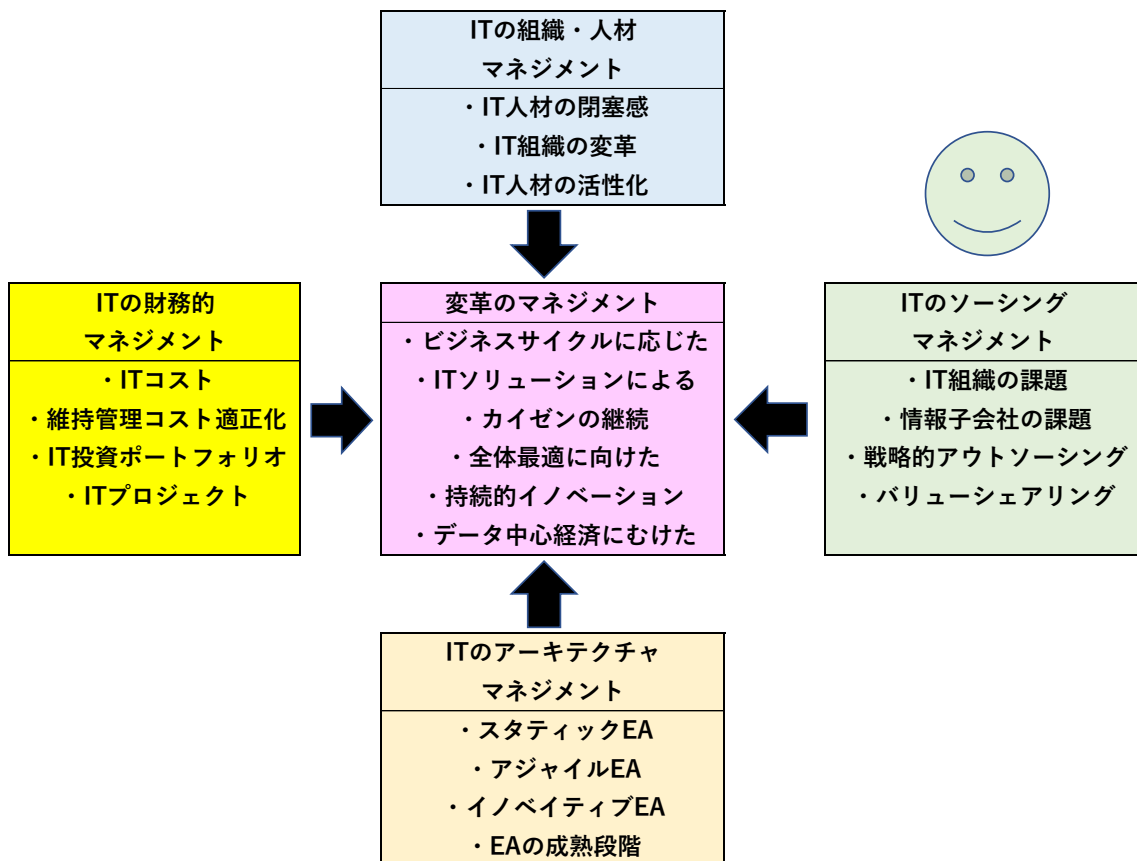


ITによる変革の方法論集

あるITコンサルタントのツールボックス

ITマネジメント編

ITのソーシングマネジメント



日本ITガバナンス協会 理事

博士(商学) 淀川 高喜

yodokouki@ktd.biglobe.ne.jp

内容

IT による変革の方法論集.....	1
ある IT コンサルタントのツールボックス	1
IT マネジメント編.....	1
IT のソーシングマネジメント	1
IT アウトソーシングの目的と方針.....	4
IT 部門の 5 つの壁	4
IT 部門分社化の変遷.....	5
新たな IT 組織への構造転換.....	6
IT 組織変革の 3 つのケース	7
IT ベンダーのサービスモデルの転換	8
求められる IT アウトソーシング.....	9
IT アウトソーシングの実施方法.....	12
ベンダーとの交渉での留意点.....	12
ベンダー主導の IT アウトソーシングの問題点.....	13
IT アウトソーシングの検討プロセス	14
SLA の構成.....	15
アウトソーシングにむけた IT 統治力.....	18
高付加価値な IT アウトソーシングへ.....	19
IT アウトソーシングの 3 つのバリュー	19
戦略的提携としてのアウトソーシング	20

図 1	IT 部門の 5 つの壁 筆者作成.....	4
図 2	IT 部門分社化の変遷 筆者作成	5
図 3	新たな IT 組織への構造転換 筆者作成	6
図 4	IT 組織変革の 3 つのケース NRI	7
図 5	IT ベンダーのサービスモデルの転換 ガースナーをもとに筆者作成	8
図 6	IT アウトソーシングの 3 形態 筆者作成	11
図 7	ベンダーとの交渉での留意点 NRI	12
図 8	ベンダー主導の IT アウトソーシングの問題点 NRI	13
図 9	IT アウトソーシングの検討プロセス NRI	14
図 10	SLA の構成 NRI	17
図 11	アウトソーシングにむけた IT 統治力 筆者作成	18
図 12	IT アウトソーシングの 3 つのバリュー 筆者作成	19
図 13	戦略的提携の諸形態 若林隆久 2013 をもとに筆者作成	20
図 14	戦略的提携先の選定ステップ 若林隆久	20

IT アウトソーシングの目的と方針

IT 部門の 5 つの壁

企業の IT 部門が抱える課題は 5 つの壁で表現される。

- ・開発の壁：既存システムが蓄積するにつれて、膨大なシステム資産の維持管理の工数が大きくなり、新規システムの開発に工数が割けなくなる。
- ・技術の壁：IT 技術の進歩が激しく、自社要員だけでは追い付いていけない。自社の仕事だけでは新たな技術獲得の機会も少ない。
- ・コミュニケーションの壁：IT 部門は特殊な存在とみられ、経営者や事業部門の理解が得られない。

