

CFO組織変革：シェアードサービスのグローバルトレンド（上） アニュアルカンファレンス報告2011

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

最近、シェアードサービスの導入・改善を検討したいという声をクライアントからよく聞く。背景としては、国際財務報告基準（IFRS）の適用が日本では少し遠のいたとは言え、IFRSと日本基準を両方対応しなければならないという将来が一時でも垣間見えた結果として、会計処理ルールや業務プロセス、それを支えるシステムがグループ内で各社ばらばらでいいのか、という問題意識が高まることが挙げられる。一方で欧米の先進企業と比較して経理・財務組織のオペレーションを行う人員が多いのではといった従来からの漠然とした不安があるのだろう。また、日本企業のシェアードサービスの取り組みはこれまで日本国内にとどまりがちだったが、IFRS適用を考えるにあたって日本企業がこれまでガナバンスを効かせきれていなかった海外の子会社に眼を向けたことがきっかけで、アジア、欧米といった海外でもシェアードサービスに取り組みたいという機運が高まっていると感じる。

デロイト トウシュ トーマツ（以降、デロイト）では「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グローバルカンファレンスを、欧州で毎年開催している。筆者は、3年前にカンファレンスに参加し、欧州でのシェアードサービスの取り組みが非常にホットであることに触れ、グローバルトレンドについて報告させて頂いた（2009年2月号）。その後、プロジェクト等の関係で出席できなかったが、2011年のカンファレンスに幸いにも参加の調整ができたことから、前回と同様にその内容について報告したい。今回は、カンファレンスの概要に触れた上で、シェアードサービスのグローバルトレンド、カンファレンスのプログラムの1つであるSSCの訪問の所感について報告する。次回は、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報告する。

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、2011年9月28日-29

日にスペインのバロセロナで開催された。3年前と同様に今回も非常に盛況な会議となり、クライアント企業の経理・財務のシェアードサービス・アウトソーシングに関わる方々を中心に400名超の参加者があった。会議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、実際のSSCの訪問、パネルディスカッション、インダストリアルセッションであった。また、事例の発表者は、Shell、BP、Bayer、The Coca-Cola Company、Daimler、Philips、Marks & Spencer、Deutsche Post、Novozymes、and Schneider Electricといった代表的なグローバル企業の方々であった。

グローバル企業の事例は次回に譲り、今回は、シェアードサービスのグローバルトレンドについて次章以降で述べる。

3. シェアードサービスのグローバルトレンド【グローバル企業の取り組み状況】

カンファレンスの冒頭にデロイトUKのシェアードサービスのリーダーから最新のトレンドの話があった。主に2つの話からなり、1つはグローバル企業のシェアードサービスの取り組み状況、もう1つはその取り組みからの示唆である。本章ではまず前者について述べ、後者は4章にて解説する。

シェアードサービスの取り組み状況を述べる上で、シェアードサービスセンター（Shared Service Center、以下、SSC）の成熟度を横軸、集約度を縦軸にとった関係を示す（図表1）。企業によって進化の経路は様々だが、基本的な流れとしては、国単位での集約から地域単位に、さらにOff-shore（遠距離の国外の低コストの国に業務を移管すること）を活用しつつ、グローバル集約に向かっている。この流れの中で、BPO（Business Process Outsourcing）の活用も進んでおり、今回のカンファレンスで報告されたトレンドとしては以下の4点が挙げられた。

①1つのグローバルSSCとリージョナルSSCを組

- ②SSCとBPOを両方使うハイブリッド型を志向する企業の増加
- ③SSCとBPOの目的は、コスト削減よりも組織にどれだけ価値を提供できるかに
- ④経理だけでなく、人事や購買等の他のスタッフ機能と統合したシェアードサービスを目指す企業も

