

## 第5回 間接機能のトランスフォーメーション



青嶋 稔

### CONTENTS

- I 間接機能の問題点
- II 先進事例
- III 間接機能のトランスフォーメーションに向けて

### 要約

- 1 事業を変革する際、間接機能における業務の標準化、効率化や、グローバル展開の際のガバナンス強化が課題になっていることが多い。日本企業の間接機能において生じている問題点としては、①間接機能の重複、②標準化されていないことによる非効率、③業務ガバナンス不全、の3点がある。
- 2 先進事例として、日本電気（NEC）が推進する間接業務改革、横河電機が推進するGBS本部におけるグローバル規模での業務の可視化と標準化の推進、を紹介する。
- 3 事業変革を進めるうえで、グローバル規模での間接機能のトランスフォーメーションが必要不可欠であるが、一足飛びには実現できるものではない。業務のガバナンス強化と標準化、自動化などの高度化を通じた着実な実行が求められる。これらの手順として、①GBS推進体制の構築、②シェアードサービスの再定義、③CoE設置によるノウハウの共有、④E2Eでの業務の可視化、⑤人材育成の仕組み構築、について述べる。

## I 間接機能の問題点

本社の間接機能における問題点としてよく挙げられるのが効率性である。特に、販売費・一般管理費の比率の高さが問題視されることが多い。事業範囲が拡大し、グローバルに展開するようになると、主要国・地域に海外拠点が設置され、間接機能もグローバルに広がっていく。一方で、海外の拠点は必要に迫られて設置されたため、間接機能は後追いで整備・運用されることが多くこれは全社的に見れば非効率である。このような非効率コストとして跳ね返ってくる。販売費・一般管理費の負担は事業部門にとっても深刻で、コスト競争力の低下にもつながっている。

本社機能が拡大しているのは、リスク管理やガバナンスといった管理機能が拡大したからである。具体的には、サーベンス・オクスリー法（SOX法）をはじめとした米国における企業統治や情報セキュリティの強化、国際情勢の激変などを背景にした、企業を取り巻くリスクの増大とリスクガバナンスの強化が挙げられる。以前は総務部門に混在していた機能が必要に応じてその都度独立したことから、組織間の機能重複が多発するようになった。

昨今、海外事業比率が6～7割という企業も珍しくなくなってきたが、海外への事業展開が間接機能の問題を複雑にしている。事業の半分以上を海外で展開しているにもかかわらず、間接機能を一括して担っている日本の本社が、海外の業務に関するリスクを把握し切れておらず、ガバナンスを十分に機能させられていないといったケースが散見されている。リスクガバナンスに対する問題意識が高

まったも、組織がそれに対応できていないのである。

日本企業では先述したように、このようなガバナンスの議論が強まる前に間接機能を含む関連部門をすでに海外拠点に設置し、事業を展開しているケースが多い。しかし、必要に迫られて設置された間接機能は、標準化が先送りになりがちである。今後は標準化を推進し、効率性を高めていくことが重要な論点となろう。

こうした問題の実態や構造について、ここではまず、①間接機能の重複、②標準化されていないことによる非効率、③業務ガバナンス不全、といった観点から解説する。

### 1 | 間接機能の重複

日本企業では、事業が多角化し、規模が大きくなると、間接業務を事業部門や子会社が担うが、その機能重複が間接業務の非効率を招く大きな要因となっている。特に子会社となると、人事、経理、総務など一通りの間接機能がそろっている。それぞれの部門ごと会社ごとに最適化をしていくため、グループ全体で見るとかえってサイロ化が進んでしまうということになっている。

また、日本の製造業は歴史的に、工場をプロフィットセンターと位置づけており、それぞれの工場が一つの会社のように存在し、間接機能がそれぞれ一通り整備されているケースも少なくなかった。このような機能重複と個別の運用が間接機能の非効率を招いている。

また、このことは販売費・一般管理費の増大に直結している。グローバル展開の結果として生じた間接機能の肥大はコスト負担増に

結びついているが、そのことが企業のグローバルにおける競争力を阻害するようであれば、まさしく本末転倒である。間接機能の重複をいかに解消するかは古くからの課題であり、その対策としてシェアードサービス化などが議論されてきたが、多くの日本企業においていまだ解決されていないのが実情である。

## 2 | 標準化されていないことによる非効率

間接業務の標準化が進まない一方で、複数のグループ企業や事業部門、拠点を有する企業が間接部門の業務を1カ所に集約するシェアードサービス化が採り入れられ、グループ内にシェアードサービス会社を設立するケースも見られる。

では、シェアードサービス会社を設立すれば間接業務が効率化したかということ、そこにも問題がある。シェアードサービス化した結果、業務が移転して本社的人数は名目上減少するが、親会社からの出向社員であるため実質的なコストは変わらない。また、シェアードサービス会社には業務効率化に向けたノウハウに乏しいため、標準化が遅々として進まないまま本社とのコミュニケーションコストだけが增大していることも少なくない。これでは何のためにシェアードサービス会社を設立したのか分らない。

日本企業は、工場における改善と標準化については、世界からベンチマークされるほどの水準であるが、ホワイトカラーの生産性を上げるための改善と標準化は極めて弱い。

1980年代、製造業を中心に衰退の危機に瀕していた米国産業界は、すさまじい成長を遂げていた日本の製造業をベンチマークした。

そして、1985年には当時のヒューレット・パカード社長であったジョン・A・ヤング氏が委員長を務めていた大統領産業競争力委員会は「Global Competition——New Reality（グローバル競争：新たな現実）」、いわゆる「ヤングレポート」を発表した。とりわけトヨタの生産システムは世界から耳目を集めた。

こうした改善と標準化の手法について、米国企業は倉庫業務など製造業以外の領域にも適用していることが特徴である。筆者が米国のEC事業者の倉庫を視察したところ、「KAIZEN」の看板が掲げられていたように、トヨタの生産システムから学んだことが多くの現場で活かされていた。

モトローラもまた、1980年代に日本のポケベル市場に参入する際、日本製品との品質の差に驚愕し、そこから多くを学んだといわれている。その学びから、今や品質改善の手法のスタンダードとなっている「シックスシグマ」を開発したのである。シックスシグマはGE（ゼネラル・エレクトリック）にも採用され、生産部門だけでなく、経理、人事、販売などあらゆる部門に適用され、各種業務の標準化と効率化、コスト削減に大きく寄与している。

このように、米国企業における業務標準化の手法は日本の製造業がトリガーになっているが、皮肉なことに日本企業において、その優れた手法が運用されているのは工場内に限られており、モノづくり以外の業務に適用されるに至っていないのである。

