

**BPO(業務プロセスアウトソーシング)研究会
報告書**

**平成 20 年 6 月
経済産業省**

目次

本編

第1章 本調査研究の目的と方法.....	1
1) 本調査研究の目的.....	1
2) 本調査研究の方法.....	1
第2章 BPO 業界の現状.....	4
1) 世界の BPO 市場と BPO ベンダー企業の現状.....	4
(1) 世界の BPO 市場の現状.....	4
(2) 世界の BPO ベンダー企業の現状.....	5
2) 日本の BPO 市場と BPO ベンダー企業の現状.....	8
(1) 日本の BPO 市場の現状.....	8
(2) インドの BPO ベンダー企業から見た我が国における BPO の現状.....	9
(3) 日本の BPO 市場の拡大と産業育成により期待される効果.....	11
第3章 日本における BPO ベンダー企業・ユーザー企業の現状と課題.....	13
1) BPO ベンダー企業の現状と課題.....	13
(1) BPO ベンダー企業の形態と提供サービス内容.....	13
(2) BPO 事業の展開にあたっての問題点.....	16
2) ユーザー企業の BPO 活用状況と評価.....	24
(1) BPO 活用状況.....	24
(2) ユーザー企業からの評価.....	25
(3) ユーザー企業からの評価 (クロス集計による考察).....	30
(4) BPO 未経験企業からの評価.....	34
(5) ユーザー企業からの評価 (まとめ).....	37
第4章 BPO 利用拡大および産業育成に向けた課題と課題解決のための方向性.....	38
1) 課題の概要.....	38
(1) 規模の経済の追求に向けた課題.....	38
(2) ベンダー企業の競争環境整備に向けた課題.....	38
(3) ユーザー企業と BPO ベンダー企業の戦略的連携に向けた課題.....	39
2) 課題解決に向けて取り組むべき方向性.....	40
(1) 政策として取り組むべき方向性.....	40
(2) 業界として取り組むべき方向性.....	42
(3) 個別企業として取り組むべき方向性.....	43
おわりに.....	44

資料編

- ・ 我が国における BPO ベンダー企業ヒアリング調査 (まとめ)
- ・ 海外優良 BPO ベンダー企業ヒアリング調査 (日本事務所) (まとめ)
- ・ インドにおける BPO ベンダー企業現地調査 (まとめ)
- ・ 間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査結果
- ・ 間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査票
(経営企画部門、人事部門、経理部門、総務部門)

第1章 本調査研究の目的と方法

1)本調査研究の目的

近年、競争力の強化をはかることを目的として、総務・経理・人事業務において、非コア業務のビジネス・プロセスをITの活用などにより外部へアウトソーシングするビジネス・プロセス・アウトソーシング（以下BPO）が欧米企業を中心として積極的に利用されている。また、それに伴い、グローバルレベルでBPOサービスのマーケットが拡大してきている。

一方で、国内においては、非コア業務のビジネス・プロセスを複数企業間で共有するなどにより、競争力向上をはかろうとする動きは未だ乏しい。また、アウトソーシングを活用している場合においても、グループ企業内でのみビジネス・プロセスをシェアする形態での利用に留まっている事例が多いとの指摘がある。そして、ビジネス・プロセスのアウトソーシング先企業（以下、BPOベンダー企業）に着目すると、外国企業がグローバルプレイヤーの大半を占めており、日本企業が高い国際競争力を持ち得ていない状況が推察される。

こうした中、我が国のBPOマーケットの活性化をはかり、ひいては、BPOを利用する企業（以下、ユーザー企業）の生産性向上を後押しするために、日本のユーザー企業によるBPO活用状況について現状を把握し、課題を明らかにした上で、我が国のBPOマーケットの活性化に向けた方策を検討していくことが必要であると考えられる。

2)本調査研究の方法

以上の問題意識より、本調査研究では、ユーザー企業とBPOベンダー企業双方の視点から、BPO活用の実態と課題を調査し、必要と考えられる方策を検討した。本調査研究の実施方法は以下の通りである。

①研究会の設置

本調査研究では、有識者と業界関係者（ユーザー企業とBPOベンダー企業）からなる「BPO（業務プロセスアウトソーシング）研究会」を設置し、BPOベンダー企業とユーザー企業双方の現状や課題および今後のBPOマーケット活性化のための方策などについての検討を実施した。

委員名簿（五十音順・敬称略）

委員長	花田光世	慶應義塾大学 総合政策学部 教授
委員	岡村礼三	コクヨ株式会社 取締役
委員	小畑哲哉	日本電信電話株式会社 財務部門会計・税務担当部長
委員	塩原今朝雄	株式会社ローソン マネジメントサービス ディレクター補佐
委員	園田智昭	慶應義塾大学 商学部 教授
委員	武谷 啓	人事サービス・コンサルティング株式会社 代表取締役社長
委員	津崎耕太郎	株式会社アイさぼーと 代表取締役 社長
委員	中村 淳	三洋電機株式会社 総務人事本部 人財開発部 部長
委員	深尾京司	一橋大学 経済研究所 教授
委員	藤田 潔	ヒューマンリンク株式会社 代表取締役 社長
事務局	藤野真司	経済産業省サービス産業課長
	高野芳久	経済産業省サービス産業課企画官
	宮本岩男	経済産業省サービス産業課課長補佐
	伊藤裕美	経済産業省サービス産業課係長
	松下高之	経済産業省サービス産業課
	馬田智也	経済産業省サービス産業課
	島田真知子	経済産業省サービス産業課
	三崎富査雄	(株)野村総合研究所社会産業コンサルティング 部上級コンサルタント
	水之浦啓介	(株)野村総合研究所公共経営戦略コンサルティング 部主任コンサルタント
	山口高弘	(株)野村総合研究所社会産業コンサルティング 部副主任コンサルタント
	武田佳奈	(株)野村総合研究所社会産業コンサルティング 部副主任コンサルタント

②BPO ベンダー企業ヒアリング調査の実施

我が国に事務所を設置している外資系及び日系 BPO ベンダー企業に対し、ヒアリング調査を実施した。

③インド現地調査の実施

平成 19 年 12 月 16 日から 22 日にかけて、インドにおいて BPO ベンダー企業を訪問し、現地調査を実施した。

④アンケート調査の実施

我が国の企業の間接部門における業務アウトソーシング活用実態や活用における課題等を把握するために、東証一部上場日系企業 1,729 社¹の経営企画部門、総務部門、経理部門、人事部門の計 4 部門を対象に「間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査」を実施した。

¹ 2008 年 1 月 24 日現在

⑤文献調査

世界と日本における BPO 産業の市場規模や業界動向を把握するために、国内外の調査機関によって実施された各種調査結果を参照した。

本報告書の構成は以下の通りである。まず、第 2 章で主に既存調査をもとに世界と日本における BPO 業界の現状をまとめた。続く第 3 章では、日本における BPO ベンダー企業、ユーザー企業の現状と課題を研究会での議論及びアンケート調査結果をもとに整理した。最後に、第 4 章では、以上を踏まえて、BPO 利用拡大と BPO 産業の育成に向けた課題と課題解決のために取り組むべき方向性について整理した。

第2章 BPO 業界の現状

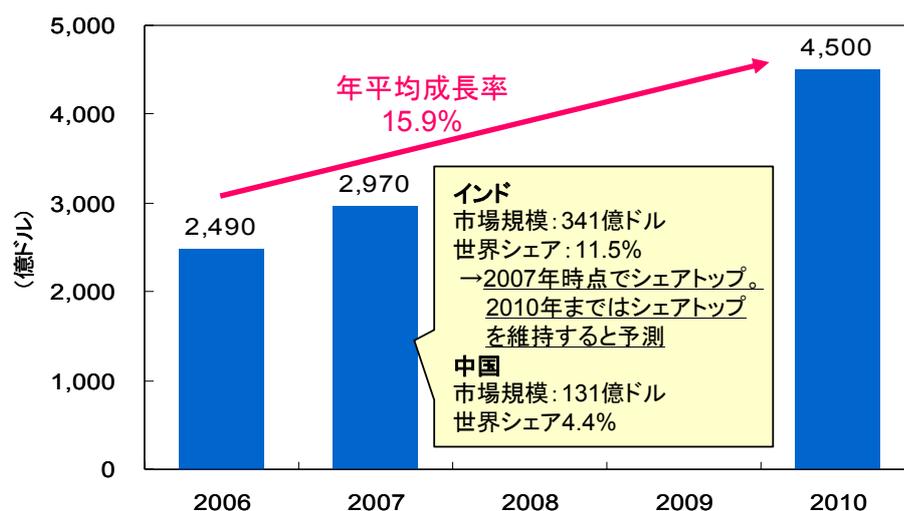
本章では、主に国内外の調査機関によって実施された各種調査結果をもとに、世界と日本のそれぞれにおける BPO 市場の現状について整理した。

1) 世界の BPO 市場と BPO ベンダー企業の現状

(1) 世界の BPO 市場の現状

米国の調査会社 XMG の調査によると、BPO、IT アウトソーシング（以下、ITO）などを含む世界のオフショアアウトソーシング²市場は、2006 年の 2,490 億ドル（24.9 兆円³）から、2010 年には 4,500 億ドル（45.0 兆円）に拡大すると見込まれている。また、オフショアアウトソーシング先の地域としては、インドが世界トップのシェアを占め（11.5%）、2010 年まで世界トップを維持すると見込まれている。（図表・1）

図表・1 世界のオフショアアウトソーシング市場の推移



(注) ITO、BPO、コールセンターサービス等を含む
出所) 米国 XMG 調査(2007年10月)

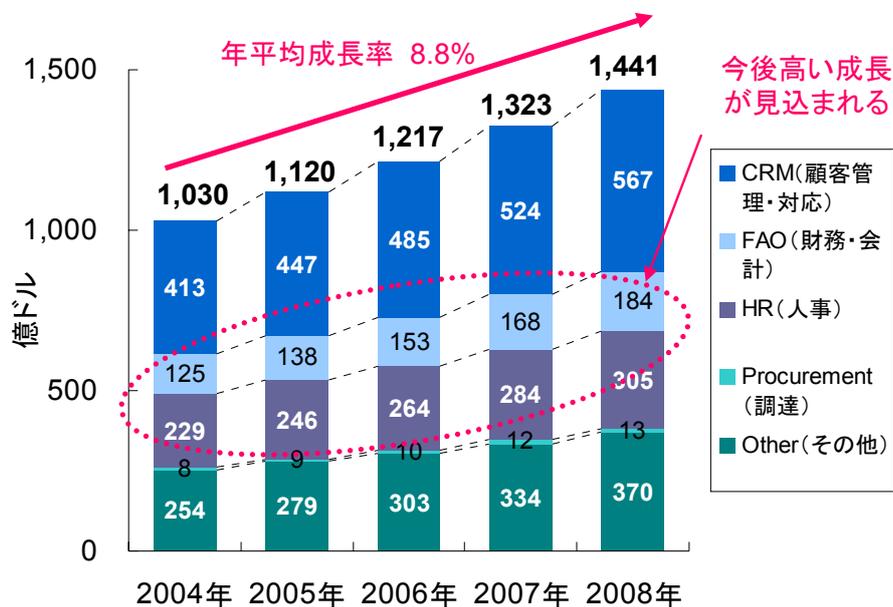
また、英国の調査会社 Business Insights の調査によると、ITO を含まない世界の BPO 市場（オフショアアウトソーシングに限らない）は、2004 年から年平均成長率約 8.8% で成長を続け、2008 年には 1,441 億ドル（14.4 兆円）に成長すると予想されている。なお、特に今後は、財務・会計（FAO）分野と人事（HR）分野において高い成長が見込ま

² オフショアアウトソーシングは、英語の「offshore」（沖合で、海外で）が由来であり、企業が海外に業務をアウトソーシングすることを指す。

³ 1 米ドル=100 円で計算。以下同様に計算した。

れている。(図表・2)

図表・2 世界の BPO 市場規模の推移



出所) Business Insights 「The BPO Market Outlook」(2006年8月)

(2) 世界の BPO ベンダー企業の現状

続いて、世界の BPO ベンダー企業の現状をみる。以下は、アウトソーシングに関する国際機関 IAOP (The International Association of Outsourcing Professionals) が発表した世界のアウトソーシングサービス提供企業のランキング「The Global Outsourcing 100」⁴の2006年と2007年の結果をもとに、選ばれた100社の本社所在地を調べたものである。ランキングの対象企業は自ら応募したアウトソーシングベンダー企業で、BPO ベンダー企業に限らないが、2007年の結果をみると、100社のうち7割弱を米国企業が占め、その他、インド企業が15社、中国企業も6社ランクインしている。また、インド企業と中国企業の数は、2006年よりも2007年のほうが多くなっており、これらの国のベンダー企業の成長が著しいことが窺える。(図表・3、4)

⁴ ランキングの対象となる企業は、ITOとBPOを含むアウトソーシングサービスを提供するベンダー企業である。審査は、利益、成長率、従業員数、スタッフの能力・訓練状況、ISO等認証取得数、経営陣の実績、カスタマーサービスの質など、16の基準を設けて実施されている。

図表・3 「The Global Outsourcing 100」ランキング上位 100 社の本社所在地
(2006 年、2007 年)

	2006年	2007年	増減
米国	68	67	-1
インド	13	15	+2
イギリス	5	3	-2
中国	4	6	+2
カナダ	3	2	-1
シンガポール	2	2	0
ロシア	2	1	-1
フランス	2	3	+1
チェコ	1	0	-1
オーストリア	0	1	+1

出所)IAOP ホームページをもとに作成

図表・4 「The Global Outsourcing 100 (2007 年)」ランキング上位 25 社の詳細

Rank	Company	Country	Strength
1	IBM	U.S.	Size&Growth
2	Capgemini	France	Customer Testimonials
3	Hewlett-Packard	U.S.	Executive Leadership
4	Sodexho Alliance	France	No.of Locations/Centers
5	Accenture	U.S.	Balanced Performance
6	Wipro Technologies	India	Balanced Performance
7	Infosys	India	Customer Testimonials
8	Genpact	India	Executive Leadership
9	Tech Mahindra	India	Employee Management
10	Cambridge	U.S.	Executive Leadership
11	Mastek	India	Methodology/Innovation
12	CGI Group	Canada	No.of Locations/Centers
13	Xchanging	U.K.	Size&Growth
14	EDS	U.S.	Methodology/Innovation
15	HCL Technologies	India	Methodology/Innovation
16	ARAMARK	U.S.	No.of Locations/Centers
17	ACS	U.S.	No.of Locations/Centers
18	Teletech	U.S.	Balanced Performance
19	Colliers International	U.S.	Global Presence
20	Cognizant	U.S.	Size&Growth
21	Unisys	U.S.	Balanced Performance
22	EMCOR	U.S.	No.of Locations/Centers
23	ClientLogic	U.S.	No.of Locations/Centers
24	LASON	U.S.	Balanced Performance
25	Neusoft	China	Employee Management

出所)IAOP ホームページ

なお、研究会の議論において、海外の BPO ベンダー企業は、昨今グローバル展開を進

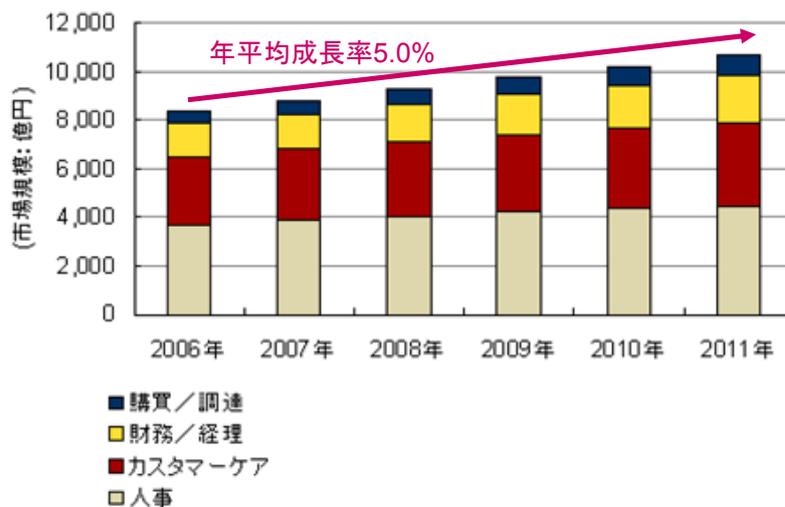
めており、日本を含むアジア地域に拠点を設けるなど、同地域への進出に積極的であるという指摘があった。今後、日本の BPO ベンダー企業は、従来以上に世界の BPO ベンダー企業を相手にした厳しい競争環境下に置かれることが予測される。

2) 日本の BPO 市場と BPO ベンダー企業の現状

(1) 日本の BPO 市場の現状

IDC Japan の調査によると、我が国の BPO 市場は、世界の BPO 市場の成長スピードには及ばないものの、今後、年平均 5.0% で成長を続け、2006 年には 8,246 億円であった市場規模が、2011 年には約 1 兆 650 億円規模になると見込まれている。(図表・5)

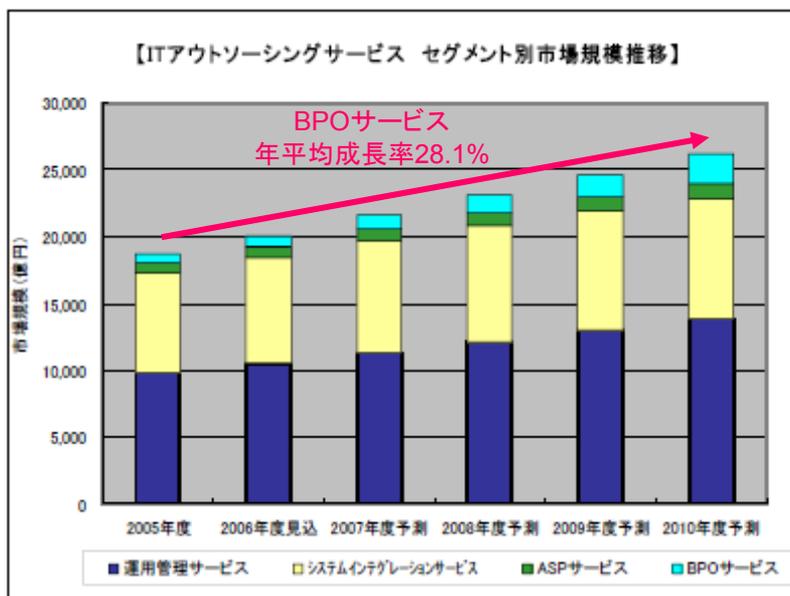
図表・5 国内ビジネスアウトソーシング市場 (セグメント別市場規模予測)



出所) IDC Japan 国内ビジネスアウトソーシング市場調査 プレスリリース(2007年10月)

また、矢野経済研究所の調査によると、ITO に付随して提供される BPO の国内市場も、2005 年度から 2010 年度にかけて年平均 28.1%という高い水準での成長が見込まれている。(図表・6)

図表・6 IT アウトソーシングサービス市場規模予測



(単位: 億円)

	2005年度 (実績)	2006年度 (見込み)	2007年度 (予測)	2008年度 (予測)	2009年度 (予測)	2010年度 (予測)	年平均 成長率
運用管理	9,848	10,520	11,324	12,143	12,975	13,816	7.0%
システムインテグレーション	7,425	7,938	8,401	8,713	8,921	9,012	4.0%
ASP	736	802	870	946	1,033	1,135	9.0%
BPO	654	784	992	1,274	1,694	2,260	28.1%
市場全体	18,663	20,044	21,587	23,076	24,623	26,223	7.0%

出所) 矢野経済研究所「IT アウトソーシングサービス市場に関する調査」(2007年1月)

(2) インドの BPO ベンダー企業から見た我が国における BPO の現状

現在、オフショアアウトソーシング先の地域として世界シェアトップであるインド(図表・1、P4 既出)において、インドの BPO ベンダー企業に対してヒアリング等の現地調査を行ったところ、インドの BPO ベンダー企業から見る我が国 BPO の特徴・課題として、以下の項目が挙げられた。

■ 構造的な特徴・課題

a. 業務の可視化・標準化の欠如

- ・ 日本企業は、業務を個人個人に任せており、ノウハウの他者移転が難しい。

- ・ 日本企業は、全てをコア業務だと言って囲い込む傾向がある。例えばコア業務と呼べる R&D の中でも、データの整理や知財の管理など、アウトソーシングできる業務はある。
 - b. 従来の担当社員の処遇（への懸念）
 - ・ アウトソーシング後に生じた余剰人員の再配置が進まず、コストアップの原因となっている。
 - ・ BPO は複数の業務をいくつか束ねてやると効果が見えるものであるが、実際、日本の企業においては、複数の業務のアウトソーシングを並行して実施することが少ない。これは、アウトソーシングの対象業務を拡大するほど、既存の社員の業務領域と関係する部分が多くなるが、日本企業においては、既存の社員の業務を取り上げるようなことはしにくいとためだと考えられる。
 - c. 日本語でのコミュニケーションや日本文化の理解
 - ・ 日本企業では「あうんの呼吸」や「ハイタッチのコミュニケーション」が重視されるため、日本語のわからない外国人に業務ができるだろうか、と不安に感じやすい。
 - ・ 日本語対応の必要性を理由にアウトソーシングが進まない場合があるが、ブリッジとなる者がいれば十分対応は可能である。逆に日本企業は日本語を前提とするばかりではなく、英語を中心とした業務展開についても検討していくべきである。

■ 感覚的な特徴・課題

- a. セキュリティへの不安・不信
 - ・ インド企業は、世界中の会社に対してサービスを提供している実績があるのに、日本企業はセキュリティを理由にオフショアを嫌がる傾向にある。
 - ・ 日本でも入力ミスなどの些細なミスは生じているにも関わらず、アウトソーシングして問題が発生すると「海外へアウトソーシングしたことが問題」だとする雰囲気がある。
- b. サービスに対する高い要求水準
 - ・ 日本の顧客は品質への期待が高く、最初から完璧なサービスを求める傾向があり、100%、時には 120% のサービス水準を求めることがある。言葉だけでなく、文化の問題も大きい。
 - ・ 結局、教育やコントロールのために、日本人スタッフを現地に派遣しなければならない。マニュアルどおりでは日本のお客さんは満足しない。
- c. 自社内で制御できないことへの不安
 - ・ 仕事の内容がインハウスからアウトソーシングに変わることへの不安が大きく、社員（特にマネジメント層）が積極的でない。

- ・ 日本の顧客は、「言われたことだけやってほしい」という姿勢に感じる。

■ 商慣行に由来する特徴・課題

- a. それほど高くないコスト意識
 - ・ 最初はオンサイト⁵から始めるが、オンサイトからオフショアに移行するまでの時間が長くなる傾向がある。オフショアのほうがコストが安く済むということがなかなか理解されず、納得してオフショアに移管してもらうまでにとっても時間がかかるためである。
 - ・ 数百人、数千人規模でのオンサイトをやって欲しいというオファーを出してくるところがある。セキュリティを意識した結果の依頼だが、そのような要求には迅速に応えることができないし、コスト的にもあわない。
- b. 提供サービスへの柔軟性の要求
 - ・ 仕様が不明確であったり、度々変更になったりすることがある。また、仕様が変更になっても別料金の請求が認められないことが多い。
- c. 難しい長期的パートナーシップ化
 - ・ 「不確実なことは言わない」という日本企業の特徴から、プロジェクト終了後に次にどのようなプロジェクトがあり得るか、なかなか話してくれない。人材を遊ばせておくことはできないので、次のオファーがこないとどんどん別のプロジェクトに人材をアサインさせることになり、結果的に日本企業とのプロジェクトに対して良い人材の継続的な確保が難しい。

■ 制度的な特徴・課題、その他

- a. 複雑な法制度
 - ・ 社会保険関連など、特に人事分野の日本の法制度は複雑である。
- b. 国内雇用への影響
 - ・ 日本では今のところ顕在化していないが、フランスやドイツではオフショアアウトソーシングの活用による国内雇用への影響について、労働問題が発生している。

(3)日本のBPO市場の拡大と産業育成により期待される効果

研究会の議論では、BPO産業が世界で急成長している産業であるという観点のほか、日本のBPO市場の拡大とBPO産業の成長によって我が国にもたらされる影響として、以下のような効果も挙げられた。

⁵ オンサイトとは、ベンダー企業のスタッフがユーザー企業に実際に出向き、ユーザー企業内で業務を遂行するサービス提供形態のことを指す。

- **BPOの活用により、我が国の企業の間接部門における生産性が向上し、日本企業の競争力強化につながる。**

先行してBPOを活用しているグローバル企業は、BPOの戦略的活用により間接部門における生産性を向上させ、経営資源をコア業務に集中させることで競争力強化を実現している。BPOの活用を通じた我が国の企業の間接部門における業務標準化の進展や、BPOベンダー企業が持つ専門性の活用を通じて、ユーザー企業における生産性の向上が期待できると考えられる。大企業のみならず、経営資源が限られ、間接部門における専門性の確立が遅れている中小企業の競争力強化の手段としてもBPOは有効であると考えられ、日本におけるBPO市場の拡大とBPO産業の成長は、中小企業も含めたユーザー企業の競争力強化の実現に貢献できると期待される。

- **BPO産業の成長により、潜在労働力の活躍の場を提供することが可能になる。**

結婚や出産などにより一時的に退職した女性や、定年退職を迎えた団塊世代の中には、間接部門における専門的スキルを有する者が数多くいる。彼ら彼女らが再就職する際、BPOベンダー企業がその受け皿として機能することで、新たな雇用の創出や潜在労働力の有効活用が実現できると考えられる。同時に、これまで特定の企業においてのみ活用されていた彼ら彼女らの知識や経験を、BPOベンダー企業の中で活用することによって、多くの企業がその恩恵を受けることができると期待される。

第3章 日本における BPO ベンダー企業・ユーザー企業の現状と課題

本章では、日本における BPO ベンダー企業、ユーザー企業の現状と課題について、研究会での議論およびアンケート調査結果をもとに整理した。

1) BPO ベンダー企業の現状と課題

(1) BPO ベンダー企業の形態と提供サービス内容

我が国の BPO ベンダー企業には、ユーザー企業の IT 部門や人事部門の一部がアウトソーサーとして独立したユーザー系のベンダー企業が存在する。これらの企業の中には、ユーザー企業やユーザー企業におけるグループ内企業の間接業務を集約し、ユーザー企業やユーザー企業のグループ内にのみ BPO サービスを提供することを主な業務とする「シェアードサービス」形態を採り、グループ外へのサービス提供（外販）を積極的に行っていない企業もみられるのが現状である。

BPO ベンダー企業がユーザー企業に提供しているサービスは、多岐にわたっている。例えば、BPO ベンダー企業が総務部門、経理部門、人事部門において請け負っている業務は以下のように整理することができる。(図表・7)

図表・7 BPO ベンダー企業が請け負う主な業務内容

サービス項目		具体的な業務内容	
総務部門	オフィスサービス	備品管理	・備品の在庫確認、発注、管理を担う。
		文書管理	・文書のデザイン等の検討や保管・蓄積、メンテナンスを行う。 ・文書の作成・配布を担う場合もある。
		庶務	・スケジュール管理や書類作成、来客や電話対応等を担う。
		受付業務	・外部顧客に対する受付業務を担う。
	ファシリテイ管理	オフィス・会議室管理	・賃料や共益費などのオフィスコスト管理や情報管理、レイアウト変更等、また会議室の予約受付や給茶などを担う。
	施設管理	・清掃や設備点検、受付対応など、施設に関する業務の一部または全般を担う。	
経理部門	資産管理		・資産情報の収集、記録、資産管理台帳の作成と更新を担う。
	支払い業務		・入力データ・証憑類の整理・確認、帳簿への記録、計算、伝票・帳簿の作成、振込み手続きを担う。
	予算・利益管理		・予算・利益管理に関するデータの入力、分析業務等を担う。
	債権債務管理		・債権情報(売掛金、未収金)や債務情報(買掛金、未払金)の一元管理、入金、支払部門および債権・債務計上部門管理等を担う。
	決算関連業務		・月次・年次決算業務、各種申告書作成支援、決算書作成業務等を担う。
人事部門	給与・賞与計算		・勤怠情報の回収・確認、個人マスタの管理、データ集計、給与明細書の作成・送付、振込み手続き、社員からの問い合わせ対応を担う。
	社会保険関連業務		・社会保険加入手続きに必要な書類作成、手続き代行を担う。
	人事管理		・給与管理や労務管理などの人事関連業務を担う。
	採用		・採用計画策定、採用セミナー開催、面接実施や面接官指導等を担う。
	研修		・人材育成に関連する各種研修の計画、実施、フォローアップを担う。
	退職者支援(アウトプレースメント)		・退職者の再雇用や再就職支援に関連する業務を担う。
	福利厚生関連		・健康診断に関する業務、財形貯蓄に関する業務、社宅の提供など福利厚生に関連する業務を担う。

それぞれの業務について、単純業務のみを請け負っている場合もあれば、社員や顧客とのやりとりを含む業務まで、さらには、オペレーションのみならず、対象業務に関する計画や方針等の検討、策定といったコンサルティング業務までを請け負っている場合もみられる。

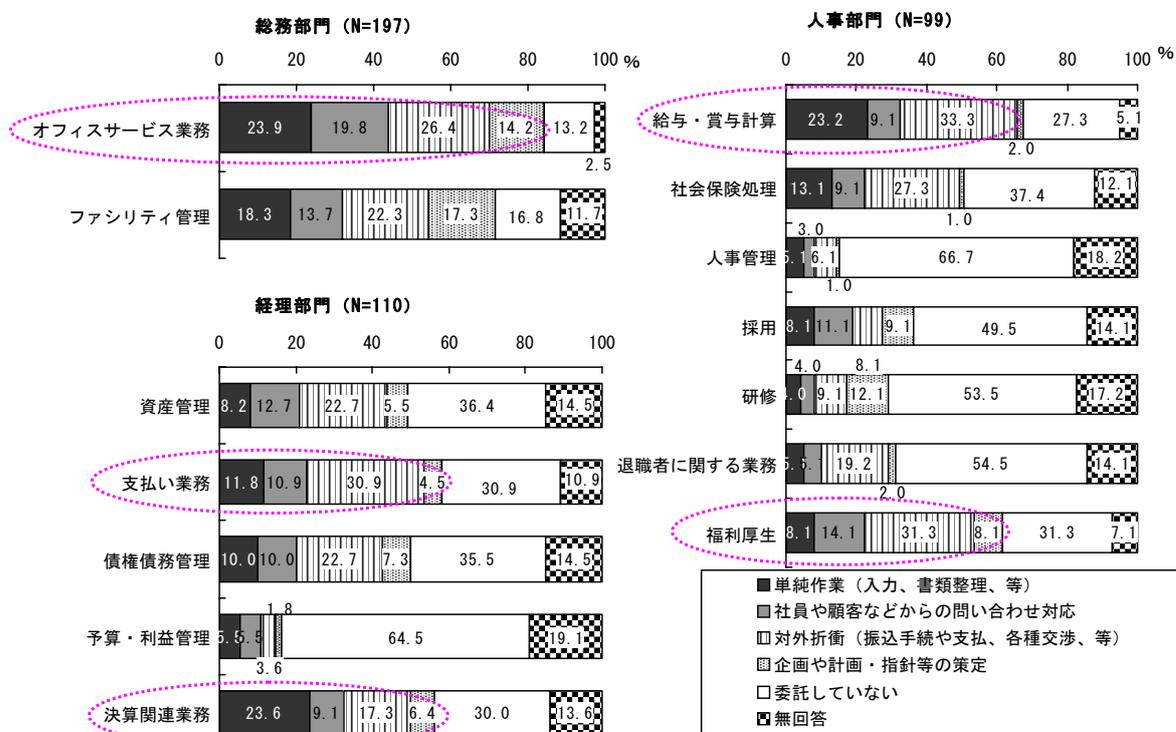
なお、BPO の活用によって期待できる効果として、例えば以下のような効果が挙げられる。

- 経営資源のコア業務への集中
- 業務プロセスの改善
- 情報把握や意思決定の迅速化
- 組織のスリム化
- セキュリティリスクの軽減
- 法令等改正への対応(日本版 SOX 法など)
- コスト削減
- 財務体質の改善(固定費の変動費化)
- 専門的知識・スキル・人材の活用
- 作業精度の向上
- 業務の継続性の確保(社員の異動・退職によるノウハウ喪失の回避)
- 自社社員の人材育成(委託先企業へ転籍・出向した自社社員のレベルアップ)

など

なお、本調査研究で実施したアンケートの結果をみると、ユーザー企業がアウトソーシングしている主な業務内容は、総務部門では「オフィスサービス業務」、経理部門では「支払い業務」や「決算関連業務」、人事部門では「給与・賞与計算業務」や「福利厚生業務」などであることがわかる。(図表・8)

図表・8 ユーザー企業がアウトソーシングしている業務内容とその範囲
(業務アウトソーシングを実施している企業のみ対象)



出所) 間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査結果

(2) BPO 事業の展開にあたっての問題点

ここでは、BPO ベンダー企業が日本企業を対象に事業を展開するにあたり、障壁となっているユーザー企業側の特徴や問題点 (①と②)、BPO ベンダー企業側の特徴や問題点 (③)、ならびに商慣行や各種制度に関する特徴や問題点 (④と⑤) について、研究会の議論をもとに、以下に整理した。

①ユーザー企業の構造的特徴・問題点

● 業務の可視化・標準化の遅れ

BPO ビジネスは、従来、ユーザー企業毎にて実施されている同種の業務 (例えば、給与計算や決算書類作成など) を、BPO ベンダー企業が複数社分束ねて実施することでコストメリットを生み出す、規模の経済がビジネスの基盤となっている。同種の業務であれば、集約させればさせるほど、知識やノウハウの有効活用により、生産コストを低減できるためである。この規模の経済を追求するためには、ユーザー企業において、業務プロセスの可視化、標準化が行われていることが重要である。

しかしながら、日本企業では、個々の業務が個人に任される度合いが大きく、業務

に関する知識・ノウハウがその業務を担当する者にのみ蓄積され、また、暗黙知のまま社内でも継承されていることが多い。このため、ユーザー企業における業務プロセスの可視化、標準化が十分になされておらず、業務の切り出しが困難であるとの指摘があった。

- ・ 日本企業では、マニュアルを使ってではなく、実際にやって見せて、暗黙知のまま教え、伝えていくため、業務プロセスやノウハウが可視化、標準化されていないことが多い。(海外ベンダー企業)
- ・ 企業毎に業務プロセスが異なれば、BPOの効果の基本である規模の経済を実現しにくい。(国内ベンダー企業)
- ・ 日本企業においては、個別の専門スキルや業務知識というよりも、個人の全般的な能力に焦点をあてた人事制度を採用していたため、標準的なスキルをベースとする人材の評価や活用が行われにくかった。(学識経験者)

● 人員の柔軟な配置転換が困難

BPOの活用による効果のひとつに、非コア業務をアウトソーシングすることによって、これまで非コア業務に従事していた人員をコア業務に従事させることが可能になり、経営資源を強化すべき事業に集中することができるといった効果が挙げられる。実際、欧米においては、BPOの実施にあたり、アウトソーシングの対象となった業務に従事していた人員を、よりコアである業務に就かせたり、BPOベンダー企業に転籍させたりするなど柔軟に配置転換を行って、経営資源の有効活用を実現している。

しかしながら、日本企業においては、転籍に際して退職金制度や年金制度の存在が阻害要因となるなど、人員の配置転換が思うようにできないのが現状であるという指摘があった。

- ・ 日本企業は、これまでアウトソーシングの対象となる業務に従事していた人員を、アウトソーシング実施に伴って柔軟に別の業務に再配置することが難しく、人員を異動させないことが多いため、結局コストアップしてしまう傾向がある。(海外ベンダー企業)
- ・ BPOは人をどうするかという問題と密接であるため、一度始めるとなかなか止められないということもBPO活用を始めるにあたっての障壁となっている。(ユーザー企業)

②ユーザー企業の心理的特徴・問題点

● セキュリティやサービス品質への不安・不信、高い要求水準

ユーザー企業の経営層に対して、BPOを活用することで得られる効果を示し、理解を得られたとしても、セキュリティやサービスの品質などへの不安・不信により、自社の業務をアウトソーシングすることに対して最後まで抵抗感が残り、最終的に

BPO の活用を決断するまでに時間がかかるとの指摘があった。

また、日本企業は、サービスに対する期待値が過度に高かったり、ミスが起こるとすぐにその原因をアウトソーシングしたためだと考える傾向があることを指摘する声もあった。

- ・ 日本企業の特徴として、最初から完璧なサービスを求める傾向がある。(海外ベンダー企業)
- ・ 経理部門の業務は、扱う情報や生み出す情報の重要度の高さやミスがあったときの影響の大きさなどの業務特性上の理由で、アウトソーシングできる範囲に制約がある。契約時に、ベンダー企業とユーザー企業双方でリスクをどのようにシェアするかについて決めておくことが重要である。(国内ベンダー企業)

● 従来のやり方への固執、変化への抵抗感

規模の経済による BPO のメリットを享受するためには、従来の業務プロセスの可視化、標準化の推進に加えて、BPR (ビジネスプロセス・リエンジニアリング)⁶などにより、現行の業務プロセスの見直し、改善をはかった上で、BPO を活用することが重要である。

しかしながら、日本企業では、自社の独自性や特殊性を強調し、従来のやり方を変えることに対する抵抗感が強い傾向がある。それゆえに、BPO 活用にあたって、標準化などを通じた業務プロセスの改善をはかることが難しいという指摘があった。

- ・ 現行の業務プロセスのままで、アウトソーシングしても効果は十分に上がらない。BPO を行う上で、まずは BPR を行い、業務プロセスの短縮化をはかることが重要である。(学識経験者)
- ・ シェアードサービスでは、工賃を下げることでコスト削減をはかっている場合が多いが、BPO の活用により全体の生産性を向上させるためには、業務プロセスの改善が必要である。(国内ベンダー企業)
- ・ ベンダー企業側も、ユーザー企業の業務プロセスをどのように変革できるかという提案をしていく必要がある。(国内ベンダー企業)

● 現場における BPO 活用に対する強い抵抗感

日本企業は、BPO 導入時、期待する効果として“コスト削減”を重視しがちである。このため、特に現場において、「自分たちの業務がアウトソーシングされることは、自分たちがリストラされることである」と捉えられがちである。この現場が抱く BPO に対する良くないイメージが、現場における BPO 活用に対する強い抵抗感につ

⁶ BPR (ビジネスプロセス・リエンジニアリング) とは、業務の効率化や品質の向上を目的に、業務プロセスを分解して分析し、抜本的に見直して、最適な業務プロセスを再設計・再構築することをいう。

ながっているとの指摘があった。

- ・ 現場の社員にとっては、BPO が導入されることで、自分たちの仕事を取られてしまうという意識がある。BPO の活用促進のためには、経営層が社員に対して「やって欲しい仕事は、よりコアの業務である」ということを伝えていくことが重要である。(ユーザー企業)
- ・ BPO をどのように活用していくかについて、ユーザー企業の中で明確に決まっていなかったことが多く、それゆえに現場への説明も難航し、現場からの理解を得にくい。(ユーザー企業)

③BPO ベンダー業界の構造的特徴・問題点

・ 優秀な人材の確保が困難

“アウトソーシング”という言葉がユーザーとベンダーの間の上下関係を意識させ、BPO ベンダー企業が下請け企業として捉えられがちであることや、BPO ベンダー企業は大量の業務を機械的に行うといった単純労働のイメージが強いことなどが原因となり、BPO ベンダー業界のイメージは必ずしも良くないのが現状である。そのため、BPO ベンダー企業への就職を希望する人が少なく、BPO ベンダー企業が専門性を高め、より高い付加価値をユーザー企業に提供するために重要な質の高い人材の確保が難しいとの指摘があった。

- ・ 今後のベンダー企業側の最も大きい課題は、より高いレベルの業務を請けるための質の高い人材の確保と、より大規模なアウトソーシングを請けるための十分な人的体制の確保である。(ユーザー企業)
- ・ BPO 業界の発展のためには、多様な人材がこの業界に参加してくれることが重要である。そのためには、BPO 業界の社会的認知度を向上させたり、就職先としての魅力を高めたりすることが必要である。(学識経験者)

- **新たなアウトソーシングニーズへの対応の遅れ**

ユーザー企業においては、例えばEAP⁷サービスなど新しい分野におけるアウトソーシングニーズが生まれることがある。BPOベンダー企業がユーザー企業に対して新たなサービスを提案できるようになると、これまで「社内に対応できている」としてBPOを活用してこなかった企業においてもアウトソーシングニーズが生まれることも期待できる。一方で、現状のBPOベンダー企業の提供サービスは、ユーザー企業の現状の業務の改善に限定されており、今後、ユーザー企業が求めるニーズが多様化していく中で、ユーザー企業が抱える問題点に対して、自社の持つサービスを組み合わせることで最適な解決策を提案することが十分にできない可能性があるとの指摘があった。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">● BPOベンダー企業は、現状の総務・経理・人事分野の業務のみならず、今後ニーズが高まると考えられる新しい分野へのサービスを開拓していくことが重要である。(学識経験者) |
|--|

④商慣行に由来する特徴・問題点

- **間接部門の業務に対するコスト意識の低さ**

従来、日本企業の間接部門では、他部門と比べてコスト意識が低く、業務毎にどの程度コストがかかっているかを測定したり、意識したりすることが少ない傾向があった。このように、本来、当事者として、BPOの活用によるコスト削減効果を追求、実感すべき間接部門が、コストをあまり意識していないため、実際に、BPOの活用によりコスト削減効果が得られたとしても、間接部門の当事者にはその効果が実感されにくいという指摘があった。

⁷ 従業員支援プログラム（Employee Assistance Program）の略で、従業員のストレスや悩みに関する問題の発見・解決支援をするプログラムのこと。心身の健康を害する社員が増加している現代においてそのニーズが拡大している。しかし、プログラムの実施には、心理学系の専門性と産業・企業に関する知識・スキルの両面が求められることから、十分な知識・スキルを持つ人材を企業内で確保することが難しいため、専門性を活用するといった観点からのアウトソーシングニーズが今後拡大していくと考えられている。

- 間接部門はもともとコスト意識が低いため、BPO 活用によるコスト削減効果が当事者に実感されにくい。(学識経験者)
- 日本企業は、オフショアアウトソーシング活用に際し、トラブルや問題が発生したときの対応コストが高くつくということを念頭に置く傾向が強い。それゆえ、安定的に仕事が流れることを前提とした上で作業がいくら安くても、そこだけみてオフショアコストが安く済む、というわけではないと考えがちである。結果として、一部例外的な問題を念頭におき、オフショアでコストが安くなるということがなかなか理解されにくい傾向にある。(学識経験者)

- **あいまいな契約の締結、度重なる仕様変更**

日本の企業は、仕様が不明確なまま作業に着手したり、発注後に仕様が度々変更になったりするケースが多い。しかしながら、仕様に変更されても納期の延長や追加料金の請求が認められないことが多い。このように、ユーザー企業と BPO ベンダー企業の関係において、BPO ベンダー企業に対し、過度の負荷がかかるような状況が存在しているという指摘があった。

- 日本企業の場合、仕様があいまいであったり、度々変更が生じたりすることが多い。また、変更があっても、別料金の請求が認められないことが多い。(海外ベンダー企業)

⑤制度的な特徴・問題点、その他

- **複雑な法制度、行政手続き電子化の遅れ**

我が国における一部の複雑な法制度の存在や行政手続きの電子化の遅れが、業務プロセスの標準化を難しくしていると考えられる。このことも、BPO ベンダー企業の業務効率化を阻害し、BPO ビジネスの基盤である規模の経済を追求しにくくしている原因のひとつであるとの指摘があった。

例えば、具体的には以下のような問題点が指摘された。

- 社会保険、雇用保険、住民税などに関連する業務において、手続きの届出先、届出方法が、管轄毎に異なる。
- 行政手続きの電子化が遅れているため、行政機関への届出は依然として紙中心となっており、同じ行政機関でも、管轄や地方により様式や取扱方法が異なる。また、紙での書類作成のため、ハンドリングコストを下げるのが難しく、入力ミスも誘発されやすい。

- 日本の場合、人事や税務関連の制度が複雑であるため、BPO ベンダー企業はス

ケールメリットを生み出しにくい。(国内ベンダー企業)

- ・ 日本のベンダー企業は、複雑な給与計算方法など日本の特殊性によって守られているようなところがあるのも事実である。(国内ベンダー企業)

○ 人事 BPO ビジネスを行う上で、BPO ベンダー企業における規模の経済や生産性向上の追求を困難にしている複雑な法制度の事例

- ✓ 法定控除費目間で異なる手続方法、及び同じ法定控除項目でも場所・地域により異なる手続方法
 - ・ 社員の退職時の手続
 - 厚生年金・資格喪失届→郵送
 - 健康保険・資格喪失届→郵送
 - 雇用保険・資格喪失届・離職票→持込
 - 住民税・異動届→郵送
 - ・ 住民税異動届の部数→市町村により 1 部、2 部、3 部と求められる部数が異なる
 - ・ 退職金住民税の内訳提出を求める市町村と求めない市町村がある
 - ✓ 行政機関への申請届出の電子化の遅れ（紙中心の届出、地方や管轄毎に異なるフォーマットや取扱方法など）
 - ・ 退職所得にかかる住民税納入申告書は、市町村毎に紙のフォーマットが異なる
 - ✓ 事業所単位の適用と訪問届出を前提とした行政機関の手続
 - ・ 事業所（支店・工場）単位での適用が前提とされ、給与計算などを本社で一括管理を行っても、届出は各適用事業所単位で行う必要がある
 - 例 ・ 離職票
 - ・ 高年齢雇用継続給付金
 - ・ 育児休業給付金
 - ✓ 行政機関からの提供情報の電子化の遅れ
 - ・ 行政機関からの提供データも紙での提供が多く、効率的な情報の活用が難しくなっている
 - 例 ・ 住民税税額通知書→市町村毎に紙のフォーマットによる提示の後、住民税額の手入力を行う
 - ✓ 年号使用の相違
 - ・ 一般の商取引では西暦使用が一般的となってきたが、行政手続きについては和暦使用が主
- 等

(出所：本研究会における国内 BPO ベンダー企業発表資料（一部抜粋）)

- **社会保険労務士や税理士などによる一部業務の独占**

一部の業務では、社会保険労務士や税理士などに業務独占が認められている。例えば、一部の行政機関等のシステムは、その利用が、事業主のほか、社会保険労務士、税理士のみ限定されていて、**BPO** ベンダー企業が利用できないという問題点を指摘する声があった。

また、**BPO** の活用は中小企業の間接業務の効率化にも有効であると考えられるが、これまで中小企業は、間接業務の一部を社会保険労務士や税理士などに委託しており、今後、これら士業と **BPO** ベンダー企業とが機能・役割分担をはかりながら、協調関係を築いていくことが課題であるとの指摘があった。

- **BPO** の活用は、中小企業の生産性向上に効果的であるが、中小企業には社会保険労務士や税理士などの専門職ががっちり入り込んでいるので、**BPO** ベンダー企業が入り込む余地がない。(国内ベンダー企業)
- 行政機関のサービスメニューの中には、社会保険労務士や税理士しか使えないものがあるなど、彼らしか扱えない業務が存在することが **BPO** ベンダー企業の事業展開を難しくしている。(国内ベンダー企業)

2) ユーザー企業の BPO 活用状況と評価

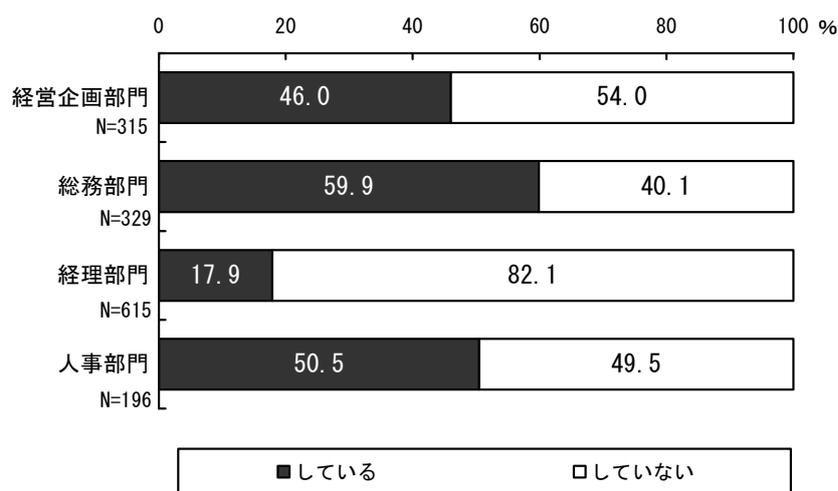
本調査研究において、我が国の東証一部上場日系企業を対象に実施したアンケート調査の結果をもとに、企業における BPO の活用状況や活用にあたっての課題などについて整理した。

(1) BPO 活用状況

現在の我が国の企業の間接部門における BPO の活用状況を、総務・経理・人事業務での業務アウトソーシングの実施の有無に対する経営企画部門の回答からみると、46.0%が BPO を活用しており、54.0%が BPO を活用していないことがわかる。部門別の回答でみると、総務部門と人事部門ではそれぞれ 59.9%、50.5%と半数以上が BPO を活用しているのに対し、経理部門では 17.9%と他の部門に比べて BPO を活用している企業が少ない。

(図表・9)

