

わが国におけるアウトソーシング の現状と今後の課題

戦略調査事業部 主席研究員 妹尾 雅夫

1. わが国におけるアウトソーシングの進展

わが国において、アウトソーシングが企業再生の有力な戦略的ツールとして注目され、活用されるようになってから、10数年経過している。システムエンジニアリング部門から始まったアウトソーシングも現在ではその裾野を広げ、人材派遣、物流、IT、製造等、あらゆる業種、分野において活用され、アウトソーシングが使えない分野はほとんど存在しないと考えられる。

アウトソーシングに関しては、既に様々な論及がなされ、その意義に関しては、従来から存在した外注、下請けとは截然と区別され、企業にとってのドメインを強化すべく、外部の資源の有効活用することにより、コスト削減、企業競争力の強化を図る戦略的ツールとしての位置づけが定着していると見られる。そのようにして、脚光を浴びたアウトソーシングであるが、実際、その全体像は必ずしも明確に捉えられていない。97年に通産省が、77%の企業がアウトソーシングを実施していると発表した調査以降は、体系的な調査研究は見られない状況である。同じ頃、既にアメリカにおいてはアウトソーシング活用企業の比率は90%を超えていた。一方において、近年の調査によれば、米国企業の90%以上が1件以上のアウトソーシングを行っているが、他方でその成果に「不満である」とする企業の割合が30%に及ぶと報じられている（US NEWS FLASH 2002/08/01）。

わが国におけるアウトソーシングの実施企業によれば、コスト、時間、品質に問題があるとする企業が17%存在し、その過程を調査するとアウトソーシングの意義、活用プロセスに問題があるケースが見られ、その意義に関する更なる普及・啓発の重要性が痛感される。

アウトソーシングを上手に活用している企業から得られる示唆としては、その活用に関する意義の認識、即ち、企業のコアを確立していくために必要な前提条件の整備であるという認識、従って、単にコストセンターを外に出すという発想から、脱却することが重要である。そのような観点から、アウトソーシングに関するサービスは、

市場原理の下で高品質、低価格の財を提供していくという市場メカニズムの中で捉える認識をアウトソースをする側、アウトソーサー双方が共有することにより、わが国の市場、産業としての成長が期待される。

2. 規制緩和とアウトソーシング

記述したように、わが国においてアウトソーシングの必要性が認識され、相当に普及、浸透してきたが、多面、これまでの産業政策に由来する各種の規制緩和がアウトソーシングの進展に歯止めをかけてきたのも事実である。その中で、この数年の規制緩和の流れがアウトソーシングの市場拡大に大きな寄与をしてきた。その代表的なものとして、人材派遣業法と薬事法の改正に関して概観することとする。

(1) 人材派遣業法

人材派遣業法は、1986年に施行されたが、当初は正規雇用者の労働を妨げないとの配慮の下に、対象業務が、ファイリング、事務機器端末操作、財務処理等の16業務に限定される等、従来からの自社機能の補助的位置づけの考え方が反映されている。

その後の主要な改正は以下の通りである。

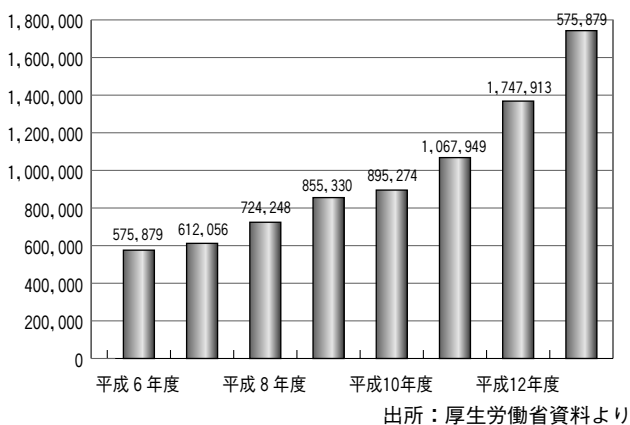
- 1996年 派遣対象16業務に研究開発、事業企画・立案など10業務が追加され、派遣対象業務が26業務に拡大される。この頃は、わが国においてもアウトソーシングの活用が進展しており、そのような認識が法改正に影響したものと推察される。
- 1999年 従来の限定的承認から、港湾運送、建設、警備、医療、製造業務を除く全ての業務に派遣可能となり、原則自由化へ方向転換が行われた。
- 2003年 製造業への派遣を解禁、派遣先企業が制限期間を超えて同じ派遣社員を引き続き雇用しようと

する場合の雇用契約の申し込みの義務化。今次の改正は、近年、顕著となっている労働力需給のミスマッチの解消、雇用機会の拡大、人材派遣労働者の待遇改善を大きな狙いとしている。

製造業の現場への人材の派遣は、実態としては既に構内請負等の形で広がっており、それをルール化しようというものである。

このような一連の改正を背景として、派遣労働者の増加、及び様々な業種、業態の企業から人材派遣業への参入が行われている。

【図表1】派遣労働者数の推移



その結果、常用労働に依存しない多様な雇用形態へのニーズの高まりもあって、年間売上高は約2兆円と対前年比16.4%の伸びを示しているものの、市場としては供給過剰傾向にあり、料金的にも横ばいしない業務によっては低下する状況も見られている。今後は、業界におけるスキルの標準化等、より分かりやすく、使いやすいシステムの構築が急がれる。

