

グローバル・ビジネス・サービス (GBS)  
**Values of Catalyst**

激動する市場における成功の再定義

## グローバル・ビジネス・サービス (GBS) — Values of Catalyst

出版者：PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

著者：Arne Weuster, Christian Hiecke-Richter

協力：Ashwini Patankar, Damien Bourdonneau, Jan-Philipp Bott, Sabrina Spanu

2023年11月、80ページ、図表44個、ソフトカバー

All rights reserved.本資料はいかなる形式であれ、編集者の明示的な許可なしに複製または編集してはならない。

本出版物は当社クライアントの資料とすることを意図したものであり、本稿記載の情報は出版時に著者らが知りうる限りにおいて正しいものである。何らかの意思決定または行動を行う場合は、あらかじめ本稿記載の出典または問い合わせ先に確認する必要がある。反映されている意見は著者らのものである。図表の数値は四捨五入による差異がある場合がある。

## はじめに

前回このテーマについての研究を発表して以降、グローバル・ビジネス・サービス (GBS) は企業活動における効率性の強力なエンジンとして、その役割を確固たるものにしていきます。今やGBS組織はトランザクションプロセスの処理に加え、豊富な知識と高度な専門性を備えたサービスを一層幅広い範囲で提供するようになっています。このことは、経済の変動、さらにはコロナ禍、領土紛争、忍び寄る気候変動の脅威などの世界的危機によって市場が悲観論に覆われている中であっても、企業がGBSに寄せている信頼を証明するものです。

困難な時代であっても、GBS組織は数年前の予想をはるかに上回る真のビジネスバリューを提供できる確かな存在であることを、自ら証明しています。これを実現できたのは、GBS組織が、提供するサービスの拡大や業務プロセスの最適化、デジタルツールの採用、社外および社内のステークホルダーとの戦略的パートナーシップの形成、適応力の高いデジタル環境の構築に取り組んできたからです。このようなサービス拡大とスキル開発を通じて、デジタルイノベーションと業務プロセス自動化に向けた激しい人材獲得競争や、プロセスの自動化とデジタル化のさらなる推進の必要性など、複数の課題に対応できる能力を身に付けています。

今回の報告書では、直近のGBS調査の結果を提示するとともに、PwCのグローバルネットワークから集められたエキスパートによる洞察に富んだ論考も掲載しています。こうした多様な内容を通じて、さまざまな地域のプロフェッショナルの豊富な知識と経験に基づき、このテーマに関する幅広い視点を提示できるようにしています。

隔年で公刊しているシリーズの7回目となる今回の報告書は、価値あるインサイト (洞察) を提供したいという当社の取り組みを示すものです。今回の研究の基礎となる調査は、2023年3月～8月に、世界各地からさまざまな業種を代表する企業の参加を得て実施されました。数多くの回答が寄せられたおかげで、GBSの現状から、進展中の動向、現在と将来の課題にまでわたる全体像を詳しく提示することができました。

しかし、私たちの探求はそれで終わりではありません。今回の研究ではクリティカルな分野を掘り下げ、戦略とビジョン、組織とガバナンスの絡み合い、業務プロセスの効率性、テクノロジーとデータの役割、人材と企業文化の決定的重要性について、啓発的な洞察も提示しています。また、本報告書では将来を見据えたスタンスを取っており、間もなく顕在化と思われる主要なトレンドや、GBSで今後考えられる展開についても見通しを示しています。本報告書の目的は、単に現状についてのスナップショットを示すだけでなく、GBSの激動する未来を乗り切るための指針を提示し、企業が将来に向けて十分な備えができるよう確保することです。今回の調査では、企業が将来に向かって効率的な進路を自信を持って進めるよう、GBSで利用されている最新のツールや工夫の一部を紹介しています。こうした革新的なリソースを、常に変化し続ける世界で企業が前進するための道標として役立てていただければ幸いです。

今回の調査に当たっては多くの企業の皆様に積極的に参加いただくとともに、さまざまな団体やパートナーの皆様にはわざわざ時間を割いていただき、現在の混乱した世界において価値ある意見や洞察を伺うことができました。ここにお礼を申し上げます。また、PwCグローバルネットワークのエキスパートの協力が、この研究の成果に大きな影響を与えています。同じくここに感謝の意を表します。

この研究が読者の皆様にとって何らかの知見をもたらすものであることを願うとともに、事業の成長と発展のために役立てていただければ幸いです。

2023年11月、エッセンにて



**Arne Weuster**

パートナー  
金融トランスフォーメーション  
—  
エッセン (ドイツ)



**Christian Hiecke-Richter**

ディレクター  
GBSアドバイザー  
—  
デュッセルドルフ (ドイツ)





## グローバルGBSリーダーの書簡

### GBSの現状

「アジリティ実現の鍵」と題した前回のグローバルGBS研究は、まさにコロナ禍の時期から抜け出しつつあるときに行われました。この間、GBS組織は驚異的なレジリエンス（強靭性）を発揮し、リモート業務環境で極めて優れたパフォーマンスを実現しました。今や私たちは「ニューノーマル（新常态）」の業務環境にあり、特にGBS組織において、恒久的なハイブリッド・オペレーション・モデルが受け入れられる可能性も現れています。この変革の重要な推進力になっているのは、GBS人材が持つデジタル能力と、絶えず変化する事業環境に対して迅速に適応できる能力です。コロナ禍によってGBSが持つ真のビジネスパートナーとしての役割が（独特な形で）注目を集めることになり、多くの企業で、特に景気後退期に、GBSセンターにより多くの責任を持たせる動きが広がりました。その結果、現在差し迫った問題は、「GBSセンターは将来どのようなものになるのか？」というものです。

### ハイブリッド業務モデル：ニューノーマル

当社のグローバルネットワークから見ると、世界各地のGBSセンターは、その大半がハイブリッドモデルで運営されていることが明らかです。そしてその有効性はコロナ禍で実証されています。オンサイト勤務とリモート勤務の具体的な比率は文化的要因の影響によって異なりますが、最も一般的なモデルでは、週の3日をオフィスで、2日をリモートで勤務する傾向が見られます。しかし、新入社員については、入社時点で企業文化に馴染ませるために、オンボーディング（入社研修）段階では全てオンサイト勤務にすることが一般的です。私が話を伺った企業の多くが強調していたのは、GBS組織に企業文化を浸透させることこそ、従業員自身が会社に不可欠な要素であると実感させ、究極的には生産性の向上につながるための最優先課題だということです。

このハイブリッドモデルは、従業員が働き方に大きな影響力を持つ状況が続く中で、最優秀な人材を獲得して維持しようとする企業にとっても最も重要なものになっています。例えばコスタリカでは、既にコロナ禍以前から、GBS組織が優秀な従業員に在宅勤務を1つの選択肢として認めています。さらにハイブリッドモデルでは、リモートワークの拡大に伴い移動の障壁が取り除かれ、従業員がより遠くから通勤する代わりに通勤回数を減らすことが可能となり、人材プールの拡大につながっています。生成AIを含む自動化技術の進歩も続いており、ハイブリッド・オペレーション・モデルの活用が一層効果的なものになることは間違いありません。

### バーチャルオフィスの欠点

ハイブリッド・オペレーション・モデルには、従業員にとって柔軟性、会社にとって人材プールの拡大という大きな利点がありますが、GBSセンターでは欠点も現れています。いま社会人になり始めたZ世代と呼ばれる若者世代は、コラボレーションと学習の機会を増やしたいと望んでいます。コロナ禍で孤独に過ごす時間が長引き、先輩の席に立ち寄ってちょっとした質問をすることもできなかったZ世代は、いま、交流と指導を積極的に求めています。PwCの「CEO意識調査」によれば、CEOのうち、スキル不足がイノベーション能力に影響を与え、コストを引き上げるとともに、品質と顧客体験にも影響していると考えている人の割合は、50%を超えています。キャリアアップに必要なスキルの学習は、職能的なスキルであれ、デジタル、あるいは業務オペレーション的なスキルであれ、対面で実施する方が効果的なことが実証されています。

GBS組織でハイブリッドモデルの採用が進んでいます。GBS組織が持つ集権的組織としての中核的な性質は、広く組織全体の協働を促進する触媒として機能するものです。多様なスキルを持つ人々が共に働くことにより、個々人のニーズの充足ではなく、ビジネスで成果を上げること重点が移るのです。各種研究によれば、組織内での昇進の可能性も高まり、関係者全員の利益となります。

経営幹部の口から聞かれたもう1つの大きな懸念は、リモートワークへの過度の依存によって、高価なオフィススペースが十分に活用されず、オフィスビルが立地していることの大都市圏の地元企業に悪影響を及ぼしていることです。PwCの立場からは、当社のクライアントに対し、特にGBSセンターが立地していることの大都市圏の一部に完全リモートの従業員がいる場合、データ侵害やサイバー攻撃の脅威などのリスクに対処する包括的な計画を策定するよう助言しています。それはこうしたセンターが標的になりやすいからです。

### GBSの未来

どの立地を選択しても、それぞれに長所と短所があることは明らかであり、「万能」の解決策がないことは確かです。バーチャルオペレーションの可能性が高まり、それに対応して人材プールが拡大するという最近の動向のおかげで、地域ハブの設立に改めて関心が高まっています。特に、GBSの職能上の責任が拡大するにつれて、ビジネスリーダーは、リソースや事業活動をそれぞれ地域内のニアショア（近接）立地に配置するという考え方を受け入れやすくなっています。

各地域内において、生活費の低さなどの鍵となる特性を備えながらも、必要な能力を備えた人材プールを十分に持っている特定の国をGBSの中核的な配置先とする新たな潮流が現れています。こうした新たな中核的GBS拠点の例を挙げると、ラテンアメリカではコロンビア、欧州ではリトアニアとポルトガル、アジア太平洋（APAC）地域ではフィリピンなどがあります。生成AIによって人間味の必要性がなくなるわけではないように、ハイブリッドモデルによって物理的なGBSセンターの必要性が完全に失われるわけではないのです。



**William Gilet**

パートナー  
グローバルGBS  
アドバイザリー  
リーダー

—  
米国

[william.gilet@pwc.com](mailto:william.gilet@pwc.com)

# 目次

|  |           |
|--|-----------|
| 主なトピックと関連ページ.....  | 9         |
| 図表一覧.....  | 10        |
| 略語一覧.....  | 12        |
| <b>A. 主な調査結果.....</b>  | <b>13</b> |
| <b>B. GBSの現状と最近の動向.....</b>                                  | <b>15</b> |
| 1. GBSへの道<br>—現在のマクロ経済環境における変化の必然性.....                      | 19        |
| 2. 東南アジアの台頭：<br>グローバル・シェアード・サービスのパワーハウス.....                 | 22        |
| 3. 中東欧におけるGBSセクターの現状——6つの問い.....                             | 27        |
| <b>C. GBSのスコープ拡大.....</b>                                    | <b>32</b> |
| 1. ノンストップの人事業務オペレーション<br>—人事顧客体験競争の号砲.....                   | 34        |
| 2. アジャイル調達の採用——GBS対応型業務方式.....                               | 38        |
| <b>D. サービス実施組織の進化.....</b>                                   | <b>43</b> |
| 1. GBS 2.0トランスフォーメーションの行程：<br>ギャップを補完するためのパートナーシップ.....      | 46        |
| 2. GBSによる複雑な非従来型業務の実施.....                                   | 50        |
| <b>E. デジタルトランスフォーメーションの推進.....</b>                           | <b>53</b> |
| 1. GBS組織におけるプロセスエクセレンス（卓越性）.....                             | 58        |
| 2. データアクセスを通じたデータサービスの実現：GBSの場合.....                         | 61        |
| 3. AI/MLを活用したビジネストランスフォーメーションと<br>GBSスタッフへの影響——ケーススタディー..... | 63        |
| <b>F. 人材育成と新しい働き方.....</b>                                   | <b>65</b> |
| <b>G. 今後の動向.....</b>   | <b>70</b> |
| 1. 拡大するセンター・オブ・エクセレンス（CoE）の重要性.....                          | 72        |
| <b>H. 調査範囲.....</b>  | <b>76</b> |
| PwCグローバルネットワーク.....  | 78        |
| 日本のお問い合わせ先.....  | 79        |



## 主なトピックと関連ページ

### 戦略

エキスパート論考：  
19, 46, 50, 58ページ

図表4, 5, 7, 29

### サービススコープ

エキスパート論考：  
19, 73ページ

図表4, 6

### トランスフォーメーション (変革)

エキスパート論考：  
19, 50, 63ページ

図表20, 25, 35

### アウトソーシング

エキスパート論考：  
46ページ

図表18

### 職能的視点

エキスパート論考：  
34, 38ページ

### 地域的視点

エキスパート論考：  
22, 27ページ

### 組織とガバナンス

図表1, 2, 7, 11, 17

### センター・オブ・エクセレンス (CoE)

エキスパート論考：  
19, 50, 72ページ

図表19, 40

### 業務プロセス

エキスパート論考：  
58ページ

図表11, 20, 27

### テクノロジーとデータ

エキスパート論考：  
61, 63ページ

図表21, 23, 25

### 人事と人材

図表29, 33, 34

### リモート／ハイブリッド／ 出社

図表36, 37, 38

## 図表一覧

|      |   |    |
|------|---|----|
| 図表1  | 貴社のGBS組織の現状をどのように説明しますか？ .....                                | 15 |
| 図表2  | 貴社のGBS組織について、どのような位置付けを目指していますか？ ..                           | 15 |
| 図表3  | 貴社のGBS組織では上記目標の実現に向けて<br>どのような進歩がありましたか？ .....                | 16 |
| 図表4  | 貴社の今後5年間のGBS戦略を最も適切に表す選択肢を<br>以下から選んでください。.....               | 16 |
| 図表5  | 過去数年の困難な問題によって貴社のGBS戦略はどのような<br>影響を受けましたか（コロナ禍、領土紛争など）？ ..... | 17 |
| 図表6  | 景気後退によって貴社のGBSにどのような影響があると<br>予想していますか？ .....                 | 17 |
| 図表7  | 以下の取り組みのうち、貴社が過去2年間にGBS組織で開始したものは<br>どれですか？ .....             | 18 |
| 図表8  | 一部CEE諸国におけるGBSセクターの総就業者数.....                                 | 27 |
| 図表9  | 12カ月以内に転職を考えている従業員の割合<br>(勤務形態別) .....                        | 29 |
| 図表10 | 財務・会計職の給与上昇（ポーランド） .....                                      | 31 |
| 図表11 | 貴社のGBS組織が行っているサービスと<br>その割合を教えてください.....                      | 32 |
| 図表12 | 人事ITアーキテクチャの追加レイヤーとしての顧客体験.....                               | 35 |
| 図表13 | 体験主導型人事サービス実施の開発アプローチ.....                                    | 36 |
| 図表14 | 人事サービス実施プラットフォーム.....   | 37 |
| 図表15 | 今後の調達職能の構成要素.....   | 39 |
| 図表16 | アジャイル組織の目標図.....  | 41 |
| 図表17 | 貴社のGBS組織はどこに所属していますか？ .....                                   | 43 |
| 図表18 | 貴社の場合、アウトソーシングパートナーはどのようなサービスを<br>実施していますか？ .....             | 44 |
| 図表19 | 貴社の場合、センター・オブ・エクセレンス（CoE）は<br>どのようなサービスを提供していますか？ .....       | 49 |
| 図表20 | 貴社のプロセス・オーナーはどこですか？ .....                                     | 53 |
| 図表21 | 貴社のGBS組織における実際の自動化水準は<br>どの程度ですか？ .....                       | 54 |
| 図表22 | 貴社のGBS組織における目標の自動化水準は<br>どの程度ですか？ .....                       | 55 |
| 図表23 | 貴社のGBS組織ではどのようにして新しいテクノロジー／ツールを<br>特定していますか？ .....            | 56 |

## 図表一覧

|      |  |    |
|------|--|----|
| 図表24 | 既にデジタルツールを利用しているのはどの職能ですか？                           | 57 |
| 図表25 | GBSのデジタルトランスフォーメーションの推進に向けて採用した最近の戦略に含まれているものはどれですか？ | 57 |
| 図表26 | プロセスエクセレンスの主要要素                                      | 58 |
| 図表27 | プロセスエクセレンスのエコシステム                                    | 59 |
| 図表28 | EWSなどのダッシュボードによるデータ視覚化の例                             | 62 |
| 図表29 | 貴社のGBS組織において、人材と文化の面で最大の課題は何ですか？                     | 65 |
| 図表30 | 新卒者採用に向けた貴社の主な取り組みは何ですか？                             | 65 |
| 図表31 | 経験者採用に向けた貴社の主な取り組みは何ですか？                             | 66 |
| 図表32 | 人材市場で自社ブランドを構築し差別化するためにどのような新戦略を採用しましたか（ある場合）？       | 66 |
| 図表33 | 過去3年間におけるスタッフの平均年間離職率はどの程度ですか？                       | 67 |
| 図表34 | 従業員を維持するための主な取り組みは何ですか？                              | 67 |
| 図表35 | 貴社では新たにどのようなスキル（保有者）の採用または育成を予定していますか？               | 68 |
| 図表36 | 新しい働き方に関して、貴社で実施している取り組みはどれですか？                      | 68 |
| 図表37 | ワークショップや会議での仮想コラボレーションにはどのようなツールを使用していますか？           | 69 |
| 図表38 | 貴社のGBS組織における現在の勤務形態および今後想定している勤務形態はどのようなものですか？       | 69 |
| 図表39 | センター・オブ・スケール (CoS) vs. センター・オブ・エクセレンス (CoE)          | 72 |
| 図表40 | グローバル企業におけるGBSの一般的なスコープ                              | 73 |
| 図表41 | 貴社の本部所在地はどこですか？                                      | 76 |
| 図表42 | 貴社グループ全体の事業を最もよく表す一般的な業種を教えてください                     | 76 |
| 図表43 | 貴社の従業員総数 (FTE) を教えてください                              | 77 |
| 図表44 | 貴社グループ内にはシェアード・サービス・センター (SSC) が何カ所ありますか？            | 77 |

## 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     |
| CEE (Central and Eastern Europe)       | 中東欧                    |
| CFO (Chief financial officer)          | 最高財務責任者                |
| CoE (Centre of excellence)             | センター・オブ・エクセレンス         |
| CoS (Centre of scale)                  | センター・オブ・スケール           |
| CPO (Chief Product Officer)            | 最高調達責任者                |
| CX (Customer experience)               | 顧客体験                   |
| ERP (Enterprise resource planning)     | エンタープライズ・リソース・プランニング   |
| ESS (Employee self-service)            | 従業員セルフサービス             |
| EWS (Early warning system)             | 早期警報システム               |
| F&A (Finance and accounting)           | 財務・会計                  |
| 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        |
| GPO (Global process owner)             | グローバル・プロセス・オーナー        |
| HR (Human resources)                   | 人材                     |
| IPA (Intelligent process automation)   | インテリジェント・プロセス・オートメーション |
| KPI (Key performance indicator)        | 重要業績評価指標               |
| ML (Machine learning)                  | 機械学習                   |
| MSS (Manager self-service)             | マネージャーセルフサービス          |
| OCR (Optical character recognition)    | 光学文字認識                 |
| R&D (Research and development)         | 研究開発                   |
| RPA (Robotic process automation)       | ロボティック・プロセス・オートメーション   |
| SSC (Shared service centre)            | シェアード・サービス・センター        |

## A 主な調査結果



### GBS組織：度重なる世界的危機でも勝ち残る業務オペレーションの強靱性

グローバル・ビジネス・サービス (GBS) 組織は、業務オペレーションの卓越性を優先し、一貫して品質の高いサービスを実施することで、他に見られない適応性とアジリティ（俊敏性）を発揮してきた。こうした適応性により、近年のロックダウンや景気後退、世界各地の紛争など、数多くの困難に効果的に対処することができた。その結果、母体企業からの信頼が高まり、役割が大きく変化した。現在の経済情勢に対応してGBSの取り組みを縮小するどころか、拡大する傾向がはっきりと見られる。具体的には、提供するサービスの範囲拡大や、エンド・ツー・エンド (E2E) 業務プロセス管理の一層の重視、センター・オブ・エクセレンス (CoE) の創設による能力強化などがあり、これによりGBSが従来から持つトランザクション処理業務が拡大している。



### GBS：改善の推進、標準の設定

従来、GBS採用の主な理由としては、コスト削減がとりわけ重視されてきた。しかし、その重要性は今や薄れつつある。CFOや取締役の間では、GBSへの権限付与によって企業にもたらされる価値の幅が広がるのが、ますます認識されるようになってきている。具体的には、デジタルトランスフォーメーション (DX) の推進、業務プロセスの包括的な標準化、強靱なプロセスガバナンスの実施、デジタルツールの採用、従業員のデジタルアップスキリングへの投資などがある。GBS組織は、単なるトランザクション処理を超えたクリティカルな能力の開発を優先することで、母体企業全体を通じた効率性、価値創出、さらにその他多くのベンチマーク策定において、重要な役割を果たすことができる。



### スコープの変化：センター・オブ・エクセレンス (CoE) の重要性拡大とGBS組織

GBS組織への信頼が高まるにつれて、母体企業がGBS組織に任せる業務は複雑化しており、これを専門的なセンター・オブ・エクセレンス (CoE) によって補完するケースが多くなっている。GBS組織はもともと業務プロセスの強化と業務プロセス知識の統合を目的とするセンター・オブ・エクスペリエンス (専門的知見センター) として設立されたが、現在では、組織の成熟に伴い、新たなビジネスモデルの立ち上げ、新製品や新サービスの立ち上げと開発、イノベーション全般の促進のためにCoEを活用している。こうした進化を通じて、GBS組織は企業変革のための選択チャンネルとして役割を確固たるものにしつつある。



### GBSの現在の課題

最優秀な人材を獲得して維持することは、GBS組織にとって大きな課題となっている。そのため、労働市場で際立った存在となるためにさまざまな戦略を実施してきた。バーチャルコラボレーションの採用や、柔軟な勤務体制の採用、アジャイルな手法の利用が標準的な慣行になっており、優秀なプロフェッショナルを獲得する上でも、維持する上でも不可欠である。GBS組織はまた、デジタルアナリティクスやイノベーションマネジメントなどの分野で専門知識を持つ人材を積極的に求めている。GBSは先進的生成AIなどの複雑な新技術のデリバリーハブとしての重要性が高まっており、それを反映して、CoEの強化に向けた一層専門的なスキルが必要になっている。この戦略的アプローチは、組織の能力を高めるだけでなく、競争が激しさを増している労働市場で選ばれる就職先としての地位を強化するものでもある。





### 立地戦略の展開

最近の地政学的動向は、GBSの立地戦略に大きな影響を与えている。コロナ禍とそれに伴うロックダウンを通じて、リモート勤務やハイブリッド勤務が広く受け入れられるようになり、地元の労働市場以外から人材を集めることが可能になった。ウクライナでの戦争とそれに伴う懸念も西欧のGBS市場にとって追い風となり、ポルトガルなどの立地としての魅力が高まっている。こうしたトレンドが重なり、立地にとらわれない仮想チームや、低コスト国に取引活動のための拠点を置くGBS組織、より高いスキルを持つ従業員のいる立地に設置されるCoEがさらに増加すると予想される。



### GBSの今後の可能性

GBS組織は企業のさまざまな職能において重要な役割を果たしており、一定の成熟度に達すると、RPAやAI、OCR、グローバルERPなど多くの先端技術の導入を促進することで、企業の大幅な成長を後押しする力になる可能性がある。こうしたイノベーションは、市場で競争優位を獲得し、GBSがもたらすポテンシャルを拡大する上で決定的に重要になる。こうした新たなミッションを果たすために、GBS組織は単なる労働裁定の場ではなく、CoEの拠点と見なされることがますます多くなっている。GBSモデルにおけるCoEの重要性は高まっており、専門的能力を提供するとともに、付加価値のある業務を推進するものになっている。その重要性は今後数年でさらに高まることが予想されており、近代化戦略や最適化戦略の推進力になっていく。

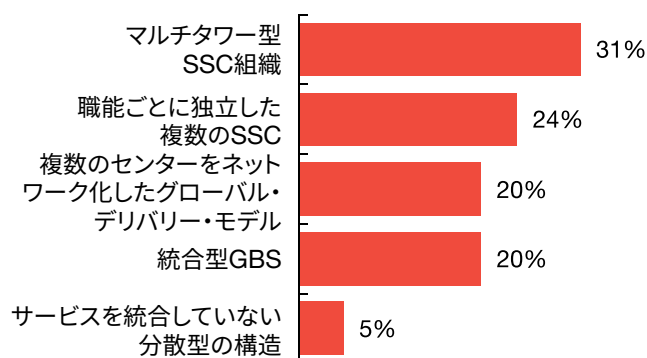


## B GBSの現状と最近の動向

本章は本研究の基礎になるものであり、回答企業におけるGBSの現状を明らかにした上で、産業界における最近の動向を紹介する。

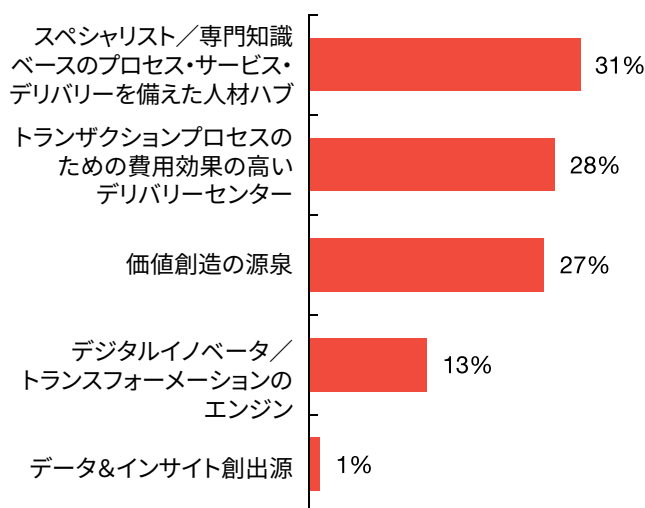
また、エキスパートによる論考も3本掲載し、GBSの維持や新設が引き続き経済的な合理性を持つ理由を説明するとともに、東南アジアや中東欧の状況についても掘り下げている。

図表1 貴社のGBS組織の現状をどのように説明しますか？



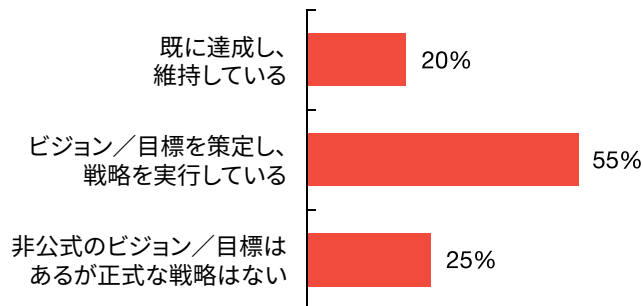
調査対象企業のうち、現在のGBS組織を財務、IT、人事、販売、調達など複数の職能にまたがるサービスを実施する多職能組織と答えた回答の割合は、3分の1であった（図表1）。職能ごとに独立した複数のシェアード・サービス・センター（SSC）という回答の割合は24%、複数のセンターをネットワーク化したグローバル・デリバリー・モデル（GBS、複数のSSC組織が異なる地域で互いに独立して活動しているが、共同の戦略やデリバリーモデルがある組織）という回答の割合は20%であった。従って、既に3分の1の組織が多職能体制に移行しているが、スコープの世界各地への拡大や、提供するサービス自体の拡大によってさらに多くの職能をGBS組織に移行する余地はまだ十分にある。その場合、E2E管理によって一層のコスト削減や効率性の向上、業務プロセスのリーン化など、はるかに多くのメリットを引き出すことができる。また、GBSは広く認識され定着した概念と思われるが、SSCまたはGBS構造を持たない組織がまだかなり多いことも明らかである。

図表2 貴社のGBS組織について、どのような位置付けを目指していますか？



図表2にあるように、調査対象企業のうち、GBS組織に望む今後の位置付けとして専門知識ベースの業務プロセスに特化した従業員の獲得、育成、保持、アップスキリングのハブを挙げた回答の割合は、約31%であった。これに次ぐ回答は「価値創造の源泉」（27%）、デジタルイノベーションによる「トランスフォーメーションのエンジン」（13%）であった。これは、企業がE2E業務プロセス・オーナーシップや自動化、DXの専門知識など、専門的サービスを提供できる成熟したGBS組織の整備に取り組んでいることを示している。その基礎にある目標は、価値創造に一層重点を置きつつ、GBSを事業の中に密接に統合するということである。確かに、コスト最適化は引き続きGBS組織整備の原動力であり、調査対象企業のうち、GBS組織の主な目標として「トランザクションプロセスのための費用効果の高いデリバリーセンター」を挙げた回答の割合は28%であったが、GBSについては、より高度な目標に重点がシフトしており、GBSがビジネスにもたらす価値が強調されている。

