

Title	シェアードサービス会社の売却の意思決定について
Sub Title	Decision making about divesting shared services company
Author	園田, 智昭(Sonoda, Tomoaki)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2015
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.58, No.2 (2015. 6) ,p.67- 74
JaLC DOI	
Abstract	シェアードサービスが日本に本格的に導入され始めたのは1999年であるので、それから15年以上が経過したことになる。日本企業の多くが経理や人事でシェアードサービスを実施しているものの、一部の企業グループではシェアードサービスを廃止したり、シェアードサービス会社を売却したりしている。本稿では、シェアードサービス会社の売却に注目し、会計的な観点とそれ以外の観点から、そのメリットとデメリットを考察する。特に会計以外の考慮事項は売却によるリスク事項であり、長期的に反映されるこれらのリスクも含めて総合的な観点から意思決定を行うべきである。
Notes	渡部直樹教授退任記念号#論文
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20150600-0067">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20150600-0067</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

# シェアードサービス会社の売却の意思決定について

園田 智 昭

## <要 約>

シェアードサービスが日本に本格的に導入され始めたのは1999年であるので、それから15年以上が経過したことになる。日本企業の多くが経理や人事でシェアードサービスを実施しているものの、一部の企業グループではシェアードサービスを廃止したり、シェアードサービス会社を売却したりしている。本稿では、シェアードサービス会社の売却に注目し、会計的な観点とそれ以外の観点から、そのメリットとデメリットを考察する。特に会計以外の考慮事項は売却によるリスク事項であり、長期的に反映されるこれらのリスクも含めて総合的な観点から意思決定を行うべきである。

## <キーワード>

シェアードサービス, シェアードサービス会社の売却, 間接業務, アウトソーサー, 現在価値, リスク

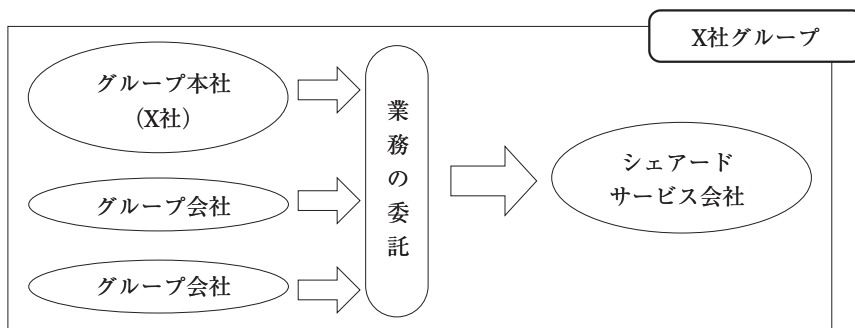
## I. 問題の所在

バブル崩壊後の業績不振に対応するために、多くの日本の企業グループが、間接業務を集約するシェアードサービス (Shared Services) を導入して、一般管理費の削減に取り組んだ。シェアードサービスとは、企業グループ内で間接業務を集約し、集約した業務の見直しと標準化を合わせて実施することで、業務品質の向上やコスト削減などを達成するマネジメント手法である。<sup>1)</sup>

シェアードサービスが日本企業に本格的に導入され始めたのは1999年であるので、すでに15年以上が経過したことになる。現在でも多くの企業グループでシェアードサービスは実施されており、そのための組織であるシェアードサービスセンター (SSC: Shared Services Center) を、親会社の本社部門として、またはシェアードサービス会社として設立している。図表1はシェアード

1) シェアードサービスについての定義、要件、目的の詳細については、園田(2006)の第2章を参照のこと。

図表1 シェアードサービス会社への業務の委託



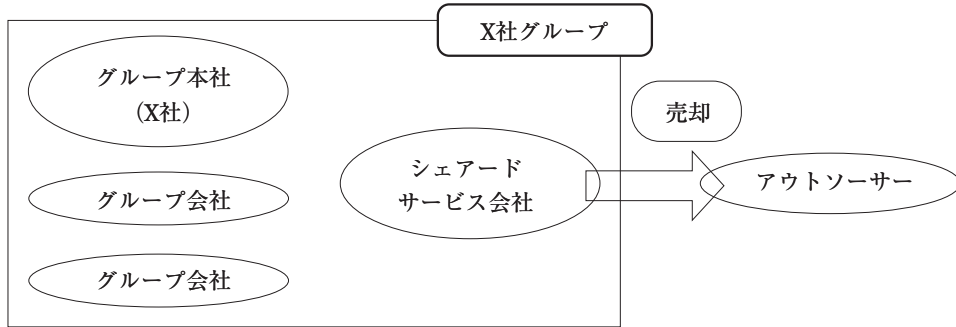
サービス会社を設立したケースを図で示したものである。一過性のブームとして持て囃され消えてゆくマネジメント手法も多い中で、シェアードサービスは日本企業に定着した数少ないマネジメント手法のうちの1つである。

