

プロジェクト調査・研究事業

1. 米国などにおける国境を越えたアウトソーシング・ビジネスと課題

第1章 アウトソーシングの定義と関連統計

製造業における製品分野のアウトソーシングは長い歴史があり、メキシコにおけるマキドラーも米国企業による物の分野での海外アウトソーシングを拡大する戦略によって発展してきたと言える。また、サービス分野でも生産する場所が国内の場合と海外(offshore)の場合があり、今急速に拡大しているのはサービス分野の海外アウトソーシングである。これらの概念を生産する場所が国内か海外か、サプライヤーとの関係、の2面から整理すると次のように図式化することが出来る。

表1-1 オフショアリングとアウトソーシングの関係図式

		サプライヤーとの関係	
		内製	外製(アウトソーシング)
生産する場所	国内	国内自社内での生産 (Domestic in-house production)	国内第3者への生産アウトソーシング (Domestic outsourcing)
	海外(オフショアリング) (offshoring)	海外子会社による生産 (Captive offshoring)	海外第3者への生産アウトソーシング (Offshore outsourcing)

米国等のマスコミで取り上げられる海外アウトソーシング(ないし単にアウトソーシング)という用語はサービスが提供される場合であって、上の表でいうと の場合を指すことが多い。

国際収支データ等の統計上の制約

サービスの国際アウトソーシングを国際収支統計およびその他の既存統計から把握しようとする場合、多くの問題がある。

例えば「コンピュータ関連サービス」の場合、非関係者である外国法人(ないし個人)に対して提供された「コンピュータ・データ処理サービス」および「データベースおよびその他情報サービス」の対価受け取りは国際収支項目の「ビジネス・専門・技術サービス」項目の受け取り(receipt)に含まれる。しかし、クロスボーダーのソフトライセンス契約に基づき外国市場に提供されるコンピュータ関連サービスに対する対価受け取りは上記の表のうち4の「ロイヤルティ・ライセンス料」の項目に含まれることになる。

第2章 サービスの海外アウトソーシング規模と拡大要因

海外アウトソーシングの市場規模

サービスの海外アウトソーシング市場の規模については、多くの民間調査機関やコンサルティング企業、あるいはIT関連団体等が市場規模や今後の増加率などについて推定している。対象とする市場の定義や範囲がそれぞれ異なっているが、今後アウトソーシング市場は北米においても世界市場でも急速に拡大すると見ていることは共通している。

インドのソフトウェア関連企業団体である NASSCOM では世界の BPO 市場の成長見通しについて 2002 年 - 2006 年の期間をとると年平均 8.6%の伸びを予想している。

世界の ITES-BPO 市場の地域別見通し

(単位：100 万ドル)

地域	2002 年	2006 年	2002 - 2006 平均年率
米州	484,732	647,427	7.5
欧州	171,303	237,390	8.5
アジア太平洋	117,622	194,228	13.0
世界	773,657	1,079,054	8.6

出所：NASSCOM

主要なアウトソーシング国 - グローバルな全体像

IMF の統計資料によれば、米国が実はコンピュータ関連サービスの収支では受け取り超過国であり、しかもその額は英国に次ぐ規模となっていることが分かる。また、アウトソーシングの受取額では米国、英国、アイルランド、日本等の先進国が上位をしめており、むしろインド、中国の規模を大きく上回っている。さらに通常は先進国からのアウトソーシング先としてのみ関心を集めているインドや中国は自身が相当規模のアウトソーシングを行っている国であることも示されている。従って、米国はむしろコンピュータサービスに限ってみるとアウトソーシングよりも「インソーシング」が上回っている国といえることができる。これに対して日本やドイツはコンピュータ関連サービスのアウトソーシングでは支払い超過となっていて、同じ先進国である米国や英国、またインド、中国とも異なるパターンを示している。

また、UNCTAD が集計したアウトソーシング関連プロジェクト案件数から次のようなパターンが分かる。コールセンター、シェアド・サービス・センター (SSC)、IT サービス、地域本部 (HQ) のいずれにおいても、先進国のシェアはおおよそ半分程度である、先進国では EU のメンバー国、とりわけアイルランド、英国、ドイツ、フランス、スウェーデンの拠点数の多さが目立つ。カナダはコールセンターのシェアが高い、地域別ではアジアのシェアが高く、とりわけインド、中国の拠点数が多い。シンガポールもアジアではコールセンター以外の拠点のシェアが高い。またこれは海外アウトソーシングの誘因が単に

