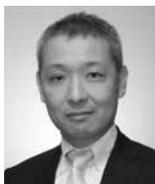


特集 グローバル化・デジタル化時代のジレンマを乗り越える組織のマネジメント

シェアードサービス4.0



佐藤真理子



須藤光宜



岡本久理子

CONTENTS

- I SSCの歴史的考察
- II SSCをめぐる昨今の事業環境変化とシェアードサービス4.0の意義
- III 先進事例に見るシェアードサービス4.0の萌芽
- IV シェアードサービス4.0実現の要諦

要約

- 1 デジタルトランスフォーメーション（DX）の進展に呼応し、シェアードサービス（SSC）が新たな付加価値を発揮している。これをシェアードサービス4.0と定義した。
- 2 新たな付加価値とは、業務に付随するローデータのアナリティクスによる新たなアウトプットの創出、クラウドの活用によるグループ内業務の標準化推進、コーポレート・ガバナンスコードに準拠したグループ会社ガバナンス対応である。
- 3 シェアードサービス4.0の萌芽事例として、リコーは「プロセスDX」改革の実践を担わせ、オリックスは新たな価値創造の土台となる「データマネジメントオフィス」を目指している。
- 4 シェアードサービス4.0実現の要諦は、「DX人材の育成」「データ起点の業務プロセス・イノベーションの実装力」である。

I SSCの歴史的考察

1 SSCの1.0から3.0の系譜

2000年頃に日本においてシェアードサービス（SSC）による経営改革が着目され、さまざまな企業がSSC会社もしくは組織を組成した。グループ企業内の共通業務を、標準化・集中化することによる高品質・高効率な業務遂行が第一義的な目的とされ、さらには標準化された業務で他社の業務遂行を請け負う新たな収益源としての目的も副次的に設定されていた（シェアードサービス1.0）。グループ経営においてSSCを存在させること自体はリーズナブルな組織構造であり、複数の事業体が別法人格であればSSCの存在は必然の組織であるといえる。

黎明期から20年余りの歴史の中で、SSCはいくつかの変遷を遂げている。2010年頃には中国・大連を中心としたビジネスプロセスアウトソーシング（BPO）の台頭に伴う変革

が起きた。SSCの一部業務もしくはSSC全体をBPOに移管することでさらなるコスト効果を図っていった。この変革は第二世代（シェアードサービス2.0）といえる。

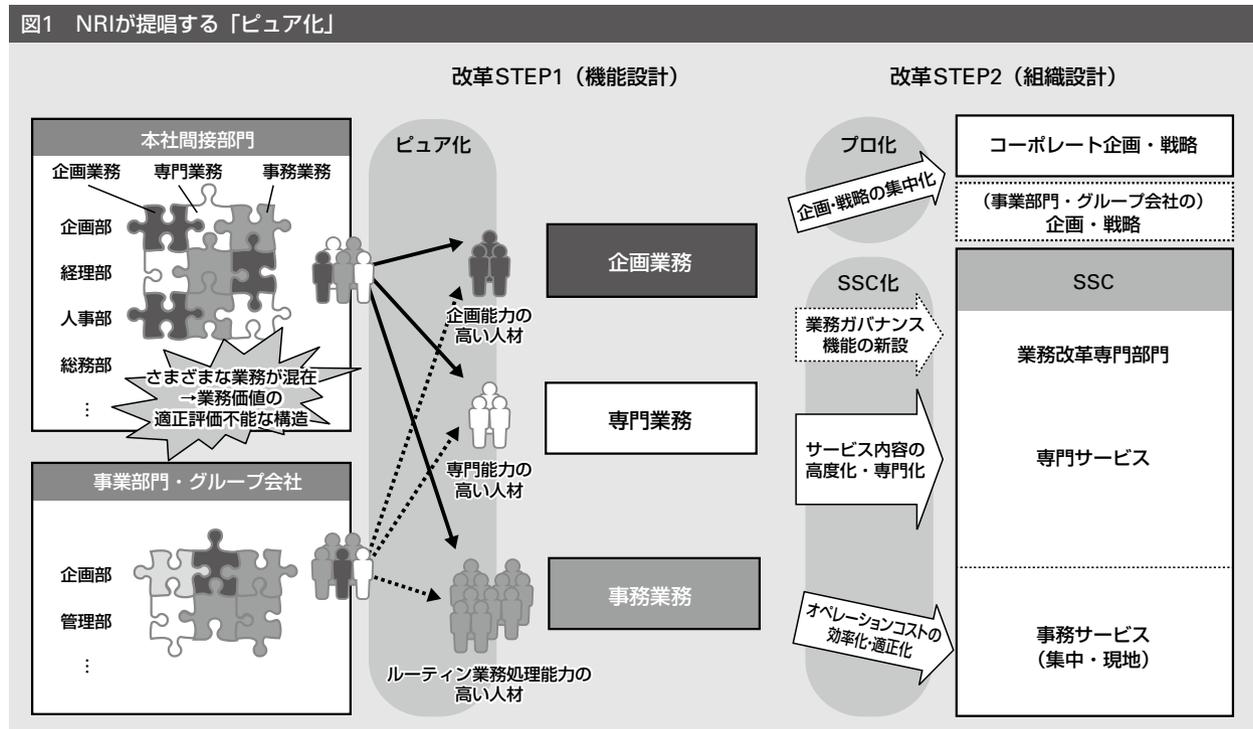
そして2015年頃より、AI技術やRPA技術の発展に伴い、これらを活用して人による作業を代替する変革が起こった。これは第三世代（シェアードサービス3.0）といえる。

