

# グローバル・ ビジネス・サービス—— アジリティ実現の鍵

[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)



## **Global Business Services – Key to Agility**

Published by PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

By Michael Suska and Arne Weuster

With contributions from Barbara Major, Kristina Kompalla and Torben Schuchert

July 2021, 56 Pages, 44 Figures, Soft cover

All rights reserved. This material may not be reproduced in any form, copied onto microfilm or saved and edited in any digital medium without the explicit permission of the editor.

This publication is intended to be a resource for our clients, and the information therein was correct to the best of the authors' knowledge at the time of publication. Before making any decision or taking any action, you should consult the sources or contacts listed here. The opinions reflected are those of the authors. The graphics may contain rounding differences.

# はじめに

グローバル・ビジネス・サービス (GBS) という組織は、ビジネス環境の中にすでに十分に定着しています。コスト削減の圧力がこれまでになく高まる中、シェアードサービスの仕組みを構築し、それを活用することは、大多数の企業にとって競争力を維持するために不可欠なものとなっています。GBSの歴史は、内部顧客に対して繰り返しの多い業務を提供することから始まりましたが、現在のシェアード・サービス・センター (SSC) は、グローバルなバックオフィス業務をエンドツーエンドで担う組織に発展しています。それだけでなく、トランザクション業務のデジタル化をさらに進めながら、内部顧客に付加価値のある業務を提供するようになっています。

ここがまさに、アジリティの出番です。アジリティとは、素早く考えて理解し、迅速かつ身軽に行動する能力と定義できます。GBSは今、内部顧客とGBS自身の双方に対して、アジヤイルな活動のメリットを実現できるところまで発展しています。

現在のSSCには、エンドツーエンドのプロセスを企業本体からGBSに移行するというトレンドが強く見られます。これまで、最も多く最も重要な（そのため大半を占めていた）機能は財務でしたが、現在はスコープがグローバルに広がったことで、企業の主要な機能が全て対象になりました。その結果、多くのSSCで財務機能の影響力が低下しましたが、一方でファイナンシャルプランニング＆アナリシス (FP&A) 機能や販売・調達機能が最もメリットを得ると考えられています。これらの機能をエンドツーエンドでSSCに移行する企業が増え続け、SSCの財務への依存度は低下しています。

SSCにおいてさまざまな機能が果たす役割が増え、財務機能への依存度が低下するにつれ、GBSのリーダーの役割も変化します。これからのGBSは、最高財務責任者 (CFO) が自動的にトップに立つのではなく、SSCで重要性を増す他の機能を統括する経営幹部も、自らの責任を認識するようになると思われます。こうしてGBSのリーダーは今後、これまでより機能横断的な役割になるでしょう。

デジタル化と自動化のさらなる推進という点では、SSCは、組織の中で継続して行われる改善に適応していく必要があります。デジタルツールの導入でSSCの人員に余裕があれば、付加価値業務やSSCの効率化に力を入れることができます。しかし、デジタルツールの導入には時間や投資が必要です。デジタルソリューションを活用している企業は、ソリューションの可能性の分析と実装には十分なリードタイムが必要であることに加え、組織を開発するための初期投資が不可欠であることを理解しています。この点は、ロボティック・プロセス・オートメーション (RPA) でクイックウィンを目指すような短期プロジェクトについても、人工知能 (AI) の導入や、そしてもちろん、SAP S/4HANAへの切り替えなどの中期もしくは長期の変革プロジェクトについても同様です。

こうした変革には組織改革だけでなく、人材に関連する課題も伴います。大規模なSSCが数多くの機能を提供するということは、スキルの高いスタッフが必要であることを意味します。特に、付加価値業務への注力を強化し続けるなら、人材は重要です。その結果、適切な人材をめぐる競争が激化するため、SSCは労働市場でも魅力的な企業としての地位を確立し、それを明確に発信しなければなりません。雇用者としてのブランディングは、従業員の最終的な配置に大きな影響を及ぼします。また、優秀な人材を獲得するには、より高い報酬を支払うことも必要でしょう。

本報告書は、2年ごとに発行するシリーズの第6版です。2020年11月から2021年1月まで、世界各地の幅広い業種の企業を対象に実施した調査に基づいています。全体で300を超えるSSCにご参加いただき、SSCの現状、最近の動向、既存の課題、将来の課題などの全体像を包括的に示すことができました。また、戦略とビジョン、組織とガバナンス、プロセス、テクノロジーとデータ、人材と文化などの課題がもたらす影響について、さらには新しく登場している主要トレンドやSSCの今後の展望についても述べています。

調査にご協力くださった企業各社の皆様、世界が混乱しているこのような時期に貴重な情報や知見を提供してくださった各組織やパートナーの皆様に、心からお礼を申し上げます。また、調査に大きく貢献してくれたPwCグローバルネットワークにも感謝いたします。皆様のおかげで、充実した有益な報告書を完成することができました。

本報告書の内容が読者の皆様に役立つ知見となり、さらなる発展の一助となれば幸いです。

2021年7月、シュツットガルトにて



**Michael Suska**  
Partner  
Stuttgart, Germany



**Arne Weuster**  
Director  
Essen, Germany

# 目次

図表一覧 .....	6
略語一覧 .....	8
A 主な調査結果 .....	9
B GBSの現状と最近の動向 .....	10
C 戦略とビジョン .....	17
D 組織とガバナンス .....	21
E プロセス .....	29
F テクノロジーとデータ .....	39
G 人材と文化 .....	46
H 今後の展望 .....	52
I 調査範囲 .....	53
PwCグローバルネットワーク .....	55

# 図表一覧

図表1	現在、GBSからどんなサービスの提供を受けていますか？ また、今後どんなサービスを受ける予定ですか？ .....	12
図表2	GBSにおける危機管理：パンデミックの間にGBSが実施した対応 .....	14
図表3	GBSに移行したFP&A業務の割合 (%) .....	16
図表4	ビジネスサービスの経営モデル：ライン組織とアジャイル組織の比較 .....	18
図表5	今後5年間のGBS戦略について、 貴社の戦略を最も的確に説明しているのはどれですか？ .....	20
図表6	プロセスや機能の一部をアウトソーシングすることを検討していますか？ .....	20
図表7	どの機能について、アウトソーシングを検討していますか？ .....	20
図表8	従来のライン型組織とネットワーク型組織の長所・短所の比較 .....	22
図表9	ビジネスサービスのためのハイブリッド組織モデルの例 .....	23
図表10	貴社のGBSの現状をどのように説明しますか？ .....	24
図表11	貴社のGBS組織のオーナーは誰ですか？ .....	24
図表12	内部顧客とのやりとりをどのような形で行っていますか？ .....	24
図表13	GBSのコストを顧客に請求する際、どのような方法を使用しますか？ .....	25
図表14	貴組織にとって最も重要なKPIは何ですか？ .....	25
図表15	貴社の内部統制に関する最も重要な課題は何ですか？ .....	25
図表16	PwCのGBSパフォーマンス・コンプライアンス分析ツールの活用事例 .....	27
図表17	PwCのGBSパフォーマンス・コンプライアンス分析ツール（画面例） .....	28
図表18	貴社のGBSでは、どのようなサービスを提供していますか？ また、GBSに移行している業務の割合はどのくらいですか？ .....	29
図表19	SSC成熟度評価の対象となった項目 .....	30
図表20	クライアントのセンター全体と他社GBSのベンチマーキング（分野別） .....	31
図表21	貴社のプロセスはどの程度標準化されていますか？ .....	32
図表22	調達組織は、カテゴリーに基づく構造から、 価値の源泉に基づく構造に変わる .....	33

図表23	将来の調達組織のKPI.....	34
図表24	エンドツーエンドのプロセス管理を実施していますか (プロセス駆動型の組織ですか) ? .....	35
図表25	現場のサービス業務を他の担い手に繰り下げる.....	36
図表26	デジタル化への取り組みのうち、 今後最も影響が大きいと考えるのはどれですか?.....	39
図表27	自動化のためのターゲット・オペレーティング・モデルの要素.....	40
図表28	自動化（概念実証から自動化拡大まで）のロードマップ.....	41
図表29	貴社におけるデジタル化の主な目的は何ですか? .....	42
図表30	IT担当SSCは、マネージドサービスとして、 あるいはバリューチェーンの一部として立ち上げることが可能.....	43
図表31	貴社のGBSの自動化は、現在どのレベルですか? また、どのレベルを目指していますか? .....	44
図表32	改善機会を特定するために、データ分析を使用していますか? .....	45
図表33	PwCが提唱するNextGen HRオペレーションのフレームワーク .....	47
図表34	貴社の過去3年間の年間平均離職率は何%ですか? .....	49
図表35	貴社では、離職を減らすためのインセンティブを実施していますか? .....	49
図表36	下記の従業員を採用するまでに、平均してどのくらいの時間がかかりますか? ...	50
図表37	過去5年間に、下記のポジションに求める要件はどのくらい変わりましたか?.....	50
図表38	その新しい職務要件を、どのような方法で充足しましたか? .....	51
図表39	貴社GBSにおいて、人材と文化という点で最大の課題は何ですか? .....	51
図表40	スタッフの（デジタル）アップスケーリングのために、 どのような施策を実施していますか? .....	51
図表41	貴社のシェアードサービスで、今後2年間に重要となる 取り組み・課題の上位3つは何ですか? .....	52
図表42	SSCの所在地（地域別）.....	53
図表43	調査に参加したSSC（業種別） .....	53
図表44	組織の全従業員数（FTE） .....	54

## 略語一覧

AI (Artificial Intelligence)	人工知能
APAC (Asia Pacific)	アジア太平洋
BPO (Business Process Outsourcing)	ビジネス・プロセス・アウトソーシング
CFO (Chief Financial Officer)	最高財務責任者
CI (Continuous Improvement)	継続的改善
CoE (Centre of Excellence)	センター・オブ・エクセレンス
CPO (Chief Procurement Officer)	最高調達責任者
ERP (Enterprise Resource Planning)	エンタープライズ・リソース・プランニング
ETM (Employee Task Management)	従業員タスク管理
FP&A (Financial Planning and Analysis)	ファイナンシャルプランニング&アナリシス
FTE (Full-Time Equivalent)	フルタイム当量
GBS (Global Business Services)	グローバル・ビジネス・サービス
HR (Human Resources)	人事
KPI (Key Performance Indicator)	重要業績評価指標
OLA (Operational Level Agreement)	オペレーション・レベル・アグリーメント
RPA (Robotic Process Automation)	ロボティック・プロセス・オートメーション
SLA (ServiceLevel Agreement)	サービス・レベル・アグリーメント
SSC (Shared Service Centre)	シェアード・サービス・センター
VR (Virtual Reality)	仮想現実
XaaS (Anything as a Service)	サービスとしての〇〇

## A 主な調査結果

今回の調査では、今後のGBSの組織構成と業務方法にとつて非常に重要な調査結果を数多く特定することができた。この項では、これら主要な調査結果の概要をまとめた。詳しい内容については、次章以降に記載している。

1. コロナ禍によってビジネスプロセスが劇的に変化し、企業各社はサプライチェーン、移動、生産、販売などにかかる自由なグローバル活動を厳しく制限される状況に追い込まれた。しかし、パンデミック発生後の数ヶ月という極めて短い期間に大きな変化があったにもかかわらず、調査対象企業の44%は、自社のGBS戦略の変更を考えていなかった。むしろ、より野心的なGBS計画を実施したいと述べた企業も18%あった。また、4分の1強の企業が、コロナ禍はオペレーションにのみ影響するだろうと予測していた。以上の調査結果には、コロナ禍によってデジタル化が加速し、従業員が1カ所の職場に依存することがこれまでになく減少するだろうということが強く示されている。企業各社は在宅勤務制度を極めて迅速に整備し、移行業務さえリモートで完了した。
2. 今やGBSは特別なものではなく、当たり前のものとなった。調査対象企業の約50%がマルチタワー型もしくは統合型のSSCを活用している。それが、GBSにおける経理機能の役割と影響力の縮小につながっている。
3. 2019年に実施した前回のGBS調査では、標準化がGBSの主要な戦略であり目的の1つであることが明らかになった。2019年以降、標準化の水準が上昇したため、GBSは現在、サービスのさらなるデジタル化に主眼を置いている。その目的の達成に向けて、AIとRPAが最も重要なツールとなる一方、チャットボットの影響力は小さいと考えられる。多くのGBSが、さらなるデジタル化の大きな原動力として、AIとRPAの導入を検討していた。すなわち、戦略上の重要性という点で、デジタル化はすでに標準化を超えたようだ。
4. 技術から技術者へ：GBSに新しい技術を導入するときは、通常、従業員の能力開発とアップスケーリングが必要になる。それには二面的なアプローチが必要だ。プロセス管理において、トランザクション業務から自動化や標準化へ移行する過程では、人材に求められる要件や、職務要件が新しくなる。まずはこれらを満たすことが必要であり、何よりも従業員のトレーニングが必須になる。多くの従業員が新しい課題に立ち向かい、資質やスキルの向上に意欲的に取り組もうとしている様子は見られるが、新しい要件の全てを既存の従業員で充足することができないのも事実だ。そのため、的を絞った新規採用が必要となり、人材獲得競争が発生すると思われる。

5. 調査で得られた回答から、GBS展開の目指すところが少し変化していることが分かる。最近の動向を見ると、デジタル化の取り組みが標準化への動きを上回っている。同時に、大半のGBSがデジタル化に伴ってエンドツーエンドのプロセス管理を取り入れており、プロセスごとにグループの中で一人の担当者がエンドツーエンドで最適化を担っている。また、回答からは、GBSの組織全体を真にプロセス駆動型にしようという傾向が生まれていることも垣間見える。すでに、機能別の縦割り組織からエンドツーエンド型組織に転換したGBSもある。そうしたGBSでは、機能ごとの責任者ではなくプロセスごとの責任者を置いている。例えば、購買から支払いまでを網羅するプロセスの責任者、受注から代金回収までを網羅するプロセスの責任者などで、そうした責任者がそれぞれのチームを統括している。
6. GBSの代替案となるアウトソーシングの状況はどうだろうか。アウトソーシングはまだ主要な問題にはなっていないが、非常に興味深いことに、今回は過去の調査に比べると大きな話題になっている。調査対象企業の約3分の1がアウトソーシングを検討中だと答え、さまざまな機能の中で、財務機能が最有力候補になっているようだ。加えて、IT、HR、税務についても、アウトソーシングへの関心がわずかながら見られる。
7. GBSでは、アジャイルな手法による活動も始まっている。サービス組織は創造的な活動に注力することで、アジャイル性を高めている。特にオペレーションでは（主に店舗の売り場管理やプロジェクト業務を中心に）、アジャイルな手法がすでに一般的になっている。創造性、新規性、変革が課題解決の中心である場合には、アジャイルな手法が適している。しかし、非常に専門性の高い業務や大規模なトランザクションプロセスでは、アジャイルな手法によるプラス面よりマイナス面の方が大きい場合があるので、注意が必要である。

## B GBSの現状と最近の動向

### GBSのトレンド

#### これまでの状況

ワクチン接種が進むに従い、世界は新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のパンデミックから脱出し始めている。そうした中、GBSが全体としてどのように機能しているかを見てみると、おおむね非常に好調である。GBSはプロセスを標準化・一元化し、さらにオートメーションも活用して業務活動を最適化する。それによってアジャリティを高め、法人顧客の目下のニーズに的確に対応している。また、デジタルスキルの向上とリモートワークの整備も進んでおり、大半のGBSが、決算の締めや請求書の支払いといった業務をほとんど支障なく継続している。多くの企業が成長の基盤としてGBSの業務範囲を拡大する中、パンデミックはある意味、真のビジネスパートナーとしてのGBSの役割を浮き彫りにしたようだ。パンデミックの間、最も一般的に見られたのが「ハブと spoーク」型のオペレーションモデルである。これには明らかに事業継続計画として的一面があり、万一どこかの地域でインフラ上の問題が発生したときに不可欠なものである。しかし現在は、グローバルセンターへのニーズも縮小しつつある。自動化による標準化が加速し、その結果、各地域の要件にカスタマイズしたアプローチが可能になっているからだ。

#### これから求められる人材

では、GBSはどうやって、これほどうまく適応したのだろうか。主な要因の1つは、GBSがこれまで開発し、確保してきた人材である。組織の質や能力を向上するには、適切なスキルセットと人材の確保が必要だ。PwCの第24回CEO意識調査（2021年）によると、50%を超えるCEOが、スキル不足によって自社のイノベーション能力が影響を受け、コストが上昇し、品質が低下し、顧客体験にも影響があると答えている。人材の影響は、GBSも同様である。私たちはクライアントに対し、最高の業績を上げるGBS組織を構築するために、オペレーション、機能、テクノロジーの3つのリソースを柱に人材を考えるよう助言している。オペレーションのスキルセットは、GBSを1つの事業のように運営し、ワークフローの最適化を図ることに役立つ。機能のスキルセットは、経理、報酬と福利厚生、調達など、必要な分野のコア能力を確保するためにこれまでと同様に必要である。そしてテクノロジーのスキルは、全体的なデジタル化のために必要である。GBSは、それ自体が1つの事業部門であり、その点を踏まえて運営しなければならない。3つの柱をカバーするように人材を確保すれば、各自が自分のトランザクションだけを処理していく縦割り型組

織になることを避け、データ駆動型の革新的な意思決定が可能な組織ができる。専門家が集まるプロフェッショナルファームのように、それぞれ異なるスキルセットを持つ個人が協力し、自身のニーズよりも事業としての成果を重視するようになる。また、その方が個人が昇進しやすい傾向があるという調査結果も出ている。すなわち、双赢の状況が生まれるのである。

#### コスト削減以上の成果

GBSから得られるベネフィットには、常にコスト削減という要素が含まれる。どこまで行っても、コスト削減はGBSのDNAに組み込まれているからだ。しかし、産業界のリーダーが業務をGBSに移行しようとするときは、コスト、質、能力を平等に見ている。GBSにはコスト削減効果以上に、現在企業が行っているさまざまな活動の質を高めるというメリットがある。なぜなら、GBSではプロセス標準化に加え、一元化された指揮系統の下で働くことで、個人のスキルが向上するという複合的な効果があるからだ。先進的なGBS組織の最大の差別化要因は、社内の能力構築と事業の成果に幅広く好影響を及ぼすかどうかである。付加価値を生まないトランザクションをGBSで自動化することで、データ管理や分析など、重要性の高い分野に注力する余裕ができる。すなわち、GBS組織は本当の意味でのビジネスパートナーになれるのだ。例えば企業側がGBSに請求書の支払いを期日までに済ませることを期待するのは当然だが、それに加え、さらにデータ分析を行って割引価格での購入（それによるコスト削減）を実現すればさらなる価値を生み出せる。こうしたことは翻ってGBS文化の醸成にもつながる。また、GBSのコア業務は企業が自ら行うよりも高い効率性で作業をこなすことであり、そのためGBSチームでは高いデジタル能力を開発する研修プログラムを確立している。これが企業全体の成長を促すアップスケーリングの基盤となる。実際の影響をエンドツーエンドで見ることができるGBSが、社内で唯一の真的グローバル組織だという企業も多い。これを活用しない手はない。

## 業務範囲の拡大

企業のプロセス最適化は順調に進展してはいるが、とはいへ、エンドツーエンドの真のプロセス最適化はまだ達成されていない。組織文化のエンジマネジメントが、依然として最大の障壁になっている。GBSはトランザクションのサポートセンターと見なされることが多く、そこにコントロールを委ねることに大きな不安を感じる経営者も多い。しかし前述したように、GBSのデジタルチームの実績やパンデミックの間の成果などを見た結果、多くの経営者がGBSの存在を認め、尊重するようになっており、より多くの業務を安心してGBSに任せられるようになっている。任せる業務はトランザクション作業から付加価値を生む仕事まで幅広いが、その全てに共通している点がある。それは、GBSがその業務を行えば、コスト効率がはるかに高く、しかも同等あるいはより高い効果を実現できると経営者が認識している点である。現在、GBSの業務範囲は広がり、法令で定められた税務報告書や事業報告書などの作成も含まれる。こうした報告書の作成では複数のシステムからデータを集めなければならず、これまで企業はデータ収集だけでも膨大な時間を費やしていた。しかし、こうした作業は自動化が容易であり、コストの低い地域で行うこともできる。加えて、GBSは法務、総務、エンジニアリングといった機能も充実させているため、経営者はコンプライアンスや監督機能などに関連する管理業務についてもGBSの支援の可能性を感じている。こうした動きはこれからも継続し、企業各社は真のエンドツーエンドプロセスという最終目標に近づいていくだろう。ここで忘れてはいけないことがある。企業全体で、こうした文化的な懸念の橋渡しという重要な役割を果たすのは、他でもないグローバル・プロセス・オーナーだということだ。彼らこそ、GBSの変革推進者である。

## なぜPwCなのか？

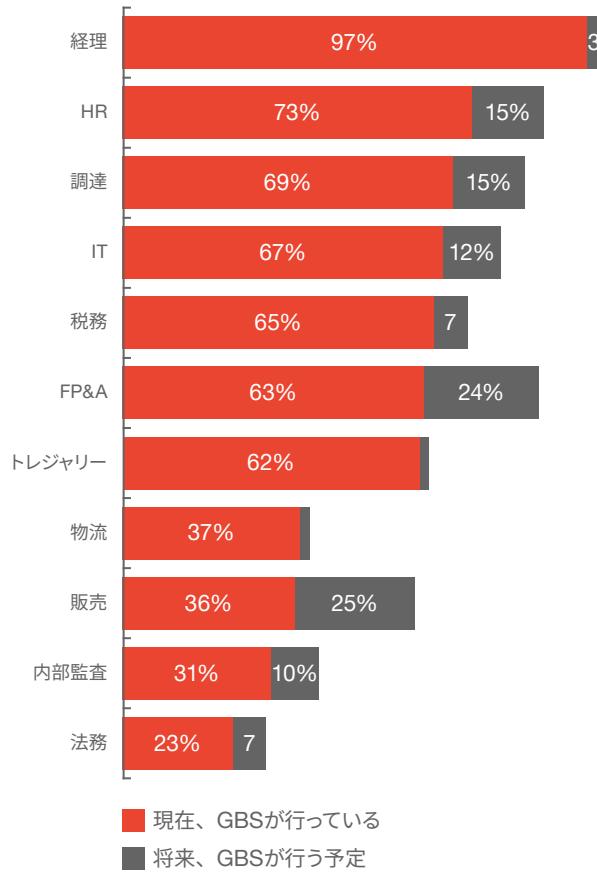
PwCでは、GBS戦略の策定から実行まで、ビジネスライフサイクルの全体を通して総合的な支援を行っている。アウトソーシングプロバイダーの管理やマネージドサービスの提供などさまざまな施策によって、クライアントがテクノロジーを生かした効率的なGBSを確立できるようサポートする。付加価値を生まない作業の自動化によって従業員のワークライフバランスを向上させるだけでなく、GBSに業務を集約することで、会社全体のカーボンフットプリントを削減し、私たちの住む世界を守ることにもつながる。PwCは、この世界を全ての人にとってより良い場所にすることを目指していく。



