

企業事例研究

中国向けビジネス・プロセス・アウトソーシングに関する実践研究

福嶋 幸太郎

大阪ガス株式会社 経理業務部長

1. はじめに

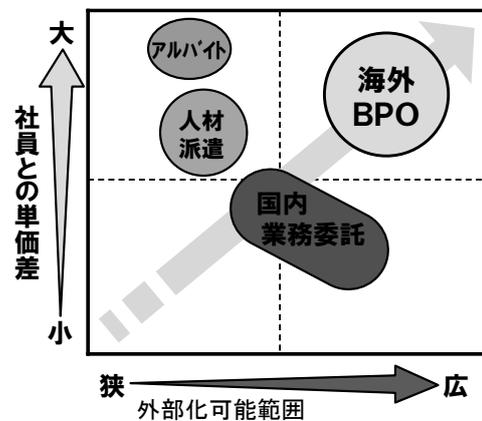
自動車や精密機器を始めとするモノ作り大国日本の製造現場では総合的品質管理（Total Quality Control）が定着しており、生産性追求が当然のことと捉えられているが、経理・財務・人事・資材調達などコストセンターである事務管理部門では十分な生産性追求がなされているとは言えない。また、「製造部門に関しては、標準原価計算、原価企画、TQMなどのコスト削減手法が多岐にわたって開発されており、十分な成果をあげている。しかし、管理部門については、ホワイトカラーの行う作業の非効率性がしばしば指摘される。」<sup>1</sup>という見解がある。従来から事務管理部門の生産性追求は主にソフトウェアの活用により事務量を減少させ、労務コストを削減することで生産性を高める努力を行ってきた。今後もこの手法は有効であるが、海外ビジネス・プロセス・アウトソーシング（Business Process Outsourcing、以下「BPO」という。）<sup>2</sup>はITとの組み合わせにより一層効果的となる経営手法のひとつであり、事務生産性向上の切り札として期待されている。

欧米系先進グローバル企業においては海外BPOを活用することによって、事務管理部門の労務コストを削減する動きが2000年代から本格的に見られるが、10年程度遅れて日本においても中国向けBPOを活用する企業が出現してきた。本研究では、国内シェアードサービス組織に集約された経理業務に中国向けBPOを導入することによって、事務管理部門で一層の生産性を追求しようとした大阪ガスの事例を基に主に海外BPOの課題と対応策について、プロジェクト・リーダーとして実際に中国BPOを経験した筆者の考えを踏まえてまとめることとする。同社

の事例は創業以来延々と継続されてきた事務を有しながらも、事業法で規制を受ける電力・ガス・鉄道など公益事業会社では国内初のものである。また、圧倒的に多数派である海外BPO専門ベンダーであるIBM・アクセンチュア・GENPACTとの契約事例ではなく、同社グループのシステム会社と試行錯誤して実現した独創性の高い事例として、今後海外BPOを導入検討する企業の参考になると考えている<sup>3</sup>。

2. 海外BPOの業務改革手段としての優位性

図1. [海外BPOの業務改革手段としての優位性]



出所：2011年3月大阪ガス経理業務部BPOプロジェクト計画書より抜粋

図1は正社員との労務単価差を縦軸に、アウトソーシング可能な事務範囲（外部化可能範囲）を横軸に取り、アルバイト・人材派遣・国内業務委託・海外BPO（ここでは中国向けBPO）をマトリックスで配置して大阪ガスBPOプロジェクトが整理したものである。仮にアルバイトは時給1,000円、人材派遣は時給2,500円、実働7時間/日で20日/月の稼働

とすれば、アルバイトは年間費用 168 万円 / 人、人材派遣は年間費用 420 万円 / 人となる。国内業務委託は法的には請負契約となり監督者の配置が必要となること、受託先での事務所・情報インフラ・受託社員の研修コストなどを加味すれば人材派遣と比較するとコスト高となる。そこで、国内業務委託を人材派遣と比較してその 1.25 倍と仮定すると年間費用 525 万円 / 人となる。ただし、国内業務委託では要求される経理事務の質や難易度の高低に対応して人材コストの幅が生じ、ある一定幅で労務コスト差が生じるため右下がりの楕円形で表示している。これらに対して、中国 BPO は大学卒業者の入社初任給が約 2,000 元 / 月で間接労務費を 25% とし、監督者の労務費や事務所経費などを加えると年間費用は 300 万円 / 人<sup>4</sup>となる。

