

平成21年度 経済産業省委託事業

平成21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(業務プロセスアウトソーシング)調査」報告書

～企業における業務刷新の壁を超える BPO活用実践事例とその分析～

2010年 3月

株式会社野村総合研究所

目次

本編	2
1. 調査の目的・概要	3
2. 調査の全体像	4
3. BPOとは	5
4. 中堅・中小企業におけるBPO活用の特徴と成功要因	7
5. 中堅・中小企業のBPO活用に向けた課題と対応方向性	10
【参考】	14
事例編	別冊

本 編

1 調査の目的・概要

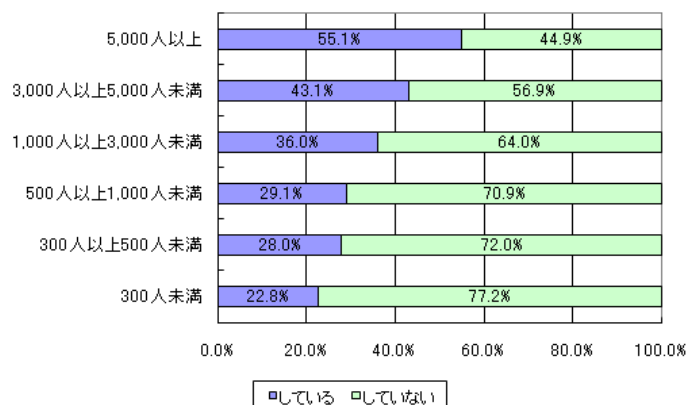
BPOは、大企業のみならず、更なる成長を目指す中堅・中小企業にも有効な手法。BPOを先進的に活用する企業の声をベストプラクティスとしてとりまとめ、今後新たにBPO活用を検討する企業に貢献する。

- 平成20年2月から6月にかけて実施された「BPO研究会」において、企業におけるBPO活用促進に向けて「政策として取り組むべき方向性」として以下の4つが提示された。

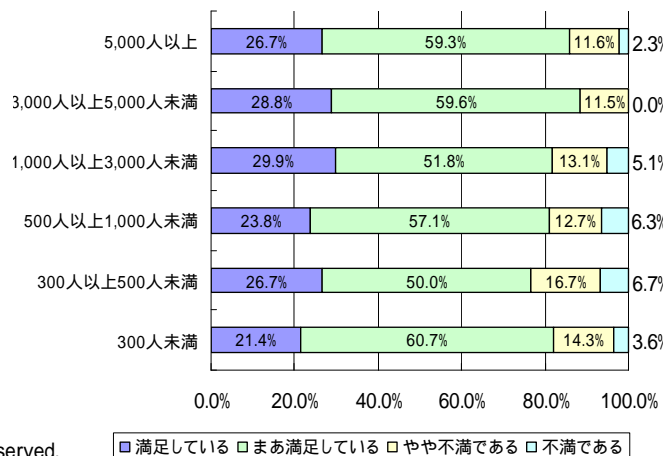
制度面での環境整備(行政手続きの電子化の遅れ、社会保険労務士や税理士などに認められている一部業務の独占への規制緩和等)
 BPOベンダー企業の生産性向上・競争力強化に資する政策的支援方法の検討
 ユーザー企業とBPOベンダー企業が戦略的連携を行っている事例の収集・普及
 ユーザー企業とBPOベンダー企業の適切な契約形態に関する検討

- また、平成20年2月に実施した「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」において、以下の課題が把握された。(下図アンケート結果参照)
 - 中堅・中小企業は大企業と比較するとBPOの利用割合が低い、BPOを利用している中堅・中小企業の満足度は大企業と比較して遜色ない高い水準にある。また、今後のBPO利用についても大企業と同等程度の意向を示している。
 - 中堅・中小企業は利用してみるとBPOの良さを実感するが、実態としての利用は少ない状態にあると言える。
- BPO研究会及びアンケート調査結果を踏まえ、本年度は、BPO研究会で提言された「事例の収集・普及」に取組み、特に中堅・中小企業におけるBPO利用の意義や効果についての理解を深め、BPOの効果的活用を促す。

