

CFO組織の未来予想図（3）

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 はだ なるひで 羽田 成秀

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

「CFO組織の未来予想図」では、日本企業におけるCFO組織がいわゆる「経理屋」から、ビジネスリーダーのパートナーとなるためにどのような変革が必要か、事例や調査結果に基づいて考察を行っている。本稿はその第3回目となる。前号では、デロイトが定期的実施している「グローバルシェアードサービスサーベイ」の結果を元に、グローバルにおけるSSC（シェアードサービスセンター）が、トランザクション処理の集約によるコスト削減を目的としたオペレーション部隊から、蓄積してきた知見／経験をベースにした業務BPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）の推進やベンダ管理さらには経営情報の提供といった高付加価値業務へとその役割を拡大し、「経営を支えるインフラ」へとシフトしていることを紹介した。

一方で、日本企業に目を向けると、国内拠点の業務集約が一巡し、海外拠点への範囲拡大や、コスト削減から高付加価値化へ質の転換に向けた検討を始めたところにある。

本稿では、従来のオペレーション中心のSSCから、経営を支えるインフラを担う高度SSCへ転換していくためのステップとそのポイントについて事例を基に紹介する。

2. SSC高度化の成功のカギ

コスト削減を主な目的としてきたSSC組織を、「経営を支えるインフラ」へと進化させるには、次の3つのポイントを意識する必要がある。

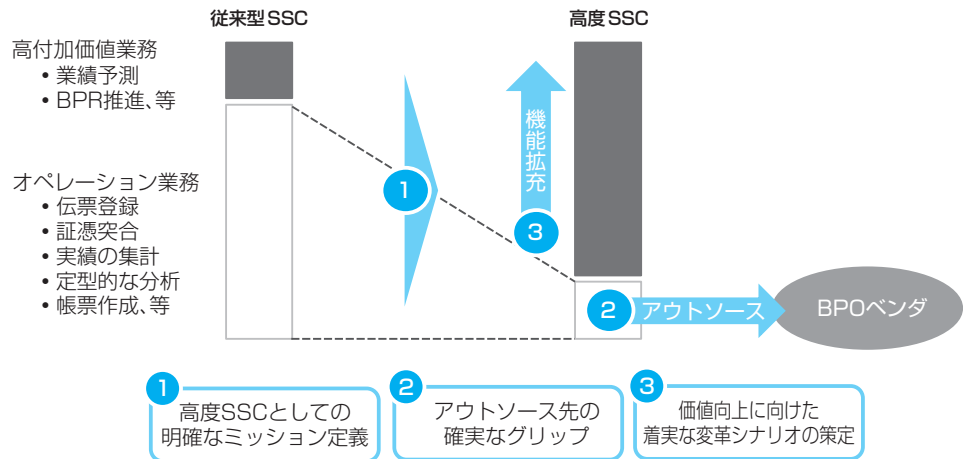
1つ目は、SSCとしてのミッションを明確に定め

ることである。一般的に「SSC=オペレーションの集約拠点」としてのイメージが根深くあるため、そのままでは、いかに新たな機能を付加しようとも有効に働かない。企業経営において重要な役割を担う組織として位置づけ、グループに提供していく価値を新たに定義することで、改革の方向性に一貫した方針を与えることとなる。

2つ目は、アウトソース先の確実なグリップである。SSCがより高いレベルでの価値提供を行うためには、これまでオペレーション業務に投下していたリソースを高付加価値業務へ振り向ける必要がある。その際、BPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）ベンダを活用し余剰リソースを確保することは多くの企業で行われる方策のひとつとなっている。しかし、その一方で、アウトソースすることにより、管理が行き届かず、品質の低下を引き起こしたり、これまで継続的に取り組んでいた業務改善活動が停滞する事態を招いたりすることにもなりかねない。そのため、いかに信頼のおけるBPOベンダを見つけ、オペレーションの効率化に向けた取り組みをともに進めることができるかがカギとなる。