一方で図 1. 横軸の委託業務の外部化可能範囲であるが、国内企業の社員の代替ないしは補助的業務となるアルバイト・人材派遣は指示命令できる業務委託範囲が非常に狭いが、国内業務委託・中国 BPO はマニュアルや標準作業手順書 (Standard Operating Procedure 以下「SOP」という。)に基づき業務委託するため、広範囲での業務委託が可能となる。SOP は事務フローを文書化するマニュアルと比べて、事務作業をプロセス毎に細かく分割し、ソフトウェア画面などが印刷された作業手順を指示するものであり、マニュアルより数段詳細な文書となっている<sup>5</sup>。

筆者は 2010 年 7 月から大阪ガス経理業務部長を務め、中国・大連にある IBM・アクセンチュア・パナテック・GENPACT の BPO センターでの業務視察見学を行い、2010 年 12 月に大阪ガス社内に中国 BPO プロジェクトを立ち上げた。そして、2011 年 10 月と 2012 年 4 月に大阪ガスの経理業務の約 50% を上海の関連会社上海オーグスに業務委託した (詳細は本稿 4-3 業務品質に対する不安を参照)。筆者はこの経験を基に中国向け BPO の特徴は以下 6 点にまとめられると考えている。中国向け BPO は中国・大連市 (地方政府) などが雇用確保や産業育成のために事業支援していて、これ自体がビジネスモデル化されており、(1) 日本語を理解できる高スキル人材を低コストで調達できること、(2) 業務処

理結果を可視化できる仕組みが定着していること、(3) 業務品質を管理する手法が確立されていること、(4) 労務管理に生産性管理手法が導入されていること、(5) 継続的な業務改善ができる習慣が定着していること、(6) 高度な情報セキュリティが導入されていることなどから国内業務委託と比較して業務委託外部化可能範囲がさらに広いという特徴を持っている。言い換えれば、中国向け BPO は低コストで優秀な人材を活用しながら、セキュリティの高い IT インフラを確保でき、労働生産性が高く、アウトソーシングや業務改革手段の面で優位性が高い、事務改革の有効性の極めて高い経営手法であると言える。

### 3. 海外 BPO の事例

海外先進企業の事例については、デロイト トーマツ コンサルティング (株) の安井望・町田信一郎著の『グローバル シェアード サービス』2012 年 8 月第 1 版 第 1 章の 2 に詳しくまとめられているので、これを要約することにする。グローバル企業で最も早くシェアードサービスや BPO を取り入れた GE は、航空機エンジン・火力発電タービン・金融サービス・家電・ヘルスケアなど多岐に亘る事業を 100 カ国以上 30 万人の社員で展開している。1984 年には早くもシェアードサービスに取り組み、1990 年代前半には IT 業務をヒューレット・パッカードへアウトソースしている。1997 年 GE キャピタルのオペレーションセンターとして Gecis を設立、2004 年 GE は Gecis の 60% の株式を外部へ売却、Gecis は GENPACT へ社名変更し、2007 年ニューヨーク証券取引所に上場、世界レベルで成長率の高い BPO 専門ベンダーとして現在も成長を続けている。因みに大阪ガスの中国 BPO において業務移管から初期の運営段階で GENPACT と業務提携し、そのノウハウ提供と運営開始当初の中国人オペレーター・マネジャーの人材提供をしてもらった。

その他、2000 年代にファイザー、コカ・コーラ、ユニリーバなどの欧米系グローバル企業ではシェアードサービスや BPO は企業の間接業務の効率化手段として普及しており、アクセンチュア・IBM・GENPACT を始めとする BPO 専門ベンダー大手がイ

ンド・中国・東欧・南米など相対的に労務費が安い国に大規模な BPO センターを設立し、事業展開している。

国内先進企業の中国向け BPO の動きは既に新聞や雑誌で公知の事実となっている。上記のグローバル先進企業に遅れること約 10 年、日本企業でも 2009 年 10 月にヤマト運輸が中国 IBM に BPO を委託、中国・大連で全国の宅急便センターの出納管理や未収管理業務等を 250 人規模で実施している。2010 年 3 月に花王も中国 IBM に BPO を委託、中国・大連で国内グループ会社の立替経費精算・売掛金照合業務等を 220 人規模で実施している。2010 年 7 月に NEC が NEC 中国に BPO を委託、中国・天津で社員の出張旅費精算・勤務実績データのチェック業務等を 20 人規模で開始し、順次拡大している。また、日産自動車は GENPACT へ財務会計・購買・サプライチェーンマネジメント・カスタマーサービス・製造・解析・人事業務と間接業務を幅広く委託しており、中国・大連では約 700 人の中国人オペレーターが日産自動車の業務を担当している。これらに加えて大阪ガスの中国向け BPO プロジェクトチームが実際ヒアリング訪問させていただいた NTT データ、ソニー、サントリー、コクヨなどでも中国向け BPO を実施しており、大規模な事業規模の会社であれば中国 BPO が取り組めない企業はほとんど存在しないと筆者は考えている。

