

# サプライチェーン・コンパス 2026

サプライチェーンのリーダーたちが複雑な課題をどう乗り越えているか



01	はじめに	3
02	要点まとめ	4
03	調査概要	5
04	信頼の格差	6
05	戦略的優先事項	8
06	サプライチェーンマネジメントのアプローチと課題	11
07	混乱	14
08	テクノロジー	18
09	総括	23
10	2026年のロードマップへの影響	24

# 1. はじめに



Duncan Angove, Blue Yonder CEO

サプライチェーンのリーダーは、今この瞬間ならではの極めて困難な課題に直面しています。業界はこれまでに例のないほど多くの要因が交差する局面にあります。AI、地政学的変動、サステナビリティへの取り組み、消費者期待の高まり——そしてそれ以外にも数え切れない要素があります。

AIを導入し、ビジネスの進め方を再考する必要性は、ますます高まっています。それに加え、経営幹部には、こうした変革が事業や経営目標ごどのような価値をもたらしているのかを証明することも求められています。

今年の「サプライチェーン・コンパス」調査では、経営層が増大する責任にどのように向き合い、AIの効果をどのように測定しているのかを明らかにすることを目的としました。その結果、精度の高い取り組みと、スケールを伴う行動によって成功は実現可能であることがわかりました。

何よりも明らかになったのは、リーダーたちがオペレーションの強化と収益性の再重視を最優先事項としている点です。効率性と迅速な意思決定が、利益確保とコスト管理のための最重要課題と

なっています。これらはすべて、End-to-Endの可視性とAI技術の活用によってもたらされる成果です。

一方で、テクノロジーでも完全には却げないのが、四半期ごとに増え続ける混乱です。これまでであれば、1年間に数件の大きな混乱が想定されていましたが、今では数か月ごとに発生しています。この状況が、準備状況に対する自信が前年から7ポイント低下した理由であり、また優先順位が変化し、「より速く、より良い意思決定」が今年は7位から2位へと大きく浮上した理由でもあるでしょう。

明らかに、緊急性は一段と高まっています。私は、この業界における大きな変革を企業とともに乗り越えてきましたが、切迫感が高まることで意思決定が停滞してしまうこともあると実感しています。すべての判断にこれまで以上の重みが伴うと、決断を下すことをためらう人が増えるのです。

しかし今、唯一の悪い戦略は「様子を見ること」です。テクノロジーや世界市場の次の動きを待つ余裕はありません。サプライチェーンのリーダーは主導権を握り、より賢明にテクノロジーへ投資し、時代

に対応できる人材育成を進める必要があります。オペレーション、チーム、そして未来に対する信頼を育む戦略を構築してください。

自信は、すべてのビジネスリーダーにとってかけがえのない資産です。本調査では、自信の高いリーダーほど、収益性、人材、製品に対して前向きな見通しを持っていることがわかりました。そしてそれは単なる感覚ではありません。その証拠は、毎月のレポートに表れています。

今こそ、大胆に行動する時です。その姿勢を自ら体現し、組織に浸透させ、そして一步一步を支えるツールへ投資してください。サプライチェーン業界の次の章を、ともに書いていきましょう。

## 2. 要点まとめ

### 1.

全体として自信は低下しているものの、回答者の約半数（46%）はサプライチェーンの将来に対して非常に楽観的であり（楽観層）、残りはさまざまな段階の楽観度（非楽観層）を示しています。

- 34%が「自社のサプライチェーンは将来に備えられていない」と回答しており、これは昨年の27%から増加しています。
- 楽観層の自信は、サプライチェーンの強さだけでなく、将来の財務パフォーマンス予測と強く関連しています。
- 楽観層とそれ以外の層の分断は、本調査の多くのテーマに共通して見られ、特にレジリエンス、サプライチェーン運営手法、優先順位において顕著です。
- 非楽観層は、新たなアプローチが必要だと考える割合（43%）が、楽観層（23%）より大幅に高い傾向があります。

### 2.

非常に楽観的なリーダーたちの自信の源は、サプライチェーン全体を通じた可視性と統制力です。

- 楽観層は、他の回答者と比べて収益性により強くフォーカスできています。
- AIの成熟度と導入度が高く、データの統合度が高いほか、機械学習／予測AIの活用も進んでいます。
- 一方、非楽観層は変化のスピードそのものに強い懸念を抱いており、AIを業務に組み込み始めることに苦戦していると答える割合が2倍に上ります。

### 3.

最も自信の高いリーダーは、チーム間でKPIを共有する可能性が高く、以下のような課題に直面する可能性が大幅に低くなっています。

- サイロ化した運営（非楽観層は2.5倍起こりやすい）
- データ共有・統合の遅れ（非楽観層は2.3倍苦戦しやすい）
- サプライヤーとの連携・足並み合わせにおける物流上の課題（非楽観層は3.4倍発生しやすい）
- サプライチェーン全体が分断されていると感じる状態（非楽観層は4倍感じやすい）

### 4.

最大の要因は、将来への備えが不十分で、変化のスピードが遅いことです。

- 将来に備えられていると回答したのは、楽観層が87%であるのに対し、それ以外は48%にとどまります。
- 楽観層以外は、サプライチェーン運営のアプローチを変える必要があると考える割合がほぼ2倍（43% vs. 23%）です。
- しかし、AI導入や変革推進では後れを取っており、AIがすでに業務のやり方を変えていると考える人や、自社が変化を受け入れていると感じている人の割合が低くなっています。

### 5.

混乱や準備態勢に関しては、変革を早期に始めた自信あるリーダーが明確な成果を享受しています。

- End-to-Endの可視性と統合により、大きな混乱や将来の課題に対処する自信が高まっています。重大な混乱に「完全に備えている」と答える割合は10倍（25%）「完全に備えている、または想定外のショックから効果的に管理・回復できる」と答える割合も3倍以上（65%）
- 一方、非楽観層の58%は「対策はあるが改善の余地がある」と認識しており、13%はレジリエンスに不安を感じていました。

### 6.

テクノロジーへの投資、導入、統合は、回答者の中でも上位層に成功をもたらしているEnd-to-Endのアプローチにおいて重要な要素です。

- 楽観層の64%が、今後1～5年で500万ドル超のテクノロジー投資予算を確保（その他の層は42%）しています。
- 最も自信のあるリーダーほど、機械学習／予測AI、統合データ基盤、デジタル・サプライチェーン・ネットワークを積極的に活用しています。

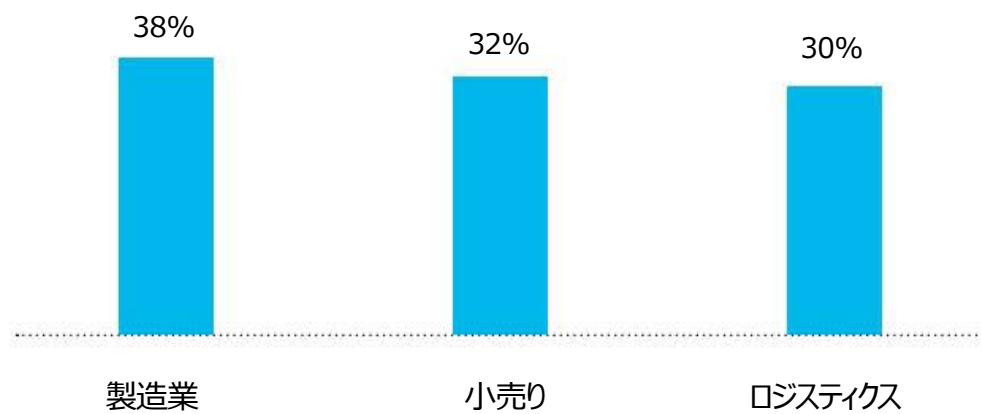
# 3. 調査概要

Blue Yonderは、電通グループ傘下の独立系市場調査会社である [B2B International](#) と提携し、「サプライチェーン・コンパス」調査を2年連続で実施しました。

2025年秋、北米および欧州において、年商5億ドル以上の世界有数の大手企業に所属するサプライチェーン分野のシニアプロフェッショナル678名を対象に調査を実施しました。対象業界は、小売 (Retail) ・製造 (Manufacturing) ・物流 (Logistics) の3つです。

本調査では、北米および欧州におけるサプライチェーンの上級責任者の行動や意識を多角的に分析しました。調査テーマには、組織の戦略的優先事項、サプライチェーンの混乱、テクノロジー・AI・サステナビリティに対する考え方、そして事業への自信などが含まれています。

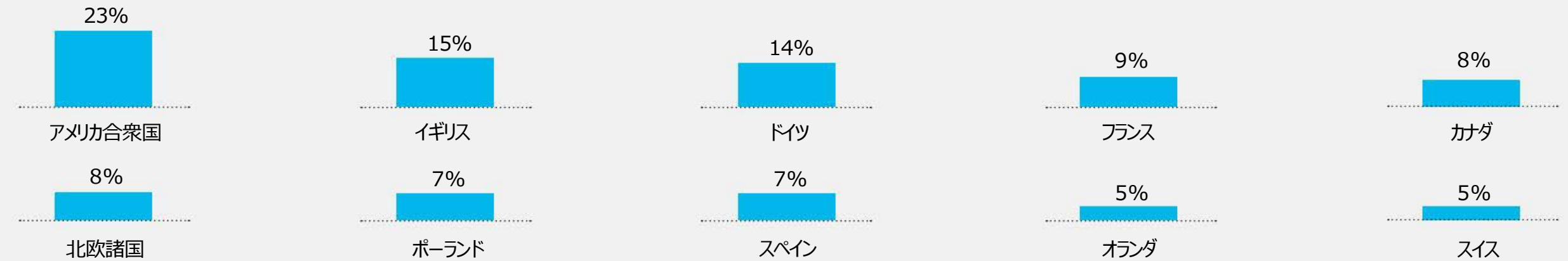
▶ サプライチェーンの専門家  
678件にインタビューを実施



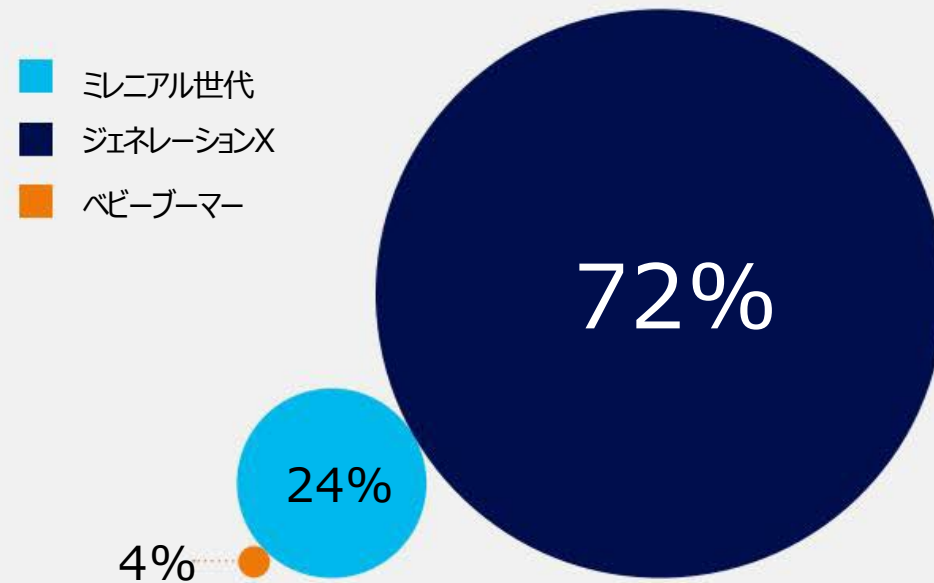
## 業種

製造業		小売り		ロジスティクス	
インダストリアル	45%	ソフトライン	56%	3PL	64%
食品・飲料/消費財	17%	食料品/消費財	28%	キャリア	42%
自動車	16%	ハードライン	20%	4PL/5PL	28%
ライフサイエンス	13%	コンビニエンス	104%		
技術/半導体	11%				
卸売業者	5%				

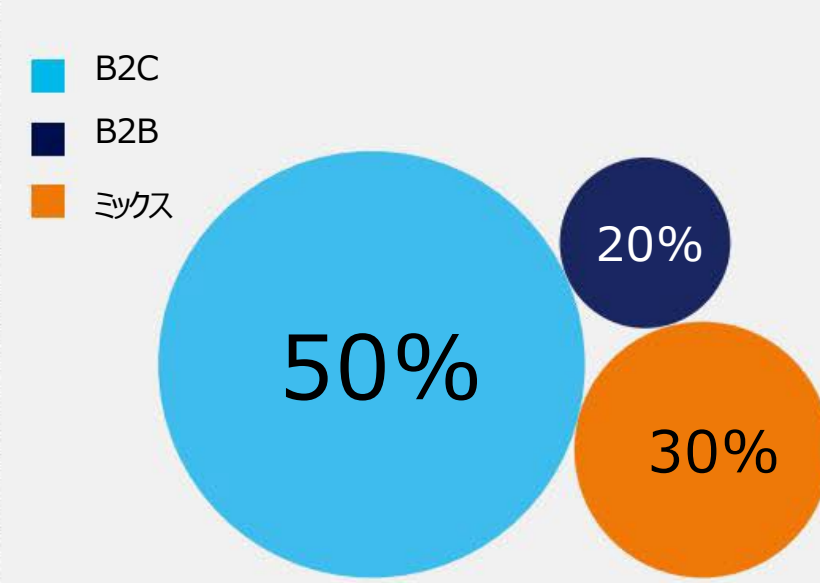
## 国



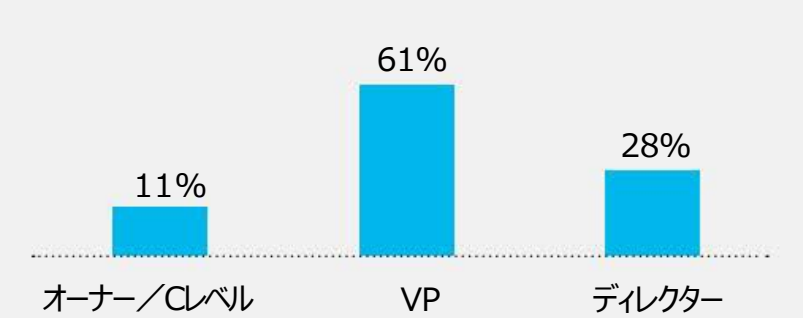
## 顧客層



## 顧客基盤



## 職位



売上高  
売上高が5億ドル以上

# 4. 信頼の格差

なぜ、この厳しいビジネス環境の中で、  
組織によって自信にこれほどの差が生まれているのでしょうか？

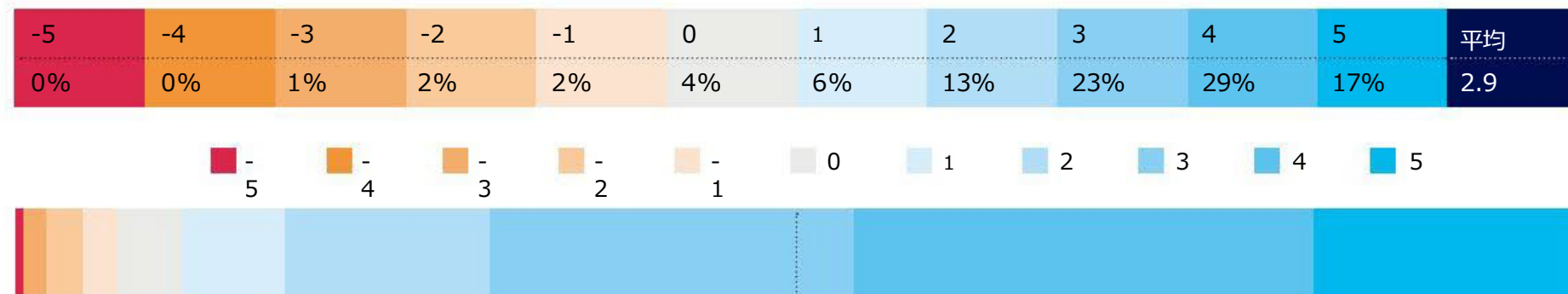
## 主なポイント

- 一般的なサプライチェーンのリーダーは将来に対してやや楽観的である一方、46%は将来および自社の業績に対して、特に高い楽観性と自信を持つ層として際立っています。
- サプライチェーンに対して楽観的なリーダーは、自社の将来の財務パフォーマンスについても、著しく高い楽観的見通しを示しています。

