

<Documents> Business Case : transcosmos inc.

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2017-08-04 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 村山, 貴俊 メールアドレス: 所属:
URL	https://tohoku-gakuin.repo.nii.ac.jp/records/24010

ビジネス・ケース

トランスコスモス (株)*

グローバルアウトソーシングベンダーの経営戦略

村山 貴俊

東北学院大学経営学部教授

〔目次〕

1. アウトソーシングとは何か
2. アウトソーシング市場の規模
3. アウトソーシングを取り巻く状況と事業特性の変容
4. トランスコスモスの会社概要と事業史
5. 近時の事業展開
6. アウトソーシングサービスの具体例
7. 採用と人事管理
8. 今後の状況とケース分析課題

Key Words: トランスコスモス、アウトソーシング、経営戦略、BPO、グローバル EC

1. アウトソーシングとは何か

トランスコスモス (株) (以下、トランスコスモスと略記) の事業内容は、アウトソーシングサービスである。トランスコスモスの経営を見る前に、アウトソーシングというビジネスについて概観する。

まず先行研究に依拠して、そもそもアウトソーシングとは何かという点を検討する。金森ほか(2002)『有斐閣 経済辞典 (第4版)』では、アウトソーシングは「企業が機能のある部分を専門業者に委託し外部化すること」(2頁)と解説される。また関口(2011)は、先行研究の妹尾(2000)を参照しながら、外部化される機能を受託するのがアウトソーサーやアウトソーシングベンダー

* 2016年度後期に実施した講義「ビジネスケース研究Ⅱ・Ⅳ」で使用したケース資料を補正し公刊するものである。同社関係者に内容を確認頂き、大学生の教育用資料という条件で公刊の許可を得た。よって大学生の教育という目的以外での本稿の利用を禁止する。次世代を担う人材の育成という社会貢献活動の一環として本ケース作成にご協力頂いた同社執行役員・名倉英紀様、同社人事本部・白須麻那様に衷心より謝意を表します。

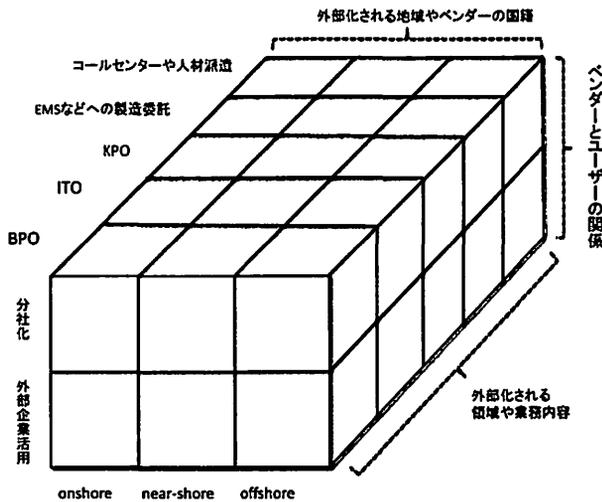
であり、それらアウトソーサーが保有する設備・人材・資金や専門技能・ノウハウ・知識を、委託側のユーザー企業が自社資源のように活用することがアウトソーシングであると説明する。これによってユーザー側は余剰資源を抱えずに済み、また技能やノウハウが不足する業務を効率的に処理できるようにもなる。上述の関係の中で、トランスコスモスはアウトソーサーやベンダーであり、ユーザーが外部化する機能や業務を受託する立場になる。

関口(2011)によれば、アウトソーシングはこれまで製造業での外注や下請、あるいは人材派遣、コールセンター業務、施設管理、物流、福利厚生、教育・研修などの領域で広く活用されてきた。さらに近時、システムやソフトウェアの設計・開発を外部委託する Information Technology Outsourcing (ITO)、経理・総務・人事業務の中の定型的かつ非コアな部分を外部委託する Business Process Outsourcing (BPO) へとアウトソーシングの領域は拡大しているという。さらに商務情報政策局(経済産業省)『ビジネス支援サービスの活用』(2014年3月)によれば ITO や BPO に加えて高度な分析能力や専門知識が求められる分析機能を委託する Knowledge Process Outsourcing (KPO)、また関口(2011)によれば大手企業を中心に自社の事業所やグループ会社の特定業務を一元管理する子会社を設立し、そこに業務を外注する Shared Service Center などもある。最近、鴻海精密工業(以下、鴻海と略記)という台湾企業が経営難に陥ったシャープを買収したというニュースが大きく報じられたが、この鴻海は世界最大規模の電子機器製造受託サービス(EMS)企業である。そしてアップル、任天堂、ソフトバンクなどのユーザー企業は、鴻海が保有する生産設備、開発・製造能力、人材、拠点ネットワークを利用することで一部製品を製造・調達しているが、これもユーザー企業が生産機能の一部を EMS にアウトソーシングしていることになる。

関口(2011)によれば、それ以外にもアウトソーシングには様々な分類や捉え方がある。例えば、委託するユーザーと受託するベンダー(ないしはアウトソーサー)の関係は、大きく外部企業活用型と分社化とに分けられる。外部企業活用型は、専門の知識や技術が必要とされる業務あるいは単純作業や定型化された業務を、外部のアウトソーシングベンダーに委託する形態である。他方、分社化とは、親会社の中にある情報通信部門、物流部門、教育・研修部門などを子会社として分社化するものである。分社化された子会社は、親会社の業務のみを受託する場合と、専門能力を高めて他企業からも業務を受託する場合があるが、実際にはグループ内企業のみからの受託に止まることが多いという。

さらに関口(2011, 2013)によれば、委託された業務が実施される地域や国あるいは受託したベンダーの国籍によって以下のように分類することもできる。委託するユーザー企業の自国内で委託業務が実施されるのがオンショアアウトソーシング(onshore)、自国から比較的近い外国に委託されるのがニアショア(near-shore)、ニアショアより距離の離れた外国に委託されるのがオフショア(offshore)である。日本を基準にすると、オンショアは日本国内、ニアショアは中国・韓国などの東アジア、オフショアはタイ・ベトナム・インドなどの東南アジアや南アジアあるいはそれより遠方の国や地域になる。また東京の企業が、北海道や沖縄など国内遠隔地に業務委託

図1 アウトソーシングの分類について



出所) 主に関口 (2011) (2013) を参照して筆者作成。ただし関口は主に妹尾の著作に基づき議論しているため原資料は妹尾 (2000) ということになろう。

することをニアショア、外国に委託することをオフショアと呼ぶこともある。委託先地域の選択においては、各地の件費のほか、地理的接近性、言語や文化の共通性、時差の大小さらに委託先企業の専門能力などが考慮される。

その他にも様々な分類方法があると思われるが、さしあたり関口 (2011, 2013) を踏まえると、図1のように、①外部化される領域・業務、②ベンダーとユーザーの関係、③外部化される地域やベンダーの国籍という、大きく3つの軸でアウトソーシングの有り様を整理できるだろう。

2. アウトソーシング市場の規模

2.1. 市場規模の推計

次いで幾つかの公刊資料を繋ぎ合わせて、アウトソーシングの市場規模とその推移を概観する。BPO (業務プロセスアウトソーシング) 研究会 (2008) 『BPO (業務プロセスアウトソーシング) 研究会報告書 (概要版)』 (6月) は、米国 XGM 調査に基づき、2006年の世界のオフショア・アウトソーシング市場 (ITOを含む) の規模は24.9兆円、07年は29.7兆円であり、年平均成長率は15.9%と推定され2010年には45兆円に達すると伝えていた (いずれも1ドル=100円で計算)。07年の29.7兆円のうち、インドの市場規模が3.4兆円で市場シェア1位 (11.5%)、中国の市場規模が1.3兆円で市場シェア2位 (4.4%) であった。さらに同時期のBPOの市場規模も示されており、04年が約10.3兆円で、その内訳は顧客管理・対応 (CRM) = 約4.1兆円、財務・会計 (FAO) = 約1.3

兆円、人事 (HR) = 約 2.3 兆円、調達 (procurement) = 約 800 億円、その他 (other) = 約 2.5 兆円になっていた。BPO の年平均成長率は 8.8% と推定され、08 年の市場規模は約 14 兆円に達し、特に財務・会計と人事の領域のアウトソーシングで高い成長が期待できると分析されていた。

また矢野経済研究所 (2016) 「グローバルアウトソーシング市場に関する調査結果 2016」(3月10日)によれば、「システム開発・統合サービス」「システム運用管理・データセンターサービス」「BPO サービス」を対象としたグローバルアウトソーシング市場の 2014 年度の市場規模は約 96 兆円で、年平均成長率が 5.1% で 2019 年度の市場規模は約 124 兆円に達すると予測されていた (1ドル=100円で計算)。

次に国内アウトソーシング市場の規模を確認する。前掲 BPO (業務プロセスアウトソーシング) 研究会 (2008) では、矢野経済研究所の調査を引用したうえで、日本国内の IT アウトソーシングとして「運用管理」「システムインテグレーション」「ASP」「BPO」を合計した 05 年の市場規模の実績が約 1.9 兆円となり、年平均成長率が 7% で 2010 年度には約 2.6 兆円に達するという予測が伝えられていた。さらに近時動向について、矢野経済研究所 (2015) 「BPO (ビジネスプロセスアウトソーシング) 市場に関する調査結果 2015」(12月4日)では、日本国内の IT 系 BPO と非 IT 系 BPO を合わせた 2013 年度の市場規模実績は約 3.5 兆円、14 年度は約 3.6 兆円であり、今後は年平均成長率 2.4% で推移し、2019 年度には約 4 兆円に達すると予測されていた。また同調査は、2013 ~ 19 年度の IT 系 BPO 市場規模は年平均成長率 3.4% で推移、非 IT 系 BPO は 1.1% で推移すると予測し、IT 系 BPO の成長率が相対的に高いうえに、IT 系 BPO では「データセンターへの投資額が大きいため、参入障壁が高く、高単価を比較的維持しやすい」とも指摘していた。ただし先に見たようにグローバルアウトソーシングの年平均成長率は 5.1% と予測されており、日本国内の BPO 成長率 2.4% はそれよりも低いことになる。

また前掲資料の矢野経済研究所 (2016) では、グローバルアウトソーシングのうち日本国内向けのオフショア市場の規模、より分かりやすく表すと、海外のアウトソーシングサービス拠点が日本国内向けに提供した「システム開発・統合サービス」と「BPO サービス」の規模が推計されており、2014 年度の実績値 (事業者コストベース) は約 1400 億円であった (1ドル=100円で計算)。日本向けのオフショアの提供地域の 75% 程度を中国が占めるが、中国のカントリーリスクの上昇をうけて今後は情報インフラの整備が進む東南アジアの役割が大きくなるだろうと分析されていた。

2.2. アウトソーシング企業のランキング

さらに世界市場でのアウトソーシングサービス企業のランキングに目を向ける。前掲資料 BPO (業務プロセスアウトソーシング) 研究会 (2008) は、2007 年の IAOP による *The Global Outsourcing 100* の結果を基に、アウトソーシングベンダー・トップ 100 社の本社所在地を示している。それによると、2007 年には米国 67 社、インド 15 社、中国 6 社、イギリス 3 社、フランス 3 社、カナダ 2 社、シンガポール 2 社、ロシア 1 社、オーストリア 1 社となっており、米国企業の数が多いが、インドと中国の企業の成長 (共に前年度から 2 社増加) が目立つと伝えていた。また 2007 年時点のトップ 100 社の上位 10 社に目を向けると、1 位は米国 IBM (強みは規模と成

長）、2位はフランス Capgemini（強みは顧客推奨）、3位は米国 Hewlett-Packard（強みは経営幹部のリーダーシップ）、4位はフランス Sodexo Alliance（強みは拠点とセンターの数）、5位は米国 Accenture（強みはバランスのとれた能力）、6位はインド Wipro Technologies（強みはバランスのとれた能力）、7位はインド Infosys（強みは顧客推奨）、8位はインド Genpact（強みは経営幹部のリーダーシップ）、9位はインド Tech Mahindra（強みは従業員管理）、10位は米国 Cambridge（強みは経営幹部のリーダーシップ）となっていた。

