

# 顧客とともに戦略的にIT活用の可能性を広げる アウトソーシングサービス

株式会社流通戦略総合研究所  
代表取締役 岡積 正夫 氏

## <市場動向>

### 顧客とアウトソーサーの意識が変わり、アウトソーシングサービス分野が確立。

アウトソーシングの歴史を振り返ると、日本でアウトソーシングサービスを利用するようになったのは、1990年代になってからのことです。欧米は、標準化が進んでおり、ドラスティックな転換が可能なので、アウトソーシングも先行していました。また日本におけるアウトソーシングは、従来データセンター的な活用によって、コストメリットを追求することが中心でした。



しかし、最近では、アウトソーシングのあり方もずいぶんと変わってきました。この過程では成功事例あり、失敗事例ありで、依頼する顧客側とアウトソーサー側が繰り返し経験を積むことで、徐々に変化してきた経緯があります。

従来、アウトソーサーは、受託する業務の中身に関して定量的な保証ができず、結果的に持ち出しになることもありました。一方、顧客もサービスの保証が得られないので不安や危惧を抱き、利用を控え気味であったことから、あまりアウトソーシングが活発に進まなかったという実態がありました。

現在では、顧客は、自社の業務を理解していることをアウトソーサーに求めるようになり、そのうえで最適な形でのアウトソーシングの利用を行おうとしています。一方、アウトソーサーも、かつてのダンピング受注といった失敗経験に学び、顧客指向のマインドを養い、パートナーとしてお客様を理解して最適な方法とコストで受注し、さらに将来に向けて共に発展できる体制を整えてきました。

こうした背景もあり、この2、3年、急激にアウトソーシングの状況が変わってきました。顧客は、戦略的にアウトソーシングを利用するようになってきたのです。もちろん恒常的にコストメリットは追求しますが、業務を理解しているアウトソーサーであれば、"効果的にアウトソーシングを利用し、自社の業務の発展につなげられる"と考えるようになってきたからです。

またアウトソーサーも、SLA (Service Level Agreement) による数値保証を行うようになり、個別の特定分野からIT部門全部という形態まで、アウトソーシングサービスメニューの拡充に努めてきました。

その結果、顧客は、コンピュータや設備のホスティング、運用委託など、幅広いサービスメニューのなかから選択が可能になり、ITのなかで、アウトソーシングサービスという分野が確立してきました。

## ITの進歩により、一般企業ばかりでなく、自治体・公共機関での利用も活発に

初期のアウトソーシング利用は、汎用機から始まりましたが、ブロードバンドやモバイルの登場により、インターネットの利用が活発になると、セキュリティがますます重要な問題になってきます。インターネットの登場により、従来からの"ホストは物理的なセキュリティを施し、自前で守れる"という神話が崩れ、むしろ"外部に預けてセキュリティを保証してもらう"という考えをするようになってきました。

またインターネットの普及も含め、アウトソーシング活発化の要因として、ITの変化が激しいことがあげられます。ITの進歩に合わせて、技術やノウハウの蓄積、キャッチアップに力を注ぐよりも、迅速な経営を実現するには"必要なものは、最適なものだけをチョイスしてパートナーシップで補う"という考え方をするようになってきたからです。

2003年10月からは、景気上昇が明らかになり、経営上、ITを戦略的に利用するため、システムを再構築する動きが盛んになってきています。現在では、こうした展開のなかでアウトソーシングを戦略的に利用するようになってきました。とくに業種で見ると、流通業や金融業は先行し、製造業は比較的遅れています。また、コストメリットの出る大企業が先行して導入を進めています。

また最近のアウトソーシング利用の特徴として、一般企業にとどまらず、自治体・公共機関でも盛んになってきたことがあげられます。

2002年の「e-Japan戦略」のなかで、初めてアウトソーシングが取り上げられたことや、特例法による自治体合併の動きに合わせるかのように、たとえば自治体や公共機関がコンソーシアムを結成し、システム運用や帳票出力を外部に委託するなど、従来のやり方を変化させることで、ITの利活用を進めるようになってきました。

## <アウトソーシングとコンサルタント>

### 第三者の眼で、企業・自治体とベンダーをコーディネート

アウトソーシング利用で問題になるのは、今までの汎用機中心のシステムがそうであったように、すべてをアウトソーサーであるベンダーに委ねてしまい、本当に最適な内容であるのか。また、きちんとサービス提供を受けているのかわからない、などの疑問や不安があることです。経営トップあるいは行政の長から見ると、必ずしも有効にアウトソーシングが機能しているかどうかわかりません。

