
統合的「ワンストップソリューション型 BPOサービス」の実践

株式会社 富士通システムソリューションズ

■ 執筆者Profile ■



金子 勝

1988年 (株)富士通流通システム
エンジニアリング入社
1994年 富士通(株)サービス事業部
システム企画コンサルティング部
2003年 現在 Webソリューションサービス本部
スマートビジネスコンサル部
富士通コンサル認定
: マネージングコンサルタント

■ 論文要旨 ■

多くの企業が“時間とお金をかけない新しいビジネスモデル”を模索している。昨今の経済環境の悪化や刻々と変わる経営環境に対し、機敏に順応できかつ競合他社との差別化においても絶対優位に立たなくては今後生き残れない危機感があるからだ。このような状況の中、いままでとは違うチャンネルで新規事業を展開しより戦略的に新規顧客を取り込み売上を伸ばし、しかも「短期間」に「低予算」で「確実に成功させる」新しいビジネスモデルが求められている。そこで、いままでの常識を打ち破り事業全体をワンストップソリューションでアウトソーシングし、これらの要求を満たすBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）サービスを確立した。当論文では、この統合的なBPOサービスにより、世界初バイオテクノロジー研究者向け新事業を5ヶ月間で立上げ、得意先の数を飛躍的に伸ばし、しかも固定費半減を実現した実例をもとにBPOサービスの適用アプローチについて述べる。

■ 論文目次 ■

1. はじめに	《 3》
2. ワンストップソリューション型BPOサービスに課せられた3つの要望	《 3》
2. 1 早期ビジネスの立上げによる競走優位の確立	
2. 2 目に見える早期コスト削減	
2. 3 確実に商品普及へ結びつける	
3. 実践で学んだワンストップソリューション型BPOサービスによる解決方法	《 4》
3. 1 わずか5ヶ月間でビジネス立ち上げに成功したアプローチ方法「早く」	
3. 2 固定費を50%削減させた施策「低予算」	
3. 3 確実にビジネス連動した常識にとらわれないBPOサービス「確実な」	
4. 新しいBPOサービスの実践で発生したこれからの課題	《 9》
4. 1 新しいBPOサービス実践の苦労した点	
4. 2 企画段階と実践とのギャップ	
4. 3 もっと「早く・安価・確実な」BPOサービスづくり	
5. おわりに	《 11》

■ 図表一覧 ■

図1 1,600社という導入実績のあるWebSERVEの部品体系図	《 5》
図2 ワンストップソリューション型BPOサービスモデル	《 6》
図3 一本化したBPOサービス	《 7》
図4 売上実績とイベント効果	《 8》
図5 多彩の取引形態	《 8》
図6 日本風土に合わせた取引帳票の仕組み	《 9》
図7 顧客とのWinWinの関係図	《 9》
図8 BPOサービスギャップ検討シート	《 10》
図9 決済サービス検討例	《 11》

1. はじめに

時間とお金をかけずに新しいビジネスモデルを創出するために、より質の高い戦略的アウトソーシングを活用したい企業が急増している。

この背景には、景気の低迷、雇用形態の多様化など様々な経営環境の変化があり、企業における利益の維持・確保に向けた余剰経費などのコスト削減を急務とする実情がある。しかしだからと言って多額の初期投資はかけられない。そのため企業のアウトソーシングに対する期待は、単なる業務委託・コスト削減策にとどまらず、「新しいビジネスモデルによる迅速な商品普及」「早期ビジネスの立ち上げ」「未開拓の分野や市場への進出」といった質的な要望へと変化している。

従来アウトソーシングの主流であるITの運用管理や定型的なバックオフィス業務だけでは、この要望には応えられない。そこで、あえてリスクが高く判断や責任を伴うフロント業務をも含めた事業全体までを一本化して外部委託し、経営スピードを加速させる常識にとらわれないBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）サービスを確立した。

このワンストップソリューション型BPOサービスは、企業間eマーケットプレイスを基盤としている。企業の事業展開に必要な業務ソフト開発の設計や構築支援、運用保守から一歩進み、企業の得意先へのプロモーションや口座開設時の審査、見積りなどのフロント業務から、受注・与信・売掛金の回収・決済・物流・法務機能などのバックオフィス業務までを一本化しているのが特徴である。

このワンストップソリューション型BPOサービスを実際の顧客に導入したことで、わずか5ヶ月間で新規事業の立ち上げ、顧客の固定費を50%削減、さらに企業の得意先を年間250社と増やし商品普及や売上増加など目に見える効果を挙げた。

