

日本型シェアードサービスの成功要因

— 導入企業のベンチマーク分析 —



目次

1. はじめに	1
2. サマリー	2
3. 調査の概要	3
(1) スペック	3
(2) 回答企業プロフィール	3
4. シェアードサービス導入の実態	4
(1) シェアードサービス導入状況	4
(2) シェアードサービス導入時期とサービス提供業務	5
(3) シェアードサービスセンターの組織形態と立地場所	7
(4) シェアードサービスセンターの雇用形態	9
(5) 削減効果と展開状況	9
5. シェアードサービス導入成功度分析	10
(1) 導入目的と成果	10
(2) 達成度に見る成功企業群と不成功企業群の比較	14
(3) ベストプラクティス分析	18
(4) ポジショニング分析	20
6. おわりに	22
添付資料：アビーム コンサルティングの Shared Service Solution	24

1. はじめに

「シェアードサービスは本当に効果が出るのか？シェアードサービスの成功要因は？」

グループ連結経営やコア事業への強化を推進する上で、シェアードサービスを導入、または導入の準備を進めている企業が増加している。しかし、先行導入した企業を見ると、効果を引き出せていないケースが多数見受けられる。

シェアードサービスは、諸外国の事例に対する調査・分析は進んできているものの、日本国内で導入する上での具体的な課題についてはいまだに明らかにされておらず、先に挙げた企業群もこれらの課題をクリアできていないことが推測される。

我々は国内の主要企業に対してシェアードサービス導入の実態調査を実施し、導入効果を上げている企業と上げていない企業とではどこに違いがあるのか、導入するにあたって重要なポイントや陥りやすい落とし穴はどこにあるのか等について調査・分析を行った。

本報告書はこの調査・分析に基づき、日本型シェアードサービスの成功法則を提示しようとするものである。

本報告書を発行するにあたり、この場を借りて調査にご協力いただいた各社のシェアードサービス責任者の皆様には改めて感謝申し上げます。また、本報告書が皆様のシェアードサービス導入を成功に導く一助となれば、我々として望外の喜びであることを申し添えたい。

シェアードサービスとは

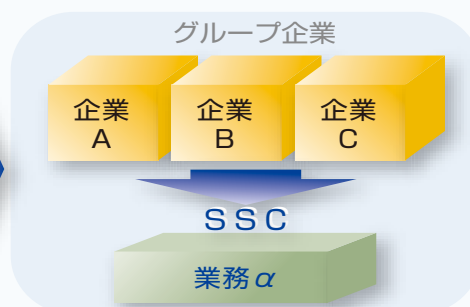
シェアードサービスとは、複数の企業・組織で実施している共通業務を集約させ、サービスを提供する企業変革を指す。グループ経営強化のために、各社に存在する間接業務を切り離してシェアードサービスセンターに集約することで、業務の効率化を図るとともに、知識や能力を蓄積させる手法である。

シェアードサービス導入前



各企業ごとに業務αが存在し、重複している。

シェアードサービス導入後



SSCが各企業の業務αを一括で請け負う。

* SSC : Shared Service Center
(シェアードサービスセンター)

2. サマリー

本格的なグループ連結経営時代を迎え、シェアードサービスの導入に積極的な企業が増えている。しかし、導入した全ての企業が成功しているわけではない。本調査では、シェアードサービスの導入実態から、企業のシェアードサービス導入の達成度を測定し、成功企業群と不成功企業群を比較して、成功要因を明らかにすることに焦点を当てている。

今回行った調査によると、2000年以降に設立されたシェアードサービスセンターが多いことがわかった。提供するサービスは、経理・財務、人事業務などの日常的な定型処理業務が中心であるが、一部、内部監査や人事制度の構築など専門性の高い業務を提供している。シェアードサービス導入のメリットは、コスト削減や品質向上などであるが、コストが高くても本社の近くに設置する傾向が強く、また、業務を委託する際に、業務に従事していた人材を外向や転籍で受け入れるため正社員比率が高いなど、日本型終身雇用を意識した極めて日本的なスタイルが垣間見られる。業務工数削減率やグループ会社への展開状況などから、小規模なシェアードサービスセンターが多いこともわかった。

シェアードサービスの導入目的に、コスト削減や品質向上を挙げる企業が多いが、それを実現するためには、業務の集約化と規模の経済性を追求した効率化が重要である。シェアードサービス導入の取り組みにおける、①プロジェクト推進・管理、②業務プロセス、③人・組織、④システムの4つの視点で成功企業群と不成功企業群の達成度を比較してみると、成功企業群は、BPRを前提としたグループ会社共通の業務プロセスを標準化し、業務システムの共通化を含めたシステム基盤を構築している。そしてグループ各社に導入するために、シェアードサービスセンターの目的や役割を明確にし、組織のリーダーを巻き込んだ強いリーダーシップと組織横断的なプロジェクト体制で推進している。しかし、成功企業群も、従業員のスキルアップやモチベーションの維持など人材育成や組織の活性化への取り組みが、今後の課題となっている。

具体的にどのような企業が、成果を得られているのか上位3社を詳しく見てみると40%以上の業務工数削減率を出すなど着実な効果を獲得している。上位3社はいずれも設立後5年以上経過しており、改善・定着が進んでいると想定されるが、最も重要なことは、課題の解決や継続的な改善活動を目指す組織作りが実を結んでいるということである。

また、本報告書では、回答企業をシェアードサービスのメリットを追及するための環境整備の度合いと、提供先企業数によってポジショニングし、各企業群に適した発展の方向性を示唆している。

最後に、シェアードサービスを導入する上で留意すべき5つの点について述べる。

1. シェアードサービスには確かに効果がある
2. シェアードサービスのミッションをグループに浸透させる
3. シェアードサービスはITを基盤にBPRを図る
4. シェアードサービスは人材活用である
5. シェアードサービスを進化させる

シェアードサービスの導入は大きな枠組みを誤らなければ必ず効果は出るが、その効果実現をいかに早期化させるかが重要である。

3. 調査の概要

(1) スペック

調査期間： 2005年7月～9月

調査方法： 東証一部上場企業を中心に、連結ベース売上高2,000億円以上、従業員数3,000人以上の企業600社をリストアップし、シェアードサービス企業またはグループ企業内のシェアードサービスを推進している担当部門を対象に郵送アンケートにより、シェアードサービス導入及び、展開の状況、プロジェクト管理、業務プロセス、人・組織、システム、運営状況等について質問し、シェアードサービスの実態を把握した。また、回答企業の一部からインタビューによる事例調査を実施した。

有効企業回答数：65社（回答率10.8%）

(2) 回答企業プロフィール

回答企業は、連結売上高6,000億円以上、連結従業員数12,000人以上、連結対象子会社数50社以上がそれぞれ約半数を占めている。シェアードサービスを導入している企業向けのアンケートだったことから連結会社を数多く保持する大企業を中心に回答があった。業種別には東証一部上場企業の業種別比率に近似した構成比となっている（図3-1、3-2、3-3、3-4）。

図 3-1. 回答企業の連結売上高

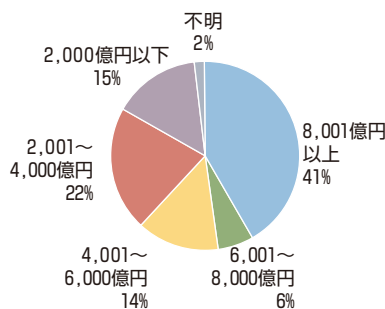


図 3-2. 回答企業の従業員数

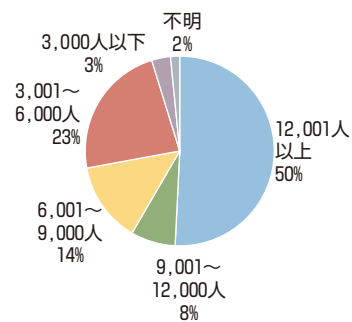


図 3-3. 回答企業の連結対象子会社数

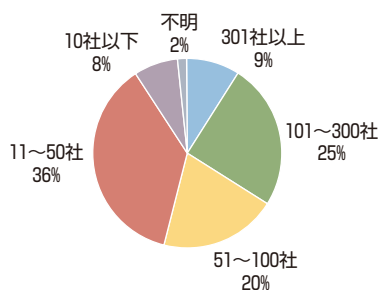
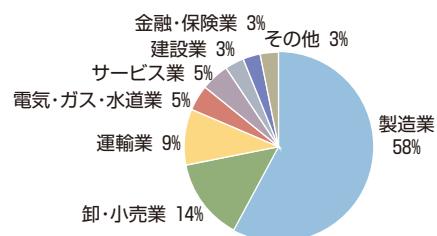


図 3-4. 回答企業の業種



4. シェアードサービス導入の実態

シェアードサービスは、業務改革などを通じた徹底した業務の集約化と規模の経済性を活かした効率化と、そして業務品質を高めることでメリットを最大化することができる。そのため、連結経営強化やスピード経営への対応の解決策の一つとして、多くの大企業を中心に、近年注目を浴びている。社団法人企業研究会が2003年3月に行った調査によると、東証一部上場1,500社の約15%（約220社）がシェアードサービスを検討または導入していた。

(1) シェアードサービス導入状況

今回の調査では回答企業の内、シェアードサービスを導入済みの企業、計画中の企業はそれぞれ71%と12%である（図4-1）。アンケートの質問項目がシェアードサービスを実際に導入している企業の実態を把握する内容だったこともあり、シェアードサービス導入済み企業の比率が多くなっている。

シェアードサービスの導入を「検討していない」、または「導入検討後に断念」と回答した企業は17%あるが、その理由としては、「導入方法に関するノウハウが不十分」、「グループ規模が小さく導入効果が見込めない」、「導入リスクが高い」を挙げる企業が多い（図4-2）。日本国内でも成功事例が増えていることから「導入に関するノウハウが不十分」や「導入リスクが高い」を理由に挙げている企業も今後はシェアードサービスの導入を検討あるいは再考することが予想される。

