

CFO組織変革:シェアードサービスのグローバルトレンド (上)

2013年版グローバル シェアードサービス サーベイにみるグローバル企業の現状

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
あじろ たかえ 網代 貴江

1. はじめに

シェアードサービスは、欧米の先進企業では1980年代から取り組まれている従来の手法だが、シェアードサービスセンター（以降、SSC）は、グローバル化の進展とともに進化を続けている。当初、SSCは国内の限られた機能を対象としていたが、その後、機能の拡大・高付加価値化を伴いながら、リージョナルSSC、更にはグローバルSSCという形に発展してきた。

デロイト トウシュ トーマツ（以降、デロイト）では、グローバル企業のシェアードサービスの取り組みに対し、様々な支援を行ってきた。それは、プロジェクトでのサービス提供のみならず、グローバルレベルでのカンファレンスやサーベイを継続的に行うことで、グローバル企業が進むべき方向性に対して示唆を提供することも挙げられる。過去、カンファレンスについては、本誌でその内容をお伝えしてきたが、サーベイについては、書籍「導入ガイド グローバルシェアードサービス（中央経済社）」や当社ホームページを通じた公表が主であった。

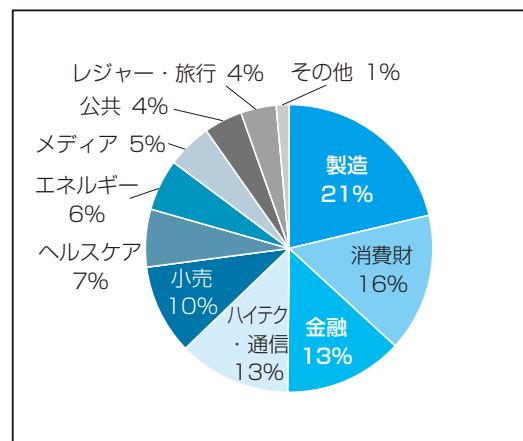
一方、日本においても、SSCのグローバル化に取り組む企業が増えており、SSCのベンチマーク情報に対するご要望を頻繁に耳にするようになってきている。この状況を踏まえ、本誌において、デロイトがグローバルで実施しているサーベイの一つである「グローバル シェアードサービス サーベイ」の結果を報告したい。まず本サーベイの概要を次章で説明した上で、その結果を本稿・次稿にわたり紹介する。

2. デロイトのグローバル シェアードサービス サーベイの概要

「グローバル シェアードサービス サーベイ」は、シェアードサービスに取り組んでいる海外のグローバル企業を対象として、グローバルレベルでのシェアードサービスの実態・トレンドの把握を目的に、デロイトが実施しているサーベイである。1999年から隔年で実施され、第7回目（2001年は未実施）となる2013年のサーベイでは、「価値とその

実現アプローチ」、「地理」、「組織とガバナンス」、「スコープ」、「オペレーション」の5つのカテゴリからなる質問項目に対して、277名のSSCの責任者から回答を得た。また、参加企業は平均で3つのSSCを有しており、本サーベイは870ものSSCの情報を有する。なお、参加企業は、さまざまな産業（図表1参照）、地域からなり、売上規模の平均は約100億ドルとなっている。

図表1 所属業界



次章以降、本サーベイで得たSSCのベンチマーク情報を通し、海外のグローバル企業の取り組みを紹介し、日本企業が進むべき方向性に対する示唆を述べる。

3. サーベイ結果:価値とその実現アプローチ

本サーベイの結果を述べるにあたり、はじめに、シェアードサービスの取り組みを考える上で押さえておくべき基本的な事項として、本サーベイの質問項目「価値とその実現アプローチ」に含まれる、シェアードサービスの取り組みのきっかけと効果、及び、取り組みのアプローチを取り上げる。

