

2023 Global Shared Services
and Outsourcing Survey
エグゼクティブサマリ

2023年12月

Foreword

サービスデリバリーモデルは常に進化しています。世界の先進企業では、経済情勢の逼迫を受け、グローバルかつ多機能でハイブリッドな働き方を活用するよう変革を進めています。これらの組織は、変革を成功させるべく、業務(Work)に加え、働き手(Workforce)と働く場(Workplace)を含めた3つの分野に注力しています。従来の受託業務範囲の拡大とともに、オートメーション、データアナリティクス、レポート等々のデジタルケイパビリティの強化を加速させ、より顧客（ビジネス）志向による価値提供の体現を図っています。加えて、社会的責任と多様性のアジェンダに取り組み、企業のESGプロセスの整備・運営にも寄与しているのです。

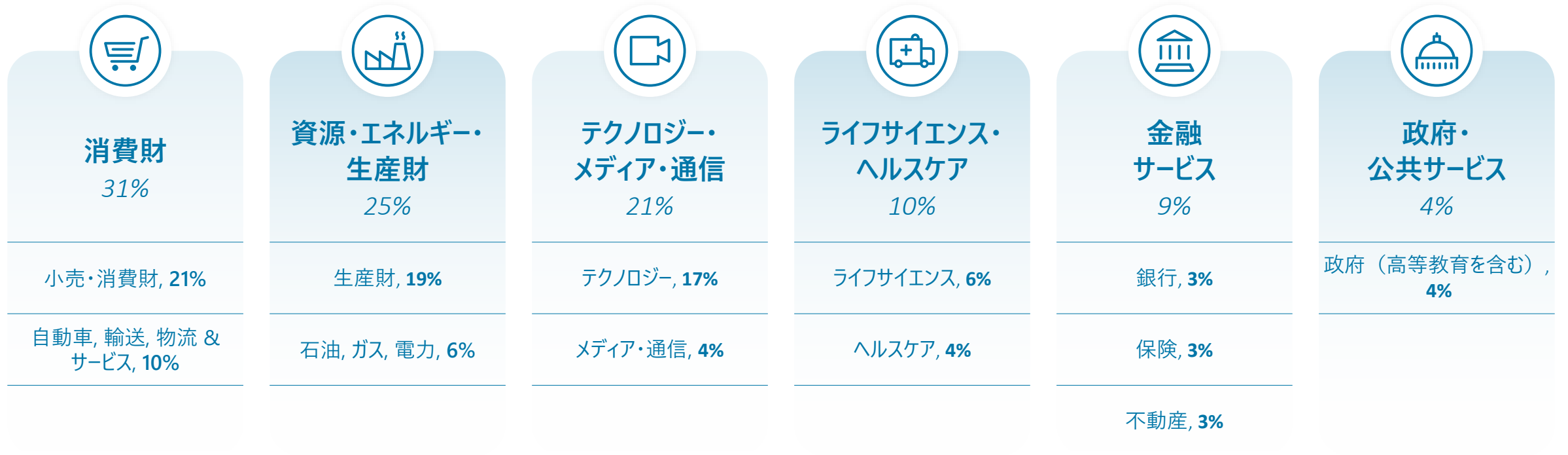
GBS (Global Business Services)組織は、企業グループの変革機能を提供する上で中心的な役割を果たし、CxOとの連携がさらに緊密になってきています。

また、よりアジャイルに、更なるデジタル化とコスト効率を追求しながら、顧客(ビジネス)と従業員のエクスペリエンスの向上に取り組んでいることが明らかになっています。

コンテンツ

調査概要	04
1. ロケーション及び組織	07
2. 戦略及びスコープ	10
3. テクノロジー活用及びESG	16
4. センターオフィス	20
5. 人材戦略	24
お問合せ	27

本年のサーベイは、6業界・12セクター、約500名から回答を頂きました



サーベイの回答者は40か国に及び、それら回答企業の主たるSSC設置国は57か国に及びました



サーベイの回答者には、SSCの親会社(親組織)のみならず、SSC組織に所属する回答者も含まれています



回答者の14%は、所属する企業グループの年間売上高が500億USD超の規模の企業から構成されています

本サーベイにおける主たるテーマ 1/2

継続的なコスト削減 への注力

- GBS組織は、変化するグローバル経済に対抗するため、引き続き、**コスト削減**を最優先の目的として焦点を当てています
- また、**よりコスト効率の高いロケーション**に作業や業務を移すことを主眼に、業務配置の最適化を図っています
- **労働市場の緊張の高まりとコスト圧力**は、GBS組織のロケーション戦略に影響を与える主要な要素となっています




達成された目標

-  1. コスト削減
-  2. プロセス標準化・効率化
-  3. ケイパビリティ強化

更なる価値創出の 牽引者

- **自動化、シングルインスタンスERP、ワークフローツール**がGBS横断にて積極的に取り入れられています
- 先1~3年を見据えて、**グローバルプロセス標準化、アナリティクス機能の集約、セルフサービス**へ注力する組織が増加しています
- GBS組織の成熟度が上がる(設立後3年以上)につれ、**End to Endでのプロセスオーナーシップ制の導入**が進んでいます

導入されたケイパビリティ

-  1. 自動化
-  2. シングルインスタンスERP
-  3. ワークフローツール

ESG経営実践における 中心的役割

- GBSは**ESG経営の実践**に向け中心的な役割を担い、凡そ**50%**の組織において**ESGが注力領域と位置付け**られています
- **社会的責任と多様性の促進**がGBS組織にとって最も注力されているテーマである。また、凡そ**60%**の組織において、**ESGレポート作成を含むESGプロセス構築・実行のサポート**を行っています

ESG経営実践に向けた役割

- 67%** 社会的責任と多様性の促進
- 59%** ESGプロセスの構築・実行サポート

本サーベイにおける主たるテーマ 2/2

CXOとの 密接性の高まり

- GBS組織の成熟度が上がる(設立後7年以上)につれ、**GBS長が設置された組織による運営がなされています**
- **新しいGBS組織(設立後1~3年)の3分の1は、CXOへのレポートラインを有しています**
- CXOの内、**CFOが最も一般的なGBSリーダー**となっています

39% GBS長^{*1} (Head of GBS)

36% 各機能部門のリーダー

25% CXOs

¹GBS長(Head of GBS)はCXOへのレポートラインを有するのが一般的

ビジネスパートナーとしての 価値提供

- GBS組織は、**効率性だけでなく、顧客とユーザーエクスペリエンスに焦点を当てることにより、**トランザクション処理中心のバックオフィスからビジネスパートナーへのシフトを進めています
- **50%以上のGBS組織が、自動化、レポートイング&アナリティクス、プロセスエクセレンス、End to Endでのプロセスのオーナーシップ、事業継続計画を主導**しています

顧客満足度・ユーザー志向設計

31% 導入済み

37% 導入を計画している

柔軟性と高いスキルを有する 人材の育成・確保

- GBSは、**働き方改革を推進、デジタル化の取り組みを加速させ、労働時間に係るフレキシブルな制度を導入**することで、厳しい労働市場下での人材の定着化を図っています
- **ウェルビーイングの機会、スキルの向上、競争力のある報酬**が、GBS組織が採用する主要な人材リテンション戦略となります

