

中国におけるリスクマネジメント ミニコラム 第8回 中国事業の効率化・リスク管理強化策 ーシェアードサービスセンター(SSC)の導入ー

昨今、中国に統括会社を設立しその機能強化の一環として経理・人事・IT等のバックオフィス業務をシェアード化する日系企業が増加している。

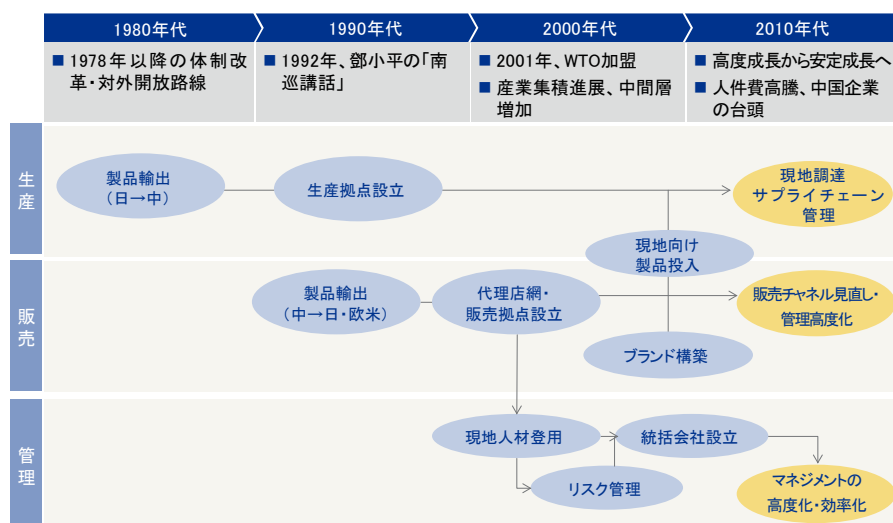
しかし、取組みにあたっては、地域・業種特有の税務運用の存在や地域をまたいだ異動の困難さ等、中国特有の難しさがあることも事実である。また、シェアード化は何より既存の業務プロセスや体制に大きな変化を伴う業務変革プロジェクトとなり、各現地法人に現状を変えることの効果・メリットを理解し、かつ納得してもらうことが必要となることから、その推進を躊躇する企業も多く見受けられる。

本稿では、こうした中国におけるシェアードサービスセンター(Shared Services Center、以下SSC)導入の留意点をふまえ、シェアード化を実現するにあたってのポイントを解説する。

1. 中国拠点においてSSCが検討される背景

中国経済が高度成長から安定成長の段階へ移行するにつれ、企業における課題も今までの進出・新規投資を考える段階から、既存の会社や拠点を活用し、いかに効率的に運営および管理を行うかに焦点が移ってきている。

【図表1】中国拠点における経営課題の変遷



SSCは管理系業務の効率化・リスク管理強化を目的として導入されることが多い。中国拠点において本領域の効率化余地が多い背景として、過去の規制や税務事情等から事業別・地域別に会社を設立してきた結果、各現地法人のバックオフィス機能に重複がみられるということがある。



さらには、5年ほど前からのトレンドであった中国地域統括会社の設立が一段落し、本格的に統括会社としての管理のあり方を考える時期に入っていることも背景としてあげられる。

2. 中国におけるSSC構築の難しさ

SSC導入は、既存業務の変更や人の異動を伴う業務変革プロジェクトであり、日本や欧米等の先進国で導入するにあたっては、難易度の高いプロジェクトである。中国においては、さらに次に示すような要因があり、これらにも留意して導入を進める必要がある。

Historical(中国拠点の設立経緯)

前述のとおり、今までの規制や税務事情等から、事業・地域ごとに拠点の進出を行ってきた歴史的経緯があり、後から設立された地域統括会社等から、横串またはトップダウンでSSCを導入することに各現地法人からの抵抗を伴うことが多い。

Technical(特有の税務・人事要件)

事業特有あるいは地域特有の商慣行や税務運用が存在し、業務の標準化が難しい場合や、拠点ごとに経理・税務担当者の配置が必要な場合がある。また、人事面では、地域をまたぐ人事異動は一般的に難しい。

Beneficial(効果創出の難しさ)

管理系業務の効率化にあたって、定量効果創出の源泉となるのは、業務担当者の人件費の削減・効率化である。中国における人件費が上昇しているといっても、担当レベルの人件費は日本・欧米に比べ安価であり、人件費の削減によるコスト効果が限定的になることがある。また、日系企業の場合、そもそも人の削減を行わないことも多いため、定量効果の示し方にも工夫が必要になる。

