

アウトソーシングとインハウス化：事業活動範囲の再定義

－ 米国クレジットカード産業の事例から －

Reshaping Company's Boundaries-Credit Card Processing Industry in America

藤 原 七 重

1. 問題意識

本稿は、米国クレジットカード業界におけるアウトソーシングの活用と事業再編のケースをもとに、アウトソーシングとインハウス化をわける要因は何かを検討することを目的とする。とくに、産業・業種を問わずアウトソーシング化が進展するなかで、トレンドと逆行するように姿を現した業務のインハウス化の優位性を検討する。

企業組織のあり方は、めまぐるしい勢いで変化しつつある。1999年、マッキンゼー賞に輝いた論文のなかで、Hagel（1999）は企業組織のみならず業界全体が急速かつ大幅に再編される可能性があるとした。かつての巨大組織は、業務プロセスごとに分断され（アンバンドリング）、かわりにプロセスの一段階にターゲットを絞った専門プレイヤーが台頭した。かつてはバリューチェーンの全てを自社内に抱え込み、全てを自前で処理することができる垂直統合型の企業形態を維持することで競争優位を築いてきた大企業も戦略の変更を余儀なくされている。

この傾向は、米国クレジットカード産業についても同様である。クレジットカード会社は、商品開発やカードの発行業務、会員の獲得や顧客管理、さらには加盟店に対するサービスといったすべての取引に関わるバックオフィス業務を独自で行っているわけではない。アメリカにおいては、業務のアウトソーシングは1960年代からデータ処理分野を中心に定着しており、近年では、カード・プログラム自体は外部に売却してしまい、自らは窓口の役割のみを行うエージェント・バンク契約といった究極のアウトソーシング形態まで生まれている。（岩崎，2005）かわりに台頭したのが、業務プロセスの一部のみを専門的に担うサードパーティだ。FDC や TSYS といった専門業者が存在感を強めている。しかし、

業務プロセスのアンバンドリングが進み、事業の専門分化が促進される一方で、トレンドと逆行する動きも出始めている。たとえば、業界最大手の J. P. Morgan Chase はカード・プロセッシング業務のインハウス化に向けて動き出した。

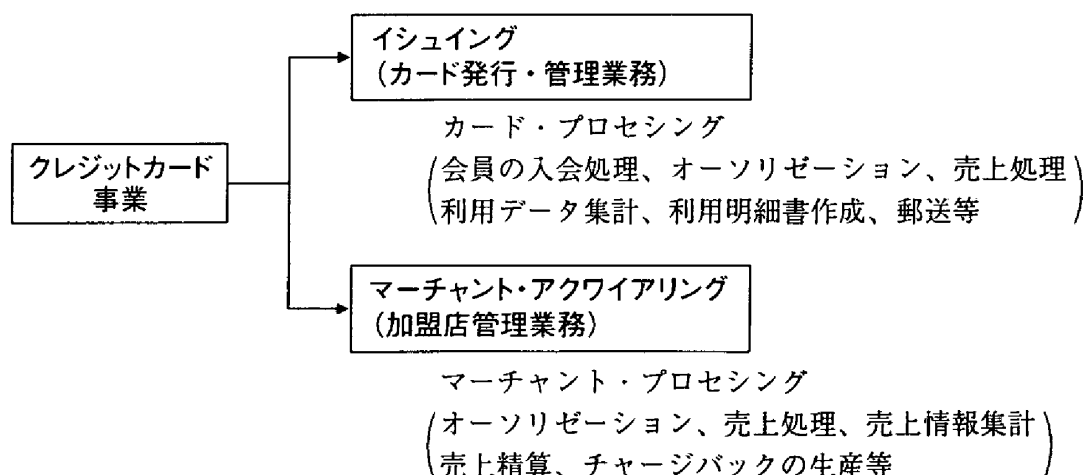
二つの相反する動きがクレジットカードビジネスを支配している。アウトソーシングとインハウス化、つまり、プロセスを外部に委託するか（市場から調達するか）、自社内で賄うかは、「生産するか、購入するか（make or buy）」に関する意思決定でもある。いずれが適合的な戦略なのかというだけにとどまらず、これは企業の事業活動範囲（scope of the firm）、さらには企業の境界をどこに設定するかという問題も孕んでいるのだ。

2. 米国クレジットカード産業の概況

(1) クレジット産業における業務プロセス

クレジットカードビジネスは、クレジットカード会員の入会処理とカードの発行、さらにクレジットカードを利用した際のオーソリゼーション（販売承認）から取引代金の決済、さらには加盟店への手数料の支払いといった一連の業務プロセスからなる。しかし、このプロセスは、「カード会社－会員」と「カード会社－加盟店」の大きく分けて二つにわけられる。一般に、前者は「イシューイング業務」、後者は「マーチャント・アクワイアリング業務」と呼ばれる。

アメリカのクレジットカード事業におけるプロセッシング業務の概要



(資料) 日本総合研究所作成

日本のクレジットカード会社は、イシューイングとアクワイアラーの双方を兼ねていることが多いが、アメリカのクレジットカード産業においては、二つの業務は明確に区別され、それぞれ異なった専門業者にアウトソーシングされている。とくに、アウトソーシング化が進んでいる分野が、単純なデータ処理からなるイシューイング業務におけるカード・プロセッシング業務だ。

