

## コーポレートの機能高度化と SSC の新たな役割

### 1. 「企業」とは何か？

企業研究会シェアードサービス経営者会議のメンバーで富山市岩瀬町を訪れたことがあります。岩瀬は北前船で栄えました。北前船とは幕末から明治期にかけて活躍した買積み廻船（航行する船主自体が商品を買ひ、売買することで利益を上げる廻船）の名称です。当初は近江商人が主導権を握っていましたが、後に船主が主体となりました。自分の才覚と努力で船頭になり、難破のリスクを抱えつつも、大阪と北海道を一往復すると千両（5000万円～1億円）の利益を得ることができました。北国方面への下り荷は蝦夷地の人々への日常生活品（酒類・飲食品類・衣服用品・煙草）、瀬戸内海各地の塩、紙、砂糖、米、わら製品、蠟燭など、上り荷は鯨粕、数の子、身欠きニシン、干しナマコ、昆布、干鰯等が輸送されていました。北前船の往来は、周辺農村の生産力の増加、寄港地での船修理、船建造を通じて技術力の向上をもたらしました。また、食文化（北海道の昆布が西日本の和食の基礎）、民謡（九州のハイヤ節が佐渡おけさ、津軽アイヤ節に）、衣料（北前船が運んだ古着等貴重な木綿のリサイクル技術である裂織が日本海沿岸各地に残る。刺し子はその派生。）の伝播も北前船によるものです。

この北前船に経営の本質が含まれているように思います。

自らリスクを取ることに、差別化を培うこと、競争優位な能力を活かすこと、お客様が真に求めている商品やサービスを提供し、満足していただくこと、その結果としてお金を稼ぎ、そのお金をともに働く仲間や取引先などに還元するとともに、投資に回して、永続的に将来の成長をめざしていくというものです。地域産業や文化の発展にも大きく寄与してきました。

伊藤忠の初代伊藤忠兵衛は、「商売は菩薩の業（行）、商売道の尊さは、売り買い何れをも益し、世の不足をうずめ、御仏の心にかなうもの」という「三方よし」を唱えました。

石田梅岩は、「正直・儉約・勤勉」を基盤とした「尽心知性」であれば、「商人の利は武士の俸禄と同じである。」「道に従って商いしてたとえ富が山の如くに至るも、それを欲心からとは言えない。」と唱えています。

渋沢栄一は、「開放的な経営」と「倫理と利益の両立」を目指しました。前者は、多くの資本家や多様な経営者が企業経営に参画するとともに、企業同士が連携を図ることで日本全体を良くしたいと願ったことでした。後者は公益や社

会貢献を考えながら利益を上げ、その利益を国や日本経済に還元していこうというものです。「論語と算盤(そろばん)」は今一番に求められていることかもしれない。新たな一万円札に渋沢栄一の肖像を掲載するのも、「倫理と利益の両立」を願ってのことだと思います。

ドラッカーは「マネジメント」の中で、「企業をはじめとするあらゆる組織が社会の機関である。組織が存在するのは、組織それ自体のためではない。社会的な目的を実現し、社会、コミュニティ、個人のニーズを満たすためである。組織は目的ではなく手段である。したがって問題は、その組織は何かではない。その組織は何をなすべきか、あげるべき成果は何かである。」「持続性ないし継続性も事業には欠かせぬ要素である。いかによき事業であってもほんの一時的なものでは意味がない。継続してこそ社会的な役割を果たすことができるのである。そのためには自走できる仕組みとしての収益が必要となる。」と述べています。

いずれも、表現の仕方こそ違え、企業・事業・商売の本質について同じことを述べているのではないのでしょうか。

時代が下って、株式会社形態が普及し、「所有と経営の分離」が生じてきました。所有と経営が一体であった時には、事業は自己完結していたため、自分たちの事業を行うにあたっての理念、具体的な計画、そして取組状況などについては、モニタリングも必要なく、外に向かって語る必要もありませんでした。しかしながら、所有と経営の分離が生じ、なおかつ所有が多くの方々に分散していくと、どのような思いで経営をしていくのか、経営がきちんと行われているかについてモニタリングし、所有者を中心とした関係者(ステークホルダー)に、状況を適時にわかりやすく、ストーリーだてて語っていく必要が生じます。

今度は、いくつかの企業の経営理念を見てみたいと思います。

パナソニックの経営理念、「綱領 産業人タルノ本分ニ徹シ 社会生活ノ改善ト向上ヲ図リ 世界文化ノ進展ニ 寄与センコトヲ期ス」、

YKK(非上場)精神、「善の巡環 他人の利益を囚らずして自らの繁栄はない」、  
富士フイルムの企業理念、「わたしたちは、先進・独自の技術をもって、最高品質の商品やサービスを提供することにより、社会の文化・科学・技術・産業の発展、健康増進、環境保持に貢献し、人々の生活の質のさらなる向上に寄与します。」

などです。

経営理念とは、経営者の経営哲学や信念、行動指針や目的等を明文化し、その企業が果たすべき使命や、基本姿勢等を社内外に向けて表明するもので長期にわたって受け継がれる不変的・持続的なものです。

