

CFO組織変革：シェアードサービスのグローバルトレンド（下） 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

前回、デロイト トウシュ トーマツが2011年9月28-29日にバルセロナで開催した「Annual Shared Services and Business Process Outsourcing Conference」から、シェアードサービスのグローバルトレンドとしてグローバル企業のシェアードサービスやBPO（Business Process Outsourcing）の取り組み状況、その取り組みからの示唆、実際のSSC（Shared Service Center）訪問の所感について報告した。その中でグローバル企業の取り組みについて、以下のトレンドを説明し、それぞれについて解説した。

- ① 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モデルへ
- ② SSCとBPOを両方使うハイブリッド型を志向する企業の増加
- ③ SSC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

前回お伝えしたように、今回はグローバル企業の取り組み事例を中心に報告する。具体的には、前述の4つのトレンドに取り組む企業について紹介し、その取り組みのポイントについて触れていきたい。

最後に前回、今回と2回に亘った連載のまとめとして、グローバル企業と日本企業の取り組み状況の違いと、日本企業に対する想いを述べさせて頂く。

2. グローバル企業の取り組み事例

2-1. Hub & Spokeモデルに取り組んでいる企業

この企業は、売上約350億\$、従業員約14万名規模の小売業である。

この企業は、近々にグローバル共通のシェアードサービスに関する戦略のプレスリリースを予定するなど、Hub & Spokeモデルを目指した取り組みを行っており、グローバル単位で考える業務と地域単位で考える業務を定義している。

図表1 グローバルでのSSCの展開状況



出所：Deloitte Shared Services and Business Process Outsourcing Conference 2011発表資料より筆者加筆

【SSCの展開状況】

現在のSSCの展開状況を図表1に示す。地域ごとにリージョナルファイナンスセンター（RFC）と呼ばれる1つのメインのSSCを設置し、その地域内にいくつかの小規模なサテライトSSCを設置しているのが特徴である。筆者にとって印象深かったことは、アフリカ（ヨハネスブルグ）や南米（ブエノスアイレス）にSSCが設置され、約70名もの規模を有しているとの説明があったことである。日本企業のシェアードサービスの取り組みは、多くが国内にとどまり、海外となると一部の企業に限られる。その地域も欧米やアジアが中心であり、アフリカ、南米は聞いたことがない。日本企業がまずは販売拠点を設置し、徐々にその機能を強化していくスタイルに対し、先進グローバル企業では、新興国に対するマーケットエントリーに関しても、SSCを含めた“ビジネスモデル”を展開しているのではないかと考察できる。

【業務プロセスの分類の考え方】

次にこの企業では、グローバル単位で考える業務と地域単位で考える業務をどのように捉えているかについて説明する。業務プロセスの分類の考え方は図表2のようになっている。まず左下の象限になる「グローバルレベルでトランザクションの標準化を考慮する業務」は、債務管理、固定資産、グループ間取引が分類される。ちなみに筆者が以前、経理SSCでの実務を経験した外資系企業でも、固定資産とグループ間取引はグローバルSSCで一元的に業務が行われていた。ちなみに、2000年に連結会計が適用された日本企業とは異なり、海外の先進グローバル企業ではグループ間取引の債権債務の整合性確保のためにグローバルで共通の仕組みを構築し、一元的に管理することは比較的好くみられる。次に左上の象限になる「地域単位でトランザクションの標準化を考慮する業務」としては、総勘定元帳管理、債権・資金管理、企業管理、旅費・経費管理、

給与が分類される。例えば、債権管理は、請求書がローカル言語であることや、入金消込のフォローがローカルごとにきめ細かい対応が求められることから、ローカル対応ができる人員の確保等の地域単位で考える必要があるのだろう。なお、前述のグローバル単位及び地域単位のトランザクションの標準化による効率化とともに、右下の象限で示される法定帳票作成、マーケティング費用管理、間接税管理をアウトソーシングすることで、戦略的な洞察が必要とされる右上の象限の統制・コンプライアンス、キャッシュフロー予測、事業経費計画・管理、オペレーションの最適化といった機能に注力できるようにしている。