(2) プロセッシング業務におけるアウトソーシングの進展

米国クレジット産業の概況については、「アメリカ・クレジットカード業界におけるプロセッシングのアウトソーシング事情」（岩崎薫里、2005）に詳しい。

岩崎（2005）によれば、クレジットカードビジネスが産業として成立した10年後にはプロセッシング業務のアウトソーシングがスタートしていたという。現在、プロセッシング業務ビジネスのトップ企業のいくつかは、当時、カード事業のプロセッシング業務を集中的に行うために複数の銀行によって設立された共同組合が前身となっている。しかし、当初はプロセッシング業務を外部にアウトソーシングしていたのは、経営資源に乏しい中小企業が中心であった。しかし、次第に規模の大きい銀行やクレジットカード会社も利用するようになり、現在、インハウスでプロセッシング業務を行っているのは、Citigroup、MBNA（Bank of America が買収予定）、HSBC、US Bancorp といった大手の少数銀行に過ぎない。

近年はアウトソーシングの比重を高めるあまり、コア・ビジネスのカード・プログラム本体を売却してしまい、売却先とエージェント・バンク契約を締結し、単なる顧客との窓口となる道を選んだクレジットカード会社も出現した。¹⁾

(3) アウトソーシングの背景

このように米国クレジットカード産業においてアウトソーシングが進んだ理由を岩崎（2005）は次のように分析している。

① プロセッシング業務の戦略的位置づけ

岩崎（2005）は、多くのクレジットカード会社や銀行において、プロセッシング業務は戦略的に重要性の低い、ノンコア業務と位置づけられていると指摘している。プロセッシング業務は、大量かつ複雑なデータ処理からなるが、基本的には定型業務に過ぎないためだ。

アメリカにおける主要クレジットカード・イシューアーとカードプロセッシング業務

順位 (2005)	順位 (2004)	カード・イシューアー	残高 (百万\$)	備 考
1	1	J.P.MorganChase	136,572.0	インハウス化の計画
2	2	Citigroup	108,310.0	一部アウトソーシング
3	3	MBNA	74,522.0	一部アウトソーシング
4	4	Bank of America	62,448.5	
5	5	Capital One	50,118.0	アウトソーシング化の計画
6	6	HSBC	22,173.0	
7	7	Providian	18,566.0	
8	8	Wells Fargo	15,430.0	
9	9	U.S.Bank	9,483.5	
10	11	USAA Federal Svgs.	7,532.7	
11	10	Direct Merchants	5,934.0	
12	13	Target	4,732.5	
13	12	FNB Omaha	3,837.2	一部アウトソーシング
14	14	Advanta	3,514.2	
15	15	National City	2,522.6	
16	16	CompuCredit	2,198.7	
17	17	RBS National Bank	2,038.6	
18	18	Navy FCU	1,863.1	
19	19	Juniper Bank	1,706.0	
20	25	Associated Bank	1,294.1	

Nirson Report No.839 (2005.8) および岩崎2005より作成
網掛け部分のイシューアーはインハウス化を行っている

また、日米問わずクレジットカード事業の収益の柱は、リボルビング払いの信用供与手数料（利息）である。（住友信託銀行、2005）たしかに、カードの発行や維持手数料（年会費）、加盟店手数料からも収益は期待できる。しかし、現在、米国のクレジットカード産業は飽和状態にある。カードの保有率は全米で77%（NirsonReport,2005）に達しており、カード会社は年会費の無料化等を通じて顧客の獲得競争を繰り広げてきた。実際、顧客の獲得競争は厳しくなる一方である。Synobate（2003）の調査によれば、ダイレクトメールの量は1990年から12年間で10倍に達しているのに対して、レスポンス率は2.1%から0.5%へと低下している。さらに、クレジットカード会社間の顧客のサーフィングが収益の柱の信用供与ビジネスをも脅かしつつある。多くの会社では、他社カードの利用者に乗り換えを促すために、残高を一括返済するための資金を融資し、最初の一年間は繰り越し分に金

利を課さないといった優遇キャンペーンを導入している。このような利用者の争奪戦に勝利するために、各社は金利を上げることもままならず、価格競争を余儀なくされているのが現状だ。

② 設備投資の負担

第二に、岩崎（2005）はプロセシング業務に対する設備投資の問題を挙げている。プロセシング業務は、基本的に規模の経済が働く。²⁾ 取り扱いデータの量が増えれば増えるほど一件あたりの処理コストも下がる。しかし、大量のデータを処理するためには、ハードウェア・ソフトウェア・人件費など膨大な固定費が必要となる。また、近年は、プロセシング業務も複雑化しており、それらに柔軟に対応し、さらにコストを吸収することが可能な規模のハードルは次第に高まりつつある。そうした設備のアップグレード費用やそれに対応できる人材を育てるためのコストも無視できない。

