

# 経理財務領域の シェアードサービスセンター 設立における検討ポイント (前篇)

株式会社クロスフィールド

設楽 和彦

## 目次

### 【前篇】

1. シェアードサービスとは
2. シェアードサービスの変遷
3. シェアードサービス設立のアプローチ
4. 基本構想フェーズにおける検討ポイント

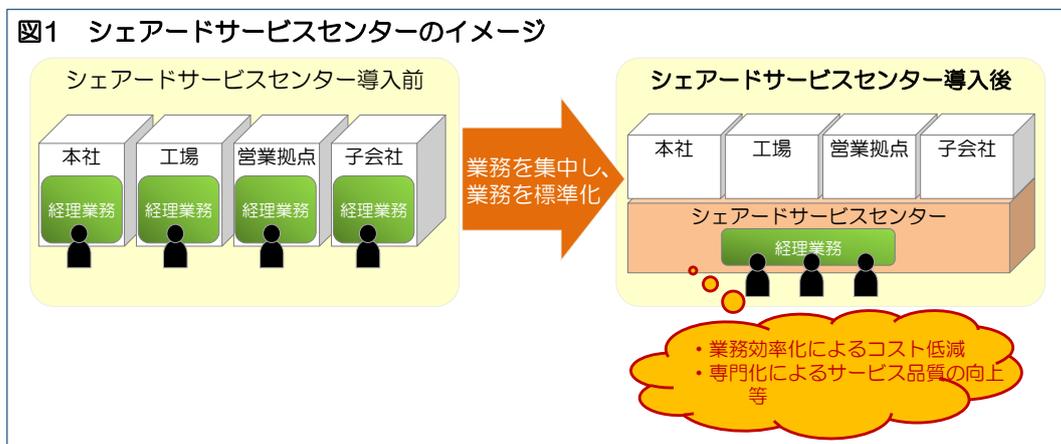
### 【後篇】（次回掲載予定）

5. 設計フェーズにおける検討ポイント
6. さいごに

## 1. シェアードサービスとは

シェアードサービスとは、この分野の研究における第一人者である慶應義塾大学商学部 園田智昭教授の定義を借りると、「グループ経営の視点から、社内またはグループ企業内で分散して行われている業務を、①ある本社または子会社に集中し、②それが本当に必要な業務であるのか、または効率的なプロセスで行われているのか、という視点から業務の見直しを行い、さらに③業務を標準化して処理を行うというマネジメントの手法（参考文献 ※1）」である。

つまり、各事業や各グループ企業に共通する間接業務（経理処理や人事給与計算等）を切り離して、新組織に業務集約を行い、さらに業務標準化を行う。これによって、スケールメリットを生かし、コスト削減・業務品質の向上・業務ノウハウの集約等の効果を楽しむのである。業務の集約先である新組織は、一般的に「シェアードサービスセンター（以下、SSC）」と呼ばれる。（図 1 参照）



## 2. シェアードサービスの変遷

日本においては、グループ企業内における経理財務・人事・調達・IT などの間接業務を集約させることでムダを省き、コスト削減を図ることを目的として、1990 年代から大企業を中心として導入がはじまった。連結ベースでの業績が重要視され始めるなかで、グループ全体での間接業務のコスト削減を図るひとつの手段として導入したケースが多いようである。

しかしながら、設立当初は一定のコスト削減効果が出たものの、「会計制度や業務プロセス（制度・作業手順・役割・コミュニケーション方法）の標準化が進んでいない」「利用しているシステムが各社毎に異なっており、結果的に運用が統一されない」等の課題が解消されないため、継続的な効果を楽しんでいない企業が存在しているようである。

一方で、提供可能なサービス範囲を広げたり、企業グループ内のみならず、グループ外企業にもサービスを提供したりする SSC も徐々に増加している。2000 年代に SSC を設立した企業グループにおいては、SSC の次のステップに向けて試行錯誤している状況にあると推測される。

