

平成20年度 経済産業省委託事業

---

**平成20年度サービスイノベーション創出支援事業**  
**（サービス産業能力評価システム構築支援事業）**  
**－BPOに関する調査 報告書－**

2009年 3月

---

株式会社野村総合研究所

# 目次

---

1. BPO(業務プロセスアウトソーシング)調査の背景・目的

2. BPO(業務プロセスアウトソーシング)研究会の開催

3. BPOベンダー企業アンケートの実施

3-1. アンケート実施概要

3-2. アンケート結果

3-3. まとめ

# 1. BPO(業務プロセスアウトソーシング)調査の背景と目的

---

- サービス産業の生産性向上や競争力強化に資する企業の枠を越えた人材活用・人材育成の在り方の検討の一つとして、「平成19年度ビジネス性実証支援事業(人材育成分野)」でのBPO(業務プロセスアウトソーシング)調査を引き継ぎ、我が国におけるBPO利用拡大および産業育成に向けた課題と解決のための方向性を整理した。
  
- 具体的には、以下の2つの成果を出すことを目的とし、調査を推進した。
  - A) 「BPO(業務プロセスアウトソーシング)研究会」の取りまとめ
    - ・ 経済産業省においては、平成20年2月より「BPO(業務プロセスアウトソーシング)研究会」を発足し、BPO(業務プロセスアウトソーシング)に関わる研究を進めているが、その研究会活動を4月以降も継続し、6月を目途に、以下の2点の目的達成に向けた環境整備のあり方を検討した。
      - ① 我が国のBPOマーケットの活性化
      - ② 業務プロセスアウトソーシングを利用する我が国ユーザー企業の生産性向上
    - ・ 特に、平成20年2月に実施した、東証一部上場企業向けユーザアンケート(経営企画、経理、総務、人事の4部門に対して実施)については集計データが蓄積されているため、そのデータを詳細に分析し、BPOユーザから見た課題や解決の方向性についても研究会での議論等も含めて明らかにした。
  
  - B) BPOベンダーを対象とした定量調査
    - ・ BPO(業務プロセスアウトソーシング)研究会では、東商一部上場企業の4部門(経営企画、経理、総務、人事)を対象としたユーザアンケートを実施したが、同様にBPOベンダーの実態や今後の意向を定量的に把握することとした。
    - ・ 具体的には、国内のBPO専用ベンダー企業、及び売上高10億円以上の情報サービス企業を対象に、総務・経理・人事業務におけるBPOサービスの提供状況、BPOサービスの提供にあたっての問題点・課題、今後の意向(特に外販意向)をアンケートにより把握・整理した。

## 2. BPO(業務プロセスアウトソーシング)研究会の開催 開催概要(1)

- 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。
- 本年度は、昨年度に引き続き、第3回(4月)と第4回(5月)を開催し、BPO研究会報告書(別添参照)をとりまとめた。

|     | 開催日           | 議事の内容   |
|-----|---------------|---|
| 第1回 | 平成20年2月4日(月)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■開会の挨拶</li> <li>■本研究会の開催主旨</li> <li>■BPOに関わる論点と、国内外及びインドにおけるBPO事業について</li> <li>■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</li> <li>■フリーディスカッション</li> <li>■閉会</li> </ul> |
| 第2回 | 平成20年3月12日(水) | <ul style="list-style-type: none"> <li>■開会</li> <li>■BPOベンダー(3社)によるプレゼンテーション</li> <li>■フリーディスカッション</li> <li>■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の実施状況</li> <li>■閉会</li> </ul>                                 |
| 第3回 | 平成20年4月18日(金) | <ul style="list-style-type: none"> <li>■開会</li> <li>■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結果について</li> <li>■BPO研究会のとりまとめ骨子(案)について</li> <li>■フリーディスカッション</li> <li>■閉会</li> </ul>                                  |
| 第4回 | 平成20年5月14日(水) | <ul style="list-style-type: none"> <li>■開会</li> <li>■BPO研究会報告書(案)について</li> <li>■フリーディスカッション</li> <li>■閉会</li> </ul>   |

【P.4~22】  
BPO研究会  
とりまとめ骨子

【別添】  
BPO研究会  
報告書

## 2. BPO(業務プロセスアウトソーシング)研究会の開催 開催概要(2)

---

■ BPO研究会の委員は、下記のとおりであった。

- 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 株式会社アイさぽーと 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

(敬称略、平成20年6月時点)

# BPO(業務プロセスアウトソーシング)研究会 とりまとめ骨子

# 目次

## 0. 業務プロセスアウトソーシングの概要

### 1. 現状の整理

(1) 業界の現状

(2) ユーザーからの評価

### 2. 生産性が低い主な要因と取組の方向性

① 主な外部要因と取組の方向性

② 主な業界要因と取組の方向性

③ 主な個別企業要因と取組の方向性

### 3. 取り組むべき方策

# 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、企業活動において非コア業務である人事・経理・総務などの業務(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、競争力の拡大を図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図ろうとする動きは未だ乏しい。また、BPO提供企業に着目すると、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。
- 我が国のBPOマーケットの活性化、および、BPOを利用するユーザー企業の生産性向上を後押しするため、「BPO(業務プロセスアウトソーシング)研究会」を設置し、BPOマーケットの活性化に向けた環境整備のあり方などについて検討中。

## 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) 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

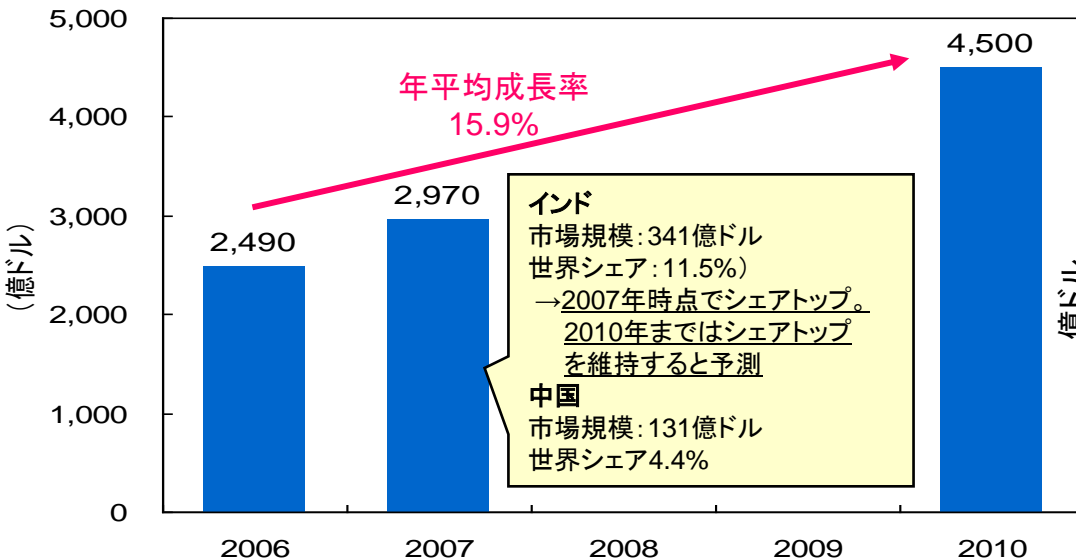
武谷啓 人事サービス・コンサルティング株式会社  
代表取締役社長  
津崎耕太郎 株式会社アイさぼーと 代表取締役 社長  
中村淳 三洋電機株式会社 総務人事本部  
人財開発部 部長  
深尾京司 一橋大学 経済研究所 教授  
藤田潔 ヒューマンリンク株式会社 代表取締役 社長

# 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

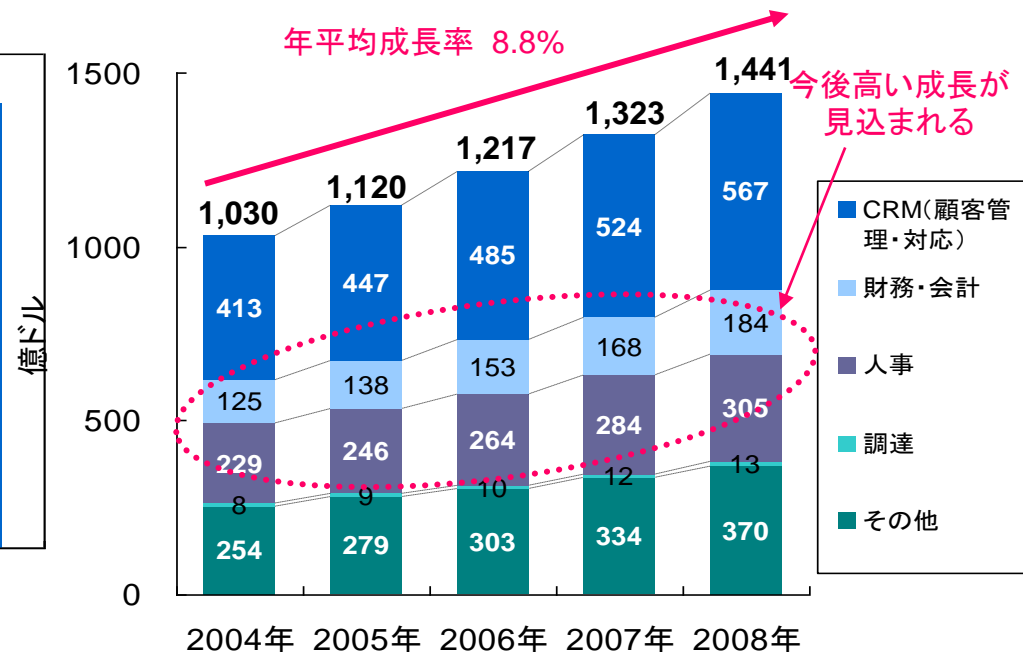


(注) ITO、BPO、コールセンターサービス等を含む

(出所) 米国XMG調査(2007年10月)

[http://www.xmg-global.com/press\\_releases/pr071027.html](http://www.xmg-global.com/press_releases/pr071027.html)

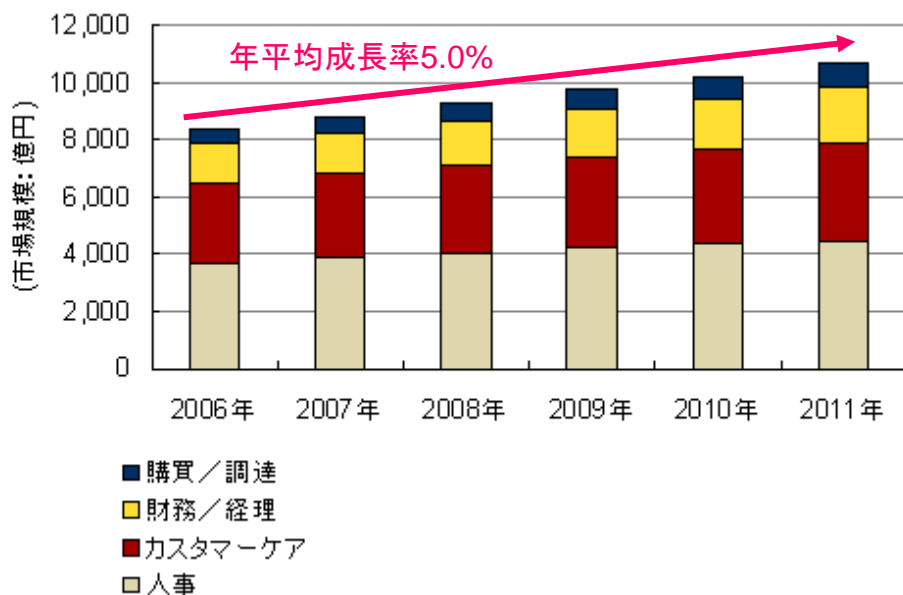
グローバルBPO市場規模の推移



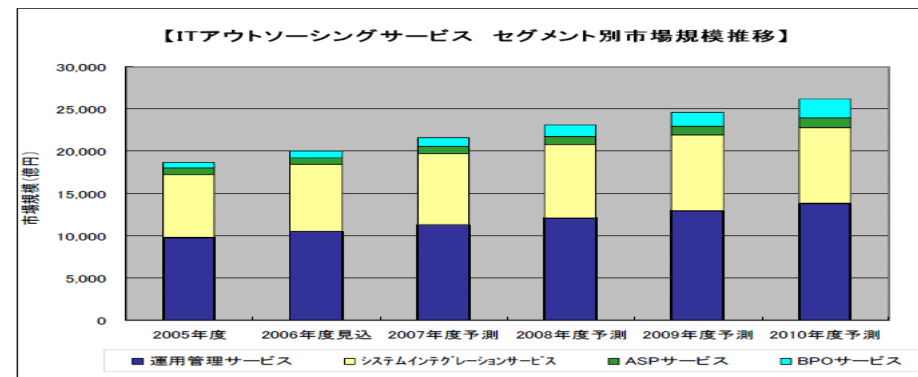
# 1. (1) 業界の現状：国内BPO市場

■ 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、2006年の8,246億円から、年平均5.0%で成長を続け、2011年には約1兆650億円規模になる見込。なお、ITOに付随して提供される国内BPO市場も、2006年から2010年にかけて年平均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



ITアウトソーシングサービス市場規模予測



|      | 2005年度<br>(実績) | 2006年度<br>(見込み) | 2007年度<br>(予測) | 2008年度<br>(予測) | 2009年度<br>(予測) | 2010年度<br>(予測) | 年平均<br>成長率 |
|------|----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------|
| 運用管理 | 9,848          | 10,520          | 11,324         | 12,143         | 12,975         | 13,816         | 7.0%       |
| SI   | 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：海外進出

- 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年の結果において、日本の企業は1社もランクインせず。
- 選ばれた100社の7割弱を米国企業が占め、続いてインド企業が、トップ100社に15社ランクイン。中国企業も6社ランクイン。

The Global Outsourcing ランキング100社の本社所在地  
(2006、2007)

|        | 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 |
| 日本     | 0     | 0     | -  |

(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  
・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プロバイダー。

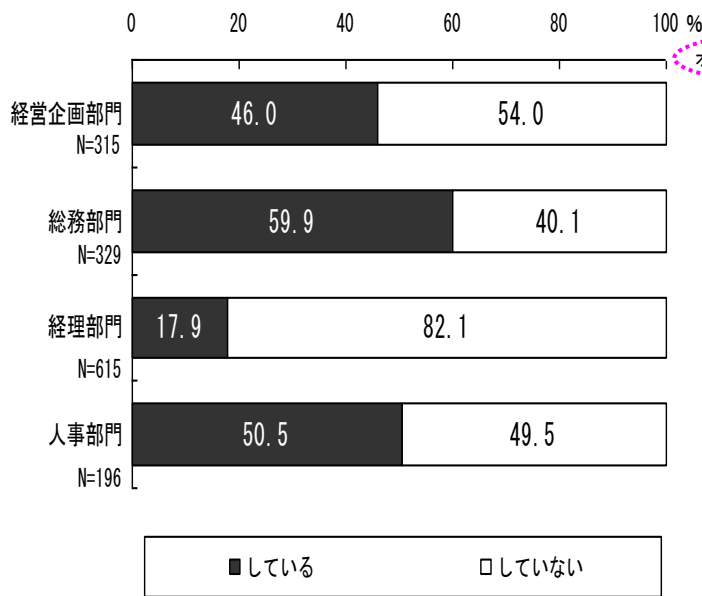
The 2007 Global Outsourcing 100

| 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   | Teletch                | 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     |

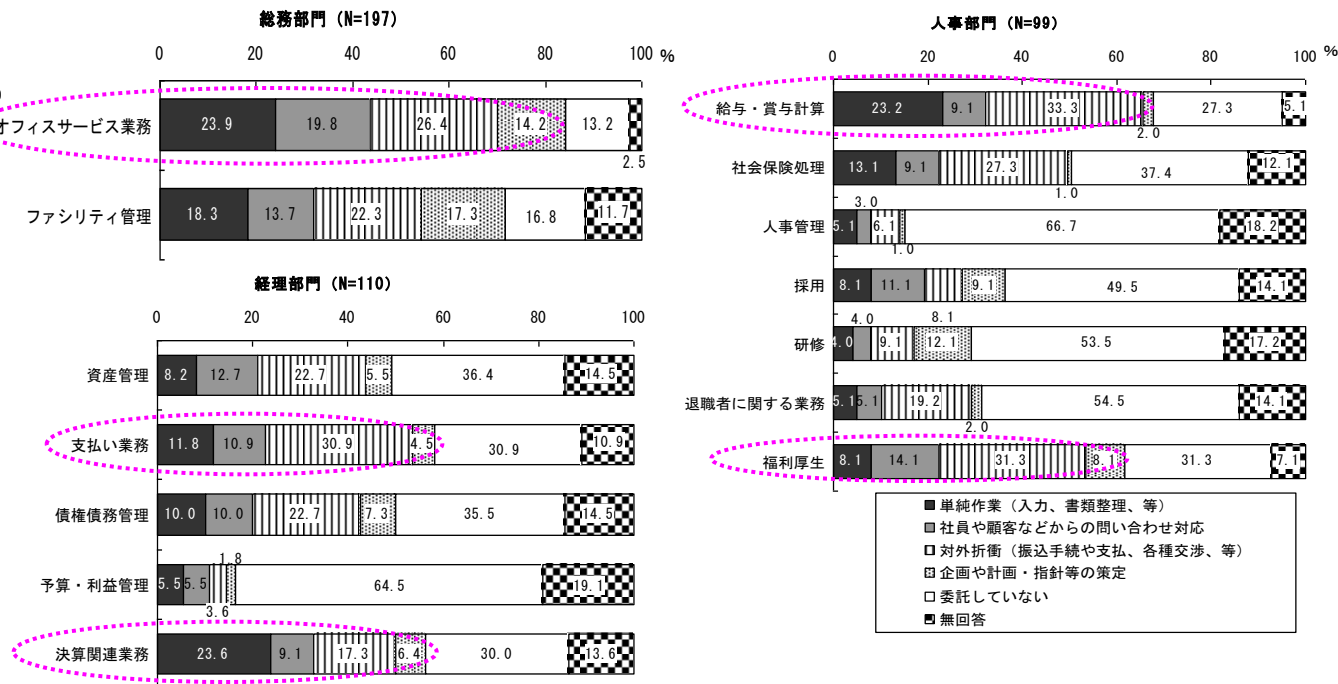
# 1. (2) ユーザーからの評価 (BPOの活用状況)

