

# RESEARCH REPORT



## 日本型シェアードサービスの再生と進化

「異質の知」との融合で SSC は変わる

## アビームコンサルティング株式会社

アビームコンサルティングは、アジアを中心とした海外ネットワークを通じ、それぞれの国や地域に即したグローバル・サービスを提供している総合マネジメントコンサルティングファームです。

戦略、BPR、IT、組織・人事、アウトソーシングなどの専門知識と、豊富な経験を持つ約3,800名のプロフェッショナルを有し、金融、製造、流通、エネルギー、情報通信、運輸、パブリックなどの分野を担う企業に対し、幅広いコンサルティングサービスを提供しています。

[www.abeam.com/jp](http://www.abeam.com/jp)

# はじめに

---

2005年、アビームコンサルティングでは、『日本型シェアードサービスの成功要因』と題するレポートを発表した。当時は、グループ連結経営の実現に向けて、シェアードサービスの導入が本格化した時期であった。

リーマンショックとその後も繰り返す危機により、今日の日本企業は抜本的な構造改革を迫られている。こうした状況にあって、間接部門改革の手法として、シェアードサービスが再び注目されている。

その背景として、ERPパッケージの導入が進んだことも見逃せない。グループ／グローバル経営の進展に伴い、ERPパッケージをグループ全体、グローバルで導入する日本企業が増えている。ERPパッケージの導入を契機として、シェアードサービスを新たに導入したり、既にあるシェアードサービスの機能を強化したりする企業は多い。

しかしながら、シェアードサービスの効果を発揮する上で、日本企業には固有の難しさがある。例えば、グループ／グローバル経営におけるガバナンスが弱いこと、終身雇用、長期雇用が依然残っており、リストラが難しいこと、日本語の壁があり、海外の低コスト人材の活用が難しいことなどである。こうした難しさを抱えながら、日本企業はシェアードサービスの活用を模索しているのが実情である。(それゆえに、われわれは「日本型」シェアードサービスと呼んでいる。)

それでは、日本型シェアードサービスは、現在どのようなステージにあり、今後どの方向に進もうとしているのだろうか。本レポートでは、シェアードサービスを導入している日本企業を対象にアンケート調査とインタビュー調査を実施し、シェアードサービスの目的と効果、施策、今後の方向性を明らかにした。

本レポートが、シェアードサービスの活用に関心を持つ読者の皆さまに、多少なりとも役立つものになっていれば望外の喜びである。

最後に、アンケート調査、インタビュー調査にご協力をいただいた企業の皆さまに、この場を借りて心から感謝申し上げたい。

# 日本型シェアードサービスの再生と進化

「異質の知」との融合で SSC は変わる

## 目次

はじめに	01
サマリー	03
<hr/>	
1 間接部門改革の必要性	05
1-1 激変する経営環境	06
1-2 間接業務コストが相対的に高い日本企業	07
1-3 欧米企業の間接部門改革	08
1-4 シェアードサービスの再生と進化が鍵	10
2 シェアードサービスの現状と今後～アンケート調査結果	11
2-1 調査の概要	12
2-2 シェアードサービスの導入状況	14
2-3 シェアードサービスの目的と達成状況	17
2-4 目的達成のために重視した施策	23
2-5 シェアードサービスの今後の方向性	26
2-6 アンケート調査結果のまとめ	28
3 「異質の知」との融合による SSC 再生	29
3-1 標準化・共通化の重要性	31
3-2 標準化・共通化の徹底を阻む3つの壁	32
3-3 「異質の知」の活用で壁を乗り越える	34
4 日本型シェアードサービスのさらなる進化	39
4-1 シェアードサービスの2つの「あるべき姿」	41
4-2 オペレーショナル・エクセレンスの実現	42
4-3 シェアードサービスのグローバル展開	48
5 ワールドクラスの効率化に向けた改革アプローチ	51
5-1 心：経営トップのリーダーシップ	53
5-2 技：能力・スキルの獲得	54
5-3 体：改革し続ける文化の定着	55
<hr/>	
付属資料：調査結果	56
アビームコンサルティングの SSC / アウトソーシング関連サービスのご紹介	58

# サマリー

---

日本企業は危機に直面している。眼前の危機を乗り切るとはもちろん重要だが、危機を経営改革の好機と捉えて、新たなグローバル競争に備えなければならない。そのためには、強みを見極めて徹底的に強くすると同時に、効率化すべきものは徹底的に効率化することが必要である。

効率化という点では、特に、間接業務の効率化が課題となっている。実際、競合するグローバル企業と比べて、日本企業の間接業務コストは相対的に高い。欧米企業は、シェアードサービスをダイナミックに活用して、グローバルスケールの強みを、間接部門の効率化につなげている。一方、日本企業では、シェアードサービスの導入は進んでいるが、十分な効果を実現しているとはいえず、まだまだ中途半端という印象は拭えない。

シェアードサービスの導入効果が十分でない点は、シェアードサービス導入企業に対するアンケート調査結果にもはっきりと表れている。アンケート調査結果から明らかになったポイントは、以下の通りである。

- ✓ シェアードサービス導入目的は主に、コスト削減と業務品質向上の2つである。
- ✓ 目的の達成状況は、コスト削減を達成できた企業は約半数、業務品質向上を達成できた企業は約6割である。
- ✓ これまでに実施した施策は、業務の標準化、業務ノウハウの体系化・蓄積、対象グループ会社の拡大など、コスト削減と業務品質向上に対応したものが中心である。
- ✓ 施策を推進する際、ほとんどの企業が、中間マネージャー層の量的不足・スキル不足、SSC要員のモチベーション維持・向上が困難、プロセスの標準化がなされていないという課題に直面している。
- ✓ 今後も、コスト削減と業務品質向上が重要な目的であることは変わらないが、グループ経営基盤強化の重要性が相対的に高まる。
- ✓ 今後の施策としては、提供業務・機能の拡大、人材の強化、SSCのマネジメント強化に関連する施策が重視される傾向にある。

シェアードサービスの導入効果が十分でない場合、シェアードサービスを有効に機能させるために、SSC 再生を図る必要がある。業務の標準化とシステムの共通化は、シェアードサービスを成功させる必要条件といえる。多くの企業は標準化・共通化の重要性を十分認識しており、ある程度取り組んではいるものの、依然として取り組みが不十分という状況にある。SSC 再生の鍵は、標準化・共通化を徹底させることにある。

標準化・共通化の取り組みが不十分に終わるのは、理解の壁、コミットメントの壁、能力の壁という3つの壁を乗り越えられないからである。3つの壁を乗り越えるためには、最初の一步を踏み出す「気づき」を得て、意識改革を促し、不足する能力・スキルを補うことが必要である。そこで、われわれが「異質の知」と呼ぶ外部の知見を積極的に活用し、内部で蓄積した知識・ノウハウと「異質の知」をダイナミックに融合させることが重要になる。「異質の知」には、ファクトリーアプローチの導入、他のSSCとの合併・統合、コンサルタント／BPOベンダーの活用の3つがある。

標準化・共通化を徹底的に追求することで、シェアードサービスの効果は確実に上がる。しかし、既存業務で効果を上げることができたとしても、先進的なグローバル企業と比較すれば、シェアードサービスを使って効率化できる機会の一部が実現したにすぎない。標準化・共通化を徹底し、再生を果たしたSSCが、次にゴールとして目指すべきなのは、ベストプラクティスを持つ先進的なグローバル企業（ワールドクラス企業）と同等の効率化、すなわちワールドクラスの効率化である。

ワールドクラスの効率化を実現するために、シェアードサービスが目指す「あるべき姿」は2つある。一つは、グループにおけるオペレーショナル・エクセレンスを実現することである。その際、高度な業務のプロセス化を進めると同時に、シェアードサービスとBPOを組み合わせ活用することが鍵となる。もう一つは、シェアードサービスのグローバル展開を推進することである。ここで重要なことは、「マザーセンター」を設置して、グローバル全体で一貫性を持って進めることである。

しかしながら、SSCの「あるべき姿」に向けた改革には多大な労力が必要であり、一朝一夕にできるものではない。改革を成し遂げるためには、心・技・体がそろわないといけない。「心」とは、トップがSSCの方向性を定め、改革のためのリーダーシップを発揮することである。「技」とは、改革を推進するために必要な能力・スキルを獲得することである。そして、「体」とは、SSCの社員の意識を変え、改革の取り組みを継続する文化を定着させることである。

# Chapter 1

## 間接部門改革の必要性

- 
- 1-1 激変する経営環境
  - 1-2 間接業務コストが相対的に高い日本企業
  - 1-3 欧米企業の間接部門改革
  - 1-4 シェアードサービスの再生と進化が鍵
-

### 1-1 激変する経営環境

日本企業は危機に直面している。リーマンショックから立ち直りつつあった日本企業は、東日本大震災、歴史的円高などにより、再び大きな打撃を受けている。危機は繰り返しやってくる。眼前の危機をいかに乗り切るかは、もちろん、企業にとって喫緊の課題である。しかし、突発的に起こった危機だけに目を奪われて、日本企業を徐々にむしばむ「静かな危機」の存在を忘れてはならない。

少子高齢化が進む結果、日本市場の縮小傾向は避けられない。一方で、海外市場、特にアジアを中心とする新興国市場が中長期的に拡大することは間違いない。歴史的円高が続けば、企業のグローバル化は、これまで以上に加速することになるだろう。グローバルの競争の構図も大きく変わろうとしている。成長著しい新興国の企業が台頭し、既存勢力の脅威となりつつある。彼らは、ローカルの強みと低コストを武器にしながら、M&A などあらゆる機会を活用して組織能力を急ピッチで積み上げている。一方、欧米企業は、経営のグローバル化を一足先に進め、グローバルスケールの強みをフルに生かして、新たなグローバル競争に勝ち抜こうとしている。

翻って日本企業は、新たなグローバル競争に勝ち抜く準備ができているだろうか。もちろん、世界中に拠点を持ち、売上高の過半を海外で稼いでいる日本企業は多数ある。しかし、そうした企業であっても、マネジメントの中身に目を転じると、海外拠点は独自に運営され、オペレーションはバラバラで、海外の経営情報を必要なときに見ることができないことが少なくない。言い換えれば、マネジメントのグローバル化が進んでおらず、グローバルスケールの強みを生かし切れていない。日本企業に求められるのは、本当の強みを見極めてそれを徹底的に強くすると同時に、標準化・共通化して効率化すべきものは徹底的に効率化することである<sup>(注)</sup>。

注：弊社リサーチレポート、「グローバル最適を目指して」を参照

突発的に起こった危機は、言葉は適切でないかもしれないが、マネジメントのグローバル化を一気に進める好機でもある。今こそ、危機を改革の好機と捉えて、新たなグローバル競争を勝ち抜くために、経営改革を断行すべき時ではないだろうか。

日本企業には、強みを徹底的に強くすると同時に、効率化すべきものは徹底的に効率化することが求められている。



## 1-2 間接業務コストが相対的に高い日本企業

間接業務はコストや品質の可視化が難しく、効率化が意外と進んでいない。

今日の日本企業には、強みを見極めて徹底的に強くすると同時に、効率化すべきものは徹底的に効率化することが求められている。効率化という点では、日本企業は製造現場を中心に、徹底してムダを排除し、コストを削減する努力を続けてきた。しかし、本社などでホワイトカラーが担う間接業務については、コストや品質を可視化することが難しく、効率化が意外と進んでいない。

一般的に、競合するグローバル企業と比べて、日本企業は間接業務コストが高いといわれている。しかし、間接業務コストのデータは制約が多く、このことをデータで直接裏付けることは難しい。そこで、間接業務コストの代わりに販売管理費に着目し、自動車、エレクトロニクス、化学、日用品・化粧品、小売の5業種について、日本企業と競合するグローバル企業を数社ずつ選び、売上高販管費率を比較することにした（図表1）。

これを見ると、日本企業はグローバル企業と比較して5業種全てで売上高販管費率が高いことが分かる。販管費率の差が大きいのは、小売、日用品・化粧品、エレクトロニクスの3業種である。自動車と化学は、差が5ポイント程度と比較的小さい。間接業務コストの代わりに販管費を用いているという限界はあるが、日本企業の間接業務コストが相対的に高いことを示唆する結果といえよう。

図表1 日本企業とグローバル企業の間接業務コスト比率

	日本	グローバル	比較対象企業
自動車	15.5%	9.9%	日本：トヨタ、日産、ホンダ グローバル：GM、フォード、フォルクスワーゲン
エレクトロニクス	29.9%	16.2%	日本：ソニー、富士通、NEC、キヤノン グローバル：IBM、HP、サムスン、LG
化学	18.3%	13.5%	日本：三菱ケミカル、住友化学、三井化学 グローバル：BASF、ダウケミカル、デュボン
日用品・化粧品	39.3%	23.5%	日本：花王、ユニ・チャーム、ライオン、資生堂 グローバル：P&G、エスティローダー、ロレアル、ユニリーバ
小売	31.7%	13.5%	日本：セブン&アイ、イオン、ユニー グローバル：ウォルマート、カルフルー、テスコ

注1：比較対象企業は、日本とグローバルで、それぞれ業界トップ企業を抽出

注2：間接業務コスト比率は、売上高販管費率を単純平均したもの（2010年度）。ただし、日用品・化粧品については、研究開発費・広告宣伝費を除く販管費率を単純平均したもの

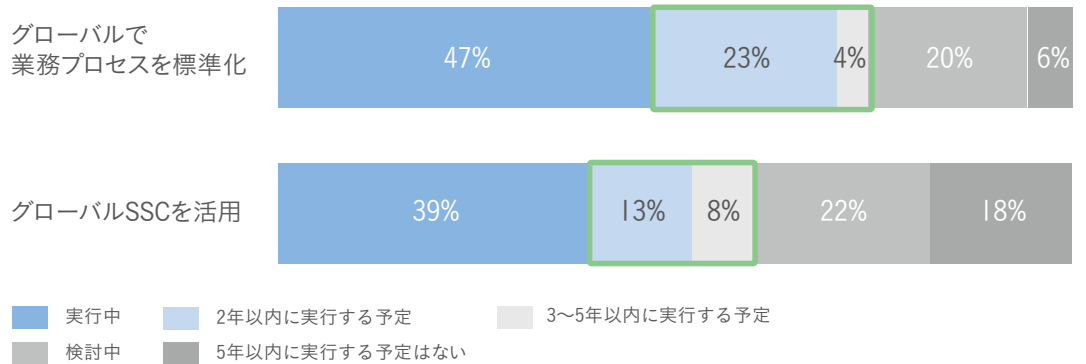
### 1-3 欧米企業の間接部門改革

欧米企業では、グローバルで業務プロセスを標準化し、グローバル SSC を導入する企業が増えている。

欧米企業では、間接業務を標準化し、シェアードサービスセンター（以下、SSC）に集約することで、間接業務の効率化を実現してきた。欧米で SSC 導入の動きが始まったのは 1980 年代のことであるが、当初は国内の限られた業務だけを対象としていた。1990 年代になると、海外にも SSC を導入する動きが広まり、複数国をまたいで、地域 SSC を設置する企業が増えていった。さらに近年は、グローバルレベルで業務プロセスを標準化し、グローバル SSC を導入する企業が増えている。

今日、フォーチュン 500 社の約 8 割はシェアードサービスを導入しているとされている。ハケット（The Hackett Group）の調査結果によれば、回答企業の 47%がグローバルで業務プロセスを標準化しており、この割合は今後 5 年間でさらに 27%増える見通しである。また、39%がグローバル SSC を活用しており、今後 5 年間でさらに 21%増える見通しである。この結果、欧米企業の SSC は、グローバル SSC、地域 SSC、一部の国に残るローカル SSC から成る階層構造を持つ所が増えている。

図表 2 欧米企業で進む SSC のグローバル化



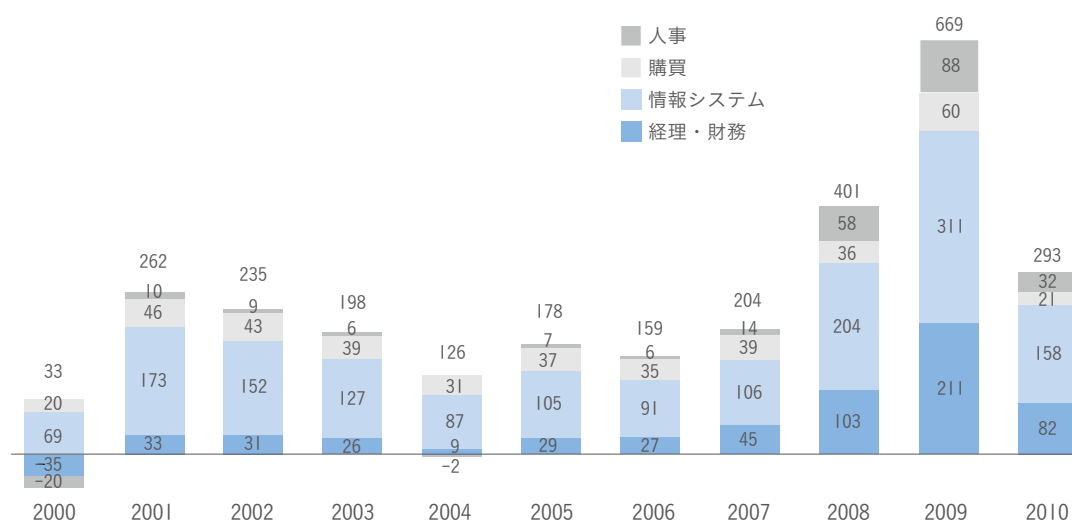
資料：The Hackett Group 2010 Key Issues Study を基に作成

さらに、欧米企業では、間接業務のさらなる効率化を実現するために、アウトソーシング(BPO)を積極的に活用している。欧米企業でBPOの活用が本格的に始まったのは、2000年代のことである。

欧米企業では、SSCをグローバルに展開すると同時に、BPOを積極的に活用している。

SSCをグローバルに展開して業務を効率化し、さらにBPOを積極的に活用することで、欧米企業では間接部門の人員削減を実現している。図表3は、10億ドル超の欧米企業の間接部門におけるネット削減人数(削減人数から増加人数を差し引いた人数)の推移を示したものである。これを見ると、間接部門の人数は一貫して減少しており、特にリーマンショック以降の減少が顕著であることが分かる。また、間接部門における削減人数を業務領域別に見ると、リーマンショックまでは情報システム部門での削減が中心であったが、リーマンショック以降は、経理・財務、人事部門でも人員削減が進んでいることが読み取れる。

図表3 欧米企業の間接部門における削減人数の推移



注1：間接部門は、人事、購買、情報システム、経理・財務の4部門  
 注2：数字は売上高10億ドル超の企業の間接部門におけるネット削減人数(単位：1000人)  
 資料：The Hackett Group

## 1-4 シェアードサービスの再生と進化が鍵

シェアードサービスの導入は、日本企業でも進んでいる。しかし、導入の効果については、十分な効果を実現しているとはいえない。以前、われわれが行った調査によれば、シェアードサービスで効果を上げている企業とそうでない企業は半々である<sup>(注)</sup>。

注：弊社リサーチレポート、『日本型シェアードサービスの成功要因』を参照

シェアードサービスを導入しても効果が上がらない理由としては、業務プロセスの標準化、情報システムの共通化が徹底できていないことが挙げられる。また、SSCの対象業務についても、バックオフィスのオペレーション業務の一部が集約されているだけであり、範囲が限定的である。さらに、海外現地法人の規模拡大や海外 M&A の活発化とともに、海外拠点の間接業務が重複・肥大化する傾向が強まっているが、欧米企業とは異なり、SSC のグローバル展開は遅れている。

新たなグローバル競争を勝ち抜くために、間接部門改革は待ったなしのテーマである。欧米企業では、グローバルレベルで業務プロセスを標準化し、SSC をグローバルに展開すると同時に、BPO を積極的に活用している。言い換えれば、シェアードサービスをダイナミックに活用して、グローバルスケールの強みを間接部門の効率化にも発揮している。一方、日本企業では、シェアードサービスの導入は進んでいるが、十分な効果を実現しているとはいえず、まだまだ中途半端という印象は拭えない。

日本企業にとって、間接部門改革は重要な経営改革テーマの一つである。間接部門改革を進めるために、シェアードサービスは従来の枠にとらわれず、改革のハブとして再生・進化することが求められている。

