



Build Beyond As One®

WHITE PAPER

「日本型シェアードサービスの再生と進化 2.0」

～シェアードサービスの再生を通じて企業変革をリードし、社会課題を解決する～



目次

はじめに・調査概要	2
1. <u>2011年時点の提言サマリと2024年の現状</u>	4
1-1. シェアードサービスでコストを削減する	6
1-2. 業務を標準化する	7
1-3. 業務を高度化する	7
2. <u>シェアードサービスを取り巻く外部環境</u>	8
2-1. 人口動態と人件費	9
2-2. 人手不足と人余り	11
2-3. コーポレートガバナンス	12
2-4. テクノロジー	15
2-5. リモートワーク/クラウドワークとジョブ型人事制度	17
3. <u>シェアードサービスの抱える課題とその背景</u>	18
3-1. 効率化の限界	19
【トピック】（1）BPOの拠点戦略	20
3-2. 標準化と高度化の壁	21
3-3. 人材のアンマッチ	22
3-4. 業務のブラックボックス化と属人化	23
3-5. 人材活用の負のスパイラル	24
3-6. 外販の難しさ	24
【トピック】（2）JVモデル	25
3-7. 進まぬグローバル化	26
4. <u>展望と提言</u>	28
4-1. シェアードサービスを企業価値創出のコアとする	29
4-2. 業務改革を加速する自動化とインテリジェントセンターの設置	31
4-3. 日本型シェアードサービスのバージョンアップ	32
<u>おわりに</u>	35

はじめに

アビームコンサルティングは、日本企業におけるシェアードサービスの取り組み状況、導入の目的や施策、今後の方向性を調査する目的で、2011年にアンケート調査結果「日本型シェアードサービスの再生と進化」を発表した。本分析調査は、2011年に続く2回目の実施となり、日本を代表するグローバル企業へのインタビューを通じて、2011年との違いを明確にした上で、日本企業に対してシェアードサービスを活用した更なる企業変革を促す新たな提言をまとめたものである。

2011年以降、シェアードサービスセンター（以後SSC）の導入による間接業務改革は一定の進展が見られるものの、企業における環境変化への対応の遅れや戦略の変更などが影響し、一部のSSCでは成長が停滞しているという実態があります。その結果、グローバルな先進企業との差が広がっているのではないかと仮説に基づき、今回の現状の実態調査をすることとなった。

調査概要

日本に本社を置く、SSCを保有する大手グローバル企業の部門長や役員クラスを対象にインタビューを実施した。

- 調査名：日本企業における SSC の実態調査
- 調査期間：2024 年 10 月 1 日～12 月 15 日
- 調査方法：インタビュー
- 調査対象企業：売上 1000 億円以上 15 社
- 調査対象者： 代表取締役、本社コーポレート部門部長、担当役員
- 主な質問項目：
 - ・ 過去 10 年における SSC における取り組みと成果
 - ・ 業務スコープの拡大・縮小
 - ・ 当初の目的に対する達成度と今後の注力領域・課題
 - ・ テクノロジーの活用意向・取り組み状況（AI、RPA など）
 - ・ 人員の契約形態（出向・正社員・契約社員・派遣）
 - ・ シニア人材の活用状況
 - ・ BPO サービスの活用状況

表1 インタビュー対象の業界&グループ売上規模

ID	業界	グループ売上規模
A	金融	1兆円以上
B	金融	1兆円以上
C	建材	1兆円以上
D	エネルギー	1兆円以上
E	エンジニアリング	～5,000億円
F	ハウスメーカー	1兆円以上
G	素材	1兆円以上
H	オフィス機器	1兆円以上
I	ハイテク	5,000億円～1兆円
J	総合電機	1兆円以上
K	通信	1兆円以上
L	サービス	～5,000億円
M	商社	1兆円以上
N	商社	1兆円以上
O	サービス	5,000億円～1兆円

1 2011年時点の提言サマリと 2024年の現状





シェアードサービスとは、企業グループ内における間接業務（人事、経理、財務など）を集中化・統合し、標準化や効率化を図る仕組みである。この手法により、企業はコスト削減や業務の品質向上、さらには迅速な意思決定を実現することを目指す。その中核として設立される組織がシェアードサービスセンター（以後 SSC）であり、グループ全体の間接業務を担う。

アビームコンサルティングは、日本企業におけるシェアードサービスの取り組み状況、導入の目的や施策、今後の方向性を調査する目的で、2011 年にアンケート調査結果「日本型シェアードサービスの再生と進化」を発表した。2011 年時点の調査結果から明らかになった主なポイントは以下の通りである。

2011 年実施『日本型シェアードサービスの再生と進化』の主な調査結果

- 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。
- 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、定型業務・機能のスコープ拡大、人材の強化、SSC のマネジメント強化に関する施策が重視される傾向にある。

これらの結果を踏まえて、アビームコンサルティングは、企業が日本型シェアードサービスの進化を遂げるためにはワールドクラスの効率化が必要と説き、その改革を実現するアプローチとして「経営トップのリーダーシップ」「能力・スキルの獲得」「改革し続ける文化の定着」の 3 つが重要であると提言した。

まずは 2011 年時点の調査結果とその提言に対する 2024 年現在の SSC の現状を照らし合わせ、日本企業が SSC において目的達成できた部分と未達成の部分明らかにしたい。

1-1. シェアードサービスでコストを削減する

欧米を中心に 1980 年代から導入が進んだ SSC は、1990 年に入ると国内のみならず海外にも導入する動きが広がり、複数国をまたいだ地域 SSC を設置する企業が増加した。近年では、グローバルで業務を標準化した SSC の導入が進み、日本企業においても間接業務改革として SSC が導入されてきた。一方で、日本型 SSC は、日本独自の文化や企業風土などが理由で十分な効果が上げられているとは言い難かった。

2011 年当時、日本企業で課題となっていたコスト増大を解決する手段として SSC への集約化、BPR¹、外部 BPO²ベンダーの活用によるコスト削減やグローバル規模での標準化・効率化の実現を提言した。

下図表は、各業種の日本、欧米を代表とする企業の売上高販管費比率を 2010 年と 2023 年で比較したものである。日本においては、業種によりマイナスに転じていることから一定の効率化が実現できているといえるが、主には集約化効果によるものであった。また、人件費の安い中国での BPO が 2011 年前後から急速に発展したことから中国との人件費格差を利用したコスト削減による効率化が多く、SSC において実現出来た。しかし、欧米企業を中心としたグローバル先進企業においてもさらなる効率化を行ったことから売上高販管費比率のギャップはあまり縮小していない。

また、SSC のスコープであるグローバル化に着手できた日本企業は少なく、多くは国内 SSC に留まっている。

表2 日本、欧米を代表する各業種における売上高販管費比率の比較(2010年・2023年)

業種	2010年			2023年			対象企業
	日本	世界	日本 VS 世界のGAP	日本	世界	日本 VS 世界のGAP	
自動車	16%	10%	6%	12%	7%	5%	日本：トヨタ、日産、ホンダ 世界：GM、フォード、VWグループ
エレクトロニクス	30%	16%	14%	26%	17%	9%	日本：ソニー、富士通、NEC、キャノン 世界：IBM、HP、サムソン、LG
化学	18%	14%	4%	26%	10%	16%	日本：三菱ケミカル、住友化学、三井化学 世界：BASF、ダウ・ケミカル、デュポン
小売	32%	14%	18%	35%	9%	26%	日本：セブン&アイ、イオン、ローソン 世界：ウォルマート、カルフルール、デスコ

出所：各社の決算報告資料よりアビームコンサルティング編集

¹ BPR = Business Process Re-engineering の略称。業務プロセスや組織構造の全面的な再構築を行い組織全体の効率化・最適化を図る取り組み

² BPO = Business Process Outsourcing の略称。業務プロセスの一部について、企画から実行までを一括して外部の専門事業者に委託すること

1-2. 業務を標準化する

2011 年当時、SSC において集約化効果を超えて効率化を実現するためには業務の標準化が重要であることを提言し、そのためには「経営トップの理解とリーダーシップ」、「業務改革スキルの獲得」、「改革し続ける文化の定着」が必要であると述べた。

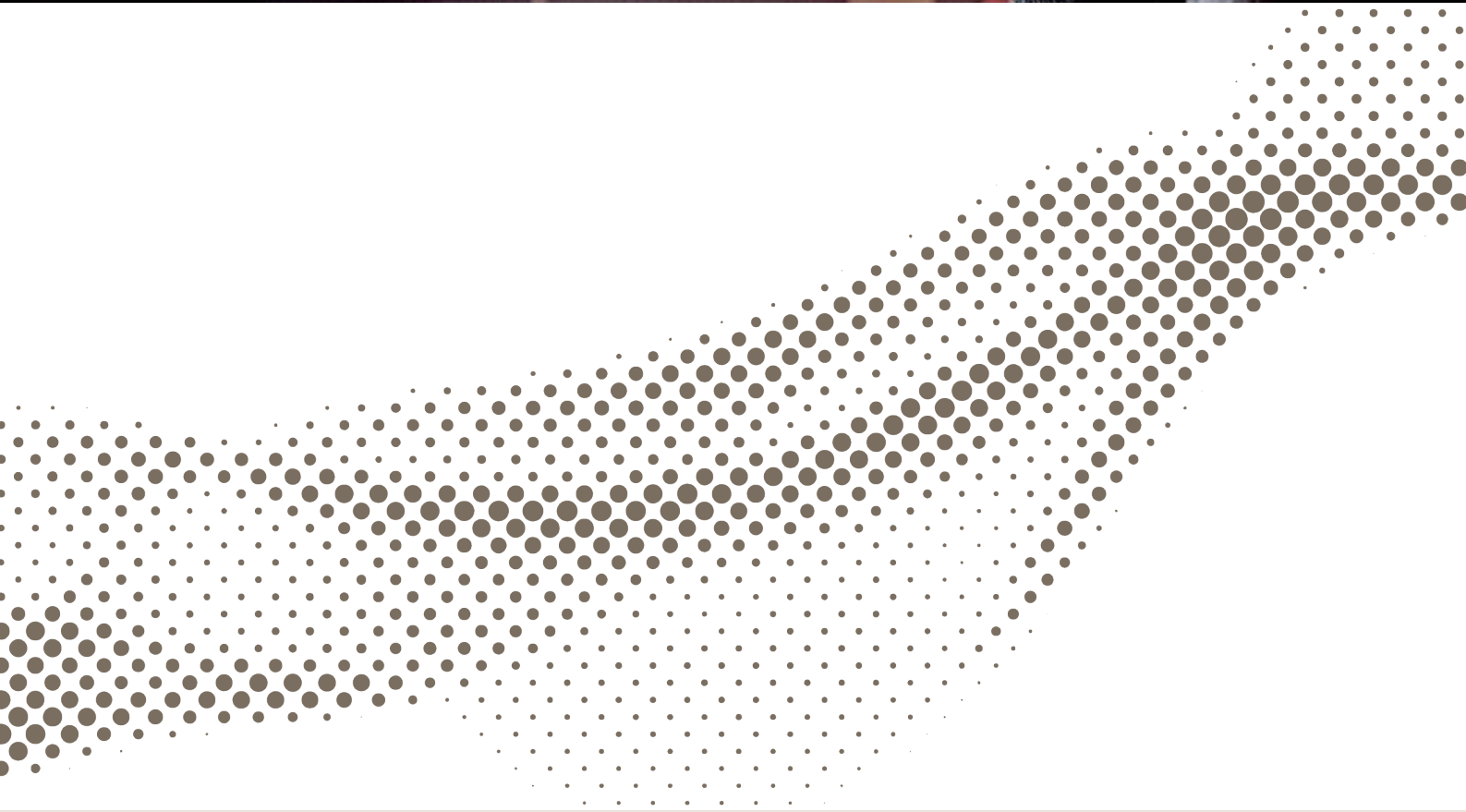
現在の日本企業の SSC においては、標準化は道半ばである。コーポレートより事業側の意向が強い、SSC に標準化のための権限が与えられていないなど阻害要因は各社で多少異なるが、大多数の企業の SSC において、2011 年当時の 3 つの提言が十分に実現出来ておらず、結果として業務効率化に向けて満足できる標準化を達成できた日本企業は少数である。