私たちは、サプライチェーンの将来についてどの程度楽観的に感じているかを対象者に質問しました。回答は、「非常に楽観的 (+5)」から「非常に悲観的 (-5)」までの尺度で評価されています。

その結果、平均値は+3となりました。これは、シニアリーダーの中央値が、サプライチェーンの将来に対して中程度に楽観的であることを示しています。

自社のサプライチェーンの将来について、どのように感じていますか？



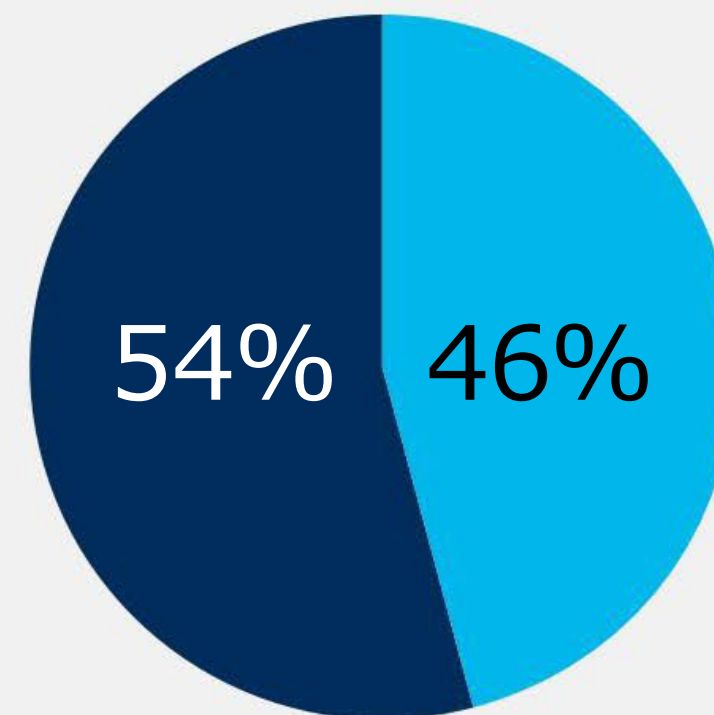
平均スコアは2.9で、中程度の楽観性が示されています。

しかし、よくあることですが、平均値だけでは全体像を捉えることはできません。リーダーの46%は楽観度を+4または+5と評価した一方で、残りの54%はより真重な姿勢を示しており、その中には約10%の、明確に悲観的、またはほとんど楽観的ではない層も含まれています。

2026年において、サプライチェーン・リーダーの根底にある意識は、はっきりと二極化していることが分かります。

### 楽観層 (n=314)

サプライチェーンの将来に対する楽観度を+4または+5と評価した層



### 非楽観層 (n=364)

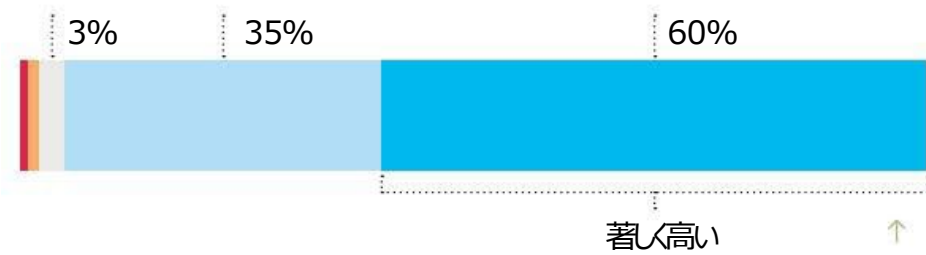
サプライチェーンの将来に対する楽観度を+3以下と評価した層

なぜ重要なのか？

それは、楽観層のリーダーたちの自信が、事業パフォーマンスと経営の安定性に裏打ちされているからです。彼らの全体的な楽観姿勢は、将来のビジネスパフォーマンスに対する期待と強く結びついています。

最も自信の高いリーダーは、調査対象全体と比べて、自社の財務パフォーマンスが大幅に向上すると見込んでいます。

楽観層



非楽観層



■ 非常に悲観的   
 ■ やや悲観的   
 ■ 楽観的でも悲観的でもない   
 ■ やや楽観的   
 ■ 非常に楽観的

これは、リーダーや組織のタイプの違いによって単純に説明できるものではありません。実際、楽観度と地域や事業タイプとの間に有意な相関は見られず、小売・製造・物流の各業界はいずれのグループにも同程度に含まれています。また、企業の事業運営年数や、サプライチェーンリーダー自身の年齢や役割においても、両グループの間に大きな違いはありません。

つまり、自信は堅固な事業パフォーマンスと経営基盤の指標であると言えます。では、財務パフォーマンスと安定性を実現している「楽観層」のリーダーたちは、戦略において何を優先しているのでしょうか？



# 5. 戦略的優先事項

## 克服が求められる基礎的課題

### 主なポイント

- 効率性と生産性が2026年の最優先事項となり、次いでより速く、より良い意思決定、収益性、コスト管理が続いています。
- より速く、より良い意思決定は、2025年と比べて今年、重要度が大きく高まった優先事項です。
- 楽観層は収益性の向上を重視する傾向が強い一方、非楽観層はレジリエンスの強化やEnd-to-Endの可視性向上を目標とする傾向があります。
- 収益性とコスト管理は、最も一般的な戦略的優先事項の一つであるにもかかわらず、達成に対する自信が最も低い分野の一つとなっています。

### 最優先事項

来年に向けた戦略的優先事項の上位3つについて質問したところ、調査対象となったすべての組織で最も高い順位となったのは、「効率性・生産性の向上」でした。この項目は、回答者の35%がトップ3の優先事項として選択しており、また最も多く「第1位」の戦略的優先事項として挙げられた項目（14%）でもあります。

サプライチェーン・リーダーの上位5つの優先事項を総合的に見ると、ますます複雑化・不安定化する環境の中で、基本の徹底とレジリエンスに注力している姿が浮かび上がります。より迅速に、無駄なく、収益性を高め、コスト効率を向上させることが重要である一方で、大小さまざまな混乱に同時に耐えながらこれらを実現しなければならず、その難易度はかつてないほど高まっています。

昨年の調査と比べると、「より速く、より良い意思決定」への注目が大きく高まっていることも明らかです。この項目は、2025年版では重要度ランキングの7位でしたが、現在では効率性・生産性の向上に次ぐ第2位となっています。これは、サプライチェーンの最適化には、テクノロジー面だけでなく、組織的な要素も不可欠であるという認識が企業に広がっていることを示す重要な変化です。

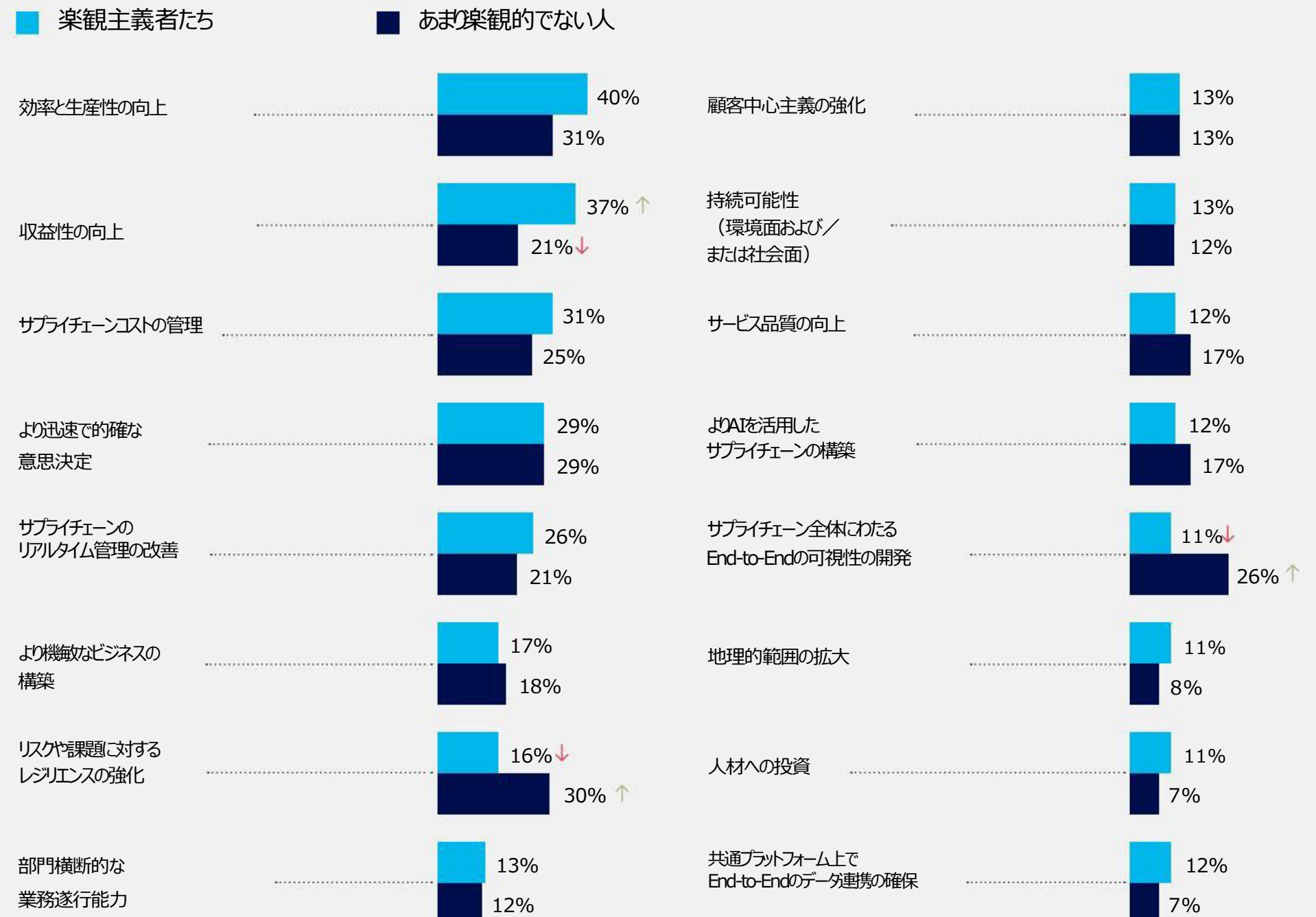
テクノロジーソリューションの導入によって、サプライチェーンのより多くの領域を、より精密に制御・最適化することが可能になります。しかし、統一されたプラットフォームや明確なビジョンが欠如している場合、意思決定は多忙を極める人にさらに集中し、かえって効率性の実現を難しくする結果になりかねません。

スピードとスケールを両立させた質の高い意思決定は、現在サプライチェーン・リーダーが直面する最も本質的な課題の一つであり、収益性と効率性という基本目標の達成に不可欠な要素となっています。

### トップ5の優先順位



### 楽観的なリーダーは異なる優先順位を持っている



両グループの優先事項に見られる主な違いは、事業運営における立ち位置や、ものの見方（マインドセット）の違いを示しています。

楽観層は、より明確な成長志向を持っています。収益性の向上を優先事項とする割合は、非楽観層（21%）に比べて大幅に高く（37%）なっています。

また、サプライチェーンのリアルタイム管理の高度化、地理的カバレッジの拡大、人材への投資を重視する傾向も見られます。効率性への強い関心とあわせて考えると、これらの戦略は、単に利益やコストの最適化を図るのではなく、収益を構築し、成長させていくことに目を向けていることを示しています。

一方、やや楽観的でないリーダー層は、レジリエンスの強化（30% 対 16%）や、サプライチェーン全体にわたるEnd-to-Endの可視性の確立（26% 対 11%）に、より強く重点を置いています。

これら2つの項目が高い優先順位に位置付けられていることから、この層は脅威や混乱への露出がより大きいと感じており、現時点では、十分な可視性や、混乱を迅速かつ的確に検知・対応する能力が不足していると認識していることが示唆されます。この点は、後の章で取り上げる混乱に関するデータからも、より明確に裏付けられます。

また、楽観層以外の回答者は、End-to-Endのデータ連携（可視性重視の姿勢と連動）や、AIをサプライチェーンマネジメントの中核に据えること、それによるサービス品質の向上に、より注目する傾向があります。

これらのテクノロジー関連の優先事項は、非楽観層が現在どの点で課題を抱えているかを示しているとも考えられます。彼らのサプライチェーンおよびテクノロジースタックは、十分な可視性と統制力を提供できていないため、その制約を克服すべく、AI活用やEnd-to-Endの連携に取り組んでいるのです。

これに対して楽観層は、後述するように、AIの導入とEnd-to-Endのアプローチにおいて明確に先行しており、これらはすでに最重要課題ではなくなっています。その結果、これらの取り組みがもたらす成果、すなわち収益性と成長に焦点を当てることができています。

また、AI導入やテクノロジー変化のスピードに対する懸念についても、両者の差は明確です。「夜も眠れないほど気になることは何か」という質問に対し、楽観層でAI導入を挙げたのはわずか3%で、テクノロジー変化の速さを挙げた人は一人もいませんでした。

一方、非楽観層では、11%がAI導入や変化のスピード、またはその両方を懸念材料として挙げています。

楽観層のリーダーは、より早い段階からAI導入に着手し、データ品質やデータ管理などの基盤が整っているため、テクノロジーの進化スピードを、自分たちがその一部として関与している前向きな変化と捉えている可能性があります。

それに対し、その他の層は、AIの進化を前に、自分たちはその恩恵を十分に活かせないのではないかという不安を抱きやすい状況にあると言えるでしょう。

「AIや新しいテクノロジーを、どのように顧客対応に活用すればよいのかわかりません。導入が予定されているテクノロジーが、人やプロセスにどのような影響を与えるのかも明確ではありません。例えば、アルゴリズムが商品選定や在庫量の算出を行えるようになった場合、私のチームの役割はどうなるのでしょうか？」