52% ハイブリッドワークの導入

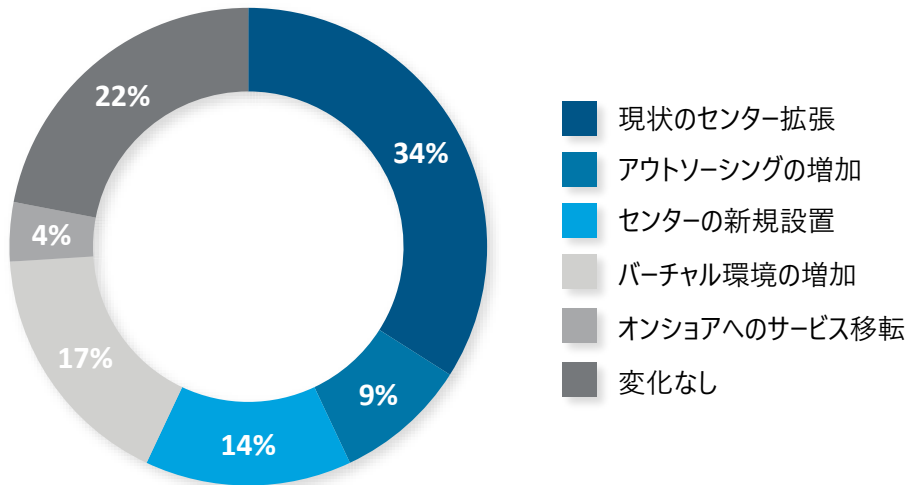
44% フレキシブルな労働時間



ロケーション及び組織

過去3年間のGBSの拠点の変化及びSSCロケーション

過去3年間のGBSの拠点の変化



- リモート及びハイブリッド作業は定着している—2021年の14%と比較して、17%ものGBS組織はバーチャル作業環境の実現に継続的に投資している
- 60%の組織がGBSの拠点を変更する代わりに、既存のSSC、またはアウトソーシングを拡大している
- 2021年 (20%) と比較して、サービスのバックショア化（オンショアへのサービス移転）を検討している企業は少数である (4%)

SSCロケーション



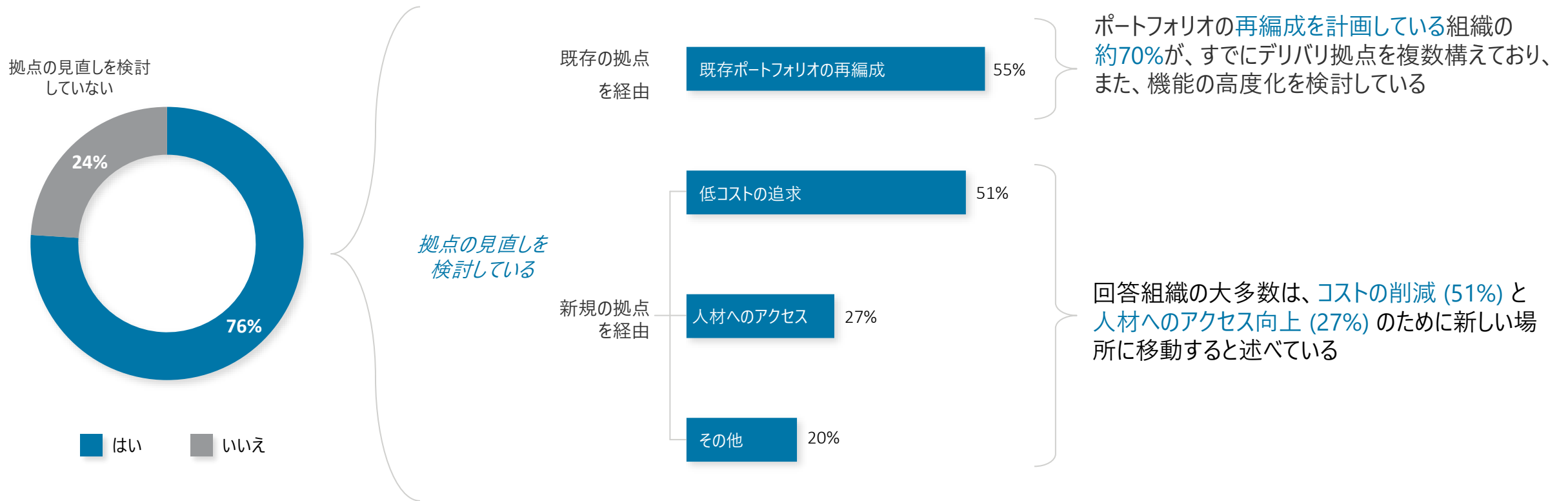
推奨候補国上位10

推奨候補国

- インド、ポーランド、メキシコが上位3国で、次いで米国がシェアサービスセンターの規模が大きい
- マレーシアが新たに上位5国に入り、中国が7位に位置する
- 2021年の調査以降、ブルガリア、アイルランド、メキシコ、マレーシア、ポーランドが最も高い成長比率(%)を示している

