

# グローバルシェアードサービスの成功のカギ

## 和田達也

アクセンチュア株式会社  
経営コンサルティング本部  
財務・経営管理グループシニアマネジャー

この一、二年の間で、グローバルシェアードサービス(Global Shared Service Center：以下GSSC)に関するご相談をよくいただくようになってきた。国内のシェアードサービスについては、経営合理化策の一つとしてこれまでもお話をいただくことはあったが、近年日本企業の海外拠点におけるバックオフィス業務集約化に関する案件が増加してきたのである。背景には、経済の多極化に伴う、日本企業の



さらなるグローバル化の進展があるものと考えられる。本稿では、GSSC構築時に想定される課題や対応方法、成功事例についてご説明したい。

### 日本企業のGSSC導入のメリット

日本企業が海外拠点において、バックオフィス業務のシェアード化を行うメリットは大きく二つある。

#### ①コストダウン

グローバルプレーヤーと競争していくための、ローコストオペレーションの基盤が構築できる。ビジネス上で戦うための原資の確保にもつながる。

②事業拡大への柔軟性向上  
新興国など新規市場への参入時にGSSCがあれば、バックオフィス業務が迅速に立ち上がり、本来注力すべき事業立ち上げに集中することができる。そのため、参入スピードが向上する。また、経理部門が早期に立ち上がるため、事業の業績管理が適時に実施可能となる。

③コンプライアンス・業務品質向上  
海外拠点では、多様な価値観・就業観を持った社員を統制していく必要がある。標準化されたプロセス・ルール、組織管理体制により、コンプライアンス・業務品質の面での向上が期待できる。

### GSSC構築の課題とその対応方法

GSSCのメリットを整理したが、

その構築を成功裏に進めるためには、どのように推進すべきなのだろうか。GSSCを構築する際に想定される課題とその対応方法を見ていきたい。

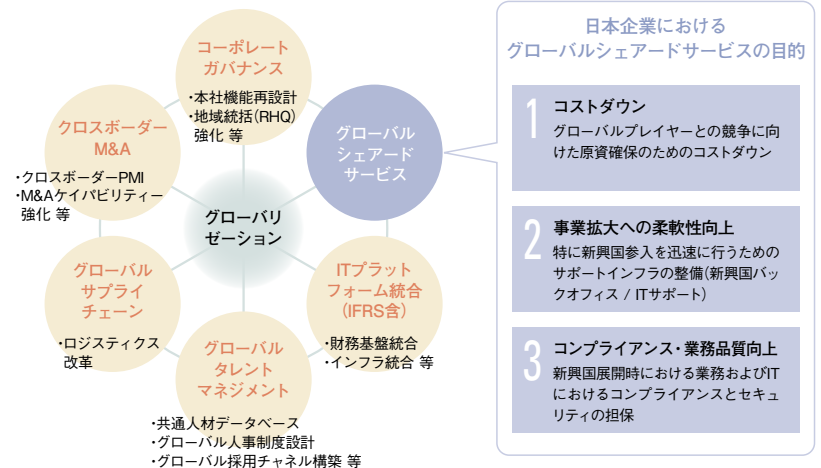
現場の巻き込み  
総論段階では賛成多数で順調でも、直接利害が生じる各論で紛糾といった話をよく耳にする。シェアード化は雇用調整も伴うため、国内外問わず何らかの反発は必ず生じる。これには、トップダウンでの強力な推進が必須だ。各海外拠点のCEO・ミドルマネジメントを巻き込んでいくには、本社CEO・CFOが腹をくくって継続的なコミュニケーションを行うことが肝となる。

コスト削減効果の出にくさ  
特にアジア地域では、現状の人件費がそこまで高額ではない。そのため、シェアード化を行ってもそれほどコスト削減効果が出ないため人海戦術の方が安上がり、よってシェアード化も不要、と判断した企業が過去にはあった。確かに、アジア地域限定

