



中国BPO市場における NRI大連のポジション

臼井直人

拠点設立からこれまでの経緯

1 設立の状況

NRI大連は2010年10月に設立され、15年に設立5周年を迎えました。野村総合研究所（NRI）は上海にコンサルティング、北京にシステム開発の拠点があり、中国では3番目の拠点となります。

設立の契機となったのは、投資信託の基準価額算出業務を中国でのBPO（Business Process Outsourcing）として取り組もうという試みです。当初は、現地の企業と合弁会社を設立することで業務を開始しました。その後、業務が軌道に乗ってきたことから、合弁会社を解消し、自社100%出資の拠点を設立したという経緯です。

2 その後の発展

大連でBPO事業を展開する企業の中で、NRI大連は比較的后発組に属します。社員数人の規模か

ら始まり、現在は社員、ベンダー合わせて400人程度の規模にまで成長しました。業務内容も、前述した投資信託の基準価額の算出から、投資情報の提供、運用会社に向けた決算の運用報告書の作成サポートなどへと広がってきたところです。BPOがシステムを活用したバックオフィス業務であるのに対して、現在ではシステムの運用に関わるITO（Information Technology Outsourcing）にも携わるようになっています。

設立後、売上は順調に伸びてきましたが、円高や中国の物価上昇などの影響もあり、単月での黒字化は2014年からです。2015年の7月には、元ベースでの累積赤字解消を達成したところです。

現在はBPO、ITOとも同等のペースで売上を伸ばしており、2対1の比率で推移しています。将来的には、均等な割合に近づけていくのが理想と考えています。

拠点地域を取り巻く環境

1 大連という都市

大連は、2000年代以降、日本企業向けのBPOが非常に発展してきた都市です。かつて多くの日本人が在住していた歴史的背景から、日本に精通し、日本語に堪能な人材が豊富であるという特徴が、その理由として挙げられます。実際に、日本語能力検定の合格者数の割合は、北京や上海と比べて高いといわれ、日本語人材が豊富な都市です。

中国東北三省（遼寧、吉林、黒竜江）のうち、大連市は遼寧省に属しており、約700万人弱の人口を擁しています。中国東北部は南部と比較すると発展が遅れていますが、大連は東北三省において最も発展している都市といえます。

中国東北部には東北大学、吉林大学、大連理工大学など中国国内でも上位に位置づけられる大学が

あり、これらの大学を卒業した有能な若者の多くが大連に集まります。これは、中国では親元に近い土地で職を得ようとする傾向が強いという背景も影響しています。

2 大連のカントリーリスク

大連はカントリーリスクの低さでも、中国の他地域と比較して顕著な特徴があります。2012年、尖閣諸島問題により中国国内で大規模な反日デモが発生した際にも、結果的に大連では一度もデモが起きることはありませんでした。

これにはいくつかの理由があると考えられます。1つは、大連政府内に、日本語を話すことができ、日本の状況に精通した人が多いということ。もう1つは、大連市が外資系、特に日系企業の誘致を積極的に行ってきた経緯から、日系企業の工場が大連に多数存在し、市民の多くが日系企業に勤務していたことも挙げられます。そして、市民の中に日本への留学経験者や日本での生活を経験した人が非常に多いため、報道に左右されず日本の実情を冷静に判断できたというのも作用したと考えられます。

当時、中国各地で営業する日本料理店では日本語の看板を隠したり、「中国人が経営している店です」などと張り紙したりする事態が報じられましたが、大連では日本語の看板を隠すことなく通常通り店

舗の営業が続けられていました。

以上の特徴から、大連は日本企業がBPOを展開しやすい都市であるといわれています。

現在の拠点の体制

1 社員の属性

2015年12月現在、社員数は153人であり、NRIからの出向は総経理である筆者のみ。NRIの海外拠点のうち、同程度の規模で日本人出向者が1人しかいないのはNRI大連だけです。それだけ日本語を話せる人材も多く、不便を感じさせない環境が整っていることの証左でもあります。

社員の構成としては、全体のおよそ3分の2がBPO業務に従事し、3分の1がITO業務に従事しています。日本語に精通した人材の豊富さはデータからも明らかであり、たとえば日本語検定1級の合格者は約9割を占めています。現在では採用の際、書類選考の時点で日本語検定1級の取得を条件としています。

また、1年以上日本で生活した経験のある人は5割以上、日本への留学経験者も5割程度、1年以上日本で就業した経験のある人も2割程度存在します。

中国のBPO業界の中でも突出して日本に精通した人材を抱えている企業であるといえます。

2 社員教育

NRI大連では積極的に資格の取得を推奨しており、たとえばBPO業界に従事する社員のうち約半数が簿記の資格を取得済みであり、約2割が証券外務員二種の資格を保持しています。また、ITOに従事する社員の約半数が基本情報技術者を、約6割がITパスポートを取得しています。いずれも日本人と同じ条件で日本語の試験を受験したものです。資格の取得者に対しては、毎月資格手当を支給しており、これはBPO企業の中でも例外的なスタンスです。

社員の学歴も、基本的に全員が大卒以上であり、大学院修了は約3割、四大卒が約6割となっています。これも高校卒、専門学校卒が多いBPO業界において非常に特徴的です。

3 離職率

中国では、若者の転職は一般的であり、日本と比較しても離職率は非常に高い傾向にあります。中でもBPO業界は離職率が高いです。理由として、ローエンドな業務が主流で給与も低いため、少しでも条件の良い企業に人材が流れやすいということが挙げられます。