組織のSSC拠点見直し

今後3年間でSSC (Shared Services Center) の拠点を見直すことを検討しているか

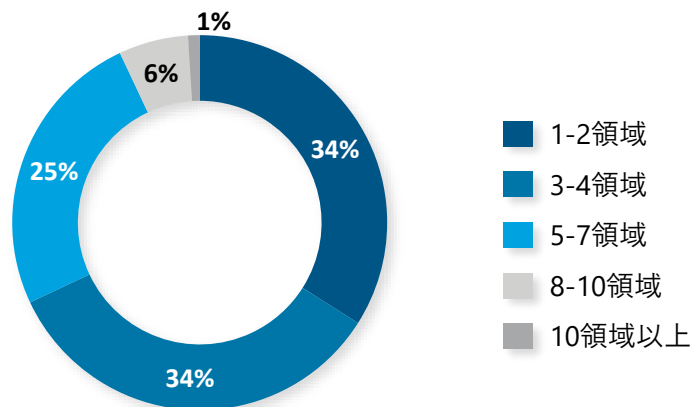




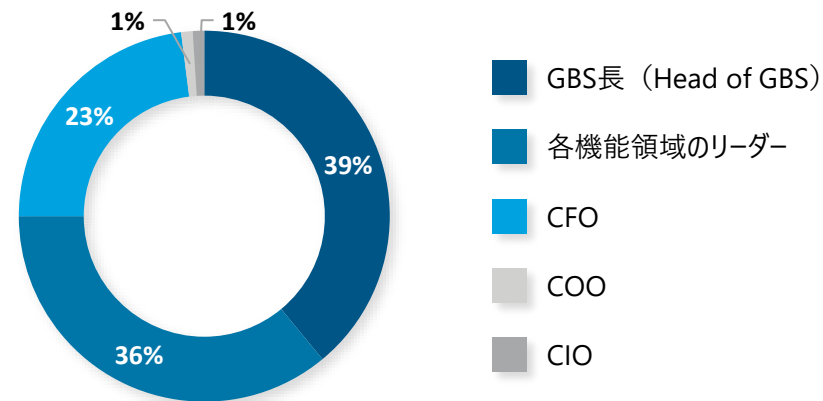
戦略及びスコープ

GBS組織の領域数、成熟度とレポートライン

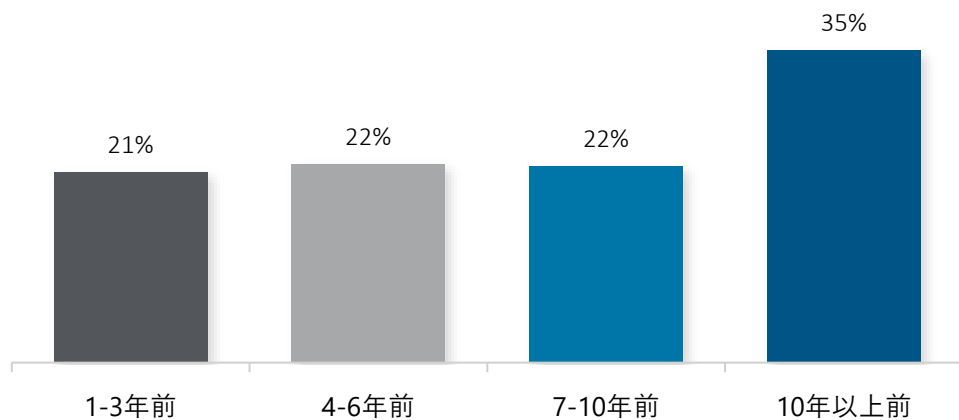
シェアードサービス組織の領域数



GBSのレポートライン

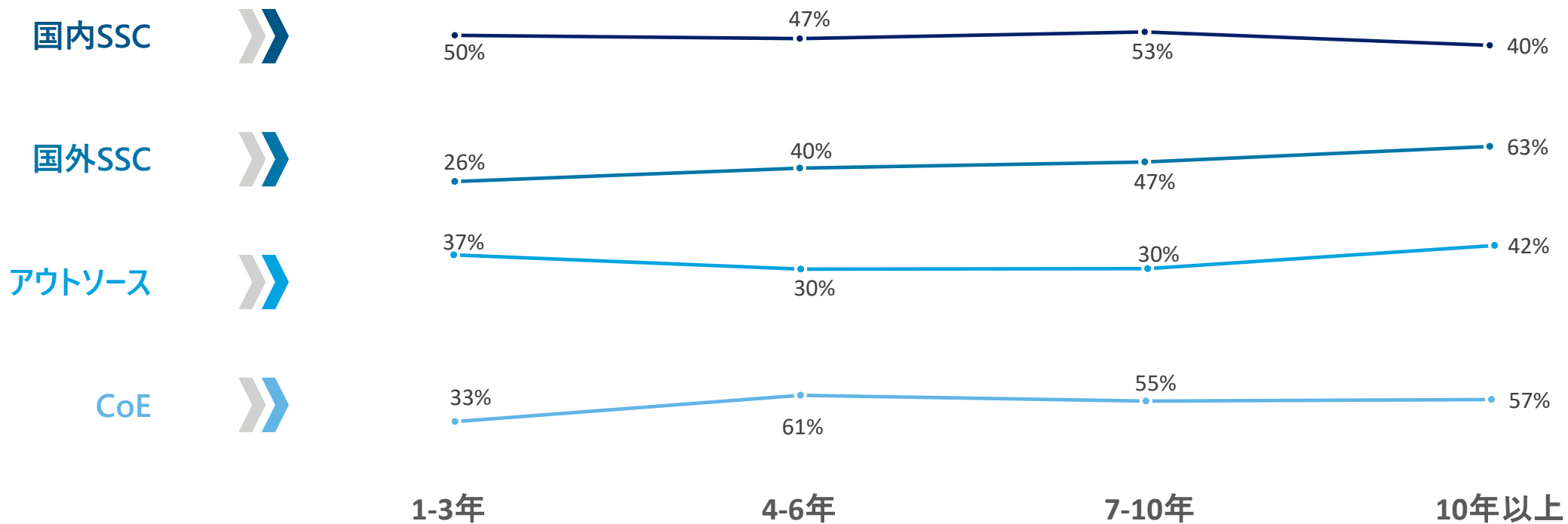


シェアードサービス/アウトソースの活用開始時期



- 7年以上前にGBSの取り組みを開始した組織の**40%**は、主に専任のGBS長によって率いられている (2021年の21%から増加)
- 過去1~3年間にGBSの取り組みを開始した組織の**1/3以上**が、**CXO主導の報告モデル**をSSCで採用している
- C-Suiteの中では**CFO主導**のGBS組織が最も一般的であり、CFOが率いるGBS組織の**80%以上**が**複数機能領域**を持っている
- 1-2機能のみのSSC**の62%は、**国内SSC、アウトソース、またはその両方**に依存している
- GBS組織が**複数機能領域**に移行するにつれ、**国外SSCの採用は13%から33%に増加**

GBS組織の成熟度とサービスデリバリーモデル



- GBS組織が成熟するにつれ、国内SSCモデルの採用が減少し、国外SSCモデルの採用が増加する
- CoEモデルは早期に採用され、GBS組織において一貫して活用される

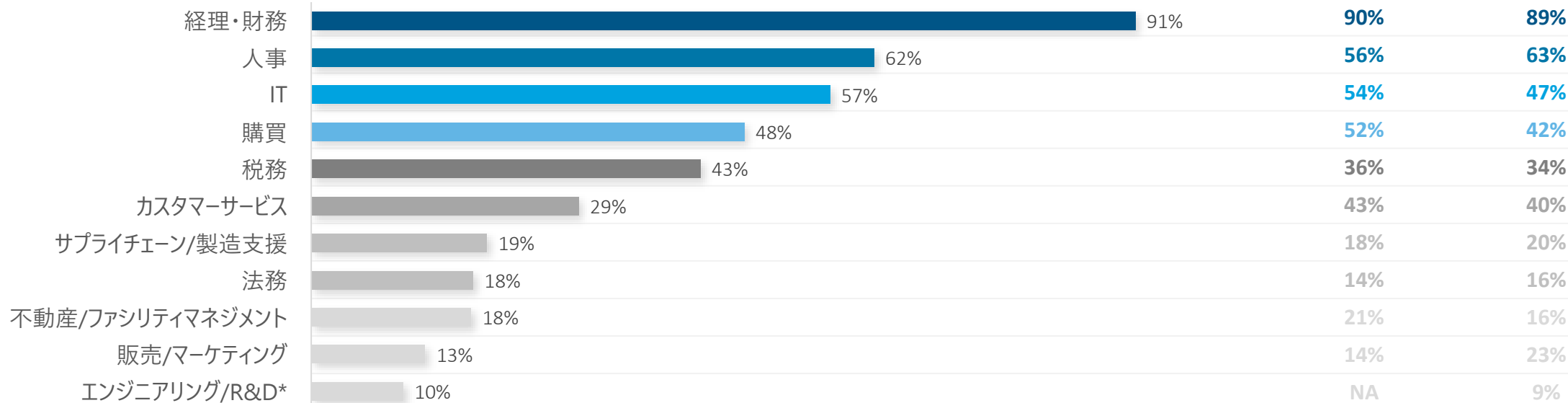
GBS組織における対象領域

GBS (2023)

