

2013年版 グローバル シェアードサービス サーベイ 結果概要 (抄訳版)

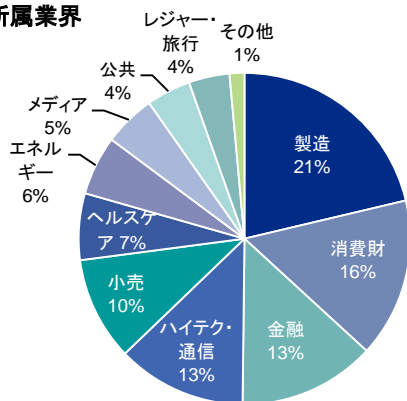
デロイト グローバル シェアードサービス サーベイについて

グローバル シェアードサービス サーベイは、グローバルレベルでのシェアードサービスの実態・トレンド把握を目的に、シェアードサービスに取り組んでいるグローバル企業を対象として、デロイトが隔年で実施しているサーベイである。

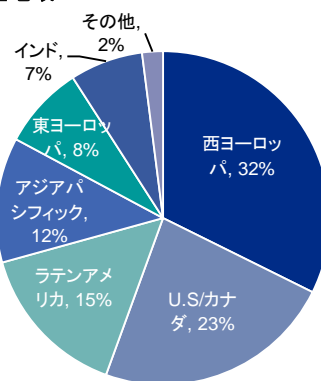
調査仕様

第7回目となる2013年のサーベイでは、「地理」、「組織とガバナンス」、「スコープ」、「オペレーション」、「価値とその実現アプローチ」の5つのカテゴリからなる質問項目を設定し、277名のシェアードサービスセンター(以降、SSC)の責任者から回答を得た。

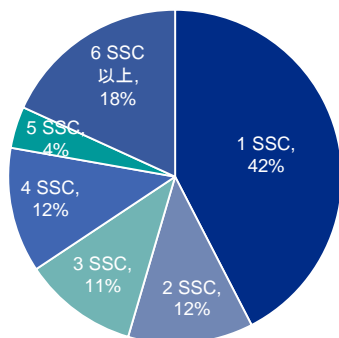
図表1: 所属業界



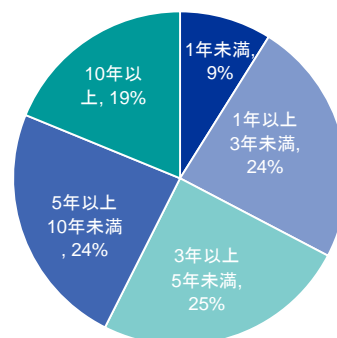
図表2: SSCの設置地域



図表3: SSCの設置数



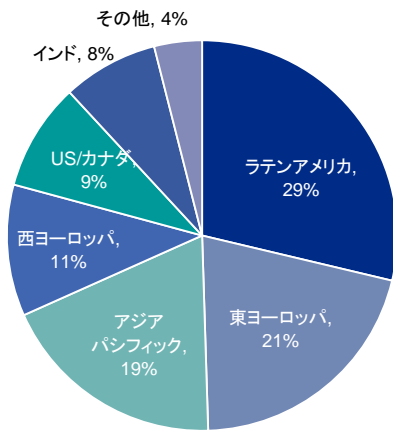
図表4: シェアードサービスの取り組み期間



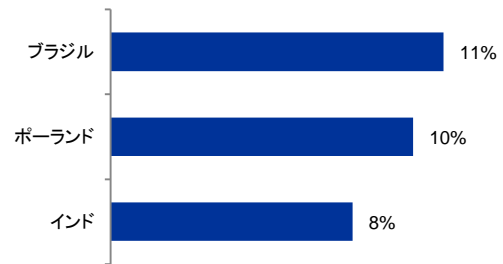
地理

- 今後のSSCの設置候補地域としては、ラテンアメリカと東ヨーロッパが多く挙げられている。国別にみると、ブラジル、ポーランド、インドが注目されている。
- SSCのロケーション選定にあたっては、現地の労働力にかかわる要素(スキル、コスト等)が考慮されている。

