

CFO組織変革:シェアードサービスのグローバルトレンド(下)

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

昨今、シェアードサービスのグローバル化に取り組む日本企業が増えており、筆者らも、グローバルシェアードサービスのベンチマーク情報に対する問い合わせを頻繁に受けるようになってきている。このような状況を踏まえ、前回から2回にわたり、デロイト トウシュ トーマツ (以降、デロイト) が実施した「グローバル シェアードサービス サーベイ」の結果を紹介する。

今回は、サーベイの概要を説明した上で、質問項目の5つのカテゴリーのうち、「価値とその実現アプローチ」、及び、「地理」に関するベンチマーク情報を紹介した。前者では、海外のグローバル企業にとって、シェアードサービスは、コスト削減だけではなく成長を支える基盤を整備するための取り組みであり、実際にその効果が得られていることを述べた。そして後者では、シェアードサービスセンター(以下、SSC)のサービス提供先が地域やグローバルの単位が主流であること、SSCのロケーションがビジネス展開にあわせてラテンアメリカ等の新たな地域に広がっていることに触れた。

今回は、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」のカテゴリーの回答結果を紹介する。そして、2回の連載のまとめとして、海外のグローバル企業と日本企業のシェアードサービスの実態を踏まえ、日本企業に対する筆者らの想いを述べさせていただく。

2. サーベイ結果：組織とガバナンス

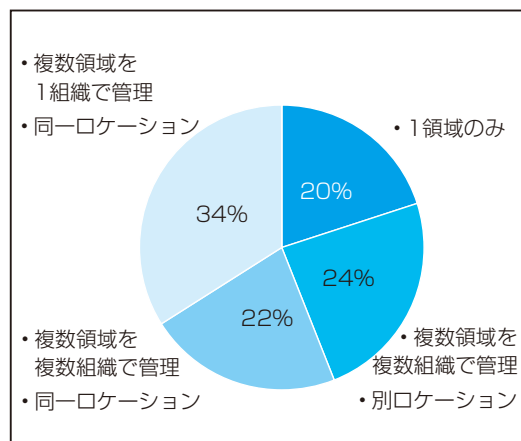
本章では、「組織とガバナンス」のカテゴリーで質問した結果をもとに、グローバル企業が、SSCを有効に機能させるためにどのような仕組みを整備しているのかを見ていく。はじめに、シェアードサービスが対象とする業務領域数やSSCの管理組織数といった運営形態について述べる。次に、SSCを運営していくためのガバナンス手法の1つであるSLA (Service Level Agreement) の有効性について触れる。最後に、SSCのコストをどのような考え方にに基づき請求しているかを見る。こ

れらは、日本におけるSSCの導入時に論点となる事項である。

SSCの運営形態

はじめに、対象とする業務領域数と管理形態、及び、ロケーションの分散/同一に関する回答を見る(図表1)。これによると、約80%のSSCは複数の業務領域を担っている。また、複数の業務領域を担うSSCの約70%は、同一のロケーションで複数領域を運営している。日本では、複数の業務領域を1つのSSCが担うケースは少ないが、グローバルでは複数領域を同一ロケーションで運営する形態が主流となっている。その背景には、SSCの戦略やガバナンス方針を領域間で共有・徹底する、グループ展開等の施策を一体として進めるためにはロケーションが同一である方が取り組み易いことが挙げられる。また、拠点を少なくするほど管理コストを抑制できるのも、ロケーションを統合する理由の1つと考えられる。

図表1 SSCの対象領域数と管理形態



SSCに対するガバナンス

このように業務領域が複数であり、かつ、前回触れたようにサービスの提供先が国を越えて広域化している状況において、グローバル企業はどのようにガバナンスを効かせているのだろうか。一般的に