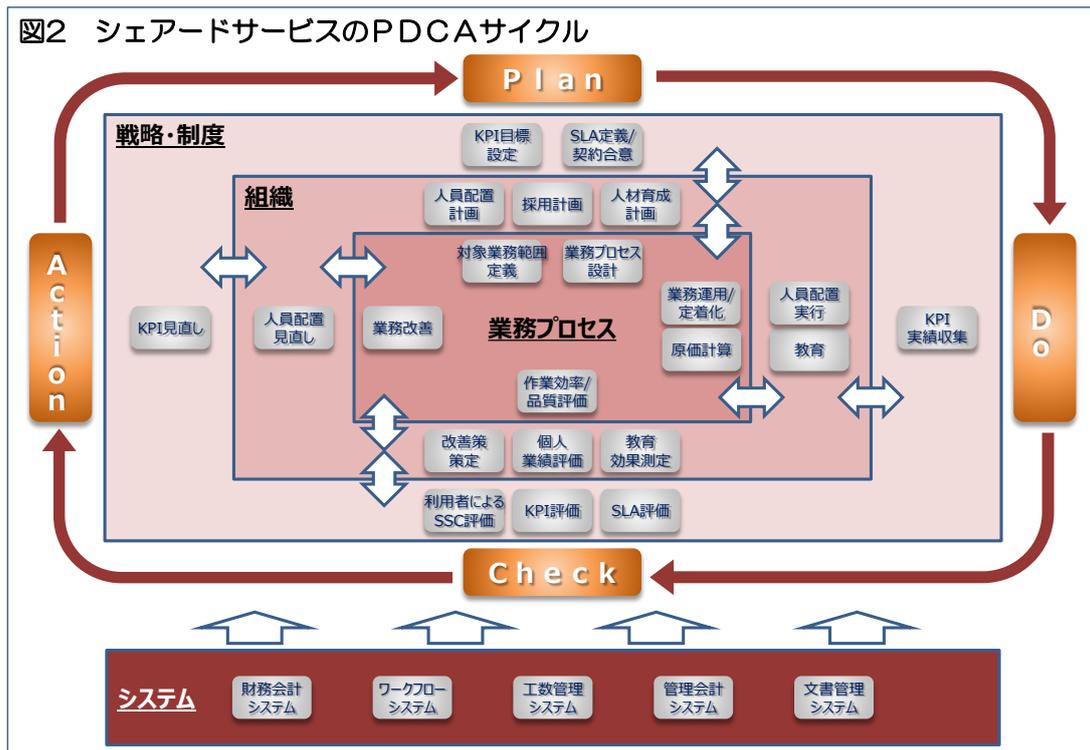
本レポートにおいては、経理財務領域における SSC 設立のアプローチを紹介しつ

つ、既に SSC 設立済みの企業で発生している課題をとりあげながら、推進にあって考慮すべきポイントを整理していきたい。特に次章で述べる『基本構想フェーズ』および『設計フェーズ』は、SSC の将来像を決める重要なフェーズとなるため、この2つのフェーズについて述べていく。

### 3. シェアードサービス設立のアプローチ

SSC の設立準備は、『戦略・制度』『組織』『業務プロセス』『システム』の領域（以下、検討領域と呼ぶ）に分けて、タスクの抽出と定義を行うこととなる。（図 2 参照）

SSC 設立は、単なる一過性の業務プロセスの集約・改善ではない。SSC 設立後も継続的な業務改善を続け、さらなる業務効率化を目指すことが求められてくる。いわゆる PDCA サイクルを確立することが非常に重要になるため、その当事者である SSC に所属する関係者を取り巻く組織運営に関わる事項（各種制度、所属組織構造、業務分掌、業績評価、利用するシステムなど）に対する仕組みづくりの検討がプロジェクトでは必要となる。

