

# 第 I 部 課題と方法

関口 和代

## 第 1 章 BPO の概要

本章は、加藤（2013）及び関口（2011, 2013, 2014）の研究成果もとに BPO の概要についてまとめる。

BPO は 2000 年代以降、着実に成長している分野<sup>1)</sup>でありながら、公的な統計調査や学際的な研究はこれまでほとんどなされてきておらず<sup>2)</sup>、受託企業によって様々な定義がされているのが現状である。さらに、BPO はアウトソーシング<sup>3)</sup>の一種でありながら、アウトソーシングとの厳格な区分もされていない（関口, 2011）が、本報告書においては、以下のような定義及び分類を踏まえ、検討していくこととする。

### 第 1 節 BPO の概念

BPO の定義は明確ではないが、これまでになされてきた BPO の概念説明を表 1 にまとめる。上から 3 つの概念は、業務内容で既存のアウトソーシングと BPO の違いを示しているが、その 3 つの説明の中でも、「総務、経理、人事業務」（経済産業省, 2008）、「経理、データ入力などの間接業務」（日経コンピュータ, 2011）と間接部門のみに絞ったもの、そして「システム運用管理業務、コールセンター系業務（コンタクトセンター、ヘルプデスク、フルフィルメント）、間接部門系業務（人事、福利厚生、総務、経理）、直接部門系業務（購買・調達、営業、コア部門単純業務、業界固有業務）」（矢野経済研究所, 2012）と間接部門以外も含めた広義の捉え方をしているもの等、包含される業務内容には大きな差がある。

一方、下の 2 つの概念は業務内容の違いからだけではなく、BPO は業務の企画・設計、運用、人材まで提供するものであるとしており、既存のアウトソーシングとの違いについては表 2 のように説明されている。

表 1. BPO の概念

著者	BPO 概念
経済産業省 (2008)	総務・経理・人事業務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。
日経コンピュータ (2011)	ユーザー企業が自社でこなしていた経理作業やデータ入力などの間接業務を社外委託すること。単に業務を任せるのではなく、委託先の企業と協力しながら IT を使って業務効率を高めるのが特徴。
矢野経済研究所 (2012)	通常企業内部にて行われるシステム運用管理業務 <sup>4)</sup> 、コールセンター系業務 (コンタクトセンター、ヘルプデスク、フルフィルメント)、間接部門系業務 (人事、福利厚生、総務、経理)、直接部門系業務 (購買・調達、営業、コア部門単純業務、業界固有業務) などの業務を発注企業から業務委託を受けて代行するサービスを指す。但し、従来から外部に委託することが一般的な、税務、物流、情報システム開発、ビルメンテナンスなどの専門的な事業所向けサービスに関しては対象外とする。
日経情報ストラテジー (2003)	BPO と既存のアウトソーシングとの違いは、BPO が業務遂行に必要なマンパワーも提供するという点と業務プロセスの変革や改善までを行う点である。
関口 (2011)	総務・経理・人事業務など、バックオフィス部門の業務の企画・改善設計・運用・人材といった全てを、専門知識を持つアウトソーサーへ一括してアウトソーシングすることである。

出所) 加藤 (2013)

表 2. 既存のアウトソーシングと BPO の違い

		業務の運営	
		自社で実施	社外に委託
業務の企画・設計	自社で実施	人材派遣	外注あるいは従来型のアウトソーシング
	社外に委託	コンサルティング	BPO

出所) 日経情報ストラテジー (2003.9) 著者一部修正

本研究の目的は BPO の定義をすることではないので、BPO を「システム運用管理業務 (ITO)、コールセンター系業務 (コンタクトセンター、ヘルプデスク、フルフィルメント)、間接部門系業務 (人事、福利厚生、総務、経理)、直接部門系業務 (購買・調達、営業、コア部門単純業務、業界固有業務) などの業務を、企画・改善設計・運用・人材といった全てに渡り、発注企業から委託を受けて代行するサービス」と最も広義に捉え、見ていくこととする。

