

北海道におけるコールセンターの現状と課題

平成14年6月



日本政策投資銀行 北海道支店
<http://www.hokkaido.dbj.go.jp/>

要旨

1. コールセンターとは、顧客からの注文、問い合わせ等の電話対応業務を専門的・集中的に行う組織・施設をいう。電話とコンピュータの連動を可能としたCTI技術の普及や企業間競争の激化等を背景に90年代後半以降コールセンター市場は大きく拡大してきた。
コールセンターの形態は、自社内にコールセンターをもつインハウスとテレマーケティング事業者等が保有するコールセンターに業務を委託するアウトソーシングとに大別される。
コールセンターは労働集約的色彩が強い(運営費中の人件費比率は7割程度)こともあり、市場拡大や通信コスト低下を受けて人件費の低い地方への立地に関心が高まった。この中で誘致の先鞭をつけたのは沖縄県であり、これまで20社23件の誘致に成功している。
2. 北海道でも99年12月から立地助成制度を設け誘致に着手しているが、市場拡大という追い風もあり、札幌市を中心に20件を超えるコールセンターが立地している。事業者が進出の際に重視した事項は、若い人材の多さ、方言がないといった人材の質及び人件費である。一方、札幌市の強みとして語られることが多い教育機関の充実、IT系人材集積、地域ITベンチャー企業集積はそれほど重視された事項ではなかった。
立地の中心は、100席を越える大規模なアウトソースであり、そのユーザーは通信・放送、サービスなどの域外企業が中心である。
立地に伴い地域経済に対しては、3千名を超える雇用や4千坪のオフィス需要、金額ベースで年間約80億円の地域需要をもたらしている。ただし、雇用の質や地域ITベンチャー企業への波及などの課題もある。
3. 従来立地の大半を占めていたアウトソース市場の成長鈍化が見込まれる一方、誘致に取り組む自治体が増加するなどコールセンター誘致を取り巻く環境は変化してきている。またマルチチャンネル対応、顧客情報活用という動きもあり業務内容の多様化も進むものと予想される。
このため、今後の誘致活動に当たっては、誘致目的を明確にした上で、どのようなコールセンターをターゲットとするのか、他地域と比べてどのような魅力を打ち出していくのかといった方向性、戦略をしっかりと考える必要がある。
4. コールセンターが持つ顧客情報の収集、分析機能は、地域企業の経営基盤強化にとっても大きな意味を持ちうる。このため、中長期的な観点からは、単にコールセンター誘致のための方策にとどまらず、地域企業の経営基盤強化に向けた人材育成という観点からコールセンターに対する方策を捉え直すことが重要ではないだろうか。

【担当:北海道支店企画調査課 紀 芳憲】

<http://www.hokkaido.dbj.go.jp>

Eメール yokino@dbj.go.jp

目次	頁
はじめに.....	1
第一章 日本におけるコールセンターの状況.....	3
一. コールセンターの概要.....	4
1. コールセンターとは.....	4
2. コールセンターの分類.....	6
3. コールセンターの業務内容.....	9
4. コールセンター運営上の課題.....	11
二. コールセンター市場について.....	13
1. 市場規模.....	13
2. コールセンター市場成長の背景.....	20
三. コールセンターの地方立地.....	21
1. コールセンターの特性.....	21
2. 沖縄県の誘致への取り組みと実績.....	22
第二章 北海道におけるコールセンターの現状.....	25
一. 北海道、札幌市のコールセンター誘致への取り組み.....	26
1. コールセンター立地に伴い期待される経済効果.....	26
2. 誘致への取り組み.....	26
3. 立地実績.....	29
二. 立地コールセンターの概要.....	30
1. 回答企業の状況.....	30
2. 立地の背景.....	31
3. 立地コールセンターの業務内容.....	34
4. コールセンター立地の経済効果.....	36
第三章 コールセンター市場の変化と今後の取り組みの方向性.....	45
一. コールセンター運営面に関する環境変化とその影響.....	46
1. コールセンター・システムの変化.....	46
2. コールセンター利用目的の高度化(顧客情報の活用).....	53
3. 環境変化による影響及び対応上の課題.....	57
二. コールセンター誘致を巡る環境変化.....	66
1. 今後のコールセンター市場動向について.....	66
2. コールセンター誘致を巡る地域間競争の激化.....	68
三. 今後のコールセンター誘致関連方策の方向性.....	70
1. 誘致のターゲット.....	71
2. 誘致関連方策の方向性.....	75
おわりに.....	81

はじめに

「構造改革」が進められるなか、これまで地域経済を下支えしてきた公共投資は中長期的に削減方向にあり、今まで以上に北海道においては経済自立に向けた取り組みの強化が求められるようになってきている。

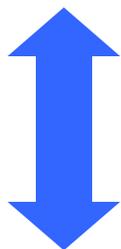
このような中で、産業クラスター創造、地域ITベンチャー育成など内発型産業振興に向けた取り組みなどがなされているが、これらの成果が、地域経済の牽引役を果たすようになるまでにはまだかなりの時間を要するものと考えられる。

一方、即効性が期待できる外発型の地域振興である企業誘致については、これまで工場誘致主体に取り組まれてきたが、景気低迷の長期化などもあり、必ずしも順調に進んでいるとはいえない。

この中で、明るい話題の一つとしてあげられるのが、ここ2～3年で急速に進んだコールセンターの立地である。ただし、その立地がごく短期間で進んできたこともあり、その実態については不明な部分も少なくない。

そこで、このレポートでは北海道への立地事業者に対するアンケートと日本全体のコールセンター市場動向の整理を通じて、北海道におけるコールセンターの現状と課題を明らかにすることにしたい。

第一章 日本におけるコールセンターの状況



<コールセンター>



一. コールセンターの概要

1. コールセンターとは

コールセンター(注1)とは、顧客からの注文、問い合わせなどの「電話対応業務を専門的・集中的に行う組織・施設」をいうが、その名称が日本で使われだしたのは1990年代中盤からである。それ以前においては、お客様相談窓口、テレマーケティングセンター及びテレフォンセンターなどの名称で呼ばれるのが一般的であった。

近年コールセンターが注目されるようになり、成長してきた背景の一つに、電話とコンピュータとの連携を可能とするCTI(コンピュータ・テレフォニー・インテグレーション)が発明されたことがある。オペレータ(注2)が問い合わせてきた顧客に関する情報(商品保有状況、問い合わせ履歴等)や類似の問い合わせに対する回答などをコンピュータ画面で見ながら電話対応を行えるようになったことから可能な業務範囲が広がったのである。