1-3. 業務を高度化する

2011 年時点の調査結果では、SSC としての付加価値を高めるため業務の高度化を目指すべきと提言した。業務の高度化とは定型業務（効率化対象業務、オペレーション）のみならず、非定型業務（提案型業務、判断業務、企画・マネジメント機能）へとスコープ拡大することで、SSC の事業への貢献増大を狙ったものであった。

今回 2024 年の調査では、対象企業の大半で SSC における業務の高度化が進んでいないことが判明した。コーポレート、SSC、BPO という役割分担が一般化する中で、今回のインタビュー対象だけでなく、多くの SSC は現状維持か縮小傾向にあるといえる。

2 シェアードサービスを取り巻く外部環境

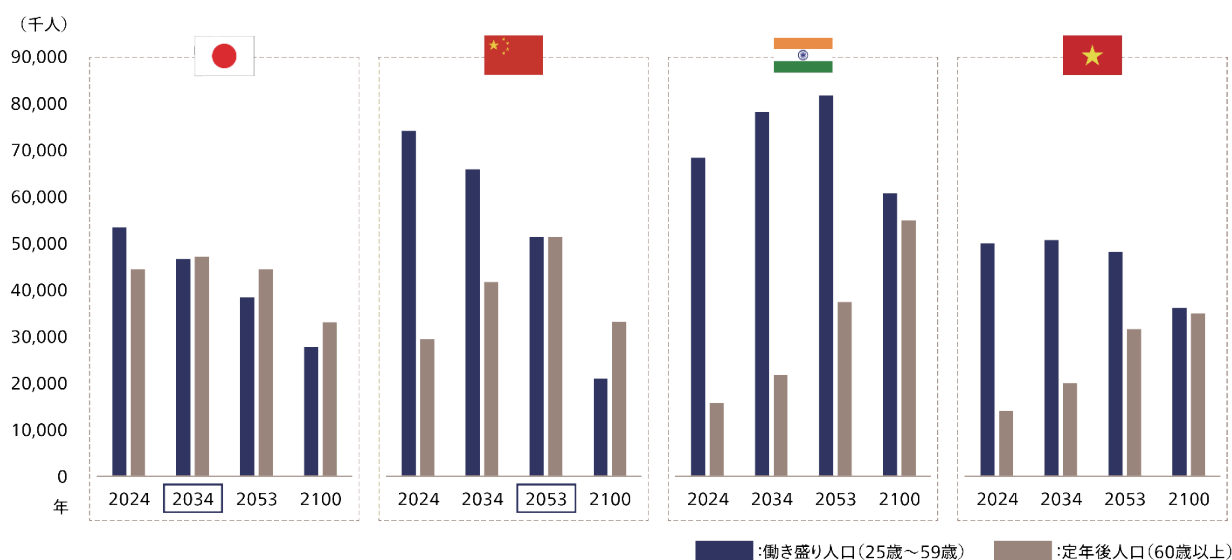


SSC を取り巻く外部環境は近年大きく様変わりしている。今後の SSC 運営を考えるうえで、特に影響がある環境変化・トレンドを確認したい。

2-1. 人口動態と人件費

2024 年からの 10 年の見通しでは、日本人の人口全体が 6% 減少していく中、高齢人口割合の増加から、労働人口が減少し続け、2034 年には働き盛り人口（25 歳～59 歳）と定年後人口（60 歳以上）が逆転する。中国も同様の人口動態であり、2053 年には働き盛り人口と定年後人口が逆転する。一方、インドでは 2053 年まで働き盛り人口は右肩上がり伸び、ベトナムでは 2053 年まで高齢人口割合は増加するものの、働き盛り人口自体はおおむね横ばいとなる。

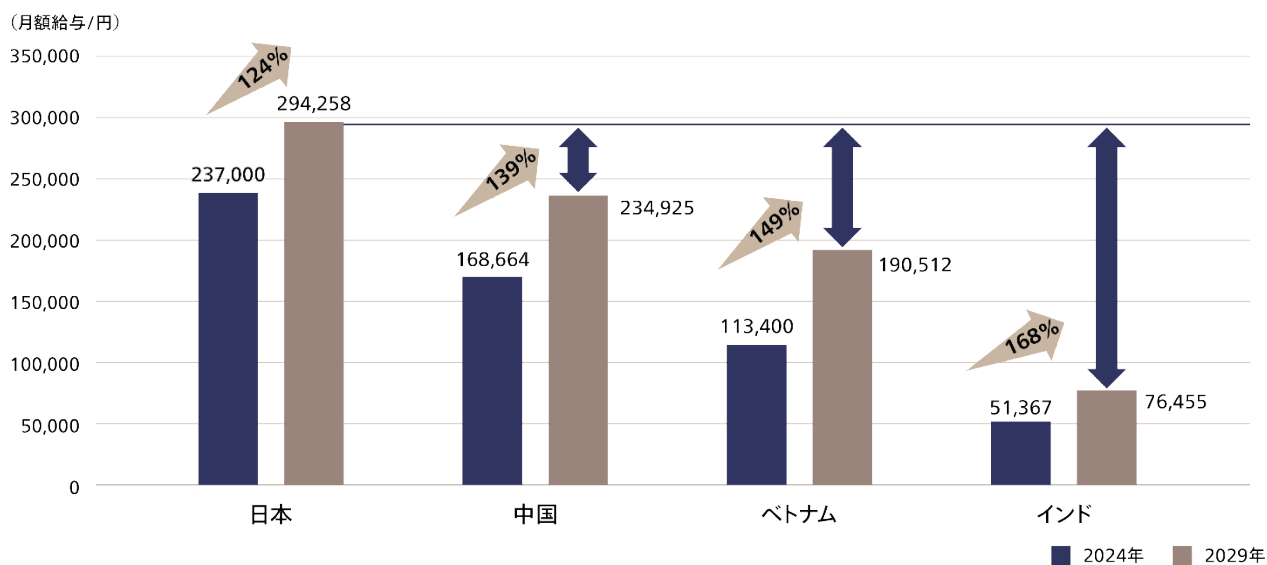
図1 日本、中国、インド、ベトナムにおける、働き盛り人口と定年後人口の推移



出所： United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2024). World Population Prospects 2024, Online Edition

賃金については、2029 年の予想では日中の賃金差は小さくなっていくが、ベトナムやインドでは、まだ一定のアービトラージュ効果（同一資産の異なる市場での価格の差異から利益を得ること）は見込める。

図2 日本、中国、インド、ベトナムにおける人件費の見通し



出所：日本は賃金構造基本統計調査における非正規雇用のサービス業の賃金を参照。中国、ベトナム、インドは各国の求人サイトでの募集給料情報をベースにアビームコンサルティングにて算出

※IMF による 2024 年～2029 年の一人当たり GDP 成長率を参考に 2029 年の賃金を算出

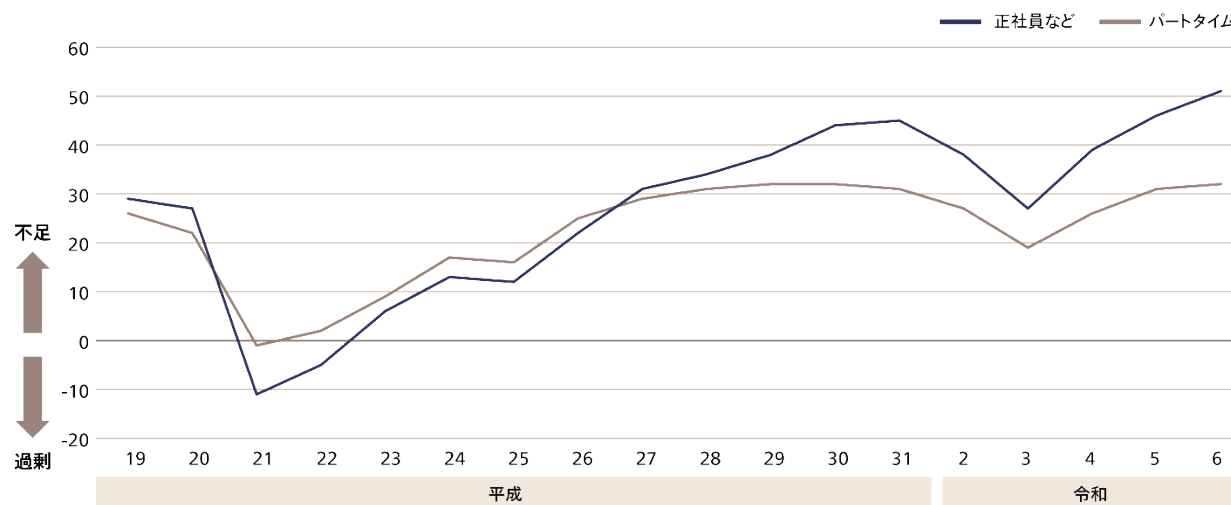
※12 月 20 日時点の為替レートより日本円換算で算出

2-2. 人手不足と人余り

現在、日本では人手不足と人余りが同時に発生している状態である。労働者過不足判断 D.I.³をみると、調査産業計で+46 ポイントの不足超過となっている。

図3 雇用形態別労働者過不足判断D.I.の推移(調査産業計)

ポイント(不足% - 過剰%)



出所：「労働経済動向調査（令和 6 年 8 月）」（厚生労働省）(<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/keizai/2408/>)
をもとにアビームコンサルティング株式会社作成

職種別には専門・技術職（全 26 業種のうち 25 業種で専門・技術職の人手不足が発生）、年齢層別では、若年、中年層での不足感が高い（全 26 業種のうち 25 業種で若年、中年層での人手不足が発生）⁴。一方で年齢・職種別にみると、事務職&高齢層に限ると、人手不足感は見られず、むしろ人余りが発生しているといえる。

³ Diffusion Index（ディフュージョン・インデックス）の略で、変化の方向性を表す指標。労働者数について、調査日現在の状況で「不足（やや不足、おおいに不足）」と回答した事業所の割合から「過剰（やや過剰、おおいに過剰）」と回答した事業所の割合を差し引いた値

