

## 2019年版 グローバル シェアードサービス サービス 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 サービスについて

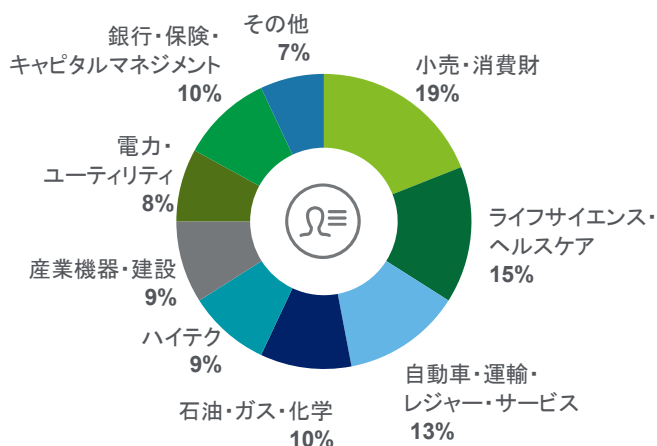
本サービスは、グローバルでのシェアードサービスの実態・トレンドの把握を目的に、シェアードサービスに取り組んでいるグローバル企業を対象として、デロイトが隔年で実施しているサービスである

### 調査概要

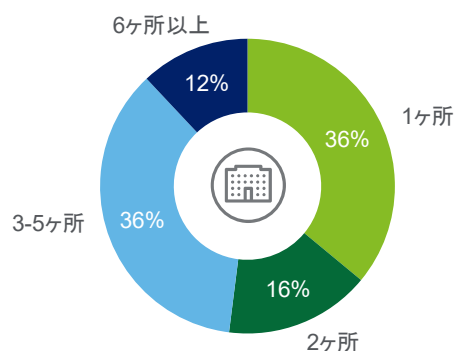
2019年のサービスでは、「ロケーション及び組織」、「スコープ」、「ガバナンス」、「価値とその実現アプローチ」、「今後の方向性」等のカテゴリー毎に質問項目を設定し、35ヶ国、379社の企業から回答を得た

