

第8回 ファイナンス組織の高付加価値化に向けたシェアードサービス

デロイト トーマツ コンサルティング(株) こばやし 小林 たくみ

1. ファイナンス組織の高付加価値化に向けた取組み

ビジネス環境の変化と経営課題の複合化に対応するためのファイナンス組織の変革アジェンダについてシリーズで解説している。第8回となる本稿では、シェアードサービスを活用しながらファイナンス組織の高付加価値化を実現するための手法を先進企業の事例を交えて紹介する。

本稿でお伝えしたいことは3点。①シェアードサービスが担うべき役割、②シェアードサービスが取り組むべき方向性、③ビジネスサービス化による有効性向上である。シェアードサービスに焦点を当て、外部環境変化に強いファイナンス組織の実現に向けた3本の矢に対して考察を進めたい。

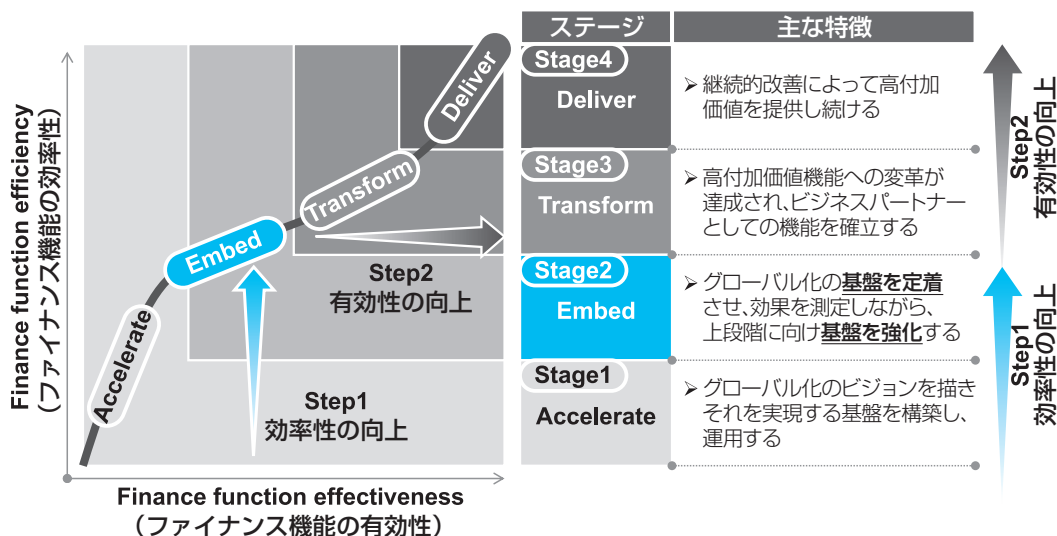
ファイナンス組織の高付加価値化に向けて、シェアードサービスの進化が必要とされる背景は3つある。1つ目は、競争優位の前提として日本だけでなく海外も含めた間接機能の効率化が必須となったこと、2つ目は、コスト削減だけでなくグローバルに全体最適な機能再配備が求められるようになったこと、最後には M&Aの隆盛で、迅速な事業立ち上げ

が要請されるようになったことである。外部環境変化が激しい中では、グループ全体の間接業務を掌握し得る立場としてシェアードサービスに期待される役割は拡大していると言え、デロイトでは、これらを踏まえたシェアードサービスの変革が必要であると考えている。

2. シェアードサービスが担うべき役割とは

まず初めに、シェアードサービスが担うべき役割について説明したい。デロイトでは、ファイナンス組織の高付加価値化には、効率性と有効性の2段階の変革が求められると考えている(図表1)。これは、前回解説した、ファイナンス組織のステージを4段階で定義した表に基づく、Stage2に引き上げる効率性向上と、Stage4に引き上げる有効性向上の2つの変革が必要であることを意味する。多くの日本企業が、未だにStage1に留まっていることを考えると、ファイナンス組織をStage2に引き上げることが日本企業にとって最初に必要なアクションだと考える。