以下、それぞれについて解説していく。

①1つのグローバルSSCとリージョナルSSCを組み合わせるHub & Spokeモデルへ

2008年のカンファレンス報告をした際に先進グローバル企業はリージョナルSSCの取り組みを完了していると述べたが、そこから更に変革は進み1つのグローバルSSCとリージョナルSSCを組み合わせるHub & Spokeモデルに向かっている。具体的な状況を図表2に示す。このシェアードサービスの配置モデルの割合は、デロイトが2年に1度実施しているグローバルシェアードサービスサーベイ（以下、グローバルサーベイ）の結果である。これを見ると、既にリージョナルSSCを立ち上げている企業が8割以上を占め、そのうち、約半数がHub & Spokeモデルを採用していることが分

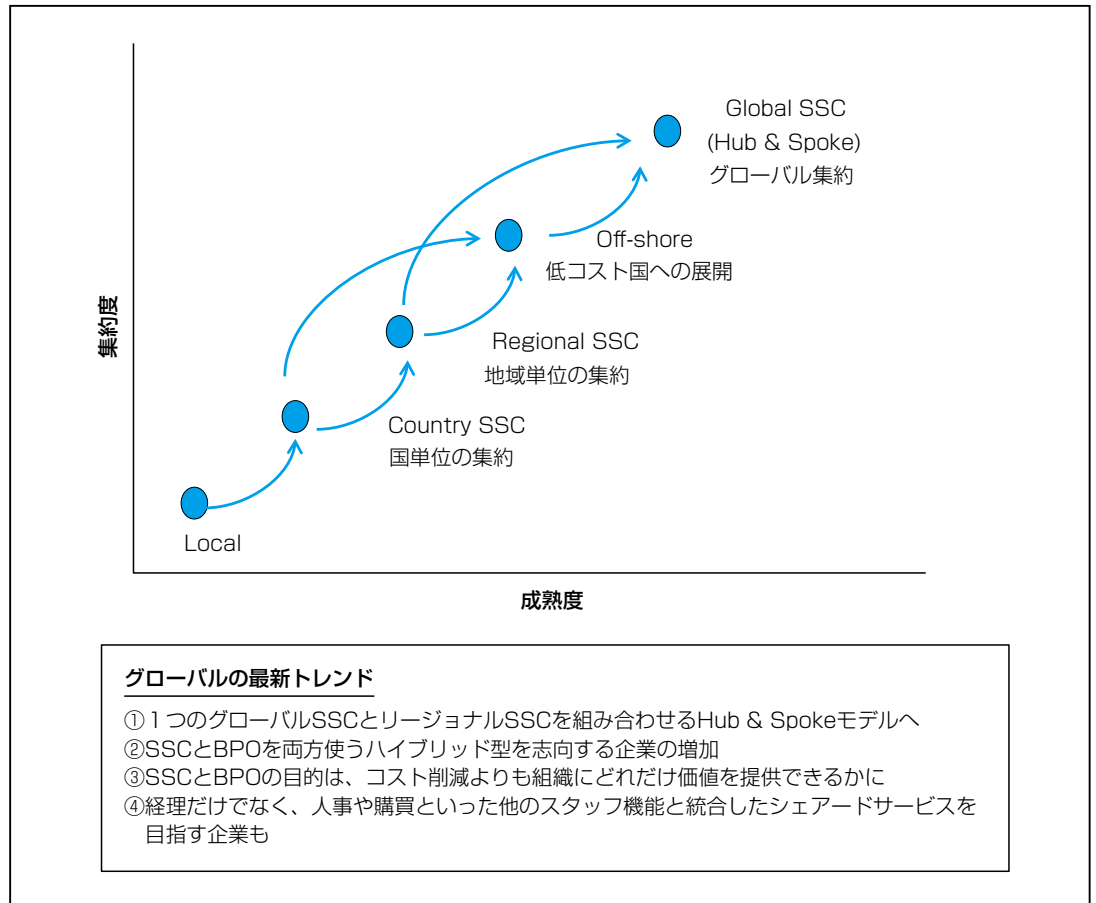
かる。

グローバルSSCとリージョナルSSCの棲み分けについては、次回の事例の紹介でも触れるが、先進グローバル企業では、支払、固定資産管理、グループ間取引といったグループで標準化可能な業務はグローバルSSCに集約し、地域によって異なる請求や回収といった債権管理や決算といった業務は、リージョナルSSCに集約している。

