

# CFO組織の未来予想図（2）

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 さかい きょうへい 酒井 恭平  
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 みかみ のりあき 三上 徳朗

## 1. はじめに

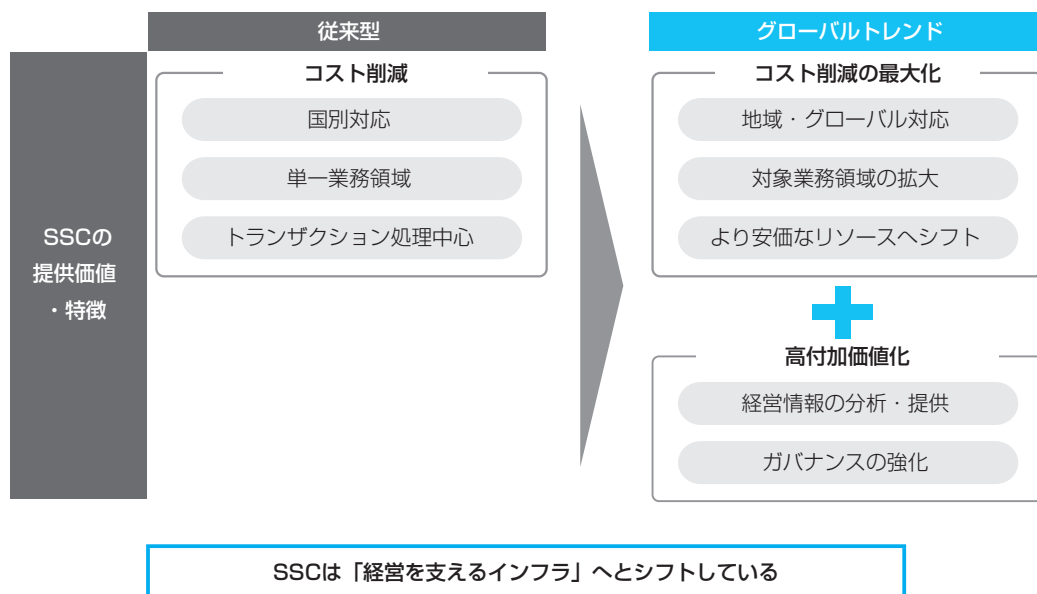
前号より、「CFO組織の未来予想図」と題して、CFO組織が今までの「経理屋」から脱し、ビジネスリーダーのパートナーとなるには、どのような変革が必要か、その果たすべき役割と課題について、全6回にわたる連載を行っている。第2回目となる今回は、SSC（シェアードサービスセンター）を取り上げる。従来のSSCは、オペレーション専門部隊とされ、いわば「経理屋」の象徴的な部門であった。しかし、そこにも変革の波が起きている。そこで、本稿では、「グローバルシェアードサービスサーベイ」を基に、グローバルのトレンド、そしてその中で日本企業が取り組むべき課題について論じたい。

## 2. SSCのグローバルトレンド

「グローバルシェアードサービスサーベイ」は、SSCの実態把握を目的として、デロイトが隔年で実施しているサーベイである。2015年に実施された最新のサーベイは、グローバル展開している311社（日本企業を含む）から回答を得ており、1,000ヶ所超のSSC拠点の情報が集計されている。

従来のSSCは、コスト削減を主目的とした役割を担ってきた。ところが本サーベイでは、これまでの延長である「コスト削減の最大化」に加えて、企業経営を支えるインフラとして、業務変革の推進やデータ分析による事業への提言などを行う「高付加価値化」へのシフトが明らかになった（図表1）。以下では、「コスト削減の最大化」と「高付加価値化」の2つのトレンドを考察していきたい。

