

1. はじめに

日本企業は、日本市場の閉塞感から海外市場に活路を求め、海外の現地法人の立ち上げや海外企業のM&Aを実施するなど、グローバル化を進めている。また、グローバルの環境で勝負を挑むにあたっては、昨今は先進国の企業だけでなく、新興国の企業との競争での勝ち残りが求められている。このようなグローバル化の深化の中で、間接部門の効率化の手法の1つであるシェアードサービスが再注目されている。しかも、海外子会社も含めたグローバルでの取り組みを志向する企業が増えている。また、グループ内の取り組みであるシェアードサービスだけでは、マネジメントが求めるコスト削減の要求を満たせないため、外部に業務委託する手法であるBPO（Business Process Outsourcing）の活用も検討したいという話もよく聞かれるようになってきている。

デロイト トウシュ トーマツ（以降、デロイト）では「Annual Shared Services and Business Process Outsourcing Conference」と呼ばれるシェアードサービス・アウトソーシングに関するアニュアルカンファレンスを、欧州で毎年開催している。筆者は、2008年のカンファレンスに初めて参加し、欧州でのシェアードサービスの取り組みが非常にホットであることに触れた。また、国・文化が様々ある欧州でのシェアードサービスの取り組みは、日本企業にも大いに参考になることがあると感じ、本誌にてグローバルトレンドや事例について報告した。その後、2年間はプロジェクト等の関係で出席できなかったが、昨年に続いて2012年のカンファレンスに参加できたことから、昨年と同様に2回に亘りカンファレンスの報告をさせて頂きたい。今回はカンファレンスの概要に触れた上で、シェアードサービスのグローバルトレンドを説明し、今回は、カンファレンスで発表されたグローバル企業の事例を中心に報告する。

2. デロイトのアニュアルカンファレンスの概要

今回のカンファレンスは、2012年9月26日～27日にフランスのカンヌで開催された。これまで

以上に盛況なカンファレンスとなり、クライアント企業の経理・財務のシェアードサービス・アウトソースに関わる方々中心に550名超が参加した。会議の主なプログラムは、デロイトからのシェアードサービス・アウトソーシングに関する最新トレンド・方法論・ホットピックの説明、クライアントによる事例の発表、シェアードサービスセンター（Shared Service Center、以下、SSC）の訪問、パネルディスカッションであった。また、事例の発表者は、A.P. Moller-Maersk、Coloplast、Deutsche Post DHL、Colt、Pearson plc、Shell、Lexmark、Kimberly-Clark、BP、Pfizer、Alcatel-Lucent、Schneider Electric、SAP、Valeo、Sanofi、Oracleといった代表的なグローバル企業の方であった。今年の特徴としては、BPOを活用する企業が増えていることもあり、BPOベンダーが発表するセッションも設けられていた。なお、少し余談になるが、これまでのカンファレンスは欧州においてSSCの代表的なロケーション（2008年：マドリッド、2009年：ブラハ、2010年：ダブリン、2011年：バルセロナ）で開催されていたが、今回のカンヌはそれには該当しない。そのため、SSCのサイト訪問が映像での紹介とバーチャルな形式であり、実際の現場を見学できなかったという点で残念であった。

それでは、シェアードサービスのグローバルトレンドについて次章にて説明する。

3. シェアードサービスのグローバルトレンド

本内容に触れる前に、シェアードサービスの変遷を簡単に振り返りたい（図表1参照）。欧米では、1980年代に国内に限られたプロセス・機能を対象としたSSCが発現し、徐々にその対象範囲を拡大させながら、リージョナルSSCという形に発展してきた。2000年代には、SSCの最適化の取り組みの手段として遠距離の国外に業務を移管するオフショアといった手段や外部ベンダーにアウトソースする手段が活用されてきた。2010年代に入り、グローバル先進企業では、リージョナルSSCの構築は既に完了し、更に、グローバルSSCを目指す動

図表1 シェアードサービスの変遷



きが増えている。また、アウトソースを採用する企業が増え、シェアードサービスとアウトソースのハイブリッドタイプが増えていること、1つの領域だけでなく、複数の領域をサービスするSSCの多機能化、最適化が進んでいることが2010年代前半の特徴として挙げられる。以上のことは昨年のカンファレンス報告で述べた。