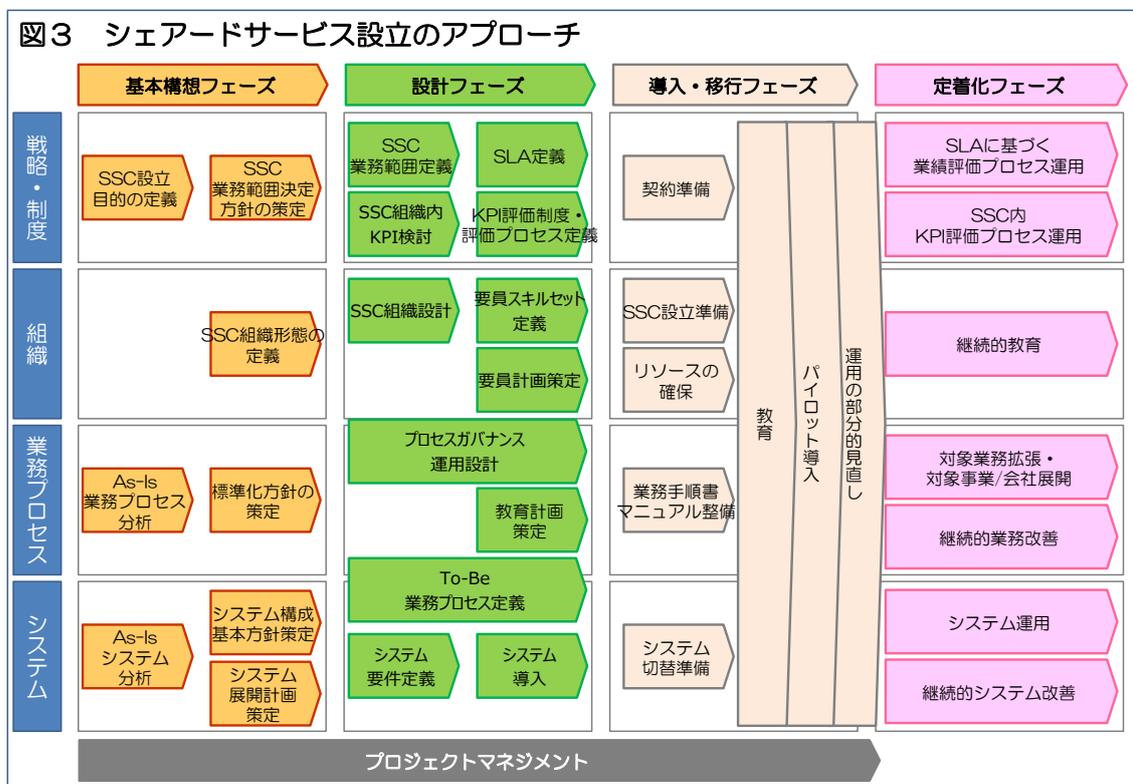


SSC の設立準備には、数多くの利害関係者（マネジメント、事業、グループ企業）を巻き込むことになるため、一部門の取り組みでとてではなく、プロジェクト化して実行するのが一般的である。プロジェクトの目的や推進する上での方針を固め、その方針に従って、詳細に組織設計や業務設計を行っていくことになる。

SSC 設立プロジェクトにおけるフェーズは、『基本構想』『設計』『導入・移行』『定着化』の4フェーズに分けられる。（図 3 参照）

各フェーズでの実行される内容は、下記のとおりである。

- ◆基本構想フェーズ・・・ プロジェクトの目的定義、SSC 設立に向けての課題整理、組織・業務標準化・システム構築に関わる推進方針の立案
- ◆設計フェーズ・・・・・・ 基本構想フェーズで策定された方針に基づいた組織設計や業務設計、システム構築の実行、SSC 運用後の継続的な業務改善を進めるための方策の定義
- ◆導入・移行フェーズ・・・ SSC 稼動に向けた準備、パイロットによる SSC 運用と評価
- ◆定着化フェーズ・・・・・・ SSC 稼動後の運用の定着化と運用で発生した課題の対応



※上記のフェーズやタスクの名称、タスクの前後関係は、世に出回っている文献やコンサルティングファームによって変わるため、ご注意ください。

なお、各検討領域での検討は、それぞれ独立して進めるのではなく、相互に影響を与える事項が多いため、プロジェクト計画策定時にお互いの接点（調整事項）を洗い出しておき、逐次相互の検討状況と横断課題を共有しながら進めることが重要である。当然、マイルストーンを決めて、その時点まで進むべき方向性について利害関係者の合意形成をとりながら進めることも必要である。

## 4. 基本構想フェーズにおける検討ポイント

### ① 基本構想フェーズの概要

基本構想フェーズでは、『SSC 設立の目的』と『SSC 運営に関わる設計を進めるに当たっての推進方針』を決定する。基本構想フェーズにおいて実行する主要なタスクと実行するうえでの検討のポイントは、下記のとおりである。

#### A) SSC 設立の目的定義と業務範囲の決定方針の策定

##### 【ポイント】

- SSC で得られる効果と対象業務の範囲は、SSC 設立の目的に大きく依存する。そのため、誰（事業を含む企業全体なのか、経理部門なのか）に対する効果を刈り取っていくのかを入念に検討したうえで目的を定義することが重要

#### B) SSC 組織形態の定義

##### 【ポイント】

- 最適な SSC の組織形態を判断するうえでの明確な基準はない。組織形態のメリット・デメリットを勘案し、かつ他社事例の情報収集をしたうえで、自社の状況を踏まえて検討することが重要

#### C) 業務とシステムの現状分析

##### 【ポイント】

- 現状の業務分析にあたっては、経理部門の業務だけでなく、他部門が担っている経理業務の前後のプロセスも含めて分析することが重要
- 設計フェーズにおける標準化すべき業務プロセス定義を見据えて、業務の流れだけでなく、処理内容や処理タイミングのバリエーションを整理しておくことが重要

#### D) システム構成方針の策定

##### 【ポイント】

- 同一業務において、事業やグループ企業毎に複数のシステムが存在することは、ランニングコスト面で効果を享受しにくいだけでなく、標準化・効率化に向けての継続的な業務改善を行ううえでも制約となる。機能毎に一元化に向けてのロードマップを描くことが重要
- SSC の継続的な業務改善を支援するシステム導入の要否の検討が必要

