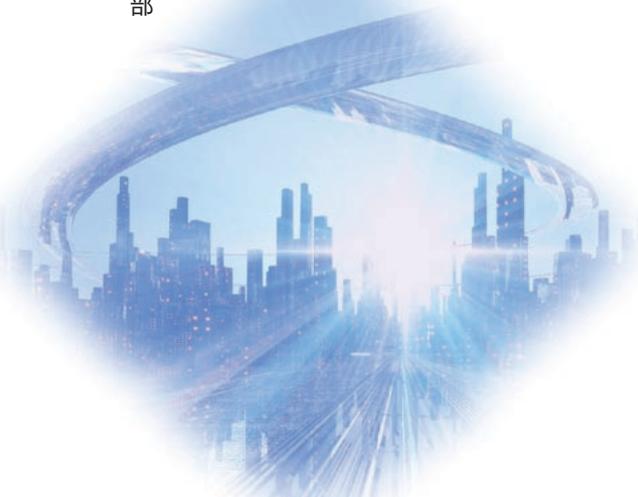


# BPO グローバルシェアードサービスと

## 馬場昭文

アクセンチュア株式会社  
執行役員  
ビジネスプロセスアウトソーシング本部  
統括本部長

ここ数年、世界に点在する自社のオペレーション業務を、一拠点もしくは複数の拠点に集約させる「グローバルシェアードサービス」の設立を急ぐ傾向が強まっている。また、その際、BPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）を梃子として実現させる事例が増加している。このような経営層の決断の裏に何が潜んでいるのか。本稿では、この「グローバルシェアードサービス」設立を急ぐ背景、その発展段階から、BPOと組み合わせることによる今後の展望までを論じていく。



### 背景

多くの日本企業が技術の優位性を競争力の源としていた時代においては、オペレーション力（ここでは製造現場のオペレーションではなく事務作業全般のオペレーションを指す）はあまり重要視されていなかった。ところが、製品のコモディティ化の進展や新興国の台頭などの要因により、この「オペレーション力」の向上こそ、企業の競争優位の獲得に必須要件であるとの認識が広まったため、と考えられ

る。では、この「オペレーション力」とはどのようなものか。その視点を三点挙げてみる。

**競合相手より優れた、または最低限同等のコストでのオペレーション**…ベンチマークの手法でも取り上げられるが、例えば一単位当たりのプロセスをいくらのコストで行っているかであり、オペレーションにおけるコスト競争力といえる。ITの活用度合いや効率化を促すプロセス管理の仕組みは重要な要素となる。また、もう一つの重要な要素として、オフショア資源の活用がある。インド、東欧や中国といったオフショア拠点にプロセスの一部を移管し、プロセス全体のコスト低減を図る取り組みが目ざされている。

**各国の事情を考慮しつつも可能な限りグローバルで標準化されたオペレーション**…先進企業では、各国の現地法人でバラバラに展開されてきたオペレーションを、可能な限りグローバルに統合するステップを経て、地域または各国の状況（特にマーケット）に応じてオペレーションを再構築する取り組みを行っている。グローバル地域・各国のオペレーションにおける最適配分を行う。

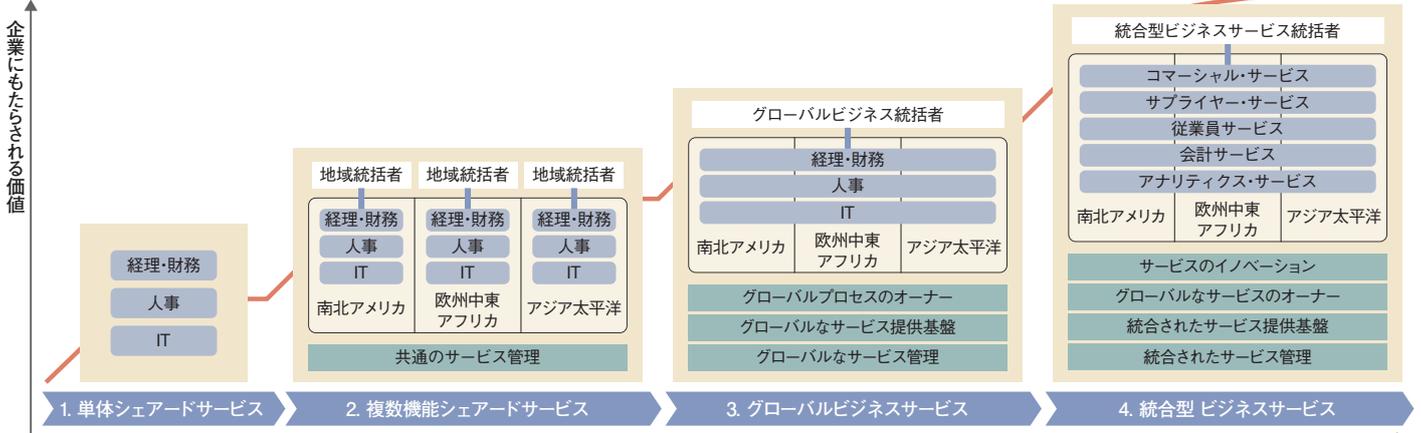
急激なビジネス環境の変化にも迅速な対応を可能とする、伸縮自在なオペレーション…例えば、新興国市場における急激なビジネス成長や、ビジネスの縮小撤退の経営判断にも柔軟な対応を可能とするオペレーションである。