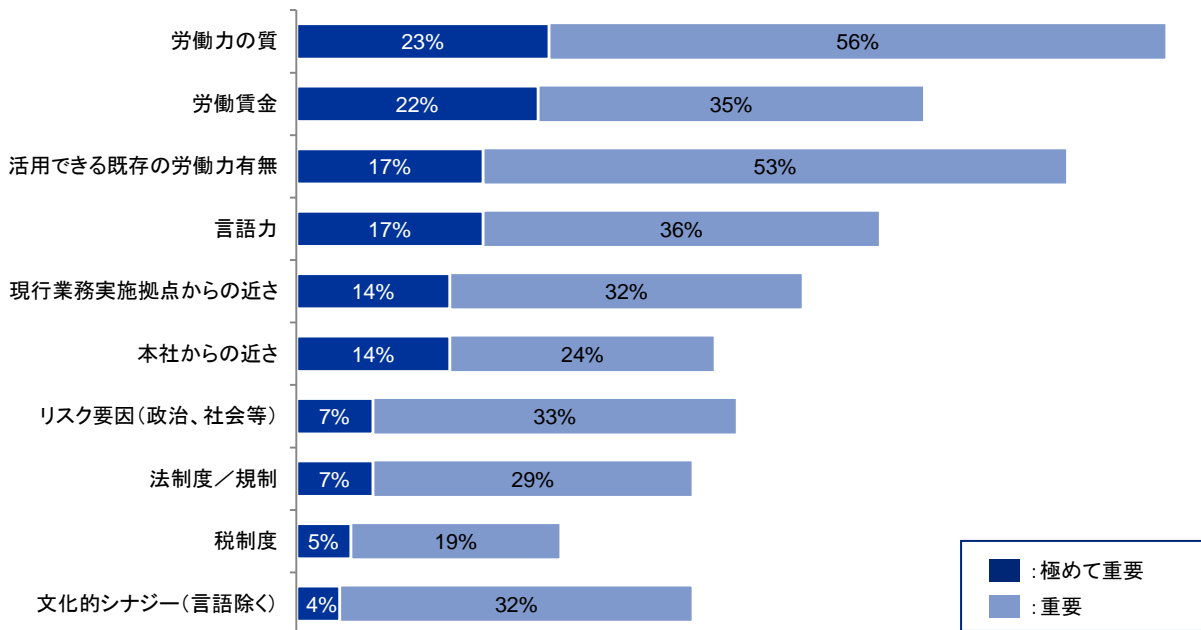
図表5:SSCの設置候補地域



図表6:SSCの設置候補国 Top 3



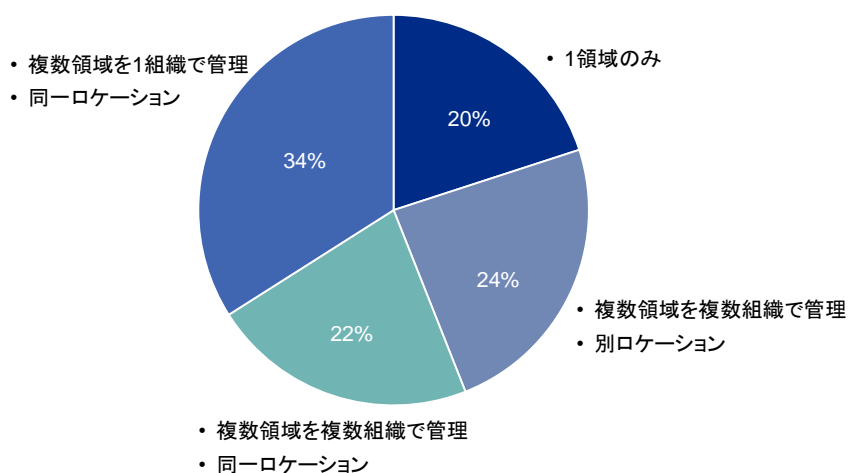
図表7:SSCのロケーション選定に際して重視する要素



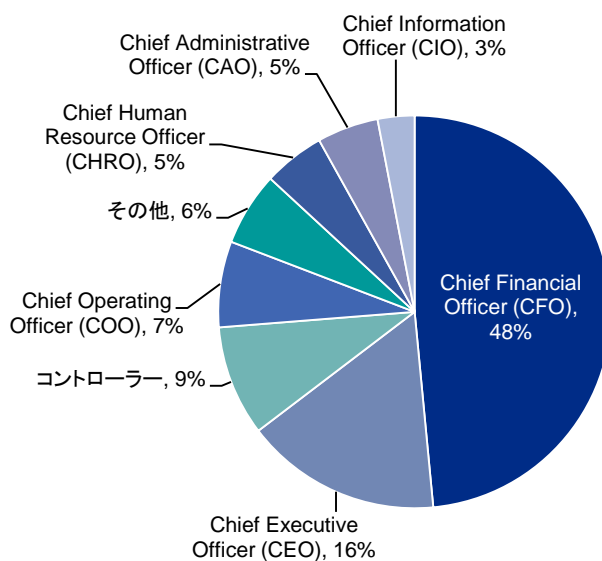
組織とガバナンス

- SSCの80%は複数領域を対象としており、その内70%は同一ロケーションとなっている。
- シェアードサービスの統括責任者にはC×O層がアサインされる傾向が続いており、2011年と比較するとCFOの比率が高くなっている。

