

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

前回、デロイト トウシュ トーマツ リミテッドが毎年欧州で開催している「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）の取り組み状況について、以下のトピックを説明し、それぞれについて解説した。

- ①グローバルビジネスサービスとは何か
- ②グローバルビジネスサービス導入のポイントは何か
- ③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

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、前回触れたグローバルビジネスサービス（GBS）に取り組むグローバル企業の事例を3つ取り上げる。1つ目の企業は多くの事業を保有するコングロマリット企業を取り上げる。全く異なる事業を保有する企業がどのようにGBSに取り組んでいるかは、標準化の推進という観点で参考になると考える。2つ目は数多くのM&Aを実施している企業だ。これまで筆者はシェアードサービスがM&A後の統合作業の迅速化・効率化に貢献することをお伝えしてきたが、それを実践している企業と言えよう。3つ目はBPOを積極活用してシェアードサービスセンター（SSC）の付加価値向上に取り組む企業を取り上げる。BPOベンダーと上手く協業してGBSを構築することも1つの選択である。これらの企業の取り組み概況を説明した上で、取り組みの特徴及び成果について説明する。最後に前回、今回と2回に亘った連載のまとめとして、日本企業に向けた期待について述べる。

2. グローバル企業の取り組み事例

2-1. コングロマリットの企業A

この企業は、売上は約750億ユーロ、従業員は約370,000名規模の電機業界の企業である。また、この企業は4つの事業を保有し、エナジーからヘル

スケアまで幅広いビジネスを展開している。この事例の特徴としては、GBSに取り組む中でプロセスの高度化を進めていることが挙げられる。

【取り組み概況】

この企業では、1990年にSSCを立ち上げた。当時はグループ外向けにITのBPOサービスを実施する会社を立ち上げ、その企業がグループ内向けにITを中心としたサービスを展開していた。その後、1990年代後半に各地にファイナンス、ロジスティクス、購買、ファシリティマネジメント、人事領域をカバーするSSCを設立し、機能を強化した。但し、この時点では、地域単位の取り組みが主体であった。2006年にグローバルシェアードサービス組織を設立、それまでアメリカSSCのCEOを担っていた人物がトップに就任した。2008年にはその人物がアメリカ本社のCFOにも就任し、GBSトップとの兼務体制となった。2010年からは高度化取り組み開始し、コスト削減とクオリティ改善を推進した。2012年からはPhase2として、プロセス改善とオペレーション最適化、2015年からのPhase3では統合されたエンドツーエンド・サービス提供の実現を目指している。

【GBSの立ち上げ】

この企業では先に述べたように2006年に地域単位で行われていたシェアードサービスを、グローバル単位で管理すべく、“Global Shared Services”を設立した。同組織の初代のヘッドはほどなくしてアメリカ本社のCFOとなる人物が任命された。このようにトップマネジメントがGBSのトップを兼任するのは、グローバル企業では一般的である。この組織のゴールとして掲げたことは、有効性・効率性・柔軟性・コンプライアンス・標準化の向上、複雑性・コストの低減であった。そのゴールに向けてまず着手したことは、グローバルのビジョンや戦略の策定、グローバル各地のサービスセンターから提供可能なサービス・ポートフォリオの策定であった。地域単位でそれぞれ行われていた活動を標準化し、ガバナンス・コントロールするためには、グローバルで目線を合わせる指針とスコープを明確にする必要があったからであろう。この初期の活動の代表的

な成果としては間接業務のシェアード化の推進（特に給与支払い、債務管理）とコスト削減の推進であった。なお、この初代GBSトップは、同グループにとって巨大なマーケットであるアメリカの現地本社でCFOを兼ねていることを踏まえ、「CFOの業務負担は昔と比べ、かなり軽くなっている。今ではシェアードサービスにファイナンス部分を任せることによって、本来の優先事項に時間を割くことができる。相互補完的なマネジメントを行っているので、アメリカ法人とグローバルSSCそれぞれのシニア・マネージャーが、戦略、方向性、課題感を共有できている」と述べている。CFOがGBSと戦略を共有し、パートナーとしての存在価値を見出していることが推察される。

