

## アウトソーシング・ビジネスの現状と課題

——ビジネス・プロセス・アウトソーシング（BPO）を中心に——

関 口 和 代

はじめに

アウトソーシングとは

ビジネス・プロセス・アウトソーシング

アウトソーシング・ビジネスの課題

はじめに

日本企業はこれまで、社内外のさまざまな業務を垂直統合し、自社を中心に効率運営することで、外部環境の変化に対応し競争優位を確保しようと努めてきたが、金融危機をはじめとした世界経済の落ち込みなどが企業業績へ大きく影響している今日、アウトソーシングを活用し、過剰・余剰の経営資源を保有せずに経営効率を高めていくことが重要な経営課題となっている。

欧米では、1980年代から、利益の源泉であるコア（中核）事業に経営資源を集中するために、直接利益を生み出さないバックオフィス部門の業務をもアウトソーシング企業（アウトソーサー）に委託し効果を上げてきた。

日本でも、以前から実施されていた製造・IT関連分野のアウトソーシングの他、データ入力業務やコールセンター業務などを積極的にアウトソーシングする動きが見られるようになったが、欧米諸国とは異なり、総務・経理・人事などのバックオフィス部門のアウトソーシングはそれほど行われてこなかった。情報漏洩をはじめとしたさまざまなリスクや費用対効果への懸念の他、従業員の（心理的）抵抗が根強いことも、その理由としてあげられる。しかしながら、財務はイギリス、マーケティングはシンガポール、デザインはイタリア、ITはインド、生産とバックオフィス部門は中国など、業務を国際的に分散するグローバル企業が出現している現状を踏まえると、日本企業も、業務最適化による経営効率の向上を目指し、より積極的にアウトソーシングを検討する必要がある。

アウトソーシングは単なるコスト削減の手段と思われがちであるが、本来は、経営効率を高めるための手段の一つである。その観点からの調査研究はそれほど多くなく、特にバック

## アウトソーシング・ビジネスの現状と課題

オフィス部門のアウトソーシングや、ビジネス・プロセス・アウトソーシング（Business Process Outsourcing：以下、BPO）に関する調査研究は少ないため、定義、効果及び課題などに混乱もみられる。国際分業化やBPOの活用による経営の効率化が進む今日の状況を踏まえ、本稿ではアウトソーシングの現状と課題について考察する。

### アウトソーシングとは

アウトソーシングは、アウトソーシングを受託する企業であるアウトソーサー（ベンダー）の持つ設備・人材・資金などの経営資源を、アウトソーシングを委託する企業が自社の資源として捉えることにより、過剰・余剰の資源を保有せずに経営効率を高めていくために用いられる。従来から、製造業における外注や下請け、人材派遣、コールセンター業務、施設管理、物流、福利厚生、教育・研修など、自社に設備やノウハウなどがなく、外部の経営資源を活用することが効率的あるいは合理的と思われる分野で活用されてきた（妹尾、2000）。近年は、システムやソフトウェアの設計・開発等を受託するIT関連のアウトソーシング（Informational Technology Out-sourcing, 以下ITO）や、総務・経理・人事などのバックオフィス部門の業務へと、アウトソーシングの対象領域は広がっている。

アウトソーシングは「法人格が違う組織間の業務の受託と委託の関係」であり「自社と無関係である第三者への業務委託」であるという定義もある。この定義では、日本で実施されているアウトソーシングの大半は厳密にはアウトソーシングではないことになる（武谷、2008）が、本稿では、「組織間での業務の受託と委託の関係」をアウトソーシングとして見ていくこととする。

### アウトソーシングの分類

アウトソーシングの形態は、外部企業活用型と分社化による対応に大別される（妹尾、2000）。外部企業活用型は最も一般的な形態で、専門知識や専門技術が必要とされる場合、あるいは単純作業やルーチンワークなど、それを担当しうるスキルを持ったアウトソーサーに業務委託して効率化を図るものである。分社化による対応とは、情報通信部門、物流部門、教育・研修部門などの事業部門を分社化し、そこに業務委託する形態である。分社化された会社は、元の会社（親会社）の業務のみを受託するケースと、その業務分野での専門性を高め、親会社以外からの業務も受託するケースがある。日本では、1980年代後半に、バックオフィス部門のプロフィットセンター化という掛け声のもと、外販を志向する分社化が進められたが、グループ内企業からの受託にとどまることが多かった。

また、アウトソーサーの本社所在地あるいは業務を実施する拠点・地域で、アウトソーシングを分類すると次の3つに大別できる。第一に、アウトソーシングを委託する企業の自国

内で業務を実施するオンショア (onshore) アウトソーシングである。次に、自国から比較的近い地域に委託するニアショア (near-shore) アウトソーシングである。たとえば、アメリカ企業であればカナダやメキシコ、イギリス・フランス・ドイツの企業であればスペイン・ポルトガル・東欧、日本企業であれば中国といった近隣諸国へアウトソーシングするものである。第三は、ニアショアよりも距離的に離れた地域に委託するオフショア (offshore) アウトソーシングである。アメリカ企業であればインド・フィリピン、イギリス・フランス・ドイツの企業であれば南アフリカ、日本企業であればタイ・マレーシア・インドネシアなどに委託する場合である。なお、国内遠隔地 (たとえば、東京であれば北海道や沖縄など) をニアショア、海外をオフショアと呼ぶ場合もある。

