

迫りくる業務アウトソーシングの波

篠原 健 / 上野 哲

CONTENTS

欧米で活発な動きを見せる業務アウトソーシング
立ち遅れている国内企業の業務アウトソーシング
国内の企業と社会に与える影響

要約

- 1 欧米では、業務アウトソーシング（ビジネス・プロセス・アウトソーシング、BPO）が大きな波になりつつある。
- 2 業務アウトソーシングの契約規模は、一時話題を集めたIT（情報技術）アウトソーシングのそれを上回る。欧米の主要なシステムインテグレーターが市場に参入し、M&A（合併・買収）による市場再編も始まっている。
- 3 当面の業務アウトソーシング市場の主戦場は、人事業務の一括アウトソーシングである。次には、会計へと対象が広がっていく。業種固有業務のアウトソーシング市場は規模が小さいものの、成長性などの点で有望視されている。
- 4 国内でもコールセンターなどの市場が成立しているが、業務アウトソーシングはまだ大きな流れになっていない。オフショア（海外）の活用は、欧米企業がグローバル規模で展開しているのに対し、日本企業は中国の活用にとどまっている。
- 5 オフショアの活用を含む業務アウトソーシングは、国内の雇用問題を引き起こすなど負の影響もあるが、経営者をはじめとするそれぞれの立場の人間には進化のチャンスともなる。

欧米で活発な動きを見せる 業務アウトソーシング

欧米で業務アウトソーシング（ビジネス・プロセス・アウトソーシング：BPO）が注目を集めている。単にIT（情報技術）に関する動向としてではない。欧米企業は、より効率的な経営を実現する1つの選択肢として注目している。政府レベルでは、雇用問題と絡めた議論も進みつつある。

最近になって業務アウトソーシングが注目を集めているのは、従来は企業内に抱えておくのが当然と見られていた人事や会計といったホワイトカラー業務と、それらを支援する情報システムを、一括して外部に委託する動きが顕著に見られ始めたからだ。一部の業務を社外に委託するというだけなら、海外はもちろん、国内でも物流や製造の委託などの形で以前から進んでいた。

そこで本稿では、業務アウトソーシングを「オフィス業務とそれを支援する情報システムを一括して外部に委託すること」と定義し、議論を進めていく（図1）。ITアウトソーシングと呼ばれる情報システムの開発・運用の外部委託とは業務処理を含む点で、以前からある物流や製造の外部委託とは対象業務が異なる点で、一線を画するものとする。

1 業務アウトソーシングが 注目される背景

業務アウトソーシングが注目される背景を図2に整理した。IT業界が業務アウトソーシングに注目するのは、市場が急成長するとの予測からである。調査会社によって市場成長率の予測値は異なるが、成長が鈍化する

SI（システムインテグレーション）に代わって、市場をリードするという見方は共通する。

IT業界では一時、大規模なITアウトソーシング契約が話題を集めた。それに代わって最近では、ITアウトソーシングを上回る大型の業務アウトソーシング契約に話題が集中しつつある。

大手システムインテグレーターはこぞって業務アウトソーシングへのシフトの姿勢を鮮明にしつつある。米国のEDS（エレクトロニック・データ・システムズ）やアクセン

図1 いま欧米で注目されている業務アウトソーシング（BPO）

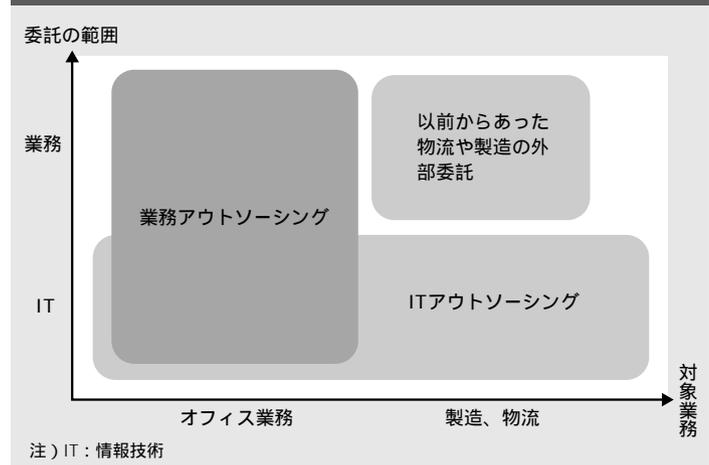
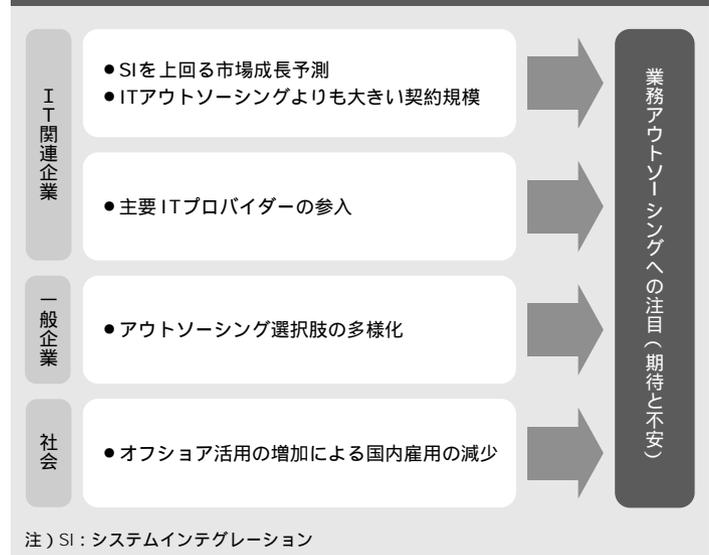