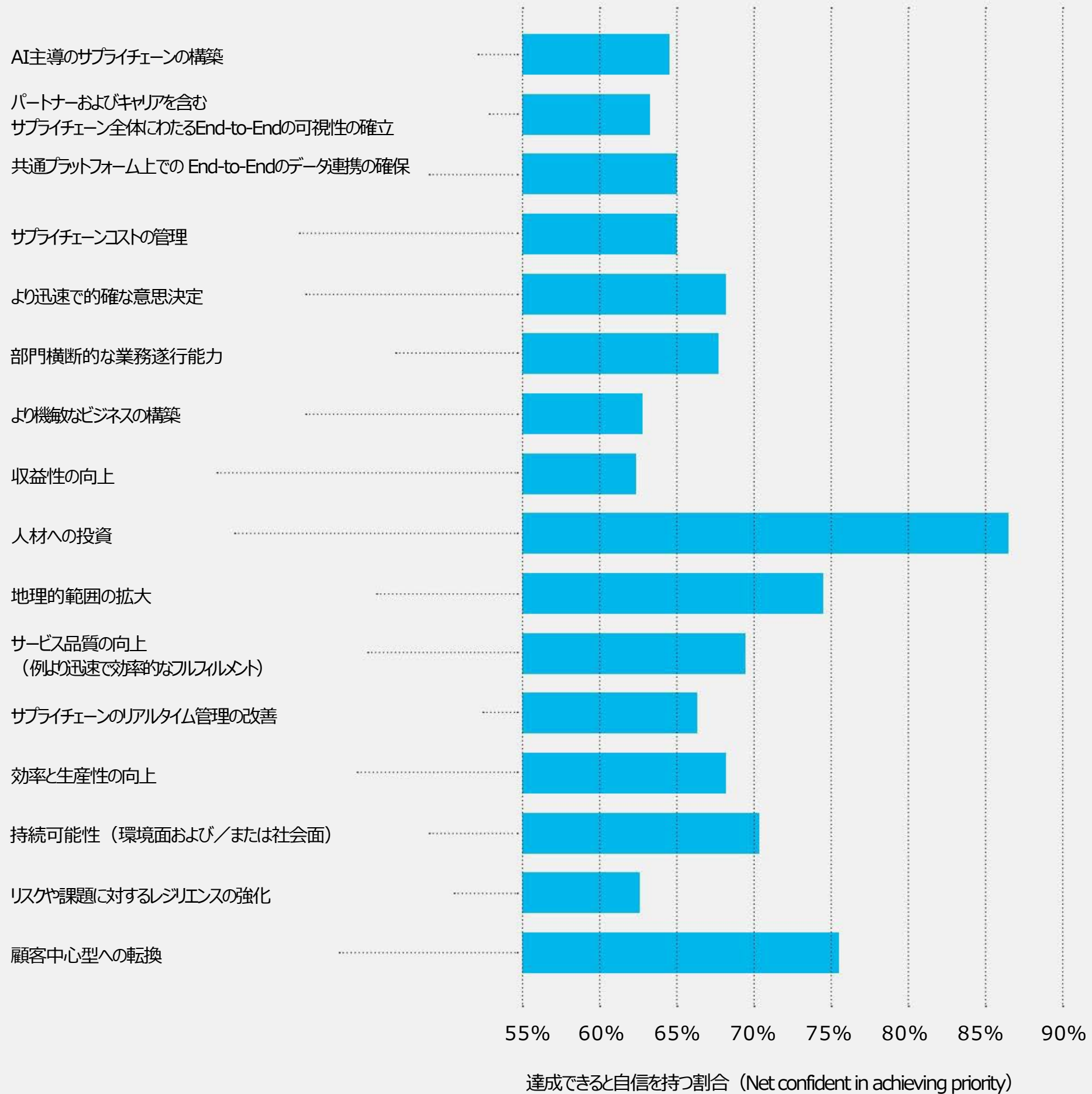
小売業・マーチャンダイジング担当バイスプレジデント（カナダ）

「テクノロジーの変化のスピードが非常に速く、競争力を維持するために十分な速さで適応できるのか、不安を感じています。」

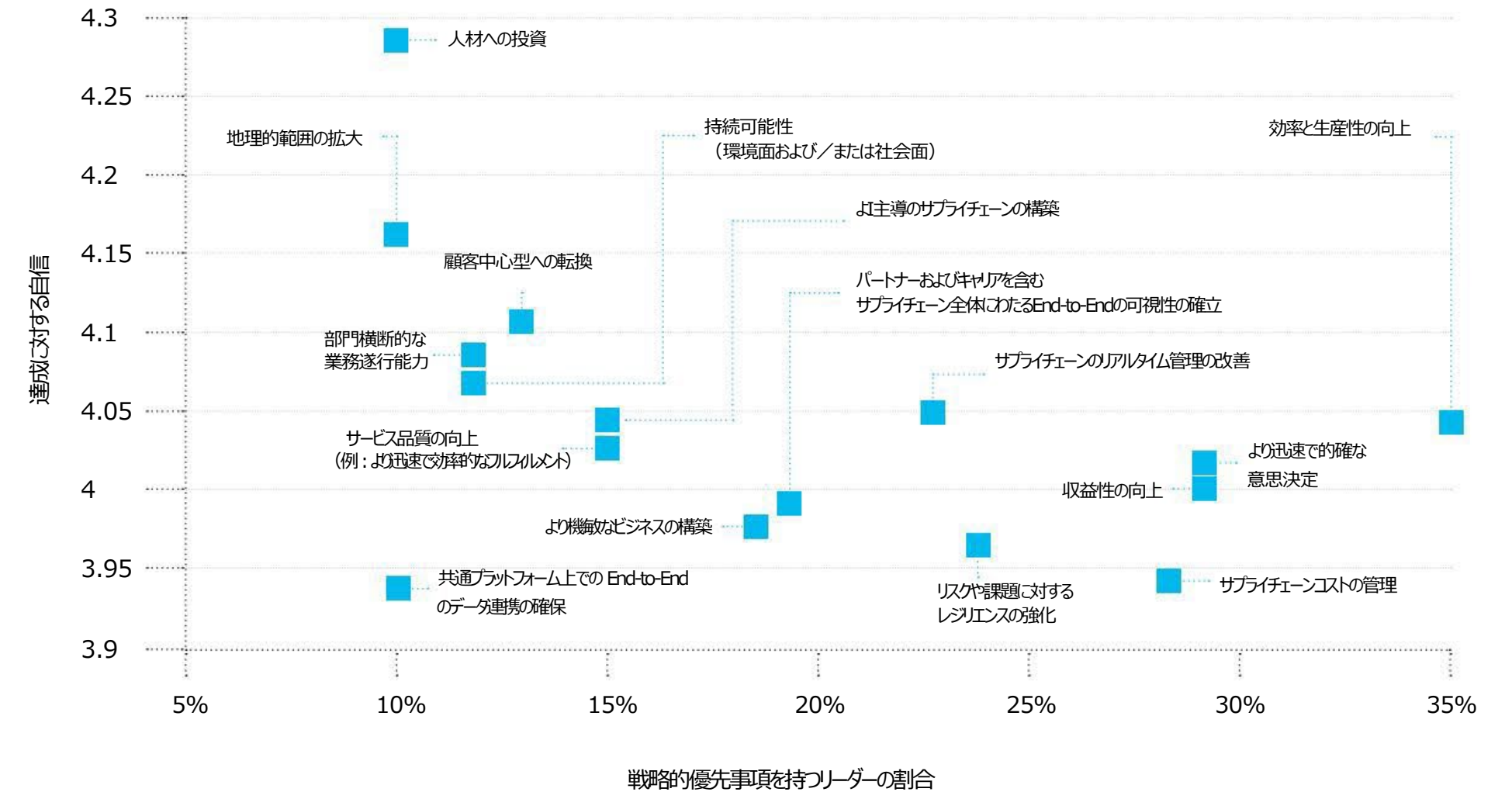
物流業・オペレーション担当バイスプレジデント（フランス）



### 優先事項の達成に対する自信



### 戦略的優先事項の達成に対する自信



平均すると、リーダーの67%が、自社の戦略的優先事項を達成できると自信を持っていると回答しています。しかし同時に、最も一般的な優先事項の上位5つのうち3つが、達成に対する自信が最も低い上位3項目でもありました。それが、収益性の向上、サプライチェーンコストの管理、そしてレジリエンスの強化です。

これまで以上に限定的になっています。変革的な成長を実現するには、こうした制約を打ち破ることが不可欠です。

#### 上位5つの戦略的優先事項に対する達成自信度

- 効率性・生産性の向上68%
- より速く、より良い意思決定68%
- 収益性の向上62%
- サプライチェーンコストの管理60%
- リスクや課題に対するレジリエンスの強化62%

これらの困難な基本課題は、リーダーにとって最も達成が難しい目標となっています。ポイントソリューションやサイロ化された構造といった制約の中で長年にわたり最適化を重ねてきた結果、得られる改善効果はこ

# 6. サプライチェーンマネジメントのアプローチと課題

## サプライチェーンはどれだけ「つながっている」か？

### 主な事実

- 66%のリーダーが、自社のサプライチェーンは将来に備えられていると感じていると回答しており、これは2025年の73%から低下しています。
- 44%の回答者は、社内の他部門から重要な情報が必要な場合、同僚に直接聞かなければならないと認めています。
- 25%が、チームを共通の戦略に整合させることが難しいと感じています。
- 楽観層の自信は、サプライチェーンの管理におけるアプローチの違いによって支えられています。
- 楽観層は、チーム間で主要業績指標（KPI）を共有している可能性が有意に高い傾向があります。
- また、自社がサイロ化して運営されていると感じる可能性が低く、データ共有の遅れ、サプライヤーとの連携における物流上の課題、サプライチェーンが分断されているという感覚に悩まされることも、明らかに少なくなっています。
- やや楽観的でないリーダー層は、組織内の賛同や実行を可能にする体制づくりに苦戦しています。

私たちは、企業内における統合やコラボレーションで直面している課題について把握するため、複数の価値判断文への同意度を通じて、回答者に質問を行いました。その結果、楽観層と、非楽観層との間には、サプライチェーンの運営方法において、統計的にも有意な顕著な違いが見られました。

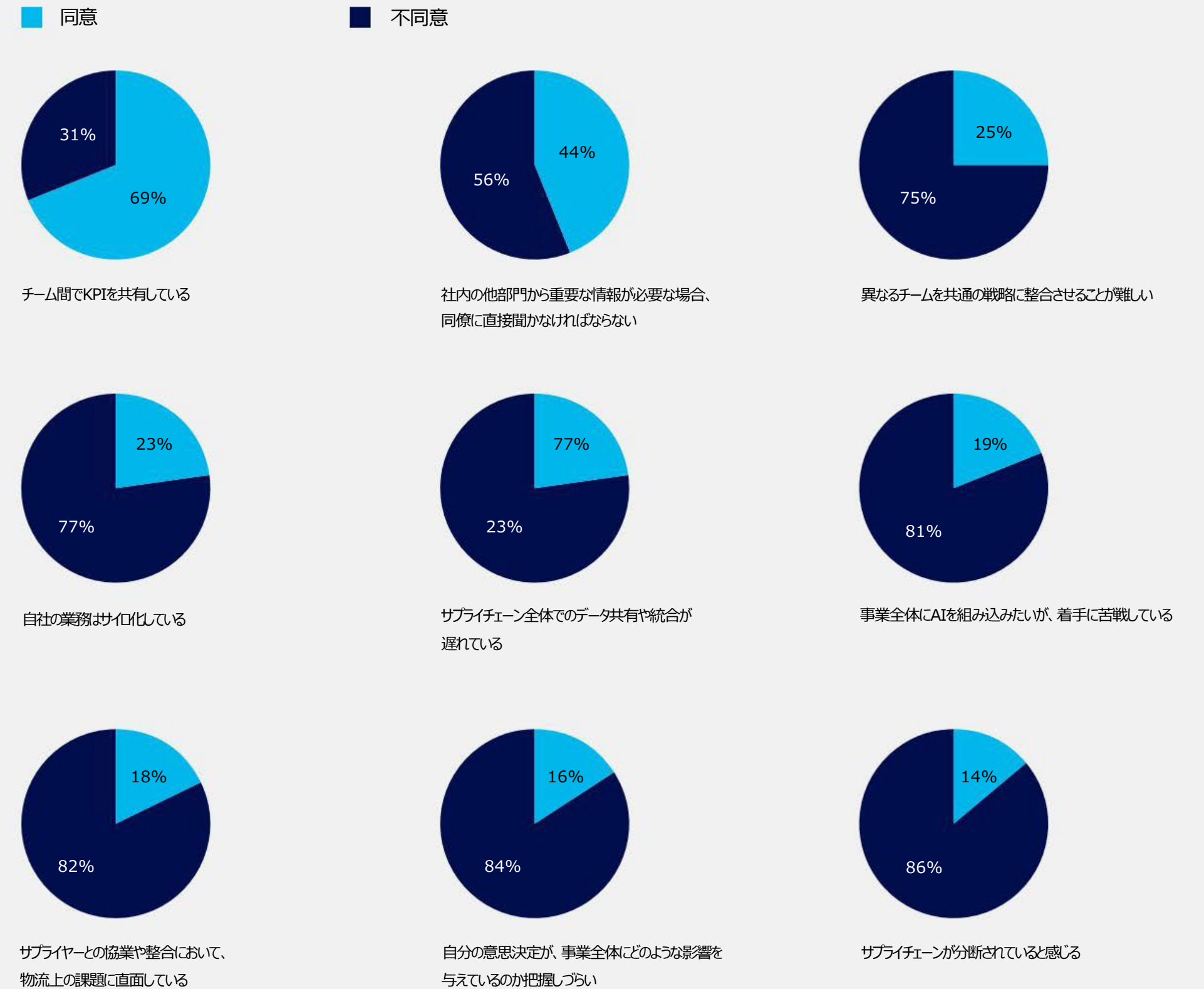
非楽観層は、チーム間の分断が特徴的です。このグループの77%以上が、少なくとも1つ以上の設問に同意しており、個々の設問に対して、楽観層の2倍以上の割合で同意しています。

この層では、可視性の不足やサプライヤーとの協業が十分でないだけでなく、社内においてもデータ共有や統合の遅れが課題となっています。

また、テクノロジー、特にAIに対する自信の低さも顕著です。非楽観層は、企業全体でAIを効果的に活用できていないと感じている割合が明らかに高くなっています。こうした背景から、AI主導のサプライチェーン構築が、彼らにとってより高い優先事項となっていると考えられます。現状が期待水準を下回っているためです。

さらに、KPIの共有についても質問しました。この点では、楽観層が、強固な統合と共通ビジョンを示す要素として明確に優位に立っています。具体的には、チーム間でKPIを共有している割合が、楽観層では80%であるのに対し、非楽観層では60%にとどまっており、20ポイントの差が見られました。

### 協業型・統合型サプライチェーンを運営する上での課題



そのため、非楽観層が、効率性向上に関する戦略的優先事項の達成において、楽観層よりも自信が低いと回答しているのは不思議ではありません。楽観層は、AIをより効果的に活用し、効率性や生産性の向上につながる、より深い協業を実現するためにサプライチェーンを整備しています。