図表8:SSCの対象領域数と管理形態



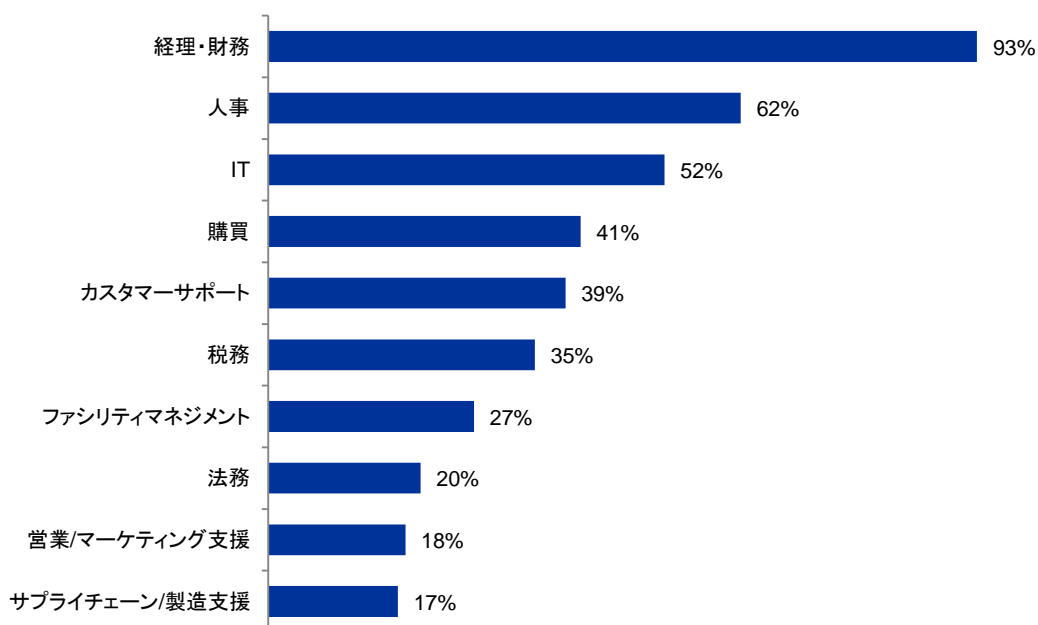
図表9:シェアードサービスの統括責任者



スコープ

・ 経理・財務、人事、ITといった間接機能がシェアードサービスの主な対象ではあるが、その他の領域にも着実にその範囲を広げている。

図表10:シェアードサービスの対象領域



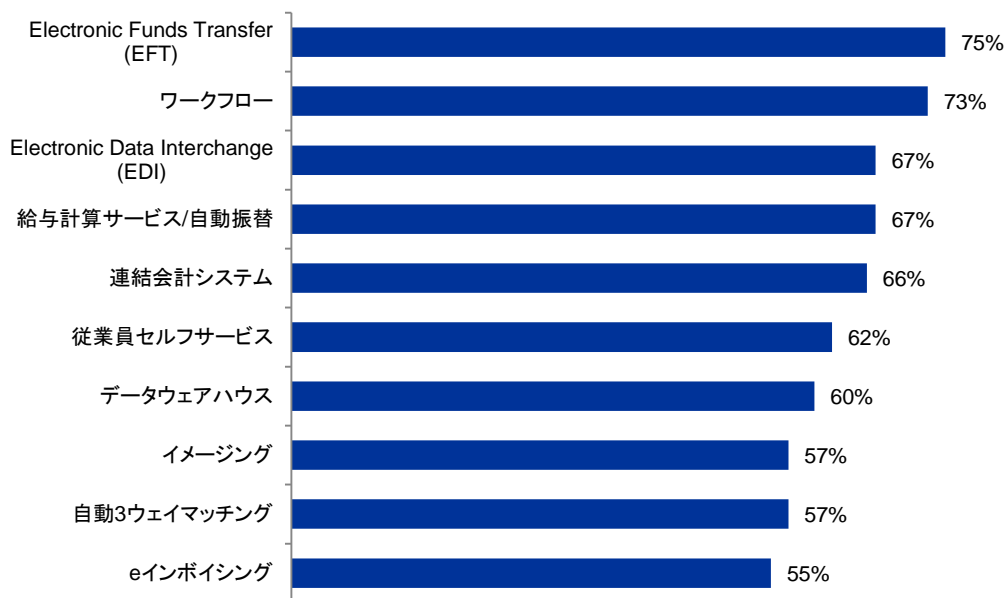
図表11:シェアードサービスの対象業務 Top5

	経理・財務	人事	IT	購買
1位	債務管理	給与・勤務時間管理	アプリケーションの拡張と展開	注文書作成・発行・変更指示
2位	債権管理	労務管理	セキュリティと統制	プロセス承認
3位	一般会計	人事関連レポート	ITデスクサービス	仕入先との交渉・契約