図2 業務アウトソーシングが注目を集める背景



チュアなどの大手システムインテグレーターは今年いづれも、業務アウトソーシングに集中的に資源を投入して今後の売り上げ拡大を図る、と投資家向けに説明した。

昨年秋にPwCコンサルティングの買収を完了したIBMも体制を整え、来年から一気に攻勢に出るものと見られる。P&G（プロクター・アンド・ギャンブル）からの人事業務のアウトソーシング受託を今年9月に発表し、これを大々的にアピールしているのは、その表れだ。

ユーザー企業の経営者からは、より生産性の高い企業組織体を形成する手段として受け入れられつつある。インドや東欧、アフリカといった人件費の安い国々の拠点を活用した業務アウトソーシングの提案は、コストの点だけ見ても経営者には魅力的なものに映る。しかも、自社単独でグローバル拠点を展開するのに比べ、リスクも小さく、スケールメリットも享受しやすい。

一方、国家レベルで見た場合、オフショア（海外）を活用した業務アウトソーシングは国内の雇用機会の大幅な減少も招きかねない。北米では、このままオフショア業務アウ

トソーシングの活用が進むと、数百万人規模の雇用が失われるのでは、との見方が一般的となっている。

2 ITアウトソーシングを大幅に上回る契約規模

システムインテグレーターなどのIT業界企業が、業務アウトソーシングに感じる魅力は大きく2点ある。

魅力の第1は、継続的な収入源を確保できることである。ITアウトソーシング契約は期間5年程度の場合が多いが、業務アウトソーシングの場合は5年またはそれ以上のケースが多くなっている（表1）。

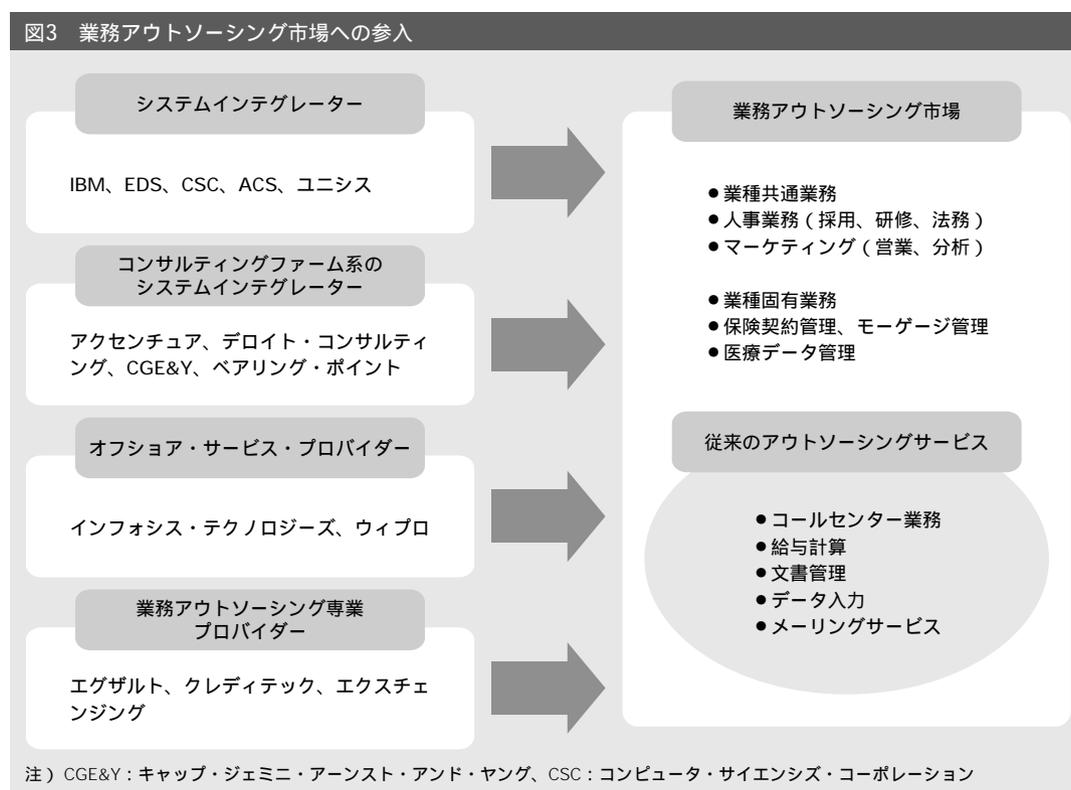
ここ最近、IT業界の企業は、投資家向けの業績報告や予想資料の中で「リカーリング比率」という用語を多用している。リカーリング契約とは、契約が複数年にまたがり、かつ、顧客企業がビジネスを遂行するうえで欠かせないサービスを提供するため、次年度以降も確実に売り上げが見込める契約を指す。こうした契約の売上高全体に占める比率がリカーリング比率と呼ばれるもの。業務アウトソーシング契約の獲得は、このリカーリング