間接部門改革ではシェアードサービスの活用が鍵を握るが、日本企業の活用レベルはまだまだ中途半端である。

# Chapter 2

## シェアードサービスの現状と今後 アンケート調査結果

- 
- 2-1 調査の概要
  - 2-2 シェアードサービスの導入状況
  - 2-3 シェアードサービスの目的と達成状況
  - 2-4 目的達成のために重視した施策
  - 2-5 シェアードサービスの今後の方向性
  - 2-6 アンケート調査結果のまとめ
-

## シェアードサービスの現状と今後 アンケート調査結果

### 2-1 調査の概要

シェアードサービスの現状と課題、今後の方向性を調査する目的で、アンケート調査とインタビュー調査を実施した。アンケート調査の概要は、以下の通りである。

調査期間:	2011年8月～10月
調査方法:	郵送によるアンケート調査
調査対象企業:	連結売上高1,000億円以上または 従業員数2,000人以上の東証一部上場企業を中心とした約1,000社
調査対象者:	本社経営企画担当責任者、シェアードサービス主管部門責任者、 シェアードサービス担当責任者
有効回答:	68社(回答率約7%)、うちSSC導入済み52社

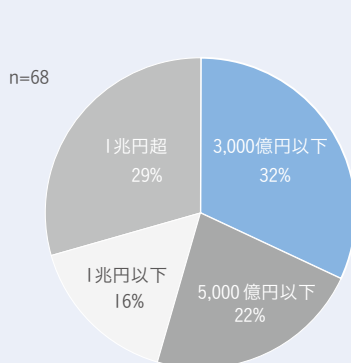
さらに、アンケート調査に加えて、アンケート回答企業の中から11社を選び、インタビュー調査を実施した。また、アンケート回答企業ではないが、BPOベンダー1社についても、インタビュー調査を行った。

以下では、アンケート調査結果を中心に、インタビュー調査で聞かれた生の声を紹介しながら、シェアードサービスの現状と課題、今後の方向性について述べる。

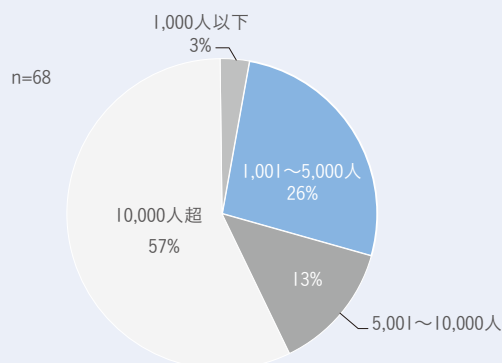
## 【コラム】 回答企業の属性

回答企業の属性を見ると、連結売上高 5,000 億円超が 45%、従業員数 10,000 人超が 57%、連結対象子会社数 50 社超の企業が 51%を占めており、大企業が多い。

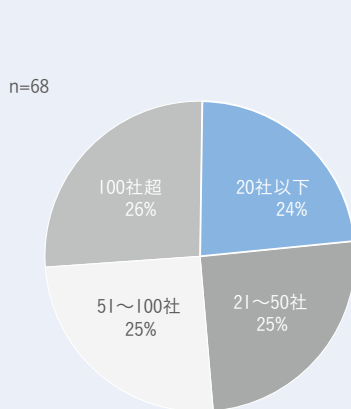
図表 4 回答企業の連結売上高



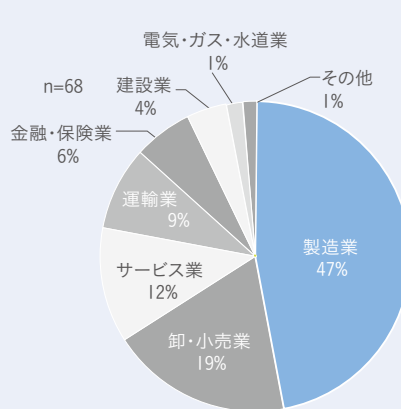
図表 5 回答企業の連結従業員数



図表 6 回答企業の連結子会社数



図表 7 回答企業の業種

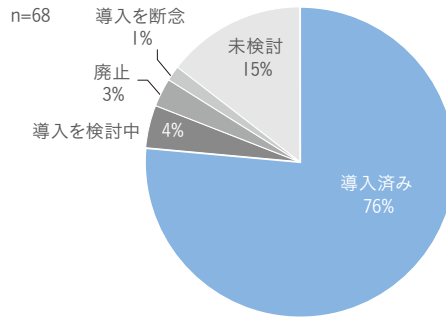


## 2-2 シェアードサービスの導入状況

### ■ 導入状況

シェアードサービスの導入状況を見ると、回答企業のうち、52社（76%）が導入済みである。また、わずかながら、シェアードサービスを導入したものの、現在は廃止した企業もあった。廃止した理由としては、シェアードサービスを導入したものの、業務集約化が進まないなどの理由が挙げられた。

図表8 シェアードサービスの導入状況



なお、ホールディング（持ち株会社）組織への移行に伴い、間接部門を機能子会社として分社化して、それをシェアードサービスと位置付けている企業も一部ある。

**化学A社**「持ち株会社の中に、経理・財務の組織はあるが、実務を担当する要員はいない。要員は全てSSCに籍を置いている。持ち株会社の部門長とSSCの部門長も兼任である。」

**食品B社**「機能分社化を契機に、国内グループ各社のバックオフィスを集約した。」

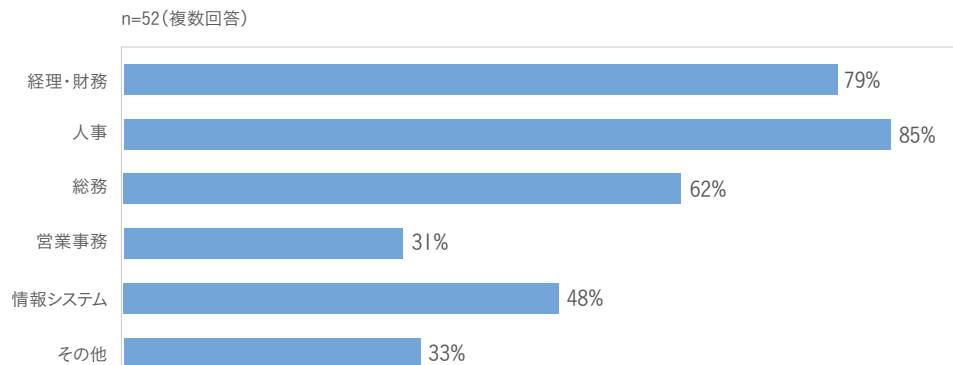
**電機C社**「SSC設立と同時に、本社の人事部、経理部の業務を全てSSCに移管した。本社の人事部、経理部には部長級のみが在籍している。SSCが事実上、グループ全体の人事部、経理部となっている。」

**食品D社**「当初、経理、人事などを対象にSSCを設立したが、持ち株会社の機能を見直す中で、法務やCSRを含む間接業務がSSCに移管された。」

### ■ 業務ごとの導入状況

シェアードサービスを導入している業務領域について見ると、人事が最も多く、経理・財務がそれに次ぐ。導入割合は人事が85%、経理・財務が79%である。以下、総務、情報システム、営業事務と続く。ただし、営業事務での導入割合は3割にとどまっており、シェアードサービスの導入は人事、経理・財務などバックオフィス業務が中心である。

図表9 シェアードサービスの導入割合（業務領域別）



注：「その他」は、消費者対応、コールセンター、技術、研究支援、品質管理、購買、広報、保険、人材派遣など

シェアードサービスの導入は、経理・財務と人事が中心である。



## ■ 集約対象業務

次に、シェアードサービスの対象業務を業務領域別に見ることとする。

経理・財務の集約対象業務は、一般会計、債務管理、債権管理が中心である。

経理・財務では、一般会計、債務管理（買掛など）、債権管理（請求など）を対象とする企業が8割以上である。決算・税務、資金管理はシェアードサービスの対象業務とせず、本社部門の業務とする企業が多いが、それでも7割弱の企業が対象としている。

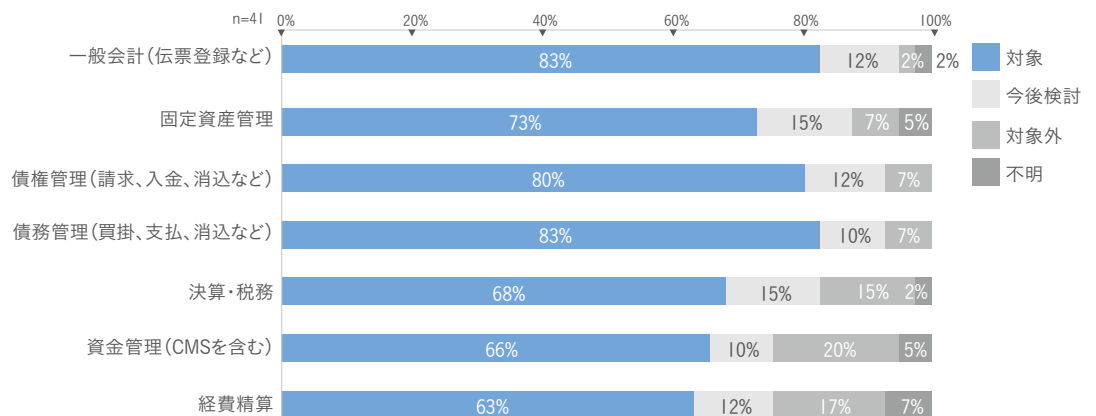
**電機C社** 「資金管理、債権・債務管理については、これまでグループとして集約を行っていなかったのですが、今後は集約したいと考えている。」

**サービスE社** 「財務諸表を作成するところまでがSLAで決められた業務範囲である。」

**食品F社** 「本社の経理・財務部門はブレインという位置付けで、資金運用、会計政策、会計規程を担当している。それ以外の会計処理的な業務はSSCが担当する切り分けとなっている。一部決算や連結で本社部門に残っている業務があるが、いずれSSCに移管する考えである。」

**エネルギーG社** 「以前は、経理の実績数字を作るまでがSSCの仕事、予算管理、管理会計、連結決算は委託者である本社部門の仕事という線引きがあった。現在は連結決算の他、事業部門別損益など管理会計の一部もSSCで取り組んでいる。」

図表 10 シェアードサービスの対象業務（経理・財務）

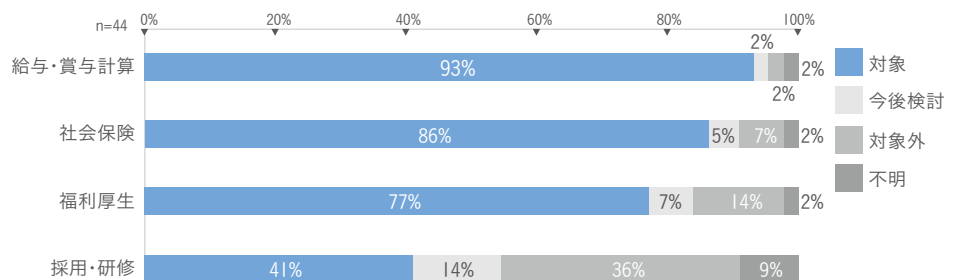


人事の集約対象業務は、給与・賞与計算、社会保険、福利厚生が中心である。

人事については、給与・賞与計算（93%）、社会保険（86%）、福利厚生（77%）を対象とする企業が多い。採用・研修は41%と少なく、「今後検討」を合わせても、55%にとどまる。

**食品F社** 「本社の人事部門は採用と人員政策を担当し、手続き関係は全てSSCで行っている。」

図表 11 シェアードサービスの対象業務（人事）

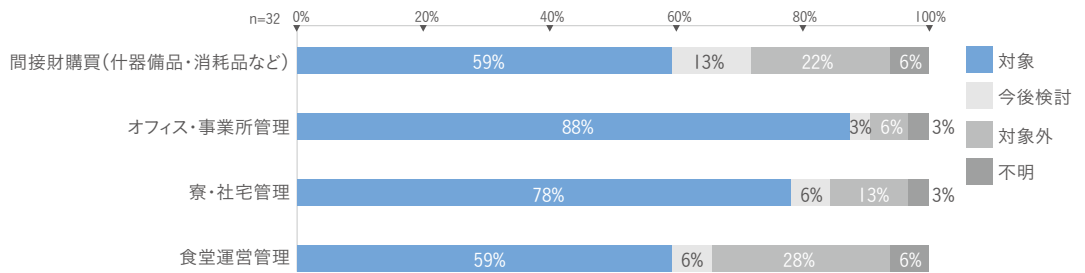


総務の集約対象業務は、施設管理が中心だが、今後は間接財購買が増える見通しである。

総務については、オフィス・事業所などの施設管理が中心である。間接財購買を対象としている企業は59%だが、「今後検討」と合わせると72%となり、集約対象とする企業が増える見通しである。

**建設 H 社** 「株主総会や取締役会の開催なども集約しようとしたが、効果が出せないため各社に戻した。」

図表 12 シェアードサービスの対象業務（総務）



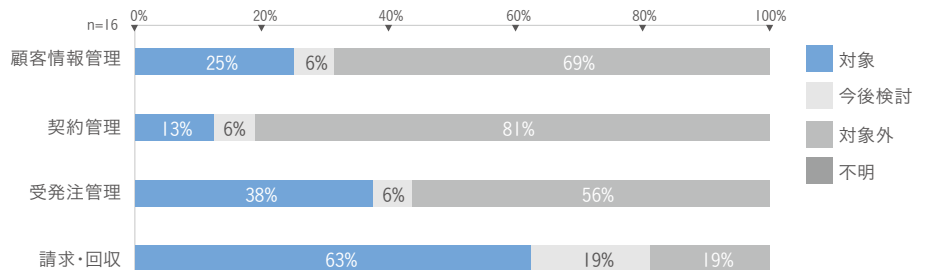
営業事務については、請求・回収を集約対象業務とする企業が多い。

営業事務については、請求・回収が63%で最も多く、「今後検討」と合わせると82%に達する。受発注管理を対象とする企業は38%で、「今後検討」を合わせても44%にとどまる。契約管理、顧客情報管理については、対象外とする企業が圧倒的に多い。営業事務のシェアード化については、業種によっても違いがあると見られる。

**日用品 I 社** 「シェアードサービスの対象業務で、ボリュームが一番大きいのは、受注と営業事務支援である。」

**電機 J 社** 「全国の販社、直販拠点の販売事務、販社経理、コールセンターの業務を2拠点に集約した。集約化、標準化による工数削減は、当初計画をほぼ完了している。オペレーション業務でまだ販社に残っている業務があるが、販社の再編に合わせて巻き取っていく考えである。」

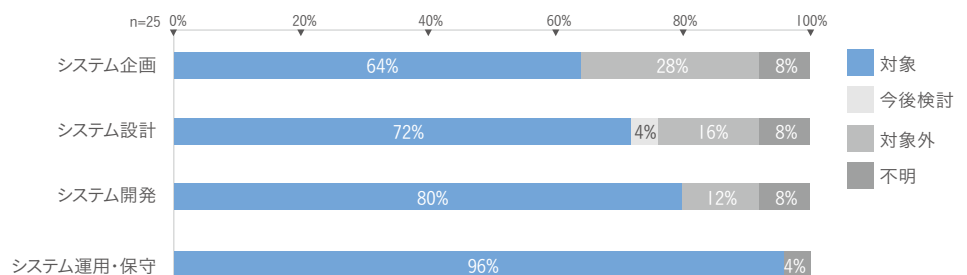
図表 13 シェアードサービスの対象業務（営業事務）



情報システムの集約対象業務は、運用・保守が最も多く、開発、設計、企画と続く。

情報システムについては、システム運用・保守が96%と最も多く、以下、システム開発、システム設計、システム企画の順となっている。

図表 14 シェアードサービスの対象業務（情報システム）



## 2-3 シェアードサービスの目的と達成状況

### (1) シェアードサービスの目的

今回の調査では、シェアードサービスの導入目的を7つに分類した。

- ①コスト削減（業務効率化）
- ②業務品質向上
- ③業務迅速化
- ④ガバナンス強化（統制レベル向上）
- ⑤グループ経営基盤強化
- ⑥事業部門の直接業務の一部受託
- ⑦シェアードサービスの外販

①コスト削減（業務効率化）と⑦シェアードサービスの外販については、説明は不要だろう。②業務品質向上は、正確性（堅確性）の向上、質のばらつきの解消（均質化）、専門性の向上を意味する。③業務迅速化は、業務処理の迅速化、決算早期化、意思決定の迅速化などを意味する。④ガバナンス強化（統制レベル向上）は、業務プロセスの透明性向上、内部牽制の強化、責任範囲の明確化などを意味する。⑤グループ経営基盤強化とは、業務改革の提案、専門家人材の育成、経営人材（CFO など）の育成、経営管理情報の提供などグループ経営の高度化に資することである。⑥事業部門の直接業務の一部受託とは、直接業務に付随する間接業務、例えば、顧客データや与信データなど各種データ分析、提案書などコンテンツ作成支援などの受託を意味する。

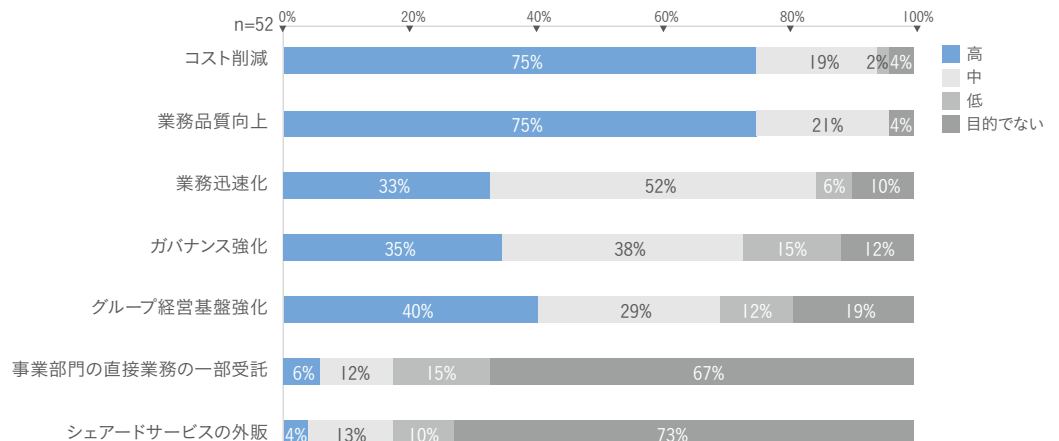
7つの目的の重要度について見ると、コスト削減、業務品質向上は、重要度「高」とする企業が7割を超える（図表15）。これに続くのは、グループ経営基盤強化、ガバナンス強化、業務迅速化であるが、重要度「高」とした企業は3～4割にとどまる。事業部門の直接業務の一部受託、シェアードサービスの外販については、重要度「高」とした企業はごくわずかであり、逆に、これらを「目的でない」とする企業が圧倒的に多い。

シェアードサービスの導入目的は、コスト削減と業務品質向上とする企業が多い。

**食品F社**「SSCのミッションは、業務のプロフェッショナル組織として、業務品質向上と業務効率化を図ることである。特に、集約拡大、品質向上、効率化、コスト削減、時間数削減を重視している。」

**エネルギーG社**「シェアードサービス設立当初から、コスト削減、業務品質向上、業務迅速化がミッションである。ガバナンス強化やグループ経営基盤強化は必要ではあるが、QCDが優先されることに変わりはない。」

図表15 シェアードサービス導入目的の重要度



## (2) 導入目的と達成度

次に、7つの導入目的それぞれについて、達成度を見ることにする。

### ①コスト削減

コスト削減については、75%の企業が重要度「高」と回答しているが、達成度が「十分」「ほぼ十分」と答えた企業は半数である。コスト削減はシェアードサービス導入の主要目的の一つであるが、目的を達成できた企業とできていない企業が半々というのが実態である。

