

## 2021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）

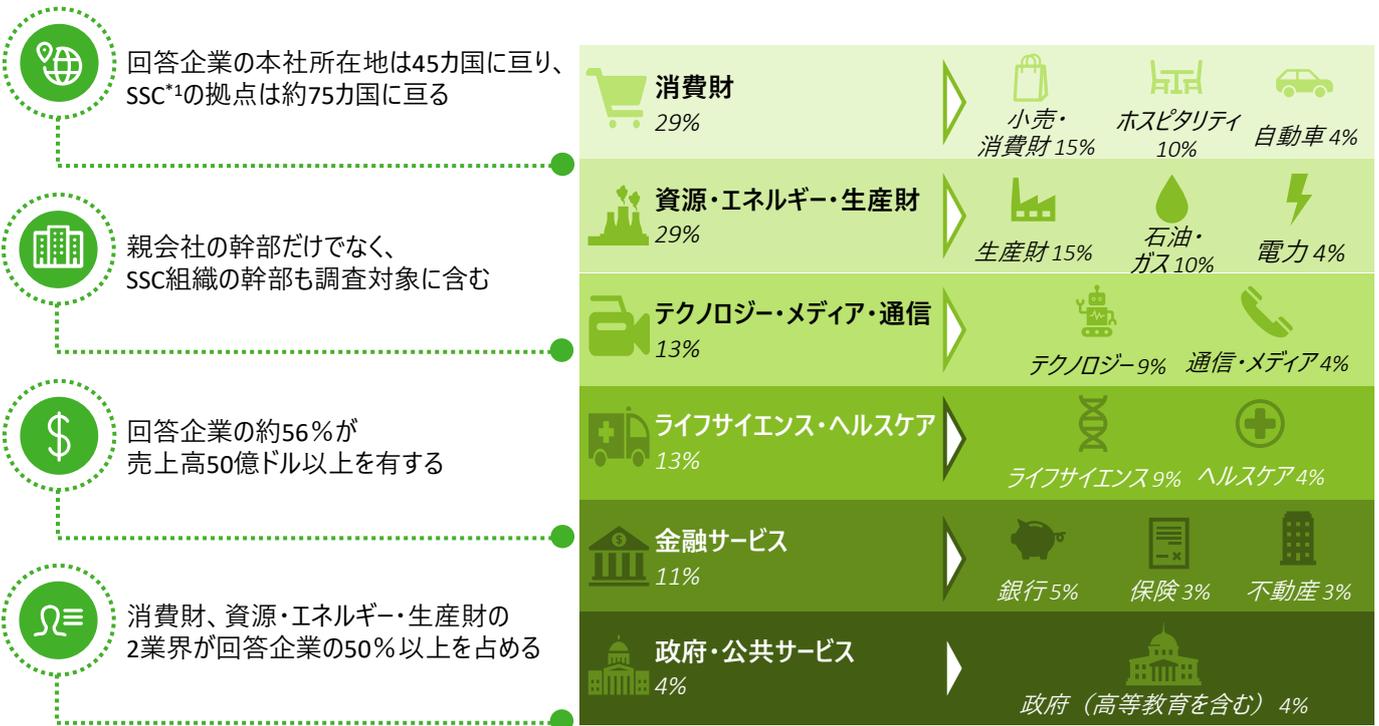
### デロイト グローバル シェアードサービス サーベイについて

本サーベイは、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企業を対象として、デロイトがグローバルレベルで隔年で実施しているサーベイである

### 調査概要

2021年のサーベイでは、「ロケーション及び組織」、「戦略及びスコープ」、「価値とその実現アプローチ」、「オペレーション」、「今後の方向性」等のカテゴリー毎に質問項目を設定し、45ヶ国、約600社の過去最多の企業から回答を得た