図表1：シェアードサービスのグローバルトレンド



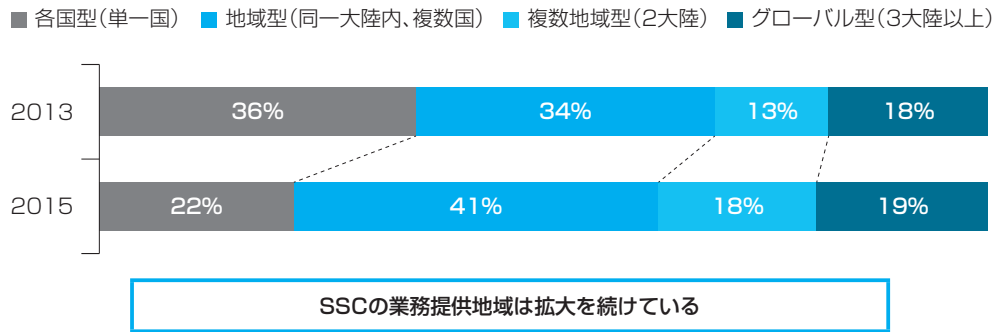
### (1) コスト削減の最大化

先進企業では、徹底的なオペレーションの効率化を追求し、コスト削減効果の最大化を図っている。特に本サーベイの結果から、以下の3つの特徴がみられた。

1点目は、地理的なサービス提供範囲の拡大である。図表2は、2013年と2015年の比較を示したもののだが、「各国型」が36%から22%へ低下する

一方で、「地域型・グローバル型」は軒並み上昇している。これまでSSC拠点は国毎に設置され、拠点国内に閉じたサービス提供に留まることが多かったが、複数国にまたがるオペレーション体制をとることにより、規模の経済によるコスト削減効果やベストプラクティスのグループ展開によるプロセス改善効果を追求しているといえる。

図表2：SSCの地理的なサービス提供範囲の変化

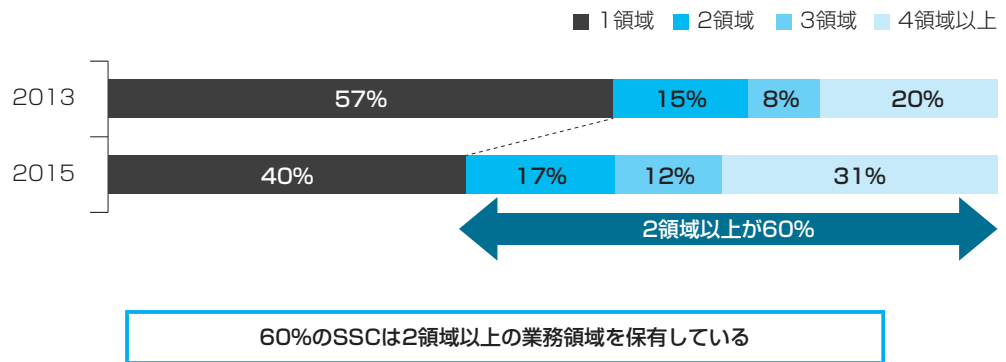


出所：デロイトグローバルシェアードサービスサーベイ結果2015年版及び2013年版

2点目は、サービス提供する業務領域の拡大である。図表3は、SSCが提供する業務領域数の2013年と2015年の比較である。2013年は、57%と半数以上が単一領域でのサービス提供にとどまっていたのに対し、2015年では、60%が2つ以上の業務領域でサービス提供を行っている。SSCが経理・財務、あるいは人事といった単一オペレーション組織から、複数領域にまたがりサービスを提供するマルチファンクション組織へと変化している傾向が見られる。従来のSSCは、部門ごとに移行、集

約を進められた経緯もあり、業務内容も限定的となることが多かった。しかし実際の業務は、調達から支払まで、あるいは売上から回収まで、と部門ごとに切り離せるものではなく、オペレーションプロセス全体での効率化を進める上では、End to Endで考える必要がある。サーベイの結果は、このように、複数領域に跨る業務の関連性を考慮してプロセスを設計し、更なる効率化を目指しているものと考えられる。

図表3：複数業務領域のサービスを提供するSSCの割合の変化



出所：デロイトグローバルシェアードサービスサーベイ結果2015年版及び2013年版

脚注：業務領域は全13領域を対象に調査（経理・財務、人事、IT、税務、購買、カスタマーサービス/コンタクトセンター、マーケティング、営業管理、ファシリティマネジメント、サプライチェーン/製造支援、エンジニアリング、研究開発、法務）