4位	固定資産管理	人事システム維持・サポート	アプリケーション保守とサポート	仕入先パフォーマンス管理・評価
5位	旅費・交際費	報酬管理	IT顧客リレーション・アカウント管理	RFI・RFP管理

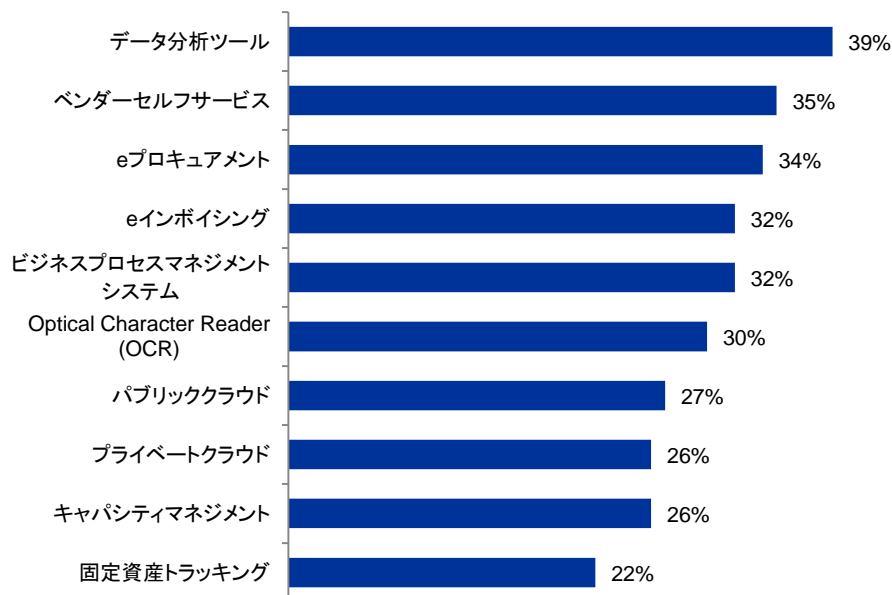
オペレーション

- シェアードサービスで採用しているテクノロジーについて、「Electronic Funds Transfer(EFT)」、「ワークフロー」、「Electronic Data Interchange(EDI)」、「給与計算サービス/自動振替」、「連結会計システム」は、2011年に引き続き上位を占めている。
- 将来的に採用したい/予定のテクノロジーとしては、eプロキュアメントやeインボイシングといった顧客とのインターフェースを改善する取り組みが注目されている。