- 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)を活用。54%が未活用。
- 総務部門では約60%、経理部門では約20%がBPOを活用。
- 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、人事部門、経理部門、総務部門(計6,916部署)に対して実施)

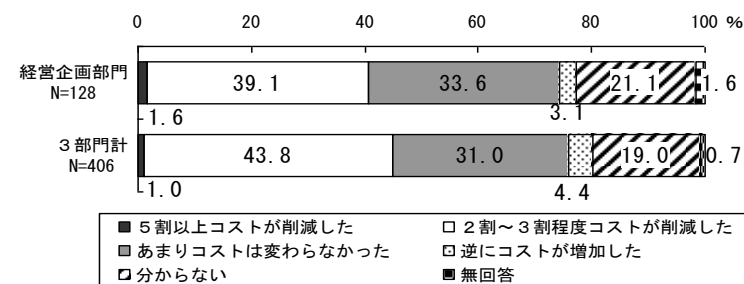
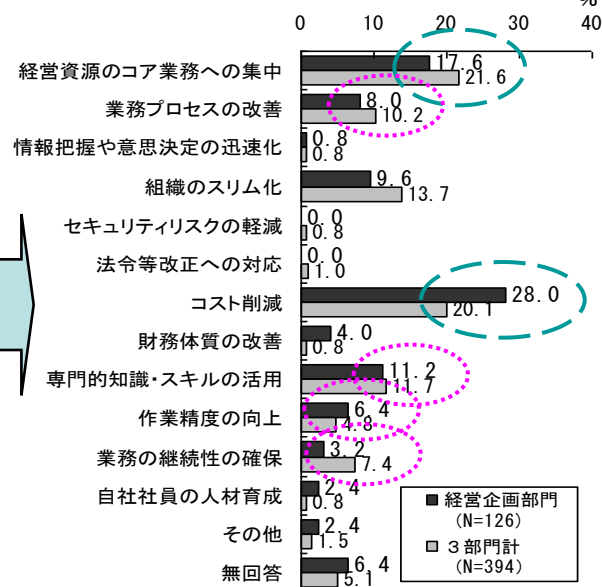
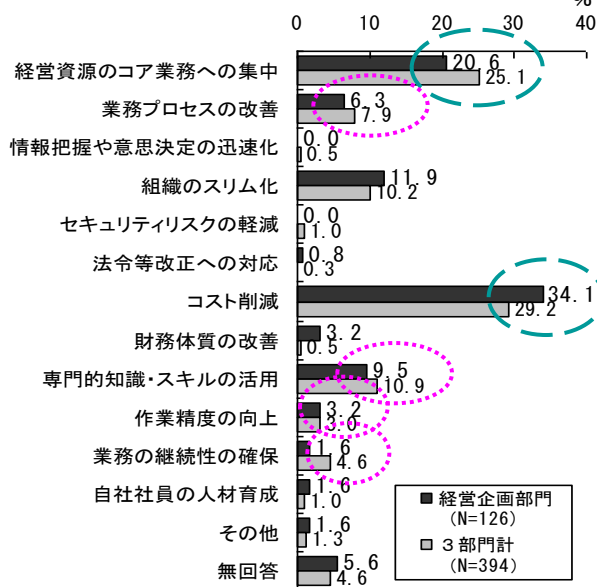
# 1. (2)ユーザーからの評価(BPO活用ユーザーの評価①)

- BPO活用ユーザーは、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活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。

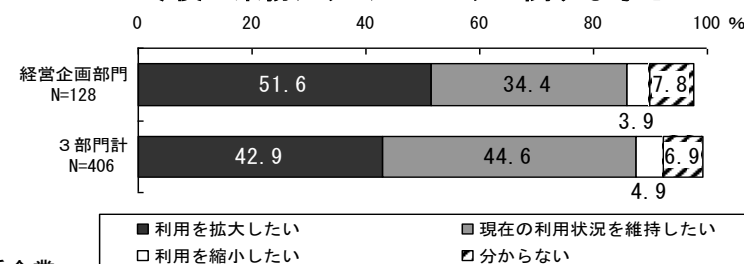
開始にあたり期待した効果

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

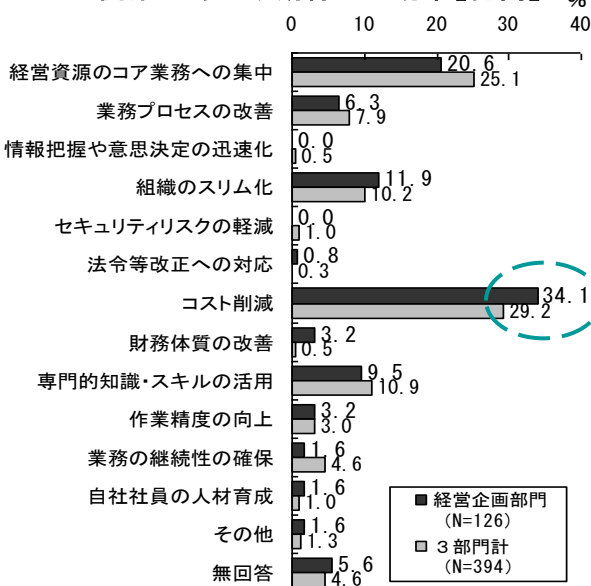


(出所) 間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査(平成20年2月に、東証一部上場日系企業1,729社の経営企画部門、人事部門、経理部門、総務部門(計6,916部署)に対して実施)

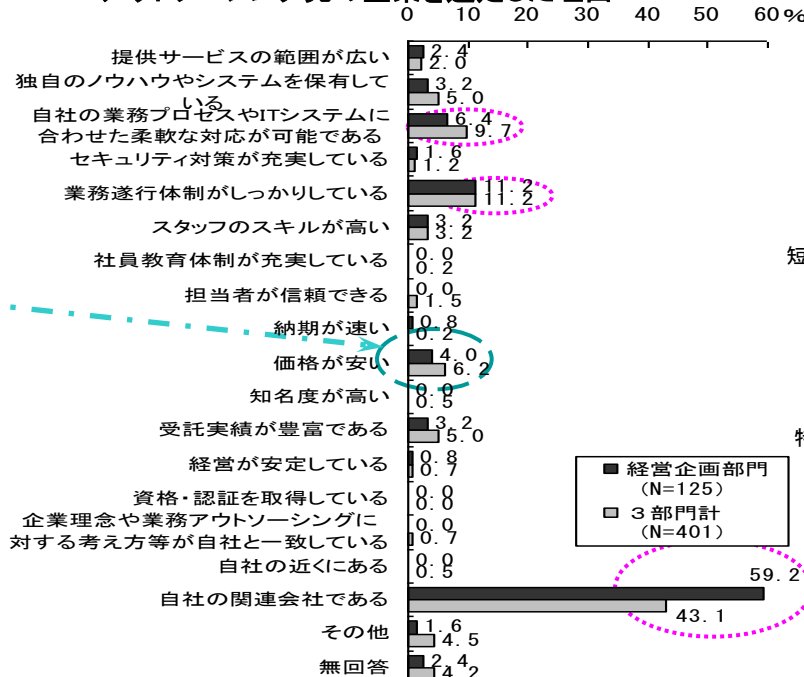
# 1. (2) ユーザーからの評価 (BPO活用ユーザーの評価②)

- 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。

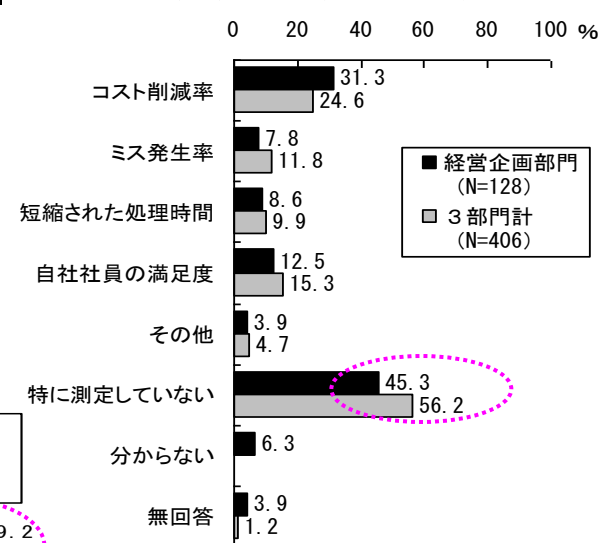
開始にあたり期待した効果【再掲】 %



アウトソーシング先の企業を選定した理由



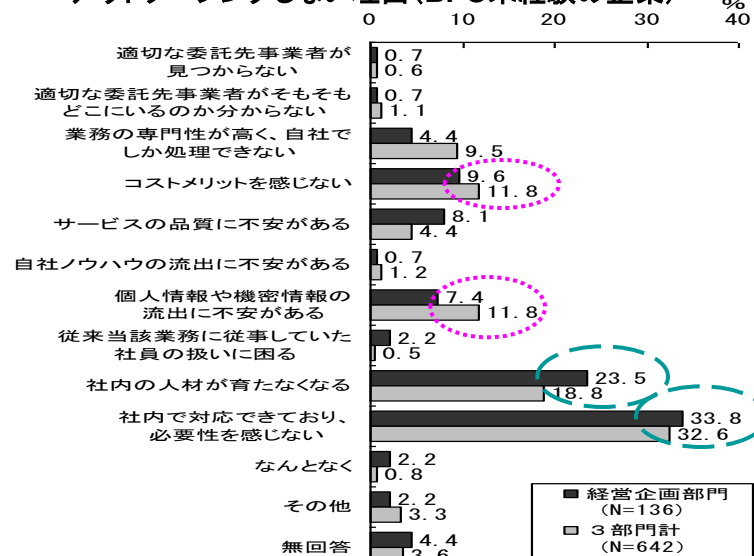
アウトソーシング先が行った業務を評価するために定期的にかなる項目



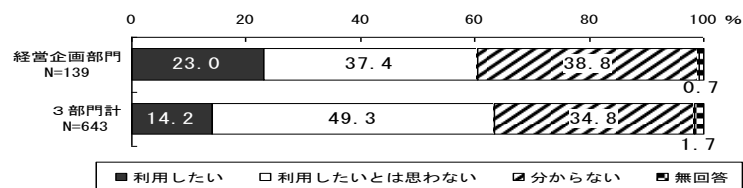
# 1. (2)ユーザーからの評価(BPO未経験ユーザーの評価①)

- BPO未経験ユーザーがアウトソーシングを利用しない理由として、「社内に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未経験ユーザーは約20%に留まる。
- BPO未経験ユーザー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「使用したい」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。

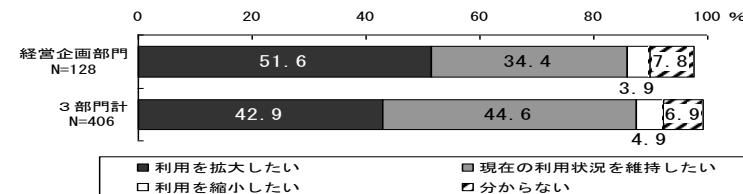
アウトソーシングしない理由(BPO未経験の企業)



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】

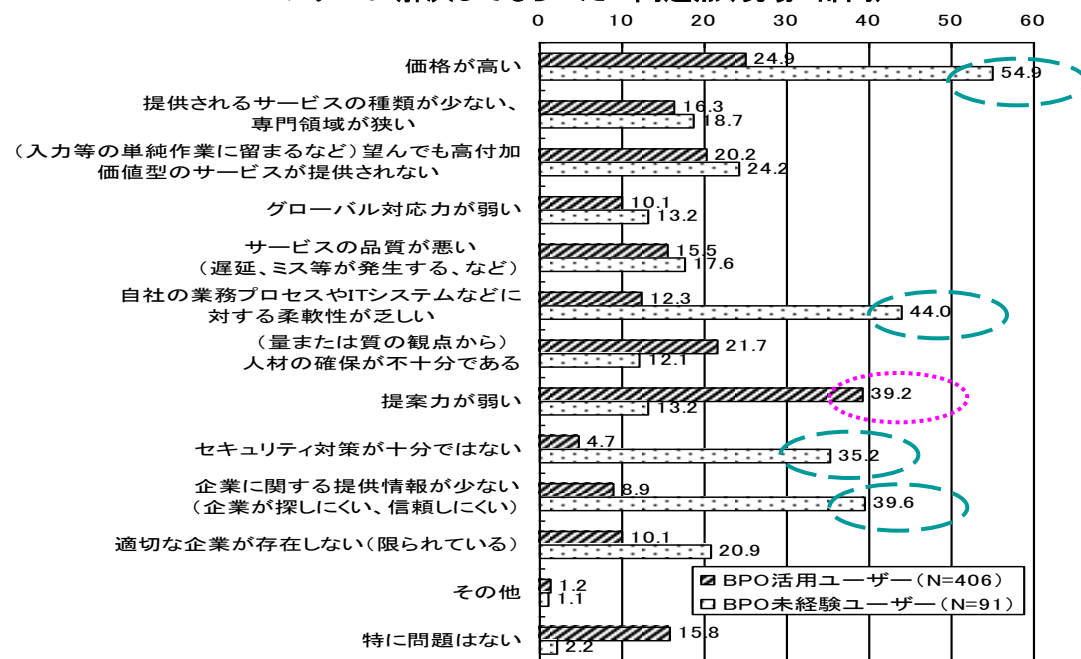


(出所)間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査(平成20年2月に、東証一部上場日系企業1,729社の経営企画部門、人事部門、経理部門、総務部門(計6,916部署)に対して実施)

# 1. (2) ユーザーからの評価 (BPO未経験ユーザーの評価②)

- BPOを一度も活用したことのない未経験ユーザーは、BPOベンダー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では上記のいずれについてもあまり問題点と考えておらず、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。

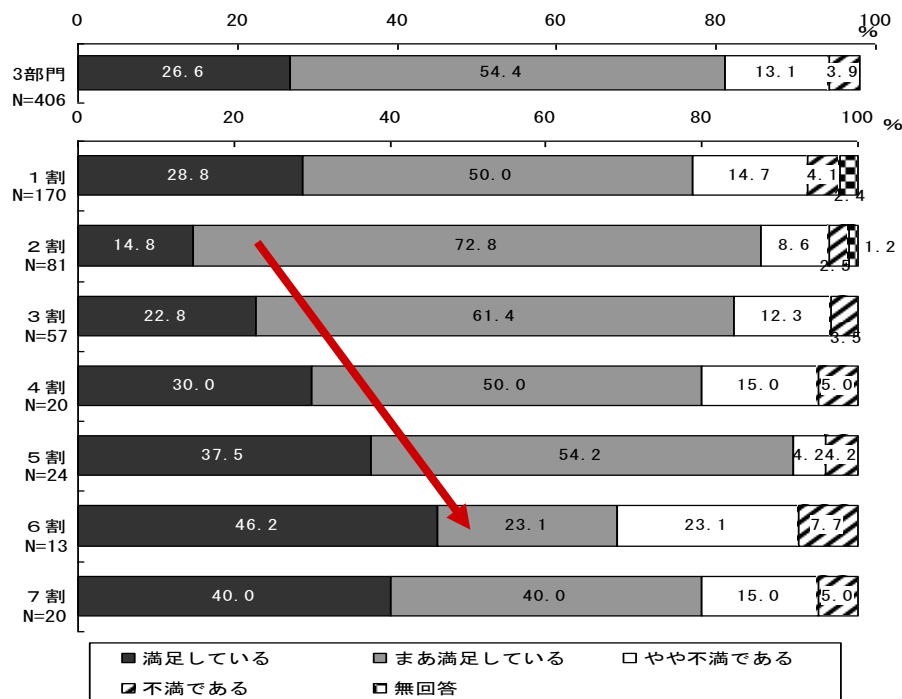
BPOベンダーに解決してもらいたい問題点(現場3部門)