ニアショア・アウトソーシングでは、地理的近接性や文化的背景の共通性、時差の少なさによるコミュニケーションの容易さが、オフショア・アウトソーシングでは、コスト競争力があることや、より高度な機能・能力の提供などが、そのメリットとしてあげられる。

### アウトソーシングの進展

バックオフィス部門のアウトソーシングとしては、たとえば、1971 年から給与処理業務を受託しているペイチェック社 (アメリカ・ニューヨーク州) などがあげられるものの、限定された領域でのアウトソーシングにとどまっていた。1980 年代以降、情報通信技術 (Information and Communication Technologies : 以下 ICT) の発達にともない、アウトソーシング・ビジネスは拡大してきた。特にアメリカでは、経済低迷の影響もあり、企業・行政機関によるアウトソーシング利用の動きが加速したことに加え、1989 年にコダック社が IBM 社とアウトソーシング契約したことを契機として、グローバル企業のオフショア・アウトソーシングは拡大していった。

積極的にアウトソーシングを進めている企業として有名な P & G 社では、製品や技術<sup>1)</sup>も外部から調達する他、2003 年から 2004 年にかけて IT や人事・総務部門の業務も、Hewlett-Packard (以下、HP) 社や IBM 社などへアウトソーシングした。HP とは 10 年間 30 億ドル (約 3480 億円) で IT 運営の委託契約を結び、P & G 内で IT 業務に携わっていた人員約 2100 名を移籍させた。IBM とも同様の契約を結び、約 850 名を移籍させた上で給与計算などの人事業務を移管した。加えて、P & G は、1999 年に IT や人事・総務などのスタッフを集めてグループ内にシェアード・サービス・センター (Shared Service Center : 以下、SSC : 詳細は後述) を設置し、各国でさまざまに構築されてきたシステムを統合するなど、1999 年から 4 年間で 5 億ドル (約 580 億円) のコストを削減した実績もある (日経ビジネス, 2005)。

2001 年前後の IT バブルの崩壊や同時多発テロなどの影響により、アウトソーシング・ビジネスは一時的に停滞したものの、全体では年平均 10 % 前後の成長を続けており、特に生産関連分野は中国、IT 関連分野やコールセンター業務はインドへとオフショア・アウトソーシ

## アウトソーシング・ビジネスの現状と課題

ングを拡大する傾向が続いている。なお、アウトソーシング（特にオフショア・アウトソーシング）は、アメリカ国内の労働を奪っているという感情的な、ないしは政治的な思惑による批判<sup>2)</sup>なども見られたが、アウトソーシング・ビジネスの拡大は、アメリカ国内の雇用増加へ貢献しているとの見方も示されている。

世界のオフショア・アウトソーシング市場（含 ITO・BPO・コールセンター業務）は、2006年の約 25 兆円から、2010年には 45 兆円に拡大する見込みであり、オフショア地域のシェア（2007年）は、インドが 11.5%（市場規模 341 億ドル）、中国が 4.4%（市場規模 131 億ドル）という状況である。また、IAOP（2010）が発表した“The Global Outsourcing 100”によると、アウトソーサー企業のランキング 1 位は Accenture 社（アメリカ）である。以下、Infosys Technologies 社（中国）、Sodexo Alliance 社（フランス）、Wipro Technologies 社（インド）、IBM 社（アメリカ）と続く。

## 日本におけるアウトソーシング

日本国内で実施されているオンショア・アウトソーシングは、生産関連分野以外では、財務・経理業務やコールセンター・カスタマーセンター業務が主である。1990年の地方行政改革指針発表以降、地方自治体がノンコア業務を民間企業へ業務委託する動きが拡大したことに加え、ICTの発達によりコールセンター・カスタマーセンター業務を誘致するケースが増加した。たとえば、沖縄県<sup>3)</sup>は、全国に先駆けてコールセンターを積極的に誘致し、1990年以降に県内に新設された情報通信関連産業の拠点は 196 社あり、約 16000 人の雇用を創出した（コールセンターは 55 社（28%）、雇用者数は約 12000 人（74%）の増加である）。

ニアショアあるいはオフショア・アウトソーシングは、中国や東南アジア地域での生産委託が中心であり、日本語による業務遂行が必要とされるコールセンターやカスタマーセンター等の音声を用いた（いわゆるボイス分野での）アウトソーシングはそれほど多くはなかったが、ICTの発展と日本語の問題を一定程度クリアできたことにより、ITOは専門知識や技術を持つ中国・インドに、コールセンター業務、データ入力業務は、日本語を理解できる人材の多い大連等を中心とした中国沿海部で実施されはじめてきている。

どのような業務をどの地域にアウトソーシングするかによってその目的は異なるものの、最も大きく期待されているのはコストダウンであると思われるので、ここではコストダウンに大きく影響を与える人件費が地域によってどの程度異なるかを、システムエンジニア（以下、SE）で比較してみる<sup>4)</sup>。

IT業界は、建設業のように、元請け企業・一次下請け・二次下請け・三次下請けというような階層的な受注構造をもつ。「ITピラミッド」と揶揄される階層構造のボトム層が担当してきた業務は、北海道や九州・沖縄などの地方のソフト開発会社やフリーのSE・プログラマーから、中国やインドへと移管する動きがみられる。オンショアから、オフショアあるい

