

マネージドサービスを活用した経営基盤の強化

PwC Japan有限責任監査法人 監査・保証事業本部
パートナー
PwCビジネストランスマネージメント合同会社
常務執行役
尻引 善博



はじめに

現代の企業経営を取り巻く環境は、ビジネスの複雑化と規制強化、そしてデジタル技術の急速な進歩により、大きな変革期を迎えています。特に会計・税務や業種固有の規制対応といったバックオフィス領域では、専門人財の不足や頻繁な法改正への対応が経営の重要課題となっています。こうした状況下で、企業の「経営基盤」をいかに強化するかが問われており、その有力な解決策の1つとして、マネージドサービス（以下、「MS」）の活用が挙げられます。PwCグローバルネットワークは、企業の経営課題に応じてPwCの持つケイパビリティスキルを組み合わせ、企業の経営基盤の一機能をインド等の海外に設置した専門組織で集中的に担うMSを提供しています。近年は、戦略・企画の構想から業務の執行まで伴走支援するケースが増加しています。

筆者はPwCからJapan Business Network^{※1}の初代駐在員として日系ビジネスの立ち上げのためにインドに赴任し、その後も日印ビジネスの動向を継続して観察しています。また、帰任後は言語の壁を乗り越えるために、日本に定型業務の委託を行うためのデリバリーセンターを設置し、日本から海外のデリバリーセンターも活用した経験があります。また、PwC Japanグループは2025年7月1日付でMSを通じて企業の変革を支援するPwCビジネストランスマネージメント合同会社を設立し、筆者は本法人設立のプロジェクトリーダーを務めました。

本稿では、それらの経験に基づき、企業がMSを必要とする理由や日本企業の経営課題に合わせた活用方法、将来の展望について考察します。

なお、文中の意見は筆者の私見であり、PwC Japan有限責任監査法人およびPwCビジネストランスマネージメント合同会社ならびに所属部門の正式見解ではないことをお断りします。

1 外部環境の絶え間ない変化と内部環境の課題

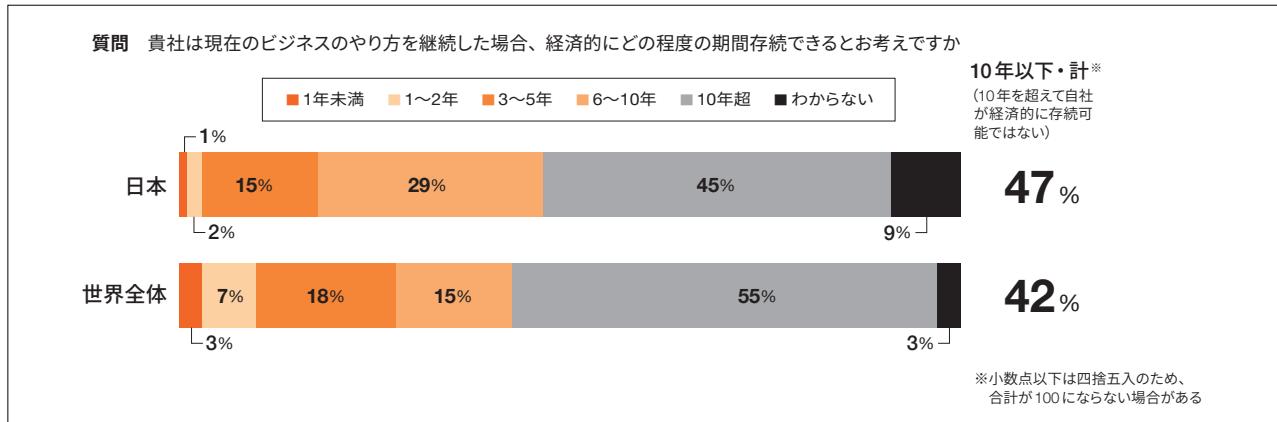
PwCが2024年10月から11月にかけて実施した第28回世界CEO意識調査^{※2}（以下、「CEO意識調査」）において、「現在のビジネスのやり方を変えなかった場合、10年を超えて自社が経済的に存続できない」と考える日本のCEOの割合は47%（世界全体では42%）に上りました（図表1）。日本企業の将来に対する危機感は強く、自社のビジネスモデルの刷新の必要性を認識する割合が多いと言えます。

一方で、外部環境の変化に対応するリソースやケイパビリティを獲得することは企業にとって容易ではなく、日本国内の人口減少に伴う労働力減少の影響もあり、日々の業務を行うリソースの確保にも苦慮しているケースも少なくありません。リクルートワークスの「労働需給シミュレーション」によれば、2030年には日本国内の労働力不足は341万人（2025年比で約5倍）に及ぶと予想されています。