### 調査回答企業の概要

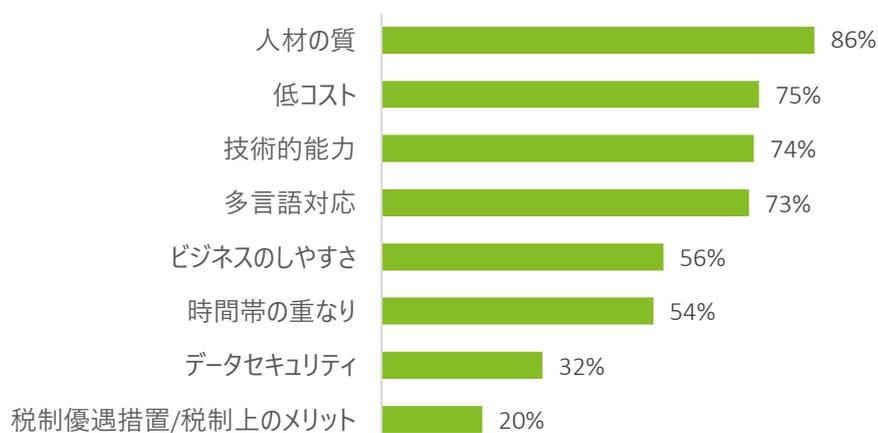


\*1：シェアードサービスセンターの略称

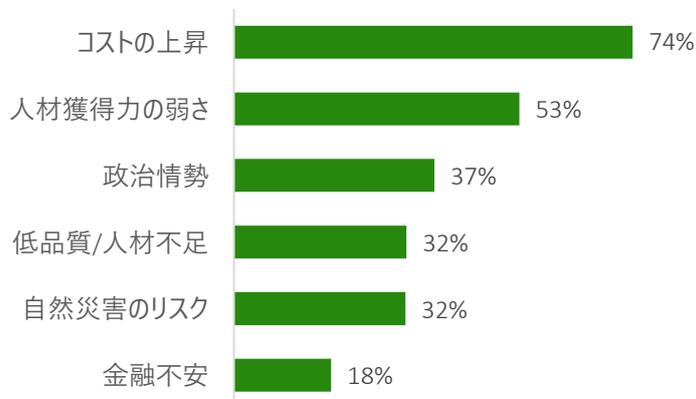
## ロケーション及び組織

- SSC活用から得られる最大のメリットとして「人材の質」が挙げられ、従来、SSCを活用する最大の理由として挙げられてきた「低コスト」を上回った
- 一方、SSC活用の留意事項として、「コストの上昇」、「人材獲得力の弱さ」、「政治情勢」が上位に挙げられている

図表1：SSC拠点において享受できる戦略的なメリット



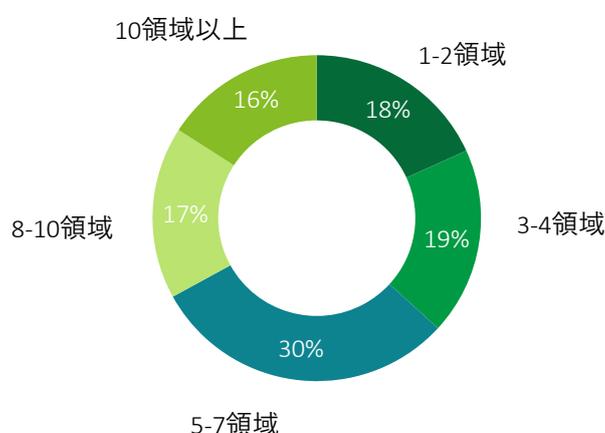
図表2：SSC拠点における留意事項



## 戦略及びスコープ (1/2)

- 複数領域を対象とするSSCが引き続き最も多く、SSC全体の約82%が3領域以上のサービスを提供している
- 対象領域は、依然として「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」などのSSC化も引き続き進んでいる

図表3：SSCにおける領域数（経理・財務、人事等）



図表4：対象領域（トランザクション業務・ナレッジ業務を含む）

SSC (2021年)	2019年	2017年
回答企業数の割合 (%) →		
経理・財務	89%	88%
人事	63%	63%
IT	47%	53%
購買	42%	37%
給与計算	N/A*	N/A*
カスタマーサービス/コンタクトセンター	40%	30%
税務	34%	32%
内部監査/リスクマネジメント	N/A*	N/A*
法務	16%	15%
サプライチェーン/製造支援	20%	15%
販売/マーケティング	23%	17%
不動産/ファシリティマネジメント	16%	19%
サイバー	N/A*	N/A*