次に IAOP（2016）*The 2016 Outsourcing 100* の調査に目を向けると、2007年のような明確な順位は示されておらず、規模と成長、顧客推奨、受賞と認証、革新への計画、企業の社会的責任計画という評価項目に対して、上位100社が、どの評価項目で星を獲得したかが公表されている。その中で、5項目全てで星を獲得した5スターのアウトソーシングプロバイダーが6社あり、アルファベット順に、Accenture、CBRE、Concentrix、ISS、JLL、Teleperformanceであった。この内、Accenture、CBRE、ISS、JLLは過去5年以上連続で上位100にランクインしていた。また5スターのアウトソーシング・アドバイザーが5社あり、アルファベット順に Avasant、Boston Consulting Group、Deloitte、EY、KPMGとなっていた。なお2016年時点において過去5年以上連続で上位100にランクインした日系企業として Canon Business Process Services（ニューヨークに中心拠点がある）が含まれていた。

なお本ケースで扱うトランスコスモスも、同社提供資料「世界が認めるクオリティ」によれば、2014年度の IAOP 調査で世界13位、2010年から5年連続でトップ100にランクインしていた。ただし上掲の2016年の IAOP 調査では、トランスコスモスはトップ100に含まれていない。その他、同社提供資料「トランスコスモス株式会社 会社説明資料」によれば、調査会社 Gartner 社による2013年 BPO 市場シェア分析（Market Share Analysis: Business Process Outsourcing, Worldwide, 2013）の「アジア／太平洋地域および日本の売上高指標」で3年連続1位になっていた。ちなみに同ランキングでは、2位＝NTTデータ、3位＝IBM、4位＝野村総研、5位＝富士ゼロックス、6位＝First Data、7位＝Aegis、8位＝アクセンチュア、9位＝SCSK、10位＝日本総研であった。また上掲資料「世界が認めるクオリティ」によれば2014年に Forst & Sullivan 社から日本市場コンタクトセンターアウトソーシングサービスプロバイダー最優秀賞を受賞し、2015年12月版の会社案内『transcosmos people & technology』によれば英国大手 BPO アナリストファーム NelsonHall 社からデジタルマーケティングのグローバルリーダーに認定されていた。

3. アウトソーシングを取り巻く状況と事業特性の変容

花田（2000）によれば、（現代的意味合いの）アウトソーシング・ビジネスが「本格的に動き始めたのは80年代終わりから、90年代の初めにかけてといわれている」（4頁）という。アウトソーシング協会（2000）『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」(3月)(通商産業省委託調査)によれば、1989年にIBMとイーストマン・コダックが交わした契約が「名実ともにアウトソーシングの原点」(9頁)であるという。イーストマン・コダックはリストラクチャリングの中で情報システム部門の見直しを進め、自社で投資・開発するよりもアウトソーシングを採用した方が有利と判断した。これによりイーストマン・コダックからIBMに360名の社員が転籍することになった。さらに花田(2000)には、コダックは2000人の情報システム部の社員を転籍させ、また1994年にEDS社とアウトソーシング契約を交わしたゼロックスは1500名の社員を転籍させたとも記されている。

花田(2000)は、これら1980年後半から90年代初頭の動きを「第1次アウトソーシング」と捉え、「もっぱら組織の合理化や効率化に焦点をあてた、プロセスの効率化、コストの削減を目的とした業務の外部化であり、外注・代行なども広い意味ではこれに該当」(5頁)すると分析している。こうした組織の合理化をうまく達成するには、まず社内でビジネスプロセスリエンジニアリングや業務標準化を徹底したうえで、業務を外部化する必要があるという。

さらに花田(2000)によれば、同論文が執筆された2000年頃は、第1次の時代に締結されたアウトソーシングの長期契約がちょうど切れる時期にあたり、アウトソーシングにも変容が求められているとした。「第2次アウトソーシング」では「単なる合理化を超え、アウトソーサー〔ベンダー〕の専門性や技術力を積極的に活用し、その付加価値を組織活動・プロセスに加える」(6頁)(〔 〕は筆者が加筆)必要があると分析された。ただし、付加価値に対する双方の理解が曖昧なままでサービス提供が進められると、ベンダーとユーザー間で法律問題に発展する可能性があるという。さらに付加価値重視という流れの中で、ユーザーに対して付加価値と称してベンダーが不要なサービスを売りつける可能性も出てくる。一方、アウトソーシングベンダーには、単なるシステムメンテナンス業務ではなく、新しい価値を生み出せる仕組みを提案するコンサルティング力が求められるようになり、もって第2次アウトソーシングの特徴が「コ・ソーシング」と表現されることもあるという。また技術革新の急速な進展により将来環境への不確実性が高まったため、契約期間は第1次より短期化する傾向があり、「5年前後の契約期間が一般的」(6頁)になるという。

さらに花田(2000)は第3次、第4次の動きもあるとし、「第3次アウトソーシング」を「Eソーシング」(6頁)と呼ぶ。第2次アウトソーシングは付加価値を生み出すとはいえ、「もともと組織の中にあった業務を外部化することから始まる。ところがこの外部化ではおさまりきらない、もともとユーザーには存在しなかった、さまざまサービスを外部の組織が提案し、それらを活用する」(6-7頁)ことが第3次の特徴になる。Eとは、外部資源を活用する *External*、それら資源を活用して自社の仕組みを変え新たな価値を取り込む *Extended*、そしてデジタル技術、新通信技術をフル活用する *Electronics* の3つの意味を内包する。さらにこの段階に至ると、アウトソーシングベンダーからユーザーへの提案領域は「川上分野のサプライチェーン・マネジメント、川下分野のカスタマー・リレーションシップ・マネジメント」(7頁)にまで拡大し、もってベンダー側には複合的な専門知識が求められるようになる。そのため、知識を相互補完するた

めにベンダー間の戦略提携が進展するとした。例えば EDS 社と MCI 社による、それぞれが得意とする情報システムとコミュニケーションの知識を活かすための提携などが、その具体例になるという。次いで「第4次アウトソーシング」は、上述の提携相手が大手アウトソーシングベンダーだけでなくベンチャー、マイクロビジネス、SOHO 型エンジニアへと広がり、そこでは独立系マイクロビジネスを巻き込み業務を円滑に進める与信としてのアウトソーシングベンダーの役割が重要になると分析されている。

花田（2000）は、単なるコストダウンではなく新たな付加価値の創出を目的とした第2次以降のアウトソーシングを「戦略アウトソーシング」と呼ぶ。そしてこの変化の中で、アウトソーシングベンダーは、コンサルタント力、他社との戦略提携、マイクロビジネスをうまく統合する能力などが求められることになった。

ちなみに野村総合研究所（2010）『「BPO（業務プロセスアウトソーシング）調査」報告書～企業における業務刷新の壁を超える BPO 活用実践事例とその分析～』（3月）（平成21年度経済産業省委託事業）では、花田教授の所見を解釈し直し、既存の業務を外部化しコストダウンを図る Push-Out 型、外部の専門性を活用し既存業務の付加価値を向上させる Add-On 型、今まで自社にない業務プロセスや新しいサービスを導入する Buy-In 型、企業間だけでなく個人も含めて多様なプレーヤーの資源を活用する Alliance 型という4分類でもって BPO を整理できるとした。そのうえで、Push-Out と Add-On は、総務（オフィスサービス）、経理（支払業務、決算関連業務）、人事（給与・賞与計算）などでのサービス、Buy-In はサプライチェーン・マネジメント、カスタマーリレーションマネジメントなどでのサービス、そして Alliance はクラウドソーシングなどのサービスと結び付くと分析される。

さて、上掲の論稿や報告書が公開されたのは2000～2010年頃であり、ちょうどその頃に我が国で BPO の可能性や課題が盛んに議論され、1つのブームになっていたと察することができる。そして前掲の BPO（業務プロセスアウトソーシング）研究会（2008）では、その頃の日本の BPO を取り巻く状況と課題が以下のように分析されていた。BPO を利用するユーザー企業の課題として、まず構造面として①業務プロセスの可視化・標準化が出来ていないため業務がうまく切り出せない、②外部化される業務に従事していた人員を BPO ベンダー企業にうまく転籍させられない、次いで心理面として③セキュリティーやサービスの質への不安があり外部化することに抵抗があり決断に時間がかかる、④従来のやり方を変えることに抵抗がある、⑤コスト削減を重視する BPO がリストラと捉えられ現場の抵抗が強い、⑥品質への要求が高すぎる、などが挙げられていた。次に BPO サービスを提供するベンダー企業側の課題として、まず構造面として①下請け、単純労働というベンダー業界のイメージにより就職を希望する人が少なく優秀な人材の確保が難しい、②ユーザー企業の新たなニーズに対して最適な解決策の提案が出来ていない、次に商慣習として③間接部門の業務へのコスト意識が低いため間接部門当事者に BPO の効果が実感されにくい、④仕様書が曖昧なまま契約することで、納期の延長や追加料金なしで仕様が変更されるなどベンダー側に過度の負担がかかっている、さらに制度面として⑤複雑な法制度の存在や

行政手続きの電子化の遅れから業務プロセスの標準化が難しくベンダー側の業務の効率化が阻害されている、⑥社労士や税理士などに業務独占が認められ BPO ベンダーが参入できない領域がある、などが挙げられていた。

2000 年以降から 2010 年頃までの日本などでのアウトソーシングの具体的な動きについては、関口 (2011) (2013) で整理されており、その中から興味深い幾つかの動きを挙げておきたい。まず ITO の動きに関して、IT 業界というのは元請→1 次下請け→2 次→3 次というピラミッド型の受・委託構造になっているとされるが、それまで北海道や沖縄の地方ソフト開発会社ならびにフリーランスの SE やプログラマーが請け負っていた下層部の業務が中国やインドなどのニアショアやオフショアへ移管されていった。関口 (2011) は、情報サービス産業協会のデータを基に、2002～04 年の 3 年間で IT 分野のオフショアとニアショアが 160% 伸びたと伝える。中国の ITO ベンダーが日本から受託する業務の大半は車載機器や AV 機器向けの組込みソフトウェアの開発であるが、その動きを促した要因は人件費の安さであった。例えば、関口 (2013) は、週刊東洋経済の記事を基に、07 年当時の円換算のシステムエンジニアの賃金が、日本 709 万円、上海 187 万円、インド 145 万円、ベトナム 69 万円であったと記している。またインドの ITO ベンダーもアメリカ依存からの脱却と新市場開拓に注力しており、インド最大手ベンダー Infosys Technology は年商の 5% に過ぎない日本市場向けの売上を拡大するために日本ユニシスと業務提携を結んだ。またアメリカと日本の ITO 需要を丸抱えするためインド ITO 企業が中国 ITO 企業とパートナーシップを組むという動きも見られた。

さらに関口 (2011) は、データ入力など定型・単純業務を外部化する業務支援型と、業務プロセスや業務全体の再構築によって効率化を支援する高度業務処理型とを区別したうえ、本来の BPO は後者であることを強調する。また 09 年 10 月に我が国 BPO 発展の 1 つの重要な契機になるかもしれない、次のような出来事があったとする。関口 (2011) は、業種の異なる住友信託銀行、パナソニック、花王が 02 年に共同設立した BPO 企業大手の人事サービス・コンサルティング社が三菱商事系アウトソーシングベンダーのヒューマンリンク社を合併しエイチアールワン社になったとし、「業種、企業グループを超えた合併は、日本における BPO ビジネスの転換を象徴する事案といえよう」(151 頁) と分析する。まさに花田 (2000) が第 3 次アウトソーシングの特徴の 1 つとした、大手アウトソーシングベンダー間の提携や合併が我が国でも進められたのである。

他方、関口 (2011) は、アウトソーシング・ビジネスには以下のような課題が残されているとする。まず、コダックや JP モルガン・チェースは、IBM との長期アウトソーシング契約を見直し、自社内で業務を実施するインソーシングに切り替えたという。その背景には、ユーザー企業の業績が好調であるためインソーシングが選択されたことに加え、アウトソーシングの急速な拡大への従業員の反動・反発もあると分析される。

