

シェアードサービス導入支援サービス

株式会社日本総合研究所

本サービスの特徴

本サービスは下記に挙げる強みがあります。

☑ 多様な業種・業界・企業に対する業務の改革・改善・見直し支援の実績

- 製造業、小売、卸売、建設、運輸、医薬、ITサービス、食品製造、非営利組織等の業務改革の実績多数
- 「他業種・業界、他企業ではこうしている」といった広い視点を参考にして、業務改革の施策検討が可能

☑ 企業運営に必要な業務に対する改革・改善・見直し支援の実績

- 営業・販売・購買・会計・人事給与・総務・情報システム・監査といった多様な業務に対する改善・見直し実績多数
- 個別業務の見直しにおいても、関係するその他業務とのつながりや、影響を考慮した施策検討が可能

☑ グループ戦略立案や組織改革、システム導入支援まで業務の前後に生じる課題を一気通貫で対応

- グループ経営戦略、グループ組織再編等、グループ経営改革の視点からの検討
- 生産性向上に必要な不可欠なIT導入や見直し等、業務と密接なITに対する支援

☑ 理想論だけに偏らず、人・組織の実態や企業文化を考慮した実践的なコンサルティングスタイル

- 教科書的な理想論や、実現性の低い施策ではなく、クライアントの実情に即した実行できる施策を立案
- ありたい姿をクライアントとともに作成した上で、そこへの到達ステップを明確にし、着実に実行できる計画を策定

日本総研のシェアードサービス認識

シェアードサービスの概要

- シェアードサービスは多くの企業で取り込まれるグループ経営強化のための手段です。
- 昨今では、「専門人材の不足」「働き方改革」を背景に取り組む企業が増加しています。

【外部環境の要因】

- 企業経営におけるグループ化の流れ
- 成熟市場における利益重視の流れ
- 投資効率重視の株主の存在
- ニーズ多様化による要求機能の複雑化
- 少子高齢化、人手不足
- 働き方改革、働き方の多様化

【組織の要因】

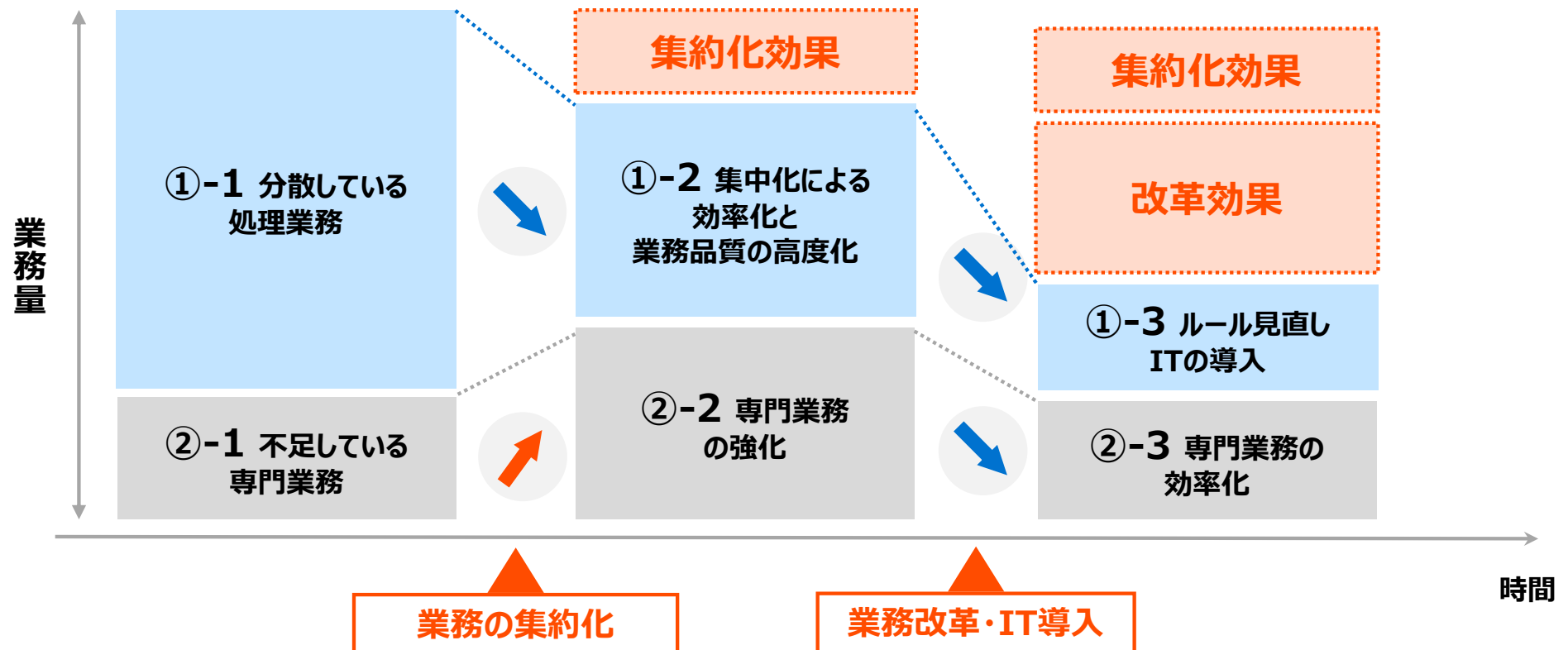
- グループ全体での業務重複、業務不透明
- 間接部門の肥大化、管理過剰
- 生産性の低下（向上の必要性）
- 硬直的な組織風土、プロセスの目的化
- 間接部門要員の固定化、年齢層の偏り