図4-1. シェアードサービス検討・導入状況

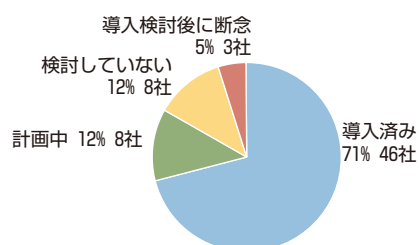
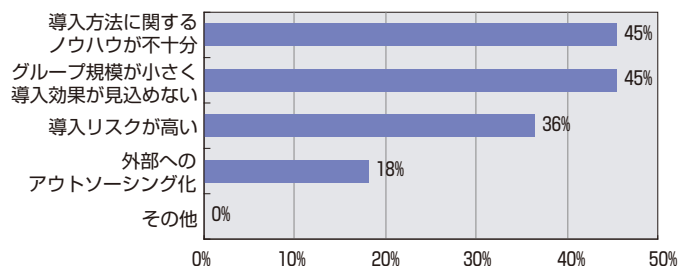


図4-2. シェアードサービス未導入の理由（複数選択）



(2) シェアードサービス導入時期とサービス提供業務

我々の調査結果によれば、一部先行して90年代初頭に導入した企業があるが、2000年以降急速にシェアードサービスセンターが立ち上がっている（図4-3）。1999年10月の完全子会社方式によるM&Aを促進する株式交換制度に続き、2001年4月に会社分割法が施行され、競争力強化のために競争力がある事業を独立、子会社化させるなど、グループ再編、企業統合の動きが加速している。そして本格的なグループ連結経営の時代を迎え、各企業はコア事業への「選択と集中」を進め、国内外での激しい競争を生き抜くために、間接部門を中心とする業務のコストや効率、品質改善などさらなる経営基盤の強化を図っている姿が見て取れる。

シェアードサービスは事業部門、グループ内の複数の組織間に散在する共通的な業務・サービスを標準化し、一つの部門や子会社に集約することで効率化を実現する手法である。そのため、経理・財務、人事等の一般的に間接部門と呼ばれる業務の合理化を対象としている（図4-4）。

図4-3. シェアードサービスセンター設立時期

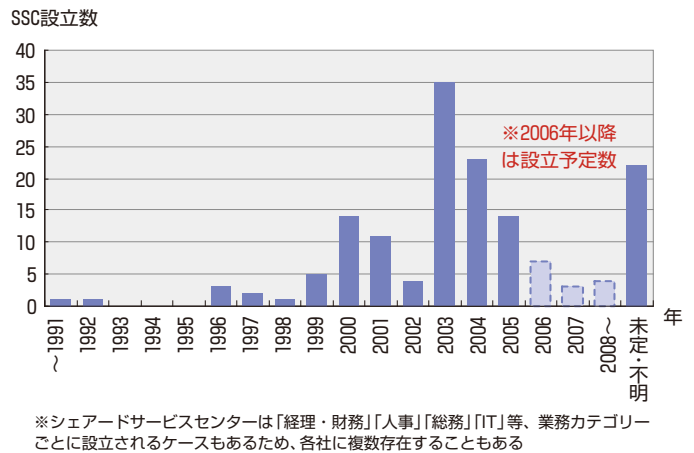
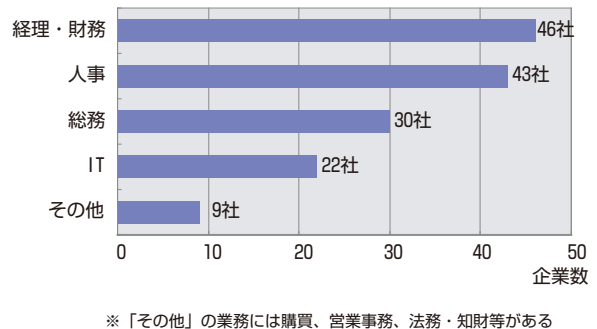


図4-4. サービス提供業務



シェアードサービスの対象となる業務は、専門性が低く、且つ反復的なオペレーション業務であることが多い。例えば、債務管理（支払等）や一般会計（伝票／仕訳）、従業員の給与・賞与計算、福利厚生、社会保険などの日常的な業務がそれにあたる。一方、管理会計、資金調達、内部監査や人事制度構築など専門性が必要とされる分野では、特にグループ内の子会社などでは必要なノウハウや技術をもつ人材を社内で育成、確保することが困難であることが多いため、比率は低いがシェアードサービスを行っている。

アンケート結果でも、シェアードサービスにおける提供業務の内容を比率の高い順に見ていくと、経理・財務業務では債務管理や一般会計、人事業務では給与・賞与計算、福利厚生、社会保険、総務業務では設備・資産管理、文房具・備品管理となっている。IT業務では大きな差はなかった。そして、日常的な処理業務を中心に、内部監査や人事制度の構築・運営といった専門性の高い分野でもサービスを提供しているシェアードサービスがあることがわかる（図 4-5、4-6、4-7、4-8）。

図 4-5. サービス内容：経理・財務（合計：46 社）

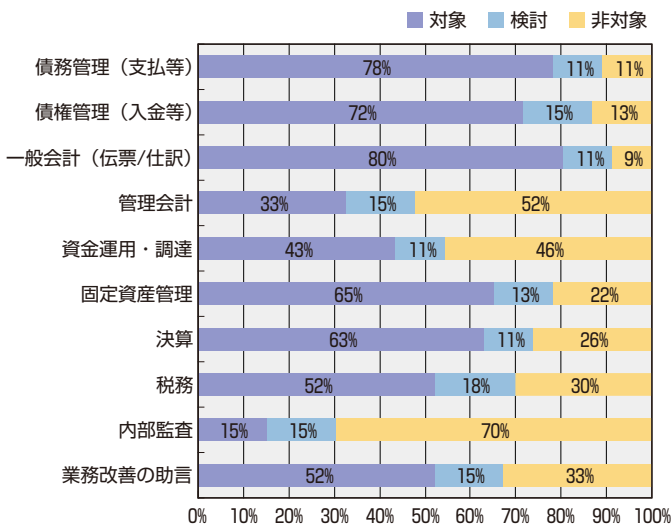


図 4-6. サービス内容：人事（合計：42 社）

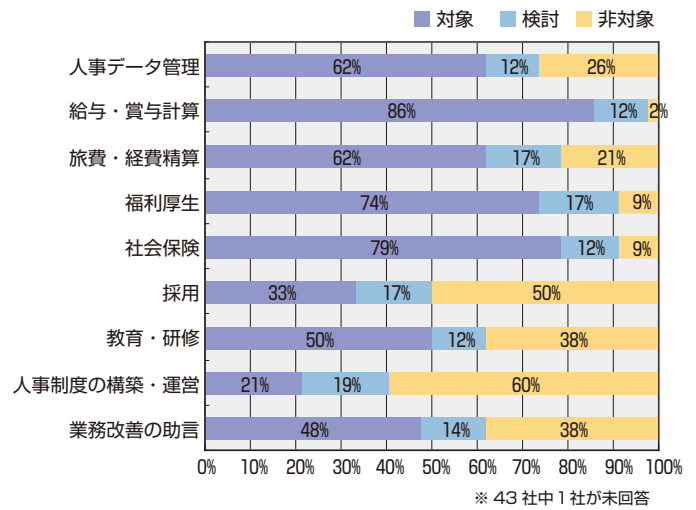


図 4-7. サービス内容：総務（合計：30 社）

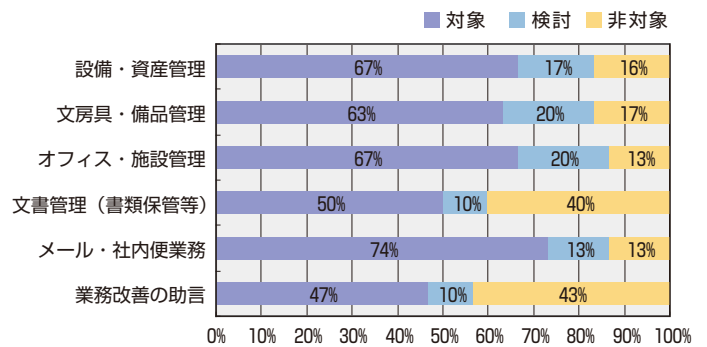
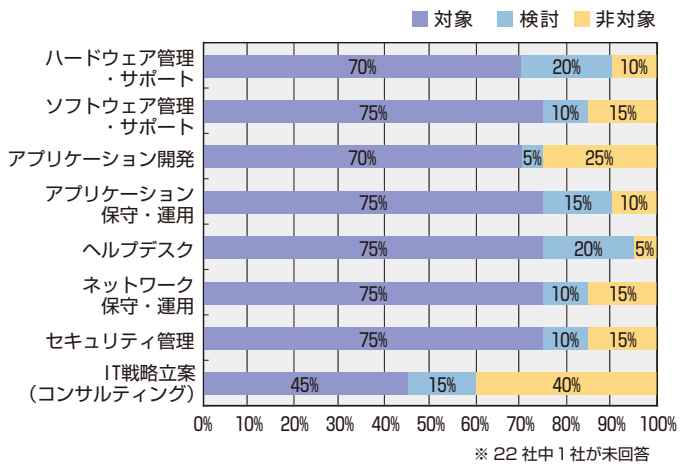
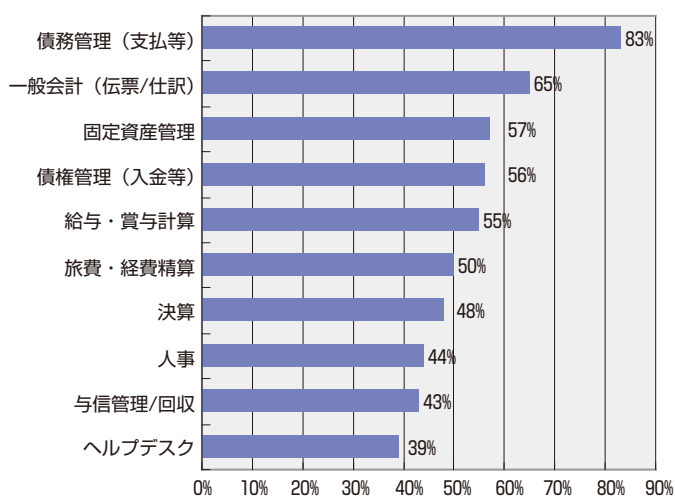


図 4-8. サービス内容：IT（合計：21 社）



2003年にSBPOA(The Shared Services and Business Process Outsourcing Association)が世界全域の企業188社(内訳はアメリカ41%、ヨーロッパ36%、アジア10%、その他13%)を対象に実施したシェアードサービスの調査でも、債務管理や一般会計、固定資産など財務・経理と人事業務が中心であり、日本と大きな差は見られない(図4-9)。