ここでのポイントは、SSC 運営に必要な検討領域、つまり前章で述べた『戦略・制度』『組織』『業務プロセス』『システム』における各種方針を定めておくことである。

大規模プロジェクトのプロジェクト管理を経験されている方はご理解いただけると思うが、プロジェクト発足当初は、利害関係者の大半が総論賛成でも、プロジェクトが進むにつれ各論反対となり、プロジェクトが停滞したり、迷走したりするケースが多々ある。このコンフリクトは、プロジェクト運営上避けられない宿命だと思ってお

いた方がよい。

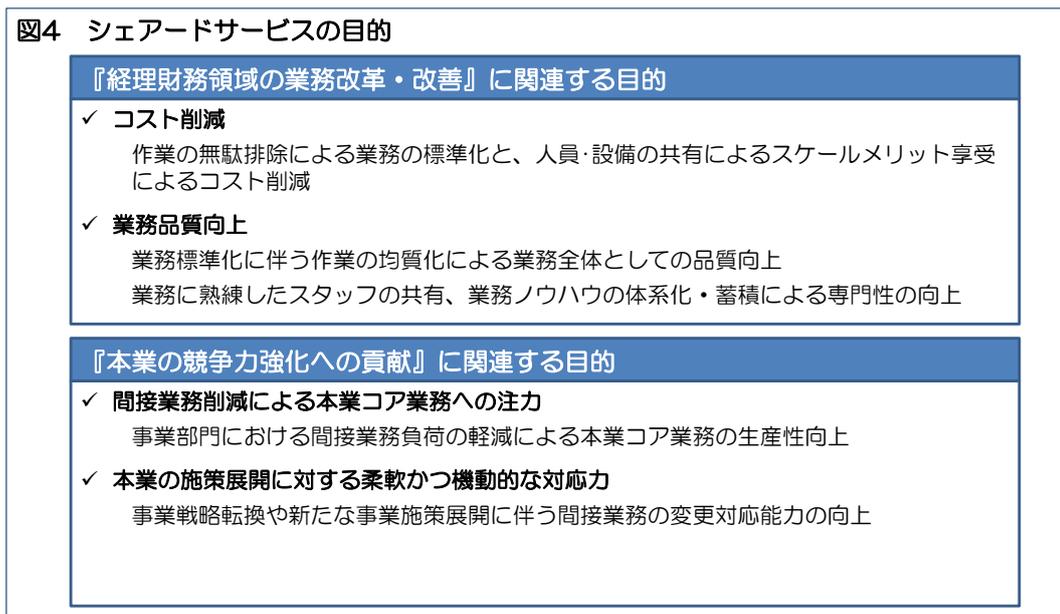
これらのコンフリクトを極小化するためにも、SSC の運営において重要と想定される事項については、明確な検討方針を定め、トップマネジメントを含む利害関係者の合意形成を取っておくことが後続のプロジェクト推進に大きく影響する。

## ② A)SSC 設立の目的定義と業務範囲の決定方針の策定のポイント

SSC 設立の目的で一番多いのは、コスト削減と業務品質向上である。SSC 導入企業に対する調査結果（参考文献 ※2）からも窺い知れる。当然、企業活動である以上、効率化と品質向上を図り、結果としてコスト削減を実現するのは当然のことといえる。

ただし、ここで留意すべきは、目的の設定内容の如何で、その後のプロジェクトの検討内容や範囲を左右する可能性があることである。

SSC 設立の目的を、SSC 設立が『誰に対して』貢献するかという観点で分類すると、大きく『経理財務領域の業務改革・改善』と『本業の競争力向上への貢献』に分けることができる。（図4参照）



目的設定において、十分に議論しておくべきポイントは、『本業への貢献』という観点を目的に含めるかどうかである。

もちろん、『経理財務領域の業務改革・改善』という目的設定だけでも十分に SSC 設立の目的に値する。しかしながら、この目的でプロジェクトを推進した場合、SSC の対象業務範囲を定義する際に、「経理財務業務として位置付けできる業務は何か」という『理論上の』経理財務業務の定義に終始した議論に陥ってしまうリスクを孕んでいることを認識しておく必要がある。また、利害関係者が、SSC の業務範囲＝現在の経理財務部門が担っている業務範囲という誤解をもったまま進んでしまうリスクも孕んでいる。

