

効率化、品質、コスト削減の3つが求められる間接業務 ～間接業務に関するアンケート調査結果～

調査の概要

- 大和総研では08年8月25日～9月12日にかけて、国内上場企業のうち連結従業員数上位100社に対し、間接業務に関する簡易アンケート調査を行った。調査の目的は、各社が行なっている間接業務の担い手は誰か、その課題は何かを探ることにある。ただし、本調査における間接業務とは本社所管のものを対象とし、事業部または事業子会社等“現業部門”が行っている間接業務に関しては対象としていない。
- 回収率は56%（56社）。回答企業の平均連結従業員数は、61,587名、平均連結子会社数は196.8社（直近年度）であった。回答企業のうち製造業が3/4、非製造業が1/4であった。

調査結果の概要

9割の企業で子会社や アウトソーシングを活用している

回答企業のうち、間接業務を全て本社のみで行なっている企業は全体の約1割と少なく、実に9割の企業が間接業務（本社所管分、以下同様）を間接業務専門子会社または外部へのアウトソーシングを活用していることが判明した。

間接業務専門子会社を活用している企業では、平均して7.4社の間接業務専門子会社を保有。

本社所管が8割以上 専門性の高い業務では子会社所管も

27種の間接業務をみると、企画に関しては本社所管が単純平均で89%と圧倒的に高い。しかしながら、オフィスサービス、ファシリティサービス、IT関係といった専門的な知見が必要とされる分野に関しては、間接業務専門子会社を活用している企業も多くあった。ただし、企画においてアウトソーシングを活用している企業は僅少であった。

同様に、運用に関しては、本社所管が単純平均で71%となっており、企画に比べその比率はやや低下する。このうち80%以上の企業で本社が所管している運用業務として、法務、広報、経営企画、資金繰り、資金調達、渉外、人事設計制度・運用、労働・安全、広告宣伝が挙げられた。

子会社は物流、IT、総務、人事 アウトソーシングは総務、IT、人事、物流

一方、50%以上の企業が間接業務専門子会社またはアウトソーシングを活用している業務としては、情報処理、物流、福利厚生、給与・賞与計算、オフィスサービス、通信関係、ファシリティ管理などが挙げられた。これらのうち、アウトソーシングを活用している業務としては、株式管理、通信関係、情報処理、給与・賞与計算、福利厚生、オフィスサービス、採用、教育・人材開発、物流などが挙げられた。

調査結果の概要(つづき)

子会社評価はコストと品質で

間接業務専門子会社に対する評価基準としては、コスト削減、業務の品質が圧倒的に多く、続いて、業務処理スピード、グループ内の人材活用、顧客満足度の向上などが挙げられた。

人事、購買、経理、ITは子会社へ優先して発注

次に、グループ内における間接業務の発注について間接業務専門子会社を優先する仕組みになっているかどうかについては、人事、購買、経理、ITなどについてはそうした傾向が見られるものの、総務、物流については、個々のグループ企業に任せる傾向が強いという結果となった。

コスト削減を目指し5割以上がアウトソーシング

アウトソーシングについては全体の約5割の企業が活用しているとの回答であったが、活用している企業のアウトソーシング先としては、日系のみが56%、日系と外資系のいずれも活用が30%となった。アウトソーシング活用の目的としては、コスト削減、業務効率の向上、コア業務へのリソース集中、専門知識・スキルの活用、業務品質の向上がトップ5となった。これら目的が達成されているかについては、業務品質の向上の達成度が最も低く、業務効率の向上がその次となった。

アウトソーシングを活用しない理由としては、社内対応ができていない、個人情報流出等情報セキュリティ上の問題、社内人材育成のため、などが挙げられた。

課題は業務効率・品質の向上

最後に今後の間接業務の課題としては、①業務効率の向上、②業務品質の向上、③コストの削減がトップ3となり、間接部門のスリム化、間接業務要員のスキル向上が続いた。特に業務効率の向上については、約8割の企業が課題として挙げており、間接業務の効率化については満足度が低いことが浮き彫りとなった。

アンケート調査を終えて

間接業務の効率化、生産性の向上、イノベーションで危機を乗り切る

間接業務に関するアンケート実施は大和総研としては初の試みである。世界はサブプライムローンに端を達した金融・経済危機に見舞われている。そうしたなかで、日本企業においてもさらなる間接業務の効率化、生産性の向上、イノベーションを迫られている。