このようにSSCの発現からの20年、つまりシェアードサービス3.0まではグループ企業内の共通業務を効率化し、コスト対効果がよい方法を模索した時代であったともいえる。

2 シェアードサービス3.0までのSSCの功罪

野村総合研究所（NRI）は、シェアードサービス1.0から「ピュア化」というコンセプトを提唱し、さまざまな顧客にコンサルティングを行ってきた。ピュア化とは、社内にある業務を「企画」「専門」「事務」に振り分け

図1 NRIが提唱する「ピュア化」



て再整理し、「専門」「事務」業務をSSCとして組織化することで高度化・効率化を目指すものである（図1）。

ここで中心的な議論になっていたのは、どの企業にも共通して存在する人事・総務・経理といった本社部門であった。その背景には、「本社部門が本来やらなければならない業務に十分な時間や人材を割けていないのではないか」という疑問、さらには「迅速な意思決定や複雑な経営課題の解決ができていないか」「もっと効率化できるのでは」という問題提起があった。そのために、シェアードサービス1.0から3.0におけるSSC化の議論においては、一貫して本社部門の高度化の実現と業務効率化、ストレートに言えば本社業務コストの削減が主たる課題になっていた。

SSC化は共通業務を標準化することで大きな効果の発現が期待できるが、標準化には時間を要し、効果発現に時間がかかる。さらに、短期的な効果発現を継続的に強く求められるため、本質的な業務プロセスの変革や業務の高度化に腰を据えて取り組むというより、人件費単価の低い人材ができる仕事のSSCへの移管、BPOの活用（シェアードサービス2.0）、AI・RPAの活用（シェアードサービス3.0）といった、より低い単価への業務の置き換えがSSC進化（世代変遷）の大部分を占めてきたことは否めない。

その一方で、AI・RPAの活用がSSC内で進んでいくことで、AI・RPAに対するナレッジやデータ、人材がSSCに蓄積されてきている。また、業務が集約されることで、事実上グループの活動を維持するために不可欠なポジションがSSCに確立されている。コスト削減一辺倒ではなく、新しい価値を生むシェ

アードサービス4.0への布石が着々と打たれてきたともいえる。

3 シェアードサービス4.0

2020年頃より、SSCの再活用・再編の動きが活発化してきた。そのポイントは三つある。

一つは、DX（デジタルトランスフォーメーション）である。SSCが請け負う業務に付随するローデータが、DX化により新たな付加価値（例：経理取引データ分析からの不正取引リスク検知など）を生み出すことができる状況にまで達している。前述のとおり、シェアードサービス3.0でのAI・RPAの活用により蓄積したノウハウが発展し、SSCがより高度なサービスを提供し得ることが分かり始めてきた。SSCに集まってくるローデータを、SSCに蓄積されたナレッジや人材を活用して整備・分析を担い、アウトプットすることで、本社部門・事業部門の経営課題解決や意思決定の高度化をサポートする可能性が見え始めている。

次に、クラウドサービスの進展がある。たとえば、会計分野における「freee」や「Concur」のようなクラウドサービスを活用することで業務標準化の推進がたやすくなり、グループ業務の標準化を一気に進めることができている。