## 第2節 BPOの現状

世界におけるBPO市場の売り上げは、図1のように2004年の1,030億ドル（10.3兆円）から、2008年には1,441億ドル（14.4兆円）に拡大すると見込まれ（経済産業省，2008），その年平均成長率は8.8%と推計された。矢野経済研究所（2012）は，2011年度の国内BPO市場の売上を約3兆円（IT系BPOは1兆4739億円，非IT系BPOは1兆5430億円，いずれも事業者売上ベース），2009年度から2015年度までの平均成長率を3.0%，2015年度の売上を3兆3439億円と推計している。また，IDC Japan（2012）は，2011年のBPO市場を前年比5.0%増の5917億円と見込んでおり，2016年は2011年比で23.1%増の6937億円と予測，ビジネスサービス市場を1兆258億円と予測している（日経産業新聞，2012c；2012d）。

また，BPOの受託企業の世界のトップ25を表3に示した。このランキングは，IAOP（International Association of Outsourcing Professionals）が2006年以降毎年発表しているもので，自ら応募したBPO受託企業を対象に，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の基準をもとにランキングされている，トップ25社の内訳は，米国15社，インド5社，フランス2社，中国，カナダ，デンマークが各1社である。なお，100社の中に日本企業はない。

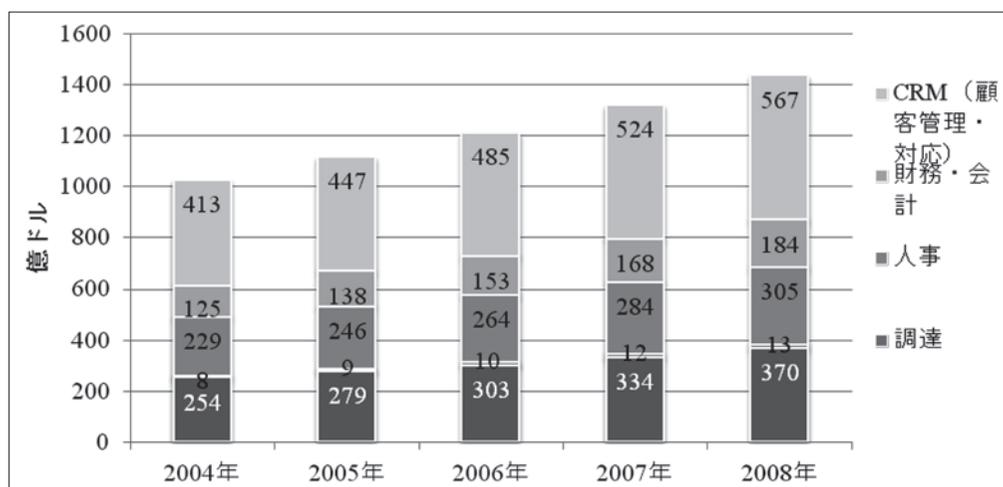


図1. グローバルBPO市場規模の推移（ITOを除く）

出所）米国XMG調査（2007）<sup>5)</sup>，経済産業省（2008）

表 3. The 2012 Global Outsourcing 100

順位	企業名	国	強み
1	Accenture	米国	Balanced Performance
2	Infosys	インド	Balanced Performance
3	HCL Technologies	インド	Customer References
4	CBRE	米国	Balanced Performance
5	ISS	デンマーク	Balanced Performance
6	NCR	米国	Management Capabilities
7	Wipro Technologies	インド	Customer References
8	Capgemini	フランス	Demonstrated Competencies
9	CSC	米国	Demonstrated Competencies
10	TeleTech	米国	Demonstrated Competencies
11	Sodexo	フランス	Customer References
12	Amdocs	米国	Balanced Performance
13	Genpact	インド	Management Capabilities
14	Aegis	米国	Balanced Performance
15	CGI Group	カナダ	Management Capabilities
16	Johnson Controls	米国	Management Capabilities
17	Diebold Integrated Services	米国	Balanced Performance
18	iGATE	米国	Customer References
19	Sutherland Global Services	米国	Demonstrated Competencies
20	Jones Lang LaSalle	米国	Management Capabilities
21	Colliers Global Corporate Solutions	米国	Customer References
22	Firstsource	インド	Demonstrated Competencies
23	Convergys	米国	Management Capabilities
24	Compass Group	米国	Customer References
25	PCCW Solutions	中国	Balanced Performance