成果を可視化しづらい間接業務

“現業”と異なり“間接業務”はその成果が測りにくい。“現業”の成果をみる場合、売上高や利益の増加など定量的な材料が大きな判断材料となるが、“間接業務”では品質や効率、生産性といった定量的にはやや測りにくい項目が重要なポイントとなってしまう。例えば、間接業務子会社に対し業務を発注する際、子会社側の売上高はその業務を実施するために要した工数払いであるケースが多い。その場合、子会社側の効率が悪ければ悪いほど工数は増加し子会社の売上高は増えてしまう。一方で、子会社の効率がよければ子会社の売上高が減少してしまう、といった“妙な”現象が起きている企業は少なくないだろう。

間接業務の最適化は各社各様だが、ゴールはひとつ「最高の生産性」

間接業務を巡っては、本社で完結するか、グループに専門会社を作りそこを中心に回すか、あるいは、アウトソーシングを一部で活用するか、といった様々な業務推進形態が考えられる。どの形態が最も効率が良いのかについては、必ずしも答えは一つではないだろう。各企業の管理形態やビジネスモデルなどにより、最適なアプローチは異なるのではないかと。しかしながら、どのようなアプローチを取るにせよ、“最高の生産性（効率性）”が間接業務の目標に据えられるべきであろう。

全社的な制度設計で間接業務を見直し“最高の生産性”を実現する

この目標を推進するには、間接業務をどこで担えば、高い効率性が目指せるかという全社的な制度設計が不可欠となる。しかしながら、間接業務の設計についてこうしたアプローチで行っている企業は比較的少なく、個々の業務別に設計されている印象がある。外部環境が一層厳しくなっているだけに、間接業務の設計に対し、抜本的なメスを入れる時期に来ているのではないかと。

間接部門の従業員の比率、間接業務の分担

1. 間接部門の従業員数の比率等 (Q1)

- 全従業員に対する比率は平均12.3%、グループの中の間接業務専門子会社数の平均は7社であった。なお、「輸送用機器」に携わる企業は概して間接部門の従業員数が全従業員に占める割合が著しく高かった。
- 間接部門の従業員数の比率は、半数以上の企業が1%以上10%未満であった。

表1 間接部門従業員数と間接業務専門子会社数の平均

		従業員数		専門子会社数 (社)
		人数	比率 (%)	
全体		4,232	12.3%	7.38
製造/非製造	製造業 (N=42)	4,660	13.98	8.4
	非製造業 (N=14)	2,175	4.25	3.7
従業員数階級	2万人~3万人 (N=14)	2,347	9.48	3.6
	3万人~4万人 (N=17)	6,090	17.83	4.3
	4万人~10万人 (N=18)	3,786	8.62	12.4
	10万人以上 (N=7)	7,076	15.31	7.2

- 間接業務の担当は「本社」が企画、運営共に大部分を占める。
- 「間接業務専門子会社」が担当している主な業務は、企画では「総務」(25.0%)と「人事」(25.0%)、運営においては「総務」(53.6%)、「人事」(57.1%)、「物流」(55.4%)、「IT」(51.8%)であった。
- アウトソーシングについては、企画ではほとんどいずれの間接業務もアウトソーシング化されていなかった。

