

# BPOの概況と雇用創出施策としての国内BPO活用の可能性

An Overview of Business Process Outsourcing (BPO) and the Potential of Utilizing Domestic BPO as a Job Creation Measure

BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）の導入を検討する企業が増えている。BPOは、国内、海外（オフショア）およびその中間のニアショアといった類型が可能だが、現在、日本企業で導入が進んでいるのは、アジアの安い人件費を活用した海外BPOである。従来、BPOはIT専門業務やコールセンター業務が主な対象であったが、現在は範囲が拡大し、従来は社内で持つことが当たり前であった経理・人事業務といった領域まで広がっている。

BPOの導入の際には、導入後のケアも含め、①課題認識とゴールイメージの設定、②対象業務範囲の決定、③詳細業務の標準化・情報伝達経路の見える化、④BPOベンダーの選定・KPI設定、⑤運用・PDCAによる改善を十分に実践することが求められる。自社業務を外部にアウトソースするため、いかに自社の業務内容が客観的にクリアに伝えられるかといった点が重要となる。

BPOの導入メリットは、コスト削減、リードタイムの削減、業務標準化レベル向上、成長に向けた社内リソースの再配分等が挙げられるが、特に海外BPOの導入については先進的に導入が進んだ米国でも大きな議論を呼んだが、社内人材育成機会の損失、ノウハウの流出、雇用の流出等の潜在的リスクの存在がデメリットとして考えられる。特に若年層の失業率の高止まりは少子高齢化が進むわが国にとって大きな課題であり、雇用問題は喫緊に取り組むべきテーマと言える。

雇用創出を目的とした沖縄県のBPO推進の事例にもあるように、国内BPOの推進が雇用問題に貢献できる可能性は高い。また、東日本大震災によって雇用を失った被災地の雇用創出施策としての活用も可能であると考える。

An increasing number of companies are looking to business process outsourcing (BPO). Types of BPO service can be categorized into "domestic", "offshore", and "nearshore", which is thought as an intermediate category. Among these options, more and more Japanese companies are choosing the offshore BPO service to take advantage of low wages in Asian countries. Traditionally, the target process covered by BPO was limited to specialized IT service and call center operation; however, today it has extended to include areas such as accounting and human resource management which used to be handled in-house at most companies.

When a company uses a BPO service, the following items should be achieved: (1) recognition of issues and the setting of potential goals, (2) decision on which business processes are to be delegated, (3) standardization of operational details and visualization of information transmission paths, (4) selection of BPO vendors and the setting of key performance indicators, and (5) proper implementation and improvement of various aspects based on the plan-do-check-act (PDCA) cycle. It is also necessary to work for appropriate maintenance. Since BPO requires to outsource its operations to third parties, it is important how details of the operations can be transferred clearly and objectively.

The advantages of BPO include reduced costs, shortened lead time, improved operation standardization, and reallocation of in-house resources for growth. On the other hand, the disadvantages, especially with regard to offshore outsourcing, include potential risks of lost opportunities for training in-house human resources, know-how leakage, and exported jobs, as pointed out in heated debates in the United States, a leading country in an offshore BPO business/the biggest user. In particular, continued high unemployment rates among young people are a serious problem for Japan whose population is aging. These employment problems are critical issues that require urgent measures.

As seen in the case of Okinawa Prefecture's promotion of BPO in its efforts to create jobs, it is highly possible that promoting domestic BPO will ease employment problems. It is also considered that domestic BPO can be utilized as a job creation measure in areas where jobs have been lost due to the Great East Japan Earthquake.



## 1 | はじめに

近年、企業の業務改革の施策として、コスト削減や経営効率化、業務標準化推進の観点から「BPO (Business Process Outsourcing: 業務プロセス外注化)」を活用するケースが急増している。BPOとは、社内の業務プロセスを外部へアウトソースする業務改革手法のひとつで、ベンダーの国内拠点へアウトソースするオンショア型 (国内BPO)、ベンダーの海外拠点へアウトソースするオフショア型 (海外BPO)、海外拠点へのアウトソースだが自国の近場にアウトソースするニアショア型といった地理的条件で分類されることが一般的である。

企業のBPO導入が加速している背景として、①激しいグローバル競争下におけるさらなるコスト削減、経営合理化の推進、②東日本大震災を踏まえたBCP (事業継続計画) の取り組みの一環、③記録的な円高に対するリスクヘッジ、の3点が大きく影響していると思われるが、特にオフショア型BPOへ注目が集まっている。対象業務についても、従来はIT関連サービスがその大半を占めていたが、最近では人事・経理・労務といった本社管理機能やコールセンター等の対顧客コミュニケーション機能等、これまで社内に組織・業務を残すことが当たり前と考えられていた間接業務分野にまで、BPOでカバー可能な領域が拡大してきている。最近では多方面からの参入が増えていることもあり、さまざまな業務を提供するプロバイダも増えてきていることもトレンドとして挙げられる。

BPOは米国をはじめ欧米企業で導入が進み、多くの成功事例が報告されているが、日本国内でも大手企業が導入を決断し、国内BPO、海外・ニアショアBPOの活用事例が出てきている。ビジネスモデルも確立しつつあり、今後ますます導入が進むと考えられるBPOサービスであるが、リスクを内包することも事実である。先行してBPOが普及拡大した米国でも同様の議論が行われたことは記憶に新しいが、経営合理化を進めた結果、業務をア