図4-9. シェアードサービス導入計画時のサービス内容(グローバル)



出典: 「Shared Services」(2004) The Shared Services and Business Process Outsourcing Association

(3) シェアードサービスセンターの組織形態と立地場所

シェアードサービスセンターの組織形態は本社の一部門に位置づける場合と子会社化する場合の2つに大別されるが、どちらにするかはシェアードサービスの導入目的により決定される。シェアードサービスはグループ内の業務の効率化に留まらず、グループ企業外へサービスを提供し利益を目指す企業も数多く存在している。

以下の図は、シェアードサービスセンターの組織形態の調査結果であるが、68%が子会社として、32%が本社内の一部門として設立されている。また、プロフィットセンターとしてサービス提供先をグループ外へ展開している企業は35%である(図4-10、4-11)。外販を行っている企業は全て、シェアードサービスセンターを子会社として独立させている。

本社の一部門とする場合、大幅な組織変更を伴わず、現在の組織や要員を前提として導入するケースが多く、社内的な抵抗も少なく初期の混乱を抑えることができる反面、業務の見直しと標準化により生産性を高め、コスト意識の強化を図るためには、従来の慣習などが阻害要因となることが多い。一方、分社化した場合、人件費を比較的安価に抑えることが可能となる。また、財務諸表を作成するため業績管理が容易で、グループ外企業に対しサービスを提供し、利益を確保するプロフィットセンター化もしやすい。

図4-10. 組織形態

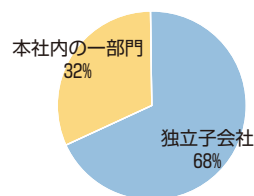
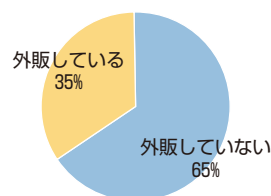


図4-11. 外販状況



立地場所はコストが高くても本社の近くに設置する傾向が高く、その理由に「サービス提供の早期開始のため、現状の活用」や「円滑なコミュニケーションの維持」を挙げる企業が多い（図 4-12、4-13）。単にコスト重視で場所を選定すると、現在雇用している従業員の扱いが問題となるといった日本型終身雇用も影響していると考えられる。

一方、シェアードサービスの先進国であるアメリカでは、可能な限り投資対効果が高い場所にシェアードサービスセンターを設立するため、アメリカ国内に限らず、カナダ、インドなど英語圏を中心に安価で高品質な労働力が確保できるオフショアにまで設置場所は広がっている。グローバルで見ると、比較的成本の高い本社内にシェアードサービスセンターを設置している企業が34%であるのに対し、新しい場所に設立する企業も国内外新規を合わせると29%あった（図 4-14）。また、立地選定は、「高品質の労働力の確保」や「コスト」を重視していた。

図 4-12. シェアードサービスセンターの立地場所

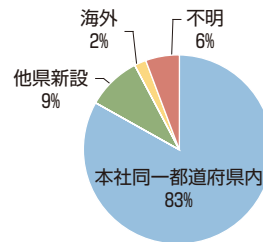


図 4-13. 立地場所選定理由（複数選択）

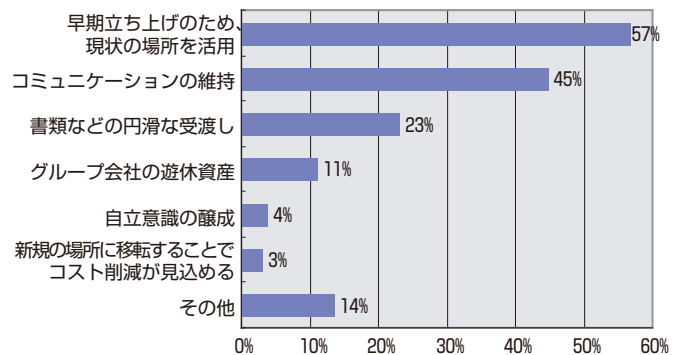
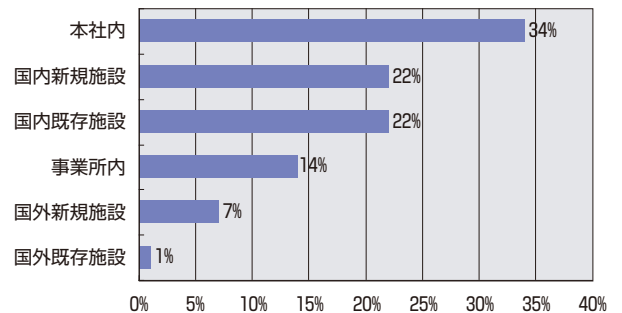


図 4-14. シェアードサービスセンターの立地場所（グローバル）



出典：「Shared Services」(2004) The Shared Services and Business Process Outsourcing Association

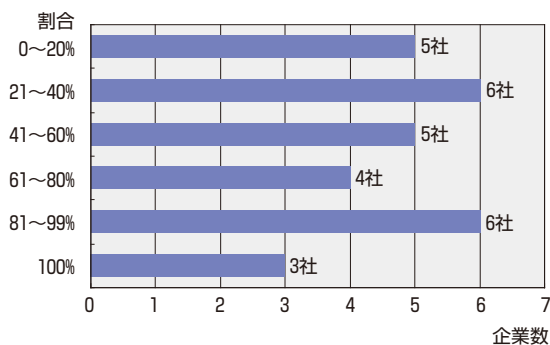
(4) シェアードサービスセンターの雇用形態

シェアードサービス導入のメリットとしては、コスト削減や業務品質の向上だけでなく、間接部門の従業員のコスト意識が強化されることでサービス意識の向上が期待できる。また、子会社化することで、本社と異なる給与体系を導入することが可能である。コスト削減効果を狙い、積極的にパートや派遣社員なども活用するため様々な雇用形態の従事者から構成されている。

社員の雇用形態について回答した企業の多くでは、管理職が出向者や転籍者で占められている。また、約半数の企業で一般社員の60%以上が出向者で構成されている(図4-15)。

日本では多くの企業がコスト削減を導入の目的としているにも関わらず、終身雇用を維持する傾向が強いため、本社やグループ会社の業務を委託する際、業務に従事していた人材を出向や転籍で受け入れるケースが多い。欧米のように割り切った考え方での人員の再配備は難しいため、転籍者や出向者が多いだけでなく、社員のモチベーション低下に配慮した人事が行われていることがうかがえる。

図 4-15. 一般社員における正社員の出向社員比率



(5) 削減効果と展開状況

シェアードサービス導入による業務工数削減効果を見ると、各社の業務工数削減率は、0~20%に留まっている企業が30%だが、40%を超える企業も9%あり、シェアードサービスがグループ全体での業務工数削減効果のある施策だと言える。但し、未回答企業の比率も含め、業務工数削減効果を出せていない企業も多いと考えられる(図4-16)。

また、40社を超えるグループ企業等に対してサービス提供を行う大規模なシェアードサービスセンターを運営している企業もあるが、10社以内の企業が多く全体的に小規模なシェアードサービスセンターが多いことがわかる(図4-17)。

図 4-16. 業務工数削減率

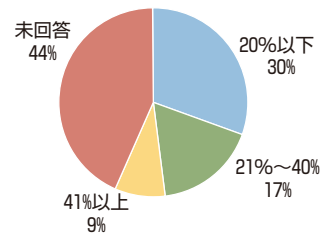
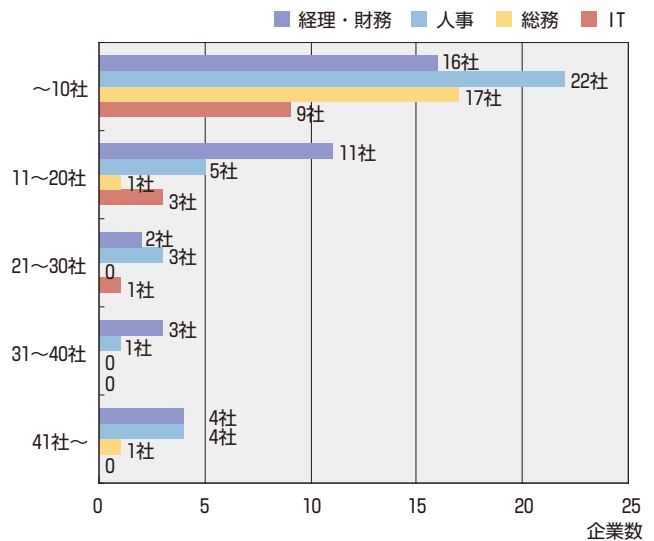


図 4-17. グループ企業への導入状況



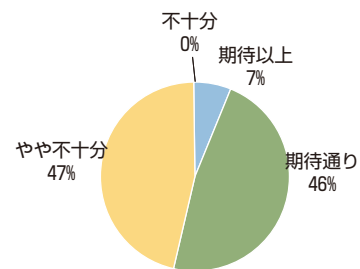
5. シェアードサービス導入成功度分析

2000年以降、シェアードサービスを新たに導入する企業の動きが活発化している。シェアードサービス導入メリットの本質は効率化であるが、業務工数削減効果で見た通り、導入した全ての企業が成功しているわけではない。また、導入から数年を経た企業は、グループ企業の競争力強化を図り、サービス提供先の拡大やサービス業務の幅の拡大を積極的に進めている。しかし、さらなる発展の方向性は企業の置かれている状況や背景により異なる。

(1) 導入目的と成果

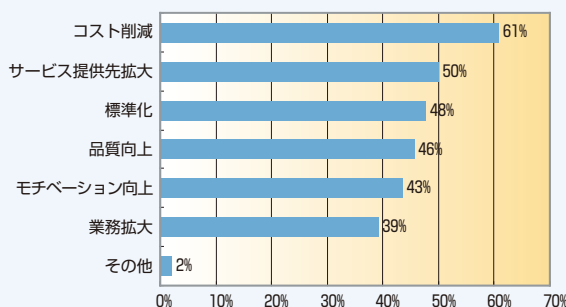
では、シェアードサービスを導入した企業（46社）は、その成果をどう評価しているのかを見てみると、シェアードサービス導入の全般的な成果について、「期待以上」、「期待通り」が53%、「やや不十分」が47%と、それぞれ半数の回答である。シェアードサービスの導入が進む一方、成果を得られている企業と得られていない企業とに大きく二分されている（図5-1）。