表1 主な大型業務アウトソーシング契約

契約先	プロバイダー	契約金額	期間	内容
モトローラ	ACS	6億5000万ドル	10年	人事業務
ディフェンス・ファイナンス・アンド・アカウントティング・サービス	ACS	3億4600万ドル	10年	退職者年金支払い
トランスポートेशन・セキュリティ・アドミニストレーション	アクセンチュア	2億1500万ドル	4年	人事業務
AT&T	アクセンチュア	26億ドル	5年	新技術、遠距離販売、顧客管理
バンク・オブ・アメリカ	エグザルト	16億ドル	10年	バックオフィス、財務処理
ブルデンシャル・ファイナンス	エグザルト	7億ドル	10年	人事・会計業務など
カリフォルニア州保険部門	EDS	4億700万ドル	4年	医療関連制度の管理
フロリダ州	カンバージス	2億8000万ドル	7年	人事業務、給与計算など

注) ACS: アフィリエイテッド・コンピューティング・サービス、EDS: エレクトロニック・データ・システムズ
出所) 各社のプレスリリース

図3 業務アウトソーシング市場への参入



比率を確実に押し上げ、翌年度以降も景気動向に左右されずに安定した業績を上げられることをアピールできるというわけだ。

魅力の第2は、その契約金額の大きさにある。ITのソリューションだけでなく、業務オペレーションも含めたサービスの提供であるため、同一顧客からの契約であっても、ITアウトソーシングより大型の契約となる。主な大型業務アウトソーシング契約を表1に示したが、中には日本円にして数千億円規模の契約さえある。SI契約なら超大型と話題を集める数百億円規模の契約も、業務アウトソーシングの場合は「超」の域に入るかどうか際どいレベルになってしまう。

IBMが2003年9月に受注したP&Gの人事業務アウトソーシング契約は、最終的に4億ドルに落ち着いた。この金額にしても相当巨

額なものだが、2002年夏にP&Gがさまざまなプロバイダーと交渉している際は、その契約は期間10年、総額で70～80億ドル、日本円にして1兆円近くに及ぶと騒がれていた。結局、交渉していたプロバイダーのいずれもが、それだけのリスクを負いきれないと判断し、昨年の段階では契約に至らなかった。今回のIBMの契約は、対象範囲を絞って同社が負うリスクを抑えることにより、契約に至ったと見られる。

こうした業務アウトソーシングビジネスの魅力により、欧米の業務アウトソーシング市場は参入が相次ぎ、すでにさまざまなサービスプロバイダーが入り乱れて競争する状況となっている（図3）。

インドをはじめとする国外の低人件費を活用してサービスを提供するオフショア・サー

ビス・プロバイダーや、新興の専門ベンダーばかりではない。コンサルティングファーム系のシステムインテグレーターは、当初コンサルティングビジネスの低調を補うべく始めた業務アウトソーシングビジネスを、将来の主力ビジネスに育てようとしている。IBMやユニシス、EDS、CSC（コンピュータ・サイエンス・コーポレーション）など上位システムインテグレーターも、すべてこの市場に参入済みの状況にある。

欧米では、すでに業務アウトソーサー（アウトソーシングプロバイダー）同士のM&A（合併・買収）による再編も進んでいる。業務アウトソーシングは、ITアウトソーシングと同様に、サービス提供に必要な設備と人員を、サービスプロバイダーが自らのリスクで抱える必要がある。これらのリスクを許容し、逆にスケールメリットを享受するには、20～50社の顧客企業を確保する必要がある。これが、いま進みつつある再編劇の1つの理由である。

もう1つの理由は、業務ノウハウの獲得にある。オフショア資源の活用はすでに一般的になっており、これによる価格面での差別化

は徐々に難しくなりつつある。次なる差別化の要素として浮上しているのは、高度な業務ノウハウや業務改革コンサルティングの経験である。この獲得のため、特定業種に実績を持つソリューションプロバイダーやコンサルティングファーム、ユーザー企業の部門丸ごとの買収も盛んになってきている。