2021

2019

回答企業数の割合(%) →



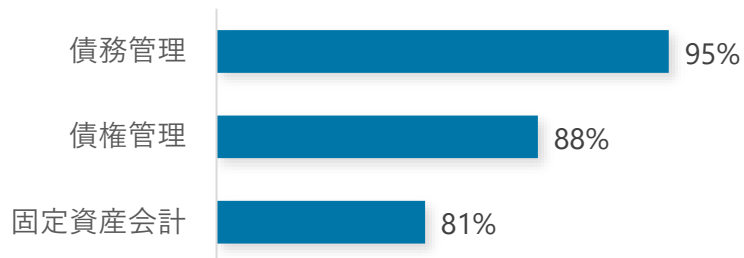
*当該項目は2021年調査に含まれていない



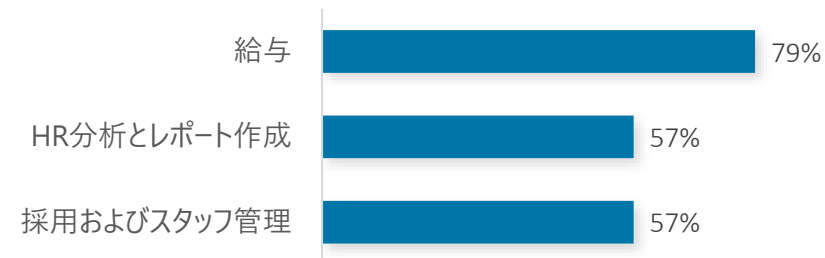
- 従来GBSのBig3領域とされる「経理・財務」、「人事」、「IT」が依然として、全ての業界においてGBSの主たる対象となっている
- ビジネスとの関りが深い「エンジニアリング/R&D」のSSC化が引き続き注目されており、GBSのポジションが、「コストを抑えたバックオフィスセンター」から「戦略的パートナー及び企業の中核組織」へと移行していることを示唆している
- 「購買」、「サプライチェーン」、「税務」など、ビジネスとの連携がより求められている領域も近年SSC化が進んでいる

主なファンクションにおける機能スコープ

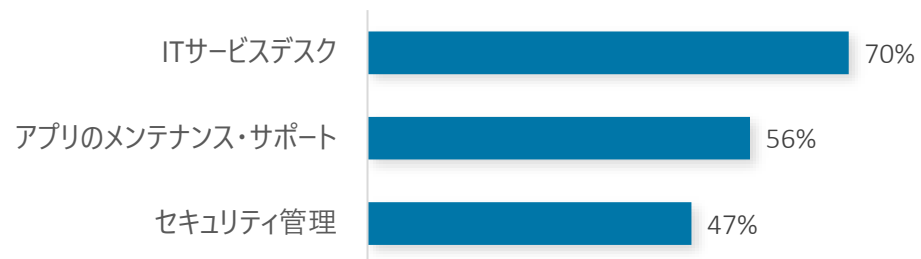
経理・財務



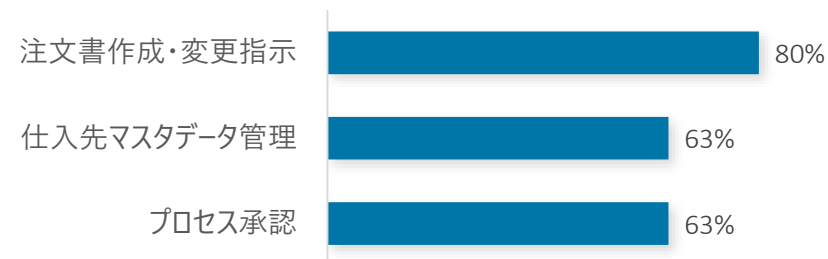
人事



IT



購買

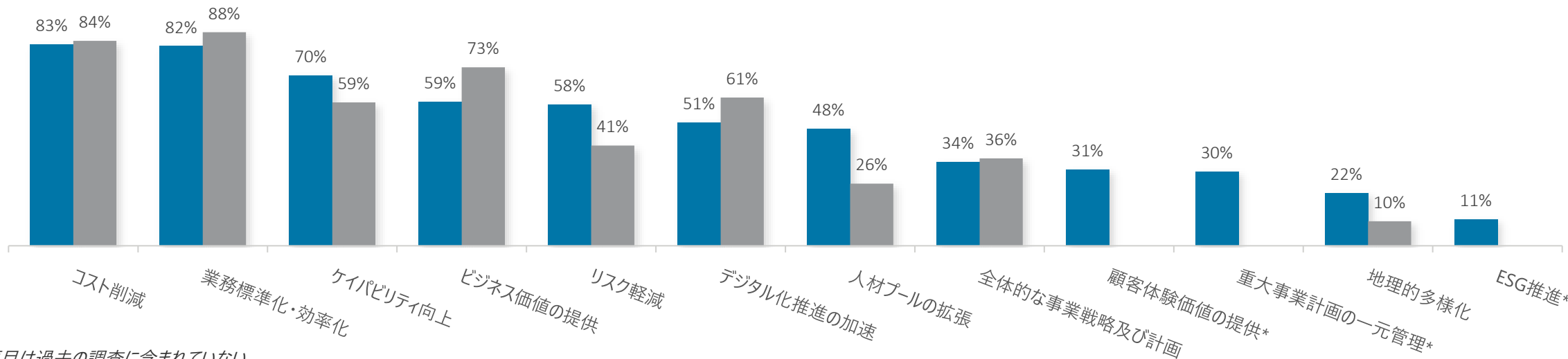


2023



- 経理財務領域では、**債務管理**、**債権管理**、**固定資産管理** が引き続きトップ3となっており、過去のトレンドの延長線上になる
- 人事領域では、2017年に比べ、**給与**、**採用およびスタッフ管理** を提供するGBS/SSCが増加している
- IT領域では、引き続き、**ITサービスデスク**がトップの機能スコープとなっている
- 購買領域では、**仕入先マスタデータ管理** を提供するGBS/SSCが増加傾向にある

GBS組織の目的及び効果



当該項目は過去の調査に含まれていない

■ 2021年 ■ 2023年

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2023年 順位	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2021年 順位	2	1	5	3	6	4	8	7	-	-	9	-



- 「コスト削減」はGBS組織において「最も重要視される」目的であり、企業は引き続きコスト削減に注力している
- 次に「業務標準化・効率化」、「ケイパビリティ向上」が重要視され、GBS活用から直ちに得られる具体的な効果として引き続き挙げられている
- 企業はBCP計画を実施しサービスデリバリーモデルを多様化することで、運用リスクを軽減するためのツールとしてGBSを活用している
- 人材獲得競争において、GBSの活用はより規模が大きい多様な人材プールへのアクセスを可能とする



テクノロジー活用及びESG

GBS組織におけるテクノロジー活用・その他施策

2021年 順位	2023年 順位	採用している主なテクノロジー・施策	今後1-3年間にける注力領域
1	≡ 1	自動化	59%
3	↑ 2	シングルインスタンスERP	47%
5	↑ 3	ケースマネジメント/ワークフローツール	45%
9	↑ 4	一元化された分析/レポート体制&パフォーマンスダッシュボード	28%
2	↓ 5	グローバル標準プロセス	28%
8	↑ 6	セルフサービス (検索、トランザクション、レポートアクセス等)	18%
4	↓ 7	クラウド	15%
7	↓ 8	イノベーション文化の醸成	11%
11	↑ 9	データレイク	8%
6	↓ 10	アジャイル	8%