金融機関と情報化投資の問題については、1990年代初頭にコンチネンタル銀行のIT部門のアウトソーシングを推進した Huber (1993) も言及している。彼は、「銀行業における情報とは、巧妙な銀行家が顧客に対する武器として活用する手段だが、（同僚の何人かが信じているのとは反対に）それを管理することは銀行の主要な機能ではない」と指摘し、「多くの銀行が何年にもわたってこのテクノロジー分野に巨額の投資を行ってきたのだ。しかし、どんなに優れた銀行のITであっても、完全な優位を獲得することも、競合相手を市場から閉め出すこともできなかった」と述べている。

また、自社のIT部門の問題点として、時代遅れのメインフレーム・コンピュータの存在と人的資源の問題について触れている。「かつてはIT部門の誇りだったそれら旧型のコンピュータは、商品のライフサイクルが数週間ごとに見直される金融市場では、十分に機能できなかったのだ。（中略）それ以上に大きな問題は、優秀な技術者が銀行で働きたがらなかったことだ。銀行におけるITの位置づけは、技術部門にもっとも力をいれている会社に比較して低かったからである」。

Huber (1993) は、日進月歩の技術の先端を走り続けるには、巨大な投資が必要であることを踏まえ、それを銀行は自前で賄うよりも外部から調達すること、つまり業務をアウトソーシングすることを勧めている。「ITによってもたらされる優位性は、もはや内部に技術的蓄積をかかえる組織だからといって自然に生まれてくるものではない。むしろ、裁量の技術資源を適正に価格で選べる柔軟性こそが組織に恩恵をもたらすのである」。

③ サードパーティ・プロセッサーの存在

銀行やクレジットカード会社が設備投資に関わるコストの問題から、プロセッシング業務を外部にアウトソーシングする傾向が強まるに従い、それらの業務を専門的に請け負うサードパーティが台頭してきたと岩崎（2005）は指摘している。こうしたサードパーティは中立性と専門性、さらに規模の経済性を武器にして、採算を確保するというビジネス・モデルのもと、プロセッシング業務を受託してきた。

この業界の特徴は、少数の大手サードパーティー・プロセッサーに業務の大半が集約される寡占構造にあり、実際に業界トップの FDC と TSYS の二社で総取り扱い件数の 8 割以上のシェアを占めている。これは、プロセッシング業務が規模の経済性をベースとしたビジネス・モデルに立脚しているからだ。様々な銀行やクレジットカード会社から委託された大量のデータを一括して処理することで、大手のサードパーティ・プロセッサーはスケール・メリットを通じてより高度なプロセッシング業務をより低コストで行うことを可能とした。そして、多くの銀行がインハウスで行うのに要するコストよりも安価な手数料でアウトソーシング・サービスを提供することを可能としているのだ。

さらに、近年、サードパーティは単なるデータ処理に留まらず、その業務範囲を拡大しているという。クレジットカードの発行や、(加盟店向けの) POS 機器の調達・設置、コールセンター業務、顧客データの分析ツールの提供など、クレジットカード会社や銀行の「イシューイング業務」と「マーチャント・アクワイアリング業務」の効率化を支援し、さらには商品開発やマーケティング戦略の評価、決済業務に関するアウトソーシング・サービスまで提供し始めた。

(4) インハウス化の進展－J.P.Morgan Chase における戦略の変換

米国クレジットカード産業においては、アウトソーシングを活用することが KFS（キー・ファクター・オブ・サクセス）と広く認知される一方で、取扱残高トップ10にランキングされる大手クレジットカード会社・銀行を中心に業務プロセスをインハウス化する動きが出始めている（岩崎、2005）。エージェント・バンク契約を行い、かつてのコア・ビジネス分野を捨て、身軽な経営を目指す企業と逆行するような傾向もある。

これは、業界のトップ企業である J.P.Morgan Chase の戦略に顕著だ。同社は、2004年1月に業界第2位の Bank One を買収している。もともと Bank One は、カード・プロセッシング業務のアウトソーサーを FDC から TSYS に変更するとともに、将来的にはインハウ

ス化することを発表していた。計画によれば、Bank One は TSYS の支援のもと、インハウス化への準備を進め、移行後は TSYS の提供するソフトウェアを利用してプロセッシング業務を行う予定であった。この計画は、J.P.Morgan に買収された後も継承されている。³⁾ J.P.Morgan Chase は Bank One を買収したことで、全米最大のカード発行業者となった。2004年の取扱残高は1,437億ドル（2005年は1,365億ドル）に達した。これは、6位から50位までの45校の残高を合計した1,199億ドルを大きく上回る。つまり、巨額の設備投資と処理コストの抑制を賄うための規模の経済性は十分に確保できたと言えよう。