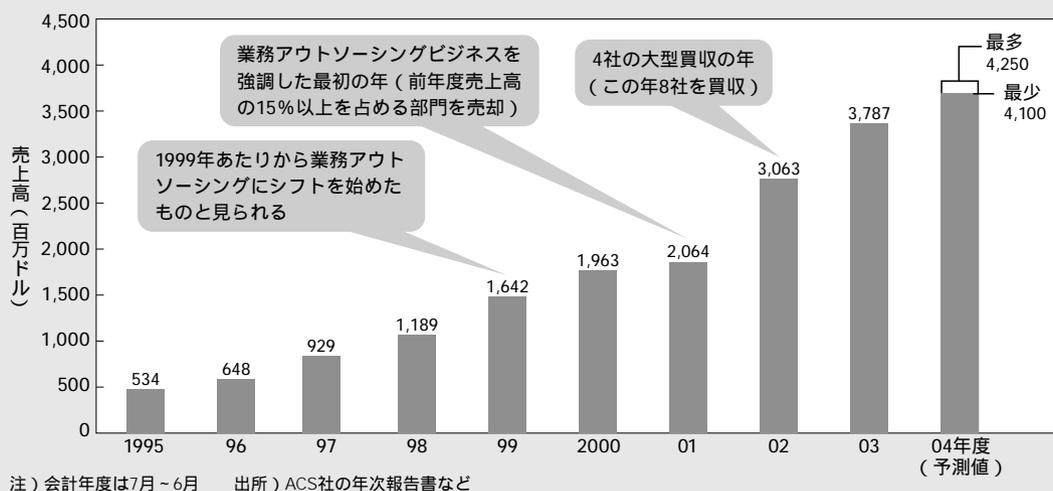
3 業務アウトソーシングを軸に、ACS社は3年で売り上げ倍増

米国の業務アウトソーシング市場のダイナミズムを示す典型例として、ACS（アフィリエイト・コンピューティング・サービス）社の事例を紹介する。

図4にACS社の売上高の推移を示した。1996年度ぐらいまでの売上高は日本円にして1000億円をはるかに下回る。日本の情報サービス業界の中でさえ10位にも入れない規模である。2000年度でようやく売上高が2000億円を上回り、日本の情報サービス業界でもトップ5の規模に達している。

売上高の増加はその後3年の方が著しく、2003年度の売上高は4000億円を上回る。ほぼ3年で売り上げ倍増を果たしたことになる。

図4 ACS社の売上高の推移



2003年度の売上高に占める業務アウトソーシングの比率は68%に達している。

業務アウトソーシングによる飛躍の布石が打たれたのは1998、99年あたりと見られる。当時の年次報告書には、他の事業部門と並列の位置づけで業務アウトソーシングに関する記述が登場する。ただし、その記述はあっさりとしたもので、部門紹介程度に過ぎない。

業務アウトソーシングへの注力を鮮明にしたのは2001年のこと。この年度の売上高伸び率は、前年度までに比べ小さい。しかし、これは前年度売上高の15%以上を占めるATM（現金自動預け払い機）関連部門などを売却しての結果である。この影響を除くと、売上高伸び率は前年度を上回る。ACS社は、この年度の年次報告書で事業部門売却の理由を、業務アウトソーシングに注力することで長期的な成長を目指すためであり、この戦略と無縁の部門を売却したと説明した。

逆に、買収も果敢に進めてきた。同社自身1990年代半ば以降の成長の半分は買収によるものと明言しているが、設立以来2002年度までに買収した企業は60社を上回る。

中でも同社の戦略を明快に示したのが、2002年度の大型買収である。ロッキード・マーチンの子会社の情報サービス企業など、業務アウトソーシングに強い企業または部門の買収が4件。この4件の買収総額は円換算で約1500億円に及ぶ。これら買収により、GM（ゼネラル・モーターズ）などの民間大手顧客と、数百の政府・自治体関連の顧客を獲得した。同時に、米国内だけでなく、欧州、中米、アフリカなど10ヵ所以上の業務オペレーション拠点と人員を一挙に入手している。

同年度の年次報告書で、ACS社はこう自

画自賛している。「過去5年にわたり、業務アウトソーシングのリーディングプロバイダーになるための戦略を立て実行してきた。われわれの努力は実を結んだ。2002年はACSにとってブレイクアウトの年となった」

業務アウトソーシングを低付加価値ソリューションと見る向きもあるが、ACS社の営業利益率の数字はその見方を否定する。2002年度のACS社全体の営業利益率は13.1%。この数字は米国内システムインテグレーターの中でトップレベルに位置する。にもかかわらずACS社は、この数字に満足せず、システムインテグレーション比率が高く利益率の低い連邦政府向けの事業部門を2004年度に売却し、さらなる利益率向上を図る計画である。