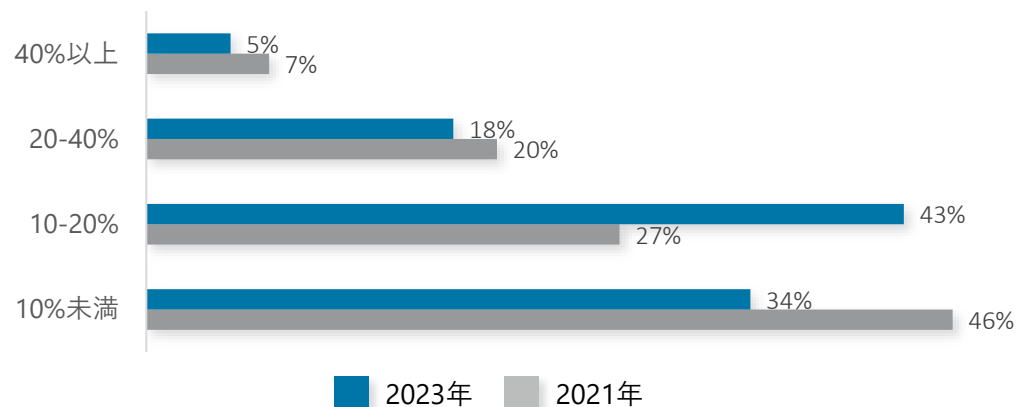
↑ 2021年調査から上昇 ↓ 2021年調査から低下 ≡ 2021年調査から変化なし



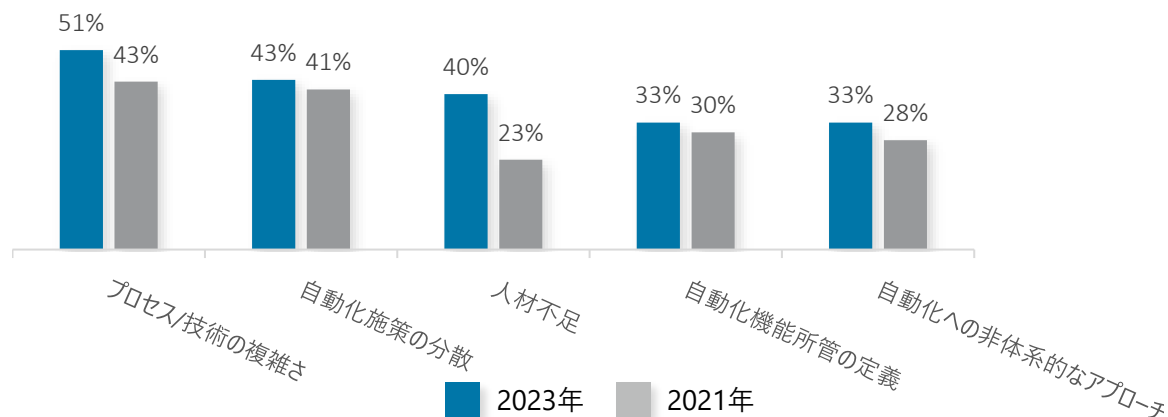
- ここ数年、**自動化**はGBSにおいて**最も採用されているデジタル施策**であり、今後1-3年も注目の分野になると予想される
- 一元化された分析/レポート体制&パフォーマンスダッシュボード**は、2021年の9位から2023年には4位に急上昇した
- 自動化に重点を置いている回答者の29%は、既に**一元化された分析/レポート体制&パフォーマンスダッシュボード**も活用している
- 企業は**リーダーシップの目標と目的**に合った**ペルソナベースのパフォーマンスダッシュボード**を通じて、デジタル化を進化させている
- グローバル標準プロセスとセルフサービス機能**は、過去数年間のトレンドに沿って、今後1~3年の間に企業の最重点分野になりつつある
- クラウド機能**は多くの組織にとって**重要な課題**となっているが、GBSでは**自動化、ERP、ワークフローツール、分析などのツールや機能を実現する手段**としてクラウドを活用することが増えている

自動化の効果及び課題

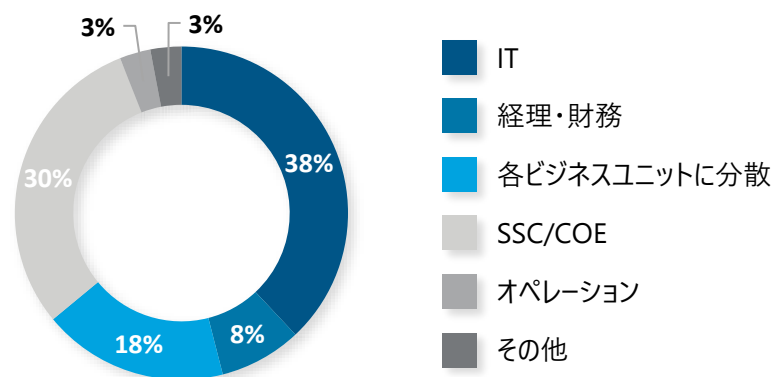
自動化によるコスト削減効果



自動化における課題/推進前に考慮すべきこと



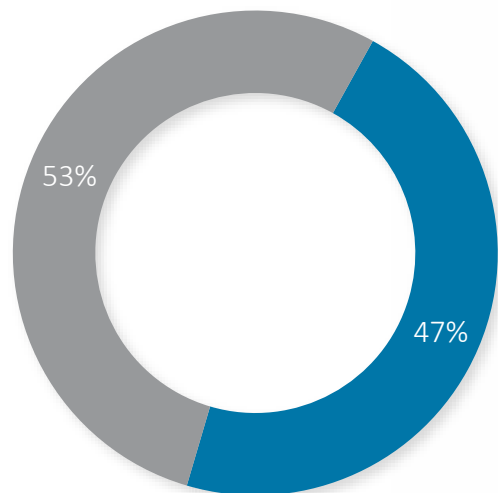
自動化の所管部門



- 自動化によるコスト削減効果が10%未満と回答した企業の最大の課題は**自動化施策の分散**であり、その次は**プロセス/技術の複雑さ**である
- 自動化によるコスト削減効果が20%以上と回答した企業の**41%**はシングルインスタンスERPも採用している
- 回答企業の大半 (**68%**) は、自動化機能は**ITまたはSSCのいずれかが所管**していると回答し、**18%**は、各ビジネスユニットに分散して管理されていると回答した
- **人材不足は40%のGBS組織で課題**として認識されている (2021年の23%より増加)

