

ロングラインと

ニュービジネス

の展開……………32

## コールセンター産業、インドの台頭

——時差、英語力、IT、高学歴のパワー——

田村紀雄

東京経済大学名誉教授・社会学博士

### 米国ゆき航空機座席予約は インドで受注

海外旅行が世界的に大産業になってきている。これには、航空、汽船の座席の予約、再確認、旅行傷害保険の販売、カタログ配布などがつきものだ。海外旅行だから、国境を越えた電話による予約等が必要になる。あるとき、米国系の航空会社に座席の予約電話をいれたことがある。電話に対応した人の英語の訛りが独特なので尋ねると、インドのコールセンターだという。思わず時刻をみると、日本は昼間だが、米国は真夜中、インドは午前である。

長距離通信（電話）が瞬時に世界と結び、料金が大幅ダウンし、電話会社も競争で、大口利用ユーザーに割り引く、となると、国際間通信ビジネスは、時差と賃金差を利用することになる。米国内のコールセンターが、時差利用で、アイオワ州など国の中央部の州に全米の通話ビジネスが集中した頃、調査したことがある。（第1図）この仕事はやがて賃金の低い英語圏のジャマイカ、ケイマン等に移ったことは知られている。だが世界ビジネスでは、時差の上での中央部はない。英語力と賃金が決め手となるとなる

と、インドがコールセンターの中心に成長していく。

たとえばシンガポール航空、もともと東経104度真下の都市国家だからコールセンターは国外に分散している。インドがIT環境整備と低いコストでコールセンターを誘致する政策を進め、同航空も、これまで豪州、ニュージーランド、米国、カナダ、英国へ分散していたコールセンターを向こう1年でインド、バンガロアのWipro社へ集約することを検討している。この結果、140人分の労働力が、この5か国からインドへ移行することになる。すでに大手航空会社では、United、アメリカン、ルフトハンザ、BAなどは予約センター業務の相当部分をインドへ移した。

実は、インドの通信産業、鉄道業は世界屈指だ。（第2図）コールセンター産業の歴史も古い。英語力、低コスト、ITや高学歴から、英語圏のコールセンターを引き受けてきた。インドと米国にオフィスをもつ「Ace Call Center India Inc.」をみると、すでに50年の社歴、主としてインバウンド（受信）専門に特化、米トップ100社を顧客にしている。また、「ACS Callcenter」社は、米国、英国企業のB to B、C to Bのイ

第1図 アイオワ州の「テレコネクト」社の受信ブース（同社提供）



**第2図 建国の父、ガンジーを通信発展のシンボルに……**  
(インド政府資料)



ンバウンド事業を受注、米国の長距離通信会社を利用、約200の受信ブース(席)を装備している。インドのコールセンターの業界団体名簿をみると、英語圏を対象に、実に500社近くが掲載されており、それぞれ特徴、特技をもって事業を実施している、アウトサイダー企業も多い。主要な業務等を整理してみよう。

**バンガロア、ニューデリー以外にも集積**

**①立地**

まず、インドのコールセンターの立地である。約500社のうち3割ほどがバンガロアにセンターを設けている。IT産業の発展著しい南部高地の都市である。それ以外は、ニューデリー、ノイダ、カルカッタ、ムンバイ、ハイデラバード、グルガウン、アフダマバードといった大都市に、当然多い。それにチェンナイに集中している。単純な工場の作業と違い、語学力、知識、ITの技能など高い学歴と経験が必要なため、どうしても教育的背景の高い大都市になる。また、IT化でさらに都市が大きくなったのが、バンガロア、チェンナイだ。インド政府の資料(第1表)でも電話普及や長距離通信

網の普及は目覚ましい。

コールセンターは業務が増大すると、さらにより広い敷地を必要とし、これらの都市以外の小都市へ広がる。ヒマラヤ山脈シワリタ丘陵の中のチャンディーガル(Kall Desk社、48席、Microken System社、60席など中小コールセンター)、デカン高原のマハーラーシュトラ(Solution eyes社、150席)などだ。