**William Gilet**  
Partner  
Global Shared Services  
and Outsourcing  
Network Leader  
Boston, MA, USA  
Tel: +1 617 530-6298  
Mobile: +1 978 8570555  
william.gilet@pwc.com

**図表1 現在、GBSからどんなサービスの提供を受けていますか？また、今後どんなサービスを受ける予定ですか？**

複数回答可



図表1を見ると、GBSの業務は依然として経理が圧倒的に多い。調査対象の企業のうち97%が経理にGBSを使い、次にHR (73%)、調達 (69%) と続く。また、全ての機能において、GBSが成熟およびさらなる発展に向かっていることも明らかである

経理業務サービスは、80%が自社内のGBS、残りの17%はアウトソーシングパートナーから提供されている。企業は、残りの業務もいずれGBSに移行することを計画しており、いずれ経理の100%がシェアードサービスから提供されることになる。

HRについては、外部のサービスプロバイダーが実施しているのはわずか9%で、64%は今も自社内のGBSで実施している。調査対象企業の27%が、HR業務にGBSを全く使用していない。しかし15%の企業が、今後HR業務をGBSに統合する計画である。

調達に関しても、状況は非常によく似ている。69%の企業が調達活動の大半にGBSを活用しているが、61%が自社内のGBSによるものであり、アウトソーシングしているのは8%である。現在GBSを使っていない15%の企業が、今後調達活動をGBSに移行する計画である。

IT業務は、アウトソーシングされているサービスの割合が高く (23%)、自社内のGBSからサービスを受けている企業は44%にとどまる。また、12%の企業が、IT機能をシェアードサービスに統合する予定である。

税務サービスにGBSを活用している企業は調査対象全体の3分の2弱だが、57%が自社内のGBSを利用しておらず、外部のプロバイダーにアウトソーシングしているのはわずか10%にすぎない。約7%の企業が、税務サービスをGBSに移行する計画である

FP&A（ファイナンシャルプランニング＆アナリシス）については、サービスをアウトソーシングしている企業はわずか4%で、59%が自社内のGBSで実施している。しかし、GBSの活用という点では、改善の余地がある。FP&A業務をシェアード・サービス・センター（SSC）に全く移行していない企業が37%あるが、調査対象企業の24%が、SSCに移行する財務計画・分析業務を増やすと述べていることから、近い将来、GBSの利用が大幅に増える可能性がある。

トレジャリーについても同様である。57%の企業が自社内のGBSで業務を実施しており、アウトソーシングしている企業はわずか5%だ。この先、この業務をGBSに統合する計画がある企業は2%である。

物流は、他分野と明確に異なる。約3分の2の企業が物流サービスをGBSに移行しておらず、3分の1が自社内のGBSを利用している。アウトソーシングしている企業はわずか4%である。加えて、物流業務をGBSに統合する計画があると回答した企業はわずか2%にとどまり、物流分野でのGBSの潜在的将来性は限定的だと考えられる。

販売も同様で、3分の1の企業が自社内のGBSを利用し、3%が外部のサービスプロバイダーを利用している。しかし、かなりの割合の企業が、販売業務をシェアードサービスに統合することを計画している。

内部監査業務のGBS移行は、さらに少ない。自社内のGBSで内部監査業務を行っている企業は30%にすぎず、アウトソーシングしている企業はわずか1%である。加えて、調査対象企業のうち、内部監査業務をGBSに移行する計画がある企業は10%にとどまった。

最後に、GBSの利用が最も一般的でないのは法務である。自社内のGBSを利用している企業がわずか20%、アウトソーシングしている企業は3%である。すなわち、77%の企業が、今も法務関連業務を本来の自社内で扱っているということになる。ただし、7%の企業が、今後シェアードサービスに統合することを計画している。

図表1を総合的に見ると、GBSへの移行が成熟した分野（経理、HR、調達など）は総じてさらなる移行（ローカルでの経理業務をゼロにするなど）を目指している一方、成熟度の低い分野はGBS内で初期立ち上げの完了を目指している段階である。

### GBSとニューノーマル

調査の結果、企業各社が現在の経済情勢においてGBSは信頼できる戦略だと考えていることが分かった。対象企業のうち44%が、COVID-19のパンデミックに関係なく、今の戦略を継続するつもりだと答えている。加えて18%の企業が、これまで以上に野心的なGBS計画を検討している。また、30%ほどの企業が、パンデミックがオペレーションに影響を及ぼす（オペレーションを微調整するなど）と考えており、8%の企業が、パンデミックが理由でGBS戦略をより高度なものに練り直した。一方で、パンデミックを理由にグローバル戦略を中止した企業はなく、企業戦略におけるGBSの強さが実証された形となった。

## GBSにおけるFP&A（ファイナンシャルプランニング＆アナリシス）の最近の動向

COVID-19によるパンデミックが発生して以来、日常生活でもビジネスの世界でも、変化が劇的に加速した。ビジネスモデルやデジタル化全般が影響を受けたが、GBSへの影響も大きかった。

本項では、FP&AにおけるGBSについて、5項目の考察を述べたい。結論は明確だ。GBSが対応する一連の業務の中で、FP&Aの重要性はますます高まっている。

コロナ禍がリモートワークの普及を加速させた結果、GBSモデルの普及にも間接的に影響

パンデミックが始まって以降の「ニューノーマル」の副次的影響の1つが、リモートワークの普及である。今では、リモートワークは出社勤務と同等の重要性を持つつつある。リモートワークであっても効率的な結果を達成できることに理解を示す経営者も増えているが、同時に、お互いに誤解が生じたり、作業のタイミングや順序が不適切になったりしないよう、これまで以上に厳格かつ調和のとれたプロセスが必要だという認識も広がっている。リモートワークでは、データストラクチャー

図表2 GBSにおける危機管理：パンデミックの間にGBSが実施した対応

	化学・一般消費財業界の多国籍企業	グローバル大手医薬品企業	ドイツを拠点とする自動車関連サプライヤー	資本財・システム生産企業	農業機械メーカー	エンジニアリング業界の多国籍企業	国際的なサービス・アドバイザリー・ファーム	米国を拠点とするビジネス・プロセス・サービス・プロバイダー
リモートワークの手配と調整	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
事業を継続するための交代勤務計画の策定			✓	✓				
インターネット接続の改善（質・速度）		✓						
全従業員へ必要なIT機器の支給			✓				✓	✓
計画中のITトランスフォーメーションプロジェクトの延期		✓						
影響を受けたGBS業務のさらなる自動化の検討	✓		✓		✓	✓		
バーチャルコミュニティの作成（短時間のオンラインミーティングを毎日実施するなど）		✓	✓				✓	✓
GBS従業員の勤務時間短縮			✓	✓				

■ 自社内のGBS

■ アウトソーシングプロバイダー

やKPI（重要業績評価指標）に関する情報源を1つに絞って正確な情報を提供することの必要性も高い。数値の意味や出所を問い合わせて確認するという無駄なコミュニケーションを減らすためだ。この点はGBSにとって大きな機会になる。その理由は、GBSのオペレーションモデルが本質的に一元的かつ遠隔（サービスを提供する顧客とはリモートで離れている）であり、また、明確なKPIの枠組みやSLA（サービス・レベル・アグリーメント）に埋め込まれた標準的なプロセスに基づいて効果や効率を測定していることにある。

### ローコード・ノーコードの分析ソリューションの普及と利便性向上（およびビジネスインテリジェンスを集中管理する仕組み）によって、FP&AのGBS移行が加速

ローコード・ノーコードのソリューションの利便性が向上したことによって、GBSで効率的にFP&A業務を処理するための理想的な基盤が整いつつある。柔軟性が高く強力な分析機能を持ったデスクトップ用アプリケーションが市場に登場してきたため、信頼できる単一の情報源を確保してデータストラクチャーを統一し、パフォーマンスについて有効な対話ができる環境を整備することが、これまで以上に重要になっている。GBSは、全体的な管理上の要件やKPIに沿った基本的データモデルを維持することによって、そうした環境整備を支援することができる。GBSが提供する標準化されたデータストラクチャーと報告書に、各エリアのローカルレベルで柔軟に単発的分析を行う能力を組み合わせれば、報告書作成に関する大半のニーズを満たすことが可能になる。

### プロセスを重視する企業の増加や、経理とFP&Aを統合しやすいS/4HANAの登場によって、GBS移行が加速

管理部門では、長年にわたって増大してきた機能的な障壁を解消すべくプロセス駆動型のモデルにシフトしようとする傾向が見られる。特に、S/4HANAなどのERP（エンタープライズ・リソース・プランニング）システムを活用して、経理とFP&Aの統合が進められている。経理業務はGBSのサービスとしてすでに十分成熟しているため、両者の統合によって、FP&AのGBSへの移行が増えている（月末管理など）。この場合、統治機構としての本社部門、社外の顧客に価値を提供する各地のオペレーション部門、優れたプロセスを提供するGBSの間の分担割合は重要だが、プロセス駆動型アプローチではこの割合が一層重視される。

### ビジネスアナリティクスのCoE（センター・オブ・エクセルанс）も、プロセス統合を推進する

ビジネスアナリティクスを、予測ツールやプロセスマイングソリューション、より先進的な分析ソリューションの利用と統合する企業が増えてきた。重複を避け、アナリティクスの貴重な専門能力を効率的に配分することが目的である。特に、プロセス分析ソリューションは、プロセスのばらつきやプロセスフローの異常を特定するのに理想的なツールだ。そこで特定したデータを活用し、最も効率の良いプロセスフローを見つけたり、プロセスを厳格化したりすることが可能になる。それに加えて、今はプロセスに関する知識や専門性を補完するテクノロジーが存在し、最終的にプロセスの調和を加速させることも可能になっているため、プロセスオーナーの役割はさらに重要になっている。

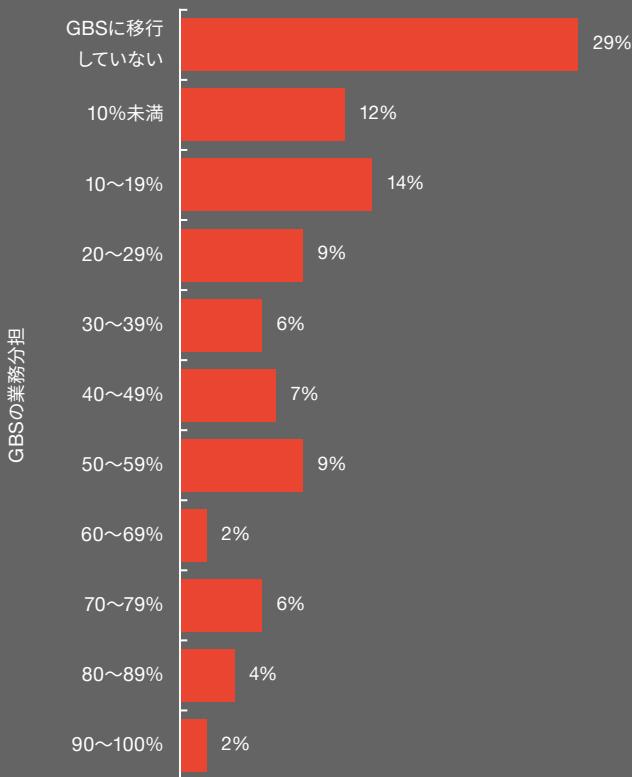
### GBSにおけるFP&Aにはまだ多くの可能性がある

上述のような要因により、GBSでFP&Aを扱う環境が整い、メリットも増えているが、未開拓の可能性がまだ残っている。今回の調査では、FP&AをGBSに全く移行していない企業が約30%、FP&A業務のうち50%未満しか移行していない企業が約50%だった。すなわち、調査対象企業の約80%については、GBSが担当するFP&A業務を増やし、そこから得られるメリットを実現する可能性が残されている。

こうしたさまざまな状況から、GBSにおけるFP&Aについては、安価な労働力の活用といった従来の動機とは全く別のところで、多くの可能性があることが分かる。バックオフィスの仕組みをより効率化、リーン化すべき（結果としてFP&Aの仕組みもそうすべき）という圧力が高まり続けている上、信頼性のある一貫した最新の財務情報を得たいというニーズも高まっている。そのため、プロセスを重視したエンドツーエンドの仕組みであるGBSの業務の1つとして、FP&Aを移行することがふさわしいと見られるようになっているのだ。

図表3 GBSに移行したFP&A業務の割合 (%)

回答者全体に占める割合 (%)



**Carl Idel**

Senior Manager  
Düsseldorf, Germany  
Tel: +49 211 981-2662  
Mobile: +49 170 7803210  
carl.idel@pwc.com



## C 戦略とビジョン

### 経理業務——「ローカル業務ゼロ」のパイオニア

経理は、大半のGBS組織で業務の中心になっている。私たちの調査では、調査対象企業の97%が経理業務をGBSに移行しており、経理はGBSの成熟が高度に進んでいる唯一の機能だということが明らかになっている。この調査結果には誰もが納得するだろう。実際、GBSの責任者はCFOが務めるのが一般的だ。したがって、経理業務は、他のさまざまな業務をシェアードサービスに移行する際の核としての役割を果たす上、移行したプロセスの成果を測定するためのベンチマークにもなる。しかし、高度に成熟しているとはいえ、経理のGBS移行が完全に達成されているわけではない。最終的な目標として、「ローカルでの経理業務をゼロにする」というコンセプトを全社で実践し、社内各部門の従業員が行う経理業務を0.0 FTE（フルタイム当量）にして、エンドツーエンドの包括的なプロセスチェーンを構築することを目指さなければならない。これが達成できれば1つの節目となり、私たちは全ての組織がそこを目指すべきだと考える。というのも、業務を各部門とGBSで分けていると、両者の接点で社内競争や権力争いが起きがちだからだ。各部門が担っている業務を全てGBSに移行する際には、テクノロジー・ソリューション、各地の会計や税務のサービスプロバイダー、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）ベンダーから、必要不可欠な支援を得ることができる。しかし、GBSが担う経理機能をさらに発展・改善しようとすると、多くの場合、ガバナンスと合法性に関する課題に直面することになる。

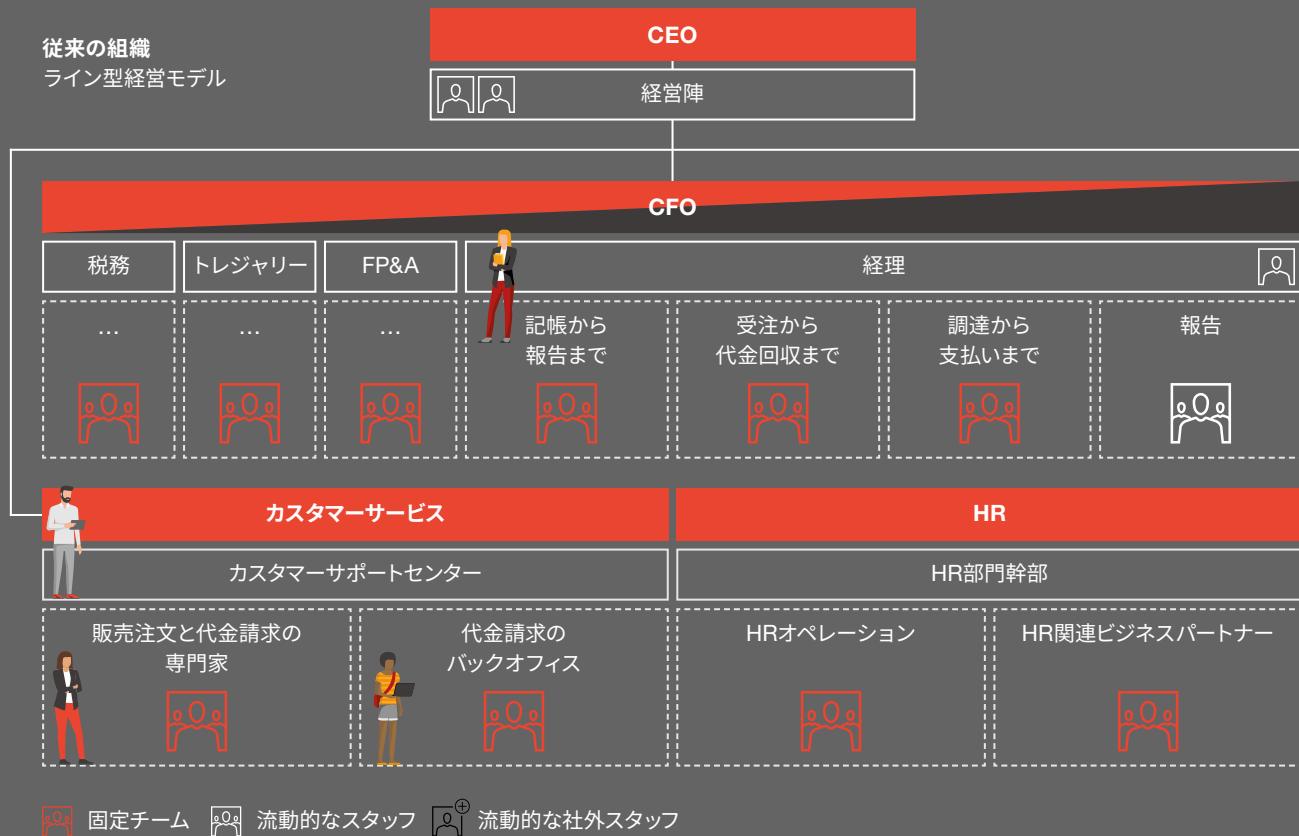
コロナ危機はビジネスのあらゆる面に影を落としたが、それはGBSにとっても同様だった。しかし経理業務については、悪影響よりもプラスの影響の方が大きかった。流動性やキャッシュフローに関する数値など重要な情報に素早くアクセスすることが必要になったため、ビジネスに不可欠なデータを企業グループ全体で特定することがいかに重要なかが証明されたのである。適切に管理されたGBS組織は、この状況に迅速に適応して対策を実行し、ひいては他社を超える競争優位をもたらすことができた。

付加価値を生まない業務の完全自動化は、GBSの効率化を推進する大きな原動力である。また、この点においても、財務は最も発達した機能である。しかし、財務の効率化は経理機能よりもトレジャリー機能においてもたらされるとみられる。経理はトレジャリーと異なり、作業方法が内部顧客の影響を受けやすいという欠点がある。そのため、作業を標準化・自動化することが難しい。問題の一例を挙げると、決算仕訳の責任が各部門にあるため、上のレベルでの受け入れが複雑になり、GBSに対する説明責任が果たされにくいといったことがある。こうした問題に対応するため、多くの企業では従来よりも広範な新しいアプローチを採用し始めている。その目的は、業務の責任を各部門からSSCに移行することである。

今回の調査によると、GBSが最も多く採用している戦略は、経理機能のデジタル化だ。経理機能のGBS移行をけん引しているのはデジタルツールとデジタルシステムであり、移行が進んだ結果、プロセスやデータストラクチャーの標準化も進んだ。とはいっても、移行の程度にはまだ大きな幅がある。業務の20%しか移行していない企業もあれば、すでに90%を移行している企業もある。デジタル化による企業の変革は続いているが、それに従って作業方法、従業員数、将来の人員に求められる資質なども大きな影響を受けるだろう。

デジタル化の進展は非常に遅く、その範囲も十分ではないが、そうした中で多くの企業がアジャイルな組織のあり方を試している。今のところ、そうした試みの影響が見られるのは主に店舗の売り場管理やプロジェクト業務などだが、経理業務でも作業の迅速化に多数の利点があることを考えれば、今後多くの企業が硬直化した作業方法を脱してアジャイルなコラボレーションに移行し、スピーディーでダイナミックなアプローチや問題解決を実現することが予測される。

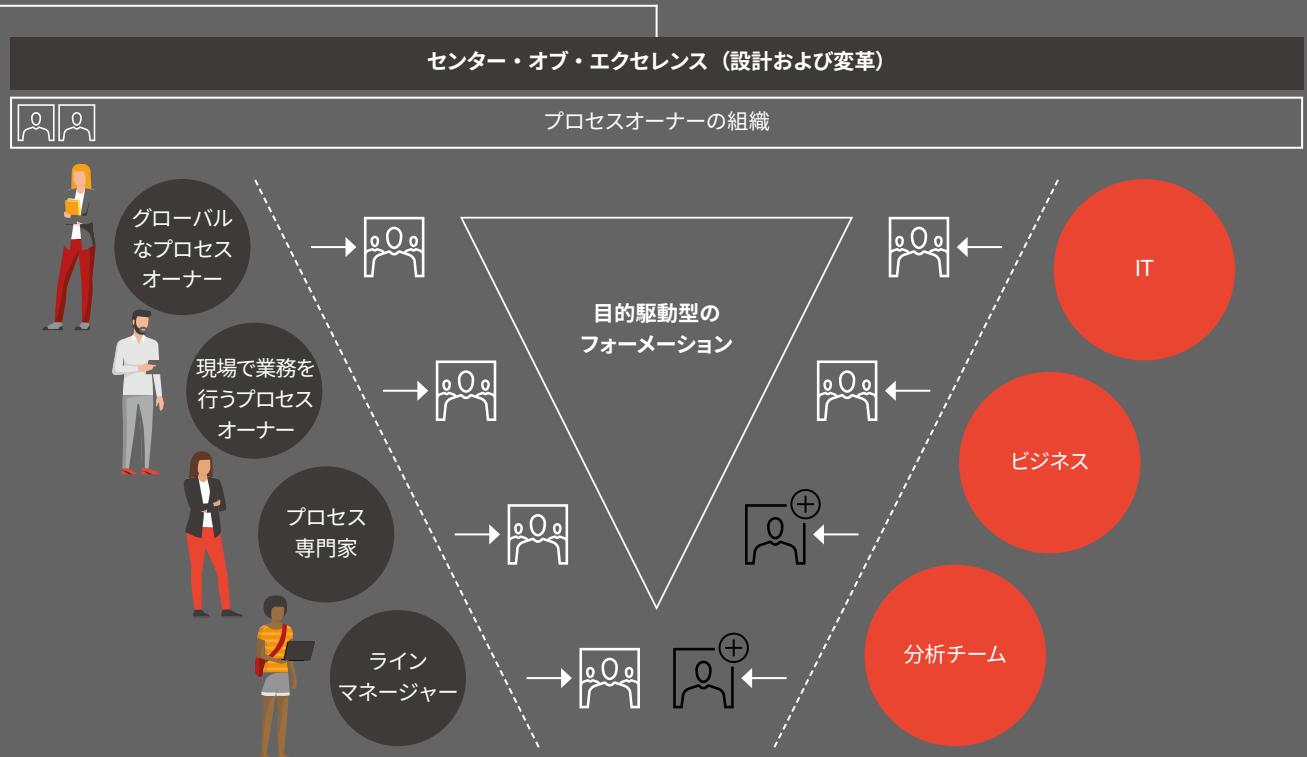
図表4 ビジネスサービスの経営モデル：ライン組織とアジャイル組織の比較



総括すると、将来、GBSが高度に成熟した段階で、経理機能は他の機能に先駆けて課題に直面することになるだろう。現状見られる進展をどの程度好意的に捉え、推進していくのか、そのために自動化やデジタル化をさらに継続して手作業を減らしたり、将来の需要に合わせて職務要件や人材像を見直したりするのかを決めるのは、企業自身である。