図5-1. 全体的な導入成果



今後の課題点としては、「コスト削減」と「提供先拡大」を挙げる企業が多い。興味深いのは、「間接部門の活性化」や「人材育成」をシェアードサービス導入の目的と挙げた企業は少ないが、43%の企業が「モチベーションの向上」を今後の課題と認識している点である（図5-2）。

図A. 今後の課題（最大3つまで選択）



シェアードサービスの効果は、各企業の達成すべき目的により異なる。そこで、各企業で設定した達成すべき目的とその達成度によって、導入成果を評価する。

導入目的の上位3項目を見るとやはり、「コスト削減」、「業務品質の向上」と「業務ノウハウの集約」が挙がっている。導入成果についてもこの3項目は、一定の評価を出しているが、「コスト削減」については、「不十分」、「やや不十分」と回答する企業も41%あり、まだ改善の余地が大きいと考えられる。(図5-2、5-3)。

図5-2. 導入目的 (最大3つまで選択)

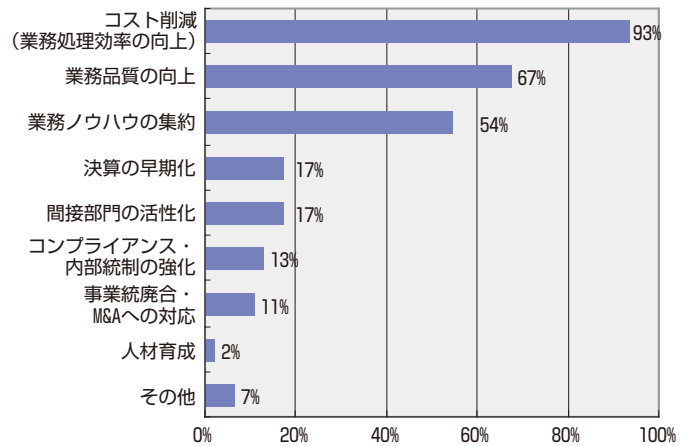
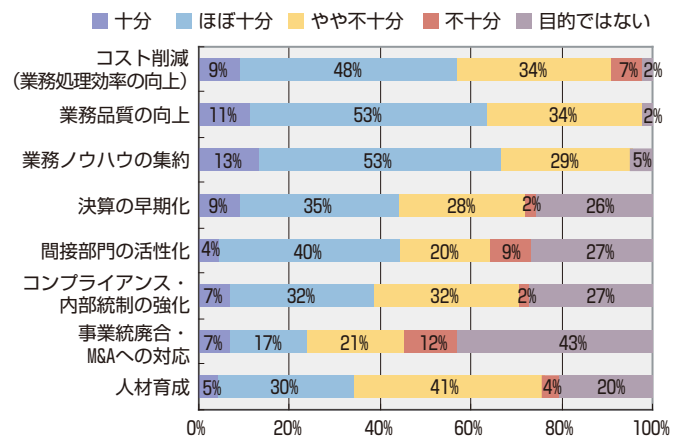
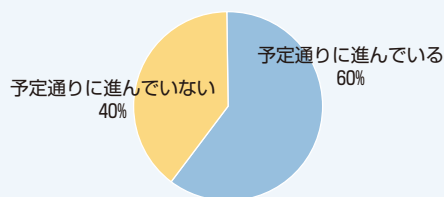


図5-3. 導入成果 (全てに回答)

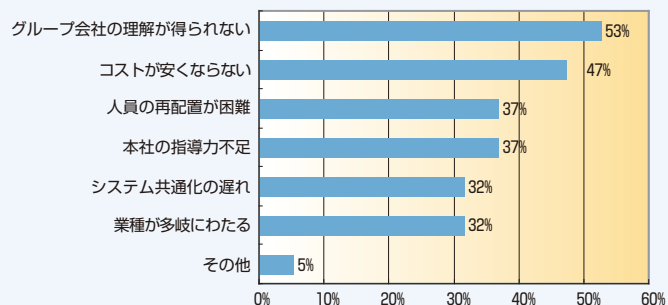


また、40%の企業が、グループ会社への展開が期待通りに進んでいない。回答からは、「グループ会社の理解が得られない」、「コストが安くならない」、「人員の再配置が困難」等の理由で効率化が進まない実態が浮き彫りとなった。

図B. グループ会社への導入の進捗評価



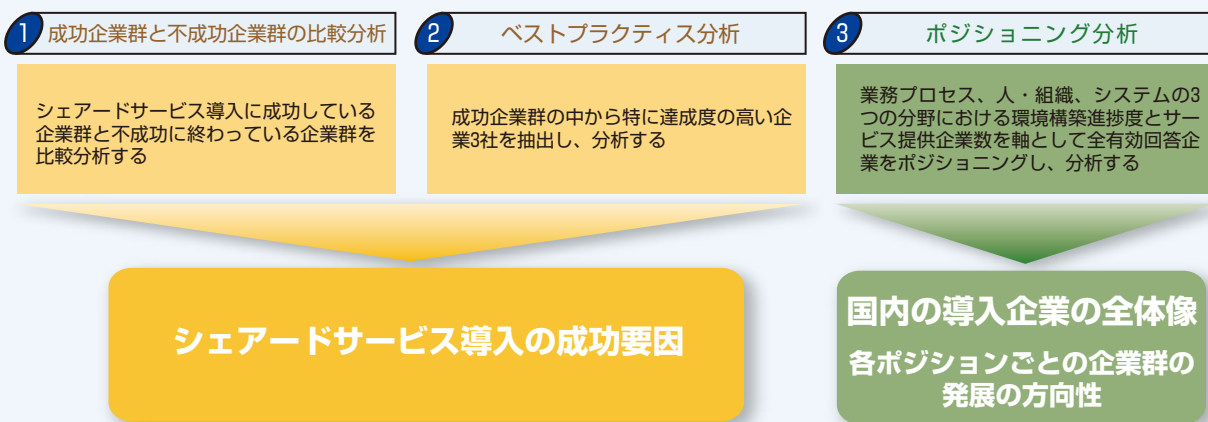
図C. グループ会社への導入が進まない理由 (複数選択)



分析方法

シェアードサービスで、期待通りの成果を得られている企業と得られていない企業の差は、何に起因するのか。この間に答えるために、両者を比較して成功要因を探り出すこととした。そこでまず、シェアードサービス導入の成果の度合いを比較する尺度として、優先度の高い目的に対する評価を基に達成度を算出し、成功企業群と不成功企業群の2つのグループに大別した。そして、シェアードサービスを導入した際の「プロジェクト推進・管理」、「業務プロセス」、「人・組織」、「システム」の4つの視点から、成功企業群と不成功企業群の比較分析を実施した。

図D．分析方法



図E．目的達成度算出手順

① 目的として回答している項目を確認する。

(例では「コスト削減」「業務品質の向上」「間接部門の活性化」の3つを回答している)

問：シェアードサービス導入の主な目的を最大3つまでお選びください

- ① コスト削減
- ② 業務品質の向上
3. コンプライアンス・内部統制の強化
4. 決算の早期化
5. 業務ノウハウの集約
6. 事業統廃合・M&Aへの対応
- ⑦ 間接部門の活性化
8. 人材育成
9. その他()

② 導入目的として回答した項目の評価を確認する。

(例では「コスト削減」「業務品質の向上」「間接部門の活性化」の3つの評価)

問：シェアードサービス導入効果についてお答えください

	十分である	ほぼ十分	やや不十分	不十分である
1. コスト削減	○			
2. 業務品質の向上			○	
3. コンプライアンス・内部統制の強化				
4. 決算の早期化				
5. 業務ノウハウの集約				
6. 事業部統合・M&Aへの対応				
7. 間接部門の活性化		○		
8. 人材育成				
9. その他				

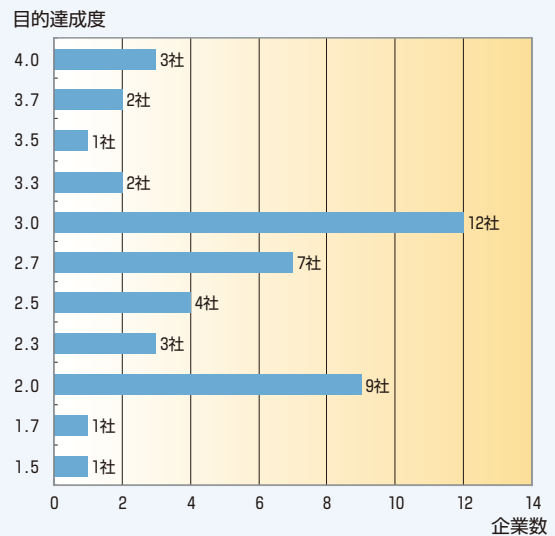
※ 各企業のシェアードサービス導入目的（最大3つまで）（図5-2、5-3）に対する評価（目的達成度）を得点化し、上位の企業群をシェアードサービス導入の「成功企業群」、それ以外の企業群を「不成功企業群」と定義する

さらに、成功企業群の中で、達成度の最も高い企業をベストプラクティス事例として抽出し、その取り組み状況や導入成果などから、上位企業に共通するシェアードサービスの成功要因を詳細にみることにした。そして、シェアードサービスを導入した企業を、サービス提供企業数と、「業務プロセス」、「人・組織」、「システム」の視点で算出した環境構築進捗度でポジショニングし、各企業群に適した発展の方向性を導き出すことにした。

分析方法と算出手順は下記の通りである（図D、E）。

算出された目的達成度の分布をみると、図Fのようになっている。

図F . 目的達成度分布



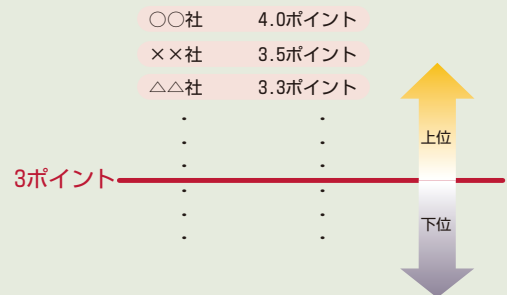
③ 導入効果の回答を得点化し、各点数の合計を回答項目数で割り、ポイントを計算する。
(例ではポイントは3となった)

得点化ルール

「十分である」 = 4点 「ほぼ十分である」 = 3点
「やや不十分である」 = 2点 「不十分である」 = 1点

$$\left(\frac{4}{\text{コスト削減}} + \frac{2}{\text{業務品質の向上}} + \frac{3}{\text{間接部門の活性化}} \right) \div 3 = 3$$