⁴ 「令和 6 年度 年次経済財政報告」（内閣府）(https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je24/h06_hz020102.html)

2-3. コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスコードにより、人的資本情報、サステナビリティ関連情報など、上場企業に求められる開示情報の範囲が拡大していることで、コーポレートで管理すべき項目が増えている。また、2023年に東京証券取引所が要請した「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について⁵⁾」の対応としても、企業はどのように企業価値向上に取り組んでいるのかを公表していく必要がある。

例えば、アビームコンサルティングが、2024年11月に企業価値の向上とESG活動における指標の相関を明らかにすることを目的とした分析調査では「[日本企業の企業価値を高める ESG 指標トップ 30（2024 年度）](#)」が明らかとなった。「研究開発による創出製品数（4位）」「企業ブランド調査結果（14位）」「CO₂排出量-スコープ3/カテゴリ11（22位）」「従業員エンゲージメント（25位）」の4つが特筆すべき指標であり、特に「研究開発成果」や「ブランド力」関連の指標が上位にランクインしていることから、企業の競争力の源泉となり得る非財務資本を増強することと其の開示が、企業価値を押し上げ得ることが示されている。

図4 上場企業に求められる新たな情報開示項目例

目的	項目	概要
コーポレート ガバナンスコードの 順守	人的資本情報	有価証券報告書上に人材投資額や社員満足度の情報 例：女性管理職比率、従業員のエンゲージメント情報、等
	サステナビリティ 関連情報	サステナビリティ関連のリスク・機会に関する企業の実績を、長期的に評価・管理・ 監視するために用いる情報 例：温室効果ガスの削減目標とその実績、等
	取締役会の 機能発揮情報	経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル(知識・経験・能力)と、 各取締役のスキルとの対応関係
企業価値向上への 取り組みアピール	企業価値向上に つながる ESG関連指標	企業価値向上(PBR、ROIC、等)に向けた取り組み 例：役員の平均年齢、リサイクル率、Co2排出量、等

⁵⁾ 「資本コストや株式を意識した経営の実現に向けた対応について」

<https://www.jpx.co.jp/equities/follow-up/jr4eth0000004vj2-att/jr4eth0000004w6n.pdf>

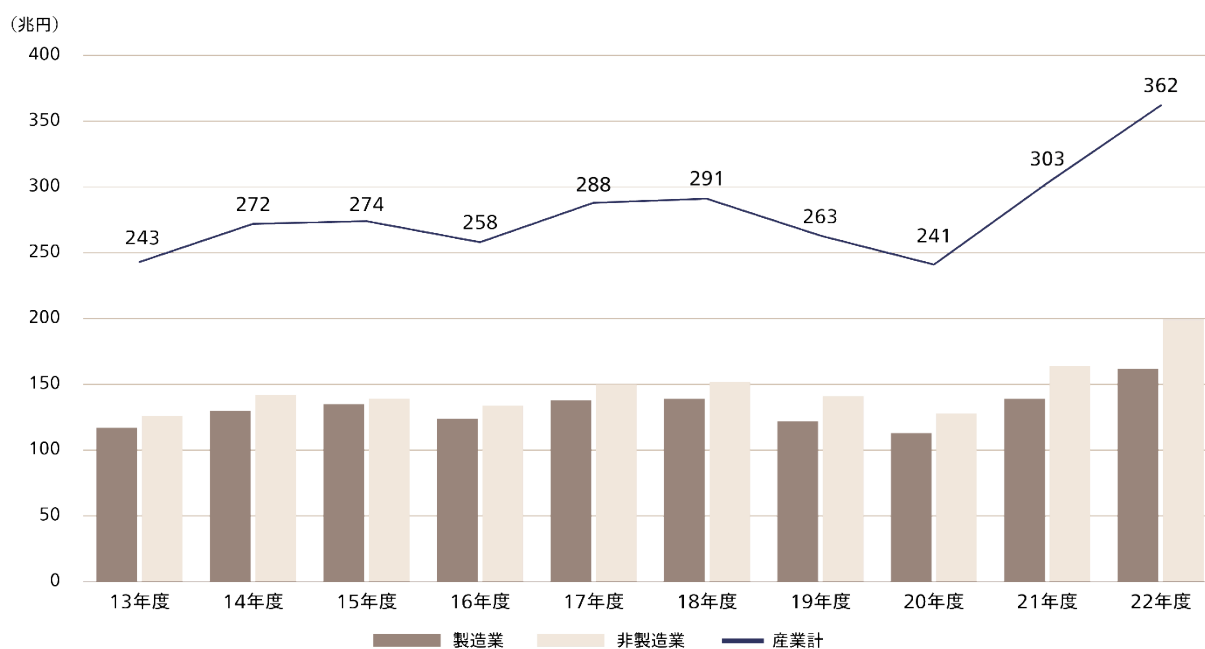
表3 日本企業の企業価値を高めるESG指標トップ30(2024年度)

順位	ESG区分	ESGトピック	指標名(一般指標名に統合)	単位
1	G	役員体制の強化	役員の平均年齢	歳
2	E	循環型社会の実現	産業廃棄物排出量	t
3	E	循環型社会の実現	リサイクル率	%
4	S	研究開発の推進	研究開発による創出製品数	製品
5	E	気候変動への対策	CO2排出量-スコープ2	t-CO2
6	E	循環型社会の実現	原材料使用量	t
7	S	従業員の採用	社員数	人
8	S	仕事と介護の両立	介護休暇取得者数(男性)	人
9	S	人材の育成	総研修時間/従業員一人当たりの研修時間	時間
10	S	人材の育成	有資格者数(各企業指定の資格)	人
11	S	地域社会との関わり	工場・ミュージアム・ショールームなど見学来場者数	人
12	E	気候変動への対策	電気消費量	kWh
13	S	仕事と育児の両立	子の看護休暇取得者数	人
14	S	ブランド力の強化	企業ブランド調査結果	-
15	S	人材の登用	新規管理職登用数	人
16	S	知的財産の獲得・保護	登録特許件数	件
17	E	循環型社会の実現	グリーン調達率	%
18	S	従業員の定着	退職者数/離職者数	人
19	S	労働災害の防止	労働/休業災害度数率	%
20	E	循環型社会の実現	排水量	m3
21	S	人材の育成	海外トレーニー制度利用者数	人
22	E	気候変動への対策	CO2排出量-スコープ3/カテゴリ11	t-CO2
23	E	大気汚染物質の排出削減	化学物質排出量(NOx含む)	t
24	S	仕事と育児の両立	育児休職取得率	%
25	S	従業員エンゲージメントの向上	従業員エンゲージメント	%
26	G	投資家とのコミュニケーション	投資家との面談実施回数	回
27	E	気候変動への対策	CO2排出量原単位	t-CO2/円
28	S	従業員の採用	男性のキャリア採用数	人
29	S	従業員の採用	女性のキャリア採用数/女性採用比率	人/%
30	S	人材の登用	女性管理職比率	%

出所：アピームコンサルティング【2024年度「日本企業の企業価値を高めるESG指標トップ30」】

SSC 運営を考えるうえで影響がある環境変化のひとつとして、海外現地法人のリスクガバナンスもあげられる。2022 年度の海外現地法人の売上高は 361 兆円と 2013 年度からの 10 年間でおよそ 1.5 倍の成長となっている。海外売上高の増大に伴いコーポレートとして対処すべき海外現地法人による不正やコンプライアンス違反などのリスクも増えている。

図5 海外現地法人売上高の推移



出所：「海外事業活動基本調査 2022 年度令和 4 年度実績 2023 年 7 月 1 日調査」（経済産業省）
 (https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?tclass=000001217960&cycle=7&year=20230) をもとに
 アビームコンサルティング株式会社作成

さらに海外 M&A も拡大傾向にあるため、企業規模の拡大や事業構造の多様化にともなうコーポレート機能に対する新たな要請が生み出されており、単純な業務量の増加への対応もさることながら、統合後のグループガバナンス構築、財務やリスク管理の高度化、事業ポートフォリオの見直しなど、質的な高度化が求められている状況である。

2-4. テクノロジー

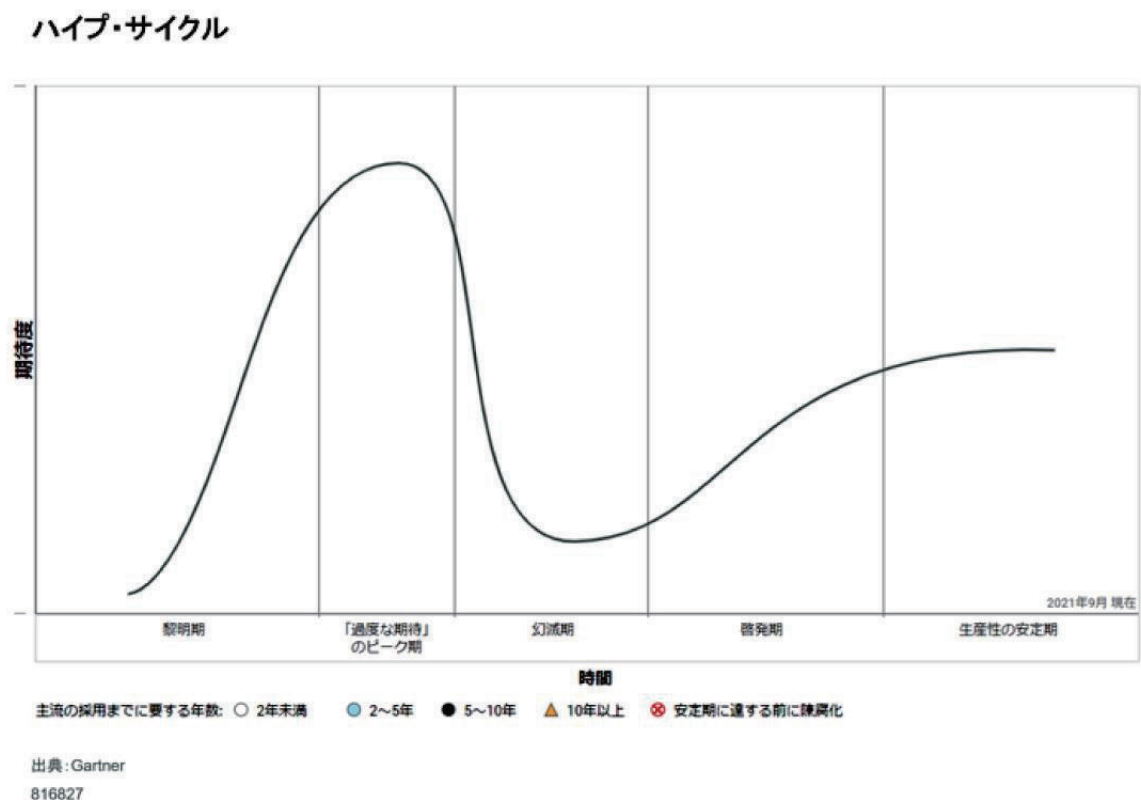
RPA を中心としてデジタル化は一定の進展を見せ、多くの国内企業が RPA を導入していると言われていたが、AI や機械学習を活用した高度なデジタルテクノロジーとの融合においては、依然として多くの企業が試行段階に留まっている。