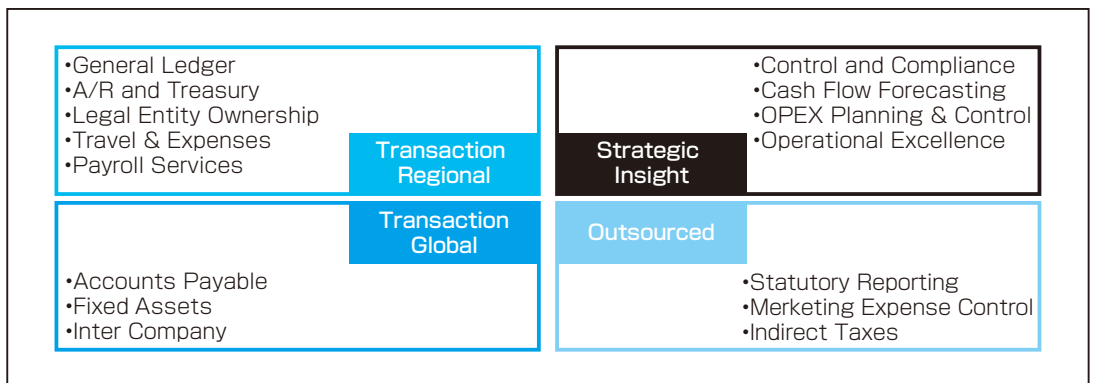
【SSCのグローバル展開を支える基本理念】

最後に、この企業のSSCのグローバル展開を支える基本理念を紹介したい。この企業のSSC機能の基本理念は、「会社の競争の優位性と成長の実現に貢献するために、推奨・信頼されるビジネスパートナーとして、以下の行動を実施し、サービス及び専門知識を提供すること」である。

- 最適なコストで最良のサービス及び継続性と拡張性のあるソリューションを提供する
- グローバルで標準化されたプロセスを推進し、情報へのアクセスがしやすく、使いやすい仕組みを構築する
- 最良のオペレーション・生産性及び持続可能性・無駄の排除を継続的に追及する
- 主な機能や組織に対して継続的に効果的な変革を行う
- ベストを目指す意欲のある人材からなる高スキルかつ多様性あるチームを開発する

この企業が一連の活動の中で得た教訓は、基本理念を掲げ、継続的に関係者を巻き込んでいくことの重要性にあったようだ。オペレーションの最適化には、相当な時間がかかることから、これらの取り組みを成功に導くためには、強いリーダーシップだけ

図表2 業務プロセスの分類の考え方



出所：Deloitte Shared Services and Business Process Outsourcing Conference 2011発表資料より筆者加筆

でなく、強い意志を支える基本理念を関係者に共有することも合わせて求められるといえる。

2-2. SSCとBPOを両方使うハイブリッド型を採用する企業

この企業は、売上約500億€、従業員約50万名規模のロジスティック企業である。

前回の報告で、SSCとBPOを両方使用するハイブリッド型には、「セグメント型」、「競争型」、「マネジメント型」の3つがあることを説明した。「競争型」とは、同じ業務範囲に対して両方のオプションを用意し、お互いを競わせるといった標準化の観点からはユニークな取り組みと言えるため、今回取り上げる。

【SSCとBPOの展開状況と運営の仕組み】

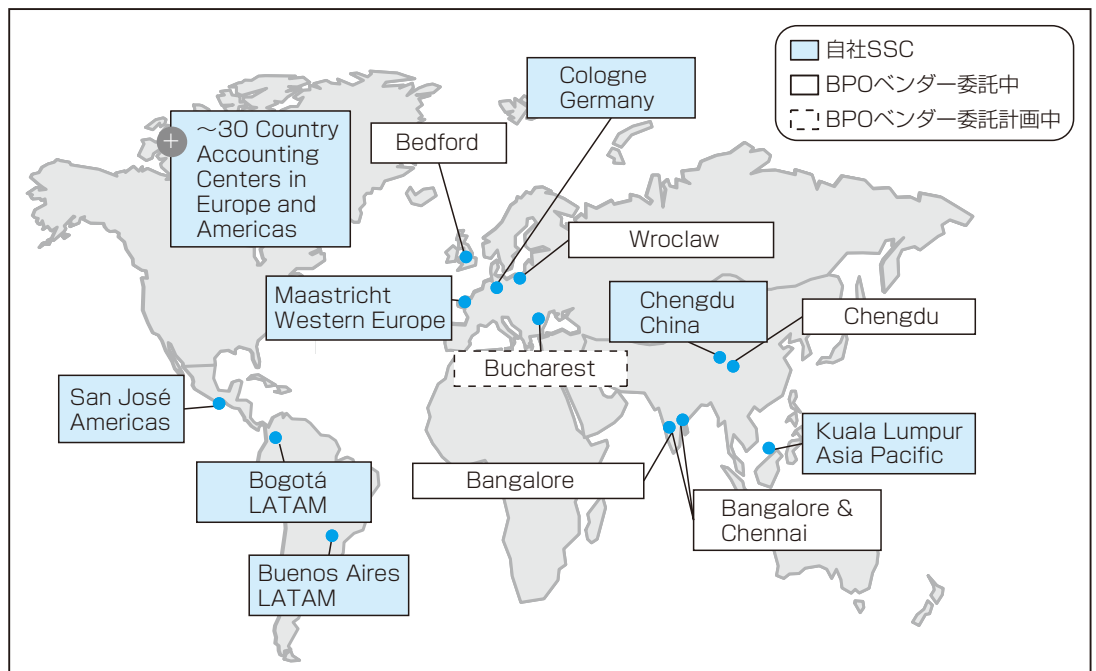
この企業におけるグローバルでのSSCとBPOの展開状況を図表3に示す。多くの地域でSSCとBPOが併存し、人員ベースでは85%がSSC、15%がBPOという比率になっている。前述したようにこの企業ではハイブリッド型の「競争型」を採用しているが、その運営の仕組みについて次に紹介する。その特徴は2つ挙げられる。1つ目は、SSCかBPOのどちらを採用するかは事業の責任者が行うルールとなっており、Head QuarterやSSCには決定権がないことだ。2つ目は、事業の責任者を支援する位置づけとして、中立の立場からコンサルティングするBusiness Service Manager(BSM)を設置していることである。