※1 PwCが提供する日本企業の海外事業支援ネットワーク。2025年7月1日現在、41カ国・地域に展開

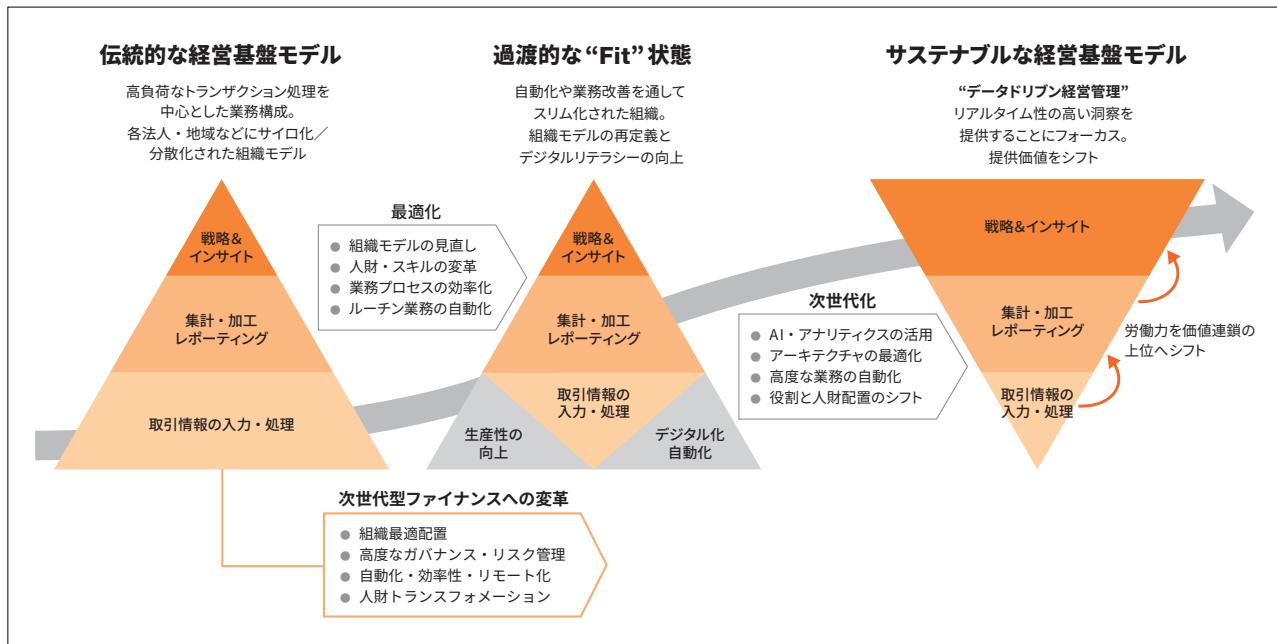
※2 第28回世界CEO意識調査では、世界109カ国・地域の4,701名のCEO（うち日本は148名）の回答結果を分析。http://pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/ceo-survey.html

