

Webセミナー向け

## オフショアBPO活用に対する日本企業の 最新動向

**EY Japan - Global Business Services**

2022年 11月 22日



Building a better  
working world

# 自己紹介



## 永井 康幸 Yasuyuki Nagai

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社  
Finance - Global Business Services  
パートナー

Mobile : +81 90 6726 7946

Email : yasuyuki.nagai@jp.ey.com

- 1998年～2005年 : 外資系コンサルティングファームにおいて、金融機関（銀行、生損保、証券など）向けの業務改革、システム導入概要設計～開発・導入、保守・運用に従事（2003年～2004年に中国オフショアを活用）
- 2005年～2010年 : 中国系IT／BPO企業において、中国オフショアを中心とした間接業務のITO／BPO事業立ち上げ、事業責任者、新規事業開発を歴任（オフショア 約1,500人を管理）
- 2011年～2018年 : 外資系コンサルティングファームにおいて、BPR／BPO Sales, Mobilization, Solution Architect（Japan GU Lead）として、グローバルBPO（インド、フィリピン、中国、国内ニアショア）、RPA／AI CoE組織立ち上げ責任者として事業拡大に従事
- 2018年～現在 : EYストラテジー・アンド・コンサルティングに参画、Finance Partner、FY19より、Japan Region GBS Solution Leaderとして、Globalと連携して、主に日系企業向けにGBS領域のコンサルティングを提供

## 講演内容

---

- ▶ 日本企業のオフショアBPO\*1は、人件費の高騰や地政学リスクなどの要因により国内の内製／BPOへ回帰する動きが見られます
- ▶ 一方で、BPOからの巻き取りには、固有のリスクが存在し、それらがどのような影響を及ぼし、またどのようにリスク低減が図れるかを認識しておくことが極めて重要です
- ▶ 今回のセミナーでは実際の先進事例の紹介を交え、自社SSC\*2を立ち上げる際の、業務内製化・高度化の進め方、推進上の要点についてご紹介します

\*1 BPO : Business Process Outsourcing (業務プロセスの外部委託)

\*2 SSC : Shared Service Center (シェアードサービスセンター)