図表12: シェアードサービスで採用しているテクノロジー



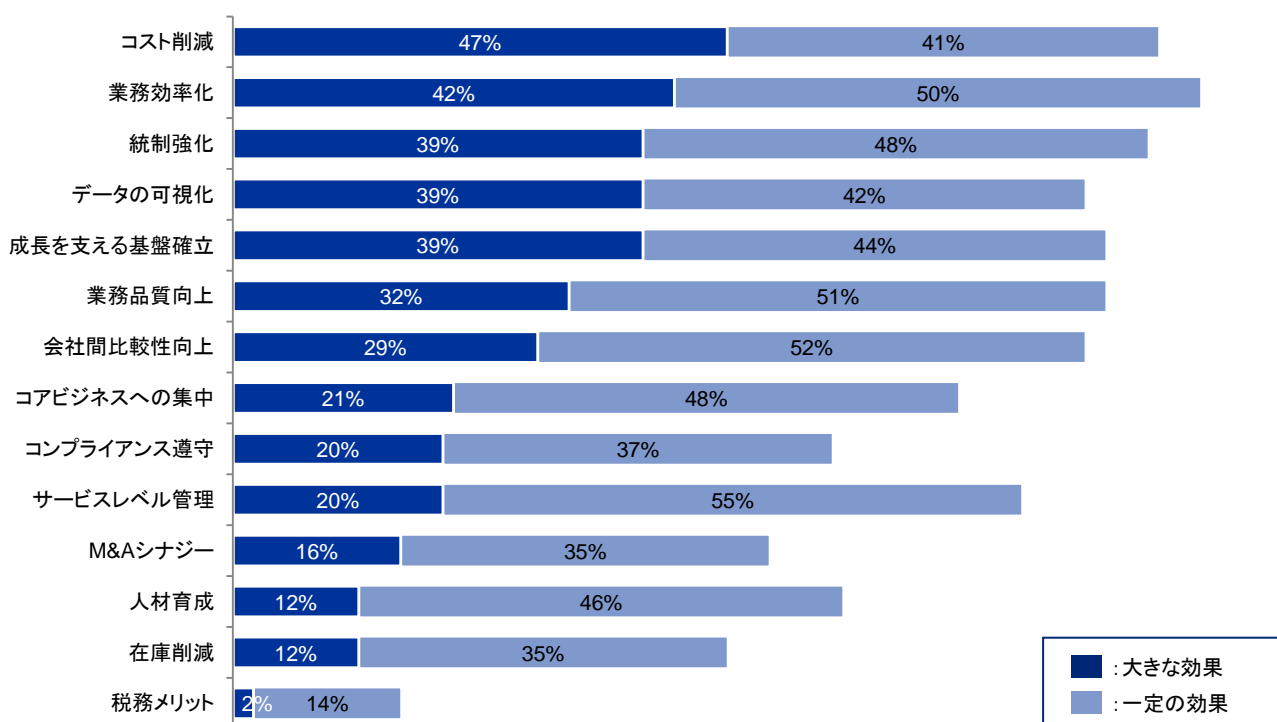
図表13: 将来的に採用したい/予定のテクノロジー



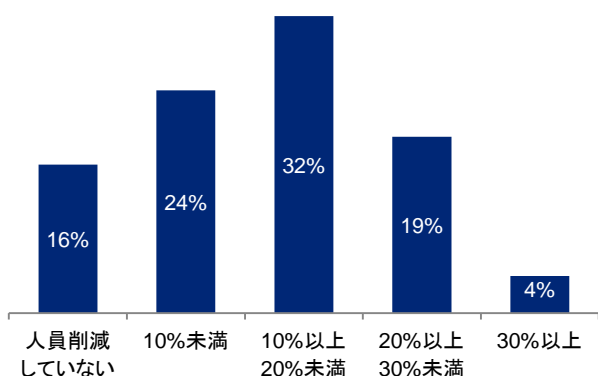
価値とその実現アプローチ (1/2)

- ・シェアードサービスの導入効果について、「コスト削減」、「業務効率化」、「統制強化」、「データの可視化」、「成長を支える基盤確立」の上位5項目は2011年でも上位を占めていたが、M&Aシナジーが2011年と比較して大きく伸びている。
- ・シェアードサービスの導入初年における人員削減効果は平均13%であり、2年目以降も平均8%の生産性の改善効果が得られている。

