

アウトソーシングの活用による 中小企業発展の可能性

- ・ アウトソーシングとは
- ・ 米国におけるアウトソーシングの経緯と現状
- ・ わが国におけるアウトソーシングの経緯と現状
- ・ 中小企業におけるアウトソーシングについて
- ・ 中小企業におけるアウトソーシングの戦略的活用について

中小企業金融公庫調査部

要 約

第1章 アウトソーシングとは

本章では、有識者や研究機関等におけるアウトソーシングの概念を紹介し、それらを踏まえつつ本調査独自のアウトソーシングの概念を次のとおり整理する。

あるビジネスを遂行する上で必要な業務活動の一部または全部について外部の経営資源を戦略的に活用することで、次の要件を満たすもの

- ①アウトソーシングの受委託が、委託側又は受託側の経営方針・経営戦略にそれぞれ基づいていること（経営方針・経営戦略との整合性）
- ②アウトソーシングの受委託により、委託側又は受託側におけるコア・コンピタンスの強化やコア・コンピタンス活用による経営の高付加価値化に寄与するものであること（経営基盤強化、経営改善・経営革新への寄与）

第2章 米国におけるアウトソーシングの経緯と現状

米国におけるアウトソーシングは、1960年代の情報処理サービス分野を嚆矢に、80年代には人材派遣業務等が多様化し、90年代に「リエンジニアリング」等を推進する中で総務・人事・カスタマーサービス・財務・マーケティング・営業・運輸と、さらに分野が拡大し、アウトソーシング市場も急速に成長。加えて、活用目的もコスト削減のみならずビジネスプロセスの効率化や新たな付加価値を追求する手段という戦略的意味合いが強まっている。

アウトソーシングの形態もODM(自社設計の相手先ブランドによる生産)、EMS(エレクトロニクス・マニュファクチュアリング・サービス)や、コ・ソーシング(発注側と受託側が共同で計画策定から運用段階まで一貫したサービス提供を行う共同体制)、アライアンス(多様な事業者参画によりビジネスのプラットフォームを形成する協業化、業務連携)が出現し、多様化・進化しつつある。

第3章 わが国におけるアウトソーシングの経緯と現状

わが国では、90年代前半までは情報システム関連が主体であったが、90年代半ばになって経理・人事・物流等、90年代後半に福利厚生・教育研修等へとアウトソーシングの活用分野が拡大。2000年代に入るとアプリケーション・サービス・プロバイダ、サプライ・マネジメント・システムなどIT関連業務でのアウトソーシング活用がみられるようになってきている。

アウトソーシング活用の目的としては、コスト削減が最も多くあげられ、米国において多くあげられる「専門性の向上」や「本業への集中のため」は、わが国においてはまだ低く、わが国のアウトソーシング活用は、未だ発展の第一段階にあるとの指摘がある。

第4章 中小企業におけるアウトソーシングについて

本章では、米国中小企業のアウトソーシング活用事例を紹介しつつ、第1章で整理した「戦略的アウトソーシング」の概念に基づき、①アウトソーシング受委託の戦略が経営方針・経営戦略全体の中で位置付けられ、かつ、②アウトソーシングの活用により経営基盤強化や経営改善・経営革新を図っている以下の事例を紹介する。

アウトソーシング活用の概要	
A社	WebGIS分野において、オープンソース活用による最適地理情報提供のアウトソースビジネスを構築
B社	技術力・ノウハウや受発注ネットワークを武器に、研究開発から高品質・多品種少量加工まで一貫した顧客サポートを実現。アウトソーシング活用により差別化推進
C社	技術力・ノウハウや受発注ネットワークを強みに、多様かつ高度な顧客ニーズに対応するとともに、難削材部品の試作品・独自の超硬工具の製作に特化
D社	アウトソーシング活用による研究開発型・ファブレス型体制を実現
E社	オーダーメイド中心の「特殊ヒーターメーカー」を志向。アウトソーシング活用により、「技術開発と特殊技術を要する製品の生産」に特化した事業体制を構築
F社	アウトソーシングを活用し、設計・技術開発、用途開発に資源を重点投入することにより、残像技術活用事業の早期事業化を実現
G社	技術開発に特化するとともに高度な専門能力を有する「日払い人材」を多数確保しITセキュリティ・人材アウトソーサーとしての事業基盤を確立
H社	新卒採用コンサルティングにおいて独自のビジネスモデルを構築。当該分野のアウトソーサーとして事業基盤を確立
I社	アウトソーシングの活用（共同開発・連携）により、高齢者向け緊急通報・生活サポート事業に新規ビジネスモデルを構築
異業種ものづくりG	「ネットワーキング・アライアンス」とも呼べるコラボレーションを実現

第5章 中小企業におけるアウトソーシングの戦略的活用について

第4章の事例の分析に基づき、中小企業におけるアウトソーシングの戦略的活用にあたってのポイントを整理・考察する。ポイントは以下のとおり。

- (1) まず、自社を取巻く経営環境(市場の規模・成長性、顧客ニーズ、競合他社の状況)、自社の経営状況・経営資源(事業ポジショニング、コア・コンピタンス、資源配分)を十分に把握し、自社の「強み」及び「課題・問題点」を明確化する。
- (2) その上で、①自社の強みを活かせる付加価値の高い事業領域に特化しつつ、自社のコア事業、あるいはコア事業と密接に関連した業務を顧客企業から受託する、あるいは、②「強み」をさらに強化したり「課題・問題点」を克服・解決するために、外部資源を有効活用するという方針で経営戦略を練り直す。
- (3) 自社および顧客(委託企業)ならびに当該業務について、成長性・将来性を見極めるため、①受託する場合は、i)受託業務に係る製商品・役務や顧客(委託企業)のライフサイクル上の位置付け、ii)顧客から要求される競争力・経営資源と自社の現状、iii)自社のコア事業との関連性について、②委託する場合は、i)委託業務に係る製商品・役務や自社のライフサイクル上の位置付け、ii)受託側に要求する競争力・経営資源と受託側の現状、iii)自社のコア事業との関連性について、それぞれ明確化することが重要。
- (4) 収益向上(売上増加、利益率アップ、固定費削減)、コア事業の選択と集中、成長分野への円滑な進出、投資リスク回避等の観点から具体的・定量的に効果を見極めることが重要。
- (5) より一層のメリハリある資源配分と積極的な外部資源活用のため、協業化・ネットワーク化を図ることも有効
- (6) 業務の受・委託にあたって、①取引条件等の明確化、②受託企業のQCDF管理の徹底、顧客(委託企業)への報告徹底、③知的財産保護に係る取決め等が重要。
- (7) 常に受・委託の妥当性について分析・検証し、収益性・安定性・将来性等の観点から他に優れた顧客あるいはアウトソーサーが存在する場合には再選定・変更を柔軟に行うことが重要。

なお、本レポートは株式会社三菱総合研究所への委託調査の成果をもとに当公庫調査部において編集を行った。

(産業調査課 鋸屋 弘)

目 次

第1章 アウトソーシングとは	1
1 有識者や研究機関等におけるアウトソーシングの概念	1
2 本調査におけるアウトソーシングの考え方	6
第2章 米国におけるアウトソーシングの経緯と現状	8
1 米国のアウトソーシングの経緯	8
2 米国におけるアウトソーシングの現状	10
第3章 わが国におけるアウトソーシングの経緯と現状	20
1 わが国のアウトソーシングの経緯	20
2 わが国のアウトソーシングの現状	22
3 アウトソーシングの現状（日米比較）	27
第4章 中小企業におけるアウトソーシングについて	28
1 米国中小企業におけるアウトソーシングの事例	28
2 わが国中小企業におけるアウトソーシングの事例	31
第5章 中小企業におけるアウトソーシングの戦略的活用について	52
1 事例調査の整理	52
2 アウトソーシングの受託・委託にあたってのポイント	53

第1章 アウトソーシングとは

「アウトソーシングの活用による中小企業発展の可能性」というテーマで本調査を実施するにあたり、まず、「アウトソーシング」とは何かを考察してみたいと思う。

アウトソーシングについては、(株)自由国民社発行「現代用語の基礎知識 2004」(P309)では、「企業がコア業務に集中し、ノンコア業務分野を外部委託すること(以下省略)」とある。「経営資源をコア事業に集中投入し、経営資源の不足は外部への業務委託により補完する」と解釈できようか。

特に、中堅・大企業に比べて「ヒト」・「モノ」・「カネ」・「情報」といった経営資源に制約がある中小企業においては、限られた経営資源から最大限の効果を引き出していくことが求められる。

したがって、コア事業に経営資源を重点的に投入してこれをさらに強化するとともに、弱点については外部資源を活用することによりこれを補完する。すなわち、自社にとって比較優位の分野(=コア分野)においては他社から業務を受託し(=請負)、比較劣位の分野(=ノンコア分野)については外部の比較優位な事業者へ業務を委託する(=外注)ということが、効率的・効果的経営の実現にとっては不可欠と考えられる。

こうした「外注」・「請負」を活用して円滑な経営を実現するということは、多くの企業において、従来から行われていることである。

では、「アウトソーシング」と、「外注」・「請負」と、どこに差異があるのか。

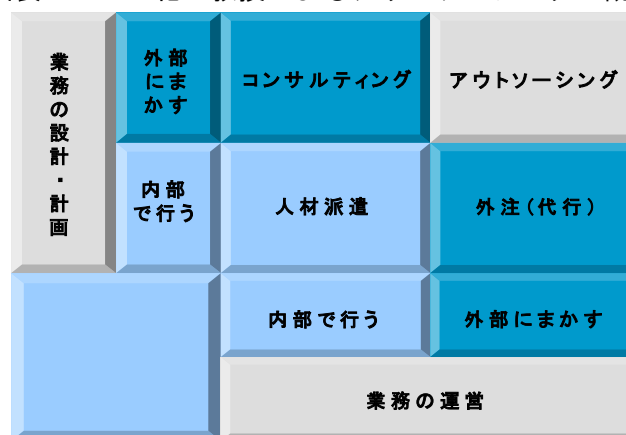
本章においては、有識者や研究機関等の考え方を踏まえつつ、「経営戦略としてのアウトソーシング」に着目しながら、アウトソーシングの概念整理を行うこととする。

1 有識者や研究機関等におけるアウトソーシングの概念

(1) 慶應義塾大学 花田光世教授

花田教授は、「アウトソーシングは企業にとって専門的なサービスを外の組織に求めていくことにほかならない」として、「業務の設計・計画」と「業務の運営」という2つの視点から分類している。「アウトソーシングの受託側が業務の運営だけでなく、設計・計画まで行うのがアウトソーシングである」と考え、外注(代行)・人材派遣・コンサルティングと区別している。花田教授の場合、アウトソーシングを限定的な意味合いで概念整理しているという特徴がある(図表1-1)。

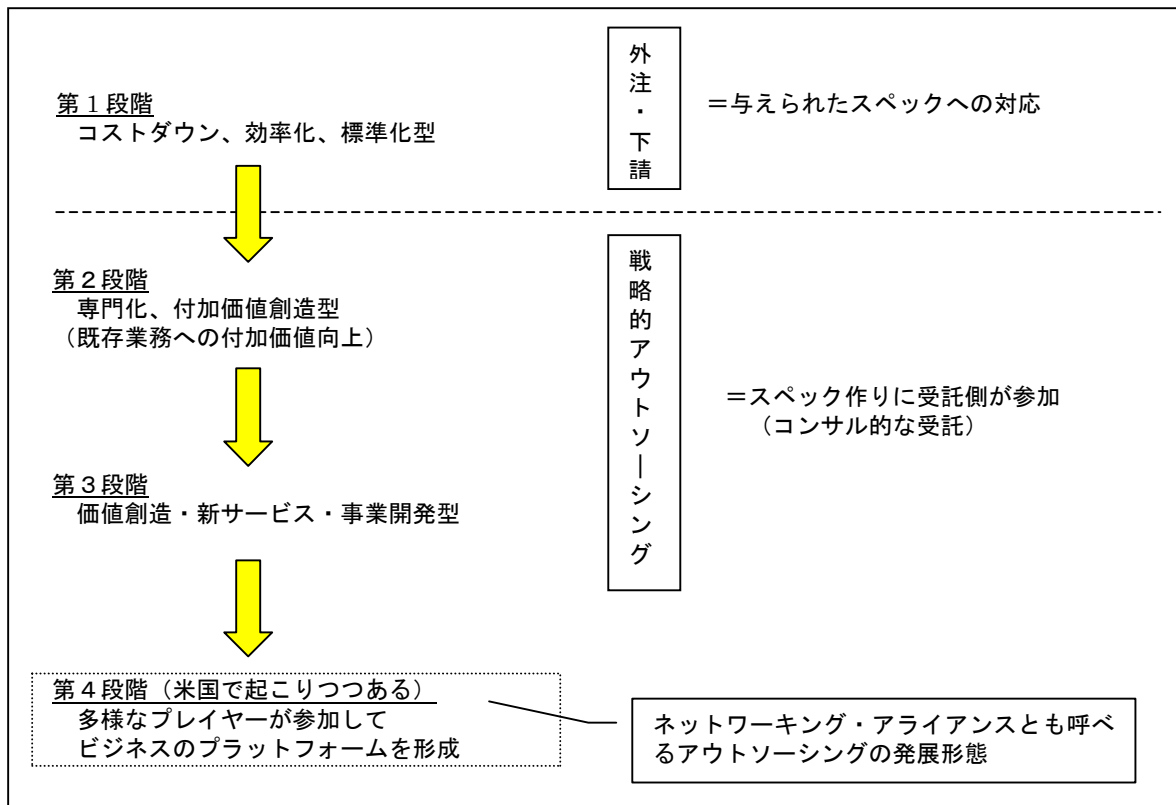
図表1-1 花田教授によるアウトソーシングの概念



資料：慶應義塾大学総合政策学部 花田光世教授

また、花田教授は業務の外部委託を次の4つの発展段階から整理している（図表1-2）。

図表1-2 花田教授の戦略的アウトソーシングの捉え方



資料：花田教授へのインタビューに基づき(株)三菱総合研究所が作成

第1段階は、単なる外注・下請といった「戦略性」の乏しい業務外部委託の段階で、これに対し、第2段階・第3段階は「戦略的アウトソーシング」、第4段階はネットワーキング・アライアンス（横断的連携）とも呼べるようなアウトソーシングの発展形態である、としている。

外注・下請と戦略的アウトソーシングの違いは、前者は、スペックを委託側から与えられてそれに対応するだけであるのに対し、後者は、スペック作りの段階からアウトソーシングの受託側の意向も反映する（前掲図表1-1でいう「業務の設計・開発」の一部又は全部を受託側に委ねる）という点である。例えば、部品メーカーがセットメーカーにおける製品の設計・開発段階から参画し、提案や技術支援、試作品製作等を行うことによって、新製品あるいは関連部品等の生産コストを低コストで効率的に行うといった業務連携が、「戦略的アウトソーシング」に該当するものと考えられる。

花田教授のこうした概念整理等を踏まえて、通商産業省（現経済産業省）・(社)ニュービジネス協議会「アウトソーシング産業の育成に関する調査研究報告書」（1997年）においては、戦略的アウトソーシングとは「企業の組織が従来内製化していた業務、または新たに生じる機能や業務について、①コア業務への経営資源の集中、②専門性の確保、③コストの削減などの明確な戦略目的をもって、業務の設計から運営までの一切を外部化すること」と定義付けられている。

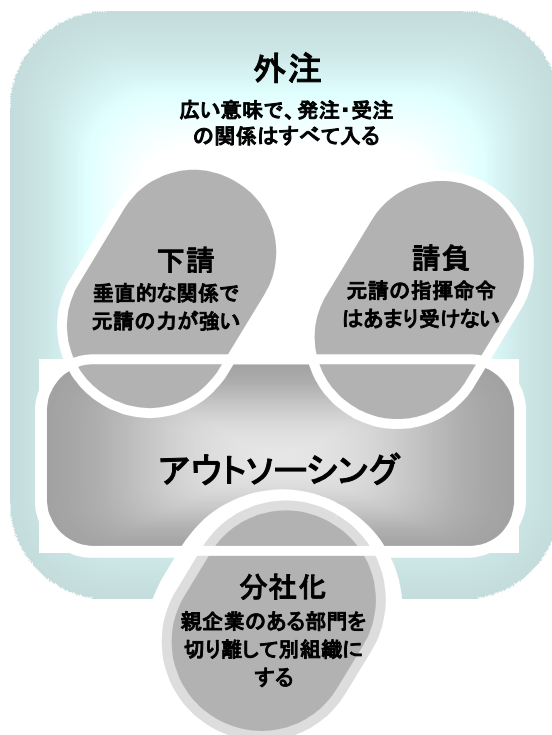
（2）三菱総合研究所特別顧問 牧野昇氏

価値総合研究所の妹尾雅夫氏は、「外部資源の活用」のことをアウトソーシングとし、その形態には、①外部企業活用型、②分社化、③技術提携があるとして、アウトソーシングを比較的広義

に捉えている。

これに対し牧野氏は、「下請・請負・分社化の一部がアウトソーシングに含まれる」と概念整理している。すなわち、「アウトソーシングは外注の一形態であって、従来の下請にはない水平的な関係や請負にはない発注側の戦略性をもったものである。また、分社化によって分社企業が広く外部向けサービスを提供する段階になれば、それも企業の機能分割によるアウトソーシングに該当する」とし、単なる外注・下請・請負・分社化とは一線を画した考え方をとっている（図表1-3）。

図表 1-3 牧野氏によるアウトソーシングの概念



資料：牧野昇「図解 アウトソーシング早わかり」PHP研究所（1998年7月）

（3）戸村聖一氏

ニュービジネス専門ライターの戸村氏は、図表1-4のとおりアウトソーサー（受託側）と従来の下請企業の違いを、①価格決定権、②業務内容、③発展性、④機動性の4つの視点で整理している。

図表 1-4 戸村氏によるアウトソーサーと下請企業との比較

	アウトソーサー	下請企業
価格決定権	提案・納得の上で合意形成。対等な関係で見直しもあり。	決定権がなく、提案する機会もほとんどない。
業務内容	一部門を丸ごと引き受け、効率的に進行する。	主に仕事の一部を請け負う。大量で単純な業務が多い。
発展性	利益を出せる攻めの経営で成長性が高い。	系列に組み込まれる等で、相手先の状況に左右される。
機動性	絶えずフレキシブルな業務の展開が可能である。	変化に対して個々に対応することが難しい。

資料：戸村聖一「図解 脅威のアウトソーシングビジネス」東洋経済新報社(1998年6月)をもとに(株)三菱総合研究所において一部加筆、修正

(4) 摂南大学 島田達巳教授

島田教授は、アウトソーシングを「ある組織から他の組織に対して、組織の機能やサービスの一部を委託すること、あるいは、外部専門家の知識を活用すること」とし、「請負的アウトソーシング」と「戦略的アウトソーシング」に分類している。

そして戦略的アウトソーシングにおいては、「顧客（発注側）は事業開発においてコア・コンピタンスを強化して競争優位性を高めることを外部専門性活用の目的とし、受託側は専門性の高いコア・コンピタンスに特化してアウトソーシングを受託する」と、同教授は考えている。

図表 1-5 島田教授によるアウトソーシングの概念

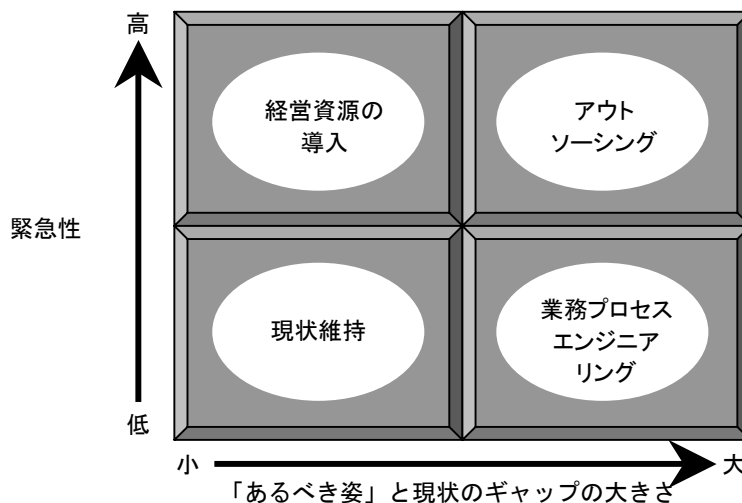
	請負的アウトソーシング	戦略的アウトソーシング
目的	コストの削減	事業拡大・縮小
受託側の戦略	運営の代行	専門特化
委託側の戦略	周辺業務の委託	コア・コンピタンス強化
対象	ハードな資源	ソフトな資源

資料：摂南大学 島田達巳教授

(5) アンダーセンコンサルティング（現アクセンチュア）

アンダーセンコンサルティング（現アクセンチュア）によると、「戦略的優位を獲得するため、従来社内で行っていた業務プロセスを社外の資源を利用して遂行することのうち、「あるべき姿」と現状のギャップが非常に大きく、かつ解決の緊急度が高い領域に用いられる外部委託がアウトソーシングである」としている（図表 1-6）。

図表 1-6 アンダーセンコンサルティングによるアウトソーシングの概念



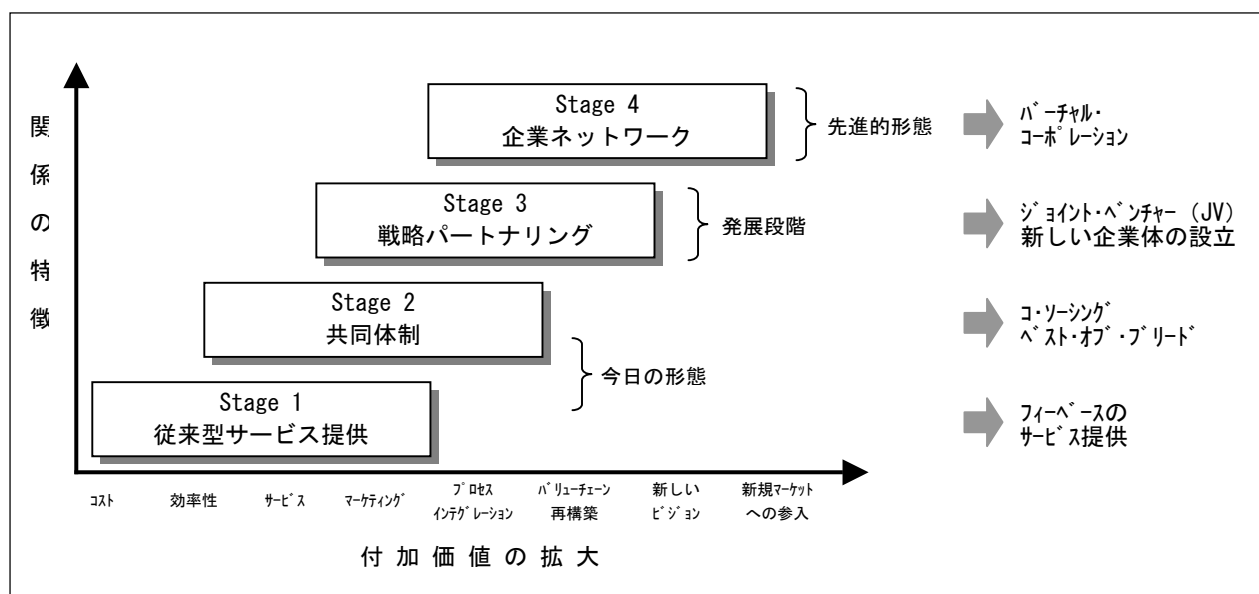
資料：アンダーセンコンサルティング「図解 戦略アウトソーシング」東洋経済新報社(1998年10月)

また、アウトソーシング形態の発展を次の4段階で捉えている（図表1-7）。

ステージ1は、「従来型サービス提供」であり、特定業務の請負契約関係の中で、顧客（発注側）は受託側に対して当面の問題解決を期待し、コスト削減、作業の効率化、サービスレベルの向上等顧客（発注側）における付加価値の向上に対し支払われるという「フィーベースのサービス提供」を想定している。

これに対しステージ2は、顧客（発注側）と受託側との間に業務実施における「共同体制」が構築されるとしている（共同体型アウトソーシング）。このステージ2には、「ベスト・オブ・ブリード」（best of breed。顧客（発注側）が最適な受託企業を選定し、各受託企業が共同で顧客にサービス提供する）や「コ・ソーシング」（co-sourcing。顧客（発注側）と受託側が共同で計画策定から運用段階まで一貫したサービス提供を行う共同体制。米国のEDS社とATカーニーとの間の共同体制等。コ・ソーシングはEDS社の登録商標）が該当する。

図表1-7 アンダーセンコンサルティングによるアウトソーシング形態の発展に係る概念



資料：図表1-6に同じ

またステージ3では、顧客（発注側）と受託側の関係はより密接になり、共通の目標を目指して協力するようになる。顧客（発注側）は一層戦略的に受託側とパートナー関係を組み、自社に欠落している能力の獲得を図るべく、新しい企業体を設立したり、ジョイント・ベンチャーに取組もうとする（戦略的パートナーリング）。

さらにステージ4においては、複数の企業があたかも一つの企業であるかのように連携して企業活動を行う形態（バーチャル・コーポレーション）も出現し、いくつかの企業体がそれぞれのコア・コンピタンスを共有し密接に連携することによって、新しい製品・サービスを創出し提供していくようになるとしている。

（6）奥山雅之氏

東京都の奥山氏は、「戦略的アウトソーシングとは、ある企業が競争優位性をもつパートナー企業を活用してベスト・リソース・ミックスを作ることである」と概念整理している。

同氏は、「企業のパフォーマンス（収益率）＝収益÷自社で所有するリソース（経営資源）」と

いう投下資本収益性モデルをイメージすると、アウトソーシングの活用目的は「自社で所有するリソース(分母)」の縮小を図ることにより企業のパフォーマンスの改善(収益率の向上)を進展させることであるとする。

すなわち、できるだけ少ないリソースで最大限の収益を引き出すための有効な方策の一つがアウトソーシングであるとしている。

また、受託側に焦点を当てて戦略的アウトソーシングを捉えると、受託側におけるコア・コンピタンスと受託業務との関連性が強いことに加え、顧客(発注側)の戦略のベクトルにあわせた業務提供ができることが重要であるとしている。

(7) 嘉悦大学 松行彬子教授

松行教授は、「戦略的提携の範囲内に、アウトソーシングやM&Aが含まれるかどうかについては検討の余地がある」としつつ、図表1-8のように戦略的提携を捉えている。

図表1-8 松行教授による戦略的提携の分類(一部、三菱総合研究所が加筆)

提携の内容		メリット
技術提携	技術供与、商標ライセンス、製造・販売ノウハウ、フランチャイズ、クロス・ライセンス、共同研究開発	欠落している技術・経営資源の相互補完
調達提携	生産委託(OEM生産含む)	①顧客(発注側): ・自社製品ラインの補完 ・コア分野への特化 ②受託側: ・相手市場への参入 ・生産設備の稼働率向上
	部品調達	・部品の安定的供給源確保 ・調達コスト削減
生産提携	共同生産	生産コスト削減、投資リスク分散
	生産受託	新規市場への参入
販売提携	ディストリビュータ契約(総代理店・卸売契約)、ディーラー契約(販売契約、小売契約)、その他販売提携(相互品揃え、共同販売)	・自社の販売ルートへの補完 ・製品ラインナップの補完・強化

資料：松行彬子教授「国際戦略的提携」中央経済社(2000年7月)を参考に(株)三菱総合研究所が作成

2 本調査におけるアウトソーシングの考え方

前項で有識者・研究機関等における主だったアウトソーシングに対する概念を列举し、広義から狭義まで様々な捉え方があることが明らかになったが、アウトソーシングを競争力強化の手段として前向きに捉えている、つまり「戦略性」が伴っていることを重視する考え方が大勢を占めていることが窺われる。