経理機能の次にGBS移行が進むのがどの機能なのかはまだ分からぬが、企業財務という大きな機能の一部であるFP&Aは現時点での最有力候補だ。その点は調査でも確認されている。多くの企業が、FP&A業務を幅広くGBSに移行することを計画している。その他にも、FP&Aほどではないにせよ、税務やトレジャリー業務が同様の方向に発展していくと考えられる。

アジャイル組織  
アジャイル型リーダーシップモデル

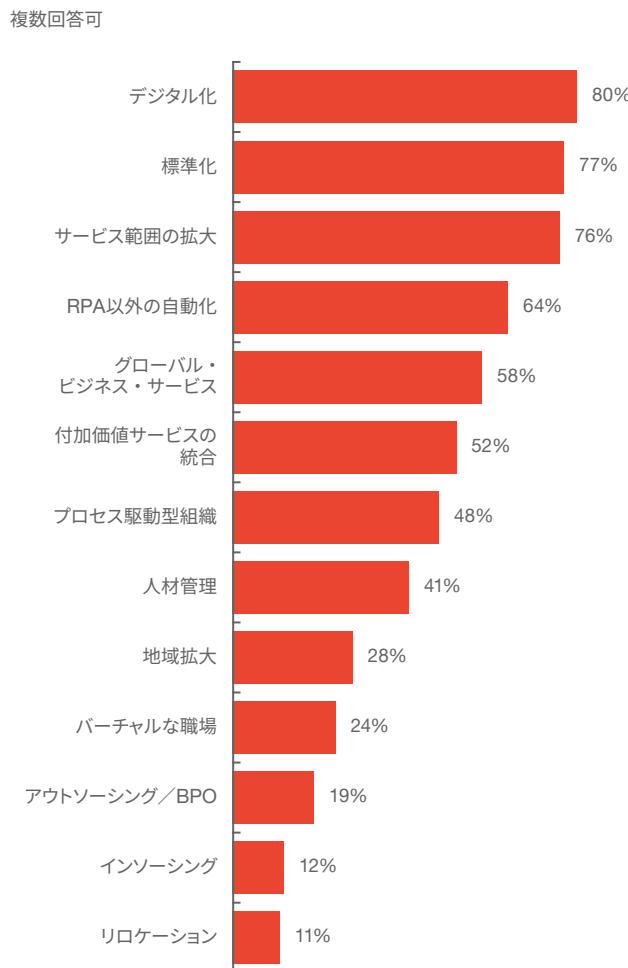


**Michael Suska**  
Partner  
Stuttgart, Germany  
Tel: +49 711 25034-3250  
Mobile: +49 175 4370803  
michael.suska@pwc.com



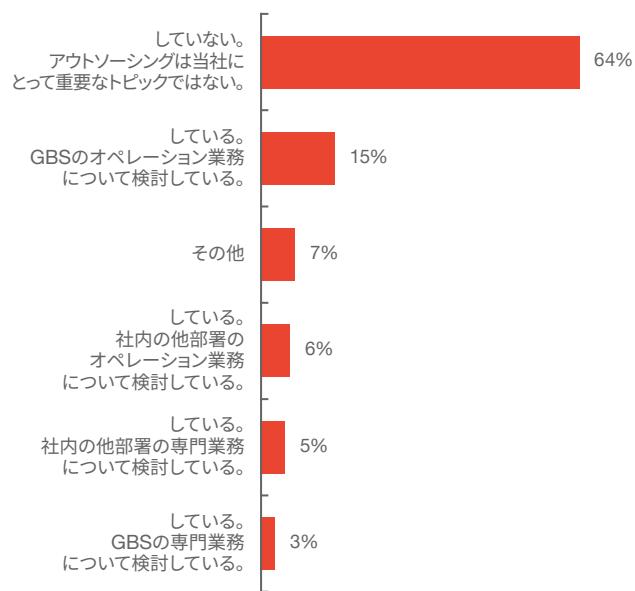
**Arne Weuster**  
Director  
Essen, Germany  
Tel: +49 201 438-1204  
Mobile: +49 151 15132717  
arne.weuster@pwc.com

図表5 今後5年間のGBS戦略について、貴社の戦略を最も的確に説明しているのはどれですか？



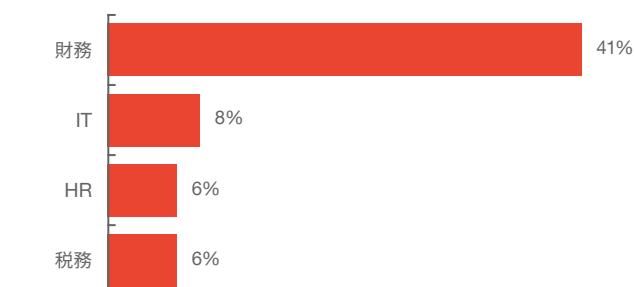
図表5に示すように、デジタル化、標準化、GBSの範囲拡大はいずれも調査対象企業の4分の3以上が今後5年間の主要戦略に挙げている。また、GBSの戦略目標として、プロセス駆動型組織への転換も重要性を増している。一方、BPOは戦略の方向性としては重要性を失いつつあると思われる。

図表6 プロセスや機能の一部をアウトソーシングすることを検討していますか？



図表6に示すように、アウトソーシングは調査対象企業の3分の2にとって重要な戦略目標ではないようだ。しかし、残りの3分の1の企業はプロセスまたは機能のアウトソーシングを検討しており、アウトソーシングプロバイダーにとって好調な市場環境となっている。

図表7 どの機能について、アウトソーシングを検討していますか？



図表7から明らかなように、アウトソーシングを利用する可能性について、財務機能（経理・FP&Aを含む）が第一のターゲットとなっている。一方で、IT、HR、税務をアウトソーシングする可能性は少ないようだ。

## D 組織とガバナンス

### 新しい働き方——アジャイル組織で成功を目指す

シェアードサービスは、複雑さと不確実性が高まり続ける不安定な環境に素早く適応することができるのだろうか。COVID-19によるパンデミックの発生によって、その能力が厳しく試されることになった。発生当初の衝撃が落ち着き始めると、大半の企業がリモートワークに素早く切り替え、事業運営の中断を妥当なレベルに保つなどして、新しい環境に適応した。こうした変化は順調に進んだが、一方で、パンデミックの中で生まれた働き方の「ニューノーマル」は、アジャリティという点で、大半のGBSに共通する盲点をあぶり出した。改善が必要な点をまとめると、次のようになる。

- **労働力リソースを実際のニーズに合わせて柔軟に配分する**  
パンデミックの初期、支払い担当チームが処理すべき業務は通常時よりも減少したが、HR担当チームでは通常時を大幅に上回る業務量が発生した。こうした不安定な業務量に合わせて、人員配置を迅速かつ柔軟に調整することが難しかった企業が多かった。
- **期限の厳しい業務（決算など）を適切に管理する**  
業務量のピーク時の対応が難しいケースが多かった。主にインフォーマルなコミュニケーションに頼るGBSの場合はなおさらである。アジャイル型の作業方法や、柔軟なチームによるネットワークアプローチを採用していれば、こうした業務量の変化にはるかに迅速に対応できたかもしれない。

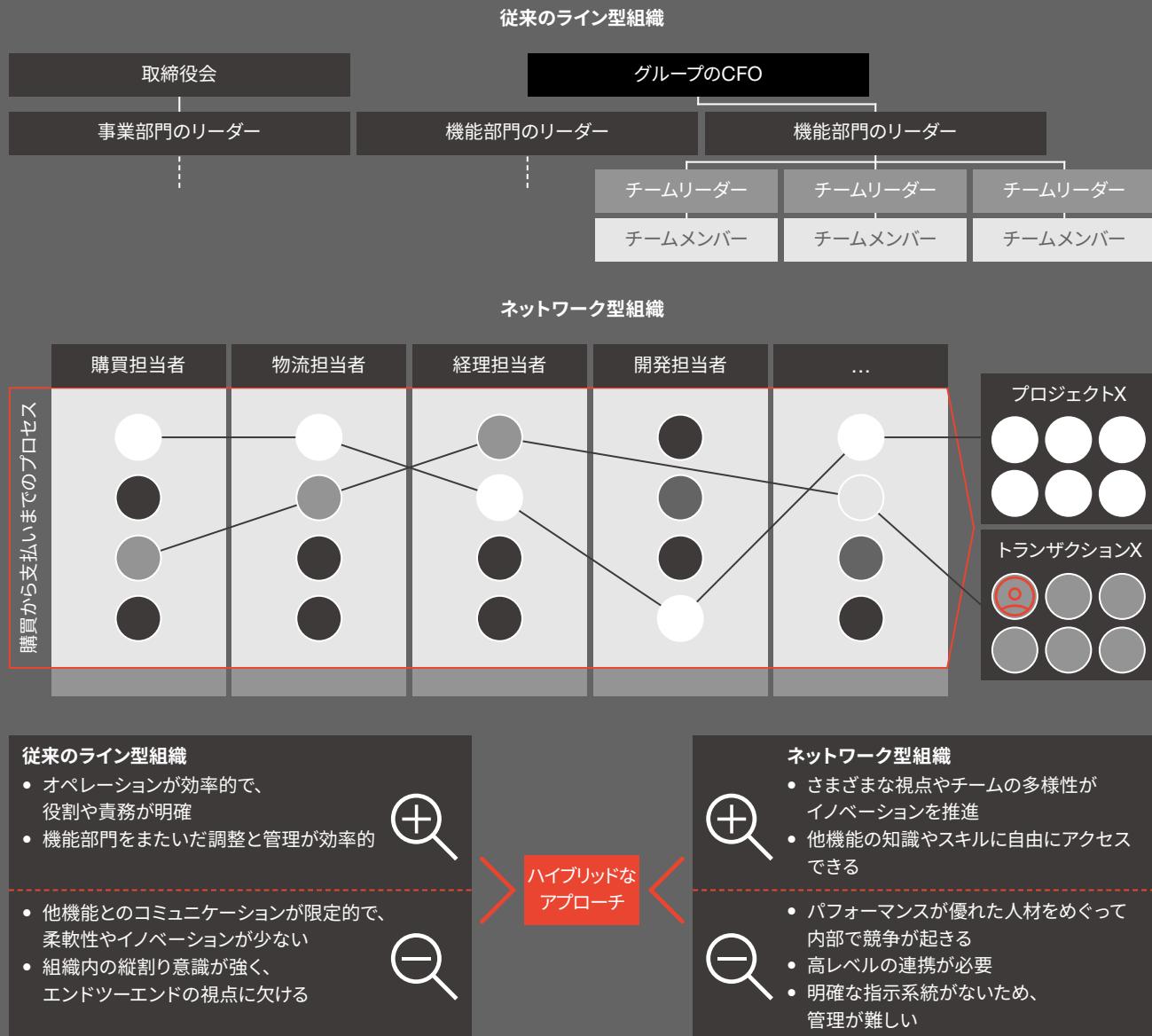
#### • 危機の時でも戦略的取り組みを引き続き最優先する

危機管理態勢を取っている間は全般的に状況が不透明で労働力も限られているとして、長期戦略の取り組みを一時的に停止したと報告するGBSもあった。しかし戦略的取り組みにはデジタル化やCIに関連したものが多く、GBSの長期的な成功に果たす役割も非常に大きい。

パンデミックによって、組織のアジャリティが重要な成功要因であることがはっきりと示された。GBSはトランザクション業務の遂行を通じて人件費を抑えつつ高品質のサービスを提供するという本来の目的に沿って、通常はライン型組織として設立される。しかし、トランザクション業務の自動化が進む今、こうした従来の役割は時代遅れになりつつある。今は新たな要件として、対応力の高さ、顧客重視、イノベーションの推進が求められている。その要件を満たすために、GBSは従来の組織構造から進化する必要がある。

では、GBSがアジャリティを高めるために、何ができるだろうか。従来のビジネス・サービス・センターが持つライン型の組織構造の中に、柔軟なネットワークオペレーションの要素を組み入れることが、新たな要件に対する最初の効果的な対応になる。

図表8 従来のライン型組織とネットワーク型組織の長所・短所の比較



ハイブリッドなアプローチを採用すれば、双方の組織の利点を組み合わせて、柔軟性の高いチームを導入して革新的なプロジェクトを行うこと、イノベーションやCIを推進すること、スタッフ活用に関する課題を解消などができる。GBSのハイブリッドモデルの主な特徴を、図表9に簡単に図示する。

- エンドツーエンドのプロセスオーナーシップ  
プロセスをエンドツーエンドでとらえることは、最も重要な要素である。機能部門をまたいで全社レベルで活動すること、プロセス全体に責任を持つエンドツーエンドの専任プロセスオーナーがリーダーになることが重要だ。

## • 組織内の分担

### – 設計と構築

ネットワーク型組織を立ち上げ、柔軟性の高いチームがプロジェクト、トランザクション、CI業務を管理するとともに、状況に迅速に適応するための要件（業務量の変化やピークなど）に対応する。

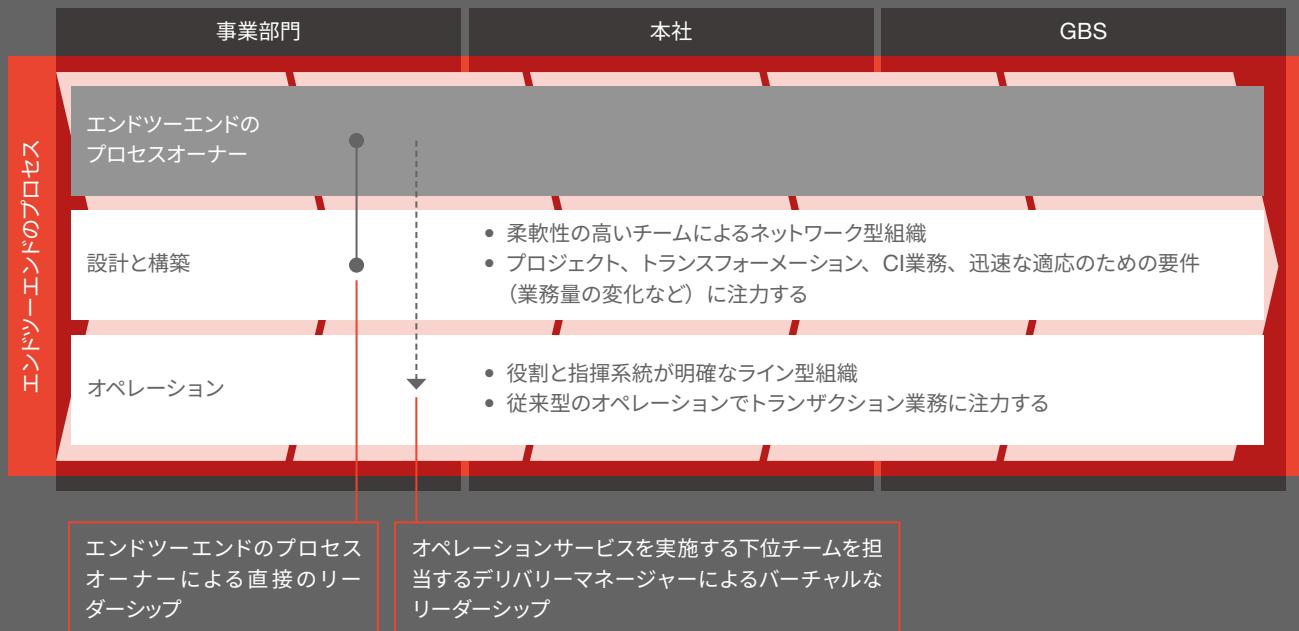
### – オペレーション

ライン型組織を立ち上げ、役割と指揮系統を明確に決めて従来のトランザクション業務に対応する。

### • 緊密なコラボレーション

社内の全部門（事業部門、本社、GBS）、関連する全ての部署が緊密に協力する。

図表9 ビジネスサービスのためのハイブリッド組織モデルの例



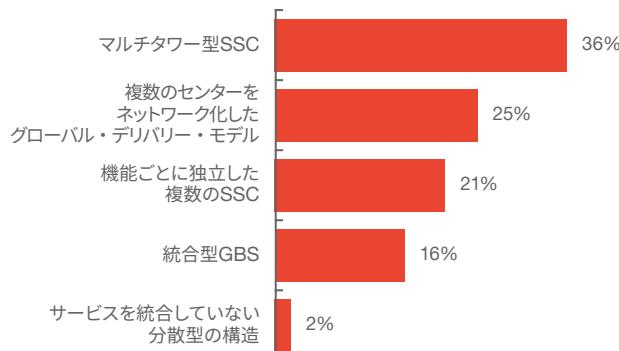
目的は、GBS組織を「ゼロ」の状態からいきなり完璧なアジャイル型に変身させることではなく、以下に挙げるような、進化するビジネスサービスの目的に合わせた適切な変化だけに注力することである。

- 価値駆動型の組織になり、業務量のばらつきや変化に素早く適応する。
- イノベーションやデジタル化の原動力として、社内で重要な役割を果たす。
- 対応力を十分に高めるとともに、顧客中心主義を定着させる。



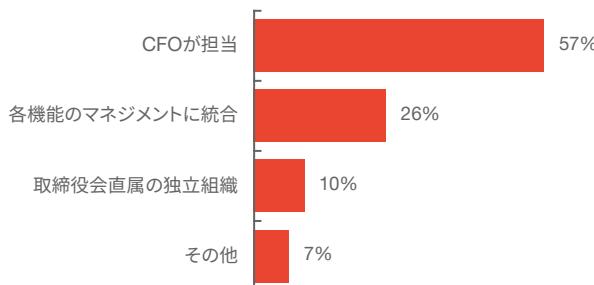
**Barbara Major-Düwell**  
Senior Manager  
Munich, Germany  
Tel: +49 89 5790-5449  
Mobile: +49 160 5363925  
barbara.major-duewell  
@pwc.com

図表10 貴社のGBSの現状をどのように説明しますか？



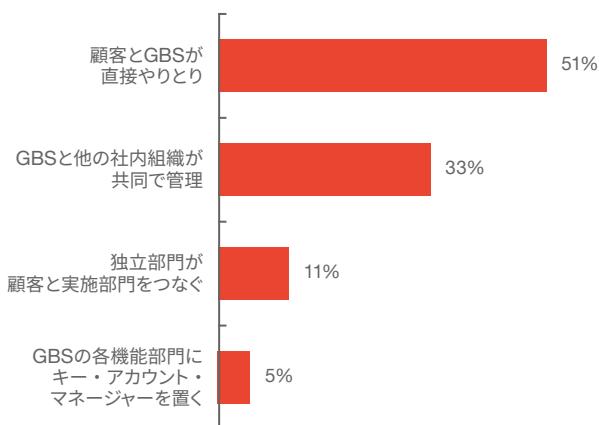
図表10を見ると、企業は機能ごとに独立した複数のSSCよりも、成熟度の高いマルチタワー型SSCを目指していることが分かる。この現象から、依然としてコスト効率改善がSSC導入の最大の理由であること、各社がより多くの機能をSSCに移行するのに伴い、GBS導入の傾向も今もなお高まりつつあることが読み取れる。調査対象企業の4分の1が、複数のセンターを一体的にネットワーク化したデリバリーモデルを採用していた。この点から考えると、GBSは(GBS戦略も含め)、グローバルレベルで検討する必要がある。

図表11 貴社のGBS組織のオーナーは誰ですか？



図表11に示すように、調査対象企業の半数以上で、GBSはCFOの直属になっている。SSCの大部分を経理機能が占め、多くの場合GBSでも最大の業務になっていることが理由だと思われる。もう1つ考えられる理由は、SSCに最初に移行する機能が経理であることが多いという点で、他の機能が移行してからも引き続きCFOが担当していると考えられる。一方、4分の1の企業ではSSCが担当する機能の管理構造に組み込まれている他、社内のどの機能部門の直属にもせず、完全な独立組織として運営している企業が10%あった。

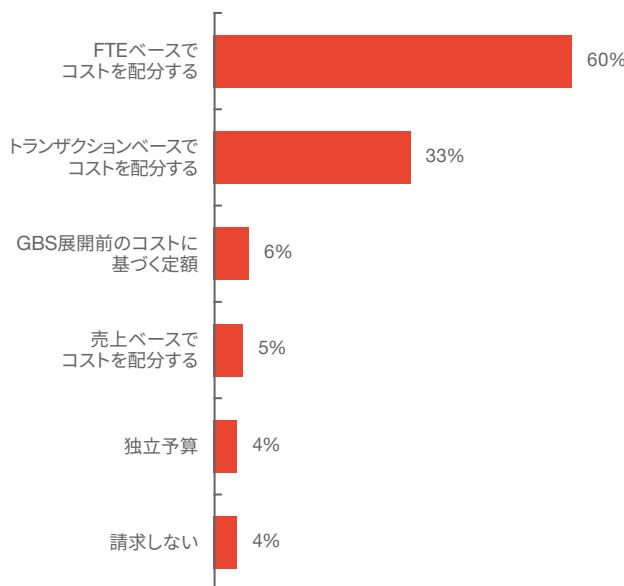
図表12 内部顧客とのやりとりをどのような形で行っていますか？



図表12に示すように、半数以上の企業が、GBSと内部顧客の間の直接的なやりとりを継続している。また、33%の企業は、GBSと他の社内組織が共同で顧客との接点を管理するという形で責務を共有している。内部顧客とのやりとりのためにキー・アカウント・マネージャーを活用している企業は、わずか5%だった。