- ①グループにおける経営資源の効率活用
- ②業務の標準化、生産性向上
- ③間接部門の意識改革と主体的、積極的な組織への転換
- ④専門性強化による業務品質の向上と人材育成・活用
- ⑤内部統制の強化・適正化

グループ経営強化の一施策として「シェアードサービス」が活用されている

シェアードサービスの基本的な考え方

- シェアードサービスは、分散化している業務を「集める」ということで効果を生み出します。
- できる限り一つの組織に業務を集め、「組織」および「業務」を集約させることがポイントとなります。
- 業務を担う組織に、業務効率化と品質向上の2つを明確な組織ミッションに定めます。




主な集約化効果


- シェアードサービスでは集約することで、以下のような効果を目指すことを目的にしています。
- シェアードサービスの取り組みを通して、1～3割の業務量削減を目指す事例が多くみられます。
- すべての効果を一度に目指すのではなく、段階的に効果を発現させていきます。（日本総研コンサルティング実績）


論理	期待できる効果	説明
範囲の経済	<ul style="list-style-type: none"> • コストダウン（業務量削減） • スピードアップ • 直接部門の利便性向上 	<ul style="list-style-type: none"> • 業務を集中化することで、重複をなくし、不要なチェック・承認を削減する。 • 事務作業を集中して業務サービスを一元的に提供（ワンストップサービス）。
規模の経済	<ul style="list-style-type: none"> • コストダウン（業務量削減） 	<ul style="list-style-type: none"> • 各事業部門や子会社の事務を集中化し、業務量に必要な最適な経営資源（人的資源等）を活用する。
経験効果	<ul style="list-style-type: none"> • ノウハウの蓄積 • 業務品質の向上 	<ul style="list-style-type: none"> • 業務を集中化することで、該当業務の経験、ノウハウの蓄積が促進される。 • 蓄積されたノウハウを活用することで、業務品質が向上する。
ネットワーク効果	<ul style="list-style-type: none"> • 社内標準の整備 • 人材の役割分担の明確化 	<ul style="list-style-type: none"> • 組織毎に異なる方法で処理されていた業務が標準化される。 • 標準化された業務に対して、適切な職位の人材を割り当てることで、人材構造の偏りを是正できる。
機能高度化	<ul style="list-style-type: none"> • 専門的機能の充実 • 人材育成機能の充実 	<ul style="list-style-type: none"> • 業務を集中化し、専門家として特化、分業することで機能が高度化される。 • 専門人材の能力開発が進み、長期的には多能化へ発展可能。
情報の一元化	<ul style="list-style-type: none"> • 情報の迅速な把握 • 判断基準の標準化 	<ul style="list-style-type: none"> • 企業グループ内の情報が一元管理され、迅速に把握ができる • 情報分析による判断基準が標準化され、内部統制の強化につながる。


組織の集約手法

- 機能集約化を行った各社では、各手法のメリット/デメリットを評価し、最適な手法を採用しています。
- 特に、変化に対する社内の抵抗・反発をどの程度、考慮するかにより、採用手法は異なります。