全体としては、リーダーの3分の1が、自社のサプライチェーンは将来に十分対応できていないと感じており、その割合は2025年よりも高くなっています。これは、過去12か月間におけるサプライチェーン・マネジメント環境が、より複雑な要件の増加、混乱の拡大、関税発表といった構造的変化によって、いっそう厳しさを増していることを反映しています。

自社のアプローチについて見ると、楽観層のリーダーは現在の取り組みに自信を持っており、変更が必要だと考えているのは23%にとどまっています。これに対して、非楽観層では43%が、サプライチェーン・マネジメントのアプローチを変更する必要があると考えており、自社のビジネスモデルが大きく揺さぶられていると感じている割合も高くなっています。具体的には、37%がそのように回答しており、楽観層の21%を大きく上回っています。

また、楽観層の過半数（58%）が、AIによって現在のオペレーションが変化していると認識しているのに対し、その他の層ではその割合は42%にとどまっています。さらに、自社が変化を受け入れる文化を持っていると感じている割合も低くなっています。

結果として、サプライチェーン・リーダーの多数派（非楽観層）は、ジレンマに直面していると言えます。将来に対する自信が低く、十分に備えられていないと感じている一方で、自社は変化を積極的に受け入れておらず、それにもかかわらずビジネスモデルの抜本的な変革リスクにはさらされているのです。

明らかに、サプライチェーン変革は、単なるテクノロジーの問題ではありません。本分析を通じて、私たちは、楽観姿勢は高い事業パフォーマンスの結果であり、その原因ではないと捉えてきました。しかし今回のケースでは、因果関係は双方向に作用している可能性があります。

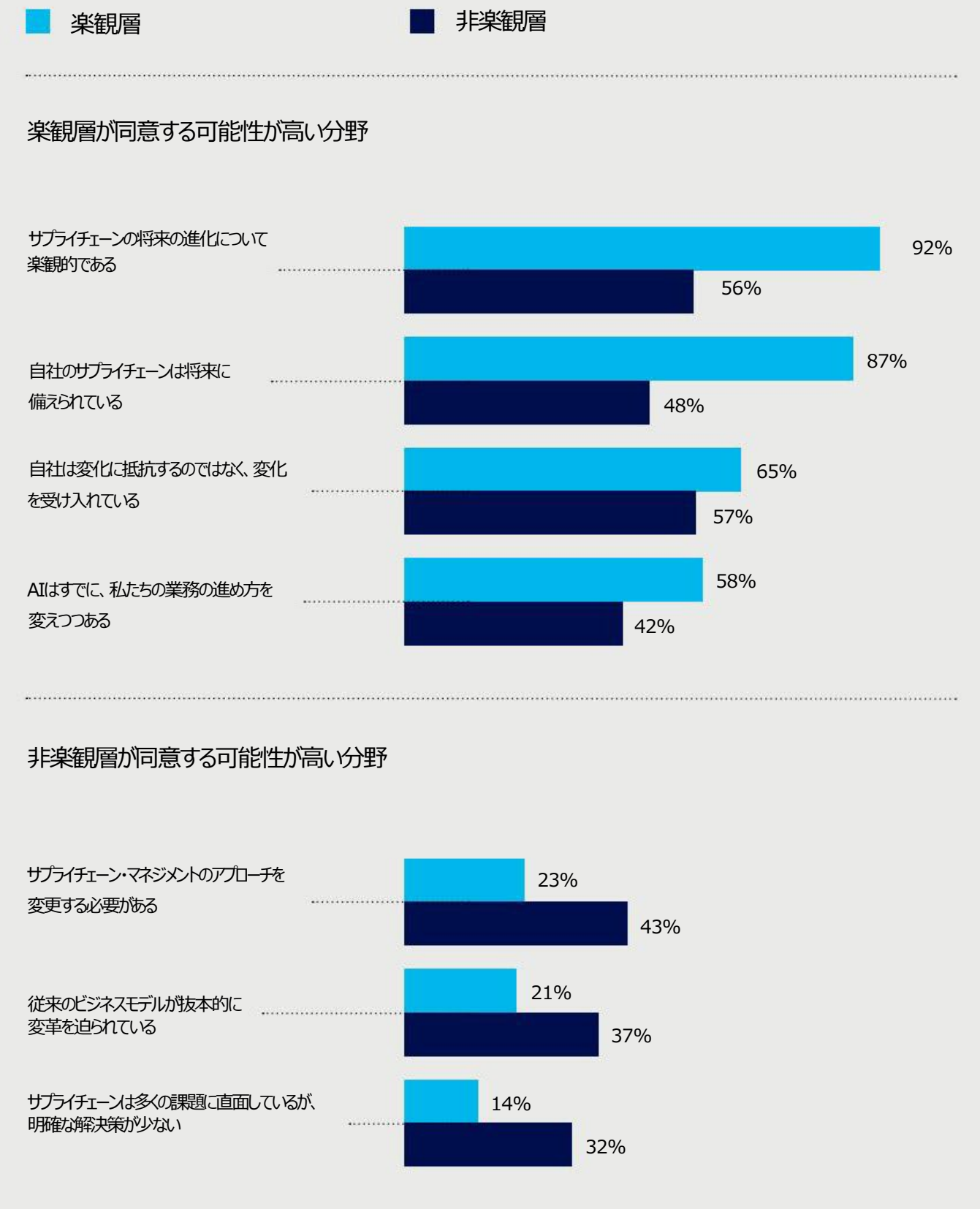
前向きでオープンな姿勢を持つことが、一部のチームにとっては、新しいテクノロジーや働き方を受け入れる土台となっています。そして、そうしたツールや手法が企業の競争力を高め、変革を可能にし、さらに楽観性と自信を育むという好循環を生み出しています。

適切なテクノロジー基盤を整えることは極めて重要であり、具体的なテクノロジーや投資の違いについては、後の章で詳しく取り上げます。しかし同様に重要なのが、新しいツールを効果的に採用・統合していく企業文化と実践です。この両方がそろわなければ、変革的な成長や競争力の向上を実現することは困難でしょう。

「現在使用している可視化ツールでは、全体像を十分に把握できていないとは思えません。End-to-Endのデータ統合が不十分で、サプライヤーのパフォーマンスに関する明確なインサイトも欠けているため、遅延や混乱を事前に予測することが難しいと感じています。」

物流担当 バイスプレジデント 物流業界（カナダ）

### 変化は必要だが困難だ



「人工知能や予測分析の発展は、非常に大きな機会をもたらしています。これにより、オペレーション上の混乱を事前に予測し、先手を打って対応・緩和することが可能になります。」

オペレーション担当 バイスプレジデント 物流業界 (ポーランド)



# 7. 混乱

## 多くのリーダーが、なお改善の余地を残している理由

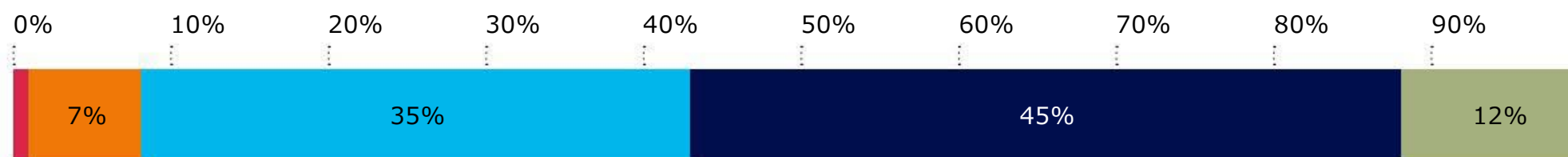
### 主なポイント

- 経済的課題（労働争議やインフレなど）が最も大きな懸念事項であり、リーダーの3分の2以上（68%）が挙げています。
- 57%のリーダーが、重大な混乱に対して十分に備えている、または効果的に対処・回復できると感じています。
- レジリエンスに不安がある、または準備不足だと自己評価しているのは8%のみです。
- 非楽観層のリーダーは、レジリエンス準備に改善の余地があると認める可能性が9倍以上、大規模な混乱に直面した際のレジリエンスに懸念を抱く可能性が10倍高くなっています。
- 非楽観層は、自社ネットワーク内におけるサプライヤー関連の混乱に対して、特に強い懸念を示しています。

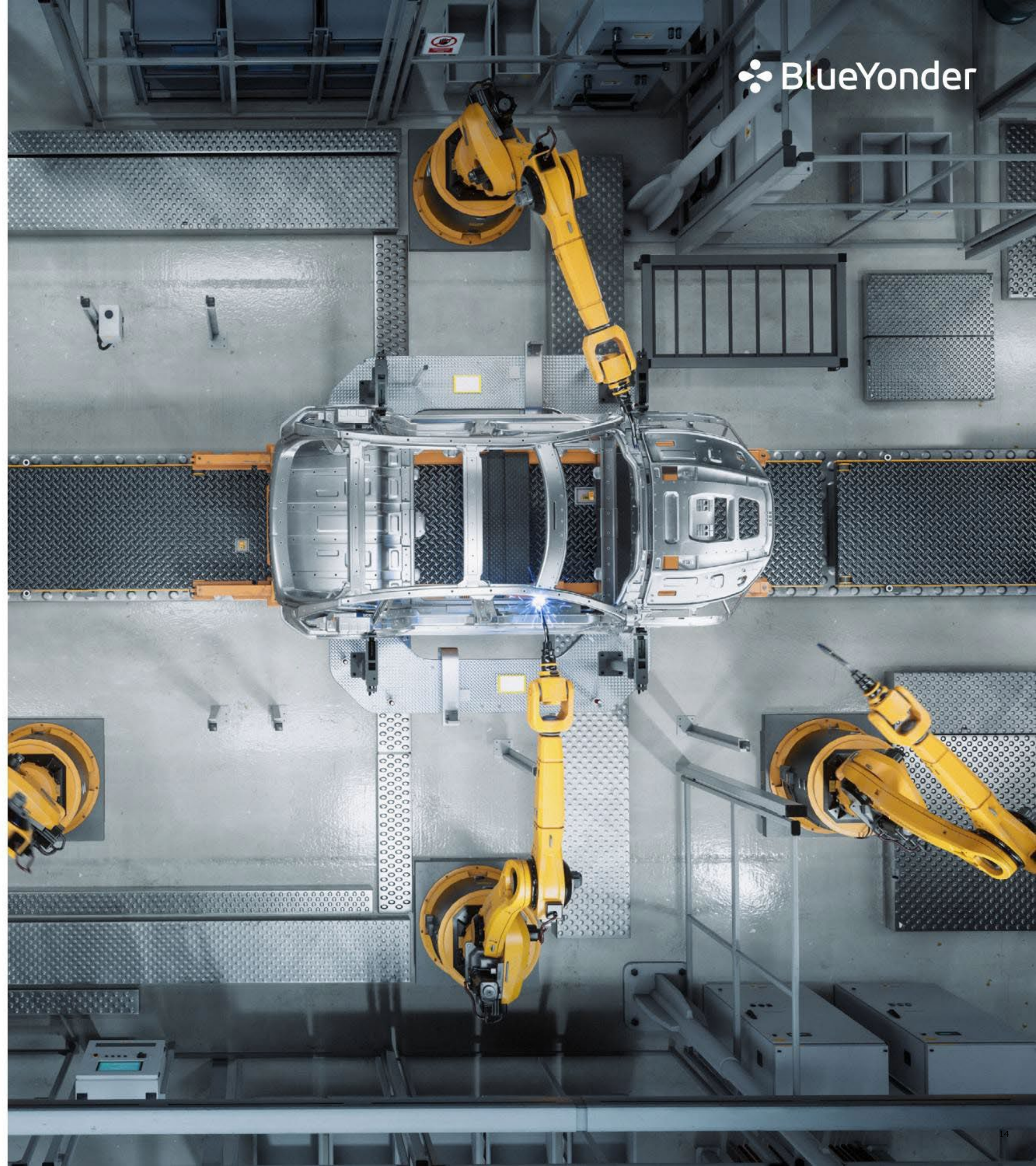
### 改善の余地があると感じているリーダーも存在する

サプライチェーン・リーダーの多くは、混乱への備えについて全体的には落ち着いた見方をしています。2026年には、「完全に備えられている」と回答したリーダーの割合が4ポイント増加して12%となり、過半数（57%）が、想定外のショックに対して効果的に対処・回復できる、または完全に備えていると回答しています。

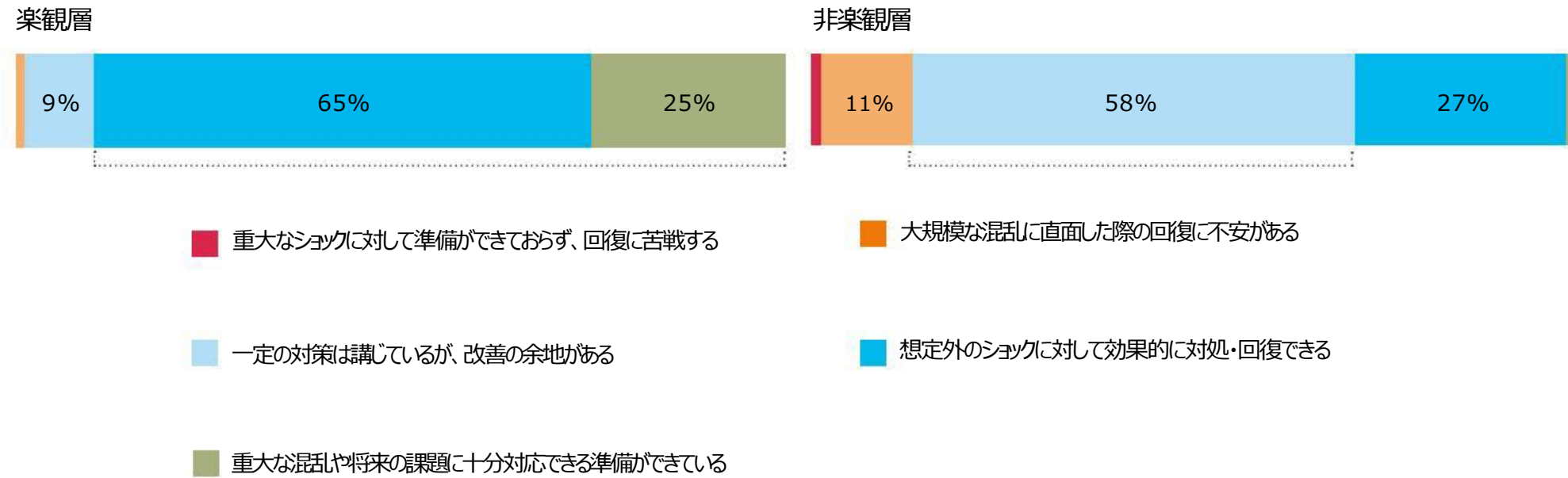
しかし一方で、依然として相当数のリーダーが改善の余地を感じていることも明らかです。サプライチェーンの将来に対する自信の度合い別に回答を分けて分析すると、その差は非常に顕著になります。



- 重大なショックに対して準備ができておらず、回復に苦戦する
- 想定外のショックに対して効果的に対処・回復できる
- 大規模な混乱に直面した際の回復に不安がある
- 一定の対策は講じているが、改善の余地がある
- 重大な混乱や将来の課題に十分対応できる準備ができている



