

サービスの海外アウトソーシングが 米国産業に与える影響

東アジア経済を見る一視点として

佐々木 高成 *Takanari Sasaki*

(財)国際貿易投資研究所 研究主幹

はじめに

米国では企業がコスト削減や経営戦略上の目的から様々なサービス機能を海外にアウトソースすることが急増しており、アウトソースの対象も従来のIT関連サービスの範囲をはるかに超えて、専門業務や研究開発など、従来米国が競争力を持つと見られていた分野にも拡大しつつある。また、その拡大がこの2、3年で加速化していることから、米国内では製造業だけでなく米国の最も強いサービス産業においても雇用が海外に奪われているのではないかと議論が出てきている。

サービスの海外アウトソーシングの拡大は東アジアとの経済統合を考えるうえでも無視できない。日本は中国を含めたアジアとの関係において、生産

拠点としてのアジア、輸出先または市場としてのアジアに主たる関心を持っているが、フィリピン等では米国の各種コールセンターが多国籍企業により設置されていて、それが輸出産業として急速に成長しているという現実が既に生まれている。しかも、その流れは単なる米国の下請けにとどまらず、自国における人的資源の開発や発展の契機としても作用しており、インドのソフト産業のように国際競争力を持った現地企業が国際化して、日本市場に逆に参入してくるという可能性も考えざるをえないようになっている。

以下では、米国におけるサービスの海外アウトソーシング拡大の現状とそれが米国産業に及ぼす影響についての議論、また東アジア統合への意味について述べる。

アウトソーシングの語義と企業戦略

アウトソーシングの基本的意味

アウトソーシング (Outsourcing) は基本的に 自社の資源の外部化、と外部資源の活用を意味しており、その定義、意味する範囲もアウトソーシングが企業戦略として注目され始めた80年代末と現在とでは企業戦略や産業状況の変化を反映して変化している。2000年に発表された通産省による調査報告書ではアウトソーシングをサービスの提供形態によって次のように分類、定義している(注1)。

1. 人材派遣による補助業務

当該業務に対して、専門的な知識を有する人材を派遣し、当該業務を遂行する。指揮命令権は委託企業に存在する。

2. 業務の運営のみを受託する代行業務

当該業務に対して、委託企業が企画・設計したものに対して、そのプロセスの一部もしくは全部を外部化する。

3. 業務の企画・設計を受託するコンサルティング業務

当該業務の企画・設計段階に関与し、企画・設計を行った後、そのプロセスは委託業務側で行うこと。

4. 業務の企画・設計から運営までを受託する業務

当該業務の企画・設計・プロセスを全て外部の企業へ委託する。委託側は基本的にその業務の評価を行うだけであり、それ以外のは外部へ指揮命令権を含めて委託される。また、この場合には当該業務に従事していた従業員の委託側への転籍や他の部署への異動が行われる。

上記報告書では一般的にこの4つの形態を広義のアウトソーシングと定義したうえで、そのうち4のみを狭義のアウトソーシングや戦略的アウトソーシングと呼んでいる。ただし、これも一つの考えであり、米国においてもわが国においても現実には様々な意味で使われている。上記でいうアウトソーシングは 国内、国外を問わない、製造、非製造を問わない概念であることに留意する必要がある。ちなみに、業務をアウトソーシングせず自社内で行うことをインソーシングという。

急速に拡大するサービス分野の海外アウトソーシング

最近拡大が著しいのは、企業がこれまで国内のサービス・サプライヤーに頼ってきた業務をインドやフィリピンなど国外のサプライヤーから提供してもらう、海外アウトソーシング（off-shore outsourcing）である。

WTO・UNCTADの下部機関であるInternational Trade Centreはこれをバックオフィス・オペレーション（back office operations）と呼び、「日常的な管理業務、顧客サービス、技術サポートなどの様々な非基幹サービス機能を遠隔地から（off-site、現場ではないロケーション）提供すること」と定義している。ITCの報告書によればバックオフィス・オペレーションには下記のような特徴があり、対象となる業種としては表2のような業種が例示されている（注2）。