4 採用理由の第1はコスト削減、M&A後のリストラ狙いも

現時点までは、コスト削減や業務処理コストの変動費化などが、業務アウトソーシングの採用理由の圧倒的多数を占めている。

たとえば、2001年9月の同時多発テロ以降、迅速なコスト削減の必要に迫られた米国の航空各社は、利用頻度の高い優良顧客向けのフリークエント・フライヤー・サービスなどの顧客サービス業務をアウトソーシングし、年間十数億円の費用を削減している。ユーザー企業の多くにとって、業務アウトソーシングの採用は、ITアウトソーシングの延長上にあるといつてよい。

だが、ユーザー企業が得られるメリットはそれだけではない。次ページの図5に、大手のメトロポリタン生命保険が前出のACS社にアウトソーシングしている保険金請求処理の流れを簡単にまとめた。ACS社が複数の

オペレーションセンターに処理を分散させているため、メトロポリタン生命は居ながらにして災害発生時の業務停止のリスクを避けることができている。しかも、グローバル規模での災害対策である。

グローバル企業や、独自にオフショアセンターを展開してきた企業には、災害時のリスクばかりでなく、拠点展開に関わるリスク低

減を目的としているところも多い。グローバル展開する際には、少なくとも地域ごとに拠点を設け、人員を確保し、各国の制度に応じて業務を処理する負担が伴う。オフショアセンター運営に関しては、その負担、困難はさらに大きい。

これらを実際に経験した企業は、運営を軌道に乗せるまでの間にそのリスクを思い知らされる一方、それを抑える術をも理解する。そうした経験があるからこそ、当該業務については自社単独で行うよりも、大規模にグローバル展開しているプロバイダーにアウトソーシングする方が、リスク低減につながると考えているのだ。

M&Aをきっかけに業務アウトソーシングに踏み切るユーザー企業もある。M&Aにより重複した業務と組織を統合してスリム化するはずが、これが容易に進まない。対象となるのは主に人事や会計といった間接業務の組織だが、どちらの業務に合わせるのか、それとも新たな業務プロセスに変えるのか、この点になかなか決着が付けられず、M&Aの効果を出せないでいる企業は多い。そこで、業務アウトソーサーに組織ごと売却することにより、一挙に解決しようというユーザー企業が増えてきている。

図5 メトロポリタン生命がACS社にアウトソーシングした保険金請求処理の流れ

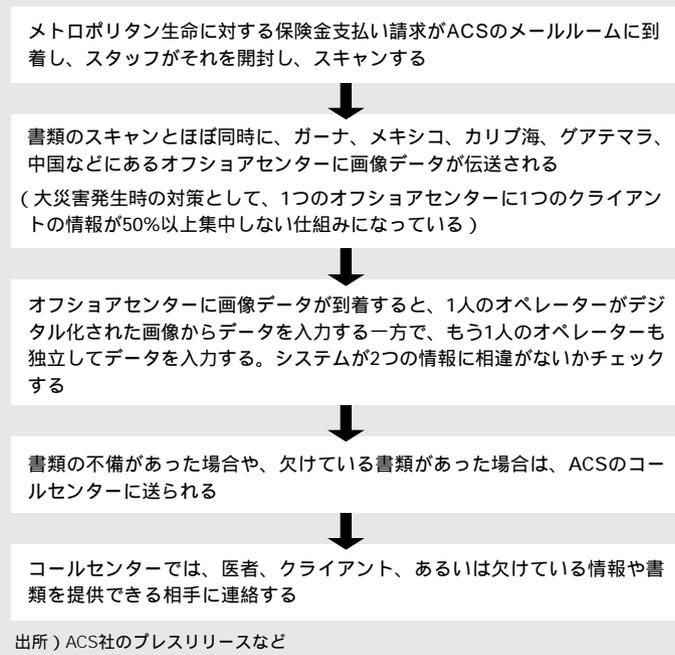
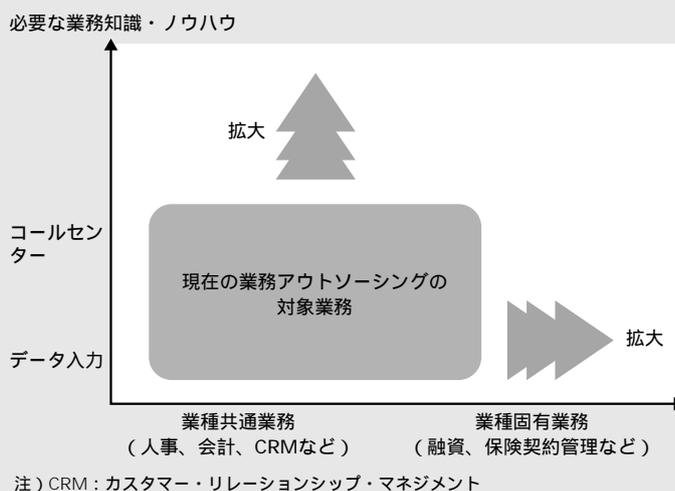