なぜ一部のリーダーは、レジリエンスに対してこれほど高い自信を持っているのでしょうか？

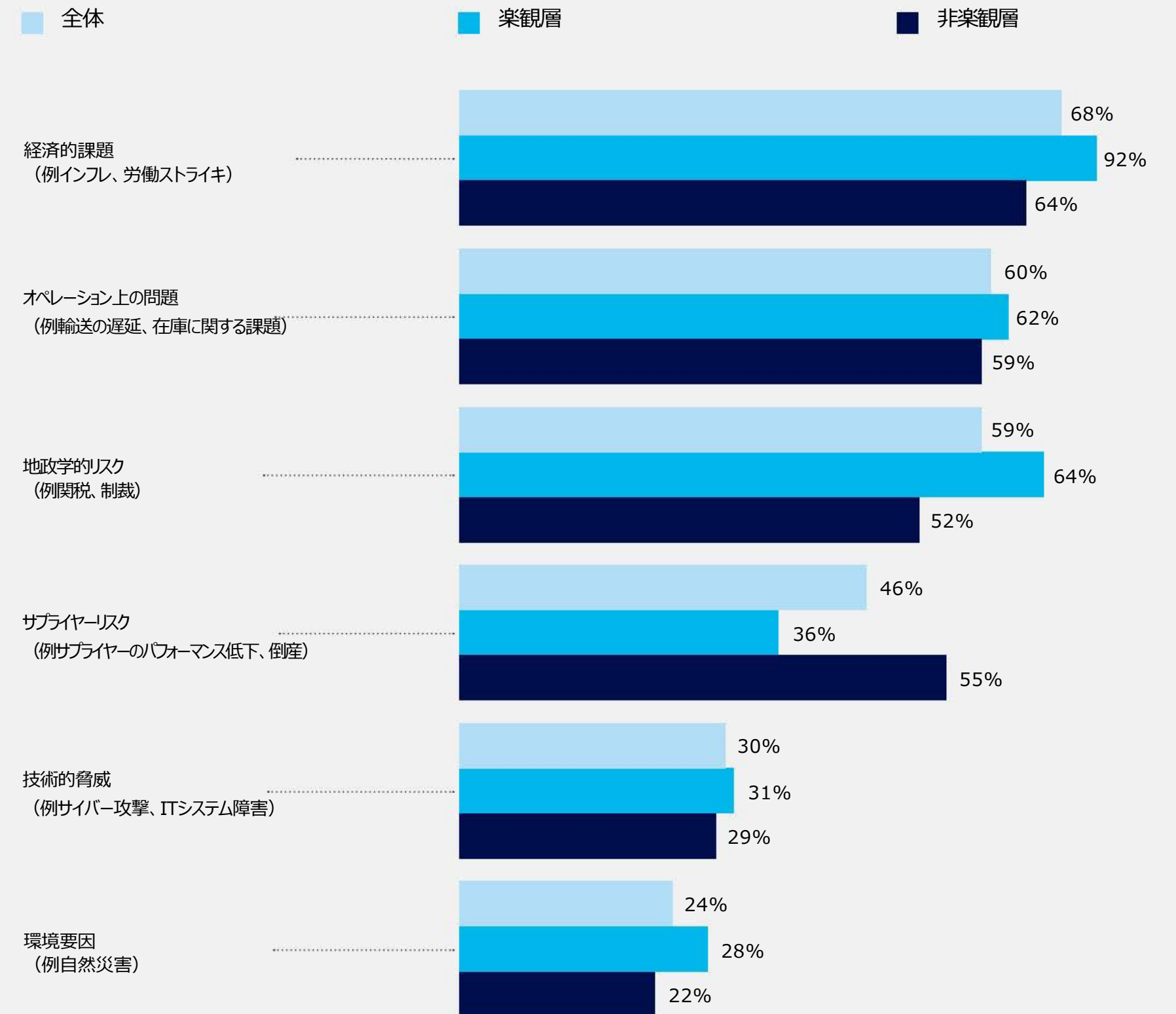


楽観層は、混乱が発生した際に、それに対処するためのより効果的な戦略を持っていると感じています。実際、詳細な回答結果からもそのことが裏付けられており、あらゆる種類の混乱において、平均的により早く兆候を把握し、より迅速に対応していることが分かります。これは、前章で述べたように、サプライチェーンの分断やフラグメンテーションに対する懸念が大幅に低いという認識とも一致しています。

一方、非楽観層は、自社のサプライヤーネットワーク内で発生する混乱に対して、より強い懸念を示しています。この点を「懸念事項の上位3つ」に挙げた割合は、非楽観層では55%に上るのに対し、楽観層では36%にとどまっています。

これに対して、楽観層は地政学的リスクに対する懸念が有意に高く、66%がこれを上位3つの懸念事項に挙げています（非楽観層では52%）。これは、地政学的要因は自分たちのコントロール外にあると感じられる一方で、自社内部や自社ネットワーク内のリスクについては、十分な可視性と意思決定能力を備えているため、自分たちで管理・制御できると考えていることが一因である可能性があります。

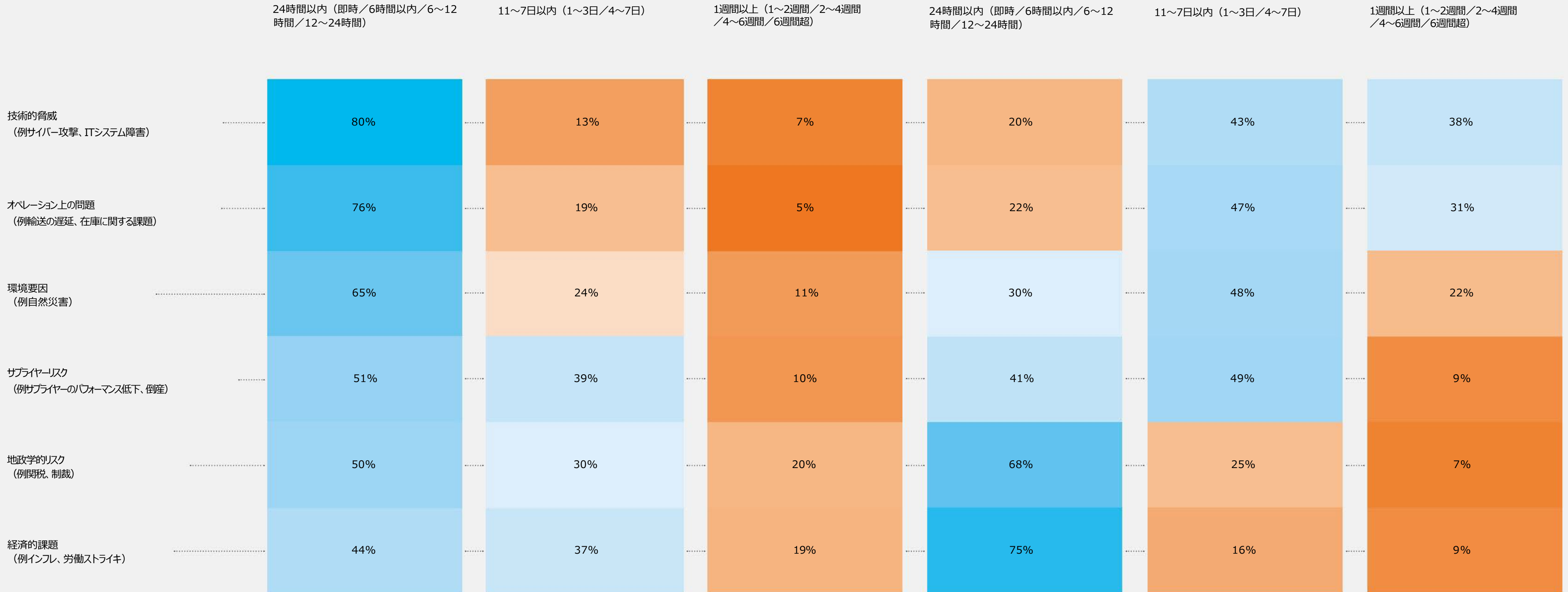
懸念される混乱の種類



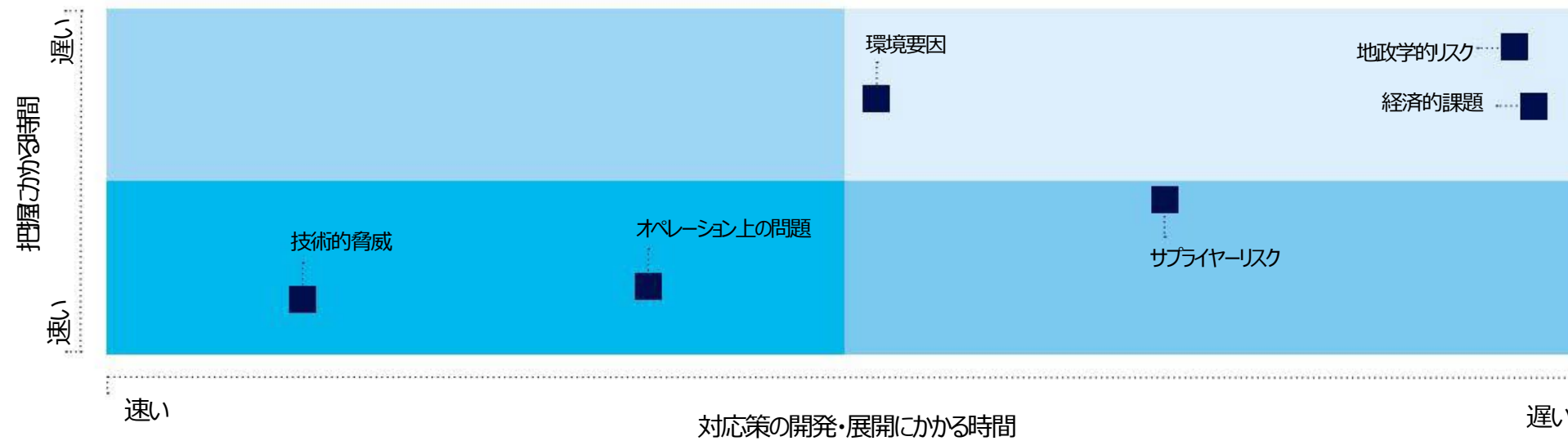
さまざまな種類の混乱について、把握・対応するまでにどれだけの時間がかかりますか？

発生を把握するまでにどれだけの時間がかかりますか？

対応策を策定し、実行に移すまでにどれだけの時間がかかりますか？



## 混乱を把握するのにかかる時間と対応にかかる時間



リーダーの多くは、混乱を通常24時間以内に把握しています。ただし、インフレーションや労働争議といった経済的課題に起因する混乱については例外で、過半数（56%）が把握までに1日以上を要しています。

また、これはリーダーにとって対応が最も難しいタイプの混乱の一つでもあります。対応策の策定および実行に1〜7日かかるという回答した割合は47%、さらに1週間以上を要すると答えた割合は31%に上っています。

地政学的混乱に対して、サプライチェーンは最も対応が遅い傾向にあります。対応策を24時間以内に策定・実行できるリーダーはわずか20%にとどまり、38%は7日以上を要しています。この種の混乱は、新たな米国の関税政策に見られるように、マクロレベルで発生する可能性が高く、その影響範囲も広いいため、対応には構造的な調整が必要となるケースが多いのが特徴です。

### 楽観層のリーダーが、より高いレジリエンスを実現できている理由

- 楽観層の68%は、混乱を1日以内に把握できていると回答しています。これに対し、非楽観層ではその割合は54%にとどまっています。一方で、把握までに1週間以上かかると答えたのは、楽観層では8%に過ぎないのに対し、非楽観層では15%に上っています。
- 対応スピードについても、楽観層のほうが優位です。45%が1日以内に対応できると回答しているのに対し、非楽観層では40%となっています。完璧とは言えないものの、楽観層がやや先行していることが分かります。
- 非楽観層は、対応策の策定・実行に1週間以上かかると回答する割合がより高く（21%）、中には6週間以上を要する場合があります。楽観層では、このレベルまで対応が遅れるケースは見られません。



## ネットワークにおけるリスク

リーダーの39%は、サプライヤリスクに起因する混乱の把握に1〜7日を要したと認めており、さらに10%は、1週間以上かかったと回答しています。前述のとおり、楽観層は、サプライヤリスクによる混乱を懸念事項として挙げる割合が低くなっています。具体的には、非楽観層の55%がこれを「懸念事項の上位3つ」に挙げているのに対し、楽観層では36%にとどまっています。

注目すべき点として、楽観層は、こうしたサプライヤ起因の混乱を有意に早く把握しています。過半数（56%）が24時間以内に検知しているのに対し、非楽観層では46%にとどまっています。一方、把握までに3日超を要した割合は、楽観層では11%にすぎませんが、非楽観層では25%に達しており、そのうち14%は1週間超かかっています。

この結果は、可視性の差を如実に示しています。非楽観層がネットワーク全体の可視性不足を経験しているのに対し、楽観層は、デジタル・サプライチェーン・ネットワークやコントロールタワー技術に投資している可能性が高いことが背景にあると考えられます。

サプライヤ起因の混乱に対する対応スピードは、「外部要因による混乱」の中では比較的速く、41%のリーダーが24時間以内に対応を展開しており、さらに49%は1週間未満で対応していると回答しています。



# 8. テクノロジー

## 違いを生み出す投資とAI導入の道のり

### 主なポイント

- 楽観層は、テクノロジー投資の予算を確保している割合が高く、投資額もより大きい傾向にあります。
- 非楽観層のリーダーは、サプライチェーン向けツールにおいて、プラットフォーム型アーキテクチャではなくポイントソリューションを利用している可能性が4倍高いことが分かっています。
- 楽観層の64%が統合データプラットフォームを保有しているのに対し、非楽観層では40%未満にとどまっています。
- 楽観層は機械学習の活用が進んでいる一方で、エージェント型AIにおけるさらなる機会をまだ十分に活かしきれていない可能性があります。
- 24%のリーダーが、自社ですでに生成AIを活用していると回答しており、これは前年の2倍の水準です。さらに20%が現在導入を進めている段階にあります。

### データ統合とAI導入の進展

統合データプラットフォームは、現在サプライチェーンで活用されている新技術の中で最も普及しており、リーダーの51%がすでに自社で導入していると回答しています。導入予定がまったくないと答えたのはわずか5%にとどまり、現代のサプライチェーンにおいて、これらがいかに重要視されているかが分かります。

同様に、機械学習／予測AIについても導入が進んでおり、45%がすでに活用中、29%が現在導入を進めている段階です。こちらも導入予定がないと答えたのは5%のみで、現時点で最も深くサプライチェーンに組み込まれているAI分野と言えます。

一方で、生成AIを現在利用しているリーダーは24%にとどまり、エージェント型AIについては、すでに活用しているのは8%に過ぎません。とはいえ、生成AIは昨年時点では12%だったことを考えると、急速に普及が進んでいる分野であることが分かります。また、生成AIについては関心も比較的高く、導入予定がないと答えた割合は17%にとどまっています。

