

利便性とリスクは表裏一体？ アウトソーシングに潜むリスクを考える

◇◆◇ シリーズ『攻め』と『守り』のバランス経営 ◇◆◇

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

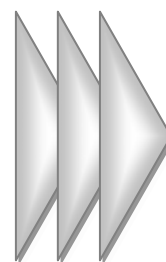
☆☆☆☆☆☆ 《 目 次 》 ☆☆☆☆☆☆

- 【1】アウトソーシング市場の広がり
- 【2】販促ツールへの意外な反応
- 【3】もしかして横流し……！？
- 【4】責任の所在はどこにある？
- 【5】アウトソーシングの利便性に潜むリスク



【今月のハイライト】

現代の経営において、アウトソーシングが果たす役割はかなり大きくなり、あらゆる分野に及んでいます。しかし、アウトソーシングするには利便性に潜んだリスクを認識しておかなければなりません。そこで今月は、便利で経営に不可欠とさえ言えるアウトソーシングにどんなリスクが潜んでいるか、リスクにどう対処するべきかについて事例を通して考えてみます。



吉田税務会計事務所

県央増販情報センター

TaxHouse 東三条店

株式会社 TAP

TEL : 0256-32-5002

FAX : 0256-33-0296

Mail : y-keiri@soho-net.ne.jp

URL : <http://e-keiri.net/index.php>

【1】アウトソーシング市場の広がり

1》アウトソーシング市場

現代の経営において、アウトソーシング（外部委託）が果たす役割はかなり大きくなっています。

自社で専門の部署を構えるよりも、外部でよりその分野に特化した会社に業務を委託することで、

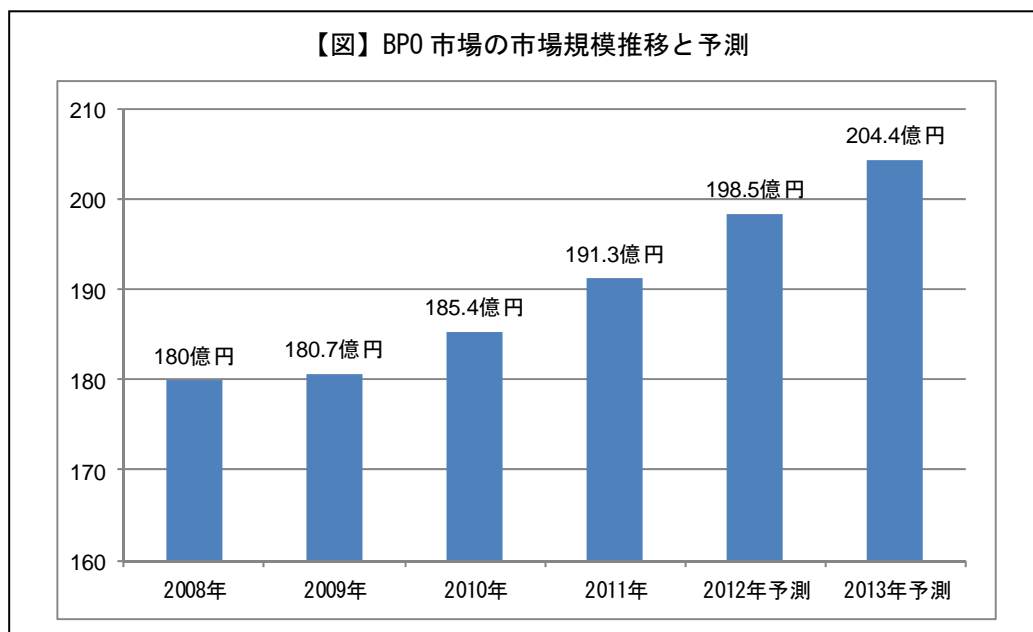
コストを軽減しつつ、品質を向上できる

場合が少なくありません。

ですから、このご時世に需要は右肩上がりです。その市場規模をまず確認しておきます。

2》市場規模の右肩上がり

下図は矢野経済研究所が発表した「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 2010」からの引用です。来年度にはいよいよ200億円を超える規模に成長する見込みです。



3》利便とリスク

皆様の周りでもアウトソーシングは身近なもの、当たり前ものになっているのではないのでしょうか。今やアウトソーシングは会社の業務のあらゆる分野に及んでいます。

それはアウトソーシングが便利だからです。コスト的に合うからです。しかし、物事いいことばかりではありません。

今月はアウトソーシングのリスクについて考えてみます。



【2】販促ツールへの意外な反応

1》A社の基本姿勢

A社は、いわゆるヘルスケア商品のメーカーです。主な商材は各種サプリメントや健康食品、ダイエットサポート食品などですが、近年は「女性の美」を追求して、ネイル用品や脱毛ジェルなどの分野にも進出しています。

