

**BPO(業務プロセスアウトソーシング)研究会
報告書(概要版)**

平成20年6月

目次

0. 業務プロセスアウトソーシング(BPO)の概要

1. 現状の整理

(1) 業界の現状

(2) ユーザーからの評価

2. BPO利用拡大および産業育成に向けた課題

(1) 規模の経済の追求に向けた課題

(2) BPOベンダー企業の競争環境整備に向けた課題

(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

3. 課題解決に向けて取り組むべき方向性

0. 業務プロセスアウトソーシングの概要

業務プロセスアウトソーシング(BPO)とは、総務・経理・人事業務^(参考)における非コアな業務のビジネス・プロセスを外部へアウトソーシングすることを指す。

近年、競争力の強化をはかることを目的として、BPOが欧米企業を中心として積極的に利用されるようになってきており、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。

一方、国内において、BPOを利用して競争力向上をはかろうとする動きは未だ乏しい。また、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。

参考：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。	

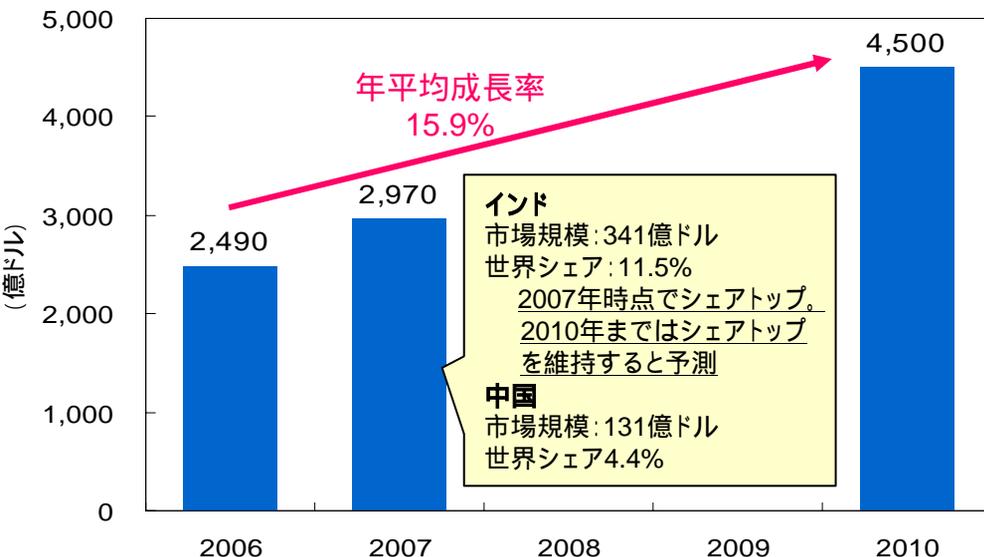
1.(1) 業界の現状：世界のBPO市場

世界のオフショア・アウトソーシング市場(ITOを含む)は、2006年の24.9兆円()から、2010年には45兆円()に拡大する見込み。オフショア地域としては、インドが世界シェアトップ(11.5%)であり、2010年まで世界シェアトップを維持する見込み。

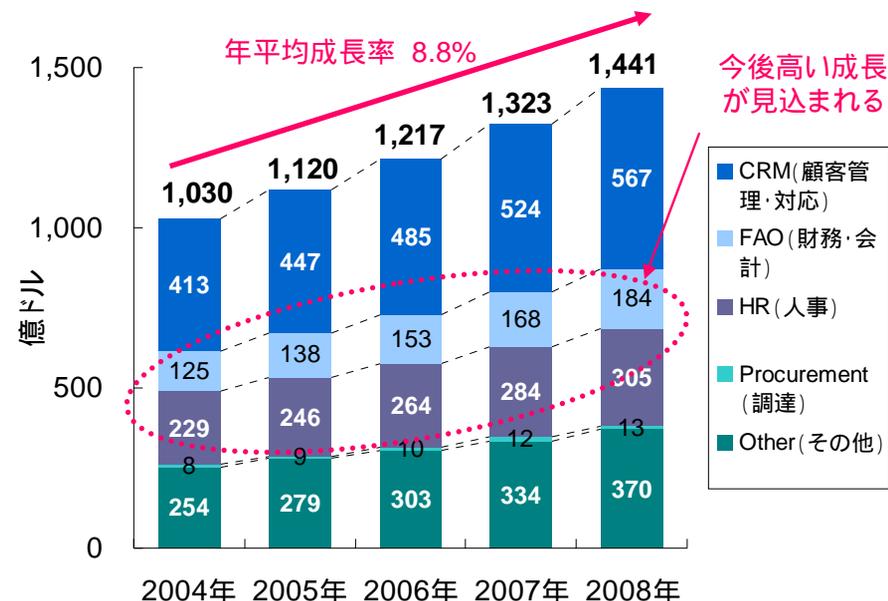
ITOを含まない世界のBPO市場(オフショア・オンサイトの双方を含む)に限定しても、2004年から年平均約8.8%で成長を続け、2008年には14.4兆円()に成長する見込み。

() 1ドル = 100円で計算

世界のオフショア・アウトソーシング市場の推移



世界のBPO市場規模の推移



(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)

http://www.xmg-global.com/press_releases/pr071027.html

1.(1) 業界の現状: 世界のBPOベンダー企業の現状

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 Outsourcing100 (IAOP)」2007年の結果では、トップ100社の7割弱を米国企業が占め、続いてインド企業が15社ランクイン。中国企業も6社ランクイン。

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。

「The Global Outsourcing」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

「The 2007 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	Sodexo 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