## ●日本企業のグローバル化のためのトランスフォーメーション

日本企業がグローバル化を進展させるための一つの取り組みとして、コストダウン、事業拡大への柔軟性向上、コンプライアンス/業務品質向上を目指したGSSCの検討を加速。

日本企業のグローバル化に向けた主要テーマ



出典:アクセンチュア

で見るとコスト削減効果がないように見えるかもしれない。しかし、多くの企業では業務上のムダも多く、BPRの実施により効果創出できることが多い。また、何にも増して、全世界での業務集約化、業務・ITの標準化によってもたらされる、グローバル規模での効果をあらためて確認したい。冒頭でご説明した三つのメリットは非常に大きいはずである。**人材確保の難しさ**

海外拠点を持つ各地域では業務ス

キル・言語スキルの両方の要件をクリアする人材が豊富に存在するわけではないし、確保できてはすぐ退職してしまうことが多い。海外では人材の流動性が高いため、早めの採用活動の開始、採用代行の活用、一部BPOも併用するなどして、乗り切るしかない。また、人材の継続的な確保については、魅力的なキャリアパス(将来的な本社への登用など)、教育研修制度(外国語研修など)、評価制度に関して、やる気を醸成するための継続的な情報発信が必要となる。**法律の制約**

特に、中国・インドなどは、規制・税制が日本と大きく異なる上に変更に頻繁かつ不透明で、結果シェアードセンターでの業務・システム設計が複雑になりがちである。これには、グローバルネットワークを持つ税理士法人やコンサルティングファームを活用して、情報収集システム要件への落とし込みを実施するのが最も近道である。

**業務品質のバラつき**

シェアードセンター要員の文化国民性等の違いから、各センターでの業務品質がバラバラになりがち、という課題がある。グループ内である一定以上の水準にそろえる必要があるため、KPI(管理指標)を設定して

モニタリング・管理していく。KPIを設定する際には、シェアードセンターが扱う対象企業を横並び比較して最適値を設定したり、業界水準や競合ベンチマークを活用したりする場合もある。

### GSSC構築事例

ここでご紹介する企業X社は、世界中で事業展開する多国籍企業であり、バックオフィス業務(経理・総務・人事・調達・ITなど)の標準化・集約化、情報システムの標準化も合わせて推進することで、年間数百億円のコスト削減に成功した。

#### X社のチャレンジ

- 対象業務、対象国、対象会社が桁外れに多く、プロジェクト内の意思統一、改革状況のモニタリングが極めて難しい状況にあった。
- 効果創出には、子会社CEO・ミドル・現場レベルまでの、改革の必要性の浸透・意識改革が求められた。
- 現場レベルの抵抗を抑えながらの、スピード感を持った業務移管・ERP導入を実現する必要があった。

#### 成功要因

グローバルCEO自らが各事業部／子会社に直接出向き、業務移管の実施とその重要性を説いて回った。

また、各事業部に対し、収益目標だけでなく、GSSCへの移管人数・間接コスト削減率の目標値を設定。その結果を人事評価に反映させ、場合によっては降格解雇も行うという徹底ぶりだった。GSSCへの業務移管が進まない事業部／子会社へはグローバルCEO直轄の精鋭部隊が調査し、移管を指導した。このように徹底的なトップダウンを実践する一方で、ボトムアップ的なアプローチも活用した。具体的には、グローバル、各地域など各階層で業務改善・標準化会議を実施し、合議にて標準業務の採用を決定することで、各階層の納得感も醸成した。

GSSCの推進にはそれなりの覚悟が必要になる。X社は外資系企業だから特別だ、と思われるかもしれないが、グローバルに打って出るといふことはX社のような企業とも一戦交えることになるのである。

何度もシェアードサービスセンターやBPOを検討しては立ち消えになるケースもある。各社のグローバルでの競争環境や、今後想定される事業環境の変化も見据えた上で、バックオフィス業務はどうあるべきかを検討する際に、本稿を参考にしてください。