### 調査回答企業属性

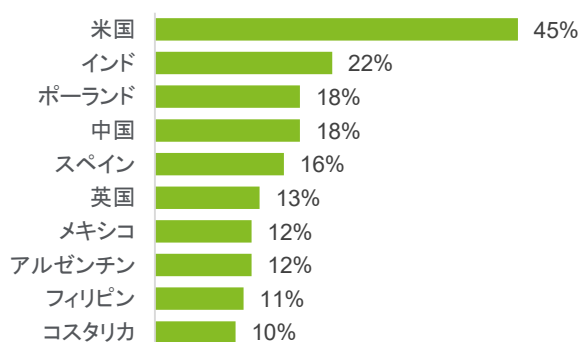
図表1: 所属業界



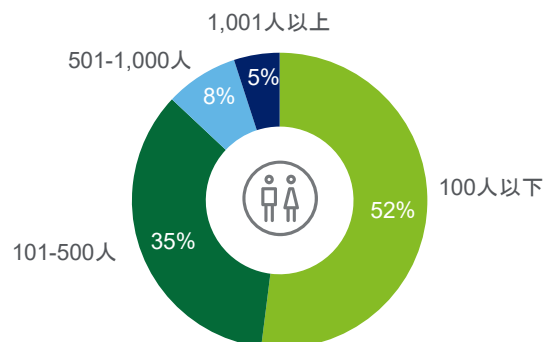
図表2: SSC\*1の設置数



図表3: 回答企業SSCの設置先主要10ヶ国



図表4: SSCの従業員数

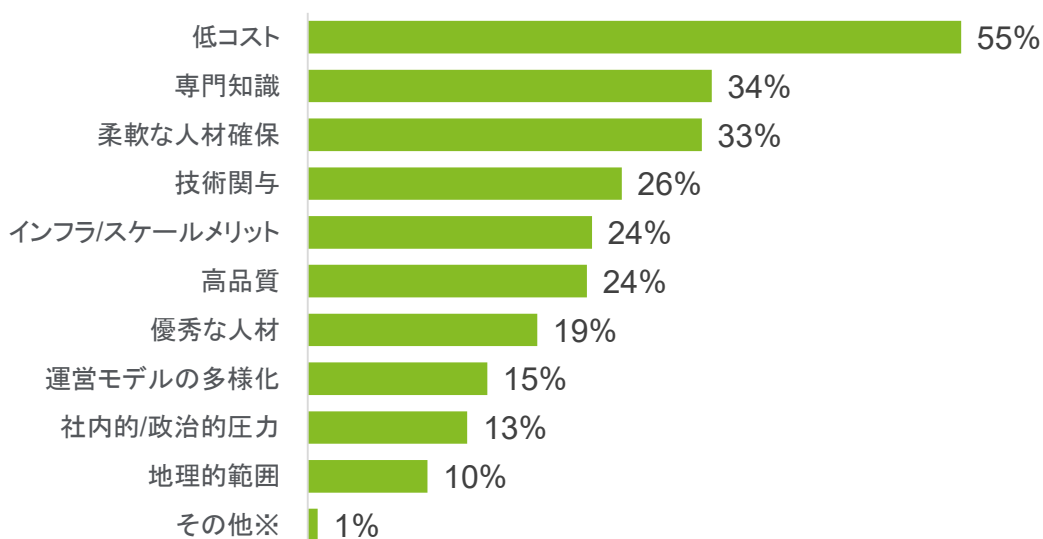


\*1: シェアードサービスセンターの略称

## ロケーション及び組織

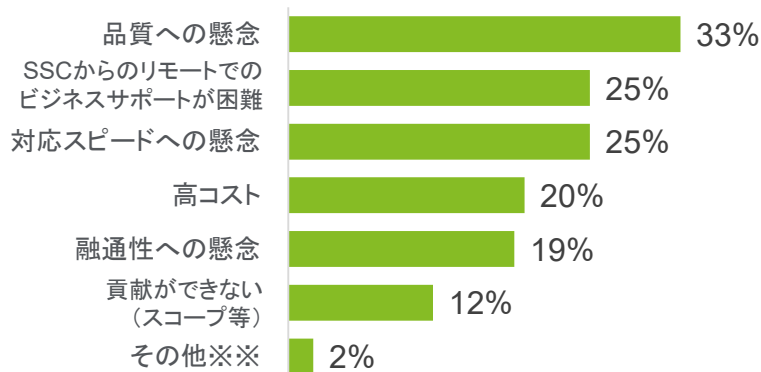
- SSCを活用している／活用しなかった理由の上位3つは、2015年、2017年から変化していない
- SSC活用している理由の「低コスト」は引き続き、企業規模に関わらず、SSCを活用する最大の理由として挙げられている