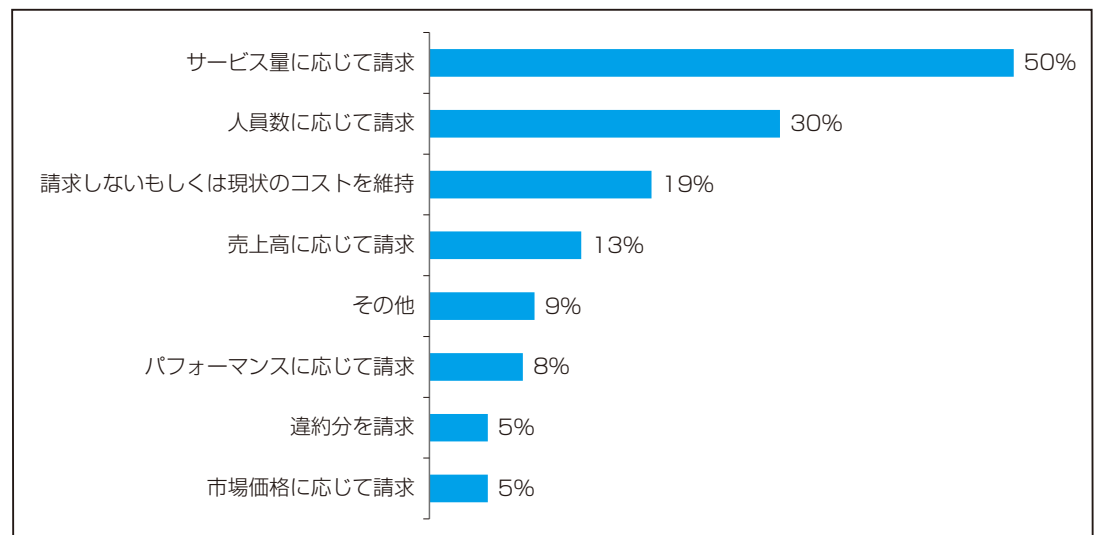
は、ガバナンスの手法として、パフォーマンス指標（生産性等）、SLA、顧客満足度調査といったものが用いられる。今回は、日本企業にも馴染みの深いSLAについて取り上げる。まず、SLAがSSCに対するガバナンスに効果的か否かの質問に対して、96%もの回答者が何らかの効果を感じていた。中でも、約30%の回答者は「かなり効果的である」と答えている。また、SLAの見直しの頻度については、85%の回答者が1年に1回以上と回答しており、定期的に見直すのが主流となっている。日本でもSSCの導入時にSLAを締結することは少なくないが、毎年、内容の適切性を見直す企業は多くないのではないだろうか。SLAは、SSCの業務範囲やパフォーマンスをコントロールする上で重要なツールであり、本来の効果を得るために、その有効性を

保つことが肝要である。

SSCコストの負担モデル

次に、SSCのコストの請求方法を示す（図表2）。結果としては「サービス量に応じて請求」するケースが50%と最も多く、次いで、「人員数に応じて請求」、「請求しないもしくは現状のコストを維持」と続いている。これら上位3項目は2011年のサーベイから変わっていない。なお、「請求しないもしくは現状のコストを維持」が比較的多く採用されている背景には、SSCをグループ展開する際、コストを増やさず、もしくは請求しないことで、SSCへの委託に対する理解を得ている状況があると思われる。