BSMの役割は、事業の責任者がベストな契約ができるようにサポートすること、サービスの品質向上やコスト削減を継続的に実現できるように透明性を確保することである。具体的には、サービス提供者であるSSCやBPOベンダーとの契約交渉の支援やサービス提供者のパフォーマンス管理、問題が起こった際のエスカレーションの判断等である。なお、SSCとBPOベンダーが競争する機会は、業務委託の開始時と契約更新時に限定し、安定した業務提供とコスト削減強化のバランスを取る点にも工夫を凝らしている。

【競争型を採用する理由】

この企業がハイブリッド型の「競争型」を採用している理由について説明する。1つ目は、BPOの存在がSSCを継続的に改善していくための「触媒」になることである。具体的には、SSCとBPOのサービスの質を定期的に評価することや、新規プロジェクトを立ち上げるにあたってSSCとBPOベンダーを競わせることが、SSCの業務の品質を高めることに繋がるということだ。筆者もSSCのサービス価格の適正性についてよく問われるが、その適正性をリアルなビジネス競争を通じて、自社で検証できる仕組みを構築しているという点は非常に興味深い。2つ目は、BPOベンダーが持つ、サービス提供のネットワークを活用できるため、柔軟性のある業務受託ができると共に、BPOベンダーの活用によって余裕が生まれたSSCの人材をCoE (Center of Excellence) に登用し、高付加価値業務に寄与

図表3 グローバルでのSSCとBPOの展開状況



出所：Deloitte Shared Services and Business Process Outsourcing Conference 2011発表資料より筆者加筆

できることである。3つ目は、同じ業務プロセスに対してSSCとBPOが併存するため、SSCに残る自社のプロセスに対する直接的なコントロール方法やナレッジが維持されることが挙げられる。

【この取り組みでの学びについて】

カンファレンスで紹介されたこの取り組みでの学びは、ハイブリッド型の「競争型」に限らずにシェアードサービスやBPOに取り組む企業にとって参考になると感じたのでいくつか紹介したい。「推進すべきこと」の1つとして、パフォーマンス指標の定義・モニタリングが挙げられていた。カンファレンスでは各指標が国ごと、事業ごとに比較するレポートにより、パフォーマンスに問題があると直ちに状況を把握し、改善に努めている話が紹介された。前回の報告でもパフォーマンス指標の設定の重要性に触れたが、具体的に示す事例として印象的だった。「避けるべきこと」で筆者が共感したのは、自社の問題の解決をアウトソーシングに期待してはいけないことと、契約交渉は弁護士やコンサルタントにまかせっきりにしてはいけないということだ。前者は標準化できておらず業務が複雑だからといってBPOベンダーに委託して整理してもらおうと考えてはいけないこと、後者は契約交渉は自らがきちんと取り組まなければいけないことであり、当事者の話として説得力があった。

2-3. BPOベンダーに高付加価値業務を移管した企業

この企業は、売上約250億€、従業員約10万名規模の総合家電メーカーである。

この企業では、一般的に高付加価値業務として認識されるコントローリング業務のうち、判断を伴わずルールベースに行える業務をBPOベンダーに移管する取り組みを行った。ここでのコントローリング業務とは、主にレポーティング業務を指している。