図表13 GBSのコストを顧客に請求する際、どのような方法を使用しますか？

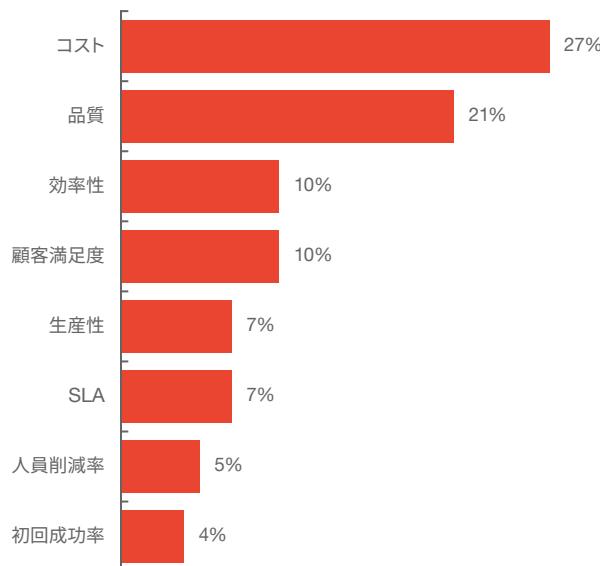
複数回答可



図表13に示すように、調査対象企業の60%がFTE（フルタイム当量）を基準にしてGBSのコストを顧客に配分しており、この方法が最も一般的となっていることが分かる。また、約3分の1の企業はトランザクションベースでコストを配分している。一方で、定額制での請求（6%）、売上ベースでのコスト配分（5%）、GBSの独立予算（4%）、請求しない（4%）と答えた企業は少数だった。

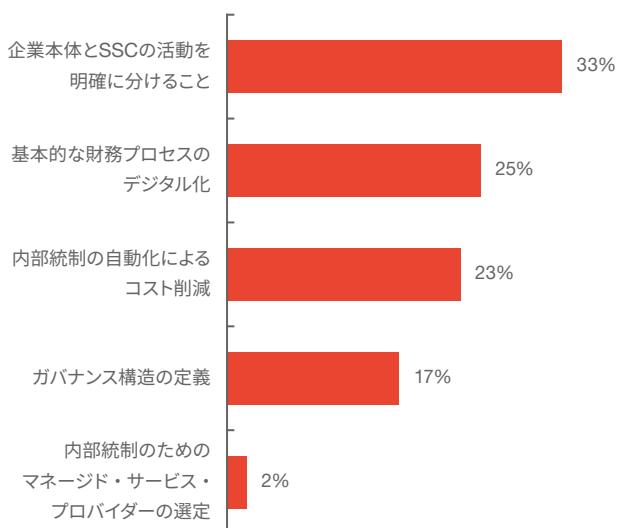
図表14 貴組織にとって最も重要なKPIは何ですか？

複数回答可



自社のGBSを運営するにあたり、コストが最も重要なKPIだとする企業が、調査対象全体の4分の1を超えた。次いで品質（21%）、効率性、顧客満足度（どちらも10%）だった。一方、生産性（7%）、サービス・レベル・アグリーメント（SLA、7%）、人員削減率（5%）、初回成功率（4%）が果たす役割は小さかった。

図表15 貴社の内部統制に関する最も重要な課題は何ですか？



図表15に示すように、調査対象企業の33%が最大の課題だとしたのは、企業本体とSSCの活動の分担を明確に定義し、維持することだった。この結果は、両者の業務を適切に分担し、両者の接点をうまく取り扱うことの重要性を示唆している。この点は、GBSを成功に導くために欠かせない要素の1つである。

## GBSのパフォーマンスとコンプライアンスの分析

GBS組織は、この20年間に急速に成長し、財務および経理、FP&A、調達、販売、HRなど、幅広い分野のプロセスを扱うようになった。特に多国籍企業では、GBSが膨大な数の法人にサービスを提供し、複数のITシステムと多様なデータモデルを扱う場合も多い。エンドツーエンドプロセス（GBSと社内の他部署の両方を含む）の設計と、GBSの業務増加に伴うプロセスの複雑化の2点は、今後も継続する市場の主要トレンドであるとともに、現在のGBSが直面する課題でもある。GBSプロセスの成熟度は、多くのケースでまだ限定的であり、今後さらに標準化と自動化を進める余地は大きく残されている。ERPシステムで運用を続けているプロセスに関しては、透明性が欠如していたり、標準的プロセスが遵守されていなかったりすることもある。社内の他部署との間で最初に合意した業務の分担を、実際のプロセスでは逸脱してしまう場合も多い。こうした難問に対処するには、データ分析と高度なKPIに基づいて、パフォーマンスとコンプライアンスを測定するシステムが不可欠だ。実際のところ、こうしたシステムにはまだ大きな改善の余地がある。データや分析指標の範囲が十分には活用されていないからだ。

PwCは、プロセスマイニングとリバース・ビジネス・エンジニアリングの技術をもとに、GBSのパフォーマンスとコンプライアンスを分析するツール\*を開発した。実際のプロセスを深く掘り下げて分析するための出発点として使えるツールで、プロセスのパフォーマンス、リスク、不具合を分析して、最適化すべきエリアの特定や、変革プロジェクトの範囲決定に生かすことができる。また、プロセスのパフォーマンスとコンプライアンスを継続的にモニターする管理ツールとしても活用できる。分析項目には、GBS向けのコンサルティングにおけるPwCの幅広い経験や、監査の現場から得られた深い知見に基づいて、定期的に新しい内容を追加している。このツールは、図表16に示すように多様なシナリオに適用可能となっている。

\*SAP利用対象会社向けのツール



図表16 PwCのGBSパフォーマンス・コンプライアンス分析ツールの活用事例



GBSのパフォーマンスとコンプライアンスの継続的な管理



1社または複数社のGBSをベンチマーク



GBSの成熟度評価：標準化、自動化、効率性、  
コンプライアンス／適合性のレベル



GBSの自動化の可能性の分析  
(RPAによるクイックウィンなど)



GBSの事前・事後の比較：プロセスの質、効率性

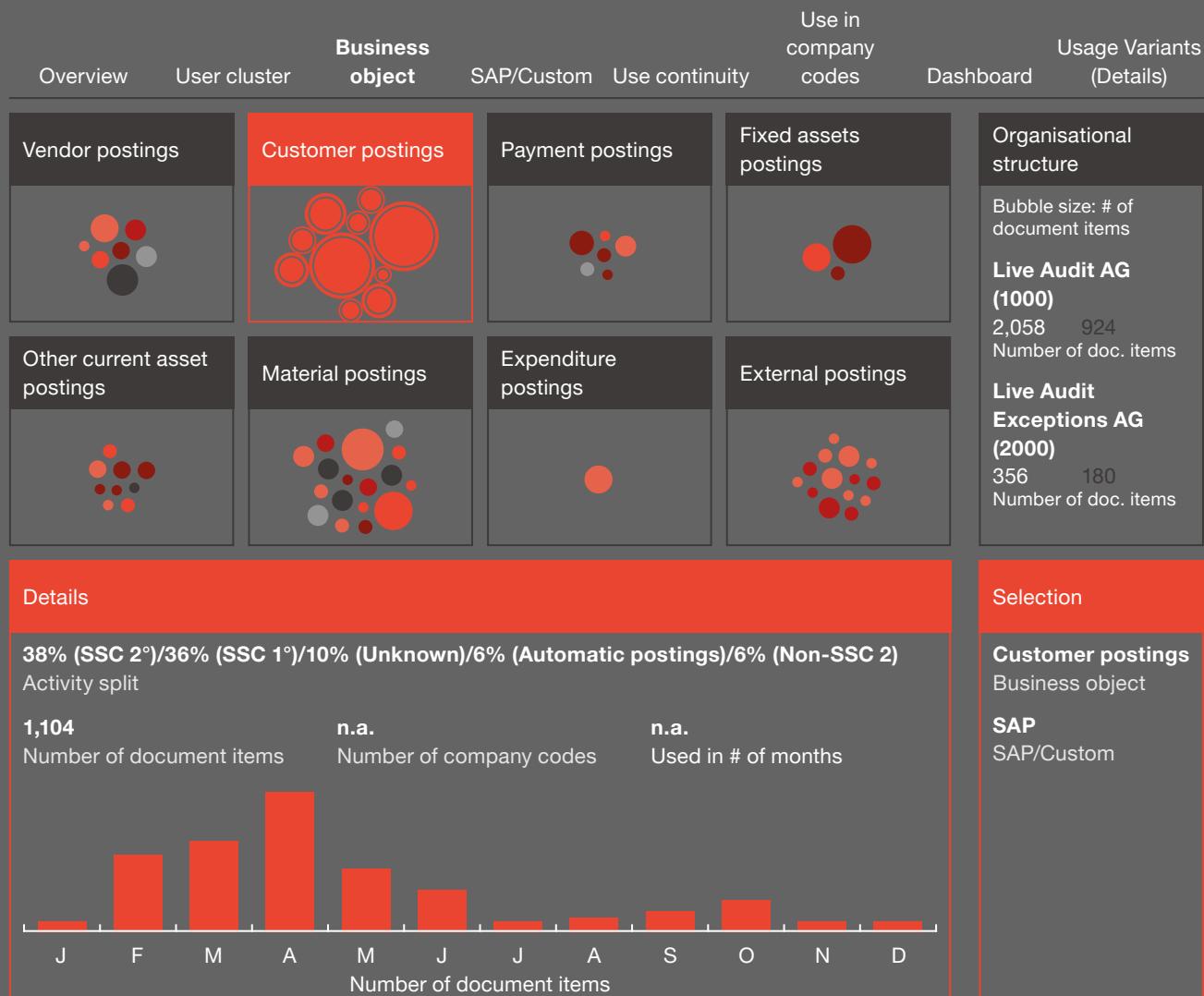


GBSの導入や最適化のフィージビリティスタディ

PwCのGBSパフォーマンス分析ツールは、GBSプロセスの効果と効率を測定できるように設計されている。GBSを利用する複数の法人を分析し、GBS組織全体のプロセスの標準化と自動化の現在のレベルについて、深い知見を提供する。また、GBSに特化したKPIを活用して、品質や効率を示すさまざまな指標（接触率、変更率、サイクルタイム）を測定し、複数の法人間で比較する。さらに、クイックウィン（RPAを使った自動化など）の可能性を探ることにも活用できる。

PwCのGBSコンプライアンス分析ツールは、プロセスベースのリスク分析システムとして、GBSを利用している全ての法人が標準プロセスに準拠しているかをチェックできるように設計されている。主な目的は、企業にとってリスクとなりそうな、プロセスやトランザクションパターンの異常を発見することである。また、GBSと社内の他部署が最初に合意した業務分担に従っているかどうかを評価し、合意したサービスの範囲から逸脱している可能性のあるものを特定することもできる。このツールの分析結果からは、全ての指標と特定されたリスクについて適切な統制が実施されているかどうかという、内部統制システムの効果に関する知見が得られる。

図表17 PwCのGBSパフォーマンス・コンプライアンス分析ツール（画面例）



この分析ツールには、標準的なGBS分析パッケージが含まれている。パッケージは使用中のERP環境、ITシステム環境、データモデルに基づき、プロセスに合わせてカスタマイズされ

る。導入にあたっては、ライセンスを取得する方法と、PwCが提供するプロセスマイニング・アズ・ア・サービスとして利用する方法のいずれかを選択する。



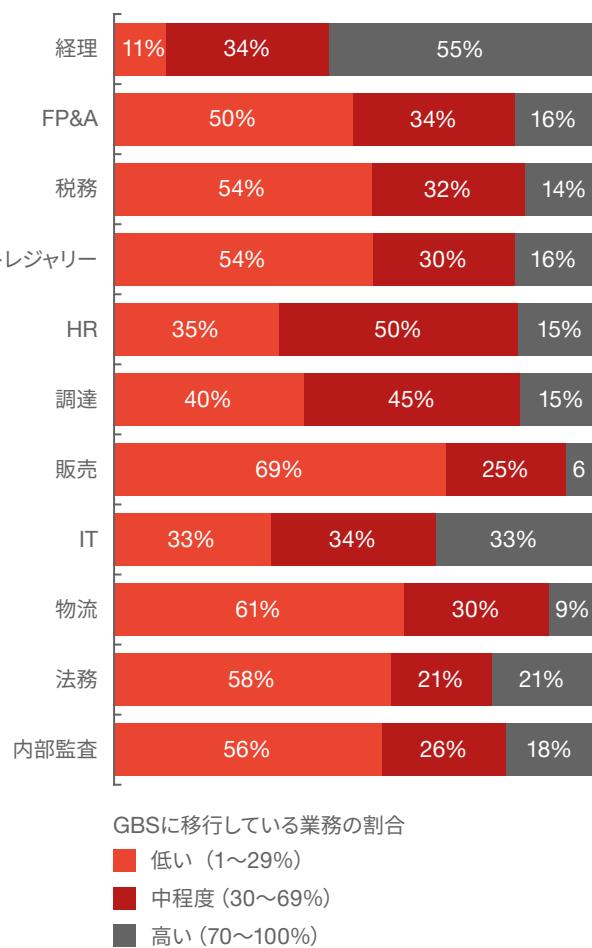
**Christian Bartmann**  
Partner  
Frankfurt am Main,  
Germany  
Tel: +49 69 9585-2848  
Mobile: +49 160 97247242  
christian.bartmann  
@pwc.com



**Benjamin Lösken**  
Senior Manager  
Berlin, Germany  
Tel: +49 30 2636-4959  
Mobile: +49 160 5364533  
benjamin.loesken@pwc.com

## E プロセス

図表18 貴社のGBSでは、どのようなサービスを提供していますか？また、GBSに移行している業務の割合はどのくらいですか？



図表18は、社内の各機能について、GBSに移行した業務の割合が高い(70~100%)、中程度(30~69%)、低い(1~29%)という企業が何%あるかを示している。現在GBSが提供しているサービスは経理業務や経理プロセスが圧倒的に多く、次いでHR、ITである。

経理業務では、調査対象企業のうち55%が業務の70%以上をSSCに移行していた。このことから、経理分野におけるGBSの成熟度が高いことが分かる。しかし、さらに移行が進む可能性もある。

より財務に近い機能について見ると、FP&Aでは約10%の企業が業務の70%以上をGBSに移行している。また、4分の3近くの企業でGBSが税務業務を行っているが、50%以上を

SSCで行っているのはわずか約20%だった。トレジャリーでは、業務の50%以上をGBS組織に移行している企業は約5分の1だった。

その他の機能については、さらにはらつきがある。HRでは、約30%の企業がすでに業務の50%以上をSSCに移行している。一方、4分の1の企業は、GBSに全く移行していなかった。

調達では、30%の企業が業務にSSCを全く利用せず、一方、30%近くの企業は調達業務の半分以上をSSCから提供されている。

販売については、現状、GBSはそれほど広く活用されていない。62%の企業が、どの販売業務にもGBSを利用していない。また、販売プロセスの10%未満しかSSCに移行していない企業が12%ある。

ITでは、43%の企業がIT業務をSSCに全く移行していない。一方で、4分の1以上の企業がITプロセスの50%以上をSSCに移行している。このことから、多くの企業にとってIT部門のコスト効率を大幅に改善する余地が存在することが分かる。

調査対象企業の3分の2が、物流サービスにおけるGBSの活用をまだ考えていない。わずか10%の企業だけが、物流業務の半分以上をGBSで行っている。

各社の法務部門はいまだ業務の大半を部署内で行っており、調査対象企業の約80%が、法務業務をSSCに全く移行していない。しかし、7%の企業は法務プロセスの半分以上をSSCに移行しており、今後、移行割合が増加する可能性が残っていることが明白に示されている。

内部監査業務については、3分の2以上の企業がGBSに全く移行せず、引き続き部署内で実施している一方、約10%の企業が業務の半分以上をSSCで実施している。

## グローバル規模の成熟度評価をリモートで実施

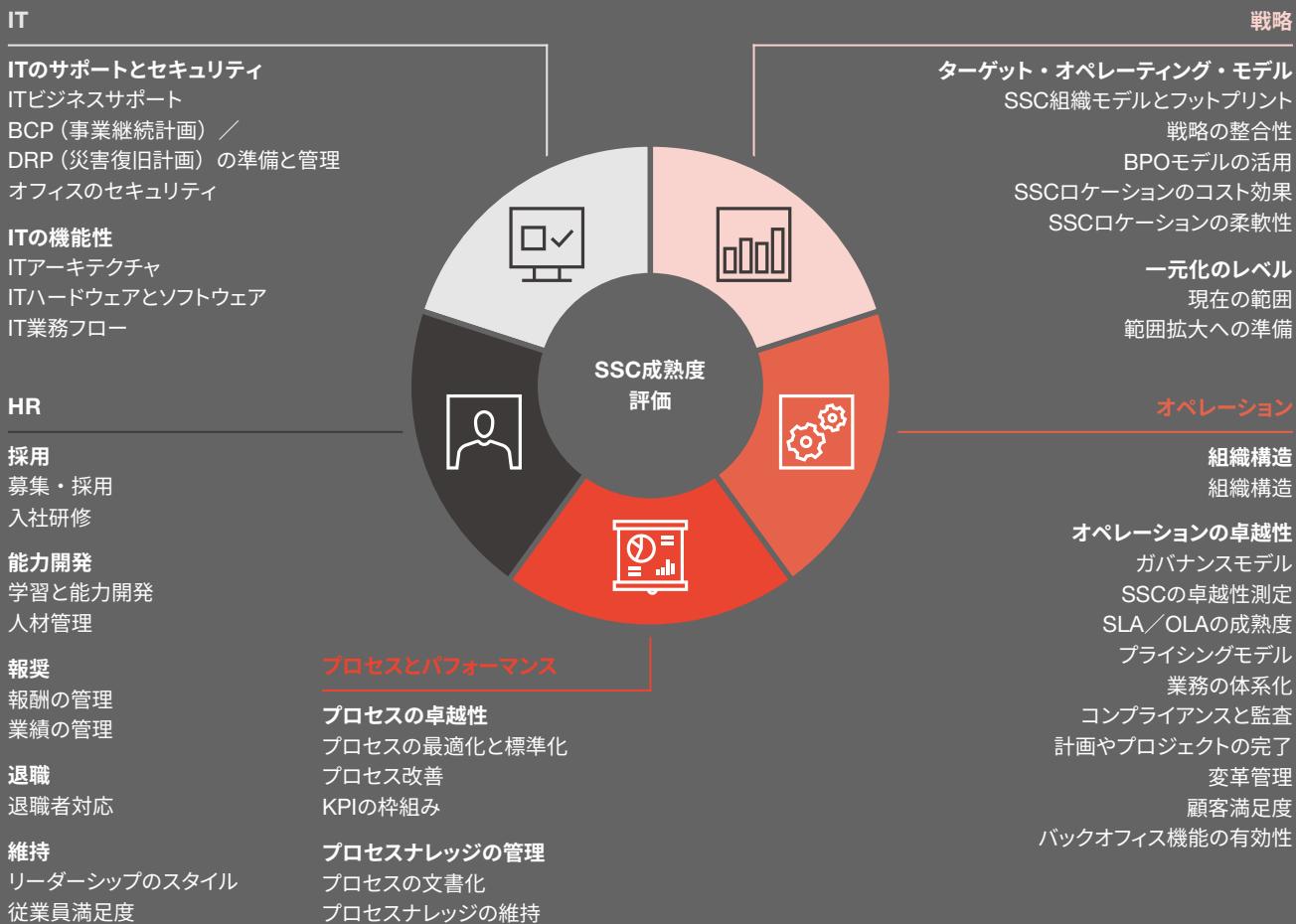
2020年はビジネス界にとって、前例のない変化の年だった。PwCのクライアントは、世界的パンデミックの中で働き方を取り巻く新しい現実に迅速に適応するため、新しいモデルを導入し、新しい働き方を浸透させた。それはサービスを提供する側のPwCも同様である。

昨春、PwCはあるグローバル企業（売上高約280億米ドル、従業員数14万人以上）の改革プロジェクトに着手した。プロジェクトには、社内の財務機能をごく少数の既存のGBSセンターに集約する計画も含まれていた。着手後間もなく、各地

のオフィスがこれ以上の業務やプロセスをGBSに移行することに消極的で、それが大きな問題になりそうだということが分かった。全てのオフィスが、GBSのサービスに満足しているわけではなかったのだ。

そこで私たちは、GBSの現在のパフォーマンスを徹底的に分析し、顧客満足度を向上させるべき分野をあぶり出した。分析には当社の成熟度評価手法を用い、GBSの基本的な5つの側面である戦略、オペレーション、プロセスとパフォーマンス、人材、ITを詳細に検討した。

図表19 SSC成熟度評価の対象となった項目



この手法は、3ステップで構成されている。最初のステップは初期分析で、組織図や関連KPIなど入手が容易なデータや文書を集めて分析し、初期段階でのトレンドやギャップを把握した。第2ステップではSSCの代表者と顧客への聞き取りを行い、把握したギャップを深く掘り下げ、双方の視点を理解した。それと並行してオペレーション担当従業員とのフォーカス・グループ・ミーティング、プロセスの視察や実地検証を行った。

また、聞き取りに加えて簡単な調査票を作成し、SSCの全スタッフと一部の顧客に送付した。最終ステップでは最終報告書を作成し、ここまで得られた知見と、SSCの成熟度向上に役立つと思われる改善点の提案を記載した。