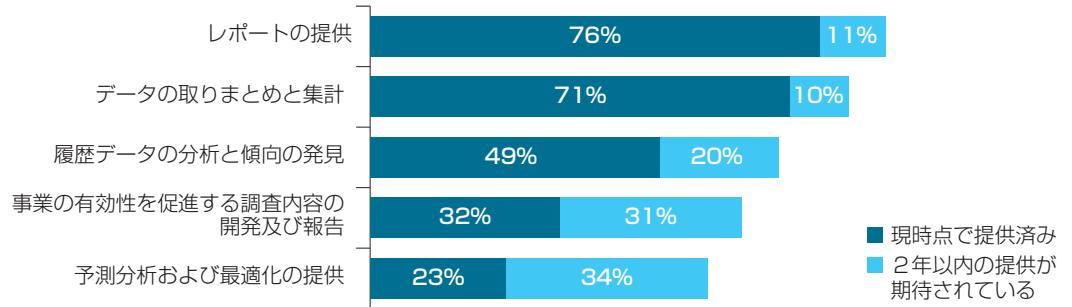
3点目は、より安価なリソースへのシフトである。前述した「地理的なサービス提供範囲の拡大」にもあるように、SSCの拠点は、グローバルレベルで集約化がすすめられ、よりコストの安い国へとシフトしている。また、それだけではなく、約半数の企業がBPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）ベンダーへの業務移管の拡大を検討していることが明らかになった。先進企業では、SSCでサービス提供を行っている業務でも、品質を担保しつつ、更なるコスト削減効果が期待されるようであれば、積極的にアウトソースの活用を行っている。そこには、オペレーション単価の引下げというコスト削減目的だけではなく、自社リソースを高付加価値業務へと配置していく戦略的な意図がうかがえる。

## (2) 高付加価値化

グローバルのトレンドとして、「コスト削減効果の最大化」の一方で、「高付加価値化」への取組が顕著となっている。本サーベイでは、特に次の2つの特徴がみられた。

1点目は、経営情報の分析・提供業務の強化である。図表4は、分析・レポート業務の現在の提供状況と今後の予定である。既に7割を超えるSSCでは、レポートの提供や、データの取り纏め・集計業務を行っている。ビジネスインサイトや予測分析といった、より高度な分析業務も今後2年以内に提供を見込むなど、高付加価値業務へのシフト、拡大がみられる。

図表4：SSCのデータ分析や統計における期待提供内容



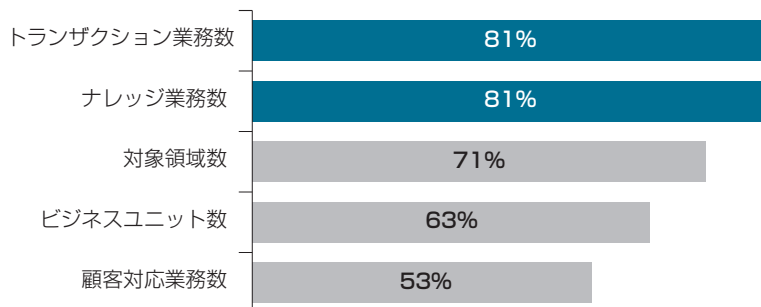
過去情報の集計・とりまとめだけでなく、ビジネスインサイトや将来予測などの高度な分析も拡大予定である

出所：デロイトグローバルシェアードサービスサーベイ結果2015年版

2点目は、グループガバナンスの強化である。図表5は、SSCの将来的な業務拡張の方向性について調査した結果である。受注処理など、定型的なオペレーションである「トランザクション業務」については、81%のSSCで今後も増加が見込まれているが、レポートの提供・分析など、業務知見を要する非定型的「ナレッジ業務」についても、同じく81%

に上っている。このように、SSCは、単なるトランザクション処理だけでなく、グループ内でのベストプラクティスの横展開の推進などの重要な役割を担うCoE（Center of Excellence）として、新たな付加価値を提供し、その存在意義を高めていることがうかがえる。