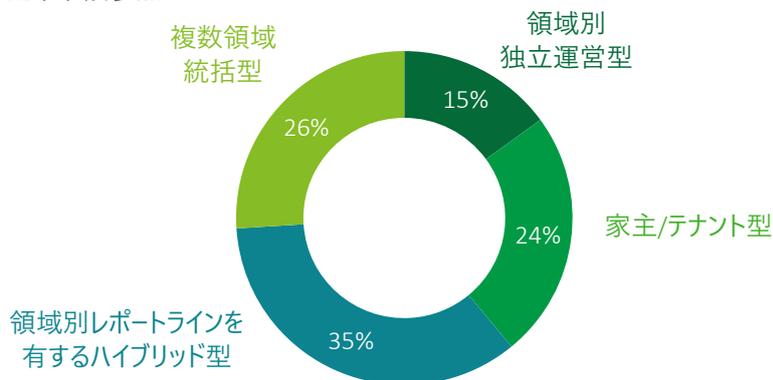
\*当該項目は、2017年及び2019年調査に含まれていない

## 戦略及びスコープ (2/2)

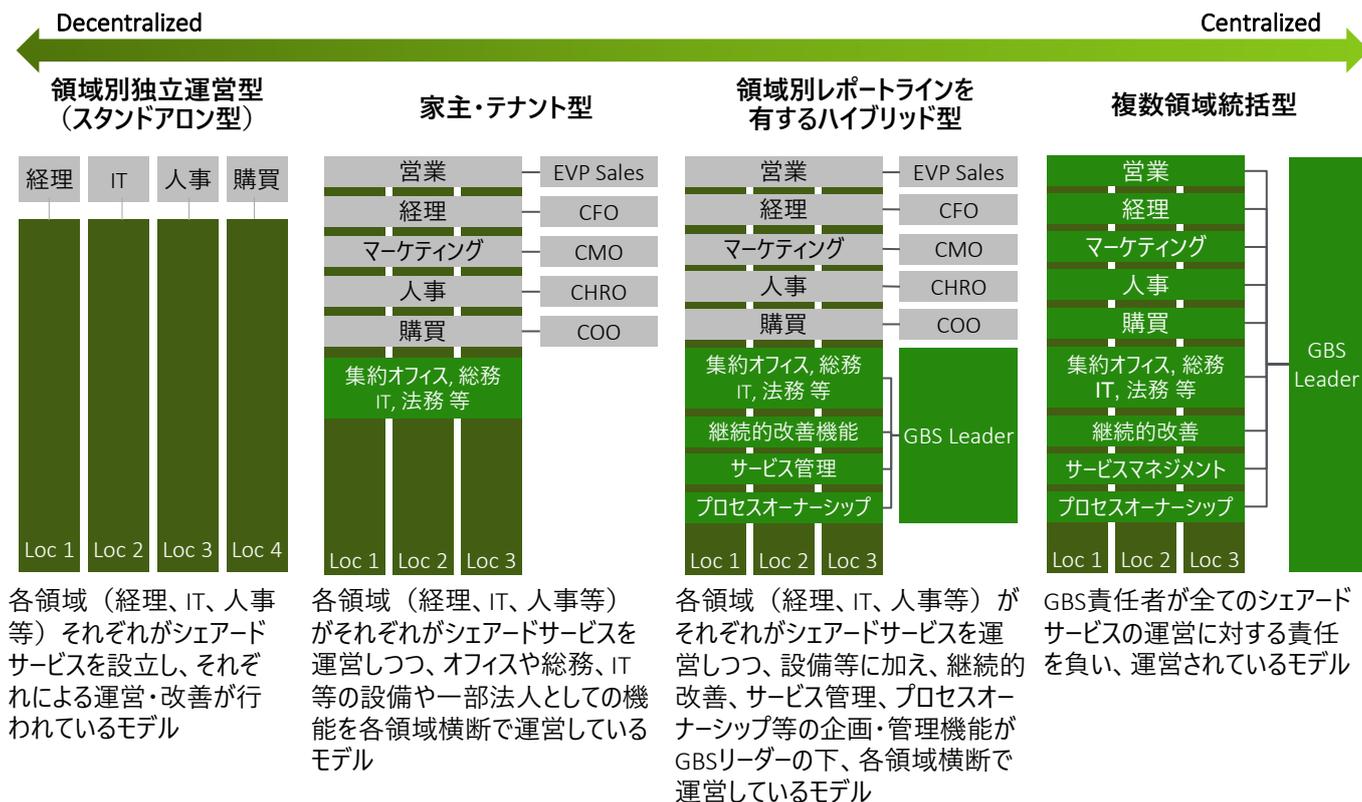
- SSC/GBSが成熟するにつれ、ガバナンスモデルは、領域別独立運営型や家主・テナント型ではなく、領域別レポートラインを有するハイブリッド型モデルが多く採用されている