## 3 | 業務ガバナンス不全

前述したように、日本企業は活躍の場をグ

ローバルに広げ、世界の主要国に現地法人を設置しており、エリア別に現地法人を束ねる統括会社を有する企業もある。統括会社では、各国の現地法人の間接業務を束ねるシェアードサービス会社を子会社として保有するケースもある。

日本企業が活躍の場を世界に広げる際には、各事業部門が地域拠点をつくり、間接業務を個別に運用するケースが少なくなかった。そうした経緯から、各現地法人において事業部門や地域拠点がバラバラに間接業務を担っている。現在、日本企業で議論されるのは、現地法人の間接業務におけるガバナンスである。もちろん、経理のように国際会計基準など標準のプロトコルがあれば同じルールの下で業務ができるが、そうでない場合が多い。人事はその典型といえるだろう。

日本企業では、本社の人事部門は日本人の人事しか見ていない傾向がある。海外での売上高比率が半分以上を占めるグローバル企業であっても、本社の人事部門が対象としているのは海外拠点の駐在員を含めた日本人社員のみということも多い。つまり、海外拠点の現地スタッフは対象になっていないのである。

現在、日本企業は事業変革として、製造業のサービス事業化、それに伴うクラウドサービスの基盤整備を進めているが、事業部門や地域拠点ごとに間接業務がバラバラな状態では業務プロセスや事業構造を変革することは難しい。

事業構造を大きく変革するには、バックオフィスの業務や基盤となるシステムがそれに対応できるものでなければならない。しかしながら、企業にはレガシーなシステムがいま

だに多く残っており、それをモダナイズする際に、間接業務の上記のような状態が足かせになっている。だからこそ、間接機能のトランスフォーメーションは待ったなしなのである。

## Ⅱ 先進事例

先進事例を紹介する前に、欧米の産業界で浸透が進む「グローバル・ビジネス・サービス（GBS）」という概念を解説する。

### 1 | GBSという概念

グローバル企業では、P & Gに代表されるようにシェアードサービス化によって業務の効率化が進められている。

P & Gは、1999年に他社に先駆けてシェアードサービスを開始したが、その背景には、同社が事業をグローバルに展開するに伴い、世界各地に配置することになった間接機能が重くなったこと、また、それらが個別に推進されるためにガバナンスが効かず、効率の悪さが目立つようになったことが挙げられる。さらに、事業部門が本来集中すべき事業戦略、商品戦略の策定といった業務に十分な時間を割けなくなったことも背景の一つに挙げられる。

そこで同社は、まず、各事業部門（当時はビューティ・グルーミング、ヘルス、ハウスホールドケアといった事業ユニットで構成）をグローバルビジネスユニットとして再編し、プロフィットセンターと位置づけた。それぞれに、研究開発機能、生産機能、マーケティング機能を持たせた。

一方、会計、購買、人事、ITといったバ

ックオフィス業務をGBSに統合して間接業務の品質向上や効率化を図るとともに、関連する業務を束ねてコスト低減を進めることにした。その結果、グローバルビジネスユニットでは、研究開発、生産、マーケティングといった事業活動そのものにリソースを集中させることができ、飛躍的な事業成長を果たしたのである。

GBSは、シェアードサービスともBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）とも異なり、次のような特徴を有している。

- ①規模がグローバルレベルである
- ②シェアードサービスとBPOとが最適に組み合わされている
- ③世界レベルで業務のプロセスオーナーを明確に定めている（そのことによって業務標準化の推進者が明確になっている）
- ④グローバルのノウハウがCoE（センター・オブ・エクセレンス）に集約されている

P & Gをはじめ多くのグローバル企業におけるGBSでは、現在、生成AIなどのテクノロジーを駆使して業務を日々高度化させているが、日本企業でGBSを実現できているところはまだ少ない。

次節以降、こうしたモデル構築を目指す2社の事例を紹介する。日本電気（NEC）は日本国内でのシェアードサービスを高度化している好例であり、業務・IT・人の三位一体の業務改革を進めていることが特徴である。横河電機は、GBS本部を設立し、GBSをグローバルで展開している数少ない事例である。

## 2 | 日本電気

### (1) 企業概要

日本電気（NEC）は、ITサービス事業、社会インフラ事業を展開する企業である。連結売上高は3兆4234億円（2024年度）、営業利益3113億円、連結従業員数は10万4194人である。

### (2) 間接業務改革

#### ①NECマネジメントパートナー

NECは2014年4月に設立したNECマネジメントパートナー（現 NECビジネスインテリジェンス）を核に間接業務改革を強力に推し進めた。

きっかけは2012年の業績悪化であった。販売費や一般管理費を削減すべく、間接業務の専門会社への集約に踏み出した。具体的には、当時代表取締役 執行役員副社長兼CSO兼CIOの新野隆氏（2016年4月よりCEO）がリーダーシップを発揮し、NECマネジメントパートナーを設立した。当時、NECは中期経営計画の期間中であり、「社会価値創造型企業への変革」「グローバルで戦える成長基盤確立」「コスト競争力の強化」を目標に経営基盤の強化に取り組んでいた。

そこで、間接業務を集約しようと、組織の壁を超えたグループ横断での業務・IT・人の三位一体の業務改革・高度化を推進する母体としての役割を、前述したNECマネジメントパートナーが果たすことになる。NECマネジメントパートナーは、NEC内にあったシェアードサービス会社4社を集約する形で設立された。当初の社員数は約1400人であった。

その後、2015年から2017年においては、シ

シェアード化と業務改革を推進するため、NEC本社の間接業務から、経理&財務、人事&総務、調達、内部統制&監査、経営管理、ライン支援&マーケティング、販促、ITなどの業務を集約させた。その結果、社員は3100人に増えた。その後、NECグループ各社（合計15社）の間接業務スタッフを集約し、社員数はピーク時（2017年10月）には4600人となった。この間、人員の集約と同時に間接業務の改革を進め、2016年から2017年にかけてはRPA（Robotic Process Automation）を導入することで業務を大幅に効率化させている。

この集約の効果は大きかった。たとえば、NECの経理担当部署は各ビジネスユニットに所属していたが、1フロアに300人の経理スタッフが集約され、各組織の経理業務プロセスの違いを比較・検証することができた。さらに、業務の生産性に問題があることが判明すれば、その改善に自律的に取り組むという行動変容も起こった。

この時期は生産性向上に自律的に取り組む土壌をつくるだけでなく、業務標準化の手法をシックスシグマに求め、並行して標準化に向けた社員教育を推進している。その結果、グリーンベルト、ブラックベルトなどの資格取得を促進しながら標準化を全社的に推進した。

2018年から2019年にかけてはメニュー整備とDXサービス化によるサービスの高付加価値化を進めた。このようにシェアードサービスセンター（SSC）機能を段階的に強化しつつ、サービス事業会社への変革を進めていった。その成果として、2016年から2018年の中期計画のコスト削減目標値を達成したことが

