

BPOを活用した経営改革の実現

田野井 淳

日本国内におけるBPO市場は2011年に1兆円を超える見込みである。だが、日本でのBPO活用は遅れている状況で、大規模な事例はまだ少ない。一方、欧米では、BPOを単なるアウトソーシング（外部委託）ではなく、経営改革手法の一つとして捉えている。今後、日本でも経営的な観点からBPOを活用していくことが必要になると考えられる。BPOを活用した経営的な効果として、①コスト削減や変動費化による機動的な経営、②コア業務に特化し、業務品質や生産性を向上できる強い経営——などを実現することが可能になる。日本におけるBPO事例は、金融バックオフィス業務などに偏っているが、それらの実績からBPO活用のメリットが広く認知されつつあり、さまざまな業種においても検討されるようになってきている。BPOの効果を高めるためには、段階ごとにいくつかのポイントを押さえる必要がある。そして、これらを踏まえることにより、どのような業務や環境下であっても、広くBPO活用をすることで効果を得ることができるだろう。

日本におけるBPO活用の動向

昨今、BPOという言葉がさまざまなメディアで目にする機会が増えてきている。経済産業省が2008年6月に公表した「BPO（業務プロセスアウトソーシング）研究会報告書」（<http://www.meti.go.jp/report/data/g80627aj.html>）によれば、日本国内におけるBPO市場は、2006年の8246億円から年間5%で成長し、2011

年には1兆円を超える見込みである。

同報告書では、日本におけるBPO活用の遅れについても指摘されている。その理由の1つは、業務プロセスの標準化が進んでいないために、外部への業務のくくり出しがしにくいといった実務的な問題である。もう1つの理由は、従来の事務プロセスを変えることに対する抵抗感や、「BPO＝リストラ」というマイナスイメー

ジなどの心理的な問題である。

こうしたことから、コールセンターなどを除き、日本では大規模なBPOの事例はまだ少ない。

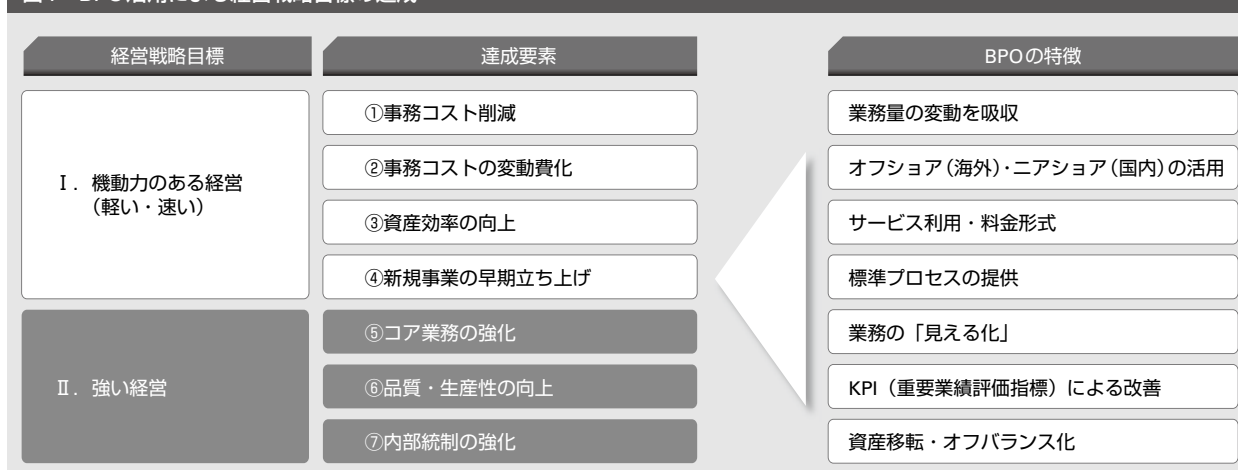
欧米では経営改革手法としてBPOを活用

一方、欧米ではBPOが積極的に活用されている。欧米では、BPOを単なる業務のアウトソーシングにとらえるのではなく、経営改革手法の一つとして認識している点が、日本との大きな違いであると思われる。