コストダウン効果にも課題が残るといふ。ニアショアやオフショアでは日本語のレベルにばらつきがあり、そのレベルによって人件費が変わってくるため、「業務内容にもよるが、日本語レ

ベルにみあう対価が要求されることを認識する必要がある」（関口，2011，153頁）という。すなわち質の確保とコストダウンの両立が難しいのである。また業務を外部化する前段の準備作業の中で、委託先のベンダーと協議して業務をマニュアル化したり実施に向けて試験や検査を行ったりする作業が、ユーザー側の重荷になっている。さらにニアショアやオフショアでは、ベンダーの窓口担当者と意思疎通する能力がユーザー側に求められるが、「そのレベルに達している〔ユーザー側の〕人材は多くない」（同上，154頁）という。

さらにBPOでは、業務の外部化だけでなく、社内に残った間接部門やバックオフィス部門全体の業務の見直しが同時に進められる必要があるが、そのような部門には「長年同じ部署で経験とスキルを積み、その人的ネットワークを駆使して仕事をしてきたベテラン従業員が多く存在」するため「業務が属人化しやすく、マニュアル化しにくいいため、業務改善が困難である場合が多い」（同上，154頁）とされる。また、BPOは企業の競争力強化のために本来導入されるものであるが、「アウトソーシング（特にBPO）によって自分の仕事がなくなるという思いから、アウトソーシングに対して否定的・非協力的な態度をとる従業員も多い」（同上，154頁）という。

加えて、日本企業にとって有望なニアショアであった中国の事業環境にも課題が残るとする。中国のアウトソーシングベンダーは3000社以上あるとされるが、中小規模のベンダーが多く、能力やスキルに問題がある企業も少なくない。また中国のベンダーは優れた人材を引き留めるリテンション対策という課題にも直面している。さらに人民元高、多発するストライキ、それらによる人件費の上昇などは、ニアショアやオフショアとしての中国の魅力を削いでいる。また不安定な日中関係も、日本企業から見たニアショア拠点としての中国のカントリーリスクを高めているという。

最後に、IAOP（2016）の *The 2016 Global Outsourcing Sponsored Content* に依拠して、近時の世界市場でのアウトソーシングのトレンドを確認する。まずアウトソーシングに大きな影響を及ぼす技術として、ITクラウドコンピューティングと自動化が挙げられている。クラウドコンピューティングの技術を駆使してビッグデータから価値を生み出せるアウトソーシングベンダーは、顧客をさらに獲得していけると分析される。例えばアメリカに本社をおくITコンサルティング・アウトソーシングサービス VirtusaPolaris 社は、世界最大の住宅・損害保険会社の22カ国にまたがる100以上のクレーム処理のプラットフォームを1つのシームレスなシステムに合理化することで、ユーザー企業の競争力の向上に貢献しているという。自動化については、人の仕事の多くがロボットに代わられると近時喧伝されているが、2015年にIAOPがアウトソーシングを利用するユーザー企業を対象に調査したところ、現在外注しているプロセスの50～80が自動化の対象になり得ることが判明した。すなわち自動化技術の進展は、アウトソーシングベンダーには脅威の1つになる。一方、例えばコペンハーゲンに本社をおくISS社は、施設管理、警備、ケータリングという幅広いアウトソーシングサービスを手がけるが、自動化技術をうまく活用して仕事のムダを取り除いている。1日に決められた回数の掃除をおこなう従来方式に代わり、温感センサーを用いてオフィスやトイレの使用状況を正確に把握し、本当に必要な時にだけ

掃除を行う方法を取り入れたという。

また IAOP によれば、アウトソーシングのベンダーとユーザーの取引関係にも変化が見られる。2年前には取引先のアウトソーシングベンダーの数を増やすというユーザー側の動きがあったが、ここにきて各種サービスを1つのサービスに束ねられるベンダーと取引する動きが見られる。ユーザーは、1つのベンダーと広い範囲のサービスを取引することで量による値引きが受けられるだけでなく、契約の数を減らせるというメリットが得られる。例えば、不動産関係のアウトソーシングサービスに特化した Cushman & Wakefield 社は、顧客が求める幅広いサービスを提供するために DTZ 社を買収し、世界的な拠点ネットワークと幅広いサービスを組み合わせで競争優位を築いている。また ITO においても、ソフトウェアの安価なプログラミングのためのアウトソーシングではなく、長期契約を基にニーズや可能性を分析したり、新規の構造やシステムを設計することで解決策を生み出したりする高付加価値型のアウトソーシングが求められている。例えばストックホルムに拠点をおく Miratech 社は、顧客企業のシステムの弱みを分析し解決策を提供する能力に長けており、Genesys、IBM、Lindorff、Philips などのユーザーが東欧において Miratech の高度なソフトウェア構築能力を利用している。すなわち近時、アウトソーシングの取引では、集中化、長期化、高度化という傾向が見られるのである。

これらは、いずれも IAOP の広告記事 (Sponsored Content) の中で紹介された企業の事例であり、広告記事ゆえ、各社の取組への評価は割り引いて捉える必要がある。しかしながらインターネットでの旅行や航空券の予約の普及によって消滅した旅行代理店のコールセンターやジャマイカの低賃金を活用した航空券キーバンチング業務の二の舞にならないためにも、アウトソーシングベンダーは、新技術の動きを常に監視し、それら新技術をうまく活用することでユーザー企業とのより高質な関係を構築していく必要がある、という同記事の指摘は重要である。アウトソーシングベンダーが厳しい市場競争で淘汰されないためには、技術動向ならびにユーザー企業の動きへの先読みと先回りこそが不可欠となる。

以上ではアウトソーシング・ビジネスについて概観してきた。次項以降ではトランスコスモスの事業展開と経営戦略に目を向ける。

4. トランスコスモスの会社概要と事業史¹⁾

4.1. 会社概要

トランスコスモスは、東京都渋谷区渋谷に本社をおく東証1部上場会社である。資本金は290億6596万円、従業員数は単体9118名、グループ全体16282名(国内10178名、海外6104名)で、

1) 以下、特に注記がない限り、会社概要については同社社案内「transcosmos people & technology」(2014年版・2015年版)、会社の事業史については同社提供資料「経営理念とビジョン transcosmos」(2015年4月)、その他同社提供の各種資料を参照。

国内拠点を札幌、仙台、宇都宮、北柏、川口、東京、横浜、名古屋、京都、大阪、和歌山、福岡、熊本、宮崎、沖縄、さらに海外拠点（オフショア、ニアショア）を米国（シリコンバレー、ニューヨーク、ロサンゼルス）、中国（北京、上海、天津、大連、青島、広州、深圳、蘇州、大慶、瀋陽、本溪）、韓国（ソウル、ソンナム、プサン）、インドネシア（ジャカルタ）、タイ（バンコク）、ベトナム（ハノイ）、フィリピン（マニラ）、マレーシア（クアラルンプール）、シンガポール（シンガポール）に展開する。

経営業績の推移は後ほどやや詳しく見るが、連結売上高は2014年3月期に約1992億円、単体売上高は1573億円であり、先述のランキングにも示されていたように我が国大手アウトソーシングベンダーの1社である。顧客業界別の売上比率は、1位＝金融向け17.6%、2位＝情報サービス向け15.3%、3位＝卸売向け10.8%、4位＝小売6.8%、5位＝その他サービス向け5.7%であった。主要ユーザー売上比率は、A社（IT・通信機器）＝2.8%、B社（広告）＝1.9%、C社（建材・設備機器）＝1.6%、D社（ITサービス）＝1.3%、E社（住宅・建築）＝1.3%であった。

組織図は図2に示されている。創業者CEO、会長兼CEO、社長兼COO 3名の経営トップのもとに、営業統括、デジタルマーケティング・EC・コンタクトセンター統括、BPOサービス統括、海外事業統括という4つの統括が置かれ、組織上層部に15のゼネラルスタッフ（本部、統括部、推進部など）さらに4つの統括の下にも数多くのスペシャルスタッフが配置されている。

4.2. 創業期

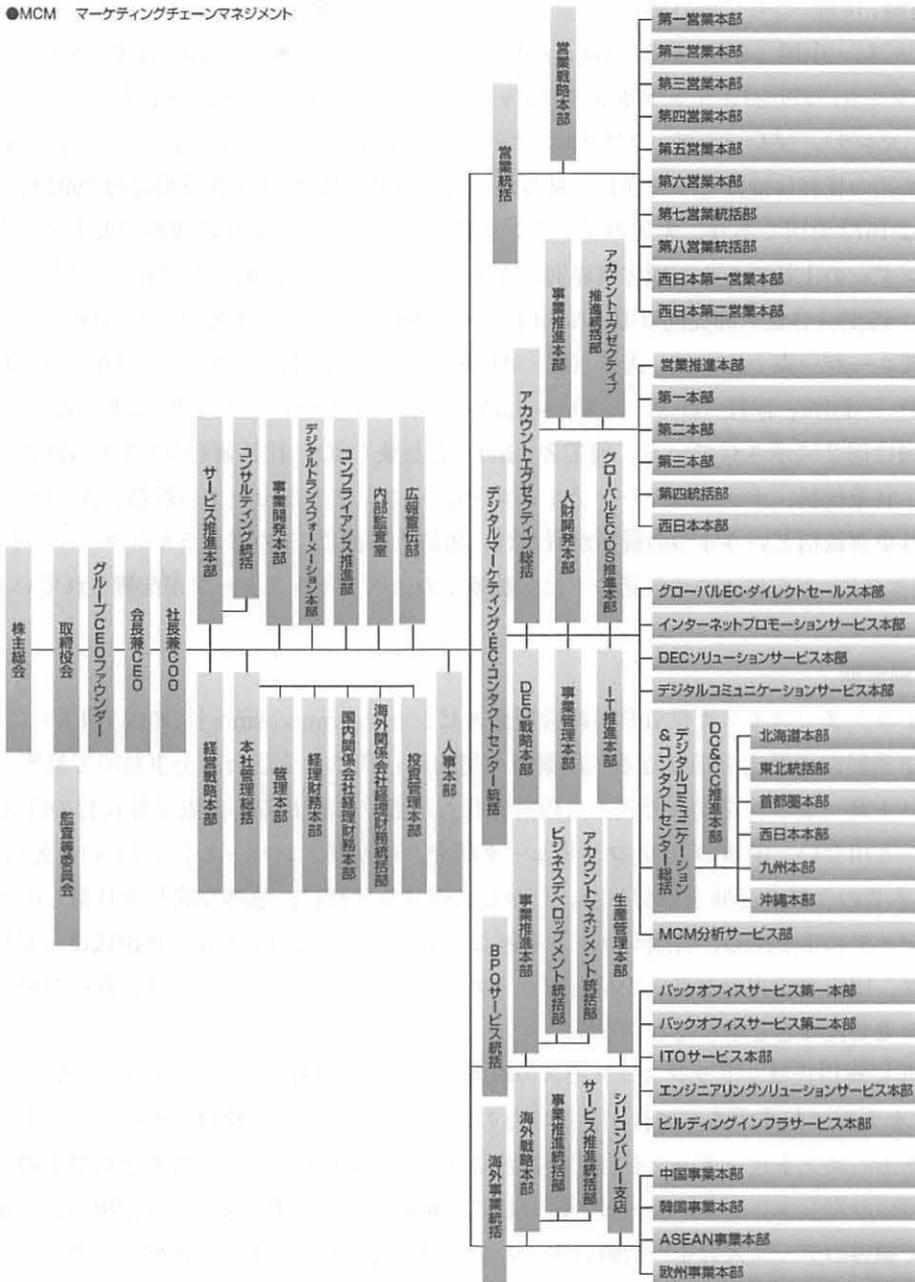
次にトランスコスモス提供資料『経営理念とビジョン transcosmos』（2015年4月）に依拠し、同社の事業展開の歴史を振り返る。創業者の奥田耕己氏は、公認会計士事務所で経理・会計知識とオートメーションを学んだ後、大阪計算代行の設立に携わる。大阪計算代行の時代にIBMマシンと出会い、関西のIBMコンピュータ研究会の初期メンバーとしてITの最先端に触れ、ITビジネスの今後の発展を確信した。しかし大阪計算代行は、急速な成長を目指し次々と新しいアイデアに手を出し、資金ショートを起こし倒産した。この失敗から奥田氏は、安易な投資のリスク、固定費負担の重さ、手持ち資金（フリーキャッシュフロー）ならびに直接金融による資金循環の重要性などを学んだという。