システム要員の壁：本業とは別の専門技術者集団であり、若手社員の供給も少なく高齢化がすすむ。部署内のポストも限られ、活性化が難しい。

費用の壁：既存システムの維持管理コストが年々膨らみ歯止めがかからない。なぜそんなにコストがかかり続けるのか経営者に説明ができない。

こうした課題は、維持管理業務の生産性向上、新技術研修の実施、人材ローテーションの実施、維持管理コストの低減などの、IT 部門での自助努力だけでは解決できない。

そこで経営者や事業部門も含めた全社的な IT 運営体制の見直しや、外部専門人材の有効活用によって、これらの壁をブレイクスルーする IT 部門改革が必要になる。

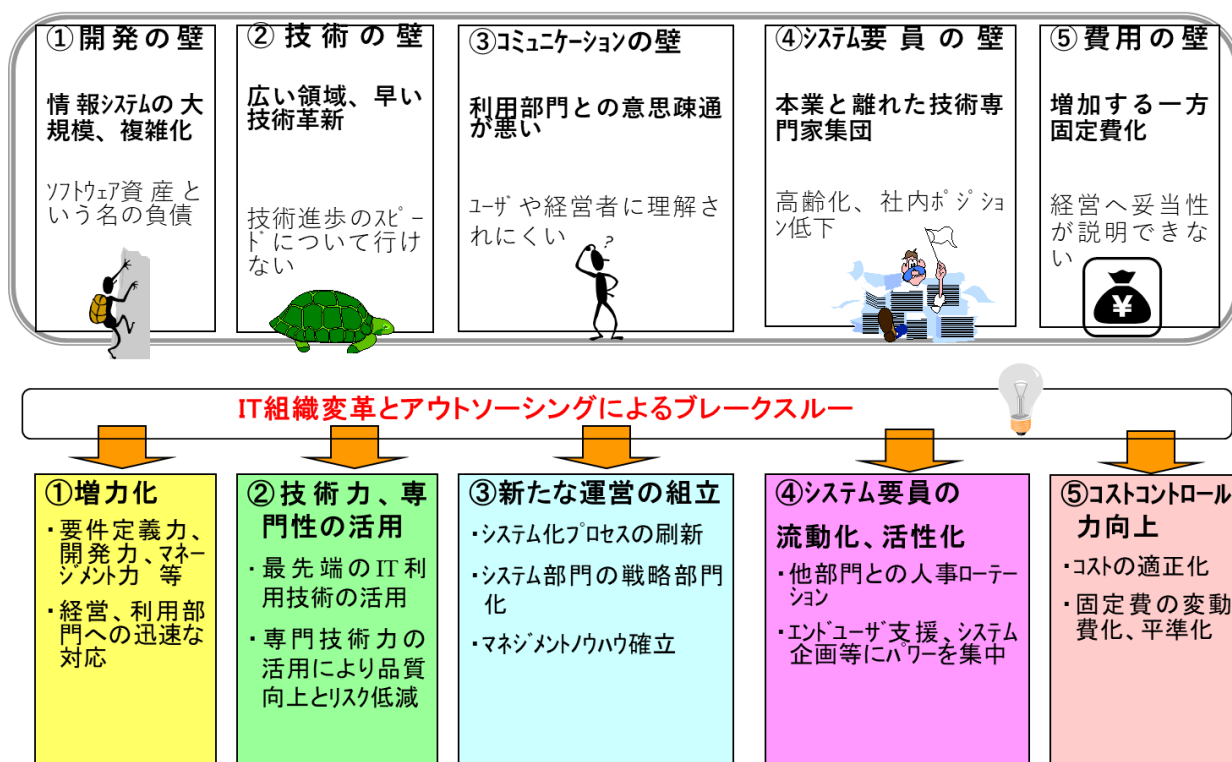


図 1 IT 部門の 5 つの壁 筆者作成

IT 部門分社化の変遷

IT 部門の課題と表裏一体の問題として情報子会社の抱える課題がある。

・ユーザー企業の情報子会社は、当初はプログラマー、オペレーター、入力担当者などの技能職を本業よりも低い賃金で確保するために設立された。基本は本社の下請け作業を行うのが目的であった。

・しかし、長く運営されるうちに、技能職の技術陳腐化と賃金の経年上昇、技能職の処遇難などが問題になってきた。また、子会社への実質的な業務機能の移管がすすみ、本社 IT 部門の技術の空洞化が起こってしまった。

・1990 年にはいってバブル崩壊による景気後退が起こり、企業は間接コストの削減が急務になり、本社のスリム化の一環として IT 部門の子会社への移管が検討された。本社 IT 部門が行っていた開発や運用の上流工程も含めて子会社に移管し、IT 人材も全て子会社側で調達するように変更した。専門会社として子会社を強化し、IT サービスの外販も視野に入れる企業もあった。

・しかし、IT 専門会社として子会社が優良な IT 人材を確保・育成することには、限界があり、外販はできず、結局は本社のコストセンターとして成長戦略が描けない会社に低迷した。

・2000 年に入って、企業グループとしての経営資源最適化の観点から、グループ全体の IT サービスセンターを共有化する動きが起こった。このなかで、これまでの情報子会社をシェアードサービスセンターとして強化できるかが改めて問われることとなった。

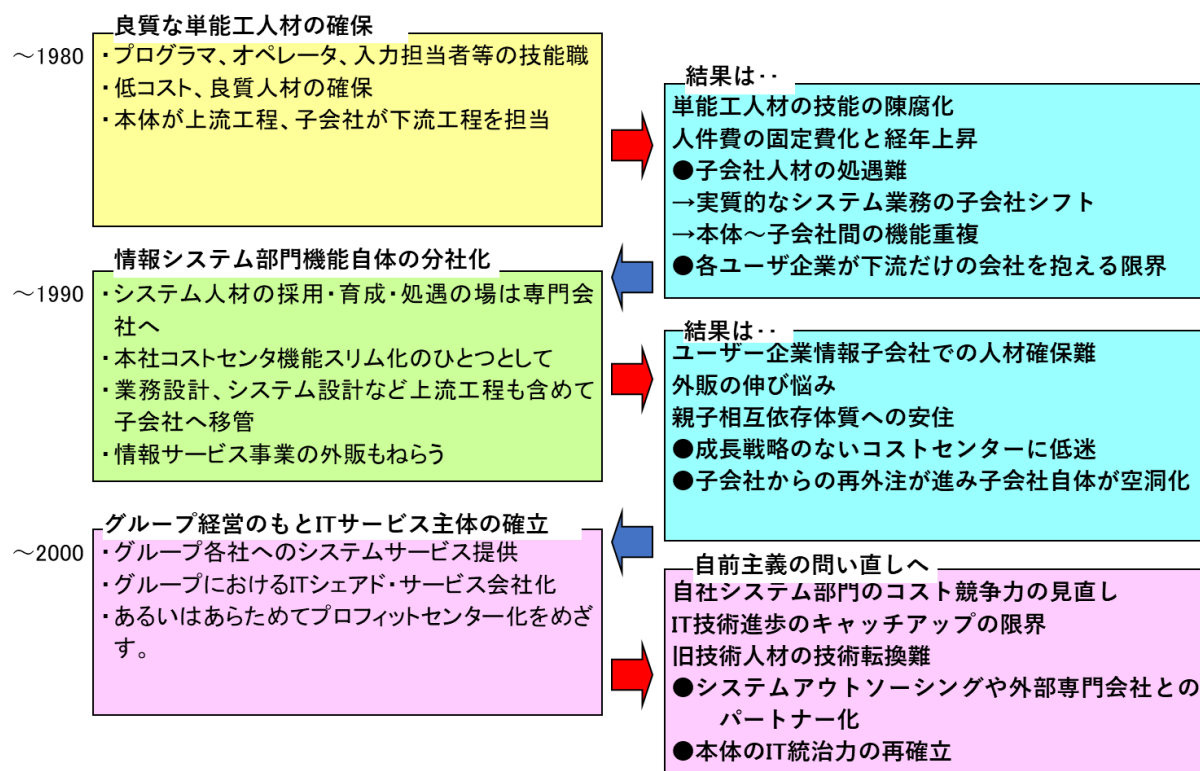


図 2 IT 部門分社化の変遷 筆者作成

新たな IT 組織への構造転換

グループ経営における IT 運営組織は次の機能に再編される。

- ・IT 戦略コーポレート機能：IT 戦略策定、IT 資産管理、業務改革推進、IT 全体計画・予算策定など。経営の立場からの IT 全体統制を果たす。
- ・連邦型 IT 構築・活用チーム：業務部門と IT 部門の協働による IT と業務改革の実行部隊。ユーザーと IT 部門一体で IT 活用責任を遂行する。
- ・IT サービス集中管制センター：業務システム、IT リソース、情報資産、IT 基盤の集中管理。稼働システムの集中監視・集中運用。グループ全体での IT に関わるリソースとコストの全体最適化を図る。
- ・IT ファクトリー：業務システムの構築と維持管理の一括受託。
- ・IT サービスセンター：データセンター運用、IT サービス業務の集中処理。