はニアショア・アウトソーシングへの移転である。中国やインドの通信インフラの整備や技術向上などもその理由としてあるが、最も大きく影響しているのは人件費である。SE の平均年収水準は、日本 709 万円、上海 187 万円（日本の約 1 / 4：以下同じ）、インド 145 万円（約 1 / 5）、ベトナム 69 万円（約 1 / 10）であり（週刊東洋経済，2007b），労働集約型の IT 業界においては、低い人件費は開発コストの低減に直結するからである。IT 分野のオフショア及びニアショア・アウトソーシングは、2002 年から 2004 年の 3 年間で 160 % 伸び、特に中国へは 323 億円（238 % 増）、インドへは 42 億円（123 % 増）分の業務がアウトソーシングされている（情報サービス産業協会，2004）が、アウトプットが同程度であれば、上記年収水準を勘案すれば業務移転の動きは妥当と言える。

なお、中国の ITO 企業が日本企業から受託する業務の大半は、車載機器や AV 家電などに組み込まれるソフトウェア開発であるが、欧米の消費減退・需要急減を受けて労働集約的な中国内のアウトソーサーが人員削減を強める動きもある。インドの ITO 企業もアメリカの景気変動などの影響を受けやすく、オフショア・アウトソーシングへの過度の依存はリスクが高い（週刊東洋経済，2009a）ことが課題となっている。

### アウトソーシングの事例

1999 年に設立されたアウトソーシング会社のインフォデリバ社<sup>5)</sup>は、ベネッセコーポレーション、太陽生命保険や JCB をはじめとした日本企業から業務を受託している。ベネッセコーポレーションからは、アンケート入力、模擬試験の受験カード入力、進研ゼミの入会申し込み・契約変更、通信販売のハガキ入力（全体の 10 % 分）などのデータ入力業務を、太陽生命保険からは、契約者から保険の請求時に届く、月間 12000 ~ 14000 枚ある医師の医療診断書の入力を、JCB からは、電子マネーなどの新規事業の申込書や、クレジットカード発行審査や会員情報の入力・更新などの基幹業務の一部を受託している。これら業務は、2003 年に設立された大連センター（オペレーター約 1400 人）で実施されており、上記企業の他、ソニー、ニッセンホールディングスなど約 100 社から業務を受託している。インフォデリバへのアウトソーシングの結果、入力コストは、2003 年から順次はじめたベネッセで半減、2008 年に開始した太陽生命保険で数分の一、2007 年に開始した JCB で半分弱に削減されるなど効果が出ている（日経情報ストラテジー，2010）。

また、IBM 社も、2005 年に大連に拠点を設置しており、約 3000 人の従業員のうち約 1000 人が日本企業向けの業務を担当している。ヤマト運輸からは、全国約 6000 か所の宅急便センターで一日 35000 ~ 40000 件発生する小口現金精算などの出納管理と取引先からの未収管理を、花王からは年間 120 万件ある社員の交通費精算などの支払い業務と、流通業者との取引業務を受託している（日経コンピュータ，2010；日経情報ストラテジー，2010）。それぞれ、開始時期の 2009 年から 2012 年までに 10 億円、2009 年から 2014 年までに 18 億円のコスト

削減を目標としている。

アウトソーシングを検討する際に最も懸念されるのは、情報漏洩や個人情報保護などのセキュリティ上のリスクであるが、アウトソーサー側は、委託企業のそれら懸念に対して、たとえば、次のような対策を取っている。① ID チェックによる入退出管理と、携帯電話・情報端末を含めた私物の室内への持ち込み禁止、②室内にはディスプレイ、キーボード、マウスのみで、プリンタ・コピー機などは設置しない、③書類や伝票のデータは、個人が特定できないように分割し、それぞれを複数のオペレーターがバラバラに入力、入力されたデータは別室のサーバーに分割して保存、委託企業にデータを引き渡す際に再構成し送信する、などの対策である。

## ITO ビジネス

日本（企業）から見ると実感がともなわない部分はあるものの、ITO ビジネスにおけるインドの存在感は大きい。本項では、BPO ビジネスとともに、ますます拡大するであろう ITO ビジネスについても簡単に見ておきたい。

得意とするソフトウェア開発や業務処理などで業績を拡大するインド ITO 業界であるが、その 60%がアメリカを対象としている。経済的・政治的な影響を受けやすいアメリカ依存からの脱却と、新市場開拓が更なる成長に欠かせないインド企業にとって、日本市場進出は戦略的に欠かせないものとなっているのが現状である。インド ITO 企業による日本市場進出の動きには、たとえば次のようなものがある。

アウトソーサー企業世界 2 位の Infosys Technologies 社は、年商の 5%程度にとどまる日本向け売り上げを拡大するために、日本ユニシスと業務提携を結んだ。また、タタ・コンサルティング・サービスは、日本ビジネス専従エンジニアを 2000 名から 6500 名へ増員し、日本市場での受託拡大を狙う動きを見せ、同時にインド国内の大学と提携し、学生に日本語を教えるプログラムを準備した。また、サティヤム・コンピュータ・サービスは九州に拠点を設置し、日本進出の足掛かりにしようとしている（週刊東洋経済、2008）。