これらの経営理念に沿った経営を進めることが、企業研究会でご講演された原丈人アライアンス・フォーラム財団代表理事の「公益資本主義」に合致したも

のと言えるでしょう。原氏は、講話の中で、企業は「社会の公器」であり、従業員や顧客、取引先、地域社会、さらには地球全体といった、会社を支える「社中（カンパニー）」によって成り立っている。企業が実現すべき価値観とは、事業を通じて社会に価値を生み出し貢献するものであり、①企業があげた利益を株主だけでなく、企業を支える社中各員に分配する、②持続的に成長する、③リスクをとって果敢に新しい事業に挑戦し常に改善改良につとめる、という「公益資本主義」が必要であると述べられていました。

創業者は「この商品を提供すればお客様は喜んでくれるはずだ。」「社会発展のために役立ちたい。」との高邁な理念を掲げて起業します。創業・成長・成熟期には、経営理念からぶれることなく、事業を進めていき、売上、利益ともに右肩あがりとなりますが、ある段階になると、自社が強みとしていた商品やサービスがコモディティ化し、あるいはお客様から受け入れられなくなります。状況を先読みして、新たな商品、サービスを開発・提供し、継続的に成長し続ける企業と、現状維持に固執し衰退を余儀なくされる企業とで対応力に差が出てきます。

多くの企業は、先回りして、次のステップにおける自社の差別化、強みをどこに据えるかを見極め、果敢に R&D や M&A などの投資を行い、継続的に成長し続けていますが、一方では過去のコア事業にこだわり、新たな投資を怠ったり、成長分野を見誤った投資をして、収益力を落としていく企業も散見されます。

本業での収益力の落ち込みを、安易な財テクでカバーしようとして、かえって損失を拡大したという事例がありました。また、諸先輩に気兼ねして、足枷になっているにもかかわらず、かつてのコア事業を切り捨てずに赤字幅が拡大し、不正経理・粉飾決算に手を染める事例もありました。成長すると見込んだ分野に巨額の投資をしたものの、外部環境が大きく変わり、収益を上げることができず、不正経理・粉飾決算をしたうえ、成長分野の事業を次々と売却せざるを得なくなった事例もありました。経営そのものが常にリスクを伴うもので、判断を誤って収益力を落とすことは少なからずあると思われまます。「何もしないリスク」を避けるのは当然として、新しい分野へ踏み出す際は、外部環境や内部資源・体力などを十分に斟酌して判断する必要があります。ただ、そうして行った判断が間違っているとわかった時には早急にその情報を共有し、血止めをするための取り組みを行わなくてはなりません。先に示した失敗事例では、情報をごく僅かなメンバーに秘匿し、問題を先送りした結果、二進も三進もいかなくなり、不正に手を染めたといえるのではないのでしょうか。その不正が、私腹を肥やすためではなく、従業員を守るため、会社を守るためであっても、ケースによっては犯罪として会社も個人も責任を問われ、会社のレピュテーションも著しく毀損することになります。

企業は、経営の原点である経営理念に戻り、「社会の公器」としての役割を果

たしていかななくてはなりません。そしてそれを実現しなくてはならないのが経営トップです。

経営トップは、自社の経営力、内外環境などについて最新の情報を的確に把握、分析し、経営理念を踏まえた成長シナリオを描き、経営計画を策定し、実行計画に落とし込み、リスク管理、モニタリング（PDCAを回す）をすることで目標達成に努めます。そしてこれらの一連の取組を社内外の利害関係者に語っていく重責を担っています。

## 2. 経営者を支えるコーポレート機能の重要性

日本では、企業がさらなる成長を遂げるために、「守りのガバナンス」と「攻めのガバナンス」をバランスよく進めていくよう、「スチュワードシップ・コード」と「コーポレートガバナンス・コード」が定められ、着実にその考えが浸透し、実行されてきています。

「コーポレートガバナンス・コード」基本原則4では、「上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、

- (1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと
- (2) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
- (3) 独立した客観的な立場から、経営陣（執行役およびいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと

をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。」としています。

こうした役割・責務は、「監査役会設置会社、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社など、いずれの機関設計を採用する場合にも、等しく適切に果たされるべきである。」と書かれています。

コーポレート部門は経営トップをサポートし、ビジョンや中期戦略などの方向性を明確にし、それを実行する経営管理体制を整備・運用することで、企業価値向上を実現していくことがミッションです。外部環境を的確に把握・分析し、内外に有する経営資源の最適配分を図り、中期戦略を策定し、実行プロセスをリスクにも斟酌しつつ、コントロールして所期の目標を達成しなくてはなりません。そして、この取り組みを適時・適切に内外の関係者に説明していく必要があります。

企業活動は「意思決定プロセス」、「情報伝達プロセス」、「決算・情報開示プロセス」、「事業活動プロセス」の4つの業務プロセスから構成されています。

コーポレートは、「意思決定プロセス」としては、ビジョン、中期戦略を策定すること、「情報伝達プロセス」としては、事業活動に従事する現場のメンバーにビジョン・中期戦略に織り込まれた思いを語り、理解してもらうことに努めま

