

[illegible]

シェアードサービス、アウトソーシングの新しい潮流

KPMG コンサルティング株式会社

シニアマネジャー 江本 和徳

欧米を中心に近年たいへんな盛り上がりを見せているシェアードサービス、アウトソーシングの新しいコンセプトであるグローバルビジネスサービス（GBS：Global Business Service）について、経営戦略上の位置付けとその誕生に至るまでの歴史的変遷を概説します。また、20% から 40% と言われるコスト削減効果、それに加えて経営にもたらす様々な効果、価値についてご紹介します。なお、文中の意見に関する部分は筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



えもと かずのり
江本 和徳
KPMG コンサルティング株式会社
シニアマネジャー

【ポイント】

- シェアードサービス、アウトソーシングの歴史とは業務標準化とネットワーク技術の進化が可能にした業務、インフラ集約化の歴史である。
- この歴史的な流れは今も継続して進んでおり、よりグローバルに、またより多くの業務領域について集約化が進められている。
- 集約化の現在における形がグローバルビジネスサービス（GBS）であり、これはグローバルに統合されたシェアードサービスとアウトソーシングのハイブリッドモデルと言える。
- グローバルビジネスサービス（GBS）は単なる間接費の削減にとどまらず、現在の企業経営に求められる迅速性やブランド価値保全といった効果をもたらす。

I シェアードサービス、アウトソーシングの歴史的発展

シェアードサービスとアウトソーシング、これらは一般に経営の効率化を考える上で同じ文脈で話されることが多いのですが、その経営手法としての誕生時期は異なります。異なるタイミングで発生したこの2つの手法はともに企業組織のリスクトラクチャリングを代表するアプローチとして次第に混ざり合い、産業エコシステムの効率化、構造化という大きな潮流となります。2000年代のアメリカではシェアードサービスかアウトソースかという対置で語られることが多かったのですが、現在ではその2つはハイブリッドに組み合わせられ、グローバルビジネスサービス（GBS）というデリバリーモデル、組織構造に統合されています。

1. シェアードサービスの定義

シェアードサービスとは、複数の組織で共通に実施されている業務を集約・統合化し、スケールメリットにより、各組織で個別に実施している場合よりもはるかに低いコストで同等の業務をサービスとして提供するという経営手法です。シェアードサービスの定義として、これを独立した法人として行うことを要件とするかについては議論が分かれているところですが、本稿ではシェアードサービス自体の組織形態については特に問わず、企業（グループ）組織内に分散した共通業務の集約化をもってその要件とします。

2. シェアードサービスの誕生

経営手法としてのシェアードサービスの起源は比較的新しく、1980年代にGeneral Electric社において導入されたケース

が最初とされています。その後1990年代に入り、グローバル市場での競争力強化に向けた企業リストラチャリングの手法として多くの多国籍企業に導入され、現在では、Fortune 100に数えられる企業のうち約85%が何らかの業務についてシェアードサービスセンターによって集約された形でのオペレーションを行っていると言われています。

3. シェアードサービスの拡大する活用

企業におけるシェアードサービス利用は情報システム部門からスタートしますが、その後すぐに業務の共通性が比較的高い人事および会計領域での導入が盛んになります。また、その当時、導入目的としては間接部門のコスト削減が主たるものでしたが、次第に単なるスケールメリットを越えた専門化組織による学習、最適化による業務品質の改善が目立つようになりました。

2010年代に入り、市場での人的リソース調達が難しい特定の専門領域、法務や税務等において専門家の知見をより広くグループ組織全体で活用する仕組みとしてのシェアードサービスが、専門家集約（Center of Expertise、以下「CoE」という）という文脈において取り入れられてきます。

4. アウトソーシングの導入

一方、アウトソーシングの歴史はシェアードサービスより古く、1960年代に情報システム分野で最初に導入されました。当時、情報システムでは必要とされる設備投資の価格があまりに高く、またそれを運用できる人的リソースが非常に限られていたので、市場需要を効率的に満たす必要性からEDS（Electronic Data Systems）社¹が顧客各社に対して専有ではなく、複数顧客企業でインフラ、人的リソースを共有する形でのサービス提供を開始したことが始まりとされています。

5. アウトソーシングの拡大する活用

アウトソーシングの目的としてはシェアードサービスのそれと異なります。誕生した当時は上記のEDS社の事例にあるように需要と供給のアンバランスに対し、供給側がより効率的に供給するためのデリバリーモデルとして考案されました。