# アジェンダ

---

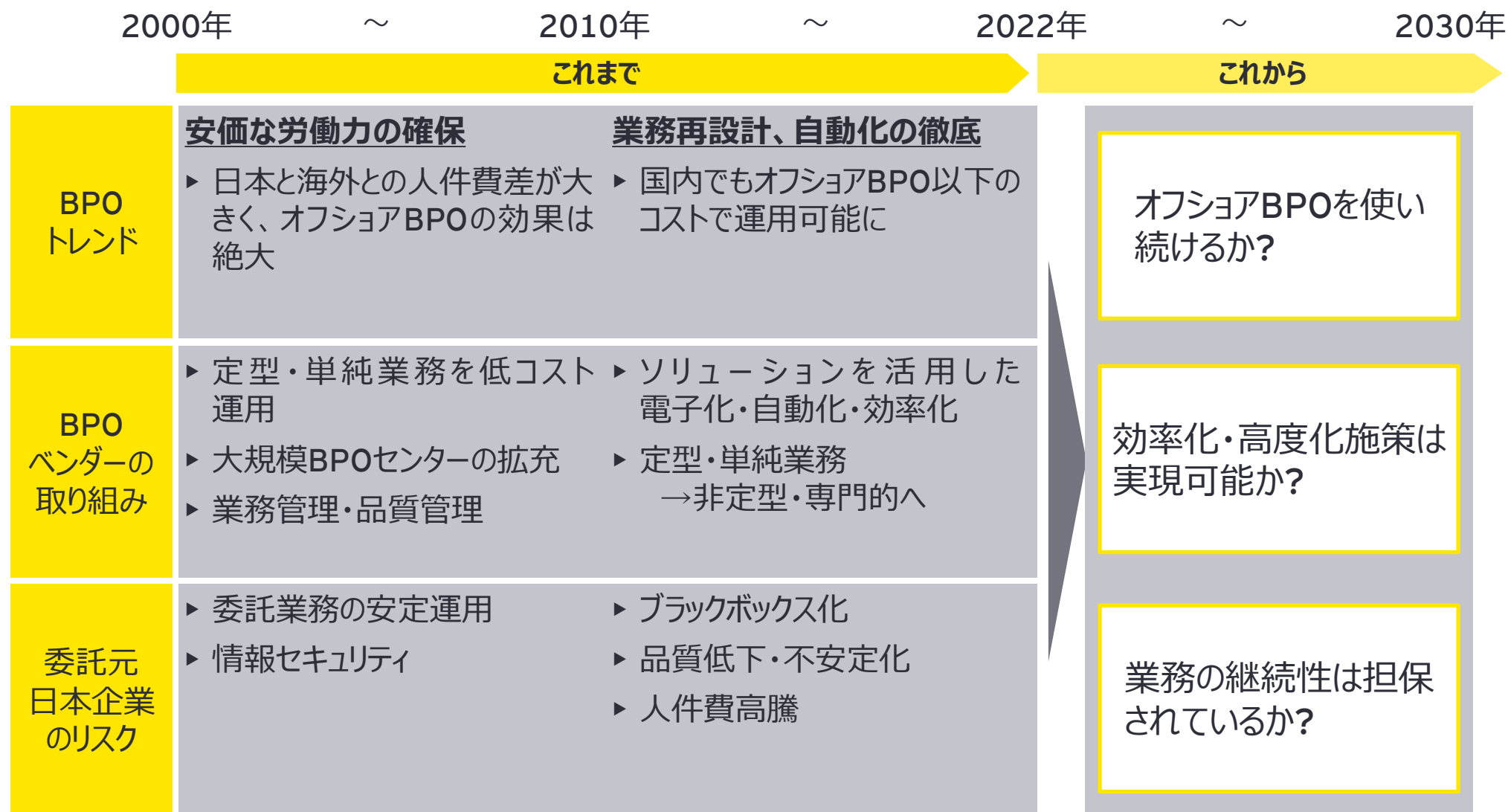
1. オフショアBPOの現状
2. 国内回帰に向けた論点とアプローチ
3. 自社SSCのさらなる効率化・高度化