このうち、IT ファクトリーと IT サービスセンターは、グループのシェアードサービスセンターとして本社外に置かれる IT 専門会社である。

これらの機能を自分で抱えるか、さらに外部企業に委託するかは、提供できるサービスの QCD の優劣によって厳正に判断する。自社の従来の情報子会社では十分な QCD が得られないならば、外部専門家の力を借りることになる。

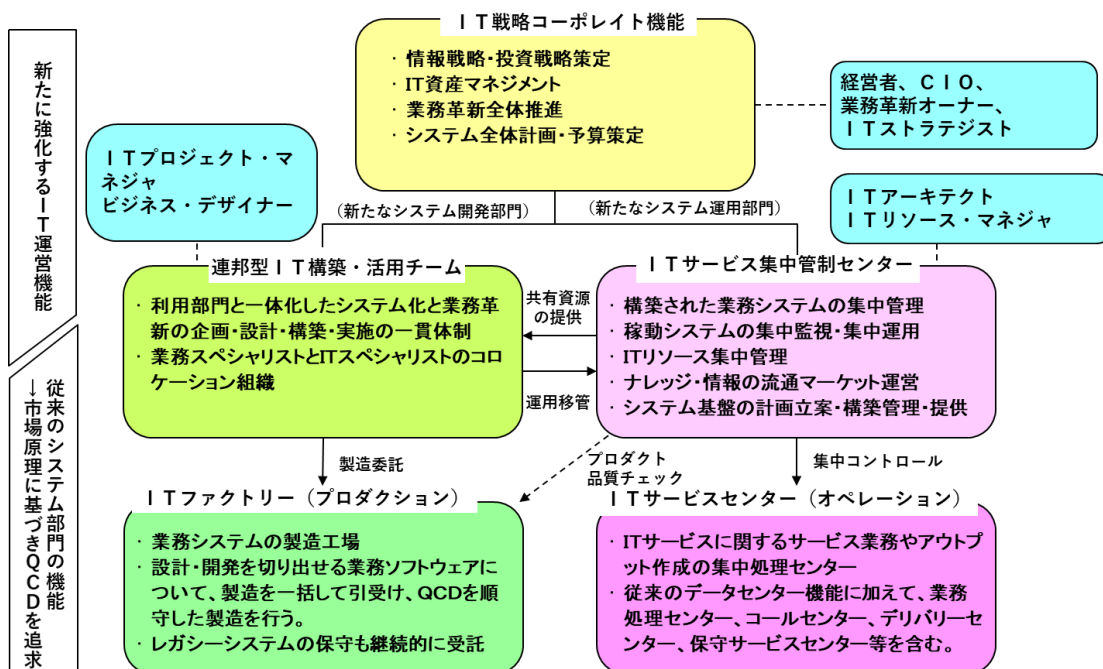


図 3 新たな IT 組織への構造転換 筆者作成

IT 組織変革の3つのケース

シェアドサービスセンターを自社で抱えるか否かの選択は、投資余力の有無、システム資産の充足度、主要な業務システムの寿命などによって異なる。

・B 社の場合は、投資余力があり、システム資産も自社内で確保可能であるので、将来の既存システムの更新も自社で乗り切れると判断し、情報子会社を強化して引き続きシステムを自営することにした。

・C 社の場合は、業務システムが古くなり、IT 人材は高齢化して将来の確保が難しく、自社だけでは投資余力も十分ではないので、外部の IT ベンダーに開発と運用を一括してアウトソーシングして、IT コスト削減とシステム維持を実現することにした。

・A 社の場合は、システム基盤が老朽化しているが、それ以外のシステム資産は自社内で確保でき、投資余力もそこそこあるので、なるべく自社の裁量が働く形で、足りないところを同業他社と共同運営することにした。

地銀のように、基幹業務システムが老朽化してシステム更新時期が迫る中で、自社 IT 人材の高齢化により自力での更新が困難になっている場合には、自営の選択肢は無く、共同化か外部化によって何とか余命を繋ぐしかなくなっている。

評価項目		A社	B社	C社
投資余力		△	○	×
IT資産	業務システム資産	△	○	×
	システム基盤資産	×	△	○
	人的資産 (マネジメント・新技術)	△	△	×
	主要資産の更改タイミング	○	△	○
ITプロセス	計画プロセス	×	△	×
	調達プロセス	△	△	△
	構築プロセス	○	○	△
	サービスレベル管理	×	×	×
	評価プロセス	×	×	×
選択した結論		共同化	子会社強化・自営	アウトソース
補完施策		共同化相手の選定 子会社再編方針策定 共同運営スキーム策定 計画・評価体制見直し	子会社への業務移管 本体 IT 企画機能強化 委託方式見直し 技術パートナー導入	アウトソーサー選定 運営スキーム策定 移行方式策定 委託側ガバナンス整備

図 4 IT 組織変革の3つのケース NRI

IT ベンダーのサービスモデルの転換

オープンシステムと Wintel 連合の台頭による破壊的イノベーションの進展に対応するために、IBM は従来の強みであったメインフレーム製品供給を中核とした部品からアプリケーション、IT サービスまでの垂直統合モデルから、顧客基盤の厚みを活かしたサービス主導モデルへの転換を図った。

サービス主導モデルとは、

- ・顧客はモジュラー化した製品を統合した、総合的なソリューションとサービスの提供を求めている
 - ・製品ハードウェアに付随するサービスではなく、サービスが価値を生む
 - ・自社製品にこだわらず、最適な製品を組み合わせるソリューションを構築し、サービスとして顧客に提供する
- という考え方である。

そして、自社が得意なミドルウェアによるシステムインテグレーションと、幅広い顧客サービス機能を活かした戦略的アウトソーシングを重点事業領域とした。

戦略的アウトソーシングは、顧客企業の IT 部門と情報システムに出資して IBM の傘下で運営することによって、システムコスト削減を実現するサービスで、IBM としては長期的な顧客囲い込みによる安定収益化を達成できる。