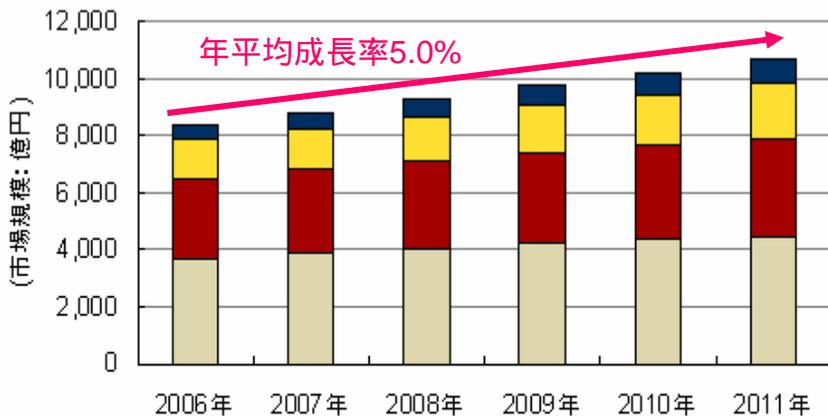
<http://www.outsourcingprofessional.org/content/23/152/1197/>

(注)・IAOP: The International Association of Outsourcing Professionals
・ランキングの対象となる企業は、自ら応募したITOとBPOを含むアウトソーシングサービスプロバイダーで、利益、成長率、従業員数、スタッフの能力・訓練状況、認証取得数等、16の基準で選定されている。

1.(1) 業界の現状：国内BPO市場

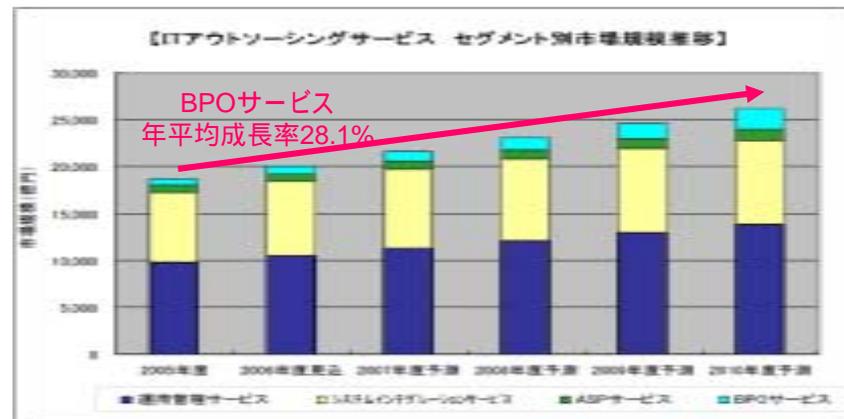
国内のBPO市場は、世界の成長スピードには及ばないものの、年平均5.0%で成長を続け、2006年に8,246億円であった市場規模が、2011年には約1兆650億円規模になると見込まれる。なお、ITOに付随して提供される国内BPO市場も、2005年度から2010年度にかけて年平均28.1%という高い成長が見込まれる。

国内ビジネスアウトソーシング市場(セグメント別規模予測)



- 購買/調達
- 財務/経理
- カスタマーケア
- 人事

ITアウトソーシングサービス市場規模予測



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

<http://www.idcjapan.co.jp/Press/Current/20071029Apr.html>

(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) <http://www.yano.co.jp/press/pdf/224.pdf>

(注) 上記では、BPOサービスとは、「ITに関連する業務に加えて、間接業務全般のビジネスプロセスを提供するサービス」と定義されている。

1.(1) 業界の現状: 我が国のBPOを取り巻く環境

国内外の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、我が国のBPOを取り巻く環境として、以下のような特徴や課題が挙げられる。

< ユーザー企業の構造的特徴・課題 >

- ユーザー企業において、業務プロセスの可視化・標準化が十分になされておらず、業務の切り出しが難しい。
- 退職金制度や年金制度の存在が阻害要因となって、欧米のように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BPOベンダー企業に転籍させるといった柔軟な人員の配置転換がうまくできない。

< ユーザー企業の心理的特徴・課題 >

- 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、決断に時間がかかる。
- 従来のやり方を変えることに対する抵抗感が強く、BPO活用にあたって、業務プロセスの改善をはかることが難しい。
- BPO導入の効果として、“コスト削減”を重視しがちなため、現場は「BPO=リストラ」と捉えてしまい、BPOに対する現場の抵抗感が強い。
- サービス品質への期待が極めて高く、完璧なサービスが要求される。

< BPOベンダー業界の構造的特徴・課題 >

- “下請け”、“単純労働”などといったBPOベンダー業界のイメージの存在により、就職を希望する人が少なく、優秀な人材の確保が難しい。
- ユーザー企業の新たなアウトソーシングニーズに対して、最適な解決策を提案していくことが十分にできていない。

< 商慣行に由来する特徴・課題 >

- 間接部門の業務に対するコスト意識の低さから、間接部門の当事者にBPO活用による効果が実感されにくい。
- 仕様書があいまいなまま契約を締結したり、納期の延長や追加料金なくして仕様変更されるなど、BPOベンダー企業に過度な負担がかかっている。

< 制度的な特徴・課題 >

- 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などにより、業務プロセスの標準化が難しく、BPOベンダー企業の業務効率化を阻害している。
- 一部の業務で、社会保険労務士や税理士などに業務独占が認められており、BPOベンダー企業が参入できない業務が存在する。