インタビューでも、コスト削減については、ポジティブなコメントとネガティブなコメントが半々であった。ポジティブな意見としては、

**食品F社** 「SSC 設立当初は、3年間で1億円コストダウンするといった目標を掲げて、さまざまな取り組みを実施した。コストダウンについては、かなりできていると思う。」

**エネルギーG社** 「シェアードサービス導入によるコスト削減効果については、社内で一定の評価を得ている。業務をSSCに移管することで、人数・工数がこれだけ削減されたという効果は実感している。」

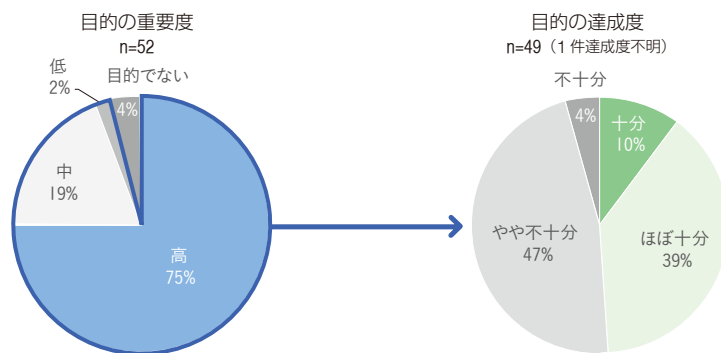
**建設H社** 「コスト削減効果は、導入当初は30%程度あった。現在は5%程度に落ち着いている。」

一方、ネガティブなコメントとしては、

**食品B社** 「現状、形として集約したが、業務標準化、システム共通化が進んでいない。上層部からは、人員削減がテーマとして与えられているが、これからである。」

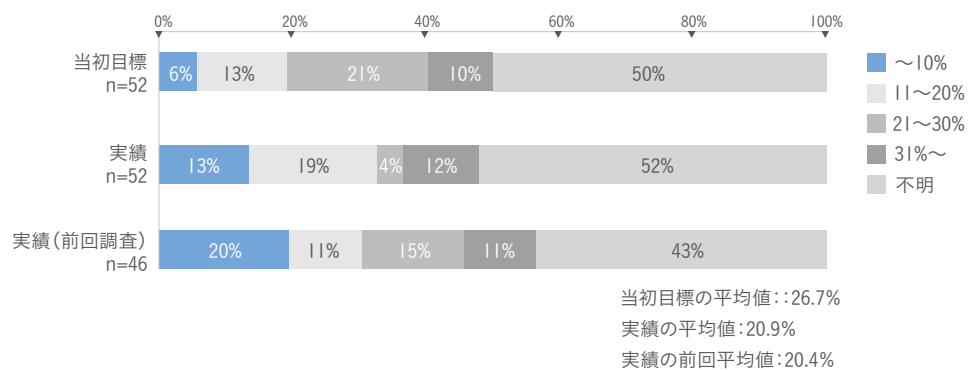
**サービスE社** 「各事業会社でやっていた10人分の業務を、集約後も10人分の費用で受託している。」

図表 16 コスト削減の達成度



コスト削減について、当初目標と実績を聞いたところ、不明とする企業が約半数あった。それ以外では、当初目標は21～30%とした企業が最も多いが、実績は11～20%が最も多く、10%以下とする企業もそれに次いで多かった。

図表 17 コスト削減効果



コスト削減については、目的を達成できた企業は半数である。

## ②業務品質向上

業務品質向上は75%が重要度「高」としており、コスト削減と並んで、シェアードサービス導入の主要目的となっている。

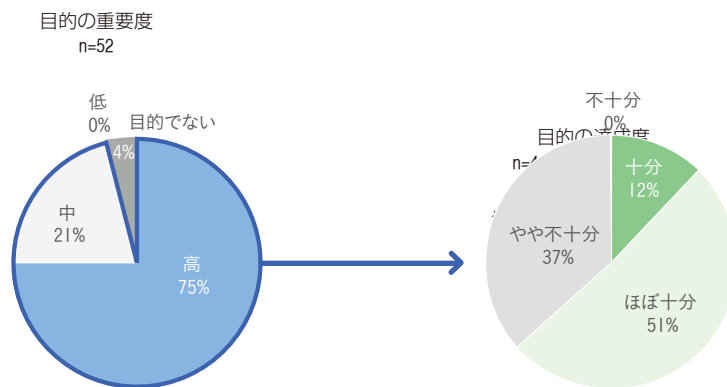
**電機C社**「経理業務は複雑化しており、制度変更対応などが要求されている。一方で、連結企業によって質のばらつきがあるため、専門性のある要員をグループで集約して、均質化を図りたいと考えている。」

**建設H社**「傘下の事業会社には、経営の品質が低い企業も多い。そこで、SSCに間接業務を集約することで、各社の経営の底上げを図りたい。」

業務品質向上の達成度については、約6割の企業が「十分」「ほぼ十分」と回答しており、コスト削減と比較すると達成度は高いといえる。

業務品質向上については、約6割の企業が目的を達成している。

図表 18 業務品質向上の達成度



## ③業務迅速化

業務迅速化については、重要度「高」と回答した企業の割合は33%にとどまるが、達成度では7割の企業が「十分」「ほぼ十分」と回答している。

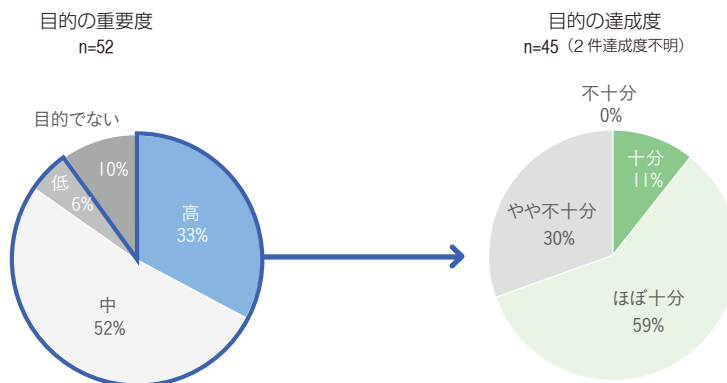
業務迅速化については、7割の企業が目的を達成している。

**サービスE社**「決算早期化については、導入以前と比べて5日間短縮された。」

一方で、次のようなコメントも聞かれた。

**電機C社**「決算早期化については、SSC導入というよりも、他の施策による効果大きい。」

図表 19 業務迅速化の達成度



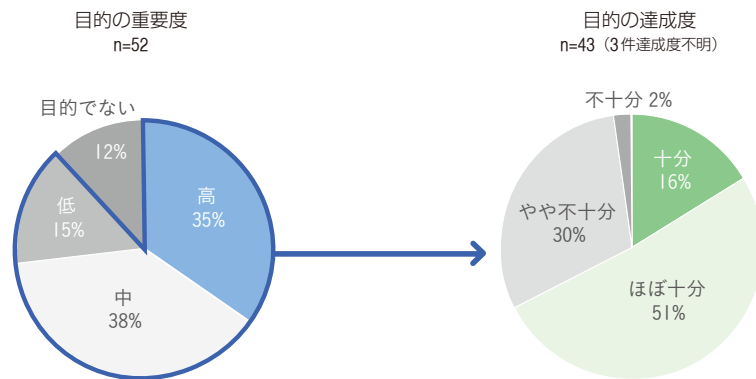
ガバナンス強化については、7割の企業が目的を達成している。

#### ④ガバナンス強化

ガバナンス強化を重要度「高」と回答した企業は35%にとどまるが、達成度については、約7割が「十分」「ほぼ十分」と答えている。

**建設H社**「事業会社からは、内部統制対応が楽だったとの評価が聞かれた。今後は、内部統制の評価作業や帳票整理などもSSCで受託したい。」

図表 20 ガバナンス強化の達成度

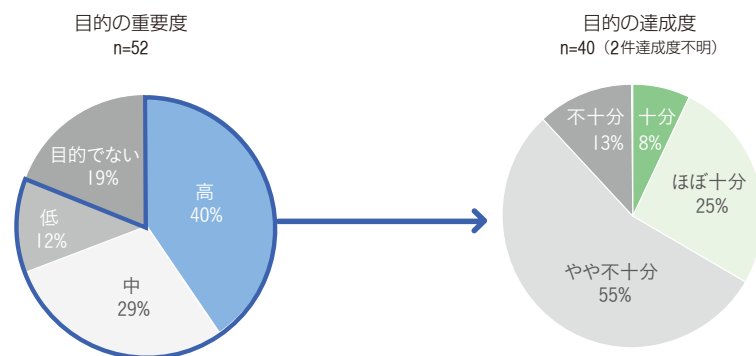


#### ⑤グループ経営基盤強化

グループ経営基盤強化については、目的を達成した企業は3社に1社にとどまる。

グループ経営基盤強化とは、業務改革（BPR）の提案、経営人材（グループ子会社 CFO など）の育成、経営管理情報の提供などを通して、グループ経営の高度化に資することである。グループ経営基盤強化を重要度「高」とした企業は40%あるが、達成度が「十分」「ほぼ十分」と回答した企業は33%にとどまる。

図表 21 グループ経営基盤強化の達成度



グループ経営基盤強化のうち、業務改革提案については、やらなければならないが不十分との声が多い。

グループ経営基盤強化（業務改革の提案、経営人材の育成、経営管理情報の提供など）について、インタビューでは、以下のようなコメントが聞かれた。まず、業務改革の提案については、やらなければならないが不十分との声が多い。

**食品F社**「業務改革提案はグループ経営に資するので、SSCとして当然やらねばならないと考えている。しかし、まだ不十分である。」

**エネルギーG社**「業務をメニュー化して、シェアードサービスとして外出しする流れはできた。さらなる効率化を実現するために、業務改革提案が求められている。しかし、実際には、BPRはSSCの管理職の一業務という位置付けであり、日常業務に追われて手が回らない状況である。」

また、経営人材の育成については、海外展開が進む中、日本から現地に CFO として送り込む人材の需要が高まっており、そうした人材の輩出が SSC に期待されている企業もある。

**サービスE社**「海外展開が急速に進む中で、現地法人の CFO 人材の輩出を求められている。実際、SSC の課長職クラスが多数海外に出向している。次の中間管理職層の育成が課題となっている。」

経営人材の育成とは意味合いが異なるが、実務を経験する場が SSC にしかないため、人材育成の目的で、SSC をジョブローテーションに組み込んでいる企業も少なくない。この場合、新人が一定数配属となり、仕事を覚えると異動になるため、効率化を求められる SSC には厳しい面もある。しかし、これも SSC に期待される役割の一つと考えるべきだろう。

**建設H社**「親会社から毎年新卒者が一定数配置される。新卒者は当初は戦力にはならず、2～3年経つと親会社に戻る。人材育成の一環としてローテーションは必要だが、SSC 要員の6人に1人が新卒者という状況では生産性が悪い。」

最後に、経営管理情報の提供については、これからという企業が多いようである。

**食品F社**「SSC として、商品別損益情報などの見える化で、本体を支援していきたい。さらに、計画や予算の進捗を管理し、警鐘を鳴らすこともやりたいが、今はまだ計画段階である。」

#### ⑥事業部門の直接業務の一部受託

事業部門の直接業務の一部受託を重要度「高」とした企業は6%しかないが、達成度については、約半数が「ほぼ十分」と答えている。

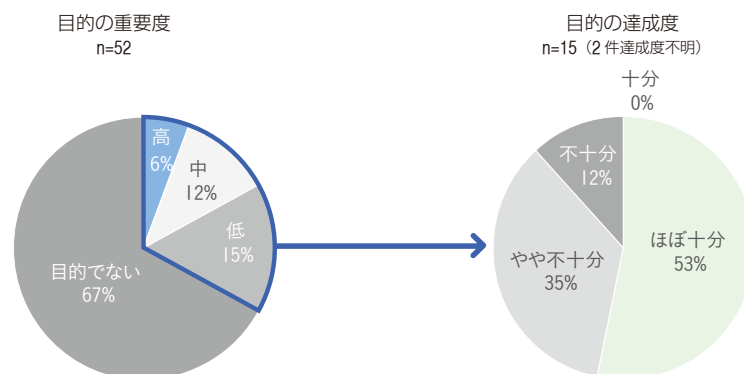
事業部門の直接業務の一部受託の例としては、与信管理、海外受注案件処理、船腹手配・船積手配、サービスマニュアル作成などが挙げられている。

事業部門の直接業務の一部受託について、ニーズはあるが、SSC が受託したがるいないとの声もある。

**日用品I社**「営業現場からは、データ分析・資料作成を SSC に出したいとの要望もある。しかし、今の SSC は定型業務しか受託しないスタンスであるため、実現していない。」

事業部門の直接業務を SSC が受託する際には、集約によって、効率化できる業務であることが前提となることは言うまでもない。

図表 22 事業部門の直接業務の一部受託の達成度



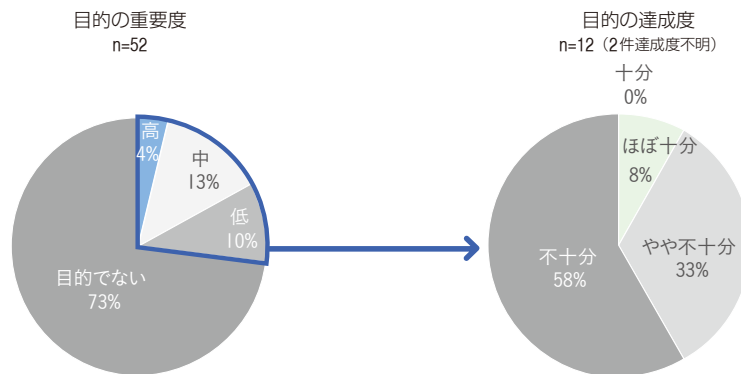
事業部門の直接業務の一部受託については、重要と考える企業は少なく、目的を達成した企業も半数にとどまる。

シェアードサービスの外販については、重要と考える企業は少なく、目的を達成した企業も1割に満たない。

### ⑦シェアードサービスの外販

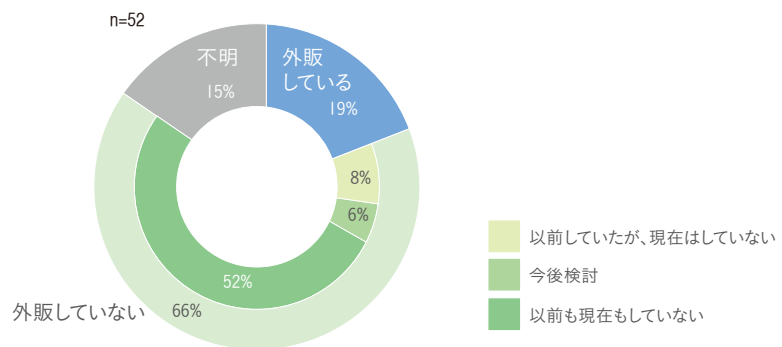
シェアードサービスの外販を重要度「高」とした企業は4%しかなく、73%は「目的でない」と回答している。また、達成度は「十分」はゼロ、「ほぼ十分」は8%となっており、シェアードサービスの7つの目的の中で最も低い。

図表 23 シェアードサービスの外販の達成度



現在、シェアードサービスを外販している企業は19%にすぎない。しかも、この中には人材派遣などシェアードサービス以外のサービスが含まれており、実際にシェアードサービスを外販している企業はさらに少ないものと推測される。

図表 24 シェアードサービスの外販状況



注：人材派遣などシェアードサービス以外のサービス外販が含まれる。

企業がシェアードサービスの外販を志向する場合、3つの理由が考えられる。第一に、グループ外の業務を引き受けることで規模の経済を追求し、さらなるコスト削減を実現するためである。第二に、サービス外販によって利益を確保し、プロフィットセンターとして、グループに直接貢献するためである。最後に、事業会社としての成長の方向性を描くことで、SSC 要員のモチベーション維持・向上につなげるためである。

しかしながら、達成度の数字が示す通り、外販を成功させるのは至難である。共同 SSC から出発して、外販を成功させた BPO ベンダーは、「外販で成功するには、外販に対する強い意思が必要であり、SSC の延長線上に外販があるわけではない」と安易な外販志向に警鐘を鳴らしている。

達成度の数字が示す通り、シェアードサービスの外販を成功させるのは至難である。



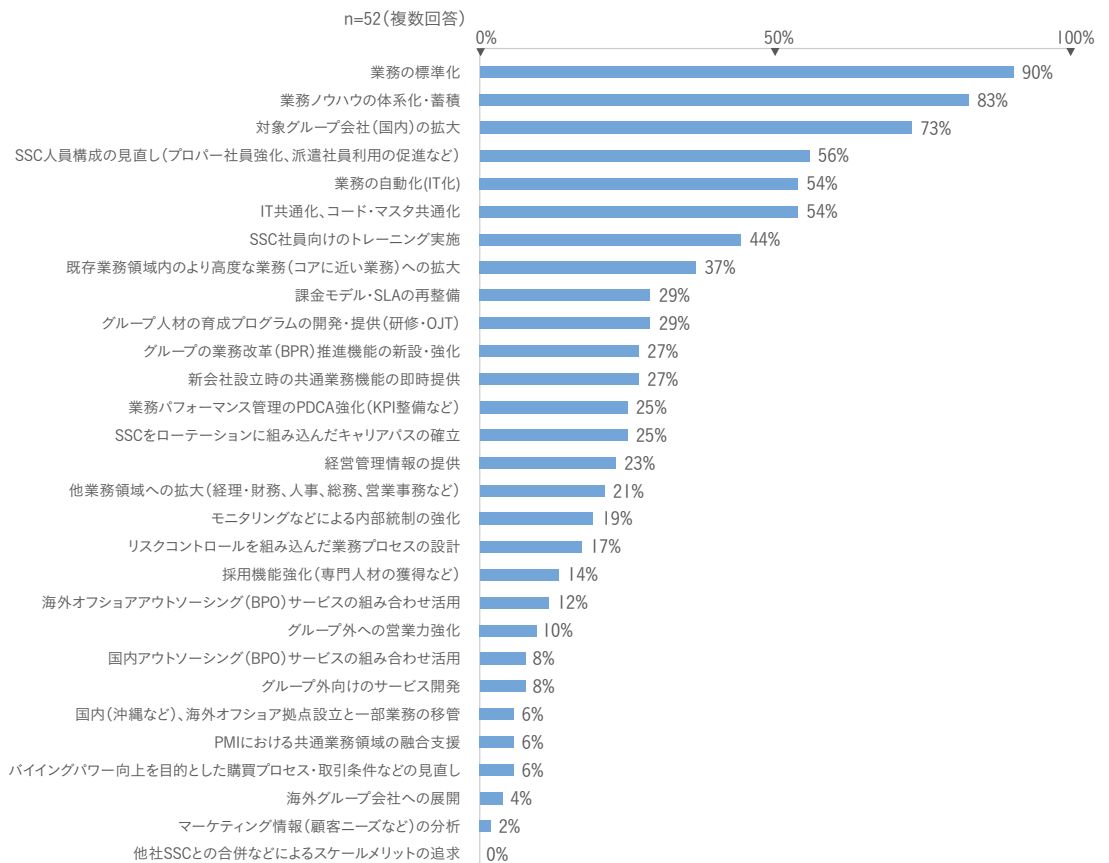
## 2-4 目的達成のために重視した施策

ここでは、シェアードサービスの目的を達成するために、各企業が具体的にどのような施策を重要と考えて、取り組んできたかを見ることにする。

目的達成のために重視したと回答した企業の割合が最も高い施策は「業務の標準化」(90%)であり、以下、「業務ノウハウの体系化・蓄積」(83%)、「対象グループ会社(国内)の拡大」(73%)と続く。この3つには及ばないが、「SSC人員構成の見直し」(56%)、「業務の自動化(IT化)」(54%)、「IT共通化、コード・マスタ共通化」(54%)も、重視した企業の割合が5割を超える。