そしてもうひとつの特徴として、アウトソーサー側に権限や責任を移行し事業主とし、売上連動型ビジネスへと成長させ、顧客の売上増加が即、双方の売上へと繋がるWin Winの関係を築いたことがある。この実践で成功した新しい技術とそこで発生した課題をここで述べる。

2. ワンストップソリューション型BPOサービスに課せられた3つの要望

顧客は、臨床検査試薬の総合メーカーである。この顧客は、新しい事業として医療以外の分野（ゲノム：遺伝子検査試薬の分野）に進出するために「いち早く」しかも「低予算」で「確実」に商品普及するBPOサービスを求めている。

2. 1 早期ビジネスの立ち上げによる競争優位の確立

この顧客では、既に新しい分野への挑戦がはじまっており、2001年12月には遺伝子検査試薬のキットが誕生していた。そして、この新商品を翌年の2002年5月には、発売したいとの意向であった。そこで5ヶ月間で事業計画をはじめとするシステム企画から構築、テストや契約まで新しい事業立ち上げの一連を実現するアプローチ方法と事業計画段階でのビジネスモデルに適用できるBPOサービスを確立させることが第一の要望であ

った。顧客は、一からのものづくりや新しい事業に合わせたビジネスプロセスづくりでは時間がかかりすぎるし、また、従来の単なるシステムの繋ぎ合わせや各業務毎のBPOサービスの連結では他社との差別化ができないと知っていた。

2. 2 目に見える早期コスト削減

第二の要望として新しい事業に掛かるコストを極力押さえるということが挙げられた。事業企画作成や販売代理店の契約をはじめに、事業展開に必要な業務ソフト開発の設計から構築などの初期費、さらに企業の得意先へのプロモーションや口座開設時の審査・見積りなどのフロント業務から、受注・与信・売掛金の回収・決済・物流・法務機能などバックオフィス業務といった運用固定費などがどこまで削減できるかが課題となった。

顧客は、早期に解決するために各業務毎に得意分野別のアウトソーサーと契約することも考えていたが、アウトソーサー別の個別契約はかなりの割高であり、またアウトソーサー一間の繋ぎ役の運用コストを考えるとコスト削減に繋がらないことが分かっていた。

2. 3 確実に商品普及に結びつける

ゲノム業界への商品普及や売上効果に繋がるビジネスモデルが第三の要望であった。

この業界（ゲノム：遺伝子検査薬の分野）の取引は、全国の公官庁系や法人をはじめとする研究所（研究員）やこの市場を支える小さな代理店（有限会社）といった裾野が広く実態が掴み難い市場が主流である。それに加え、見積書や請求書などの専用伝票が取引の必須条件であり、与信審査や口座開設も極めて困難である。この環境下でのプロモーション方法や営業業務といったフロント業務はかなりリスクが高いと再認識させられた。この複雑な市場で商品の普及や得意先の獲得が確実にできる業務プロセスの洗い出しや、このプロセスをスムーズかつ有効的に運用するために、BPOサービスの範囲をどこからどこまでとするかが勝負となった。

3. 実践で学んだワンストップソリューション型BPOサービスによる解決方法

業界初と言われているワンストップソリューション型BPOサービスは、ゲノム業界が初めてビジネスとしてIT業界と結びつけた画期的な内容として注目されている。このビジネスは、これまでeビジネスとは無縁だった遺伝子研究者に、研究に必要な「研究情報」「設計情報」「試薬」「研究装置」をeマーケットプレイスにて弊社（FSOL：株式会社富士通システムソリューションズ）が代行して販売するビジネスモデルである。この新しい形態のビジネスモデルで顧客の要望をすべてクリアした。

3. 1 わずか5ヶ月間でビジネス立ち上げに成功したアプローチ方法「早く」

顧客は、新規事業立ち上げに要する事業計画からシステム企画及び構築・教育・運用までを従来の約半分の5ヶ月間で実現した。

従来我々は、システム構築を短期化するにはシステム企画や顧客要件からIT部品や雛型を利用するのが主流だった。

今回のケースでは、事業計画とシステム設計を同時に進行させる施策を編出しさらなる期間短縮を図った。この方法は、図1にあるようにビジネスモデルと採算計画を主とした事業計画を共同作成すると並行に、この事業の「業務プロセス」と「業務ロジック」に合致するシステム部品を1,600社という導入実績のあるWebSERVE（ウェブサーバ：インターネット統合ソリューションサービス）から抽出した。