④ 各企業をポイントで序列化し、ポイントが3を超える企業とそうでない企業で上位と下位に分割する。



※ 全回答に「ほぼ十分」と回答すると目的達成度は3ポイントになるため、この値を基準として上位、下位を切り分ける

(2) 達成度に見る成功企業群と不成功企業群の比較

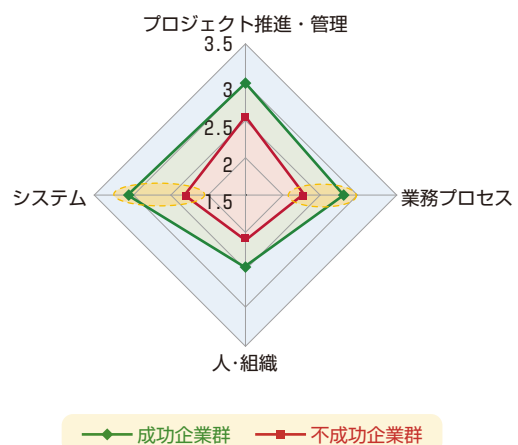
シェアードサービスを導入した際の、①プロジェクト推進・管理、②業務プロセス、③人・組織、④システムに関する設問項目を「十分である」から「不十分」までの4段階で評価し、最も高い評価を4点、低い評価を1点として集計し、成功企業群と不成功企業群に分けて比較した結果が図5-4である。レーダーチャートが外側にあるほど、達成度が高く、成功企業群と不成功企業群の幅が広いほど、成果の差が大きいことを表わしている。レーダーチャートからは、成功企業群と不成功企業群の差が最も大きいのは「システム」で、全体的に達成度が低いのは「人・組織」であることが分かる。

シェアードサービス導入の目的にはコスト削減と品質向上を挙げている企業が多いが、それを実現するためには、「システム」と「業務プロセス」の整備が前提と言っても過言ではない。グループ会社のシステムの統合化や統一化を含めたシステム基盤の整備と、グループ会社共通の標準業務プロセスの確立が、シェアードサービス導入の成否に大きな影響を与えている。2000年以前は連結経営の視点が希薄な企業も多く、グループ内において各社独自の判断で業務プロセスを検討し、システムを導入する傾向が強かった。シェアードサービスを多数のグループ会社へ展開するためには、組織横断的なプロセス改革を実行しなければならない。しかし、従来のやり方を捨てることへの抵抗や、業務の切り離しに対するリストラへの懸念が、シェアードサービスを推進することの阻害要因となる可能性が高く、シェアードサービス導入には、強いリーダーシップとプロジェクト管理能力が不可欠である。

また、顧客満足度を上げるためには、従来のサービスの延長に留まらず、専門性の向上などによるサービスレベルの向上に注力する必要があるが、「人・組織」に関しては、成功企業群も達成度が他の3項目よりも低く、今後の課題と言える。

ここからは、①プロジェクト推進・管理、②業務プロセス、③人・組織、④システムの項目毎に、成功企業群と不成功企業群でどのような違いがあるのかをさらに詳しく見ていきたい。

図5-4. 達成度全体比較

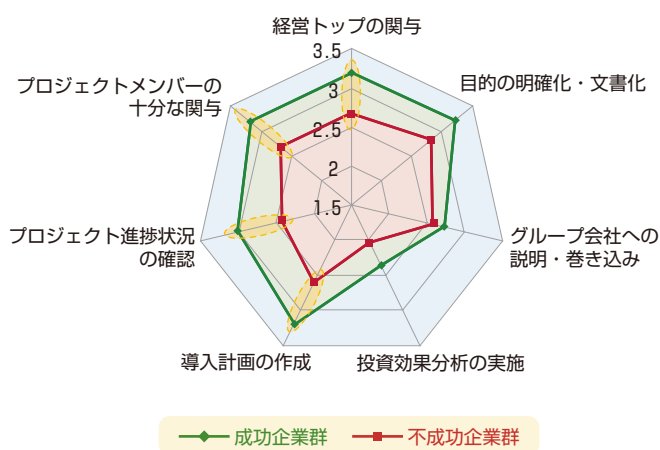


① プロジェクト推進・管理

シェアードサービスは経営改革手法の一つであり、目的や目標を明確にした上で推進することが重要である。単に各社の機能を切り出し、業務を単純に一箇所に集約するだけでは、シェアードサービスのメリットは小さい。メリットを最大限発揮するためには、組織毎に存在する固有のやり方を捨て、最も効率的な業務方針に統一するなど、徹底した標準化による規模の経済性を追及しなければならない。さらに、間接部門のコストは人件費が占める割合が高く、業務の効率化は間接部門のスリム化を意味し、余剰人員の配置転換などにも対処しなければならない。そのため、シェアードサービス導入には、組織のリーダーを巻き込んだプロジェクト体制が必要となる。アンケート結果にも、『トップダウンによる強い統制での実行』（電気）、『トップダウンによる方針の明確化』（造船）などトップの強い関与やリーダーシップを成功要因に挙げている企業が多い。

成功企業群は、全ての項目で高いポイントを挙げているが、特に大きな差があるのは「導入計画の作成」、「プロジェクト進捗状況の確認」、「プロジェクトメンバーの十分な関与」、「経営トップの関与」の4つである。これらは他の改革プロジェクトでも常に重要視される項目であるが、利害関係者が多く、総論賛成、各論反対に陥りやすいシェアードサービスの導入では基本的ではあるが非常に重要なポイントである（図5-5）。

図 5-5. プロジェクト推進・管理の達成度

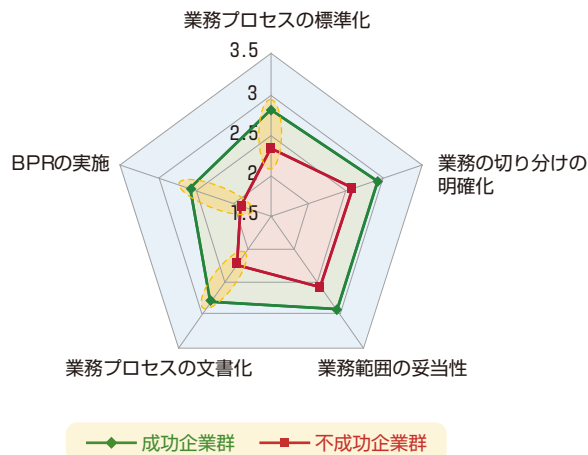


② 業務プロセス

業務プロセスの達成度を見ると、「業務プロセスの標準化」、「シェアードサービス利用会社に対する BPR の実施」、「業務プロセスの文書化（業務フロー・マニュアル等）」の3つの項目で成功企業群と不成功企業群で差がある（図5-6）。

シェアードサービスの導入では、各社の業務を「標準化」するために「BPR」を行い、結果を「文書化」しなければならないことから、この3項目は密接に関連している。これら一連の作業が不十分である場合、利用会社から間接部門の人員を集めただけで業務内容に変化はなく、結果として業務工数の削減、品質の向上等もないという事態が発生する。各社毎に業務プロセスが異なる状況から、標準プロセスを作成し定着させるのは確かに時間とコスト、労力を相当要するが、シェアードサービスを単に導入するだけで終わらせるのではなく、集約効果を上げ、それを継続させるためには、これら3つは必須項目である。アンケートの中でも今後の課題として『大規模な業務を対象にしたシェアードを行わなければ、コスト面や効率面での効果が得られないこともあり、各グループ企業の業務プロセスをいかに標準化できるかが大きな課題』（電気）、『業務プロセスの可視化と標準化』（精密機器）等を挙げている企業が多い。

図 5-6. 業務プロセスの達成度



③ 人・組織

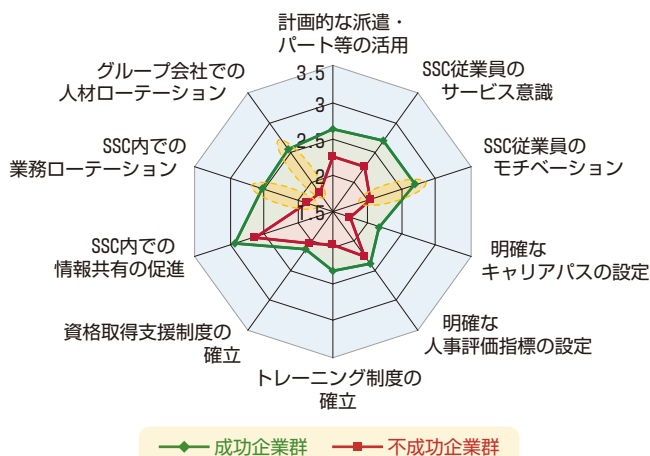
他と比較して成功企業群と不成功企業群の差異が最も小さいのが、この人・組織についての達成度である。また、全体の評価点が最も低いのもこの項目であり、成功企業群も「明確なキャリアパスの設定」や、「明確な人事評価指標の設定」、「資格取得支援制度の確立」等はやや手付かずの分野であると推測される。この中で大きな差がついたのは「シェアードサービスセンター（SSC）の従業員のモチベーション」、「シェアードサービスセンター（SSC）とグループ会社（本社含む）間での人材ローテーションの実施」、「業務のローテーション」である（図5-7）。

シェアードサービスを導入すると、一般的にグループ各社にあった企画・立案業務と定型業務が切り離される。そのため、定型業務を行う側は全体像が理解しにくくなり、企画・立案を行う側は詳細がよく見えなくなるという事態を招き、業務に支障を来すことになる。また、シェアードサービスはもともと単純処理を中心とする定型業務を集約することが多く、業務は単調なものになりやすい傾向がある。さらに、シェアードサービスセンターに配属された従業員が将来のキャリアパスを明確に描くことが出来なくなるなど、モチベーションの低下が問題となりやすい。

このような事態を回避するには、グループ会社とシェアードサービスセンターの人材交流がひとつの解決策となる。グループ会社とシェアードサービスセンターの両方で業務を経験し、企画・立案と実務の両方を知る人材が育成され、彼らを将来の管理職候補とすることで新たなキャリアパスを描くことが可能となる。