図6 業務アウトソーシングの現在の対象業務と今後の拡大方向



5 当面の主な対象業務は人事、中核周辺業務の委託はまだ少数

業務アウトソーシングの対象業務で、いま最も多いのはデータ入力である。これにコールセンター業務が続く。これら業務が業務アウトソーシング市場全体に占める比率がまだ高いため、業務アウトソーシングは低付加価値ソリューションと見る向きがある。だが、

対象業務は大きく変わりつつある（図6）。

最近、業務アウトソーシングの対象業務として人事業務が脚光を浴びており、しかも大型契約が多い。

大型契約が多い理由の1つは、福利厚生や年金業務、給与、採用などのように人事全般の業務を対象とする契約が多くなっていることである。単に伝票処理にとどまらず、制度変更に合わせた業務の設計など、高度な業務ノウハウを必要とする部分まで契約の対象となっていることも大きい。業務を一括委託すると同時に、人事部門の社員の大半を移籍させるというのが、最近の大型契約の典型的なパターンとなっている。46ページの表1に示したモトローラやバンク・オブ・アメリカ、IBMが受注したP&Gのケースがこのパターンに当てはまる。

人事業務に大型契約が集中するもう1つの理由は、アウトソーシングするユーザー企業側もまだ実験段階にあることである。業務をアウトソーシングして失敗した場合、元の体制に戻すのはITアウトソーシングよりはるかに難しい。ユーザー企業の多くはこのリスクを考慮し、他の業務に影響が少ない人事業務をあえて選んで実験している。実験を終えた企業から、次に会計業務のアウトソーシングに踏み切っていくというのが、最も有力なシナリオである。

人事や会計といった種々の業種に共通する業務ばかりでなく、業種固有の業務についても徐々にアウトソーシングは進んでいく。前述のメトロポリタン生命の保険金請求処理はその一例である。米国では、州あるいは地方政府などの医療関係の補助制度を丸ごと受託している事例も数多い。

当面は、その契約金額の大きさゆえに、民間大手企業の人事あるいは会計のアウトソーシングが脚光を浴びることになる。しかし、業種別の業務ノウハウにより他社との差別化が可能なこと、市場の成長率の高さという点では、こうした業種固有業務のアウトソーシングにこそもっと注目すべきである。

立ち遅れている国内企業の 業務アウトソーシング

国内企業の業務アウトソーシングへの動きはまだ少ない。以前からあるコールセンターやデータ入力のアウトソーシングは、国内でも市場は成立しているが、まだ大きな流れになっていない。もちろん、これには法規制のハードルの影響が多いのも確かである。

しかし、ここにきてその流れに変化の兆しも見える。地方自治体の業務委託を容易にする一括法の検討も始まった。まだ小規模ではあるが、金融、医療などで業種特化型の業務アウトソーシングビジネスに取り組んでいる企業も出てきている。

国内企業で業務アウトソーシングの採用が進まない背景には、アウトソーシング対象業務を現在担当している人員をどう扱うのかに、多くの企業が答えを出し切れていないという事情もある。ITアウトソーシングと、これに伴うシステム子会社の売却例が増えることにより、かつてよりは抵抗感が小さくなったのは確かである。しかし、社員を解雇したり、アウトソーシング先の企業に移籍させたり、ましてや移籍させて給与カットしていったりすることには、まだ多くの企業が簡単に踏み切れないのではないかと。

オフショアの活用という点では、欧米企業が一步も二歩も遅れをとっている。表2に日本企業の中国オフショア活用に関する主な動きをあげた。現時点では、まだソフトウェア開発が大半を占める。日本国内向けの業務オペレーション拠点を設ける例もあるが、そのほとんどは外資系企業である。中国以外となると、業務オペレーション拠点設立の例はほとんどないといってよい。

日本語という言葉の問題は大きい。実際、日本語を話せる人間が確保しやすい地域は限られる。日本企業の誘致も念頭に日本語教育を熱心に進めているのは、中国の大連市など少数に過ぎないのが実情である。

しかし、多くの日本企業がオフショアとして中国ぐらいしか視野に入れていないことは問題ではなからうか。欧米企業が活用するオフショアセンターは世界規模で広がっている。インドばかりではなく、東欧、ロシア、カナダ、北米、アフリカにも拠点が展開されている。

大連市の日本向け業務オペレーションセンター設立の例としては、アクセンチュアのそれが最も知られている。この例にしても、世界に20カ所ある拠点の1つに過ぎない。欧米企業を中心に大きな波となってきた業務

アウトソーシングは、サービス業を含めたグローバル規模での分業の進展であり、中国オフショア活用はその一部に過ぎないという事実を正確に認識する必要がある。

先に、米国ではプロバイダー同士のM&Aなど、市場の再編も進んでいることを述べた。こうした動きは国内にはほとんどない。この点を見ても、日本が2周または3周遅れていることは否めない。

国内の企業と社会に与える影響

最近の国際会議の場では、英米企業の業務アウトソーシングは不公平な競争手段だ、と不平を漏らすフランス人もいた。彼は、英語人口の圧倒的な多さという、他の国、企業にはない条件を武器にしていることを理由にあげる。