低賃金などのみではなく、その他の要因が重要なことを示唆している。また、同じ先進国でもカナダがコールセンターのシェアが高いことに見られるように、立地要因、誘因はサービスの種類、業態によって異なることを示唆していると考えられる。

また、米国を中心とした海外アウトソーシングについて、ここ数年の動きおよび今後の計画に限れば、インドを中心としたアジアへのアウトソーシングが太宗を占めていることが、米国の報道等をもとに（財）国際貿易投資研究所が集計した数字にも表れている

サービスの国際アウトソーシングを促す要因

米国企業が海外にアウトソーシングする要因を整理すると以下のような要因が挙げられよう。

コンピュータ、通信技術の進歩

通信関連の技術進歩は通信関連コストを大幅に低下させつつあり、そのために従来はクロスボーダー取引が困難だった地域や業態が国際取引に参加できるようになってきている。

労働コスト

コンサルティング機関による各種アンケート調査等でも企業がアウトソーシングする重要な要因にコスト削減が挙げられており、中でも労働コストの削減は要因として大きい。これは単に比較的技能を必要としないレベルの業務における労働コストがアウトソーシング先において安価だということにとどまらず、比較的技能を必要とするレベル、あるいは高度なレベルのスキルを必要とする業務においても先進国に比較してコストが低いことが大きな魅力となっている。

専門家・研究者の入手可能性

これは最近拡大しつつある R&D 分野のアウトソーシングについて特に当てはまるが、専門家・研究者が本国では十分な規模で集められない、時間的な制約で短期に大量に人材を必要とする、あるいはコストその他の要因で外国での立地の方が魅力的という場合がある（第4章 R&D アウトソーシングに関する記述を参照）。また、ドイツや英国などの先進国に対してアウトソーシングが拡大しているのもコストではなく現地が優位性を持つ研究分野や人材を活用する企業の戦略に基づいている。

統合化、国際分業の進展を通じたコスト削減

これはコールセンターやシェアード・サービスの最近の拡大について特にいえ、一般的には世界各地に分散したバックオフィスの機能を集中、統合化することによりオーバーラップを削減してコスト削減に寄与すると言われる。

時差の利用

これはコールセンターのほか、医療サービス等時間的な集中が本国で生じる場合等海外にアウトソーシングすることで本国の負担を軽減することが可能になる、等のメリットがある（第3章の医療サービス分野に関する記述を参照）。また、研究開発等においても大手の電子機器メーカー等は世界の主要拠点にグローバル R&D センターを設置し、各拠点で

作業を行うことにより 24 時間のサービス提供や研究開発が可能となるというメリットが出る。

第 3 章 業種別、地域別にみた海外アウトソーシング立地の特徴と要因

医療関連サービス、特に画像診断の海外アウトソーシング分野でアウトソーシングが拡大している要因を整理すると、コスト削減、マンパワー不足への対応、外部専門知識の活用、時差の利用、等に大別できる。時差の利用という点では海外が最も適しているのはいうまでもない。事実 telemedicine の拠点としては米国との時差や言語、生活環境等を考慮してオーストラリア、英国、スイス、インド、イスラエルなどに設置されている。拠点設置場所の条件としては大量のデータを高速で移転する必要があるのである程度の通信・IT インフラが必要である。また、画像を診断する専門家は米国での訓練、専門教育を受け、米国の資格を有していることが必要なため米国人であることがほとんどである。このため米国人や家族が長期に滞在できるという生活上の条件も必要になってくる。これが英語国であり米国人のライフスタイルになじみやすい国が選好される理由であろう。

その他医療関連サービスの立地条件

医療関連サービスでもバックオフィス業務や IT サービスに関連する分野では米国の国内規制が少なくなるためアウトソーシングの条件には影響を与えにくくなる。この場合、より重要なのは人材の入手、その他の条件の方である。インドのアウトソーシングにおける競争力の源泉の一つは米国経験者、米国移住者とのつながりの深さで米国内に広範な人的ネットワークを有していること、帰国派がインドで米国で得た経験知識を元に起業するケースが多いことである。米国の大学教育や研究機関での影響は大きく米国とのビジネスで成功しているインド企業は米国企業的な経営手法を強く意識して米国企業といってもいいくらいである。また、実際に役員や社外役員に米国人を迎え入れているケースも多い。インドは教育ソフト・ビジネスに強いといわれるが、これも米国での教育を受けたインド人が起業している。この意味で米国帰国者を中心とする人材の豊富さをインドは活用して競争力としているといえる。