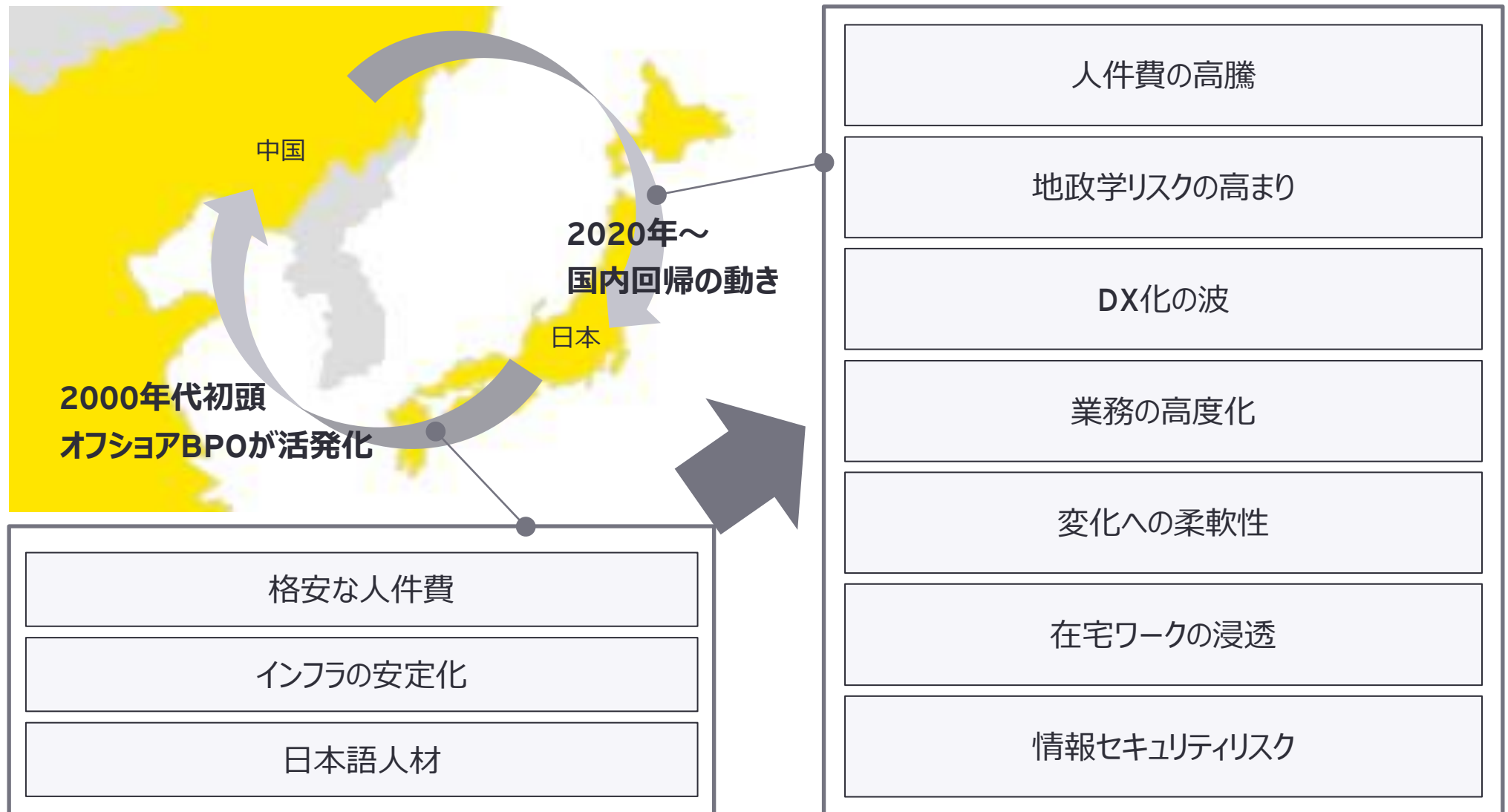


オフショアBPOの現状

# 昨今のBPOを取り巻く環境の変化から業務の継続性・安定運用を考慮した際にBPOを続けるべきか否かを検討するタイミングです



## 日本企業の中国オフショアBPOは、人件費の高騰や地政学リスクなどの要因により国内の内製／BPOへ回帰する動きがみられます

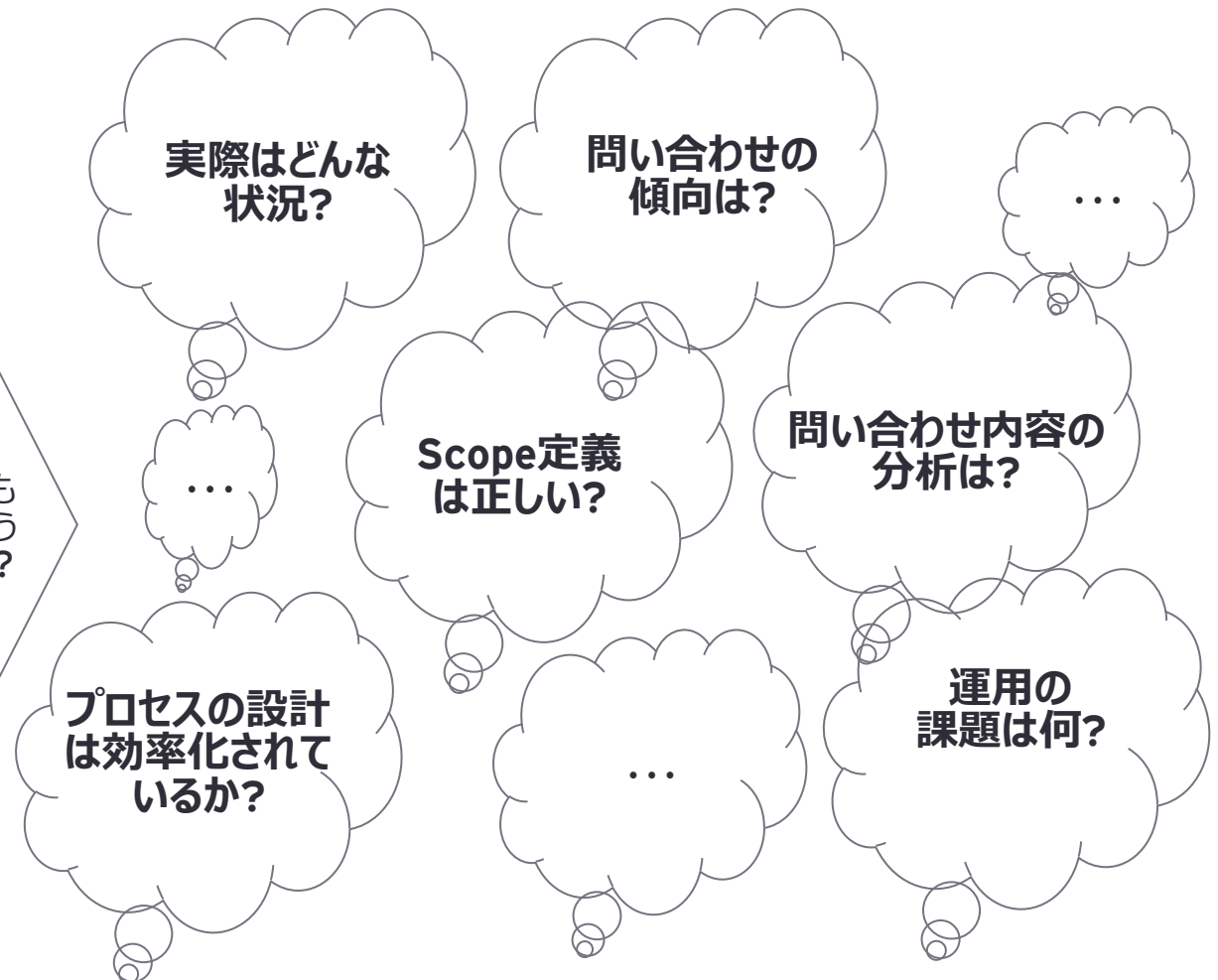


## BPO導入後に想定していたほど効果が出ず、業務運用を回すことで精いっぱいとなっているケースも散見されます

### オフショアBPOの課題（仮説）

- ✓ BPO化に伴い、人員が削減する想定だったが、減っていない
- ✓ 業務に関する問い合わせが多いため、対応工数がBPO前に比べて増加
- ✓ BPO化を予定した業務が留保となったため、当該業務の処理工数が予定より増（プロセス変更）
- ✓ 業務処理に想定よりも工数が取られたため、業務改善活動をする時間はない
- ✓ そもそも業務改善はどこから・どういう風にやるか不明  
.....