3つ目は、高度化に向けて、着実な変革のシナリオを描くことである。高いミッションを与えられ、それに必要な余剰リソースを確保することができたとしても、その実際の価値提供に至るには、システム環境の整備や人の育成など、様々な課題をクリアしなければならない。また、その過程において、グループ内の期待に応えることができなければ、改革そのものが頓挫してしまう危険もある。そのため、確実な成果を出し、信頼を得ながら、高度SSCとしてのステップアップを図っていくことが重要となる。（図表1）

図表1：SSCの高度化に向けた成功のカギ



以降で取り上げる2つの事例はともに高度SSCを目指した日本企業における取組みであるが、1社目は、従来型のSSCから高度SSCへと変革を行ったものであり、2社目は新たにSSCを導入する際に当初から高度SSCをゴールとして取り組んだものである。高度化の構想段階では、いずれも①高度SSCとしての明確なミッション定義、②アウトソース先の確実なグリップ、③価値向上に向けた着実な変革シナリオの策定を行っているが、その実行における課題は、前者が既存の仕組みからの変革（チェンジマネジメント）であるのに対し、後者は、ストレッチゴールに向けた道筋の明確化と課題が異なる。それぞれの事例における取組みを、3つの成功のカギに着目して解説する。

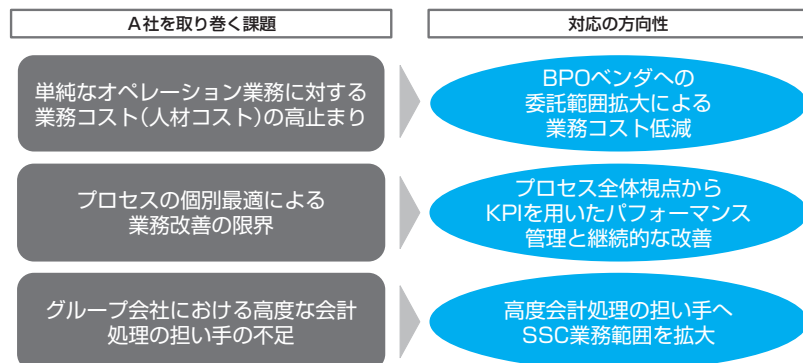
グループ会社の経理・財務及び人事領域の業務集約化と効率化を推進してきた。設立から10年が経過したところで、業務コスト（人材コスト）の高止まりが課題として認識され始めた。これまでも入力業務等は外部に委託してきたものの、委託元・SSC・BPOベンダの個別最適にとどまっており、更なる効果の創出には限界があった。また、SSCにグループ内の経理・財務業務を集め、オペレーションの効率化とコスト削減に重きを置いてきたことが、複雑かつ高度な会計処理を担える後継者不足を招く遠因となった。そこで、単純な業務の外部BPOベンダへの委託範囲を拡大し、更なるコスト削減を図るとともに、SSCに余力を持たせることで、高度な会計処理やグループ全体最適での業務改善の推進、経営を支える各種情報／レポートの提供など、より高い価値を提供していく専門部隊へと変革を図った。（図表2）

3. 国内企業A社の事例 既存SSCから高度SSCへの変革

(1) 背景

A社では、2000年初めにSSCを設立し、国内

図表2：A社における課題と対応



(2) 変革に向けた取組みと成功のカギ

① 高度SSCとしての明確なミッション

これまでオペレーション業務を中心としていたSSCが、BPRの推進や経営情報の提供といった新たな機能を担うには、本社やBPOを含めたグループ全体のビジョン/ミッションを再定義し、全関係者のマインドセットを一新することが肝要となる。

A社では、オペレーションの一部をアウトソースすることから、BPO先でのオペレーションの効率性と不正や不備の抑止が新たに必要と認識された。そこで、構想策定において、本社、グループ会社、SSCに配置されている財務経理機能を棚卸し、SSCにオペレーション効率性の追求と不正や不備の抑止等のガバナンスのミッションを新たに定義した。これを実現するために、SSCは、質の高いオペレーションを継続的に提供するための高いマネジメント機能を備えることとなった。