図表・9 総務・経理・人事業務における業務アウトソーシング実施有無

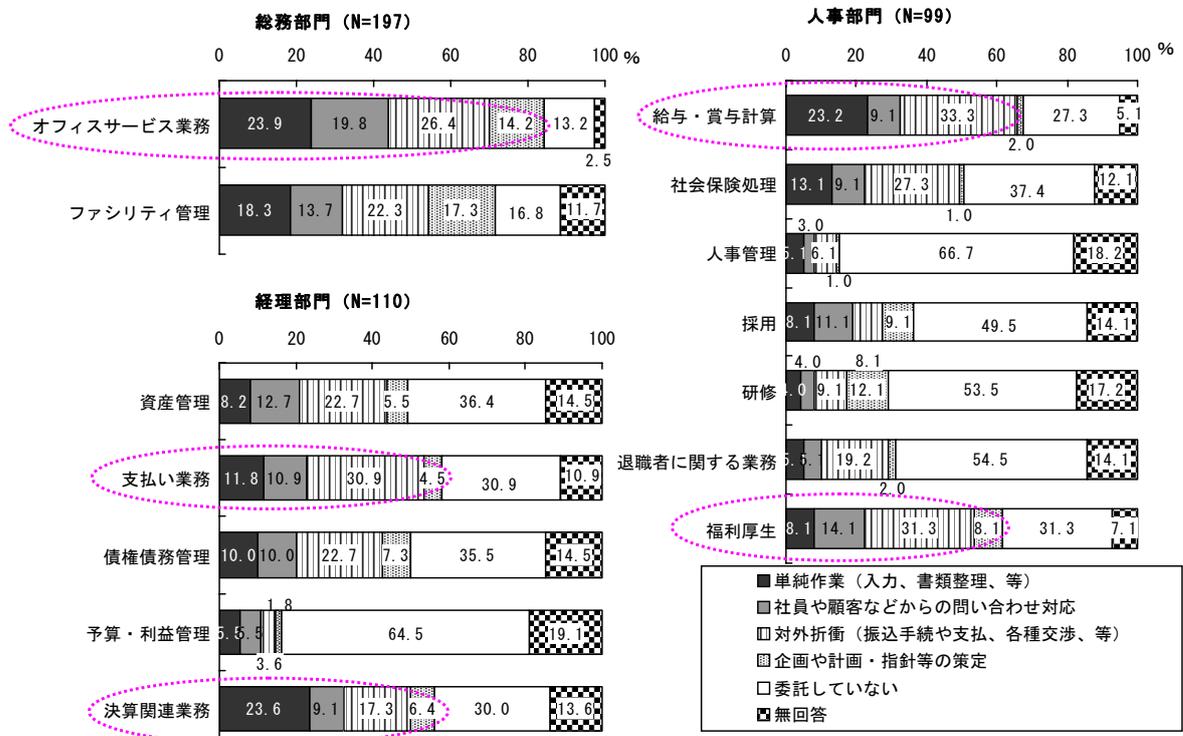


出所)間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査結果

BPO を活用している企業において、具体的にアウトソーシングしている業務の内容は、既に BPO ベンダー企業の「提供サービス内容」の項でも述べた通り、総務部門では「オフィスサービス業務」、経理部門では「支払い業務」や「決算関連業務」、人事部門では「給与・賞与計算業務」や「福利厚生業務」が、特に多い。

また、総務部門においては、全般的に、対外折衝を含む業務や、企画や計画・指針等の策定業務までをアウトソーシングしている割合が高い。経理部門や人事部門においても積極的にアウトソーシングしている業務ほど、総務部門と同様に、対外折衝や計画・指針等の策定業務までをアウトソーシングしている割合が高くなる傾向がみられる。(図表・10)

図表・10 ユーザー企業がアウトソーシングしている業務内容とその範囲
(業務アウトソーシングを実施している企業のみ対象)【再掲】



出所)間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査結果

(2)ユーザー企業からの評価

ここでは、BPOを活用している企業が、①BPOにどのような効果を期待し、また実感しているか、②どのような理由でBPOベンダー企業を選定し、また評価しているか、③今後BPO活用を拡大していきたいか、という点についてアンケート結果を整理した。

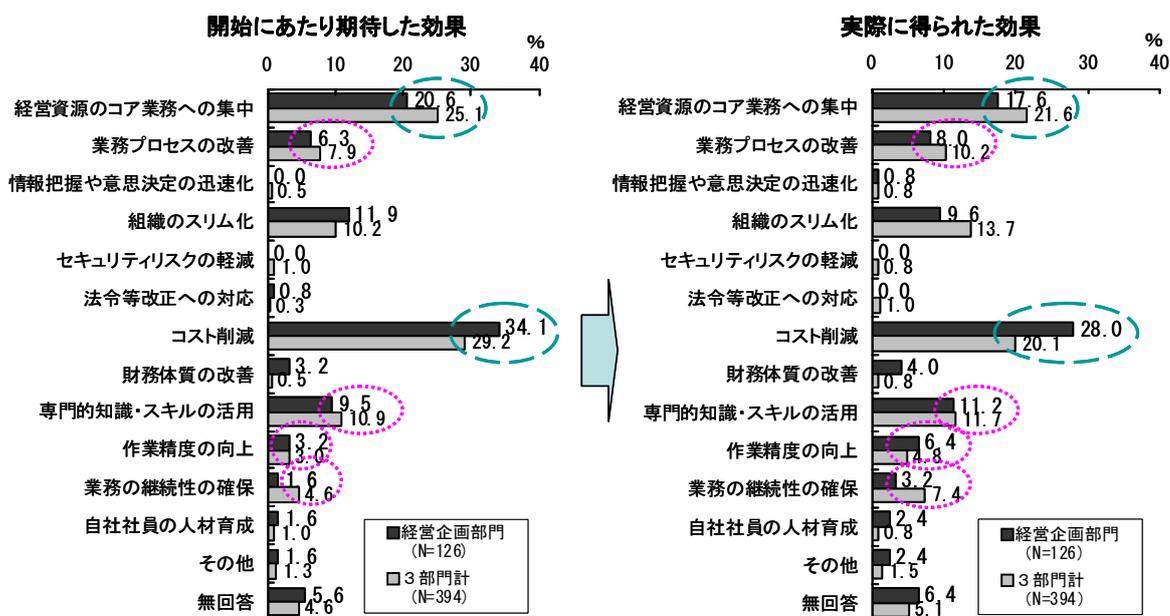
①BPO開始にあたり期待した効果と実際に得られた効果

BPOのユーザー企業の中には、BPO開始にあたり、「コスト削減(約30%)」や「経営資源のコア業務への集中(約23%)」といった効果を期待した企業が多い。また、実際に得られた効果についても、BPO開始時と同様、「コスト削減(約24%)」や「経営資源のコア業務への集中(約20%)」といった効果を実際に得られたと感じている企業が多い。これらの結果から、「コスト削減」や「経営資源のコア業務への集中」といった効果において、期待通りの効果が実感されていることが推察される。

一方、「業務プロセスの改善」、「業務継続性の確保」、「専門的知識・スキルの活用」、

「作業精度の向上」などの効果については、実際に得られたとする回答割合が、期待したとする回答割合よりも若干高くなっている。このことから、コスト削減効果以外の価値（付加価値）については、期待以上の効果が上がっていることが窺える。（図表・11）

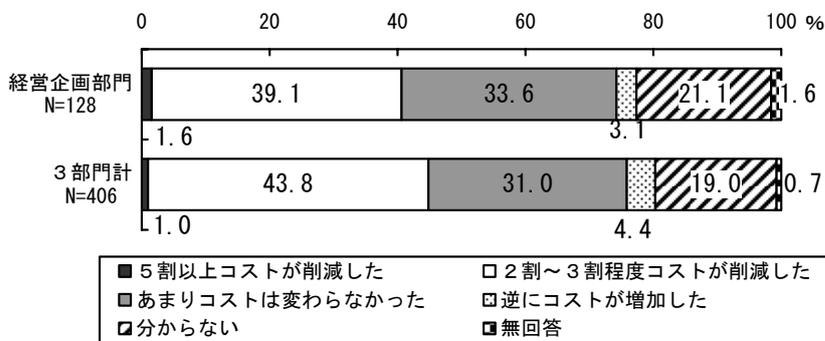
図表・11 業務アウトソーシング開始にあたり期待した効果と実際に得られた効果



出所) 間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査結果

なお、BPOによる効果として最も期待が高く、かつ実際に最も効果が得られたと実感されている「コスト削減」の効果について、アンケート調査結果では2~3割以上のコスト削減効果を感じられたとする意見が40%以上に上っている。（図表・12）

図表・12 業務アウトソーシングにより削減したと思うコストの割合

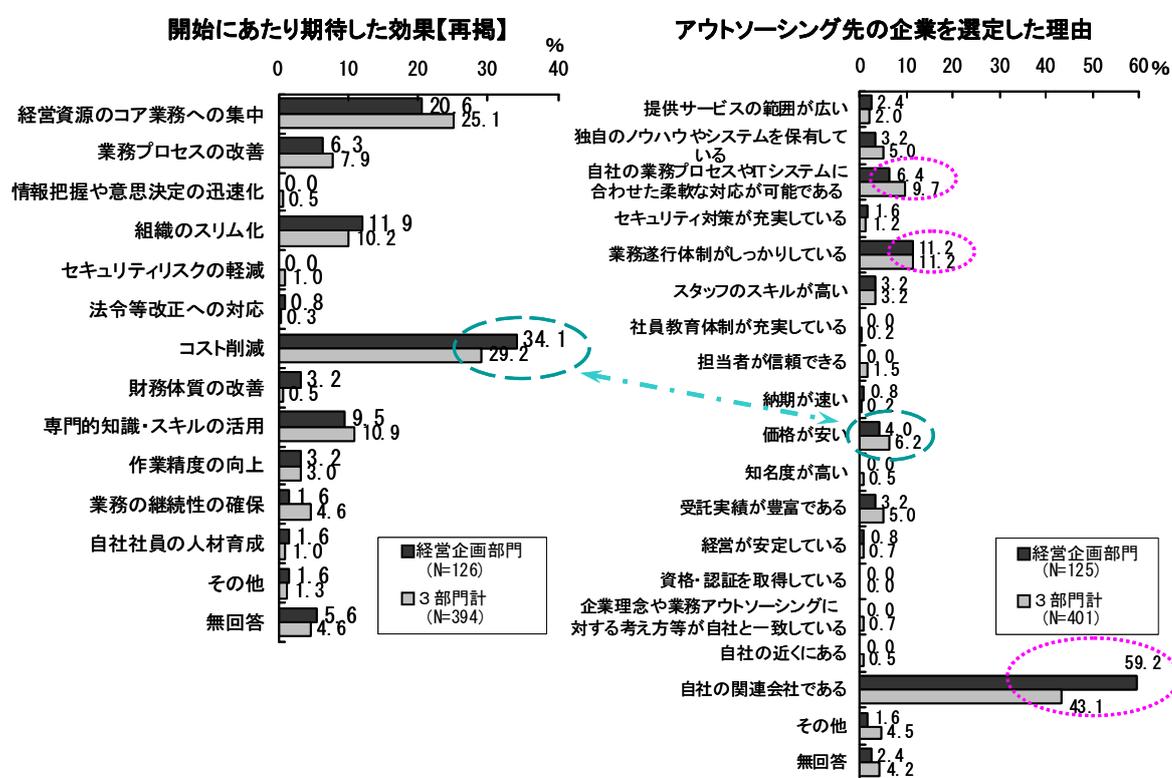


出所) 間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査結果

②BPO ベンダー企業の選定理由と評価のための測定項目

ユーザー企業が BPO により最も期待する効果は「コスト削減」であるものの、BPO ベンダー企業の選定理由としてコストを意識した「価格が安い（約 5%）」の回答割合は少なく、「自社の関連会社である（約 51%）」という回答が圧倒的に多い。それ以外の選定理由としては、「業務遂行体制の充実（約 11%）」、「自社の業務プロセスや IT システムへの柔軟な対応が可能である（約 8%）」などが挙げられている。（図表・13）

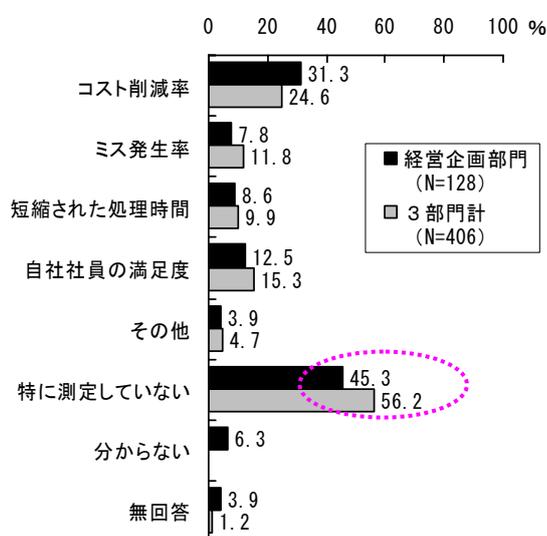
図表・13 業務アウトソーシング開始にあたり期待した効果【再掲】
とアウトソーシング先の企業を選定した理由



出所) 間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査結果

ただし、BPO ベンダー企業が行った業務を評価するために、ユーザー企業が定期的にどのような項目を測定しているかについてみると、「特に測定していない」との回答が約半数を占めている。（図表・14）

図表・14 アウトソーシング先企業が行った業務を評価するために定期的に測定している項目



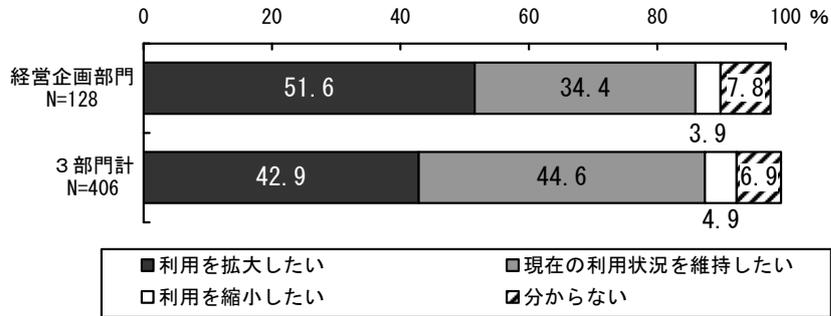
出所)間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査結果

まとめると、ユーザー企業の多くは、「コスト削減」を期待しつつも、実際には自社の関連会社である BPO ベンダー企業に業務をアウトソーシングしており、また、BPO ベンダー企業が行った業務について、特に指標を設けて評価はしていないという現状が推察される。

③今後の BPO 利用に対する考えと BPO ベンダー企業への要望

現在 BPO を利用しているユーザー企業は、今後の BPO の利用について、経営企画部門で 51.6%が、現場 3 部門合計で 42.9%が「利用を拡大したい」と回答している。「現在の利用状況を維持したい」という回答まで含めれば、経営企画部門、現場 3 部門ともに 9 割近くが BPO 活用を維持・拡大したいと考えていることから、現在 BPO を利用しているユーザー企業は、今後も BPO の利用に積極的であることが推察される。(図表・15)

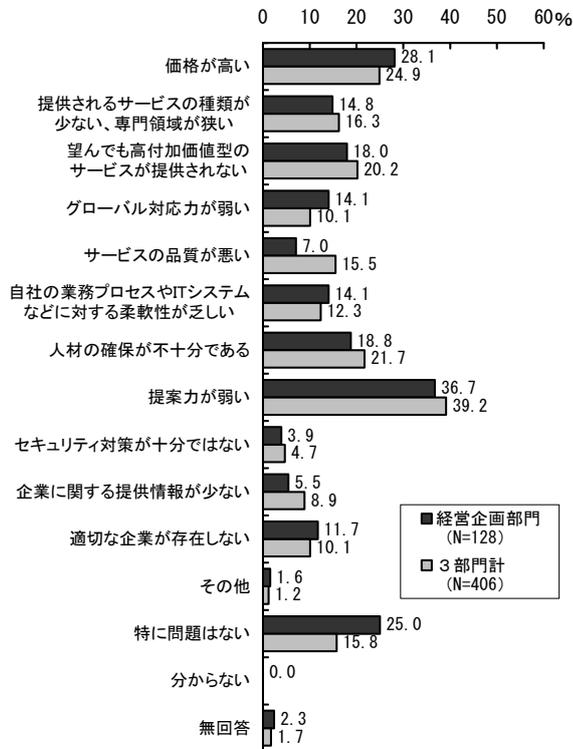
図表・15 今後の業務アウトソーシングに対する考え



出所) 間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査結果

ただし、今後も BPO を利用していくにあたり、BPO ベンダー企業側で解決してもらいたい問題点として、「提案力が弱い(約 38%)」との回答も多い。ユーザー企業は BPO ベンダー企業に対し、提案力の強化を求めていることが窺える。(図表・16)

図表・16 業務アウトソーシングするにあたってサービス提供企業側で解決してもらいたい問題点



出所) 間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査結果

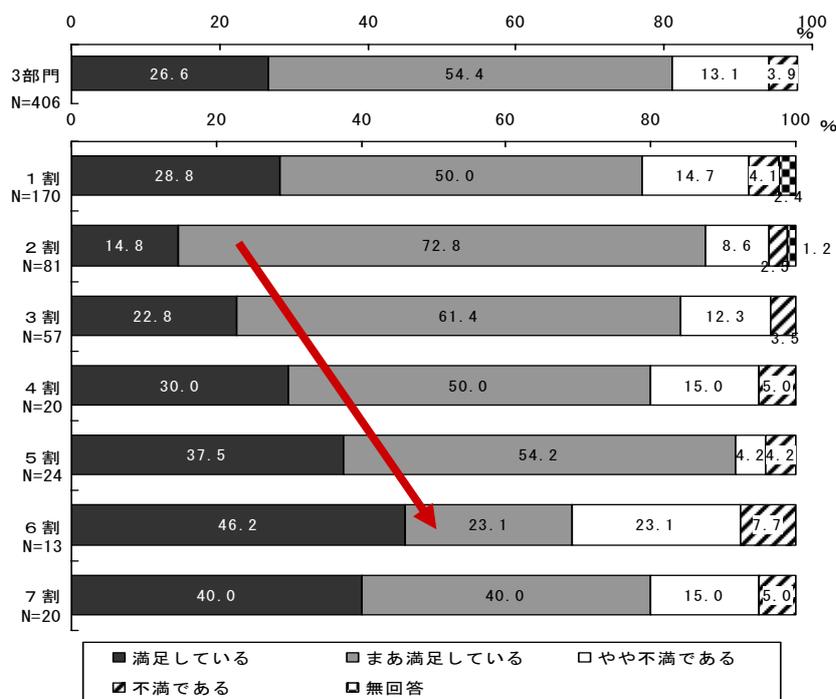
(3) ユーザー企業からの評価(クロス集計による考察)

ここでは、BPO をうまく活用している企業の傾向を分析するために、BPO 活用に対する満足度と、アウトソーシングしている業務の割合や BPO ベンダー企業との資本関係、BPO ベンダー企業に対する要望などとのクロス集計結果を整理した。

①BPO ベンダー企業との資本関係の有無と、BPO 活用に対する満足度の関係

まず、業務全体に占めるアウトソーシングしている業務の割合が、BPO 活用に対する満足度にどのような影響をもたらすかについてみると、アウトソーシング業務割合が 2 割から 6 割のユーザーに関して、アウトソーシングしている業務の割合が大きいユーザー企業ほど、BPO 活用に対する満足度も高い傾向にあることがわかる。(図表・17)

図表・17 アウトソーシングしている業務割合と BPO 活用に対する満足度の関係



出所) 間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査結果

次に、ユーザー企業が BPO ベンダー企業にアウトソーシングしている業務割合と、BPO ベンダー企業との資本関係の有無との関係を見る。

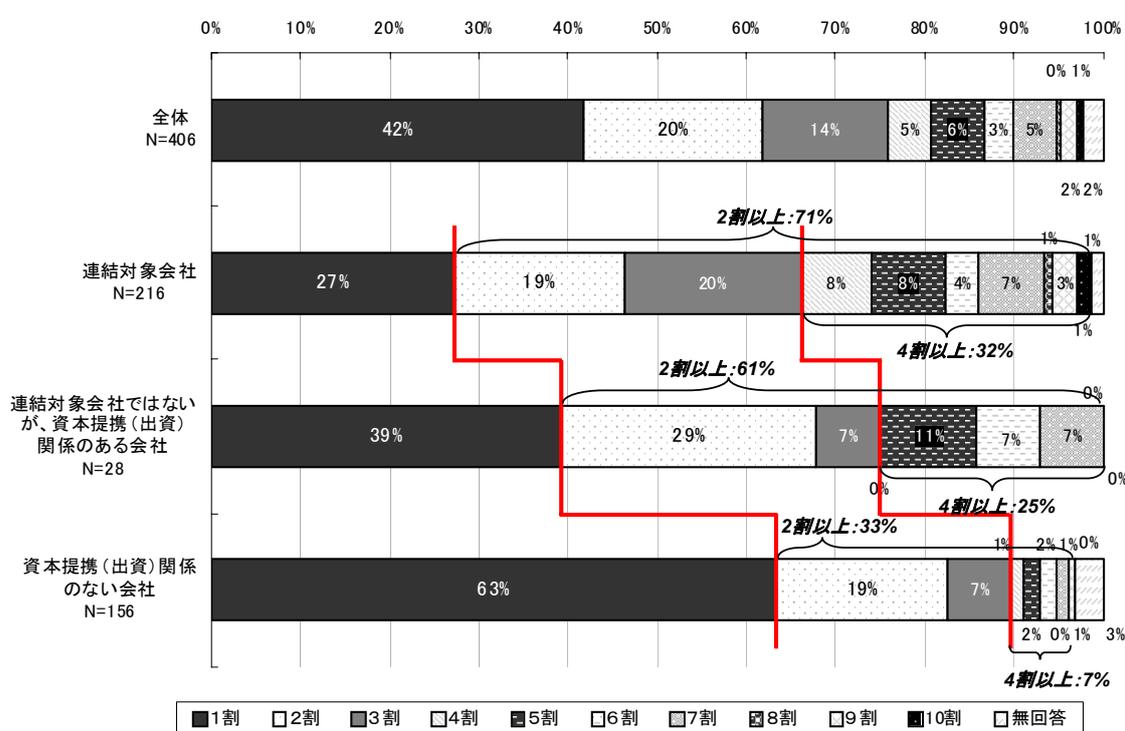
資本関係のない BPO ベンダー企業にアウトソーシングしている場合、アウトソーシングしている業務の割合が、「2 割以上」であるとの回答が約 33%、「4 割以上」であるとの回答は約 7%である。それに対し、連結対象会社ではないが資本関係のある BPO ベンダー企業にアウトソーシングしている場合、アウトソーシングしている業務の割合

が、「2割以上」との回答は約61%、「4割以上」との回答は約25%と、資本関係のないBPOベンダー企業にアウトソーシングしている場合と比べて高くなっている。

さらに、連結対象会社であるBPOベンダー企業にアウトソーシングしている場合に至っては、「2割以上」との回答は約71%、「4割以上」との回答は約32%とさらに高く、逆に「1割未満」をアウトソーシングしている割合が3割を下回る。(図表・18)

このため、ユーザー企業とBPOベンダー企業との資本関係の有無とアウトソーシングしている業務割合は概ね相関関係があると言える。

図表・18 BPOベンダーとの資本関係の有無とアウトソーシングしている業務割合の関係

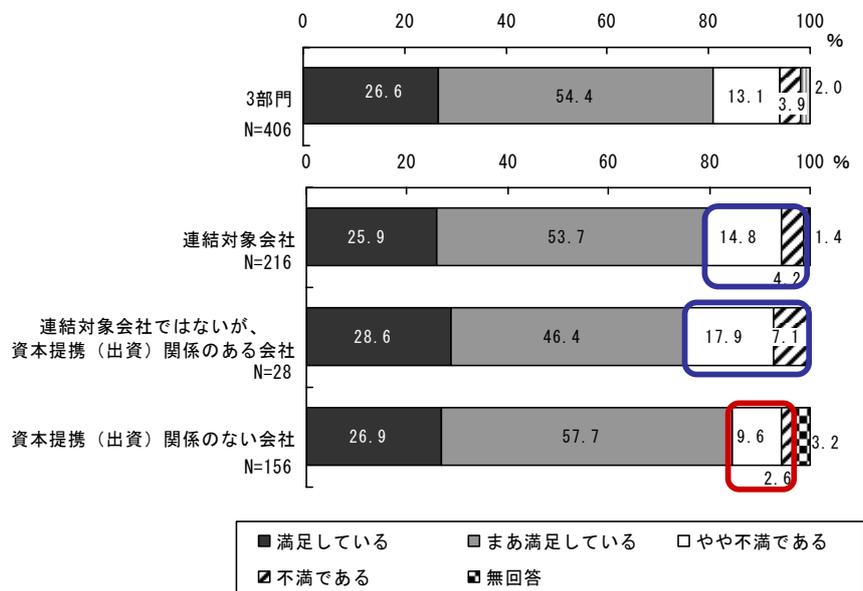


出所) 間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査結果

以上、図表・17 及び 18 の結果によると、資本関係が強いほどアウトソーシングしている業務の割合が大きく、アウトソーシングしている業務の割合が大きいほどユーザー企業の満足度が高い、と言える。

しかしながら、図表・19 をみると、資本関係の有無によって、BPO 活用に「満足している」「まあ満足している」という回答にほとんど差はみられない。逆に、連結対象会社や資本関係のあるBPOベンダー企業よりも、資本関係のないBPOベンダー企業のほうが「不満である」とする回答が若干少ないことから、むしろ、資本関係のないBPOベンダー企業にアウトソーシングしているユーザー企業のほうが、不満を感じていないことが窺える。

図表・19 BPO ベンダー企業との資本関係の有無と、BPO 活用に対する満足度との関係



出所)間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査結果

このため、図表・17、18、及び19から、ユーザー企業のBPOベンダー企業との資本関係の強さと、BPO活用に対する満足度の高さとの間には必ずしも明確な相関はないが、資本提携関係のないBPOベンダー企業を選択しているユーザー企業のほうが、相対的に不満足度が低いことが示唆される。

②BPO ベンダー企業との資本関係の有無と、実際に得られた効果の関係

①に述べたような、資本関係のないBPOベンダー企業ほど「不満である」という回答が少ない要因のひとつとして、資本関係の有無とアウトソーシングによって実際に得られた効果の関係に着目することができる。

図表・20にあるように、連結対象や資本関係のあるBPOベンダー企業にアウトソーシングしている場合、ユーザー企業は「コスト削減」をはじめ、「経営資源のコア業務への集中」、「組織のスリム化」といった、「合理化・効率化」といった観点での効果を感じている傾向がみられる。

一方、資本関係のないBPOベンダー企業にアウトソーシングしている場合、「コスト削減」や「経営資源のコア業務への集中」といった“合理化・効率化の効果”に加えて、「専門的知識・スキルの活用」や「業務プロセスの改善」、「業務の継続性の確保」といった“高付加価値型の効果”も感じていることが窺える。(図表・20)

図表・20 BPO ベンダー企業との資本関係の有無と、実際に得られた効果の関係

	全体 (N値)	経営資源の コア業務への 集中	業務プロセス の改善	情報把握や意思 決定の迅速化	組織のスリム 化	セキュリティ リスクの軽減	法令等改正への 対応	コスト削減	財務体質の改善	専門的知識・ スキルの活用	作業精度の 向上	業務の継続性 の確保	自社工場の 人材育成	その他	無回答
連結対象会社	211	29.4	7.6	0.5	17.5	0.0	1.4	21.8	0.9	8.5	1.4	5.7	0.5	0.0	4.7
連結対象会社ではないが、資本提携（出資）関係のある会社	26	15.4	7.7	0.0	11.5	0.0	3.8	23.1	3.8	11.5	7.7	3.8	0.0	3.8	7.7
資本提携（出資）関係のない会社	151	12.6	13.9	1.3	7.9	2.0	0.0	17.2	0.0	16.6	9.3	10.6	1.3	2.6	4.6

注) 網掛けは 10%以上の回答

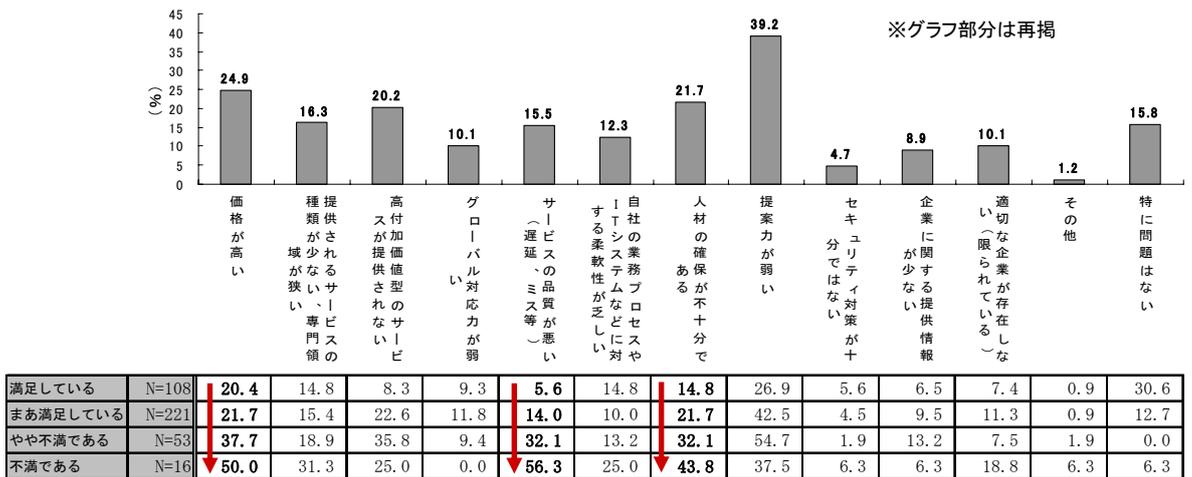
出所) 間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査結果

③BPO 活用に対する満足度と、BPO ベンダー企業に解決してもらいたい問題点の関係

(2) ③で既に述べたように、ユーザー企業が BPO ベンダー企業に解決してもらいたい最大の問題点は「提案力の強化」であるが、BPO 活用に対する満足度が高いユーザー企業ほど、「サービスの品質が悪い」、「価格が高い」、「人材の確保が不十分である」などの問題点について、問題視していないことも図表・21 から窺える。

このため、“高付加価値型の効果”を感じ、BPO 活用に満足しているユーザー企業ほど、価格の縮減や体制の整備ではなく、より付加価値の高い提案を求めている傾向が強いとみることができる。

図表・21 BPO 活用に対する満足度と、BPO ベンダー企業に解決してもらいたい問題点の関係(総務・経理・人事部門の回答の合計)



出所) 間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査結果

(4)BPO 未経験企業からの評価

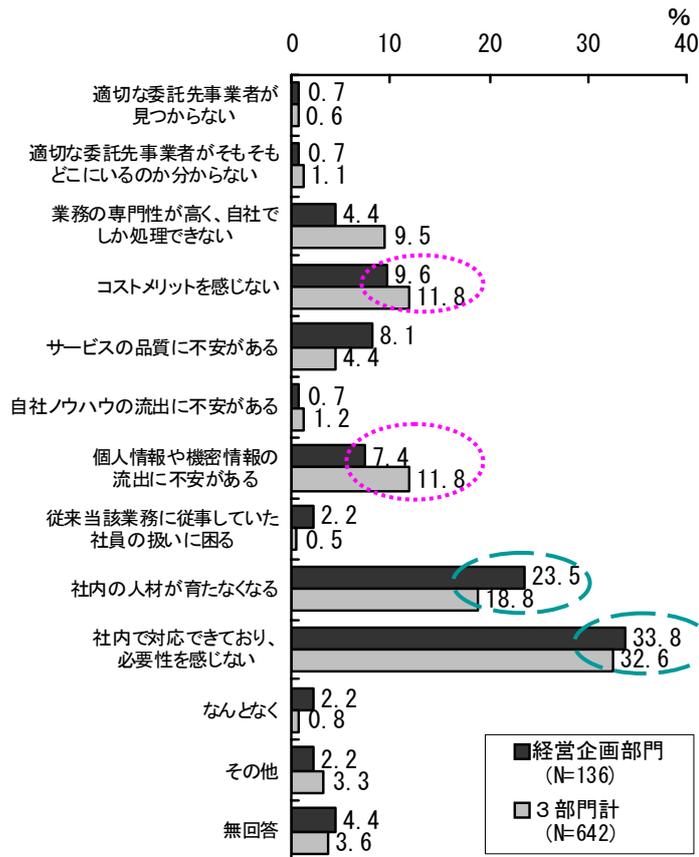
ここでは、BPO を一度も利用したことがない企業（以下、BPO 未経験企業）が、①そもそも何故利用しないのか、②今後利用したいか、③利用にあたっての BPO ベンダー企業への要望は何か、についてアンケート結果を整理した。

①BPO を利用しない理由

BPO 未経験企業が BPO を利用しない理由としては、「社内で対応できており必要性を感じない（約 33%）」、「社内の人材が育たなくなる（約 21%）」との回答が最も多く、BPO 未経験企業にはそもそも BPO の利用意向がない企業が多いことが窺える。

ただし、「コストメリットを感じない（約 11%）」、「個人情報や機密情報の流出に不安がある（約 10%）」など、利用に際しての不安を挙げる企業が次に多い。BPO 未経験企業が BPO を利用するに至るには、これらの不安を解消する取組が必要と推察される。（図表・22）

図表・22 業務アウトソーシングを利用しない理由



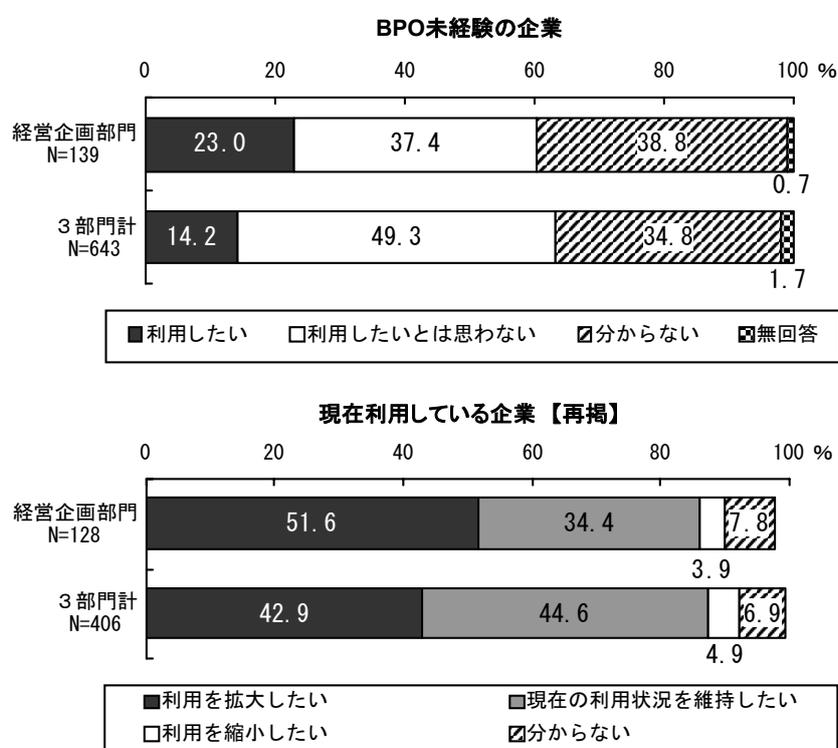
出所) 間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査結果

②今後の BPO 利用に対する考え

今後の BPO 利用に対する考えについては、現在 BPO を利用しているユーザー企業の約 9 割に拡大または維持の意向があるのに対し、BPO 未経験企業で今後利用したいと考えている企業は 2 割程度に留まっている。

また、BPO 未経験企業の部門別の意向をみると、経営企画部門は現場部門と比べて「利用したい」意向が高く（経営企画部門：23.0%、現場部門：14.2%）、「利用したいとは思わない」意向が低い（経営企画部門：37.4%、現場部門：49.3%）。このことから、BPO 未経験企業が BPO を利用できるようになるには、特に現場部門の理解が必要ではないかと推察される。（図表・23）

図表・23 今後の業務アウトソーシングに対する考え方



出所) 間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査結果

③利用にあたっての BPO ベンダー企業への要望

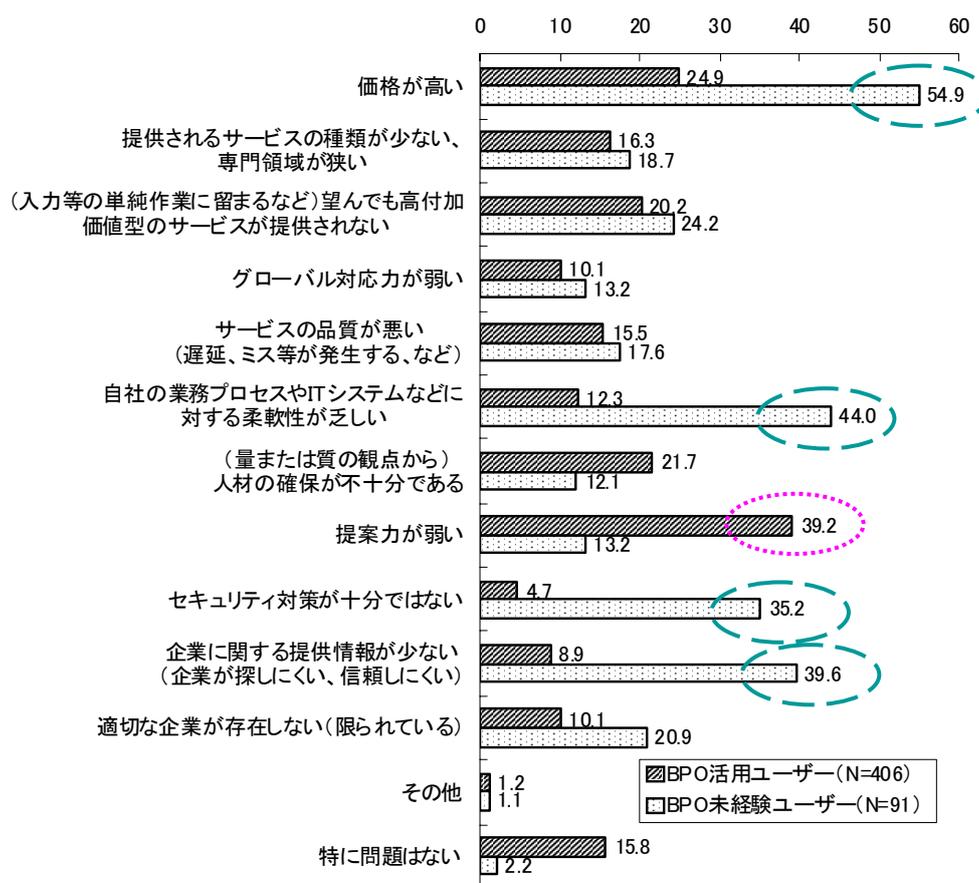
BPO 未経験企業は、BPO を利用するにあたって BPO ベンダー企業に解決してもらいたい問題点として、「価格が高い (54.9%)」、「自社の業務プロセスや IT システムなどに対する柔軟性が乏しい (44.0%)」、「企業に関する提供情報が少ない (39.6%)」、「セキュリティ対策が十分ではない (35.2%)」などを挙げている。

一方、現在 BPO を利用しているユーザー企業では、上記のいずれについてもあまり

問題であると考えておらず、むしろ「提案力が弱い (39.2%)」という問題点が最も多く指摘されている。

このため、「セキュリティ」、「価格」、「柔軟性」などについては、一度 BPO を利用してみれば、あまり大きな問題ではないことが実感できるものと推察される。(図表・24)

図表・24 BPO ベンダー企業に解決してもらいたい問題点



出所) 間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査結果

(5) ユーザー企業からの評価(まとめ)

本章では、企業における BPO の活用状況や活用にあたっての課題などについて、本調査で実施したアンケート調査結果をもとに整理した。

① BPO 未経験企業の特徴

BPO 未経験企業は、「コストメリット」など“合理化・効率化の効果”のみならず、「セキュリティ」や「BPO ベンダー企業の柔軟な対応」など基礎的なサービス水準にも不安を有しており、これらの不安が BPO 利用の障壁になっていることがわかった。また、BPO ベンダー企業に関する提供情報が少ないことにより、BPO ベンダー企業を信頼しにくいと感じていることもわかった。

さらに、BPO 未経験企業の多くは、「社内に対応できている」と感じており、そもそも BPO の活用に対して必要性を感じていないことも明らかになった。

② BPO 活用の効果と BPO ベンダー企業への要望

既に BPO を活用しているユーザー企業は、「セキュリティ」などの課題をあまり問題視していないことが明らかになった。併せて、BPO 開始時に期待していた“合理化・効率化の効果”を実際に得ているとともに、“高付加価値型の効果”について期待以上の効果を獲得していることがわかった。また、BPO の活用度合いが大きくなるほど、満足度が高くなることもわかった。大半の企業が今後の BPO の利用に積極的であるが、今後の利用に際し、BPO ベンダー企業に対して「提案力の強化」を期待していることも明らかになった。

③ アウトソーシング先企業の選定

資本関係のない BPO ベンダー企業を利用したユーザー企業のほうが、不満足度合いが低く、“合理化・効率化の効果”に加えて“高付加価値型の効果”も実感していることがわかった。ただし、アウトソーシング先企業の選定にあたっては、ユーザー企業の多くが、資本関係のある関連会社にアウトソーシングしていることが明らかになった。また、ユーザー企業の多くは「コスト削減」を期待しつつも、BPO ベンダー企業が行った業務について、特に指標を設けて評価はしていないという現状が推察された。

第4章 BPO 利用拡大および産業育成に向けた課題と課題解決のための方向性

第2章及び第3章における検討結果をもとに、本章では、本調査研究の目的である「日本のBPO市場の拡大とBPO産業の成長をはかっていく」ための課題を再整理するとともに、その課題解決に向けて取り組むべき方向性について、取組の主体別に示した。

1) 課題の概要

我が国におけるBPOの利用拡大ならびにBPO産業の育成にあたっての課題については、制度面等の制約に起因する課題を克服するための「規模の経済の追求に向けた課題」、BPO産業の業界構造や商習慣等に起因する課題を克服するための「BPOベンダー企業の競争環境整備に向けた課題」、個別のBPOベンダー企業やユーザー企業に起因する課題を克服するための「ユーザー企業とBPOベンダー企業の戦略的連携に向けた課題」の3つの観点から、以下の通り整理することができる。

(1) 規模の経済の追求に向けた課題

BPOビジネスは、同じプロセスの業務を束ねて実施することによりコストメリットを生み出す規模の経済がビジネスの基盤となっている。

しかしながら、社会保険関連や税関連など、我が国における一部の法制度に関わる諸手続きの煩雑さが、我が国のBPOベンダー企業の生産性の向上や規模の経済の追求を困難にしている可能性があるのではないかと考えられる。具体的な課題例は以下の通りである。

- ① 社会保険や税関連における、自治体毎に存在する提出様式の差違などが、BPOベンダー企業の生産性の向上や規模の経済の追求を困難にしているのではないかと。
- ② 行政手続きの電子化が遅れているため、役所への申請・報告に際し書類を紙で作成しなければならず、ハンドリングコストの上昇・入力ミスを誘発している。結果、生産性の向上や規模の経済を追求する際の阻害要因となっているのではないかと。
- ③ 間接部門の一部の業務については、社会保険労務士や税理士などに「業務独占」が認められているが、この制度が、BPOベンダー企業が生産性の向上や事業規模を拡大する上での阻害要因となっているのではないかと。

このように、必要な制度面での環境を整備することにより、BPOベンダー企業の生産性や競争力を高めていくことが重要と言える。

(2) ベンダー企業の競争環境整備に向けた課題

ユーザー企業は、BPOを実施するにあたり、①BPOベンダー企業の専門性の活用、②専門性活用に伴うコスト削減、という2つの効果を追求することにより、自らの生産性を高めることが可能となる。しかし、現状では、ユーザー企業はコスト削減を追求しがちなため、BPOベンダー企業が専門性の高さを通して競争することが阻害されているので

はないかと考えられる。

このため、「BPO ベンダー企業の専門性の活用」という観点に、これまで以上に着目することを通じて、BPO ベンダー企業が提供するサービスの付加価値向上をはかり、BPO ベンダー企業同士の競争・協調が促進されるよう環境を整えることが重要と言える。また、提供サービスの付加価値向上のためには、優秀な人材を継続的に確保していくことが不可欠であり、そのためにはBPO 業界全体のイメージアップをはかることも課題となる。

さらに、企業グループ内のBPO ベンダー企業は、主に自社グループ内のユーザー企業に対してのみサービスの提供を行うため、生産性の向上や規模の経済の追求がはかりにくい。このため、グループ外のユーザー企業に対してもBPO サービスを積極的に提供することを促すなど、グループの枠を越えてBPO ベンダー企業が競争する環境を整備することが必要と推測される。

(3)ユーザー企業とBPO ベンダー企業の戦略的連携に向けた課題

日本企業の間接部門では、そもそも「あ・うんの呼吸」や「ハイタッチのコミュニケーション」が重視され、業務が個人個人に任せられていることが多い。よって、BPO を導入しようとしても、アウトソーシングを行う業務と自社で担う業務の切り分けがうまくいかず、BPO 活用が進みにくいと考えられる。ただし、今後我が国の企業では、日本版SOX法（J-SOX法）⁸への対応のために、業務プロセスの可視化・マニュアル化や標準化を行うことが必要不可欠であり、BPO の活用の有無に関らず、業務プロセスの可視化・マニュアル化や標準化が各企業において進められていくものと考えられる。このようにユーザー企業における業務プロセスの可視化・マニュアル化や標準化が進むことで、ユーザー企業にとってBPO を導入・活用することが容易となり、ひいてはBPO 活用による生産性向上が可能となるのではないかと考えられる。

また、ユーザー企業は、BPO ベンダー企業を選択する際、自社の関連会社であることを最も重視しており、BPO 導入後も、アウトソーシングの効果を測定・モニタリングしていない企業が多いことがわかった。このため、ユーザー企業に対して、BPO サービスの質に基づく企業選択や業務評価のモニタリングを通じた生産性向上を促していく必要があるのではないかと考えられる。

加えて、業務の発注後に、仕様が度々変更になる、途中段階で仕様に変更があっても別料金の請求が認められない、仕様の変更があっても納期が長くなるなど、ユーザー企業とBPO ベンダー企業の関係において、BPO ベンダー企業に対する負荷が必要以上に大きくなっている可能性があるのではないかと考えられる。このため、ユーザー企業とBPO ベンダー企業が適切に契約を結ぶことのできる方策を検討することが重要と言える。

⁸ 会計監査制度の充実と企業の内部統制強化を目的に、米国のサーベンス・オクスリー法（SOX法）に倣って整備された日本の法規制。上場企業およびその連結子会社に対し、有価証券報告書と併せて、監査法人などの外部監査を受けた「内部統制報告書」の公表を義務づけている。

すなわち、業務プロセスの可視化・マニュアル化や標準化を通じ、BPO 活用が促進されやすい環境整備のあり方について検討することと、併せて、ユーザー企業によるサービスの品質に基づいた BPO ベンダー企業の選択や、ユーザー企業と BPO ベンダー企業の適切な契約形態の検討を通じ、BPO を活用した生産性向上策について検討することが重要と言える。

2)課題解決に向けて取り組むべき方向性

1)で整理した課題を踏まえ、我が国の BPO 市場の拡大と BPO 産業の成長のために、今後取り組むべき方向性を以下に示す。

(1)政策として取り組むべき方向性

①制度面での環境整備

法制度に関わる諸手続きの煩雑さの存在や行政手続きの電子化の遅れ、社会保険労務士や税理士などに認められている一部業務の独占などが、BPO ベンダー企業の実産性向上や規模の経済の追求を阻害してきたと考えられる。

BPO 産業の成長を促すためには、これら阻害要因となっている法制度や規制に関する検討を進め、BPO ベンダー企業の実産性向上や規模の経済の追及が可能となるような環境整備を推進していくことが求められる。

②BPO ベンダー企業の実産性向上・競争力強化に資する政策的支援方法についての検討

グループ企業内の BPO ベンダー企業は、これまで自社グループ内を中心に閉じたサービス提供を行いがちで、競争環境下に置かれてこなかった。このため、さらなる実産性の向上を目指す機会やインセンティブに乏しかったと考えられる。しかしながら、BPO ベンダー企業の実産性を向上させるべく、BPO ベンダー企業間の競争環境整備や専門性の向上を追求するためには、グループ内にとらわれず、幅広いユーザー企業に対してサービスを提供していくことが不可欠である。グループ企業内の BPO ベンダー企業の実成長を促すことは、BPO 産業全体の成長につながるため、グループ企業内の BPO ベンダー企業がグループの枠を越えて競争し、成長していくことを政策的に支援することが有効と思われる。

例えば、既存の法律である「産業活力再生特別措置法（産活法）」⁹の活用により、グループ企業内の BPO ベンダー企業が、グループ外へ販売（外販）を進めるために事業再構築を伴う企業再編を行う際、不動産取得税の減免等の恩恵が受けられるようにすることで、

⁹ 大臣の認定を受けた企業に対して、商法や税制の特例などで政策支援をする法律。企業が不採算部門からの撤退など事業再構築計画を所管官庁に提出して認定を受ければ、国の支援や税制上の優遇措置を受けることができる。具体的には、設備廃棄に伴う欠損金の繰越期間の延長、登録免許税や不動産取得税の軽減、日本政策投資銀行の低利融資などが受けられる。