1966年に奥田氏は、トランスコスモスの前身となる丸栄計算センター（以下、必要に応じて丸栄と略記）を大阪で起業する。同社が手掛けたのは出向受託型という独自のデータエントリーサービスである。エントリーデータを自社に持ち帰り作業を実施したうえで原票と結果を顧客に納品する「持帰り型」エントリーサービスに対して、顧客企業に丸栄のスタッフが出向いて顧客のオフィスで顧客のデータ入力を一括請負するのが「出向受託型」である。出向受託型には「①継続するサービスであること、②多額の初期投資を要しないこと、③自らの努力（生産性）が報われるサービスであることなど」（15頁）のメリットがある一方、「プロとしてのサービスをお客様企業の社員の目の前で提供しなければならない厳しさ」（15頁）があった。

創業間もない同社の成長にとって重要な出来事の1つになったのが、1967年の松下電器産業（株）（以下、松下電産と略記）との取引成立であった。データを外に持ち出さないことでの品質確

図2 同社の組織図

●MCM マーケティングチェーンマネジメント



出所) 同社 HP (<http://www.trans-cosmos.co.jp/company/information/org.html> 2017年5月1日付) より許可を得て転載。

保とセキュリティー維持、顧客側の資産活用（丸栄側の固定費の低減）によるエントリー単価の低減、エントリー費用の変動費化などを理由に、松下電産は丸栄との出向受託型の契約を選んだ。松下電産との取引成立により企業としての信用が高まったことに加え、松下幸之助氏から経営者としての姿勢を学ぶこともできた。

もう1つの重要な出来事は、1974年の関西電力との合弁会社・関西丸栄計算センターの設立であった。データ入力サービスを手掛ける丸栄では「社員こそが最大の資産」（16頁）であったが、会社の知名度の低さから人を採用できなかった。しかし合弁先の関西電力の知名度と信用力によって人材を継続的に確保できるようになった。

4.3. 1975～1989年

昭和50年代（1975年～）に、丸栄は総合情報サービス会社へと成長する。1974年に始まる銀行の第2次オンライン化の動きに加え、オフィスコンピュータ・端末機の性能向上と通信手段の開発による分散処理方法が注目され始めた時代であった。分散処理によって一箇所に集約されていたエントリールームが解体され顧客の各支店で入力業務が実施される状況を先読みした丸栄は、日本各地への支店展開を進める。既設の大阪本社と和歌山支社に加え、1976年に東京本社、その後、名古屋（1979年）、札幌（1980年）、福岡（1981年）、仙台（1982年）に支社を設けた。さらに情報サービスを提供する専門会社の設立も進められた。1978年に情報サービスの総合シンクタンク（株）インプット研究所、1982年にユーザー企業の分散入力とOA化の推進を担う（株）マリテック、1983年にシステム開発と運用のジャスネット（株）が設立された。他方、サービス範囲の拡大と拠点の地理的拡大によって多額の資金需要が発生し、金利負担で経営が圧迫されたという。

またこの時期に、顧客企業との合弁会社の設立が進められ、朝日新聞社とは朝日コンピュータスクールを運営する朝日エムケーシー（株）、大林組とはCADの専門会社（株）シーピーシーを設立した。朝日エムケーシーには丸栄から講師を派遣する一方、同スクールの卒業生が数百名単位で即戦力として丸栄に入社した。

昭和60年代（1985年～）は、コンピュータの高度利用、システムインテグレーション、データベース、オンライン化が急速に広まると共にビジネスにおけるPC（パーソナルコンピュータ）の利用が本格化する。そのような中、丸栄は、総合情報サービス会社としての体制作りと株式公開を目指し、各専門会社を統合のうえトランスコスモス（株）を設立した。事業展開への資金調達のため1989年10月に株式を店頭登録する。また情報サービス産業の国際化の流れに対応するため、米国のサンフランシスコ、プリンストン、ロサンゼルスに事務所を開設し、コア人材の育成に向け若手社員を各拠点へ積極的に送り出した。

またトランスコスモスは、PC利用によりDesk Top Publishingが普及することを先読みし、DTP技術者の養成のためにMacintoshの知識を身につけさせた。残念ながらDTP事業は、大手の広告代理店や印刷会社の壁に阻まれ事業化できなかった。しかし同時期にApple社が日本に本格進出することになり、Macintoshの知識を持ったヘルプデスク要員が必要になった。DTP

事業で Macintosh が分かる人材を抱えていたトランスコスモスに白羽の矢が立ち、Macintosh 顧客サポート事業が立ち上がることになった。その流れを受けてトランスコスモスは PC サポートセンターを設置し、その後 Windows 普及などが追い風となり同事業は順調に拡大していった。その中でソニーの PC 事業立ち上げに際し、トランスコスモスの同分野での実績が高く評価され大規模なセンター業務を受託した。Apple の顧客サポート事業を起点とする一連の動きが、現在のヘルプデスク事業や CRM (Customer Relationship Management) 事業の基盤になった。

4.4. 1990～2010年

1990年代はネットワークおよびその後のインターネット普及の時代であり、当然それら技術変化への対応が求められた。トランスコスモスは、IT、スピード、グローバルの複合的進展に対応するために、外部リソースの積極活用を進める。また「Internetが最も影響する分野をメディア、EC〔電子商取引〕、マーケティングと見定め」(20頁)、これら分野に資源を投入することになる。また同社は、1992年に東証2部、97年に東証1部への株式上場を果たす。

技術変化をいち早く掴むため、サンフランシスコなどに設置していた調査事務所を集約して94年に transcosmos U.S.A. Inc. を設立し、翌95年にベンチャーキャピタル EnCompass Group, Inc. をシアトルに設立した。また同年に低コストのシステム開発拠点として大宇宙信息創造(中国)有限公司を設立した。

日本国内の動きとして、97年に(株)Jストリームというストリーム動画配信の会社を設立し、2001年には同社が東証マザーズに株式上場した。99年にはCRMコンタクトセンターの地方拠点トランスコスモスシー・アール・エム沖縄(株)を設立した。

2000年に入り、改組ならびに経営戦略の明確化が進められた。改組として(詳細には触れないが)特に企画や管理を担うスタッフ部門の強化が図られた。次いで02年には創業以来の「お客様満足第一主義」を継承しながら、事業の原点「people & technology」とカンパニースローガン「The Marketing Chain Management Company」からなる新コーポレートビジョンが策定された。そのうえで同社の手掛ける事業領域として「マーケティングチェーンマネジメントサービス」「開発サービス」「サポートデスクサービス」の3つが定められた(20頁)。

また2000年代には、前掲の花田(2000)が第3次、第4次の戦略的アウトソーシングの特徴の1つと捉えた外部企業との連携、さらにグループ会社の新設が加速される。

同社社内「transcosmos people & technology」2015年版の年表に依拠すると、まず外部連携では、1999年にネットレイティングス(株)(現・インターネット視聴率調査会社ニールセン)に資本参加、2004年に応用技術(株)(CAD、GIS、数値解析によるシステムインテグレーション)およびミットサイアム・テレサービス(株)(現・タイBPOサービス拠点の transcosmos Thailand Co., Ltd.)と資本提携、07年に(株)ウェブ・ワークス(現・戦略的ウェブサイトを手掛けるトランスコスモスDMI)、eMnet Inc.(韓国大手オンライン広告会社)および北京騰信創新網絡營銷技術株式会社(Beijing Tensyn Digital Marketing Technology Joint Stock Company)(中国大手オンライ

ン会社）と資本提携が行われる。また09年にはCIC Korea Inc.とInwoo Tech Inc.を合併してtranscosmos Korea Inc.（現・韓国BPOサービス拠点）に社名変更した。

グループ会社や国内・海外拠点では、2000年にフォアキャスト・コミュニケーションズ（日本テレビインターネット展開の制作・運営・広告事業）、スカイライトコンサルティング（株）（現地志向のITコンサルティング）、02年にCRMコンタクトセンターのトランスコスモスシー・アール・エム和歌山（株）、05年に障害者雇用促進の特例子会社（株）トランスコスモスアシスト、コンシューマ向けWebビジネスの発掘・事業開発を行うチームラボビジネスディベロップメント（株）、06年に中国で設計データ作成サービスを行う大宇宙設計開発（大連）有限公司、中国でBPOサービスを行う上海特思尔大宇宙商務咨询有限公司、07年に3Dバーチャルコミュニティの開発・運営を行う（株）ココア、システム開発拠点の大宇宙情報システム（本溪）有限公司、ヘルパー・ラウンダー派遣など店頭でのサービス支援を行うトランスコスモスフィールドマーケティング（株）、08年にシステム開発の大宇宙ジャパン（株）、システム開発拠点の蘇州大宇宙情報創造有限公司、2010年にBPOサービス拠点の大宇宙商業サービス（蘇州）有限公司を新設した。特に2006年以降に、BPOとシステム開発（すなわちITO）のための中国でのニアショア拠点の新設が進められたことが分かる。

2000年代に入り、同社は、グループ会社や子会社の新設そして外部企業との資本提携などを活用し、インターネット時代に求められるアウトソーシングサービス（戦略的ウェブサイト、オンライン広告、インターネットTVの構築など）とそれを支える技術力（数値解析、3Dバーチャル）を拡充すると共に、コスト競争力の強化に向けてBPOやITO拠点のオフショア化（中国、韓国、タイなど）を進めていった。

5. 近時の事業展開

ここでは、主に2012～15年の同社の取組に目を向ける。この間、08年のリーマンショックの影響から09年には7期ぶりの減収を経験し、そこからの建て直しを図るべく不採算事業や非効率業務の見直しが進められた。他方、中国のEC最大手企業アリババとの提携によって、中国市場などを狙ったグローバルEC（e-commerce; 電子商取引）ワンストップサービスの事業体制を整備していくことになる。

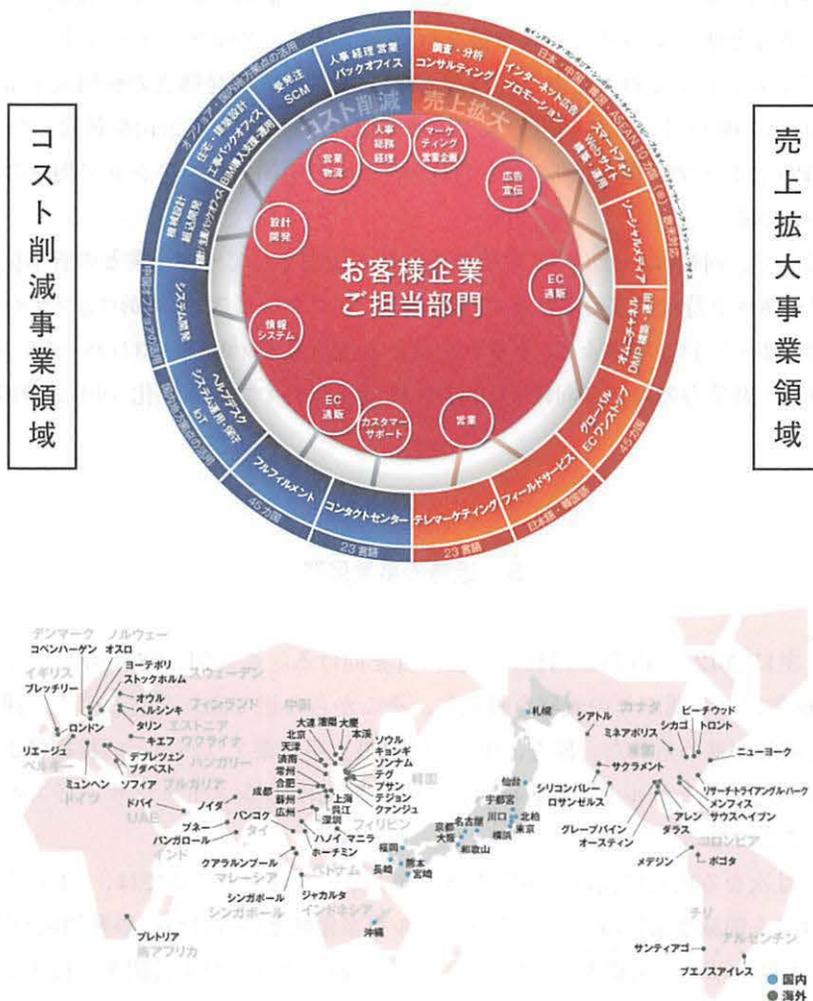
2012年度には次なる成長に向けた中期事業計画が策定された。ここでは、（1）売上拡大事業領域、（2）コスト削減事業領域、（3）グローバル事業領域という3つの事業領域が定められた。なお、いずれもユーザー企業側の売上拡大、コスト削減、グローバル展開を支援する、という意味であることに注意されたい。