そもそも  
なぜこう  
なった？

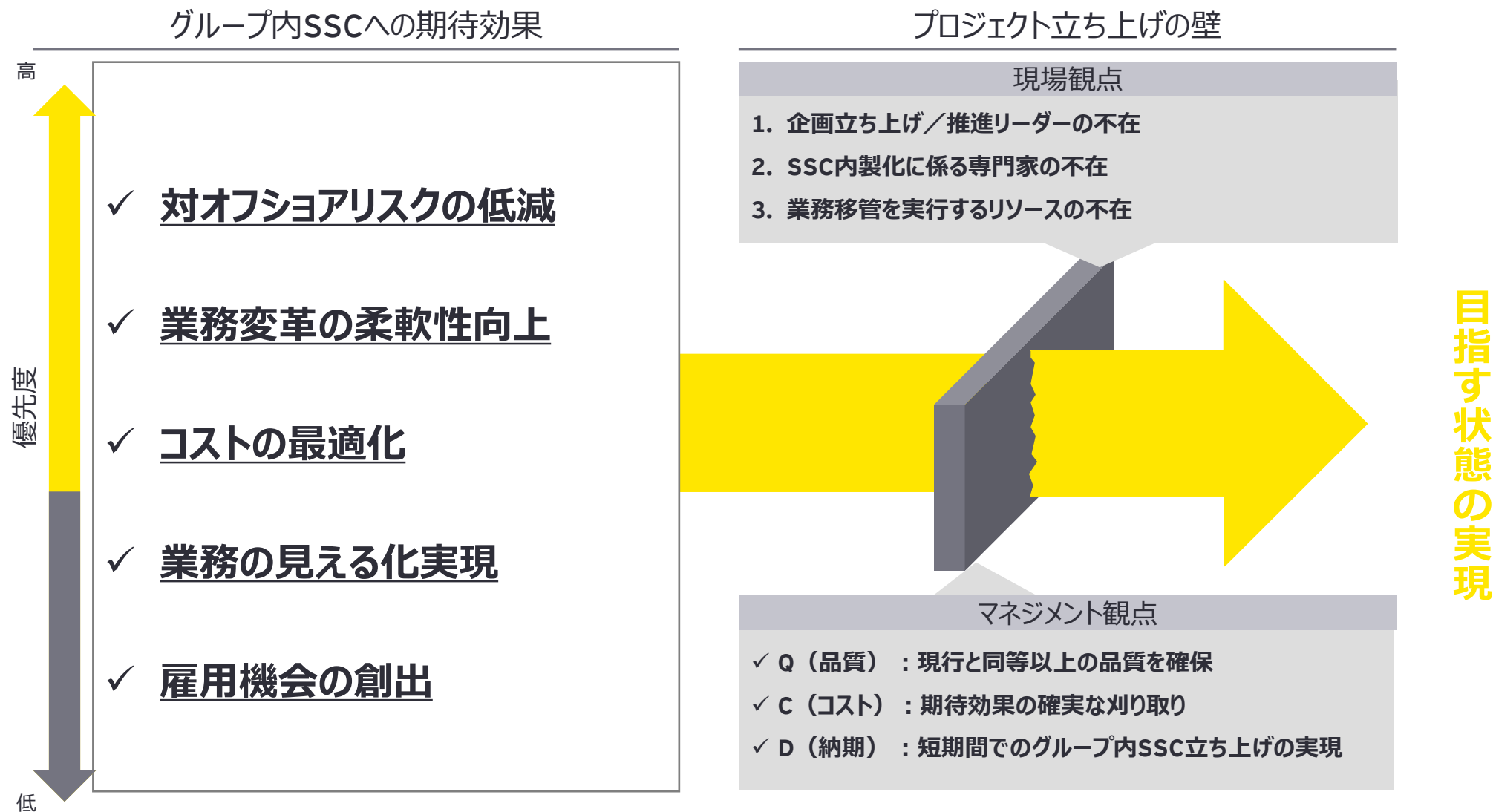




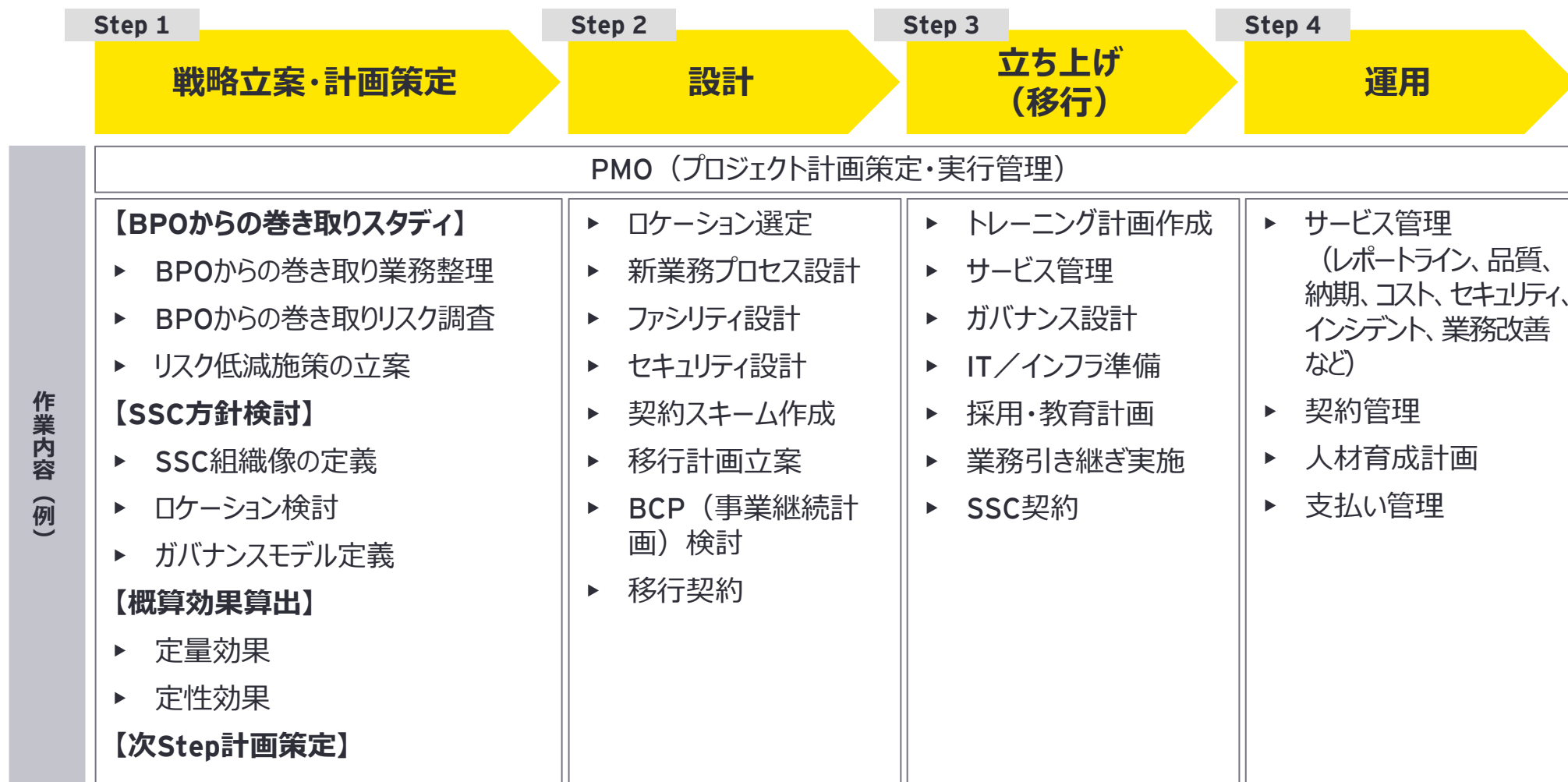


国内回帰に向けた論点とアプローチ

# 一度オフショアBPO業務移管した状態から、国内回帰する場合には業務の現場／マネジメント観点で大きな壁があります



# BPOからの巻き取りスタディによるリスクの明確化から自社での運用に至るまで、多岐にわたる検討が必要です



# 自社SSCを立ち上げる際にはSSC組織の在り方、人材の確保、リバーストランジション方法などの論点の1つずつに解を出す必要があります

検討 Step	主要論点	方向性（例）
1	✓ 自社SSC立ち上げの器となる法人はどこか？新規に法人を設立するのか？	✓ 配置転換が柔軟な既存グループ会社が望ましい
	✓ いつ立ち上げ、どのように対象業務領域の拡大を進めるのか？	✓ SSCの創出効果を最大化するためには、契約満了に合わせてSSCを稼働させることが極めて重要（拡大はBPO移管後に実施）
	✓ どのくらいの費用が立ち上げ／運用時に発生するのか？	✓ SSCの立ち上げ時および運用費用について設立決定前の試算が必要
	✓ SSCに内製化することでどのくらいの効果が見込めるのか？	✓ SSCの対象スコープ・拡大プランを踏まえてBPO継続運用との比較／効果（定量／定性）の算定が必要
2	✓ 事業所をどこに設置するのか？	✓ 既存オフィスの活用、BCPや人的リソース含めて将来的な拡大プランを見据え選定することが必要
	✓ SSCに移管対象の業務は何か？対象とする業務範囲はどこまでか、また対象会社はどこか？	✓ BPO委託業務を確実に移管し、その後、対象会社・業務範囲を段階的に増やすことが肝要
	✓ BPOベンダーとの契約交渉はいつからで、どのような項目を検討すべきか？	✓ 業務引き継ぎ方法、責任範囲、BPOベンダー開発ツールの買い取りなどの整理が必要
3	✓ 要員採用を確実に実施できるか？	✓ ロケーションに合わせた採用計画（チャネル検討、期間など）の策定が肝要

