



2017 APAC Cost Survey

ディスカッションペーパー

2017年8月24日

目次

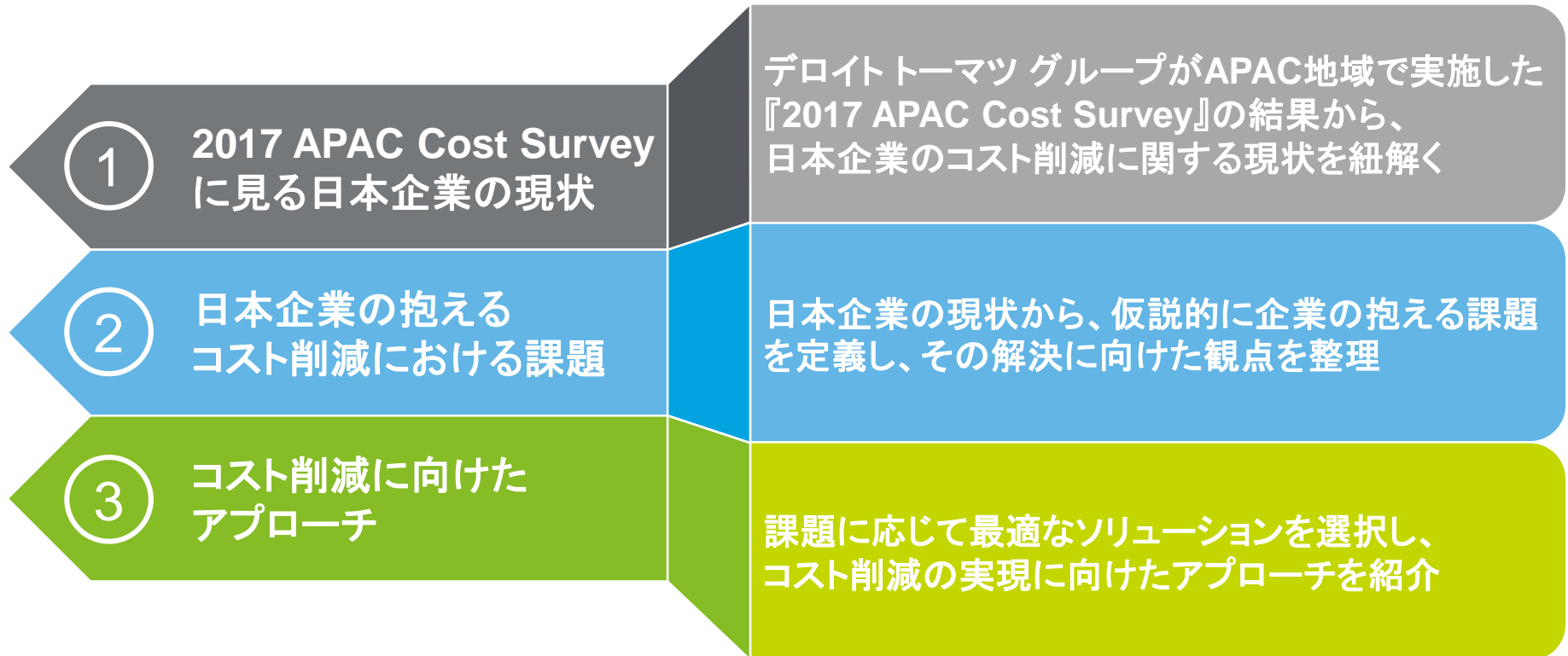
2017 APAC Cost Surveyに見る日本企業の現状	4
---------------------------------	---

日本企業の抱えるコスト削減における課題	11
---------------------	----

コスト削減に向けたアプローチ	13
----------------	----

本資料は、デロイトが実施した『2017 APAC Cost Survey』をもとに、日本企業のコスト削減に関する現状と課題、解決アプローチを討議する資料です

本資料の構成と目的

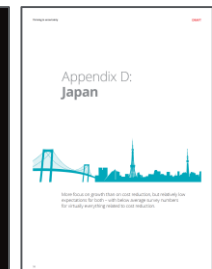


2017 APAC Cost Survey

デロイトトーマツグループが、APAC経済の大半※を占める日本、中国、香港、シンガポール、インド、オーストラリアの多国籍企業291社の経営層に対して、現在および将来のコスト削減の目標、アプローチ、費用対効果について調査を実施したレポート