尚、コンピュータとの連携がとられる以前には単にPBX(構内交換機)により複数の電話機をつないだシステムであったことから、オペレータ自身の知識・能力に依存する部分が大きかった。このため、一般的には電話対応業務といっても外部からの電話取り次ぎ、苦情処理、電話による販売勧誘、督促等それほど専門的でない業務を主体に行われてきたのである。

もっとも、現在でも、コンピュータとの連動なしに、単に電話帳の番号に片っ端から電話をし、販売勧誘をするといった類のものも存在する。このようなタイプも、電話対応業務を専門的・集中的に管理する組織・施設という点においては同じであるが、90年代以降に「コールセンター」が発展してきた背景には、CTI技術による電話とコンピュータとの連携があることをここでは指摘しておきたい。

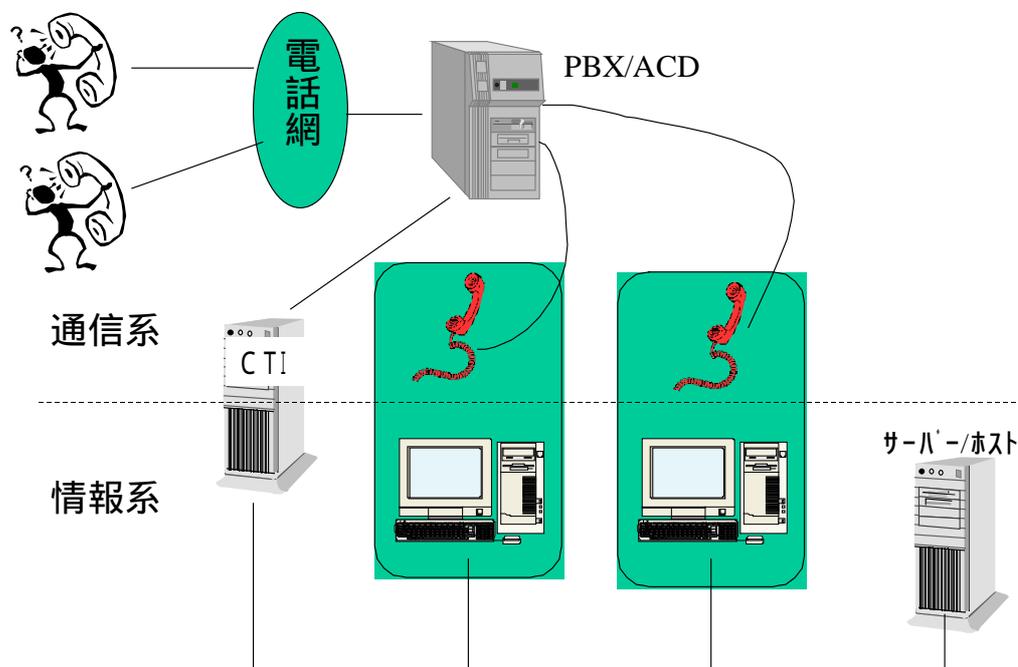
(注1)

最近では、電話のみならず、通信手段の多様化に対応して、FAX、電子メール、Webなど各種のコミュニケーション手段を統合的に扱うような形態も出現している。このような変化もあり、コールセンターと呼ばずに、顧客(カスタマー)との接触(コンタクト)という観点から「カスタマー・センター」や「コンタクト・センター」等の名称で呼ぶところもある。

(注2)

オペレータという職務名称は、他にもコミュニケーター、エージェント、テレコミュニケーターなど企業により異なる。

(参考)コールセンターシステムのイメージ



CTIとは？

- CTIとはPBX(構内交換機)が担っている発信、着信、転送という電話系の機能(通信系の機能)と、ユーザーインターフェイス機能、データベース機能などコンピュータの機能(情報系の機能)との統合を意味する。
 - 通信系の機能と情報系の機能が統合化されることにより、状況に応じた適切なオペレータへの配信など下記のような機能が実現され、コールセンター業務の効率化が可能となったのである。
1. オペレータのスキル情報に対応して電話を最適なオペレータにつなぐといった「高度な着信振り分け」
 2. オペレータの電話着信と同時に、その顧客に関する情報をパソコン画面に表示させる「スクリーンポップアップ」
 3. 通話とともに入力していた対応状況や顧客情報などが表示されている画面を別のオペレータに転送する「コールエスカレーション」
 4. コンピュータに登録された電話番号に、システムが次々電話をかけ、顧客が応答した時点で空いているオペレータに接続する「プレディクティブダイヤリング」

等

2. コールセンターの分類

(1) コールセンターの分類(設置・運営形態)

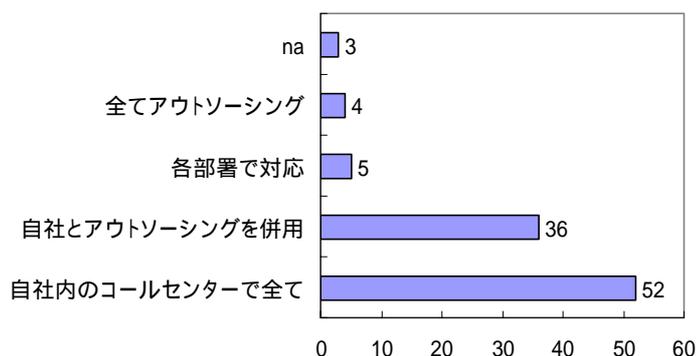
コールセンターは、自社内にコールセンターをもつ形態である「インハウス」と、テレマーケティング・サービス・エージェンシー - など外部の事業者が保有するコールセンターに業務を委託する形態である「アウトソーシング」とに大別される。

ただし、インハウスの場合においても、自社の社員がオペレータとなっている形態だけでなく、テレマーケティング業者や人材派遣業者からオペレータ等の提供を受ける形態(インソース)や社内コールセンターの管理・運営を委託する形態(コールセンター・マネージメント)などバリエーションがある。また、インハウスのコールセンター構築に関するコンサルティングやオペレータの研修等でテレマーケティング業者等が関わっているケースも少なくない。