す。そして、現場の「事業活動プロセス」をモニタリングし、必要に応じて、軌道修正をし、所期の目標を達成するようにしなければなりません。最後の「決算・情報開示プロセス」としては、一年の活動を財務諸表にまとめあげ、機関投資家などにこの一連の取り組みについて理解してもらうこととなります。あわせて、この一連のサイクルにおいて不正・不祥事が発生しないようリスクマネジメントを行い、効率的に成果があがるようプロセスコントロールを行うことがコーポレートのもう一つのミッションであるといえます。

中期戦略を策定するに当たっては、経営理念に立ち戻りつつ、どのマーケットで、どのような商品・サービスを提供して、利益を上げ、継続的に成長していくかを明確にする必要があります。自社の強み（Strength）、弱み（Weakness）、外部環境の機会（Opportunity）、脅威（Threat）を的確に把握・分析し、自社の経営資源を最適な形で配分しなくてはなりません。

今日、企業を取り巻く外部環境は著しいスピードで変化しています。デジタル化については、デジタル技術を組み合わせ、自社のビジネスモデルをどのように変えていくか（お客様との接点の拡大、お客様データの活用、業務プロセスの効率化など）を考え、実行していかなくてはなりません。また、グローバリズムとナショナリズムが交錯するなか、自社の活動拠点をどうしていくか、次々と打ち出される各国の様々な規制を想定しつつ、最悪のシナリオとそれへの対処策を考えておく必要があります。

こうした環境の著しい変化に即応するためにも、自社のコア事業が何であることを明確にし、資源を集中的に投下する必要があります。単に短期的に利益を生み出す事業をコア事業とするならば、その企業の持続的生命力を失わせる結果を招来します。一方、ノンコア事業については、「利益が出ているから」とか、「かつてのコア事業で先達が汗を流して築き上げてきたから」、といった理由で継続すれば、キャッシュ活用の最適ポートフォリオを失うことになり、コア事業で大きな価値を生み出せる機会を逸することになります。さらには、ノンコア事業であるがゆえに、人的資源を振り向けることができず、日々のモニタリングが甘くなり、不正・不祥事の発見が遅れ、全社的に大きな損失をこうむることもあります。

作成した中期戦略については、ステークホルダーである社員、取引先、株主などに「ストーンと落ちる」ストーリーで語る必要があります。

2019年1月29日付「日本経済新聞」には、「アベノミクスの柱になった企業統治改革の勢いは低下している。…日本は2016年の4位から18年は7位に下がった。「コーポレートガバナンス・コード」など形式は整ったが実質が伴わないと嘆く声が聞かれる。」（一目均衡 編集委員 松崎雄典）と書かれています。

「コーポレートガバナンス・コード」基本原則3では、「上場会社は、会社の

財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべきである。その際、取締役会は、開示・提供される情報が株主との間で建設的な対話を行う上での基盤となることも踏まえ、そうした情報（とりわけ非財務情報）が、正確で利用者にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものとなるようにすべきである。」と述べています。

米ブラックロック会長から企業トップ宛の書簡（2018年）では、「時を超えて繁栄するには、どんな企業も財務的業績を上げるだけでなく、社会に対してどのようにプラスの貢献を行うのかを示す必要がある。企業は、そのすべてのステークホルダーを利するものでなければならない。貴社の戦略は財務的業績を達成する道筋を明確に表現できるものでなければならない。しかし、その業績を持続させるためには、貴社の事業が持つ社会への影響、さらには広範かつ構造的な潮流が貴社の潜在的な成長にどのように影響を与えているのかを理解することもまた必要だ。」と述べられています。

中期戦略を語るに当たっては、財務情報と非財務情報とを機能的につなぎあわせることが必要となります。経営トップが語る中期戦略を中心とした「統合報告書では、企業の経済的価値と社会的価値とを統合的な思考をもって企業の全貌を語ることを求められています。投資家は企業の将来に資金を投じるので、その将来に関する骨太なストーリーを求めます。企業が将来どのくらい企業価値を向上させていくのかを見極め、そのカギとなる要素を確認するために必要な、企業が営む事業の将来仮説、あるいは企業全体としてどこにどのように資源配分を行っていくのかという全社戦略を語ってほしいのです。」（松田千恵子 「コーポレートガバナンスの実践」）統合報告書については、財務報告とCSRの取組を単に一冊の報告書に盛り込むのではなく、まさに「integrated」な形で、ステークホルダーが理解できるストーリーとして作成しなければなりません。

このように、企業は持続的価値創造を行っていかなくてはならず、現場である各事業部門の個別最適をいかに全体最適に束ねていくかがコーポレートの重要な機能となります。

「マッキンゼー 経営の本質」（マービン・バウワー）では、仕事を以下の様に分類しています。

#### <仕事>

- ① 事務的な業務…ルーティンワーク。計画通りに実行する仕事。
- ② 分析的な業務…エンジニア、市場・財務アナリスト等が行うスタッフ業務で、高度な調査・分析力や問題解決力を必要とする。計画立案も分析力が必要な仕事。