さらには、子会社の事業継承問題がある。ベテランの経理や総務人材が企業グループ全体で不足している一方で、コーポレート・ガバナンスコードの整備に伴い、グループ会社に対するガバナンスの要求レベルは厳しくなってきた。事業継承担保という観点からもSSCがサービス範囲を広げている事例もあ

表1 シェアードサービス1.0～4.0の遷移

	シェアードサービス1.0 2000年頃～ SSC実現の試行錯誤	シェアードサービス2.0 2010年頃～ BPOによる安価代替	シェアードサービス3.0 2015年頃～ RPAによる自動化	シェアードサービス4.0 2020年頃～ DXによる付加価値拡大
目的	<ul style="list-style-type: none"> グループにある共通業務（特に間接業務）の共通化・効率化 共通業務代行サービスとしての他社への外販 	<ul style="list-style-type: none"> 1.0と同じ（ただし、外販化が難しいとの理解が進み、外販化の目的は弱まった） 	<ul style="list-style-type: none"> 2.0と同じ 	<ul style="list-style-type: none"> 2.0と同じ シェアードに蓄積されるデータを活用した新たな付加価値の創造 グループ会社の事業継続・ガバナンスの担保
課題	<ul style="list-style-type: none"> 高品質・高効率な業務遂行体制および業務プロセスの確立 シェアードへの移管業務の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 1.0と同じ 	<ul style="list-style-type: none"> 1.0と同じ 	<ul style="list-style-type: none"> 1.0と同じ DXの導入による業務プロセス変革 人事・経理・総務などのコーポレート系業務能力の高度化
課題解決の方策	<ul style="list-style-type: none"> 業務再設計による標準化およびマニュアル化による高スキル人材から一般人材への業務シフト 業務パフォーマンスの可視化 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネス・プロセス・アウトソーシング（BPO）活用による業務標準化の推進と人件費の安価代替 	<ul style="list-style-type: none"> AIおよびRPA技術を活用した作業の代替 	<ul style="list-style-type: none"> クラウドサービス利用による定型業務の外部的化 DX人材への教育 グループ内に散在するコーポレート系高度人材のシェアード移管
KPI	<ul style="list-style-type: none"> シェアード移管業務量 トータル業務コスト削減 外販による売上拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 1.0と同じ BPO移管業務量（≒人員削減数） 	<ul style="list-style-type: none"> 1.0と同じ AIおよびRPA移管業務量（≒人員削減数） 	<ul style="list-style-type: none"> 3.0と同じ クラウドサービスを導入したグループ会社数 DXによる新たな付加価値サービスの創出数

る。

これらの新しい価値を提供するSSCを第四世代（シェアードサービス4.0）と定義した（表1）。

II SSCをめぐる昨今の事業環境変化とシェアードサービス4.0の意義

1 DX化推進によるSSCでの新しい付加価値の創造

昨今、どの業界でもDX化が叫ばれているが、SSCにおいてもDX推進の効果は大きい。SSCは委託元から業務を請け負うが、その業務には必ずといってよいほどローデータが付随している。そのローデータにDXを活用することで、シェアードサービス3.0までで語

られていた「業務効率化・コスト削減」にとどまらず、「新たな付加価値を創造する」ことが可能になってきた。つまり、SSCがより高度なサービスを提供し得る状況が生まれてきたのである。

実際に、新たな付加価値の創造に挑戦しているSSC組織として、シェアードサービス4.0を体現しているA社を紹介したい。A社はグループのグローバル競争力を高めるため、バックオフィス業務の業務集約・効率化を目的に設立された3000人規模のSSCである。

設立当初はシェアードサービス1.0～3.0の業務効率化・コスト削減に主眼が置かれていた。そして業務効率化が一段落した時点で、「業務効率化は最終的には人員削減に到達し、仕事がなくなることに対する社内モチベ

ーションが上がらない」という課題に直面した。業務効率化だけではSSCの価値向上に限界があることを痛感し、現在ではDXを用いたSSC組織の新たな付加価値の創造（シェアードサービス4.0）に挑戦している。

A社は、「グループ会社からの依頼業務・プロセスに付随する大量データの活用によって付加価値を生むことができるのではないか」という点に着眼し、SSC内にグループ会社からも人材を集め、データ分析・アナリティクス部隊を組成した。まだ実験段階のものもあるが、受託業務から生まれるローデータから、「マーケティングデータを活用した商談に資する顧客のスコアリング分析」「従業員満足度調査と勤怠データの活用によるエンゲージメント向上施策の示唆出し」などを行っており、まさにDXを活用し新たな付加価値を創造するシェアードサービス4.0を体現している企業である。