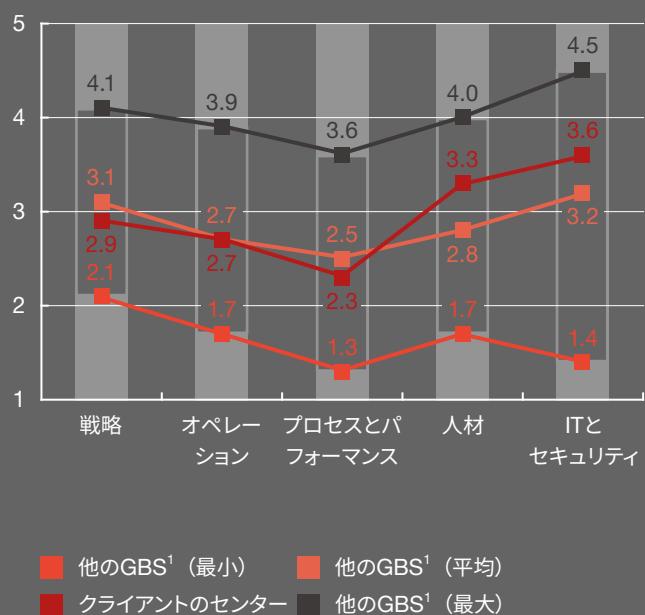
クライアントと合意した主目的は、SSCの発展を阻んでいた重要な課題への対応策を見つけることだった。他の多くのGBSの事例と同様に、このクライアントも、顧客の期待に沿って質の高いサービスを確実に提供することに苦労していた。

今回のプロジェクトの実施に当たっては、当社のアプローチを「リモートフレンドリー」なものに設計し直す必要があった。聞き取りやミーティングを全てリモートで行わなければならないことが想定されたからだ。それはフォーカス・グループ・ミーティングについても同様だったが、グループの参加者にリアルで接しているように感じてもらいたい、同僚の前で正直な意見を安心して話してもらわなければならないため、特有の難しさがあった。これらの問題については、新しい関わり方で聞き取りを行い、Mentimeterなどのアプリケーションの助けも借りるなどして対応した。

このプロジェクトのために、ポーランド、インド、メキシコ、中国、スイスのPwCからさまざまなサービスを担当するコンサルタントが集まり、チームを結成した。200回を超える聞き取りと20回のフォーカス・グループ・ミーティングを実施し、160件を超える調査回答を回収・分析した。わずか2カ月の間にプロジェクトを完了するには、移動の問題が最大の課題になると当初は想定されたが、リモートやバーチャルのアプローチを使ったおかげで、実際には予想したよりも容易に進んだ。時差のある複数の地域に対応する必要もあったが、シンガポールのビジネス部門マネージャーにインタビューした後、すぐにニューヨークのプロセスオーナーに電話をかけることもできだし、時差ぼけに悩まされることもなかった。

プロジェクトの成果として、5カ所のセンターそれぞれに関するレポートと、組織全体の注目点と提案をまとめたグローバルレポートを作成した。レポートには、GBSの成長やパフォーマンス改善につながる改善点をグローバルで20項目以上と、グローバルおよびセンター固有の課題分析を記載した。これら全ての報告内容をもとに、クライアントはいくつかの問題の根本原因と、顧客満足度向上のために注力すべき分野を明確に把握することができた。私たちにとっても、ビジネスのさまざまなレベルでクライアントと素晴らしい関係を構築でき、さらに、PwCの支援の能力、スキル、経験をクライアントに示すことができた有意義なプロジェクトだった。

図表20 クライアントのセンター全体と他社GBSのベンチマーク (分野別)



<sup>1</sup> 他のセンターについては、PwCがグローバルに評価した

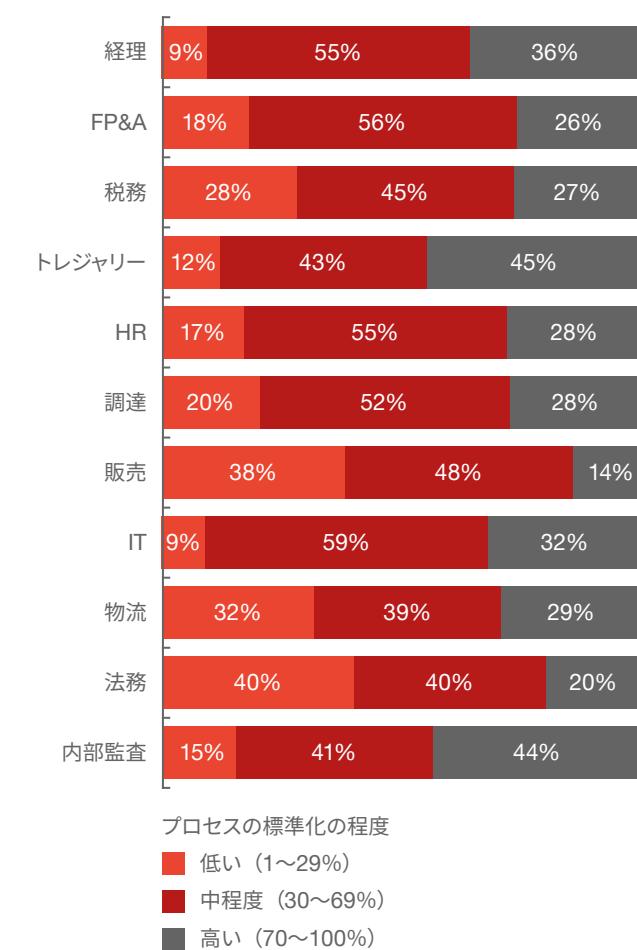


**Romek Lubaczewski**  
Partner  
Krakow, Poland  
Tel: +48 22 746-4319  
romeck.lubaczewski  
@pwc.com



**Aleksandra Stelmach-Gryszka**  
Director  
Krakow, Poland  
Tel: +48 12 433-3555  
aleksandra.stelmach-gryszka@pwc.com

図表21 貴社のプロセスはどの程度標準化されていますか？



図表21は、各機能のプロセスの標準化の程度が高い、中程度、低い企業が何%あるかを示している。トレジャリー、内部監査、経理は高いレベルの標準化を達成しており、調査対象企業の3分の1以上がこれらの機能のプロセスの70%以上を標準化している。

経理では、4分の3の企業がプロセスの半分以上を標準化している。また、標準化が10%未満の企業は、調査対象の中にはなかった。

FP&Aについては、標準化の程度に大きな幅がある。61%の企業がFP&Aプロセスの50%以上を標準化しており、標準化が20%未満の企業はわずか7%だった。とはいっても、まだ改善の余地はある。

税務プロセスでは、調査対象企業の半数が、プロセスを50%以上標準化していた。すなわち残りの半数は標準化が50%未満で、標準化が20%未満の企業も15%あった。

トレジャリープロセスの標準化が半分未満の企業は4分の1にすぎず、45%の企業はプロセスの70%以上を標準化していた。

HRのプロセス標準化については、かなり均等にバランスよく分布している。調査対象企業の45%はプロセスの半分未満しか標準化していない一方、70%以上を標準化していた企業が4分の1以上あった。

調達も同様だが、プロセスの半分以上を標準化した企業が60%以上だった。逆に、20%の企業は、調達プロセスの30%未満しか標準化していなかった。

販売では、60%の企業はプロセスの標準化が半分未満であり、60%以上を標準化した企業はわずか17%だった。

一方、ITは標準化のレベルが高く、標準化が半分未満の企業は29%しかない。32%の企業は、プロセスの70%以上を標準化している。

物流の標準化は、均等にバランスよく分布している。54%の企業が物流プロセスの半分以上を標準化している一方、46%の企業は標準化が半分未満で、32%はプロセスの30%未満しか標準化していない。

法務機能については、標準化のレベルはさらに低い。法務プロセスの半分以上を標準化している企業は40%にとどまり、37%の企業はプロセスの20%未満しか標準化していない。

最後に、内部監査については標準化のレベルが高く、プロセスの半分以上を標準化している企業がほぼ80%である。内部監査プロセスの標準化が20%未満の企業は、わずか10%だった。

# 2025年の調達組織—— カテゴリー・マネジメントから価値の源泉に基づく構造へ

調達機能は、2025年までに新しい構造やデジタルプロセスを反映して組織を転換し、これまでとは異なる経験を持つ従業員を採用したり、経営モデルを調整したりすることが必要になるだろう。その目的は、プロセスを簡素化すると同時に、調達機能の影響力を高めることである。例えば、電子調達によって発注管理が簡素化されれば、戦略的活動に使える時間が増える。また、一括購入の交渉を行うスキルを獲得すれば、影響力を高め、トランザクションコストを下げられる。

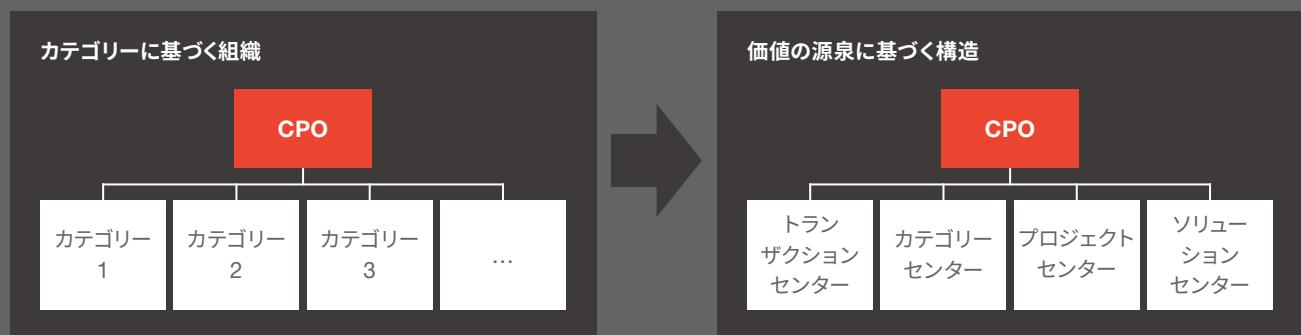
現在のプロセス環境から考えると、いずれ大半の調達オペレーションプロセスと支援プロセスが自動化されると考えられる。購買担当者が従来担っていた役割はデジタルソリューションで管理するようになり、戦略パートナーの管理といった他の業務が重要性を増してくるため、近い将来、現在の調達機能の再編が起きるだろう。その影響で調達機能の役割が変化すると考えられるが、影響はそれだけでなく、組織全体の構造や管理にも及びそうだ。カテゴリーをベースにした従来の構造は、価値の源泉をベースにした、無限の柔軟性を持つ構造に転換されるだろう。一般的な組織では、最高調達責任者(CPO)は4つの価値の源泉を管理することになると見込まれる。

- トランザクションセンター
- カテゴリーセンター
- プロジェクトセンター
- ソリューションセンター

## トランザクションセンター

大半のトランザクションセンターは「デジタルバイヤー」、すなわち運用が完全に自動化された購買システムと、自動化できないプロセスのための管理上の承認部門の組み合わせで構成される。2025年には、トランザクションセンターはすでに自動化済みのプロセスや現在自動化が進行中のプロセス(カタログ購買、Cクラスの役員が関与しない発注など)のみならず、もっと複雑な業務も担うようになるだろう。例えば、非戦略的購買に関するオンライン上の交渉や、多階層全体の透明性の確保などである。未来のテクノロジーがもたらす機会は無限大であり、企業の調達組織をどこまで自動化できるか、自動化が成功するかは、他の3つの価値源泉によって決まる。なぜならトランザクションセンターは、自動化のルールとガイドラインを決定するカテゴリーセンターとプロジェクトセンターを基盤として構築され、必要なシステムやツールの実装と継続的改善を担うソリューションセンターによって運用が可能になるからだ。

図表22 調達組織は、カテゴリーに基づく構造から、価値の源泉に基づく構造に変わる



## カテゴリーセンター

カテゴリーセンターは、支出管理の中心である。コストと能力を効果的に管理するための基盤となる先進的な分析により、カテゴリー、サプライヤー、プロダクトごとの支出に関する詳細な情報を1クリックで表示できるようにすることで、トランザクションセンターのルールやガイドラインの設定に活用できる。加えて、多層的な透明性の確保は、能力のモニタリングやリスク検知に関する戦略的意図決定の土台となる他、随時の注意喚起や将来を見越した行動の提案を可能にする。

## プロジェクトセンター

プロジェクトセンターは、戦略的取り組みと緊急性の高い課題の両方を対象とする。新しいプロジェクト（新製品の開発と発売など）や新しいインフラ（新プラントなど）の管理に向けて、購買組織としての責任を適切に担うには、戦略的な購買を行い、社内ではビジネスパートナー、社外では関係を管理するマネージャーに進化する必要がある。そのためには、多数のステークホルダーの要請を調整し、戦略的重要性の高いイノベーションを迅速に活用して、この任務に必要な能力を有していることを保証しなければならない。

プロジェクトセンターが成功するためには、カテゴリーセンターからの知見が必要である。加えて、シミュレーション、インテリジェントな価格分類、ベンチマー킹、プロジェクトマネジメントなどを実施できるプロジェクトのコックピットも、成功の鍵を握っている。

## ソリューションセンター

ソリューションセンターは、価値創出構造全体の水準を左右する。サプライヤー統合型プラットフォームを備えた新たなレベルのERPシステム、先進的アナリティクス、RPA・AI・ボットを活用したインテリジェントなオートメーションなど、あらゆるデジタル化プロジェクトにおいて、ソリューションセンターは新ツールの開発から既存ツールのメンテナンスまで、プロジェクト全体に携わる。

この新構造では、直接調達と間接調達の区別があいまいになる。日常的な間接業務はトランザクションセンターで完全に自動化され、重要なプロジェクト（新プラントなど）はプロジェクトセンターを通じて扱うので、プロジェクト管理のための組織や下部組織を別途作る必要がない。また、購買担当者にこれまでと異なる職務能力が必要となることも特徴である。現在の購買担当者は、大半がビジネス分野の経験を持っているが、新構造ではビジネスアナリスト、デジタルの専門家、関係を極めて重視するビジネスパートナーなどが混在することが求められる。

価値の源泉に基づく構造を採用すると、調達部門は、知識を持った専門チームをベースとする組織に変わる。それによってシェアードサービスと、専門センター（特にトランザクションセンター、カテゴリーセンター、ソリューションセンター）が、理想的には1つにまとまり、一元化することが可能になる。昨年は、デジタルでのコラボレーションが実際の対面の代用になることが証明された。したがって、プロジェクトセンターもGBS組織の中で一元化できる。しかし、多数の接点がかかわってくるため、どの組織にも通用する単一の方法はない。一元化を進める過程では、各社の企業文化や全体的な構造を適切に考慮することが望ましい。

価値の源泉に基づく構造では、将来の構造を評価する新しいKPIを使った新しいガバナンスモデルとパフォーマンスの測定手段が必要になる。そのKPIを下表に示す。

図表23 将来の調達組織のKPI

トランザクションセンター	カテゴリーセンター	プロジェクトセンター	ソリューションセンター
非接触トランザクション／自動化のレベル	コスト削減	価値貢献	イノベーション能力
サイクルタイム	能力／資材やサービスの可用性	コスト削減	システムエラー／可用性
回答／問題解決用のボット	サステナビリティ	プロジェクトに要した人日	コード行数

自動化されたセルフサービス型のKPI管理用ダッシュボードが、一元化されたGBSのサービスと本部や主たる購買組織との連携を管理する鍵である。

価値の源泉に基づく構造の組織への転換を進めるために必要なのは、力関係の調整や時間ではなく、新しい思考パターンと、全ての調達機能（直接購買機能、間接購買機能、支援機能）による団結した取り組みである。また、グローバルな調達ガイドラインや承認ガイドラインを明確に定めることも求められる。全プロセスが自動化されると調達依頼の申請者の責任が大きくなるが、こうしたガイドラインがあれば、プロセス遵守を確保するための基本的な枠組みとなり得る。

導入に成功すれば、価値の源泉に基づく組織構造はゲームチェンジャーになり、内部顧客や外部パートナーとのやりとりにも影響が及ぶ。この構造は調達のプロセスを簡素化し、影響力を高めることができるため、克服すべき障害があっても、取り組む価値は十分にある。

出遅れてはいけない。未来の調達機能の実現に向けて、今すぐ動き出そう。

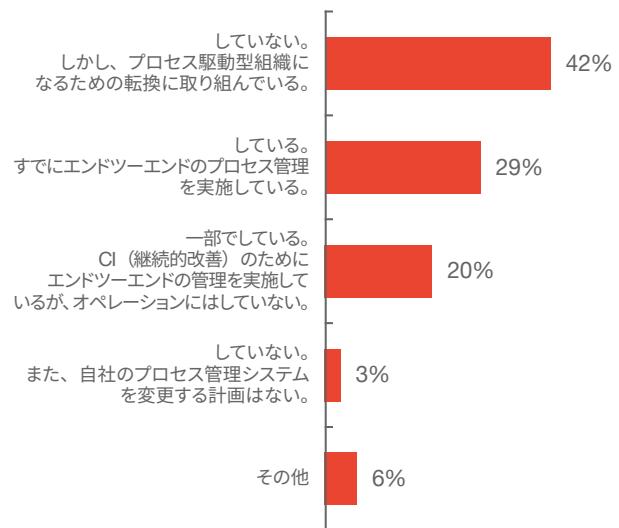


**Dr. Jan Joachim Herrmann**  
Partner  
Düsseldorf, Germany  
Tel: +49 211 981-5890  
Mobile: +49 151 65262365  
jan.joachim.herrmann@pwc.com



**Kristina Kompalla**  
Senior Manager  
Stuttgart, Germany  
Tel: +49 711 25034-3215  
Mobile: +49 151 10473251  
kristina.kompalla@pwc.com

図表24 エンドツーエンドのプロセス管理を実施していますか（プロセス駆動型の組織ですか）？



図表24に示すように、調査対象企業の約半数が少なくとも一部はエンドツーエンドのプロセス管理を行っていた。このことから、プロセス駆動型組織の重要性が高まっていることが分かる。また、42%の企業が現在、プロセス駆動型組織への転換のための取り組みを実施中だった。

## SSCにおける販売・サービス業務

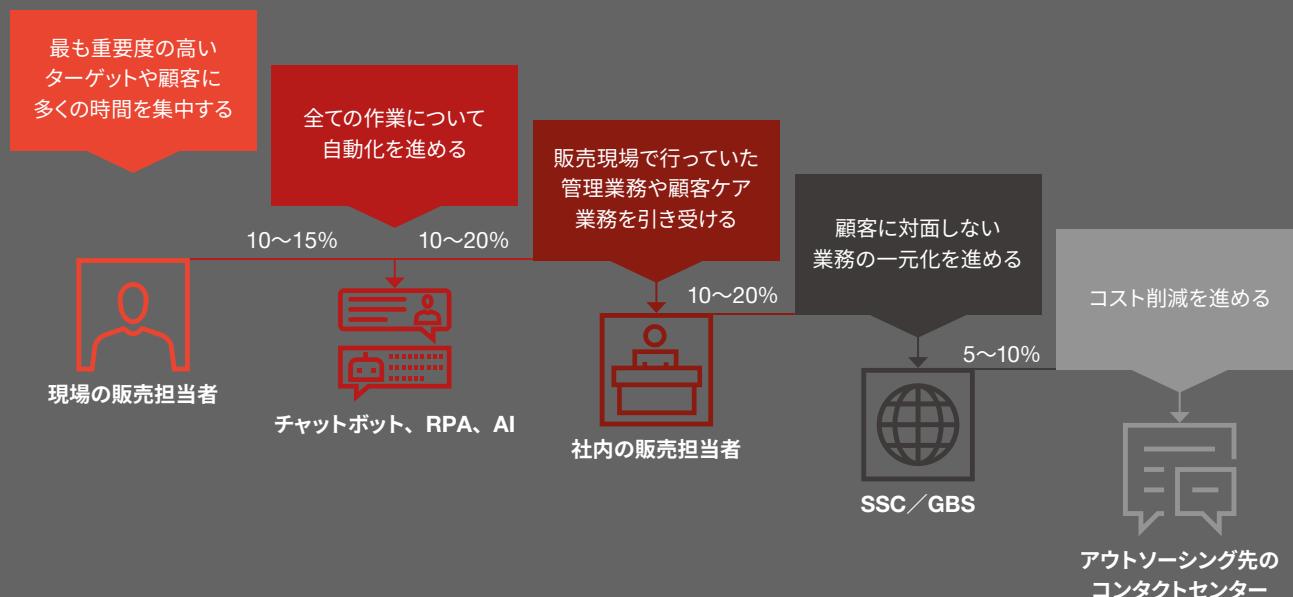
あらゆる規模の企業で、販売・サービス機能の効率性とアウトプットの向上への圧力がこれまでになく大きくなっている。ここ数年、人員を増やすことなくアウトプットを向上することを多くの企業が目指してきた一方、パンデミックによる不確実性の中で、コスト削減のためにさらなる人員削減が起きている。そのため、それほど高度な対応を必要としない業務を一段低いレイヤーに移動したり（図表25を参照）、完全に自動化したりする傾向が生まれた。その結果、現場の（販売やサー

ビス）業務を次のような順序で繰り下げる流れがはっきりと生じている。

1. 自動化またはデジタルによる支援へ
2. 社内の販売・サービス部門へ
3. SSCへ
4. アウトソーシング先のコンタクトセンターへ

図表25 現場のサービス業務を他の手に繰り下げる

業務を左から右へ移転



### 1 自動化

現在、人間の作業量を減らし、能力に余裕を生む可能性が最も大きいのは自動化である。そして、自動化の最もシンプルなかたちがチャットボットだ。チャットボットはすでに十分な水準にまで成熟し、それ自体が1つのチャネルになっている。今ではチャットボットは、商品説明や価格情報の提供からショッピングカートのサポートまで、さまざまな方法で顧客を支援している。顧客関連のワークフローを開始することができる。

次のレベルの自動化はRPAである。データを別のシステムに移動するといった、ミスが起こりやすい反復作業を自動化することができる。よく使われるものは、ウェブサイトの更新や、製品カタログ、製品の詳細説明、価格情報の更新などである。

価格担当者のスプレッドシートから、自社のERPシステムに情報を直接転送することも可能だ。その他に、報告書のフォーマットの自動設定や、形式や内容が定型的な電子メールの送信や返信などが一般的な用途である。

AIはさらに先進的で、自然言語処理、パターン検出、機械学習、独立したロジックなどが可能である。顧客から届いた電子メールから商品名、品番、注文番号を抽出し、自社のERPシステムでその商品の価格や在庫数、注文の状況を調べ、自動でその結果に応じた内容の返信を送ったり、注文を受けたりすることができる。

