

特集

シェアードサービス 活用戦略

小畑 哲哉

エヌ・ティ・ティビジネスアソシエ株式会社 取締役アカウンティング事業部長

【調査方法】
上場企業400社の財務担当役員宛に調査票を送付
調査期間：2004年1月9日～1月22日
調査票回収数：41社（回収率10.2%）
実施：日本CFO協会
協力：社 金融財政事情研究会

日本企業の間接部門の効率性は

欧米企業のそれに比して著しく見劣りするといわれている。

効率化推進の切り札として注目を集めるシェアードサービスだが

財務部門の取り組みはまさに始まったばかりのようだ。

財務マネジメント・サーベイ

「シェアードサービス活用戦略」実施（日本CFO協会）では

シェアードサービスへの取り組みを通じて

業務革新を目指す財務部門の実態に迫る。

このサーベイは日本CFO協会がシェアードサービスの活用状況に関して「導入に関して」「サービス内容に関して」「シェアードサービスの人材」「運営上の課題の

四項目について実施した。回答企業は六三%が製造業、九〇%がグループ年高一、〇〇〇億円超、八五%がグループ従業員一、〇〇〇人以上の大企業となっている。

本稿ではサーベイの回答に加え、「二〇一五年」に開催された研究会に参加した各企業の意見もご紹介していく。

効率化が進む経理財務部門

本サーベイは、間接部門の効率化手法として注目を浴びているシェアードサービスの各社の取り組み状況について行った。回答企業のグループ経

理部門の規模は図1のとおりで、減少傾向が三四%、増減なしが三四%

（図2）である。グループ財務部門の規模は図3のとおりで、増減なしが四

二%、減少傾向が二四%（図4）である。四半期決算開示や連結納税制度

の導入、半マシコマネジメント、サーベ

ィンス、オクスリー法への対応等、経

理・財務を取り巻く環境は複雑化・多様化しているが、効率化努力をしようと限られた陣容でこれらの諸課題に対処しており、集約化による効率化と専門性を高めるシェアードサービスの役割が高まる環境であることがうかがえる。

低廉なコストでのオペレーション業務を期待

図3 グループの財務部門の規模

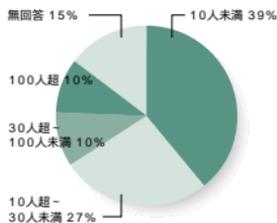


図2 経理部門の増減の傾向

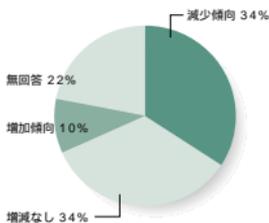


図1 グループの経理部門の規模

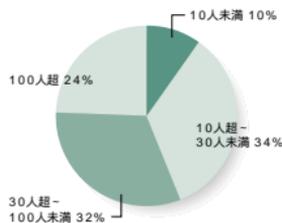


図6 SSC設立(検討中も含む)のきっかけ

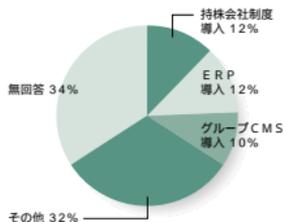


図5 SSCの設立

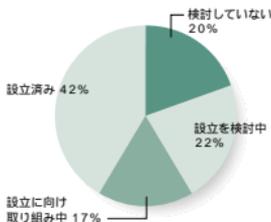
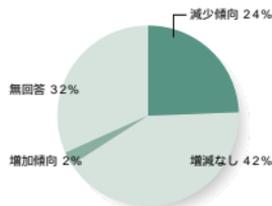


図4 財務部門の増減の傾向



に集約することで、顧客の視点に立って、高品質なサービスを低廉なコストで提供しようという経営手法である。我が国では製造部門と比較して、間接部門(ホワイトカラー)の効率化が生産性向上への取り組みが遅れており、シェアードサービス活用への関心は急速に高まっている。設立または設立の方向にある会社が合計八〇%にのぼっている(図5)。