図表2 SSCコストのサービス提供組織への請求方法



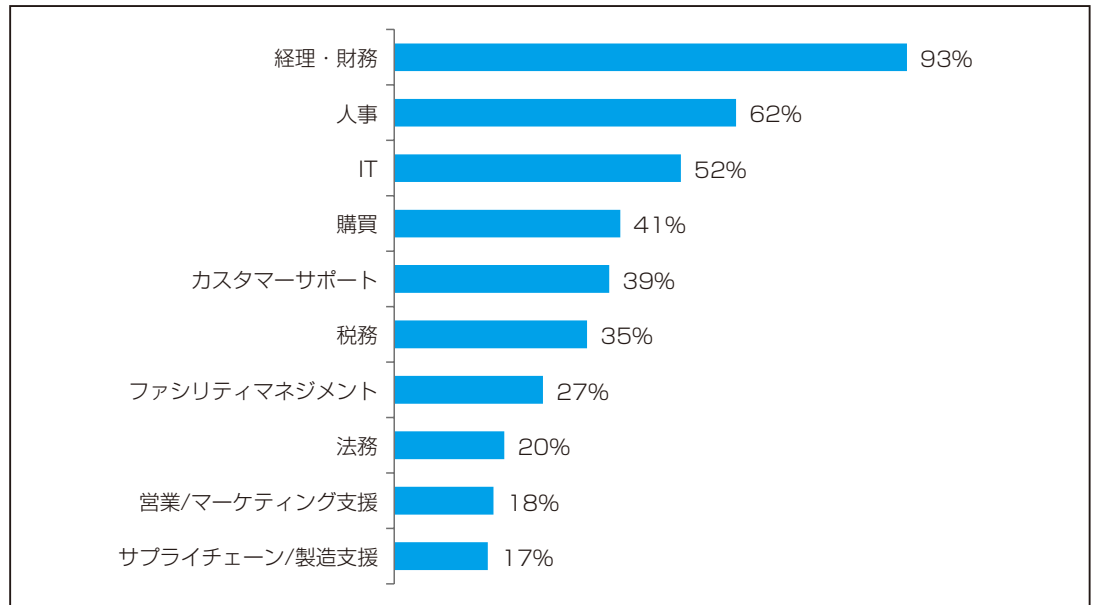
3. サーベイ結果：スコープ

前章で、1つのSSCが複数の業務領域を担うのが主流であることに触れたが、本章では、具体的にどのような業務を担っているのか、そして、今後どのような方向に展開することを考えているのかを見る。

