

## 責任会計におけるシェアードサービスの取り組み

指導教授 佐藤康男教授

2008年度法政大学大学院経営学研究科経営学専攻修士課程修了

アカウンティング・ファイナンスコース

加藤 恵子

シェアードサービスとは、間接業務の集中化をはかることによりコストを削減させ、さらに業務の品質の向上を通じて顧客が満足するサービスの提供を行うマネジメントの手法である。

アメリカでは1980年代に導入され始め、また日本では1999年頃から導入され始めた。国内マーケットにおいて、2005年で約7800億円の規模となり、2010年には1兆円の見通しである。

日本では、バブル崩壊後、業務の見直し、コスト削減が求められ2000年3月決算から連結業績が重視されるようになりグループ全体の収益を上げることが求められるようになったことが背景にある。

シェアードサービス設立当初の目的は、コスト削減などの定量効果であったが、最近では、品質の向上や客先への満足度といった定性効果にも拡がりを見せている。業務も、定型業務だけではなく、専門的知識が必要とされている業務まで行っている。

シェアードサービスの代替案にアウトソーシングがあるが、終身雇用制度や、定性効果を考慮するとシェアードサービスの方が導入されやすい。それは、いままでその業務を行ってきた社員を、アメリカのような先任権はなく容易に解雇することはできず、法的規制もあるからであり、できるだけ安いコストでアウトソーシングを利用するといった定量効果ばかりを重視して品質や納期といった定性効果を考慮しないことも考えられるからである。

業務内容に関しては、子会社へのインタビューを行った結果、定型業務のみならず専門的知識が必要とされている業務まで行っている会社では、定量効果だけではなく、定性効果も生じている。しかし、定型業務を行っている会社では定量効果のみであった。

シェアードサービスは、本社の一部門に集中する、子会社に集中する、企業グループが異なる数社が業務を集中するといった手法が企業によって異なる。特に子会社の場合は、日本型の雇用制度により出向や転籍がみられ、それに伴い社員のモチベーションの問題も挙げられる。提供される情報が十分、同量であることがまず前提であり、それを受け取る社員の認識は組織文化が影響を及ぼす。その認識によってモチベーションに影響を及ぼし、行動にまで影響を与える。

シェアードサービスの子会社では、コストセンター、プロフィットセンターの2つのタイプがある。単体では、プロフィットセンター・タイプはコストを削減しながら利益も獲得し、コスト、利益の両方に責任を持つ。しかし、外販を行わないプロフィットセンター・タイプでは、連結でその利益は相殺されコストセンターになるので責任会計上、不一致で

ある。しかし、社員の動機づけから見ると、「コスト削減」より「利益増大」の方が効果は強く、利益に対しても責任を負わせるということはシェアードサービスの効果的な運用のベネフィットの一つと捉えることができる。