その後、時代が進み1990年代になると経営戦略論の浸透とともに、コアコンピタンスへの経営資源集中という文脈においてアウトソーシングは再び脚光を浴びることになります。企業にとって競争優位と直接に結びつかない業務についてはこれを専門ベンダーにアウトソースし、自社の人的リソースはコアコンピタンスに集中するというあり方が競争優位の確立を目指

す多くの企業によって選択されました。

6. グローバル化に伴うシェアードサービスとアウトソーシング

詳しくは後述しますが、昨今では経営環境のグローバル化を受け、地理的、言語的な制約により自社のシェアードサービスがカバーできない海外拠点に対する業務サービス提供を行う目的でアウトソーシングを活用するケースが増加しています。この目的では1990年代にはメガソーサーと言われる巨大企業が、2000年代には世界各地の拠点ごとにローカルサービスを展開するベンダーを複数社組み合わせるマルチソーシングといわれる手法が欧米の多国籍企業を中心として数多く採用されました。

7. デリバリーモデルの革新

デリバリーモデルの革新という観点では、1990年代末期にオフショアリングによるコスト削減を掲げ、インド系オフショアベンダーが興隆しはじめます。彼らは自国の安い人的リソースを活用したアウトソーシングサービスを、大企業の持つ世界中の拠点に対して提供することで、アウトソーシング市場における価格破壊をもたらしました。これによりアウトソーシングはより安い労働力を求めてデリバリーセンターを移動させ続けるフローティングロケーション、フローティングデリバリーの時代を迎え、この流れは現在にまで一貫して続いています。この流れは新興国と先進国間での定常的な富の移動を実現すると同時に、先進国におけるホワイトカラー労働者の失業率上昇の原因となっていると言われています。

Ⅱ

ERPの導入により高まったシェアードサービス、アウトソーシングの有効性

業務の標準化を伴うERP（Enterprise Resource Planning）パッケージの導入が大企業を中心に広く進んだことは、シェアードサービス、アウトソーシングの進展に2つの点で大きな影響を与えました。

1. ITシェアードサービスセンター型の保守運用とアウトソーシングベンダー

1点目は旧来のスクラッチ開発が主であった基幹システムと違い、パッケージをベースに開発された基幹システムは、運用保守に求められるスキルセットの大部分がシステム間で共

1 EDSはテキサス州プレーノに本社を置き、グローバル展開していたITサービス企業であり、1962年の設立当初にいち早くITアウトソーシングサービスを確立したその道の先駆者の企業である。2008年ヒューレット・パカード（HP）が買収し、HPの事業部となる。

通しており、グループ全体のシステムを一括で管理するITシェアードサービスセンター型の運用保守はその業務を今までよりはるかに効率的に行えるようになったということです。アウトソーシングベンダーにとっても、大部分が共通化されたシステムの運用保守は今まで以上に多くの顧客システムを共通のリソースプールで運用保守することが可能になるというメリットがあり、インド系の手アウトソーシングベンダーは自社の巨大なリソースプールを今まで以上に高い稼働率で運用することでビジネスを一気に成長させました。

2. 企業グループ標準ビジネスプロセスの実現とグローバルアウトソーシング

2点目に、多くのERP導入ケースにおいて、その前段階としてBPR (Business Process Restructuring) を行っており、この結果、企業グループ内において業務プロセスの多様性、ばらつきがある程度共通化され、企業グループ標準のビジネスプロセスが実現したということがあります。この業務の標準化によって集約可能な業務の範囲は拡大し、また、集約の程度が著しく高まりました。特に、グローバル経営基盤整備としてのBPR、ERP導入は企業グループにとって国境をまたいだシェアードサービス、アウトソーシングの集約を可能にし、このことがオフショアリング、ニアショアリングの活用によるグローバルアウトソーシングを可能にしましたと言えます。

3. ITベンダーのソフトウェア開発とシェアードサービス、アウトソーシングの促進

ERPの成り立ちは汎用機上で動く基幹業務システム、特に会計システムを開発していたIBMやその他大手ITベンダーの開発者がソフトウェア開発の効率化を追求する中でソフトウェア再利用というコンセプトに行き着いたことにその起源があるとされています。

複数の企業が個別に設計開発するのではなく、各社ごとの細かい要件の違いをカスタマイズによって吸収することが可能なソフトウェアをパッケージとして集中的に開発し、複数の企業が共通で利用できるようにするというビジネスモデルで、これは開発アウトソーシングの一形態と考えられます。

このように、そもそもソフトウェア開発効率の向上や、またリソースの集中による品質の向上といったシェアードサービス、アウトソーシング的な目論見によって誕生したERPというコンセプトが、その有用性により広く世界中で受け入れられた結果、受け入れた側である企業のシェアードサービス、アウトソーシング利用を劇的に促進したという歴史は産業エコシステムにおける共通化（標準化）と集中化（集約化）のメカニズムを考えるうえで非常に興味深い現象だと思います。

