

GBS (Global Business Services) の現実と課題 ー中国オフショアBPO活用に対する日本企業の最新動向ー

EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株) BC-Finance 津川裕也 中澤正隆

▶ Yuya Tsugawa

国内SIerや外資系コンサルティングファームにおいて、業務/システムコンサルティングおよびシステム開発に従事。EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)においては、国内大手企業に対するGBS/SSC/BPO/DX導入支援に注力。同社 シニアマネージャー。



▶ Masataka Nakazawa

外資系コンサルティングファームにおいて、PMIやGBS構築支援に従事。EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)においては、国内および外資大手製造業や金融機関に対するGBS/SSC構想策定から運用安定化/BPO化、DX導入支援に注力。同社 マネージャー。



I はじめに

昨今のテクノロジー進化に伴う業務効率化ソリューションの導入障壁の低下や、コロナ禍における業務継続性確保に向け、GBS (Global Business Services) /SSC (Shared Service Center) /BPO (Business Process Outsourcing) の導入ニーズおよび既存GBS/SSCの機能強化に対する関心がこれまで以上に高まっています。一方、日本企業が既に中国で展開しているオフショアBPOは、中国における人件費が高騰したことや、日本でペーパーレス化ソリューションやRPA (Robotics Process Automation) などが普及し工数削減が可能となったことなどの要因により、中国オフショアBPOについて国内回帰の動きがみられます。本稿では、中国オフショアBPOを国内へ回帰させる際の留意点について整理します。

II 中国オフショアBPOが抱えるリスクと日本企業の最新動向

中国へのオフショアBPOは、中国国内のインフラ安定化に加え、低賃金や豊富な日本語人材を誘致インセンティブとし、2000年代初頭から活発化してきました。しかし、その後の中国の経済成長に伴い、<図1>に

示す人件費の高騰や地政学リスクの高まりなどから中国オフショアBPOを活用することの優位性が薄れ、2020年前後から国内回帰の動きが見られるようになりました。

現在では自動化ツールなどにより効率化が可能な処理も、中国オフショアBPOでは必ずしも業務が効率化されていないケースもあり、国内回帰をさせる際は業務効率化の余地があります。そのため、国内側で業務を引き継ぐ前に最新のテクノロジーを活用した業務設計を入念に行うことが重要となります。現在では、ペーパーレス化を実現する最新ソリューション (AI-OCR/ワークフロー等) や定型業務への自動化ツール (RPA/AI等) が普及しており、業務を再設計することで効率化されたより良いプロセスでの業務が可能となります。加えてコスト面からも国内は中国オフショアBPOと同等やそれ以下のコストでの運用が可能となります。よって、BPOを取り巻く環境変化を受けて業務の継続性・安定運用を考慮した際、中国オフショアBPOを国内回帰させることは日本企業の解決策の選択肢として有効です。ただし、オフショアBPOベンダーが業務受託後に自社内で導入したツールは一般的にオフショアBPOベンダーの資産であるため、委託元は契約終了後に自社でツールを契約・開発する必要があり、業務再設計には一定の時間を要します。BPOベンダーとの契約終了に対する交渉期間を含め十分な期間を設定し、準

▶ 図1 BPO委託が抱える対中リスクと日本企業の動向



備・業務再設計に取り組む必要があります。

Ⅲ オフショアBPOを国内へ移管する上でのリスクと対応の方向性

オフショアBPOを国内回帰させるにあたり最も重要なのは、業務品質を維持し処理ミスが発生させずに運用が開始できるか（業務継続性）という点です。そのためには、次ページ<表1>に示す業務移管に関する固有のリスクへの対応方針を事前に検討しておくことが必要です。主に、BPO契約の解約条項の精査や、BPO現行契約の満了期間内に業務引継の完了が可能か（業務数や難易度によっては、業務引継は想定以上の期間がかかる）、業務引継を行う自社担当者の工数確保は可能か、移管した業務は効率化が図れるか／国内回帰後はどれほどの処理工数となるか、現在業務で利用している機器はどちらの資産か、などについて入念に確認・試算し、自社側のプロジェクト体制を整える必要があります。また、オフショアBPOは業務引継の対応がどの範囲まで、かつ、どれほどの期間対応可能か、業務引継のコストはどれほどかかるかなど、オフショ

