



今や活用していない会社はないといえるほど普及が進んだアウトソース（事業の外部委託）であるが、米国では「世界に広がる英語圏」というメリットを活かしアメリカ国外、特にインドへアウトソースを行うケースが目立っている。

アウトソースは、経費削減による業務効率化を主な狙いとして行われており、米国にとってインドは、サービスの質を落とさず業務効率化を実現できるアウトソース先として注目を集めている。

既に日本でも、人件費削減の観点から、アメックスが事務業務をオーストラリアに集中化したり、GEグループが消費者金融部門で中国での日本向けのコールセンター業務に取組んだり、国境を越えたアウトソースが始まっている。今回のレポートでは、米国の金融機関が国境を越えてインドへアウトソースを行う事例について、コールセンター業務を中心に報告していきたい。

1. インドにおけるアウトソース

インドにおけるアウトソースが注目を浴びているのは、近年の情報技術(IT)の発展の結果、物理的な距離が業務の遂行にあまり大きな障害とならなくなったという背景がある。

さらに、人件費の問題がある。最近では米国

でもITブームが下火となり、IT人材の人件費も下落傾向にあるが、インドのコスト優位性は依然として有利なものとなっている。

人材の流動性という面でも、米国では人材の動きが激しく、定着率が低いため育成効率が悪くなり、教育コスト等の面で不利な状況にある。一方、インドでは定着率が高いため余計なコストがかからず、また定着率の高さがスキルの高度化につながり、高品質のサービス提供が可能となるという好循環が見られている。

従来からインドIT業界のプログラム開発力の高さには定評があり、これまで米国のシリコンバレー等で活躍していたインド出身の人材が、ITバブルの崩壊により自国に帰国せざるを得ないという状況もインドの質の高さを支えている。

2. 始まりはGEグループ

インドにおけるコールセンターのアウトソースは、1998年にGEグループがニューデリー郊外に開設したのが始まりと言われている。その後多くの会社が追随しており、主な会社には、シティグループ等の金融機関のみならず、アマゾン・ドット・コムといった会社も含まれている。GEグループの場合、インド等の英語圏のみならず、前述した中国等10カ国以上でコール

センター業務を行っており、顧客サポートにおいてもグローバル規模で展開している。

日本でも大規模なコールセンターを設置しているシティグループは、1999年からインドでmPhasiS(エムファシス)というソフトウェア会社を通じて米国本土向けのコールセンター業務をアウトソースしている。カリフォルニアに本拠を置くエムファシスはコールセンター業務にとどまらず、各種システム業務のアウトソース先として多くの金融機関と契約を結んでおり、シティグループのほかにもモルガン・スタンレー、ING、チャールズ・シュワブといった会社が顧客となっている。同社では定期的にインドのコールセンターのオペレーターについてチェックを行っているが、オペレーターの英語よりも、電話をかけてきた(米国在住の)顧客の英語の方が聞き取りにくいケースがあるとのことで、インドにおける顧客対応の質の高さが証明されている。

コスト削減効果についてシティグループは明らかにしていないが、同じくインドにコールセンターをアウトソースする中堅保険会社コンセコ(2000年全米総資産第31位)の場合、年間のコスト削減効果を6千万ドルと見込んでいる。インドの電話オペレーターの人件費は一人当たり年間約23,000ドルとなっており、米国の約30,000ドルに比べて20%以上低コストとなっている。人件費に加え、物件費も安いと、全体のアウトソースによる削減効果は30%~40%になるといわれている(エムファシスのSivaraman氏)。

3. 多岐にわたるアウトソース業務

アウトソースの対象はコールセンター業務にとどまらず広範な範囲にわたっている。データ処理といった後方事務(バックオフィス)に加え、保険会社の場合、保険金給付事務も行われている。こうした事務処理が米国本土と離れた

インドで処理されるのは、データ転送等のIT技術が発展したためであり、アウトソースされる業務はIT-Enabled-Service(IT技術により処理可能な業務)と呼ばれている。

この数年に急速に増えたインドのアウトソース市場であるが、業界関係者は今後も高成長が続くと見ている。こうした見通しの背景には安いコストに加え、アウトソース需要の高さや2000年問題の際に証明されたインドIT産業の高いレベルが根拠となっている。

一方で、多くの欧米企業がインドにアウトソースを行った結果、人材の不足も懸念されており、こうした傾向は特にオペレーターの管理職において強くなっている。

4. テロ事件後の動向

昨年のテロ事件は危機管理という面で、金融機関のオペレーションに一石を投じるものであった。インドへのアウトソースについても、アフガニスタン、パキスタンとの地理的な近さから一時的にニーズが縮小するのではないかと懸念があった。実際に一部の会社ではコスト面には多少目をつぶり米国内のアウトソース先を選んだケースも見られるものの、今後も続く合併・買収によるシステム統合のコスト負担を見通すと、海外へのアウトソースによる効率化は避けられないという見方が強くなっている(INSURANCE & TECHNOLOGY:2002年4月号)。

合併、統合が相次ぎ、システムコストの上昇に頭を悩ませている状況は日本だけでなくアメリカも同じとなっている。こうした状況に対して自社システムに固執することなく、柔軟にアウトソースを活用することにより、業務の円滑な処理、さらにはコスト削減も同時に達成する米国金融機関のダイナミックな戦略は大いに参考になると思われる。