（1）売上拡大事業領域は、ユーザー企業の売上拡大を支援する事業であり、デジタルマーケティング、コミュニケーションの設計・運用・分析、さらにECまでをトータルサービスで提供でき

るトップ企業を目指すという目標が掲げられた。

図3上段の円の右半分に見られるように、2015年時点の売上拡大事業領域での具体的サービスとして、ビッグデータを活用して顧客満足向上や業務改善（すなわちCRM）を提案する「調査分析コンサルティングサービス」、Webプロモーション、データ活用、オムニチャネル（実店舗、ECサイト、カタログ通販、SNSサイト、コールセンターなど多様な販路と顧客接点を組み合わせ顧客の利便性や購入機会を高めること）を総合活用して顧客離散防止や再購入促進に向けたリテンション活動を支援する「オムニチャネルマーケティング、テレマーケティングサービス」、対面での営業

図3 トランスコスモスが提供するグローバル総合アウトソーシングサービス



出所) 同社 HP (<http://www.trans-cosmos.co.jp> アクセス 2016年9月26日) より許可を得て転載。ただし筆者が一部加筆した。

活動を支援する「フィールドサービス」、最先端の広告技術を活用してプロモーション戦略を支援する「インターネット広告サービス」、Webサイトのスマートデバイス対応を支援する「スマートデバイスソリューションサービス」、Webサイトの戦略策定、構築、運用、検証をワンストップで支援する「Web インテグレーションサービス」、LINE など SNS 活用の効果最大化を支援する「ソーシャルメディアサービス」、オムニチャネル上のデータ統合とデータ活用を通じて売上拡大を支援する「オムニチャネルサービス、DMP (データマネジメントプラットフォーム) サービス」、ユーザー企業の国内外での EC 展開を支援する「グローバル EC ワンストップサービス」などがあった。なお次項6では、これら売上拡大領域の中からグローバル EC ワンストップサービスを取り上げ、その内容を具体的に説明する。

(2)コスト削減事業領域は、ユーザー企業の主に間接業務コストの削減を支援する事業であり、業務のコンサル・設計・運用の提供ならびにオフショア拠点や国内地方拠点を活用した販管コスト削減においてリーダー企業になるという目標が掲げられた。

図3上段の円の左半分に見られるように、このコスト削減事業領域の具体的なサービスとして、ユーザー企業の間接業務プロセスを改善して運用コストの最適化を支援する「バックオフィスサービス」(いわゆる BPO)、商品の仕入・調達、受注、需給・出荷調整、庫内業務、請求・回収という SCM (supply chain management) を総合的に支援する「SCM サービス」、住宅・建築業界における設計支援、バックオフィスサービス、データベース活用を総合的に支援する「建築設計サービス」(いわゆる ITO の一種)、製品設計・開発プロセスの支援、組込みソフト開発サービス、設計・生産バックオフィスサービス、IT ツールの有効活用を支援する「エンジニアリングサービス」(いわゆる ITO)、競争力強化に向けたクラウドやビッグデータの活用を支援する「IT アウトソーシングサービス」、コンタクトセンターやコールセンターの運用をグローバルに受託する「コンタクトセンターサービス」、さらに海外拠点を活用したバックオフィスサービス(いわゆるオフショア BPO)や Web サイト運用、カスタマーサポート、アプリケーション開発(いわゆるオフショア ITO)を支援する「オフショアサービス」などがあった。次項6では、コスト削減領域の中からバックオフィスサービスを取り上げ、その内容を具体的に説明する。

(3) グローバル事業領域では、アウトソーシングサービスの中で同社が蓄積してきたノウハウと図3下段の地図に示されたオフショア拠点や海外パートナーとのネットワークを組み合わせ、ユーザー企業の海外展開を支援していくことになる。

同社が直接カバーするニアショア、オフショア地域は、中国、韓国、ASEAN そして欧米である。中国には自社拠点が13あり、EC ワンストップサービス、コンタクトセンターサービス、デジタルマーケティングサービス、IT アウトソーシングサービスが提供されている。韓国には自社拠点が3つあり、コンタクトセンターサービス、デジタルマーケティングサービス、EC ワンストップサービス、ダイレクトメールサービス、フィールドサービスが提供されている。ASEAN ではインドネシア (ジャカルタ)、タイ (バンコク)、ベトナム (ハノイ・ホーチミン)、フィリピン (マニラ)、マレーシア (クアラルンプール)、シンガポール (シンガポール) に自社拠点があり、コンタク

トセンターサービス、デジタルマーケティングサービス、EC ワンストップサービスが提供されている。欧米では、自社拠点はアメリカに4つ、イギリスに1つと少ないが、パートナー企業との連携を通じて、アメリカ全域、北欧、東欧、さらにインド、南アフリカ、中東、中南米の一部をカバーし、EC ワンストップサービス、コンタクトセンターサービスが提供されている。ちなみに同社のニアショア、オフショアでのアウトソーシングサービスの対応言語は、2015年6月時点で日本語を含め23カ国語であった。

以上、「グローバル総合アウトソーシングサービス」を標榜する同社は、図3に見られるように、

表1 2012年以降の拠点設置ならびに連携

年	場所	出来事
2012年	米国	総合インタラクティブエージェンシー Geary LSF Group 資本提携
	中国	中国オフショア BPO 会社 国誉信息発展(大連)有限公司(現:大宇宙商務服務(大連)有限公司) 譲受
	韓国	韓国大手ネットショッピング企業 Interpark INT Corp. のコールセンター子会社買収
2013年	米国	米国 EC アウトソーシング業界大手 PFSweb 資本提携
	インドネシア	インドネシアコールセンター transcocosmos Indonesia 設立
	中国	中国物流・フルフィルメント会社 上海合驛物流有限公司 (FineEX) 資本提携
	インドネシア	インドネシア ファッション EC 会社 PT.BERRYBENKA 資本提携
	フィリピン	フィリピン BPO サービス会社 transcocosmos Asia Philippine 設立
2014年	ベトナム	ベトナム オフショア BPO サービス会社 transcocosmos Vietnam 設立
	タイ	ASEAN 最大 E-Book ストア Ookbee Company Limited 資本提携
	中国	中国 EC 向け流通会社 UNQ 資本提携
	マレーシア	マレーシア デジタルマーケティング会社 TRANSCOSMOS (MALAYSIA) SDN. BHD. 設立
	イギリス	欧州 BPO サービス会社 TRANSCOSMOS (UK) LIMITED 設立
	シンガポール	ASEAN 地域の SSP 事業会社 Simba Digital Pte Ltd 設立
	ベトナム	EC サイト制作・スマホアプリ開発会社 transcocosmos Technologic Arts Co., Ltd. 設立
	タイ	ASEAN 地域の事業推進・管理事務所 ASEAN 事務所設立
	中国	中国オフショア開発 済南大宇宙信息創造有限公司設立
	2015年	シンガポール
タイ		タイ大手財閥 SAHA GROUP 資本提携
フィリピン		フィリピン デイリーディールサイト運営会社 MetroDeal Co., Ltd. 設立
タイ		タイ EC サイト運営会社 Ookbee Mall (Thailand) Co., Ltd. 設立
シンガポール		ソーシャルメディア運用支援会社 SOCIAL GEAR PTE LTD 資本提携
中国		中国アパレル向け EC 支援会社 山東雅諾達電子商務有限公司 (略称: Magic Panda) 資本提携
ベトナム		ベトナム最大デイリーディールサイト運営会社 Hotdeal Co., Ltd. 資本提携
スウェーデン		スウェーデン EC ソリューション提供会社 VAIMO AB 資本提携
シンガポール		シンガポール EC フルフィルメント会社 Anchanto Pte Ltd 資本提携
シンガポール		シンガポール EC フルフィルメント会社 Anchanto Pte Ltd 資本提携
マレーシア	マレーシア最大 EC モール運営会社 INTERBASE RESOURCES SDN.BHD. 資本提携	
2016年	シンガポール	中国越境 EC モール「KJT.com」内に「transcocosmos 海外旗艦店」オープン
	中南米	中南米 EC ワンストップサービス会社 Emporio Compras Inc. (現: EmporioCommerce Inc.) 資本提携
	欧州	株式会社 MTG の「SIXPAD」欧州独占販売代理権を取得

出所) 同社 HP (<http://www.trans-cosmos.co.jp> アクセス 2016年9月26日) を参照して筆者作成。

売上拡大と費用削減に資する各種アウトソーシングサービスを全方位的に展開し（図3上段）、それらを中国、韓国、ASEAN、欧米などにも拡張する（図3下段）という体制づくりを進めている。2012年以降も表1に見られるように、世界中で多くのパートナー企業との連携ならびに自社拠点の新設が進められ、2015年12月時点で、海外26カ国で107拠点、国内49拠点、グループ企業59社となっていた。加えて同社のサービス実践が記されたCase Study集（同社提供資料）を見ると、トランスコスモスの顧客業種は、官公庁、自動車メーカー、ファッション、旅行代理店、航空、金融、教育、食品、建築、ITなど多岐にわたり、特定産業に特化した専門ベンダーということでもない。このことから同社の近時の事業展開は、IAOPの*The 2016 Global Outsourcing Sponsored Content*の中で最近のアウトソーシングの（生存や成長に向けた）トレンドの1つとして紹介されていた、幅広いサービス分野をワンストップで提供してユーザー企業と深い結びつきを作り出すという方向に向かっていると考えられる。

それら総合力は強みになる反面、これだけ広いサービスや技術領域、多様な顧客、広い地理的範囲への対応さらに国内外での多様な外部パートナー企業との連携を管理・調整する業務は極めて複雑かつ煩瑣になり、もって売上拡大と軌を一にした従業員の増員による人件費の上昇ならびに間接部門の肥大化による間接費の上昇に繋がるのではないかと考えられる²⁾。加えて、複数領域での技術の進展に対応するための投資や外部企業の買収、さらにグローバル経済情勢の変化に対応するための新規のオフショアサイトの開拓などが求められることになる。

ここで2012年以降の5年間のトランスコスモスの財務業績を確認する。表2のように売上高（連結）は、2013年以降、右肩上りで順調に伸びている。しかし、それに合わせて売上原価も右肩上りで増加していることが分かる。アウトソーシングサービスでは、売上原価に占める人件費の割合は少なくないと考えられる。売上の増加に合わせて人員の増加が生じるため、売上原価が上昇するのではないだろうか。このことから、売上高は増加傾向にあるが、売上高総利益率の5年の（算術）平均は18.2%で、この5年で大きな変動はない（変動係数0.036）。また販売および一般管理費も上昇していることから、本業の稼ぐ力を示す売上高営業利益率の5年間の平均は4.76%で、同じくこの5年で大きな変動はない（変動係数0.099）。