②SSCとBPOを両方使うハイブリッド型を志向する企業の増加

自社グループでSSCを運営する「Captive」と外部にアウトソースする「BPO」のどちらが良いかという議論は長らく行われているが、それぞれ支持する理由があるため、未だに決着していないの話があった。まず「Captive」は、BPOベンダーとの契約に縛られるBPOよりも柔軟性が高く、BPOベンダーよりも親会社のビジネスをより理解できるため、リスクマネジメントし易い。また、より強いパートナーシップを結ぶことができるため、サービス範囲を広くできる。さらに、人材を確保する際に契約で人件費やキャリアパスに縛られるBPOベンダーよりも、長期雇用と引き換えに人件費を抑えることや、配置換え等柔軟に対応できる、

図表1 シェアードサービスのグローバルトレンド



といった点が支持される理由である。一方、「BPO」は、BPO サービスを供給する市場がここ10年で劇的に進化し、現在では、Off-shore サービスを供給する能力があるサプライヤーが様々存在する。また、インドのように人気のあるロケーションの人材採用の市場は競争が激化している中でBPOベンダーは毎年大量の人材を確保している強みがある。さらに、「Captive」ではなかなか得られない専門性、ツール、技術のベストプラクティスを取り入れることができ、信頼できるBPOベンダーを利用することでコア事業や戦略的な課題に取り組む余裕が生まれる。最後に複数の会社からアウトソースサービスを受託することによるスケールメリットの追求により、よりコストを安く提供できる、といったことが挙げられる。

以上のようにそれぞれ支持する理由がある中で、SSCとBPOの活用パターンは様々となっている(図表3)。BPOについては、単に業務をアウトソースするパターンと、SSCの業務と人員を組織ごとBPOベンダーに売却してそのBPOベンダーに業務委託をするケースがある。さらに最近のトレンド

として挙げられているのが、ハイブリッド型である。ハイブリッド型には3つのパターンがある。1つ目はセグメント型と呼ばれるSSCとBPOを棲み分けるパターン。2つ目が競争型と言われる、同じ業務範囲に対して両方のオプションを用意し、お互いを競わせるパターン。3つ目が、SSCがBPOベンダーを管理するパターンである。この中では、競争型というパターンは、同じ業務について2つのオプションがあるユニークな取り組みであり、具体的な事例を交えて次回に報告する。

③SSCとBPOの目的は、コスト削減よりも組織にどれだけ価値を提供できるかに

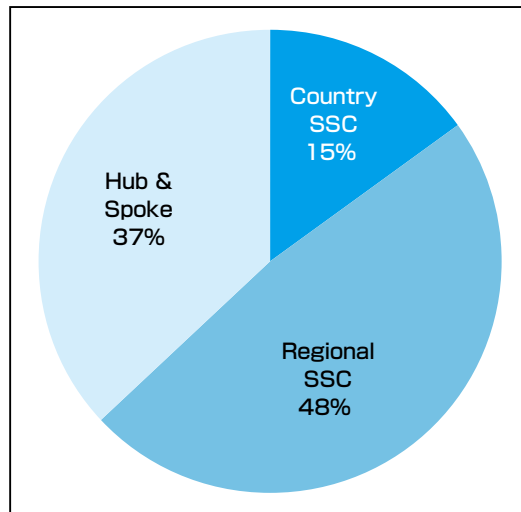
価値を提供できるかとは主に以下の3つである。

1つ目は、SSCが購買や販売といったサプライチェーンの領域にまで踏み込んで標準化の取り組みを推進することである。例えば購買の支払条件や、販売の回収条件の標準化、売上基準の統一やグループ間取引の整合を推進する組織になることである。その場合、多くの企業ではグローバルビジネスサービスやグローバルビジネスサポートといった組織名になることが多く、ヒト・モノ・カネを動かせる権限も相応に持つトップが配置され、グループとしての位置づけも高くなっている。