中国を含めて海外 BPO は欧米のトップダウン型意思決定で BPO 対象業務、準備期間、投資予算などを設定し、その準備を進めないと実現しないプロジェクトである。日本のボトムアップ型意思決定によって進めれば、その意思決定過程において海外 BPO ができない理由やこれを否定する見解がプロジェクト自体を潰してしまったり、反対派と中途半端な妥協をすることにより不完全さが残り、これが効率化の阻害要因となり、海外 BPO が実現しない場合があるのではないかと筆者は考えている。また、海外 BPO による事務効率化自体を好ましいと思わない事務担当者や管理者が、海外 BPO 反対派となることが多いこともその特徴と言える。

#### 4. 国内企業で海外 BPO が進まない理由

国内先進企業で中国向け BPO を採用する企業が出現し始めているものの、欧米系グローバル企業と比較すれば、国内企業では社員の経費精算や請求書払いなどの業務が多く、BPO の業務範囲が狭い。定型的業務で事務標準化が可能な業務であり、コストダウンに寄与できる規模の業務量があれば、その業務は海外 BPO の対象となると筆者は考えている。しかしながら、近年では中国 BPO を導入する国内企業数があまり増えていないのではないかと感じている。ここで、なぜ国内企業で中国 BPO が十分普及しないのかを分析していきたい。その理由として、(1) 海外 BPO に対する委託企業側の認識不足、(2) BPO 導入後の日本国内の雇用問題、(3) BPO の業務品質に対する不安、(4) 経理・財務・人事・資材調達などの業務標準化の遅れ、(5) 移管業務の国内側ナレッジ低下に対する不安、(6) BPO 先のカントリーリスク顕在化に伴う業務中断の不安などを挙げることができる。この 6 点の背景にある考え方について、以下筆者なりに解説を加えると同時に、それに対する見解を述べることにする。

##### 4-1. 海外 BPO に対する委託企業側の認識不足

まず、(1) 海外 BPO に対する委託企業側の認識不足であるが、この根底には国内企業の高度経済成長時に成長エンジンとなった大家族主義的発想、自前主義的発想が残っているのではないだろうか。経理・財務・人事・資材調達などは間接業務であり、企業内では利益を産まないコストセンターである。コストセンターが企業に貢献できるのは、少ないコストで高いパフォーマンスを出すことに尽きる。しかしながら、最も大きなコストとなる正社員労務費を国内で契約社員・派遣社員・アルバイトなどのより安価な労務形態に切り替えるか、もしくは IT 投資によって勤務時間を短縮するという工夫に留まっている企業が多いのではないだろうか。BPO の対象となる間接業務には知識や経験が必要な職種であることが多いことから、「経理畑」「財務畑」「人事畑」「資材畑」など同じ職種ラインで昇格昇進をしていく場合もあり、その道のプロを自他共に認めているよう

な社員はいないだろうか。このような専門性の高い人材が多い部署では外国の、それもよく知らない企業へ、自分が大事にしてきた仕事をアウトソースするなんて可笑しいと考えても不思議ではない。そもそも、間接業務部署はコストセンターであることは頭で理解していながら、感情面では間逆の、何とかして海外 BPO を潰そうという発想が生まれてくるのではないだろうか。これは、自分自身の仕事に高すぎるプライドを持っている方によく見受けられる。

一方で、事なかれ主義的に、今まで大きな問題もなく仕事がやれて来たのだからそんなに頑張ってコストダウンしても会社は評価してくれそうもない。その割に、海外 BPO がうまく行かないと自分の同僚から叩かれ、出る杭は打たれるという状況になるかも知れない。それなら、冒険はしたくないと考える方がいる。これら代表的な海外 BPO 反対派を敵に回して、企業意思決定と関係者の合意形成を行って海外 BPO の具体的作業を進めて行かなければならないのが、海外 BPO プロジェクトの最大の特徴ではないだろうか。また、国内でのアウトソースも十分活用できていないのに、言語が十分通じない中国に業務委託するなんて荒唐無稽であるとまで主張する方もいるのが現状である。これらは、コストセンターである事務の生産性向上、つまり社員の報酬に見合った難易度の業務を提供する、経営資源である人材の適正配置の意義の大きさを腹の底から理解していないからであり、経済合理性を持った人材配置を実施しないと企業競争に敗れることを主張し続けていくしかないと筆者は考えている。