グループ企業内の BPO ベンダー企業がグループの枠を越えて競争することを促進できると考えられる。しかしながら、この産活法は、業種横断的な法律であるため、この法律が BPO 業界にも適用されることを認識していない BPO ベンダー企業も少なくないのが現状である。そこで、BPO 産業の特性に応じ、BPO 産業の活力の再生に資する「事業分野別指針」の策定や活用を検討することも重要であると考えられる。

また、中小ユーザー企業においても BPO 活用を通じた生産性向上を達成し、かつ、BPO ベンダー企業も複数の中小企業から業務を受託することによるスケールメリットを得られるよう、特に複数の中小企業が共同して BPO を活用する際の政策的支援策についても検討することも必要であると考えられる。

③ユーザー企業と BPO ベンダー企業が戦略的連携を行っている事例の収集・普及

これまで、ユーザー企業は、BPO サービスの質に基づく企業選択や業務評価のためのモニタリングをあまり実施してこなかったと言えるが、今後、BPO をより戦略的に活用し、生産性の向上をはかっていくためには、サービス品質の向上、契約のあり方などについて、ユーザー企業と BPO ベンダー企業が連携して検討していくことが望ましい。

そこで、ユーザー企業と BPO ベンダー企業が戦略的に連携し、生産性を向上させた事例（ベストプラクティス）を収集し、これを広く提示、普及していくことが、政策的にも重要であろう。

また、ユーザー企業と BPO ベンダー企業が契約を結ぶ際に、予めサービスレベルを規定し、そのサービスレベルを維持・管理していく契約形態のあり方（サービスレベルアグリーメント（SLA））について検討することも必要であると考えられる。

さらに、特に BPO 未経験企業が感じている BPO の活用に対する“不必要感”や“不安感”を低減し、“信頼感”や“安心感”の醸成をはかるような BPO ベンダー企業とユーザー企業の連携のあり方についても検討していくことも必要であると考えられる。例えば、ユーザー企業の不安を解消する手法として、BOT（Build Operate Transfer）型のサービス提供形態がある。導入初期の業務オペレーションを BPO ベンダー企業がオフショアで行い、運用が軌道に乗ったところで、人員や設備も含めてユーザー企業に移譲させるといった契約を締結するものであるが、このようなサービス提供形態により、一旦ある業務をアウトソーシングしたら、永遠に自分たちの手を離れてしまうのではといったユーザー企業の不安を軽減することが可能になると考えられる。

なお、このような取り組みの方向性は、“高付加価値型の効果”を求めて BPO ベンダー企業に提案力を期待する、多くのユーザー企業のニーズにも一致するものと思われる。

④ユーザー企業と BPO ベンダー企業の適切な契約形態に関する検討

業務の発注後に仕様が度々変更になる、途中段階の仕様変更の場合においても別料金の請求が認められない、仕様の変更の場合にも関わらず納期が長くなるなど、ユーザー企

業と BPO ベンダー企業の関係において、BPO ベンダー企業に対する負荷が必要以上に大きくなっている可能性があると考えられる。このため、ユーザー企業と BPO ベンダー企業との間における、適切な契約に関する注意事項などについて検討し、とりまとめ、普及することが重要であると考えられる。

(2) 業界として取り組むべき方向性

① 総務・経理・人事部門など、間接業務の標準化とスキル標準の検討

日本企業の間接部門においては、そもそも業務が個人個人に任されているため、BPO を導入しようとしても、アウトソーシングを行う業務と自社で行う業務の切り分けがうまくいかず、結果として BPO 活用の促進を阻害していると考えられる。

そこで、多くの企業で共通する間接部門の業務内容については、業務プロセスの標準化・マニュアル化を進めることが重要と考えられる。業務プロセスの標準化・マニュアル化により間接部門の業務の可視化が可能となり、また、各業務のコストを評価することができるようになることで、アウトソーシングを行う業務と自社で行う業務の判断が付きやすくなると考えられる。

このような取組を通じて、BPO 活用が促進されやすい環境を整備していくことが重要である。

② 人材の採用・育成・確保

BPO 業界が、付加価値の高いサービスを提供したり、提案力を高めたりすることで成長していくためには、優秀な人材の採用、育成、確保が必須である。

そのためには、仕事に対する魅力や自身の成長が感じられ、プロフェッショナルなスキルや知識、現場経験を獲得でき、さらには、魅力ある仲間と切磋琢磨できる職場風土や十分な報酬体系などを整備することが必要であると考えられる。より具体的には、優秀な人材にとって魅力ある BPO 業界となるよう、BPO ベンダー企業はビジネスモデルをこれまでの特定の分野に特化してサービスを提供する“単体型”から複数のサービスをワンストップで提供する“総合型”へと発展させたり、知的労働を売る“プロフェッショナルサービス”として BPO を位置づけたりしていくことにより、BPO 業界の認知度とイメージの向上をはかることが重要であると考えられる。

また、個々の BPO ベンダー企業、ひいては我が国の BPO 産業全体における人材確保・育成を効率的かつ効果的に進めるためにも、業務プロセスの標準化に基づくスキル標準の構築や、構築したスキル標準を活用した人材育成が推進されることが望ましいと考えられる。

さらに、優秀な人材を活用していくという観点から、BPO ベンダー企業は、社会保険労務士や税理士など士業と協力・協調関係を構築していくことも期待される。BPO ベンダー企業と士業とが持つそれぞれのサービスを組み合わせることで、ユーザー企業に対し

てより最適な解決策を提供していくことが可能であると考えられる。

(3)個別企業として取り組むべき方向性

①BPO サービス活用により得られる付加価値メリットの可視化

これまで、ユーザー企業のコスト削減重視傾向によって、BPO ベンダー企業は、付加価値面のメリットに基づく競争が困難だったと考えられる。ただし、実際には“高付加価値型の効果”を実感しているユーザー企業の満足度は高く、満足度の高いユーザーほどBPO を積極的に活用しようという傾向が大きいことから、BPO の活用促進及びBPO 産業の成長に向けては、BPO ベンダー企業が、コスト削減に加え、付加価値の向上という観点で競争力を高められるような環境を構築していくことが重要である。具体的には、BPO ベンダー企業が自ら、提供できる付加価値面のメリットを積極的にユーザー企業に対して情報発信していくことが重要だと考えられる。

また、BPO の活用による新たな付加価値メリットの創出にあたっては、ユーザー企業のニーズを先取りして、将来を見据えた新しいサービスの提供をしていくことも重要であると考えられる。例えば、ユーザー企業が新たに対応を求められる業務に関して、BPO ベンダー企業がユーザー企業に先駆けてノウハウや経験を蓄積し、その業務を請負うことができれば、ユーザー企業はBPO ベンダー企業の有するノウハウなどを活用しながら、新たな業務に迅速に対応することができると考えられる。さらに、ユーザー企業においても、BPO ベンダー企業のノウハウや経験を積極的に活用しながら業務を遂行していくことにより、その業務に関わるユーザー企業側の人材にノウハウや経験が蓄積するという、人材育成面での効果も期待できる。

このようなBPO 活用によるさらなる付加価値の追求にあたっては、ユーザー企業とBPO ベンダー企業が連携して検討していくことが望ましいと考えられることから、ユーザー企業も自らのニーズについて積極的に情報発信していくことが期待される。

おわりに

本調査研究では、有識者、ユーザー企業、BPO ベンダー企業からなる「BPO（業務プロセスアウトソーシング）研究会」での議論、インド及び日本における BPO ベンダー企業へのヒアリング、ならびに東証一部上場日系企業を対象に実施したアンケート調査の結果などに基づき、ユーザー企業と BPO ベンダー企業双方の視点から、BPO 利用の実態と課題を整理した。その上で、我が国における BPO 市場の拡大と産業の成長に向けた課題と方策を検討した。

BPO 市場の拡大と産業の育成は、我が国の産業政策として重要であると考えられる。世界の BPO 市場が急速に拡大しており、BPO 産業は世界的にみた成長産業であることに加えて、我が国における BPO の積極的活用が、今後、中小企業を含む日本企業の生産性向上、ひいては競争力の強化につながると見込まれるからである。また、女性や団塊世代など間接部門における専門的スキルを有した潜在労働力に活躍の場を提供するといった社会的効果も期待される。

本調査研究においては、BPO ベンダー企業の事業展開を妨げる要因として、ユーザー企業における業務標準化の遅れや余剰人員取扱の難しさといった問題のほか、セキュリティやサービスの品質への不安・不信、変化への抵抗感といった心理的問題が指摘された。また、コストメリットを生み出す規模の経済の追求を阻害するような複雑な法制度の存在や行政手続きの電子化の遅れなど、制度的問題も挙げられた。

また、ユーザー企業側には心理的な障壁があるものの、価格やセキュリティなど BPO の基礎的なサービス水準に不安を有しているのはむしろ BPO を活用したことの無い企業に多く、BPO を利用したことのある多くのユーザー企業は当初期待した合理化・効率化の効果に加えて、高付加価値型の効果も実感していることがわかった。また、大半のユーザー企業が今後の BPO 利用の維持・拡大に積極的であり、ベンダー企業に対しては提案力の強化を求めている実態が明らかになった。

今後、我が国における BPO 利用の拡大、ならびに BPO 産業の育成を推進していくためには、まず BPO ベンダー企業が規模の経済を追求して生産性向上を実現できる環境整備と、BPO ベンダー企業が実際に提供できる付加価値の可視化や情報発信が必要である。付加価値の可視化・情報発信については個別の BPO ベンダー企業が取り組むべきだが、環境整備として期待される、規模の経済の追求を阻害する法制度・規制等の検討や、BPO ベンダー企業の外販促進支援、間接業務の標準化やスキル標準の検討などの方策については、国や業界が主体となって推進していくことが必要である。なお、ユーザー企業の側でも BPO 利用の恩恵を最大限享受できるよう、BPO ベンダー企業との戦略的連携を進めていくことが有効であり、そのためには、国・業界を挙げて優良先進事例の収集・普及を進めていくことも求められる。

以上

資料編

- I 我が国におけるBPOベンダー企業ヒアリング調査（まとめ）
- II 海外優良BPOベンダー企業ヒアリング調査（日本事務所）（まとめ）
- III インドにおけるBPOベンダー企業現地調査（まとめ）
- IV 間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査結果
- V 間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査票

－目次－

資料編

I	我が国における BPO ベンダー企業ヒアリング調査（まとめ）	1
II	海外優良 BPO ベンダー企業ヒアリング調査（日本事務所）（まとめ）	9
III	インドにおける BPO ベンダー企業現地調査（まとめ）	21
IV	間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査結果	33
V	間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査票	95
	1. 経営企画部門	95
	2. 総務部門	109
	3. 経理部門	123
	4. 人事部門	137

I 我が国におけるBPOベンダー企業ヒアリング調査 (まとめ)

I 我が国におけるBPOベンダー企業ヒアリング調査(まとめ)

	A 社	B 社	C 社
BPO 事業について			
(ア) BPOサービスの事業範囲	<ul style="list-style-type: none"> システム開発作業等、ASP サービスの提供から出発したが、現在は、給与計算代行やコールセンター業務(クライアント先の社員からの問い合わせ対応)や人事におけるオペレーション業務全てについて対応している。 交通費計算については、通常の計算のみならず、ルートの承認業務も請け負っている点特徴的。 もともと親会社のみからグループ企業へとサービス提供範囲を拡大し、現在は外販も行っている。 	<ul style="list-style-type: none"> もともとが外販を目的に設立しており、製造業、小売・卸売業、金融業などへのサービスを提供している。 人事データベース、データ入力サービスなどを提供している。あくまでシステム管理とデータ入力の仕事であり、人事戦略に係る部分はタッチしない。 	<ul style="list-style-type: none"> 人事・給与、経理、福利厚生などについて、グループ企業及びグループ外企業のアウトソーシングを請け負う。
(イ) サービスの生産・提供体制	<ul style="list-style-type: none"> 国内の他、北米、欧州、中国など国外 5 カ所でサービスを展開している。一番進んでいるのは北米(設立は日本より遅い)であり、次いで日本である。北米は、日本と法的な違いもあり、採用業務全てをアウトソースするなど、対象となる業務の範囲が日本よりも広いという特徴がある。 社員は 100 名。但し、実働部隊は 180 名。50~60 名が派遣で、20 名程度が請負社員である。請負については、1 週間単位で、必要に応じて人数を変えている。 コールセンターは全て請負に出している。人事や総務の知識を持っていない請負社員が対応しているが、履歴を全て管理することで、8 割方はコールセンター内で対応できるようにしている。残りの 2 割は、お客様に了解を取った上で担当部署に振っている。 		
(ウ) 生産性向上のための工夫	<p><u>コストダウン以外の効果の提供</u></p> <ul style="list-style-type: none"> コストダウンと共に、スピードアップのためのアウトソーシング活用についてもお客様に提案している。例えば、旅費精算申請システムでは、半日程度で発券ができたり、旅費口座への前払いが可能となったりする。申請から認可までの意思決定を簡略化させ、加えて代理店等と連携することでスピードアップを図る。 <p><u>複数のメニューの組み合わせにより顧客の多様性を吸収</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 各種の規定について、以前はクライアントに変更を依頼することもあったが、現在では複数のメニューを揃え、その組み合わせを変えることで、クライアントの多様性を吸収できるようにしている。 	<p><u>データベース・データの標準化や汎用システムの構築</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 外販を行っているため、複数社のデータを管理している。このため、データベースに対する考え方を標準化し、管理するデータの統一化を行った。 汎用性のあるシステムを作り上げ、それを使ってもらうように説得した。 	<p><u>業務標準手順書の作成により誰がやっても一定の能率を維持</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 標準化できないと非効率解消できないと考えており、あらゆる業務の標準化を試みている。業務を派遣社員にシフトしているので、辞めても能率を上げられるように、SOP(標準業務手順書)を作成している。これがあれば、引継ぎ資料がいらなくなる。 コストを下げるために派遣社員を活用しているが、派遣社員の手が空かないよう、如何に業務を標準化して、ミス無く流れ作業をさせるかということが重要である。

	A 社	B 社	C 社
(エ) 人材育成			<p>従業員の能力開発のため FASS 検定の受験を奨励</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社員全員と希望する派遣社員には経理・財務スキル検定 (FASS 検定) を受験させている。 ・FASS 検定のレベルは会社の報償金制度の対象である。B までは、他の資格取得者同様社内に掲示している。 ・現在は、業績評価と昇格を結びつけるようなことまではしていないが、ゆくゆくは、FASS 検定のレベルを昇格の条件とすることも考えられる。
(オ) 生産・提供体制における問題点・課題	<p>制度は同じでも運用が異なるグループ内企業へのサービス展開</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループ内で同じ制度を整備していても、運用が異なる場合があり、グループ企業でも取り込めていない企業がある。 <p>余剰人員の取り扱い</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人事や給与部門をアウトソースした際に、その業務を担当してきた人をどうするかが難しい。グループ企業であれば、その人を自社で引き取るケースもある。 	<p>中小企業からのロット受注に向けた業務標準化促進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・団塊世代の大量退職問題 (2007 年問題) を抱えた中小企業において人事・給与業務をアウトソースする企業が増えている。中小企業の場合、1 社の業務を受注してもペイしないことから、ある程度のロットで業務受託をする必要があり、業務の標準化は必要不可欠である。 ・昔は、各社、人事・給与業務をアウトソースすることに消極的であったが、グローバル化の進展により、「アウトソーシングしてもよいかな」という意識に変化してきている。 ・外販がどの程度できるかが、マーケットでの評価につながる。 	<p>低コストと付加価値の提供の実現</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経理業務を外部に委託したいというニーズは多い。しかし、ニーズに見合う低コストを実現するための仕組みがないと受託する側としては厳しい。具体的には、ある程度のロットがあること、コンサルやソリューションといった付加価値の高い部分があることが必要である。 <p>間接部門の業務標準化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・標準化されたものがあると、間接業務の効率化が進む。標準化された業務フローが網羅的に示されているとアウトソーシングが進む。 ・人事には、かつて、労働組合などとの交渉など、標準化されにくい業務やスキルもあったが、現在は、表にできない仕事は減っており、標準化できる部分はかなりある。標準化が今後の課題である。 ・社会保険業務や福利厚生も同じだろう。福利厚生は全部できるのではないか。 ・経理財務分野は、財務諸表の作り方など法律で規定されているが、人事などは規制がないので、一般的になりづらいという部分はあるだろう。しかし、人材育成部門などは、業務標準化が可能であり、それに基づいてベンダー企業が用意したサービスメニューの中からユーザー企業が選んでアウトソーシングできるようになれば便利である。

	A 社	B 社	C 社
BPO における生産性向上方策について			
(ア) 日本における BPO 市場を拡大させる上での阻害要因、海外市場と異なる点		<p>日本特有の人事関連手続きルールの存在</p> <ul style="list-style-type: none"> ・住民税、社会保険や雇用保険関係の手続きは、ローカルルールが山ほどある。手続きルール統一化と業務標準化が進めば、人事・給与業務のアウトソーシングは格段に進むだろう。 ・日本は給与を支払うために必要な情報がとても多く、そのことが欧米のアウトソーサーの参入障壁になっているばかりでなく、国内のアウトソーサーにも事業のやりにくさを作り出している。 <p>BPO ベンダーが集まり、今後のビジネス展開を議論できる場の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在、国内にアウトソーシング関係の団体はあるものの、IT ベンダーが開発を受託するための場になってしまっていて、シェアードサービス会社にとって意味のある場とはなっていない。 ・欧米には HROA (Human Resources Outsourcing Association) のような人事関係アウトソーサーの団体が存在するが、日本には存在しない。業界として話をする場を作る必要があると思う。しかし、日本の人事・給与分野のアウトソーサーは 100% 子会社ばかりであり、それらが集まって勉強しているのでは意味がない。ビジネスを進める場として集まることができるのが重要である。 	<p>物理的距離や情報漏えいへの不安感</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特に経理や給与などの書類が手元がないと不安に思う企業が多い。ただし、最近では、少しずつ離れたところで業務を行っていても大丈夫だと気がつき始められている。 ・情報が外の人目に触れることで、漏洩を心配する企業もある。情報システムを外注しても情報漏洩がないのと同じであると説明すると納得される。 ・人事などは、外に出せないと思われるがちだが、重要なのは“判断”である。“判断”に必要なデータをどう作ろうと判断はできる。 <p>システムや業務プロセスの標準化への抵抗感</p> <ul style="list-style-type: none"> ・個々の企業の独自の仕組みに対応したシステムを捨てることに対する抵抗感が一般的にはある。 <p>現場の抵抗感</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社長がアウトソーシングを活用したいと思っても、担当者の抵抗に遭うことがある。経理であれば、社員は経理管理をやってほしいと社長等から前向きに説得することが重要である。
(イ) 競合相手である海外の BPO 企業の競争力	<ul style="list-style-type: none"> ・IT 化が進み、この業界も国際競争にさらされてきている。クライアントから外資系企業へ乗り替えられ、契約を途中で解約されるケースもある。価格競争にどう対応するかが課題である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本の企業の何倍も売り上げを出している外国企業が日本進出を狙っているという話もあり、生き残っていくためにも、海外の企業と比較して自分たちに足りないものは何か、一層の売り上げ増のために必要なものは何か、について考えていく必要がある。 	

	D社	E社
BPOにおける生産性向上方策について		
(ア) BPOサービスの事業範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・会計ビッグバン、内部統制を見据えて、経理機能を一箇所に集め、決算情報収集能力強化・連結決算処理の早期化を図るため、グループの経理子会社として設立。 ・現在、外販は行っていないが、将来的には外販も検討する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ経営に向けた基盤整備のためにシェアードサービス展開を開始。あくまでグループの競争力強化の手段として機能を担う。
(イ) サービスの生産・提供体制		<ul style="list-style-type: none"> ・シェアードサービスの導入成功要因は、①企画と実働、両方の機能をシェアードサービス部門に持たせたこと、②コスト削減について数字のコミットをしなかったこと、③社内的に有力な役員が担当だったためトップダウンで物事を進められたこと、が挙げられる。 ・総務分野については、サービスメニューを作って各社に選んでもらうアラカルト方式を取っている。例えば、事務用品のネット販売を行っているが、グループのスケールメリットを利用した低い価格設定を行っている。 ・グループ内で、SLA を活用した契約はまだできていない。 ・週1回のペースで、メールマガジンを出して、グループ各社にシェアードサービスの価値をアピールしている。
(ウ) 生産性向上のための工夫	<p>業務やシステムの共通化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループ各社の経理業務がバラバラであったのを、業務の共通化、システムの共通化により効率化を図った。 ・FASS 検定の業務マップを、業務フローの中で自社の標準として必要なもの、不要なもの、或いは弱点などを洗い出すのに活用した。 	<p>グループ内の大きな企業から導入することで、サービスやシステムの標準を作り、それを全ての企業に適用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人事・給与シェアードサービス導入に当たっては、まずはグループ内の大きな企業でシェアードサービスを導入し、順次小さいところへ広げていった。この手法が結果としてうまくいった。小さい企業から導入を始めるグループもあるが、大きな企業は例外的な処理をしていることも多く、結果、最初に作ったサービスやシステムがそのまま適用できず、作り直すコストがかかることがある。 ・標準化すべきもの、効率化すべきものをきちんと区別する努力はしている。

	D社	E社
(エ) 人材育成	<p><u>独自のスキルサマリーを作成して、社員のスキルレベル管理に活用。現在はFASS検定を用いている</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・自社でスキルサマリー（業務ごとに、必要な知識とレベルを整理したもの）を作成し、それを使って社員をAA～Dまで判定していた。結果は、業務毎に必要な人材の能力、人数を決めるのに活用していた。 ・FASS検定ができたので、パートも含め全社員に受験させ、スキルレベルの管理に活用している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・シェアードサービスを担う人材育成は辛い状況である。事業を立ち上げた際には人事・総務のメンバーも入っていたが、事業が立ち上がり、人事部から切り離された今、いい人材が入ってこない。 ・キャリア志向があり、でも転勤などの環境変化には対応できないような要員を核に、実働部隊をつくり、事業を回すことが理想と考える。 ・社会保険や年末調整の業務については、処理工程が同じであるので、スキルスタンダードの作成が可能だと思う。逆に、総務業務は各社毎にばらばらなため、スキルスタンダードの作成には向かないのではないか。 ・シェアードサービス部門で仕事を覚えてもらい、将来は本社やグループ会社において人事などを担当してもらおうといったキャリアパスを示せるようにしたい。
(オ) 生産・提供体制における問題点・課題	<p><u>外販にあたり、業務マップを使ったサービス料金体系の構築</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在、外販は行っていないが、外販するにあたっては、業務マップのようなものがあれば、サービスの料金体系を整理する際に活用できる。 	<p><u>シェアードサービス活用による効果の可視化</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・シェアードサービスが組織の内外にどのような効果を生んでいるのかが見えにくい。 <p><u>情報セキュリティや人材育成に対する不安感の払拭</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・外資系の企業では、給与計算などはノンコア業務とみなし、アウトソースすることも多い。かたや日本企業では、情報管理などの観点から、自社やグループ内のシェアードサービス会社で処理するケースが多い。 ・また、全てをアウトソースしてしまうと、その分野の事務を知っている人が全くいなくなってしまう、現場が分からなくなることを問題視する人もいる。 ・日本的経営には、アウトソーシングよりシェアードサービス導入の方が合うのではないか。

	D社	E社
BPOにおける生産性向上方策について		
(ア)日本におけるBPO市場を拡大させる上での 阻害要因、海外市場と異なる点	<ul style="list-style-type: none"> ・将来的には、グループ外にもサービスを提供しようと考えているが、現在は、グループへのサービス提供のみである。 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループへのサービス提供のみで外販は行っていない。むしろ、グループ内でのシェア拡大に注力している。
(イ)競合相手である海外のBPO企業の 競争力		

II 海外優良BPOベンダー企業ヒアリング調査
(日本事務所)
(まとめ)

II 海外優良BPOベンダー企業ヒアリング調査(日本事務所)(まとめ)

	A 社	B 社	C 社
BPO 事業について			
(ア)BPOサービスの事業範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・遠隔で実施可能な、ありとあらゆる業務を受託している。業務範囲は人事、経理、ITO など多岐に渡り、特段の領域だけやっているとすることは無い。 ・例えば人事では採用事務や人事異動も担当している。実際の面接や採用決定は行わないが、採用関連のスケジュール調整や文書・メールのやり取り、入社時の社宅・寮の案内や入居案内・手続き、引越し業者の案内などを実施している。 ・ITO としての業務も受託している。ヘルプデスクの運営や簡易なソフトウェアの開発まで受託している。ORACLE のソフトウェアなどを使い、比較的大規模なソフトウェアの開発を行うこともある。 ・受託している業務のうち特徴的なものとしては、調達業務がある。顧客から提供されるサプライヤー・リストから、必要な物品についての見積もり依頼を行い、見積もりを顧客に送付し、決裁を仰ぐ。決裁を受けた後の落札者との契約締結手続きや非落札者への連絡を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・主な事業は以下の3つで、いずれの事業も売上は伸びている。 ①Employee Care (人事、福利厚生、研修) ・最も強みを有する分野。個別にもサービスを提供するが、できるだけ複数のサービスを統合した形で提供するようにしている。 ・300 万人以上の従業員・退職者向けのサービスを提供しており、リクルーティングについてのコンタクトも年間 10 万件以上に達する。 ②Customer Care (顧客管理) ・B 社のなかでは最も売上げが多い事業である。 ③Information Management (情報管理) ・年間 6.2 億枚以上の証憑 (bill) を処理している。 ・顧客は、州政府等行政機関も含め、様々な業種の企業・団体に渡る。 	<ul style="list-style-type: none"> ・BPO については、C 社の 100% 子会社が行っている。今後、ITO よりも BPO が成長するだろうと 3 年前に子会社を設立した。 ・人事関連や書類関連など、ノンボイスの間接部門業務が中心である。例えば、保険会社のクレーム処理を受託しており、クレームの受付から賠償金支払額の決定までを行っている。 ・顧客も戦略的に絞っている。

	A 社	B 社	C 社
(イ)サービスの生産・提供体制	<ul style="list-style-type: none"> ・オペレーションはインド、中国、東欧、メキシコなどのローコスト・カントリーで実施しているため、遠隔で実施可能な業務が受託業務の中心である。 ・契約は、グローバル共通ルールを用いて行っている。顧客が世界各国に多数の拠点を持つ場合、A社もインド、中国、東欧など世界各地の事業所を活用し、地理的に近い事業所から顧客の各拠点をサポートする。 ・特に「経理」については、世界的な標準が整いつつあるので、水平展開が容易である。 ・クライアントが増えているというだけでなく、むしろ既に業務をアウトソーシングしている顧客から他の複雑な業務のアウトソーシングも受託する、というケースも多い。 ・日本企業（日本にしか拠点が無い企業）とも取引を行っている。業種は様々である。 ・特に日本企業だけということではないが、顧客を選ぶ視点としては、社長の決断が早い、企業の成長のためにアウトソーシングを考えている企業であることなどである。人員削減（リストラ）を主目的にアウトソーシングしようというような後ろ向きな企業とは付き合わない。 ・意思決定の遅い大企業や社内プロセスが確立していないベンチャー企業よりも、中規模の企業が顧客として多い。 		<ul style="list-style-type: none"> ・オペレーションはチームを組んで行っており、北米のオフィスアワーに合わせて3交替制を組んでいる。チームリーダーはメンバーに業務を割り振ったり、基準よりも遅延している場合の対応を検討したりする。 ・現在はオフショアのみで提供している。今後は米国にはメキシコから、アジアにはフィリピンからなど、ニアショアでのサービス提供も検討している。

	A 社	B 社	C 社
(ウ)生産性向上のための工夫	<p>徹底した業務プロセスの標準化</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本の新規顧客から新しい業務を請け負う際は、一定の経験を有する者を顧客先に送り込んで、実施手順書（標準手順書）を作成することでプロセスを標準化する。標準手順書は、1 プロセスだけで400～500 ページになることもザラであり、コンピュータのどの画面を見て、どこをクリックして、どのような入力・判断を行うかということまで記載している。結果、業務が標準化され、J-SOX 法対応が容易になるなどの効果もある。 顧客のほとんどが当初コストカットを目的としているが、数年アウトソーシングを継続した結果、人材の良さやシステマティックな業務の運用について価値を見出してもらうことができ、新たな目的で利用してもらうこともある。 	<p>データ入力のフォーマットを統一</p> <ul style="list-style-type: none"> B 社では、原則として顧客毎に違いのない統一のフォーマットを使ったアウトプットを行っている。法的なデータについては、項目が各社ばらばらということはないので、顧客はポータルサイトを通じてフォーマットに従いデータを入力する。企業特有の項目については別途対応するが、このように減らした方がよいといった提案は行う。 <p>社労士事務所とパートナーを組み複雑な法制度に対応</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本の複雑な法制度に対応するため、社労士事務所をパートナーと位置づけ、連携して業務を行っている。日本特有の手法である。 	<p>徹底した業務プロセスの洗い出しと作業状況のモニタリング</p> <ul style="list-style-type: none"> 数週間～数ヶ月かけて顧客の業務プロセスをすべてレビューし、ノンコア業務を切り出す。そしてそのノンコア業務を請け負う。 プロセスやドキュメントの雛形はあるが、業種に応じてカスタマイズして適用している。 作業者の状況を常時モニタリングしており、顧客はいつでも作業状況を確認することができ、アウトソーシングに対する不安を軽減できる。自社では、モニタリング結果を分析して業務改善を図る。 <p>ドメインエキスパートの配置や余剰人員活用に関するコンサルティングの提供などを実施</p> <ul style="list-style-type: none"> 業務を請け負うだけでなく、発生した余剰人員の活用についても併せて提案する。また、配置転換させる社員のトレーニングも実施している。これらコンサルティング部分については別途料金を請求している。 技術エキスパートだけでなく、業界に精通したドメインエキスパートも配置している。

	A 社	B 社	C 社
(エ) 人材育成	<p><u>若手も活躍できる豊富なキャリアアップ機会の提供</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・30歳代後半で部下が1,000人という者や、20代後半で部下が100人という者もいる。キャリアアップの機会は山のようにある。 	<p><u>業務内容ごとのスキル体系化とe-ラーニングシステムの活用</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・スキル面での教育については、各分野に必要なスキルが体系化されており、e-ラーニングで各自学習するシステムになっている。受講後の試験で、あるスコア以上にならないと再履修が必要になる。研修内容は、グローバルレベルで定めたものである。 <p><u>語学のほか、コミュニケーション研修の実施</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・グローバルレベルで定めたe-ラーニングのほか、地域独自にも語学研修やクライアントとのコミュニケーション研修を行っている。日本人はサービスに対する要求水準が高いため、文化的な点も含めて、教育する必要がある。 <p><u>多様なキャリアパスの提示</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・同じ人事分野でも複数の異なった仕事ができるので、社内異動によってキャリアを積むことが可能。このため、多様なキャリアパスを求めてB社へ転職してくる者も多い。 	<p><u>社員スキルアップのための社内大学の設置</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・社内に設置された社内大学で、社員らは講義を受け、スキルアップを図ることができる。 <p><u>よい人材獲得を目的とした福利厚生 の充実</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・よい人材に長く働いてもらうため、モチベーション向上策には力を入れている。ジムやゲーム場などレクリエーション施設を充実させたり、バスでの送迎も行っている。
(オ) 生産・提供体制における問題点・課題	<p><u>語学と業務の両方のスキルを持った人材の育成</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・中国において、経理など専門能力と語学力(日本語・英語)の両方を有する者を育てることが急務である。 <p><u>管理職人材の確保</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・人材活用・育成を含めた人材管理ができる人材、各ビジネスユニット全体での収支利益管理ができる管理職人材も必要である。 	<p><u>優秀な人材の確保とマネジメント層の育成</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・現状の課題は、「優秀な現地人材の確保と維持」と「現地マネジメント層の人材難」である。中国では、日本よりも転職率が高い。 <p><u>海外からサービスを提供する際の日本特有の不安の解消</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・顧客から不安に感じられる点は、日本語での対応能力や日本の企業体制・風土に対する理解である。これらの点については十分なレベルを担保できると自負しているが、どうしても理解してもらえない場合には、日本のパートナー企業を間に置いて、やりとりをすることで顧客の不安を和らげる。 	

	A 社	B 社	C 社
BPO における生産性向上方策について			
(ア) 日本における BPO 市場を拡大させる上での阻害要因、海外市場と異なる点	<p>余剰人員処遇への危惧</p> <ul style="list-style-type: none"> ・雇用の問題が一番大きい。アウトソースした後に、20 年来のベテラン職員をどこに配置するのかということが問題になる。日本企業は余剰職員を放ったらかしにしているため、逆にコストが上がってしまっている。 <p>「オフショアアウトソーシング=品質の低下」という偏った考えの存在</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日本でも入力ミスなどの些細なミスは生じているにも関わらず、アウトソーシングして問題が生じると自分の問題は棚に上げて「アウトソーシングしたこと」が問題だとする雰囲気がある。社長・取締役、CEO レベルがアウトソーシングを推進している場合はこうした声を押さえることができるが、日本企業の場合、アウトソーシング推進者は課長級などであるため、経営層もこうした風潮に同調する傾向にある。 ・日本は米国以上にマニュアルの無い世界であり、業務の方法を教える上でも、マニュアルなどで教えるのではなく、実際にやり方を見せて暗黙知として教え・伝える。よって、一人前に業務ができるようになるまで非常に長い時間をかける。アウトソーシングを行うときも同様の方法で業務ノウハウを他者に移管しようとする傾向があり、業務プロセスの可視化、標準化を前提とする BPO にとっては問題である。 ・BPO を行うことは“中国への工場進出”と全く同様の企業内意思決定が必要と考えるべきである。 	<p>余剰人員処遇への危惧、コスト意識の低さ、変化を拒む安定志向、マネジメント層の理解不足</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日本における BPO 市場拡大の阻害要因としては、①アウトソーシング後の人員処遇への危惧（余剰人員をどうするか?）、②部門別 PL 管理等の不透明性（そもそも人事部門でコストがどの程度かかっているのかも把握していない）、③変化を拒む安定志向、がある。 ・日本の BPO 市場が海外の BPO 市場と異なる点は、①アウトソーシングに対するシニアマネジメントの積極性、②チェンジマネジメントの徹底、③要件定義、SLA の明確性、が挙げられる。 ・チェンジマネジメントだけを行う部署を設けており、BPO サービスの契約後にチェンジマネジメントのサービスを行う場合がある。 ・かかるコストだけに注目した日本企業が多いが、いかに企業に対して付加価値の高いサービスを提供できるかで勝負している。コスト削減メリットをシェアするような契約はしない。 	<p>過大なセキュリティやコミュニケーションに対する不安</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日本企業はセキュリティに対する不安が大きい。 ・日本語の問題は、翻訳できる人材がいれば対応できる。 <p>仕様の不明確さ、低いコスト意識</p> <ul style="list-style-type: none"> ・仕様が不明確であったり、度々変更があることも問題である。日本の場合、仕様が変更になっても別料金の請求が認められないことが多い。 ・日本企業はコスト意識が低い。

	A 社	B 社	C 社
競争力 (イ) 競合相手である日本の BPO 企業の	<ul style="list-style-type: none"> 日本の企業でも BPO やシェアードサービスを行っている会社は少なからず存在しているが、人件費が上がればアウトソーシング費用も上がるという構造にしかなっておらず、コスト削減の効果が十分に出ていないのではないか。 A 社では他社との競争が激しいので、毎年一定割合のコスト削減を契約書上で約束を交わしている。このように、日本の BPO 企業とは置かれている環境が根本的に異なる。 なお、日本のベンダー企業のなかでも、一生懸命受託を拡大しており、新しいテクノロジーを開発することにも力を入れている会社はあると思う。 	<ul style="list-style-type: none"> 日本の事務所は特にハイタッチサポートを求める傾向が強い。 多くの日本人が中国人に対してまだあまり好感を持っていないため、中国へのアウトソーシングに対して不信感がある。 人事関連業務の BPO については、高い水準のサービスを提供することができるが、その他の間接部門業務への対応力は弱い。 	

	D 社	E 社	F 社
BPO 事業について			
(ア) BPO サービスの事業範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・ BPO については、子会社でサービスを提供している。 ・ 業務プロセスの処理が中心で、コールセンター業務など単純業務はほとんど受けていない。金融機関の商品開発プロセスを作ったり、企業の立ち上げそのものを受託して実施したりしている。 ・ 現在、BPO の主流は KPO (ナレッジ・プロセス・アウトソーシング) へと変化しつつある。 ・ 金融など、サービス業の顧客が多く、全体の 6、7 割を占める。「Do it cheaper」ではなく「Do it better」という考え方で BPO を捉える企業と付き合い合う。 ・ インド、フィリピンでは英語、チェコでは英語、ドイツ語、フランス語、イタリア語、ロシア語などでサービスを提供している。オーストラリアでは日本語、韓国語、中国語、中国では日本語、韓国語、中国語、タイ語、マレーシア語で受託できる体制を整えている。また、メキシコでは米国市場向けに、英語とスペイン語での提供体制を整えている。 ・ 日本での BPO 受託までは手が伸ばせていない。 ・ グローバルでアウトソーシングしている顧客企業からは、その日本法人の業務も一部受託している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ IT に関わるトータルソリューションを提供しており、BPO には力を入れていない。IT を使ったビジネスプロセスのリストラクチャリングは行っているが、全体に占める割合は 6%程度である。 ・ ビジネスプロセスを請け負う BPO については、それを専門とした企業が多数あり、我々の範疇ではないという位置づけである。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 保険会社や銀行、カード会社などの帳票類を顧客へ発送する業務や、データ処理・整備などを請け負う。 ・ ITO で請け負う業務を拡大する中で、入出力まで代行するようになってきた。あくまでも ITO の延長線上で BPO サービスを提供しており、単独での BPO サービスは提供していない。したがって、BPO においては積極的に新規顧客を開拓しようとは思っていない。 ・ BPO サービスは、主に海外で提供しており、日本では積極的に行っていない。 ・ ユーザー企業の“コアビジネス”の“ノンコアプロセス”部分を対象としている。したがって、グローバルでも国内でも、一般に言う BPO が対象とするノンコア業務は対象としていない。 ・ しかし、人事業務のアウトソーシングサービス (HRO) は有望視しており、人事業務専門のアウトソーシング会社と組んでサービスを提供している。 ・ BPO のもうひとつの柱は、コールセンター業務の請負であり、これもヘルプデスクシステムの導入に伴って請け負うものである。コールセンター業務には 2 種類あり、従業員向けのサポートサービスと、ユーザー企業の顧客からの問い合わせやクレーム対応がある。海外オフィスにおいて、相当なボリュームでやっている。 ・ 日本企業から、コールセンター業務の受託はあるが、HRO の受託はまだない。
(イ) サービスの生産・提供体制		<ul style="list-style-type: none"> ・ インドでは、欧米企業を主たる顧客としている。南米で企業を買収し、そこではスペインやポルトガルをターゲットにシステム保守・運用を請け負っている。 ・ 主な顧客は外資系企業である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各社それぞれのやり方で請け負っては効率が悪いので、複数社の似通った業務を合わせることで効率を上げるようにしている。 ・ 今後は、データ入力業務などを中国にオフショアしようと思っており、そのため中国の人員も積極的に増加させている。

	D 社	E 社	F 社
(ウ)生産性向上のための工夫			<p>提案型営業で複数社より同様の業務を請け負い効率化を図る</p> <ul style="list-style-type: none"> ・海外は日本に比べて F 社のブランド力が高い。同業種で複数の顧客を持つため、一社から BPO の要望が来たときには、他社にも提案を持ちかけて、複数社の業務を束ねてサービスを提供できる可能性がある。
(エ)人材育成		<p><u>優秀な人材の受け皿となる研究所を設立</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・E 社は 500 人の博士取得者を抱えているが、これは、自ら研究所を作り、米国で勉強してきた優秀なインド人を受け入れているからである。こうした優秀な人材の受け皿があることも強みである。 	
(オ)生産・提供体制における問題点・課題			

	D 社	E 社	F 社
BPO における生産性向上方策について			
(ア) 日本における BPO 市場を拡大させる上での阻害要因、海外市場と異なる点	<p><u>サービス毎の価格体系が未確立、閉鎖的な契約体系</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 日本の BPO 企業は価格体系がいい加減であり、サービスや業務の一つ一つに明確な値段をつけることができていない。 日本企業は、企業ガバナンス、コンプライアンスが整っていない。 瑕疵責任、経年保証などの体系や契約主体と業務発注主体が異なるなど、日本には鎖国内的な契約体系が存在する。 <p><u>完璧なサービスへの固執</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 日本の顧客は最初から完璧なサービスを求める傾向がある。 日本企業は英語が使えないため、サービスを提供できない。 シェアードサービスが、「人が寄り集まってサービスの効率化を行う」というモデルであったのは過去の姿である。全て IT の世界である今は、企業を超えて国の仕組みとしてどうするのが重要なポイントではないか。 日本の業務の 25% がコア業務であり、75% はノンコア業務ではないかと考えている。 	<p><u>業務の囲い込み、アウトソーシングによる企業競争力強化への効果の認識不足</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 日本は、ノンコアな部分をアウトソーシングするに止まっているが、米国は R&D などコアな部分もどんどんアウトソーシングしている。R&D とは言え、データの整理や知財の管理など、切り出せる業務はある。 日本企業は、全てをコアだといって囲い込む。日本企業は米国企業がどこまでアウトソーシングして競争力を高めているかを認識していない。 	<p><u>オフショア活用への抵抗感の存在</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ITO は IT の活用による効率向上が顕著で、効果を実感できるため、受注しやすいが、BPO はそうはいかない。ユーザー企業も今の時代、派遣社員などを活用してコストダウンしている。その上で、大きなコストメリットを出すのは難しい。コストダウンのりしろがそもそも少ないのである。 あるとすれば、オフショアを活用して人件費を劇的に下げるしかない。しかし、日本では、労働市場をそこまでドラスティックに変えられないのが現状である。BPO は複数の業務をいくつか束ねてやると効果が見えるものであるが、日本では、今の社員の業務を取り上げるようなことはしにくい。 <p><u>高いサービスレベルの要求</u></p> <ul style="list-style-type: none"> オフショアを使うと人件費は下がるが、教育コストがかかる。 日本企業は期待値が高く、これをコントロールするのが難しい。マニュアルどおりでは日本のお客さんは満足しない。言葉だけでなく、文化の問題も大きい。結局、教育やコントロールのために、日本人スタッフを現地に派遣しないとイケない。
(イ) 競合相手である日本の BPO 企業の競争力			<ul style="list-style-type: none"> 日本には、オフショアを使ってサービスを提供している企業が少ない。オフショアを活用するようになれば、かなりのコスト競争力が出せる。

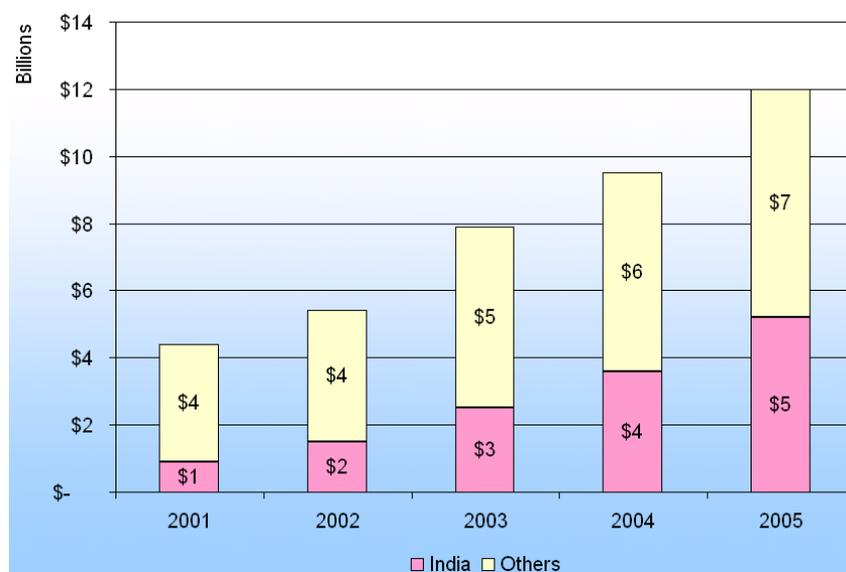
Ⅲ インドにおけるBPOベンダー企業現地調査 (まとめ)

III インドにおけるBPOベンダー企業現地調査(まとめ)

1. インドにおける BPO 市場規模

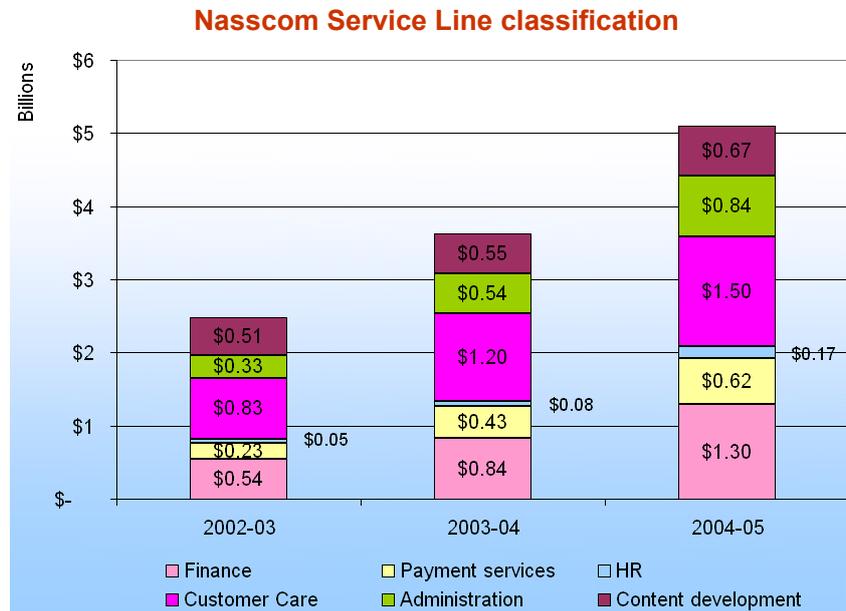
- ・ McKinsey/TPI の資料によれば、世界のオフショア BPO 市場は、2001 年の 50 億米ドル (約 5,500 億円) から、2005 年には 120 億米ドル (約 1 兆 3,200 億円) に急成長している。なかでも、インド企業の収入は、1 年ごとに 10 億米ドルずつ成長し、2005 年には 50 億米ドル (約 5,500 億円) に達している。
- ・ Nasscom の資料によれば、インドでの提供サービスは、カスタマーケアと財務が大きく、特に財務や支払サービスの伸びは顕著である。
- ・ 特に今後、KPO (Knowledge Process Outsourcing) の需要が急速に顕在化すると予測しているベンダー企業もある。

図表・ 1 Global BPO Offshored Revenues



(出所) McKinsey / TPI

図表・ 2 India BPO Export Revenue Breakup



(出所)Nasscom

2. インドにおけるBPO企業の提供サービス

1) インドにおける BPO サービスの概況

- インドの BPO サービスの主要顧客像

- ・ 産業

製造業、銀行、保険、建設、製薬・ヘルスケア、通信、旅行・ホスピタリティ、など

- ・ 業界共通のサービス

カスタマーサービス、財務・会計、人事 (HR)、SCM、ナレッジマネジメント、など

- インドの BPO サービスの特徴

- ・ 英語を始めとした複数言語によるサービス提供 (英語以外の 30 以上の言語にも対応)
- ・ 国際レベルのサービス品質 (多くの企業が、CMMI のレベル 5、ISO27000、シックスシグマ等の国際基準を取得)
- ・ 単純作業のアウトソーシング受注ではなく、顧客に対して高付加価値なサービス提供をする KPO などのハイエンドな業務を志向

2) 個別企業における特徴的なBPOサービス提供例

【A社】

- **エンジニアリングサービス**
 - ・ 単なる業務アウトソーシングではない、ナレッジ移転を含む戦略的なプロセスアウトソーシング。
- **旅行・ホスピタリティ分野**
 - ・ 航空会社との合弁会社を設立し、BPOだけでなくインフラ整備も含めたフルサービスも提供。
 - ・ 顧客番号をもとに、チケット予約から航空機を降りるまで、顧客満足度を向上させるプロセスを研究開発。
- **BPOを分社化せずに、ITサービスとBPOサービスを一体的に提供**
 - ・ ①個人のタスクレベルまでの自動化が可能であること、②規模の経済効果を得られること、の理由から。

【B社】

- **ナレッジサービス(KPO)**
 - ・ 顧客が保有する複数のデータベースのデータ整理（重複したデータの整理やデータのDB間移動、等）。
 - ・ 製薬会社の営業マンが担当医師宛に行うアンケート（どのような症状の患者に、どのような薬を投与したのか、など）を分析し、会社の営業戦略策定を支援。
- **ヘルスケアサービス**
 - ・ 保険会社から送られてきた書類データ（スキャンされたもの）が担当者に自動的に割り振られ、24時間体制で二重入力・チェック作業し、支払処理まで実施
 - ・ 医師が専門家として常駐し、不明な点をアドバイス・解決。