出所) IAOP ホームページ<sup>6)</sup>

一方、日本における BPO 市場の現状は図 2 のようになっている。図 1 に見たように、世界の BPO (ITO を除く) 市場の予測が 2008 年に 14.4 兆円であったのと比較すると、日本国内の 2009 年の非 IT 系 BPO は 1.5 兆円となっており、世界市場の 10 分の 1 程度の規模であることがわかる。欧米では 1980 年代から、経営効率を図るために中核事業に経営資源を集中させ、間接部門系業務をアウトソーシングすることで効果を上げてきた。日本も欧米同様の状況であるにもかかわらず、日本市場の規模は小さい。その理由としては、第一に、間接

部門業務の標準化が進んでいないためアウトソーシングを行う際に手間がかかること、第二に、雇用流動性が低い日本では、アウトソーシングが従業員の雇用問題に影響を与えることが多いため、現場の抵抗が強いこと、第三に、情報漏えい等のリスクに対する懸念等があげられている（日経産業新聞，2010b；関口，2011）。

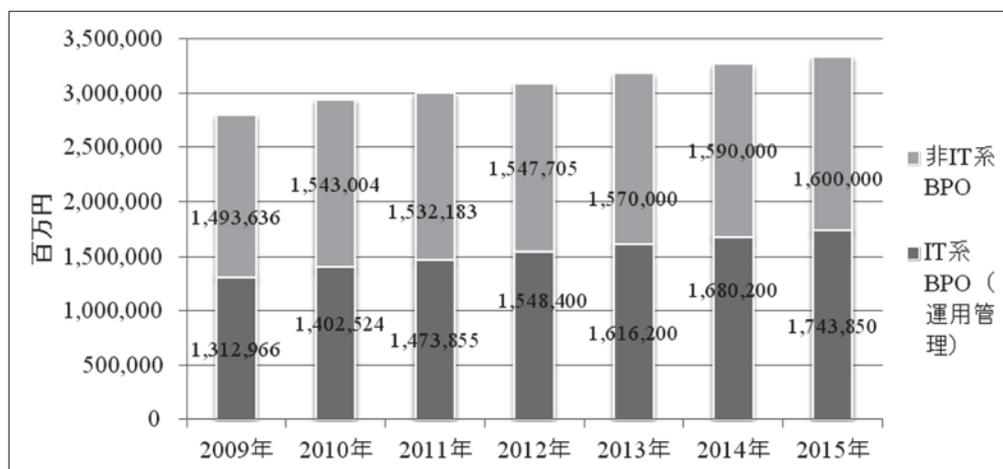


図2. 国内 BPO 市場の市場規模推移と予測<sup>7)</sup>

出所) 矢野経済研究所 (2012)

表4は、IAOPがThe 2012 Global Outsourcing 100 (表3)のサブリストとして発表した日本国内で営業する企業のトップ10社である。日本国内向けのランキングでは、ほとんどが中国企業であり、アメリカ企業1社、日本企業はトランスコスモス1社となっている。このランキングは自ら応募してランク付けされるため、実績があったとしても応募しなかったためにランクインしていないケースも考えられるが、国内のBPO業界の趨勢として中国系企業の割合が高いことは見て取れるであろう。中国系企業が多い理由については次項で説明する。

業務集約によるスケールメリットや地域間賃金格差を利用することによる業務運営コストの大幅削減は、コストダウンに直結する。たとえば日本国内でも、首都圏と、北海道あるいは沖縄県との平均賃金額には差があり、横浜と沖縄とで月額賃金 (USD 換算) を比較すると、スタッフ (一般職) で沖縄は横浜の約74%、中間管理職 (課長クラス) では約67%、エンジニア (中堅技術者) では約78%の賃金額となる。このような賃金格差があることに加え、地方自治体による企業誘致のためのさまざまな優遇措置もあることから、データエントリーやコールセンター業務、プログラミング等の労働集約的ないしはルーティン業務を中心とした業務支援型・業務処理型のアウトソーシング拠点が北海道や沖縄県に置かれてきている。

たとえば、給与計算業務大手のペイロール社は北海道江別市にも拠点を設置、キャリアバンク社も札幌市を中心にアウトソーシング・ビジネスを拡大している (日経産業新聞、

2012a). 人事アウトソーシング大手のエイチアールワン社も、2011年に沖縄県浦添市に拠点を設置し、大連の協力会社に委託していた業務を移管、日本人社員による問い合わせ対応等で、より付加価値の高いサービス需要に応じる体制を整えている（日本経済新聞、2011c）。