本章冒頭で述べたように、本調査のテーマは「アウトソーシングの活用による中小企業発展の可能性」であり、中小企業経営において「アウトソーシングの活用」という手法を積極的に捉え、アウトソーシングを戦略的に経営改善・経営革新の実施に活用していくことの可能性・妥当性を考察することを調査目的としている。

かかる点を踏まえつつ有識者・研究機関等の概念整理を参考にして、次のような本調査独自のアウトソーシングの概念整理を行い、次章以降においてはこれに基づいて事例分析や考察を行うこととする。

【本調査におけるアウトソーシングの概念】

あるビジネスを遂行する上で必要な業務活動の一部または全部について外部の経営資源を戦略的に活用することで、次の要件を満たすもの

- ①アウトソーシングの受委託が、委託側又は受託側の経営方針・経営戦略にそれぞれ基づいていること（経営方針・経営戦略との整合性）
- ②アウトソーシングの受委託により、委託側又は受託側におけるコア・コンピタンスの強化やコア・コンピタンス活用による経営の高付加価値化に寄与するものであること（経営基盤強化、経営改善・経営革新への寄与）

これに対し、花田教授、牧野氏や島田教授らの概念を踏まえると、『外注』や『請負(特に下請)』においては、「受託側は、委託側の業務の設計・計画に参画しない」、「水平的な関係や発注側の戦略性がない」、「コア・コンピタンス強化や専門特化という戦略がなく、受託側においては『運営の代行』、委託側においては『周辺業務の委託』を目的としている」というような「アウトソーシングとの差異」があると考えられる。

以上を踏まえ、本調査におけるアウトソーシングの概念と「外注」・「下請」の概念を比較整理すると以下のようにになると考える。

		業務を外部に委託する		業務を外部から受託する	
		外注	アウトソーシング	下請	アウトソーシング
業務の受委託が経営方針・経営戦略に基づくものである (例えは)	「コア分野への特化、非コア分野への外部資源活用」という経営戦略が明確	△	○	△	○
	業務受委託戦略に基づき委託先・顧客を選定、変更する	△	○	△	○
	業務の受委託により、経営基盤強化、経営改善・経営革新が図られる	△	○	△	○
(例えは)	受託側が「委託側の企画・設計」に参画する	—	—	△	○
	コア事業の高付加価値化が図られる	△	○	△	○
	今後の業務分野多様化、新規顧客・新規取引拡大を視野に入れている	△	○	△	○

注) ○：要件に該当、△：必ずしも要件に該当しない

なお、外部委託する分野が情報サービス等高度な専門能力を要する業務が多くを占めていたり、当該業務を専門に受託する新興の業者が急速に業績を伸ばし市場を拡大させていることから、アウトソーシングに対しては、先進的なイメージがあると考えられる。

しかしながら、「本業への集中と選択」という経営戦略のもと、戦略的に「外注」・「請負」を活用して円滑な経営を実現するということは、多くの企業で、従来から行われていると考えられ、決して先進的な取組みばかりではないと推察される。

また、業務の高度化・専門化の進展に伴って外部資源の活用分野は、今後、ますます多様化すると考えられる。

以上を勘案して、本調査では、上記のような事業者、業種・業態に限定せず、あらゆる業種のあらゆる業務プロセス（企画設計・研究開発から生産・販売・役務提供まで）における外部資源活用（受託・委託双方）のうち、「戦略性」が明確に顕れているものを対象に、分析・考察を行いたい。

第2章 米国におけるアウトソーシングの経緯と現状

1 米国のアウトソーシングの経緯

(1) 黎明期から 80 年代までの動向

米国でアウトソーシングの先駆的な事例として挙げられるのは E D S 社（エレクトロニック・データ・システムズ社）の情報処理サービスである。同社は大統領選挙にも出馬したロス・ペローが 1962 年に創業したアウトソーサーである。当時は情報処理分野の重要性が増大していたが、企業にとってコンピュータへの設備投資や運営費が大きな負担となっていた。I B M で営業担当であった同氏はその点に注目して、受託計算やそれに伴うソフトウェアの開発を引き受ける仕事を開始し、その後極めて広範な事業展開を進めた。E D S 社は 2002 年の売上は 215 億ドル、全世界の従業員数 13 万 7000 人と世界最大のアウトソーサーとなっている。

E D S 社の登場以前にも情報処理サービスは存在していたものの、契約期間の短い、単純作業の域を出ていなかった。これに対して E D S 社はデータ処理のみでなく、システム設計やプログラム開発など企業の中核にかかわる仕事を一括受注したという点でアウトソーシングの原型とみなせる。1960～1970 年代はこのような企業向けの専門的サービスが台頭してきた時期であるといえる。

1980 年代には情報処理サービスのみならず、企業の業務を一括して引き受けるアウトソーシングが産業として形成されてきた。特に 80 年代前半は人材派遣の利用が活発化し、後半には事業所向けサービス全体が成長してきた。米国ではこうした意味でのアウトソーシングの概念が明確化されてきたのが 80 年代であった。

(2) 90 年代以降の動向

80 年代の米国は深刻な不況を経験し、企業は事業の再構築を迫られ、肥大化・硬直化した組織のスリム化に焦点を当てた「リストラクチャリング」や、業務プロセスの見直し、再設計を目的とする「リエンジニアリング」が不況打開のキーワードとなった。特に大企業がコスト削減策としてアウトソーシングを活用した結果、90 年代の米国企業の事業再構築・業績回復に寄与したと考えられている。この代表例がイーストマン・コダックの情報処理のアウトソーシングにみられる。同社は 80 年代末に業績低迷打開策としてのリストラクチャリングが急務となり、その一環として生産部門の近代化を支える情報投資が必要となったが、これを I B M を中心とする 3 社にアウトソースし、2,000 人を転籍させた。これにより当初の目標よりも経費を 30%削減することができ、本来のねらいであった新システムへの移行もスムーズに進んだとされる。

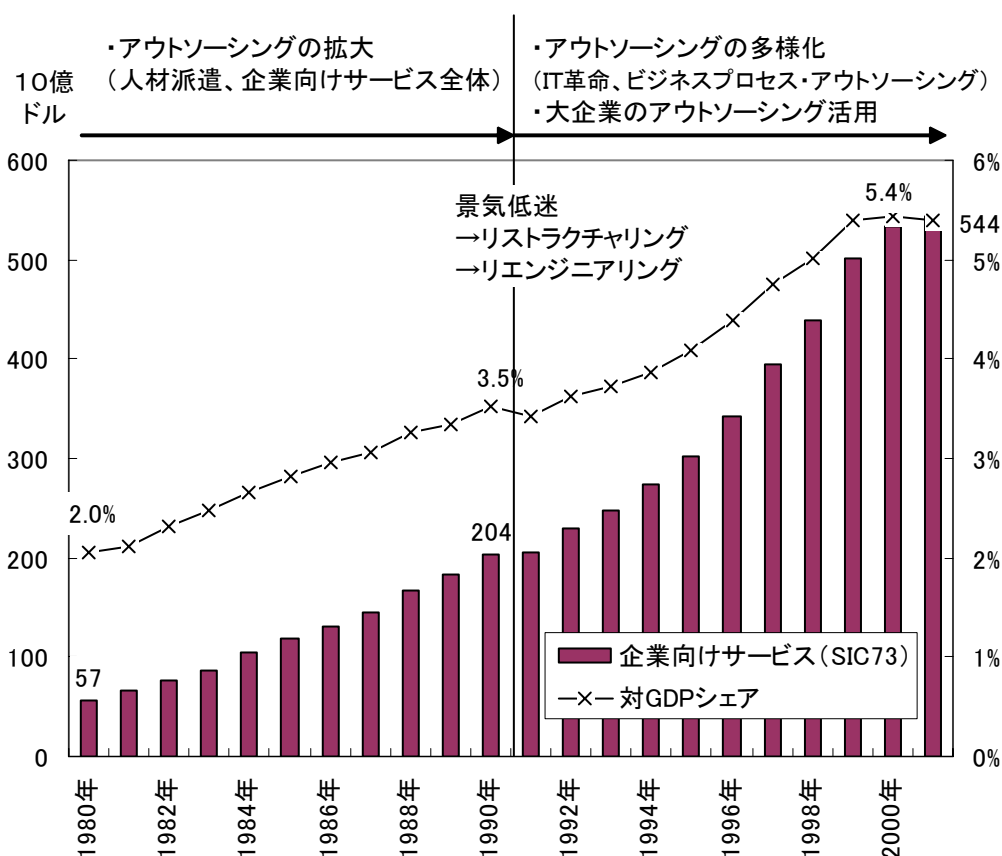
アウトソーシング産業は経済全体よりも成長率が高く、対 G D P 費は 3%台から 2000 年には 5%に達しているが、この過程でアウトソーシングの範囲が拡大、情報処理に限らず、総務、人事、カスタマーサービス、財務、マーケティング、営業、運輸などへ拡大している。人事分野だけでも採用、教育など 10 数種類に細分化され、それぞれの専門会社が存在しているほどである。また 90 年代後半以降のいわゆる「I T 革命」下で情報処理の高度化が進み、このことがアウトソーシングの規模をさらに拡大させた。最適なりソースを世界中に求めるオフショアリソースの活用も進展。1 割は海外委託され、Outsourcing Institute の調査によれば、アウトソーサーの側もそ

の過半数はすでに国際展開している。

さらに当初はコスト削減の手段だったものが、次第にビジネスプロセスの効率化や新たな付加価値を追求する手段として、アウトソーシングの戦略的意味合いが強くなってきた。例えばお互いの経営資源を活用し合ってアウトソーシング機能が相互補完的に結び付けられるようになると、アウトソーシング活用側（顧客、委託側）のみでなく、供給側（受託側）にとってもより一層付加価値の高いサービスを生み出す機会ができる。この相互補完的なアウトソーシング活用形態を「コ・ソーシング」と呼ぶが、米国では情報サービス会社（受託側）と保険会社（委託側）が、双方から知識とスキルを出し合っ共同で新会社を作り、新しい付加価値を創造したというケースがある。また技術開発や共同研究などをグローバルかつ機能連鎖的にリンクさせる「アライアンス」によって、オープンな空間で技術改良と進化を図り、デファクトスタンダード化（事実上の業界標準）をねらうオープンソーシングもアウトソーシングの発展形態の一つと考えられる。

このように米国ではアウトソーシングの活用で企業のコアビジネスに経営資源を集中することが基本的なビジネス戦略のひとつとして確立されている。

図表 2-1 米国における企業向けサービスの推移



資料：米国商務省データより作成

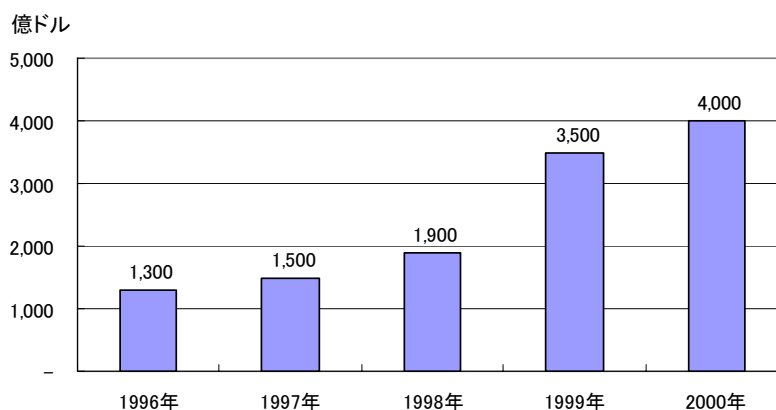
注：「企業向けサービス」に含まれるのは広告、信用状況の調査報告・債権回収、DM代行・コピー・写真等、建物の保守、医療機器・建設機器のレンタル・リース、人材派遣及びコンピュータ・データ処理

2 米国におけるアウトソーシングの現状

(1) アウトソーシングの市場規模

上述のようにGDP統計で企業向けサービスという区分で見れば、アウトソーシング市場は2001年で5,440億ドル(約65兆円)となるが(図表2-1)、米国アウトソーシング協会の推計によれば、90年代後半の同市場の年平均伸び率は32%、水準としては2000年で4,000億ドル(約48兆円)とされる(図表2-2)。両者には開きはあるが、経済全体よりも速いスピードでアウトソーシングが伸びてきたことは確実である。中でも1999年の伸びが大きい。同年に実施されたPurchasing誌の企業向け調査によれば、アウトソーシングを増やしたとする企業は46%を占めたのに対し、減らしたとする企業はわずか4%であり、この時期にアウトソーシングが急拡大した様子が窺える。

図表2-2 米国のアウトソーシング市場の推計



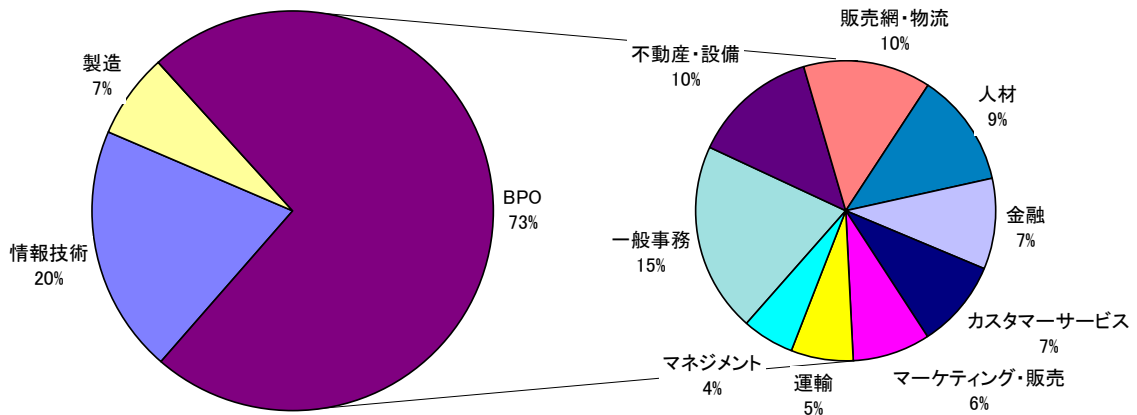
資料：米国アウトソーシング協会「Outsourcing index 2000」

(2) アウトソーシングの分野

アウトソーシングの分野は1990年代以降急拡大しているが、大別するとIT(情報技術関連)、BP(ビジネスプロセス)及び製造に分けることができる。Outsourcing Indexによれば、BPが73%、ITが20%、製造は7%の構成比になっていると推計される。ただし、BPを一般事務、不動産・設備、販売網・物流、人材、金融、カスタマーサービス、マーケティング・販売、運輸及びマネジメントに細分すると、依然IT関連のシェアが最大である。また新聞報道等により近年の動きを見てもやはりIT関連とみられるものが圧倒的に多い(図表2-3)。

ただ、伸び率で見るとカスタマーサービス、人材(派遣)、金融、事務管理支援などBPO(Business Process Outsourcing)が全般に高く、特に事務管理支援が年率30%、人材(派遣)も同20%と高い。

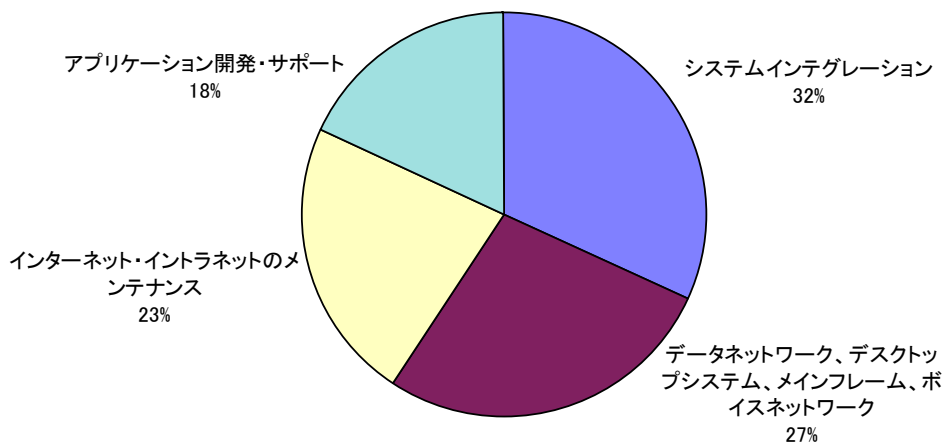
図表 2-3 アウトソーシングの内容



資料：米国アウトソーシング協会「Outsourcing index 2000」

最大のシェアを占める I T 関連のアウトソーシングについてみると、その内訳は単なる情報処理委託の枠を大きく越えて、システムインテグレーションやネットワーク構築など今日の企業戦略に欠かせないものが主体となっている（図表 2-4）。I T 関連のアウトソーシングの特徴は、アウトソースする業務内容と社内リソースとのバランスにある。I T 関連のアウトソーシングに向いている業務内容は、コア業務から単純に切り離しやすい領域である。例えば、アパレル販売会社のドレスバーン社は、90 年代末期に業績の悪化に直面した。その際、顧客のニーズにより迅速に対応するために IT 導入が図られたが、社内に IT スキルの高い社員がいないというリソースの問題が存在した。そこで、e-コマースやカタログ販売に必要な注文受付、クレジットカード処理、顧客サービス、顧客ファイル管理、在庫管理などをアウトソースすることによって効率的な I T 導入に成功し、コスト削減と顧客ニーズにあったオンライン販売を実現した。

図表 2-4 I T 関連のアウトソーシングの内容



資料：米国アウトソーシング協会「IT index 2001」

間接部門業務をアウトソースすることによってコア業務への資源の集中を図るBPOはアウトソーシングが1990年代に多様化する中で急成長を見せている分野である。現在アウトソーシングの内容は多岐にわたり、ビジネスプロセスの大部分をカバーしていると言えるが、米国CFO誌の調査によれば出張事務、給与事務及び福利厚生でアウトソーシング率が高く、40%強となっている。次いで税務や保健事務が37%程度、さらには人事まで14%の企業がアウトソースしている(図表2-5)。

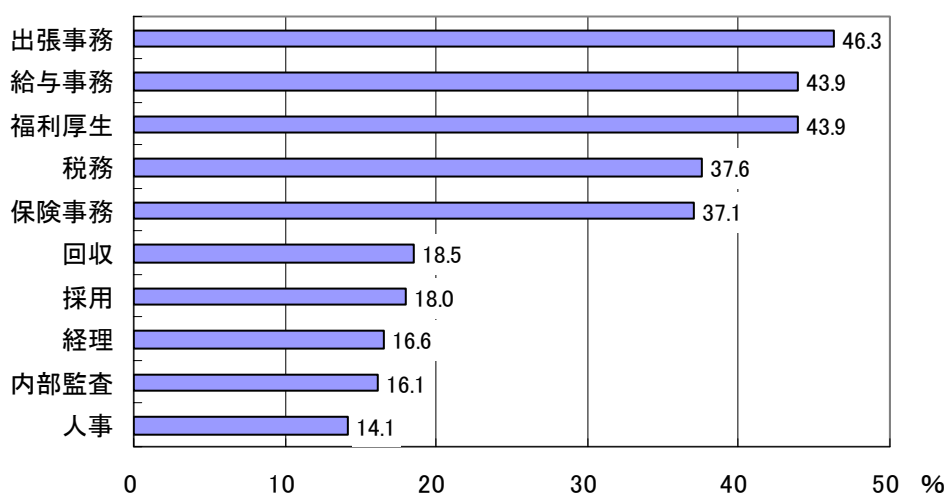
BPOアウトソーシングの事例としてはGMの出張業務を挙げることができる。同社では米国内だけでも年間延べ10万人以上が出張するが、この事務処理のために社内に1つの企業のような組織を持っていた。1998年に同社はこれをキャプトウラ・ソフトウェアにアウトソースし、年間370万ドルを削減できたとしている。

また給与事務アウトソーサーの事例としてプロビジネス・サービス社がある。同社は比較的従業員の入れ替わりが多く、事務処理が一時期に集中してしまうような問題がある企業に活用されている。人事関係では従業員貯蓄、401k年金、採用、従業員教育、人員再配置、ストックオプション事務など業務が幅広く、これまで業務毎にアウトソーサーが存在していたが、近年は企業によってはそれら個々の項目を別々の企業にアウトソースしていくうちに、アウトソース先が増えすぎて管理が困難になってしまう例すらある。

こうした新たな課題に対しては、エグザルト社のようにこれらすべてを引き受けられる人事関係の総合アウトソーサーも出現してきている。同様に監査法人のイメージが強いプライスウォーターハウス・クーパーズ(PwC)も、現在は給与、人事、支払勘定、従業員トレーニングなどの総合アウトソーサーとしての事業も行っている。

回収業務に関しては、PRGシュルツ社が業容を拡大、米ナスダック市場に上場し、世界40カ国で事業を展開している。その事業内容は、取引相手の契約不履行や人為的なミスなどで余分に払った資金を当事者企業に代わって回収するというものである。

図表2-5 活用されているBPO(ビジネスプロセス・アウトソーシング)

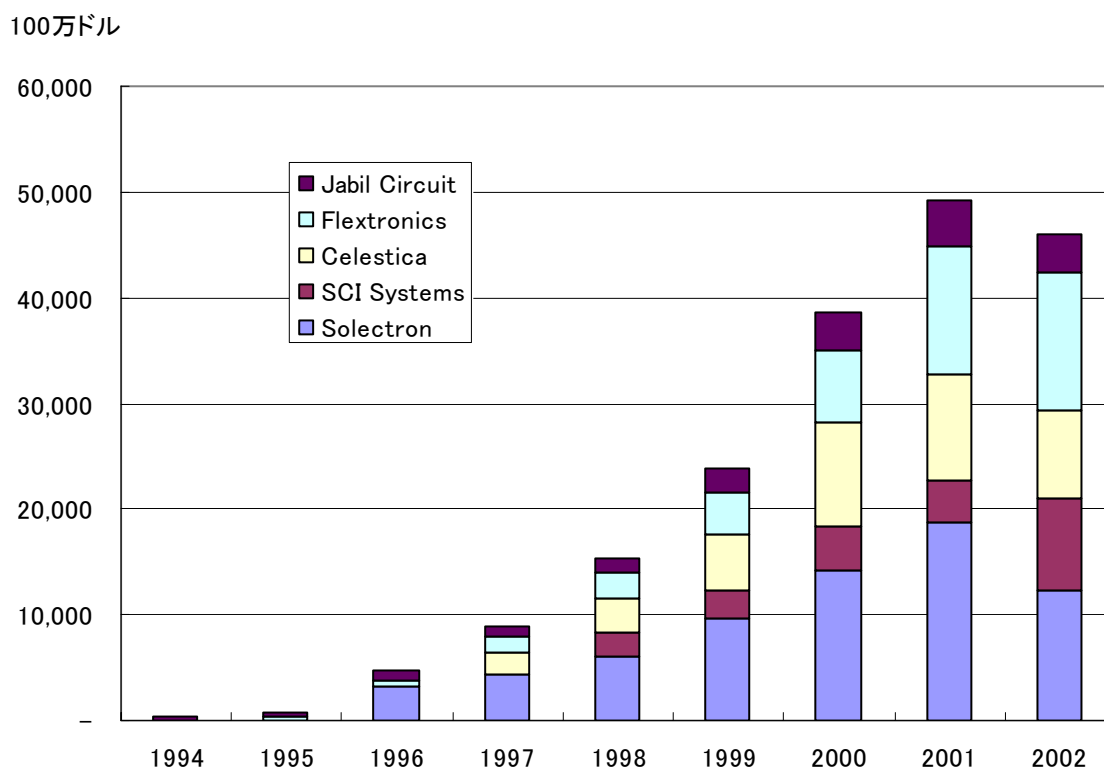


資料：米国CFO誌、2001年
注：複数回答

製造分野では、あるメーカーが開発もしくは製造した製品を別ブランドで販売するOEM（相手先ブランド生産）や、製造会社がデザイン段階から引き受け、開発・生産を行い、製品には販売する会社のブランド名が付けられるODM（自社設計の相手先ブランドによる生産）が戦略的に活用されるようになってきているが、特に目立つのはEMS（エレクトロニクス・マニュファクチャリング・サービス）と呼ばれる業態の急成長である。

EMSは効率的生産体制を武器に通信機器などの生産を請け負うアウトソーサーであるが、それらが2000年以降、委託側の工場・人員を買収する動きを加速化させている。この背景には委託側が技術開発に資源を集中するため、汎用品生産はアウトソースするという明確な戦略がある。またEMS企業も生産のみから修理などアフターサービスに事業領域を広げたり、家電・医療機器などへ受託範囲を広げている。EMSの「5強」とされるソレクトロン、SCIシステムズ、セレスティカ、フレクストロニクス及びジャビル・サーキットの売上推移をみると、現在はいずれも売上規模が年間売上20～100億ドルの大企業となるまでに成長している（図表2-6）。

図表2-6 EMSの急速な発展



資料：各社 annual report より作成

図表 2-7 近年の米国企業のアウトソーシングの展開

年	アウトソーシングを利用する企業（委託側） の主な動き	アウトソーシングサービスを提供する企業（受託側） の主な動き
2000 年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 物流アウトソーシング事業会社ライダー社が IBM・アンダーセンコンサルティングに IT 業務を委託。 ・ イファッションブランドのクリッツィアが紳士服の製造を衣料メーカーのプレタポルテに委託。 ・ カリフォルニア州職員退職年金基金が CIO の採用を人材コンサルティング大手ペンデルトン・ジェームズ・アソシエーツに委託。 ・ ソニーが米ソレクトロンに生産子会社を売却して生産を委託。EMS（電子機器などの製造アウトソーシング）が脚光を浴びる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ EMS 最大手のソレクトロンが大手パソコンメーカーから修理サービスのアウトソーシング契約を受注。 ・ IBM が AT&T 社の情報システム部門のアウトソーシングを受注。技術部門の強みを生かして長期契約。 ・ 加マグナ・インターナショナル社がより完成品に近い自動車部品を生産開始。トヨタ自動車の設計・製造を外部委託する可能性も。 ・ データセンター専業事業者最大手のエクソダス・コミュニケーションがサーバシステムのアウトソーシング事業で急成長。日本でもネット事業者獲得へ。 ・ マイクロウェア社がデジタル家電における RTOS（リアルタイム基本ソフト）開発のアウトソーシング事業を拡大。 ・ DM 作成・発送アウトソーシング事業のローン・スター・ダイレクトが DM を利用した市場調査を受注。地元テキサス大学のバックアップも。 ・ 歯科医療施設の運営受託最大手の OCA が日本での事業展開を本格的に開始。医院間の競争激化で需要見込。 ・ 電子メール運用代行サービスのクリティカルバスが日本での本格的稼働を開始。 ・ データセンター専業事業者最大手のエクソダス・コミュニケーションが同業大手のグローバルセンターを買収。
2001 年	<ul style="list-style-type: none"> ・ シスコシステムズが A&D（買収と開発）によって技術開発をアウトソーシング。研究開発期間の短縮に効果。 ・ 米大手プリンターメーカーのレックスマークがコールセンターを JTP に、交換機種の配送を日本通運にアウトソース。顧客満足の増加につながる。 ・ 米大手金融機関メリルリンチが住宅ローン部門をアウトソース。コスト削減へ。 ・ スポーツ用品販売大手のスポーツ・オーソリティーが、スポーツ用品のネット販売で出荷や代金回収などのアウトソーシング事業を行うグローバル・スポーツと提携。カタログ通信販売参入へ。 ・ P&G が日本国内の物流を山九にアウトソース（1997 年）。埼玉県にある流通センターを P&G 向けに切り替え。 ・ パソコン大手ゲートウェイが撤退後のアフターサービスを保守サポート会社にアウトソース。日本以外では既に成功。 ・ オンライン金融会社のメリルリンチ HSBC が英国でのアウトソーシングによって情報システムやマーケティングなどの費用を大幅に圧縮。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 電子認証サービス会社大手のベリサインとボルチモアの日本法人が電子商取引に取り組む企業への売込みを強化。 ・ ルーラルメトロが救急・消防などの公共サービスを自治体から受注。全米で展開へ。 ・ 政府向けデータ・システム構築で実績のあるオリオン・サイエンティフィック・システム社が三井物産と共同で新会社設立。宣伝コストを削減したい買収ファンドのアウトソーシングの受け皿に。 ・ 米アマゾンがネット通販のインフラ網を他社に提供するアウトソーシング業務を開始。手数料で経営効率化を目指す。 ・ IBM が日産自動車、NKK、など業界を代表する企業と情報システム部門のアウトソーシング契約を受注。 ・ カナダ系ソフト会社の CGI ジャパンが証券会社向けの業務から保険会社や銀行へアウトソーシング事業を拡大。 ・ 米電子証券取引システム開発会社のオブティマークがナスダックからアウトソースされた次世代型取引システムを完成。証取経営のコスト削減へ。 ・ 給食事業会社コンパス・グループが大企業や組織の給食アウトソーシングで売上大幅増。
2002 年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 米保険・資産運用会社ハートフォード・ファイナンシャル・サービス・グループの保険子会社ハートフォード・ライフが躍進。社内に保険販売員を置かず、社外の代理人にアウトソース。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 米オラクルがアウトソーシング事業へ本格進出。DB ソフト専業からの脱出へ。 ・ アクセンチュアが単なるコスト削減ではないアウトソーシングをして「業務改革アウトソーシング」を標榜。収益構造を変え成長を加速する戦略立案まで。 ・ 情報サービス会社 EDS が顧客企業の情報システムを丸抱えで構築・運用するアウトソーシング事業で行き詰まり。資金回収に時間がかかることがネックに。 ・ 電子メールシステムのアウトソーシングを手がける米クリティカルバス社が日本での事業展開を本格化。日本語に対応したソフト製品やサービスの提供を開始。 ・ 米 IBM が電子部品の開発・設計の受託事業を開始。開発・設計コストを削減したい企業からのアウト