図表5：SSCの将来の業務拡張の方向性



トランザクション業務と同様に、SSCに対するナレッジ業務の移管増加が見込まれている

出所：デロイトグローバルシェアードサービスサーベイ結果2015年版

### 3. 日本企業におけるトレンド

グローバル先進企業におけるSSCが「経営を支えるインフラ」へと変革を遂げている一方で、日本企業においても、同様の変革を目指す兆候が現れ始めている。実際に、この1~2年の間に、日本国内のグローバル企業からSSC高度化のご相談を頂く機会が増えてきている。その背景には、企業内外の事業環境の変化に伴う2種類の要請があるものと推察される。

第1の要請は、「徹底した効率化による競争力確保」である。国内市場の拡大が見込めず海外に活路を見出していく中で、日本だけでなく海外も含めたグループレベルの間接機能の効率化は、日本企業がグローバル企業との競争を勝ち抜くための前提条件となってきている。

第2の要請は、「迅速な事業進出支援」である。国内外におけるM&Aや合併会社設立、新興国へ進出するたびに、間接業務を含めた組織を一から構築するのは時間が掛かり、人材の調達も難しい。そこで、迅速な事業進出を支援し、統合された間接業務サービスを提供するインフラの整備が不可欠になっているという訳だ。

企業を取り巻く環境の変化に伴い、SSC高度化の取組みを迫られる日本企業は確実に増加してきている。特に、外資系企業に比べて人員削減に踏み込みにくく、SSC導入によるコスト削減効果を十分に達成したとは言いがたい日本企業にとって、余剰人員の高付加価値業務への振り向けにも貢献するSSCの高度化は、積極的に取り組むべきテーマといえる。

### 4. SSC高度化に向けた検討論点

これまでコスト削減を主眼に置いてきたSSCが「経営を支えるインフラ」へと変革するに当たって、検討すべき論点は多い。標準化や統合化された業務インフラは、一朝一夕で実現できるものではなく、先進的な外資系企業でさえ、その取組みには10~15年の歳月を要している。そのため、グループ全体最適の視点からいかに取組みを継続させることが

出来るかが、SSCを「経営を支えるインフラ」へと変革するための分水嶺となる。そこで、「組織」、「プロセス」、「人材」、「IT」の4つの観点から、変革のための検討論点を整理していきたい。

#### 組織：グローバル全体での機能再配置とSSCの役割定義

重要なポイントは、コーポレート(グローバル本社、地域統括会社)、事業組織、SSCのあるべき姿を明確化して、各組織の担うべき役割・責任・権限を定義することである。具体的には、グローバル全体で間接業務機能を再配置し、SSCが担うミッションを明確にした上で、間接業務としての基盤を構築することがSSCの高度化に向けた鍵となる。「経営を支えるインフラ」の実現には、長期にわたる地道な取組みが必要となるが、SSCに取組んだきっかけがコスト削減である場合、高付加価値化に必要な投資が得られないまま、計画倒れに終わってしまうことが懸念される。そのような場合、グループ全体のCFO組織におけるSSCの位置づけを明確化することが、高度化の推進を後押しする材料となる。

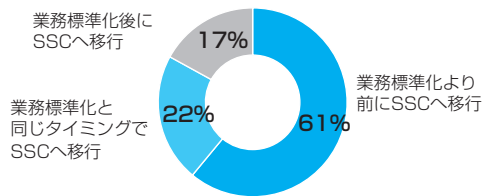
#### プロセス：複数業務領域に跨る一貫したオペレーション構築

前述の通り、End to Endの一貫したオペレーションプロセスの構築がSSC高度化のポイントとなるが、その推進アプローチ、即ち、業務標準化後にSSCへ集約するのか、あるいは、SSC集約後に業務標準化するのか、業務改革のタイミングが論点となる。