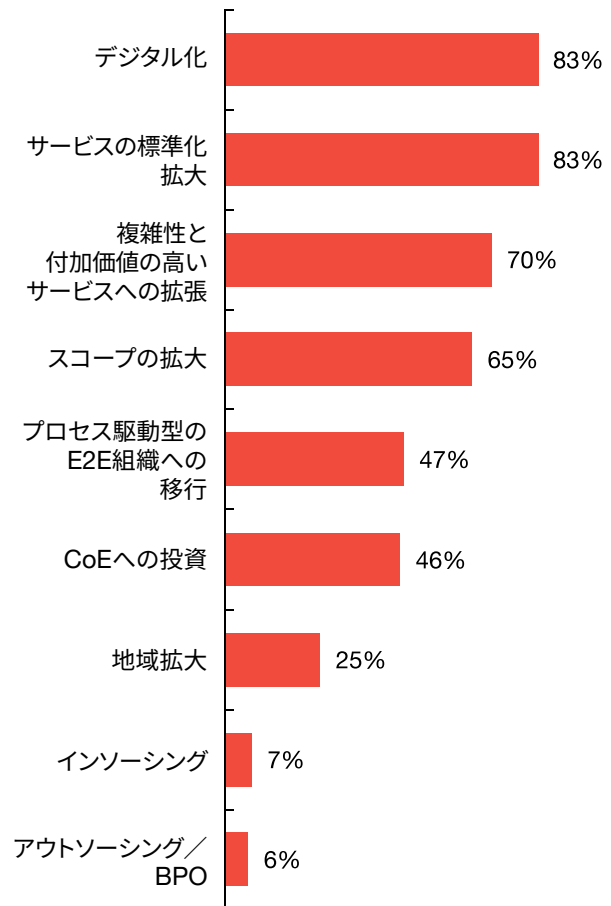
**図表3 貴社のGBS組織では上記目標の実現に向けてどのような進歩がありましたか？**



調査対象企業のうち、GBS組織について明確な戦略を定めているという回答の割合は約75%であった。このうち既にビジョンを達成している企業が20%、まだ戦略の実施に努めている企業が55%であった。こうした結果から、ほとんどの企業は自社のGBS戦略の究極的な目標を自覚しており、現時点における重点は、その戦略的優先課題の達成に向けて、GBS組織の整備に適切なりソースを割り当てることに置かれていることが分かる。こうした優先課題については、図表4に詳しく示している。

**図表4 貴社の今後5年間のGBS戦略を最も適切に表す選択肢を以下から選んでください。**

複数回答可

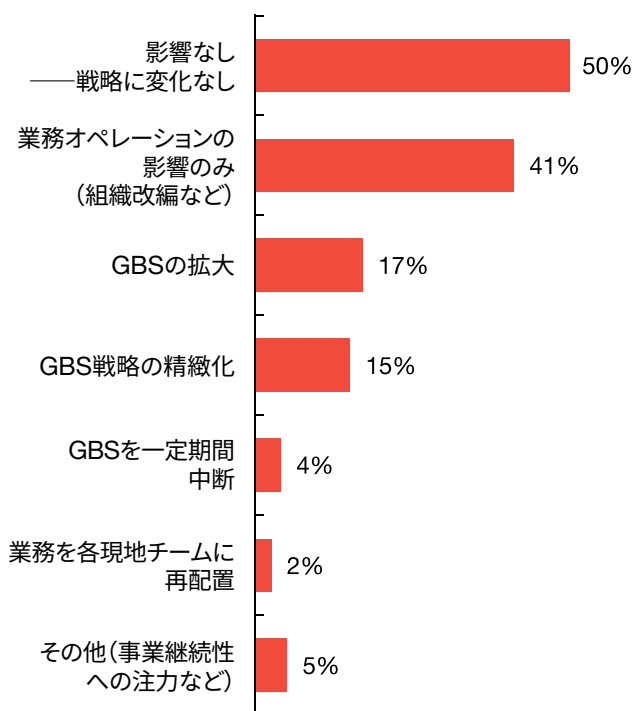


GBS組織で特に優先的な課題は前回調査と同じであり、GBS組織の全体的な戦略には変化がないことが分かる。具体的には、引き続きDXや標準化、付加価値がより高いサービスへの拡張やスコープの拡大を挙げた企業が、調査対象の4分の3を上回った。こうした取り組みの実施は長期的な課題であり、大半の企業が引き続き重点を置いていることが図表4から分かる。

ビジネス・プロセス・アウトソーシング (BPO) プロバイダー（事業者）への業務プロセスの外注は、一見、ほとんどの回答企業にとって最優先課題でないように思われる。しかしこれは、アウトソーシングがGBS戦略にふさわしくないという意味ではない。図表18を見れば分かるように、多くの企業では既に業務プロセスの一部をアウトソーシングしている。

図表5 過去数年の困難な問題によって貴社のGBS戦略はどのような影響を受けましたか（コロナ禍、領土紛争など）？

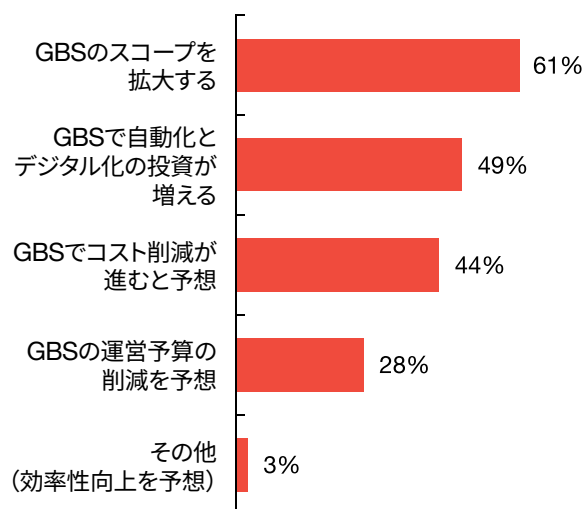
複数回答可



調査対象企業の半数は、経済が現在直面している問題は自社のGBS戦略に影響を与えていないと回答している。業務オペレーションには影響があるが、全体的戦略には変化がないという回答は41%であった。景気低迷のためにGBSの取り組みを中断または縮小したという回答は、4%にすぎなかった。こうした調査結果からは、GBS組織が企業に対して事業に必要な信頼性の高い効率的なサービスを提供することにより、困難な時代を切り抜けるための支援を行っており、強靭性を備えた管理業務パートナーとして重要性を持つことが裏付けられる。

図表6 景気後退によって貴社のGBSにどのような影響があると予想していますか？

複数回答可

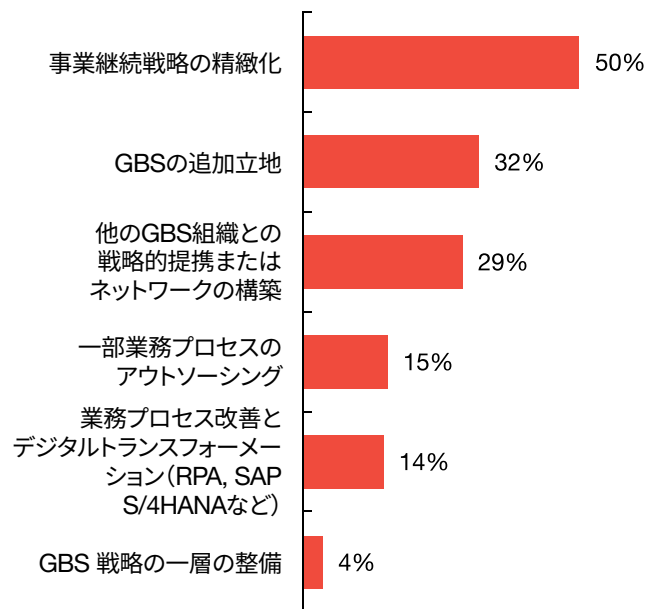


GBSの重要性をさらに確認できる事実として、景気後退の結果、調査対象企業の多くで、スコープの拡大や自動化投資、コスト削減イニシアチブを通じて、GBS組織への投資が増加しているということが挙げられる。こうしたGBSへの信頼は、GBS組織に新しいサービスを追加すると回答した企業が61%、また自動化やデジタル化への投資に力を入れるという回答(49%)や、コスト削減策に注力するという回答(44%)が半数弱であったことに現れている。景気後退がGBSの運営予算に不利に働くと考えている回答企業は、わずか28%であった。



**図表7 以下の取り組みのうち、貴社が過去2年間に  
GBS組織で開始したものはどれですか？**

複数回答可



コロナ禍や領土紛争、気候変動危機、サイバーセキュリティの脅威などが、全て世界的な経済の不安定化につながっていることを考えれば、事業継続計画に重点を置くことの重要性が高まりつつあることは、驚くに当たらない。このことは、調査対象企業の半数が、リスク管理戦略の精緻化を自社のGBS組織における優先課題に挙げている事実にも反映されている(図表7)。その他の優先的な取り組みとしては、GBSオフィスの増設による立地の多様化や、他のGBS組織との戦略的提携の構築(コスト削減のための一括調達イニシアチブやオフィススペースや資材の共用など)がある。





# GBSへの道——現在のマクロ経済環境における変化の必然性

GBSの明白なビジネスケースは、労働裁定に限られることが普通だが、GBSのバリューレバー（価値のテコ）はそれをはるかに超え、業務プロセスの標準化やDX、強靱な統制、イノベーションのためのCoEなどもある。GBSを取り巻く変化の根拠は、全社的な機会としてではなく、主に職能別のレンズを通して考えられている。こうした態度では、会社の戦略的ビジョンを効果的に導くことができない可能性があり、GBSがもたらす「北極星（必達目標）」であるトランスフォーメーションの機会を過小評価することになる。コスト削減を達成するためのロードマップとスケジュールの詳細は明示されない場合が多いが、これは、ビジネスケースに含まれるのが、通常、ランレートの（直近実績に基づく予測）に基づく成果の全体的規模に限られるからである。同様に、GBSの軌道と将来のスコープや、拡張性のあるプラットフォームの確立によるメリットも、定量化されない場合が多い。

コスト削減計画があるにしても、CEOたちは直接的な人員削減や給与削減を考えているわけではない。グローバルCEOの60%は人員削減を望んでおらず、報酬削減の計画はないという回答が80%に上る（PwC 2023年「世界CEO意識調査」）。これらのテーマを考えると、GBSは企業が推進すべき理想の選択肢かもしれない。



## 事業価値の明示化

GBSトランスフォーメーションの過程でおそらく最も重要なステップは、経営幹部と取締役会の支持を取り付けることだろう。GBSのビジネスケースでは、具体的な価値と戦略目標との整合性を明確に示すべきである。そうでなければ、実行段階でバラバラになってしまう。これを理解してもらうベストの方法は、GBSに関する全社的な視点を導入することだと確信している。GBSトランスフォーメーションは、バックオフィス機能のコスト削減策としてではなく、企業のビジョンを実現するための戦略的イネーブラー（実現要因）と考えるべきである。



## 包括的バリューレバー

ビジネスリーダーは現在、従来の労働裁定によるコスト削減を超えた価値の実現を目指し、GBSがもたらす戦略的ビジネスバリューに一層力を入れるようになっている。GBSが価値を実現できる主な分野は3つある。人材、業務プロセス、テクノロジーである。

## 人材

- **アジャイルな文化**：GBSは高度に標準化された環境を実現し、企業がアジャイルなサービス・デリバリー・モデルを容易に確立できるようにする。それによってM&Aなどの変化が起きた場合に新たな事業部門をシームレスに統合できるなど、戦略上および業務オペレーション上の大きなメリットがある。
- **アップスキリングと人材育成**：成熟したGBS組織はかなり規模が大きく、幅広い業務をカバーしているのに加え、DXや業務オペレーションの卓越性も重視している。これはつまり、GBS組織が、鍵となる人材に事業の複数の分野を経験させるローテーションプログラムを提案し、学習機会の着実なパイプラインを提供するのに適しているということであり、人材の維持と現代化に有利となる。

## 業務プロセス

- **標準化されて極めて効率的な業務プロセス**：GBSモデルは、効率性に優れ、高度に統合・標準化された業務プロセスを実現し、リソースキャパシティを解放することで、価値の高い戦略的活動に集中することを可能にする。ひいてはこれにより、企業が自社のコアコンピタンスに集中できるようになる。
- **効果的なリスク管理とコンプライアンス管理**：またGBSは、規制の順守においてもその規模と標準化されたアプローチを活用することで、コンプライアンス違反のリスクを低減するとともに、コンプライアンスの監視を任務とする職能の実効性を高めている。
- **オフショア／ニアショア諸国が持つ経済的インセンティブ**：多くの国が、オフショア／ニアショアGBSセンターの設置に対してさまざまなインセンティブを提供している。例えば、税制優遇措置、雇用助成金、投資補助金などである。

## テクノロジー

- **効果的なDX**：GBSは、企業のDX計画を効果的に推進すると同時に、その規模と、必要なスキルを備えたグローバル人材プールへのアクセスを利用することで、リスクを軽減する能力がある。また、企業が競争優位の獲得に必要とする最新技術、例えばRPA、AI、OCR、グローバルERPなどの導入を支援することで、成長エンジンになることもできる。
- **イノベーションハブ**：また、GBSチームは必要なソートリーダーシップを提供することもできる。GBS組織はイノベーションのハブとして機能し、革新的なデジタルアイデアを生み出すとともに、漸進的な自動化／DXイニシアチブを職能横断的に推進することができる。それにより会社は、新たな能力を開発するとともに、次世代技術や生成AIなどのテーマを推進する機会を生み出すことができる。



### 成長とスケールのプラットフォーム

さまざまな業界の多くのクライアントとの経験から明らかになっている事実とは、企業がGBSによるコスト構造変革を推進するのは、低価値の活動からリソースを解放し、それを多様な能力に再投資することにより、戦略目標の達成や研究開発投資の資金調達を図るためだということである。また、再投資によって達成された成長は、実現されたコスト削減を増幅することにもなり、変化の正当性を一層強化するだろう。

成熟したGBSセンターは、やがて、ビジネスにとってクリティカルな戦略的優先課題を実現する可能性がある。GBSハブは、サービスポートフォリオの拡大や、人材モデルの再検討、CoEとしての働きを通じて、会社の成長を加速する上で中心的な役割を演じることができる。また、ビジネスクリティカルな業務プロセスの管理や、企業の戦略的成果の実現、デジタルイニシアチブの主導、データ分析によるインサイト（洞察）の獲得へと移行する可能性もある。それに加えて、GBSハブには、専門的なグローバル人材の活用という独自の優位性もある。企業はGBSセンターを人材ハブとして改めて位置付けることで、専門的スキルの育成を促進することが可能となり、ひいては顧客中心主義の向上に向けて業務の優先課題を再編し、究極的には、ステークホルダー満足度の向上と成長を加速することができる。また、人材

の統合により、世界各地への拠点の分散化を抑え、業務プロセスの拡張性と一貫したサービス実施を確保することができる。もう1つよく見られるGBSの利点として、CoE設立の可能性がある。これにより、高品質サービス実施と職能的／技術的専門知識のための、強靱で拡張性のあるプラットフォームが実現できる。

より広く見ると、企業はGBSで運営する業務プロセスのスケールと運営に関わるノウハウを活用すれば、新たに買収した事業の統合を容易に進めることができる。必要な規模と専門知識が既にあり、いつでも応用可能であるから、GBSのバックオフィス業務は、新規業務がどのようなものであれ（例えば追加の製品ライン、新設の事業部門／地域など）、企業がその移行のために必要な強固なプラットフォームになる。

長期的に見ると、GBSは、共通のワークフローを利用できるようにすることでシームレスな顧客体験の構築に役立つ、スリムで拡張性の高いプラットフォームベースのサービス・デリバリー・モデルになる。



### クライアントの主な課題

GBSのビジネスケースについては、全てのステークホルダーがGBSの背後にある必然性を理解し、それぞれのタスクを成し遂げられる枠組みを考える必要がある。会社がGBSを推進すべき理由について、説得力のある「ストーリー」を示すことが有効になる。

- **取締役と経営幹部**：取締役会はGBSのビジネスケースを承認する。取締役会に提示されるビジネスケースは全社レベルのものであり、通常、ランレートに基づく成果の規模、大まかな経費節減ロードマップ、大まかな移行スケジュールである。
- **業務プロセスチャンピオン**：業務プロセスチャンピオンは、ビジネスケースの構築と精緻化を行う。GBSの可能性を評価するための業務プロセス分析、つまりプロセス分割演習（process split exercise）を実施することも、企業内で最も価値の向上に貢献し、それゆえ革新的で持続可能な能力の構築を図る際に重視すべき業務を、プロセスチャンピオンが理解する上で役立つ。

- GBSリーダー**：GBSのリーダーはビジネスケースを実行する。GBSリーダーのビジネスケースは、プロジェクトの推進、業務オペレーションの安定、そして最終的にはコスト削減の実現に向けた業務オペレーション上および戦術上のパラメーターに焦点を当てたものになる。これには例えば、知識獲得／知識移転のアプローチ、並行運用の期間、施設とITの準備、コスト管理と人材管理などの要素が含まれる。

ビジネスケースは、期間を5年とするのが理想的と考えている。この期間であれば、コスト削減を完全に達成するとともに、初期投資を回収する十分な時間を確保できる一方、想定と現実が大きく乖離しない程度の長さ収まる。また、将来の変化を織り込むために、ビジネスケースに感度分析の見方（例えば、売上増加、新設事業部門／地域、数量指標）を組み込むことも効果的である。

現在の厳しい資金環境にあっても、GBS設立への投資は大幅なコスト削減を通じて、それを回収して余りある何倍もの効果を実現できる。GBSによって、戦略的なビジョン主導の能力構築や、業務プロセスの標準化、業務オペレーションの卓越性、デジタル技術イノベーションの促進が可能となる。GBSはもはや検討すべき選択肢の1つではない。現在の世界において、企業が将来に備えるための不可欠なトランスフォーメーションである。



**Bindu Sudhir**  
 マネージングディレクター  
 金融トランスフォーメーション  
 —  
 インド

bindu.sudhir@pwc.com



**Rakesh Bhatia**  
 元パートナー  
 GBSアドバイザー  
 —  
 インド

協力：Rohit Geddam, Steve Boland,  
 Sagar Chitre, Sachin Dhopre





## 東南アジアの台頭：グローバル・シェアード・サービスの パワーハウス

リーン・オペレーション・モデルと生産性向上が一層注目を集める中、世界中の企業が、効率性の向上と市場でのプレゼンス拡大を目指して、シェアード・サービスの活用を進めている。

こうした傾向は世界中で勢いを増している。東南アジアは、SSCとCoEが域内で急拡大していることから考えると、こうした動きに速やかに対応していると言える。東南アジアが技術の進歩に触発されて急速な経済発展を遂げていることを考えれば、これは驚くに当たらない。

経営幹部との会話においても、頻繁に出てくるキーワードは「アジリティ」、「簡素化 (streamlining)」、「効率性」、「コスト削減」である。

激動の時代にあって、企業はコストを削減して競争力を維持しつつ、経営成績と収益の向上を求める大きな圧力にさらされている。こうした背景において、アウトソーシングやSSCを活用し、事業運用モデルに組み込むことは、極めて理にかなっている。そうすることで、企

業は価値の付加やDXに注力し、単調で反復的な業務を撲滅することができる。



### 東南アジアにおけるシェアード・サービスの拡大

シェアード・サービスに関してクライアントからしばしば尋ねられるのは、「SSCをどこに設置すべきか?」という問題である。もっとも、これには決まった回答があるわけではない。答えはコスト、立地とインフラの要因、労働市場や現地の専門知識レベル、地政学的な懸念によって異なる。

以下では、こうした分野に関する分析と研究を踏まえ、東南アジアの主要6カ国の比較と、企業がこれらの国を選ぶ理由を紹介する。



### ■ シンガポール：シェアード・サービスの卓越性で至宝と言える存在

シンガポールは、卓越したインフラやビジネスに有利な環境、政治的安定性、強固なインフラによって、域内の金融ハブとして傑出した存在になっている。戦略上重要な場所にあり、各地の主要金融ハブにも近接しているため、この地域の玄関口になっており、CoEを設置するには最高の立地と言える。ここを域内CoEの設置場所を選んだ多国籍企業は多い。

望ましい法制度や、教育水準の高い労働力、高度なスキルを持つ人材、先進的な技術インフラがあることで、価値の高いナレッジプールやデジタル化による付加価値への投資を望む企業にとって、理想的な場所になっている。シンガポール政府は、ビジネスに有利な政策や、汚職の少なさ、行政手続の簡素さでも知られている。コストは他の国より高い場合もあるが、これについても、有利な税制優遇措置によって相殺できる場合があるだろう。

シンガポールの唯一かつ大きな欠点は、比較的高い生活費である。そのため運営費が高くなり、また人材の維持においても問題となる。





### ■ マレーシア：シェアード・サービスの新星

マレーシアはシンガポールの隣国であり同盟国である。ほとんどの分野で優れたオールラウンドプレーヤーであり、実際、GBS立地としては世界第3位にランクしている。シンガポールと同様、戦略的に重要な位置にあり、シェアード・サービス部門で大きな成長を遂げている。これは比較的低いインフレ率や、競争力の高いコスト構造、高い英語力と標準中国語力を持つ多様な人材プールのおかげであり、これら全てが有利に働いている。

もう1つの利点として、比較的成本が低いオフィススペースと、手ごろな給与水準（フィリピン並み）、また税控除や助成金などさまざまなインセンティブによる政府の支援がある。

しかし、特定の地域ではインフラにまだ改善の余地があり、継続的なアップスキリングも必要である。また、一部の企業からは、行政手続が煩雑である、あるいは一部許認可の取得に時間がかかるという声も聞こえてくる。



### ■ フィリピン：グローバル企業の人気スポット

運営コストの低さと英語を話せる労働人口の大きさがフィリピンの大きな長所であり、カスタマーサービスなど言葉に依存する業務に非常に適した国である。

人件費はシンガポールやマレーシアよりも低く、コスト意識の高い企業にとって魅力となる。フィリピンは西洋文化によく馴染んでおり、世界各地のクライアントや顧客との交流に有利である。このためフィリピンには、米国を拠点とする多国籍企業のBPO組織、コンタクトセンター、GBS組織が集中している。

企業にとっては、税制優遇措置やインフラ開発など、シェアード・サービスへの投資を呼び込むことを特に目的として設計されたさまざまな政策プログラムが評価できるだろう。とは言え、GBSの立地箇所として人気ではあるものの、インフラにはまだ改善の余地がある。政府の不安定さや腐敗の可能性も、ランクを引き下げる要因となっている。



### ■ インドネシア：シェアード・サービスの成長エンジン

東南アジア最大の経済大国であり、最も人口の多い国の1つであるインドネシアでは、シェアード・サービスの需要が急増している。人口の多さは人材の豊かさであり、また中間層の拡大もシェアード・サービスに対する国内需要の増加を加速している。

近年、政府はビジネスフレンドリーな環境の整備に一層力を入れている。DXは、金融やeコマース、テクノロジーなどの分野でシェアード・サービスの成長を促すものになっている。

しかし、インドネシアがシェアード・サービスを求める企業にとっての魅力を維持するためには、いくつかのハードルを乗り越えなければならない。具体的には、インフラの制約や、複雑な行政手続、規制の問題の全てに対処する必要がある。

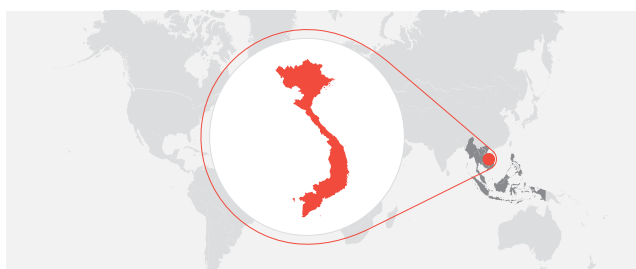


### ■ タイ：戦略的かつ高い技術を備えたシェアード・サービスの提供

東南アジアの中央に位置するタイは、域内の新興市場全てにアクセスが容易である。立地条件に優れ、インフラの整備も進み、近代的な交通システムや信頼性の高い電力供給、先進的な通信ネットワークを備えている。

タイには、特にIT、金融、カスタマーサービスなどの分野で、多様なスキルを持つ専門家が多い。政治情勢が比較的安定しているため、長期的な事業運営に適している。

タイの労働人口の多くは英語に精通しているが、標準中国語（北京語）や日本語などそれ以外の言語については、域内の他の国々に比べると能力が限定的である。タイでも高い技術を持つ専門家は需要が多く、採用が難しくなる可能性もある。税制が複雑である点も（GBSを展開にあたっては）考慮すべき要因の1つであることから、結果としてアウトソーシングが多くなっている。厳しい道路事情と絶え間ない渋滞も大きな欠点であり、物流や従業員の生産性に影響を与えかねない。



### ■ ベトナム：コスト競争力のある強力な挑戦者

この業界に比較的新しく参入してきたベトナムは、GBSを設立するのに最も費用効果の高い場所の1つとして急速に名を上げている。生活費や人件費の低さは、SSCの設立を検討している企業にとって、運営費の最適化という点で非常にメリットが大きい。

ベトナムは若い労働力と高い技術力を備え、ITベースの職能を考える場合に最適な場所の1つである。過去数年は成長が著しく、企業にとっては、成長する消費者市場に参入する好機でもある。

インフラは依然として問題であり、特にホーチミン市やハノイ以外の地方部では、シェアード・サービス業務の効率性と信頼性に影響することもあり得る。しかし、急速に改善が進んでいるため、この問題は間もなく過去のものになるかもしれない。

東南アジアの他の国に比べると、英語力も改善の余地がある分野と言える。文化の違いも障害になる可能性がある。ベトナムの文化やビジネス慣行は欧米諸国とは異なる場合があり、企業は文化面での適応や研修に時間とリソースを投資する必要がある。



### シェアード・サービスの未来：東南アジアの発展したエコシステムによる市場機会の拡大

シェアード・サービスは、業務効率の向上、コスト最適化の推進、業績全体の向上に決定的に重要な役割を果たす。企業における業務プロセスの簡素化および規模の経済の活用は、コアコンピタンスへの集中を実現し、市場における生産性と競争力の向上をもたらす。

東南アジアが最適地の1つとして現れた理由は、コスト的な魅力や、高い技術と多言語能力を備えた労働人口、一般的に良好なビジネス環境に加え、定評あるサービスプロバイダーや業界団体、サポートネットワークなどの、成熟したシェアード・サービスのエコシステムにある。

企業は、ベストプラクティスや知識共有、ネットワーキングの機会を備えたこのエコシステムから恩恵を受けることができる。企業はお互いから学び合い、シェアード・サービスの業務オペレーションを継続的に改善することができるようになる。