そのような中、昨今の AI の急激な進展に伴い、企業での AI 活用が加速している一方で、アビームコンサルティングの調査では、SSC にて AI 活用に取り組んでいる企業は 29%^{*}に留まっており、AI 活用による自動化の余地が大きく残されている。

^{*}アビームコンサルティング調べ

AI の進展は、RPA などの従来のツール/システムでは自動化しきれなかった領域まで含め自動化の対象となるため、SSC における業務効率化へのインパクトは非常に大きなものがある。外部からの詳細な指示を必要とせず、自ら計画を立て意思決定を行い、環境との相互作用を通じて目標を達成する自律エージェントは、Hype Cycle for Generative AI, 2024 では、「黎明（れいめい）期」に属しており、主流の採用までには 5~10 年と評価されている。

図6 イノベーションの成熟度と採用度を図示するパイプ・サイクル



[出典&免責]⁶

Gartner®, プレスリリース, [2024 年 9 月 10 日], “[Gartner、「生成 AI のハイプ・サイクル：2024 年」を発表 - 2027 年までに生成 AI ソリューションの 40%がマルチモーダルになると予測]” [https://www.gartner.co.jp/ja/newsroom/press-releases/pr-20240910-genai-hc]

Gartner® リサーチ・メソドロジー HYPE CYCLE™, 2025 年 1 月 28 日 https://www.gartner.co.jp/ja/research/methodologies/gartner-hype-cycle

また、SaaS⁷の普及および Fit to standard (F2S⁸) でのシステム導入が可能な業務領域が拡大している点に言及しておきたい。大企業が導入している SaaS の導入率は 74.1%⁹と、コロナ禍によるリモートワークの定着、クラウドの進展により、企業活動における SaaS 活用が一般化してきた。

⁶ Gartner は、Gartner リサーチの発行物に掲載された特定のベンダー、製品またはサービスを推奨するものではありません。

また、最高のレーティング又はその他の評価を得たベンダーのみを選択するようにテクノロジーユーザーに助言するものではありません。

Gartner・リサーチの発行物は、Gartner・リサーチの見解を表したものであり、事実を表現したものではありません。

Gartner は、明示または黙示を問わず、本リサーチの商品性や特定目的への適合性を含め、一切の責任を負うものではありません。

Gartner は、Gartner, Inc.および/または米国とその他の国におけるその関連会社の商標およびサービスマークであり、

HYPE CYCLE は、Gartner, Inc.および/またはその関連会社の登録商標であり、本書では許可を得て使用しています。

All rights reserved.

⁷ SaaS：Software as a Service の略称。クラウド上にあるソフトウェアをインターネット経由で利用できるサービス形態の総称

⁸ F2S：現行業務に合わせてシステムを開発していくのではなく、システムの標準機能を最大限活用することを前提に業務を変革していく考え方

⁹ テックタッチ社「【2024 年版】大企業の SaaS 活用に関する実態調査」（2024 年 10 月公表）

<https://techtouch.jp/resources/ebook-saas-research-2024/>

2-5. リモートワーク／クラウドワークとジョブ型人事

コロナ禍により一気にリモートワークが加速し、コロナ禍以降も一部企業、業種でリモートワークが定着したといえる。SSC に従事する人員が属する事務職では、テレワーカーの割合が 30%¹⁰となっている。

クラウドワーカーも増加トレンドにある。クラウドソーシングのマッチングサイトを運営する株式会社クラウドワークスの会員登録数は、2012 年の 0.6 万人から 2024 年の 672.2 万人に激増した。

2012 年時点では、ライターなどの一部業務に限られていたが、昨今では企業の通常業務時での活用も進んでいる。例えば、企業のバックオフィス系業務とされる営業資料の作成や、特定のまとまったデータ入力作業、競合情報収集・分析業務などでクラウドワーカーが活用され、人材確保、コスト削減などに貢献している。

ジョブ型人事制度の普及も進んでいる。NEC、富士通、日立製作所、KDDI、資生堂、オムロン、三菱マテリアル、ソニーグループ、リコー、ENEOS、など日本を代表する多くの大手企業がジョブ型人事制度を導入している。

ジョブ型人事制度とは、企業が定義した職務内容（＝ジョブ）に対し、必要な能力や経験がある人を雇用し配置する制度である。従業員は自分の能力を最大限に発揮できる環境で働くことができ、企業側も従業員の能力を引き出せるため、生産性や業績の向上につながると期待されている。

内閣府が 2024 年 6 月に策定した「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2024 年改訂版¹¹」では、労働市場の流動性を高めるためにジョブ型人事の推進が不可欠とされており、今後もジョブ型人事制度は普及していくことが予想されている。一方で、ジョブ型人事制度導入時には年功序列に慣れ親しんだ社員の意識改革が必要であり、導入後には適切なジョブディスクリプションの作成と更新が必要といった運用コスト面での課題などもあるため、普及には一定の時間を要するのが実態である。

コーポレート機能に求められる役割が拡大する中、SSC への期待値も高まる一方で、SSC の運営を担う人材は高齢化・賃金上昇が進んでおり、多くの SSC の主要ミッションであるコスト削減はその難易度が高まっている。

¹⁰ 「令和 5 年度テレワーク人口実態調査－調査結果（概要）－」（国土交通省）

(<https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001733057.pdf>)

¹¹ 「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2024 年改訂版（案）」（内閣府）

(https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/ap2024.pdf)

3 シェアードサービスの抱える課題とその背景



これまで、2011 年時点の SSC 再生に関する提言の振り返りと 2024 年にかけて変化した外部環境やトレンドについて解説してきた。

今回（2024 年）のインタビューを通じて、SSC の現状における課題があげられた。それらの課題を分類するとともにその背景を分析する。

3-1. 効率化の限界

間接部門の集約後、SSC の主要なミッションは効率化となるが、企業全体の改革レベル（基幹システム刷新など）ではなく、改善レベル（主に特定システムへの入力などの業務を中心とした前後プロセスのみが自動化される RPA の活用など）の効率化を実施した SSC が多かった。

改善レベルでも初年度には相当の効率化が実現できたが、時間経過とともに効率化の余地が小さくなる。「乾いた雑巾を絞る」ことを求められ続けているというのが主要なミッションと感じている SSC もいくつかあった。

中国における人件費差を活用した BPO でコスト削減を主とする効率化が進んだ企業においても、現地の物価上昇やそれにとまなう賃金上昇を背景とした契約更改時の値上げに直面しているという指摘が多かった。また BPO 実施後に残存業務が膨らんで、結果として大きな効率化になっていないという指摘もあった。さらに、効率化の先の人員の再配置や削減がないため、SSC の多くが構成員の加齢にとまなうコスト増で、BPO によるコスト削減メリットが相殺されてしまっているのが現状だ。SSC として効率化はマストではあるものの、それに加えて新たなミッションを持たせることが組織の維持に必要であるという声もあった。

素材 G 社 SSC 設立当初に掲げた効率化目標すら達成できていない。

オフィス機器 H 社 SSC はコストセンターの位置づけで、業務量削減が唯一の経営指標として掲げられており、組織として閉塞感が漂っている。

トピック(1) BPOの拠点戦略

2011 年前後に中国 BPO が本格化し、特に大連では大手 BPO プロバイダーが拡大型を迎えた。日本語がネックとなりオフショア化が進んでいなかった日本の SSC では中国 BPO を活用することでオフショア化が実現できた。しかし、現在では中国リスクの高まりや、中国での賃金上昇・為替の影響などを背景に脱中国の検討が BPO プロバイダーとクライアント双方で行われている。

実際に、2 年前は内製化が理由でのリショアに関する年に数件だった問い合わせが、近年は脱中国を念頭においたリアショアの相談が数多く寄せられるようになってきている。多くの大手 BPO プロバイダーは、デジタルを活用し生産性向上を行い、国内でサービス提供する戦略や、比較的日本語人材がいるベトナム/フィリピンなどの東南アジアを活用するなど、中国に代わる拠点へのシフトを進めている。

中国からのリショアは、移行リスク（拠点+プロバイダー変更のリスク）、スケーラビリティ（中国に比し日本国内では人手不足・賃金高騰）、言語の壁（中国に比し東南アジアでは流暢な日本語人材が少ない）などの課題がある。そのため、中国マーケットを重要と考えるクライアントは中国 BPO に留まるケースもある。

企業によっては、無事にベトナムに移管できたケースもあった。ベトナムでは高度な日本語人材も一定数いるため、日本語人材を活用した一部の BPO 業務遂行などの活用余地はある。一方、日本語話者の絶対数は中国ほどではないため、中国 BPO 拠点レベルの規模を一気にリプレースするのまでは難しいのが現状である。中国における BPO 拠点をすべて他の拠点に置き換えるのではなく、業務内容・規模によって国内や東南アジアを組み合わせることが当面続くと考ええる。

リショア先の一つとして当然ながら日本国内ニアショアも候補のひとつとなる。一方、さまざまな BPO ベンダーがニアショアセンターを設立しており、人件費が高騰してきている。また、地方拠点では働く人の数にも限りがあるため採用自体も困難なケースがある。海外オフショアセンターほどではないが、国内とはいえ、ニアショアセンターの設立・運営も簡単ではない。

3-2. 標準化と高度化の壁

前述した業務の標準化と高度化を目標と掲げるものの達成は困難という SSC が多かった。

その理由として、標準化の壁はそもそも SSC の権限と定義がされていない、End-To-End（E2E¹²）での事業側のプロセスやルールの変更が出来ない、標準化を進める人材が SSC に配置されていないなどがあげられた。

業務の標準化は SSC に限らない日本企業の課題といえる。アビームコンサルティングは数多くの SAP¹³導入プロジェクトを行っているが、Fit-To-Standard（F2S）のコンセプトを推進するコーポレートと add-on¹⁴を要求する事業側の調整は常に労力を要する。また、SAP 導入後に add-on が増殖しないような仕組み、例えば業務プロセスを E2E で統括管理するプロセスオーナー制度などが運用されていない SSC も多い。

高度化の壁は標準化と同様、推進する人材が SSC に配置されていないことに加え、高度化が出来ていると主張する SSC（例えば、データ分析に基づく新規レポートを作成した）とそれを享受するステークホルダーの価値認識（新規レポートが役に立った）の間に認識ギャップが見られるケースも多い。

表4 業務の標準化と高度化を妨げる主な要因

No.	要因	背景
1	SSCとして権限、役割定義がされていない	プロセスを定めるプロセスオーナー制度などがなく、標準化を推進できない
2	E2Eのプロセスやルール改定ができない	SSCのミッションや位置づけにより、事業側に影響を及ぼす業務改定にまで手を出せない
3	標準化を進める人材がSSCに配置されていない	SSCは企業におけるノンコア、コストセンターという位置づけになっていることが多いため、業務改革を推進していく人材が配置されづらい