AIを搭載した販売予測ソリューションでは、最も有望な顧客を特定してコンタクトを取ることができる。販売担当者には大きな支援となり、非常に高い付加価値を実現する。このシステムは、自社の最優良顧客に関する内部情報（マスターデータ、注文履歴、顧客価値分析など）を収集し、他の企業の公開されている情報（企業財務情報、アニュアルレポート、ウェブサイト、信用スコアなど）と比較する。販売予測ソリューションは、人間よりはるかに正確に類似点を見つけることができる。それにより成約の可能性の高い高価値ターゲットの優先度リストを作成し、売り込むべき商品やサービスの情報とともに提供してくれる。

## 2 社内の販売部門

新しいテクノロジーが増えているとはいえ、当然ながらデジタル化で全ての顧客対面業務が自動化できるわけではない。ここでも企業は、顧客サービスで最大の金銭的価値を生むのはどの人材なのかという問題に直面する。人件費の高い現場の販売担当者や技術者は、新規顧客獲得や商品の販売・修理といった顧客対面業務に配置して有効活用することになる。こうした現場の人材が顧客対応に最大限に集中できるよう、管理業務は社内の販売部門に移す必要がある。PwCが支援した多数のプロジェクトにおいて、顧客からの簡単な問い合わせ（商品の特徴、価格、在庫の有無など）への対応を社内の販売部門やカスタマーサービスに移すことにより、現場の販売担当者の有効性を大幅に向上できた。上述したような自動化を行えば、社内の販売部門の手作業が減って余力が生まれるので、小口顧客への売り込みやサービスなどの作業を現場の販売担当者から引き継ぐことができる。こうした業務は社内の販売部門担当者にとっては通常の作業ではなく、資質として求められているものでもないが、どの企業でも社内の販売部門にさまざまな人材を雇用しているため、中には顧客獲得に優れた才能を持つ従業員もいるものだ。こうした従業員を教育して小口顧客を担当する社内の販売担当者として育てれば、現場の販売担当者は重要度の高い顧客により多くの時間を振り向くことができる。

## 3 シェアード・サービス・センター

企業の海外展開が進むと、数多くの市場向けに販売関連の社内部門を持つことが非効率になり、シェアード・サービス・センターに置き換える。その傾向は何十年も前から続いているが、最近の新しい展開として、販売や顧客サービスもSSCが担当するようになっている。これまで一元化されるのは内部機能のみだったが、今では顧客に面する部門もSSCに移行されている。社内の販売部門を丸ごとSSCに移し、現場の担当者だけをローカルの販売担当者として残すというこの方法は、当然ながら高いリスクを伴う。顧客関係という資産は取り扱いが非常に難しく、注意深く監視する必要がある。現地語や方言が（特に欧州やアジアでは）多様で、それを十分に理解しているかどうかが、顧客体験にも影響する。そこでPwCでは多くの場合、ビジネスリスク、採用可能な従業員数、導入のしやすさなどを踏まえた段階的なアプローチを推奨している。第1段階では、中小規模の顧客について、自動化できない業務のうち会話を必要としないやりとり（電子メールなど）のみを対象とする。重要顧客の対応やコールセンターサービスといった複雑な業務は、この段階ではまだ各担当のまま残しておく。第2段階に入ると、現地語のコールセンターサービスなど、顧客をよく理解し、高いスキルで対応することが求められる複雑な業務を一元化する。最終段階となる第3段階では一元化の対象を広げて、重要顧客に関する業務の大半をカバーする。その際、重要顧客には、連絡窓口となる専任担当者を決める。この段階的アプローチでは、SSCのスタッフが継続的にスキルを磨き、より複雑な業務対応、個々の顧客に対するきめ細かい理解、十分な会話能力の獲得に努めることが必要になる。

## 4 アウトソーシング先のコンタクトセンター

最適なアウトソーシング先を見つけることは、何よりも重要なとともに、最も難しいことでもあると考えられている。事実に基づき、高度に体系化した選定プロセスで選ぶことが、長期的な契約を保証する良い方法だと思われる。しかし実際に選定するときは、必ずしも最高の利益を実現できる相手を選ぶ必要はない。デジタル化、パンデミック、アウトソーシング業界の最近の動向などの影響を見ると、新しいパートナーとの連携を成功させるには、次の5つの要素が重要である。

## イノベーション力

B2BでもB2Cでも、顧客の要望の変化は、カスタマージャーニー、基本的なユースケース、アウトソーシングのパートナーが提供するべきトランザクションに影響を及ぼす。アウトソーシングを成功させるには、変化を予測し、シミュレーションし、その結果を活用して何を変更するか、どんな施策が必要かを見つけるパートナーと組まなければならない。アウトソーシング先に今の時代に求められるサービスを提供してほしいなら、働き方、スキルセット、設計、プロジェクトの管理方法におけるイノベーションは不可欠である。

## サービスのデジタル化

アウトソーシング業界は、求められるサービスを提供するための知識とスキルセットに大きく依存している。世界的に賃金が上昇し、地域によっては利用できるスキルセット（言語スキル、インフラ、法令上の制限、助成金など）が限られている中、コストと利益率への圧力は高まっている。こうした不足に対応するためにはプロセス自動化、人的スキルの再配置、コスト削減が必要だが、デジタル化によってそれが実現する。個人をベースにした従来型のサービス（「カスタマーサービス1.0」）では一般的なEBIT利益率は平均4～6%だが、デジタル化、自動化したアウトソーシングサービスのEBIT利益率は平均15～20%である。

## モデルの共有

先進的な契約では、長期的なコラボレーションを可能にする堅実な基盤固めとして、十分な報酬スキームを含めるようになっている。事業計画を策定したら、アウトソーシングパートナーと発注元企業の双方が承認する必要がある。計画では、コスト削減目標（年間5%など）や顧客満足度向上のための質的KPIも決めておくことが望ましい。

## データに対する知見

アウトソーシングパートナーによるイノベーションは、KPIや事業計画上のパラメーターなどで測定されるパフォーマンスを改善するための基盤となる。アウトソーシングパートナーは、受託したサービスの運営や改善に関連する全てのデータについて、発注元企業がデータソース、情報、報告書にすぐにアクセスできるようにするなどして、積極的に情報提供するべきである。

## 継続的なパフォーマンス改善

アウトソーシングパートナーと発注元企業は、継続的にパフォーマンスを改善していくための定型プロセスを導入する必要がある。また、アウトソーシングパートナーは情報を収集・提供・分析し、使用事例、プロセス、最近の問題点、顧客の要望に関する知見を積極的に創出すべきである。これは日次で実施することが望ましい。さらに、適切なガバナンスシステムを構築して調査結果や施策の提言について検討し、改善につなげていく。



**Matthias Riveiro**  
Partner  
Frankfurt am Main,  
Germany  
Tel: +49 69 9585-7919  
Mobile: +49 151 25665932  
matthias.riveiro@pwc.com

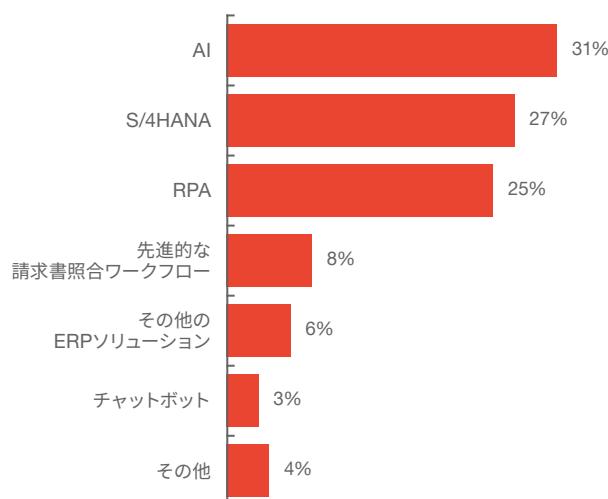


**Martin Förster**  
Senior Manager  
Mannheim, Germany  
Tel: +49 621 4006-9135  
Mobile: +49 171 1794893  
martin.foerster@pwc.com

## F テクノロジーとデータ

図表26 デジタル化への取り組みのうち、今後最も影響が大きいと考えるのはどれですか？

複数回答可



図表26に示すように、調査対象のうちかなりの割合の企業がAI (31%)、S/4HANA (27%)、RPA (25%) が今後大きく影響すると予測しており、この3つのデジタル化の重要性が明らかになっている。それとは対照的に、その他のERPソリューションとチャットボットは、大きな影響力を持つとは考えられていない。

## SSCにおけるRPAとその先

### 1 現状について

シェアードサービスの自動化のための新しい技術が多数登場し、今もさらに増え続けている。しかし、網の目のように複雑に入り組んだ技術の可能性を読み解いていくと見えてくるのは、RPAがもはや選択肢の1つではなく必須のものであるということだ。私たちはここ数年間、RPAの試験的導入や概念実証についてたびたび話題に挙げ、シェアードサービスにRPAを活用することのメリットを強調してきた。しかし今では、RPAのプロバイダー やソリューションは記録的なペースで専門性という点での成熟度を上げており、トランザクションの取り扱いレベルが高く、プロセスを重視する全ての企業で、RPAソリューションの導入が必要になっている。イノベーター やアーリーアダプターが導入する段階は、すでに終わった。

### 2 古くても価値がある

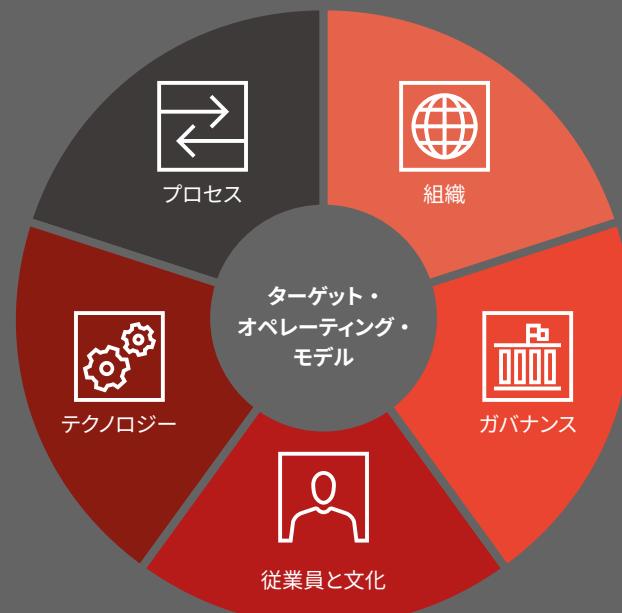
しかし、デジタルボットの導入には遅すぎるというわけではなく、まだメリットはある。RPAシステムの自律レベルは、24時間365日指定された作業やサービスを素早く正確に提供する全面自動化済みのボットから、従業員がボタンをクリックすると特定の作業をアシストするボットまで、さまざまだ。いずれの場合も、RPA導入のコストと労力はそれほど大きくなく、投資効果の実現が早いため、投資回収を終えてコスト削減を実現することも容易である。コストと時間の節約だけにとどまらず、RPAには監査証跡機能もあるため、コンプライアンス確保にも役立つ。シェアードサービスにおいてコンプライアンス確保は大きな課題だが、そこから解放されることで、従業員の能力をより価値の高い業務に集中することができる。

### 3 今後の見通し

RPAに関して企業は過去を忘れ、未来に向かって目指すべき分野に集中しなければならない。すでに拡大期が来ている。世界的な企業は今、単なるRPAにとどまらず、さまざまな活用分野の業務にRPAの柔軟性を生かし、持続可能なターゲット・オペレーティング・モデルの実現に注力している。

RPAを出発点として積極的に自動化レベルを向上した結果、特に大量のSSC経理プロセスはデジタル面で成熟状態に達し、自動化のさらなる可能性を活用してハイパーオートメーションを目指すことが可能になった。最も高度なユースケースが、プロセスマイニングとプロセス自動化技術の組み合わせである。チャットボットと音声認識を組み合わせ、セルフサービスの機会を広げている企業もある。成熟度の高い企業では、機械学習やディープラーニングを取り入れ、標準化可能な業務の自動化だけでなく、高度に複雑な業務についてもユーザーとのわずかなやりとりだけでも扱えるようにすることを検討しているところもある。

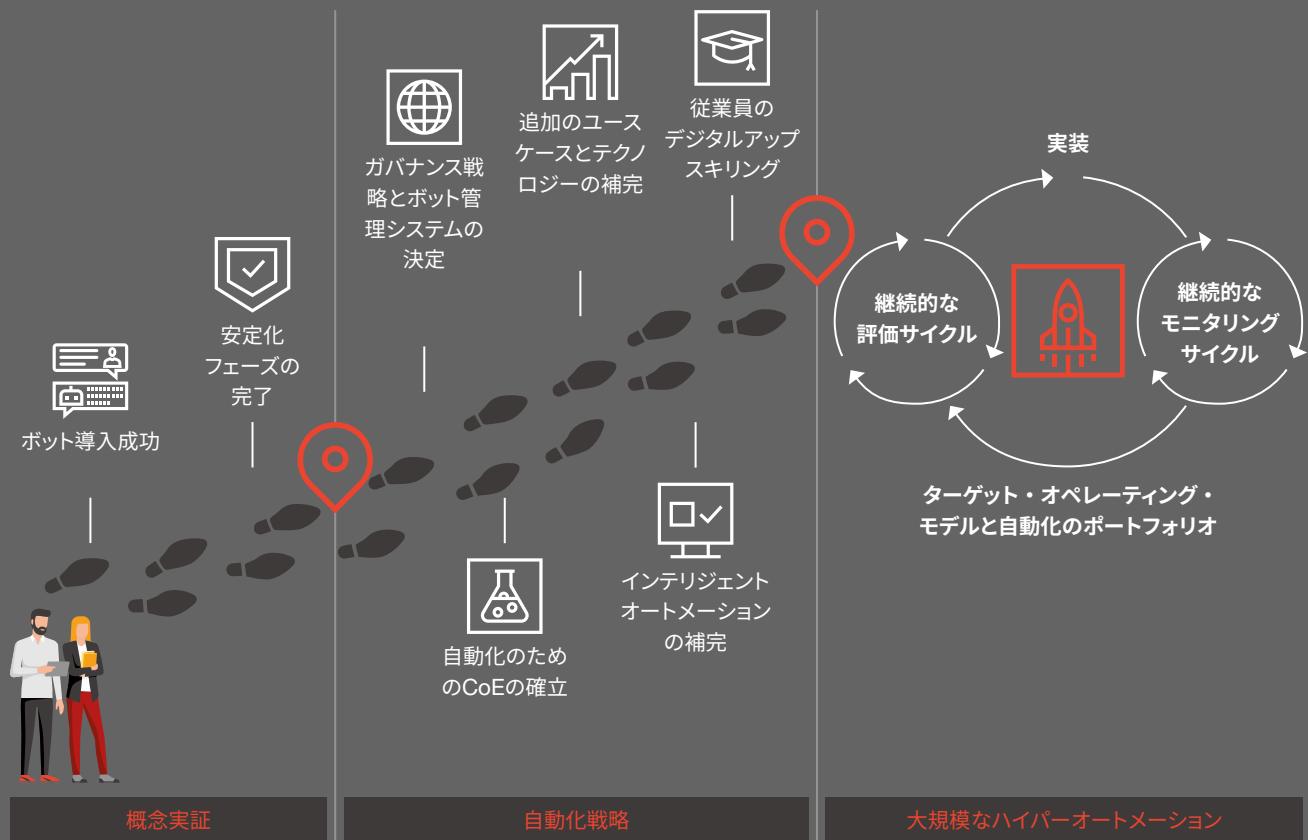
図表27 自動化のためのターゲット・オペレーティング・モデルの要素



### 4 成功への道筋

長期的に見れば自動化は、最終的にユーザーの時間を節約してくれる。しかし、ソリューションを導入し、インターフェースをメンテナンスし、点と点を結んで全体をまとめ、プロセスを調整し、継続的改善 (CI) を確保するという作業を誰かがやらなければならない。こうした業務について、私たちは、センター・オブ・エクセレンス (CoE) が担当することを強く推奨する。CoEでは、プロセスの専門家からIT開発者までさまざまなスキルを持つ従業員に、完璧な自動化環境の実現に向けて熱意をもって取り組んでもらう。私たちの経験上、CoEの所在地、サービスの水準、デジタル化の水準などは企業ごとに違っていて構わない。各地にCoEを設置する企業もあれば、一元化を目指す企業もあるなど、各社のオペレーション戦略やビジネスモデルなどに応じて異なる。アウトソーシングやマネージドサービスを利用するという選択肢もある。しかし、自動化を成熟させる際の人材や文化の問題は、最終的には組織の構造次第である。基本的なユーザー研修を実施してデジタル化の受け入れを進めることに加え、社内のCoEは、デジタル関連の知識を継続的に開発・向上し、必要な能力を構築していくことを求められる。効率性や有効性の高いCoEは、インプットを上回るアウトプットを生み出してこそ、自らの可能性を最大限に発揮できる。ハイパーオートメーションについて言えば、テクノロジーを組み合わせて相互に補完し合えるようにすることで、これまでの業務の縦割りを解消できて初めて、CoEとして成功と呼べる、ということになる。最終的な目標は常に、自動化のためのCoEでなければならない。

図表28 自動化（概念実証から自動化拡大まで）のロードマップ



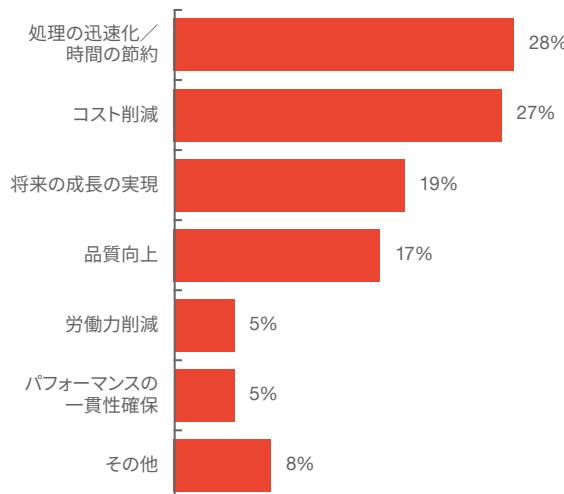
**Katrin Hamann**  
Director  
Hamburg, Germany  
Tel: +49 40 6378-1876  
Mobile: +49 160 90772620  
katrin.hamann@pwc.com



**Jan Claus Brunotte**  
Senior Associate  
Hannover, Germany  
Tel: +49 511 5357-5813  
Mobile: +49 151 26328913  
jan.claus.brunotte@pwc.com

図表29 貴社におけるデジタル化の主な目的は何ですか？

複数回答可



図表29からは、デジタル化に取り組んだ主な目的は時間の節約（調査対象企業の28%）とコスト削減（27%）であり、利益の伸びが圧迫される中でデジタル化が競争力強化の主要な原動力になろうとしていることが分かる。また、それなりの割合の企業が将来の成長（19%）と品質向上（17%）をデジタル化の戦略目標に挙げている。一方、労働力削減（5%）とパフォーマンスの一貫性（5%）は主な目的とは言えないようだ。最後に、調査対象企業の8%は、高付加価値業務にもっと注力することや、リードタイムの最適化、デジタル人材の増強など、その他の目的を挙げた。

## ITがSSCで2つの重要な役割を担っているのはなぜか

COVID-19のパンデミックは、予想もしなかった強烈な影響を世界に与えた。経済の大部分が麻痺し、日常生活も制限を受け、私たちは新しい働き方と新しいビジネスの方法を即座に生み出さなければならなかった。

何十年もかけて進化してきたビジネスモデルは突然、機能停止に追い込まれた。ポジティブな言葉で言い換えれば、パンデミックで新しいビジネスモデルが可能になりましたり、急速に受け入れられるようになったりした。また、出社ができず住宅勤務をするようになったため、チーム作業も劇的に変化した。

そのどちらの変化においても、ITが重要な役割を果たしている。新しいビジネスモデルを変化するニーズに素早く対応させ、新たなITシステムや調整されたITシステムによって実装するためには、ITの力が必要である。社内のビジネスやコミュニケーションのプロセスにおいても、社内ネットワークへのリモートアクセスやビデオ会議システムなど、ITによって安定した安全な作業環境を確保しなければならない。

シェアード・サービス・センターの構築と運営において、ITは2つの欠かせない役割を果たす。1つは、ITそれ自身によるトランクフォーメーションの推進、もう1つは、SSCが持つ最適化能力を活用する上でのITの重要な貢献である。この2つの要素の構造については、図表30に示す。

### 複合的なシェアード・サービス・センターが新しいテクノロジーの活用を可能にする

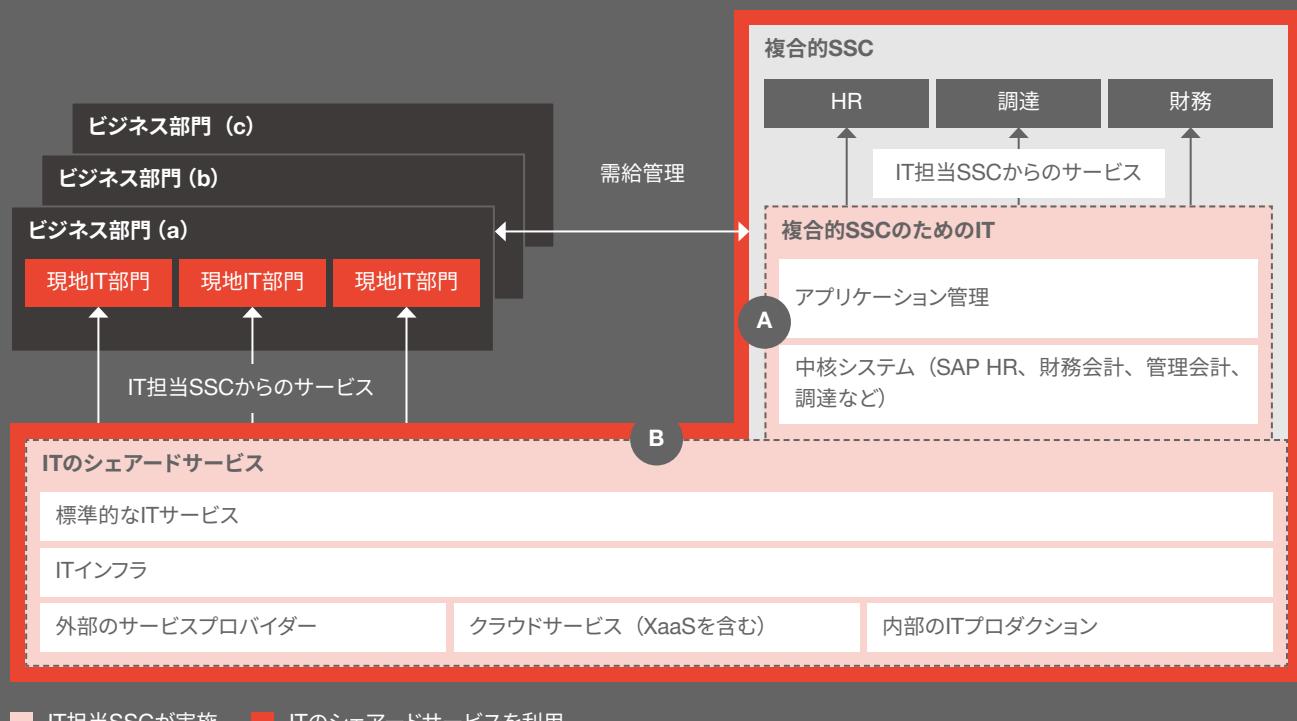
SSCが担当する経理、FP&A、HR管理などのプロセスやサービスは、その背後にあるITシステムを調整して初めて最適化される。RPA、ワークフロー管理、AIは新しいテクノロジーの好例だ。ITは最先端技術を実装し、ビジネスプロセスの合理化や最適化を推進する役割を果たさなければならない。例えばRPAの効果を最大限に実現するには、ビジネス部門がRPAの力を理解しなければならないし、ITはビジネスプロセスを正しくマッピングできなければならない。すなわち、SSC内のビジネス部門とIT部門の密接な協力が不可欠なのだ。IT担当SSCの成果は、SSCが提供するビジネスプロセスの改善度合いによって測定するのが理想的だ。