アンケートの回答からも、人・組織に関する課題が数多く挙げられている。例えば、コストに関しては『出向社員からプロパー社員へのシフト』（飲料品）、人材育成に関しては『専門性を有する人材供給の確保（本社とのローテーション）』（電気）、『マネージャークラスの育成』（商社）、『人材育成と人材確保』（石油）、『人材の効率的な育成とシェアードサービスセンターと子会社を併せて最も効率的に配置すること』（流通）等である。また、多くの企業が効率化のためにシェアードサービスを実施しているのにも関わらず、『余剰人員が生じた場合の処遇』（商社）、『シェアードサービスの効率化による人員の活用方法』（食品）を挙げているケースもある。

図 5-7. 人・組織の達成度



④ システム

他の項目と比較して、成功企業群と不成功企業群で大きく差があるのがシステムの達成度である。特に「システムの共通化」、「各種コードの統一化」、「システム連携」などに顕著な差があることから、グループ内でのシステム標準化の推進度がシェアードサービスの成功の一つの大きな鍵であると言える（図5-8）。

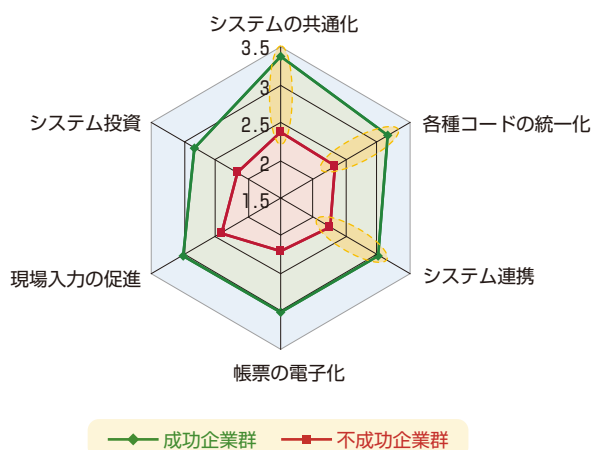
業務プロセスの標準化とシステムの共通化は表裏一体であり、業務標準を推進するためには避けて通ることはできない。集約効果を追求するためにはシステムの共通化を推進する必要がある。システム統合が実現できない場合、効果を見込めないどころか、導入計画自体を断念するケースも見られる。また、システムに関しては、それ以外の項目でも成功企業群と不成功企業群で大きく差があることは注目すべきことである。

一度導入したITシステムをグループ全体で標準化し、統合していくことは投資も大きく困難である。グループ会社などでも、比較的小規模であれば、既存のシステムを捨ててASP（アプリケーションサービスプロバイダー）などを活用し、親会社のシステムを共有することは可能である。しかし、一般的にIT投資は規模も大きく、既にシステムを導入済みのグループ会社の場合、既存システムを捨てることは難しく大きな障壁となっている。

アンケートからは成功要因として、『会計システム（ERP）導入による業務標準化の推進』（鉄道）、『ERPシステム導入に伴う業務プロセスの標準化』などERP導入を契機に業務標準、システム共通化を一気に推し進めたケースが多数あった。

一方、多くの不成功企業では、『現行システムで様々な制度を持つグループ会社をどこまでカバーできるか？』（製造）、『情報システムの統一化』（素材）、『人事システム、経理システムの共通化、システムネットワーク』（金融）、『システム統合の投資』（流通）、『グループ内のシステム共通化、業務プロセス等の統一が図られていないため、導入しても効果が見込めない』（サービス）等、グループ会社の業態が様々で、且つ規模も大小ある中、多様な業務システムを使用しているため、導入会社が広がらないといった課題が多く挙げられている。

図 5-8. システムの達成度



(3) ベストプラクティス分析

ここでは、成功企業群から目的達成度スコアの上位3社をベストプラクティス企業として取り上げ、共通する特徴を探り、シェアードサービス導入における成功のポイントを浮き彫りにする。

上位3社は優先度をつけた3つの導入目的に対し、全て「十分である」とその成果を評価している。業種の内訳はそれぞれ製造、商社、小売であり、日本全国に販売会社／販売拠点を持つ企業である。これは、販売会社という同一業種のグループ会社が多く、集約しやすい状況があったと推測される。サービス対象業務は、「経理業務」のみが2社、「人事業務」のみが1社である。シェアードサービスセンターの組織形態は2社が独立子会社で運営されている。また積極的に外販を目指している企業はそのうちの1社である。

上位3社のシェアードサービスセンターは、いずれも設立後5年以上経過しており、平均年数は9年強である。特筆すべき点として、エラー率の測定や、顧客満足度調査、従業員満足度調査、シェアードサービスセンター内の業務工数調査の実施など、他の企業と比較すると品質管理に力点を置いている。そのため設立後改善・定着が進み、課題の解消や継続的な改善活動が実を結んでいると推測できる。また、3社中2社が40%以上の業務工数削減率を達成し、定量的な効果も着実に出している。40%以上の効率化を実現している企業へのインタビューでは『設立当初より、年々、要員を減少させながら、より多くの業務を集約できている』（製造）、『業務工数を把握する仕組みを最初に作った事がその後の改善目標や対策を迅速に立てる上で効果があった』（小売）とのコメントが挙げられた。継続的に改善を志向する人・組織への動機付けが、いかに重要であるかがわかる。

各社のプロジェクト推進・管理、業務プロセス、人・組織、システムの各達成度は、当然ではあるが、上位3社全て非常に高い。

① プロジェクト推進・管理

「経営トップの積極的な関与」、「導入目的の明確化、文書化」等、多くの項目で、「十分だった」と評価している。やはり導入時に組織横断的なプロジェクト推進体制を構築し、Plan/Do/Seeのサイクルを着実に実行していることがわかる。また、『検討してから実際に導入まで短期間で行ったこともあり、他の部署等からの抵抗がなかった』（製造）と導入推進する際のスピード感を成功要因として挙げている企業もあった。

② 業務プロセス

業務プロセスに関する回答結果で、その他の企業が苦勞している中、全上位3社が「業務プロセスの標準化」、「業務プロセスの文書化」、「シェアードサービス利用会社に対するBPRの実施」等、全ての項目で「十分だった」と満点回答となっていることは特筆すべき点である。業務標準化とグループ各社のBPRを十分に実現できているからこそ、効果を最大化することが可能となり、ベストプラクティス企業にふさわしい結果だと言える。特に『業務集約をする際に、各社側の業務プロセスに対しても積極的にアドバイスを行い、BPRを必ず行いながら業務拡大を行っている』（製造）等は、高い評価に値する。

③ 人・組織

業務標準化が達成されているため、他社と比較して派遣社員の活用度の高いことが特徴となっている。『派遣を有効に活用するための業務の切り出しとマニュアル化が重要』（小売）と戦略的に要員構成を考えている。また、設立後の年数が経っていることもあり、出向社員の比率が他社と比較して低いことも特徴である。出向社員を転籍させたり、積極的に各社に戻し、プロパー社員に置き換えている姿が見受けられる。

但し、上位3社でも人材の育成やモチベーション向上のための「人材のローテーションの実施」、「明確なキャリアパスの設定」等に共通して今後の課題が残っている。

④ システム

上位3社がシェアードサービスセンター内で使用している業務システムは、「パッケージソフト」、「自社開発システム」、「パッケージソフトと自社開発システムの併用」がそれぞれ1社であり、使用している業務システムに偏りはなかった。「システムの共通化」、「各種コードの統一」、「シェアードサービスセンターのシステムと各社関連システムとの連携」等の達成度はやはり高い。『システムの共通化を図れた事が拡大できた一番のポイント』（製造）との声もある。また、「業務効率向上を目的としたシステム投資」も他社と比較すると達成度が高く、業務集中後の効率化のためにシステム投資を継続的に行っていることがうかがえる。

上位3社の今後の課題としては、『まだ、業務集約可能な業務があり、その業務受託』（小売）、『さらなる、サービス提供先の拡大とコスト削減』（製造）、『品質管理の強化』（商社）等も挙がっており、やはりコスト削減、業務品質の向上等、各社のシェアードサービスの導入目的の効果をさらに高めることが重要であると認識している。『従業員のモチベーションの維持』（小売）、『内部体制の強化』（商社）等が挙がっており、やはり人・組織に関する部分を課題として強く認識している。成功企業でも、さらなる改善・改革に立ち向かう姿勢が見受けられる。

(4) ポジショニング分析

ここでは、各社のシェアードサービス導入企業数と、シェアードサービスセンター内での業務のやり方や、使用しているシステムの環境、及び実際にそこで業務に従事している要員や組織の状況を得点化し、シェアードサービスの導入実態を整理する。

シェアードサービス導入の本質は、規模の経済を最大化させることで最大の効果を得ることである。成果を着実に出すためには、如何にサービス提供先や提供業務範囲を広げ、業務集約量を最大化できるか、また、集約した業務に対し如何に規模の経済が働く環境（業務プロセス、人・組織、システム）をシェアードサービスセンター側で構築できるかが、成功の鍵である。

そこで、回答企業を「規模」と「環境構築進捗度」の2軸を組み合わせて4つにポジショニングし、各企業群に適した発展の方向性を導き出すこととした（図5-9）。

まず、アンケート調査でサービス提供先の会社数を回答した企業（45社）の平均値で区分し、平均値より提供企業数の大きいグループを「大規模」、小さいグループを「小規模」と分類する。また、前述の「業務プロセス」、「人・組織」、「システム」の各質問を得点化し、絶対評価とし

て各質問の中間得点で区分し、得点が高いグループを「整備済」、低いグループを「未整備」と分類し、各社をマッピングした結果が図5-10と5-11である。

図5-11では、右に行くほど規模が大きくなり、上に行くほどシェアードサービスの効果が出やすい環境となる。各社、現在のポジションを意識した上で右上に位置づけられるように改善を行う必要がある。