1. バックオフィス・オペレーションは顧客のための活動ないし機能をターンキー・ベースでマネージする。
2. 大量の取引を伴うサービス・オペレーションはバックオフィス・デリバリー（受託）の候補である。
3. バックオフィス・オペレーションは外注あるいはサプライヤー（社内または社外の）にサポートサービスをアウトソースする方式の長期版と言える。
4. バックオフィス・オペレーションと外注は実際には区別がつきにくい。例えばパキスタンから米国の顧客に建築設計サービスが提供されるケースを考えてみよう。この場合パキスタンのサプライヤーが米国の建築企業との間で特定のプロジェクトに関して経常的に受託契約していると、バックオフィス・オペレーションと見ることができる。
5. 「オフショア・バックオフィス・オペレーション」とは外国に拠点を持つアウトソーシング先を活用することを言う。これは「オフショア・オペレーション」とは異なる。後者はオフショア銀行のように、無税の輸出加工区などのオフショアセンター（タックスヘブン等）で事業を行う企業のことである。
6. バックオフィス・オペレーションは定義上、全てアウトソーシングされるものだが、「アウト

表1 アウトソーシングに関連する諸定義

下 請	業務の一部を外部に任せること。メーカー等が部品や製品の一部の製造を外部企業に発注するようなものが含まれる。広い意味でのアウトソーシング形態の一種と言えるが、企画設計などの業務の中心部分が発注者（元請）側に残るケースが多い。
請 負	請負は発注先からの指揮命令を受けないという点において、アウトソーシングに近い概念であるが、請負の場合は発注者側が必ずしも戦略性を有しているとは限らない。
外 注	企業の外部資源の活用という点では一致しているが、外注は広い概念であり、下請や業務代行、請負、外部からの原材料購入等をも含む概念。アウトソーシングもこの概念の中に含まれるという見方もできる。
人材派遣	人材派遣は業務目的の人的サポートであり、自ら業務の運営や設計を行うことは無く、業務遂行や管理はすべてユーザー企業が責任をもつ。
コンサルティ ング	業務の設計や企画はするが運営は行わない。

(出所) ITC バックオフィス・オペレーション報告

ソーシング」という言葉は主としてソフト開発やコンピュータシステムの運営などに関連したものとして使われている。

困難な国際収支データによる実態把握サービスの国際アウトソーシングを国際収支統計から把握しようとする場合、多くの問題がある。
米国では商務省が Survey of Current

Business に、異なる国の居住者間のサービス取引および米国企業と海外子会社とのサービス取引をサービス貿易統計に掲載している（最新データは Survey of Current Business 2003 年 10 月号に掲載）。

ただし、この統計の分類定義では例えば米国の保険サービス輸出(ネット)は金融サービス、教育サービス、通信サービス、ビジネス・専門・技術サー

表2 バックオフィス・サービスの例

サービスの種類	例
<p>ルーチン・サービス： 基本的な技能しか要しない</p>	<p>データ入力および加工 コールセンター： 一般的問い合わせ、受注事務、電話取り次ぎ ホテル・レンタカー予約 バーチャル・サービスセンター（例： Pizza Pizza 北米のピザ宅配企業）</p>
<p>裁量的サービス： テクニカルな訓練と問題解決能力を要する</p>	<p>データ検証（例えばスキャンした文書の検証） クレーム処理 メーリングリスト管理 遠隔秘書業務 コールセンター： 口座問い合わせへの対応、アフターセールス支援</p>
<p>専門的サービス： 特定の専門知識・技能および管理権限を要する</p>	<p>会計、簿記、給与計算 電子出版 ウェブサイト・デザインおよび管理 コールセンター： 問題処理 専門的書き取り（医学、法律分野等） 医療記録管理 専門的オンラインサポート業務 索引作成、アブストラクト作成 調査および専門文書作成</p>

（出所）ITC バックオフィス・オペレーション報告

ビスとともにその他民間サービスとして分類され、その内容は保険および再保険の保険料の収入と支払いの差として定義されており、保険クレームの処理業務を海外にアウトソースした場

合はこれでは把握できない。海外アウトソーシング業務を定義上最も多く含むと思われるビジネス・専門・技術サービスはあまりにも包括的な定義であるため、實際上この項目で

はアウトソーシングの統計的な把握は難しい。

国連、欧州委員会、IMF、OECD、UNCTAD、WTO の 6 機関ではサービス統計の把握の向上を目的に「サービス統計マニュアル」を作成している、例えば上記の保険サービスについても付随保険サービスの項目を設けるなど、より詳細な分類にしている。しかし、これをもとにしたサービス貿易の統計が整備されるのにはいましばらく時間がかかると思われる。