1  **手法①：社内事務センター**
中核企業の内部組織として、経理、人事、総務等の定型業務（支社・支店、工場の拠点事務業務を含む）を集約化し、社内に事務センターを設立する。その後、サービス提供範囲をグループ会社に拡大

2  **手法②：分社化**
人件費水準の適正化を図るために分社化し、シェアードサービス会社を設立する

3  **手法③：アウトソーシング**
コスト削減の追求と合わせて、自社が弱い機能（高度専門機能、グローバル対応 等）の補完を狙い、経理・人事・総務・IT等を一括して外注（BPO：ビジネス・プロセス・アウトソーシング）する

4  **手法④：社内事務センター⇒分社化**
事務センター設立後（手法①）、分社化（手法②）する。段階的な方法。

シェアードサービスのメリット・デメリット

- シェアードサービスは、以下のメリットを得るために行われます。
- デメリットを最小化するための取り組みをあわせて行い、結果としてグループ経営の強化を実現します。

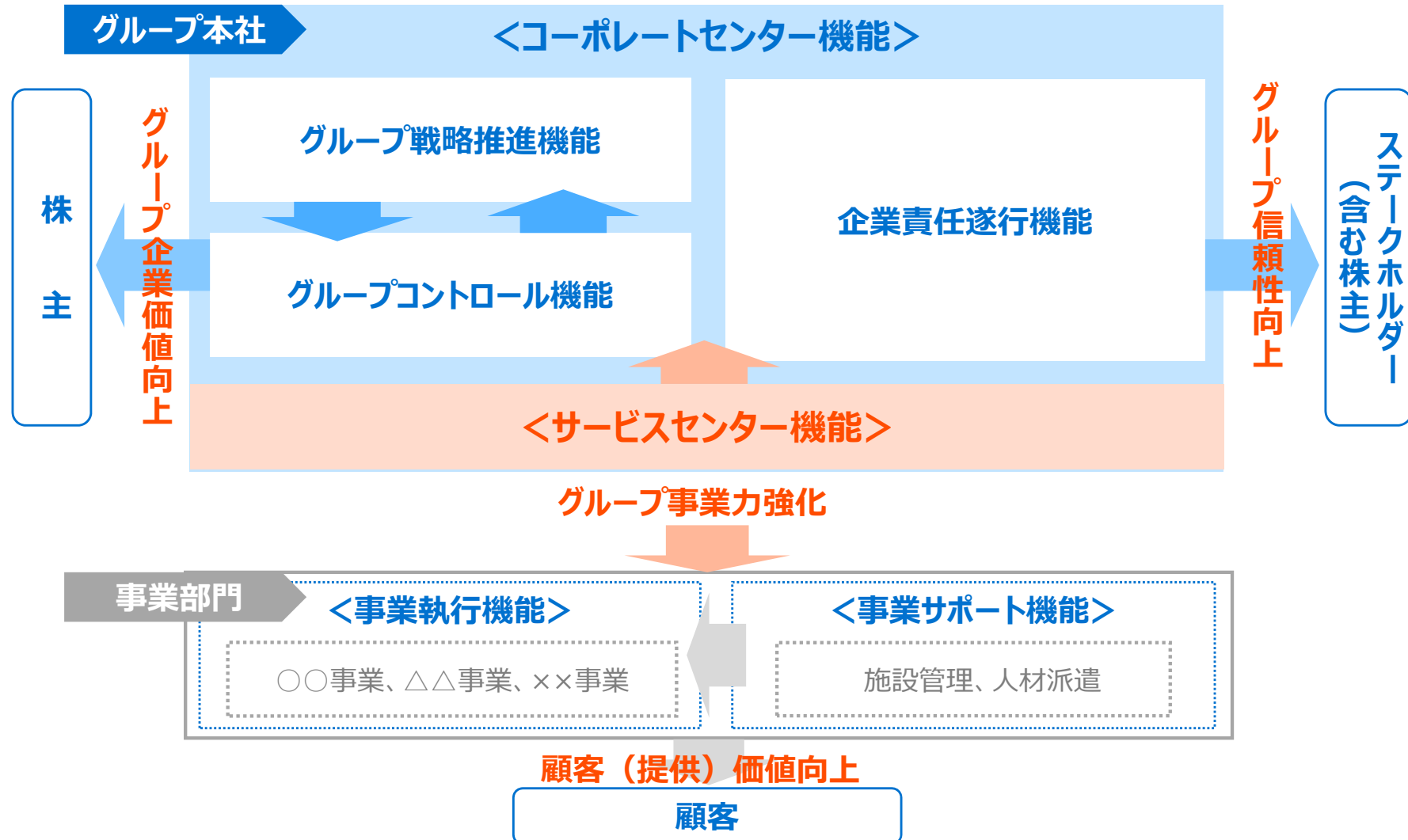
メリット	
業務量削減	<ul style="list-style-type: none"> • 分散している業務を集約化することにより、1～3割の業務時間が削減できる • 削減分を人員削減すれば人件費削減となる
業務品質の向上	<ul style="list-style-type: none"> • 業務ノウハウが蓄積し、ミスの低下、処理スピードが向上する
専門人材の育成	<ul style="list-style-type: none"> • レアな事務手続きの発生頻度も上がり、情報が集約化されることで人材育成がしやすい
業務標準化	<ul style="list-style-type: none"> • 分散して処理していたときの作業方法が標準化され、業務改善が進む
内部統制強化	<ul style="list-style-type: none"> • 内部統制のレベルが統一され、組織間での内部統制の差異が解消される
情報一元化	<ul style="list-style-type: none"> • 情報が一元化され、分析に利用することで、経営層、現場への付加価値提供につながる