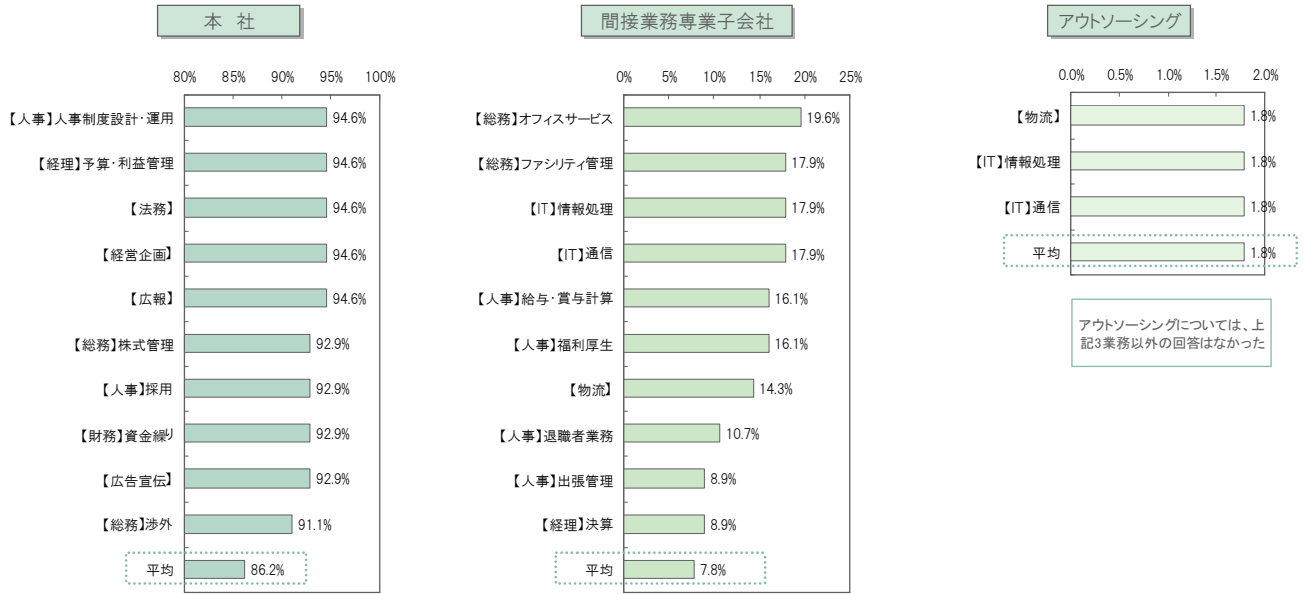
表2 間接業務の分担 (業務別) (N=55)

		総務	人事	経理	財務	法務	物流	購買	経営企画	IT	広報	広告宣伝
企画	本社	92.9%	94.6%	94.6%	92.9%	94.6%	80.4%	83.9%	94.6%	91.1%	94.6%	92.9%
	間接業務専門子会社	25.0%	25.0%	10.7%	8.9%	0.0%	14.3%	8.9%	0.0%	21.4%	0.0%	1.8%
	アウトソーシング	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.8%	0.0%	0.0%	1.8%	0.0%	0.0%
運営	本社	85.7%	89.3%	87.5%	87.5%	91.1%	42.9%	78.6%	89.3%	48.2%	91.1%	80.4%
	間接業務専門子会社	53.6%	57.1%	30.4%	30.4%	0.0%	55.4%	17.9%	0.0%	51.8%	3.6%	8.9%
	アウトソーシング	28.6%	26.8%	3.6%	0.0%	1.8%	10.7%	3.6%	0.0%	19.6%	5.4%	5.4%