さらに、一企業がコールセンターをインハウスで運営するか、あるいはアウトソーシングするかについても、完全に二者択一の関係とはなっていない。例えば、(株)インプレスが実施したコールセンター・ユーザー企業に対するアンケート調査結果(「コールセンター白書 2001」、回答社数 100 社)によると、「自社内のコールセンターですべて」の業務を実施しているケースは 52%であり、「自社とアウトソーシングを併用」しているケースが 36%、「すべてアウトソーシング」しているケースは4%等となっている。尚、業務内容別でみると、お客様相談窓口業務はインハウスで対応しているケースが多く、プロモーションはアウトソーシングとの併用である場合が多いという。

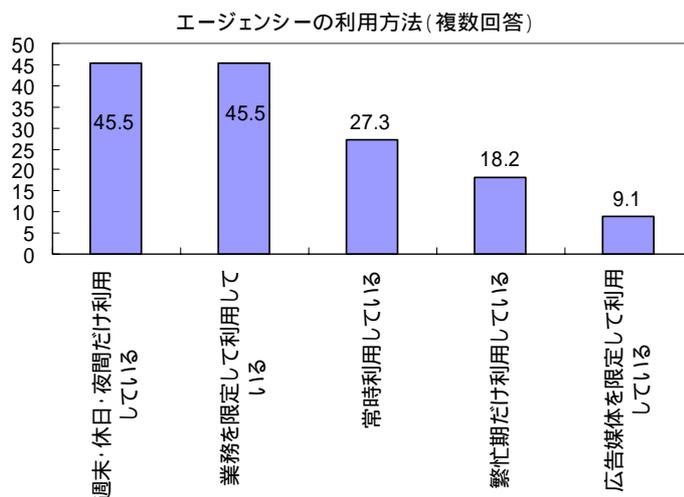
【図表 1 - 1】

テレマーケティングの実施体制



また、(社)日本テレマーケティング協会が会員企業を対象に実施したアンケート調査(2000年5月実施、回答社数23社)によると、インハウスのコールセンターを持つユーザー企業の約半数(47.8%)がテレマーケティング・サービス・エージェンシーを利用しているが、その利用方法(複数回答)としては「週末・休日・夜間だけ利用している」と「業務を限定して利用している」が各45.5%となっている。

【図表1-2】



以上のように、自社のコールセンターを保有・運営している場合でも、週末・休日・夜間だけ、比較的単純な業務など業務を限定して、繁忙期だけなど必要に応じてアウトソースを併用するケースも少なくないのである。

(2) インハウス、アウトソースの選択

なぜコールセンターの形態はインハウスとアウトソースに大きく分かれているのであろうか。これは一口にコールセンターといってもそれぞれの業務内容は多種多様であり、また企業によりコールセンターに対する考え方や経営資源の保有状況などが異なるためである。

例えば、企業がコールセンターの形態をインハウスとするか、アウトソースにするかを検討する際の要素としては下記のようなものがある。

顧客情報の機密保持

アウトソースする場合に企業が気にすることの一つに顧客情報の機密保持がある。例えば、銀行、保険、証券など金融機関においては顧客データはとりわけデリケートな問題であるため、自社でコールセンターをつくり、必要であればそこにテレマーケティング業者や人材派遣業者など人員を派遣してもらい運営しているケースが多いといわれている。

企業経営上のコールセンターの位置づけや関連部署との連携の必要性

一般的に、コールセンターで行う業務内容が、本業の競争力に密接に関わる場合には、自社社員で行う必要性が高い。一方、そうでない場合にはアウトソースでもそれほど問題にならないといわれている。

また、コールセンター業務内容が多くの部署と密接に絡む場合には、意志疎通の確保という観点から関連部署と同一のオフィスにコールセンターがあった方がよいとの判断がなされる傾向がある。

オペレータに対し要求される専門性や法規制等

コールセンターでオペレータが行う業務内容が法的資格や高度な専門性を要する場合には、一般的にインハウスで行われる傾向がある。証券外務員資格を要する証券受注業務が前者の例であり、製薬メーカーの薬効や服用方法などに関する問い合わせ対応業務が後者の例である。

各企業の有する経営資源の状況

自社が保有する経営資源の状況もインハウスで行うか、それともアウトソースするのかの判断要素となる。なぜなら、コールセンターを自社で設置する場合には、コールセンター設置のためのオフィス・スペース確保、システムの投資負担、オペレータの確保や教育などかなりの初期負担が生じるからである。

尚、アウトソーサーの強みは、前述のような需要変動に柔軟な対応が可能であるという他に、インハウスで行う場合に比べて、立ち上げの時間が短く済む、他社の仕事での経験・ノウハウを共有でき、バックオフィス部門の人数を省力化できることなどがあるといわれている。

3. コールセンターの業務内容

コールセンターで行われる業務は、店舗等の窓口代わりに代わって顧客等からの注文や問い合わせなどの電話を受ける業務である「インバウンド(受信業務)」と、販売促進、アンケート調査、代金催促等を目的にコールセンター側から顧客側へ電話する業務である「アウトバウンド(発信業務)」とに大きく別かれる。

【図表1-3】 インバウンド及びアウトバウンドの実施業務内容

形態	実施業務内容
インバウンド	各種受付業務(注文受付、資料請求受付、キャンペーン応募・チケット予約受付など)、情報提供、料金問合せ受付、お客様相談窓口、テクニカル・ヘルプデスク、販売代理店サポート、社内問合せ窓口等
アウトバウンド	各種販売促進支援(新商品等の案内、ダイレクトメール・フォロー、見込客発掘、ダイレクト販売など)、電話調査、登録リスト・クリーニング、代金支払い督促等

では、インバウンド、アウトバウンドのどちらが業務の中心となっているのだろうか。一般的にはインバウンドを中心に業務が行われているケースが多いと言われている。

アウトソースの状況について経済産業省の「平成12年 特定サービス産業実態調査報告書 マーケティング業編」で見ると、消費者の苦情・問い合わせ対応等の「インバウンド」が売上高の64.8%を占め中心となっている。

【図表1-4】 業務種類別の売上高

	億円	構成比%
インバウンド	951	64.8%
注文・資料受付	158	10.8%
消費者相談窓口	478	32.6%
秘書代行	70	4.8%
その他	246	16.8%
アウトバウンド	355	24.2%
販売促進	201	13.7%
リストクリーニング	11	0.7%
その他	143	9.7%
その他	162	11.0%
人材派遣	70	4.8%
コンサルティング	10	0.7%
その他	82	5.6%
売上高計	1,468	100.0%