ITO 企業の発展には IT 人材の確保・育成が不可欠であるが、次のデータに見るように、インドおよび中国における IT 人材のすそ野は広い。大学卒業者数（2005 年）は、日本 55.2 万人に対し、インド 230 万人、中国 253 万人と 4 倍近く、また、情報工学系の卒業者数（2005 年）は、日本 2.2 万人に対し、インド 50.1 万人、中国 81.2 万人と、日本の 25～40 倍の人員を毎年輩出している状況である。日本とは比較にならない規模の母集団から優秀な人材を採用することができるということは、インドおよび中国企業の IT 人材の質の向上に大きく影響すると思われる。加えて、インド工科大学（IIT）の卒業生はすでに欧米では世界企業の経営陣として活躍（たとえば、GE のトップ社員 600 人のうち IIT 卒は 35 人と約 5%を占めている）しており、中国の有名大学の卒業生も同様の傾向にある（たとえば精華大学のト

ップ集団の学生は、アメリカ・アイビーリーグの学長が直接スカウティングに出向くほどである)。

また、フランチャイズ形式で世界に展開しているインドの IT 専門学校アプテックは、1986 年の創立以来、450 万人の IT 人材を養成している。中国、ロシア、トルコ、ベトナム、スペインなどの新興国にも進出し、各国の言語に翻訳したテキストで IT 人材を育成しており、ベトナムやバングラデシュではアプテックで資格を取ることがキャリアアップのモデルになるなど、一種のデファクト・スタンダードとなっている。また、アプテックが北京大学系の企業との合弁で事業展開している中国では、IT 教育市場の 30% 強を占めており、その存在感は大きい (週刊東洋経済, 2007a)。

また、欧米・インド系のグローバルに展開しているアウトソーサー (以下、グローバル・アウトソーサー) は、優秀かつ低コストで調達できる人材の確保と ICT の発達を理由に中国に進出し始めている。それらグローバル・アウトソーサーは、中国のアウトソーサーよりも優れたノウハウ、実績、経験を持っていることに加え、低コストで調達できる中国の国内資源を活用しながら、中国や日本等に進出しているグローバル企業に対して ITO 及び BPO を提供することを狙っている。実際に、インドの ITO 企業が中国の ITO 企業とパートナーシップを組み、日本・アメリカ両方の ITO 需要を両社で丸抱えしようとする動きもある (週刊東洋経済, 2008)。

## ビジネス・プロセス・アウトソーシング

BPO とは、主に、総務・経理・人事業務など、バックオフィス部門の業務の企画・改善設計・運用・人材といった全てを、専門性を持つアウトソーサーへ一括してアウトソーシングすることである。通常のアウトソーシングにおいては、委託企業の業務の一部 (多くは単純作業やルーチンワーク) をアウトソーサーが受託するのに対し、BPO では、特定業務を一括して受託するとともに、業務プロセス全体を見直し、業務の最適化による経営効率の向上に資することを目的とする点で異なる。

なお、アウトソーシングと BPO についての厳密な区分はまだまだないのが現状で、アウトソーサーによってもその定義は異なり、また実態とのかい離や矛盾も見られる。実態を把握し整理・検討する必要があるものの、新しいビジネス分野ということもあり公的な統計データがほとんどないため、本稿では、企業などが提供する各種データを、その解釈に留意しながら用いていくことにする。

アウトソーサーが提供するサービスレベルでアウトソーシングを分類すると、①データ入力などの大量の単純作業などによる業務支援型のアウトソーシング、②SSC を含む、特定業務を受託する業務処理型のアウトソーシング、③業務プロセスの改善と業務全体の再構築

による効率化を実施する高度業務処理型のアウトソーシングに大別ができる（児玉，2009）が，BPOは③の高度業務処理型にあたり，単なる業務処理ではない業務改善・改革型のアウトソーシングということになる<sup>6)</sup>。なお，SSCについては，次項で取り上げる。

BPO企業が受託する業務内容は，主に以下のように分類できる（経済産業省，2008）。総務部門の業務では，オフィス管理（備品管理，文書管理，庶務，受付業務など）とファシリテイ管理（オフィス・会議室管理，施設管理など），経理部門の業務では，支払い業務，予算・利益管理，債権債務管理，決算関連業務など，人事部門の業務では，給与・賞与計算，社会保険関連業務，人事管理，採用，研修，退職者支援（アウトプレースメント），福利厚生関連業務，などである。

BPOを実施する目的は，第一に，人件費の削減，固定費の変動費化，集約による規模の経済性の確立などによるコストダウンである。第二に，BPO企業のプロセス改善に関する専門性やテクニック，スキルなどを活用することで，業務の質や生産性の向上を図り，コア業務へ経営資源を集中させることである。第三に，業務プロセスを改善する中で，コア事業そのものを再定義し，事業の本質的競争力の向上による競争優位の獲得である。単なるアウトソーシングではなく，コア事業強化のための経営改革の手法の一つとしてBPOは認識され，BPOを契機に自社に残された業務を効率化することが重要となる。したがって，BPOによって外部化した業務の効率化よりも，自社内に残された業務を効率化・最適化することによるメリットの方が大きく，またそこまでを念頭にBPOを実施しなければ所期の目的を達成することはできないのである（為本，2007）。

### シェアード・サービス・センター

2000年代には，経営資源をコア事業に集中させるために，大手企業を中心にグループ各社や事業所の特定業務を一元管理するSSCが設置され始めた。SSC設置当初は，スタッフ部門の業務や事務処理を集約しコスト削減を図るとともに外販を狙ったが，外販が成功した企業はほとんどなく，近年は業務効率化によるコスト削減に徹する企業が増えている。アウトソーシングの分類で記した「分社化による対応」はSSCとほぼ同義と考えてよい。業務をSSCで一元管理するためには，事業所やグループ各社独自のやり方を改め，業務の共通化を図り，例外を認めないことが前提となる。

