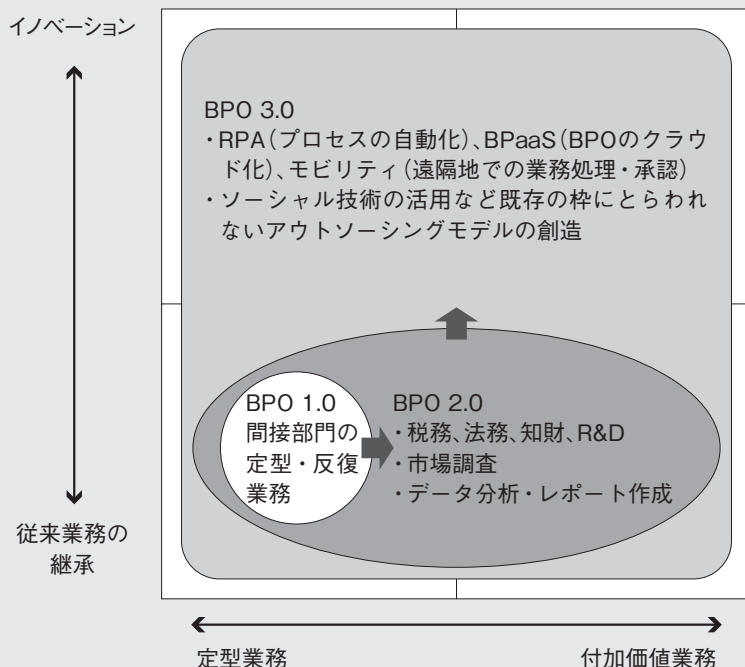


## 第 1 章

# グローバルBPOの変遷

BPOソリューションは過去20年にわたり進化を続けてきた。その動きは日本にいる私たちにはなかなか見えてこないが、欧米のグローバル先進企業を中心に積極的に活用され続け、その業務は、低付加価値・労働集約的なものから高付加価値なものへと広がってきている。さらに近年のデジタル技術の進展も手伝い、BPOサービスプロバイダーは、顧客企業の業務をそのまま継承するだけでなく、戦略的パートナーとして自ら新しいアイデアを提案し、多くのイノベーションを生み出し始めている（図表1-1）。本章ではまず、BPOの基本事項を整理し、現在はその第3世代に到達したと言われるBPOの進化について振り返ってみたい。

図表1-1 BPO高度化のイメージ



## 1-1 BPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)とは

### 1 なぜ今、BPOが求められるのか

アウトソーシングとは、企業が自社の中心的なビジネスであり利益の源泉であるコアコンピタンスに経営資源を集中し、それ以外の業務を切り出し外部の事業者で代替させるオペレーション上の改革手法のことを言う。BPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)はアウトソーシングの対象として特にノンコアの業務プロセスに焦点を当て、定型・反復型の業務およびその運用を外部事業者(以降、「BPOサービスプロバイダー」と称す)に移管することで、オペレーションのみならず経営レベルでの改革を実現する経営施策の一つである。

従来のアウトソーシングとの違いは、より戦略的な視点から自社のオペレーティング・モデルを最適化するために、人材、モノ、カネ、情報といった限られた経営資源を自社のコア業務に集約し、今日のグローバル競争を勝ち抜くことを強く意識した経営レベルのソリューションになっているという点である。

近年、バリューチェーンの水平分業化が進み、それぞれの企業が自社のコア領域を意識しつつ、他社との機能補完と相互依存関係を強めることで、全体としてより高い付加価値を持った製品・サービスの提供を推進しているが、BPOはこうした水平分業を間接業務に当てはめ、企業間統合を推進するものと捉えることもできる。

ではなぜ今、改めてBPOを見直す必要があるのでしょうか。

それは今後、国内市場の縮小が懸念される中、多くの日本企業がグローバル市場への進出機会をうかがっているが、限られた自社の経営資源を効率的に活用する上でBPO導入が効果的に機能するからである。従来のように自社が進出するすべての海外市場で、自前でオペレーション体制を構築しては海外の先進企業との競争に打ち勝つことはできない。スピーディーかつ柔軟に新規市場に打って出る俊敏性や、資産圧縮による経営効率の向上、セキュリティやコンプライアンスなどのリス

ク管理はいずれもこれからグローバル市場で競争力を確立しようとする日本企業にとって必要不可欠な検討課題である。BPOはこうした企業のグローバル化において最適なソリューションとして期待されているのである。