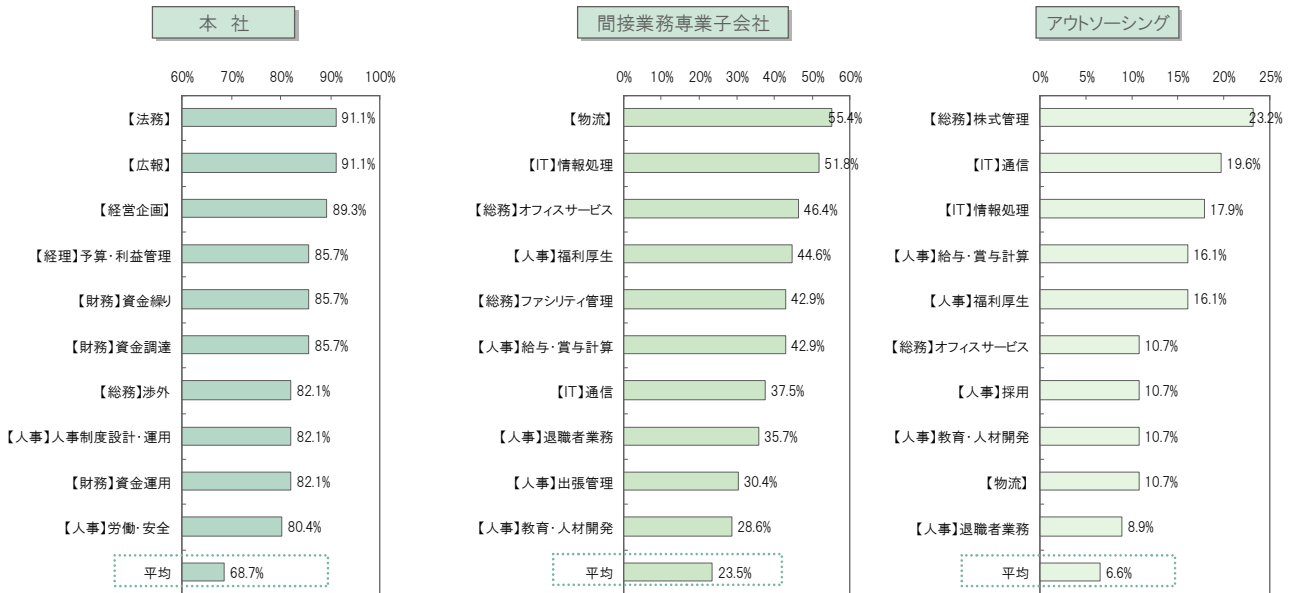
間接業務の分担

図3 担当する間接業務の上位10種ランキング

企 画



運 営



間接業務専門子会社の評価基準及び発注の仕組み

- 間接業務専門子会社を評価する基準としては、70%以上の企業が「コスト削減」、「業務の品質」と回答し、次いで、「業務処理スピード」(46.0%)、「グループ内の人材活用」(38.0%)という回答が多かった。
- 間接業務専門子会社への発注については、ほとんどの業務において「できるだけ発注するよう勧めている」という企業が最も多かったが、総務と人事に関しては「個々のグループの判断に任せている」(総務:46.7%、人事:28.6%)という回答が最も多かった。

図 4 間接業務専門子会社を評価する基準 (N=51)

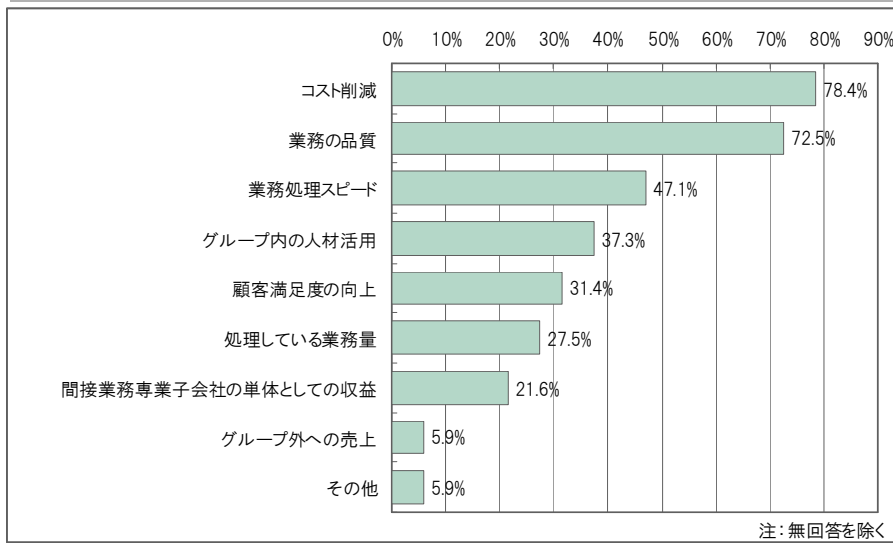
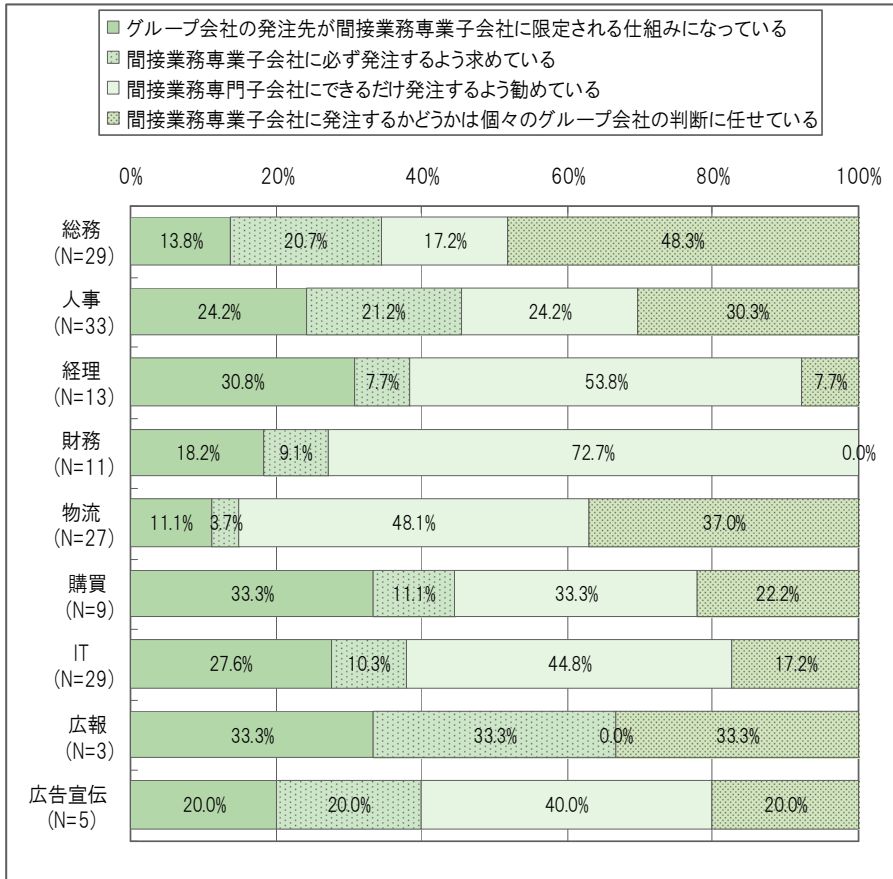


