

# 2015年版 グローバル シェアードサービス 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 サービス サーベイについて

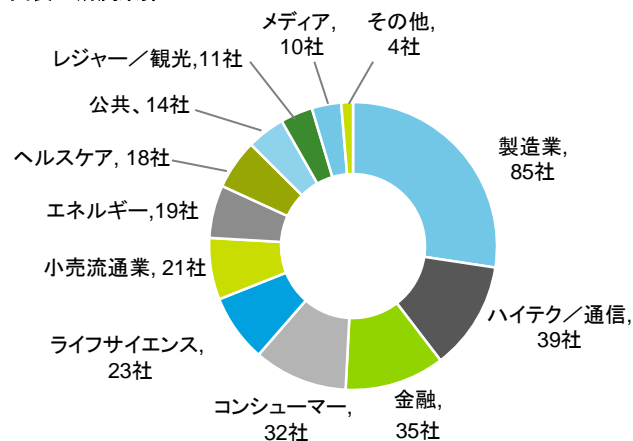
本サーベイは、グローバルレベルでのシェアードサービスの実態・トレンドの把握を目的に、シェアードサービスに取り組んでいるグローバル企業を対象として、デロイトが隔年で実施しているサーベイである。

### 調査概要

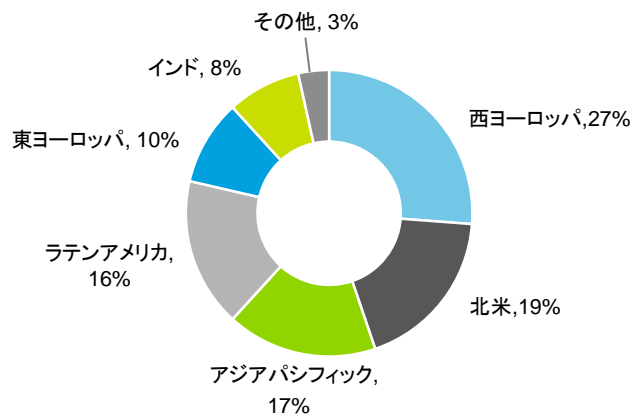
第8回となる2015年のサーベイでは、「価値とその実現アプローチ」、「スコープ」、「ロケーション」、「オペレーション及びガバナンス」、「今後の方向性」の5つのカテゴリーからなる質問項目を設定し、35ヶ国、311社の企業から回答を得た。