シェアードサービス・センター設立のきっかけ(検討中も含む)は、持ち株会社制度導入、ERP導入、グループC/M/S導入等グループマネジメントの中で位置付けられており、その他の回答でも、本社機構改革に併せてといったものが見受けられるようにシェアードサービス単独を目的としているわけではない(図6)。

シェアードサービスに期待しているのは、低廉なコストが八五%、専門性が七六%、スピードが六一%と高く、高品質化、ナレッジの蓄積および人材育成は低い割合にとどまっている(図7)。高品質化はセンター設立から日が浅く、従前の延長でサービスを受けることができるため、現状レベルで十分との声を反映したものとと思われるが、子会社・事業部等では、シェアードサービスにより品質向上が図れ

図8 SSCの機能

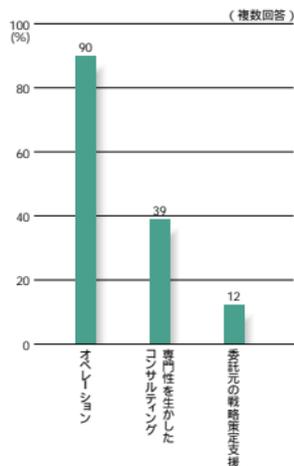
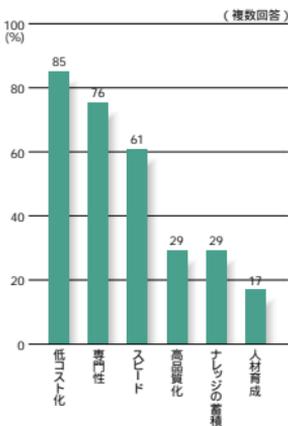


図7 SSCに期待する役割



る事例も多い。研究会参加企業から「も、低廉なコストと高品質をいかにバランス良く追求していくかが、シェアードサービスの悩ましい課題である」との意見があった。ナレッジは、複数の組織から受託し、さまざまな課題に対応していくことで蓄積されるため、シェアードサービス・センターに問い合わせれば適切なソリューションを提供して

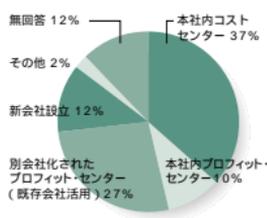
くれる(研究会という期待が今後高まっていくものと思われる)。シェアードサービスの機能としては、オペレーションが九〇%、専門性を生かしたコミュニケーションが三九%、戦略策定支援が二二%となっている(図8)。低廉なコストを実現するために、オペレーションを極力定型化し、社員から派遣・パート等への業務シ

フト、不要業務の排除や業務プロセスの簡素化、システム化等が効果的である。間接部門業務はこうしたオペレーションとあわせて、商法、税法、労働法等さまざまな法規等を踏まえる必要があり、これらの理解・運用には高い専門性が求められる。業務の効率化においてもABM(Activity Based Management)手法の活用等専門知識が不可欠である。事業会社等の間接部門が企画、戦略、意思決定機能を果たすためにもシェアードサービスセンターのこうした専門性を活用することが重要ではないだろうか。

プロフィット・センターか？

シェアードサービスセンターのサービス提供先は、子会社、関連会社が高く八二%となっている(図9)。グループ連結経営の強化、連結決算対象会社の拡大、連結納税制度の採用等により、提供対象会社は拡大の方向にある。一般企業会社は拡大の方向にある。一般企業会社に提供しているが「今後でも一〇%に引き上げているが」研究会でもリソースをまずはグループに向け、その後余裕があれば一般企業も対象とした」という声が多かった。グループの経営方針にもよるが一般企業を対象とすることは、人材

図10 SSCの位置付け



育成、業務プロセス等についての他社との比較、社員モチベーション向上上の観点から有効で、グループ企業へのサービス向上にもつながると考えられている。同研究会で、既に一般企業にサービス提供している会社からは、社員モチベーション向上に不可欠との意見があったことも記しおきた。