		<p>ソーシングを期待。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 給与計算の受託サービスを手がけるオートマチック・データ・プロセッシングが増益基調を維持。中小企業を柱とする営業戦略と健全な財務基盤が強さの源泉。 ・ 米最大のカード業務受託会社ファースト・データが2003年に中国進出を発表。中国市場で初の独立系アウトソーシング事業を展開へ。 ・ 米コンサルティング大手のアクセンチュアが2003年半ばから中国大連市でアウトソーシング拠点を開設。システム運用受託事業でアジア市場での競争力を高める。
2003年	<ul style="list-style-type: none"> ・ ドイツ銀行が欧州でのデータセンターをアウトソース。「非中核事業」として合理化。 ・ ケーブル・アンド・ワイアレス IDC が自社で手がけていた課金システムなどのアウトソーシングを検討。コスト圧縮へ。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 米ブラクストンが IT 関連事業を拡大するため、2, 3の小規模合併を検討。得意とする ERP やアウトソーシングが伸びると期待。 ・ 米オラクルが顧客の情報システムの管理を請け負うアウトソーシング事業をテコにシェア拡大を狙う。

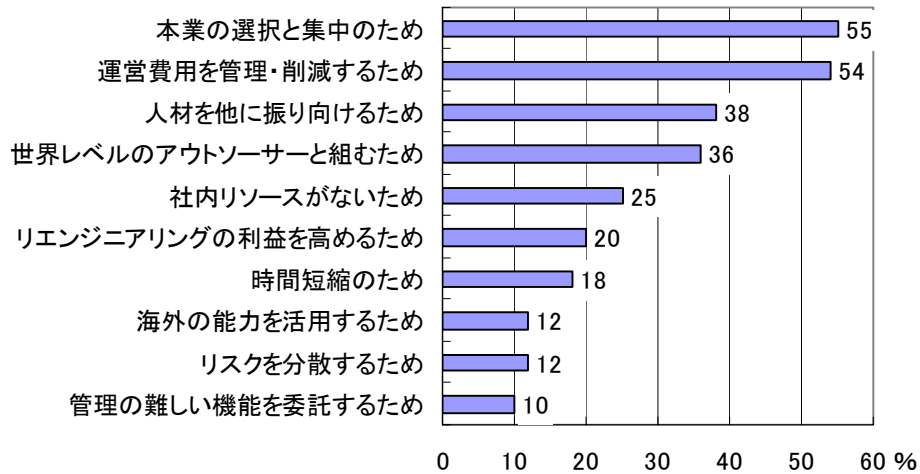
資料：各種報道等より(株)三菱総合研究所が整理・作成

(3) アウトソーシングの目的

2002年の「第5回アウトソーシング年鑑」(1110社へのアンケート調査に基づく)では、アウトソーシングの目的としてもっとも重視されるのが「本業への選択と集中」(55%)となり、これまでもトップであった「コスト削減」(54%)を初めて上回った(前年調査では「本業への選択と集中」と回答した企業は40%)。2002年調査は米国が景気回復局面にあるときの調査で、前向きな回答が増えたという側面も考えられるが、アウトソーシングの目的が「コスト削減」から「本業への選択と集中」に軸足を移しつつあると推察される(図表2-8)。

さらにこの傾向は特に従業員数500人以下の中小企業で顕著であり、58%の企業が「本業への選択と集中」をアウトソーシングの目的に挙げた。従業員数500人以上の中堅・大企業はどちらかというとコスト削減の観点からアウトソーシングをしている傾向があると考えられる(図表2-9)。

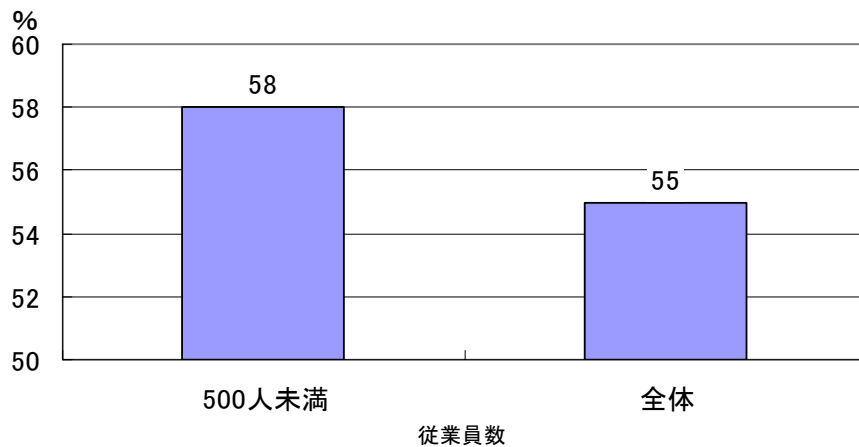
図表2-8 アウトソーシングをする理由



資料：米国アウトソーシング協会「Outsourcing index 2002」

注：複数回答

図表2-9 アウトソーシングの理由として本業の選択と集中を挙げた企業の比率(従業員規模別)



資料：米国アウトソーシング協会「Outsourcing index 2002」

注：複数回答

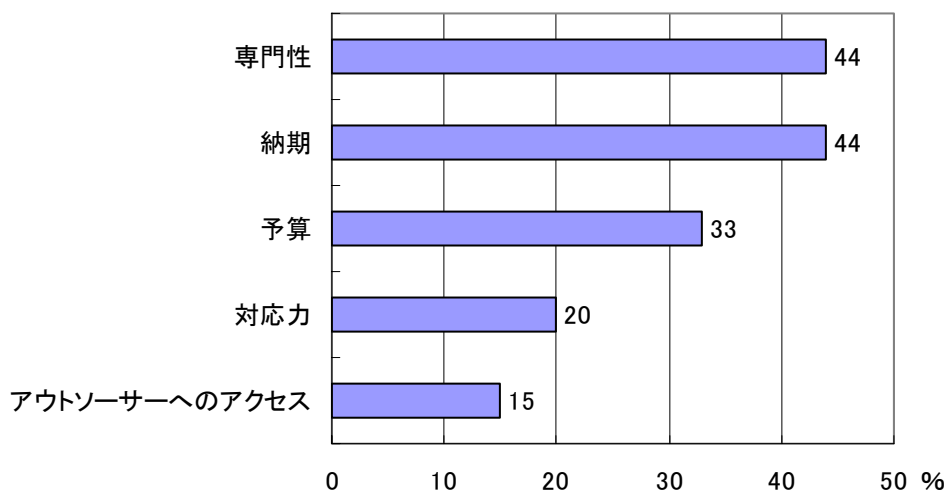
また米国においてはアウトソーシングの多様な活用形態が出てきている。すなわち、①リスクの分散、先端技術の活用といった戦略的な活用、②利益やコスト削減などの成果に応じてフィーを決める契約方式（ゲイン・シェアリング）、③委託側と受託側との合弁会社を設立（共同運営体制）とすることにより、ノウハウが受託側のみに集中することを避ける、といった手法がみられるようになってきている。

（４）アウトソーシングの問題・課題

以上のように米国では1990年代に入り、アウトソーシングが量的のみならず、その範囲・手法においても質的变化を見せたが、その先進性ゆえに、すでにさまざまな問題・課題が発生している。こうした点をあらかじめ踏まえてアウトソーシングの活用・アウトソーサーとしての事業を行っていくことは、日本の中小企業にとっても有用であると考えられる。

図表2-10をみると、アウトソーシングの主たる問題点として、納期、専門性、予算、対応力及びアウトソーサーへのアクセスがあげられている。この5点はアウトソーシングに限らず、ビジネス一般の問題であるとも言えるが、そのリスクを避けるため、米国では現在、アウトソーサーとのコミュニケーションを充実させることが重視されるようになってきている。すなわち、アウトソーシングの内容が高度化するにつれ、アウトソーシング内容をいかに明確化（文書化等）して伝えるか、あるいはアウトソーサーとのコミュニケーションをいかに図るかということが最大の課題になってきているのである。この点はORM（Outsourcing Relationship Management・アウトソーサー管理）という言葉がアウトソーシング活用企業の共通課題として注目されていることから窺える。

図表2-10 アウトソーシングで発生した問題



資料：米国アウトソーシング協会「Outsourcing index 2002」
注：複数回答

さらに、米国ではアウトソーシング産業が拡大し、アウトソーシング活用企業はアウトソーサーを選択する余地が高まったため、ORMに加えてアウトソーサーの評価能力、つまり、どのアウトソーサーに委託すればよいかという新たな課題も表面化しつつある。具体的には、委託側にアウトソーサーの成果管理、リスク・コスト・利益から見た最適なアウトソーサーの選択、アウ

トソーサーの品質及び信頼性の評価能力が求められているのである。

また近年人材・人事業務のアウトソーシングが活発化したが、過度の人材・人事業務のアウトソースによる問題点も指摘されている。米国では雇用主への規制の増大（労務管理上の規制、報告義務、税務申告等）により、雇用関係の規制項目が過去 20 年間に 38 から 60 へと 6 割増え、本業のリソースを人事業務等に割かれることを懸念する企業が増えた。このことを背景に、人材派遣業、雇用業務代行業が急拡大したが、他方、こうした動きにより、企業と働き手の関係が希薄化している。問題は、今日の企業は知識労働者の極度の専門性を必要とし、知識労働者の生産性を高めるマネジメントが必要であるのに、企業と人的資源との関係の変化によって、企業がマネジメントシステムや人を育てる能力を失うおそれがあるという点にある。雇用・人事をアウトソーシングするのであれば、アウトソーサーと密接な連携を図り、社内の人材育成・人事業務等に係る能力・システムを維持・強化することが必要となってくるであろう。

（５）今後の米国におけるアウトソーシングの展望

米国アウトソーシング協会「Outsourcing index2000」の Expert View(複数の経営者へのインタビュー調査)等によると、分野としては、IT 関連ではASP（アプリケーション・サービス・プロバイダー）、ウェブサイト・インターネット関連ニーズ及びITアプリケーション開発といったものが今後も安定成長することが期待されている。また、いわゆるデジタル・アセット・マネジメント（情報資産管理）などが新分野として確立されてくる可能性が高い。ビジネスプロセスのアウトソーシングも今後一層広く活用されていくとみられているが、その中でも設備や不動産管理のアウトソーシングの伸びが大きいと考えられる、としている。

また、James Brian Quinn 氏の論文「Outsourcing Innovation:The New Engine of Growth」(Sloan Management Review ,2000 夏号)によると、イノベーションが顕著な市場で勝ち抜くには研究開発をアウトソースすることが有効であるとの戦略も出てきている。例えば製薬業界では、何百もの中小企業が、研究開発のアウトソースを請け負うことで洗練されたサービスを提供している。それらの中小企業はDNAに関する膨大なデータの収集や、化合物の分子レベルでの設計・テストといった専門的な技術やサービスを売りにしている。IT 業界でも、シスコはルータの開発段階において 30 もの中小のベンダーやサービス会社にアウトソーシングを行っている。

このような研究開発におけるアウトソーシングによって、委託側・受託側双方が利益を得ることができるケースにはいくつかの共通する理由がある。

- ① リソースや専門的能力が 1 社のみでは限界があることに加えて、多くの中小企業に対して研究開発のプロセスを分散してアウトソースすることによりリスク低減が図られるという側面もある。
- ② さらに研究開発のスピードアップが図られるということも研究開発アウトソーシングの背景となっている。大企業が主体のアウトソーシング活用企業にとっては、社内の開発基盤整備や新しいアイデアに対する抵抗を避けて研究開発のサイクルを短縮することが可能となるし、一方中小企業が主体のアウトソーサーには、顧客となる大企業よりも柔軟で素早く客観的な研究開発を行うことができるという強みがある。

このように、競争の激しい市場では情報システムや管理部門を対象とした従来のアウトソーシングだけでなく、研究開発部門を戦略的にアウトソースし、優れた技術・サービスを提供する中

小企業とネットワークを形成することで生き残ることが可能になる。今後はスケールを活かそうとする大企業と、高い専門性と客観性をセールスポイントにした中小企業がアウトソーシングによって結びつくネットワークが、より一般的になると考えられる、と同氏は指摘している。

また、前記「Outsourcing index2000」の Expert View によると、アウトソーシングの形態については、機能から戦略へとその捉え方が変わってきていることを踏まえると、コスト削減のみでなく株主利益（企業価値）との関連や、アウトソーサーの提供する付加価値がより重視されるようになってくるであろう、としている。多くの分野でアウトソーシングがビジネスとして試行から成熟期に入っていることから、アウトソーサーとの間にしっかりとした法的・機能的枠組みを構築すること、マニュアル、手法、文書化及びトレーニングの提供が求められるようになる、との見方が示されている。

第3章 わが国におけるアウトソーシングの経緯と現状

1 わが国のアウトソーシングの経緯

わが国のアウトソーシングの経緯について整理すると以下のようなになる（図表3-1）。

- ①1990年代前半までは、情報システムに係るアウトソーシングが主体であった。
- ②1990年代半ばになって、対象領域が情報システム関連から経理・人事、物流等へ拡大していった。
- ③1990年代後半には、福利厚生（カフェテリア・プランの導入）、教育研修でのアウトソーシングの導入、また、自治体のアウトソーシングの活用が目立つようになった。
- ④2000年代に入ると、ASP（アプリケーション・サービス・プロバイダ）、サプライ・チェーン・マネジメント・システムなど、ITに関する業務でアウトソーシングを活用する動きがみられるようになってきている。

図表3-1 近年のわが国企業のアウトソーシングの展開

年代	アウトソーシングを利用する企業(委託側) の主な動き	アウトソーシングサービスを提供する企業 (受託側)の主な動き
1989年	・セブンイレブンジャパンが野村総合研究所に情報システム部門をアウトソーシング。	
1990年	・アパレルのオンワード樫山が野村総合研究所に情報システム部門をアウトソーシング。	
1991年	・アパレルのタカキューが野村総合研究所に情報システム機能をアウトソーシング。	・日本アイ・ピー・エムが社内にあるアウトソーシングサービスを検討する部門を新設。
1992年	・消費者金融の三洋信販が情報システムの運用などをアウトソーシング。 ・時計、宝飾品、眼鏡などの商社であるシチズン商事がホストコンピュータの運用・管理と地方拠点への通信業務を富士通エフ・アイ・ピーにアウトソーシング。	・富士通エフ・アイ・ピーがアウトソーシング需要に対応するために、大型コンピュータを設置したビル建設。 ・日本電気が情報化投資の負担軽減を担う企業・自治体などからの受注増加に対応するため、コンピュータセンターを増床。
1993年	・サンリオが情報システムの運用などを富士通エフ・アイ・ピーにアウトソーシング。	・計測、制御、情報機器などを手掛ける横河電気がグループ全体の経理や従業員教育、人材派遣などを担当する子会社を設立。 ・JTBが契約企業の出張用の航空券、ホテル、レンタカーなどの手配、出張に関わる経費の分析や予算管理を引き受ける出張事務代行サービスを開始。
1994年	・オムロンが大型コンピュータシステムの運用・管理などを日本アイ・ピー・エム・サービスにアウトソーシング。 ・資生堂が北海道内に分散していた倉庫を一カ所に集約し、倉庫管理・配送業務を札幌通運にアウトソーシング。	・日本ユニシスがダイレクトマーケティングセンターを設置し、情報システムのほか、事業計画、受注業務など、付随的な業務を一括して引き受ける業務を本格化。
1995年	・三越が地下1階の食品売り場を中堅食品スーパーの大近に全面委託。 ・回転寿司、寿司の宅配チェーンを展開するアトムが物流業務を明興運輸にアウトソーシング。	・警備業の総合警備保障が売上金の回収、計算処理、夜間金庫への保管、釣り銭の配送といった銀行と取引先企業との間の集配金代行サービスを拡大。 ・人材派遣のテンプスタッフが企業の人事、総務、経理業務を代行するアウトソーシング事業に進出。
1996年	・コナミの子会社でゲームソフトを開発するコナミコンピュータゲームズ青山がイラスト、シナリオ、音楽の製作やプログラミングの作業などをアウトソーシングし、自社ではソフト開発のプロデューサー業務に特化。 ・金型部品卸のミスミが従業員の人事評価などをリクルート人材センターにアウトソーシング。	・三菱商事と人材派遣のパソナが契約企業の福利厚生やOA機器などの購買業務を一括代行するアウトソーシング会社であるビジネス・コープを設立。 ・日本通運がパソコン周辺機器メーカーやソフトウェアメーカー向けに、周辺機器や付属品の点検、梱包、在庫管理、国内配送業務までを一貫して取扱うサービスを開始。

1997年	<ul style="list-style-type: none"> ・ユニーが自社の余暇サービス事業部で担当していた会員制スポーツクラブの会員管理や教室業務などの運営全般をスポーツクラブ経営のザ・ビッグスポーツへ委託。 ・札幌市内の特別養護老人ホームの神愛園清田が給食事業をファミリーレストランチェーンの西洋フードシステムにアウトソーシング。 ・ソフトバンクが学生からの資料請求のはがきの処理やパンフレットの発送、セミナーの出欠確認といった採用業務の一部をアウトソーシング。 ・大和銀行が日本アイ・ビー・エムと共同出資会社を設立し、情報システム業務を新会社に委託することで合意。 	<ul style="list-style-type: none"> ・三菱商事が600社以上あるグループ全体の経理・総務関連業務の請負や、債権管理・取引先管理などの経営アドバイスを手がけるエム・シー・マネジメント・サービスを設立。 ・人材派遣のパソナ、NTT データ通信、日商岩井が契約企業のシステム業務、人事、財務・経理、総務の管理業務などを一括して請け負う日本アウトソーシングを共同出資で設立。 ・日本通運が物流一括受託する予定の企業向けのスペース確保などを目的とした東東京流通センターを開所。 ・日立製作所が金融機関、自治体などによる情報システムのアウトソーシング需要に対応するため、岡山市内に国内3カ所目となるコンピュータセンターを設立へ。
1998年	<ul style="list-style-type: none"> ・パソコンソフトのジャストシステムが、従業員が利用するために設置していた社内保育所を廃止し、保育所を展開するセサミの法人会員となり、保有していた保育所を賃貸に。 ・総合電機メーカーの日本フィリップスが医療、自己啓発、レジャーなどのメニューの中から、従業員が一定のポイントの枠内で自由にメニューを選択できる仕組みである福利厚生制度（カフェテリアプラン）を導入し、制度の運営をアウトソーシング。 ・資生堂が日本リロケーションからレジャーやチケット手配など、幅広いメニューを備えた福利厚生サービスを導入。 ・コスモ石油が系列スタンドのPOS（販売時点情報管理）で収集したデータの処理・運用・管理などを情報サービスのインテックにアウトソーシング。 	<ul style="list-style-type: none"> ・富士写真フィルムが人事部から研修・教育機能を分離し、グループ会社を含めた管理職、営業マン、技術者などの研修を請け負う、富士写真フィルム人材開発センターを設立。 ・テレマーケティングのもしもしホットラインが電話を使用した顧客の問い合わせ窓口の代行サービスや商品の販売促進サービスを契約企業から一括して受託するための大型のコールセンターを開設へ。 ・人材派遣のパソナが契約企業の従業員を同社に移籍させた上で、再び契約企業に一括して派遣するPEO（プロフェッショナル・エンプロイヤー・オーガニゼーション）と呼ばれる事業を開始。 ・就職情報誌などを手がける学生援護会が余剰従業員向けの転職相談や面接の指導、求人情報の提供などを契約企業から請け負うアウトプレースメント事業に新規参入。
1999年	<ul style="list-style-type: none"> ・宮城県が情報処理業務を東北電力グループの東北コンピュータ・サービスにアウトソーシング。 ・横浜市が市営の3病院内にある保育室の運営業務を保育サービスのビジョン、ポピンズコーポレーションにアウトソーシング。 ・岐阜県が行政事務の一部をアウトソーシングすることに向けて、米国の情報サービス大手のEDS（エレクトロニック・データ・システムズ）とコンサルティング契約を結ぶ。 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本アウトソーシングが契約企業の保有する社宅のほか、借り上げ社宅の管理などを含めた社宅の管理業務を一括して請け負う業務を開始。 ・中外製薬が総務、経理、人事などの間接部門を受託するシービーエスを設立し、一部業務をアウトソーシング ・レナウンが企業向けの人材育成コンサルティングのウィルソン・ラーニング・ワールドワイドと共同で、レナウン・アカデミーを設立し、新会社に従業員研修をアウトソーシング。
2000年	<ul style="list-style-type: none"> ・チケット販売のチケットぴあがインターネット対応の販売システムの開発と運用などを日本アイ・ビー・エムにアウトソーシング。 ・通信販売の千趣会がカタログ販売の仕入先とインターネットによる企業間の電子商取引を開始するにあたり、本システムの構築と管理業務をアウトソーシング。 ・ソニーは米国の電子機器の製造受託サービス（EMS）会社であるソレクトロン・コーポレーションにソニー中新田などの2事業所の資産を取得してもらうとともに、電子機器の製造業務をアウトソーシング。 ・レナウンが20代後半の女性を対象に発売したブランドであるレベッカ・テイラーの生産及び物流を三井物産に全面的にアウトソーシング。 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材派遣のアデコキャリアスタッフが契約企業のパソコン教育を包括的に受託するサービスを開始。 ・日本テレコムが契約企業やインターネット接続業者などから、サーバを保管するほか、運用・保守業務などを行うデータセンター事業に参入。 ・オフィス家具、文具製品のプラスがインターネットEDI（電子データ交換）を使用し、名刺や印鑑のデザインをネット経由でやりとりするほか、文具などのネット購買について予算管理などを代行するといった総務部門の業務代行サービスを開始。 ・富士通がデータセンターを拠点にインターネット経由により企業にサービスを提供するASP（アプリケーション・サービス・プロバイダー）事業の一環として、官公庁や一般企業の情報検索機能やウィルス監視機能付きの電子メール、会議室、スケジューラなどの共有機能、人物情報、市場調査レポート、特許情報などのデータベース機能などが付与された企業向け業務用ポータル（玄関）サイトの構築とシステム運用を請け負うサービスを開始。

2001年	<ul style="list-style-type: none"> ・岐阜県が町内で利用する情報システムの整備や情報産業の振興などの業務を NTT コミュニケーションズにアウトソーシング。 ・カジュアル衣料専門店ユニクロを展開するファーストリテイリングが取引先との間の受発注、資材・部品の調達、在庫、生産、製品の配達などを、情報技術を活用して統合的に管理し、企業収益を高める SCM (サプライチェーン・マネジメント) システムや店舗システムの運用・管理業務などを新日鉄ソリューションズなど 3 社にアウトソーシング。 ・マツダが従業員のみで福利厚生メニューを選択できるカフェテリア方式の福利厚生制度を導入し、その管理業務を福利厚生代行会社のベネフィット・ワンにアウトソーシング。 ・日本ヒューレット・パカードが総務や施設管理などの業務をソニーの子会社であるソニーファシリティマネジメントにアウトソーシングするとともに、総務部門に在籍していた約 20 名の従業員も転籍。 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本アイ・ビー・エムが住民登録や印鑑証明、税務、国民健康保険、国民年金業務などのための住民情報システムや財務、人事、給与システムなどの基幹システムといった地方自治体向けの情報システムの運用・管理業務を代行する業務に進出。 ・日本電気がグループ内外の契約企業より給与計算などの業務をインターネット経由で請け負う人事・総務サービス業務の NEC プロサポートを設立。 ・日本電気が大手企業を対象にメールシステムの安定運用やコンピュータウィルスの侵入、不正アクセス、データ改ざんなどから情報システムを守るファイアウォールの構築などのサービスを請け負う事業を開始。 ・人材派遣のマンパワー・ジャパンが電子機器や部品メーカーなどの工場の組み立て業務を請け負い、必要な人材の募集、育成、管理などを行うスキルパートナーを設立。
2002年	<ul style="list-style-type: none"> ・三菱自動車がグループの施設管理業務を日本管財に、給食業務をグリーンハウスにアウトソーシングし、両業務に携わる約 700 人のグループ人員を移管先に外向・転籍させる。 ・東京三菱銀行が ATM 監視をアウトソーシング。 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材派遣のアデコキャリアスタッフがテレマーケティング、営業などの一括受託を専門とする組織を立ち上げ、約 80 人の従業員を配置。 ・人材派遣のニスコムが子会社を設立して、営業代行サービスを開始。
2003年	<ul style="list-style-type: none"> ・コープこうべが戸別配達と共同購入に関する物流業務を菱食にアウトソーシング。 	<ul style="list-style-type: none"> ・大塚商会在がサーバ管理・運営などをアウトソーシング受託。

資料：新潟県産業労働部『アウトソーシング実態調査報告』、ならびに各種新聞報道

注：内容、社名などは発表当時のものを掲載。

2 わが国のアウトソーシングの現状

(1) アウトソーシングの市場規模

わが国のアウトソーシングサービスの市場規模については以下のようなデータがある（図表 3-2）。

旧通産省の 1998 年の調査によると、1995 年の市場規模は売上高約 17 兆円、雇用者数約 92 万人であり、2010 年には売上高約 33 兆円、雇用者数約 140 万人に拡大するとの見通しとなっている。また、アウトソーシング協議会の 2000 年の調査によると、日本国内におけるアウトソーシング産業総売上高約 16 兆 6597 億円と推計されている。調査時点の違いがあるが、これらの調査からは、我が国のアウトソーシング市場は現状 17 兆円程度の規模であることがわかる。