【高度化に向けた取り組み】

その後、GBSでは高度化に取り組むことになる。高度化開始前のGBSは4,000人もの規模を有し、幅広いサービス・ポートフォリオ、ベストプラクティス事例を擁していたものの、依然としてバラつきのあるサービス・ポートフォリオであり、グローバル・シナジーの欠落していた。求められる対策としては、グローバル及び機能横断的なシナジーの構築、コストレベルのベンチマーク調査の実施、サービスの質・透明性の向上が挙げられた。具体的には下記のステップに沿って改革を実施している。

[Phase1 (Lift & Drop)]

コスト削減・サービス品質の改善

- ・顧客（サービス納品先）との関係強化
- ・様々なサービスメニューの統合
- ・オペレーションのプロフェッショナル化
- ・サービス文化の育成

[Phase2 (Change)]

プロセス改善・サービスイノベーション

- ・顧客対応の改善
- ・サービス品質と効率性の改善
- ・オペレーションの最適化
- ・ソリューション・コンピテンシーの開発

[Phase3 (Innovative Solutions)]

End to Endの最適化サービスソリューション

- ・顧客対応の変革
- ・包括的なソリューションの開発
- ・統合されたビジネスサービス
- ・起業家精神の強化

【取り組みの成果】

現在、この企業ではPhase2の活動を推進中であるが、Phase1の成果として主に4つが挙げられている。1つ目はグローバル5ヶ所のオペレーションハブを中心としたサービス体制の確立だ。具体的には、ファイナンス、人事、SCMを中核として、ハブ&スポーク型のネットワークをグローバルに展開している。ハブとなる拠点は、アルゼンチン、中国、インド、チェコ、ポルトガルの5ヶ所に設置されている（図表1）。2つ目は、グローバルの事業領域に即したサービスラインの構築である。サービスポートフォリオを整理・再構築し、標準原価計算に基づく、トランザクション・ベースの課金体制への移行し、機能的なガバナンス体制を構築した。3つ目は堅固な顧客エンゲージメント・モデルの構築。具体的には地域SSC責任者が顧客満足度向上の推進、月次の顧客満足度調査を実施し、サービス・マインドセット・プログラムの展開や全オペレーションに対する標準課金システムの整備も行った。最後の4つ目は、コスト削減の仕組みの構築である。その施策としては、生産性向上に関する年次コミットメン

図表1 企業AのSSCのグローバル配置



トの設定、トレース・モニタリングツールの活用、顧客P/L上のコスト削減額のトレース管理、コスト削減目標とマネジメントのインセンティブとの紐付けを行った。単にコスト削減の目標を出すだけでなく、コスト削減のための仕組みを作ることに注力していることが、継続的な改善に繋がっているであろう。

その後、Phase2では、世界レベルのサービス品質実現に向けた具体的な目標設定として、半数超のスタッフに品質及びシックスシグマのトレーニングの実施、継続的改善プロジェクトを立ち上げた。現在、グローバルKPIによる更なる透明性の実現に向けて、オペレーション及び戦略を見据えたグローバル共通のKPIツールの設定（KPIはドリルダウン可能な仕組みを構築）、全てのサービスをカバーするフレームワークの全世界への展開に取り組んでいる。

最後に、この企業は最初にも述べたようにコングロマリット企業であることから、事業ラインがリードし、変革プログラムを実施している。事業ライン側で、フレームワークや基準、ベストプラクティス、各種サポート等を提供し、変更計画は、SSCと事業ラインによるコラボレーション型のアプローチにより、ローカルレベルに展開している。

2-2. 数多くのM&Aを実施する企業B

この企業は、売上は約370億ドル、従業員約120,000名規模のIT業界の企業である。この事例の特徴は、80件を超えるM&Aに対するSSCの貢献、短期間で多機能SSCを実現したアプローチである。この企業では数多くのM&Aで売上を拡大しているにも拘らず、販管比率を維持又は、緩やかに減少させているのは驚きに値する。