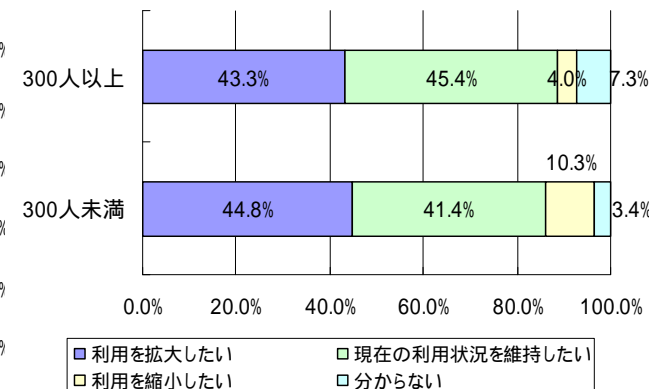
業務アウトソーシングの有無



業務アウトソーシングへの満足度

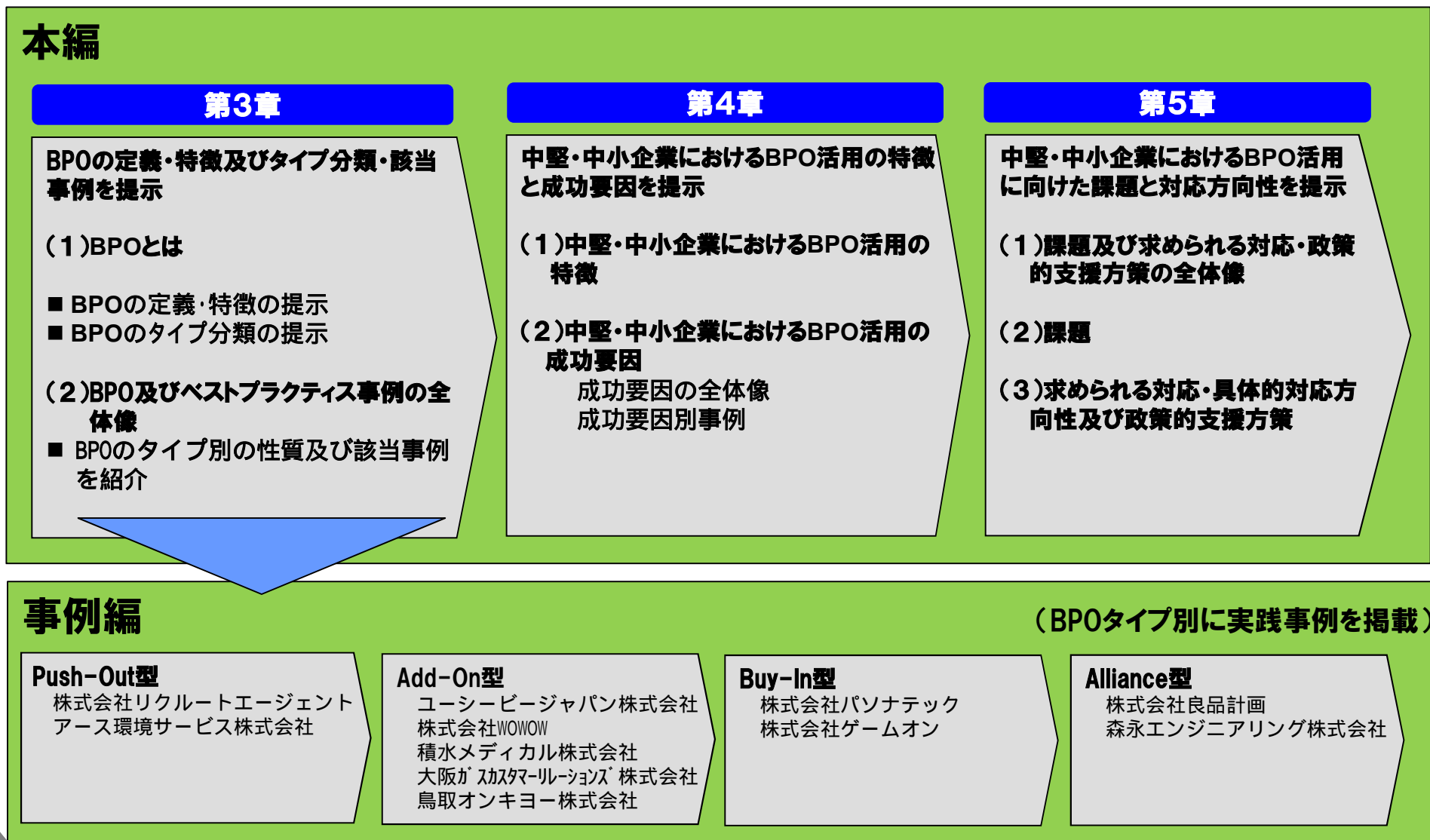


今後の業務アウトソーシングへの考え



2 調査の全体像

本調査は、「本編」と「事例編」に分かれている。本編はBPO活用促進に向けた考え方・視点を提示し、事例編においては、BPO活用のベストプラクティスを11事例掲載している。



3 BPOとは (1)BPOの定義・特徴とタイプ分類

BPOとは、業務プロセスの一部を専門業者に外部委託することを意味しており、その性質によって4つのタイプに分類することが出来る。

- 慶応大学 花田教授は、BPOを「既存の業務・組織を前提とするアウトソーシング」と「既存の業務・組織を前提としないアウトソーシング」に大別し、それぞれをさらに2つに分けてそのタイプを分類している。
- BPOは活用目的に応じてそのタイプを使い分けることが想定される。