システムインテグレーション 戦略的アウトソーシング

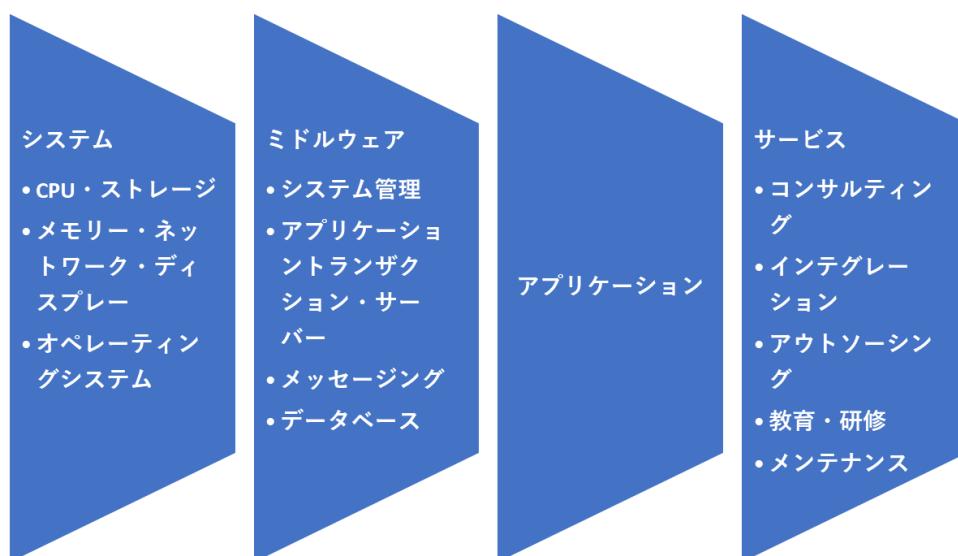


図 5 IT ベンダーのサービスモデルの転換 ガースナーをもとに筆者作成

求められる IT アウトソーシング

IT 運営革新の抜本策として、いかなる IT アウトソーシングが求められるか。

企業の IT アウトソーシングへの需要は大きく 2 つに分けられる。

ひとつは背に腹は代えられないというタイプである。

全社的な資産スリム化とコスト削減の一環としてシステム運営の効率化が求められ、IT 要員についても削減要請がある。利益の出ない情報子会社なら無くてもよいのではと言う経営者もいる。事業が成熟期を迎えるなかで、システムについても縮退運営が求められ、その手段として IT アウトソーシングが検討される。

もうひとつはリーディング企業や成長企業に見られる前向きの需要である。

自社事業の差別化の手段として IT の進歩はいち早く活用していきたいし、ビジネススピードを損なわないようなシステムの実現スピードは確保したい。そのため IT 人材は必要であり、システムの絶えざる QCD（品質、コスト、納期）向上が必要である。将来に渡る事業の成長を支える専門性を IT アウトソーシングによって獲得したい。

こうした 2 つの需要に対して、これまでベンダーが提供してきた機能代替型のアウトソーシングはマッチしなくなっている。コンピュータの運用業務や現行システムの維持管理業務など個別業務受託の積み上げであり、顧客に言われたことをやるだけで成果を約束するわけではなく、かかったコストプラス利ざやを請求するという従来型のアウトソーシングでは、ユーザー企業の課題解決には不十分である。

そこで注目されているのが、情報システム部門リースバック型のアウトソーシングである。これは、企業が持っていた情報子会社にベンダーが出資して合弁会社とし、企業のシステム運営全体をベンダーが元請けして、そのもとで合弁会社の IT 要員が運営実務を行うものである。ベンダーが合弁会社の資本の過半数を所有し経営権をにぎる場合が多く、いわば情報システム部門をベンダーが買い取って、ユーザー企業に使用料を払って使ってもらうので、コンピュータ資産のリースバックに例えられる。この形のアウトソーシングを、米国 EDS 社ではコソーシング、IBM 社では戦略的アウトソーシングと呼んだ。日本の国内各 IT ベンダーも同様のサービスを始めた。

IT ベンダーは、合弁会社の運営効率化を指導し、システム運営コストの削減を長期間の中で達成する。長期にわたるコスト削減成果を織り込んだ固定使用料金を設定しユーザー企業に提示する。これは背に腹需要の企業の経営者にとってはたいへん魅力がある。不良資産化しているかもしれない情報子会社を人ごと引き取ってくれるし、コストは長期にわたって固定化され抑制されるし、そればかりでなく、コスト削減効果は前倒しで還元される。日本において大型のフルアウトソーシング取引が増えているのは、これが理由である。

しかし、この形のフルアウトソーシングにもユーザー企業にとって問題が無いわけではない。

- ・ベンダーが提示する固定料金の算定根拠が不透明であり、ベンダーが提供するサービスの範囲や水準も不明確な場合が多い。

- ・ベンダーが引き取ったユーザー企業の IT 人材の将来に渡る処遇や、新技術のキャッチアップについて約束が曖昧である。

- ・ベンダーにとって有利な条項が盛り込まれた契約を飲まされた挙句に、長期間にわたって囲い込まれる恐れがある。

成熟企業の固定化したシステムを委ねるには向いている形かもしれないが、それでも、このような不利益に対しては、ユーザー企業として対抗策が必要である。ましてや、前向き需要の企業にとっては、この形のアウトソーシングは必ずしもマッチしない面がある。

成熟企業であれ成長企業であれ、ユーザー企業にとって本来望ましいのはバリューシェアリング型の IT アウトソーシングである。アウトソーシングにおいて、ベンダーに期待されるバリューは次の3つである。

- ・テクノロジーバリュー IT の専門家として、ユーザー企業にとって適切な技術を選択し適用する。

- ・マネジメントバリュー システムの構築や運用のマネジメントのプロとして、個々のシステムサービスやシステムプロジェクトの品質を保証し、さらには、ユーザー企業の IT リソースの全体最適化や IT を活用した革新推進のマネジメントにも貢献する。

- ・ビジネスバリュー IT を活用したビジネスの実現にむけて、必要なシステム部品を提供する。さらには、ユーザー企業のビジネスモデルやビジネスプロセスの構築に協力する。

このようなベンダーの専門性を活用し、将来にわたって生み出されるバリューをユーザー企業とベンダーが共有していけるアウトソーシングを、現在のリースバック型アウトソーシングの発展型として作り上げるべきである。