シェアードサービスセンターの位置付けはプロフィット・センターが合計四九%に対して、コストセンターが三七%であった(図10)。研究会参加企業の意見を聞くと、本社内組織としているのは、同じ場所で作業をした方が効率的等の理由によるが、ツール等を活用すれば必ずしも同一のロケーションである必要はないという意見もあった。また、本社内コストセンターとしている場合であっても、間接部門業務を個々のサービスまたは活動

図11 SSCの評価基準

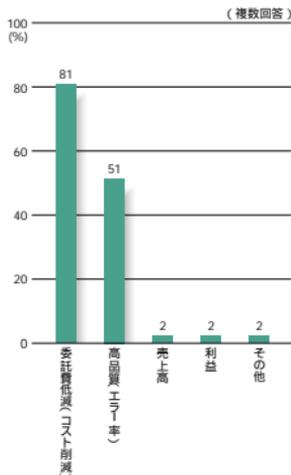
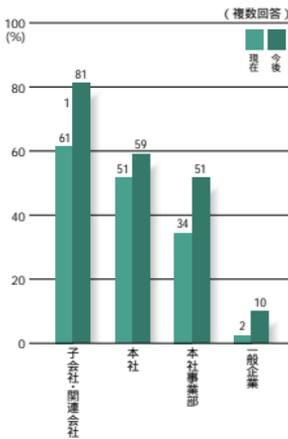


図9 SSCのサービス提供先



(Activity)単位に分け、原価把握をすることで、何にくらかかっているか?という可視化をすることは不可欠である。ただ、業務プロセスの見直しによる効率化は委託元とシェアードサービスセンターとが相互に連携する必要があり、このためには、委託元からの注文オーダーには料金対価(がかかるという仕組みを前提とした

プロフィット・センター化が望ましいのではないかと考える。利益管理をすることで社員モチベーションを高めることも可能である。

一方でシェアードサービスセンターの評価基準(図11)では、コスト削減が八〇%、工率の低減・高品質化が五一%であり、売上高および利益はそれぞれ二%にとどまっております。

図13 シェアードサービスの価格設定

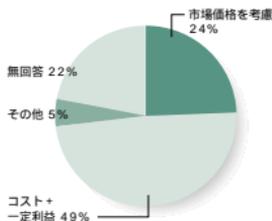
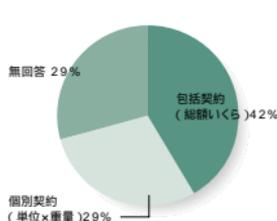


図12 SSCとの契約方式

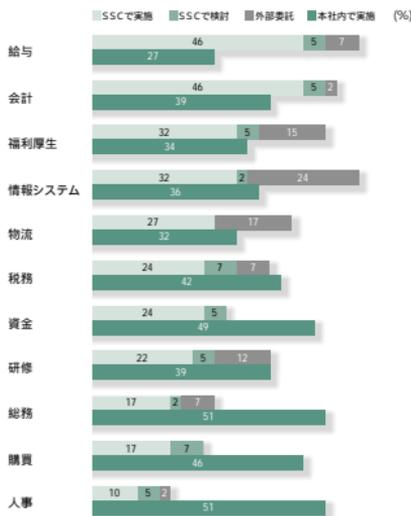


「コストセンター」との位置付けとは相反する結果となっている。効率化努力による生み出された利益は、委託元へ還元することを期待しており、シェアードサービスセンターの運営の難しさを示唆している。グループの中でシェアードサービスセンターの位置付けを明確にすることで、効率化努力による生み出された利益の配分方法をあらかじめ決めておくこと等、シェアードサ

ービスセンターのモチベーション向上に配慮した施策が必要であろう。
市場価格を考慮した価格設定へ

契約方式を見てみると、包括契約が四二%、サービスごとの個別契約が二九%となっている(図12)。また、価格設定については、所要コスト+一定利益が四九%、市場価格を考慮が二四%となっている(図13)。センター設立から日が浅いことが、包括契約でコストタイプ型の価格設定が多い理由であると考えられる。委託元からのオーダーに柔軟に対応するためには包括契約が適しているが、これではサービス提供にコストがかかっているという認識が十分に行われない。低コスト化を実現するためには、柔軟性を残しつつも徐々に個別契約に移行することが望ましい。また、間接部門業務は従来、各社ごとに独自・特殊性があるとされてきたが、それは戦略・企画機能等に限定され、多くは一般市場で提供されるサービスと代替可能であると認識されてきている。シェアードサービスにおいて業務の標準化を図ることが必要なもののためである。したがって、価格設定も市場価格を考慮したものに移