極端な例として、一部の欧米の保険会社には、マーケティング部門や保険引き受け部門、経営管理部門といった戦略的な部門だけを保有し、その他の機能をすべてBPOベンダーに委ねているところがある。思い切った選択と集中を実行し、必要最小限の人員で、機動的かつ効率的にビジネスを推進しようという例である。自社の核（コア）となる業務、競争力のあるコアプロセスを明確にし、非コアな部分は外部リソース（資源）を最大限に活用し、ビジネススピードやコスト削減といったBPOのメリットを享受しようというわけである。

日本の企業がこれから一気に、

図1 BPO活用による経営戦略目標の達成



欧米の企業のような大胆なBPO活用に向かうとは考えにくいですが、経営改革が必至とされる今、前述の実務的、心理的な問題を乗り越えてBPO活用を検討することが必要ではないだろうか。

BPO活用による経営戦略目標の達成

経営的な観点から、BPOの活用によって何が実現できるのか、簡単に整理しておこう(図1)。

I. 「機動力のある」経営

アウトソーシング拠点をオフショア(海外)やニアショア(国内他地域)など人件費や物価の安いところに求め、併せてBPOベンダーのスケールメリットを活かすことにより、事務コストの削減が

可能となる(図1の①)。また、BPOを利用することにより事務の繁閑に応じたりソースの手当てが不要となるため、コストの変動費化が実現できる(同②)。

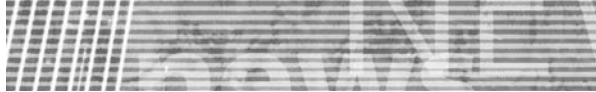
また、資産効率の向上も重要な点である。非コアな業務については、人材の面でも自社で確保する必要がなくなる。非コア業務に振り向けていた資源をコア業務に集中して投下すれば、資産効率が向上する(同③)。日本では一般化しにくいかもしれないが、欧米では自社の設備や人員をBPOベンダーに売却したうえで長期の契約を交わし、資産効率向上を図るケースも多い。

さらに新規事業の早期立ち上げにもBPOは有効である。必要な業務プロセスを独自に構築するよ

りも、BPOベンダーが提供する標準プロセスを外部サービスとして利用できれば、時間やコストの点ではるかに効率的である(同④)。

II. 「強い」経営

前述したように、BPOを活用すればコア業務にリソースを集中的に投入することが可能になるが(同⑤)、BPOを導入する過程では、業務の「見える化」や、KPI(Key Performance Indicators: 重要業績評価指標)に基づいた業務プロセスの改善といったBPR(業務プロセス改革)を実施する必要がある。これにより業務品質や生産性が向上する(同⑥)と同時に、業務プロセスの内部統制の強化が実現し(同⑦)、必然的に「強い経営」が可能になる。



金融バックオフィス業務における先行事例

次に、日本でBPOの導入が比較的進んでいる保険会社や金融機関の事例を見てみよう。保険会社や金融機関では、一般的に以下のようなバックオフィス業務がある。

- 保険会社における保険引き受け事務（保険申込書や契約査定書類のデータ入力など）
- 銀行における口座振替登録事務のデータ入力、公共料金収納事務
- カード会社における入会手続き処理やカード発行事務

これらの業務に、情報セキュリティや個人情報保護を確保したうえでBPOサービスを活用する取り組みが始まっている。

野村総合研究所（NRI）でも、すでに資産運用会社向けのバックオフィスBPOサービスを提供している（http://www.nri.co.jp/products/kinyu_it/t-star21.html）。現在はサービスの拠点を中国に置いており、安定したサービスの提供が評価され、利用会社数も増えてきている。

また、NRIでは証券会社向けの共同利用型バックオフィスシステム「THE STAR」をITアウトソ

ーシングサービスとして提供しているが（http://www.nri.co.jp/products/kinyu_it/star.html）、THE STARのユーザー企業向けに、情報システムだけでなく、バックオフィス業務も併せて提供するBPOサービスを約10年前から提供している。ユーザー数は現在数十社に上り、これは日本における金融バックオフィス業務のBPOの先駆けといえるだろう。

