

中国におけるバックオフィス業務改革

—シェアードサービスを活用する意義—

中国における人件費高騰と人材流動性の高さを理由に、日本企業の間で統括会社によるバックオフィス業務改革の取り組みが注目されている。そのための手法としてシェアードサービスの導入が期待されているが、中国特有の課題も多い。本稿では、日本企業のシェアードサービス導入の事例を紹介し、バックオフィス業務改革を成功させるためのポイントを解説する。

統括会社設立という“第3の波”

昨今、日本企業の中国における経営改革の動きが活発になっている。この動きは第3の波というべきものである。第1の波は、規制緩和によって持ち株会社の設立が盛んになった1995年ごろである。2000年前後には、規制緩和の範囲が販売機能へと拡大されたことで第2の波が起きた。第3の波は、これまでの規制緩和をきっかけとしたものとは様相が異なり、グループ全体の競争力強化の鍵として統括機能の強化を求める動きが強まっていることを指している。

中国におけるビジネスの難しさから、中国にあるグループ各社が単独で事業展開を行うこれまでのやり方は踊り場にさしかかっている。各社バラバラの事業戦略や、人事・経理といったバックオフィス業務を事業会社ごとに処理することによる非効率さが、各社の競争力の足かせにもなっている。このような課題を、統括会社を設立することによって解消しようというのである。

野村総合研究所（以下、NRI）は「統括会社の役割は、事業会社の成長を加速させるために、事業会社が“戦える”環境をつくるこ

とにある」と提唱している。グループ戦略の立案・実行、各事業間の相乗効果の追求、効率的な業務遂行のための経営基盤の提供など、事業会社の課題を解決するけん引役になるのが統括会社である。

中国におけるシェアードサービス化の課題

上記のような役割を持つ統括会社の機能を整備していくなかで、シェアードサービス化に取り組む企業も現れてきている。シェアードサービスとは、各事業会社が別々に行っているバックオフィス業務を統括会社が代行することにより、バックオフィス業務の効率化や高品質化を実現するための経営改革手法である。各事業会社はバックオフィス業務から解放され、コア業務に集中できるメリットもある。

日本国内では2000年ごろから各社がシェアードサービス化を進めるようになり、今日では一般的な経営改革手法となっている。中国に設置した事業会社では、安い人件費を背景に業務効率化があまり問題とされない状態が続いていたが、近年は人件費が高騰して経営の足かせになってきているため、業務効率化の要求が強まってきた。

野村総合研究所
 コンサルティング事業本部
 経営革新コンサルティング部
 グループマネージャー
須藤光宜（すどうみつよし）
 専門は中国・アジア統括機能設計、
 実行支援



また、グローバルでの連結会計の潮流や管理会計の精緻化のために、的確で透明性の高い会計データの提供が必要になっていること、人材の流動性が高い中国で担当者が突然退職した場合でも、業務への影響を最小限にする必要があることなどから、属人的な業務遂行から脱却する仕組みが求められるようになってきている。こうしたことから中国でもシェアードサービス化の必要性が高まっており、統括会社とその担い手として期待されている。

しかし、実際に中国の業務環境を調査すると、シェアードサービス化の必要性の前に、バックオフィス業務の効率を低下させる要因が中国の法制度や慣習にあることが分かった。図1は、その主な要因を示したものである。例えば、会計システムは中国政府が推奨するパッケージしか利用できない。その会計システムのソースコードが開示されていないため、ERP（統合基幹業務システム）とのインターフェースをつくることができず、再入力の手作業が発生してしまう。また、個別の事業会社の月次決算は会計システムで実施しているも、その会計システムが統一されていないために連結会計処理を手作業で行っているケースもある。人材の流動化が激しいために、人事データベースを策定すると逆に業務が煩雑になることもある。

図1 バックオフィス業務の非効率を生み出す主な要因

ERPと会計システムの連携	ERPが導入されていても、中国政府が推薦するパッケージしか利用できないため、ERPと会計システムの連携は難しく、再入力作業が必要な企業もある。
連結会計処理	個別企業単位の月次処理は会計システムで実施されているが、連結会計処理はパッケージソフトではなく手作業（Microsoft Excel）で行われている。
分析・レポート	中国の法律上、機能別に会社を設立する必要があり、株主構成が複雑になる。このため各株主の要望に合わせた分析レポートの個別対応が求められる。
勤怠管理・給与計算	転職率の高い中国では人事DBの整備更新が頻繁に行われるため、給与計算に反映させるにはさまざまな手作業が必要になる。
システム運用リソース不足	事業の急拡大にシステム整備が追いつかず、人手を介している。またシステム担当者の確保が難しく、メンテナンスを行える人が不在状態にある。

シェアードサービス化は、遠隔操作の業務環境下で、システムを活用して集中処理を行うことで大きな効果が生まれる。しかし、現状の中国の業務実態を調査すると、シェアードサービス化を安易に行える環境にはないことが見えてくる。