図表1：世界のCEOの企業存続に関する意識



出所：PwC「第28回世界CEO意識調査」

図表2：デジタル時代における経営基盤の在り方



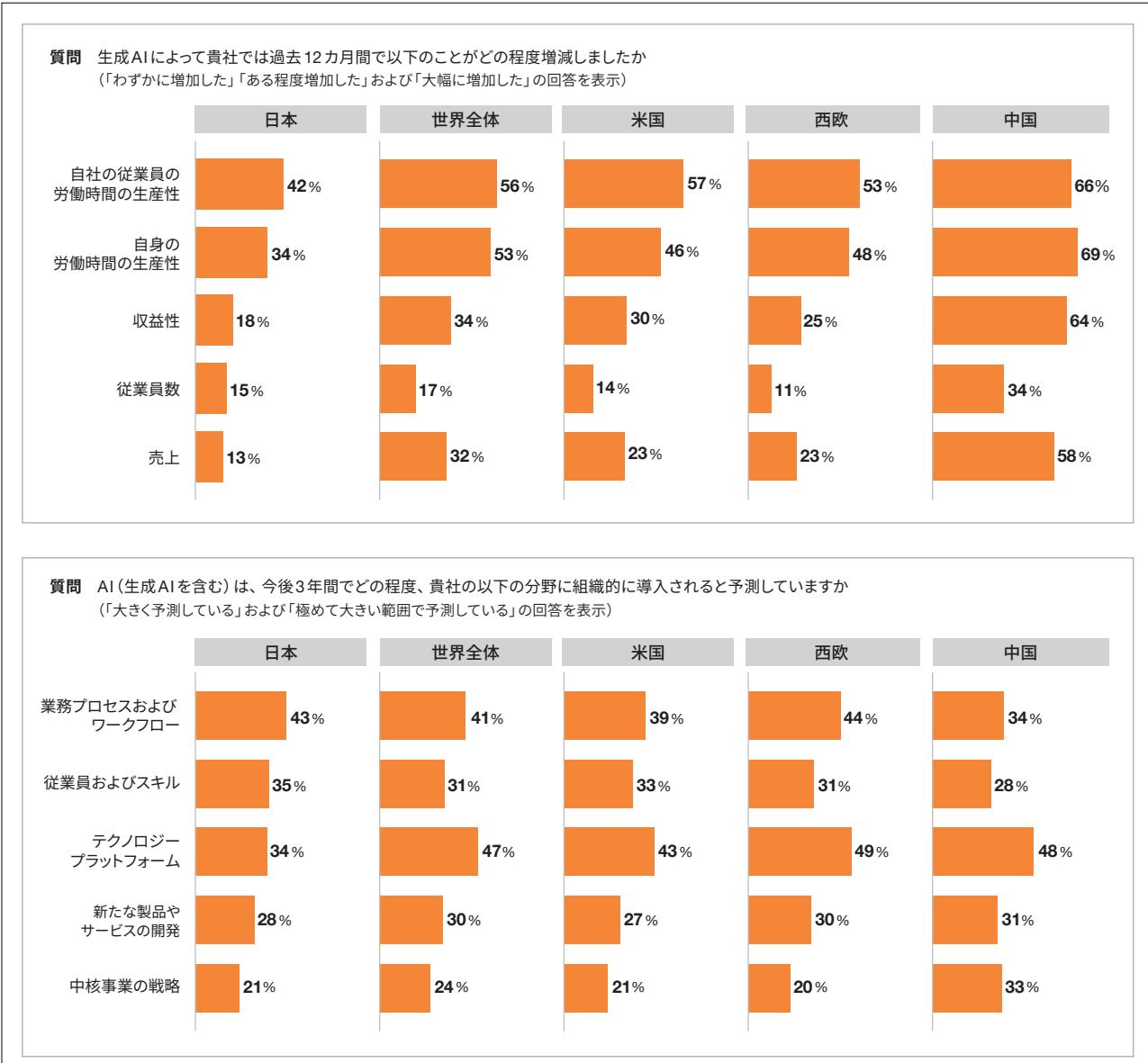
出所：PwC作成

2 デジタル時代における経営基盤の在り方

生成AIの進化は目覚ましく、デジタル時代における経営基盤の在り方は、トランザクション処理を中心とした伝統的な経営基盤モデルから、生成AIやデータを活用したデータドリブン経営によるサステナブルな経営基盤モデルへと変革していくと考えられます（図表2）。このような経営基盤の高度化の実現により、企業は本来主力すべき領域に十分なリソースを投入することが可能となり、労働力不足の課題の解決にもつながると予想されます。

CEO意識調査において、生成AIの導入によって業務がどう変化したのかを尋ねたところ、日本のCEOの42%が「従業員の労働時間の生産性が向上した」と答えました（図表3）。また、「AIは、今後3年間でどの程度／どの分野に組織的に導入されると予測していますか」との質問には、「業務プロセスやワークフロー」という回答の割合が最も多い結果となりました。しかし、世界全体では「テクノロジープラットフォーム」を挙げる回答のほうが多く、海外企業は既にデータドリブン経営と生成AI活用のためのテクノロジープラットフォーム構築に注力し始めていることが想像され、日本企業の対応は遅れていると考えられます。

図表3：生成AIの導入効果と今後の導入予測



出所：PwC「第28回世界CEO意識調査」

3 経営基盤の強化に向けたMSの活用

CEO意識調査の結果からわかるように、企業はビジネスモデルの刷新のために、事業ポートフォリオの変更や他社とのアライアンス、新しい産業への投資などの抜本的な改革に取り組むことが必要不可欠です。人口減少・高齢化が進む日本においてこうした改革を実現するためには、生成AI等を活用して労働時間当たりの生産性をより一層向上させることが求められます。