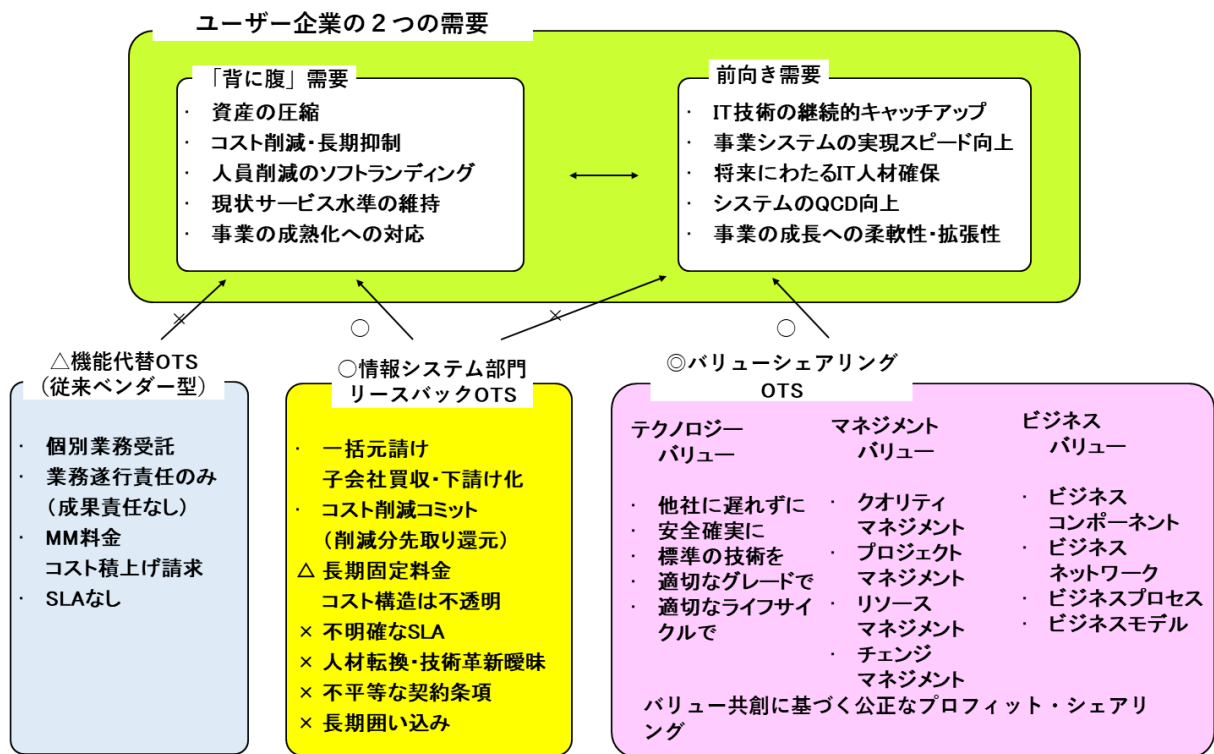


図 6 IT アウトソーシングの3形態 筆者作成

IT アウトソーシングの実施方法

ベンダーとの交渉での留意点

アウトソーシングの交渉過程における課題には次の対処が必要である。

・IT ベンダーは、従来から経営者へのトップ営業が得意であり、IT 部門の頭越しに、直接経営者にアウトソーシングの効用について大風呂敷を広げる。

ユーザー企業内で経営者から IT 部門まで一貫した基本方針の共通認識をつくっておく必要がある。

・通常複数 IT ベンダーに提案書を出させて競争させることが多いが、IT ベンダーごとに自社をアピールする観点が異なると比較検討が出来なくなる。

ユーザー企業から提案事項や提案基準を明確にして提案要請 (RFP: リクエストフォープロポーザル) を行うべきである。あわせて、ベンダー選定にあたっての評価基準もあらかじめ作成し、選定プロセスを明確化する。

・IT ベンダーは、ユーザー企業の採用決定を促すように、次々と各意思決定層に営業攻勢をかけてくる。契約内容の十分な吟味ができないうちに見切り発車することになりかねない。ユーザー企業のペースを守って先手を制した交渉を心がける。

・特に、IT ベンダーの「標準契約書」を安易に受け入れてはいけない。ベンダーにとって有利な条項が当たり前のように整然と記述されている。契約交渉は、ユーザーにとっては初めてのことだが、ベンダーはかつて知ったることなのだ。

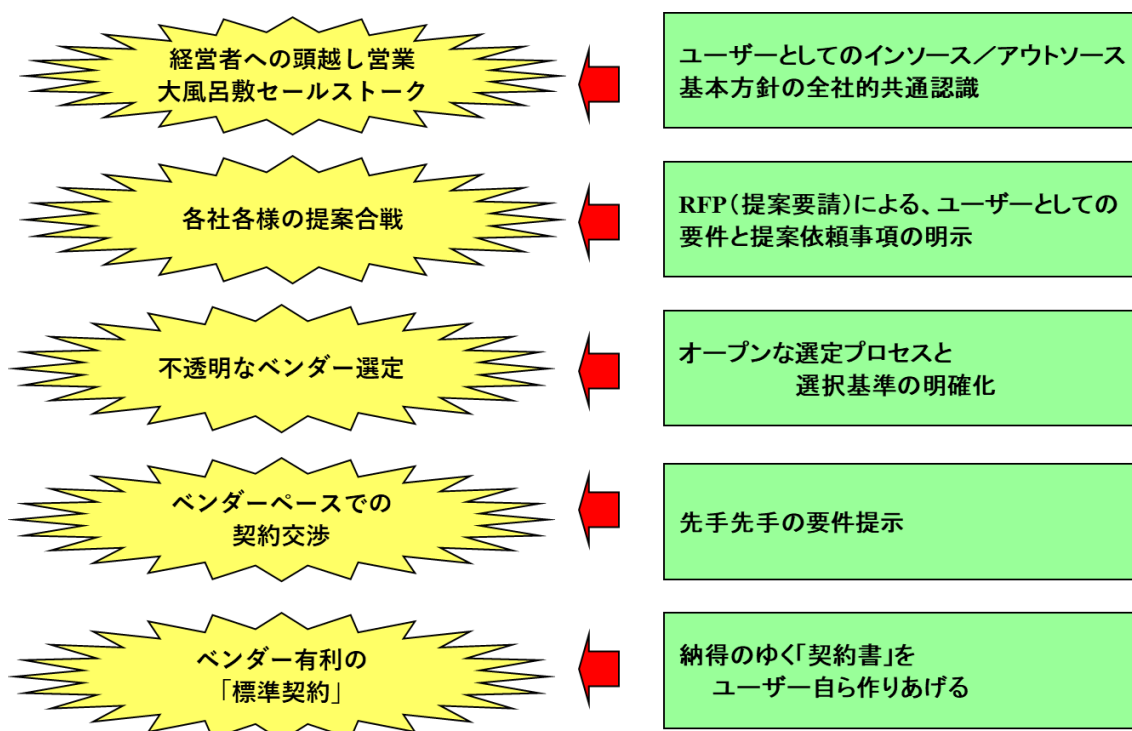


図 7 ベンダーとの交渉での留意点 NRI

ベンダー主導の IT アウトソーシングの問題点

ベンダー主導で行われる契約交渉では、ユーザー企業にとって「見えない」という点で非常にリスクの高い契約になりがちである。

- ・そもそも契約料金が安いのか高いのかが明確ではない。
- ・「誠意をもって協議」という紳士協定は随所に見られるが、果たして業務運営の危機に瀕したときに、ユーザー企業はベンダーに対しイニシアティブを確保して交渉できるか？
- ・財務的な改善のみを目的としない、経営戦略としての IT アウトソーシングを任せるベンダー側に継続的な努力が期待できるのか？
- ・ベンダーは「良きパートナー」であり続けてくれるのか？

契約締結時の課題の最たるものは、契約料金算定根拠の曖昧さである。

- ・何に対して金を支払うのか
 - ・払う金は妥当な計算根拠によるものなのか
 - ・長期契約における 10 年後のコスト（将来のコスト）は妥当な計算根拠によるものなのか
- これらの疑問に明快に答えられる契約内容になっていないケースが散見される。

特に 10 年後を予測する中で、以下のようなことが検討されているかが要チェックである。

- ・コスト上昇要因：ビジネスボリュームの増加
(ハードウェアの増強、業務の増加)
人材調達市場価格の上昇
- ・コスト低下要因：基盤の変更に関わるもの
(ホストの C/S システムへの更改等)
ベンダーによる生産性向上努力によるもの
(プロセス革新等)
人材調達市場価格の下落