ウトソースすることで雇用機会が海外へ流出しており、社会的・経済的な影響を及ぼしているという懸念も無視できない。

中国・インド・フィリピンを始めとするアジア諸国は積極的にビジネスチャンスと捉え、大規模BPOセンターを誘致したり、現地企業が事業を拡大しながら国際競争力を得ており、日本のアウトソーシング市場に逆に参入してくるというケースも見られるようになってきている。一方、沖縄県のように国内BPOを活性化させ、海外への雇用流出に対して取り組んでいるケースもあり、国内での体制整備と雇用創出にBPOを位置づける考えも出てきている。

本稿では、これまでの業務プロセス改革の変遷や国内・海外BPOの現状について整理したうえで、日本の雇用問題に対する施策としての国内BPOの可能性について述べる。

## 2 | 業務プロセス改革の変遷

2011年3月11日に発生した東日本大震災は、東北・関東地方一帯に甚大な影響を及ぼし、今なお復旧に向けた取り組みが行われている最中であるが、この地域に主要部品の生産拠点・主要サービス拠点を置いていた企業の生産がストップしたことは記憶に新しい。

これまで、特に製造業では完成品の組立生産といった業務の拠点を海外へ移管し、主要部品は日本国内で集中生産するという形でサプライチェーンを構築してきたが、今回の震災を契機に国内の一地域ではなく、リスクを想定して海外も含めた選択肢の中でサプライチェーンを見直す動きが加速している。

これまで日本企業では、業務のリードタイム短縮・業務効率化・コスト削減・業務標準化等の効果を得て市場での競争力を高めるため、「業務プロセス改革」(BPR: Business Process Re-engineering: 業務プロセス再構築) に取り組んできたが、主な対象業務はどちらかというと直接業務であり、経理・人事等の間接業務への着手は関しては「業務自体が複雑」、「属人化している」と

いった理由から後回しになっているケースが多かった。

業務プロセス改革に携わる機会が多い経験から想定するに、これまで間接業務に関してはコスト意識が直接業務に比べると低く、「効率化」というよりは「ミスなく網羅的に」といった視点が強いと思われる。しかし、特に2009年あたりにリーマンショックの影響もあって大手企業が続けて導入に踏み切ったことでBPOは注目を浴びたが、今また震災を機に、改めて間接業務領域の業務プロセスにも見直しをかけてさらに競争力を強化するため、BPOに注目が集まっている。

### 3 | 国内BPO・海外BPO市場

BPOは、2000年頃に先行して米国等の欧米諸国で普及した、業務プロセスのアウトソーシングを活用した業務改革手法であるが、対象業務の定義にはさまざまな考え方があり。広義に捉えた場合は、①システム開発アウトソーシングやビジネスコンサルティング等の専門業務領域と、②通常社内で行っている総務・人事・経理・コ

ールセンター等の主に間接業務領域の2つから構成されるが、狭義の場合は後者②のみの領域を指すことが多い。

グローバルでのBPO市場は、経済産業省BPO研究会の報告書<sup>1</sup>によると、オフショア・アウトソーシング（ITと間接をどちらも含む広義のBPO）市場は2010年まで年平均成長率15.9%と日本の約4倍の速度で成長し、2010年度には4,500億ドルに達すると予想されている。主要なBPO提供企業は米国企業が大半をしめているが、主要なオフショア地域であるインドや中国発のBPO企業の台頭も目覚ましい。またアウトソース先においても、ベトナムやフィリピンといった国々がBPOセンター誘致に積極的であり、アウトソーシングサービス拠点として大型センターが設置されるケースも多く見られてきている。

このように、中国やインドといったアジア諸国が欧米各国からの業務アウトソーシングを引き受け先となり、BPO事業を加速度的に成長させてきた経緯が見て取れる。この背景としては、通信技術やセキュリティ技術の

図表1 BPOサービス関連企業の評価ランキング

2007			2011	
Rank	Company	Country	Company	Country
1	IBM	US	Accenture	US
2	Capgemini	France	ISS	Denmark
3	Hewlett-Packard	US	Sodexo	France
4	Sodexo Alliance	France	Infosys Technologies	India
5	Accenture	US	Convergys	US
6	Wipro Technologies	India	CB Richard Ellis	UK
7	Infosys	India	CSC	US
8	Genpact	India	NCR	US
9	Tech Mahindra	India	Wipro Technologies	India
10	Cambridge	US	Johnson Controls	US
11	Mastek	India	Amdocs	US
12	CGI Group	Canada	ARAMARK	US
13	Xchanging	UK	Genpact	India
14	EDS	US	Capgemini	France
15	HCL Technologies	India	Aegis	US
16	ARAMARK	US	Colliers International	US
17	ACS	US	PCCW Solutions	China
18	Teletech	US	Diebold	UK
19	Colliers International	US	CGI Group	Canada
20	Cognizant	US	HCL Technologies	India
21	Unisys	US	Ceridian	US
22	EMCOR	US	Williams Lea	UK
23	ClientLogic	US	CPA Global	UK
24	LASON	US	Cce Business Services	Holland
25	Neusoft	China	EMCOR Group	US

出所：IAOP The 2007/2011 Global Outsourcing 100にMURCが国名追記

向上、通信コストの低下、委託先の教育水準・リテラシーの向上等が考えられるが、最も重要なポイントとしてはアウトソーシング拠点で従事する人材が主要言語を話すことができ、人件費も安い点が挙げられる。