- ③ 技術的な業務…工学、生産、会計、統計分析、データ処理等技術的な専門知識を要する仕事。
- ④ 創造的な業務…研究やマーケティング等高度な創造力、構想力、発想力を必要とする仕事。
- ⑤ 管理的な業務…セールス・マネジャーや職長等一定の権限を持ち部下を動かす能力を必要とする仕事。
- ⑥ 指導的な業務…社長や部長など部下を鼓舞し力を発揮させる能力を必要とする仕事。

どの仕事も企業が存続するためには欠かせないものですが、①の仕事と②～④の仕事とは組織として切り分ける必要があります。

さらには、②～④の仕事の中にも、まだまだ、○定型的&単純、○非定型的&単純、○定型的&高度な領域のものが含まれています。こういった仕事をしていると、従事している人はある意味、「しっかり仕事をした。」という充実感を感じてしまいます。

しかしながら、企業を取り巻く環境は、急速に大きく変化しています。この変化に的確に対応し、時代を先取りできるよう、経営トップを支援するためには、コーポレートは、前述の○定型的&単純、○非定型的&単純、○定型的&高度な領域の仕事から自分たちの仕事から切り離し、○非定型的&高度な業務に特化する必要があると思います。

持続的に企業価値を高めるために自分たちは何をすべきか、常に情報をアップデートし、考え抜く。厳しいミッションですが、会社の存亡すら決めてしまう、大変重要なミッションです。

ここで改めて、コーポレートが果たすべき役割について、最近改訂された COSO の「全社的リスクマネジメント (ERM) - 戦略およびパフォーマンスとの統合」を参考にしつつ、整理してみたいと思います。

#### 【コーポレートの機能】

- ① ミッション・ビジョンの明確化および浸透
- ② 高い倫理観を踏まえた企業文化・企業風土が定着するための啓発
- ③ ミッション・ビジョンを踏まえた中期経営戦略の策定
- ④ コア事業の明確化
- ⑤ 中期経営戦略を実現するための組織・ビジネスモデル・社外を含めたバリューチェーンなどの構築
- ⑥ 経営資源把握（現在保有/今後獲得、社内/社外など）  
（とくに人財の確保・育成・定着化および知的財産の確保・活用）
- ⑦ 経営資源配分方針
- ⑧ 中期経営戦略、実行計画のモニタリング

(KPIを設定し、PDCAサイクルを機能させる)

- ⑨ 財務シナリオの明確化  
(資本コストを意識した事業ポートフォリオ、キャッシュフローマネジメントの推進など)
- ⑩ 財務情報(経済的価値)と非財務情報(社会的価値)を組み合わせた統合報告書の作成、IR実施
- ⑪ デジタル化への対応  
(顧客接点強化・顧客情報把握・経営管理情報把握・効率化など)
- ⑫ 「守り」のガバナンス、「攻め」のガバナンスの推進  
…コーポレートが取り組まなければならない仕事は∞(無限大)です。だからこそ、本当にコーポレートでしか為し得ない仕事にフォーカスすることが求められるのです。

### 3. コーポレート機能とシェアードサービスの的確な切り分け

従来、管理部門は、CC(Cost Center)であり、間接部門と呼ばれていました。このため、「お金を生まず」、「肥大化する」ため、常にコスト削減・効率化の対象でした。「ホワイトカラーの生産性」の低さが日本企業の弱みと言われていました。

しかしながら、今や管理部門ではなく、個々の事業部門のベクトル合わせをし、個別最適の足し算ではなく、シナジーを高めながら全体最適を生み出していく「持続的価値」創造の中核として、コーポレートが脚光を浴びています。

このため、間接部門として担っていた「事務的な仕事」は、コスト削減・効率化の観点から、集約し、シェアードサービス会社(SSC=Shared Service Company、Center)が受け持つようになりました。

1990年頃のSSC草創期は、各組織・各グループ会社に分散する管理部門の事務的な仕事をSSCに集約して、①分散ロスをなくす(規模の経済を得る)、②業務に見合った価格とする、③業務プロセスを標準化し、グループとして共通システム基盤を構築する=システムの統一などを通じて、コスト削減・効率化に取り組み、多くの企業で成果を上げることができました。

これらの目的を達成したいくつかの企業では、SSCが別法人として存在することでの追加的費用を削減するために本社の中に取り込んだり、SSCが担う業務を丸ごと外部の専門事業者アウトソーシング(BPO)したりするケースも見受けられます。

ただ、2017年頃よりRPA(Robotic Process Automation)が普及し、多くの定型的・繰り返し作業については、それぞれの職場で、人手を介することなく、ロボットが24時間休むことなく正確に対応してくれるようになり、事務的な業

務のみを担う SSC については、存在意義も含め、再考する状況になっています。

では、今日、SSC の意味合いはなくなってきているのでしょうか。

さきほど触れたコーポレートの業務における②「分析的な業務」、③「技術的な業務」、④「創造的な業務」についても、それぞれに社内外のデータなどの収集・整理、法令・規則などの解釈・運用、プラットフォームとなる共通システムの構築・運用など、一定の判断は必要とするものの、「高度で非定型的」な業務を行うための下準備的な業務が少なからず含まれています。これらの業務には多くの時間やエネルギーが割かれている状況と思われます。

