



株式会社InfoDeliver 代表取締役社長

# 尚捷氏 語

Jie Shang

金融

## しょうかつ

## Profile

1991年4月来日、東京工業大学経営工学科入学。99年4月日中ビジネスのブリッジカンパニーを目指して有限会社シンカを設立。2000年2月 株式会社インフォデリバに改組し代表取締役社長に就任。2003年に中国大連にてBPO子会社を設立。09年3月 野村総合研究所と中国BPO事業の合併会社「NRI・BPOサービス株式会社」を設立。

BPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)の活用は欧米において先行しているが、日本においても近年、急速に普及が進んでいる。委託業務もローエンド(単純系)からハイエ

### Financial Information Technology Focus

#### 日本の強みはサービス

**此本** 最近、中国はどうですか。中国には行ってますか？

**尚** 3週間前にお客様と一緒に、広州に行きました。そのついでに、マカオにも行ってきました。

マカオと香港と広東省を一体化させる構想があるんです。香港からマカオと珠海に橋を造って、一大経済圏をつくる。香港は金融センター、マカオはレジャー。広東省の1億人のマーケットをどう発展させるかが課題です。中国は今、輸出産業が頭打ちになってしまって、内需を拡大するのだったら何をやっていくのかというのが非常に難しいんです。

**此本** 私は2週間前、北京に行ってきました。世の中は「100年に1度の危機」と言っているけれども、私の中国人の友達に言わせると、「今は100年に1度のバブルだ」と。

確かに統計を見ると、今年に入って毎月、量的な金融緩和を実施している

ので、中国の金融機関が貸し出している総量の純増分が毎月1.5兆元とか2兆元とか、日本円でいうと二十何兆円という額になっているわけです。

「中国の経済指標が本当によく始まり始めたら、蛇口は止まってしまう。だから、経済指標が悪いのがビジネスチャンスだ」とも言っていました。

今、中国では、アイデアさえあれば、お金はいろんな形で集めることができます。もちろん、内需といった国の方針もあって、それにあっているかどうか重要なんだけど、最近はその範囲が広がっています。とにかく、雇用を生んでくれて、経済の活性化に役立つプロジェクトであれば、かなり幅広くいろんなお金が付くようになっている。そういう意味で中国は、世界の中でもかなり特殊というか、ちょっと沸き立っているという感じがしましたね。

その一方で、中国の内需によって非常にうまく成長している日本企業はそんなに多くないと思うんです。

**尚** 同感です。そもそも、自分の国

でもなかなか成功しにくいのですから、カルチャーの差を乗り越えて、法律も異なるマーケットで勝負しようと思ったら、相当な覚悟がなければ駄目です。

政府の護送船団に守られて国内で大きくなって、本当のグローバル競争力がある日本企業は少ないです。日本だけに通用する理念ではなく、世界のどこに持っていっても通用するグローバルスタンダードをつくる能力をもうちょっと養わないと、中国に限らず、どこへ行っても成功するのは難しいと思います。

時代も変わってきています。昔は、日本の企業で1兆円企業あるいは10兆円産業をどれだけつくるかという発想だった。今は、1,000億円企業あるいは数百億円企業がたくさんあった方が競争力を生む時代になった。要するに、IT、情報の発達によって消費者のニーズが細分化されて、パーソナライズされた商品が必要になってきているんです。数百億円か1,000億円の企業の方が

# らう 此本 臣吾

IT 対談 Shingo Konomoto



ンド(複雑系)へと範囲が拡大して  
いる。日本企業に対し中国でのBPO  
サービスを提供するInfoDeliverの  
代表取締役社長、尚氏に今後の方向  
性について語っていただいた。

## このもとしんご

## Profile

1985年 野村総合研究所入社。技術産業研究部、アジア事業開発部などを経て94年～2000年までNRI台北支店長。04年執行役員就任。09年4月よりシステムコンサルティング本部 副本部長。05年より、九州大学客員教授。07年より、立命館大学経営大学院客員教授。著書に「2015年の中国—胡錦濤政権は何を目指すのか」。

臨機応変に戦略をつくりやすい、  
激しい変化にも対応しやすいので戦  
いやすいんです。そういう意味で産  
業のつくり方が変わると思います。

**此本** 今、尚さんが言ったことはす  
ごく面白いと思います。

ただ一方で、中国政府はどんな考  
えなのでしょう？ 今、業界再編を  
やっていますよね。これから先、中  
国の産業は、政府が指導力を発揮し  
て大きい企業に固めていく方向にあ  
るとみているのですが。

**尚** それは非常にセンシティブな問  
題です。例えば、どこから政府は関与  
しなくていいか、ということです。こ  
の数年間、中国はかなりアメリカに学  
び、国有銀行を海外で上場させたりし  
てきました。一步一步ゆるやかに、自  
由化に向かっています。一方で、米  
国の銀行が国有化されたりして、どこ  
まで自由化するか、どこまで規制され  
べきか難しい課題ですね。