この抽出した部品を精査しないそのままの状態、BPOサービスや業務契約を考慮した動きができるフロントシステムを仮想的につくり、通常6ヶ月は掛かる事業計画からシステム設計までを一挙に2ヶ月間で終了させた常識を覆すアプローチが期間短縮の決め手となった。

そして次の3つの方法で直販経験のない顧客にとって、新事業運営における業務ノウハウやシステム教育を従来の5分1に省略化することができさらなる短期化を実現した。

- ① このビジネスモデルを運営する事業責任をFSOLが代行。
- ② 得意先へのプロモーションや口座開設時の審査、見積りなどフロント業務から受注・与信・売掛金の回収・決済・物流・法務機能のバックオフィス業務までをFSOLが代行。
- ③ オリックス（株）のORIX-ECサービス（BPOサービス）を有効活用。

このオリックスのECサービスを活用した理由が2つある。まずはリスクの回避として官公庁や法人の研究者の取引を支える有限会社（代理店）の与信審査を簡単に行える事。つぎに、極めて困難である官公庁の請求書や国庫金振込依頼書など指定書類ごとの手続きの省略化があった。

これらの結果、わずか5ヶ月間という短期で顧客の新規事業立上げに成功した。

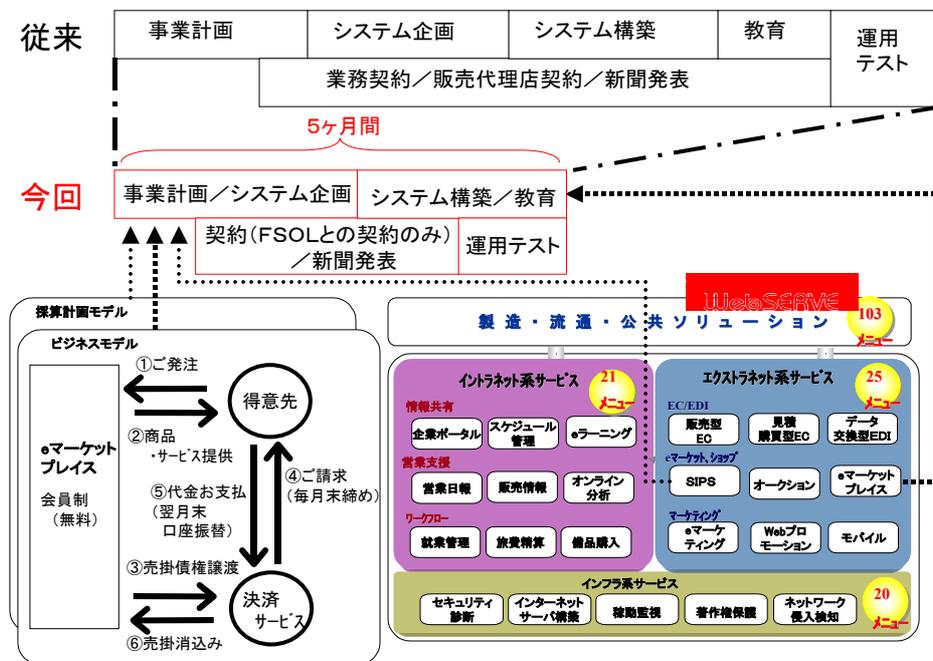


図1 1,600社という導入実績のあるWebSERVEの部品体系図

3. 2 固定費を50%削減させた施策「低予算」

今までのBPOサービスにない図2のようなワンストップソリューション型BPOサービスモデルを実現させ、大幅に予算を削減させた。

顧客は、商品の製造・出荷プロセス以外をBPOサービスにしたことで、この事業専門のシステム運用担当者や経理、さらに営業が不用となった。

実例で言えば、今まで顧客の営業は、販売代理店への訪問・取引毎の契約・伝票起票など年間の運用コストが4人分掛かっていたが、それを2人分に抑えることができた。その結果、全体の固定費を50%削減できたことに加え、コアビジネスに集中化できたことが顧客の最大のメリットであった。

そして固定費削減以外に予算の削減にも成功した。我々のBPOサービスは、研究者がインターネットでのコミュニケーションが得意であることに着眼し、eビジネスモデルを基盤として裾野の広い研究者への商品普及を可能とさせた。これまでは、限られた顧客の営業や販売代理店が手で商品紹介や顧客獲得をしていたが、この普及方法により既存分野以外の新規顧客獲得が効率化され、従来の販促費用や人件費までも50%削減が実現となった。