これまでも、企業はコスト削減や業務効率化を目的として、一部業務機能をBusiness Process Outsourcing

(BPO：外部委託) やShared Service Center (SSC：シェアードサービスセンター) を活用して集約してきました。その結果、定型業務や非中核業務、社内共通業務の集約および業務標準化はある程度進んでいます。一方で、業務プロセスの最適化や生成AI・データを活用した変革は、関連する知見の不足や保守的な社風が障壁となり簡単に実現できないのが現状です。また、組織や仕組みの変革に対応する人財のトランسفォーメーションも、社内のみで実現するには限界があり、期待通りに進んでいない企業が多いようです。

そこで有効な手段と考えられるのが、MSを活用したデータドリブン経営の経営基盤構築です。MSはコスト

図表4：BPO、SSC、MS、GCCの比較

項目	BPO	SSC	MS	GCC
所有・運営形態	外部委託	自社	外部委託	自社
業務範囲	定型・非中核	定型・社内共通	高度・戦略的	高度・戦略的
柔軟性・統制の程度	限定的	中程度	高い	高い
目的	コスト削減	業務効率化	業務変革と成果創出	戦略的中枢機能の構築
導入形態	外部契約	社内集中	外部による設計運営	自社拠点設置

出所：PwC作成

削減や業務効率化にとどまらず、戦略的な事業領域の構築を可能にし、テクノロジーの利活用によって経営基盤の高度化を推進します。新たなリスクへの対応、最新技術の利活用、規制への準拠とフォローアップ、そして業務の調整などは外部の専門家に任せ、企業は自社だけしか対応できない分野に集中することができます。また、外部の知見や外部からの指摘は、上記の業務プロセスの最適化などの変革の課題を解決するのに役立ちます。

このような背景から、PwCグローバルネットワークにおけるMSの支援ケースは増加しています。近年では、非中核事業だけでなく、IT、R&D、ファイナンス、HRといった中核事業に含まれる機能についても、戦略的な再構築を目的としてMSが活用されています。また、中核事業について自社所有の形式でGlobal Capability Center (GCC) を設置し、インド等で社内拠点を立ち上げるケースも見られます。これは、主にテクノロジー・メディア・通信業界、自動車・産業機械業界、金融サービス業界などで顕著なトレンドです。図表4では、BPOとSSC、MS、GCCの運営形態や業務範囲を比較しています。

4 MSの活用の進め方

では、具体的にMSの活用をどのように進めていくべきでしょうか。MSの活用を検討する際には、企業とMSサービス提供者は単なる発注者と受注者の関係ではなく、共に企業価値向上を目指す戦略的パートナーとして位置づけることが重要です。その上で、まず企業は自社の経営基盤の現状を見つめ直し、コア／ノンコアの切り分けなどを通じてMSを活用する領域を特定する必要があります。どれだけデジタルトランスフォーメーション(DX) が進んでも全てを自前で行うのは非現実的であり、足りないピースを外部に任せるという視点を持つことが重要です。

MSを活用する領域を特定できたら、どのようなステップでMSを活用していくかという大まかなロードマップを描くことが有用です。特に経営陣はナレッジの外部流出にデメリットを感じるケースもあるため、そのような場合には、小さく始めて成果を確認しながら広げていくアプローチも検討する必要があります。

次に、信頼できるサービス提供者を見極める必要があります。選定の際は、サービス内容の柔軟性（自社ニーズへのカスタマイズ度）、専門チームの質と経験、テクノロジー活用度、セキュリティと信頼性などが評価項目として挙げられます。単に価格が安いからという理由ではなく、長期的な視点で自社の成長を支えてくれる「伴走者」となり得るかが鍵と考えられます。

また、契約の締結で終わりというのではなく、継続的なコミュニケーションとモニタリングも欠かせません。サービスレベルの達成状況を定期的に確認し、必要に応じて契約や運用を見直すことで、常に最適な状態を維持することができます。また、社内のキーパーソンと外部チームの人的交流を深め、ナレッジの蓄積に協力してもらうことも重要です。こうした「チーム統合」がサービスの品質を高め、まるで社内にその部署があるかのような一体運営が実現できると考えられます。

最後に、企業文化や従業員の意識改革も不可欠です。MSの活用に「自分たちの仕事が奪われるのでは」という不安から従業員から抵抗が出ることもあります。しかし実際には、MSの活用は従業員がより創造的な仕事にチャレンジする機会を生み出します。そのことを丁寧に説明し、社内人財のキャリア開発を並行して進めることで、従業員も前向きに受け入れられるようになります。経営陣が率先して「攻めの姿勢」を示し、守りの効率化だけでなく価値創造のためのMSの活用であるとメッセージを発信することが重要です。

