

BPO事業をテコにした 地域企業の経営改善に向けた 検討会 ～デジタル化による三方良し～

2025年7月29日

東北経済産業局 情報政策・半導体戦略室



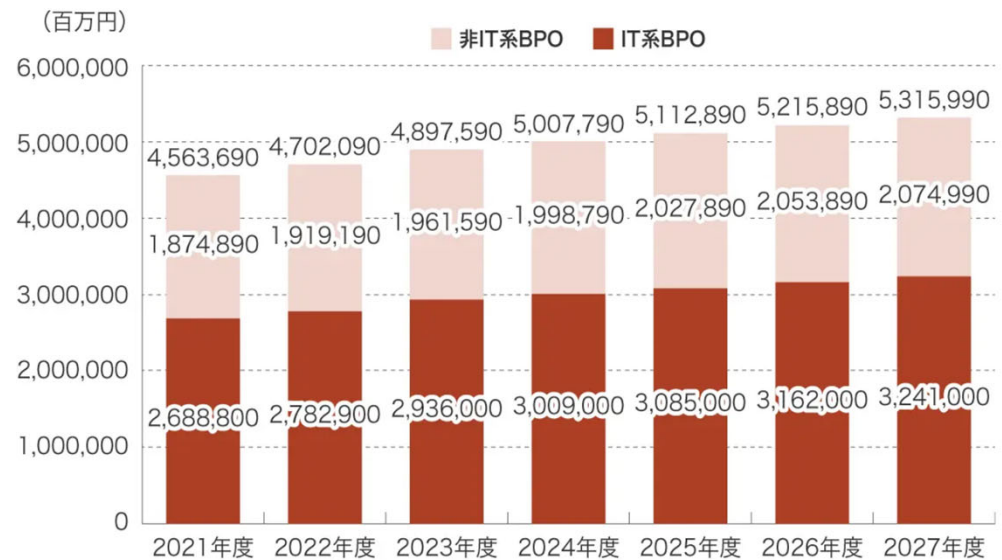
BPOとは？

- BPOとは、「Business Process Outsourcing：ビジネス・プロセス・アウトソーシング」の略で、企業の業務プロセスの一部を外部に委託（アウトソーシング）すること。
- 業務の効率化やコスト削減を図るため、人事や総務、経理、情報システム、コールセンター、ヘルプデスクなどの業務領域のアウトソーシングがされている。

BPOは間接部門と相性が良いと思われる

直接部門	・ 営業 ・ 販売 ・ 製造 ・ 開発
間接部門	・ 人事 ・ 総務 ・ 経理 ・ 情報システム

BPO市場は拡大している

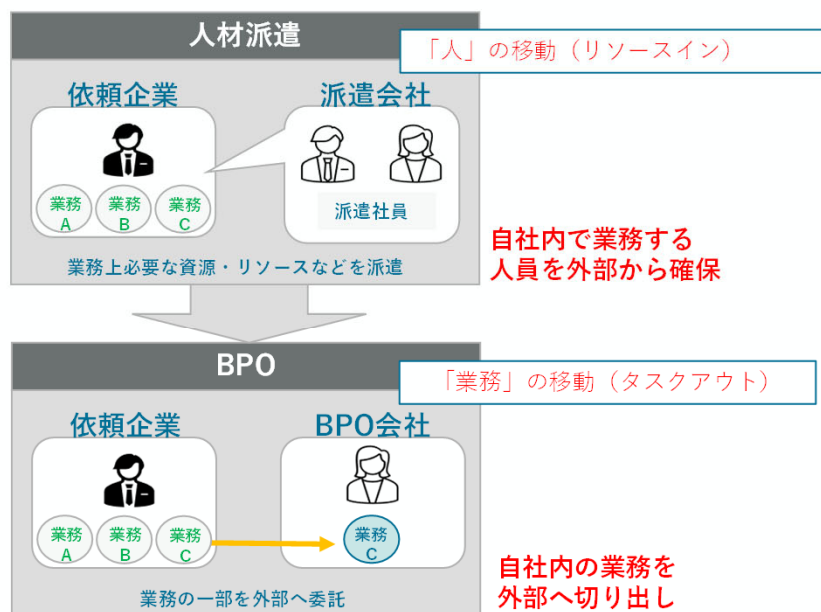


出典：矢野経済研究所「2024-2025 BPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)市場の実態と展望」