IDC Japan発表のレポート<sup>2</sup>によると、2011年における狭義の国内BPOサービス市場（ビジネスコンサルティング領域は除く）は8,288億円に達し、人事業務領域でやや勢いは鈍化してきているが、コールセンター等のカスタマーケア業務や財務・経理業務および購買／調達業務では堅調に成長しているとされており、2015年には9,674億円規模に達すると見られている（年平均成長率：3.3%）。一方、矢野経済研究所の調査結果<sup>3</sup>によれば、ITアウトソーシングも含めた広義のBPO市場は2008年度時点で3兆円規模に達しており、その後も年平均成長率3.7%で推移しながら2014年度には3兆8,280億円<sup>4</sup>に達すると見られている。

日本のBPOサービス提供企業も海外にサービス拠点を

設置し、日本語堪能で日本国内と比べ相対的に人件費の安価な現地スタッフにアウトソースする体制をとるといった、海外の主要企業と同様の流れが起きているが、市場規模は世界と比べるとわずか数%と、日本でのBPO活用は進んでいるとは言えない。ただ、大手企業がBPOの導入に踏み切る事例も増えてきており、今後間接業務の効率化を狙って導入を検討する企業は増えてくるものと思われる。

## 4 | BPO導入の流れ

一般的にBPO導入プロセスは以下のような5つのステップを実行することになる。BPOでは長年のノウハウが蓄積した自社の業務プロセスを外注化することになるので、BPOベンダーに業務を客観的に把握してもらうため、分かりやすくかつ詳細に伝える必要がある。リソースや専門性、客観的視点の観点から自社の対応のみでは実施が難しいといった課題も出てくることも想定されるので、

図表 2 日本企業におけるBPO導入事例

企業名	BPO対象業務	概要
株式会社リクルートエージェント	給与計算、入退社にともなう給与処理関連業務	採用・配置、人材育成等の人事領域のコア業務のみを社内に残す。BPO導入によりサービスコストを削減。
アース環境サービス株式会社	給与計算業務と勤怠管理	以前は正社員2名が担当。業務精度と効率性の向上、コストダウンを求めてBPOサービスを導入。現在は管理者1名を残す体制のみ。年1、2件のエラーのみという制度と、人件費の抑制、コア業務への集中が可能に。
ユーシービージャパン株式会社	人事業務全般 (給与計算、勤務管理、採用管理、人事情報管理サービス)	人事労務業務の見直しを行い、BPOベンダーが提供するWEB勤怠管理システムを活用。社員の事務処理と間接部門の業務効率化を実現。また、ノウハウをBPOベンダーが引き継いでいるため、人事異動による業務の断絶・停滞が回避可能。
株式会社WOWOW	庶務業務全般	庶務業務全般でBPOサービスを活用。仕事の見える化と新業務フローの設計・運営をBPOベンダーに依頼。8%のコスト削減と大幅な生産性の向上を実現。
積水メディカル株式会社	人事関連業務 (給与計算、社会保険事務、人事情報管理、退職金管理サービス)	社内には昇進昇格、異動・配置、人材育成等のコア業務のみを残す。既存業務の例外処理を徹底的に排除・簡素化し、生産性も向上。BPO利用領域を徐々に拡大。月1回の定例会を開催。
鳥取オンキヨー株式会社 (現 オンキョートレーディング株式会社)	コールセンター業務、社内人材育成	グループの製造拠点集約を機に業務見直し。BPOサービスの一定期間活用から社内ノウハウ化し、最終的に内製化。ノウハウを活用した内製化でコストダウンも実現。
株式会社パソナテック	顧客情報管理	従来、属人的に行っていた顧客情報蓄積・共有をBPOサービスを活用しIT化。当初期待していた重複営業の排除や顧客情報の蓄積・活用の効果に加え、社員スキルの向上、社内コミュニケーション促進も実現。

出所：経済産業省「BPO調査報告書 事例編」からMURC作成

この場合は設計段階からBPOベンダーやコンサルタントとともに作業を進めていくことも視野に入れる必要がある。

### ①課題認識とゴールイメージの設定

直接業務と異なり、これまでどちらかという日本企業の業務改革意識が低かった間接業務領域の改革となるため、まず現状の課題認識とどのくらいの効果を得たいかといったゴールイメージを社内で共有する必要がある。一般的にはQ（品質）、C（コスト）、D（必要期間）の3視点から分析し、それぞれどのレベルを求めるのか（間接業務にかかるトータルコストを20%下げたい、業務にかかる期間を10日短縮したい、等）を社内で整合しておかないと、最終的に狙った結果に行き着くことができない。また、これらの検討は業務担当部門と経営企画部門の両輪で進める必要があり、加えて全社的な取り組みとして推進するために意思決定にはトップマネジメントの積極的な関与が望ましい。

また、間接業務の大きな特徴として品質の定義が難しいという点が挙げられる。プロダクト品質のように測定という手段を使わず定量的な把握が難しいためであるが、現在行っている業務から出力される「情報のアウトプット」が抜けや漏れなく実施されることで担保することが基本となる。このため自社の間接業務にとって求められる情報のアウトプットについても十分に洗い出しを行い、目指す品質イメージについてもできるかぎり具体化し、あらかじめ共有しておくことが望ましい。

### ②対象業務範囲の決定

設定したゴールイメージから大枠の対象部署・対象業務は決定可能であるが、BPOを進める準備としては、それぞれの詳細について詳細度を上げた深掘りが必要となる。

「間接業務全体」や「人事・経理業務全体」と一声で決めるだけであれば簡単なのだが、実際にはもう少し詳細にエリアを定義する必要がある。具体的には「決めた目標の中で社内に残す業務を決める」という作業になる。社員配置の制限やセキュリティポリシー等、企業ごとに

