

アニュアルカンファレンス報告2013

デロイト トーマツ コンサルティング(株) まちだ しんいちろう 町田 慎一郎

1. はじめに

デロイト トウシュ トーマツ（以降、デロイト）では、15年以上に亘り、「Annual Shared Services and Business Process Outsourcing Conference」と呼ばれるシェアードサービス・アウトソーシングに関するアニュアルカンファレンスを欧州で毎年開催している。筆者は、2008年のカンファレンスに初めて参加して以来、これまで3回現地に足を運び、グローバル企業のシェアードサービスの足跡に触れると共に、本誌でグローバルのトレンドやグローバル企業の事例を毎年報告してきた。2013年のカンファレンスにはプロジェクトの事情で参加できなかったが、公開されている資料を基に例年通りにカンファレンス報告させて頂きたい。1回目の本稿はカンファレンスの概要とシェアードサービスのグローバルトレンドを説明し、2回目にカンファレンスで発表されたグローバル企業の事例を中心に触れていきたい。

2. デロイトのグローバルカンファレンスの概要

今回のカンファレンスは、2013年9月25日～26日にハンガリーのブタペストで開催された。例年通り、盛況なカンファレンスとなり、クライアント企業の経理・財務のシェアードサービス・アウトソースに関わる方々を中心に500名超が参加した。今回のカンファレンスのホットトピックは以下の通りであった。

- 1つの間接機能のシェアードサービスから、どのようにグローバルビジネスサービスと呼ばれる複数の間接機能のシェアードサービスに移行していくか。
- Order to Cash（受注から入金）、Procure to Pay（購買から支払）等のEnd to Endのプロセスオーナーがグループ全体のプロセスを標準化し、効率化を進めていくにはどのようにしていくべきか。
- 現地のCFO組織の取引処理の業務負荷をいかに減らし、事業の付加価値創出を支援するビジネスパートナー機能の強化へのシフトを進めていくか。

- 新興市場において事業の成長をサポートするために、シェアードサービスをいかに活用していくか。
- BPOベンダーとのパートナーシップを構築し、いかに革新的な変革を実現するか。

カンファレンスの主なプログラムは、デロイトからのシェアードサービス・アウトソーシングに関する最新トレンド・方法論・ホットトピックの説明、クライアントによる事例の発表、シェアードサービスセンター（SSC）のサイト訪問、パネルディスカッションであった。また、事例の発表者は、AIG、Avis Budget Group EMEA、British Telecom、BP、Celanese、Coloplast、HP、Diageo、ITV plc、JT International、Kimberly-Clark、Morgan Stanley、Oracle、Pearson、Philips、Pfizer、PANDORA、Rolls-Royce、Schneider Electric、Shell、Siemens、Sourcing Change、Systemax EMEA Technology Group Limited、Veolia Environmental Services、Vodafoneといった代表的なグローバル企業の方であった。

それでは次章にて、シェアードサービスのグローバルトレンドについて説明する。

3. シェアードサービスのグローバルトレンド

恒例の通り、UKのシェアードサービスのリーダーからグローバルトレンドの話があった。今回のテーマは前章のホットトピックで取り上げられていたグローバルビジネスサービスについてであった。内容としては3つ。1つ目はグローバルビジネスサービスとは何か。2つ目はグローバルビジネスサービス導入のポイントは何か。そして3つ目はグローバルビジネスサービスの効率化のドライバーは何か、である。以下にこれらについて説明していく。

3.1. グローバルビジネスサービスとは何か

世界各国の企業は20年以上の間、シェアードサービスやアウトソーシングを活用しながら、間接部門の提供するサービスの改善やコスト削減に取り組んできた。現在、先進企業では数多くのSSCやアウトソーシングベンダーを各々別々で管理するので

はなく、ガバナンス、ロケーション、プラクティスなどをグローバルで統合し、全てのシェアードサービスやアウトソーシング活動に適用する「グローバルビジネスサービス」に取り組んでいる。「グローバルビジネスサービス」の定義は、グローバルで人事や経理といった複数の間接機能のサービスを提供

するモデルである。デロイトではグローバルビジネスサービスのフレームワークとして図表1のようにまとめているが、その中でも多くの組織が追求している継続維持できるパフォーマンスの改善を推進するための5つの特徴と行動を以下に説明する。