こうした不平や不満には、日本人としては心情的に同調したくなるが、そればかり言っているわけにはいかない。国際的な分業の進展はここ数年で始まったものではなく、すでに世界中に認められた論理となっている。業務アウトソーシングによる国際分業の進展については、現時点ではこれに対抗できるだけの論理がない現実を認めるしかない。そし

表2 日系企業の中国オフショア活用の動き

	ソフトウェア開発		業務アウトソーシング、自社内バックオフィス移転	
2002年	富士通 新日鉄ソリューションズ TIS	開発受注 ERPやSCMを構築 販売管理システム構築	日本生命 エクソンモービル日本法人 デル ジェネラル・サービスズ	アウトバウンドコールセンターの構築 事務処理業務やコールセンター コールセンター業務 日本語によるデータ入力
2003年	NEC CSK 野村総合研究所 日本IBM アルゴ21	SI事業を大幅拡充 1996年に設立し、100人体制 インターネット関連ソフトの開発 前段階の連結テスト アプリケーション開発	GE日本法人 CSK アクセンチュア	経理、給与計算、請求書の管理 コールセンター コールセンター

注) ERP: 統合基幹業務システム、GE: ゼネラル・エレクトリック、SCM: サプライチェーン・マネジメント
出所) 『日本経済新聞』および各社のプレスリリースなど

て、積極的に対応していくことこそが、とるべき姿勢であろう。

1 企業経営者にとって

企業経営者にとって業務アウトソーシングは、福音と脅威の両方をもたらす。福音とは、生産性および競争力を向上させる選択肢が増えることを指す。乗り遅れば、これは逆に脅威ともなる。

業務アウトソーシングはバーチャルカンパニー（仮想会社）への進化を促進する。真のコア業務を見極め、より高度なバーチャルカンパニーに自身が進化していけば競争力は向上する。業務アウトソーシングに踏み切った欧米企業は、コア業務と思っていた業務の中に、実は周辺業務に過ぎないものはないかを真剣に探し始めている。日本企業でも、この検討を早急に進めていく必要がある。

一方で、その業種のバーチャル度が進むことは、新規参入のハードルが低くなることをも意味する。新規参入増による競争の激化も覚悟しておかなければならない。

先に、現時点では業務アウトソーシングによる国際分業の進展に対抗できる論理はないと述べた。しかし、この点には疑問もある。

現在の業務アウトソーシングは、製造業で大量生産が始まった頃の域にとどまっている。かつての製造業では、賃金が低い単能工を大量に雇用し、細分化した工程の一部を担当・分業させることにより、大量の製品を低価格で生産していた。これと同様に、いま業務アウトソーシングは、オフィス業務の定型部分の工程を細分化し、オフショアの低賃金のワーカーに分業させることにより、業務の低コスト化を提示してきている。

しかし、その後の製造業はどうだったか。需要に応じ多品種をタイミングよく生産するために、逆に多能工が完成まで一貫して組み立てる体制も多く見られるようになった。これと同様のモデルが、業務アウトソーシングが対象とするオフィス業務、サービス業でも考案できるのではなかろうか。それが可能ならば、欧米発の業務アウトソーシングの波を押し返し、逆に日本発の波を起こせる。この点に対する取り組みも求められている。

2 情報システム担当役員にとって

CIO（最高情報責任者）にとっては難しい時代がやってきた。これまで情報システム部門は、技術を扱う部門、あるいは技術をもって経営戦略を支援する部門と位置づけられてきた。この点については、ITアウトソーシングの波が来ても変わりはしなかった。

しかし、今度の波は違う。自らの技術で支援するはずの業務そのものが外部に委託されることになる。このため、技術を扱う部門、あるいは技術をもって経営戦略を支援する部門という位置づけ、ミッションそのものの再定義が求められる。

その際、いたずらに自らの立場、IT部門の存在を固守すべきではない。それよりもCEO（最高経営責任者）をはじめとする他の役員とともに、積極的により生産性の高い組織体の姿、自社のコア業務とは何かの検討に参加していくことだ。業務アウトソーシングの波が来ても、コア業務までもが外部に出ていくことはない。コア業務を支える情報システムと、アウトソーシング先のシステムとを柔軟に連携させるという、より困難な課題が待っている。

こうした課題に対応していくことにより、進化したCIOの役割、進化したIT部門の位置づけが見えてくることになる。

3 業務アウトソーシングを検討する役員にとって

IT以外の部門を担当する役員にとっても、業務アウトソーシングは自身の部門そのものがなくなる可能性を持っている。と同時に、M&A後の人員の重複や、プロセス統合の難しさなどを解決できる選択肢ともなり得る。しかし、安易なアウトソーシングの選択は許されない。元に戻れないリスクが高いからである。