5 MSの活用における検討事項

続いて、経営陣がMS導入を検討する際の意思決定のポイントや、導入によって得られる期待効果を整理します。これは、MSが単なる外部委託ではなく経営戦略上の重要な手段であるためであり、経営陣はさまざまな観点からその是非と価値を評価する必要があります。

意思決定ポイント①：規制対応とリスクマネジメント

経営陣にとって最も重要な検討事項の1つは、法規制対応の確実性です。企業を取り巻く会計・税務・業種固有の規制は年々厳格化・複雑化しており、規制の違反や報告漏れは重大な経営リスクとなります。自社内でこのリスクに対応するには、最新の制度知識を持った人財を揃え、システムも隨時アップデートする必要がありますが、その対応には限界があります。そこで、最新の規制を熟知した外部専門家チームに委ねることは、リスクマネジメントにかなった選択肢です。例えば、BEPS (Base Erosion and Profit Shifting : 税源浸食と利益移転) などの国際課税ルールの適用判断や対応策立案は高度な専門知識が必要ですが、MSを活用することで、複雑なルールの適用可否の判断から具体的な遵守策の実行まで一貫して支援を受けることが可能になります。経営陣にとっては、自社で手探りするよりも確実性が高く、コンプライアンス違反による罰則やレピュテーション低下のリスクを大幅に減らせる点がMSの活用の大きな魅力です。

また、期日遵守も意思決定の重要なポイントです。決算・税務・各種提出物には厳格な期限がありますが、内部リソースが不足すると期限遅延やミスが起こりやすくなります。MSの活用によって、サービス提供側が明確な合意のもとで期日管理と品質管理を請け負うため、経営陣は「提出遅れ」や「報告ミス」といった致命的な事態への不安を軽減できます。

意思決定ポイント②：人財・リソース戦略

2つ目のポイントは、人財確保と育成の観点です。高度専門人財の採用難・定着難は多くの企業で深刻化しており、特に会計士・税理士などのプロフェッショナル人財は市場で争奪戦が続いています。経営陣としては、社内に人財を抱えるか、外部サービスで補うかの選択を迫られます。社内に置けば専属で動いてくれるメリッ

トはあるものの、人件費負担や離職リスク、そして何よりも常に最新スキルを維持するための教育コストがかかります。

MSを活用すれば、必要なときに必要なだけ熟練人財を利用できる柔軟性が得られます。例えば、決算期だけ専門家チームの人数を増やしたり、新しい会計基準対応時だけ追加サポートを得たりという対応も可能です。また、社内チームでは実現困難だった最新テクノロジー活用や業務プロセスの最適化について提案を得ることができ、社内人財のスキル向上や企業の変革にもつながったケースもあります。つまり、経営陣にとってMSの活用は「社内人財戦略を補完・強化するパートナー」と位置づけられ、人的資本リスクを分散し将来に備える手段ともなるのです。

さらに、経営陣は自社の人財を本当に戦略的に配置できているかも考慮すべきです。多くの企業で貴重な財務スタッフが単純作業やルーチン対応に追われている現状があり、これを解消してコア業務へ集中させたいというニーズが高まっています。MSの活用により、定型業務は外部が担い、内部の人財は分析・戦略立案など付加価値の高い業務へシフトできます。実際に、財務・税務関連のタスクにMSを活用した結果、財務部門が事業戦略やM&A検討に深く関与できるようになったケースや、経理スタッフの残業時間が削減され働きやすい環境が整ったことで人財定着率が向上したケースもあります。こうした人的資源の最適配置による効果も、経営陣には見逃せないメリットです。