※ APAC全体のGDPの約89%

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/operations/articles/bmt/apac-cost-survey.html>



2017 APAC Cost Surveyに見る日本企業の現状

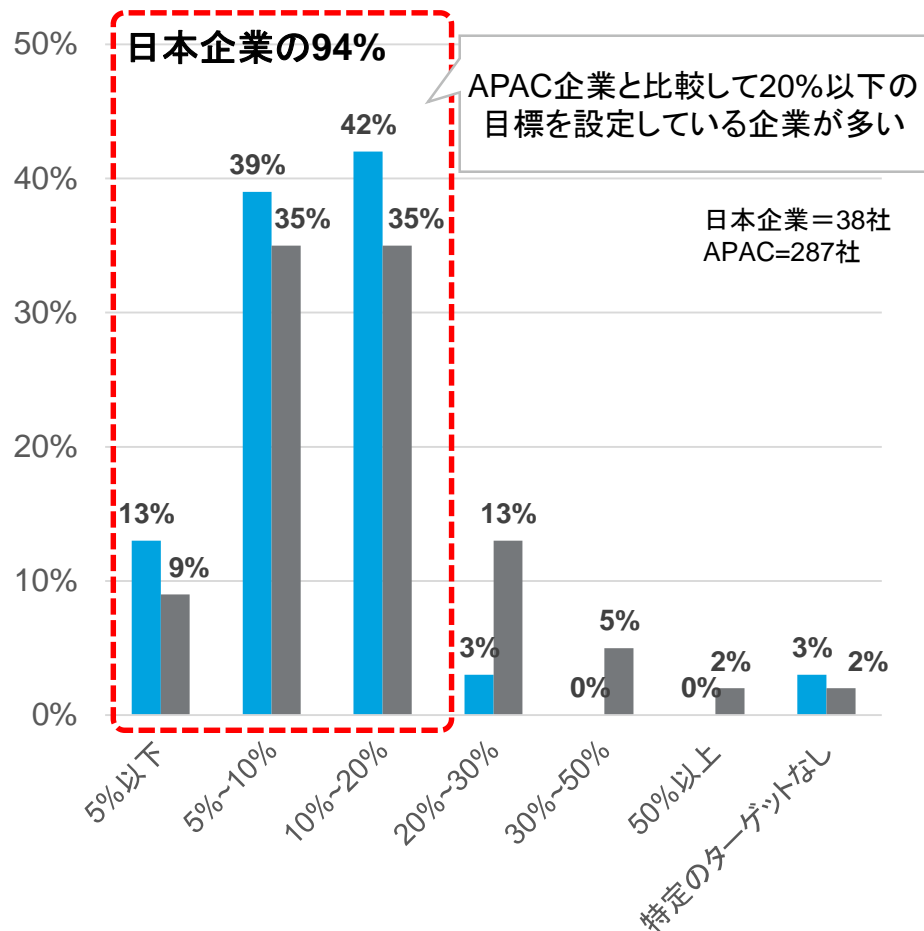
日本企業は、コスト削減施策の目標設定が低く、対象範囲も限定的であり、かつ会社としての施策の位置づけや意義浸透に課題を抱えています

日本企業の傾向

観点	日本企業の傾向
1 目標設定	<p><u>低い目標設定にも関わらず、削減目標未達になる傾向が高い</u></p> <ul style="list-style-type: none">✓ 94%の企業の削減目標は20%以下を設定✓ 77%の企業が目標未達成✓ アジア太平洋地域全体と比較すると設定目標、達成度いずれも下回っている
2 対象範囲	<p><u>部門・機能単位でのコスト削減に注力しており、全社での取組みには消極的</u></p> <ul style="list-style-type: none">✓ 50%の企業が部門・機能単位のコスト削減に注力✓ 33%の企業が全社的なコスト削減に注力
3 意義・目的	<p><u>コスト削減の目的が明確でなく、従業員への理解が得られていない</u></p> <ul style="list-style-type: none">✓ 回答企業の43%が意義・目的の浸透・明確さを課題として回答✓ コスト削減の実施にあたり、従業員の意識改革やそもそものコスト削減への理解を得ることが難しいと多くの企業が回答