アBPOとの契約交渉において各種見積額の妥当性を検証した上で両社間の合意を図り、オフショアBPOにも業務継続性の確保に向けた協力体制の構築をコミットしてもらうことが肝要となります。

Ⅳ プロジェクトを実行する上でのアプローチ

国内回帰後の業務を担う手段として、次ページ<表2>の通り自社SSC／BOT（Build, Operate, Transfer）／BPOの3パターンが検討可能です。

例として、自社SSCで運用を行う場合、国内回帰を検討・実行する際の構想策定から運用安定化までのフェーズに必要なタスクを次ページ<図2>に例示します。国内回帰のみならず、業務を移管させる場合に取り組むべきタスクは多く、BPO契約の終了期日をオフショアBPOベンダーと合意する前に、構想策定フェーズのタスクを自社プロジェクトチームが入念に検討する必要があります。

なお、業務プロセスは現行のオフショアBPOが実施している通りになるとは限らず、国内回帰後に効率化した業務設計の姿を実現するためには、設計フェーズ

▶表1 オフショアBPOの国内回帰時におけるリスク

カテゴリ	リスク	影響	発生確度	対応方向性/ポイント
プロジェクト スコープ	▶ 不十分な期間で効率化、高度化、業務範囲拡大を移管と同時に試みる が結果として移管が遅延や未達	大	高	▶ BPOからの巻取りのみをフェーズ1とし、自社SSCで既存業務をミスなく執行することに注力
BPO使用 ツール	▶ BPOが開発したツールが移管後は使えない可能性があり 、その場合は新プロセスの設計が必要	大	高	▶ どのようなツールを、どのプロセスで使用していて、提供が可能か否かを契約交渉の段階から要確認
プロジェクト 体制	▶ 移管作業をBPOに任せきりとなり、プロセス設計や移管が思ったように進まず、結果として 遅延が発生	大	低	▶ 貴社内部にプロジェクトを立ち上げる ▶ プロジェクト全体管理を行うPMOについて、早期のアサインを行う
BPOとの 解約交渉	▶ 契約延長を望むBPO側との 契約交渉が思うように進まず 、結果として移管全体の 遅延発生	中	高	▶ 基本契約書を確認し、BPOへの通知タイミングや移管支援の交渉を専門家を交え可及的速やかに実施
SLA*/ サービス管理	▶ 業務品質に関する定義やサービス管理の仕組みがないまま移管を行い 、結果的に サービス品質が大幅に低下	中	高	▶ 稼働前の移管フェーズにサービス管理ルールを定義し、委託元と事前に合意形成を図ることが必要
SSC側と 委託元との契約	▶ Service Feeの合意が難航 ▶ Service Feeの根拠について、 税務的な指摘 を受ける可能性有	中	低	▶ ビジネスケースの結果や税務の専門家を巻き込み、Fee計算のロジックをクリアしておくことが必要