Ⅲ 集約化を実現する必要条件としてのネットワーク技術の成立と進化

1. ネットワーク技術の急激な進化とシェアードサービス、アウトソーシング

企業における標準化、共通化をもたらすBPR、ERP導入がシェアードサービスやアウトソーシングの有効性を産み出す企業側の取組みだとすると、市場および経営技術環境におけるもう1つの大きな変化がネットワーク技術の急激な進化です。

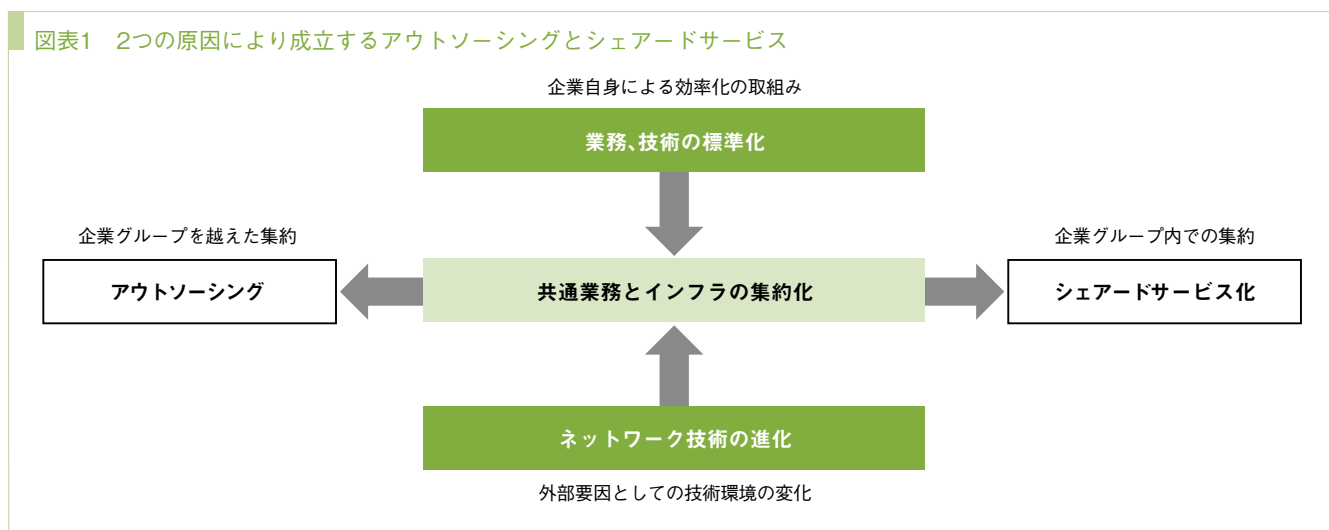
前述したようにビジネスとしてのアウトソーシングは情報技術の分野から始まりました。情報技術の発達というのは20世紀以降の経営環境におけるもっとも大きな変化と言えますが、その成立当初、コンピュータはネットワークされていないスタンドアローンの計算処理装置でした。

たとえば、オフィスコンピュータにおいて計算処理はそれを操作する拠点の端末内で完結しており、定常的にネットワークされたコンピューティングというのは、後のクライアントサーバー型システムの誕生まで、ビジネスの世界ではマイナーな存在だったと言えます。本稿ではこのコンピュータネットワークの設立について詳細には触れませんが、クライアントサーバー型システムの展開とそれを越えたインターネットの設立、これらネットワーク技術の進化は、コンピュータリソース（処理能力）の生成および保管をその消費つまりコンピュータの利用から分離していきます。このことがコンピュータを利用する場所から地理的に離れた場所でのシステム構築や保守運用を可能にし、データセンター、ITシェアードサービスそしてITアウトソーシングといった集約化とそれによる規模の経済の実現を可能にしたのです。

2010年代に入り、クラウドコンピューティングがアプリケーションやプラットフォームの領域でもはやされていますが、これもコンピューターリソース生成の企業を越えた集約、そしてサービスとして遠隔地にいる消費者（ユーザー）に届けるという意味では上記と同じデリバリーモデルであり、大きな意味でのアウトソーシングに含まれると言えます。