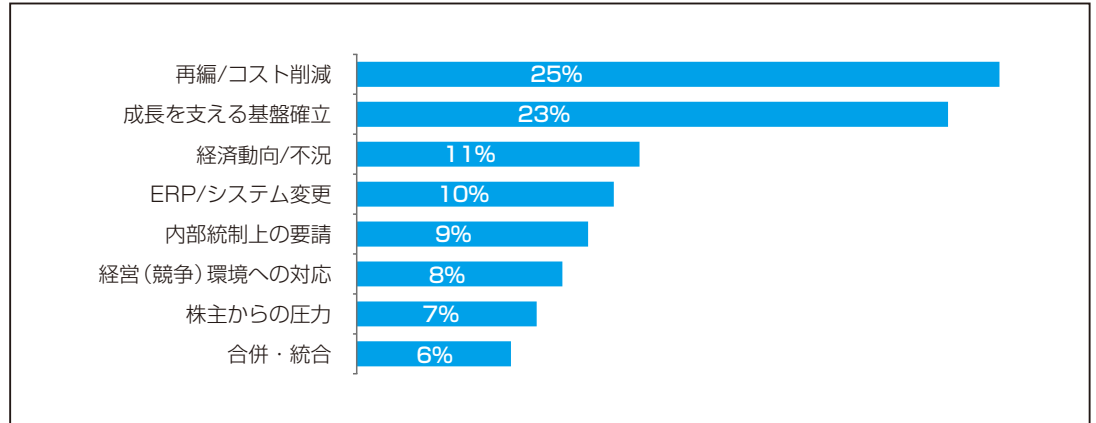
取り組みのきっかけ

シェアードサービスの取り組みのきっかけについて、本サーベイの結果をみると（図表2参照）、最

も多かったのは「再編/コスト削減」であった。回答者の25%が本項目を挙げている。注目すべきは、次いで23%の回答者が、「成長を支える基盤確立」を取り組みのきっかけとして挙げたことである。新興国の台頭等によりマーケットの多極化が進んでいる状況において、各企業が、新たな地域や事業領域

に進出する都度、間接機能を含めた本社機能を一から整備するような非効率な経営手法には限界がある。このような背景から、グローバル企業では、「成長を支える基盤確立」を目的としたシェアードサービスの取り組みが、コスト削減と同様に重視されていると考えられる。

図表2 SSC導入の背景と理由

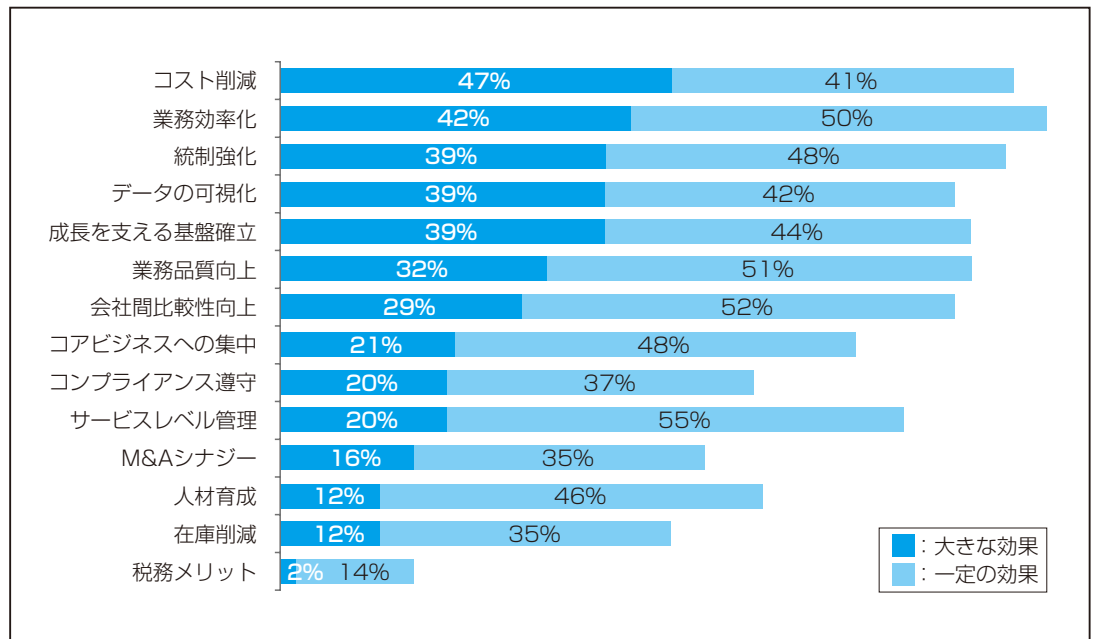


取り組みの効果

次に、シェアードサービスに取り組んだ企業が、実際に効果を得られているのかを検証するため、「シェアードサービスによってもたらされた効果」を見ていく(図表3参照)。最も効果を得られた項目は「コスト削減」であり、次いで、「業務効率化」、「統制強化」といった業務の改善に関する項目や「データの可視化」が挙げられている。続いて、先にシエ

アードサービスの取り組みの主目的であることに触れた「成長を支える基盤確立」が挙げられており、SSCは、期待された効果を実現できていることが分かる。また、2011年のサーベイから最も伸ばした項目としては「M&Aシナジー」が挙げられる。このことから、SSCが、より直接的にビジネスに貢献する組織へと進化を続けていることが窺える。