図表5：SSC/GBSにおけるガバナンスモデル

※各型の状態定義については、下段参照



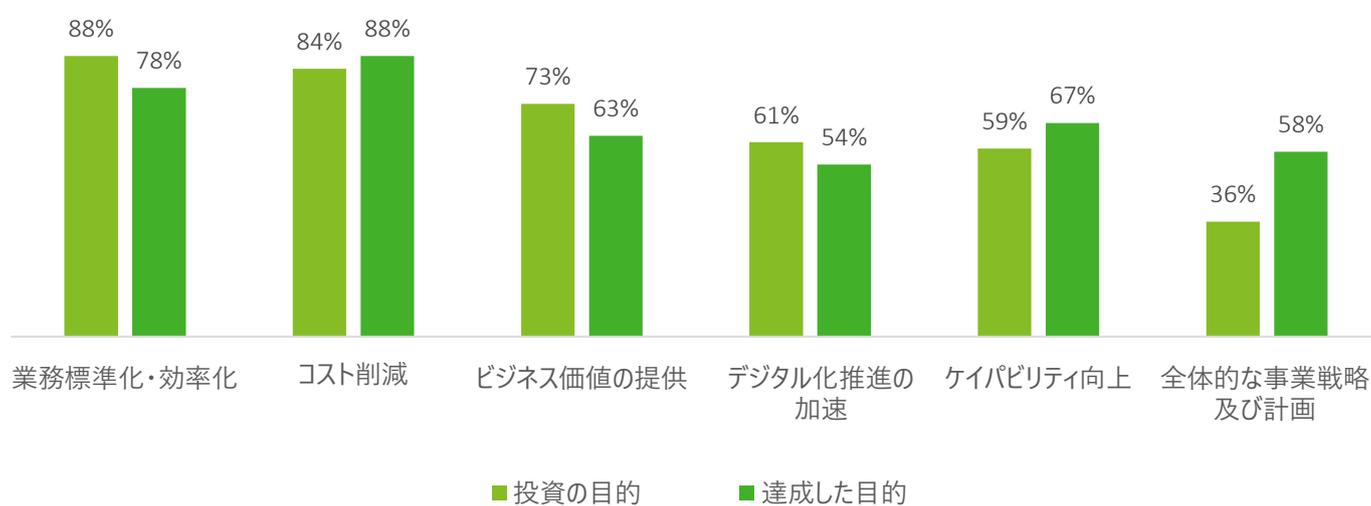
### 参考：SSC/GBSガバナンスモデルの類型



## 価値とその実現アプローチ (1/2)

- 「業務標準化・効率化」は、GBS/SSCへ投資する目的として、「コスト削減」を上回った
- 「コスト削減」は引き続き、SSC設立から得られる即時的な効果であるが、企業は「ビジネス価値の提供」及び「デジタル化推進の加速」の効果も期待している