このように、目的達成のために重視した企業の割合が高い施策には、コスト削減、業務品質向上という2大目的に対応した施策が並んでいる。

図表 25 目的達成のために重視した施策



業務の標準化、業務ノウハウの体系化・蓄積、システムの共通化については、インタビューで以下のよ  
うなコメントがあった。

**食品D社** 「システム共通化はシェアードサービス導入の前提である。ERPパッケージの導入、人事システム  
の共通化によって環境整備を図った上で、シェアードサービスのメニュー化を進めた。」

**エネルギーG社** 「SSCには派遣社員も多いので、人が変わっても対応できるように、業務マニュアルの整備を  
徹底的にやっている。」

**電機J社** 「標準化については、集約後2カ月間で完了することを目標としており、プライオリティーを付  
けて取り組んでいる。」

また、KPIを整備して定量化するなどして、SSCに集約した業務のパフォーマンス管理を強化している企業もある。

**食品F社**「業務品質を向上させるため、見える化を進めている。ミスが発生したらデータベースに登録し、同じミスが起きないように、原因を究明して再発防止策を開示している。」

**エネルギーG社**「受託した業務の品質向上については、エラー率などの指標を定量化し、改善に取り組んでいる。」

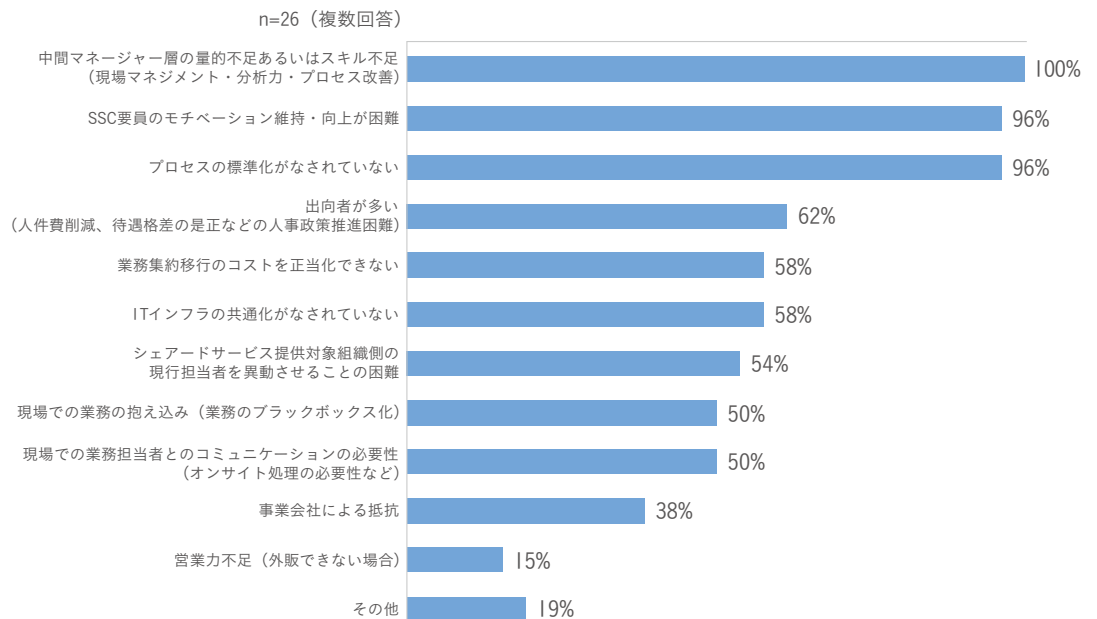
**建設H社**「業務工数調査ソフトを活用している。当初は、業務を数値化するという考え方が目新しく、超勤時間の削減などの効果も上げた。現在は課題がある業務について活用している。」

さらに、現場レベルで改善活動を実施している企業も見られる。

**建設H社**「小集団活動を実施して、成果を発表させている。全体で20チームあり、隔月で開催している。当初はごく基本的な提案しかなかったが、最近では提案内容もレベルアップしている。」

一方、これらの施策を実行するに当たって直面した課題としては、回答企業のほとんどが、「中間マネージャー層の量的不足あるいはスキル不足」、「SSC要員のモチベーション維持・向上が困難」、「プロセス標準化がなされていない」の3項目を挙げている。

図表 26 施策の推進を困難にした課題



中間マネージャー層の量的不足・スキル不足については、以下のような声が聞かれた。

**食品B社**「オペレーションを回すプレイングマネージャーは多いが、視野が狭い。業務を俯瞰的に検証し、プロセス改善、業務標準化を推進できる人材がいない。」

**サービスE社**「中間管理職層の育成が遅れている。今の若手は、ルーチン業務はこなせるが、判断業務は苦手であり、どう育成するかが課題である。」

**エネルギーG社**「SSCの業務量が拡大する中で、中間層による管理が十分に機能しているか疑問に感じる。」

施策を実行する際に、ほとんどの企業が、中間マネージャー層の量的不足・スキル不足、SSC要員のモチベーション維持・向上が困難、プロセス標準化がされていないことを挙げている。

SSC 要員のモチベーション維持・向上を課題として挙げる企業も多い。

**エネルギーG社**「モチベーションの問題は、SSC の宿命である。特に 20～30 代の若手にとっては、決められた業務を決められた通りにやるという環境で、モチベーションの維持・向上を図ることが難しい。」

**建設H社**「シェアードサービスでは、社員の頑張りが売上に結び付かない。このため、モチベーションアップの施策を講じても、結局、マンネリ化してしまう。」

また、業務プロセスの標準化は、重視する企業の割合が最も多い施策であるが、必ずしも十分にできていないのが実情である。

**サービスE社**「プロセスの標準化はできているはずだが、個社の要望を聞いているので、細かいところではできていない。」

**建設H社**「コード、科目、業務フローは統一されているが、運用ルールが事業会社によって異なっている。」

こうした課題に対して、各社はさまざまな施策を講じている。

例えば、SSC 要員のモチベーションを維持・向上するために、報奨金、表彰制度、資格取得、研修制度などを導入している企業は多い。しかし、こうした実務レベルの施策には限界があり、モチベーションアップには、SSC の役割を明確にした上で、キャリアパスを明示し、グループ内でローテーションすることが必要との声が多い。

**食品D社**「事業会社と SSC の間でローテーションを行い、ユーザーとサービス提供者という立場の固定化を避け、互いに業務を理解し合える体制にする必要がある。」

**食品F社**「SSC の位置付けを明確にして、本体との人材交流を積極的に行わないといけない。そのためには、キャリアパスを設定して、ローテーションを制度化する必要がある。」

**エネルギーG社**「持株会社、事業会社、機能会社 (SSC) という体制で、それぞれの役割を明確に理解する必要がある。その上で、10 年間のうち 3 年間は SSC で実務経験を積むといったことを制度化しないといけない。現在は、事業会社と SSC のローテーションを、3 年間隔で意識的に行うようにしている。」

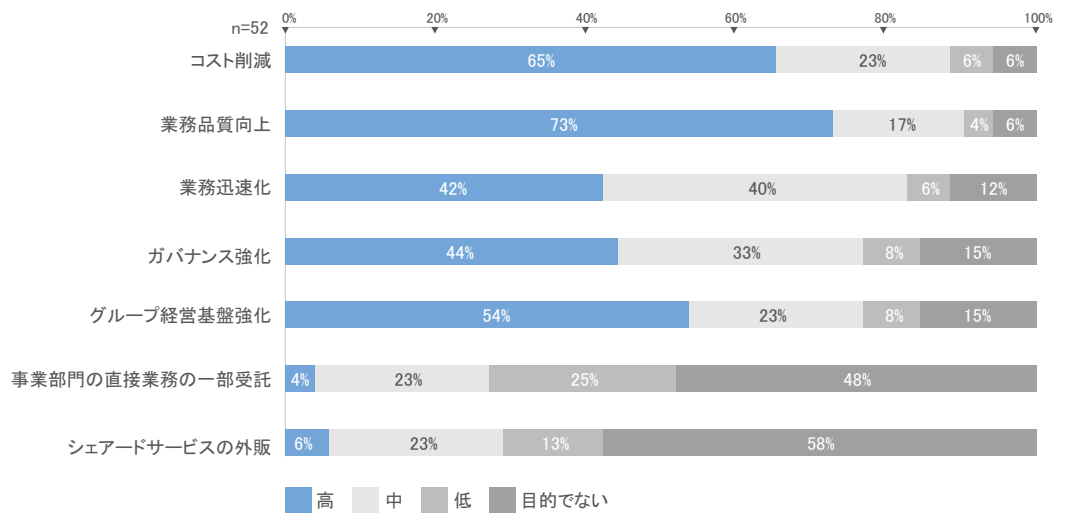
業務プロセスの標準化は、多くの企業が重視しながら、必ずしも十分にできていないのが実情である。

## 2-5 シェアードサービスの今後の方向性

### (1) 今後の目的

シェアードサービスの今後の目的を見ると、基本的な傾向は現在と大きく変わらない。コスト削減と業務品質向上については、引き続き、重要度「高」とする企業が多い。これに続くのが、グループ経営基盤強化、ガバナンス強化、業務迅速化である。事業部門の直接業務の一部受託、シェアードサービス外販については、今後も「目的でない」とする企業が多い。

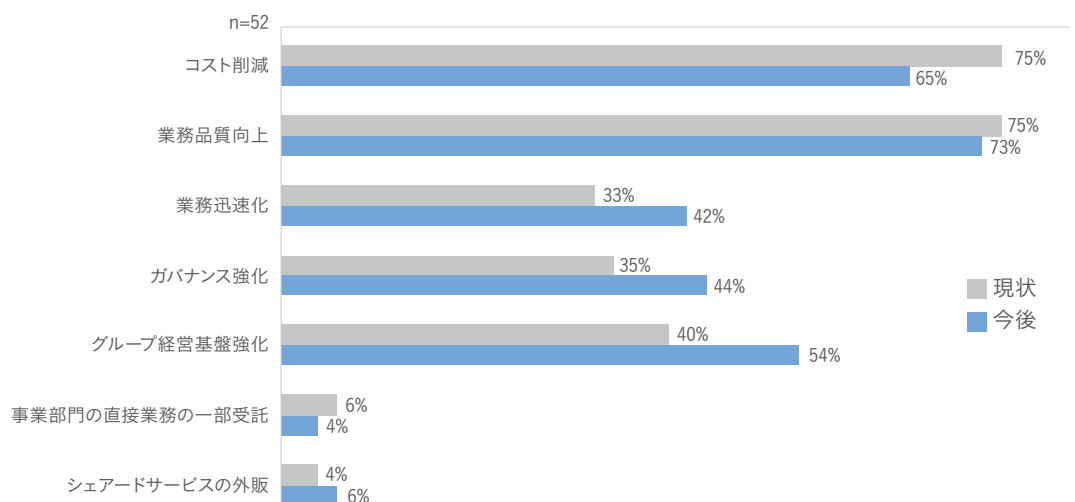
図表 27 シェアードサービスの今後の目的



基本的な傾向は変わらないが、重要度「高」とした企業の割合を現状と今後で比較すると、興味深い変化が読み取れる。コスト削減について、今後の重要度「高」とする企業の割合は、現在より 10 ポイント低下している。逆に、グループ経営基盤強化について、今後の重要度「高」とする企業の割合は、現在より 14 ポイントも伸びている。業務迅速化、ガバナンス強化についても、同様の傾向が読み取れる。

コスト削減の重要性は今後も変わらないが、今後はグループ経営基盤強化の重要性が高まる傾向にある。

図表 28 現状の目的と今後の目的の比較（重要度「高」を選択した割合）



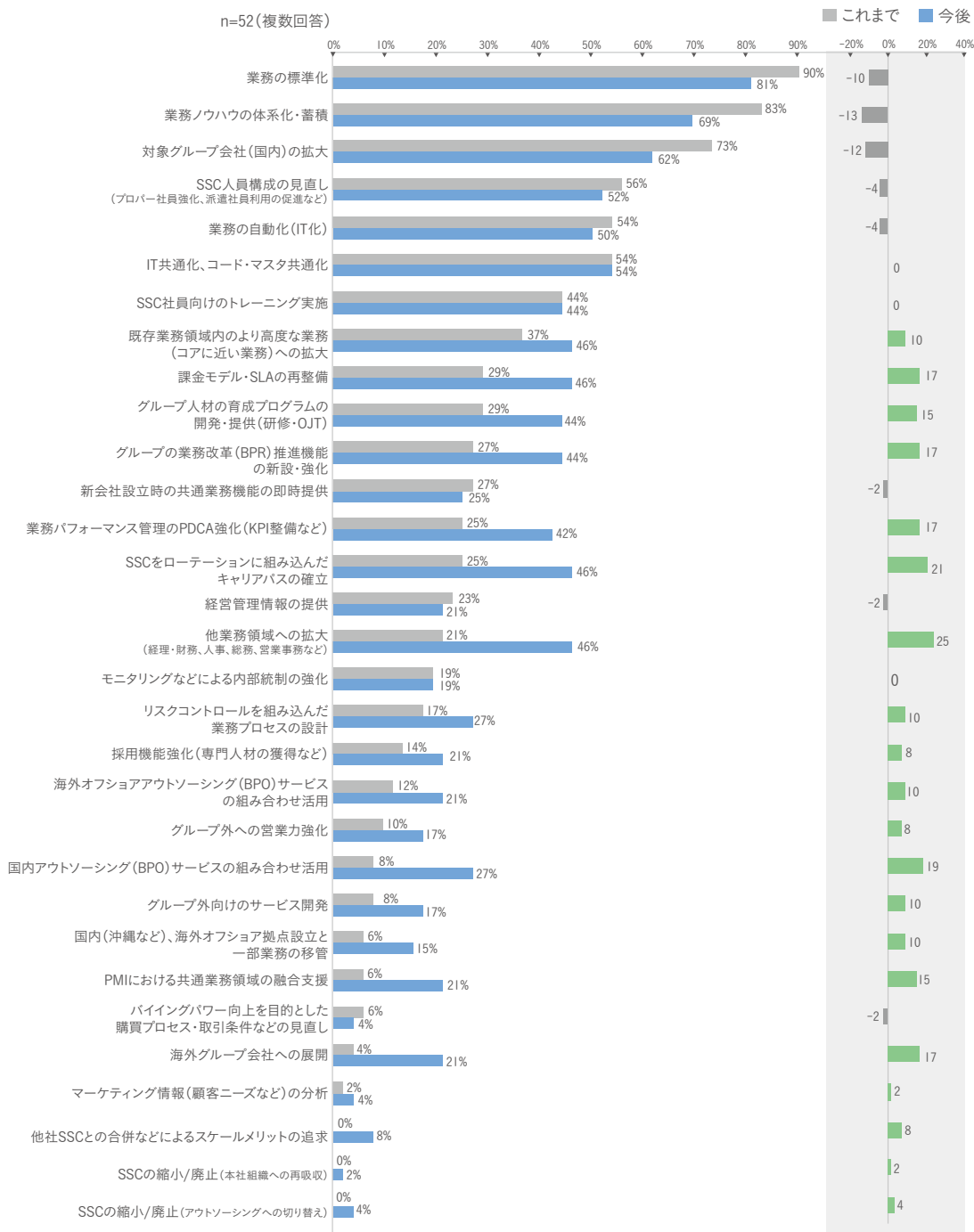
次に、今後重視する施策について見ることにする（図表 29）。今後重視する施策は、「業務の標準化」、「業務ノウハウの体系化・蓄積」、「対象グループ会社（国内）の拡大」、「IT 共通化、コード・マスタ共通化」、「SSC 人員構成の見直し」、「業務の自動化」となっており、引き続き、コスト削減、業務品質向上に対応した施策が上位を占めている。ただし、これらの施策を重要と考える割合は、「IT 共通化、コード・マスタ共通化」を除き、これまでと比べて、数ポイントから 10 数ポイント低下する傾向にある。

今後は、提供業務・機能の拡大、人材の強化、SSCのマネジメント強化に関連する施策が重視される傾向にある。

一方、これまでは重視する企業の割合が少なかったが、今後は重視する企業の割合が高まる施策もある。今後重視する企業の割合が比較的多く（40%以上）、これまでと比較して、割合の増加が顕著な施策としては、「他業務領域への拡大」（+25）、「SSCをローテーションに組み込んだキャリアパスの確立」（+21）、「課金モデル・SLAの再整備」（+17）、「グループの業務改革（BPR）推進機能の新設・強化」（+17）、「業務パフォーマンス管理のPDCA強化」（+17）、「グループ人材の育成プログラムの開発・提供」（+15）、「既存業務領域内のより高度な業務への拡大」（+10）がある。このように、今後は、提供業務・機能の拡大、人材の強化、SSCのマネジメント強化に関連する施策が重視される傾向にある。

また、「国内アウトソーシング（BPO）サービスの組み合わせ活用」（+19）、「海外グループ会社への展開」（+17）、「PMIにおける共通業務領域の融合支援」（+15）も、重視する企業の割合は依然3割に満たないものの、割合の増加が顕著な施策として注目される。

図表 29 今後重視する施策（これまで重視した施策との比較）



注：差分の数字は、今後重視する企業の割合から、これまで重視してきた企業の割合を引いたもの（数字が合わないのは、四捨五入による誤差によるもの）

## 2-6 アンケート調査結果のまとめ

アンケート調査結果から明らかになったことを、あらためて整理しておこう。

- ✓ シェアードサービス導入目的は主として、コスト削減と業務品質向上の2つである。
- ✓ 目的の達成状況は、コスト削減を達成できた企業は約半数、業務品質向上を達成できた企業は約6割である。
- ✓ これまでに実施した施策は、
  - 業務の標準化
  - 業務ノウハウの体系化・蓄積
  - 対象グループ会社の拡大など、コスト削減、業務品質向上に対応したものが中心である。
- ✓ 施策を推進する際、ほとんどの企業が、
  - 中間マネージャー層の量的不足・スキル不足
  - SSC 要員のモチベーション維持・向上が困難
  - プロセスの標準化がなされていないという課題に直面している。
- ✓ 今後も、コスト削減と業務品質向上が重要な目的であることは変わらないが、グループ経営基盤強化の重要性が相対的に増加している。
- ✓ 今後の施策については、これまでの施策に加えて、
  - 提供業務・機能の拡大  
(より高度な業務への拡大、他業務領域への拡大、グループ BPR 機能の新設・強化)
  - 人材の強化  
(SSC をローテーションに組み込んだキャリアパスの確立、グループ人材育成プログラムの開発・提供)
  - SSC のマネジメント強化  
(課金モデル・SLA の再整備、業務パフォーマンス管理の PDCA 強化)といった施策が重視される傾向にある。

# Chapter 3

## 「異質の知」との融合による SSC 再生

- 
- 3-1 標準化・共通化の重要性
  - 3-2 標準化・共通化の徹底を阻む3つの壁
  - 3-3 「異質の知」の活用で壁を乗り越える
-

日本企業では、シェアードサービスの導入は進んでいるが、十分な効果を実現できている企業は多くない。実際、シェアードサービスの主たる目的であるコスト削減と業務品質改善について、目的を達成できた企業の割合は、コスト削減で半数、業務品質改善で6割というのが実態である。シェアードサービスの導入効果が十分でない企業にとっては、シェアードサービスを有効に機能させるために、SSC 再生を図る必要がある。

われわれは前回のレポートで、業務の標準化とシステムの共通化が、シェアードサービスの成否を分けるポイントであるとした。標準化・共通化の重要性は今では周知のことであり、今回のアンケート調査でも、目的達成のために重視した施策のうち、標準化はトップ、共通化も5位に入っている。一方、今後重視する施策でも、標準化は依然としてトップ、共通化も4位に入っている。

このように、多くの企業は標準化・共通化の重要性を十分認識しており、ある程度取り組んでいるものの、依然として取り組みが不十分という状況にある。標準化・共通化はある程度進んでいるが、それを徹底できていないことが問題なのであり、SSC 再生の鍵は、標準化・共通化の徹底にあるといえる。

標準化・共通化の取り組みが不十分に終わるのは、3つの壁を乗り越えられないからである。3つの壁とは、標準化・共通化に対する理解の壁、コミットメントの壁、能力の壁である。これらの壁を乗り越えるためには、「気づき」を得ることが必要であり、そのためには、われわれが「異質の知」と呼ぶ外部の知見を利用することが有効である。SSC 再生を果たすためには、バックオフィス部門内部で蓄積した知識・ノウハウと、「異質の知」をダイナミックに融合させることが重要になる。



### 3-1 標準化・共通化の重要性

最初に、業務の標準化、システムの共通化とは何なのか、なぜ重要なのかをあらためて確認しておきたい。

業務の標準化とは、業務のプロセスを明確に定義し、プロセスの簡素化や改善を試みた上で、標準プロセスとして定めて、それを確実に実行することである。業務プロセスを定義することは、組織の中で脈々と伝承されてきた「暗黙知」を言語化して、「形式知」に置き換えることでもある。定義された業務プロセスを確実に実行するためには、業務を支えるインフラとして、業務システムの共通化が不可欠である。その意味で、業務の標準化とシステムの共通化は、表裏一体の関係にあるといえる。

