

BPOビジネス 成立の難しさと 今後の可能性

執行役員資産運用ソリューション事業本部長

藤田勝彦



2013年4月に4年ぶりで野村総合研究所(NRI)に戻るまで、筆者はBPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)ビジネスに携わり、この間、2010年7月にNRIプロセスイノベーション(NRIPI)、10月にNRI大連を立ち上げた。両社の社員計約220人のうちNRIからの出向者は約15%のみで、残りは金融機関からの転籍者、中国人、プロパー採用日本人社員という構成のなか、異なる文化・考え方に触れ、NRIPI社長として学ぶことも多く、さまざまな得がたい経験もできた。

そのなかで、BPOの予期せぬ効果、BPOをビジネスとして成立させる難しさを深く認識し、NRIらしいBPOとは何かを考えた。

BPOを実施する際、顧客の9割以上はコスト削減を期待する。しかしそれ以外に、①人的リスク(産休や突然の退職など)、②社員教育の負担、③現実的に稼働できる(オペレーションできる要員が移動可能な)BCP(事業継続計画)構築の負担などを軽減できるという副次的メリットもある。加えて、BPOを実施することにより、空いた人員を他業務へ回すなど、人をローテーションさせることによる会社全体の配置バランスの最適化、業務構造改革も期待できる。

一方、BPO提供側にとってもビジネス拡大以外の副次的効果がある。たとえば、システムベンダーがBPOサービスを提供する場合、顧客の業務を行うことで当該業務の知識を獲得でき、顧客目線で考えたより使いやすいシステムへの変革を実現しやすくなる。

また、システムだけではなく、BPOまでをセットで提供することで、より幅のあるきめ

細かなサービスを顧客に提供できる。

しかし、顧客およびBPO提供側の両者が経済的効果を持てるようなプランニングをつくり上げることが、決して容易ではない。その理由はコスト構造にある。顧客の従来のオペレーションを、単純にBPOの提供者が、同じ方法（業務フロー、人件費単価、フロアー代などが同じ）で実施する場合、一般的にコストはこれまでの1.4～1.5倍かかる。これは、BPO提供側では、サービス品質確保・向上のためのチェック・管理強化や顧客側へのレポート業務等のコストが、また顧客側でもBPOのアウトプットをチェックするための業務分割コストが、BPOを実施することにより追加で発生するからである。

一方で顧客側は、一般的にBPO実施により従来比3割程度以上のコスト削減効果を要求する。そうすると従来の7割程度のコストでBPOを実現させねばならず、すなわち上述のBPO実施により1.4倍になるコストを半減できる目算がなければ、BPOビジネスは成立しないことになる。

BPOのコストを半減する手段としては、①人件費・フロアー代等の削減、そのためのオフショア化の実施、②業務フローの抜本的見直し、③システム化、④複数ユーザーへのサービス提供による標準化・集約化を通じた効率性向上——などがある。だが顧客側も長年、非正規従業員の採用で①の人件費削減や、独自に工夫して②、③を実施するなど、コスト削減努力を続けている。

そのため、BPO提供側は、顧客1社で実施するのが難しいコスト削減に取り組まなければならない。それは、上述の④などである。

それ以外に、顧客がBPOにかかわる付随外部支出コスト（印刷代、印刷物の運送・保管代、証券情報のデータ代など）を支払っているベンダーとBPO提供側がアライアンスを組み、業務フロー・システムフローを抜本的に見直し、その付随外部支出コストを削減することにより、大幅なコスト削減を実現できる。

NRIPiのある顧客へのBPOサービスの事例では、システム以外に、オペレーションとBPOの付随サービス（印刷や証券情報データなど）を提供することにより、NRIが単独でシステムサービスを実施するのに比べ、ビジネス規模が3倍に膨れ上がった。また、顧客にとっても大幅なコスト削減と業務品質の向上をもたらした。

このように実り多いBPOビジネスだが、その成功には、よほどの覚悟（初期投資）と大幅なコスト削減の目算が必要となる。

NRIが目指すBPOとは、①単純オペレーションだけではない、高度な判断が必要なナレッジ集約型の業務、②NRIシステムの利用と一体化して提供するBPO、③可能なかぎり複数社へ同一サービスを提供し、標準化・共通化・集約化可能なBPO、④オペレーションに付随する外部業者（印刷、在庫管理、配送など）も含めた全体業務フローの抜本的改革が図れる業務——と考える。こうしたBPOは難易度が高いが、顧客側には大きな変革を促し、その業界をも変えていく、挑戦しがいのあるビジネスである。今後もさまざまな業態でBPOビジネスにチャレンジしていきたいと考えている。（ふじたかつひこ）