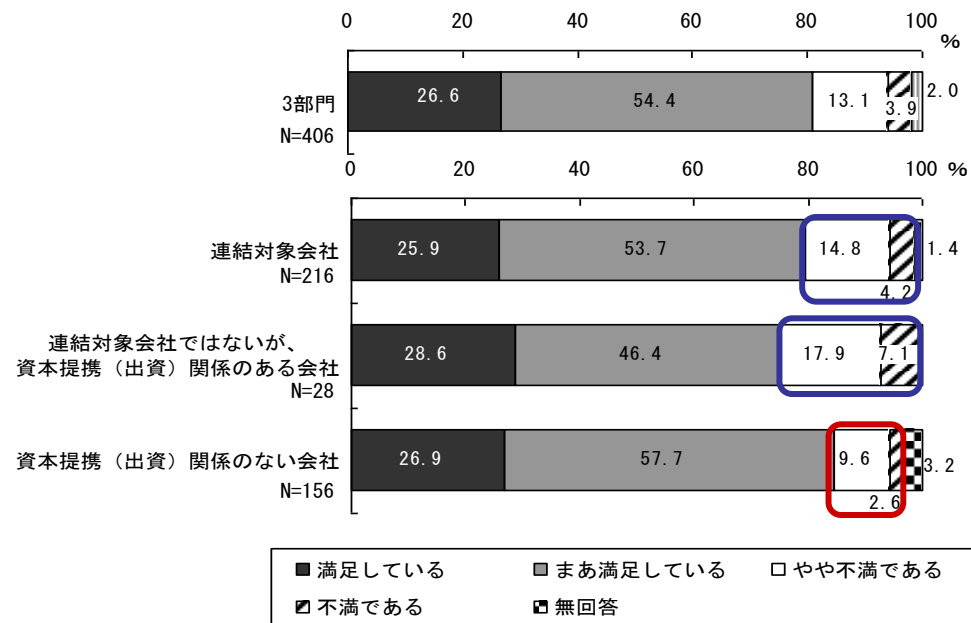
# 1. (2)ユーザーからの評価(満足度クロス集計①)

- 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)

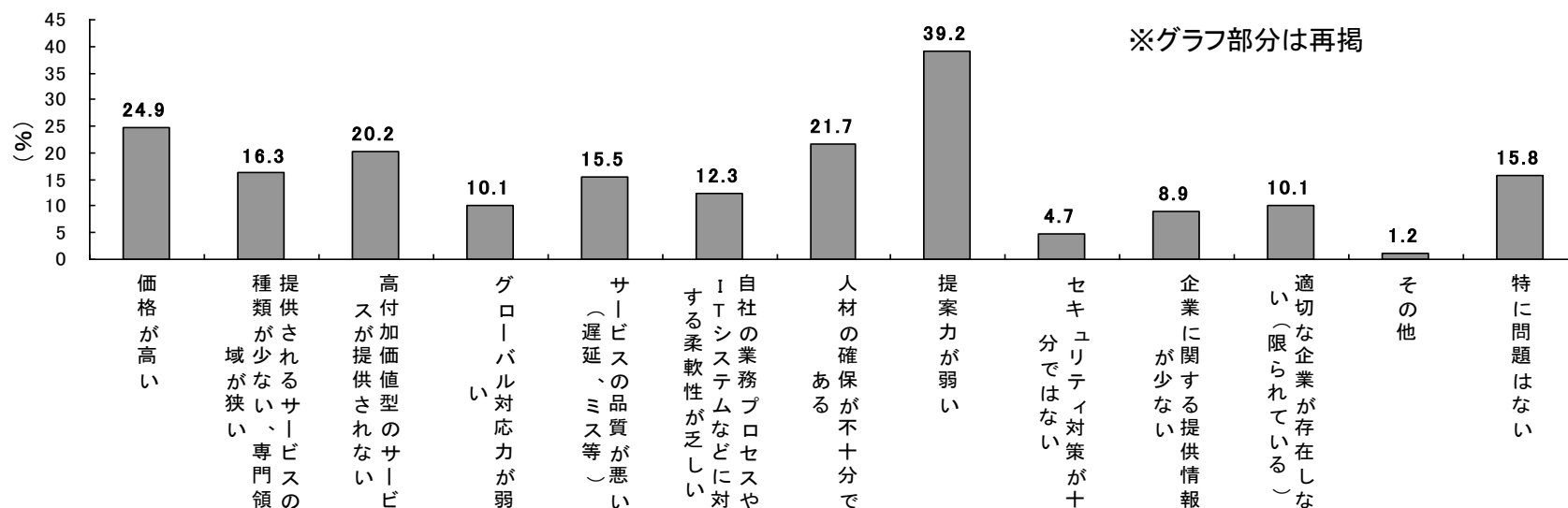


(出所)間接部門における業務アウトソーシングに関するアンケート調査(平成20年2月に、東証一部上場日系企業1,729社の経営企画部門、人事部門、経理部門、総務部門(計6,916部署)に対して実施)

# 1. (2)ユーザーからの評価(満足度クロス集計②)

- BPOを活用しているユーザーが、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種類が狭い | 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     |

# 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<br>(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。

## 1. (2) ユーザーからの評価(まとめ)

- 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。ただし、実際にBPOを活用しているユーザー企業は、これらの課題をあまり問題視しておらず、また、活用度合いが大きくなればなるほど、満足度も高くなっている。
- BPOを活用しているユーザー企業は、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、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」などの課題について問題視していない。
- 資本関係のないベンダー企業を利用したユーザー企業のほうが、不満度合いが低く、“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。

## 2. ① 主な外部要因と取組の方向性

### 外部要因

製品市場、労働市場、税制、消費構造などの影響は。

### 業界要因

国内外からの競争圧力はあるか（参入障壁はないか）。

### 個別企業要因

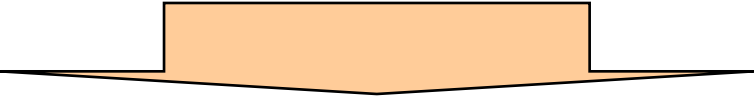
製品構成、生産要素、オペレーションは効率的か。

■ 社会保険関連、税関連など、我が国における一部の法制度の複雑性が、業務プロセスアウトソーシング(BPO)ベンダー企業に対して、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。

① 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提供企業にとって、生産性の向上や規模の経済の追求を困難としているのではないか。

② 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提供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。

■ グループ内のシェアードサービスカンパニーが、グループ外に対してもBPOサービスを提供することを促すことにより、グループの枠を越えた競争環境を整備することが必要ではないか。



■ 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主な業界要因と取組の方向性

### 外部要因

製品市場、労働市場、税制、消費構造などの影響は。

### 業界要因

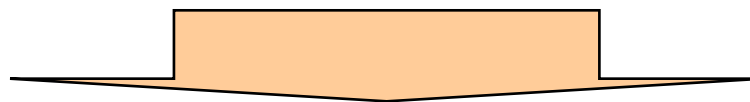
国内外からの競争圧力はあるか（参入障壁はないか）。

### 個別企業要因

製品構成、生産要素、オペレーションは効率的か。

■ ユーザー企業は、①BPO提供企業の専門性の活用、②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により競争することが阻害されているのではないか。

■ 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。



■ 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図り、BPOベンダー同士の競争・協調が促進されるよう環境を整えることが重要。

## 2. ③主な個別企業要因と取組の方向性

### 外部要因

製品市場、労働市場、税制、消費構造などの影響は。

### 業界要因

国内外からの競争圧力はあるか（参入障壁はないか）。

### 個別企業要因

製品構成、生産要素、オペレーションは効率的か。

- 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提供企業の選定する際、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・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。



- 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。
- ユーザー企業とBPO提供企業の戦略的連携を通じ、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。

# 3. 取り組むべき対策

## 取組の方向性

## 取り組むべき対策

### 外部要因

・制度面での環境整備

- 標準化の阻害要因となる複雑な法制度に関する検討  
→ 不必要な制度・規制を整理することにより、ベンダー企業において、更なる「規模の経済」の追求が可能となるのではないか。
- 産業活力再生特別措置法・事業分野別指針の策定検討  
→ シェアードサービスカンパニーがグループの枠を越えて競争することを促すため、事業再構築を伴う企業再編の際に、不動産取得税の減免等といった恩典が受けられるよう、産業活力再生特別措置法の事業分野別指針の策定を検討することが有効ではないか。

### 業界要因

・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メリットの可視化  
→ ベンダー企業は、コスト削減効果のみならず、付加価値面におけるメリットについての情報発信を強化すべきではないか。

### 個別企業要因

・ユーザー企業とベンダー企業の戦略的連携

・バックオフィスにおける業務プロセスの可視化・マニュアル化や標準化

- BPOベンダー企業とユーザー企業が戦略的連携を行っている事例（ベストプラクティス）の収集・普及  
→ 戦略的連携のベストプラクティスを収集し、ユーザー企業がBPOを活用する際の先進事例として普及すべきではないか。また、ユーザー企業とベンダー企業が契約を結ぶ際の、サービスレベルアグリーメント（SLA）のあり方について検討することも有効ではないか。
- 人事・経理・総務部門など、バックオフィス業務に関するスキル標準の検討  
→ 多くの企業で共通する業務内容について、業務プロセスの標準化・マニュアル化を進めることにより、規模の経済の追求が可能となるのではないか。また、その業務標準に基づくスキル標準や、スキル標準を活用した人材育成を行うことが効果的ではないか。

### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-1. アンケート実施概要

## 調査の目的及び実施概要

#### ■ アンケート調査の目的

- BPOサービスを提供しているベンダー企業における、サービス提供や外販の実態、今後の意向、課題等を把握する。
- 特に、BPO研究会報告書にてとりまとめた“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”が、ベンダーサイドから見ても確からしいことを定量的に検証することを狙う。

#### ■ 実施期間

- 調査票発送: 2009年2月20日
- 回収締め切り: 2009年3月16日
- (返送締め切り: 2009年3月9日)

#### ■ 調査対象

- BPOベンダー企業(資本金1千万円以上): 58社
- 情報サービス業の企業(東京商工リサーチ企業情報に「情報サービス業」として登録されている企業、資本金10億円以上): 469社  
(2009年2月13日現在)

#### ■ 配布数・回収結果

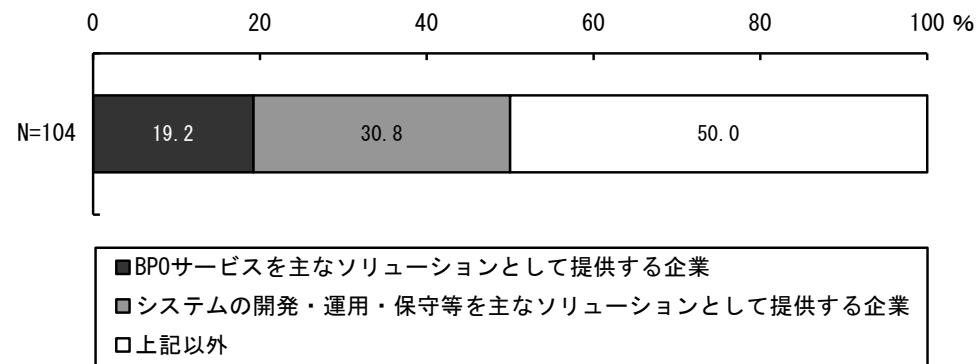
- 配布数: 527通
- 回収数(有効回答数): 104通
- 回収率: 19.7%

- 回答企業の業種内訳は右記のとおり。

・BPOサービスを主なソリューションとして提供する企業(以下、BPOベンダー企業): 20社(19.2%)

・システムの開発・運用・保守等を主なソリューションとして提供する企業(以下、SI企業): 32社(30.8%)

・上記以外(以下、その他情報サービス業): 52社(50.0%)



## 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-1. アンケート実施概要

# 調査実施項目

---

### I. BPOサービスの提供状況について

- 業態
- BPOサービスの提供状況

(以下、BPOサービスを提供している企業のみ)

- BPOサービスの営業方法
- 提供しているBPOサービスの内容
- BPOサービスの売上規模(事業全体の売上規模に占める割合、売上高)
- BPOサービスを提供する上で実施していること

### II. BPOサービスの提供にあたっての問題点・課題について

(BPOサービスを提供している企業のみ)

- BPOサービスの提供にあたってのユーザー企業側の問題点
- BPOサービスの提供にあたってのユーザー企業側の問題点(最も大きな問題点)
- BPOサービスの提供にあたっての業界側または商慣行・制度上の問題点
- BPOサービスの提供にあたっての業界側または商慣行・制度上の問題点(最も大きな問題点)

### III. BPOサービス提供に対する今後の意向について

(BPOサービスを提供している企業のみ)

- 今後のBPOサービス提供意向
- BPOサービス拡大方法
- 今後、政府や業界で取り組むべきだと思うこと
- 今後、政府や業界で取り組むべきだと思うこと(最も優先すべき取組)

### IV. BPOサービスの外販意向について

(BPOサービスを提供している企業のみ)

- 親会社の有無
- BPOサービスの提供対象
- BPOサービスをグループ会社以外の会社に提供していない理由
- グループ会社以外の会社に提供しているBPOサービスの売上規模(BPOサービス全体の売上規模に占める割合、売上高)
- 今後のグループ会社以外へのBPOサービス提供意向

### V. BPOサービス提供に対する今後の意向について

(BPOサービスを提供していない企業のみ)

- 現在、BPOサービスを提供していない理由
- 今後のBPOサービス提供意向
- 今後、政府や業界で取り組むべきだと思うこと
- 今後、政府や業界で取り組むべきだと思うこと(最も優先すべき取組)

### VI. 会社概要について

- 売上規模(単体)
- 社員数(単体)

---

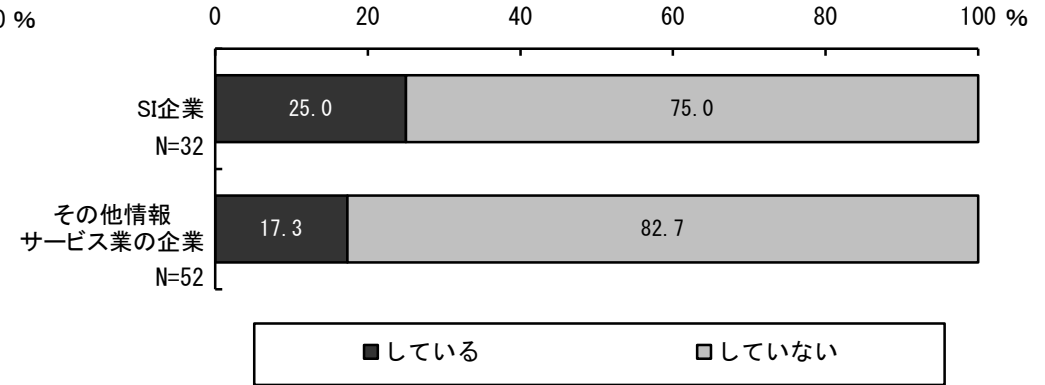
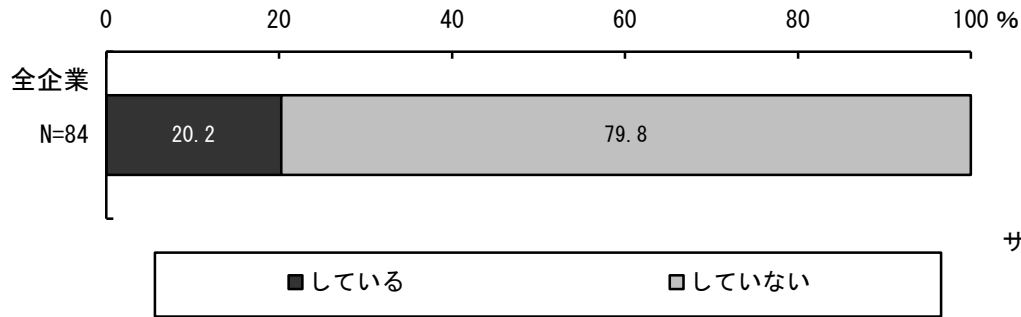
【現在BPOサービスを提供している企業】

**I . BPOサービスの提供状況について**

### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-2. アンケート結果 【問2】(SI企業・その他情報サービス業の企業のみ)

## BPOサービスの提供状況

- SI企業またはその他情報サービス業の企業のうち、現在、BPOサービスを提供「している」と回答した企業は、約2割(20.2%)である。
- SI企業の1/4が、現在BPOサービスを提供していると回答している。