図表1 グローバルビジネスサービス (GBS) のフレームワーク

地理的スコープ	ローカル	地域	グローバル
自動化度合い	低い (マニュアル業務が多い)		高い (マニュアル業務が少ない)
付加価値度合い	トランザクショナル		トランザクショナル+ アドバイザー
機能スコープ	1機能	2-3機能	多機能
機能統合度合い	ほとんど未統合	ツール・プロセス の統合	インフラの統合 全ての統合
顧客との連携	多種多様な連携ツール		標準のツールにサポート された共通顧客連携
ガ バ ナ ン ス	ガバナンス	機能単位／内のガバナンス	GBSによるグループ全体で 1つのガバナンス
	サービス管理	機能単位／内の サービス管理	グループで一貫した サービス管理
	継続的改善	機能単位／内の 継続的改善	共通の予算・ツールによる グループ全体の継続的改善
	人材開発	SSC／機能ごとの教育	GBSで定義された 資格ごとの教育
	文化	SSCごとの文化	GBSの強い文化とブランド
オ ペ レ ー シ ョ ン	システム& マスタデータ	複数システム・ 分散マスタ管理	1つのシステム・ 集中マスタ管理
	ロケーション	機能ごと別々の ロケーション	複数の機能が 1つのロケーション
	調達	SSCとBPOの グループ方針なし	グループ方針に基づいた SSCとBPOを併用

【特徴に関する5つの複数】

複数の機能：企業は1つの機能やビジネスプロセスからシェアードサービスやアウトソーシングの取り組みのスタートをすることが多い。グローバルビジネスサービスでは、複数の機能を横断し、グループで統合されたモデルであることが特徴である。対象となる機能としては、経理、人事、IT、カスタマーサービス、購買、サプライチェーンや物流といったオペレーションが挙げられる。これにインダストリー特有のプロセスも含めることがある。例えば、保険業界の場合は、保険金の請求プロセスが含まれる。

複数の地域：シェアードサービスやアウトソーシングプログラムは1つの地域でのサポートを開始する

ことが多い。グローバルビジネスサービスでは、企業が事業活動をしている全ての地域をサポートする。具体的には、米州、欧州、アジアパシフィック地域になる。

複数のロケーション：シェアードサービスはしばしば、1つの地域に機能ごとに複数のロケーションで設置される。グローバルビジネスサービスは、極力少ないロケーションでのサービスを考えることを追求し、先進なグローバルビジネスサービスでは、地域ごとにまとめるリージョナルモデル、主要なセンターといくつかの支援するセンターを組み合わせたハブアンドスポークモデルを採用している。

複数のソーシング：グローバルビジネスサービスはソーシングに関して内部か外部かにこだわらない。つまりグローバルビジネスサービスでは、シェアードサービスや、アウトソーシングだけに依存するのではなく、ビジネスユニットや地域にあわせて両方使うことも追求する。典型的な例としては、トランザクション処理はアウトソーシングに、より高い価値の活動にはシェアードサービスにというケースである。先進的なグローバルビジネスサービスでは、グループでの間接機能サービスレベルに責任を持ち、そのサービスを内部ソーシングにするか、外部ソーシングにするかといった提供方法について決定権を持っている。

複数のビジネス：多くの企業では、1つのビジネスユニット、特に1番主要なビジネスサービスに展開するシェアードサービスやアウトソーシングを行っている。一部の企業では、内部での政治環境により自身の主要なビジネスだけが恩恵をこうむるように、他のビジネスユニットに適用が出来ないケースもある。グローバルビジネスサービスでは、全てのビジネスユニットに対してベストプラクティスの適用し、より洗練されたプラクティスを提供している。

【行動に関する5つの共通】

共通なガバナンスアプローチ：先進的なグローバルビジネスサービスでは、グローバルで標準のガバナンスアプローチを採用しており、多くの場合、それはビジネスプロセスごとに構造化されている。そして、プロセスごとに1人のグローバルオーナーを置くことで、End to Endのプロセスでの効率性と統制を追究することを可能にしている。

共通のリーダーシップ構造：多くのシェアードサービスやアウトソーシング組織は結果として、機能、ビジネスユニット、地域単位でのリーダーシップ構造になっている。先進的なグローバルビジネスサービスでは、グローバルで共通のリーダーシップ構造を持ち、効率化の追求のためのグループの共通性と機能・ビジネスユニット・地域固有性の考慮のバランスをとっている。また、効率的なグローバルビジネスサービスのリーダーシップはグローバルの経営幹部レベルであり、効率性の追求に関する多くの決定を行える権限を保有している。

共通のサービスマネジメントアプローチ：効率的なグローバルビジネスサービスは、サービスマネジメントに対する共通のアプローチを定義し、機能や地域におけるサービスレベルやレポーティングラインの整合を取っている。また、機能や地域で一貫したサービスは、顧客満足度やレポーティングプロセスを改善に結びつけている。

共通の継続的な改善アプローチ：各々のSSCはしばしば自身が設定した改善レベルを達成し、多くのアウトソーシング契約は基本的な改善のコミットメントを含んでいる。しかし、先進的なグローバルビジネスサービスでは、より少ない投資と努力でより多くの効果をもたらす改善アプローチを採用している。彼らは全ての機能、部門、ビジネスを横断的に、継続的な改善を生み出す組織的なカルチャーを構築すること、共通の方法論、ツールを活用することでより多くの効果を達成している。

