

大連へのオフショアリングの今と日本企業における活用の可能性

デロイト トーマツ コンサルティング (株) かがわ あきら 香川 彰

1. 本稿の目的

大連へのオフショアリングは、2000年代前半から中頃にかけて注目されたが、昨今、グローバル化と本社コスト削減の観点から、再び注目を集めようとしている。初期ブームから約10年が経過した今、当時と内外環境は変化しているため、今後の取り組みに際しては、最新の状況をふまえ、論点を再整理することが必要である。

本稿では、現地のオフショアセンター、BPO (Business Process Outsourcing) ベンダーの訪問・インタビューの内容を交え、大連へのオフショアリングの今を紹介する。そして、オフショアリングの論点を整理し、今後の日本企業の活用可能性について考察を加える。

2. 大連へのオフショアリングの今

大連へのオフショアリングの論点整理と活用可能性の考察の前に、オフショアリングの仕組み、および、現地の状況（各社の動向、人財、インフラ、コストの状況）を紹介する。

<大連へのオフショアリングの仕組み>

大連には、デベロッパーとして地域の開発を進め、進出企業に対してオフィス、インフラ、会社設立、人財採用・育成のサービスを提供するソフトウェアパークが存在する。大連にあるソフトウェアパークとしては、大連ソフトウェアパーク (DLSP) が有名だが、その他、DLSPとシンガポールのアセンドスが出資した大連アセンドスITパークや、中国でNo1のBPOシェアを持つNeusoftのソフトウェアパークがある。昨今ではこれらのソフトウェアパーク間の競争が発生し、サービス内容が充実してきている。

例えば、設立するセンターの規模や業務内容に応じて、オフィスの整備、内装・インフラ工事、会社設立手続き、人財採用を一括で引き受けるターン・キー・サービスや、大連だけではなく内陸部へのセンター設立を支援するサービス等である。オフショアリングに際して中国国内の法制度やインフラ、大連の立地としての成熟化によるコスト増を懸念する日本企業も多いが、各ソフトウェアパークはこのよ

うな懸念解消に向けて対応を強化している。

<各社のオフショアリングの動向>

一時程メディアでとりあげられることはなくなってきたが、大連へのオフショアリングの範囲拡大と機能高度化は着実に進んでいる。対象業務について、従来からあるバックオフィスの事務処理からフロント業務のサポートへと範囲が拡大している。コールセンターについても、社内手続きの問い合わせ対応といった定型・単純なものから、ビジネス現場からの商品情報の照会対応やテクニカルサポート等、より高度な知識、分析力が必要なものへと高度化が進んでいる (図表1: 対象業務の例)。

オフショアリングのスキームとしては、ソフトウェアパークの中に、自ら出資、自社センターを設立する方法と、現地に拠点を持つBPOベンダーに業務を委託する方法がある。従来、日本企業は、外資系大手BPOベンダーに業務委託するケースが多く、事業での活用を狙うBPOベンダーやシステム・インテグレーター以外、自社でセンターを設立することはレア・ケースだった。しかし、グローバル化を背景に、日本企業において自社センター設立の動きが徐々に広がっている。そして、その際にはBPOベンダーの力を借り、一部業務をBPOに委託、

図表1 対象業務の例

データ入力	<ul style="list-style-type: none"> 顧客情報登録 契約情報登録
バックオフィス業務	<ul style="list-style-type: none"> 受発注業務 請求業務 経理業務 人事業務
コールセンター	<ul style="list-style-type: none"> ユーザサポート、テクニカルサポート 医師に対する処方サポート ビューティーコンサルタント支援
フロント業務支援	<ul style="list-style-type: none"> CAD 保険事務 ECサイトの薬事法とのチェック 派遣社員登録事務

出所：現地でのヒアリング等を基に作成

一部業務を自社センターで処理する、ハイブリッド型を採ることが多い。

一方、外資系企業は、安価な現地リソースの活用を念頭に、自社センターを設立するケースが従来から見られた。そして昨今では、中国事業の拡大を背景に、周辺市場である韓国、日本といった、欧米から見て言語的に特殊な国々の業務を低コストで処理するセンターとして位置づけ、活用範囲を拡大している。