例えば、経理部の業務範囲に固執してしまいすぎると、「固定資産管理業務における

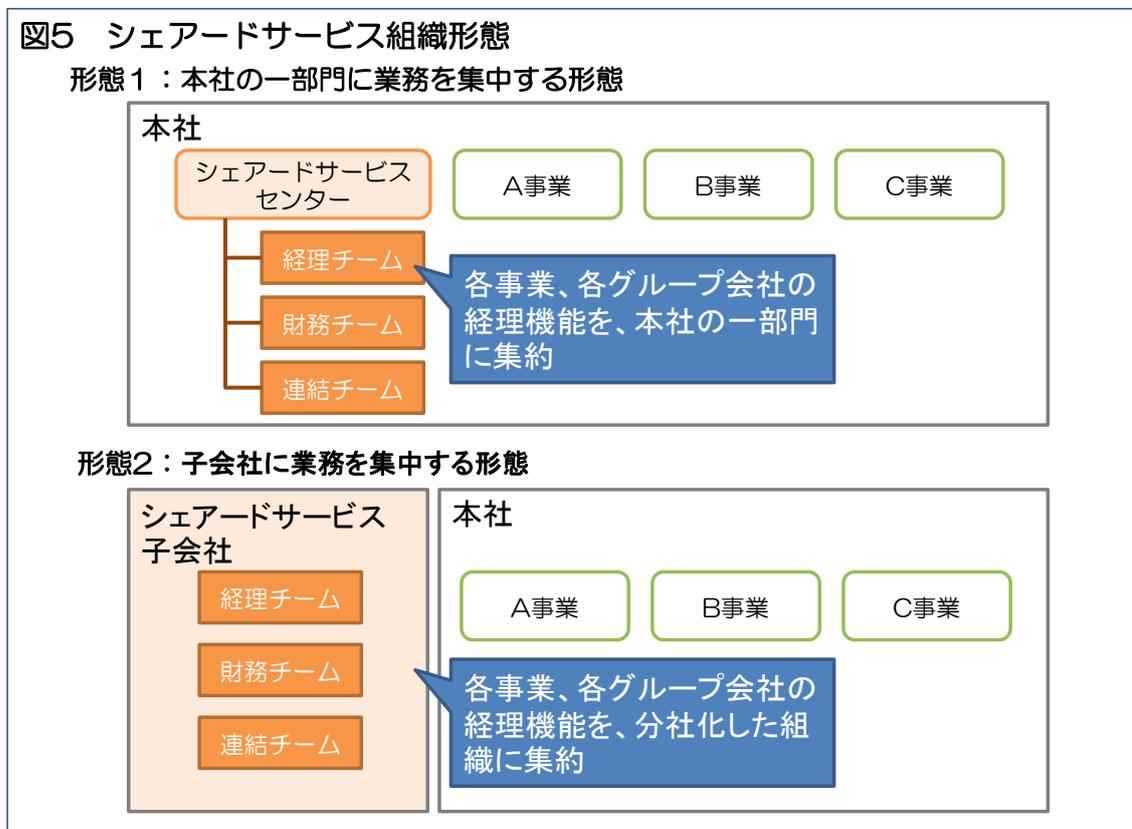
現物管理は、現状は各事業部門が行っているため、対象範囲外とする」、「得意先からの入金と債権の照合および滞留債権管理は、各事業部門が行っているため、対象範囲外とする」等の判断がなされてしまう場合がこれに該当する。結果として、例に挙げた固定資産管理の場合、SSC が担う会計上の固定資産台帳管理や償却記帳業務は、集約と標準化が進んで効率化されたものの、固定資産を利用している現場では、「現物管理の運用方法がバラバラ」、「利用しているツールもバラバラ」になり、現場における全体的な作業負荷が一向に下がっていないという事象が発生することになる。

このような状況を解消するためには、現物管理を含む固定資産管理の業務運用に関する『全般的な統制についてはSSCの業務対象範囲』として定義し、SSC主導による運用面・インフラ面での標準化・効率化の推進を行い、現場での作業負荷を低減する試みを実施する等の検討も必要である。

SSCの対象業務範囲は、業態の特性や組織構造（部門の業部分掌・権限）によって多分に影響を受けるのも事実であるが、『本業への貢献』という目的設定は、『従来の経理業務の範囲だけでなく、一連の業務プロセス全体を俯瞰して、本業に携わる社員にとって、どの業務を取り除くか、もしくは効率化すれば本業に注力できるか』を念頭に置いた検討を進めるうえでの布石となる。

