

# シェアードサービスの潮流

畠中 洋一郎

アクセンチュア株式会社 アソシエイト パートナー

この一〇年、欧米のCFOは企業価値の増大に向けた経営戦略面での責任が急速に増した。CFOのみならず経理・財務部門についても経営戦略面での重要性が大きくなり増した。その一方、従来の経理・財務業務についてもグローバル単位での取引の拡大、企業合併・再編などを受けての対応が増加し、経理・財務部門は戦略的な役割へのシフトと従来業務へ対応という二つの課題を同時に解決しなければならなかった。その中で、いくつかの先進的な企業は、ERP（統合型基幹業務システム）をベースにしたシェアードサービス化により、この課題を解決していたのである。

の改革を行ってきたが、この時点では、業務の簡素化、標準化、自動化が中心であった。その後、ERPをベースに標準化された経理・財務業務の基盤を活用し、経理・財務業務のシェアードサービス化に取り組み企業が出てきた。シェアードサービスとは、企業グループの重複する事務部門を一箇所に集約し、業務の効率化を推進することである。欧米の企業は、経理・財務部門の機能を戦略機能とサービス機能に分割し、戦略機能（業績管理、予算立案など）はより戦略にフォーカスすることを目指し、サービス機能（経費処理、支払・入金処理など）はシェアードサービスを利用して徹底的な効率化を目指した（シェアードサービス化によるコスト構造の変化については図表参照）。

二〇〇〇年に入り、シェアードサービスは単なる業務の効率化にとどまらない改革策として脚光を浴び始めた。欧州の企業では、欧州各国での経理・財務業務を一箇所に集約するだけでなく、よりコストの安い、ダブリン、プラハなどに国境を超えてシェアードサービスセンターを移し、さらなるコ

## WORLD TREND

スト削減を実現している。米国では、企業のM&Aの拡大、事業再編の加速を受け、業務統合や効率的運営をよりスムーズに実現していく手段としてシェアードサービス化が脚光を浴びつつある。

日本でも、子会社を設立しシェアードサービス的に経理・財務業務の委託を行っているケースが見受けられるが、欧米のシェアードサービスの先進事例は、以下の点で日本の事例と異っている。

**徹底した業務効率化**  
業務一件当たりの処理コストをベストプラクティスと比較し、徹底的に業務を効率化。

**相互契約締結による緊張関係**  
期待するサービスレベルを明示し、契約を相互に結び緊張感のある関係で業務を委託。

**シェアードサービス範囲拡大**  
経理・財務業務だけでなく、人事、総務、購買などの本社業務、システム保守・運用業務などもシェアードサービス化の対応範囲とし、さらに大きな効果を創出。

**グループ企業価値の最大化に向けて日本の経理・財務部門も大きく変わることが求められている**  
一方、グループ企業全体での経理・

経営情報、資金情報の取得、加工に苦労している企業は多い。日本の企業も単なる人件費削減を目的とした業務委託から、戦略機能の強化、他部門含めた徹底した効率化とコスト削減という狙いでシェアードサービスを検討してみる必要があるだろう。例えば、中国への生産シフトが進んでいる現在、よりコストの安い中国での経理・財務業務の実施というテーマも考えはじめる必要が出てきているのではないだろうか。

シェアードサービスの導入による経理部門のコスト構造の変化に関する事例