② BPOベンダのマネジメント

A社のように、BPOベンダへ業務の一部を委託する際、SSCとBPOの間での役割分担をいかに行うかが問題となる。

一般的に、BPOベンダに委託する業務は、専門性が低く、定型的なオペレーション業務がほとんどであるが、それでも各社との連携や、End to End業務の主体者間で調整が必要となる場合が多い。また、段階的に委託業務範囲を拡大していく中で調整業務は増加し、SSC側に残した業務とBPO側に委託した業務との全体的視点にたった業務改善活動が必要となる。

そのため、A社においては、SSC側にベンダ管理とBPO先を含めたグループ業務全体の品質管理を

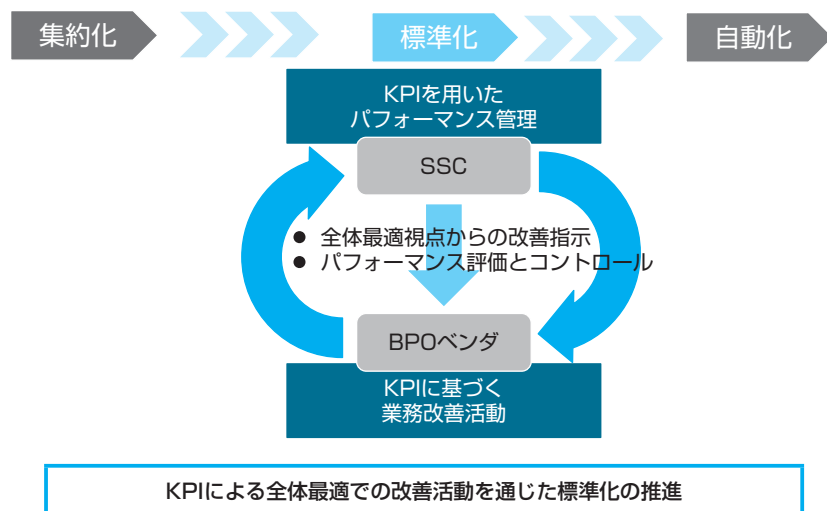
新たな機能として設定し、グループとしてのBPO管理方針を定義した。また、その際にグループ共通のプロセス効率と品質をKPI（Key Performance Indicator：重要業績管理指標）として定め、全体最適観点からプロセスの無駄やムラといった課題の洗い出しを行うこととした。SSCがBPO先での業務品質を含めたオペレーション効率性の追求とグループ全体のガバナンス維持に責任を持ち、それをモニタリングするツールとして共通のKPIをもつことで、BPOベンダと一体となり、業務改善活動に取り組む体制を構築しようとしている。

③ 着実な変革シナリオ

これまでに担ったことがない役割に対し、その業務内容に対する共通認識が醸成されていないうちは、社内の足並みをそろえることもおぼつかない。

A社においては、グループ外部のBPOベンダと協業体制を築き、SSC自らが高付加価値化へとシフトするための体制を整えることを最優先課題とし、そのうえで、段階的な発展を描いた。継続的な業務改善を進めながら一定のレベルに達したところで「標準化」に着手し、その後、システムを活用して「自動化」を進めるというステップである。前述のKPI管理はこの段階的な変革を促す意味でも重要となった。KPIにより、グループとして目標とするレベルとのギャップを明らかにすることで、更なる改善活動を促すとともに、次なるステップに移行するための判断指標とすることができる。このように、KPIをアウトソース先のマネジメント手段としてだけでなく、その達成度をマイルストーンとして活用することで、確実に変革を推進していく流れを作っている。（図表3）