コールセンターの立地要因：人的資源の問題は重要な要素であり、カナダにコールセンターが増加している要因について、カナダのアウトソーシング実態調査を行っている EMERGENCE Canada では、カナダの都市部ではフレックスタイム等柔軟な労働時間制度や言語等でスキルを有する人材プールが豊富に存在すること、農村部では他の就業機会が少ないことから転職率、離職率が低く抑えることができる、等のメリットがあると見ている。他方、同組織では都市部での立地上のデメリットは競争が激化する傾向、農村部では人材プールの規模が小さくインフラも劣る傾向にあることを挙げている。さらに英国やアイルランド、そしてカナダのコールセンターの増加の背景にはコールセンターを経済活動が低迷している地域における地域開発のツールとして意識的な振興政策をとってきた

のは無視できない。

第4章 R&D アウトソーシングとその立地要因

企業のグローバル化は生産面にとどまらず。近年では IT サービスや広範な専門サービスをインド等の途上国にアウトソーシングする流れが強まっており、企業にとって競争力や差別化の源泉として従来は本国に止まっていた研究開発活動においてすら海外にシフトする動きが見られる。

業種別では米系多国籍企業の海外子会社による R&D 支出は製造業の 3 業種、自動車や航空機を含む輸送機械、コンピュータ・電子機器、医薬品を含む化学に集中しており、また産業ごとに特定地域に集中する傾向を示す。R&D 新興地域が台頭している背景にあるのも、これらの業種企業の特定地域における R&D 活動の活発化を反映していると考えられる。例えば、シンガポール、台湾、韓国およびイスラエル、アイルランドにおける米企業のコンピュータ関連の R&D 支出額は 2000 年で合計 12 億ドルと同業種の世界全体の約 4 分の 1 を占める。またブラジルとメキシコにおける子会社の R&D の 3 分の 1 が自動車関連である。業種別にみると医薬品を含む化学は英国、フランス、日本に集中しており、コンピュータでは欧州（スウェーデンとアイルランドと推測される）とアジア太平洋に、また輸送機器ではドイツ、英国、カナダに集中しておりアジア太平洋はこの分野では少ないことが下表から分かる。

米国系多国籍企業の海外子会社による R&D 支出：地域別・業種別 (2000 年)

	全業種	合計	化学	機械	コンピュータ	電子機器	電気機械	輸送機械	情報	専門サービス
世界	19758	17822	4254	764	4878	331	5744	383	919	
カナダ	1874	1735	272	13	194	18	1086	3	30	
欧州	12938	11699	3152	509	2085	250	4264	255	589	
フランス	1445	1356	726	57	225	14	153	1	21	
ドイツ	3105	3067	235	159	460	126	1852	2	2	
スウェーデン	1335	1230	D	23	D	D	D	D	D	
英国	4000	3250	1092	147	512	6	1128	19	582	
アジア太平洋	3727	3478	684	204	2174	D	187	105	D	
日本	1433	1277	560	152	450	15	19	D	D	

(出所) National Science foundation, “ Science & Engineering Indicators-2004 ”

第5章 ケーススタディー：国際物流サービスにおけるアウトソーシング活用戦略と地域貿易統合、自由化

ASEAN と中国に進出している米系多国籍企業は ASEAN、中国等の東アジアおよび域外地域と一体化したグローバル・サプライチェーンを構築しつつあり、その中で重量な役割を担っているのが国際物流企業、とりわけエクスプレス便 (Express Delivery Services) 企業と非物流企業による物流アウトソーシング活用の動きである。

以下ではまず、製造業等の米国企業が競争力を高めるため、効率化のため物流サービスをどのように活用しているのか、また物流サービス企業が東アジアの物流においてどのような課題に直面しているのかを検討する。同業界は ASEAN や中国の制度改革を求めて各