さて、今回のカンファレンスの話に戻すが、毎年の恒例の通り、カンファレンスの冒頭にデロイトUKのシェアードサービスのリーダーから最新のトレンドの話があった。そこで報告された主なトピックは、以下の5点であった。

- ① SSCはより付加価値の高いサービスを提供する組織になってきている
- ② グローバルで間接機能全般をサービスするSSCを志向する企業が増えている
- ③ SSCは複数のERP環境でもオペレーションできる仕組みを整えつつある
- ④ グローバルプロセスオーナーはより推進力・影響力を持つ存在になっている
- ⑤ BPOを採用する企業が徐々にであるが、確実に増えている

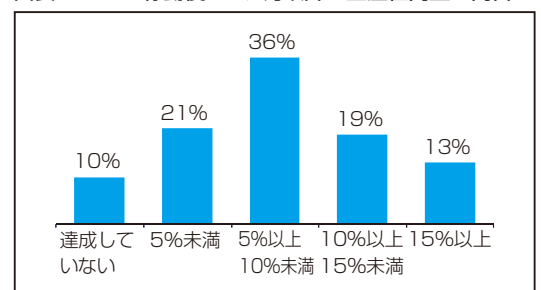
前回のカンファレンス報告から1年しか経っていないこともあり、重複することもあるが、以下に解説していく。

① SSCはより付加価値の高いサービスを提供する組織になってきている

CFOは、よりSSCに付加価値の提供を求めており、SSCの対象業務を従来のなトランザクション業務だけでなく、付加価値の提供業務にまで広げたいと考えている。付加価値の提供といった場合には2つの観点がある。1つ目はSSCが対象とする業務範囲の拡大である。経理業務は大きく分けると、アカウントティングとコントローリングがある。前者は、債務管理、債権管理、固定資産管理、決算等であり、後者は予算管理等の経営管理的な業務だ。これまでは、ビジネスをサポートする目的である後者の業務

はSSCの対象外とされていた。しかし、その業務の多くはデータ集計や分析作業であり、それを担当する人員の大部分はSSCで実施でき、事業サイドに在るべき人員は5-10%程度で良い。実例として、あるアメリカの会社では、40人の経理・財務人員のうち、アメリカの本社にはCFOを含めて4名しかおらず、残りの36名はインドのSSCで勤務しているという話があった。極端な例として受け止めた方が良いと思うが、データ集計や分析作業を事業サイドに在る必然性があると必ずしも言えないことも事実であろう。2つ目は、SSCの生産性向上や課題解決の主導である。デロイトが2年に一度実施するグローバルシェアードサービスサーベイの結果によると、SSC稼働12ヶ月以降の人員削減やコスト削減といった生産性向上の割合は、5-10%が最も多く、平均8%となっている(図表2)。また、SSCのヘルプデスクに集められた課題について、SSCが扱うデータ範囲が債権・債務の会計トランザクションデータだけでなく、顧客・仕入先マスタを始めとするSCM領域まで広がっていることにより、解決のソリューションを出せる余地が拡大している。例えば、顧客・仕入先コードの標準化に伴う支払・回収条件の整理や、滞留期間の改善等を主導するといった取り組みが挙げられる。