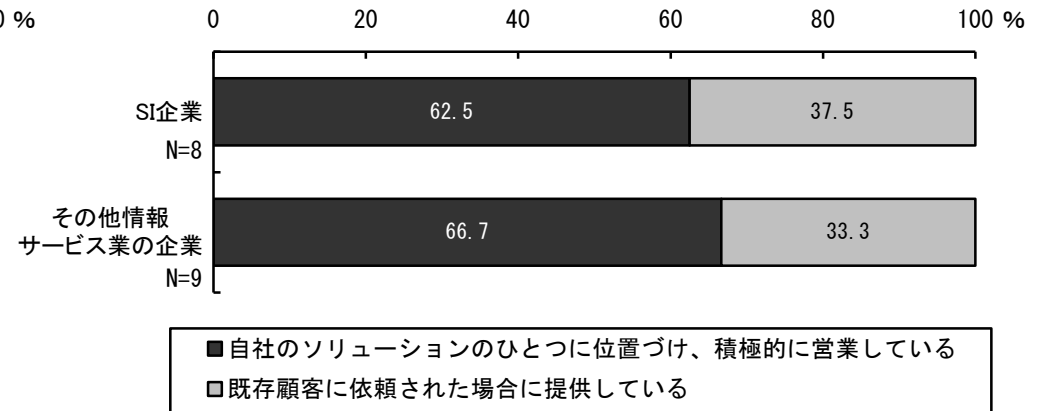
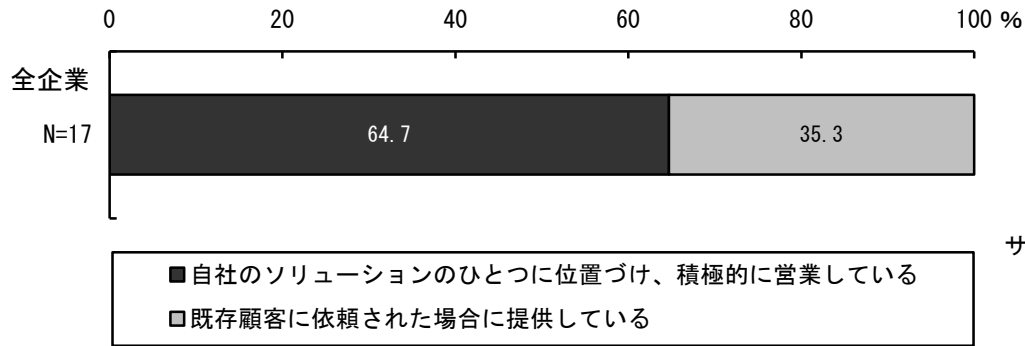


### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-2. アンケート結果

【問3】(SI企業・その他情報サービス業の企業、かつ、現在BPOサービスを提供している企業のみ)

## BPOサービスの営業方法

- SI企業またはその他情報サービス業の企業であり、現在BPOサービスを提供している企業の6割強(64.7%)が、BPOサービスの営業方法について「自社のソリューションのひとつに位置づけ、積極的に営業している」と回答している。



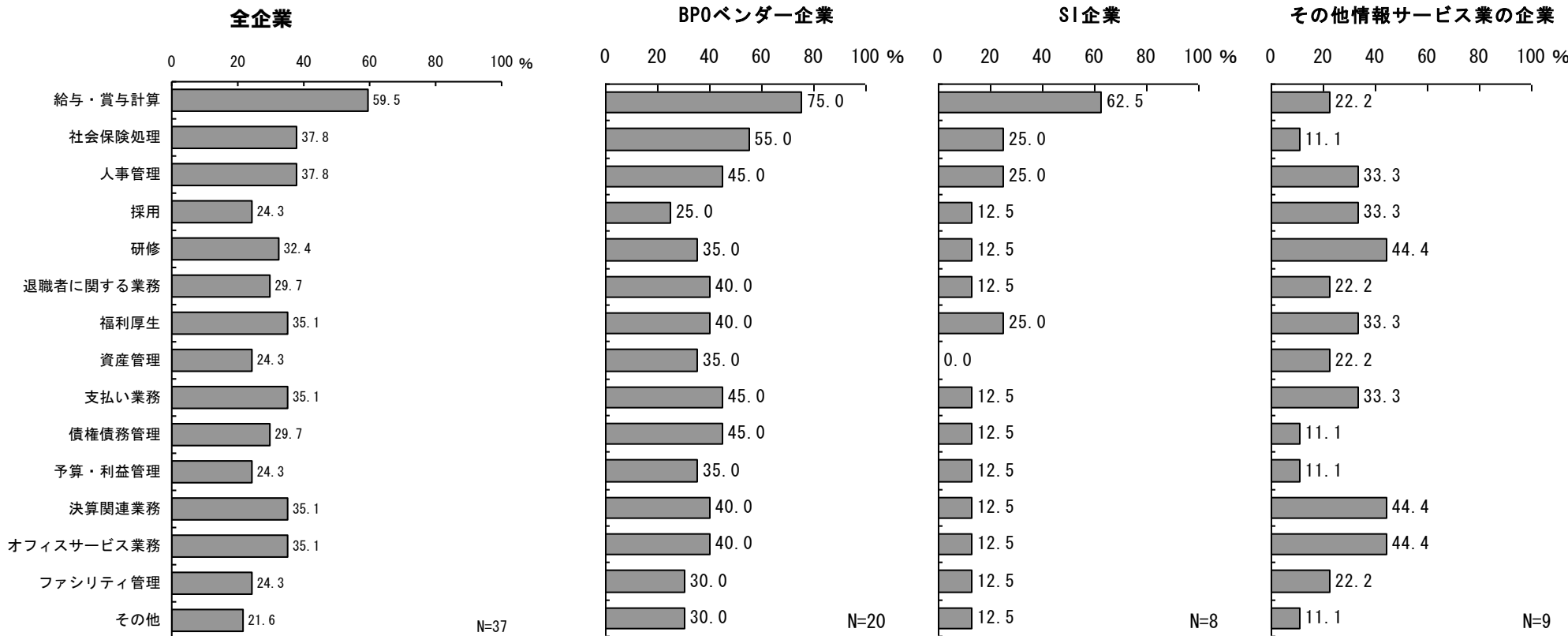
### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-2. アンケート結果

#### 【問4】

## 提供しているBPOサービスの内容

(複数回答)

- 提供しているBPOサービスの内容については、人事部門の業務である「給与・賞与計算(59.5%)」と回答した企業が最も多く、次いで、同じく人事部門の業務である「社会保険処理(37.8%)」、「人事管理(37.8%)」が多い。
- BPOベンダー企業においては、「給与・賞与計算」と回答した企業が75.0%と最も多く、次いで、「社会保険処理(55.0%)」、「人事管理(45.0%)」、「支払い業務(45.0%)」、「債権債務管理(45.0%)」と回答した企業が多い。
- SI企業においては、「給与・賞与計算」と回答した企業が最も多く、それ以外のサービスを提供していると回答した企業は少ない。

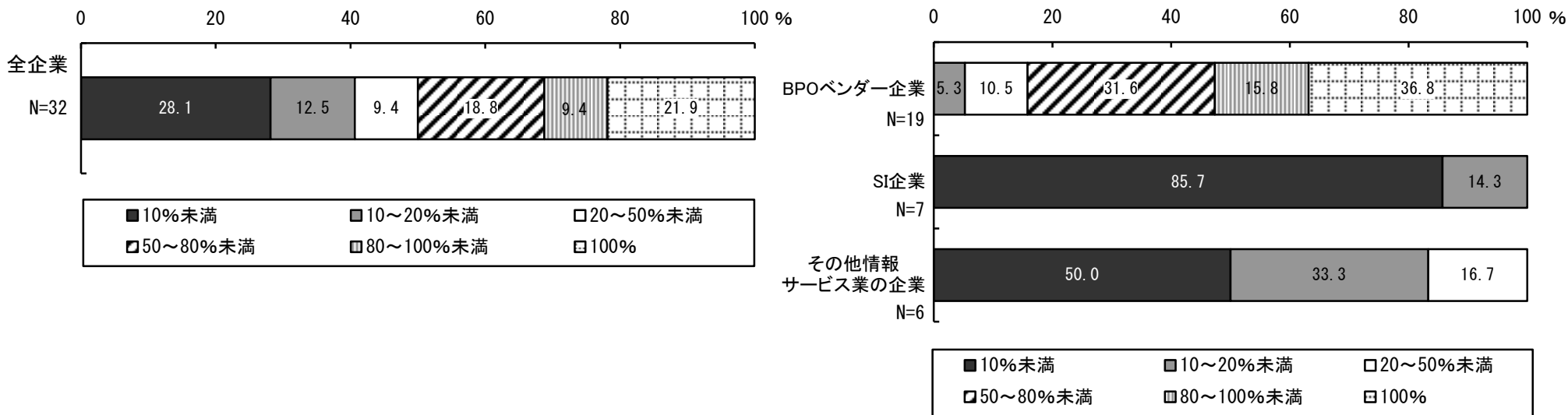


### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-2. アンケート結果

【問5(1)】

## BPOサービスの売上規模

- BPOサービスの売上規模が事業全体の売上規模に占める割合については、BPOベンダー企業の場合、「100%」と回答した企業が最も多いものの、全体の4割弱(36.8%)である。次いで、「50~80%未満(31.6%)」と回答した企業が多い。
- SI企業においては、「10%未満」と回答した企業が約9割(85.7%)と大半である。

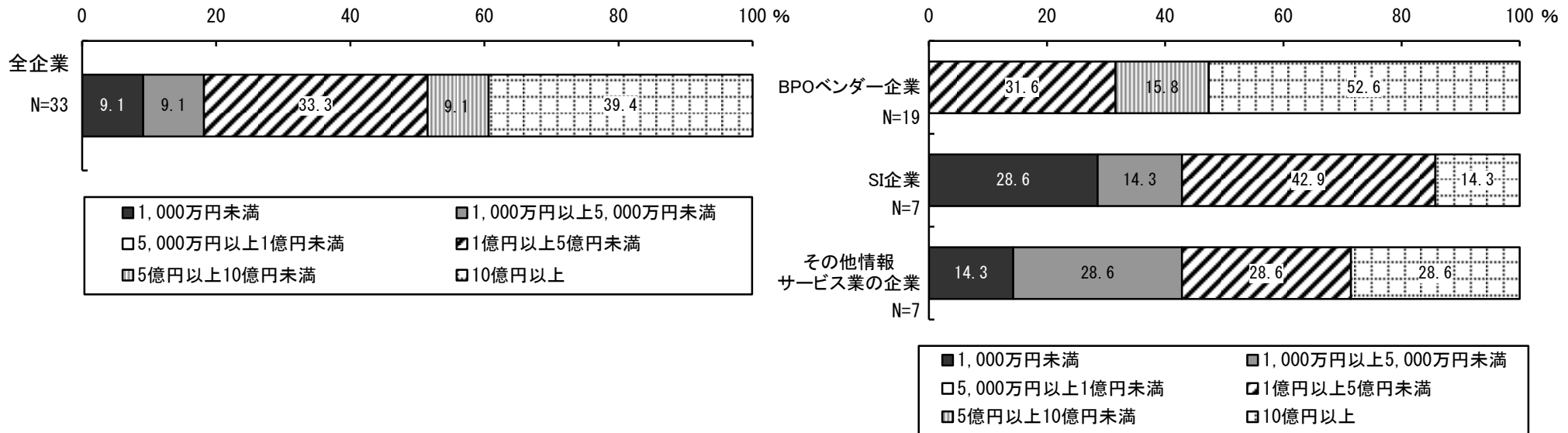


### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-2. アンケート結果

#### 【問5(2)】

## BPOサービスの売上高

- BPOサービスの売上高については、BPOベンダー企業の場合、「10億円以上」と回答した企業が過半数(52.6%)を占めている。
- SI企業の場合、「1億円以上5億円未満(42.9%)」と回答した企業が最も多く、次いで、「1,000万円未満(28.6%)」が多い。



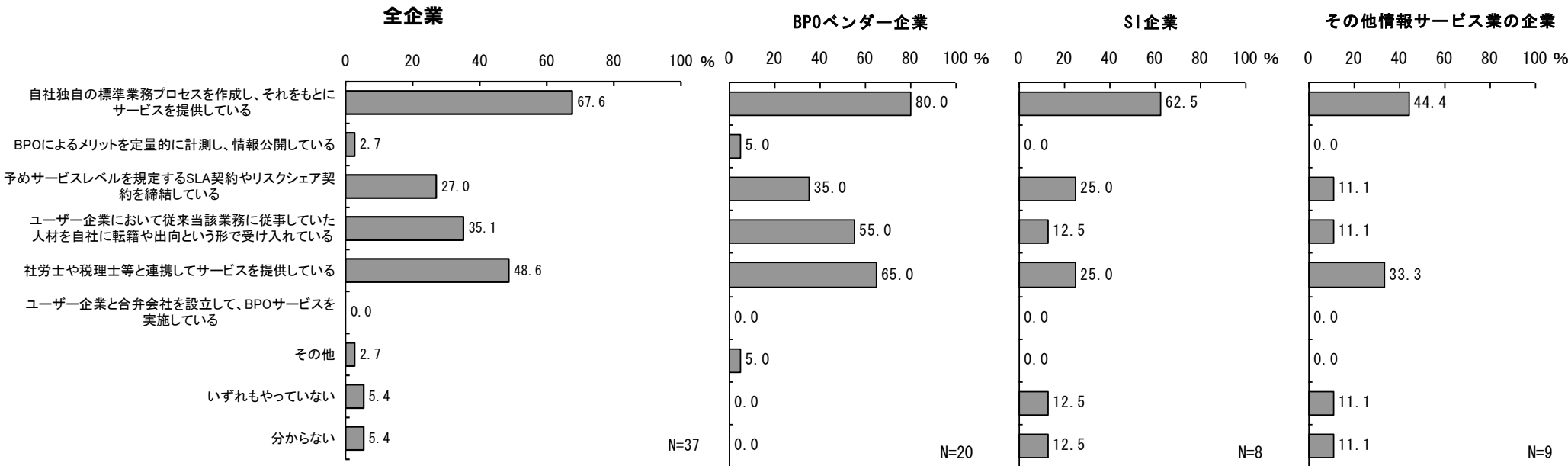
### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-2. アンケート結果

【問6】

## BPOサービスを提供する上で実施していること

(複数回答)

- BPOサービスを提供する上で実施していることについては、「自社独自の標準業務プロセスを作成し、それをもとにサービスを提供している(67.6%)」と回答した企業が最も多く、次いで、「社労士や税理士等と連携してサービスを提供している(48.6%)」と回答した企業が多い。
- BPOベンダー企業、SI企業ともに、「自社独自の標準業務プロセスを作成し、それをもとにサービスを提供している(80.0%、62.5%)」と回答した企業が最も多いが、「社労士や税理士等と連携してサービスを提供している」や「ユーザー企業において従来当該業務に従事していた人材を自社に転籍や出向という形で受け入れている」と回答した企業の割合は、SI企業よりも、BPOベンダーの方が高く、いずれもBPOベンダー企業の過半数が、実施していると回答している。



---

【現在BPOサービスを提供している企業】

## II. BPOサービスの提供にあたっての問題点・課題について

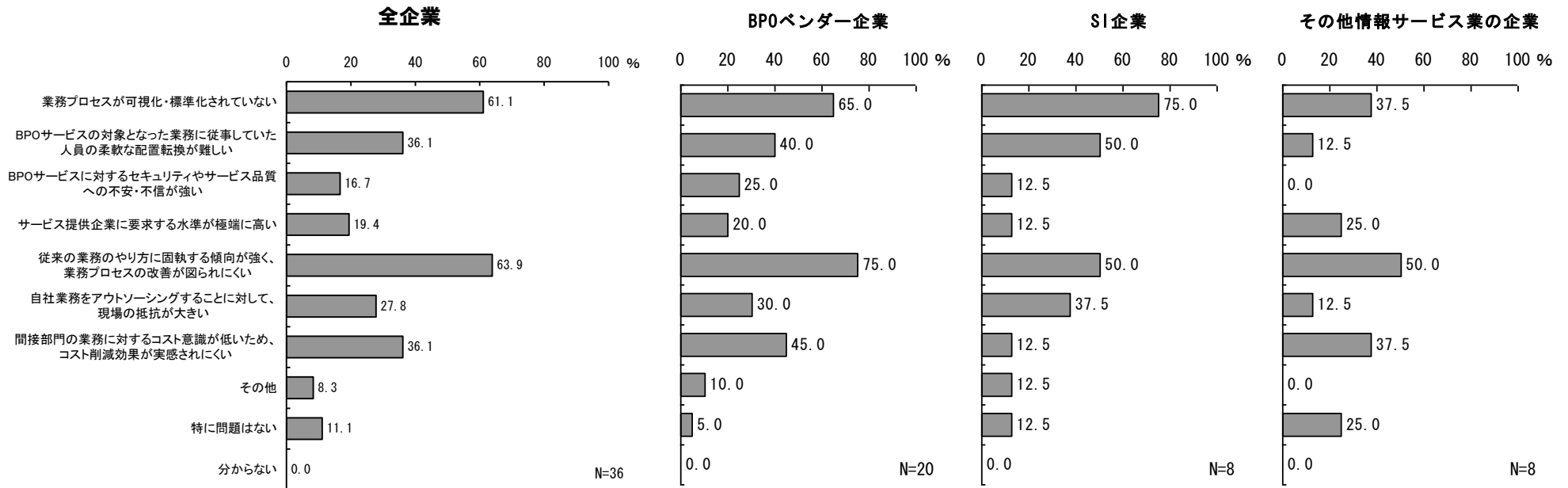
### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-2. アンケート結果