## 業務引き継ぎをオフショアBPOベンダーに依頼するに際して、契約内容、利用ツール、移行業務の考え方、推進体制などについても協議が必要です

項目	詳細
契約期間	BPOベンダーとの契約はどのようにすべきか
ロケーション	SSCのサービス提供拠点をどこに置くべきか
オペレーション	オペレーションは1拠点对応か、それともリモート対応か
要員	新SSCは規模感、要員はいつまでにそろえるか
要員受け入れ	BPOベンダーからの転籍を受け入れるか否か
Go-Live形式	どのような状態でSSC業務運用開始を迎えるべきか
ツール	BPOベンダーのツールを活用し続けるか
SSCでの業務の考え方	新業務プロセスをどのように定義すべきか
トレーニング方法	新メンバーへのトレーニングは旧プロセス、新プロセスのいずれで実施するか
推進体制	上記をふまえた業務引き継ぎ期間の体制をどのようにすべきか



## 業務移管に際しては固有のリスクが存在し、それらによる影響およびリスク低減の方法を認識しておくことが極めて重要です

カテゴリ	リスク	影響	発生確度	リスク低減方法
プロジェクト スコープ	✓ 効率化、高度化、業務範囲拡大を 移管と同時の実施による遅延	大	高	✓ 自社SSCで既存業務を極力シンプルに実施 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	大	高	✓ 利用ツールを特定し利用可否を契約交渉 段階で確認
プロジェクト 体制	✓ 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ない	大	低	✓ 社内プロジェクトを立ち上げ、PMO*を早期に アサインすることが必要
BPOとの交渉	✓ 契約延長を望むBPO側との契約交渉 が思うように進まない	中	高	✓ 基本契約を確認し、BPOへの通知タイミング や移管支援の交渉は専門家を交えて、 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	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	✓ サービスフィーの合意が難航 ✓ 税務的な指摘を受ける可能性	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にしておくこと が必要

\* PMO : Project Management Office



**自社SSCのさらなる効率化・高度化**

## SSC導入においては7つの要素を十分検討する必要があります

### 1 ロケーション戦略

要件に基づき適切なロケーションを選択

- ▶ 対象業務スコープ
- ▶ 地域
- ▶ ビジネスセグメント
- ▶ 要求言語

### 2 プロセススコープ

- ▶ 対象業務スコープの定義
- ▶ 業務集約化切り分け方針の決定
- ▶ ステークホルダーとのタッチポイントを考慮した詳細な業務設計

### 7 サービスガバナンス

### 3 テクノロジー&データ

先端技術を用いた業務改革の実現

- ▶ インテリジェントオートメーション／RPA
- ▶ OCR
- ▶ ワークフロー／データマネジメントシステム

### 4 業務移管戦略

関係者の改革意欲なども考慮した業務移管戦略の定義

- ▶ 「リフト・シフト&トランスフォーム」vs「リフト&シフト」
- ▶ ビッグバン vs フェーズドアプローチ

### 5 人材戦略

4R戦略に基づいた、人材の効果的な削減と再配置

- ▶ 配置転換（Redeploy）
- ▶ リテンション（Retention）
- ▶ 転籍（Rebadge）
- ▶ 削減（Redundancy）

### 6 組織構造

効果的なビジネス関係を構築するための組織とレポーティングラインの定義

- ▶ 業務プロセスに基づく構造
- ▶ ビジネス、地域に基づく構造

効果的にオペレーションを統制でき、持続可能なサービスガバナンスを定義

# 廃止／簡素化／標準化／共通化など、業務の適正化を検討した後に、自動化を検討することで、導入効果の最大化を図ることがポイントとなります

施策	説明	イメージ
廃止／簡素化	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 不必要な作業プロセスの廃止／簡素化を図る</li> <li>✓ ただし、必要以上の作業削減による作業品質の低下に留意</li> </ul>	
標準化／共通化	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 共通的に処理可能な作業を一本化し業務の標準化</li> <li>✓ 非属人化させることで業務の標準化</li> </ul>	
重要 自動化 (AI・RPAなど)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 定型的な業務へのシステム（AI・RPAなど）導入</li> <li>✓ 自動化ツール（ワークフロー／OCR／Excelマクロなど）</li> </ul>	
ソーシング	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 業務特性に応じた職制配置の見直し、効率的活用／付加価値業務ヘシフト</li> <li>✓ BPO（外部委託）を活用し要員コストの削減などを図る</li> </ul>	