このように、業務の標準化には、業務プロセスを定義することと、それを確実に実行することの2つのポイントがある。業務の標準化は、日本企業の製造現場では当然のこととして行われてきた。しかしながら、バックオフィスなどの間接部門では、業務を標準化するという考え方そのものが定着しているとはいえない。

シェアードサービスで、標準化・共通化が重要となる理由は、以下のように整理できる。

第一に、スケールメリットを発揮するためである。部門や会社が異なれば、同じように見える業務であっても、部門ごと、会社ごとに業務のやり方が異なることは珍しくない。こうした状況で業務を集約しても、スケールメリットを生かせず、効率化にはつながらない。スケールメリットを生かすためには、標準化・共通化を徹底して進める必要がある。

第二に、人材を有効に活用するためである。業務が標準化されると、誰でも業務を遂行できる状態になる。その結果、派遣社員など低コストの人材を活用し、間接部門のコスト構造を変えることが可能になる。逆に、当該業務を行っていた優秀な社員については、より付加価値が高い業務を担当させることで、人材を有効に活用することができる。

第三に、業務継続性を確保するためである。業務が標準化されておらず、ベテラン社員が属人的に業務を行なっている状況では、その社員が退職すれば業務が遂行できなくなるリスクがある。業務ノウハウが継承されないこともリスクである。業務の標準化は、こうしたリスクを回避し、業務継続性を担保する有効な方法といえる。

第四に、業務のスピードを向上させるためである。部門ごと、会社ごとに業務が最適化されている状況は、部門内、会社内で業務が完結している限り、極めて効率的である。しかし、部門間、会社間で業務連携が必要になると、調整に時間が掛かり、業務スピードは一気に遅くなる。また、合併・買収後の経営統合や、事業立ち上げに必要なバックオフィスの整備についても、標準化された業務基盤の有無で、実行スピードに大きな差が生まれる。

第五に、ガバナンスを強化するためである。部門ごと、会社ごとに業務、システムがバラバラだと、本社から業務の実態を把握することが難しく、ガバナンスが効かない。標準化、共通化が進めば、業務のパフォーマンスを常にモニターできるようになるため、ガバナンスを効かせやすくなる。

最後に、継続的な改善を実現するためである。業務が標準化され、システムが共通化された状況では、共通の指標で業務を比較することが可能になるため、継続的な改善がやりやすくなる。また、グループ/グローバルでベストプラクティスを共有して、改善に生かすことも容易になる。

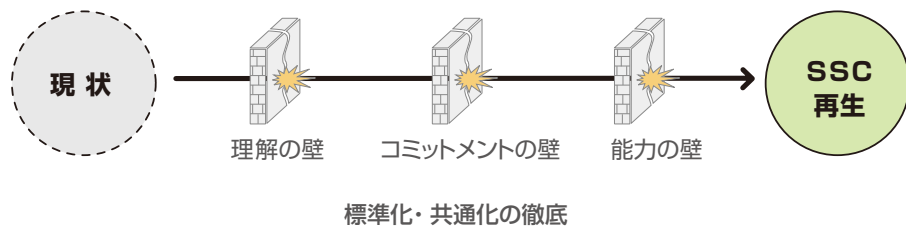
業務の標準化には、業務プロセスを定義することと、それを確実に実行することの2つのポイントがある。

### 3-2 標準化・共通化の徹底を阻む3つの壁

標準化・共通化の徹底を阻むのは、理解の壁、コミットメントの壁、能力の壁という3つの壁である。

シェアードサービスを導入したが、十分な効果が上がらない理由は、標準化・共通化を徹底できていないことにある。では、なぜ、標準化・共通化の取り組みが不十分に終わるのだろうか。その理由として、3つの壁が挙げられる。3つの壁とは、標準化・共通化に対する理解の壁、コミットメントの壁、能力の壁である（図表30）。3つの壁のいずれかてつまずくと、標準化・共通化の取り組みが不十分に終わることになる。

図表30 標準化・共通化の3つの壁



第一は、標準化・共通化に対する理解の壁である。既に述べたように、業務プロセスを定義して、それを確実に実行することは、製造現場では当然のこととして定着している。一方、バックオフィスなどの間接部門では、そういう文化がなく、業務を標準化するという発想そのものが希薄である。間接業務の標準化については、経営トップの関心が低く、理解も十分でないことが多い。

多くの企業では、間接業務コストの実態を調べようとしても、そもそもデータがない。また、間接業務コストを削減しようとしても、間接業務をプロセスとして定義していないため、何をどうすればよいか具体策を描けない。こうした状況を招いたのは、経営トップの間接業務に対する関心の薄さであり、標準化・共通化に対する理解の乏しさである。

しかしながら、標準化・共通化というものは、その重要性をいくら説いたところで、実際にやってみて、効果を実感しないことには、本当に理解したことにならないという難しさがある。その意味では、最初の一步をどう踏み出すかが非常に重要といえる。

**日用品I社**「当社ではノンコア業務に対して、経営トップの関心が薄い。事業部門も同様である。標準化を行う動きは、BPOベンダーからの提案であり、当社だけではそういう動きは起きなかつただろう。」

第二は、標準化・共通化に対するコミットメントの壁である。標準化・共通化を実際に進めるためには、人を投入して体制を整備する必要があり、相応の投資が必要になることもある。また、標準化・共通化は総論賛成、各論反対になりやすく、現場からの抵抗も予想される。それらを乗り越えるためには、経営トップ以下、標準化・共通化をやり遂げるというコミットメントが不可欠である。

現場からすれば、標準化・共通化の必要性は分かるが、慣れ親しんだやり方を変更したくないのが本音である。顧客や資本関係のない取引先が絡む場合は、なおさらである。請求業務を例にとると、顧客要望に応じた請求書加工などのカスタマイズは当然のこととされ、それをやめれば利便性の低下と受け取られかねないからである。こうした状況で、標準化・共通化に現場が抵抗するのは、ある意味、当然のことといえる。

しかし、それではいつまでたっても効率化は進まない。改革に抵抗は付きものである。現場の抵抗を抑え、標準化・共通化を徹底的に追求するためには、経営トップが標準化・共通化の重要性をよく理解し、やり遂げる強い意志を持って進めることが決定的に重要といえる。

第三に、標準化・共通化を進める能力の壁である。当然のことだが、標準化・共通化を行うには、一定の能力・スキルが必要とされる。業務の内容を深く理解していることはもちろん、業務テンプレートなどの知識や、業務分析、BPR、標準プロセスの定義・設計などのスキルも求められる。

それだけではない。標準化・共通化を実際に進める段階では、さまざまな問題に直面することになる。例えば、現場からは、「それはできない」、「やりたくない」という抵抗があるかもしれない。こうした問題を一つひとつ解決するためのスキルも必要になる。関係者とのコミュニケーションを含め、新しい環境への移行を支援するチェンジマネジメントのスキルもその一つである。

しかし、経理・財務、人事などの間接部門は、担当業務には精通していても、標準化・共通化に必要なスキルは持っていないのが普通である。アンケート調査でも、業務の標準化など施策の推進を困難にした主要課題の一つとして、「中間マネージャー層の量的不足・スキル不足」が挙げられた。

**食品B社**「業務を俯瞰的に検証し、プロセス改善、業務標準化を推進できる人材がない。」

**エネルギーG社**「BPRは管理職の一業務という位置付けであり、日常業務に追われて、手が回らない状況である。」

こうした状況で標準化・共通化を進めるためには、不足するスキルをいかに補うかを考える必要がある。

### 3-3 「異質の知」の活用で壁を乗り越える

前述の通り、標準化・共通化の取り組みが不十分に終わる理由は、標準化・共通化に対する理解が足りないか、コミットメントが足りないか、標準化・共通化を進める能力・スキルが足りないためである。では、これら標準化・共通化の3つの壁は、どうすれば乗り越えることができるのだろうか。

3つの壁を乗り越えるには、外部の知、異質の知を積極的に導入することが有効である。

標準化・共通化の3つの壁で最も難しいのは、理解の壁だろう。理解の壁は、実際にやってみて、具体的な効果を実感しないと、本当に理解したことにならないからである。その意味では、最初の一步をどう踏み出すかがポイントであり、そのきっかけとなる「気づき」をいかに得るかが重要になる。「気づき」を得るためには、バックオフィス部門と異なる組織、異なる専門分野の知見（「異質の知」）を積極的に導入し、刺激を受けることが有効といえる。

「異質の知」は、最初の壁だけでなく、第二、第三の壁を乗り越える上でも有効である。コミットメントの壁を乗り越えるためには、標準化・共通化に対する意識改革を進める必要があるが、「異質の知」は意識改革を促す一助となるだろう。さらに、能力の壁を乗り越えるためには、不足する能力・スキルを補う必要があるが、これこそ「異質の知」の導入が最も効果を発揮するところである。

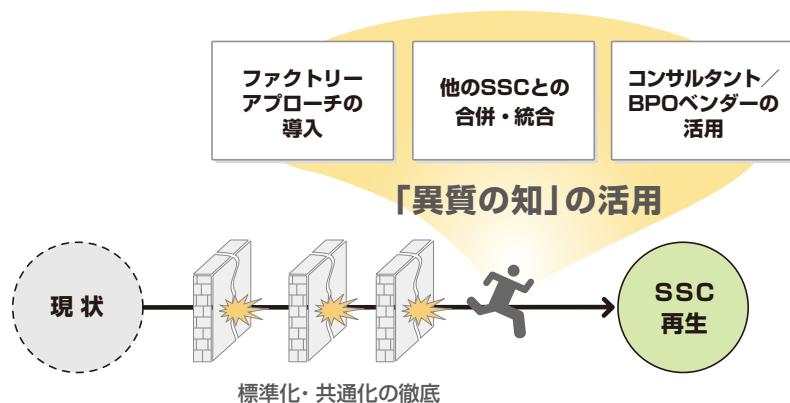
このように、標準化・共通化の3つの壁を乗り越えるためには、「異質の知」を積極的に活用し、バックオフィス部門内部で蓄積した知識・ノウハウと「異質の知」をダイナミックに融合させることが重要になる。企業にとって参考となり得る「異質の知」としては、以下の3つが考えられる。

第一は、ファクトリーアプローチの導入である。既に述べたように、業務をプロセス化することは、間接部門では定着していないが、製造部門では当然のように行われている。生産工程の標準化、データの一元化も進んでいる。生産工程の改革を支援する専門部隊（欧米企業でいう、シックスシグマ担当部門）を製造部門に置いている企業も少なくない。このように、製造部門には標準化・共通化を進めるためのさまざまなノウハウやスキルが蓄積されており、それらをSSCに適用することが考えられる。これが、われわれが「ファクトリーアプローチ」と呼ぶ方法である。

製造部門には、標準化・共通化を進めるノウハウ・スキルが蓄積されており、それらをSSCに適用するのが、ファクトリーアプローチである。

SSCでは、安定した品質のサービスを効率的に提供することが求められる。そのためには業務プロセスを定義するだけでなく、パフォーマンスを数値化し、常にモニタリングして、さらなる効率化、高品質化に向けて改善を積み重ねる必要がある。そこで、生産工程の改革支援部隊から人を招いて、SSCの中に数値化や改善をサポートする専門部隊を設置することが考えられる。数値化して改善することは、生産工程の改革支援部隊が最も得意とするところである。もちろん、彼らは経理・財務、人事などのバックオフィス業務については素人であるため、バックオフィス業務に詳しい実務者と一緒になって、数値化や改善を推進することが欠かせない。

図表 31 「異質の知」の活用



例えば、外資 K 社では、シックスシグマの部門から人を招いて、SSC の中にオペレーショナル・エクセレンスを実現するためのサポート部隊を置いている。

---

## 【事例】外資 K 社

外資 K 社は、日本、中国、台湾、韓国、シンガポール、マレーシア、インド、オーストラリアの人事業務を中国・上海の SSC に集約している。

外資 K 社の SSC は、グローバルのハブとして、オペレーショナル・エクセレンスを実現することが求められている。オペレーショナル・エクセレンスを実現するために、外資 K 社で実施していることは 3 つある。

第一に、徹底した定量化である。例えば、給与業務のパフォーマンスとは何か、どのような指標で測定すべきかを一つひとつ定義し、測定するのである。これらの指標に加えて、委託元の顧客満足度についても、定期的に測定が行われている。

第二に、信頼できるシステムの活用である。例えば、社員からの問い合わせなど電話などでのやりとりは、全てシステムに入力し、後で検索できるようにしておかなければならない。また、管理者がリアルタイムでレポートを取り出せるようにしておくことも必要である。

最後に、シェアードサービスにおける「リーン・カルチャー」の定着である。リーン・カルチャーとは、トヨタ生産方式の考え方に基づき、業務のムリ、ムダ、ムラを徹底的になくし、業務を継続的に改善するというカルチャーである。リーン・カルチャーは、工場では当たり前となっている。それをシェアードサービスにも持ち込むのである。

SSC がオペレーショナル・エクセレンスを実現できるようにするため、外資 K 社の人事 SSC では、人事業務をコアにさまざまなサポート部隊を設けている。例えば、定量化やリーン・カルチャーには、シックスシグマのノウハウが必要だが、人事部門に専門家はいない。そこで、シックスシグマの部門から、人を集めてサポート部隊を作るといったことが行われた。

---

生産工程の改革支援部隊から人を招いて、SSC の中にサポート部隊を置く企業もある。

共同 SSC の設立は、各社のノウハウをダイナミックに融合し、スケールメリットを享受することで、効率化、高品質化の近道となり得る。

第二は、他の SSC との合併・統合である。

アンケート調査からも分かるように、SSC が抱える悩みは共通である。同じ悩みを持ち同じ努力を重ねてきた企業の SSC 同士が合併・統合して、共同 SSC を設立することも現状を打破する上で有効である。

異なる SSC の間で情報を交換し、お互いに学ぶことは意味のある取り組みである。しかし、組織の垣根を越えて、知識・ノウハウを共有することは簡単ではない。

そこで、複数の SSC が合併・統合して、共同 SSC を設立することが考えられる。共同 SSC の設立によって、各社のノウハウをダイナミックに融合することができれば、標準化・共通化の徹底へとつながる。そうすれば、スケールメリットを最大限享受することも期待できる。このように、共同 SSC の設立は、さらなる効率化、高品質化への近道となり得るのである。

---

### 【事例】 BPO ベンダー M 社

BPO ベンダー M 社は、3 社が出資する人事系 BPO ベンダーと、別の会社が出資する人事系 BPO ベンダーの人事給与アウトソーシング事業が経営統合してできた会社である。

BPO ベンダー M 社の前身は、日本を代表する 3 社が共同出資で設立した、日本で最初の共同 SSC である。しかも、設立当初から、外販を行うという強い意志を持っていたことも特筆される。

母体となった 3 社の人事業務プロセス、人事システムはそれぞれ違っていた。そこで、業務を標準化し、システムを共通化して、最も効率的な業務フローに統一していくことから開始した。この過程で、効率的かつ高品質なサービスを提供するノウハウを磨くことができたという。

---

優れたコンサルタント／BPOベンダーは、長年の経験をもとに、業種別に顧客の業務を深く理解しており、その知見を体系的に整理した標準モデルやフレームワークを保持している。

第三は、コンサルタント／BPOベンダーの活用である。多くの企業でSSC導入・改善の経験を持つコンサルタントや、広範な業種で多数のプロセスをサービスとして提供するBPOベンダーも、「異質の知」として貴重である。

優れたコンサルタント／BPOベンダーは、長年の経験をもとに、業種別に顧客の業務を深く理解しており、その知見を体系的に整理した標準モデルやフレームワークを保持している。参照するものがない状態で、業務の標準化を進めることは容易ではない。その意味で、標準モデルやフレームワークを活用する意義は大きいといえる。

コンサルタント／BPOベンダーといっても、多種多様である。コンサルタントは、より複雑な業務を整理し、簡素化・標準化することを得意とする。一方、BPOベンダーは、受託した業務について、効率化を図りながら、品質を維持向上していくことを得意とする。もちろん、コンサルタントの中にも、定義したプロセスを受託するところもある。逆に、BPOベンダーの中にも、業務の整理から業務の受託まで一貫して行うところもある。

「異質の知」として、コンサルタント／BPOベンダーの知見を活用する際には、それぞれの特性を見極めて活用することが重要になる。

---

## 【事例】日用品I社

日用品I社では、シェアードサービス子会社を設立したが、もともと本業以外の間接業務に関心が薄い会社であるため、パフォーマンスが上がらない状態が長く続いた。その後、このままではいけないということになり、シェアードサービス子会社のパフォーマンスを改善する目的で、BPO会社の協力を仰ぎ、出資も受け入れた。

BPO会社は1年半にわたり、現状分析から始めて、システムの共通化、業務ルールの整備、マニュアルの整備を進め、サービスメニューや単価（単金）の取り決めを行った。BPO会社からの提案で、業務の標準化、システムの共通化が進み、シェアードサービス子会社のパフォーマンスも改善した。

---

## 【事例】 輸送機器 L 社

輸送機器 L 社では、給与・福利厚生などの人事業務を、SSC 子会社に集約化していた。その後、トッパダウンで人事業務をオフショア化することが決まり、BPO ベンダーをパートナーとして、中国・大連にある BPO ベンダーのセンターへの業務移管を進めていった。

パートナー選定に当たっては、コスト、グローバル、改善提案力の 3 点を重視したという。コストについては言うまでもない。グローバルを重視したのは、事業のグローバル化によって、業務もグローバル化が進んでおり、グローバルでの業務のやり方を熟知していることをパートナーに求めたためである。改善提案力とは、PDCA を回し、品質、効率、顧客ニーズ対応を継続的に向上させる力を意味する。

業務が SSC に切り出されていたとはいえ、オフショア化のハードルは高い。オフショア化に際しては、業務を整理（標準化）して、外に出せる状態にする必要がある。輸送機器 L 社の場合、業務を SSC 子会社に集約した時、ある程度の標準化はできていたが、アウトソーシングに求められる標準化とは差があった。例えば、ルールの運用を含めたプロセスの可視化が十分でなかった。また、SSC 子会社への仕事の出し方も細切れであり、業務の効率化があまり進まなかった。さらに、コスト意識にも甘いところがあった。

BPO ベンダーと共にオフショア化を進める中で、こうした課題が一つひとつ解決された。まず、業務の標準化が徹底された。そして、業務を細切れでなく、最初から最後まで一括して切り出すことで、業務の効率的な運用が可能になった。コスト意識も格段に高まった。

オフショア化に際しては、当初、日本語、正確性、納期、サービス品質、セキュリティが懸念されたという。そこで、業務に必要とされる日本語能力、その他能力に応じて、比較的難易度の低い業務から始めて、徐々に難易度の高い業務へと拡大するやり方をとった。

具体的には、日本語の手書き書類の入力作業から始めて、定型レポートなど決められたアウトプットの提出、簡単な判断を伴う業務、多少複雑な判断や調整を伴う業務へと進み、その後、委託業務を自ら改善する段階へと進んだ。

判断を伴わない、あるいは簡単な判断を伴う程度の単純な業務であれば、標準化してオフショア化することは比較的易しい。しかし、より複雑な業務の場合にはそうはいかない。オフショア化に伴うさまざまな問題を解決し、業務移管を推進する力が必要になる。BPO 会社と一緒に検討を進めたのは、業務を整理（標準化）するスキル、移管に伴う問題を解決するスキルなど、自社に不足するスキルを補完するためでもあった。

オフショア化の道程は平坦ではない。成功の鍵は、コミュニケーションと柔軟な対応にある。相互理解を深めるために、異文化トレーニングや双方向での出向の受け入れなどを実施した。重要なことは、契約ありきではなく、中期的にどうやって良くするかを一緒に取り組むことであり、そのためには柔軟な対応が不可欠である。

その後、輸送機器 L 社は SSC 子会社の全株式を BPO ベンダーに譲渡し、長期にわたる BPO 契約を締結した。

BPO 会社と一緒にオフショア化の検討を進めたのは、自社に不足するスキルを補完するためでもあった。



# Chapter 4

## 日本型シェアードサービスのさらなる進化

- 
- 4-1 シェアードサービスの2つの「あるべき姿」
  - 4-2 オペレーショナル・エクセレンスの実現
  - 4-3 シェアードサービスのグローバル展開
-