### グローバルシェアードサービスの発展段階

グローバルシェアードサービスは、前述のオペレーション力の向上に適した経営手法であり組織体制である。そのオペレーション対象領域としては、調達、人事、プライチエーションなど幅広いが、特に経理財務の分野での活用傾向が顕著にみられる。また、グローバルシェアードサービス設立に向けた取り組みは、日本企業よりも欧米の先進企業の方が進んでいる。

ひとえに「グローバルシェアードサービス」と言っても、その発展には段階があり、かつその段階に応じて生み出されるサービスや価値に違いが生じてくる。アクセンチュアでは、グローバル企業のシェアードサービス設立に向けた数多くのプロジェクトを支援した経験から、その発展段階を四つに分類した（図参照）。

## ● アクセンチュアが定義するシェアードサービスの発展段階



Copyright © 2012 Accenture All rights reserved.

シェアードサービスの発展段階

1. 単体機能シェアードサービス：経理、人事、ITなどそれぞれが別々のシェアードサービスとして運営されている段階、一つの国や地域に限定されるケースが多い。

2. 複数機能シェアードサービス：経理、人事、ITといった機能が一つの組織のもとで運営されている段階、国を超えて地域全体として運営されるケースが多い。

3. グローバルビジネスサービス：複数機能シェアードサービスが発展し、グローバルの視点で対象機能もより拡張して運営されている段階。トップマネジメントの直轄となるケースが多い。

4. 統合型ビジネスサービス：各機能の枠を超えて顧客視点(社内顧客を含む)でサービスをとらえ直す段階。グローバルの視点は変わらないが、意図的にサービスを国や地域に分散させる。

このシェアードサービスの発展段階で考えると、既に一部の世界的な先進企業は第四段階である「統合型ビジネスサービス」のステップに入っている現状に比し、まだ多くの日本企業が第二段階の「複数機能シェアードサービス」に留まっているケースが見られる。

では、なぜ日本企業はグローバル先進企業の取り組みに後れを取っているのか。各社ばらつきはあるものの、いくつかの傾向が見られる。

- シェアードサービスの対象が国内に閉じているケースが多く、グローバル展開が進まない。これはオペレーション領域にお

けるグローバル人材不足とガバナンスの弱さが原因と推察される。

- グローバルシェアードサービスの設立には至ったものの、そこからの改善がなかなか進まない。サービス管理といった効率化を図るための知見・経験が不足している面と、センター自らが効率化を図り人員を削減していく動機付けが難しいといった二つの要因があると推察される。

### グローバルシェアードサービス実現に向けたBPOの活用価値

グローバルシェアードサービスの設立やその後の発展過程においては、BPOを活用するケースが多い。ここでいうBPOとは、従来からあるコールセンターやデータ入力といった一部業務の切り出しではない。例えば経理分野で言えば、決算業務の一部にまでもBPOを組み込み、全体として業務を遂行するといった、企業内に留保される業務と密接に結びついた取り組みである。

グローバルシェアードサービスを、一から単独で立ち上げるには、相応の時間とコストが求められる。また、過去に同様のセンター設立を経験したメンバーの知見も必須だ。このような状況のもと、BPOを活用する大きなメリットは、自社内で不足している知見を補いつつ、プロジェクトを迅速に進めることが可能な点にある。自社内で不足していると思われる点を以下に列挙する。

- 拠点の立ち上げ、特にオフショア拠点の立ち上げ経験
- 現地における優秀な人材の確保、教育、定着率を保つためのノウハウ
- サービス管理のツールや方法論
- 蓄積された改善手法

さらに、BPOと組み合わせるメリットとして、センターを効率化して余剰人員を創出、その人員を新規プロジェクトに配属させるといった「正の連鎖」を可能とし、優秀な人材を維持できることも、BPOのメリットである。また、複数企業からの業務(例えば経理業務)をBPO事業者内で知の蓄積として保有し、進化させていくことも挙げられる。

BPOと組み合わせたシェアードサービスのコスト削減に着目すると、アクセントチュアの実績では、平均三〇%のコスト削減実績がある。

### 今後の方向性

世界中の企業と伍して戦い、成長を遂げていくためには、日本企業のオペレーション力の向上は喫緊の課題である。この課題を解決させる有用な手法として、BPOを組み合わせさせたシェアードサービスは、今後より一層必要性が高まると考えられる。経理・財務の分野においては、IFRSの強制適用の時期が近づくと、「どこで」「誰が」オペレーションを行うことが最適であるかを見直すよい機会と思う。