

中国ビジネスプロセス・アウトソース (BPO) の実情

高木重史

日本から中国へのBPO

日本企業では、昨今の団塊世代の退職、少子高齢化などの問題から、従来自社で行っていた業務の外部委託（以下、BPO）が急速に進んでいる。欧米では、従来から人件費が安いアジア諸国へのBPOが盛んだったが、日本では、日本語のできる人材の豊富な中国へのBPOの伸びが著しい。

実は、日本から中国へのBPOの歴史は古い。アンケートのデータ入力など、単純な業務は1980年代から始まっている。しかし、近年では、ローエンド（単純系）からハイエンド（複雑系）、流通業から金融業へのBPOが増加傾向にあり、新しい段階に入ってきたと考えられる。

その理由としては、コスト削減のほか、日本国内での優秀な人材の確保がますます難しくなっており、業務維持や拡大のためには、日本国内だけでは人材が賄えないことがある。

一方、中国では大卒人口が年間600万人を超え、第二外国語に日

本語を選択する学生は英語の次に多く、人件費も日本と比較して安価であり、依然として若く優秀な人材を採用することが可能である。

また、国際通信回線などインフラ面の費用が安くなってきたことや、以前から積極的にアウトソースしている企業の成功事例が増えてきたことも、中国へのBPOが増加している理由である。

インフラ整備の問題

中国へのBPOには、オフィスが日本にないために起こる問題がある。特にインフラは、日本に比べて非常に不安定である。中国では、政府主導でつくったハイテクパークでさえ、停電あるいは電源瞬断などが起こる場合がある。

現地にサーバーを設置する場合、UPS（無停電電源装置）による二重化は欠かせない。また、中国はIT（情報技術）企業でも、インフラに詳しい技術者を専任で立てる意識が遅れており、さらに、現地のインフラ業者のサポートなども日本に比べて良いとはいえない

ため、新しく業務を始める際はオフィスのインフラ整備に非常に苦労することがある。ただしこれらについては、実際に経験を重ね、ノウハウを蓄積していくことで適応力が向上していくと思われる。

中国人との雇用関係

人材については、仕事を継続的に発注することで優秀なメンバーの確保が可能である。現地の中国人からは、同じような仕事ばかりだと、自分の将来のキャリアが心配になるとか、仕事に対する興味が低下するといった不満を耳にする。このため、異なる種類のBPOをいくつか継続的に行い、中国企業内でシフトさせたり、日本からの視察を定期的に行ったりしてマンネリ化を防ぐなど、中国人社員のES（従業員満足度）向上を図ることも非常に重要である。

また、BPOを始めるに当たり、中国企業側への依頼体制も重要である。オフショア（海外委託）開発を例に挙げると、中国企業側にプロジェクトの最高責任者（プロ

プロジェクトマネージャー、以下、PM)を置いて、各チームのリーダー、そしてメンバーという体制を必ずつくる。PMは、プロジェクト管理はもちろん、日本人担当者からの各種要望に細かく対応するという重要な役割があり、このことが、ひいてはプロジェクト全体の品質に関係してくる。

品質を確保する手段は

BPOの品質を確保するにはいろいろな方法があるが、最も一般的なものは、最終成果物のサンプルチェックである。これには可能なかぎり数値目標を定めておき、目標が達成できない場合は、納品物の最終チェックをより厳格にするなど、業務に応じて適切に対応することが重要である。

中国というと、日本人のほとんどは食品問題を連想するため、BPOにも同様の不安を抱くが、ノウハウがマニュアル化され、すべて可視化されることで享受できる利点も忘れてはならない。業務を長期的に継続することを考えた場合、全体では品質は向上するケースのほうが多い。

それでもトラブルが発生した場合

しかし、入力システムの予期せ

ぬ障害や日本側からの急な作業依頼によって、1日の作業量が大幅に増えることがある。このような場合、日本での対応は相当難しい。だが、中国では、作業量の大幅な変更には、「人」を使って対応できる。

たとえば入力システムにバグがあり、今まで入力したデータの再入力が必要になった場合、日本では通常、多くのコストをかけてデータ切り替えのプログラムなどをつくり対応する。ところが中国では、一般的に作業時間と作業人員を増やすことで対応する。日本のホワイトカラーと比べて中国の社員のモチベーションは高く、仕事に対する熱意も強い。残業や休日出勤など、不測事態への対応に比較的慣れており、これは中国でBPOを展開するうえでの大きな利点といえるだろう。

BPOを始めるに当たって

中国でBPOを始めるに当たっては、最初実績のあるベンダーに相談することが重要となる。その選定ポイントについて述べる。

今後、主流となるハイエンドについては、やはり情報システムを使った業務が中心となる。情報システムを自前で構築できる、さらにデータセンターでシステム運用

もアウトソースできる——このような情報サービスベンダーが、ハイエンドのBPOに最も適しているといえよう。今後は、情報システムとそれを使った業務を組み合わせたとこのようなアウトソースが増えていくことが予想される。

また、中国オフィスで安定的なインフラ構築ができるノウハウがあるのかも重要である。これには、中国企業の観点ではなく、日本企業の観点で、細部に至るまで問題がないことを事前にチェックする必要がある。さらに、中国企業との密接なパイプや、そのほか中国の文化や生活に至るまで、中国に関する日常的な知識が多いこともベンダー選定のポイントとなる。

野村総合研究所(NRI)では、これまでの中国でのBPOの実績を活かして、今後さまざまな業界を対象に、中国でのBPOにチャレンジする企業をサポートしていく。国内で自社が行っている業務をアウトソースすることで、さまざまなことが見えるようになってくる。NRIが展開している中国のBPOの現場をぜひ視察し、自社業務の外部委託を試みられることを期待する。

高木重史(たかぎしげふみ)

BPO事業推進室上級システムエンジニア