標準化・共通化を徹底的に追求することで、シェアードサービスの効果は確実に上がる。しかしながら、既存業務で効果を上げることができたとしても、先進的なグローバル企業と比較すれば、シェアードサービスを使って効率化できる機会の一部が実現したにすぎない。

日本企業が欧米企業、新興国企業との競争に勝ち抜くためには、改革の手を緩めることは許されない。標準化・共通化を徹底し、再生を果たした SSC が、次にゴールとして目指すべきなのは、ワールドクラスの効率化である。ワールドクラスの効率化とは、ベストプラクティスを持つ先進的なグローバル企業（ワールドクラス企業）と同等の効率化を実現することに他ならない。

ワールドクラスの効率化を実現するために、日本型シェアードサービスが目指す「あるべき姿」は2つ考えられる。一つは業務軸での進化であり、グループにおけるオペレーショナル・エクセレンスを実現することである。その際、高度な業務のプロセス化を進めると同時に、シェアードサービスと BPO を組み合わせて活用することが鍵となる。もう一つのあるべき姿は、地域軸での進化であり、シェアードサービスのグローバル展開を推進することである。ここで重要なことは、「マザーセンター」を設置して、グローバル全体で一貫性を持って進めることである。

## 4-1 シェアードサービスの2つの「あるべき姿」

標準化・共通化を徹底し、再生を果たしたSSCが、次にゴールとして目指すべきなのは、ワールドクラスの効率化である。ワールドクラスの効率化を実現するために目指す「あるべき姿」は2つ考えられる。一つは、業務軸での進化であり、グループにおけるオペレーショナル・エクセレンスを実現することである。もう一つの方向性は、地域軸での進化であり、シェアードサービスのグローバル展開を推進することである。

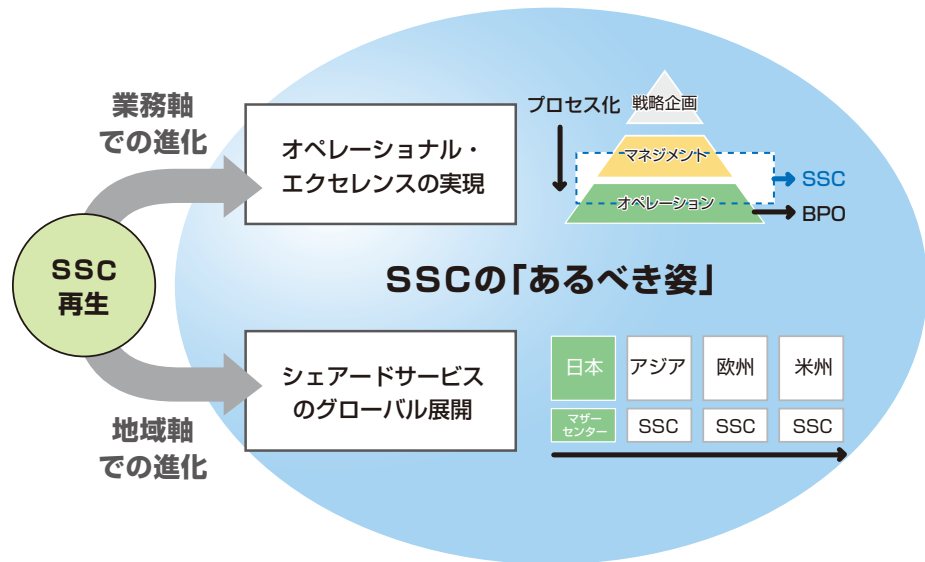
間接業務は付加価値が高い順に、戦略企画業務、マネジメント業務、オペレーション業務の3つに分けることができる。シェアードサービスの対象業務はオペレーション業務が中心であるが、マネジメント業務も対象業務となり得る。マネジメント業務について、ある程度厳格なプロセスを定義し、プロセスをタスク単位に分割することは可能である。マネジメント業務をタスク単位に分割できれば、ある部分を標準化・共通化して、シェアードサービスの対象とすることもできる。これが、「高度な業務のプロセス化」という考え方である。

オペレーショナル・エクセレンスを実現するためには、高度な業務のプロセス化を進めると同時に、オペレーション業務についても、シェアードサービスとBPOを組み合わせる必要がある。

グローバル化に伴う海外現地法人の規模拡大、海外企業のM&Aなどにより、海外拠点における間接業務が重複・肥大化する傾向にあり、その効率化が課題となりつつある。そこで、国内だけでなく、海外でもシェアードサービスを導入し、グローバルで最適なサービス提供モデルを確立することが求められている。

以下では、2つの「あるべき姿」について、詳しく説明する。

図表 32 シェアードサービスの2つの「あるべき姿」



## 4-2 オペレーショナル・エクセレンスの実現

オペレーショナル・エクセレンスを実現するためには、高度な業務のプロセス化を進めると同時に、オペレーション業務についてはシェアードサービスと BPO を組み合わせて活用する必要がある。

### (1) 高度な業務のプロセス化とは

間接業務は付加価値が高い順に、戦略企画業務、マネジメント業務、オペレーション業務の3つに分けることができる。戦略企画業務は、戦略や方針を策定する業務であり、業務の内容は非定型で、厳格なプロセスを持たないことが特徴である。マネジメント業務は、戦略や方針に基づいて、計画、実行、検証、改善のPDCAサイクルを回す業務である。戦略企画業務と異なり、マネジメント業務には定型的な要素も多く、ある程度厳格なプロセスを定義することも可能である。最後に、オペレーション業務は、内容が定型的で、厳格なプロセスを持つ業務である。

バックオフィス業務のうち、経理・財務、人事、情報システムについて、戦略企画業務、マネジメント業務、オペレーション業務に該当する業務を整理したのが、図表 33 である。

図表 33 バックオフィス業務の例

	経理・財務	人事	情報システム
戦略企画	財務戦略 資金計画	人事戦略 人的資源配分 人事制度設計	情報化戦略 情報化投資
マネジメント	予算策定・管理 業績管理 資金調達・管理 会計制度対応 内部統制	要員管理 研修プログラム 人事評価 報酬調整・決定 昇進・昇格決定	体制・規定管理 情報セキュリティ管理 開発管理 運用・保守管理
オペレーション	決算・税務 与信管理 一般会計 固定資産管理 債権・債務管理 経費精算	採用 教育・研修 給与計算 社会保険 福利厚生	システム開発 システム運用 システム保守 ユーザー教育 ヘルプデスク

また、研究開発、調達、製造、出荷、営業、サービスなどの直接業務には、付随する間接業務がある。研究開発／製品開発、製造、営業／サービスについて戦略企画業務、マネジメント業務、オペレーション業務に該当する業務を整理したのが、図表 34 である。

図表 34 直接業務に付随する間接業務の例

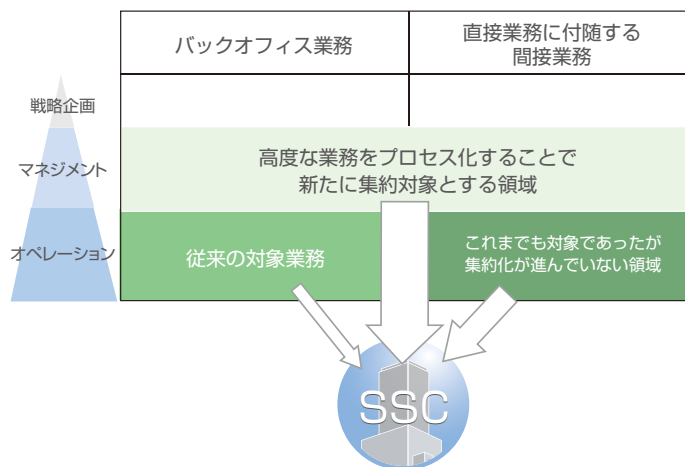
	研究開発／製品開発	製造	営業／サービス
戦略企画	開発基本戦略策定 技術／製品ロードマップ策定	製造基本戦略策定 設備投資計画策定	販売戦略策定 価格決定
マネジメント	開発計画策定・管理 開発プロジェクト管理 開発パフォーマンス評価 知的財産管理	生産計画策定 在庫管理 原価管理 外注管理	販売計画策定 顧客管理 販売チャネル管理 営業進捗管理 クレーム管理
オペレーション	技術シーズ調査 市場調査 試験・分析・データ評価 研究開発データ／文書管理	品質保証 環境保全 生産設備保全 生産情報管理 環境情報管理	受注処理 各種手続き（契約、納品など） 請求・回収 顧客データ分析 顧客情報管理 顧客満足度集計・分析

間接業務は、戦略企画業務、マネジメント業務、オペレーション業務の3つに大別される。

マネジメント業務の中にも、プロセス化が可能であり、シェアードサービスの対象となり得る業務は少なくない。

シェアードサービスの対象業務は、オペレーション業務が中心である。しかし、マネジメント業務についても、ある程度厳格なプロセスを定義し、プロセスをタスク単位に分割することは可能である。マネジメント業務をタスク単位に分割できれば、ある部分を標準化・共通化して、シェアードサービスの対象とすることもできる。これが、「高度な業務のプロセス化」という考え方である。

図表 35 シェアードサービスの対象業務の拡大



例えば、消費財メーカーにとって、販促費は金額が大きく、戦略的にも重要な費目である。ここでは、販促費管理というマネジメント業務について考えてみたい。販促費管理は、販促活動の企画立案・予算化、実施、効果測定・検証、フィードバック・改善というPDCA サイクルを回すことである。PDCA サイクルに沿って、販促費管理という業務をプロセス化し、販促管理システムを共通化できれば、業務のある部分を切り出してSSCに集約することが可能になる。販促費管理は拠点単位で行われることが多いが、集約化することで、さらなる効率化と業務品質向上が期待できる。

アンケート調査結果によれば、「既存業務領域内のより高度な業務への拡大」を今後重視すると答えた企業は46%と比較的多い。「より高度な業務への拡大」とは、対象業務をオペレーション業務からマネジメント業務に拡大することに他ならない。ここで重要なことは、より高度な業務をSSCに集約することで、これまで以上の効率性、業務品質を実現できるかどうかである。そのためには、高度な業務をいかにプロセス化するかが重要になる。

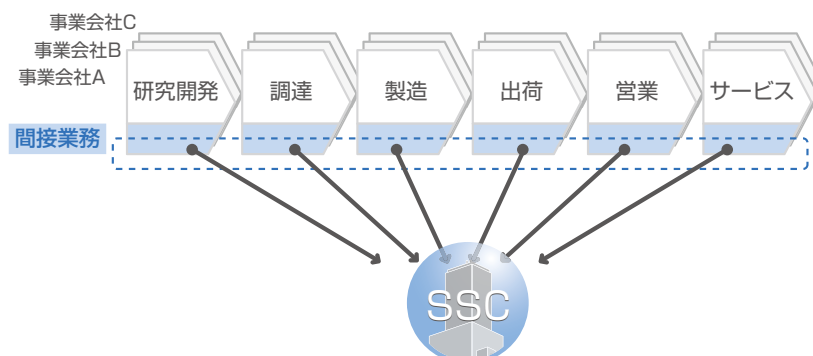
食品F社 ユーでは、以下のような声が聞かれた（再掲）。

エネルギーG社 「SSCとして、商品別損益情報などの見える化で、本体を支援していきたい。さらに、計画や予算の進捗を管理し、警鐘を鳴らすこともやりたいが、今はまだ計画段階である。」

「現在は連結決算の他、事業部門別損益など管理会計の一部もSSCで取り組んでいる。」

直接業務に付随する間接業務も、シェアードサービスの対象である。しかし、バックオフィス業務と異なり、直接業務に付随する間接業務のシェアード化は、一部を除いて、あまり進んでいないのが現状である。

図表 36 直接業務に付随する間接業務のシェアード化



## (2) 高度な業務をいかにプロセス化するか

オペレーション業務と比較するとマネジメント業務は複雑であり、経験に基づくチェック確認や判断を必要とするため、標準化や共通化に適していないと一般的に考えられている。実際、マネジメント業務を集約化の対象から除外している企業が多い。

しかし、マネジメント業務をタスク単位に分割して考えると、マネジメント業務に属する業務の中にも、実はオペレーション業務が相当あることが分かる。

例えば、流通業の商品企画の管理者が通常行う、「商品別損益実績収集・評価」という業務で考えてみよう。商品別損益実績収集・評価業務は、①商品別の販売実績・仕入れ実績の収集、管理費用の収集、②収集データの分析、レポート資料の作成、③商品別の実績評価・分析と評価会議の開催、という3つのタスクに分割して考えることができる。

①については、実績データを収集するために、基幹システムのデータ保持状況を把握する必要があり、専門性が求められる。しかし、いったん状況が可視化できれば、定型化・標準化することは可能である。②についても、目的に応じた分析手法や分かりやすいグラフの作成方法など経験や工夫を要することは多い。しかし、それもいったん決めてしまえば、作業自体は定型化・標準化することが可能である。③については、定型化・標準化は確かに困難である。ただし、定型化・標準化の余地が全くないわけではなく、評価・分析の視点や基準などを、いったん決めてしまえば、ある程度の定型化・標準化は可能である。

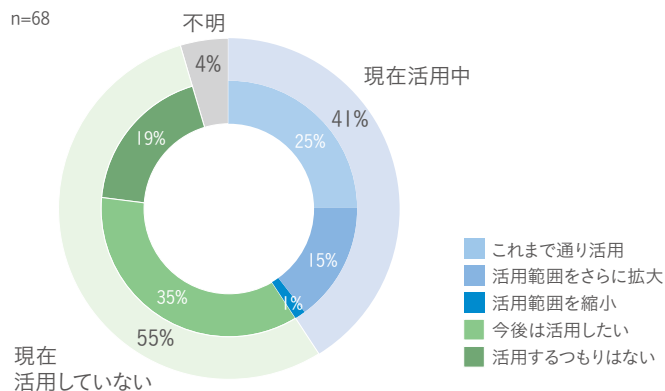
このように、一般的に定型化・標準化が困難な業務と考えられている業務であっても、業務をタスク単位に分割して考えれば、ある部分を切り出して、定型化・標準化することは可能である。定型化・標準化できれば、シェアードサービスに集約化することも可能である。

## (3) シェアードサービスと BPO の組み合わせ活用

高度な業務のプロセス化によって、シェアードサービスの対象業務が拡大すれば、当然、SSCの業務量も増大することになる。限られた要員で増大する業務量に対応するためには、オペレーション業務の中で外出しできる業務については、アウトソーシングを積極的に活用することが有効な解決策となり得る。

アンケート調査結果によれば、全体の41%がアウトソーシングを既に活用している。今後の方向については、25%が「これまで通り活用」、15%が「活用範囲をさらに拡大」と答えており、「活用範囲を縮小」と答えた企業はわずか1%である。また、現在はアウトソーシングを活用していないが、「今後は活用したい」と答えた企業が35%ある。

図表 37 アウトソーシングの活用意向



一般に定型化・標準化が困難と考えられている業務であっても、業務をタスク単位に分割して考えれば、定型化・標準化は可能である。

限られた要員で増大する業務量に対応するには、オペレーション業務については、アウトソーシングを積極的に活用することが有効な解決策となり得る。

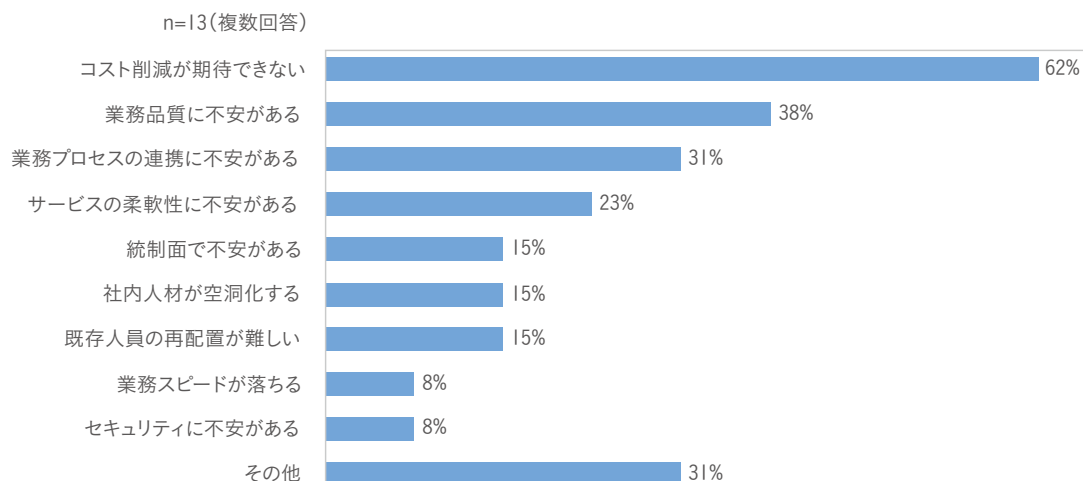
その一方、「活用するつもりはない」と答えた企業も19%ある。その理由を質問したところ、「コスト削減が期待できない」とした企業が62%と最も多かった(図表38)。インタビューでも、以下のような声が聞かれた。

**化学A社**「事業の特性上、アウトソーシングするほどのボリュームがない。」

**食品F社**「会計はもちろん、受発注業務などもあまりボリュームがないため、アウトソーシングするとかえって高くつくと考えている。」

**エネルギーG社**「経理・財務業務については、業務量が少ないため、アウトソーシングのメリットを感じない。」

図表38 アウトソーシングを活用しない理由



以上のように、アンケート調査結果からは、多くの企業はアウトソーシングの活用に積極的であり、消極的な企業についても、コスト削減効果が明確になれば、活用に前向きとなる可能性があるといえるだろう。

オペレーショナル・エクセレンスを実現する手法として、シェアードサービス化した業務の一部アウトソーシング、つまりシェアードサービスとBPOの組み合わせ活用は、今後ますます進むものと考えられる。

オペレーショナル・エクセレンスを実現する手法として、シェアードサービスとBPOの組み合わせ活用は、今後ますます進むと考えられる。

## 【事例】 外資 N 社

外資 N 社の SSC は、「ビジネスのやり方を変革する」ことをミッションとしている。同社の SSC が現在の姿になるまでには、いくつかのフェーズを経て、通算で 10 年以上の歳月を要している。

最初のフェーズでは、バックオフィス業務をグローバルで標準化し、世界 3カ所に設置した SSC への集約化が進められた。続くフェーズでは、SSC に集約した業務について、外部パートナーへの戦略的アウトソーシングが進められた。この点について、同社の CIO 兼 SSC 担当副社長は、次のように述べている。

「われわれの目的は、単なるコスト削減、サービス水準の改善だけではなかった。コモディティ化した業務をアウトソースし、我々が戦略的と考える業務を社内に残す。そうすることで、シェアードサービスの脱コモディティ化を図り、イノベーションと新たなビジネスケイパビリティの開発に集中することが可能になる。」<sup>(注)</sup>

注： "From internal service provider to strategic partner," *The McKinsey Quarterly* (July 2008)

外資 N 社の SSC は、その後も、フェーズ 3、フェーズ 4 とたゆまぬ進化を続けている。

図表 39 外資 N 社における SSC の変化

1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011+
フェーズ1			フェーズ2			フェーズ3			フェーズ4			
<b>シェアードサービスの導入</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>バックオフィス業務（経理・財務、人事、施設管理、ITなど）をSSCに集約</li> <li>世界3拠点にSSCを開設</li> <li>情報システムをグローバルで統合</li> </ul>				<b>革新的ビジネスモデルの確立</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>外部パートナーへの戦略的アウトソーシング</li> <li>SSCを事業部門として運営</li> <li>情報システム部門との統合</li> </ul>			<b>俊敏性、柔軟性、変化の先読み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>IT主導のイノベーション</li> <li>これまで以上のコスト削減</li> <li>組織能力の増強と最優先テーマへの経営資源の集中投入</li> </ul>			<b>よりシンプルに、よりフラットに、より速く</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>重点テーマに焦点</li> <li>ダイナミックな優先順位付け</li> <li>能力の拡充</li> </ul>		