意思決定ポイント③：コストと投資対効果

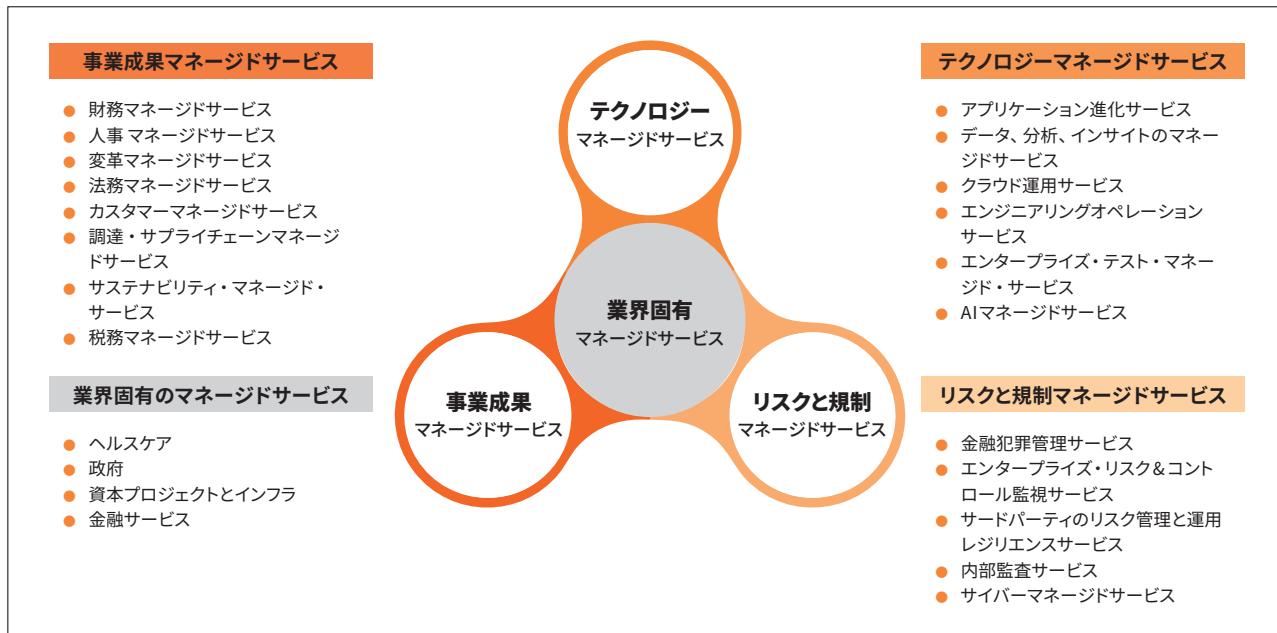
当然ながら、コスト面も重要な意思決定ファクターです。アウトソーシングの伝統的な動機として「コスト削減」が挙げられるように、経営陣は自社で抱えるより外部化したほうが安くなるかどうかをシビアに検討する必要があります。MSの活用の場合、包括的な月額・年額料金となることが多く、例えば税務申告一式を年単位の報酬で委託し、追加対応はスコープ外費用とするなど費用予測が立てやすい契約形態が一般的です。このため、繁忙期に費用が急増する心配がないことや、逆に閑散期に人件費が遊んでしまう無駄も避けられることから、コストの平準化と見通しの良さは経営陣にとって魅力です。加えて、社内で最新ツールを導入・維持したり研修したりするコストを考えると、外部サービスに任せたほうが総合的に効率的だという判断も成り立ちます。

図表5：MS導入の効果

MSの効果	内容
コンプライアンスの確保と信頼性向上	法令遵守や正確な財務報告が担保され、監査法人や当局からの信頼が増す。ペナルティリスクの低減により企業価値の毀損を防ぐ。
業務品質・精度の向上	高度な専門チームと標準化されたプロセスにより、ミスの大幅減少と処理の平準化が実現。例：締切遵守率の向上、決算早期化、レポートイングの正確性向上。
コア業務への集中と迅速な経営判断	バックオフィス作業負荷が軽減され、経営陣および社内の主力人財が戦略業務に集中できる。財務データの整備・可視化が進むことで、経営陣は迅速かつデータドリブンな経営基盤が構築される。
コスト構造の最適化	変動費化・スケールメリットによるコスト削減や、固定費の圧縮が期待できる。また、アウトソーシング費用は契約で明示されるため予算管理がしやすい。
テクノロジー活用促進	外部プロバイダーが最新ツールやシステムを導入しているため、自社で投資せよとも最先端技術を享受できる。結果として業務の最適化やデジタル化が進み、組織全体のデータドリブン経営が加速。
事業継続性とレジリエンス向上	特定人財への依存や人員欠如のリスクを軽減し、急な退職や長期休暇が発生してもサービスを継続できる。また災害時などでも外部拠点から業務が継続可能な体制となり、BCP（事業継続計画）上の安心感が増す。

出所：PwC作成

図表6：PwCのMSにおけるサービス領域



出所：PwC作成

実際にMSを活用することで、業務の標準化と構造化されたデータの蓄積が可能となり、当該データに基づく簡易な経営ダッシュボードを活用して、定期的に担当者が作成していた経営情報を隨時可視化できるようになったという成功事例もあります。このように、MSの活用をデータドリブン経営の一助につなげることも可能です。PwCの支援事例では、多くのCFO（最高財務責任者）が初めはコスト削減を主目的にMSの活用検討を始めるものの、最終的にはそれ以上の品質向上や組織変革の付加価値を評価して導入を決めるケースが多く見られます。つまり、「コスト削減だけでなく、『支払う価値があるサービスか』というROI（投資対効果）の視点で意思