前述した契約形態別年間労務費を比較すると、正社員の労務費コストを 100 とすると、アルバイトは 16、派遣社員は 44、国内業務委託 55 となり、客観的数値で労務コストを説明できる。また、派遣社員は派遣法の厳格適用によって専門 26 業務は行えるものの、海外 BPO の対象となる定型的な業務は行えないこと、海外 BPO では業務の処理件数やミス率など各種管理指標を重要業績指標 (Key Performance Indicators、以下「KPI」という)<sup>7</sup> に設定して、この結果を給与に反映させて事務生産性を高めることが可能であるが、派遣社員の給与支

払いは派遣会社となり、発注企業側でこのような給与インセンティブを入れることはできない。また、アルバイトは労務コストが低いが、海外 BPO で求めるパフォーマンスを出すことには限界があることなどを丁寧に説明していかなければならないと筆者は考えている。

近年中国では沿海部を中心に労務コストが上昇しているが、将来的には海外 BPO のコストメリットを享受できなくなるのではないかという意見がある。これに対しては、日本と中国の 1 人あたり名目 GDP<sup>8</sup> を根拠に説明することができる。2010 年に中国の名目 GDP は 5 兆 9300 億 USD となり、日本の 5 兆 4950 億 USD を追い抜いて米国に次ぐ世界第二位の経済大国となった。2011 年の中国の名目 GDP は 7 兆 3200 億 USD、人口は 1,347 百万人で一人当たりの名目 GDP は 5,430USD となる。一方で日本は名目 GDP が 5 兆 5900 億 USD、人口は 128 百万人で一人当たりの名目 GDP は 43,670USD となる。2011 年の一人当たりの名目 GDP は中国：日本 = 12 : 100 となり、中国の一人当たりの名目 GDP は日本の約 10 分の 1 にしかならないことになる。

GDP は企業会計で言えば売上総利益に相当するものなので、ここから労務費を支払うとすれば、中国の一人あたりの労務費単価も日本のほぼ 10 分の 1 にしかならない。中国の労務コストが高騰していると言っても、まだ十分競争力のある労務コストであると言える。今後、中国の GDP の伸び率を年 7.5% と仮定すれば 10 年後の 2021 年には中国の名目 GDP は 15 兆 870 億 USD と 2011 年の 2 倍となる。日本の名目 GDP の伸び率を年 2.0% と仮定すれば 6 兆 6980 億 USD となる。2021 年までの人口増加の傾向を見ると中国は微増傾向、日本は微減傾向であるが、これを無視して 10 年後も 2011 年と比較して人口変化がないとすれば、2021 年の一人当たりの名目 GDP は中国：日本 = 21 : 100 となり、中国の一人あたりの人件費単価も日本の約 10 分の 2 にしかならず、10 年後の中国の労務コストは中国 BPO 運営にとって大きなリスクとならないと考えて良いと想定される。この試算はあくまでも 1 人あたりの GDP 比較であって、中国の沿海部と内陸部、

都市戸籍と農村戸籍による貧富の格差を考慮していないとの批判があるかも知れないが、マクロでの中国と日本の労務費単価差を客観的に知ることができる。また、中国人オペレーターは20歳代の大学の日本語学科卒の女性割合が多く、転職頻度が日本以上に激しい中国労働市場において、求職者と求人者のアンマッチによる就職難が生じている中国人オペレーターの労務コストが短期間で飛躍的に高騰することは考えにくい。

仮に、この想定と異なる結果になれば中国 BPO 拠点を内陸部の重慶・成都・西安などやオフショアソフトウェア開発が徐々に拡大するミャンマー・ヤンゴンなどに移動させる選択肢も検討の俎上に載せても良いと考えている。中国の労務費以上に、気になるのは為替の問題である。将来的には、中国と日本の GDP の格差は人民元と円の格差に反映され、人民元建ての BPO 契約を相対的に弱くなる円に換算して支払う場合には、そのコストが増加することをリスク要因として考慮しておかなければならない。