図表3 シェアードサービスによってもたらされた効果



ここで、グローバル企業が達成したコスト削減の度合いに触れておく。これは、各企業がシェアードサービスに取り組む際に必ず目標として設定する最も関心の高い事項と考える。本サーベイの結果では、シェアードサービスを導入して12カ月以内に、人員ベースで削減した割合は、平均で13%であった。また、12カ月以降の生産性の向上度合い（人員や経費の削減度合い）は、平均8%の改善となっている。日本企業の中には、シェアードサービスの取り組みの目的をコスト削減に定め、3割削減、場合によっては5割削減、といったスローガ的な目標掲げるケースも見かけるが、現実には、大幅なコスト削減を実現している企業ばかりではないことを認識する必要がある。

取り組みアプローチ

シェアードサービスに取り組む際の基本的な論点

として、SSCへの業務移管と、業務標準化やシステム変更といった取り組みを、どのような順番で実行するかが挙げられる。本サーベイによると、まずSSCへの業務移管を行い、その後、業務標準化とシステム変更に取り組む企業が最も多く、次いで、これらを全て同時に行う企業が多い結果となっている（図表4）。一方、日本では、SSCへの業務移管にタイミングを合わせる形で、業務標準化とシステム変更の実現を目指す場合が多い印象を持っている。ただ、各事業部門において個別最適化が進んだ業務をSSCに移管する場面において、まず業務を人材と共に集約し、その後、標準化を検討するアプローチを取る企業もある。どのアプローチが正解ということではなく、各企業におけるシェアードサービスへの取り組み状況に合わせた適切な選択をすることが重要である。

図表4 SSCへの業務移管のタイミングと業務標準化のタイミング

		SSCへの業務移管のタイミング		
		システム変更前	システム変更と同時	システム変更後
業務標準化のタイミング	SSC業務移管前	2%	7%	6%
	SSC業務移管と同時	10%	19%	6%
	SSC業務移管後	30%	13%	7%

4. サーベイ結果:地理

本章では、グローバルに展開されているSSCのロケーションに関するベンチマーク情報を紹介する。具体的には、本サーベイの質問項目「地理」のうち、まず、グローバル企業におけるSSCのグローバル配置モデルを説明し、その後、個々のSSCについて、ロケーションとその選定要素について述べる。

SSCのグローバル配置モデル

SSCのグローバル配置モデルは、「各国型」、「地域型」、「ハブ&スポーク型」の3つに分類される。

「各国型」は、国単位でSSCを配置するモデルである。各国の事業部門の自主権が最大限に発揮され、リソース配置や顧客サービスを独自に行える等の利点があるが、スケールメリット、ベストプラクティスの共有、プロセス改善の機会等は限定される。

「地域型」は、地域単位でSSCを配置するモデルである。なお、これには同一地域内に複数のSSC

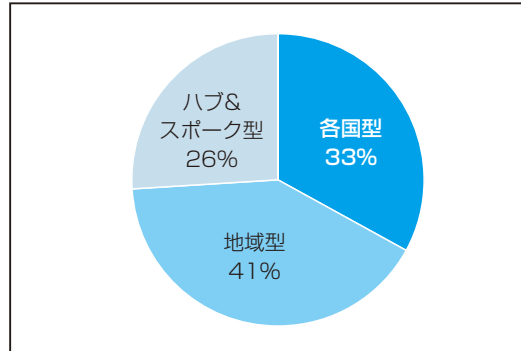
を保有するケースも含む。利点として、地域特有のオペレーションに対応することができる、時差や言語を考慮することができる、地域内のコストの安い国でオペレーションできるといったことが挙げられる。一方、地域横断的なガバナンスの仕組みや災害等のリスクを考慮した体制の構築が重要となる。

「ハブ&スポーク型」は、1つのグローバルSSCと地域単位のSSCを組み合わせて配置するモデルである。利点として、グループのベストプラクティスの活用ができる、グローバルレベルでボリュームメリットを享受できる、最適なリソース配置ができる、ガバナンスが有効に機能しやすいといったことが挙げられる。一方、サービスが最も標準化されるモデルであり、柔軟性がなくなるため、グローバル本社が、各国における標準化への取り組みをリードすることが肝要である。

本サーベイでは、前述した3つの分類で、SSCのグローバル配置モデルを質問している（図表5）。

その結果をみると、「地域型」が41%と最も多く、「ハブ&スポーク型」の26%と合わせて、7割程度のグローバル企業が少なくとも地域単位のSSCを設置している。グローバル企業は、ビジネスのグローバル展開を支えるため、分散しているSSCを「地域型」又は「ハブ&スポーク型」に統合することによって、シェアードサービスのデリバリーモデルを洗練し続けている。