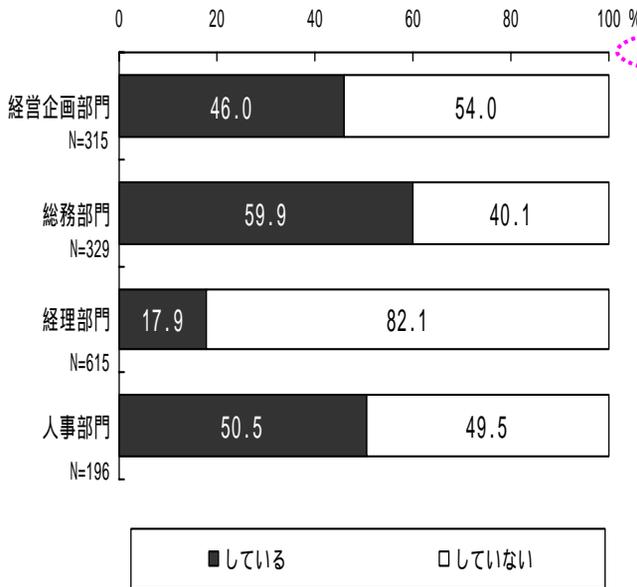
1.(2) ユーザーからの評価 (BPOの利用状況)

我が国の東証一部上場企業のうち46% (= 経営企画部門の回答) が、業務プロセスアウトソーシング(BPO)を利用。54%が未利用。

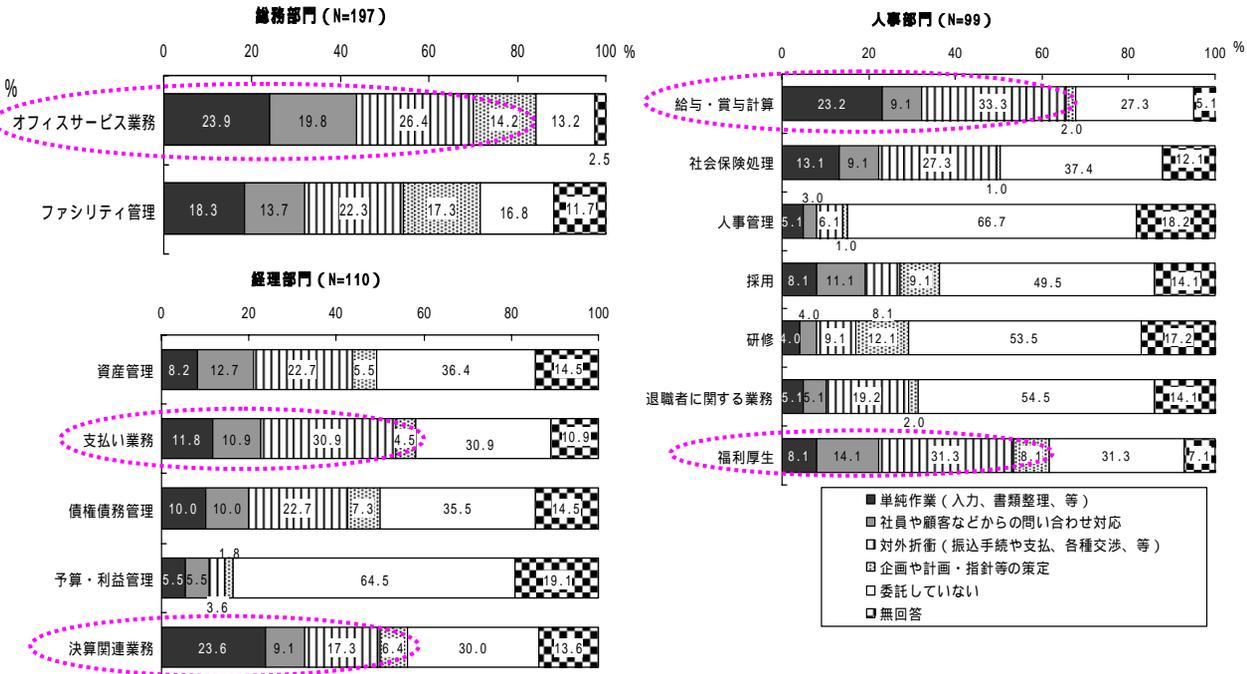
総務部門では約60%、経理部門では約20%がBPOを利用。

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」、「福利厚生業務」を特に積極的にアウトソースしている傾向あり。

総務・経理・人事業務の
アウトソーシング実施の有無



総務・経理・人事部門におけるアウトソーシングの実施状況
(各々の部門でアウトソーシングを利用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(平成20年2月に、東証一部上場日系企業1,729社の経営企画部門、総務部門、経理部門、人事部門(計6,916部署)に対して実施)

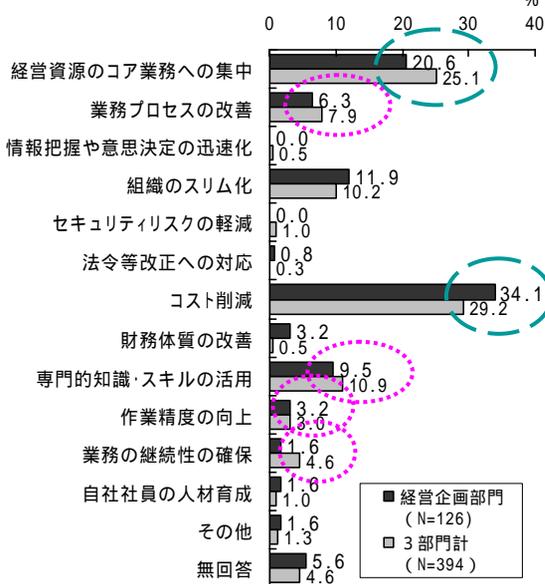
1.(2)ユーザーからの評価(BPO利用ユーザーの評価)