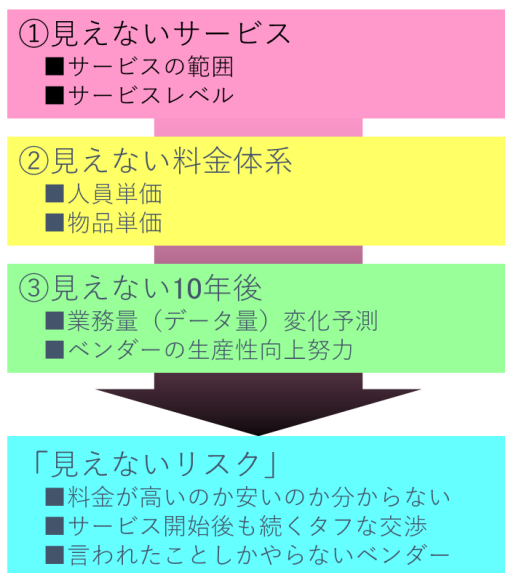


図 8 ベンダー主導の IT アウトソーシングの問題点 NRI

IT アウトソーシングの検討プロセス

ユーザー主導の IT アウトソーシング検討プロセスは以下の通りである。

- ・基本方針策定 目的は何か、達成目標は何か、何故アウトソーシングを選ぶのか、他の施策の選択肢は有るか。

- ・実行計画策定 何をいつまでにアウトソーシングするか。自社の IT 運営組織はどうするのか、情報子会社はどうするのか。全体のマスタースケジュールは？

- ・提案要請・ベンダー選定 提案依頼するベンダー候補、提案事項、対象となるサービス内容、コスト算出方法などをまとめて RFP を作成する。

RFP とあわせて、ベンダー提案書の評価基準をあらかじめ作成する。

ベンダーの提案書が出そろったら、各社別にヒアリングした上で、ベンダーを選定する。提案内容が自社の要求に合わなければ検討を中止する。

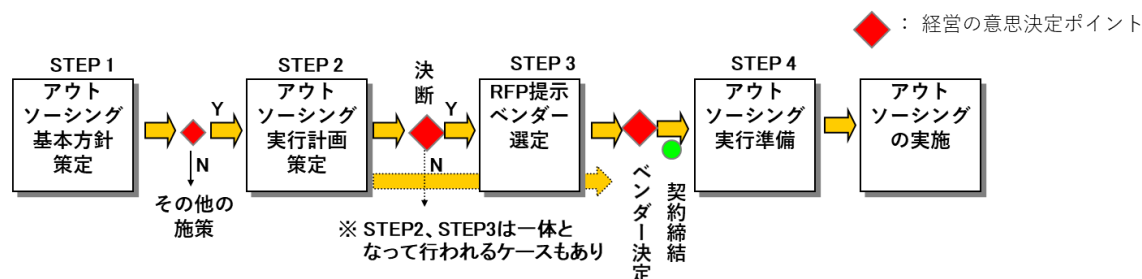
- ・実行準備 選定したベンダーと個別交渉を行う。契約の概要について基本合意をする。詳細な契約内容を協議する。合意が得られれば契約を締結する。

業務移管の実行計画を策定する。

- ・アウトソーシング実施 業務移管を行い、アウトソーシングの運営を開始する。

重要なことは、一旦決めたら必ず実行するわけではなく、自社の期待することが達成できるかに立ち返って常にゴーかストップかを判断することである。

<アウトソーシング実行プロセス>



<コンサルテーション内容>

基本方針支援	実行計画支援	実行支援	運用支援
<ul style="list-style-type: none"> ・委託者としての基本方針明確化 	<ul style="list-style-type: none"> ・実行計画の策定支援 ・アウトソーシング計画 ・貴社内組織変革計画 ・情報子会社変革計画 	<ul style="list-style-type: none"> ・RFP支援 ・ベンダー提案の評価支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・ベンダーとの基本合意・契約締結等交渉支援 ・ベンダーへの移行計画策定支援 ・貴社内新体制支援（運営ルール・運営ガイドライン等の整備支援） ・委託者サイドに立ったベンダー統治の補完（アセスメント実施等）

図 9 IT アウトソーシングの検討プロセス NRI

SLA の構成

アウトソーシングの契約内容は、サービス全般に渡る基本的な運営ルールとサービス内容別のサービスレベルとから成る。サービスレベルを規定する個別契約を SLA と呼ぶ。

SLA で規定する内容は、以下の通りである。

- ・ サービスの対象となるプロセスは何か
- ・ 各プロセスの提供者と利用者の役割は何か
- ・ 各プロセスで達成すべき品質水準（サービスレベル）は何か
- ・ サービスレベルはどのように測定するか
- ・ 各プロセスのサービス料金はどのように算定するか
- ・ サービスレベルが達成できない場合は、提供者と利用者がどう対処するか

運営ルールとは、定期的に提供サービスのサービスレベルを評価し改善策を検討する会議体の運営方法（SLM:サービスレベルマネジメント）を規定するものである。

契約書の様式は、IT ベンダーの基本型を活用しても良いが、サービスレベルの規定内容は、ユーザー企業の要求に沿ったものになるまで交渉すべきである。

以下に、サービスレベル設定のポイントを述べる。

①移管業務プロセスの明確化

ベンダーに移管する業務プロセスの範囲を明確化する。

- ・ プロセスの構造・体系を可視化する
- ・ 提供サービスが何か
- ・ プロセス実施にあたってのユーザー企業、ベンダーの前提条件

②プロセスの重要性・価値の評価

多くのユーザー企業は、「理論的でない期待」≒「過剰な要求」を持っていることが多い。このため、サービスレベルを定義するに先駆け、ユーザー企業自身がプロセスの重要性・価値を正しく見極めることが必要となる。

外部に委託するサービス内容やサービスレベルを決めるにあたり、従来自社で実施していたサービスについて、「当該サービスの、ビジネス上の本来的効果は何なのか?」「機能不全に対するビジネス許容度はどの程度なのか?」といった「そもそも論」に立ち返った問いかけが重要となる。

③役割と責任の明確化

誰がそのサービスのプロセスを担うのか、どこから責任が発生するのか、役割と責任分担を明確にする必要がある。

なお、プロセスと責任主体をマトリクスで整理した際、プロセス毎に責任主体が入れ替わる

ようでは、サービス管理が複雑化する。極力サービス提供者に責任主体が連続するよう事前にプロセス改善を行うことによって、一連のプロセスに関し委託者は完全にサービス提供者に委ねることが可能となる。

④サービスレベルの定量的設定

提供サービス毎にサービスレベルを定義する。これはSLAの中で特に重要な部分である。サービスレベルの定義は「客観的」で「測定可能」であることが求められる。サービスの実施を客観的かつ定量的に管理するため、またサービス提供に必要なリソース及びコストの予測をより明確にするために、サービスレベルは委託者の要求が可能な限り定量的に表現されたものでなければならない。