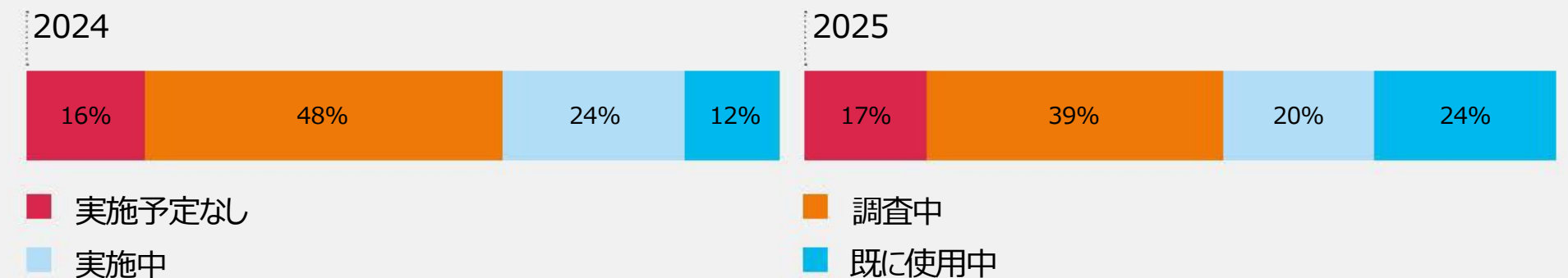
これに対し、エージェント型AIでは、約半数（46%）が現時点で導入予定はないと回答しており、リーダーの間では、従来から親しまれている機械学習と比べた場合の価値や実用性について、まだ見極め段階にあることがうかがえます。

私たちは現在、サプライチェーンがAI技術の導入プロセスをリアルタイムで段階的に進めている状況を目の当たりにしていると言えるでしょう。

### データ統合とAI導入

	実施予定なし	調査中	実装中	既に使用中	調査中 + 実装中 + 既に使用中
統合データプラットフォーム	5%	16%	28%	51%	95%
機械学習／予測AI	5%	21%	29%	45%	95%
コントロールタワー／デジタルサプライチェーンネットワーク	6%	19%	35%	41%	94%
生成AI	17%	39%	20%	24%	83%
デジタルツインソリューション	22%	27%	26%	24%	78%
エージェント型AI	46%	31%	16%	8%	54%

### なぜ一部のリーダーは、回復力に強い自信を持っているのだろうか？



2026年にかけて、エージェント型AIは、過去12か月間に生成AIがたどったのと同様のかたちで、導入曲線を上っていくと私たちは見えています。リスクとなるのは、リーダーがAIエージェントのもたらす機会を逃してしまうことです。それは、人手だけでは不可能な規模で、サプライチェーン全体に知的な意思決定を広げることができるという点にあります。

AIエージェントの導入は、サプライチェーン・マネジメントにおける重要な差別化要因となり、サプライチェーンを競争優位性へと転換する可能性を秘めています。後述するように、これは、競争環境を短期間で塗り替え、後発組をリーダーへと押し上げる機会にもなり得ます。

楽観層の圧倒的多数（92%）は、今後5年以内に新技術へ投資するための専用予算を確保しています。その多くが、少なくとも500万ドル以上の投資を予定しています。

これに対し、非楽観層では、専用のテクノロジー投資予算を持つ企業の割合は約4分の3にとどまり、さらに、予算を確保している場合であっても、投資規模はより控えめである傾向が見られます。

全体として、専用予算を持つリーダーの62%が、今後1～5年の間に、600万ドル超をテクノロジー投資に充てる計画を立てています。

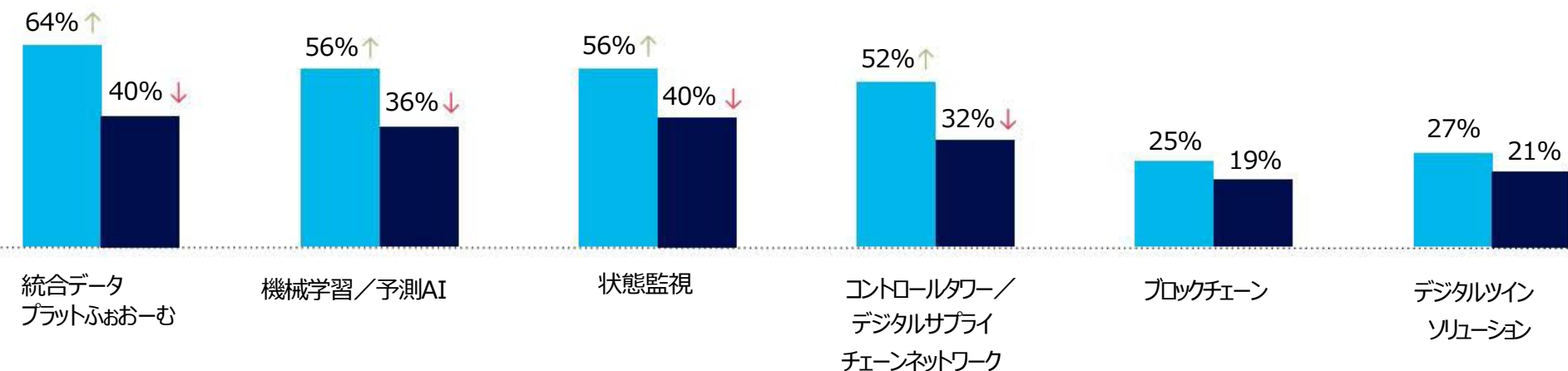
組織はサプライチェーンにおいて、テクノロジーをどのように活用しているのでしょうか？

すでに見てきたように、楽観層は、テクノロジー導入の面で、非楽観層よりも一歩先を進んでいます。サプライチェーンに対するリーダーの自信は、新しいテクノロジーの導入がどこまで進んでいるかに大きく左右されます。

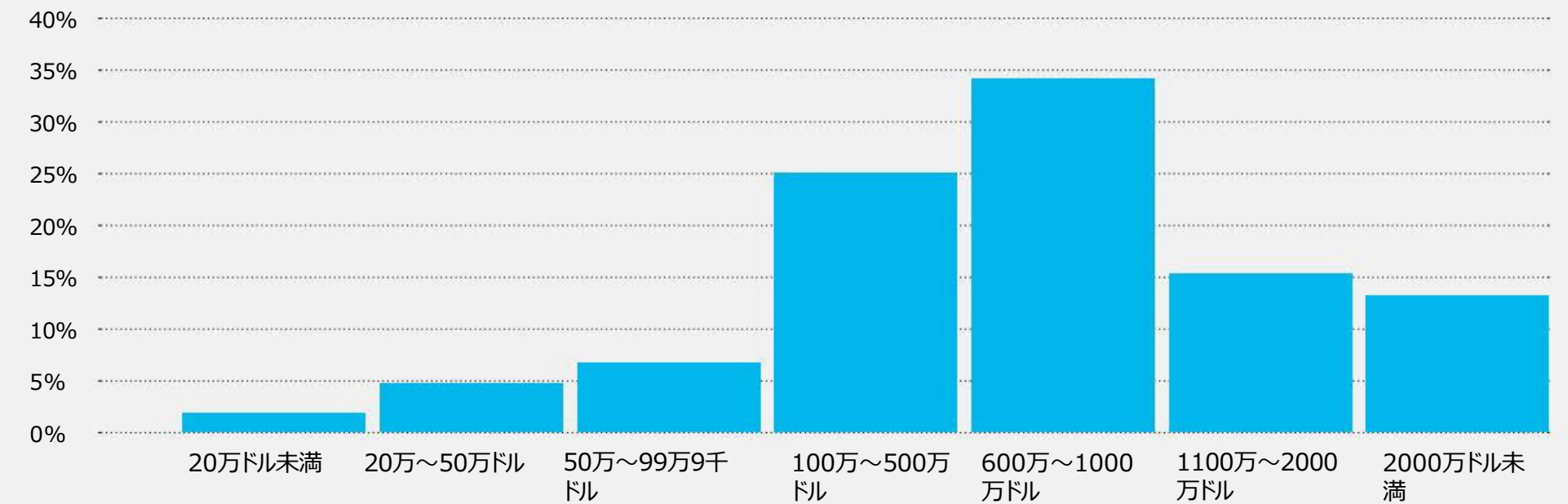
特に、導入されているテクノロジーの種類に目を向けると、楽観層は、やや楽観的でない同業他社と比べて、いくつかの重要なテクノロジーを積極的に活用している可能性が高いことが分かります。

統合データプラットフォームの導入率が高いことは、前章で触れた統合やコラボレーションに関する各設問において、楽観層がより高いパフォーマンスを示している理由の一つと考えられます。

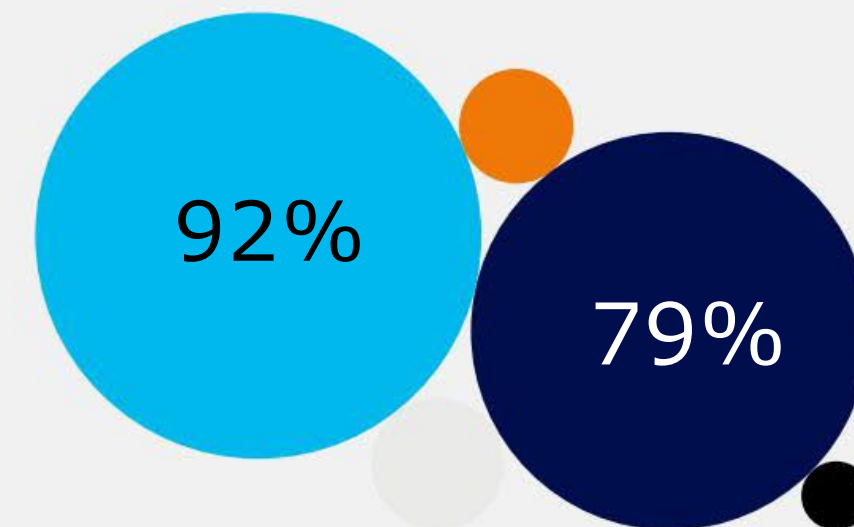
同様に、コントロールタワーやデジタル・サプライチェーン・ネットワーク技術の導入が進んでいることは、サプライヤーネットワーク内の混乱に対する懸念が相対的に低い理由を説明するものと言えるでしょう。混乱がより早期に把握でき、先手を打って対処しやすくなるためです。



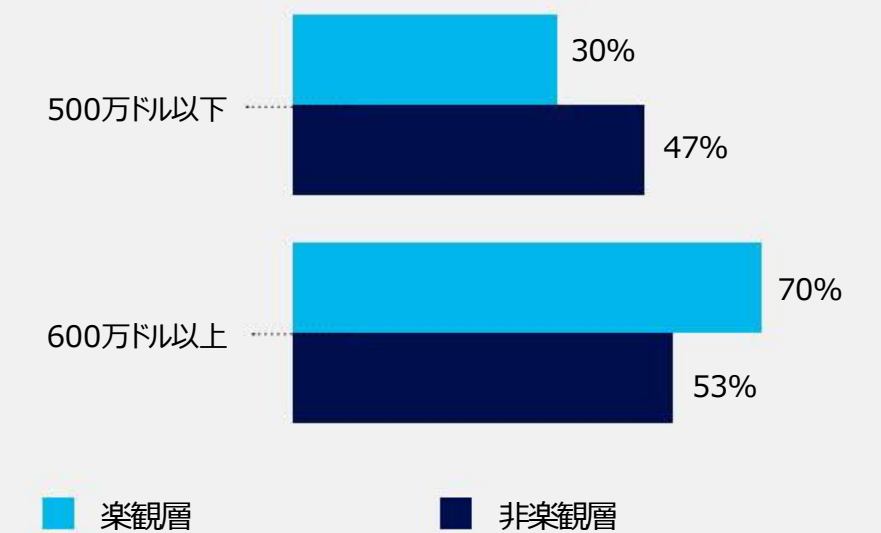
投資状況今後1～5年間のテクノロジー予算規模 (専用予算を持つ企業を対象)



今後1～5年間にけるテクノロジー投資のための専用予算を持つ企業の割合

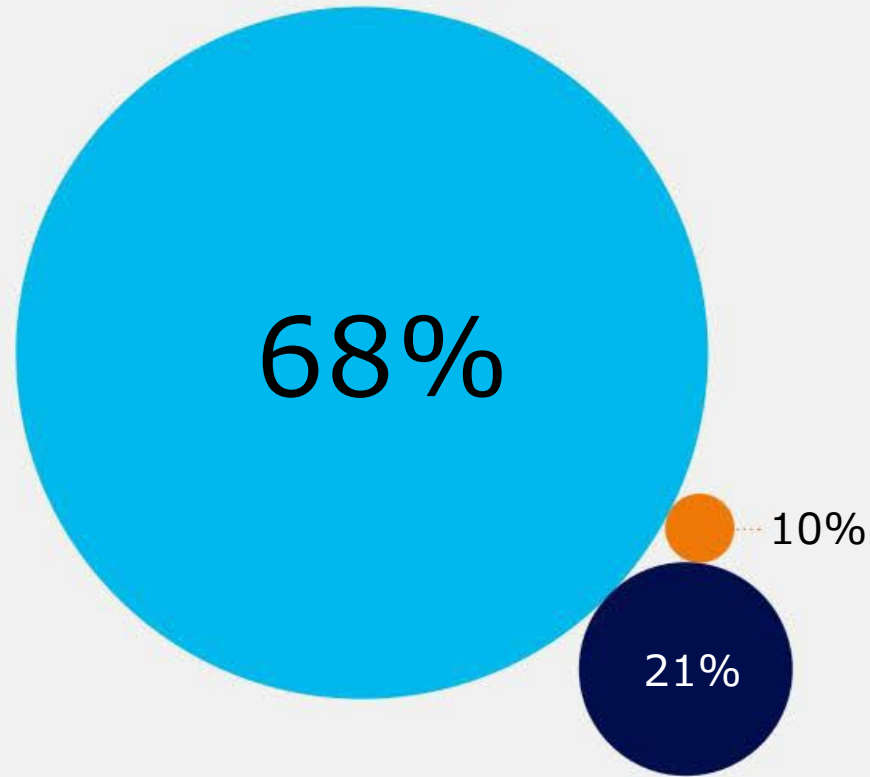


今後1～5年間にけるテクノロジー投資の平均予算額 (専用予算を持つ企業を対象)



