

第2章

# 集約化と外注化でリーナな組織改革を ファイナンス部門の組織機能 配置の見直しポイント

【この章のエッセンス】

- まず、ファイナンス部門は限られた自社人材で運営可能なリーナな（無駄のない、スリムな）組織へと変革することが必要である。
- そのためには、国内外の各拠点に点在するファイナンス機能を集約化・外注化することにより、人材配置が必要なポジションを削減することが必須となる。
- また、高度・専門的機能業務は外部専門家を活用することで自社人材の有効活用に向けた自前主義から脱却を図る必要がある。

## 限られた自社人材で運営可能なリーナな組織への変革

第1章でみたように少子高齢化は避けられないものであり、より少数で組織運営が可能なファイナンス部門へと変革する必要がある。その第一歩がグループ会社を含む国内外の拠点到在するファイナンス部門の集約化（SSC…シェアードサービスセンター）と外注化（BPO…ビジネスプロセスアウトソーシング）により、自社人材の配置が必要となるポジション数の徹底的な削減を行うことである。

### (1) ファイナンス組織の集約化

集約化は、各拠点で行う経理・決

算をはじめとしたファイナンス業務を1カ所または数カ所に集約することで、業務遂行に必要な要員数・ポジション数の削減を目指すものである。この際、単に業務遂行場所を集約するだけでは思うような削減は進まない。

1人当たりの効率性・生産性を高めるために業務単位のチーム編成とといった工夫を図るとともに、単位当たりの必要業務工数自体の削減に向け、業務プロセスのあり方を集約部分だけでなく上流から見直す等の打ち手が求められる。実際に弊社にて2022年に実施したサーベイでは在日本主要企業の集約組織における効率化/標準化に課題を抱えると回答のあった数は、日本国内のみで集約組織を構築する企業で81%、日本を含むグローバルで集約組織を構築

する企業で45・5%にも達している（次頁図表8参照）。

一方で、すでに集約化実施済み企業のうち、国内のみ集約組織を構築する企業で38・1%が、日本を含むグローバルで集約組織を構築する企業で27・3%が、「受託規模が小さい」と回答しており（図表8参照）、定型業務の集約にとどまっていることが窺え、要員数・ポジション数の徹底的な削減という観点においては十分であると考えられる。

工場経理・支社経理や単体決算・税務といった業務は各拠点や個社に残置されている場合も多く、これら残置業務について本場に各拠点・個社に配置しないと実施できない業務かあらためて問うべきである。

### (2) 定型業務の外注化

外注化は、自社グループで発生する業務の一部または全体を第三者の外部業者に委託することで、自社人材の配置の必要性自体をなくすことである。

これにより「集約化」以上に自社人材の配置を必要とするポジションの削減が可能となる。2022年度の弊社サーベイによると外注化の実施比率は国内集約組織で45・5%、海