## SSCのサービスとしてのIT

SSCを通じてIT業務が提供される場合、規模の経済という明らかなメリットがあるため、特にITインフラを担当する部署はSSCに移行して一元化されることが多い。移行するサービスを明確に分けて、IT担当SSCのサービスを実務に合わせて最適化しやすくなることが重要だ。しかし、IT担当SSCを立ち

上げるときは「卓越性の経済」というアプローチも検討すべきだろう。例えば、ITセキュリティのような専門性の高い機能は、ローカルの小さなIT組織で開発するには限界があるが、SSCがセンター・オブ・エクセレンス (CoE) の役割を果たせば提供可能になる。

図表30 IT担当SSCは、マネージドサービスとして、あるいはバリューチェーンの一部として立ち上げることが可能



■ IT担当SSCが実施 ■ ITのシェアードサービスを利用

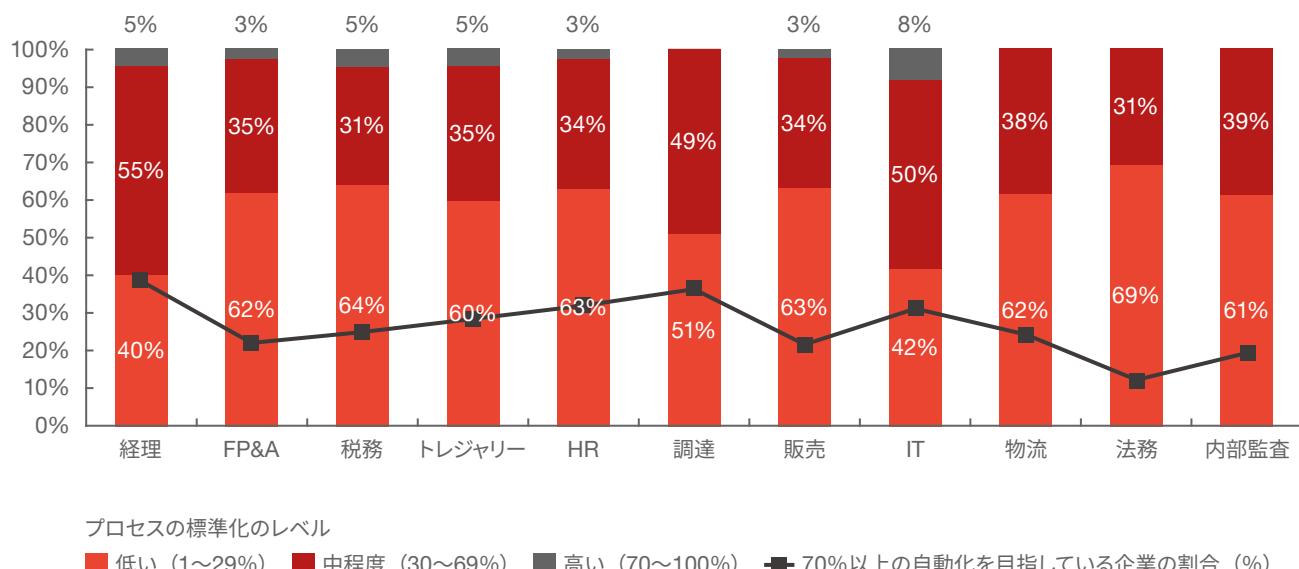
さまざまな要因の中でもとりわけクラウドコンピューティングというITのメガトレンドによって、画一的で拡大可能なITサービスの必要性が生まれてきた。それを活用することで、個々の事業部門がITシステムを構築できる。そうしたサービスを提供するためには、IT担当SSCの明確な構造が基盤となる必要がある。特に、企業の多角化が進み、世界各地に多くの拠点が分散したり、扱う事業分野の数が多かったりする場合でも、IT担当SSCがバックボーンになることで、機動的でありながら安定したIT組織を構築できる。SSCを利用するアプローチは、規模の大きい企業にもメリットがある。SSCの中に中心的なクラウドトランザクション部門を設置すれば、現代的なITアーキテクチャを整然と、高いコスト効率で実現できるようになる。

パンデミックを背景として、SSCにはもう1つの機会が生まれている。企業の本部、IT部門、その他の部門の全てで、従業員がますます積極的にリモートワークを受け入れるようになっていることだ。この状況のおかげで、SSCスタッフとの協働が非常に簡単になっている。SSCに関しては、どちらの視点から見ても、ITは不可欠なものである。



**Jörg Hild**  
Partner  
Frankfurt am Main,  
Germany  
Tel: +49 69 9585-5032  
Mobile: +49 175 7264495  
joerg.hild@pwc.com

図表31 貴社のGBSの自動化は、現在どのレベルですか？ また、どのレベルを目指していますか？



図表31から分かるように、自動化の目標は現状のレベルの上にある。そのため、目標を達成するためには、相当の取り組みが求められる。このように、自動化というのは終わりの見えない話であり、2008年に本シリーズの最初の調査を始めた時から、自動化レベルの目標と現実には常に大きなギャップがある。

経理業務の70%以上を自動化している企業は、調査対象のうちわずか5%だったが、39%の企業がプロセスの70%以上の自動化を目指している。そのため、大きな改善の余地がある。

FP&Aについては、企業は特段高いレベルの自動化を目指してはいない。70%以上の自動化を目指していると答えた企業は22%にとどまった。とはいえ、その目標レベルに比較しても、現在プロセスの70%以上を自動化している企業の割合との間には、大きなギャップがある。

税務では、5%の企業がプロセスの70%以上をすでに自動化している。しかし、25%の企業がこのレベルの達成を目指しているため、まだ大きな改善の余地がある。

トレジャリーでは、さらに多くの企業（29%）が70%の自動化を目指しているが、実際にそれを達成しているのは、税務と同じく5%である。

HRでは、調査対象企業の3%がプロセスの70%以上を自動化しており、32%の企業がその水準を目指している。

調達では、現在のところ70%以上の自動化を達成している企業はなかった。しかし、この水準を目指している企業の割合は37%とかなり高い。

販売プロセスもHRと同様に、3%の企業が70%以上の自動化を実現していた。また、22%の企業がこの水準を目指している。

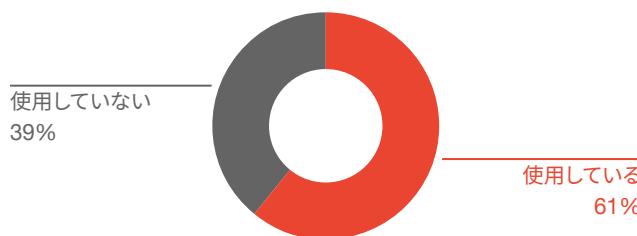
ITは、70%以上の自動化を達成している企業の割合が8%と最も高い。この水準を目指している企業の割合は31%だった。

物流プロセスの70%以上を自動化している企業は今回の調査対象企業の中にはなかったが、24%の企業がこの水準を目指している。

同様に、法務プロセスの70%以上を自動化している企業はなかった。また、この水準の自動化を目指している企業も、わずか12%にとどまった。

最後に、内部監査プロセスの70%以上を自動化している企業はなく、19%の企業がこの水準の達成を目指していた。

図表32 改善機会を特定するために、データ分析を使用していますか？



図表32に示すように、調査対象企業の3分の2近くが改善機会の特定にすでにデータ分析を活用している。このことからデータ分析の活用、さらには外部プロバイダーが提供するデータ分析用のソフトウェアやツールの活用は、強いトレンドであることが分かる。

## ETMツールを活用した効率性向上

継続的な効率性向上のニーズに直面するSSCリーダーが増えてきた。しかし多くの場合、SSC内オペレーションの現在の効率性や従業員の生産性に関するデータがないため、オペレーションの最適化を阻む根本原因を特定できないことも多く、解決策を見つけるのは難しい。こうした問題は、現在利用可能な、さまざまな従業員タスク管理（ETM）ソフトウェアを使えば解決できる。

ETMツールは、デジタルフットプリントの追跡をもとに、各アプリケーションの利用データを捕捉・分析する。アプリケーションへの統合は不要で、ユーザーの行動は自動的に適切なタスク、ワークフロー、プロジェクトにリンクされ、クリックするごとにマッピングと分析が行われる。

### ETMツールの活用例

- 組織の生産性を高い透明度で測定し、得られたKPIを使って効率性向上の機会を特定する。
- プロセスを最適化する。標準的な時間を算出し、ボトルネックを特定し、自動化の機会を発見する。
- SSC従業員のパフォーマンスを、KPIに基づいて客観的に管理する。
- タイムシート管理を自動で行う。
- 使用状況データに基づいてITライセンスのコストを最適化する。

ETMツール導入に対する反発が起きた場合の対応策として強調しておくと、ETMツールを使えば従業員は作業を効率化でき、手作業プロセスを最適化することでより付加価値の高い活動に集中できるようになる。

ETMツールの導入が企業と従業員、双方に利益をもたらすためには、目的を明確に定義し、周知することが欠かせない。従業員にスムーズかつ迅速に導入を受け入れてもらうには、コミュニケーションとエンジマネジメントの課題への対応が非常に重要だ。また、導入するソフトウェアがGDPR（EU一般データ保護規則）に準拠しており、従業員が望めば収集されたデータにアクセスし、消去もできることを明確に伝えておかなければならない。



**Peter Selmeci**  
Director  
Budapest, Hungary  
Mobile: +36 20 579-7157  
peter.selmeci@pwc.com



**Flóra Bagyinka**  
Senior Associate  
Budapest, Hungary  
Tel: +36 30 922-6345  
flora.bagyinka@pwc.com

## G 人材と文化

### NextGen HRオペレーション：新しいテクノロジーで従業員の体験を強化

HR業務のシェアードサービスは進展中であり、主に管理業務を担うセンターとしての役割から、デジタル化された高付加価値のHRオペレーション機能へと進化して、従業員、マネージャー、その他のステークホルダーにユニークな体験を提供しようとしている。HR業務のさらなる発展に向けては、人間の能力と先進テクノロジーの融合が重要な要素の1つになる。

デジタル化と労働力の変容は、HRオペレーションに大きな破壊的变化をもたらしている。管理業務であっても目的を明確にすることが、従業員のモチベーションの大きな源泉となる。この点は、確保できる人材が減り続ける中、変化が激しく、多様な世代の人々が働くグローバルな職場環境では、さらに重要である。同時に、顧客の要望や効率化の必要性に応え続けるためには、自動化は欠かせないものになった。その結果、HRオペレーションの業務は次々に自動化が進んでいる。

HR関連の新しいテクノロジーが登場したおかげで、柔軟性の高いHR組織の構築が可能になった。PwCがNextGen HRとして提唱している二面的なオペレーションモデルは、オペレーションを支える強力なテクノロジーバックボーンによってHR部門内のリソースに余力を生み出し、その余力をHR部門の革新的かつ戦略的な活動の原動力にして、企業全体の変革を可能にする。HRオペレーションは、NextGen HRにおける「パフォーマンスエンジン」の一部として重要な位置を占めており、オペレーションナルエクセレンスの追求、信頼性の高いサービスの安定的な提供、自動化の最大限の活用を通じて、HRプロセスが望ましい水準のパフォーマンスを達成する上で大きな役割を果たしている。PwCの調査では、HRプロセスの最大53%がトランザクション業務であり、NextGen HRのオペレーション環境によりこれらを自動化できる可能性が出てくる。また、福利厚生などHR関連業務の60%ほどもAIで強化することが可能であり、また、HRプロセスの自動化によって、サイクルタイムを最大80%削減することも可能である。

しかし、どんなソリューションも、企業が効果的に従業員、マネージャー、その他ステークホルダーのエンゲージメントを高め、彼らと交流しなければ、広く受け入れてもらうことはできない。家族休暇申請や入社時のオンボーディングなど個人にとっての大事な用件であれ、キャリア開発や給与処理プロセスの推奨手順など業務上の案件であれ、大切な場面で各自がアクセスできる包括的なサポートを整備することが、とりわけ重要である。ここでも、テクノロジーを活用すれば、Amazonなどの消費者向けサイトのように、従業員向けのサイトに各個人と関係のあるタスク、アプリケーション、告知、情報、提案などをパーソナライズして表示することができる。

一方、「トランスフォーメーションエンジン」は現在、活用できるリソースを拡大する中で、オペレーションをアジャイル化して戦略的な事業計画やHR計画を展開し、事業改革を推進する余地が拡大していると思われる。

こうした現状から、HR担当SSCに強く求められるようになる要件を考えると、先進的なHRオペレーション機能では、将来の組織構造、デリバリーモデル、リソースについて、以下の4つの重要な点を考慮する必要がある。

- シングルタッチポイント

NextGen HRオペレーションではオムニチャネルのアプローチを推進し、常に全従業員どながり、シングルタッチポイントとしてHR関連のあらゆるリクエストを集めめる必要がある。

- エンプロイーエクスペリエンス

HR機能の社内顧客である従業員の体験全てにおいて、顧客重視の姿勢が、高い期待とともに求められてきている。NextGen HRオペレーションでは、個々の従業員のライフサイクルの中で、何が重要な要素なのかを特定することが重要となってくる（新規採用者をいつでもサポートできる技術など）。

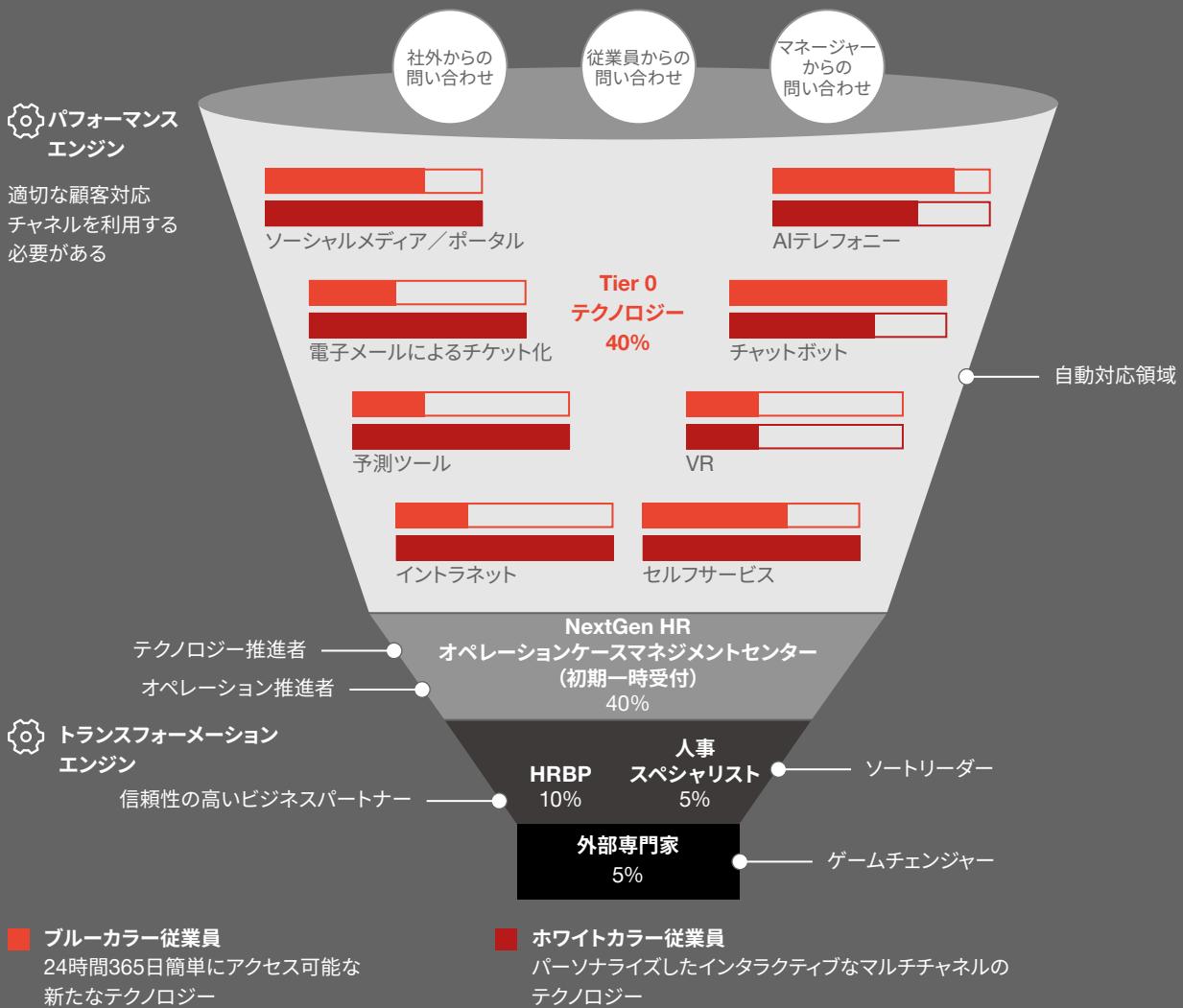
### ・デジタルの活用

競争の激化と破壊的変化が進む市場で競争力を維持するために、HRオペレーションでは、スマートオートメーション（RPA、ボットなど）やデータ知見（AIなど）を通じた効率性向上が、企業の規模や業種を問わず必須となっている。

### ・アップスкиリング

NextGen HRへと進化することによって、HR業務に新しいタイプの仕事が創出される。例えば、ボットの管理や、データ解釈のためのビッグデータ分析の実施などである。こうした仕事にはデジタルスキル、技術スキル、ソフトスキルが必要であるため、アップスкиリングの大きなニーズが生まれる。

図表33 PwCが提唱するNextGen HRオペレーションのフレームワーク



NextGen HRオペレーション構築に向けたPwCのアプローチ(図表33参照)は、高いスキルを持つHRスタッフと最新テクノロジーを組み合わせた包括的なハイブリッド構造で、テクノロジーに精通したデジタル対応力の高い人材によるHRオペレーションを構築するために必要なフレームワークとなっている。



**Till R. Lohmann**  
Partner  
Hamburg, Germany  
Tel: +49 40 6378-8835  
Mobile: +49 151 17463260  
till.r.lohmann@pwc.com



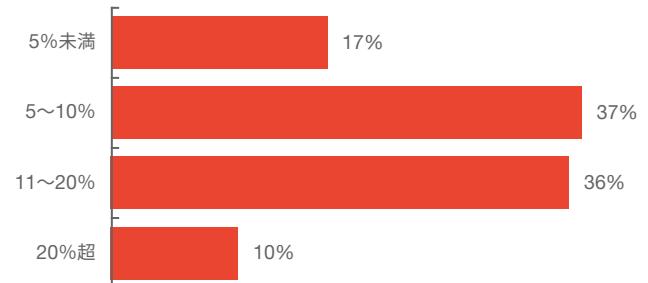
**Thomas Piela**  
Manager  
Düsseldorf, Germany  
Tel: +49 211 981-7968  
Mobile: +49 151 10606790  
thomas.piela@pwc.com



図表34に示すように、調査対象企業のほぼ4分の3で、過去3年間の離職率が5～20%になっている。ただし、離職率が20%を超える企業の割合が2019年の調査に比べて6ポイント減少している点は注目に値する。6ポイントの減少分は、5～10%に移動しており、GBS組織内の変動が大幅に減少していることが示されている。