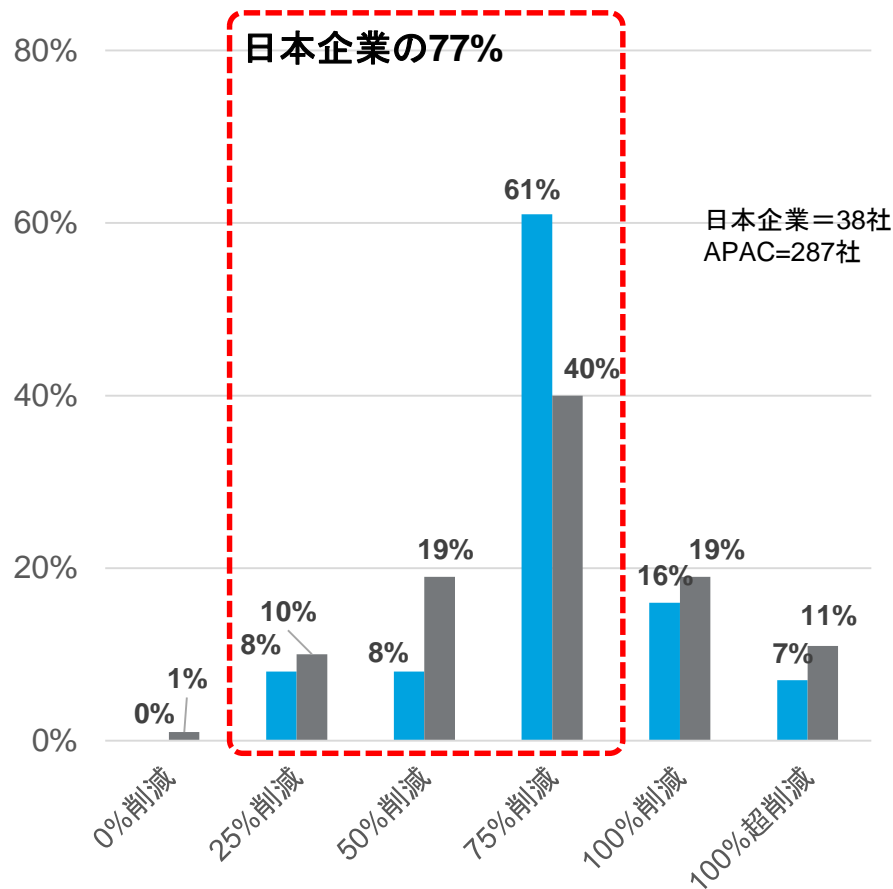
日本企業はAPAC企業と比較してコスト削減の目標設定が低く、約8割の企業が目標未達となっています