<人財の状況>

中国での雇用について、政府等の公表情報とは異なり、実質の大卒就職率はかなり低い水準にあり、買い手市場との情報もある。日本企業にとって、日本語人財の動向が関心事項だが、大連は歴史的背景から日本文化、日本語教育を行う教育機関が多い。さらに、大学を併設、日本語教育をしているソフトウェアパークもある等、日本語人財を供給しつづける仕組みが整備されているため、日本語という要件を満たすだけの人財は比較的確保容易な状況である。

しかし昨今、中国経済の発展により、現地で一定の教育を受けた人財の就職の選択肢が増えている。そして、主にオフショアセンターやBPOベンダーの採用対象となる文系学生は、処遇の良い金融、貿易の仕事志向する傾向にあり、BPOを望む学生は多くない。また、優秀人財ほどキャリアアップを求めて、容易に転職をする傾向が強い。そのような背景から、オフショアセンターやBPOベンダーで数年の経験を積み、組織のマネジメントができるようになった優秀人財の確保が現地での課題になっている。

この点について、日本企業は全般的に劣後に置かれている。日本企業は、未だマネジメントの連携を同質な日本人で担保する傾向にあり、現地人財にとって、キャリアの機会が外資系企業や中国企業に比して少ない。また、処遇も外資系企業に比して低く、中国企業と比べても、キャリアアップを考慮した場合、魅力がないという声を現地で聞いた。

<インフラの状況>

建物、通信、光熱といったインフラについては行政・ソフトウェアパークによる整備が進んでおり、オペレーションに必要な一定水準は満たすことができるようになってきている。しかし一方で、現地のインフラ品質は日本企業や外資系企業が満足する水準から比べると低く、センター運営が成り立たなくなるようなクリティカルなレベルではなくとも、日々、不都合な点を解消していく努力は必要になるようだ。

また、電力、空調といったライフラインが行政レベルで集中コントロールされており、バックアップ

体制も弱いと、問題発生時の影響が大きくなる傾向にある。現地のヒアリングでは、電力供給が遮断されたのは14年で1回、10分間といった話を聞いた。日本で想定・心配している程の頻度ではないかもしれないが、問題が発生している事実はあるため、依然、業務継続性担保に向けたコンティンジェンシープランはオフショアリングの考慮事項であるようだ。

さらに、情報セキュリティを心配する日本企業は多いが、各企業ともシンクライアント、ペーパーレス、入退室時の持ち物・身体検査によって、情報を外に持ち出せない運用をとっている。現地では、日本企業の契約等、機密情報を入手したところで価値はないといった声も聞かれ、実際、情報漏洩が問題になったことはないようだ。

<コストの状況>

オフショアリングで特に注意すべきコストには、人件費とインフラにかかるコスト、特に通信費がある。人件費について、中国経済の発展に伴い、全体的に上昇傾向にあるようだ(図表2:大連における人件費の動向)。しかし、人財の項でも述べたように、労働力自体は多い一方で優秀人財の確保が課題となっている現在、個人間の差が激しく、実際の雇用の際に平均賃金はあまり参考にならないのが実情のようだ。また、オフショアリングによって人件費は10分の1レベルまで圧縮されるため、主要なコストではあるが、全体にしめるインパクトは相対的に小さくなる。

一方、インフラについては国として整備過程にあり、そのコストは割高・課題となっている。特に通信は、中国において品質が低い一方、コストは日本と比較して高い。また、海外から専用線を施設するため、そのコストもかさむ。その結果、人件費ベースでは10分の1だったとしても、全て加味するとコスト削減効果は2分の1、3分の1になる、というのが実情のようだ。