今日のコーポレートは、高度で非定型的な業務に特化することで、持続的な価値創造を創造していかなくてはなりません。このためにも、このコーポレートが担う業務以外を別組織である SSC に切り出すことが適切であると考えます。

SSC はもともと各組織、各グループ会社の業務を集約するため、前述した業務を担うのに適した位置にあると思われます。「定型的&単純」でも「非定型的&高度」でもない、SSC に適した業務を具体的に例示してみたいと思います。

- ① 会計制度解釈・運用、単独・連結財務諸表作成、管理会計を用いた経営管理資料などの作成
- ② 事業再編に係る会計処理、税務処理などの検討
- ③ 共通経理・給与システムなどの要件定義、業務プロセス整理
- ④ 税務制度解釈・運用、税務申告支援、税務調査支援
- ⑤ 給与制度解釈・運用、給与支給
- ⑥ 採用・人事などに係るデータ収集・集計
- ⑦ 採用活動に係る各種イベント企画・運営
- ⑧ 外部環境に係る情報の収集およびグループ各社に及ぼす影響の分析など（各国法制・税制、SDGs（コンプライアンス、環境、ダイバーシティなど）、経済指標、デジタル化など）
- ⑨ 様々な事業にかかる成功事例、失敗事例のデータベースの構築・運用

などをあげることができます。

コーポレートのニーズを的確に把握し、コーポレートが迅速かつ的確に判断を下せるよう、必要な情報を収集し、加工し、提供していくことが SSC の新しい役割であると考えられます。

企業研究会シェアードサービス経営者会議では、すでに SSC を「トランザクション処理の集約によるコスト削減」を目的とした旧来のオペレーション機能から「蓄積してきた知見や経験をベースにした高付加価値業務の提供」を目的とした「経営を支えるインフラ機能」に役割が拡大しつつあると述べています。

また、「GLMOP」のホームページには、「シェアードサービスにおける 2018 年のトレンド」について以下のように記載されていました。

- ① シェアードサービスがアナリティクスの原動力となる。
- ② シェアードサービスの中の人々のスキルアップが推進される。
- ③ ロボティックスの波への対応が加速化される。
- ④ コストセービングからバリュークリエーションへ
- ⑤ バックオフィスからコネクションハブ（財務・人事・総務等のファンクションとセールス、マーケティングといったビジネスをブリッジする役目を担う。）へ。
- ⑥ シェアードサービスが、AI・アナリティクス・スマートコントラクトの時代のベストプラクティスを提供するベークルに。

#### 4. シェアードサービスの強みと具体的な取り組み

##### 【基本機能からみた SSC の取り組み】

###### （1）業務の効率化・簡素化・コスト削減

もともとは、業務の効率化・簡素化・コスト削減の実現が SSC のスタートでした。これは今日でも SSC の重要なミッションです。

各組織、各グループ会社でバラバラに行われていた業務を SSC に集中するとともに、業務プロセスを簡素化・標準化します。さらにはこれを踏まえて共通の IT システムに取り込みます。IT システムへの入出力や IT システムをつなぐ部分では RPA を活用します。

さらにはこうした定型・単純業務に応じたスタッフを確保したり、在宅勤務のスタッフを活用することで、品質の維持向上を図りつつ、コスト削減を実現します。

セキスイビジネスアソシエイツでは、シェアードサービスを次のように説明しています。「複数の企業・組織に散在する共通業務を標準化し、一つの部門や子会社に集約することで効率化やノウハウの蓄積を図る手法のことです。業務改革などを通じた徹底した業務の集約化と規模の経済性を活かした効率化、そして業務品質を高めることでメリットを最大化することが可能で、本格的なグループ連結経営時代を迎えた 2000 年以降、大企業を中心に注目を浴びています。」

古河ファイナンス・アンド・ビジネス・サポートでは、給与計算業務受託、BCP 等での業務集約等により効率と品質向上を実現していますが、あわせて業務集約に伴って得られるデータ分析を通じて、経営戦略立案支援も行っています。また、子育て・病気・介護・介助等を抱えた従業員にも、その状況に応じた働き方の環境を提供しています。このため、女性社員の比率は 47% となっています。

企業は環境変化に的確に対応するために、頻繁にビジネスモデルを見直す必要があります。これに併せてビジネスプロセスも見直す必要がありますが、SSCに集約している部分については、グループとしてまとめて効率的に対応できます。

## (2)「現場」とつながる

今、コーポレートと現場との距離感が問題になっています。経営を進めるにあたっては、「現地・現物・現実」の「3現主義」が重要であるということは多くの方々が感じていることと思います。一方で、現状、忙しすぎて、なかなか現場に赴くことができていないのではないのでしょうか。

「生きている会社 死んでいる会社」(遠藤功)では、強い企業は、価値の再定義を行う「ビジョン(why:存在理由)」と「競争戦略(what:差別化)」が優れているばかりでなく、価値創造をする「オペレーション(現場)(how)」こそが非凡であると、現場の重要性を述べています。