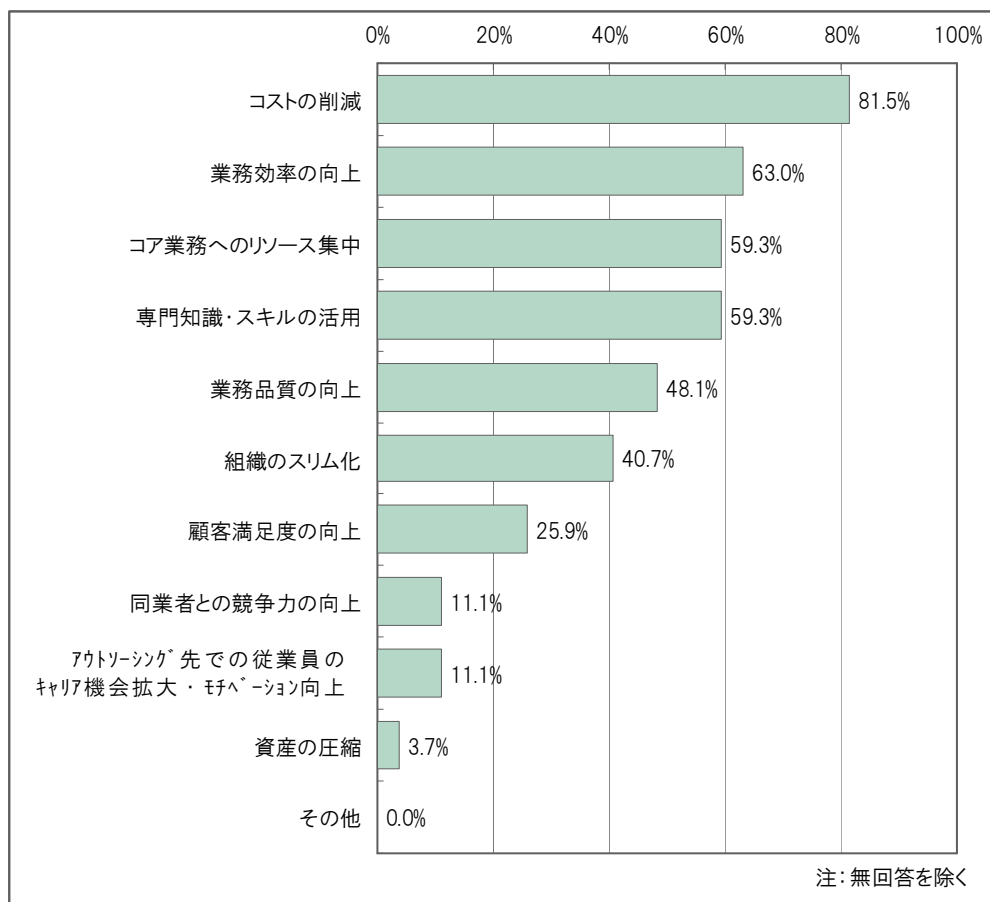
図 5 間接業務専門子会社への発注



アウトソーシングについて(目的とその達成)