また、ネットワーク技術の進化の影響はITシェアードサービス、アウトソーシングのみに留まりません。その他多くの業務に置いてもシェアードサービス、アウトソーシングによる人的リソースの集約化はユーザーとサービス提供するデリバリーセンターとがネットワークによって繋がれている事を前提として成立しており、かつて郵便によって受け渡しが行われていた業務の連携がファクシミリ、電子メール、業務システムの共通利用という形で高度化し、リアルタイム化してきました。このことはシェアードサービス、アウトソーシングの質的な革新をもたらすと同時にその対象とする業務を拡大し続ける大きな要因となっています。

図表1 2つの原因により成立するアウトソーシングとシェアードサービス



2. シェアードサービスとアウトソーシングの向かう先

ここまで、シェアードサービスとアウトソーシングの誕生から今日までの歴史を簡単に概説しました。絶え間なく効率化を目指す企業自身による内的な取組みとしての標準化、共通化と企業の経営環境におけるネットワーク技術の進化、この2つが揃った時、ネットワークを用いた業務、インフラの集約化が可能となり、この集約化による大幅な効率化がシェアードサービス、アウトソーシングの有効性を、またビジネスにおける価値を産み出してきたと言えます（図表1参照）。その歴史に一貫するダイナミズムを軸として捉えれば、シェアードサービス、アウトソーシングの向かう先が見えてきます。それはより高度な標準化とより広範な共通化、そしてクロスボーダーな集約化です。

IV シェアードサービス、アウトソーシングの新しい潮流、グローバルビジネスサービス (GBS)

1. シェアードサービスとアウトソーシングの課題

シェアードサービスについては前述したように既にほとんどの大企業が導入しており、その多くのケースで効果が継続的に確認されています。また、アウトソーシングビジネスはその誕生以来成長し続けており、2017年には112兆円市場にまで達すると予想されています。

では、シェアードサービス、アウトソーシングというモデルは既に完成しているのかというと、そうではなく、いまだ多くの課題を抱えておりその発展の途上にあると考えられています。以下にシェアードサービスおよびアウトソーシングが持つ今日の課題について紹介します。

(1) グローバル対応できないシェアードサービス

普段、お客様とお話する中でシェアードサービスに関する課題をお尋ねしますと、皆様が最初に挙げられるのがシェアードサービスセンターのグローバル対応です。特に、日本企業についてはこの傾向が強く、本社主導で設立されたシェアードサービスセンターが海外拠点に対してサービス提供できないという悩みをよく伺います。この結果、海外拠点では各拠点ごとに、場合によっては各社ごとに業務を行っており、結果として海外売上比率の増加とともに間接費比率が大幅に上昇してしまうという事態を引き起こしています。

このグローバル対応できないシェアードサービスは間接費上昇以外にもブランド価値に対する毀損をもたらす場合があります。消費者向けのコールセンターの例を挙げますと、国内ではシェアードサービスとして製品やサービスの垣根を越えて集中化されているコールセンターは共通化された顧客接点としてブランド（企業ロゴ）に共通するユーザー体験を実現しています。

しかし、グローバルにビジネスが展開する中で、コールセンター等が拠点ごとにサイロ化してしまい、その結果、市場によってサービスのレベルが異なる、同じ製品に対するお問い合わせ、同じサービスについての契約変更の依頼について日本では満足する対応を受けていたのが、海外では不十分な対応しか受けられないといった状況を生みます。こういったユーザー体験、ブランド体験の違いがグローバルにネガティブな評価を蓄積し、企業のブランド価値を大きく毀損することが起こり得るのです。

また、このユーザー体験の違いが市場の成熟度に併せた戦略的な意思決定に基づくものであればまったく問題がないと言えます。しかし、分散したコールセンターオペレーションの例で明らかなように、拠点ごとに分散したオペレーションの下では戦略的なグレーディング（サービスレベルの段階付け）を行うことは非常に難しく、第2の問題、業務オペレーションが経営戦略を反映できないという課題を引き起こします。

(2) 拠点ごとにばらばらなアウトソーシング契約

アウトソーシングについても本質的な課題はシェアードサービスと類似しています。今日でも多くの企業が拠点ごとに異なるベンダーと、時には同じベンダーと拠点ごとに個別の契約を行っています。しかし、一般にアウトソーシングは対象としている業務のボリュームによって価格（単価）が変わってくる価格体系（ボリュームによるディスカウント幅が大きい）をとっている場合が多く、同じサービスについて拠点別にばらばらの契約を持つということは企業グループ全体で考えるととても高い買い物をしていることになります。そして、多くのケースでこのことが間接費の高止まりをもたらしめています。

また、拠点ごとにベンダーが異なることにより提供される業務サービスの内容、品質が違ってくることは拠点を越えたグローバルなオペレーションを行う際に深刻なボトルネックとなります。