このように北海道や沖縄県での拠点設置が増えている理由としては、①首都圏と比較して賃金が約3割程度低く、かつ若年労働力が豊富なこと、②オフィス賃料や土地取得代等も含め、拠点運用コストを低く抑えられること、③地方自治体によるさまざまな優遇策があること等が挙げられる。北海道や沖縄県に拠点を持つアウトソーサーの活用により、委託企業では平均35～40%のコストダウン効果が見込まれている（関口、2013）。

表4. 国内BPOのトップ10

順位	企業名	国
1	Achievo	米国
2	Bleum	中国
3	ChinaSoft International	中国
4	HiSoft Technology International	中国
5	Insigma	中国
6	Inspur	中国
7	Neusoft	中国
8	Symphony BPO Solutions	マレーシア
9	トランスコスモス	日本
10	Wiresoft	中国

出所) IAOP ホームページ<sup>8)</sup>

### 第3節 オフショアリング

本研究では、「国境を越えた」(オフショア) BPO に焦点をあてている。アウトソーサーの本社所在地あるいは業務を実施する拠点・地域によってアウトソーシングを分類すると、アウトソーシングの委託企業の自国内で業務を実施するオンショア・アウトソーシング、自国から比較的近い地域に委託するニアショア・アウトソーシング、ニアショアよりも距離的に離れた地域に委託するオフショア・アウトソーシングに分類できる。日本から見た場合、ニアショアは中国等の東アジア地域、オフショアはタイ・ベトナム・インド等の東南アジア・南アジア地域が該当するが、本研究では、日本以外の地域に拠点をもち、それを活用する企業に委託するものをオフショア・アウトソーシングとして見ていくこととする。

日本からのオフショア・アウトソーシングは、ITO は専門知識や技術を持つ中国やインドに、コールセンター業務、データエントリー業務は、日本語人材の多い大連をはじめとした

中国沿海部に委託されることが多い。ITO, BPO のいずれの場合も、委託先としての中国の存在は大きい。近年、ベトナムをはじめとした東南アジア地域のアウトソーシング企業の成長が著しい。アウトソーサーを選択する際の基準の一つとして、コスト削減効果がどの程度見込めるかがあるので、ここで、エンジニア（中堅技術者）、中間管理職（課長クラス）、スタッフ（一般職）の月額賃金（ドル換算）を、日本（横浜・沖縄）、中国（北京・上海・大連）、ベトナム（ハノイ・ホーチミン・ダナン）で比較する。図3にあるように、月額賃金は、中国は横浜の1/8~1/5、ベトナムは横浜の1/10と圧倒的な賃金格差がある。

企業がアウトソーシングを利用する第一の理由としてコスト削減が挙げられるが、日本よりも人件費が安い国へアウトソーシングすることによりそのメリットはさらに享受できるので、グローバル競争が激化する時代においては、委託企業の競争力向上を図ることが可能となる。