図表 3-2 わが国のアウトソーシングの市場規模

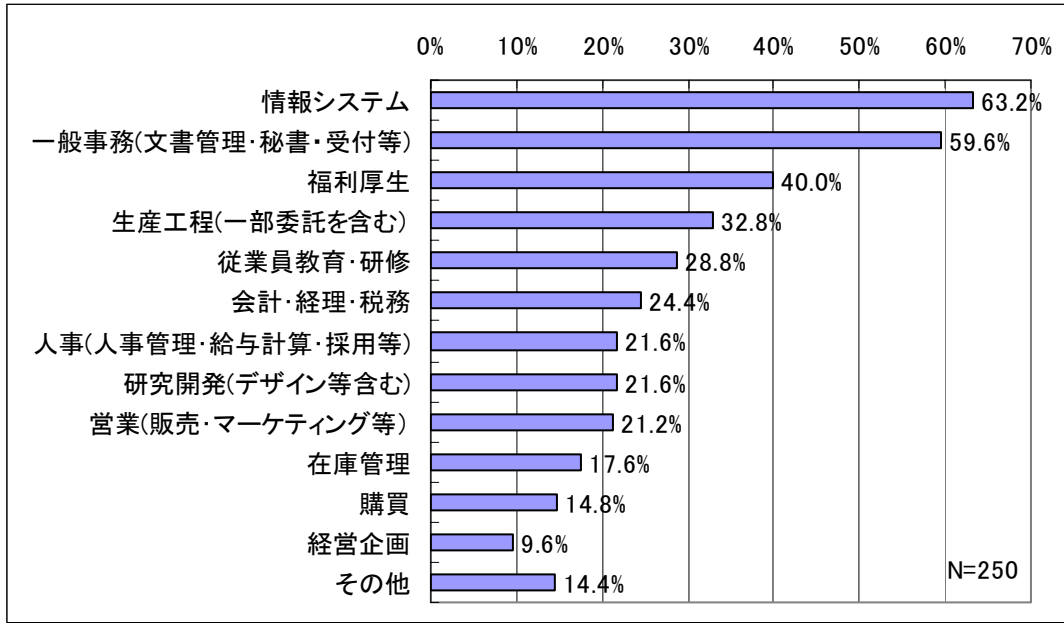
<p>①通産省調査（1998 年）</p> <p>1995 年 売上高約 17 兆円、雇用者数約 92 万人</p> <p>→ 2010 年 売上高約 33 兆円、雇用者数約 140 万人の見通し</p> <p>②アウトソーシング協議会（2000 年）</p> <p>日本国内におけるアウトソーシング産業総売上高 約 16 兆 6597 億円</p>

資料：アウトソーシング協議会『サービス産業競争力強化調査研究』（2000 年 3 月）他

(2) アウトソーシングの対象分野・目的

(社)アウトソーシング協議会「アウトソーシングに関する調査」によると、アウトソーシングしている分野としては、情報システム、一般事務が多く、6割程度の企業がアウトソーシングを活用していることがわかる。次いで、活用している企業が多い分野として福利厚生、生産工程、従業員教育・研修があげられている(図表3-3)。

図表3-3 アウトソーシングを活用している分野



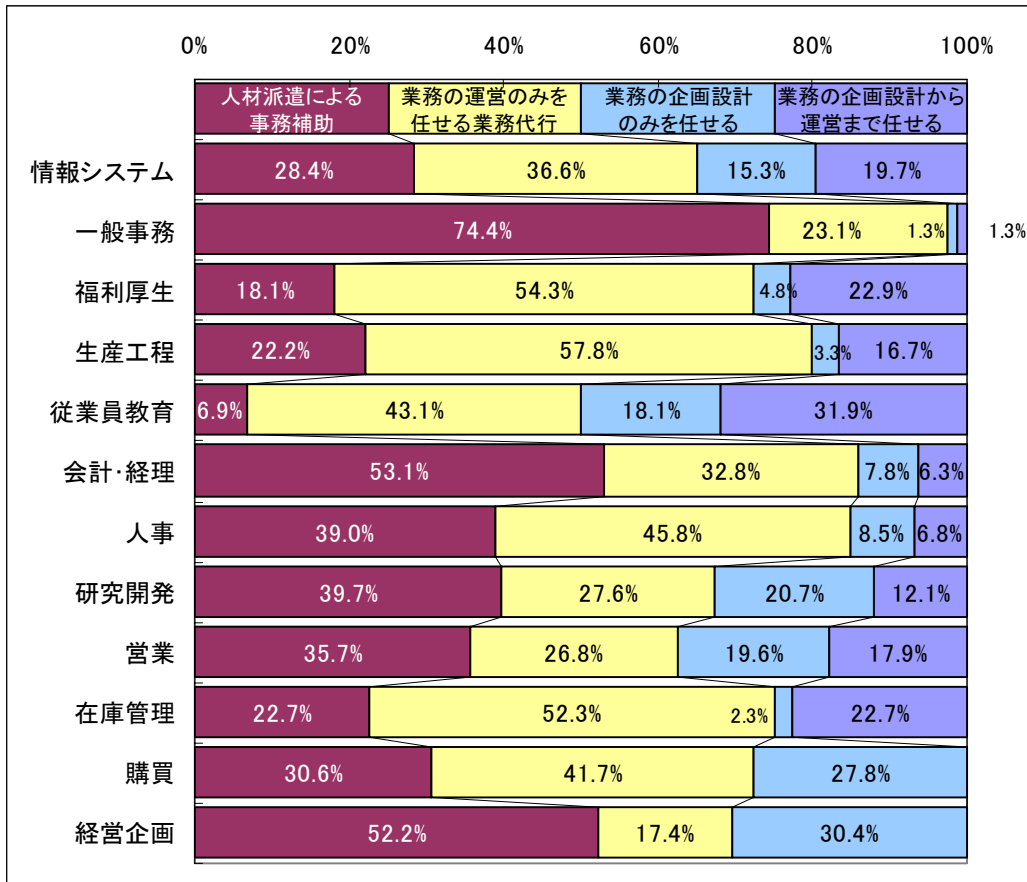
資料：(社)アウトソーシング協議会「アウトソーシングに関する調査」(1999年12月)

次に、アウトソーシング委託企業における委託形態をみると、一般事務、会計・経理、人事をはじめとする多くの分野において、「人材派遣による事務補助」、「業務の運営のみを任せる業務代行」という形態が主体となっており、生産工程をはじめ「業務の企画設計のみを任せる」、「業務の企画設計から運営までを任せる」という形態は少数派であることが窺われる(図表3-4)。従業員教育、営業、情報システム、研究開発においては、業務の企画設計を任せるケースが比較的多いと推察されるが、依然として花田教授が唱える「第1段階：外注・下請型」という形態にとどまっているケースが主体となっていると考えられる。

またアウトソーシングの委託先をみると、福利厚生、経営企画、会計・経理においては、外部の一般のアウトソーサーに委託しているケースが6~7割を占めるが、他方、購買、営業、生産工程、研究開発、人事においては、分社化して委託する、あるいは既存の子会社へ委託するケースが多くなっている(図表3-5)。推察するに、生産工程や研究開発といった委託側企業にとってコアとなる部分については、アウトソーサーへのノウハウ等の流出、経営体制・経営基盤の劣化などを招くおそれがあり、外部に対して委託しづらい分野ではないかと考えられる。

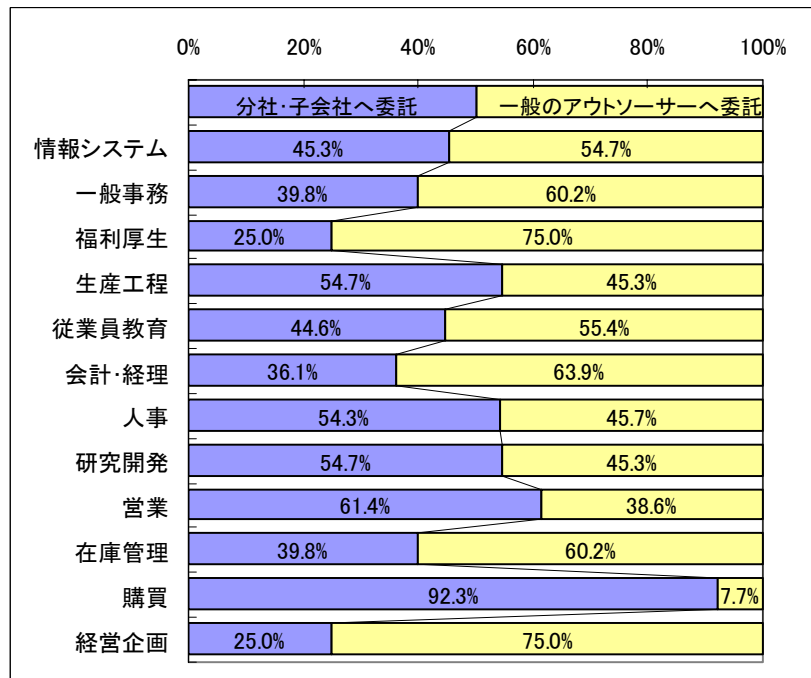
なお、アウトソーサーが提供するサービス内容をみると、情報システム関連だけでなく、各種コンサルティング、B P(ビジネスプロセス)に関わるサービスの提供を多く受けていることが窺われる(図表3-6)。

図表 3-4 業務・分野別アウトソーシングの委託形態



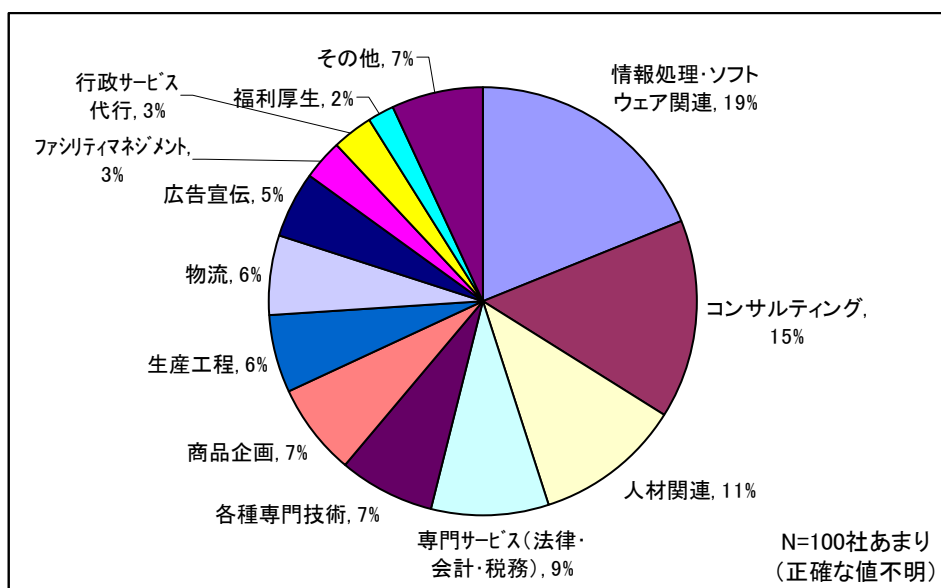
資料：図表 3-3 に同じ

図表 3-5 業務・分野別アウトソーシングの委託先



資料：図表 3-3 に同じ

図表 3-6 アウトソーサーが提供するサービス内容

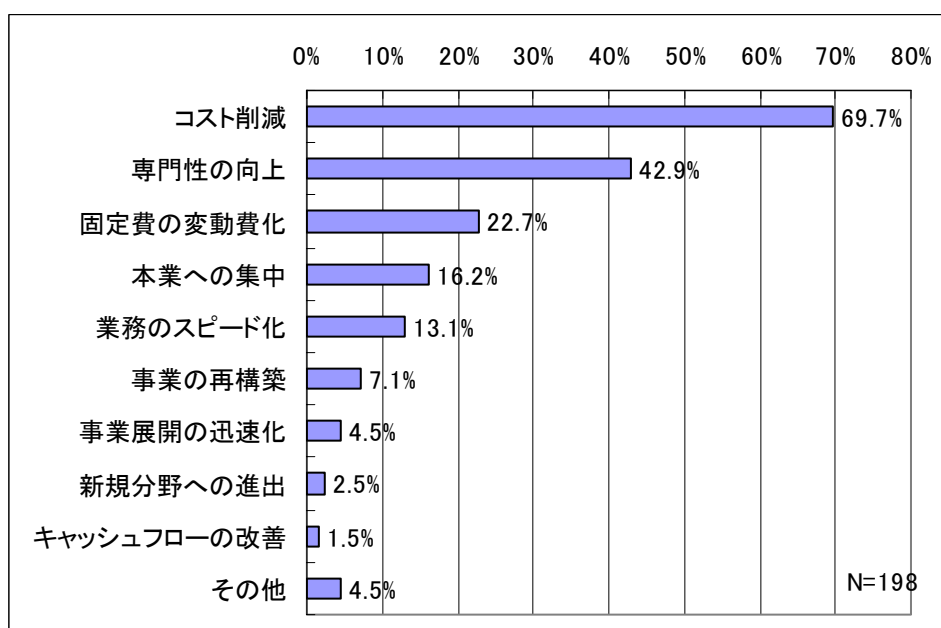


資料：図表 3-3 に同じ

図表 3-7 をみると、アウトソーシング活用の理由として「コスト削減」をあげる企業が 69.7% と最も多く、「専門性の向上」は 42.9%、「本業への集中のため」は 16.2%にとどまっている。

この結果を、記述の米国におけるアウトソーシング活用の理由(図表 2-8)と比較すると、米国においては「本業の選択と集中のため」が 55%と最も多く、「人材を他に振り向けるため」も 38%あり、コア事業への経営資源の集中投入を企図してアウトソーシングを活用する企業がかなりの割合になっている反面、「運営費用を管理・削減するため」が 54%と比較的低くっており、日米におけるアウトソーシング活用の目的が異なっていることが窺える。

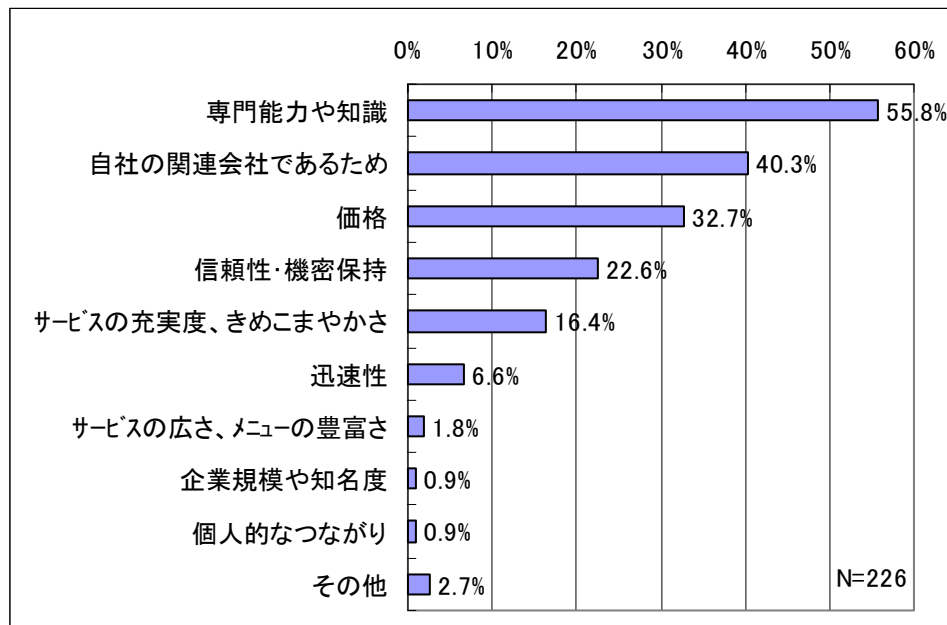
図表 3-7 アウトソーシング活用の理由



資料：図表 3-3 に同じ

また、アウトソーシングする際に重視したこととしては、「専門能力や知識」、「価格」が上位を占め、「自社の関連会社であるため」や「信頼性・機密保持」も多くあげられており、図表3-7の結果を反映するとともに、アウトソーサーへのノウハウ等の流出防止や経営体制・経営基盤の劣化防止などに留意していることが推察される。

図表3-8 アウトソーシングする際に重視したこと



資料：図表3-3に同じ

3 アウトソーシングの現状（日米比較）

以上みてきた日米のアウトソーシングの現状について、以下で整理・比較してみる。

（1）アウトソーシングの市場規模

現状においては、アウトソーシングが進展している米国と比べて、日本のアウトソーシング市場は規模が小さいが、米国におけるアウトソーシング市場の推移とわが国における経営環境の変化から推察すると、今後、わが国のアウトソーシング市場も順次拡大していくことが見込まれる（図表3-9）。

図表3-9 日米のアウトソーシング市場規模の比較

	米国	日本
市場規模（2000年）	48兆円	16.7兆円
GDPに占める比率	4.3%	3.3%

資料：Outsourcing index2000、(社)アウトソーシング協議会「サービス産業競争力強化調査研究」（2000年3月）

（2）アウトソーシングの対象分野

情報システム（IT）に関連した分野のウエイトが大きいことは日米共通である。

ビジネスプロセスに関しては、米国では、出張業務、給与事務、福利厚生においてアウトソーシングを活用する企業が多いが、わが国でもほぼ同様の傾向がみられ、一般事務（文書管理・秘書・受付等）のほか福利厚生、従業員教育・研修、会計・経理・税務等が多くなっている。

製造分野については、OEMやEMS（エレクトロニクス・マニュファクチュアリング・サービス）の活用は日米共通してみられるが、米国では特にEMSが急成長している。

また、米国では、競争の激しい市場においては、研究開発部門を戦略的にアウトソーシングすることが有効であるとの見方が出てきている。

（3）アウトソーシングの目的

米国では「本業への選択と集中」を目的とした戦略的アウトソーシングが多いのに対し、日本では依然として「コスト削減」が主体となっている。こうしたことをかんがみると、日米のアウトソーシングの現状は、図表3-10に示すようなイメージに捉えることができると考えられる。

図表3-10 アウトソーシングの発展段階の整理

発展段階	主な目的	企業間関係の特徴	日米の段階
第1段階	コストダウン、効率化、標準化型	外注型	日本
第2段階	アウトソーサーの専門性活用	コ・ソーシング型	米国
第3段階	価値創造・新サービス・事業開発	Push-Out型からBuy-In型へ	

資料：慶應義塾大学総合政策学部 花田光世教授

注：「Push-Out型」は、既存の業務の一部を企業から切り取るタイプのアウトソーシング。

「Buy-In型」は従来企業が必ずしも内部に蓄積してこなかったノウハウやサービスを積極的に外部のリソースで取り入れようとするタイプのアウトソーシング。

第4章 中小企業におけるアウトソーシングについて

1 米国中小企業におけるアウトソーシングの事例

米国では、中小企業ほど「本業の選択と集中」へのニーズが強いと推察され(図表2-9参照)、アウトソーシング市場の規模や活用目的等から推して企業規模を問わずアウトソーシングの活用がわが国よりも進展していると考えられる。

中でも特徴的なのが、人事関連業務を積極的にアウトソーシングしている点であると言われる。アウトソーシングされる人事関連業務には、専門的人材の調達、給与事務、税務、年金・401kに係る事務、医療プラン及びその他の福利厚生制度などがあり、各業務に専門のアウトソーサーが存在する。

同様に経理業務についても中小企業のアウトソーシングが広く普及している。また、IT革命後はASP(アプリケーション・サービス・プロバイダ)を業とする中小企業やASPを活用する中小企業が増加していると考えられる。

生産委託に関しては、後記(3)の事例のように、中小企業が大手企業にOEM生産を委託しつつ受託側の大手企業が開発リスクも負担するような形態も見受けられる。

さらに、海外のアウトソーサーを活用する企業に対して、委託先の紹介や委託先審査のコンサルティングを手掛ける中小企業も現れている。

(1) 人事関連業務のアウトソーシング (Long Wave 社の事例)

専門的な人材の供給や労務管理に関しては、PEO(Professional Employer Organization)と呼ばれる業態があり、中小企業においてもごく一般的にPEOを活用している。

2002年のサウスカロライナ大学他による調査では、PEOによって68%の企業が管理部門の著しいコスト削減を果たしており、小規模企業ほどその傾向が強いという結果を得ている。

給与事務、税務、年金・401kに係る事務、医療プランなどに関しても、米国ではアウトソーサーが一業態としてすでに成立しており、中小企業でも一般的にアウトソーシングの活用がなされている。

例えば、ダラスの通信システムメーカーであるLong Wave社(従業員34名)は、給与事務等人事関連業務をすべてAccord Human Resources社にアウトソーシングし、専門的なサービス提供業務にリソースを集中することにより、従業員の満足度が高まるとともに、社内の事務コストの大幅な削減も実現している。SBA(米国中小企業庁)の調査によれば、中小企業の経営者が労務管理に割く時間は勤務時間の35~45%にも達しているとされ、こうしたニーズは非常に高いことが窺える。

ただし、前記のとおり、過度の人事関連業務のアウトソーシングは、委託企業におけるマネジメントシステムや人材育成能力の劣化を招くという指摘もあり、アウトソーサーとの密接な連携を図り、社内に人事関連業務に係る能力やシステムを保持していくことが同時に重要であると考えられる。

(2) 専門特化型のASP (e-Builder 社、Mirus Restaurant Solutions 社の事例)

ASPの分野では特定の産業や用途に特化してユニークなサービスを提供し、成功する中小企業が現れている。

例えば、建設工事のマネジメント支援サービスを開発した e-Builder 社(従業員 38 名)のソフトウェアは、数百社の大手建設会社やデザイン事務所などで活用されている。

また、50 店舗以上を持つ大手レストラン・チェーンを対象にバックオフィスを支援する Mirus Restaurant Solutions 社(従業員 17 名)なども急成長している。

いずれも業界経験者が携わることで大手ASPとの差別化を図っている。

(3) 開発リスクも回避したOEM生産 (MCR 社の事例)

MCR American Pharmaceuticals 社(従業員数 11 名)は、当初医薬品の開発・生産の双方を手掛けていたが、コスト削減、生産効率化を図るべく安定品質で大量に生産できる大手医薬品メーカーの PharmaFab 社に生産を委託 (OEM生産) した。

その際、新製品の開発・販売にはリスクが伴うことから、「PharmaFab 社がリスクを一部負担する代わりに、販売が好調な場合には同社の受益分が増える」という内容の委託契約を締結。このアライアンスにより、MCR 社は、開発リスクの負担軽減が図られるとともに積極的な製品開発への取組みが奏効して過去 5 年間毎年 40%の増収を実現。他方、PharmaFab 社もMCR 社との共同研究開発の推進により新製品開発コストの 2/3 が削減され、製品開発期間も 2 年から 6 ヶ月に短縮することに成功している。

(4) 部品調達のアウトソーシング (Three Core 社、Vasca 社の事例)

Three Core 社(従業員 10 名)はハイテク製造業向け部品調達の代行業務を請負い、高品質な資材を低コストでスピーディーに調達することを可能にしている。Three Core 社の創業者は、ハイテク関連の中小製造業者においては部品調達等が非効率になりがちであることを経験し、それが起業のきっかけとなったとされているが、米国でもこの分野のアウトソーシングは事例が少ない。

このサービスを活用して部品調達等のアウトソーシングを行っている企業に Vasca 社(従業員 51 名)がある。Vasca 社は、設立後 5 年の医療用特種器具メーカーであるが、このアウトソーシング活用により調達コスト削減とリードタイム短縮化を実現している。

(5) 海外アウトソーサー活用企業へのコンサルティング (NeoIT 社等の事例)

近年 IT 関連のアウトソーシングが増えているが、その中で米国においてはソフトウェア開発やコールセンター業務を人件費の低い海外にアウトソーシングするケースがみられるようになってきている。しかしながら、依然として委託側においては委託先 (受託側) に関する情報不足から不安感が残るのが実情である。

NeoIT 社(従業員 52 名)、TPI 社(従業員 160 名)、Everest Group(従業員 65 名)は、これをビジネスチャンスとして、米国企業の海外アウトソーシングの仲介や委託先審査コンサルティングを請け負い、急成長している。今後は会計業務などバックオフィス業務にまで海外アウトソーシング分野が拡大する可能性もあり、当該アウトソーシング市場の成長が引き続き見込まれる。

図表4-1 米国中小企業におけるアウトソーシングの事例

アウトソーシング内容	受委託	企業名	業務内容等
福利厚生	委託側	<u>Long Wave 社</u>	通信システム製作
	受託側	Accord Human Resources 社	給与事務、税務、401k、年金、医療プランなど
経理	委託側	<u>In7 Company</u>	アパレル
	受託側	Outsource Partners International 社	A S P
マネジメント支援	委託側	大手建設会社、レストラン・チェーン等	専門分野に強い A S P の活用によりマネジメントを効率化
	受託側	<u>e-Builder 社、</u> <u>Mirus Restaurant Solutions 社</u>	専門特化型 A S P
生産	委託側	<u>MCR American Pharmaceuticals 社</u>	医薬品の製造
	受託側	PharmaFab 社	生産を受託すると同時に新薬開発のリスクも負担
部品調達	委託側	<u>Vasca 社</u>	特種医療用器具製造。設立5年目の新興企業
	受託側	<u>Three Core 社</u>	ハイテク製造業専門に部品調達を代行。高品質な資材を低コストでスピーディに調達
電子出版	委託側	Thomas Publishing 社	カタログ等製品情報の出版
	受託側	<u>Inforonics 社</u>	システム開発・メンテナンス
海外アウトソーシングのコンサルティング	委託側	大手メーカー、金融機関等	
	受託側	<u>NeoIT 社、TPI 社、Everest Group</u>	海外アウトソーシング仲介等

資料：Outsourcing Journal 誌等の事例紹介等を参考に㈱三菱総合研究所が作成

注：下線部は中小企業（従業員数500人未満）

2 わが国中小企業におけるアウトソーシングの事例

米国では、「本業への選択と集中」を目的としたアウトソーシング活用が多いが、その傾向は中堅・大企業と比較して中小企業においてより強くみられる。また、市場の変化が激化する中で、優れた技術をもつ中小企業が研究開発部門でのアウトソーサー（アウトソーシング受託企業）として成長している事例も見受けられる。

他方、わが国中小企業においては、「コスト削減」を主目的とする段階にとどまり、「本業への選択と集中」というような戦略的なアウトソーシングの活用に取り組んでいる例は、まだ少ないと考えられる。

しかしながら、中小企業を取り巻く経営環境が激変する中、今後わが国においても、米国と同様に戦略的アウトソーシングが進展していくものとみられる。

すなわち、「戦略的アウトソーシングの委託」という観点でみると、経営資源に制約があるからこそ不足する経営資源については積極的に外部リソースを活用し、自社のコア・コンピタンス強化のためコア事業に経営資源を重点投入する必要性が中小企業においてより強いと考えられる。

また、「戦略的アウトソーシングの受託」という観点でみると、すべての企業において市場の変化に適応し、かつ、リスク分散を図る必要性が高まる中で、高い技術力と柔軟性・機動性とを兼ね備えた中小企業が、研究開発や設計といった専門性の高い分野にコア・コンピタンスを見出し、差別化や経営の高付加価値化を図るチャンスが拡大しつつあるものとみられる。

本項では、第1章で整理した「戦略的アウトソーシング」の概念に基づき、①アウトソーシング受委託の戦略が経営方針・経営戦略全体の中で位置付けられ、かつ、②アウトソーシングの活用により経営基盤強化や経営改善・経営革新を図っている事例を紹介することとする。