DXはあくまで手段であり、事業・業務と連動してはじめて付加価値が生まれる。A社では、グループ会社事業部とのコミュニケー

ションを密にとりながら事業・業務との連動を保ち、何が知りたいか・どんな情報がほしいかを紡ぎ出すことでアナリティクスの付加価値を創造している。

A社にとどまらず、SSCに集約される経理取引データを分析して不正取引リスクを検知しているSSCも存在する。このように、SSCに収集されたデータをしっかりと整備・活用することで、新たな付加価値を創造する土台となるシェアードサービス4.0の取り組みがSSCで出現し始めている（表2）。

これらの事例から、SSCはオペレーション業務を中心としながら、データが集まれば集まるほど、自律的に付加価値を創造することが可能になってきている。本社部門・事業部門とSSCが連携することで、何を知りたいか・何を実現したいかを紡ぎ出し、SSCがデータの収集・分析を提供し、それを基に本社部門・事業部門が戦略判断や意思決定を実施するという役割分担が可能である。

シェアードサービス4.0の世界は、業務効率化にとどまることなく、業務に付随するデ

表2 シェアード4.0における新たな付加価値創造の例

機能	シェアードサービス4.0におけるデータ活用例	概要
サステナビリティ	SDGsモニタリング	<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラルへの取り組みとしてのCO₂排出量モニタリング SDGsにおける自社の重要課題の可視化
経営企画	マネジメント情報可視化	<ul style="list-style-type: none"> さまざまな観点からの経営指標の可視化・KPIモニタリング
経理	不正の摘発	<ul style="list-style-type: none"> 経費情報（頻度・金額・利用者など）からの不正利用可能性の検知
法務	契約書の自動チェック	<ul style="list-style-type: none"> 契約書のレビューにおけるルールベースのリスク洗い出し
人事	採用活動の高度化	<ul style="list-style-type: none"> 従業員満足度調査と勤怠データによるエンゲージメント向上施策の示唆出し 現役社員の性格診断と、就活生の性格診断比較によるミスマッチ発見 過去エントリーシートと過去合否結果のデータ活用による書類選考の自動化
事業部サポート	マーケティング高度化	<ul style="list-style-type: none"> マーケティングデータを活用した商談に資する顧客のスコアリング分析

ータを収集・整備・活用することで、SSCが自律的に付加価値を創造していく絶好の機会であるといえる。

2 クラウド活用による 業務標準化の推進

玉石混交であるグループ会社のコーポレート業務をSSCで集約して円滑に実施するためには、業務標準化が非常に有効である。その解決策として、クラウドを活用できれば標準化の推進も容易になる。しかしこれまでは、コーポレートに不随するシステム（例：会計システム）で複雑な分析を実現していたため、結果的に社内の重要情報を取り扱うことによるセキュリティリスクの高さからクラウドの活用は二の足を踏んでいた。

しかし昨今、システムに対する要求が変化し、クラウドでも活用できる環境が見え始めてきた。たとえば会計システムを例にとると、管理会計的な機能はERPに取り込まれ、会計システムの必須機能は法定調書を満足する機能に集約されてきた。このような状況から、会計システム側に残す機能や情報を減少させることでクラウドサービスを積極的に活用する企業が増えてきている。

証券会社B社は、クラウドサービス活用で踏み切った企業である。B社では、顧客との共同出資会社の設立やM&Aによる事業拡大により、出資比率や沿革の異なるグループ会社が毎年数社増加しているため、グループ会社をいかに順調に軌道に乗せるかが成長戦略の要になっている。グループ会社業務をSSCで巻き取るに当たり、まずグループ共通のクラウドサービスに切り替えることで標準化された業務サービスの提供を実現している。

SSC業務においてクラウドサービスを利用することは、スムーズな情報連携の実現、制度改正への迅速な対応、勘定科目を個別に設定するなどの個社対応の削減、および業務標準化の推進といった数々のメリットを享受することができる。特にグループ会社を多く抱える企業では、クラウドを活用して業務属人化を排除することは非常に有効である。

3 コーポレート・ガバナンスコード に呼応したSSCの事業継承役割

コーポレート・ガバナンスコードの整備に伴い、そのための仕組みの整備が、日本企業にとって喫緊の課題となっている。特に子会社のガバナンスについては不十分な部分もあり、早急な強化・整備が必要とされている。