国政府及び米国政府に働きかける一方、WTO や二国間自由貿易協定は正にそうした米産業界の利益を反映する手段として活用されている。

企業が EDS を利用する背景

企業が EDS を使う理由は様々であるが、その要因を分類すると以下のようなケースが挙げられる。

- 1 . 付加サービスの効率的、迅速な提供が見込める。(東芝のケース)
- 2 . 小売店舗などサプライチェーン末端までに至る、納品までに必要な時間の短縮 (靴、衣料品メーカー等)
- 3 . 修理部品等の輸送システムアウトソーシングによる効率化(ダイムラークライスラー)
- 4 . 部品のグローバル調達システムには統合物流企業 (インテグレーター) の活用が不可欠 時間要因 (米系半導体メーカー、日立のケース)
- 5 . 中国等のように国内でも地域別に輸送網が寸断された状況では一貫した輸送を提供できる業者が必要
- 6 . サプライチェーンの管理をアウトソースすることで自社のコアビジネスに特化できる。
- 7 . 衣料産業ではファッションが目まぐるしく変化するため製品のライフサイクルが短い。これに対応するため試作品から海外での本格生産までの必要時間を圧縮する必要がある。
- 8 . より一般的にあって、製品のライフサイクル短縮化への対応として可能な限り在庫を圧縮する必要があるが、そのためにはサプライチェーンの最適化、注文生産の方向への改革が必要である。

米国の物流インテグレーターは ASEAN に進出した半導体その他の米メーカーの物流部門を委託されている (アウトソーシング) という段階を過ぎて、今や顧客企業と UPS 等のインテグレーターはその活動が一体化している。つまり EDS はそのサービス提供、提携関係により顧客企業の競争力を生み出している状況にある。これは上記の UPS と NSC との協力関係を見れば明らかである。従って、ASEAN に進出している米企業にとってもインテグレーターの活動が円滑に出来れば自らの競争力も高まるという図式であり、逆にインテグレーターに障害があれば米企業の競争力にも影響してくる。

EDS に係わる障壁撤廃に向けた米国政府・業界の取り組み

FTA を通じる取り組み

しかし、WTO 交渉ではこれまでのところ産業別の具体的な約束事項に関する各国からのオファーにめぼしいものがなく、その点で WTO 交渉の効果は減殺されてしまうのが実情である。このため、米国はより直接的な交渉が可能な二国間 FTA において上記の目標を達成しようとする戦略をとっている。その具体的な事例を米シンガポール FTA の関連条文を巡

る交渉にみることができる。

シンガポール FTA では、Express Delivery Service を独特なサービスのカテゴリーとして認知し、当該産業を広く定義している。

また、当該産業がそうして定義されたサービスの全ての供給者を含むことを約束している。

このような広義の定義は EDS 企業、とりわけインテグレーター（統合物流企業）が考える当該産業の提供サービス内容とより適切に対応している。

両 FTA は通関手続きを簡素化する規定を含んでおり、具体的には、到着前の情報処理、輸送されるものを全て一つの書類で申請すること（single manifest）、release に必要とされる書類を最小限にすること、情報提供から 6 時間以内に速達便の release を認めること、等を定めている

上記のうち によって、米国企業が差別的規制を受けたときに、これに対抗して法的措置をとる能力を高める意味を持つ。

更に、両 FTA では GATS とは異なり、特に留保されない限り自由化の対象となるネガティブリスト方式をとることにより、GATS よりもより一層開放され透明度の高い市場を確保するものである。

第 6 章 海外アウトソーシング先としての比較優位と日本の現状

製造業と共通する生産工程の分散化と国際調達の流れ

IT サービスの海外アウトソーシングではインドは既に大国の地位を占めつつあり、真にグローバルな企業も存在する。インドのソフトウェアおよびサービスの輸出は約 99 億ドルに達する。インドのグローバル IT 企業は米国、欧州のような先進地域だけでなくアジアのような途上国にも拠点を設け、当該地域でのサービスを提供すると同時に先進国に対してもサービスを提供する拠点としている。日本からのアウトソーシング先は中国とインドが圧倒的なシェアを占める。日本企業にとっては中国とインドの企業はコストやグローバルオペレーションなどの面で差別化が見られ、それぞれの優位性、競争力の発揮される分野が異なる。

インド企業は言語の点では多数の英語能力を持つ人材を抱え、この点で中国よりも優位と見られるが、逆に日本との関係では日本語能力を持つ人の数などで中国が優位にあると言われる。しかし、言語等のバリアーを乗り越えるためにインド企業は中国において拠点を設立し日本市場攻略のための足場として中国の人材などを活用しようとする動きも見られる。