置かれている状況が異なるので、実際には業務内容によってアウトソースできる業務とアウトソースできない業務が出てくる。たとえば、経理業務を例に取ってみると、給与・賞与の計算業務・明細書作成についてはアウトソースするが、社員の業務実績管理は社内業務として残すというケースも想定される。BPOでの業務効率のみを考えると社員の勤務実績をアウトソース先のクラウドサーバー上で直接入力させ、社内では全く管理しないということも可能である。しかし、セキュリティ上の観点から社外システム利用ができない場合は上記例のような対応を取る必要がある。

具体的な進め方としては、大枠の業務レベルからアウトソースが難しいと思われる業務の洗い出しを行い、自社に残すかどうかの判断を「達成したい目標レベル」「改革後の社内人員配置計画」「セキュリティポリシー」等と照らし合わせながら、それぞれの項目に対して行う、といった方法が考えられる。

### ③詳細業務の標準化・情報伝達経路の見える化

②でアウトソースする業務範囲が明確となったので、次にこの業務プロセスや業務プロセスで扱われる情報アウトプットの流れについて詳細化を行い、第三者に伝達可能かつ第三者でも品質が担保できるレベルまで標準化を行う。業務の性質によって表現方法はさまざまだが、一般的には業務フロー、タイムチャート、組織図、システム構成図、業務記述書・業務マニュアル、データフローダイアグラム図（DFD）等を作成しながら現状業務の見える化と見直しを行い、アウトソースするためにあるべき姿を描くといった作業を行う。肝心なことは、「自社の業務内容を他人に伝えること」と非常にシンプルであるが、実際のコンサルティングの経験から判断しても非常に難しく、最もパワーと集中力を要するポイントである。この理由は大きく2つあると考えられる。

まず、間接業務に限ったことではないが、特に間接業務では業務が属人化しているケースが多く、全体を俯瞰的に見た際の標準化が難しいことが挙げられる。愚直に業務担当者全員に調査シートを渡し、すべての業務内容

を書き出そうとすると作業量が膨大になってしまい、結果として收拾が付かない事態になってしまったといった体験談を耳にすることも多い。

また、すでに多くの企業では業務フローや業務マニュアル等を整備し、定期的にメンテナンスを実施していると思われるが、これが過度に進むことで社内限定の情報共有ツールと化している場合が多いこともポイントとして挙げられる。通常業務マニュアル見直しは、業務担当者とその上司（承認者）、システム関連業務についてはシステム部も加わりレビューすることが多いと思われるが、用語や表現レベルから業務記述そのものに関しても、見直すたびに客観性が失われて社内向けのドキュメントになってしまい、結果として作業担当者のみが解読可能という状態になってしまっているケースも散見される。

重要なことは、詳細に現状業務を表現することではなく、現状業務を分かりやすく伝えることである。そのためには業務プロセスの「適正粒度」と「客観性」を確保した標準化がポイントとなる。前者に関しては、「細か過ぎず、粗過ぎないレベル」で記述する必要がある、判断プロセスと単純作業プロセス、および関連する担当者が明確になるレベルで定義されていることが望ましい。大体の目安のため例外はあるとは思われるが、担当者1人あたり100プロセス程度が適正な粒度ではないかと筆者は考えている。

一方、後者の「客観性」については、可能であれば業務マニュアルの作成者は全く業務の内容を知らない「素人」が業務担当者からヒアリングをもとに作成するといった対策が望ましいと考える。BPOベンダーやコンサルタントの活用もこちらのケースに当てはまる。またすでに作成したマニュアルについては、レビュー時に業務従事者以外のチェックを導入したり、新入オペレーターに業務マニュアルをもとに作業させ、できなかったところについてフィードバックを得たりする等の対策を行うことが望ましい。

#### ④BPOベンダーの選定・KPI設定

初期段階からBPOベンダーと協働している場合は必要

ないが、これまで自社で対応してきた場合や専門コンサルタントの支援を得て作業を進めている場合は、この段階でBPOベンダーの選定を行う。基本的なBPOベンダーとのコミュニケーションはステップ①～③にて準備したアウトプットで行うが、業務内容やアウトソース先によってはさらに詳細な情報が必要となることもある。また、BPOベンダーのアウトソース先が日本国内でなく中国やフィリピン等の海外になる場合は、事前に詳細についての確認や現地視察を行い、導入にあたっての問題点・課題については潰し込みを行っておくことが必要である。

また、アウトソーシングの効果を把握するため、KPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）の設定を自社の基準に立った視点で行っておく必要がある。①で検討したゴールイメージを定量的に把握できる指標を設定し、定期的にウォッチできるレポート体制がBPOベンダーから提供されるか等についても良く確認しておくことが望ましい。

#### ⑤運用・PDCAによる改善

運用開始直後は新しい業務プロセスがフィットするまでの間、引き続き自社に残った業務とBPO先とのやり取りでコミュニケーション・トラブルが生じたり、思ったような効果が出なかったりすることも想定される。定期的に仕組みを見直し、改善施策を実施するといったPDCAサイクルを自社側でも継続的に行うことが必要である。

## 5 | BPO導入メリットと課題

### ①メリット

これまでの国内での導入事例や先行的に導入している米国企業の事例を見てみると、BPOのメリットは大きく4点に整理できる。

まず、ほとんどの企業が狙う効果であるドラスティックなコストダウンが挙げられる。先進国の高い人件費から急激に発展しているとはいえまだ相対的に安いアジア各国の人件費への転換により、多くのケースで10%～

20%のコストダウン、抜本的な見直しを行い業務量自体の削減や標準化を徹底することでコスト半減を狙うといった事例もある。また、間接業務に充てている先進国の高い地代をリリースできる点や、組織自体を社内で持つ必要がないため、管理コストが削減できるといったコストメリットも利いてくると考えられる。