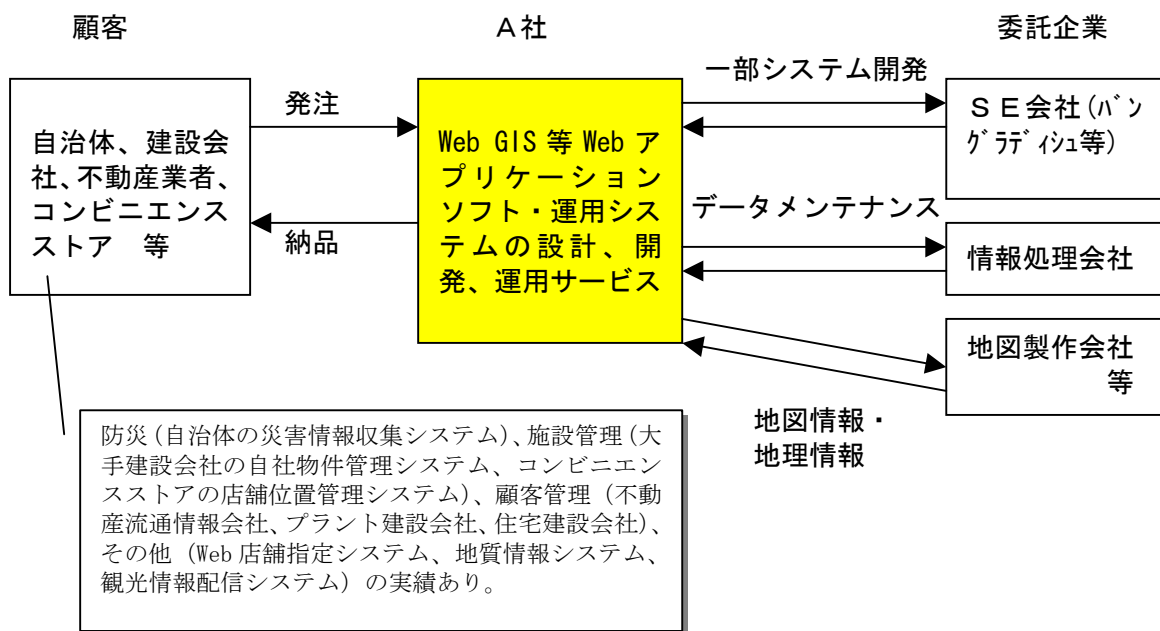
なお、情報サービス等高度な専門能力を要する分野においてアウトソーサーとして事業基盤を確立し急成長を遂げている新興の業者が脚光を浴びているが、本調査においては、そうした企業に限定せず、業種・業態としては卑近で、かつ、取引形態としては従来の「外注」や「請負」に属するも、外部資源の活用に「戦略性」が色濃く顕れ、高付加価値化等の効果を楽しんでいる事例も採り上げることとする。

△ 社	WebGIS分野において、オープンソース活用による最適地理情報提供のアウトソースビジネスを構築
------------	---

(1) 企業概要

設	立	1996年	資本金	50百万円	従業員数	20名
事業内容	WebGIS等Webアプリケーションソフト・運用システムの設計、開発、運用サービス WebGIS (Web-based Geographical Information System) : インターネット技術を活用した地理情報システム。地図と様々な地理情報（人口密度分布、店舗配置、電線の配置等）とを組合わせたデータをイントラネット等を通じて利用するもの。 不動産、流通、地域開発、資源開発、防衛・防災等多様な分野で利用されている。					
	経営資源、強み(○)・課題(△)				内製・外注の状況	
①② 企画・ 販売・ 設計・ 業務・ 提供 開発	<p>ヒト：システムエンジニア、プログラマーのほか、高度な業界専門知識等を有するビジネス・コンサルタントを配置(社員の大半を設計・開発に投入)。</p> <p>設備：2営業所、コンピュータ等一式</p> <p>情報・ネットワーク： オープンソース型ツールの使用環境や顧客及び情報ソースへのネットワークが整っている。</p> <p>○人材面で他社に秀でている。 ○WebGISに係る①位置情報システム、②オープンソース型ツール、③Webアプリケーションの短時間開発、④高負荷なWebアプリケーションの運用管理について、わが国トップクラスの技術・ノウハウを蓄積。 ○多様なユーザーニーズに応じたカスタマイズ対応が可能。</p> <p>△データメンテナンス等への投入工数が不足。 △開発・データメンテナンスに係るコストが高む。 △地図情報・地理情報は既存オープンソースを使わざるを得ない。</p>				<p>以下のものを除き基本的には内製。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・比較的簡易なシステム開発 ・データメンテナンス ・地図情報・地理情報の取得 	

(2) 取引関係



(3) アウトソーシング受委託の経緯

(3-1) 受託

■インターネット時代を予見し先駆的に専門技術を蓄積

インターネット時代を予見し、1996年からWeb GISに取り組み、技術・ノウハウを蓄積。インターネットの普及とともに、地理情報システムをインターネットやイントラネット上で提供したいというニーズが出てきたが、すでに技術を築いていたA社が圧倒的に優位にあり、当該分野で広範な顧客を獲得することに成功した。

また、Early Adopter(初期採用者)には、成功モデルの構築を狙って、採算が取れなくても顧客ニーズに全面的に対応。このことが新しいビジネスを伸ばすことにつながっている。

■オープンソース化により地図会社のデータを活用して参入

多数の地図会社が地図情報を提供しているが、従来、個々のユーザーに最適なものを選択して提供できるところがなかった。A社はここに目をつけ、オープンソースを活用する(各種の地図情報・地理情報(オープンソース)から顧客ニーズに最適のデータを選択、組み合わせる)ことにより、必要十分な地理情報システムを安価で提供できると判断。

実際、本をインターネット上で購入した購入者がWeb上の地図で指定したコンビニ店舗で本を受け取るサービスに係るWebアプリケーションシステムの開発に成功。A社の力量を知って委託する企業が増えた。

(3-2) 委託

■コスト削減等のためデータメンテナンスを委託。海外IT人材も活用

オープンソースの活用により自社内で独自に地図情報・地理情報を収集蓄積する必要がないほか、コスト削減や顧客ニーズへの迅速な対応を実現するため、データメンテナンスと比較的簡易なシステム開発を外部に委託している。

(4) アウトソーシング受委託にあたってのポイント

■提案型の対応を心掛ける

A社では、顧客との間に技術顧問契約を締結。「何でもやる」では下請体質から脱却できないし他社との差別化が図れない、という考え方のもと、単に顧客(発注元)のためにサービスを提供するのではなく、顧客のシステム・サービスを活用するエンドユーザーにとって何が最適かを常に考え、積極的に提案する姿勢を保っている。

また、大手等が参入していない「ホワイトスペース」に対して、提案型の対応により受託するよう心掛けている。例えば、GIS専門家の大学教授と共同開発した3Dの地理情報システムを観光案内システム(観光案内図等。国及び自治体の基本方針として「統合GIS」への動きが見られるが、観光については取り残されている)として利用できないか、自治体に対して提案している。

■コスト削減を追及

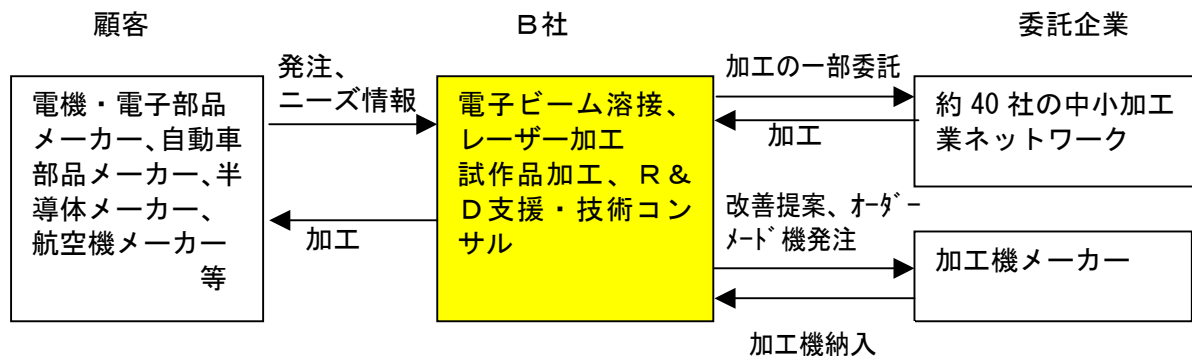
A社では、システム開発の一部をバングラディッシュのSE会社に委託している。同国は、インドへの留学を積極的に進める等国策としてIT人材の育成に力を注いでいるが、同国内では仕事が多いため、IT技術者の人件費は3~5万円/月・人にとどまっているとのこと。同国のIT技術者の能力は高く、加えて多くがいわゆる上流階級に属しているため現地のトップクラスとのコネクション形成も期待され、コストダウンと事業基盤強化の両面を狙っている。

B社	技術力・ノウハウや受発注ネットワークを武器に、研究開発から高品質・多品種少量加工まで一貫した顧客サポートを実現。アウトソーシング活用により差別化推進
-----------	--

(1) 企業概要

設立	1977年	資本金	10百万円	従業員数	70名
事業内容	電機・電子部品、自動車部品等向け電子ビーム溶接、レーザー加工				
	経営資源、強み(○)・課題(△)			内製・外注の状況	
① 企画・設計・開発	<p>ヒト：技術者7名</p> <p>設備：—</p> <p>情報・ネットワーク： 試作品加工やR&D支援、技術コンサルを通じて得られる顧客ニーズ情報</p> <p>○試作品加工を手掛けるほか、R&D支援や技術コンサルを通じて顧客ニーズの的確な把握が可能。</p>			<p>設計・研究開発、試作品加工、R&D支援・技術コンサルは社内で行う。</p>	
② 製造・加工	<p>ヒト：製造工程40名、品質管理部門9名</p> <p>設備：電子ビーム溶接機9台、各種レーザー加工機40台、その他加工機・検査装置24台 他</p> <p>情報・ネットワーク： 試作品加工やR&D支援等を通じて得られる顧客ニーズ情報、電子ビーム溶接、レーザー加工に係る高度な技術・技能・ノウハウ、加工機メーカーからの最新シーズ情報 約40社の加工委託先のネットワーク</p> <p>○電子ビーム溶接、レーザー加工等において他社にない高度な技術力、加工能力がある。</p> <p>○顧客ニーズに応じたオーダーメイド型の加工機を導入し他社との差別化が図られている。</p> <p>○加工委託先へのネットワークを有し、顧客の多様なニーズ、多品種少量短納期の受注への対応が可能。</p>			<p>コア技術を要する加工は内製。</p> <p>コア技術以外の加工は外注。</p>	
③ 販売・役務提供	<p>ヒト：営業12名</p> <p>設備：—</p> <p>情報・ネットワーク：約2,500社への販売チャンネル</p> <p>○長年の加工実績をバックに多数の顧客との間に厚い信頼関係構築。</p> <p>○技術力等を背景に提案型・セールスエンジニアリング型営業が可能。</p> <p>△新規顧客の拡大、既存顧客の深耕が課題。</p>			<p>顧客ニーズの的確な把握のため社内で行う。</p>	

(2) 取引関係



(3) アウトソーシング受委託の経緯

(3-1) 受託

■大企業に共通する生産技術力の低下を察知し、そのチャンスをもものにする

大企業の多くは事業部制を導入し生産技術者を分散配置させた結果、製品や部品に共通な「会社としての生産管理・生産技術力」が低下した。またバブル崩壊後には、人員削減・スリム化でこうした能力をもつ人材が社外に放出されている。

そのため大企業中心に自社製品や部品の生産加工技術の多くを外部に頼らざるを得なくなっている。こうした大企業の課題に着目し、試作品加工やR&D支援・技術コンサル等に積極的に取り組んで顧客ニーズに的確に対応したことが事業基盤の強化に貢献している。

微細加工の分野では顧客企業にとって欠かせない存在となっているB社は、最適な加工方法等を提案するなど技術コンサルティングにも力を注ぎ、顧客との関係強化を図り、単なる加工下請ではない「サポートインダストリー」としての地位を確立している。

(3-2) 委託

■中小加工業ネットワークを形成し、顧客ニーズの多様化にフレキシブルに対応する

多様な顧客ニーズに対応するためには自社のリソースだけでは対応できなくなっている。そのため、地元で中小加工業ネットワークを形成し、自社のコア技術を要しない加工、自社でできない加工、他社が対応した方が品質・コスト・納期面で優れている加工については積極的に委託している。

(4) アウトソーシング受委託にあたってのポイント

■顧客との機密保持の徹底により、信頼関係を強化し、さらなるニーズを把握する

B社では、機密保持について対外的にも徹底的にアピールし、これが顧客との信頼関係の強化につながっている。これにより、顧客の真のニーズがさらに収集でき、次の提案に活かせるため、一層の関係強化が図られている。

■顧客にとって最適な委託先の選定

顧客からの受託業務内容に応じて、顧客にとって最適な委託先を選定するよう心掛けている。

試作品の加工委託か既往加工の委託か、品質重視かコスト重視か納期重視か等の顧客ニーズを踏まえ、自社の加工能力、既存受注状況、作業計画、手持ち・仕掛り状況等を勘案して、顧客に代わって最適な委託先を選定しコーディネートしている。

■運命共同体として品質・納期等の相互チェックを実施

委託にあたっては、まず担当者レベルで特に技術面において互いに厳しい折衝が行われ、最終的にB社・委託先双方のトップ協議により委託内容・条件等について決定している。委託先とB社とは「運命共同体」とであると認識し、特に品質不良や納期遅れについては厳しい相互チェックを行っている。

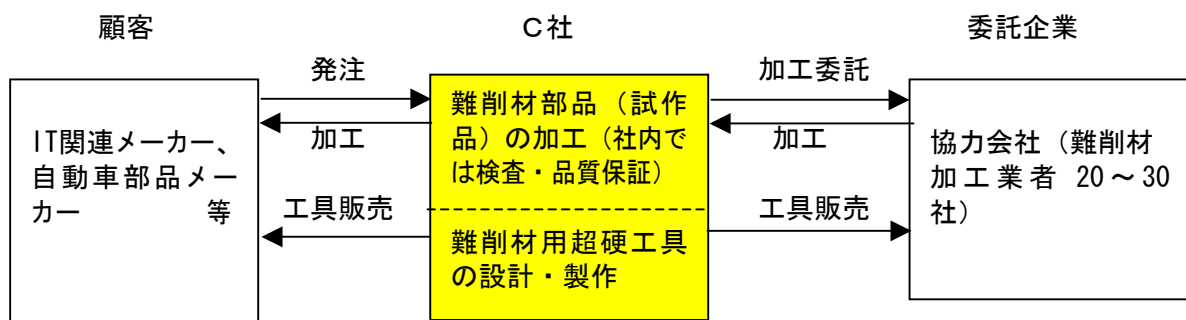
社長によれば、長年の取引実績があり、気心が知れ価値観等が共有できる間柄だからこそ地元加工業者との間にこうした緊密なネットワークを構築することができたという。他地域ではこうした関係の維持がなかなか難しいようであるが、このような柔軟なネットワークの構築が重要になると指摘している。

C社	技術力・ノウハウや受発注ネットワークを強みに、多様かつ高度な顧客ニーズに対応するとともに、難削材部品の試作品・独自の超硬工具の製作に特化
-----------	--

(1) 企業概要

設 立	1994年	資 本 金	10百万円	従業員数	6名
事業内容	難削材部品（試作品）の切削加工、難削材加工用超硬工具の設計・製作・販売				
	経営資源、強み(○)・課題(△)			内製・外注の状況	
①② 企製 画造 ・ 設加 計工 ・ 開 発	<p>ヒト：技術者1名（超硬工具の設計・製作）、加工品検査2名 難削材加工・治工具製作に係る高度な技術、ノウハウを蓄積。</p> <p>設備：精密万能工具研削盤3台、超精密小穴加工機2台、卓上面取機5台、真円度円筒形状測定機、表面粗さ測定器、万能投影機、工具顕微鏡 等</p> <p>情報・ネットワーク： 多様な業種にわたる顧客ニーズ情報 20～30社に及ぶ協力会社のネットワーク</p> <p>○難削材加工に係る技術力を背景に、治工具(超硬工具)の設計・製作を行ったり、試作品加工に特化して、他社との差別化を図り得る。 ○協力会社ネットワークにより、顧客の多様なニーズ、多品種少ロット短納期受注への対応が可能。</p> <p>△人員が限られている上に受注に波があり、製品の内製化が困難。</p>			<p>超硬工具の設計・製作は内製。</p> <p>難削材部品の加工は協力会社に委託。 ↓ 品質保証のため加工品の仕上・検査は社内。</p>	
③ 販 売 ・ 役 務 提 供	<p>ヒト：営業3名</p> <p>設備：3県に3営業所</p> <p>情報・ネットワーク：IT関連や自動車部品メーカーへの販売チャンネル</p> <p>○有力処に安定した販路を構築。</p> <p>△顧客ニーズへの一層きめ細かな対応のためには、営業要員の強化が必要。</p>			顧客ニーズの的確な把握のため社内で行う。	

(2) 取引関係



(3) アウトソーシング経緯

(3-1) 受託

■顧客から難削材加工に強い企業と評価

IT関連メーカー向けについては、生産拠点の海外シフトに伴い量産品加工のニーズは減少したが、試作品加工のニーズは相変わらずあることから、付加価値の高い試作品加工に特化。

また、製品の軽量化や高品質化・高性能化に伴い新素材の利用が増えてきていることを背景に、

加工の難しい難削材のニーズも根強い。顧客において新素材・難削材の加工が必要になる際には、加工品質やきめ細かな対応で定評のあるC社に声がかかるケースが多い。中には、インターネットで調べて新規にコンタクトしてくることもある。

(3-2) 委託

■協力会社のネットワークを有効活用

顧客からの試作品加工の発注は突然あり、しかも短納期を要求されるケースが多い。C社は、約20~30社からなる協力会社のネットワークを活用することによって、こうした試作品特有の受注・納品形態に対応している。

協力会社のネットワークは先代社長が構築したものであるが、顧客の変化に伴う入れ替わりがある。協力会社の新規開拓は、インターネットでの検索・中小企業総合事業団の紹介等によるものがあるが、多くは既往協力会社からの紹介という「横のつながり」によるものである。

■顧客も委託先も1つに固まらない

社長は「同じものを繰り返す方が丸投げできて楽であるが、それでは下請から脱却できないし、目先のことしか考えないのではいつか限界が来る」と考えている。C社は、特定の業種や製品にこだわらずに受注し、多様な顧客に対応することで技術・ノウハウの蓄積を図ると同時に、委託先を増やし協力会社ネットワークの強化を図ろうと努めている。

(4) アウトソーシング受委託にあたってのポイント

■高付加価値な加工に特化し価格競争に埋没しない

試作品加工には、ニーズが新製品投入やモデルチェンジといった立ち上げ時にしか発生しない、部品の繰延べが進んでいるといった問題点があるが、量産品加工の場合、原価低減要請が厳しいこと、顧客の生産ラインをストップさせないための苦勞が多いことから、量産品加工については他社に任せるといったスタンスをとっている。

■受注案件ごとに最適な協力会社にアウトソーシング

どの協力会社に対してアウトソーシングするかの判断ポイントは、①依頼のあった部品の加工ができるか、②納期に対応できるか、③品質に対応できるか、の3つである。協力会社ごとに、得意な加工・不得意な加工を把握しており、最適な委託先を選んで部品加工を委託している。

ただし、試作品を扱っているため、材料が全く新しく実際に削ってみないとできるかできないか判断できないこともあり、委託先の選択は難しく、リスクも大きい。

■委託先の管理方法に工夫

協力会社に対して部品加工を丸投げすることはない。発注元からの図面・スペックに基づき協力会社と綿密な打合せをするところが委託の出発点となる。「自社で理解できない仕事は引き受けない」ため協力会社に加工に係る指示を出すこともできるが、基本的に協力会社に任せる。「この図面のものを作って」と投げかけている。ただ図面に不備があったり協力会社の思い込みもあるので「加工が上手いかわからないが、いい方法はないか」と持ちかけられることがあり、その時はじめてアドバイスしている。発想の転換のヒントを与えることで上手くいくこともあるという。

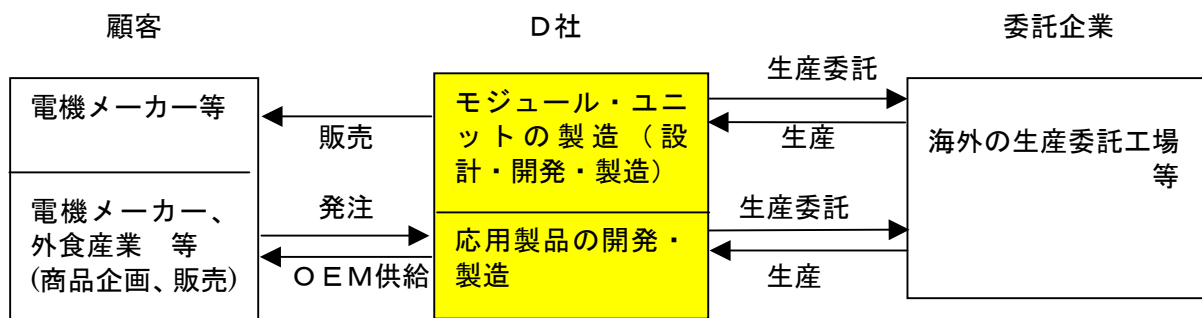
また、「委託にあたって、どちらか一方だけがデメリットを被ったり、一方が儲かり他方が儲からないという状況では、受委託の関係が長続きしない」、「馴れ合いが生じないように基本的な約束事は厳守することが重要」と考えている。

D社	アウトソーシング活用による研究開発型・ファブレス型体制を実現
-----------	--------------------------------

(1) 企業概要

設立	1997年	資本金	724百万円	従業員数	24名
事業内容	熱電素子ユニット・モジュール、熱電素子ユニット等応用製品の開発・生産 熱電素子：直流電流を流すことにより、素子両面に温度差が発生（片面は熱く片面は冷たくなる）。 こうした性質を利用して、電流の方向や大きさを変化・制御することにより自由に冷却・加熱を行うことが可能となり、冷蔵庫等に幅広い分野に活用されている。				
	経営資源、強み(O)・課題(Δ)				内製・外注の状況
①② 企画製造・設計・開発	ヒト：モジュール・ユニット開発5名、用途開発5名（製造人員は5名） 独自の高性能熱電素子を開発。高度な技術・ノウハウを蓄積。 設備：開発型工場 情報・ネットワーク：海外等に生産委託工場 ○熱電素子モジュール等については独自性があり、業界トップの品質・性能を誇る。 ○モジュール・ユニットの設計・開発力（改良を含む）は高い。 ○モジュール・ユニットの製造や応用製品のアセンブリを低コストで行うことができる Δ受注拡大のための用途開発、モジュール・ユニット及び応用製品の低コスト化が課題。 Δ海外生産ゆえ品質・納期、秘密保持等の面で委託先の管理に課題。				モジュール・ユニットの設計・開発、用途開発は社内。 応用製品の生産は海外委託工場等に外注（応用製品はOEM供給）。
③ 販売・役務提供	ヒト：営業5名 設備：－ 情報・ネット：大手電機メーカー等に受注ルート構築。OEM供給先のリソース（販売ルート、商品企画・デザイン力）活用可能。 ○顧客ニーズの的確な把握が可能。 Δ販売先の要請や新規OEM供給先の開拓にあたり用途開発と企画提案が強く求められる。				顧客ニーズの的確な把握のため社内で行う。

(2) 取引関係



(3) アウトソーシング経緯

(3-1) 受託

■OEM 供給先のニーズを引き出した用途開発

D社では、熱電素子ユニット等応用製品の多様化、用途開発が課題となっている。

OEM供給に結びついた製品の背景には、独自開発の熱電ユニットの性能をOEM供給先に認めてもらえたこと、顧客のニーズをうまく引き出して顧客と「コラボレーティブ開発」が行えたことがある。こうしたコラボレーティブ開発の事例としては、ビールサーバー、ジャムの冷却装置付き業販用ソフトクリームメーカー、ミルク冷却装置付きコーヒーメーカー、コンパクトワインセラーの開発などがある。

(3-2) 委託

■OEM 供給を行う背景には当社の戦略もある

OEM供給を行うことは、当社にとって、顧客（OEM供給先）の販売ルート、商品企画・デザイン能力といったD社に不足しているリソースを活用できるという効果もある。

自社製品で市場に参入するにはリスクが大き過ぎると認識しており、リスク分散を図ることもOEM供給を行う理由の一つとなっている。

(4) アウトソーシング受委託にあたってのポイント

■生産委託した海外企業のコントロール

D社では、応用製品等のアSEMBルを海外工場に委託した際に、その委託先のコントロールに苦勞した経験がある。原因は、生産管理・品質管理も委託先に任せたことにあり、歩留まり悪化等を招き、逆にコスト高になったとのこと。

こうした状況に対応するため、自社の社員を当該委託先に派遣して生産管理・品質管理を徹底し、不良率引下げ、生産効率化、コストダウンが図られたが、特に海外委託する場合の「丸投げ」の危険性を再認識するとともに、コストダウン効果と管理コストとの兼ね合いを十分に吟味する必要性を痛感した。

■委託先とは機密保持契約を締結

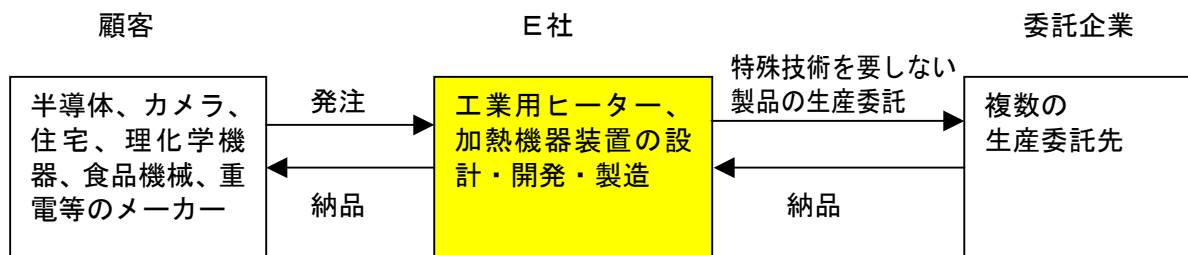
熱電素子等コア部材の製造もアウトソーシングしているが、委託先とは機密保持契約を結んでおり、信頼のおける企業にしか委託していない。

E社	オーダーメイド中心の「特殊ヒーターメーカー」を志向。アウトソーシング活用により、「技術開発と特殊技術を要する製品の生産」に特化した事業体制を構築
-----------	--

(1) 企業概要

設立	1982年	資本金	30百万円	従業員数	50名
事業内容	各種工業用ヒーター、加熱機器装置の設計・開発・製造 特にオーダーメイドの工業用電気ヒーター専門メーカーとして独自のビジネスを展開。今後も工業用ヒーターの様々な分野、従来の工業用ヒーターでは難しいとされてきた特殊・特異な分野(ニクロム線を使用しないヒーター等)に挑戦していく方針。				
	経営資源、強み(○)・課題(△)				内製・外注の状況
①② 企製 画造 ・ 設加 計工 ・ 開発	ヒト ：45名程度（設計・開発が主）。 工業用ヒーター等に係る高い設計・開発力、技術・ノウハウ （技術・技能承継のためのマンツーマンのOJT体制を構築） 設備 ：3次元CAD、特殊技術を要する分野向けの自社開発設備 等 情報・ネットワーク ： 複数の有力生産委託先を擁する。 ○工業用ヒーター等に係る設計・開発力が高い。 ○特殊技術を要する品目を中心に高い技術力を有し、品質・性能面への信頼性が高い。 ○信頼の置ける生産委託先を有し、多様かつ高品質製品の少量短納期納入が可能。 △新分野（生ゴミ処理機の脱臭器製造等）について、事業拡大にあわせて改良を中心とする製品開発の強化、生産体制の確立が課題。				設計・開発は社内で行う。 特殊技術を要する品目は内製。 汎用設備で生産可能な品目は外注。
③ 販売 ・ 役務提供	ヒト ：営業5名程度 設備 ：都内サテライトオフィス 等 情報・ネットワーク ： 半導体、光学・理化学機器、食品機械メーカー等多分野に受注ルートを構築。 ○特定業界・企業への依存度が低く、受注が比較的安定している。 △新規顧客の拡大・既存顧客の深耕のため営業力の強化が課題。				顧客ニーズの的確な把握のため社内で行う。

(2) 取引関係



(3) アウトソーシング受委託の経緯

(3-1) 受託

■顧客を想定して特殊品に特化

E社は当初から量産品ではなく、「特殊ヒーターメーカー」を志向。ターゲットを明確にし、特定顧客のニーズに的確に対応したオーダーメイド・ヒーターの開発・製造に力を注いできた。