日本におけるBPOの活用は、上述のような金融バックオフィス業務とコールセンター業務以外ではまだ限定的な状況である。しかし、実績が積み重なるにつれてBPOのメリットが評価されつつあり、大きな改革に向けたBPO導入の検討や、試行的なBPO活用が幅広い業種で行われるようになってきている。

BPOを活用するための6つのポイント

日本での主なBPO活用の事例では、前述のように業務範囲が限定されていることが多い。したがって、BPO活用の効果もある程度、限定的になるのはしかたのないことである。しかし、業務範囲が小さい場合でも、適切な準備によって効果を高めることは可能で

ある。ここでは、そのために重要な6つのポイントについて述べる。

①ゴールの明確化

まず、改革の構図を明確に描くことが必要である。コアな業務は何なのか、非コアな業務をどのように変え、それによって何を実現するのかを明らかにする必要がある。この議論を徹底的に行い、目標達成の前提となる要件や制約事項などを明らかにする。

②実現スキームの検討

次に、業務範囲を切り出す。ただし、現状の業務を単純に切り出すのではなく、事業部門やグループ会社の枠組みを越えた業務の再編や集約化も視野に入れた検討が必要である。また、BPOの実施拠点についても、オンサイト（ユーザー側の業務の現場）かオフサイト（BPOベンダー側の現場）か、オフサイトであれば海外か国内かといった選択がある。さらに、数多くあるサービスやベンダーのなかからどれを選択するかも検討しなくてはならない。このような多くの選択肢のなかから、自社の目的のために最も有効な組み合わせを検討することになる。

③業務の継続性を重視した移行作業

BPOベンダーへの業務移行の局面では、現行業務からの継続性の担保が必須となるため、まず業務の一部を試行的に移行し、評価・検証・見直し・再実行というサイクルで、段階的に移行していくことも必要である。このように、BPOの業務運用の安定性と効果を確認しながら業務範囲を拡大していくことが有効である。

④「プログラママネジメント」の役割

BPOの業務範囲が大きくなるほど、全体最適を考えた円滑なBPOスキーム（BPOそのものに加えてその影響範囲も考慮したBPOの全体設計）が必要になる。そのため、大規模システム構築プロジェクトにプロジェクトマネジメントが必要であるのと同様に、BPOの「プログラママネジメント」が不可欠となる。「プログラママネジメント」は、プロジェクトマネジメントと同様に、とりわけ課題管理や、部門間およびベンダー間の調整が主要なテーマとなるが、BPOでは特に情報セキュ

リティの確保も重要な課題となる。

⑤品質要件・サービス要件の明確化

運用フェーズに入った際の、業務品質やサービス管理方式について検討しておくことが必要である。たとえば業務担当者の人材育成、業務ノウハウの伝達方法、業務手順の遵守やモニタリングの方法など、委託者として重視すべき要件を明確にする。

⑥BPOベンダーとの協働体制の構築

BPOの活用に当たっては、上述の5つのポイントを踏まえた方針策定と、業務改革を実行するリーダーシップが重要となるが、もう1つ重要と思われるのが、改革を共に推進していくBPOベンダーとの協働体制をいかに構築するかということである。

企業にとってBPOの効果を最大化するためには、ITアウトソーシングと同様に、長期的な視点で全体最適を目指したマネジメントを行っていく必要があることはいうまでもない。そのために、

BPOベンダーは委託企業の業務プロセスを継続的に見直し、全体最適の観点から時宜に応じた最適なサービスの組み合わせを提案できる力が要求される。

また、より効率的な業務プロセスの構築のためには、基幹システム、ワークフローシステム、コールセンターシステムなどの改良や最適化が欠かせないため、ITに関する高度な技術力やシステム構築能力が必須である。

これらの期待に応えられるパートナーを選定することも、BPOの効果を最大化するためには重要なポイントである。

現在の経営環境の厳しさから見ても、あるいはV字回復を果たした後のビジネス拡大の局面を想定したとしても、日本の企業がBPRを実施し、広くBPOを活用するようになるのは間違いないだろう。

『ITソリューションフロンティア』 2009年7月号より転載

.....
田野井 淳（たのいじゅん）

BPO事業推進室上級コンサルタント
専門はBPOによる業務・コスト革新