図表1：ファイナンス組織の高付加価値化に向けた1stステップ



では、効率性を高めるにはどう考えていくべきだろうか。デロイトでは、ファイナンス組織の基盤構築には、「攻め」と「守り」に区分した2領域4種類の機能（攻め：カタリスト・ストラテジスト、守り：スチュワード・オペレーター）を具備すべきだと考えている（図表2）。この時、Stage2を目指す上では、このファイナンス機能の「攻め」と「守り」をバランス良く配備することが肝要といえる。まずは各社における攻守機能のバランスを業務、組織、人材、システムの4領域で確認することが有益だろう。

例えば、業務分野では、全CFO業務工数に占めるオペレーション業務工数が60%以内に抑えられ、意思決定支援業務に20%以上の工数を投下出来ているか、検証が必要だ。デロイトがグローバルで実施した調査によると、先進企業におけるCFO業務を意思決定支援、スチュワード、ファイナシング、オペレーションに分解した場合、オペレーション業務が占める割合は業種を問わず約60%である、との調査結果が出ている。従って、オペレーション業務に60%を大幅に超える工数を投下している場合、先進事例に倣った「あるべきCFO組織の姿」に対して攻守機能のバランスが崩れていると評価できる。

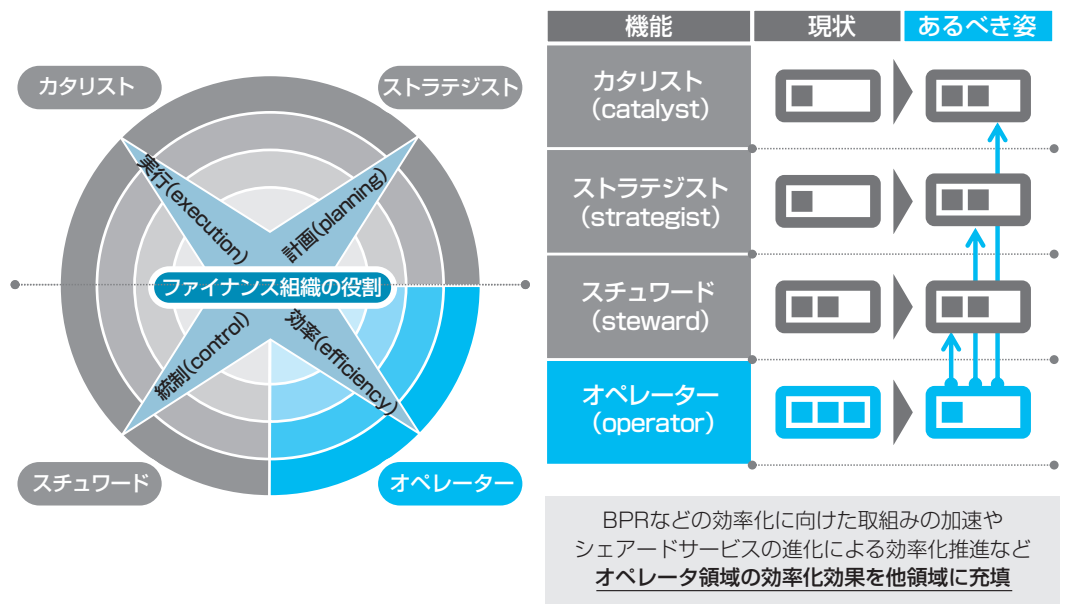
人材分野でも、日常的なオペレーションを担う人材だけでなく、専門家や有資格者などの専門家集団を組成しているか、という検証が必要である。例えば、M&Aに精通した人材や高度な資金管理に対応するトレジャー経験者などを組成出来ているだろ

うか。オペレーター領域の業務処理を担う人材だけでは、「守り」偏重の体制と言わざるを得ない。

同様に、システム分野では、日常的な取引を記帳するERPだけでなく、DashBoardやBIなど戦略立案、戦略実行に資するシステム機能を具備しているか、検証すべきだろう。ファイナンス組織が攻守機能をバランス良く配備出来ているか、を棚卸することで効率性向上に向けた道筋が理解し易くなる。