強い企業は、プロセス・仕組みを0ベースで再設計するようなビジネスモデルの変革、すなわち、現状破壊に果敢に取り組んでいます。そして、現状破壊のためには、①ノンコアを止める、②業務を3割以上削減、③組織の統廃合・大括り化、④人(経営幹部・管理者)を捨てる・辞めてもらう・入れ替えるといった「創造的新陳代謝」を行ったうえで、「現場への真の権限移譲」を行うことが欠かせず、さらに、戦略1割、実行(現場)9割のウエイトが大切だしています。

残念なことに、権限移譲という名のもとに、コーポレートが、現場を放置したり、無関心であるがために、双方のコミュニケーションの欠如、相互理解の不足を原因とする不正・不祥事が多発しています。

複数のメーカーで製品出荷前の品質検査工程でデータ改ざんが行われていました。改ざんされたデータを正しいものとしてチェックしていたため、内部統制の仕組みがあるにもかかわらず、機能しませんでした。

銀行では営業成績をあげるために預金通帳を改ざんするなどして一般投資家に不当な融資を行っていました。各現場では行員に過大なノルマを押し付け、未達者には悪質なパワハラがなされていましたが、コーポレートには十分にその実態が伝わっていなかったようです。

また、不動産会社における「裁量労働制」を適用対象外の営業担当などに違法に適用していました。民間ばかりでなく、行政機関においてもルール違反、データ改ざんなどが発生しており、トップは知らされていなかったという状況が多く見受けられました。

多くのコーポレートの皆さんは現場の重要性を認識し、機会があれば、現場に赴き、双方向で意見交換をしたいと考えているのではないのでしょうか。けれども、

①国内外に多くの拠点を持っている、②事業を進めるに当たって、R&D、調達、製造、在庫、販売、物流、料金回収、アフターサービスなどサプライチェーンに多くの組織、グループ会社に加えて、外部のパートナー企業が関与している、③経営トップと現場との間に、多段階の管理組織が存在しているなど、経営トップが現場と接点を持つには、多くのハードルがあるように思われます。

SSC は日常的な業務を通じて、多くの組織、グループ会社などと密接につながっていますし、財務情報なども把握しやすい立ち位置にあります。SSC が意識的に現場業務のモニタリングなどを行い、これを整理・分析することで、コーポレートの皆さんに、真っ先に足を運んでもらいたい現場を抽出することも大切な機能ではないかと考えます。

現場から見るとコーポレートは「雲の上」の人たちの集まりであるという心理的な壁があります。これと比べると SSC は他組織やグループ会社と横並びの関係にあり、壁がなく、接することができる存在です。また、現場と、経理、購買、人事、総務などの業務に関して日常的にやり取りしており、密に繋がっています。必要に応じて各組織、グループ会社との意識合わせの会合を持つことも機会が多く、コミュニケーションが密となるため、SSC は単に報告に書かれたものだけではなく、現場での課題・問題発生をより敏感に把握することができます。

さらに付け加えるならば、標準的な業務プロセスの構築・運用、あるいはこれに必要な会社全体の共通言語（勘定科目、事業・サービスの定義など）の設定・維持・運用、加えて共通の IT システムの構築・維持・運用を通じて、現場を網羅的に把握することも可能です。

### （3） Shared Platform

グループ内の各組織、グループ会社から業務を SSC に集約し、共通基盤を IT システムによって構築することで、効率化・品質の向上を図ることができます。

各組織、グループ会社それぞれでローカルルールが生じていましたが、業務を集約してみると、無駄で捨てることのできる独自ルールが少なからず発見されます。これらの業務プロセスをできる限り共通化・標準化することで、省力化・コスト削減に寄与するばかりでなく、品質も向上します。

さらにこの業務プロセスをベースに共通基幹 IT システムを構築・運用します。システム構築・運用は IT 部門、または外部ベンダーに依頼するにしても、各組織、グループ会社の意向を踏まえた業務要件の確定およびこのシステムを使った業務オペレーションは SSC が行います。

業務要件の確定と並行して、事業区分、勘定科目、施策コード、稼働単位などシステムに投入するデータについて共通化します。これによって生み出されるグループ横断的な共通言語は、グループ全体の経営状況を鳥瞰的に把握するた

めに重要です。

共同購買も SSC に期待される機能です。備品、文房具、PC などの間接財や派遣契約など仕様に大きな差がない物品・サービスの購買については一元化することで、バイイングパワーを発揮するとともに、業務も共通化し、コスト削減に寄与します。また、各組織、グループ会社で不要なものを購入する抑止力となったり、不正な取引を事前にチェックすることで、内部統制の観点からも有効です。

#### (4) Centralized Knowledge Function

各組織、グループ会社で日常的に生じる問題、例えば、税務や会計に係る処理方法、税務調査対応、労基署対応などについて SSC に持ち寄り、対処策を講じることがとても有効です。これらの問題をその都度現場ごとに対応するとすると、直ちに的確な対処策を講じることができず、過去や他所で同様の事例がなかったかいろいろと探しまわったり、法律・制度などに通じている人に説明を求めなければなりません。さらにはグループ全体を鳥瞰してみると、同じ事例なのに現場ごとに違う判断をしてしまうおそれもあります。

