

## 海外アウトソーシングの日米比較による日本企業の課題

事業革新コンサルティング部

主任コンサルタント 小林 慎太郎

## 1. 大統領選で争われた海外アウトソーシング

昨年に行われた米国大統領選挙の争点の一つは、IT 産業における海外アウトソーシングであった。失業率の高止まりを理由に、海外アウトソーシングに一定の歯止めを設けるべきだとするケリー候補と、自由貿易を訴えるブッシュ大統領との論争は、ブッシュ氏の勝利とともに影を潜めた感がある。しかし、依然として、米国ではますます多くの IT 関連企業が、海外へ安い労働力を求めてアウトソーシングを進めており、この論争は今後も続くものと思われる。

一方、わが国では、未だ IT 関連企業<sup>\*1</sup>による海外アウトソーシングは、米国のような大きな社会問題とはなっていない。雇用維持の視点からは良いことのように思えるが、見方を変えると、海外のリソースを十分に活かしていないと捉えることもできる。“なぜ日本では IT 関連産業の海外アウトソーシングが進まないのか”と考えたとき、日本企業の構造的な課題が浮き上がってくるように思われる。

本稿では、日米における海外アウトソーシング活用状況を分析することで、日本の IT 関連企業の持つ課題を考察する。

## 2. 米国における海外アウトソーシングのトレンド

## 1) 進む海外アウトソーシング

インターネットが普及するにつれて、企業活動のグローバル化が加速されている。企業は安い労働力を求めて、海外へ進出する。特に、ホワイトカラーの仕事は人材さえ確保できれば、工場の立地や原料の輸送を伴う装置産業と異なり、海外への移転を迅速に行うことができる。さらに米国の場合、ビジネスの公用語である英語を母国語にするため、言葉の障壁が小さい。今や Fortune500 に列挙される米国有力企業のほとんどは、海外アウトソーシングを何らかの形で実施していると言われている。

## 2) ITO から BPO へ

海外へのアウトソーシングは、初期段階では設計やプログラミング、システム運用等の IT に関する業務( IT アウトソーシング: ITO )が中心であった。しかし、ITO で成功した企業は、まもなくカスタマーサポートや会計処理といったバックオフィス業務までもアウトソーシングするようになる。これは業務ビジネスそのものをアウトソースするという意味で、ビジネスプロセス・アウトソーシング( BPO )と呼ばれている。今や図表 1、図表 2 に示すとおり、海外へ移転されるホワイトカラーの仕事は広範囲にわたり、かつ大規模になることが予測されている。これが米国においてホワイトカラー大量失業時代が予見され、大統領選の争点となった所以である。

\*1 本稿では、IT ベンダー、IT を活用してビジネスを実施している企業を総称して、IT 関連企業と呼ぶ

図表１ 企業別のホワイトカラー業務の移転計画

企 業	国別の従業員数	移転される業務
I B M	インド、中国等に 4,730 人	プログラミング
オラクル	インド：4,000 人	ソフトウェア設計、カスタマーサポート、会計
マイクロソフト	インド、中国で 500 人	ソフトウェア設計、IT サポート
インテル	インド：3,000 人	チップ設計、技術サポート
フィリップス	中国：700 人	家電 R & D
P & G	フィリピン：650 人 中国：150 人	技術サポート、会計
H S B C	中国、インドに 4,000 人	クレジットカード処理

出所) Business Week, 2003 年 2 月 3 日号 (データは Forrester Research 社による)

IBM に関するデータのみ Wall Street Journal、2003 年 12 月

図表２ 海外へアウトソースされる業種別の雇用数予測

業 種	2005	2010	2015
生 命 科 学	3,700	14,000	37,000
法 律	14,000	35,000	75,000
設 計	6,000	14,000	30,000
マ ネ ジ メ ン ト	37,000	118,000	288,000
運 用	61,000	162,000	348,000
コ ン ピ ュ ー タ	109,000	277,000	473,000
建 築	32,000	83,000	184,000
販 売	29,000	97,000	227,000
オフィスサポート	295,000	791,000	1,700,000
合 計	588,705	1,593,010	3,364,015

出所) Business Week, 2003 年 2 月 3 日号 (データは Forrester Research 社による)

### ３) 海外アウトソーシングの類型<sup>\*2</sup>

米国で普及する海外アウトソーシングには、労働力の所属と場所に注目して分類を行うと、以下の３パターンがある。

#### 海外企業委託型

(Offshore Outsourcing)

海外の企業に委託して、海外からアウトソーシングサービスを受ける。最も普及しており、日本で海外アウトソーシングという場合、この形態を指すことが多い。

#### 現地法人設立型 (Offshoring)

海外に現地法人をつくり、自社サービスとして海外の安い労働力を享受する。IBMをはじめ、グローバル企業に多い形態である。オフショアリングと呼ばれている。

#### 外国人労働者就労型

(On-site offshore outsourcing)