図表3：プロセス高度化のステップ



4. 国内企業B社の事例 新規の高度SSCの設立

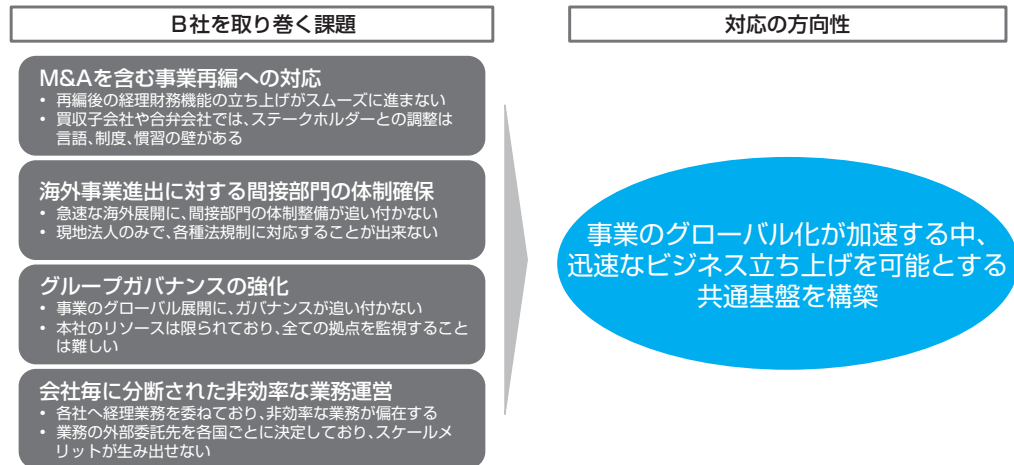
(1) 背景

A社では、従来型のSSCからの変革だが、次に取り上げる国内企業B社においては、設立当初から高

いビジョンを掲げ、高付加価値を提供するSSCの構築を進めている。

B社では、事業の海外展開が加速化する中で、M&Aや海外進出時の間接業務体制を迅速に構築することの必要性が課題として認識されていた。(図表4)

図表4：B社における課題と対応



その対応の一環として、オペレーションの集約拠点としてのSSCではなく、グループガバナンスの強化や、グループでの業務標準化の推進までを担うGlobal Business Service (以下GBS) を構想し、その立ち上げに向けた検討を行なった。

立上げを支える経営インフラとなることと定義された。その具体的な役割は、i) グローバルレベルでの間接業務の受託、ii) 業務改善推進機能、iii) 経営情報提供機能、iv) 不正防止・ガバナンス維持強化の4つである。

(2) GBS設立に向けた取り組みと成功のカギ

① 将来を見据えたミッション定義

B社が目指した姿はグローバルレベルでビジネスを支える共通経営基盤としてのGBSである。国内だけを守備範囲とする場合と異なり、GBSにおいては、物理的あるいは法的な観点での集約可能性や、本社、事業部、地域統括会社といった各組織の役割分担を考慮して、その位置づけと機能を定義する必要がある。

B社では、海外での事業拡大を急速に進める中で、本社、各事業・地域における意思決定を迅速に行うべく、間接部門の機能を経営情報提供や業務改善推進機能といったコア業務へ集中させることとした。また、海外での事業の迅速な立上げを可能にさせるオペレーション体制も同時に整える必要があったことから、グローバルの共通基盤としてGBSを位置づけ、これまで地域統括会社、各社、各事業部で行っていた定型的作業や重要性の低いノンコア業務を可能な限りGBSへ集約する方針をたてた。

この方針に基づき、GBSのミッションは、グローバルで高品質のサービスを提供し、事業の迅速な

② BPOベンダの見極め

A社の事例にもみられるように、多くの場合、SSCが高付加価値業務を担う上で定常的な業務のBPO活用が検討される。しかし、どの業務をどこまで委託するかといった活用方針はもちろんだが、そのBPOベンダが、自社が求める品質レベルで、その業務を主体的に担う能力を有しているかを検証することが重要なポイントである。このとき、現時点の能力のみならず、将来発生しうる想定可能な事項(制度変化・環境変化への対応力など)をあらかじめ織り込むことが、長期に渡って、BPOベンダとの関係を構築し、グループ全体での役割分担が有効に機能していくことにつながる。