2つ目は、SSCが付加価値の高い業務も対象範囲に含めることである。業務の付加価値と複雑性の関係を相対的に並べた一例を図4に示す。ここで、Procure to Pay(購買から支払)やOrder to Cash(受注から入金)といった関係組織が比較的多くない単純な業務は付加価値の向上への寄与は限定的である。先進グローバル企業では、Accounting & Reporting(決算&レポート)や一部のFinancial Planning & Analysis(計画&分析)といった複雑な業務を集約して、付加価値の向上に繋げている。

3つ目は、SSCがグループの経理・財務組織の基盤となることである。グローバルサーベイによると、シェアードサービスに求める効果について、図表5で示すように従来のコスト削減への期待は変

図表2 シェアードサービスの配置モデル



*出所：Deloitte Global Shared Services Survey 2011

図表3 SSC/BPOの活用パターン

Type		定義
SSC (Captive)		自グループのSSCに業務を委託
BPO	委託型	BPOベンダーに業務を委託
	売却型	自グループのSSCをBPOベンダーに売却し、業務を委託
Hybrid	セグメント型	異なる業務でSSCとBPOベンダーに業務を委託
	競争型	同じ業務でSSCとBPOベンダーに業務を委託
	マネジメント型	SSCがBPOベンダーをマネジメントして業務を委託

わらず高いが、「成長を支える基盤確立」や「経営情報の見える化」といった項目がそれぞれ4位、5位に入っている。具体的には、M&Aをした際に該当経理・財務機能は強制的にSSCが担当し、ルール・業務・システムはすべて標準に合わせるといった取り組みや、SSCが主要会社をすべて請け負うことで、均一化・一元化された経営情報を提供することが挙げられる。

④経理だけでなく、人事や購買等の他のスタッフ機能と統合したシェアードサービスを目指す企業もグローバル企業は、約半分が人事や購買といった他のスタッフ機能を保持している（図6参照）。また、グローバルサーベイによると、SSCが成熟するにつれて機能数が増える傾向となっている。このように1つの組織で複数の機能を保持する企業の場合、当然運営の難しさという観点はあるだろうが、スタッフ部門で共通のビジョン・ミッションを掲げる等、可能な限り他の機能も含めて共通化することによるメリットも挙げられる。