多くの日本企業では「守り」に重きが置かれ、「攻め」が手薄になっている場合が多い。デロイトでは、グローバル化に伴い「攻め」機能の強化が求められると考えている。これは、ビジネスが多様化・複雑化して不確実性が高まる中では、積極的に変化に対応すべく、財務戦略や資金政策、高度な業績予測などを通じた「攻め」の会計による貢献が欠かせないと考えているからである。では、「守り」偏重の状態から、「攻め」に転換するには、どう対応すべきなのか。デロイトでは、「攻め」機能の充実に向けたリソース創出策の1つとして、オペレーター領域を筆頭とした「守り」機能の効率化があると考えている。具体的には、BPRによる効率化やシェアードサービスの進化による効率化などを指し、オペレーター領域の効率化効果で発生した余剰工数を「攻め」機能に充填することが肝要だ。「守り」機能に位置付けられるシェアードサービスでは、効率化を追求し、リソース創出に貢献することがバランス型CFO組織、さらには外部環境変化に強いファイナンス組織の実現において期待されている、といえる。

図表2：バランス配備実現に向けたアプローチ



3. 網羅的事実に基づく洞察による効率性向上

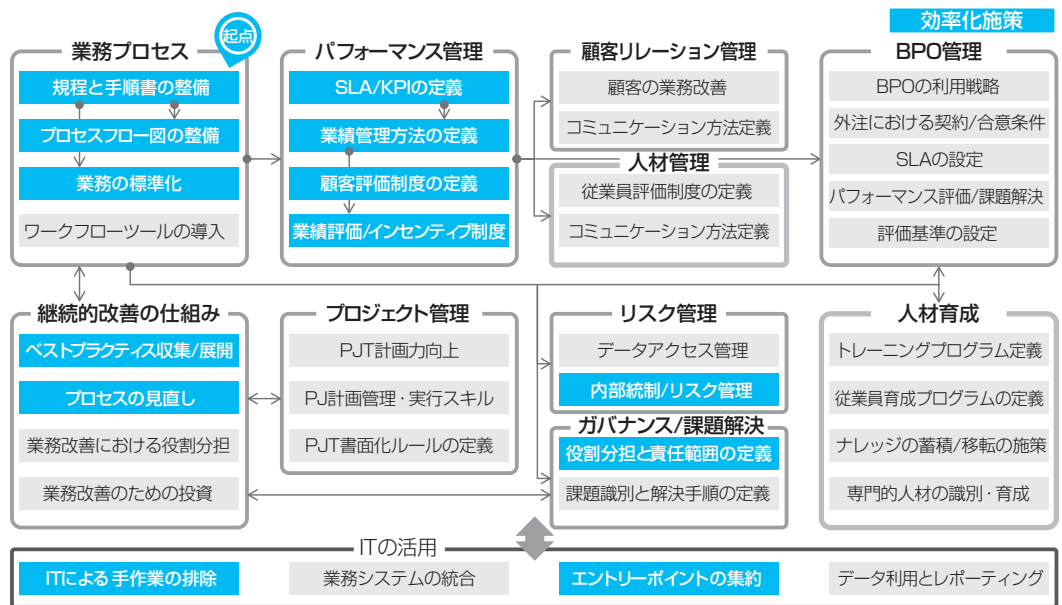
次に、「守り」偏重から「攻め」に転換する上でのシェアードサービスの具体的な活用方法を説明したい。ここでは、「網羅的事実に基づく洞察」がキーワードとなる。

2013年に実施されたシェアードサービスの運営課題に関する調査では、業務効率化、自動化、標準化が高度な運営を阻害していると結果が出ている。この結果からは、多くのグループ企業から業務受託している反面、各社各様の業務方法が定着していることで、シェアードサービス内の標準化や効率化が行き届いていないことが伺える。また、別の調査では、経年劣化によって業務の73%が当初設計意図から逸脱して運用されているという結果も出ている。これは、シェアードサービスの立ち上げ段階ではグループ企業から業務集約を実現する反面、時間経過に伴って、各社各様の業務が定着し、業務が非標準化されていることを意味する。効率化を追求するシェアードサービスが、実態としては十分に効率性を追求出来ておらず、未だ多くの効率化余地が残されている、といえよう。