## Appendix



# 国内に戻す場合のソーシングモデルについてBOT\*・BPOの活用も視野に入れた検討が必要です

## ソーシングモデルのオプション

	 自社SSC	 BOT	 BPO
モデル概要	全ての機能・活動を <b>自社内で構築・運用</b> するモデル	自社でSSCを構築し、特定の役割について、 <b>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</b> モデル	<b>BPOベンダーがSLAに基づいて</b> 全て（あるいは一部）の機能を運用するモデル
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ BPOと比較し、<b>低コスト</b></li> <li>▶ <b>柔軟性がある</b></li> <li>▶ 知識／ノウハウを<b>社内に蓄積可</b></li> <li>▶ <b>集約化可能な業務スコープが広い</b></li> </ul> <p>など</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 外部の専門知識を活用して<b>運用安定化</b>および<b>継続改善プロセスの確立</b>を早期に実現</li> </ul> <p>など</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 業務移管や運用に<b>BPOベンダーの知見・ノウハウ</b>を活用可能</li> </ul> <p>など</p>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 業務移管や運用の知見・ノウハウの<b>獲得あるいは外部からの調達</b>が必要</li> <li>▶ <b>オペレーションを行う人員の確保</b></li> </ul> <p>など</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 一部の要員を一定期間外部化することになるため、<b>自社SSCと比較してはコストが掛かる</b>（ただし、期間は限定的）</li> </ul> <p>など</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>将来の変化に対する柔軟性が低い</b></li> <li>▶ <b>オペレーションコストが割高かつ不透明</b></li> </ul> <p>など</p>

## 検討ポイント

将来のあるべき姿も含めて、国内グループ各社にとって**SSCに求めるもの、優先順位は何か？**を踏まえて評価軸を設定、評価を行う

<評価軸の例>

- ▶ 変化に対する柔軟性
- ▶ コスト（立ち上げ／運用）
- ▶ 運用の透明性
- ▶ 統制強化など

\* BOT : Build Operate Transfer

## EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world（より良い社会の構築を目指して）」をパーパスとしています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起（better question）をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーnst・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーnst・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、[ey.com/privacy](https://ey.com/privacy)をご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、[ey.com](https://ey.com)をご覧ください。

### EYのコンサルティングサービスについて

EYのコンサルティングサービスは、人、テクノロジー、イノベーションの力でビジネスを変革し、より良い社会を構築していきます。私たちは、変革、すなわちトランスフォーメーションの領域で世界トップクラスのコンサルタントになることを目指しています。7万人を超えるEYのコンサルタントは、その多様性とスキルを生かして、人を中心に据え（humans@center）、迅速にテクノロジーを実用化し（technology@speed）、大規模にイノベーションを推進し（innovation@scale）、クライアントのトランスフォーメーションを支援します。これらの変革を推進することにより、人、クライアント、社会にとっての長期的価値を創造していきます。詳しくは[ey.com/ja\\_jp/consulting](https://ey.com/ja_jp/consulting)をご覧ください。

© 2022 EY Strategy and Consulting Co., Ltd.  
All Rights Reserved.

ED None

不許複製・禁転載

本書には機密情報が含まれます。また、本書に関する一切の権利はEYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社に帰属します。弊社の書面による承諾がない限り、第三者への開示を禁じます。

[ey.com/ja\\_jp](https://ey.com/ja_jp)

## 本資料についてのお問い合わせ先

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

パートナー

永井 康幸 Yasuyuki Nagai

Mobile: 090 6726 7946

Email: [yasuyuki.nagai@jp.ey.com](mailto:yasuyuki.nagai@jp.ey.com)

シニア・マネージャー

津川 裕也 Yuya Tsugawa

Mobile: 070 8713 8307

Email: [yuya.tsugawa@jp.ey.com](mailto:yuya.tsugawa@jp.ey.com)