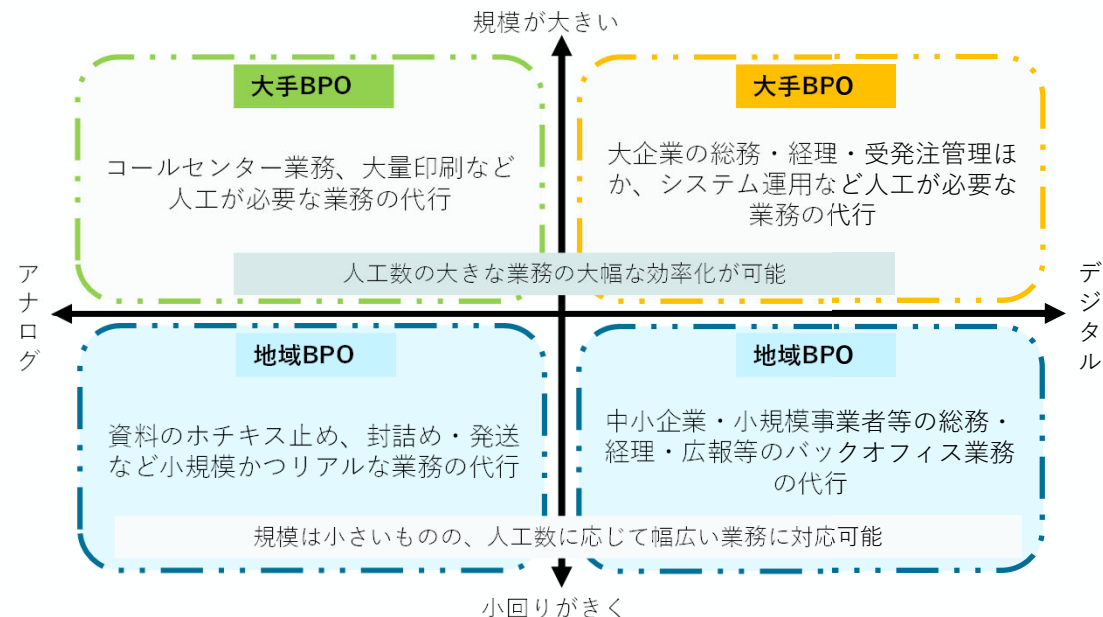
大手BPO事業者と地域BPO事業者

- 大手の人材派遣会社においては、派遣人員の不足に対応するためにBPO事業にシフトし始めている。
- また、地域の中小・小規模事業者のリアルな業務などを幅広く受託する地域のBPO事業者も存在。地域企業においては、業務の標準化・コア業務へのリソース集中などの観点からBPOの活用は今後、有効な手立てと考えられる。
- いずれにしても、サービス受ける側と供給する側の双方にプラスの潮流が来ている状況。

リソースインからタスクアウトへ



BPO事業者の位置づけ



中小企業における「事業承継」ではなく「業務承継」問題

- 地域中小企業の人材不足・確保は困難を極めている。
- さらに地域の中小企業においては、経理部門や人事部門などの間接部門では1名が専任するという状況も多く、当人の高齢化に伴う代替人員の確保問題、そして1名専任状態による作業の属人化問題など、何かあった場合のリカバリーが不可能な状況にある企業も多い。
- また、中小企業における間接部門部門比率は10%が最適と言われているが、10%以上20%のゾーンにある中小企業も多く存在すると思われる。仮に間接部門比率が20%という状態の場合、企業の利益率を大きく毀損する。
- 間接部門における「業務承継」問題においての根本的な解決に繋がるアプローチが必要である。



経理担当の方の定年退職後、新規・中途の経理人材を確保できない問題



属人化したことにより、他人が一切解読できない等の問題

中小企業における「デジタル化」と「間接部門比率低減」に向けて

- デジタル政策の観点では、各社における社内人材のデジタルリテラシーを向上させることが効果的であるため施策の中核は社内人材育成としているが、今後、中小企業に向けては選択肢としてBPOを提供し、間接部門をアウトソーシングさせることも一案。
- 中小企業における間接部門をBPOする場合、その業務は標準化され、かつ、クラウドサービスにおける処理となるため間接部門は自動的にデジタル化されることとなる。結果として、個社毎のデジタル化ではなく、マクロな視点として**面的な間接部門のデジタル化を拡張することが可能**となる。
- なお、BPOにより間接部門比率を低減することで、利益率向上も望めるものと思慮。