3) BPOサービス提供プロセス例(A社のエンジニアリングサービス)【参考】

- **サービス提供プロセス**
 - ① 顧客を訪問してすべてのエンジニアリングプロセスを検査し、業務範囲の明確化・ポートフォリオ分析を実施。
 - ② その業務の“複雑性”と、実施する際の“インタラクション量”の2軸で活動をプロットし、活動あたりどのくらい人が働いているかを分析。
 - ・ 複雑性とインタラクションのどちらも多いプロセスは顧客が自社でやるべきであり、それ以外はアウトソーシングすることが可能。
 - ③ 分析結果に基づき、どの仕事をインドに持ち帰ることが出来るか、難しいのかを判断。
 - ・ インドに持ち帰られるプロセスを実際にインドに移管したらどのくらい

の人が常駐になり、何人の人がインドで従事するか、ハード、ソフト、通信手段をどのようにするかを明確にして、いくらのコスト削減につながるかを計算。

- **プロセスの狙い**

- ・ 製品寿命の短縮、技術革新のスピードアップに対応した、製造プロセスの柔軟性確保に貢献。
- ・ エンジニアリングのサイクルタイムの削減、製造コストの削減により、顧客側にとっては、**25%～50%**のコスト削減効果を実現。
- ・ **KPO、BPO** など顧客に何らかの価値を提供できるようなハイエンドな業務を志向
- ・ 業務の受注に際しては、コストメリットの明示もさることながら、実際にインドに来て作業現場を見てもらい、**A社**のセキュリティ・業務体制などを信用してもらうことも重視。

3. インド BPO 事業の成功要因

1) インド BPO ベンダーにおける BPO 成功のポイント

【A社】

- **Global Network Delivery Model**
 - ・ ニアショアとオフショアの最適な組み合わせでサービスを提供し、顧客に両方の恩恵を与えることができる。
- **IT BPO Synergy**
 - ・ IT と BPO のシナジー効果を得ることができる。
- **Domain Expertise**
 - ・ 高いレベルの専門知識を保有しているため、顧客のニーズに合わせてサービスのカスタマイズが可能。
- **Platform based BPO**
 - ・ **SAP** などと提携しているので、システム導入の際、顧客が価格面でメリットを享受できる。
- **Quality rigor**
 - ・ シックスシグマの有資格者社員が **2 千人**おり、高い品質を保障できる。
- **Lineage of the Parent Company**
 - ・ 親会社は財政面でも安定しており、顧客からの信頼が厚い。

【B社】

- **IT に基づいた BPO**
 - ・ アメリカのエグゼクティブを対象とした調査では、“IT に強みのある企業に BPO

を依頼したい”。

- ・ 親会社である IT ベンダーと連携。
- プロセスの効率化に関わる専門ノウハウ
 - ・ Web を活用した業務報告システム（海外の顧客は常時リアルタイムで業務進捗状況を確認できる）、など。

2) インド BPO ベンダーにおける人材採用・育成方針

【A 社】

(1) 人材採用

- ・ 毎年 3 万人を採用。うち 2,000 人（新卒 1,500 人）がエンジニアリングサービスに配属。
- ・ 離職率が 17% と低い（エンジニアリングサービス部門は 6% と最低）。
（参考：業界の離職率の平均 30~40%）
- ・ 米国でも新卒採用（採用後は、インドで研修・経験を積み、米国で就業）。

(2) 人材確保の強み

- 高度な専門技術・知識の習得機会提供
 - ・ この業界では他の BPO 企業に転職するのが一般的だが、A 社を転職する場合は、BPO 企業ではなく、顧客の業界に転職するケースが多い。それだけ、A 社内だけで高度な技術、知識を蓄積できるということである。
- 刺激的・魅力的なキャリアパスの提示
 - ・ 10 万人以上の職員がグローバルプロジェクトに参加。仕事の内容が魅力的であることは、人材確保において重要。
- 様々な分野・領域への関与
 - ・ 同じ仕事に長年携わることで退屈になってしまうことを防ぐため、顧客の了解を得て、2 年毎に、全く異なるプロジェクトに携わらせる。
- A 社グループへの尊敬・憧れ

(3) 特徴的な人材育成プログラム

- 十分な研修（特に新卒者向け）
 - ・ 基本的なことから、業界や特定の製品開発プロセスに関するものまで、必要な分野についてモジュール化された研修を受講できる（作業がグローバルな基準で定義されているため、研修の有効性が高い）。
- 大学への留学
 - ・ 毎年、社員 10 名が IIT（インド工科大学）・Chennai に派遣され、コンピューターエンジニアリングのマスタープログラム（2 年間）を受講する。

【B社】

(1)人材採用

- ・ エンジニア：95%、エンジニアではない理科系又は商業系：5%
- ・ 社内に専門チームを設け、必要な人材をインド全国から採用。
- ・ 新卒・中途の両方を採用。
- ・ 新卒を雇用する際は、卒業時にテスト（筆記試験）を行い、こういう職業に向いているかどうか、知識があるかどうかを確認。筆記試験のあとにグループディスカッションを行い、面接をする。
- ・ 経験者は、筆記試験はスキップし、面接のみで採用。ただ、1回でなく、2～3回面接するうえ、その人材の背景についてもよく調べる。
- ・ 離職率を抑えるためにも、人事部だけでなく管理職は全員採用に関与
- ・ カウンセリングを実施し、お金だけを求める人材は採用しない。
- ・ 地域の特性を生かした人材採用を実施。
- ・ ドイツ語・日本語・フランス語を扱う専用センターを設立。日本語センターのあるプネーは、日本語人材が豊富な学術都市。現地言語は日本語と文法構造が似ていて、プネー人材が日本語を学習するスピードは速い。

(2)特徴的な人材育成プログラム

- 社内大学(人材養成大学)
- 新入社員向けに入社後2週間の基礎研修のあと、2～6ヶ月の特定トレーニング
- 能力レベルを確認する試験を随時実施

4. 日本向け BPO サービスの可能性

1) 日本企業向けアウトソーシングの特徴・課題

(1)構造的な特徴・課題

- 業務の可視化・標準化の欠如
 - ・ 日本企業は、業務を個人個人に任せており、ノウハウの他者移転が難しい。
 - ・ 日本企業は、全てをコア業務だと言って困り込む傾向がある。例えばコア業務と呼べる R&D の中でも、データの整理や知財の管理など、アウトソーシングできる業務はある。
- 従来の担当社員の処遇(への懸念)
 - ・ アウトソーシング後に生じた余剰人員の再配置が進まず、コストアップの原因となっている。
 - ・ BPO は複数の業務をいくつか束ねてやると効果が見えるものであるが、実際、日本の企業においては、複数の業務のアウトソーシングを並行して実施することが

少ない。これは、アウトソーシングの対象業務を拡大するほど、既存の社員の業務領域と関係する部分が多くなるが、日本企業においては、既存の社員の業務を取り上げるようなことはしにくいためだと考えられる。

- ・ 日本語でのコミュニケーションや日本文化の理解
- ・ 日本企業では「あうんの呼吸」や「ハイタッチのコミュニケーション」が重視されるため、日本語のわからない外国人に業務ができるだろうか、と不安に感じやすい。
- ・ 日本語対応の必要性を理由にアウトソーシングが進まない場合があるが、ブリッジとなる者がいれば十分対応は可能である。逆に日本企業は日本語を前提とするばかりではなく、英語を中心とした業務展開についても検討していくべきである。

(2) 感覚的な特徴・課題

● セキュリティへの不安・不信

- ・ インド企業は、世界中の会社に対してサービスを提供している実績があるのに、日本企業はセキュリティを理由にオフショアを嫌がる傾向にある。
- ・ 「海外にアウトソースするからミスが起こる」という指摘・風潮が蔓延している。日本でも入力ミスなどの些細なミスは生じているにも関わらず、アウトソーシングして問題が発生すると「海外へアウトソーシングしたことが問題」だとする雰囲気がある。

● サービスに対する高い要求水準

- ・ 日本の顧客は品質への期待が高く、最初から完璧なサービスを求める傾向があり、100%、時には120%のサービス水準を求めることがある。
- ・ 日本企業は期待値が高く、これをコントロールするのが難しい。言葉だけでなく、文化の問題も大きい。結局、教育やコントロールのために、日本人スタッフを現地に派遣しなければならない。マニュアルどおりでは日本のお客さんは満足しない。

● 自社内で制御できないことへの不安

- ・ 仕事の内容がインハウスからアウトソーシングに変わることへの不安が大きく、社員（特にマネジメント層）が積極的でない。
- ・ 日本の顧客は、「言われたことだけやってほしい」という姿勢に見える。

(3) 商慣行に由来する特徴・課題

● それほど高くないコスト意識

- ・ 最初はオンサイトから始めるが、オンサイトからオフショアに移行するまでの時間が長くなる傾向がある。オフショアのほうがコストが安く済むということがなかなか理解されず、納得してオフショアに移管してもらうまでにとっても時間がか

かるためである。

- ・ オンサイトでシステムを開発しても、それを補修・メンテナンスするには固定費がかかる。この補修・メンテナンスにかかる固定費はオフサイトに移管しないとコストメリットが享受できないが、納得してオフサイトに移管してもらうまでにとっても時間がかかる。
- ・ 数百人、数千人規模でのオンサイトをやって欲しいというオファーを出してくるところがある。セキュリティを意識した結果の依頼だが、そのような要求には迅速に応えることができないし、コスト的にもあわない。
- **提供サービスへの柔軟性の要求**
 - ・ 仕様が不明確であったり、度々変更になることがある。また、仕様が変更になっても別料金の請求が認められないことが多い。
- **難しい長期的パートナーシップ化**
 - ・ 「不確実なことは言わない」という日本企業の特徴から、プロジェクト終了後に次にどのようなプロジェクトがあり得るか、なかなか話してくれない。人材を遊ばせておくことはできないので、次のオファーがこないとどんどん別のプロジェクトに人材をアサインさせることになり、結果的に日本企業とのプロジェクトに対して良い人材の継続的な確保が難しい。

(4) 制度的な特徴・課題、その他

- **複雑な法制度**
 - ・ 社会保険関連など、特に人事分野の日本の法制度は複雑である。
- **国内雇用への影響**
 - ・ 日本では今のところ顕在化していないが、フランスやドイツではオフショアアウトソーシングの活用による国内雇用への影響について、労働問題が発生している。

(出所) 外資系 BPO ベンダー企業へのヒアリング結果より

2) 日本向けに展開可能な BPO サービス

(1) 日本向けに展開可能な BPO サービス

- ・ 声によるコミュニケーションが必要な業務は、文化的要素もあり、オフショアは難しい。
- ・ ただし、分析や、売掛金・支払等のノンボイス業務については、インドでも十分受託可能。例えば、各種伝票の中身は多くて 200 単語であり、それを覚えれば日本語が全て堪能でなくても処理できる。
- ・ ハイエンド部分に相当するナレッジプロセスは、特にインドが得意とする領域。インドには統計手法を活用できる人材や医者など専門人材が豊富。

図表・3 日本向けに展開可能な BPO サービス

	Capture (プロセス把握)	Analytical (分析)	Knowledge Process (ハイエンド業務)
Voice (音声)	文化的要素もあり、オフショアは難しい		
Non-Voice (音声以外)		<ul style="list-style-type: none"> ・オンサイトとは関係なく業務が可能 (例：売掛金管理) →オフショア可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・システムとデータが重要 ・統計的知見や専門家の分析が必要 →エンジニアの多いインドへのオフショアに適する

日本向けに提供が可能な BPO サービス

(出所)B社 Director のプレゼンテーションより

IV 間接部門における業務アウトソーシングに関する アンケート調査結果

IV 間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査結果

1. アンケート実施概要

1) 実施期間

調査票発送： 2008年2月8日
回収締め切り： 2008年3月6日（返送締め切り：2008年2月26日）

2) 調査対象

東証一部上場日系企業 1,729 社^(注) の経営企画部門、総務部門、経理部門、人事部門
(注) 2008年1月24日現在

3) 発送数・回収状況

配布数： 6,916 通（1,729 社×4 部門）
回収数（有効回答数）： 1,455 票
回収率： 全体 21.0%
経営企画部門 18.2%
総務部門 19.0%
経理部門 35.5%
人事部門 11.3%

2. 調査項目

1) 単純集計結果

<全ての企業>

- ・業務アウトソーシング実施の有無

<業務アウトソーシングをしている企業>

- ・アウトソーシング利用に至った経緯（トップダウン／ボトムアップ）
- ・開始にあたり期待した効果
- ・アウトソーシング先企業の選定理由
- ・業務アウトソーシングの満足度
- ・業務アウトソーシングによって実際に得られた効果
- ・提供企業内で解決してもらいたい問題点
- ・自社内で懸念したり、実際に顕在化したりしている問題点
- ・業務を評価するために定期的に測定している項目
- ・業務アウトソーシングにより、削減したと思うコストの割合
- ・今後の業務アウトソーシングに関する考え

＜業務アウトソーシングをしていない企業＞

- ・業務をアウトソーシングしない理由
- ・今後の業務アウトソーシングに関する考え
- ・提供企業内で解決してもらいたい問題点
- ・自社内で懸念したり、実際に顕在化したりしている問題点

2)クロス集計結果

＜業務アウトソーシングをしている企業:「満足度」でのクロス集計＞

- ・コスト削減割合
- ・期待した効果及び実際に得られた効果
- ・提供企業側で解決してもらいたい問題点
- ・自社内で懸念したり、実際に顕在化したりしている問題点
- ・今後の利用意向

＜業務アウトソーシングをしている企業:「アウトソーシング割合」でのクロス集計＞

- ・満足度
- ・委託先との関係
- ・期待した効果及び実際に得られた効果

＜業務アウトソーシングをしている企業:「委託先企業との関係」でのクロス集計＞

- ・満足度
- ・期待した効果
- ・提供企業側で解決してもらいたい問題点
- ・自社内で懸念したり、実際に顕在化したりしている問題点

＜業務アウトソーシングをしていない企業:「利用経験の有無」でのクロス集計＞

- ・利用しない理由
- ・提供企業側で解決してもらいたい問題点
- ・自社内で懸念したり、実際に顕在化したりしている問題点

＜業務アウトソーシングをしていない企業:「今後の利用意向」でのクロス集計＞

- ・利用しない理由

3. 集計結果

1) 単純集計結果(人事・総務・経理部門と経営企画部門の比較)

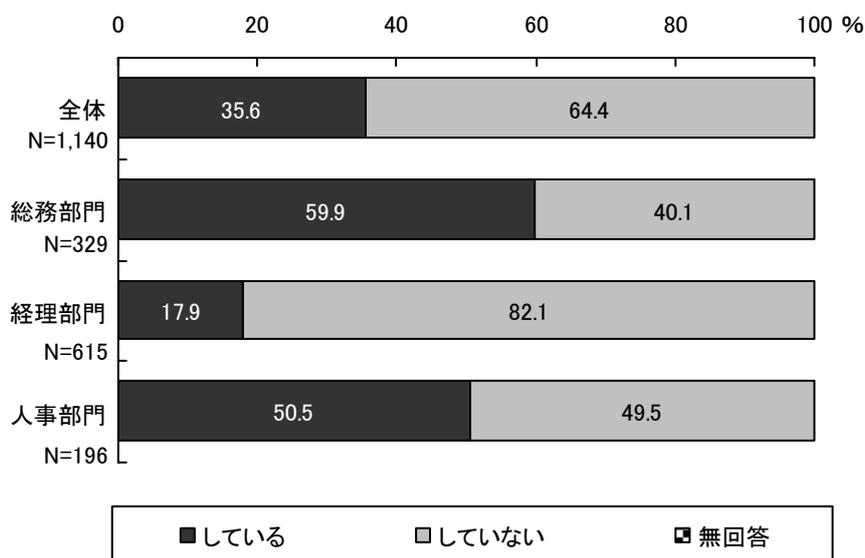
全ての企業の回答

(1) 業務アウトソーシング実施の有無

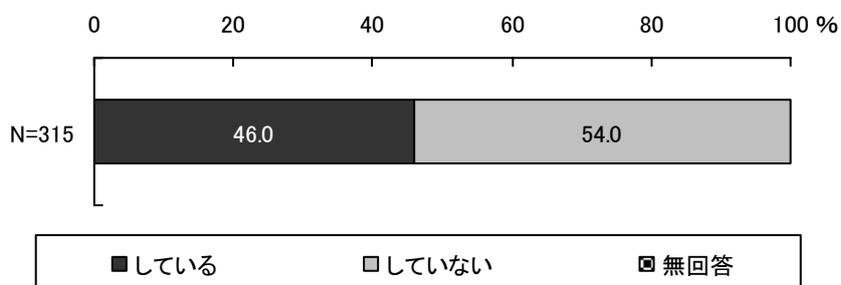
【3部門・問1】【経営企画部門・問1】

- ・ 3部門の約 1/3 が、経営企画部門の約 1/2 が、業務アウトソーシングを「している」と回答している。

図表・1 業務アウトソーシング実施の有無 (3部門)



図表・2 業務アウトソーシング実施の有無 (経営企画部門)



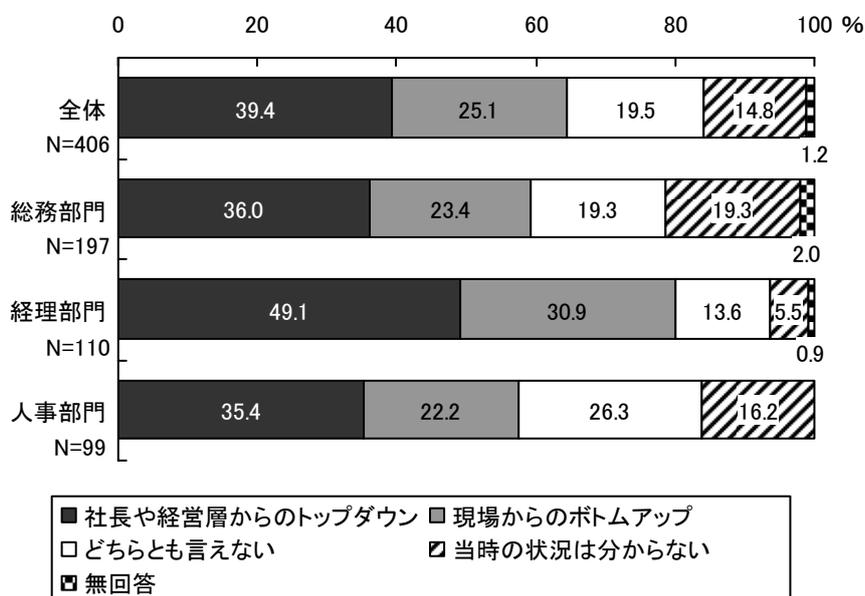
業務アウトソーシングをしている企業の回答

(2)アウトソーシング利用に影響が大きかったもの

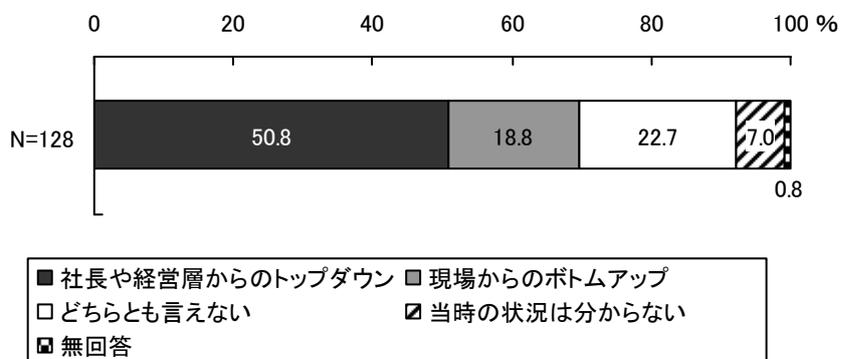
【3部門・問8】【経営企画部門・問6】

- ・ 3部門、経営企画部門ともに、「社長や経営層からのトップダウン」と回答した割合が最も高い。
- ・ 「社長や経営層からのトップダウン」と回答した割合は、3部門より経営企画部門の方が高く、「現場からのボトムアップ」と回答した割合は、経営企画部門より3部門の方が高い。

図表・3 アウトソーシング利用に影響が大きかったもの（3部門）



図表・4 アウトソーシング利用に影響が大きかったもの（経営企画部門）

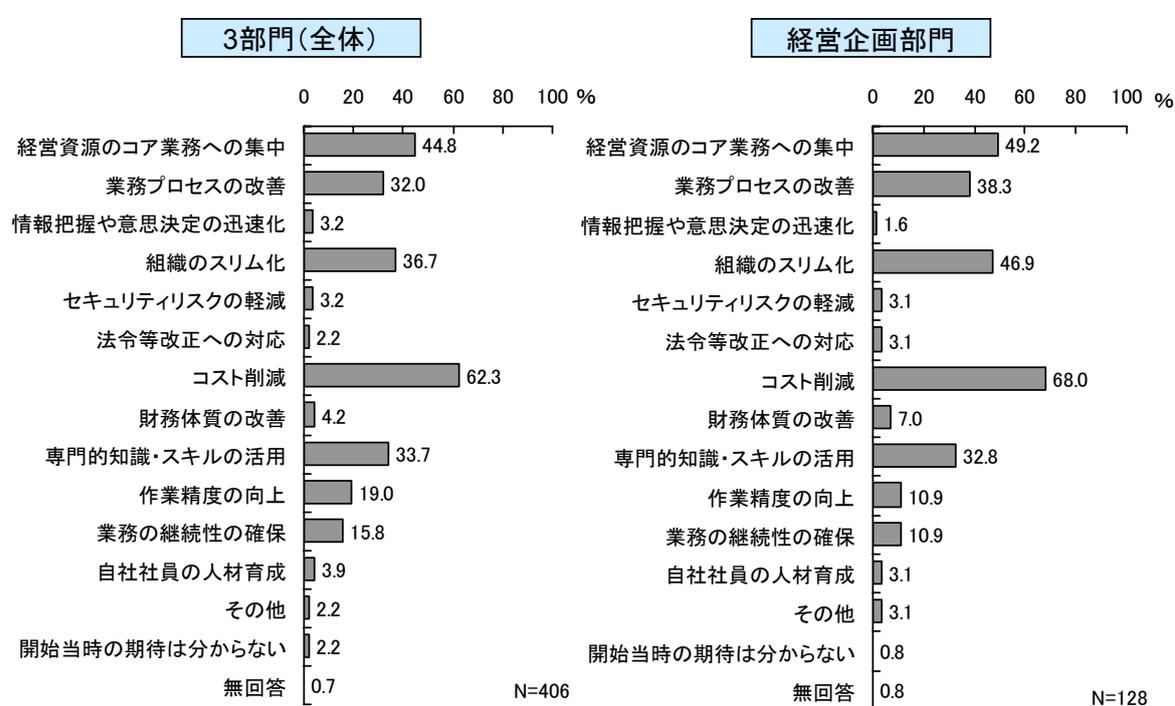


(3)業務アウトソーシング開始にあたり期待した効果

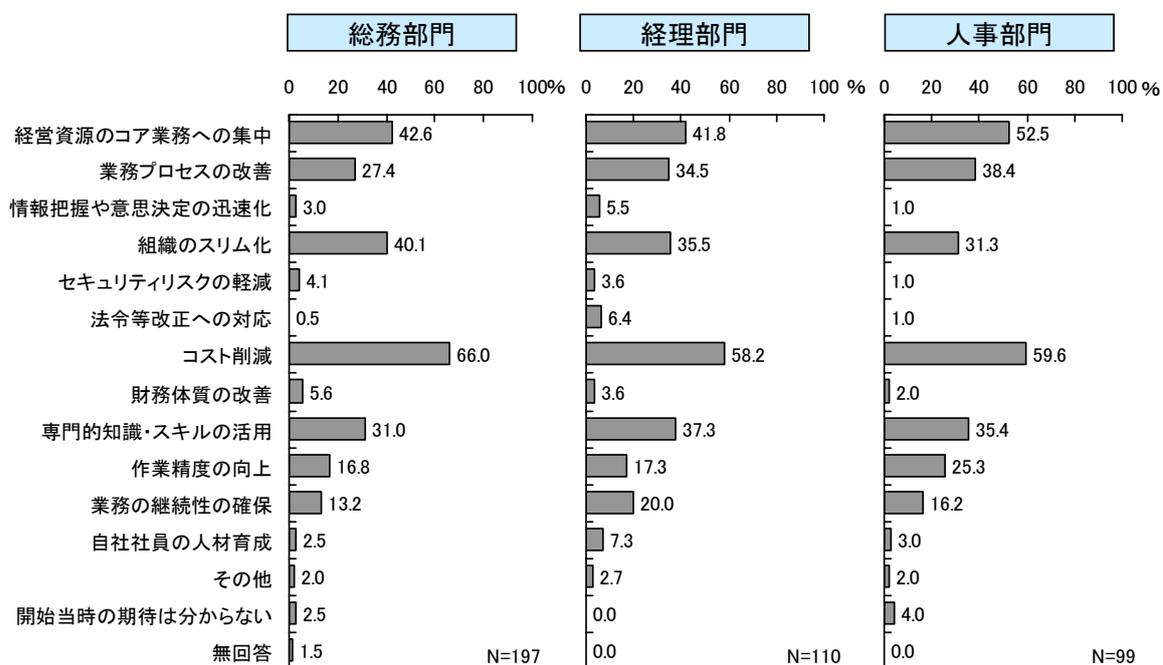
【3部門・問9-1】【経営企画部門・問7-1】

- ・ 3部門と経営企画部門で、回答の傾向に大きな違いはない。
- ・ 「経営資源のコア業務への集中」、「業務プロセスの改善」、「組織のスリム化」、「コスト削減」を回答した割合は、3部門より経営企画部門の方が高い。
- ・ 一方、「作業精度の向上」、「業務の継続性の確保」を回答した割合は、経営企画部門より3部門の方が高い。

図表・5 業務アウトソーシング開始にあたり期待した効果（3部門全体、経営企画部門）



図表・6 業務アウトソーシング開始にあたり期待した効果（総務・経理・人事部門）

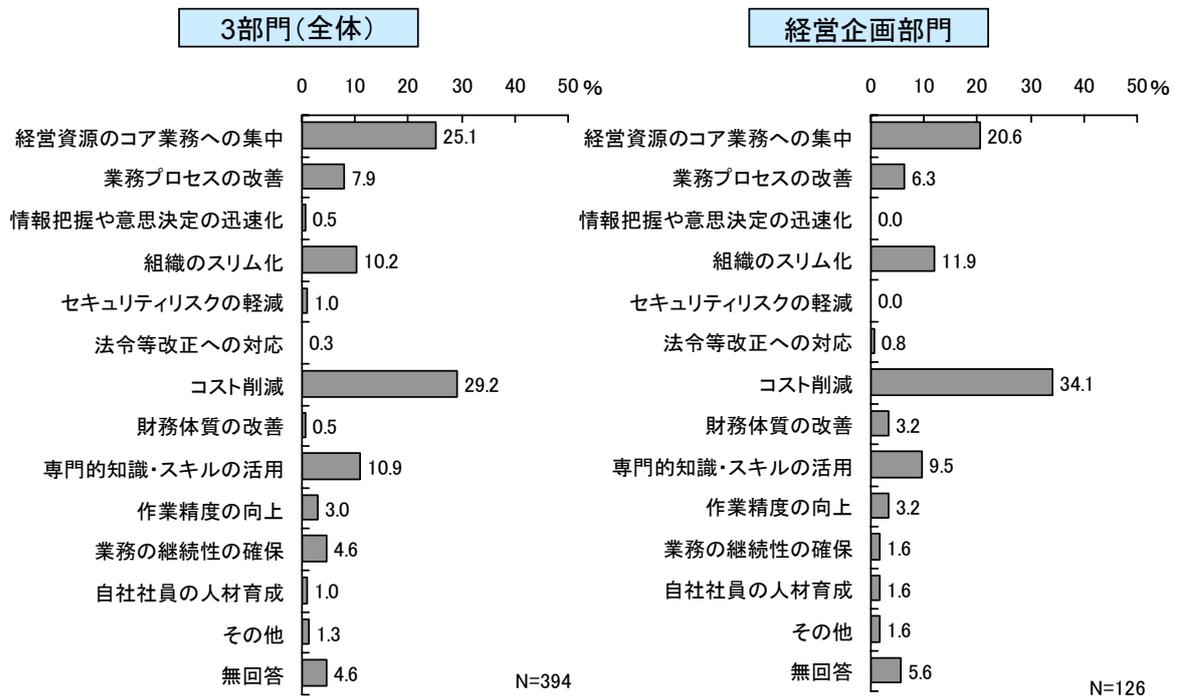


(4)業務アウトソーシング開始にあたり期待した効果(最も期待したもの)

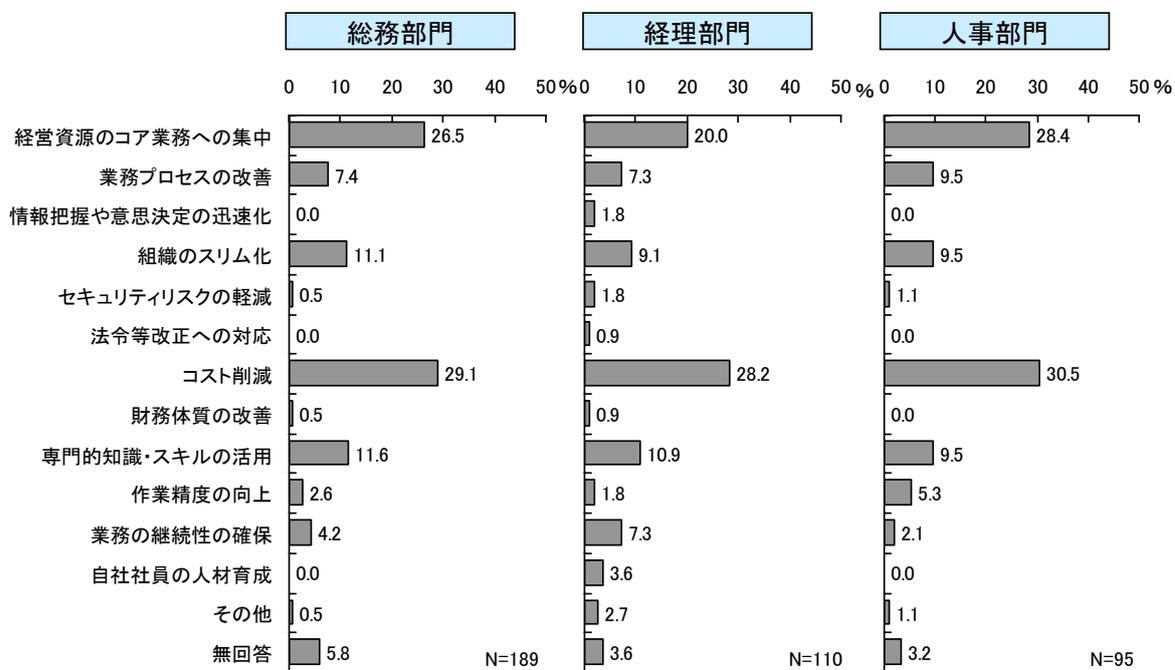
【3部門・問9-2】【経営企画部門・問7-2】

- ・ 3部門と経営企画部門で、回答の傾向に大きな違いはない。
- ・ 3部門、経営企画部門ともに、最も回答割合が高いのが「コスト削減」、次いで「経営資源のコア業務への集中」であるが、経営企画部門の方がその差が大きい。

図表・7 業務アウトソーシング開始にあたり期待した効果(最も期待したもの)
(3部門全体、経営企画部門)



図表・8 業務アウトソーシング開始にあたり期待した効果(最も期待したもの)
(総務・経理・人事部門)

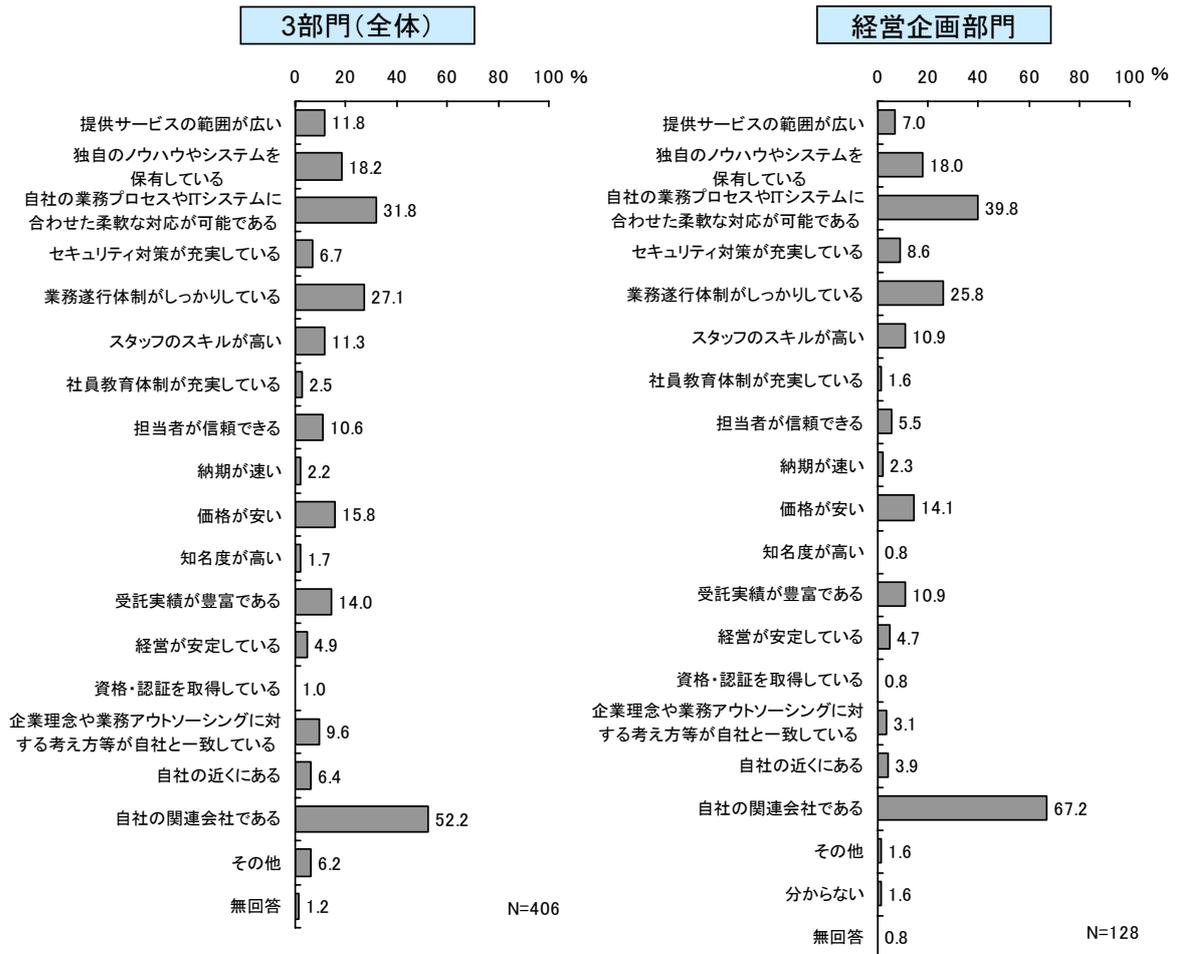


(5)アウトソーシング先の企業を選定した理由

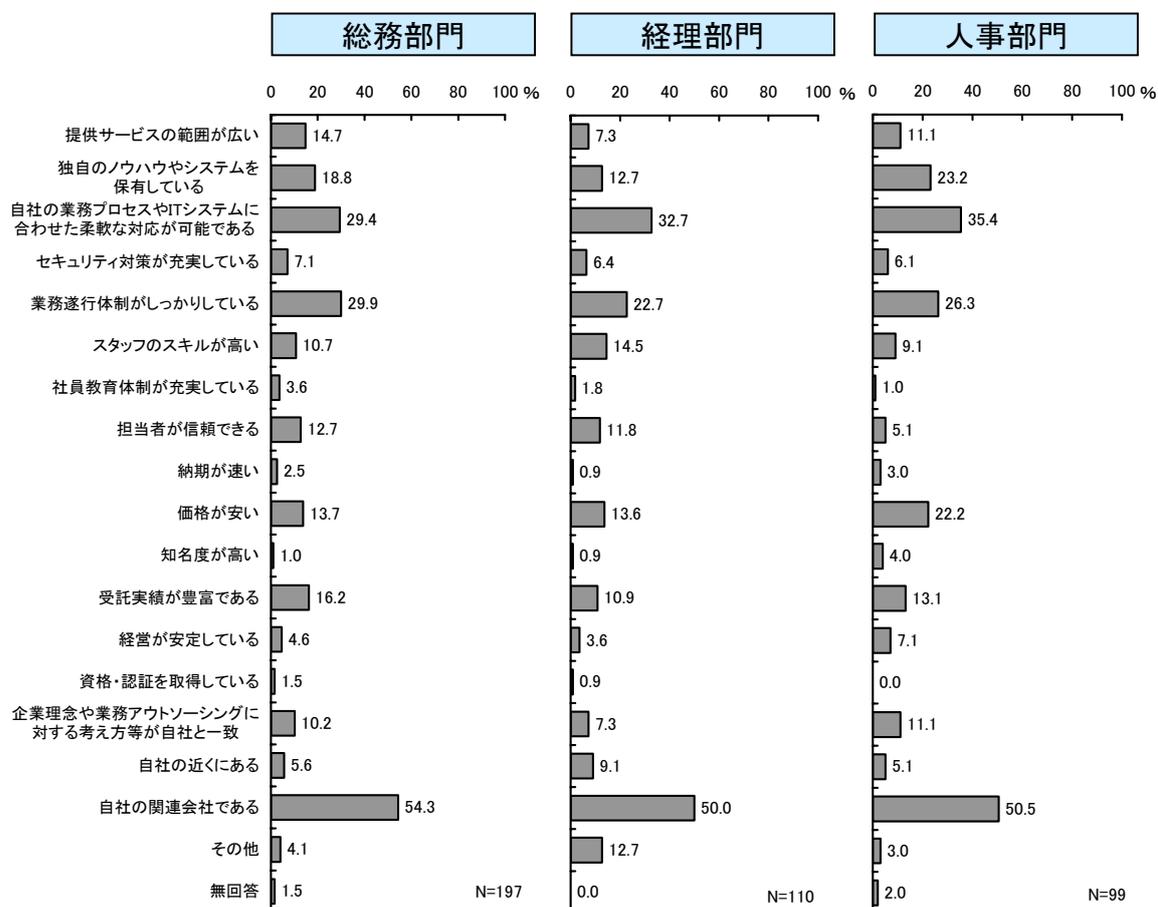
【3部門・問 10-1】【経営企画部門・問 8-1】

- ・ 3部門と経営企画部門で、回答の傾向に大きな違いはない。

図表・9 アウトソーシング先の企業を選定した理由（3部門全体、経営企画部門）



図表・10 アウトソーシング先の企業を選定した理由（総務・経理・人事部門）

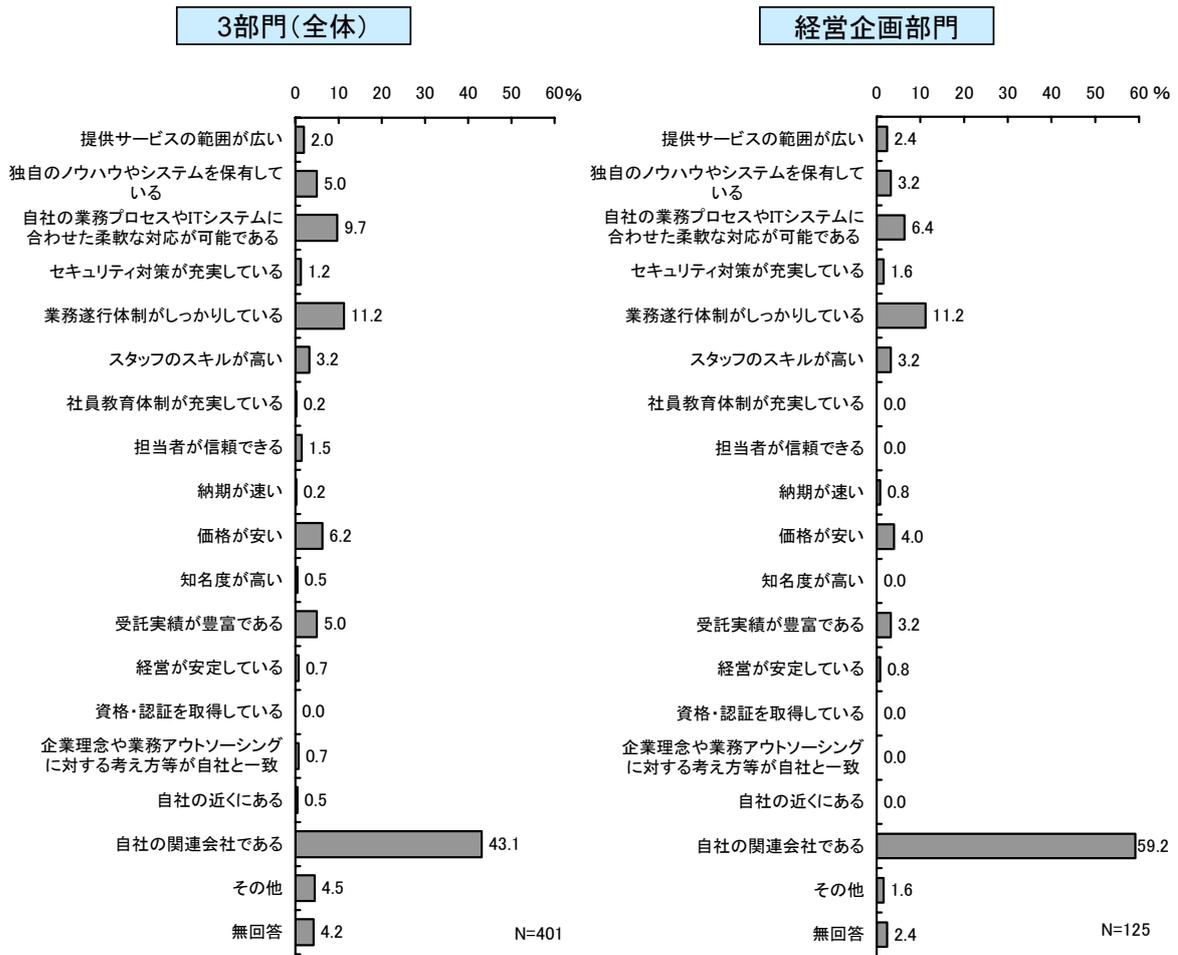


(6)アウトソーシング先の企業を選定した理由(最も重視したもの)

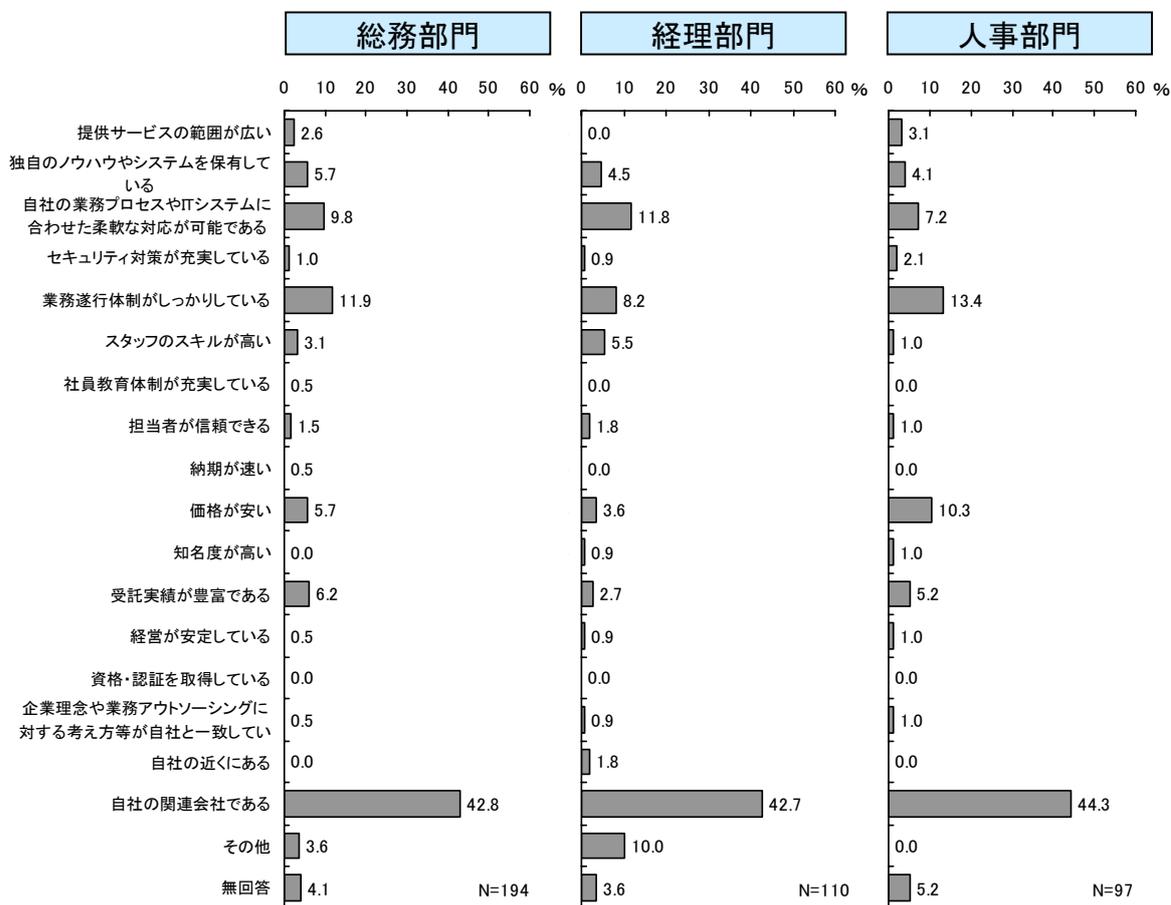
【3部門・問 10-2】【経営企画部門・問 8-2】

- ・ 3部門と経営企画部門で、回答の傾向に大きな違いはない。

図表・ 11 アウトソーシング先の企業を選定した理由(最も重視したもの)
(3部門全体、経営企画部門)



図表・12 アウトソーシング先の企業を選定した理由(最も重視したもの)
(総務・経理・人事部門)

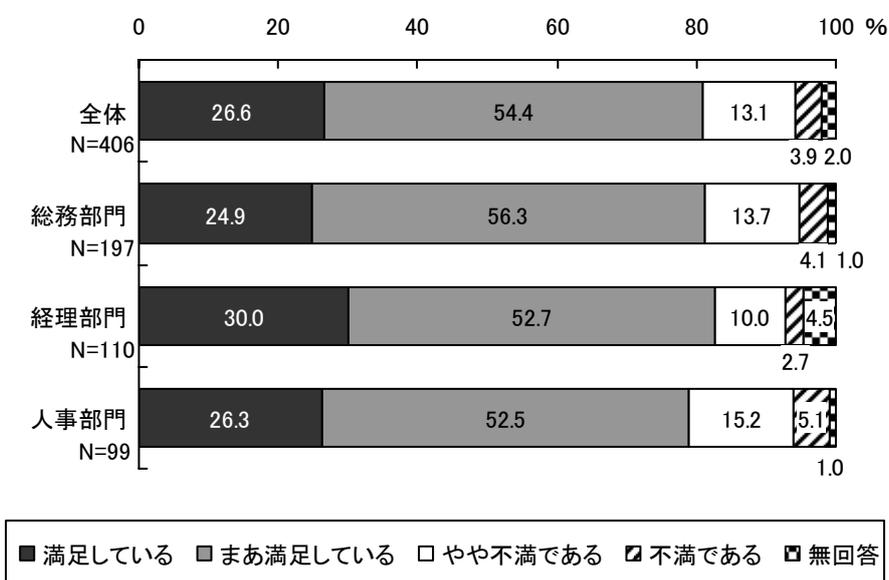


(7)業務アウトソーシングを行った満足度

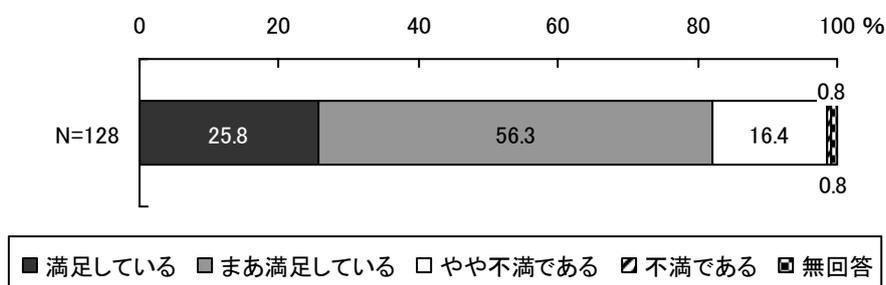
【3部門・問11】【経営企画部門・問9】

- ・「満足している」、「まあ満足している」で見ると、3部門と経営企画部門で、回答の傾向に大きな違いはない。
- ・「やや不満である」、「不満である」と回答した割合は、3部門より経営企画部門の方が若干高い。