こうした問題が生じたときには、常に SSC に相談することをルール化しておけば、SSC において過去の事例もデータベース化することで、的確に対応できます。SSC にはそれぞれの分野の専門家を配置しておくことで、迅速な対応が期待できますし、外部専門家との窓口を一本化することで、必要以上の費用負担を避けることも可能となります。

また、各組織、グループ会社の関係者が SSC に集まり、情報を共有し、対処策をともに検討することで、グループ全体のナレッジの底上げを図ることもできます。

さらに SSC に各組織、グループ会社から出向、手弁当で人財を継続的に派遣することで、SSC は専門家同士が鍛えあう道場、異なるバックグラウンドを持つ人々が交流するダイバーシティの場となります。SSC が活性化するばかりでなく、派遣元の職場も人財が戻ることで大いに刺激を受けるでしょうし、人的ネットワークがグループ全体を網の目のようにつなげることとなります。

SSC で培われたノウハウを常にデータベース化し、形式知化しておけば、グループ全体にとっても大きな財産となります。

### 【SSC の応用事例】

#### (5) リスクマネジメント支援

SSC は、各組織・グループ会社と一定の距離を置いた関係にあります。SSC

が受託した業務に関してチェック機能を果たすことで、不正・誤謬の予防・早期発見に貢献できます。もちろん、業務プロセスのどこで何をチェックするかをあらかじめ決めておく必要があります。契約審査、勘定科目・税区分のチェック、債権管理、貸借対照表項目の残高チェックなど様々に対応可能です。

また、共通基幹 IT システムを踏まえた業務オペレーションを通じて、各組織・グループ会社単独、さらには連結ベースの財務情報などを把握できることから、他組織・グループ会社との比較、時系列比較を通じて異常値を発見しやすい立場にあります。

さらには、あらかじめどのようなデータが現れると不正・誤謬の可能性が高いかを把握できる CAAT を活用した兆候監査も SSC で取り組むのに適した施策です。

財務報告に係る業務プロセスの設計・運用（SOX 法関連）は、コーポレート  
の重要な業務のひとつですが、実質的には SSC で共通の経理業務プロセスを構築・運用していることから親和性の高い業務です。どこにリスクが発生しやすいか、どのリスクが全体に大きなインパクトを与えるかなどグループの事業特性を把握しつつ、的確な対応が可能です。

さらに税務調査対応支援、内部監査支援、会計監査支援などを継続的に受託していれば、どの組織・グループ会社には、業務特性などから見て、どのような誤り、問題が生じやすいかの知見も蓄積されるため、リスク・アプローチの対応がより円滑に行えます。

グループの共通基幹 IT システムである経理・財務（CMS）・人事・給与システム等の運用をしているならば、災害等に対する IT システムまわりの BCP（事業継続計画）を SSC がハブとなって一元的に作成・維持することができます。各組織・グループ会社との十分な連携は欠かせませんが、特に従業員に対する給与支給に齟齬をきたさない万全の取組を用意することができるのではないのでしょうか。

#### （6）監査役支援

SSC がリスクマネジメントに有効であることから、監査役支援にも力を発揮します。グループ会社の監査役配置に当たっては、OB を機械的に配置したり、現役の管理者が兼務監査役として派遣されているのが現状です。グループ会社内に内部監査部門がない場合も少なくありません。会計監査についても、法定でない場合、監査法人の監査を受けていないケースが少なからずあります。

SSC からグループ会社監査役を派遣する、あるいは SSC がグループ会社監査役の行う会計監査や業務監査のお手伝いをするすることで、グループ会社における不正・誤謬は防ぎやすく、あるいは発見しやすくなると考えられます。なお、こ

の際、SSC は多くの場合、決算などの業務を受託していることから、監査を行うチームとは責任者を別にするなどファイアウォールを設けることは大切です。

#### (7) 統合報告書作成実務

統合報告書は、経営トップの思いを語る重要な開示資料です。したがって、ストーリー作り、構成はコーポレートが担う必要があります。

しかしながら、統合報告書を構成する要素である財務情報、環境・ダイバーシティ・適正な取引先・適法なバリューチェーン、情報セキュリティ、個人情報保護などについては、施策がラインごとに行われ、情報が個々別々に把握されています。このため、統合報告書に記載されている事項につながりがなく、ホチキス的になってしまうおそれ少なからずあります。

SSC にこれらの情報が集約され、財務情報も含めて、相互の関連性を整理することで、コーポレートはストーリーを描きやすくなります。

財務、非財務に関するリスク情報についても、主にグループ内で発生するものについては洩れなく把握できる立場にあります。

#### (8) SSCにおける一般市場への取組

SSC で受託している業務については、一般市場にも十分に応用することができます。専門、あるいは兼業のBPO事業者が数多く存在することがこの事実を物語っています。一方でSSCが受託している業務は、会社にとってコア事業ではありません。したがって、SSCの受託業務を一般市場において拡大することは必ずしも適当ではないと考えられます。ただ、一般的に経理・人事・総務などの業務に従事する人は必ずしも社外とのネットワーク構築には積極的でないと考えられます。自グループで標準化・共通化した業務プロセスが世の中のレベルから見て最適なものなのか、共通システムの生産性・効率性は高いのかなどを比較するために、一般市場での受託を通じて他社の取組を学ぶことは有効であると考えます。