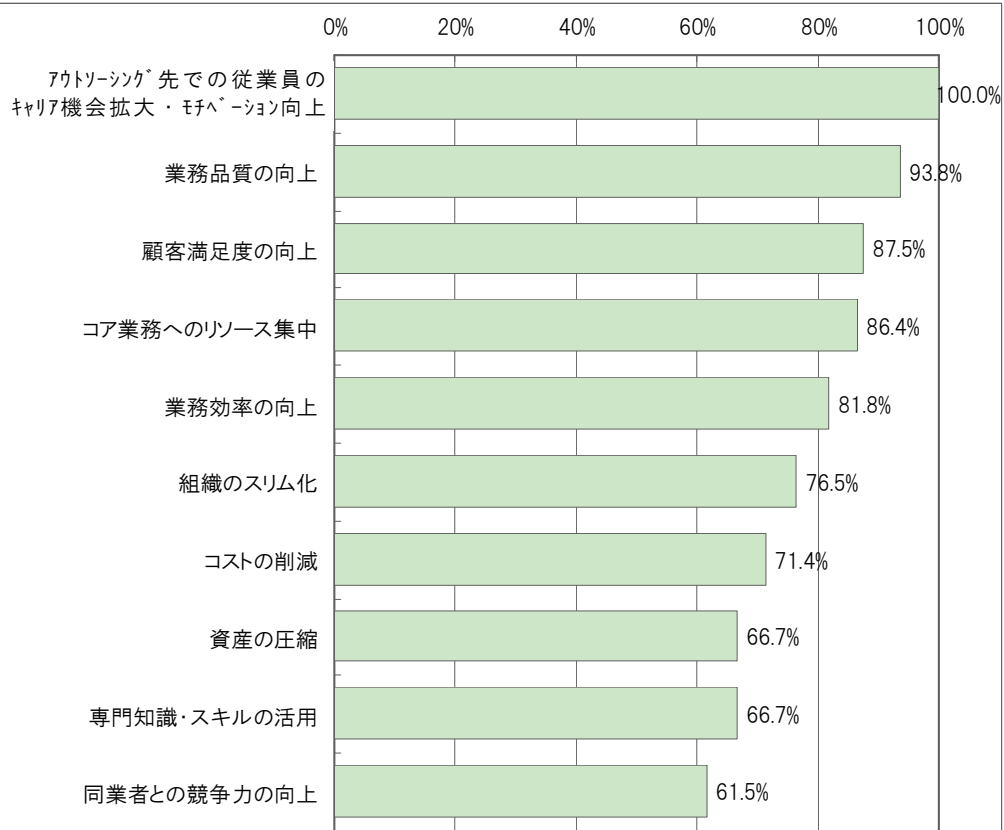
- アウトソーシングの目的では、「コスト削減」「業務効率の向上」「コア業務へのリソース集中」「専門知識・スキルの活用」という回答が多く、50%以上であった。
- この目的の達成具合は、「アウトソーシング先での従業員のキャリア機会拡大・モチベーション向上」、「業務品質の向上」、「顧客満足度の向上」というように達成率が高かった。
- アウトソーシングを利用しない理由については、「社内に対応できており必要ない」(30.3%)という回答が最も多く、「個人情報や機密情報の流出に不安がある」(15.2%)、「社内の人材が育たなくなる」(12.1%)という回答が続いた。

図 7 アウトソーシングの目的 (N=27)