米国では国際貿易委員会（U.S. International Trade Commission: U.S. ITC）が毎年サービス貿易の動向を米国サービス貿易動向年次報告（“Recent Trends in U.S. Services Trade” 2002、2003）として発表しているが、これも基本的にサービス貿易の分類は伝統的な分類にとどまっており、これでアウトソーシングの全体像を統計的に把握することは困難である。

サービスの海外アウトソーシングの規模、動向

急速に拡大している背景

1980年代に海外でデータ加工を行

うことによりコストを削減することが始まったが、今や単純業務のみならず高度な専門知識を必要とする仕事をも対象とするようになってきている。

ITC の報告書によれば、途上国によるビジネスサポートサービス輸出は 1990 年から 1997 年の期間で平均年率 14.3 % で増加しており、2002 年のバックオフィス・オペレーション収入は 7,780 億ドルと推計される（注 3）。

雇用流出への懸念を惹起

米国では製造業およびサービス部門でも雇用拡大が大統領選挙をにらんだ政策課題となる中で、米国企業によるサービスの国外アウトソーシングが雇用の海外流出に繋がりがねないとして、連邦議会や一部州では議論を呼んでいるところである。

米国でこの IT サービスの海外アウトソーシングに注目が集まるようになったのは、これまでも HP 社など多国籍企業を中心に海外にデータ処理等を委託していたものが、最近では海外アウトソーシングが急激に増加していること、海外にアウトソースする業務の内容も高度なものにも及んできていること、などから米国の IT 技術者を

中心に危惧する声が高まっているからである。

Gartner 社によれば、ビジネスプロセス全体をサプライヤーに委託する BPO の世界市場規模は 2000 年で 1,150 億ドル、2001 年では 1,240 億ドル、2005 年には 1,785 億ドルに達すると推計される。また、EDS 社では 2005 年まで BPO 市場（海外アウトソーシングを含む）は年率 9 ~ 11 % で成長すると見ている。

今のところ米国において国際アウトソーシングに従事している企業はごく一部である。2001 年の Gartner 社の調査によれば、40 億 ~ 100 億ドルの売り上げがある米国企業のうち国際ア

ウトソーシングを行っているか、将来行う意志があるのは 5 % にすぎない。

しかし、Forrester Research 社の最近の調査によれば、米国における IT 関連支出のうち海外のアウトソースに向けられる比率が 2000 年では 12 % だったのが、2003 年では 28 % に急上昇している（注 4）。

また、IT 関連企業の業界団体である Information Technology Association of America (ITAA) が 2003 年 5 月に発表した調査結果によれば、大企業の 22 % が既に海外へのアウトソーシングを行っており、15 % は 1 年以内に海外アウトソーシングを行うことを予定ないし態度未定という状況

表 3 米国内から海外に流出すると推定される技能労働者数

（単位：人）

	2005 年	2015 年
ライフサイエンス	4,000	37,000
美術、デザイン	6,000	30,000
法律	14,000	75,000
販売	29,000	227,000
建築	32,000	184,000
経営	37,000	288,000
ビジネスオペレーション	61,000	348,000
コンピューター	109,000	473,000
オフィスサポート	295,000	1,659,000
総計	588,000	3,320,000

（注）各人数は 100 の単位で四捨五入
原データは Forrester Research

にある。同調査によれば米国における IT 関連技術者の数は 1,030 万人とされる。

Forrester 社では今後こうした海外へのアウトソーシングにより失われる米国内の関連雇用を別表のように推定しており、これがもとになって連邦議会等での議論に繋がっている。

サービスの国際アウトソーシングを促す要因

コスト要因と非コスト要因 海外サプライヤーの能力向上

米国企業がバックオフィス機能やサービス部門を海外にアウトソースする背景には、なんとといっても製造業と同様に米国内と海外の賃金・コスト格差がある(表4参照)。しかし、米国商務省技術担当次官補 Bruce P. Mehlman 氏はコスト差だけが要因ではなく、そのほかに次のような要因が背景にあることを指摘している(注5)。

1. 海外に所在する IT サービスのサプライヤーの品質や能力が向上した。
2. ブロードバンドなどの通信が発達し、海外に仕事を効率的にア

ウトソースすることが可能になった。

3. 顧客はアウトソースにより自己の付加価値を高め、競争力を増すことに気付いてきた。

上記 ITAA の Harris Miller 事務局長も 海外の IT サービス企業が品質面でも競争しており、ますます高度な業務分野に進出していること、例えば国防省は契約企業のソフト開発について評価するための基準 (Capability Maturity Model: CMM) を設定しているがインド企業の中には国防省の受注を得る意図はなくても CMM のレベル 5 を取得している企業も多い。また、いまや海外企業の中にはグローバル企業として自らを位置付けている企業もある、と述べている(注6)。