コスト削減目標



■ 日本企業 ■ APAC平均

コスト削減結果

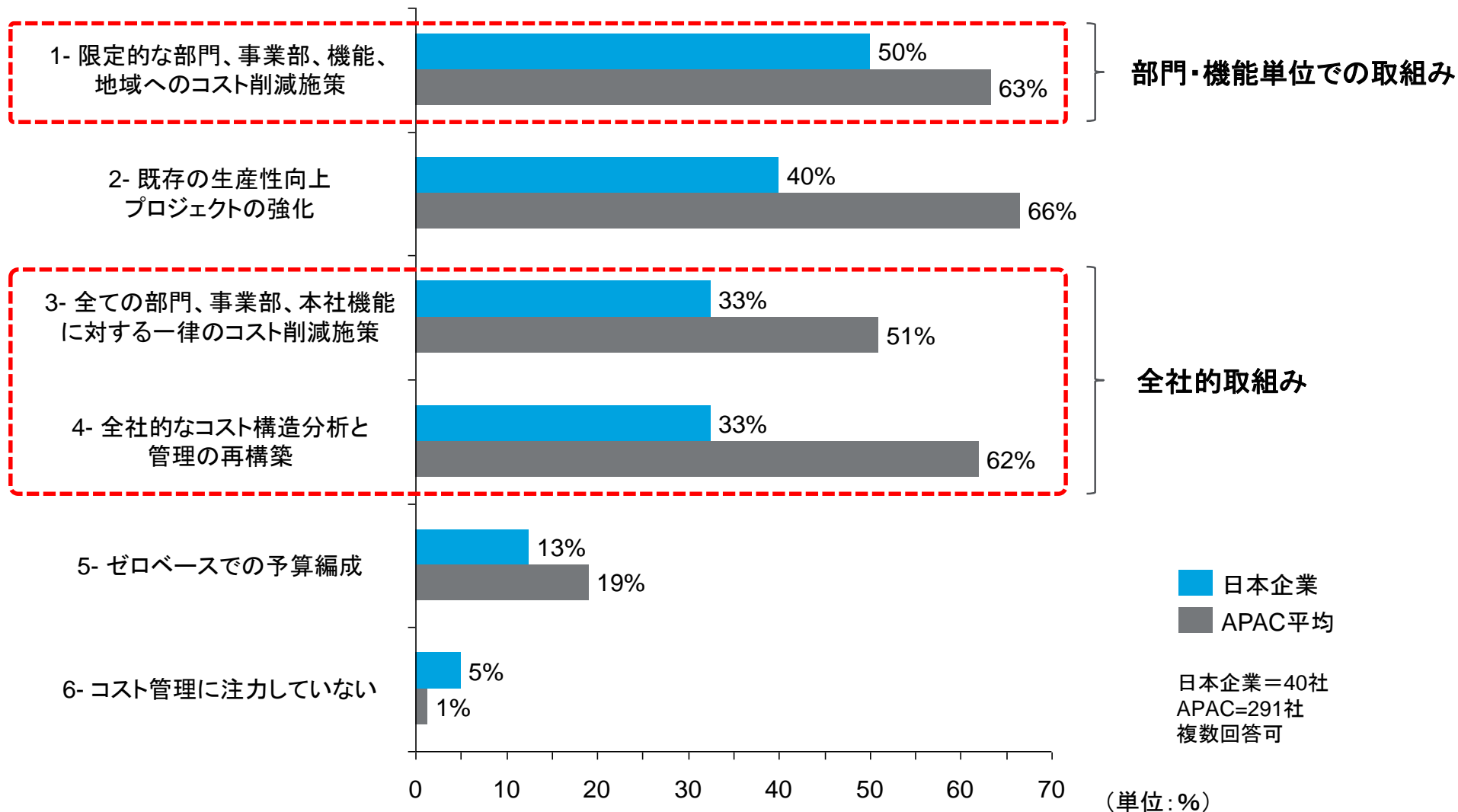


■ 日本企業 ■ APAC平均

日本企業は部門・機能単位でのコスト削減に注力しており、 全社での取組みには消極的な傾向にあります

日本企業の過去24ヶ月のコスト削減取組み領域

日本企業のコスト削減取組み領域別の削減目標

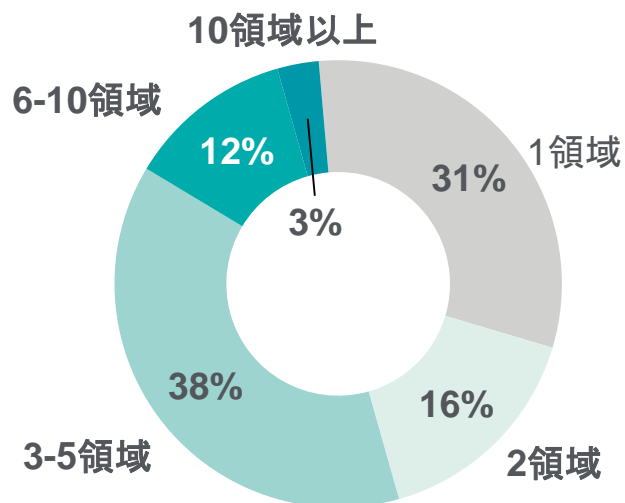


(参考)2017 Global Shared Services Survey

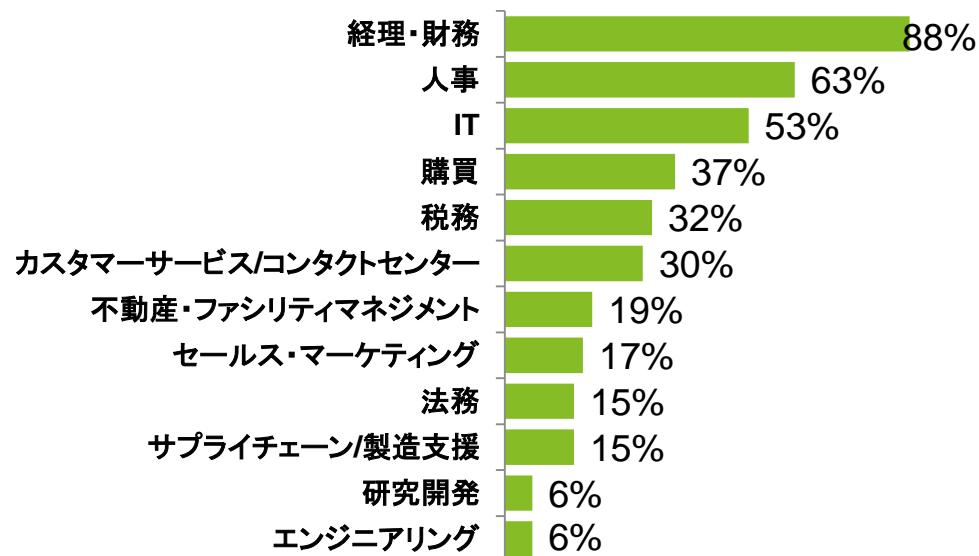
グローバルではシェアードセンターが多機能化し、全社的な取り組みとなっています