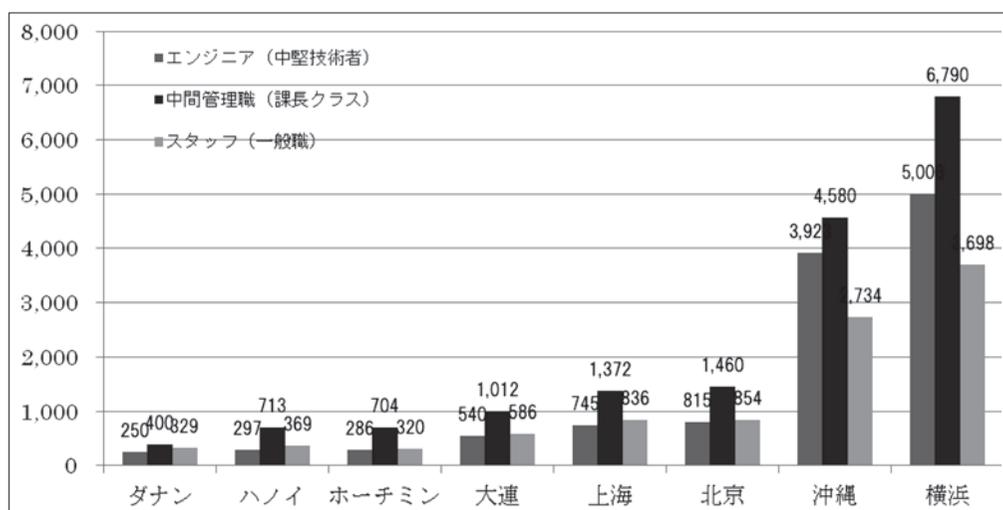


図3. 賃金比較（月額/USD）

出所）「日本貿易振興機構」（月額賃金/USD換算）

表4でみたように、日本市場におけるBPOの受託企業には中国籍企業が多いが、その理由としては次の2点が挙げられる。

まず1点目は人件費の安さである。アウトソーシングを利用する理由として、コスト削減が一番に挙げられるが<sup>9)</sup>、人件費の安い国で業務を実施することにより、人件費削減のメリットをより享受することができる。中国へのBPO発注により3~4割のコスト削減効果があるといわれている（日経コンピュータ、2012）。

もう1点は、中国には日本語ができる労働者が多いという点である。アメリカが同じ英語圏であるインドにオフショア・アウトソーシングを発注するように、日本では同じ漢字圏である中国へ発注するという構図ができあがっている（小林、2005）。その中でも、中国のシ

リコンバレーと呼ばれる大連は、日本向け BPO サービスで中国最大規模である（日経コンピュータ、2012）。

大連は中国政府が指定したアウトソーシングの基地である 21 都市<sup>10)</sup> のうちの一つであるが、その中でも重要な 3 つのソフトウェアパーク（北京、上海、大連）の一つである。また、大連市政府が大学や専門学校における日本語教育に力を入れており、この大連ソフトウェアパークへの日本企業誘致にも積極的である。日経コンピュータ（2012）によれば、大連には日本語を理解できる人が 30 万人以上、日本語検定 2 級以上の人は 5 万人以上いるとされる。また、日本からも距離が近く<sup>11)</sup>、日露戦争以降の歴史的なつながりや、製造業をはじめ 4000 社以上の日本企業がすでに進出しているという地の利もある。表 5 は大連で日本企業から BPO を受託している主な企業である。

表 5. 日本向け BPO サービスを中国の大連から提供する企業

国	企業名	BPO に従事する従業員数（平均年齢）	サービス内容
米国	IBM	1400 人（20 代後半）	経理財務、人事、顧客サービス、購買、金融系バックオフィス業務など
	Accenture	非公開	経理財務、人事、顧客サービス、購買など
中国	Neusoft（東軟集団）	1000 人（28 歳）	経理財務、人事、顧客サービス、購買など
日本	CSK	144 人（27 歳）	生命保険の事故処理の受付、カード会社の申込書の入力など
	InfoDeliver	1400 人（25 歳）	経理財務、人事、顧客サービス、購買、通販カタログ作成、結婚式席次表の作成など
	エンジン BPO	77 人（23 歳）	経理財務、人事、不動産会社の間取り図作成、購買など
	ソフトバンク	604 人（25 歳）	経理財務、顧客サービスなど
	トランスコスモス	200 人（非公開）	経理財務、人事など
	野村総合研究所	80 人（20 代後半）	金融計算サービスなど
	パソナテック	50 人（28 歳）	経理財務、顧客サービス（予定）、人事総務（同）
	富士通	非公開	経理財務、人事、顧客サービス、購買など
インド	Genpact	1600 人（29 歳）	経理財務、人事、顧客サービス、購買など

出所）加藤（2013）：日経ホームページ<sup>12)</sup> を参考に加藤が一部修正

2000 年代前半から日本企業向けアウトソーシング事業を大連で始めた Accenture 社は、成都でもサービスを始める等、業容を拡大（日経産業新聞、2010b；日本経済新聞、2010）、2004 年に自社の間接部門業務を大連に移管した日本 IBM 社も、そのノウハウをもとにアウトソーシング事業を拡大（日経産業新聞、2011c）、ヤマト運輸や花王からの大口委託（日経

コンピュータ，2010；日経情報ストラテジー，2010；日経産業新聞，2010b)をはじめとした業務委託量の増加へ対応するため，大連に2拠点目を設け従業員数も2010年度末現在で倍増させている。インフォデリバ社も，2003年に設立した大連センターで，ベネッセコーポレーション，JCB，太陽生命保険の他，ソニー，ニッセンホールディングス等約100社から業務を受託しており，データエントリー業務にかかるコストは，2003年から順次委託しはじめたベネッセで半減，2007年からのJCBで半分弱，2008年からの太陽生命保険で数分の一と効果があがっている（日経情報ストラテジー，2010）。インフォデリバ社は受託件数の増加や業容拡大等を受け，大連センターのオペレーターを1.5倍の2000名規模に増員させる他，無錫をはじめとした中国国内数か所及び日本国内にも拠点を設置している（日経産業新聞，2010a）。