挙げられる。

2018年から2019年の間は、従業員数を増やさず生産性とサービスの高付加価値化を進めた。2020年から2022年はNEC本体との一体改革を進め、SSCのフロントランナーを目指すべく、コア領域を見極めつつ、サービスのデジタル化に取り組んだ。具体的には、NECグループのコーポレート機能をグループ全体最適の観点から再定義・再統合した。

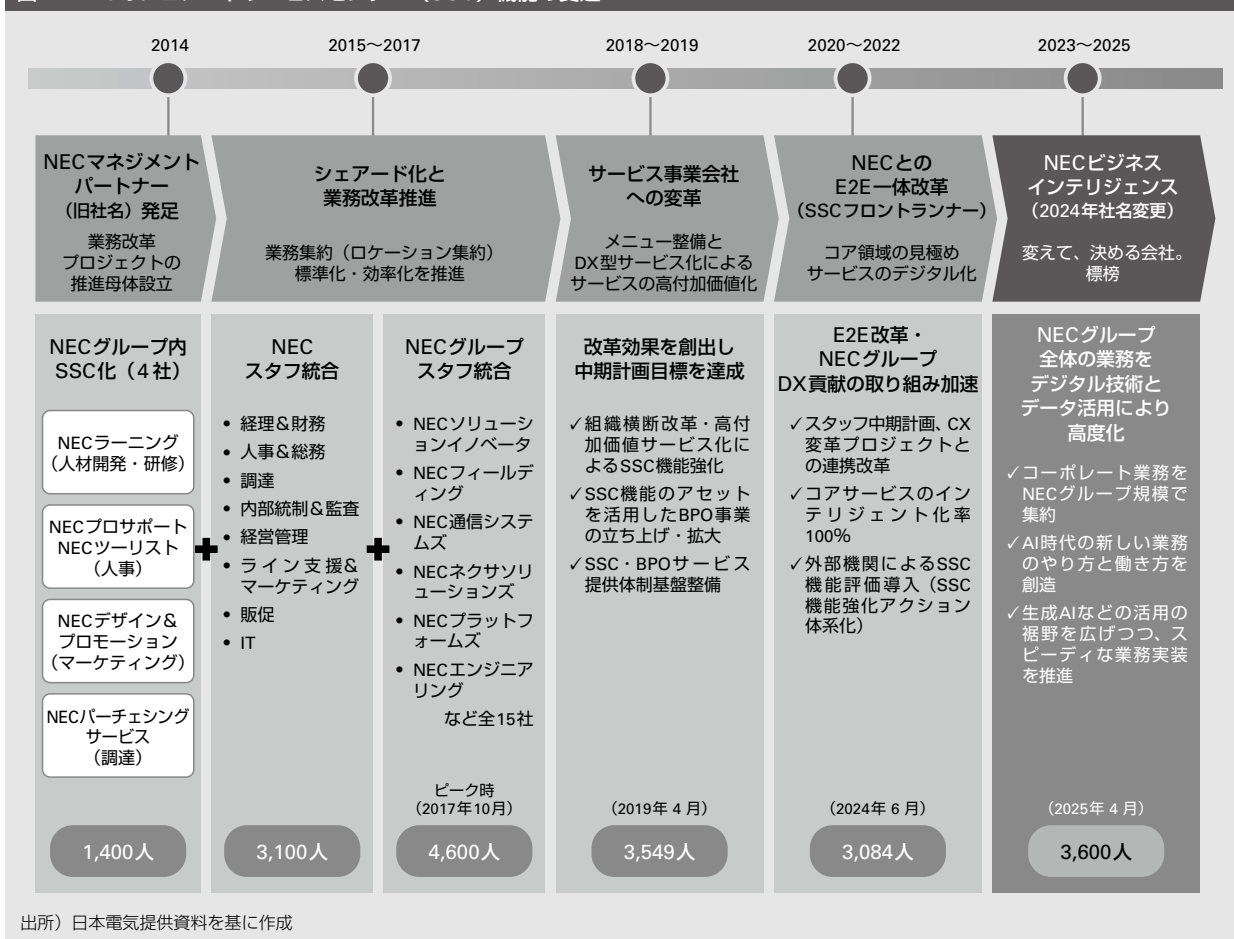
そのうえで、間接業務の効率化・高度化を実現するために、NECの中期経営計画やCX変革プロジェクトと連携して業務改革を推進した。すべてのコアサービスをインテリジェント化し、SSC機能を高めるには、自分たちを客観的に評価する必要があることが判明したため、外部機関によるSSC機能評価を導入した。その結果を分析しながら、具体的なSSC機能強化アクションを体系化していくことになった。

2024年度には社名をNECビジネスインテリジェンス（NBI）に変更し、デジタル技術とデータを活用してグループ全体の業務の高度化を進め、AI時代の新しい間接業務のやり方と働き方を創造している。具体的には、生成AIなど各種AI活用の裾野を広げつつ、スピーディな業務変革を推進している。

このように、NECのSSC機能はサービスの範囲を広げ、グループ全体のDXに対する取り組みをさらに加速させている。一方、この間の人員の推移を見ると、2017年には4600人を擁していたが、そこをピークとして効率化・スリム化を進め、2025年4月時点では3600人となっている（図1）。

NBIの事業モデルの特徴は、NEC本社の各機能のトップが主体となり、CoE、BPO、

図1 NECのシェアードサービスセンター（SSC）機能の変遷



SSCの各業務の内容とコストをコントロールし、グループ全体の業務最適を推進するところにある。グループ各社の業務に対し、DX・先端技術による変革手法を高度化することで効率化を抜本的に推進し、余力工数の創出を目標としている（図2）。

削減された工数は、事業・業務の高度化と受託・案件売上数の増大につなげている。受託・売上案件を増やすことによる売上総利益の増分に加え、効率化による人員の削減、業務効率化に伴う経費の削減によって得られる効果・効率を中期計画の目標としており、NBI単体の2024年度までの財務効果額を45億