NRI大連としては、人材が流出すると教育も一からやり直しとなり、品質を安定的に保持することが困難となるため、雇用した社員ができるだけ長期に働き続けられ

る企業にしたいと考えています。

離職率は、年間で約8%程度とBPO業界内では圧倒的に低い数字であり、中国の他の企業と比較しても低い部類に入ります。採用は約3分の2が中途採用で、3分の1が新卒採用です。社員の平均年齢は28歳と非常に若く、特に女性が約4分の3を占めているのも特徴です。BPOに従事する社員に限れば約9割が女性です。

現在の募集状況は、2014年の前半期で見ると、3600人の応募者に対して、書類選考を経て面接を行ったのが204人、その中で採用のオファーを出したのが30人（入社は29人）となっています。当初こそ人員の確保に苦慮しましたが、現在では大連におけるNRI大連の知名度も上がってきていることから、応募総数に対する採用率は0.8%と非常に狭き門となっています。

拠点の特徴

1 NRIらしいBPO

前述したように、大連にはBPO事業を行う企業が数多くあります。その中で、後発組のNRI大連としては、どうすれば同業他社に勝つことができるのかを模索する必要がありました。

他社の後追いをしていただけでは、同類の企業群に埋没してしまいます。そこで目指したのがNRIらしいBPOビジネス展開です。

NRIらしさとは、具体的にいえば「付加価値の高さ」「品質の良さ」「強いマネジメント力」であると定義づけられます。そのNRIらしさに加えて、高度な教育を受けた人材を安定的に確保することを目標としたのです。

一般的に中国におけるBPO領域の大半を占めているのは、単純な入力作業などに代表されるローエンドな業務です。これは、求められる日本語のレベルも低く、教育にも時間がかかりません。

加えて、多少日本語のスキルや業務知識を必要とするコールセンター業務や、経理業務のアウトソーシング業務などを提供する企業が多く、ローエンドな業務と合わせてBPO業界が提供するサービス全体の9割以上を占めている現状があります。

これに対してNRI大連が対象としているのは、高度な日本語を必要とし、教育にも時間がかかる領域です。投資信託の基準価額の算出には簿記や経理の幅広い知識が必要となります。通常のオペレーションができるようになるまでには1~2年程度の教育が必要です。

また、投資情報を提供するに当たっては、取引所が発表する決算諸表などを読み込み、それをデータに落とす作業が求められます。疑問点があれば、自分で企業や取引所に問い合わせる必要もあります。十分に内容を理解した上で初

めてデータに落とすことが可能となるわけです。

こういった高度な日本語と専門的な知識を要する業務こそが、取り組むべきハイエンドな業務であると認識しています。いってみればKPO（Knowledge Process Outsourcing）の領域に踏み込んだようなBPOに取り組む企業を目指しているということです。

2 高品質を支えるもの

NRI大連では高品質の実現を最重要目標に掲げており、NRIがシステム開発で培ってきたPDCAサイクルを活用しながら品質管理に努めています。

筆者自身、2014年にNRI大連において初めてBPO事業にかかわることになったわけですが、業務の内容こそ異なるものの、企業を運営するノウハウとしては、品質管理やマネジメントなどシステム開発に通底する部分が大きいと感じています。指標を的確に決めて、品質管理をして運営していく——要するに、論理的、合理的に思考するスキルはBPOに求められるスキルであると同時に、NRIの強みそのものでもあります。

NRIがこれまで培ってきた知的資産を使えるということは、事業を運営していく上で非常に大きなアドバンテージになっていると捉えています。



今後の拠点の展望方向

1 業務という視点

今後の目標としているのは、BPOとNRIのソリューションをセットにしてお客様に提供していく体制作りです。

これまでNRIでは、システムは提供するものの、業務そのものはお客様自身のものであるから介入しないというスタンスをとっていました。システムとコンサルティングの融合も試みられてきましたが、必ずしも成功するケースばかりではありませんでした。この理由を筆者なりに解釈すると、業務の提案という視点が欠落していたからではないかと考えます。

お客様はシステムを作ったあとにも業務を継続していくわけですから、お客様にとってシステム以上に重要なのは業務にほかなりません。しかし、従来はどちらかといえば、構築したシステムのメ

ンテナンスや運用には非常に積極的にかかわってきたものの、肝心の業務に関しては提案が後回しになっていたところがありました。

今後は、「BPO業務」と、NRIのソリューションである「システム」と「コンサルティング」の3つを融合することで、お客様に対して非常に効果的な提案ができると考えています。システムを提供して終わり、コンサルティングをして終わり、ということではなく、システムを作ったあとに業務まで提案する、あるいはコンサルティングをした結果としてBPO、ITOへとつなげるスタイルを目指していくということです。

2 BPOの経験値

たとえば海外に事業を展開していくに当たっても、国によって特徴はさまざまであるため、業務に精通していないと、システムもコンサルティングも受け入れても

らうのは非常に困難です。

まずは現地のBPOの企業を買収するといった切り口で、業務から提案した方が、結果的に提案内容にも広がりがあるのではないかと考えます。つまり、まずお客様の業務を抑えることが、ビジネスにおいて非常に有意義であるということです。業務を抑えることによって、付加的な要素であるシステムもセットで提供できるようになるかもしれません。

新しいシステムを作るときに、そのあるべき要件を導き出せるのは業務に精通した人材です。その意味で、NRIがBPOの経験を10年、20年と蓄積することで、業務に精通した多数の人材が育成されることは、非常に大きな強みになると考えています。

白井直人（うすいなおと）

NRI大連総経理