【問8】

## BPOサービスの提供にあたってのユーザー企業側の問題点

(複数回答)

- BPOサービスの提供にあたってのユーザー企業側の問題点については、「従来の業務のやり方に固執する傾向が強く、業務プロセスの改善が図られにくい(63.9%)」と回答した企業が最も多く、次いで、「業務プロセスが可視化・標準化されていない(61.1%)」が多い。
- BPOベンダー企業においては、上記のほか、約半数(45.0%)の企業が、「間接部門の業務に対するコスト意識が低いため、コスト削減効果が実感されにくい」と回答している。
- 一方、SI企業については、半数の企業が、上記のほか、「BPOサービスの対象となった業務に従事していた人員の柔軟な配置転換が難しい」と回答している。

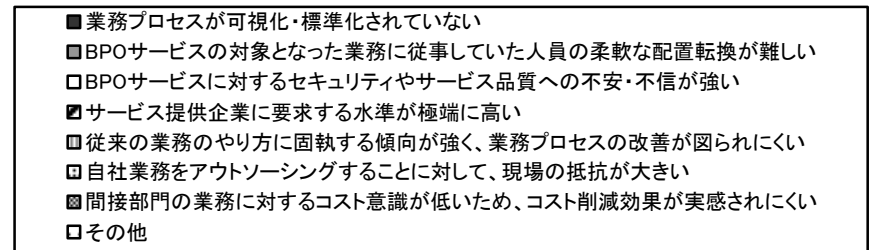
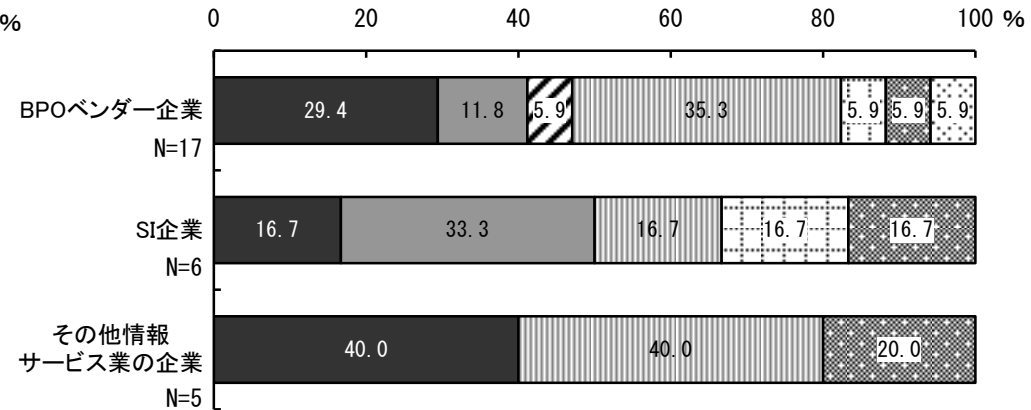
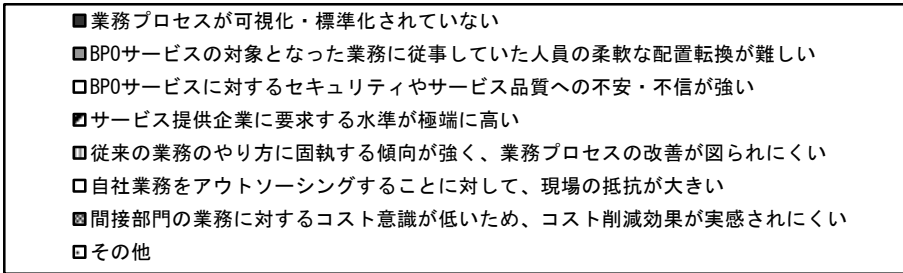
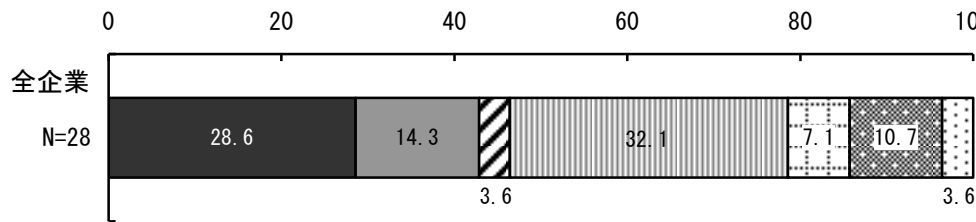


### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-2. アンケート結果

#### 【問8】

## BPOサービスの提供にあたってのユーザー企業側の問題点(最も大きな問題点)

- BPOサービスの提供にあたってのユーザー企業側の問題点として、最も大きな問題点については、「従来の業務のやり方に固執する傾向が強く、業務プロセスの改善が図られにくい(32.1%)」と回答した企業が最も多く、次いで、「業務プロセスが可視化・標準化されていない(28.6%)」が多い。
- SI企業においては、「BPOサービスの対象となった業務に従事していた人員の柔軟な配置転換が難しい(33.3%)」と回答した企業が最も多い。



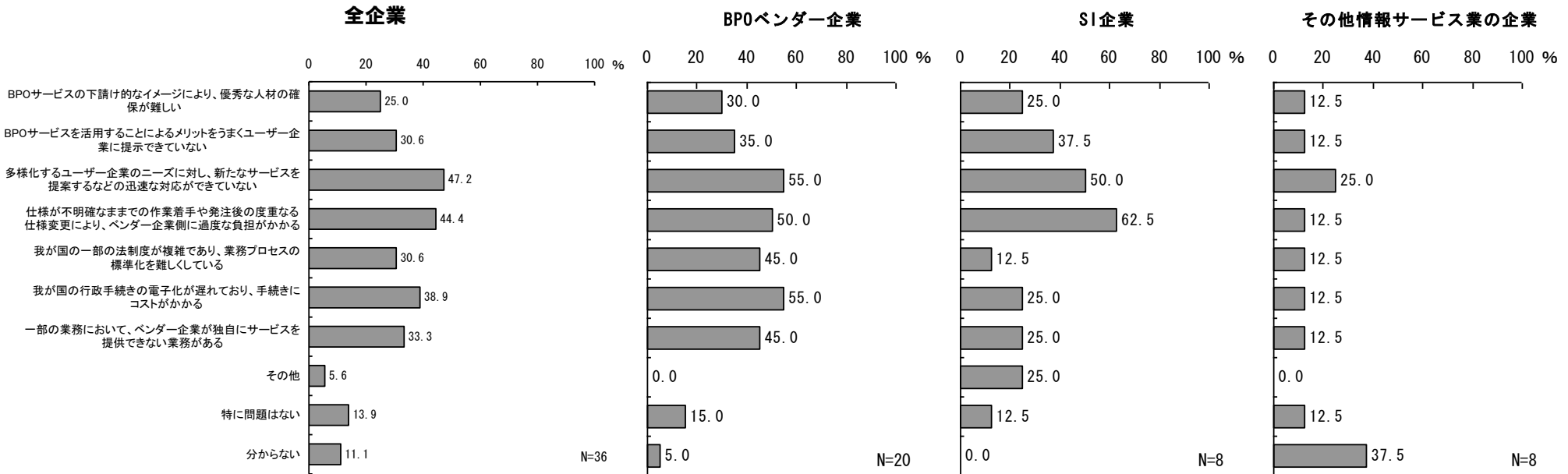
### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-2. アンケート結果

【問9】

## BPOサービスの提供にあたっての業界側または商慣行・制度上の問題点

(複数回答)

- BPOサービスの提供にあたっての業界側または商慣行・制度上の問題点について、「多様化するユーザー企業のニーズに対し、新たなサービスを提案するなどの迅速な対応ができていない(47.2%)」と回答した企業が最も多く、次いで、「仕様が不明確なままでの作業着手や発注後の度重なる仕様変更により、ベンダー企業側に過度な負担がかかる(44.4%)」が多い。
- BPOベンダー企業においては、「多様化するユーザー企業のニーズに対し、新たなサービスを提案するなどの迅速な対応ができていない(55.0%)」に加えて、「我が国の行政手続きの電子化が遅れており、手続きにコストがかかる(55.0%)」と回答した企業が多い。
- SI企業においては、「仕様が不明確なままでの作業着手や発注後の度重なる仕様変更により、ベンダー企業側に過度な負担がかかる(62.5%)」と回答した企業が最も多い。

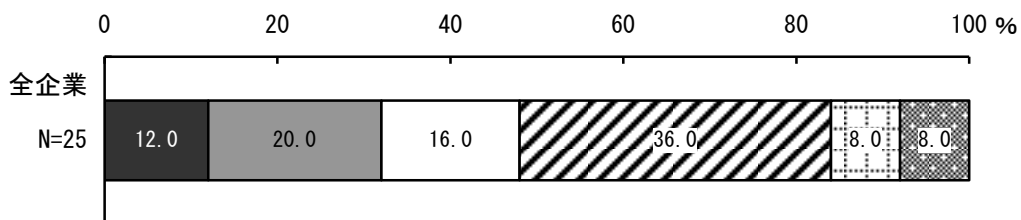


### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-2. アンケート結果

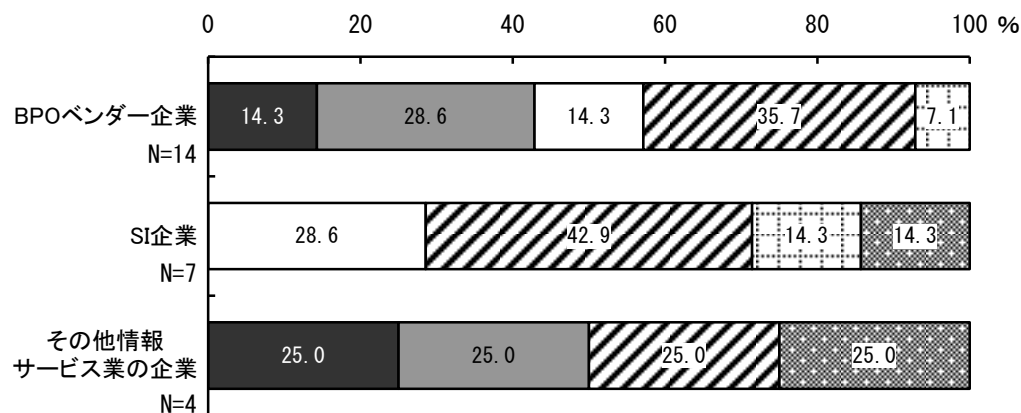
#### 【問9】

## BPOサービスの提供にあたっての業界側または商慣行・制度上の問題点(最も大きな問題点)

- BPOサービスの提供にあたっての業界側または商慣行・制度上の問題点として、最も大きな問題点については、「仕様が不明確なままでの作業着手や発注後の度重なる仕様変更により、ベンダー企業側に過度な負担がかかる(36.0%)」と回答した企業が最も多く、次いで、「BPOサービスを活用することによるメリットをうまくユーザー企業に提示できていない(20.0%)」が多い。
- SI企業においては、「仕様が不明確なままでの作業着手や発注後の度重なる仕様変更により、ベンダー企業側に過度な負担がかかる(42.9%)」に次いで、「多様化するユーザー企業のニーズに対し、新たなサービスを提案するなどの迅速な対応ができていない(28.6%)」と回答した企業が多い。



- BPOサービスの下請け的なイメージにより、優秀な人材の確保が難しい
- BPOサービスを活用することによるメリットをうまくユーザー企業に提示できていない
- 多様化するユーザー企業のニーズに対し、新たなサービスを提案するなどの迅速な対応ができていない
- 仕様が不明確なままでの作業着手や発注後の度重なる仕様変更により、ベンダー企業側に過度な負担がかかる
- 我が国の一部の法制度が複雑であり、業務プロセスの標準化を難しくしている
- 我が国の行政手続きの電子化が遅れており、手続きにコストがかかる
- 一部の業務において、ベンダー企業が独自にサービスを提供できない業務がある
- その他



- BPOサービスの下請け的なイメージにより、優秀な人材の確保が難しい
- BPOサービスを活用することによるメリットをうまくユーザー企業に提示できていない
- 多様化するユーザー企業のニーズに対し、新たなサービスを提案するなどの迅速な対応ができていない
- 仕様が不明確なままでの作業着手や発注後の度重なる仕様変更により、ベンダー企業側に過度な負担がかかる
- 我が国の一部の法制度が複雑であり、業務プロセスの標準化を難しくしている
- 我が国の行政手続きの電子化が遅れており、手続きにコストがかかる
- 一部の業務において、ベンダー企業が独自にサービスを提供できない業務がある
- その他

---

【現在BPOサービスを提供している企業】

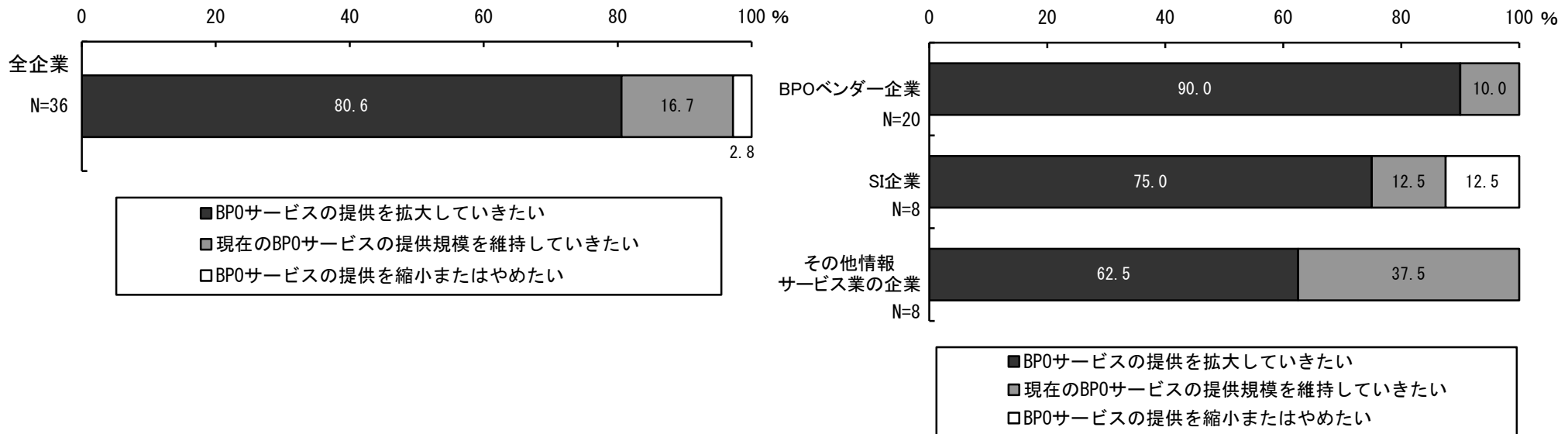
### III. BPOサービス提供に対する今後の意向について

### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-2. アンケート結果

#### 【問10】

## 今後のBPOサービス提供意向

- 今後のBPOサービス提供意向については、「BPOサービスの提供を拡大していきたい(80.6%)」と回答した企業が最も多く、約8割を占めている。「BPOサービスの提供を縮小またはやめたい(2.8%)」と回答した企業は、少ない。
- BPOベンダー企業においては、9割の企業が「BPOサービスの提供を拡大していきたい」と回答しており、残りの1割も「現在のBPOサービスの提供規模を維持していきたい」と回答している。
- SI企業においても、8割弱の企業が「BPOサービスの提供を拡大していきたい」と回答している。

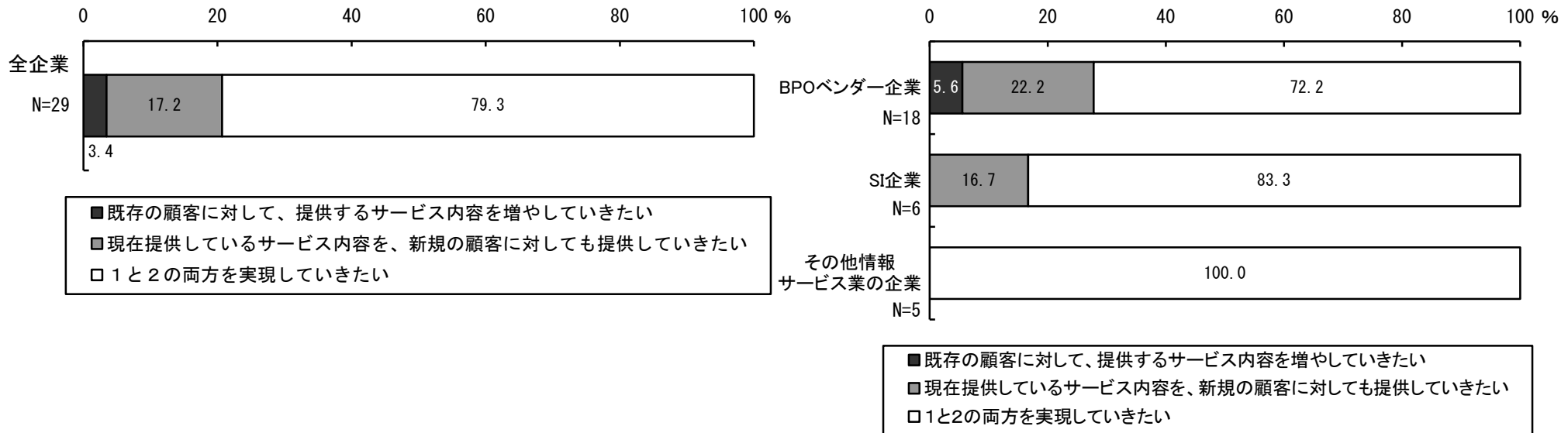


### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-2. アンケート結果

【問11】(今後BPOサービスの提供を拡大していきたいと考えている企業のみ)

