

SSC/BPOにおけるRPA活用による業務効率化の推進



EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング(株) 永井康幸

▶ Yasuyuki Nagai

大手外資系コンサルティングファームを経て、現職。20年にわたり、業界横断的にBPR/SSC、オンサイト・ニアショア・オフショアBPO/ITOを経験。EYにおいては、業界横断的なバックオフィス業務を中心とした業務改革（BPR、SSC/BPO化、RPA導入等）の推進支援に従事。また、近年では、国内企業の海外事業におけるグローバルSSC化支援に従事している。（Email：Yasuyuki.Nagai@jp.ey.com）

I はじめに

国内では少子高齢化による労働人口減少に伴う人材不足が顕著となってきており、多くの企業が経理・財務、人事・総務、調達等のバックオフィス業務を中心に、さらなる効率化に取り組んでいます。バックオフィス業務の効率化手法として活用されているシェアード・サービス・センター（SSC）、ビジネスプロセスアウトソーシング（BPO）においても、要員の確保へ向けたコストが増加傾向にあり、その解決手段の一つとして、Robotic Process Automation（RPA）の導入が進んできています。本稿では、SSCやBPOとRPA導入の関連性、親和性、および有効活用のポイントについて整理します。

II SSC/BPOに切り出される業務とRPAに適した業務の関連性

一般的に、SSC/BPO化を検討する際には、業務分

析を実施し、業務プロセスを一覧化した上で、その特性からSSC/BPO対象か否かを判断します。その判断は<表1>に示す通り、原則として一定のルールに基づいて実施される執行業務がSSC/BPO対象となります。

一方、RPA化に適した業務の特性としては、主に<表2>に示す処理パターンが挙げられます。

RPA化対象処理パターンは、通常、大部分が執行業務であり、SSC/BPO化の対象候補となります。また、SSC/BPO化の対象とならない業務領域にRPA化対象業務は少ないと言えることから、SSC/BPO化の対象となる業務とRPAに適した業務処理は密接に関係があることが分かります。

III SSC/BPO化とRPA導入の同時検討におけるポイント

今後、業務効率化の検討を進めるに当たっては、End to Endで業務の可視化を行い、標準化、デジタル化（インプット、アウトプットの電子化）、RPAの導入、

▶ 表1 一般的な業務特性によるSSC/BPO化判断基準

業務特性	業務例	SSC/BPO化判断
戦略・意思決定業務	▶ 経営計画立案 ▶ 予算策定 ▶ 新規事業立案・決議 等	SSC/BPO化 不可
専門業務	▶ 専門資格を要する業務 ▶ 自社独自の技術・ノウハウが必要な業務 等	SSC/BPO化 不可（SSCで実施するケースもあり）
判断・承認業務	▶ 例外的事態への対応決定 ▶ 関連機関との交渉・調整 ▶ 作成文書・データの最終承認 等	SSC/BPO化 不可（SSCで実施するケースもあり）
執行業務	▶ システムへのデータ入力 ▶ 定型文書作成 ▶ データ集計 等	SSC/BPO化 可