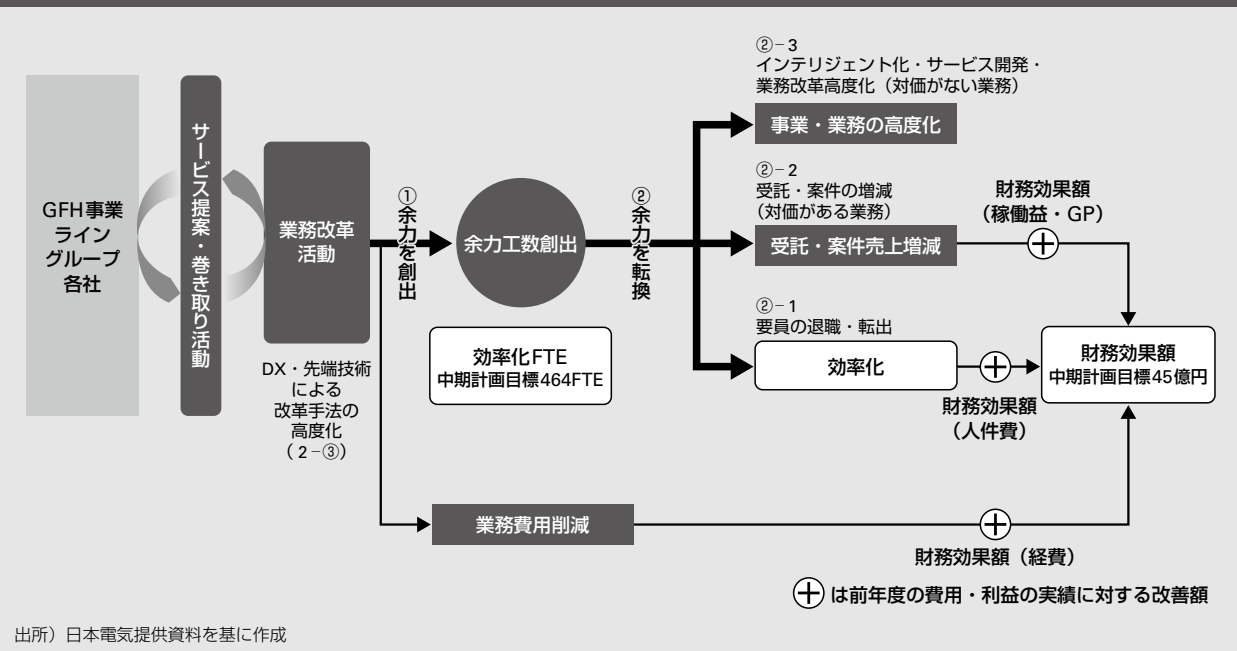
円としている。これは、前年度の費用・利益の実績に対する貢献額の、2021年度分からの積み上げによるものである。

## ②デジタルリスクリング

こうした効果は、たゆまぬ社員教育によって実現されている点が特徴である。同社では、スタッフ業務へのAIおよびデータ分析を中心としたテクノロジー活用を推進するため、2020年より「全社員DX人材化」に取り組んでおり、経営幹部を含めた全社員対象のデータリテラシー研修や、選抜社員を対象とした生成AI人材育成プログラム「虎の穴」



図2 NECビジネスインテリジェンス（NBI）の事業活動モデル



などを展開している。その特徴は、全社員DX人材化をトップダウンとボトムアップの両面から実施し、全社でDX推進文化を醸成していることである。

生成AI活用の人材育成プログラム「虎の穴」では、AI活用経験のなかった現場社員がデジタル人材として活躍できるためのリスクリリングを実施している。デジタルリスクリリングでは、基礎編、実践編、BI（ビジネスインテリジェンス）編、統括部編と、レベルに応じた講座が設けられている。また、各種デジタル資格の取得支援やサクセスファクターの教育も準備されている。2025年度の人材育成計画では、全社員を対象としてデジタルリスクリリングを継続的に推進することになっている。加えて、階層別・組織別のリーダーシップ研修をはじめ、各種研修プログラムをバランスよく組み合わせ、全社で人材育成をしている（図3）。

同社のこうした取り組みに対して筆者が特に印象的だったのは、これらの人材育成が各種実践活動とつながっている、つまり任用と人材育成が連動していること、また、それらの活動を支える仕組みが体系的に整えられていることである。

たとえば、育成された人材を支える仕組みとして、生成AIなど先端技術を活用できる社内環境整備の仕組みや、安定的なサービスを継続的に提供するためのサービスマネジメント基盤を構築していることが挙げられる。さらに、「PJ-Gaudi（プロジェクト・ガウディ）」と称する、業務量と稼働状況を可視化する基盤が整備され、効率化による余力創出が計画的にマネジメントできる仕組みを整えている。業務プロセスが可視化され、データ分析やデータ活用による効率化・高度化を進められ、リソースを適切に配置することで重点テーマの推進が可能となっている。



図3 NECビジネスインテリジェンス（NBI）の人材育成計画

全社員を対象にデジタルリスティングを継続的に実施  
合わせて階層別・組織別、リーダーシップ研修などをバランスよく組み合わせ、全社的な人材育成を図る

デジタルリスティング重点化

	階層別	年次別	組織開発	デジタルリスティング		リーダーシップ	NBI人材
管理職	NLD NBI Leaders Dialogue		オンボーディングプログラム（出向受入／キャリア）	One NECサーベイ施策	デジタルリスティング SuccessFactors Learning	トップ タレント	Level5 業界 リーダー
	新任上級管理職 研修					ハイ ポテン シャル タレント	Level4 NEC グループの 重要案件／ プロジェクト を牽引 Level3 組織模範的 な案件／ プロジェクト を牽引
事業 遂行職	昇格アセスメント	BISCO+（フロン） ※社内外体験	ジョブ型人材マネジメントトレーニング	虎の穴		F-Class	サービスマネジメント研修 プロセス改革研修 AI・アナリティクス研修 サービス企画開発研修
	新任主任職研修					Blue Ribbon	Level2 担当業務を 自立自走
	新入社員研修					女性 リーダー	サービス デリバリー研修
						MaLICO	Level1 指示を受け 実行

出所）日本電気提供資料を基に作成

さらに、より実践力を高めるための仕組みとして、組織の枠組みを超えた業務プロセス改革を最初から最後まで（エンド・トゥ・エンド）支援する「E2E横断改革活動」、前述したシックスシグマなどのブラックベルト、グリーンベルト取得などのプロセスを最適化する「BB／GB活動」、ボトムアップの活動を推進する「MaLICO活動」（現場革新活動）などを展開している。