図表34 貴社の過去3年間の年間平均離職率は何%ですか？

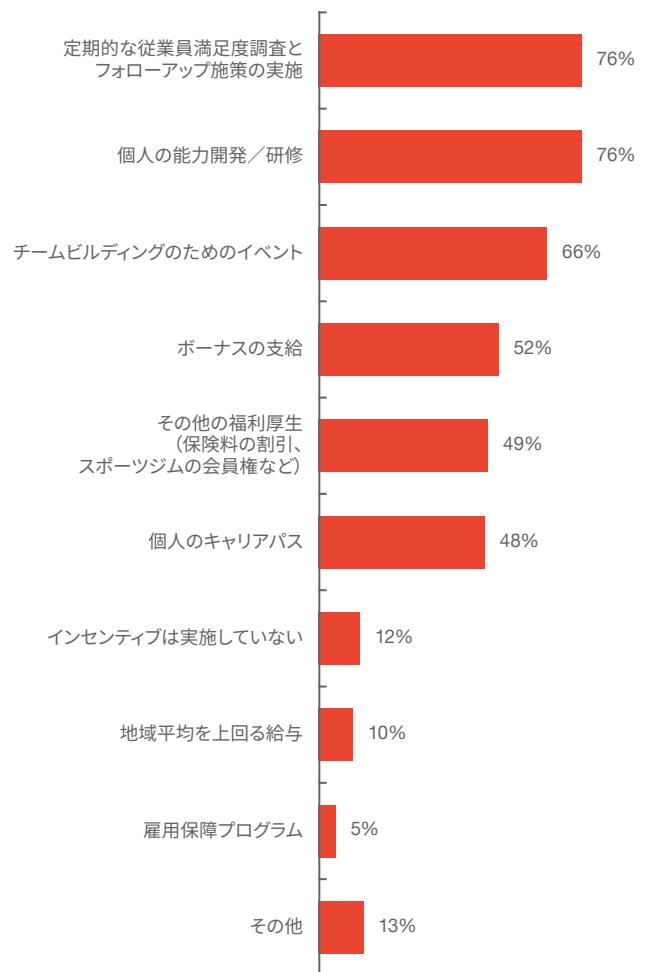
年間離職率



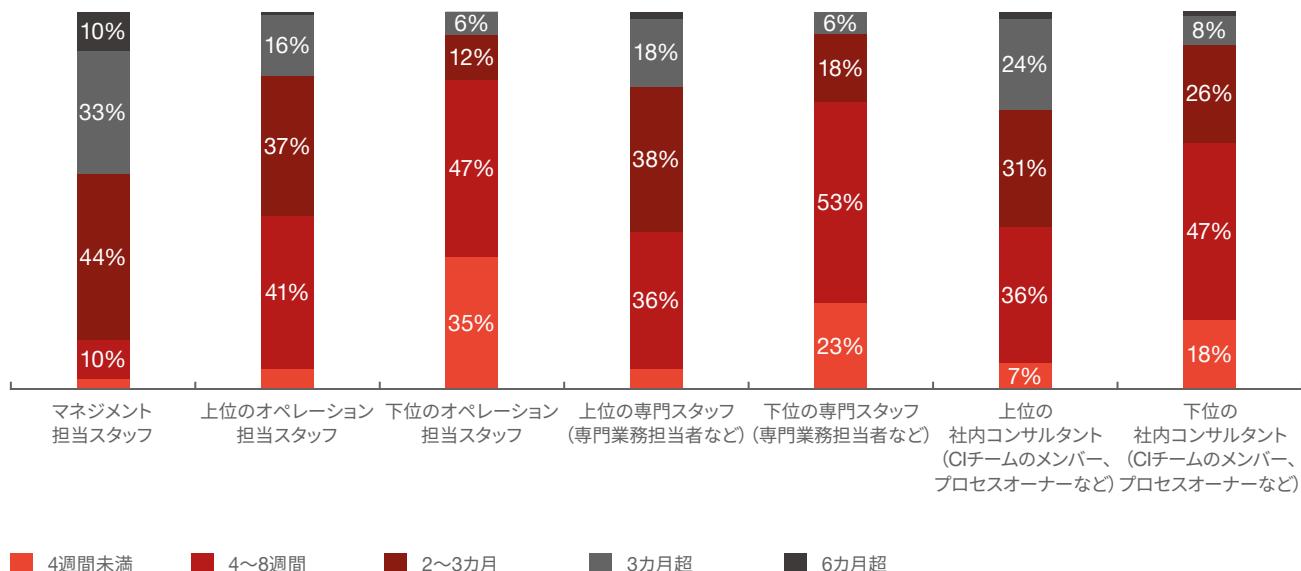
図表35を見ると、GBSが従業員をつなぎとめるために多様なインセンティブを実施していることが分かる。最も多いのは従業員満足度調査とフォローアップ施策（調査対象企業の76%が実施）と研修（76%）であり、チームビルディングのためのイベント（66%）とボーナス（52%）が続く。調査の選択肢にあったインセンティブを1つも実施していなかった企業は、わずか12%だった。

図表35 貴社では、離職を減らすためのインセンティブを実施していますか？

複数回答可



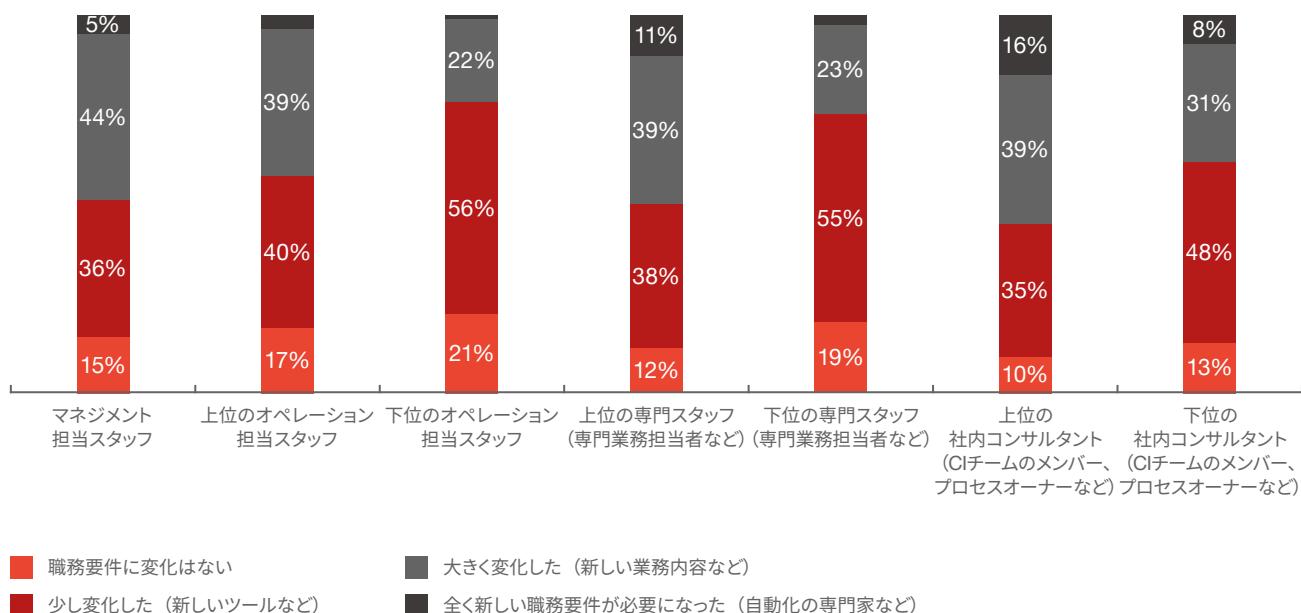
図表36 下記の従業員を採用するまでに、平均してどのくらいの時間がかかりますか？



図表36に示すように、一般に、下位スタッフの方が採用に要する時間が短くなっている。下位のオペレーション担当スタッフ、専門スタッフ、社内コンサルタントに欠員が出た場合、4週間未満で後任が見つかると答えた企業の割合は、それぞれ35%、23%、18%である。下位スタッフの採用については、

半分以上の企業が8週間以内に可能だとしている。上位スタッフについてはより時間がかかり、マネジメントスタッフの欠員を埋めるのに2ヶ月以上かかるとした企業の割合は80%以上に上った。

図表37 過去5年間に、下記のポジションに求める要件はどのくらい変わりましたか？

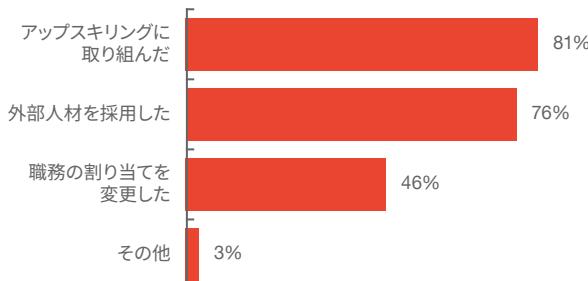


図表37を見ると、下位スタッフの職務要件は、上位スタッフほどは変化していない。職務要件が大きく変化したと考える企業の割合が最大だった職務は、マネジメント担当スタッフ（44%）だった。また、調査対象企業のうち、かなりの

企業が全く新しい職務要件が必要になったと考えていた職務は、上位の社内コンサルタント（16%）と上位の専門スタッフ（11%）だった。

図表38 その新しい職務要件を、どのような方法で充足しましたか？

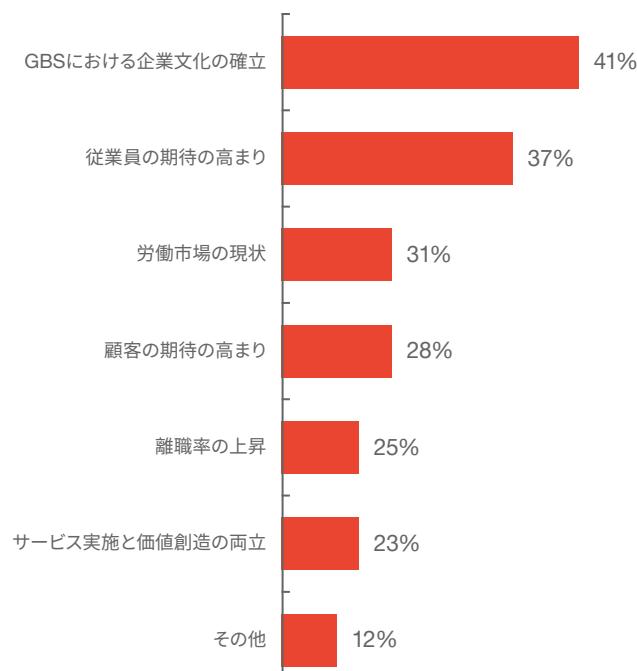
複数回答可



図表38には印象深い調査結果が表れている。新しい職務要件を満たすため、多くのGBSは従業員のアップスкиリング（81%）と外部人材の採用（76%）の両方に注力している。アップスкиリングの方がやや多いものの、この2つの施策はほぼ同水準であり、外部人材の採用がより一層重要性を増し、今後は人材獲得競争が厳しくなることが読み取れる。

図表39 貴社GBSにおいて、人材と文化という点で最大の課題は何ですか？

複数回答可

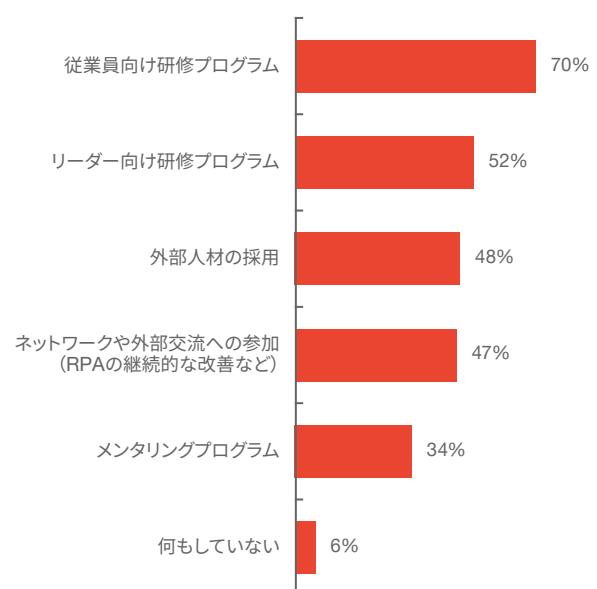


図表39に示すように、調査対象企業の40%以上が、企業文化の確立がGBSの大きな課題の1つだと答えている。この課題に対応すれば、スタッフの離職率低下にもつながる可能性がある。しかし全体としては、多様な課題が挙げられている。労働市場の現状は今でも深刻な問題だが、さまざまな職位で求められる新しい要件を充足するために外部人材の採用が必要になることを考えれば、ますます重要なかもしれない。

図表40に示すように、4分の3近くの企業が、既存スタッフのアップスкиリングのための研修プログラムを実施している。しかし、48%の企業は、外部人材の採用がアップスкиルに不可欠な施策だと考えている。また、52%がリーダー向け研修プログラム、34%がメンタリングプログラムを実施している。

図表40 スタッフの（デジタル）アップスкиリングのために、どのような施策を実施していますか？

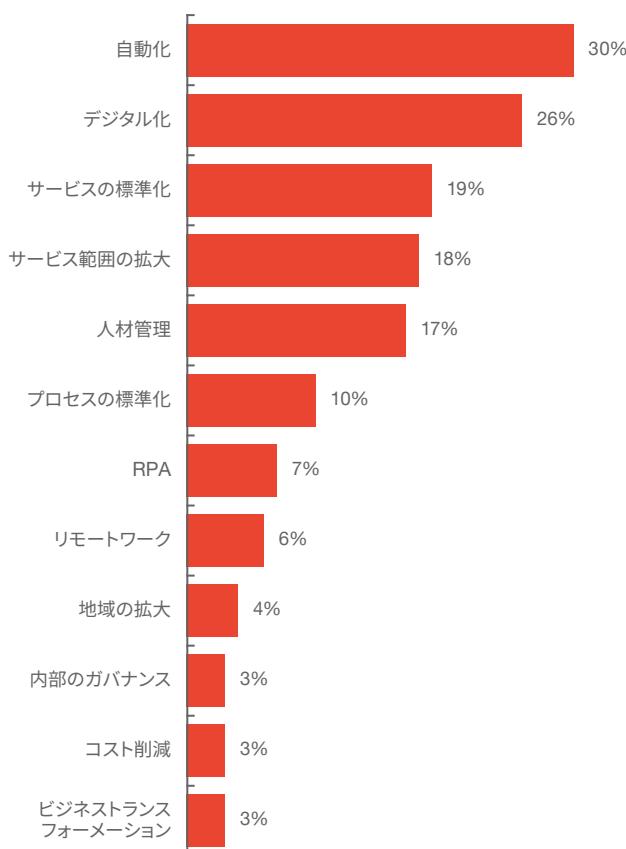
複数回答可



## H 今後の展望

図表41 貴社のシェアードサービスで、今後2年間に重要な取り組み・課題の上位3つは何ですか？

複数回答可



能力開発に関するあらゆる問題が含まれる。労働市場に供給される人材の数が減少しているため、人材獲得競争の激化と採用関連コストの上昇が同時に起きるだろう。

今回の調査結果から、世界のGBSが今後どこに向かうのかを正確に言い当てることはできないものの、現状と将来の戦略計画についての概観は的確に得られたと言える。また、組織改革と効率性向上にAIとRPAが大きな役割を果たすだろうということも明らかになった。しかし、パンデミックの影響は今も続き、一定の状況に適応する必要性は高まると考えられ、これがGBS組織に大きな変化をもたらすと思われる。そうした中で、私たちがまだ思いついていない次の大きな動きは何だろうか。リモートワークはどうなるだろうか。今後は働く場所をシェアしたり、自由に選べたりと、働く場所の柔軟性が高まるだろうか。従業員が出社するか在宅勤務するか自分で選択できるようになるだろうか。従業員のワークライフバランスをさらに重視するなど、企業は文化の変化に適応しなければならなくなるだろうか。

調査結果からは、プロセス駆動型組織を目指す強いトレンドがあることも分かった。調査対象企業のほぼ3分の1がすでにエンドツーエンドのプロセス管理を導入している上、42%の企業がプロセス駆動型組織に転換するための取り組みを実施中だった。

デジタル化と組織改革が進行する中で、GBS組織はデジタルの発展に遅れずについていくことが必要だ。コスト圧力もこれまでにないスピードで高まっており、企業の一般部門もSSCも、より低コストで製品を供給する、利益率を上げるなどして、競争に残り続けなければならない。いずれにせよ、GBSの将来のコスト構造では継続的なデジタル化が大きな役割を果たすだろう。デジタル化の開始が早ければ早いほど、競争優位への効果は大きい。

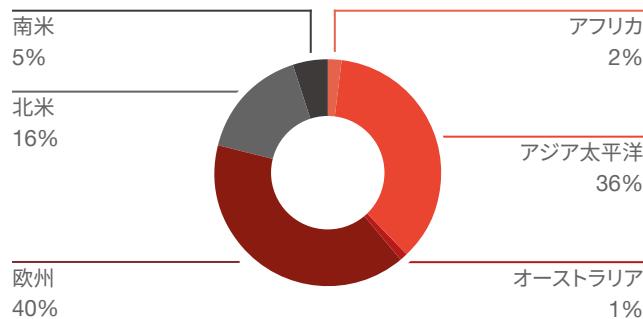
近い将来、SSCは、特に効率性向上という点で、市場の動向に対応しなければならなくなるだろう。図表41には、企業が今後2年間で直面する最大の課題が自動化とデジタル化であることが示されている。調査対象企業のうち、自動化を挙げた割合は30%、デジタル化を挙げた割合は26%である。標準化（19%）と範囲の拡大（18%）も課題となりそうだ。SSCはコスト効率を向上させながら、同時にサービス範囲を広げてこれまで以上の企業活動も担わなければならない。効率性向上とサービス範囲拡大に加え、SSCは人材管理の問題（17%）にも直面する。これには、人材の募集、獲得、維持、

# I 調査範囲

世界中の企業が、既存のGBS組織をさらに拡大しようと、迅速に動いている。こうした拡大傾向の一方で、GBSを立ち上げたばかりの企業もある。ここでも、企業は一元的な管理と企業活動の統制を目指して動いている。SSCは規模の経済を活用するだけでなく、担当する分野の専門家を育成できるという大きなメリットがある。これによってSSCは、提供するサービスの質と効率性を向上させることができる。

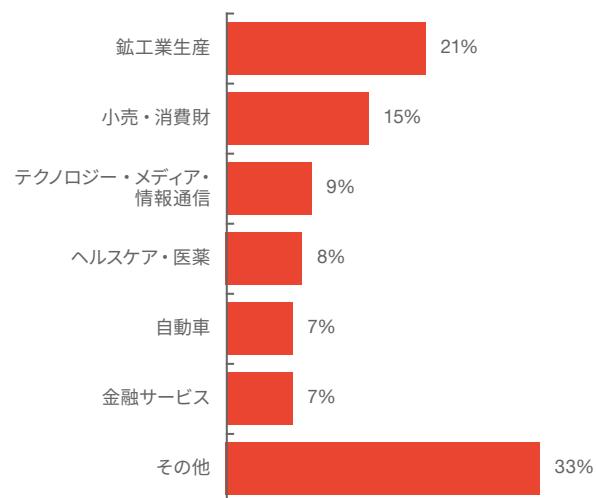
本調査では、GBS市場の現状を把握し、今後のトレンドと課題を特定した。そのために、世界中の企業の300を超えるSSCを調査した。参加企業から提供されたデータは、調査において重要な役割を果たした。図表42に示すように、欧州からの参加企業が最も多く、調査対象のSSCの40%を占めた。次いでアジア太平洋（APAC）が36%、北米が16%である。南米（5%）、アフリカ（2%）、オーストラリア（1%）のSSCも含まれている。

図表42 SSCの所在地（地域別）



本調査の結果、GBSの活用は特定の業種特有の現象ではなく、全セクターで企業戦略のツールとなっていることが分かった。図表43は、本調査に参加した企業の業種を示したものである。鉱工業生産（21%）と小売・消費財（15%）が上位を占めている。しかし全体としては、テクノロジー・メディア・情報通信（9%）、ヘルスケア・医薬（8%）、自動車（7%）、金融サービス（7%）などの各業種におおむね均等に分布している。その他には、食品、不動産、インフラなどが含まれている。

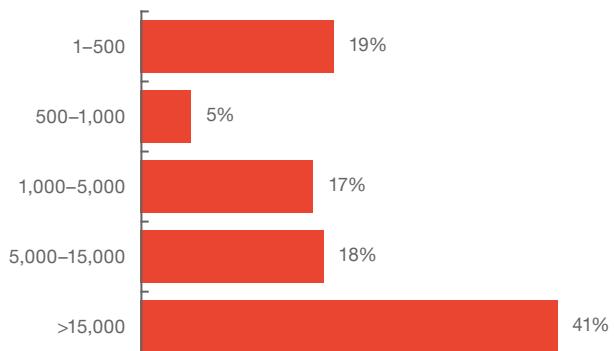
図表43 調査に参加したSSC（業種別）



業種と同様に、参加企業の規模もさまざまだ。図表44に示すとおり、全社で1万5,000FTE（フルタイム当量）を超える従業員を擁する企業が40%を超え、5,000～1万5,000FTEの企業が18%、さらに小規模な企業の代表として5,000FTE未満の企業が42%だった。

GBSの規模の問題は非常に興味深いので、こうした数値を今後もモニターしていくことには価値があると思われる。SSCが成長するに従い、GBSで内部サービスを提供する従業員の割合も増えるだろう。その結果、SSCが全社戦略に果たす役割の重要性はさらに高まる。GBS戦略（実施も含む）の継続的な発展は今後、企業の成功要因として不可欠なものになるだろう。

図表44 組織の全従業員数（FTE）



# PwCグローバルネットワーク

## Germany

### Michael Suska

Stuttgart

Tel: +49 711 25034-3250

michael.suska@pwc.com

## Central and Eastern Europe

### Adam Jamiol

Krakow

Tel: +48 502 184 720

adam.jamiol@pwc.com

## Asia Pacific

### Mark Gilbraith

Shanghai

Tel: +86 21 2323-2898

mark.gilbraith@cn.pwc.com

## Western Europe

### Garrett Cronin

Dublin

Tel: +353 1 792-8807

garrett.cronin@pwc.com

## India

### Ritu Rekha

Gurgaon

Tel: +91 12 4626 6701

ritu.rekha@pwc.com

## Latin America

### Luis Garrido

Costa Rica

Tel: +506 224 1555 ext. 102

luis.garrido@pwc.com

## US

### William Gilet

Boston

Tel: +1 978 857-0555

william.gilet@pwc.com

## About us

Our clients face diverse challenges, strive to put new ideas into practice and seek expert advice. They turn to us for comprehensive support and practical solutions that deliver maximum value. Whether for a global player, a family business or a public institution, we leverage all of our assets: experience, industry knowledge, high standards of quality, commitment to innovation and the resources of our expert network in 155 countries. Building a trusting and cooperative relationship with our clients is particularly important to us – the better we know and understand our clients' needs, the more effectively we can support them.

PwC Germany. More than 12,000 dedicated people at 21 locations. €2.3 billion in turnover. The leading auditing and consulting firm in Germany.

# 日本のお問い合わせ先

**PwC Japanグループ**

[www.pwc.com/jp/ja/contact.html](http://www.pwc.com/jp/ja/contact.html)



**PwCコンサルティング合同会社**

**山本 仁一**

パートナー

**駒井 祐太**

ディレクター

**大東 裕昌**

ディレクター

[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約9,400人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界156カ国に及ぶグローバルネットワークに295,000人以上のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は [www.pwc.com](http://www.pwc.com) をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2021年5月に発行した『Global Business Services – Key to Agility』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html](http://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html)

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.com/us/en/services/consulting/fit-for-growth/global-business-services.html](http://www.pwc.com/us/en/services/consulting/fit-for-growth/global-business-services.html)

日本語版発刊年月：2022年5月 管理番号：I202107-06

©2022 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.