### 調査回答企業属性

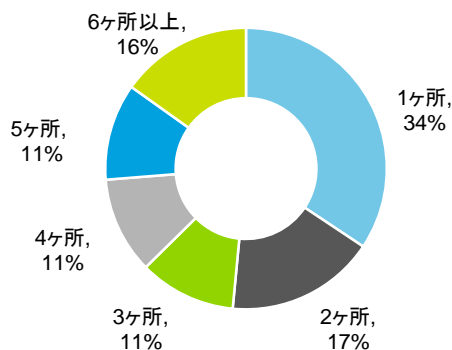
図表1: 所属業界



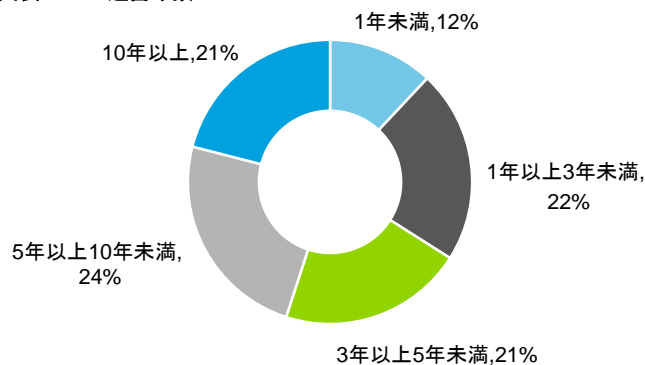
図表2: SSC\*<sup>1</sup> の設置地域



図表3: SSCの設置数



図表4: SSC運営年数

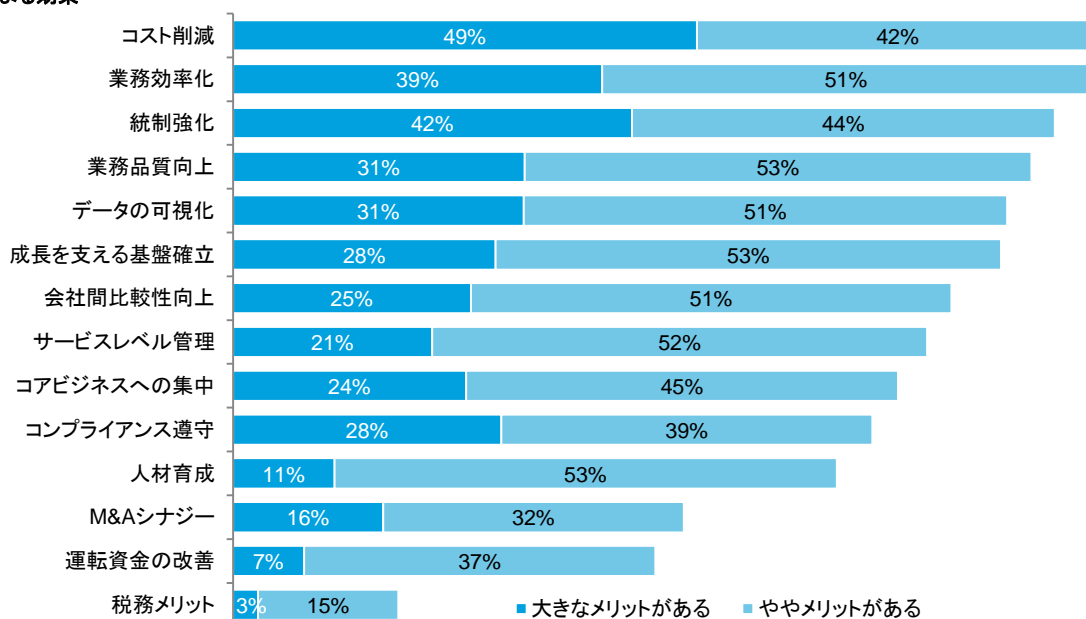


\*1: シェアードサービスセンターの略称。

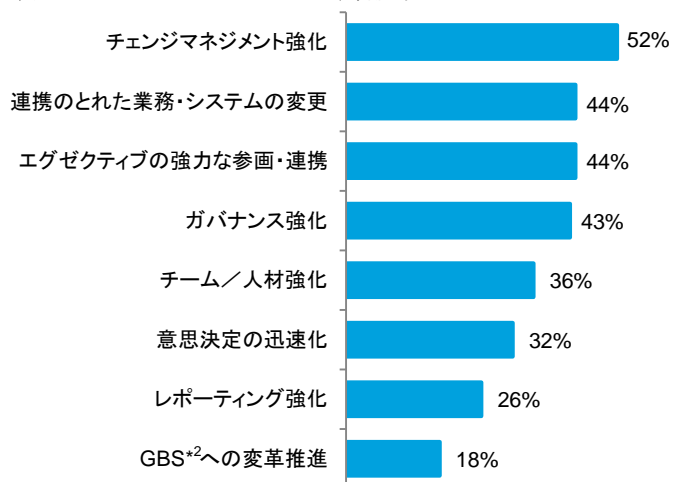
## 価値とその実現アプローチ

- SSC設置による効果は、「コスト削減」、「業務効率化」、「統制強化」が、2011年以降変わらず上位を占めている。
- シェアードサービス化における改善施策としては、「チェンジマネジメント強化」、「連携のとれた業務・システムの変更」、「エグゼクティブの強力な参画・連携」、「ガバナンス強化」が重視されている。
- SSCの生産性改善によって生み出された余剰資金を、「業務コストの低減化」に用いる企業が多い。