海外サプライヤーの専門性を活用する例

IT サービス以外の海外アウトソーシング分野を見ると、ここでも海外企業の競争力が単に安い労働力の活用にとどまっておらず、専門性を利用する形態も増えているのが最近の動向として挙げられる。例えば、ビジネス・ウィーク誌は次のような事例を紹介している(注7)。

表4 オフショアの都市における賃金

(単位：米ドル)

都市	一般工職	エンジニア(中堅技術者)
北京	63 ~ 178 (月額)	144 ~ 268 (月額)
大連	64 ~ 151 (月額)	106 ~ 328 (月額)
マニラ	150 (月額)	237 (月額)
クアラルンプール	208 (月額)	710 (月額)
ニューデリー	138 (月額)	320 (月額)
モスクワ	460 ~ 770	750 ~ 1,300
ワルシャワ	314.5 ~ 471.7	655.2 ~ 917.2
ブダペスト	335.9 ~ 434.6	1,547.6 ~ 2,283.3
メキシコ市	180 ~ 1,019 (月額)	188 ~ 1,272 (月額)
ヨハネスブルグ	516 ~ 687 (月給)	687 ~ 1,203 (月給)

(出所) 日本貿易振興機構 ジェトロ海外情報ファイルより抜粋転載

調査時点は2002年11月～2003年2月

調査対象は主として日系企業だが、都市により外資系企業、現地企業の場合もある。また、都市によって製造企業のみと全業種の場合等、対象企業が異なる。

1. インドの Wipro 社では米国の病院で撮影された CT スキャン画像を5人の X 線専門家が1日当たり30件診断していく
2. インドの企業では分子生物学で博士号を持つ7名のスタッフにより、科学技術文書から情報を検索する仕事を欧米の医薬品企業から請け負っている。

また、フィリピンにおいても単に労賃の低さを企業競争力の武器とするのではなく、CMM 定型フォームに基づく

英語の提案書作成を行う等のドキュメンテーション能力、またグローバルなビジネスへの対応能力等において優れており、これらのドキュメントをクライアントに対して理解しやすいように体系的、包括的に整備しているなど、むしろ日本企業を上回る企業が出てきていることが指摘されている(本季报「急速に変わる世界のIT事情」)

最近の動向 -- 国内、ニアショアへの回帰、見直しの動き、中国の台頭

世界のアウトソース拠点

海外のアウトソース先についても、IT サービスなどで主要なサプライヤーとなっているインドに加えて、英語圏以外でも中南米諸国、ロシア、東欧諸国、中国などにも広がりを見せている（表5参照）。

ニアショアまたはインソーシングへの回帰とその背景

カナダの Everest Group や米国の Gartner 社の調べによれば、インドやロシアなどの米国から遠い国だけでなく、カナダや中南米などのニアショア（nearshore、「米国に近い海外」というような意味で使われている）のビジネスチャンスも拡大しつつある（注8）。

製造業のアウトソーシングの場合と同様に、労働コストの安さのみが決定要因ではない。サービスの海外アウトソーシングにも当然ながらプラス面とマイナス面の両面がある。

オフショアへのアウトソーシングに

関してよく指摘される問題点には次のようなものが挙げられる。

1. イラク戦争や地政学的リスクなどにより、多くの企業は nearshore のほうがリスクが小さいと考えている。9・11 同時多発テロ以前であればフィリピンとかマレーシアのほうがメキシコよりはるかに優先度が高かったのが、以後ではメキシコが最優先となっている（OutsourcingCanada.com）。
2. 安全対策上、また企業秘密保持などの目的から真に重要なものは米国内、もしくは米国に近い所で行うことにメリットがある。
3. サービス業の中には対面でないとできない、医療サービス、交渉、企業監査、法廷闘争、など海外ではできないものが多い。
4. 製造業のグローバル化ではコントロールするのが困難なコア・ビジネスを失う恐れ等から、海外に一度移転した工場を再び米国内に戻す動きがあったが、同様な要因がサービスでもある。
5. 米国の大企業 900 社を対象にした Gartner 社の調査によれば、最大の問題はコミュニケーションと期限を守らせる点での困難性にあると