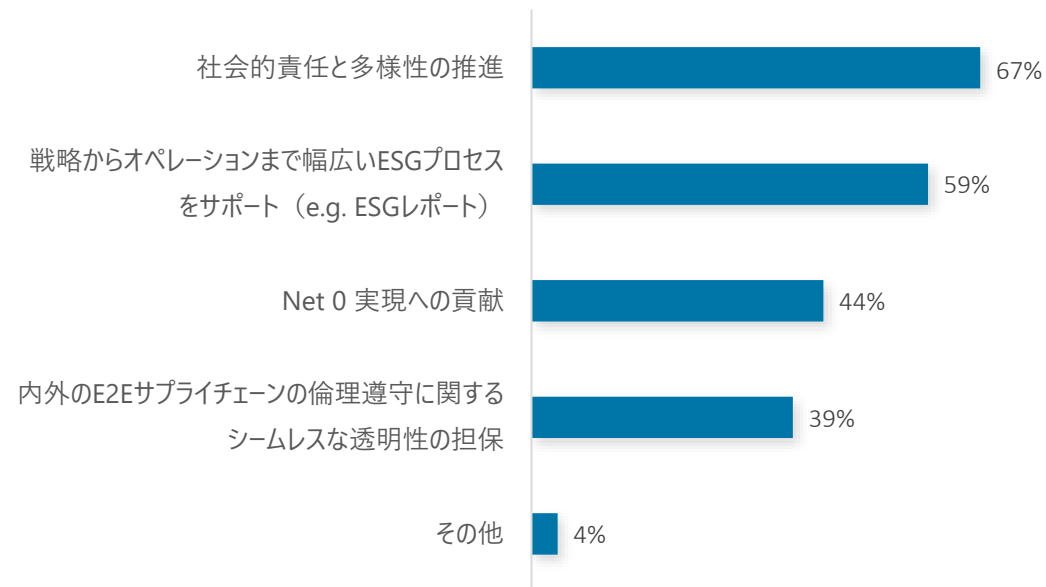
GBS組織とESGへの取り組み

GBS組織がESGに取り組んでいるか

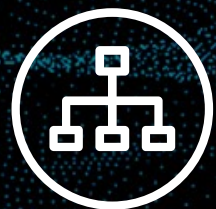


■ はい ■ いいえ

「はい」と回答した場合、
GBS組織はどのような
役割を果たしているか

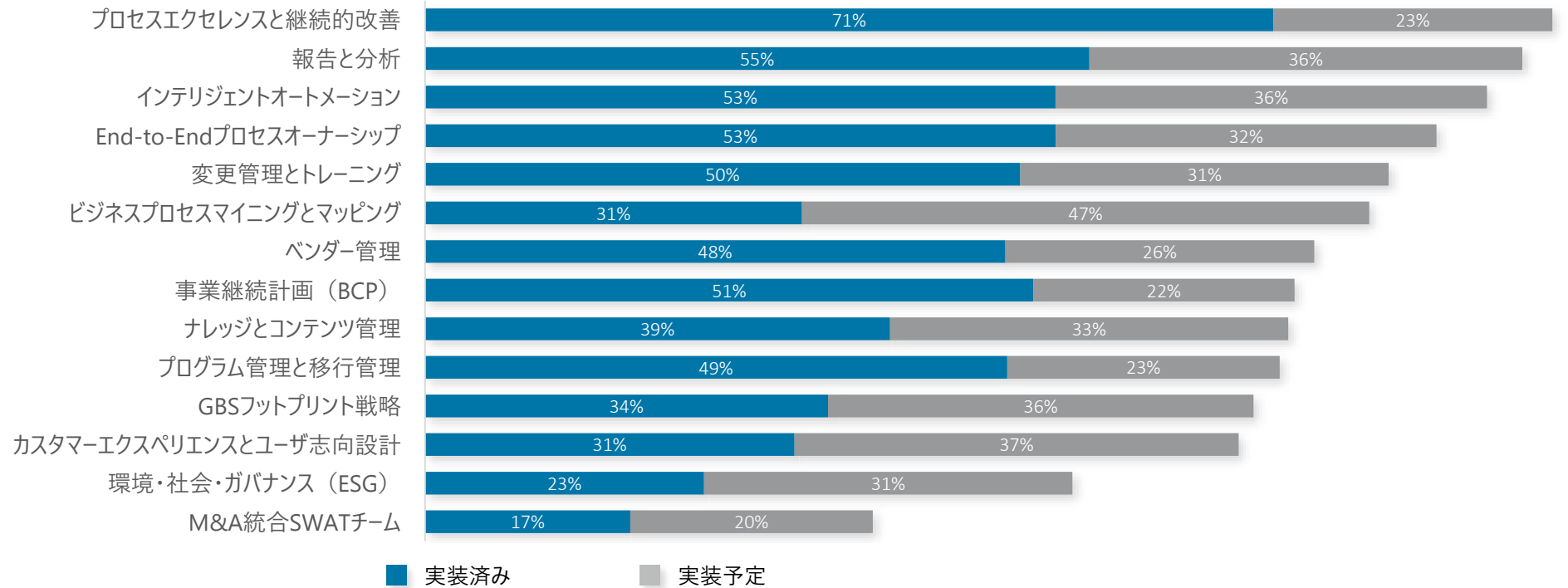


- GBSは様々なESGプロセスを支援し、**Net 0**の実現に貢献することにより、ESGを推進する上での重要な役割を果たしている
- **ESG推進は業界を問わず** 広範囲に行われており、殆どの業界で**45~55%の企業がESGに取り組んでいる**



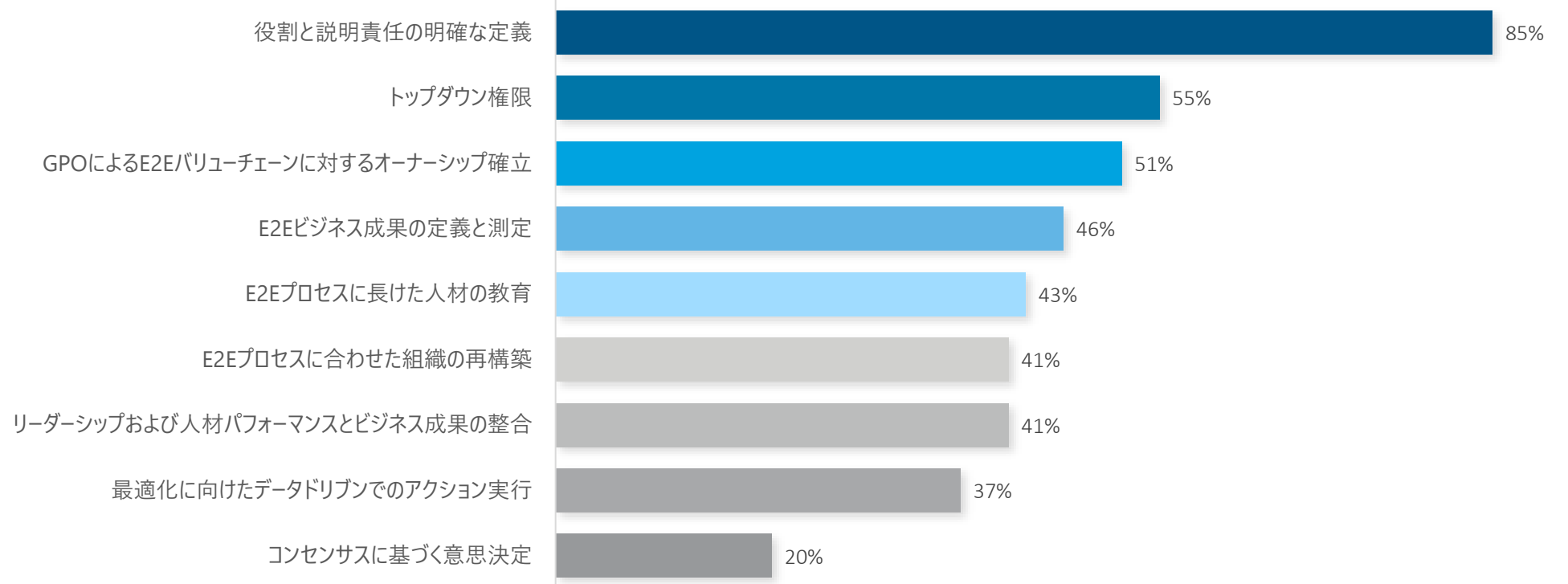
センターオフィス

GBS組織で実装または実装予定の機能



- インテリジェントオートメーション、報告と分析、プロセスエクセレンス、End-to-Endプロセスオーナーシップ、変更管理、事業継続計画 (BCP) は GBS組織の**少なくとも50%**を占めている
- **プロセスエクセレンスと継続的改善**は、2023年にGBS組織の重点分野の**トップ**にランクアップしている。これは、2021年以降、**RPA、自動化、およびレポート機能**の開発に注力したことが背景にある