バンガロアにあるViteos社のように「テクノロジー・キャンパス」と呼ぶ広大な敷地をさらに40万平方フィート拡張する計画をもっているところもある。

**②サービス内容**

コールセンターは、テレマーケティングといわれるサービスを大幅に改編している。“テレマ”は発信と受信に、ほぼ二分するサービス産業であったが、それを受ける側、特にBtoCでの消費者に激しい拒絶反応や嫌悪感が広がり、各国とも壁に突き当たった。消費者の側も、電話番号を秘匿したり、送信者の番号表示、各種名簿・ディレクトリから番号の削除が広がった。加えて、日本はじめ先進

国では、プライバシー、個人情報保護が定着し、BtoCのテレマは難しくなった。テレマーケティングの質の問題もある。消費者への告知は、別のチャネルを用意している。現在、インドのコールセンターの業務内容は非常に広い。かつて、米国がアイオワ州、ネブラスカ州など、人口も労働力も希薄で、広い土地のある地域で発展させたテレマのインバウンド(受信)中心の理論、技術、ノウハウを持ち込んでいる。この事業の発展による新たなコールセンター事業への需要と、米国とインドのコスト差が、長距離通信網のコストを上回ったのである。コスト差の縮小より、通信網のコストダウンの方が急激であった。

インドのコールセンターのサービス内容の主なものを抽出して、表に表してみた。(第2表)

航空機・鉄道の予約、各種保険の加入、加入者からの問い合わせ、医家からの傷病のカバー条件の問い合わせ、PC利用者、各種事務機器の修理、部品・技術の問い合わせサポート、フリーダイヤルの処理、電話番号案内のほか、市民か

**第1表 インドの電話網の成長**

**Network development,1992-96**

indicator	1992	1993	1994	1995	1996
Telephones in service(thousands)	6'706	7'713	8'877	10'588	12'892
Telephones lines per 100 inhabitants	0.77	0.88	0.99	1.15	1.38
New lines installed(thousands)	735	987	1'229	1'770	2'183
Lines in service(thousands)	5'810	6'797	8'026	9'795	11'978
Lines in service per 100 inhabitants	0.67	0.77	0.89	1.07	1.28
Long-distance route kilometres	94'476	107'462	122'957	142'113	168'633
Number of village public telephones	74'404	104'476	137'477	185'136	216'632
Local call pulses(billions)	29.8	40.1	46.7	58.6	78.5
Registered waiting list for telephones (thousands)	2'289	2'845	2'497	2'153	2'277

(インド、政府テレコム局資料)

第2表 インド、コールセンターのサービス

名称	所在地	規模	サービス
B2K Corp	ニューデリー	1,000席	BPOサービス
Brigade Corp	チェンナイ	2,000	BPO、Eメール交換、音声配達
Callbion	ターナ	700	音声、Eメール、Web サービスと交換
GE Capital	バンガロア	10,000	GE系企業のためのサービス
GTL Ltd	ムンバイ	1,600	GTL系のクライアント(米、英)向けのBPO、バックオフィスの経理処理 他
i Call India	アーメダバード	1,000	米国内の営業とタイアップ、石化企業の技術支援、通信、財務のBPO
I con Data Mngment	ノイダ	300	Gujarat 重化会社の子会社、NY在のColwell & Salmonとタイアップのテレマ
Impex Infotech	コルカタ	70	VOLPによるテレマ、米・英・豪のダイヤルサービス
Infosol Tech	ムンバイ	1,000	コールセンター業務、受送信ブースのリース事業、テレマーケティングの教育、テレビ会議
ITT	バンガロア	600	ITTの子会社、テレマ
Khoday's Contact Center	バンガロア	2,000	コンタクトセンター
UniQuest Solutions	バンガロア	2,000	BPO、コンタクトセンター、自動車部品市場他

ら行政への苦情処理(C to G、Cnergies社)、インド版「みどりの窓口」(Cosmic IT Solution社)、医療保険・請求事務(Customer Solution社)、YahooのBPO(ビジネス・アウトソーシング業務、Daksh社)、Linux社のコールセンター(Linsoft tech)、米国内の中小企業向け部門のBPO(データベースの立ち上げと革新、情報処理、ダイレクトメール、通信販売)に特化したMove Offshore社、コンタクトセンターを重点にした「i-Searve」社など。