サービス O 社 業務を集約化し高度化するための支援はできていない。

素材 G 社 組織として標準化された業務を継承していく取り組みはできていない。

¹² E2E=End to End の略称。ユーザーを基点としたプロセスの全体像

¹³ SAP：エンタープライズリソースプランニング（ERP）ソフトウェアのグローバルスタンダード

¹⁴ add-on：基本的なソフトウェアやアプリケーションに付加する追加機能プログラム

3-3. 人材のアンマッチ

人材に関する課題は質的側面と量的側面の双方があった。質的側面で言うと業務改革人材がいないという声が多かった。SSC のさらなる効率化への要求が改善レベルから改革レベルへと変換していることから業務改革人材が必要となるが、多くの場合、業務改革人材がコーポレートや事業に重点的に配置されており SSC 側では人材不足となっているのが実情だ。

また、SSC 人材は企業内ではノンコア人材と定義され、コスト削減のみの足元を見た仕事をすることを求められていること、非正規社員の一部業務をベテラン社員の残業で補っている徒労感の中モチベーションを保てない組織も多く、総じてリーダークラスの業務を理解した人材が不足しているケースがあり、中途採用で補っている傾向があるが、その採用自体は思ったように進んでいない。

量的側面では特に非正規雇用の不安定さとコスト上昇を懸念する声が多く、社会課題の解決と相まって正社員化を検討する企業が出始めているが、若年層の採用は非常に困難な組織が多い。

また、昨今の DX 推進においてシステムやデジタルツールを導入しようとする際も、抜本的な改革を目指すコーポレート部門と、現状の業務運営をなるべく変えたくない実務を担う SSC とで対立構造となり、結果として DX が進まないという課題もある。

オフィス機器 H 社 40 代の中間リーダークラスが採用できない。

金融 B 社 フロント側が重視され、SSC、事務系職種に人材が配置されず、減らされる一方。

エンジニアリング E 社 事業の安定化に向けて契約社員の正社員化を検討中。

3-4. 業務のブラックボックス化と属人化

ブラックボックス化が課題としてあげられたのは、主に BPO を活用している SSC が多い。BPO 開始時には業務知識を持った人材が SSC におり、また文書化もされているが、時間の経過と共に業務知識を持った人材がローテーションされ、文書の陳腐化が起きているケースがある。また近年、BPO 側で RPA など各種ツールによる効率化を行い、その状況が発注側で把握できていないということが起きている。これを防ぐために、BPO をマネジメントする人材や BPO 側の各種ツールをモニターする IT 人材を SSC に配置する、文書の更新は自動化するなどが行われているが、多くの SSC では対応が十分ではない。

サービスメニューの更新、SLA/SLO¹⁵管理、サービスマネジメントの導入はされている SSC が大半であった一方、BPO を活用していない SSC では時間経過とともに SSC のスコープが曖昧となり、直接のやり取りの中から例外業務が多発。特に業務遂行能力の高い人材が業務を過剰に請け負う傾向があり、請負スコープが曖昧となり属人化、個別最適化、標準化からの逸脱が発生している、などの課題があげられた。この傾向は規模の小さい SSC や SSC は事業の下請けという認識が強い会社に多かった。

サービス O 社 業務委託を活用していたこともあったが、内部へのノウハウ蓄積ができなかった。

サービス L 社 担当者間での個別やり取りにより、例外業務が多数発生。

ハイテク I 社 キャリアの固定化が進み SSC 内での属人化がひどく、とある業務ではマニュアルすら整備が追いついていない。

¹⁵ SLA/SLO：Service Level Agreement /Service Level Objective の略称。どのような目標をもって、どのような内容のサービスを、どのレベルの品質で提供するかを双方で取り決めて明文化したもの

3-5. 人材活用の負のスパイラル

SSC として以下のような負のスパイラルに陥るケースがある。SSC としての成長が見通せず、時間とともに SSC 内の人口ピラミッドはそのバランスが崩れ、ベテラン層が分厚くなり、キャリアの根詰まりに嫌気がさし、優秀な中間層が去っていく。一方で、中間層はどの企業でも渴望されることから、遅々として採用も進まない。結果として非正規社員に頼らざるを得なくなるが、業務品質担保に向けてはベテラン社員のフォローが不可欠となり、ベテラン社員へのしわ寄せが進む。加えて、ジョブ型人事制度への移行が進んでいないため、現役世代より給与が低い状態で働くこととなり、ベテラン社員のモチベーションも高まらない。結果としてベテラン社員も大量退職し、SSC 運営が立ちいかなくなる。

実際にとある SSC は、5 年後には人員が半減するという見込みに危機感を抱いている。

金融 B 社 退職者は増えているが、人材の補充がされないので、業務が回らない。

商社 M 社 ベテラン社員が分厚く、若年層もいるが、中間層が圧倒的に薄い。

3-6. 外販の難しさ

一定程度の規模の SSC では外販による売上拡大を目指したケースがある。外販ができれば、売り上げ拡大→人材活用の場と SSC の投資余地の拡大→ケイパビリティ向上という正のスパイラルが期待できる。しかし現実には、外販は一部の人材派遣にとどまるか、外販自体の看板を下ろしてしまっている SSC が大多数である。

これは外販能力を作り出すための投資（コンサルティング人材採用・育成、ツール構築、オフショア含めたセンター拡充など）が出来なかったこと、ジョブ型に移行出来ていないために社員のプロ化が進まないこと、外販チャネル拡充や人員の育成に適切なパートナーと組めていないこと、要求の厳しい外販に優秀層をアサインする必要から自社向けサービスの品質の低下につながったことなどが理由としてあげられる。

総合電機 J 社 過去に外販にチャレンジしたが、事業立ち上げできず手を引いた。

ハウスメーカー F 社 外販を検討したが、他社に比した優位性も出せる見通しがつかなかったため、検討中止となった。

トピック(2) ジョイントベンチャー(JV)モデル

SSCの活性化や人材有効活用を目的に、BPOプロバイダーとJVを活用するケースが近年増加している。成功するケースもあれば、数年で解消するケースも多く、その差はBPOプロバイダーが何に狙いを置いているかによる。

JVの狙いは、自社の持たない経営資源・ノウハウ・ビジネス機会などをパートナー同士で相互に提供し補うことで新たなサービスや価値を創出することにある。SSCのJVの多くでは、SSC側はBPOプロバイダーから最新のテクノロジーやオペレーションノウハウを得て生産性向上や自社員のスキル向上を実現することを狙いとし、BPOプロバイダー側は、JVを通じて安定した仕事の発注を得ることを狙いとすることが多い。

今回のインタビューの中でも、成功しているJVのケースは、BPOプロバイダー側の狙いはJVからの仕事の発注量のみならず、両者の社員の交流による相互理解を深め中長期的なリレーションの構築することやJVで実行される先進的な取り組みをオファーリング化することに重きを置いている。

一方で失敗するケースでは、BPOプロバイダー側から「JVから発注される仕事が当初計画と違うのでこれ以上人を出向させられない」、「JVを継続するには、更なる仕事の発注が必要」とBPOプロバイダー起点での解消理由が多く聞かれた。

これらのことから中長期での価値創造の方向性が一致するパートナーを選択することが重要であり、BPOプロバイダーがよく使う“ビジネスパートナー”の意味を検証する必要があるだろう。

3-7. 進まぬグローバル化

SSC の発展形態はレベル 1（国/業務/会社ごと）の単体 SSC→レベル 2（地域ごと）の SSC、→レベル 3 のグローバル共通の SSC（≒GBS：グローバルビジネスサービス）の 3 段階がある。今回インタビューしたすべての企業が「グローバル対応をしなければならない・検討したが踏み込めていない」と回答し、グローバル化への関心は高いが、レベル 1 が大多数で 2 社のみがレベル 2 を実行段階中というステータスであった。また、「検討したが踏み込めていない」と回答した企業は、レベル 3 に進んでいる先進欧米企業をベンチマークとして比較し「自社では無理/環境が違う」とグローバル化へ踏み出せないでいるが、以下のような認識ギャップが見られた。