図表・13 業務アウトソーシングを行った満足度（3部門）



図表・14 業務アウトソーシングを行った満足度（経営企画部門）

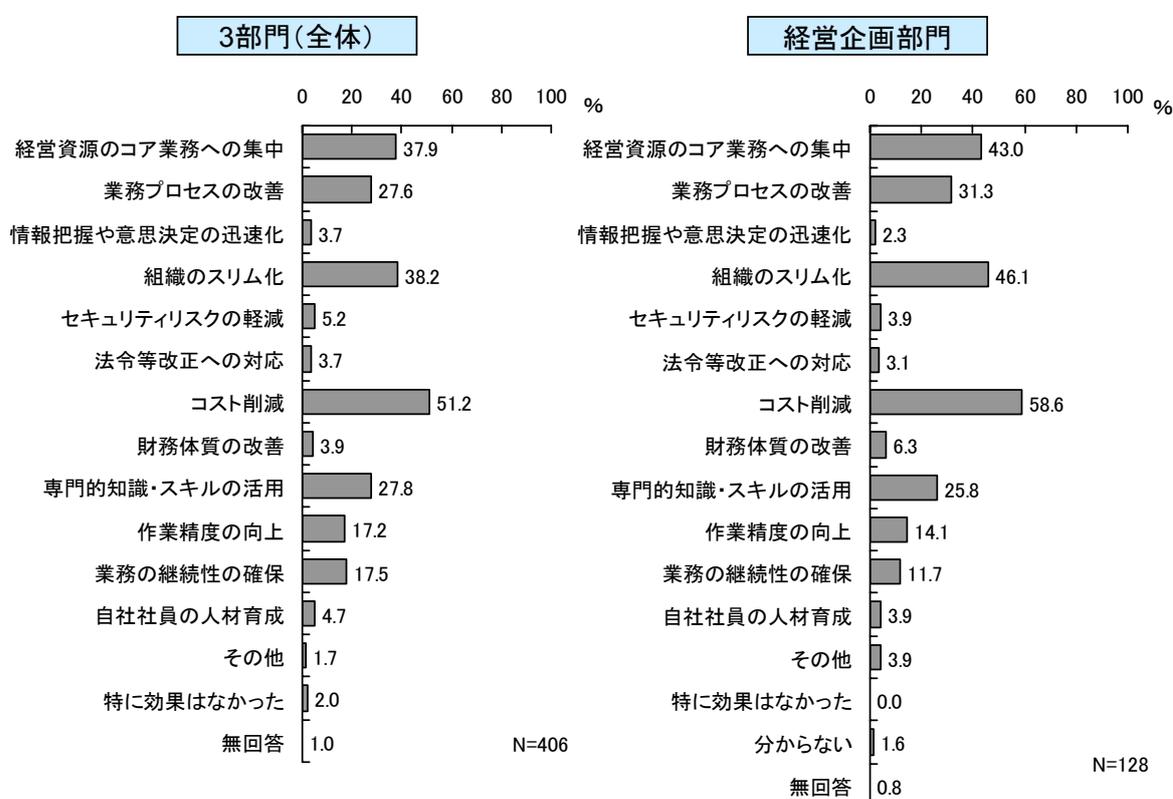


(8)業務アウトソーシングによって実際に得られた効果

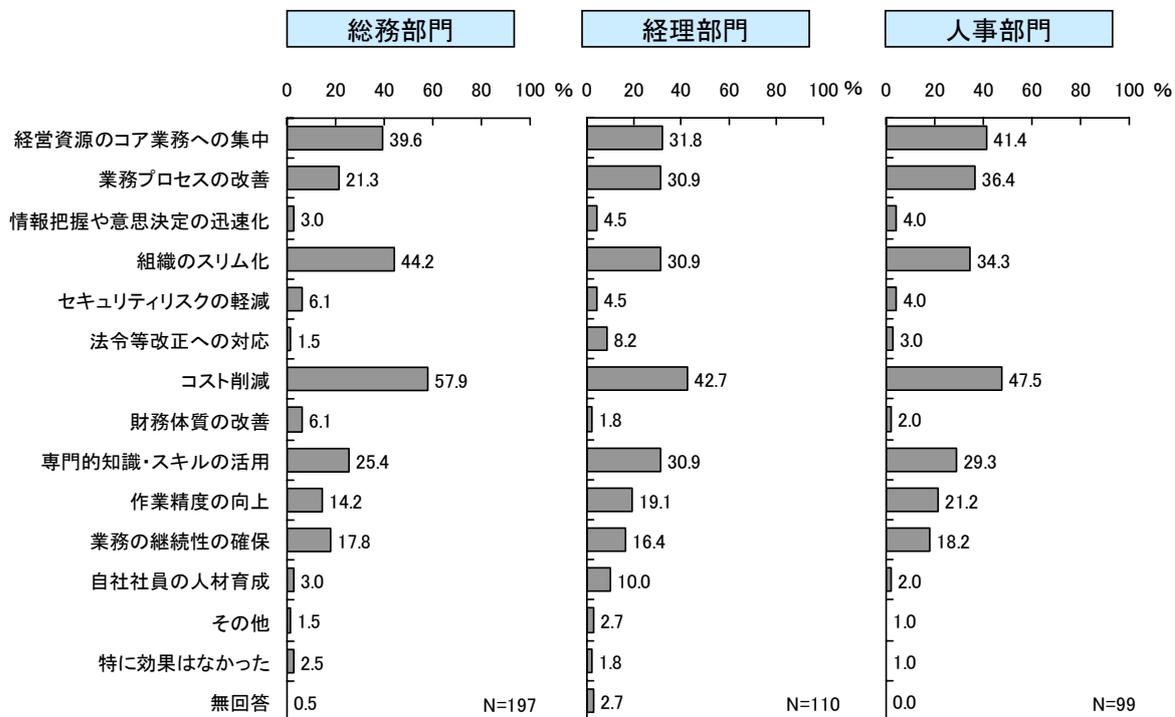
【3部門・問 12-1】【経営企画部門・問 10-1】

- ・ 3部門と経営企画部門で、回答の傾向に大きな違いはない。
- ・ 「経営資源のコア業務への集中」、「組織のスリム化」、「コスト削減」を回答した割合は、3部門より経営企画部門の方が高い。
- ・ 一方、わずかではあるが、「セキュリティリスクの軽減」、「専門的知識・スキルの活用」、「作業精度の向上」、「業務の継続性の確保」を回答した割合は、経営企画部門より3部門の方が高い。

図表・15 業務アウトソーシングによって実際に得られた効果（3部門全体、経営企画部門）



図表・16 業務アウトソーシングによって実際に得られた効果（総務・経理・人事部門）

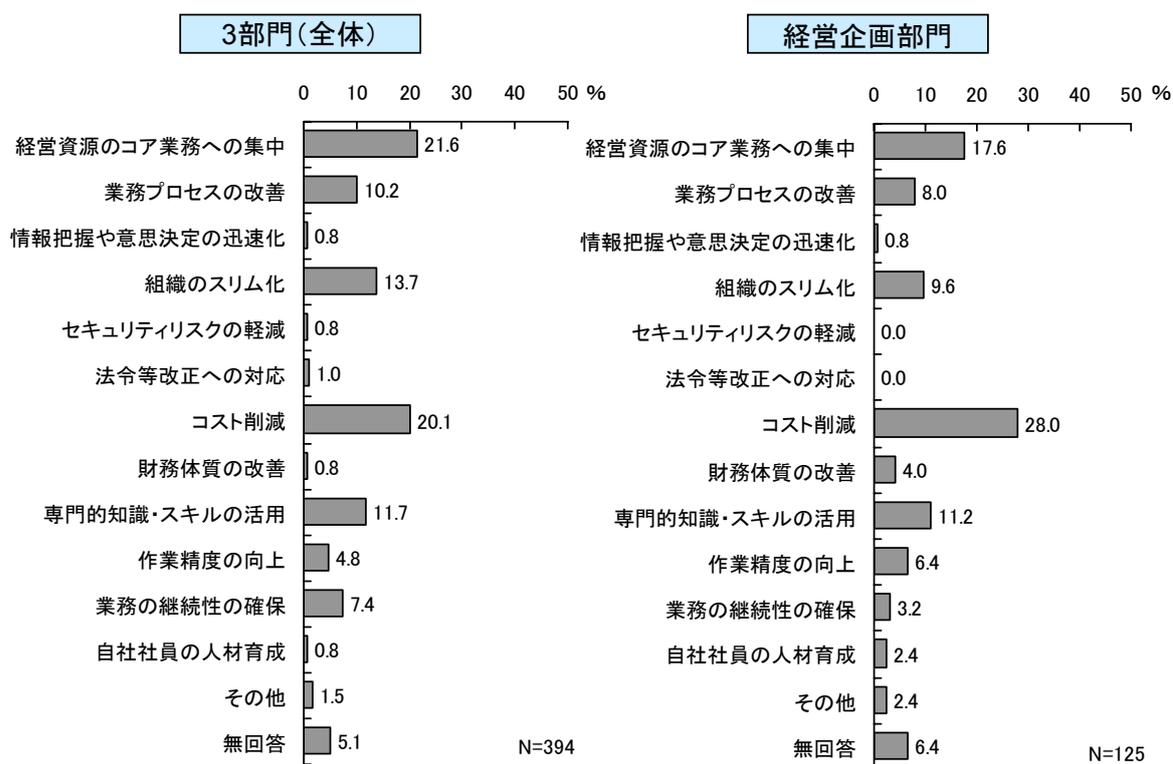


(9)業務アウトソーシングによって実際に得られた効果(最も大きいもの)

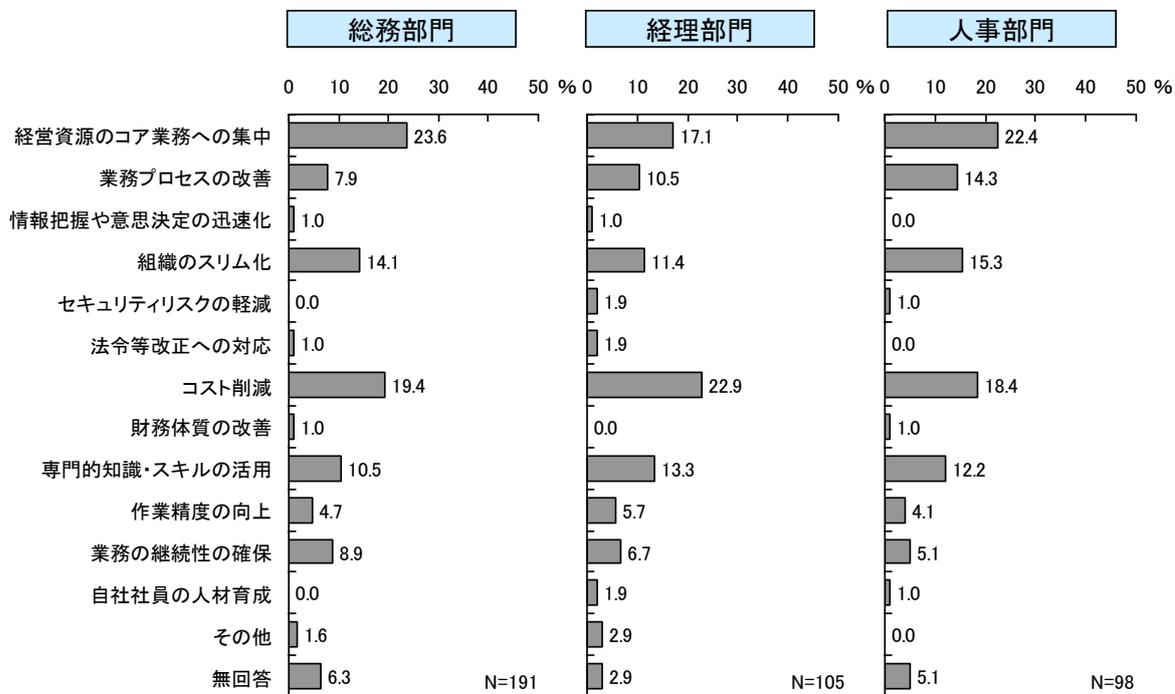
【3部門・問 12-2】【経営企画部門・問 10-2】

- ・ 3部門、経営企画部門ともに、「経営資源のコア業務への集中」、「コスト削減」を回答した割合が高い。

図表・17 業務アウトソーシングによって実際に得られた効果(最も大きいもの)
(3部門全体、経営企画部門)



図表・18 業務アウトソーシングによって実際に得られた効果(最も大きいもの)
(総務・経理・人事部門)

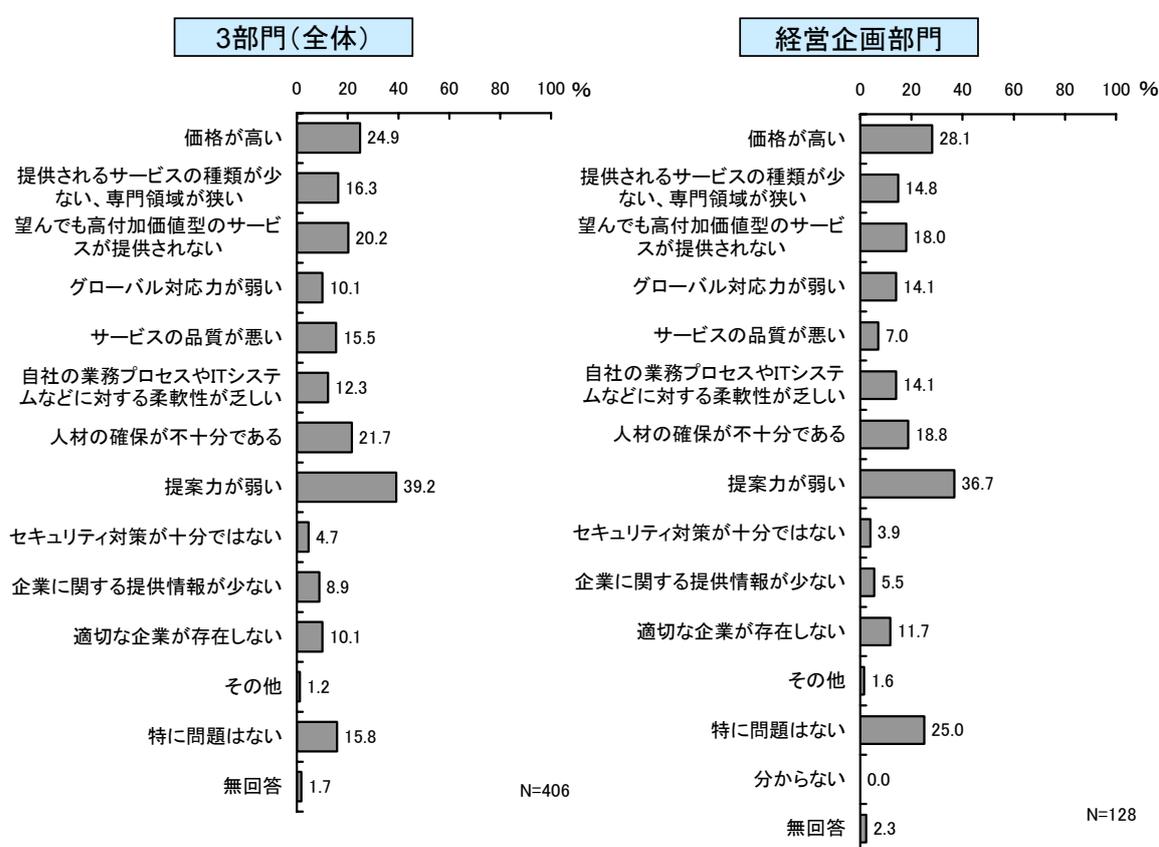


(10) 業務をアウトソーシングするにあたって提供企業内で解決してもらいたい問題点

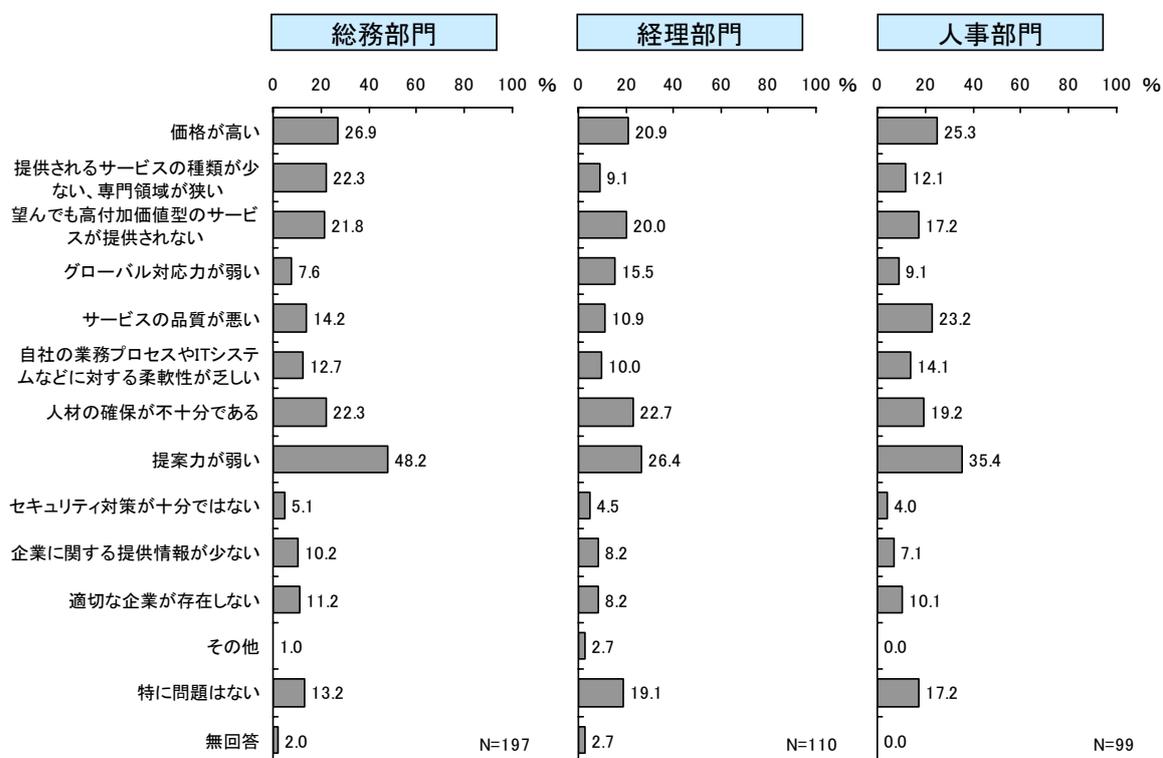
【3部門・問13】【経営企画部門・問11】

- ・ 3部門、経営企画部門ともに、「提案力が弱い」を回答した割合が最も高い。
- ・ 「サービスの品質が悪い」と回答した割合は、経営企画部門より3部門の方が高い。
- ・ 一方、「価格が高い」と回答した割合は、3部門より経営企画部門の方が高い。

図表・19 業務をアウトソーシングするにあたって提供企業内で解決してもらいたい問題点
(3部門全体、経営企画部門)



図表・20 業務をアウトソーシングするにあたって提供企業内で解決してもらいたい問題点
(総務・経理・人事部門)

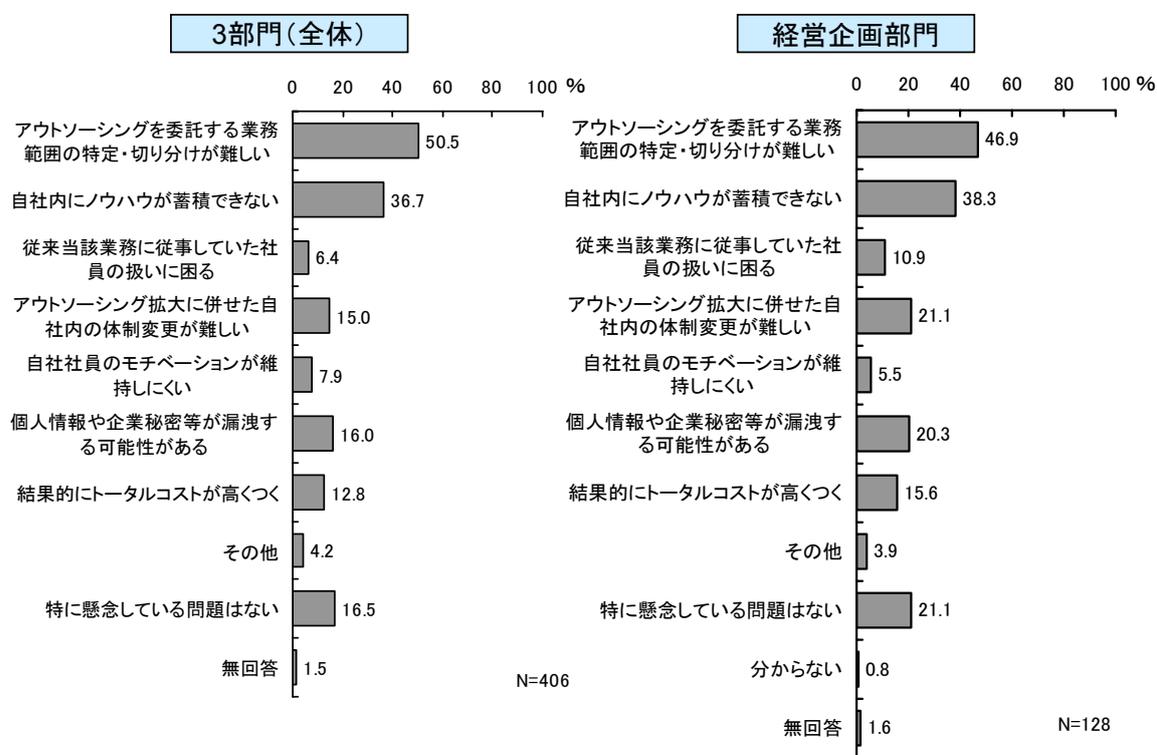


(11)業務をアウトソーシングするにあたって自社内で懸念している問題点

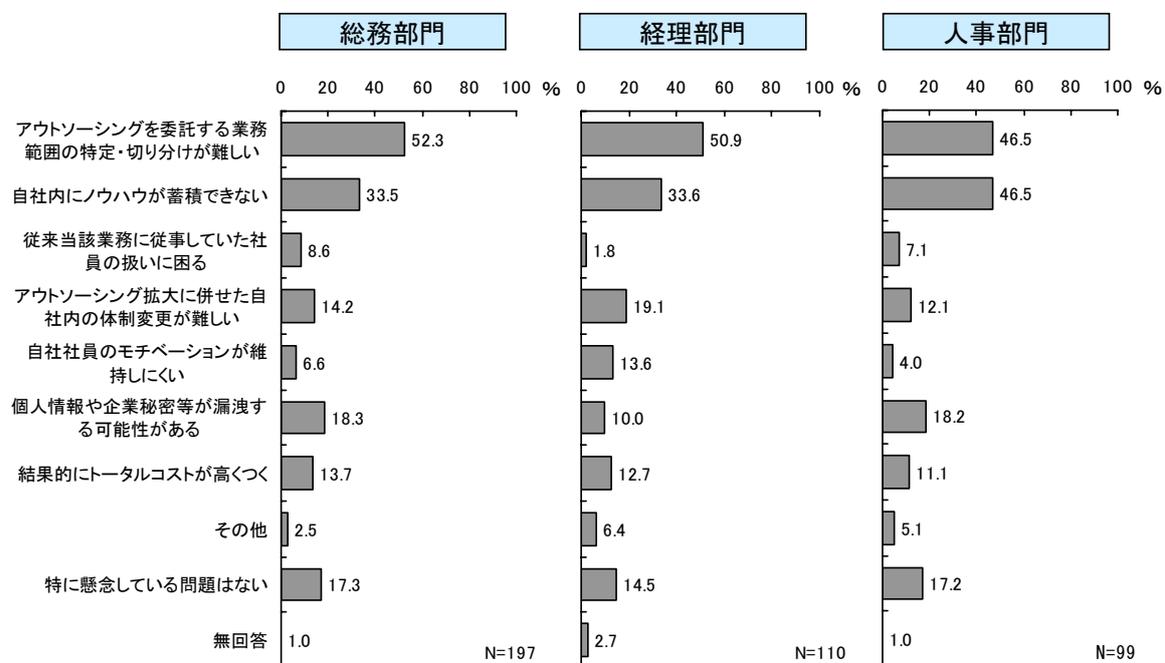
【3部門・問14】【経営企画部門・問12】

- ・ 3部門と経営企画部門で、回答の傾向に大きな違いはない。
- ・ 「従来当該業務に従事していた社員の扱いに困る」や「自社内の体制変更が難しい」と回答した割合は、3部門より経営企画部門の方が高い。
- ・ 一方、「委託対象業務範囲の特定・切り分けが難しい」と回答した割合は、経営企画部門より3部門の方が高い。

図表・21 業務をアウトソーシングするにあたって自社内で懸念している問題点
(3部門全体、経営企画部門)



図表・22 業務をアウトソーシングするにあたって自社内で懸念している問題点
(総務・経理・人事部門)

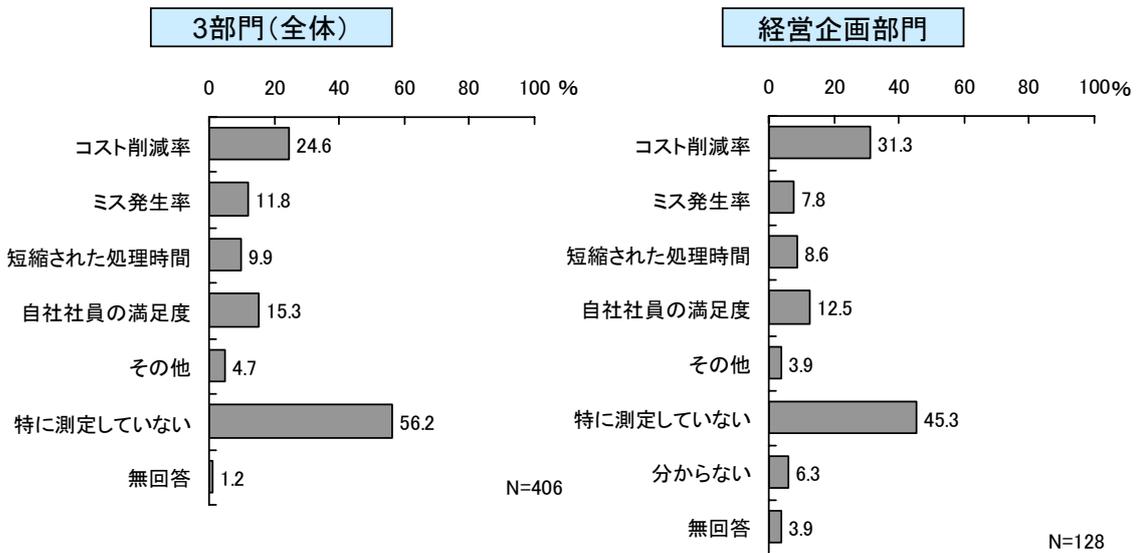


(12)アウトソーシング先が行った業務を評価するために定期的に測定している項目

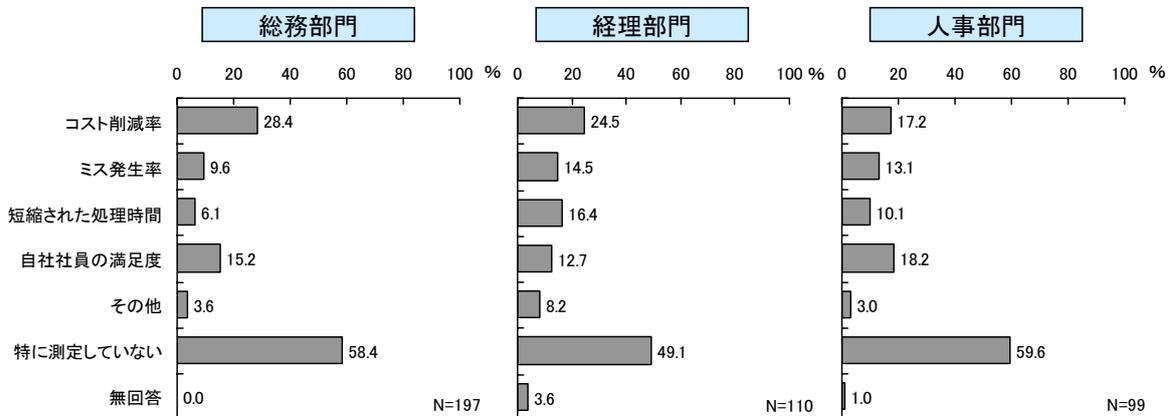
【3部門・問15】【経営企画部門・問13】

- ・ 3部門と経営企画部門で、回答の傾向に大きな違いはない。
- ・ 「コスト削減率」と回答した割合は、3部門より経営企画部門の方が高い。

図表・23 アウトソーシング先が行った業務を評価するために定期的に測定している項目
(3部門全体、経営企画部門)



図表・24 アウトソーシング先が行った業務を評価するために定期的に測定している項目
(総務・経理・人事部門)

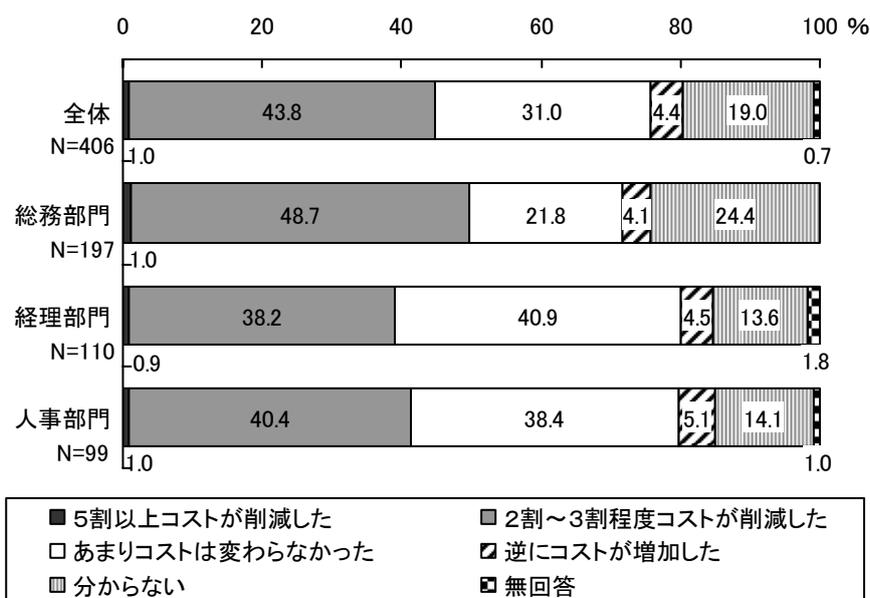


(13) 業務アウトソーシングにより削減したと思うコストの割合

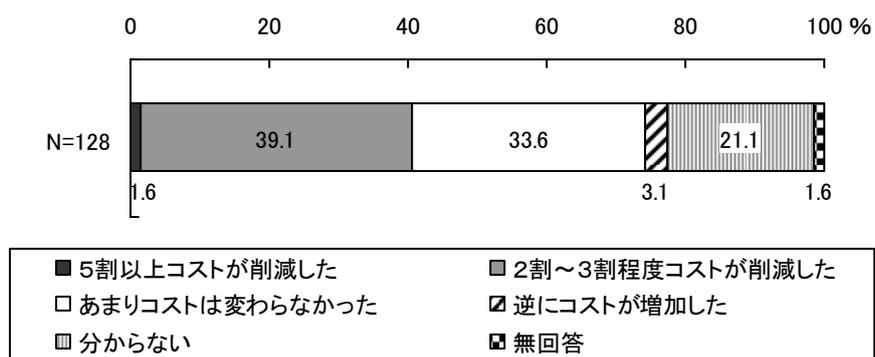
【3 部門・問 16】【経営企画部門・問 14】

- ・ 3 部門と経営企画部門で、回答の傾向に大きな違いは見られない。

図表・ 25 業務アウトソーシングにより削減したと思うコストの割合（3 部門）



図表・ 26 業務アウトソーシングにより削減したと思うコストの割合（経営企画部門）

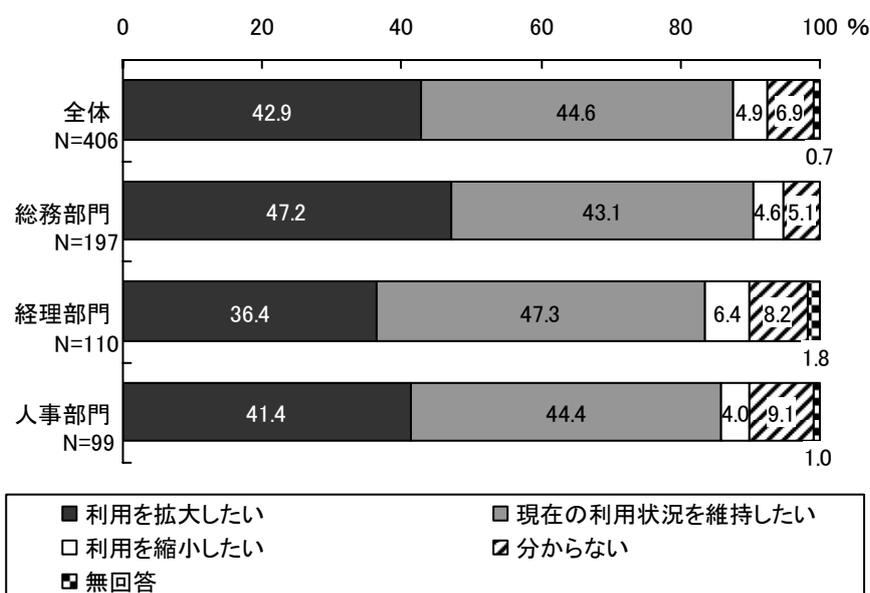


(14) 今後の業務アウトソーシングに関する考え

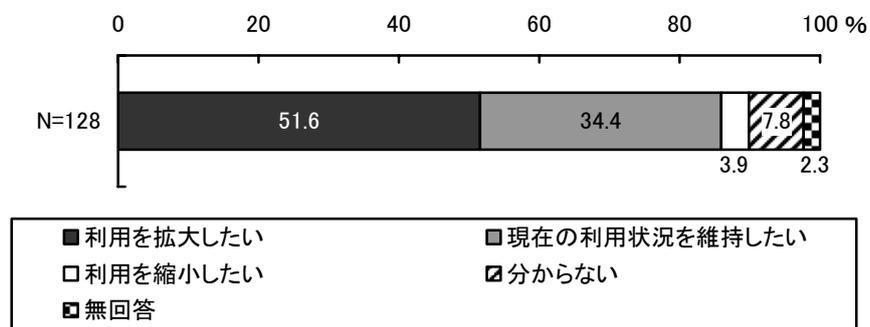
【3 部門・問 17】【経営企画部門・問 15】

- ・ 3 部門では、「利用を拡大したい」と「現状の利用状況を維持したい」を回答した割合がそれぞれ 4 割強でほぼ同じであるのに対し、経営企画部門では、「利用を拡大したい」と回答した割合が 5 割を超え、「現状の利用状況を維持したい」と回答した割合を上回っている。

図表・ 27 今後の業務アウトソーシングに関する考え（3 部門）



図表・ 28 今後の業務アウトソーシングに関する考え（経営企画部門）



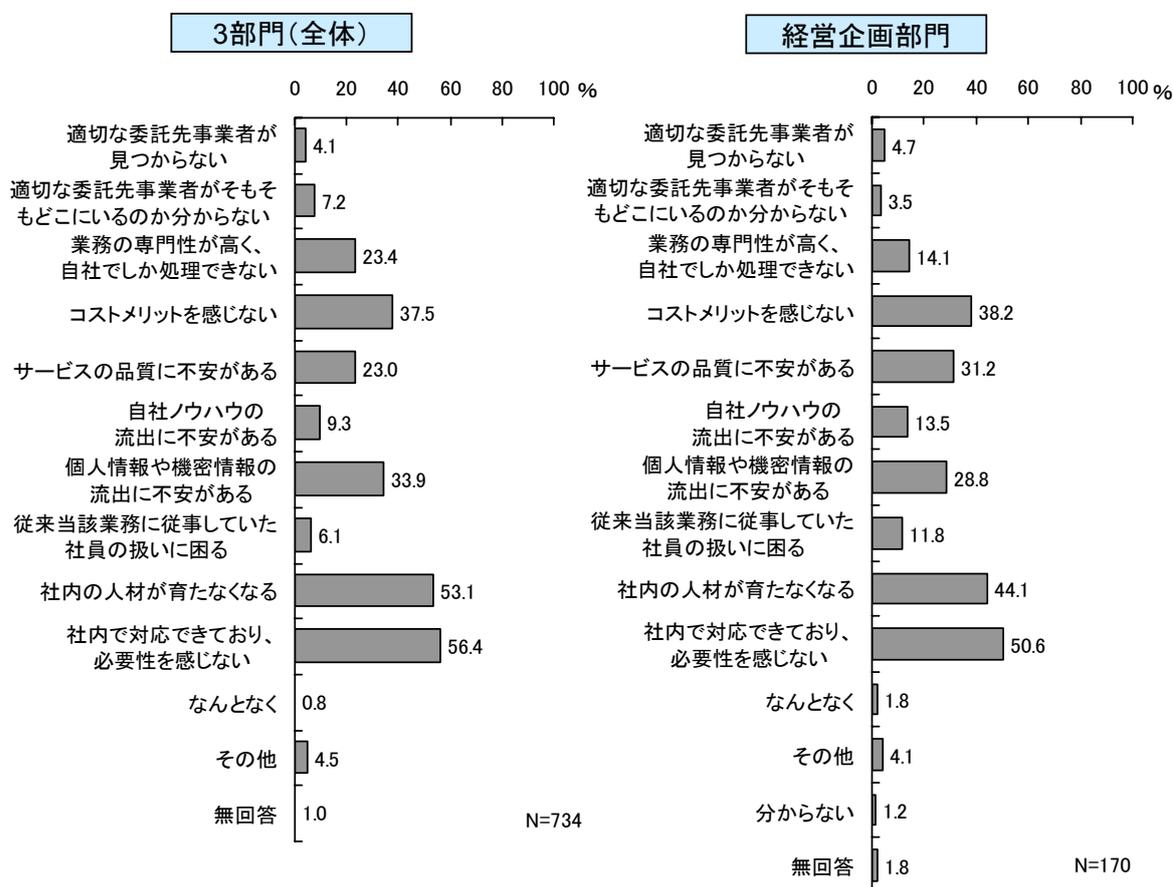
業務アウトソーシングをしていない企業の回答

(15) 業務をアウトソーシングしない理由

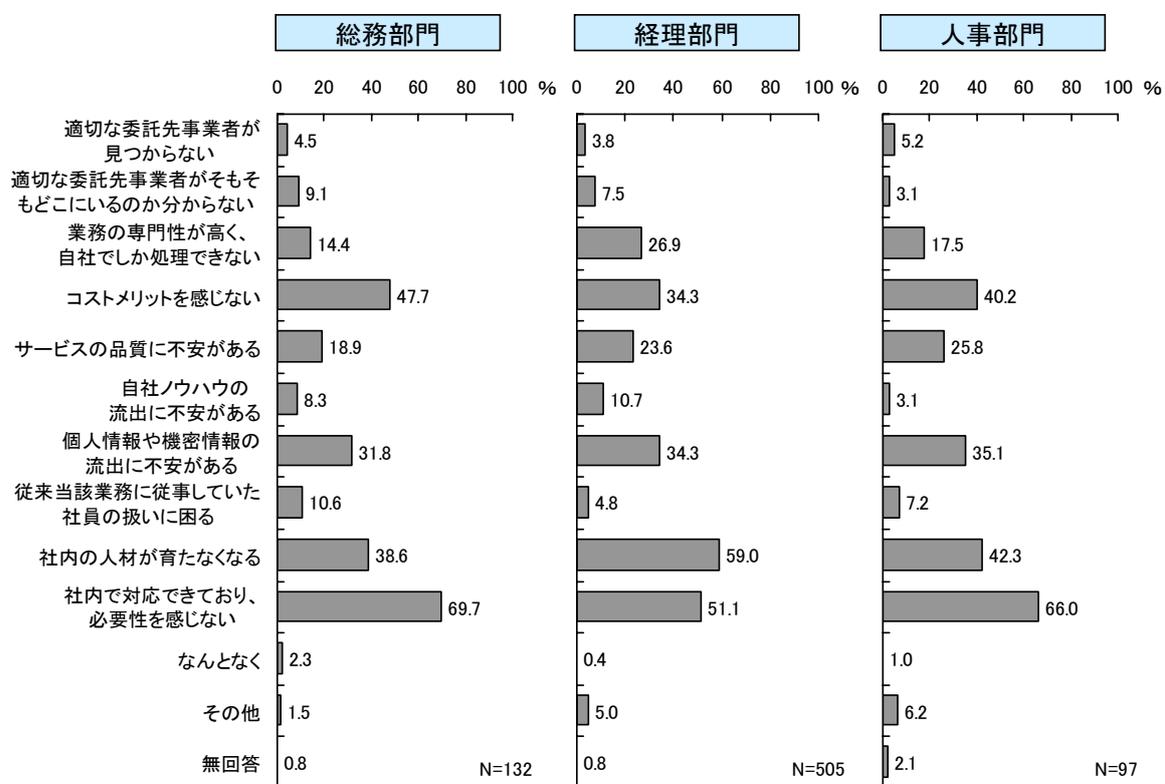
【3 部門・問 19-1】【経営企画部門・問 17-1】

- ・ 3 部門、経営企画部門ともに、「社内で対応できており、必要性を感じない」と回答した割合が最も高く、次いで、「社内の人材が育たなくなる」の割合が高い。
- ・ 「業務の専門性が高く、自社でしか処理できない」と回答した割合は、経営企画部門よりも 3 部門の方が高い。
- ・ 一方、「サービスの品質に不安がある」と回答した割合は、3 部門よりも経営企画部門の方が高い。

図表・29 業務をアウトソーシングしない理由（3 部門全体、経営企画部門）



図表・30 業務をアウトソーシングしない理由（総務・経理・人事部門）

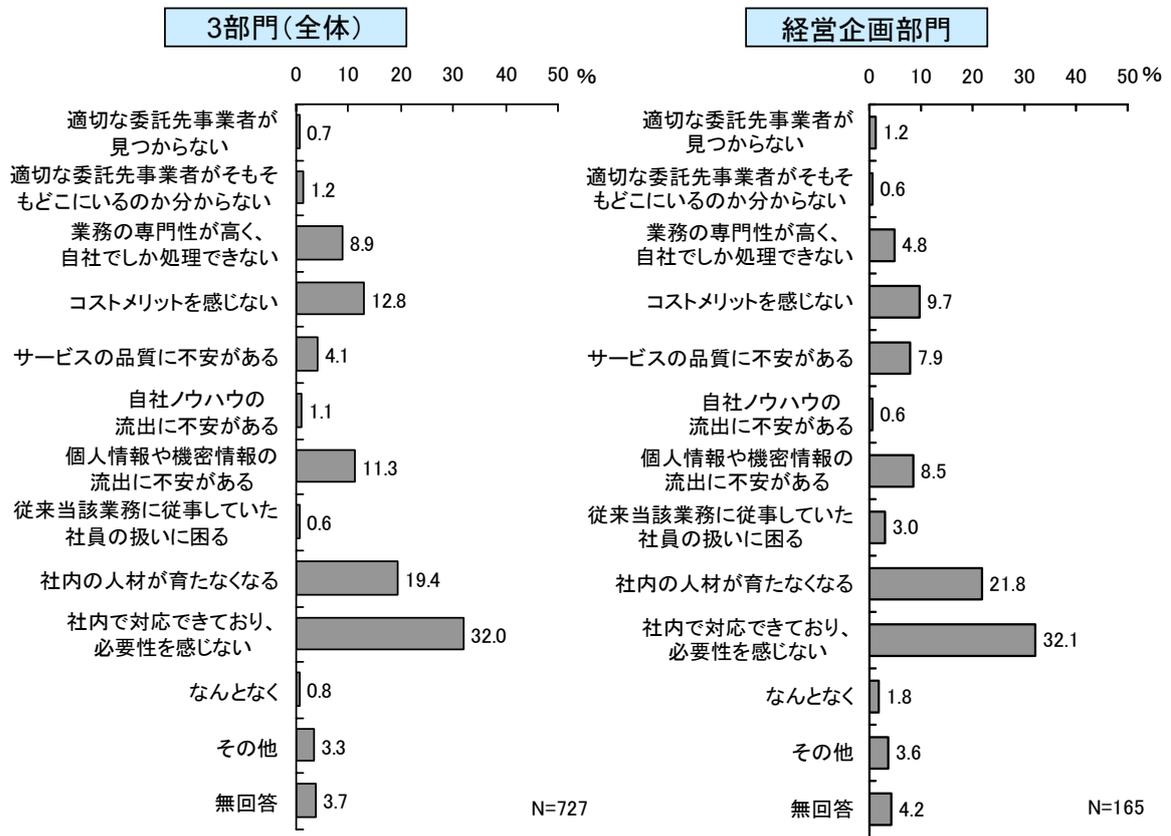


(16) 業務をアウトソーシングしない理由(最も大きなもの)

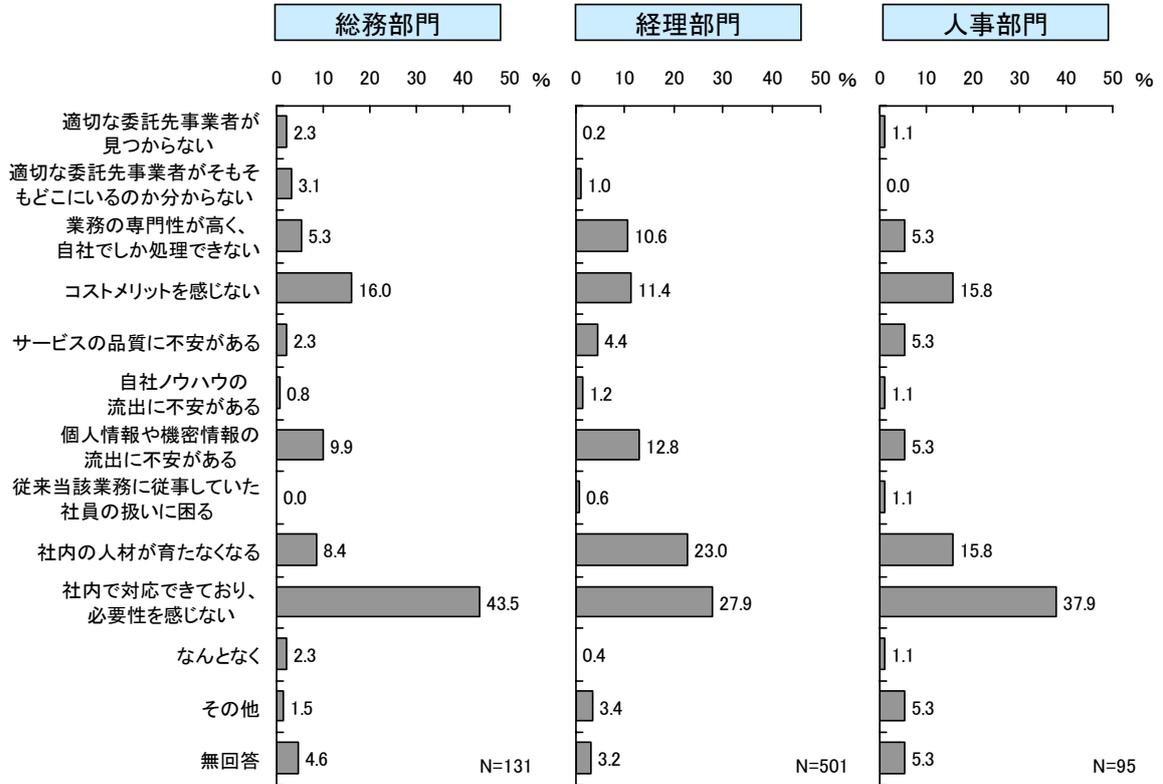
【3 部門・問 19-2】【経営企画部門・問 17-2】

- ・ 3 部門、経営企画部門ともに、「社内に対応できており、必要性を感じない」と回答した割合が最も高く、次いで、「社内の人材が育たなくなる」の割合が高い。
- ・ 「業務の専門性が高く、自社でしか処理できない」と回答した割合は、経営企画部門よりも 3 部門の方が高い。
- ・ 一方、「サービスの品質に不安がある」と回答した割合は、3 部門よりも経営企画部門の方が高い。

図表・31 業務をアウトソーシングしない理由(最も大きなもの)
(3 部門全体、経営企画部門)



図表・32 業務をアウトソーシングしない理由(最も大きなもの)
(総務・経理・人事部門)