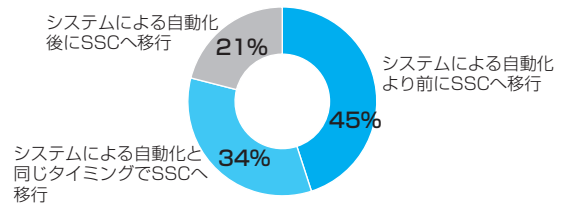
最新のサーベイ結果では、業務標準化よりも業務集約化を先行させる企業が61%、また、システム変更やシステムによる自動化よりも前にSSCへ移行する企業が45%と最も多い(図表6)。2013年の結果と比較しても、それぞれ12ポイント、3ポイント上昇している。業務標準化やシステム変更・自動化よりも業務集約化を先行させることによって生じたリソースを活用して業務標準化を推進し、業務の付加価値化を実現することが現実的な推進アプローチであると言える。

図表6：SSCへの移行と業務標準化／システム変更の順序

業務標準化とSSC移行の順序



システムによる自動化とSSC移行の順序



|                 |          | システムによる自動化のタイミング |          |          | 合計   |
|-----------------|----------|------------------|----------|----------|------|
|                 |          | SSC移行より前         | SSC移行と同時 | SSC移行より後 |      |
| 業務標準化の<br>タイミング | SSC移行より前 | 5%               | 7%       | 5%       | 17%  |
|                 | SSC移行と同時 | 3%               | 13%      | 6%       | 22%  |
|                 | SSC移行より後 | 13%              | 14%      | 34%      | 61%  |
|                 | 合計       | 21%              | 34%      | 45%      | 100% |

出所：デロイトグローバルシェアードサービスサーベイ結果2015年版

### 人材：効率化によって創出したリソースの有効活用

ポジション別採用によって人員確保を図る外資系企業とは異なり、日本企業においては、コスト削減の最大化によって創出された余剰リソースを高付加価値業務に振り向けて、SSC高度化を担う人材を確保する必要がある。また、確保した人材の育成やモチベーション醸成も論点となるが、処方箋の1つとして、SSC人材のキャリアパス・ローテーション設計が挙げられる。各ポジションの人材要件を明確に定義した上で、優秀な人材はSSCの継続的な改善活動を担うポジションに配置するなど、高付加価値化の任に当たらせることが、モチベーションの維持・向上とSSC高度化推進を両立させる有効な施策となるのである。

### IT：業務効率化・標準化向上の仕組み整備

日本企業のSSCでは、ERP（統合型業務ソフト）を導入しても一部の会計モジュールだけの利用に留まっている、グループで統一されたシステム設計が出来ていないなどの理由により、思うように業務標準化によるコスト削減効果が得られていないことが多い。例えば、会計関連の元データを表計算ソフトで作成しているにもかかわらず、データのフォーマットが異なるためそのデータをSSCが手入力せざるを得ない、あるいは、販売管理システムや購買管理システムといった周辺システムと会計システムが分離しているため、重複入力やデータ精査の余分な

手間が発生しているといったケースをよく耳にする。

このようなケースでは、ERP統合に限定しない広範な解決策に積極的に取り組むことが肝要であり、会計システムと周辺システムとの連携が課題解決の糸口となる。先進企業では、BPM（業務プロセス管理システム）やワークフローなどを活用した仕組みを整備し、各事業拠点で入力したデータを活用してSSCが会計関連の業務処理を行い、会計システムへのデータ登録までを一貫作業化して、大幅な業務効率アップを実現している好例もある。

## 5. 結び

本稿では、「2. SSCのグローバルトレンド」、「3. 日本企業におけるトレンド」、「4. SSC高度化に向けた検討論点」の3点について紹介した。

先進的なグローバルが、SSCを「企業経営を支えるインフラ」として位置づけ、高付加価値化を進めている。日本では、コスト削減の意味合いがまだ根強いが、グローバル競争で勝ち残るには、SSCの価値を見直す局面にあるといえよう。

次稿では、引き続き「SSCの高度化」をテーマに、日本企業における先進的な取組事例を取り上げ、日本企業がSSC高度化を実現するためのポイントについて考察していきたい。

以上

この記事に関するお問い合わせ先  
 デロイト トーマツ コンサルティング CFOサービス  
 email : DTC\_CFO@tohmatu.co.jp