例えば、本稿2.2項で挙げたGartner社のBPO市場シェア分析におけるアジア／太平洋地域と日本の売上高でトランスコスモスに次ぐ2位のNTTデータでも同じような傾向が見られ（表2の下段）、売上高（連結）は伸びているが、売上高営業利益率（5年の平均5.9%。変動係数0.13）に大きな変動は見られない³⁾。すなわちアウトソーシングというビジネスは、売上拡大に応じて

-
- 2) 契約社員を多用するコールセンター専門会社などと比較してトランスコスモスの間接費は3～4%ほど高くなっており、間接費の引き下げは経営課題の1つであるという。2016年9月29日の同社関係者へのヒアリングより。
- 3) 会社の成り立ちや事業規模に大きな違いがあるため、そもそもNTTデータと比較するのが適切なのかという疑問もあろう。しかし比較対象を選ぶにあたり何らかの基準が必要になることから、本稿の2.2項目で挙げたGartner社のBPOランキングで第2位のNTTデータと比較した。トランスコスモスの競争については、本稿7節も参照のこと。

表2 財務業績の推移

〔トランスコスモス〕

(単位：百万円)

年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
売上高	161208	166335	186503	199178	224605
売上原価	131598	137667	151100	162490	184231
売上総利益	29609	28668	35403	36687	40373
販売費および一般管理費	20890	21415	25861	27521	30648
営業利益	8719	7253	9541	9166	9725
営業外損益	251	1253	540	436	-854
経常利益	8970	8507	10082	9603	8870
特別損益	-65	42	-306	1277	3215
税引等調整前当期純利益	8905	8549	9776	10881	12086
純利益	5539	5217	6872	7634	7736
年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
売上高総利益率	18.4%	17.2%	19%	18.4%	18%
売上高営業利益率	5.4%	4.4%	5.1%	4.6%	4.3%
売上高経常利益率	5.5%	5.1%	5.4%	4.8%	3.9%
売上高純利益率	3.4%	3.1%	3.7%	3.8%	3.4%

〔NTT データ〕

(単位：百万円)

年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
売上高	1251100	1301900	1343700	1511800	1614800
営業利益	80400	85600	62500	84000	100800
年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
売上高営業利益率	6.4%	6.6%	4.7%	5.6%	6.2%

出所) 各社 HP (<http://www.trans-cosmos.co.jp>, <http://www.nttdata.com> 2016年9月26日アクセス)
 ならびに EOL データベースを基に筆者作成。

費用も増加する傾向が強くと、売上拡大が即、利益率の上昇に結びつきにくい特性があるのかもしれない。言い換えれば、一部の製造業などとは異なり、規模や範囲の経済が効きにくいという特性があるのではないだろうか。もって株主に対する利益の額を拡大するために、売上を拡大し続けなければならないことにもなる。

一方、トランスコスモスの営業利益率の5年間の平均が4.7%であるのに対して NTT データは5.9%であり、後者の方が利益を生み出す力があることが分かる(ただし変動係数は NTT データの方が大きい)。ちなみに日本のサービス業全体の2001～16年の売上高営業利益率平均は約7%であり⁴⁾、トランスコスモスや NTT データの利益率はそれを下回っている。さらに海外のライバル企業の1つ米国アクセンチュア社 (Accenture LLP) の財務業績に目を向けると (*The accenture 2014*

4) EOL データベースより計算。

letter to our shareholder を参照)、会計基準などの違いがあるため単純比較はできないが、営業利益率に相当すると考えられる operating margin は 2013 年に 14.2%、2014 年に 14.3% であり、トランスコスモスはもとより NTT データ、日本サービス業全体を大きく上回る利益率になっている⁵⁾。

6. アウトソーシングサービスの具体例

ここでは、上で見てきた幾つかのサービスのより詳細な内容や仕事の流れ、さらにトランスコスモス提供資料 Case Study 集に依拠して同社が実際どのようなユーザーに対して、どのようにサービスを提供しているかを見る。

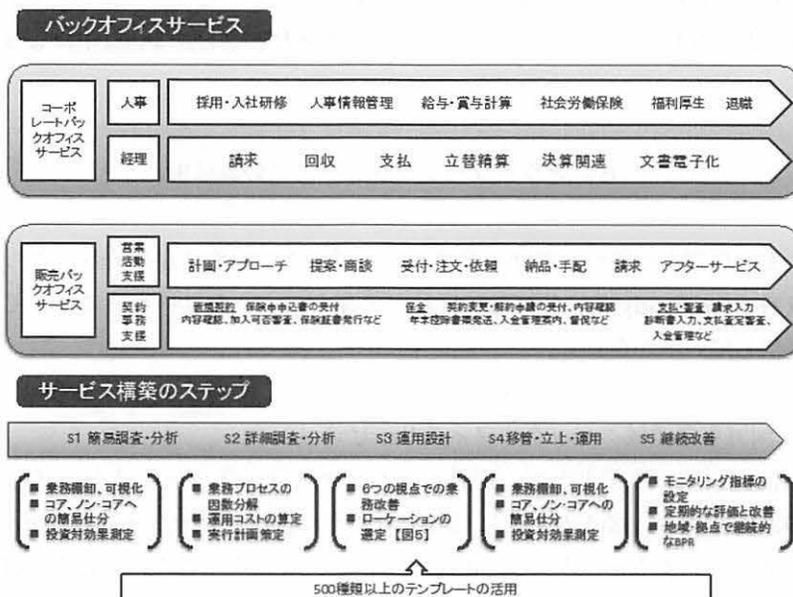
6.1. コスト削減事業領域：バックオフィスサービス

まずコスト削減領域の事業として、同社の「バックオフィスサービス」、一般的に BPO と呼ばれる仕事の流れを見る。図 4 の上段に見られるように、バックオフィスサービスには、「コーポレートバックオフィスサービス」と「販売バックオフィスサービス」があり、前者には人事と経理、後者には営業支援活動と契約事務支援が含まれる。例えば、コーポレートバックオフィスサービスの対象である「人事」は、採用・入社研修、人事情報管理、給与・賞与計算、社会・労働保険、福利厚生、退職という活動からなると捉えられている。また販売バックオフィスサービスの対象である「営業」は、計画・アプローチ、提案・商談、受付・注文・依頼、納品・手配、請求、アフターサービスという活動からなると捉えられている。

その中で、どの活動を改善したり、アウトソーシングしたりするかを、ユーザー企業に提案することになる。分析から提案そして実行にいたる流れが図 4 下段の「サービス構築のステップ」であり、Step 1 「簡易調査・分析」ではユーザーの業務を可視化したうえで各業務をコアとノンコアに簡易的に仕分けると同時に、業務改善やアウトソースを活用した場合の投資対効果 (ROI) を測定する。Step 2 「詳細調査・分析」では業務プロセスを細かく分解し運用コストを算定したうえで実行計画を策定する。Step 3 「運用設計」では「廃止・統合・平準化・標準化・簡素化・システム化」という 6 つの視点でユーザーの業務改善を検討し、さらにアウトソース先の適切なロケーションを決める。Step 4 「移管・立上・運用」ではユーザーからトランスコスモスへの業務引継や業務実施に向けた教育カリキュラムの策定、品質 KPI (Key Performance Index) (重要業績評価基準) の設定、プレ運用後の本運用開始の判定などを行う。Step 5 「継続改善」ではモニタリング指標の設定、定期的な評価と改善、地域や拠点における継続的な BPR (Business

5) ただし同社関係者によれば、利益率の高低だけでなく、事業構造の差異によるリスクの高低にも目を向ける必要がある。同社の場合、利益率は相対的に低い、事業運営上のリスクが小さくなっているという。同氏によれば、NTT データはシステム系、Accenture はコンサル系、SCSK は商社系というそれぞれ特徴を有するという。2016 年 11 月 18 日のトランスコスモス関係者へのヒアリングより。

図4 バックオフィスサービスについて



出所) 同社提供資料『バックオフィスサービス』を参照のうえ筆者作成。

図5 バックオフィスサービスを実施するロケーションの選択

	日本	タイ (バンコク)	中国 (蘇州、大連)	ベトナム (ハノイ)	中国 (上海、本溪)
対応言語	日本語 英語	タイ語 日本語 英語	中国語 英語	ベトナム語 日本語 英語	中国語 日本語
↑ 難易度が高くなる					
不特定の対象者との調整、複数の情報を必要とする 例) 管理・調整・判断・承認	○				
特定の対象者との調整を要する 例) 調整・判断・承認	○	○	△ メールのみ 対応		
複雑な確認と判断を要する 例) 判断・承認・処理	○	○	○		
簡易な確認を要する 例) 処理・データエントリー	○	○	○	△ メールのみ 対応	
判断を必要としない 例) データエントリー	○	○	○	○	○

出所) 同社提供資料『バックオフィスサービス』を参照して筆者作成。

Process Reengineering) を実施する。各ステップの作業では、トランスコスモスがこれまで蓄積してきた 500 種類以上のテンプレート（いわゆる雛形）が活用される。また Step 3 アウトソーシング先の選定では、図 5 のようにアウトソーシングされる業務の難易度や使用言語に応じて最適立地が判断される。こうしたサービスの一連の流れを見ると、近時のバックオフィスサービス（いわゆる BPO）では、単にユーザー企業の間接部門業務を安い代金で請け負うだけでなく、業務プロセスの事前分析、問題発見からソリューション提案そして運用後の評価基準の作成に至る総合的なコンサルティング能力が問われることが分かる。

6.2. 売上拡大およびグローバル事業領域：グローバル EC ワンストップサービス

次に、売上拡大とグローバル事業領域で同社が近時力を入れている「グローバル EC ワンストップサービス」を見る⁶⁾。同サービスは、ユーザー企業の EC サイトの構築・運用の支援に加え、国内外の大手 EC サイト、例えば中国最大手ネット通販・天猫 TMALL.COM⁷⁾、韓国最大 EC モール ebay、フィリピンのデイリーディールサイト MetroDeal（300 万人の会員数）などでユーザー企業が商品を販売するための支援を行う。

そのためトランスコスモスは、図 6 のように自社運営サイトのほか世界 45 カ国の EC モール、EC サイト、EC リテラーと連携している。また販売だけでなく、仕入れ、オペレーションなど EC に関わる全工程を支援できる体制を整備しており、例えば千葉県北柏には図 7 のような EC ワンストップセンターが設置されている。同センターは、EC サイト用の写真撮影のほか、EC サイト構築・運用エリア、Web プロモーションエリア、カスタマーケア、受発注・在庫管理、そして商品の受領から発注、商品仕分け・梱包など EC に係る全サービスを担える。さらに同社は、越境 EC というビジネスの成長性に注目しているようである。経済産業省の市場予測調査によると日本から中国向けの越境 EC（日本の企業が EC を使って自社商品を中国市場に越境販売すること）が 2013 年 = 1199 億円から 2020 年 = 8766 億円に拡大すると予測されており⁸⁾、特にここに大きなビジネス・チャンスがあると見ているようである。

6.3. 3つの具体的なサービス事例

同社提供資料 Case Study 集から 3 つの事例を取り上げ、実際どのようにアウトソーシングサービスが進められていくかを確認したい。

1 つは Case#39 の昭和シェル石油（株）（以下、昭和シェルと略記）へのデジタルマーケティングサービスの導入事例である。昭和シェルでは公式 Web サイトが CSR を含む企業プロモーショ

6) 2016 年 9 月 29 日の同社関係者へのヒアリングより。

7) アリババグループの EC モール・タオバオが運営する企業対個人（B to C）モールである。

8) 同社提供資料「グローバル EC ワンストップサービス」（2016 年 5 月）、19 頁。ここでは経済産業省「平成 25 年電子商取引に関する市場調査」の数字が参照されている。

ンの重要な手段と位置づけられ、石油製品の紹介だけでなく、環境をテーマに募集した作品集を紹介するシェル美術館、環境保全への取り組みを紹介するページなどが掲載されていた。しかし、アウトソーシングを導入する前の昭和シェルでは、社内のコンテンツ管理システム（CMS）を用いて各部署で更新ページを作成し、Web全体を統括する部署に回して内容のチェックと公開承認を受けてから公開するという流れになっていた。しかし本来の業務をこなしながら、Webページ向け原稿や図面を各部署が自分たちで作成することは大変であり、次第にPDFにリンクを貼る程度の更新しか行われなくなった。これによりWebサイトのユーザビリティが低下した。この問題を察知した昭和シェルBPR担当部門が2005年中頃からWeb運営の現状分析と改善を検討し始めた。これに対して昭和シェル石油のコンテンツチェックやCMS操作の指導で以前から取引関係のあったトランスコスモスが、昭和シェルに対してWebサイト一括受託サービスを提案し採択された。