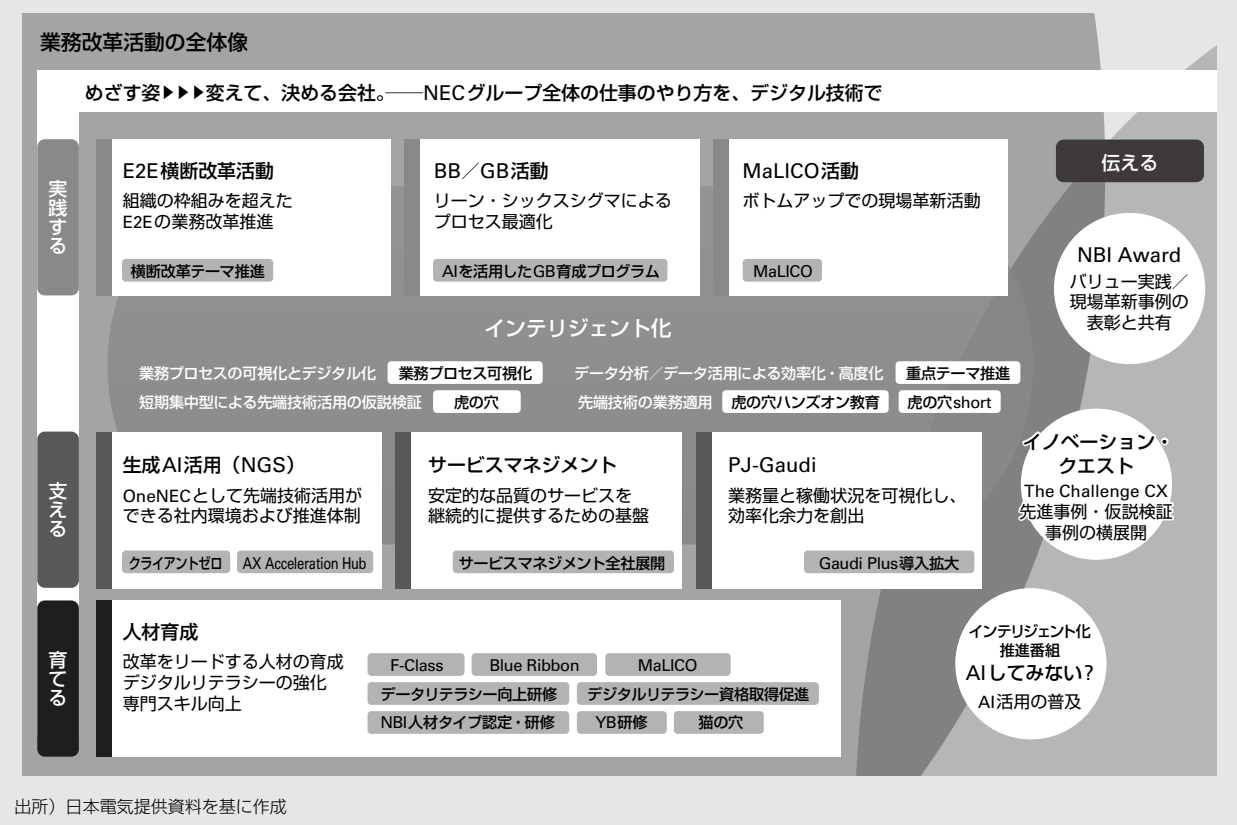
そして、成果事例の認知を広げるため、「NBI Award」によるバリュー実践事例や現場革新事例を表彰し、それらの内容が社内で共有されている。また「イノベーション・クエスト」では、先進事例や仮説検証事例をい

ち早く横展開し、刈り取りを大きくすることを推進している。

NBIでは特に生成AIの活用には力を入れており、インテリジェント化推進番組「AI（あい）してみない？」という、生成AI利用促進のための参加型番組が配信されている。前述の「虎の穴」は、生成AIによる課題解決研修の展開として、「虎の穴ハンズオン」という生成AI活用の体験・自走プログラムにより社員の生成AI活用を促進するとともに、新入社員向けの「猫の穴」といったプログラムを通じて、さまざまな支援を提供している（図4）。

社員のやる気を高めるための教育の仕組

図4 NECビジネスインテリジェンス（NBI）の業務改革活動



み、そして、実践に向けた機会付与、そうした活動に向けたサポート基盤を整備することによって、NBIはNECグループ全体の生産性を高めようとしている。

NBIでは、こうした効率化・高度化メソッドの外販について、将来的な可能性を視野に入れつつも現時点では考えていないという。NECグループ全体の生産性向上に取り組むことが第一義であるというのがその大きな理由である。

### ③エンゲージメント向上

こうして人材育成に意欲的に取り組むNBIが他社のシェアードサービス会社と異なるのは、エンゲージメントの高さである。シェア

ードサービス会社では、さまざまな事例においてエンゲージメントが低い傾向が見られるが、NBIではエンゲージメント向上に積極的に取り組み、一定の成果を得ている。

NECの社長である森田隆之氏は、2025年度を着地とする中期経営計画においてエンゲージメントスコアの向上を大きな目標としている。人的資本経営として「Employer of Choice——選ばれる会社への変革と『働きがい』の向上」を掲げており、具体的な目標として、エンゲージメントスコア50%を掲げている。この目標値は、人事コンサルティング会社のマーサーが毎年計測するものであり、スコア50%はおおむねグローバル上位25%に該当し、Tier 1レベル、すなわち最も高い部

類に属する目標値となっている。

シェアードサービス会社は、通常、こうしたエンゲージメントサーベイで高い数字を達成することは難しいが、NBIは安定して高スコアを実現している。

エンゲージメント向上のため、NBIの佐粧慎一社長は、社員との直接対話会を年間60回実施している。また、評価の透明性にも力を入れており、処遇面の納得度を上げることで、社員のやる気を引き出している。ジョブ型を採用しているNBIでは、間接業務が集約される中、社員同士が常に切磋琢磨しながらプロフェッショナルを極めることに尽力している。

NBIは今後、NECグループ全体の間接人員1万人を対象に、さらなる集約と業務DXを推進しようとしている。そして「クライアントゼロ」の考え方にに基づき、まず自分たちでAIを活用し、効果を確かめ、生産性を高めるよう改善し、その事例をグループ他社にも提供しようとしている。その意味では、シェアードサービス会社であるNBIがNECグループに貢献できる余地はまだまだ大きいといえる。

### 3 | 横河電機

#### (1) 企業概要

横河電機は、1915年の創業以来、計測・制御機器メーカーとして成長してきた。売上高は5624億円（2024年度）、営業利益は835億円（2024年度）、海外売上比率が7割のグローバル企業であり、各種プラントのデバイスをコントロールする制御事業が最も大きな事業である。

#### (2) 横河電機の業務プロセス改革

















































##### ① プロセスオーナー制度



横河電機は2021年4月に組織構造改革を実施し、プロセスオーナー制度を導入した。たとえば情報システム部門については、構造改革前はITインフラと基幹システムだけをサポートし、営業などの情報系システムやエンジニアリング系システムは管轄外としていた。それまで、これらのシステムはすべて事業部側の部門が担当していたが、各拠点・部門ごとにシステムが構築され、ITやデジタルの専門知識を持つ人材の育成もままならない状況になっていた。このように各種システムの管轄が分かれている状況では、標準化もなかなか進まなかった。この問題を解決するため、2021年4月に大きな組織構造改革に乗り出した。