しかし、J.P.Morgan Chase の目的はスケール・メリットの達成だけではない。そこには大きな戦略の転換とコア・ビジネスの再定義がある。岩崎（2005）は、「クレジットカードのプロセッシング業務のアウトソーシングが広く普及しているにもかかわらず、少数ながらも一部の銀行が依然としてインハウスで手がけており、さらに Bank One および新 J.P. Morgan Chase がインハウス化へ動いているのは、それらの銀行がプロセッシングをコア業務と位置づけているためである」と指摘している。プロセッシング業務は基本的に定型業務であるが、顧客ごとにカスタマイズされた明細書の作成や特典の付与、デビットカードとの共通ポイント・プログラムなどの付加価値を追加することはできる。とくに、近年、クレジットカード業界の競争は激しくなっている。先に述べたように新規顧客の開拓も難しく、収益の柱であったリボルビング払いも翳りを見せている。会費の無料化や金利の引き下げ以外の面で、他社と差別化することで競争優位を築く必要があるのだ。

確かに、FDS や TSYS といった大手のサードパーティ・プロセッサーも付加価値の高いサービスを提供している。だが、岩崎氏は以下のように分析している。「委託元企業が大手であれば（サードパーティに対して）要望も通しやすい。それでも、①社内手続きのみで新システムの導入やシステムの修正が可能、②技術の自社内での囲い込みが可能、などインハウスでのプロセッシング業務のメリットを踏まえて、アウトソーシングよりもインハウスでの処理が専攻されたと判断される」。さらに、2005年6月の米国クレジットカードの個人情報漏洩事件は、消費者だけでなく、カード会社や銀行にも大きな衝撃を与えた。カード決済のデータ処理を請け負っていたカードシステム・ソリューションズ（Card System Solutions）が情報管理を怠ったことが原因であったが、この事件もインハウス化への圧力として働くであろうと岩崎（2005）は指摘している。⁴⁾

3. 業務の専門化と再編

米国クレジットカード産業のみならず、様々な産業において業務のアウトソーシングは進展している。アウトソーシングには① コア業務への経営資源の集中、② コスト削減、③ 専門性の確保、④ 「弱さ」の補完、⑤ 参入までの時間短縮などのメリットがあるからだ。(根来, 2004)

アウトソーシング・ビジネスとその利用が進展した背景には、規模の経済 (economic scale) の問題がある。いかにして、効率よく、低コストで商品やサービスを提供できるかという課題に対処するためだ。そのためには、事業の専門化 (specialization) を行い、規模の経済を最大限に利用する必要がある。規模の経済とは、一単位の製品やサービスを産出する平均費用が算出数の増加にともなって低下することだ。とくに、アウトソーシングの第一段階において台頭したデータ処理業務は典型的な規模の経済が働く産業だといえよう。これは、設備投資や人件費といった高額の固定費が必要となるためだ。

規模の経済の変化は単に企業規模を増減させるのではなく、⁵¹ 業界構造の変化をもたらし (川上から川下にいたる) 一連の垂直的な供給連鎖の特定段階に特化する生産者が出現するきっかけとなる。

業務の専門分化により大企業の解体 (Unboundling) が起こると論じた Hagel (1999) は、アンバンドリングの原動力となるアウトソーシングのあり方自体が変化しつつあると指摘し、現在に至るまでのアウトソーシング・ブームについて言及している (Hagel, 2005)。

(1) アウトソーシング・ビジネスにおける進化

1980年代、アウトソーシングは企業組織のありかたを変えた。さらに1990年代に入ると、この傾向はさらに顕著になる。企業はアウトソーシングを活用することで、コア・ビジネス以外の事業分野から手を引きはじめた。

最初のアウトソーシング・ブームは、純粋なデータ処理業務からスタートした。巨大なデータセンターのアウトソーシングから始まり、さらには、ネットワーク管理やデータベース、ストレージの管理へと広がっていった。

第二のアウトソーシング・ブームは、企業のマネジメントに関する分野が中心となった。様々なサービスプロバイダーが、大企業に対して、より効率的に給与の支払い業務にとも

なう膨大で複雑なデータを扱うことができるとアピールしはじめたのがきっかけだ。このような専門業者は、上記以外のマネジメント・プロセスもサービスの視野に入れ始めた。たとえば、人事部門のコンサルティングを行っている企業は、企業になりかわって労務管理全般を執り行うビジネスをスタートしたし、アンダーセンのような伝統ある監査会社やプライスウォーターハウスクーパースは、クライアントに対して財務分野や会計分野に関するサービスも行っている。

第三のアウトソーシング・ブームは、企業のコア・ビジネスにまで及びつつある。たとえば、セレスティカやソレクトロンといった企業は、様々なハイテク産業に自身の製造分野まで委託してしまった。他にも、コールセンター業務をアウトソーシングしたカスタマーサポート分野の大手企業も存在する。対して、UPS やフェデックスのような伝統的な宅配サービスは、ビジネスの多角化を進め、企業の在庫管理や購買業務、倉庫管理にまで手を広げている。金融サービスといった特定の産業においても、ステート・ストリート・バンクやトラスト社のように、銀行のバックオフィス業務全般を手広く請け負う企業も出てきた。

(2) 選択と集中—コア・ビジネスの再定義

初期の段階では、コンピュータ関連会社が主なアウトソーシング先であった。これは、オペレーティング・サービス部門のコスト削減（営業コストの削減など）を主目的としていたためだ。ここで問題となったのは、規模の経済性のみだ。いかにローコストかつ低価格で顧客にサービスを提供できるかが重要視されたのだ。それゆえ、アウトソーシング先となった企業は、クライアントのビジネスの内容を詳細に知る必要はなかった。