(2) 薬事法

薬事法の改正はこれまで数次にわたって行われてきたが、2002年の改正はその中でも非常に大きな意味を有するものである。従来、医薬品販売の承認は、製造設備に関する製造業許可と、品質、有効性、安全性をチェックする製造承認が一体となっていたため、メーカーが製造設備を持つことが必要条件であった。

今回の改正は、「製造承認制度」から「製造販売承認制度」に移行した。これは「販売行為」に着目し、販売業の許可と製品の承認を得ることで医薬品の開発、製造、

販売ができるようになり、自ら製造設備を持って製造することが要件でなくなった。

この改正により、大手医薬品メーカーは研究開発に専念することが出来ると共に、中小の薬品メーカーは製造ラインを新設するところも出てきており、大手の研究開発と中小の製造という二極構造化及び外資系企業の参入が進むことが予想されている。

3. 近年のアウトソーシングの多様化と深化

アウトソーシングに関するニーズの多様化、高度化、アウトソーシング企業間の競争の激化により、アウトソーサー企業により多様、高品質のサービスの提供が見られるようになってきている。基本的には、そのような市場競争によりアウトソーシング業界の淘汰、高度化は市場にとって好ましい現象と見る事が出来る。このようなサービスの変化の一端を窺うこととする。

(1) BPO (Business Process Outsourcing)

企業におけるIT環境の整備が進むに従い、ITベンダーも単にシステムの開発、運用業務にとどまらず、それに付加価値をつけてパッケージ化した商品として、販売する形態がBPOである。即ち、人事管理システムの開発と日々の運用、営業管理システムと新規分野の開拓営業等のようなシステムの運用業務までも請負い、そのプロフィットの一部を歩合制度等により受け取っている。

利益率が高いことにより、大手IT企業の参入が多く見られ、経営の最適化を志向する経営戦略的な志向も取り込まれていることにより、ITと企業コンサルティングの融合形態と見る事が出来る。この場合のポイントは、運用の結果としてのサービスの品質であり、十分な内容と保障を伴ったサービスアグリーメントアライアンス(SLA)の締結が重要となる。

(2) EMS (電子機器生産受託サービス Electronic Manufacturing Service)

2000年に米ソレクトロン社が、ソニーの中新田、台湾の半導体の2工場を買収して以来、この数年、EMSが非常に話題になっている。

[図表 2] 近年のEMSの動向

	EMS生産額 (2001年度) 単位：100万米ドル	従業員数	特徴、近年の展開
ソレクトン社	18,692	60,000	1977年に太陽発電機の製造販売会社としてシリコンバレーに創設される。84年からEMS業務に本格参入。93年にはHPやフィリップスの工場を買収。2001年、NECの茨城工場を買収している。
フレクトロニクス	12,109	70,000	90年代はじめまではアジアのローカルな企業であったが、マイケル・マークスCEOの強力なリーダーシップにより世界企業に成長。99年には富士通・シーメンスからドイツのサーバ工場を買収。エリクソンのデンマークのテレコム工場、等を買収している。
セレスチカ社 (カナダ)	—	40,000	1966年、IBMのトロント工場がスピンアウトして設立された会社。内部に多数の技術者を抱え、技術力の維持に注力。2000年にIBMのイタリア工場、NECのブラジル通信ネットワーク工場を買収している。

出典：電子工業月報2000/9 長谷川英一

「米国におけるエレクトロニクス・マニュファクチャリング・サービスの動向について」等より作成

もともとEMSは1980年代にソレクトロン社が大手半導体メーカーの下請け企業として活動し始めた時代に遡る。その後、世界的な半導体不況等の影響で資産を持たない経営スタイルへと傾斜していく中で、急成長したのがこの業態である。

EMSは製品の試作から、部品調達、製造までの販売以外の全ての工程を請負う業務であり、エレクトロニクス社はソニーの工場を従業員ごと買い取り、そこで生産した製品をソニーに販売する。ファブレス企業の対極的形態であり、近年の資産の非保有化志向と相まって急成長している業態である。EMSの世界市場規模はおおよそ1,000億ドルである。この業態をアウトソーシングと見るか否かに関しては見解の分かれるところであるが、外部資源の活用、付加価値の高いサービスの提供という観点からは、典型的なアウトソーシングと位置づけることが出来ると共に、今後は多様な分野でこの業態の展開が期待される。

4. 今後の課題

以上、見てきたようにアウトソーシングの展開も多様、高度化している一方で、今後、早急に検討が望まれる事項を挙げてまとめとしたい。

- ・産業としての位置づけの明確化（サービス産業の一部門として、市場規模等のより詳細な検討）
- ・アウトソーシングの振興、普及・啓発を進める全国組織の必要性
- ・学際的研究の深化（事例研究、効果分析手法の開発等）