図表2 SSC稼働後12ヶ月以降の生産性向上の割合



② グローバルで間接機能全般をサービスするSSCを志向する企業が増えている

海外では、グローバルで間接機能全般をサービスするSSCをグローバルビジネスサービスと呼ぶ企

業が多く、それを志向することを、グローバルビジネスサービスアプローチと呼んでいる。カンファレンスでは、世の中にSSCの対象となる主な間接機能は、経理・財務、人事、IT、購買の4つある。この機能のSSCを地域ごとに設立した場合には、欧州、アジア、北米、南米、アフリカの5地域があるので、4(機能)×5(地域)で20ものSSCを設立する必要が生じてしまう。それこそ設立・運営が大変ではないか、という投げかけから説明が始まった。また、グローバルビジネスサービスが実現すれば、バックオフィスの意思決定が容易になる上、機能の重複も防げるというメリットが得られるということが強調された。実際には、5地域全てに事業を展開して、かつ間接機能の人員がある程度の規模で必要な企業は限られると思うが、確かにという面があるのは事実であろう。カンファレンスで実際の事例がいくつか紹介されていたが、グローバルビジネスサービスを立ち上げる企業が増えているとのことであった。グローバルビジネスサービスを立ち上げるまでのステップについては、まずはSSCが対象とする間接機能を明確にし、ロケーションをどこにするかを構想する。企業によってはSSCの対象とする間接機能に先に挙げた4機能だけでなく、営業支援を含めることもある。次にロケーションに各機能を集める。これは、ある程度地域単位で間接機能の集約化が進んでいるかどうかで難易度が異なるが、バラバラのロケーションであった場合は、パイロットを設定して試行した上で機能・ロケーションごとに段階的に進めるアプローチが一般的である。最後に、それを統括するガバナンスストラクチャーを1つにすることで、機能それぞれに、CFO、CHO、CIO等のトップがいる中で、共通で方針を定義すること、個別で定義することを明確にし、地域・国・個社に対するガバナンスをどのようなストラクチャーにするかを定義する。次回、具体的な事例をもとにより詳細を説明したい。

③SSCは複数のERP環境でもオペレーションできる仕組みを整えつつある

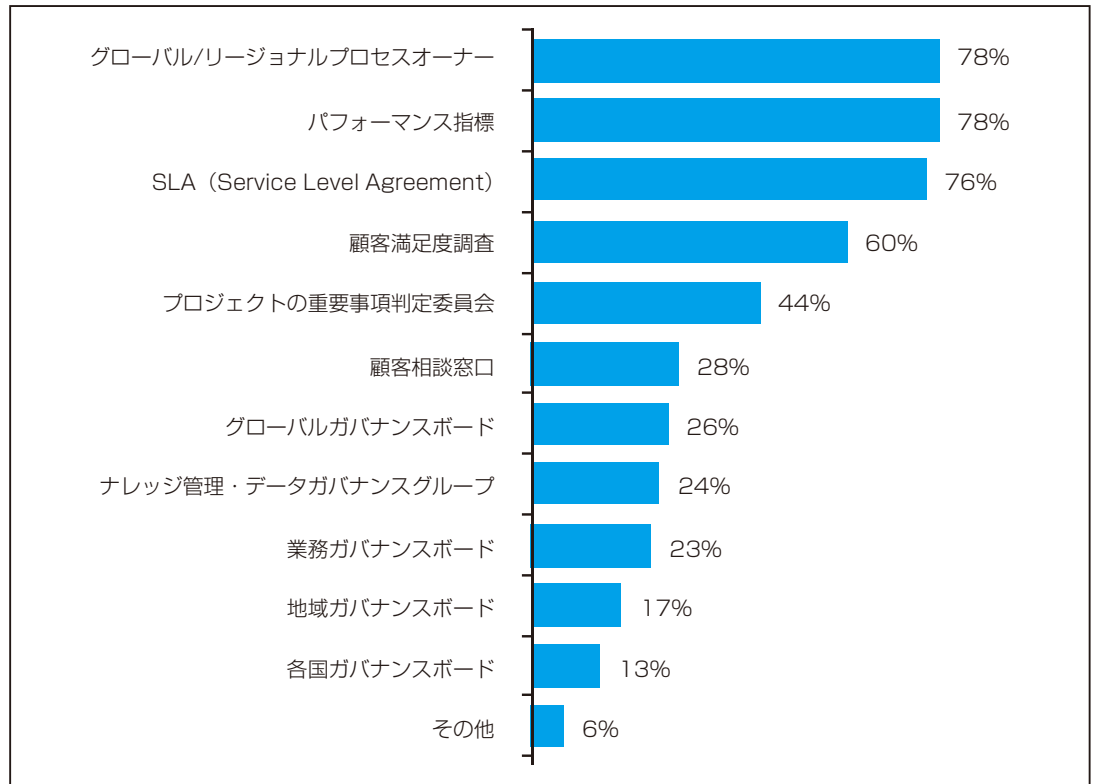
ERPを活用して業務標準化を行うことは常套手段である。そもそも業務標準化のメリットは3つある。1つ目はコントロールを改善できること。具体的には、業務ルール・プロセスを標準化することにより、それらが遵守されているかを確認する項目を減らすことである。2つ目はデータの品質が上がること。会計データのメッシュがグループで統一されることで、データ比較が容易になることが挙げられる。3つ目はコストが下げられること。例として教育が挙げられる。業務ルール・プロセスを変更する際に従業員に対してトレーニングが必要になるが、それに関わる準備を各社で実施する場合とグローバルで一元的に行うことを比較すれば、コスト削減効