しかし、次第に、より専門的な能力が求められるようになった。たとえば、給与の支払い業務を執り行う際に、いかに素早く、膨大な量の給与（支払い）税に対応できるか、などといった能力である。しかし、これらの業務は、比較的標準的なものにとどまっており、様々な業界に属する企業をまたいで統一的にデータの処理を行うことは不可能ではなかった。

しかし、近年のアウトソーシングの動機と目的は、これまでのブームと根本的に異なっているようだ。なぜならアウトソーシングを行う企業のいくつかは、会社のコア・ビジネスをも他社に委託してしまっているからだ。たしかにオペレーティング・コストの削減も依然として重要な課題ではある。しかし、アウトソーシングを行う理由はそれだけではない。アウトソーシングを行う企業の動機は、コモディティレベルの（標準的な）キャ

パシティの確保から、ワールドクラスのキャパシティを手に入れることへと移行した。それゆえ、企業の多くは、アウトソーシング先を変更することを余儀なくされた。なぜなら、企業一社の能力ではワールドクラスのキャパシティを獲得することが難しいからだ。ある種のコア・ビジネスやそれにまつわるプロセスを専門的なプロバイダーに頼ることで、自社に残存するそれ以外のコア・ビジネスに注力し、ワールドクラスの業績を上げるような戦略だ。つまり、専門化がアウトソーシングの重要な動機となっているのだ。その過程で、企業は、自社のコア・ビジネスとは何かを再度検討して明確にし、必要があれば、コア・ビジネスの一部を他社やサードパーティにアウトソースする。このようなアウトソーシングに関する選択がうまくいくようになれば、企業の経営者たちは、自社がワールドワイドクラスのキャパシティを発揮できる分野を幅広く求めることができるようになるだろう。(Hagel,2005)

同様に Linder (2004) も、アウトソーシングをいかに活用するかは、いまや企業の戦略遂行の重要な焦点になりつつあると指摘している。これまで以上に、コストの削減やコア業務への集中を行うために、ノンコア・ビジネスをアウトソーシングする傾向が進むだけでなく、近年はより深い意味合いからのアウトソーシング活用の必要性が生じている。企業は、変化の激しい外部環境に合わせてより素早く組織のあり方を変え、新しい戦略をより迅速にスタートし、組織の境界をスムーズに再定義する必要がある。それゆえ、アウトソーシングのあり方とともに、アウトソーシング先の企業にも変化が生じつつあるのだ。

4. 事業の再統合

企業組織のあり方は、めまぐるしい勢いで変化しつつある。Hagel (1999) が指摘したように、巨大組織は、業務プロセスごとに分断され、かわりにプロセスの一段階にターゲットを絞った専門プレイヤーが台頭した。

これは、クレジットカード業界についても同様である。前述の通り、アメリカにおいては、業務のアウトソーシングは1960年代からデータ処理分野を中心に定着している。米国クレジットカード産業においては、アウトソーシングを活用することが KFS (キー・ファクター・オブ・サクセス) と広く認知される一方で、取扱残高トップ10にランキングされる大手クレジットカード会社・銀行を中心に業務プロセスをインハウス化する動きが出始めている (岩崎、2005)。エージェント・バンク契約を行い、かつてのコア・ビジ

ネス分野を捨て、身軽な経営を目指す企業と逆行するような傾向である。

では、アウトソーシングへの依存から脱却し、事業の再統合を行う優位性はどこにあるのだろうか。企業の内部環境と、外部環境との関わりに目を向け、資源アプローチと取引コストアプローチの二つの側面から検討する。

(1) 資源アプローチ

岩崎（2005）は、クレジットカード会社がアウトソーシング・サービスを利用することについてのデメリットについて、「一律のサービスのサービスが提供されるため、競合他社との差別化が困難である」と指摘している。これは、プロセシング分野が非戦略分野だと考えている多くのカード会社や銀行にとっては、あまり重要な問題ではない。しかし、他社との差別化を実現するべく、付加価値の高いサービスを提供しようとする J.P. Morgan Chase はプロセシングをコア業務と位置づけている。このような企業にとって、業界全体に対して一律のサービスを行うサードパーティへのアウトソーシングは、戦略的な価値が低いと考えられる。

Barney（2002）は、「戦略的提携が持続的競争優位の源泉たり得るにはその提携が希少かつ模倣困難でなければならない」と述べている。戦略的提携が希少かどうかは、「すでに提携を行っている競合企業が何社存在するか」によって決定される。つまり、多数のクレジットカード会社や銀行からプロセシング業務を受託しているサードパーティへ業務のアウトソーシングを行うことは、規模の経済性という点から見ればコストの削減につながるが、戦略的提携の価値という点から見れば、希少性が低く、競争優位につながらないとも考えられるだろう。