図14 業務別SSC移行状況(複数回答可)



SSC...シェアードサービス・センター

行していくものと考えられる。
提供するサービスの種類

シェアードサービス・センターで提供する間接部門業務を高いものから見ていくと(図14)、給与と会計、福利厚生、情報システム、税務、資金と研修、物流、購買、総務、人事の順となっている。また、本社で実施している間接部門業務は、人事および総務、資金、購買、税務、研修および会計、情報システム、福利厚生、物流、給与の順となっている。各社ことにはらぎがあるものの、予想されるとおりオペレーシ

さまざまな雇用形態

人材の出所を見ていくと、シェアードサービスは本社や子会社等の間接部門業務を集約することから、親会

社が提供し、判断の余地が大きい業務は本社が実施している。シェアードサービス・センターがサービスを提供する場合も、戦略・企画・意思決定機能は本社の役割とすべきである。両者の責任・役割が重なり、あるいは遺漏のないよう明確に整理しておかなければならない。

社からの出向六三%、子会社等からの出向二〇%、転籍一七%、退職・再雇用五%となっている(図15)。また、

運営上の課題

最後に、各社が考えているシェアードサービス・センター運営上の課題について見ていくこととする。コスト削減のための業務改革が七八%と最も高く、高品質維持のための業務改革六八%、参加企業等の拡大三九%、従業員のモラル向上への対応三二%、グループにおけるボジションの改善二四%(図18)と続いている。これらはシェアードサービス・センターのミッション、事業特性から当然想定される課題である。サーベイでは、課題として認識している割合は高くはないものの、携わる業務の特性から、従業員の心身両面での健康管理や扱う情報の機密性の高さから、情報漏洩・不正防止のためのリスク対策等も重要な課題であると考えている。シェアードサービス・センターが当該グループにおける間接部門業務のプロ集団にもって構成される、専門会社(ジョイントベンチャー)からアウトソーシングまでとして位置づけられるグループ各社との関係が、パートナー関係であり続けることができるか否かがシェアードサービス活用戦略の成否の分かれ目であると考えている。

モチベーション向上の取り組みは現在では低い。検討中は二九%と高く(図16)、人材確保・育成施策も、検討中は三四%と高い(図17)。こうした施策の重要性が認識されつつあることがうかがわれる。人材育成については単にシェアードサービス・センター内にとどまらず、グループ全体を考えていくことが重要である。本社等の戦略、意思決定業務に携わる場合も実務経験があることが望ましく、本社等とシェアードサービス・センターとの人事交流は中長期的な視野に立つて行っていかなければならないと考える。

図15 SSCの雇用形態

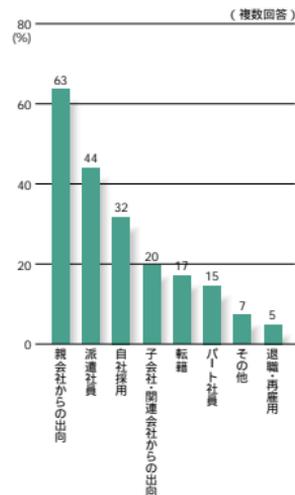


図16 SSCのモチベーション向上の取り組み

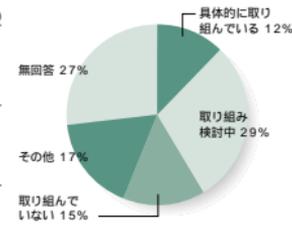


図17 SSCの人材確保・人材育成策

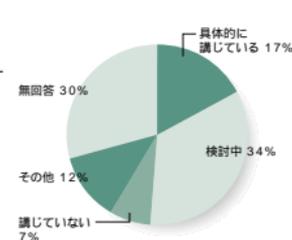


図18 SSC運営上の課題