#### 4-2. BPO 導入後の日本国内の雇用問題

次に(2)BPO 導入後の日本国内の雇用問題である。BPO 導入後の日本国内の雇用問題は、労働法の問題、地域経済の問題、感情の問題に区分できるのではなからうか。今回は紙幅の関係で労働法と地域経済について述べることにする。日本では労働判例から整理解雇の4要件が確立されている。欧米企業に比べて日本は整理解雇のハードルがかなり厳格で高い。まずは海外 BPO を行うことによる人員整理は労働者に特段の責められるべき理由がなく、使用者の都合により一方的になされるものであることから、経営上の必要性判断は慎重に「人員整理の必要性」要件に該当するかどうかを検討しなければならない。そして、役員報酬削減・新規採用抑制・希望退職の募集・配置転換・出向などの手段を講じた上で、期間の定めのない雇用契約において解雇は最後の選択手段であることを求める「解雇回避努力義務の履行」要件について検討しなければならない。さらに整理解雇において、具体的人選が合理的かつ公平であるとする「被解雇者選定の合理性」要件を検討する必要がある。

ある。また、被解雇者に対しての説明・協議・納得を得るための手順を踏んでいない整理解雇は無効とされる「手続きの妥当性」要件の4つの要件をクリアしないと解雇権の濫用となり、整理解雇は無効となる。日本の労働法が適用される企業では、これが欧米企業と比べて海外 BPO を進めにくい課題となっているのは事実である。

これに対して大阪ガスでは、海外 BPO のコストダウン効果を実現させるために、社内の他部署へ配置転換を行うか、あるいは派遣社員の契約終了に対応して正社員をあてる異動を行っている。この際、必要に応じて労働組合への説明を行ったほうが良いと考えられる。実際、筆者も労働組合に対して中国 BPO を導入する趣旨や正社員の配置転換について説明し、了解をもらった。また、海外 BPO を導入するにあたり業務委託者である親会社がシェアードサービス子会社を保有している場合があるが、関係者にヒアリングしたところ、当該子会社を中国 BPO 業務受託先企業へ売却、当該子会社の従業員の雇用を確保した上で、海外 BPO 拠点と国内会社との業務分担を一体的に行っている事例が見受けられる。

また、大量の国内雇用を海外へ移転させる場合には、企業の地域雇用責任を果たせていないのではないかという意見もある。ある意味で、行き過ぎた CSR (Corporate Social Responsibility) 的意見であって利益追求を目指す私企業とは相容れない意見であると筆者は考えている。円高を背景とした国内産業構造の空洞化は国家レベルでの課題であり、日本市場は成熟しており、将来的に人口は減少していく状況下で大きな経済成長は見込めない。今後、日本企業は強い円を武器に海外市場を開拓して海外で利益を獲得して企業の成長を図り、その結果雇用も拡大させるという転換点に来ている。そのため、コストダウンに関する努力は国内か海外かに囚われず実施して行かざるを得ないと筆者は考えている。

#### 4-3. 業務品質に対する不安

次に海外 BPO 導入を反対する理由に(3)業務品質に対する不安を指摘する方がいる。国内企業の海外 BPO 委託先は主に中国であるが、前述したように、

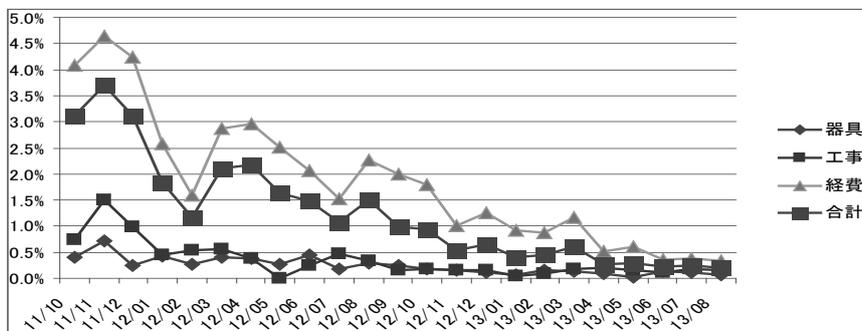
中国では日本語を理解できる高いスキルの人材を低コストで調達可能であること、業務の可視化技術が根付いていること、事務の生産性管理が徹底していること、継続的な業務改善によるコストダウンの徹底がなされていることなどを根拠として、中国における BPO ビジネスが確立していることを説明し、理解を深めてもらう必要がある。