①BPOの定義・特徴

- BPOの定義
企業活動における業務プロセスの一部について、業務の企画・設計から実施までを含めて専門業者に外部委託すること
- BPOの特徴
 - ✓ 自社よりも優れたノウハウや専門性を有する外部企業を活用することで、企業は、経営資源のコア業務への集中やコスト削減、固定費の変動費化のみならず、より優れた業務品質を実現し、顧客への提供価値を高めることが可能となる。
 - ✓ BPOベンダーの社員による業務代替だけではなく、ITを活用した業務プロセス改革が介在する。

②BPOの分類

BPOのタイプ		BPOサービスの性質	典型的なサービス項目
既存の業務・組織を前提とするアウトソーシング	Push-Out型	●既存の業務を外部化し効率化・コストダウンを図るパターン	●総務(オフィスサービス等) ●経理(支払業務、決算関連業務等) ●人事(給与・賞与計算等) など
	Add-On型	●外部の専門性の活用により既存業務の付加価値を向上させるパターン	●総務(オフィスサービス等) ●経理(支払業務、決算関連業務等) ●人事(給与・賞与計算等) など
既存の業務・組織を前提としないアウトソーシング	Buy-In型	●今まで自社に無い業務プロセス = 新しいサービスを導入するパターン	●SCM(Supply Chain Management) ●CRM(Customer Relationship Management) など
	Alliance型	●多様なプレイヤーの資源を活用するパターン ●企業間だけでなく個人も含めた外部資源の活用	●クラウドソーシング など

出所) 慶応大学花田教授の「戦略的アウトソーシング」の分類に基づきNRIで作成

3 BPOとは (2) BPO及びベストプラクティス事例の全体像

BPOの4つのタイプは、目的(経営意図)に応じて使い分けられており、それぞれ想定される効果・成果は異なる。

BPOのタイプ		BPOサービスの性質	典型的なサービス項目	BPO活用の経営意図	想定される効果・成果	事例
既存の業務組織を前提とするアウトソーシング	Push-Out型	●既存の業務を外部化し効率化・コストダウンを図るパターン	●総務(オフィスサービス等) ●経理(支払業務、決算関連業務等) ●人事(給与・賞与計算等) など	●既存業務の無駄を省き、効率化・コストダウンを図りたい	●コストダウン ●業務プロセス効率化 ●本業への集中化 ●業務の継続性確保	●リクルートエージェント 事例編p3 ●アース環境サービス 事例編p4
	Add-On型	●外部の専門性の活用により既存業務の付加価値を向上させるパターン	●総務(オフィスサービス等) ●経理(支払業務、決算関連業務等) ●人事(給与・賞与計算等) など	●既存業務のレベルを向上させたい	●専門知識・スキル活用 ●自社社員の人材育成	●ユーシービージャパン 事例編p6 ●WOWOW 事例編p7 ●積水メディカル 事例編p8 ●大阪ガスカスタマーリレーションズ 事例編p9 ●鳥取オンキヨー 事例編p10
既存の業務組織を前提としないアウトソーシング	Buy-In型	●今まで自社に無い業務プロセス = 新しいサービスを導入するパターン	●SCM(Supply Chain Management) ●CRM(Customer Relationship Management) など	●新たな業務プロセスを構築し生産性を高めたい	●自社にない競争力、付加価値の獲得 ●新サービス、事業開発 ●ビジネスモデル変革	●パナソニック 事例編p12 ●ゲームオン 事例編p13
	Alliance型	●多様なプレーヤーの資源を活用するパターン ●企業間だけでなく個人も含めた外部資源の活用	●クラウドソーシング など	●多様な知を統合し新たな価値を創発したい	●多様なプレーヤーの持つ知識、ノウハウ等の資源の活用	●良品計画 事例編p15 ●森永エンジニアリング 事例編p16

4 中堅・中小企業におけるBPO活用の特徴と成功要因 (1)中堅・中小企業におけるBPO活用の特徴

中堅・中小企業のなかには、BPOタイプのバリエーションや成果水準などに関して、大企業と比較しても遜色ないBPO活用を行っている先進企業もある。

■ 中堅・中小企業におけるベストプラクティス事例を踏まえると、以下のようなBPO活用における特徴が見られる。

1. BPO活用の背景・経緯は「業務遂行を滞らせる環境変化への対応」などが契機となる場合が多い

- ✓ 中堅・中小企業においては、経営戦略に基づいて能動的にBPOサービスを活用するよりも、社員の退職などで人材が不足し業務が滞るなど、環境変化に対応することを契機としてBPO活用の判断に踏み切る場合が多い。