2点目として、業務にかかるリードタイム（期間）の短縮につながることを期待できる。たとえばコールセンター業務やデータ入力業務、また法的事務業務等の専門業務は、自社で専門家チームを形成し育成することは難しく、専門集団にBPOすることによって処理にかかる期間を短くすることも可能である。こちらもコスト同様、数十%の単位で効果が見込まれることが多い。

3点目として、アウトソーシングをすることで業務を見直す機会が増え、結果的に業務の標準化につながるという点が挙げられる。特にオフショアへのアウトソーシングの場合は、言語や文化が異なるところに同様の業務を引き継ぐことになるため、業務を簡略化して端的に分かりやすく伝える機会が増えることも想定される。業務標準化が進むと、その業務プロセスから出てくる情報アウトプットのクオリティや生産量も把握しやすくなり、また業務が属人化しづらくなるため、人員配置等の業務コントロールが容易になる。

最後に、アウトソーシングによって生まれた社内リソースを、社内の成長に再配置することができる点が挙げられる。コスト削減や期間短縮、人員転換が可能になることで、企業が成長に必要な価値創出の業務への投資が可能となる。Google社やApple社を始め欧米企業の取り組みを見るに、欧米企業は日本企業に比べ、イノベーションのための投資を積極的に行っているケースが良く見られる。アウトソーシングによって生まれたリソースを、このような成長への投資に充てることは企業の持続性を考えるうえでも非常に重要な施策と言える。

## ②デメリット

社内で行ってきた業務を抜本的に見直し、外部にアウトソースするというBPOは、効果的に導入することによ

り現状業務を変革し、劇的な効果をもたらす可能性があるというメリットがある一方で、特に、オフショアBPOの加速が進むにつれて、長期的かつマクロ的視点に立った際にリスクがあるとも言える。特に海外へのアウトソーシングをとまなうオフショアBPOが加速することで生じるリスクが潜在的なデメリットとして挙げられる。具体的には、雇用流出、ノウハウ流出、長期的に見た際の効果が不確実等のリスクが存在し、また言語の違いによる品質担保の難しさが存在する点もデメリットとして挙げられる。

Forrester Researchのレポート<sup>5</sup>によると、米国企業の海外BPOの対象業務は広範囲に広がっており、導入が加速することにより、高いスキルを要する仕事が海外アウトソース先へ流出するという懸念が示されており、さらに2015年には330万人のサービス業務と賃金約1,360億ドルが海外BPO先へ流出すると警告されている。また、雇用が流出することで雇用に紐づく業務ノウハウも海外へ流出し、BPOの導入が進めば進むほどアウトソース先従業員のスキル向上につながり、結果として海外BPO先の人件費の向上、海外BPO企業の競争力向上を助長してしまうといったケースも考えられる。このように、雇用は日本から海外に流出し、BPO最大のメリットである安い人件費を活用したコストダウンは長期的に見た際には成立しない可能性もある。

また、海外BPOの場合、アウトソース先の業務従事者が必ずしも日本の言語や文化に精通しているとは言えない点も、品質担保の観点からデメリットと考えられる。最近ではアウトソース先の業務担当者が日本に短期研修に来て業務を学ぶといった対策が行われているケースや、日本語・日本の生活に精通した現地担当者が増加してきているため、過去に比べると懸念すべき事項ではないのかも知れないが、国内での処理と比較すると依然労力が発生することは否定できない。

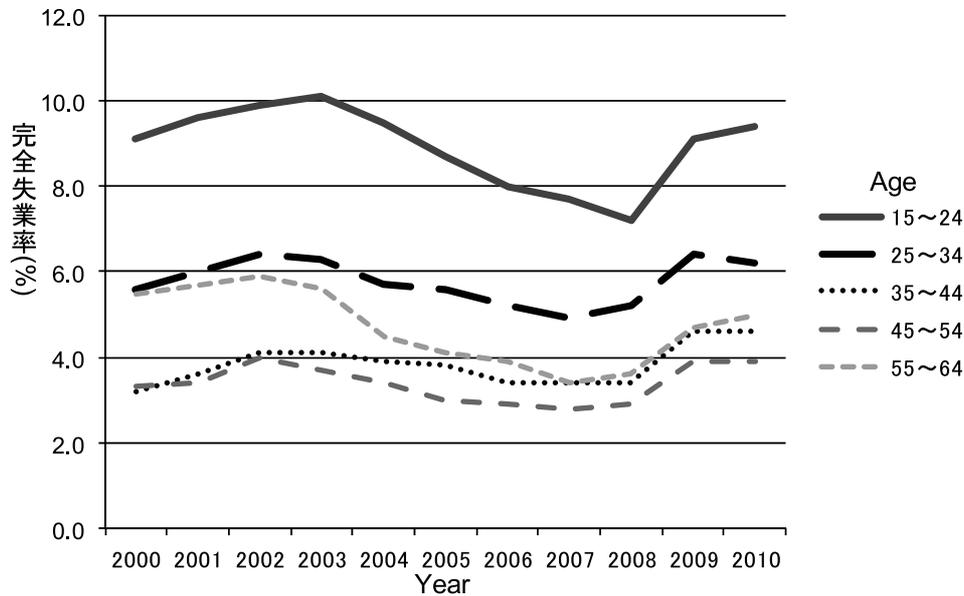
これまで日本企業においてBPO導入が遅れていた理由として、これらのリスクに対する判断を慎重に行ってきたことが大きなポイントとして挙げられる。特に現在の