前項で事例として取り上げた花王は，支払い業務のアウトソーシング決定から稼働まで4か月という短期間で業務を移管している。花王は，1990年前後から本体の経理業務の集約に着手し，2008年から，販売会社である花王カスタマーマーケティングや経営統合したカネボウ化粧品を含めたグループ内企業の経理業務も集約し，会計システムの刷新とともに会計コード体系を全世界で統一化している。このことが，上記のような短期間での業務移管を可能にし，アウトソーシングの効果を高める要因となっている（日経情報ストラテジー，2010）。

また、P & G の人事業務のアウトソーシングにおいても、SSC によって業務の効率化が進んでいたことが結果に結びついている。両社の事例からもわかる通り、SSC 設置によって、業務の集約、共通化・標準化・マニュアル化を経て、業務の効率化を図った経験は、アウトソーシング、特に BPO において高い効果をあげることができるので、BPO 導入にあたっては、その点を考慮する必要がある。

### 日本における BPO ビジネス

矢野経済研究所（2010）によれば、2008 年度の日本のアウトソーシング市場全体の売上は 3 兆 715 億円（ITO は 1 兆 2659 億円、BPO は 1 兆 8056 億円）、今後もアウトソーシング市場は年率 4 % 台で成長し続け、2013 年度は 3 兆 7311 億円（ITO は 1 兆 6866 億円、BPO は 2 兆 445 億円）に達すると予測している。また、ITO に付随して提供される国内 BPO 市場は、2005 年から 2010 年にかけて年平均 28.1 % という高い成長が見込まれている。なお IDC Japan（2009）は、BPO 市場は 9775 億円と算出しており、顧客企業のコスト削減やコールセンター関連ニーズが売り上げに貢献したものの、価格引下げ要求が強まることから、今後の成長は緩やかであろうと指摘している。国内の BPO 市場は、世界の BPO 市場の成長スピードには及ばないものの、年平均 5.0 % で成長してきている。

一般的な認知度の低かった BPO ではあるが、バックオフィス部門のアウトソーシングを取り上げた TV 番組<sup>7)</sup>等を契機に認知度は多少向上したと思われるものの、ビジネスの規模としては、他国に比べて見劣りがするのが現状である。また、前述したように、インド・中国のアウトソーサーのビジネス拡大や日本進出の状況を考えれば、日本のアウトソーシング企業も戦略的転換を迫られている。なお、2009 年 10 月には日本の BPO 発展の契機とも考えられる合併案件もあった。業種の異なる住友信託銀行、パナソニック、花王によって 2002 年に設立された BPO 企業大手の人事サービス・コンサルティング株式会社が、三菱商事系のアウトソーサーであるヒューマン・リンク社を合併し、エイチアールワン株式会社としたことである。業種、企業グループを超えた合併は、日本における BPO ビジネスの転換を象徴する事案といえよう。

### 中国における BPO ビジネス

中国におけるアウトソーシング・ビジネスは、中国政府あるいは地方政府の強力な産業支援を得て拡大している。中国政府が定めた「国民経済と社会発展第 11 次 5 年計画」（2006～2010 年）では、アウトソーシング産業の成長促進によって輸出産業の構造を改善していく戦略を明示している。また、中国商務部（日本の経済産業省にあたる）は、「千百十工程」<sup>8)</sup>と呼ばれるアウトソーシング強化政策を発表している。

中国政府が指定したアウトソーシング基地都市は、当初、上海・大連・深圳・南京・蘇州・無錫・ハルビン・大慶・西安・長沙の10都市であったが、後に、北京・天津・重慶・広州・武漢・成都・済南・杭州・合肥・南昌・廈門が加えられ、2010年現在、21都市が対象都市となっている。また多くの都市で、ソフトウェアパーク（IT産業園）の整備やBPO産業に対する優遇政策が実施されていることに加え、それらアウトソーシング基地都市のある地方政府も、地方産業構造の改善を目的にBPO企業に対する積極的な優遇政策を打ち出している。たとえば、歴史的・地理的に日本との交流があり、日本語ができる人材を確保し易い大連市では、日本企業あるいは日本を拠点とする欧米企業をターゲットとしてBPOを誘致することを基本方針とするなど、地域の事情にあわせた優遇措置を各地方政府が打ち出している。このような中央政府および地方政府の優遇支援等もあり、中国におけるアウトソーシング産業の市場規模は拡大している。中国におけるオフショア・アウトソーシング産業（ITO、BPO等）の市場規模は、2008年の142億ドルから、2009年には190億ドルに拡大すると見込まれており、このうちもっとも成長率が高い分野がBPOである。2003年頃に、日本、アメリカ、インドなどのBPO企業が、上海・北京・大連などにオフショア（ニアショア）BPOセンターを設置したことからスタートしたBPOビジネスは、市場規模は、2008年も前年比30%増の約14.5億ドル規模であったが、それ以降も約25～30%のペースで拡大、2011年には25億ドルを上回ると推計されている。