果が大きいことは明らかである。このように標準化を実施することで非常に大きな効果を得ることができる。従って、本来であれば、グループ全体での業務標準化を目指すのが理想である。しかし、SAPやOracleといったERPをグローバルで導入することは、単にシステムに対するコストだけでなく、地域・国・会社ごとに要件を整理する工数も含めて多大なコストがかかる。しかも、同じERPパッケージを使っている、シングルインスタンスでない、異なるデータベースにあるデータを収集する仕組みが新たに必要になる。一方、グローバルでシングルインスタンスを実現するには、それに耐えうるハードウェアの導入も必要となる。従って、海外のグローバル先進企業でも実現しているケースは非常に稀である。そのような状況下において、昨今ではSAP、Oracle、JDEといった異なるERP環境からKPI等のデータを収集するツールも開発されてきている。そのツールを活用してグループ全体のデータを収集し、KPI等のパフォーマンス管理指標を国や地域をまたいで比較する仕組みを構築するといったことが可能となってきている。

④グローバルプロセスオーナーはより推進力・影響力を持つ存在になっている

先に述べたように業務標準化は非常に重要である。また、シェアードサービスの取り組みがグローバルになっている中で、グローバルプロセスオーナーはグローバルで業務標準化を推進し、最適化を図る役割が求められ、より推進力・影響力を持つ存在になっている。デロイトのグローバルサーベイでも、ガバナンスを効かせる手法としてプロセスオーナーはパフォーマンス指標と共に重要視されている(図表3)。グローバルプロセスオーナーの役割は3つある。1つ目は、グループ内のベストプラクティスを選ぶ。2つ目はそれをどのように導入するかを考える。3つ目はどのように標準化を維持するかを考えることである。最も難しいのは2つ目であろう。ベストプラクティスを決めたととしても、各国・各社は自身の特殊・個別要件を主張して、標準化に抵抗する可能性が高いからである。もちろん、ローカルのリーガル要件に反しての標準化は不可能だとして、それ以外の場合は、基本的にグローバルプロセスオーナーが自ら抵抗勢力を説得し、特殊・個別要件を抑えていく役割が求められる。なお、グローバルビジネスサービスを設立している企業は、グローバルプロセスオーナーへのレポートの仕組みを作っている。つまり、各国・各社で例外的な処理を行う場合や、標準とは異なる業務ルール・プロセスを構築する場合には、グローバルプロセスオーナーに承認をもらう必要があるということだ。その際には、例外とは何かも定義しておく必要がある。例えば、リーガル要件に関連すること、ビジネスの利益を損

図表3 SSCに対するガバナンスの手法



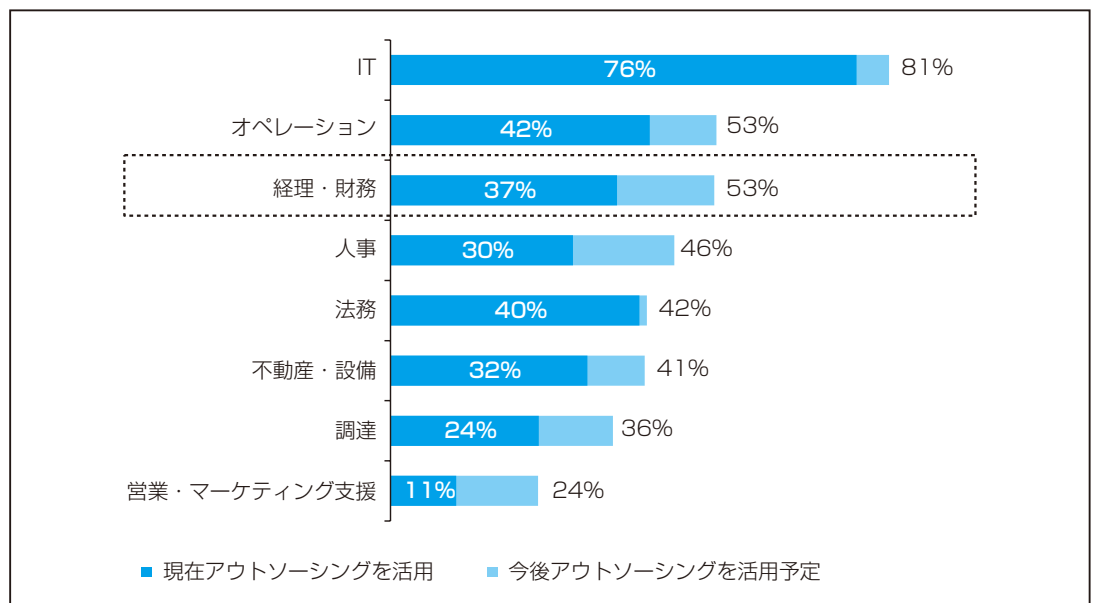
なうことを例外として定め、それ以外は基本的には認めないといったことが挙げられる。