BPOの市場の現況 その1

- パーソルビジネスプロセスデザイン株式会社による2025年2月の調査では次ぎのとりの市場動向となっている。
- 中小企業の12.9%がBPOを導入、従業員規模が大きいほど導入率および導入検討率が高まる傾向となっている。（表①）
- BPOを導入している業務は「経理・財務」が最多、次いで「人事（管理）」などの間接部門がメインとなっている。（表③）
- なお、近年では企画部門をBPOする企業も出てきている(企画部門のBPOを受けるBPO事業者が出てきている)。
- BPOにかかる月額費用は「10万円未満」が最多となっている。（表④）
- BPOを導入していないと回答した479名を対象にした「導入していない理由」の調査では「結果的にコストが高くなる」が24.4%で最も多い結果となっている。（表②）

調査期間：2025年2月18日（火）～2025年2月20日（木）

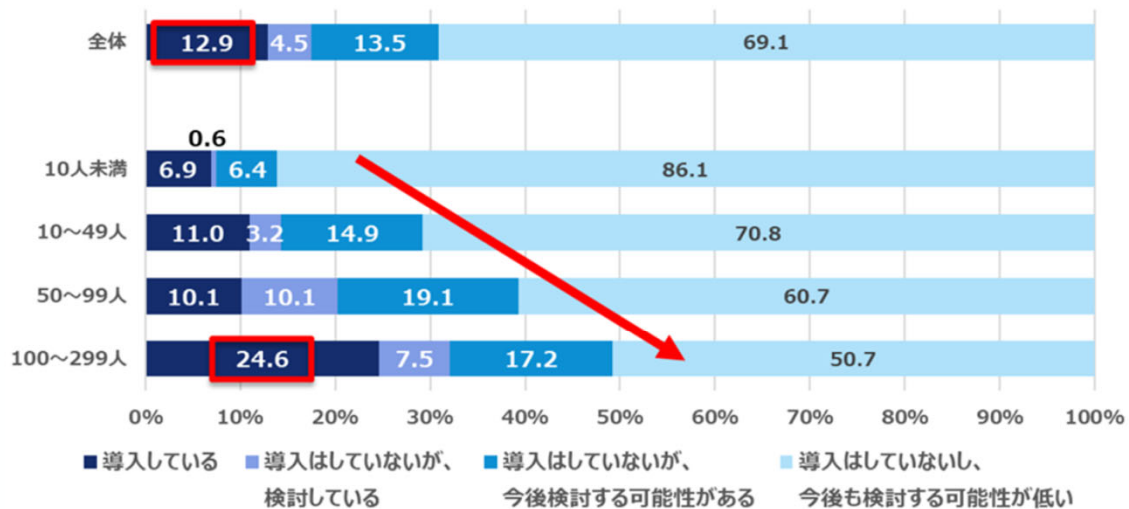
