

# グローバルシェアードサービス 中野浩志

## 取組事例からの示唆

SAPジャパン株式会社  
早稲田大学大学院非常勤講師  
日本CFO協会主任研究委員  
米国公認会計士・公認内部監査人

ヒト・モノ・カネ・情報という限られた経営資源を

連結企業グループとして最適活用し、欧米企業や新興国企業と伍して戦うためには、会社単位の個別最適を許容する余裕は残されていない。経済が大きく変動し、グローバルにスピードを求められるようになってきている今ほど、部分最適と全体最適の差が企業の競争力の差に表れている時はないであろう。グループ全体最適を実践しているグローバル先進企業のやり方を闇雲に取り入れるのは危険であるが、優れたところを自社に合った形で導入し、競争力を高めていくことはできるはずである。本稿では、日本企業でも取り組みが増えてきている「グローバルシェアードサービス」に論点を絞り、先進企業の取り組みを紹介したい。

### 機能分解してグループ経営モデルのあり姿を描く

優れたシェアードサービスセンター（以下SSC）として成果を出し続ける企業グループは、取り組み姿勢に特徴がある。製造業A社は、その発展経緯から国単位・会社単位で個別最適を進めてきたが、市場ニーズへの迅速な対応、意思決定の迅速化、規模の経済性を狙い、事業を管理す

るグループ内投資家機能、事業を推進するグルー

プ内企業家機能、事業を支援するプロフェッショナルサービス機能に分解し、グローバル組織を立ち上げた。SSCはその中のプロフェッショナルサービス機能として位置づけられ、①ビジネスユニットが事業に集中できる環境づくり、②全社的な効率化（業務プロセスの簡素化・標準化・自動化、データ構造とシステムの標準化）、③大幅なコスト削減、④サービス品質の向上という四つの目的を明確に掲げて標準化・集約化・自動化を推進した。世界三拠点での会計・人事・調達設備建物管理、意思決定支援やデータ分析などのサービス提供や、M&A時の迅速かつ円滑なPMI（Post Merger Integration）を支えるインフラ提供など、事業支援機能を継続的に改善強化している。

A社のように今ある組織としての括りにこだわらず、グループ内投資家機能、グループ内企業家機能、プロフェッショナルサービス機能に分解してグループ経営モデルのあり姿を描いた上で、SSCの経営戦略上の位置づけ、権限、責任を明確にすること、標準化・集約化・自動化を徹底し、継続することが、グローバル企業としての競争力

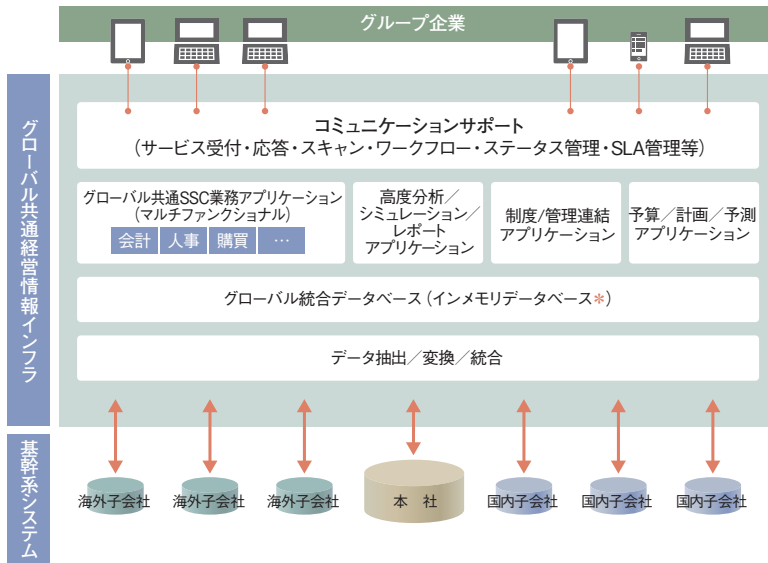
を高めるSSCの基本姿勢といえる。

### SSCグローバル展開における各社の工夫

製造業B社は、ナレッジの集約からプロセス標準化を推進し、シェアードサービス化に発展させていった。「人は変化には逆らわないが、変化を強要されることを嫌う」という考えのもと、従業員に当事者意識を持たせる工夫をしながら社内にある「ベストな業務のやり方」を統合して共有・浸透を図ったところに特徴がある。同社は四〇カ国以上の各国法人の従業員代表四〇〇名を集め、実践しているベストプラクティスを出し合い、それを文書化した。世界から集められたベストプラクティスは、四五のテーマに分類され、一〇〇〇以上のプロセスライブラリができあがった。これら標準プロセスや処理・変更ルールをグローバル共通情報システム（ERP）に組み込んで順次各国展開。システムの利用を通して標準業務プロセスや処理ルールが遵守される仕組みを作り込みながら業務集約化を推進した。