## BPOサービス拡大方法

- 今後BPOサービスの提供を拡大していきたいと考えている企業において、どのようにBPOサービスを拡大していくについては、「既存の顧客に対して、提供するサービス内容を増やすのと現在提供しているサービス内容を、新規の顧客に対しても提供するのと両方を実現したい(79.3%)」と回答した企業が最も多い。



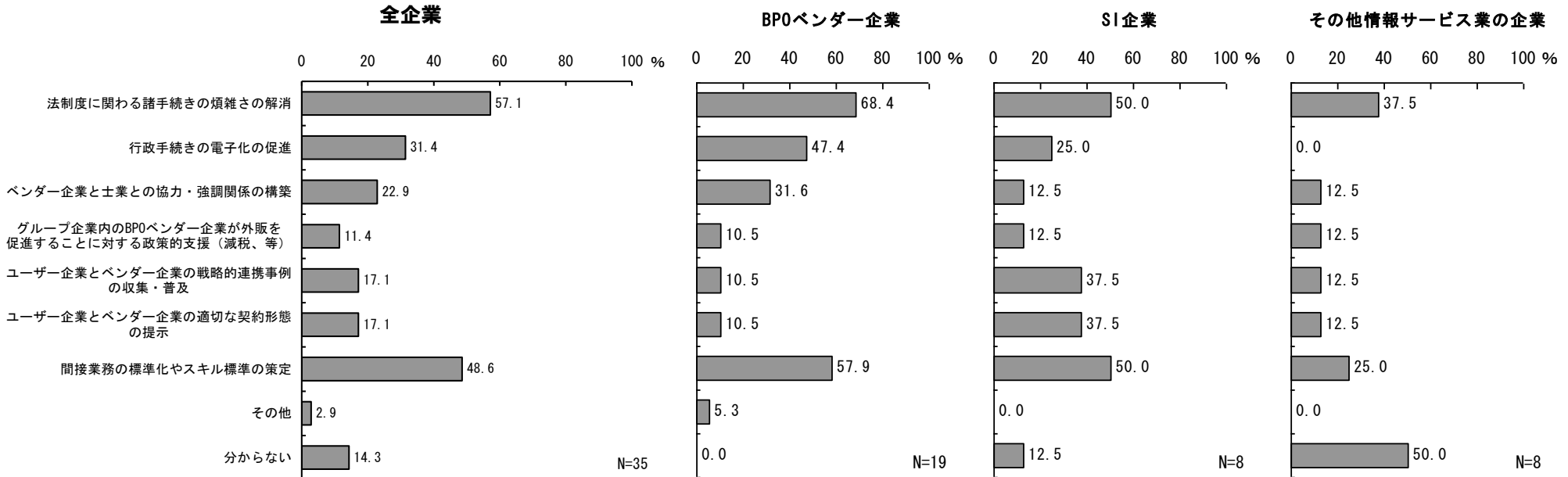
### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-2. アンケート結果

【問12】

## 今後、政府や業界で取り組むべきだと思うこと

(回答3つまで)

- 今後もBPOサービスを提供していくにあたり、今後、政府や業界で取り組んでいくべきだと思うことについては、「法制度に関わる諸手続きの煩雑さの解消(57.1%)」と回答した企業が最も多く、次いで、「間接業務の標準化やスキル標準の策定(48.6%)」が多い。
- BPOベンダー企業においては、上記のほか、「行政手続きの電子化の促進(47.4%)」と回答した企業が多い。
- 一方、SI企業においては、上記のほか、「ユーザー企業とベンダー企業の戦略的連携事例の収集・普及(37.5%)」、「ユーザー企業とベンダー企業の適切な契約形態の提示(37.5%)」と回答した企業が多い。

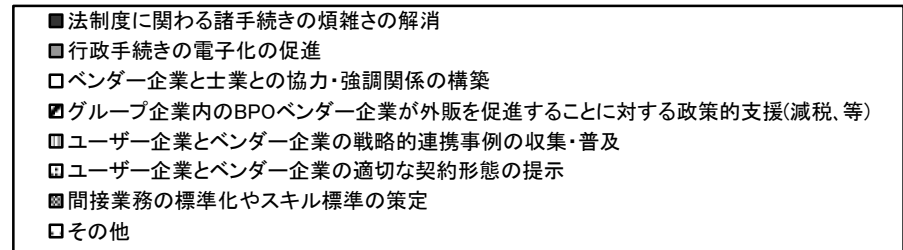
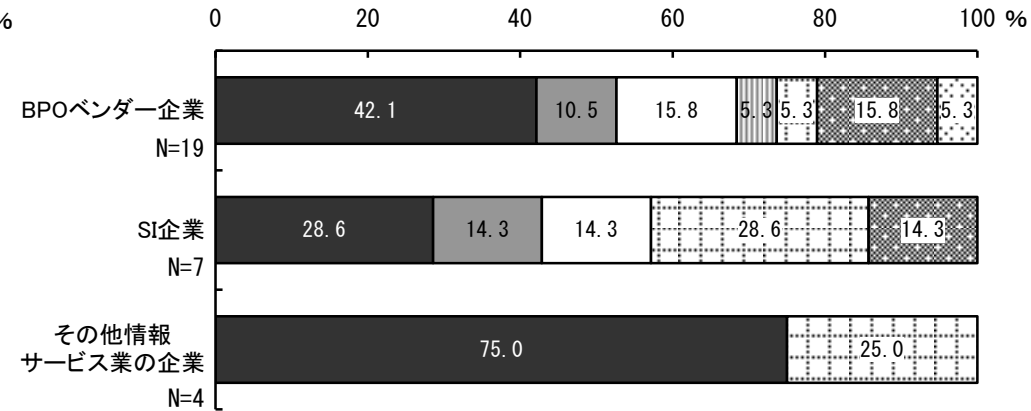
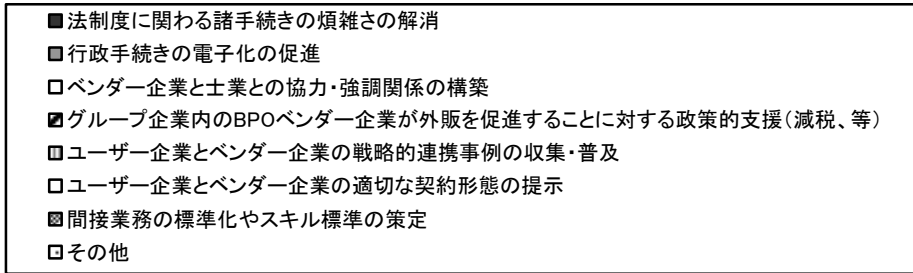
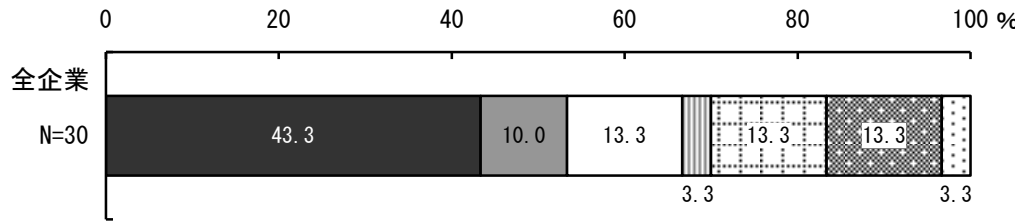


### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-2. アンケート結果

#### 【問12】

## 今後、政府や業界で取り組むべきだと思うこと(最も優先すべき取組)

- 今後もBPOサービスを提供していくにあたり、今後、政府や業界で取り組んでいくべきだと思うことのうち、最も優先すべき取組については、「法制度に関わる諸手続きの煩雑さの解消(43.3%)」と回答した企業が多い。
- SI企業においては、「法制度に関わる諸手続きの煩雑さの解消(28.6)」に加えて、「ユーザー企業とベンダー企業の適切な契約形態の提示(28.6%)」と回答した企業が多い。



---

【現在BPOサービスを提供している企業】

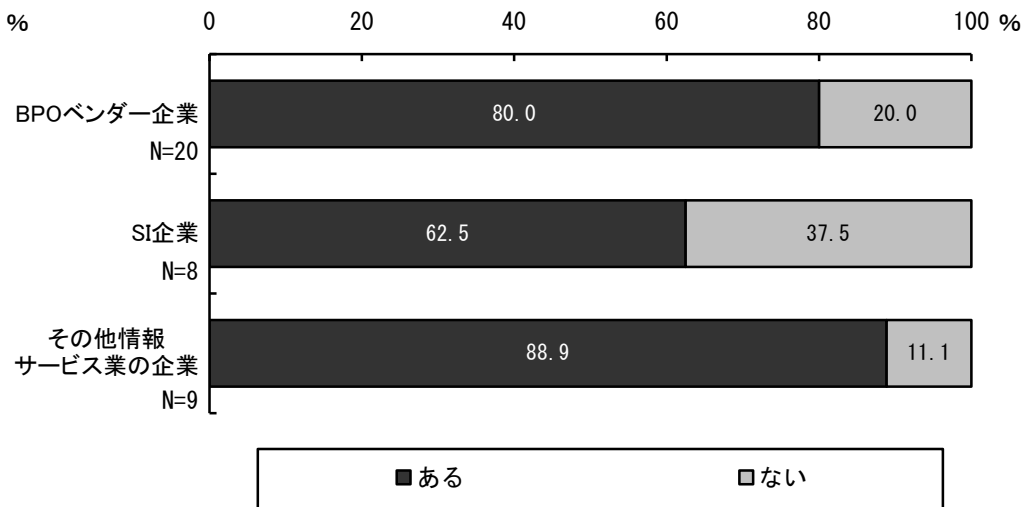
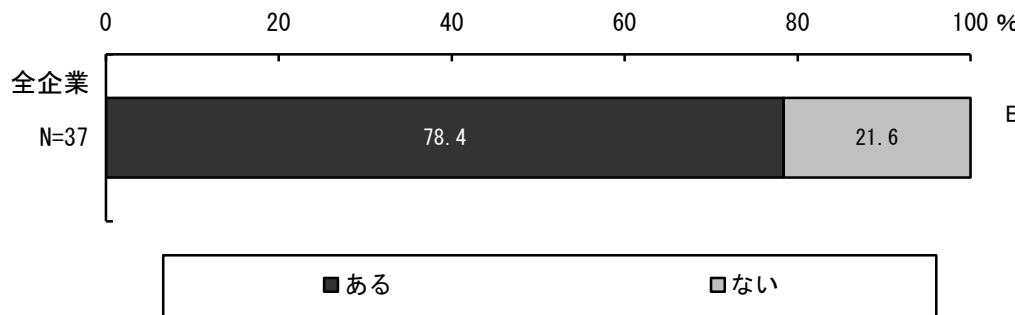
## IV. BPOサービスの外販意向について

### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-2. アンケート結果

【問13】

## 親会社の有無

- 自社を連結対象とする親会社の有無については、「ある(78.4%)」と回答した企業が多い。
- BPOベンダー企業の方が、SI企業よりも、自社を連結対象とする親会社が「ある」と回答した企業が多い。

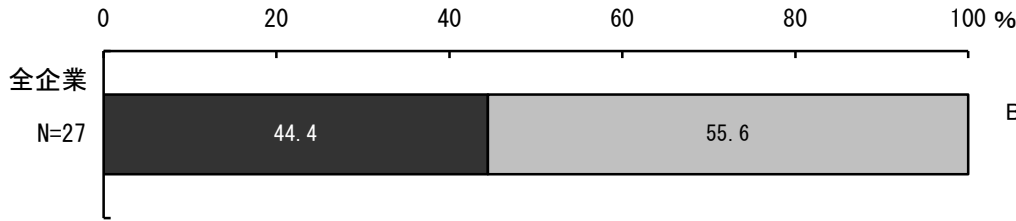


### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-2. アンケート結果

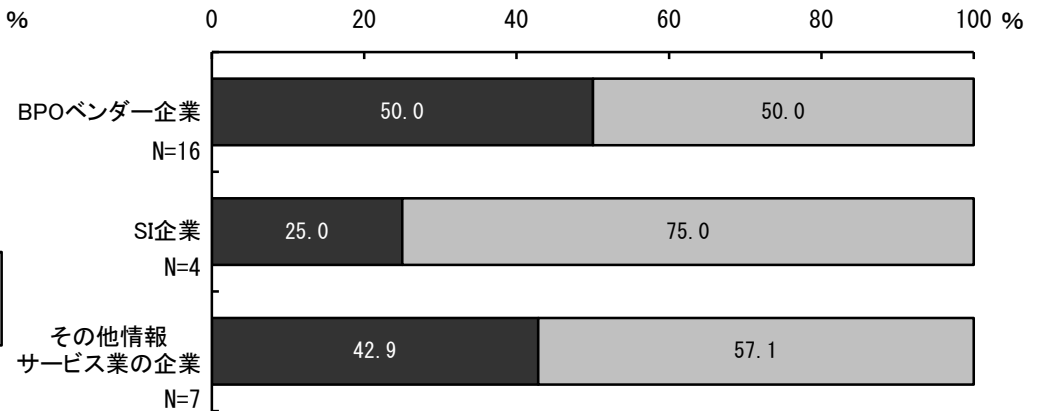
【問14】(自社を連結対象とする親会社がある企業のみ)

## BPOサービスの提供対象

- 自社を連結対象とする親会社がある企業における、BPOサービスの提供対象については、「グループ会社に加えて、グループ会社以外の会社にもサービスを提供している(55.6%)」と回答した企業の方が、「グループ会社のみサービスを提供している(44.4%)」と回答した企業よりも若干多い。
- BPOベンダー企業の方が、SI企業よりも、「グループ会社のみサービスを提供している」と回答した企業が多い。



■ グループ会社のみサービスを提供している  
□ グループ会社に加えて、グループ会社以外の会社にもサービスを提供している



■ グループ会社のみサービスを提供している  
□ グループ会社に加えて、グループ会社以外の会社にもサービスを提供している

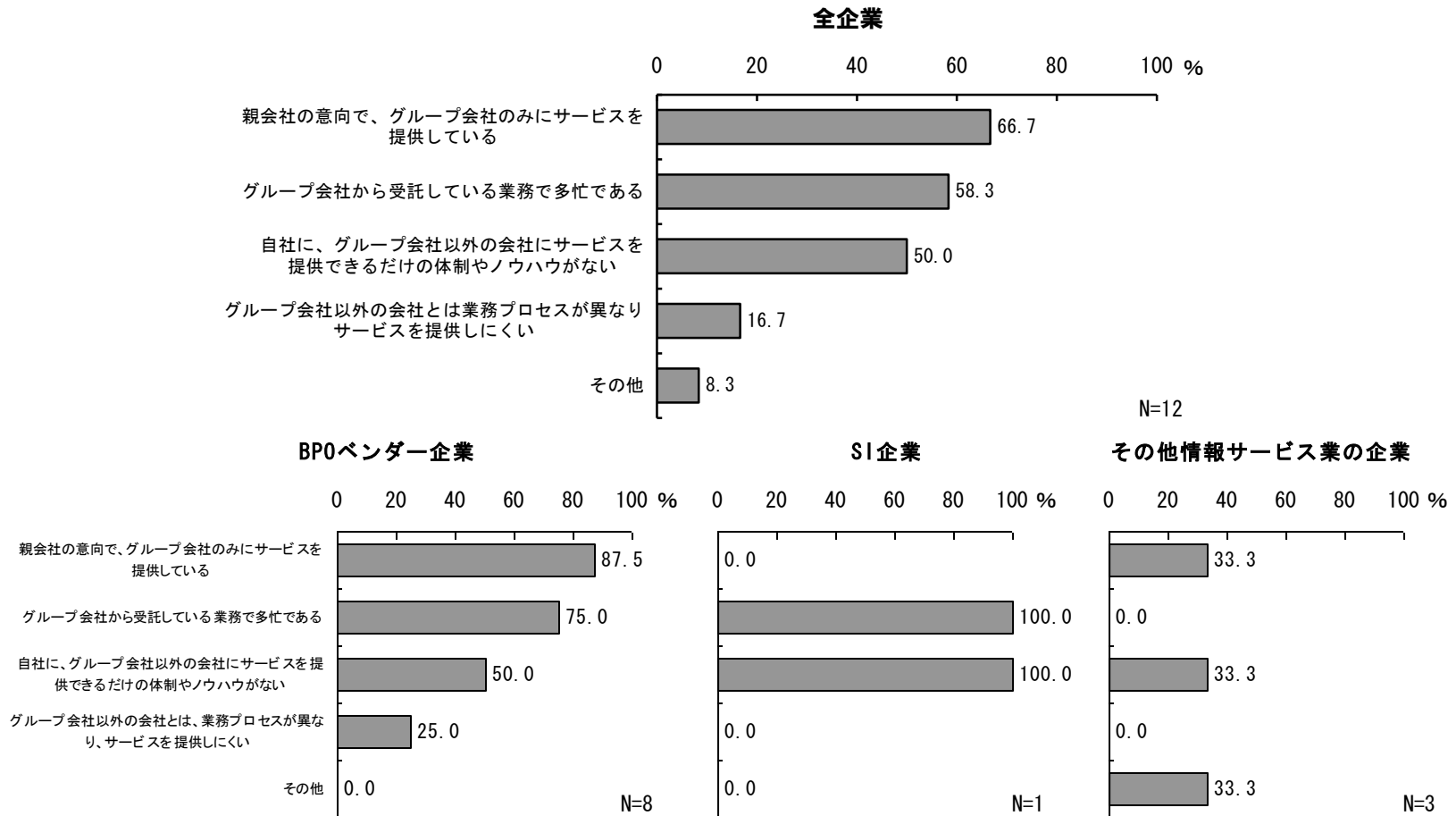
### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-2. アンケート結果