E社設立当時は、家電産業が著しく伸びていた時代で、ヒーターも量産品向けの需要が旺盛であった。しかしながら、対応できるメーカーが少ない特定企業向けの少ロットものをあえて狙い、製品開発・生産技術構築にリソースを集中投入して独自の技術開発を行ってきた。

(3-2) 委託

■技術開発と特殊技術を要する製品の生産に特化するためアウトソーシングを活用

90年代、日本企業の海外移転が進み、国内では技術競争が激化。当時、欧米やアジアを視察・調査した社長は、国内に残るためには不断の技術開発が必要と痛感し、スーパーフラット型のヒーターを開発した。スーパーフラット型ヒーターは、加工技術が非常に重要で、生産設備も社内で開発し他社が模倣できないようにした。この時の経験から、「技術開発と特殊技術を要する製品の生産」はE社のコア・コンピタンスであり、これについては絶対に社内で取組むという方針を堅持。逆に設備さえ購入すればどの会社でもできるような製品の生産はアウトソーシングすることとしている。

(4) アウトソーシング受委託にあたってのポイント

■特定業界・特定顧客への過度の依存は避ける

新製品を投入する際、E社ではシェアの目標を常に1業界あたり20%とし、これを確保できれば新たな業界を狙うこととしている。

また、特定顧客に対する売上は当社売上高合計の20%以内とし、特定の企業だけに依存しないように配慮している。

■インターネット時代でも立地を重視

インターネットの普及などによってコミュニケーション技術は飛躍的に進歩しているが、製造業にとって立地条件は重要で、特に営業と技術開発部門には場所の制約があるとE社は考えている。工業団地や営業拠点の選定にあたっては、顧客やネットワーク企業との時間距離を重視し、工業団地については高速道路IC近隣を選び、営業拠点については顧客が集まる都内にサテライトオフィスを設置した。

都内サテライトオフィスは、営業拠点としての機能に加えて、他メーカーとのコラボレーションの実現も期待できる。立地にも配慮して積極的に顧客や生産委託先、他メーカー等とのコミュニケーションを図り、情報収集と信頼関係構築に力を注いできたことが、現在の受注基盤やネットワークの構築につながっていると考えている。

■委託先の技術力・マネジメント力にあわせた生産委託

E社では、ある製品の生産を県外の大手企業に委託しているが、当該委託先に関しては当社は設計・開発を行い図面を渡すのみで、生産のみならず品質保証まで委託先が行い、製品もE社を経ず顧客宛て直接納入される。ただし、顧問弁護士を介して委託時に委託内容や条件、役割分担等について綿密に打ち合わせを行い請負契約を締結し、トラブル発生を未然に防止している。

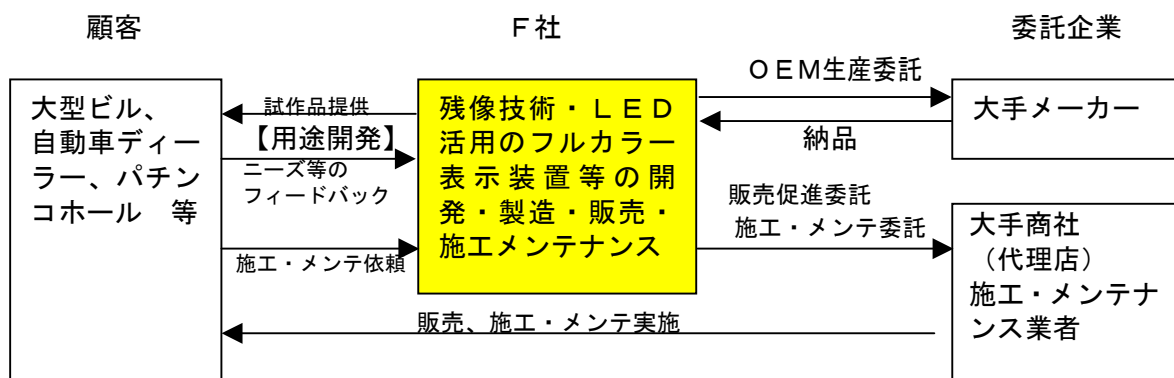
他方、委託先によってはE社が細部にわたるまで管理を行うところもある。かかる委託先は、生産技術・能力は一定水準にあり生産コストも低いものの品質管理体制などが不十分というような先で、E社が作業をマニュアル化したり、検査基準を設定するということまで行い、指導・管理を徹底させている。

F 社	アウトソーシングを活用し、設計・技術開発、用途開発に資源を重点投入することにより、残像技術活用事業の早期事業化を実現
------------	--

(1) 企業概要

設 立	1989年	資 本 金	344百万円	従 業 員 数	30名
事業内容	残像技術・LED（発光ダイオード）を活用したフルカラー表示装置、映像移動型表示装置、LEDイルミネーションシステム等の設計・開発・製造 フルカラー表示装置は、大型ビルや自動車ディーラー等のフルカラー表示機に採用。映像移動型表示装置・LEDイルミネーションシステムはパチンコホールを中心に全国で300箇所に設置。				
	経営資源、強み(○)・課題(△)			内製・外注の状況	
①② 企 業 画 造 ・ 設 計 工 ・ 開 発	ヒト ：25名程度（設計・技術開発、用途開発に大半を投入）。残像技術の活用に係る高度な技術開発力(基本開発)、用途開発力 設備 ：試作品製作に係る設備 情報・ネットワーク ：試作品提供、施工後の顧客等からのニーズ情報 大手メーカーへの生産委託ルート ○残像技術の活用に係る技術開発力や用途開発力が高い。 △生産（生産技術の開発を含む）については、外部資源に依存せざるを得ない。事業拡大に向けて生産体制の強化が課題。			技術開発(基本開発)は社内で行う。 用途開発(市場調査、テスト販売、コンセプトワーク、商品化)については顧客を巻き込んでプロシューマ型開発(顧客と作り手の一体的な開発)を行っている。 生産は大手メーカーにOEM委託(生産技術開発や量産設計も委託先に任せる)。	
③ 販 売 ・ 役 務 提 供	ヒト ：営業若干名 設備 ：－ 情報・ネットワーク ：大手商社への販売ルート、施工・メンテナンス業者約15社へのネットワーク △販売、施工・メンテナンスについては外部資源に依存せざるを得ない。事業拡大に向けて営業体制等の強化も課題。			販売については大手商社の代理店網を活用。 施工・メンテナンスは当社が認定した各地区の業者に委託。	

(2) 取引関係



(3) アウトソーシング受委託の経緯

(3-1) 受託

■大手企業との取引が顧客開拓時のセールスポイントに

顧客は、銀行から紹介を受けるケースが多いが、F社が大手企業に直接アプローチして受注を獲得するケースもある。大手企業との密接な取引関係があることは信用力の向上につながり、顧

客開拓時の「売り」の一つになっている。

(3-2) 委託

■アウトソーシングの活用で慎重に事業を展開

コストダウンのためには、ある程度のロット生産をして在庫を抱える必要が生じるが、在庫をもつことはF社のような小規模事業者にとっては大きなリスクとなるので、商社の販売網を活用することにより極力在庫を持たないように努めている。

また生産においても、OEM生産を委託することにより設備投資リスクを回避するとともに、生産技術の構築や量産設計も委託先に任せて、万一リコールが発生してもなるべくF社が責任を負わないようにしている。

■大手商社への販売委託のきっかけは当社と大手商社との思惑の一致

屋外デジタル看板の売込み先として有望と考えていたパチンコホールには、ある大手商社がレジャーカード事業を展開していることを知り、彼らのネットワークの活用を考えた。大手商社側では既存ルートに乗せて関連事業として屋外デジタル看板の販売を行い既往顧客の深耕が図れるという目論みがあり、両者の思惑が一致したため、大手商社への販売委託が開始された。

■大手メーカーは宣伝効果を期待

大手メーカーは、屋外大型表示機を設置するなどの目立つ案件は宣伝効果があるので、積極的に関与している。ビルに設置される屋外大型表示機は採算が悪いので、大手メーカーにライセンス供与を行うケースもある。

■施工・メンテナンス業者は顧客からの紹介で開拓

施工・メンテナンス業者は顧客からの紹介等で開拓している。紹介してもらった業者にまず1、2件工事を発注し、技術力・施工能力・営業対応力の有無等を見極めるようにしている。

(4) アウトソーシング受委託にあたってのポイント

■メンテナンスのファーストコールは当社に

顧客からのメンテナンス依頼は、F社が直接受けて業者を手配するようにしている。顧客から依頼があったときの最初の対応を最も重視している。

■受注案件ごとに最適な委託先にアウトソーシング

メーカーへのOEM生産委託においては、継続的に量産品を作るのが得意な企業とスポットで一品ものを作るのが得意な企業があり、また、LED・鏡台・基盤のどれが得意なのかという点もあり、委託先の経営資源・得意分野を勘案して最適な委託先を選定している。

販売、施工・メンテナンスの委託においては、「中抜き」の発想に立ち、販売にあっては代理店手数料の妥当性を吟味し、施工・メンテナンスにあっては後々の顧客開拓を念頭に地場に根差しているか、施工能力等はあるかを見極めている。

■すべての関係者に付加価値を与える（オールハッピー）

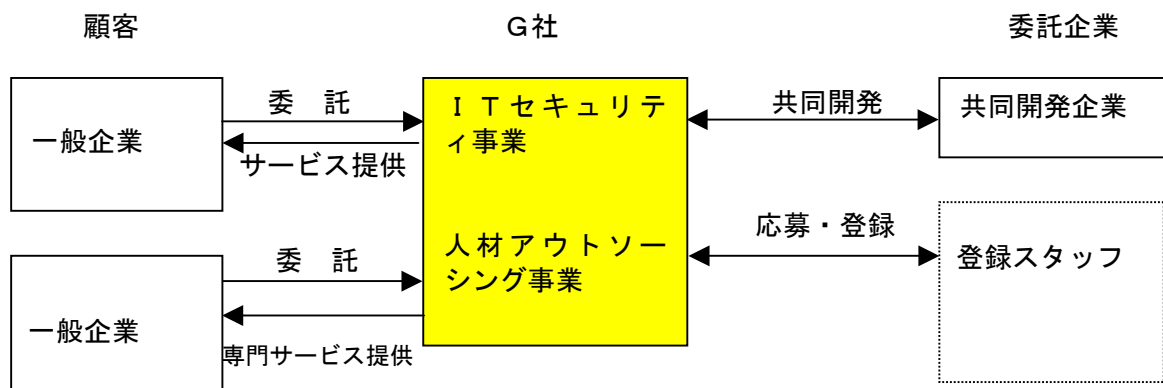
「当社で行っている用途開発は、顧客の本質的なニーズを見極めることであり、社員一人一人が経営者となり、事業プロデュースをしていくことである」と社長は言う。また、「目線を高く持ち、すべての関係者に付加価値を与えることができるか」ということを重視。顧客や委託先等関連するすべての会社に最大限の付加価値を創造することを目標としている。

G社	技術開発に特化するとともに高度な専門能力を有する「日払い人材」を多数確保し ITセキュリティ・人材アウトソーサーとしての事業基盤を確立
-----------	--

(1) 企業概要

設 立	1997年	資本金	1,296百万円	従業員数	140名(正社員・契約社員数)
事業内容	ITセキュリティの開発・販売、人材アウトソーシング事業 ITセキュリティ事業：情報セキュリティ技術、プロトコル技術・実装技術等周辺技術の提供 人材アウトソーシング事業：カスタマー・リレーションシップ・マネジメント、フードサービス、セールス/イベント、引越し、ロジスティクス、建築等に係る専門能力を有する人材を派遣。				
	経営資源、強み(○)・課題(△)			内製・外注の状況	
① 企画・設計・開発	ヒト ：企画開発要員約30名。 ITセキュリティ技術に係る高度な技術・ノウハウ。 人材アウトソーシングに係るノウハウ等 設備 ：－ 情報・ネットワーク ：顧客からの情報の蓄積。 ITセキュリティ事業に係る共同開発先を有する。 ○有能な開発要員を多数擁し、顧客ニーズに適合したシステム・サービスの開発が可能。			ITセキュリティ事業について社内での技術開発のほか、共同開発を展開。 人材アウトソーシング事業については社内で企画・開発	
③ 販売・役務提供	ヒト ：人材アウトソーシングの業務担当社員約100名 (カスタマー・リレーションシップ・マネジメント、フードサービス、セールス/イベント、引越し、ロジスティクス、建築等に係る専門能力を有する人材)、営業スタッフ 設備 ：1支社、10支店 情報・ネットワーク ：安定した受注ルート ○両事業とも安定した事業基盤を築いている。 ○有能な人材を多数抱え、多様な顧客ニーズへの的確かつ迅速な対応が可能。			サービス提供は社内。	

(2) 取引関係



(3) アウトソーシング受委託の経緯

(3-1) 受託

■企業側と働く側双方のニーズをとらえ、人材アウトソーシング事業を拡大

G社の人材アウトソーシング事業の基本的な考え方は「日払い」に基づいている。

顧客側においては、日払いの人材募集に対するニーズは高まる傾向にあり、その背景には以下のような期待がある。

日払い人材に期待する事項	期待される効果
コストダウンの実現	採用・教育・福利厚生等の労務管理費及び管理工数が削減できる
固定費の変動費化	変化する業務量に一日単位から対応できるようになる
プロフェッショナルワークに特化	業務を細分化し、労働集約型業務をアウトソースすることにより、会社は「強いところ」、「他社と差別化を図りたいところ」に、個々の社員は本来のプロフェッショナルワークに、それぞれ専念できる
突然のビジネスチャンスに対応	急なニーズに対し迅速な対応が可能となり、ビジネスチャンスを逃さずにすむ

一方、登録スタッフ側においては、特に若年層において日払いで働きたいというニーズが高まっており、「日払いなら、月末締め翌月25日払いより安い賃金でもよい」とする人すら増えているとのこと。

こうした企業側と働く側双方のニーズを捉え「日払い」を基本とする人材アウトソーシング事業を展開している。

(3-2) 委託

■自社にない外部資源を相互補完

ITセキュリティ事業においては、自社にない技術を相互に取り入れて、高度なセキュリティシステム・サービスの提供を行いたい、積極的に新規分野を開拓しセキュリティ技術を高めていきたい、というコンセプトのもと、IT関連企業との共同開発を推進している。

(4) アウトソーシング受委託にあたってのポイント

■高度な人材アウトソーシング受託では業務の設計・計画の段階から顧客とシステムを作り込む

CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネージメント）のアウトソーシング受託（G社では「セールスアウトソーシング」と呼んでいる）については、業務の設計・計画の段階から、顧客と話し合っただけでシステムを作り込んでいくスタイルをとっている。

G社では、①スーパーバイザー（統括者）を中心としたプロジェクトチームを設け、②オペレーターの管理（採用・教育・配置）を適切に行い、CRMのアウトソーシング受託事業を展開している。オペレーター管理の際には、業務の細分化、教育用業務マニュアル・オペレーションマニュアルの設計、業務ごとのスキルの統一基準設定を行い、各人員のスキル管理体制を構築している。

CRM以外の人材アウトソーシング受託においても、顧客の業種・業態に応じたコンサルティングサービスを行っている。

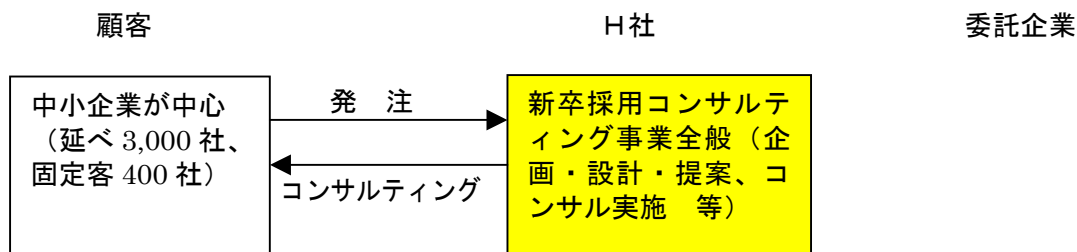
注) CRM：顧客に関する情報・分析データに基づき長期的な視点から最適な関係構築を図り、長期的な収益率の最大化を図るマーケティング手法

H 社	新卒採用コンサルティングにおいて独自のビジネスモデルを構築。当該分野のアウトソーサーとして事業基盤を確立
------------	--

(1) 企業概要

設 立	1990年	資 本 金	25百万円	従業員数	75名
事業内容	新卒採用コンサルティング事業、採用ツール企画・制作事業の受託 「人材採用戦略立案→母集団形成→入社意欲モチベーション向上→選考」をトータルサポート。単なる採用事務コストダウンのためのアウトソーサーではなく、顧客における経営戦略の一環としての人材戦略構築・推進をサポートすることを主眼とする。				
	経営資源、強み(○)・課題(△)			内製・外注の状況	
①③ 企販画売・設計業務提供発	<p>ヒト：70名強のコンサルタント（人材採用等に係る豊富な知識・経験・ノウハウを有する）</p> <p>設備：全国に4拠点</p> <p>情報・ネットワーク： 延べ3,000社の採用サポート実績に裏付けられた独自の手法・ビジネスモデル、高度な知識・経験・ノウハウ 中小企業を中心とする受注ルート（固定客約400社） 学生向け Web サイト「就職コンパス」</p> <p>○人材採用戦略立案、母集団形成、入社意欲モチベーション向上及び選考の各段階での確な顧客支援を行う独自のビジネスモデルと手法を構築し、他社との差別化が図られている。</p> <p>○有能なコンサルタントを多数抱え、多様な顧客ニーズに対する確かつ迅速な対応が可能。</p> <p>○固定客を相応に有し、事業基盤は安定。</p> <p>△サービスの品質の維持・向上に加えて、新規顧客の開拓・既存顧客からのリピート受注拡大が課題。</p>			商品開発におけるアライアンスは拡大予定。	

(2) 取引関係



(3) アウトソーシング受委託の経緯

(3-1) 受託

■顧客は新卒採用を強化したい中小企業が中心

企業の新卒採用に関しては、大手アウトソーサーが既に存在するが、広告・DMを大量に出して学生を集める手法は、知名度のある大企業には有効なものの中企業では成果をあげにくい。さらに中小企業では、採用専門の担当者ではなく総務担当者が兼務している等採用のための人材が不足しているケースが多い。H社の約400社の顧客も業種は製造業からサービス業まで多岐にわたるが、こうした悩みをもつ中小企業が中心で、設立後間もない企業や従業員200名以下の企業が多く、新卒採用は初めてという企業もある。このように真にニーズのある顧客にターゲットを絞って受注するよう心掛けている。

他方、学生も相変わらず大企業志向が強いが、2～3割の学生は大企業でなくても将来性のある企業を狙いたいという意向をもっている。こうした意欲ある学生を採用したいという企業側の思惑もあり、当社に新卒採用支援を委託する企業が増えている。

■既存の採用広告会社とは異なるサービスを提供

中小企業がもつ新卒採用における共通課題（採用担当者・採用ノウハウの不足、学生の大企業志向等）を踏まえつつ、個々の企業が有する個別課題・ニーズを的確に捉え、個々の企業にあった人材採用戦略を立案・提案し、母集団形成から選考・入社後の環境作りまでの各段階できめ細かくサポートする手法・ビジネスモデルを構築した点が、受注獲得のポイントと言える。

■実績を積極的にPR

H社では成功事例を小冊子にして紹介、顧客（発注元）の社長のコメントを載せている。また、書籍による情報発信も行っており、H社の実績・ノウハウの積極的なPRも新規顧客の開拓に寄与していると考えられる。

(4) アウトソーシング受委託にあたってのポイント

■受託業務の範囲を明確化

H社では、人材採用戦略立案から母集団形成、入社意欲・モチベーション向上、選考、入社後の環境作りまでをサポートするが、「新卒採用の丸受け」は行っていない。

人材戦略を経営戦略の重要ファクターと位置付け、顧客自らが経営戦略を実践する中でその一環として新卒採用に取り組むということが重要であると考え、実際の採用活動はあくまで顧客主体で行うという姿勢を貫いている。すなわちH社は、顧客が新卒採用を行う上でのシナリオを提案し、シナリオの実行をサポートしていくというスタンスを徹底している。

■経営改善につながる提案も行う

H社の提供するサービスは「コンサルティング」であるがゆえに、例えば、総務担当者ではなく第一線で意欲的に活躍している営業担当者を採用担当に配置するよう提案したり、社長・社員の意識変革、ブランディングの一環として社名・立地・業態の変更を提案することもある。

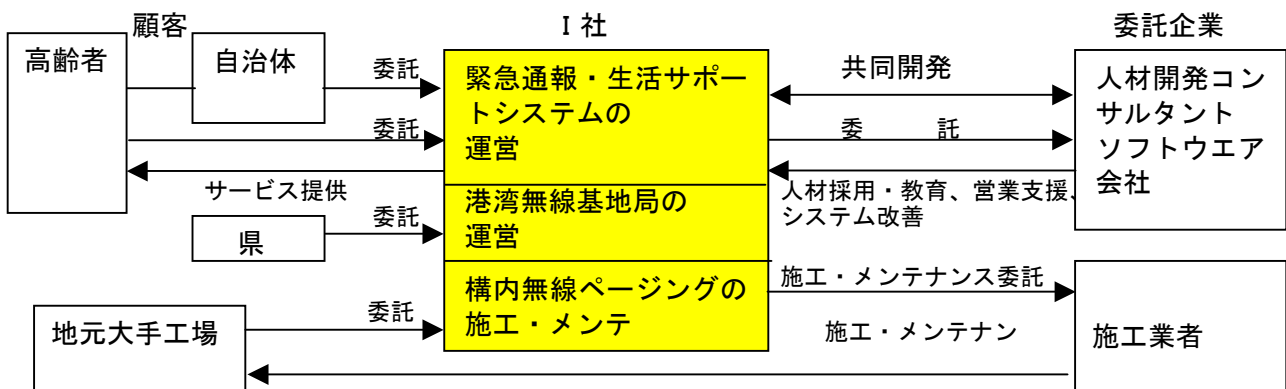
こうした既存のリクルートサポートと明確に業務内容・範囲を差別化することで、単なる外注先に甘んじることなく、コンサルティング・フィーを堂々ともらえるような戦略的アウトソーサーを志向して事業基盤を確立しつつある。

I ネ土	アウトソーシングの活用（共同開発・連携）により、高齢者向け緊急通報・生活サポート事業に新規ビジネスモデルを構築
-------------	---

(1) 企業概要

設 立	1989年	資本金	10百万円	従業員数	33名 (パート含む)
事業内容	高齢者向け緊急通報・生活サポートシステム(※)の運営 国際港湾無線の基地局運営、構内無線ページングの施工・メンテナンス ※電話回線を介して独居高齢者等向けに緊急通報時対応、日常相談対応、生活サポートといったサービスを24時間365日提供（自治体の高齢者福祉事業の一環として受注するものが主体）				
	経営資源、強み(○)・課題(△)			内製・外注の状況	
① 企画・設計・開発	ヒト：緊急通報・生活サポートシステム開発要員2名 設備：－ 情報・ネットワーク：通信事業に係る技術・経験・ノウハウの蓄積。人材開発コンサルタント、ソフトウェア会社へのネットワーク ○通信事業に係る技術・ノウハウの蓄積、ビジネス構築に必要なネットワークを有している。 △サービスの品質維持・向上に向けたシステムの開発・改善を継続していくことが課題。			システムはI社含む3社の共同開発。 既存システムの開発・改善はソフトウェア会社に委託。	
③ 販売・役務提供	ヒト：港湾無線基地局オペレーター4名、施工監理1名 緊急通報・生活サポートシステムオペレーター約25名 設備：基地局、無線通信機器一式 電話センター（端末数台）、高齢者宅端末約4,800台 情報・ネットワーク：県・自治体、地元大手企業、高齢者のユーザーへの安定した受注ルート ユーザー情報、地域情報の蓄積 人材開発コンサルタント、施工業者等へのネットワーク ○独自のビジネスモデルを構築し、他社との差別化が図られている（①地域密着型を標榜しユーザー情報・地域情報を蓄積、②高齢者の立場に立ったシステム・機器の開発、③的確かつ親身な対応ができるような対応マニュアルの作成、オペレーターの育成）。 ○新事業の実施にあたり、既往事業のリソースが十分活用できる（自治体等からの高い信頼 等）。 △新事業に係る新規顧客の開拓が課題。			港湾無線基地局・電話センターのオペレート、施工監理、新規顧客開拓、ユーザー情報等の収集・メンテナンスは社内実施。 緊急通報・生活サポートシステムのオペレーターの採用・教育は人材開発コンサルタントに委託。 新規顧客開拓の際の事前マーケティング、提案書・契約書ひな型の作成等について一部委託。	

(2) 取引関係



(3) アウトソーシング受委託の経緯

(3-1) 受託

■自治体の問題点を解消するシステムを提供

社長は、1997年に県商工労働部が県内ベンチャー育成施策として地元大学にベンチャービジネス論の講座を開設した際の第1期生である。このとき県内の高齢化率が他県より高いことを知り、高齢者向けビジネスができないか検討したことが「緊急通報・生活サポートシステム」事業を始めるきっかけとなった。その後、自治体を訪問し、高齢者福祉においてどういうニーズ・課題があるかを調査し、既往システムの問題点（緊急通報の誤報が多く消防署が対応に苦慮、尻込みして利用率が低い、安否確認や生活サポートは殆ど行われていない等）が明らかになった。

これを踏まえて独自の高齢者向け緊急通報・生活サポートシステムを開発。県の委託で国際港湾無線の基地局運営を行っていることも信頼を高めることに寄与して、各自治体から引合いがあり、また、口コミで未利用の高齢者等への浸透も手伝って、現在2県37自治体において約4,800件の利用者を確保するまでに至っている。

(3-2) 委託

■新分野進出にあたり他社との差別化の手段としてアウトソーシングを活用

高齢者向け緊急通報・生活サポート事業への進出にあたり、既に参入している大手業者との差別化をいかに図るかが課題となっていた。

これに対し、①地域密着型を標榜しユーザー情報・地域情報の蓄積に力を入れ利用者との円滑なコミュニケーションを実現する、②高齢者の立場に立ったシステム・機器を開発する（使いやすさを追求する、従前あまり行われなかった日常相談や生活サポートにも力を入れる等）、③的確かつ親身な対応ができるようにオペレーターのレベルアップを図る（対応マニュアルの作成、適材の採用・育成等）といったことを重視して、独自のビジネスモデルを構築した。

ただし、人材の採用・育成等社内に不足するリソースを要する点が多かったため、前記ベンチャービジネス講座等で知り合った地元の人材開発コンサルタントやソフトウェア会社と共同開発し、その後の運営においてもオペレーターの確保・育成や営業展開等を中心に共同展開しており、コラボレーション（協業化）ともいえるべき連携をとっている。

(4) アウトソーシング受委託にあたってのポイント

■顧客のニーズを的確に把握しきめ細かく対応する

利用者に対する的確かつ親身なサポートを行うべく、ユーザー情報・地域情報等を綿密に収集・メンテナンスし、5,000件近い利用者一人一人に適合した対応ができるよう配慮している。

直接の顧客（発注元）である自治体に対しては、利用状況・対応状況を定期的に詳細に報告しており、各自治体から厚い信頼を得ている。

■顧客・委託先との間で明確な契約を締結する

高齢者向け支援サービスは奥が深く、当初からサービス範囲を明確にしないとトラブルの元にもなる。顧客との間でサービス内容や報酬、報告義務等を盛り込んだ請負契約を必ず締結している。