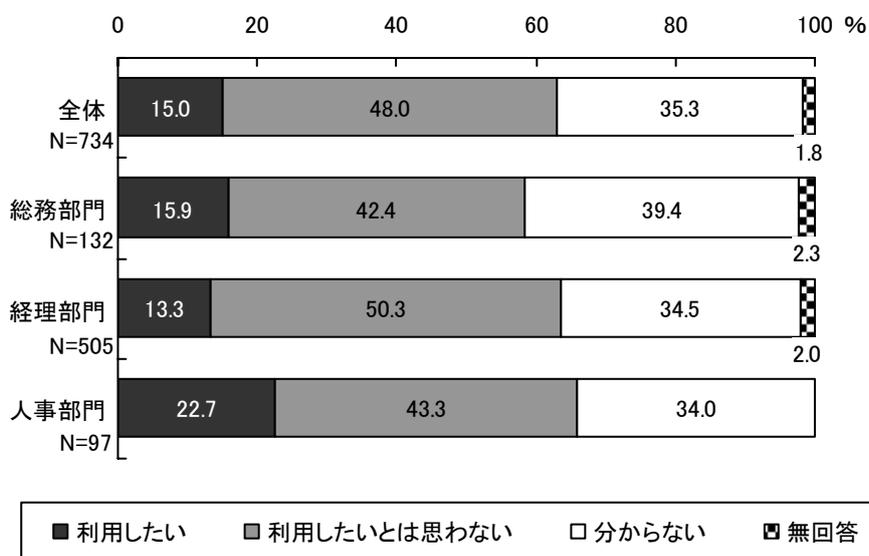


(17) 今後の業務アウトソーシングに関する考え

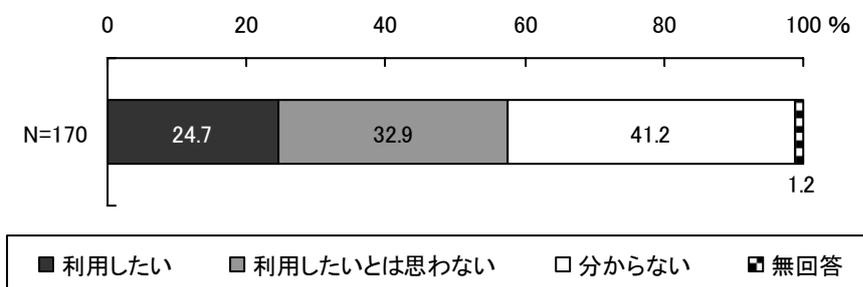
【3 部門・問 20】【経営企画部門・問 18】

- ・ 3 部門、経営企画部門ともに、「利用したいとは思わない」と回答した割合の方が、「利用したい」と回答した割合よりも高い。
- ・ 「利用したい」と回答した割合で比較すると、経営企画部門の方が 3 部門よりも高い。

図表・ 33 今後の業務アウトソーシングに関する考え（3 部門）



図表・ 34 今後の業務アウトソーシングに関する考え（経営企画部門）

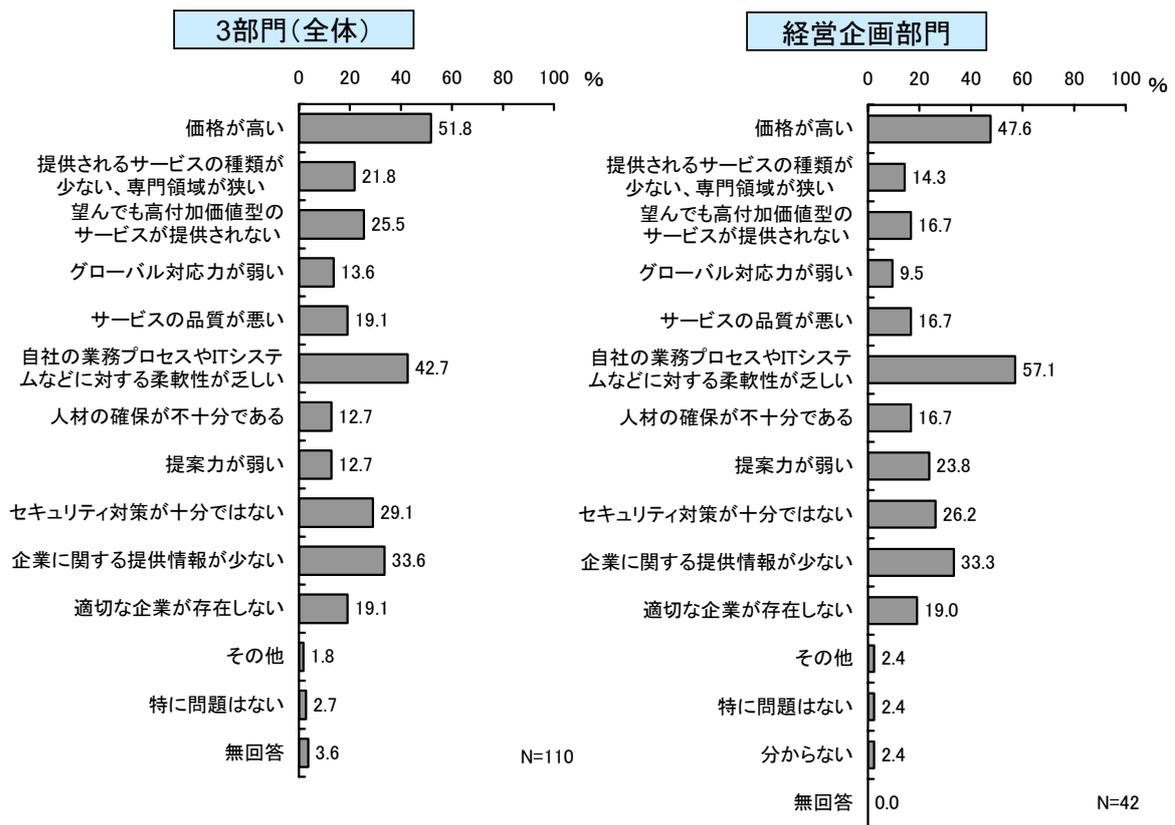


(18) 業務をアウトソーシングするにあたって提供企業内で解決してもらいたい問題点

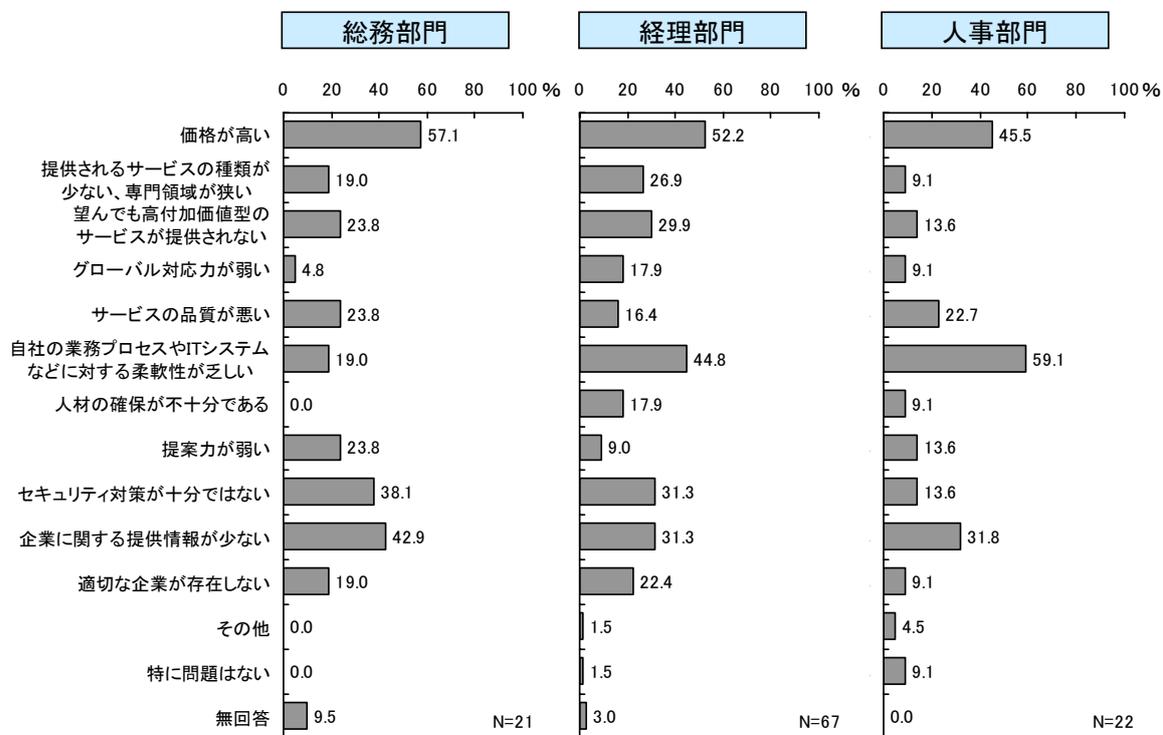
【3部門・問21】【経営企画部門・問19】

- ・ 3部門、経営企画部門ともに、「価格が高い」、「自社の業務プロセスやITシステムなどに対する柔軟性が乏しい」と回答した割合が高く、約5割に達する。3部門では「価格が高い」、経営企画部門では「自社の業務プロセスやITシステムなどに対する柔軟性が乏しい」の割合が最も高い。
- ・ 「提供サービスの種類が少ない。専門領域が狭い」や「望んでも高付加価値型のサービスが提供されない」と回答した割合は、経営企画部門より3部門の方が高い。
- ・ 一方、「提案力が弱い」と回答した割合は、3部門より経営企画部門の方が高い。

図表・35 業務をアウトソーシングするにあたって提供企業内で解決してもらいたい問題点
(3部門全体、経営企画部門)



図表・36 業務をアウトソーシングするにあたって提供企業内で解決してもらいたい問題点
(総務・経理・人事部門)

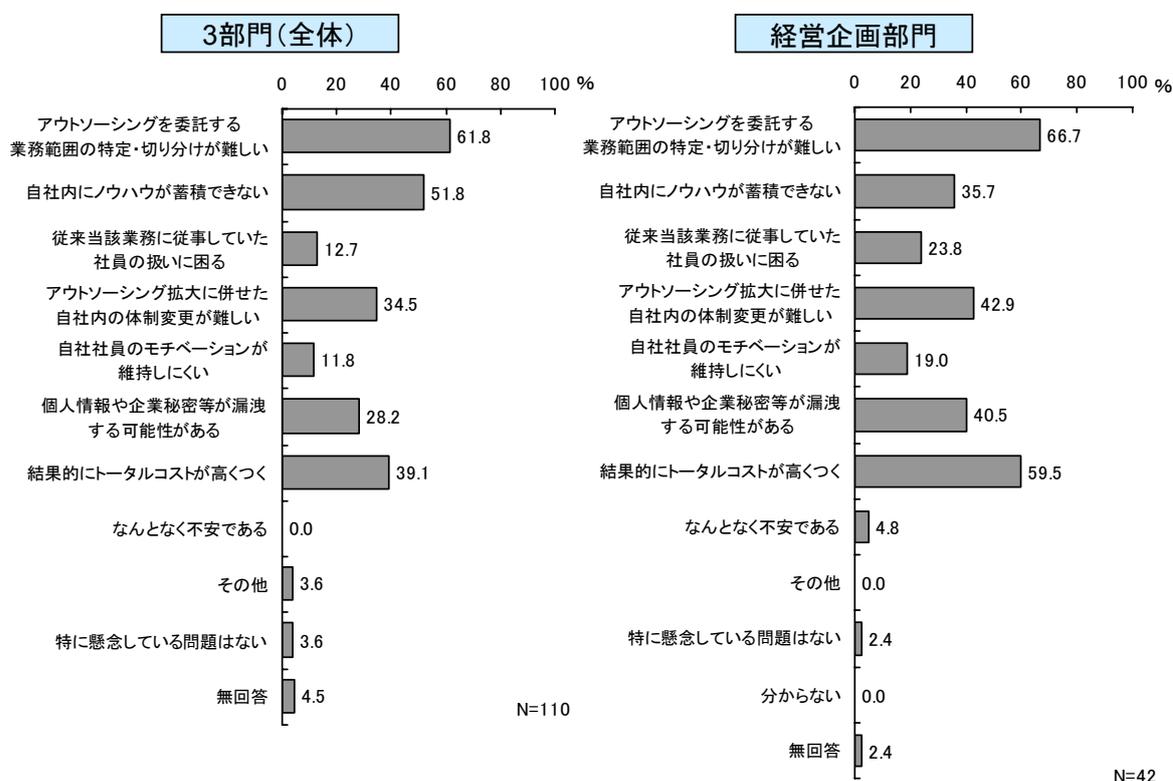


(19)業務をアウトソーシングするにあたって自社内で懸念している問題点

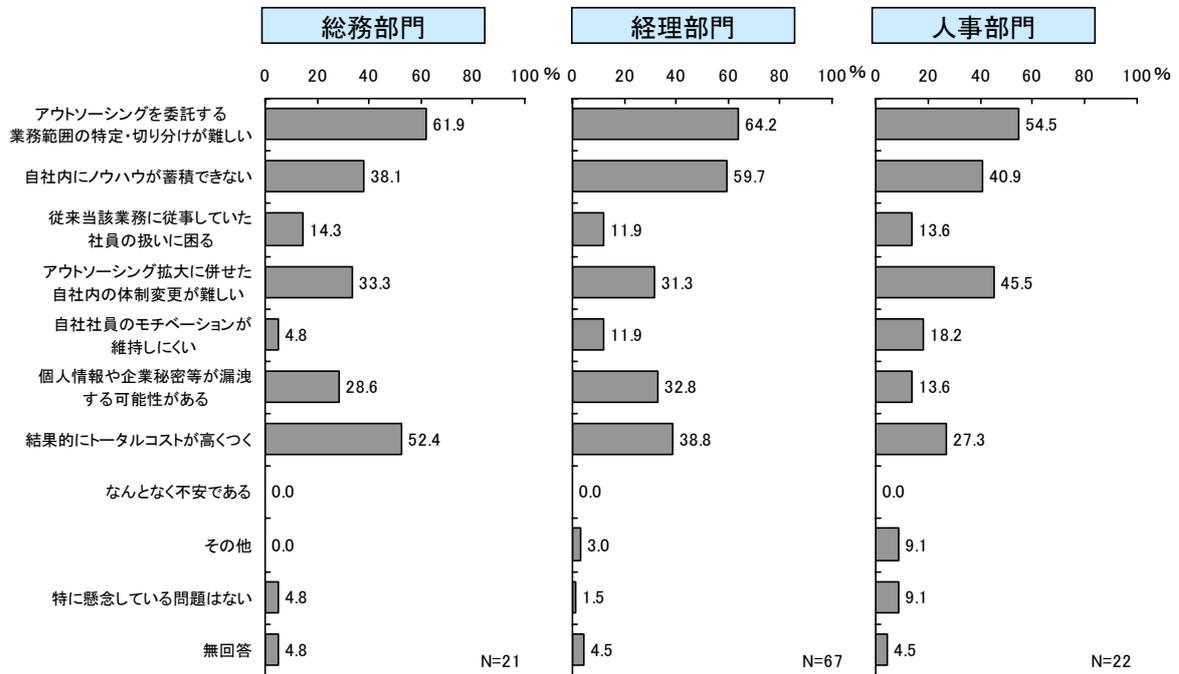
【3部門・問22】【経営企画部門・問20】

- ・ 3部門、経営企画部門ともに、「委託する業務範囲の特定・切り分けが難しい」を回答した割合が最も高い。
- ・ 2番目に回答割合が高いものは、3部門では「自社内にノウハウが蓄積できない」、経営企画部門では「結果的にトータルコストが高くつく」である。
- ・ 「当該業務に従事していた社員の扱いに困る」、「社内体制の変更」、「情報漏洩の可能性」を回答した割合は、3部門より経営企画部門の方が高い。

図表・37 業務をアウトソーシングするにあたって自社内で懸念している問題点
(3部門全体、経営企画部門)



図表・38 業務をアウトソーシングするにあたって自社内で懸念している問題点
 (総務・経理・人事部門)



2)クロス集計結果

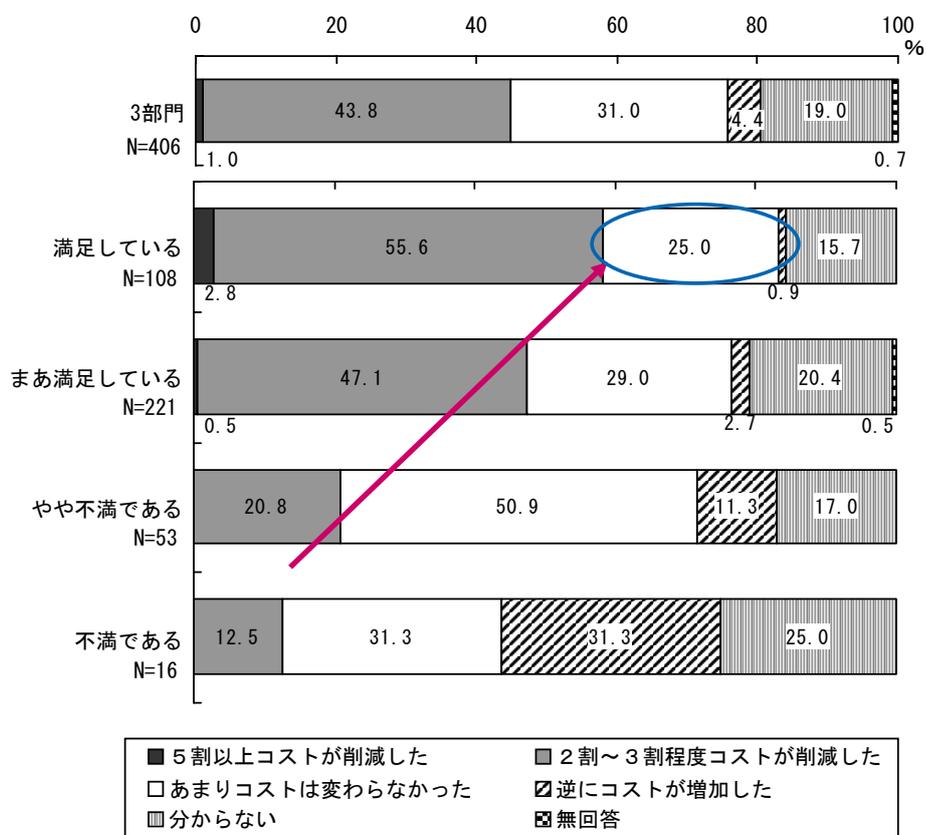
業務アウトソーシングをしている企業の回答(「満足度」でのクロス集計)

(1)「満足度」と「コスト削減割合」の関係

【3部門・問11×問16】

- ・コスト削減割合が大きいほど、満足していると回答している割合が高い。
- ・一方で、満足していると回答しているユーザー企業の1/4は「あまりコストは変わらなかった」と回答している。

図表・39 「満足度」と「コスト削減割合」の関係 (3部門全体)



(2)「満足度」と「期待した効果」、「満足度」と「実際に得られた効果」の関係

【3 部門・問 11×問 9、問 11×問 12】

- ・ 満足しているかどうかに関係なく、「コスト削減」を期待している割合が最も高い。実際に得られた効果で見ると、「コスト削減」を実感している割合は、期待していた割合よりも低くなり、この傾向は、不満であると回答しているユーザー企業により顕著に見られる。
- ・ 満足しているユーザー企業の方が、「コスト削減」以外にも、「経営資源のコア業務への集中」、「業務プロセスの改善」といった効果を実際に得られたと回答している割合が高い。また、「専門的知識・スキルの活用」といった効果についても実感している割合が高くなっている。

図表・40 「満足度」と「期待した効果」、「満足度」と「実際に得られた効果」の関係（3部門全体）

		問9-1. 業務のアウトソーシングを開始するにあたって、期待していた効果（複数回答）															
		全体 (N値)	経営資源 のコア業 務への集 中	業務プロ セスの改 善	情報把握 や意思決 定の迅速 化	組織のス リム化	セキュリ ティリス クの軽減	法令等改 正への対 応（日本 版SOX法 など）	コスト削 減	財務体質 の改善 （固定費 の変動費 化）	専門的知 識・スキ ルの活用	作業精度 の向上	業務の継 続性の確 保（社員 の異動・ 退職によ るノウハウ 喪失の回 避）	自社社員 の人材育 成（委託 先企業へ 転籍・出 向した自 社社員の レベルア ップ）	その他	特に効果 はなかつ た	無回答
問11 満足度	満足している	108	48.1	26.9	2.8	28.7	3.7	3.7	59.3	5.6	36.1	29.6	16.7	5.6	2.8	0.9	0.9
	まあ満足している	221	45.2	37.1	4.5	38.9	2.7	1.8	62.9	4.5	35.3	15.4	17.2	2.7	1.8	2.3	0.0
	やや不満である	53	39.6	30.2	0.0	41.5	1.9	1.9	66.0	0.0	28.3	13.2	13.2	0.0	3.8	1.9	3.8
	不満である	16	50.0	6.3	0.0	50.0	0.0	0.0	68.8	6.3	18.8	12.5	0.0	18.8	0.0	12.5	0.0
	3部門	406	44.8	32.0	3.2	36.7	3.2	2.2	62.3	4.2	33.7	19.0	15.8	3.9	2.2	2.2	0.7
	経営企画部門	128	49.2	38.3	1.6	46.9	3.1	3.1	68.0	7.0	32.8	10.9	10.9	3.1	3.1	0.8	0.8

		問12-1. 業務のアウトソーシングによって、実際に得られた効果（複数回答）																
		全体 (N値)	経営資源 のコア業 務への集 中	業務プロ セスの改 善	情報把握 や意思決 定の迅速 化	組織のス リム化	セキュリ ティリス クの軽減	法令等改 正への対 応	コスト削 減	財務体質 の改善	専門的知 識・スキ ルの活用	作業精度 の向上	業務の継 続性の確 保	自社社員 の人材育 成	その他	特に効果 はなかつ た	無回答	分からな い
問11 満足度	満足している	108	44.4	25.9	2.8	31.5	5.6	5.6	52.8	5.6	35.2	26.9	17.6	8.3	0.9	0.0	0.0	—
	まあ満足している	221	40.3	33.0	4.5	42.5	5.4	2.7	58.4	4.1	28.5	14.0	18.1	2.3	1.4	0.5	0.0	—
	やや不満である	53	24.5	17.0	3.8	37.7	3.8	3.8	32.1	1.9	18.9	11.3	20.8	7.5	5.7	5.7	0.0	—
	不満である	16	25.0	6.3	0.0	37.5	0.0	6.3	25.0	0.0	12.5	6.3	0.0	6.3	0.0	25.0	0.0	—
	3部門	406	37.9	27.6	3.7	38.2	5.2	3.7	51.2	3.9	27.8	17.2	17.5	4.7	1.7	2.0	1.0	—
	経営企画部門	128	43.0	31.3	2.3	46.1	3.9	3.1	58.6	6.3	25.8	14.1	11.7	3.9	3.9	0.0	0.8	1.6

(3)「満足度」と「提供企業側で解決してもらいたい問題点」の関係

【3 部門・問 11×問 13】

- ・ 満足しているかどうかに関係なく、「提案力が弱い」ことが問題だと回答している割合が高い。
- ・ 満足していると回答したユーザー企業の約 3 割が「特に問題はない」と回答している。
- ・ 不満であると回答したユーザー企業の方が、「価格が高い」、「サービスの品質が悪い」、「人材の確保が不十分である」などを問題だと回答している割合が高い。

図表・41 「満足度」と「提供企業側で解決してもらいたい問題点」の関係（3部門全体）

		問13. 業務のアウトソーシングを継続していくにあたって、提供企業側で解決してもらいたい問題点（複数回答）															
		全体 (N値)	価格が高い	提供されるサービスの種類が少ない、専門領域が狭い	(入力等)の単純作業に留まるなど)望んでも高付加価値型のサービスが提供されない	グローバル対応力が弱い	サービスの品質が悪い(遅延、ミス等が発生する、など)	自社の業務プロセスやITシステムなどに對する柔軟性が乏しい	(量または質の観点から)人材の確保が不十分である	提案力が弱い	セキュリティ対策が十分ではない	企業に関する提供情報が少ない(企業が探しにくい、信頼しにくい)	適切な企業が存在しない(限られている)	その他	特に問題はない	無回答	分からない
問11 満足度	満足している	108	↑20.4	14.8	8.3	9.3	↓5.6	14.8	↓14.8	26.9	5.6	6.5	7.4	0.9	30.6	2.8	—
	まあ満足している	221	↑21.7	15.4	22.6	11.8	↓14.0	10.0	↓21.7	42.5	4.5	9.5	11.3	0.9	12.7	0.9	—
	やや不満である	53	↑37.7	18.9	35.8	9.4	↓32.1	13.2	↓32.1	54.7	1.9	13.2	7.5	1.9	0.0	0.0	—
	不満である	16	↓50.0	31.3	25.0	0.0	↓56.3	25.0	↓43.8	37.5	6.3	6.3	18.8	6.3	6.3	0.0	—
	3部門	406	24.9	16.3	20.2	10.1	15.5	12.3	21.7	39.2	4.7	8.9	10.1	1.2	15.8	1.7	—
	経営企画部門	128	28.1	14.8	18.0	14.1	7.0	14.1	18.8	36.7	3.9	5.5	11.7	1.6	25.0	2.3	0.0

(4)「満足度」と「自社内で懸念している問題点」の関係

【3 部門・問 11×問 14】

- ・ 満足しているかどうかに関係なく、「業務範囲の特定・切り分けが難しい」や「自社内にノウハウが蓄積できない」ことを問題と回答している割合が高い。
- ・ 満足していると回答したユーザー企業の方が、「個人情報や企業秘密等が漏洩する可能性がある」ことを問題と回答している割合が高い。
- ・ 不満であると回答したユーザー企業の方が、「結果的にトータルコストが高くなる」ことを問題と回答している割合が高い。

図表・42 「満足度」と「自社内で懸念している問題点」の関係（3部門全体）

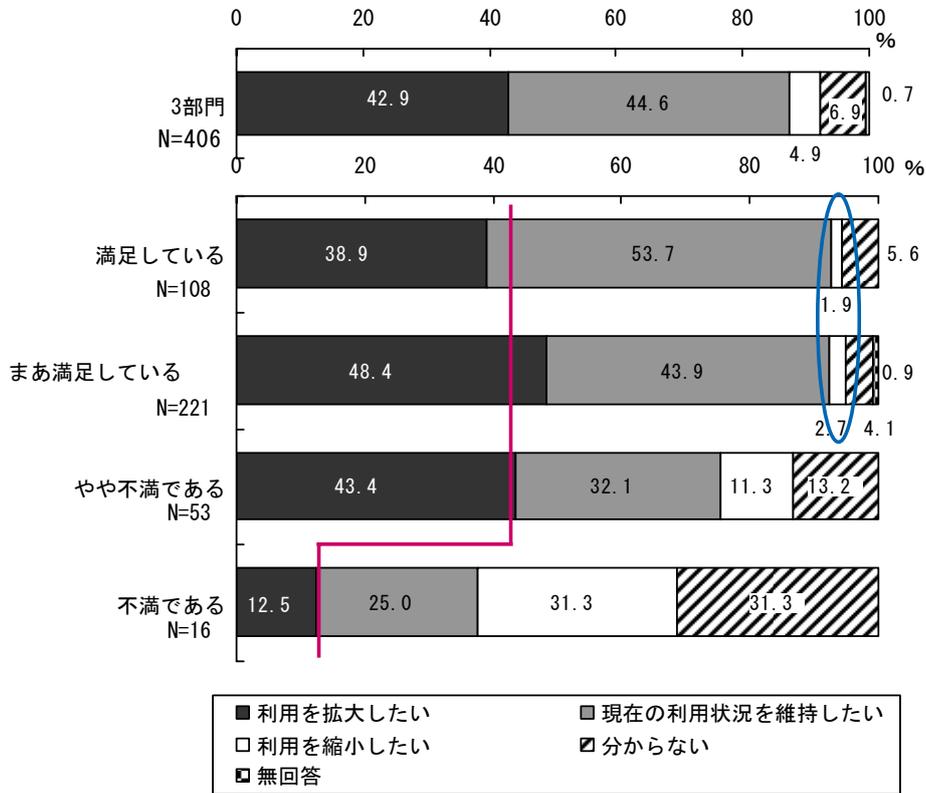
問14. 業務のアウトソーシングを継続していくにあたって、自社内で懸念したり、実際に顕在化したりしている問題点（複数回答）		全体 (N値)	アウト ソーシ ングを委託 する業務 範囲の 特定・切 り分けが 難しい	自社内に ノウハウ が蓄積で きない (自社内 で人材が 育たな い)	従来当該 業務に従 事してい た 社員の扱 いに困る	アウト ソーシ ング拡大に 併せた自 社内の 体制変更 (全社的 な業務プ ロセスの 見直し、 等)が難 しい	自社員 のモチ ベーション が維持し にくい	個人情報 や企業秘 密等が漏 洩する 可能性が ある	結果的に トータル コストが 高くなる	その他	特に懸念 している 問題はな い	無回答	分からな い
問11 満足度	満足している	108	39.8	33.3	7.4	14.8	6.5	▲19.4 ●16.3	●9.3	2.8	25.0	0.9	—
	まあ満足している	221	51.6	38.5	6.8	15.8	8.1	●16.3	●10.0	4.5	15.4	0.9	—
	やや不満である	53	71.7	43.4	5.7	17.0	11.3	●9.4	●20.8	3.8	1.9	1.9	—
	不満である	16	50.0	25.0	0.0	0.0	6.3	●6.3	●43.8	12.5	12.5	0.0	—
	3部門	406	50.5	36.7	6.4	15.0	7.9	16.0	12.8	4.2	16.5	1.5	—
経営企画部門	128	46.9	38.3	10.9	21.1	5.5	20.3	15.6	3.9	21.1	1.6	0.0	

(5)「満足度」と「今後の利用意向」の関係

【3部門・問11×問17】

- ・ 「不満である」と回答したユーザー企業は利用の維持・拡大に消極的だが、「やや不満である」と回答しているユーザー企業においても満足している企業と同様、約4割が「利用を拡大したい」と回答している。
- ・ 満足しているユーザー企業において、「利用を縮小したい」と回答している割合が極めて低く、今度も「利用を拡大したい」もしくは「現在の利用状況を維持したい」と回答している割合が高い。

図表・43 「満足度」と「今後の利用意向」の関係（3部門全体）



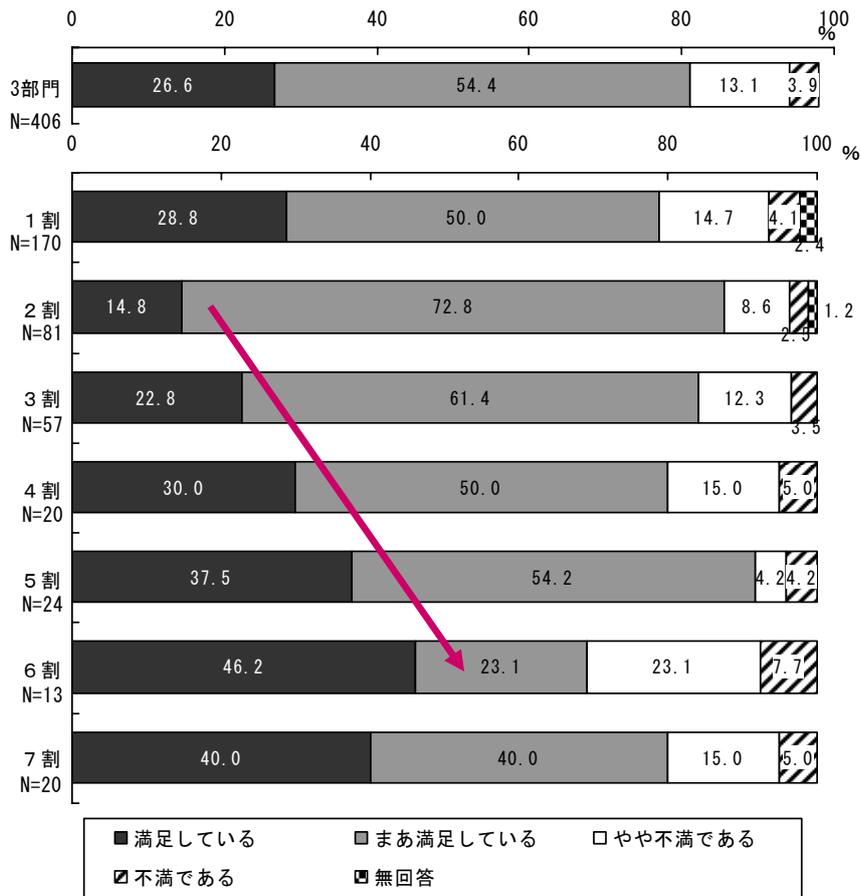
業務アウトソーシングをしている企業の回答（「アウトソーシング割合」でのクロス集計）

(6)「アウトソーシング割合」と「満足度」の関係

【3部門・問4×問11】

- ・ アウトソーシングしている業務の割合が高くなるほど、「満足している」と回答している割合が高くなる（アウトソーシング割合が2割以上6割以下）。

図表・44 「アウトソーシング割合」と「満足度」の関係（3部門全体）

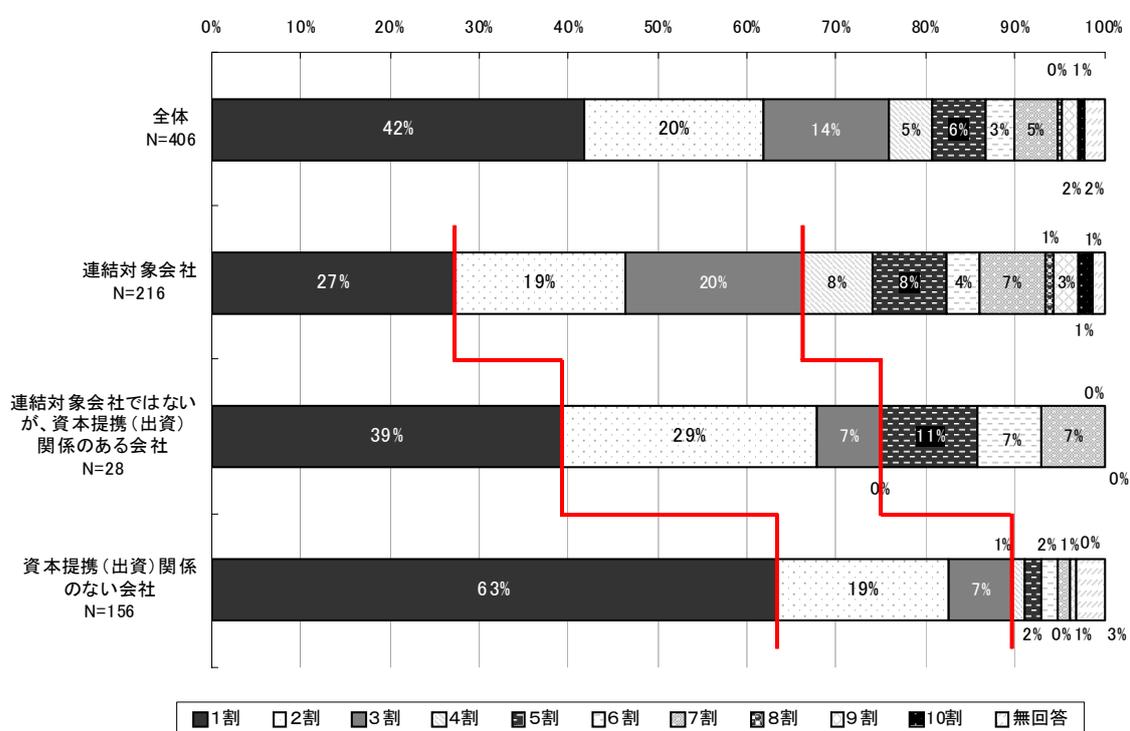


(7)「アウトソーシング割合」と「委託先との関係」の関係

【3部門・問4×問6】

- ・ そもそも資本関係の強いベンダーに対しては、アウトソーシングしている業務の割合が大きい傾向が認められる。
- ・ 例えば、アウトソーシングしている業務割合が3割以下というのは、連結対象会社の場合には7割に満たないが、資本関係のないベンダー企業の場合約9割に達している。

図表・45 「アウトソーシング割合」と「委託先との関係」の関係（3部門全体）



(8)「アウトソーシング割合」と「期待した効果」、「アウトソーシング割合」と「実際に得られた効果」の関係

【3 部門・問 4×問 9、問 4×問 12】

- ・ アウトソーシングしている業務の割合が 2 割以上になると、「経営資源のコア業務への集中」、「組織のスリム化」、「コスト削減」の効果を期待したと回答した割合、実際に得られたと回答した割合が高くなる。
- ・ 「作業精度の向上」については、アウトソーシングしている業務の割合が低いほど、期待した効果、実際に得られた効果ともに、回答している割合が高くなる。

図表・46 「アウトソーシング割合」と「期待した効果」、「アウトソーシング割合」と「実際に得られた効果」の関係（3部門全体）

		問9-1. 業務のアウトソーシングを開始するにあたって、期待していた効果（複数回答）															
		全体 (N値)	経営資源 のコア業 務への集 中	業務プロ セスの改 善	情報把握 や意思決 定の迅速 化	組織のス リム化	セキュリ ティリス クの軽減	法令等改 正への対 応（日本 版SOX法 など）	コスト削 減	財務体質 の改善 （固定費 の変動費 化）	専門的知 識・スキ ルの活用	作業精度 の向上	業務の継 続性の確 保（社員 の異動・ 退職によ るノウハ ウ喪失の 回避）	自社社員 の人材育 成（委託 先企業へ 転籍・ 出向した 自社社員 のレベル アップ）	その他	特に効果 はなかつ た	無回答
問4 アウトソー シング割合	1割以下	170	34.1	31.8	2.9	23.5	4.1	4.7	56.5	3.5	35.9	27.1	18.2	2.4	2.9	2.9	0.6
	2割以上4割以下	158	50.0	34.2	3.2	48.7	1.9	0.0	63.9	4.4	33.5	16.5	13.3	3.2	1.9	1.9	1.3
	5割以上	69	60.9	27.5	4.3	42.0	2.9	1.4	72.5	5.8	30.4	5.8	15.9	10.1	1.4	0.0	0.0
	3部門	406	44.8	32.0	3.2	36.7	3.2	2.2	62.3	4.2	33.7	19.0	15.8	3.9	2.2	2.2	0.7
	経営企画部門	128	49.2	38.3	1.6	46.9	3.1	3.1	68.0	7.0	32.8	10.9	10.9	3.1	3.1	0.8	0.8

		問12-1. 業務のアウトソーシングによって、実際に得られた効果（複数回答）																
		全体 (N値)	経営資源 のコア業 務への集 中	業務プロ セスの改 善	情報把握 や意思決 定の迅速 化	組織のス リム化	セキュリ ティリス クの軽減	法令等改 正への対 応	コスト削 減	財務体質 の改善	専門的知 識・スキ ルの活用	作業精度 の向上	業務の継 続性の確 保	自社社員 の人材育 成	その他	特に効果 はなかつ た	無回答	分からな い
問4 アウトソー シング割合	1割以下	170	30.0	30.6	4.1	24.7	5.3	5.9	44.7	2.4	31.2	24.7	22.4	2.9	2.9	1.8	1.2	—
	2割以上4割以下	158	44.3	30.4	2.5	49.4	5.1	1.9	55.1	2.5	26.6	15.8	14.6	3.8	0.0	1.9	0.0	—
	5割以上	69	44.9	14.5	4.3	47.8	4.3	2.9	59.4	10.1	23.2	2.9	14.5	11.6	1.4	2.9	1.4	—
	3部門	406	37.9	27.6	3.7	38.2	5.2	3.7	51.2	3.9	27.8	17.2	17.5	4.7	1.7	2.0	1.0	—
	経営企画部門	128	43.0	31.3	2.3	46.1	3.9	3.1	58.6	6.3	25.8	14.1	11.7	3.9	3.9	0.0	0.8	1.6

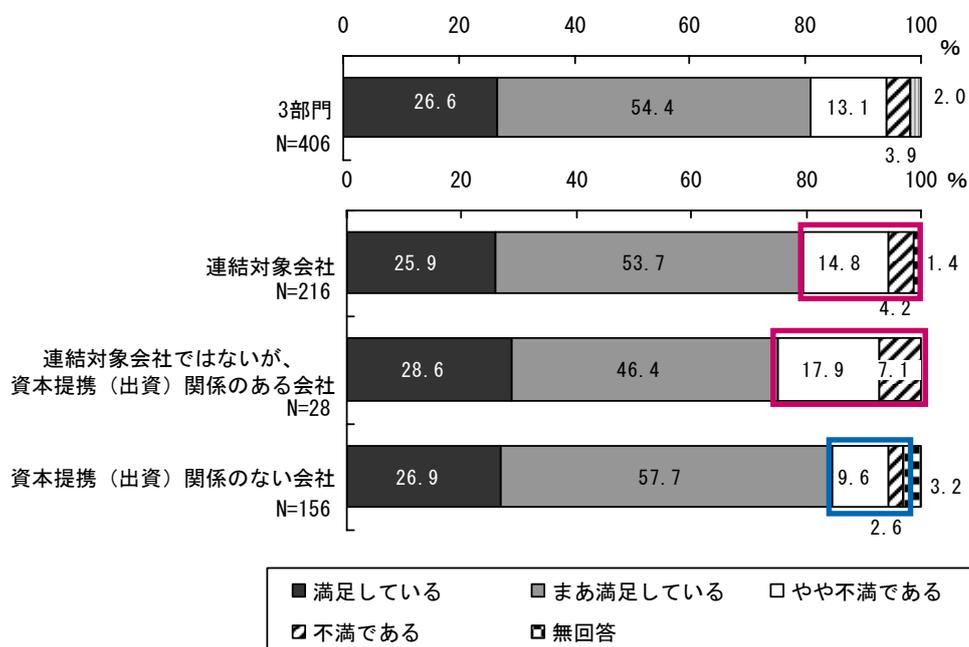
業務アウトソーシングをしている企業の回答(「委託先企業との関係」でのクロス集計)

(9)「委託先との関係」と「満足度」の関係

【3部門・問6×問11】

- ・ いずれも満足度は高いが、連結対象及び資本関係のあるベンダー企業に委託している場合の方が、資本関係のないベンダー企業に委託している場合よりも、不満であると回答している割合が高い。

図表・47 「委託先との関係」と「満足度」の関係 (3部門全体)



(10)「委託先との関係」と「期待した効果」、「委託先との関係」と「実際に得られた効果」の関係

【3 部門・問 6×問 9、問 6×問 12】

- ・ 資本関係の有無に関わらず、「コスト削減」効果を期待した割合が高いが、連結対象及び資本関係のあるベンダー企業に委託している場合の方が、資本関係のないベンダー企業に委託している場合よりも、「コスト削減」効果を期待した割合が高い。なお、期待したほどの効果は実際には感じていないと見ることできる。
- ・ 連結対象のベンダー企業に委託している場合、「組織のスリム化」を期待し、実感している割合が高い。
- ・ 資本関係のないベンダー企業に委託している場合の方が、「専門的知識・スキルの活用」、「作業精度の向上」、「業務の継続性の確保」といった効果を期待し、かつ実感しているとの回答割合が高い。

図表・48 「委託先との関係」と「期待した効果」、「委託先との関係」と「実際に得られた効果」の関係（3部門全体）

		問9-1. 業務のアウトソーシングを開始するにあたって、期待していた効果（複数回答）															
		全体 (N値)	経営資源 のコア業 務への集 中	業務プロ セスの改 善	情報把握 や意思決 定の迅速 化	組織のス リム化	セキュリ ティリス クの軽減	法令等改 正への対 応 (日本版 SOX法な ど)	コスト削 減	財務体質 の改善 (固定費 の変動費 化)	専門的知 識・スキ ルの活用	作業精度 の向上	業務の継 続性の確 保	自社社員 の人材育 成	その他	開始当時 の期待は 分らない	無回答
問6 委託先 企業	連結対象会社	216	53.7	31.9	3.2	49.1	0.9	0.5	67.6	5.6	28.2	10.6	13.0	5.6	0.9	1.9	1.4
	連結対象会社ではない が、資本提携（出資） 関係のある会社	28	39.3	21.4	3.6	35.7	3.6	7.1	78.6	0.0	25.0	21.4	10.7	3.6	7.1	0.0	0.0
	資本提携（出資）関係 のない会社	156	34.6	34.0	3.2	20.5	6.4	3.8	51.9	3.2	43.6	29.5	20.5	1.9	3.2	1.9	0.0
	3部門	406	44.8	32.0	3.2	36.7	3.2	2.2	62.3	4.2	33.7	19.0	15.8	3.9	2.2	2.2	0.7
	経営企画部門	128	49.2	38.3	1.6	46.9	3.1	3.1	68.0	7.0	32.8	10.9	10.9	3.1	3.1	0.8	0.8

		問12-1. 業務のアウトソーシングによって、実際に得られた効果（複数回答）																
		全体 (N値)	経営資源 のコア業 務への集 中	業務プロ セスの改 善	情報把握 や意思決 定の迅速 化	組織のス リム化	セキュリ ティリス クの軽減	法令等改 正への対 応	コスト削 減	財務体質 の改善	専門的知 識・スキ ルの活用	作業精度 の向上	業務の継 続性の確 保	自社社員 の人材育 成	その他	特に効果 はなかつ た	無回答	分からな い
問6 委託先 企業	連結対象会社	216	45.4	25.0	2.3	50.5	2.3	2.3	54.6	5.1	23.1	6.9	14.8	7.9	0.0	1.4	0.9	—
	連結対象会社ではない が、資本提携（出資） 関係のある会社	28	35.7	17.9	0.0	35.7	3.6	7.1	53.6	3.6	21.4	17.9	21.4	0.0	7.1	7.1	0.0	—
	資本提携（出資）関係 のない会社	156	28.8	32.7	6.4	20.5	9.6	5.1	45.5	2.6	36.5	30.8	21.2	1.3	2.6	1.9	1.3	—
	3部門	406	37.9	27.6	3.7	38.2	5.2	3.7	51.2	3.9	27.8	17.2	17.5	4.7	1.7	2.0	1.0	—
	経営企画部門	128	43.0	31.3	2.3	46.1	3.9	3.1	58.6	6.3	25.8	14.1	11.7	3.9	3.9	0.0	0.8	1.6

(11)「委託先との関係」と「提供企業側で解決してもらいたい問題点」の関係

【3 部門・問 6×問 13】

- ・ 資本関係の有無に関わらず、いずれも「提案力が弱い」ことを問題だと回答した割合が高い。
- ・ 特に、連結対象及び資本関係のあるベンダー企業に委託している場合の方が、資本提携関係のない企業の場合よりも、「提案力が弱い」ことを問題だと回答した割合が高い。
- ・ 連結対象のベンダー企業に委託している場合、「高付加価値型のサービスが提供されない」や「人材の確保が不十分である」ことを問題だと回答した割合が他の項目に比べて特に高い。
- ・ 資本関係のないベンダー企業に委託している場合、「価格が高い」ことを問題だと回答した割合が最も高い。

図表・49 「委託先との関係」と「提供企業側で解決してもらいたい問題点」の関係（3部門全体）

問13. 業務のアウトソーシングを継続していくにあたって、提供企業側で解決してもらいたい問題点（複数回答）		全体 (N値)	価格が高い	提供されるサービスの種類が少ない、専門領域が狭い	(入力等の単純作業に留まるなど) 望んでも高付加価値型のサービスが提供されない	グローバル対応力が弱い	サービスの品質が悪い (遅延、ミス等が発生する、など)	自社の業務プロセスやITシステムなどに対する柔軟性が乏しい	(量または質の観点から) 人材の確保が不十分である	提案力が弱い	セキュリティ対策が十分ではない	企業に関する提供情報が少ない (企業が探しにくい、信頼しにくい)	適切な企業が存在しない (限られている)	その他	特に問題はない	無回答	分からない
問6 委託先 企業	連結対象会社	216	20.4	18.5	25.5	10.6	13.0	11.1	27.3	44.0	3.2	6.0	8.8	0.9	18.1	0.9	—
	連結対象会社ではないが、資本提携（出資）関係のある会社	28	28.6	25.0	17.9	17.9	17.9	17.9	17.9	50.0	3.6	17.9	7.1	0.0	14.3	0.0	—
	資本提携（出資）関係のない会社	156	31.4	12.2	12.8	7.7	17.9	13.5	14.7	30.1	6.4	11.5	12.8	1.9	12.8	3.2	—
	3部門	406	24.9	16.3	20.2	10.1	15.5	12.3	21.7	39.2	4.7	8.9	10.1	1.2	15.8	1.7	—
	経営企画部門	128	28.1	14.8	18.0	14.1	7.0	14.1	18.8	36.7	3.9	5.5	11.7	1.6	25.0	2.3	0.0

(12)「委託先との関係」と「自社内で懸念している問題点」の関係

【3 部門・問 6×問 14】

- ・ 連結対象会社や資本関係のあるベンダー企業に委託している場合、「業務範囲の特定・切り分けが難しい」ことを問題だと回答した割合が最も高い。
- ・ 資本関係のないベンダー企業に委託している場合は、「自社内にノウハウが蓄積できない」ことを問題だと回答した割合が最も高い。
- ・ 資本関係のないベンダー企業に委託している場合の方が、「個人情報や企業秘密等が漏洩する可能性がある」、「結果的にトータルコストが高くつく」と回答した割合が高い。

図表・50 「委託先との関係」と「自社内で懸念している問題点」の関係（3部門全体）

		問14. 業務のアウトソーシングを継続していくにあたって、自社内で懸念したり、実際に顕在化したりしている問題点（複数回答）											
		全体 (N値)	アウト ソーシ ングを委託 する業務 範囲の 特定・切 り分けが 難しい	自社内に ノウハウ が蓄積で きない (自社内 で人材が 育たな い)	従来当該 業務に従 事してい た 社員の扱 いに困る	アウト ソーシ ング拡大に 併せた自 社内の 体制変更 (全社的 な業務プ ロセスの 見直し、 等)が難 しい	自社社員 のモチ ベーション が維持し にくい	個人情報 や企業秘 密等が漏 洩する 可能性が ある	結果的に トータル コストが 高くつく	その他	特に懸念 している 問題はな い	無回答	分からな い
問6 委託先 企業	連結対象会社	216	57.4	32.4	6.5	13.9	10.6	12.5	8.3	3.7	18.5	0.5	—
	連結対象会社ではない が、資本提携（出資） 関係のある会社	28	60.7	35.7	3.6	25.0	0.0	14.3	10.7	3.6	14.3	0.0	—
	資本提携（出資）関係 のない会社	156	38.5	42.9	7.1	15.4	5.8	21.8	19.9	5.1	13.5	3.2	—
	3部門	406	50.5	36.7	6.4	15.0	7.9	16.0	12.8	4.2	16.5	1.5	—
	経営企画部門	128	46.9	38.3	10.9	21.1	5.5	20.3	15.6	3.9	21.1	1.6	0.0

