

# DX-SSC支援

## デジタルを活用したシェアードサービスセンターの立上げ・高度化支援

近年のさまざまな要因での市場の不確実性増大やデジタルトランスフォーメーション (DX) の社会浸透により、シェアードサービスセンター (SSC) においても従来からの取組みの延長ではなく、これまで以上のスピードでの改革を求められています。SSCのあるべき姿は、デジタルテクノロジーを活用したマネジメントとオペレーションの両面で、品質・効率・堅牢性を徹底的に追求した戦略的デジタルSSC (DX-SSC) です。KPMGは、数多くのSSC強化とDX推進支援で得た知見を融合し、SSCの変革を強力に支援します。

### SSCを取り巻く状況

SSCは、企業内およびグループ経営の要として役割を發揮し、貢献度を拡大するため常に改善・強化を求められています。そうしたなか、社内外の大きな環境の変化に加えて、技術の発展、リモートワークの推進などでデジ

タル化の重要度はさらに高まり、従来から進めている取組みの延長ではなく、新たに、かつこれまで以上のスピードでの改革が必要です。しかし改革現場にはさまざまな悩みがみられます。



DX-SSC実現に向けた現場での悩み	
コストが削減できていない	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 業務標準化／最適化が不十分であり、追加コストが発生</li> <li>• SSC社員の労働意欲低下による、生産性の低下と追加コストの発生</li> <li>• 共通の組織文化が根付かず、継続的な効率化・標準化が困難</li> </ul>
業務品質が向上していない	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SSC社員のモチベーションが低下し、業務品質の向上に壁</li> <li>• 最新テクノロジーを活用し、業務を高付加価値化できる人材が不在</li> </ul>
ガバナンスが機能していない	<ul style="list-style-type: none"> <li>• グループ会社から情報を開示されず、業務標準化が困難</li> <li>• ガバナンス強化のためのシステム導入に莫大なコストが必要</li> </ul>

## KPMGが提唱するSSCのあるべき姿

SSCのあるべき姿として戦略的デジタルSSC (DX-SSC) を提言します。従来のSSCでは、“単純な”コスト削減・業務集約が目的であるため、従事者が“受け身的”となり、前述の問題発生要因、解決の阻害要因となっています。一方DX-SSCでは、徹底的なコスト削減・業務集約を目的とし、組織全体の活性化・サステナブルな組織を実現するため、従事者に対し“変革者”の意識を醸成します。

達成に向けてデジタル活用は“必須”であり、デジタルソリューション・データ分析等による業務効率化、ノウハウの集約・蓄積スキームを構築し、デジタル人材の育成・確保を推進します。DX-SSC実現後は、プラットフォームとしてSSC事業でマネタイズするビジネスモデルの確立を目指します。

	従来のSSC	DX-SSC	将来のSSC
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>単純なコスト削減・業務集約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SSC組織のDX化</li> <li>デジタルを活用した徹底的なコスト削減・業務集約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SSCの“プラットフォーム化”</li> </ul>
意識	<ul style="list-style-type: none"> <li>“受動的”な実務担当者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“グループ内／社内”の変革者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“業界全体”の変革者</li> </ul>
デジタルの活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>限定的</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>積極的                             <ul style="list-style-type: none"> <li>業務効率化</li> <li>ノウハウの集約・蓄積</li> <li>DX人材の育成・確保</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“完全な”デジタル化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>自動化・無人化・リモート化</li> <li>データ活用</li> <li>デジタルツイン（バーチャルでのSSC設計・プロトタイプング）</li> </ul> </li> </ul>
プライシングモデル	<ul style="list-style-type: none"> <li>非配賦モデル</li> <li>コスト配賦モデル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課金モデル                             <ul style="list-style-type: none"> <li>SSC自体の再投資はSSCで確保</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課金モデル                             <ul style="list-style-type: none"> <li>SSC事業で“マネタイズ”</li> </ul> </li> </ul>

## DX-SSCの概要

DX-SSCでは、BPR\*1とデジタル技術を活用して受託業務の徹底的な効率化を継続的に推進し、オペレーションやガバナンスを統制するマネジメントと合わせて品質・効率の高い運用を行います。組織的にノウハウを蓄積し、自主的に遂行する業務コンサルタントを育成し、自走体

制を確立します。また、効率化した業務をBPO\*2会社に委託し、新たな業務を受託するサイクルも検討します。最終的には組織内で最新デジタルツールを調査・研究できる機能を備え、より高度なノウハウとナレッジを活用することで、受託業務の拡大を目指します。