次章ではこうしたグローバル企業の取り組みからの示唆を述べる。

4. シェアードサービスのグローバルトレンド【グローバル企業の取り組みからの示唆】

グローバル企業の取り組みの示唆として会議時に述べられてた3点を以下にお伝える。

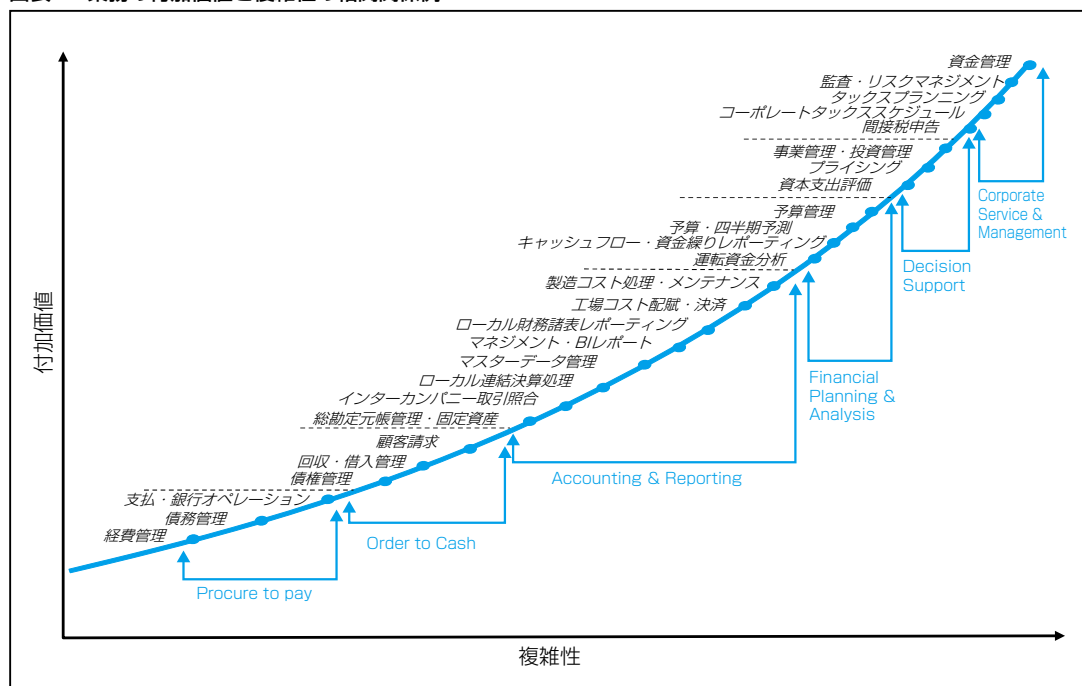
変革にはチェンジマネジメントとコミュニケーションが大切

当たり前と思われるかもしれないが、文化の違いを踏まえて変革を成し遂げることは、多くの困難を伴うことはグローバル企業も同じだということだ。デロイトのサーベイでもシェアードサービスの取り組みを改善するために何をしたらよいかという質問に対して、チェンジマネジメントの強化が一番に挙げられている。また、シェアードサービスと顧客を繋ぐ仕組みは何かという質問に対してはサイト訪問、関係者間のリーダーミーティング、SLA (Service Level Agreement) となっており、こうした仕組みを通してグループ全体の最適化を志向するビジョン・ミッションを理解して頂くように、ローカルの方と根気強くコミュニケーションを続けていくことが大事とのことであった。

業務の標準化よりSSCへの移管を優先

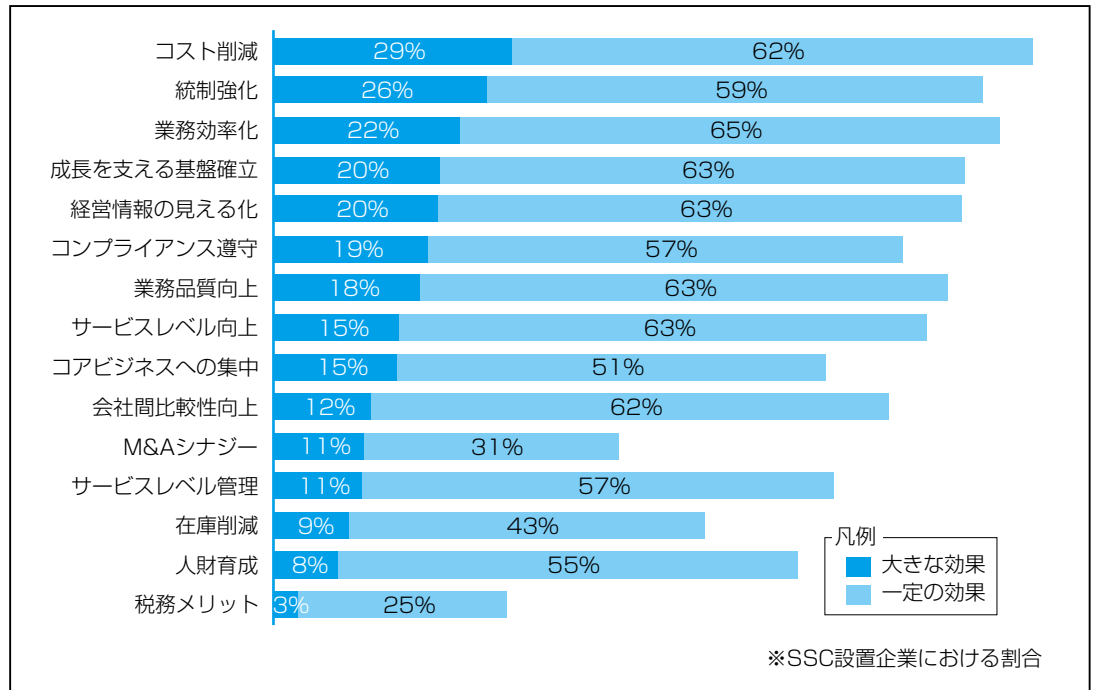
クライアントから、業務を標準化しないとSSCへの移管をすべきではないのではないかとこのことをよく言われる。確かに業務を標準化してから