表5 世界のアウトソーシング拠点（北米を除く）

国、地域	特徴、業種等
中国	(1) エレクトロニクス企業（GE、Intel、Philips 等）の製品開発センター (2) 日本や韓国向けのコールセンターが立地している。
フィリピン	(1) 英語を話せる大学卒の会計士、ソフト、建築設計、テレマーケティング、グラフィックアート関連人材が大量に供給できるのが強み。 (2) コールセンターだけでなく、AIG 等の米系企業がバックオフィス業務を同国で行うことを決定。アウトソーシング振興のための業界団体が発足している。
オーストラリア	アジア太平洋地域での主要コールセンター立地国。1998 年末には関係業務で 4000 人の雇用を創出し、IBM などの多国籍企業が進出を決定している。
メキシコ	(1) IT、エンジニアのアウトソーシング (2) 文書処理、コールセンター等の業務を中心に米系企業が進出。
EU	(1) コールセンターが急拡大。フランスは同分野での欧州の主導権を握るべく振興している。 (2) アイルランド、オランダ、北欧もコールセンターの立地でフランス等と競合している。
東欧	(1) インドおよび米国の IT サービス企業がハンガリー、ポーランド、チェコなどに拠点を設置している。 (2) ドイツ語、英語を話せる人材が豊富。
ロシア	(1) ソフトウェア開発および IT サービスのアウトソーシング振興を目的とした業界団体が存在。 (2) 科学、数学、IT 等の分野で修士、博士号の人材豊富。
インド	(1) IT サービス、半導体設計、コールセンター、バックオフィスを主体に、これらの輸出が 100 億ドルに達する。 (2) 米国のサービス企業が大量に進出しつつある。 (3) 世界的なリーダーとなったインド企業は海外に進出している。
南アフリカ	(1) 主として欧州市場向けコールセンター。 (2) 通信の規制緩和が追い風。

（出所）ITC 報告、Business Week, February 3, 2003 等

いう。

別の言い方をすると、企業戦略として自らが保持すべき知識があるべきという認識があり、この点について Gartner 社の Diane Morello 副社長は次のように述べている（注9）。

「アウトソーシングサミット会議の参加者の 39 % は重要知識の流出を最大の懸念材料と考えていることが判明した。

保護すべき知識とは、製品とサービス、システムをうまく組み合わせる経営的知識、企業や従業員の使命感、意思決定方法などの文化的知識、誰がまとめ役になるのか、等の社会ネットワーク上の知識、企業の競争上の優位性と目標設定に関する戦略的知識、産業や競争相手に関する産業過程知識、現在誰が何をしているかについての活動知識、の6分野の知識である」

上記のようなデメリットを考えた場合、逆にニアショアとしてのカナダの強みが浮かび上がってくる。米国企業はカナダでの BPO、特にヒューマンリソース（給与、諸手当、年金管理、採用およびリクルート、人事管理、教育訓練、出張関連等）、コールセンターなどの分野に関心が高いといわれる

が、その背景には、米国と高度に統合された通信や IT インフラを有していること、教育水準の高い豊富な人材、米国との文化的、社会的類似性、などが挙げられよう。

中国の台頭

アジア各国の中では英語に強い人材を有しているインドやフィリピンが現在のところアウトソーシング先として選択されている傾向があるが、最近では中国が、製造業だけでなくサービスのアウトソーシングでも台頭しつつある。

中国へのアウトソーシングが拡大してきている理由として、中国の技術者の賃金がインドと比べても安い水準、中国政府による IT 技術者育成政策、外資系 IT 企業が日本、韓国などアジア地域のビジネス獲得のため、中国をベースとして利用している、などの要因が指摘されている（注10）。このほか、法律、規制の自由化、勃興しつつある中産階級の存在、技術教育への投資が活発、低賃金技術者の供給、中国の急速な経済成長、外資系製造業の拠点が既に中国に存在する、周辺国への地理的近さ、日本、韓国などとの文化的類似性、な