アウトソーシング先の企業がビザを発給し、国内に外国人労働者を呼び込んで就労させる形態である。タタやウィプロといったインドの企業が得意とする形態である。ビザ発給が乱用され、問題となったことがある。

\*2 “Shifting IT Resources Offshore: Panacea or Pandora’s Box?”, *International Committee Northern Virginia Technology Council*, Dr. Ron Hira, 2003 年 12 月 18 日

そのほか、特に、外国人労働者就労型の派生として、複雑な業務をアウトソースする場合は、15/15/70 モデル<sup>\*3</sup>と呼ばれる形態が普及している。これはユーザー企業が15%の社員を戦略やマネジメントのために維持し、15%の外国人労働者をユーザー企業の国内で従事させてリエゾン機能を果たし、残り70%の社員を海外現地で従事させるといったモデルである。このモデルによって、コミュニケーションギャップが解消され、複雑な業務であっても円滑に外国の安い労働力を活用できるという。

### 3. アウトソース提供国側の動き

米国は用途に応じてアウトソーシング対象国を峻別し、特に、ソフトウェア産業では3Iと呼ばれるインド (India)、イスラエル (Israel)、アイルランド (Ireland)をはじめ、中国やブラジル等、数多くの国々と取り引きを行ってきた。ここでは急成長しているインドと中国を取り上げる。

#### 1) インド

米国にとって、ITO/BPO とともにインド企業に対する評価は極めて高い。インド企業の米国依存度は ITO/BPO 産業の輸出額ベースでみると約7割となっている。インド企業の競争優位性は、以下のとおりである。

ITスキルを身につけた労働力が豊富  
ソフトウェア工学が発達しており、高い品質のソフトウェアを開発する能力がある。  
ソフトウェア開発能力の成熟度の国際基準

である CMM<sup>\*4</sup>において、最高ランクのレベル5を取得している企業が2003年12月時点で65社という驚異的な数字を誇っている。

英語圏である

コミュニケーションを円滑に行うことができ、コールセンターサービス等の接客業も提供可能である。

労働コストが安い

インドが急激に注目された2000年頃は、労働コストは米国の半分と言われていた。しかし年率10%以上のインフレが続き、現在では10~20%程度の削減しかできないと言われており<sup>\*5</sup>、有意性は薄れつつある。

米国との時差が大きい

特に BPO の場合、米国企業の時間外にサービス提供できるというメリットがある。

インド企業は、まず ITO で米国企業から信頼を獲得することによって、サービス業務の幅を拡大し、BPO を手掛けることとなった。現在、インド企業はコールセンターや請求書の処理、会計、人事といったバックオフィス業務に加え、R&D やコンテンツ制作等の高付加価値ビジネスにも進出している<sup>\*6</sup>。

#### 2) 中国

経済成長著しい中国では、やはり ITO や BPO の市場も急速に拡大している。しかし、以下の点において、インドとは異なる特性を有している。

\* 3 “Offshore outsourcing Part I: State of the Industry”, *Sourcing Interest Group Research Report*, 2003 年

\* 4 CMM は、米国カーネギーメロン大学ソフトウェア工学研究所 (SEI) により提唱された成熟度モデルで、ソフトウェア開発・保守を行う組織の確立度合を5段階で表す。

\* 5 “India's salary growth threatens outsourcing”, ZDNet UK, 2005 年 1 月

\* 6 NASSCOM 資料による

ITO / BPO 市場の拡大が自国内においてもみられる

インドでは成長している市場のほとんどが海外企業向けであるが、中国では経済成長を反映して、国内向けの市場も急成長している。

米国よりも、日本、シンガポール、台湾といった中国語圏の国々との結びつきが強い<sup>\*7</sup>

やはり母国語の問題が大きいと思われる。ソフトウェア開発を行う場合、時差が小さいというのも優位に働くという。

中国では、インターネットを政府が集中管理している一方、経済活動の拡大に対応しきれておらず、十分な通信帯域が確保されていない。このため、海外からの運用業務を引き受ける際に支障が生じることがあるという。

#### 4. 日本のアウトソーシング活用状況

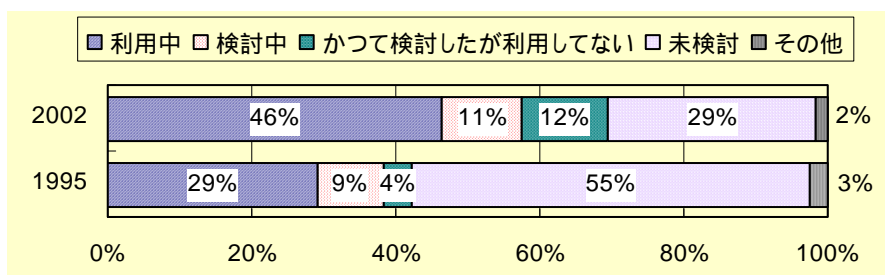
ITO や BPO を積極的に活用している米国企業に対し、日本企業のアウトソーシングに対する取組みは近年増加傾向にあるものの、未だ発展途上段階にある。以下、ソフトウェア産業におけるアウトソーシング調査結果を参照しながら、その傾向を概観する。