業務のアウトソーシングは必ずしも競争優位につながらないだけでなく、戦略的なリスクをもはらむ可能性すらある。根来（2004）は、アウトソーシングには① コア業務への経営資源の集中、② コスト削減、③ 専門性の確保、④ 「弱さ」の補完、⑤ 参入までの時間短縮などのメリットがあると認めた上で、「アウトソーシングは、その本来的性質として、事業の競争基盤を弱める可能性がある。具体的には、業務モジュール化（標準化）の流れの中で、他社も活用できる『外部資源』は他社との競争同位を作るだけに終わる可能性があり、委託先の資源優位は、直接的に自社の差別化につながるとは限らない。また、自社所有資源の集中は、差別化に使える資源の種類が減る可能性を意味し、環境変化による資源価値の変化に弱い」とした上で、アウトソーシングには、① モジュール化が進んだ

業務についてのアウトソーシングは差別化につながらない可能性がある、② 外部業者の「強さ」が自社の差別化に貢献するとは限らない、③ アウトソーシングは差別化源泉（数）の縮小につながるという3つのジレンマがあると指摘している。

経営資源の内容が各社の競争優位を決定するという資源アプローチの立場に立てば、もし全ての企業が同じ資源を持っていたら、全企業が同じ戦略を策定・実行し、競争優位の原理は消滅してしまう。(Barney, 2002) さらに資源の形態は多岐にわたり、広く入手可能で、市場取引で容易に購入できる一般的なものから、ブランドネームのように長年かけて築き上げられ複製が非常に困難な高度に差別化されたものまで、さまざまな形態をとる。しかし、資源が戦略的な価値を持つためには、その資源の供給が不足していなければならない。もし、資源の供給が十分で入手可能であったならば、競合企業はその資源を獲得することができ、結果としてその企業の強みを複製することが可能であるからだ。それゆえ、定義上、競争優位をもたらす資源は、一般資産ではありえないのである。持続可能な競争優位の源泉となるためには、資源の希少性（rarity）が長期間にわたって持続する必要性があるのだ。(Barney, 2002 : Collis & Montgomery, 1998)

また、自社のコア・ビジネスを狭く設定し、アウトソーシングを活用した「選択と集中」という戦略は、資源の集中的な蓄積を促すというメリットがある一方で、差別化源泉の縮小をも招くおそれがある。なぜなら、自社の資源の幅（保有領域）の縮小は、「競争のネタ」が減ることを意味するからだ。仮に、ある一つの資源優位が自社の差別化源泉になっているとしても、その資源の活用可能性が、環境変化（規制改革や技術変化）によって大きく変化した場合、言い換えれば、「資源の価値が低下」した場合、ある一つの資源優位しか持たない企業は、差別化源泉の切り替えができず、致命的な状態に陥る可能性があるのだ。(根来, 2004)

(2) 取引コストアプローチ

これまでも述べてきたように、米国のクレジット産業においては、大部分のカード会社や銀行はプロセシング業務のアウトソーシングを行っている。これは、外部の企業によってもたらされるスケール・メリットを享受するためだ。つまり、プロセシング業務については、インハウスで処理するよりも市場取引に任せた方が効率がよいということになる。しかし、J.P.Morgan Chase は、トレンドと逆行するようにプロセシング業務のインハウス化を行おうとしている。1960年代から今日に至るまでの長きにわたって、アウトソーシ

ングしてきた業務を、長期にわたる移行期間と莫大な設備投資を伴うにもかかわらず、今になって自社内で行おうという意図はどこにあるのだろうか。

業務のアウトソーシングを行うか、それとも自社内（インハウス）で処理するかという問題は、「生産するか、購入するか（make or buy）」に関する意思決定でもある。どの取引が市場を介して行われ、どの取引が組織のなかに持ち込まれ、企業内部で生産されるかは、何によって決定されるのかという基本的な問題を最初に定義したのは、Ronald Coaseであった。Coase (1937) や Williamson (1975) らによって展開された取引コスト理論においては、取引コスト⁶⁾が最も節約可能な組織様式が採用される傾向があり、取引を市場で行うのが最も効率的なときは、市場で取引が行われるし、企業内部やその他の実体として組織の内部で取引することで取引費用が最小化されるのならば、内部取引が行われるとしている。(Coase, 1937 : Williamson, 1975 : Milgrom and Roberts, 1992)

取引コスト理論においては、市場で売買できない財やサービスを取引するときには、階層的なコントロール形態を構築する必要がある。この理論は、情報処理とモチベーションにおける市場の優位性に着目しており、企業内部で行う活動は市場取引コストが非常に高いものに限るべきだと考えている。また、明らかな市場の失敗⁷⁾が存在しなくても、階層組織内の調整によってベネフィットから生じる場合は垂直統合が進む可能性がある。たとえ有能な独立系供給業者が存在する場合であっても、取引が当事者双方による継続的な総合調整（continual mutual adaptation）を要するのであれば、組織内の権限と一元化された所有権がもたらすベネフィットによって、つねに垂直統合が起こりうる。