### ③ B)SSC 組織形態の定義のポイント

SSCの実現形態は、大きく2つの形態に分類できる。『本社の一部門に業務を集中する形態』と『子会社に業務を集中する形態』である。（図5参照）



いずれの形態も一長一短があり、慎重に検討する必要がある。それぞれの主なメリット・デメリットは、下表（図6）を参照いただきたい。

	形態1) 本社の一部門に業務を集中する形態	形態2) 子会社に業務を集中する形態
メリット	<p>①グループ会社に対する統制 SSCに業務集約・移管をする際に、本社の部門という位置づけがグループ会社に対する統制力となりうる。（特に本社の影響力が強い場合）</p> <p>②サービス利用部門への影響 本当に必要なサービスのみ依頼するようサービス部門の行動をコントロールできる。カスタマイズされたサービスやイレギュラーな処理に高い価格や追加料金等が付けられていれば、標準化されているが安価なサービスに納得力が増し、SSCでの業務の見直しや業務の標準化が促進される。</p> <p>③子会社によるSSC(形態2)に向けてのシミュレーション 子会社方式へのSSC運用に向けてのパイロット運用と課題の抽出を行うことにより、初期投資を抑えながら、子会社方式への切替を確実に行うことが可能となる。</p>	<p>①経理業務の標準化に向けた促進力 法人格を分けることで、親会社の関係部署やグループ会社との従来の関係とは切り離して、標準化を進められる可能性がある。（特に本社の影響力が弱い場合）</p> <p>②業績の明確化 法人格の単位でSSCを運営するため、損益、特にコストの把握がしやすい。</p> <p>③コスト低減と業務品質の向上の動機付け サービス利用会社から対価を受け取るため、SSC側が費用対効果の観点に敏感になり、コスト低減・品質向上促進の動機付けとなる。</p> <p>④人件費の低減 親会社の給与体系と異なる給与体系を設定できるため、人件費の削減につなげられる。ただし、親会社からの転籍者がいる場合は、場合によっては、モラル低下につながるため、注意が必要。</p>
デメリット	<p>①標準化・コスト削減などの徹底的な改革が難しい 従来の経理の延長線上的という感覚が払拭できず、費用予算さえ守ればいいという感覚が残ってしまい、業務改善が進まないリスクがある。</p> <p>②SSCの業績測定が難しい 本社の共通費等があり、SSCと他部門のコスト負担の線引きの垣根が引きづらく、コスト集計が複雑になるリスクがある。</p> <p>③グループ企業によるSSC委託への警戒感 各社のデータが本社に直接流れることを警戒し、業務の集約の調整に時間を要するリスクがある。</p> <p>④人事異動 全社の人材キャリア制度との兼ね合いで、専門性を持った人材を長期的に育成できないリスクがある。</p>	<p>①初期投資がかさむ 新規に設立する場合は、登記、設備やシステム変更のための費用などの初期投資がかさむ。（既存の子会社をSSCという位置づけにするという手段をとることにより、初期投資を軽減させる方法もある。）</p> <p>②キャリアパス・業績評価の不備によるモラル低下 キャリアパス・業績評価制度が明確に確立されていないと、将来のキャリアに対する不安が醸成されてしまい、モラル低下につながるリスクがある。</p> <p>③グループ会社との力関係によるコンフリクト グループ会社との力関係により、グループ会社からの多様な業務運用方法を標準化せずに、そのまま受け入れざるをえず、コスト低減が進まないリスクがある。</p>

SSCの組織形態の選択にあたっては、両方法のメリット・デメリットを念頭に置きつつ、企業グループの風土・グループ企業との力関係・人事制度・初期投資に対する考え方などを総合的に勘案して決定することになる。

特にSSCを子会社化する場合は、初期投資もかさむことから、検討にあたっては、実際に他社事例を調査し、場合によっては訪問することによって、運営面で抱えている課題をヒアリングしたうえで判断することが望ましい。2000年代初期からSSCを立ち上げている企業（特に大企業）においては、試行錯誤の末、現在の運営形態に至っている（もしくは、継続的な改善に取り組んでいる）ところもあるため、ぜひ実際に訪問いただくことをお奨めする。

