

オフショアBPOサービスの可能性

—日本企業のオフサイト活用に適した大連とは—

中国の大連で1980年代に日本の工場進出から始まったアウトソーシングは、1990年代になって業種を問わない全ての日本企業向けのBPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）に拡大した。金融機関向けのシステムサービスを提供してきた野村総合研究所（NRI）もこの分野に参入し、自社拠点を設けて新しいアウトソーシングサービスにチャレンジしている。

日本企業向けBPO拠点としての大連

中国・遼寧省の大連は日本から飛行機で3時間、600万人の人口を有する港湾都市で、中国における観光と経済発展のモデル都市である。旧満州の玄関として栄えた背景から、街には今も日本式の建物が多く、また親日的な土地柄であることでも知られている。

日本語教育の歴史も古く、中国で最も早い1964年に大連日本語専科学校（現在の大連外国語学院）が設立された。大連は黒竜江省、吉林省、遼寧省の東北三省の中でも最も気候がよく経済が栄えており、多くの若者が集まる。東北三省合計で日本語専攻の大学卒業生は年間8千人を超えるというデータもある（2012年のJETROによる調査）。

このように日本語人材が豊富で、アクセス面でも日本に非常に近いという2つの優位点を生かして、大連では1990年代からBPOをはじめとするITサービス業で日本語人材が活躍してきた。中国の東北人特有の真面目さが日本の企業文化にマッチしていると言う人もいる。その真偽はともかく、大連が日本企業を対象としたBPOに向いているというのは確かである。

NRIが提供してきたBPOサービス

NRIの母体となった野村コンピュータシステム（NCC）の初期の業務は今日でいうところのBPOである。当時は電子計算機と呼ばれたコンピュータを使って、紙の書類をデータ化するのである。

その後この業務は、顧客向けシステムの開発を経て、日本の金融業界に向けた共同利用型システムサービスへと進化した。証券会社向けの「STAR」では、同一システムで標準化された口座開設などの業務を、NRIの関連会社である日本クリアリングサービス（NCS）が請け負った。資産運用会社向けの「T-STAR」では、2004年に一部業務ではなくフルオペレーションを受託することで、投資信託の基準価額算出の全てのプロセスをBPOサービス化した。これらはNRIの新たなBPOサービスの始まりである。

2007年には、大連を活用した「T-STAR」のオフショア化にも挑戦した。その目的はコスト削減だけでなく外部の優秀な人材の獲得にあった。このため、オフショア化する際にも、業務の一部切り出しではなくフルオペレーションを前提とした。

NRIプロセスイノベーション
業務コンサルティング部
グループマネージャー
高木重史（たかぎしげふみ）
（執筆時点はNRI大連 総経理）
専門は中国におけるBPO活用コンサル
ティングおよび現地運営全般



オフショアBPOサービスのさらなる発展

2010年10月には、NRIが100%出資して自社拠点のNRI大連が設立された。これには、NRIが金融機関から外部委託を受ける際の統制責任を説明できるようにするためや、オフィスやインフラなどを強化してオフショアサービスの質を高めるためという理由がある。

ネットワーク接続には日本にあるNRIのデータセンターとの専用線を敷設してストレスのないデータのやり取りを可能にした。電源は2系統を用意し、仮にそのいずれもが途絶えても電気を供給できるよう、ビル専用の自家発電装置から弱電配線まで行った。全ての端末にセキュリティチェックソフトを導入し、専任部隊によるリアルタイムの監視も行っている。99.8%という運用順守率は日本以上である。

さらに、人については、大連という非常に多くの優秀な人材が集まる場所で、会社独自の観点で多角的に選定している。20倍以上の競争にパスした社員は、日本の金融・IT資格取得を中心としたOFF-JT（教育・研修）と、NRIの日本の業務プロフェッショナルによる現場のOJTによってスキルを身に付けていく。円安や中国コスト上昇の逆風を受けつつも会社は大きく成長し、現在は約4千m²のオフィスに400人のスタッフを抱えている。ガラス壁を多用した解放感にあふれるオフィスには、現地視察で訪れるお客さまも多い。

オフショアBPOの将来

大連は、データ入力のようなローエンド業務のBPOサービスの拠点としても利用されているが、その将来はどうであろうか。もともとこの分野は日本国内でも外部委託が行われており、その基本方針はマルチベンダーであった。この20年で、その一部に大連が組み込まれていったが、今後は日本国内の地方拠点と大連とのせめぎ合いとなるであろう。日系企業の中には、大連事業を縮小したり撤退したりするケースも出始めている。

一方、BPOサービス業界の将来にとって追い風になるのがクラウドサービスの進展である。BPOの歴史から見ても、いかに安全・安価にデータをオフサイトへ持って来られるかは常に課題であった。クラウドサービスにより、実際のデータがどこにあってもすぐ近くにあるのと同じようにデータにアクセスできれば、今までは想像できなかった多くの業務がオフショアBPO化する可能性が広がる。

日本の企業は、精緻な事務作業や高度な知識を必要とする業務によって“おもてなし”の心を形にしてきた。少子化によってこれらを担う人材が減っていくなかで、社内の業務量をすぐに減らすことはできない。従って、日本の企業が今後、BPOに際して日本語人材が豊富な大連をオフサイトとして活用することは、企業価値を維持し向上させていくことにほかならないのである。 ■