どが理由になっているとする見方もある(注11)。

アウトソーシングをめぐる政治 社会状況

州レベルの保護主義的動き

これまで見たような各種サービスの海外アウトソーシングの拡大に対して米国では、州議会のレベルや連邦議会で規制しようという動きが出ている。

少なくとも5州において、米国外に雇用が流出することを防ぐ法案が州議会に提出されており(5州とはニュージャージー、コネチカット、メリーランド、ミズーリ、ワシントン)、州との契約の場合、外国人労働者の使用を禁止するもの、外国にあるコールセンターの場合、その場所を消費者に明らかにすることを義務付ける、などの規制を課す法案が出されている。

これに対し、およそ500社のハイテク企業からなる業界団体ITAAはこのような規制に反対している。また、インドのソフト業界は米国の連邦議会、州議会に対するロビイングを強化し始めた。

米連邦議会での公聴会とエコノミストによる批判

他方、連邦下院ではイリノイ選出のマンズーロ下院議員が米国産業、とりわけ中西部の中小企業に対する外国との競争の影響について一連の公聴会を開催している。同議員が委員長となっている下院中小企業委員会ではこの6月に、サービス産業の海外アウトソーシングが米国の雇用に悪影響を与えているかを検討するための公聴会を開いた。なお、同議員は中国の元切り上げについても議会の急先鋒に立っている議員であり、米国産業の利害を代表する立場である。

政治的な動きを別にすれば、アウトソーシングが米国経済や産業にどのような影響を与えるかについて経済学者が分析したものは少ない。わずかにCATO研究所のダニエル・グリズウォルド氏が、製造業との対比で何ら製造業の空洞化議論と変わることがない、つまり、海外へのアウトソーシングを規制する保護主義的措置をとっても長期的にはむしろ米国経済に益をもたらさない、ことを主張している(注12)。

日本の状況

経産省等によるアウトソーシング産業事業規模調査

日本におけるサービス部門のアウトソーシングに関する調査報告は断片的であり、統計的な把握は困難な状況であるが、経済産業省では日本のビジネス支援サービス業の付加価値額を2000年で69.4兆円、対GDP比で13.4%と推計している。ビジネス支援サービス業とは、広告、調査、情報サービス、物品賃貸業、機械修理、貸自動車業、自動車修理、その他対事業所サービス業の合計である（注13）。

また、日本のアウトソーシングサービスの市場規模に関して、通商産業省

の委託を受けたアウトソーシング協議会調査では売上高ベースで16兆6,597億円と推計している（注14）。

海外アウトソーシングの規模

ITサービスに限ってみると、日本のITサービス支出は2002～03年で349億ドル。これは同期間の世界のIT支出総額3,491億ドルの約1割、米国の1,711億ドルと比べ約4分の1の規模である。うち海外アウトソーシングの規模は不明だが、ITサービスの主要な輸出国となっているインドとの間では日本はインドのソフト約2億ドルを買っているというIDC、NASSCOMの調査がある（注15）。

表6 日本に拠点を設けずにコールセンター業務を実施している外資系企業の例

企業名	拠点設置国	
AMEX	オーストラリア	1998年シドニーにコールセンターを移転、開設
DELL Computer	中国（大連）	2002年末、大連に日本法人が「アジア・サービスセンター」を開設。現地採用の約50人。製品の問い合わせなど業務とする予定

コールセンター設立例が増加

アウトソーシングサービスのうち、海外に委託されるものについての統計は乏しく、コールセンターのオフショア事業やITサービス等の個別事情についての情報が入手できるのみというのが実情である。

コールセンターの分野では日本向けのコールセンター事業を中国で行う例が増えており、特に大連市では日本語を理解できる人材が豊富なため、日本企業をはじめGEキャピタルやデル・コンピュータなどバックオフィス業務を処理するために外資も進出している。大連のコールセンターを利用すれば日本の3～5割安い価格でサービスを提供できるのが魅力となっている。

興味深いのは日本人を日本で募集し、大連で同地の給与水準で採用する場合、日本人留学生を使う場合、などがあることである(注16)。また、最近では中国側もコールセンター開発会社を日本に設立して中国立地を売り込む例が出てきている(注17)。米系企業もまた、日本でのコールセンター事業を日本には設置せずオーストラリアや中国に設置する例が見られる。

アウトソーシングが米国経済に及ぼす影響

米国では雇用が増えない景気回復の状況のなかで、サービス機能の海外アウトソーシングの急拡大がもたらす影響について、主として米国内のハイテク雇用が海外に流出するかどうかという観点からの議論が連邦議会公聴会の場や各種報道の中で多く出ている。これらの議論を海外アウトソーシングの拡大が米国経済に悪影響を及ぼすかどうかという点からまとめると、次のようになる。