たとえば、新製品やサービスを市場に投入する際必要となるIT、バックオフィス業務の変更について、ある拠点では即座に対応できたものが別の拠点では大量の追加コストと時間をかけても対応が完了しないといった事態が現場においてよく報告されています。

そのほかにも必要な対応を拠点ごとのアウトソーサーと個別に調整することのコスト面、リードタイムの面での損失は大きく、戦略の迅速な実行を損なう理由となっています。この問題は事業を買収した際にははっきりと顕在化してきます。グローバル複数拠点を持つ事業を買収した際、拠点ごとに異なるアウトソーサーとの契約調整、価格調整を行うことは買収後のスムーズな統合を著しく遅延させます。

(3) シェアードサービスセンターのコストセンター化による弊害

このほかの課題として、シェアードサービスセンターがコストセンター化していることによりもたらされる弊害が挙げられます。これは主に間接業務部門を集約した際によく見られる問題で、コストセンターとして一定レベルのサービスを継続して提供することを求められるシェアードサービスセンターは能動的に業務を改善し、効率を上げることを行わなくなるということがよく起こります。

業務部門の一部として本社もしくは各事業部組織に組み込まれていたときには部門の優先度や方向性に即応していたものが、組織、場合によっては法人格の壁に遮られ、単なるルーティンワークをこなすだけのコストセンターとして取り残されるという事態が起こるのです。

また、この問題は根が深く、一般的にシェアードサービスセンターで働く従業員にはキャリアアップの機会も制限されている場合が多く、このことがシェアードサービスを構成する従業員の働くモチベーションを引き下げているという状況を実際によく見受けられます。これらの結果として改善し、効率化するモチベーションは組織としても、組織を構成する人のレベルにおいても非常に低くなってしまいます。

(4) サービスレベルアグリーメントの弊害

これと類似した問題はアウトソーシングについても存在します。アウトソーシングのサービスデリバリー管理者は一般に契約時にサービスレベルアグリーメント（Service Level Agreement、以下「SLA」という）でコミットされた指標のみを達成することが求められ、現実にユーザーの持っている期待値や業務上の緊急性、優先度といったことを意識しなくなってしまう傾向が見られます。企業の経営環境はダイナミズムを増し続けており、経営戦略上の優先度、フォーカスは日々変わると言っても差し支えありません。

しかし、一般にアウトソーシング契約は3年から5年といった期間で締結されており、その契約書で対応が約束される優先度、期待値は契約時点でのものでしかありません。少なくとも四半期ごとに見直され更新される経営上の要請にたいして、アウトソーシングされた業務オペレーションははるかに長い周期でしか反映することができないという事態が起きてしまい、このことが企業全体として戦略実行する際のボトルネックとなってしまうのです。

2. シェアードサービス、アウトソーシングサービスの課題解決策

前段（IV.1）でシェアードサービス、アウトソーシングにおける現在の課題について代表的なものを紹介しました。ここからはこれらの課題についての現実的な解決策として昨今、欧米の多国籍企業を中心に導入が進んでいるグローバルビジネスサービス（GBS）について紹介します。

(1) グローバルビジネスサービス（GBS）の定義

グローバルビジネスサービス（GBS）はまさに今、世界中で検討され、また導入が進められているトピックであり、その定義については地域、企業ごとに若干異なる部分があると言えます。しかし、すべてに共通している定義としては「複数の業務、組織機能をまとめてプロセスを一貫して（end to end）サポートするシェアードサービス型サービス提供モデルで、同一プロセスについてはグローバルで1つの組織において管理される。また、単一のプロセス管理層のもとインソースとアウトソースを組み合わせコスト、品質面での最適化されたサービス提供が行われる」というものになります。まとめると下記の特徴を持ちます。

- ① アウトソーシングとシェアードサービスの良いところを組み合わせたハイブリッドモデルである。
- ② ITや経理、人事といった業務や組織機能の単位ではなく、受注から請求といった業務プロセスごとに責任者と管理組織を持つ。
- ③ グローバルで1つの組織、責任者、管理層を持つ。
- ④ 組織は疑似的に独立採算の企業体のように振る舞う。
- ⑤ グローバルに分散した専門家やツールをバーチャルにまとめたCoEを形成する。

(2) グローバルビジネスサービス (GBS) の導入効果

P&G、Cisco、ドイツェバンクといった企業が既にその素晴らしい導入効果を公表しておりますが、その実現形態については各社異なるところもあります。その中でも各社に共通するところとして下記の特徴が挙げられます。