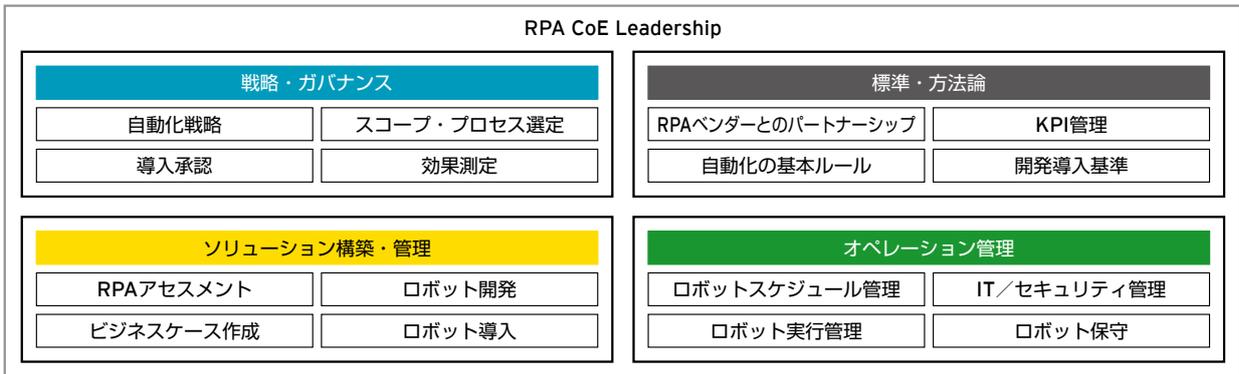
▶表2 RPA化可能な業務処理パターン（例）

No.	処理パターン（例）	作業内容	作業例
1	システム入力	特定の業務システムにデータを入力する作業	基幹システムやデータ分析ツールへのデータ手入力
2	データ抽出	特定の業務システム・ファイル・ウェブなどからデータを抽出する作業	基幹システム、データファイル、ウェブのある項目から特定のデータを抽出（読み取り）
3	データ集約	複数のデータを特定のフォーマットに集約する作業	複数のExcelシートのデータを一つのExcelシートに集約
4	データ分割	特定のフォーマットのデータを複数データに分割する作業	一つのExcelシートのデータを部門別など複数のExcelシートに分割
5	データ転記	特定のフォーマットに大量のデータを転記する作業	Excelシート間、Excel⇔Accessの転記
6	メール配信	電子メールで情報・データを送る作業	連絡・報告・依頼などのメールの個別送信
7	データアップロード	特定のシステムに特定フォーマットのデータをアップロードする作業	基幹システムに幾つものファイルをアップロード
8	データ照合	特定のシステム・ファイル・ウェブなどの間のデータを照合する作業	項目単位で特定のフォーマットのデータを照合（一致の確認）

▶表3 SSC/BPO有無パターン別の検討ポイント

現状	検討ポイント
SSC/BPOともになし	▶ 目的、スコープを明確化し、End to Endで業務の棚卸を実施し、業務の標準化、最適化、デジタル化（RPA）導入を検討するとともに、SSC/BPOの活用によるさらなる効果創出を同時に検討
社内SSCで業務集約	▶ SSC実施業務における徹底的なRPA導入余地の検討
社外へBPO実施	▶ BPOベンダーへの委託業務におけるRPA導入による委託費の削減可能性の交渉（場合によりBPOスコープの縮小）

▶図1 RPA CoEの機能（例）



出典：EY「Intelligent Automation - Operating Model Playbook July 2018」

そして、SSC/BPOの活用の検討など、考え得る全ての選択肢を対象に検討することで、効果を最大化する、あるべきオペレーションモデルの構築を早期に実施することが可能となります。

すでに過去に構築した社内SSCが存在する、あるいは外部のBPOベンダーを活用している場合においてRPAの導入検討を行う際には、業務の集約化や標準化が一定程度進んでいると思われることから、その導入可能性について調査、検討、交渉をすることで早期に効果が創出できる可能性が高まります。（<表3>参照）

RPAの活用においては、対象業務の変更、使用するRPAツールのバージョンアップ、さらなる導入検討等により、継続的に導入・管理が可能となるフレキシビリティが必要となります。これまでのSSC/BPOの業務運

用管理体制に加え、RPA CoE (Center of Excellence) 機能（<図1>参照）も併せて実現することが肝要となります。

IV おわりに

効率化手法としてのSSC/BPO導入・拡大とRPA導入は密接に関連しており、最新のテクノロジーの動向を見据えながら、同じタイミングで検討・推進する必要性を説明しました。国内業務に限らず、海外業務において検討をする場合にも有効となります。本稿が皆さまの効率化推進へ向けた共通認識としてお役に立つことができれば幸いです。