

シェアードサービスの再生と進化

木村公昭

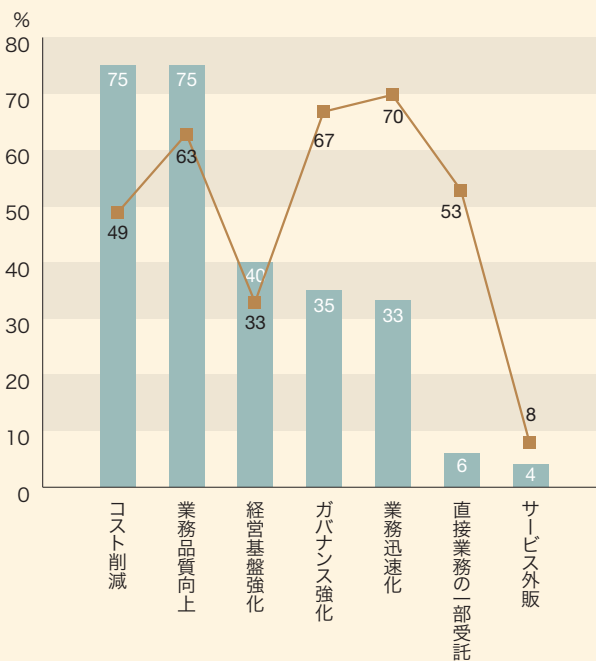
アビームコンサルティング株式会社
経営戦略研究センター
ディレクター

シェアードサービスの導入目的と達成状況

間接業務改革の切り札として、二〇〇〇年以降、グループ各社の共通業務（プロセス）を集約化するシェアードサービスの導入が進んでいる。アビームコンサルティングでは、二〇〇五年と二〇一二年にシェアードサービスの実態調査を行った。それによれば、二〇〇五年調査で、主要企業の七二%が導入済み、一二%が導入検討中であつたのが、二〇一二年調査では、七六%が導入済み、四%が導入検討中となっており、導入企業は着実に増えている（有効回答数は二〇〇五年調査六五社、二〇一二年調査六八社）。では、シェアードサービスを導入した企業は、本当に効果を上げているのだろうか。本稿では、二〇一二年調査結果の一部を紹介しながら、シェアードサービスの現状と今後の方向性について述べることにする。

シェアードサービスの導入目的と達成度は下図のようになっている。導入目的については、コスト削減と業務品質向上を「重要度高」とする企業がそれぞれ七五%と最も多い。これに次ぐのが、経営基盤強化、ガバナンス強化、業務迅速化である。逆に、直接業務の一部受託、サービス外販を目的として重視する企業はわずかである。一方、達成できたとする企業の割合（十分またはほぼ十分と回答した企業の割合）が最も多いのは、業務迅速化で七〇%に上る。ガバナンス強化、業務品質向上も達成できた企業が比較的多い。注目すべきは、主要な導入目的であるコスト削減について、達成できた企業とそうでない企業とに二分さ

●シェアードサービスの導入目的と達成状況



※棒グラフは「重要度高」とした回答の割合、折れ線グラフは「達成度が十分またはほぼ十分」とした回答の割合（達成度は「目的でない」を母数から除く）

資料：アビームコンサルティング

れていることである。コスト削減を達成できた企業とそうでない企業の違いは、業務プロセスの標準化と情報システムの共通化の徹底度合いにある。業務を完全に標準化し、システムを一元化した上で集約できれば、それが理想である。しかし、現実には、標準化・共通化を後回しにし、業務の集約化を優先する場合も少なくない。確かに、集約することで、会社や拠点による業務プロセスの違いが明確となり、標準化に対する意識付けはできる。しかし、会社ごと、拠点ごとに最適化された業務を標準化することは容易でなく、結局、形の上で集約化はしたが標準化・共通化が進まず、効果が思うように上がらないということになりかねない。