シェアードサービスの脱コモディティ化を図り、イノベーションと新たなビジネスケイパビリティの開発に集中する。



## 【コラム】 オフショア化の「隠れたコスト」

コストメリットの観点からは、既存シェアードサービスのオフショア化やニアショア化も有効である。ここでオフショア化とは、海外に業務集約地を移転することであり、ニアショア化とは、沖縄など国内の別の場所に業務集約地を移転することである。特に中国などの新興国に業務をオフショア化する場合、コストメリットは大きい。

オフショア化では、しばしば日本語能力が問題になるが、日本語ができて、それだけでは十分とはいえない。例えば、日本語で書かれた商品名だけを見て、勘定科目を特定しようとしても、それがどういう商品か分からなければ特定のしようがない。ただし、商品名だけでは分からない商品については、管轄部門で問い合わせを受け付け、その内容を後で参照できるようにするなどの対応策を講じることは可能である。

より重要なことは、日本の社会文化や自社の企業文化、価値観や行動様式といった言語化しにくいメッセージ（コンテキスト）をどこまで理解できるかである。一般的に、日本社会はコンテキストの共通理解への依存度が高く、言葉で厳密に説明しなくても、コミュニケーションに支障は生じないとされている。逆にいえば、コンテキストの共通理解が足りないと、コミュニケーションに支障が生じることになる。

コンテキストを理解するためには、お互いが同じような経験を共有する必要がある。そのために、中国に業務をオフショア化した企業では、中国人の研修生を日本のSSCに招いて、一定期間、研修生と日本人社員と一緒に仕事をする機会を意識的につくっている。また、疑似体験学習として、異文化トレーニングを実施している企業もある。

このように、コンテキストの共有には、金銭的、時間的なコストが発生する。しかし、コンテキストの共有に必要なコストは、通常は認識されることがなく、オフショア化の「隠れたコスト」となっている。オフショア化に際しては、表面的なコストの違いだけを見て判断するのではなく、「隠れたコスト」も考慮した実質コストで判断することが重要である。

オフショア化に際しては、表面的なコストの違いだけでなく、「隠れたコスト」も考慮した実質コストで判断することが重要である。

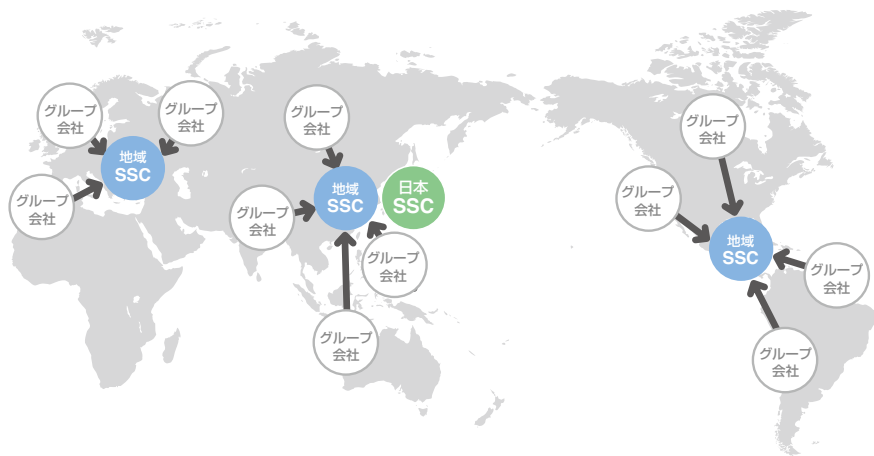
### 4-3 シェアードサービスのグローバル展開

#### (1) 海外シェアードサービス導入機運の高まり

日本市場の縮小と円高のトレンドにより、新興国を中心とする海外市場の重要性は増す一方である。海外現地法人の規模拡大に伴い、バックオフィス業務などの間接業務が増えている。さらに、海外企業 M&A の動きも活発化しており、買収した海外企業の間接業務が新たに加わる。この結果、海外拠点の間接業務が重複・肥大化する傾向が強まっており、それをいかに効率化するかが課題となりつつある。

そこで、国内だけでなく、海外でもシェアードサービスを展開し、グローバルで最適なサービス提供モデルを確立することが求められている。海外でシェアードサービスを導入する場合、アジア、欧州、米州、などの地域ごとに SSC を設立する場合が多い。さらに進んだ企業の中には、グローバル SSC を導入するところも現れている。

図表 40 地域シェアードサービスの導入



海外展開を積極的に進めている企業でも、海外拠点の従業員規模がそれほど大きくなく、地域ごとにシェアードサービスを導入しても十分なコスト効果を期待できない場合もある。しかし、海外シェアードサービスの導入メリットは、コスト削減だけにあるわけではない。

進出当初からテンプレートを活用してバックオフィスを整備する欧米企業と異なり、日本企業の場合、バックオフィスの整備は現地任せであり、拠点単位で中間マネジメント人材を採用して、バックオフィスを整備することが多い。しかし、このようなやり方には、次のような問題がある。

第一に、バックオフィスが事業成長を支えきれない懸念があることである。事業が急激に成長する新興国拠点では、増大するオペレーション業務にバックオフィスが忙殺されてしまい、本来注力すべき戦略企画業務やマネジメント業務がおろそかになる懸念がある。最悪の場合には、バックオフィスが事業成長の足枷になることもあり得る。

第二に、業務品質やコンプライアンス上のリスクが懸念されることである。今日、新興国などでは、現地で優秀な中間マネジメント人材を獲得することはますます難しくなっている。仮に中間マネジメント人材を確保できたとしても、拠点業務の属人化が進んで、本社から実態が見えにくくなれば、内部統制上のリスクが高まることになる。その場合には、リスク対策上、日本から駐在員を派遣することが必要になるかもしれない。

新興国などの現地法人に必要なのは、限られた中間マネジメント人材で、急激な事業成長を効率的に支え、内部統制上のリスクが問題にならないバックオフィス基盤である。そうした基盤を持つためには、進出当初から、シェアードサービス導入を想定して、組織・業務設計を進めることが重要である。

海外シェアードサービスの導入メリットは、コスト削減だけにあるわけではない。

## (2) マザーセンターの役割を果たす

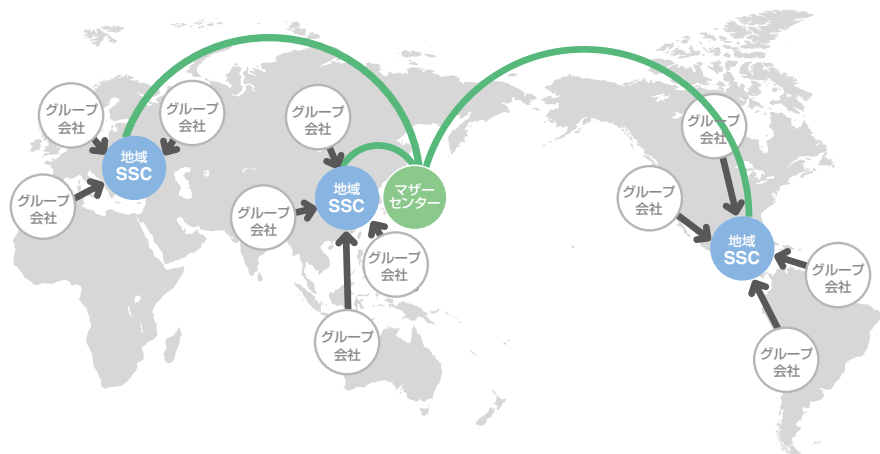
海外でシェアードサービスを導入する場合、本社が導入には直接関与せず、海外の地域統括会社主導で進められることが少なくない。これでは、地域単位での効率化は進んでも、グローバルでの効率化は進まない。

シェアードサービスのグローバル展開で重要なことは、地域 SSC の導入をバラバラに行うのではなく、グローバル全体で一貫性を持って行うことである。具体的には、日本の SSC が世界中の SSC のリード役として、各地域 SSC に対する戦略やポリシーの発信、標準化・共通化の推進、ノウハウやソリューションの提供、地域 SSC のパフォーマンス管理などを行うことが重要になる。

このように、世界中の地域 SSC を統括する組織のことを、「マザーセンター」と呼ぶ。欧米企業の場合、海外でシェアードサービスを導入する際に、本国にマザーセンターを設置することが多い。

シェアードサービスのグローバル展開で重要なことは、地域 SSC の導入をバラバラに行うのではなく、日本の SSC が「マザーセンター」となって、グローバル全体で一貫性を持って行なうことである。

図表 41 マザーセンターの設置



しかし、日本企業にとっては、日本にマザーセンターを設置して、海外でシェアードサービスを導入することは難易度が高い。

その理由として、まず、海外に対する脆弱なガバナンスがある。歴史的に、日本企業は海外拠点に対して、現地に権限を委譲し、現地の自立を促す傾向が強かった。この結果、多くの日本企業は、本社の海外拠点に対するグリップが効かず、ガバナンスが弱いという問題を抱えている。こうした状況で、本社主導で海外にシェアードサービスを導入しようとしても、現地の抵抗が強いことは容易に想像できる。

また、業務の集約に関しても、国内とは違った難しさがある。海外でシェアードサービスを導入する場合、言語の問題、法律や税制の違いなどについても、十分に意識して業務の集約を進めなければならない。さらに、国内とは標準化できる範囲も異なるため、国内のシェアードサービスをそのまま移管することはできない。どこまでを集約範囲とするかは、国内の集約範囲を参考にしながら再設定する必要がある。

---

## 【事例】 外資 O 社

外資 O 社は行き過ぎた分権化により、業務もシステムも拠点ごとにバラバラな状態であった。各拠点が管理部門を持ち、情報システムもローカルでサポートされていた。このため、本社から全体が見えにくくなっていた。また、間接部門の経費が競合他社と比較して高いことも問題視されていた。

こうした中、外資 O 社は、経理・財務、人事、情報システムの統合に着手した。情報システムについては、1 カ国 1ERP とすることを決め、経理・財務、人事についても、1 カ国 1SSC に業務を集約することとした。そして、5 年間でやり遂げた。

本社には、各国 SSC を統括するマザーセンターが置かれている。マザーセンターのミッションは、世界中の全ての国でワールドクラスの SSC を実現することである。具体的には 3 つの役割がある。

第一に、各国 SSC のリード、調整、サポートである。戦略を伝え、目標を設定し、標準を定義することである。第二に、ソリューションの提供である。電子請求などのソリューションを開発・提供し、ベストプラクティスの共有化を促し、プロセスチャンピオンとして問題解決に導くことである。第三に、各国 SSC のモニタリングである。KPI を定義し、測定して、グローバルでベンチマーキングを行うことである。

モニタリングでは、世界共通の KPI が設定され、パフォーマンスに応じて各国 SSC に順位が付けられ、下位の SSC をマザーセンターがフォローすることが行われている。こうした取り組みも、業務が標準化され、システムが共通化されているからこそ意味を持つ。

---

マザーセンターの役割は、各国 SSC のリード・調整・サポート、ソリューション提供、モニタリングの 3 つである。

# Chapter 5

## ワールドクラスの効率化に向けた 改革アプローチ

---

5-1 心：経営トップのリーダーシップ

5-2 技：能力・スキルの獲得

5-3 体：改革し続ける文化の定着

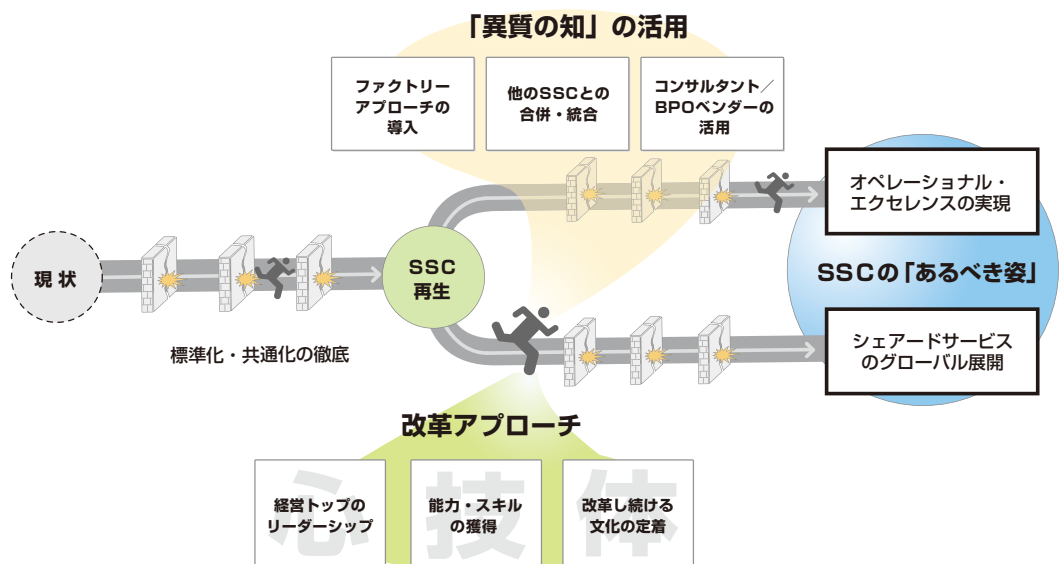
---

# ワールドクラスの効率化に向けた改革アプローチ

ワールドクラスの効率化を実現するために、SSC は間接部門改革のハブとして再生・進化しなければならない。何よりも最初に取り組むべきは、「異質の知」を活用して、標準化・共通化の3つの壁を乗り越え、標準化・共通化を徹底的に追求することである。その上で、SSCが目指す「あるべき姿」は2つある。一つは、高度な業務のプロセス化と、シェアードサービスとBPOの組み合わせ活用によって、オペレーショナル・エクセレンスを実現することである。もう一つは、グローバル全体で一貫性を持って、シェアードサービスのグローバル展開を推進することである。

しかしながら、SSCの「あるべき姿」に向けた改革には多大な労力が必要であり、一朝一夕にできるものではない。改革を成し遂げるためには、心・技・体がそろわないといけない。「心」とは、経営トップがSSCの方向性を定め、改革のためのリーダーシップを発揮することである。「技」とは、改革を推進するために必要な能力・スキルを獲得することである。そして、「体」とは、SSCの社員一人ひとりの意識を変え、改革の取り組みを継続する文化を定着させることである。

図表 42 改革アプローチ



## 5-1 心：経営トップのリーダーシップ

「心」とは、経営トップが SSC の方向性（ミッション、役割、ビジョン）をはっきりさせ、改革のためのリーダーシップを発揮することである。

シェアードサービスは、間接部門の構造改革を進め、真のグループ/グローバル経営を実現する上で重要な手法である。日本でもシェアードサービスを導入する企業は多いが、主たる目的であるコスト削減と業務品質改善を実現できた企業の割合は、それぞれ 5 割と 6 割にとどまっている。SSC 再生の鍵は、標準化・共通化を徹底できるかどうかにある。

既に述べたように、標準化・共通化の徹底を阻む壁は 3 つある。理解の壁、コミットメントの壁、能力の壁である。3 つの壁を乗り越える上で障害となるのが、経営トップが間接業務に関心を持たず、シェアードサービスの可能性に対する認識が不足していることである。

さらに、ワールドクラスの効率化を目指す上では、雇用を含めて、思い切った意思決定が必要となることも考えられる。例えば、BPO やオフショア化を活用しようとするれば、現在の SSC 要員の雇用をどうするかという問題に直面するかもしれない。また、グローバルでシステムを共通化したり、海外に地域 SSC を設立したりする場合には、相応の投資が必要になる。

シェアードサービスはグループ/グローバルで最適化を目指す試みであり、部門、個社に委ねることはできない。グループ/グローバルでの最適化は、経営トップのリーダーシップなくしては成し遂げることは不可能である。

経営トップには、シェアードサービスの可能性を認識した上で、シェアードサービスで何を指すのか、明確で納得感のある方向性を示すことを期待したい。そして、自ら先頭に立って、改革のためのリーダーシップを発揮してもらいたい。

シェアードサービスはグループ/グローバルで最適化を目指す試みであり、経営トップのリーダーシップなくして、成し遂げることは不可能である。

## 5-2 技：能力・スキルの獲得

「技」とは、改革を推進するために必要な能力・スキルを獲得することである。

SSCの「あるべき姿」に向けた改革を進めるためには、さまざまな能力・スキルが求められる。しかし、実際には、必要な能力・スキルを全て自前で賄うことは難しく、不足する能力・スキルをいかに補うかを考える必要がある。

不足する能力・スキルを補うためには、バックオフィス部門と異なる組織、異なる専門分野の知見（「異質の知」）を積極的に活用することが有効である。第3章で述べたように、「異質の知」の活用には、ファクトリーアプローチの活用、他のSSCとの合併・統合、コンサルタント／BPOベンダーの活用の3つが考えられる。

「異質の知」の活用は、標準化・共通化の3つの壁を乗り越える際にだけ有効なわけではない。標準化・共通化を徹底した後、高度な業務のプロセス化、シェアードサービスとBPOの組み合わせ活用によるオペレーショナル・エクセレンスの実現、あるいは、グローバル全体で一貫性を持ったシェアードサービスのグローバル展開を進める際にも、「異質の知」をレバレッジ（梃子）として活用することができる。

重要なことは、改革に必要な能力・スキルを全て自前で賄うことは難しいとの認識のもと、社内の異なる部門、社外の組織や専門家など「異質の知」とのコラボレーションを意図的に促すことである。そうすることで、必要な能力・スキルを効率的に獲得できるだけでなく、絶えず外部の刺激を受けることで、改革の取り組みを継続していく動機付けにもなる。

オペレーショナル・エクセレンスの実現、シェアードサービスのグローバル展開を進める際にも、「異質の知」をレバレッジとして活用することができる。



### 5-3 体：改革し続ける文化の定着

「体」とは、シェアードサービスの社員一人ひとりの意識を変え、改革の取り組みを継続する文化を定着させることである。

経営トップが SSC の方向性を定め、改革のためのリーダーシップを発揮する。さらに、改革に必要な能力・スキルについては、「異質の知」を積極的に活用し、不足する能力・スキルを補いながら、改革を実行に移す。しかし、それだけでは、改革を成功に導くことはできない。改革を実行するのは、シェアードサービスの現場の社員である。SSC の社員一人ひとりの意識を変え、改革の取り組みを継続することが必要である。

既に述べたように、経営トップがシェアードサービスの可能性を認識した上で、明確な方向性を示し、自ら改革の先頭に立って、改革に本気で取り組めば、社員の意識も必ず変わる。

さらに、ミッション、役割に応じて、SSC に必要な権限を与えることも必要である。また、改革の成果が分かる KPI を定義して、定量的に評価することも、改革のモチベーションを継続する上では有効といえる。

シェアードサービスの効果を最大化するためには、集約対象となる企業や業務の範囲を拡大して規模の経済を発揮するだけでなく、業務改革 (BPR) の推進、高度な業務のプロセス化、シェアードサービスと BPO の組み合わせ活用などを通して、シェアードサービスの継続的なレベルアップを図ることが不可欠である。

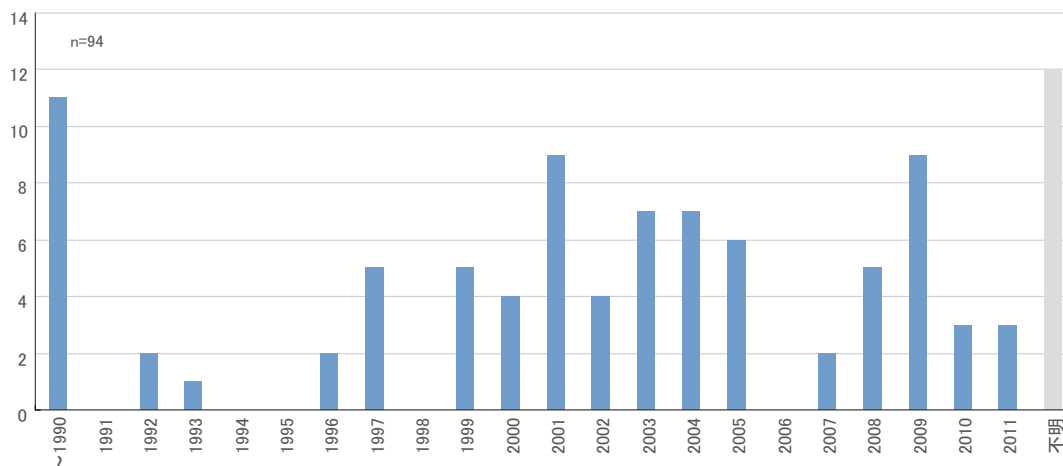
将来のあるべき姿を見据え、変化を恐れず、自ら改革の取り組みを継続する文化を持つ組織は強い。改革を成功へと導くポイントは、たゆまぬ努力で、改革し続ける文化を SSC に定着させることである。