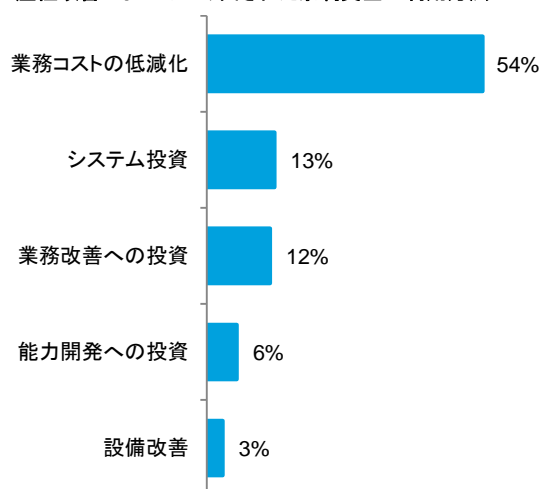
図表5: SSC設置による効果



図表6: シェアードサービス化における改善施策



図表7: SSCの生産性改善によって生み出された余剰資金の利用方法

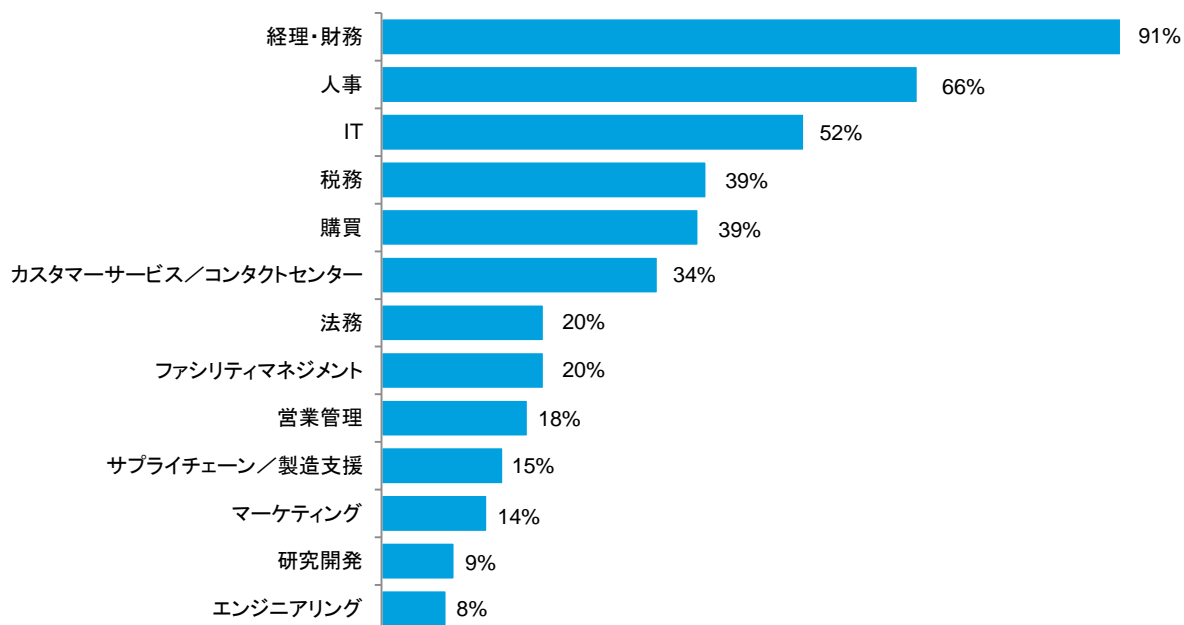


\*2: グローバルビジネスサービスの略称。複数の間接業務を、各国子会社や事業部門から切り離し、グローバルの共有インフラとして、高付加価値化した業務サービスを提供するモデル。企業戦略や顧客ニーズに基づいた機能を有するSSCの進化形。

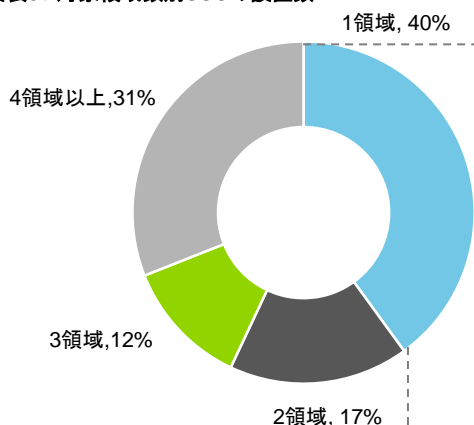
## スコープ

- SSCの対象領域は、「経理・財務」、「人事」、「IT」といった間接機能が主であるが、他領域にも範囲を広げている。
- 対象領域を複数保有するSSCが全体の60%と多く、なかでも、「4領域以上」を保有するSSCが多い。
- 対象領域が1領域のSSCにおける保有領域は、「経理・財務」が多い。