業務アウトソーシングに踏み切った欧米企業の例を見ると、このリスクの抑え方として2つの共通のやり方が見える。

1つは、他の業務に影響が出にくい業務を選んでいることである。欧米企業のCFO（最高財務責任者）の多くは、人事業務を第一の対象として検討している。人事業務のアウトソーシングを、業務アウトソーシングの実験であり、以降のアウトソーシングに失敗しないための試みと位置づけている。

もう1つは、いかにコストが安いとはいえ、いきなりオフショア業務アウトソーシングを選択していないことである。オフショアアウトソーシングを選択した企業は、ほぼ例外なく、自身でオフショア業務オペレーションセンターを展開した経験を持つ。そこで得た経験に基づいて、オフショア・アウトソーシング・プロバイダーが十分なノウハウと体制を持っているかを十分に検証し、そのうえで決断しているという点に注意したい。

4 IT業界の経営者にとって

業務アウトソーシングは、情報サービス企業に競争の土俵の変化をもたらす。ITアウトソーシングやSIは、技術サービスの提供であった。業務アウトソーシングは、提供するサービスの階層を一段上げる。いままでITアウトソーシングの案件となっていたはずのいくつかは、業務アウトソーシングの案件に変わる。これはすでに欧米で起こっている。自社のターゲットであったSIやITアウトソーシング市場のパイの一部は、確実に業務アウトソーシング市場に移っていく。まず、この現実を受け止める必要がある。

この変化に対応する策はいくつかある。

第1は、グローバル企業の業務も受託できる業務アウトソーサーに進化することである。この策をとる場合、業務アウトソーシング市場に参入した欧米のシステムインテグレーターなどと同じく、世界中に数十のオフショア業務オペレーション拠点と人員を確保し、グローバル規模の業務分業体制をユーザー企業に提示する必要がある。もちろん、自社独力で拠点を展開していく必要はない。前述のACS社の例に見るように、買収も1つの手段となる。ただ、この策をとるには資金力もさることながら、グローバル企業が経験したさまざまな国・地域の制度や慣習の違いを乗り越えてビジネスを組み立てていくだけの力が欠かせない。

第2は、特定の業種・業務をターゲットとする業務アウトソーサーに進化することである。この場合、オフショアの活用は不可欠ではないし、必要な資金も第1の対応策に比べれば少額で済む可能性は高い。不可欠なのは、他と差別化できるだけの業務ノウハウで

あり、第1の対応策に比ベナレッジの要素が大きくなる。すでに他と差別化できる業務ソリューションを持っているならば、設備や人員などの業務体制を整備することにより、これまでと比べて大型の契約を獲得することも夢ではない。

第3の対応策は、技術で生きることである。業務アウトソーシングとはいえ、それを支える業務アプリケーションがあり、基盤システムが必要なことは変わらない。顧客がユーザー企業から業務アウトソーサーに変わるものの、他に代えがたい技術を持っていれば、確実にビジネスは獲得できる。

先に、ユーザー企業の経営者には自社のコア業務の見極めが求められると述べた。情報サービス企業の経営者も、自社のコアとは何かを見極めねばならないという、ユーザー企業と同じ問題に直面しているといえる。

5 社会にとって

オフショアを活用した業務アウトソーシングは、国内の雇用問題を生起させる脅威となることは間違いない。しかしこの脅威は、従来型の正社員中心の雇用に対する脅威ではあるが、社会全体で見ると新たな形態の雇用機会の増大をもたらす可能性も持っている。

欧米のコールセンター業務のアウトソーシングでは、在宅のオペレーターが積極的に活用されている。米国の航空業界で数少ない好調企業である格安航空会社のジェットブルーは、ユタ州ソルトレークシティの在宅オペレーターを仮想コールセンターに組織し、オフショアを活用する大手に比べて格段に低コストの予約受付体制を整えている。国内で

も、NTTコミュニケーションズなどの在宅オペレーター活用事例は出てきている。

6 個々のワーカーにとって

業務アウトソーシングによる分業の促進は、個々のワーカーにとって真の専門性が問われる時代がやってきたことを意味する。過去の経緯や社内事情に詳しいことだけでは、生き残れなくなる。海外の安い人件費と天秤に掛けられ、それでもなお価値を認められる専門性が必要となる。

だが、来るべき時代は厳しさをももたらす一方で、それぞれの分野の専門家にとっては幸福な時代の到来とも捉えられる。一企業がさまざまな業務担当者を抱えていたこれまでは、たとえ担当分野の専門性を伸ばしたとしても、主流業務で活躍しない限り、その価値が企業内で認められることは少なかった。企業間で分業が進んでいくと、自身の担当分野が所属企業の中核業務であるケースの方が多くなる。そこでは、専門家としての成長が、そのまま地位と待遇の向上につながっていく。まさに、そのような状況が普通になろうとしている。

著者

篠原 健(しのはらたけし)

研究創発センター主席コンサルタント、博士(国際公共政策)

専門は情報通信技術戦略

上野 哲(うえのあきら)

情報技術調査室主任研究員

専門は企業情報システム