2. BPO活用の判断がトップマネジメント又は経営層の判断である場合が多い

- ✓ 経営者又は経営層が経営判断としてBPO活用に踏み切る場合が多い。特に、経営層からの問題提起が発端となる場合は、事業部門ごとに現場を熟知する部門執行役員等が中心となり、部門内の業務に係る生産性向上を求めて行われる場合が多い。

3. BPO活用において、Push-Out型だけでなく、多様なタイプのBPOが活用されている

- ✓ 中堅・中小企業は、大企業と比較して経営資源が豊富ではないため、コア業務以外の間接業務にコストをかける余裕が少ない。このため、間接部門を外部化しコストダウンを図ることを目的としたPush-Out型のBPO活用が多く見られるのは確かである。ただし、経営資源に限りがあり中堅・中小企業においては、付加価値を求めたAdd-On型や、新たなサービスを導入するBuy-In型、多様な知恵・ノウハウを活用するAlliance型など、多様なタイプのBPO活用事例が見られる。

4. BPOサービス活用の効果性は高く、満足度も総じて高い

- ✓ BPOサービスを活用した場合、総じて効果は十分出ており、満足度も高い。

5. BPOサービスの効果を高める取組みとして、業務プロセスの可視化に取り組む企業が多い

- ✓ BPOサービスを活用する際に、自社の業務プロセスの可視化に取り組む企業が多く、このことが成果創出にも結びついていると考えられる。

4 中堅・中小企業におけるBPO活用の特徴と成功要因(2)中堅・中小企業におけるBPO活用の成功要因 ①成功要因の全体像

BPO活用で成果を上げている企業には、①経営方針への位置づけ、②ユーザー側での取組の工夫、③経営目的に応じたタイプ選択、といった共通の成功要因がある。

■ BPOサービス活用で成果を上げている、又は活用満足度が高い企業には、以下のような共通点がある。

1. BPO活用の意図が明確であり、経営方針に基づいて実施されている

- BPOサービス活用が、現場や部門の発想からではなく、「この業務は社内で持つべきか否か」等の経営判断に基づいて実践されている。
- BPOサービス活用の際して、「間接業務をスリム化し、コア業務に集中する」等の中長期の経営方針がある。
- BPOサービス活用の際して求める効果やそれに伴うBPOベンダー選択の基準が明確である。

2. BPO活用を成功に導く取組への工夫が見られる

- BPO活用を成功させるために、ベンダーに任せきりにするのではなく、ユーザー側においても工夫がみられる。
 - ✓ BPO活用により削減されるコストを、当該業務を担っていた社員の人件費だけでなく、その人材を採用・教育する際にかかるコストなども含めたトータルコストを算出することで、全体のコストダウン効果を見積もっている。
 - ✓ ITを活用した業務の棚卸しや標準化を行っている。
 - ✓ BPOベンダーのサービス内容を深く理解している。
 - ✓ BPOサービスのモニタリングやチェックを徹底している。BPOベンダーの切り替えもモニタリング結果を踏まえて実施している。
 - ✓ チーフアウトソーシングオフィサー(企業においてアウトソーシングの方針立案や実行の責任を担う)が存在する。
 - ✓ BPOベンダーの提言に基づいてビジネスモデルを変革するフレキシビリティ(BPOベンダーの持つ最先端かつ効率的な業務プロセスに合わせて自社の業務プロセスを変革するなど)を有する。
 - ✓ BPOベンダーに対する情報提供(自社の制度や業務プロセスの変更などが生じた際など)を徹底している。
 - ✓ BPOベンダーを「委託業者」ではなく、「パートナー」と認知し、共に生産性を向上させるという信頼関係を構築している。
- BPO活用を成功させるために、ベンダーとユーザーの間で、SLA(Service Level Agreement)を明確にしている場合がある。
 - ✓ SLAとは、BPOベンダーとユーザーとの間で、提供するサービスの内容と範囲、品質に対する要求(達成)水準を明確にするものであり、それが達成できなかった場合の対応を含めて、あらかじめ文書や契約書で取り決めを行っているものを指す。

3. 経営目的に応じてBPOタイプが選択されている

- BPOサービスを、社内業務を外部に切り出しコストダウンを図るためのPush-Out型だけでなく、外部に切り出した上で付加価値を求めるAdd-On型や、既存の業務・組織を前提としないBuy-In型やAlliance型も含めて意図に応じて多様なBPOが活用されている。