#### ④ C) 業務とシステムの現状分析のポイント

本項においては、進め方のポイントを述べる前に、現在SSCを運営している企業における課題を例示したうえで“なぜ現状分析が必要か”を記述していきたい。

SSCの運営において、業務の効率化が十分に進んでいない企業における原因には、主に以下4点が挙げられる。

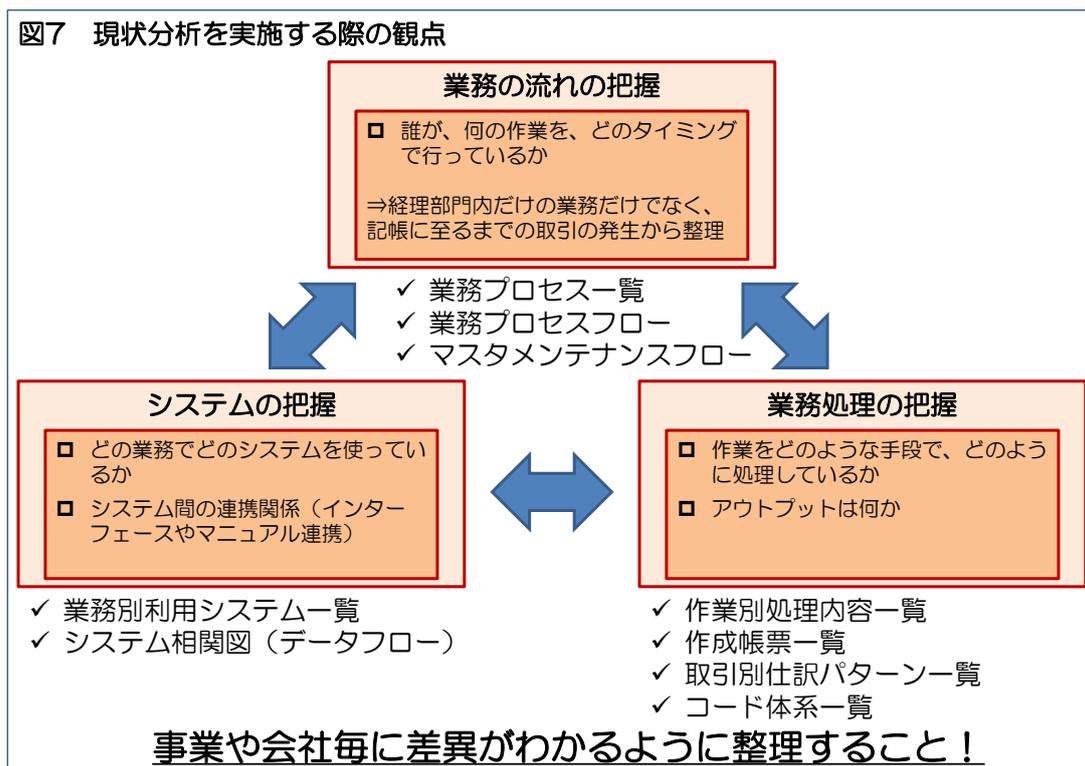
- A) 事業やグループ企業毎に、同一業務における業務手順・処理パターンが分かれている
- B) 重要なコード体系（組織、勘定科目、取引先等）がグループ内で統一されていない

- C) 事業やグループ企業毎に、業務処理を担うシステムが異なっている
- D) 集中化対象でない本業に潜んでいる間接業務を処理する時間と手間がかかり、本業に専念できない

結果として、同一業務においても業務処理パターンが減らせず、業務担当者が各社各様の処理方法に精通する必要があるため、業務運用が属人的になり、構成人員の極小化を難しくさせている。さらには、SSCに業務集約したのはいいものの、一部業務が本業に残ってしまったため、本業における間接業務の負荷が下がらず、直接稼働時間の増加に寄与できないという事象が発生するのである。また、システムが集約されていない場合には、複数システムの運用に必要なランニングコスト（ライセンス費用や運用保守人員の人件費）の低減ができない状態になっている。

SSC運用における効率化を目指すには、統一的なコード体系を定義し、業務標準化による業務処理パターンの削減および本業の業務プロセスの効率化に取り組みることが必要である。また、業務標準化を進めるうえでの制約となりうるシステムの一元化への取り組みも必要となる。

この取り組みを実行するためには、まず現状がどのような状態になっているかを正確に把握し、改善すべき領域を特定することが求められる。現状分析を行う際に留意しておくべき観点は、下図（図7）のとおり。



ポイントは、業務の流れ・業務処理やシステムの内容について、SSCの対象とする事業やグループ企業毎のバリエーションを浮き彫りにすることである。ただし、やみくもに各社毎に整理すると膨大な時間と工数を要することになるため、着手前に仮説をたて、対象事業・企業をカテゴリ化したうえで、代表的なカテゴリから整理を始めるといった工夫が必要となる。まとめ方に関しても、あらかじめバリエーションを可視化

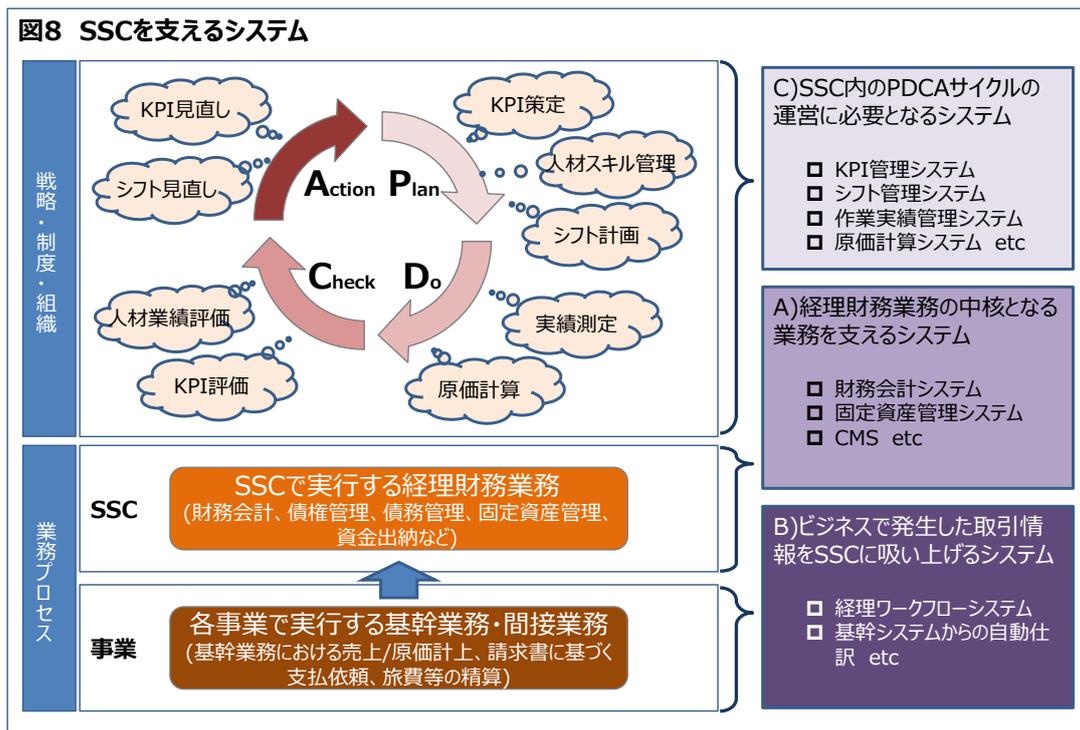
できるような書式にしておかないと、後工程になってバリエーションが認識しづらい状況に陥るため、注意が必要である。