ただ、子会社の中にはコーポレート機能に従事する人材が少人数の場合もあり、自力でコーポレート機能の人材を育成するのが難しいところもある。今までは、このような子会社には親会社から人材を派遣することで補っていたが、これまでの間接業務改革の余波により親会社側でもコーポレート機能の人材が不足しており、子会社へ派遣する余力がなくなっている。結果として、コーポレート・ガバナンスの実務を担う人材が子会社内で枯渇し、自力でコーポレート・ガバナンスを機能させることが難しくなっている。

このような自力対応が難しい子会社に対して、SSCがその機能を代替する。すなわち、SSCがガバナンス実務機能を担い、レポート業務などの実務の遂行を担保する役割を果たすのである。ガバナンスの実務ができる人材をSSCに集約し、少人数で複数の子会社業務に従事させる方法が有効となる。ま

た、SSCに集約することで各種業務の標準化も図れるため、監査・監督項目も均質化され、親会社からも同じ目線で各社を監査・監督できるという効果もある。

前述の証券会社B社は、まさにこのようなコーポレート・ガバナンス強化に資するSSCを実装している。たとえば、かつて各子会社は規程などを一から準備するように求められていたが、子会社側に必ずしもそのノウハウがあるわけではないため、業務のばらつきを発生させる主要因になっていた。現在では、SSCで構築した標準モデルを新会社設立時に導入することで、コーポレート・ガバナンスに対応したグループ標準の規定・業務が直ちに構築できる仕組みを整えている。

このように、SSCにはコーポレート・ガバナンス強化の実質的な役割を担うという新たな価値が生まれてきている。

Ⅲ 先進事例に見る シェアードサービス4.0の萌芽

1 「プロセスDX」への挑戦(リコー)

(1) リコーグループの企業価値向上を支える シェアードサービス会社RCS

リコーグループのシェアードサービス会社であるリコークリエイティブサービス(RCS)は、事業所工事・点検、事務所総務、商品マニュアル・ドキュメントサービス、教育を主業務とする、従業員800人規模のSSCである。人事・総務・経理業務中心の一般的なSSCとは異なる業務を担っているのは、古くは1965年から始まった保険や警備など、当時の同グループが保有しない周辺サービスの組織を前身としているためである。

(2) デジタルサービスへの変革に向けた 組織再編とPS部の誕生

オフィス機器を中心としたサービスやソリューションを提供してきたリコーグループだが、コロナ禍を経て、人々が新しい働き方を実現するために「デジタルサービスの会社」に生まれ変わることを対外的に宣言している。