【問15】(自社を連結対象とする親会社があり、かつ、グループ会社のみサービスを提供している企業のみ)

## BPOサービスをグループ会社以外の会社に提供していない理由

(複数回答)

- 自社を連結対象とする親会社がある企業があり、かつ、グループ会社のみサービスを提供している企業における、グループ会社以外の会社にBPOサービスを提供していない理由については、「親会社の意向で、グループ会社のみサービスを提供している(66.7%)」と回答した企業が最も多く、次いで、「グループ会社から受託している業務で多忙である(58.3%)」、「自社に、グループ会社以外の会社にサービスを提供できるだけの体制やノウハウがない(50.0%)」が多い。

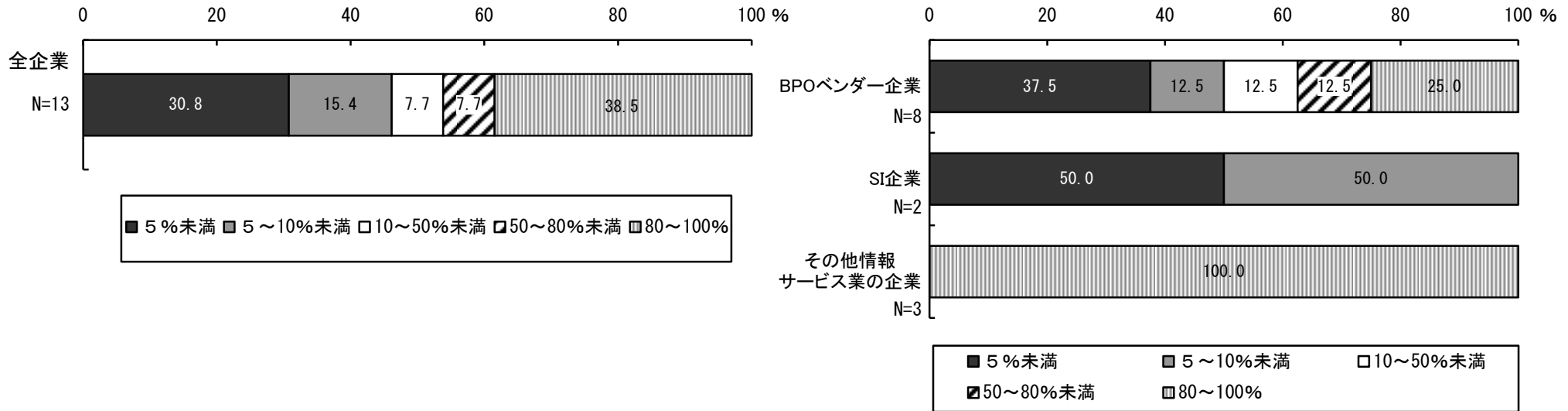


### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-2. アンケート結果

【問16(1)】(自社を連結対象とする親会社があり、かつ、グループ会社以外の会社にもサービスを提供している企業のみ)

## グループ会社以外の会社を提供しているBPOサービスの売上規模

- 自社を連結対象とする親会社がある企業があり、かつ、グループ会社以外の会社にもサービスを提供している企業における、BPOサービス全体の売上規模に占めるグループ会社以外の会社を提供しているBPOサービスの売上規模の割合については、「80～100%(38.5%)」と回答した企業が最も多く、次いで、「5%未満(30.8%)」が多い。

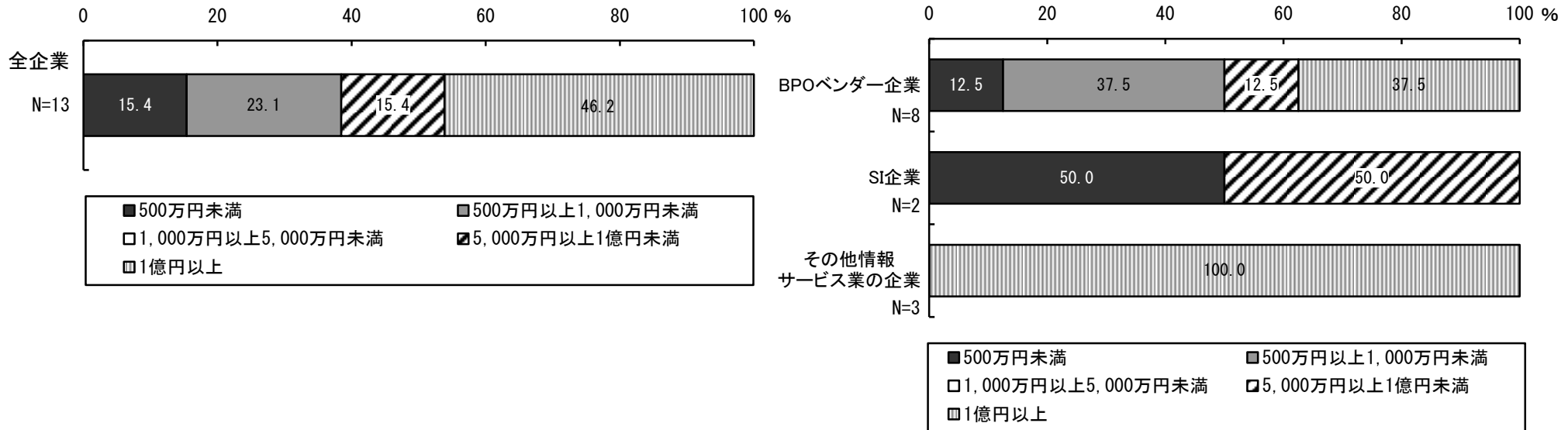


### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-2. アンケート結果

【問16(2)】(自社を連結対象とする親会社があり、かつ、グループ会社以外の会社にもサービスを提供している企業のみ)

## グループ会社以外の会社に提供しているBPOサービスの売上高

- 自社を連結対象とする親会社がある企業があり、かつ、グループ会社以外の会社にもサービスを提供している企業における、グループ会社以外の会社に提供しているBPOサービスの売上高については、「1億円以上(46.2%)」と回答した企業が最も多く、次いで、「500万円以上1,000万円未満(23.1%)」が多い。

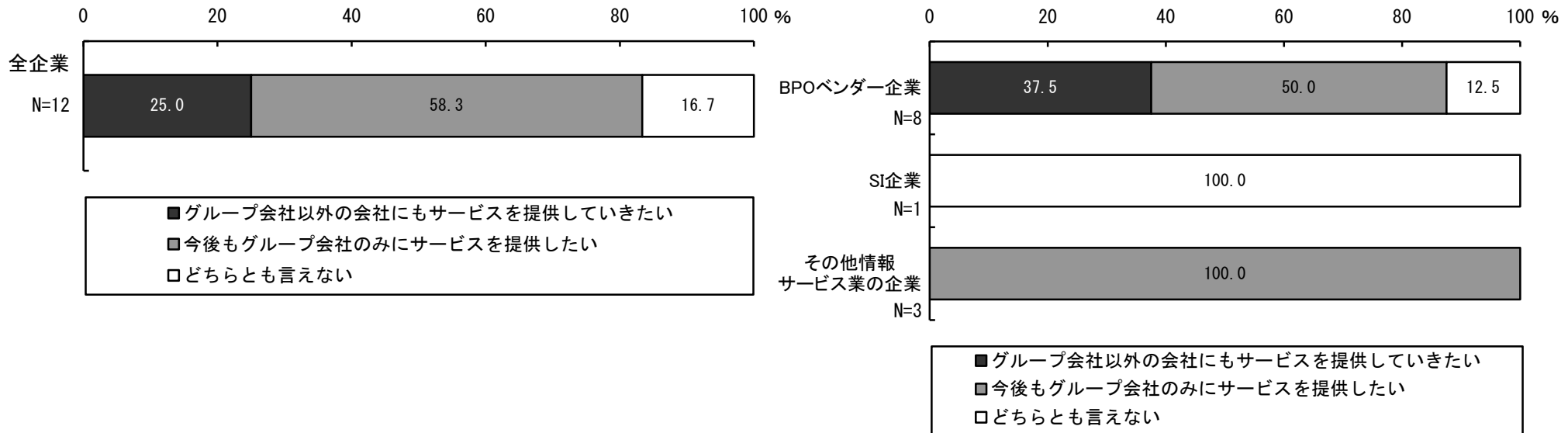


### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-2. アンケート結果

【問17】(自社を連結対象とする親会社があり、かつ、グループ会社のみ 서비스에提供している企業のみ)

## 今後のグループ会社以外へのBPOサービス提供意向

- 自社を連結対象とする親会社がある企業があり、かつ、グループ会社のみ サービスを提供している企業における、今後のグループ会社以外へのBPOサービス提供意向については、「今後もグループ会社のみ サービスを提供したい(58.3%)」と回答した企業が最も多く、「グループ会社以外の会社にも サービスを提供していきたい(25.0%)」と回答した企業は2割強である。



---

【現在BPOサービスを提供していない企業】

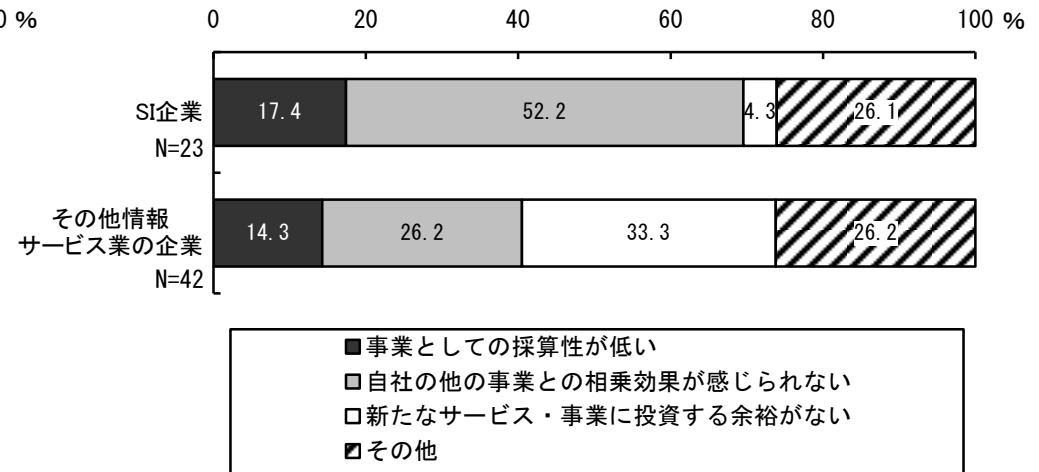
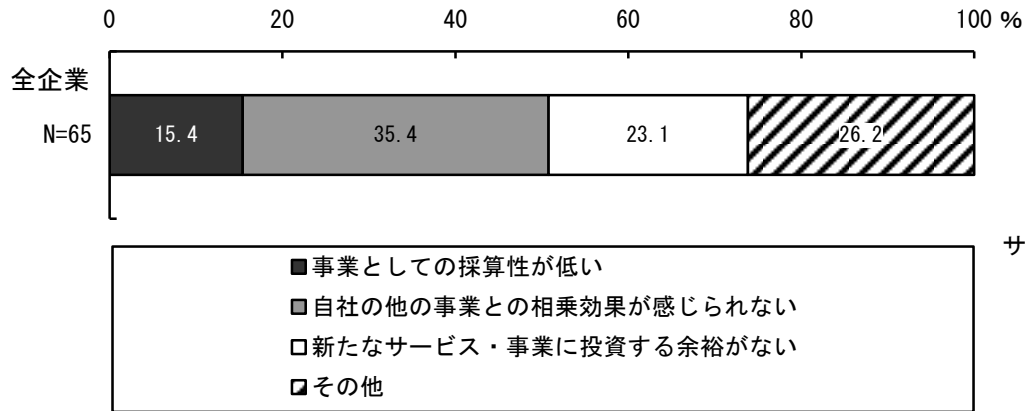
## V. BPOサービス提供に対する今後の意向について

### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-2. アンケート結果

#### 【問18】

## 現在、BPOサービスを提供していない理由

- 現在、BPOサービスを提供していない企業における、提供していない理由については、「自社の他の事業との相乗効果が感じられない (35.4%)」と回答した企業が最も多い。

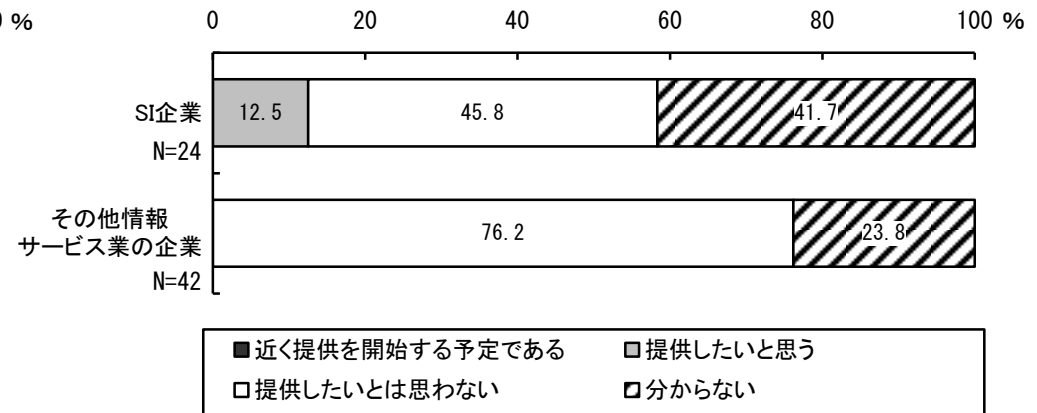
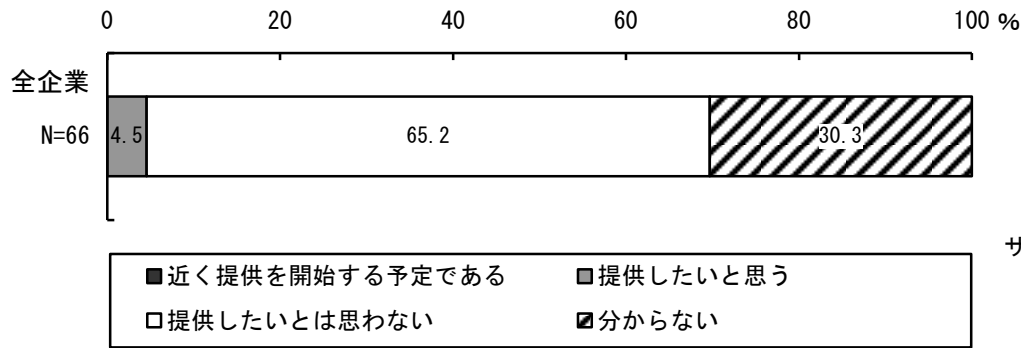


### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-2. アンケート結果

#### 【問19】

## 今後のBPOサービス提供意向

- 現在、BPOサービスを提供していない企業における、今後のBPOサービス提供意向については、「提供したいとは思わない(65.2%)」と最も多く、「提供したいと思う(4.5%)」と回答した企業は少ない。