さらに、ワンストップソリューション型BPOサービスで事業のアウトソーシングを一本化したことにより、図3のように判断や責任などのリスクの高いフロント業務からバックオフィス業務までをFSOLが運用し、顧客はFSOLとの契約のみと簡略化された。その結果、アウトソーサー毎に契約した場合に比べると3分の1の費用で済んだ。

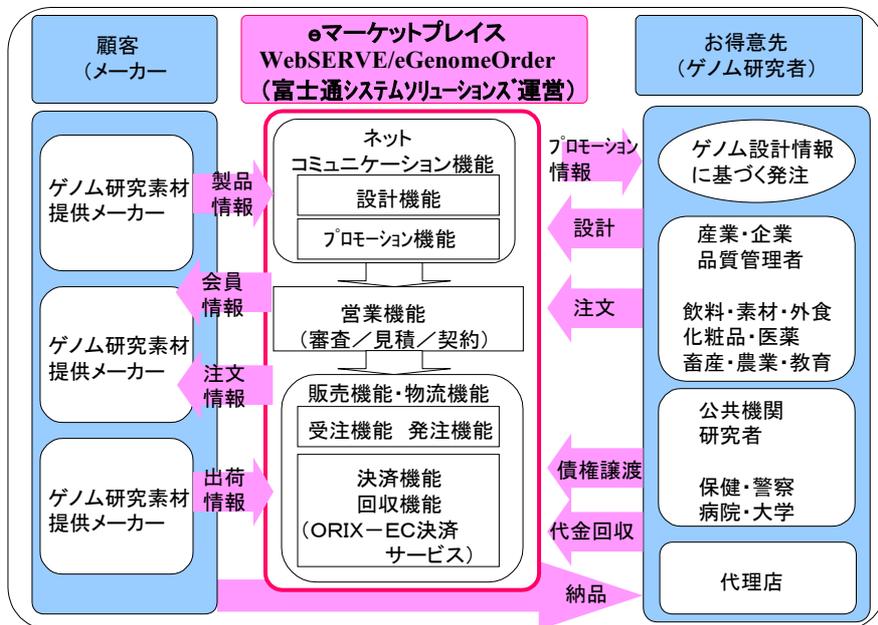


図2 ワンストップソリューション型BPOサービスモデル

BSP サービス (例) サービス 提供会社	事業計画 立案	フロント業務						バックオフィス業務				人事 給与	IT	
		プロモーション (マーケティング)	営業業務	コールセンター 業務	審査 (見積り)	契約	受注 (与信)	出荷	納品	請求 (回収)	経理 (消込み)			
コンサル 会社	○	○											○	
人材派遣 会社			○	○			○					○	○	
金融関係 会社						○	○			○	○			
物流会社							○	○	○					
SI会社	○			○				○			○			○
FSOL	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

図3 一本化したBPOサービス

3.3 確実にビジネス連動した常識にとられないBPOサービス「確実な」

我々は、実践を通じて顔が見えない顧客にももの売りの難しさを実感した。通常マーケティング論で言われる、セミナーをはじめバナー広告や事例などのeメールマガジン、雑誌掲載、お試しキャンペーン、問い合わせ対応などOne to One対応、数種のプロモーションを行ったが、売上という効果になかなか結びつかなかった。その理由として、得意先の「先生」と呼ばれているゲノム研究者の環境は、eビジネスに無縁で各々の取引形態が非常に複雑であり、しかも最近の研究費の削減比率が予想より高いことがアンケート調査や図4の実績で判明した。

そこでこうした実態を掌握し、その対策に心理作戦で確実に得意先を獲得し、日本風土に合わせた取引形態の組み込みを行うことでリピートオーダー率100%を実現した。

心理作戦面では、毎回100名という集客力のあるセミナーを活用して、「予算が少ないながらも旨く研究成果をあげている事例」「公的機関でもeビジネス上で取引を行い効率化している例」などのテーマを取り入れて研究者の購買に対する意気をあげた。その結果、こうしたセミナー実施の翌月には売上が目標値に達成した。