その際、事業を業種別組織とし、エネルギー＆サステナビリティ、マテリアル、ライフの3つに分けた。従来はIA（Industrial Automation：生産制御）プロダクト、IAシステムと製品別という組織体系であったが、顧客軸に組織を再編し、それぞれの業種別ビジネスユニットがグローバル戦略の策定と実行、損益責任を持つことにした。また、かつては地域会社が損益責任を持っていたが、この再編により、それぞれの地域で部分的に最適化された経営から、グローバル全体で最適化された戦略を実現できる組織に変革した。

さらにプロセスオーナー制度の下で、本社にグローバルプロセスオーナー（GPO）、地域統括会社にはリージョナルプロセスオーナー（RPO：地域の業務責任者）を配置し、GPOがRPOを束ね、各業務のプロセス標準化を推進することにした。たとえばIT部門

図5 横河電機のプロセスオーナー制度（2021年4月当時）

		日本	欧州	中東 アフリカ	ロシア	インド	中国	東南 アジア
マーケティング								
セールス								
コンサルティング								
ソリューション開発								
External DX推進								
IAプロダクト開発								
SCM								
生産								
人財								
経理								
品質保証								

 GPO
  RPO

出所）横河電機提供資料を基に作成

において、コンサルティング、ソリューション開発、デジタルプラットフォームといったプロセスの標準化を、本社がGPOとして推進することとした。この際、レポートラインもRPO宛てのレポートラインをGPO宛てとし、誰が最終的な意思決定を行うかを明確にした（図5）。

このようにIT部門では、プロセスオーナー制度により、本社がグローバルの業務の標準化や各種業務DX化のためのソリューションやプラットフォームを標準化を進めている。また、DX推進の重要な要素であるITトランスフォーメーション、つまりIT部門が

次世代のソリューションを提供することに対しても、部門内で専門領域が分かれている状況を改め、GPOが標準化・グローバル化を行いやすくした。

また大きな特徴として、本社がある東京の物理的なオフィスに所属する組織だけが上記の標準化を推進するのではなく、各地域の専門性が高い人材を含めたバーチャル本社を組成して担当していることが挙げられる。つまり、ここでいう本社とは、物理的な本社だけを指しているのではない。デジタル化を強力に推進するには、東京本社だけでなく、シンガポール、インド、米国など世界各地の拠点

を活かし、最適な人材で構成された組織が（バーチャルな）本社機能となり、プロセスの標準化に取り組んでいるのである。このプロセスオーナー制度の導入により、タスクに応じて世界各地のメンバーを疑似的に本社の一員としてアサインし、全社での標準化業務を遂行することを目指している。

## ②GBS本部

同社がプロセスオーナー制度を設置するとともに業務の標準化を推進するために設置したのが、「グローバル・ビジネス・サービス本部（以下、GBS本部）」である。GBS本部はグローバルで業務を集約し、従前から推進していたBPOに加えてグローバルシェアードサービス化を推進することで、グループ全体の経営資源を最適に配分し、業務基盤を効率化・高度化することを目指している。

このGBS本部を2024年4月から率いているのが、同社執行役でもある朝倉義明氏である。2024年度から新体制となったGBS本部は、朝倉氏のリーダーシップの下でより現実的に、地に足が着いた形での変革を進めている。

その背景には、同社が2021年4月に行った組織構造改革で設置した各業務のプロセスオーナーが標準化を推進する際に、グローバル各地域の業務の現状を可視化できていなかったという問題が浮き彫りになったことがある。そのため新体制では、まず、現状を踏まえたより現実的な方策に変更することに着手した。

まず、2024年度にGBS本部が中心となって各業務の可視化を実施した。GBS本部では、標準化の対象になる業務をE2Eで理解している人材が存在していなかったことが問題であ

ると考え、業務可視化の際には、業務に精通した人材を登用するとともに、今後のためにそうした人材の育成を同時に行うことにした。

特にサプライチェーンに関連する調達・生産・販売に関連する業務では、販売計画にはじまり、調達・生産・販売における売掛金の回収やサービスの実施など、サプライチェーンに関連する業務の知識はもとより、顧客との接点であるグローバルの各地域拠点でどのように業務が行われているのかを理解することが必要であった。

しかしながら、こうした一連の業務経験が豊かな人材ばかりでもなかったため、当初は外部BPOベンダーの協力の下、業務のテンプレートをつくり、それを基に各地でヒアリングを行い、その結果を資料としてまとめていくことで業務の可視化を進めていった。その際には、各地域拠点・各業務の一覧表をつくり、地域拠点と業務の関係を可視化している。このことで可視化を進めている担当者のモチベーションを高め、さらに地道な作業をクリアすることにより達成感を醸成している。

このように各地域拠点の業務を可視化したことで同一業務を地域拠点間で比較できるようになり、より効率的に業務を遂行している地域拠点をベンチマークするなど、競争心を持ちながらお互いを高める工夫を検討・実施することにつながっている。

こうした業務改革の進め方は、基幹システム開発とも強く連携している。2021年4月の組織構造改革開始当初は、基幹システム（S4HANA）開発はインドにアウトソーシングすることを想定していたが、業務が可視化・標準化

されていない状態で外注してもブラックボックス化してしまうだけであると危惧した朝倉氏は、開発を日本に戻し、日本でプロジェクト化を進めることにした。その結果、GBS本部が進めている業務の可視化、標準化、シェアードサービス化は、基幹システムの開発と強く連携しつつ進められている。

朝倉氏がGBS本部に必要な機能と考えたのは、前述したようにまずはしっかりと現状を把握し、各地域拠点とその業務について肌感覚を持った議論をすることであった。そこで、インド、中東、米国、欧州、韓国、中国、シンガポールといった地域拠点に複数人で構成される選抜チームを送り込んだ。この人材が中心になって、約1年をかけて業務の可視化に取り組んだ。こうして可視化された業務は、今後、インド、マレーシア、ルーマニアの3カ所に設けられているグローバルSSCに業務を集約していくことが想定されている。

また、グローバルBPOベンダーとは組織構造改革に着手する前から契約を締結していたが、一部、アウトソーシングには難しい調整業務や製品知識が必要な業務で品質の安定化が必要になったため、自社のリソースでSSCをつくりスコープ調整を行ってきた。請求書支払いなどの定型業務はBPOを活用しているが、それ以外は業務プロセスの標準化、可視化、改善を行うため、自社SSCに業務を戻している。具体的には、一般的な経理業務だけでなく、サプライチェーンに関連する業務、たとえば顧客からのオーダーエントリーや物流手配業務、調達業務などもSSCで行われている。

こうしたシェアードサービスやBPOで一

貫して管理されているのがFTE（Full-Time Equivalent）である。FTEとは、フルタイムで働く従業員の仕事量を基準にして、業務やプロジェクトに必要な仕事量を計算する際に使用される単位である。GBS本部としては、仕事量の可視化を通じて各地域で分散されている業務を効率的に集約し、間接業務の負担軽減を図っている。