図7 日本企業の現状:GBSの発展モデルと日本企業のポジション

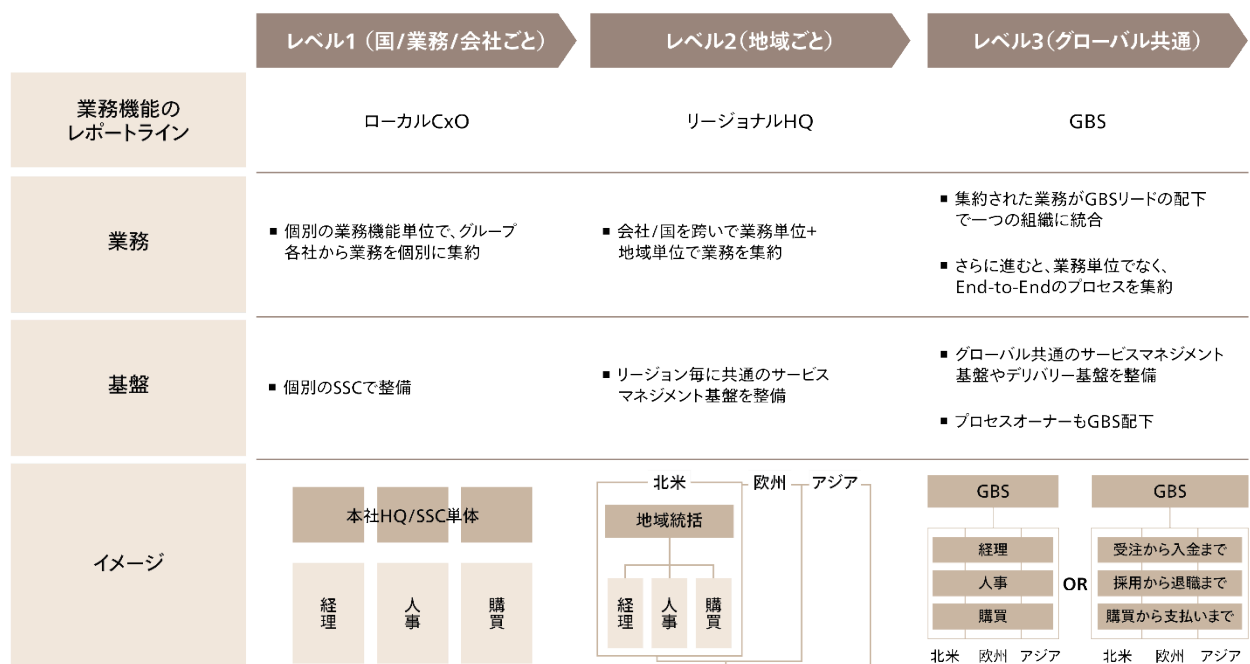


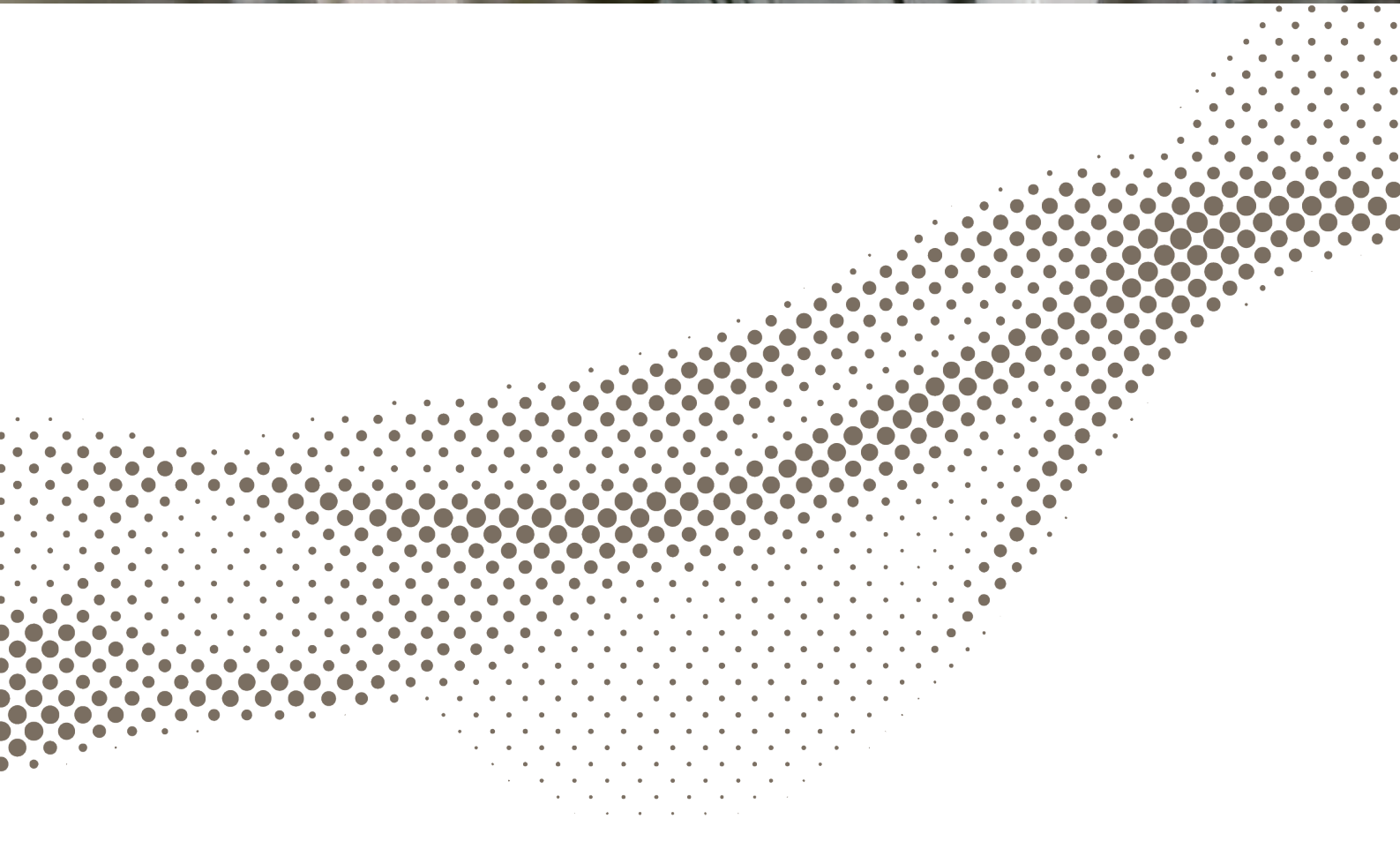
表5 SSCのグローバル化における認識キャップ例

No.	よくある認識	実態
1	グローバルSSCでは即刻レベル3をめざすべき	レベル3を実現しているグローバル企業は約2割に留まる
2	SSCの対象はバックオフィス業務全般	グローバルで統合できている企業の多くは会計業務が主でHR・調達などは地域ごとが多い
3	数十億円/年のコスト削減が可能	GBSは、アジア地域のコストメリット創出が困難 *欧米企業は人件費の高い英語圏でのビジネスボリューム=業務が多く、インド・フィリピンで集約し全体でのメリットを創出
4	グローバルSSCは5年程度で実現可能	レベル3を実現している企業は7年以上かけて実現
5	自社には人材不足でグローバル化には踏み込めない (現法の巻き込み・マネジメントが困難)	レベル2以上の企業の5割以上がBPOを活用したハイブリッド (特にCoE設計やオペレーショナル業務で活用)

総合電機J社 まずは日本国内でのコスト削減を実現してからのネクストステップという位置づけなので、未着手。

通信 N 社 グローバルは最低限のコンプライアンス、ガバナンスのみがまずは対象。

4 展望と提言



SSC の再生を通じたコーポレート改革の実現に向けて、アビームコンサルティングは以下を提言したい。

4-1. シェアードサービスを企業価値創出のコアとする

本分析調査を通じて日本企業の SSC が岐路にあることを強く感じた。2011 年前後からの企業努力により業務の効率化によるコスト削減は一定程度実現出来たが、毎年・毎四半期・毎月とさらなるコスト削減のみを続けていくことは、健全な組織としてサステナブルと言えないのではないか。特に間接部門を別会社として切り出している場合、コスト削減→人員削減→売上減を追い続けることは、キャリアパスを描くことも困難でエンゲージメントの低下を招きやすい。

この課題の解決に対しては大きく外部化推進か内製化推進の二つがあり、自社の環境を考慮した上で、その方向性を決める必要がある。外部化推進であれば経験ある BPO プロバイダーの活用は有効である。BPO プロバイダーは複数の会社から業務を受注することで売上を増加させ、負のスパイラルからの脱却を可能にする。内部化推進の場合、SSC の位置付けを大きく変えることが必要となる。多くの SSC では間接業務やバックオフィスという呼び方のもと、SSC はいわゆるノンコア領域と位置付けられ、会社に対する貢献は必ずしも高く評価されていない。事業側が SSC でなく自ら業務を行うことを指向するケースがあるのもこのような印象によるものである。また、SSC が BPR の手段として始まったこともその一因である。

SSC の位置付けを変えるとは、SSC をコーポレート改革とコーポレートガバナンスのキーコンポーネントとすることである。経営理念に基づき事業を支えるのが SSC であり、事業推進のプラットフォームとなる。事業側で業務を行う方がスピーディーに対応できるという意見があるが、適切に運営されている SSC の対応スピードは決して遅くなく、かつ必要なガバナンス（会社を守るべきルールの順守など）をも提供出来る。もちろん SSC 側が事業をサポートするという理念を持ち事業側をクライアントとして接する態度を確立することは必要条件である。

繰り返しになるが、目指すべきは SSC 自身が事業をサポートするという理念に基づいたガバナンスとバランスの取れた事業推進のプラットフォームとなることである。日本においては経営の横断し機能を経営企画部門が担うケースが多いが、SSC も同様の位置付けとなる。このような位置付けの SSC は業務機能に加えて業務改革機能を持つことになり、キャリアパスが明確となり組織のエンゲージメントも向上する。さらに事業への貢献を数値化し、非財務指標と合わせてステークホルダーと合意することも重要である。

事業推進のプラットフォームを担うということは、従来までのいわゆる定型業務・オペレーション実務を担う「サービスデリバリー機能」だけでなく、「CoE¹⁶（Center of Excellence）機能」、「BP¹⁷（Business Partner）機能」までその役割の拡大を目指すということになる。

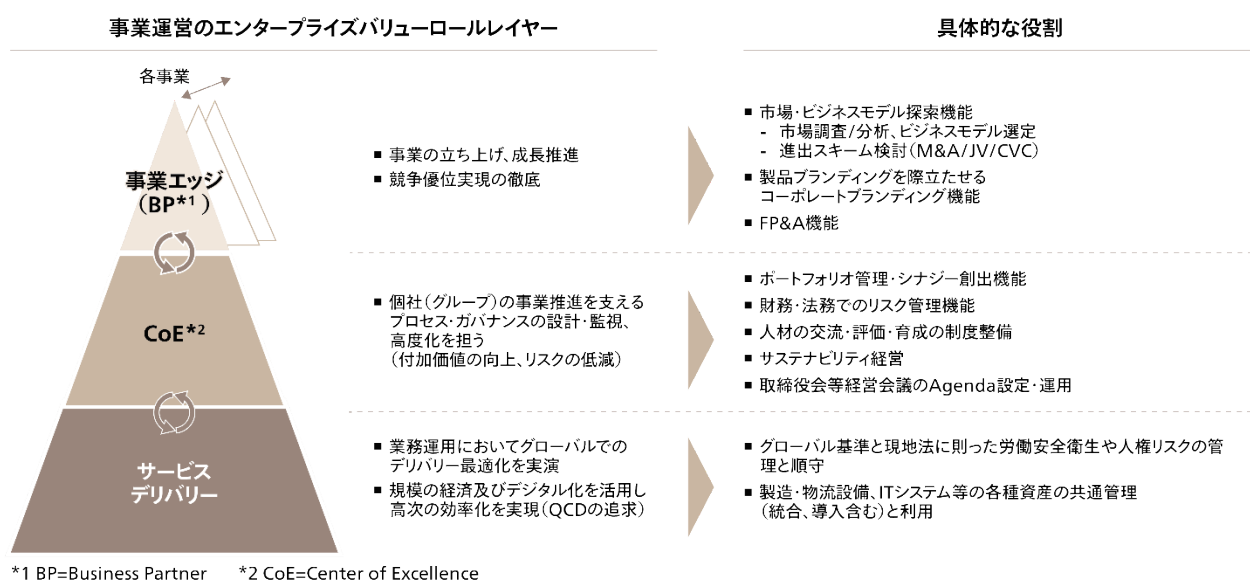
¹⁶ CoE 機能：専門知識を集約し、部門横断的に専門的なサービス提供を行う機能

¹⁷ BP 機能：事業戦略実現に向けて事業側に近い立ち位置で伴走支援を行う機能

例えば、多くの SSC が手掛ける経理・財務機能においては、各企業、事業ラインのリーダーの仕事が高度化していく中で、事業ラインのリーダーを助ける FP&A¹⁸機能の強化の必要性がいわれているが、強化できていない企業が多いのが実態である。それらの企業でも FP&A 機能強化を個別の事業が行うのではなく、SSC で集中的に投資して育成することで、企業に新たな価値を提供できる SSC となることができる。

SSC を企業価値創出のコアとするための考え方を提示したい。企業の活動は事業という一つの観点だけで整理すると事業固有性から遠くなるほどノンコアとされ、重要性が低くみられる。しかし、企業価値（エンタープライズバリュー）を創り出す要素は、必ずしも事業固有の競争優位やコスト競争力だけではない。例えば、下図で示しているように、その提供価値を役割期待で整理したアビームコンサルティングの提唱するエンタープライズバリューロール（EVR）レイヤー図をベースにして、それぞれのレイヤーを横から見ることで、それぞれの機能体がコアの価値を提供していることが良くわかる。

図8 本社コーポレートSSCが担う機能分担



¹⁸ FP&A 機能：Financial Planning & Analysis の略称。財務や会計の分野から必要な情報を提供し、経営者や事業部門長の意思決定を支援する機能