SSCの対象領域

最大規模のSSCにおける保有領域数（経理・財務、人事等）



SSCの対象領域（トランザクション・ナレッジベースを含む）



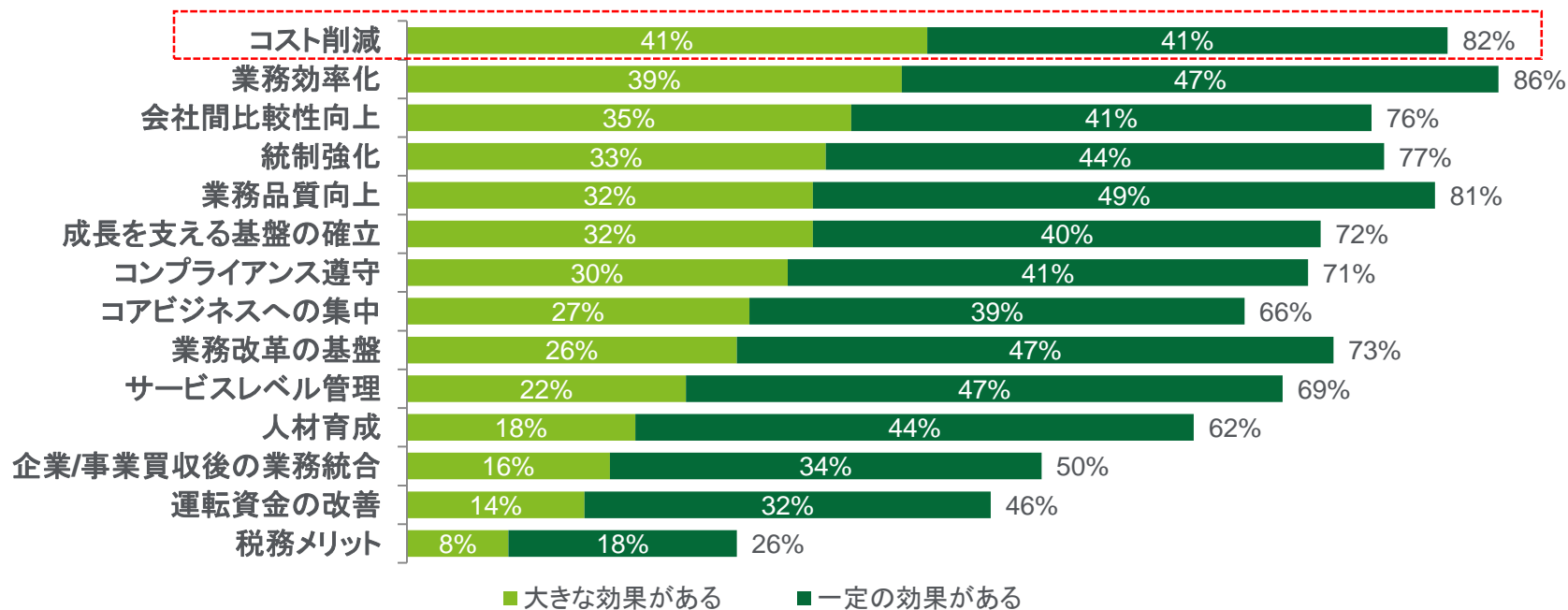
概要

- 回答企業の69%が最大規模のSSCにおいて2領域以上を保有し、3領域を対象とするSSCが平均的となっている
- 3領域以上を対象とするSSCの数は2017年調査では53%と、2015年の31%、2013年の20%から劇的に増加している
- 「経理・財務」、「人事」、「IT」といった間接部門については、引き続きシェアード化が進んでいる

(参考)2017 Global Shared Services Survey