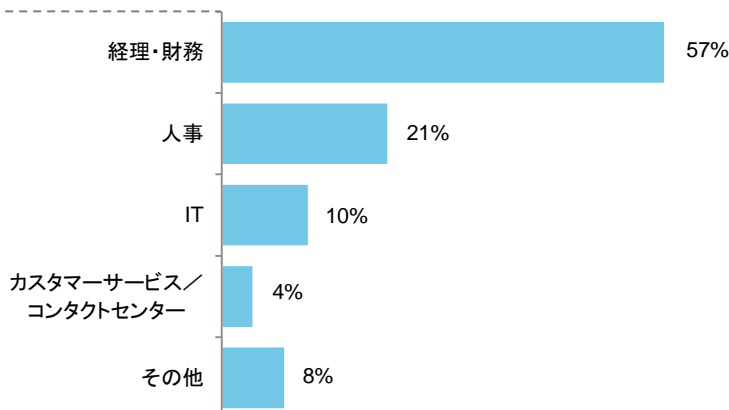
図表8: SSCの対象領域



図表9: 対象領域数別SSCの設置数



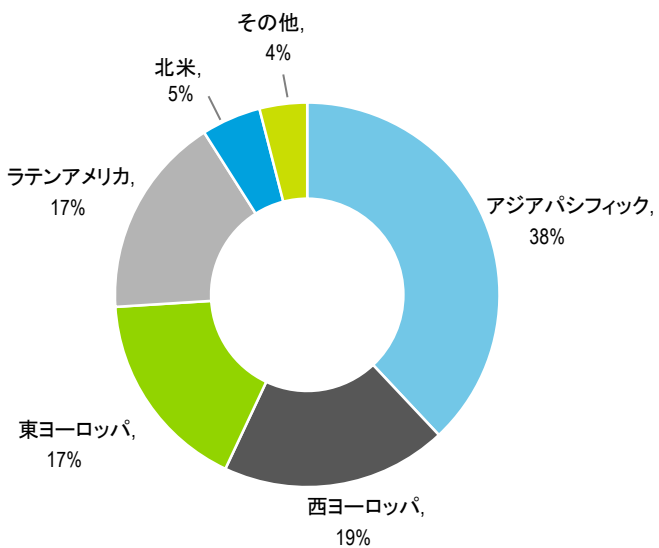
図表10: 対象領域が1領域のSSCにおける保有領域



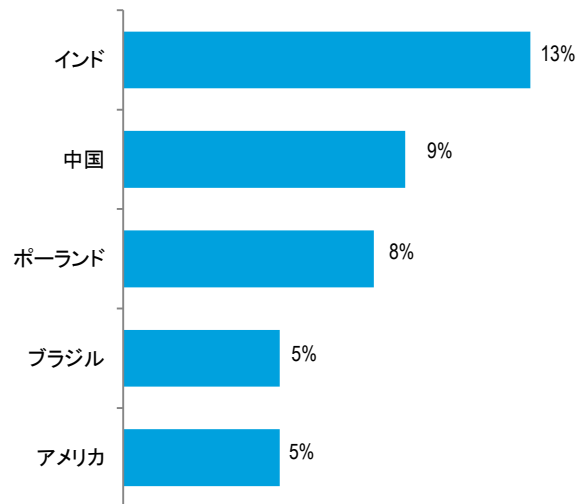
## ロケーション

- SSCの設置候補地域としては、アジアパシフィックが上位になっており、国別では、インド、中国、ポーランドがSSCの設置候補上位にあがっている。
- SSCのロケーション選定に際して重視する要素としては、「オペレーション拠点との近接性」が最も高く、次いで現地の労働力にかかわる要素(賃金、量、質)が、これまでに引き続き考慮されている。