## サプライチェーン・テクノロジーの統合

多くの組織では、サプライチェーンのテクノロジースタックとして、プラットフォームとポイントソリューションを組み合わせて利用しています。



■ 需要予測から計画、実行まで、サプライチェーンのライフサイクル全体をカバーする、全社共通の単一プラットフォームを使用している

■ プラットフォームとポイントソリューションを併用している

■ ポイントソリューションを使用している（サプライチェーンの各機能ごとに個別のソリューションを導入）

## 統合が楽観主義を後押しする

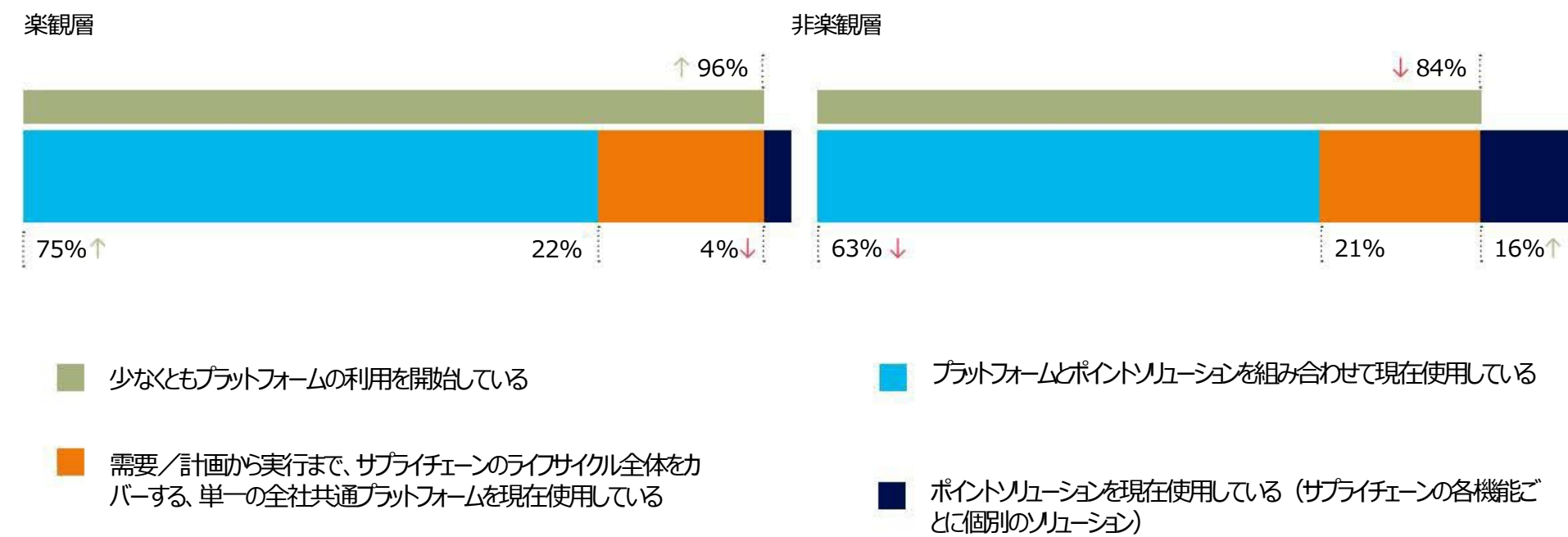
この2つのグループのテクノロジー活用を分ける、もう一つの重要な要素は、テクノロジースタック全体における統合レベルです。

非楽観層は、サプライチェーンの各機能ごとに個別のソリューションを導入する、いわゆるポイントソリューションを使用している割合が有意に高い傾向にあります。これは、サプライチェーン全体が分断され、サイロ化して運営されていると感じている理由の一つと考えられます。ソリューション同士が十分につながっておらず、円滑な運営管理を支える仕組みになっていないのです。

これに対して、楽観層は、プラットフォームとポイントソリューションを組み合わせで活用する、より統合されたアプローチを採用している可能性が高く、非楽観層よりも「つながった」運用を実現しています。

注目すべき点として、サプライチェーンのライフサイクル全体をカバーする単一の全社共通プラットフォームを使用していると回答したのは、いずれのグループでも2割強にとどまっています。これは、多くの企業がまだ完全に相互接続されたソリューションへ移行できていないことを示しており、両グループにとって、レジリエンスと協業をさらに高める大きな機会が残されていると言えるでしょう。

## 統合の各段階にあると自己申告した割合



■ 少なくともプラットフォームの利用を開始している

■ 需要/計画から実行まで、サプライチェーンのライフサイクル全体をカバーする、単一の全社共通プラットフォームを現在使用している

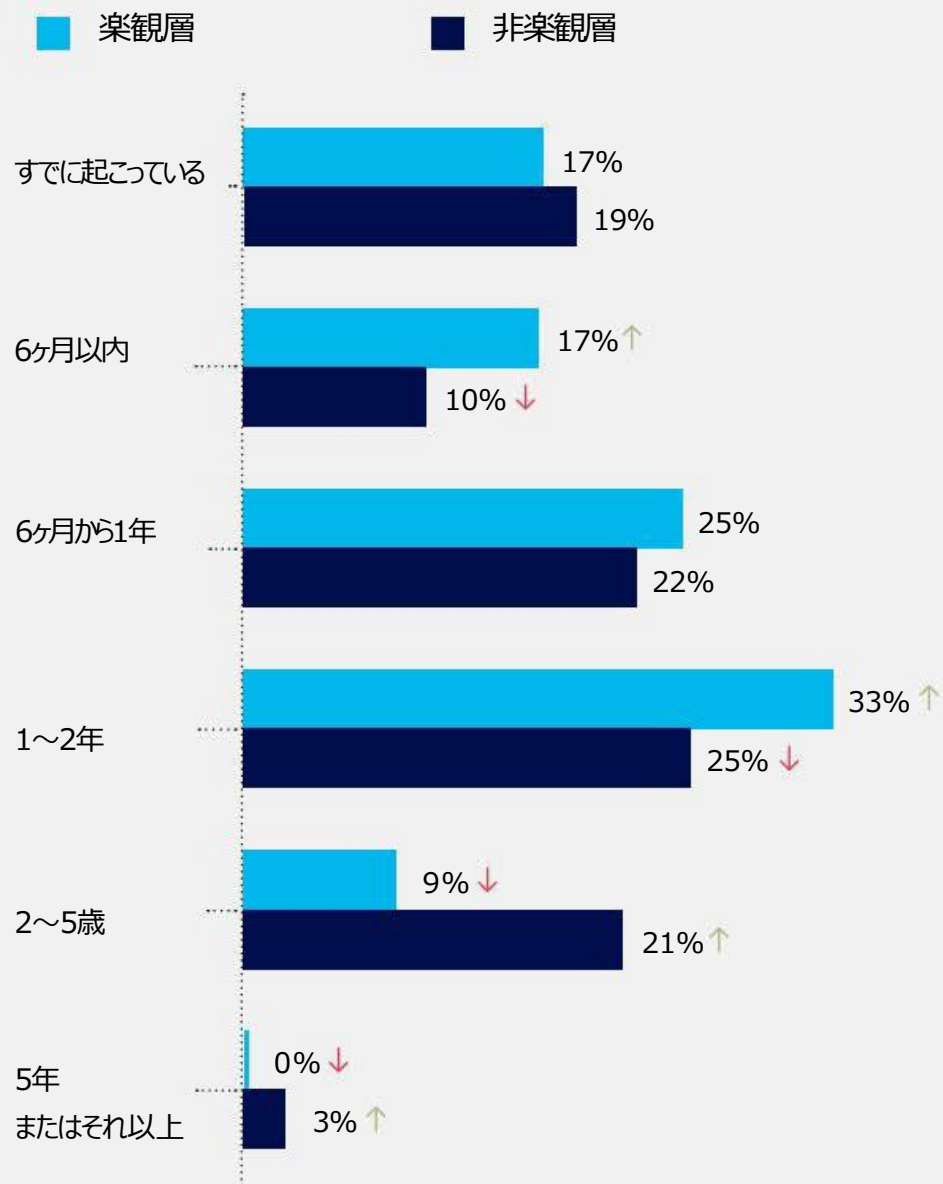
■ プラットフォームとポイントソリューションを組み合わせで現在使用している

■ ポイントソリューションを現在使用している（サプライチェーンの各機能ごとに個別のソリューション）



## AIが実質的な影響をもたらし始める時期はいつですか？

リーダーが見るAIが本格的に効果を発揮する時期



全体として、リーダーの中央値は、AIが意味のある影響をもたらす始める時期を「6か月以内ではないが、1年以内」と見ている（その効果をどのように測定しているかについては、後ほど詳しく触れます）。

楽観層は、より早期に成果が現れると考える傾向がある一方で、やや楽観的でないリーダー層は、結果が出るまでに2年以上かかると見ている割合が、はるかに高くなっています。

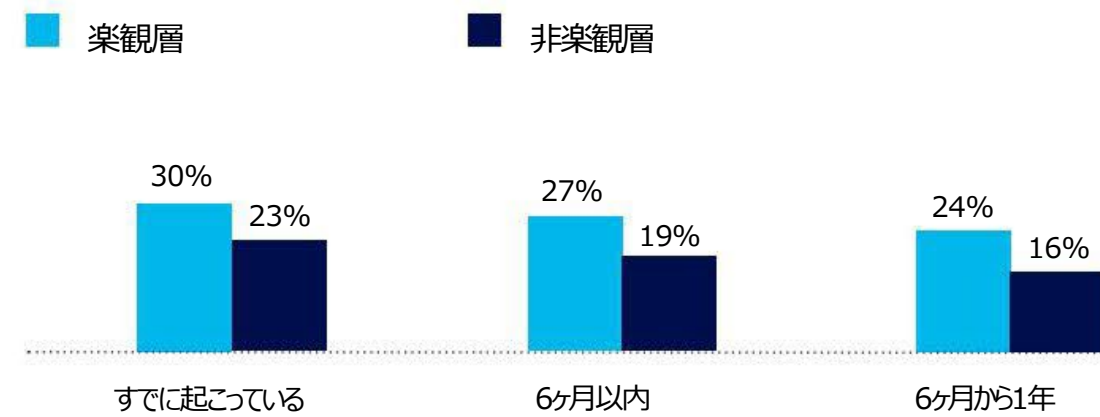
## 影響が測定される場所

楽観層は、AIの導入が進んでいるだけでなく、AIが業務効率を高めるポテンシャルを実現できる可能性を、より強く認識しています。具体的には、AIが最も大きな影響をもたらす分野として、業務実行力の向上、組織全体の生産性向上、そしてリスク管理の高度化を挙げています。楽観層の58%は、こうした効果が1年以内に明確に実感できるようになると見えています。

一方、非楽観層にとって、AIの価値は主に従業員の時間削減によって評価される傾向があります。これは、楽観層が意思決定の遅さや物流上の課題にあまり悩まされていないことも関連しており、彼らがAIの効果測定において時間短縮をそれほど重視していない理由でもあります。

時間削減がAI導入の主目的となっている場合、非楽観層は、AIの導入によって新しい情報や既存の情報に、より迅速にアクセスできるようになることを主な成果として期待しています。

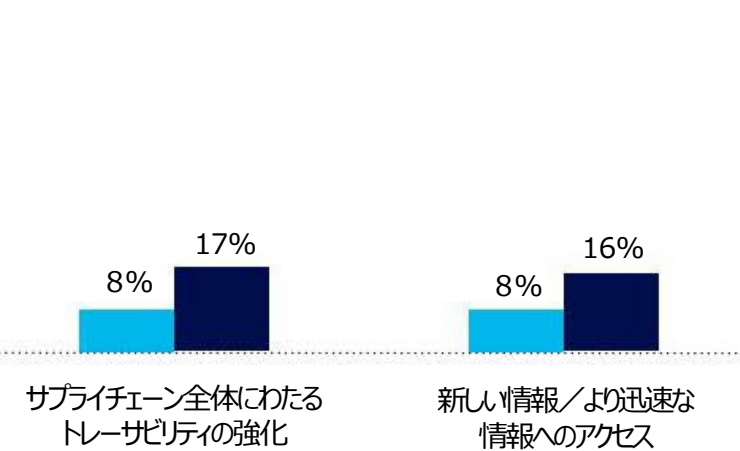
## 楽観主義者が注目している影響



AIの影響をどのように測定しているか（上位3項目）

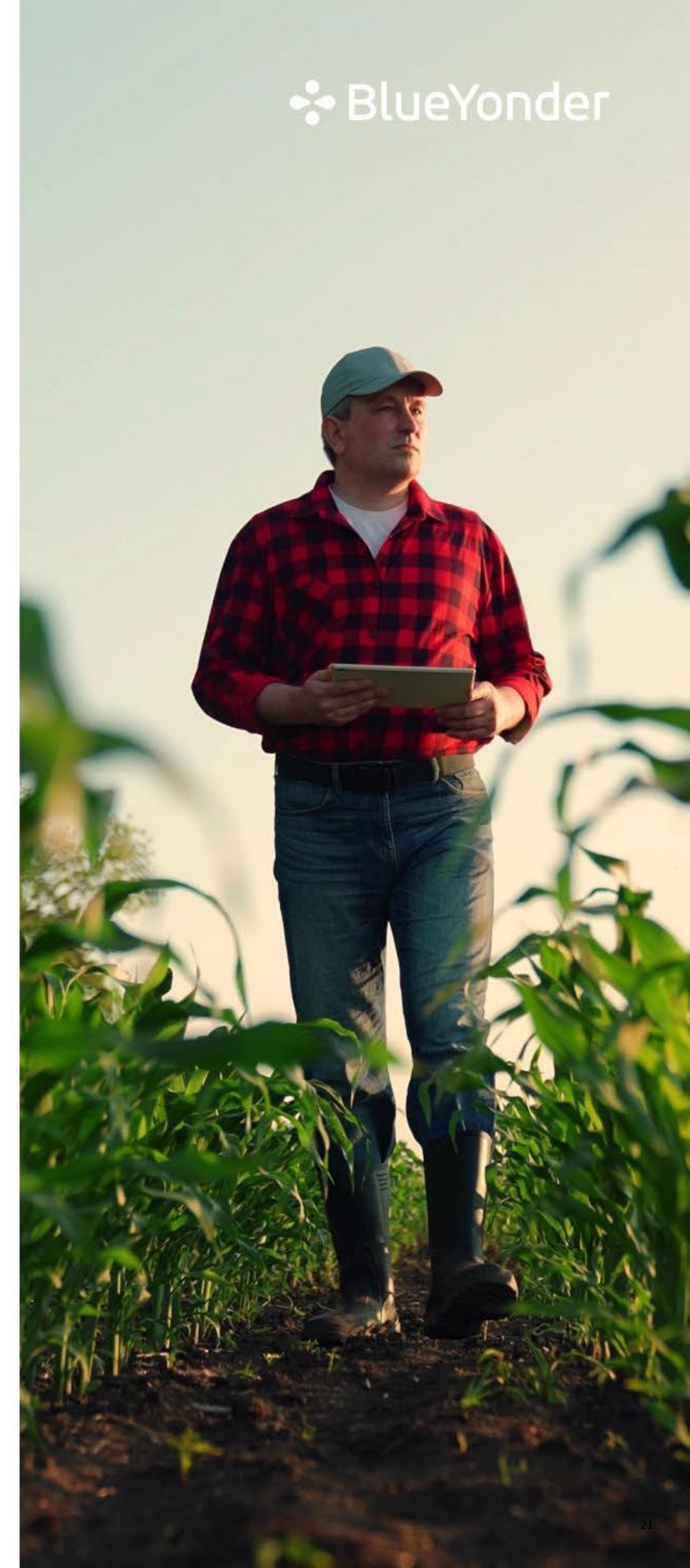
- 60%成果の向上
- 50%コスト削減
- 40%従業員のスキル向上・人材育成