図表4 業務の付加価値と複雑性の相関関係例



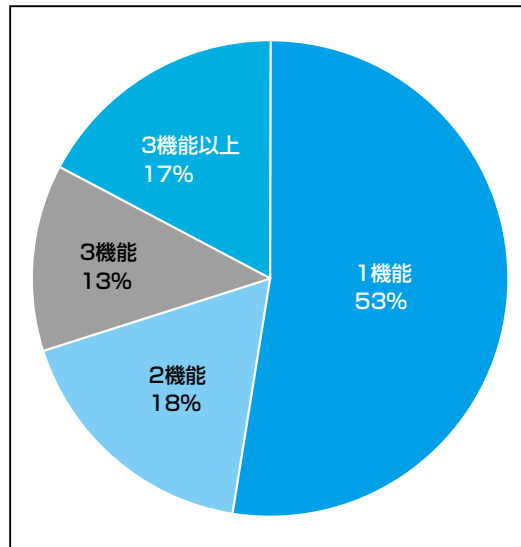
*出所：*Deloitte Shared Services and Business Process Outsourcing Conference 2011の資料を一部DTC加工

図表5 シェアードサービスの目的



*出所：Deloitte Global Shared Services Survey 2011

図表6 1SSCごとの機能数



*出所：Deloitte Global Shared Services Survey 2011

SSCへの移管をするのは王道だ。しかし、グローバルの傾向をみると「SSCへの移管を先に実施」する割合が最も高い(図表7)。理由としては、「SSCへの移管を先に実施」する方法は、早くに集約して、SSCのコントロール下で業務を変えられる、集約してコストが安いロケーションで業務を運用することでコスト削減が図れるといったメリットが挙げられる。一方、「業務標準化を先に実施」はどこまで標準化すればよいかという判断が難しいことと、標準化に時間をかけても数年たつと状況も変わり、当

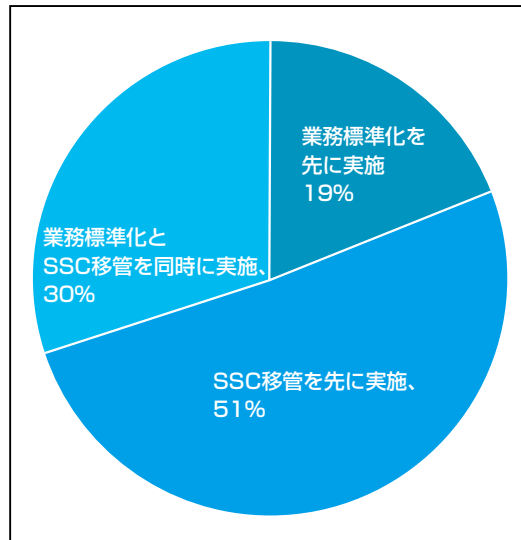
初の標準化目標が曖昧になる等で結果的に変革に時間がかかる。「業務標準化とSSCへの移管を同時に実施」は難易度が高い、トレーニングの負荷が高い等のデメリットが挙げられる。