また、インフラなのか消費者向け  
なのかを分けて考えた方が分かりや  
すいと思います。金融の中でも銀行

はちょっと別格ですが、証券や生  
保、損保などは個人サービスです。  
消費者サービスはかなりの割合で自  
由化していくと思います。

**此本** ところで、政府の役割の中  
でも、地方政府の活発さには目を見張  
るものがありますね。あの仕事ぶり  
には本当に驚かされます。

**尚** 中国の「地方」はちょっと日本  
人には理解できないところがあるで  
しょうね。税体系も違いますし、地  
方政府が自分で産業を誘致したり、  
いろんなことを試みているので、地  
域間競争がものすごく激しいです。

日本は国が大体を決めていて、地  
方はみんなが同じになってしまっ  
て、その結果JRの駅はどこで降り  
ても同じように見えるんです。中国  
に行ったら、似たような駅は2つと  
ないでしょう。北京と天津はまるっ  
きり違うし、江蘇省を回っても南京  
と無錫は違う。それぞれ地域の特徴  
があります。

中国では中央に依存するだけでは  
生き延びられない。地方政府は自ら

の発展のために、考えられるありと  
あらゆることに取り組んでいます。

**此本** 中国のダイナミズムってそん  
なところにあるんですね。なんと  
言うか、生存競争の激しさみたい  
な。日本企業の中に、そういう中国  
のダイナミズムをうまくとらえて、  
中国で成功する企業がもっと出て  
きてもらいたいと思うのですが、ど  
のあたりが鍵になると思いますか。

**尚** 中国にいる家族が、たまに日本  
に旅行に来ますが、日本の肌理細  
かいサービスにもものすごく感心  
しています。

ちょうど2カ月前、中国のある  
証券会社の社長に頼まれてその会  
社の幹部社員の日本研修を引き受  
けました。ご存知のように、中国  
の金融マンはアメリカでMBAを取  
った超エリート達で、アメリカ型  
の金融ビジネスを志向しています。  
しかし一方で、欧米型の投資銀行と  
同じビジネスをしても、自分達は勝  
負できない、ということも分かっ  
ています。彼らが、日本から学ぼうと



少なくとも日本向けのBPOは旅館のサービスでやるべきだと思っています。

したのは、個人客をどうやって取り込むかということです。お客様へのサービスを勉強したいということで、支店長クラスと研究職を送り込んできました。

日本のようなサービスを好む中国人はたくさんいるんです。しかし、そういったサービスを中国人が自分でやろうとすると何十年もかかってしまいます。そこに、日本のノウハウを持ち込めば、ものすごく縮まるわけです。「中国人は異質だ」とは思わないで、まずは、日本でやっているのと同じように、本質的にいいサービスをしたら、いいお客様になってくれる、と思ってほしいです。

#### Financial Information Technology Focus 日本企業向けのBPOとは

**此本** 尚さんのInfoDeliverは<sup>だいれん</sup>大連と無錫にBPOのセンターがあって、日本企業からのBPOの受け皿を大連で、中国の日本企業のビジネス支援は無錫でやっています。最近は、日本企業からの問い合わせというかニーズに、何か変化はありますか。

**尚** 金融についていうと、例えば、カード業界は総量規制があります。証券会社は、インターネットの発達によって株取引がインターネット経由にシフトしており、証券会社そのものも、銀行になるか、M&A部門

を強化するか、といった選択を迫られています。生保・損保も、人口がそもそも減っているし、支払い問題など、いろいろあります。どの業態もビジネスの変革期なので、BPOビジネスにとっては追い風です。

われわれが今大連で行っているBPOは、実は第1ステージです。お客様が、新しいビジネスモデルに変わっていく過程で、古いモデルをBPOしているんです。売上は伸びないのに顧客サービスの内容は増える一方の業務については、ビジネスモデルチェンジの過程で、BPOをうまく活用することで、コストを増加させずにビジネスモデルを変えることができます。

**此本** 確かに、尚さんはよく言っていましたね。「今ある業務をそのまま大連へ持って行ったところでコストは下がらない。コストを下げようと思ったら、業務をうまく整理して、切り出せる形にしてから持って行く必要がある」って。この「切り出し」にInfoDeliverなりの工夫をされていると言いましたが、実際には何が大事なんでしょうか。

**尚** 一番のポイントは「見える化」です。これがすべてだと思います。2つの側面の「見える化」です。

1つは、自分の仕事の価値を、ホワイトカラーは測定できないんです。それを「見える化」すること。

InfoDeliverが行っているBPOはお客様の業務をそのまま受け、それらの業務処理を行いながら見える化するプロセスを取っています。その過程で、業務が見えるだけでなく、業務のコストが見えてきます。