調査対象：全国の中小企業（従業員数300人未満）の経営層・管理職550名

調査方法：パーソナルビジネスプロセスデザイン調べ インターネット調査

BPOの市場の現況 その1

- 表①と表②の関係から、「企業規模」と「コストアップ感」は反比例するのではないかとと思われる。

表①：BPO導入の状況



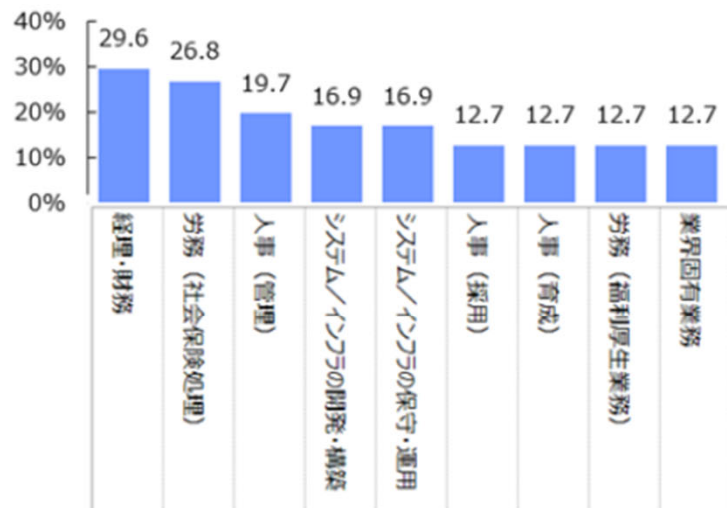
表②：BPOを導入しない理由



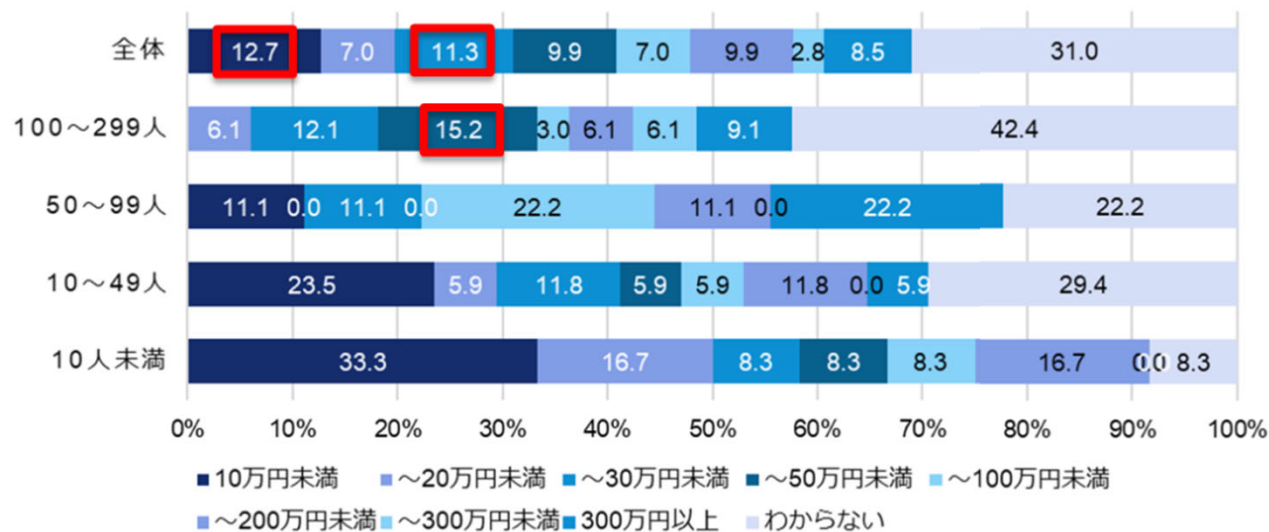
BPOの市場の現況 その2

- 最もBPOの導入率の高い100～299人も企業規模における月毎のコストでは「30万円～50万円未満」がボリュームゾーンで15.2%。
- 仮に間接部門比率が10%だとすれば、**100～299人の間接部門従業員数は10～30人である**。表①・表③・表④の関係から、**規模の小さい複数社を取り纏め10～30人の間接部門従業員ボリュームに束ねることでコストバランスしたBPOを促進できる可能性もある**。