図表5:SSCを活用している理由



※その他には、「業務プロセスの統合」や「オペレーショナル・エクセレンス」が含まれる

図表6:SSCを活用しなかった理由

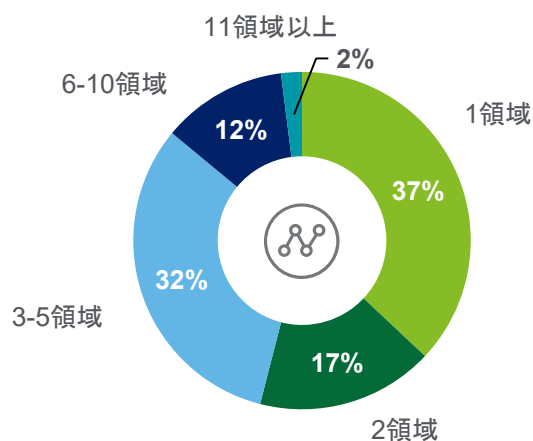


※※その他には、「レガシーシステムを統合する難しさ」や「コスト効率性への懸念」が含まれる

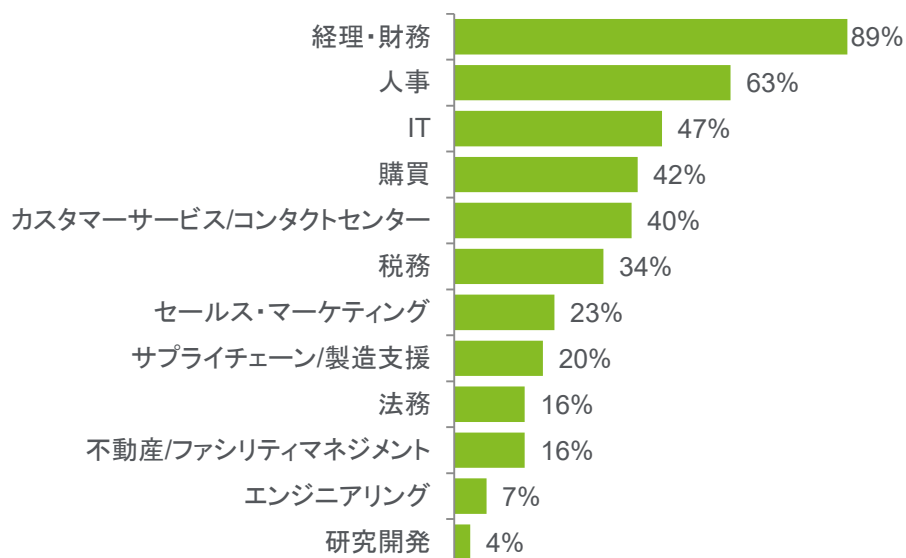
## スコープ

- 複数領域を対象とするSSCは6割以上を占めている
- 対象領域は、引き続き、経理・財務、人事、ITが中心となっているが、ビジネス貢献の度合いが高い購買やカスタマーサービスのSSC化も増加傾向にある