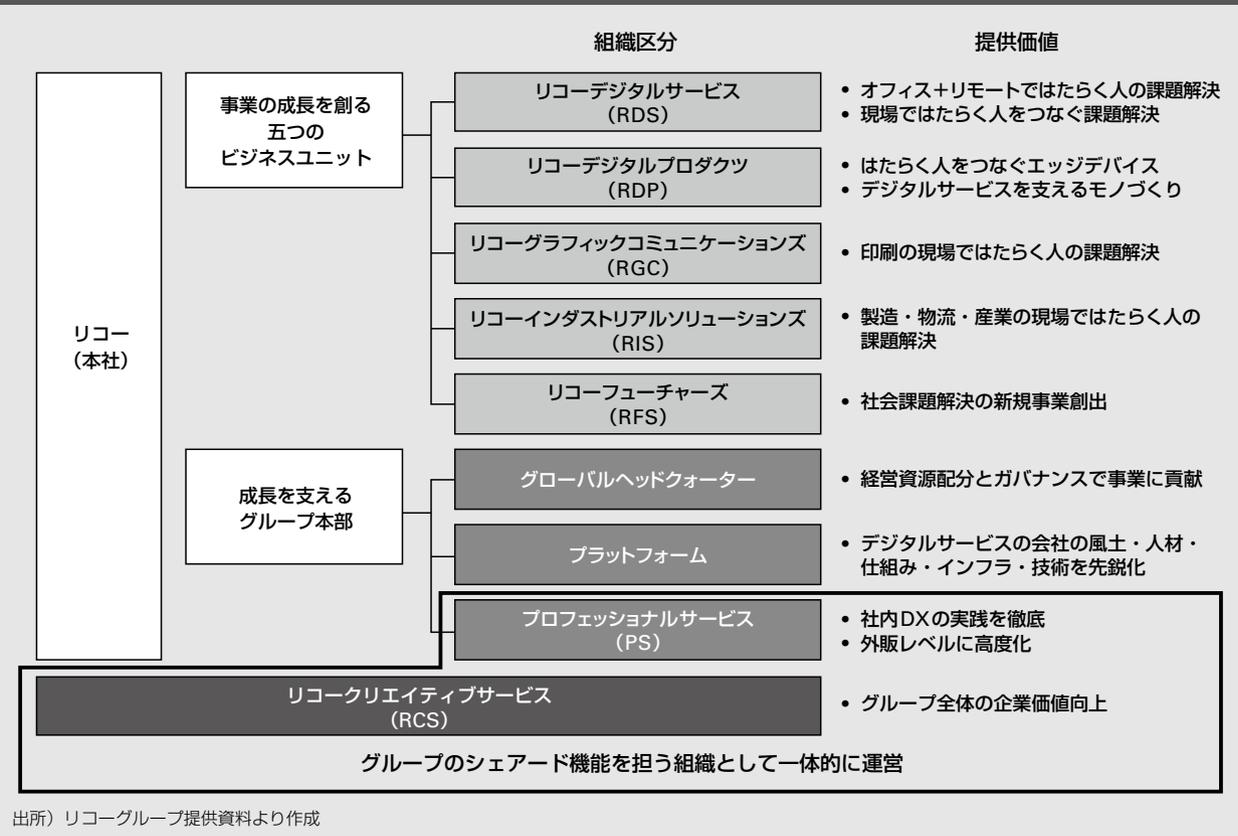
その実現に向けて、2021年4月、機能別の組織からビジネスユニット別の社内カンパニー制に組織再編を行った。この再編によりRCSを含め、法務や知財(知的財産)など同グループにおけるSSC機能は、プロフェッショナルサービス部(PS部)で一体的に運営されることになった。

PS部とRCSは社内DXの実践を徹底し、さらには外販レベルまで高度化することを提供価値とする組織である。目指す姿は「デジタルを使いこなしながら新しい仕事の仕方を実践する自律型人材を創出し、お客様のプロセスDXを実現すること」である。同グループ全体がデジタルサービスに舵を切ろうとしている中で、グループにおけるデジタルを牽引するための本丸として位置付けられている(図2)。

(3) プロセスDXに向けた 具体的な取り組み

「プロセスDX」とは、単に現在の仕事の自動化にとどまらず、データ起点で業務を最適化することである。リコーグループでは「プロセスDXの型」として、①業務の可視化、②作業の可視化、③プロセス最適化、④デジタルツール活用、⑤データ利活用、という一連の改善サイクルを確立している。デジタル

図2 リコーグループの新組織とPS部・RCSの位置付け



を活用しながら業務量、業務プロセスの可視化、構造化を行い、プロセスのあるべき姿を再構築していく。デジタルツールは、RPA (Ui Path) やローコード開発プラットフォームを活用し、自社内で社員自ら開発を行う。