(資料)経済産業省「特定サービス産業実態調査報告書(平成12年)」

また、インハウスの状況について(株)リックテレコムインハウス・コールセンターを対象にしたアンケート結果(回答社数 226 社、月刊コンピュータテレフォニー(2002/1)「国内コールセンターの実態」)でみると、「アウトバウンドコールのみ」は2%に過ぎず、「インバウンドコールのみ」が45%、「イン/アウトのブレンディング」が53%という結果となっている。但し、ブレンディングといっても、プレディクティブ・ダイヤラーの導入率(14.2%)が低いことなどから、インバウンドで得た情報を分析してセールスを実施するような内容ではなく、「ワンストップで解決できなかった案件のコールバック」がアウトバウンド業務の大半を占めているのではないかと同紙では分析している。

次に、業務の内容(目的)に着目してその実施状況を見ると、アウトソース(テレマーケティング・エージェンシー)の場合には、特に多いのがプロモーション(「資料請求の受付」、「DM・カタログのフォロー」)、注文・予約受付(「注文受付・ご用聞き」)であった。一方、インハウス(ユーザー企業)においては、「お客様相談窓口」が最も多く、「プロモーション」、「受注・予約受付」の順になっている。

【図表1-5】 実施アプリケーション(複数回答)の状況

(実施率%) (アンケート回答企業数)	テレマーケティング・エージェンシー 21社	ユーザー企業 100社
プロモーション		73.0
資料請求の受付	85.7	
DM・カタログのフォロー	81.0	
休眠顧客の活性化	66.7	
イベントの来場促進	57.1	
来店促進	57.1	
サンプル請求の受付	52.4	
懸賞への応募受付	52.4	
商品・サービスの案内	33.3	
その他	14.3	
注文・予約受付		63.0
注文受付・ご用聞き	81.0	
予約受付	66.7	
その他	-	
セールスポイント		16.0
営業のアポイント取り	52.4	
リード・ジェネレーション	28.6	
その他	9.5	
お客様相談窓口		75.0
一般生活者向け苦情・問い合わせ受付	61.9	
企業向け苦情・問い合わせ受付	47.6	
その他	4.8	
カスタマーサポート		51.0
修理等の受付	47.6	
顧客向け技術支援、あるいは情報提供	38.1	
その他	9.5	
その他		28.0
督促	52.4	
調査	52.4	
その他	4.8	

(資料) (株)インプレス「テレマーケティング白書2001」

4. コールセンター運営上の課題

オペレータの業務を支援するCTIなどシステムの進化によってコールセンターの運営は以前に比べれば容易となっているかもしれない。しかし、顧客と直接対応するのはオペレータやスーパーバイザー(以下「SV」)である以上、最終的にサービスの質を左右するのはそれら個々の人材である。このため、コールセンター運営上の多くの課題がオペレータなど人に関係する課題といわれている。

例えば、(株)インプレス「テレマーケティング白書 2001」でコールセンター(テレマーケティング)業務を展開する上での課題をみると、インハウス、アウトソースともに最も多くの企業があげた課題が「人材教育」であった。このほかにも、人に関係する課題であるテレコミュニケーター(オペレータ)の採用、定着といった回答があがっている。さらに品質の維持、生産性の向上といった課題も人の問題とは無関係とは言えないだろう。

【図表1 - 6】 テレマーケティングを展開する上での課題(ユーザー企業、n = 100)
(複数回答、%)

人材教育	65.0
収集した情報の活用	37.0
品質の維持	36.0
生産性の向上	35.0
関連部署との連携	34.0
テレコミュニケーターの採用	25.0
テレコミュニケーターの定着	21.0
個人情報の保護	21.0
電話・ウェブなどのコンタクト履歴の統合	21.0

資料:「テレマーケティング白書2001」

【図表1 - 7】 テレマーケティング・サービス・エージェンシーにおける課題(n = 21)
(複数回答、%)

人材教育	71.4
品質の維持	66.7
生産性の向上	47.6
個人情報の保護	42.9
テレコミュニケーターの採用	38.1
電話・ウェブなどのコンタクト履歴の統合	33.3
競争優位性の確保	33.3
テレコミュニケーターの定着	23.8
成功報酬体系の確立	23.8

資料:「テレマーケティング白書2001」

一般的にコールセンターのラインは、責任者であるセンターマネージャー、現場監督者である SV、そしてオペレータから構成されており、一人の SV の下には 10 人程度のオペレータがつくかたちとなっている。そして、SV 業務は オペレータの業務管理、教育・指導、オペレータが対応できない専門的な顧客対応、業務報告書の作成などであり、コールセンターの運営面において大きな役割を果たしている。

尚、多くの企業において人材教育が課題としてあげられている背景としては、コールセンターは90年代後半から急速に拡大してきたことから、企業内において人材教育についてのノウハウ蓄積や体制整備が追いついていない側面や、業務拡大に応じて2、3年という経験の浅いオペレータが殆ど研修も受けずに SV に昇格する例も少なくないと言われていることなども反映していると考えられる。

二. コールセンター市場について

1. 市場規模

日本では、インハウス、アウトソース双方を含めたコールセンターの全体像を把握できる統計は存在しない。そこで、まず統計資料が存在するアウトソースの状況からみていくこととする。

(1) アウトソース市場

アウトソース市場に関する資料としては、経済産業省「平成12年 特定サービス産業実態調査報告書 テレマーケティング業編」がある。これは、電話回線を用いた発信業務又は受信業務もしくはこの双方の業務を他企業から依頼を受けて代行するサービスを営む事業所を対象にしたアンケート調査結果をまとめたものである。

尚、アウトソース市場がコールセンター市場全体に占める割合は、正確なところは不明であるが、アウトソーシングが進んでいるアメリカにおいても20～30%程度とみられていることから、せいぜい10～15%程度ではないかと推定する業界関係者もある。

概要

上記報告書によると、2000年11月現在で全国で事業所数は494あり、その年間売上高は1,468億円、従業者数は47,203人である。

規模別状況

規模別にみると、事業所数では従業員9人以下のものが全体の半数以上を占め、100人以上のものは20%にも満たない。しかし、売上高でみると9人以下の事業所のものは5%弱に過ぎず、100人以上のものが80%強を占めており、2極化が進んでいることが伺われる。