業務内容や中国オペレーターの仕事への取組み意欲にもよるが、SOP の内容が充実したものであって、日本語検定 2 級以上の能力のオペレーターが採用できれば、大阪ガス上海 BPO センターでの経験から業務品質に大きな問題とならないと言えるのではないだろうか。大阪ガスの事例では BPO 開始後 6 ヶ月で飛躍的に KPI は向上し、1 年経過すれば日本人オペレーターと遜色ないレベルに到達するのを確認している。また、業務品質を安定させながら、国内業務を海外 BPO センターへ移管する方法として、一度で移管完了させるのか、それとも多段階で移管す

るのかの選択が考えられる。業務の混乱を避け、激変緩和するには複数段階での移管のほうがより現実的であると言える。大阪ガスでは中国 BPO の対象となった経理業務を 2 段階に分けて、関連会社の上海オージス BPO センターへ移管した。第一段階は 2011 年 10 月に大阪ガス社員の立替経費精算（6 万件／年）、請求書に基づく支払業務（5 万件／年）を中心に年間約 17 万件の業務を移管した。第二段階は 2012 年 4 月にガス機器・ガス工事の入金収納業務（10 万件／年）を中心とした年間約 12 万件を移管した。第一段階と第二段階を合計すると約 29 万件／年となり、大阪ガス経理業務部が行う社内経理業務量の約 50% に相当する業務量となる<sup>9</sup>。

KPI のうち、最も重要な正確性を示す数値と認識している否認率（BPO センターが処理した案件数のうち、経理業務部が SOP 通り処理できていないとして BPO センターへ差戻しをした件数の割合を以下図 2. に表すことにする。

図 2.KPI の否認率推移



出所：大阪ガス BPO 月次会議資料から作成

上記折れ線グラフの合計となる器具経理・工事経理・経費経理の 3 業務<sup>10</sup> の平均差戻し率の推移を見ると、2011 年 11 月には 8,333 件の処理の内 308 件の差戻しがあり、3.7% の差戻し率であったが、徐々に熟練度が増して業務処理能力が向上した結果、2013 年 8 月には 17,981 件<sup>11</sup> の処理の内 35 件しか差戻しは発生せず、わずか 0.2% の差戻し率となっている。業務別に見ると、器具経理・工事

経理は 2011 年 10 月開始当初は 6 ヶ月を経過した頃から差戻し率は 0.5% を下回り、2013 年 8 月にはどちらも 0.1% となっている。一方で経費経理は 2011 年 11 月に最も高い 4.6% の差戻し率を記録したが、その後 SOP の不備や判断に迷う項目について差戻しデータの分析や対策などを経理業務部と BPO センターとの WEB 会議で解決し続けたこと、経理業務部から BPO センターへの出張研修などにより業

務処理能力が向上した結果、2013年8月には差戻し率は0.2%と低位で安定するまでになった。3つの業務に共通していることは、差戻した案件ごとに、なぜ間違ったのか、どのように判断すべきか、どうすれば正確に処理できるかなどをチーム別WEB会議で地道に情報交換して対策を講じ、またこれを検証することを繰り返すことにより正確性は高まるという経験を得ている。

#### 4-4. 業務標準化の遅れ

海外BPOの普及が遅れている原因のひとつに、経理・財務・人事・資材調達などの業務標準化の遅れが挙げられる。経理だけでなく他の間接業務についても分散型と集約型に類型化できる。分散型の場合には同様の事務をしても相互に比較することが物理的に不可能であり、効率化するための情報も得にくい環境となるために業務標準化がしにくくなる。業務標準化がなされないと海外BPOに必要不可欠なSOPの記載が煩雑になり、海外BPOセンターでの修得速度低下や非効率性から海外BPOはうまく機能しない可能性が大きくなる。集約型事務は業務の標準化や効率化を進めやすいので、海外BPOを成功させるには分散型事務から集約型事務への変更が極めて重要であると筆者は考えている。期待できるコストメリットが生じる分量の事務で標準化が進めば、海外BPOへの移行に弾みがつく。ただし、完璧に業務の標準化を進めないと海外BPOに移行できないかということそうではない。予め、海外BPOの計画を立て、これに従って対象業務の標準化を進めれば、SOP作成直前に標準化を間に合わせる項目があったとしてもうまく対応できるという経験をしている。完璧な標準化を進めないと海外BPOに移行できないと厳密に捉えてしまうと、いつまで経っても海外BPOは導入できない。

#### 4-5. 移管業務の国内側ナレッジ低下に対する不安

海外BPOで移管した業務の国内側ナレッジ低下に関する不安意見も存在する。これは国内で処理していた事務のうち、どのくらいの割合を海外BPOの対象とするのかを検討する過程で生じてくる。一般的