つまり、東南アジアはGBSの立地として卓越した急成長地域であり、事業のさらなる成功を目指す企業にとって理想的と言える。

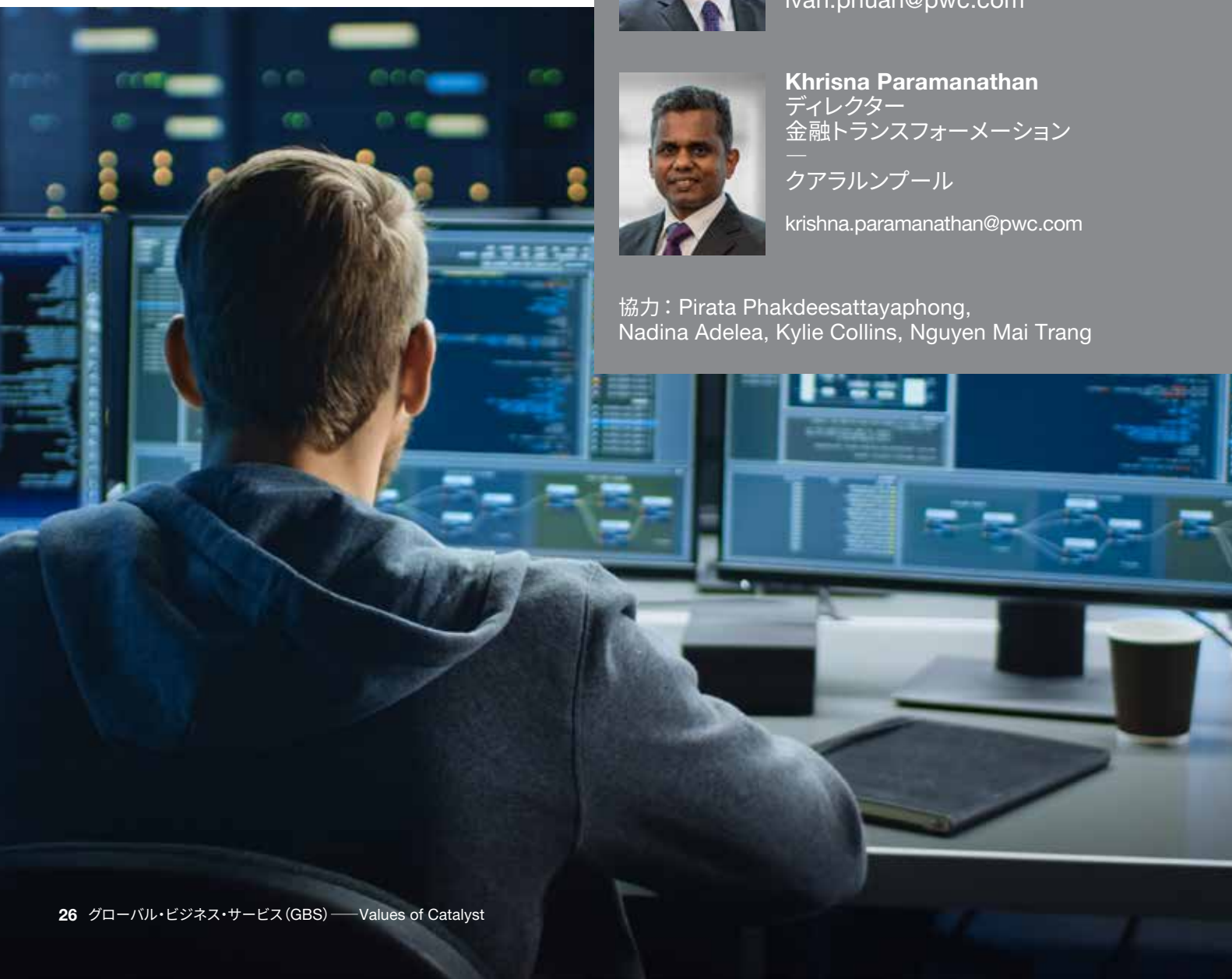


**Ivan Phuah**  
パートナー  
GBSアドバイザリー  
—  
シンガポール  
ivan.phuah@pwc.com



**Khrisna Paramanathan**  
ディレクター  
金融トランスフォーメーション  
—  
クアラルンプール  
krishna.paramanathan@pwc.com

協力： Pirata Phakdeesattayaphong,  
Nadina Adelea, Kylie Collins, Nguyen Mai Trang



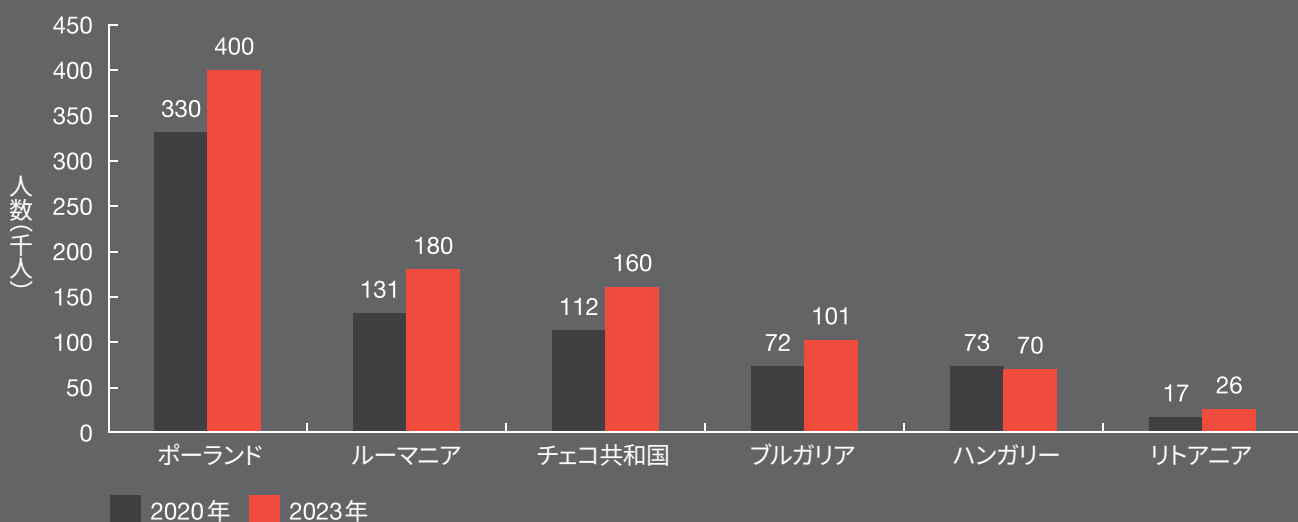
# 中東欧におけるGBSセクターの現状——6つの問い

## 1. GBSセクターが近年見せた強靱性（レジリエンス）から何が分かるか？

前回の研究以降、度重なる危機の中で、各国、企業、そして社会は、それぞれの強靱性（レジリエンス）と適応力を試されてきた。こうした試練に直面する中で、GBSセクターは、危機を乗り越えながら前向きな影響を引き起こした模範的な事例として浮上してきた。

明らかな困難にもかかわらず、中東欧（CEE）地域のGBS組織は2020年から2023年にかけて人員を大きく増やし、困難な時期を乗り越えつつ、前回研究の対象期間を上回るペースで成長を続けるその能力に注目が集まった。

図表8 一部CEE諸国におけるGBSセクターの総就業者数



出所: ABSL

域内では過去3年間にほぼ25万人分の雇用が新たに創出された。これは、中東欧で第2位の市場規模を持つルーマニアのGBS業界全体の雇用数より多く、またバルト3国、ハンガリー、スロバキアのGBS業界を合わせた数よりも多い。こうした成長により、GBSは中東欧における主要経済セクターとしての地位を確固たるものになっている。

リモート勤務は、従来、主に成熟したGBSセンター向けの方法と考えられてきたが、新設・移行段階のGBSでも実用可能なことが実証された。これによりGBS業界に新たな機会が開かれ、柔軟性と経費削減の手法が前面に現れた。中東欧には強固なIT・通信インフラがあったおかげで、最初のロックダウン中も在宅勤務へのシームレスな移行が可能となり、GBS業務オペレーションの混乱を確実に最小限に抑えることができた。この適応能力も、この期間の成長を可能にした重要な要因であった。



この分野では、さまざまなGBS業界団体の存在が重要な役割を果たしており、業界関係者間の効果的なコミュニケーションと協力を実現している。こうした業界団体は、業界内におけるベストプラクティスの共有や、協力の推進、業界全体の成長促進のプラットフォームとして機能している。

こうした協力的環境は、ロシアによるウクライナ侵攻直後の数カ月の間に、中東欧のGBSセクターがウクライナの人々に大規模な支援を提供することも可能にした。近隣諸国の複数のGBSセンターが直ちに難民のためのヘルプラインを設置した他、募金活動や人道輸送の取りまとめ、難民とその家族へのオフィススペースの提供、現地難民センターでのボランティアのシフト編成を行い、しかも高いレベルのサービスを継続した。これは、GBSセクターの業務オペレーションの成熟度と、地元経済やコミュニティで重要な役割を果たし、社会の改善に確かな影響を与える力を示している。またこの戦争は、中東欧域内のさらに広い範囲でもGBS組織に直接的な影響を与えた。例えば、GBSの主要拠点となっているビリニュス（リトアニア）である。この都市は多くのロシア軍が駐留していたベラルーシ国境からわずか25kmの位置にある。こうした地理的な近さとそれに伴う不確実性のために、中東欧地域にはGBSセンターを開設する新たな企業が現れず、一時的にはポルトガルのGBS拠点としての魅力が高まった。しかし、中東欧全体としてはGBSセクターへの影響がなかった。2023年の第1～第2四半期に新規投資が減速した後は、新規参入が前年と同水準に回復している。この安定性にはさまざまな要因があるが、具体的には、市場の成熟度、中東欧諸国の準備・即応体制、地域の同盟と組織（EUとNATO）の全般的強度などである。

## 2. 「大量離職」——中東欧で起きるのか、あるいは既に起きているか？

中東欧のGBSセクターは、従来から他の業種より離職率が高い。この原因は、中東欧のダイナミックな成長と魅力に帰すことができるだろう。しかし、「大量離職」、すなわち自発的に仕事を辞めて転職する人の大幅な増加は、中東欧ではまだ現れていないだろう。

GBSセクターは2020年に停滞に見舞われ、既存のGBSセンターの多くで採用が凍結され、新組織の設立も限定的であった。しかし、2021年には、従業員の離職率と求人数が共に急増した。状況は最終的に安定したが、離職率は相対的に高止まりした。

この離職率の急増は、特殊な状況に原因があると考えられる。2020年には、通常であれば転職していたはずの従業員の多くが、採用凍結のため、また不確実性の極めて高い時期の転職を意識的に回避したため、転職できなかった。その結果、転職機会を求める人の「在庫」が積み上がったが、労働市場の回復とともに求職者が動き始めた。

この地域におけるGBSセクターの全体的な位置付けを考えると、これは西欧諸国に見られるような「大量離職」の直接的な現れではなく、前年の労働市場における需要減少の当然の帰結である。

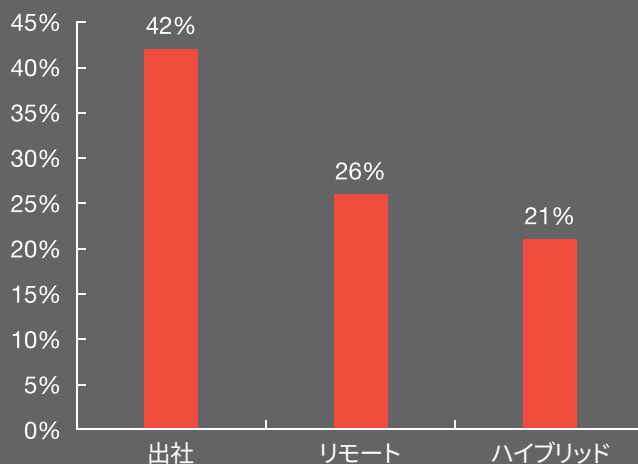
### 3. リモートかハイブリッドか、それとも出社義務化か ——それは真に重要な問題か？

リモート勤務、ハイブリッド勤務、出社義務化をめぐる現在行われている議論に、決まった答えがあるわけではない。むしろ企業としては、自社の手法を評価して適応させる能力を優先し、各手法の利点の最大化とリスクの緩和を図るべきである。こうしたアプローチは、従業員の満足度、生産性、組織全体の成功を育む職場環境を確立する上で、決定的な重要性を持つ。

成功を達成するためには、選択された作業体制に内在するリスクに効果的に対処しつつ、利益を最大化することが不可欠である。例えば、厳格な出社方針はかなりの数の離職者を招き、採用をより困難にする可能性がある。しかし、従業員エンゲージメントを向上するとともに、継続的な改善意識の育成を促進し、チームの結束を高める可能性もある。これに対して、リモート勤務やハイブリッド勤務の場合、従業員は柔軟性と自律性が得られ、ワークライフバランスの改善や、生産性の向上につながる。しかし、協働が阻害される可能性もあり、また新しいコミュニケーションツールや戦略への投資が必要になる。

結局のところ、企業は自社独自のニーズに適したバランスを見つけ出し、選んだ勤務体制の有効性を定期的に評価する必要がある。例えば、従業員の満足度や、生産性、組織パフォーマンスのモニタリングや、会社側と従業員側双方のニーズの変化に対応するために必要な調整を行うことなどが必要になる。特に若手従業員の場合、学生生活の終盤から社会人生活最初の数年間までフルリモートの期間が続いたため、出社キャンペーンの効果が乏しい。リモート勤務が普通であって、毎日通勤したり大部屋で働いたりということは、実際に経験したことがないのである。

図表9 12カ月以内に転職を考えている従業員の割合  
(勤務形態別)



出所: AICPA & CIMA and PwC-Finance and the Great Reshuffle, March 2023

### 4. ロケーションフリーGBS ——この夢は果たして実現するのか？

リモート勤務が広く一般化したにもかかわらず、ロケーションフリーGBS組織は、当初の期待とは裏腹にまだ広く普及していない。ロケーションフリーGBSのアプローチを採用した場合、多くの問題が生じる。例えば、ガバナンスの問題、間接費の増加、規制上および税務上の影響、コミュニケーションの問題、文化的な障壁などである。現在、こうした障害を克服できるのは、最も成熟し、技術が先進的で、かつリスク許容度が高い企業に限られる。



しかし、既存のGBS組織において、業務プロセス自動化や標準化などの分野で継続的な取り組みが行われており、これによってロケーションフリーGBSが実現しやすくなるかもしれない。社内業務プロセスを最適化することで、ロケーションフリーモデルへのスムーズな移行に道が開ける可能性がある。もっとも、こうした課題に対処するために必要になるかなりの作業が、長期的に見合うものかはまだ分からない。

中間的な段階として、広く国際的に活動している企業の場合、少数の専門的な業務や採用が難しい言語の専門家を、そうした人材を採用しやすい地域で確保することを検討してもよいだろう。このアプローチであれば、ロケーションフリーGBSの実行可能性を小さな規模でまず検証し、それから実施対象を広げることが可能であり、また、このモデルの対象を拡大した場合にあり得るメリットや課題について、貴重な洞察を得ることもできる。

## 5. 人材獲得競争——終わりのない課題

中東欧地域における人材獲得競争は引き続き切実な課題であり、収まる気配はない。GBSリーダーは、現地市場における競争の水準が次第に低下するとは考えにくいことを認識しなければならない。同時に、中東欧でも人口の高齢化が進んでおり、人材プールにおける学生や新卒者の数は次第に減少する。欧州全般に共通するこの人口構成の変化からも、先を見据えた人材管理と人材維持戦略の必要性は明らかである。

人材の管理と維持においては、リーダーの役割がますます重要になっている。リーダーは、最優秀人材の維持を優先課題とし、自社の将来のリーダー育成に向けて、その成否を測る明確な指標を確立しなければならない。競争の激しい中東欧市場で成功を収めるためには、社内で最も有望な人材を維持し、育成することが不可欠である。

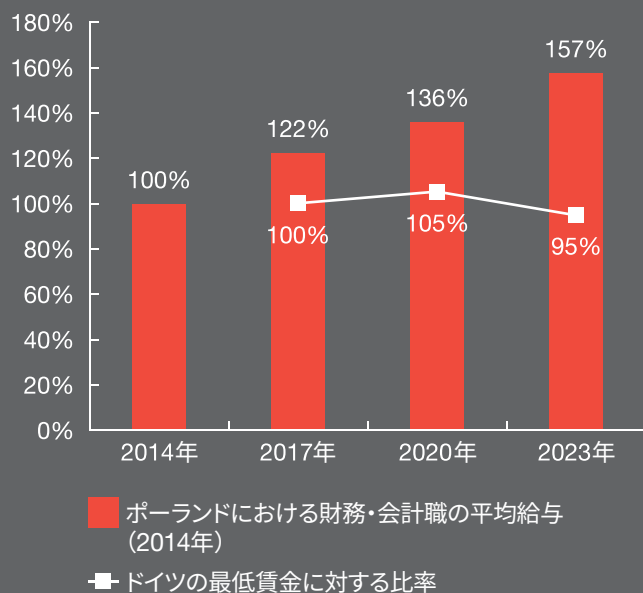
エンプロイヤーブランディングと採用活動の効果も、最優秀人材の獲得と確保で鍵となる要素である。企業は、採用候補者に響く強力なエンプロイヤーブランドの構築に取り組む必要がある。外部採用に頼るだけでなく、大学とのパートナーシップを促進し、必要な能力の育成に焦点を当てた包括的なインターンシッププログラムを実施することが、必勝戦略であることは明らかであろう。

## 6. 運営コストの上昇——克服できない障害か、些細な問題か？

給与が過去10年間で大幅に上昇したことは事実であるが、人件費は依然としてほとんどの中東欧諸国の方が西欧より低いことに注意すべきである。こうした比較から、中東欧にはいまでも相対的なコスト優位があることが分かることは、GBSリーダーにとってある程度の安心材料になるはずである。

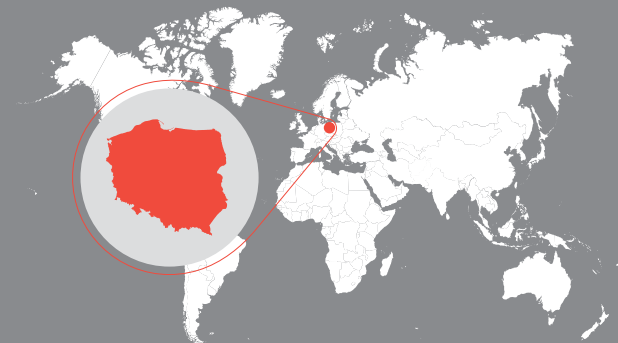
重要なのは、こうしたコスト増がひとりでの起きたわけではない点を理解することである。技能や能力が向上し、業務プロセスが複雑化するにつれて、賃金もそれに応じて上昇した。多くの職種では、名称が同じままであったとしても、業務範囲が大幅に拡大していることを理解する必要がある。従来であれば、業務オペレーションの重点は業務プロセスのトランザクション要素に置かれていたが、現在はE2Eで担当する傾向が強い。こうした変化のために高度な専門性と責任が求められるようになっていくことから、報酬の上昇は当然と言える。

図表10 財務・会計職の給与上昇（ポーランド）



出所:2014, 2017-ABSL; 2020, 2023-Hays

今後のコスト推移を予想すると、最終的には西欧並みになることも考えられなくはない。しかし、そこに収れんするまでには、絶え間ない成長が約30年間にわたり継続することが必要になる。これが実現するかは依然として不確実であるため、遠い将来のシナリオに必要以上に気をもむよりも、問題が実際に発生してから対処するのが最善である。図表10から明らかなように、ポーランドの財務・会計（F&A）職の給与は2014年から57%上昇したにもかかわらず、まだドイツの最低賃金とほぼ同じである。



**Szymon Kogut**  
シニアマネージャー  
GBSアドバイザリー  
—  
ポーランド

szymon.kogut@pwc.com



**Kamil Fraczek**  
マネージャー  
GBSアドバイザリー  
—  
ポーランド

kamil.fraczek@pwc.com

協力：Adam Jamiol,  
Aleksandra Stelmach-Gryszka

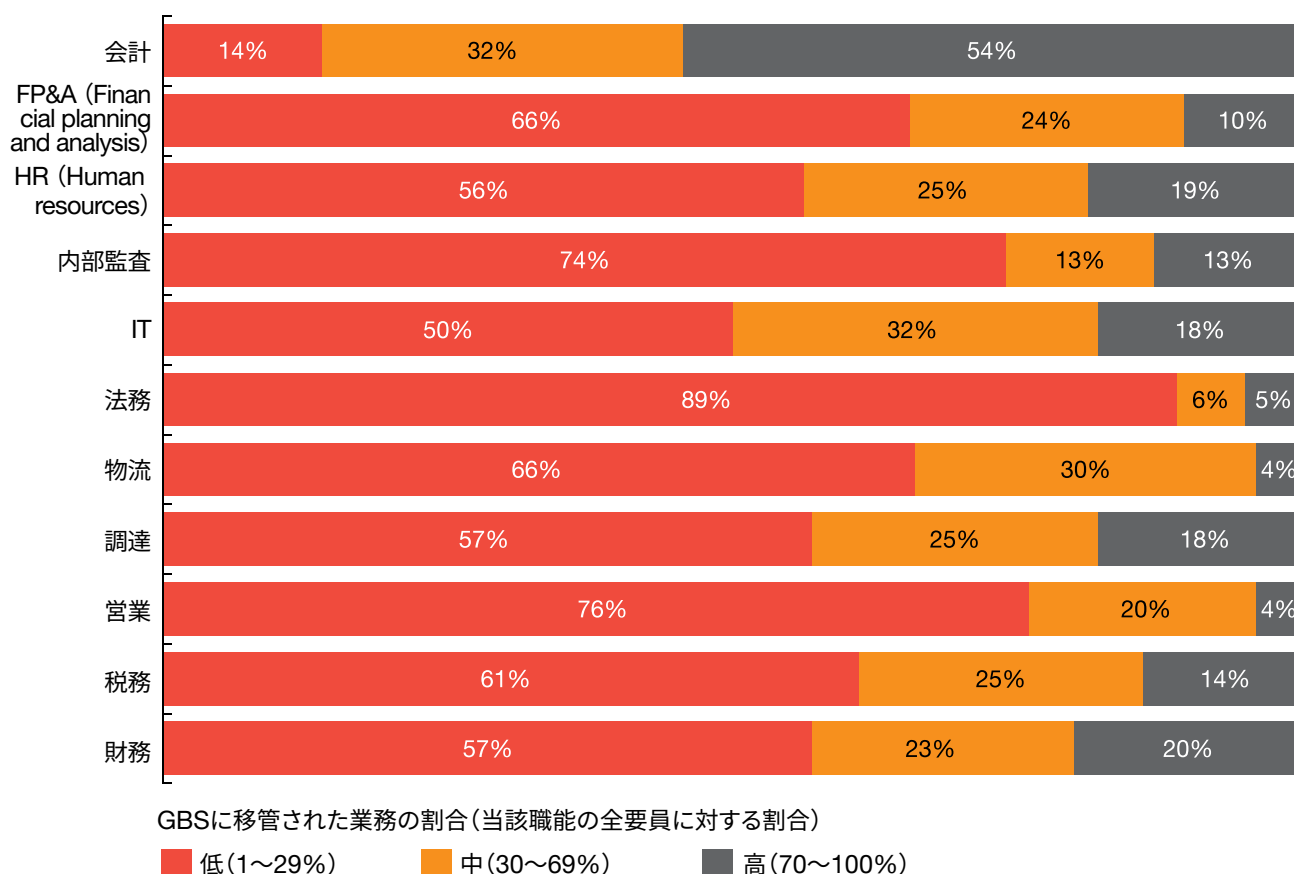
## C GBSのスコープ拡大

本章では、GBS組織に移管される典型的な業務について検討する。GBS業務の中では会計の割合が依然として圧倒的だが、成長の可能性のある業務プロセスは他にもある。

また、エキスパートによる論考も2本掲載している。1つは効率的な人事業務オペレーションの重要性について、もう1つはアジャイル調達の利点についての考察である。

図表11 貴社のGBS組織が行っているサービスとその割合を教えてください

複数回答可



図表11は、企業の各職能においてGBSに移管した業務の比率が高い(70~100%)、中位(30~69%)、低い(1~29%)会社の割合を示している。GBSでは現在、会計の業務とプロセスが支配的であり、ファイナンシャルプランニング&アナリシス(FP&A)、HR、IT、税務、財務などその他職能の業務は、会計ほどGBSへの移管が進んでいない(平均20~40%)。

会計業務については、その大部分をGBSに移管している会社の割合が調査対象企業の54%であった。これは会計の成熟度が高いことを示しており、2021年の調査(「GBS——アジリティ実現の鍵」)の結果と一致している。しかし、残る46%の回答者の答えを見ると、GBSに移転される業務がまだ増える余地があることが分かる。

財務部門の他の職能を見ると、ほとんどの活動は依然としてGBSではなく従来の組織で行われていることが分かる。しかし、多くの企業では、GBSのスコープ拡大や、より専門的なサービスへの拡大がGBS戦略の優先課題になっているため、こうした業務がGBSに移行される可能性は高い（図表4参照）。現在、FP&A職能については、3分の2の企業が主に現地で実施している。GBSに移管した割合が中～高と答えた企業の割合は合わせて34%未満にとどまり、このうち移管率が高いと答えた企業の割合は10%に満たない。税務を見ると、調査対象企業のうちGBS組織への移管率が中位または高い企業の割合は3分の1強であり、引き続き主に現地で行っている企業の割合が61%に上る。財務部門では、調査対象企業のうちGBS組織への移管率が高い企業の割合が20%を下回り、中位の企業の割合も23%であった。

他の職能も状況はほぼ同じである。人事部門では、GBSへの業務移管率が中位または高い企業の割合が約44%、主に現地で業務を行っている企業の割合が約56%であった。

調達では、業務の大部分を現地で実施している企業の割合が57%であるのに対して、調達業務の3分の2以上をGBSが行っている企業の割合はほぼ20%であった。

営業部門を見ると、営業プロセスのGBSへの移管率が30%を下回る企業の割合は76%であり、GBS組織のポテンシャルをまだ十分活用していない会社の割合がほぼ4分の3に上るということになる。

IT分野では、調査対象企業のうちSSCへの業務移管率が低い企業が半数を占めた。これに対して、ITプロセスのSSCへの移管率が中位～高い企業の割合が40%あり、多くの企業にとって、IT職能におけるコスト効率向上の可能性が大きいことを示している。

物流については、調査対象企業のうちGBS拡大をまだ考えていない企業の割合が3分の2に上り、物流業務の3分の2以上をGBSで実施している企業の割合は5%未満であった。

法務は依然としてほとんどが現地で行われており、調査対象企業のうちSSCへの移管率が30%を下回る企業の割合が約89%であった。

内部監査については、GBS組織への業務移管率が低い企業の割合が3分の2を上回り、現地での業務実施が引き続き主流となっている。これに対して、内部監査業務の半数以上をSSCで行っている企業の割合は、約20%であった。





# ノンストップの人事業務オペレーション ——人事顧客体験競争の号砲

企業は、近年、コロナ禍など予期せぬ事件によって引き起こされる経済的な課題に、グローバルなスケールで対処することを迫られている。具体的には、サプライチェーンの中断やコスト圧力、あるいは驚異的な成長への対処である。こうしたことは全て、企業がスキル不足への対処や従業員が切望する安定性の実現に向けて、革新的なソリューションの発見を迫られる要因になっている。人事部門はこれまで以上に、人材をめぐる変化する課題に企業が対応できるよう、支えていかなければならなくなっている。

当社の経験から分かることは、人事業務職能に投資を行い、人事業務オペレーションの確固たるバックボーンを構築した企業は、業務オペレーションの基礎の確立に難航している企業よりも、この激動の時代を巧みに乗り切ることができた、ということである。人事部門の業務体制が適切に整備されていない場合、信頼性の高いサービスを実施することが難しくなり、人事部門が戦略的パートナーとして機能したり、ビジネスの革新を推進したりする能力が非常に限られたものになる。これに対して、成熟した人事業務体制の場合、人事業務の重点を管理業務から事業との連携や戦略的アドバイスの提供にシフトすることができる。人事職能の重点をより戦略的かつ変革的なものに変えることができた多くの企業の場合、今後、慌ててパフォーマンスの高い人事業務オペレーションの確保を目指す必要がなくなったと考えてよいようにも思われる。実際のところ、これほど真実からかけ離れた考えはない。各企業が最優秀人材や、卓越した従業員体験（EX）を求める求職者の獲得に努めていることを背景に、効率的な人事業務オペレーションが、今後の人事上の課題に対処する上で根本的に重要なものになっていく。この課題とは、卓越した人事顧客体験（CX）の必要性であり、このために、人事業務のデジタル・サービス・プラットフォームへの変容が押し進められている。

人事部門は長らく内向きの職能であったが、今やその重点を外に向け、厳しい選択眼を持つ人事顧客に移す必要がある。しかし、優れたCXの構築を目標とした場合には、付加価値サービスポートフォリオや顧客中心型のサービス実施と、スリムなデジタルプロセスや効率性とのバランスを図るという課題が生じる。この問題を解決するための鍵として以前から考えられてきたのが、モジュラー型人事クラウドプラットフォームである。



## 人事業務オペレーションの体験主導型デジタル・サービス・プラットフォームへの転換

クラウドベースの技術スタックへ移行し、そのソリューションを活用して人事業務を効率化することは、デジタル人事CXの強固な基盤となるが、これは真の顧客中心型人事に向けた第一歩にすぎない。特に、クラウド人事システムには1つの問題がある。こうしたシステムでは、デジタル従業員セルフサービス（ESS）や、マネージャーセルフサービス（MSS）、標準化された業務プロセスを利用できるため、人事業務の効率化が可能になる。しかし、良好なCXの実現ということになると、クラウドプラットフォームが間違いのない手法だという保証はない。

顧客から見た場合、人事部門との直接的なやり取りを省いてESS/MSSに置き換えることは、必ずしも改善ではない。ESS/MSSシステムは、多くの場合、複雑なデータテンプレートを利用しているため、顧客体験に優れているとは言えない。さらに、実際のところ、こうしたシステムでも使用する人事アプリケーションの数は減っていない。むしろクラウドプラットフォームが新たな中核となり、その周りに他の専用人事システムや、アプリ、ソリューションが集結するかたちになっている。良好なCXの実現には、これら全てを統合する必要がある。