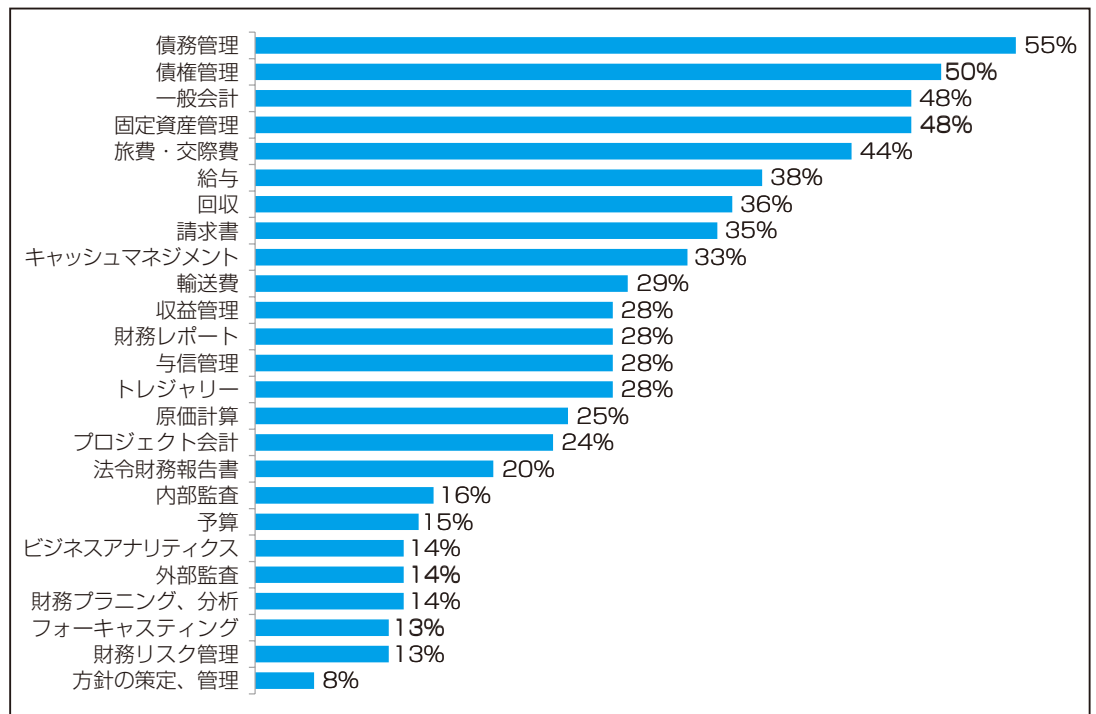
SSCの対象業務

現在のシェアードサービスの対象領域を見ると、シェアードサービスの代表的な領域である経理・財務、人事、IT、購買といった間接機能が上位となっている（図表3）。次に、最もシェアードサービスの対象となっている経理・財務領域について、具体的な業務内容を見る（図表4）。上位には、債務管理、債権管理、一般会計をはじめとするトランザクション系の業務が挙げられている。また、割合は低いが、レポーティングや分析にかかわる業務もSSCの対象となっている。

図表3 シェアードサービスの対象領域



図表4 経理・財務領域のシェアードサービスの対象業務

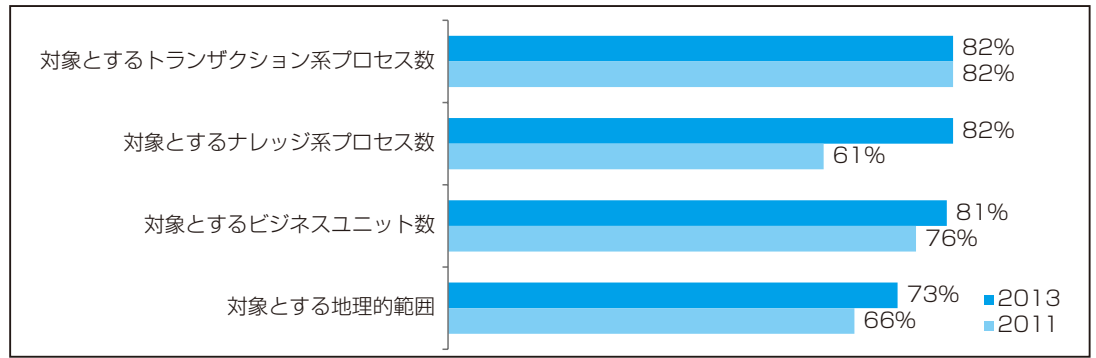


今後の発展の方向性

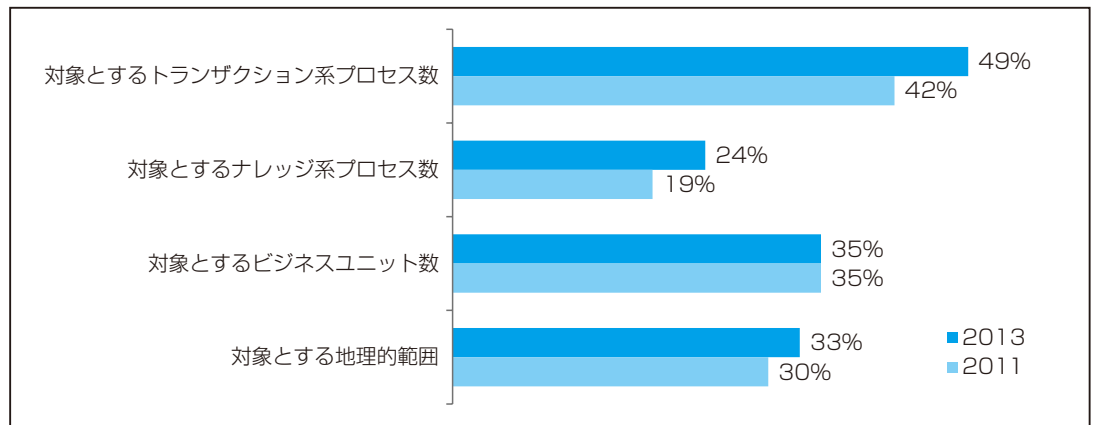
次に、今後3年から5年後を見据えた際、シェアードサービスをどのような方向に展開する意向があるかを見る（図表5）。殆どのSSCが、対象とするプロセス数、ビジネスユニット、地理的範囲を拡大し続けると回答している。また、2011年のサーベイと比較すると、「対象とするナレッジ系プロセス数」が20ポイント以上増加している。なお、アウトソーシングについても同様の質問を実施している（図表