に高い割合でBPOの対象業務を設定すればコストダウン効果が大きくなり、国内処理事務が少なくなることから時間の経過が進むと国内事務ノウハウが低下するリスクが生じる。一方で、低い割合でBPOの対象業務を設定すればこの逆の現象が生じる。大阪ガスでは前述したように中国BPO割合を約50%に設定し、コストダウン効果と国内側ナレッジ低下抑制を狙っている。また、国内側ナレッジ低下を補うためには事務の変更によるSOPの修正活動を通じて国内側スタッフの事務能力を維持していくこと、国内側の異動等により業務経験がないスタッフが配属された場合にはSOPを十分把握した上で、必要に応じて海外BPOセンターに出張し、訓練を行うなどの研修が必要になってくるのではないかと考えている。

#### 4-6. BPO先のカントリーリスク顕在化に伴う業務中断の不安

海外事業においてカントリーリスクのないビジネスは存在しない。カントリーリスクの高い国では高い利益率が保証されていなければ、この投資実行は経済合理性がないことになる。この逆にカントリーリスクの低い国では低い利益率となるのが一般的である。海外BPOでは証憑を基に事務を行う場合がほとんどであり、証憑が日本語となっている文書を扱う事務をするには日本語が理解できるオペレーターが多い、ないしは育成できる国でないと海外BPOは実現できない。その意味では英語と比べて日本語は制約が大きいと言える。中国で災害や暴動などにより中国BPOセンターでの業務が停止された時に、どのように国内でこれをカバーするのかをBCP（事業継続計画）として立案し、日頃から訓練しておくことが重要ではないかと考えている。大阪ガスでは経理業務のうち約50%を中国BPOへ移管したが、保守的な移管割合であると認識している。これによって、コストダウン効果が限定的になるが、日本での事務ノウハウの低下リスク抑制とBCP対応が比較的容易となる。大阪ガスではBCPに対する訓練を2014年2月に上海BPOセンターの機能を一部停止して、これを実施する予定である。

## 5. 海外 BPO 実現のポイント

前章においてなぜ国内企業において中国 BPO が十分普及しないのか、6 点について分析してきた。これ以外にも海外 BPO を導入するためには、(1) 海外 BPO 対象業務の選定方法、(2) 証憑原本を国内と海外で移動させるのか、それともスキャンして電子化するのか、(3) 海外 BPO 専門ベンダーへ委託するのか、それとも自社グループで海外 BPO を実施するのか、(4) 海外 BPO センターの情報セキュリティをどこまで高めるのか、(5) IT 投資額等の初期投資額規模と要員削減効果による投資回収計画をどう設定するのか、(6) SOP 作成の具体的な進め方や KPI の設定をどう決定するのか、(7) 海外 BPO センターの採用・教育のレベル問題、(8) 海外 BPO センターの役割を最初から自立型とするのか、それとも補助型から開始して自立型へ移行するのかなど海外 BPO 実現のためには多くの解決すべき課題が存在している。今回は紙幅の関係で、これらは割愛することにする。

## 6. まとめ

海外 BPO の最大の目的は、報酬に見合う難易度の事務をスタッフに割当て、事務の生産性向上を通じて事務管理部門のコストダウンを実現することが第一義的目標である。大阪ガスでは業務移行費用・IT インフラ整備費用・システム改修費用 1.8 億円を 6 年程度で投資回収し、その後は毎年 0.8 億円のコストダウンを実現できる目途がついている。2011 年 10 月の中国 BPO 開始前の国内側スタッフの要員は 55 名であったが、2012 年 12 月には 15 名減の 40 名、退職者の非補充によって投資回収が終了する 2016 年 3 月には 19 名減（中国 BPO 開始前の 35% 減）の 36 名の要員数にできることが確実となっている。また、中国 BPO の実現によって、業務量の定量的把握、業務標準化やマニュアル化の進展、業務改善意欲の高まりや国内スタッフのモチベーション向上、中国人スタッフとの共同作業をすることによる人材多様化意識の高まりなど定性的な副次効果があったと考えている。海外 BPO を成功に導くには経営トップ層のコミットメント、プロジェクトメン