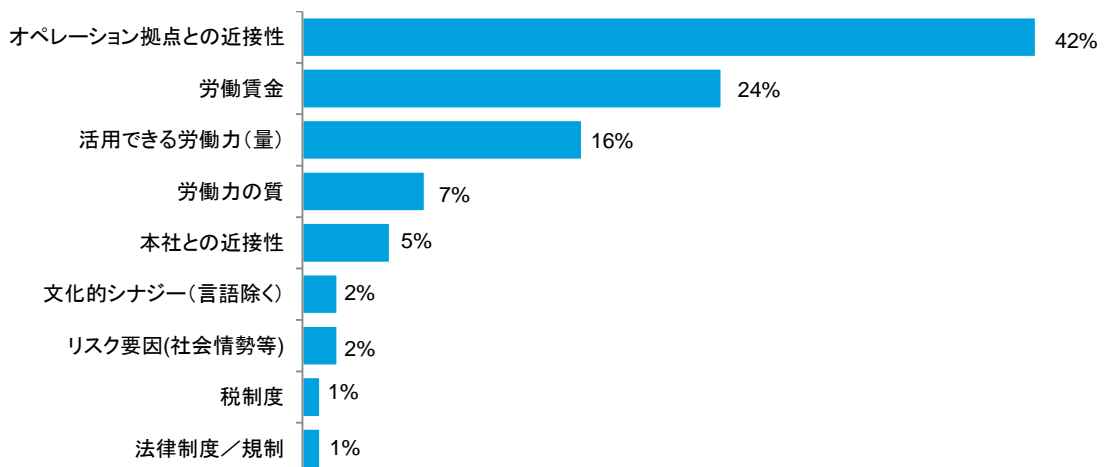
図表11: SSCの設置候補地域



図表12: SSCの設置候補上位国



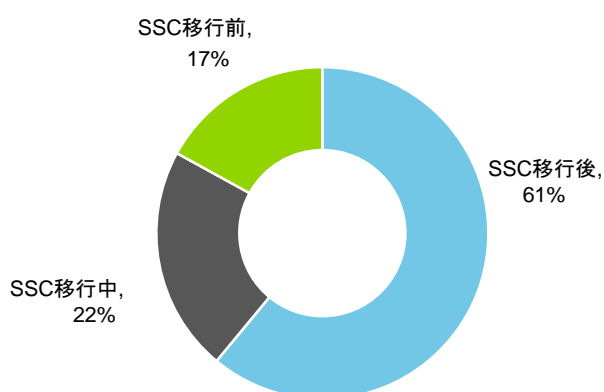
図表13: SSCのロケーション選定に際して重視する要素



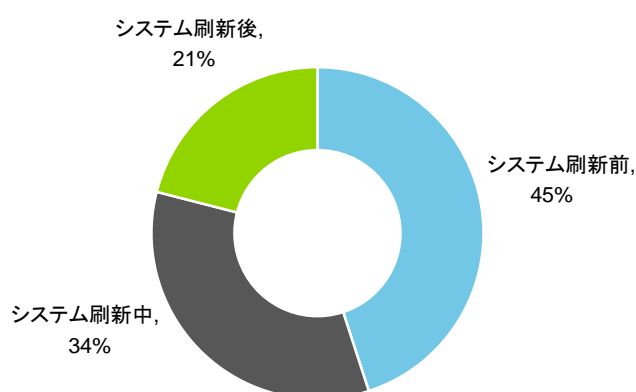
## オペレーション及びガバナンス (1/2)

- SSCの業務標準化は、「SSC移行後」に最も多く実施されており、次いで、「SSC移行中」に実施されている。
- SSCに移行してから業務の標準化、システムの刷新を行う企業が多い。

