

経済トピックス

広がるアウトソーシングビジネス

研究員 西山 亜矢

ここ数年、新たな経営手法として「アウトソーシング」が注目を集めている。下請、外注などを含めた広い意味でのアウトソーシング（外部からの機能や資源の調達）は製造、情報システム、物流などの分野で従来から行われてきたが、近年では技術革新や環境変化への迅速な対応や、競争激化や景気鈍化による経営効率化への要請が高まっていることなどを背景に、活用は広がりと深まりを見せている。米国で発展し現在の好調な経済を支えるといわれるアウトソーシングだが、わが国ではどのように広がってきているのだろうか。

アウトソーシング供給企業の広がり

まず供給企業側では、さまざまな業界でアウトソーシング事業の強化や新規参入の動きが見られる。事業展開のパターンは主に、既存企業の事業展開、社内業務の事業化・分社化、新規開業の3つに分類できる。

第一は、かねてから外部の企業にサービスを提供してきた企業が、周辺業務の取り込み、人員・設備の増強で、既存サービスの高度化を図り、アウトソーシング事業を展開・強化するケースで、コンピュータメーカー、情報サービス、人材派遣、コンサルティング、物流、旅行代理店などの企業が力を入れている。

第二は社内業務の一部を分割して事業化・分社化するケースで、大企業の情報システム子会社、物流子会社などに見られるように従来から行われてきたものであるが、近年になって人事・経理などの管理業務についても分社化し、グループ外の企業からの受注を目指すものが出てきている。

第三は自らのアイデアを生かしたり海外の事例を参考にして事業を開始するケースである。90年代に創業した企業のほか、エイジス、大新東などここ数年のうちに新規店頭公開を果たした企業もある。（表参照）

アウトソーシング活用企業の広がり

活用側はどうだろうか。社団法人ニュービジネス協議会「アウトソーシングに関するアンケート調査」（1997年1月）によれば65.1%の企業が何らかの業務をアウトソーシングしており、従業員の教育・研修、情報システム、生産工程、会計・経理・税務、研究開発などがその主な分野だという。さらにリストラの進展やホワイトカラーの生産性向上といった議論が高まるなかで、総務・経理・人事や営業・マーケティングなど、さまざまな間接部門へと活用分野が拡

大するとともに、委託先も系列などの枠を超えて外へと広がっている。活用の深さや程度の面でも、単に人や設備の提供を受けたり部分的な業務を委託するだけでなく、情報システム部門の一括アウトソーシングのように、ある機能や部門ごと委託するケースが出てくるなどの変化が見られる。

また現在、活用が進んでいるのは、主に中小企業・ベンチャー企業・外資系企業や新事業に進出する企業で既存のノウハウや資源が不足していたり、担当者が突然退職したなど、必要に迫られてのケースが多いが、情報システム・生産・営業・人事・物流など多くの業務をアウトソーシングし「持たざる経営」を進めるミスミのように、自らは本業に徹するため積極的に外部と提携し戦略的にアウトソーシングを進める企業も少数ながら出現してきている。

アウトソーシングビジネスの今後

アウトソーサーが質・量ともに発展していくとともに、今後アウトソーシングは企業において、より幅広い業務で選択肢の一つとして検討されていくことが考えられるが、実際の導入にあたっては、それによって生じる余剰人員への対応や既存の設備の処理といった問題が起きる場合が多く、それが進展を阻む要因の一つともなっている。また外部化がかえって迅速性やノウハウの喪失につながり、業務を再び社内に戻す例も見られる。活用にあたっては社内業務の流れや自社の経営資源を見直した上で、どの部分をアウトソーシングするのかを見極め、業務プロセスの再検討のみならず、経営システム・雇用システムの変革も併せて行っていくことが求められよう。さらに委託業務については何を目的とし、どのようなアウトプットを求めるのか、社内でのアウトソーシングのマネジメント体制をどう確保のかなどを明確にすることが不可欠である。

一方、今後も参入が続くと見られるアウトソーサーについては、委託企業が、より効率的かつ高質なサービスを期待するなかで、自らもアウトソーシングを進めたり、優秀な人材の確保、効率的なシステムの導入によって業務の効率化や高付加価値化を図ることが必要となる。

アウトソーシングビジネスの例

既存企業の事業展開	富士通(情報システム・95)、パソナグループ(人事・総務・財務・経理・営業など・90)、オリファ(マーケティング・97)、アンダーセンコンサルティング(情報システム・97)、日通(物流・96)、JTB(出張事務代行・96)
社内業務の事業化・分社化	アワーズ(日本IBMの人事部門・93)、横河ファイナンシャルサービス(横河電機グループの経理部門・93)、福利厚生課(保険代理店業サンテイの取引先向け会員制福利厚生サービスを事業化・92)、ヒューマンリンク(三菱商事の人事部門・96)
新規開業	大新東(自家用自動車管理・62)、エイジス(実地棚卸し・78)、経理部(経理業務・90)、総務部(総務業務・90)

(資料) 新聞記事等を参考に富士通総研作成。()内は主な業務内容と業務開始時期。