

## CREマネジメント研究部会

# CREマネジメントにおける アウトソーシングの 戦略的活用

CREを重要な経営資源の一つと捉え、その活用、管理、取引等を行う際、CSR(企業の社会的責任)を踏まえた上で、中長期視点に立ち企業価値の最大化を念頭に置きながら最適な選択をすることは、経営戦略そのものである。CREマネジメントを推進・実践するにあたり、外部の専門機関を戦略的に活用することは、必要不可欠な要素の1つである。この視点で具体的な例を紹介しつつ、日本企業の現状と今後のあり方を探る。

## グローバル企業のアウトソーシング

業務のアウトソーシングを行うにあたっては、その状況をしっかり一元的に把握・管理できる組織体制を整えることが重要であり、CREマネジメントの一元化＝専門部署の設置が求められる。そして、そのCRE専任部門が①コア業務(戦略の策定・意思決定およびベンダーマネジメントへの専念)とノンコア業務を明確に切り分け、②専門的知見とベンダーマネジメント能力を発揮し、③アウトソーシング先と実務知見・ノウハウの共有化を図ること、等が外部ベンダーを効果的に活用する上での留意点となる。

先進的なグローバル企業では、これらの留意点の理解が進んでおり、CRE部門が経営層や事業部門など「社内顧客」のニーズと外部ベンダーのサービスをつなぐ「リエゾン(橋渡し)機能」を果たし、外部ベンダーの力を借りつつ、それらをコーディネートして、より高度なCREソリューションを社内顧客に提供していくといった体制が定着している。

その中でも一部の米国企業においては、これまでの川下業務(サービスデリバリー)のアウトソーシングに加え、川上業務(戦略構築)・川中業務(オペレーション管理)についても外部ベンダーの知見を活かそうという先進的取り組みが進められている。

## 一部の日本企業が動き始めている

欧米のグローバル企業においては、世界中でサービスを提供している外部ベンダーと長年にわたりタッグを組んできており、日本の拠点においてもグローバルテンプレートを物差しに活用できることから、ゼロからのスタートではない利点がある。

CREマネジメント研究部会 部会長

**大野 晃敬** おおの あきのり

東京オペラシティビル株式会社  
取締役管理部長



CREマネジメント研究部会

**百嶋 徹** ひやくしま とおる

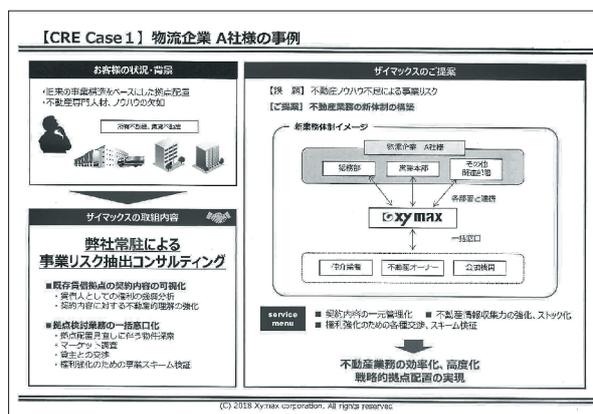
株式会社ニッセイ基礎研究所  
社会研究部 上席研究員



一方、日本企業では、特に大企業に多くみられるが、テンプレートがあるわけではなく、外部ベンダーとの関係性も事業のコラボレーションパートナーというよりは、単なる外注先・下請けという関係も目立つ。したがって、スタートダッシュを切ろうにも切れないというジレンマに陥っている企業が多いように思われる。

しかしながら、そのような関係をよしとせず、CREマネジメントを本格的に実践したいと考え、業務プロセスの改革・構築を目指そうとする一部の日本企業においては、アウトソーシングの好事例が出始めてきている。下図に示した事例では外部ベンダーの役割は、CREマネジメントを担う新体制の構築・提案を行うとともに、顧客企業のサイトに常駐し、課題抽出から具体的提案までを一貫して顧客と協業する中で解決策の実現化を行っている。

今後、日本企業においても、CRE戦略の実践とともに、このような取り組みが広がることを期待したい。◀



図表 CRE Case1: 物流企業A社の事例