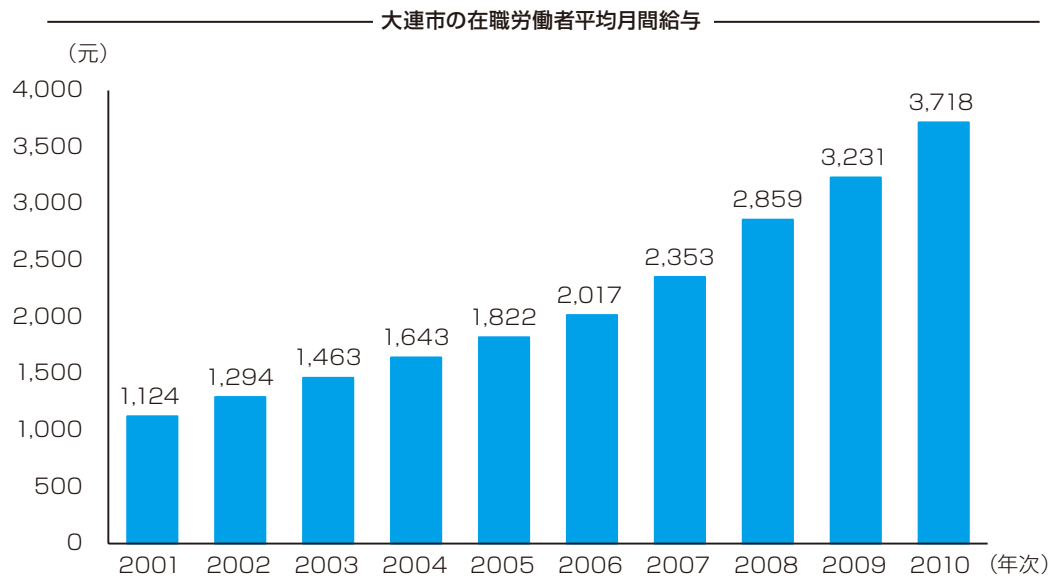
3. オフショアリングの論点と日本企業による活用の可能性

前項まで大連へのオフショアリングの状況を紹介してきたが、以降、オフショアリングの論点である、自社センター or BPO、移管対象、拠点配置について、論点整理、および、今後の日本企業にとっての活用可能性を考察する。

<自社センター設立 or BPO>

オフショアリングに際して、自社でオフショアセンターを構築するか、現地に拠点を持つBPOベンダーに業務を委託するかは最初の重要な判断となる。前者について、オフショアリングした業務を自

図表2 大連における人件費の動向



出典：「大連市概況」日本貿易振興機構大連事務所 2011年12月、2012年4月

社のコントロール下におけるというメリットはあるが、現地への投資と人財の投下が必要になる。一方、後者は、自社のプロセスがブラックボックス化されるリスクがあるが、オフショアリング、さらには BPR (Business Process Reengineering) に対して BPO ベンダーのノウハウを活用できるメリットがある。また、自ら資本を投じ、マネジメントするオーバーヘッドを抑制できるというメリットもある。

いずれの選択肢が良いかは、各社のオフショアリングの目的や置かれた状況によるため一概には言えない。しかし一般的に、日本企業は投資を抑制しつつ、極力、間接コストを削減する志向であるため、間接業務の中国移管にあえて積極的に投資するという論理展開にはなりにくい。結果、現地リソースと、過去の経験によるアセットを持つ BPO ベンダーを活用するのが自然な判断になる。

一方で、中国国内の業務については、市場の拡大に伴う拠点増加により、集約についての関心が高まっている。現状、日本企業において、中国国内の業務を集約している例を聞くことはあまりないが、現地でのヒアリングでは、その意向を持つ企業や、そのニーズに応えようとしている BPO ベンダーは多くあった。また、中国企業は、既に中国国内の業務を集約している実績もあり、日本企業が中国国内業務を集約することもそう遠い未来のことではないだろう。

大連は、日本語人財の確保が容易な立地であり、中国国内業務は別都市に集約する可能性は十分にある。しかし、現地でのセンター運営のノウハウを持っていない日本企業が、将来、中国の間接業務効率化

に現地リソースを活用できるよう、なじみのある大連にオフショアセンターを設立、日本の業務で経験を積むことは、十分有効な選択肢となるだろう。

<移管対象>

オフショアリングの対象は従来、データ入力や照合といった単純業務が主であったが、近年は付加価値のある業務も対象になっている。業務の選定は、対象が変化してもコストメリットを出すという点に変わりはないため、ルール化が可能か、スケールを期待できるボリュームがあるか、物理的な制約がないか、高度な日本語能力が必要でないか、という観点からスクリーニングする。そして、問題が発生するリスクとコンティンジェンシープランのフィージビリティによって移管是非を判断する。つまり、個々の業務のメリットとリスクを評価し、日本からオフショアリングできる業務を選別する。