- ① シェアードサービスのグローバル化によるコスト面での効果
- ② プロセスオーナーシップの確立による自立的な改善効果
- ③ インソースとアウトソースの最適な組み合わせによるコストと品質の両立

3. シェアードサービスとグローバルビジネスサービス (GBS) との比較

グローバルビジネスサービス (GBS) を先行して導入している企業では、シェアードサービスのグローバルな統合という位置付けで取り組んでいるところが多く、また元来サイロ化したシェアードサービスの弊害を取り除くという試みの中で発案されたモデルであるため、旧来のシェアードサービスとの比較という観点からみるとその価値がはっきりとみえてきます (図表2参照)。

4. メガディール、マルチソーシング、グローバルビジネスサービス (GBS) への変遷

また、グローバルビジネスサービス (GBS) はアウトソーシングのグローバルデリバリーモデルとして捉えることもできます。アウトソーシングの歴史的発展という観点から旧来のデリバリーモデルと比較するとその変遷は図表3のとおりです。数少ないグローバルデリバリー可能なメガベンダーの寡占状態から拠点ごと、領域ごとのニッチベンダーを組み合わせたマル

チソーシングの時代、そして今、マルチソーシングによるコスト面でのデメリット、また拠点サイロ化やプロセス分断の課題を解決するソリューションとしてのグローバルビジネスサービス (GBS) が新しいメインストリームになろうとしています。

V グローバルビジネスサービス (GBS) の経営的価値

ここでは改めて、グローバルビジネスサービス (GBS) の経営的価値をまとめます。

その適応範囲は会社によって異なり、また、適応箇所によってそこから得られる価値は異なりますが、数多くの導入事例の中に共通する効果があり、そこには単なる間接費削減を超えた様々な価値が報告されています。その中でも代表的な、また、今日の日本企業にとっても必要とされると思われる価値に絞って紹介します。

1. グローバルな業務の集中によるオペレーショナルコストの著しい削減

実際に多くの導入事例において導入を決定した主要な動機として挙げられた価値は、世界中に分散する共通業務の集中化による主として間接費の削減効果です。多少繰り返しのなっていますが、日本においても多くの企業がグローバルなビジネス展開を急ぐ一方で、それをサポートする各種ビジネスサービス、たとえば人事や経理、調達のシェアードサービスなどは国内の拠点、ユーザーに対してしかサービス提供できない状況にあります。このため、海外の拠点ではその多くが、各拠点ごとになんとなく自前で業務を行っていたり、また独自の判断でローカルベンダーにアウトソーシングしていたりしま

図表2 シェアードサービスとグローバルビジネスサービス (GBS) の比較

	シェアードサービス	グローバルビジネスサービス (GBS)
概要	- コスト効率を改善するためのオペレーション集約モデル - 間接費削減の手段 - 規模の経済性を追求 - 定型的な処理の反復	- 戦略的なサービスデリバリーモデル - 経営の迅速さを向上させる手段 - 規模の経済性と技術の経済性を実現する - 戦略的な優先度の反映
グローバル対応	- ローカルまたは地域ごとの組織 - 最小限のオフショアとアウトソーシング	- グローバルで1つの組織 - オフショアとアウトソーシングの積極的な活用
標準化の程度	業務内で閉じられた機能的な標準化	エンタープライズ標準の定義と導入
管理運用体制	- 業務機能ごとにサイロ化 - 業務機能単位での管理組織 - 事前定義されたルールに基づいた定常的な運用	- 複数業務機能にまたがる - ビジネスプロセスに一貫したオーナーシップ - 有効性に対する継続的な最適化
運営の特徴	- 間接部門特有のメンタリティ - 限定的なキャリア機会 - SLA 志向の運営	- 独立した事業者的な特徴を持つサービスデリバリー - 将来のビジネスリーダーを育成 - KPI とスコアカードによる運営

す。グローバルビジネスサービスによりこれら重複する冗長な業務を集約し、その中で可能な業務についてはニアショア、オフショアアウトソーシングを活用することで二段階のコスト削減が可能になります。一般的にこれらの取組みによる直接的なコスト削減効果は安定稼働した時点のコスト比較において平均して約20%程度とされています。