デメリット	
導入時の手間	<ul style="list-style-type: none"> • 業務のたな卸し、改善活動、業務プロセスの見直しが必要（プロジェクト体制必須）
モチベーション低下	<ul style="list-style-type: none"> • シェアードサービスセンター（SSC）を子会社化することで、当該社員のモチベーションが低下する
業務責任の不明確さ	<ul style="list-style-type: none"> • 委託元と、SSCの間での業務上のミスが発生した場合の責任の所在等が不明確になる
情報システム見直し	<ul style="list-style-type: none"> • グループ経営を行う企業の場合、システムの統一や連携性を高める見直しが必要
効率化追求の限界	<ul style="list-style-type: none"> • （SSC運用数年後）効率化を追求し続けることに限界が生じる。（SSCの組織目的が曖昧になる）

出所：コンサルティング実績や、ヒアリングをもとに日本総研作成

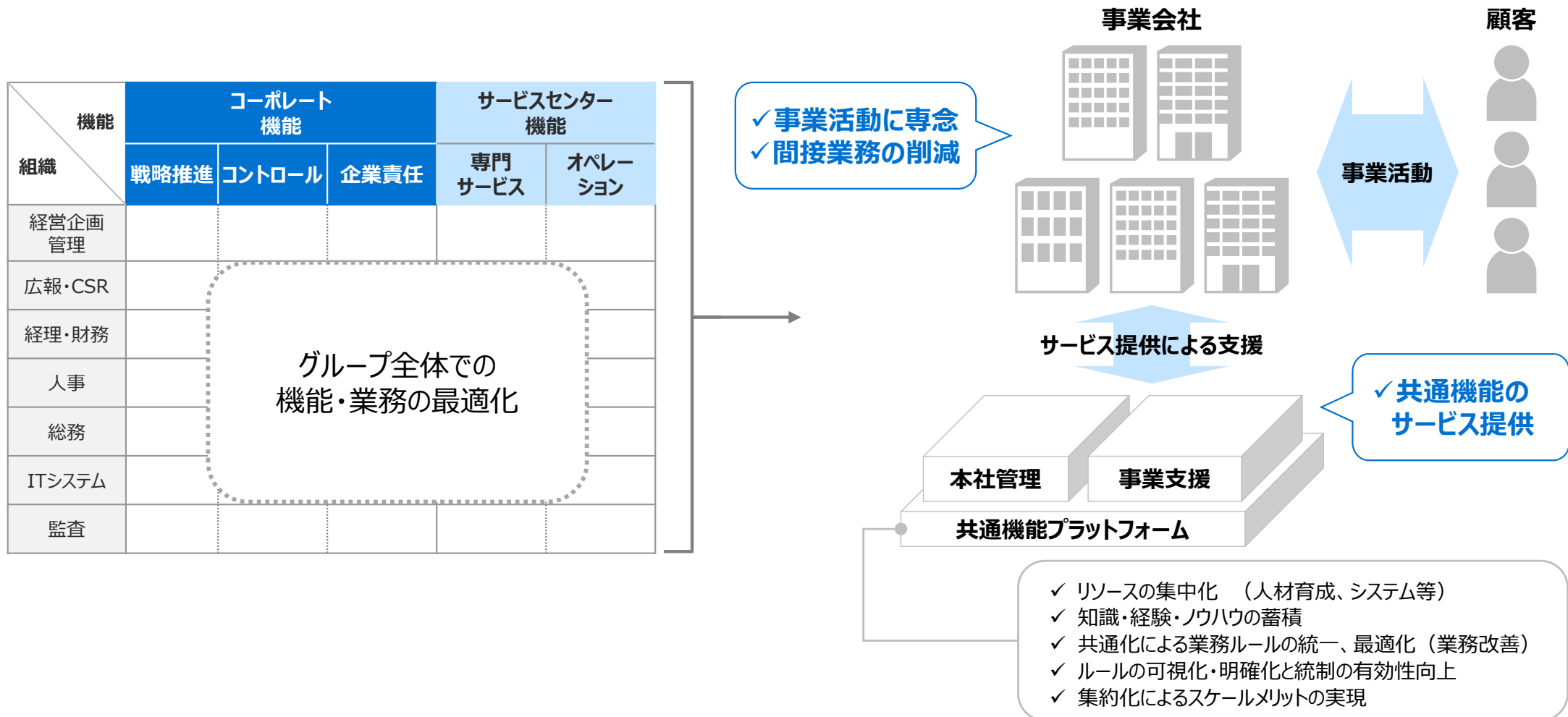
シェアードサービスの前提となる考え方

- 日本総研では、業務を集約化するにあたり、当該業務がどのような機能を保持しているかを明らかにするために以下のフレームワークを使います。



共通機能の集約化

- 共通機能は集約化させることで、効率性を向上し、捻出された業務時間を、事業活動に専念できるようになります。日本総研では、コーポレート機能や、サービスセンター機能といった“機能軸”で集約化の対象範囲を検討します。



機能分析の考え方

- 集約化対象業務を決めるために、業務を以下のような機能分類で整理します。
- サービスセンター機能に分類された業務を集約化します。

機能分類①	機能分類②	説明	分類の際の視点	<業務特性>			
				定型	非定型	定例	ランダム
コーポレート センター 機能	戦略企画・ 推進機能	<ul style="list-style-type: none"> • 戦略の企画立案や、方針を策定する機能 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 外部/内部環境をもとに中長期に「何をするか」を決める ➢ 経営資源（ヒト,モノ,カネ,情報）を配分する ➢ 非定型業務 		◎	△	△