昨今の動向では、日本企業においても、個々の業務を評価しながら移管する個別アプローチ以外に、本社機能全体、もしくは、財務・経理、人事といった機能単位で移管する例が見られるようになってきた。このような大規模な移管は、日本企業の中でも、経営がグローバル化している企業や、中小規模の企業から出てきている。その背景には、前者は、日本より巨大かつ成長する中国市場に近い場所に本社機能を配置することがグローバル全体最適にかなうという論理がある。また後者は、経営者が成長が期待できる中国市場を重視、所在の軸足を移すのに伴い、本社機能も移管するという論理のようだ。

日本企業全体として捉えるとこれらは未だ特殊ケースである。しかし、グローバル視点に立った場

図表3 中国各都市の件数費、および、日本語人材数

主要アウトソーシング都市の平均賃金と日本語水準

都市	2010年度 平均月収	日本語能力試験2010年度受験者数			
		12月		7月	
		人数	人口比率	人数	人口比率
大連	3,718元	12,549人	0.205%	9,327人	0.153%
上海	5,990元	15,283人	0.066%	12,504人	0.054%
北京	5,474元	7,027人	0.036%	6,142人	0.031%
広州	4,450元	8,004人	0.063%	7,039人	0.055%
深圳	4,224元	3,221人	0.031%	2,322人	0.022%
杭州	4,064元	4,024人	0.046%	2,976人	0.034%
無錫	3,917元	1,697人	0.027%	1,396人	0.023%
南京	3,375元	4,680人	0.058%	3,725人	0.047%
武漢	3,275元	3,813人	0.039%	3,155人	0.032%
西安	3,156元	3,435人	0.004%	2,427人	0.003%
成都	2,543元	1,206人	0.009%	1,337人	0.010%

※平均月収出所：独立行政法人日本貿易振興機構（南京平均月収は江蘇省全体のもの）

※日本語能力試験の受験者数出所：財団法人日本国際教育支援協会

※人口比率：受験者数を各都市の常住人口で除した値

合、日本市場が縮小、中国市場が拡大し続けるトレンドにあることは自明であるため、現在このような条件下にない企業も、中長期的な展望に立って本社機能の最適配置まで検討の視野を広げることも必要ではないか。

<拠点配置>

日本から見ると中国は一つに見えるが、実態は様々である。都市の発展度合いに応じて、件数費の水準は大きく異なる。また、大連に日本語人材が多い点も、歴史的背景に基く特殊ケースであり、その他の都市では事情が異なる（図表3：中国各都市の件数費、および、日本語人材数）。また、一旦拠点配置したとしても、中国は激しい変化の過程にあるため、今後も永続的に適した立地であり続ける保証はない。このような状況から、中国での拠点配置は、最新の情報を把握し、しっかりと吟味すべきである。

日本では大連が著名だが、中国には外資系企業のオフショアリング、および、BPOベンダーの育成を目的とした“サービスアウトソーシング基地”に認定されている都市が多くある。そして、大連と同様、ソフトウェアパークがあり、各地域の特徴を生かしたサービスを提供している。そのような状況から近年、外資系企業はコストや人材確保の問題がある沿海部の大都市から内陸部へと進出している。当

然、新たな地域への進出はリスクを伴う。しかし、中国に存在する膨大な資源の先行者利益を得るためには、覚悟を決めて腰を据え、現地の経済や税制・法制度等の動向にも気を配りながら常に開拓していく姿勢が必要ではないか。

4.最後に

中国は今、成長が鈍化しつつあるとはいえ、グローバルの資源・技術を活用した開発と成長の過程にあり、社会・経済的に成熟し、物事が安定的にゆっくり進む日本とは対極にある。日本において他国のことを考えると、日々浸っている日本の常識から現地を捉えがちになるが、現在の中国は、統計情報やメディアを通じた情報を基に日本の常識で想像したものとはかけ離れている。

日本企業がオフショアリングに感じる不安や取り組みで直面する課題について、現地に対する理解が解決の一助となる。今後、日本企業がオフショアリングを本格的に検討する際には、まず初めに現地を訪問し、実態を知ることから始めることをお勧めしたい。

以上