B社では、BPOベンダの選定において、各事業のグローバル展開に合わせて、各地域における業務対応が可能なことを条件に複数社をリストアップした。さらに、その中からGBSが推進する、業務改善に対し、その取り組みを受容し、自ら実行していく姿勢や能力、将来的な委託業務拡大を見据えた対応余力、各国の法規制、税務、会計基準への対応といった観点から、最終的なBPOベンダを選定してい

る。当初より、グローバルでの事業展開を支える経営インフラとして位置づけていたことから、地域・業務のカバレッジの広さや自社の求める品質水準に因應することができるか、また、長期にわたってよいパートナーシップを築けるかといった中長期的な視点から評価を行うことができたといえる。

③ 着実な変革シナリオ

構想を終え、具体的な移行計画を策定する際には、計画を遂行していく人材や予算といったリソース計画が重要となる。業務全般を理解し、部門横断の調整力を持つ人材をアサインし、必要な投資を行うことは、長期にわたり安定的に業務を提供し続ける業務基盤を作る上での必要条件であろう。また、GBSのように、高度な役割を担う組織を立ち上げる際には、すべての機能に十分なリソースを充てることは難しく、基本的な機能を実現して、グループ会社からの信頼と実績を得ながら、リソースの拡充を図っていくことが、その後の受託範囲拡大へつながる近道である。

B社ではまず初めに、GBSの担う機能のうち i) グローバルレベルでの間接業務の受託について、BPOベンダへの業務委託を先行して実施することで、余剰リソースを捻出した。その上で、ii) 業務改善推進機能、iii) 経営情報提供機能、iv) 不正防止・ガバナンスの維持強化、と構想時に策定された機能実現に向けた施策を展開し、最後に業務の標準化や業務運用による収益/コスト構造の把握をもとにした業績分析や経営計画の策定支援を展開していく計画である。これらの計画をロードマップとして実施時期や展開計画を実現可能な形に落とし込み、GBS実現に向けて取り組みを推進している。

5. 結び

日本企業においても、国内SSCでの運用が成熟期を迎える中で、IT活用によるトランザクション処理能力の向上も背景に、高付加価値化への転換を模索する動きが始まっている。また、グローバル化の進展とともに、単なるオペレーション集約拠点のSSCではなく、グローバルレベルでの業務の標準化やそれを推進していく経営のインフラとしてのGBSとして位置づけられていくだろう。

しかし、その実現に向けては本稿で紹介した2つの事例のようにSSC（あるいはGBS）のミッションを定義し、オペレーション部隊としてではなく、業務改善など企業経営における重要な役割を担う位置づけであることを明確にする必要がある。その上で、具体的な業務を定義し、効率化により確保したリソースを原資として、その実行に向けた確実なステップを描くことが成功のカギとなるだろう。

このように日本企業の先進事例では、確実なステップを踏みながら変革をすすめている状況であるが、多くにおいてその進捗は未だ計画段階に留まっているというのが現実である。高度SSCへの変革では、現状の仕組みの再構築が同時に必要となるが、先進企業においても、高付加価値業務を担う人材の確保、従前のオペレーション業務を担ってきた人材の受け皿の用意、既存システムの処遇といった既存の仕組みからの脱却には苦労しており、高度SSCへジャンプアップする上での喫緊の課題となっている。

前回から2回にわたり、CFO組織の中でもオペレーション機能を担うSSCを取り上げ、高付加価値化に向けたグローバルのトレンドと日本企業における取組みを紹介した。今回は、財務領域において、SSC同様、グローバル企業では高付加価値化へのシフトが進んでいるトレジャリーマネジメントを取り上げる。

以上