図表7:SSCにおける領域数（経理・財務、人事等）



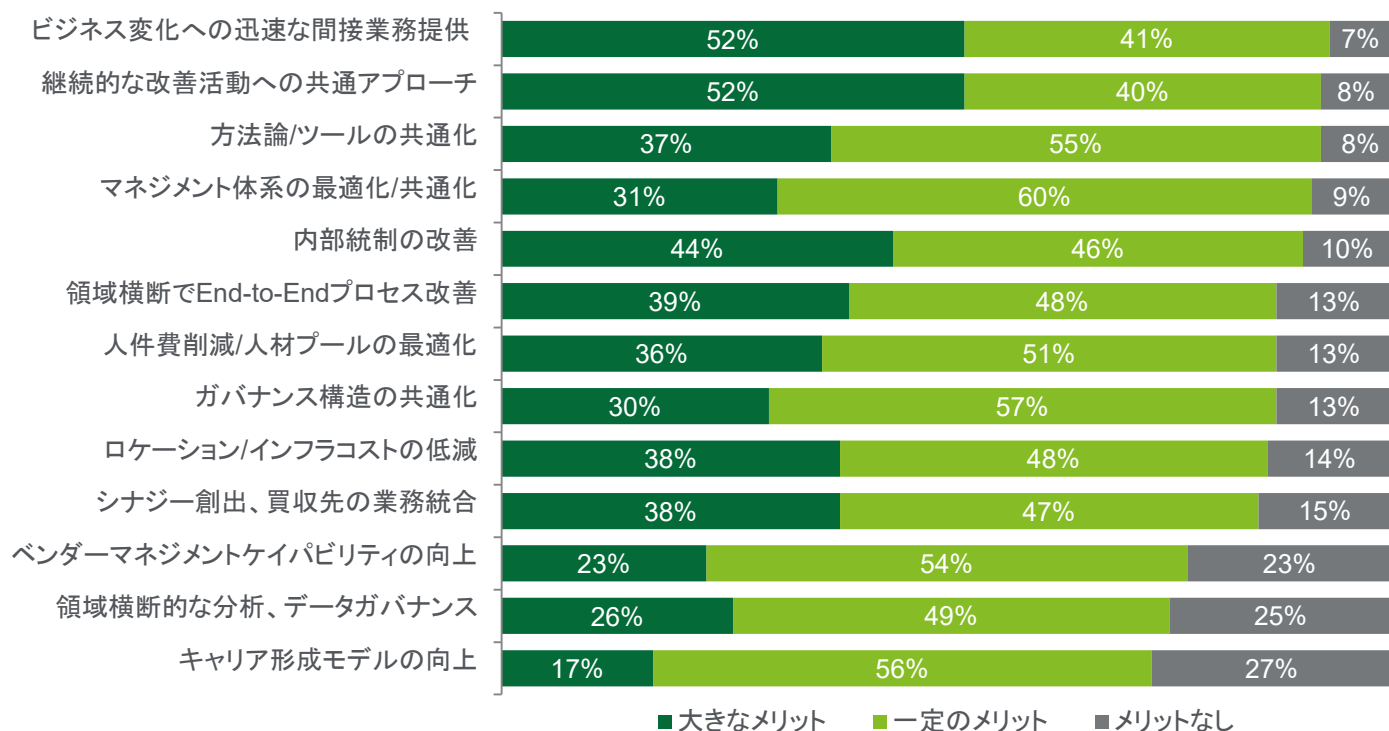
図表8:対象領域（トランザクション業務・ナレッジ業務を含む）



## ガバナンス (1/2)

- GBS\*2 への移行におけるメリットの上位3つは、「ビジネス変化への迅速な間接業務提供」、「継続的な改善活動への共通アプローチ」、「方法論/ツールの共通化」である
- 「ビジネス変化への迅速な間接業務提供」は、2017年から順位が高まっている

図表9: GBSへの移行メリット



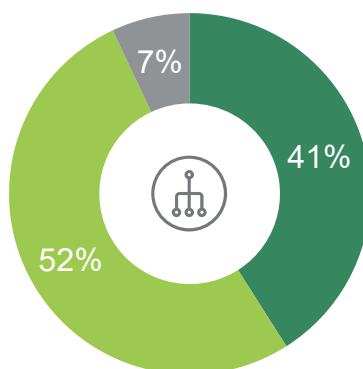
\*2: グローバルビジネスサービスの略称。複数の間接業務を、各国子会社や事業部門から切り離し、グローバルの共有インフラとして、高付加価値化した業務サービスを提供するモデル。企業戦略や顧客ニーズに基づいた機能を有するSSCの進化形。