6）。これを見ると、「対象とするトランザクション系プロセス数」は拡大への意向が比較的強いものの、ナレッジ系のプロセスについては低い数字にとどまる。これらを踏まえると、トランザクション系のプロセスは、シェアードサービスのみならずアウトソースの利用が進む方向だが、ナレッジ系のプロセスについては、シェアードサービスの利用は拡大するもののアウトソースはあまり考えられていないことが窺える。

図表5 今後3年から5年先のシェアードサービス拡大の方向性



図表6 今後3年から5年先のアウトソース拡大の方向性



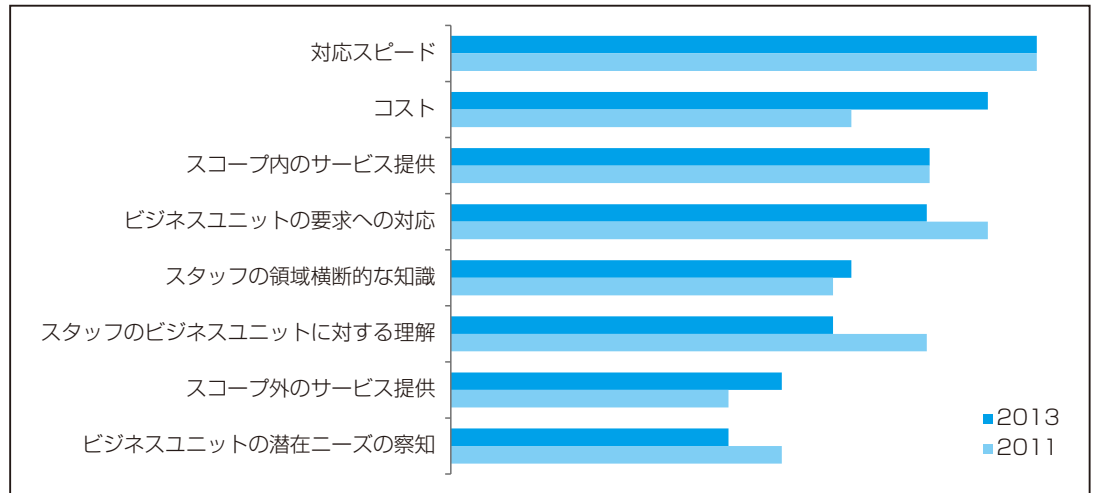
4. サーベイ結果：オペレーション

本章では、まず顧客であるビジネスユニットが、SSCのオペレーションに期待していることを述べる。これは、SSCのガバナンス上どこに力点を置くべきかを考える際の参考となるだろう。次に、SSCがオペレーションすることによる効果について、内部統制の側面から見る。最後に、シェアードサービスのグループ展開について、海外のグローバル企業が、どの程度の強制力をもって取り組んでいるかを示す。これは、本体にはSSCを導入できてグループ展開が円滑に進まないことが多い日本企業にとって関心のある点であろう。

顧客のオペレーションに対するニーズ

はじめに、顧客であるビジネスユニットが、SSCのオペレーションにおいて重要視している事項を示す（図表7）。最も重要視されているのは「対応スピード」であり、次いで、「コスト」、「スコープ内のサービス提供」、「ビジネスユニットの要求への対応」が挙げられている。また、重要度が低いのは、「ビジネスユニットの潜在ニーズの察知」、「スコープ外のサービス提供」となっている。この結果から、ビジネスユニットは、SSCに対して、SLA等で予め規定した範囲の業務を迅速、かつ、低コストで行うことを優先的に求めていることが分かる。