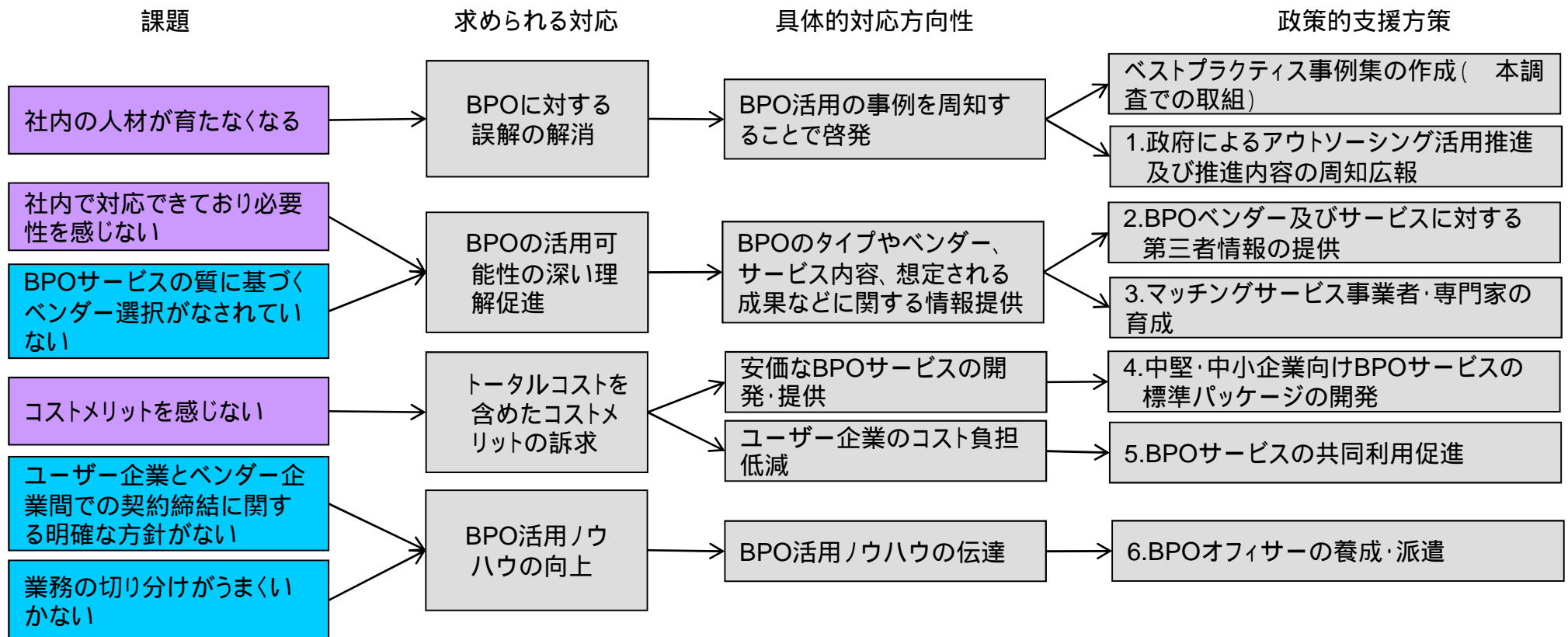
4 中堅・中小企業におけるBPO活用の特徴と成功要因 (2)中堅・中小企業におけるBPO活用の成功要因 ②成功要因別事例
BPO活用で成果を上げている企業には、①経営方針への位置づけ、②ユーザー側での取組の工夫、③経営目的に応じたタイプ選択、といった共通の成功要因がある。

成功要因		事例
1.BPO活用の意図が明確であり、経営方針に基づいて実施されている	経営判断に基づいたBPO活用	●「コストダウンと業務の継続性の担保」を人事業務において実現するという明確な方針を持ち、アウトソーシングを活用している。(積水メディカル株式会社:事例編p8掲載)
	中長期の方針に基づいたBPO	●大阪ガス社の子会社として設立された際に「子会社のコア業務は顧客接点を活用したサービス開発及びその運用であるため間接部門の人員を最小限に抑える。本業に集中化するのではなく本業のみを担う。」という方針に基づき、人事業務のフルアウトソーシングを実施している。(大阪ガスカスタマーリレーションズ株式会社:事例編p9掲載)
2.BPO活用を成功に導く取組への工夫がみられる	ユーザー側の工夫	●人事関連業務をフルアウトソーシングする事前段階において、業務フローの棚卸・可視化を行い、業務の無駄を削除し、最適な業務フローを設計した上でBPOを実施した。このことにより、既存業務の非効率な部分を残したままBPOを行うことで十分なコストダウンが図れない状態を回避できている。(ユーシービージャパン株式会社:事例編p6掲載) ●月に1回の定例ミーティングを実施しBPOベンダーからの業務経過報告を受け、目的達成度、運用内容、生じた問題点について共有し、改善指示を出している。(ゲームオン株式会社:事例編p13掲載)
	ベンダー側に求める工夫	●BPOベンダーにSLA作成を要請し、自社の要望を伝達した上でSLAを締結している。このことにより、サービスの提供者と受け手の間にサービス内容及びその水準に関する共通の約束事ができ、サービスの評価や改善指示が出しやすくなっている。(株式会社WOWOW:事例編p7掲載)
3.経営目的に応じてBPOタイプが選択されている		●部門ごとに分断されがちであった社内の部門間コミュニケーションを円滑化するという意図の下に、オフィスレイアウト・設計に関する専門性を持つBPOベンダーによるAdd-On型BPOを推進している。(株式会社WOWOW:事例編p7掲載) ●自社にはユーザーの意見をリアルタイムかつ「生の声」を収集するノウハウがなかったため、ユーザーとのコミュニケーションプラットフォームを運営するBPOベンダーからAlliance型BPOサービスを受けている。(株式会社良品計画:事例編p15掲載)