また、上記アウトソーシング基地都市のBPO企業は、既に3000社以上、就業人口も50万人以上といわれている。なお、2007年に海外から受託したソフト開発額は前年比40%増の約20億ドル、50%以上が韓国と日本からの受託であり、日本を含む外国企業が70%、国内企業が30%、委託先企業の業種は、金融・保険、製造業、流通業関連が中心である。受託業務は、顧客サービスのためのコールセンター業務が約50%、財務業務（帳票処理）と人事業務がそれぞれ約19%を占め、この3業務で約88%を占める。

IAOP（2010）が発表した“The Global Outsourcing 100”では、中国のアウトソーサー6社がランキングされている<sup>9)</sup>。中国トップ企業であるNeusoft社は、情報系の私立大学である東北大学（瀋陽市）が1991年に設置したソフトウェア開発のベンチャー企業で、ITOやBPOを含むオフショアサービスを提供する。このうち、BPO業務は関係会社であるNeusoft情報技術サービス（2003年設立）が行っており、従業員数は約1000人、瀋陽の他、大連と成都に拠点を有し、それぞれ韓国企業、日本企業、欧米企業をメイン顧客としている。

日本企業がアウトソーシングを検討する際の懸念材料の一つに品質があるが、アウトソーシングを委託した企業による評価では、日本で処理するレベルと同等かそれ以上の高精度であることに加え、処理スピードの速さでも高く評価される傾向にある。また、中国人ワーカーも、労働意欲の高さに加え、向上心や集中力、パソコン・スキルなどの点で高く評価されている。なお、転職でのキャリアアップが前提の中国においては、リーダーや熟練ワーカー

の転職に備え、仕事を属人化させない注意が必要となる（日経情報ストラテジー，2010）が、能力に見合う作業と報酬が適切に付与されれば、従業員の満足度も高くなる（週刊東洋経済，2009b）。離職にともなう品質低下を防止するためにも、評価制度・人事制度を現地の事情にあわせて設計することが重要である。

### アウトソーシング・ビジネスの課題

ここまで、アウトソーシング・ビジネスが拡大・成長している状況についてみてきた。この傾向は今後も続くと思われるが、一部異なった動きも見られるので以下に紹介する。

アウトソーシングが拡大する契機として紹介したコダック社、そして JP モルガン・チェース社は IBM との長期アウトソーシング契約を見直し、インソーシング（自社内で業務を実施すること／業務の内製化）へと方針転換をしている。オフショアあるいはニアショア・アウトソーシングから、オンショア・アウトソーシングあるいはインソーシングへ転換する事例も散見され、方針転換したそれら企業に共通することの一つは高業績であるということである。業績好調であるからインソーシングを選択することも可能であるという見方（山野井，2004）に加え、アウトソーシングの急速な拡大への従業員の反動・反発なども背景にあると思われる。特に、開発から運用まで IT 関連業務のほぼ全てを特定のアウトソーサーに一括委託するフルスコープ型 ITO は、契約期間が 7～10 年と長期にわたること、アウトソーサーに IT 部門スタッフの転籍や IT 資産の移動が発生すること、専門子会社の合弁・売却などがともなうこと、契約金額が巨額になることなどから見直されるケースが多い。これらアウトソーシングの見直しには、企業業績の回復、IT 部門の主導権回復、期待する効果が得られなかったこと、などがその理由として挙げられる。

### コストダウン

コストダウンはアウトソーシングの目的の一つであるが、それを重視し過ぎる傾向も強い。特に、ニアショアあるいはオフショア・アウトソーシングでは、人件費の低さばかりに注目が集まるが、日本語ができる人材の調達が容易であると考えられている大連であっても、その日本語レベルにはバラツキがあり、そのレベルにあわせて人件費は変動することになる。業務内容にもよるが、日本語レベルにみあう対価が要求されることを認識する必要がある。

また、アウトソーシングを委託する際の準備に関しても当然費用が発生する。たとえば、どのような業務があり、どのような対応をいつまでにすべきかなどを、委託先企業に対するヒアリングをもとにマニュアル化していく作業や、テストランやチェックの期間や作業などが含まれる。ニアショアあるいはオフショア・アウトソーシングでは特に、それら一連の作業をしていく上で、委託先企業の責任者や担当者との適切なコミュニケーションをとることの

## アウトソーシング・ビジネスの現状と課題

できる人材が必要となるが、そのレベルに達している人材は多くはない。委託内容を正確に把握し、それをアウトソーサー（とその従業員）に適切に伝えることのできる人材（いわゆるブリッジ人材）の力量が、BPO、ITOをはじめとしたアウトソーシングの成否を左右するといっても過言ではない。その点に留意せず、結果としてのコストだけに目を向けていると、期待外れの結果になりがちである。

BPO導入の目的は、コア業務へ経営資源を集中し競争優位を確保することにあるので、アウトソーシングした業務だけでなくバックオフィス部門全体の業務を見直すことが、BPOを成功させるために必要となる。しかしながら、バックオフィス部門は、長年同じ部署で経験とスキルを積み、その人的ネットワークを駆使して仕事をしてきたベテラン従業員が多く存在する部門でもある。そのため、業務が属人化しやすく、マニュアル化しにくいいため、業務改善が困難である場合も多い。そのような状況が、日本のホワイトカラーの生産性の低さの一因とも言えるが、生産や販売などの各部門が改革・改善をし、他社との競争に勝ち抜こうと努力をしている中、バックオフィス部門だけが現状維持では済まされない状況にあることを認識させる必要がある。加えて、アウトソーシング（特にBPO）によって自分の仕事がなくなるという思いから、アウトソーシングに対して否定的・非協力的な態度をとる従業員も多い。単なるコストダウンあるいは人員削減ではなく、競争力の強化が目的であり、企業にとって重要な意思決定であることを、トップが繰り返し伝え、納得してもらうことが必要となる。従業員の納得と協力がなければ、アウトソーシング及びその前提となる業務の共通化による効率化は期待できないからである。