## ガバナンス (2/2)

- GBS/SSCのレポートラインは、ファンクションリーダーよりもGBS/SSC統括者とする回答企業が多い
- 規模が大きい企業ほど、GBSモデル及びグローバルプロセスオーナー(GPO)を採用している  
※GPOは、継続的な改善やツール/システムの強化を通じて企業価値を高める役割を果たす

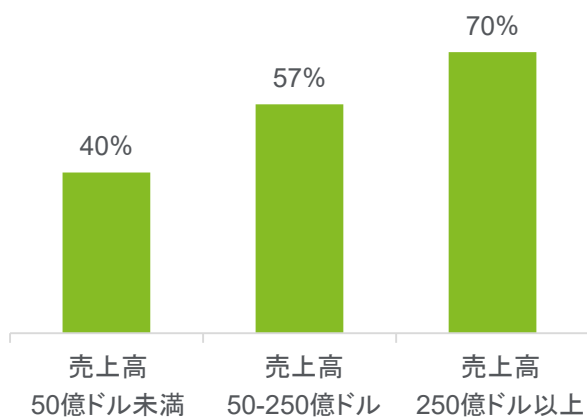
図表10: GBS/SSCのレポートライン

■ ファンクションリーダー ■ GBS/SSC統括者 ■ その他

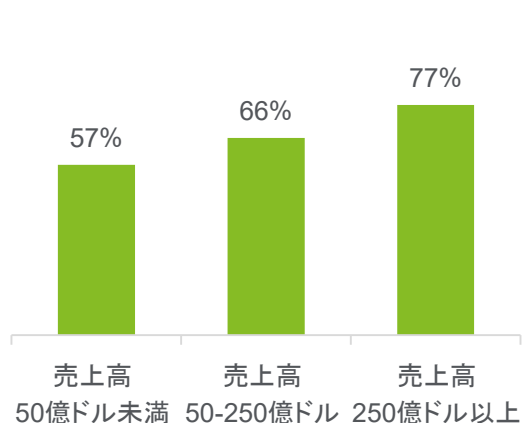


図表11: GBSとしての機能

“GBS機能あり”と回答した企業の割合 (%)



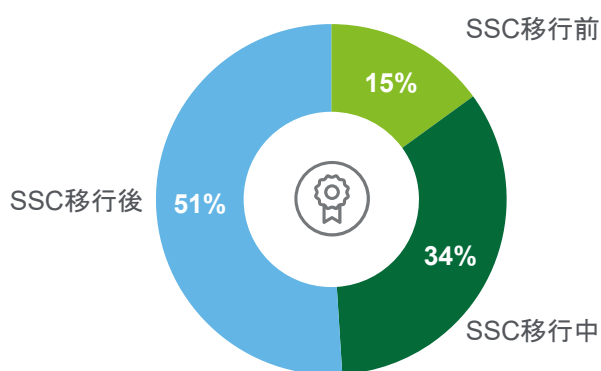
図表12: リージョナルまたはグローバルプロセスオーナー(GPO)のガバナンスモデルへの採用