SLAにおいて、サービスレベル設定と同様に体系化・明確化することが求められるのがサービス料金である。

①サービスレベルとサービス料金の関連性

サービス料金とは、提供者がサービスレベルを保証し続けるために必要となるリソースの固定費＋変動費を、委託者に納得性のある形の料金として設定するものである。

要求水準を高めると、そのサービスを提供するためのリソースを増強する必要があり、一般的には料金は上昇する。

しかし、サービス料金・単価は、サービス提供者の投資回収計画・販売計画に基づき、可能な限り委託者に納得がいく形で設定されるケースが多く、サービスレベルとサービス料金は直接的には連動しないのが一般的である。

②コスト構造

ベンダーと料金設定・価格交渉を行う際、委託者は可能な限りコスト構造を明確化するよう要求すべきである。これを怠ると、全てのサービスが一つの料金にバンドルされた「一式価格」となってしまう、コストの妥当性評価が不可能となってしまう。

③サービス料金設定のポイント

サービス料金設定のポイントは以下の3つである。

・構成要素の明確化

可能な限りコスト内訳の提示を受け、コスト項目定義を明確化する。

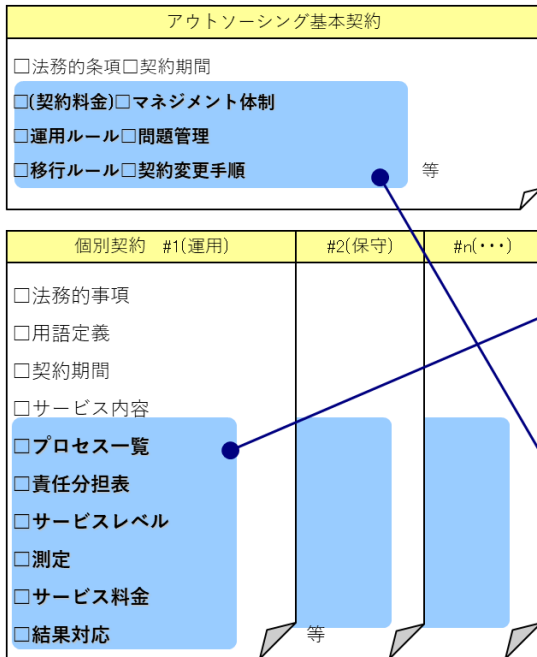
・料金の妥当性

可能な範囲において実勢市場価格（マーケット情報）との比較可能性を確保する。

・実務上の運用性確保

細分化しすぎた作業に対して料金を設定すると、委託者の管理負荷が増大してしまうため、必要以上に負荷が掛からない運用方式を念頭に置く。

<アウトソーシング契約での規定項目例>



<サービスレベルに関する項目>

項目	概要
プロセス	OSLAの対象となるプロセス ○プロセスの構造、体系の明確化
責任分担	○サービス利用者とサービス提供者の「役割」と「責任」
サービスレベル	○満たすべき結果（品質）
測定	○サービスレベルの測定方法
サービス料金	○サービスレベルを満たすための料金
結果対応	○レベル未達時のサービス提供者及びサービス利用者の対応
運用ルール	○報告、会議体、契約変更のルール（サービスレベル・マネジメント）
移行ルール	○プロセス移行ルール

図 10 SLA の構成 NRI

アウトソーシングにむけた IT 統治力

アウトソーシングは、良いベンダーを選び、しっかり契約交渉すれば、あとは IT の安定運用もコスト削減もうまくいくわけではない。

アウトソーシングを運営する中で、ユーザー企業が IT 活用のコスト効果をしっかり統治し続けることが重要である。

- ・ 経営者は、IT が達成すべきことと、それに見合うコストについて、自ら理解し、人任せにせず適切に判断するべきである。
- ・ IT 利用部門は、それぞれの個別システム要求を投げかけるだけでなく、全体最適を意識して、個別例外処理を排し、費用対効果の低い要求を削減していくべきである。
- ・ IT サービス提供者に対しては、必要十分なサービスレベルとコストを維持していけるように、サービス内容を透明化し、継続的に測定・評価して、ともに改善を続けていくべきである。

SLM (サービス・レベル・マネジメント) は、契約主から IT ベンダーへの牽制や要求提示のためだけに行うものではない。各当事者が、IT コストの適正化にむけて現状認識を共有し、ともに改善を図るために行うものである。

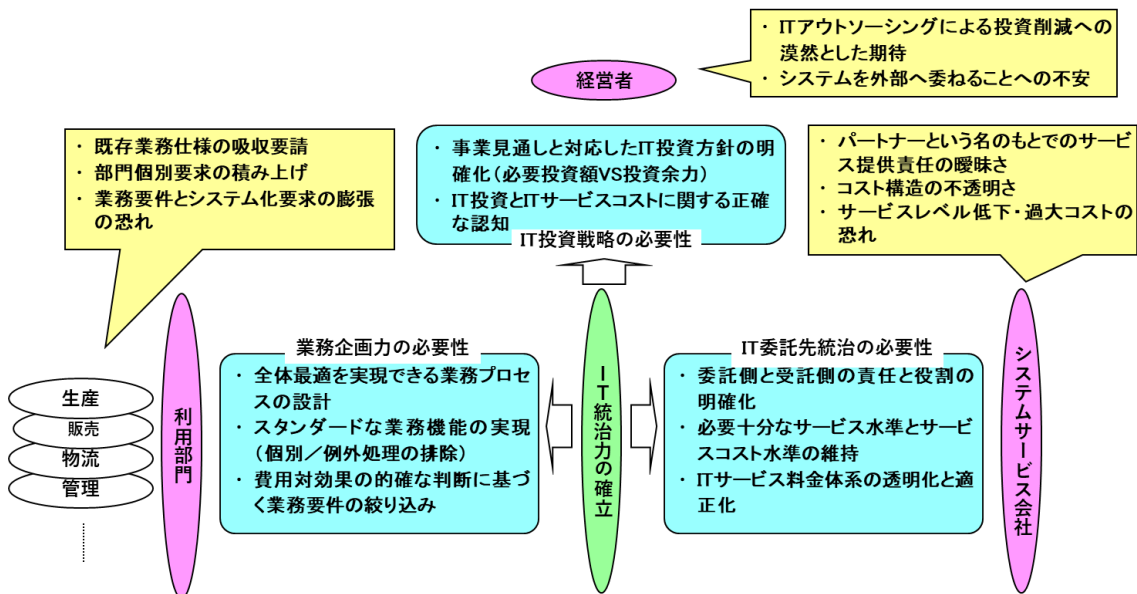


図 11 アウトソーシングにむけた IT 統治力 筆者作成

高付加価値な IT アウトソーシングへ

IT アウトソーシングの3つのバリュー

ユーザー企業がアウトソーシングの受託者に期待するバリューは3つのレベルがある。

- ・オペレーションエクセレンス：受託した業務を効率的に遂行する。
- ・マネジメントエクセレンス：一括受託したサービスの QCD を確保し、不確実性を排除するマネジメントを行う。
- ・オンリーワンバリュー：委託者のビジネスパートナーとして自社ならではの価値を提供する。

レベルが高まるにつれて、外部に任せることが難しく、委託者内に確保することが多くなる。オペレーションエクセレンスの場合は、標準的なサービスを妥当な市場価格で提供する受託者を、業務品質と価格との見合いによって選択する。