そこで、私たちコンサルタントは、中立的な立場からスペシャリストが語る最新IT動向ら、最適な投資なのかどうか。あるいは本当に適切なサービスを受けているのかどうかなどについて、中立的な立場から判断、検証してほしいという依頼を受けます。とくに自治体の場合、アウトソーシングに関するノウハウがあまりないので、プロデュー

から仕様書の作成、コンペの参加まで、トータルに関与するケースもあります。

企業や自治体のどちらも、すでにベンダーとの付き合いもあり、いざアウトソーシングサービスを利用しようという場合、効果的な利用を行うには、トップに成り代わり、改めて"第三者の眼"で判断する必要があります。そうした意味では、トップになればなるほど、コンサルタントやプロデューサーの存在が必要になってきます。

私たちコンサルタントは、クライアントの立場に立ち、ベンダーの能力を客観的に評価し、良いところ、不足しているところを見極め、ベンダーの能力や持つエンジンを最大限に発揮できるようにする役割を担います。いわば、企業・自治体とベンダーのコーディネーター役です。

## コストを下げ、ベンダーとの関係性の改善と業務の標準化を行う

企業や自治体がコンサルタントに依頼するメリットは数多くありますが、その最大のものは、運用コストのダウンにあります。これは、私たちのミッションでもあります。

まず、システム運用をプロに任せることにより、通常、10~20%のコストダウンが実現できます。たとえば、今まで運用に7~8人必要としていた要員を5~6人分の人件費で運用できるようになるとい

うように、運用の効率化によるコストダウンです。また、コストダウンは、一時的な問題ではなく、長期的なスパンのなかで、継続的に追求すべき課題です。そこで、アウトソーサーとの業務分担を明確化し、2~3年計画で自社の業務改革を推進することにより、年間で約35%ものコストダウンを実現したお客様もいらっしゃいます。

私たちは、コストダウンを長期的なスパンにとらえ、継続的に追求すべき課題として、お客様とともに業務改革も進めていきます。こうして20%を超えるコストダウンを実現したお客様の例として、大手冷凍食品メーカー様や、自治体では第三セクターを利用してアウトソーシングを行った新潟県の柏崎市様などがあげられます。

次に大きな役割は、ベンダーとの関係性の改善です。私たちは、パートナーとしてベンダーを見直し、企業とベンダー間のコミュニケーションをより円滑に行えるようにします。これによって、より良いサービスの提供が受けられるようになります。またアウトソーシング業務の標準化を進め、担当者の業務を誰もがスムーズに引き継げるようにします。

コンピュータ関連業務では、どうしても開発に注目が集まりがちですが、いざ運用が始まると、運用は、非常に重要な役割を担うこととなります。この運用スペシャリストが語る最新IT動向業務の設計も、私たちの役割となります。

### **将来のあるべき姿を描き、企画提案書を比較検討する**

今まで、数多くのベンダーを見てきました。その経験を踏まえて、ベンダー選定にあたって言えることは、まず3年後、5年後のあるべき姿、つまり企業戦略にもとづきITをどう活用するか絵（ランドデザイン）を描くことです。

そして、ベンダーからは企画提案書を提出してもらい、描いた絵（ランドデザイン）を基準として提案書を比べて判断する必要があります。最初に"業務に対する理解"ということを書きましたが、ベンダーの理解の深さが提案書に表れるはずで

ます。大手ベンダーは、いずれもアウトソーシングをソリューション対象にとらえ、獲得に力を注いでいます。このため、アウトソーシングのサービス産業化が進んでいます。また、全国各地のベンダーも積極的に活動を展開し、独自に、あるいは大手ベンダーと連携し、自治体や中堅・中小企業のアウトソーシング受注を行っています。

現在、企業のCEO、CIOが大幅に変わる時期を迎えたことや、自治体では、「e-Japan戦略」に沿い、アウトソーシング利用が活発になっています。ベンダーには、企画提案を行うチャンスが数多くあります。ベンダー各社は、お客様の次の発展に向け、経営トップや首長が判断しやすい、わかりやすい良い提案を積極的に行ってほしいと考えています。