図表7 ビジネスユニットが重要視している事項

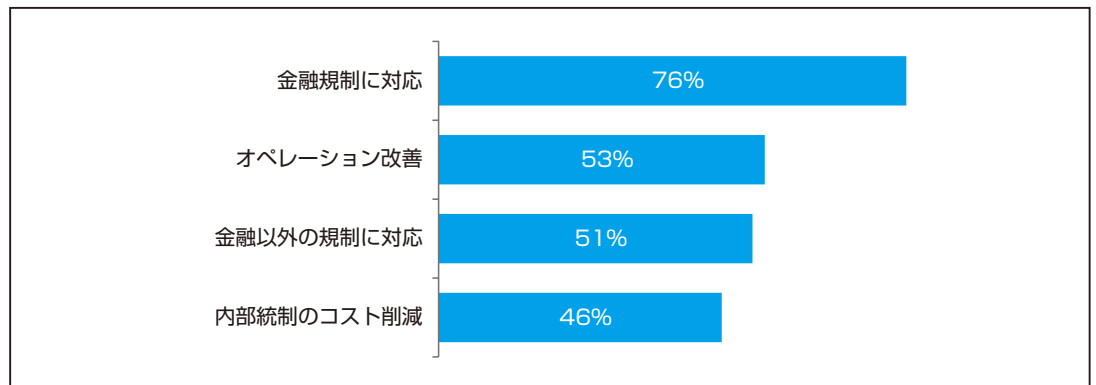


内部統制上の効果

次に、SSCが内部統制にかかわることによる効果を見る（図表8）。1位と3位には規制への対応が挙げられている。注目すべきは、2位に、オペレーションの改善が挙げられていることである。特に小規模の海外子会社では業務が煩雑になりがちだが、SSC

を導入すると、統一された統制の仕組みが徹底され、プロセスは整流化する。このことが、プロセスの不備や不正のリスクを低減させるとともに、プロセスの効率性や品質の向上に繋がっていると考えられる。

図表8 SSCが内部統制を管理・監視することによる効果



SSCを活用したオペレーションの導入

最後に、シェアードサービスの導入を義務化しているかを質問した結果を見ると、約80%もの回答者が義務化していると答えていた。つまり、グローバル本社がトップダウンで施策を推進しており、グループ会社にSSCへの委託を判断するプロセスはないということである。日本企業には、トップダウンでの施策推進が馴染まないのは理解しているが、グローバル企業では、このように強制力をもって実行していることを認識しておくべきである。

「ナンス」では、海外のグローバル企業のSSCは複数の業務領域を担い、それらを同一のロケーションでオペレーションするのが主流であることを述べた。また、「スコープ」では、SSCの対象領域は経理・財務、人事といった間接機能が主なものであること、今後は、トランザクション系のプロセスだけではなくナレッジ系のプロセスもシェアードサービスの活用が進む方向であることに触れた。そして、「オペレーション」では、顧客のニーズや内部統制面からの効果に触れた上で、グローバル企業では、シェアードサービスの導入を義務化することが多いことを説明した。

5. まとめ

今回は、SSCの「組織とガバナンス」、「スコープ」、「オペレーション」に関するサーベイ結果を紹介した。主なポイントを振り返ると、「組織とガバ

日本でのシェアードサービスの取り組みを振り返ると、2000年代に多くの企業が取り組みに着手したものの、当初目標を達成できないケースが少なくなかった。その後、2010年代に入り、IFRS対応

を契機としたグローバルでの業務標準化や海外子会社の統制強化の手段として、再度、シェアードサービスが注目されている。しかし、SSCのグローバル化に本格的に取り組んでいる日本企業は未だ少なく、多くは過去の延長線上での取り組みにとどまっているように見える。

今回の連載で述べたように、グローバル企業におけるシェアードサービスの取り組みは、日本企業の遙か先を行く。昨今のグローバル化の進展により、地域単位で現地化を進めた時代から、グローバル全体で機能を最適配置する時代へと移っている。この

ような経営環境を踏まえ、日本企業のSSCも、グローバルでのビジネス展開を支える存在として進化すべきである。そして、実際の検討を進める上では、まずグローバルな視点で他社の動向を把握し、自社の状況を客観的に捉えることが肝要である。今回ご紹介した「グローバル シェアードサービス サービス」をはじめとするデロイトのナレッジが、皆様が進むべき道筋を描く上で参考になれば幸いである。

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.tohmatsu.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@tohmatsu.co.jp