マネジメントエクセレンスの場合は、成果物の QCD 達成度を評価指標として委託先を選択し、マネジメント力による不確実性管理の効果（リスクプレミアム）を上乗せした価格で委託する。

オンリーワンバリューの場合は、受託者が提供するバリューの効用を評価してパートナーを選定し、生み出されたバリューを共有する（バリューシェアリング）ような価格設定を行う。たとえば成功報酬型などである。

オペレーションエクセレンスのアウトソースは従来からなじみ根ある形態である。マネジメントエクセレンスのアウトソースは、戦略的アウトソーシングによって実態化した。オンリーワンバリューのアウトソースは、ビジネスパートナーとの戦略的提携の一形態である。

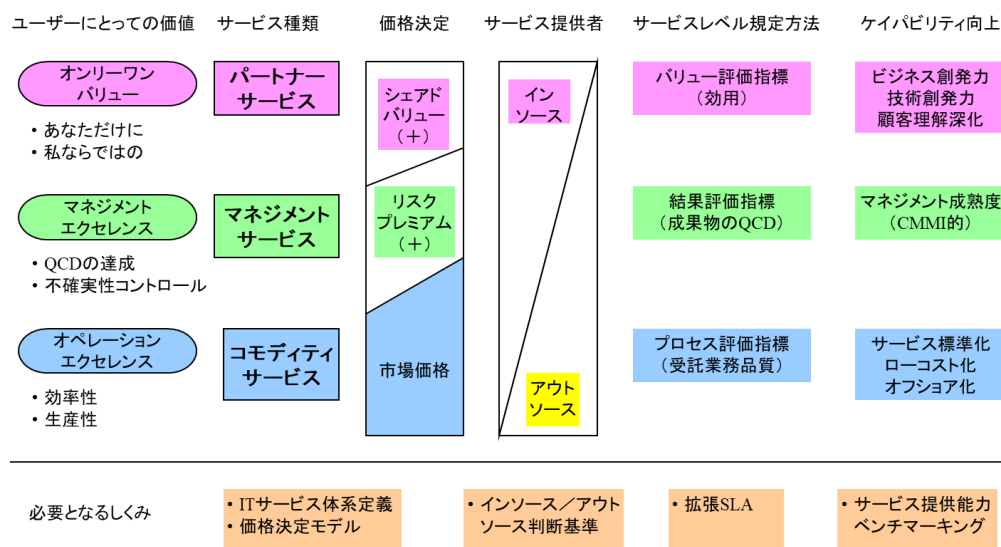


図 12 IT アウトソーシングの3つのバリュー 筆者作成

戦略的提携としてのアウトソーシング

自社に無い新たなノウハウや技術を活用してイノベーションの要素を持つプロジェクトを行うためのアウトソーシングでは、オンリーワンバリューを持つパートナーとの戦略的提携が必要になる。

戦略的提携とは、「対等、自律的、互恵的な関係が存在し、柔軟性に富んだ緩やかな連結関係を持ち、一定の機関に限定される企業間の同盟関係」（若林、2013）である。特徴は長期的に発展できるパートナーシップであることだ。

戦略的提携の形態は、リスクも報酬も共有しない業務提携という軽い関係から、アウトソーシングや開発協力といったリスクと報酬を共有するもの、さらには、株式保有を伴うコーポレートベンチャーキャピタルやジョイントベンチャーなどがあり、それが発展して相手先を自社内に吸収してしまうと M&A になる。

戦略的提携の定義・目標	特徴	形態
【定義】 ・ 対等的、自律的、互恵的な関係が存在し、 ・ 柔軟性に富んだ緩やかな連結関係を持ち ・ 一定の期間に限定される企業間の同盟関係 【目標】 外部資源の利用による ・ 費用削減（規模の経済） ・ 学習によるシナジー	長期的に発展できるパートナーシップ ・ 10年位以上の提携 ・ 株式保有や能力共有 ・ 戦略の共有と双方向のコミュニケーション ・ 企業価値増大による競争優位の獲得 ・ コア能力の共有と活用	・ リスク・報酬を共有しない業務提携 ・ リスク・報酬を共有するアウトソーシングや開発協力 ・ 少数資本参加（コーポレートベンチャーキャピタル等） ・ 資本共有（ジョイントベンチャー等） （・その発展としてのM&A）

図 13 戦略的提携の諸形態 若林隆久 2013 をもとに筆者作成

提携先の選択は、次の手順を踏んで行う。

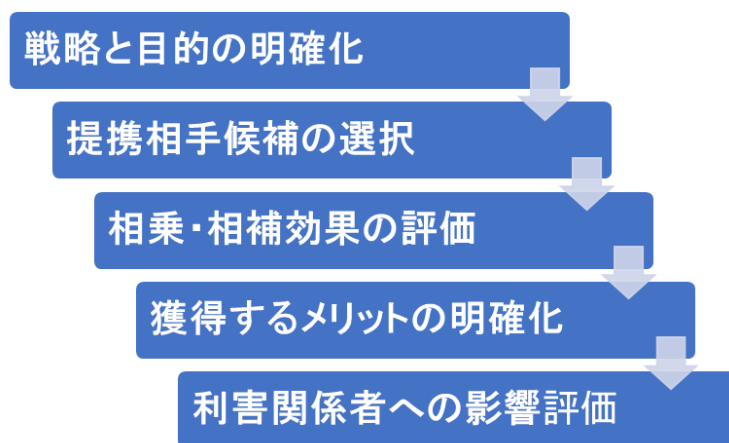


図 14 戦略的提携先の選定ステップ 若林隆久

提携先の選定基準は、次の通りである。

- ・ 戦略的適合性：資源の相互補完性があり、協力による価値創造が出来ること
- ・ 文化的適合性：学習とシナジーを行う基礎条件が整っており、企業の文化的特性（原価/技術革新/技術/顧客志向/国際性/環境/従業員/品質）が一致すること
- ・ コンフリクトの解決と文化的統合が可能なこと

選定した相手との交渉において、次の点を考慮した上で提携の内容を決定する。

- ・ 中核競争能力や技術の移転が発生するか
- ・ 競争ポジションに変化が起こるか
- ・ 法的責任の範囲はどこまでか
- ・ 利害関係者への影響はどんなことがあるか
- ・ ガバナンスとコントロールの方法が確立できるか
- ・ 義務と権利の程度はどこまでか
- ・ 組織への影響はどんなことがあるか

提携の実行にあたって重要なポイントは、次の通りである。

- ・ 柔軟で効率的な組織構造をつくる
- ・ 提携の戦略やニーズを管理する仕組みや課程を確立する
- ・ 競争のベンチマークや進捗状況を追跡するための方法を導入する
- ・ 定期レビューを伴う工程表や測定手段を準備する
- ・ 問題解決を伴う率直なコミュニケーションを心がける

以上は、『戦略的提携の形成と管理』（若林隆久）にもとづいている。これは、戦略的提携全般に適用できる事柄であり、外部パートナーとの成果の不確実性が高い協働関係を組み立てる上で役に立つ考え方である。オープンイノベーションのような、オンリーワンバリューを目的として成果とリスクを共有して互いの技術や経営資源を出し合っ行うアウトソーシングは、戦略的提携の方法に沿って実行する必要がある。