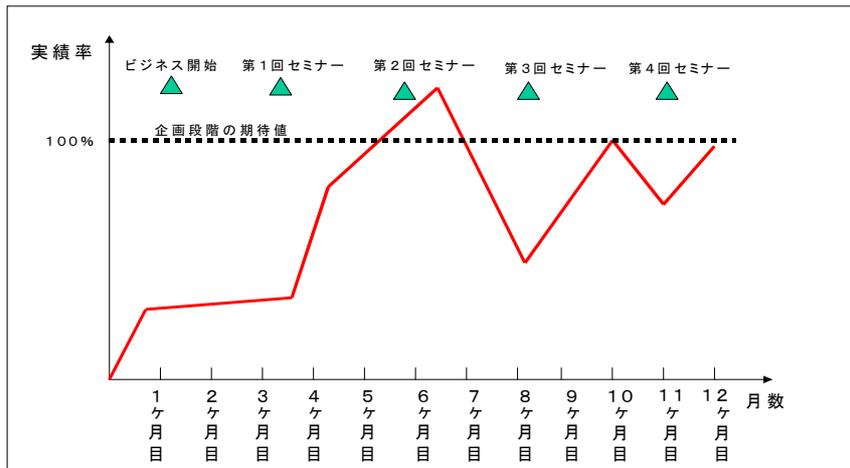


図4 売上実績とイベント効果

そして日本風土に合わせた取引形態の組込みの面では、図5や図6のように、eビジネスモデルでは与信管理が困難なためリスクが高いとされた官公庁系の研究所などが必ず指定する小規模代理店との取引も独自の電子商取引用決済システムを利用し簡単に行えるようにした。また、見積書などの費目項目が柔軟でないと取引に応じない場合が多く、これには指定伝票を簡単に用意する工夫をし対応を可能とした。このように、日本風土に合わせた取引（決済、回収）技術を組み込むことで、研究者のインターネット上での取引を一弾と促進させた。この結果、取引が困難と考えていた警察・自衛隊・国立系の専門研究所をはじめとする官公庁の取引が実現化した。これは、リピートオーダーとなる優良得意先であり確実にビジネス連動し、新規顧客を年間250社と増やし商品普及に繋がっていった。

取引形態 顧客カテゴリ	口座開設(OK)				口座開設(NG)	合計 (件)
	FSOL直取引		ORIX(債権譲渡)			
	顧客 指定伝票	FSOL フォーマット	一部 指定伝票 (FSOL発行)	ORIX フォーマット	代理店経由 の取引 (代理店とORIX)	
官公庁系(研究所)	10		2	2		14
地方団体・地方法人	6	2	10	26		44
大学系(国、県、私)		14		12		26
県市町	2					2
大企業(一般)	2			28		30
中小企業(一般)	2			20		22
代理店			2		104	106
代理店(有限会社)					6	6
合計(件)	22	16	14	88	110	250

図5 多彩の取引形態

顧客層	種類	標準発行書類	各種証明書類
官公庁 地方団体 地方法人	一般	・御見積書 ・納品書 ・請求書	・定価販売証明書 ・直接販売証明書 ・定価証明書
	特殊	・御見積書(入札書) ・債権者登録申請書 ・国庫金振込依頼書	・価格証明書 ・納入実績表 ・販売店証明書

図6 日本風土に合わせた取引帳票の仕組み

またFSOLにとってもこのように商品普及に力を入れたことによって、このBPOサービスはビジネスのパートナー意識だけでなく、商品売上はFSOLの売上に連動する売上連動型のビジネスとしても成長させ、図7のような双方WinWinの関係となった。



図7 顧客とのWinWinの関係図

4. 新しいBPOサービスの実践で発生したこれからの課題

4.1 新しいBPOサービス実践の苦労した点

今回、このBPOサービスを顧客に導入するにあたり、特に苦労した点は顧客の事業に対してBPOサービスをどこまで適用させるかという、範囲の絞り込みであった。範囲を決める上で事業計画を100%達成することは理想だが、取引契約に付随する法務的な問題解決など細部まで考慮すると短期間のスケジュールでは難しく、またシステム構築において計画に適合する業務プロセスをWebSERVEメニューの組合でどこまで達成できるかなどを考慮しなくてはならなかった。このような数値化しづらい事業に対する重要度と期間・費用面での効率化のバランスを考えるのがとても大変であった。この点を今後もっと判断しやすくし、より作業を迅速に進められるよう改善の余地がある。

4.2 企画段階と実践とのギャップ

BPOサービスの目的、目標に対する達成度合や、未達成部分における要因分析などを通じて、何が問題かを明らかにする必要がある。例えば、目標で述べれば契約成約率は100%達成できたが、目標会員件数には企画段階と運用段階にギャップがある。最終的には2ヶ月遅れで目標をクリアできたが、これは得意先の反応がスロースタートであったため、企画段階での毎月の件数積上げによる目標との差異が発生している結果である。現在でも月に10件以上の新規会員の登録があり会員数も増加している。図8のように「目的」・「目標」・「業務範囲」・「契約」・「運営方法」・「価格」・「商品ラインナップ」などと多面的に分析が必要である。また、eマーケットプレイスの場合は、売り手のメーカーが複数社あり調整作業に時間が掛かっているのが実態であり、今後は調整用検討シートなどをつくり効率化を図る。

	目的	目標 会員件数	業務範囲	契約	運営方法	価格	商品 ラインナップ
企画 段階	<ul style="list-style-type: none"> ●新しいビジネスモデル確立 ●早期立上げ ●固定費削減 ●商品普及 ●売上拡大 ●コアビジネス集中 	300件/年	<ul style="list-style-type: none"> ●フロント業務 ●バックオフィス業務 	成約率 11%	<ul style="list-style-type: none"> ●協同ビジネス ●FSOLが事業主 	平均単価 10万円	10商品
運用 段階	<ul style="list-style-type: none"> ●商品普及 ●売上拡大 	250件/年	<ul style="list-style-type: none"> ●フロント業務 ●バックオフィス業務 ●技術浸透 ●海外展開 	成約率 11%	<ul style="list-style-type: none"> ●協同ビジネス ●FSOLが事業主 	平均単価 4万円	7商品

原因・阻害要因・改善案

図8 BPOサービスギャップ検討シート

4.3 もっと「早く・安価・確実な」BPOサービスづくり

ビジネスは生き物である。ゆえに、一度確立したビジネスモデルを柔軟に変える必要がある。

現状においては、利用者や経済の環境が変化し、図9のようにeビジネスの鍵となる決済サービスなどのアウトソーサーが提供する内容が、ここ1年で充実されている。このことがBPOサービスの拡張を牽引する要因となり、ビジネスモデルもスタイルを変えることによりさらなるビジネスの成長に繋がる。そして、質的に充実したBPOサービスをもっと手軽に活用することでビジネスの横展開にも確実に結びついていく。そのためにもこれからは、もっと「早く・低予算で・確実な」BPOサービスが不可欠になると考える。

ターゲット顧客	決済種別	対 応	サポート内容
BtoC ↑ ↓ BtoB	コンビニ決済	電子決済専門会社	大手コンビニ会社
	クレジットカード決済	電子決済専門会社	主流カード会社
		通信会社	
		通信会社	
	オフライン決済	代引	大手物流会社
		現金書留	郵便局
		銀行振込、郵便振込	銀行、郵便局
	口座開設型決済	通信会社	与信請求／回収
		ORIX-EC決済サービス(オリックス社)	債権譲渡請求／回収

図9 決済サービス検討例

5. おわりに

ワンストップソリューション型BPOサービスの実践は、顧客導入における効果からみても大変有効であったと言える。2003年4月には、日本工業新聞社から日本IT経営大賞の受賞を皮切りに、日経BP社の記事掲載など4誌に掲載されたことは公的にも評価されたと言える。また、今回のBPOサービスにおける社会的貢献として、狂牛病やSARSなどウイルス検査という世界的に価値のあるゲノム研究の普及に関与したことがある。

そして我々のメリットとしては、大変多くのシステム以外のビジネスノウハウを習得できた。一例をあげると、常識を打ち破るアプローチでビジネスを立ち上げる手順、リスクを回避できる取引業務（与信・口座開設・債権譲渡 など）、eビジネスに無縁な研究者を獲得する方法、官公庁系の取引（見積書、国庫金依頼書、委任状、請求書 など）を可能とした仕組み、売上促進ができたキャンペーンでの景品法（懸賞法）などがある。

これにより、さらに一步踏込んだ高付加価値型アウトソーシングサービスを確立でき、これまでeビジネスが困難と言われた官公庁や法人などを買い手にした新しい分野のeビジネスアプローチができるかと確信した。

そして、これからの市場規模は計り知れないと判断し、ここでのノウハウが効率的に活かされるための準備を進めている。これからのBPOサービスは、幅広い得意先を知り、コンタクトノウハウがある信販会社・リース会社・ブロードバンド会社との提携を念頭に、さらなるサービスの拡張をさせることが必要と考えている。

最後に、当論文がBPOを検討している企業の方々に参考になれば幸いである。

以 上

参考文献 日経BP社 日経アドバンテージ「2003年 6月号」
日経BP社 日経バイオビジネス「2003年 11月号」