バーの危機感の共有、金額重要性に基づいた割切る決断の 3 点を強調する意見がある<sup>12</sup>。筆者も全く同じ見解を持っている。海外 BPO は様々な困難を乗り越えて実現できたが、現状の事務の仕組みを大きく変えると同時に一定の規模の投資が必要であることから、ボトムアップで行う仕事というよりはトップダウンで目標を定めて一定期間で仕上げってしまう仕事であると筆者は考えている。会社の業績が良好な時には社員に切迫感がなく、海外 BPO への移行インセンティブが働かないことが多いと考えられる。今後、国内企業は人口減少による国内市場の縮小や勤労者数の減少に直面し、国内事業規模の縮小は不可避となる。そのような状況下、国内企業の海外進出はどんな企業においても経営課題となっている。コストセンターである事務管理部門だけが例外的に国内にとどまるということなどあり得ない。事務管理部門の生産性向上への取り組み努力が今こそ試されているのではないだろうか。



大阪ガス上海 BPO センター

オフィスのセキュリティを高めるため、オペレーターは予め登録された指静脈認証で 1 人ずつ入退出し、PC は指静脈認証で起動する。証憑は全て電子化されてモニターに表示され、もう一方のモニターでシステム上の操作を行う。PC 端末にはハードディスクはなく、SOP 以外の紙の書類はオフィスに持込み禁止となっている。また、監視カメラが執務時間中作動し、映像を記録する仕組みとなっている。

## 注

- 1 園田智昭「本社の一部門に業務を集中する形態でのシェアードサービスの導入」三田商学研究第44巻第5号P166, 2001年12月。
- 2 BPOは「自社の業務プロセスの一部を継続的に外部の専門的な企業に委託すること。案件ごとの外部発注や業務委託など異なり、その業務を専門的に手がける事業者が自ら企画・開発、人員・設備の調達、運用・管理を行なっているサービスを必要だけ購入するようなイメージとなる。企業によって内容があまり変わらないか、競争力に大きく影響しない業務が主な対象で、総務・間接部門の業務や、コールセンター、配送・流通などで実施される例が多い。」IT用語辞典 e-Words より抜粋
- 3 大阪ガスは、子会社オージス総研へプロジェクト統括・業務プロセス設計・業務移行計画・システムやITインフラの整備と運用などを業務委託した。その上でオージス総研は同社が49%出資する上海オージスに対して、BPOセンターの運営・業務品質管理・人材確保と教育・継続的業務改善などを業務委託している。証憑は原本を使わず、全てスキャンして電子化し、スキャンセンターの運営を子会社大阪ガスビジネスクリエイトへ委託している。
- 4 16円/円で算定。年間費用は300万円/人は大阪ガス上海BPOセンターの実績。
- 5 大阪ガス経理業務BPOでは中国人スタッフが日本語で記載した2,500ページにも及ぶSOPを活用している。
- 6 大阪ガス上海BPOセンターは運営が軌道に乗ったため、2012年9月にGENPACTとの業務提携を解消している。
- 7 通常中国BPOでは業務量を定量的に把握できる

ためKPIが定められる。大阪ガスでは、全処理件数の内、正確性（経理業務部での否認・差戻率）、時間性（期限内に業務処理ができている率）、問合せ率（上海BPOセンターから経理業務部への問合せ率）の3項目を設定し、毎月その結果を月次定例会議で報告し、各指標の向上策を協議している。

- 8 IMF - World Economic Outlook Databases (2013年10月版) 参照。
- 9 数値は全て2011年3月経理業務部BPOプロジェクト計画書より抜粋。
- 10 大阪ガス経理業務部には家庭用・商業用・産業用ガス器具の請求・入金業務を担当する器具経理、顧客の資産となるガス配管の主に入金業務を担当する工事経理、社員の立替経費精算や請求書に基づく支払を担当する経費経理の3業務ラインがある。これらに対応して上海BPOセンターでも3業務ラインを設けて33人の中国人オペレーターが業務運営をしている。
- 11 2011年11月に8,333件、2013年8月に17,981件とほぼ2倍となっているのは、2011年10月に第一段階で上海BPOセンターへ業務移管後、2012年4月に第二段階で同センターへ業務移管しているためである。
- 12 安井望・町田慎一郎「グローバルシェアードサービス」中央経済社, 2012年8月, 第5章参照。

## 参考文献

- 安井望・町田慎一郎『グローバルシェアードサービス』中央経済社 2012年
- 加藤敏春『「超」企業～ビジネス・プロセス・アウトソーシングから価値創造へ』日本経済評論社 2001年

園田智昭『本社の一部門に業務を集中する形態での  
シェアードサービスの導入』三田商学研究第44  
巻第5号