その他、ありとあらゆるビジネスのアウトソーシングを、米国からみた地球の裏側のインドで、こなしている。

### ③ コールセンター会社のオーナー

名前からして、インドの地場の会社だが、アメリカの大企業のコールセンターの子会社や、米コールセンター会社そのものの移転もある。Consecoの子会社Exl Service、GEの子会社GE Capital、IT & T、Ricoグループの子会社Rico Callnetなど、その名のように米英日系の多国籍企業である。イン

ドの巨大多国籍企業TATAのコールセンター部門をあげれば、主として日本のクライアント企業をカバーしているPronet社や、英語圏の海外コールセンターの要員、テレマーケティングを供給、訓練している会社もある。

## インドの次は、南アフリカ、東欧へ

どうしてインドにコールセンターが集中しているのか。昨今、日本の産業も行政も、「中国の次はインド」と目を向けている。しかし、どうもその賃金コストだけに目を向け、製造業に偏りすぎているきらいがある。せいぜいIT産業である。ところが、コールセンター・ビジネスにみられるように、通信ネットワーク、ITソフトウェア、情報産業でも、すでに米・英・豪が、しっかり地盤を築いているのだ。このことを見落とすと、日本の産業移転やビジネス進出は失敗することになる。米英は、情報産業の基盤を構築し、インドのもつ文化的特質であるカスタム制、人種や宗教の多様性、近隣国との複雑な国境、政治問題をマスターして

しまっている。

コールセンターでのインドの強みを、インド政府は次のように整理している。

### ① 資源

高い技能、教育された労働力、英語力とITリテラシーに熟達した豊富な人材を提供できること。単純肉体労働ではない。

### ② 地理

北米と12時間前後の時差と、インド自体の複数の時間帯のもつユニークさ。西欧やアジアの諸国の企業・組織にも有効であること。

### ③ 国の政策

インド政府は、労働力に対して、世界水準の能力養成を後押しし、関連資本財の輸入では免税を行い、最先端のSTP(ソフトテック・パーク)を整備、テレコム基盤・すべての規制をインフラ完備に向けていること。

### ④ コスト

OBP(国外へのビジネス移転)と消費者コンタクト・サービスのアウトソーシングを促進する賃金の競争力がある。

### ⑤ 証明済みの将来性

巨大なグローバル企業であるGE、Amex、BA、マイクロソフト、ヤフー等が、すでにそのコールセンター業務をインドに移転させ、成功している。

### ⑥ ビジネスの波及効果

そして、付け加えるならば、コールセンターの波及効果である。

電気通信、特に国際通信、長距離通信を含むネットワークの充実、高速化、ハブ建設。これはまたコールセンター以外の産業、教育、行政のテレコム拡充につながる。

IT、コンピュータ、周辺機器、ソ

第3図 ルーマニアの対西欧向けコールセンター  
(X L World 社 P R 資料)

フトウェア、すそ野ビジネスと、高度化する。

労働力、コールセンターの要員教育・訓練、海外派遣を含む供給事業、カリキュラムやスクールの発生と、その波及は想像以上だ。

インド政府の資料によると、コールセンター関連企業は、すでに機器160社 T A S (企業の秘書サービスや外注) 82社、要員訓練247社、ソフト製作225社、企業ホームページ製作484社等が、起業化に成功した。

Accentual USA Inc.のように、英語圏への新入者(移民等)のための「イントネーション・モデル」の音声教育を実施。Akiko Callnet は11か国の70のセンター向けに教育・訓練を担当。H B I 社は、日本語、ドイツ語、アラブ語などと英語との間の企業文書類の翻訳、文書化の要員を抱える。カタログ、ニュースリリースの英訳など、日本人の苦手な仕事をたちどころに、低コストで片づける。Kar Rox I T Enabled Service社は、「A T & T コールセンター・カレッジ」仕様の、要員のアクセント、技量、シミュレーション、マネジメント教育を実施している。ともあれ、そのビジネスの波及効果には驚かされる。

インドでの成功を見て、他の英語圏の国も熱心に、コールセンター誘致に乗り出した。

南アフリカ。

政府はコールセンターへの投資を2006年秋、保証した。英語圏での競争力アップのため増設用に1億3,500万ドルを投資しようというもの。これによって向こう5年間に25,000人の直接雇用と、周辺ビジネスに75,000人の雇用を生む、としている。加えて、C A D E T (キャリアアップ教育計画)に260万ドルが注入される。C A D E Tの推定では、要員は2003年の6,500人から、2006年までに13,000人増え、毎年500人の新規労働力が吸収される。また別の政府筋の