日本は先進国の中でも最もシビアな少子高齢化問題に直面しており、今後の低成長時代も鑑みた社会制度の再設計を迫られている。グローバル化によって激化した経済的競争の中、生き残りをかけて自社の利益を高めるためのコスト削減施策を模索する一方で、国内に雇用を残し、持続可能な社会体制作りを追求する必要がある。

日本の失業率はここ数年4~5%台を推移しており、そ

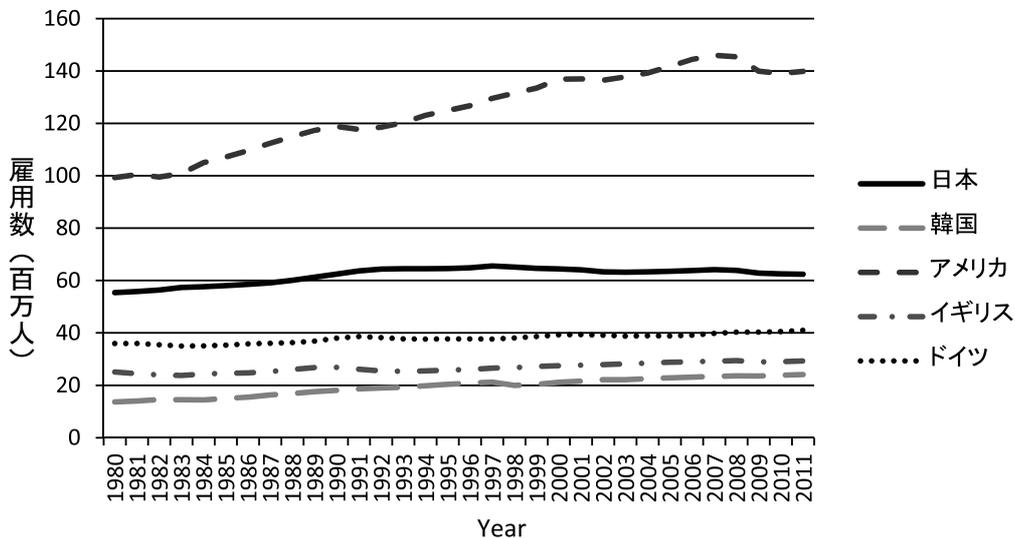
の他欧米主要先進国と比較すると低い水準となっている。しかし、若年層の雇用にフォーカスを当ててみると、15~34歳の若年層失業率は欧米よりは低いとはいえ、高い数値で推移していることが分かる。特に20歳前後の世代では10%近い値を取っており、これは国内平均のおよそ2倍にあたる数字である。これらの理由として、派遣社員・フリーター等の非正規社員の増加等の職業形態の多

図表3 年代別完全失業率の推移



出所：総務省「労働力調査」からMURC作成

図表4 世界各国の雇用者数推移 (1980年~2011年)



出所：IMF - World Economic Outlook からMURC作成

様化やニートの増加といった若者の就労意識を指摘する意見が強調されがちではあるが、最大の課題はバブル経済崩壊後の労働市場の悪化、労働自由化にともなう海外の低賃金雇用へのシフト、拠点の海外移転にともなう海外への雇用機会流出等、経済的に成長しても、日本の雇用機会の増加につながらず、むしろ減少傾向にあることではないかと考えられる。

雇用機会だけでなく、付加価値の高い業務に関するノウハウの流出リスクについても、慎重な見極めが必要である。国内資源が限られており、大部分の資源を海外から輸入せざるを得ない日本が今後も国際的に競争力を保つために、人材育成・ノウハウの蓄積はますます重要となってくると考えられる。製造業を例にとってみると、米国の製造業は利益の少ないセクションのアウトソーシングを積極的に行い、多くの製造業が設計機能のみを保有し、製造全般、場合によっては設計領域までも韓国や台湾のOEMメーカーへアウトソースするという選択を取った結果、製造業の競争力は衰退し、多くの企業がサービス業への転換を行った。

一方、日本企業では、完成品の生産拠点は現地生産・現地消費の効率化も考え、中国・タイ・ベトナム・インドネシア等での海外生産を展開しているが、製品設計機能やキー部品の生産といったノウハウにあたる部分は国内に担保したため、今なお競争力を維持することに成功している。現在、BPO導入のフォーカスが当たっているのは、どこまでが有益な業務ノウハウなのかの判断しづらい間接業務が中心であるが、本当に付加価値があるのか、社内に残すべき業務なのかといった評価を改めて行い、アウトソースする業務について取捨選択すべきである。

BPOの活用によって自社の競争力が高まる可能性がある一方で、自社のみならず国内の社会的課題も含めた視点では、中長期的な課題を含むことにも注意が必要である。これから導入を検討する企業は「短期的な自社利益に捉われず、中長期的な持続可能性を鑑みたくてBPO導入を判断すべき」で、海外BPOありきではなく、国内BPOを活用した際のメリットについても十分に考慮する