SSCの導入効果として最も高いのは、コスト削減が挙げられています

SSC導入効果

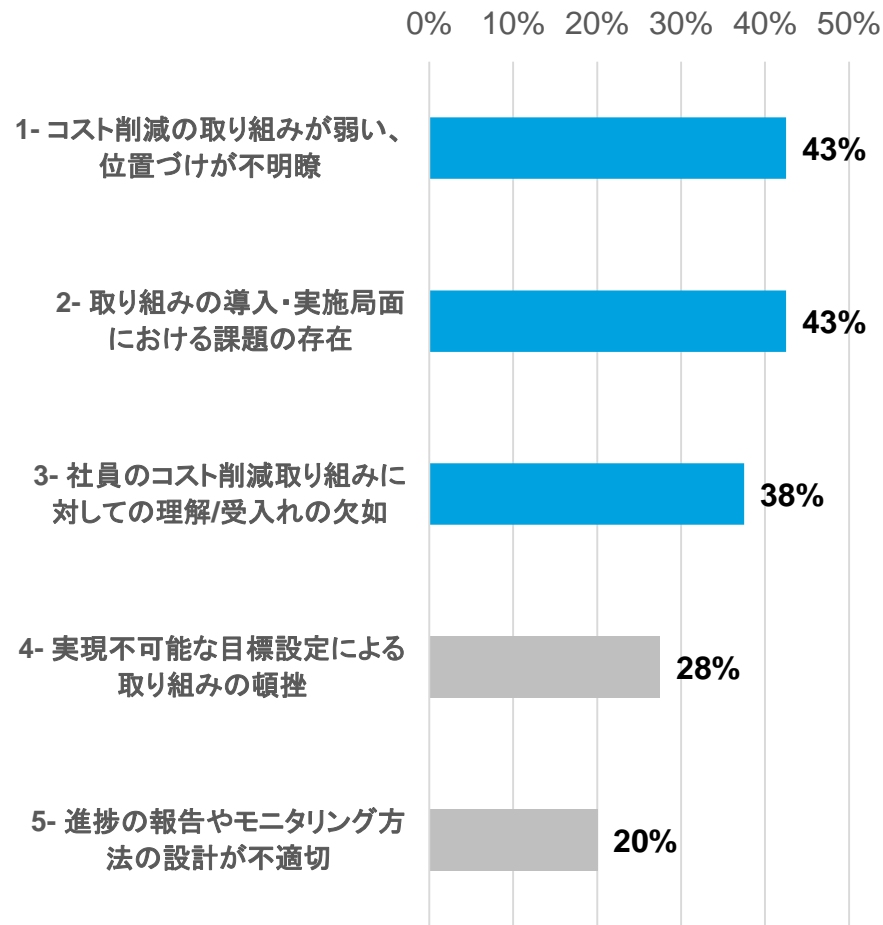


概要

- SSC導入効果として、最も挙げられる効果は「コスト削減」である
- 上位4項目は2015年調査と同様だが、「コスト削減」において大きな効果があるとした回答は41%と、2015年調査の49%から減少している
- 一定以上の効果の合計では、「業務効率化」が「コスト削減」を上回っている
- 「会社間比較性向上」、「人材育成」、「運転資金の改善」において大きな効果があるとした回答は2015年調査から特に増加しており、2015年調査ではそれぞれ25%、11%、7%であった

