

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（第2回）

議事要旨

主な議論については、以下のとおり。

● BPOの効果について（導入企業のご意見を踏まえて）

- ・BPOを導入すると、ITリテラシーが相乗効果で向上すると考えられる。株式会社アイエスネクストでは、BPO事業者からITや業務改善に関する最新知見を取り入れることができることにより、デジタル化が加速。紙業務の廃止やクラウド管理への移行が進むことで、BPOをきっかけに効率化をより求めるようになり、RPAやAIなどの自動化ツール導入が進んだ。
- ・RPAやクラウド、AIなどのデジタルツールに触れる機会が増え、企業全体のIT対応力が自然に高まる。BPO事業者は、業務改善の設計や知見提供を担う「ビジネスアーキテクト」としての役割を果たしている。
- ・経理や総務などバックオフィス業務が特定の人に集中している場合、退職や体調不良による業務停止リスクを回避できる。
- ・本業への資源集中（人・時間・資金）が進み、定型事務の外部化により現場は顧客価値創出に、経営層は戦略・新規事業に専念できる。
- ・業務の標準化とクラウド化により、引継ぎ・代替が容易になり、属人化を是正し人員変動へのレジリエンスが高まる。
- ・給与計算や売上管理などの処理が迅速かつ正確になり、ヒューマンエラーが減少する。
- ・BPO事業者が依頼主の質問対応や業務改善のノウハウをデータ化し、AIで引き出せる仕組みを構築することで、業務改善の知見を蓄積していれば、依頼主は継続的に改善策を得られる。
- ・経理事務のBPO化により依頼主はチェック機能のみを果たすことになるケースにおいて、経理を経験していない世代に変わったときに、知見不足が課題にならないかという懸念については、社内で仕組みを整えていけば問題は発生しない。

● BPO／DXが進む企業の特徴

- ・IT専門知識がなくても、外部委託や新しい仕組みを前向きに検討できる柔軟性を持ち、ビジョンや成長意欲があり、変革に対して「聞く耳」を持つ経営者。固定観念に固執せず、外部活用を意思決定できる企業。どういう姿を目指すのか、人手不足に課題を持つというだけでなく、企業価値を向上させるという目標を示さない限りはBPO/DXは入らない。
- ・業務が特定の人に依存し、退職や不在時に業務停滞リスクが高く、バックオフィス業務の属人化や人手不足に課題がある企業
- ・新規事業や出店などを目指し、経営資源をコア業務に振り向けたい、成長志向で本業に集中したい企業。
- ・紙業務や非効率な手作業が多く、IT活用を進めたいが自力での対応が難しい、デジタル化に課題を抱える企業。
- ・現場スタッフが事務作業に時間を取られており、サービス品質向上を目指している、顧客対応や現場業務を重視する企業。
- ・業務プロセスの整理や属人化解消を課題として認識し、仕組み化を検討している、業務改善や標準化を進めたい企業
- ・後継世代や新任管理職は、目的設定や業務設計の見直しに前向きで、DX/BPOの導入余地が大きい。よって、事業承継や管理職交代など、組織の転換点を機会として活かせる企業。