図表12 人事ITアーキテクチャの追加レイヤーとしての顧客体験



出所: joshbersin.com

真の顧客中心主義を実現するには、人事業務を、従業員のニーズを満たせる直感的でシンプルな方法となるデジタル・サービス・プラットフォームに移行する必要がある。人事顧客が望んでいるのはワンストップ体験、すなわち1カ所で全ての人事サービスとソフトウェアソリューションが利用可能で、そこで指導や助力が得られ、疑問があればいつでも、どんなデバイスからでも答えてもらえることである。つまり、企業は顧客との交流をより適切に組織化するために、人事のトランザクション業務テクノロジーとインフラストラクチャの上に、デジタル体験のレイヤーを追加する必要がある。

こうしたデジタル体験レイヤーについては、定評ある人事クラウド・プラットフォーム・ベンダーだけが提供できるという状況ではもはやない。人事サービス管理技術プロバイダーに加え、ローコード/ノーコード技術や従業員体験プラットフォームを提供するソフトウェア企業も、この分野に進出を図ることが多くなっている。例えば、MicrosoftはPower Platformの提供を開始している。これは、企業が自社の人事業務プロセスをITエコシステムと連携し、シームレスなCXを提供できるようにするものである。このプラットフォームでは、複数のシステムのデータを統合できるだけでなく、ITベンダーやコンサルタントを介さずに人事部門がユーザー自身と緊密に連携しながら開発を進めることができるため、自社固有のニーズに即したソリューションを作り出すことができる。

従業員体験ポータルやエコシステムも、人事CXに大きく影響する可能性がある。こうしたシステムを利用することで、人事顧客は既にあるサービスの機能を全て利用できるようになり、人事サービスリクエストを直接開いたり、会社のエコシステム全体にわたって既存の従業員関連知識ソースを閲覧したりといった操作ができるようになる。従業員体験ポータルもパーソナライズされ、ポータルをナビゲートする従業員それぞれに合った情報やお勧めが個別に提示される。こうした機会は、ChatGPTやMicrosoft CopilotなどのAIソリューションの進化が続く中で、一層拡大していく。こうしたモデルで動く仮想アシスタントは、質問への回答や、人事知識ソースの検索、人事カタログのユーザーガイドの支援に利用できる。仮想アシスタントは、ユーザーの検索行動を使用してトレーニングを行い、次にこれを利用してさらにソースやコンテンツの構文分析を行い、CXの改善や使いやすさの向上を図る。

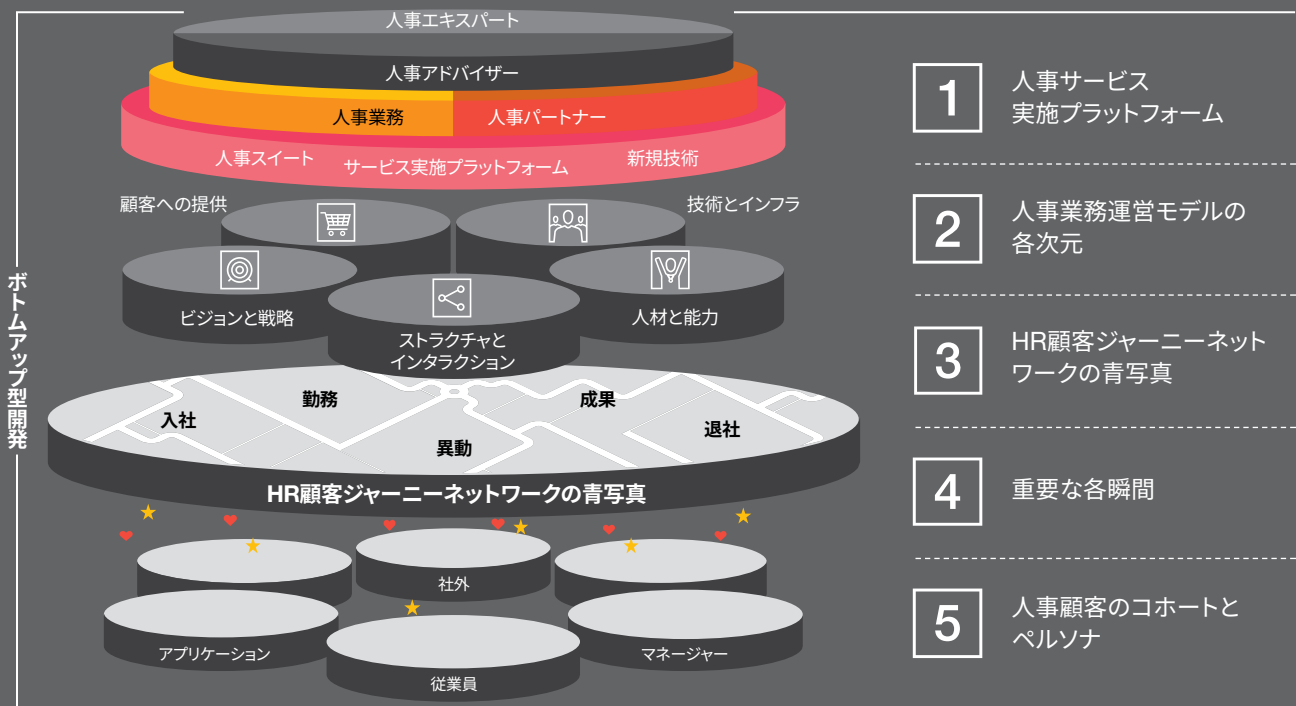


**顧客ファースト——人事業務における効率性／パフォーマンス課題の終焉？**

人事顧客に充実したサービス機能を提供し、ユーザーが人事サービス実施の形を作る機会を与えることは、

人事業務の根本的な変更である。人事顧客が真にメリットを得られるのは、従業員ライフサイクルを通じて共通の利用ケース、すなわち人事顧客の職業生活において重要な各瞬間に、複数の人事チャネル、サービス実施ユニット、顧客インターアクション階層を横断して、デジタル・カスタマー・ジャーニーが完全に統合されたときである。

**図表13 体験主導型人事サービス実施の開発アプローチ**



成熟した人事業務職能を、顧客のニーズを念頭に置いて構築された体験主導型のデジタル・サービス・プラットフォームに変えようとする場合、最初の重要なステップは、既存の人事顧客コホートを詳しく調べ、顧客ペルソナを具体的に描き出すことになる。これは、顧客のニーズと欲求の観点から見る必要があり、個々の顧客のジャーニーにおいて、人事全体、特に人事業務オペレーション（例えば、入社または退社）を通して重要な各瞬間につながっていく。グローバルな人事顧客のジャーニーネットワークの青写真を作成し、デジタルワークフローの統合設計を可能にするとともに、顧客の要求とデリバリーセンターのパフォーマンスの両方を織り込み、さらに統合が進んだE2E人事を実現する必要があるESS/MSSと新たなテクノロジーの導入によって、

人事業務オペレーションに対する問い合わせや要望のうち、人間による対応が必要なものの数を大幅に削減できる。従って、HR業務オペレーションをより顧客中心のものに再設計した場合の究極的な成果としては、顧客満足度だけでなく、統合的テクノロジーと自動化によるパフォーマンスの向上や効率性の向上、アービトラージ（裁定）もある。

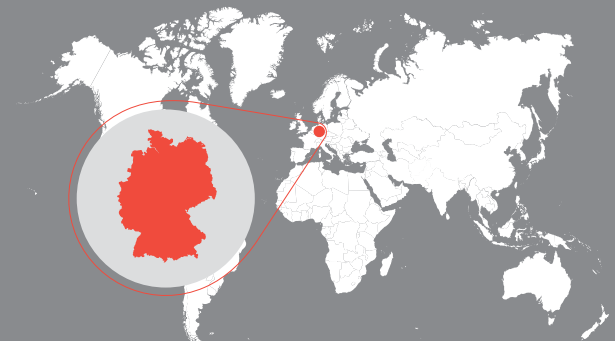
人事部門を根本的に変革することは、従来の進化サイクルからのパラダイムシフトになる。従来の進化サイクルでは、サービスセンターに対する焦点が内向きであり、主に内部の業務、つまりプロセスチェーンと実施組織のみを主に扱っている。当社の経験によれば、顧客主導型の人事業務再設計プロジェクトが成功を収めるの

は、変革のテコを全面的に取り入れている場合、すなわち体験主導型かつパフォーマンス駆動型のビジョンと戦略に始まり、顧客へ提供するサービスを変化の激しい顧客ニーズや実施能力に適応させるとともに、構造やインタラクションを人間が持つ力と融合し、高いパフォーマンスを持つバリューチェーンと人事顧客ジャーニーに新たな技術を導入した場合である。

図表14 人事サービス実施プラットフォーム



「顧客ファースト」は、決して人事または人事業務におけるパフォーマンスや効率性の課題の終焉などではない。実際は、オペレーションセンターを、カスタマージャーニーのバリューチェーン全体を通して顧客からの要望の大半を仲介、解決する、リーン（簡素）でデジタル化されたコンパクトなデリバリープラットフォームへと転換する推進力である。顧客ファーストの人事業務オペレーションは、大規模オンライン・リテール・プラットフォームの組織的／技術的原則に従い、複雑なデリバリー／ロジスティクスチェーンを効率的に組織し、常に顧客を中心に置いている。こうしたリテールプレイヤーは顧客体験と効率的なデリバリーに高い基準を設定している。それに従うことができるかは、今や人事業務オペレーションにかかっている。



**Till Lohmann**

パートナー  
ワークフォース  
トランスフォーメーション  
—  
ドイツ

till.r.lohmann@pwc.com



**Sebastian Gemeinhardt**

ディレクター  
ワークフォース  
トランスフォーメーション  
—  
ドイツ

sebastian.gemeinhardt@pwc.com





## アジャイル調達を採用——GBS対応型業務方式



### パート1：アジャイル調達入門

アジャイル調達は、アジャイルプロジェクト管理の原理からインスピレーションを得た調達考え方と手法である。企業が複雑性と不確実性を増すビジネス環境を進み続ける中で、アジャイル調達は、戦略的調達・ソーシング業務の変革を図る強力なアプローチとして台頭しつつある。アジャイル調達のメリットには、柔軟性の向上、市場投入までの期間の短縮、ステークホルダーエンゲージメントの改善、迅速な意思決定、イノベーションの促進などがあり、進化し続ける市場で優位性を維持しようとする企業にとって、アジャイル調達は当然の選択肢になっている。

この論考では、アジャイル調達の手法といくつかのベストプラクティスを検討した上で、典型的なアジャイル調達の役割と責任を考察する。また、企業がアジャイル調達の可能性を全面的に引き出し、現在の調達の世界において価値の向上、イノベーションの促進、持続可能な成功の達成を図るための方法を明らかにするとともに、実施のための実践的な指針を提示する。

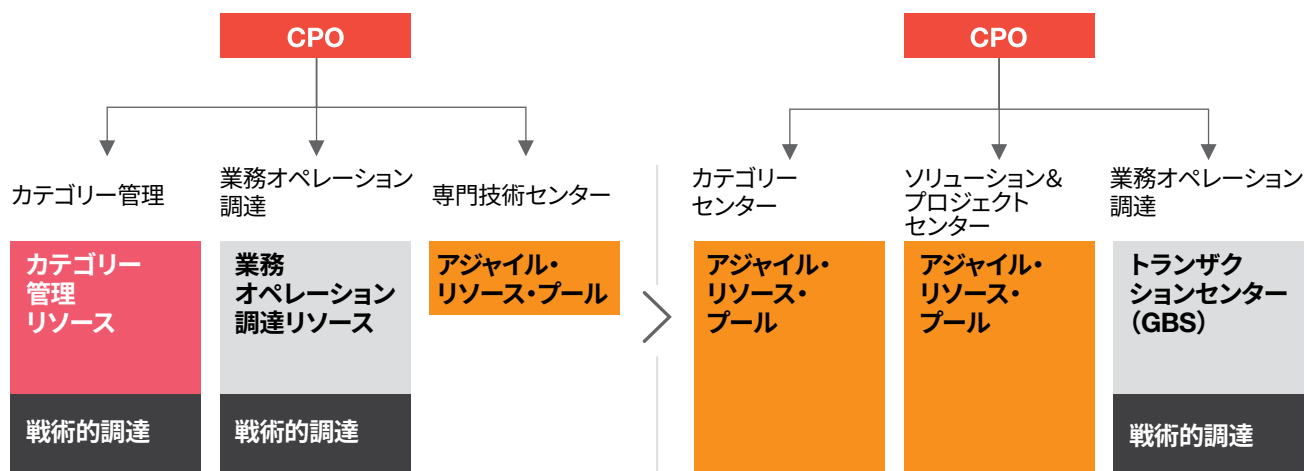


### パート2：アジャイル調達組織——役割と組織的課題

アジャイル調達の主な利点の1つは、変化にシームレスに対応できることにある。厳格な業務プロセスに依存する従来の調達アプローチと異なり、アジャイル調達は計画、実行、評価の反復的サイクルを可能にする。全面的なアジャイル調達運用モデルを採用することで、企業はカテゴリーベースの体制から価値プール構造への移行が可能になる。つまり、調達チームは、特定の需要カテゴリーではなく、それが組織にもたらし得る価値を基準に組織される。このように調達チームを組織することで、企業は市場環境の変化に対する柔軟性と対応力を強化できる。ひいては市場の変化に対応しつつ、迅速かつ効率的に価値を実現できるようになる。



図表15 今後の調達機能の構成要素



具体的には、今後の調達機能は以下の構成要素で成り立つことになる。

- 1) カテゴリセンター（戦略ハブとして機能）
- 2) ソリューション&プロジェクトセンター
- 3) トランザクションセンター（GBS対応型）
- 4) 戦術的調達ユニット  
（標準化された手法で製品／サービスを調達）

最終的な結果として、価値を最大化する職能横断的な自己組織化チームと、マイナーな需要カテゴリに対応する、また調達に不可欠な基本的なサポートを提供する明確な業務オペレーションチームができる。こうした体制では、役割や関連業務の変更も不可欠になる。

カテゴリーセンターでは、以下の役割を担当する社員が特定の需要カテゴリーに関する特定の知識を持っている。



### 素材エキスパート

素材エキスパートは技術のスペシャリストであり、適切な素材の使用を確保し、品質管理を支援する。必要な認証や仕様に精通し、コストレバー（原材料価格指数、輸送コストへの影響など）や相互のトレードオフに関するエキスパートでもある。また、研究開発と調達とのギャップを埋める働きもする。パフォーマンスを測定するKPIとしては、素材分野における標準化や複雑性の水準などがある。業務遂行のために必要なものとしては、エンジニアリングチームや、素材データベース、研究開発や製造技術との距離の近さ、研究開発の社外ネットワークがある。

ソリューション&プロジェクトセンターの主な役割としては、以下のものがある。こうした役割の社員は、必ずしも特定の需要カテゴリーに関する特定の知識を必要としない。



### ポートフォリオマネージャー

調達において、ポートフォリオマネージャーは調達プロジェクトチーム内の管理機能を担い、プロジェクトが効率的かつ効果的に完了するよう確保する。プロジェクトの進捗状況をモニタリングし、改善点を特定するとともに、必要に応じて是正措置を取る。チームが最も重要なことに集中できるよう支援できる立場にある。また、人員配置の調整を行い、プロジェクトごとの適材適所を確保する。



### 主任ネゴシエーター

主任ネゴシエーターの主な職務としては、交渉戦略の策定、交渉チームのトレーニングとコーチング、調達・営業交渉の主導、法務部門との協力などがある。リードタイムが長い需要カテゴリーでは、企業はサプライヤーとの関係に依存することになり、交渉を成功させるためには、長期契約や契約のインデクセーション（物価スライド）、現地調達、一括購入などの手法を利用する必要がある。主任ネゴシエーターのパフォーマンスを評価する主なKPIは、経費削減実績と交渉実施件数になる。主任ネゴシエーターとして成功するには、交渉戦略やテンプレート、ツール（e-オークションなど）、シナリオ付きの作戦、社外のトレーニングやスパーリングセッションの利用が必要になる。この職務では、素材エキスパートと密接に協力しつつ、業務プロセス全体を通してソリューションの卓越性を確保していく。



### リスクマネージャー

リスクマネージャーはリスク管理におけるE2Eの責任者であり、リスクの分析、軽減、モニタリングを推進する責任を負う。価格と需要の変化に関する知見を提供し、調達や内部統制、財務の各職能との重要なインターフェイスである。リスクマネージャーは、供給市場における調達不調（建設業の場合など）や品質問題がもたらすリスクを認識している。供給不足やエネルギー価格の上昇による市場価格の高騰も、リスク管理者が考慮すべき継続的な調達リスクである。KPIとしては、リスクの事前把握の程度、被害実績の程度、供給の安全性の水準などがある。職務遂行に当たっては、リスク管理プロセス、riskmethodsやSAP Ariba Supplier Riskなどのツール、品質基準や規範に関する専門知識が必要になる。





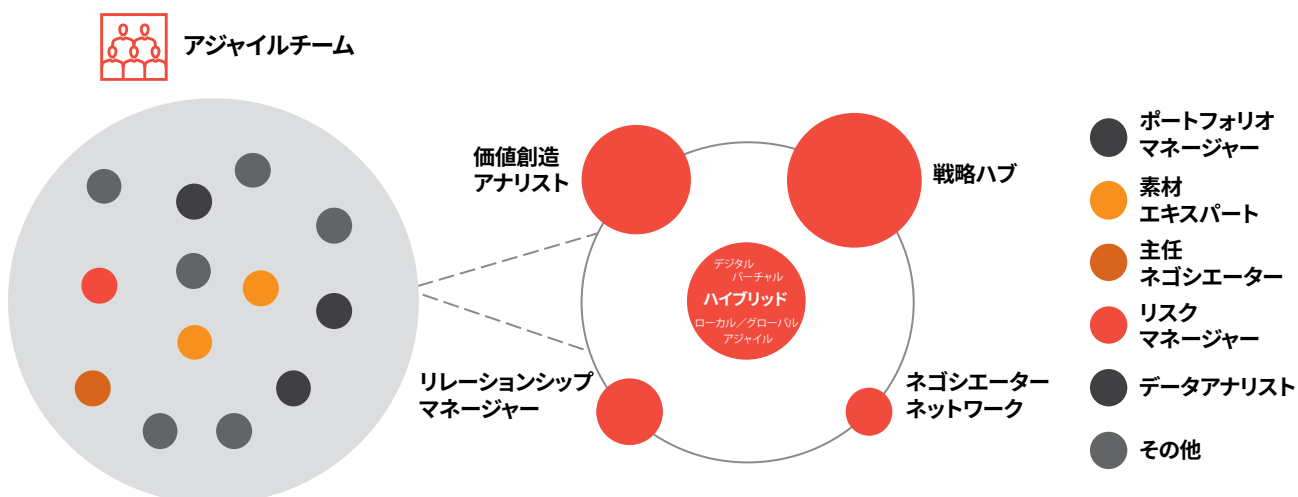
### データアナリスト

データアナリストは、データサイロを特定して分析を推進し、IT、内部統制、購買などの職能をまたいでレポートを作成する。KPIとしては、業務プロセスの最適化によるコスト削減や利益などがある。業務を遂行するためには、支出分析ダッシュボードやマスターデータ管理能力、データエンジニアリング技術、機械学習（ML）／AI活用能力が必要になる。この役割は、特定の需要この役割は、特定の需要カテゴリーにおける特定の知識を

必ずしも必要とせず、職能全般の改善のためにGBSトランザクションセンターに配属される場合もある。重点が置かれるのは、他の役割に信頼性の高いデータと情報が提供されるよう確保することである。

理想的なアジャイル組織では、各役割が密接に協力し、迅速な意思決定サイクル、素早い学習、能力と知識の漸進的開発を実現している。各役割をさまざまに組み合わせることで、戦略ハブや交渉ネットワーク、価値創造アナリストなどのハイブリッド・コア・ユニットの形成を推進し、価値を最大化する。

図表16 アジャイル組織の目標図



### 実現方法

当社では、企業がアジャイル調達によって複雑な変化を乗り切り、業務オペレーションを変革することで、そのポテンシャルを最大限発揮できるよう支援したいと考えている。これまでに比類ない成果を上げてきた実績と、組織開発に関する深い専門知識を持つ当社は、その包括的なアプローチによってクライアントのガイドを務める最適なパートナーとなる。当社のアプローチは以下のステップで実行される（ただし、これに限るものではない）。

1. ベースラインを確定するとともに、改善すべき分野を特定するため、調達成熟度評価を実施する。
2. アジャイル調達フレームワークの基礎となり、組織の目標に即した詳細な業務オペレーションモデルを設計する。

3. 適切なガバナンス体制と合わせてアジャイル調達の試行的運用を実施する。
4. アジャイル調達の推進に向けて、成功シナリオの策定とステークホルダーエンゲージメントを進める。
5. アジャイル調達の青写真を組織全体に展開するとともに、成功の継続を確保するため、継続的なモニタリングと精緻化を行う。



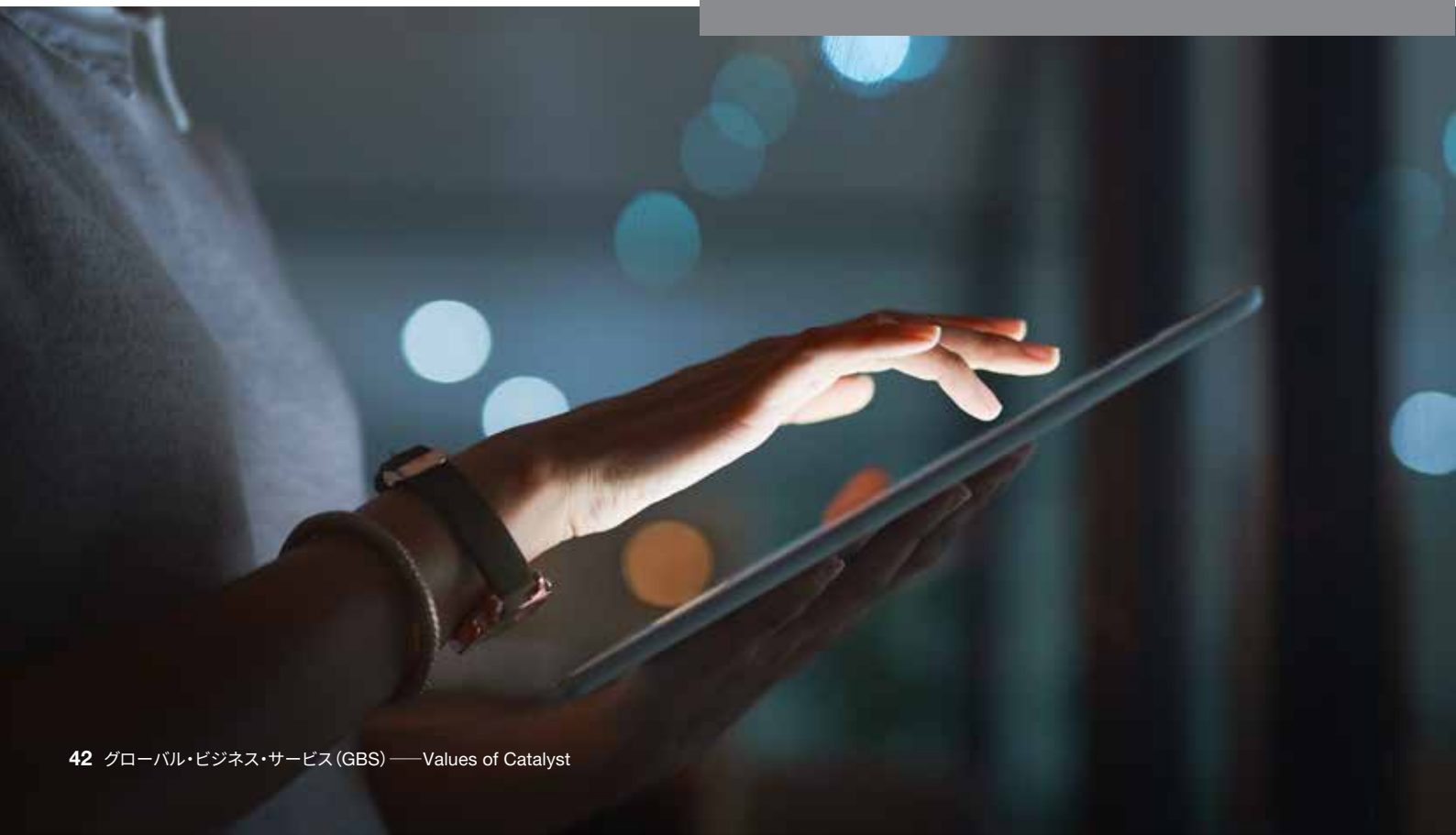
この変革には乗り越えなければならない障害があるにしても、アジャイル価値プールの構造は調達を簡素化するとともに、その効果を高めるため、それに見合う価値は十分にある。

当社チームには、直ちにクライアント企業が抱える独自の課題について議論し、調達目標の達成を支援する方法を検討する体制が整っている。これからのアジャイル調達機能導入に向けて、今すぐご相談いただきたい。



**Wolf Göhler**  
ディレクター  
調達トランスフォーメーション  
—  
ドイツ  
wolf.goehler@pwc.com

**Julia Berndsen**  
シニアマネージャー  
調達トランスフォーメーション  
—  
ドイツ  
julia.berndsen@pwc.com

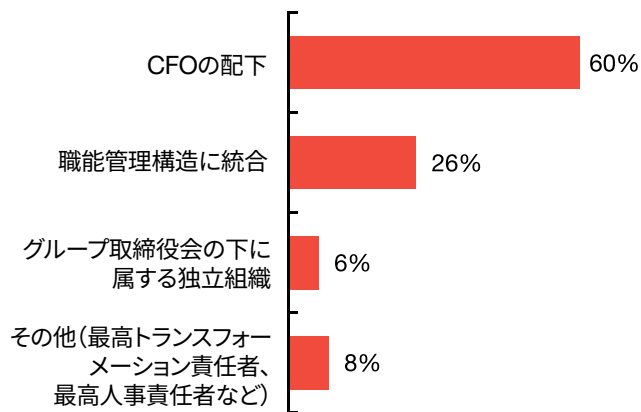


## D サービス実施組織の進化

本章では、GBS組織の構造を詳しく検討するとともに、GBSアウトソーシングの仕組みについても考察する。

また、エキスパートによる論考も1本掲載し、GBSセンターの業務がその成熟度と直面する課題に応じてどのように変化するかについて説明する。

図表17 貴社のGBS組織はどこに所属していますか？

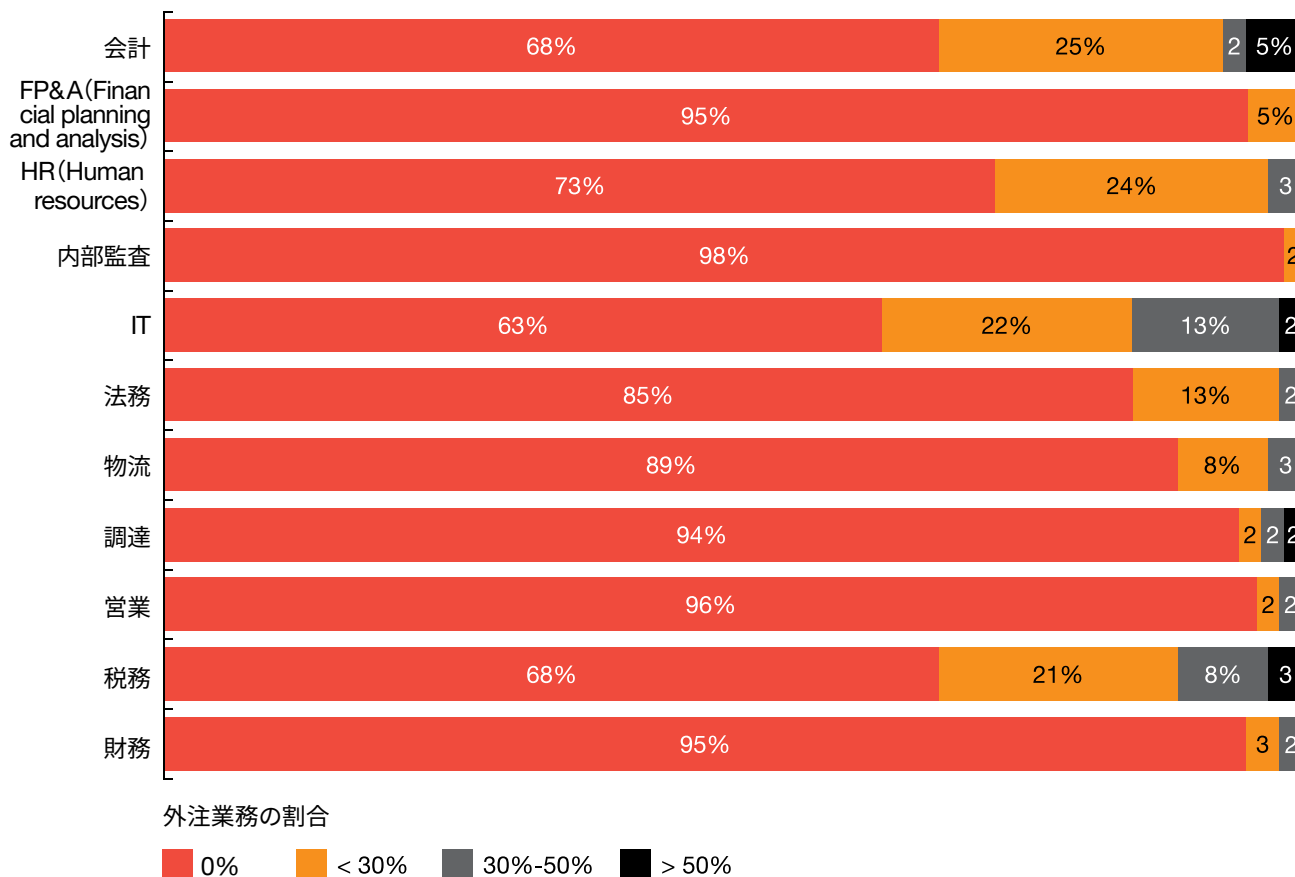


回答企業のGBS組織のうち、CFOの配下にあるものが半数を上回った（60%）のに対して、職能管理組織に直接統合されているものが26%であった（人事GBSがCHROに、財務GBSがCFOに統合など）。GBSがグループ取締役会直属という回答企業は6%であった。このことから、GBSの戦略的重要性と、GBSがCFOに属する全ての職能（人事、調達など）をカバーする機会が多いという事実がはっきり分かる。