業務アウトソーシングをしていない企業の回答(「利用経験の有無」でのクロス集計)

(13)「利用経験の有無」と「利用しない理由」の関係

【3 部門・問 18×問 19】

- ・ 過去の業務アウトソーシング利用経験に関わらず、それぞれ約半数が利用しない理由として「社内に対応できている」と回答している。
- ・ 過去に業務アウトソーシングを利用したことがある場合、「コストメリットを感じない」ことを、利用しない理由として回答している割合が高い。
- ・ 過去に業務アウトソーシングを利用したことがない場合、「個人情報や機密情報の流出に不安がある」、「専門性が高く自社でしか処理できない」ことを利用しない理由として回答している割合が高い。

図表・51 「利用経験の有無」と「利用しない理由」の関係（3部門全体）

		問19-1. 業務をアウトソーシングしない理由（複数回答）														
		全体 (N値)	適切な委託先事業者が（探しても）見つからない	適切な委託先事業者がそもそもどこにいないのか分からない	業務の専門性が高く、自社でしか処理できない	コストメリットを感じない	サービスの品質に不安がある	自社ノウハウの流出に不安がある	個人情報や機密情報の流出に不安がある	従来当該業務に従事していた社員の扱いに困る	社内の人材が育たなくなる（社内にノウハウが蓄積しなくなる）	社内で対応できず、必要性を感じない	なんとなく	その他	無回答	分からない
問18 利用経験	ある	43	7.0	4.7	14.0	51.2	18.6	7.0	20.9	4.7	46.5	51.2	0.0	7.0	4.7	—
	ない	643	3.7	7.9	24.9	35.6	22.7	9.5	34.8	6.4	53.8	57.9	0.8	4.5	0.2	—
	分からない	34	8.8	0.0	14.7	55.9	32.4	8.8	29.4	5.9	52.9	44.1	2.9	2.9	0.0	—
	3部門 経営企画 部門	734	4.1	7.2	23.4	37.5	23.0	9.3	33.9	6.1	53.1	56.4	0.8	4.5	1.0	—
	経営企画 部門	170	4.7	3.5	14.1	38.2	31.2	13.5	28.8	11.8	44.1	50.6	1.8	4.1	1.8	1.2

(14)「利用経験の有無」と「提供企業側で解決してもらいたい問題点」の関係

【3 部門・問 18×問 21】

- ・ 過去に業務アウトソーシングを利用したことがある場合、「提供サービスの種類が少ない・専門領域が狭い」ことと「高付加価値サービスが提供されない」ことを問題だと回答している割合が最も高い。
- ・ さらに、過去に業務アウトソーシングを利用したことがある場合の方が、ない場合と比べて、「サービスの品質が悪い」、「人材の確保が不十分である」ことを問題と回答している割合が高い。
- ・ 過去に業務アウトソーシングを利用したことがない場合の方が、「価格が高い」ことや「セキュリティ対策が十分ではない」こと、「情報が少なく企業が探しにくい」ことや「適切な企業が存在しない」ことを問題と回答している割合が高い。

図表・52 「利用経験の有無」と「提供企業側で解決してもらいたい問題点」の関係（3部門全体）

		問21. 今後、業務のアウトソーシングを利用するにあたって、提供企業側で解決してもらいたい問題点（複数回答）															
		全体 (N値)	価格が高い	提供されるサービスの種類が少ない、専門領域が狭い	(入力等の単純作業に留まるなど) 望んでも高付加価値型のサービスが提供されない	グローバル対応力が弱い	サービスの品質が悪い (遅延、ミス等が発生する、など)	自社の業務プロセスやITシステムなどに対する柔軟性が乏しい	(量または質の観点から) 人材の確保が不十分である	提案力が弱い	セキュリティ対策が十分ではない	企業に関する提供情報が少ない (企業が探しにくい、信頼しにくい)	適切な企業が存在しない (限られている)	その他	特に問題はない	無回答	分からない
問18 利用経験	ある	15	26.7	33.3	33.3	20.0	26.7	46.7	20.0	6.7	0.0	6.7	6.7	6.7	0.0	6.7	—
	ない	91	54.9	18.7	24.2	13.2	17.6	44.0	12.1	13.2	35.2	39.6	20.9	1.1	2.2	3.3	—
	分からない	3	66.7	33.3	0.0	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	0.0	33.3	0.0	—
	3部門	110	51.8	21.8	25.5	13.6	19.1	42.7	12.7	12.7	29.1	33.6	19.1	1.8	2.7	3.6	—
	経営企画部門	42	47.6	14.3	16.7	9.5	16.7	57.1	16.7	23.8	26.2	33.3	19.0	2.4	2.4	0.0	2.4

(15)「利用経験の有無」と「自社内で懸念している問題点」の関係

【3 部門・問 18×問 22】

- ・ 過去の業務アウトソーシング利用経験に関わらず、それぞれ 6 割が自社内の問題点として「業務範囲の特定・切り分けが難しい」を回答している。
- ・ 過去に業務アウトソーシングを利用したことがある場合の約半数が、「自社内の体制変更が難しい」ことを問題点として挙げている。
- ・ 過去に業務アウトソーシングを利用したことがない場合の方が、「自社内にノウハウが蓄積できない」、「トータルコストが高くつく」、「情報が漏洩する可能性がある」を問題と回答している割合が高い。

図表・53 「利用経験の有無」と「自社内で懸念している問題点」の関係（3部門全体）

		問22. 今後、業務のアウトソーシングを利用するにあたって、自社内で懸念している問題点（複数回答）												
		全体 (N値)	アウト ソーシ ングを委託 する業務 範囲の 特定・切 り分けが 難しい	自社内に ノウハウ が蓄積で きない (自社内 で人材が 育たな い)	従来当該 業務に従 事してい た 社員の扱 いに困る	アウト ソーシ ング拡大に 併せた自 社内の体 制変更 (全社的 な業務プ ロセスの 見直し、 等)が難 しい	自社社員 のモチ ベーション が維持し にくい	個人情報 や企業秘 密等が漏 洩する 可能性が ある	結果的に トータル コストが 高くつく	なんとなく 不安で ある	その他	特に懸念 している 問題はな い	無回答	分からな い
問18 利用経験	ある	15	60.0	33.3	13.3	53.3	6.7	20.0	20.0	0.0	20.0	0.0	6.7	—
	ない	91	60.4	57.1	12.1	31.9	11.0	30.8	40.7	0.0	1.1	4.4	4.4	—
	分からない	3	100.0	0.0	33.3	33.3	33.3	0.0	66.7	0.0	0.0	0.0	0.0	—
	3部門	110	61.8	51.8	12.7	34.5	11.8	28.2	39.1	0.0	3.6	3.6	4.5	—
	経営企画 部門	42	66.7	35.7	23.8	42.9	19.0	40.5	59.5	4.8	0.0	2.4	2.4	0.0

業務アウトソーシングをしていない企業の回答(「今後の利用意向」でのクロス集計)

(16)「今後の利用意向」と「利用しない理由」の関係

【3 部門・問 20×問 19】

- ・ 今後、業務アウトソーシングを利用したいと思っている企業では、まずは「社内の人材が育たなくなる」を、次いで「コストメリットを感じない」を、現在利用しない理由として挙げている。
- ・ 今後、業務アウトソーシングを利用したいとは思わない企業では、「社内に対応できており、必要性を感じない」の回答割合が最も高い。

図表・54 「今後の利用意向」と「利用しない理由」の関係（3部門全体）

		問19-1. 業務をアウトソーシングしない理由（複数回答）														
		全体 (N値)	適切な委託先事業者が（探しても）見つからない	適切な委託先事業者がそもそもどこにいいのか分からない	業務の専門性が高く、自社でしか処理できない	コストメリットを感じない	サービスの品質に不安がある	自社ノウハウの流出に不安がある	個人情報や機密情報の流出に不安がある	従来当該業務に従事していた社員の扱いに困る	社内の人材が育たなくなる（社内にノウハウが蓄積しなくなる）	社内で対応できており、必要性を感じない	なんとなく	その他	無回答	分からない
問20 利用意向	利用したい	110	11.8	12.7	20.9	47.3	28.2	9.1	21.8	10.0	48.2	42.7	1.8	8.2	2.7	—
	利用したいとは思わない	352	2.3	2.6	24.7	35.5	19.3	9.7	37.8	6.5	55.1	62.8	0.0	2.0	0.3	—
	分からない	259	3.5	10.4	22.8	36.3	24.7	8.1	33.2	4.2	52.5	54.4	1.5	6.6	0.8	—
	3部門	734	4.1	7.2	23.4	37.5	23.0	9.3	33.9	6.1	53.1	56.4	0.8	4.5	1.0	—
	経営企画部門	170	4.7	3.5	14.1	38.2	31.2	13.5	28.8	11.8	44.1	50.6	1.8	4.1	1.8	1.2

**V 間接部門における業務アウトソーシングに関する
アンケート調査票
(経営企画部門、総務部門、経理部門、人事部門)**

V 間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査票（1. 経営企画部門）

間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査

ご記入にあたって

■ ご回答は、貴社の経営企画担当部門の責任者（部長殿など）がご記入下さいますようお願いいたします。

- ご回答にあたっては、あてはまる番号に○を「1つだけ」、「3つまで」、「いくつでも」と記載してありますので、質問文にしたがって○をつけて下さい。
- 「その他」にあてはまる場合は、お手数ですが（ ）内にできるだけ具体的にその内容をご記入下さい。
- アンケートの集計にあたっては、統計的に処理をします。また、秘密を厳守し、頂いたアンケートを他の目的に使用することはありません。貴社の個社名が出ることは一切ございません。
- なお、まことに恐れ入りますが、ご記入いただきましたアンケート用紙は 2月26日（火）までに、同封の返信用封筒にて本調査票のみをご投函くださるようお願い申し上げます。（切手は不要です）

- ご回答をご返送いただきました方全員に、
「調査結果レポート」を後日お送りさせていただきます。
（ご希望の方は、最後のページに連絡先をご記入下さい。）

お問い合わせ先

株式会社 野村総合研究所

社会産業コンサルティング部

武田、三崎、水之浦

TEL: 03-5533-2927 / E-mail: metis-nri@nri.co.jp

アンケートにお答えいただく前にお読みください。

本調査における「業務のアウトソーシング」とは、単発的に業務を外注したり、派遣社員に業務を依頼したりするものではなく、年間単位など継続的に業務を委託し、委託業務の運営管理は貴社以外の場所（委託先企業内）において行うようなものを指します。

また、グループ内企業であるシェアードサービス会社へのアウトソーシングは含みますが、シェアードサービスセンターのような社内の一組織で業務を行うようなものは含みません。

I. 貴社における業務アウトソーシング実施の有無について
(※すべての企業の方がお答え下さい)

問1. 貴社では、現在、人事・経理・総務業務の一部又は全部をアウトソーシングしていますか。
当てはまるものをお答え下さい。(○は1つだけ)

N=315

1. している	46.0%	⇒問 2 (P. 97) へお進み下さい
2. していない	54.0	⇒問 16 (p. 103) へお進み下さい
無回答	0.0	

11. 貴社における業務アウトソーシング実施状況について

(※現在、アウトソーシングを実施している企業の方のみ、お答え下さい)

問2. 貴部門は、貴社における、間接部門の業務のアウトソーシングに対して、どの程度関与していますか。当てはまるものをお答えください。(○は1つだけ)

N=145

1. 主導的立場で関与している (してきた)	24.1%	→問 3 (p. 97) へお進み下さい
2. 主導的とまでは言えないが、 状況は把握している (してきた)	64.1	→問 3 (p. 97) へお進み下さい
3. ほとんど把握していない	10.3	→問 21 (p. 105) へお進み下さい
無回答	1.4	

問3. 貴社の人事・総務・経理部門では、どの程度業務をアウトソーシングしていますか。当てはまるものをお答えください。(○はそれぞれ1つだけ)

N=128

	1. 業界や同規模の他企業と比べて、積極的にアウトソーシングしている	2. 業界や同規模の他企業と同程度にアウトソーシングしている	3. 業界や同規模の他企業ほどにはアウトソーシングしていない	4. 分からない	無回答
① 人事部門	13.3%	41.4	28.9	14.1	2.3
② 経理部門	8.6	25.0	43.8	18.8	3.9
③ 総務部門	10.9	41.4	29.7	16.4	1.6

問4. 貴社の間接部門におけるアウトソーシング先の企業数は次のうちどれですか。当てはまるものをお答え下さい。(○は1つだけ)

N=128

1. 1社のみ	40.6%	→問 6 (P. 98) へお進み下さい
2. 2社以上	58.6	→問 5 (P. 97) へお進み下さい
無回答	0.8	

なお、2社以上にアウトソーシングしている場合、これ以降の設問は、年間委託金額の最も大きいアウトソーシング先企業についてお答え下さい。

問5. 問4で2 (アウトソーシング先企業が2社以上) と回答された方にお聞きします。
年間委託金額が最も大きいアウトソーシング先に、アウトソーシングしている間接業務は以下のうち、どれですか。当てはまるものを全てお答え下さい。(○はいくつでも)

N=75

1. 人事部門の担当業務	33.3%
2. 経理部門の担当業務	16.0
3. 総務部門の担当業務	37.3
4. その他間接部門の業務	32.0
無回答	9.3

問6. 業務をアウトソーシングするに至った経緯についてお聞きします。貴社でアウトソーシングを利用しようという動きは、「社長や経営層からのトップダウン」「現場からのボトムアップ」のどちらの影響が大きかったですでしょうか。当てはまるものをお答えください。(○は1つだけ)

N=128

1. 社長や経営層からのトップダウン	50.8%
2. 現場からのボトムアップ	18.8
3. どちらとも言えない	22.7
4. 当時の状況は分からない	7.0
無回答	0.8

問7. 業務のアウトソーシングを開始するにあたって、期待していた効果は何ですか。特に当てはまるものを3つまでお答え下さい。(○は3つまで) また、そのうち最も期待の大きかったものを、下の「最も大きな期待」欄に番号でご記入下さい。

N=128

N=126

	N=128	N=126
		最も大きな期待
1. 経営資源のコア業務への集中	49.2%	20.6
2. 業務プロセスの改善	38.8	6.3
3. 情報把握や意思決定の迅速化	1.6	0.0
4. 組織のスリム化	46.9	11.9
5. セキュリティリスクの軽減	3.1	0.0
6. 法令等改正への対応 (日本版 SOX 法など)	3.1	0.8
7. コスト削減	68.0	34.1
8. 財務体質の改善 (固定費の変動費化)	7.0	3.2
9. 専門的知識・スキルの活用	32.8	9.5
10. 作業精度の向上	10.9	3.2
11. 業務の継続性の確保 (社員の異動・退職によるノウハウ喪失の回避)	10.9	1.6
12. 自社社員の人材育成 (委託先企業へ転籍・出向した自社社員のレベルアップ)	3.1	1.6
13. その他 (具体的に:)	3.1	1.6
14. 開始当時の期待は分からない	0.8	—
無回答	0.8	5.6

最も大きな 期待	
-------------	--

問8. アウトソーシング先の企業を選定した理由について、特に当てはまるものを3つまでお答え下さい。(〇は3つまで) また、そのうち最も重視した理由を、下の「最も大きな理由」欄に番号でご記入ください。

	N=128	N=125
		最も大きな理由
1. 提供サービスの範囲が広い(種類や内容の充実)	7.0%	2.4
2. 独自のノウハウやシステムを保有している	18.0	3.2
3. 自社の業務プロセスやITシステムに合わせた 柔軟な対応が可能である	39.8	6.4
4. セキュリティ対策が充実している (個人情報保護、データのバックアップ、等)	8.6	1.6
5. 業務遂行体制がしっかりしている (十分な人数、管理者の存在、等)	25.8	11.2
6. スタッフのスキルが高い(技能、保有する資格、等)	10.9	3.2
7. 社員教育体制が充実している (自社から転籍・出向している社員の教育を含む)	1.6	0.0
8. 担当者が信頼できる	5.5	0.0
9. 納期が速い	2.3	0.8
10. 価格が安い	14.1	4.0
11. 知名度が高い	0.8	0.0
12. 受託実績が豊富である	10.9	3.2
13. 経営が安定している	4.7	0.8
14. 資格・認証(ISOやプライバシーマーク等)を取得している	0.8	0.0
15. 企業理念や業務アウトソーシングに対する 考え方等が自社と一致している(近い)	3.1	0.0
16. 自社の近くにある	3.9	0.0
17. 自社の関連会社である	67.2	59.2
18. その他(具体的に:)	1.6	1.6
19. 分からない	1.6	—
無回答	0.8	2.4

最も大きな理由	
---------	--

III. 業務アウトソーシングにおける成果や課題と今後の利用意向について
 (※現在、アウトソーシングを実施している企業の方のみ、お答え下さい)

2社以上にアウトソーシングしている場合、これ以降の設問は、年間委託金額の最も大きいアウトソーシング先企業とその企業にアウトソーシングしている業務全般についてお答え下さい。

問9. 実際に業務をアウトソーシングして、満足していますか。 当てはまるものをお答え下さい。
 (○は1つだけ)

※回答いただいている方ご自身のお考えで結構です。

N=128

1. 満足している	25.8%
2. まあ満足している	56.3
3. やや不満である	16.4
4. 不満である	0.8
無回答	0.8

問10. 業務のアウトソーシングによって、実際に得られた効果について、特に当てはまるものを3つまでお答え下さい。(○は3つまで) また、そのうち最も大きな効果を、下の「最も大きな効果」欄に番号でご記入下さい。

N=128

N=125

	N=128	N=125 最も大きな期待
1. 経営資源のコア業務への集中	43.0%	17.6
2. 業務プロセスの改善	31.3	8.0
3. 情報把握や意思決定の迅速化	2.3	0.8
4. 組織のスリム化	46.1	9.6
5. セキュリティリスクの軽減	3.9	0.0
6. 法令等改正への対応 (日本版 SOX 法など)	3.1	0.0
7. コスト削減	58.6	28.0
8. 財務体質の改善 (固定費の変動費化)	6.3	4.0
9. 専門的知識・スキルの活用	25.8	11.2
10. 作業精度の向上	14.1	6.4
11. 業務の継続性の確保 (社員の異動・退職によるノウハウ喪失の回避)	11.7	3.2
12. 自社社員の人材育成 (委託先企業へ転籍・出向した自社社員のレベルアップ)	3.9	2.4
13. その他 (具体的に:)	3.9	2.4
14. 特に効果はなかった	0.0	—
15. 分からない	1.6	—
無回答	0.8	6.4

最も大きな 効果	
-------------	--

問11. 今後、業務のアウトソーシングを継続（又は拡大）していくにあたって、アウトソーシングサービス提供企業側で解決してもらいたい問題点について、当てはまるものを全てお答え下さい。

（〇はいくつでも）

N=128

＜主に個々の企業における問題点＞	
1. 価格が高い	28.1%
2. 提供されるサービスの種類が少ない、専門領域が狭い	14.8
3. （入力等の単純作業に留まるなど）望んでも 高付加価値型のサービスが提供されない	18.0
4. グローバル対応力が弱い	14.1
5. サービスの品質が悪い（遅延、ミス等が発生する、など）	7.0
6. 自社の業務プロセスや IT システムなどに対する柔軟性が乏しい	14.1
7. （量または質の観点から）人材の確保が不十分である	18.8
8. 提案力が弱い	36.7
9. セキュリティ対策が十分ではない	3.9
＜主に業界全般における問題点＞	
10. 企業に関する提供情報が少ない（企業が探しにくい、信頼しにくい）	5.5
11. 適切な企業が存在しない（限られている）	11.7
＜その他＞	
12. その他（具体的に：)	1.6
13. 特に問題はない	25.0
14. 分からない	0.0
無回答	2.3

問12. 今後、業務のアウトソーシングを継続（又は拡大）していくにあたって、自社内で懸念したり、実際に顕在化したりしている問題点はありますか。以下のうちから、当てはまるものを全てお答え下さい。（〇はいくつでも）

N=128

1. アウトソーシングを委託する業務範囲の特定・切り分けが難しい	46.9%
2. 自社内にノウハウが蓄積できない（自社内で人材が育たない）	38.3
3. 従来当該業務に従事していた社員の扱いに困る	10.9
4. アウトソーシング拡大に併せた自社内の体制変更 （全社的な業務プロセスの見直し、等）が難しい	21.1
5. 自社社員のモチベーションが維持しにくい	5.5
6. 個人情報や企業秘密等が漏洩する可能性がある	20.3
7. 結果的にトータルコストが高つつく	15.6
8. その他（具体的に：)	3.9
9. 特に懸念している問題はない	21.1
10. 分からない	0.8
無回答	1.6

これ以降の設問は、貴社の間接部門で実施しているアウトソーシング全般についてお答え下さい。

問13. アウトソーシング先の行った業務を評価するために、定期的に測定している項目はありますか。
以下のうちから、当てはまるものを全てお答え下さい。(○はいくつでも)

N=128

1. コスト削減率	31.3%
2. ミス発生率	7.8
3. 短縮された処理時間	8.6
4. 自社社員の満足度	12.5
5. その他(具体的に:)	3.9
6. 特に測定していない	45.3
7. 分からない	6.3
無回答	3.9

問14. 貴社の間接部門では、業務をアウトソーシングしたことにより、全体で何割ぐらいコストが削減したと思いますか。当てはまるものをお答え下さい。(○は1つだけ)

※回答いただいている方ご自身のお考えで結構です。

N=128

1. 5割以上コストが削減した	1.6%
2. 2割～3割程度コストが削減した	39.1
3. あまりコストは変わらなかった	33.6
4. 逆にコストが増加した	3.1
5. 分からない	21.1
無回答	1.6

問15. 貴社における今後の業務アウトソーシングに関するお考えとして、最も近いものをお答え下さい。
(○は1つだけ)

※回答いただいている方ご自身のお考えで結構です。

※ここで言う「アウトソーシングサービスの利用の拡大(縮小)」とは、対象業務の範囲(サービスの種類)と対象組織の範囲(本社のみから事業所への拡大、等)の両方の概念を含みます。

N=128

1. 利用を拡大したい	51.6%
2. 現在の利用状況を維持したい	34.4
3. 利用を縮小したい	3.9
4. 分からない	7.8
無回答	2.3

→問 21 (p. 105) へお進み下さい

IV. 業務をアウトソーシングしない理由について

(※現在、アウトソーシングを実施していない企業の方のみ、お答え下さい)

問16. 貴社では、過去に業務をアウトソーシングしたことがありますか。当てはまるものをお答え下さい。(○は1つだけ)

N=170

1. ある	9.4%
2. ない	81.8
3. 分からない	7.6
無回答	1.2

問17. 貴社が、業務をアウトソーシングしない理由について、特に当てはまるものを3つまでお答え下さい。(○は3つまで) また、そのうち最も大きな理由を、下の「最も大きな理由」欄に番号でご記入下さい。

※過去にアウトソーシングしたことがある場合でも、現在利用していない理由についてお答え下さい。

N=170

N=165

	N=170	N=165
		最も大きな理由
1. 適切な委託先事業者が(探しても)見つからない	4.7%	1.2
2. 適切な委託先事業者がそもそもどこにいるのか分からない	3.5	0.6
3. 業務の専門性が高く、自社でしか処理できない	14.1	4.8
4. コストメリットを感じない	38.2	9.7
5. サービスの品質に不安がある	31.2	7.9
6. 自社ノウハウの流出に不安がある	13.5	0.6
7. 個人情報や機密情報の流出に不安がある	28.8	8.5
8. 従来当該業務に従事していた社員の扱いに困る	11.8	3.0
9. 社内の人材が育たなくなる (社内にノウハウが蓄積しなくなる)	44.1	21.8
10. 社内で対応できており、必要性を感じない	50.6	32.1
11. なんとなく	1.8	1.8
12. その他(具体的に:)	4.1	3.6
13. 分からない	1.2	—
無回答	1.8	4.2

最も大きな理由	
---------	--

問18. 貴社における今後の業務アウトソーシングに関するお考えとして、当てはまるものをお答え下さい。(○は1つだけ)

※回答いただいている方ご自身のお考えで結構です。

N=170

1. 利用したい	24.7%	→問19 (p.104)へ
2. 利用したいとは思わない	32.9	→問21 (p.105)へ
3. 分からない	41.2	→問21 (p.105)へ
無回答	1.2	

問19. 今後、業務のアウトソーシングを利用するにあたって、アウトソーシングサービス提供企業側で解決してもらいたい問題点について、当てはまるものを全てお答え下さい。(〇はいくつでも)

N=42

＜主に個々の企業における問題点＞	
1. 価格が高い	47.6%
2. 提供されるサービスの種類が少ない、専門領域が狭い	14.3
3. (入力等の単純作業に留まるなど) 望んでも高付加価値型のサービスが提供されない	16.7
4. グローバル対応力が弱い	9.5
5. サービスの品質が悪い(遅延、ミス等が発生する、など)	16.7
6. 自社の業務プロセスやITシステムなどに対する柔軟性が乏しい	57.1
7. (量または質の観点から) 人材の確保が不十分である	16.7
8. 提案力が弱い	23.8
9. セキュリティ対策が十分ではない	26.2
＜主に業界全般における問題点＞	
10. 企業に関する提供情報が少ない(企業が探しにくい、信頼しにくい)	33.3
11. 適切な企業が存在しない(限られている)	19.0
＜その他＞	
12. その他(具体的に:)	2.4
13. 特に問題はない	2.4
14. 分からない	2.4
無回答	0.0

問20. 今後、業務のアウトソーシングを利用するにあたって、自社内で懸念している問題点はありますか。以下のうちから、当てはまるものを全てお答え下さい。(〇はいくつでも)

N=42

1. アウトソーシングを委託する業務範囲の特定・切り分けが難しい	66.7%
2. 自社内にノウハウが蓄積できない(自社内で人材が育たない)	35.7
3. 従来当該業務に従事していた社員の扱いに困る	23.8
4. アウトソーシング拡大に併せた自社内の体制変更(全社的な業務プロセスの見直し、等)が難しい	42.9
5. 自社社員のモチベーションが維持しにくい	19.0
6. 個人情報や企業秘密等が漏洩する可能性がある	40.5
7. 結果的にトータルコストが高つく	59.5
8. なんとなく不安である	4.8
9. その他(具体的に:)	0.0
10. 特に懸念している問題はない	2.4
11. 分からない	0.0
無回答	2.4

→問 21 (p. 105) へお進み下さい

V. 業務アウトソーシング全般に関するお考えについて
 (※すべての企業の方がお答え下さい)

問21. 各部門業務のアウトソーシングの今後の利用意向として、当てはまるものをお答えください。
 (○はそれぞれ1つだけ)

※回答いただいている方ご自身のお考えで結構です。

N=315

		1. 積極的に 利用したい	2. 期待した 効果が得ら れるのであ れば利用し たい	3. 利用した いとは思わ ない	無回答
人事部門業務	① 給与・賞与計算	27.6%	41.0	27.0	4.4
	② 社会保険処理	28.3	47.0	20.6	4.1
	③ 人事管理	5.1	18.1	70.2	6.7
	④ 採用	4.8	26.0	63.2	6.0
	⑤ 研修	13.0	53.0	28.3	5.7
	⑥ 退職者に関する業務	18.1	46.3	31.1	4.4
	⑦ 福利厚生	28.9	48.3	18.4	4.4
経理部門業務	① 資産管理（現預金出納業 務、等）	8.6	31.1	52.7	7.6
	② 支払い業務	12.4	35.6	45.4	6.7
	③ 債権債務管理	5.1	33.7	53.7	7.6
	④ 予算・利益管理	0.6	10.2	79.7	9.5
	⑤ 決算関連業務	3.2	21.6	67.3	7.9
総務部門業務	① オフィスサービス業務 （備品管理、文書管理、 郵便物管理、各種手配、 等）	30.2	45.1	21.6	3.2
	② ファシリティ管理 （オフィス・会議室・施 設の管理、等）	28.3	42.9	25.1	3.8

問22. 業務アウトソーシングの自社での活用やサービスベンダー企業ならびに産業全体に関して、日頃お考えのことがあれば、ご自由にご記入ください。

→問 23 (p. 107) へお進み下さい

VI. 貴社の概要について

(※すべての企業の方がお答え下さい)

問23. 貴社の業種について、当てはまるものをお答え下さい。(○は1つだけ)

N=315

1. 水産・農林・鉱業	0.3%
2. 建設	5.7
3. 食品	4.8
4. 繊維・パルプ・紙	3.5
5. 化学・石油・石炭製品	7.6
6. ゴム製品	1.3
7. 窯業	0.3
8. 鉄鋼・非鉄金属・金属製品	7.6
9. 機械	6.0
10. 電気機器	8.9
11. 輸送用機器	5.1
12. 精密機器	2.9
13. その他製造	5.4
14. 商業	14.3
15. 金融・保険	7.6
16. 不動産	2.2
17. 陸運・海運・空運	2.5
18. 倉庫・運輸関連	1.0
19. 情報・通信	4.4
20. 電力・ガス	2.2
21. サービス	6.0
無回答	0.3

問24. 貴社の単体と連結(子会社や関連会社をお持ちの場合)それぞれの売上規模について、お答え下さい。(それぞれ○は1つだけ)

【単体】	N=315
1. 100億円未満	5.7%
2. 100億円以上 300億円未満	13.7
3. 300億円以上 500億円未満	12.4
4. 500億円以上 1,000億円未満	17.5
5. 1,000億円以上 5,000億円未満	33.7
6. 5,000億円以上	15.6
無回答	1.6

【連結】	N=315
1. 300億円未満	9.5%
2. 300億円以上 500億円未満	8.9
3. 500億円以上 1,000億円未満	15.6
4. 1,000億円以上 5,000億円未満	34.0
5. 5,000億円以上 1兆円未満	12.1
6. 1兆円以上	15.2
無回答	4.8

問25. 貴社の単体と連結（子会社や関連会社をお持ちの場合）それぞれの社員数について、お答え下さい。（それぞれ○は1つだけ）

【単体】	N=315	【連結】	N=315
1. 300 人未満	11.7%	1. 500 人未満	9.2%
2. 300 人以上 500 人未満	10.5	2. 500 人以上 1,000 人未満	9.5
3. 500 人以上 1,000 人未満	21.0	3. 1,000 人以上 3,000 人未満	28.3
4. 1,000 人以上 3,000 人未満	29.8	4. 3,000 人以上 5,000 人未満	15.2
5. 3,000 人以上 5,000 人未満	9.2	5. 5,000 人以上 10,000 人未満	9.8
6. 5,000 人以上	16.5	6. 10,000 人以上	23.2
無回答	1.3	無回答	4.8

問26. 貴社は、貴社・グループにて設立したシェアードサービス提供会社、または、貴社内組織の一部としてのシェアードサービスセンター（SSC）をお持ちですか。当てはまるものをお答え下さい。（○は1つだけ）

※シェアードサービスとは、複数の組織（事業部門や子会社）にわたって重複して行われている間接業務を集中化して実施するものです。

N=315

1. 自社内にシェアードサービスセンターがある	14.0%
2. グループ内にシェアードサービス提供会社がある	29.5
3. いずれもない	54.3
無回答	2.2

質問は以上です。お忙しいところ、ご協力頂き、誠にありがとうございました。

なお、本調査の単純集計結果の送付をご希望の方は、下欄に連絡先をご記入下さい。

貴社名	
ご住所	
ご回答者のお名前	
ご回答者のご所属	
ご回答者のお役職	
電子メールアドレス	

V 間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査票（2. 総務部門）

総務部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査

ご記入にあたって

■ ご回答は、貴社の総務業務担当部門の責任者（部長殿など）がご記入下さいますようお願いいたします。

- ご回答にあたっては、あてはまる番号に○を「1つだけ」、「3つまで」、「いくつでも」と記載してありますので、質問文にしたがって○をつけて下さい。
- 「その他」にあてはまる場合は、お手数ですが（ ）内にできるだけ具体的にその内容をご記入下さい。
- アンケートの集計にあたっては、統計的に処理をします。また、秘密を厳守し、頂いたアンケートを他の目的に使用することはありません。貴社の個社名が出ることは一切ございません。
- なお、まことに恐れ入りますが、ご記入いただきましたアンケート用紙は 2月26日（火）までに、同封の返信用封筒にて本調査票のみをご投函くださるようお願い申し上げます。（切手は不要です）

■ ご回答をご返送いただきました方全員に、
「調査結果レポート」を後日お送りさせていただきます。
（ご希望の方は、最後のページに連絡先をご記入下さい。）

お問い合わせ先

株式会社 野村総合研究所

社会産業コンサルティング部

武田、三崎、水之浦

TEL: 03-5533-2927 / E-mail: metis-nri@nri.co.jp

アンケートにお答えいただく前にお読みください。

本調査における「業務のアウトソーシング」とは、単発的に業務を外注したり、派遣社員に業務を依頼したりするものではなく、年間単位など継続的に業務を委託し、委託業務の運営管理は貴社以外の場所（委託先企業内）において行うようなものを指します。

また、グループ内企業であるシェアードサービス会社へのアウトソーシングは含みますが、シェアードサービスセンターのような社内の一組織で業務を行うようなものは含みません。

I. 貴部門における業務アウトソーシング実施の有無について
(※すべての企業の方がお答え下さい)

問1. 貴部門では、現在、業務の一部又は全部をアウトソーシングしていますか。当てはまるものをお答え下さい。(○は1つだけ)

N=329

1. している	59.9%	→問 2 (P. 111) へお進み下さい
2. していない	40.1	→問 18 (p. 118) へお進み下さい
無回答	0.0	

II. 貴部門における業務アウトソーシング実施状況について

(※現在、アウトソーシングを実施している企業の方のみ、お答え下さい)

問2. 問1で「している」とお答えいただいた方にお聞きします。

貴社のアウトソーシング先の企業数は次のうちどれですか。当てはまるものをお答え下さい。
(○は1つだけ)

N=197

1. 1社のみ	38.1%
2. 2社以上	61.9
無回答	0.0

問3. 貴部門全体で、アウトソーシングしている具体的業務について、当てはまるものを全てお答え下さい。(○はいくつでも)

※貴部門において行っていない業務については、一番右の列の「5」に○を付けて下さい。

N=197

	委託している				5. 委託していない	無回答
	1. 単純作業 (入力、書類 整理、等)	2. 社員や顧 客などからの 問い合わせ 対応	3. 対外折衝 (振込手続や 支払、各種交 渉、等)	4. 企画や計 画・指針等の 策定		
オフィスサービス 業務 ① (備品管理、文書管 理、郵便物管理、各 種手配、等)	71.6%	53.3	36.5	14.2	13.2	2.5
ファシリティ管理 ② (オフィス・会議 室・施設の管理、等)	60.4	45.7	36.5	17.3	16.8	11.7

問4. 貴部門においてアウトソーシングしている業務は、貴部門が担当する業務全体の何割程度を占めていますか。1～10の整数でお答え下さい。

※概算で結構です。また、回答いただいている方ご自身のご感覚で構いません。

N=197

1割	2割	3割	4割	5割	6割	7割	8割	9割	10割	無回答
43.1%	20.3	14.2	5.6	3.6	2.0	6.1	0.5	2.0	0.5	2.0

- 問5. 問2で2（アウトソーシング先企業が2社以上）と回答された方にお聞きします。
 年間委託金額が最も大きいアウトソーシング先に、アウトソーシングしている具体的業務は、
 以下のうち、どれですか。当てはまるものを全てお答え下さい。（○はいくつでも）

※貴部門において行っていない業務については、一番右の列の「5」に○を付けて下さい。

N=122

	委託している				5. 委託していない	無回答
	1. 単純作業 (入力、書類 整理、等)	2. 社員や顧 客などからの 問い合わせ 対応	3. 対外折衝 (振込手続や 支払、各種交 渉、等)	4. 企画や計 画・指針等の 策定		
オフィスサービ ス業務 ① (備品管理、文書管 理、郵便物管理、各 種手配、等)	61.5%	41.8	26.2	11.5	13.1	14.8
ファシリティ管理 ② (オフィス・会議 室・施設の管理、等)	57.4	46.7	29.5	13.9	13.1	17.2

※問6は、アウトソーシング先の企業数が1社のみの方も、2社以上の方もお答え下さい。

なお、2社以上にアウトソーシングしている場合、これ以降の設問は、年間委託金額の最も大きい
 アウトソーシング先企業についてお答え下さい。

- 問6. 業務をアウトソーシングしている企業（委託先企業）の種類は次のうちどれですか。当てはま
 るものをお答え下さい。（○は1つだけ）

N=197

1. 連結対象会社	54.3%
2. 連結対象会社ではないが、資本提携（出資）関係のある会社	7.1
3. 資本提携（出資）関係のない会社	37.1
無回答	1.5

問7. 問6で2または3と回答された方にお聞きします。

業務をアウトソーシングしている企業（委託先企業）の種類について、以下のうち、当てはまるものをお答え下さい。（○は1つだけ）

※合弁会社の場合は、資本比率でお答え下さい。

N=87

1. 日系企業	96.6%
2. 外資系企業	1.1
無回答	2.3

問8. 業務をアウトソーシングするに至った経緯についてお聞きします。貴社でアウトソーシングを利用しようという動きは、「社長や経営層からのトップダウン」「現場からのボトムアップ」のどちらの影響が大きかったでしょうか。当てはまるものをお答え下さい。（○は1つだけ）

N=197

1. 社長や経営層からのトップダウン	36.0%
2. 現場からのボトムアップ	23.4
3. どちらとも言えない	19.3
4. 当時の状況は分からない	19.3
無回答	2.0

問9. 業務のアウトソーシングを開始するにあたって、期待していた効果は何ですか。特に当てはまるものを3つまでお答え下さい。（○は3つまで） また、そのうち最も期待の大きかったものを、下の「最も大きな期待」欄に番号でご記入下さい。

N=197

N=189

	N=197	N=189 最も大きな期待
1. 経営資源のコア業務への集中	42.6%	26.5
2. 業務プロセスの改善	27.4	7.4
3. 情報把握や意思決定の迅速化	3.0	0.0
4. 組織のスリム化	40.1	11.1
5. セキュリティリスクの軽減	4.1	0.5
6. 法令等改正への対応（日本版 SOX 法など）	0.5	0.0
7. コスト削減	66.0	29.1
8. 財務体質の改善（固定費の変動費化）	5.6	0.5
9. 専門的知識・スキルの活用	31.0	11.6
10. 作業精度の向上	16.8	2.6
11. 業務の継続性の確保 （社員の異動・退職によるノウハウ喪失の回避）	13.2	4.2
12. 自社社員の人材育成 （委託先企業へ転籍・出向した自社社員のレベルアップ）	2.5	0.0
13. その他（具体的に： ）	2.0	0.5
14. 開始当時の期待は分からない	2.5	—
無回答	1.5	5.8

最も大きな期待	
---------	--

問10. アウトソーシング先の企業を選定した理由について、特に当てはまるものを3つまでお答え下さい。(〇は3つまで) また、そのうち最も重視した理由を、下の「最も大きな理由」欄に番号でご記入下さい。

	N=197	N=194
		最も大きな理由
1. 提供サービスの範囲が広い(種類や内容の充実)	14.7%	2.6
2. 独自のノウハウやシステムを保有している	18.8	5.7
3. 自社の業務プロセスやITシステムに合わせた 柔軟な対応が可能である	29.4	9.8
4. セキュリティ対策が充実している (個人情報保護、データのバックアップ、等)	7.1	1.0
5. 業務遂行体制がしっかりしている (十分な人数、管理者の存在、等)	29.9	11.9
6. スタッフのスキルが高い(技能、保有する資格、等)	10.7	3.1
7. 社員教育体制が充実している (自社から転籍・出向している社員の教育を含む)	3.6	0.5
8. 担当者が信頼できる	12.7	1.5
9. 納期が速い	2.5	0.5
10. 価格が安い	13.7	5.7
11. 知名度が高い	1.0	0.0
12. 受託実績が豊富である	16.2	6.2
13. 経営が安定している	4.6	0.5
14. 資格・認証(ISOやプライバシーマーク等)を取得している	1.5	0.0
15. 企業理念や業務アウトソーシングに対する 考え方等が自社と一致している(近い)	10.2	0.5
16. 自社の近くにある	5.6	0.0
17. 自社の関連会社である	54.3	42.8
18. その他(具体的に:)	4.1	3.6
無回答	1.5	4.1

最も大きな理由	
---------	--

III. 業務アウトソーシングにおける成果や課題と今後の利用意向について
 (※現在、アウトソーシングを実施している企業の方のみ、お答え下さい)

2社以上にアウトソーシングしている場合、これ以降の設問は、年間委託金額の最も大きいアウトソーシング先企業とその企業にアウトソーシングしている業務全般についてお答え下さい。

問11. 実際に業務をアウトソーシングして、満足していますか。 当てはまるものをお答え下さい。
 (○は1つだけ)

※回答いただいている方ご自身のお考えで結構です。

N=197

1. 満足している	24.9%
2. まあ満足している	56.3
3. やや不満である	13.7
4. 不満である	4.1
無回答	1.0

問12. 業務のアウトソーシングによって、実際に得られた効果について、特に当てはまるものを3つまでお答え下さい。(○は3つまで) また、そのうち最も大きな効果を、下の「最も大きな効果」欄に番号でご記入下さい。

N=197

N=191

	N=197	N=191 最も大きな期待
1. 経営資源のコア業務への集中	39.6%	23.6
2. 業務プロセスの改善	21.3	7.9
3. 情報把握や意思決定の迅速化	3.0	1.0
4. 組織のスリム化	44.2	14.1
5. セキュリティリスクの軽減	6.1	0.0
6. 法令等改正への対応 (日本版 SOX 法など)	1.5	1.0
7. コスト削減	57.9	19.4
8. 財務体質の改善 (固定費の変動費化)	6.1	1.0
9. 専門的知識・スキルの活用	25.4	10.5
10. 作業精度の向上	14.2	4.7
11. 業務の継続性の確保 (社員の異動・退職によるノウハウ喪失の回避)	17.8	8.9
12. 自社社員の人材育成 (委託先企業へ転籍・出向した自社社員のレベルアップ)	3.0	0.0
13. その他 (具体的に:)	1.5	1.6
14. 特に効果はなかった	2.5	—
無回答	0.5	6.3

最も大きな 効果	
-------------	--

問13. 今後、業務のアウトソーシングを継続（又は拡大）していくにあたって、アウトソーシングサービス提供企業側で解決してもらいたい問題点について、当てはまるものを全てお答え下さい。（〇はいくつでも）

N=197

＜主に個々の企業における問題点＞	
1. 価格が高い	26.9%
2. 提供されるサービスの種類が少ない、専門領域が狭い	22.3
3. （入力等の単純作業に留まるなど）望んでも 高付加価値型のサービスが提供されない	21.8
4. グローバル対応力が弱い	7.6
5. サービスの品質が悪い（遅延、ミス等が発生する、など）	14.2
6. 自社の業務プロセスや IT システムなどに対する柔軟性が乏しい	12.7
7. （量または質の観点から）人材の確保が不十分である	22.3
8. 提案力が弱い	48.2
9. セキュリティ対策が十分ではない	5.1
＜主に業界全般における問題点＞	
10. 企業に関する提供情報が少ない（企業が探しにくい、信頼しにくい）	10.2
11. 適切な企業が存在しない（限られている）	11.2
＜その他＞	
12. その他（具体的に：)	1.0
13. 特に問題はない	13.2
無回答	2.0

問14. 今後、業務のアウトソーシングを継続（又は拡大）していくにあたって、自社内で懸念したり、実際に顕在化したりしている問題点はありますか。以下のうちから、当てはまるものを全てお答え下さい。（〇はいくつでも）

N=197

1. アウトソーシングを委託する業務範囲の特定・切り分けが難しい	52.3%
2. 自社内にノウハウが蓄積できない（自社内で人材が育たない）	33.5
3. 従来当該業務に従事していた社員の扱いに困る	8.6
4. アウトソーシング拡大に併せた自社内の体制変更 （全社的な業務プロセスの見直し、等）が難しい	14.2
5. 自社社員のモチベーションが維持しにくい	6.6
6. 個人情報や企業秘密等が漏洩する可能性がある	18.3
7. 結果的にトータルコストが高つつく	13.7
8. その他（具体的に：)	2.5
9. 特に懸念している問題はない	17.3
無回答	1.0

これ以降の設問は、貴部門で実施しているアウトソーシング全般についてお答え下さい。

問15. アウトソーシング先の行った業務を評価するために、定期的に測定している項目はありますか。
以下のうちから、当てはまるものを全てお答え下さい。(○はいくつでも)

N=197

1. コスト削減率	28.4%
2. ミス発生率	9.6
3. 短縮された処理時間	6.1
4. 自社社員の満足度	15.2
5. その他(具体的に:)	3.6
6. 特に測定していない	58.4
無回答	0.0

問16. 貴部門では、業務をアウトソーシングしたことにより、何割ぐらいコストが削減したと思いま
すか。当てはまるものをお答え下さい。(○は1つだけ)

※回答いただいている方ご自身のお考えで結構です。

N=197

1. 5割以上コストが削減した	1.0%
2. 2割～3割程度コストが削減した	48.7
3. あまりコストは変わらなかった	21.8
4. 逆にコストが増加した	4.1
5. 分からない	24.4
無回答	0.0

問17. 貴部門における今後の業務アウトソーシングに関するお考えとして、最も近いものをお答え下
さい。(○は1つだけ)

※回答いただいている方ご自身のお考えで結構です。

※ここで言う「アウトソーシングサービスの利用の拡大(縮小)」とは、対象業務の範囲(サービスの種類)と対象組織の範囲(本社のみから事業所への拡大、等)の両方の概念を含みます。

N=197

1. 利用を拡大したい	47.2%
2. 現在の利用状況を維持したい	43.1
3. 利用を縮小したい	4.6
4. 分からない	5.1
無回答	0.0

→問 23 (p. 120) へお進み下さい

IV. 業務をアウトソーシングしない理由について

(※現在、アウトソーシングを実施していない企業の方のみ、お答え下さい)

問18. 貴部門では、過去に業務をアウトソーシングしたことがありますか。当てはまるものをお答え下さい。(○は1つだけ)

N=132

1. ある	8.3%
2. ない	77.3
3. 分からない	11.4
無回答	3.0

問19. 貴部門が、業務をアウトソーシングしない理由について、特に当てはまるものを3つまでお答え下さい。(○は3つまで) また、そのうち最も大きな理由を、下の「最も大きな理由」欄に番号でご記入下さい。

※過去にアウトソーシングしたことがある場合でも、現在利用していない理由についてお答え下さい。

N=132

N=131

	N=132	N=131
		最も大きな理由
1. 適切な委託先事業者が（探しても）見つからない	4.5%	2.3
2. 適切な委託先事業者がそもそもどこにいないのか分からない	9.1	3.1
3. 業務の専門性が高く、自社でしか処理できない	14.4	5.3
4. コストメリットを感じない	47.7	16.0
5. サービスの品質に不安がある	18.9	2.3
6. 自社ノウハウの流出に不安がある	8.3	0.8
7. 個人情報や機密情報の流出に不安がある	31.8	9.9
8. 従来当該業務に従事していた社員の扱いに困る	10.6	0.0
9. 社内の人材が育たなくなる (社内にノウハウが蓄積しなくなる)	38.6	8.4
10. 社内に対応できており、必要性を感じない	69.7	43.5
11. なんとなく	2.3	2.3
12. その他（具体的に：)	1.5	1.5
無回答	0.8	4.6

最も大きな理由	
---------	--

問20. 貴部門における今後の業務アウトソーシングに関するお考えとして、当てはまるものをお答え下さい。(○は1つだけ)

※回答いただいている方ご自身のお考えで結構です。

N=132

1. 利用したい	15.9%	→問 21 (p. 119)へお進み下さい
2. 利用したいとは思わない	42.4	→問 23 (p. 120)へお進み下さい
3. 分からない	39.4	→問 23 (p. 120)へお進み下さい
無回答	2.3	

問21. 今後、業務のアウトソーシングを利用するにあたって、アウトソーシングサービス提供企業側で解決してもらいたい問題点について、当てはまるものを全てお答え下さい。(〇はいくつでも)

N=21

＜主に個々の企業における問題点＞	
1. 価格が高い	57.1%
2. 提供されるサービスの種類が少ない、専門領域が狭い	19.0
3. (入力等の単純作業に留まるなど) 望んでも高付加価値型のサービスが提供されない	23.8
4. グローバル対応力が弱い	4.8
5. サービスの品質が悪い(遅延、ミス等が発生する、など)	23.8
6. 自社の業務プロセスやITシステムなどに対する柔軟性が乏しい	19.0
7. (量または質の観点から) 人材の確保が不十分である	0.0
8. 提案力が弱い	23.8
9. セキュリティ対策が十分ではない	38.1
＜主に業界全般における問題点＞	
10. 企業に関する提供情報が少ない(企業が探しにくい、信頼しにくい)	42.9
11. 適切な企業が存在しない(限られている)	19.0
＜その他＞	
12. その他(具体的に:)	0.0
13. 特に問題はない	0.0
無回答	9.5

問22. 今後、業務のアウトソーシングを利用するにあたって、自社内で懸念している問題点はありますか。以下のうちから、当てはまるものを全てお答え下さい。(〇はいくつでも)