表③：BPOをしている業務内容



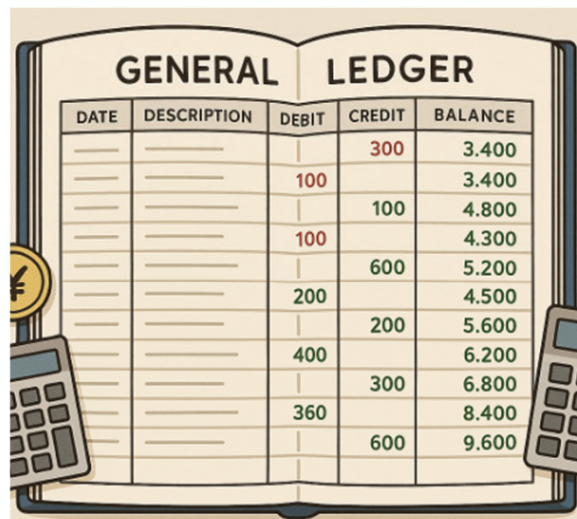
表④：BPOに係るコスト



BPOという選択肢を広めるための仕組みの検討

- 「業務承継」問題、経営改善、デジタル化のソリューション事業の選択肢としてBPOを広めていくことは行政・地域金融にとっても有益な活動となる。
- 他方、規模の小さい企業がBPO事業者においてタスクアウトするためには、前述の調査からも工数が不足することも想定し得るため、複数企業を取り纏めた上でBPOする等といった地域におけるハブ機能も必要ではないか？
- 上記の規模に対応する場合、Majorityとならない領域を(取り纏める等工夫することで)励起させペイラインまで持ち上げるため、**各ステークホルダーにおけるインセンティブ設計を確認し、エコシステムを構築する必要がある。**

BPO事業者においては、入金・出金を把握できるケースもある



DATE	DESCRIPTION	DEBIT	CREDIT	BALANCE
			300	3.400
		100		3.400
			100	4.800
		100		4.300
			600	5.200
		200		4.500
			200	5.600
		400		6.200
			300	6.800
		360		8.400
			600	9.600

仮定するインセンティブの例

- ① BPOによる間接部門比率の改善により経営改善した実績を可視化していくことで、一層のBPO活用を促すことが出来るのではないかな？
- ② 統一のフォーマットにより各企業のデータを比較することで与信の「足し」となる数値や判断材料を手に入れることが出来るのではないかな？

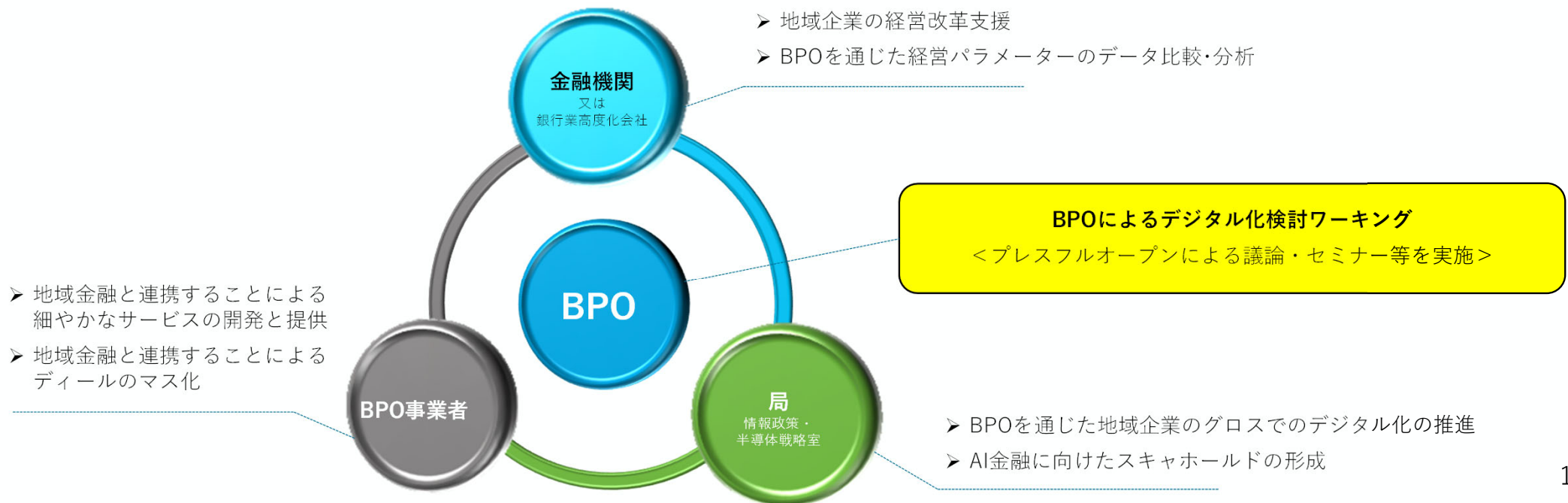
※ここで「与信の足し」とは、定量（データ）的な比較/分析を一旦棚上げし、結果を定性的に捉えた上で(与信の材料にするのではなく)決裁プロセスの材料とすることを指す。