図表18 貴社の場合、アウトソーシングパートナーはどのようなサービスを実施していますか？

複数回答可



回答企業のうち、何らかの会計業務を外注しているという回答の割合は約3分の1 (32%) であった。このうちのほぼ全ての回答企業において、調達～支払 (P2P)、発注～売上 (O2C)、記録～報告 (R2R) の業務プロセス全体に占める会計業務の外注割合は3分の1未満であった。主に外注されるサービスとしては、受け取った請求書の処理、集金、時間・経費管理などのトランザクションがある。しかし、法定報告や現地の会計原則などを含め、会計業務を全面的に外注している例も見られた。

これに対して、ファイナンシャルプランニング&アナリシス (FP&A) を外注している企業の割合はごくわずかであった。そもそも外注している回答者が5%にすぎず、しかもほぼ全ての回答者が、FP&A業務全体に占める外注の割合は30%未満だと答えている。FP&Aを外注する場合、手作業で作成される標準化された報告書や、標準化された内部統制業務が中心であった。

人事業務を見ると、外注割合が30%以下と答えた回答企業 (24%) の全てにおいて、主な対象分野は給与計算であった。その他のサービスも対象としている企業は、人事業務の外注割合が30～50%と回答した企業に限られ、その中心はグローバル移動管理と報酬であった。

ほぼ全く外注されていないサービスもあり、具体的には内部監査 (外注している企業の割合は2%)、調達 (6%)、営業 (4%)、財務 (5%) の場合である。しかし、

個々のサービス間には違いがある。回答企業によれば、自社の内部監査をGBSに任せることはほとんどなく、GBS組織のうち内部監査を全く行わない、あるいは総人員のうち内部監査に従事する者の割合がごくわずか (20%未満) というところの割合が80%を上回った。また営業も同様の数字であった。他方、調達や財務のサービスはGBSが提供しているが、外注は行われていない。

ITサービスについては、一部 (業務全体の最大30%) を外注している回答企業が約3分の1であった。具体的な業務としては、インフラ、システム、アプリのメンテナンス、ファーストラインとセカンドラインのITサポートなどである。法務サービスについては外注の割合がさらに低く、わずかながら外注していると答えた回答企業は13%にすぎず、外注割合が高い企業は2%にすぎない。主な内容は法律上の見解を得ることや、雇用法に関する訴訟で外部から支援を得るためであった。物流サービスも一部が外注されている。物流業務のうちわずかだが外注している (平均で人員の7%) と答えた回答企業がいくつかあり、そのほとんどがサードパーティ・ロジスティクス (3PL) であった。





# GBS 2.0トランスフォーメーションの行程： ギャップを補完するためのパートナーシップ

## GBS 2.0トランスフォーメーションの行程：ギャップを補完するためのパートナーシップ

### 1.0 GBS 2.0

市場のボラティリティの拡大や破壊的技術の登場、スキル不足、全地球規模でつながるバリューチェーンによって、企業はサポート機能の継続的な強化を迫られている。最初は企業が（多くの場合、BPO事業者の助けを借りて）機能別のシェアード・サービス組織として立ち上げたものが、今や現代的なGBS組織に変化を遂げている。GBSは企業に提供するサービスの幅と深度を継続的に拡大し、バリュープロポジション（価値提案）は効率性からスケール、デリバリー体験、イノベーションに及ぶ。

現在、GBSは「ニューノーマル（新常態）」となっている。ではその次は何か？ 先進的企業は現在、次の進化を見据えている。それがデジタル対応GBS、つまり「GBS 2.0」である。このモデルでは、ビジネスサービスとシームレスなE2E業務プロセスとを統合し、新たな技術を活用することで、卓越したパフォーマンスを組織全体で実現する。GBS 2.0は、機能別の業務オペレーションコストの削減以上の価値を生み出す。効率的な機能別E2E業務プロセスとデータインサイト（洞察）を提供し、究極的には企業の新たな価値フロンティアを切り開く。機能別に整理されたサービスから単一のGBS構造へ移行することで、E2E業務プロセス顧客体験の最適化や、作業の自動化、より複雑な業務の段階的追加に必要な規模が形成される。GBS 2.0を支えているのは、質の高いデータへのアクセスと信頼できるデータインサイトであり、それゆえ企業は正しい情報に基づく意思決定を迅速に行うことができる。

GBS 2.0をどのように企業に導入すべきかについては、さまざまな見解がある。ここでは大きく3つの手法を検討する。

**1. 社内を実施するGBS**：GBS組織によってE2E業務プロセスを変革するためには、アジリティと変化を引き起こす権限とが必要になる。実施組織がBPO契約によって業務を請け負っている場合、これは難しくなる。当社が話を聞いた企業のうち、BPOプロバイダーから社内に業務を移した企業の全てが動機として挙げていたのは、プロセスを変更するアジリティの確保と、さらに究極的には、DXを一層推進して顧客体験の向上を図ることであった。これらの企業は、この取り組みを社内でも推進した方が、こうした変化への影響力をE2E業務プロセス全体で強化できると考えていた。

**2. より戦略的なマネージド・サービス・パートナーシップ (MSP) で実施するGBS**：将来を見据えた企業の多くは、より戦略的なマネージド・サービス・パートナーシップ (MSP) を目指している。こうしたMSPではグローバルな人材や技術の利用が可能になり、企業は自社の能力構築を進めることも、MSPでなければ活用されなかったであろう機会にリソースを集中することもできるようになる。また、多額の社内変革コストや、典型的なアウトソーシング問題、つまり統制の制限や品質問題の可能性のために日常的なGBS業務オペレーションに支障をきたす事態を回避できる。戦略的MSPは、サービスデリバリーと変革能力という独特な組み合わせを実現することができる。

**3. BPOパートナーシップで実施するGBS**：BPOプロバイダーは、高品質のサービスを効率的に実施することに優れている。この分野において深い知識を持つことを考えると、企業内の業務プロセスのうち自らが管理対象としているものに、先進的な取り組みを導入するには適した立場にある。また、必要に応じてリソースを柔軟に配分したり、規模を変更することもできるので、機会が見いだされればチームを強化することもできる。

この中に決まった答えがあるわけではない。会社によっては、複数のデリバリー（実施）モデルの組み合わせによってこそ、GBS 2.0を業務オペレーションに生かし、業務運用コストを上回る価値を創造できる場合もある。デリバリーモデルの成否を決めるのは、パートナーシップやアライアンスを活用して企業のために最大限の価値を引き出す、その方法である。

GBS 2.0を成功させるためには、効率性、有効性、経験の3つを実現できるだけのマネージド（権限）が求められる。

こうした観点からは、戦略的MSPによるGBSとBPOパートナーシップによるGBSが焦点となる。

## 2.0 より戦略的なマネージド・サービス・パートナーシップ (MSP) で実施するGBS

企業は、次世代マネージド・サービスをうまく活用することで、より多くの価値を生み出している。柔軟性の高いエンゲージメントモデルを通じてこうしたサービスを活用することによって、重要なスキルと業界に関する深い知見、最新のテクノロジー、新たなリスクに関する事前の知識を適切に組み合わせ、それをビジネス運営の中核に組み込んでいる。また、企業が機能を強化したり、必要に応じてキャパシティ（人的な、または自動化された）を拡大することにも役立つ。

企業がより多くの価値を求めるときにあって、現在の戦略的マネージド・サービスは、従来のアウトソーシングモデルよりもはるかに価値が高く、企業が最終的にこうした機能を社内に引き戻すことも可能になる。企業がマネージド・サービスを利用するにはさまざまな理由がある。

- **DX**の切迫性、さまざまな能力やスキルを確保する困難、ますます厳しくなる規制（税務、法務、サイバーセキュリティなど）の順守の重要性。コロナ禍によって、シェアードプロセスを**強靱化することの重要性**が明らかになった。
- マネージド・サービスを利用すれば、サイバーセキュリティや税務、DXなど、リスクが高くまた人材確保が難しい分野の**専門家を雇うコスト**を、複数の企業で**分担**できるようになる。こうした融通性の高い雇用方式によって、企業は**少ないリソースをオンデマンドで利用**できるとともに、複数の企業から集まった**集合知から利益を得る**ことができる。
- 今や多くの企業にとって必要なことは、競争力の維持に向けた継続的な進化であり、もはや、特定のプロジェクトを支援するパートナーを維持することは問題ではない。いま重要なのは、**継続的な活動を通して、企業の特定の側面を改善**してくれるパートナーを得ることである。

## 3.0 BPOパートナーシップで実施するGBS

アウトソーシングは方程式が変わった。企業がGBSを重視するようになり、デジタル対応型の統合ビジネスサービスになろうとしていることから、BPOプロバイダーは単に労働裁定を行うだけでなく、戦略的パートナーシップやパフォーマンスの向上、変革の実現を求められるようになってきている。BPOプロバイダーはこの変化に対応するため、以下の取り組みを行っている。

1. **提供するサービスを進化**させ、付加価値の高いサービスに移行することにより、労働集約型ソリューションから資産集約型アプローチへ移行。今後数年でSSCの集約化がさらに進むことから、BPOプロバイダーは従来のトランザクション業務から、分析や購買など戦略的重要を持ち、また顧客との接点が多い業務に移行するための体制作りを進めている。
2. **テクノロジーと生成AIへの多額の投資の継続**と、業界に関する詳細な専門的知見との組み合わせにより、クラウドベースのデータ中心型洞察とオーダーメイドのソリューションを提供し、正確な情報に基づいたビジネス意思決定の推進を支援。最も影響力の大きいBPOプロバイダーは、業界に関する専門的知見を深め、オーダーメイドのソリューションを構築できる事業者である。
3. 提供するサービスを進化させ、複雑な業務を処理するとともに、戦略的パートナーシップへの移行に求められる経験を提供する上で必要なスキルの規模と多様性に対応するため、**人材を獲得し、育成**。
4. **従来のフルタイム当量 (FTE) モデルに新たな要素**を加えることにより、トランスフォーメーションとイノベーションの要素を取り込み、こうした成果をクライアントとBPOプロバイダーで分配できるように説明。価格設定もFTEだけで決めるものではなくなりつつあり、現在では、インセンティブやあらかじめ約束した生産性水準が含まれる場合が多い。

BPOプロバイダーにおいては、戦略的パートナーシップやパフォーマンス向上、変革の実現に重点が置かれるようになっているが、BPOプロバイダーにとっては、企業における真の変革を推進し、持続可能な変化をもたらす上で、固有のリスクも存在する。これは、クライアントのテクノロジーとアーキテクチャに対処するからであり、場合によっては、業務プロセスを変革するBPOプロバイダーの能力に課された契約上の制約によるものである。BPOプロバイダーの重点がトランザクションの成果物を超えて、より複雑な業務の処理へ移るにつれて、締結するアライアンスやパートナーシップの数が増えることが予想される。こうしたアライアンスやパートナーシップに参加することで、BPOプロバイダーは成長曲線を進み、クライアントが適切な顧客体験を推進すると同時に、BPOプロバイダーは企業の中に入り込み、変化を推進できるようになる。

クライアントがGBS環境で成功を収めることができるのは、多くの場合、中核的なトランザクションの成果物にとどまらず、それを越えたところに焦点を当てたパートナーシップとアライアンスの適切なエコシステムを構築できたときである。リレーションシップ・マネージメント・オフィス (RMO) は、単一の職能に焦点を集中し、パートナーシップ全体にわたって一貫したアプローチを推進するのに効果的な方法である。こうした全てのパートナーシップを単一の職能の下で管理すれば、今や継続的な改善とリレーションシップガバナンスにもつぱら焦点が当たるわけだから、企業がBPOパートナーシップからの価値抽出を最大化する能力が増幅される。

#### 4.0 BPOパートナーシップから価値を実現する方法

企業がBPOパートナーシップから価値を引き出せる体制を作るためには、GBS 2.0戦略の明確なビジョンを持つことが重要になる。

2～3年後には、BPO契約、ひいては戦略的パートナーシップの見直しが行われると予想される。継続的な市場圧力と新たな価格設定方式により、契約変更や、契約とBPOプロバイダーの統合整理が進むだろう。これは企業にとって、現在のGBSモデルを根本から見直し、変革の推進と実現という観点から適切なモデルが何かを再評価する機会となる。GBS 2.0戦略の評価は、変革が戦略実施の中核であり、GBS 2.0のメリットを活用できる適切な状態にあることを確認する上で、重要である。

企業がGBS 2.0戦略を精緻化できれば、BPOプロバイダーからふさわしい価値を引き出すことができるようになる。労働集約型ソリューションから資産集約型アプローチへの移行がBPOプロバイダーによってもたらされることで、今や企業は、変革とイノベーションに関わるソリューションを共に作り出すために、BPO事業からの投資を確保できる立場にある。



**Anna Wojt**  
パートナー  
GBSアドバイザー  
—  
オーストラリア  
anna.a.wojt@pwc.com



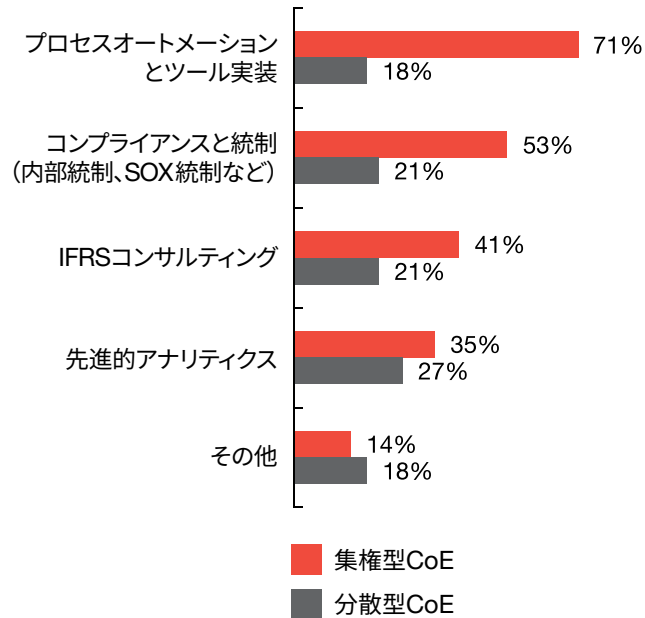
**Peter Kurtz**  
パートナー  
マネージドサービス  
—  
オーストラリア  
peter.kurtz@pwc.com

協力：Tasheel Sidhu, Aicha Neffati



図表19 貴社の場合、センター・オブ・エクセレンス (CoE) はどのようなサービスを提供していますか？

複数回答可



IFRSの知識やプロセスオートメーションの専門的知見など、専門家の業務を企業内で1つにまとめたCoEは、既に確立した手法であり、ほぼ全ての回答企業が何らかの形でCoEを利用していると答えている。CoEのうち最も一般的なものは、プロセスオートメーションとツール実装のCoEであり、この中では集権型モデルで構築されたものが71%を占めている。次いで多いのがコンプライアンスと統制のCoE (集権型53%)、続いてIFRSコンサルティングのCoE (同41%)、データアナリティクスのCoE (同35%)であった。本調査でこれ以外に報告のあったCoEとしては、特殊会計と税務問題に特化したCoE (移転価格、M&Aサポート、ファンド会計) の他、IT能力 (主要なユーザー専門知識、顧客体験支援、プロセスマイニング) や、組織能力 (戦略的プロジェクト管理) のCoEなどがある





## GBSによる複雑な非従来型業務の実施



### GBSは自己改革を続けている

GBSセンターは過去25年間にわたり、人材、オートメーション、サービスデザイン、プロセス標準化において利用可能なあらゆる手段を用いて、サービスの実施や調達の面でより優れた、より迅速で、より費用対効果の高い存在になれるよう努めてきた。現在インドには1,700カ所のGBSセンターがあり、幅広いサービスでGBSのメリットを引き出す方法としてよく知られている事例が数多くある。特に定評のある分野は、財務・会計、調達、人事、技術サービス、また一部のセクター固有サービスなどである。コロナ禍後のデジタルソーシングとグローバルソーシングの波に乗って、インドでは毎年60~70カ所のGBSセンター新設が続いている。

GBSセンターの最初の業務は、ノンコアサービスが中心である。しかし、モデルが成熟し、GBSに対する企業の信頼が高まると、GBSセンターはさらに多くの価値を引き出す方法を模索し始める。その結果、コアまたは準コアサービスも、徐々にGBSカタログの本来の構成要素になってくる。この変化のペースが加速するにつれて、「コア」と「ノンコア」の境界はますます曖昧になり、移行する業務が多くなる。



### GBSで実施される複雑な業務の例

GBSセンターが進化を続けてサービスポートフォリオが拡大し、従来「コア」または「準コア」と考えられていた業務が新たに加わると、GBSを通じて実施される非従来型業務の例がますます広がっていく。以下のセクションでは、さまざまな業種や職能分野において複雑な非従来型業務が幅広く行われていることを明確に示す事例を、いくつか取り上げる。

- ある世界的な自動車会社は、欧州以外で最大級となるグローバルR&Dセンターを設立し、製品設計や開発の分野で約5,000人のエンジニアを採用した。このエンジニアはさまざまなサブシステムやパワートレイン、エクステリアとインテリアを設計し、車両全体のインテグレーション作業も行っている。また、衝突安全や乗員安全、歩行者保護などの分野で、コンピューターを使ったエンジニアリング作業も担当している。
- ある大手メーカーでは、GBSセンターが店舗管理や、戦略的調達、注文履行、製品エンジニアリングの支援を行っている。また、商業プロジェクト管理や、販売と入札、エンジニアリング、物流、サプライチェーン管理などの分野でも支援を行っている。
- 金融サービス、資本市場、保険の部門では、複雑なGBS業務の例として、貿易金融、モーゲージローン引き受けの決定段階、株式調査、投資銀行業務、自動車保険請求の物的損害評価、商品開発などがある。ある多国籍銀行では、ESGアジェンダの支援にインドのGBSセンターを利用しており、ESG戦略の運用化や、規制当局が求める報告書の作成に当たらせている。
- ヘルスケアやライフサイエンスの分野では、GBSセンターが医療事務や患者登録、離職予測、臨床試験プロトコルの最適化、製品利便性構成に関する業務を母体企業のために行っている。
- ある大手製薬会社では、GBSセンターがカテゴリー戦略支援や調達フットプリント評価、またE2E電子調達や支出分析報告の処理を行っている。
- あるトラベルテック（旅行技術）企業は、リアルタイム価格実験や旅行者の習慣分析、学習モデルの作成による航空会社の増収支援を行い、またチケットや付帯サービスのダイナミック・プライシング・モデルを動かすためのアルゴリズムを開発する際にGBSを利用している。
- ある広告／マーケティングコミュニケーション企業のGBSセンターは現在、エンジニアリングやアナリティクス、AI、ML、製品管理、マーチャライジングの支援を行う2つ目のグローバル機能センターの立ち上げを進めている。
- 小売業でGBSセンターが取り扱っている分野としては、プラノグラム（小売製品の陳列方法の模式図またはモデル）や、店舗設計（スペースと販売を最適化するための店内レイアウト戦略）、マーチャライジング（顧客を引き付けるための製品の陳列方法）、プロパティサービス（イニシャル・マーケット・リサーチ、費用効果分析、店舗設計など）、ルートエンジニアリング（倉庫から製品を配送する最適ルートの決定）などがある。



### 複雑な業務を行うオペレーションモデルの実現

複雑な業務に取り組み、実行するためには、以下に挙げるようにそれを可能にする要因があり、GBS組織はそうした要因に注力する必要がある。

- 人材の確保とスキルアップへの投資
- オープンイノベーションとエコシステム活用
- DXの推進
- リーダーシップとインタラクションのモデル
- サービス配置の最適化



### 人材とアップスキリング投資

複雑な非従来型業務の実施には、特定のスキルや経験を備えた人材プールが必要になる。高度な技術を持った従業員をすぐに確保できる場合もあれば、各自の役割の機微を学んで理解できるまで訓練が必要になる場合もある。また、GBSセンターがある国の中でも別の地域の方が人材を見つけやすい場合もあるだろう。このような場合、十分に練り上げた人材戦略と従業員バリュープロポジションが、必要なスキルを備えた従業員の確保に役立つ。例えば、企業がある都市にGBSセンター設置したとしても、より複雑な業務に取り組むようになった場合には、たとえコスト高になっても、他の都市から特定の経験を持つ人材を採用してくることもあるだろう。

さらにGBS組織は、能力の構築や母体企業からの信頼獲得のために、継続的な専門トレーニングとアップスキリングのプログラムを用意する必要がある。例えば、ある投資銀行のGBS組織は、AI/MLやデータエンジニアリングなどの技術に関して、現在の従業員と新規採用者のそれぞれを対象としたアップスキリングプログラムを実施している。これによって、従業員に将来へ向けた準備をさせるとともに、こうした分野で特定のサービスを実現している。もう1つの例を挙げると、米国のあるリフォーム会社では、各チームが製品、アジャイル、DevOps（開発運用）、エンジニアリングの分野でトレーニングを実施できるアクセラレータ（短期集中型）プログラムを整備した。これはまた、従業員が業務に必要なスキルを習得、向上し、提供する価値と品質を向上することも目的としている。



### オープンイノベーションとエコシステム活用

政府や学界、スタートアップ企業などのさまざまな機関による継続的な研究は、新たなパートナーシップの機会を生み出す。こうした機会は、さまざまな分野で革新的ソリューションを生み出そうとしているGBSセンターにとって、重要な差別化要因となり得る。インドでは、この1年間、GBS組織がGBS主催のアクセラレータプログラムを通して、スタートアップ企業に多額の投資を行ってきた。GBSセンターの中には、スタートアップとのコラボレーションやアイデア立案、革新的製品の開発を目指すイノベーションラボを設立したところもある。こうしたパートナーシップの一例を挙げると、あるテック企業のGBSセンターが、公立大学との間で、新技術の研究や既存のプロジェクトを対象とした協力を始めている。



### DXの推進

次々と新しい技術が普及し、従来の働き方が意義を問われる中で、GBSはこうした技術がもたらす可能性を最大限に活用する方法を、常に探求していかねばならない。自動化のおかげで、GBSはチームとしての能力を発揮し、サービスの範囲を従来であれば不可能と考えられていた領域にまで拡大できるようになった。またデジタルイノベーションのおかげで、従来であればリモート実施には適さないと考えられた多くの業務を実行できるようになり、GBSのサービスポートフォリオ全体でこれまでの枠を超える取り組みにつながっている。



### リーダーシップとインタラクションのモデル

GBSの新たな役割に取り組むためには、リーダーシップの強力なパイプラインの構築に常に注力する必要がある。こうした役割をきちんと遂行することで、GBSがその価値を確実なものにするだけでなく、GBS組織が人材と能力のハブとしての地位を確立できるようになる。GBSリーダーがグローバルな役割を担う利点は、GBS内に存在する能力をより適切に評価できるようになることである。多くの場合、企業はソリューションの設計と実施のために、さまざまなスキルを統合する必要があり、GBSはこれを実現する上で理想的な立場にある。リーダーグループへの参加が十分に認められれば、GBS組

織が発言権を確保し、複雑な非従来型業務の実施戦略を共同で作成できるようになる。



### サービス配置の最適化

現在、多くのGBS組織にはGBSセンターのグローバルなネットワークがあり、異なるタイムゾーンで適切なサービスを提供しつつ、複数の言語需要に対応し、目下の業務に最適な人材を活用しながら、しかも高いレベルの顧客サービスを維持するのに役立っている。適切な場所から適切な人材がサービスを実施するよう確保することで、GBSは人材ベースの能力と目標に応じた業務に取り組むことができる。このためには、業務のある立地から別の立地に移動する必要がある場合もあるだろうし、あるいは一部の業務についてプロバイダーの変更が必要になる場合もあるだろう。これがよく分かる例としては、ある医療機器会社の技術GBSセンターがある。ここではITヘルプデスクのサポートを外部プロバイダーに委託する一方、社内チームではトラブルシューティングと複雑な問題の対応のみを行っている。こうすることで、他の業務に必要な専門的知見と処理能力もチーム内に確保できる。

企業は、GBSセンターのネットワークの集約的な力を活用することで、業績の向上と優れた顧客体験の実現を広く求めている。つまりは、ここまで検討してきた諸要因によって、こうした変革が実現できるということである。GBSは価値を引き出すことを常に期待されており、この期待に応えるための業務オペレーションモデルを作り出すことが、これらの要因に対処することと合わせて、母体企業内の変化と変革のエージェントとしてのGBSの地位を高めることになる。



**Ritu Rekha**  
 パートナー  
 APAC地域GBS  
 アドバイザリーリーダー  
 —  
 インド  
 ritu.rekha@pwc.com



**Devraj Chakravorty**  
 マネージングディレクター  
 GBSアドバイザリー  
 —  
 インド  
 devraj.chakravorty@pwc.com

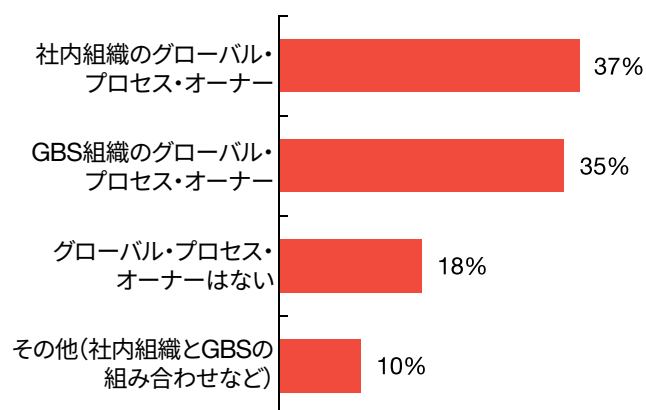


## E デジタルトランスフォーメーションの推進

本章では、DXに関する調査結果について検討する。調査結果から、デジタル化の推進のためには、標準化されたデジタルプロセスを導入する際に、グローバル・プロセス・オーナー（GPO）の重要性に焦点を当てることが極めて重要であることが分かる。

また、エキスパートによる論考も3本掲載し、それぞれ、E2Eプロセスへの移行においてGBS組織が直面する課題、データアクセスの利点とそれによるGBS組織の能力向上、新しいツールの実装について説明している。