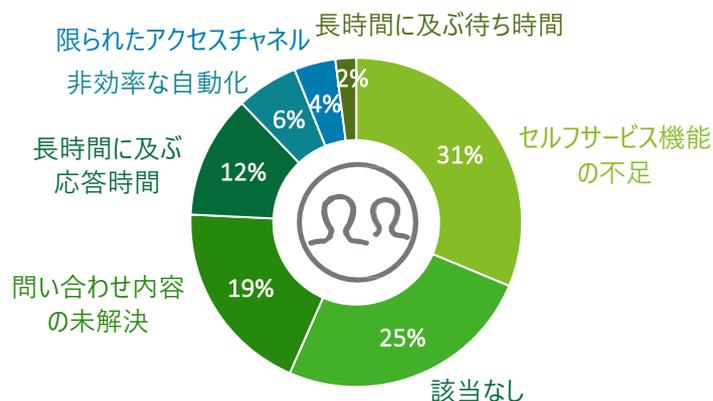
図表6：GBS/SSCへの投資の目的及び効果



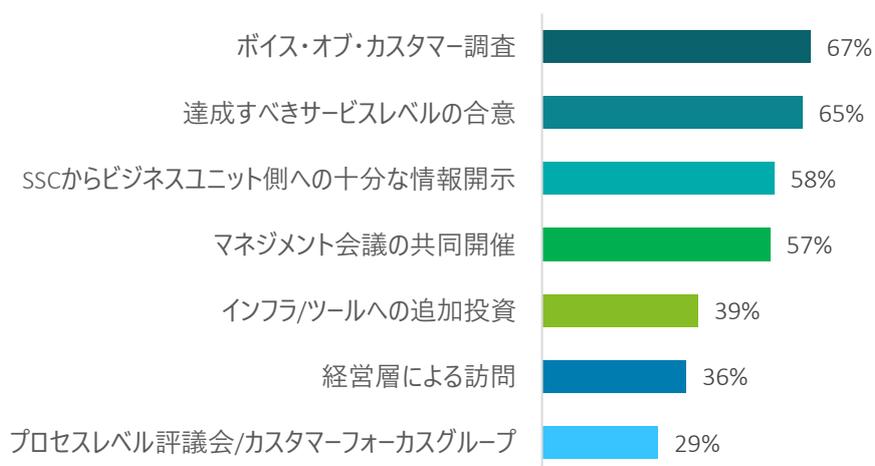
## 価値とその実現アプローチ (2/2)

- カスタマーエクスペリエンス向上の取り組みにおいて、GBSセンターとやり取りする際の主な障壁に、「セルフサービス機能の不足」及び「問い合わせ内容の未解決」が挙げられた
- 企業は、「ボイス・オブ・カスタマー調査」、「達成すべきサービスレベルの合意」、「sscからビジネスユニット側への十分な情報開示」などの施策を通じて、カスタマーエクスペリエンス向上に向け積極的に取り組んでいる