#### (9) SSCとAI、RPA

SSCは業務プロセス改革の宝庫です。各組織・グループ会社でRPAを導入することでも生産性・効率性を確保することはできますが、個々の対応では無駄が生じます。まずは、現在の業務プロセスについて、さらに簡素化できる余地はないか、他所と共有化できる可能性はないかを十分に洗い出し、業務プロセスを見直したうえで、共通に活用できるRPAを導入することが望ましいといえます。SSCで集約したうえで、RPAを活用するメリットはここにあります。企業研究会所属の企業では、SSCでRPAを導入し、その成果を踏まえてSSCがサポー

トしながら、本社各組織・子会社に RPA を拡げています。

AI については過去の事例の蓄積が大きな意味を持っています。チャットボット、CAAT などを展開するに当たっては SSC を中心に取り組むことで成果を早くあげることができます。

企業研究会シェアードサービス経営者会議では、毎年、海外先進事例を調査してきました。これによりますと、特に欧米においては、人件費差を活用したオフショア BPO のビジネスモデルの意義が希薄化し、親会社の SSC に業務を集約し、RPA や AI を活用し、自動化を進めて効率化を図る方向にあることを確認しました。

一方、欧米の ERP 提供会社は、ERP、周辺の業務改革クラウドサービス及び RPA、AI を組み込んだ GBS (Global Business Sharedservice) の概念を提唱しています。将来的に、GBS が業務の集約化・標準化・自動化の CoE(Centre of Excellence)としてグローバル企業の生産性革命を力強く牽引すると考えています。

我が国においても、RPA・AI の活用により、多くの従業員が定型業務から解放され、高付加価値な企画・判断業務領域にシフトしています。

## 5. おわりに

企業は、健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立しなければなりません。

グローバル化、デジタル化など激変する外部環境に、的確かつ迅速に対応するために、コーポレートの役割はますます重くなってきています。経営トップの意思決定に直結するような、非定型で高度な業務に集中し、価値創造に寄与していかなければなりません。

こうしたコーポレートの機能を、常に寄り添ってサポートすることに SSC の存在意義はあると考えます。SSC は、現場との接点や卓越したオペレーションの効率性を維持しつつも、コーポレートと一心同体であることが求められます。

各社の事情によって SSC の組織形態、担う業務などはさまざまであると思われます。ただ、SSC はコーポレートの経営中核からきちんとオーソライズされること、そして SSC で生み出される価値に見合った相応の投資が必要であること、SSC で働く人財が常にモチベートされること は SSC がグループ経営の中で十分に機能を発揮するための大前提となります。

企業研究会の SSC に関する部会では、実際に実務に携わっているメンバーがお互いに悩み事をぶつけあい、自社の業務に活かしています。コーポレートからのサポートをどのようにして受けていくかを含め、活かしたナレッジを活用して、自社に最適の SSC を構築・運用してはいかがでしょうか。

### 【参考文献など】

- ・ピーター・F・ドラッカー「マネジメント」
- ・ピーター・F・ドラッカー「企業とは何か」
- ・原丈人 企業研究会講演会
- ・原丈人「「公益」資本主義」
- ・嶋田賢三郎「巨額粉飾」
- ・(株)東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」20180601
- ・井上泉「企業不祥事の研究」
- ・ピーター・ウェイル ステファニー・L・ウォーナー「デジタル・ビジネスモデル」
- ・松田千恵子「コーポレートガバナンスの実践」
- ・マービン・バウワー「マッキンゼー経営の本質」
- ・ポール・J・ソーベル「不確実な時代のリスクマネジメント COSO 新 ERM フレームワークの活用」
- ・遠藤功「生きている会社、死んでいる会社」
- ・北川哲雄 佐藤淑子 松田千恵子 加藤晃「サステナブル経営と資本市場」
- ・神作裕之 小野傑 今泉宣親「コーポレートガバナンスと企業・産業の持続的成長」
- ・北地達明 北爪雅彦 松下欣親編「コーポレートガバナンスのすべて」
- ・山城経営研究所編「新・実践経営」
- ・西山芳喜「監査役とは何か」
- ・別府正之助「経営を監視する監査役」
- ・金田信一郎「失敗の研究」
- ・郷原信郎「思考停止社会」
- ・「北前船日本遺産推進協議会」HP
- ・「伊藤忠商事」HP
- ・「心学修正舎」HP
- ・「杉山里枝國學院経済学部准教授」HP
- ・「パナソニック」HP
- ・「YKK」HP
- ・「富士フイルム」HP
- ・「日本経済新聞」20190129
- ・「GLMOP」HP
- ・「セキスイビジネスアソシエイツ」HP
- ・その他各社第三者委員会資料
- ・不正・不祥事事件に関する HP