【取り組み概況】

この企業では、1998年にバラバラだったグローバルの業務プロセスと情報システムを統合する計画を発表し、自社のビジネスプロセスの統合とSSCの設立を決定した。翌年の1999年には、アイルランドのダブリンにEMEA地域向けのSSCを設立。この過程で標準的な業務プロセスの検討や、それらを支えるシステムの試験運用を実施した。直後には、カリフォルニア（アメリカ）、シドニー（オーストラリア）にもSSCを設立した。その後、2004年にブカレスト（ルーマニア）、バンガロール（インド）にグローバルセンターを設立、2009年には、サンホセ（コスタリカ）に南米地域をカバーするセンターを設立した。2012年から更なるSSCの役割強化に向けて改善の実施中である。

【GBSを支える基盤】

この事例の特徴としては、数多くのM&Aに対応

したSSCということ述べた。ここでまずはそれを支える基盤のポイントを述べよう。1つ目はプロセスとシステムの統合である。具体的には、IT全般統制として情報を統合（1インスタンスに統合）、全世界の業務プロセスの自動化を推進し、1つのプロセスに統合、コンプライアンス文化を形成した。2つ目はカバー範囲の広さである。この企業ではファイナンス、購買、受注管理領域といった15ものプロセスをカバーし、ダブリン（アイルランド）とブカレスト（ルーマニア）のSSCで113ヶ国をカバーしている。3つ目は、グローバル・プロセス・オーナー制度の採用である。SSCへの業務集約にあたっては、業務プロセス最適化のため、必要に応じて、変更するプロセスとその変更方法を定めるグローバル・プロセス・オーナーが重要な役割を果たしている。主なミッションは以下の通りとなる。

① SSCのプロセス評価

- ・テクノロジーの使用状況
- ・組織構成・責任範囲
- ・効率性、有効性、信頼性、ベストプラクティスの追求
- ・グローバルでの人員配置

② グローバルプロセスに関する指揮

- ・戦略的な方向性の設定
- ・グローバルからの要求事項の把握
- ・ビジネス上のニーズとサービスレベル基準の確認

なお、この企業では、情報システムの管理を行う、グローバル・アプリケーション・オーナーもおり、変更されたプロセスをアプリケーションに反映する役割を担う。グローバル・プロセス・オーナーのパートナーと言えるがお互い干渉はしない。

【M&Aへの対応】

この企業では、M&Aを加速する経営方針に舵取りをした結果、SSCの役割を変更し、コントロール機能の強化、グローバル全体での効率化とした。以前は、いわゆる通常のSSCに求められるコスト削減や効率化が主な役割であり、具体的には、グループ内のオペレーションの整備、簡素化・標準化・集中化・自動化の推進、標準的なシステムの導入、意思決定と説明責任の強化、利益率の拡大などのミッションを負っていた。その役割を、コントロール機能の強化とグローバル全体での更なる効率化に変更した。ここでコントローラー機能の強化の一例を挙げると、インドのセンターの設立・グローバル化により、記帳からレポート、収益認識、受注処理以外の業務を移管すると共に、ルーマニアのセンターの設立・グローバル化により、経費支払、専門業務請負、サポート契約更新、教育業務を移管し、ダブリンのSSCはグローバルのコントローラー業務に注力させたことである。2つ目のグローバル全体での効率化については、ダブリン（アイルランド）と

バンガロール（インド）をグローバルセンターとして設立したことが挙げられる。特にバンガロールSSCは、24×7稼働で、あらゆるタイムゾーンに

対応できるようになっている。なお、この企業におけるグローバルでのSSCの配置を図表2に示す。

図表2 企業BのSSCのグローバル配置



【取り組みの成果】

この企業のGlobal SSCはこれまで以下の成果を挙げている。まず、人の観点では、人員数の25%削減、一人当たり人件費の削減、質的効果としては、サービス及びスキルレベルの向上、個々の業務範囲の細分化が挙げられる。次にプロセスの観点では、効率性の向上、セルフサービスの導入による工数の削減といった定量効果、それ以外にもグローバルプロセスの標準化、クオリティ・マネジメント、変化に対する迅速な対応が質的効果として挙げられた。システムの観点では、インフラの統合、拡張性のあるプラットフォームの実現、シングルデータモデルの実現、マネジメントダッシュボードの導入が挙げられた。CFO領域という切り口では30%のコスト削減、28ヶ月で投資回収という結果が得られた。今後は、今後はよりビジネスに近いところでグループをサポートしていく役割を目指しており、現場でのビジネスパートナーとして、戦略的なリーダーシップを形成していく予定になっている。