	管理・統制機能	<ul style="list-style-type: none"> • 戦略等に従い実際の計画化し、その進捗を管理する機能 • 規程・ルール・内部統制を定め、その運用を管理・監督する機能 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 戦略に従い業務別の年度の計画を立案する ➢ 業務に適用する基準やルールを定める ➢ 定型業務と非定型業務が混在 ➢ 定例業務であることが多い 	△	△	◎	
	社会責任遂行 機能	<ul style="list-style-type: none"> • 企業として遵守すべき責任を遂行する機能 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 法律や、社会的要求に基づく対応 ➢ 社外に対しての説明行為がある ➢ 定型業務と非定型業務が混在 ➢ ランダム業務であることが多い 	△	△		◎
サービス センター 機能	プロフェッショナル 機能（専門）	<ul style="list-style-type: none"> • 法制度や規程、社内ルール、取引特性の熟知と経験の蓄積が前提として必要となる作業を行う機能 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 定型業務であるが、ランダム業務と定例業務が混在 ➢ 業務の難易度が高い（対応者の経験・能力が重要） ➢ コミュニケーション・調整能力が必要 	◎		△	△
	オペレーション 機能（処理）	<ul style="list-style-type: none"> • 定められた手順に基づいて作業（入力、出力、分類、整理、計算、記録、確認、保存、削除・廃棄等）を行う機能 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 定型業務かつ定例業務（日次、月次）が主 ➢ 業務の難易度が低い（数か月程度の経験で対応できる） ➢ 処理方法・手順を定めることができ、マニュアル化できる 	◎		◎	