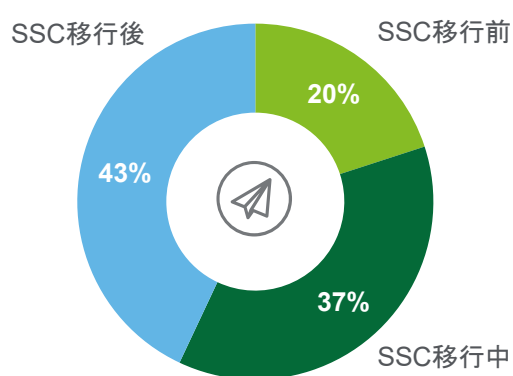
## 価値とその実現アプローチ (1/2)

- SSCへの業務プロセス移行の方法として、2017年と同様に半数以上の回答企業が、リフトアンドシフトアプローチ(SSC移行後に標準化)を採用している
- ビッグバンアプローチ(必要な機能を一括して導入/稼働)の採用数はこれまで減少傾向にあったが、SAP2025年問題に起因して、2017年調査の5%から20%へ増加している

図表13: プロセス標準化のタイミング



図表14: システム自動化のタイミング



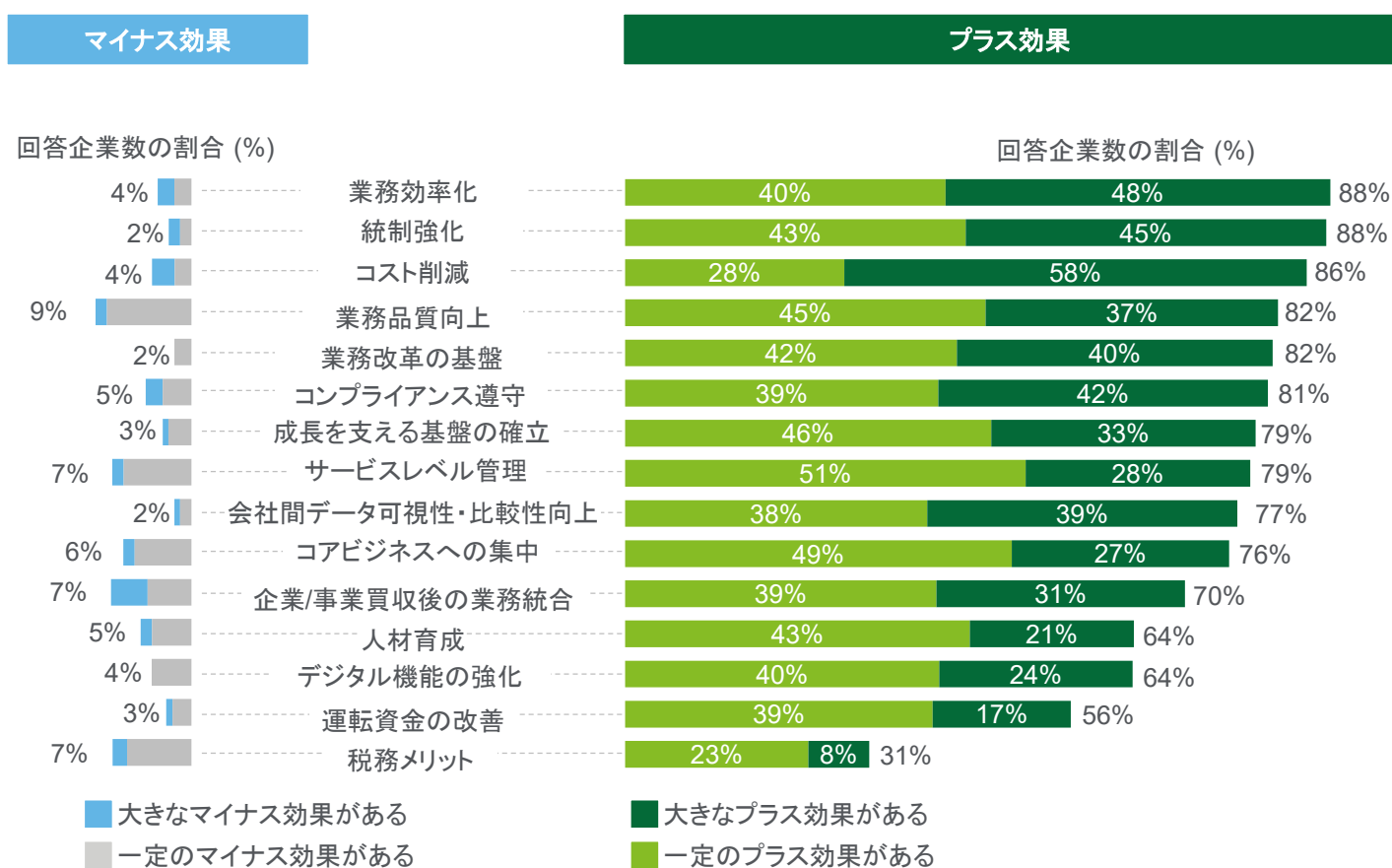
図表15: 業務プロセス、システムの移行

		システム自動化のタイミング			合計
		SSC移行前	SSC移行中	SSC移行後	
プロセス標準化のタイミング	SSC移行前	5%	5%	6%	15%
	SSC移行中	5%	20%	9%	33%
	SSC移行後	11%	12%	29%	51%
	合計	20%	37%	43%	100%

## 価値とその実現アプローチ (2/2)

- SSC設置により一定以上のプラス効果があると認識されている上位3項目は、2011年からトレンドが維持されており、「業務効率化」、「統制強化」、「コスト削減」である
- 上位3項目のうち、特に「統制強化」の効果を実感している回答企業が増加している