業務をシステムに落とし込む際の基盤システムとしては、前述したS4HANAがある。また、業務システムとしてはCPQ（見積システム）、YODA（販売プロセスの管理システム）などがあり、同社ではそれらのワークフローをつなぐワークフローシステムという形でのIT化、DXによって業務の縦割りを防ぎ、全体の流れを円滑にすることを目指している。

その典型的な取り組みとして、在庫の可視化が挙げられる。各地域拠点ごとに見ると在庫を最適化できているようでも、全社的な観点からは特定の在庫が滞留してしまっていることが少なくない。そこで同社では、各種業務システムからのデータを基に、そうした問題が発生していないかを定期的に調査している。問題が発生した場合は原因を解明し、最適化に向けて関連地域・業務間で調整することで、問題の解決を図っている。

こうした業務効率化は、前述したFTE以外にもCCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）の改善にも大きな影響を及ぼしている。また、業務の自動化率をKPI（重要業績評価指標）に取り込み、業務の集約化、高度化、効率化を目指している。このように、グローバル3拠点（インド、マレーシア、ルーマニア）のSSCへの業務集約は着実に進ん





は経営レベルで解決しなければいけないのかを吟味し、全社で取り組むようにしている。この考え方をGBS本部全員が共通プロトコルとし、現場において業務の可視化から集約、改善を循環させるプロセスを構築しようとしている。

NYPSでは企業の中に「無駄」はあってはならないものとしており、「人間尊重」を経営の理念としてあらゆる無駄を排除し、経営効率の向上を図ることをうたっている。具体的には、①現場で見える無駄の改善、②仕組みから発生する無駄の改善、③経営全体を損なう無駄の改善、が図られている。

同社はNYPSの考え方を踏まえ、あらゆる無駄を改善して、グループ全体の最適化を志向しているが、最適化を目指す際の基本的な考え方が、図6の「A+B+C経営」である。この考え方は、横河電機の企業活動はバリューチェーン、サプライチェーンが最適化されることによってグループ全体が最適化され、顧客への価値を最大化できるといったものである。

具体的には、生産現場、企業全体、人材育成の観点で、この考え方の下、「深化」「進化」「伸化」をキーワードとしてそれぞれの最適化を進めている。たとえば生産現場では、A（受注・調達・着工）、B（加工・組立・完成）、C（荷役・出荷）に分割し、それぞれを日々改善しつつ、ITとOTの融合やAIなどによるDX化を通じて、ライン全体をフレキシブルに対応できるものにする（深化）を目指している。

最適化に向けた取り組みや成果について、横河電機では業務の自動化率をKPIとすることにより、業務の可視化、集約化、自動化に

向けたマインドを醸成している。このような工夫を凝らすことによって全体最適をサステナブルに推進しているのである。

### Ⅲ 間接機能のトランスフォーメーションに向けて

日本企業が事業のトランスフォーメーションを進めるうえで必要なのが、グローバル規模での間接機能のトランスフォーメーションである。しかしながら、それは一足飛びに実現できることではなく、業務のガバナンス強化、標準化、自動化などを一步一步進めていくことが求められる。

ここでは、間接機能のトランスフォーメーションに向けた手順として、①GBS推進体制の構築、②シェアードサービスの再定義、③CoE設置によるノウハウの共有、④E2Eでの業務の可視化、⑤人材育成の仕組み構築、について解説する。

## 1 | GBS推進体制の構築

日本企業がGPO（グローバルプロセスオーナー）を設置したとしても、グローバルに広がる業務を地域横断で標準化することは難しい。

しかしそうであったとしても、筆者はGPOの設置は必要不可欠であると考えている。実際、横河電機では構造改革の一環としてGPOを設置し、さらに地域統括内にRPO（地域統括者）を設置することによってグローバルに業務を可視化し、標準化するための土台を整えた。同社のGPOはRPOを束ね、各地域拠点のそれぞれの業務におけるプロセスオーナーと議論を重ねながら業務の現状を

把握し、その可視化を推進している。

日本企業の多くはグローバルに業務のガバナンスをかけられていないため、本社がGPOとして機能しても、標準化を定めることが難しい。とはいえ、本格的にグローバル化することを勘案すると、やはりガバナンスをかけるための体制は必要であろう。そのため、GPOとしてRPOと議論を重ね、各地域の実態を把握するとともに、どの業務領域をグローバルで効率化していくかについて検討することは有効であろう。

横河電機は、GPO、RPOの体制があることで、最終的に業務標準化についての意思決定構造が明確になった。またこの体制の下でIT構築におけるグローバルでの標準化、グローバル横断でのプロジェクト推進ができるようになった。加えて、各地域拠点の業務もグローバルで標準化できる領域を明確化することができた。

実際には、GPO、RPO体制による業務の標準化が困難な業務もあるかもしれない。たとえば、経理のように海外駐在員経験者が多い業務は標準化の議論は比較的しやすいだろうが、総務など海外での経験者がほほいない業務はGPOが有効に機能しない可能性がある。その場合はサポート体制を整備する必要がある。

横河電機が設置したGBS本部は、そうしたサポート体制構築に大きな示唆を与えるのではない。現在、横河電機においてはこのGBS本部がグローバル業務標準化のプロセスオーナーとして重要な役割を担っており、業務の可視化、標準化を推進する仕組みを構築している。具体的には、GBS本部が各業務のスペシャリストを地域拠点に配置し、GPO

やRPOとの議論を進め、現状を可視化したうえでそのノウハウを束ねて標準化の方向性を探っている。また、集約できる業務はシェアードサービスに吸収していくことで効率を高めようとしている。

昨今、日本企業においてグローバルでBPOの活用を検討するケースが増えているが、デメリットについてもよく考えておいた方がよい。その最たるものは、グローバルレベルで業務がブラックボックス化されてしまうことである。業務がブラックボックス化されてしまうと、効率化のノウハウが自社内に蓄積できなくなってしまう、BPOベンダーとの価格交渉においても言い値で購入するしかなくなってしまう。

そのような状況を避けるためにも、前述したように業務プロセスを可視化して標準化する領域を具体化し、あるべき姿について検討することが必要不可欠である。そのうえで、どの業務を社内で実施し、どの業務をシェアードサービス化するかを判別することが重要である。そして、最も付加価値が乏しく、社外に出してもよい機能についてはBPOを活用することが望ましい。このようなグランドデザインを描くためにもGBSの推進体制を構築しておきたい。

## 2 | シェアードサービスの再定義

グループ内にシェアードサービス会社を設置している企業は多いものの、その効果を十分に発揮できているケースは少ない。理由の一つとして、シェアードサービス会社に業務の標準化ノウハウが十分あるわけではないことが挙げられる。その結果、シェアードサービス会社では、業務が単に寄せられているだ