集約する業務（例）

- 事業特性の影響を比較的受け難い経理・財務、人事、総務に関するサービスセンター機能を集約化し、コスト削減を追求します。決算等の専門性の高い業務の切り分けが課題になることもあります。
- コスト削減に加え、専門性の向上やグループ横串機能の強化を狙い、経営管理、資金管理、情報システム、調達、法務、品質管理、業務監査等を集約化する場合もあります。

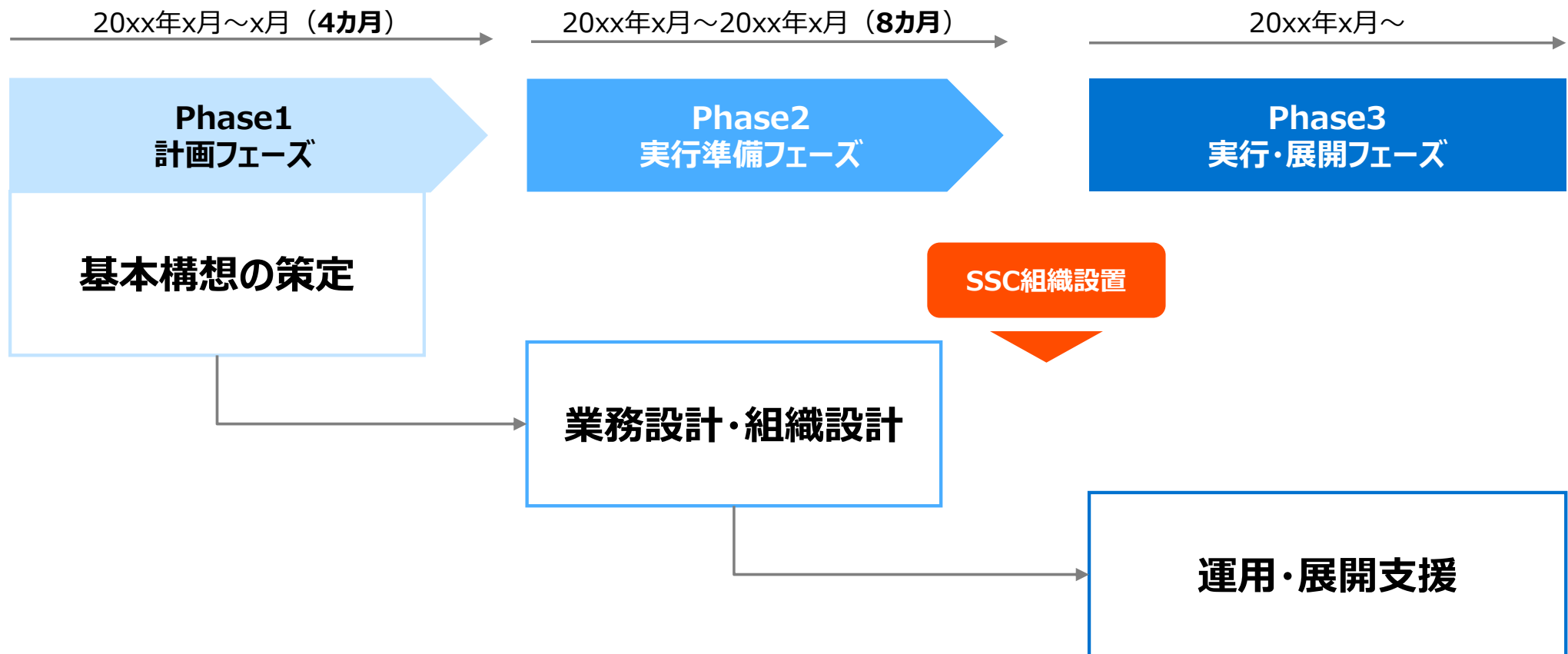
業務分類	コーポレートセンター機能			サービスセンター機能	
	戦略企画・推進機能	管理・統制機能	社会責任遂行機能	プロフェッショナル機能	オペレーション機能
販売	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 顧客戦略 ◆ 商品戦略 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 販売予算策定 ◆ 販売実績分析 		<ul style="list-style-type: none"> ◆ 商品管理 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 受注処理 ◆ 売上処理・伝票登録 ◆ 請求書処理・入金消込
購買	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 購買戦略 ◆ 調達先開拓・選定 ◆ 取引条件交渉 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 購買予算策定 ◆ 購買実績分析 		<ul style="list-style-type: none"> ◆ 購買管理 ◆ 受入れ検査(検収) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 見積依頼受付 ◆ 発注申請受付 ◆ 発注・注文書発行・伝票登録 ◆ 入在庫・在庫管理
会計	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 財務戦略 ◆ 資本政策 ◆ 配当政策 ◆ M&A戦略 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 決算方針策定 ◆ 中長期資金計画策定・管理 ◆ 年度資金計画策定・管理 ◆ 与信管理 ◆ 金利・為替リスク管理 ◆ 決算分析 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 税務調査対応・制度対応 ◆ 会計制度対応 ◆ 会計士応査 ◆ 外部監査対応 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 資金調達・返済・運用 ◆ 税務計算 ◆ 現預金管理 ◆ 一般会計（売上・仕入） ◆ 原価管理 ◆ フロント支援（専門） ◆ 債権・債務管理 ◆ 固定資産・リース管理 ◆ 棚卸資産管理 ◆ 単体決算業務 ◆ 連結決算業務 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 各種申請の受付 ◆ 各種申請の内容確認 ◆ 支払依頼受付・伝票登録 ◆ 入出金（出納）
共通	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 取引先審査制度企画 ◆ 案件審査制度企画 ◆ 決裁権限 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 規程/ルール策定 ◆ 取引先審査 ◆ 案件審査 ◆ 取引先評価 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 反社取引防止他 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 案件管理(採算) ◆ 取引先管理 ◆ 契約管理 ◆ 業務改善・効率化 ◆ 関連業務システム等のPJ対応 	