BPO利用ユーザー企業は、アウトソーシング開始時に、「コスト削減(約30%)」や「経営資源のコア業務への集中(約23%)」を期待した企業が多く、実際に得られた効果についても同様の回答の割合が高い。

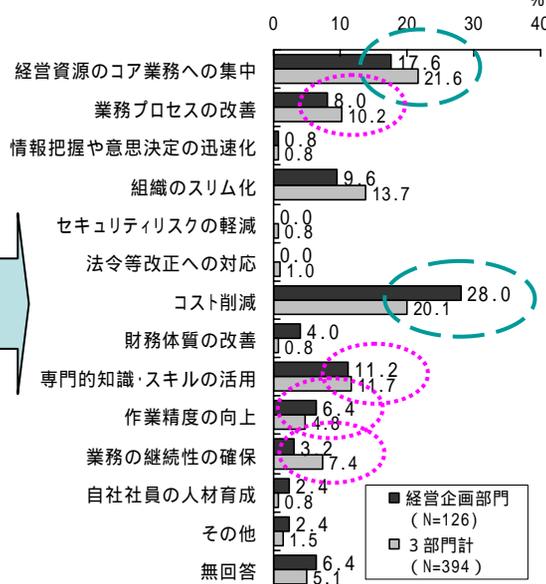
「業務プロセスの改善」、「業務継続性の確保」、「専門的知識・スキルの活用」「作業精度の向上」などの効果が出たとする回答が、期待よりも若干高く、付加価値面で期待以上の効果が上がっていることが示唆される。

コストメリットについて、2～3割以上の削減効果を感じられたとする意見が40%以上存在。今後もBPO利用を拡大したい意向は、経営企画部門・現場部門で約47%存在。

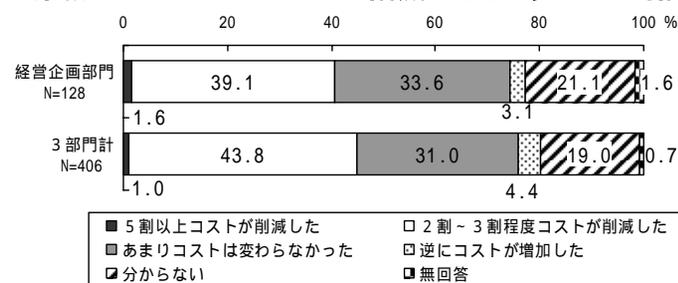
開始にあたり期待した効果



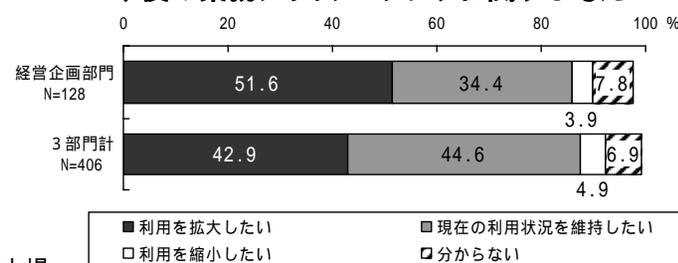
実際に得られた効果



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



(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(平成20年2月に、東証一部上場日系企業1,729社の経営企画部門、総務部門、経理部門、人事部門(計6,916部署)に対して実施)

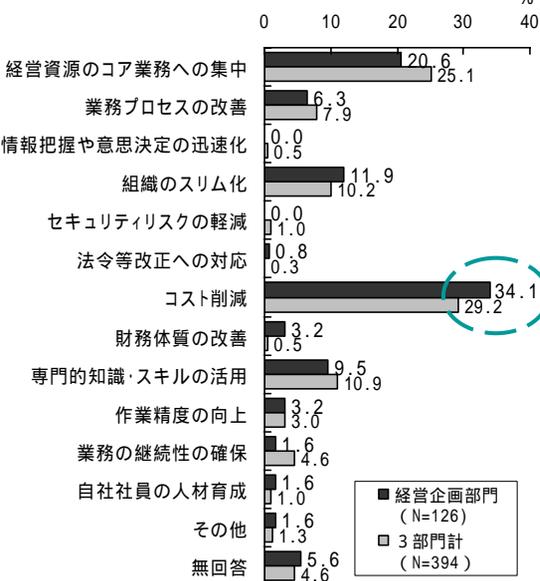
1.(2)ユーザーからの評価(BPO利用ユーザーの評価)

BPOにより最も期待される効果は「コスト削減(約32%)」であるものの、アウトソーシング先の企業の選定理由として「価格が安い(約5%)」という回答の割合は少ない。