これにより、多くの社内実践が実施され、デジタルプロセスのナレッジや推進のノウハウを蓄積でき、CoE (Center of Excellence) が構築できた。

**(4) プロセスDXによる生産性向上と、
実現のための社内認定制度・
必要スキル定義**

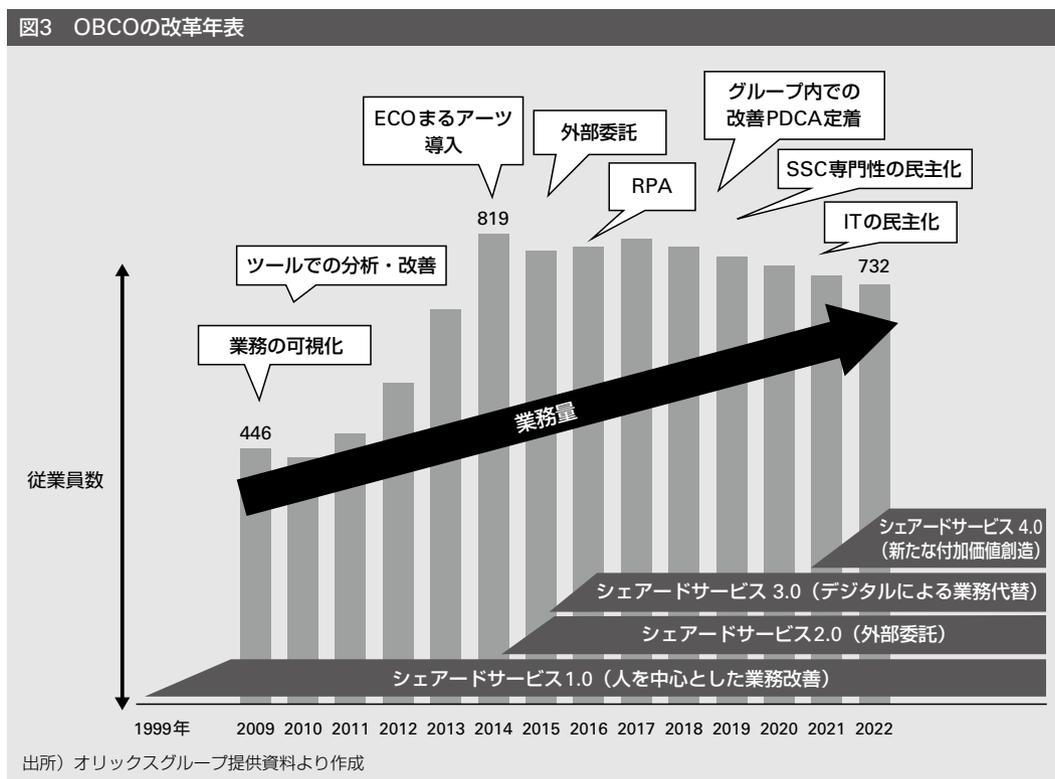
単なるプロセスのデジタル化にとどまらず、プロセスDXによって業務の仕方を変え、

そこで集約されたデータの利活用を行い、新しい付加価値を生んでいく。2025年までに50%の生産性向上の達成を目標にプロセスDXの社内展開を進めている。

また、「プロセスエクセレンス」「ITの徹底活用」「データ駆動型経営」を三位一体のプロセスDX活動として掲げ、基幹システム刷新によるプロセス最適化で国内関連会社の業務集約を進めている。さらに、プロセス、システム双方からのデータを徹底活用し、経営の意思決定サポート、業務プロセス改善、顧客・市場のインサイトから事業支援につなげている。

それを実現するためには、既存人員が新しい価値創造のできる人材にシフトしていく必

図3 OBCOの改革年表



マクロ管理に進化させ、2014年からは独自開発システム「ECOまるアーツ」で管理しており、業務データを容易に入力・可視化できる仕組みが一つのポイントとなっている。

このECOまるマネジメントでPDCAサイクルが確立されたことにより、SSC内の業務改善だけでなくグループ全体の業務改善に寄与するためにSSCの専門性・メソッドを活かしていく、いわゆる「SSC専門性の民主化」が実現し、SSCの可能性・プレゼンスを向上させている。

(3) RPA活用によるデジタルでの業務改善

OBCOでは以前より、前述の人・手法・プロセスを中心とした改革を続けてきたが、2015年から働き方の多様化に注力してきたこともあり、テレワークに必要なデジタル化・

RPA化が一気に加速した。

従来、人が実施してきた大量・定型業務をRPAで実装する方針とし、今までに200以上のRPAが構築され、現在では100程度のRPAが活躍しているという。この「さびらちゃん」と呼ばれるRPAの活躍により、社員はより高度で付加価値の高い仕事に専念できている。

(4) シェアードサービス4.0に向けたDX人材育成による「ITの民主化」

OBCOでは、例に挙げたような「ECOまるアーツ」「さびらちゃん」といったさまざまなIT・デジタル化を推進しているが、今後のエンジニア確保困難が目に見えていること、ツール・システムの開発インターフェースの操作性が簡易になってきていることか

ら、RPAやITツール開発のほぼすべてにおいて、オペレーション部門での内製化を模索している。実際にECOまるアーツの要件定義部分や、RPAの実装は内部のオペレーション人材で実施した。エンジニア確保が非常に難しく、事業環境変化も激しい中、オペレーション部門の人材が要件定義・ツール開発を行わないと、バックオフィス改革ができない状況に達しているのだという。

そのため、OBCOはIT部門の人材にとどまらず、オペレーション部門の人材に要件定義から設計・テストまで実施できるスキルが必要と考え、DX人材の育成に注力している。現在、オペレーション部門の全マネジメント層が業務把握・可視化・要件定義のスキルを保有し、アーキテクチャ・ツール開発の精通人材も数十人育成されている。IT部門だけでなくオペレーション部門でもIT・ツールなどを開発・活用できるようになっていく、いわゆる「ITの民主化」が実現しているといえる。