図表20 貴社のプロセス・オーナーはどこにいますか？



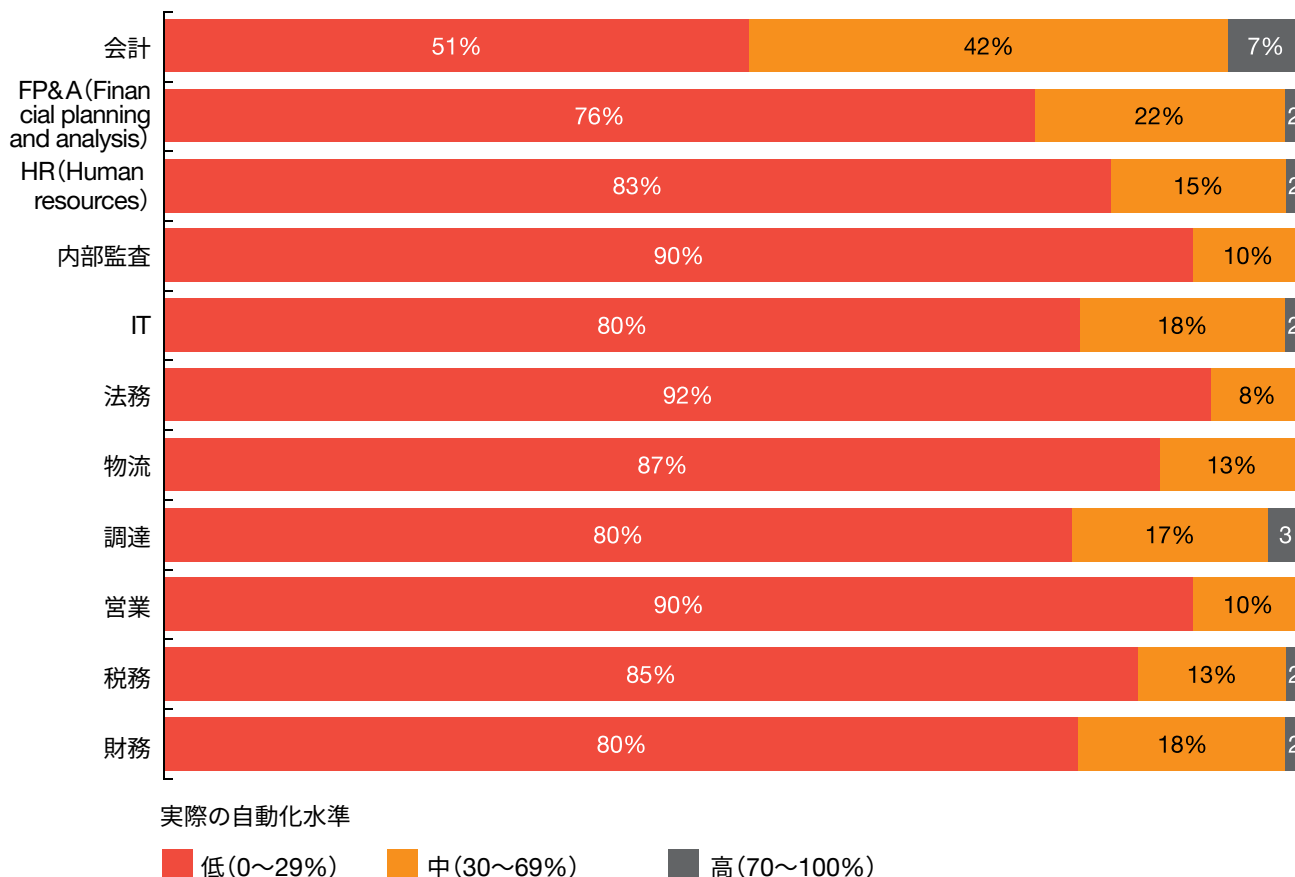
プロセス・オーナーシップとは、プロセスの設計、管理、実行に関する責任の配分のことを言う。GPOは、通常、プロセスとそれがビジネスへ与える影響についての深い理解を兼ね備えている。それゆえ、プロセスの標準化とデジタル化の成功には、グローバル・プロセス・オーナーシップが鍵になる。実際、調査対象企業のうち既にGPOを配置していると答えた企業の割合は72%であり、実質的な違いはGPOの在りかだけであった。調査結果によれば、プロセス・オーナーシップは社内組織に置くのが最も一般的である(回答者の37%)。ただし、GPOをGBS組織内に置いている企業の割合もほぼ同じ(35%)であった。GBSエキスパートに対する経営陣の信頼が引き続き大きくなっていることから、将来的にさらに多くの企業がGPOを設置し、その役割を社内組織からGBS組織に移管することが予想される。





図表21 貴社のGBS組織における実際の自動化水準はどの程度ですか？

複数回答可

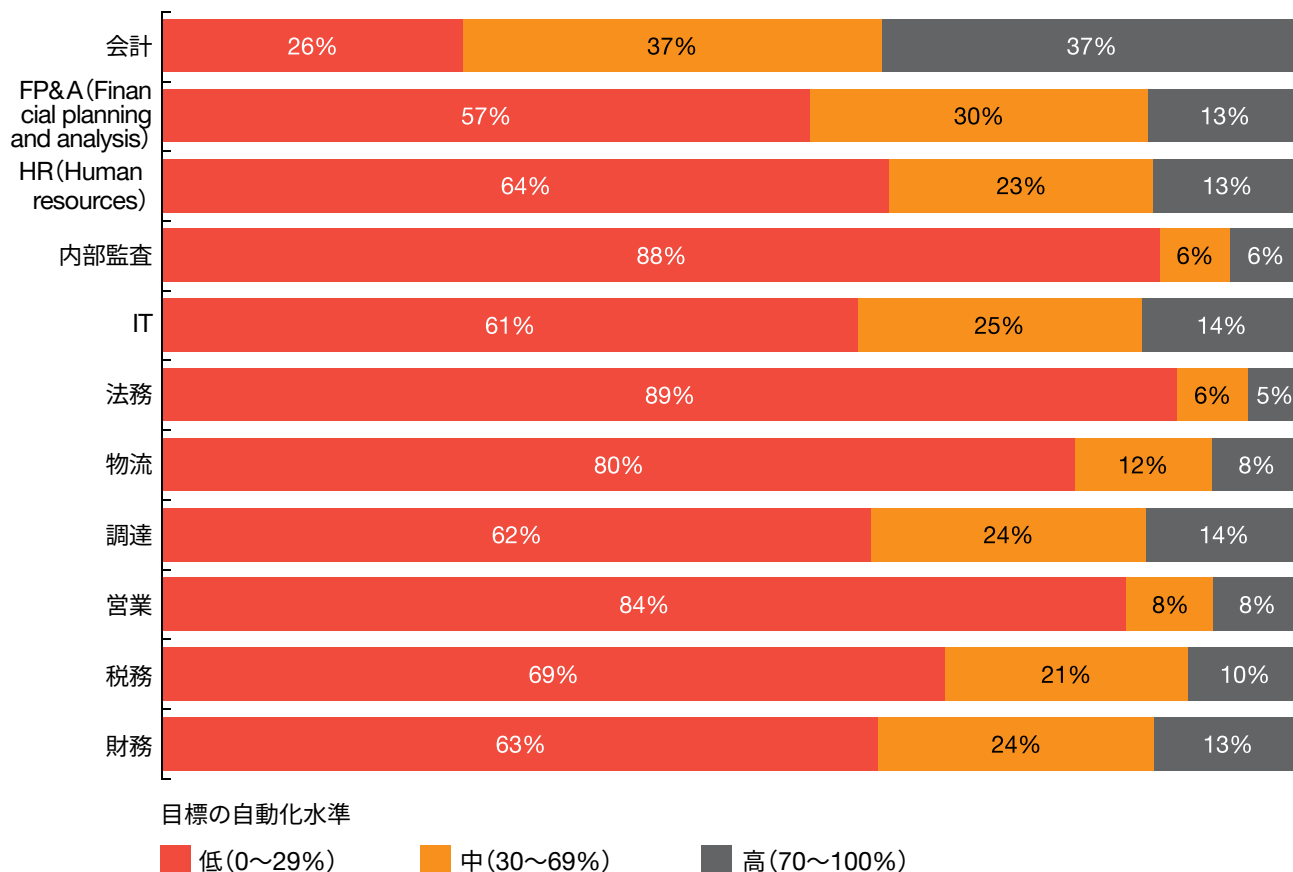


図表21と22から分かるように、自動化の実際の水準は目標を大きく下回っている。それゆえ、目標達成には相当の取り組みが求められるが、このギャップは2008年の初回調査から存在している。これは、デジタルソリューションの急速な発展が続いていることの当然の帰結と言える。

会計分野の場合、プロセスの自動化目標を70%以上としている企業が37%であるのに対して、実際に70%を超えている企業は7%にとどまる。従って、まだ改善の余地は大きい。

図表22 貴社のGBS組織における目標の自動化水準はどの程度ですか？

複数回答可



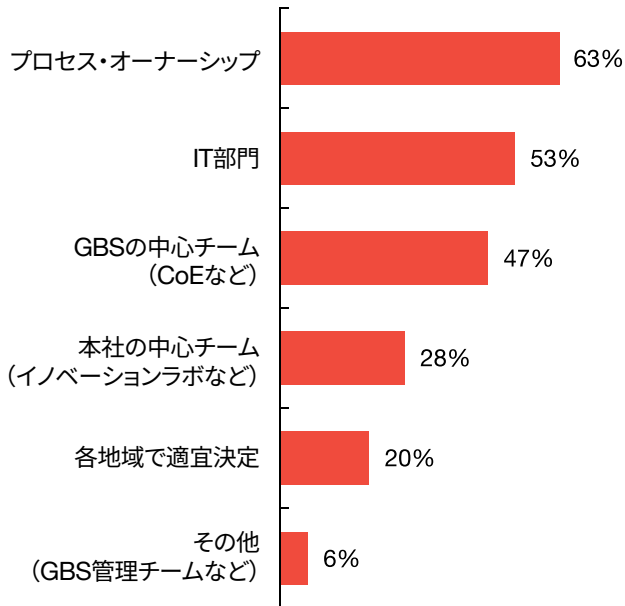
ファイナンシャルプランニング&アナリシス (FP&A) の場合、企業の自動化目標はさほど高いものではなく、70%以上と答えた企業はわずか13%だった。それでも、この目標水準と、プロセスの自動化率70%を実際に達成した企業の割合との間には、依然として大きなギャップがある。

税務分野の場合、プロセスの自動化率70%以上を目標とする企業が10%であるのに対して、この水準を実際に超えた企業は2%であった。

財務の場合、自動化目標を70%としている企業の割合は比較的少ない(13%)が、実際にこの目標を達成している企業はやはりわずか2%である。

**図表23 貴社のGBS組織ではどのようにして新しいテクノロジー／ツールを特定していますか？**

複数回答可



DXはGBS組織にとって最優先課題であり(図表4参照)、デジタル目標の達成には、必要となる新たなツールやテクノロジーの特定が鍵となる。調査結果によれば、GBS組織のための新技術を特定する際には、プロセス・オーナーシップが重要な役割を果たしている(63%)。また同じく、新たなツールやテクノロジーの構想や実装を多く行っているのは、専任のIT部門(53%)や、GBS構造内の専任技術チーム(CoEなど)(47%)、または本社内の専任技術チーム(イノベーションラボなどの職能)(28%)であった。

図表24は、GBSの各職能におけるデジタルツール実装の全体的な水準を示している。概して、RPAやダッシュボードツール、クラウドソリューションは各GBS職能で広く普及しているテクノロジーであるのに対して、プロセスマイニングやAIはGBS組織で採用が始まったばかりの今後有望な技術と言える。こうしたツールは全ての職能で使用されているが、採用の水準はGBSの職能とツール自体の成熟度に依存する。

GBSにおいて、デジタル化の取り組みで先頭を走っているのは、明らかに会計である。これは、会計の職能がGBSの中で特に成熟しているからであり、この事実のために、デジタルソリューションを採用・活用し、会計の業務オペレーションとプロセスの最適化を一層進めることが比較的容易になっている。他方、法務や内部監査などコンプライアンス関連の職能では、デジタルツールの導入率が低く、利用している企業は10%に満たない。

RPAが広く普及しているのはGBS組織、特に会計職能である。調査回答者のうち、会計プロセスにRPAを導入済みと答えた人の割合は70%を上回る。その他、RPAの実装率が高い職能には人事(33%)、調達(26%)、IT(20%)がある。AIの導入率ははるかに低い。最も高いのは会計だが、それさえ、現在利用している企業は18%にすぎない。これは、GBS組織の規模と範囲が拡大するにつれて、さらに導入が進む可能性のあることを示している。

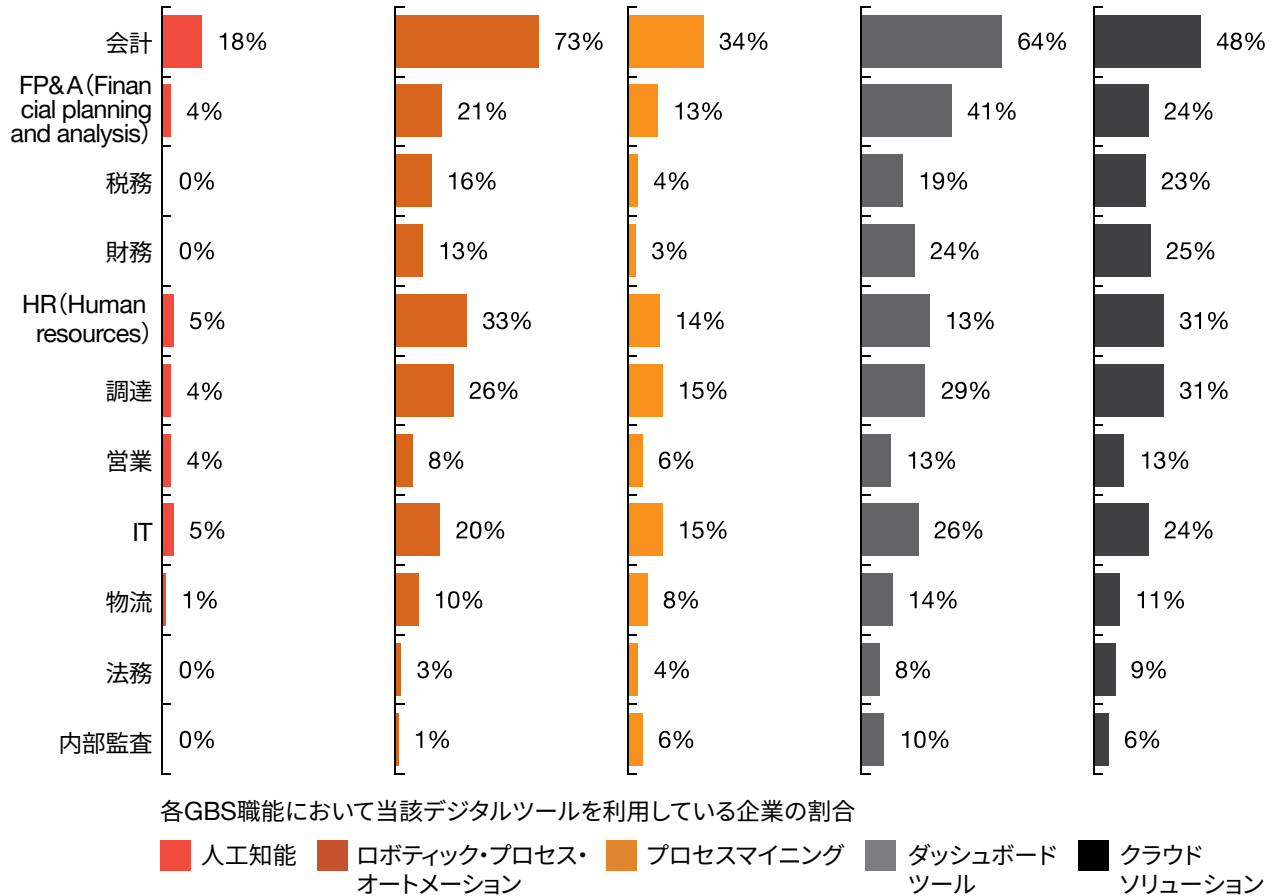
調査結果によれば、プロセスマイニングを最も広く利用しているのは会計(回答者の34%)だが、人事やFP&A、IT、調達(同10~15%)などの職能でも、その可能性を活用する動きが始まっている。

ダッシュボードツールも、さまざまなGBS職能において、KPIの集計や見える化に広く利用されている。特に多く利用しているのは会計(64%)とFP&A(41%)である。他のほとんどの機能では、利用率が中程度の水準(回答者の20%程度)である。

同様の状況は、クラウドソリューションにも見られる。やはり会計職能の利用率が高く(調査対象企業の48%)、他の職能における利用率は中程度の水準(同20~30%程度)である。

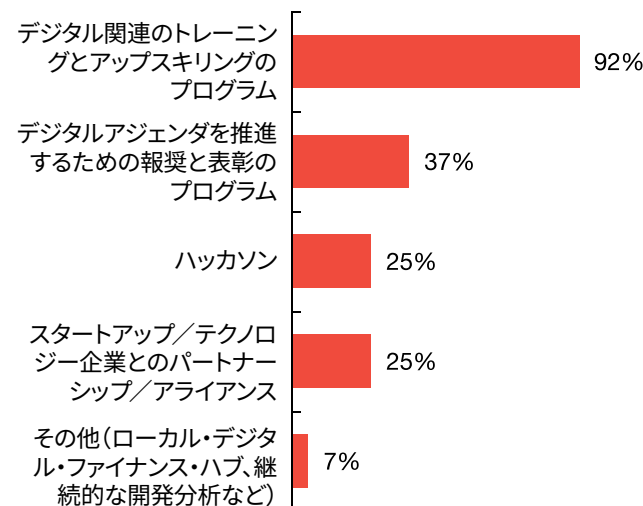
図表24 既にデジタルツールを利用しているのはどの職能ですか？

複数回答可



図表25 GBSのデジタルトランスフォーメーションの推進に向けて採用した最近の戦略に含まれているものはどれですか？

複数回答可



調査結果は、GBS組織がDXを推進するために、人間中心のアプローチに従っていることを示している。こうした動向は、当社の前回CFO調査「[デジタルCFO \(The digital CFO\)](#)」(当社ウェブサイトからダウンロードできる)で予測されたとおりである。この調査ではCFOの間で、従業員の知識とスキルの不足がデジタル化推進の主な障害として挙げられていた。それゆえ、DX推進に向けた従業員のトレーニングとアップスキリングがGBSの明確な戦略として登場してきた(現在、調査対象企業の92%が採用)ことも、驚くに値しない。



## GBS組織におけるプロセスエクセレンス（卓越性）



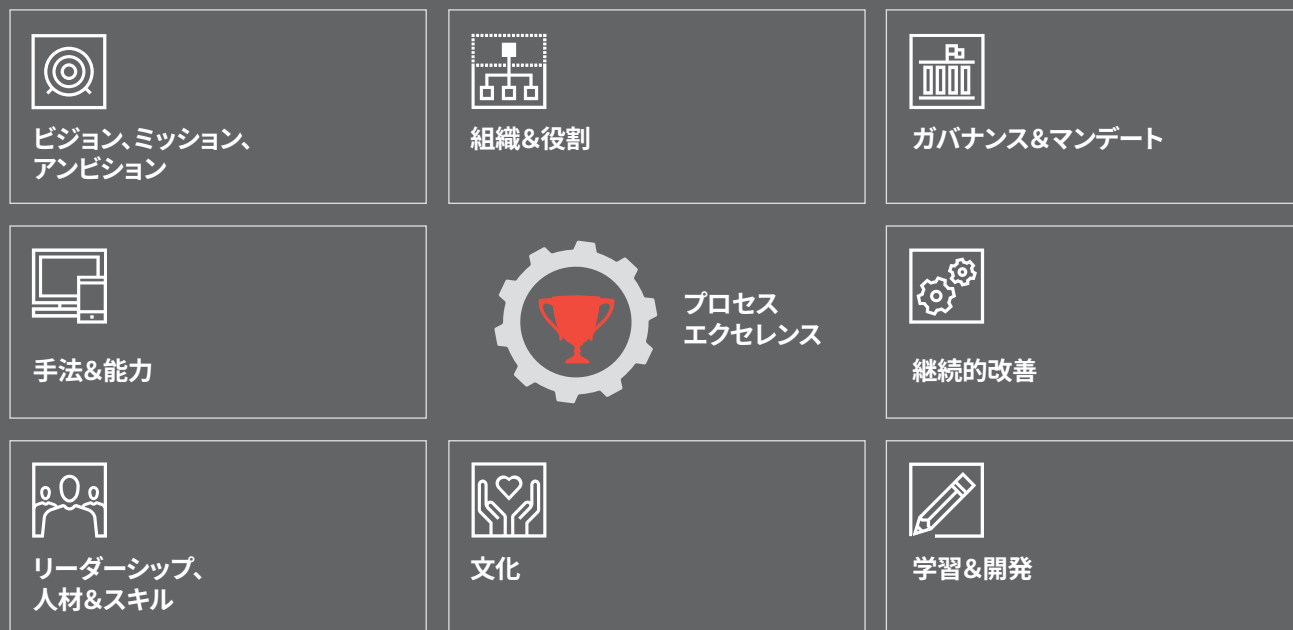
### コラボレーション：エコシステムの可能性を全面的に発揮させるための新たな最重要課題

現在のビジネス界の特徴は、絶え間ない変化と顧客からの要求の拡大にある。GBS組織はこうした要求に応えつつ、効率性と競争力を高めるという課題に立ち向かわなければならない。今回の調査によれば、GBS組織は職能の範囲を拡大するとともに、全面的なプロセス駆動型への転換にますます力を入れるようになっていく（図表4参照）。しかし、その目的は個々の職能要素の改善ではなく、顧客価値の向上であるから、さまざまな職能において矛盾した目標が現れる可能性がある。そ

のため、プロセスエクセレンス（卓越性）とステークホルダー全員のコラボレーション（協力）が、成功のための重要な要素になる。

プロセスエクセレンスとは、プロセスの効率性、品質、全体的なパフォーマンス、およびプロセスが実現する顧客満足度を継続的に向上させることを目的とした、体系的なアプローチである。包括的な目的と使命が、変革に向けた管理上のマニフェスト（権限）とともに、このアプローチの基盤になる。また、適切なガバナンスの枠組みを確立することが、透明性、説明責任、組織目標との整合性を確保するとともに、プロセスエクセレンスを組織に組み込み、役割と責任を明確に配分するために必要となる。

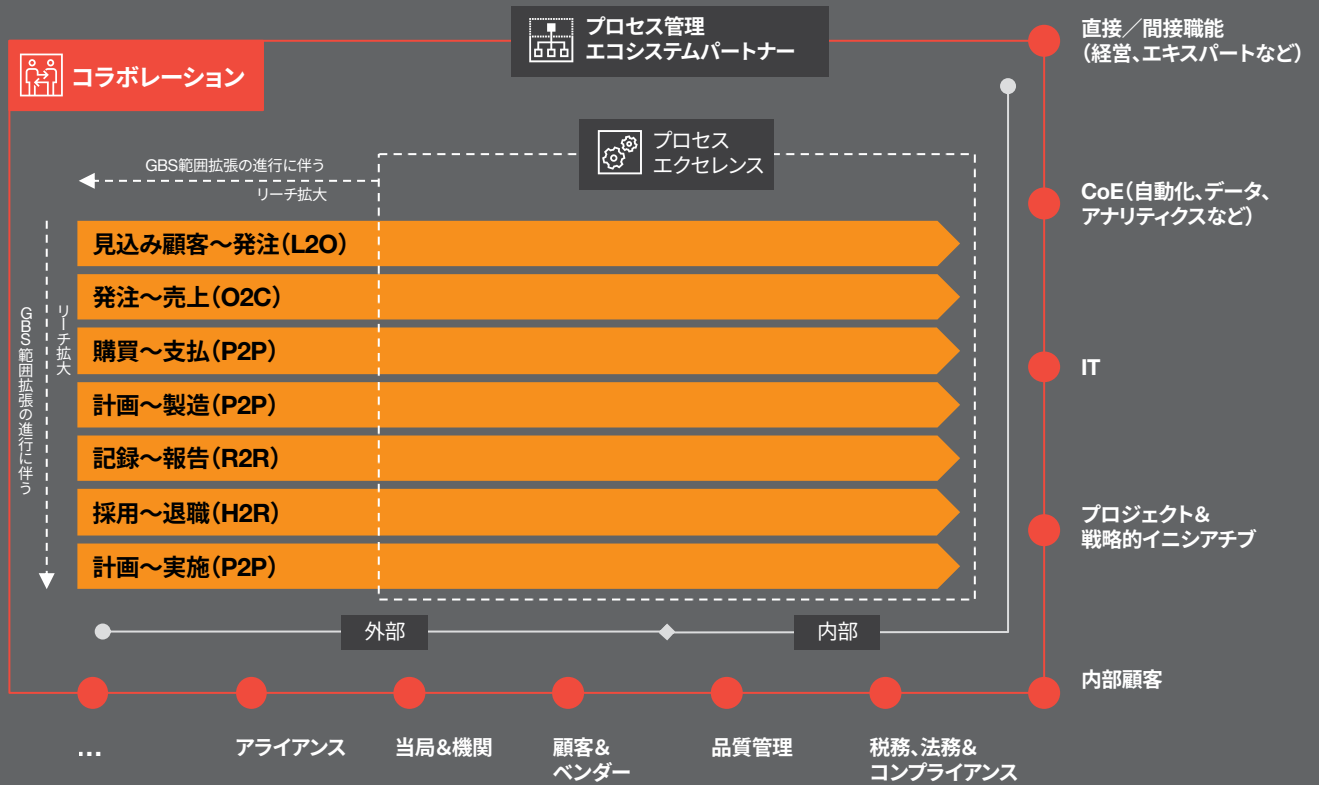
図表26 プロセスエクセレンスの主要要素



また、プロセスエクセレンスを目指す中で、適切な手法と能力も導入または強化することにより、継続的な改善を推進するとともに、変革をさらに進め、変化するビジネスのニーズにプロセスを適応させる可能性を探求する。これが企業と従業員の双方において、プロセスエクセレンスを目指すDNAの重要な部分となる。その理由は、これによって、現状に対して常に疑問を投げかけるという戦略目的を達成できるようになるからである。

究極的には、リーダーシップと高い技術を持つ人材によって、変革的かつプロセス指向的な企業文化を醸成していく必要がある。これこそが鍵となる差別化要因、つまりコラボレーションを実現する。

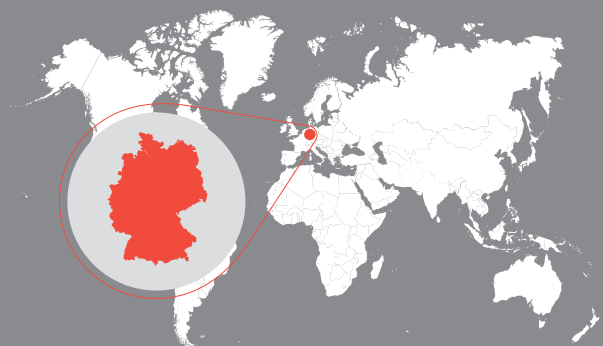
図表27 プロセスエクセレンスのエコシステム



組織内のコラボレーションを実現し、推進するのは、主として、明確なプロセス・オーナーシップとプロセス所有者自身になるはずである(図表23参照)。プロセス・オーナーは、機能的戦略をプロセスエクセレンスに変換する自然な推進力であり、ひいてはそれが、実行可能な取り組みや措置を明確に規定することで価値を生み出す。またプロセス・オーナーは、チームメンバー間のコラボレーションを推進し、部門の境界を取り払うことも期待される。

このためには、間違いを許容する文化と、スピード、コスト管理、コラボレーションの間で適切なバランスを維持しながら、イノベーションを進める勇気が必要になる。特に、企業の潜在能力を最大限に発揮させるためには、事業部門、IT、さらに広くエコシステム内のステークホルダーの間で、コラボレーションを育成、発展させていく必要がある。技術的能力に優れ、好奇心旺盛な従業員には、キャリア形成と専門能力開発のための専用設計の経路を提供することが不可欠になる。

企業に対して、業務オペレーションの継続的な改善の推進を求める圧力が世界中で高まっている。プロセスエクセレンスはこの変化を実現する強力なアプローチとなる。しかしそれは、総体的なもの、明確なガバナンスと明確なミッションによって推進されるもの、組織内にしっかりと組み込まれたものでなければならない。こうした中核的イネーブラー（実現要因）が、体系的な専門的知見や、継続的な改善、リーダーシップスキル、変革の文化を支えることになる。そして最終的には、これら全てが結び付いて競争優位性が生まれる。プロセス駆動型組織では、確立されたコラボレーションモデルこそがこうした中核的イネーブラーを活用するための要であり、今日のダイナミックな状況で持続的な成功を達成し、企業の将来を確保するために不可欠なものになっている。



**Christian Hiecke-Richter**

ディレクター  
GBSアドバイザー

—  
ドイツ

[christian.hiecke-richter@pwc.com](mailto:christian.hiecke-richter@pwc.com)