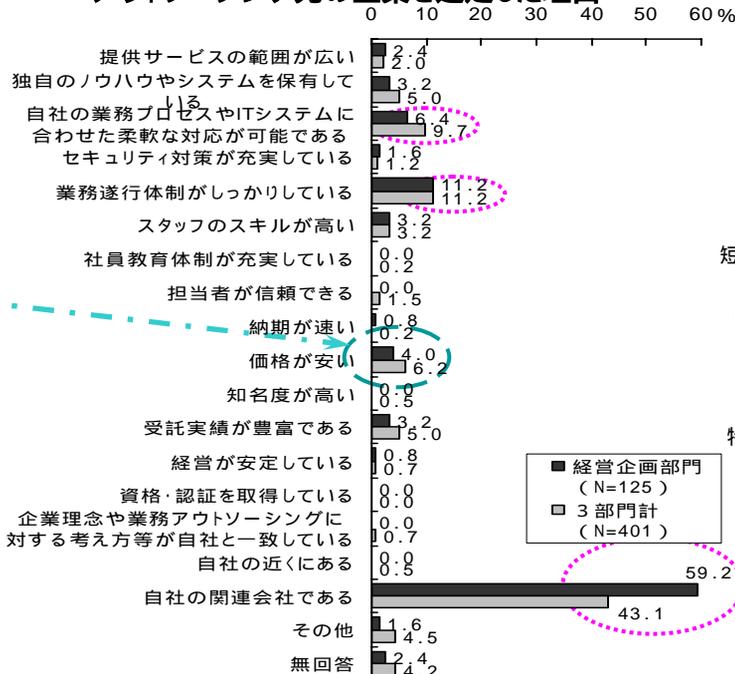
アウトソーシング先の企業の選定理由は、「自社の関連会社である(約51%)」が圧倒的に高い。それ以外の選定理由としては、「業務遂行体制の充実(約11%)」や「自社の業務プロセスやITシステムへの柔軟な対応が可能である(約8%)」などが挙げられている。

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かいなる項目を測定しているかについては、約半数が「特に測定していない(約51%)」と回答。

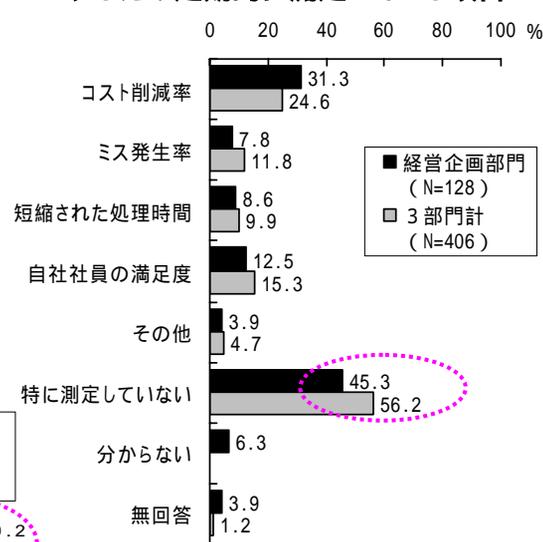
開始にあたり期待した効果【再掲】 %



アウトソーシング先の企業を選定した理由



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かいなる項目



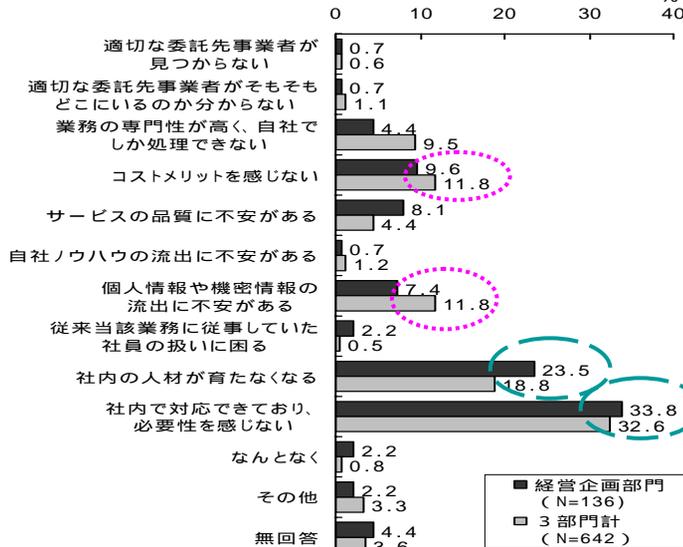
1.(2)ユーザーからの評価(BPO未経験ユーザーの評価)

BPO未経験ユーザー企業がアウトソーシングを利用しない理由として、「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%)」など、そもそも利用意向がないという回答が多い。ただし、「コストメリットを感じない(約11%)」や「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意見も存在。

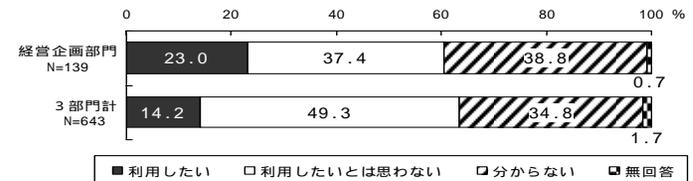
BPO活用ユーザー企業の約90%に維持・拡大の意向がある一方、今後利用したいと考えているBPO未経験ユーザー企業は約20%に留まる。

BPO未経験ユーザー企業の部門別の意向を見ると、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、未利用企業におけるBPO推進にあたっては、特に現場部門の理解が必要と推察。

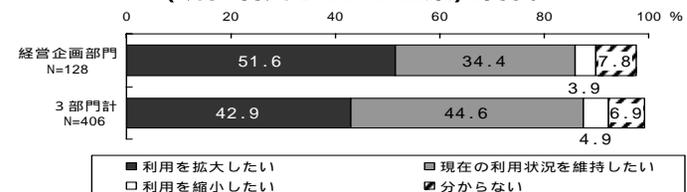
アウトソーシングしない理由(BPO未経験の企業) %



今後の業務アウトソーシングに対する考え方 (BPO未経験の企業)



今後の業務アウトソーシングに対する考え方 (現在利用している企業)【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(平成20年2月に、東証一部上場日系企業1,729社の経営企画部門、総務部門、経理部門、人事部門(計6,916部署)に対して実施)