今後、シェアードサービス4.0において業務に付帯するデータを整流化し、新たな付加価値を生み出す土台となる「データマネジメントオフィス」の役割を目指す上で、業務を熟知しているオペレーション部門のIT・DXスキルが必須となってくる。OBCOはその準備をITの民主化で着実に進めている萌芽事例といえる。

またOBCOでは、「民主化」をキーワードに「オーナーシップを持ち、自分たちで自律的に改善していくこと」を重要視している。継続的な業務効率化を実現しているOBCOだが、決してコスト削減に焦点を当てるのではなく、余力でグループからの業務巻き取りを

増加させていくこと、IT・DXスキルを持ち、自分たちで価値を発揮していくことを目指している。これも、コスト削減が中心であったシェアードサービス3.0までの流れから、SSCが自律的に付加価値を創造するシェアード4.0の特徴であるといえる。

IV シェアードサービス4.0の 実現の要諦

NRIはシェアードサービス4.0の研究を経て、その実現の要諦は二つあると考えている。それは「DX人材の育成」「データ起点の業務プロセス・イノベーションの実装力」である。

「DX人材の育成」は、先進事例にもその重要性が示されている。シェアードサービス3.0においてRPAなどを活用していくチャレンジを経て、SSCの人材がDXに対してスキルアップする素地ができていたことも背景としてある。時代がDX化にシフトしていく中で、SSCが先立って取り組むことができたといえる。

SSCにおけるDX人材の育成については二パターンあると考えている。DX人材を育成するために、リコーのような社内認定制度の定義やオリックスのような社内育成の整備を進めるパターン、A社のように外部からDX人材を受け入れて強化するパターンである。業務プロセスをDXで刷新することを目論んでいる場合は内部育成パターン、アナリティクスによりSSCに存在するローデータから新たな付加価値の創造を目論んでいる場合は外部人材の受け入れパターンを取る例が多いともいえる。どちらのパターンであっても、

SSCがDX人材育成のプラットフォームとして成長する可能性を示唆しており、SSC内においてもDX人材育成のための制度・施策の充実を図っていくことがシェアードサービス4.0実現の要諦となる。

また、「データ起点の業務プロセス・イノベーションの実装力」もシェアードサービス4.0の実現のために重要である。クラウドの伸展に伴い、クラウドサービスのグループ会社への導入を進めることで、SSCにとって積年の課題だった業務の標準化を一気に進めることもできるようになった。B社ではSSCが実装し、その有用性を示している。

また、デジタル活用により一気通貫で業務をつなげることが可能となり、人の介在をなくす業務プロセスの実現が現実的になってきた。そのためには、今までの業務プロセスをデジタルに置き換える発想ではなく、データの発生源からアウトプットまでのプロセスで、どのようにすればデータが整流化できるのかという発想に変え、データ起点でプロセスを再定義する必要がある。リコーやオリックスは、本社および事業部門とSSCが一体となり、データ起点の業務プロセス・イノベーション実現に向かっている。銀行系金融機関C社は、従業員と会社とのさまざまなやり取りを「ServiceNow」というクラウドを活用し、データ起点での業務プロセス定義を行っている。そうすることで、従業員の作業負

荷低減を実現しているという事例もある。

このように、SSCは業務プロセスを遂行する担い手であったが故に、データ起点の業務プロセス・イノベーションを実装していくことが可能である。この役割をSSCに持たせることもシェアードサービス4.0実現の要諦となる。

最後に、シェアードサービス4.0を迎え、あらためてSSCの存在価値が注目されている。自グループのSSCを今一度、DXの担い手として光を当ててみてはどうか。

著者

佐藤真理子（さとうまりこ）

野村総合研究所（NRI）事業DXコンサルティング部
シニアコンサルタント

専門は長期ビジョン策定、DX構想策定、シェアードサービス化実現支援、など

須藤光宜（すどうみつよし）

野村総合研究所（NRI）経営DXコンサルティング部
エキスパート

専門は全社構造改革、本社部門改革、シェアードサービス化実現支援、など

岡本久理子（おかもとくりこ）

野村総合研究所（NRI）経営DXコンサルティング部
シニアコンサルタント

専門はサステナビリティ、全社BPR、シェアードサービス化実現支援、など