【図表1-8】

	事務所数		売上高	
		シェア	億円	シェア
合計	494	100.0%	1,468	100.0%
1～9人	268	54.3%	67	4.5%
10～49人	95	19.2%	125	8.5%
50～99人	40	8.1%	83	5.7%
100人以上	91	18.4%	1,193	81.3%

(資料) 経済産業省「特定サービス産業実態調査
(テレマーケティング編12年度)」

事業所の内訳

494 事業所を経営組織別にみると、個人形態のものが 58、会社形態のものが 436 となっている。このうち後者の事務所について属性をみると、支社、営業所を持たない単独事業所が 227 と過半を占め、支社、営業所を持つ会社の本社が 40、それらの支社が 169 となっている。

以上のように、複数の事業所を持つ会社は限られているというのが実態である。

顧客業種

業種別に売上高をみると、運輸・通信業向けが全体の4割を占め、主要な顧客となっている。その他にはサービス向け、金融保険向け、製造業向けがそれぞれ1割程度となっている。

【図表 1 - 9】 契約産業別売上高

	日本	
全体	146,822	100.0%
製造業	15,488	10.5%
卸売・小売等	12,739	8.7%
建設・不動産	1,508	1.0%
金融保険	17,260	11.8%
運輸・通信業	63,501	43.3%
電気・ガス等	1,037	0.7%
サービス業	17,833	12.1%
公務	1,409	1.0%
同業者	1,991	1.4%
その他	14,057	9.6%

(資料) 経済産業省「特定サービス産業実態調査報告書(平成12年)」

従業者

従業者については、男性が16%、女性が84%と女性が大半を占めている。

雇用形態別では、正社員・正職員等が全体の10%程度と少なく、パート・アルバイト等が半数を占め、残りを臨時・日雇が占めている。

【図表 1 - 10】 従業者の内訳 (人)

合計	47,203	100.0%
男性	7,550	16.0%
女性	39,653	84.0%
合計	47,203	100.0%
個人事業主等	476	1.0%
常時雇用従業者	29,491	62.5%
(正社員・正職員等)	4,889	10.4%
(パート・アルバイト等)	24,602	52.1%
臨時・日雇	17,236	36.5%

(資料) 経済産業省「特定サービス産業実態調査(テレマーケティング編12年度)」

テレマーケティング業の位置付け

ところで、テレマーケティング業は、日本の産業の中でどのような位置づけにあるのだろうか。ここでは、他の企業の業務を支援するビジネス支援産業という観点からその位置づけをみることにする。

経済産業省では、その所管サービス産業のうち対事業所サービス産業をビジネス支援産業と定義している。その中で、テレマーケティング業をみると、売上高では全体の0.4%にすぎないが、従業者数では同4.7%を占めており、一定の地位を占めているといえよう。

【図表1 - 11】

ビジネス支援産業のなかでのテレマーケティング業の位置づけ

(単位:人、億円、%)

	事業所数	年間売上高		従業者数	
			構成比		構成比
合 計	22,995	406,983	100.0%	998,339	100.0%
テレマーケティング業	494	1,468	0.4%	47,203	4.7%
情報サービス業	7,554	107,228	26.3%	515,462	51.6%
エンジニアリング業	320	117,717	28.9%	198,779	19.9%
物品賃貸業	4,282	91,769	22.5%	67,674	6.8%
広告業	4,547	78,026	19.2%	93,673	9.4%
デザイン業	2,640	1,625	0.4%	13,232	1.3%
ディスプレイ業	563	3,637	0.9%	10,149	1.0%
機械設計業	1,192	2,276	0.6%	22,492	2.3%
環境計量証明業	1,202	1,658	0.4%	17,368	1.7%
研究開発支援検査分析業	521	1,578	0.4%	12,307	1.2%

(資料) 経済産業省「特定サービス産業実態調査報告書(平成12年)」

(注) エンジニアリング業は企業数であり、合計の事業所数には含まれていない。

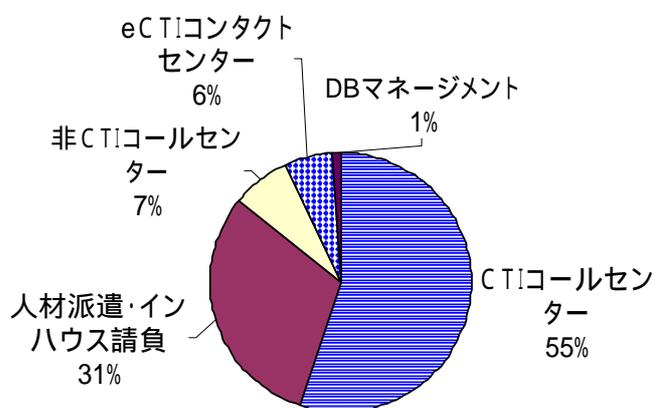
企業としての状況

経済産業省の調査は、事業所ベースの統計を整理したものであるが、企業として見た場合にはどのような状況にあるのだろうか。

ミック経済研究所(「CRM アウトソーシング市場の現状と展望 2001」)では、国内テレマーケティング市場を構成する企業の売上規模は 2000 年度で 2,706 億円と推定している。このうち既述のアウトソース市場を構成するのは、CTIコールセンター(55.1%)、非CTIコールセンター(7.3%)、eCTIコンタクトセンター(5.9%、Eメール、Webなどマルチチャンネル対応を前提としたもの)である。この他では、人材派遣・インハウスの請負(30.7%)の構成が大きい。