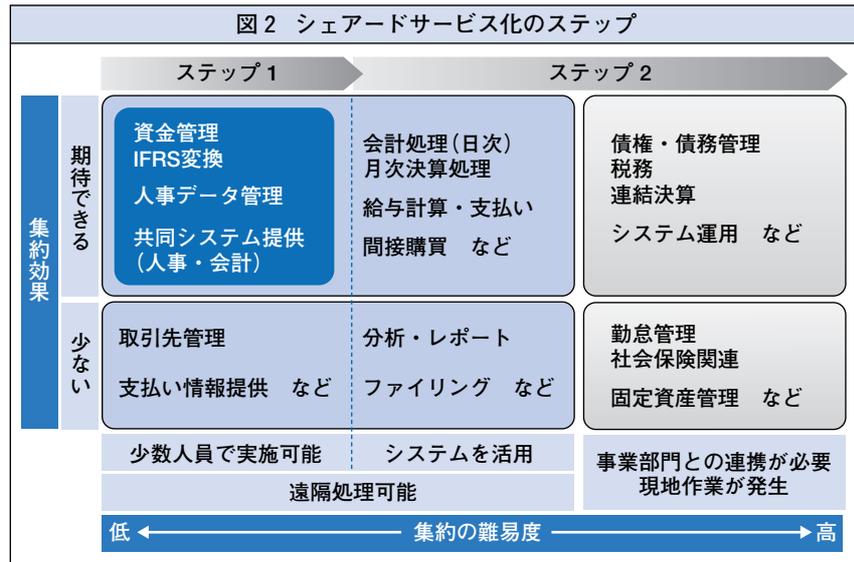
シェアードサービス化のステップ

上記の問題点を踏まえ、NRIはしかるべきステップを踏んだシェアードサービス化を提唱している。次ページの図2はそのステップを整理したものである。バックオフィス業務の中には、少ない人数で遠隔処理でき、シェアードサービス化の効果が期待できるものがある。例えば、資金管理業務、IFRS（国際財務報告基準）変換業務、人事データ管理業務などである。また、人事や会計の共同システムを構築して提供することも有効である。共

同システムを提供することは、ステップ2の会計処理（日次）業務、月次決算処理業務、給与計算・支払い業務にまで範囲を広げられるメリットがある。さらに債権・債務管理業務や連結決算業務など、処理量が多くマンパワーを必要とする業務まで集約することも可能となる。

ステップ1のみでは効果は限定的だが、ステップ2にまで進めると大きな効果を得られる。ただし、一足飛びにステップ2にまで進めることは大きなリスクを伴う。シェアードサービスの付加価値は高品質な業務サービスを提供することであり、そのためには業務の安定化が重要な要素になるからである。

このステップに基づいてシェアードサービス化を成功させた事例がある。A社では統括会社がIFRS変換業務を引き受けるところから始めた。IFRS変換が喫緊の課題であることと、シェアードサービス機能を立ち上げたばかりで幅広く業務を請け負うことが難しいとの判断から、IFRS変換業務に絞ったのである。A社はこの業務を安定させた後で月次決算業務に範囲を広げる計画である。3年程度の時間をかけて各社の月次決算を請け負うと



ころまで進めるといふ。この事例は、業務の安定化を最優先に、着実に成果を生み出すことが大切であることを示唆している。

人事データ管理の導入による改革の事例

シェアードサービスを利用してバックオフィス業務の改革に着手する企業も出てきている。グローバルに事業を展開している複合企業であるB社は、2011年に中国統括会社の設立とシェアードサービス化に着手した。シェアードサービス化の対象は人事データ管理業務である。

人事データ管理業務とは、各事業会社にある人事データを1カ所に集め、各社の人事統計データをレポートする業務である。グループ人事マスターデータベースを構築し、グループで雇用している従業員の数、年収、職級、勤続年数、退職率といった人事情報を

把握し、会社または各部門などの単位で横並びにデータを比較・検討できるようにレポートニングする。

レポートニング情報も各事業会社の日々の人材マネジメント上有効なデータであるが、それ以上にB社が人事データ業務に着目した理由がもう1つある。グループ全体の人事制度を統一し、グループ全体で優秀な人材を囲い込むという目的があったのである。

B社の配下にある各事業会社の人事制度は各社に任されている。その人事制度を統一するのに正攻法では難しいと判断した。そこで、人事データ管理業務のためという名目で、各社の人事データを入れる“箱”（データベース）をつくり、その中にバラバラな状態のデータを集めていくことにした。職級の考え方や役職・組織形態のルールを合わせることなく、とにかくデータをそのままデータベースに入力することに主眼を置いた。そのデータは各社の人事状況を示す材料として、グループの人事制度統一を検討するための基礎材料になったのである。

中国で安定して高い成長を遂げるためには人材マネジメントの強化が欠かせない。人材マネジメントの鍵は、人材をグループ全体の共通資産と捉え、グループとして最適な活用方法を検討して実行していくことである。そのためにはグループ内の人事制度の統一は必須である。それによってグループ内で会社の枠を超えた人材の登用が可能となり、人材活

用の最適化が促される。特に、優秀な人材を雇用し続けるためには、処遇だけでなく成長機会を示すことが大切である。グループ全体でそれを行うことができれば、グループの魅力が増し、人材確保も比較的容易になることが期待できる。B社が、このような人材マネジメントの実現を視野に入れてシェアードサービスの形で人事データ管理を導入した点は注目される。

シェアードサービス化の意義

中国において業務実態を把握することは難しい。特にバックオフィス業務は中国のスタッフが実施しており、現地に赴任した日本人のマネージャーが実態を細かく把握しているケースは少ない。業務のやり方も属人的な状態に陥っている。そのなかで通常の方法で業務実態を調査しても、正確に把握するまでにはかなりの時間と労力が必要になる。シェアードサービスの機能を活用することは、このような業務実態把握の困難さを解消する突破口となり得る。さらに、経営改革のために実態データを把握するインフラとしてシェアードサービスを利用することも有効だろう。

シェアードサービス化による業務改革は中国においても魅力的な改革手法だが、それを成功させることはそれほど簡単なわけではない。まずは高品質な業務を提供することを第一義とし、ステップを踏んでサービスの範囲を広げていくことが成功の鍵となる。 ■