けの状態となり、従業員のモチベーションも低下している。

この状態から脱却するには、シェアードサービスという機能を再定義しておきたい。NECが実施しているように、まずはグループのコーポレート機能を全体最適の観点から再定義・再統合し、効率化・高度化を進めることが重要である。また、シェアードサービス会社もシックスシグマなどの手法を用いて業務の標準化を進め、組織横断的な変革でシェアードサービス業務の高付加価値化を図ることが求められる。その過程ではAIを活用することも有効である。NECはこうした機能を備えていたため、大きな効果をもたらすことに成功している。

また、シェアードサービス会社の従業員のモチベーションを高めることも重要である。従来のシェアードサービス会社は、付加価値が低い業務の受け皿というイメージが強かったのではないだろうか。この点についてNECでは、業務の標準化、高度化、集約化を進めることでそうしたイメージを払拭しただけでなく、付加価値の高さをアピールして従業員のモチベーションの維持・向上を図っている。

### 3 | CoE設置によるノウハウの共有

CoEとは優れたノウハウを集約した組織のことである。横河電機ではGBS本部が中心となり、同一業務のノウハウを可視化して集約し、その付加価値を高めている。

実現に向けては、GBSを推進する部門が業務の実態を把握したうえで、各拠点での業務プロセスを可視化、標準化、自動化することはもとより、推進するうえでの課題や参考に

なりそうな事例を整理することが求められる。この点について横河電機では、GBS本部から各地域拠点から加わった人材が業務の可視化を進めながら、優れた事例を抽出している。

次に、世界各地において優れた事例に携わったメンバーをバーチャルに組織化し（CoEの設置）、どの業務が全社で標準化できるのか、どの業務とどの業務が集約できるのか、どの事例がベストプラクティスになり得るのか、について検討することが必要となる。横河電機では、GBS本部が中心的な役割を担いながらCoEを設置し、世界各地の優れた事例を可視化し、標準化を推進している。

業務の標準化や自動化を進める際には、ベストプラクティスが有するノウハウを暗黙知のまま属人的に運用するのではなく、生成AIやRPAなどを最大限に活用して、形式知化・組織知化することが必要不可欠である。そうして組織知化されたノウハウを全社で共有しつつ、CoEが中心になって横展開していくことによって、各地域拠点での間接業務の効率化が加速する。また、展開した地域拠点からフィードバックがあれば、さらなる業務改善に向けて、CoEをはじめGBSを推進する組織のモチベーションが高まることも期待できる。

### 4 | E2Eでの業務の可視化

日本企業は、そのほとんどが業務全体を可視化できていないのが実態であろう。そのため、どのような業務を可視化すべきかを検討したうえで取り組むことが現実的である。

NECでは、「PJ-Gaudi」と称する、業務量と稼働状況を可視化する仕組みにより、効率

化と余力創出の基盤が整えられた。業務プロセスが可視化され、データ分析やデータ活用によって業務の効率化・高度化を進めることができ、そこで生まれた余力を活用することで重点テーマの推進が可能となっている。可視化の実践力を高める仕組みとして、同社ではプロセスの最初から最後まで（E2E）をターゲットとした業務改革を、組織の枠組みを超えて推進している。具体的には、第Ⅱ章で紹介したようなシックスシグマのブラックベルト、グリーンベルト取得などの推進活動によるプロセスの最適化、「MaLICO活動」（現場革新活動）によるボトムアップなどがある。

横河電機においては、GBS本部から地域拠点に人材を派遣し、サプライチェーンに関連する調達、たとえば顧客からのオーダーエントリや物流手配などの業務を最初から終わりまで可視化することにより、業務改革に向けて地に足がついた議論が可能となっている。

こうしたE2Eにおける可視化は、業務領域をしっかりと選定して行わなければならない。横河電機がSCM（サプライ・チェーン・マネジメント）に関連する業務を選定したのは、SCMが、同社が重要な指標としているCCCに直結しているため、また、仕掛品、製品の在庫の回転、調達業務におけるリードタイムがキャッシュフローと深くかかわっているためである。領域選定の目利きは、可視化による効果を最大化する大きな要因になる。

## 5 | 人材育成の仕組み構築

第Ⅱ章で紹介した2社の事例に共通しているのは、強い熱意を持って人材育成に取り組

んでいる点である。

NECは、全社員DX人材化をトップダウンとボトムアップの両面で実施し、DX推進の文化を醸成している。生成AI活用の人材育成プログラム「虎の穴」では、AI活用経験のなかった現場社員をデジタル人材としてリスクリング、また全社員対象にデジタルリスクリングを継続的に推進している。併せて、階層別・組織別・リーダーシップ研修などを組み合わせ、人材育成を全社で実施している。横河電機もπ型人材化を目指し、業務とITの両方が分かる人材の育成を行っている。

さまざまな日本企業が基幹システムの導入をグローバル規模で進めているが、その多くは困難に直面している。その原因の一つに、業務の可視化や標準化を進められる人材が乏しいことが挙げられる。ITと業務の両方に精通し、AIなどITを活用して業務プロセスを変革できる人材は、業務変革の現場でしか育たないと筆者は考えている。

そのためにも、GBS推進体制を構築して地域拠点に有望な人材を派遣し、現地のメンバーと議論する機会をつくり、ベストプラクティスを共有しながら、ターゲットとなる業務の可視化と標準化を進める経験を積ませることには大きな意義がある。そこで経験を積んだ人材は、基幹システムをグローバルで導入する際には課題を解決するリソースになると期待される。また、システムの持続的な更新にも、このようなITと業務の両方が分かる人材が必要になってこよう。そのため日本企業においては、こうした人材を戦略的に育て続ける母体が必要となるのではないかな。

現在、日本企業が直面しているのは、事業

変革に業務とITがついてこられていないという問題である。たとえば、リカーリングモデルなどにシフトするにしても、レガシーな基幹システムのままではバッチ対応しかできないため、製品とサービスを組み合わせ、リアルタイムで顧客に提供するには程遠い状態にある。このように、フロントサイドでは理想像を語るが、バックエンドが全くついてこられないのが現状である。

フロントサイドとバックエンドが常に一体となって事業変革を実現するには、間接業務

はどうあるべきか、どの業務を可視化・標準化・自動化するのか、そのような議論を一体となって進めていかなければならない。

#### 著 者

青嶋 稔（あおしまみのる）

野村総合研究所（NRI）フェロー

米国公認会計士、中小企業診断士

専門はイノベーション、組織構造改革、PURPOSE & VALUES策定、買収統合、PMI、自動車、精密、電機、重電などの製造業における中長期経営計画策定、事業戦略策定など