

日本におけるBPO活用の展望

—資源の再配置で経営構造改革を実現—

世界のBPO（業務プロセスアウトソーシング）市場は、欧米企業がインドなどのBPOベンダーを積極的に活用することで急速に拡大してきた。世界的な不況によってその伸びは鈍化傾向にあるが、着実にサービスの幅も広がり、品質も向上してきている。本稿では、BPOが発展してきた経緯を欧米の事例に基づいて解説し、日本企業にとってのBPO活用のあり方を展望する。

広がるBPOの対象業務

BPOとは、企業内の特定の業務プロセスを外部の専門事業者へ委託することをいう。IBM社やAccenture社などのITベンダーが本格的にBPOサービスを提供しはじめたのは2002年頃だが、その後、欧米の金融機関や通信事業者、ハイテク企業などがインドのBPOベンダーに一部の業務を“オフショア（海外）”で委託するようになり、大幅なコストダウンを実現する手法として注目を浴びることとなった。

単に情報システムを外部委託するITアウトソーシングと異なり、BPOは、情報システムを使って行う業務処理自体をアウトソーシングする。たとえば、人事・給与システムの保守・運用に加え、そのシステムを使った人事情報の管理や給与計算をサービスとして提供する。

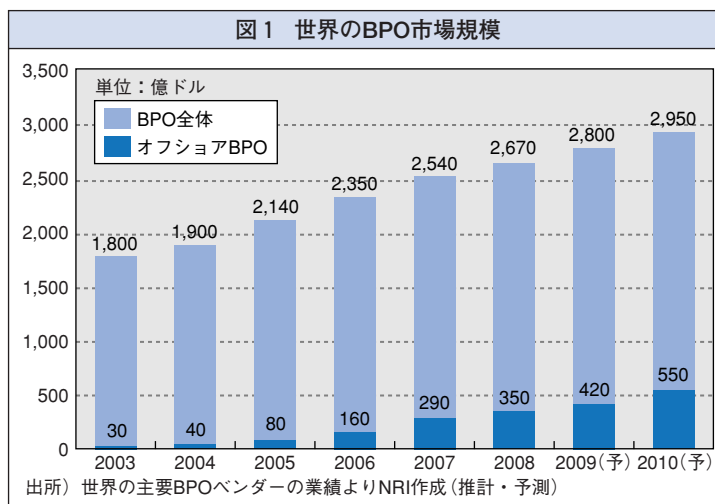
BPOは幅広い業務内容や業務分野をカバーする。コールセンター業務の場合、問い合わせに対応するだけでなく、受注受付やその後の事務処理、営業・売り込みのようなテレセールスまでを包括的に

請け負うこともある。そのほか、経理業務の一部である支払・債務管理や、間接資材の調達というように、BPOの対象業務は幅広いものとなっている。

急拡大するBPO市場

世界のBPO市場は、2003年以降、年率8%の成長を遂げ、2008年で2,670億ドル程度と推計される（図1参照）。その成長をけん引したのが、インド、フィリピン、東欧諸国のベンダーが提供するオフショアBPOである。

欧米の金融機関、通信事業者は、初めは自国内や、自国から距離的に近く、自国よりは人件費の低い国（カナダ、アイルランド、ス





ペインなど）にコールセンターや事務のアウトソーシングを行っていた。ところが通信技術の進歩や通信コストの低下に伴って、距離的に近くなってもBPOの提供が可能になった。インド、フィリピン、東欧諸国といった国々では、英語や欧州の主要言語が話せる人材が多い上に人件費も低い。こうしてBPO市場が世界的に拡大してきたのである。

一方、日本のBPO市場をみると、コールセンターの業務や、事務処理の入力業務などに関してのBPOが増えてきている。2003年頃からは、中国の上海・北京・大連といった地域でオフショアBPOセンターを設置する日本のBPOベンダーも出てきた。

しかし、日本企業のBPO活用は世界と比べると進んでいるとは言えない。2008年の日本国内のBPO市場は約9,000億円と推計されるが、これは世界のBPO市場の3～4%に過ぎない。また、日本企業による中国へのBPOは2008年で200億円弱にとどまっている（中国BPOベンダーへのヒアリングを基にNRI推計）。

欧米グローバル企業のBPO活用

欧米ではなぜBPOの活用が進んでいるのだろうか。欧米のグローバル企業のBPO活用は、以下のような3つの段階を経て進んできた。

第一段階では、まず情報システムの開発・運用をアウトソーシングするようになり、その後、米国や英国のグローバル企業を中心に、コンタクトセンター業務もアウトソーシング

するようになった。続く第二段階で、企業は企業内の間接業務を標準化し、欧州やアジアに地域シェアードサービス会社を設立してアウトソーシング可能な業務を集約した。さらに第三段階では、金融、通信、大手製造業といった企業の地域シェアードサービス会社をBPOベンダーが買収し、業務を引き継いでサービスを提供するようになっていった。

大手のBPOベンダーは、米国・欧州・アジアのそれぞれにBPOセンターを設置することで、ローコストでグローバルなサービスを提供する体制を整え、グローバル企業だけでなく各地域の企業もそのサービスを利用するようになっていった。

たとえば、インドの大手BPOベンダーであるInfosys Technologies社は、電機・家電業界大手のオランダPhilips社のポーランド、インド、タイにあった3つのシェアードサービスセンターを2007年に買収した。同社は7年間のBPO契約を結んで、1,400人の従業員ごと引き継ぎ、経理・財務・調達といった業務のBPOサービスを提供している。また、インド最大手のITサービス企業Tata Consultancy Services社は米国Citigroup社のシェアードサービス会社を2008年末に買収し、9.5年間で25億ドルのBPO契約を結んだ。