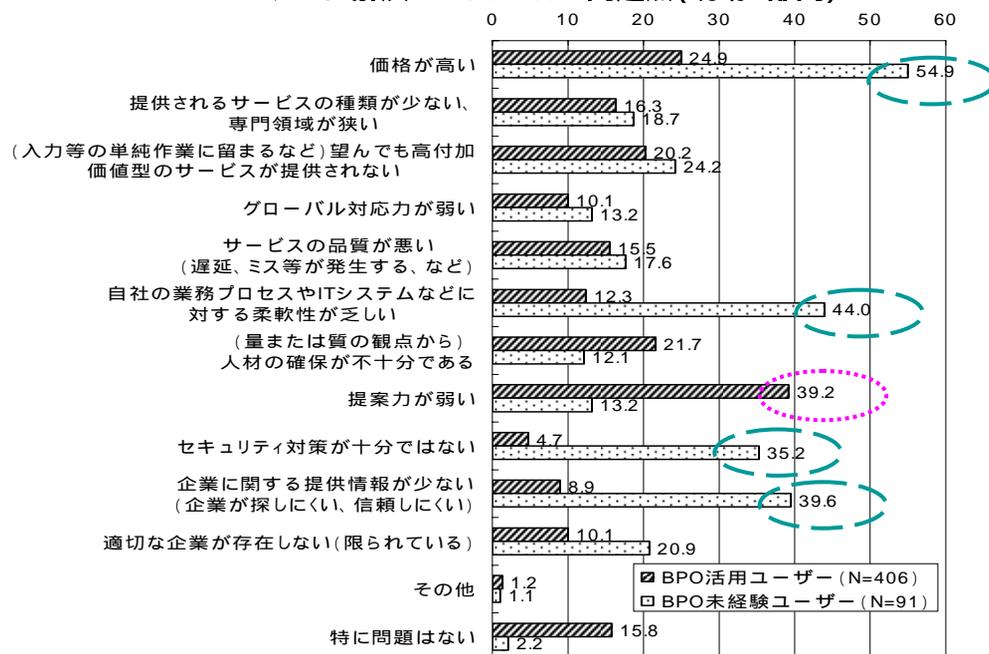
1.(2)ユーザーからの評価(BPO未経験ユーザーの評価)

BPOを一度も活用したことのない未経験ユーザー企業は、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。

ただし、現在BPOを活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点と考慮せず、むしろ「提案力が弱い(39.2%)」という問題が指摘されている。

「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。

BPOベンダーに解決してもらいたい問題点(現場3部門)



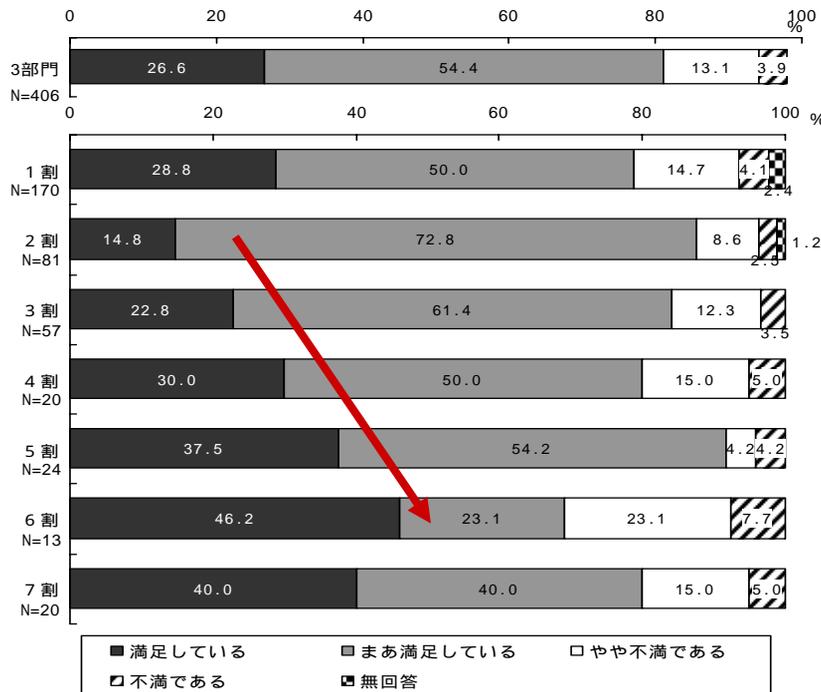
(出所) 間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査(平成20年2月に、東証一部上場日系企業1,729社の経営企画部門、総務部門、経理部門、人事部門(計6,916部署)に対して実施)

1.(2)ユーザーからの評価(満足度クロス集計)

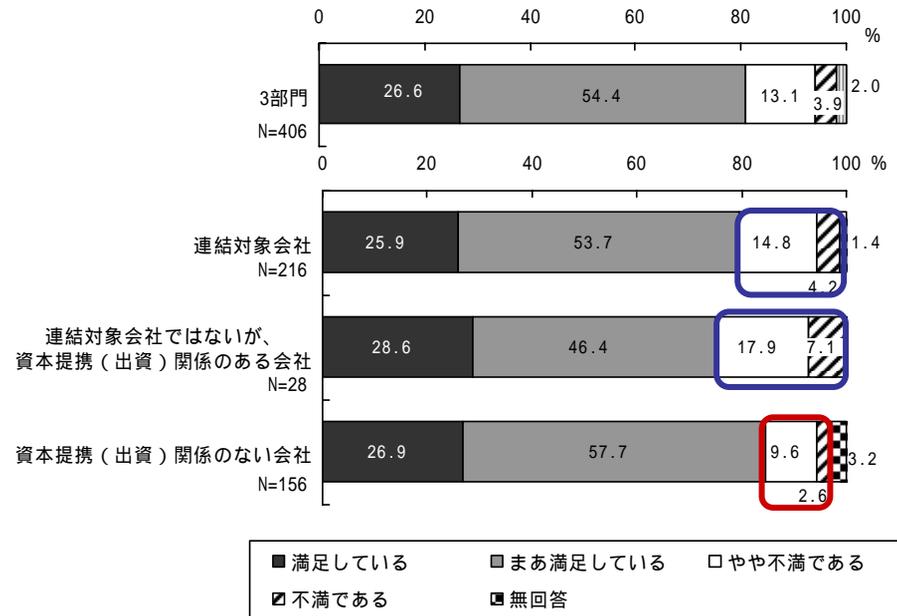
アウトソーシングしている業務割合が大きいユーザー企業ほど、BPOサービスに対して「満足している」傾向が高い。