例えば、中国に仕事を出すためマニュアルをつくる時に怖い話が起こります。今まで自分の仕事が幾らだと考えたことがなくて、とにかく「自分がしてきた仕事は大事だ。おれがやらないと、会社が駄目になってしまう」という自負でやっていた。ところが、これをばらしてみると、学校を出たての新人の中国人達がそれなりにやってしまうのです。日本で長年やっている人の仕事はもちろん深みはあるのですが、見た目はあまり変わらない。そうすると、「あれ？ 時給100円でできちゃうの？」と。自分の価値、生産性がどのぐらいあるかを客観的に測れるということは、怖い話でもあります。

もう1つの「見える化」は、ITです。30年前だったら、会社ごとに電算室があってシステムは全部自社で作り込みをしていました。コンピューターが好きでよくわかる人達が電算室に集まっていた。ところが今は、ITがものすごく複雑になってきて、ブラックボックスがいっぱいできてしまった。

**此本** 確かに、ちょっとした変更をするにも、ものすごい工数がかかるようになってますね。複雑化というか硬直してしまってる感じがします。

**尚** 一番理想的なITは、会社の売り上げを伸ばすITです。でも、それが難しくなっている。本当に自分たちのよさを残す仕組み、ITのやり方

が、これからは必要になってくるんです。

**此本** 本当に自分の事業の競争を支えている業務はどこなのかを突き詰めて考えて、業務の色分けをすることが必要ですね。コアコンピタンス、自社の強みの見極めを通じて、それをITが支え、BPOがバックアップする。

InfoDeliverは、企業がBPOするにあたってその業務を分析するところの手伝いもしていますよね。

**尚** 自分のよさは、なかなか自分ではわからないんです。そこをInfoDeliverはお手伝いさせて頂いています。業務をある程度分解していった、「これは要らない」、「これは必要だ」と。これをはがしていく段階で、結局、本物は残ります。はがしていいものは、実は要らないんです。要るものだけをBPOすることで効率化が図れるんです。

これらをマニュアルにしていくわけですが、マニュアルで語れない部分がいっぱいあるところに注意が必要です。日本人の社員は、各人がものすごく工夫して、精度を高めようとしているので。

マニュアルの作成は、第1歩に過ぎません。マニュアルを作成したあと、ある程度長期戦略でやりながら合意形成していくのが大事です。

完璧なマニュアルを求めてはいけません。7割くらいの出来で留めておいて、あとは仕事を進めて行く中で完成度を高めるといのが、日本向けのBPOの大前提だと思います。

**此本** そういった点で、アメリカは日本に比べるとBPOはやりやすい。だから、インドとかに何万人規

模のBPOのセンターがあったりして、BPOが産業化してますよね。

**尚** アメリカとの違いでいうと、安心と信頼というのもあると思います。アメリカでの安心と信頼は契約です。契約に書けば安心、信頼です。ところが、日本ではなかなか契約を信じません。相手の会社を信じるとか、相手の人を信じるか、そこに信頼を求めるので、レベルが細かいんです。しかし、一旦信頼を勝ち得ると、長くお付き合いできます。

その代わり、その信頼関係の上で、受ける側としては生産性をもっと上げる、そのために投資を行うなどの工夫を自発的に行っていく。とにかく、契約で決めたことだけを淡々とこなしていくというアメリカのやり方とは違うんです。

これは、ホテルと旅館の経営の違いに似ていると思います。アメリカはホテル経営です。まずファシリティをつくって、大規模に展開する。つくったあとは、あまりメンテナンスをせず、とにかく固定費を回収する。一方、日本は旅館経営。常にメンテナンスして、古くなっても、ちゃんとリピーターに来てもらう。どちらが効率的かは、一概には言えません。しかし、少なくとも日本向けには旅館のサービスでやるべきだと思っています。

**此本** ソフトウェア開発のアウトソーシングでは、日本は中国のパートナーなしでは利益がなかなか出せない位になっており、常識のように定着してきています。

この先、日本の国際競争力を高めるためには、BPOは重要な要素だと思います。日本の企業の中で、業務

改革のツールとしてBPOがもっと一般化していくべきだと思います。

**尚** 今年に入ってから、うちに打診してくるお客様のほとんどが業務改革推進という組織を作っているんです。つまり、本腰が入っている。これは、BPOの活用が経営課題の一つとして位置づけられているということであって、BPOがようやく市民権を得つつあると言えます。

**此本** そういった意味で、今回InfoDeliverとNRIが共同でNRI・BPOサービス株式会社を設立したことは、時宜を得たということと言えますね。

**尚** 本当に良かったです。NRIと2年くらい資産運用関係のBPOを進めてきまして、日本においても最も難しい事務といわれていた業務が大連でできたのは本当に誇りに思っています。NRIのすぐれたコンサルティング能力とInfoDeliverの粘り強さが見事に生かされた事例だと思います。今後合併会社を通じて、両社の強さが生かされるサービスをどんどんお客様に提供していくことを期待しております。

**此本** 大いに期待したいですね。

尚さんの話はいつも面白いですよ。今日もあつという間に時間が経ってしまいました。ありがとうございました。(文中敬称略)