\*1 BPR：ビジネスプロセスリエンジニアリング

\*2 BPO：ビジネスプロセスアウトソーシング

## SSC改革の視点と方向性

グループ経営強化の要となりグループ間連携を強化するDX-SSCに向けた現場での悩みに対して、6つの視点で改革を検討・推進します。①BPRやテクノロジー活用と合わせた「現行SSCのさらなる生産性向上」、②人員配置や業務プロセス整備、風土醸成などによる「社会・ビジネス変化への対応体制構築」、③業務変革における統制の利くルール制定と、物理的に違反を防止する対策構築の

両面での「内部統制、運営ガバナンスの改善・強化」、④改革・運用経験を組織知にする「組織的なナレッジ蓄積・活用」、⑤これらを自社内で自主的に行う「デジタル人材の育成・活用」が改革検討視点です。全体の根幹となるのがデジタル技術の活用であり、⑥「デジタル技術の調査・研究」機能も必要です。



## DX-SSCのソリューションサービス

KPMGは、DX-SSCの実現に有用な独自のフレームワークにより、企業が現状を把握し、スピーディーかつ効率的・有効的に課題を解決するため、End to Endで総合的に支援します。そのなかで、近年特に多い課題や要望

(例：どこに課題があり何から手を付けるべきかわからない、新規にSSCを組成したい、集約業務を拡大したい、SSCでの業務を効率化・高度化したい等) に応じた、7つのソリューションを紹介します。

	現状分析		戦略策定		計画・導入・高度化		
	1	2	3	4	5	6	7
	クイック アセスメント	環境分析・ ビジョンの設定	SSC・DX戦略 の策定	業務の集約化・ 効率化	組織・人事制度 の構築／高度化	デジタル活用の 運用スキームの 構築／高度化	プライシング モデルの 構築・移行
目的	SSCの“健康診断”として、複雑化している課題・原因を紐解き、「何を、どこから、どうするべきか」を明確化	外部・内部環境を分析のうえ、SSCの“抛り所”となるビジョン・目的・目標を設定	SSCのビジョン・目的を達成するため、集約すべき業務と、その実現に必要な実施事項・目標を策定し、事業のあるべき姿を明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規に業務を集約化することによる効果創出を実現</li> <li>既存の集約業務において発生している問題を抽出・解決し、業務の効率化・高度化を実現</li> </ul>	SSCにおける最適な組織・人事制度（採用・評価・教育）を策定・導入し、組織の強度化、高付加価値人材の育成・確保・維持を実現	デジタルツールの研究・活用スキームを構築し、業務の効率化、組織・人材の高度化、ノウハウの集約・蓄積等、組織全体の持続的な成長を実現	事業・SSCの進捗等に鑑みた最適なSSCプライシングモデル（非配賦／配賦／課金モデル）を策定・構築・移行し、運用・コストの最適化、投資への変換を実現
主な実施事項	成熟度の診断	外部環境の分析（市場・競合分析）	SSC戦略の策定（ユースケースの策定、ROI導出、集約事業の選定）	集約業務の現状分析（業務の可視化、課題の抽出）	組織スキームの策定（あるべき体制、役割、権限、意思決定プロセス）	マネジメントプロセスの構築	事業形態・SSCに応じた、最適なプライシングモデルの選定
	課題・原因の抽出	内部環境の分析（自社アセット分析）	DX戦略の策定	効率化余地の検討（ソリューション選定、費用対効果の導出）	人事制度の策定（採用、評価、教育）	デジタルを活用した、ノウハウ集約・蓄積、運用プロセスの構築	プライシングモデルの移行計画の策定
	対応策の策定（優先順位付けを含む）	ビジョンの構想（理念、経営ビジョン、SSCの目的・目標）	中長期ロードマップの策定	To Be業務の要件整理、業務プロセスの構築	DX人材スキルセット・要件の定義	デジタルを活用した、デジタルツール研究の運用プロセスの構築	コスト配賦・課金スキームの構築
				PoCの計画・実施・評価分析	教育マテリアルの策定、集合研修の実施	プロセスの導入	ガバナンスの構築
期間	1～3か月	2～3か月	3か月～	3か月～	3～6か月	3～6か月	2～4か月

本リーフレットで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティング株式会社までお問い合わせください。

### KPMGコンサルティング株式会社

T: 03-3548-5111

E: kc@jp.kpmg.com

kpmg.com/jp/kc

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2023 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 23-5031

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.