グローバル経営において有効な打ち手となるBPOを本書では「グローバルBPO」と定義し、その導入効果を以降の章で詳しく見ていくことにする。

## 2 グローバルBPO導入の難しさ

グローバルBPOの導入効果は多岐にわたるが、一方で、日本企業にとってグローバルBPOはその導入の難易度が比較的高いソリューションであると言える。それは、BPO導入が既存のオペレーティング・モデルを見直すことを前提とするため、その検討範囲がグローバル全体の組織体制や人材の雇用問題にまで及ぶためである。また、グローバルレベルのプロジェクト推進そのものも、異文化環境でのコミュニケーションを苦手とする日本企業にとって高いハードルと言える。こうした点を考慮し、本書ではできるだけBPO導入に関する留意点や導入手順のポイントを中心に紙面を割いている。

第1章では、グローバルBPOが欧米企業を中心に受け入れられてきた背景を振り返りながら今日のBPOが形成されてきた成り立ちと、BPOが向かっている将来の方向性について解説する。第2章では、グローバルBPO導入の効果について、日本企業が期待しているコスト削減に留まらないより多面的な導入効果を戦略面、オペレーション面、財務面から詳説する。

さらに第3章では、グローバルBPOの市場規模を確認した上で、日本企業におけるBPO導入の可能性について指摘したい。第4章では、日本企業のグローバル化推進上の課題を踏まえた上でこれらに対してBPOがどのような処方箋を提供できるかについて見ていく。

さらに、第5章以降ではBPO導入の手順を詳細に解説するとともに、日本企業が陥りやすい落とし穴とその対策についてまとめている。

また、附録にこれまであまり紹介されてこなかった海外の最新動向として、BPOサービスを提供する主要国の特徴、大手BPOサービスプロバイダーに関する情報を紹介する。日本企業におけるグローバルBPO導入の参考として頂きたい。

### 3 BPOの定義

インソースとアウトソース：

業務を集約し、効率化を進める一般的な手法には大きく分けて、社内のリソースを活用するシェアードサービスセンター（SSC）とBPOサービスプロバイダーに業務移管を進める方法がある。さらに、SSCとBPOそれぞれの特性を活かし、両者を併用するハイブリッド型も存在する（図表1-2）。

アウトソーシング対象領域：

本書の主題であるBPOが業務プロセスを対象としたアウトソースであるのに対して、ITO（インフォメーションテクノロジーアウトソーシング）は、IT関連業務を外部事業者にアウトソースするモデルを指し、データセンター管理、ネットワーク、ビジネスアプリケーションの開発、運用管理やITコンサルティングなどが含まれる。さらにKPO（ナ

図表1-2 SSC、BPO、ハイブリッドの定義

	対象業務
SSC	グループ内に散在する間接業務を集約し、内部組織として機能・管理するモデルを指す。キャプティブモデルとも呼ばれる。
BPO	ここでのBPOは、社内組織であるSSCとの比較において、外部へ業務を移管するモデルとして理解され、KPOやITOも含めた広い意味でのアウトソーシングを指す。
ハイブリッド	SSCとBPOの両者を適材適所的に利用する形態である。特にグローバルレベルでSSCとBPOが統合され、業務プロセス単位で統合的に管理されたモデルをGBS（グローバルビジネスサービス）ともいう。

レッジプロセスアウトソーシング) と呼ばれる、従来に比べより知識集積型の業務をアウトソースする動きも広がりを見せている。例えば、法務サービス、市場調査・分析、リスク管理などの領域はより高い専門性や分析能力を必要とするが、BPOサービスプロバイダーはこうしたより付加価値の高い業務領域までサービス対象を拡大している(図表1-3)。

### BPO業務サービス対象分野：

一般に、BPOサービスプロバイダーが提供する業務領域には、金融業界や医療業界など特定の業界に特化した業務サービス(産業特化型)と、幅広い業界で共通に必要なとされる財務・経理、人事、購買管理などの間接部門およびR&D、調達、生産、物流といった直接部門の機能別サービス(業務機能型)がある(図表1-3)。

### 業務集約のタイプ：

業務集約のロケーションを考える際、人件費の低いロケーションで業

図表1-3 BPO、KPO、ITOの定義およびサービス対象分野

	対象業務	提供サービス(例)	
		業務機能型	産業特化型
BPO	ビジネス・プロセス・アウトソーシング 主に、間接業務領域における定型・反復業務が対象	財務・経理 人事・給与管理 コールセンター	目論見書作成 保険金請求
KPO	ナレッジ・プロセス・アウトソーシング 直接、間接業務を問わず、知識集積型の業務が対象	エンジニアリング 法務サービス 財務分析	株式調査 保険商品分析 医療データ分析
ITO	インフォメーション・テクノロジー・アウトソーシング ITインフラ管理、ソフトウェア開発・管理などIT領域が対象	SAP開発 ITインフラ管理	ゲームソフト開発 バンキングシステム開発