### ⑤ D) システム構成方針の策定のポイント

システム構成方針の策定とは、SSCを支えるシステム構成について詳細な検討を進める際の検討範囲に対する方針策定である。SSCを支えるインフラとなるべきシステムには、何がなかを整理することになる。当然、投資対効果を勘案して構成が確定することになるが、本章においては、考慮すべきシステムの種類と考慮すべきポイントを述べたい。

経理財務領域のSSCを支えるシステムは、いくつかのカテゴリ化される。(図8参照)

- A) 経理財務業務の中核となる業務を支えるシステム (財務会計、CMS など)
- B) ビジネスで発生した取引情報をSSCに吸い上げるシステム (ワークフローなど)
- C) SSC内のPDCAサイクルの運営に必要となるシステム (シフト管理、作業実績管理、KPI管理など)



A)に関わるシステム群は、①業務処理を標準化する、②システムのランニングコストを低減するという観点から、最大限に統一化する方向で検討を進めることが必要である。経理財務の領域の場合、財務会計、債権管理、債務管理、固定資産管理、CMSなどの資金出納を扱うシステムは、最優先で統一すべきシステムである。

B)に関わるシステム群には、代表的なものとして、経理系のワークフローがあり、各部への取引先からの請求に基づく支払、旅費精算などが挙げられる。固定資産の現

物管理（管理番号シールの印刷およびバーコード読み取りによる現物確認）ツールなども該当する。

この部類に分類されるシステムは、SSC 設立に必ずしも必須条件とはならないが、企業全体としての業務効率や情報伝達の正確性・標準化の促進を図るうえでは、重要なシステムである。導入・展開するうえでの検討ポイントは、いかに現場に会計という専門分野に関わる知識を意識させずに、かつ効率的に入力させるかである。また、企業毎に運用が異なるため、導入・展開にあたっては、対象企業の制度の見直しや、現場の業務改善も必要となることに留意しておく必要がある。

さらに、本業で活用している既存の基幹業務システムから送信される自動仕訳の標準化についても検討を進めることも重要である。勘定科目や仕訳パターンが各社各様では、SSC で担う決算業務などの標準化に支障をきたすためである。

C)に関わるシステム群は、SSC 自体の業績評価や作業実行計画・実行管理などの運営に必要となるシステムである。KPI の目標値と実績収集を行い、対比や推移を可視化するシステムや、シフト計画や作業毎の作業時間管理を行うシステムが該当する。また、作業実績情報に基づいて原価計算を行うシステムも含まれる。

A)やB)のシステムは、SSC 設立時点において考慮されることが多いが、実はC)のシステムは、忘れられがち、もしくは後回しにされがちである。

しなしながら、例えばメーカーの生産工場においては、計画および工程管理・実績管理システムが活用され、精緻な運用と継続的な改善がなされているように、SSC における精緻な PDCA サイクルをまわすためには、重要なインフラだといえる。

業務運用面にのみフォーカスを当てるのではなく、SSC の運営面において、システムがどのように寄与できるのかを十分に議論していただきたい。

以上、前篇は、SSC の設立アプローチの概要と、基本構想フェーズにおける検討ポイントについて紹介させていただいた。次回は、設計フェーズの内容と考慮すべきポイントについて紹介させていただく予定である。

## ◆ 参考文献

※1 園田智昭（2006）『シェアードサービスの管理会計』 中央経済社

※2 岡崎路易・三矢裕（2010）『シェアードサービスの実態調査』 原価計算研究 2011Vol.35