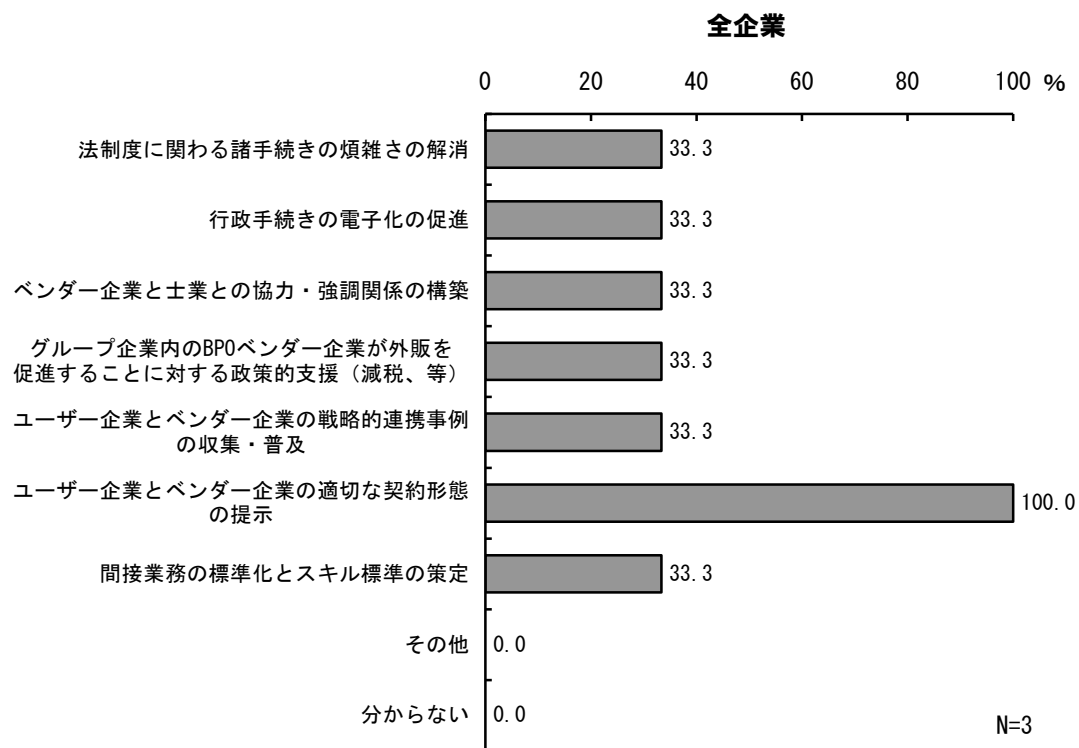
### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-2. アンケート結果

【問20】(今後BPOサービスを提供したいと思う企業のみ)

## 今後、政府や業界で取り組んでいくべきだと思われること

(回答は3つまで)

- BPOサービスについて、現在は提供していないが今後提供していきたいと思う企業が、今後、BPOサービスを提供していくにあたり、今後、政府や業界で取り組んでいくべきだと思うことについては、「ユーザー企業とベンダー企業の適切な契約形態の提示」が最も多い。

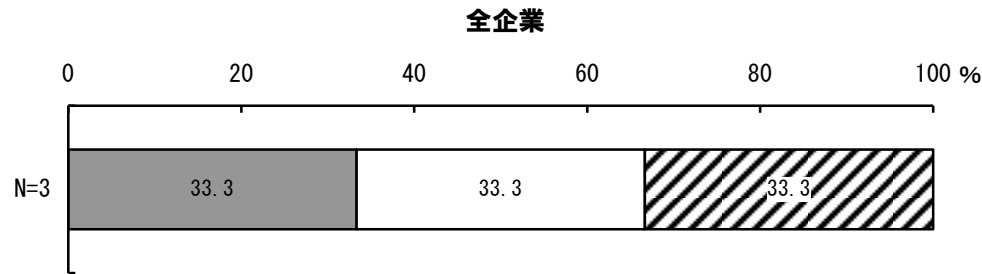


### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-2. アンケート結果

【問20】(今後BPOサービスを提供したいと思う企業のみ)

## 今後、政府や業界で取り組んでいくべきだと思われること(最も優先すべき取組)

- BPOサービスについて、現在は提供していないが今後提供していきたいと思う企業が、今後、BPOサービスを提供していくにあたり、今後、政府や業界で取り組んでいくべきだと思うことのうち、最も優先すべき取組については、「行政手続きの電子化の促進」、「ベンダー企業と土業との協力・強調関係の構築」、「グループ企業内のBPOベンダー企業が外販を促進することに対する政策的支援(減税、等)」が回答として挙げられた。



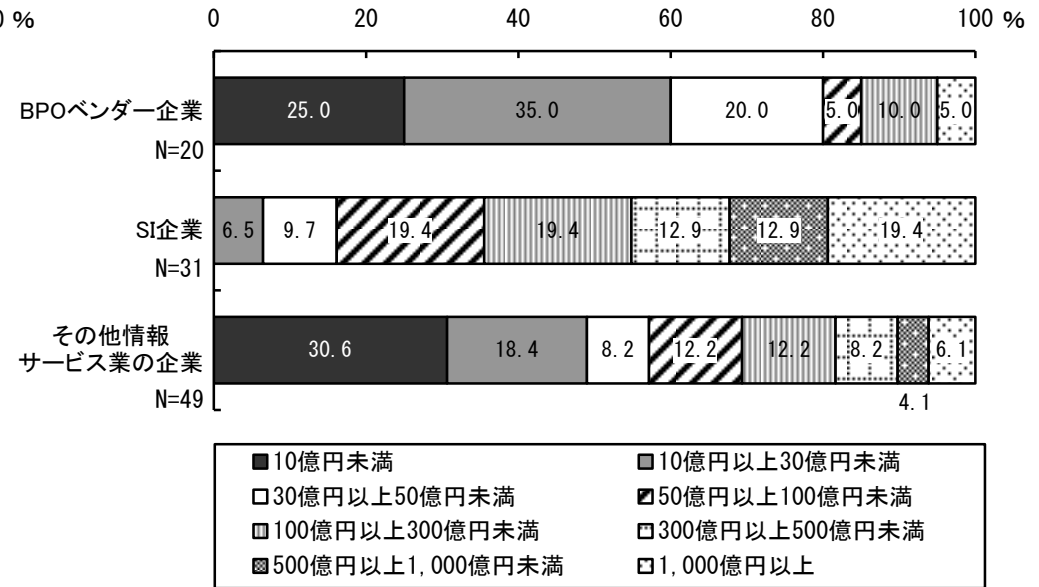
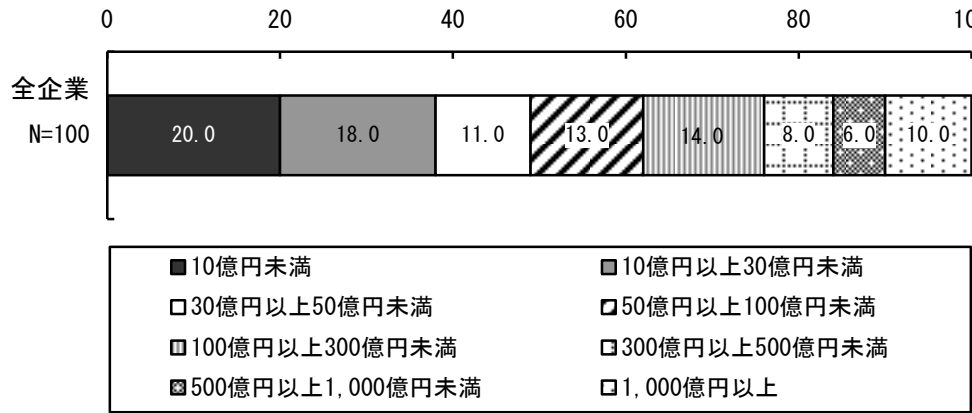
- 法制度に関わる諸手続きの煩雑さの解消
- 行政手続きの電子化の促進
- ベンダー企業と土業との協力・強調関係の構築
- グループ企業内のBPOベンダー企業が外販を促進することに対する政策的支援(減税、等)
- ユーザー企業とベンダー企業の戦略的連携事例の収集・普及
- ユーザー企業とベンダー企業の適切な契約形態の提示
- 間接業務の標準化とスキル標準の策定
- その他

---

## VI. 会社概要について

### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-2. アンケート結果 【問22】

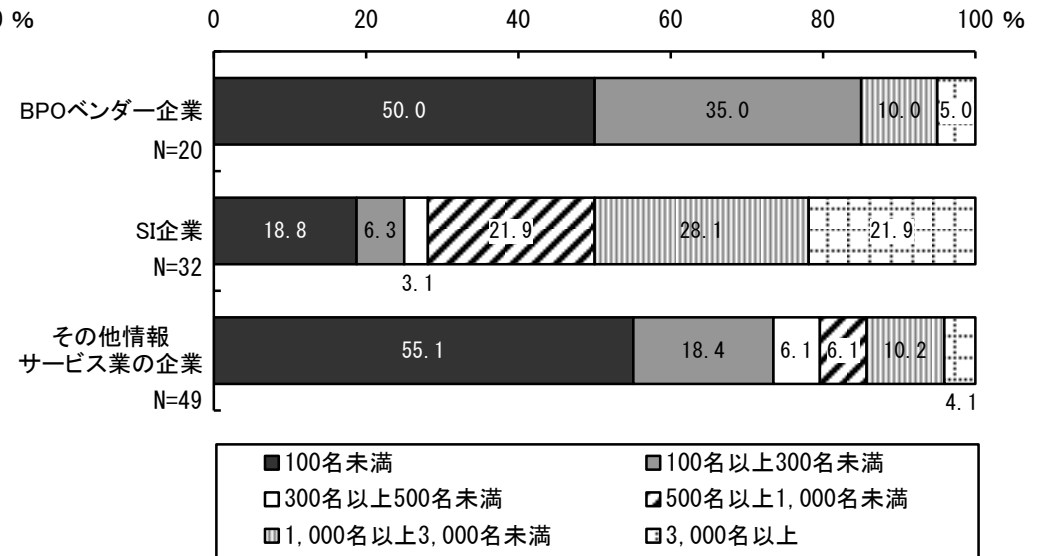
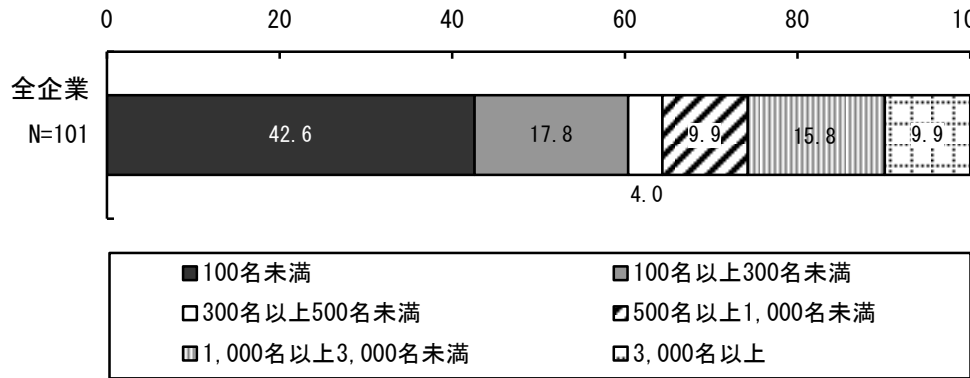
## 売上規模(単体)



### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-2. アンケート結果

【問23】

## 社員数(単体)



### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-3. まとめ ＜現在BPOサービスを提供している企業＞

## (1) BPOサービスの提供状況

---

### 1) SI企業におけるBPOサービス提供状況について

- SI企業においてBPOサービスを提供している企業は、4社に1社程度ではあるが、そのうち約6割の企業がBPOサービスを自社のソリューションのひとつに位置づけ、積極的に販売している。
- しかしながら、BPOサービスの売上規模が事業全体の売上規模に占める割合は、1割以下が大半である。

### 2) 提供しているBPOサービスの内容について

- 提供しているBPOサービスの内容としては、「給与・賞与計算」、「社会保険処理」、「人事管理」など、人事部門の業務が多い。
- BPOベンダー企業においては、人事部門の業務以外にも、経理部門の業務や総務部門の業務に関するBPOサービスを提供している企業もそれなりにあるが、SI企業においては、「給与・賞与計算」に関するBPOサービスを提供している企業が圧倒的に多い。

### 3) BPOサービスを提供する上で実施していることについて

- BPOベンダー企業、SI企業ともに、BPOサービスを提供する上で「自社独自の標準業務プロセスを作成し、それをもとにサービスを提供している」企業が多い。
- BPOベンダー企業においては、「社労士や税理士等と連携してサービスを提供している」や「ユーザー企業において従来当該業務に従事していた人材を自社に転籍や出向という形で受け入れている」とする企業が多いが、SI企業においては、このような取組をしている企業は少ない。

### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-3. まとめ

＜現在BPOサービスを提供している企業＞

## (2)BPOサービス提供にあたっての問題点・課題

---

### 1)ユーザー企業側の問題点について

- ベンダー企業側は、ユーザー企業側の「従来の業務のやり方に固執する傾向が強く、業務プロセスの改善が図られにくい」ことや、「業務プロセスが可視化・標準化されていない」ことを、問題に感じている。
- 上記に加え、BPOベンダー企業は、ユーザー企業側において、「間接部門の業務に対するコスト意識が低いため、コスト改善効果が実感されにくい」ことを、SI企業は、ユーザー企業側において、「BPOサービスの対象となった業務に従事していた人員の柔軟な配置転換が難しい」ことを問題に感じている。

### 2)業界側または商慣行・制度上の問題点について

- ベンダー企業側は、業界側や商慣行上の問題として、「多様化するユーザー企業のニーズに対し、新たなサービスを提案するなどの迅速な対応ができていない」ことや、「仕様が不明確なままでの作業着手や発注後の度重なる仕様変更により、ベンダー企業側に過度な負担がかかる」ことを問題に感じている。
- 上記に加え、BPOベンダー企業は、制度上の問題として、「我が国の行政手続きの電子化が遅れており、手続きにコストがかかる」ことを問題に感じている。

### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-3. まとめ ＜現在BPOサービスを提供している企業＞

## (3) 今後のBPOサービス提供意向

---

### 1) 今後のBPOサービス提供意向について

- 約8割の企業が、今後も「BPOサービスの提供を拡大していきたい」と考えている。
- SI企業のうち8割弱の企業が、今後も「BPOサービスの提供を拡大していきたい」と考えている。

### 2) 今後、政府や業界で取り組むべきことについて

- 今後もBPOサービスを提供していくにあたり、政府や業界に対して、「法制度に関わる諸手続きの煩雑さの解消」と「間接業務の標準化やスキル標準の策定」を期待する企業が多い。
- 上記に加え、BPO企業は、「行政手続きの電子化の促進」を、SI企業は、「ユーザー企業とベンダー企業の戦略的連携事例の収集・普及」や「ユーザー企業とベンダー企業の適切な契約形態の提示」を期待する企業が多い。

### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-3. まとめ ＜現在BPOサービスを提供している企業＞

## (4)グループ会社以外へのBPOサービス提供状況と今後の提供意向

---

### 1)グループ会社以外の会社へのBPOサービス提供の状況について

- グループ会社以外の会社にもBPOサービスを提供している企業の方が、グループ会社のみにもBPOサービスを提供している企業よりもやや多い。
- BPOベンダー企業の方が、SI企業よりも、グループ会社以外の会社にもBPOサービスを提供している企業の割合が高い。

### 2)グループ会社以外の会社にはBPOサービスを提供していない理由について

- グループ会社以外の会社にはBPOサービスを提供していない理由としては、「親会社の意向」とする企業が最も多く、次いで、「グループ会社から受託している業務が多忙である」や「自社に、グループ会社以外の会社にもサービスを提供できるだけの体制やノウハウがない」とする企業が多い。

### 3)今後のグループ会社以外の会社へのBPOサービス提供意向について

- 今後は、「グループ会社以外の会社にもサービスを提供していきたい」と考えている企業は2割強に止まり、約6割が「今後もグループ会社のみにもサービスを提供したい」と考えている。

### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-3. まとめ

＜現在BPOサービスを提供していない企業＞

## BPOサービスを提供していない理由と今後の提供意向

---

### 1) BPOサービスを提供していない理由について

- BPOサービスを提供していない理由として、「自社の他の事業との相乗効果が感じられない」とする企業が多い。

### 2) 今後のBPOサービス提供意向について

- 今後もBPOサービスを「提供したいとは思わない」とする企業が7割弱を占め、「提供したいと思う」とする企業は少ない。

### 3. BPOベンダー企業アンケートの実施 3-3. まとめ

## BPOベンダーとユーザーの意向のまとめ

- 今回のアンケート調査により明らかになったBPOベンダーの問題意識と、「BPO(業務プロセスアウトソーシング)研究会」で整理したユーザーの問題意識を比較すると、下記の通り整理することができる。
  - BPOベンダーは、BPOユーザーに対して、「従来の業務のやり方に固執する傾向が強い」「業務プロセスが可視化・標準化されていない」という問題意識を有している。逆にBPOユーザーは、BPOベンダーに対して、「提案力が弱い」という問題意識を有している。
  - 今後のBPOサービス提供(利用)意向については、現在提供中のBPOベンダーの8割が今後もBPOサービスの提供を拡大したいと考えており、BPOユーザーの側でも約9割が利用の拡大又は維持を予定している。ただし、サービス未提供ベンダーは7割が提供したいと考えておらず、未経験企業の側でも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。