図表5 SSCの配置モデル

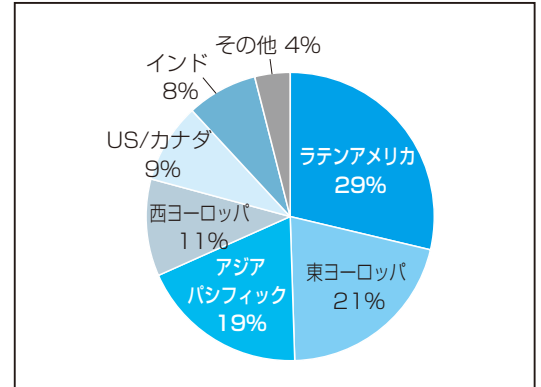


SSCのロケーション

次に、SSCのロケーションに関するトレンドを述べるため、SSCの設置候補地域についてのサーベイ結果を示す(図表6)。なお、これには、SSCを新規に設立する場合とロケーションを変える場合を含む。結果をみると、ラテンアメリカを候補地域として挙げた企業が最も多く、次いで、東ヨーロッパ、アジアパシフィックと続いている。また、国単位でSSCの設置候補をみると、ブラジルが最も上位であり、次いで、ポーランド、インドと続く結果であった。従来、SSCのロケーションは、西ヨーロッパやアメリカが中心であったが、ビジネスのグローバル

化とともに、新たな地域への広がりをみせている。

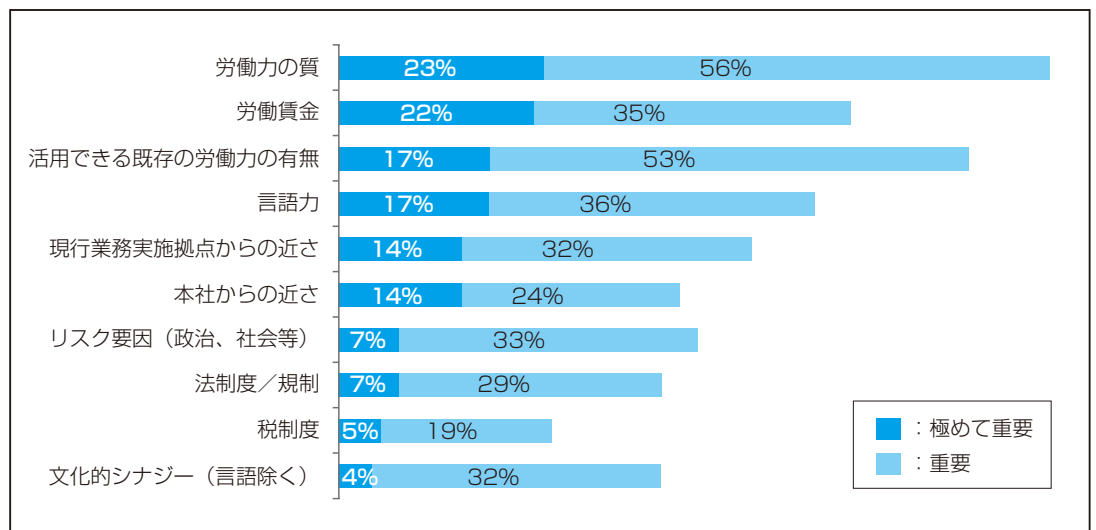
図表6 SSCの設置候補地域



SSCのロケーションの選定要素

では、グローバル企業では、SSCのロケーションをどのような基準で選定しているのだろうか。図表7にロケーションを選定する際に重視する要素を示す。シェアードサービスの取り組みというコスト削減を目的として意識するため、「労働賃金」が最も重視されると思われるかもしれない。しかし、サーベイ結果をみると、「労働力の質」はそれ以上に重視されており、また、「活用できる既存の労働力の有無」と「言語力」がそれに続いている。このことから、人材のスキルにかかわる要素にも重きが置かれていることが分かる。なお、実際のグローバル企業を見ると、SSCの多くは、複数言語に対応している。この背景として、グローバル企業では、各国のローカル事情を理由に各社に業務を残すのではなく、あくまでも業務をSSCで実施し、各国とコミュニケーションをとれる人材をSSCに配置している状況があると考えている。

図表7 SSCのロケーション選定に際して重視する要素



5. さいごに

本稿では、デロイトが実施しているグローバルシェアードサービス サーベイの概要を説明した上で、サーベイの質問項目のうち、「価値とその実現アプローチ」、及び、「地理」の結果を紹介した。

日本におけるシェアードサービスの取り組みは、コスト削減の意味合いがまだ根強い。一方、海外のグローバル企業は、グローバル化に伴ってM&Aが常態化している状況において、コスト削減だけでなく、成長を支える基盤としてSSCを活用して

る。海外のグローバル企業との競争を余儀なくされている日本企業は、シェアードサービスの価値を見直す局面にあると考えている。

次稿では、本サーベイの質問項目のうち、「組織とガバナンス」、「スコープ」、「オペレーション」に関する回答結果を紹介し、それに対する考察を述べていきたい。

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.tohmatu.com/mm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)

グローブ 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、グローブ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。(月2回発行)

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