図表14:業務標準化のタイミング



図表15:SSCへの業務移行のタイミング



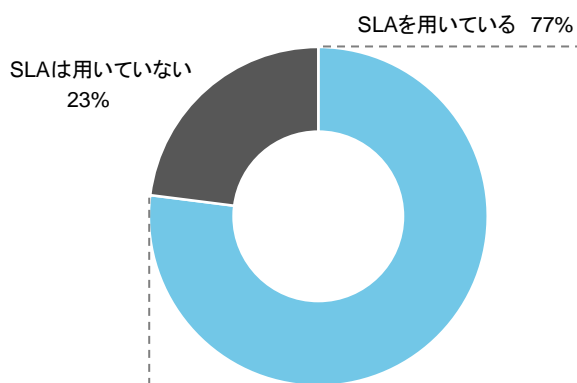
図表16:SSC移行時の業務標準化とシステム刷新のタイミング

		SSCへの業務移行のタイミング			合計
		システム刷新前	システム刷新中	システム刷新後	
業務標準化の タイミング	SSC移行前	5%	7%	5%	17%
	SSC移行中	6%	13%	3%	22%
	SSC移行後	34%	14%	13%	61%
合計		45%	34%	21%	

## オペレーション及びガバナンス (2/2)

- シェアードサービス組織のガバナンス向上のためにSLA<sup>\*3</sup>を活用している企業は全体の77%となっており、そのうち63%の回答者がSLAは継続的な改善活動に役立っていると回答している。

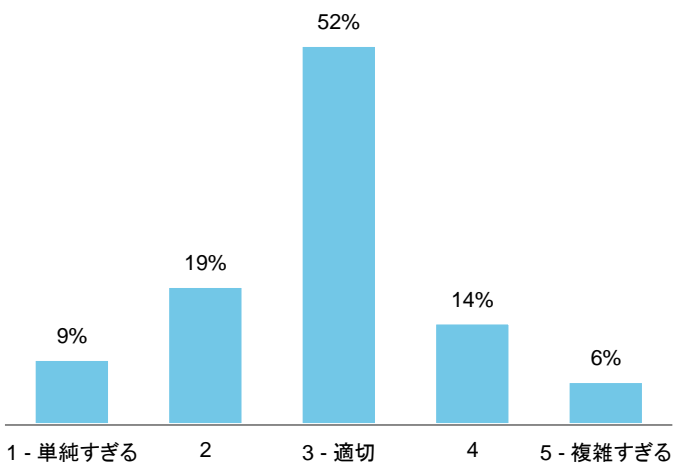
図表17: ガバナンス向上のためのSLA活用有無



図表18: SLAの継続的な改善活動への貢献有無



図表19: SLAの複雑性の度合い










\*3: サービスレベルアグリーメントの略称。

## 今後の方向性

- SSC/GBS組織における優先事項は、現在も将来(10年後)も変わらず「継続的な改善活動」と回答した企業が多い。
- 現在は、「自動化の促進」、「業務スコープの拡大」が優先的に検討されているが、将来的(10年後)には、「分析機能の開発」の優先度が高まると回答した企業が多い。

図表20: SSC/GBS組織における優先事項(現在と将来)

項目	現在	将来(10年後)
継続的な改善活動	1位	1位 
自動化の促進	2位	3位 
業務スコープの拡大	3位	5位 
業務統合の深化	4位	4位 
分析機能の開発	5位	2位 
地理的スコープの拡大	6位	7位 
GBSモデルの開発	7位	6位 

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://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/2015-global-shared-services-survey0.html>

## デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社

CFOサービス

〒100-6390 東京都千代田区丸の内2-4-1 丸の内ビルディング

Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601

E-mail DTC\_CFO@tohmatu.co.jp

[www.deloitte.com/jp/dtc](http://www.deloitte.com/jp/dtc)

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、税理士法人トーマツおよびDT弁護士法人を含む)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、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー等を提供しています。また、国内約40都市に約7,900名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)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](http://www.deloitte.com/jp))をご覧ください。

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、日本ではデロイト トーマツ グループに属しています。DTCはデロイトの一員として日本のコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびデロイト 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、あらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆるセクターに対応したサービスで、提言と戦略立案から実行まで一貫して支援するファームです。2,000名規模のコンサルタントが、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、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、リスクマネジメント、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み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210,000名を超える人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte(デロイト)とは、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。DTTLおよびそのメンバーファームについての詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://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な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

© 2015. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited