

次世代型BPOを通じた貧困削減

企業の情報システム運用や間接業務を外部委託するビジネス・プロセス・アウトソーシング(BPO)。1990年代後半からは先進国企業から新興国への業務委託が増加し、2017年には世界で2,094億米ドル規模に達すると予測される。近年、サプライチェーンにおける企業の社会的責任が問われる中、インパクト・ソーシングと呼ばれる次世代型BPOが注目されている。

世界を読む

連載



今月の

<解説者>

(株)日本総合研究所 総合研究部門 マネジャー

橋爪 麻紀子氏

(はしづめ まきこ)

英国マンチェスター大学大学院 開発政策マネジメント研究院卒。専門はICTと国際開発。株式会社NTTデータ、(独)国際協力機構(JICA)南アジア部勤務を経て、2012年4月より現職に至る。近年では、CSR関連の案件やインド・ASEAN地域の海外インフラ分野に関する調査研究・コンサルティング案件に従事

インパクト・ソーシングの背景と意義

インパクト・ソーシングとは何か。米ロックフェラー財団は、「これまで十分な職業機会に恵まれなかった社会的弱者や貧困層にBPOを通じて職業訓練と雇用を提供すること」と定義している。ミシガン大学ウィリアム・デヴィッドソン研究所は、「インパクト・ソーシングにより、BPOサービスの利用顧客はコスト低減という経済的インパクトだけではなく、雇用創出という社会的インパクトを得られる」と述べている。

2000年代に情報通信技術が普及したことにより、カンボジアやフィリピン、インド、ケニアなどでインパクト・ソーシングを行うBPO業者が増えてきた。受託する業務の内容は簡単なデータ入力やオペレーター業務から、プログラミング、リサーチまで幅広い。“インパクト・ソーシング”と呼ばれるようになったのは、2010年代に入ってからである。

この潮流には大きく3つの理由が考えられる。第一に経済的メリット、第二に新興国の国内格差の広がり、第三に先進国企業のCSR（企業の社会的責任）の高まりである。

1点目について、インパクト・ソーシングは通常のBPOより長期的には経済的メリットが大きいと言える。これまでのBPOでは、例えば2013年度におけるインドのBPO産業の離職率が約30～35%を記録するなど、高騰する離職率や人件費が課題であったが、インパクト・ソーシングの場合、訓練コストを加味しても通常より人件費を抑えられるという。また、被雇用者の会社への忠誠心が高く、離職率は5%以下に留まり、サービス品質も保ちやすい。

<インパクト・ソーシングのビジネスモデル>

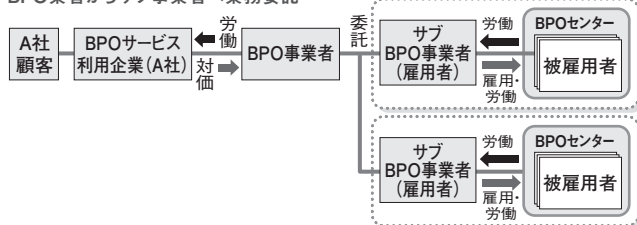
【ケース1】

BPO業者が直接センター運営



【ケース2】

BPO業者からサブ事業者へ業務委託



出所:日本総研作成

2点目に関し、新興国では経済成長の一方で依然として貧困は残り、国内の所得格差が深刻化している。このため、経済を牽引してきたBPO産業においても、情報通信技術の特性を生かし、いかにして社会を包摂するか検討が進められた結果、インパクト・ソーシングを行う事業者の起業につながった。

3点目の背景には、先進国企業が新興国で起こした数々の労働問題がある。世界11万社の企業が加盟する国際アウトソーシング専門家協会の集計によると、BPOの事業者と利用企業の双方が、近年、CSRへの関心を高めているという。BPO事業の労働環境があまりに低賃金で劣悪だったため、結果として利用企業の評判が低下するケースが相次ぎ、CSRへの関心が高まったのである。

世界に広がる事例

情報通信技術の発展によって、世界中どこでも仕事ができる環境が実現した。以下、インパクト・ソーシングの事業者を3社紹介しよう。1社目と2社目は事業者として直接BPOセンターを運営し（図：ケース1）、3社目は受託した事業を現地提携先の事業者へ再委託している（図：ケース2）。

カンボジアで2001年に誕生した「デジタル・デバイド・データ」は、経済的理由により大学進学を諦めた若者を選抜し、英語教育や職業訓練を行った後にBPOセンターで雇用している。同国では2012年までに累計500人がこのプログラムに参加し、その平均収入は現地高卒者の約4倍になったという。近年はベトナム、ラオス、ケニアへ事業を拡大している。

インドの最大財閥タタグループの「タタ・ビジネスサポートサービス」は、国内外の顧客からコールセンター運用業務などを受託している。同社は従業員の雇用には積極的な格差是正措置をとっており、国内約1万人の従業員のうち、約14%は被差別階級、22%が農村出身、54%が高卒、35%が女性、1%が障害者である（2012年時点）。顧客にはあえてそうした人材登用を要請する場合もあるという。

米国で08年に設立された非営利団体「サマソー

ス」は、米国で受託した業務をケニア、ウガンダ、インド、ハイチなど世界16カ所の提携拠点に再委託する。これまで35歳以下の男女1,600人に教育と雇用を提供し（2014年時点）、若年層の失業問題に貢献している。

今後の展望

インパクト・ソーシングは、サービス利用企業、事業者そして被雇用者の3者が経済的・社会的メリットを得られる仕組みだが、もちろん課題もある。例えば、利用企業からすれば、情報セキュリティやサービス品質の面で新興国への発注に不安もあろう。また、事業者もBPO受託の安定確保が事業継続には不可欠だ。被雇用者側も安定的な雇用と収入機会を求める。こうした課題はあるものの、米BPO大手Avasant社によれば、インパクト・ソーシングは2020年までに世界のBPO事業の約17%、554億米ドルの市場規模に達するとされ、そのニーズの高さを表わしている。

冒頭で、インパクト・ソーシングが拡大している理由を3点挙げた。この潮流を今後、後押しする要因として、先進国企業による中長期的な新興国戦略という側面がある。たとえば、先進国企業にとって見ると、新興国の人材を獲得して雇用したり、現地で自社のブランディングを図るために、BPOセンターで働く被雇用者を通じてマーケティングを行うことは非常に効果的だ。前出のタタのケースでは、実際にBPO利用企業がBPOセンターの優秀な人材を現地要員として引き抜いたり、利用企業が自社人材の育成のためBPOセンターへ自社人材を現地監督者として派遣し、経験を積ませるケースもある。

雇用の創出と貧困の削減は、新興国における普遍的な課題である。特に新興国でビジネスを展開しようとする企業は、現地社会が求めるニーズに応えながらビジネスを展開することが必要だ。コストの削減から社会的インパクトの創出へ。成長し続けるBPOビジネスには、貧困削減のツールとして更なる可能性が開かれている。