改革を実行するのはシェアードサービスの現場の社員であり、彼らの意識を変え、改革の取り組みを継続することが必要である。

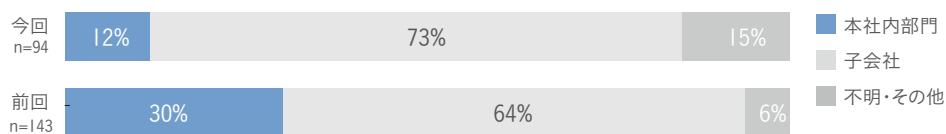
## 付属資料：調査結果

本文で言及しなかった調査結果について、付属資料として添付しておく。

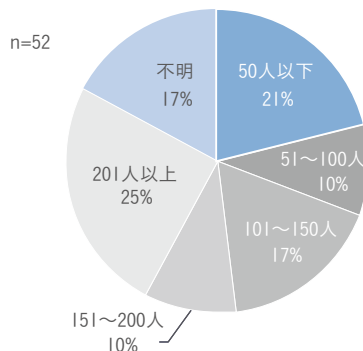
シェアードサービスの導入時期



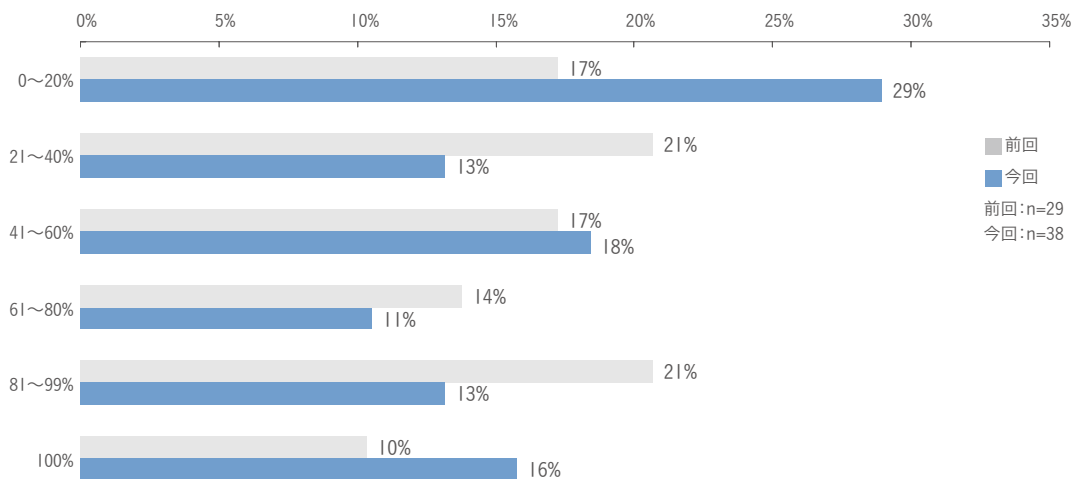
シェアードサービスの組織形態

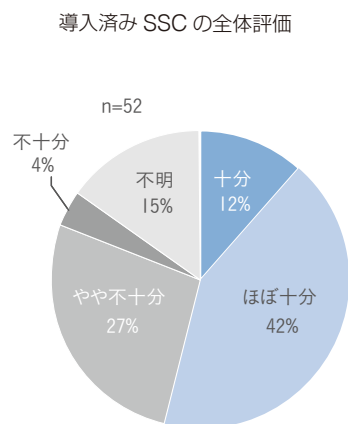
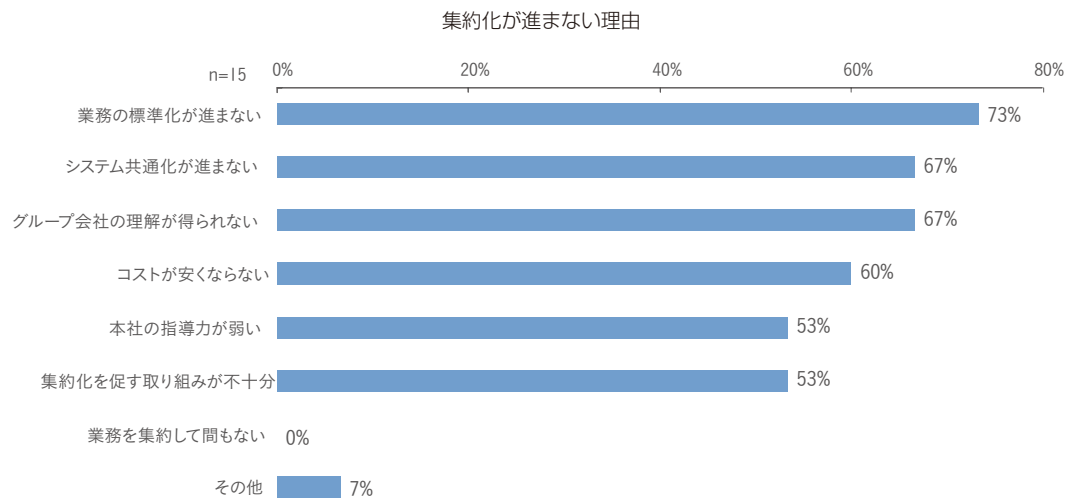
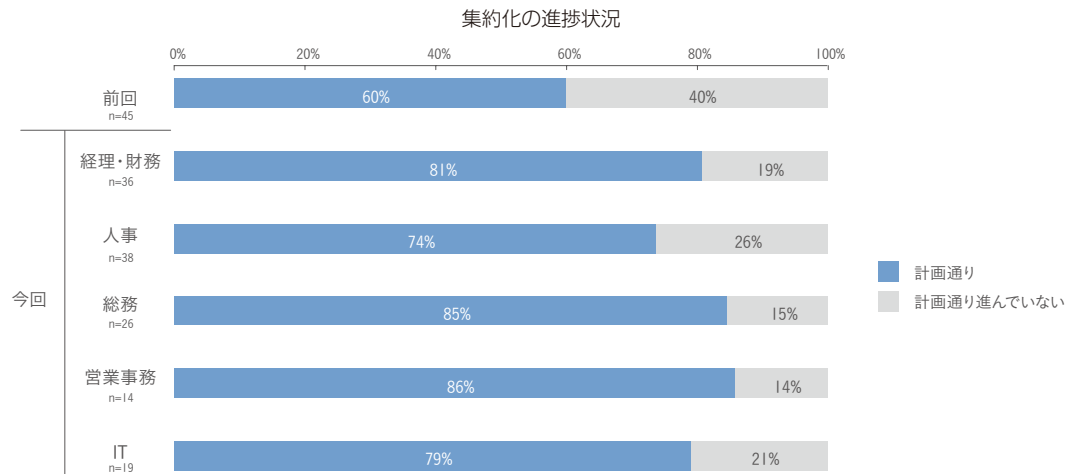


SSCの人員規模



出向比率の変化



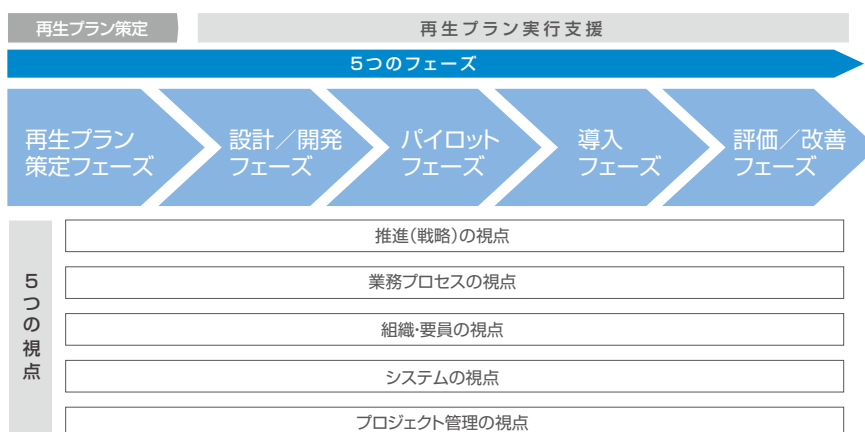


## シェアードサービス再生プラン策定／実行支援サービス

### 1. シェアードサービス再生のフレームワーク

アビームコンサルティングでは、シェアードサービスの再生を効果的かつリスクを最小化して進めるための独自のフレームワークを保持している。このフレームワークは、再生プラン策定フェーズなど5つのフェーズと、推進（戦略）の視点など5つの視点から構成され、それぞれについて、タスクと成果物サンプルなどが整備されている。

シェアードサービス再生における5つのフェーズ



#### ①再生プラン策定フェーズ

シェアードサービスの再生目的と再生モデル（業務プロセス、組織・要員、システム）を明確にする。また、再生施策を実施する上での全体計画を策定する。

#### ②設計/開発フェーズ

再生プランを基に再生モデルのパイロット準備を行う。コア要員の追加選定、ITの共通化、プロセスの標準化も進める。

#### ③パイロットフェーズ

再生モデルに沿った形で、限定された企業および業務でパイロットを実施する。全グループに展開する前に課題の解消を図る。

#### ④導入フェーズ

導入計画に基づき対象範囲への円滑な導入を行う。

#### ⑤評価/改善フェーズ

当初の改革目標に対する評価を行い、改善点やさらなる改革目標を再設定し、改善施策を抽出する。

## 2. 再生プラン策定サービスの特徴と主要タスク

「再生プラン策定サービス」では、アビームコンサルティングがこれまでに蓄積したテンプレートを活用し、効率的に現状調査／課題分析を行なうとともに、多くの企業の生きた事例を基に整理したノウハウから、各社の現状や文化に根差した実現性のある再生モデルと実行計画を策定する。

### 再生プラン策定サービスの特徴と主要タスク

#### 再生モデル(仮説)の活用

現状調査／課題分析を通じて、アビームコンサルティングが保持するあるべき再生モデル(仮説)をカスタマイズすることで、効果的な検討を実現

#### 日本型SSCへの深い知見

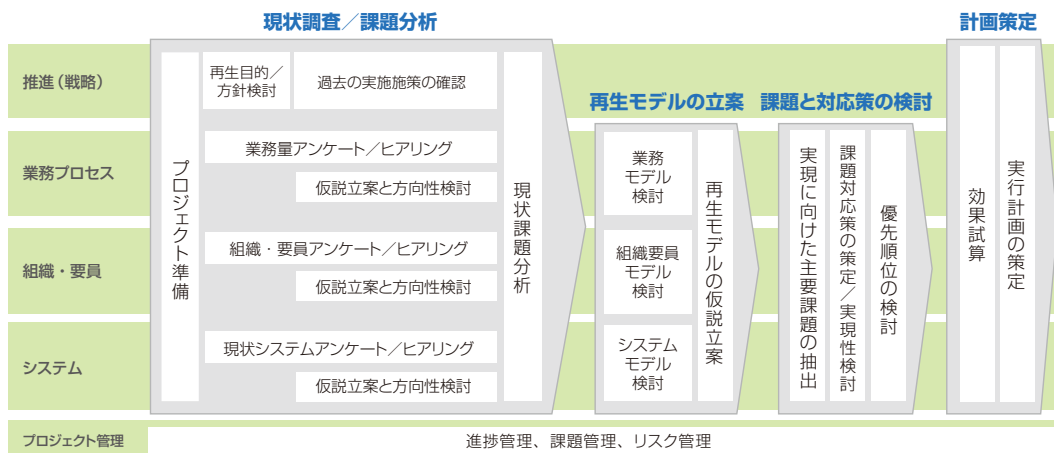
欧米企業の先進事例を適用するのではなく、日本型SSCの難しさを考慮し各社の現状や文化に根差したアプローチで再生を支援

#### テンプレート／ベンチマークの活用

プロジェクト全般にわたり、他社で実績のあるテンプレートや、リサーチ結果からのベンチマークを活用することで、効率的に検討を推進

#### 公平な判断と中立性

現場だけでは改革への踏み込みが甘くなる場合もあるため、これまでの経験則から第三者の立場で中立・公正な判断、調整を実施



## 3. 再生プラン実行支援サービスの特徴と主要タスク

「再生プラン実行支援サービス」では、再生プランより立案された取り組み施策ごとに、再生モデルの具現化を行う。なお、アビームコンサルティングでは、システム構築やSSCのグローバル展開、BPOサービスも含め、再生プランの実行を一気通貫で総合的に支援できる体制を保持している。

### 再生プラン実行支援サービスの特徴と主要タスク

#### グローバル展開の支援

ERPシステムの豊富な海外ロールアウト経験などから培われたグローバル展開のノウハウとグローバルネットワークを活用したSSCのグローバル展開支援

#### さまざまなBPOサービスの提供

さらなる人件費低減、人件費の変動費化、複雑な業務改善／可視化の徹底、高度な業務の外部委託、海外現地法人の効率化など、さまざまなニーズに対応するBPOサービスの提供

#### 多様な専門人材による支援

システム・人事・業務プロセス・推進・マネジメントなど、領域ごとの多様な専門人材を有した、安心のフルサポート体制

#### 確実なプロジェクトマネジメント

スケジュール・課題・リスクの管理や、議論の論点を整理し、効果的に討議を進め、合意形成することで、確実にプロジェクトを前へ進める



## アウトソーシングサービス

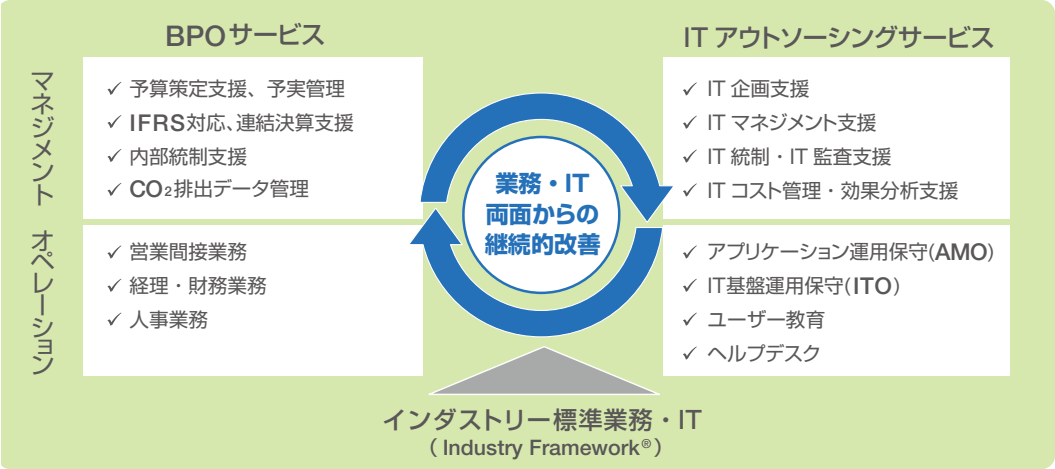
ワールドクラスの効率化を実現するために、SSC において強化すべき機能は多い。限られた要員で機能強化への余力を創出するためには、オペレーション業務の中で外製化できる業務についてはアウトソーシングを積極的に活用することが有効な解決策となり得る。アビームコンサルティングでは、こうしたニーズに対応すべく、アウトソーシングサービスにも力を入れている。

アビームコンサルティングのアウトソーシングサービスは、コンサルティング実績の蓄積をもとに、業界ごとに日本企業の標準的なプロセスモデルを定義した「Industry Framework ®」に基づいている。このため、サービス提供を行う過程において、Industry Framework® をベースに標準化・共通化を推進するとともに、業務プロセスと IT の両面から継続的な改善を促す仕組みを保持している。

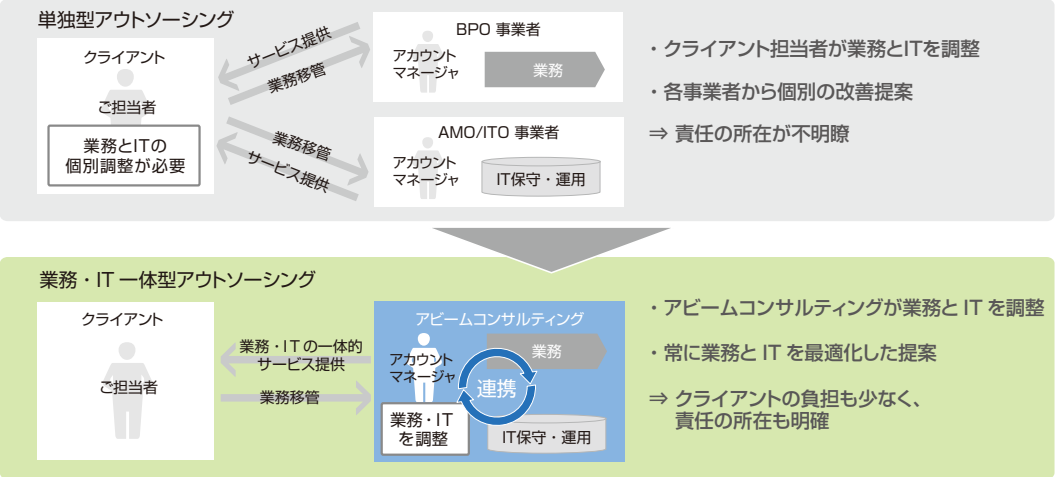
提供する業務領域としては、営業間接業務、経理・財務業務、人事業務を中心としたオペレーション業務支援サービスの他、各種マネジメント業務支援サービスも提供している。マネジメント業務支援サービスには予実管理、内部統制支援などが含まれるほか、IFRS 対応、連結決算支援、CO2 排出データ管理といった新たなニーズにも対応している。一方、IT 領域では、アプリケーション運用保守 (AMO)、IT 基盤運用保守 (ITO)、ユーザー教育やヘルプデスク業務といったオペレーション業務に加え、IT 企画支援、IT マネジメント支援、IT 統制・IT 監査支援、IT コスト管理・効果分析支援などのサービスを提供している。

また、グローバル展開支援として、中国のオフショアセンターを含む、アビームコンサルティングのグローバルネットワークを活用した現地支援型 BPO サービスに力を入れている。海外進出直後の企業に対しては、業務開始に必要なサービスを標準メニューから選択して、直ちに利用可能としている他、必要に応じて採用支援・派遣・教育などのサービスも提供している。さらに、急激な成長局面においても、バックオフィスの体制強化の支援から、現地での中間マネジメント人材の採用支援・派遣・教育まで幅広いサービスメニューを用意している。

アビームコンサルティングのアウトソーシングサービスの特徴



業務・IT 一体型サービスを通じた支援体制



## ■ 監修

山田 貴博

社会基盤・サービス統括事業部長 プリンシパル

## ■ 著者

木村 公昭

経営戦略研究センター ディレクター

澤田 和幸

プロセス & テクノロジー事業部 経営改革セクター プリンシパル

今枝 昌宏

製造／流通統括事業部 プリンシパル

吉丸 哲史

社会基盤・サービス統括事業部 マネージャー

高島 まどか

プロセス & テクノロジー事業部 経営改革セクター シニアコンサルタント

田村 昌彦

社会基盤・サービス統括事業部 シニアコンサルタント

本レポートに関するお問い合わせ先

マーケティング部 Tel：03-3501-8355

本レポートの無断転載・複写を禁じます

Copyright © 2012 by ABeam Consulting, All rights reserved.

本レポートは経営課題に関する情報提供を目的としており、経営アドバイスを目的として作成したものではありません。アビームコンサルティングは、本レポートによって、直接または間接的に生じた顧客またはそれ以外の第三者の損害については、その内容、方法の如何にかかわらず一切の賠償責任を負いません。

「ABeam」、「アビーム」、「徳碩」はアビームコンサルティング株式会社の登録商標です。

ABeam Consulting Ltd.

Yurakucho Building, 1-10-1 Yurakucho, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0006 Japan

Tel: 03-5521-5555 Fax: 03-5521-5563