ソフトウェアC社は、世界三拠点にSSCを配置しており、①単一業務（会計）、地域単位SSC、

●グローバル共通経営情報システムイメージ



\*インメモリ技術を最大限活用したイメージ。インメモリ技術活用により、更新系 (OLTP) と情報系 (OLAP) を段階的に統合し、経営実態を表す数値をワンファクト・ワンプレースで一元管理する仕組みを整備することができます。

②地域SSCのマルチファンクショナル化、③グローバルサービスデリバリーセンターへの移行と段階的に進化してきた。同社の標準化・集約化・自動化推進において、グローバルプロセスオーナーとKPIが大きな役割を果たした。プロセスオーナーはグローバルサービスデリバリーセンター配下にあり、地域横断で当該業務プロセスに責任を持つ。また、標準業務プロセスやローカル/SSCの業務切り分けを示したプロセスハンドブックのオーナーでもある。年二回現場へのヒアリングも行いつつハンドブックを改訂し続けている。同社においても業務集約化の際、現地法人から

の抵抗は必ず毎回起きて信頼関係構築に苦慮した。信頼関係構築には約束を守り続けていることを示す必要がある。同社は約束をKPIとして数値化してSLAに明記した。作業依頼から回答にかかる所要時間、会計仕訳エラー率などのKPIはグローバル共通であるが、各KPI目標値は受託企業ごとに取り決められる。文書化されたKPIがあることにより、SSCのメンバーはそれに向かって一丸となることができた。また、サービス量に応じて請求するコスト負担の納得感醸成に、KPIによる業務品質の可視化と改善は欠かせない。グローバル化の推進の中では「あーんんの呼吸」は通用せず、明確な基準や指標の明確化が必要になる。同社はシステムを介して個社とSSC間の業務コミュニケーションを行う仕組みを導入し、依頼/応答手順の標準化・自動化、基幹システムとの自動連携によるSSC作業効率化、KPI自動集計を実現した。KPIによる業務改善余地の把握とプロセスオーナーによるベストプラクティス地域展開、その二つを支えるシェアードサービスシステムが、同社のSSCグローバル展開と持続的改善に大きく貢献している。

最後は国内企業の取り組み事例である。大きなM&Aによりスピード感のあるグローバル化を実現している製造業D社は、海外事業に対するメリハリの効いた権限委譲とガバナンスを実現している。買取時にバラバラに分散していた海外間接業務は、徹底的に標準化・集約化を推進して世界三拠点のビジネスサービスセンターに集約し、情報システムも海外は一つに統合した。海外は徹

底的な統合を図る一方、国内は緩い統合で同社に合ったSSCモデルを実現している。D社のように特殊要因の多い日本を一つの独立した地域とみなし、海外シェアードと切り離れたSSC展開は、一つの現実解になると考えられる。

各社ともBPOは将来の方向性に照らして自社に合った対象範囲を検討導入している。業務標準化をある程度進めた上で、単純・反復的で人材育成の観点からもリスクが少ない業務を見極め、BPOの検討をするのが望ましいと言える。

### テクノロジーの活用

グローバルシェアードサービスシステムインフラは、海外展開および多言語対応に実績のある海外ERPが現実的な選択である。また、C社事例のように委託・受託企業間のコミュニケーション・SLA/KPIモニタリングの自動化推進は、ワールドクラスと呼ばれるグローバルSSC共通の特徴でもある。

システムインフラ整備に当たり、グループに散在する多様なシステムを一気に統合するのは難しい。この場合、システム統合でなく情報統合をゴールにしたグローバル共通経営情報インフラを短期間で整備し、そのインフラ上にグローバルSSC業務を載せていくアプローチも現実的な選択肢となる(図参照)。SSCによりグループ標準の統制が担保された精度の高い情報は、経営資源の再配置・追加投資といった現実に即した適切なアクションをタイムリーに行い、競争力を高めしていくことに寄与する。