シェアードサービスを導入した企業が、これからさらに発展し、成果を出すために何をすべきかは、各社の置かれている状況により異なる。

図5-10. ポジショニングシート

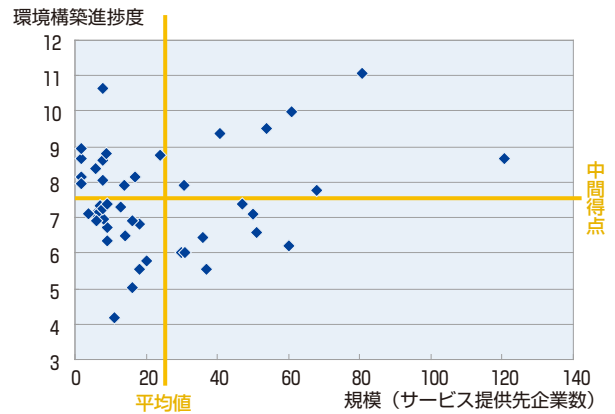
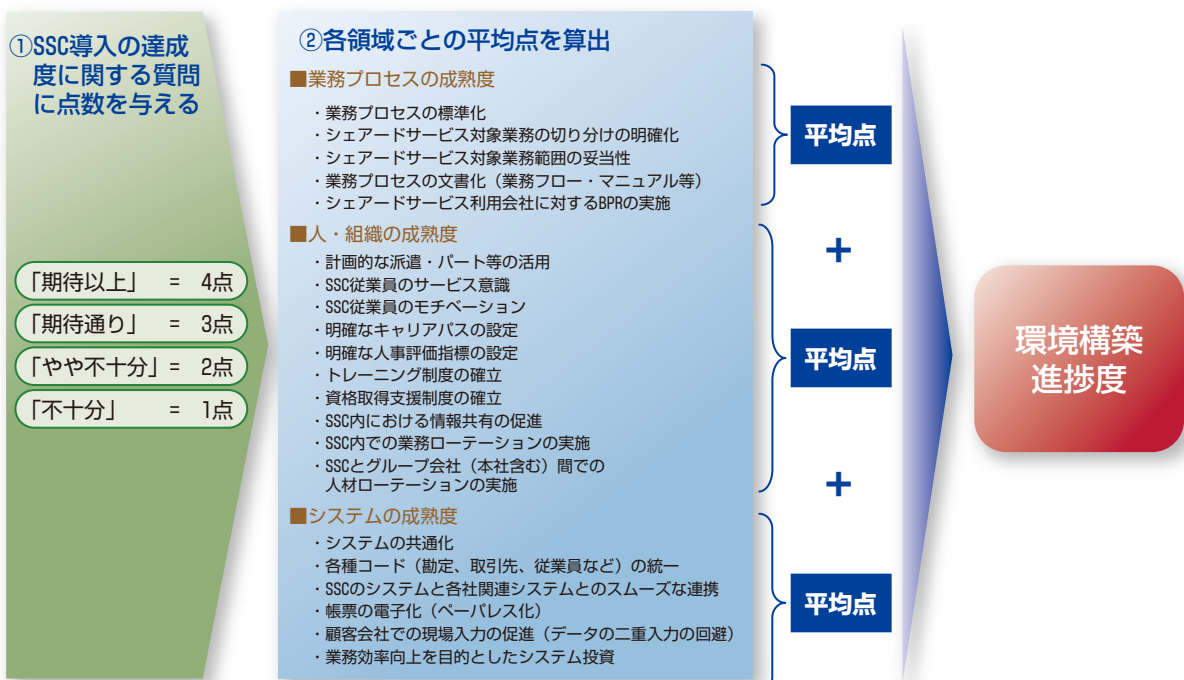


図5-9. シェアードサービス環境構築進捗度の考え方



※プロジェクト推進・管理の項目は、規模の拡大の要素であるため、より実態に近い提供先企業数を分析項目とした。

① 整備済・大規模

このグループに分類された企業は、一定規模が集約され効率的に業務ができていると想定され、シェアードサービスの成功企業だと言える。但し、回答企業の平均値で区分けしているため、当該グループに入っている全ての企業が及第点であるとは限らない。継続的な改革意識を常に持ち、さらなる効率化と規模の拡大に向けて改善を進めて行く必要がある。

② 整備済・小規模

環境構築は十分だが、規模の経済が働いていないグループであるため、さらなる効率化を目指すには、提供先と受託業務の拡大が求められる。そのためには導入推進の体制を強化する必要があり、本社側のリーダーシップが有効である。また、規模の経済を獲得するためには参加会社側の立場にたち、業務委託費等で加入しやすいインセンティブを設けるなども効果がある。

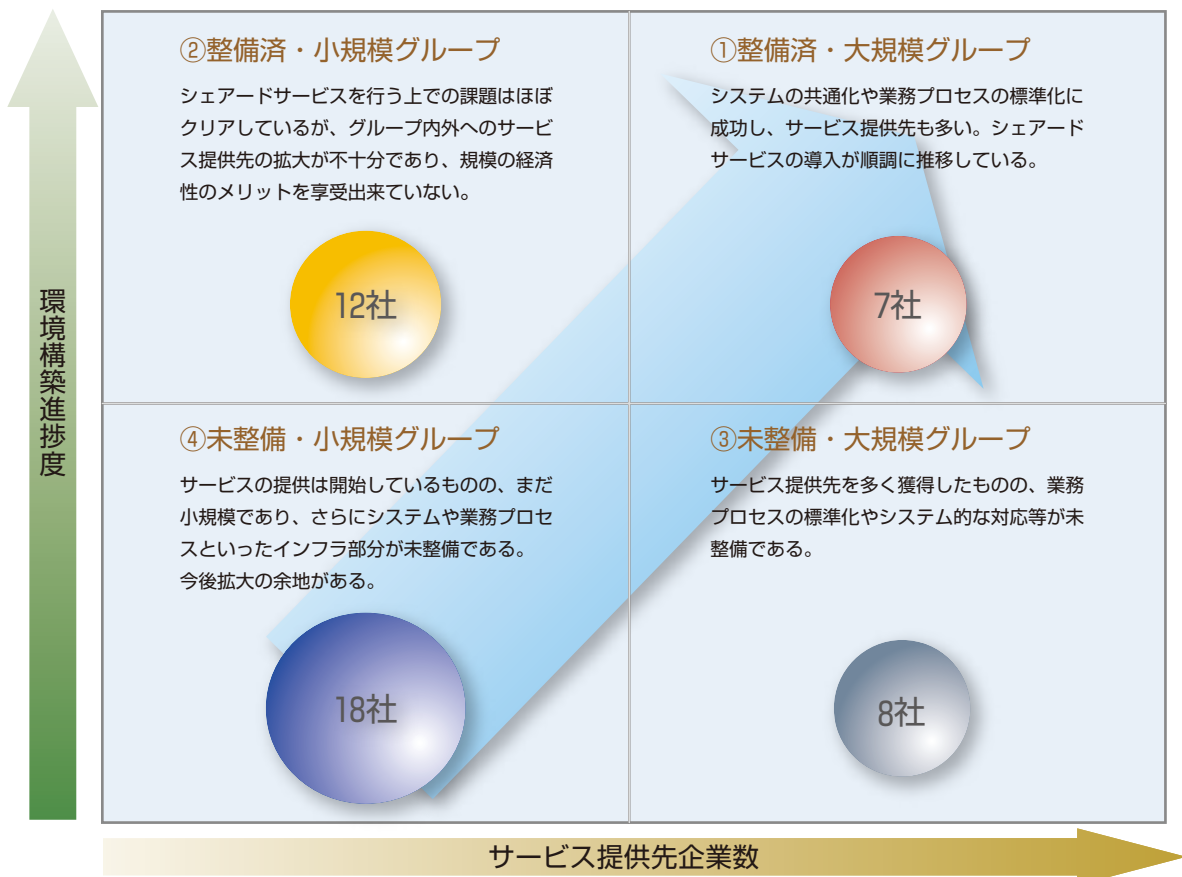
③ 未整備・大規模

このグループは、既に規模の集約ができているが効率的な運用ができていない事が予想され早急に改善する必要がある。改善効果は業務規模が集まっている分だけ効果は大きい。改善するためには現状の問題点を洗い出し、計画主導型で進める必要がある。

④ 未整備・小規模

このグループは、規模の経済も十分に得られず、かつ環境構築も不十分である。まずは業務プロセス、人・組織、システムの内部改革を先に進める必要がある。内部の改善に目処が経った時点で規模の拡大を進めるべきである。業務を効率的に行える環境を整えた上で、新たにサービス提供先を拡大する方が混乱もなく、スムーズに導入を進めることができる。設立から間もない企業が多いが、設立後数年経っている企業の場合は抜本的に対応を考える必要がある。

図 5-11. シェアードサービス導入のポジショニング



6. おわりに

シェアードサービスを導入している成功企業と不成功企業の差は、何に起因するものなのか。プロジェクト推進・管理、業務プロセス、人・組織、システムごとの詳細を見ることで、両者の取り組み度合に差がある項目を明らかにすることができた。このように改めて整理してみると、成功企業は決して特別なことをしているわけではない。彼らは、業務プロセスを標準化し、システムの共通化を進め、グループ全体を巻き込むプロジェクト推進体制を構築している。そして、従業員のスキルアップとモチベーションの維持に常に努めている。これらは、シェアードサービスを成功させることの基本と考えることができる。

最後に、シェアードサービスを導入する上で留意すべき5つの点について述べる。

1. シェアードサービスには確かに効果がある

まず、「シェアードサービスは、終身雇用を前提としている日本で効果はでるのか」という問いに対し、多くの導入企業で業務品質の向上や業務ノウハウの集約、間接部門の活性化だけでなく、コンプライアンス・内部統制の強化や事業統廃合・M&Aへの対応などについても定性的な効果を実感している。また、シェアードサービスセンターの設立により、コア業務・事業に集中することも達成できている。これらの定性的な効果を楽しむだけでも、シェアードサービスを導入する価値は十分ある。さらに、定量的な効果についても実際に業務効率を40%以上も向上させている企業が今回の我々の調査でも複数社あることが明らかになり、確かに日本企業にとっても効果がある。効果を実感できていない企業も諦めるのではなく、現在の問題点を正しく認識し計画をたて着実に実行することが必要である。

2. シェアードサービスのミッションをグループに浸透させる

シェアードサービスの本質はスケールメリットにあり、如何に多くの業務を集約できるかが、成功への第一条件となる。だが、一見簡単そうに見える各社からの業務移管が最初の壁となる場合が多い。従来、日本企業の多くは単体経営が主体であったため、グループ会社に対するガバナンスが弱く、グループ最適といったキーコンセプトが子会社の社長を含めて納得感を得られないことに起因する。グループ会社にシェアードサービスの意義を共有する必要があるが、本社の担当者レベルや一旦、別会社として切り出された子会社では、グループ各社への説得が難しいケースが多く、本社の経営サイドのリーダーシップを欠くことはできない。十分に本社の経営サイドをプロジェクトに巻き込むことが大切であり、シェアードサービスの導入目的を明確化し、コミュニケーションを計画的に実施していく必要がある。部門内や特定の会社内での改革であれば、問題にはならないが、シェアードサービスはグループ企業とはいえ、会社の枠を超えた組織構造改革として意識する必要がある。