必要がある。

## 6 | 沖縄「IT津梁パーク」に見る国内BPOの可能性

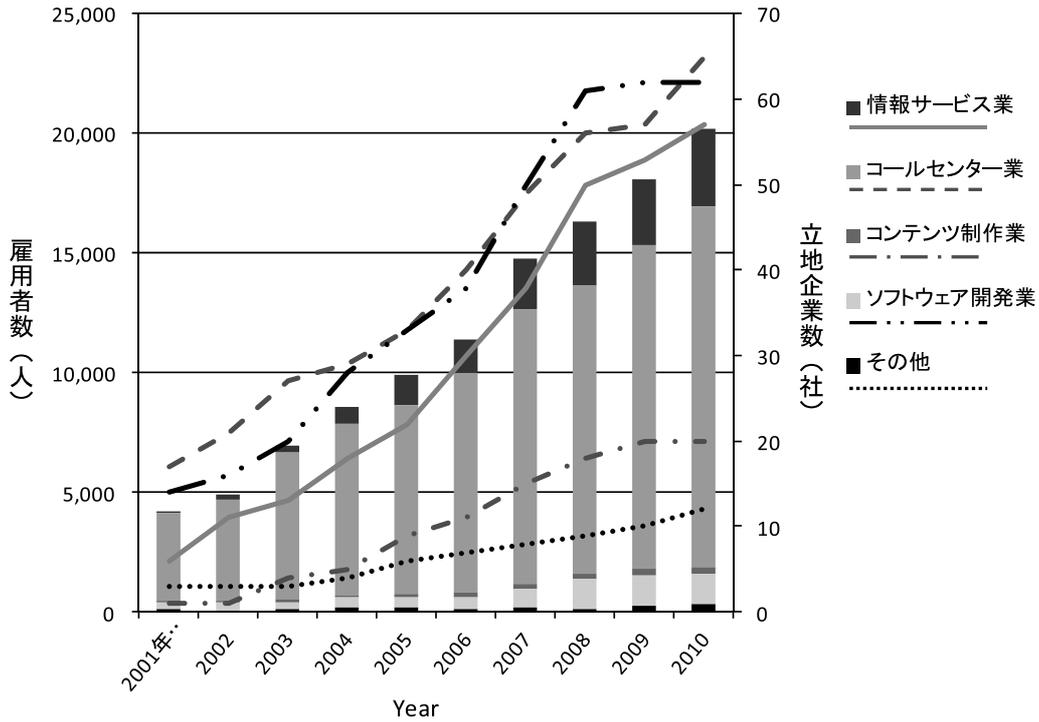
最後に、自治体の施策の一例として国内BPOの推進を基点とした雇用創出に注力している沖縄県「IT津梁パーク」の取り組みを紹介する。

沖縄県では、情報通信産業をリーディング産業として位置づけ、当該産業の振興に関わるさまざまな取り組みを実施しており、そのひとつとして「沖縄IT津梁パーク」構想を展開し、IT産業のアジアの一大拠点を目指して、システム開発、BPOセンター、コールセンター等の企業誘致、ならびに高度IT人材育成事業を実施する等、当該産業のさらなる活性化を図っている。沖縄IT津梁パークは2008年に沖縄県うるま市に開設された、IT関連BPOを中心とした集積地域であり、ここにIT企業のサテライトセンターを誘致することで沖縄県に8,000人の雇用創出および人材育成に取り組むことを大きな目的としている。2010年には大手ITベンダーのトランスコスモス社がIT津梁パークに国内BPO拠点を開設する等、動きは活発化してきている。また、この取り組みを基点とした、Uターン・Iターン就職の推進も積極的に行っている。

沖縄県の労働力調査<sup>6</sup>によると、同県の労働力は約62.2万人、本プロジェクトでの目標は全体の1%強ではあるが、雇用が生まれ土地で生活することで大きな経済波及効果が見込める。また、情報通信関連企業の沖縄県への進出に絞って見てみると、IT津梁パークのプロジェクトを立ち上げて積極的に誘致を進めてきたと思われる2007年頃から急速に立地企業が増加し、それにあわせて雇用者数が増加している。全体の雇用者数はおよそ2万人とIT津梁パークのプロジェクトの効果が現れていることが見て取れる。沖縄県では今後もITの集積地としての施策を推進していくと見られており、まさに日本企業の「ニアショア」としての役割を担っていくものと思われる。