コスト削減の目的が明確でなく、従業員への理解が得られていないことが目標未達成の主要因となっています

コスト削減阻害要因(定量)



N=日本企業40社、複数回答可

コスト削減阻害要因(定性)

- コスト削減の実施にあたり、従業員の意識改革やそもそものコスト削減への理解が難しいと考えている企業が多い
- 少数ではあったが、取引先からの理解についても同様に難しいと考えている企業が存在した

実際のサーベイコメント(抜粋)

(質問:コスト削減の取り組みで、教訓となった事項)



- 社員全てが、コスト削減の意識を持つこと
- 従業員への理解をすすめることの重要性
- 従業員の合意が大事
- ビジネスパートナーへの配慮
- 発注先の見直し
- 早めの問題提起と課題への取り組み
- 人材の適切配置

N=日本企業40社

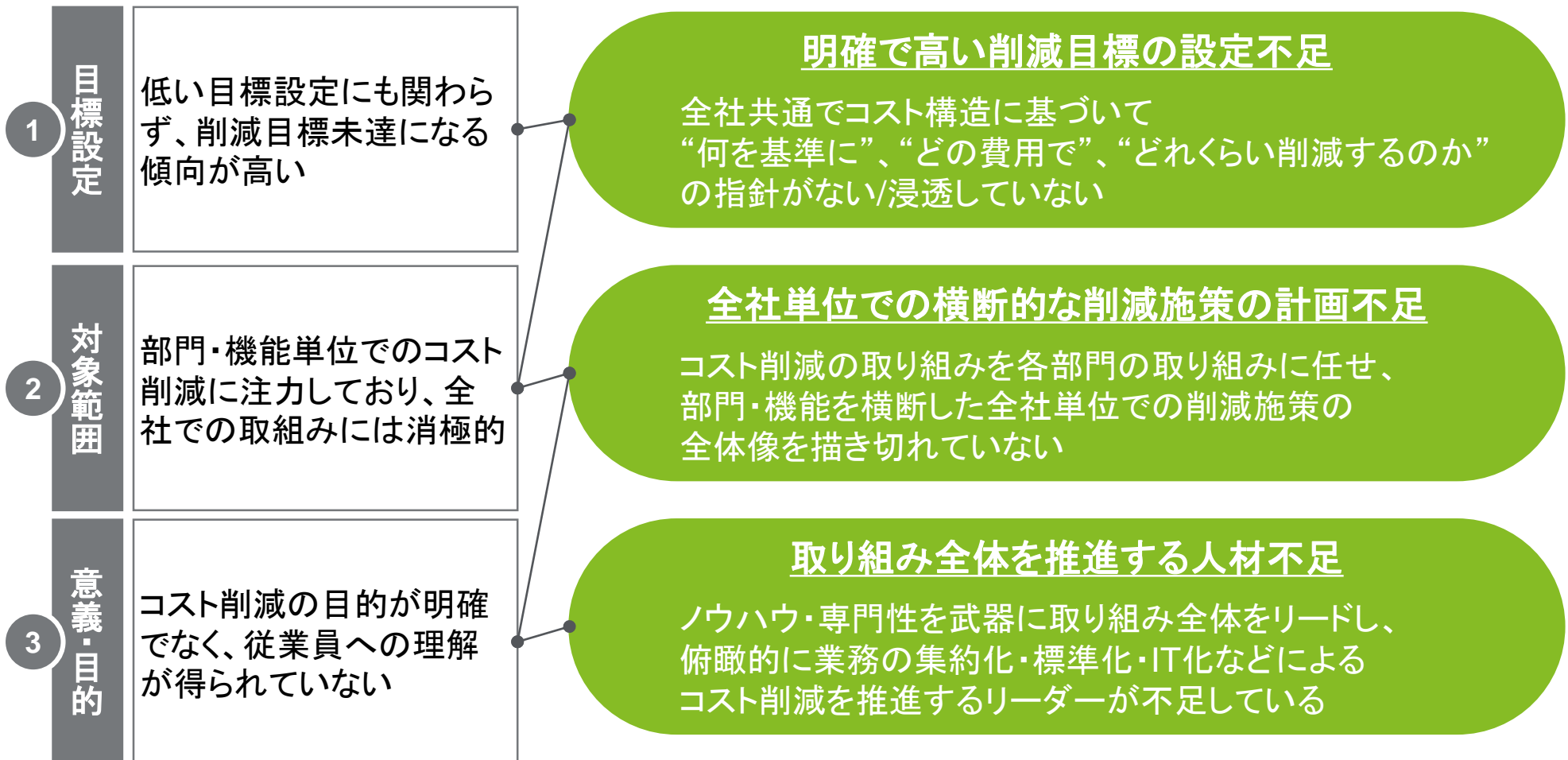
日本企業の抱えるコスト削減における課題

日本企業は、コスト削減の取り組みを 部門・機能単位から全社的な取り組みに位置づけを変化させる必要があります

日本企業の抱えるコスト削減における課題

日本企業の現状

日本企業が抱えるコスト削減における課題(仮説)



コスト削減に向けたアプローチ

コスト削減の実現には、企業の筋肉質化に向けた6 Leversを動かす必要があります

Six Leversの日系企業への適用

Operating Governance

- グループ全社視点でのガバナンスモデルの将来像定義
- ガバナンスモデルに準拠したコスト削減注力領域の特定

Service Delivery Model

- グローバル全体の機能配置の最適化
- 各機能における配置人員/コスト最適化

Business Process Optimization

- プロセス改善/標準化, IT インフラの統合
- 効率化のためのグローバル方針策定

External Spend Management

- 需要管理の改善、物品購入やサービス調達の合理化
- 各種ツールを利用した削減目標の達成と継続的实施

Demand Management

- 技術革新に伴う既存ポリシーの緩和
- 報告レポート統合等による品質緩和

Organization Design

- 機能配置を支える組織体制, 階層の定義
- 各組織の役割の明確化
- 成長戦略を実現するリソースシフトプランの定義



伝統的に取り組まれてきたコスト削減は、テクノロジーによる新時代を迎えています

コスト削減施策のトレンド

▼ 1980年代～

▼ 2008年～

▼ 2017年～

伝統的な支出抑制

新時代のオペレーションモデル

デジタルによるコスト削減



コストレバーの効率化

効率的なオペレーションモデル、ビジネスプロセス、組織への変革

① 組織構造の簡素化

② 業務プロセス最適化

③ インフラ合理化

④ アウトソーシング/SSC