##### 1) 5 割の企業が ITO を利用、BPO は 1 割に留まる<sup>\*8</sup>

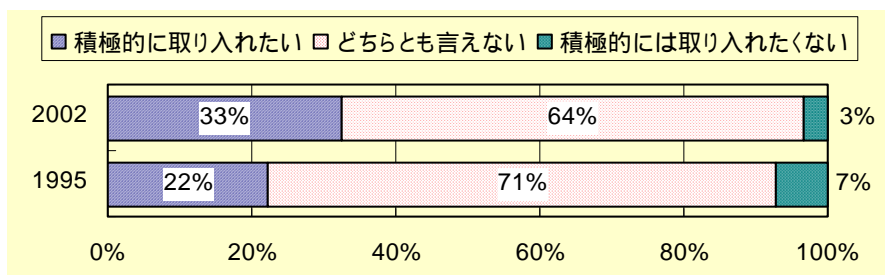
国内、海外問わず、ITO サービスを利用している日本企業は、1995 年の 30% から 2002 年の 46% へと、7 年間に 5 割以上増加している。約半数の日本企業が IT 業務をアウトソーシングしていることになる。

一方、BPO に対する認識では、「積極的に取り入れたい」とする回答が 5 割増加し、全体の約 3 割を占めている。しかし、弊社実施の別調査<sup>\*9</sup>によると、実際に BPO を利用しているかどうかでは、1 割程度に留まっている（2003 年度）。

図表 3 IT アウトソーシング (ITO) の利用状況



図表 4 ビジネスプロセス・アウトソーシング (BPO) の利用意向



出所)「IT アウトソーシングの現状に関する調査報告書」社団法人情報サービス産業協会(2002年)

\*7 中国へ海外アウトソーシングしている企業へのヒアリングによる

\*8 「IT アウトソーシングの現状に関する調査報告書」社団法人情報サービス産業協会(2002年)

\*9 「ユーザ企業の IT 運営実態調査」野村総合研究所(2003年)

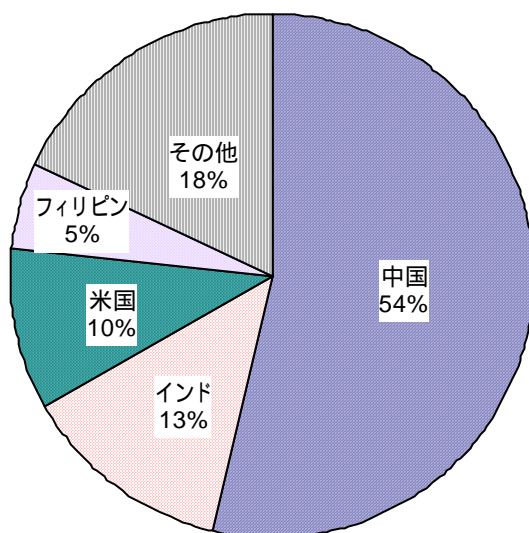
## 2) 中国が最適パートナー

半数近くの企業がアウトソーシングを活用している一方で、海外リソースの活用はここ数年 20% 程度の企業に留まっている。しかし、規模的には急拡大しており、対中国で前年比 2.7 倍、対インドで前年比 3.3 倍となっている。アウトソース先としては中国が最も多く、取引金額ベースでは全体の半分以上のシェアを誇っている。また、アウトソースされている業務では、開発・プログラミング工程が 8

割近くを占めており、比較的単純な労働集約性の高い業務について海外リソースを活用していると考えられる。

また、中国には日本語を話せる労働者が比較的多い、日本語の設計書に書かれている漢字から中身を比較的容易に解読できる、という理由で、インドよりも業務パートナーとしてふさわしく、さらに国内需要も旺盛なため、将来的には中国企業へのサービス提供も見込め、市場としての価値も高いと言われている。

図表 5 アウトソーシング先の国別シェア（金額ベース）



出所)「コンピュータソフトウェア分野における海外取引および外国人就労等に関する実態調査」  
社団法人情報サービス産業協会 (2004 年)

## 5. 日米企業の取組状況から考察する日本の IT 産業の課題

### 1) 日米企業の取組みの比較

上述したとおり、米国企業と日本企業では、アウトソーシングに対する取組みにおいて、いくつも大きな違いがある (図表 6)。ITO において、米国企業は製品設計から運用・維