5 中堅・中小企業のBPO活用に向けた課題と対応方向性 (1)課題及び求められる対応・政策的支援方策の全体像

中堅・中小企業におけるBPO活用促進に向けて、活用の阻害要因を取り除く対応及と、対応の効果性を高めるための政策的支援が求められる。

- 中堅・中小企業におけるBPO活用を促進させるためには、活用の阻害要因となっている「課題」を解消するための対応が求められる。
- それぞれの「求められる対応」の実現性や効果性を高めるためには、政策的な支援方策を講じることが必要である。



青: BPO研究会で提示された課題
紫: アンケートで提示された課題

**5 中堅・中小企業のBPO活用に向けた課題と対応方向性 (2)課題 ①平成20年度BPO研究会で提示された課題
企業一般の課題(大企業と中堅・中小企業の区別なく提示された課題)として、①業務切り分けが不
十分、②BPOサービス選択方法が未確立、③契約に関する指針が不十分との課題が提示された。**

■ 平成20年2月から6月にかけて実施された「BPO研究会」においては、大企業と中堅・中小企業の区別なく、「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」として、以下の3つの課題が提示された。

1. 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ないためにBPO活用が進みづらい
 - ✓ 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、業務が個人個人に任せられていることが多い。このため、業務と業務の境界線が曖昧になっている場合が多い。
 - ✓ このことから、どの業務においてBPOを活用し、どの業務は自社で担う、といった判断をしづらくなっている。
2. BPOサービスの質に基づくベンダー選択がなされていない
 - ✓ 我が国においては、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重視するなど、BPOベンダーのサービスの質の評価に基づくベンダー選択がなされていない。また、特に中堅・中小企業においてはBPOベンダーのサービス及びその質に関する情報が不足しており、ベンダーの選択だけでなく探索過程においても負担がある。
3. ユーザー企業とBPOベンダー企業の間での契約締結に関する明確な指針がない
 - ✓ 業務の発注後の仕様変更などに対して柔軟に対応してもらえるのかどうか不安である、など、契約に関する明確な指針がないために発注の判断を下しづらくなっている。

5 中堅・中小企業のBPO活用に向けた課題と対応方向性 (2)課題 ②アンケート調査結果からみた課題

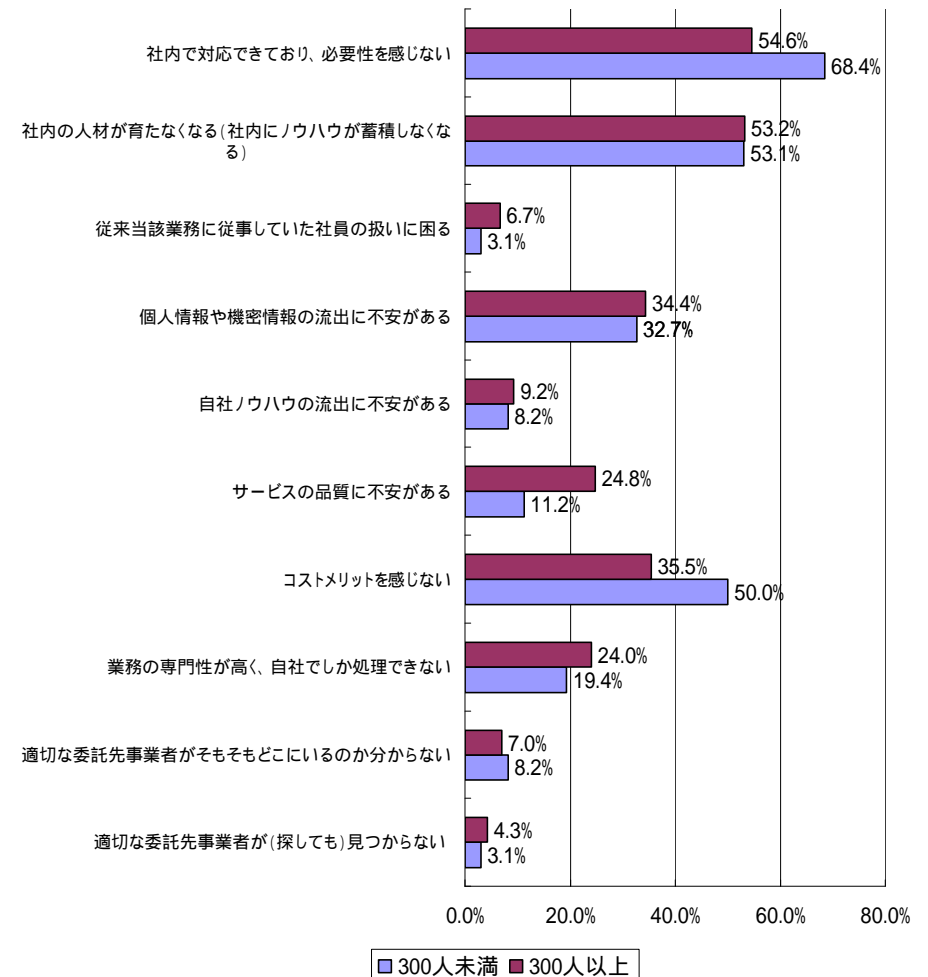
中堅・中小企業においてBPO活用が進まない要因では、①必要性が感じられない、②社内人材が育たない、③コストメリットを感じない、という点が見受けられる。