End-to-Endプロセスを達成するための重要な成功要因

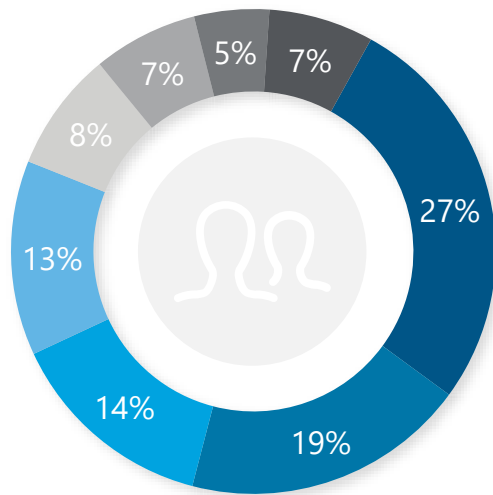


- 組織の**53%**が既にEnd-to-Endのプロセスを導入しており、**32%**が今後3年以内に**導入を計画している**
- **85%**の組織は、**役割と説明責任の明確な定義**を最も重要な成功要因としている
- **トップダウン権限**と**GPOによるE2Eバリューチェーンに対するオーナーシップ確立**は、**50%以上**の組織にとって重要な成功要因である

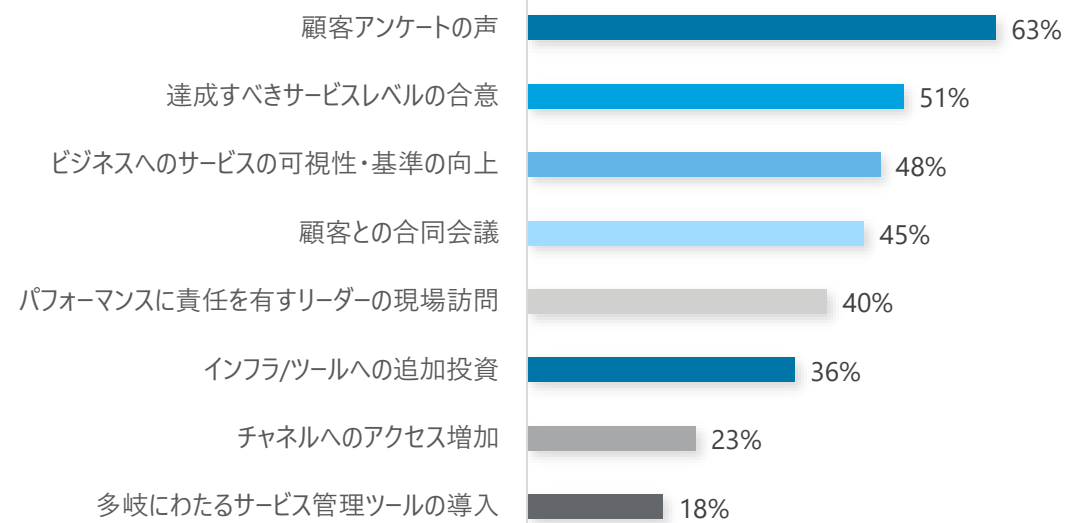
顧客体験の向上に向けた課題と取り組み

エンドユーザー/顧客がGBSと関わる際に発生するペインポイント

より良い顧客体験を推進するための組織の取り組み



- セルフサービス機能の欠如
- 問題を解決できない
- 長い応答時間
- KPIや顧客ダッシュボードの透明性の欠如
- 効果のない自動化
- サポートのための長期待機時間
- 限定的なアクセスチャネル
- 上記のいずれでもない



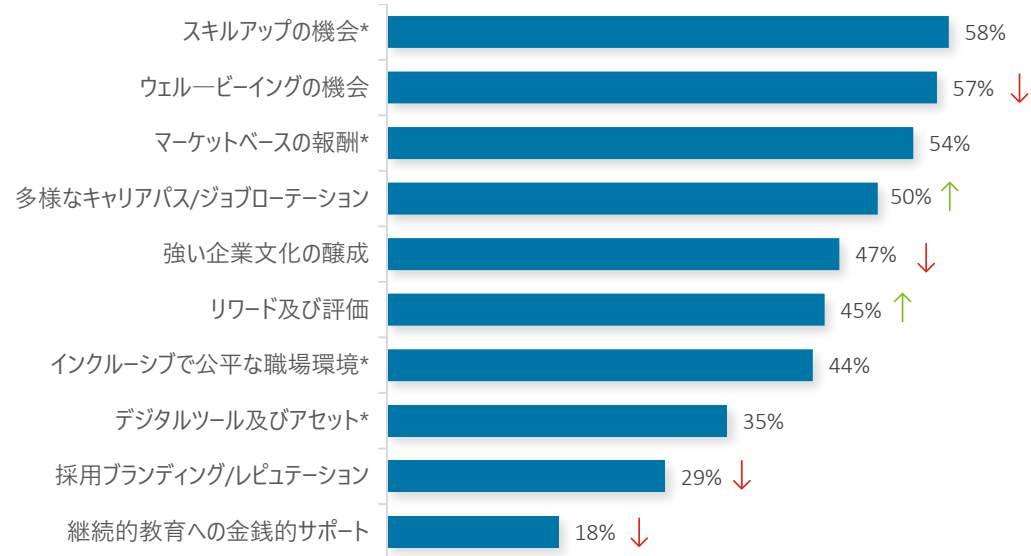
- GBS組織の約70%が、顧客体験とユーザー志向設計を機能として実装しているか、実装を計画している
- 顧客調査、達成すべきサービスレベルの調整、SSCからビジネスへの基準の向上を通じて、より良い顧客体験を促進するための措置を積極的に講じている
- GBSはセルフサービス機能に対する高い需要に直面しており、顧客体験を向上させるための可視性と透明性の向上を推進している