【図表 1 - 12】

テレマーケティング企業の売上構成



(出典)「月刊コンピュータテレフォニー(2001/9)」

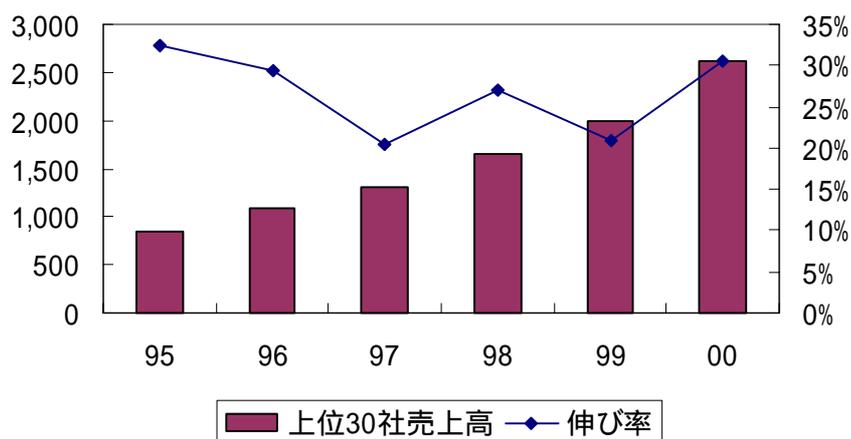
市場成長

コールセンター市場自体の拡大、さらにはアウトソーシングブームもあり、アウトソース市場は近年大きく拡大してきた。

日本流通産業新聞「テレマーケティング売上高調査」によると、テレマーケティング企業の上位30社合計の売上高は、ここ数年2桁を大きく越える成長を続けてきており、2000年度には業界上位30社で2,609億円(前期比30.5%増)に達している。

【図表1-13】

テレマーケティング上位30社売上高と伸び率の推移



(資料) 日本流通産業新聞

尚、当該上位30社の売上高をみると、その合計額の7割を上位5社で占めており、市場の寡占化、二極化が進んでいるといえる。

【図表1-14】 寡占状態にあるテレマーケティング市場

(単位: 百万円)

	00年度売上高	シェア
売上高上位5社計	184,001	70.5%
NTTソルコ	56,400	21.6%
ベルシステム24	51,197	19.6%
トランス・コスモス	39,457	15.1%
もしもしホットライン	23,677	9.1%
テレマーケティングジャパン	13,270	5.1%
売上高上位30社計	260,951	100.0%

(資料) 日本流通産業新聞「テレマーケティング売上高調査」

(2) インハウス市場

概要

アウトソースと異なり、インハウスについては、全体をカバーする統計はない。しかし、国内コールセンター市場においてインハウスが大半を占めているということは業界関係者の一致した見方である。

ユーザー業種

どのような業種がコールセンターの主要なユーザーとなっているのであろうか。業界関係者は、規制緩和により導入が進んだ証券、生保・損保、銀行など金融関連、運輸・通信、製造業、通販など流通関連をメインユーザーとみている。例えば、ある大手のシステム・ベンダーでは売上高等から「金融機関 40%程度、運輸・通信 10数%、製造業 10数%、流通関係(通販含む) 10数%、サービス(テレマーケティング含む) 10%程度、公益部門等 5%程度」との見方をしている。

規模

コールセンターの規模(座席数)については、50席未満の中小規模のものが主体で、100席を超えるような大規模なところは通信関連、PC関連、金融関連など特定の業種に限られているとみられている。ある大手システム・ベンダーでは、「100席以上の大規模のものが 20%程度、50席以上 100席未満が 30%程度、20席以上 50席未満が 30%程度、20席未満が 20%程度で、一番多いのは 40~50席」との見方をしている。

尚、下記の表は「月刊コンピュータテレフォニー」が自社でコールセンターを運営している企業に対しアンケートした結果(226社回答/対象 900社)である。

【図表 1 - 15】 コールセンターの座席規模(n=226)

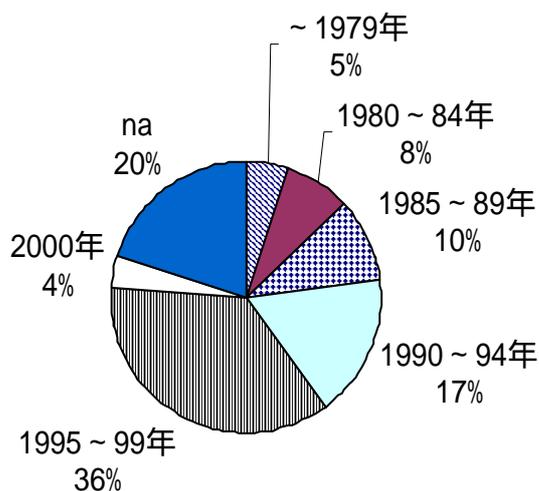
10席未満	15%
10~30席未満	27%
30~50席未満	13%
50~100席未満	19%
100~300席未満	18%
100~300席以上	8%
合計	100%

(資料)「月刊コンピュータテレフォニー 2002/1」

導入時期

全体像は不明であるが、「コールセンター白書 2001」でコールセンターの導入時期をみると、95年から99年の5年間に導入した企業の比率が高くなっており、90年代後半に導入が進んだことが示唆される結果となっている。

【図表1 - 16】 テレマーケティングの導入時期



2. コールセンター市場成長の背景

コールセンター市場の成長の一端をテレマーケティング業でみたが、近年コールセンターの設置が急速に進んだが背景としては、情報・通信環境や技術の変化及び企業を取り巻く競争環境の変化がある。

(1) 情報・通信環境及び技術の変化

まず、通信環境面からみると、96年に企業が所有する専用線の両端をNTTの公衆回線とつないで通信に利用する「公専公」接続が自由化され、通信コストの低下が進んだこと、98年に発信電話番号表示サービス「ナンバー・ディスプレイ」が開始され、CTIと連携することにより電話をかけてくる顧客情報を検索した上で対応できるようになったことなどがある。

次に情報通信技術面からみると、電話とコンピュータのデータベースを連動させることにより新しいサービスの提供を可能とするCTIの標準化が進んだことがあげられる。電話系とコンピューター系を連携させようという試みは、80年代後半からPBXメーカー各社が取り組んでいたが、当初は個別設計を必要とし、導入コストも大きかったため、普及はなかなか進まなかったのである。

このように、90年代中盤以降、通信環境、情報通信技術両面の変化が相まって、企業にとってコールセンターの設置する条件が整ってきたといえることができる。

(2) 企業を巡る競争環境等の変化

一方、企業を巡る競争環境も近年、大きく変わってきている。景気低迷や少子化等を背景とした消費伸び悩みという状況の中で、多くの産業分野において市場獲得を巡る企業間の競争は従来に比し激化してきている。また、規制緩和や外資系企業の参入も企業経営に大きな影響を与えている。

このような環境変化への対応のため、コールセンターを設置するケースも増えてきている。例えば、パソコンメーカーでは、メーカー間の技術格差が縮小するなかで、既存ユーザーを対象としたカスタマー・サポートを顧客困り込みのための重要戦略の一つとして位置づけ、コールセンターを設置している。また、保険、証券など金融分野では外資の参入や規制緩和を背景にコールセンター等を活用することにより営業費用を抑え、低価格を打ち出すことによりシェア拡大を目指そうという動きが目立っている。