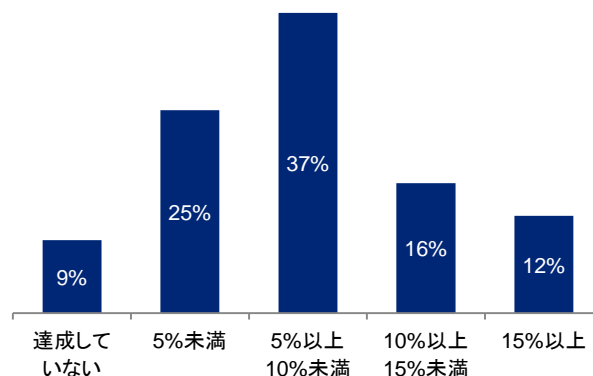
図表14: シェアードサービスによってもたらされた効果



図表15: SSC導入後12カ月以内の人員削減度合い



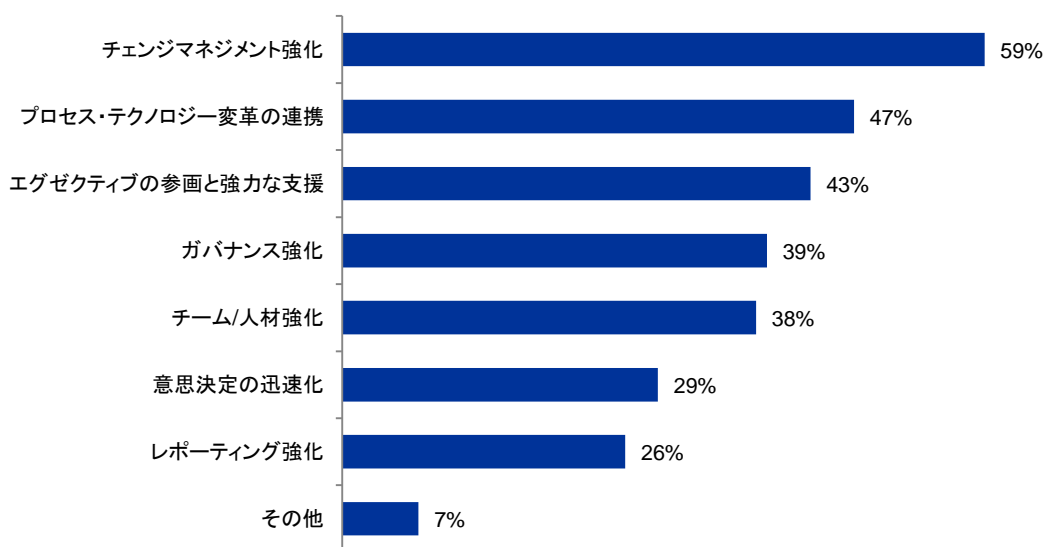
図表16: SSC導入後12カ月以降の生産性向上度合い



価値とその実現アプローチ (2/2)

- シェアードサービスを成功させ、価値を最大化するためには、チェンジマネジメントの強化やエグゼクティブの参画といったコミュニケーションを重視する必要がある。
- SSCの業務標準化のタイミングは、SSCへの業務移管後が最も多く、次いで業務移管と同じタイミングで実施されている。

図表17: シェアードサービスの強化のために実施した施策



図表18: SSCへの業務移管のタイミングと業務標準化のタイミング

		SSCへの業務移管のタイミング			合計
		システム変更前	システム変更と同時に	システム変更後	
業務標準化のタイミング	SSC業務移管前	2%	7%	6%	15%
	SSC業務移管と同時に	10%	19%	6%	36%
	SSC業務移管後	30%	13%	7%	49%
合計		42%	39%	19%	

本サーベイ結果のエグゼクティブ・サマリー(英語版)は、下記のサイトからダウンロードいただけます。

http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Services/additional-services/Service-Delivery-Transformation/index.htm

デロイトトーマツ コンサルティング株式会社

CFOサービス

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601

www.tohmatsu.com/dtc

E-mail DTC_CFO@tohmatsu.co.jp

デロイト トーマツ コンサルティング(DTC)は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるDeloitte(デロイト)のメンバーで、有限責任監査法人トーマツのグループ会社です。DTCはデロイトの一員として日本におけるコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびトーマツグループで有する監査・税務・コンサルティング・ファイナンシャル アドバイザリーの総合力と国際力を活かし、日本国内のみならず海外においても、企業経営におけるあらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆる業界に対応したサービスで、戦略立案からその導入・実現に至るまでを一貫して支援する、マネジメントコンサルティングファームです。1,200名規模のコンサルタントが、国内では東京・名古屋・大阪・福岡を拠点に活動し、海外ではデロイトの各国現地事務所と連携して、世界中のリージョン、エリアに最適なサービスを提供できる体制を有しています。

Deloitte(デロイト)は監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスをさまざまな業種にわたる上場・非上場クライアントに提供しています。全世界150か国を超えるメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約200,000名におよぶ人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte(デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数を指します。デロイト トウシュ トーマツ リミテッドおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。その法的な構成についての詳細はwww.tohmatsu.com/deloitte/をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。