利用しているBPOベンダー企業との資本関係の違いによる満足度を比較した場合、「満足している」という回答にはほとんど差がない。逆に、連結対象会社や資本関係のある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」とする回答が少ない傾向にある。

アウトソーシングしている業務割合×満足度(現場3部門)



資本関係×満足度(現場3部門)



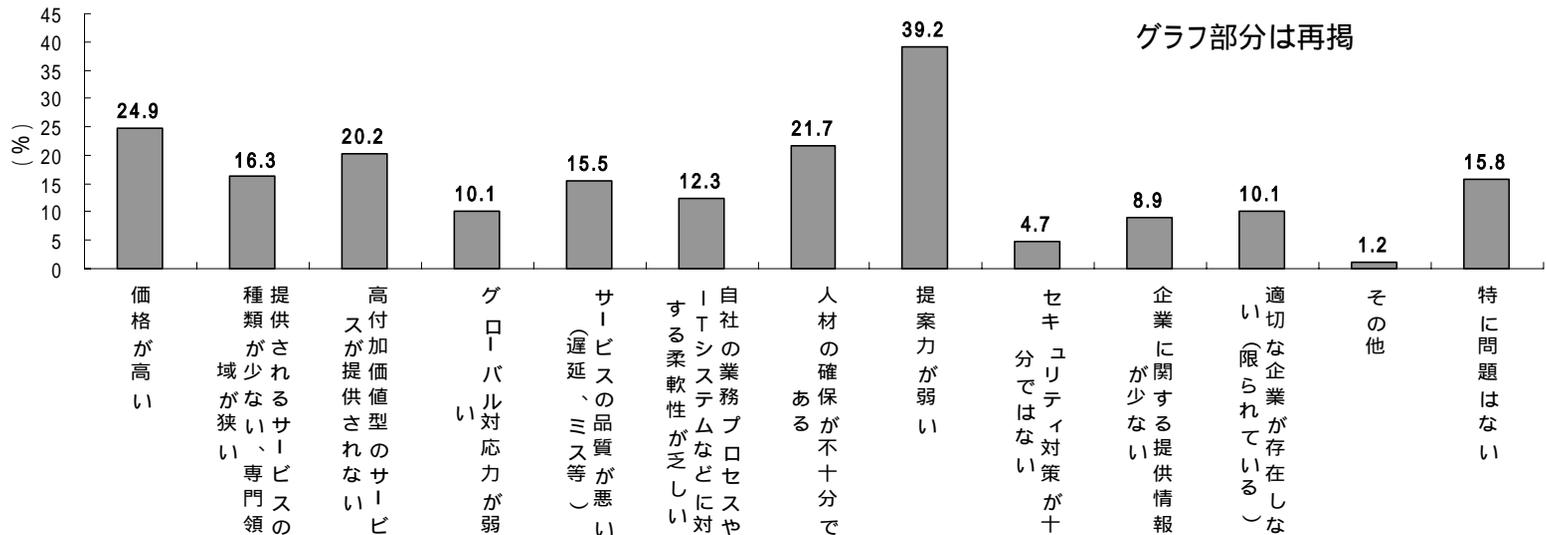
(出所) 間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査(平成20年2月に、東証一部上場日系企業1,729社の経営企画部門、総務部門、経理部門、人事部門(計6,916部署)に対して実施)

1.(2)ユーザーからの評価(満足度クロス集計)

BPOを利用しているユーザー企業が、BPOベンダー企業側に解決してもらいたい最大の問題点は、「提案力が弱い」ことである。

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」などの点については、問題視していない。

提供企業側で解決してもらいたい問題点と、満足度の関係(現場3部門)



満足度	サンプル数	価格が高い	提供されるサービスの領域が狭い	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)	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	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	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
満足している	N=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
まあ満足している	N=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
やや不満である	N=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
不満である	N=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

(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(平成20年2月に、東証一部上場日系企業1,729社の経営企画部門、総務部門、経理部門、人事部門(計6,916部署)に対して実施)

1.(2)ユーザーからの評価(委託先との関係クロス集計)

連結対象や資本関係のあるBPOベンダー企業に委託している場合、「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。

資本関係のないBPOベンダー企業に委託している場合、「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。

委託先との関係×実際に得られた効果(現場3部門)

	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	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)10%以上の回答について網掛けをしている。

(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(平成20年2月に、東証一部上場日系企業1,729社の経営企画部門、総務部門、経理部門、人事部門(計6,916部署)に対して実施)

1.(2)ユーザーからの評価(まとめ)

BPO未経験企業の特徴

BPOの未経験ユーザー企業は、「コストメリット」等の“合理化・効率化の効果”のみならず、「セキュリティ」や「ベンダー企業の柔軟な対応」等の基礎的なサービス水準にも不安を有していることから、活用に踏み切れていない。