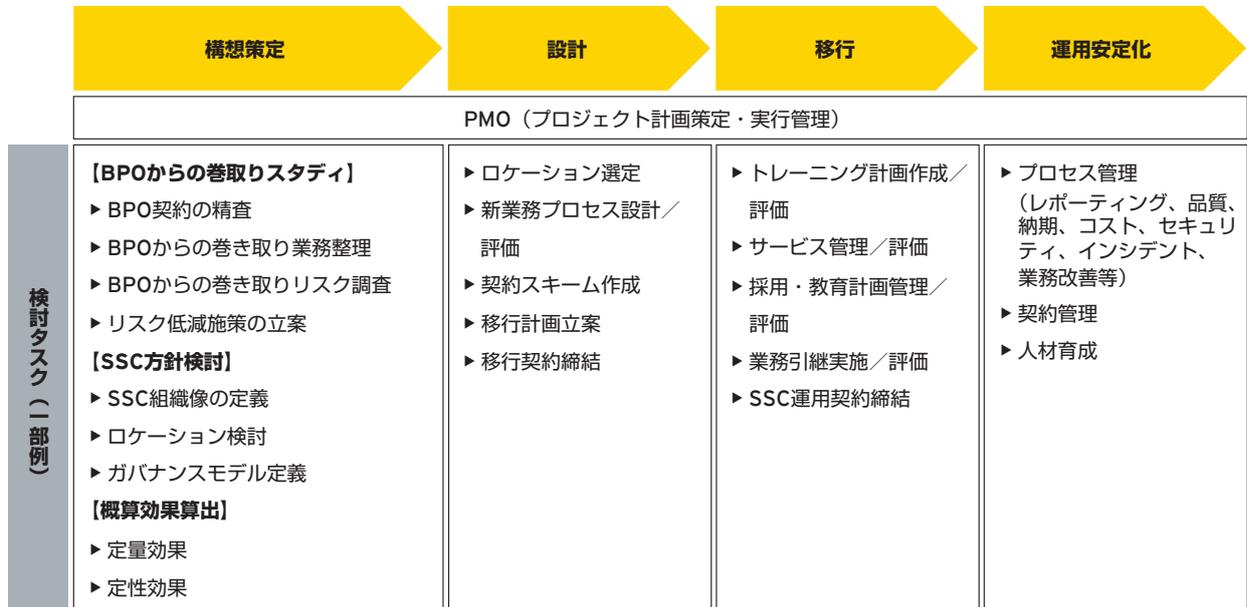
* Service Level Agreement (サービスレベル合意書)

▶表2 ソーシングモデルのオプション

	 自社SSC	 BOT (Build Operate Transfer)	 BPO
概要	全ての機能・活動を自社内で構築・運用するモデル	自社でSSCを構築し、特定の役割について、外部から専門要員を充て、一定期間後に転籍により自社要員とするモデル	BPOベンダーがSLA (Service Level Agreement) に基づいて全て (あるいは一部) の機能を運用するモデル
Pros	<ul style="list-style-type: none"> ▶ BPOと比較し、コストが低い ▶ 業務の変更、ボリュームの変動に対して柔軟性がある ▶ 知識やノウハウを社内に蓄積可能 ▶ 承認・判断を伴う業務も含めて集約化可能な業務スコープが広い 	外部の専門知識を活用して 運用安定化 および 継続改善プロセス の確立を早期に実現可能	業務移管や運用に BPOベンダーの知見・ノウハウ が活用可能
Cons	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 自社での構築となるため業務移管や運用の知見・ノウハウの獲得あるいは外部からの調達が必要となる ▶ オペレーションを行う人員の確保や、社内のステークホルダーの巻き込み、協力を仰ぐことが必要となる 	一部の要員を一定期間外部化することになるため、自社SSCと比較して コストがかかる (ただし、期間は限定的)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 対象業務の変更に伴い契約変更が必要となるなど将来の変化に対する柔軟性が低い ▶ Service Feeが自社SSCと比較し割高となる可能性がある



▶ 図2 検討タスク（SSCで運用する場合の例）



における「新業務プロセス設計／評価」（As-Is業務調査～テクノロジー導入検討～新業務設計・新業務フロー作成）を精緻に行うことが肝要となります。

V おわりに

本稿では、近年増加傾向にあった中国オフショアBPOベンダーへの外部委託業務を国内回帰させ、安定運用を実現するための論点を整理しました。中国オフショアBPOを活用している皆さまにとって、本稿が国内で再運用を検討される際の一助となれば幸いです。

お問い合わせ先

EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)
Email : gbs.infosensor@jp.ey.com