持管理までの幅広い業務をアウトソースしているのに対し、日本企業ではプログラミングに集中している。BPO において、米国では国内外を問わず広く普及しているのに対し、日本企業では国内においてさえ、ごく一部でしか活用されていない。アウトソース先の国では、米国はインド、日本は中国という構図が明らかである。

図表 6 日米企業の海外アウトソーシング活用状況の比較

	米国企業	日本企業
IT アウトソーシング (ITO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ほとんどの工程がアウトソースされている</li> <li>・R&amp;D 機能は国内に留める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プログラミング工程が全体の 8 割近くを占める</li> </ul>
ビジネスプロセス・アウトソーシング (BPO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広く普及</li> <li>・ITO 業者に BPO も実施されている</li> <li>・コールセンターやバックオフィス業務がアウトソースされている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内においても BPO は未だ普及していない</li> <li>・BPO に対する意識は前向きになっている</li> </ul>
アウトソーシング先の国	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インドが一番多い</li> <li>・言語や文化的な近さによって様々な国が選定される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中国が半数以上を占め、今後も拡大が予想される</li> </ul>
使用言語	英 語	日本語
社会問題化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大統領選でも争点になり、広く認知されている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・未だあまり議論されていない</li> </ul>

## 2) 求められる業務・サービスのコンポーネント化

なぜ米国で海外アウトソーシングがこれだけ普及しているにも係わらず、日本企業では進まないのでしょうか。表面的な理由としては、言語の障壁や外国人就労への社会の適応能力にあるとみることができる。英語を母国語、または第二母国語とする国は世界中にあり、英語を話す人的リソースは豊富である。また、米国は移民の国であり、外国人就労に対し、社会が比較的寛容であるということもできる。移民が出身国の企業とのパイプ役を果たす場合も多い。条件面でみると、米国企業は海外リソースを利用する場合、日本企業よりも優位な立場にあると言える。

しかし、海外アウトソーシングが普及しない理由は、以下に示すとおり、日本企業の構造そのものにもあるのではないかと筆者は考えている。

個別の業務プロセスが可視化されていない

日本企業の多くは、垂直的に業務が統合され、個別プロセスを切り出しにくくなっていると思われる。製造業等においては、

この特性は優位に働く場合もあるかも知れないが、IT 産業等のホワイトカラーの業務においては、むしろコア業務への集中を阻害する要因になる可能性がある。この課題を打破するには、EA(エンタープライズアーキテクチャー)手法の導入等を通じて、個別の業務プロセスを戦略やミッションに合わせて整理し、可視化することが必要である。

プロジェクトマネジメントの導入が遅れている

水平分業を進めると、コミュニケーションギャップやセキュリティ確保といった問題が生じることがある。しかし、米国では、プロジェクトマネジメントを体系化して普及させることで、この課題を克服している。数多くのインド企業が管理能力の成熟度を示す CMM で最高ランクのレベル 5 を取得しているのは、この課題への対処能力を示すためであるといえる。わが国では、プロジェクトマネジメントの概念はまだ企業活動の中に根付いていない。



企業独自の仕様にこだわっている

ERPをはじめとするパッケージソフトウェアを導入する場合、日本企業は欧米企業よりもカスタマイズ作業の量が多くなると言われている。これは既存の仕組みをなかなか変えられない、または独自の仕様の優位性にこだわるといった理由が挙げられる。この傾向がアウトソースにも当てはまるとすると、独自の仕様にこだわるが故、社外に仕事を切り出して任せることができないと考えられる。

差別化という視点では“こだわり”は重要である。しかし、企業戦略とは関係の薄い経理のようなバックオフィス業務に独自仕様を持ち込み、普及しているソフトウェアやサービスの持つ利点を活かすことができないのは大きな損失である。

## 6．中国との連携が鍵

現状において、米国企業の方が日本企業よりも海外アウトソーシングについて遙かに先を進んでおり、またそのメリットを多く享受している。対象とする市場が明確に重なっているわけではないので、この差がすぐに企業の収益性に影響を与えていると結論づけることはできない。しかし、世界経済のグローバル化が進めば、早晩、同じ土俵にあがる必要が出てくるであろう。現状のままでは、安価で、能力も高く、かつ機動力のある海外リソースを自在に使いこなす欧米企業と対峙することは難しい。

日本企業は、前述の課題を克服すべく、業務・サービスのコンポーネント化を進め、自社の強みに注力することのできる構造を作り上げなければならない。プロジェクトマネジメントの導入も必要となろう。この際、中国との関係強化が鍵となる可能性が高い。アウトソーシング先としてだけでなく有望マーケットとして、機能分担と市場開拓の両方の視点から取り組む必要がある。

### 筆者

小林 慎太郎（こばやし しんたろう）  
事業革新コンサルティング部  
主任コンサルタント  
専門は、IT公共政策、ITマネジメント、行政  
経営など