エコノミストの見方

総体として悪影響はないという見方の根拠としては、まず第1に、サービスであろうが製造業であろうが貿易取引は全体として見れば経済に貢献するプラスサムの効果を持つ、という大方のエコノミストが主張する理由が挙げられる。通信やITの革新などによりこれまで貿易取引の対象でなかったサービスが国境を越えて取引されるようになったのは事実だが、製造業の場合と同様、国が得意な分野に特化することで全体として益を得ることは変わ

っていない。

第2に、競争力を失った部門での雇用が国際競争によって減少したとしても、それをカバーするだけの雇用が新たに米国内で創出できれば問題ないという考えである。米商務省も基本的にはこのような考えに立ち、製造業で経験した米国産業の再活性化の歴史に裏打ちされた自信を次のように述べている（注18）。

「米国は貿易財分野における世界的競争に対応してきた経験を持つが、通信技術の発展によってかつては距離によって隔てられていたサービス部門がリアルタイムで低賃金国の労働力と競争する時代に突入している。今後米国がこの新たな挑戦において成功を収めるのか失敗するのかが新規の雇用、新規の産業や製品、サービス、技術を創出する能力いかにかかっている」

第3に、第2の論点とも重なるが、米国は新規雇用、新規産業を生み出すうえで、人材、ビジネス環境、輸送・通信・エネルギーなどの優れたインフラ、市場アクセス、知的財産保護、生活の質など、有利な条件を備えているという見方である。

「悪影響を及ぼす」 -- 懸念要因とは

他方、懸念がないわけではない。商務省でも議会証言で次のような点を懸念材料として挙げている。

経済的に重要な仕事を海外に依存し過ぎるのは米国の国益を損なうのではないか。IT部門において賃金の低下や失業の増加は、将来の世代の人間に科学技術関連職に就く気を失わせる懸念がある。

ITサービス部門では低賃金国が利潤幅や給与に対して与える圧力が懸念されている

高賃金、高付加価値の仕事を米国に移民することなく行えるようになれば、米国がこれまでの歴史で享受してきた頭脳流入(Brain Gain)を減少させてしまう。

このほか、これまで国際競争から隔離されていた米国内の技能労働を競争にさらしている、技術革新のスピードが早く、従来非常に専門的な仕事とされてきたものが、急速にルーチンと見なされるようになる。いったんルーチン化されればアウトソーシングの対象となりうる。問題は国外に出て行く産業の幅の広さで、全体として米国民間部門の職業の3分の1がアウトソーシングされる可能性があり、さ

らに流通業や医療機関などのバックオフィス機能も今後流出することが懸念される。以上のような懸念が指摘されている。

IT サービスの調査会社である Gartner 社では上記の懸念要因の中でも将来の人材育成への悪影響を特に重要視しており、次のように証言している(注19)。

「IT 関連の職が途上国に移るのは不可避の「メガトレンド」である。しかもこの変化は短期的なものではなく、構造的である」

「現在の IT サービスを支えているのは熟練した技術者である。これらの仕事を海外に委託することはこれらの熟練技術者の失業を意味する。他方、米国や英国などの若い世代は IT の雇用機会が途上国に移っているのを見て将来の職業として興味を失う可能性がある」

国際アウトソーシングの含意

日本と米国の違い

日本と米国とは置かれている状況、条件がかなり異なる。まず、米国はかなり前から企業戦略として製造業においてもアウトソースしてきており、そ

の一環として海外にもアウトソースしてきた。つまり米国は製造業において低付加価値部分を海外に委託し、自分にとって最も収益を見込める部分に特化することにより全体として効率化、競争力強化を図ってきた。ところが日本はまだ製造業においてすら米国のような段階、状況には至っていない。ビジネス支援サービス業の対 GDP 比を日米で比較すると、2000 年時点で米国が 20.5 % であるのに対して日本は 13.4 % である。従って、アジアにおいてもサービス分野の海外アウトソースの果実をより効率的に享受するのは米国企業や産業になる可能性が高い。日本はこの面でも米国に後れを取ることが懸念される。アジアにおける出遅れは日本の対アジア FTA 戦略を考える場合に日本の求心力が相対的に弱くなることを意味しよう。