そして2006年1月にはWeb更新作業が次のように変更された。トランスコスモスのWebマスターと制作スタッフが昭和シェル社内に常駐し、各部署からの依頼を受けて、常駐スタッフがCMSを用いてコンテンツを作成する。昭和シェルの各部署の担当者はテキストデータの作成とイメージを伝えるだけで良くなり負担が大幅に軽減されると共に、テキストデータの作成に集中できるため内容も充実した。また常駐プロスタッフが作成することから、これまで1ページに2～3日かかっていた更新が、わずか30分で済むようになった。結果、2005年には公開コンテンツの半分を占めていたPDFがプレスリリースのみでの使用となり、逆にHTMLコンテンツによる公開数が2倍になった。またページのデザインも統一され、昭和シェルの企業イメージが外部に的確に伝わるようになったという。

次はCase #97のバンダイ深圳有限公司（以下、バンダイ深圳と略記）向けECワンストップサービスを見る。キャラクタービジネスをグローバルに展開するバンダイのグループ会社・バンダイ深圳は、中国において既存の百貨店を中心とした販路に加え中国最大のECモール・天猫TMALLへの出店を決めた。そして出店のためのECサイト構築・運用などの一連の業務を、トランスコスモス子会社の上海特思尔大宇宙商務咨询有限公司（以下、transcosmos Chinaと略記）にアウトソーシングした。

TMALLに出店するにはTMALLが定めるデザイン上の細かな規定を全て遵守する必要がある。通常は規定を確認するだけでかなりの工数になるが、transcosmos ChinaはTMALLと既に戦略的パートナーシップを組んでおり規定の細部を知り尽くしていたため直ぐにデザインに取り掛かることができた。transcosmos ChinaがTMALL側とシステム連携を済ませていたため、バンダイ深圳とtranscosmos Chinaがシステムを連携するだけで3社間の連携（TMALL⇔transcosmos China⇔バンダイ深圳）が完了するという利便性も提供された。出店後は、EC事業計画の支援からプロモーションの立案・実行、マーケティングの運用、チャット・電話での顧客サポート、倉庫運用・配送までを全てサポートし、バンダイ側への報告や改善提案なども日本語で実施された。出店数が5万店を超えるTMALLの中で新規顧客を獲得することは容

易でないと言われるが、バンダイ深圳の売上は出店後3カ月連続で150%の伸び、サイト訪問数も149%の伸びを記録したという（もちろんバンダイの商品力の効果もあるだろう）。

最後に Case#108 のオフィス用品国内最大手・コクヨ（株）向けバックオフィスサービス（ニアショアBPO）の事例を見る。コクヨは本社ならびにグループ会社の人事、総務、経理、営業支援の業務を集約し、自ら中国に設立した shared service center 子会社の国誉信息発展（大連）有限公司（以下、コクヨ大連と略記）で集中処理していた。本業回帰を進めるコクヨと、BPO サービスの強化に向けてアジアでの事業拡大を進めるトランスコスモスの狙いが一致したことで、トランスコスモスが shared service center のコクヨ大連を譲り受けることになった。

譲受に向けた第1ステップとして、コクヨ大連で実施されている50種を超える業務を約2カ月かけて現地調査し、トランスコスモスの標準テンプレートをを用いて業務内容を可視化した。次いで完全移管までの準備期間を1年と定め、コクヨ大連の人事制度とオペレーションを継続しつつ、業務プロセスの最適化、品質向上に向けた運用プロセスの見直し、重要業績評価基準の設定、実績測定ツールの導入、ミスやトラブルの報告フローの構築などを進めた。さらにコクヨ大連とトランスコスモスの人事制度の差異を確認のうえ、トランスコスモス側の人事制度が導入された。事業譲受後は、業務の可視化、重要業績評価基準が設定されたことで社員のモチベーションが向上し、ミス率が最大で50%削減された業務もあったという。

トランスコスモスの Case Study 集には100を超えるアウトソーシングサービス導入の成功事例が紹介されている。その中から今回は比較的分かり易い3つの事例を取り上げた。そこではICTの専門能力や常駐サービス、自社拠点と提携先からなるグローバルネットワーク、幅広いサービスをワンストップで提供できる総合力などが重要な資源になっていることが分かる。また、ユーザー企業が抱える問題の分析や特定、それら問題の解決に向けた標準テンプレートに基づく業務の可視化や改善、重要業績評価基準の設定や運用、そして効率的かつ効果的な情報共有システムの設計や運用といったコンサルティング力が、さらに重要な能力になっていた。いうなら、それら優れた分析力やコンサルティング力という能力の土台があって初めて、ICTの専門知識、広範なサービス、そしてグローバルネットワークという資源がより有効に活かされ、ユーザーに対して価値の高いアウトソーシングサービスが提供されると考えられる。逆にそれら分析力やコンサルティング力という土台が脆弱であれば、優れた経営資源も宝の持ち腐れになってしまうだろう。

7. 採用と人事管理

さて、それら分析力やコンサルティング力の質を決定する重要な要因の1つが、人材の質である。最後にトランスコスモス人事本部へのヒアリング⁹⁾ならびに同社提供資料に依拠して、同社の採用・人事制度を概説する。

9) 2016年9月29日の同社関係者へのヒアリングより。

同社の単体ベースの正社員は約 9000 人である。男女比は 6：4 であり、情報サービス業界の男女比 8：2 と比較して女性の割合が大きくなっている。文系・理系比率は、文系 8 割、理系 2 割である。建築設計や完全な設計支援など理系の人材にしかできない専門的な仕事もあるが、文系でもエンジニアになる人はいるし、開発のプロセス管理であれば文系の人材でも十分に務まるという。EC など洋服を仕入れて売るという職種では、やはりファッションのことが分かる専門人材が必要になることからファッション系の人材を採用することがある。約 500 名の新卒採用の大半が大卒で、高卒は 19 名、専門学校卒は 19 名である。例えば高卒については、大学進学率の低い地域において優秀な高校生が就職を希望することがあるため、そのような人材を事務系で採用しているという。

正社員の関東エリアの初任給は、大学院卒 = 21 万 8 千円、大卒 = 20 万円、高専 = 18 万 3 千円、短大・専門 2 年 = 17 万 4 千円、専門 1 年 = 16 万 6 千円である（いずれも住居手当 2 万 5 千円含む）。営業職の場合は、研修終了月の翌月から営業手当 5 万 7 千円が支給される。地域型正社員の場合は、大学院卒 = 18 万 8 千円、大卒 = 17 万円、高専 = 16 万 5 千円、短大・専門 3 年 = 15 万 8 千円、短大・専門 2 年 = 15 万 4 千円、専門 1 年 = 14 万 6 千円となっている（地域手当 1 万円を含む）。休日・休暇は完全週休 2 日、特別休暇は結婚による 5 日間、産前・産後休暇は産前 42 日から産後 56 日、育児休暇期間（最高）は産後期間終了後から該当子が満 1 歳になるまで（半年延長申請可）、介護休暇期間（最高）は対象家族 1 人につき要介護状態ごとに 1 回で通算して 93 日となっている。賞与は年 2 回（7 月、12 月）、諸手当として通勤手当（6 カ月間定期券代、上限 30 万円）、資格取得奨励手当、扶養手当が支給される。

また上掲資料「インターンシップ事前説明会」では、2014 年 8 月 14 日東洋経済 ONLINE からの情報として、ホワイト企業総合ランキング中堅企業版で 15 位になったと伝えられている。ちなみにトップ 10 は、1 位 = アシックス、2 位 = SCSK、3 位 = アンリツ、4 位 = ツムラ、5 位 = イオンモール、6 位 = シスメックス、7 位 = 参天製薬、8 位 = 日本ゼオン、9 位 = 小林製薬、10 位 = クラリオンである。同情報によれば、トランスコスモスの新卒採用の 3 年後の在職率は 85.3%、3 年平均有給休暇取得率は 57.2% である。また女性部長比率 4.3%、女性管理職比率 10.6% は、他の上位各社との比較でも高い値になっている。2016 年 8 月には、女性活躍推進法に基づき厚生労働大臣から女性の活躍推進に関する優良企業（最高位 3 段階目）に認定されていた。

同社は、10 年ほど前から職種別採用を推進している。それまでは一括採用し、事後的に各職に振り分けていた。同社提供「2017 年 4 月新卒採用募集職種一覧」によれば、職種別の系統として①営業系、②マーケティング系、③サポート系、④開発・設計系という 4 つに分かれており、それら系統内でさらに細分化されている。①営業系は営業職のみであるが、実際には各人の適正に応じて、新規の顧客を開拓する仕事と既存の顧客を維持する仕事などに分けられている。②マーケティング系は、Web 制作、インターネット広告、EC ワンストップサービス、データサイエンス（調査・分析）、海外事業企画・推進、コンタクトセンター・コールセンター業務に細分化されている。③サポート系はビジネスサポート、サポートデスクに細分化され、④開発・設計系は、

システムエンジニア、Web エンジニア、機械設計／組込エンジニア、機械設計サポート、建築設計に細分化されている。

同社関係者によれば、新卒採用では、若年人口の減少から売手市場になっており優秀な人材の確保が徐々に難しくなっている。さらに2016年度は、新卒採用スケジュールが後ろ倒しになり混乱が生じたため、大手、中堅に関わりなく大量の辞退者が出た。また事務系の仕事というイメージからトランスコスモスを受けて、内定が出た後で銀行に行くか同社に行くかを迷って最終的に銀行を選ぶ学生もあり、意外にも金融系との競合がある。コンサルタント志望の学生は、最初からコンサルタント会社を受けるため同社にあまり目を向けないという。

新卒採用における課題の1つは、企業の認知度の低さにある。B to Bの事業が基本になるため最終消費者との接点が少なく、業務の内容が分からないまま、大手企業という基準だけで応募してくる学生がいる。中には学生の家族が勤める会社がトランスコスモスの取引先で家族の薦めで同社に就職を決める人もいるが、やはり学生による事業や業務の内容への理解の低さは問題である。そのためトランスコスモスは、インターンシップならびに産学連携活動に力を入れている。例えば同社提供資料「2016年度夏季インターンシップ」によれば、8月1日～9月16日までを5クールに分け、1クールあたり5日間のプログラムが組まれている。1日目がビジネススキル研修／目標設定 (PLAN) → 2～4日目が就業体験 (DO) → 5日目が振り返り／今後の目標設定 (CHECK、ACTION) という流れになっている。開設されるコースは、コンタクトセンターマネジメントコース、マーケティングリサーチコース、デジタルマーケティングコース、ITサポートデスクコース、バックオフィスサポートコース、営業コース、グローバルコース、エンジニアリングコース、建設設計コース、人事コースなど、やはり職種別の募集になっている。また「インターンシップ事前説明会」という資料の中には、それぞれのコースで求められる人物像が具体的に示されており、例えばコールセンターマネジメントコースでは「 アルバイト等で、年齢が上位な方を含むチームでのリーダーやサブリーダー経験がある コールセンターでのアルバイト経験がある エンドユーザーと直接関わり、真のニーズを汲み取る仕事がしたい チームリーダーとして、メンバーとのコミュニケーションを通して、理想のチームを作り上げたい」と記されている。

就職後のキャリアパスについては、今後、複線型の人事制度をより明確に打ち出していくという。リーダーやマネジメントのキャリアを歩みたい人、専門分野で能力を高めたい人、あるいは地域で活躍したい人という複数のキャリアパスを用意し、より希望に合った仕事に就けるようにする。例えば、リーダーやマネジメントの職を希望する社員には、より早い時期からコールセンター長などマネジメントの経験ができるような機会を与えていくという。