これらの事例は、事業規模を拡大するとともに長期的に安定した収益源を得たいBPOベンダーと、資産を圧縮して経営効率を高めた企業の思惑が一致した結果と言える。

BPOのメリットと注意点

BPOを利用する企業の最大のメリットはコスト削減である。コスト削減効果は、人件費の削減と業務の集中化という2つの側面からもたらされる。特にオフショアBPOでは、人件費の低いインドや中国といった国で大量の業務処理を行うことで、社内で業務を行う場合に比べて20%～30%程度のコストダウンが可能と言われる。

経理や人事、資材調達といった間接業務の一部については、業務のやり方を、委託する企業独自のものからBPOベンダーの標準テンプレートに沿ったものに変えることで、均一な品質とコスト削減という両方の効果が得られる。

BPOのもう1つの大きなメリットは、BPOベンダーが持つ知識や専門性を活用できることである。そのようなBPOをKPO（ナレッジプロセス・アウトソーシング）と呼ぶことがある。たとえば、インドの24/7 Customer社は米国の金融機関のコールセンター業務を受託して行っているが、単純な電話応対にとどまらず、顧客分析や、分析結果を用いたセールス活動も業務範囲としている。またInfosys Technologies社では、欧州の大手金融機関から、アナリストが行う分析業務を受託し、数百人規模のMBA（経営学修士）や博士号の取得者を雇用してサービスを提供している。

このように、特定領域の専門家を自社で育

成するのではなく、BPOベンダーから調達できるのはBPOの大きなメリットである。

一方でデメリットもある。まず、外部の企業であるBPOベンダーに対して管理面の難しさがあることである。BPOベンダーとの物理的距離が遠ければなおさらである。また、BPO契約は比較的長期になることが多く、中途解約の場合には違約金の発生も予想されるなど、ユーザー企業側からは環境変化に合わせて柔軟に対応することが難しいといった問題も考えられる。従って、BPOを利用する際には目先のコスト削減だけにとらわれず、中長期的な見通しに立った計画が必要である。

さらに、当該の業務に精通した人材やナレッジが社内になくなるという懸念もある。これはアウトソーシング全般に言えることではあるが、委託企業はその業務を企画・推進する機能を保持し続け、BPOベンダーと一緒に業務効率化や品質向上を図っていくべきであることを忘れてはならない。

日本企業でBPO活用が進まない4つの理由

前述のように、日本企業はまだBPOを積極的に活用するようにはなっていない。その主な理由として以下の4つの点があげられる。

①認知不足

そもそもBPOがどういうものかの認知が十分でなく、重要な経営手法と認識されていない。新聞や雑誌などでBPOの話が取り上げられるようになってはいるが、情報システムや

コールセンターのアウトソーシングを除いて、何らかの業務を切り出して外部委託することを具体的に検討している企業は多くない。

②サービス品質への不安

実際にBPOを検討したという企業でも、サービス品質についての不安が聞かれる。たしかに、日本の企業が求める水準のサービスを提供してくれるBPOベンダーはそれほど多くないのが現状かもしれない。欧米のように積極的にBPOが活用されるようになると、BPOベンダーの側にもノウハウが蓄積され、サービスの品質も上がってくると思われるが、日本企業向けの日本語対応のサービスは、欧米に比べて実績が少ない分、最初から高い品質のサービスが提供されるとは限らない。

③雇用問題への懸念

国内の業務をオフショアBPOで海外に移管することが、委託企業の雇用問題につながることも懸念される。業務効率化を図る目的でシェアードサービス会社を設立している企業は多いが、その業務を外部委託化することまでは現時点では考えていない企業が多いようである。

④業務の標準化の遅れ

本格的にBPOを活用しようとする、業務が標準化されていない点が障害となる。日本企業は欧米企業に比べて仕事や業務の区分・範囲があいまいで、「人に業務が付く」などと言われるように属人的な傾向がある。また、業務が企業内の複数の間接部門と直接部門で

分散して処理されていて、特定の業務だけを集めて外に切り出すのが難しいこともある。BPOを活用する場合には、まずその前に業務の標準化を行い、誰もが同じ手順で業務を行えるようにしておくことが必要になる。

企業構造改革のためのBPO

BPOは、他の経営手法と同様に1つの手段である。BPOベンダーに委託すれば労せずしてコストを下げられる、といった万能薬ではない。BPOの目的は、経営資源の組み替えや再配置によって、より効率的な経営を実現することにあると考えるべきである。BPOベンダーという社外リソースを活用することは、より高度な専門的能力を外部から取り込み、自社のリソースを競争優位につなげるコア業務に集中させるという構造改革の一環である。

日本でもM&A（企業の合併・吸収）は珍しくはなくなっており、業界再編はさまざまな分野で起こっている。そうした企業間の再編によって重複する間接業務をBPO化することや、欧米のようにシェアードサービス会社をBPOベンダーに売却することも検討する必要がある。情報システムについても、ASP（アプリケーションサービスプロバイダ）やSaaS（Software as a Service：必要なソフトウェア機能を必要な時に利用可能にする仕組み）といった外部サービスの利用にとどまらず、BPOとして業務自体をアウトソーシングすることも検討すべきであろう。 ■