4-2. 業務改革を加速する自動化とインテリジェントセンターの設置

生成 AI¹⁹の出現のインパクトはここで語る必要はないであろう。過去の延長戦にないこのディスラプティブな技術は SSC の活動に相当のインパクトを与える。生成 AI の導入によって業務の 9 割以上を自動化した例や完全自動化の事例がすでにある。今後、AI エージェント²⁰技術が更なる進化を遂げ企業への導入が進んでいくと、企業がヒトで動くのではなく、ヒト+AI エージェントで動かされるようになっていくことが予想される。そうすると企業の組織、プロセス、ルール、人材の大きな変革が必要になってくる。21 世紀の第 2 クォーターである 2026 年～2050 年は、おそらくこの大きな変革の連続となっていく。その変革の推進役として、SSC が果たすべき役割は大きく、そのためにもインテリジェントセンター（以後 IC）の設置が必要であると考ええる。

IC とは、集約業務のオペレーションの運用と並行して、抜本的な業務改革を継続的に推進する基盤、人材、仕組み、機能が備わった組織である。日本においては定型・効率化対象業務を非正規社員で行っているケースが多く、非正規社員比率の高さは社会課題の一つになっている。IC を活用した自動化は、非正規社員の激減につながるであろう。また、正社員による業務改革+業務機能を SSC で強化することになり、SSC の正社員比率の増加につながるであろう。

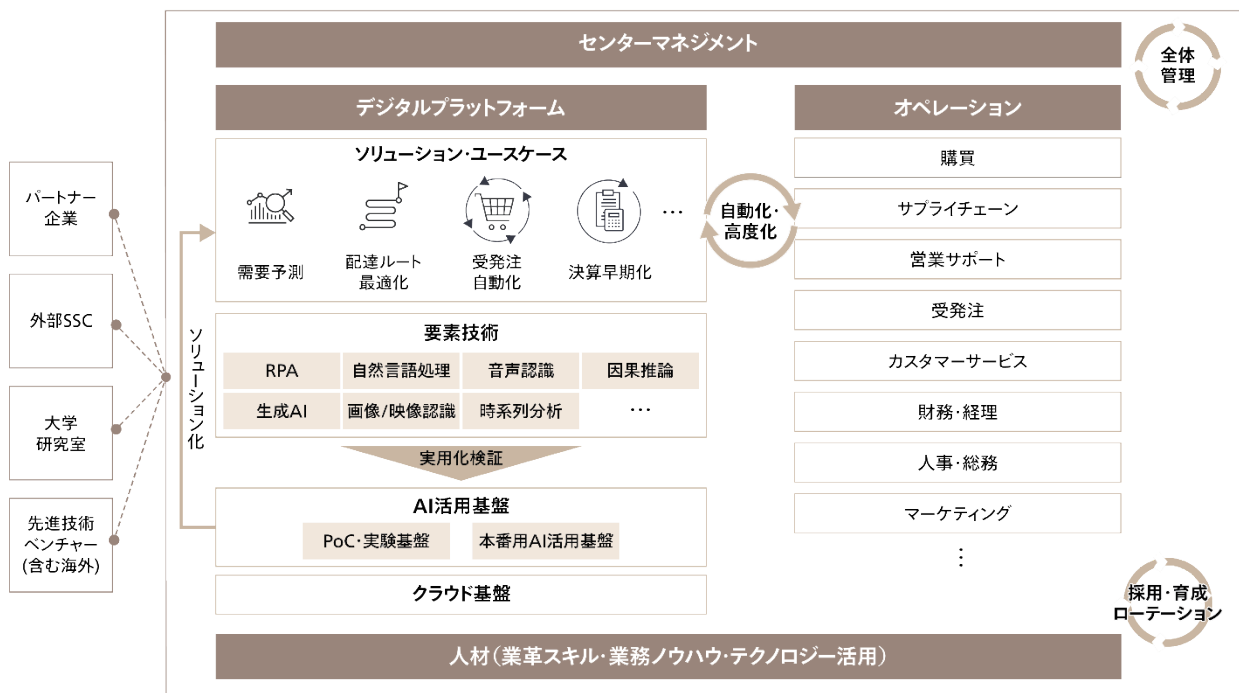
ただし、SSC において生成 AI や IC を活用した自動化を実現するためには、センター内で先進技術を適切かつ有効に活用できる環境が整備されていることが前提である。集約業務を対象とした PoC²¹やソリューション開発を重ね、効率化対象範囲を高難易度業務へと広げ、業務改革から享受できる効果を最大化する必要がある。また、抜本的な業務改革を継続的に推進するためには、適切な人材を確保・育成する仕組み、内外的な知見を蓄積・活用する機能、センター全体の継続性を担保するマネジメントスキームも必要不可欠である。IC は、集約業務のオペレーションの運用と並行して、抜本的な業務改革を継続的に推進する基盤、人材、仕組み、機能が備わったセンターとして必須であると提言したい。

¹⁹ 生成 AI：Generative AI：ジェネレーティブ AI と呼ばれ、さまざまなコンテンツを生成できる AI のこと

²⁰ AI エージェント：目的を達成するために、置かれた状況を知覚し、アクションを起こし、最適な AI 技法を適用する自律的または半自律的なソフトウェア

²¹ PoC：Proof of Concept。新しいアイデアや技術の実現可能性を検証すること

図9 インテリジェント・センター(IC)イメージ



4-3. 日本型シェアードサービスのバージョンアップ

日本特有の課題を受けて、それらを克服し強みに変える“日本型シェアードサービス”をバージョンアップすべきと考える。この日本型シェアードサービスの特徴としては、以下のような点があげられる。

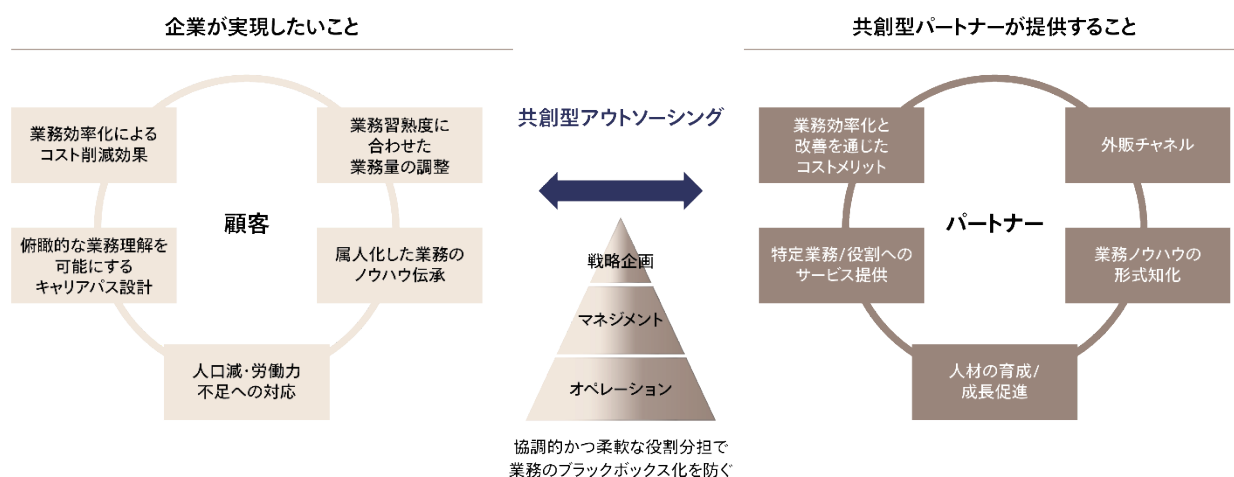
- グループ・グローバル経営におけるガバナンスが弱い。
- 企業、事業の固有性が比較的高い。
- ベテラン（シニア）人材の労働参加率が高い
(65歳以上の労働参加率は先進国で最多、すでに25%以上²²⁾。
- コスト構造が欧米と異なる（コストの高い欧米を事業のベースとする企業に比べて、相対的にコストの安いアジアを事業ベースとする日系企業）。
- リモートや短時間、短日勤務などのフレキシブルな勤務形態で働ける優秀人材が潜在的に多い傾向。
- 高等教育を受けた人材の割合が多く、人材のレベルが高い。
- すべてを契約ベースとした欧米的な水平分業は適さず事業変化などへの柔軟な対応が好まれる。
- ソリューション型・領域特化型のBPOプロバイダーが増加している。

²² 総務省統計局ホームページ (<https://www.stat.go.jp/data/topics/topi1322.html>)

こういった要素を踏まえて日本型シェアードサービスのあるべきとして以下を提言したい。まずは徹底的なジョブ型の推進、柔軟な雇用体系と環境の提供を進め、チャレンジ機会の提供をしていく。結果として優秀なシニアや女性の活用が進み、優秀な若手、中堅層への魅力訴求も出来るようになる。全社員のモチベーションが向上し、最終的には企業価値の向上が実現できる。また、SaaSの進展を捉え、ソリューション型・領域特化型のBPOプロバイダーの活用も検討すべきである。

これらを推進するためにもアビームコンサルティングが推奨するような共創型のパートナーを活用することや、異業種などのトップレベルのSSCとの連携などが新たな日本型シェアードサービスとなると考えており、この実現を推進していくことが重要であると提言したい。

図10 共創型アウトソーシング

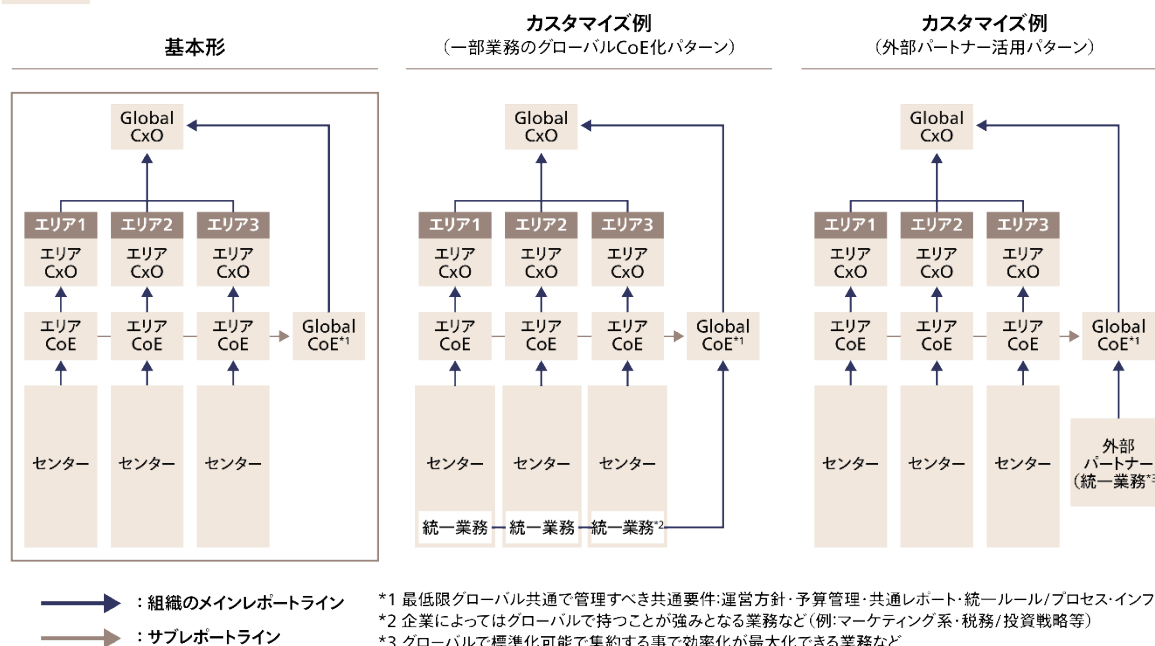


また、SSCのグローバル化は日本型シェアードサービスのバージョンアップに向けた大きな課題である。2011年のリサーチから大きく進展しなかったテーマの一つはSSCのグローバル化である。2013年からの10年で日本企業の海外売上高がおおよそ1.5倍（前述）になった中、グローバルのオペレーションは依然として基本ノータッチというSSCが少なくないのは驚きでもあった。SSCはBPRの手段と捉えればそれでもよいのかもしれないが、SSCは事業推進プラットフォームと位置付ければ、日本企業がグローバルで成長していることを鑑みると、まずは一步を踏み出すべきである。