その一方で、SSCを縮小・廃止する企業や、シェアードサービス会社を他社に売却する事例も散見される。SSCを縮小・廃止するケースについては、宇部興産や小林製薬のように本社部門方式でSSCを組織化した企業と、ダイヘンビジネスサービスやマルハニチロマネジメントなどのシェアードサービス会社の両者のケースがある。シェアードサービス会社については、組織は残して対象業務を引き上げるケースもあるし、純粋持株会社の事業持株会社化に伴い、組織自体を親会社に統合するケースもある。ダイヘンビジネスサービスは前者のケースで、マルハニチロマネジメントは後者のケースである。しかし、親会社の本社部門で引き続きグループ会社の業務を集約処理するケースもあり、SSCの縮小・廃止は必ずしもシェアードサービスの取りやめを意味しているわけではない。このように、一口にSSCの縮小・廃止といっても、当初の組織形態、縮小・廃止の理由、縮小・廃止後のシェアードサービスの継続の有無など、様々な観点から分類することができる。

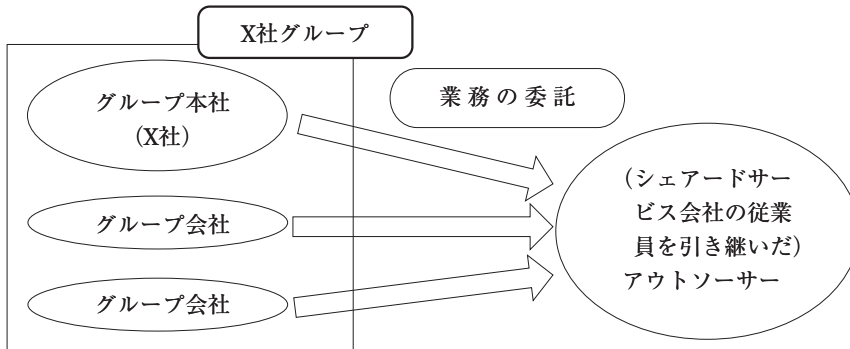
シェアードサービスを廃止した場合は、今まで集約していた間接業務をグループ内で分散処理するために、SSCの従業員はグループ内の別の部署に異動し、それまで行っていた業務を引き続き担当することになる。その一方で、シェアードサービス会社を売却した場合には（図表2）、従業員は売却先に転籍して企業グループを離れることになる。しかし、シェアードサービス会社で受託していた経理や人事などの業務が不要になるわけではないので、売却先であるアウトソーサーにそれらの業務を委託することになる。つまり、シェアードサービス会社の売却は、シェアードサービス会社からアウトソーサーに、間接業務の実施主体が移行することを意味する。それを示したものが図表3である。

本稿では、シェアードサービス会社の売却に焦点を当て、売却により企業グループが得る会計的な損得計算と、売却することで生じるリスクについて検討する。検討に当たっては、実際の企業の事例を検討するのではなく、抽象的なレベルで会計上の考慮事項と会計以外の考慮事項の2点について考察する。

図表2 シェアードサービス会社のアウトソーサーへの売却



図表3 シェアードサービス会社売却後の業務の委託



## II. シェアードサービス会社の売却の意味

本社部門方式のSSCは親会社内の組織であるために、グループ外部の企業への売却の対象とされることはない。一方、法的に独立した組織であるシェアードサービス会社は売却の対象とされ、数は多くないものの実際に売却された事例も生じている。なお、売却側の企業グループからは、売却の目的について様々な説明がされるかもしれないが、本稿ではシェアードサービス会社の売却により、売却側の企業グループが会計的な利得を得ることを前提として論を進める。この

2) 最近のシェアードサービス会社の売却（部分的な売却を含む）については以下のような事例がある。

売却した企業	シェアードサービス会社	売却先	売却時点	出所
日産自動車	日産ヒューマン・インフォメーション・サービス	ジェンパクト	2011年7月	<a href="http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/NEWS/20110711/362300/">http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/NEWS/20110711/362300/</a>
日立製作所	日立マネジメントパートナーの財務ソリューション事業部	ジェンパクト	2014年11月	日立製作所ニュースリリース 2014年8月5日