2-3. BPOを積極活用して付加価値向上の 取り組む企業C

この企業は、売上は約100億ポンド、従業員約30,000名規模の小売業界の企業である。この企業ではSSCの活用を拡大した時期に大幅に販管比率を低減させ、その後も売上の順調な推移にもかかわらず販管比率をほぼ横ばいで推移させている。特徴としてはBPOを積極活用したSSCとBPOのハイブリッド型のモデルで、SSCの付加価値を向上させていることが挙げられる。

【取り組み概況】

この企業では、2000年にシステムや業務プロセ

スをグローバルで統合する動きが開始。その一環として、SSCの設立が提唱され、翌年、ブダペスト（ハンガリー）に、ヨーロッパ内のグループ企業のファイナンス・総務を手がけるSSCを設立した。2004年にブダペストSSCの拡大を開始、人員を70名から2005年末までに400人体制にする計画を発表し、業務領域も高度化・拡大を進めた。2007年にはSSCのサービス対象エリアをグローバルに拡大し、併せてBPOの併用によるハイブリッド体制に移行し、SSCの付加価値化取り組みを開始した。また、2010年には税務業務のSSC移行を本格化し、2012年からはラテンアメリカのファイナンス領域のSSCをボゴタ（コロンビア）に設立した。ボゴタでは、オペレーションをBPOベンダーと共同で実施している。なお、BPOベンダーは、ナイロビ（ケニア）、デリー（インド）の拠点もサポートしている。

【SSCのグローバル化とBPOの活用】

この企業では、2007年頃からグローバル全体を対象としたサービス提供へのシフトし、SSCの名称も“Global Business Services”へと変更された。また、グローバル化による多言語・24時間対応の必要性から、BPOを活用するハイブリッドモデルを採用した。これにより、24時間×365日のサービス提供体制を実現した。この企業のグローバルでのSSC/BPOの配置状況を図表3に示す。グローバル責任拠点となるブダペスト以外は、全てハイブリッド形式の拠点となっており、BPOへの依存度が高い体制となっている。

ハイブリッドセンターのあり方の一例としてボゴタ（コロンビア）センターの特徴を下記に記す。このセンターは2012年に設立され、業務領域はファ

図表3 企業CのSSC/BPOセンターのグローバル配置



イナンス、カバー地域はラテンアメリカである。人員規模は、このBPOベンダーとの合計で200名程度となっている。この取り組みのポイントは2つ挙げられた。1つ目は両社の協力による現地有力組織への働きかけである。この企業とBPOベンダーはセンター設立にあたって、協働してコロンビアの有力組織への働きかけを行った。働きかけた先は、商工観光省、税務当局、ボゴタ市長、そして民間の投資促進機関など様々であった。2つ目は、両社にとってWin-Winの南米拠点の構築である。この企業は南米の間接業務の集中化により、本業への専念が可能になり、BPOベンダーはコロンビア進出の足がかりになったことである。経済の発展性や優秀な人材の多さから、コロンビアは、良好なビジネス環境があるとされている。

【取り組みの成果】

グローバル化を果たした2008年以降、継続的に業務高度化の取り組みを行っており、BPOにトラクザクション業務を移管したことも、高度化実現の大きな要因となっている。高度化の内容は、具体的には、旅費精算処理の改善、キャッシュ・サイクル部門のプロセス改善、コントローラー機能・CoE機能の強化、記帳からレポート業務の改革が挙げられる。ここで言うコントローラー機能とは、法務・税務上の要件対応力、レポート能力の向上である。SSCの税務業務機能については、以下に詳細を述べる。

税務業務のオペレーションには、①本社のグループ税務チーム（Group Tax）、②自社のビジネスファイナンスチーム、③SSC、④BPOの4者によって担われている。役割としては①の本社のグループ税務チームが、税務業務に関するフレームワークやガイドラインの策定や領域をまたぐ高額の税務処理

に関する責任の引き受け、特定のテクニカルな税務問題への取り組みを実施し、②のビジネスファイナンスチームがビジネス上の課題に関する事項を引き受ける。そして③のSSCが税務コンプライアンス及び法令に基づくレポート、税法順守について責任を負い、④のBPOがトラクザクション部分のみ行うという分担となっている。