出所：日本総研作成

推進ステップ°（例）

推進ステップ（例）

- 日本総研のシェアードサービス導入支援は、3つのフェーズで推進します。以下の図中の期間は一例です。
- 日本総研では、一貫した支援を行うことが可能です。



Phase1（計画フェーズ）のステップとタスク（例）

- 現状分析で組織・業務と業務量を把握します。日本総研の基本的なフレームワークを使い、コーポレートセンター（CC）とサービスセンター（SC）機能の分類を行います。
- SC機能の中から、集約化する対象業務を定め、組織体制を検討します。その結果を受けて効果試算するとともに、次フェーズに向けた実行計画を取りまとめます。



業務量の見積

業務量調査の手法

- 集約化効果を算定するために、業務量調査を行います。
- 組織や業務の見直しにおいて日本総研が利用する手法は、配分見積法です。

調査手法	調査実施者	目的（例）	手法の特徴	備考
実測法	他者実施	現場の動線改善 等	<ul style="list-style-type: none"> • 実際の作業をストップ・ウォッチやビデオ撮影等を使用して計測 • 反復・単純作業の場合に使用 	<ul style="list-style-type: none"> • 非定型業務や判断要素の多い業務が含まれる場合には不向き • 現場への影響は少ない
自動記録法	ソフトウェア	事務処理工数の削減 等	<ul style="list-style-type: none"> • ソフトウェアの起動・終了時刻等をもとに、人手を介さずに自動的に作業時間を記録 • 業務の数が多いとソフトウェアの事前設定や操作の負荷が大きい 	<ul style="list-style-type: none"> • ソフトウェアがない場合、開発・導入から行う必要あり
手動記録法	自己実施	営業部門の業務効率向上 等	<ul style="list-style-type: none"> • 日報等を活用し、一定期間内に個人ごとに記録した業務量の実績を収集 • 日報が無い場合には、調査シートを用いて収集 	<ul style="list-style-type: none"> • 既存の日報等で使用の業務分類では、上手く識別できない可能性があり日報等の見直しが必要 • 1カ月程度の記録作業が必要だが、回答負担あり
配分見積法	自己申告	業務改革やシステム再構築の定量的効果測定 等	<ul style="list-style-type: none"> • 調査対象者が自身の業務量を推計し、調査シートに記入 • 他の手法と比較し、少ない時間で調査可能。ただし、個人の見積りに依存するため精度を向上させる必要あり 	<ul style="list-style-type: none"> • 今回の目的に沿った調査シートを当社が設計。回答者の負担を軽減 • 見積りのバラツキについては当社で補正
標準モデル構築法	自己申告	要員最適化 等	<ul style="list-style-type: none"> • 業務量の標準モデルを構築し、業務量を見積もる方法 • 定型・定例業務が中心で、業務構造が類似する拠点が複数ある場合に有効。 	<ul style="list-style-type: none"> • サンプル拠点で業務担当者や要員シフト管理者へのヒアリングや実績情報の収集を行う（1カ月程度の作業日報、各種ドライバーの実績 等）