【取り組みの背景】

この取り組みの背景としては、この企業ではレポーティング業務の整合性や標準化が不十分であり、非効率な業務プロセスであったことが挙げられた。例えば、組織階層としてセクター / Business Group、Business Units、Operation Response Unitsがある中で、同じ組織階層で別のフォーマットのレポートを出力していたり、各組織階層ごとに使う項目が整理されておらず、レポートに不要な項目が多い等が説明された。また、セクター、SSC、BPOベンダーでコントローリング業務の重複が多くあったことも挙げられた。

【取り組みのアプローチ】

次に、この企業のアプローチの概要を紹介する。特徴としては、レポーティング業務を細かく体系化・整理し、その必要性を精査した上で標準化したことである。具体的には以下の手順で実施した。

- ①まず、経理・財務プロセスを個々のタスクレベルまでブレイクダウンし、プロセスあたりの工数を見積もりした。
- ②次に、コントローリング業務をルールベースに行える業務と判断が必要な業務をプロセスごとに区分し、ルールベースのコントローリングプロセスのサービスの必要性を評価した。
- ③その上で、コントローリングプロセスで使うレポートの一覧を作成し、レポートの軸や項目、タイミング、使用者等をまとめ、グループの中でのベストプラクティスの検討、更なる改善をする余地を検討し、標準化や整合性の確保がされたレポート形式に変えて一元的にレポーティングが行えるようにした。
- ④そして、グループ内のパイロット会社で適用し、検証をした上で、BPOベンダーでのサービス提供を開始した。

図表4 セクター・SSC・BPOベンダーの業務分担

	プロジェクト前			プロジェクト後		
	セクター	SSC	BPOベンダー	セクター	SSC	BPOベンダー
判断を伴う コントローリング業務	✓	✓		✓		
ルールベースの コントローリング業務	✓	✓	✓		✓ 橋渡し・ 決定	✓ 実行
会計取引の業務		✓ 橋渡し・ 決定	✓ 実行		✓ 橋渡し・ 決定	✓ 実行

出所：Deloitte Shared Services and Business Process Outsourcing Conference 2011発表資料より筆者加筆

【取り組みの効果】

この取り組みの効果としては、コスト削減だけでなく、業務の重複を排除することで全体の最適化が図れ、業務プロセスを標準化することで自動化ができる等の効率性が図れたことがまず挙げられた。そして、ルールベースのコントローリングの業務が一元化されたことで、これまで以上に透明性が確保され、内部コントロールシステムの簡素化や低コスト化の素地ができたこと、さらには、ルーティン業務を全面的にBPOベンダーに移行することでローカルの経理・財務機能がよりビジネスサポート機能に注力し、KPIやP/Lの改善に取り組めることも触れられた。また、セクター、SSC、BPOベンダーの業務分担も図表4のように整理された。日本企業でも、BPOするかは別として、このようなレポートの棚卸を実施し、グループ単位で標準化を行うことで効率化を図る余地は大きいのではないだろうか。

にSSCを設立した。具体的なグローバルでのSSCの展開状況を図表5に示す。なお、具体的なスタッフ機能の主な内容は以下の通りである。

- 経理・財務：オペレーションやレポーティング機能
- 人 事：オペレーションやレポーティング機能、報酬・タレント戦略等のCoE機能
- マーケティング：グローバル広報機能、ブランド管理・内部コミュニケーション等のグローバル支援機能
- I T：ITサービス・インフラ統合・アプリケーション適用等のITグローバル化機能
- 戦略&変革：ポートフォリオやチャネル等の戦略機能、技術・アーキテクチャー等の変革機能
- サプライチェーン：SCM全体や製造・購買・品質に対するリーダーシップ等のグローバルSCM機能

2-4. 多くのスタッフ機能を保有したSSCを立ち上げた企業

この企業は、売上約12億€、従業員約12万名規模のエネルギーマネジメントの企業である。

この企業では、ビジョン・アイデンティティーの共有、共通のシステムや言語での運営、買収における早期の統合の実現を行うグローバルサポート機能として、多くのスタッフ機能を保有するSSCをグローバルに立ち上げた。