中国とインドは IT 分野では中国がインドに学ぶという関係があり、また中国の IT 企業は華為技術公司のようにインドに拠点を置きインドの技術者を活用するとともに自社の人

材育成にも活用しているケースがある。逆に中国の IT 市場が急拡大しているのに伴い IT 関連サービスを提供する企業が中国企業だけでは対応できないこと、技術者の育成のペースを早める必要があること、等から Infosys 等のインド企業が中国市場に参入している。同時に中国企業が拡大する日本企業のアウトソーシングに対応するために中国人の日本語能力開発、教育分野にインドの IT 教育関連企業が進出しているとの状況が生まれている。インドと中国はこうした相互進出によってお互いの競争力を強化していこうとしている。

インドと中国の台頭、およびこの両国における戦略的提携の拡大を通じた競争力の強化の流れ、これらを背景に東アジア、東南アジアにおける地域間の市場をめぐる競争はますます激化していくのは確かであり、その中で経済統合の進展にともない製造業における差別化、産業再編が進むようにサービスのアウトソーシングにおいても各国は差別化、サービス産業内での再編成が進む可能性がある。例えばフィリピンはその英語使用人口の多さや米国的ビジネス・アプローチに馴染みがある、等を特徴を生かしてインド、中国とは異なる競争力を狙っている。事実、フィリピンには既にコールセンターが 50 以上設置され、給与計算、在庫管理などのバックオフィス業務、さらには BPO を目的とした米企業（アクセンチュア、P&G、AIG 等）の進出が見られる。

第 7 章 米国等におけるアウトソーシングに対する社会的障害、阻害要因

米国では海外アウトソーシング拡大の動きを「雇用の海外への流出」あるいは「雇用の輸出」という意味で捉えられており、海外アウトソーシングに対して何らかの規制を求める労働組合などによる保護主義的主張や運動が高まる傾向にある。こうした保護主義的主張は 2004 年が米国大統領選挙の年であることにより政治問題としてより広い人々の関心を引き起こしたが、その背景には製造業における NAFTA 以来の貿易と職の流出を巡る議論が色濃く投影されている。

個人情報流出規制がアウトソーシングに及ぼす影響

個人情報流出規制は先進各国において整備されつつあるが、これが海外アウトソーシングに及ぼす影響について、その代表的な事例が米国とカナダで生じている軋轢である。カナダでコールセンター運営に影響を及ぼす問題だとして議論になったのは米国が制定した Patriot Act とカナダ自身の法律である Privacy Act の問題である。例えば BC 州の健康保険関係のデータ処理を州政府が米国企業にアウトソーシングし、データは米国企業のもとにある場合を考える。この場合、米国の Patriot Act によれば米国の安全保障に影響がある場合はすべて情報を政府に開示しなければならないことになっている。しかし、これはカナダの法律である個人情報保護法（Privacy Act）に違反することになる。また、医療関係の個人情報流出規制は第 3 章でとりあげたように米国では HIPAA (Health Insurance Portability and Accountability Act) に基づく厳格な規制があり、この規制に対するコンプライアンスがインド等におけるアウトソーシング企業にとってクリアすべき条件となって

いる。

一方、米国の保護主義的通商法がコールセンターのアウトソーシングに影響を与える場合もある。クルーズシップ関係のコールセンターをバンクーバーに設置しようとしたことがあったが米国のジョーンズ法が外国でビジネスを行うことを禁じていたため実現しなかった例がある。

補論：海外アウトソーシングは「産業空洞化」を引き起こしているのか。

サービスの海外アウトソーシングの影響

企業が分業化、専門化を進めることにより自社のコア・コンピタンスに経営資源を集中する、いわゆる「選択と集中戦略」の流れの中で、アウトソーシングは不可欠の手段となっている。歴史的にみれば、米国多国籍企業が第二次大戦後にとった戦略は海外に生産拠点を設け、そこで生産された製品を当該外国市場向けおよび米国での販売用に海外拠点から輸入するというものだった。これは今でいうアウトソーシングの一形態といえる。そこで現在のサービス分野での海外アウトソーシングが国内経済に与える影響について、こうした長い歴史を持つ製造業のアウトソーシングの場合と比較して検証した。