その他，NTTデータ社は，2011年から，グループ会社である無錫華夏計算機技術有限公司を活用し，みずほコーポレート銀行との協力のもと，中国に進出した日系企業からの業務受託を開始した。同社は，自社グループの間接業務を2010年に無錫華夏計算機技術に移管しているため，日本IBM社同様，アウトソーシング業務のノウハウを持っており（日本経済新聞，2011a），経理事務の業務処理代行からはじめ，人事・総務・購買等の業務に受託範囲を広げる計画である。

IDC Japan（2012）は，競争力強化のために，企業はコアビジネスへ経営資源をシフトする傾向を強めているため，コストダウン効果を把握しやすい調達・購買，福利厚生分野におけるアウトソーシングの高い成長率が期待されること，金融機関のバックオフィス業務や製薬会社の治験関連業務等，特定の産業分野の固有業務を受託する「産業特化型」アウトソーシングの拡大見通しも示している。

前述したように，2009年のBPO市場規模（最終ユーザーの支払額ベース：含グループ会社への業務委託）でみても，アメリカ961億ドル，ヨーロッパ368億ドルに対し，日本市場は151億ドル（約1兆2800億円）と小さい（Gartner，2012）。アウトソーシングの対象となった職場や従業員（あるいは経営陣でさえも）は，アウトソーシングに対して懐疑的・否定的であることが多く，特にオフショア・アウトソーシングに対しては，日本語能力やコミュニケーション上の不安や危惧に加え，自分の存在が否定されたように感じる等の感情的な反発も生じる。しかしながら，アウトソーサーとの共同作業を通じて，アウトソーサー従業員の労働意欲，向上心や集中力，ITスキル・PCスキルの高さ（日経情報ストラテジー，2010）等に接し，能力や意欲の高さに加え，アウトプットの質とその効果を経験することで，委託企業側のアウトソーシングに対する認識は変化することが多い。グローバル化がさらに加速する今後は，間接部門業務の標準化や効率化が一層求められる。アウトソーシングの活用による，海外拠点も含めた全社業務の見直し，標準化・集約化は，単なるコストダウンにとどまらず，コアビジネスへ経営資源を集中させるためにも避けられない手続きだと思われる（関口，2013）。

以上、本章は、加藤（2013）及び関口（2011, 2013, 2014）の研究成果をもとに、BPOの概要をまとめた。

## 第2章 研究方法

本研究では、アウトソーシング・ビジネスの現状を把握するためのアウトソーサーに対するインタビュー調査と、アウトソーサーで勤務する従業員に対する質問紙調査を実施した。アウトソーサーに対するインタビュー調査は、日本、中国、韓国及びベトナムで実施した。その結果については第二部で紹介する。

また、アウトソーサー企業の従業員に対する質問紙調査は、第1章でもみたように、アウトソーシングの範囲と求められる成果が多様化する状況を踏まえるとアウトソーサーの競争力強化が求められる可能性がある。アウトソーサーの従業員の質がより一層重要となると考えられるため、彼らのモチベーションや職務満足感等を把握する目的で、従業員を対象とした質問紙調査を実施した。

なお、オフショア・アウトソーシング先としての存在感が高まっているベトナムのアウトソーサーの従業員に対しても調査を実施し、国際比較を試みた。調査にあたっては、オフショア・アウトソーシング先である中国及びベトナムにおける人材マネジメントの下記のような状況を踏まえて設計した。

中国及びベトナムでは、人材の確保・維持において、賃金が非常に重要な要因となる。たとえば、旧正月（中国では春節、ベトナムではテト）の際、顔を合わせた家族・親戚・友人・知人から賃金額を含めた待遇について尋ねられるのが普通であり、「能力評価＝賃金額」として捉える傾向があるため、他者よりも低い賃金額は能力が劣っているということと同義となる。旧正月は、賃金額や待遇に関する情報交換の場となり、賃金額による優劣、序列が決まる時期と言い換えることもできる。家族や親戚からの圧力や自分自身のプライド等もあり、旧正月を機に少しでも高い賃金を求めて転職する傾向がある。そのような点も考慮に入れた賃金額の決定と評価制度を準備する必要がある。