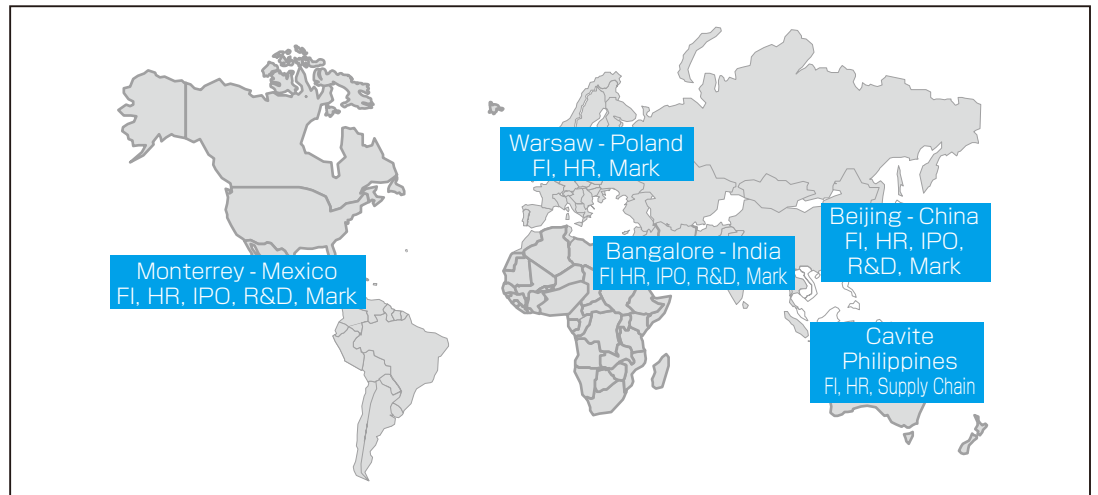
【スタッフ機能を跨る共通事項と個別事項】

次に、多くのスタッフ機能を保有するSSCを運営する上で、機能を跨って共通で考える事項と機能ごとに個別に考える事項の捉え方について紹介する。共通事項は、SSCの戦略、委員会・SLA(Service Level Agreement)・顧客満足度調査といったグローバルガバナンス指針、ロケーション、全体のプロジェクトにおけるチェンジマネジメントのアプローチが該当する。一方、個別事項は、機能ごとの統合ロードマップや投資対効果の検討、各機能のマネジメント・顧客に対するレポーティングライン、国・機能ごとに異なるリーガル・税務要件・法定帳票の対応が挙げられる。

【SSCの展開状況】

この企業では、SSCのサービスの質や正確性の向上、コスト削減、プロフェッショナルなバックオフィス、標準化されたコンプライアンス、新しいシステム導入の実現を目指し、3年以内に5つの地域

図表5 グローバルでのSSCの展開状況



出所：Deloitte Shared Services and Business Process Outsourcing Conference 2011発表資料より筆者加筆

【障害に打ち勝つための必要な要素】

この取り組みでは、変化することに対する抵抗、導入に伴う課題、多くの情報システムの存在、標準化・共有されていないプロセス、国特有の法令・規制の課題といった障害があったと説明された。これらの障害に打ち勝つための必要な要素として以下の事項が挙げられた。

- トップマネジメントのサポートと調整
- ビジョンや全体の投資対効果の共有
- SLA・KPIの適切な設定、顧客満足度調査、重要課題のエスカレーションプロセスの定義、年次レビュー
- ゴールに対する早めかつ効果的なコミュニケーション
- チェンジマネジメントの精神の強調

特に多くのスタッフ機能を跨る取り組みであるため、1つ目のトップマネジメントのサポートと調整は特に重要だったとの話があった。

以上、カンファレンスで発表された事例のうち、4つの企業の取り組みの概要を紹介させて頂いた。最後に前回、今回と2回に亘った連載のまとめを述べる。

3. まとめ

前回は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について、主にグローバルサーベイの結果を用いて説明した。今回はグローバル企業の取り組み事例を紹介し、より具体的な内容について触れた。そこから言えることは、各企業で取り組み内容は様々であるが、シェアードサービスやBPOの取り組みがグローバルで展開されていること、多くの企業が5年～10年もの期間かけて継続的に取り組んでいるのは共通であるということだ。

一方、日本企業の多くは、日本国内に閉じた取り組みになっており、継続的改善も十分に行われていないことをよく耳にすることを踏まえると、日本企業とグローバル企業では成熟度に大きな差があると言わざるを得ない。グローバル化しているビジネス環境において、独自の手法で対抗できると考えている日本企業は別として、先進的な事項に取り組んでいるグローバル企業から得られた教訓は、積極的に取り込んでいくことが有用ではないかと、筆者は考えている。

最後に、一部ではあるが、日本企業の中でもグローバルでシステム・業務プロセスの標準化に取り組み、海外のSSCを立ち上げようと奮闘している企業もある。我々も、微力ながらこうした日本企業のシェアードサービスの取り組みを支援させて頂ければ幸いである。

以上