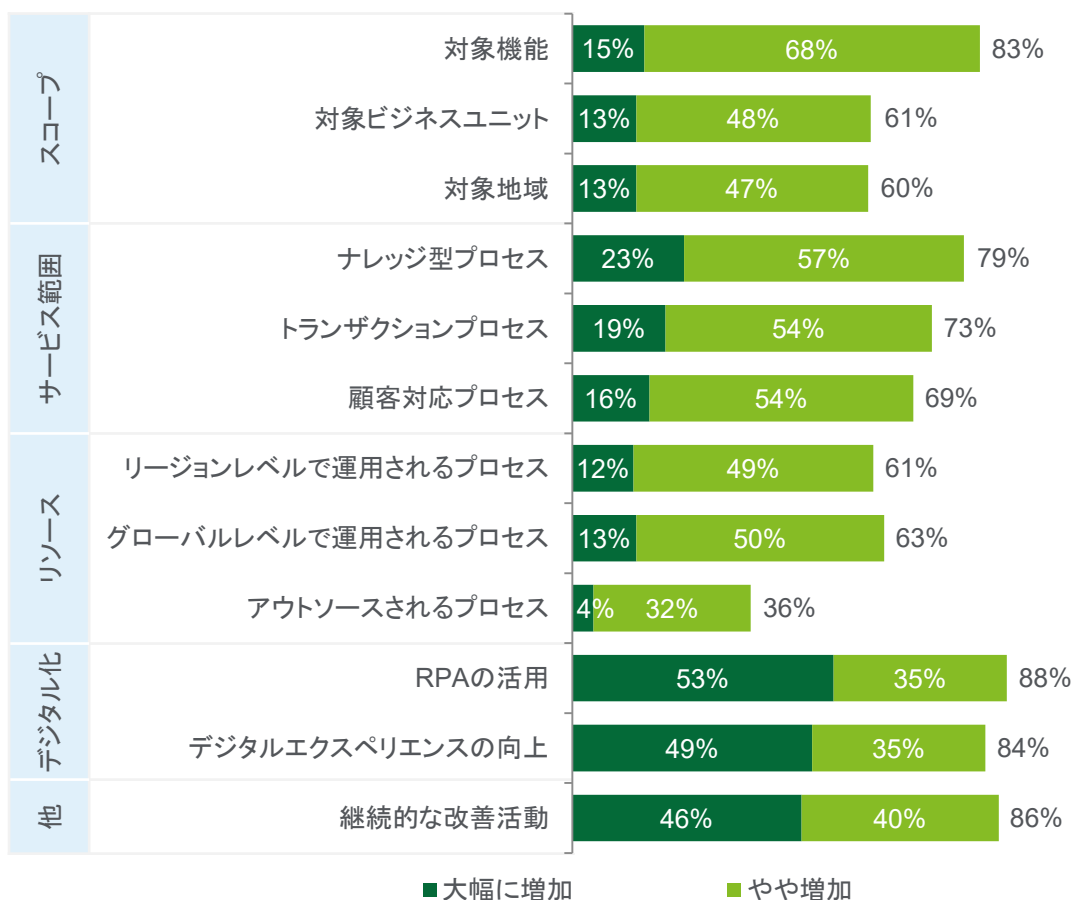
図表16: SSCの効果



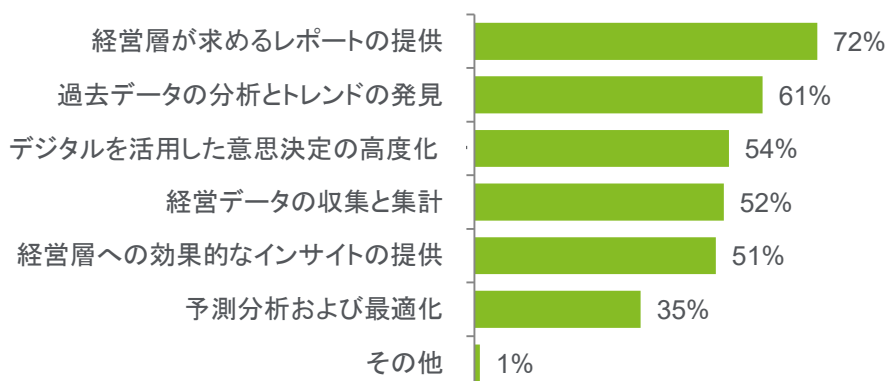
## 今後の方向性

- 更なるSSCの発展を見据え、約8割の企業が「対象機能」の拡張やアナリティクス等の「ナレッジ型プロセス」の拡張、「RPA<sup>\*3</sup>の活用」、「デジタルエクスペリエンスの向上」の拡張を行う計画がある
- 「RPAの活用」を大幅に増加する計画のある回答企業の割合は2017年調査の26%からおよそ倍増しており、新たな安価な労働力として積極的に取り組みを進めている

図表17: シェアードサービス発展に向けた各社の動向



図表18: アナリティクスにおいてSSCが担うべき役割



\*3: ロボティック・プロセス・オートメーションの略称



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  
<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/shared-services-survey.html>

過去のサーベイ結果(日本語抄訳版)は、下記のサイトからダウンロードいただけます  
<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/operations/articles/bmt/ss-survey2015.html>  
<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/operations/articles/bmt/ss-survey2017.html>

## デロイトトーマツコンサルティング合同会社

Finance & Performance – GBS Offering

〒100-8361 東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビルディング

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

E-mail [jpdtcgbscoe@tohatsu.co.jp](mailto:jpdtcgbscoe@tohatsu.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 アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイトトーマツ合同会社並びにそのグループ法人(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、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に1万名以上の専門家を擁し、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](http://www.deloitte.com/jp))をご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、デロイトトウシュートーマツリミテッド("DTTL")ならびにそのグローバル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れらの関係法人のひとつまたは複数指します。DTTL(または"Deloitte Global")および各メンバーファーム並びにそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、オーストラリア、ブルネイ、カンボジア、東ティモール、ミクロネシア連邦、グアム、インドネシア、日本、ラオス、マレーシア、モンゴル、ミャンマー、ニュージーランド、パラオ、パプアニューギニア、シンガポール、タイ、マーシャル諸島、北マリアナ諸島、中国(香港およびマカオを含む)、フィリピンおよびベトナムでサービスを提供しており、これらの各国および地域における運営はそれぞれ法的に独立した別個の組織体により行われています。

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ー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連する第一級のサービスを全世界で行っています。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Fortune Global 500® の8割の企業に対してサービス提供をしています。"Making an impact that matters"を自らの使命とするデロイトの約286,000名の専門家については、([www.deloitte.com](http://www.deloitte.com))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。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.



IS 669126 / ISO 27001