

グループ経営強化に向けた間接業務の集約・統合

経営情報コンサルティング部

石垣 政博

活発化するアウトソーシング子会社設立

株式市場の目が連結重視に変化しつつある中、経営の効率化および機能強化をグループ全体で行う動きが活発化してきている。これらは2つに分類できる。1つは、カンパニー制の導入など、事業活動のフロントにあたる組織体制の見直しであり、これは事業展開力の強化に向けた動きと言える。もう1つは、事業活動のバックオフィスにあたり、経営をサポートする本社機能の見直しである。これら2つの動きは、もちろん、同時に行われることもあるが、今回注目したいのは、本社機能の見直しである。

端的な動きとしては、これまで本社に位置付けられていた間接部門が、グループ全体をカバーすべく、相次いで子会社化されているのである。これらの子会社は、一部機能のアウトソーシング子会社であり、このような子会社設立あるいは子会社への業務移管はこれまでも多数見受けられたが、最近の動きは、より広い機能範囲においてグループ全体を睨んだ動きであるところに特徴があり、アウトソーシング子会社設立第二段階とも言える動きである。

以下では、これらの動きについて概括する。ただし、子会社化せず、親会社の本社の1セクションとして機能するケースもあるが、ここでは、それらも含めてアウトソーシング子会社と呼ぶこととする。

アウトソーシング子会社の運営

グループにおけるアウトソーシング子会社を以下の4タイプに分類できる。これらは、子会社の

- ・担当機能範囲/設立目的が、低コスト代替(オペレーション代替)か、高度な専門性を必要とする/経営の高度化に寄与するものか
- ・グループ外販売指向の大小

によるものである(図表1)

グループ内業務効率型

各社/各部門に散在する事務作業を集約し、規模のメリットを活かし、コスト削減を狙う。単純な経理・支払事務や決算処理や給与計算業務などがこれに当たる。

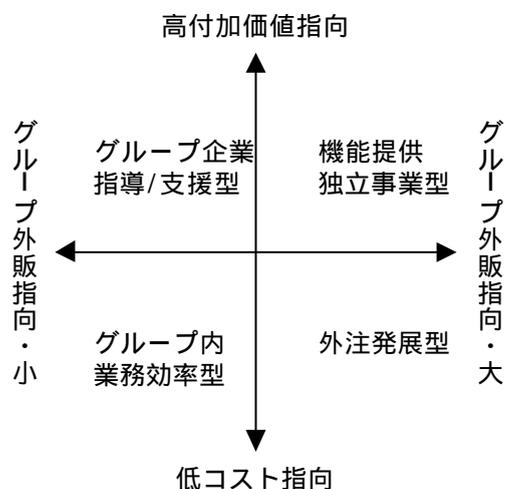
グループ企業指導/支援型

専門的観点から、各社/各部門を指導しあるいは支援・コンサルティングを行う。各社/各部門に対する情報提供、経営管理指導、経営分析などがこれに当たる。

外注発展型

比較的単純な作業を安価に引き受け、規模のメリット、業務手順ノウハウなどを活かして、グループ外にもサービスを提供する。規模を活かすためには、オフサイトで(受託会社側にて)業務を実施することが求められる。

図表1 アウトソーシング子会社の分類



機能提供独立事業型

継続的業務改革、安定的業務実施、高い専門性などを強みとしてアウトソーシングビジネスを展開する。高付加価値を出すために比較的受託範囲は広くなることが多い。

甘い見通しによる場当たりのな子会社運営では、その目的の達成は難しい。上記で整理したいずれのタイプも、設立された子会社のミッションを明確にした運営が求められる。これらが提供するサービスは、グループ外の専門アウトソーサーも提供しているものであり、

- ・本当に自らのグループ内に持つべきかどうか
- ・外販できるだけの力をどうつけていくか

を十分検討し、結論付ける必要がある。

グループ内だけでは、コストパフォーマンスの追求に甘えが出ることも考えられる。これに対しては、明確な目標を与えることが効果的である。また、外販に関しては、事業会社となるわけなので、何を強みにするか/育てていくかを明確にしないと失敗する。特に、タイプ は要注意である。NRI の事例調査では、4つのタイプのうち、タイプ を目指しているが実際にはタイプ に留まっているケースが見受けられた。これは、専門アウトソーサーとの競争が激しく、差別化が難しいためである。子会社のグループにおける位置付けを明確にし、実現性のある事業計画を作成する必要がある。

本社改革とアウトソーシング子会社

これら子会社設立には重要な狙いがある。それは、本社機構改革である(図表2) 本社が担うべき機能を分解し、事務・サービス提供機能については、コストパフォーマンスを向上させるべく、社員の意識も変えようというものである。このために、別組織化し、サービスに対して価格を決めて受益者負担とすることによりコストパフォーマンスに対するチェックの仕組みを導入するのである。アウトソーシング子会社の第一段階である(図表3)

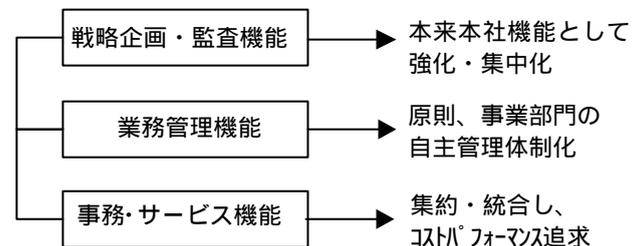
これまでは、このような狙いで子会社が設立されることが多かったようであるが、近年は、これに加えて、グループ会社の業務を受託し、グループ全体でコストパフォーマンスを追及しようという動きが出てきたのである。アウトソーシング子会社の第二段階と言える。また、これは、「シェアードサービス」とも呼ばれる動きである。

シェアードサービスとは、複数組織で実施している他組織へのサービスの提供機能を集中化し、受益組織に対するサービス提供組織として、顧客視点に立ったサービスの向上とコスト削減を図る考え方・仕組みを指す。グループ企業に対してサービスを提供する際に基本とすべき考え方であると言える。

さらに、今年、大手商社が、総務、人事、経理、情報システムなどの業務の統合に合意したことが発表された。グループの枠を超えた事務・サービス機能を統合しようとする動きである。アウトソーシング子会社の第三段階である。今後、大手企業群の間で、このような動きが加速することも考えられる。これらの企業グループは第二段階にあり、さらにコストパフォーマンスを向上させるために、規模の拡大を目指す動きに出ているものと考えられる。上述のように外販は一朝一夕では進まないことも、この動きを加速させる一因と言える。

第三者である独立系アウトソーサーを活用する動きも今後活発化してくると考えられる。これらと合わせて、今後の動きに注目していきたい。

図表2 本社機能の改革方向性



図表3 アウトソーシング子会社の3段階