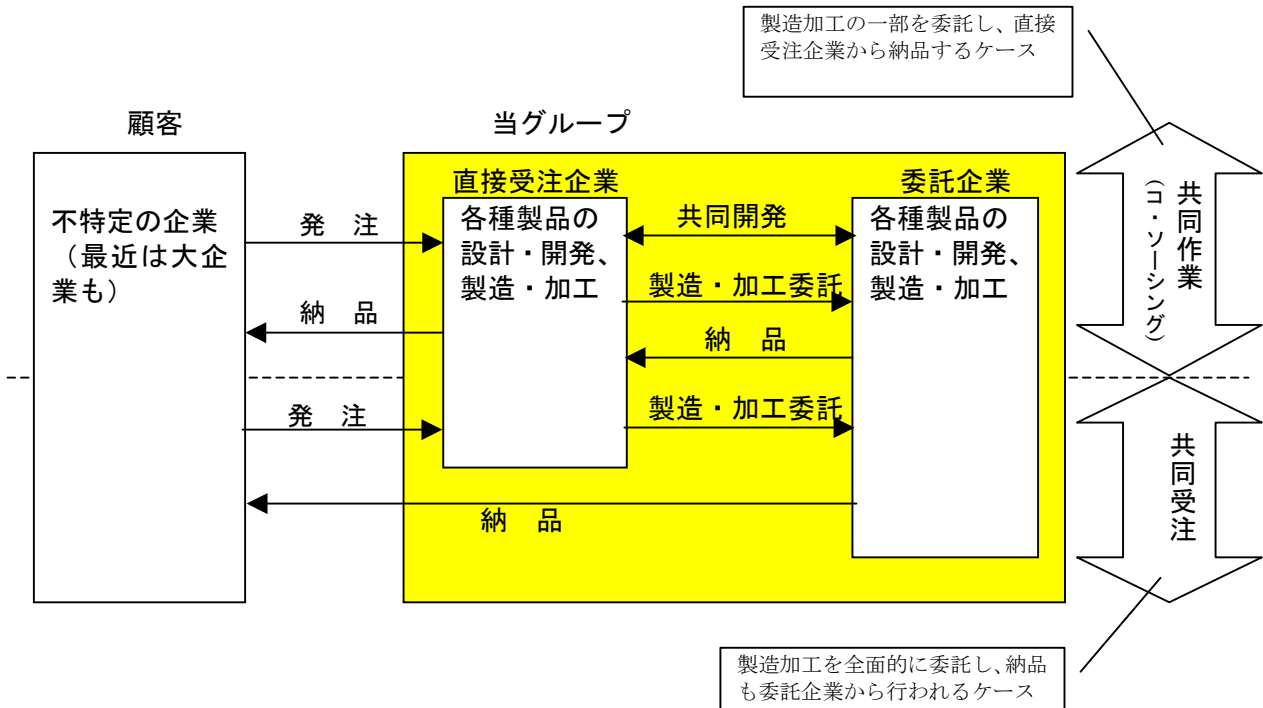
また、委託先との間にも業務提携にあたり、委託業務内容や報酬等について詳細な契約を締結しトラブル防止とともに互いの役割分担を明確化し、緊急通報・生活サポートシステムの円滑な運営、利用者に対する質の高いサービス提供が実現されるよう配慮している。

異業種ものづくりグループ	「ネットワーキング・アライアンス」とも呼べるコラボレーションを実現
--------------	-----------------------------------

(1) 企業概要

設立	1989年	資本金	-	従業員数	メンバー48社
事業内容	各種製品の共同受注、共同開発、製造・販売（企画・デザイン・開発から各種加工、組立まで一貫受注）				
	経営資源、強み(○)・課題(△)			内製・外注の状況	
①② 企製 画造 ・ 設加 計工 ・ 開 発	<p>ヒト：メンバー48社の技術者・技能者 （金属製品、各種機械器具製造等業種・分野は多岐）</p> <p>設備：マシニングセンター18台、NC旋盤等各種旋盤346台、NCフライス盤等各種フライス盤69台、各種放電加工機17台、各種研削盤108台、各種研磨機45台、各種プレス機66台、自動めっき装置11台、各種測定機等</p> <p>情報・ネットワーク：メンバー48社が有する顧客情報、販路・受発注ネットワーク</p> <p>○メンバー48社が有する上記経営資源をいわば共有でき、生産・加工効率化や多様なニーズへの迅速な対応が可能となる。</p> <p>△メンバー各社間の利害調整を円滑に行うことが課題。</p> <p>△グループとして新商品・新技術の共同開発を行う等共同事業の高度化を図ることが今後の課題。</p>			<p>メンバー各社のリソース、メンバー各社間のネットワークを活用して最適な生産・加工を行う。</p>	

(2) 取引関係



(3) アウトソーシング受委託の経緯

(3-1) 受託

■顧客対応力を上げて知名度向上

当グループは、地元中小企業センターの呼びかけに応じて、高い技術レベルにありながら単独企業では知名度が低いという課題を共有する中小企業が集結し、共同受注により個々の企業の事業基盤強化・事業拡大を図っていこうという目論みで結成された異業種ものづくりグループである。

従来、引合いがあっても単独では対応できず、受注を断念していた案件でも、メンバー各社のリソースとメンバー各社間のネットワークを共有化し、共同受注・共同作業が可能となるため、受注の幅が広がった。かかる対応力の向上に関心を持った大企業との取引も開始され、グループの知名度も向上してきた。

(3-2) 委託

■メンバー各社が得意分野に特化

受注した案件が自社のみではカバーできない場合、メンバー各社のリソースや得意分野にかんがみ最適な委託先を選定する。メンバー間で各社の情報を共有しているため委託先選定の最適化が可能となるが、受託側からみても得意分野の仕事が集まり、強みを発揮できる仕事に特化できるというメリットがある。

(4) アウトソーシング受委託にあたってのポイント

■事務局は置かず、メンバー各社がボランティアで営業

こうした異業種ものづくりグループでは、事務局あるいは特定受注窓口を設けることが多いが、これに伴い新たな固定費が発生し、結局は製品価格に転嫁されてしまう。当グループではメンバー各社がすべて受注窓口となり、直接受注企業の負担により仕事の振分けを行うという形態をとっている。

■あえて統計は作らない

このように事務局がないため、当グループの受注実績等に関する定量的な情報は統計として集計されていないが、逆にメンバー間の数字や金額に係る問題や不公平感が発生することが回避され、円滑なグループ運営につながっている。

■会費以外特段の入会基準は設けず、問題があれば技術指導

特段の基準は設けず、会費を支払えば参加できる。月1回ミーティングがあり、グループ運営上必要な打合せを行うが、そのほかに、「地域の技術レベルの底上げ」を図るため、グループとしてメンバー企業に対する技術指導等を行っている。

第5章 中小企業におけるアウトソーシングの戦略的活用について

1 事例調査の整理

前章でみてきた事例調査を整理すると以下のようなことがいえる。

①自社の強みと課題

今回調査対象となった各社においては、強みとして「技術・技能・ノウハウ」、「情報・ネットワーク」というリソースが、課題として「マンパワー」、「設備」、「情報・ネットワーク」に係るリソース不足が多くあげられている。

「マンパワー」、「設備」を課題とする企業が多いのは、経営資源に制約がある中小企業という特徴を反映した結果であるといえる。

「情報・ネットワーク」については、強みにあげる企業が多い反面、課題としてあげている企業もみられる。これは設計・開発から製造、販売・提供、物流、経営管理までのあらゆる業務・プロセスにおいて、高度かつ多様な「情報・ネットワーク」が求められる状況下において、経営資源の制約からメリハリをつけざるを得ず、コア・コンピタンスとなる「情報・ネットワーク」に特化する傾向が強いことによると考えられる。

②委託側（顧客）のニーズ

顧客からアウトソーシングを受託し、経営の高付加価値化を図っているのは、顧客ニーズを的確に捉え、上記にあげた自社の「強み」を活かしてこれに対応し、高いCSを得ている結果であると考えられる。

事例調査をみると、多くのケースで、顧客が自社にない「専門能力を活用するため」、あるいは「社内リソースがないため」という理由で、アウトソーシングしている様子がうかがえ、顧客ニーズは「弱点の補完」にあることがわかる。

図表5-1 事例調査の整理（顧客ニーズ）

調査事例	強みと課題・問題点								自社の強みを活かせる高付加価値事業						
	強み				課題・問題点				顧客ニーズ						
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	
	ヒト (マンパワー)	ヒト (技術・技能・ノウハウ)	設備	情報・ネットワーク	ヒト (マンパワー)	ヒト (技術・技能・ノウハウ)	設備	情報・ネットワーク	事業内容	コスト削減のため	固定費を変動費化するため	業務のスピードアップのため	専門能力を活用するため	社内リソースがないため	リスク分散のため
A社		●		●	●			●	Web-GIS等システム開発				●		
B社		●	●	●	●				超微細加工	●	●		●	●	
C社		●		●	●		●		難削材(試作品)の加工			●	●	●	
D社		●		●	●		●	●	熱電素子応用製品のOEM供給				●	●	
E社		●	●	●	●				工業用ヒーターの製造				●		
F社		●		●	●		●	●	映像関連機器の製造	●			●	●	
G社		●		●	●				「日払い」人材派遣、ITセキュリティ	●	●	●	●	●	
H社		●		●	●				新卒採用コンサルティング				●		
I社		●		●	●			●	緊急通報・生活サポートシステム運営等				●	●	
異業種G		●	●	●				●	各種製品の製造加工				●	●	

③委託した理由（アウトソーシング判断基準）

今回調査対象となった企業が、アウトソーシングの委託を行う理由については、「本業の選択と

集中のため」「新分野に進出するため」という事業領域の設定、および、「専門能力を活用するため」「社内リソースがないため」という自社の弱みの補完をあげる企業が多い。

自社の課題として「情報・ネットワーク」をあげる企業においては、その弱点をアウトソーシングの委託で補完し、事業展開に成功している企業（D社、I社）がある一方で、アウトソーシングを活用していないこともあり、その弱点の補完ができず、当初計画ほど成果をあげていない企業もみられる。

図表 5-2 事例調査の整理（委託理由）

調査事例	事業内容	外部資源を活用した事業								
		委託した理由（判断基準）								
		事業領域の設定			リソース配分					
					強みの増強			課題対応		
1	2	3	4	5	6	7	8	9		
本業の選択と集中のため	新分野に進出するため	事業展開の迅速化のため	コスト削減のため	固定費を変動費化するため	業務のスピードアップのため	専門能力を活用するため	社内リソースがないため	リスク分散のため		
A社	システム開発の一部 等	●			●		●	●		
B社	コア技術以外の加工	●	●				●	●	●	
C社	難削材（試作品）の加工	●	●				●	●	●	
D社	素子のアSEMBル、商品企画・販路	●	●		●		●	●	●	
E社	製造の一部	●	●		●		●	●		
F社	OEM生産（量産品）、販売・施工・メンテナンス	●					●	●	●	
G社	ITセキュリティ開発（共同開発）、「日払い人材」の確保		●			●		●		
H社	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
I社	企画・営業・教育、システム・ソフト開発 等	●	●				●	●		
異業種G	各種製品の製造加工	●			●		●	●	●	

2 アウトソーシングの受託・委託にあたってのポイント

以上の調査結果を踏まえて、アウトソーシングの受託ならびに委託にあたってのポイントをとりまとめる。

（1）経営戦略に基づいたアウトソーシングの受・委託

まず、自社を取巻く経営環境（市場の規模・成長性、顧客ニーズ、競合他社など）、自社の経営状況・経営資源を十分に把握し、自社の「強み」及び「課題・問題点」を明確化する。その上で自社の強みを活かせる付加価値の高い事業領域に特化しつつ、自社のコア事業、あるいはコア事業と密接に関連した業務を顧客企業から受託する、あるいは、「強み」をさらに強化したり「課題・問題点」を克服・解決するために、外部資源を有効活用することが必要である。

また、業務の受委託を行う場合は、それにより期待される効果を事前に分析・推計しておくことも必要である。収益向上（売上増加、利益率アップ、固定費削減）、コア事業への選択と集中、成長分野への円滑な進出、投資リスク回避等のいくつかの観点から、どの程度の効果が得られるかを見極めた上で、受託・委託を行うべきか判断することが求められる。

事例各社の「本業の選択と集中」及び「外部資源の活用」に至るプロセスをまとめると、以下のように、いずれにおいても現状と今後の見通しを踏まえつつ自社の強みに基づく事業構築を行う中でアウトソーシングの活用を位置付けていることが窺える。

図表5-3 アウトソーシングの受委託に至るプロセス

	①経営環境、経営状況・経営資源	②強み、課題	③自社の強みを活かせる高付加価値事業	④外部資源の活用
A社	<ul style="list-style-type: none"> 不動産、流通、地域開発等他分野においてWeb GISのニーズが高まっている。 技術力、語学力、業界知識等に高い能力を有する人材を比較的多数抱えている。 オープンソース型ツールの使用環境や顧客及び情報ソースへのネットワークが整っている。(地図情報・地域情報は無い) 	<ul style="list-style-type: none"> →人材面で他社に秀でている。 →データメンテナンス等への投入工数が不足。 →Web GISに係る①位置情報システム、②オープンソース型ツール、③Webアプリケーションの短時間開発、④高負荷なWebアプリケーションの運用管理についてわが国トップクラスの技術を蓄積。 →多様なユーザーニーズに応じたカスタマイズ対応が可能。 →地図情報・地域情報については既存オープンソースを使わざるを得ない。 →開発やデータメンテナンスに係るコストが嵩む。 	<ul style="list-style-type: none"> GIS(地理情報システム)をインターネット技術で構築するWeb GISの提供事業 	<ul style="list-style-type: none"> 左記事業のうちシステム開発の一部並びにデータメンテナンス 地図情報、地域情報の取得 <p><狙い・目的></p> <ul style="list-style-type: none"> コストダウン 顧客ニーズへの迅速な対応 既存外部リソースの活用
B社	<ul style="list-style-type: none"> 電子ビーム溶接、レーザー加工等において、競合が激化するとともに、ニーズが多様化。 研究開発や製造部門に高度な技能・技術を有する技術者を多数擁している。 電子ビーム溶接機、各種レーザー加工機等を多数擁するほか、約30社の加工外注先を有している。 電機・自動車部品・半導体メーカー等に受注ルートを構築。 	<ul style="list-style-type: none"> →試作品加工を手掛けるほか、顧客に対するR&D支援や技術コンサルを通じて顧客ニーズの的確な把握と受注獲得が着実に行われる体制を構築。 →電子ビーム溶接・レーザー加工等において他社にはない高度な技術力がある。また、技術力を背景に提案型・セールスエンジニア型の受注が可能。 →顧客ニーズに応じたオーダーメイド型の加工機を導入し、他社とは差別化。 →限られた人員・加工能力の中で、顧客の多様なニーズ、多品種少ロット短納期の受注への対応が可能である。 →新規顧客の拡大、既存顧客の深耕が課題となっている。 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の多様なニーズに応じた電子ビーム溶接、レーザー加工等 前記事業に係る試作品加工、顧客のR&D支援、技術コンサルの実施 	<ul style="list-style-type: none"> 左記加工のうち自社のコア技術以外の加工 <p><狙い・目的></p> <ul style="list-style-type: none"> コア技術への経営資源の集中投入 新分野への進出 既存外部リソースの活用 受発注ネットワーク、コ・ソーシングの確立

図表5-3 アウトソーシングの受委託に至るプロセス（続）

	①経営環境、経営状況・経営資源	②強み、課題	③自社の強みを活かせる高付加価値事業	④外部資源の活用
C社	<ul style="list-style-type: none"> ・難削材の加工といえども競合激化、コストダウン要請が顕在化。 ・難削材の加工及びその治工具の製作に係る技術・ノウハウの蓄積がある。 ・IT 関連メーカーや自動車部品メーカー等有力処に受注ルートを構築している。 ・県内に20~30社の協力会社を有する。 	<ul style="list-style-type: none"> →治工具(超硬工具)の設計・製作を行ったり、試作品加工に特化して、他社との差別化を推進。 →難削材加工用の超硬工具について高強度・高耐久性の製品を開発する等加工技術・ノウハウが秀でている。 →人員が限られているうえに、受注に波があり、製品の内製化は困難。 →受注ルートが安定しているとはいえ、競合が激化する中、顧客ニーズへのきめ細かな対応のためには、ある程度営業要員も配置する必要あり。 →限られた人員・加工能力の中で、顧客の多様なニーズ、多品種少ロット短納期の受注への対応が可能である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・難削材の加工に係る仕上・検査・品質保証 ・難削材加工用の超硬工具の設計・製作 	<p>難削材の加工</p> <p><狙い・目的></p> <ul style="list-style-type: none"> ・コア技術への経営資源の集中投入 ・顧客ニーズへの迅速な対応 ・設備投資リスクの回避 ・既存外部リソースの活用
D社	<ul style="list-style-type: none"> ・熱電素子活用製品については用途拡大等成長性が見込めるが、既存競合製品との競争が激化。 ・社員の多くをモジュール・ユニット開発要員として投入。また、国内に設計・開発拠点を有する。 ・海外等に生産委託工場を有する ・大手電機メーカー等に受注ルートを構築している。 	<ul style="list-style-type: none"> →熱電素子モジュール等については独自性があり、業界トップの品質・性能を誇る。 →受注拡大のための用途開発、モジュール等及び応用製品の低コスト化不可欠。 →熱電素子モジュール・ユニットの設計・開発(改良を含む)力は高い。 →モジュール・ユニットの製造や応用製品等のアセンブリを低コストで実施可能。 →品質・納期、秘密保持等の面で、委託先の管理に課題あり。 →顧客ニーズの的確な把握が可能。 →販売先の要請や新規OEM供給先の開拓にあたり、用途開発と企画提案が強く求められる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・熱電素子モジュール・熱電素子冷却ユニットの設計、開発 ・前記製品の用途開発(新規販路構築・既存販路深耕のため) 	<p>左記製品の製造、左記製品応用製品のアセンブリ</p> <p>OEM供給製品に係る用途開発・販売(一部は、「コラボレーティブ開発」)</p> <p><狙い・目的></p> <ul style="list-style-type: none"> ・コア技術への経営資源の集中投入 ・コストダウン ・設備投資リスクの回避 ・OEM供給先のリソース利用

図表5-3 アウトソーシングの受委託に至るプロセス（続）

	①経営環境、経営状況・経営資源	②強み、課題	③自社の強みを活かせる高付加価値事業	④外部資源の活用
E社	<ul style="list-style-type: none"> 工業用ヒーターについては、競合が激化しているが、今後、用途拡大や高性能・高品質化が期待される。また、新規参入の生ゴミ処理機の脱臭器については、環境問題への関心の高まりから成長が見込まれる。 製品の設計開発に過半の人材を投入。3次元CAD等設計設備も充実。 特殊技術を要する分野向けに自社開発の独自設備を装備。 多品種少量短納期の受注が主体。 半導体、光学・理化学機器、食品機械メーカー等其他分野に受注ルートを構築。 	<ul style="list-style-type: none"> →オーダーメイドの工業用電気ヒーター専門メーカーとして、今後も設計開発から製造納入に至るまで顧客の多様なニーズに的確に対応する必要あり。 →事業拡大にあわせて改良を中心とする製品開発、(生産委託を含めた)生産体制の確立、販路拡大を図る必要あり。 →工業用ヒーター等に係る設計・開発力が高い。 →生ゴミ処理機の脱臭器等新製品・新分野進出に向けた開発力の拡充が必要。 →特殊技術を要する品目を中心に高い技術力を誇り、品質・性能面の信頼性が高い。 →信頼の置ける生産委託先を有し、多様かつ高品質製品の少量短納期納入が可能。 →特定業界・企業への依存度が低く、受注が比較的安定している。 →反面、営業要員として相応の配置が必要。 	<ul style="list-style-type: none"> 各種工業用ヒーター、加熱機器装置の開発・設計・製造(主として特殊技術を要する品目)・販売 生ゴミ処理機の脱臭器(新分野)の開発、販売 	<ul style="list-style-type: none"> 左記事業のうち、汎用設備で生産可能な品目の製造 生ゴミ処理機の脱臭器製造 <p><狙い・目的></p> <ul style="list-style-type: none"> コア技術への経営資源の集中投入 コストダウン 顧客ニーズへの迅速な対応 (新分野を中心に)既存外部リソースの活用
F社	<ul style="list-style-type: none"> 残像技術を活用したデジタル看板等映像関連機器については、今後も多方面への利用が期待される。 社員の大半を製品の技術開発(基本開発)、用途開発に投入。 大手メーカーを生産委託先とするほか、大手商社や施工業者等にネットワークを有する。 社内には試作品生産に係る設備のみ。販路については順次構築中。また、施工・メンテナンスの社内能力はほとんどない。 	<ul style="list-style-type: none"> →事業拡大、量産化に向けて生産体制、販売体制の強化が不可欠。 →残像技術の活用に係る技術開発力(基本開発)や用途開発力が高い。 →生産(生産技術の開発を含む)・販売・施工・メンテナンスについては、外部資源に依存せざるを得ない。 	<ul style="list-style-type: none"> 残像技術を活用した映像関連機器の技術開発(基本開発)、用途開発 	<ul style="list-style-type: none"> 映像関連機器の製造(生産技術開発含む) 前記製品の販売、施工・メンテナンス <p><狙い・目的></p> <ul style="list-style-type: none"> コア技術への経営資源の集中投入 設備投資リスク等の回避 既存外部リソースの活用

図表5-3 アウトソーシングの受委託に至るプロセス（続）

	①経営環境、経営状況・経営資源	②強み、課題	③自社の強みを活かせる高付加価値事業	④外部資源の活用
G社	<ul style="list-style-type: none"> ITセキュリティについては、IT化の進展に伴って、今後ニーズの拡大が期待される。人材アウトソーシングについても企業における効率化・コストダウン推進を背景に旺盛な需要が見込まれる。 ITセキュリティシステムの開発要員、人材アウトソーシングの企画開発要員として約30人投入。 派遣スタッフとして、カスタマーリレーションシップマネジメント、フードサービス、セールス/イベント、引越し、ロジスティクス、建築の各分野の専門スタッフを多数擁している。 営業拠点としては1支社10支店を有し、3大都市圏に受注基盤を構築。 ITセキュリティ技術の開発については共同開発先を有する。 	<p>→ITセキュリティ事業及び人材アウトソーシング事業双方において、安定した受注基盤を有している。</p> <p>→ITセキュリティ技術の開発要員や人材アウトソーシングの専門スタッフを中心に有能な人材を多数擁し、多様な顧客ニーズへの的確かつ迅速な対応が可能。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ITセキュリティシステムの受託開発 人材アウトソーシングの仲介・派遣 	<ul style="list-style-type: none"> ITセキュリティシステムの開発の一部 派遣先での各専門サービスの提供 <p><狙い・目的></p> <ul style="list-style-type: none"> 新分野への進出 既存外部リソースの活用 人員固定化リスク・デメリットの回避
H社	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業における新卒採用は容易ではなく、新卒採用コンサルタントへの旺盛な需要は今後とも期待できる。 コンサルタント約70名を有する。過去の事例蓄積も豊富。 顧客は延3,000社、固定客は400社程度を擁する。 	<p>→中小企業向けを主眼とし、人材採用戦略立案、母集団形成、入社意欲モチベーション向上及び選考の各段階での確かな顧客支援を行う独自のビジネスモデルを構築し、他社との差別化が図られている。</p> <p>→有能なコンサルタントを多数抱え、独自のビジネスモデル及び豊富な経験・ノウハウに基づく的確かつ迅速な顧客ニーズへの対応が可能。</p> <p>→固定客を相応に有し事業基盤は安定。</p> <p>→サービスの品質の維持・向上に加えて、新規顧客の開拓・既存顧客からのリピート受注拡大が課題。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 新卒採用コンサルティング事業全般（企画・設計・提案、コンサル実施、営業開拓） 	<ul style="list-style-type: none"> 商品開発におけるアライアンス <p><狙い・目的></p> <ul style="list-style-type: none"> 既存外部リソースの活用

図表5-3 アウトソーシングの受委託に至るプロセス（続）

	①経営環境、経営状況・経営資源	②強み、課題	③自社の強みを活かせる高付加価値事業	④外部資源の活用
I社	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢化が顕在化する中、高齢者向けの生活サポート事業へのニーズは今後とも強まる見通し。 ・既存事業(国際港ポートラジオ局の運営、工場の構内無線ページング施工)により、通信事業に係る技術・ノウハウの蓄積や自治体からの信頼がある。 ・人材確保・育成やシステム開発について業務提携したパートナーが存在。 ・2県36自治体を直接顧客とし、高齢者宅約5,000件に対しサービスを提供。的確かつ親身な対応で信頼関係を醸成。 	<ul style="list-style-type: none"> →地域密着型を標榜し、利用者情報及び地域情報を綿密に収集・蓄積する、高齢者の立場に立ったシステム・機器開発を行うとともに、オペレーターの育成に力を注ぎ、他社との差別化を推進。 →新事業を実施するにあたり、本業における蓄積や顧客からの信頼性が十分に活用できる。 →前記のようなビジネスの構築が着実に進められるとともに、その後の事業拡大を円滑に行うことが可能。 →既存顧客との信頼関係強化が新規ルート開拓に寄与。 →サービスの品質の維持・向上に加えて、新規顧客の開拓が課題。 	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢者向け緊急通報・生活サポートサービスの運営 ・新規受注ルート(市町村が中心)の開拓 ・国際港湾ポートラジオ局の運営 ・構内無線ページングの施工・メンテナンス 	<ul style="list-style-type: none"> ・オペレーターの採用・教育 ・新規受注獲得のためのサポート業務(事前マーケティング、提案書・契約書ひな形の作成等) ・システムの開発・改善・メンテナンス <p><狙い・目的></p> <ul style="list-style-type: none"> ・コア分野への経営資源の集中投入 ・既存外部リソースの活用
異業種ものづくりグループ	<ul style="list-style-type: none"> ・金属製品、各種機械器具の製造については、受注減少、コストダウン強化等を余儀なくされている。 ・構成する48社が設計・開発から素形材加工、金属表面処理等業種まで多岐にわたり、それぞれが技術者・技能者、生産加工設備、販路・受発注ネットワークを有している。 	<ul style="list-style-type: none"> →業務提携により、開発・生産加工・販売において経営資源の共有化が図られ、効率化や多様なニーズへの迅速な対応が可能となる。 →構成各社間の利害調整を円滑に行うことが課題。 →グループとして新商品の共同開発を行う等事業の高度化を図ることが課題。 	<ul style="list-style-type: none"> ・金属製品・各種機械器具の設計開発、製造加工の受注 	<ul style="list-style-type: none"> ・設計開発から製造加工まで(グループ構成企業に対して) <p><狙い・目的></p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループ構成各社の各コア分野への経営資源の集中投入 ・グループ構成各社の既存リソースの活用 ・グループ構成各社の設備投資リスク等の回避 ・グループ構成各社のコストダウン

(2) 受・委託業務に係る製商品・役務のライフサイクル上の位置付け

業務の受・委託にあたっては、自社および顧客（委託企業）ならびに当該業務について、成長性・将来性を見極める必要がある。すなわち、受託する場合は、受託業務に係る製商品・役務や顧客（委託企業）のライフサイクル上の位置付けについて、委託する場合は委託業務に係る製商品・役務や自社のライフサイクル上の位置付けについて、それぞれ明確化することが重要と考えられる。

①導入期

事例調査から推察すると、「導入期」にあっては、高い成長性が期待される反面、製品化に向けた生産技術や生産体制の確立が不十分であったり、市場形成が途上であったり、あるいは導入期企業にあっては社内の管理システムが未整備であるという課題がみられる。

したがって、業務を受託する場合には、A社の例（インターネットが普及する以前から成長性に着目して関連技術を蓄積）のように短期的な収益性よりも中長期的な成長性を期待して先行投資的に取組むのが妥当と考えられる。そして、H社が中小企業向け新卒採用コンサルティングのビジネスモデルを新たに構築したように、独自のシステム・モデルを先駆的に開発して顧客に提供していくことが重要であろう。