ことは、シェアードサービス会社の売却により生じるネット・キャッシュ・インフローがマイナスであれば、この意思決定には正当な理由がないことを意味している。

またシェアードサービス会社を売却した後は、今まで委託していた業務を引き続き売却先のアウトソーサーに委託するものとする（図表3の状態）。この場合には、アウトソーシングという形態は取るものの、シェアードサービス実施時と同様に、業務の集約的な処理は継続され、しかも処理を行う人物も基本的には引き継がれることになる。

アウトソーサーへのシェアードサービス会社の売却は、企業グループ・マネジメントの観点からは、自社グループで行う間接機能の選択の意思決定を行った結果生じる、機能会社のグループからの分離として説明できる。この意思決定を考察するうえで、売却するシェアードサービス会社が機能会社であり、事業会社ではないことは重要なポイントである。事業会社の売却は、主力事業ではないためにこれ以上の追加的な投資を行わない事業や、赤字が続き成長が望めない事業を対象として行われ、企業グループからのさらなるキャッシュ流出を阻止し、主力事業に経営資源を集中することを目的とする。

一方、修繕、警備、物流、情報処理など、自社内の組織にサービスの提供を行っていた機能を分社化したものが機能会社である。シェアードサービス会社は経理や人事を分社化したものであり、機能会社の代表的な例である。たとえば、人事系のシェアードサービス会社では、グループ会社の人事部門が行っていた従業員の給与計算を受託して集約処理を行う。シェアードサービス会社は独立した企業であるので、グループ会社から受託する給与計算には対価が設定される。しかし、取引先はグループ企業であるので、機能会社が利益を獲得してもグループ全体の利益には貢献しない。連結財務諸表を作成すれば、シェアードサービス会社の収益は、グループ会社が払う支払委託料と相殺消去されるためである。したがって、給与計算等の価格は、シェアードサービス会社のコストとイコール、または少額の利益を乗せる形で設定されるのが一般的である。

このようなコスト回収的な価格設定に加え、給与計算や経理は業務量が前年度と比較して大きく変動することは考えづらく、シェアードサービス会社は利益が増加する構造ではないものの、逆に赤字にもなりづらいことがわかる。グループ会社の観点からは、今まで自社内で支出していた給与を、シェアードサービス会社に委託料として支払うだけであり、利益に与えるマイナスの影響はない。それどころか、それまでグループ会社が給与計算のために負担していたコスト以下に価格が設定されることも多く、その場合はグループ会社にとってもメリットがある。

このように、シェアードサービス会社は事業会社とは異なり赤字になりづらく、また追加的な投資もほとんど必要としないうえに、売却後もそこで行われていた業務を実施する必要がある。したがって、事業会社の売却と同じ感覚で行うのではなく、組織の特徴を反映してリスクとベネフィットを慎重に検討したうえで意思決定を行うべきである。本稿では、シェアードサービス会社の売却について、まず会計的な有利不利を検討し、次に会計以外の考慮事項をリスク要因として検討する。

### Ⅲ. シェアードサービス会社の売却についての会計的な意思決定

#### (1) 会計上の有利・不利の計算について

##### ①売却時の収支計算

シェアードサービス会社のアウトソーサーへの売却は、グループ企業であるシェアードサービス会社に間接業務を集約していた現状案と（図表1）、アウトソーサーへの売却案（図表2と図表3）との比較により、会計的には有利不利を計算することができる。すなわち、 $\Sigma$ （シェアードサービス会社の売却によるキャッシュ・インフローの現在価値）から $\Sigma$ （シェアードサービス会社の売却によるキャッシュ・アウトフローの現在価値）を控除した金額がプラスであれば、代替案（アウトソーサーへの売却案）が有利であり、この意思決定が肯定されることになる。

シェアードサービス会社の売却によるキャッシュの変動については、売却時点と売却後の2つの時点で考えるとわかりやすい。売却時点（図表2）のキャッシュ・インフローは、親会社が保有するシェアードサービス会社の株式の売却価額である。シェアードサービス会社を保有していれば得ることができたであろう、将来のキャッシュ・インフローの割引現在価値<sup>3)</sup>は、逆にキャッシュ・アウトフローとして考えることができる。キャッシュ・アウトフローには、売却に関連した弁護士やコンサルタントなどへの支出も含まれるので、これらの金額を売却価額から控除することで、ネット・キャッシュ・インフローを計算することができる。売却による転籍に伴いシェアードサービス会社の従業員に支払う退職金は、シェアードサービス会社を存続させても将来的に支出することになるので、この計算では埋没原価と考えて考慮する必要はない。