2. プロセスオーナーシップの確立による自律的な、継続的な効率化

従来のシェアードサービスはITや人事といった業務単位または地域ごとといった限られた範囲での集約であったのに対し、グローバルビジネスサービス（GBS）は複数の業務を横断するプロセスという軸によるグローバルな集約化を行います。そして、この集約、集中化されたプロセスに対して明確なオーナーシップを持つグローバルプロセスオーナー（Global Process Owner、以下「GPO」という）が任命されます。このGPOは対象範囲であるプロセスに対して、サービス品質、コスト効率、またITをはじめとする技術面でのアップデートや、後述する経営戦略に対する最適化といった面での責任を負います。このGPOのリーダーシップのもと、一時的ではない企業経営の動的な変化に即応したダイナミックな最適化、効率化を実現します。たとえば、作業の自動化、セルフサービス化や業務改善といったオペレーションの最適化によるコスト削

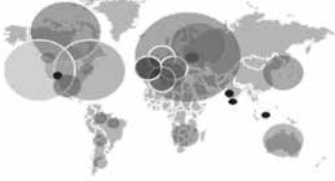
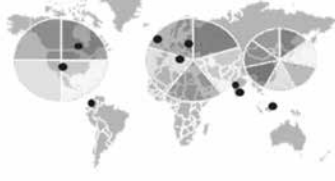
減効果は安定稼働した時点でのコスト比較で約10%から20%とされています。

3. 企業戦略に対するオペレーションの最適化

シェアードサービス、アウトソーシングの黎明期、サービスレベルの低さ、ユーザビリティの低下に悩まされた企業はベンダーのサービスレベルをいくつかの指標によって管理し、各指標について一定のレベルを契約の中で約束させるSLAによってサービスレベルを必要最低限のレベルに保つことを行ってきました。このSLAによる運営は契約当時想定された必要最低限なサービスを確保することには役に立ちますが、前述したように、動的に変化する経営戦略に対応することができないという問題点があります。グローバルビジネスサービス（GBS）では本来長期契約のなかで使われるSLAではなく、より短期的なサイクルで経営の方向性を反映させるKPI、スコアカードによる運営、管理を行います。このことにより経営戦略からブレイクダウンされる今の必要性や優先度を反映したオペレーションの最適化が可能となります。

たとえば、経営戦略上、特定拠点での販売活動に重点を置く場合、ITサービスにおいても拠点の販売システムに対する変更は優先的に対応されるべきです。従来のサイロ化したITサービスが乱立している状況ではこういった拠点をまたがった優先度の設定や、それに基づくサービス、リソースの優先的

図表3 メガディール、マルチソーシング、グローバルビジネスサービス（GBS）

	1990年代 巨大ソーサーとシェアードサービスの時代	2000年代 マルチソーシングの時代	2010年代 統合と最適化の時代（GBS）
背景	- アウトソーシング黎明期 - 少数のグローバルソーサーによる寡占市場 - 単純作業のみが対象	- インド系ベンダー台頭 - オフショア型デリバリーモデルの成熟 - 地域、業務ごとに複数アウトソーサーを採用	- グローバルでのベンダー統合と最適化 - キャプティブ型とアウトソーシングの組合せ - CoE サービスの拡充
施策	- シェアードサービス設立 - IT アウトソーシング	- マルチソーシング - オフショアソーシング - BPO	GBS（グローバルビジネスサービス）
効果	- 一時的なコスト削減 - 専門技術リソース不足の解消 	- コア業務への集中 - オフショア活用による一層のコスト削減 	- デリバリーセンターの集約と業務の標準化 - 統合によるコスト削減 - PMI のリードタイム短縮 
課題	- 継続的なコスト削減要求に対応できない - サービスレベル低下 - ユーザー不満の増大 - ベンダーによるロックイン	- 複雑な契約体系 - ユーザー不満の悪化 - 拠点をまたいだ冗長性 - 業務の分断化と不透明感	

な割当は難しく、年度ごとの予算計画、配賦を通じた間接的、また限定的な形でしか戦略を反映させることができませんでした。グローバルビジネスサービス（GBS）では前述のGPOによる経営戦略へのコミットメントが強化され、戦略立案、修正のタイミングでオペレーションに求められる優先度がKPIに反映されるようになります。そして、このことが経営戦略に対するオペレーションの自律的、連続的な最適化をもたらします。

4. M&A、リストラクチャリングを迅速に行う経営基盤

現代の経営環境においてM&Aによる事業の獲得は企業の成長戦略上、今までにないほど重要な手段となっています。言い換えると事業の獲得とそのスムーズな統合は企業の成長のスピードを決定付ける重要な要素となっていると言えます。

グローバルビジネスサービス（GBS）の導入により企業の基本的な業務が共通化し、集中化されていることは新しく獲得された事業とのPMI (Post Merger Integration) を著しく簡易にし、そしてそれにかかるリードタイムを短縮します。これは事業の獲得から統合による企業価値の算出までの迅速化であり、歴史上かつてないダイナミックな市場に直面している今日の企業経営にとって必要不可欠な柔軟性をもたらします。グローバルビジネスサービス（GBS）の導入によるPMIの効率化は、一般に平均して約50%程度のリードタイム短縮をもたらすと言われています。