言では、ケープタウン市だけで、今後3、4年間で1万人の新規労働力の需要が発生する。

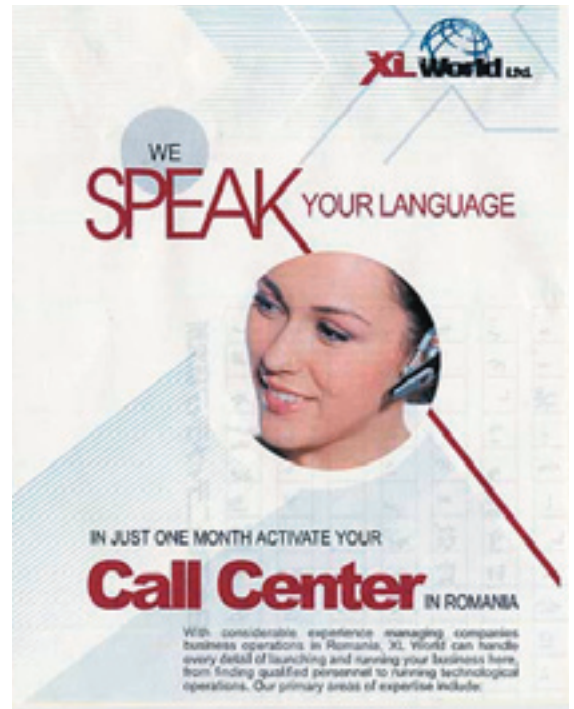
南アフリカは、英国などに対して時差によるコールセンターの利点はないが、南北ほぼ同一のタイムゾーンのため、リアルタイムのビジネス処理には向いている。欧州に比し、人件費コスト、英語力など十分競争力があり、誘致が進むとみられる。

### 日本語修得者の 大量雇用の中国

英語圏以外はどうか。ヨーロッパでは非英語圏だが、人件費・立地コストの低い東欧諸国がコールセンター建設に乗り出している。国内での英語教育が、冷戦崩壊以降高まっているためである。

ルーマニアにある「X Lワールド」社は英語の海外コールセンターになっている。(第3図) 国際通信料金など、英国の諸物価、賃金に比して較べものにならない。英国内の注文、ホットライン、旅行予約、フリーダイヤル、テレマ、クレジット回収、人材派遣、その他コールセンターがなし得るサービスを、全てルーマニアで実施しようとしている。早い話が、ロンドンっ子が、電話番号検索(ディレクトリ・サービス)でダイヤルすると、ルーマニアに接続されるわけだ。これは英国の労働力不足を、移民ではなく労働力のバーチャル移動で、補っていることになる。

ルーマニアの側は、在宅(ルーマニアにいて)で情報産業に仕事を得ている。巨大テレコム企業のAvayaとスウェーデンのコールセンター「Teleopti」社は、ロシア国内にコールセンター・ビジネスを広げる計画だ。デンマークのアウトソーシング企業「T26A/S」はスペイ



ン語によるコールセンター業務をニカラグアに設け、ラテンアメリカ全体のユーザーの需要をまとめるため、26,700万ドルを投じ、23,000人の仕事を生み出そうとしている。

日本語はどうか。すでに中国の大連、上海、広州などの都市に、日本語学校や大学の日本語学科を卒業して、日本語関連の企業に職を得たい何万人もの中国人青年を対象に、I Tコールセンターが続々と設立されている。中国国内の日本企業、日本人旅行者は言うに及ばず、日本からの国際通話を通じて、業務を行っている。日本のユーザーは、日本国内に通話しているつもりで、上海に接続しているのである。

賃金等の低コストが、国際通信のコストを凌駕しているのだ。日本国内でも札幌、仙台などの都市がコールセンター企業の誘致に努力しているが、ここでも中国のパワーの前に勝ち目は少ない。コールセンター・ビジネスは、いまや「グローバル」な視点からの研究と計画が必要となっている。

(たむら・のりお)