##### ②売却後の収支計算

次に、シェアードサービス会社の売却後（図表3）に生じるキャッシュの収支について計算する。事業会社の売却では、この収支はほとんど考慮する必要がなく、機能会社の売却の特徴である。事業会社を売却した場合に、そこで行われていた業務を売却元の企業グループが必要とするのは、かなり限定的なケースである。考えられるとすれば、売却した事業会社で生産する部品を、売却元の企業グループが必要とするケースであろう。一方、シェアードサービス会社で行われていた会計処理や給与計算は、組織の売却後も企業グループで必ず行わなければならない業務である。

図表3に示したように、本稿では売却先であるアウトソーサーに業務を委託すると仮定する。今後発生するはずであった人件費は、シェアードサービス会社売却により節約できるが、その代わりにアウトソーサーに対して支払う委託料が発生するため、ネット・キャッシュ・インフローは、 $\Sigma \{ (人件費等の節約額 - 支払委託料) \}$ の割引現在価値<sup>3)</sup>の計算式で求められることになる。シェアードサービス会社で発生する人件費等と、アウトソーサーに支払う支払委託料の金額をほぼ同額と仮定すると、両者の差額は0となり、シェアードサービス会社の売却時のキャッシュ・

3) 売却した会社に属する資産の現在価値から負債の現在価値を控除した純資産の金額を、代替的な金額として考えることもできる。

インフローだけを考慮すればよいことになる。また、「人件費等の節約額>支払委託料」であれば、その差額だけ毎年ネット・キャッシュ・インフローが加算されていくことになる。

次に「人件費等の節約額<支払委託料」となるリスクについて検討する。この場合は、ネット・キャッシュ・アウトフローが売却後に毎年生じるので、売却時にネット・キャッシュ・インフローがあったとしても、最終的にはそれを上回るキャッシュ・アウトフローになりかねない。シェアードサービス会社は連結上コストセンターとして位置づけられるが、その売却先であるアウトソーサーはグループ外の企業であるため、完全なプロフィットセンターである。そのため、より多くの利益を獲得するために取引価格（委託料）を上昇させる方向にインセンティブが働く。シェアードサービス会社時代は人件費見合いのコスト・ベースで価格を決めていたかもしれないが、グループ外の営利企業であれば、コストに利益を加えた金額を価格としないと、会社の存続ができない。つまり、シェアードサービス会社時代とコストが等しければ、利益を上乗せする分だけ高い委託料を払うことになる。シェアードサービス会社は、コストを削減し価格を引き下げることで企業グループに貢献していたので、両者の方向性は全く異なっていることになる。

売却時の契約内容によっては単純な価格の値上げは難しいかもしれないが、グレーゾーンの業務に対する価格は明確化されると考えるべきであろう。グレーゾーンの業務とは、データを集約した報告書の作成や、短時間または時間外での対応など、委託業務に関連はあるが契約書には明記されていない業務のことである。シェアードサービス会社であれば、同じ企業グループ内のグループ会社が相手であるので、無償のサービスとしてグレーゾーンの業務を行うことが多い。しかし、シェアードサービス会社の売却後は、グループ外のアウトソーサーとの取引になるので、グレーゾーンの業務については有料化され、実質的な値上げになるリスクがある。

逆に、受託する業務プロセスの範囲を縮小することで、価格は一定でもコストを削減することで利益獲得を目論む可能性もある。たとえば、今までは勤怠資料の整備までシェアードサービス会社が担当していたが、アウトソーサーに移行後は、グループ会社自らが勤怠資料を整備しなくてはならないことなどが考えられる。

受託する業務範囲の縮小は、グループ内企業とグループ外企業の従業員が持つ、システムへのアクセス権限の違いなどから必然的に生じる場合もある。さらに、グループ内企業であるシェアードサービス会社とは異なり、グループ外部のアウトソーサーに関してはコントロールが難しく、直接的な価格以外にも、モニタリングのための取引コストが現在より多く発生することも忘れてはならない。

#### IV. シェアードサービス会社の売却についてのリスク要因

以上の事項が持つ会計的な影響を総合的に計算して、ネット・キャッシュ・インフローが生じるようであれば、会計的には売却を正当化することができる。しかし、シェアードサービス会社をグループ外のアウトソーサーに売却する意思決定では、会計的な損得計算だけではなく、会計以外のリスクも考慮して総合的に判断すべきである。ここで述べるリスク要因は長期的に影響を