また、導入期企業が業務を委託する場合や導入期製品等に係る業務を委託する場合には、上記のとおりリソースが不足しているため、迅速な事業展開ができない、投資リスクが大き過ぎるといった課題を解決することに主眼を置くケースが多い（F社の例等）。導入期にあっては、事業化や事業を軌道に乗せるスピードが要求されることが多く、特に社内にはないリソースを外部に求めることが得策と言えよう。

②成長期

「成長期」にあっては、引き続き成長性が期待されるが、他社の市場参入により競合が激化してくる。これに対応するため、販路の拡大・深耕により販売拡大を図るとともに、製品等の改善・改良や用途開発、効率的な生産体制の構築により、安価で良質・高性能な製品作り、他社との差別化を推進することが必要になってくる。

こうした企業から業務を受託する場合には、効果として収益性と成長性の両面が期待できるが、成長市場に後発で参入するにあたって他社が手掛けないサービス、他社の課題を克服したサービスを開発し顧客のニーズに応えたI社の例のように、品質・価格・納期(スピード)・柔軟性の各面で他社との差別化が可能な高い競争力を有していることが重要と考えられる。

また、成長企業が業務を委託する場合等には、研究開発を重視し生産設備への投資リスク回避を志向するE社のように、品質・価格・納期(スピード)・柔軟性の各面で要求される競争力と自社のリソースとの兼ね合いや、費用対効果・リスク対効果を踏まえて、メリハリのある資源配分と積極的な外部資源活用により、競争力の最大化を図ることが妥当と言えよう。

③成熟期

「成熟期」にあっては、製商品等の目新しさが乏しくなり、他社との差別化が図りにくくなり、市場拡大が頭打ちになると同時に、顧客のニーズが多様化・高度化してくる傾向が見受けられる。

こうした中、ニーズの多様化・高度化に対応した製品等の改善・改良や、多品種少量短納期生産が可能な生産体制の再構築、販路の深耕が求められ、経営管理については経営体制の再構築にあわせた管理システムの再構築等が必要になってくると考えられる。顧客における生産技術力の低下を受けて、多様なニーズへの対応に最適な加工方法の提案と技術コンサルに積極的に取り組むB社の例は、こうした成熟期企業からの業務を受託する上で有効な取組みと言えよう。

また、成熟期企業においては、製商品等の市場規模拡大が期待できないうえに多品種少量化のためコストアップを余儀なくされ、新規投資を控え外部資源を極力活用することによりリスク回避を図ろうとすると考えられる。したがって、かかる企業から業務を受託する場合には、こうした委託企業（顧客）のニーズを汲み取ることが重要であるが、同時に、顧客を多数擁し1社当りの依存度を低くしてリスクの分散を図ることも必要となろう。

成熟期企業が業務を委託する場合には、費用対効果・リスク対効果を踏まえて、より一層のメリハリのある資源配分と積極的な外部資源活用が不可欠と考えられる。戦略的アウトソーシングの発展形態と考えられる中小企業間のネットワークに基づく協業化（後述）などは、一つの有効な方策と思われる。

④衰退期

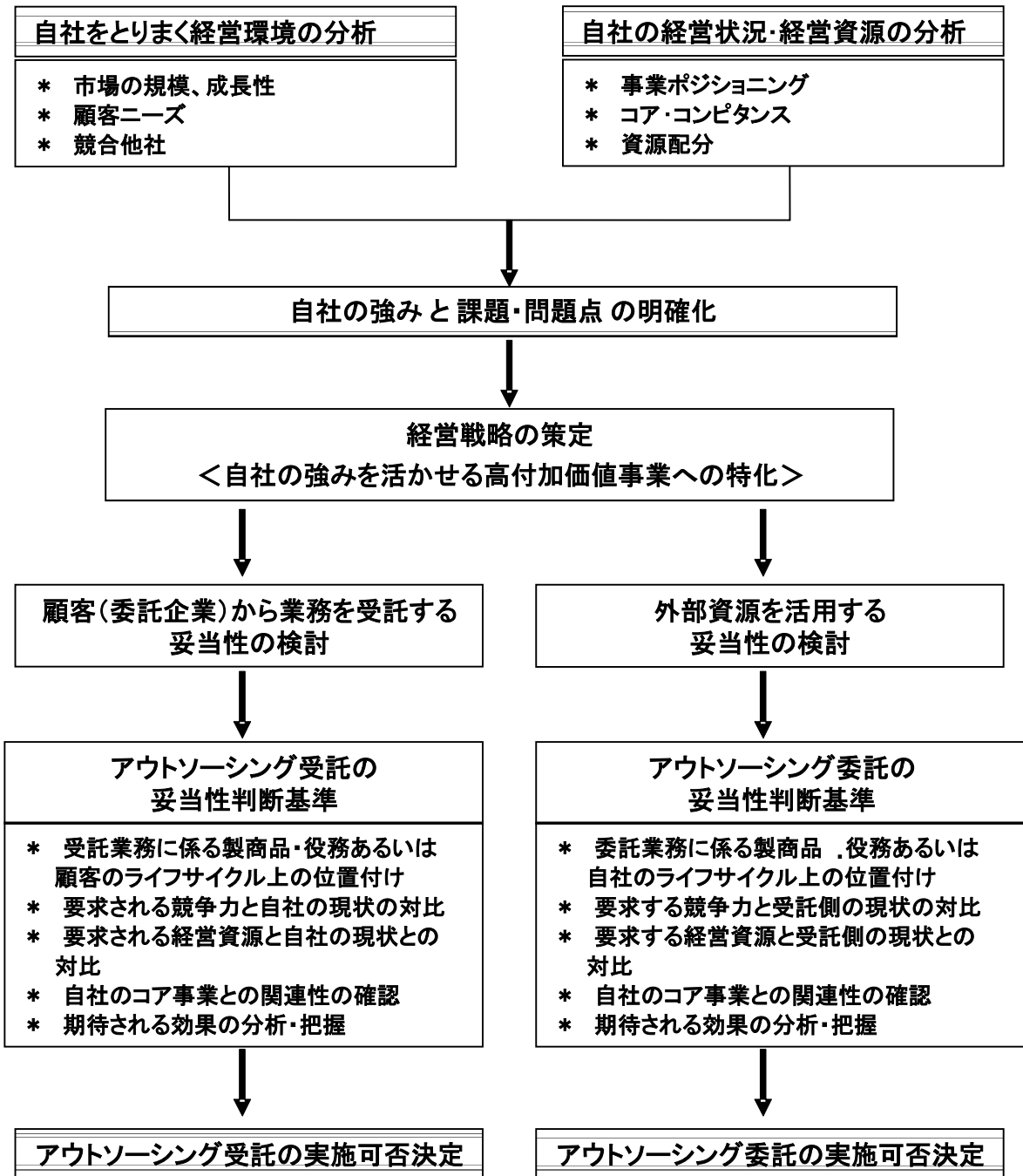
「衰退期」にあっては、本調査の事例には見受けられないが、市場規模が縮小に向かい、事業規模の縮小、事業転換を余儀なくされると考えられる。製品等のターゲットは絞り込まれ、生産縮小を念頭に置いた生産体制の再構築、特定ユーザーへの販売深耕を行うといった企業行動が想定され、外部資源活用へのニーズが最も強い段階と推察される。

業務の受・委託にあたっては、成熟期と同様の対応が望まれると考えられる。

以上（1）、（2）を踏まえて、アウトソーシングの受・委託の実施可否判断にあたってのプロセスをフロー化すると図表5-4のように表せると考えられる。

このうち、アウトソーシング受・委託の妥当性を判断する際に、図表5-5及び図表5-6にとりまとめたような観点から分析・検討を行うことも有効であると考えられる。

図表 5-4 アウトソーシング受・委託の実施可否判断のフロー



図表5-5 アウトソーシング受託の妥当性の判断基準

受託業務に係る製商品・役務あるいは顧客のライフサイクル上の位置付け	受託業務の内容	受託妥当性の判断基準								
		競争力				競争力の裏付けとなる経営資源			受託業務の経営戦略上の位置付けの把握と分析	
		品質	価格	納期	柔軟性	ヒト	設備	情報・ネットワーク	コア事業との関連性	期待される効果
〇〇期	自社に要求される水準								「コア事業と密接に関連していること」、「コアとなる経営資源を活用できること」等を記入。	収益向上、成長分野への進出等について、具体的・定量的に記入。
	自社の現状									

「導入期」、
「成長期」、
「成熟期」、
「衰退期」
を記入。

想定される業務の内容	
導入期	<ul style="list-style-type: none"> ・新製品等の設計・開発 ・製品化、生産技術・体制の確立 ・マーケティング、販路開拓 ・管理システムの構築 等
成長期	<ul style="list-style-type: none"> ・製品等の改善・改良、用途開発 ・製品の量産、効率的な生産体制の構築 ・販路の拡大・深耕 ・企業規模拡大にあわせた管理システムの改善・強化、管理システムの円滑な運用 等
成熟期	<ul style="list-style-type: none"> ・ニーズ多様化に対応した製品等の改善・改良 ・ニーズ多様化に対応した生産技術・体制の再構築、多品種少量短納期生産 ・販路の拡大・深耕、多様かつ高度な顧客ニーズへの対応 ・生産・販売体制の再構築にあわせた管理システムの改善、管理システムの円滑な運用 等
衰退期	<ul style="list-style-type: none"> ・ターゲットを絞った製品の改善・改良 ・効率的な生産体制の再構築、多品種少量短納期生産 ・撤退競合先の販路継承、既存販路の深耕 ・事業規模縮小・事業転換を踏まえた管理システムの再構築 等

品質：許容誤差、不良率 等
 価格：原単位、工賃・チャージ 等
 納期：受注後〇日、〇時間以内
 柔軟性：受注可能な最小ロット・最大頻度、クレーム対応力 等

当該業務に投入可能な経営資源を記入。
 ヒト：要員・工数、具体的な技術・技能・ノウハウ 等
 設備：設計能力、生産加工能力、検査能力、入出庫・輸送能力 等
 情報・ネットワーク：保有情報、情報収集力、受発注・販売ネットワーク 等

図表5-6 アウトソーシング委託の妥当性の判断基準

委託業務に係る製商品・役務あるいは自社のライフサイクル上の位置付け	委託業務の内容	委託妥当性の判断基準								
		競争力				競争力の裏付けとなる経営資源			委託業務の経営戦略上の位置付けの把握と分析	
		品質	価格	納期	柔軟性	ヒト	設備	情報・ネットワーク	コア事業との関連性	期待される効果
〇〇期	受託企業に要求する水準								「コア事業ではないこと」、「外部資源を活用した方が有効であること」等を記入。	
	受託候補A社の現状									
	受託候補B社の現状									
	受託候補C社の現状									

図表5-5と同様に記入。

収益向上、本業への選択と集中、成長分野への進出円滑化、投資リスク回避等について、具体的・定量的に記入。

図表 5-5-1 アウトソーシング受託の妥当性の判断基準（B社のケーススタディ）

受託業務に係る製商品・役務あるいは顧客のライフサイクル上の位置付け	受託業務の内容	受託妥当性の判断基準				
		競争力				
		品質	価格	納期	柔軟性	
成熟期	サポーティングインダストリーとしての超微細加工	自社に要求される水準	許容誤差 $\pm 0 \mu$ 不良率 1/00000	加工賃 0000円/個	受注後2日以内	試作品の加工、最適加工方法等の提案を要求 クレームへの無償対応
		自社の現状	誤差 $\pm \Delta \mu (< 0 \mu)$ の加工が可能 不良率 平均 1/△△△△ (< 1/00000)	加工賃 △△△△円/個 (< 0000円) での対応可能	受注後2日以内の納入可能	試作品の加工、最適加工方法等の提案が可能 クレームに対する迅速対応により人的コストを極力削減。

図表 5-6-1 アウトソーシング委託の妥当性の判断基準（B社のケーススタディ）

委託業務に係る製商品・役務あるいは自社のライフサイクル上の位置付け	委託業務の内容	委託妥当性の判断基準				
		競争力				
		品質	価格	納期	柔軟性	
成熟期	部品Aに係る精密切削加工	要求水準	許容誤差 $\pm \square \mu$ 不良率 1/□□□□	加工賃 □□□□円/個	受注後1日以内	クレームへの無償対応
		候補A社の現状	許容誤差 $\pm \blacksquare \mu (< \pm \square \mu)$ 不良率 1/■□□□ (< 1/□□□□)	加工賃 ■■□□円/個 (< □□□□円/個)	受注後12時間以内での対応可能	クレームへの無償対応不可
		候補B社の現状	許容誤差 $\pm \blacklozenge \mu (< \pm \square \mu)$ 不良率 1/◆◆◆◆ (> 1/□□□□)	加工賃 ◆◆◆◆円/個 (> □□□□円/個)	受注後2日以内での対応可能	クレームへの無償対応可能
		候補C社の現状	許容誤差 $\pm \diamond \mu (> \pm \square \mu)$ 不良率 1/◇◇◇◇ (> 1/□□□□)	加工賃 ◇◇◇◇円/個 (< □□□□円/個)	受注後1日以内での対応可能	クレームへの無償対応可能

注) 上表のケーススタディは、条件設定を含めてすべて架空のもの。

受託妥当性の判断基準				
競争力の裏付けとなる経営資源			受託業務の経営戦略上の位置付けの把握と分析	
ヒト	設備	情報・ネットワーク	コア事業との関連性	期待される効果
経験豊富な技術者 高品質・低コスト対応が可能な製造スタッフ	電子ビーム溶接機 各種レーザー加工機 検査装置 等	電子ビーム溶接やレーザー加工等に係る高度な専門情報 高品質・低コスト・短納期対応が可能なネットワーク	自社に蓄積された電子ビーム溶接・各種レーザー加工に係る技術・ノウハウ、経験豊富な技術者・工具、顧客の多様なニーズに対応できる専用機群を活用でき、コア事業として位置付けられる。	〇〇〇〇万円/月の付加価値額アップが期待できる。 試作品加工からの関与により、受注基盤強化とともに新製品加工への進出が可能。
技術者 7名 製造担当 50名 品質管理担当 9名	電子ビーム溶接機 9台 各種レーザー加工機 26台 その他加工機・検査装置 24台	試作品加工、R&D 支援や技術コンサルを通じて得られる情報 約 30 社の中小加工業者の受発注ネットワーク		

委託妥当性の判断基準				
競争力の裏付けとなる経営資源			委託業務の経営戦略上の位置付けの把握と分析	
ヒト	設備	情報・ネットワーク	コア事業との関連性	期待される効果
経験豊富な製造スタッフ	五面加工機	特になし	精密切削加工が可能な工作機械がなく、受発注ネットワークを活用した方が有効。	外注費□□万円/月の削減 高品質短納期の対応
経験豊富な製造スタッフ 10名	五面加工機 1台			外注費■■万円/月の削減が可能 高品質短納期の対応が可能
経験豊富な製造スタッフ 7名	マシニングセンター 2台			外注費の削減不可能 短納期の対応が不可能
経験豊富な製造スタッフ 3名	NC 旋盤 1台			外注費◇◇万円/月の削減が可能 高品質の対応が不可能

(3) 協業化・ネットワーク化の有効活用

アウトソーシングの活用にあたり、受委託企業間の協業化・ネットワーク化を図ることも有効である。

下記事例の中には、第1章の花田教授の概念における戦略的アウトソーシングの究極的な姿「ネットワークキング・アライアンス」と言うべき取組みも見受けられるが、取組みにあたってのポイントとしては、次の点が挙げられよう。

- ① 経営方針・事業方針のベクトルを合致させ、連携各社が一丸となって取組んでいくこと
- ② 自社のみならず連携先における経営環境、経営状況・経営資源、「強み」と「課題」を把握すること
- ③ 連携各社が保有する経営資源（人、モノ、情報・ネットワーク）を共有・共用する仕組みを構築し、共有資源を最大限に活用すること
- ④ 共有資源の活用や利益の配分等についてルールを明確化し、利益やメリットの偏在がおこらないようにすること。共存共栄の原則を貫くこと

図表5-7 協業化・ネットワーク化の事例

	協業化・ネットワーク化の内容	狙い・目的
B社	約40社の加工外注先を有している。	＜顧客ニーズへの対応＞ 限られた人員・加工能力の中で、顧客の多様なニーズ、多品種少ロット短納期の受注への対応が可能となった。
C社	県内に20～30社の協力会社を有する。	＜顧客ニーズへの対応＞ 限られた人員・加工能力の中で、顧客の多様なニーズへの対応が可能となった。
I社	人材確保・育成やシステム開発について業務提携したパートナーが存在。	＜他社との差別化＞ オペレータの育成等に力を注ぎ、他社との差別化を推進することが可能になった。
異業種ものづくりグループ	構成する48社が設計・開発から素材材加工、金属表面処理等業種が多岐にわたり、それぞれが技術者・技能者、生産加工設備、販路・受発注ネットワークを有している。	＜効率化、顧客ニーズへの対応＞ 業務提携により、開発・生産加工・販売において経営資源の共有化が図られ、効率化や多様なニーズへの迅速な対応が可能となる。

(4) 受託企業（アウトソーサー）の管理、委託企業（顧客）への報告

アウトソーシングの受託・委託を円滑に行うためには、委託する側は受託する企業の管理、受託する側は委託企業への報告を徹底する必要があると考えられる。

そして、常に受・委託の妥当性について分析・検証し、収益性・安定性・将来性等の観点から他に優れた顧客あるいはアウトソーサーが存在する場合には、再選定・変更をフレキシブルに行う必要がある。

①取引条件の明確化

受・委託企業との間で長年の取引歴があり信頼関係が確立しているケースは該当しないが、特に新規の受・委託の場合には、受・委託企業との間で業務の内容・範囲、納期、製品の受渡し方法、報酬の算定条件、代金支払条件、トラブル発生時の対応等について詳細な取決めを行い、信頼関係の構築、メリット・デメリットの共有化・公平化を図ることが重要であると考えられる。

E社の事例をみると、品質保証まで受託企業が行うこととしたり、マネジメント能力が低いとみられる受託企業には予め作業をマニュアル化し、検査基準を設け、自社で品質保証を行う等受託企業や委託する業務の内容に応じてきめ細かな取決めを行い、高品質の維持を図っており、取引条件の明確化により外部資源の円滑利用を実現している例が多くみられる。

②受託企業のQCDF管理の徹底、委託企業への報告徹底

取引条件を明確化した上で進捗管理や品質管理を徹底し、外部資源活用の効果と問題点を的確に把握して評価し、必要であれば改善要請や受託企業の見直しを行う。つまり、受託企業に求めるQ(品質)、C(価格・コスト)、D(納期)、F(柔軟性)の水準を維持するための管理が必要となる。

米国の事例からも今後は委託後の管理、アウトソーシング・リレーションシップ・マネジメント(ORM)がますます重要になると推察される。C社やF社などは、いわゆる丸投げ型では委託を行っておらず、受託企業との信頼関係構築に努めている事例であると言える。

また、業務を受託する場合にも、委託企業に対し、自ら進んで業務の進捗状況や成果、課題・問題点の発生状況等について定期的に報告することが、信頼関係の構築にあたって重要であると考えられる。

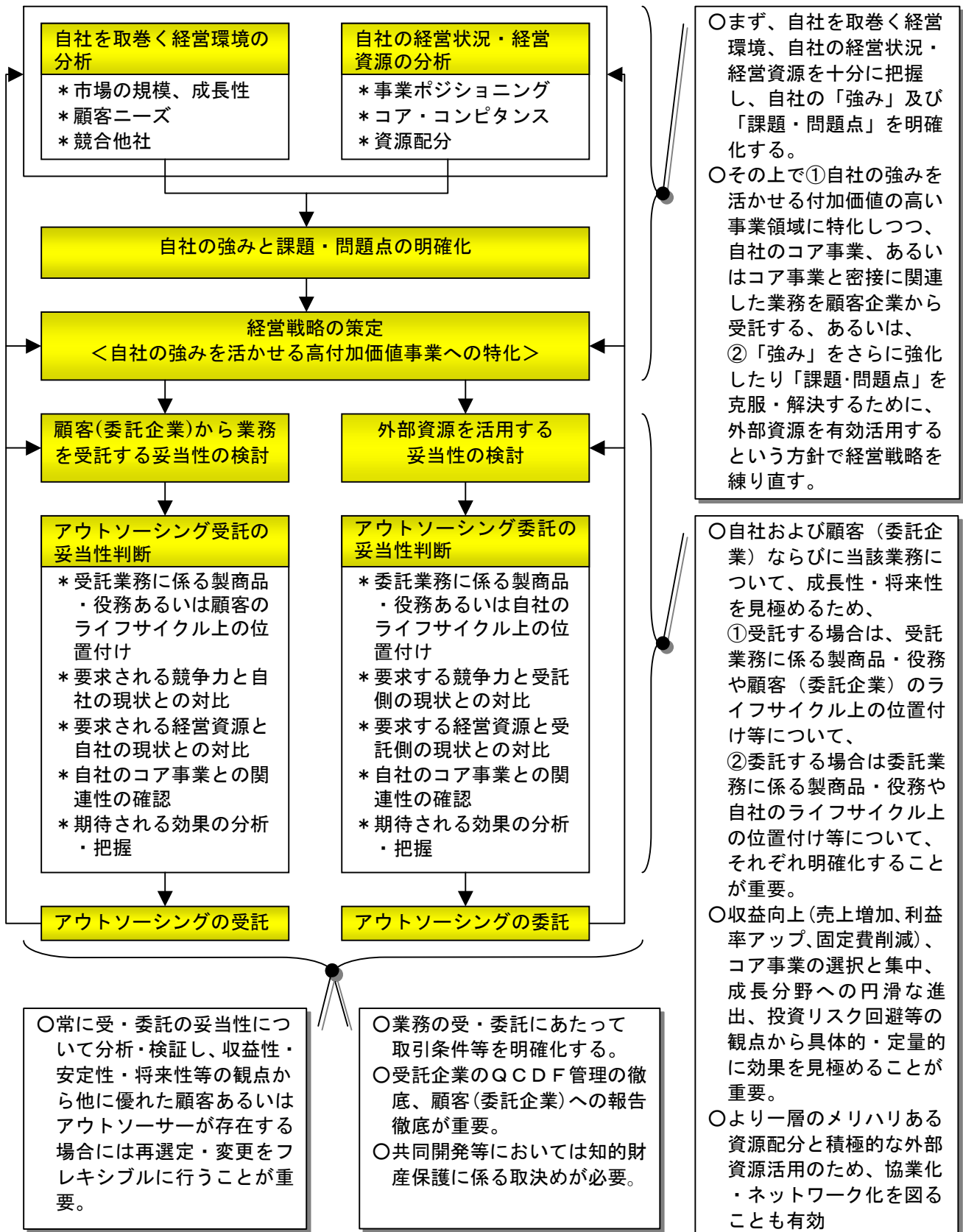
③知的財産権保護

受・委託企業間で機密保持を取り交わし、知的財産権の保護等を取決めておく。アウトソーシングによって、固有の技術、情報が他社に流出する可能性もあり、これらを徹底的に管理する体制を確立することが必要である。D社やF社等の事例に見られるように、コアに関連した工程の製造委託を行っている企業では、特に、情報流出の防止に関して徹底して取り組んでいる様子が窺える。

また、大企業から受託または共同開発している中小企業においては、大企業に主導権をとられ、将来にわたって対等な立場が取れなくなる可能性もある。契約により知的財産権の保護を行い、自社のコアを守ることが求められる。

(5) アウトソーシングの戦略的活用にあたってのポイント（再整理）

以上より、アウトソーシングの戦略的活用にあたってのポイントを、アウトソーシングの受・委託のプロセスの中で再整理すると、次のようにまとめられる。



おわりに

本レポートの冒頭にも述べたように、「業務を外部に委託する」、「業務を請負う」こと自体は、従来から当然のように行われてきたことである。

いろいろな経営上の制約がある中で、「比較優位の業務に経営資源を重点投入し、比較劣位の業務は外部資源を活用する」という経営スタンスをとる企業も数多く存在すると考えられる。

ただし、こうした経営スタンスを貫くことが従前はできなかった企業も少なくないと推察される。すなわち、強固な下請・系列関係のもと新規先からの請負が困難なケース、外注先等に問題を抱えているが過去の取引経緯や地域事情等諸般の事情から外注先等の見直しが困難なケースが少なからず見受けられる。

また、業務の外部委託や業務請負について前記のような戦略性をさほど意識していないケースもあるであろう。

このように、現状においては、「比較優位の業務に経営資源を重点投入し、比較劣位の業務は外部資源を活用する」という経営スタンスのもと経営資源の戦略的配分を実施してきた企業と、実施しなかった、あるいは実施できなかった企業とが並存する状況にあると推察される。

他方、中小企業を取巻く経営環境をみると、ケイレッツ・下請構造の変質、国内生産拠点の海外移転、企業間競争の激化による企業淘汰の進展等に伴い従前の企業間ネットワークの流動化が顕在化し、多くの企業において、新たな事業基盤やネットワークの再構築を迫られる状況になっている。と同時に、新たなビジネスチャンスも生じていると考えられる。

事業基盤の再構築やビジネスチャンスの獲得は他社に先駆けて機敏に行うことが肝要である。そのためには、前記のような経営資源の戦略的配分を行い、コア分野に特化するとともに弱点やコア分野をサポートする分野を積極的な外部資源活用で補完することにより、自社のコア分野において、低コストで高度・専門的かつ柔軟で機動的な顧客対応を可能とすることが不可欠である。

「業務を外部に委託する」、「業務を請負う」こと自体は、従来から当然のように行われてきたことであるが、経営方針・経営戦略の再構築を図る中で、今一度、「比較優位の業務に経営資源を重点投入し、比較劣位の業務は外部資源を活用する」という原点に立ち返り、既往の経営体制・事業システム・受発注ネットワークについて再点検し、戦略性の高い組織・事業体制の確立に向けて、外部資源活用戦略を練り直す必要があると考えられる。

参考文献

- 1) 自由国民社「現代用語の基礎知識 2004」
- 2) 通商産業省（現経済産業省）・（社）ニュービジネス協議会「アウトソーシング産業の育成に関する調査研究報告書」（1997年）
- 3) 牧野昇「図解 アウトソーシング早わかり」PHP 研究所（1998年7月）
- 4) 戸村聖一「図解 驚異のアウトソーシングビジネス」東洋経済新報社（1998年6月）
- 5) アンダーセンコンサルティング「図解 戦略アウトソーシング」東洋経済新報社（1998年10月）
- 6) 松行彬子「国際戦略的提携」中央経済社（2000年7月）
- 7) 小川正博「企業のネットワーク革新」同文館（2000年5月）
- 8) 橋口広明「アメリカ企業のアウトソーシング」東海銀行調査月報 1999年10月
- 9) ” Purchasing” 1999年3月
- 10) ” The Chief Executive” 2002年6月
- 11) ” CFO, Magazine for Senior Financial Executives” 2001年10月
- 12) James Quinn ” Outsourcing Innovation: The Engine of Growth,” Sloan Management Review, 2000年夏
- 13) ピーター・ドラッカー「アウトソーシングの陥穽」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー 2002年5月
- 14) The Outsourcing Institute ” The Fifth Annual Outsourcing Index,” 2003年
- 15) The Outsourcing Institute ” Outsourcing Index 2000,” 2000年
- 16) 新潟県産業労働部「アウトソーシング実態調査報告」（2002年5月）
- 17) （社）アウトソーシング協議会「サービス産業競争力強化調査研究」（2000年3月）
- 18) （社）アウトソーシング協議会「アウトソーシングに関する調査」（1999年12月）

本調査は中小企業金融公庫から委託を受けた㈱三菱総合研究所が2003年度に実施したものである。

なお、本レポートは調査結果を基に調査部において編集を行った。

中小公庫レポート No.2003 - 4

発行日 2004年3月

発行者 中小企業金融公庫 調査部

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-3

電話 (03) 3270-1269

(禁 無断転載)