**Torben Schuchert**

シニアアソシエイト  
金融トランスフォーメーション

—  
ドイツ

[torben.schuchert@pwc.com](mailto:torben.schuchert@pwc.com)

## データアクセスを通じたデータサービスの実現：GBSの場合

現在のデータ駆動型世界において、企業の間では、効率性の向上や競争力の強化においてデータの持つ可能性が、ますます認識されるようになってきている。企業にとっての価値を創造し、事業の方向性により一致したデータサービスを実現するためには、データアクセスが決定的に重要な役割を果たす。GBS組織は通常、こうしたデータ中心の取り組みを推進するために大量のデータリソースを保有しており、データの力を活用することで、GBSは成長の機会を利用するとともに真の洞察を生み出している。

データへアクセスすることができれば、企業はさまざまなデータソースを組み合わせたデータサービスを利用し、高度な分析を実施したり、AIやMLなどの技術を利用できるようになる。このような統合によって、データから得られる価値が向上し、企業は競争が厳しい現在の市場において優位性を確保できるようになる。

GBSは企業にとってますます魅力的な選択肢になっている。GBSの各職能は、従来のサービスモデルの場合よりアクセスできるデータの幅が広く、職能横断的、事業横断的なコラボレーションを実現できるので、より精度が高く、包括的な洞察を提供することが可能になり、意思決定プロセスを強化、補完することができる。



### ケーススタディ：デフォルトリスクの早期検出に向けたデータ活用

注文～売上（O2C）プロセスでは、顧客が期限までに決済を完了することが難しくなるリスクが少なからずあり、特に、インフレ率が高くエネルギー価格が高騰している時期にはこれが言える。従って企業にとっては、長期のB2B／B2C契約の場合、デフォルトリスクを理解し、これを軽減することが極めて重要になる。また企業は、手元資金を効果的に管理するため、次年度の決済パターンの変化を予測することも必要になる。デフォルトはマクロ経済状況に依存する部分が大きく、それ自体が先行指標であるから、こうした課題への対処は不可欠である。

GBSのデータプールには必要なデータが全てあるため、この課題に取り組む場合、GBSには大きな可能性がある。当社のあるクライアントは、3段階のアプローチを採用している。まず、デフォルトに影響を与える主要な事業上の要因を特定した。ここでは、MLを利用して、過去のデータや顧客プロファイル、契約条件、外部経済指標を分析し、デフォルトの背後にある主な要因を特定した。

また、予測能力を向上するため、先行指標を分析に織り込んだ。マクロ経済データや業界動向、市場予測などの先行指標によって、決済パターンの変化の可能性について貴重な洞察が得られた。

その上で、事業上の要因と先行指標に基づき、早期警戒システム（EWS）を開発した。このシステムでは、高度な分析・予測モデル化技術を活用して、支払い不履行の転換点を検出している。EWSでは、関連するデータのモニタリングと分析によって、適切なタイミングで警報を発生し、またリスクが拡大する前にその可能性を特定できる。

このデータ駆動型アプローチの導入には、大きなメリットがいくつかあった。

- **早期警告**：財務部門は、デフォルトの可能性が高まれば早期に警告を受け取ることができるようになった。これにより、問題の可能性にあらかじめ対応し、適切なリソースを配分して、キャッシュフローへの影響を緩和するために必要な措置を講じることができるようになった。
- **専用設計の資金管理**：EWSによって得られる洞察により、より会社の状況に即して設計された資金管理アプローチを採用できるようになった。決済パターンの変化を理解することで、それに応じて手元資金戦略を調整し、デフォルトの可能性に対応する十分な流動性を確保できるようになった。
- **データに基づくリスクコミュニケーション**：デフォルトを理解するためのデータ駆動型アプローチにより、ステークホルダーに対して効果的にリスクを伝えることができた。証拠に基づく洞察と傾向を提示することで、顧客、サプライヤー、その他のステークホルダーと先を見据えた議論を行い、透明性と協働によるリスク管理とを促進することが可能になった。



図表28 EWSなどのダッシュボードによるデータ可視化の例



**Frauke Schleer van Gellecom**  
 パートナー  
 データ&アナリティクス  
 ー  
 ドイツ  
 frauke.schleer-van.gellecom@pwc.com



結論

データアクセスはデータサービスの基本的なイネーブラー（実現要因）であり、企業に効率性の向上、機会の拡大、貴重な洞察の可能性をもたらす。データの力を活用することで、企業は業務オペレーションを最適化し、意思決定を強化し、イノベーションを実現できるようになる。GBS職能は大量のデータにアクセスできるから、これを利用してデータサービスにおいて一層重要な役割を果たすことができる。すなわち、デジタル時代において成功の鍵となる立場にあると言える。

# AI/MLを活用したビジネストラansフォーメーションと GBSスタッフへの影響——ケーススタディー



## リスク機能におけるトランスフォーメーションの実情

東南アジアのある大手銀行は、3年以内にリテール分野の金融包摂を倍増させたいと考えており、ディストリビューションや商品のカバレッジを拡大する必要性が生じていた。そのため、この銀行のCEO（最高リスク責任者（CRO）の業務上のカウンターパート）は、大幅に拡大した顧客ベースに対応するため、銀行のディストリビューションチャンネル商品ポートフォリオを大幅に拡大することが必要になった。CEOは最初の段階で、高速（high-velocity）無担保融資商品のセルスルー率の向上に注力した。このことは、銀行の信用リスクポートフォリオに無用な負担をかけず、また予想貸倒損失を抑制しつつ、適切な商品を適切な顧客に販売するよう確保するというCROの信用リスク管理にとって、ストレステストになった。同様の議論が、オペレーショナルリスクや、流動性リスク、市場リスク、金利リスクなど、他のリスク機能のトランスフォーメーションについても行われた。



## AI/ML駆動型トランスフォーメーション

リスク管理の全面的な見直しの必要性を認識したCROは、既存のリスク管理の評価に着手した。それまでは、ルールベースの単純な統計モデルを組み合わせで使用し、GBSの従業員がチェックを数回繰り返していたが、CROは、従業員がこうしたシステムを補完するものとして、より先進的で精度の高い自動化されたAI/MLモデルを望んでいると判断した。こうしたモデルは仮説駆動型ではなくデータ駆動型であるため、従来のモデルよりもはるかに精度が高く、意思決定の精度が大幅に向上するとともに、時間も大幅に短縮される。実施されたモデルとしては以下の例がある。

1. **信用リスク**：AI/ML「申請スコアカード」により、支払い能力、収益性、解約率を予測し、申請に関する決定を簡素化する。
2. **金利リスク**：預金金利変動に対する顧客側の感応度予測。
3. **流動性リスク**：AI/MLモデルを利用してさまざまな期間別に残高を予測し、財務チームが借入や投資について最適な意思決定を行えるようにする。

AI/MLの利点は、主に精度の向上と自動化の拡大にある。新しいモデルは目覚ましい成果を上げた。デフォルト率などさまざまな結果の予測精度が最大70%向上した他、意思決定所要時間が最大60%短縮、税引前利益が最大40%増加し、これらはリスク管理強化の直接の成果と言える。



## 次の段階：生成AI

従来のAI/MLモデルは、意思決定の洗練度、一貫性、正確性、スピードを引き上げ、企業は追加コストをあまりかけずに効率性を改善することができる。生成AIの登場は、大きく3つの分野でサービス機能のさらなる変革を引き起こす可能性がある。

1. **セルフサービスの拡大**：問い合わせ解決時間の短縮とビジネスパートナーの満足度の向上
2. **生産性の向上**：Copilotによる大規模で使いやすい情報検索など
3. **体験の強化**：効率的でパーソナル化されたマイクロラーニング、パーソナル化されたオンボーディング（入社研修）コースの大規模な実施など

こうしたモデルは、トレーニングや再トレーニングの際に、厳格なモデル検証やリスク管理チェックを受けなければならない。これは特に、関連する規制上の負担があるためである。モデルのコンプライアンスの文書化には時間がかかるため、モデルの検証サイクルや本番化スケジュールが長期化する。ループ内の人員（例えば、融資審査担当）は、モデルからある特定の結果が得られても、その理由を理解することが難しい場合が多いため、技術的な洞察を合理的な意思決定に変換するまでに時間がかかることになる。生成AIの登場により、銀行は3カ月の概念実証（PoC）の段階に進み、モデルのトレーニングまたは再トレーニングが終われば、解釈可能性と可読性のあるモデルコンプライアンス文書を自動的に作成するソリューションの開発と評価を目指した。生成AIは、モデルのライフサイクル全体（生データから予測や洞察まで）の足跡をたどり、テンプレートどおりの詳細なレポートに自動的に変換する。



### GBSスタッフへの影響

こうした成果は銀行の中核事業にとって素晴らしいものだろうが、GBSチームにとってはかなり異なる意味を持つ。規則的で反復的な業務は人間よりAI/MLで行う方がはるかに効率が高く、またこうしたモデルの業務能力が今後も向上することを認めるならば、重大な疑問が起きることは避けられない。つまり、そもそもGBSは必要なのだろうか？

GBS組織では、バリュープロポジションの進化に伴い、トランザクション業務からCoEが実施する複雑な作業へのシフトが顕著に見られた。一見すると、生成AIによってGBSの業務は不要になるように思われるが、実際のところ当社としては、GBSが過去のものになるとは考えていない。単にGBSの職務記述書が書き換えられて、AIなどの新技術の専門家が含まれるようになるだけである。意思決定の支援に必要な先進的なモデルと最先端の生成AIシステムの効率的な開発、維持、実装を全社的に進め、ノウハウをグローバルに活用するとともに、必要に応じて業務プロセスを連携させる必要がある。こうした業務に取り組む上で、実績あるGBSチームに勝るものはあるだろうか？ 当社の予想では、GBSにおけるAIトランスフォーメーションの拠点として機能するオートメーションCoEが大幅に拡大し、そこでの焦点は、デジタルエコシステムにおける実現技術(enabling technology)としての生成AIになるだろう。



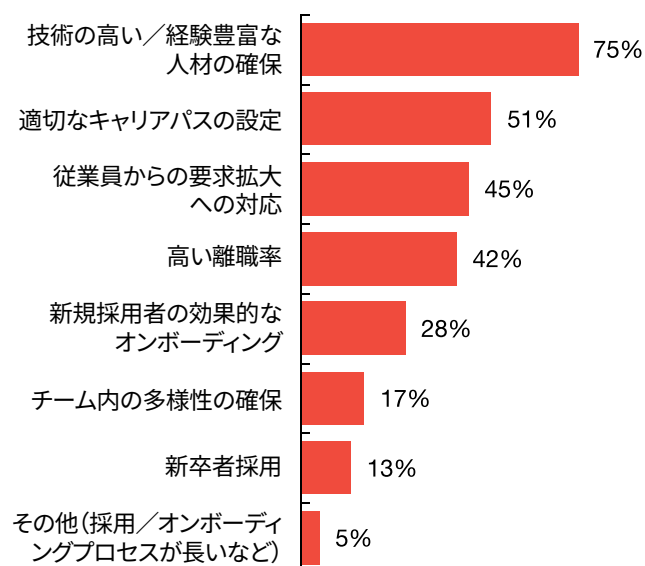
**Aditya Shankar**  
ディレクター  
データ&アナリティクス  
—  
シンガポール  
aditya.a.shankar@pwc.com

## F 人材育成と新しい働き方

本章では、GBSの人材と文化の課題に関する調査結果を紹介する。

図表29 貴社のGBS組織において、人材と文化の面で最大の課題は何ですか？

複数回答可

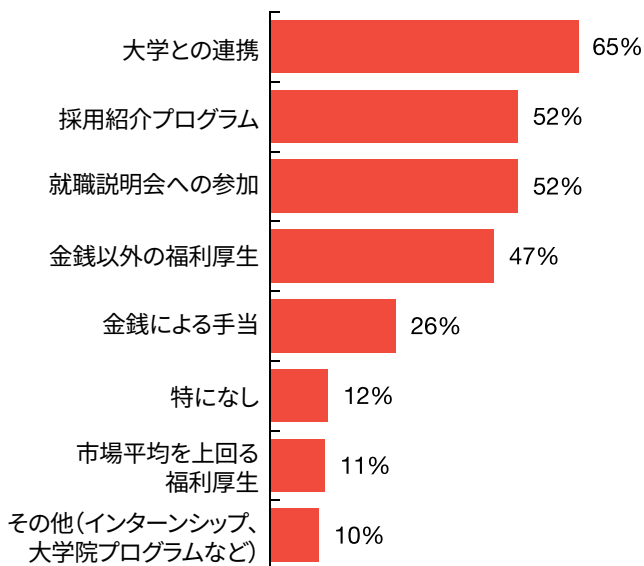


ほとんどの企業にとって、GBSにおける人材と文化に関する最大の重点は、依然として人材探しであった。これを最大の課題として挙げた回答者が、全体の4分の3を占めた。その他の主な課題も、採用にまつわるものであった。優秀な人材を見つけた場合でも課題となるのが、新規採用者の適切なキャリアパスの設定(51%)や、新規採用者からの要求への対応(45%)である。あるいは、高い技術を持つ従業員が退社を決めた場合、高い離職率(42%)に直面する可能性がある。

人材の確保と維持だけが問題ではない。新規採用者のオンボーディングも効果的に行う必要があり(28%)、チームに多様性を持たせる必要もある(17%)。しかし、新卒者採用はそれほど難しくないと感じる(13%)。

図表30 新卒者採用に向けた貴社の主な取り組みは何ですか？

複数回答可

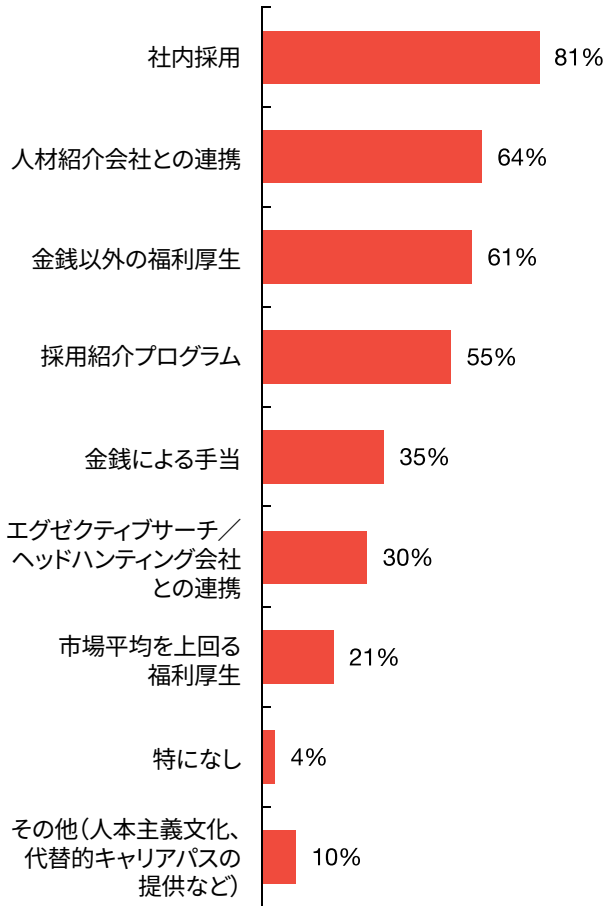


新卒者採用において、GBSが採用候補者と直接接触するためのチャンネルとして主に利用しているのは、大学との連携(65%)、就職説明会(52%)、採用紹介プログラム(52%)であった。こうした直接的な接触を補う手段として重視されているのが、魅力的な非金銭的福利厚生、例えば研修の機会や、語学コース、会社の保健／フィットネス会員権、チーム行事など(47%)であり、また市場平均を上回る福利厚生の確保(11%)である。



**図表31 経験者採用に向けた貴社の主な取り組みは何ですか？**

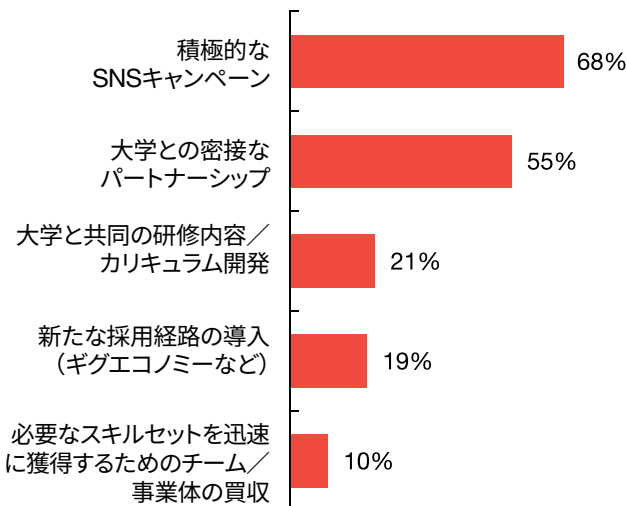
複数回答可



他方で、高度なスキルを持つ従業員の獲得はまた異なる。人材獲得の方法として内部採用（専任の社内採用チームなど）を挙げた回答者が3分の2を上回り（81%）、外部の人材紹介会社との連携が64%、金銭以外の福利厚生の提供が61%であった。採用紹介プログラムが果たす役割も大きい（55%）。ここで気付くことは、GBS組織において現在特に重点が置かれているのは、従業員にとっての価値駆動型の「拠点」という全体的なイメージを作り出すことであり、そのために金銭面だけに頼るのではなく、慎重に組み立てられたストーリーを通して、価値などの特典が強調されている、ということである。福利厚生パッケージが依然として重要な要素だと答えた回答者も21%いるが、それでは競り負ける可能性があり、それ以外に提供できるものが必要になることを会社も認識するようになってきている。増加するCoEに配置するエキスパートを見つけるに当たっては、GBS組織がエグゼクティブサーチ/ヘッドハンティング会社に頼る度合いも大きくなっている（30%）。

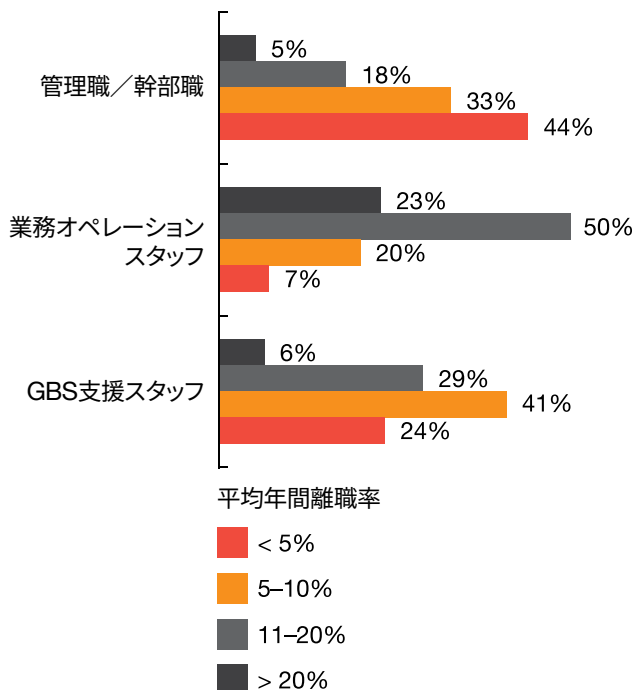
**図表32 人材市場で自社ブランドを構築し差別化するためにどのような新戦略を採用しましたか（ある場合）？**

複数回答可



またGBSの組織は、人材獲得に向けた新たな方法も試みている。特に重点を置いているのは、既に実績のある採用候補者との直接的なコミュニケーションであり、これはより積極的なSNSの利用（68%）、あるいは大学とのパートナーシップの強化（55%）のいずれかで行われている。他にもいくつかの試みがあり、例えば、トレーニング内容やカリキュラムの作成における大学との協働（21%）、ギグエコノミーなどの新たな採用経路の導入（19%）、スキル獲得を目的とした既存組織の買収（10%）などである。

図表33 過去3年間におけるスタッフの平均年間離職率はどの程度ですか？

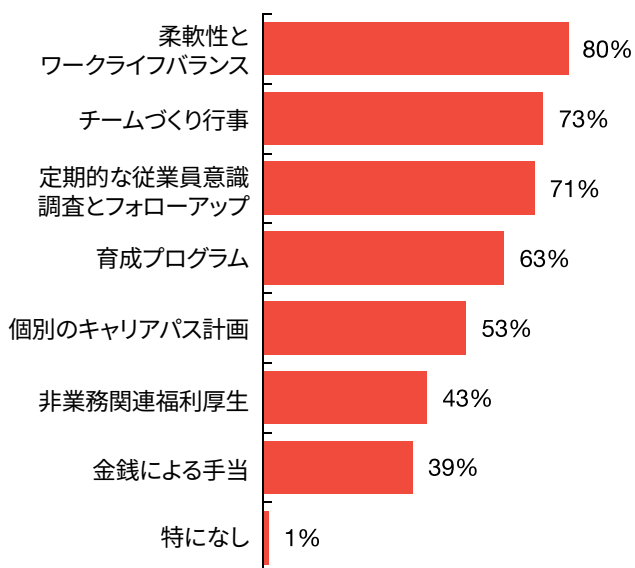


調査結果によれば、離職率は業務オペレーションスタッフが最も高い。業務オペレーションスタッフの年間離職率が10%を上回る企業が、調査対象企業の4分の3を超えており、そのうち離職率が20%を上回る企業が23%に上る。従業員の離職率の高さは、GBS体制の運営の安定性に影響を与える。採用市場における激しい競争もあることから、企業にとっては、優秀な人材の維持が一層重要になっている。

管理職や幹部職の離職率は比較的低く、5%未満が調査対象企業の44%、10%未満が4分の3を占めた。人事やITなどGBS支援部門の場合、離職率は中程度で、10%未満が調査対象企業の約70%を占めた。

図表34 従業員を維持するための主な取り組みは何ですか？

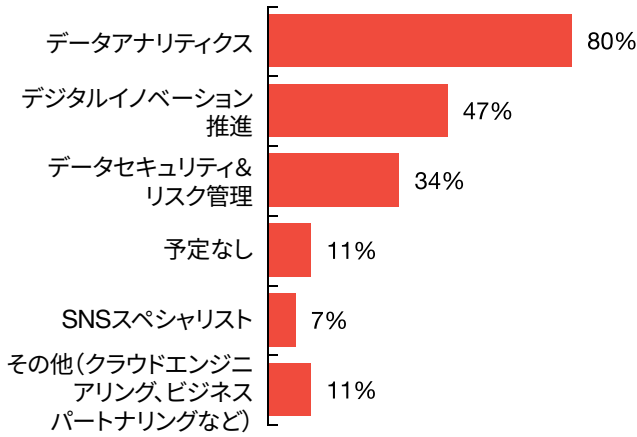
複数回答可



従業員の維持を目的として、GBS組織はさまざまな対策を講じている。例えば、柔軟性と良好なワークライフバランスの確保 (80%)、快適な職場環境を作るためのチーム行事の開催 (73%) などである。これに加えて、定期的な従業員意識調査を実施し、見つかった問題をフォローアップすること (71%) も行われており、従業員が退職に追い込まれる前に問題を早期に認識して対処するよう確保している。育成プログラムの提供 (63%) や個別のキャリア開発 (53%) は、従業員に明確な昇進ルートや取り組むべき目標を示すものである。その他に、非業務関連福利厚生 (43%) や金銭的手当 (39%) もある。こうした取り組みのうち、採用率が70%を超えているものが3件あることから、従業員の維持という問題は普遍的なものであり、GBS組織が優秀な人材の確保のためにそれぞれ最善を尽くしていることが分かる。

**図表35 貴社では新たにどのようなスキル（保有者）の採用または育成を予定していますか？**

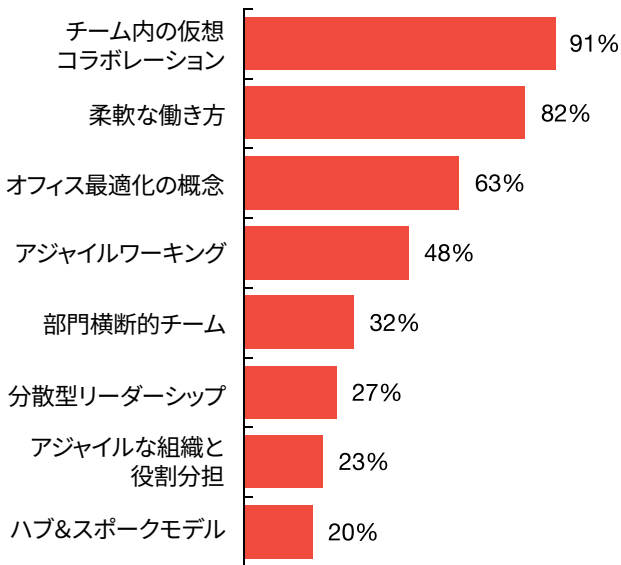
複数回答可



GBSの存在感が母体企業内でより顕著になるにつれて、その役割も単なる労働力の提供者から、あらゆる種類の付加価値サービスを実施する本格的なソリューションセンターへと変化する。このことは、企業が採用を望むスキルに反映されている。データアナリティクス能力の拡大を目指すGBS組織が5分の4に上る。また半数のGBS組織は、コラボレーションによる継続的な改善にデジタルソリューションやオートメーションを利用することにより、意識的にイノベーションを推進しようとしている。データセキュリティとリスク管理を重点テーマにしているGBS組織も3分の1に上る。

**図表36 新しい働き方に関して、貴社で実施している取り組みはどれですか？**

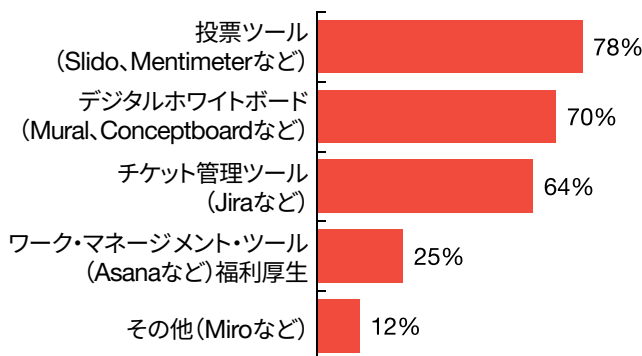
複数回答可



ここ数年の間にはほぼ全ての企業で採用されたものとして、チーム内の仮想コラボレーション（91%）と柔軟な働き方（82%）があるが、これは驚くに当たらない。新しい働き方としては、オフィス最適化（63%）、部門横断的チーム（32%）、ハブ&スポーク運用モデル（20%）などもある。この最後の取り組みは、コアサービスのための中央ハブと、専門的な地域サポートのためのサテライト拠点（スポーク）を導入するものである。また一般的な動きとして、顧客中心アプローチや定期的なスクラムミーティング、スプリントでの作業の採用によるアジャイルワーキング（48%）、またアジャイルな組織と役割分担（23%）、分散型リーダーシップ（27%）への移行が見られる。チーム間、センター間、地域間での業務分散に力を入れることは、コロナ禍や経済の全般的な不確実性、世界各地での紛争の激化など、近年における世界全体の不安定化を考えると、ビジネスにとって合理的と言える。

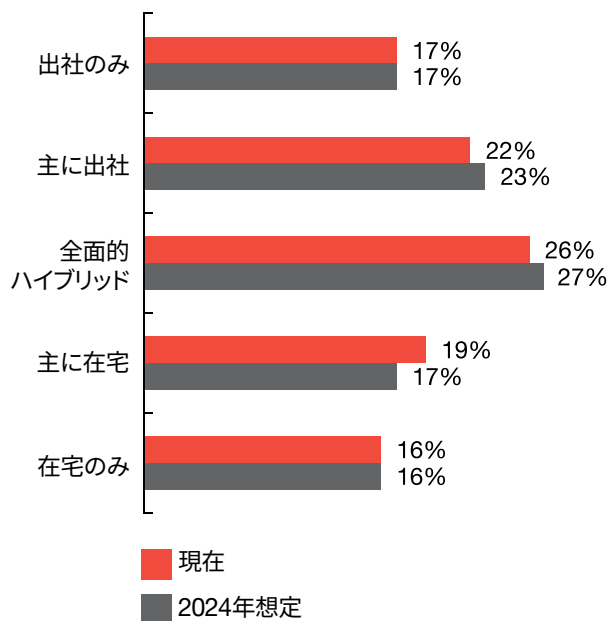
**図表37 ワークショップや会議での仮想コラボレーションにはどのようなツールを使用していますか？**

複数回答可



こうした分散型の新たな働き方を実現するには、新たなツールが必要になる。具体的には、投票ツール (78%) やデジタルホワイトボード (70%) など、アナログプロセスに代わるツールや、チケット管理ツール (64%) やワーク・マネージメント・ツール (25%) など、従来のアナログ的手法を超えた作業を行うツールなどがある。