- ・単なる人手不足対策ではなく、付加価値向上へ視点を転換でき、モチベーションの高い人材が自発的に改善を進める文化がある企業。

● BPOとDXの共通項

- ・経営者の多くはその必要性を認識している一方で実行は一部に留まっているというのが現状である。地域の中小企業やB to B企業では業務が安定している層が多く、次の一手へ踏み出す企業は少数。
- ・DXとBPOはいずれも企業価値向上・成長戦略のための手段であって、DXルートでもBPOルートでもITリテラシー向上や業務効率化に係る最終的な仕上がりは同じではないか。
- ・株式会社ティ・ディ・シーでは、震災による停電等の経験を契機としてオンプレミスからクラウドへ移行し、勤怠・休暇・生産管理・情報共有をクラウドで一元化、営業は訪問中心からウェブマーケティング中心の転換へとDXに取り組むことで、24時間受注可能な体制を整えた。
- ・デジタルツールとの接点が増えてIT対応力が自然に向上し、現場からの自発的な業務改善が生まれる。
- ・インターン受入れや県内人材定着でも、業務分解（資格・安全制約を踏まえた体験設計）が鍵。業務プロセスの細分化は人材施策・DX・BPOの共通基盤になる。
- ・不確実性の時代になり「ビジョン」よりも「パーパス」が前面化していると認識される。現状維持では先細りするため、持続的成長のための手段としてBPOやDXがある。
- ・自社で完結できるところはDXで、自力で難しい部分はBPOで外部化しながら標準化・デジタル化を進めるという選択肢がある。（デジタル化が済めばBPO不要、できないならばBPO経由でデジタル化）
- ・BPOもDXも仕上がりは一緒になる。最終的なITリテラシーも似たような状況となると理解。株式会社アイエスネクストでは、BPOは社外に出している分、社内のITリテラシーは上がらないと思っていたが実際は上がり、BPOのアウトプットを会社として頂く段階である種の成功体験が社内で得られ、RPAの導入も社内で声が挙がり独力で導入することとなった。

● BPOとDXの入り口における課題について

- ・入口論の核心は「業務の切り分け」。DXでもBPOでも、まず目的（X）を明確化し、その目的に沿って業務プロセスを分解・標準化し、外部化する領域と内製する領域を設計することが出発点になる。
- ・「業務の切り分け・標準化」においては、何を外部に委ね、何を社内に残すかを見極める力が必要である。
- ・外部パートナー選定の質が成果を左右し、形式的な助言よりも実務に即した支援が必要ではないか。たとえば、サイバーセキュリティといった専門知識を学ぶには効率が良くない領域は外部に委託しつつ、重要度の判断は企業自身が行う姿勢が求められる。
- ・業務分解・標準化の自走が難しい企業においては、知見のある外部（コンサル・BPO事業者等）が顧客ヒアリングを基に論点を整理し、初期設計をアシストすることが必要ではないか。

● BPOとDXの今後の展開について

- ・個社のBPOのほか、地域で維持すべき機能については、地域のリーダー企業を核に一般社団法人等の「束ねの新法人」を設立し、地域内複数社の共通業務を標準化・共同化し、BPO供給のハブとなる仕組みを構築することを提案する。自治体と連携し、地域おこし協力隊や都市部企業人材の期間派遣等を活用することで初期の人的コストを抑制可能。資金面では、日本政策金融公庫の融資フォーマットを想定しつつ、地域金融機関等から設備・初期費用を確保する。
- ・IT系導入補助金はソフトウェア・クラウドサービス・業務効率化ツール等の導入に活用でき、BPO関連ソフトの導入関連経費が補助対象となる。補助金活用により、BPO導入の初期負担を軽減できる。しかし現

状はラインアップが少ないため、BPO 関連ソフト・クラウドサービスの補助金対象登録を促進し、選択肢を拡充したい。

- ・人材派遣を利用中の企業に対して、業務切り出し設計を経て BPO へ移行するルートは実務上有効な選択肢となり得る。
- ・行政書士法の改正も背景として、コア人材（例：エンジニア等）を除く土業系の周辺実務等は、BPO の対象になる。
- ・BPO やDXを一手段として普及するにあたっては、同友会や若手経営者フォーラム、スタートアップ関連イベントなどのコミュニティに刺さる情報提供が有効ではないか。ただし、ツール起点のセミナーは“目的”が欠落しがちであるため、その点に配慮する必要がある。
- ・金融機関においては、事業承継等の転換期の顧客を含めて、企業価値を向上させる手段として企業に「DX」と「BPO」選択肢も提示しながら、最適なソリューションを提供していく。また、入口の業務切り分け支援、資金メニュー提示、お客様の会等による顧客への普及などを担う。
- ・BPO 事業者においては、業務標準化と運用設計、IT 導入補助金対象ツールの整備・登録などを担う。
- ・“人”以外でも、供給においての共通課題があるはずであり、そこを BPO は救えるのではないか。BPO をすると結果としてビジネスアーキテクトができる。シンポジウムでは事例を踏まえて大・中・小の規模毎の課題を具体的に整理していくのが良いのではないか。

以上