及ぼすために、意思決定前後で短期的に認識することが困難な事項である。

第1に、売却先のアウトソーサーはグループ外の企業であるので、グループ内の企業であるシェアードサービス会社のようにコントロールはできない。売却先企業で今までと同じ人員が業務を引き続き担当したとしても、彼らはもはやアウトソーサーの従業員であり、今までのようなロイヤリティは期待できないであろう。さらに、自分がいつリストラされるかわからない不安感から、残った社員のモラルも低下し、従業員からのロイヤリティが低下するリスクもある。十分な利益を獲得している企業グループであれば、CSR（Corporate Social Responsibility）の観点からも慎重な行動が求められる。

第2に、グループ外のアウトソーサーに業務を委託することで、その業務プロセスがブラックボックス化し知識が失われる。ブラックボックス化はシェアードサービスの対象となる業務に限ったことではなく、すべての業務を自社グループ内で行うことはできない以上、ある程度覚悟しなくてはいけない事項である。自社グループ向けにカスタマイズした業務を委託するのであれば、別の委託先を簡単に見つけることができないために、現在委託しているアウトソーサーに資産特殊性が生じることになる。この場合に対象となる資産は知的資産であるが、アウトソーサーにイニシアティブを握られ、将来的に価格の値上げを飲まざるを得ないリスクが生じる。

第3に、価格がコストに見合わなかったり、期待した利益が獲得できない場合、アウトソーサーより業務受託を断られたり、より人件費が安く経験が少ない従業員に担当を変更され、業務品質が低下したりするリスクもある。さらに、グループ外企業であるアウトソーサーに委託することで、機密事項のリスク管理という問題も生じる。この点については、今までは自社グループの従業員であったため、委託側・受託側ともに売却後も同様の感覚で、アクセク権の違いへの認識が甘くなるおそれもある。

## V. 本稿のまとめ

本稿では、一部の企業グループで実際に行われているシェアードサービス会社の売却について、会計的な有利不利と、売却により生じるリスクという2つの観点から、個々の企業の事例に基づいた考察ではなく、抽象的なレベルでの考察を行った。シェアードサービス会社は、事業会社のように取引量や売上高の増加を期待できるわけではないが、逆に一定の業務量は保証され、コスト・ベースでサービスの価格を決定するために赤字にはなりづらい構造である。また、事業拡大に伴う新規投資も考えづらい。つまり、事業会社に比べて問題にならないほど会計的なリスクは低く、そのようなシェアードサービス会社を、事業会社と同様の判断基準で売却の対象とすべきではない。

シェアードサービス会社が行う業務は付加価値が低いとして、アウトソーシングを正当化する主張もある。しかし、そこで行われている業務は、本当に付加価値が低いのであろうか。たとえば給与計算は定型的な作業が多い業務であるが、誤支給や遅配があれば社員は不安になり、いわゆる付加価値を生むと位置づけられている業務にも影響が出るであろう。その意味で、給与計算



を適時に正確に行うことは、企業に対して付加価値を提供していると考えてよい。定型的な業務イコール付加価値の低い業務と短絡的に考えて、様々なリスクを考慮せずに組織を売却することは避けるべきであろう。

本稿で検討したように、売却時点および売却後の業務委託に関する収支計算に加え、そのほかのリスク要因を総合的に勘案し、長期的な視点で意思決定すべきである。会計的な面に関しては、計画段階では有利であったとしても、年数がたつうちに立案にかかわった人たちは異動し、その後のチェック機能が働かなくなるリスクもある。またアウトソーサーとの契約を個々のグループ会社が行うときには、分散して請求される金額を合計して、グループ全体での会計的なチェックも行うべきである。

シェアードサービス会社に業務を委託する場合は、社員またはグループ会社として組織内部のマネジメント・コントロールを選択したことになる。一方、アウトソーサーに売却した以降は、市場を通した価格によるコントロールを選択することを意味する。売却側の企業グループは、その点を念頭に置いて最終的に意思決定を行うべきであろう。今回は、売却先であるアウトソーサーが、どのような意図でシェアードサービス会社を買収するのかは検討していない。具体的な買収事例の検討も含めて、今後に残された課題としたい。

#### 参 考 文 献

- 園田智昭 (2006) 『シェアードサービスの管理会計』中央経済社  
園田智昭 (2014) 「グローバル化に伴うグループ経営上の課題」『Business Research』第1056号  
園田智昭 (2014) 「シェアードサービス会社への業務の集中の阻害要因について—企業グループの全体最適と部分最適の視点からの検討—」『産業経理』第74巻第3号  
園田智昭 (2015) 「企業グループ・マネジメントのための管理会計」『企業会計』第67巻第1号  
日本会計研究学会スタディ・グループ (主査: 園田智昭) (2014) 『企業グループ・マネジメントのための管理会計 中間報告書』