先進事例では、効率性追求に向けてシェアードサービスが具備すべき要素を4領域に分けて改善に取り組んでいる。デロイトがグローバルに展開しているService Delivery Maturity Model（サービス提供組織の成熟度モデル）では、戦略、サービス管理、組織、業務・ITの各領域を相互に関連付けて改善することが肝要だとしている。シェアードサービスといえども、業務・IT領域に取組み範囲を限定せず、顧客管理やサービス管理、それらを実現する組織管理や戦略といった各領域にも目配りすることで、シェアードサービスの進化を実現すべきである。

例えば、先進事例では業務効率化を目指した場合、プロセス標準化を起点にして施策を実施している（図表3）。注目すべきは、業務効率化といえども、検討範囲を業務・IT領域に限定せず、パフォーマンス管理や継続的改善の仕組み、それを下支えるIT領域を同期的に検討し、施策推進している点である。具備すべき要件と関連する領域の要素を整理した上で、前後関係を意識しながら施策に着手しているアプローチに見習うべき点は多い。

図表3：先進事例における業務効率化実現のアプローチ



さらに踏み込んで、先進事例でのプロセス標準化の具体的な手法を紹介する（図表4）。この事例では、課題解決に「網羅的事実に基づく洞察」を活用している。グループ企業の業務を請け負い、その全容を把握し得る立場を活用し、データとして基幹システムに蓄積された「事実」に基づいて改善を行う手法である。デロイトでは、基幹システム上のマスタデータや取引データを俯瞰して分析するツール「Process X-Ray」を提供している。この事例では「Process X-Ray」を通じて、全ての業務の発生有無、業務間の前後関係、業務を通過する取引件数や取引金額、各業務における申請者と承認者など、一連の業務で発生する全ての情報を網羅的に把握している。その上で、グループ企業間で実現方法に差異が発生しているか否か、標準パターンに準ずる取引か否か、許容される申請者と承認者の組合せか否か、著しく業務時間を要している取引か否か、など

を識別し、プロセス標準化を阻害する箇所を特定して対応施策を実施することで、改善に向けたアクセスを踏み込んでいる。

この事例の特徴は、唯一の事実に基づき分析する点にある。基幹システムから抽出したデータは「唯一の紛れなき事実」であり、業務マニュアルや手順書の記載内容に拠らず業務内容を事実として捉えている。多くのシェアードサービスでは、業務マニュアルや手順書が整備され、それらを用いて業務が展開されるが、前述の通り、この手法では時間経過に伴って業務が標準型から逸脱し、非標準化されるリスクがある。この事例では、これらのリスクを回避すべく、基幹システムにデータとして記録された「事実」を起点として得られた洞察から標準化阻害要因を特定し、グループ企業に改善を求める点が優れているといえる。

図表4：先進事例における活用事例



なお、先進事例では、ツールを用いた「網羅的事実の把握」を進展させ、具体的なコスト削減効果を実現している。

例えば、購買業務から支払業務までの一連のプロセスについてツールを用いて把握した事例では、3ヶ国に跨るグループ企業の業務統合を実現している。プロジェクトでは「Process X-Ray」を活用したプロセス分析を通じて業務効率、運転資本、プロセス遵守率を分析し、わずか8週間で4,400万ドルのコスト削減機会を見出すことに成功している。

また、他の事例では、28カ国で実施されている購買支払業務、販売請求業務が未統一であることを

課題認識していたが、「Process X-Ray」を用いたデロイトによるプロジェクトを通じて業務標準化を5週間で実現することに成功している。

このように、シェアードサービスが「守り」偏重から「攻め」に転換し、外部環境変化に強いファイナンス組織に貢献するためには、経年劣化により非標準化が進むリスクがある点を踏まえ、戦略、サービス管理、組織、業務・ITの4領域を相互連携させながら改善施策に着手すること、ツールを活用しながら事実に基づき隠れた改善機会を発見して効率化に結び付けること、が肝要である。

4. ビジネスサービス化による有効性向上

最後に、ビジネスサービス化による有効性向上について説明する。前述した取組み事例を踏まえてバランス型CFO組織を実現し、Stage2に到達した場合、次に取り組むべきは、シェアードサービスの「ビジネスサービス化」である。