**図表38 貴社のGBS組織における現在の勤務形態および今後想定している勤務形態はどのようなものですか？**



当然のことながら、GBS組織では非常に柔軟性の高い勤務形態が採用されている。現在最も一般的な勤務形態は全面的ハイブリッドであり (26%)、これは将来さらに増えると予想される。しかし、出社勤務の割合が増えると回答し、将来は出社勤務が中心になると考えている回答者も5分の1を上回る。現在の人材獲得競争を考えると、数年後にこのテーマを再度調査し、どの戦略が最も成功しているかを見るのも興味深いだろう。



## G 今後の動向



### 自信の拡大

GBS組織は現在、将来性のある管理職能の中の確立した要素になっている。しかし、それだけではない。GBS組織は、顧客に対する企業のバリュープロポジションの実現を成功に導く鍵でもある。

こうした大きな目標を実現するため、GBS組織はその重点を、純粋なトランザクションサービスの実行役であることから、母体企業内のプロセス最適化やDXの旗振り役であることへ移しており、より知識集約的で付加価値の高い業務に取り組むことで、企業のバリューチェーンの中でカバーする部分を拡大している。このことがGBSの運用モデルのさまざまな側面に、またGBSの役割全体にも影響を与えている。



### デジタルイノベーションの推進役としてのGBS

GBSの立地は、従来、労働裁定によって予想される経費節減に基づいて選択されるのが一般的であった。しかし現在、企業は、利用可能な労働力プールが持つスキルに関わる面を一層重視するようになってきている。プロセスオートメーションやAI、予測分析のスキルを持つ従業員は重要な資産であり、企業における管理職能のDXを推進するためにこうした従業員が求められている。

DXが真に成功を収めるのは、取り組みの概念化が、業務プロセスをE2Eで見る視点から職能の境界をまたいで行われている場合である。これを実現するには、さまざまな職能が関わるプロセスをGBSに集約し、サービスのスコープを着実に拡大していけばよい。必要なスキルを持つ従業員を採用し、適切なレベルの自律性を与えれば（例えば、持続可能なプロセス統制枠組みを通して）、それが高度に自動化されたプロセスの出発点となることができる。



### GBSが組織にもたらす影響

サービスのデジタル化は、プロセスの効率化と低コスト化を可能にする。しかし、さらに重要なことは、キャパシティを自動化されていないタスクから解放し、ビジネスにインサイト（洞察）をもたらし、ビジネスの新たな要求に対応する業務にそれを振り向けることができる点である。データを生成し、それを分析することで、予測などの分野で改善への道が開かれ、ひいてはそれによって投資に関する意思決定を支援できるようになる。企業の中では、バリューチェーンのうちGBSに委ねられる部分が拡大を続けている。例えば製薬会社は、近年、実績あるトランザクションGBSを使って、臨床試験の管理や研究データの処理、さらには新薬の開発まで行っている。クライアントのエンジニアリング会社は、GBSのCoE全体を材料研究やその他の価値の高い業務に充てることにしている。この傾向はしばらく続くことが予想される。



### 拡張性と柔軟性

しかし、トランザクションサービスを提供する仕事が、近い将来完全になくなるわけではない。その結果、GBS組織は今後ますます、トランザクションサービスからCoEのエキスパートサービスまで、さまざまなサービスを実施するユニットで構成されるようになる。こうした体制はハイブリッド立地モデルに行き着く可能性が高く、複数の専門分野にまたがるチームが仮想的に、国境を越えて協力するようになる。その結果、社内顧客が厳しい経済状況や、報告要件の増加、急速に変化するビジネス環境に柔軟に対応する必要性に直面せざるを得ない中で、GBSは拡張性と柔軟性の高いサービスを実施できるようになる。



### コラボレーションとエコシステム

他のGBS組織とのアライアンスを構築したり、テック系スタートアップやデジタル・ツール・プロバイダーなどの企業とパートナーシップを確立したりすることが、当然のことになってきている。業界のエキスパートや技術プロバイダーとの交流はイノベーションを促進するとともに、エコシステムアプローチへの扉を開く。すなわち、GBS組織が社内・社外のパートナーと協力して、サービス実施を改善し、イノベーションを加速することができる。

要するに近い将来、GBS組織はデジタルエコシステム、すなわち、企業のDXを推進し、真のビジネス価値を提供する存在と見なされることになる。



# 拡大するセンター・オブ・エクセレンス (CoE) の重要性

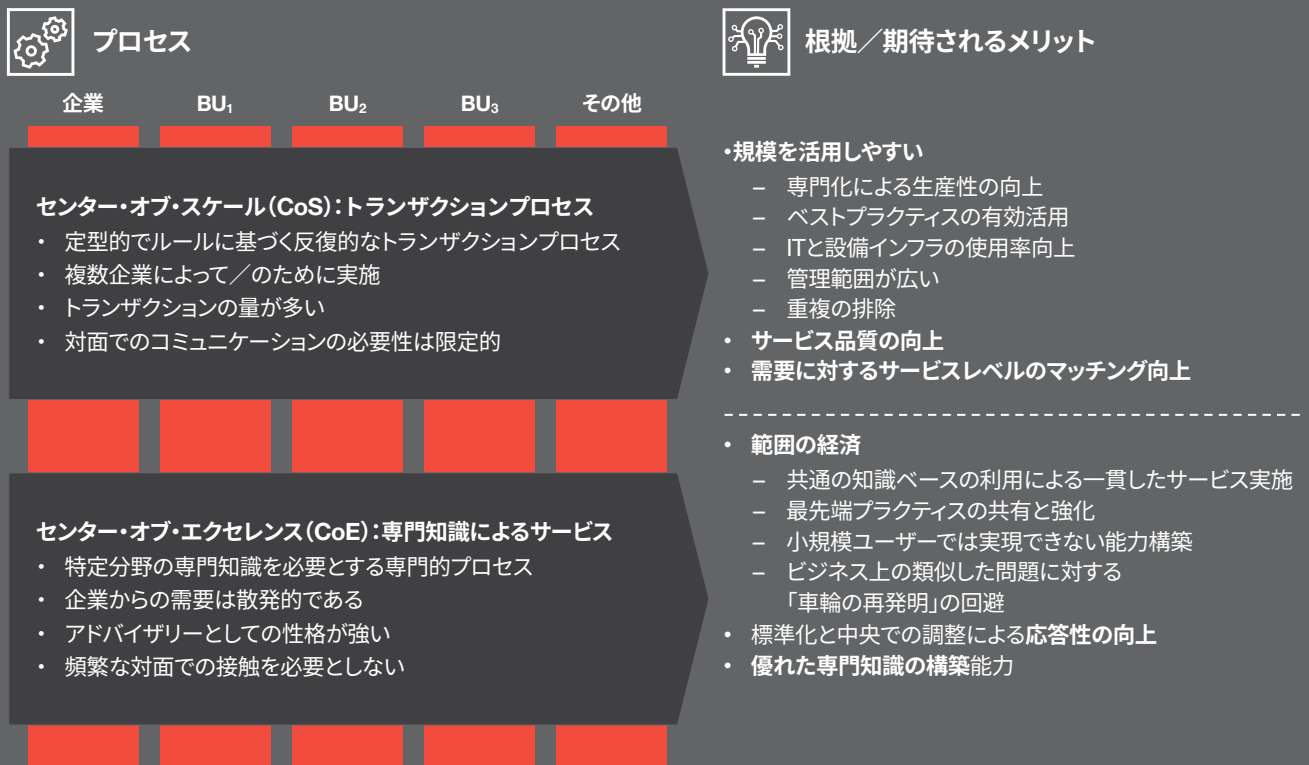
過去10年の間に、主要なGBS組織はハイブリッド・デリバリー・モデルへと進化した。このモデルは、センター・オブ・スケール (CoS) と呼ばれる大規模な社内SSCで構成され、これがサードパーティ・プロバイダーや小規模な社内CoEと提携している。しかし、**デジタル時代の到来とトランザクションプロセス自動化の進展に伴い、CoEの重要性が一層大きくなり、スペシャリストの能力によって実現される付加価値への注目が高まっている。**

CoEは新しいものではない。数十年前には既に製造業の世界に登場している。その後、順調に発展を続け、**さまざまな分野で非常に幅広く採用されるようになった。CoEをCoSから区別する決定的な特徴は、特定の分野における専門能力である。**CoSは、大量の定型かつ反復的なトランザクションプロセスを処理するためのコスト削減に重点を置き、この戦略を実現するため、従来から低コストのオフショア拠点における労働裁定を

利用してきた。他方、CoEの**重点は、適切な知識とスキルを持つ高度な人材をそろえ、専門的なサービスを実施することに置かれている。**CoSほど**コストは重要視されない傾向**がある。

従来、CoEは現地の組織に近い場所に立地する機会が多かった。しかし、数年前から低コストの場所に立地するCoEが大幅に増えた。これは、こうした市場が成熟し、その間に、そこでの人材やスペシャリストの能力が実証されたからである。

図表39 センター・オブ・スケール (CoS) vs. センター・オブ・エクセレンス (CoE)



クライアントからの報告によれば、労働裁定の問題を考慮しなくても、サービスをCoEに集中することで効率が上がり、コストが低下する。独自の専門スキルを持つ人材をCoEに集めることで、企業は限界を打破し、現状を超えてオペレーションの卓越性を推進、実現することができるようになる。

次の図表40には、現在CoEで行われているサービスの一部を掲載している。ただし、これは網羅的なリストなどではない。クライアントのGBSにおいては、CoEが提供するサービスのポートフォリオ拡大が続いているからである。

図表40 グローバル企業におけるGBSの一般的なスコープ

| 一般管理   |  | 技術  |   |   | 情報技術 (IT)   |  |  |  |
|--|--|---|---|---|---|--|--|--|
| 財務&会計  | 人事   | 営業  | マーケティング   | サプライチェーン & 調達   | 技術サービス  | 品質&安全  | ITインフラ   | アプリケーション 開発&保守   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>買掛金</li> <li>売掛金</li> <li>集金</li> <li>固定資産</li> <li>総勘定元帳 トランザクション</li> <li>決算処理</li> <li>マスターデータ 管理</li> <li>財務会計アプリ ケーション サポート</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>給与処理</li> <li>時間管理</li> <li>従業員データ管理</li> <li>従業員</li> <li>コンタクトセンター</li> <li>報酬管理</li> <li>手当管理</li> <li>研修管理</li> <li>従業員異動</li> <li>採用オペレーション (大量採用)</li> <li>人事アプリサポート</li> </ul> |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ウェブサイト管理</li> <li>ダイレクト/ eメール プログラム管理</li> <li>データベース 管理</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>受注処理</li> <li>受注管理</li> <li>サプライヤポータル</li> <li>サプライヤスコア カード</li> <li>購買依頼/ 発注書変換&amp; 発注書処理</li> <li>カタログ管理</li> <li>スポット購入</li> </ul> |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>安全</li> <li>環境</li> <li>グローバル/ エリア/地域管理</li> <li>健康&amp;環境科学</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ネットワーク オペレーション</li> <li>データセンター</li> <li>ヘルプデスク</li> <li>エンドユーザー サポート</li> <li>デスクトップ サポート</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>アプリケーション 保守</li> <li>アプリケーション 検証</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>法定&amp;法人会計</li> <li>棚卸資産会計&amp; 原価計算</li> <li>ブランド/カテゴリーP&amp;L、貸借 対照表、キャッシュフロー分析</li> <li>規範的&amp;予測的 財務分析</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>人材分析</li> <li>報酬&amp;手当設計</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客データ管理</li> <li>テレセールス</li> <li>テクニカル サポート</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>キャンペーン 開発&amp;管理</li> <li>リード ジェネレーション</li> <li>マーケティング データ分析</li> <li>セグメンテーション分析</li> <li>トレードプロモーション分析</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>フリート管理</li> <li>税関管理</li> <li>設備管理</li> <li>間接コモディティ調達</li> <li>間接契約交渉</li> <li>ベンダー保証</li> <li>ベンダーデータ 管理</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>カスタマーテクニカルサポート</li> <li>分析サービス</li> <li>製品データ管理</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>品質管理分析</li> <li>衛生 セキュリティ/ 危機管理</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>システム モニタリング</li> <li>システム設計&amp; エンジニアリング</li> <li>ITセキュリティ</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>パッケージベース アプリケーション 開発</li> <li>カスタムアプリ ケーション開発</li> <li>SAP Center of Expertise</li> </ul> |

センター！ オブ・スケール

センター！ オブ・エクセレンス

企業がCoEへの投資を増やしているのはなぜか？

クライアントが挙げた主な要因には、次のようなものがある。

● イノベーションの促進

CoEは、研究開発業務を通じたイノベーションの推進と長い間結び付いていたが、そこでの重点は、外部市場に対する新製品や新サービスの提供に置かれてきた。例えば、製薬分野における新薬の臨床研究や、エレクトロニクス産業におけるマイクロチップや半導体の開発などである。

現在、CoEは、全社的な内部DX、例えばRPAを推進するためのイノベーションハブとして設立される場合が増えている。直近のGBSグローバル調査によれば、CoEが提供するサービスのトップに、DXと自動化が挙げられている。回答者のうち、こうしたサービスを提供するCoEに投資している会社の割合は28%に上り、これはDXの推進に対する注目の拡大を反映している。



• **ガバナンス、リスク管理、コンプライアンス**

企業がCoEモデルを導入して大きな効果を上げている分野として、財務や付加価値税（VAT）、税関に関する法定報告など、複数の国・地域にまたがる外部報告におけるコンプライアンス管理の統制機能がある。リスク管理やコンプライアンス管理も、CoEの導入が内部監査やIT、SOXコンプライアンスなどの分野で成功した際の重要な統制分野の1つである。

2023年のGBS調査において、回答者のうち統制やコンプライアンスのCoEがあり、そこで内部監査やSOXコンプライアンスを行っている企業の割合は24%であった。これは、この種のサービスを集約することの価値を反映している。IFRSサービスを行うCoEの割合も高く、回答者のうち、複雑な多国籍企業構造における財務報告を支援するためにCoEを設置している企業の割合は20%であった。

• **インサイトの提供**

財務計画分析を目的としたCoEも普及が進んでおり、ここでの重点は、経営幹部による戦略的意思決定の支援に向けて戦略的な財務上のインサイト（洞察）を与えたり、将来に向けたデータ予測を行ったりすることに置かれている。

先進的な組織ではインサイトの探求をさらに一歩進めて、データアナリティクス用のCoEを設置しており、これによってデータとデジタル技術の力を活用している。この重要な新潮流は調査にも現れている。回答者のうち20%の企業では、こうしたサービスを提供するCoEを設立している。こうしたCoEでは、データから得られるビジネスバリューを高めるため、動的データを使用して、内部市場データと外部市場データの間の点をつなぎ、データ視覚化や予測分析のツールを活用することにより、全社的なビジネスインテリジェンスを推進している。

• **効率性の向上とオペレーションの卓越性の促進**

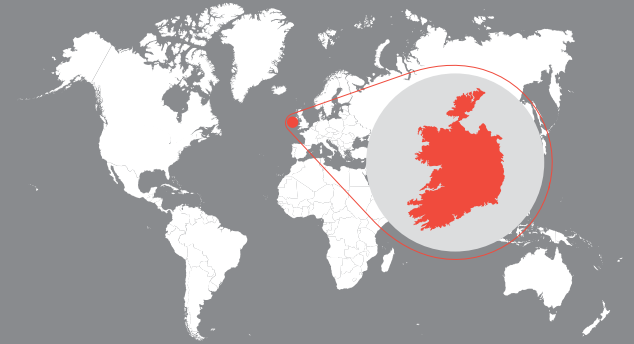
企業は物流や設備管理などの分野において、ニッチで専門的な業務におけるシナジーの創出や、効率性の向上、オペレーションの卓越性の促進を目的として、CoEモデルを利用することが増えている。例えば、物流の場合、オペレーションをグローバルCoEに一元化することで、商品輸送の効率的なスケジューリングを支援したり、複数の国・地域をまたぐ通関を迅速化したりすることができる。設備管理目的のCoEの場合は、幅広い資産ポートフォリオを持つ企業が、コストシナジーを実現し、フットプリントを最適化するためにこれを利用している。

• **専門的知見の提供**

またCoEは、経営幹部の戦略的意思決定を支援するための中核的アドバイザリー業務を行うためにも設立されている。これは特に、グループの税務、財務、法務、M&Aなどの分野で見られる。こうしたCoEの内部で形成された対象分野の専門的知見のレベルは、大手専門サービス会社と引けを取らないものであり、会社の外部コンサルタントへの依存度が下がり、コスト削減につながる。

PwCが続けている、財務の未来に関する研究では、財務の諸職能における組織モデルの今後の進化について、興味深い予測がいくつか示されている。財務の業務オペレーションは全く違うものになるだろう。効率性が大幅に上昇し、価値志向の業務に一層重点が置かれるようになる。それはCoEにとって何を意味するだろう？財務業務オペレーション（すなわちCoS）やコーポレートセンター、事業立地ごとの財務機構は縮小が予想され、それゆえ、専門的スキルや専門分野を集約したCoEの大幅な成長が予測されることは、驚くに当たらないだろう。これに加えて、出社勤務から、出社と在宅勤務を組み合わせたハイブリッドモデルへという現在続いている変化も、CoEと組織構造一般のいずれにとっても興味深いトレンドである。

要するに、**CoE**は引き続きその重要性が高まると予想される。CoEモデルは、業務オペレーションモデルで現在続いている現代化や最適化とともに、その進化が続くことになる。**各地域のハブとスポーク**は、一層グローバル化するCoEへの**統合が進み**、そこでは出社勤務と在宅勤務のハイブリッドを利用して、柔軟な働き方を支援する。データ可視化ツールやAI、インテリジェント・プロセス・オートメーション (IPA) などの**デジタルレバー (デジタルのテコ)** を活用して、企業が全社の業務オペレーションや戦略の方向性を示すための、**高度なビジネスインサイト (洞察)** を導き出す。そして、企業が効率性、統制、イノベーションの強化を求める中で、**CoE**が提供するサービスのポートフォリオは**拡大**する。



**Cora McLoughlin**  
ディレクター  
GBSアドバイザリー  
—  
アイルランド

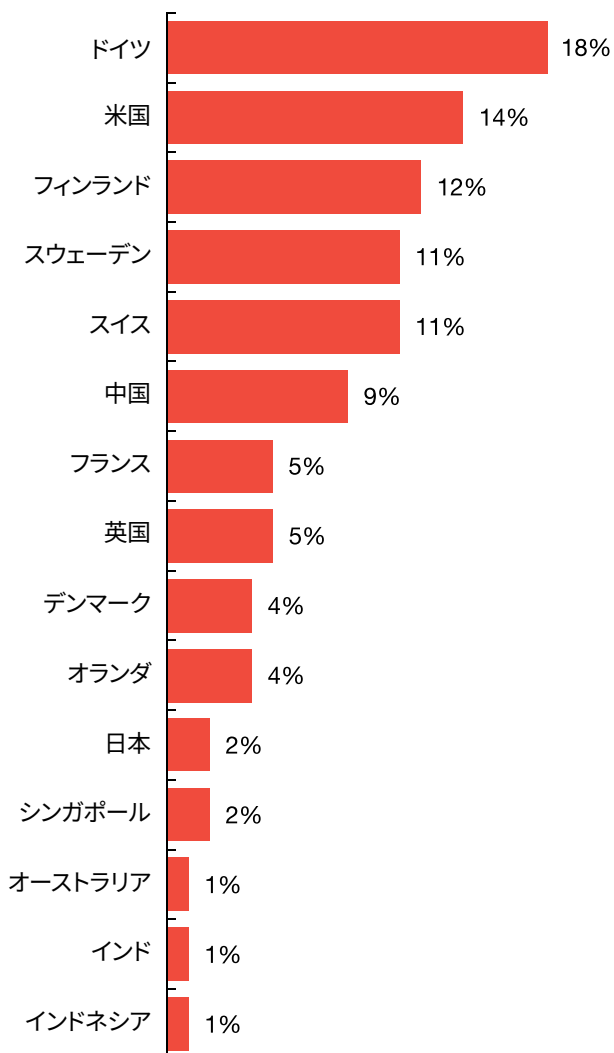
[cora.mcloughlin@pwc.com](mailto:cora.mcloughlin@pwc.com)

## H 調査範囲

本研究では、GBS市場の現状を分析し、新たな動向と今後の課題を明らかにした。これを実現するため、PwCドイツGBSチームは、世界中の企業とSSCを対象に包括的な調査を実施するとともに、PwCのグローバルネッ

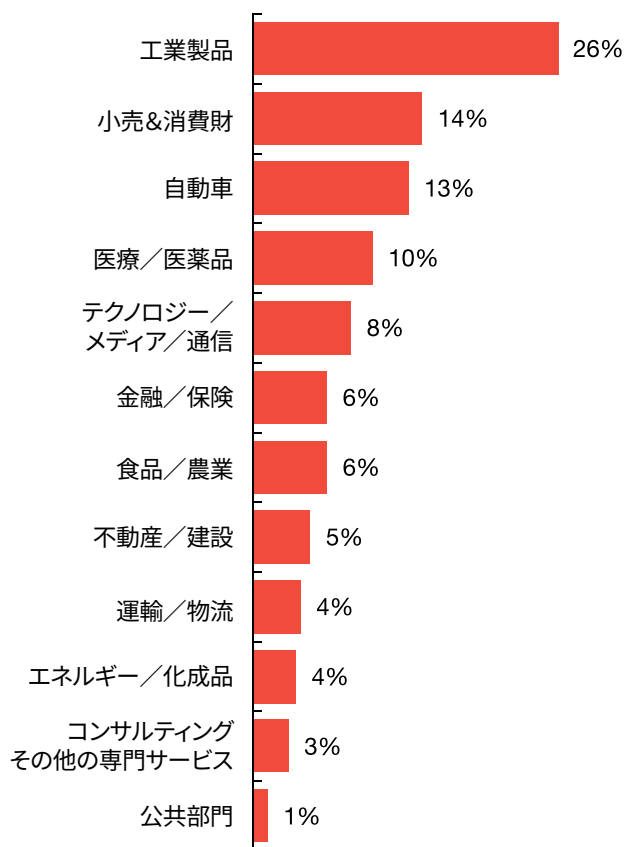
トワークから選りすぐりのGBSエキスパートを集めた。これらの回答者から得られた洞察は、本研究の成果を得る上で何よりも重要なものであった。

図表41 貴社の本部所在地はどこですか？



図表41にあるように、回答企業の大半は欧州系である。国別で見ると、最も多いのはドイツで、回答企業の18%を占めた。またフィンランド(12%)、スウェーデン(11%)、スイス(11%)も大きな割合を占めた。世界全体で見ると、調査対象企業のうち米国に本部があるものが14%、APAC地域の企業が16%を占めた。

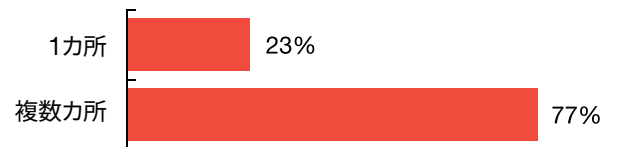
図表42 貴社グループ全体の事業を最もよく表す一般的な業種を教えてください



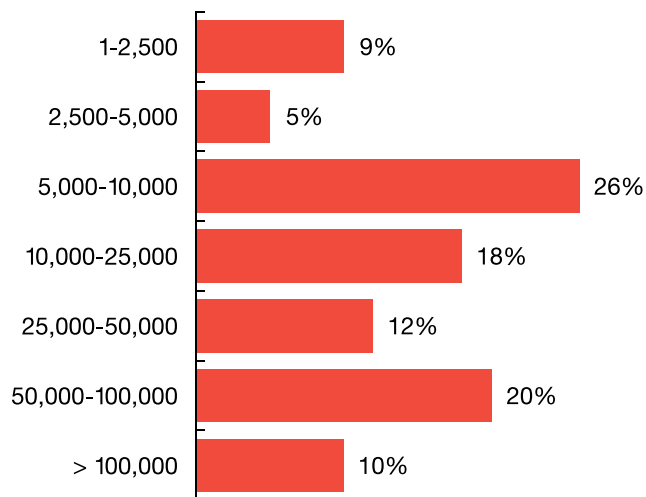
本研究からは、GBS組織が特定業種の現象ではなく、全ての業種で企業戦略のツールになっていることが明らかになった。図表42には本研究における対象企業の業種を示している。最も多いのは工業製品（26%）であり、次いで小売・消費財（14%）、自動車（13%）となっている。しかし、全体として見ると企業数は各業種にほぼ均等に分布しており、医療／医薬品（10%）、テクノロジー／メディア／通信（8%）、金融／保険（6%）、食品／農業（6%）となっている。その他の少数派業種には、不動産／建設、運輸／物流、エネルギー／化成品、コンサルティングその他の専門サービス、公共部門であった。

小規模企業についても、従業員数1～2,500人の企業が9%、2,500～5,000人の企業が5%を占めており、調査の全体的な多様性が拡大している。

図表44 貴社グループ内にはシェアード・サービス・センター（SSC）が何カ所ありますか？



図表43 貴社の従業員総数（FTE）を教えてください



また、調査対象企業が運営するSSCの数にも違いがあることが分かった。運営するSSCが1カ所だけの企業が23%であったのに対して、その他77%の企業には複数のSSCがあった。この分布は、企業がSSCの運営に当たって採用しているアプローチの違いを反映している。すなわち、効率性の向上とプロセスの最適化を目指して、単一のユニットにするか、あるいは複数の施設の形にするかということである。

調査対象企業は全ての業種を含むだけでなく、規模の面でもあらゆる層の企業が研究に参加した。図表43にあるように、調査対象のうち従業員総数（FTE）が5,000～1万人の層に属する会社の割合がかなり高く（26%）、中規模企業の存在感が目立つのに対して、1万～2万5,000人の企業の割合は18%であった。

興味深いことに、従業員数5万～10万人の企業が20%、10万人超の企業も10%あり、本研究には大企業も十分含まれている



## PwCグローバルネットワーク

### ドイツ

**Arne Weuster**

エッセン (ドイツ)  
Tel: +49 1511 5132717  
arne.weuster@pwc.com

**Christian Hiecke-Richter**

デュッセルドルフ (ドイツ)  
Tel: +49 170 5564137  
christian.hiecke-richter@pwc.com

### 英国

**Rafael Guilherme**

ロンドン (英国)  
Tel: +44 7500 032720  
rafael.guilherme@pwc.com

### アイルランド

**Cora McLoughlin**

ダブリン (アイルランド)  
Tel: +353 87 903 5868  
cora.mcloughlin@pwc.com

### 北米

**Bill Gilet**

ボストン (米国)  
Tel: +1 978-857-0555  
william.gilet@pwc.com

### 南米

**Luis Garrido**

サンホセ (コスタリカ)  
Tel: +506 2296 3467  
luis.garrido@pwc.com

### メキシコ

**Carlos Zegarra**

メキシコシティ (メキシコ)  
Tel: +52 55 1929 7348  
carlos.zegarra@pwc.com

### 中東欧

**Adam Jamiol**

クラクフ (ポーランド)  
Tel: +48 502 184 720  
adam.jamiol@pwc.com

### オーストラリア

**Anna Wojt**

シドニー (オーストラリア)  
Tel: +61 2 8266 2441  
anna.a.wojt@au.pwc.com

### 東南アジア

**Ivan Phuah**

シンガポール (シンガポール)  
Tel: +65 9675 4169  
ivan.phuah@pwc.com

### インド

**Ritu Rekha**

グルグラム (インド)  
Tel: +91 99109 89838  
ritu.rekha@pwc.com

### PwCについて

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151か国に及ぶグローバルネットワークに約364,000人のスタッフを擁し、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。

PwCドイツ：熱意ある従業員1万4,000人以上を20カ所の拠点に配置。売上高29億3,000万ユーロ。ドイツの最大手監査・コンサルティングファーム。

## 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)



**駒井 祐太** (Yuta Komai)  
PwCコンサルティング合同会社  
パートナー

**桐山 卓弥** (Takumi Kiriyama)  
PwCコンサルティング合同会社  
パートナー

**大東 裕昌** (Hiroaki Daito)  
PwCコンサルティング合同会社  
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 Japan有限責任監査法人、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、監査およびブローダーアシュアランスサービス、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11,500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151カ国に及ぶグローバルネットワークに約364,000人のスタッフを擁し、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2023年12月に発行した『GBS Study 2023』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。

オリジナル(英語版)はこちらからダウンロードできます。 <https://www.pwc.de/en/process-optimization/pwc-study-2023-global-business-services-in-transition-driving-force-for-innovation-and-business-transformation.html>

日本語版発刊年月: 2024年8月 管理番号: I202401-19

©2024 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.