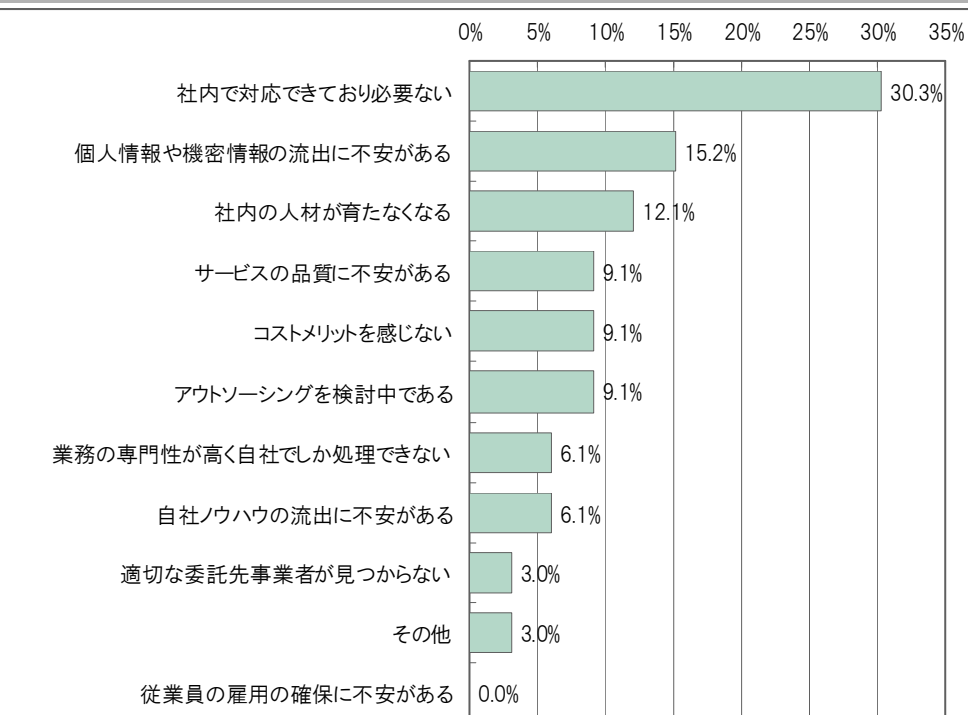
アウトソーシングについて(つづき)

図 8 アウトソーシングの目的の達成率 (N=27)



注: 無回答を除く

図 9 アウトソーシングを利用しない理由 (N=33)