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。併せて、アウトソーシング開始時に期待していた“合理化・効率化の効果”を実際に得られていると共に、“高付加価値型の効果”については期待以上の効果を獲得できている。また、活用度合いが大きくなればなるほど、ユーザー企業の満足度も高くなっている。大半の企業が今後のBPOの利用に積極的であるが、今後の利用にあたっては、BPOベンダー企業に対して「提案力の強化」を期待している。

アウトソーシング先の選定

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”も実感できている。ただし、アウトソーシング先企業の選定にあたって、ユーザー企業の多くは、資本関係のある関連会社にアウトソーシングしているのが実態である。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。

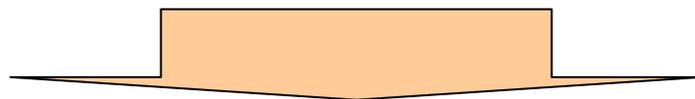
2.(1) 規模の経済の追求に向けた課題

社会保険関連、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の煩雑さが、BPOベンダー企業にとって、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。

社会保険、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。

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。

間接部門の一部の業務については「社会保険労務士」「税理士」などに「業務独占」が認められている。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。

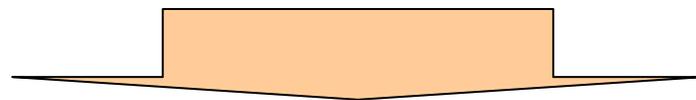


必要な制度面での環境を整備することにより、BPOベンダー企業の生産性や競争力を高めていくことが重要。

2.(2)BPO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ベンダー企業の専門性の活用、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。しかし、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。

企業グループ内のBPOベンダー企業が、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ことにより、生産性の向上や規模の経済の追求がはかりにくくなっているのではないか。



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。

さらに、サービスの付加価値向上を支える優秀な人材の継続的確保のために、BPO業界全体のイメージアップをはかることも重要。

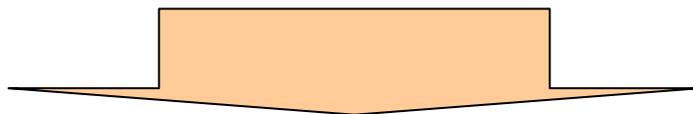
グループ外のユーザー企業に対してもBPOサービスを積極的に提供することを促すなど、グループの枠を越えてBPOベンダー企業が競争する環境整備をすることが必要。

2.(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、業務は個人個人に任せられていることが多いため、BPO活用が進みにくい。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で、BPO活用による生産性の向上の促進が可能となるのではないか。

ユーザー企業は、BPOベンダー企業を選定する際、自社の関連会社であることを最重視しており、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。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モニタリングを通じ、生産性向上を促していく必要があるのではないか。

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かかわらず納期が長くないなど、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。



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が重要。

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について検討することが重要。

3. 課題解決に向けて取り組むべき方向性

取組の方向性

取り組むべき対策

政策として取り組むべき方向性

・法制度面での環境整備

・グループの枠を越えてBPOベンダー企業が競争できる環境整備

・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に関する検討

- 規模の経済の追求
税や社会保険に関する法制度における手続の煩雑さや規制に関する検討
- 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環境の整備
「産業活力再生特別措置法(産活法)」における、BPO産業の特性に応じた「事業分野別指針」の策定の検討
- BPOサービスの品質に基づく企業選択
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を収集し、これを広く提示・普及。また、サービスレベルアグリーメント(SLA)のあり方や“信頼感”や“安心感”の醸成がはかれるようなユーザー企業とBPOベンダー企業の連携のあり方に関する検討
- BPOベンダー企業に対する過大な負荷の解消
ユーザー企業とBPOベンダー企業との関係における、適切な契約に関する注意事項などに関する検討

業界として取り組むべき方向性

・間接部門における業務プロセスの可視化・マニュアル化や標準化

・優秀な人材の継続的確保のための環境整備

- 間接部門における業務プロセス標準化
多くの企業で共通する業務内容に関する、業務プロセスの標準化・マニュアル化の検討
- 優秀な人材の採用・育成・確保のための環境整備
業界の認知度とイメージの向上に関する検討
間接部門の業務に関するスキル標準の構築とそれを活用した人材育成
社会保険労務士・税理士などとの協力・協調関係の構築

個別企業として取り組むべき方向性

・BPOの付加価値向上に資する競争環境整備

- BPOサービス活用により得られる付加価値に基づいた競争環境の整備
BPOベンダー企業による、付加価値面におけるメリットの積極的な情報発信
ユーザー企業のニーズを先取りした、将来を見据えた新しいサービスの提供

参考：BPO(業務プロセスアウトソーシング)研究会

< 委員名簿 >

花田 光世	慶應義塾大学 総合政策学部 教授(委員長)
岡本 礼三	コクヨ株式会社 取締役
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
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
園田 智昭	慶應義塾大学 商学部 教授
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
津崎 耕太郎	株式会社アイさぽーと 代表取締役 社長
中村 淳	三洋電機株式会社 総務人事本部 人財開発部 部長
深尾 京司	一橋大学 経済研究所 教授
藤田 潔	ヒューマンリンク株式会社 代表取締役 社長

(五十音順、敬称略)

< 開催経緯 >

第1回研究会 平成20年2月4日

- ・BPOに関わる論点と、国内外及びインドにBPOおける事業について
- ・ユーザー企業における業務アウトソーシングに関するアンケート案について 等

第2回研究会 平成20年3月12日

- ・BPOベンダー企業(3社)によるプレゼンテーション 等

第3回研究会 平成20年4月18日

- ・ユーザー企業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について
- ・BPO研究会のとりまとめ骨子(案)について 等

第4回研究会 平成20年5月14日

- ・BPO研究会報告書(案)について