ガバナンスモデルの進化

レポートの共通化、ビジネスユニットと間接部門の責任範囲の明確化

① オペレーティングガバナンス

② サービスレベルの変更



Analyticsの効果的活用

即時的なインサイト提供、課題抽出、例外管理におけるAnalyticsの活用

① 例外管理、エラー防止

② 迅速なトレンド、多様性分析

③ リスク特定



外的コスト削減

非労働支出の削減、コンプライアンス改善機会の特定

① Demand Management

② ルール・ポリシーの徹底

③ 人材の適正配置

④ オーナーシップの明確化



サービスデリバリーモデル2.0

オペレーションモデル改革の推進

① Commercial Market Hub

② 組織構造の最適化

③ 労働のシステム化



自動化

RPA、Cognitiveの活用による旧来の業務プロセスの劇的な削減

① **RPA: behave like a person**
ルールベース、かつシステム横断的な、業務の自動化

② **Cognitive: think like a person**
自己学習、アルゴリズムに基づく、思考の自動化



デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト 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)のメンバーファームであるデロイト トーマツ 合同会社およびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネス プロフェッショナル グループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に約11,000名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー サービス、リスク アドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域の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Fortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#)もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL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。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細はwww.deloitte.com/jp/about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。



IS 669126 / ISO 27001