三. コールセンターの地方立地

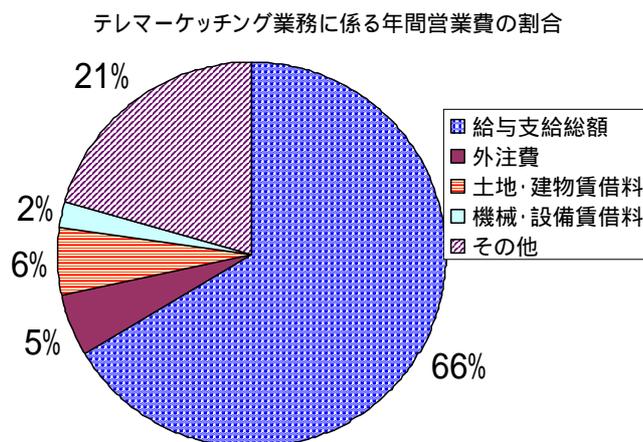
1. コールセンターの特性

通信回線を利用し行われるコールセンターの業務では、基本的にものの移動を必要としない。このため立地地点の選択の際、一般的に「市場の近接性」や「関連企業への近接性」を重視することが多い工場に比べれば地理的な側面についての制約は小さい。

一方、コールセンターは、労働集約的色彩が強い特性を持つ。「平成12年 特定サービス産業実態調査報告書 テレマーケティング業編」でテレマーケティング業務に関する営業費用の内訳をみると、全体の7割弱が人件費となっている。

このため、従来は、雇用確保という観点から人口の多いところ、つまり、東京、大阪など大都市に立地することがテレマーケティング業の常識といわれてきた。また、問い合わせ等をしてくる顧客も、大都市の割合が高いことから、通信コストの面からも大都市への立地が合理的であった。

【図表1 - 17】



しかし、規制緩和等による通信コストが低下し、また、市場も大きく拡大してきたことから、増設先等として人件費等が安く、運営費用面で有利な地方への立地が注目されるようになった。

2. 沖縄県の誘致への取り組みと実績

比較的「距離」を意識する必要がない分野であるという特性に目を付けて、日本においてコールセンターの誘致に先鞭を付けたのが沖縄県である。

沖縄県においては、需要地である大都市まで距離が遠いこと及び原材料や部品を供給する関連企業の集積が薄いことなどがネックとなり、工場誘致がなかなか難しかったという事情があった。このため、沖縄県では情報通信産業を 21 世紀の中核産業として位置づけ、その集積・振興戦略として 98 年9月に「沖縄マルチメディアアイランド構想」を取りまとめている。

同構想では、まず、情報サービス産業の集積を第一ステップに、順次コンテンツ制作産業、ソフトウェア開発産業の集積を図るという計画を立てている。この第一次ステップである情報サービス産業の集積の中核をなすのがコールセンター誘致であった。

コールセンター誘致のために、若年者雇用助成（人件費の 1/3 から半額を助成）、通信コスト補助（東京 - 本土間の専用回線利用料金の 80%を助成）などの支援制度を用意するとともに、NPO 方式でコールセンターに就職を希望する人々に対する 10 日間の基礎的内容の研修を行うなど人材育成にも取り組んでいる。

このような取り組みの結果、今までに 20 社 23 件のコールセンターが沖縄県に立地しており、約 3,400 人の雇用創出に成功している。

【図表 1 - 18】

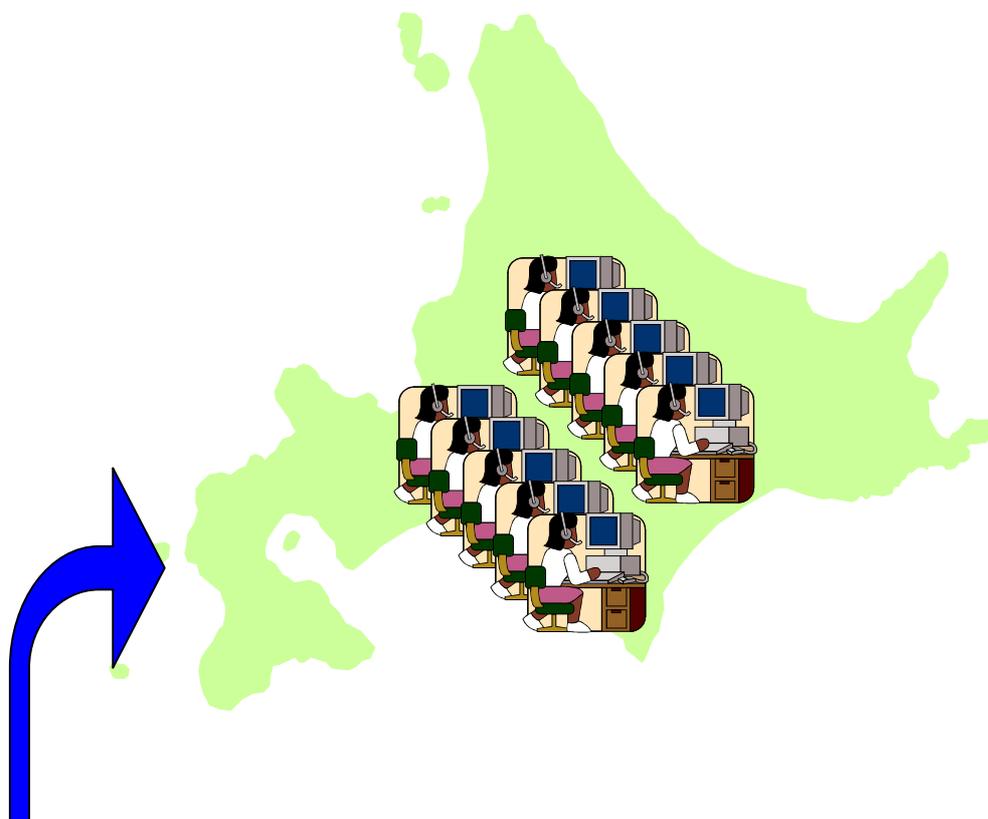
沖縄県内コールセンター立地一覧

(2001年8月1日現在)