もう一つの差は、米国は英語国であり、ビジネス言語としての英語の普及から考えて海外にアウトソースする機会が日本よりは大きいと思われる。従って、日本はこの点で米国よりも不利な条件にあると思われる。日本語を使用できる人材の豊富さでは中国等もポテンシャルが高いと思われるが、英語人材の広範な広がりを見ると見劣りが

するという印象は否めない。

製造業の場合との違い

製造業において、高度な製造技術を設備として具体化するには相当な時間がかかるが、サービス業は基本的に大きな投資もインフラもあまり重要ではない。むしろ訓練や教育の方が重要となる。つまり、途上国でも先進国に短期間に追いつく可能性がある

第2に、製造業で国際競争力の強い国がサービスのアウトソーシングでも強いとは限らない。言い換えれば、これまでの現象を見る限り両者は必ずしも一致していない。製造業の場合でも国により競争力は途上国間で大きく異なり、アジアでは多くの製品において中国が抜きん出ているが、サービスのアウトソーシングでも成功する国とあまり成功していない国に分かれている。むしろ製造業の基盤が不十分な国や地域において地域開発戦略としてサービスのアウトソーシングを積極的に進めていこうという例が増えている。フィリピンやカリブ海諸国、カナダの大西洋沿岸州にはこうした開発戦略が成功したケースがある。

第3に、製造業とは異なり、こうしたサービスのアウトソーシングにお

いては単純に米国国内と海外との垂直的分業関係を前提にできないのではないかと、という疑問が想起される。先進国では雇用流出への対応策として、比較的付加価値の低い仕事は海外、自国はより付加価値の高い仕事、より創造的な仕事に特化するというのが、途上国での仕事がいつまでも先進国企業の下請けに甘んじるばかりではなく、急速に付加価値の高い分野に移行することもインドでの経験から考えられないではない。

第4に、サービスの国際アウトソーシングの急速な拡大、広がりインターネット自由貿易地域の出現と見ることができる。WTOを通じる物、サービスの貿易自由化が遅々として進展しない間に、オフィスワーク主体のサービス産業では東アジアでのFTAの進展を待つまでもなく、事実上いつのまにか自由貿易地域と同じ状況になっているのではないだろうか。

(注1) 通商産業省委託調査、アウトソーシング協議会「アウトソーシング産業事業規模基本調査」調査報告書、平成12年3月

(注2) International Trade Centre, "Back Office Operations: Supplying Support Services to Global Markets" Geneva 2000

- (注3) *ibid*
- (注4) “Overseas Outsourcing Hurts U.S. Economy, Says Firm”
Internetnews.com., March 19, 2003
- (注5) Prepared Remarks of The Honorable Bruce P. Mehlman, Assistant Secretary for Technology Policy, U.S. Department of Commerce, House Committee on Small Business, June 18, 2003
- (注6) Testimony of Harris N. Miller, President, Information Technology Association of America, Committee on Small Business, The U.S. House of Representatives, October 20, 2003
- (注7) “The New Global Job Shift” Business Week, February 3, 2003
- (注8) “The Expanding Territory of Offshore Outsourcing”
OutsourcingCanada.com, January, 2003
- (注9) “U.S. Offshore Outsourcing Leads to Structural Changes and Big Impact”
Diane Morello, Vice President & Research Director, Gartner, August 13, 2003
- (注10) “Move over, India” Business Week, August 4, 2003
- (注11) “China: Next Big Wave in Offshore Outsourcing”
OutsourcingAsia.com June, 2003
- (注12) Daniel T. Griswold, “The Logic of Trade” Cato Institute, August 28, 2003
- (注13) 経済産業省・厚生労働省・文部科学省「2003年版製造基盤白書」p. 26
- (注14) 2000年2月時点の調査、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：アウトソーシング産業事業規模基本調査」調査報告書平成12年3月
- (注15) (株)UFJ総合研究所中村伊都子「インドのソフトウェアアウトソーシングを考える」アジアクラブ・マンスリー、Vol. 74
- (注16) 「日本と同じサービスを3～5割安で実現」ジェット口通商弘報2003年9月25日
- (注17) 日本経済新聞2003年11月1日
- (注18) Prepared Remarks of The Honorable Bruce P. Mehlman, Assistant Secretary for Technology Policy, U.S. Department of Commerce, House Committee on Small Business, June 18, 2003
- (注19) Diane Morello, “U.S. Offshore Outsourcing Leads to Structural Changes and Big Impact,” Gartner August 13, 2003