## 中国のアウトソーシング・ビジネス

中国のアウトソーシング・ビジネスは、中国経済の成長と中央・地方政府の優遇支援政策などにより急速に拡大しているが、前節でも見たように、欧米やインド等のグローバル・アウトソーサーと比較すると、中国のアウトソーサーには、次のような課題がある。

第一に、企業規模の課題である。前述したように、中国アウトソーサーの数は3000社以上あるものの、中小規模の企業が多いことから、能力やスキル面での課題も多い。また、中国内のみ拠点を設置している場合がほとんどあるため、グローバルに展開する企業からの受託は得にくく、中国に進出している企業、あるいは日本・韓国企業からのニアショア・アウトソーシングが中心とならざるを得ないのが現状である。このことが、中国のアウトソーサーの規模拡大と能力・スキルの向上の弊害ともなっている。

第二に、人材の確保である。専門知識・技術を持つ優れた人材の確保・育成は喫緊の課題ではあるが、この点は、豊富な新卒人材を背景に、アウトソーシング・ビジネスのさらなる拡大や教育制度の充実によって徐々に解消されていくものと思われる。加えて、優れた人材をいかに引き留めるかという点での対策（リテンション対策）も実情にあわせて十分に準備

する必要がある。

また、企業努力だけでは解決できない課題ではあるが、中国の国内事情や政策などにもなる影響は懸念材料となる。アウトソーシング・ビジネスを展開するにあたって、低い人件費が優位性を持っていたが、人民元高、賃金や労働条件を巡って多発するストライキなどの影響によって人件費が向上していることはアウトソーシング・ビジネスに大きな影響を与える。2010年9月に発生した尖閣諸島沖での事件を契機として日中ビジネスに影響を与える事案が発生したことは、改めて中国でビジネスをする上でのカントリーリスクの大きさを日本企業に認識させることとなった。それらリスクへ対応するために、アウトソーシング先などを東南アジアや南アジアへシフトすることも検討され始めている。今後も依然として中国は大きな委託先ではあるものの、特にベトナム・カンボジア・ラオスなどへ移転する動きは加速するものと思われる。そのような傾向を踏まえれば、中国のアウトソーサーは、コスト以外の競争優位性を持つことを検討する時期にきているともいえる。

また、アウトソーシング・ビジネスにおけるオフショアあるいはニアショア・アウトソーシングのウェイトが高い状況は、委託企業の経営状況や委託地域の経済状況に業績が左右されることにつながる。中国あるいはインドのアウトソーシング企業の中長期的な成長のためには、自国内の需要開拓、内需拡大も必要であろう（週刊東洋経済、2009a）。

## 最後に

アウトソーシングは、規模・内容など、さまざまな違いはあるが、企業活動に欠かせないものの一つになっている。今後、若干の揺り戻しなどはあったとしても、長期的にはアウトソーシング・ビジネスは成長・拡大が見込まれる分野であると思われる。本稿では、アウトソーシングの現状と課題についてみてきたが、今後はアウトソーシングを取り巻く状況を踏まえ、BPOを中心とした実態調査を行い、日本企業がBPOを活用する際の課題と対応策、ならびに日本のBPO企業がグローバル展開する場合の課題と対応策について検討したい。

追記 本稿は、2009年度の東京経済大学個人研究助成費（研究番号 09-17）を受けた研究成果である。

## 注

- 1) P & G 社が外部調達した新製品は 100 を超える。たとえば、ユニ・チャーム社のほこり取り機「ウェーブ・ハンディワイパー」の技術使用権を買い取り、欧米で販売するなど、日本製品は最も重要なターゲットになっている。
- 2) Dunbar, Katherine Read (Eds.) 2006 “Does Outsourcing harm America?” Greenheaven Press. アメリカ大統領選挙を控えた 2003 年から 2004 年にかけて、雇用問題が焦点の一つとなり、「インドへのアウトソーシングがアメリカ国内の労働者の仕事を奪っている」という世論が