ガバナンスはパフォーマンス指標とプロセスオーナーがカギ

SSCに対してどのようにガバナンスを効かせるかというのは大きな課題とグローバルのプラクティスにおいても認識されている。グローバルサーベイスの結果では、その対応としては、パフォーマンス指標を設定し、SSCやBPOベンダーから定期的に状況を報告させることを挙げた企業が最も多くなっている。理由としては、継続的な改善を行うためには指標をベースに改善目標を立てることが必須であること、このようなルーチンがないと本社とSSCの精神的な距離が離れてしまい、SSCが発展していないことが挙げられる。また、グローバル/リージョナルのプロセスオーナーもパフォーマンス指標の設定と同等に重要な位置づけとなっており、ガバナンスを効かせる有効な手段と言えるのだろう。

以上のことは、示唆としてはそのまま受け入れられるものではない面もあるかもしれないが、皆様が直面している課題や進むべき方向との差異を意識した上で認識して頂きたい。

図表7 業務標準化とSSC移管の実施順



*出所：Deloitte Global Shared Services Survey 2011

5. グローバル企業のSSC訪問における所感

デロイトのグローバルカンファレンスでも非常に人気の高いプログラムの1つであるグローバル企業のSSC訪問に参加した所感を簡単に述べる。訪問した企業は、2001年に今回のカンファレンスが開催されたバルセロナにSSCを設立し、ヨーロッパの経理・財務業務をカバーしている。また、2006年にレバークーゼンにSSCを設立し、米国、カナダをカバーしている。SSCの概要は以下のとおりである。

設立目的：サービスの質向上、業務の複雑性削減・透明性向上、顧客・従業員の満足度向上
 組織構造：機能単位
 人員構成：アカウント85%、スペシャリスト8-10%、リーダー5-10%
 平均年齢：35歳
 人員数：約330名（2010年）

この訪問での所感を3つ挙げる。

1つ目は、欧米企業はSSC化に伴ってドラスティックに人員を減らすというイメージを持っていたが、必ずしもそのようなケースだけではないと感じたことだ。この企業では、SSCの人員数が、2001年の約300名からスタートし、SSCの拡大と共に毎年増え、ピークである2006年には約400名となり、その後、徐々に減っていき、2010年の約330名に至った。この経過を聞くと

コスト削減を中長期的視点で取り組んでいることを感じた。もっとも、直近の改善活動としては、コスト削減を2010年～2012年で10-15%達成予定であるという話もあり、一層のコスト削減には努めている。

2つ目は、前章でガバナンスを効かすためにパフォーマンス指標が大切であると述べたことが、まさに実践されていると感じたことだ。更なる自動化・標準化を課題として取り組んでいる中で、各国のデータをきちんと指標として集計し、改善を行っていた。1つのトピックとして、入金消込の自動化の取り組みで各国の指標がマップしてあり、欧州全体の平均が83%の中でUKは8%と非常に低い状況に対して改善の取り組みをしているという話が挙げられていた。

3つ目は、雰囲気としては、オフィスは非常に整理されており、空間が広いこと、リーダーには個室が割り当てられているが、ガラス張りであり、オープンなことだ。前回の2008年のSSC訪問でも感じたが、魅力あるオフィスという観点で、グローバル企業と比較して日本企業は大きく遅れていると改めて感じた。

6. まとめ

本稿ではデロイトが開催しているグローバルカンファレンスから、SSCのグローバルトレンドとしてグローバル企業の取り組み状況とその取り組みからの示唆、実際のSSC訪問の所感を紹介した。先進グローバル企業はますます変革を続けていると感じる一方で、コミュニケーションの重要性や各国ごとに異なる文化同士が変革を受け入れることの難しさも感じられ、日本企業が悩んでいることと同じであり、日本企業もやればできるのではと勇気づけられる点もあった。また、3年前に筆者がカンファレンスに参加した時と同様に、改めてグローバル企業にとってシェアードサービスやアウトソーシングがホットトピックであると感じた。

最後に少し余談となるが、欧州には多くの国があり、それぞれの国で業務を行っていたため、どの企業でも関心が高く、その中でバルセロナは、多くの国の人材が集まる魅力的な都市であり、各国の言語対応に優れた人材を集めやすいという強みを持っているとのことであった。

今回は、カンファレンスで紹介されたグローバル企業の取組事例をいくつか紹介する。

以上