図表7：エンドユーザー（ビジネスユニット側）がGBSセンターとやり取りする際の障壁



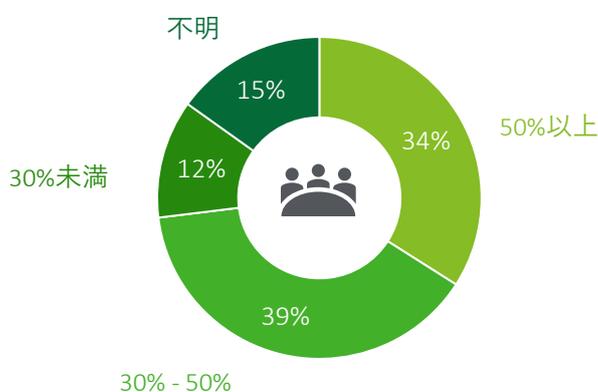
図表8：カスタマーエクスペリエンス向上に向けた施策



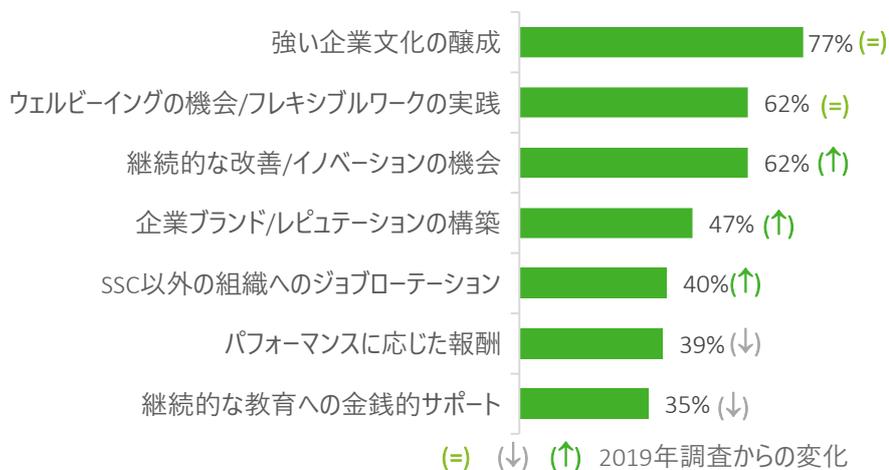
## オペレーション (1/1)

- 回答企業の約70%において、リーダー層での女性またはマイノリティの比率は少なくとも3分の1であった
- 人材リテンションの施策として、「強い企業文化の醸成」、「ウェルビーイングの機会/フレキシブルワークの実践」の重要性が一層高まっており、金銭的なインセンティブも従来通り重要視されている

図表9：SSCのリーダー/マネジメント層における女性及び/またはマイノリティ比率



図表10：人材のリテンションに向けた実施済み施策



## 今後の方向性 (1/2)

- 過去調査と同様に、「RPA」はGBS組織において最も活用されているテクノロジーであり、今後1-3年間においても引き続き、最も注力される領域となっている
- 「イノベーション文化の醸成」、「セルフサービス機能」、及び「分析/レポート体制」は、今後1-3年間における注力領域として浮上している

図表11：GBS組織におけるテクノロジー活用・その他施策

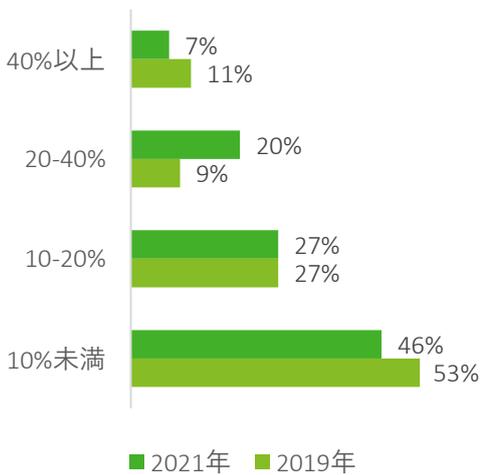
↑ 2019年調査から上昇      = 2019年調査から変化なし  
↓ 2019年調査から低下      + 新規追加項目

2019年 順位	2021年 順位	主なテクノロジー・施策	今後1-3年間に おける注力領域	
2	<span style="color: green;">↑</span> 1	RPA	69%	1
4	<span style="color: green;">↑</span> 2	グローバル標準プロセス	59%	2
3	<span style="color: green;">=</span> 3	シングルインスタンスERP	54%	3
1	<span style="color: red;">↓</span> 4	クラウド/AWS	51%	7
-	<span style="color: green;">+</span> 5	ケースマネジメントに向けたテクノロジーの活用 (例：ServiceNow)	47%	8
7	<span style="color: green;">↑</span> 6	アジャイル開発手法	41%	10
6	<span style="color: red;">↓</span> 7	イノベーション文化の醸成	36%	5
-	<span style="color: green;">+</span> 8	セルフサービス	35%	6
5	<span style="color: red;">↓</span> 9	一元化された分析/レポート体制	31%	4
-	<span style="color: green;">+</span> 10	バーチャルアシスタント (チャットボット、対話型AI等)	24%	9