決定していると言えます。

以上のポイントを踏まえ、MS導入によって経営陣が得られる総合的な効果を整理すると、図表5のようになります。

6 | 日本企業におけるMSの活用領域

PwCグローバルネットワークはMSを幅広いサービス領域で提供しています（図表6）。この中から、日本固有の環境や言語・文化の壁、日本企業の典型的な経営課題に焦点を当てたサービス例を5つ紹介します。

(1) 財務マネージドサービス

グローバル展開する大手日本企業を中心に決算・経理業務のMS導入事例が増えています。例えば、グループ全体の連結決算や開示業務を専門チームに委ねることで、煩雑な決算プロセスの標準化・迅速化が実現し、決算期のピーク時にも安定した処理能力を確保できます。また、リース会計基準などの会計基準の変更対応について、専門チームが適切なシステム対応や仕訳処理方法の検討まで包括支援することで、社内の負担軽減とミス防止が期待できます。あるケースでは、四半期・年次決算を外部に委託することで決算早期化と品質向上を達成し、社内経理スタッフは経営分析や事業部門支援といった高付加価値業務にシフトすることができました。

製造業や小売業などでは、法規制対応よりも業務効率化やデジタル化推進の観点から、経理・財務の定型業務をまとめて外部委託するケースが増えています。例えばある企業は、SSCを設置して内製で集約するとともに、グループ会社の経理処理をMSに一括で任せることにしました。これにより、各事業子会社のバックオフィスの負担を減らしつつ、統一された標準化プロセスでデータを集約し、経営管理の精度を上げることができました。具体的には、月次の経営会議におけるセグメント単位、事業部単位、会社単位の業績指標を、集約されたデータから自動作成して関係者に自動送信する仕組みなどが実現しています。

このように、単なるコスト削減目的のSSCから、戦略的パートナーシップとしてのMSの活用へと意識が変化してきています。企業はサービス提供側に高度な専門性と柔軟性を求め、自社の中長期戦略にどれだけ寄与してくれるかを重視して契約する傾向が強まっています。今後も業種による違いはありつつも、経理・財務領域について「コア業務に経営資源を集中し、ノンコア業務や中核事業の一部は信頼できる専門家に任せる」という流れは広範な業界で見られる共通トレンドになっていくと思われます。

(2) 金融機関向け金融犯罪管理マネージドサービス

銀行・保険等の金融機関など規制の厳しい業種では、法規制対応に関連したMSの活用が有用です。金融業界では法令遵守や当局への報告業務が煩雑で専門的なため、MSを活用する余地は非常に大きいと考えられます。例えば、顧客確認 (Know Your Customer : KYC) やア

ンチマネーロンダリング (Anti-Money Laundering : AML) の業務プロセスや規制報告を専門チームに任せることで、PwC グローバルネットワークはこの分野で生成AIなどの先端テクノロジーを駆使した金融犯罪リスク管理サービスや規制報告をセキュアな環境で提供しており、各国で異なる規制に対応して各種当局対応を効率的かつ確実に遵守できるよう金融機関を支援しています。KYCやAML業務のプロセスはある程度標準化されており、言語の壁も比較的低いため、日本と海外拠点を組み合わせることで24時間対応も可能と考えられます。

今後も当局の規制は厳しくなることが想定されます。KYCやAMLは金融機関のみならず、電子決済や暗号資産の取扱業者や不動産事業者など他の業種でも要求される可能性があり、MSの活用は広がっていくと考えられます。

(3) 税務マネージドサービス

インボイス制度や電子帳簿保存法への対応、国際課税ルールの転換、デジタル技術の進展など、企業を取り巻く「税」の環境は国内外で大きく変わっています。一方で、企業において税務に対応する人財を内部に抱え続け、日々アップデートされる国内外の税務情報をモニタリングしながら税務コンプライアンスに対応し、さらに自社でタックスプランニングを継続することの実務的な難度は上がっています。