■ 平成20年2月に実施した「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」の結果について、今回新たに従業員規模での特徴を整理した。

■ アンケート調査結果を踏まえると、中堅・中小企業においてBPOサービス活用を積極的に活用しない理由としては、特に以下の3点が挙げられる。

1. 社内に対応できており、必要性を感じない
 - ✓ 社内の人材で業務は遂行できているために、新しく外部のサービスを活用する必要がない
2. 社内の人材が育たなくなる
 - ✓ 社内業務において外部のサービスを活用することで、社内の人材が当該業務に従事なくなるため、社内人材にノウハウが蓄積しなくなる
3. コストメリットを感じない
 - ✓ BPOを活用することによってどの程度のコストメリットが自社に生じるのかが把握できない
 - ✓ BPOを活用したとしても大きなコストダウンにはつながらない

BPOを活用しない理由 (活用していない企業)



5 中堅・中小企業のBPO活用に向けた課題と対応方向性 (3)求められる対応・具体的対応方向性及び政策的支援方策
中堅・中小企業におけるBPO活用促進に向けて、①BPOに対する誤解の解消、②BPO活用可能性の深い理解促進、③コストメリットの訴求、④BPO活用ノウハウの向上が求められる。

求められる対応	具体的対応方向性	政策的支援方策
BPOに対する誤解の解消	BPOを実施することによって社内の人材が育たない、情報が漏えいするなどのリスクを考慮するがゆえにBPO活用が消極的になっている企業が多いが、実際には顕在化しないリスクも多い。このため、BPOに対する過度な不安やリスクへの誤った認識を解消する必要がある。	1. 政府によるアウトソーシング活用推進 ✓市場において普及していないサービス活用を推進するためには、政府自身が率先してサービスを活用し、活用した際の情報を公開することが有効である。このため、BPOサービスにおいても政府が戦略的意図を持ち、意図に応じて4タイプのBPOを効果的に活用した事例を積極的に情報公開することが求められる
BPOの活用可能性の深い理解促進	社内に対応できており必要性を感じないなど、本来多様な使い勝手のあるBPOに対する認識が非常に限定的であるがゆえに、BPO活用が消極的になっている企業が多い。これに対して、BPOの活用方向性・可能性を提示することが求められる	2. BPOベンダー及びサービスに対する第三者情報の提供 ✓BPOベンダー又はそのサービスに関して客観的な視点でその内容や水準等について情報提供を行う取組が求められる。 ✓BPO業界マップなどを作成し、BPOベンダー及びそのサービスの特徴を概観できるようにすることも有効である。 3. マッチングサービス事業者の育成 ✓BPOベンダーと委託者(顧客)を結び付ける媒介役を担う事業者を育成することで、中堅・中小企業のBPOベンダーに対する情報不足を補うことも可能である。例えば中小企業診断士などの支援項目としてBPOベンダーに関する情報提供やコーディネートを含めるなどが考えられる。
トータルコストを含めたコストメリットの訴求	当該業務を担っていた社員の人件費だけでなく、その人材を採用・教育する際にかかるコストなども含めたトータルコストではコスト削減につながることを、そのための手法がBPOベンダーにあるということを伝達することが求められる。	4. 中堅・中小企業向けBPOサービスの標準パッケージ開発 ✓中堅・中小企業向けの標準サービスパッケージ開発を政府によるモデル事業等を活用して開発することで、中小企業に利用しやすいサービスが普及し、利用促進につながる。 5. BPOサービスの共同利用促進 ✓中堅・中小企業は、一社単独ではBPOサービスを活用するのが財務上等の制約で困難な場合が多い。このため、複数社での共同利用形態を普及することで利用促進につながる。
BPO活用ノウハウの向上	BPOを活用する際には、社内の業務プロセス上の課題を明確化し、その課題に対して最適なBPOサービスを組み合わせるといった活用ノウハウが求められる。この活用ノウハウを中堅・中小企業が持てるように導かなければならない。	6. BPOオフィサーの派遣・養成 ✓特に中堅・中小企業においては、経営課題とBPO活用を結びつけて考えることが出来ておらず、また活用したいとしてもうまく進められない場合が多い。要因としてはBPOサービスへの理解が高くノウハウも持つ人材が不足しているという点が大きい。政府によるBPOオフィサー養成支援や、オフィサーそのものの派遣支援が有効である。