また、能力に見合う作業と報酬が適切に付与されれば、従業員の満足度も高くなるため、転職リスクを下げることができる（週刊東洋経済、2009）が、転職でのキャリアアップが前提であることを認識し、中級管理職（グループリーダー）や熟練ワーカーの転職に備え、仕事を属人化させない工夫も必要となる（日経情報ストラテジー、2010）。転職にともなう品質の低下と情報漏洩等のリスクを防止するためにも、評価制度・人事制度が現地の状況にあわせて設計・運用されていることが重要となる。

以上のことを踏まえ、質の高い人材の確保・維持のためには、①「能力評価＝賃金額」という彼らの認識にあわせ、本人が納得できるような待遇を設定する、②現地ニーズにあわせた評価制度を設計し、信賞必罰を徹底するとともに頻繁に評価する、③働きやすい職場環境

を用意し、積極的にコミュニケーションをとり孤立させない、④会社コミットメント及び職務コミットメントを高めるための取り組みをする、⑤業界や業務の魅力を語るとともにキャリア・パスを明示し、上司と本人とで現在地を共に確認した上で、どの時期に何をなすべきか等のキャリア・プランを検討する、⑥人材育成プログラムを用意し、自主的に取り組むよう働きかけ、モチベーションを低下させないこと、等が考えられる。

上記を検証する目的で、2012年にアウトソーサー3社（日本企業・ベトナム企業・日系企業）の従業員を対象に質問紙調査を実施した。その結果及び分析は、第Ⅲ部で報告する。なお、中国企業にも協力を依頼したが、比較検討し得るレベルの回答が集まらなかった為、分析の対象とはしていない。

## 注

- 1) 矢野経済研究所（2012）の調査によれば、IT系BPOと非IT系BPOを合わせたBPO市場全体の2009年度から2015年度までの年平均成長率（CAGR）は3.0%で推移し、2015年度には、3兆3,439億円（事業者売上高ベース）に達すると予測している。
- 2) CiNiiで「ビジネス・プロセス・アウトソーシング」で検索したところ（2012年11月16日）、ヒットしたのは29件のみであった。そのうち、一番古い論文が2001年5月であり、2012年5月の一番新しい論文まで、過去12年の間に29本という数字であった。
- 3) アウトソーシングは、一般的に「法人格が違う組織間の業務の受託と委託の関係」、「自社と無関係である第三者への業務委託」などの定義がされている。しかしながら、日本で実施されているアウトソーシングは関連会社や分社化した子会社への業務委託も多く上記の定義に当てはまらないものが多い。そこで、本稿では、アウトソーシングを「組織間での業務の受託と委託の関係」（関口、2011）とする。
- 4) 一般的にIT関連のアウトソーシングはITOと呼ばれ、BPOと分けて考えられているケースが多い。しかしながら、矢野経済研究所では、IT関連のアウトソーシングをBPOの一部とし、発注企業からシステム運用管理業務を委託され代行するサービスをIT系BPO、その他の業務を委託され代行するサービスを非IT系BPOと分類している。
- 5) [http://www.xmg-blobal.com/press\\_releass/pr071027.html](http://www.xmg-blobal.com/press_releass/pr071027.html)
- 6) <http://www.iaop.org/content/19/165/3437>
- 7) 年は年度のことを指す。また、2012年度～2015年度の数値は予測値となっている。
- 8) <http://www.iaop.org/content/19/165/3438>
- 9) 経済産業省（2008）の間接部門におけるBPOに関するアンケート調査によれば、ユーザーがBPO利用にあたり「期待した効果」および「実際に得られた効果」の両方でコスト削減が一番であった（それぞれ30%、20%）。
- 10) 中国政府が指定したアウトソーシングの基地都市は、上海、大連、新圳、南京、蘇州、無錫、ハルビン、大慶、西安、長沙の10都市であったが、後に、北京、天津、重慶、広州、武漢、成都、済南、杭州、合肥、南昌、廈門が加わり、21都市になっている。
- 11) 成田空港から直行便で3時間、時差は1時間である。
- 12) <http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20110412/359346/>