シェアードサービスが担うべき役割は、ファイナンス機能の高付加価値化に伴って、年々変化しているが、近年では更なる高付加価値化、最適な機能配

備の流れが顕著に見られており、「ビジネスサービス化」が主たる潮流となって久しい。

ビジネスサービス化の具体的な特徴としては（図表5）、従来型のシェアードサービスが地理的な配置を国別・地域別に行っていたのに対し、ハブ&スポーク型で有機的な組織体系への進化を遂げてきたことが挙げられる。また、単一機能の定型業務ではなく、高付加価値な複合機能を横断して担うことで、提供価値もコスト削減から、付加価値の向上へ、と変化している点にある。

図表5：ビジネスサービス化の具体的特徴

	従来型	トレンド
A 地理的配置/拠点構成	国別	ハブ & スポーク
B 対象機能/業務	シングルファンクション 定型業務	マルチファンクション 付加価値業務
C 業務運用	単一对応 マンパワーの活用	層別対応、ITの活用
D 組織/ガバナンス	オペレーション組織	独立組織
E アプローチ/提供価値	コスト削減	価値向上

Shared Service Business Service

例えば、財務会計領域におけるビジネスサービス化の先進事例では、GHQ（グローバルヘッドクォーター）はグループ全体の会計方針策定やCenter of Excellence機能などグループの中核を担う業務に特化し、シェアードサービスでは単純業務のみならず、高付加価値業務を担う体制に移行している。また、単純業務はBPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）の活用が促進されている。

先進事例では、「ビジネスサービス化」により3年間で約30%の定量効果を期待しており、グローバルの調査によると55%以上の企業は、導入初年度において10%以上の人員削減を実施している。中でも、初年度の人員削減効果は平均13%で、導入後12ヶ月の生産性向上度合いは平均8%という結果が出ている。投資回収期間も過去10年間で3年から2.6年間に短縮しており、ビジネスサービス化を実現することにより、企業が得られる便益が増加している傾向が見られる。

ファイナンス組織が効率性を追求してStage2に到達した暁にはシェアードサービスはその対象範囲

を拡大することで、ビジネスサービスとして進化を図るべきである。シェアードサービスの目的が単なるコスト削減ではなくなってきた変化を捉え、Stage4を目指して有効性向上に取り組むことで、より外部環境の変化に強い、高付加価値なファイナンス組織が目指せるだろう。

5. まとめ

本稿では、シェアードサービスはファイナンス組織の高付加価値化にどのように貢献できるか、という観点で3つのポイントを説明してきた。特に2つ目のポイントである、シェアードサービスだからこそ把握できる具体的な事実を掴み、その事実を可視化してプロセスを検証している先進事例の課題解決手法は注目に値する。

ビジネスサービスは、主に欧州企業を中心に積極的に取り組まれているが、海外へ事業展開する日本企業においても、組織の高付加価値化及び機能再配備を進める有力なアプローチになり得ると考える。デロイトトーマツグループでは、シェアードサービ

スを導入しファイナンス組織の効率化そして有効化を追求する取り組みを、オールファンクションで推進している。

第9回の連載においては、トレジャリー・マネジメントに焦点を当てたいと考えている。

ビジネスのグローバル化が加速度的に進展し、企業が様々なリスクにさらされる中で、“キャッシュ”

をコントロールすることが潜在的なリスク回避及びガバナンス強化につながり得る。

そういった背景を踏まえて本社財務がグループ統括機能としてすべき役割と責任について解説していきたい。

以上

この記事に関するお問い合わせ先
ファイナンストランスフォーメーション事務局
email : ftjapan@tohatsu.co.jp

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.deloitte.com/jp/email-magazines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

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。アジアをはじめとする新興国の市場動向、海外駐在員による現地レポート、業界特有の会計情報、農業ビジネスの動向、アジアの経済動向などを提供します。(原則、毎月発行)

テクノロジー・メディア・テレコム メールマガジン - Discover -

テクノロジー・メディア・通信領域に関する業界動向レポートや関連するサービス紹介、セミナー開催に関する情報を定期的にお届けいたします。是非ご活用ください。(原則、隔月発行)

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@tohatsu.co.jp