共通の人材開発モデル：先進的なグローバルビジネスサービスでは、組織の内外に浸透したブランドで高い品質の人材をひきつけている。コンピテンシーモデルの定義やトレーニング等の人材開発プログラムの標準的なアプローチは、組織横断的に高いパフォーマンスを発揮する組織として必要不可欠である。

3.2. グローバルビジネスサービス導入のポイント

カンファレンスでは、グローバルビジネスサービス導入に関する3つのポイントを挙げていた。

1つ目のポイントは、グローバルビジネスサービスを導入することで、企業はどのような恩恵を受けることができるのかについて正しく理解することである。大きく二つの恩恵が得られる。まず一つ目はオペレーションのコスト・無駄の削減である。グローバルのスケールメリットを活用し、ロケーションやプロセスを共通化することで、大幅な効率化が図られる。だが、真にグローバルビジネスサービス化を実現できている企業は、そこから更に進めて、「経営戦略上のバリュー」を引き出すことに成功している。これが二つ目の恩恵だ。具体的には、グローバルビジネスサービス化により企業の買収や市場の拡大を柔軟に実現していくことなどが挙げられる。

2つ目のポイントは、どのようにしてグローバルビジネスサービス化を実現していけば良いかである。実現に向けては次のステップで検討する必要がある。最初に、どのように変革を起こしていくかについて深く考える必要がある。全ての人が変革を支持するとは限らないし、企業によって状況はまちまちだからだ。例えば資金面で変革が難航する場合もあるし、CEOの鶴の一声で変革が進む場合もある。次に、グローバルビジネスサービス化によって、何を行うか、そして何を実現するか、リーダーシップ間で合意を得ておくことの重要性が挙げられる。例えば、コスト削減目標やそれにあたってのシナジーのあり方などが挙げられる。なお、実際にグローバルビジネスサービス化に着手する前には、フロント部門と十分なディスカッションを行っておく必要がある。

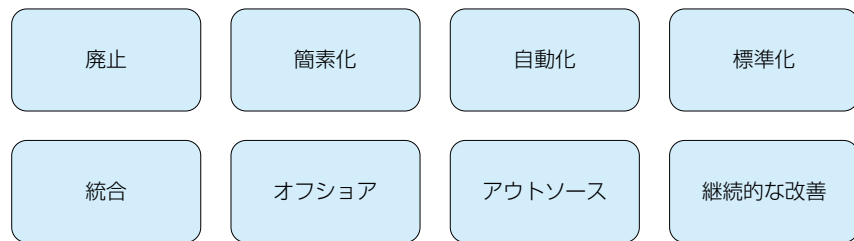
3つ目のポイントは、経営陣からどのように協力を得れば良いかである。第一にグローバルビジネスサービス化プロセスの最初の段階で、まず経営陣のサポートを取り付けておくことは重要だ。これには政治的な側面もあり、非常に難しい課題だと言える。そのためにはシニアレベルに至るまでの各種役割のあり方、レポートラインのあり方、人事権の所在、適用されるオペレーションモデルなどを明確化し、その上で、誰が統括を行い、誰がどの程度の影響を受けるかシニアリーダーと十分なディスカッションを行う必要がある。そうすることで、恐らく経営幹部クラスにおいても存在しているだろうグローバル

ビジネスサービス化に対する不安を払拭することができるのである。その結果、彼らの協力を取り付けることができることに繋がる。

3.3. 効率化のドライバー

カンファレンスのグローバルのトレンドの最後に、グローバルビジネスサービスを実現する上で、また実現後の継続的な改善を行っていく上での効率化の8つのドライバーが触れられていた（図表2）。以下にドライバーの言葉の定義と、その内容について簡単に説明する。