- ③ 将来的には、データをベースにAI金融に発展するのではないかな？※Amazonレンディング、OYOのリノベーション融資、デガスのサー衛星融資など既にAI金融が出てきている。

BPOを核とした各ステークホルダーによる座組

- 金融機関(又は銀行業高度化会社)に対して、BPOの仲介役を訴求することは、「業務承継」問題、経営改善、デジタル化等のソリューション事業だけでなく、BPO業務からのビッグデータを起点としたデータ比較・分析などにも繋がる期待あり。
- 金融機関、BPO、当局にて地域におけるBPOの在り方を検討する。
- 参画者は共通(統一)した方向性を持つのではなく、それぞれの方向性をもって意見交換する。

■BPOを核としたステークホルダーのそれぞれの方向性



プロフィットセンターに集中するための仕組みとして・・

- BPOにより企業内における人的リソースをリストラクションし、プロフィットセンターに集中することで人材不足を補うという考え方も検証すべき。
- 「間接部門をBPO事業者へ委任しフロント業務にしっかりと専念してもらう環境」の提供は重要ではないか？
- 例えば、BPOの枠組みをベンチャー企業のスタートアップ支援のパッケージとして組み込む(ファンド造成と同時にBPO支援の体制も準備する)ことなどは、プロフィットセンターに集中する仕組みの最たる例と言えるのではないか？

■BPO事業者にはバックオフィス等のコストセンター業務をアウトソースすることで、価値創造能力や生産能力を強化する



- アントレプレナーには事業拡大に専念してもらう環境の整備。
- BPOをスタートアップの支援パッケージに組み込むことで、新しいベンチャー支援の形を模索できないか？



<参考> BPO事業者が保有する経営データの分析イメージ

- 経営データの抽象化による可視化には、任意の企業と同業他社を比較するデータとしての活用と同業他社におけるデータ分析結果を得るための活用の2つが想定される。
- 金融機関にとっては比較対象となる基準線、BPOにとっては新サービスの源泉である。

■BPO事業者(株みらいパートナーズ)における管理パラメーターの例に・・・

匿名化ID	企業規模 (例:売上高)	経常損益 (黒/赤)	経常利益率 (%)	従業員数 (人)	非正規社員比率 (%)	平均残業時間/月 (時間)	売掛金回転期間 (日)
No.001	5千万円～1億円未満	黒	1.64	83	38.6	20	51

・企業規模:直近通期売上高に基づく区分。
・経常利益率:期間の経常利益÷売上高×100。
・非正規社員比率:非正規社員数÷総従業員数×100。
・売掛金回転期間:(期末売掛金残高÷年間売上高)×365。

ソース: 弊社BPOサービスご利用顧客データ
対象期間: 2024年4月～2025年3月のデータ

①企業の単純比較のためのデータとして可視化

ダミーデータ							
企業ID	企業規模	経常損益	経常利益率(%)	従業員数	非正規社員比率(%)	平均残業時間/月	売掛金回転期間(日)
1	1	0	0.88	50	20	50	60
2	2	0	0.92	120	15	60	60
3	1	1	2.12	58	40	10	50
4	2	1	1.15	110	40	15	40
5	3	1	1.22	160	40	20	40
6	1	1	1.33	90	20	16	50
7	2	1	1.64	83	38.6	20	51
8	2	0	0.97	53	10	50	50
9	2	1	2.12	48	30	20	60
10	3	1	1.15	200	30	20	30
11	4	0	0.72	250	15	40	40
12	3	1	1.33	160	35	10	30
13	2	0	0.98	98	20	40	50
14	1	1	1.21	45	30	5	20
15	4	1	1.25	100	30	0	20

②左のデータを分析(相関分析)し、経営力向上のためのキー・パラメーターを把握

	企業規模	経常損益	経常利益率(%)	従業員数	非正規社員比率(%)	平均残業時間/月	売掛金回転期間(日)
企業規模	1.00						
経常損益	0.00	1.00					
経常利益率(%)	-0.29	0.66	1.00				
従業員数	0.76	-0.07	-0.43	1.00			
非正規社員比率(%)	0.02	0.83	0.61	-0.03	1.00		
平均残業時間/月	-0.10	-0.92	-0.56	0.05	-0.76	1.00	
売掛金回転期間(日)	-0.47	-0.47	0.15	-0.33	-0.33	0.67	1.00