企業は、税務コンプライアンスに割くリソースを軽減し、税務業務を企業にとって付加価値のある戦略部門に変革していく必要があります。そのため、今後、従来の税務業務のアウトソーシングに加え、企業の税務部門や税務機能の一部または大部分について、ワンストップで支援するケースが増えていくと考えられます。これにより、最新の税法対応や戦略的節税策を専門家集団が担い、正確かつタイムリーな申告や税務リスクの低減が図れるだけでなく、生成AIをはじめとする先端テクノロジーによる自動化で効率性と可視性も向上します。

(4) 内部監査マネージドサービス

内部監査部門の課題として、内部監査業務そのものや最新のテクノロジーならびに海外各国の商習慣への知識不足、言語の壁等のナレッジ不足、部門内のリソースの不足が挙げられます。特に企業の海外展開が加速する中、グループ経営における海外拠点の重要性が高ま

ると同時に、海外拠点におけるリスクも年々増加し、また複雑化しています。事業環境の変化を前に、多くの企業が効果的で効率的な内部監査の実施という課題に苦慮しています。

内部監査マネージドサービスでは、企業の内部監査部門と協業しつつ、個別ニーズに応じて専門知識とテクノロジー、データを活用して、ビジネスに保証と付加価値の両方の洞察を提供することができます。

従来は、経験のあるベテラン職員が内部監査部門に配置され、国内業務は内部で対応し、ナレッジ不足の海外業務を外部専門家に委託するケースが多い傾向にありました。今後は高齢化による人財不足から内部監査機能そのものを外部に委託するケースも増えていくと考えられます。

(5) 内部通報／コミュニケーションモニタリングマネジドサービス

内部通報制度は、法令遵守を確保するためだけではなく、潜在的なリスクを早期に検知、対処するためのリスク管理の仕組みとして機能するものもあり、重要なことは言うまでもありません。しかし運用の実態に目を向けてみると、必ずしも通報対応や社内調査に十分な人財やリソースが確保されていないケースがあります。こうした対応を高度な専門性を持つMSに委ねることで、効果的にリスクを検知することが可能ではないかと考えられます。

また近年、外部の専門家のデジタルフォレンジックの技術を利用して、平時の段階から社内メールやチャットをモニタリングする仕組みを導入する企業も増えています。もともとは、企業の有事対応発生時に社内調査の実施を支援する手法で、専門的な技術が必要とされます。

この技術をMSとして活用し、企業固有の習慣やナレッジと組み合わせることで、効果的なモニタリングを実施することができると思われます。

7 おわりに

会計・税務・規制対応領域におけるMSの活用と、テクノロジーを前提とした経営基盤の構築について、最新動向から今後の展望まで幅広く考察してきました。振り返ると、バックオフィス業務のアウトソーシングはもはや珍しい施策ではなく、デジタル技術と結合して新たな価値を生み出す次世代型MSへと進化しています。経営陣にとって、MSは単なるコスト削減策ではなく経営課題を共に解決する戦略的パートナーであり、その導入判断には規制対応力・人財戦略・費用対効果といった多面的な検討が必要です。また、生成AIやクラウドを中心とした経営基盤づくりとMSとの連携により、企業は俊敏かつ強靭な体制を築くことが期待されます。

不確実性の高い時代において、自社だけで全てを完結しようとすることはリスクでもあります。限られた経営資源を最大限に活かすためには、外部の力を上手に活用しながらコアコンピタンスに集中することが求められます。信頼できるMSを取り入れ、内外のリソースやテクノロジーを柔軟に組み合わせ、変化に即応できる基盤を築くことが重要です。

本稿を参考に、自社のバックオフィス戦略と経営基盤の在り方について改めて点検し、必要な変革に着手する一助としていただければ幸いです。MSと先端テクノロジーの力を積極的に取り入れ、強固な経営基盤を構築することで、ビジネスモデルの変革を確実に実現する企業が増えることを期待しています。

尻引 善博 (しりびき よしひろ)

PwC Japan 有限責任監査法人 監査・保証事業本部 パートナー
PwC ビジネストラנסフォーメーション合同会社 常務執行役
1998年青山監査法人入所、2002年公認会計士登録。大手製造業の会計監査および各種アドバイザリー業務に従事。2006年あらた監査法人（当時）入所。2013年から2015年PwC インド出向。帰任後PwC Japan 有限責任監査法人では国内デリバリーセンターを担当しデリバリーモデル変革を推進。2025年7月、マネージドサービスを通じて企業のトランストラヌーメーションを支援する新会社PwC ビジネストラヌーメーション合同会社設立に伴い同社の常務執行役、PwC Japan グループのマネージドサービス共同リーダーに就任。
メールアドレス：yoshihiro.shiribiki@pwc.com