その際、欧米を中心とするオペレーションの絶対コストが高く、事業組織構造がグローバルでシンプル、それにとまなうガバナンスモデルがシンプルな欧米企業と比べても意味がない。自社のグローバルビジネスの形態やガバナンスモデルに合わせ、必ずしもコスト削減を主目的とせず（集約化・非重複により一定のメリット創出と割切る）、会計業務から現法のガバナンス強化・リージョン内の共通基盤の構築（M&A対応、DX促進）を目的とし推進することを推奨する。その上で、前段“3-7.進まぬグローバル化”で示したレベル3のグローバル共通SSCを目指すのではなく、まずはレベル2の地域ごとのSSCモデルを目指すべきと考える。

また、現地のプロフェッショナル人材を活用し任せる、リージョンに任せつつ最低限グローバルで管理すべき共通要件（例：運営方針・予算管理・共通レポート・統ルール/プロセス・インフラツールなど）をグローバル横串で行うグローバル CoE を設置し、ガバナンスモデルを構築する、自社単体で実施するのではなく知見・ツール・人材がいる外部パートナーを活用するといった工夫が有効である。

図11 日本型SSCの目指すモデル



おわりに

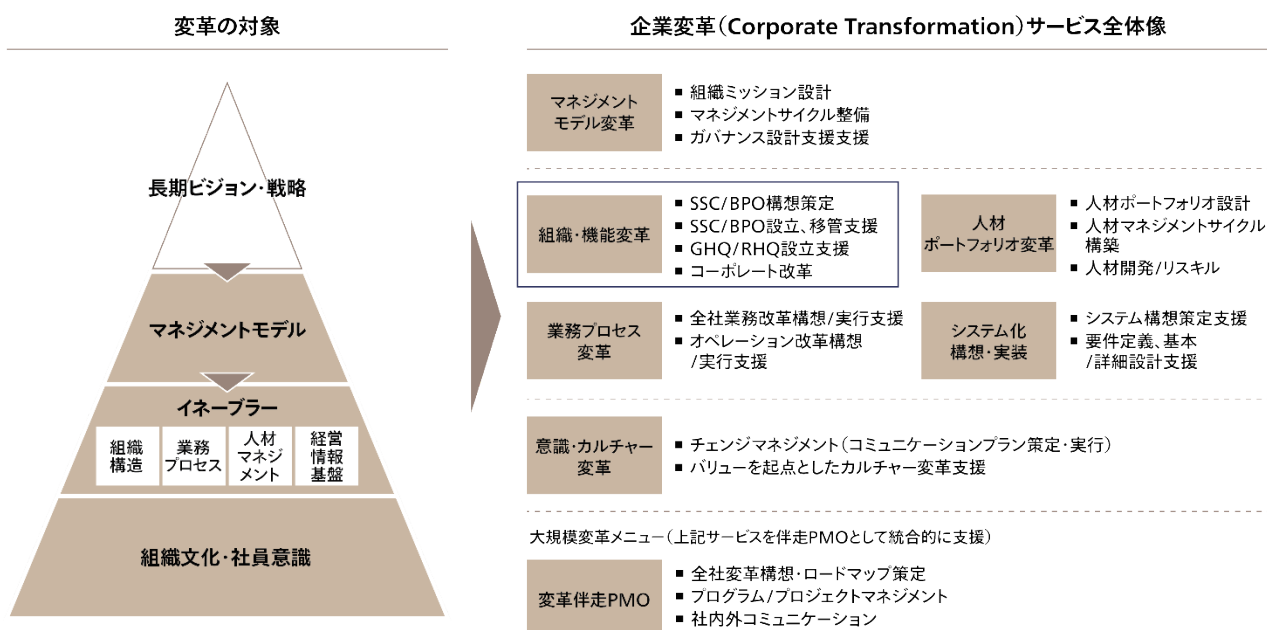
日本企業の更なる価値向上が求められている中、コーポレート組織機能の再編が必須なのは言うまでもない。それも短期的なコスト削減だけではない、抜本的かつ継続的な改革が必須である。企業価値を作り出している要素は、売上やコストだけでなく、そこで働く全ての人の活動の結果である。

一つの価値観の下でノンコアと評価される活動領域も、企業価値構成要素の全体像の中での別の角度から見たらコアになる。企業グループに属する人がそれぞれコアと定義されている組織においてそのパフォーマンスを発揮できる事が、結果として企業価値全体を押し上げて行く。その上で、企業内に閉じた観点ではコアになりえない領域は、コアとして括ることの出来る形態への変革に一步踏み出す勇気も必要なのではないか。

現在の SSC は、そこで働く人のプロ化を進め、より企業価値向上を直接的に支える存在、「ビジネスインテリジェンスオフィス（BIO）」へとシフトし、徹底的な標準化と自動化を進めた上で、日々のオペレーションを、企業や地域などを越えた最適なデリバリーを提供出来る共創パートナーに委託していくことが必要だと考える。

アビームコンサルティングでは、企業の変革を実現するパートナーとして、クライアントの中長期戦略に沿った変革テーマの設定から、その実行までを一気通貫でサポートしている。SSC の再生に向けても、単なる機能/業務の集約化の支援に留まらず、経営視点に立ったあるべきオペレーティングモデルの構想から、その実現に向けた伴走支援まで行っている。

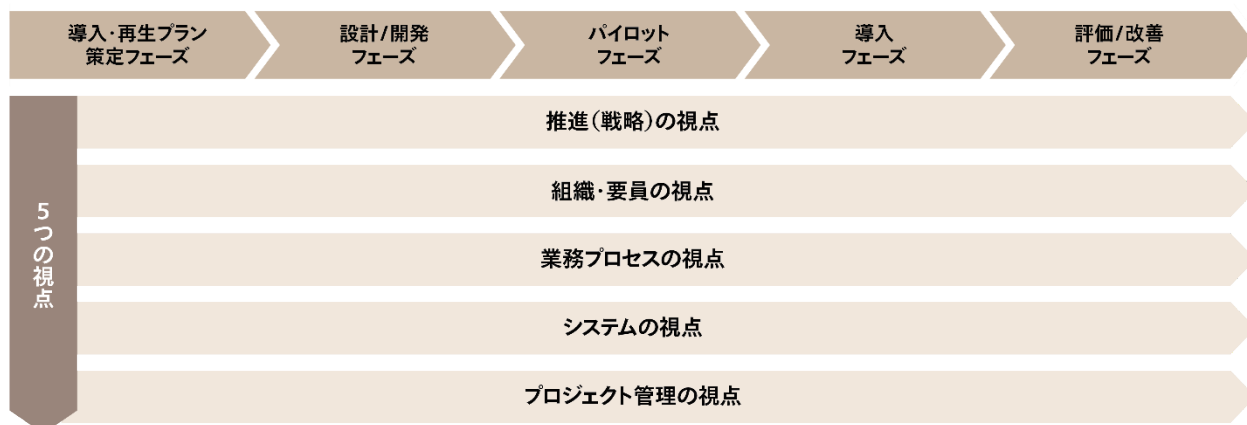
図12 アビームコンサルティング企業変革サービス全体像



また、目指すべきオペレーティングモデルが固まり、SSC のミッションや期待役割を明確にできたとしても、実際の導入・グループ展開においては、総論賛成・各論反対に陥りやすく、関係者も非常に多いため、想定通りの効果をあげるのが困難なケースが多い。

当社では、20 年以上 SSC に関するコンサルティング業務を行ってきた実績により、最適なフレームワークを活用し、計画策定・実行をサポートしている。

図13 シェアードサービス再生に向けた全体アプローチ



- **導入・再生プラン策定フェーズ**
シェアードサービス導入・再生の目的と導入・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。
- **設計/開発フェーズ**
導入・再生プランをもとに再生モデルのパイロット準備を行う。必要に応じて、コア要員の追加選定、ITの共通化、プロセスの標準化を進める。
- **パイロットフェーズ**
導入・再生モデルに沿った形で、限定された企業及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。
- **導入フェーズ**
導入・再生計画に基づき対象範囲への円滑な導入を行う。
- **評価/改善フェーズ**
当初の改革目標に対する評価を行い、改善点や更なる改革目標を再設定し、改善施策を抽出する。

日本が直面している少子高齢化社会の中で、継続的に価値を向上し続ける組織になるため、全ての人たちが適正に評価され、モチベーション高く、それぞれの働き方に応じて生き生きと働ける社会にするためにも、SSC の再生が極めて重要であり、アビームコンサルティングもその実現に向けての一助になるための努力を続けていきたい。

著者

原 市郎

オペレーショナルエクセレンスビジネスユニット長

執行役員 プリンシパル

高橋 克嘉

オペレーショナルエクセレンスビジネスユニット

執行役員 プリンシパル

馬場 昭文

オペレーショナルエクセレンスビジネスユニット

エグゼクティブアドバイザー

アビームコンサルティング株式会社について

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 8,300 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、パブリックなどの分野を担う企業、組織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。アビームコンサルティングは、企業や組織とともに新たな未来を共創し、確かな変革に導く創造的パートナーとして、企業や社会の変革に貢献します。

ホームページ：<https://www.abeam.com/jp/>

本ホワイトペーパーに関するお問い合わせ先

アビームコンサルティング株式会社

コーポレートコミュニケーションユニット

〒104-0028 東京都中央区八重洲二丁目2番1号 東京ミッドタウン八重洲 八重洲セントラルタワー

TEL：03-6700-8144 FAX：03-6700-8145 E-mail：japan@abeam.com

©2025 ABeam Consulting Ltd.

*本ホワイトペーパーの無断転載・複写を禁じます。

*本ホワイトペーパー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、本ホワイトペーパー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。

*アビーム、ABeam及びそのロゴは、アビームコンサルティング株式会社の日本その他の国における登録商標です。

*本文に記載されている会社名及び製品名は各社の商号、商標又は登録商標です。

*本文に記載されている会社名、肩書き、役職等は本ホワイトペーパー制作時のものです。

"ABeam" and its logo are registered trademarks of ABeam Consulting Ltd. in Japan and other countries.

All other trademarks and trade names are the property of their respective owners.