5. 新興市場に対する迅速なビジネス展開

先進国の企業にとって今、最も重要な経営課題として挙げられるのが新興市場への迅速なビジネス展開です。拠点法人の設立から現地での活動開始まで、一からすべての業務を新たに作り上げることに比べ、グローバルビジネスサービス（GBS）が新しい拠点をユーザーとして追加することは圧倒的に短期間で行うことが可能となります。

また、一般に新興拠点においては特定業務について人的リソースが不足し、それによるサービス品質が低下することが起こりやすいのですが、グローバルビジネスサービス（GBS）の標準化されたサービスは世界中のどこに対しても同じレベルのサービス提供が原則的に可能です。このことは新拠点設立に伴う業務上の混乱を防ぎ、販売攻勢によるシェア拡大を支えるのに十分なサービスを提供するだけでなく、拠点の成長に伴う業務リソースの不足が戦略実行のボトルネックにならないスケラビリティを持った業務サービスのデリバリーが可能になります。

6. 高度に専門的な業務のグローバルな市場、拠点への対応

タックスプランニングやリスク評価、販売促進関連費用の効果測定といった高度に専門的な業務は、旧来、専門家の数

が少ないという人的リソースの制約により一部の、多くの場合が先進国市場においてのみ実施されていました。グローバルビジネスサービス（GBS）は従来の経理、人事、ITといったトランザクショナルな業務のみではなく、こういった高度専門領域についてもバーチャルに集約化されたCoE (Center of Expertise) を設置することで、今まで届かなかった新興市場やニッチ市場についてもこういった高度な専門サービスを提供することを可能にします。

7. B2C市場における共通のブランド体験

前述したように、特にB2C市場においてユーザー体験、ブランド体験はブランド価値という目に見えない企業価値を決定付ける重要な要素として今日、重要性を増してきています。旧来、マーケティングやプロモーションといった領域においては比較的グローバルで統一された運用がなされてきましたが、消費者との日頃接点を持つコールセンター、ヘルプデスク等については今日でも拠点ごとに分断されたサイロ型の運用が多く見られます。コールセンターでのインバウンド、アウトバウンドからヘルプデスク対応、そしてデータの蓄積、分析までをプロセスの軸でグローバルに集約することにより、消費者に対してより一貫した共通のブランド体験を提供することが可能となります。

また、世界中の市場でリアルタイムに共通の基準や分析メッシュによりデータを蓄積、分析することにより、サイロ化された市場ごとではないより大きなトレンドを早期に捉えることが可能となります。インターネットの普及により世界の消費者が繋がっており、お互いに顔を合わせることもない離れた所に暮らす消費者が製品やサービス、ひいてはブランドについての評価を交換している現代においてこのことの持つ価値は非常に大きいと言えます。

VI まとめ

ここまでシェアードサービス、アウトソーシングの歴史的な変遷、そして現在の経営環境に対応したハイブリッド形態としてのグローバルビジネスサービス（GBS）を紹介してまいりました。

シェアードサービス、アウトソーシングについては、多くの日本企業においても取り入れられ、一定の効果を挙げており、今後もその適用範囲が広がることが予想されます。しかしその一方で、本稿において紹介した現在における限界や課題点についても海外事例と同様に解決の必要性を増しており、時には日本企業特有の文化的な特徴や、言語バリアのためにより一層深刻な問題となっている様子も伺えます。

そのような中で、これらの課題を解決するための施策として

グローバルビジネスサービス（GBS）に対する注目度は日本においても、非常に高まりを見せており、昨今はお客様からのお問い合わせをいただく機会も急激に増えて参りました。KPMGではこの新しいソリューションについて、欧米を中心に非常に多くのアドバイザリー業務を行っており、この領域に知見を持つ専門スタッフもグローバルで数百名を数えるまでに至っております。今後一層のグローバル展開を目指される日本のお客様のグローバルビジネスサービス（GBS）導入にお役に立つことができれば幸甚です。

本稿に関するご質問等は、以下の者までご連絡くださいますようお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社
シニアマネジャー 江本 和徳
TEL: 03-3548-5111（代表番号）
kazunori.emoto@jp.kpmg.com

※ 2014年4月1日、KPMG マネジメントコンサルティング株式会社からKPMG コンサルティング株式会社へ社名変更いたしました。

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com
www.kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転記載および磁気また光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2014 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2014 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.