## アウトソーシング・ビジネスの現状と課題

高まり、インドのITOビジネスは一時的に減速した。

- 3) 沖縄県は、1990年に情報通信関連産業をリーディング産業の一つとして位置づけた「沖縄県マルチメディアアイランド構想」を策定した。①沖縄における情報通信関連産業の集積・振興による自立的な経済発展、②高度情報通信技術を活用した特色ある地域振興、③アジア・太平洋地域における情報通信分野のハブ機能を通じた国際貢献の3点を挙げ、積極的にコールセンターを誘致してきた。
- 4) SEやプログラマーの業務は国際的な分業・競合が進展している分野であるので、他の業務よりも人件費比較がしやすいことから、SEのデータを用いる。
- 5) 東京工業大学大学院在学中だった広東省出身の尚捷（しょう・かつ）社長が設立したパッケージソフト会社が原点。現在、顧客情報などのデータ入力、経理・人事部門などのバックオフィス部門の業務を受託する。脚注7のテレビ番組においては、「人事も経理も中国へ」では、ニッセンからアウトソーシングを受ける企業として登場、「OLにっぽん」でも取材協力の他、大連オフィスがロケ地として利用された。
- 6) 業務改革を志向するという意味から、BTO（Business Transformation Outsourcing）の用語を使用する場合もある。
- 7) NHKスペシャル『人事も経理も中国へ』NHK総合テレビ（2007年9月3日放送）や日本テレビ系連続ドラマ『OLにっぽん』2008年10月8日～12月10日など。
- 8) 2010年までに、①アウトソーシング受託企業1000社の育成、②世界的な有名企業100社からの業務移管、中国全土で10箇所の国際競争力のあるアウトソーシング基地都市の建設の3つの目標を強化策として設定しており、目標数値である1000社、100社、10箇所から「千百十工程」と呼ばれている。
- 9) 2009年度の世界のアウトソーシングサービス提供企業のランキング“The Global Outsourcing 100”にランキングされている中国企業は、Neusoft, Vanceinfo, ChinaSoft International, ChinaData Group, Beyondsoft, M&Y Data Solutionsの6社である。

## 引用文献

- ・ Business Insight（2006）“*The BPO Market Outlook*” 2006年8月
- ・ The International Association of Outsourcing Professionals（IAOP）（2010）“*The Global Outsourcing 100*” <http://www.iaop.org/content/23/152/2040/>
- ・ IDC Japan（2009）「BPOとビジネスコンサルティングの国内市場推移」2009年11月12日発表。
- ・ 情報サービス産業協会（2004）「2004年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」2004年11月10日発表。<http://www.jisa.or.jp/pressrelease/2004-1110-j.html>
- ・ 経済産業省（2008）『BPO（業務プロセスアウトソーシング）研究会報告書』2008年6月。
- ・ 児玉寛（2009）「BPO活用の形態について」、野村総合研究所『知的資産創造』2009年2月号、104-109頁。
- ・ 大前智文（2009）「大連BPO産業の現状と課題—大連ソフトウェアパークに入居する日本向けBPO関連企業の事例研究から—」、名城大学『名城論叢』第10巻第1号（2009年6月）、193-204頁。
- ・ 日経ビジネス（2005）「なりふり構わぬ外注化」、日経BP社『日経ビジネス』2005年12月26日・

2006 年 1 月 2 日号, 66-68 頁。

- ・日経コンピュータ (2010) 「花王, グループの経理業務を BTO IFRS 対策の人材確保とコスト削減へ」, 日経 BP 社『日経コンピュータ』2010 年 3 月 31 日号, 19 頁。
- ・日経情報ストラテジー (2010) 「コスト半減は当たり前 バックオフィス業務大革命」, 日経 BP 社『日経情報ストラテジー』2010 年 7 月号, 22-47 頁。
- ・妹尾雅夫 (2000) 「アウトソーシングの知識」日本経済新聞社, 24 頁。
- ・週刊東洋経済 (2007a) 「インド人と中国人 25 億人パワーの真実」, 東洋経済新報社『週刊東洋経済』2007 年 10 月 20 日号, 42-45 頁。
- ・週刊東洋経済 (2007b) 「フラット化の波にさらされる先兵たち」, 東洋経済新報社『週刊東洋経済』2007 年 11 月 15 日号, 66-71 頁。
- ・週刊東洋経済 (2008) 「日本に次々と橋頭堡 中国と“包囲網”構想も」, 東洋経済新報社『週刊東洋経済』2008 年 3 月 22 日号, 66-67 頁。
- ・週刊東洋経済 (2009a) 「もう一つの労働集約型輸出 大連 IT の成長は“本物”か」, 東洋経済新報社『週刊東洋経済』2009 年 2 月 28 日号, 82 頁。
- ・週刊東洋経済 (2009b) 「工場だけでない海外移転 オフィス丸ごと大連へ」, 東洋経済新報社『週刊東洋経済』2009 年 4 月 25 日号, 94-95 頁。
- ・武谷啓 (2008) 「インタビュー 日本に BPO を定着させるために」, 日本評論社『経済セミナー』2008 年 7 月号, 12-14 頁。
- ・為本吉彦 (2007) 「経営の効率化を追求するためのビジネスプロセス/IT アウトソーシング」, 三菱総合研究所『三菱総研倶楽部』2007 年 9 月号, 34-35 頁。
- ・矢野経済研究所 (2010) 「IT アウトソーシングサービス市場に関する調査」2010 年 5 月 31 日発表。
- ・山野井聡 (2004) 「JP モルガンの解約の波紋 アウトソーシングは減ぶのか?」, 日経 BP 社『日経ソリューション・ビジネス』2004 年 11 月 15 日号, 87 頁。

#### 参 考 文 献

- ・榎木千昭 (2008) 「間接業務を海外アウトソーシングするグローバル BPO の考え方・進め方」, 中央経済社『経理情報』2008 年 7 月 20 日号, 59-62 頁。
- ・岡田英治 (2007) 「アウトソーシング ソフト開発から BPO へ」, 日本貿易振興機構『ジェトロセンサー』2007 年 11 月号, 22-23 頁。
- ・齊藤豊 (2007) 「アウトソーシングはアメリカにとって有害であるか」
- ・田野井淳 (2009) 「BPO を活用した経営改革の実現」, 野村総合研究所『知的資産創造』2009 年 8 月号, 84-87 頁。

—— 2010 年 11 月 25 日受領 ——