グループ経営基盤強化とサービス外販

目的として重視する企業が三番目に多いのが、業務改革の提案、人材（海外現法（CFOなど）の育成、経営管理情報の提供といったグループ経営基盤強化である。特に、業務改革提案については、さらなる効率化を実現するために、目的として重視する企業が少なくない。しかし、目的を達成できた企業は三三%にとどまる。日常業務に



追われてそこまで手が回らない、業務改革提案できる人材がいなことが理由である。そこで、シェアードサービスセンターの中に、企画部門を新設したり、業務改革の専門チームを置いたりする企業が増えている。

また、今回の調査では、サービス外販を目的として重視する企業がわずかであることも注目に値する。シェアードサービス導入初期には、シェアードサービスセンターのプロフィットセンター化の議論が盛んで、サービス外販に取り組む企業も多かった。サービス外販のメリットには、規模の経済の追求、グループへの利益貢献、要員のモチベーション向上などが考えられるが、外販を成功させることは至難である。実際、目的を達成できたとする企業は一割に満たない。こう

したことから、安易な外販志向は影を潜め、以前のよくな議論は完全に沈静化した感がある。

シェアードサービスの「再生」

主要企業の約八割が導入しているシェアードサービスだが、その実態は以上見て

きたとおりである。主要な目的であるコスト削減について、「かなり効果があつた」「削減効果を実感している」という企業が半数ある一方、効果が不十分とする企業も半数あり、こうした企業では、シェアードサービスを「再生」することが喫緊の課題となつている。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ことが分かつている。そのことは、企業も十分理解している。今回の調査でも、目的を達成するために重視した施策として、最も多かったのが「業務の標準化」であり、実に九割の企業が重要と考えて取り組んできたと答えている。あるべき姿は見えているが、半数の企業では、それを実現できないもどかしさがかうか見える。

会社や拠点の枠を超えて、グループ全体で間接業務プロセスを最適化するためには、シェアードサービス組織によるボトムアップの取り組みだけでは限界がある。標準化・共通化を徹底し、シェアードサービス「再生」を成し遂げるためのポイントは三つある。第一に、仕事のやり方を標準化する必要性を経営トップが自分の言葉で語り、改革のリーダーシップを発揮することである。第二に、標準化のノウハウを

含めて、改革実行に必要なリソースを確保することである。最後に、標準化に対する現場の意識を変え、改革し続ける文化を定着させることである。

改革には多大な時間と労力を要するが、外部の知見・ノウハウ（テンプレートを含む）を吸収することで、改革を加速できる可能性は大きい。外部とは、コンサルタントやアウトソーシングベンダーに限らない。間接部門以外の部門、例えば、製造部門には生産プロセス改革を通して、標準化・共通化を進めるための知見・ノウハウが蓄積されており、それらを学ぶことも有効である。

さらなる進化の二つの方向性

最後に、シェアードサービスの今後の方向性についても触れておきたい。標準化・共通化を徹底し、当初の目的を達成したシェアードサービスにとつて、さらなる進化の方向性は二つある。一つは、マネジメント業務をプロセス化して、シェアードサービスの対象とすることである。オペレーション業務と比較して、マネジメント業務は複雑であり、標準化に適していないと一般的に考えられている。例えば、予算管理のために数値を集め、整合性を取

り、差異を分析し、レポートを作成することは判断を伴う複雑な業務である。しかし、予算管理のプロセスを定義し、標準プロセスを回すことができれば、シェアード化することは可能である。

もう一つは、海外展開に必要なバックオフィス基盤として、シェアードサービスを活用することである。特に新興国では、限られた人材で急激な事業成長を支え、戦略変更にも柔軟に対応でき、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が求められている。そこで、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になる。実際、アジアにおける経理、人事業務のシェアード化を検討している企業もある。

シェアードサービスが、グループ／グローバル経営に不可欠なインフラとして、今後一段と重要性を増すことは間違いない。そうした期待に応えるためにも、シェアードサービスの再生を加速し、さらなる進化を遂げることが急がれる。

本稿の詳しい内容については、弊社レポート『日本型シェアードサービスの再生と進化』をご一読いただければ幸いである。