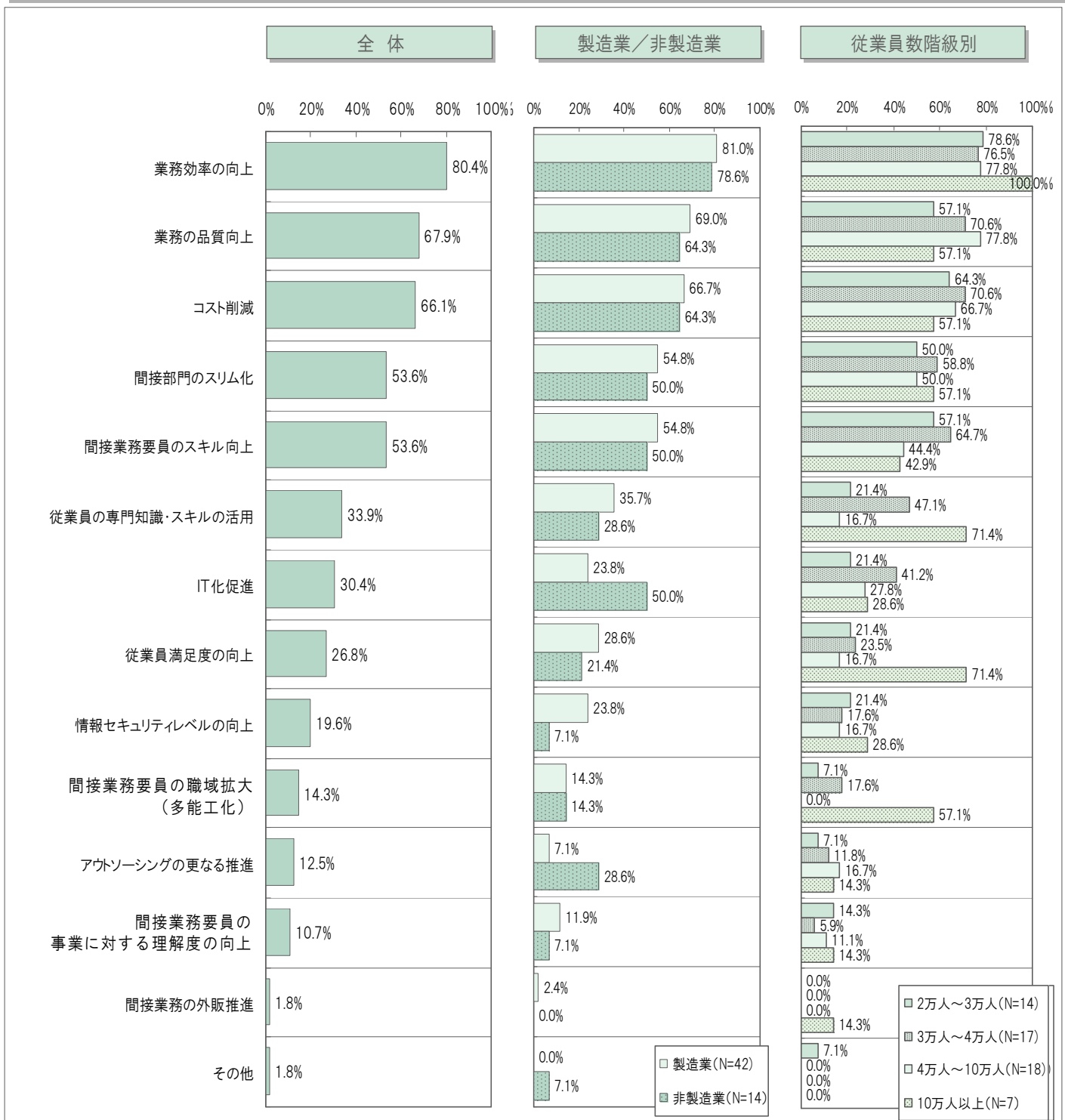


注: 無回答を除く

間接業務の課題

- 間接業務の今後の課題については、「業務効率の向上」は最も多く80.0%であった。続いて、「業務品質の向上」「コストの削減」「間接業務要員のスキル向上」「間接部門のスリム化」という回答が50%以上であった。
- 製造業／非製造業の別、従業員数階級別に見てみると、製造業では「従業員の専門知識・スキルの活用」(35.7%)、従業員数10万人以上の企業においては「従業員の満足度の向上」(71.4%)、「従業員の専門知識・スキルの活用」(71.4%)、「間接業務要員の職域拡大(多能工化)」(51.7%)というように、人事に関連する回答が多かった。

図 10 間接業務の今後の課題 (N=56)



調査の概要

1. 調査主題：大規模企業グループにおける間接部門の実態と傾向を把握する
2. 調査実施期間：2008年8月25日～2008年9月12日
3. 調査対象：国内上場企業のうち、連結従業員数上位100社（2008年7月現在）
4. 調査方法：質問紙による自記式調査
5. 回収率：56%（有効回答数56票）
6. 回答企業の属性：
 - 平均連結子会社数：196.8社（直近の有価証券報告書に基づく）
 - 詳細は以下の通り

①製造業／非製造業

業種	回答数	構成比
製造業	42	75.0%
非製造業	14	25.0%
全体	56	100.0%

②連結従業員数

従業員数階級	回答数	構成比
2万人以上3万人未満	14	25.0%
3万人以上4万人未満	17	30.4%
4万人以上10万人未満	18	32.1%
10万人以上	7	12.5%
全体	56	100.0%

7. 抽出方法：標本調査
 - 選定：有意抽出
 - 抽出方法：QUICK社AMSUSデータベースより、本件調査対象条件に該当する企業を抽出
8. 調査事項：間接部門の規模（人数、比率、間接業務専業子会社数）、間接業務の分担（企画・運営別、及び業務の種類別）、間接業務専業子会社に関する事項（評価基準、発注の仕組み）、アウトソーシングに関する事項（日系/外資系別、目的・達成具合、利用しない理由）、間接業務の課題
9. 配布および回収の方法
 - 配布方法：大和証券、大和証券SMBC担当者より対象企業へ調査票を手渡した。
 - 回収方法：回答企業より大和総研へ郵送等