人材戦略

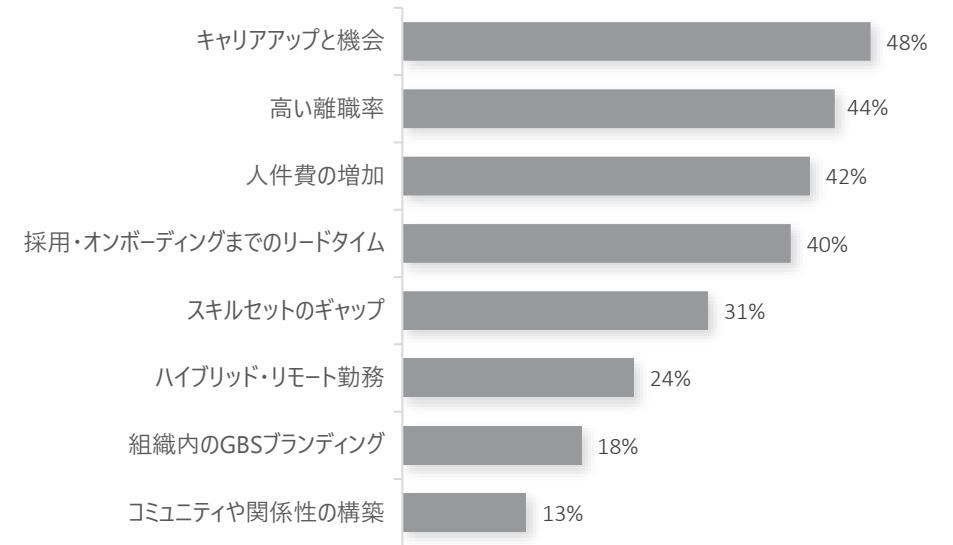
GBSにおける人材管理

人材のリテンションに向けた主な取り組み



* 2021年調査からの追加項目 = ↑ ↓ 2021年度調査からの変動

人材戦略に関する主な課題

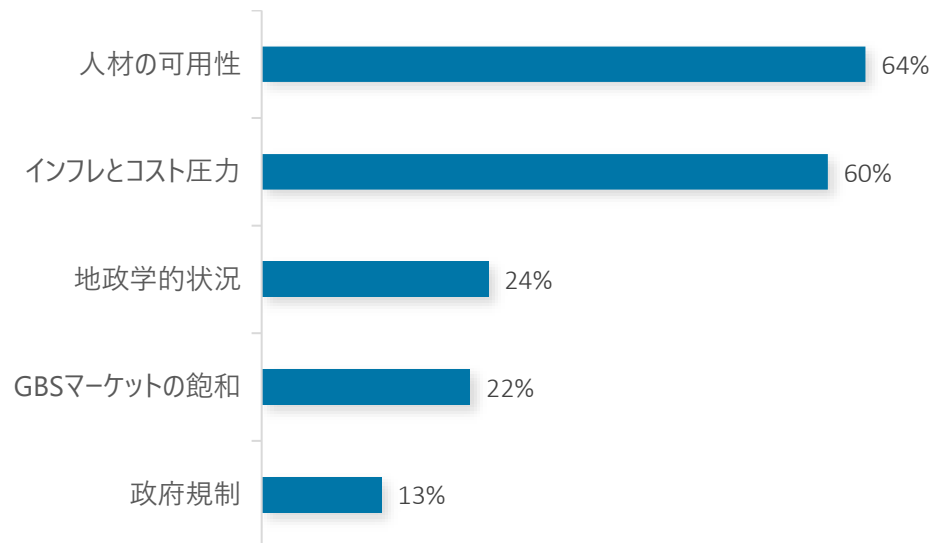


- コロナ禍後、企業が人材戦略の優先順位を変更し、**強い企業文化の醸成**よりも**ウェルビーイングの機会**、**人材のスキルアップ**、**マーケットベースの報酬**に焦点を当てていることを示唆する
- **採用ブランディングと教育への支援**は、以前の調査と比較して優先度が低下している

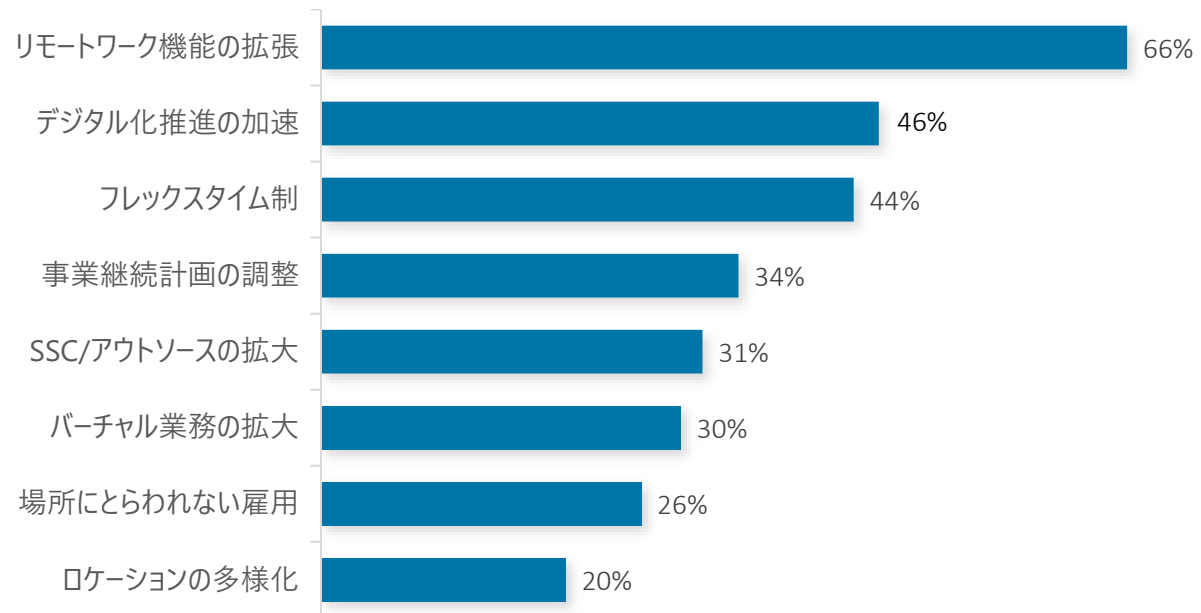
- **キャリアアップ**を課題としている企業は、**ウェルビーイングの機会とジョブローテーション**に積極的に焦点を当てている
- **離職率が高い**企業では**マーケットベースの報酬**を人材確保の施策として採用している

フットプリント（拠点）戦略／アジリティ・レジリエンス

GBSのフットプリント（拠点）戦略に影響を与える主要要素



GBS組織のアジリティとレジリエンス



- GBS組織のフットプリント戦略において**人材、インフレ及びコスト圧力**が最大の要因となる反面、**地政学的要素**や政府の規制の影響は比較的に少ない
- GBS組織では、人材がハイブリッドモデル（**在宅勤務、デジタル化推進の加速、フレックスタイム制**等）にも対応できるように複数の戦略を採用することが増えている



お問い合わせ

Global LEAD

Sonal Bhagia
Managing Director
Houston
sbhagia@deloitte.com

Global CORE TEAM

Chau Deng
Senior Manager

Ankush Bhadrish
Senior Manager

Zenita Subba
Manager

Tad Zajac
Senior Consultant

Anurag Emmadi
Consultant

Elena Mondragon
Consultant

Alagu Suthan
Consultant

Mahesh Shelke
Consultant

REGIONAL LEADS

AMERICAS

Kort Syverson
Principal
San Diego
ksyverson@deloitte.com

Parag Saigaonkar
Partner
Canada
psaigaonkar@deloitte.com

EMEA

Dorthe Keilberg
Partner
Netherlands
dorkeilberg@deloitte.nl

Candice Sieg
Partner
United Kingdom
csieg@deloitte.co.uk

APAC

Viral Thakker
Partner
India
vthakker@deloitte.com

Saurabh Mathur
Partner
India
saurabhmathur@deloitte.com

日本窓口

三上 徳朗
Noriaki Mikami
Partner
Japan
nmikami@tohatsu.co.jp

佐藤 公信
Hironobu Sato
Director
Japan
hironobu@tohatsu.co.jp

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 合同会社なら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 リスク アドバイザリー 合同会社、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 グループ 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30都市に約2万人の専門家を擁し、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）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、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（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバー ファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバー ファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。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 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、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

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 アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500® の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、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、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、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が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家に相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバー ファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバー ファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください

<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>