【参考】調査概要 インタビュー概要 (1)ユーザー企業インタビューリスト

事例編における各事例はユーザー企業11社にインタビューを実施した結果を踏まえてとりまとめている。

- 今回作成のベストプラクティスは、11件のインタビュー調査で得られた知見を踏まえて作成している。
実施したインタビュー先

企業名	業種・業態	主なBPO対象業務
1. 株式会社リクルートエージェント	人材紹介、人材派遣事業	給与処理関連業務
2. アース環境サービス株式会社	製造工場・食品店舗の総合的な環境衛生管理や病院内の院内感染防止支援などの環境衛生管理サービス	給与計算、勤怠管理の一部
3. ユーシービージャパン株式会社	製薬(バイオ医薬品提供)	給与計算、勤務管理(社員の勤務時間のWEB入力等)、採用管理、人事情報管理サービス
4. 株式会社WOWOW	BS(放送衛星)放送、CS(通信衛星)放送等	総務部門における庶務業務全般
5. 積水メディカル株式会社	検査薬事業、検査用具事業、医薬事業、薬物動態事業などの医薬品関連事業	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
6. 大阪ガス・カスタマーリレーションズ株式会社	ガス・電気・水道・熱供給事業の検針、料金回収、保守点検等	給与計算を含む人事関連業務全般
7. 鳥取オンキヨー株式会社	パーソナルコンピューターの製造、保守修理、顧客サポート、オーディオ製品の保守修理など	コールセンターのオペレーションと社内人材(オペレーター)の育成
8. 株式会社パソナテック	IT/インターネット分野における人材派遣・請負事業、人材紹介事業	ITを活用した顧客の名刺及び顧客情報管理
9. 株式会社ゲームオン	PCユーザーに向けたオンラインゲームの運用サービス提供	オンラインゲームへの集客を目的としたネットプロモーション業務
10. 株式会社良品計画	「無印良品」を中心とした専門店事業の運営・商品企画・開発・製造・卸しおよび販売	ITを活用した消費者参加型の商品開発
11. 森永エンジニアリング株式会社	食品プラントの設計施工、設備の更新等や食品工場、埋立処理場、生活系排水等の排水処理システム、住宅向け空調・衛生に関するシステム製品の輸入、販売など	ITを活用した消費者マーケティング

**【参考】調査概要 ユーザーインタビュー概要（2）インタビューにおける視点
事例編は、BPO専門家の意見を踏まえてとりまとめている。**

- 「事例編」を作成するにあたっては、BPO専門家から出された視点を踏まえてユーザーヒアリングを実施している。
- 具体的に専門家から提示された視点は以下のとおりである。

視点1. 経営者の視点に立ったBPOタイプ分類に基づく事例紹介とすべきである

BPOを活用する経営者の意図として、コストダウン・効率化を目的としたBPOだけでなく、付加価値向上を求めるタイプなど、多様な意図があり、経営者の多様なBPO活用の意図に応じた分類を設けた。

視点2. BPOサービス活用につながる、従来十分に普及されていない情報を提供すべきである

「企業がBPOサービスを活用した背景としての経営課題に関する情報」「間接的コストを含めたコストメリットに関する情報」を提供している。

→BPOサービスを活用した企業の苦勞及びその解消法について提示している。

→個社最適を追求するBPOサービスだけでなく、インフラとして水平展開するサービスも紹介している。

視点3. 個別事例だけでなく、一覧性の高い情報を提供すべきである

個別事例パートに加えて、全体像を示すまとめを作成している。

視点4. BPOサービス活用成功企業の共通点について明確に打ち出すべきである

BPOサービス活用の結果として満足度が高い企業の共通点として、「BPO活用に経営判断として取り組んでいる」「BPO活用に対する明確な方針がある」「BPO活用を単純なコストダウンではなく、多様な意図で活用している」「BPOサービス活用を成功に導くための工夫をユーザー・ベンダー双方が行っている」といった共通点を見いだししている。

視点5. 普及啓発に資する「分かりやすい」「見やすい」レイアウトとすべきである

広く一般企業、特に中堅・中小企業に対して普及啓発するために、読み物としての分かりやすさ、とっつきやすさ、面白さを追求している。