N=21

1. アウトソーシングを委託する業務範囲の特定・切り分けが難しい	61.9%
2. 自社内にノウハウが蓄積できない(自社内で人材が育たない)	38.1
3. 従来当該業務に従事していた社員の扱いに困る	14.3
4. アウトソーシング拡大に併せた自社内の体制変更(全社的な業務プロセスの見直し、等)が難しい	33.3
5. 自社社員のモチベーションが維持しにくい	4.8
6. 個人情報や企業秘密等が漏洩する可能性がある	28.6
7. 結果的にトータルコストが高つつく	52.4
8. なんとなく不安である	0.0
9. その他(具体的に:)	0.0
10. 特に懸念している問題はない	4.8
無回答	4.8

→問 23 (p. 120) へお進み下さい

V. 業務アウトソーシング全般に関するお考えについて
(※すべての企業の方がお答え下さい)

問23. 業務アウトソーシングの自社での活用やサービスベンダー企業ならびに産業全体に関して、
日頃お考えのことがあれば、ご自由にご記入ください。

→問 24 (p. 121) へお進み下さい

VI. 貴社の概要について

(※すべての企業の方がお答え下さい)

問24. 貴社の業種について、当てはまるものをお答え下さい。(○は1つだけ)

N=329

1. 水産・農林・鉱業	0.3%
2. 建設	7.9
3. 食品	4.3
4. 繊維・パルプ・紙	1.5
5. 化学・石油・石炭製品	7.9
6. ゴム製品	0.0
7. 窯業	1.8
8. 鉄鋼・非鉄金属・金属製品	5.8
9. 機械	4.6
10. 電気機器	5.5
11. 輸送用機器	4.6
12. 精密機器	2.1
13. その他製造	3.3
14. 商業	15.2
15. 金融・保険	10.6
16. 不動産	2.7
17. 陸運・海運・空運	2.4
18. 倉庫・運輸関連	2.1
19. 情報・通信	6.1
20. 電力・ガス	3.0
21. サービス	7.0
無回答	1.2

問25. 貴社の単体と連結（子会社や関連会社をお持ちの場合）それぞれの売上規模について、お答え下さい。(それぞれ○は1つだけ)

【単体】	N=329
1. 100億円未満	4.0%
2. 100億円以上 300億円未満	13.4
3. 300億円以上 500億円未満	12.8
4. 500億円以上 1,000億円未満	18.2
5. 1,000億円以上 5,000億円未満	33.1
6. 5,000億円以上	15.8
無回答	2.7

【連結】	N=329
1. 300億円未満	9.4%
2. 300億円以上 500億円未満	11.6
3. 500億円以上 1,000億円未満	13.4
4. 1,000億円以上 5,000億円未満	35.3
5. 5,000億円以上 1兆円未満	10.0
6. 1兆円以上	14.0
無回答	6.4

問26. 貴社の単体と連結（子会社や関連会社をお持ちの場合）それぞれの社員数について、お答え下さい。（それぞれ○は1つだけ）

【単体】	N=329	【連結】	N=329
1. 300 人未満	9.4%	1. 500 人未満	7.3%
2. 300 人以上 500 人未満	9.4	2. 500 人以上 1,000 人未満	10.0
3. 500 人以上 1,000 人未満	18.2	3. 1,000 人以上 3,000 人未満	31.0
4. 1,000 人以上 3,000 人未満	36.8	4. 3,000 人以上 5,000 人未満	15.5
5. 3,000 人以上 5,000 人未満	12.5	5. 5,000 人以上 10,000 人未満	11.6
6. 5,000 人以上	11.9	6. 10,000 人以上	18.8
無回答	1.8	無回答	5.8

問27. 貴社は、貴社・グループにて設立したシェアードサービス提供会社、または、貴社内組織の一部としてのシェアードサービスセンター（SSC）をお持ちですか。当てはまるものをお答え下さい。

（○は1つだけ）

※シェアードサービスとは、複数の組織（事業部門や子会社）にわたって重複して行われている間接業務を集中化して実施するものです。

	N=329
1. 自社内にシェアードサービスセンターがある	9.1%
2. グループ内にシェアードサービス提供会社がある	31.3
3. いずれもない	57.4
無回答	2.1

質問は以上です。お忙しいところ、ご協力頂き、誠にありがとうございました。

なお、本調査の単純集計結果の送付をご希望の方は、下欄に連絡先をご記入下さい。

貴社名	
ご住所	
ご回答者のお名前	
ご回答者のご所属	
ご回答者のお役職	
電子メールアドレス	

V 間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査票（3. 経理部門）

経理部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査

ご記入にあたって

■ ご回答は、貴社の経理業務担当部門の責任者（部長殿など）がご記入下さいますようお願いいたします。

- ご回答にあたっては、あてはまる番号に○を「1つだけ」、「3つまで」、「いくつでも」と記載してありますので、質問文にしたがって○をつけて下さい。
- 「その他」にあてはまる場合は、お手数ですが（ ）内にできるだけ具体的にその内容をご記入下さい。
- アンケートの集計にあたっては、統計的に処理をします。また、秘密を厳守し、頂いたアンケートを他の目的に使用することはありません。貴社の個社名が出ることは一切ございません。
- なお、まことに恐れ入りますが、ご記入いただきましたアンケート用紙は 2月26日（火）までに、同封の返信用封筒にて本調査票のみをご投函くださるようお願い申し上げます。（切手は不要です）

■ ご回答をご返送いただきました方全員に、
「調査結果レポート」を後日お送りさせていただきます。
（ご希望の方は、最後のページに連絡先をご記入下さい。）

お問い合わせ先

株式会社 野村総合研究所

社会産業コンサルティング部

武田、三崎、水之浦

TEL: 03-5533-2927 / E-mail: metis-nri@nri.co.jp

アンケートにお答えいただく前にお読みください。

本調査における「業務のアウトソーシング」とは、単発的に業務を外注したり、派遣社員に業務を依頼したりするようなものではなく、年間単位など継続的に業務を委託し、委託業務の運営管理は貴社以外の場所（委託先企業内）において行うようなものを指します。

また、グループ内企業であるシェアードサービス会社へのアウトソーシングは含みますが、シェアードサービスセンターのような社内の一組織で業務を行うようなものは含みません。

I. 貴部門における業務アウトソーシング実施の有無について
(※すべての企業の方がお答え下さい)

問1. 貴部門では、現在、業務の一部又は全部をアウトソーシングしていますか。当てはまるものをお答え下さい。(○は1つだけ)

N=615

1. している	17.9%	→問 2 (P. 125) へお進み下さい
2. していない	82.1	→問 18 (p. 132) へお進み下さい
無回答	0.0	

II. 貴部門における業務アウトソーシング実施状況について

(※現在、アウトソーシングを実施している企業の方のみ、お答え下さい)

問2. 問1で「している」とお答えいただいた方にお聞きします。

貴社のアウトソーシング先の企業数は次のうちどれですか。当てはまるものをお答え下さい。

(○は1つだけ)

N=110

1. 1社のみ	73.6%
2. 2社以上	25.5
無回答	0.9

問3. 貴部門全体で、アウトソーシングしている具体的業務について、当てはまるものを全てお答え下さい。(○はいくつでも)

※貴部門において行っていない業務については、一番右の列の「5」に○を付けて下さい。

N=110

	委託している				5. 委託していない	無回答
	1. 単純作業 (入力、書類 整理、等)	2. 社員や顧 客などからの 問い合わせ 対応	3. 対外折衝 (振込手続や 支払、各種交 渉、等)	4. 企画や計 画・指針等の 策定		
① 資産管理(現預金 出納業務、等)	41.8%	36.4	28.2	5.5	36.4	14.5
② 支払い業務	47.3	38.2	35.5	4.5	30.9	10.9
③ 債権債務管理	40.0	32.7	27.3	7.3	35.5	14.5
④ 予算・利益管理	15.5	10.9	5.5	1.8	64.5	19.1
⑤ 決算関連業務	49.1	27.3	20.9	6.4	30.0	13.6

問4. 貴部門においてアウトソーシングしている業務は、貴部門が担当する業務全体の何割程度を占めていますか。1～10の整数でお答え下さい。

※概算で結構です。また、回答いただいている方ご自身のご感覚で構いません。

N=110

1割	2割	3割	4割	5割	6割	7割	8割	9割	10割	無回答
40.9%	12.7	13.6	4.5	10.9	4.5	6.4	0.9	1.8	1.8	1.8

- 問5. 問2で2（アウトソーシング先企業が2社以上）と回答された方にお聞きします。
 年間委託金額が最も大きいアウトソーシング先に、アウトソーシングしている具体的業務は、
 以下のうち、どれですか。当てはまるものを全てお答え下さい。（○はいくつでも）

※貴部門において行っていない業務については、一番右の列の「5」に○を付けて下さい。

N=28

	委託している				5. 委託していない	無回答
	1. 単純作業 (入力、書類 整理、等)	2. 社員や顧 客などからの 問い合わせ 対応	3. 対外折衝 (振込手続や 支払、各種交 渉、等)	4. 企画や計 画・指針等の 策定		
① 資産管理（現預金 出納業務、等）	28.6%	10.7	21.4	0.0	50.0	10.7
② 支払い業務	25.0	10.7	17.9	0.0	42.9	21.4
③ 債権債務管理	25.0	7.1	10.7	0.0	53.6	10.7
④ 予算・利益管理	7.1	0.0	0.0	0.0	82.1	10.7
⑤ 決算関連業務	35.7	7.1	14.3	3.6	39.3	14.3

- ※問6は、アウトソーシング先の企業数が1社のみの方も、2社以上の方もお答え下さい。

なお、2社以上にアウトソーシングしている場合、これ以降の設問は、年間委託金額の最も大きい
 アウトソーシング先企業についてお答え下さい。

- 問6. 業務をアウトソーシングしている企業（委託先企業）の種類は次のうちどれですか。当てはま
 るものをお答え下さい。（○は1つだけ）

N=110

1. 連結対象会社	57.3%
2. 連結対象会社ではないが、資本提携（出資）関係のある会社	4.5
3. 資本提携（出資）関係のない会社	37.3
無回答	0.9

- 問7. 問6で2または3と回答された方にお聞きします。
 業務をアウトソーシングしている企業（委託先企業）の種類について、以下のうち、当てはまる
 ものをお答え下さい。（○は1つだけ）

※合併会社の場合は、資本比率でお答え下さい。

N=46

1. 日系企業	95.7%
2. 外資系企業	4.3%
無回答	0.0

問8. 業務をアウトソーシングするに至った経緯についてお聞きします。貴社でアウトソーシングを利用しようという動きは、「社長や経営層からのトップダウン」「現場からのボトムアップ」のどちらの影響が大きかったですでしょうか。当てはまるものをお答え下さい。(○は1つだけ)

N=110

1. 社長や経営層からのトップダウン	49.1%
2. 現場からのボトムアップ	30.9
3. どちらとも言えない	13.6
4. 当時の状況は分からない	5.5
無回答	0.9

問9. 業務のアウトソーシングを開始するにあたって、期待していた効果は何ですか。特に当てはまるものを3つまでお答え下さい。(○は3つまで) また、そのうち最も期待の大きかったものを、下の「最も大きな期待」欄に番号でご記入下さい。

N=110

N=110

	N=110	N=110 最も大きな期待
1. 経営資源のコア業務への集中	41.8%	20.0
2. 業務プロセスの改善	34.5	7.3
3. 情報把握や意思決定の迅速化	5.5	1.8
4. 組織のスリム化	35.5	9.1
5. セキュリティリスクの軽減	3.6	1.8
6. 法令等改正への対応(日本版SOX法など)	6.4	0.9
7. コスト削減	58.2	28.2
8. 財務体質の改善(固定費の変動費化)	3.6	0.9
9. 専門的知識・スキルの活用	37.3	10.9
10. 作業精度の向上	17.3	1.8
11. 業務の継続性の確保 (社員の異動・退職によるノウハウ喪失の回避)	20.0	7.3
12. 自社社員の人材育成 (委託先企業へ転籍・出向した自社社員のレベルアップ)	7.3	3.6
13. その他(具体的に:)	2.7	2.7
14. 開始当時の期待は分からない	0.0	—
無回答	0.0	3.6

最も大きな 期待	
-------------	--

問10. アウトソーシング先の企業を選定した理由について、特に当てはまるものを3つまでお答え下さい。(〇は3つまで) また、そのうち最も重視した理由を、下の「最も大きな理由」欄に番号でご記入下さい。

	N=110	N=110
		最も大きな理由
1. 提供サービスの範囲が広い(種類や内容の充実)	7.3%	0.0
2. 独自のノウハウやシステムを保有している	12.7	4.5
3. 自社の業務プロセスやITシステムに合わせた 柔軟な対応が可能である	32.7	11.8
4. セキュリティ対策が充実している (個人情報保護、データのバックアップ、等)	6.4	0.9
5. 業務遂行体制がしっかりしている (十分な人数、管理者の存在、等)	22.7	8.2
6. スタッフのスキルが高い(技能、保有する資格、等)	14.5	5.5
7. 社員教育体制が充実している (自社から転籍・出向している社員の教育を含む)	1.8	0.0
8. 担当者が信頼できる	11.8	1.8
9. 納期が速い	0.9	0.0
10. 価格が安い	13.6	3.6
11. 知名度が高い	0.9	0.9
12. 受託実績が豊富である	10.9	2.7
13. 経営が安定している	3.6	0.9
14. 資格・認証(ISOやプライバシーマーク等)を取得している	0.9	0.0
15. 企業理念や業務アウトソーシングに対する 考え方等が自社と一致している(近い)	7.3	0.9
16. 自社の近くにある	9.1	1.8
17. 自社の関連会社である	50.0	42.7
18. その他(具体的に:)	12.7	10.0
無回答	0.0	3.6

最も大きな理由	
---------	--

III. 業務アウトソーシングにおける成果や課題と今後の利用意向について
 (※現在、アウトソーシングを実施している企業の方のみ、お答え下さい)

2社以上にアウトソーシングしている場合、これ以降の設問は、年間委託金額の最も大きいアウトソーシング先企業とその企業にアウトソーシングしている業務全般についてお答え下さい。

問11. 実際に業務をアウトソーシングして、満足していますか。当てはまるものをお答え下さい。
 (○は1つだけ)

※回答いただいている方ご自身のお考えで結構です。

N=110

1. 満足している	30.0%
2. まあ満足している	52.7
3. やや不満である	10.0
4. 不満である	2.7
無回答	4.5

問12. 業務のアウトソーシングによって、実際に得られた効果について、特に当てはまるものを3つまでお答え下さい。(○は3つまで) また、そのうち最も大きな効果を、下の「最も大きな効果」欄に番号でご記入下さい。

N=110

N=105

	N=110	N=105
		最も大きな期待
1. 経営資源のコア業務への集中	31.8%	17.1
2. 業務プロセスの改善	30.9	10.5
3. 情報把握や意思決定の迅速化	4.5	1.0
4. 組織のスリム化	30.9	11.4
5. セキュリティリスクの軽減	4.5	1.9
6. 法令等改正への対応 (日本版 SOX 法など)	8.2	1.9
7. コスト削減	42.7	22.9
8. 財務体質の改善 (固定費の変動費化)	1.8	0.0
9. 専門的知識・スキルの活用	30.9	13.3
10. 作業精度の向上	19.1	5.7
11. 業務の継続性の確保 (社員の異動・退職によるノウハウ喪失の回避)	16.4	6.7
12. 自社社員の人材育成 (委託先企業へ転籍・出向した自社社員のレベルアップ)	10.0	1.9
13. その他 (具体的に:)	2.7	2.9
14. 特に効果はなかった	1.8	—
無回答	2.7	2.9

最も大きな 効果	
-------------	--

問13. 今後、業務のアウトソーシングを継続（又は拡大）していくにあたって、アウトソーシングサービス提供企業側で解決してもらいたい問題点について、当てはまるものを全てお答え下さい。（〇はいくつでも）

N=110

＜主に個々の企業における問題点＞	
1. 価格が高い	20.9%
2. 提供されるサービスの種類が少ない、専門領域が狭い	9.1
3. （入力等の単純作業に留まるなど）望んでも 高付加価値型のサービスが提供されない	20.0
4. グローバル対応力が弱い	15.5
5. サービスの品質が悪い（遅延、ミス等が発生する、など）	10.9
6. 自社の業務プロセスや IT システムなどに対する柔軟性が乏しい	10.0
7. （量または質の観点から）人材の確保が不十分である	22.7
8. 提案力が弱い	26.4
9. セキュリティ対策が十分ではない	4.5
＜主に業界全般における問題点＞	
10. 企業に関する提供情報が少ない（企業が探しにくい、信頼しにくい）	8.2
11. 適切な企業が存在しない（限られている）	8.2
＜その他＞	
12. その他（具体的に：)	2.7
13. 特に問題はない	19.1
無回答	2.7

問14. 今後、業務のアウトソーシングを継続（又は拡大）していくにあたって、自社内で懸念したり、実際に顕在化したりしている問題点はありますか。以下のうちから、当てはまるものを全てお答え下さい。（〇はいくつでも）

N=110

1. アウトソーシングを委託する業務範囲の特定・切り分けが難しい	50.9%
2. 自社内にノウハウが蓄積できない（自社内で人材が育たない）	33.6
3. 従来当該業務に従事していた社員の扱いに困る	1.8
4. アウトソーシング拡大に併せた自社内の体制変更 （全社的な業務プロセスの見直し、等）が難しい	19.1
5. 自社社員のモチベーションが維持しにくい	13.6
6. 個人情報や企業秘密等が漏洩する可能性がある	10.0
7. 結果的にトータルコストが高つつく	12.7
8. その他（具体的に：)	6.4
9. 特に懸念している問題はない	14.5
無回答	2.7

これ以降の設問は、貴部門で実施しているアウトソーシング全般についてお答え下さい。

問15. アウトソーシング先の行った業務を評価するために、定期的に測定している項目はありますか。
以下のうちから、当てはまるものを全てお答え下さい。(○はいくつでも)

N=110

1. コスト削減率	24.5%
2. ミス発生率	14.5
3. 短縮された処理時間	16.4
4. 自社社員の満足度	12.7
5. その他(具体的に:)	8.2
6. 特に測定していない	49.1
無回答	3.6

問16. 貴部門では、業務をアウトソーシングしたことにより、何割ぐらいコストが削減したと思いま
すか。当てはまるものをお答え下さい。(○は1つだけ)

※回答いただいている方ご自身のお考えで結構です。

N=110

1. 5割以上コストが削減した	0.9%
2. 2割～3割程度コストが削減した	38.2
3. あまりコストは変わらなかった	40.9
4. 逆にコストが増加した	4.5
5. 分からない	13.6
無回答	1.8

問17. 貴部門における今後の業務アウトソーシングに関するお考えとして、最も近いものをお答え下
さい。(○は1つだけ)

※回答いただいている方ご自身のお考えで結構です。

※ここで言う「アウトソーシングサービスの利用の拡大(縮小)」とは、対象業務の範囲(サービスの種類)と対象組織の範囲(本社のみから事業所への拡大、等)の両方の概念を含みます。

N=110

1. 利用を拡大したい	36.4%
2. 現在の利用状況を維持したい	47.3
3. 利用を縮小したい	6.4
4. 分からない	8.2
無回答	1.8

→問 23 (p. 134) へお進み下さい

IV. 業務をアウトソーシングしない理由について

(※現在、アウトソーシングを実施していない企業の方のみ、お答え下さい)

問18. 貴部門では、過去に業務をアウトソーシングしたことがありますか。当てはまるものをお答え下さい。(○は1つだけ)

N=505

1. ある	4.0%
2. ない	92.1
3. 分からない	2.4
無回答	1.6

問19. 貴部門が、業務をアウトソーシングしない理由について、特に当てはまるものを3つまでお答え下さい。(○は3つまで) また、そのうち最も大きな理由を、下の「最も大きな理由」欄に番号でご記入下さい。

※過去にアウトソーシングしたことがある場合でも、現在利用していない理由についてお答え下さい。

	N=505	N=501
		最も大きな理由
1. 適切な委託先事業者が（探しても）見つからない	3.8%	0.2
2. 適切な委託先事業者がそもそもどこにいるのか分からない	7.5	1.0
3. 業務の専門性が高く、自社でしか処理できない	26.9	10.6
4. コストメリットを感じない	34.3	11.4
5. サービスの品質に不安がある	23.6	4.4
6. 自社ノウハウの流出に不安がある	10.7	1.2
7. 個人情報や機密情報の流出に不安がある	34.3	12.8
8. 従来当該業務に従事していた社員の扱いに困る	4.8	0.6
9. 社内の人材が育たなくなる (社内にノウハウが蓄積しなくなる)	59.0	23.0
10. 社内に対応できており、必要性を感じない	51.1	27.9
11. なんとなく	0.4	0.4
12. その他（具体的に：)	5.0	3.4
無回答	0.8	3.2

最も大きな理由	
---------	--

問20. 貴部門における今後の業務アウトソーシングに関するお考えとして、当てはまるものをお答え下さい。(○は1つだけ)

※回答いただいている方ご自身のお考えで結構です。

N=505

1. 利用したい	13.3%	→問 21 (p. 133)へお進み下さい
2. 利用したいとは思わない	50.3	→問 23 (p. 134)へお進み下さい
3. 分からない	34.5	→問 23 (p. 134)へお進み下さい
無回答	2.0	

問21. 今後、業務のアウトソーシングを利用するにあたって、アウトソーシングサービス提供企業側で解決してもらいたい問題点について、当てはまるものを全てお答え下さい。(〇はいくつでも)

N=67

＜主に個々の企業における問題点＞	
1. 価格が高い	52.2%
2. 提供されるサービスの種類が少ない、専門領域が狭い	26.9
3. (入力等の単純作業に留まるなど) 望んでも高付加価値型のサービスが提供されない	29.9
4. グローバル対応力が弱い	17.9
5. サービスの品質が悪い(遅延、ミス等が発生する、など)	16.4
6. 自社の業務プロセスやITシステムなどに対する柔軟性が乏しい	44.8
7. (量または質の観点から) 人材の確保が不十分である	17.9
8. 提案力が弱い	9.0
9. セキュリティ対策が十分ではない	31.3
＜主に業界全般における問題点＞	
10. 企業に関する提供情報が少ない(企業が探しにくい、信頼しにくい)	31.3
11. 適切な企業が存在しない(限られている)	22.4
＜その他＞	
12. その他(具体的に:)	1.5
13. 特に問題はない	1.5
無回答	3.0

問22. 今後、業務のアウトソーシングを利用するにあたって、自社内で懸念している問題点はありますか。以下のうちから、当てはまるものを全てお答え下さい。(〇はいくつでも)

N=67

1. アウトソーシングを委託する業務範囲の特定・切り分けが難しい	64.2%
2. 自社内にノウハウが蓄積できない(自社内で人材が育たない)	59.7
3. 従来当該業務に従事していた社員の扱いに困る	11.9
4. アウトソーシング拡大に併せた自社内の体制変更(全社的な業務プロセスの見直し、等)が難しい	31.3
5. 自社社員のモチベーションが維持しにくい	11.9
6. 個人情報や企業秘密等が漏洩する可能性がある	32.8
7. 結果的にトータルコストが高つつく	38.8
8. なんとなく不安である	0.0
9. その他(具体的に:)	3.0
10. 特に懸念している問題はない	1.5
無回答	4.5

→問 23 (p. 134) へお進み下さい

V. 業務アウトソーシング全般に関するお考えについて
(※すべての企業の方がお答え下さい)

問23. 業務アウトソーシングの自社での活用やサービスベンダー企業ならびに産業全体に関して、
日頃お考えのことがあれば、ご自由にご記入ください。

→問 24 (p. 135) へお進み下さい

VI. 貴社の概要について

(※すべての企業の方がお答え下さい)

問24. 貴社の業種について、当てはまるものをお答え下さい。(○は1つだけ)

N=615

1. 水産・農林・鉱業	0.5%
2. 建設	5.9
3. 食品	4.6
4. 繊維・パルプ・紙	2.4
5. 化学・石油・石炭製品	11.2
6. ゴム製品	0.8
7. 窯業	1.5
8. 鉄鋼・非鉄金属・金属製品	6.7
9. 機械	6.7
10. 電気機器	10.6
11. 輸送用機器	5.2
12. 精密機器	1.8
13. その他製造	3.6
14. 商業	12.8
15. 金融・保険	7.0
16. 不動産	2.6
17. 陸運・海運・空運	2.3
18. 倉庫・運輸関連	1.1
19. 情報・通信	5.0
20. 電力・ガス	1.8
21. サービス	5.4
無回答	0.7

問25. 貴社の単体と連結（子会社や関連会社をお持ちの場合）それぞれの売上規模について、お答え下さい。(それぞれ○は1つだけ)

【単体】	N=615
1. 100億円未満	5.9%
2. 100億円以上 300億円未満	15.6
3. 300億円以上 500億円未満	12.2
4. 500億円以上 1,000億円未満	18.2
5. 1,000億円以上 5,000億円未満	33.3
6. 5,000億円以上	14.6
無回答	0.2

【連結】	N=615
1. 300億円未満	12.2%
2. 300億円以上 500億円未満	9.9
3. 500億円以上 1,000億円未満	15.3
4. 1,000億円以上 5,000億円未満	36.9
5. 5,000億円以上 1兆円未満	8.6
6. 1兆円以上	13.0
無回答	4.1

問26. 貴社の単体と連結（子会社や関連会社をお持ちの場合）それぞれの社員数について、お答え下さい。（それぞれ○は1つだけ）

【単体】	N=615	【連結】	N=615
1. 300人未満	12.5%	1. 500人未満	8.5%
2. 300人以上500人未満	10.4	2. 500人以上1,000人未満	13.7
3. 500人以上1,000人未満	21.3	3. 1,000人以上3,000人未満	25.5
4. 1,000人以上3,000人未満	31.7	4. 3,000人以上5,000人未満	15.9
5. 3,000人以上5,000人未満	10.6	5. 5,000人以上10,000人未満	12.4
6. 5,000人以上	13.2	6. 10,000人以上	20.0
無回答	0.3	無回答	4.1

問27. 貴社は、貴社・グループにて設立したシェアードサービス提供会社、または、貴社内組織の一部としてのシェアードサービスセンター（SSC）をお持ちですか。当てはまるものをお答え下さい。

（○は1つだけ）

※シェアードサービスとは、複数の組織（事業部門や子会社）にわたって重複して行われている間接業務を集中化して実施するものです。

	N=615
1. 自社内にシェアードサービスセンターがある	12.5%
2. グループ内にシェアードサービス提供会社がある	19.7
3. いずれもない	66.7
無回答	1.1

質問は以上です。お忙しいところ、ご協力頂き、誠にありがとうございました。

なお、本調査の単純集計結果の送付をご希望の方は、下欄に連絡先をご記入下さい。

貴社名	
ご住所	
ご回答者のお名前	
ご回答者のご所属	
ご回答者のお役職	
電子メールアドレス	

V 間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査票（4. 人事部門）

人事部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査

ご記入にあたって

■ ご回答は、貴社の人事業務担当部門の責任者（部長殿など）がご記入下さいますようお願いいたします。

- ご回答にあたっては、あてはまる番号に○を「1つだけ」、「3つまで」、「いくつでも」と記載してありますので、質問文にしたがって○をつけて下さい。
- 「その他」にあてはまる場合は、お手数ですが（ ）内にできるだけ具体的にその内容をご記入下さい。
- アンケートの集計にあたっては、統計的に処理をします。また、秘密を厳守し、頂いたアンケートを他の目的に使用することはありません。貴社の個社名が出ることは一切ございません。
- なお、まことに恐れ入りますが、ご記入いただきましたアンケート用紙は 2月26日（火）までに、同封の返信用封筒にて本調査票のみをご投函くださるようお願い申し上げます。（切手は不要です）

■ ご回答をご返送いただきました方全員に、
「調査結果レポート」を後日お送りさせていただきます。
（ご希望の方は、最後のページに連絡先をご記入下さい。）

お問い合わせ先

株式会社 野村総合研究所

社会産業コンサルティング部

武田、三崎、水之浦

TEL: 03-5533-2927 / E-mail: metis-nri@nri.co.jp

アンケートにお答えいただく前にお読みください。

本調査における「業務のアウトソーシング」とは、単発的に業務を外注したり、派遣社員に業務を依頼したりするようなものではなく、年間単位など継続的に業務を委託し、委託業務の運営管理は貴社以外の場所（委託先企業内）において行うようなものを指します。

また、グループ内企業であるシェアードサービス会社へのアウトソーシングは含みますが、シェアードサービスセンターのような社内の一組織で業務を行うようなものは含みません。

I. 貴部門における業務アウトソーシング実施の有無について
(※すべての企業の方がお答え下さい)

問1. 貴部門では、現在、業務の一部又は全部をアウトソーシングしていますか。当てはまるものをお答え下さい。(○は1つだけ)

N=196

1. している	50.5%	→問 2 (P. 139) へお進み下さい
2. していない	49.5	→問 18 (p. 146) へお進み下さい
無回答	0.0	

II. 貴部門における業務アウトソーシング実施状況について

(※現在、アウトソーシングを実施している企業の方のみ、お答え下さい)

問2. 問1で「している」とお答えいただいた方にお聞きします。

貴社のアウトソーシング先の企業数は次のうちどれですか。当てはまるものをお答え下さい。
(○は1つだけ)

N=99

1. 1社のみ	47.5%
2. 2社以上	51.5
無回答	1.0

問3. 貴部門全体で、アウトソーシングしている具体的業務について、当てはまるものを全てお答え下さい。(○はいくつでも)

※貴部門において行っていない業務については、一番右の列の「5」に○を付けて下さい。

N=99

	委託している				5. 委託していない	無回答
	1. 単純作業 (入力、書類整理、等)	2. 社員や顧客などからの 問い合わせ対応	3. 対外折衝 (振込手続や支払、各種交渉、等)	4. 企画や計画・指針等の策定		
① 給与・賞与計算	58.6%	32.3	35.4	2.0	27.3	6.1
② 社会保険処理	43.4	30.3	28.3	1.0	37.4	12.1
③ 人事管理	10.1	6.1	6.1	1.0	66.7	18.2
④ 採用	22.2	16.2	11.1	9.1	49.5	14.1
⑤ 研修	19.2	16.2	16.2	12.1	53.5	17.2
⑥ 退職者に関する業務	23.2	21.2	21.2	2.0	54.5	14.1
⑦ 福利厚生	44.4	42.4	36.4	8.1	31.3	7.1

問4. 貴部門においてアウトソーシングしている業務は、貴部門が担当する業務全体の何割程度を占めていますか。1～10の整数でお答え下さい。

※概算で結構です。また、回答いただいている方ご自身のご感覚で構いません。

N=99

1割	2割	3割	4割	5割	6割	7割	8割	9割	10割	無回答
40.4%	27.3	14.1	4.0	5.1	4.0	1.0	0.0	1.0	0.0	3.0

- 問5. **問2で2（アウトソーシング先企業が2社以上）と回答された方にお聞きします。**
年間委託金額が最も大きいアウトソーシング先に、アウトソーシングしている具体的業務は、以下のうち、どれですか。当てはまるものを全てお答え下さい。（○はいくつでも）
 ※貴部門において行っていない業務については、一番右の列の「5」に○を付けて下さい。

N=51

	委託している				5. 委託していない	無回答
	1. 単純作業 (入力、書類整理、等)	2. 社員や顧客などからの 問い合わせ対応	3. 対外折衝 (振込手続や支払、各種交渉、等)	4. 企画や計画・指針等の 策定		
① 給与・賞与計算	54.9%	33.3	35.3	2.0	29.4	7.8
② 社会保険処理	31.4	23.5	23.5	0.0	51.0	11.8
③ 人事管理	7.8	5.9	3.9	2.0	74.5	9.8
④ 採用	17.6	7.8	3.9	7.8	56.9	23.5
⑤ 研修	13.7	11.8	7.8	5.9	58.8	17.6
⑥ 退職者に関する 業務	19.6	17.6	15.7	2.0	68.6	7.8
⑦ 福利厚生	35.3	39.2	31.4	9.8	31.4	15.7

- ※問6は、アウトソーシング先の企業数が1社のみの方も、2社以上の方もお答え下さい。

なお、2社以上にアウトソーシングしている場合、これ以降の設問は、年間委託金額の最も大きいアウトソーシング先企業についてお答え下さい。

- 問6. 業務をアウトソーシングしている企業（委託先企業）の種類は次のうちどれですか。当てはまるものをお答え下さい。（○は1つだけ）

N=99

1. 連結対象会社	46.5%
2. 連結対象会社ではないが、資本提携（出資）関係のある会社	9.1
3. 資本提携（出資）関係のない会社	42.4
無回答	2.0

- 問7. **問6で2または3と回答された方にお聞きします。**
業務をアウトソーシングしている企業（委託先企業）の種類について、以下のうち、当てはまるものをお答え下さい。（○は1つだけ）
 ※合併会社の場合は、資本比率でお答え下さい。

N=51

1. 日系企業	96.1%
2. 外資系企業	3.9%
無回答	0.0

問8. 業務をアウトソーシングするに至った経緯についてお聞きします。貴社でアウトソーシングを利用しようという動きは、「社長や経営層からのトップダウン」「現場からのボトムアップ」のどちらの影響が大きかったですでしょうか。当てはまるものをお答え下さい。(○は1つだけ)

N=99

1. 社長や経営層からのトップダウン	35.4%
2. 現場からのボトムアップ	22.2
3. どちらとも言えない	26.3
4. 当時の状況は分からない	16.2
無回答	0.0

問9. 業務のアウトソーシングを開始するにあたって、期待していた効果は何ですか。特に当てはまるものを3つまでお答え下さい。(○は3つまで) また、そのうち最も期待の大きかったものを、下の「最も大きな期待」欄に番号でご記入下さい。

N=99

N=95

	N=99	N=95 最も大きな期待
1. 経営資源のコア業務への集中	52.5%	28.4
2. 業務プロセスの改善	38.4	9.5
3. 情報把握や意思決定の迅速化	1.0	0.0
4. 組織のスリム化	31.3	9.5
5. セキュリティリスクの軽減	1.0	1.1
6. 法令等改正への対応 (日本版 SOX 法など)	1.0	0.0
7. コスト削減	59.6	30.5
8. 財務体質の改善 (固定費の変動費化)	2.0	0.0
9. 専門的知識・スキルの活用	35.4	9.5
10. 作業精度の向上	25.3	5.3
11. 業務の継続性の確保 (社員の異動・退職によるノウハウ喪失の回避)	16.2	2.1
12. 自社社員の人材育成 (委託先企業へ転籍・出向した自社社員のレベルアップ)	3.0	0.0
13. その他 (具体的に:)	2.0	1.1
14. 開始当時の期待は分からない	4.0	—
無回答	0.0	3.2

最も大きな 期待	
-------------	--

問10. アウトソーシング先の企業を選定した理由について、特に当てはまるものを3つまでお答え下さい。(〇は3つまで) また、そのうち最も重視した理由を、下の「最も大きな理由」欄に番号でご記入下さい。

	N=99	N=97
		最も大きな理由
1. 提供サービスの範囲が広い(種類や内容の充実)	11.1%	3.1
2. 独自のノウハウやシステムを保有している	23.2	4.1
3. 自社の業務プロセスやITシステムに合わせた 柔軟な対応が可能である	35.4	7.2
4. セキュリティ対策が充実している (個人情報保護、データのバックアップ、等)	6.1	2.1
5. 業務遂行体制がしっかりしている (十分な人数、管理者の存在、等)	26.3	13.4
6. スタッフのスキルが高い(技能、保有する資格、等)	9.1	1.0
7. 社員教育体制が充実している (自社から転籍・出向している社員の教育を含む)	1.0	0.0
8. 担当者が信頼できる	5.1	1.0
9. 納期が速い	3.0	0.0
10. 価格が安い	22.2	10.3
11. 知名度が高い	4.0	1.0
12. 受託実績が豊富である	13.1	5.2
13. 経営が安定している	7.1	1.0
14. 資格・認証(ISOやプライバシーマーク等)を取得している	0.0	0.0
15. 企業理念や業務アウトソーシングに対する 考え方等が自社と一致している(近い)	11.1	1.0
16. 自社の近くにある	5.1	0.0
17. 自社の関連会社である	50.5	44.3
18. その他(具体的に:)	3.0	0.0
無回答	2.0	5.2

最も大きな理由	
---------	--

III. 業務アウトソーシングにおける成果や課題と今後の利用意向について
 (※現在、アウトソーシングを実施している企業の方のみ、お答え下さい)

2社以上にアウトソーシングしている場合、これ以降の設問は、年間委託金額の最も大きいアウトソーシング先企業とその企業にアウトソーシングしている業務全般についてお答え下さい。

問11. 実際に業務をアウトソーシングして、満足していますか。 当てはまるものをお答え下さい。
 (○は1つだけ)

※回答いただいている方ご自身のお考えで結構です。

N=99

1. 満足している	26.3%
2. まあ満足している	52.5
3. やや不満である	15.2
4. 不満である	5.1
無回答	1.0

問12. 業務のアウトソーシングによって、実際に得られた効果について、特に当てはまるものを3つまでお答え下さい。(○は3つまで) また、そのうち最も大きな効果を、下の「最も大きな効果」欄に番号でご記入下さい。

N=99

N=98

	N=99	N=98
		最も大きな期待
1. 経営資源のコア業務への集中	41.4%	22.4
2. 業務プロセスの改善	36.4	14.3
3. 情報把握や意思決定の迅速化	4.0	0.0
4. 組織のスリム化	34.3	15.3
5. セキュリティリスクの軽減	4.0	1.0
6. 法令等改正への対応 (日本版 SOX 法など)	3.0	0.0
7. コスト削減	47.5	18.4
8. 財務体質の改善 (固定費の変動費化)	2.0	1.0
9. 専門的知識・スキルの活用	29.3	12.2
10. 作業精度の向上	21.2	4.1
11. 業務の継続性の確保 (社員の異動・退職によるノウハウ喪失の回避)	18.2	5.1
12. 自社社員の人材育成 (委託先企業へ転籍・出向した自社社員のレベルアップ)	2.0	1.0
13. その他 (具体的に:)	1.0	0.0
14. 特に効果はなかった	1.0	—
無回答	0.0	5.1

最も大きな 効果	
-------------	--

問13. 今後、業務のアウトソーシングを継続（又は拡大）していくにあたって、アウトソーシングサービス提供企業側で解決してもらいたい問題点について、当てはまるものを全てお答え下さい。（〇はいくつでも）

N=99

＜主に個々の企業における問題点＞	
1. 価格が高い	25.3%
2. 提供されるサービスの種類が少ない、専門領域が狭い	12.1
3. (入力等の単純作業に留まるなど) 望んでも 高付加価値型のサービスが提供されない	17.2
4. グローバル対応力が弱い	9.1
5. サービスの品質が悪い（遅延、ミス等が発生する、など）	23.2
6. 自社の業務プロセスや IT システムなどに対する柔軟性が乏しい	14.1
7. (量または質の観点から) 人材の確保が不十分である	19.2
8. 提案力が弱い	35.4
9. セキュリティ対策が十分ではない	4.0
＜主に業界全般における問題点＞	
10. 企業に関する提供情報が少ない（企業が探しにくい、信頼しにくい）	7.1
11. 適切な企業が存在しない（限られている）	10.1
＜その他＞	
12. その他（具体的に：)	0.0
13. 特に問題はない	17.2
無回答	0.0

問14. 今後、業務のアウトソーシングを継続（又は拡大）していくにあたって、自社内で懸念したり、実際に顕在化したりしている問題点はありますか。以下のうちから、当てはまるものを全てお答え下さい。（〇はいくつでも）

N=99

1. アウトソーシングを委託する業務範囲の特定・切り分けが難しい	46.5%
2. 自社内にノウハウが蓄積できない（自社内で人材が育たない）	46.5
3. 従来当該業務に従事していた社員の扱いに困る	7.1
4. アウトソーシング拡大に併せた自社内の体制変更 (全社的な業務プロセスの見直し、等)が難しい	12.1
5. 自社社員のモチベーションが維持しにくい	4.0
6. 個人情報や企業秘密等が漏洩する可能性がある	18.2
7. 結果的にトータルコストが高つつく	11.1
8. その他（具体的に：)	5.1
9. 特に懸念している問題はない	17.2
無回答	1.0

これ以降の設問は、貴部門で実施しているアウトソーシング全般についてお答え下さい。

問15. アウトソーシング先の行った業務を評価するために、定期的に測定している項目はありますか。
以下のうちから、当てはまるものを全てお答え下さい。(○はいくつでも)

N=99

1. コスト削減率	17.2%
2. ミス発生率	13.1
3. 短縮された処理時間	10.1
4. 自社社員の満足度	18.2
5. その他(具体的に:)	3.0
6. 特に測定していない	59.6
無回答	1.0

問16. 貴部門では、業務をアウトソーシングしたことにより、何割ぐらいコストが削減したと思いま
すか。当てはまるものをお答え下さい。(○は1つだけ)

※回答いただいている方ご自身のお考えで結構です。

N=99

1. 5割以上コストが削減した	1.0%
2. 2割～3割程度コストが削減した	40.4
3. あまりコストは変わらなかった	38.4
4. 逆にコストが増加した	5.1
5. 分からない	14.1
無回答	1.0

問17. 貴部門における今後の業務アウトソーシングに関するお考えとして、最も近いものをお答え下
さい。(○は1つだけ)

※回答いただいている方ご自身のお考えで結構です。

※ここで言う「アウトソーシングサービスの利用の拡大(縮小)」とは、対象業務の範囲(サービスの種類)と対象組織の範囲(本社のみから事業所への拡大、等)の両方の概念を含みます。

N=99

1. 利用を拡大したい	41.4%
2. 現在の利用状況を維持したい	44.4
3. 利用を縮小したい	4.0
4. 分からない	9.1
無回答	1.0

→問 23 (p. 148) へお進み下さい

IV. 業務をアウトソーシングしない理由について

(※現在、アウトソーシングを実施していない企業の方のみ、お答え下さい)

問18. 貴部門では、過去に業務をアウトソーシングしたことがありますか。当てはまるものをお答え下さい。(○は1つだけ)

N=97

1. ある	12.4%
2. ない	78.4
3. 分からない	7.2
無回答	2.1

問19. 貴部門が、業務をアウトソーシングしない理由について、特に当てはまるものを3つまでお答え下さい。(○は3つまで) また、そのうち最も大きな理由を、下の「最も大きな理由」欄に番号でご記入下さい。

※過去にアウトソーシングしたことがある場合でも、現在利用していない理由についてお答え下さい。

N=97

N=95

	N=97	N=95
		最も大きな理由
1. 適切な委託先事業者が(探しても)見つからない	5.2%	1.1
2. 適切な委託先事業者がそもそもどこにいるのか分からない	3.1	0.0
3. 業務の専門性が高く、自社でしか処理できない	17.5	5.3
4. コストメリットを感じない	40.2	15.8
5. サービスの品質に不安がある	25.8	5.3
6. 自社ノウハウの流出に不安がある	3.1	1.1
7. 個人情報や機密情報の流出に不安がある	35.1	5.3
8. 従来当該業務に従事していた社員の扱いに困る	7.2	1.1
9. 社内の人材が育たなくなる (社内にノウハウが蓄積しなくなる)	42.3	15.8
10. 社内に対応できており、必要性を感じない	66.0	37.9
11. なんとなく	1.0	1.1
12. その他(具体的に:)	6.2	5.3
無回答	2.1	5.3

最も大きな理由	
---------	--

問20. 貴部門における今後の業務アウトソーシングに関するお考えとして、当てはまるものをお答え下さい。(○は1つだけ)

※回答いただいている方ご自身のお考えで結構です。

N=97

1. 利用したい	22.7%	→問 21 (p. 147) へお進み下さい
2. 利用したいとは思わない	43.3	→問 23 (p. 148) へお進み下さい
3. 分からない	34.0	→問 23 (p. 148) へお進み下さい
無回答	0.0	

問21. 今後、業務のアウトソーシングを利用するにあたって、アウトソーシングサービス提供企業側で解決してもらいたい問題点について、当てはまるものを全てお答え下さい。(〇はいくつでも)

N=22

＜主に個々の企業における問題点＞	
1. 価格が高い	45.5%
2. 提供されるサービスの種類が少ない、専門領域が狭い	9.1
3. (入力等の単純作業に留まるなど) 望んでも高付加価値型のサービスが提供されない	13.6
4. グローバル対応力が弱い	9.1
5. サービスの品質が悪い(遅延、ミス等が発生する、など)	22.7
6. 自社の業務プロセスやITシステムなどに対する柔軟性が乏しい	59.1
7. (量または質の観点から) 人材の確保が不十分である	9.1
8. 提案力が弱い	13.6
9. セキュリティ対策が十分ではない	13.6
＜主に業界全般における問題点＞	
10. 企業に関する提供情報が少ない(企業が探しにくい、信頼しにくい)	31.8
11. 適切な企業が存在しない(限られている)	9.1
＜その他＞	
12. その他(具体的に:)	4.5
13. 特に問題はない	9.1
無回答	0.0

問22. 今後、業務のアウトソーシングを利用するにあたって、自社内で懸念している問題点はありますか。以下のうちから、当てはまるものを全てお答え下さい。(〇はいくつでも)

N=22

1. アウトソーシングを委託する業務範囲の特定・切り分けが難しい	54.5%
2. 自社内にノウハウが蓄積できない(自社内で人材が育たない)	40.9
3. 従来当該業務に従事していた社員の扱いに困る	13.6
4. アウトソーシング拡大に併せた自社内の体制変更(全社的な業務プロセスの見直し、等)が難しい	45.5
5. 自社社員のモチベーションが維持しにくい	18.2
6. 個人情報や企業秘密等が漏洩する可能性がある	13.6
7. 結果的にトータルコストが高つく	27.3
8. なんとなく不安である	0.0
9. その他(具体的に:)	9.1
10. 特に懸念している問題はない	9.1
無回答	4.5

→問 23 (p. 148) へお進み下さい

V. 業務アウトソーシング全般に関するお考えについて
(※すべての企業の方がお答え下さい)

問23. 業務アウトソーシングの自社での活用やサービスベンダー企業ならびに産業全体に関して、
日頃お考えのことがあれば、ご自由にご記入ください。

→問 24 (p. 149) へお進み下さい

VI. 貴社の概要について

(※すべての企業の方がお答え下さい)

問24. 貴社の業種について、当てはまるものをお答え下さい。(○は1つだけ)

N=196

1. 水産・農林・鉱業	0.5%
2. 建設	5.1
3. 食品	2.0
4. 繊維・パルプ・紙	3.1
5. 化学・石油・石炭製品	11.2
6. ゴム製品	1.0
7. 窯業	2.0
8. 鉄鋼・非鉄金属・金属製品	10.2
9. 機械	9.7
10. 電気機器	9.2
11. 輸送用機器	7.1
12. 精密機器	1.5
13. その他製造	5.1
14. 商業	8.7
15. 金融・保険	6.1
16. 不動産	0.5
17. 陸運・海運・空運	1.5
18. 倉庫・運輸関連	2.0
19. 情報・通信	3.6
20. 電力・ガス	1.5
21. サービス	8.2
無回答	0.0

問25. 貴社の単体と連結（子会社や関連会社をお持ちの場合）それぞれの売上規模について、お答え下さい。(それぞれ○は1つだけ)

【単体】	N=196
1. 100億円未満	2.6%
2. 100億円以上 300億円未満	18.4
3. 300億円以上 500億円未満	13.3
4. 500億円以上 1,000億円未満	20.4
5. 1,000億円以上 5,000億円未満	28.6
6. 5,000億円以上	15.3
無回答	1.5

【連結】	N=196
1. 300億円未満	13.3%
2. 300億円以上 500億円未満	10.2
3. 500億円以上 1,000億円未満	15.8
4. 1,000億円以上 5,000億円未満	32.7
5. 5,000億円以上 1兆円未満	9.2
6. 1兆円以上	14.3
無回答	4.6

問26. 貴社の単体と連結（子会社や関連会社をお持ちの場合）それぞれの社員数について、お答え下さい。（それぞれ○は1つだけ）

【単体】	N=196	【連結】	N=196
1. 300人未満	9.7%	1. 500人未満	7.1%
2. 300人以上500人未満	11.7	2. 500人以上1,000人未満	16.3
3. 500人以上1,000人未満	16.3	3. 1,000人以上3,000人未満	27.6
4. 1,000人以上3,000人未満	34.2	4. 3,000人以上5,000人未満	7.7
5. 3,000人以上5,000人未満	8.7	5. 5,000人以上10,000人未満	14.8
6. 5,000人以上	18.4	6. 10,000人以上	21.4
無回答	1.0	無回答	5.1

問27. 貴社は、貴社・グループにて設立したシェアードサービス提供会社、または、貴社内組織の一部としてのシェアードサービスセンター（SSC）をお持ちですか。当てはまるものをお答え下さい。

（○は1つだけ）

※シェアードサービスとは、複数の組織（事業部門や子会社）にわたって重複して行われている間接業務を集中化して実施するものです。

	N=196
1. 自社内にシェアードサービスセンターがある	11.2%
2. グループ内にシェアードサービス提供会社がある	26.0
3. いずれもない	59.7
無回答	3.1

質問は以上です。お忙しいところ、ご協力頂き、誠にありがとうございました。

なお、本調査の単純集計結果の送付をご希望の方は、下欄に連絡先をご記入下さい。

貴社名	
ご住所	
ご回答者のお名前	
ご回答者のご所属	
ご回答者のお役職	
電子メールアドレス	