取引コストアプローチをベースとした金融機関の業務のアウトソーシングに関わる研究には、Ono and Sango (2005) によって行われた実証研究がある。彼らは、信用組合の規模と金融サービスの多様性が、データプロセッシング業務のアウトソーシングの利用にどのように関わっているのかを調査した。その結果、インハウス化を行う頻度が高いのは、小規模の信用組合と大規模な信用組合であり、アウトソーシングを最も積極的に行っているのは中規模の信用組合であった。小規模な信用組合は、製品の多様性も低いため、安価なデータ処理システムでも間に合う。しかし、中規模以上の企業は、より多様なサービスを提供しているため、より洗練されたデータ処理システムが必要となるからだ。もし、インハウスでデータ処理を行えば、複雑でこみ入った問題にフレキシブルに対処することができるだろう。しかし、これが可能なのは、スケール・メリットを実現できる規模の大きな信用組合だけに過ぎず、十分な規模を確保できない中堅以下の信用組合は採算性の問題か

ら、データ・プロセッシング業務については外部の専門業者に依存している状況だ。

大規模な信用組合がアウトソーシングに頼らない原因のひとつに取引コストの問題があると Ono and Sango (2005) は指摘している。データ処理には、資源特殊性の問題がついてまわる。データ処理システムの固定費は高額であり、さらに特定のシステムを使いこなせるよう経験を積んだ人材が必要となる。ある種の埋没原価 (sunk cost) が生じているため、信用組合は簡単にアウトソーシング先を変更することができないのだ。⁸⁾

しかし、信用組合の規模と提供するサービスの多様性は基本的に比例しており、大規模な信用組合ほど多様な金融サービスを提供している。しかし、大規模な信用組合は、アウトソーシングを行うよりインハウスでデータ処理を行う選択を行う傾向が高い。これは、取引コストを削減するためである。金融サービスの種類が増えれば、それにみあったプログラムや機器のアップグレードが必要になり、その度ごとにアウトソーシング先の企業と複雑な交渉が必要になる。また、データ処理システムが複雑になればなるほど、外部の活動のモニタリングを行うことは難しくなるため、アウトソーシングが回避されるのだ。

Ono and Sango (2005) は、このような傾向を踏まえて以下のように指摘している。「大規模な信用組合は、データ処理事業自体が自社にとってのコア・コンピタンスであり、戦略の中心であると考えているのかもしれない。しかし、この前提には、自社だけで十分なスケール・メリットを達成できるという点があることは無視できない」。

一見、奇異に見える J.P.Morgan Chase のプロセッシング業務のインハウス化の背景には、こうした事情があると考えられる。サードパーティの活用は、必ずしもクレジットカード会社や銀行の競争優位に繋がっていないどころか、長期的にはその競争力をも奪うおそれすらあるのだ。

5. まとめ

クレジットカード産業の競争環境が激化している今日、競争優位を築くためには、付加価値の高いサービスをいかにして効率よく提供するかという点が鍵となる。業務のアウトソーシングを推し進めてコストの削減を実現し、安価なサービスを提供するだけでは最早十分ではない。アウトソーシングの活用は、戦略的な競争優位を産む差別化の源泉ではなく、クレジットカードビジネスという土俵に登るための競争同位を満たすための必要条件

にすぎないのだ。顧客ごとにカスタマイズされた明細書の作成、マイレージ等の顧客のカード使用状況に特典の付与、デビットカードとの共通ポイント・プログラム、こうした新しいサービスを行うためには、データ処理システムの刷新も必要となる。時には、プログラムや機器のアップグレードなど大規模な設備投資や技術者の教育訓練も避けられない。しかし、こうした変化に柔軟に対応し、事業プロセスを完全にコントロールするためには、外部のサードパーティに業務のアウトソーシングを行うより、インハウスで業務を行う方が時間的・金銭的なコストが軽減される。また、その過程を通じて、データ・プロセッシングに必要な経営資源を蓄積できるという利点がある。

しかし、アウトソースしていた業務のインハウス化を行うためには、無視できないものがある。それは規模の経済だ。J.P.Morgan Chase は、業界第二位の Bank One を買収したことで全米最大のカード発行業者となった。取扱残高は、約1,400億ドルと中小規模のカード発行業者45行の取扱残高を大きく上回る。この規模が、J.P.Morgan Chase のインハウス化の実現に一役買っている。つまり、業務のインハウス化、つまり再統合による競争優位の確立は、圧倒的な規模を確保することができた数少ない勝者のみに許された戦略だと言えよう。

本研究は、敬愛大学経済文化研究所の助成を得て行われました。関係各位に深く感謝いたします。

注

- 1) エージェント・バンク契約とは、カード・プログラムを売却した企業が、売却先イシューアのエージェントとして会員のカード提供窓口となることを指す。カードの発行や管理業務といった本質的な業務はイシューアが行うが、カードの表面には売却元の銀行等の名前やロゴが入っており、会員の獲得も元の銀行等の店舗を通じて行われる。

顧客の囲い込みのために、自社ブランドのクレジットカードを発行していた銀行や百貨店、小売店が、コストの負担に耐えかねて、(クレジットカードの債権およびビジネスから生じる収益も含む)クレジットカードの発行ビジネスの大半を他社に一括して売却したのが始まりである。(岩崎2003, 2005)