3. SSC構築にあたってのポイント

上記のような難しさがあるものの、実際に欧米企業では大半の企業で中国拠点においてSSCを導入しており、コスト低減に加えガバナンス強化や経営情報把握、意思決定への活用等の効果を楽しんでいる企業も多い。欧米企業においては、職務分掌が明確であることに加え、海外展開にあたっては本国の標準的な業務をモデルとしてトップダウンで業務立上げを行うという特徴があり、日系企業がこの導入・運用方法をそのまま適用できるわけではない。

ここでは、このような欧米企業とは異なる歴史や文化をもつ日系企業における導入のポイントをいくつか紹介する。

(1) 中国事業の管理ポリシーに基づく目的の設定

まず「そもそも何のためにSSCを導入するのか」という目的の設定が重要になる。前述のとおり短期的な定量効果だけでは説明が難しいこともあるため、「5年スパンで中国事業をどのように管理していくのか」というビジョンの設定と、それに基づく定性的な目的をあわせて説明することがポイントである。

以下に一般的な効果の例を示す。

【図表2】SSC設立目的の例

SSC設立目的の例	効果のタイプ	
1. 財務・経理業務の標準化によるリスク管理・コントロールの強化	定性	業務
2. 業務の見える化による属人性の排除、業務安定性・継続性の向上	定性	業務
3. 「SSC」での業務専門性の更なる追求と生産性向上(KPI*の設定)	定性	業務
4. 「各拠点」のマネジメント業務へのシフト	定性	戦略
5. 「統括拠点」への情報集約による企画機能・地域意思決定機能・権限の強化	定性	戦略
6. 中国での人材育成・キャリアパスの複線化 (SSCでの財務・経理業務スペシャリスト、拠点での事業固有の財務・経理コントローラー)	定性	戦略
7. 会社新設・M&A時の管理機能提供の迅速化	定性	戦略
8. 結果としてのコスト削減		
・ 残業・休日出勤等の追加コストの削減、各社個々で利用する外注費の削減(短期的)	定量	業務
・ 日本人駐在員の最適化を含めたトータルでの財務経理人件費の削減(中期的)	定量	戦略
・ ビジネス拡大時の追加採用の最小化(中期的)	定量	業務

* Key Performance Indicator: 重要業績評価指標

(2) 現地業務の正確な理解と標準化

各現地法人で個別に実施されている業務をそのままSSCに移行したのでは逆に非効率になる可能性がある。SSC導入にあたっては、各現地法人の業務を詳細に把握したうえで、標準化できる業務は極力標準化するようにリードすることが重要となる。財務会計領域で例えると、小口現金管理の削減、銀行振込みへの移行による支払業務の標準化、経費支払いタイミングの統一、帳票の統一等は標準化による効率向上が見込める手法である。

(3) ローカルキーパーソンを巻き込んだチームの編成

SSC導入は既存業務の変革を伴うため、現地中国人の従業員の理解なしには導入が困難である。特に具体的な業務変更内容の説明は、中国人から中国語で実施してもらうことが得策であるため、将来のSSC組織のリーダーとなるようなローカル人材を早くから選定し、プロジェクトチームに巻き込むこともポイントである。

4. まとめ

SSC導入は一筋縄ではいかない業務変革プロジェクトであり、会社側に相応の金銭的・時間的投資も必要となる。一方で、競合となりうる多くの欧米企業では中国拠点においてもほぼ導入されており、コスト低減に加えガバナンスや経営情報把握、意思決定への活用等の効果を楽しんでいる企業も多い。

日系企業としてまず取り組むべきは、中長期の中国拠点の管理ポリシー設定（「なぜSSCの導入が必要か」という目的の設定）と「お客様」となる現地法人の業務および事情の理解であると考え。そのうえで、自社にとってのSSCの実現可能性や最適な導入ステップについて、改めて検討と議論をされることをお勧めしたい。

KPMG中国

マネジャー 加藤 弘毅

KPMGビジネスアドバイザリー株式会社

東京本社

〒100-0004

東京都千代田区大手町1丁目9番7号

大手町フィナンシャルシティ サウスタワー

TEL : 03-3548-5305

FAX : 03-3548-5306

名古屋事務所

〒451-6031

名古屋市中区牛島町6番1号 名古屋ルーセントタワー

TEL : 052-571-5485

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 Business Advisory Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

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

kpmg.com/jp/ba