沖縄県の例は、BPOを推進することで雇用創出や人材育成といった課題解決を試みており、これは国内BPOの

図表5 沖縄県における情報関連企業の立地状況および雇用者数の推移



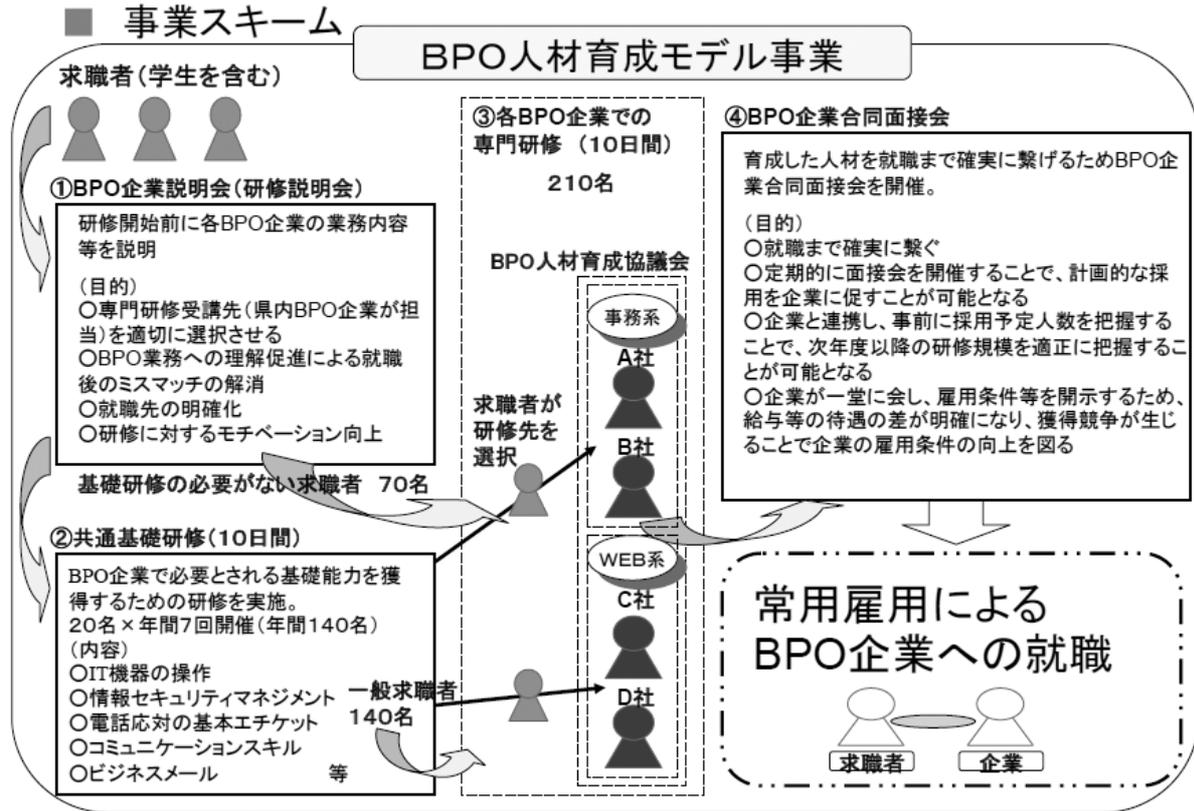
出所：沖縄県観光商工部情報産業振興課「情報通信関連企業立地状況」(2011年1月1日現在)からMURC作成(雇用者数：積み上げグラフ、立地企業数：折れ線グラフ)

図表6 沖縄「IT津梁パーク」の俯瞰図



出所：沖縄県商工労働部情報産業振興課HP (<http://it-shinryo.org/>)

図表7 沖縄県「BPO人材育成モデル事業」の概要



出所：沖縄県「BPO人材育成モデル事業 公開資料」

可能性を示唆していると言える。米国を中心にIT分野でのアウトソーシングがまず普及したのは前述の通りであるが、先行して普及したIT専門分野だけでなく、現在のBPOメニューは非常に多様化しており、これまで本社に置くべきと考えられていた間接業務にまでカバー領域が広がっている。都市部と比較して地方にセンターを設けることのメリットは、BPO企業にとっては人件費やスペースコスト等での優位性が挙げられる。そしてそれ以上のメリットとして、立地する地域経済の活性化という効果が大きいと考えられる。BPOの認知度が高まるにつれ、業務を行う場所といった物理的な選択肢は広がりを見せた。今後日本でのBPOの広がり、企業の利益のみならず、地域活性の施策としても活用されていくことに期待したい。

たとえば、同様のプロジェクトは、東日本大震災で甚大な被害を受け、また原子力発電所事故の影響も受けて、

多くの雇用が失われた被災地においても可能ではないかと考える。事業継続計画上、地震発生リスクがある地域にアウトソーシングの拠点を設けるということは非常に難しいため、初めは震災リスクを加味した業務内容の拠点にならざるを得ないと思われるが、拠点のロケーションをある程度自由に選定でき、その周辺地域の人材を雇用する性質を最大限生かしたBPOの推進は、今後の雇用施策として非常に有効ではないかと考える。

各被災地の復興計画を読むと、多くの自治体が従来産業の復興を掲げると同時に、企業本社や生産拠点の誘致を熱望していることが分かる。他地域からの人の定着、雇用の創出による他地域への人口流出防止と、雇用創出が震災復興に占める役割は非常に大きく、極めて重要なテーマである。

## 7 | おわりに

これまで、企業の業務プロセス改革の変遷の中でのBPOの位置づけと市場規模・具体的内容、メリット・デメリット等についてまとめながら、国内BPOの可能性と推進の重要性について述べた。BPO自体、少なくとも日本においては、普及はまだこれからである。導入の是非についてもこれから検討を重ねていく企業が多いものと思われる。BPO導入の主目的であるコスト削減を達成するためには、海外へのアウトソースがファーストオ

プションに挙がると思われる。

一方、海外BPOに比べ人件費が高くなってしまいが、言語・文化・社会が同一なことの安心感は国内BPOの大きなメリットである。また、東日本大震災の影響もあり、雇用創出が無視できない課題となってきている現在の日本において、国内BPOの活用が新規に雇用創出のための有用な施策となり得る。最終的にはメリット・デメリットや潜在的なリスクを見極めながら、自社に残す業務／外出する業務を短期的ではなく中長期的に検討し、導入の判断をしていくことが必要である。

### 【注】

<sup>1</sup> 経済産業省「BPO（業務プロセスアウトソーシング）研究会 報告書」（2008）

<sup>2</sup> IDC Japan株式会社「国内ビジネスサービス市場 投資額予測：2010年～2015年」

BPOサービスには、「人事・経理・購買・カスタマーケア（コールセンタ）などの業務実行／支援を提供するサービス」を含む。

<sup>3</sup> 矢野経済研究所「BPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）市場に関する調査結果2011」

<sup>4</sup> ITアウトソーシング市場約1.26億円、狭義のBPO市場1.8億円。狭義のBPO市場にはシステム運用領域も含む。

<sup>5</sup> “3.3 Million US Services Jobs To Go Offshore,” by John C. McCarthy, Forrester Research TechStrategy™ Research Brief, November 11, 2002

<sup>6</sup> 沖縄県企画部統計課「労働力調査（沖縄県）平成23年10月分」