配分見積法による調査の種類

- 配分見積法による調査による方法は以下の3通りがあり、状況に応じて最適な手法を用います。

配分見積法

1 個人別に調査する方法（調査表記入法）

- 個人単位に調査表に記入してもらい、業務量を分析する
- ツール化されており、1000人以上でも対応可
- 精度が上がる一方で、相応の手間を要する
- 調査票の業務体系を簡易版にするか、詳細版にするかの選択あり（簡易版のほうが回答者の負担は低い）

精緻：高
 手間：大

2 組織別に調査する方法（調査票記入法）

- 組織単位に調査表に記入してもらい、業務量を分析する
- 回答者は、組織内の個々人の業務と大まかな量を把握している前提
- 調査票記入後、ヒアリングを組み合わせることが多い

精緻：中
 手間：中

3 組織別に調査する方法（ヒアリング法）

- 組織単位で代表者にヒアリングし、日本総研側で業務量を把握する
- 回答者は、組織内の個々人の業務と大まかな量を把握している前提
- 組織数が多い場合、採用できない
- 上記2に比べて、概要レベルの業務体系でしか把握できない

精緻：低
 手間：小

実績のご紹介

日本総研の実績 (1/2)

- 日本総研は、当該業務について多くの情報発信とプロジェクトを実施してきました。

分野	企業	当該年度	テーマ
窯業	A社	2019	グループの給与計算業務集約化方針検討支援
放送	B社	2018	シェアードサービス導入支援
サービス	C社	2018	業務集約化支援
情報	D社	2017	シェアードサービス導入支援
物流	E社	2016	グループ組織革新支援（持株会社・SSC）
建設	F社	2015	本社部門再編、事務センター構想検討支援
金融	G社	2015	本社人事機能・業務最適化検討支援
運輸	H社	2015	シェアードサービス構想検討支援
医療	I社	2014	事務センター化検討支援
エネルギー	J社	2014	持株会社化にともなう経理部門の集約検討
流通	K社	2013	本社組織改革にともなう事務センター成立検討
教育	L社	2013	シェアードサービス導入にともなうベンチマーク調査
エネルギー	M社	2012	事業再生ともなうIT子会社のシェアード化検討
流通	N社	2012	持株会社化にともなうシェアードサービス導入検討
化学	O社	2011	グループ経営体制再構築支援（グループ本社・SSC）
エンジニアリング	P社	2010	グループ経営有効性評価（持株会社／SSC）
IT	Q社	2010	機能子会社分社化（SSC）検討

出所：日本総研作成

日本総研の実績 (2/2)

分野	企業	当該年度	テーマ
食品	R社	2009	間接コスト削減を目指した組織・機能再編検討支援
IT	S社	2009	シェアードサービス拡大・統合支援
エンジニアリング	T社	2008	グループ組織革新支援（持株会社・SSC）
エンジニアリング	U社	2008	持株会社移行後のグループ業務（SSC）効率化の評価
飲食	V社	2008	グループ本社、事務センター設立検討
化学	W社	2006	経営統合に伴う事務センター機能見直し
建設	X社	2005	組織・業務改革支援（間接業務集約含む）
通信・IT	Y社	2004	グループ再編・間接業務効率化検討支援
IT	Z社	2004	再生計画ともなう間接業務の集約検討
流通	a社	2004	持株会社およびシェアードサービス導入検討
IT	b社	2004	事業再編に伴う本社・間接部門の集約検討
飲料	c社	2003	シェアードサービスの有効性評価・再構築支援
IT	d社	2003	機能子会社分社化（SSC）検討
小売	e社	2003	組織構造改革に伴う間接業務機能の集約検討
金属	f社	2003	経理業務の集約による業務スピード、コスト改革
化学	g社	2002	本社機能・業務再編にともなう事務センター機能強化
建設	h社	2002	グループシェアード体制構築
エンジニアリング	i社	2002	事務センター検討支援
サービス	j社	2001	グループ財務機能・および周辺機能集約検討

出所：日本総研作成

お問い合わせ

本件に関するお問い合わせ、ご確認は下記までお願いいたします。

株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門

E-mail : rcdweb@ml.jri.co.jp

本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。