- 2) カード・プログラムの規模の差は、営業コストの差となって現れる。それゆえ、一定の規模が確保できない中小規模のクレジットカード会社はコスト劣位に立たされ、90年代後半の業界再編の波に飲まれ、姿を消していった。クレジットカードビジネス産業におけるデッドラインは、債務残高100億ドルあまりだと考えられている。(岩崎, 2003)
- 3) 買収に先立ち、J.P.Morgan のプロセッシング業務のアウトソーシング先も、FDS から TSYS に変更された。(岩崎, 2005)
- 4) 2001年以来、ビザやマスターカード社主体で、データセキュリティの業界基準が推進されていた。カードシステム・ソリューションズ社は、業界のセキュリティ標準による認証を受けていたにもかかわらず安全性を確保できなかった。(Hotwired, 2005年6月22日)
- 5) 規模の経済は、業界内において利益をあげることができる企業数の上限を決定する一因となる。市場規模に対して生産の最小効率規模 (MES: Minimum Efficient Scale) が大きいほど、その業界に存在できる企業数は少なくなる。さらに、複数サイトの規模の経済によって、おのこの競合企業が存在するために必要なマーケットシェアが増加する。(Collis & Montgomery, 1998)
- 6) 取引コストは、調整費用と動機づけ費用の二つからなる。前者は価格と取引の詳細を決定し、潜在的な売手と買手の存在と所在を互いに知らせ、売手と買手に現実に取引を実行させるための費用である。対して、後者は取引の当事者にみずからの役割や責任を積極的に果たさせるために必要な費用であり、情報の不完備と非対称性から生じる費用と不完全なコミットメントから生じる費用からなる。(Milgrom and Roberts, 1992)
- 7) 「資源特殊性」「不確実性」「多頻度の取引」を含む持続的な関係が、市場の失敗が起こる潜在的条件とみなされる。
- 8) 一般にアウトソーシング契約は、5~10年といった長期にわたって行われる。それゆえに、企業は環境の変化に従ってIT戦略をフレキシブルに変更することが難しくなるというデメリットが存在する。(Raid & Pascualve, 2001)

参考文献

- 岩崎薫里 (2005) 「アメリカ・クレジットカード業界におけるプロセッシングのアウトソーシング事情ーアウトソーシングの決め手と成功要因を探る」 Business & Economic Review
- 岩崎薫里 (2003) 「寡占化が進むアメリカ・カード業界と中規模イシューアの選択」 Japan Reserch Review
- 住友信託銀行 (2005) 「クレジットカード業界の展望」 住友信託銀行調査月報

- ジョン・ヘーゲルⅢ & マーク・シンガー / 中島由利 (2000) 「アンバンドリング：大企業が解体されるとき」 Diamond Harvard Review、ダイヤモンド社
- (Hagel, J. III and Singer, M. (1999) "Unboundling the Corporation" Diamond Harvard Review, the president and Fellows of Harvard Collage)
- デビッド・J・コリス、シンシア・A・モンゴメリー / 根来龍之・蛭田啓・久保亮一 (2004) 「資源ベースの経営戦略論」 東洋経済新報社
- (Collis, D. J. and Montgomery, C. A., (1998) "Corpotare Strategy: A Resource-Based Approach", the McGraw-Hill Companies, Inc.)
- 根来龍之 (2004) 「競争優位のアウトソーシングー＜資源ー活動ー差別化＞モデルに基づく考察ー」 早稲田大学IT戦略研究所、ワーキングペーパー
- J.B. バーニー (岡田正大)、企業戦略論ー競争優位の構築と持続ー、ダイヤモンド社、2003年
- (Barney, J.B., (2002) "Gaining and Sustaining: Competitive Advantage", second Edition, Prentice Hall, Inc.,)
- ポール・ミルグロム、ジョン・ロバーツ / 奥野正寛、伊藤秀史、今井晴雄、八木甫 (1997) 「組織の経済学」 NTT出版
- (Milgrom, P. and Roberts, J., (1992) Economics, Organization & Management, Prentice Hall, Inc.)
- Synovate (2003) "Credit card mail volume drops in 2002 due to flat economy and worries about impending war"
- リチャード L. ヒューバー (2000) 『高固定費を付加価値に変えるアウトソーシング戦略』 「IT マネジメント」 ダイヤモンド社
- Afuah, A. (2001) "Dynamic boundaries of the firm : Are firms better off being vertically integrated in the face of a technological change", Academy of Management Journal
- Coase, R.H., (1937) "The nature of the firm", Econometirca
- Hagel, J. III, and Brown, J. S., (2005) "The Only Sustainable Edge", Harvard Business School Press
- Linder, L. D. (2004) "Transformational Outsourcing", MIT Slone Managemen Review, Winter 2004, Vol45, No.2
- Ono, Y. and Stango, V. (2005) "Outsourcing, firm size, and product complexity: Evidence from credit union" Economic Perspective
- Raid, C.R., and Pascalev, M., (2001) "Strategic and Ethical Issues in Outsourcing Information Technologies", Social Responsibility in the Information Age: Issues and Controversies, Gurpreet Dhillon, Idea Group

Williamson, O., (1975) "Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication", New York:
Free Press
Nirson Report