8. 今後の状況とケース分析課題

最後に、アウトソーシング・ビジネスやトランスコスモスを取り巻く今後の状況を簡単に考察し、ケースの分析課題を提示する。

まずアウトソーシングベンダーの宿命ともいえるが、常にユーザー企業を先回りする形で先端技術の知識を獲得し続ける必要がある。しかも技術変化のペースは年々加速しており、近時そのスピードの速さに懸念を抱く経営者も少なくないという¹⁰⁾。モノがインターネット化するIoT (Internet of Things)、バーチャルリアリティ、AI (人工知能)、ロボット、自動化、ドローンなどの技術に対応しながら、新たなアウトソーシングサービスを他社に先駆け開発していく必要がある。

またサービス領域の拡張に伴い、より複雑かつ難しい経営を強いられることになる。総合力は同社の強みになる一方、対処すべき問題や課題がそれだけ広いことを意味する。例えば、その1つが図8のようなライバル企業の多様性である。同社関係者によると、インターネット広告ではサイバーエージェントやオプトなどIT系企業が競合であり、コールセンターではベルシステム24、リライア、KDDI エボルバなど、サポートデスクやヘルプデスクでは富士通エフサスやSCSKなどIT系企業、ウェブ制作では様々な中小企業、BPOではinfosys、Genpactなどのインド系企業そしてAccentureやNTT データなどが競合になる¹¹⁾。このように多様な競合企業との多面的競争に向き合わなくてはならない。さらに上述の先端技術への追従も、手掛けるサービスの広さゆえに多様な技術分野への対応を迫られることになる。総合力を強みとするゆえ複雑な経営を強いられるというまさに諸刃の剣である。

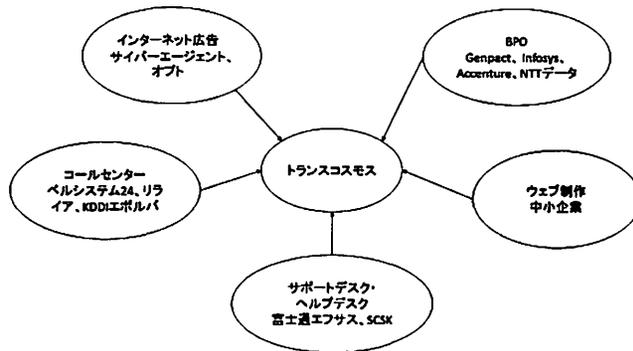
さらにグローバルなビジネス環境の変化に、どのように対応するかという問題もある。ジェトロの製造・非製造業を対象にした「2015年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」によれば¹²⁾、同地域への日系進出企業が経営上の課題の1位に挙げるのが賃金上昇である(2014年、15年ともに1位)。2014～15年の昇給率は、高い順に1位=カンボジア(13.6%)、2位=インドネシア(12.9%)、3位=ミャンマー(12.6%)となっており、トランスコスモスが多くの拠点を展

10) 例えば Ansoff and McDonnell (1990) の「変化の加速」(p.9)の表から類推。プライスウォーターハウスクーパースが2016年1月に発表した調査によれば、約6割のCEOが技術変化のスピードに懸念を示しているという。ZDNet Japan (Japan.zdnet.com)「6割のCEOは技術革新のスピードに懸念 — PwC 調査」2016年1月21日配信記事より。ただし、技術革新のペースは、過去に比べ鈍化しているのではないかとの見方もある。技術革新は価格低下をもたらすという前提のもと、企業が導入するテクノロジー機器やソフトウェアの価格の下落率を基準に測定すると、近時、価格の低下率が鈍化してきており、もって技術革新が鈍化しているのではないかと分析される。ただしGoogleも活用しているという統計分析ソフトRなど無料ソフトウェアの利用も広がってきているため、価格の動きから革新のペースを測定するのは難しくなっているともいう。Lahart, J., America Faces the Shock of the Old Future Economic Growth May Depend on Innovation, 9th Sep., 2013, *The Wall Street Journal*. (Web版) (日本語翻訳記事「技術革新のペースが遅くなる米経済」)。

11) 2016年9月29日の同社関係者へのヒアリングより。

12) ここでは日本貿易振興会(ジェトロ)海外調査部アジア大洋州課・藤江秀樹「ASEANにおける進出日系企業動向」(次世代自動車宮城エリア：東南アジアにおける自動車関連産業に関するシンポジウム)(2016年7月15日東北大学工学部にて開催)という配布資料ならびにシンポジウムでの同氏の優れた解説に依拠した。

図8 トランスコスモスの競合相手



出所) 2016年9月29日のトランスコスモス関係者へのヒアリングを基に筆者作成。

開する中国は7位であった。近時、中国の昇給率は下降傾向にあるとされるが、それでも対前年比で7.6%の伸びを示している。もちろん昇給率が高くて、元々の賃金が安ければそれほど深刻ではないとの見方もできるが、ニアショアやオフショアのアウトソーシングではコスト削減が期待されており、しかも労働集約工程が外部化されやすい傾向があるため、やはり賃金の上昇は看過できない問題である。

例えば、こうした賃金上昇の問題に対して、タイに進出する日系製造業は、賃金の比較的高い地域（タイ中心部）の主要拠点で製造工程の自動化を進める一方、労働集約型の部品をより賃金の安い地域（例えばカンボジアやミャンマーとの国境地帯）に移して加工し、それら部品を再び主要拠点（タイ中心部）に戻して最終組立を行うという工程間分業を進めている。それと同じようにニアショアやオフショアのアウトソーシングでも一拠点内で自己完結させるのではなく、業務を更に細分化したうえで業務ごとの最適立地の見直し、それに伴う拠点間の有機的連結、さらにオフショア主要拠点における作業自動化などが今後求められるようになるかもしれない。なお、それら工程細分化による立地再編、さらに一部拠点での作業自動化という取り組みは、売上拡大に合わせて売上原価（例えば人件費）が上昇していくアウトソーシング・ビジネスの事業特性に対する解決策の1つになる可能性もある。

同時に、グローバルな成長市場の移り変わりにも機敏に対応しなければならない。例えば売上拡大領域と位置づけられたグローバル EC ワンストップサービスでは、ユーザー企業が次の成長市場に目を向ける前に、現地の EC サービス企業などと連携して EC のプラットフォームを先回りして用意しておくはならない。技術と同様に、グローバルな市場開拓においても常にユーザー企業に一步先んじる必要があり、次なる成長市場の感知ならびにそれに対する適切な投資判断がま

すます重要になるだろう。

他方、日本国内のアウトソーシングサービスを、どのように拡充させていくかも重要な課題となろう。今後、日本国内で市場の伸びが期待できる数少ない分野は、高齢化に伴う介護・医療、そして女性の社会進出に伴う保育などであろう。このような分野に対して、トランスコスモスは、いかにアウトソーシングサービスを展開していけるのか。例えば介護・医療分野を得意とする既存企業に対して、トランスコスモスがこれまで蓄積してきた資源（ICT、グローバルプラットフォーム）や能力（テンプレートを活用した分析、コンサルティング）を活用して、いかに差別化を図ることができるのだろうか。あるいは、介護・医療や保育を手掛ける組織体が抱える課題を解決できるような独自のアウトソーシングサービスをいかに開発できるのだろうか。それら新規のサービスを開発するために、どのような企業とどのような連携を組み、またどのような技術（例えばIoT、VR、AIなど）をどのように活用していけばよいのだろうか。

最後に、前掲『BPO（業務プロセスアウトソーシング）研究会報告書（概要版）』の中で、日本のアウトソーシングベンダーを取り巻くマイナス要因の1つとして、「下請け、単純労働などといったBPOベンダー業界のイメージの存在により、就職を希望する人が少なく、優秀な人材の確保が難しい」と指摘されていた。その報告書は2008年に公刊されていたが、ネットなどで検索する限り2015年に至ってもそのイメージは大きく変わっていないといえよう。また少子化の影響で若い人材の確保が年々難しくなっていくという国内労働市場の長期的トレンドもある。他方、花田（2000）が指摘するアウトソーシングサービスの高付加価値化を推進するためには、高度な分析や提案が求められる Knowledge Process Outsourcing を担える人材の確保と養成が必要になる。

もちろんそれら分析や提案に際しては同社がこれまで蓄積してきた多種多様な標準テンプレートを援用できるが、どの状況でどのテンプレートを使うべきかを適切かつ効率的に判断できる能力は必要である。また技術変化によって新たな状況が生じると、既存テンプレートが効果を失うこともある。その場合は新たな分析や解決の方法を自ら探索し、さらにそこから新規テンプレートを組み上げる創造的な働きが求められる。高付加価値（すなわち高い利益率）が期待できる知識ベースのアウトソーシングサービス（すなわちKPO）には、優れた分析力、判断力そして創造力を持ち合わせた人材の確保が欠かせない。つまりトランスコスモスの今後の成長は、市場や顧客の拡大と併せて、それら優秀な人材を確保・育成できるかにかかっているととっても過言ではない。

以上の考察を踏まえ、2つのケース課題を設定した。

〔ケース課題1〕技術動向の変化、グローバルなビジネス環境の変化、国内外の社会動向の変化を踏まえて、トランスコスモスが今後さらに成長（売上や利益を拡大）していくための全社戦略あるいは事業戦略を考えなさい。その場合、達成すべき定量ないし定性的な目標（例えば、売上ないし利益のターゲット、介護分野のグローバルアウトソーシングサービスの立ち上げ）を設定した上で、その実現に向けた戦略を考えなさい。

〔ケース課題2〕トランスコスモスの成長および事業の高付加価値化には高質な人材の確保・育

成が欠かせない。このことから、優秀な人材を継続的に採用するための人材採用戦略、さらにそれら人材を中・長期的に育成するための人材育成戦略を考えなさい。

参考文献

Ansoff, I. and McDonnell, E. (1990) , *Implanting Strategic Management (Second Edition)*, Hertfordshire : Prentice Hall International (UK) Ltd.

IAOP (2016) , *The 2016 Outsourcing 100 (Sponsored Content)* .

アウトソーシング協議会(2000)「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」(3月)。

金森久雄ほか(編)(2002)「有斐閣 経済辞典(第4版)」有斐閣。

商務情報政策局(経済産業省)(2014)「ビジネス支援サービスの活用」(3月)。

関口和代(2011)「アウトソーシング・ビジネスの現状と課題ービジネス・プロセス・アウトソーシング(BPO)を中心に」『東京経大会誌 経営学』270, 143-157頁。

関口和代(2013)「オフショア・アウトソーシング・ビジネスにおける地域優位性ー中国とインド・フィリピン・ベトナムの比較を中心に」『東京経大会誌 経営学』278, 199-218頁。

妹尾雅夫(2000)「アウトソーシングの知識」日本経済新聞社。

野村総合研究所(2010)「『BPO(業務プロセスアウトソーシング)調査』報告書ー企業における 業務刷新の壁を超える BPO 活用実践事例とその分析ー」(3月)(平成21年度経済産業省委託事業)。

花田光世(2000)「戦略アウトソーシングの意義と役割」『えすぶり The Executive Magazine from UNISYS』Vol.82, 4-11頁。

BPO(業務プロセスアウトソーシング)研究会(2008)「BPO(業務プロセスアウトソーシング) 研究会報告書(概要版)」(6月)

矢野経済研究所(2016)「グローバルアウトソーシング市場に関する調査結果2016」(3月10日)。

矢野経済研究所(2016)「BPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)市場に関する調査結果2015」(12月4日)。

トランスコスモス社提供の各種資料は全て本文内あるいは脚注に表記した。

その他、雑誌やウェブの記事なども脚注に表記した。

(付記) 本稿で直接参照や引用をしていないがトランスコスモス株式会社から社史『transcosmos 50th Anniversary Book トランスコスモス50年のあゆみ』(2016年11月:非売品)、トランスコスモス社監修『東洋経済 INNOVATIVE グローバル EC の潮流』(2016年11月)、トランスコスモス社監修『Think! No.8 未来型ビジネスプロセス』(2016年12月)が発刊された。