⑤ BPOを採用する企業が徐々にであるが、確実に増えている

昨年のカンファレンス報告でも、シェアードサービスとアウトソーシングを併用するハイブリッドタイプが増えていることに触れた。具体的な状況として、2012年に実施されたデロイトのグローバル

アウトソーシング&インソーシングサーベイの結果に触れたい。その結果をみると、経理・財務領域でBPOを採用している企業は37%に留まっているが、近い将来BPOの活用を予定している企業も含めると53%に達しており、BPOを活用する企業が確実に増える見込みである（図表4）。経理・財務領域の具体的な対象業務としては、給与計算、債務管理、債権管理、従業員旅費・経費管理、総勘定元帳管理が上位に挙げられている。これらの業務も今

図表4 BPOの活用状況



後BPOを予定している企業の割合は高くなっている。なお、カンファレンスのBPOベンダーからの発表で、最近ではドイツ語やフランス語といった欧州の主要言語をインドからサービス提供できるようになっているとの話があった。これまでもインドのBPOセンターから英語で欧米向けにサービスを提供することは認識していたが、インドの人材スキルが上がってきていることはBPO市場がより成熟してきていることなのであろう。BPOベンダーの言語の対応能力が上がることは、BPOの活用が増えることになるため、BPOを採用する企業が増えてきている理由の1つと言える。

4. まとめ

本稿ではデロイトが開催しているアニュアルカンファレンスから、シェアードサービスのグローバルトレンドを紹介した。昨年のカンファレンスと比較して、トレンドとしては大きな変化はないが、SSCはよりグローバルに、より付加価値を高いサービスを提供し、より多くの機能・業務を対象とする組織になっていること、同時にBPOの活用が進んでいることを改めて感じた。次回は、カンファレンスで紹介されたグローバル企業の取り組み事例をいくつか紹介する。

以上

トーマツ Webサイト『会計情報』のご案内

<http://www.tohmatsu.com/ek/>

トーマツグループ公式サイト『会計情報』では、創刊以来36年目を迎える月刊誌『会計情報』のWeb版（最新号・バックナンバー）をはじめ、会計・監査の最新情報等を発信しています。

トーマツクライアントの皆様のみならず、広く一般の方々に親しみやすい情報の発信を目指して参りますので、月刊誌『会計情報』ともども、ご利用、ご愛顧くださいますようお願い申し上げます。

〈コンテンツおよびリンク〉

- 会計・監査の最新情報 : 日本公認会計士協会、企業会計基準委員会、金融庁等からの公表情報にリンク
- 10分でわかる新会計 : 新会計基準等のポイントを分かりやすく解説
- 『会計情報』バックナンバー : 月刊誌『会計情報』の記事をPDFファイルで掲載
- 会計基準等の適用スケジュール : 会計基準等の適用スケジュールを一覧で掲載
- 会計・監査用語集 : 実務に必要な会計・監査の専門用語について分かりやすく解説
- セミナー情報 : 各種セミナー情報、オンラインセミナーへリンク
- 市販の書籍 : トーマツグループが執筆した入門書から専門書まで13ジャンルに分類