## 楽観的でない人々が注目している影響

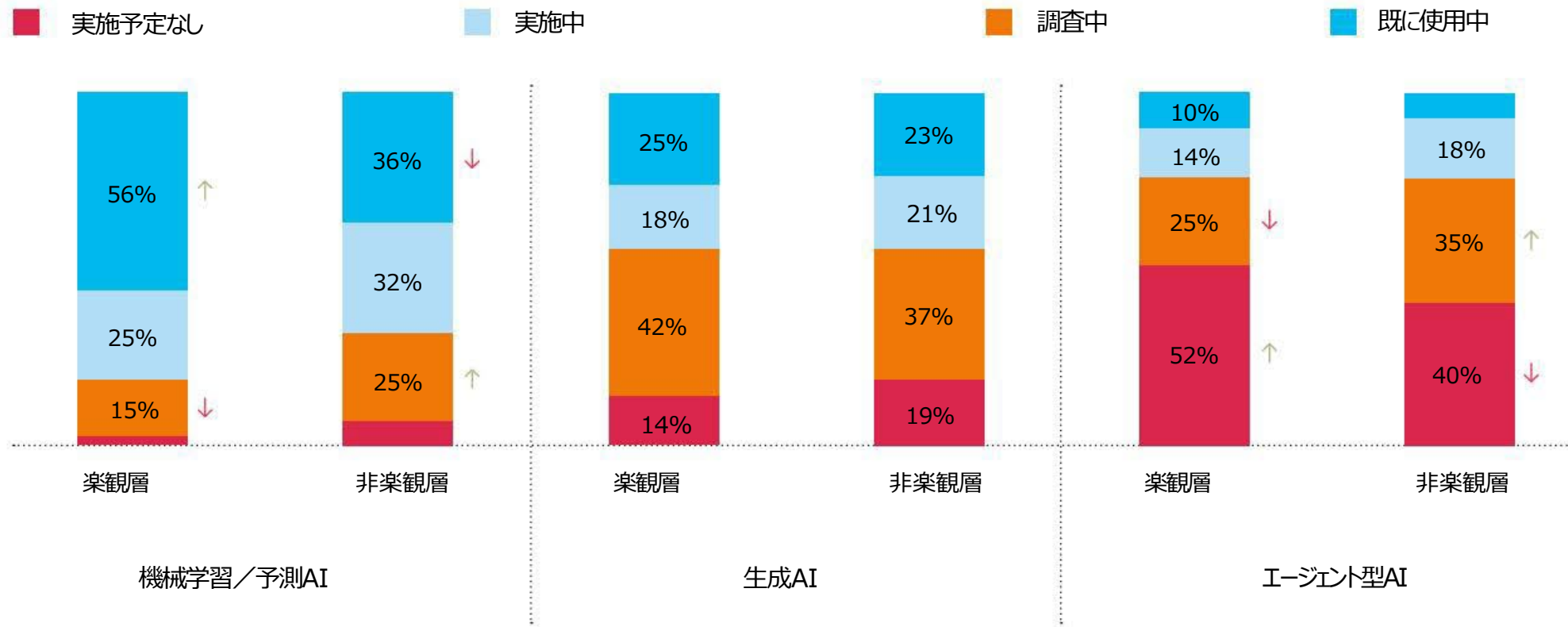


AIの影響をどのように測定しているか（上位3項目）

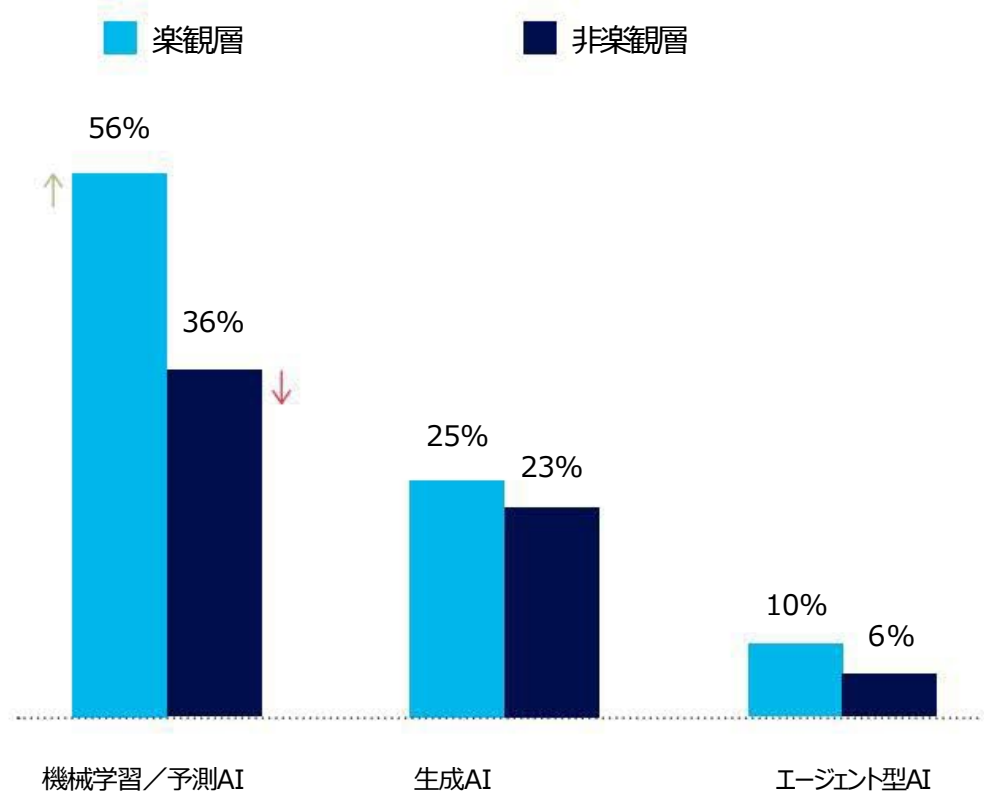
- 50%時間削減
- 47%成果の向上
- 37%コスト削減



詳細分析各テクノロジーの現在および今後の活用状況



各テクノロジーの現在の活用状況



非楽観層のリーダーにとって、注目すべき機会となり得る点の一つは、エージェント型AIに対する関心の高さです。この層は、楽観層よりも、エージェント型AIの検討・調査を積極的に行っている傾向が見られます。

エージェント型AIの導入と統合において先行することは、大きな競争優位につながる可能性があります。自律型・半自律型のAIエージェントが、混雑がより大きなコストを伴う前に検知・解決することを可能にし、またコスト削減の機会、新たな収益源、業務効率化の可能性を発見することで、レジエンスやコスト管理に関する課題の克服を後押しするからです。

この取り組みは、非楽観層が直面している課題を乗り越えるための、重要な転換点となり得るでしょう。



## 9. 総括

### 厳しい変革の経験こそが、基本の重要性とシンプルさを際立たせる

構造的な準備状況と、変革および変革的テクノロジーへの投資によって得られる成果は、グローバル環境が決して理想的とは言えない中であっても、企業に将来の業績に対する自信を与えています。

混乱、複雑性、競争が激化し、さらに世界経済の逆風に直面する中でも、一部のリーダーは依然として楽観的です。それは単なるマインドセットではなく、戦略的な変革と投資が実を結び始めていることに支えられた自信です。

2026年に向けて最も高い自信を持つ組織は、End-to-Endの接続性に投資し、リアルタイムの可視性と迅速な意思決定を実現しています。意思決定スピードは、ますます重要なパフォーマンス指標として認識されつつあります。高度な可視性と、より相互に連携したサプライチェーンと組み合わせることで、迅速な意思決定は日々の業務効率を高め、混乱を「危機」から「対処可能な事象」へと変えていきます。

楽観層にとっては、統合されたシステムと社内外チーム間の連携が、俊敏性の基盤となっています。彼らはすでに、AIや自動化を活用して実行力を高め、レジリエンスを組み込み、サステナビリティをオペレーティングモデルの中に取り入れています。彼らの自信は、状況が変化した場合に、迅速かつ的確に行動できるという確信から生まれています。

一方、非楽観層も、効率性、レジリエンス、コスト管理といった同じ優先事項を認識しています。しかし、プロセスの分断や対応スピードの遅さが足かせとなっています。彼らにとって進むべき道は明確です。計画、調達、実行をつなぐ統合された基盤を構築することが必要です。

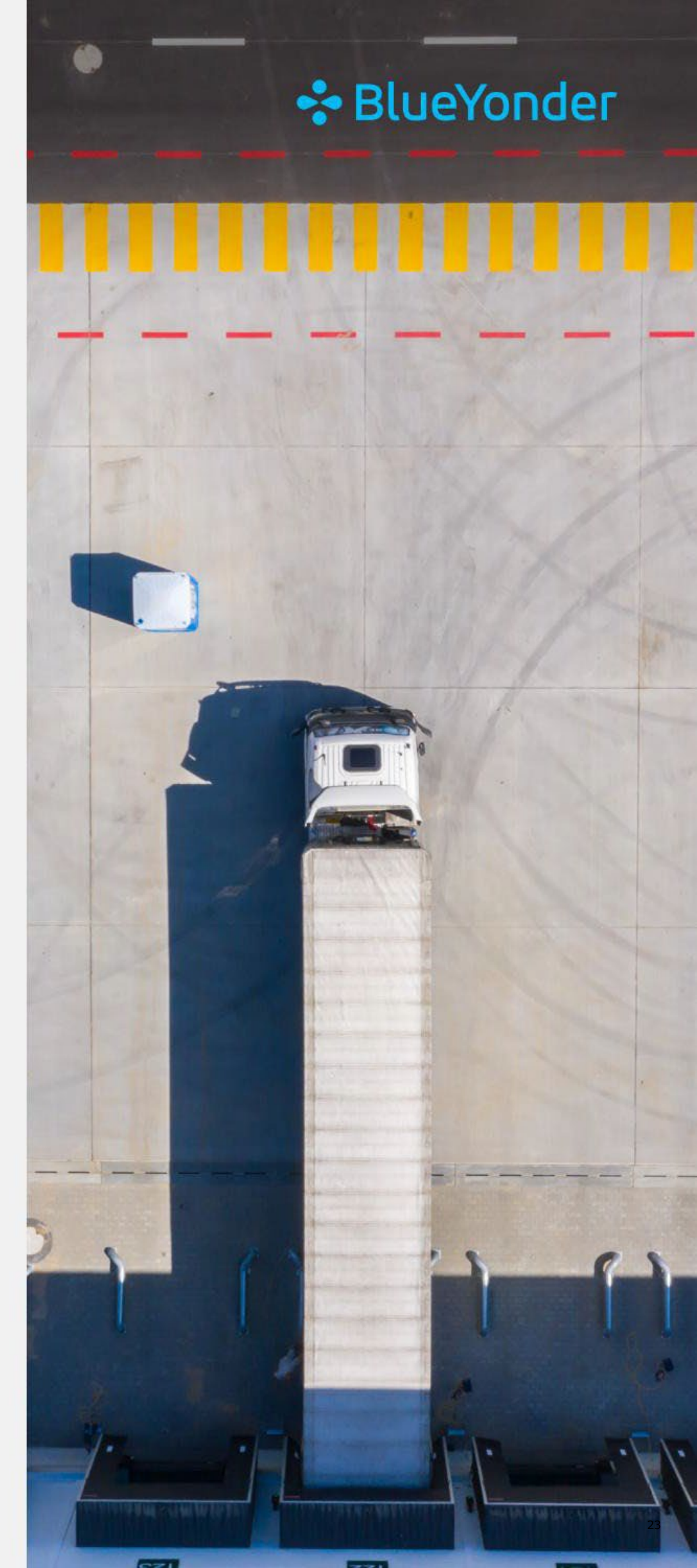
この基盤を整えることで、テクノロジーのポテンシャルを最大限に引き出し、持続的な成長を実現するための条件が整います。



End-to-Endの接続性は、2026年における最大の差別化要因です。それは、効率性、意思決定スピード、収益性といった、あらゆる目標を実現するための基盤となります。

エージェント型AIが本格的に稼働し、具体的な生産性向上やレジリエンス強化の効果をもたらし始める中で、AIエージェントどこまで裁量と影響力を持たせられるかは、サプライチェーンのあらゆる要素がどれだけシームレスにつながっているかによって決まります。

今すぐ行動を起こす企業は、楽観度のギャップを埋めるだけでなく、自信・適応力・競争優位性によって定義される、次世代のサプライチェーンの基準を打ち立てることができるでしょう。



# 10.2026年ロードマップへの影響

## 1.

### 統合こそが、高いパフォーマンスの基盤

- 楽観層は、統合されたシステムとKPIの共有が、スピードとレジリエンスを解き放つことをすでに実証しています。彼らが混乱を「数日」ではなく「数時間」で検知・対応できるのは、サイロを打破し、計画、調達、実行を単一のデータ基盤でつないでいるからです。
- 同様の成果を目指す組織は、まず「つながり（コネクティビティ）」の構築を最優先すべきです。これがなければ、AIや自動化は分断されたままとなり、意思決定のスピードも向上しません。データ統合とプラットフォームアーキテクチャは、変革の前提条件となります。

## 2.

### End-to-Endの接続性が、意思決定のスピードと自信を高める

- 楽観層は、リアルタイムの可視性を活用して、より速く、より良い意思決定を行い、戦略目標の達成に対する自信を高めています。
- これにならうには、取引先やサプライヤーを含むネットワーク型の可視性アプローチを採用し、サプライチェーン全体で真のインサイトと協業を実現することが重要です。

## 3.

### AIと、それに伴う変化を受け入れる

- 楽観層は、AIと自動化を単なる省力化の手段としてではなく、実行力とリスク管理を高度化するために活用しています。統合度の高いテックスタックにより、予測分析や動的な計画立案が可能になっています。
- 同様の取り組みを進める組織には、変化を受け入れ、組織として実行できる体制が求められます。効果的なチェンジマネジメントに加え、組織のペインポイントを起点としたロードマップ策定により、AI導入の価値を迅速に示すことが重要です。サプライチェーン内の分断された要素に焦点を当てることで、効率向上と新しい働き方の創出を同時に実現できます。

## 4.

### 接続性によって実現するレジリエンス

- 楽観層は、関税、輸送コストの変動、サステナビリティといった要素を、接続されたオペレーティングモデルの中で「前提条件」として組み込んで管理しています。
- 同様の成果を得るために、組織は、個々の混乱を場当たり的な危機として扱うのではなく、AI対応のプレイブックに支えられた統合計画システムの構築に注力すべきです。

## Blue Yonderが、サプライチェーンにおける 優先課題の達成をどのように支援できるか、 ぜひ [blueyonder.com](https://blueyonder.com) でご確認ください

Blue Yonderは、サプライチェーン向けのAI企業です。End-to-Endのデジタル・サプライチェーン変革における世界的リーダーとして、Blue Yonderは統合されたAI主導のプラットフォームとマルチティアのネットワークを提供し、企業が持続可能に事業を運営し、収益性を高めながら拡張し、顧客満足度を向上させることを可能にします。—それをすべてマシンスピードで実現します。複雑なサプライチェーン課題へのAI活用の先駆者として、Blue Yonderは最先端のイノベーションと比類のない業界専門知識により、3,000社を超える小売業、製造業、物流サービスプロバイダーが、サプライチェーンの複雑性や混乱の中でも自信を持って対応できるよう支援しています。