元々、ヘルスケア商品を扱ってきただけあって、ネイル用品や脱毛ジェルにも、

「人の健康へ配慮した商品作り」が徹底

されました。

使うことで爪の状態が良くなったり、肌がスベスベになるような商品が開発のコンセプトでした。

2》一本の電話

その甲斐あって、新分野での売上は至って順調だったようです。一気にシェアを伸ばそうと、大量の無料サンプル配布をA社は決断したほどです。

ただ、上昇気流に乗ろうとしたこの決断が、まさか

大きなピンチをもたらすことになる

とは誰も予想できませんでした。

発端は一本の電話でした。受けたのは営業担当社員Bさん。内容は次のようなものでした。

「御社のサンプル品をインターネットで拝見した。当社でも扱いたいのので、いくらで、どのようにしたら融通してもらえるか？」
というものです。

3》流れた商談

Bさんは販促の反応が早速出たことを喜びながら、話を進めました。ところが、どうにも話が噛み合わないのです。

よくよく聞いてみると、先方は

無料サンプルをA社から仕入れて販売したい

との意向のようです。

しかし、**サンプルはあくまで販促用であって、販売用ではありません。サンプルを卸すことなどあり得ません。**

サンプルには「非売品」と明示されています。「サンプル品の卸も販売も一切行っていない」旨を説明し丁寧に断ったそうです。



【3】もしかして横流し……！？

1》「ネットで見た」というのは？

Bさんは「おかしなことを言う人がいるもんだな」くらいに考えて、その時は気にも留めませんでした。上司に報告することもなかったのです。

しかし数日後、ふと電話で交わした会話が頭に浮かび、俄かに不安を覚えたそうです。

「インターネットで見たと言っていたけど、もしかして……」

Bさんは単純に自社 HP にある無料サンプルプレゼントのお知らせを見たものと理解していました。

「しかし、そうではないのではないかと……」

急いでネット検索してみると、果たして不安は的中したのです。

2》A社が採った措置

ネットオークションでA社の無料サンプルが「訳あり品」として売りに出されていたのです。早急に、上司に報告しました。

相談の結果、まずオークションに出品されているサンプルの出品を差し止めました。オークション主催者に事情を説明し、出品削除の措置をとったのです。

ただ、主催者に対する出品者情報の開示要求についての対応は捗々しくありませんでした。とって、手を拱いているわけにはいきません。

A社は矢継ぎ早に対策を打ち出しました。

HP上で自社のサンプル品が不正に流出している可能性を公表

し、オークションでの購入を控えてもらうよう呼びかけたのです。

関係各所にも FAX で同様の注意喚起を行いました。やるべきことはやりましたが、不安が払拭できたわけではありませんでした。

3》流出経路は？

一方で、**流出経路の特定も急ぎました。考えられるのは大きく三つです。自社、在庫管理を委託しているC社、あるいは販促業務を委託しているD社です。**

A社は総務部員を中心とした調査委員会を立ち上げたそうです。自社はもちろん、C社、D社に対しても徹底した調査への協力を要請しました。ただA社には、少しのサンプルが置かれているばかりで、とても横流しできる量はありません。



【4】責任の所在はどこにある？

1》ついに消費者からのクレーム！

つまり、A社の社員が横流しに関与している可能性は極めて低く、同時にそれはC社かD社の可能性が高いということが早々に判明したのです。

そして、根気強く調査を進めるなかで、ついに

恐れていた消費者からクレームが届いた

のです。

「乱雑な梱包で説明書もないのはどうしたことか！」という内容でした。A社の担当者は事情を説明し、サンプル品の販売について当社は一切関わりがないことを伝えたそうです。

この応答が消費者の怒りを買ったのです。そんな事情こそ自分には関係ないというのが消費者の主張でした。

2》クレーム対応と独自調査

確かに言われてみればその通りで、いくら委託会社のやったことだとしても、管理責任をA社が逃れることはできません。

社内協議の結果、^{くだん}件の消費者に対しては、購入サンプルを

廃棄してもらい、購入代金を弁済。改めて無料サンプルを送付

することにして納得してもらったということです。

管理責任のためにも、いよいよ不正流出経路の解明が急がれました。そして**1カ月に及んだ調査の結果、流出元はD社のアルバイト社員の可能性が高いと判明した**のです。

本人を追求すると、ついに犯行を白状したのです。D社の社長は平謝りでしたが、それで信用が戻ってくるわけではありません。

3》横流しの正体

D社が仕切る販促キャンペーンでは、登録アルバイトが店頭や街頭でサンプルを配布します。配布のノルマは与えられますが、ごまかそうとすればごまかせるのが実態だったようです。つまり、

実配布数と報告数の差が横流し品の正体

だったわけです。

この一件を通して、A社は自らのリスク管理の甘さを思い知りました。**外部に委託したのだからうちは関係ないという論法は消費者に通用しません。**

むしろ、無責任の烙印を押されることを痛感したのです。



【5】アウトソーシングの利便性に潜むリスク

1》委託体制は十分だったか？

また、身に染みたのが、委託業者との権利義務関係の曖昧さです。D社に対しての損害賠償は現在検討中ですが、そもそも横流しのような

不正があった場合の責任の所在と賠償責任まで明確に文書化をしておかなかったことがA社の落ち度です。

不正が疑われる際には速やかに調査することの約定も必要になるでしょう。さらには、**今回は幸いにも問題になりませんでした**が、**C社との関係も見直しが必要**です。消費期限間際のサンプルはA社からの連絡で廃棄することになってはいますが、廃棄の現場にA社の人間が立ち合ったことはありません。このあたりの取り決めを厳にするとともに、今後は立ち合いも必要になってくるのだと思います。

2》アウトソーシングの裏表

C社には在庫管理を一括して委託しているため、大規模な横流しだって発生しかねないということです。

いくら会社同士の信頼関係があっても、中には不心得者がいる可能性も想定しておかなくてはなりません。それが

外部に委託する者の最低限の心構えなのだと思います。

アウトソーシングは、冒頭で触れた通り、便利なものです。何しろ自社の弱い部分や、自社で抱えたくない部分を高いレベルで受け持ってくれるのですから。ただし、すべての物事には裏と表があるものです。

3》リスクの認識

この場合、裏と表とは、利便性に潜んだリスクを意味します。つまり、経営者は

アウトソーシングに特有のリスクがあることも知っておくべきなのではないでしょうか。

外部に委託したからといっても、何かあれば最終的には自社の責任になるとの強い認識が必要です。取引先も消費者も、外部委託を責任回避への納得できる理由とは決して認められません。

再度、責任の所在をはっきりさせてみてはどうでしょうか。以上