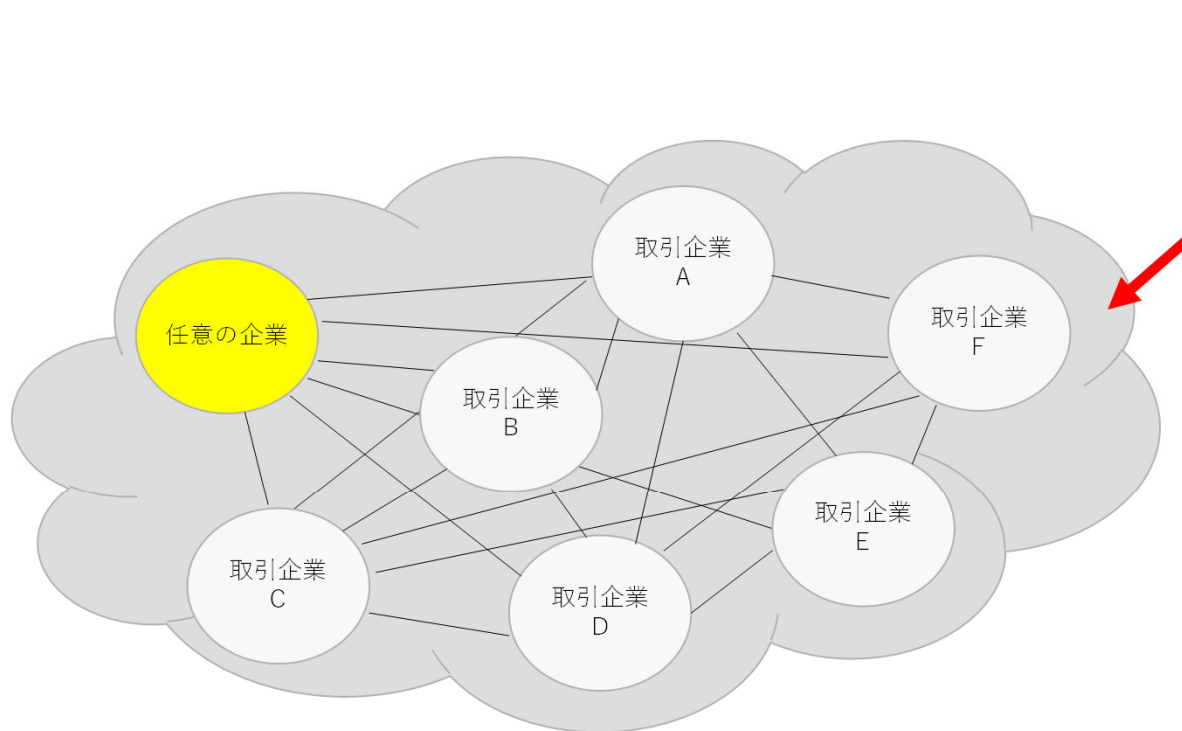
※上記各項目ごとの数字の意味は次のとおり。

- ・企業規模: 売上げ5000万円未満→1、売上げ5000万～1億円→2、売上げ1億～10億円→3、10億円以上→4
- ・経常損益: 黒→1、赤→0

<参考> 取引企業データをさらに高次に取り扱う

- さらに発展版として、対象の任意の企業との取引のある企業が複数BPOデータに存在するような場合、取引企業を含んだグロスの傾向分析なども可能ではないか？

■BPO事業者における経営データであって、取引関係のある企業をグロス化したデータ



- 取引には必ず相手先が存在。6 者の取引先があるということは、当社と取引先の 7 者について関係性でも評価できる。
- 全体のトレンドと当社のトレンドの定性的比較などがそれに当たる。

提言に向けたスケジュール

2025年10月初旬 第一回検討会の意見を踏まえた提言書案をメンバーに共有

2025年10月中旬 第二回検討会及び提言に向けた内容調整

2025年11月下旬 第二回検討会を実施

2025年12月以降 提言書のセット及び公表