図表2 8つの効率化のドライバー



- 1. 廃止**：重複業務を削除し、今後重複業務が発生しないように「隠れた役割」が発生するのを防ぐ。
 まず明らかな重複作業を廃止し、その上で潜在的コスト削減の可能性を明確化すると共に、人員の再配置を行うために業務プロセスと作業負荷を分析する。次に以下に触れる自動化と標準化も活用しながら、業務プロセスの更なる廃止を試みる。その上でCFO組織に今後隠れた重複業務が発生させないようするための仕組み作りを行う。
- 2. 簡素化**：システムを減らし、業務の「パッケージ化」しつつ、プロセスを再構築する。
 プロセス効率化する必要のあるプロセスと短期的に効率化できるクイックウィンのプロセスを特定する。まずは、クイックウィンで短期的に効率化されたプロセスを業務活動に組み込み、それに続く効率化すべきプロセスを段階的に実現していく。
- 3. 自動化**：プロセスにおける手作業をできる限り削減する。
 まずは既に簡素化されたプロセスを自動化する。それに際し、まずトランザクションを伴うプロセスから開始し、次に高付加価値のプロセスの自動化に進む。また、シェアードサービス化によってプロセスの定着化と改善が進み、システムが最新化されるタイミングで、プロセスを自動化し、手作業を削除が進めることができ
- る。さらには、アウトソーシングベンダーのケイパビリティを利用して、さらに複雑なプロセスを自動化することも追及する。
- 4. 標準化**：従業員を単一の業務システムおよび一貫した業務方法の下に動かす。
 企業全体にわたり、買掛金処理業務を始めとするトランザクションプロセスを標準化する。次に事業部門を支援する業務プロセスを分析し、アウトソースベンダー等のテクノロジーや経験も適宜最大限に活用しつつ、高付加価値プロセスの標準化を行い、最終的には意思決定支援プロセスを標準化する。
- 5. 統合化**：経理財務のプロセスを実施している拠点数を最小化する。
 適宜、SSC、COE（Center of Expertise）あるいはアウトソーシングにプロセスを切り分け、配置する。SSCを分離独立させ、かつ/又はアウトソーシングの契約を交わす。そして一旦、コストを節減したら、できるだけ多くのプロセスをアウトソースし、自社で注力するプロセスのバランス配分をCOEに移行する。また、COEは同一ベンダーと交わす契約、複数ベンダーとのあらゆる関係において整合性がはかれるように、アウトソーシング契約をコーディネートする。

6. オフショア：経理財務のプロセス実施に最適なロケーションを選定する。

ロケーションの選定によっては、即座にコストを節減できるため、最優先事項ではないにしても、検討テーマとして取り上げるべきである。ロケーションは適切な人材リソースや時差等を有した拠点を確実に選定するため、コスト削減だけでなく将来的なニーズを見据えて選定すべきである。業務間の違いに対処できるグローバル人材を活用し、将来のマネジャーを養成するために人材リソースを強化する必要がある。

7. アウトソース：内部だけでなく、外部のリソースも活用する。

適宜、SSC、COEあるいはアウトソーシングにプロセスを切り分け、アウトソーシングの契約を交わす。その際には、ソーシングするプロセス数を拡大するために、高付加価値プロセスに対処できるベンダーを選定する。アウトソーシング契約における利益共有の機会を特定し、継続的に価値を提供するようにする。

8. 継続的改善：コアコンピテンシーを再評価し、サービスレベルを向上させる。

システムの合理化、人員の再配置あるいはプロセスの変更によって、トランザクションを伴うプロセスの完了に伴う関連コストを削減する。継続的改善の原則は、SSCやBPOベンダーだけでなく、残存するCFO組織に確実に適用させることが重要である。また、どの程度CFOがより良きパートナーになれるかを理解するため、ビジネス部門と密に連携して業務を行う。

グローバルビジネスサービスに必要な8つの効率化のドライバーを説明してきたが、これらはグローバルビジネスサービスに取り組んでいない企業にも共通した切り口であると思う。これらを自社に置き換えた時に何をどのように実施していけば良いかを真摯に考えることは、貴社にとってきっと有益な取り組みと考えている。

4. まとめ

これまでも、シェアードサービスやアウトソーシングの活用に取り組んでいた人たちは、機能、ビジネスユニット、地域ごとに異なるサービスを提供していた状況に気づいていた。また、その状況は契約やService Level Agreementの締結、機能・ビジネスユニット・地域間の調整、プラクティスの共有、プロセスの整理を難しくしていた。例えば、人事部門はある地域に自身の専用のSSCを保有し、その同じ地域でCFO組織が別のSSCを保有したり、アウトソーシングベンダーを活用したりすることもあった。さらには、1つの国でビジネスごとに同じアウトソーシングベンダーに対して別々の契約を締結しているケースもあった。これらの状況に直面したリーダーはこれらを整理しようとする際に非常に苦労することは想像に難くない。そうした場合、彼らはシェアードサービスやアウトソーシングの価値を増加させるには次の手法を探さなければいけない、それが「グローバルビジネスサービス」であるとカンファレンスでは報告されていた。

今回はデロイトが開催しているアニュアルカンファレンスから、グローバルのトレンドとしてグローバルビジネスサービスを取りあげた。具体的にはグローバルビジネスサービスとは何か、その導入のポイントとは何か、その効率化のドライバーは何かについて説明した。今後、シェアードサービスやアウトソーシングを活用してグローバルで業務の効率化を目指す企業は、他の企業が取り組んでいる変革の内容やそこで得られた経験を最大限活用することで、リスクを軽減しながら、より効率性を追求し、より早く価値を提供できる基盤を構築することができる。

今回は、実際にグローバルビジネスサービスに取り組む企業を中心に、カンファレンスで紹介されたグローバル企業の取り組み事例をいくつか紹介する。

以上