3. シェアードサービスはITを基盤にBPRを図る

シェアードサービスで業務効率を上げるためには、集約化した業務に対し如何に、スケールメリットを創出する施策を施せるかが第二の壁となっている。スケールメリットを最大限追求するためには、単に人事発令を行い、本社間接部門を切り出して子会社化するだけでは効果はでない。また、各社から要員と業務をセットで集めて、従来と同じ方式で業務を行って行けば、それまで以上の効果は期待できない。大切なことは、業務を如何に標準化し、効率化を図れるかである。そのためには、業務遂行上欠かすことができない業務システムを共通化する必要がある。この業務標準化と業務システムの共通化がシェアードサービスの効果実現の壁となっている。前述したとおり、成功企業と不成功企業の差が一番如実にでてるのはBPRを前提とした業務標準化と業務システムの共通化である。子会社へのガバナンスが弱い、あるいは、これまで経営に自由度を与えていたグループ企業に対し、本社主導で各子会社のシステムと業務を変更させることを説得するのは、コスト面、体面からみてハードルは比較的高い。しかし、成功企業はそれを乗り越え、高い効果を実現している。

4. シェアードサービスは人材活用である

シェアードサービスの成功の鍵は人にある。今回調査した企業もその多くは、人材のモチベーション向上に対する重要性を強く認識している。従業員のモチベーション低下は最終的には組織機能全体のパフォーマンスの低下を招く。目標設定を明確にして継続的に改革する組織にできるかが重要である。そのためにはグループ全体でシェアードサービスセンターを教育の場と位置づけるとともに、キャリアパスの一つとして設定することは有効である。実際、グループ会社からシェアードサービスセンターに集められた要員は、それまでは1社だけの業務を担当していたのが、数十社の処理を行うことになり、業務知識やグループのノウハウが業種を越え蓄積される。また、複数の会社の業務処理を横並びでみることで、BPRの視点、改善の視点を学ぶことができ、人材育成の視点から大きな期待が持てる。

グループ内で、シェアードサービスセンターを明確に位置づけることが人材の活性化に直結する。その他にもトレーニング制度の確立や組織内でのローテーションの実施、サービス意識を根付かせるための啓蒙活動など、注力すべき施策はまだ多い。

5. シェアードサービスを進化させる

シェアードサービスは組織を作り、業務移管を完了すれば終わりではなく、サービスをより効率的に行う、品質を向上させる、高付加価値を図る等を目指して常に『進化』させることが重要である。そのためには現状をモニタリングし、常に改善を続けなければならない。特に顧客満足度調査や従業員満足度調査、シェアードサービスの作業工数調査などを定期的の実施し定量化することは有益であり、計数を活用したシェアードサービスのマネジメントサイクルを構築し、実行することが重要である。

シェアードサービス導入会社でノウハウが不足する傾向があるが、その場合は必要に応じて外部リソースの活用を考えることも効果がある。また、利害関係者が多く調整に時間が取られ前に進まないケースも多く、中立的な立場の外部コンサルタントがいた方が進捗することが多い。シェアードサービスの導入は大きな枠組みを誤らなければ必ず効果はでるが、その効果実現を如何に早期化させるかが非常に重要である。



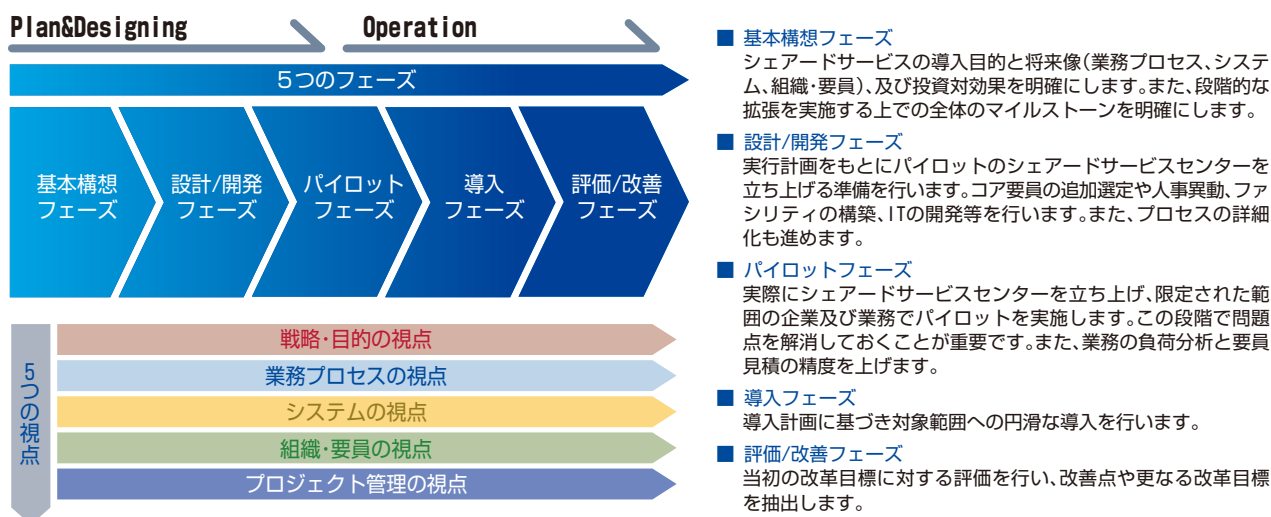
添付資料：アビーム コンサルティングの Shared Service Solution

グループ連結経営やコア事業への経営資源の集中化を推進する上で、近年さらにシェアードサービスの導入、及び、導入の準備・検討を進めている企業が増加している。ただ、シェアードサービスのコンセプトは理解しやすいが、導入したものの効果を引き出せていない企業も少なくない。

アビーム コンサルティングでは、シェアードサービス導入支援のプロジェクトをこれまで数多く経験してきた。これらプロジェクト実績と独自の метод論を駆使し、シェアードサービスを、より確実に効果があがる導入を行うために様々なケースに対応可能なフレームワークを開発した。アビーム コンサルティングは日本国内だけでなく、グローバルでも実績のある、このフレームワークをベースにシェアードサービスを新規に導入する企業とシェアードサービスを導入したが、思うように効果が上がらない企業を支援している。

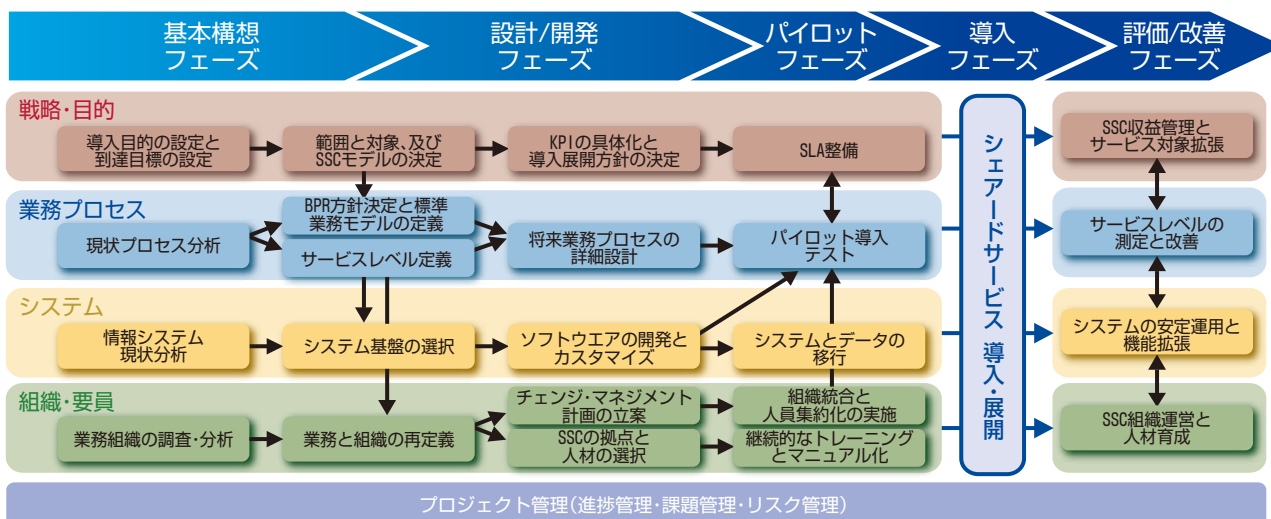
シェアードサービス導入時に、改革リスクを最小化しつつ確実に目的を達成するためには、明確なフレームワークに則って計画的にプロジェクトを推進する必要がある。アビーム コンサルティングでは基本的に下記の5つのフェーズにて導入を行っている（図G）。

図G．シェアードサービス導入における5つのフェーズ



各フェーズのタスクは以下のとおりである。戦略・目的、業務プロセス、IT、組織・要員の視点から、整合性を持った効率的なアプローチを用いてシェアードサービスの導入を実現していく（図H）。

図H．シェアードサービス導入の各フェーズでのタスク



アビーム コンサルティングのご紹介

アビームコンサルティングは、戦略、BPR、IT、組織・人事、アウトソーシング等の専門知識と豊富な経験を持つ約2,700名のコンサルタントを有し、金融、製造、流通、エネルギー、情報通信、公共等の分野の企業・組織に対して、幅広いコンサルティング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。

経営戦略研究センターのご紹介

経営戦略研究センターでは、経営トップが直面する重要な経営課題に焦点を当てて、独自の調査データに裏付けられた実践的なオピニオンを発信しています。当センターのリサーチ活動に関する詳しい情報は、下記までお問い合わせください。

アビーム コンサルティング株式会社
経営戦略研究センター
ディレクター
木村 公昭
Tel: (03) 4288-5840
kikumura@abeam.com

著 者

PI事業部
シニアマネージャー
澤田 和幸
kasawada@abeam.com

EBS事業部
シニアコンサルタント
太田 清貴
kota@abeam.com

本レポートに関するお問合せ先

マーケティング部
japan@abeam.com
Tel : (03) 3501-8355

ABeam Consulting Ltd.

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

Tel : +81-3-5521-5555 Fax : +81-3-5521-5563

<http://jp.abeam.com>