3. まとめ

前回は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ビジネスサービスを主なトピックとして紹介した。今回はグローバル企業の取り組み事例のうち、グローバルビジネスサービスに取り組む3つの企業を取り上げた。取り組みアプローチは様々だが、シェアードサービスの取り組みの開始時はコスト削減が中心であったが、グローバルでシェアードサービス、BPOを活用し、前回紹介した効率化のドライバーを実践しながら、SSCの業務内容の高度化に取り組んでいる。

昨今、日本企業での本社主導のグローバルでのシェアードサービスやBPOに取り組む企業が増えている。但し、その取り組みを開始・推進するトリガーを掲げることに苦労しているように感じている。多くのグローバル企業がシェアードサービスやBPOの取り組みのきっかけとなった業績の悪化に伴うコスト削減のマネジメント要請である。もちろんその場合は取り組みを開始するトリガーとしては分かりやすいのだが、シェアードサービスの取り組みはシステム投資も必要であり、望むべきはそのような追い詰められた状態になる前に取り組みを開始したい。そのためには、まずはグローバル化に向けて、グローバルでのCFO組織のあるべき姿を描き、それを実現させるためには何をすべき

で、どのようにアプローチしていくかを議論すべきではないだろうか。我々も微力ながらこうした日本企業のCFO組織のグローバル化の対応に向けた変

革をご支援させて頂ければ幸いである。

以上

トーマツ メールマガジンのご案内

トーマツグループでは、専門性と総合力を活かしたナレッジやニュースをWebサイトに掲載するとともに、その更新情報を中心に「トーマツメールマガジン」として無料で配信しています。www.tohmatsum.com/mmlにアクセスし、トーマツメールマガジンにご登録くださいますようお願い申し上げます。

トーマツ総合メールマガジン

監査・ファイナンシャル アドバイザリー・コンサルティング・税務の4つの分野のサービスに関連する内容を中心に、それぞれの分野の最新情報やセミナー情報などを配信しています。(毎月発行)

トーマツIFRSメールマガジン

IFRS/国際財務報告基準(国際会計基準)の最新動向、解説記事を定期的に配信しています。また、特に重要なIFRS関連情報が発表されたときには、即時に、当該情報やその解説記事を配信しています。(概ね毎週発行)

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリーメールマガジン

M&Aの実務の観点より、新聞や経済誌等とは異なる視点で、財務・会計・経営戦略・業界動向などの話題を中心に、タイムリーかつ実務に即して充実した情報を提供しています。M&Aに関する身近な情報ソースとしてご活用ください。(毎月発行)

コンシューマービジネスメールマガジン

日用消費財、小売などのコンシューマービジネス業界におけるトピックスを配信します。ASEANをはじめとする新興国における市場動向レポート、企業動向ニュースサマリー、業界特有の会計情報などを提供します。(毎月発行)

ライフサイエンス ニュースレター

ライフサイエンス業界における最新トピックを配信します。業界専門コンサルタントが、製薬・医療機器企業が直面する課題や、押さえるべきトレンドなどについて解説します。(原則、隔月発行)

トーマツ チャイナニュース

中国ビジネスを展開している日本企業及び在中国の日系企業向けのニュースレターです。会計税務の専門的な立場より中国の会計税務投資情報についてタイムリーにわかりやすい解説を配信しています。(毎月発行)

ヒューマン キャピタル ニュースレター Initiative

組織・人事に関する国内外の最新動向、解説記事やセミナー情報を、ヒューマンキャピタル(HC)グローバル発行の内容も交えて配信します。企業の「人」「組織」にまつわる課題解決に向けて、是非ご活用ください。(毎月発行)

グロース エンタープライズサービス メールマガジン Next-

「成長企業」の創出に向けて、日本経済再生への戦略的視点を含めた政策提言と、成長企業が取り組むべき経営課題について、グロースエンタープライズサービスのコンサルタントが執筆した記事・インタビュー等を配信しています。(原則、毎月発行)

■お問合せ先 トーマツ メールマガジン事務局 info_magazine_jp@tohmatsum.com