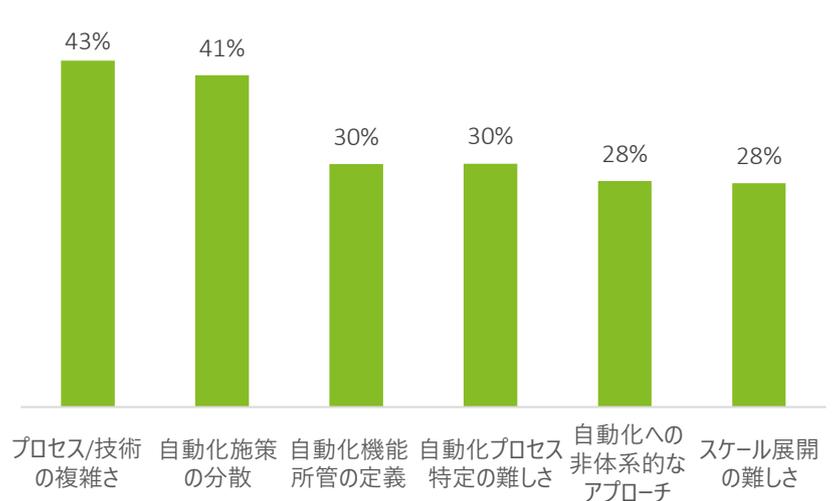
## 今後の方向性 (2/2)

- RPAにより20-40%以上のコスト削減を実現した回答企業は9%から20%へ増加しており、効果を創出している企業が増えている
- RPAによるコスト削減効果が10%未満の回答企業が抱える最大の課題は、自動化施策の分散とプロセス/技術的な複雑さである
- COVID-19の影響により、回答企業の大多数（87%）は、ビジネスの継続性を確保するためにリモートワーク機能の拡張に注力している

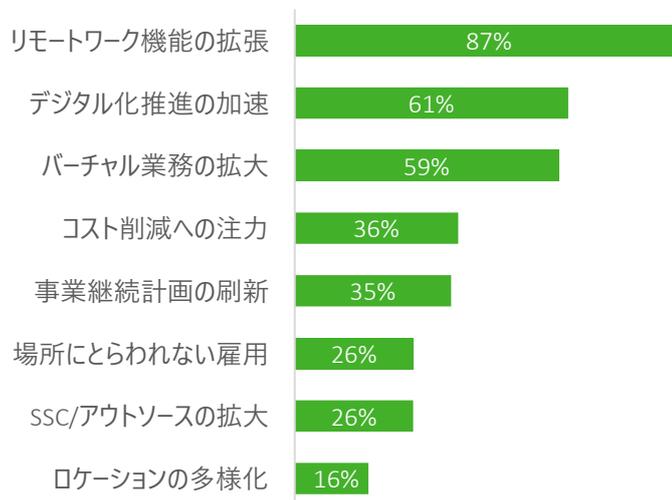
図表12：RPAの取り組み全体でのコスト削減効果



図表13：RPAの取り組みにおける課題



図表14：今後2-5年間の計画において、COVID-19から最も大きな影響を受けた取り組み



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

2015年版： <https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/operations/articles/bmt/ss-survey2015.html>

2017年版： <https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/operations/articles/bmt/ss-survey2017.html>

2019年版： <https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/operations/articles/bmt/ss-survey2019.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@tohmatu.co.jp](mailto:jpdtcgbscoe@tohmatu.co.jp)

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

# Deloitte.

## デロイトトーマツ

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30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、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”）、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](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、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（オーストラリア、バンコク、北京、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、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ー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームと関係法人のグローバルネットワーク（総称して“デロイトネットワーク”）を通じFortune Global 500®の8割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約312,000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、デロイトトウシュー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”）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、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性及び完全性に関して、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。

Member of

**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.



**IS 669126 / ISO 27001**