年度	会社名	業種	場所	雇用者数(人)
96	NTT-DO テレマーケティング 事業部 営業第1課	通信販売(電話受注受託業務)	浦添市	140
	株式会社 ヘルシステム24 沖縄営業所	総合テレマーケティング業	那覇市	109
	NTT-DO テレマーケティング 事業部 情報案内部沖縄104センター 第一・第二	首都圏の番号案内(104)	那覇市	506
98	株式会社 CSK コミュニケーションズ	コールセンター業務(テクニカルサポート)	那覇市	235
99	沖縄コールセンター株式会社	情報処理サービス業	那覇市	261
	NTT-DO テレマーケティング 事業部 名護104センター	県内の電話番号案内(104)	名護市	106
	野村ファンドネット証券株式会社 コールセンター那覇支店	一般投資家を対象に、電話・インターネットによる投資信託等の販売	那覇市	65
	シティバンク、EY・EI 東京支店沖縄出張所	金融系コールセンター	那覇市	-
	トランス・コスモス・シー・アル・エム株式会社 (CRMソリューションセンター)	テクニカルサポート、マーケティングオートメーション、ダイレクトセールス	沖縄市	121
	株式会社 オークス PITセンター	カード・クレジットに関する問い合わせ テレマーケティング	宜野湾市	114
	株式会社 KDDI テレマーケティング 沖縄	電話料金の請求に関する問い合わせ、 テレマーケティング業務全般、コンサルティング業務	沖縄市	279
	オリックス・コールセンター	リース契約の変更・解除等への対応、 関連会社のサポート	那覇市	207
	リユアソリューション株式会社 (IBM北那覇営業所)	カスタマーサポート業務 テクニカルサポート業務	那覇市	306
00	PCテクノジーズ株式会社 沖縄支店	NECパソコン関係のテクニカルサービス	嘉手納町	51
	株式会社 コールトクウェア 沖縄コールセンター	アフィリエイトによる代理店業務 (サービス、商品の販売)	那覇市	150
	株式会社 ダイコン 沖縄デパートセンター	コールセンター及びデパートセンター	那覇市	15
	アメリカホーム保険会社 沖縄コールセンター	損害保険業	那覇市	141
	株式会社 ヘルシステム24 沖縄セールス・アシスタンス・ターミナル	総合マーケティング業	北谷町	250
	エプソン沖縄コールセンター	エプソンカリア製品の電話問い合わせ	那覇市	-
	株式会社 セール 沖縄コールセンター	通信販売に関する電話問い合わせ	嘉手納町	158
	AIU 保険会社 沖縄コールセンター	契約者に対する継続の案内及び問い合わせ対応	那覇市	35
01	株式会社 ビジョン 沖縄コールセンター	情報通信関連・コールセンターの運営	沖縄市	66
	株式会社 安心ダイヤル 沖縄コールセンター	コールセンター業務	那覇市	96
	総合計		-	3,411

資料：沖縄県

第二章 北海道におけるコールセンターの現状



一. 北海道、札幌市のコールセンター誘致への取り組み

1. コールセンター立地に伴い期待される経済効果

コールセンターは労働集約的色彩が強いことから、その立地により期待される一番大きな経済効果は雇用増加である。このほか、オフィス需要拡大や域際収支の改善（進出したコールセンターが域外企業を顧客にビジネスを行う場合）なども立地により直接的にもたらされる経済効果である。

間接的には、コールセンターは IT 技術を使ったシステムを利用していることから、地域 IT ベンチャー企業等にも経済効果が波及する可能性もある。ある大手システムベンダーも、「コールセンターの構築や保守・管理には通信、ネットワーク、コンピュータなどの技術が必要であることから、コールセンターの地域への集積はうまい循環が働けば、地域 IT 振興につながる要素がある」と指摘している。

2. 誘致への取り組み

北海道においてコールセンター誘致のための立地助成制度（「情報通信関連企業立地促進費補助金」）が運用開始されたのは 99 年 12 月からである。この時期にコールセンターに対する助成制度が新たに作られた背景としては、道外企業誘致の窓口である東京事務所に前年の 12 月頃からコールセンターの立地助成についての問い合わせが寄せられるようになった一方、北海道庁においては拓銀破綻の影響に対して知事が打ち出した 5 万人雇用創出の具体化方策を考える必要があったという事情があった。

【図表 2 - 1】

北海道コールセンター立地支援制度 (2002 年 3 月までの内容)

対象者	コンピュータと第一種電気通信事業者と契約した専用回線を利用して、北海道内で道外も含めた地域を対象としたコールセンター等を開設する企業
助成要件	1) 専用通信回線を新たに設置すること。 2) 当該コールセンター等で 20 人以上の雇用増があること。
助成内容	専用通信回線使用料 開設後 2002/3 までの使用料の 1 / 2 (通算限度額 4 千万円) 雇用増 雇用増 1 人につき 50 万円 (通算限度額 2 億円)

(資料)北海道

企業に対する制度の説明については、東京事務所を中心にまだ予算要求段階であった9月から開始している。これは、工場と異なり、コールセンターの場合には立地先の検討から決定までの時間が早いため、できるだけ早期に誘致活動に取り組む必要があるという事情等を勘案した結果である。また、北海道に立地するメリットを伝えるため、東京と比較した人件費、オフィス賃料水準など定量的なデータ、北海道に進出している本州企業に対するアンケートによる定着率、仕事に対するねばり強さなど定性的なデータも整えている。

これらの活動を通じ、立地に興味を示した企業や新たに問い合わせがあった企業を中心に定期的に企業訪問を行うなどその後の検討状況のフォローを行っている。

札幌市においても、地域ITベンチャー企業への波及や、ネット証券、Eコマースなど札幌に集積が薄かった業種の集積などを目的に、独自に2000年4月より立地支援策を設け、道と連絡を取りつつ、誘致活動を展開してきている。

【図表2 - 2】

札幌市コールセンター立地支援制度

制度	対象者	コールセンター事業所を新築・増築(投資額が、新築は3千万円以上、増築は1千万円以上)する場合
	助成要件	1)事業所の要件 通信媒体及び情報機器を介して顧客対応を専門に行う社員が、主に道外の顧客に対して、当該顧客と対話または情報交換を行う形態で何らかのサービス提供、または営業活動を札幌市内において集約的に行う事業所。 2)雇用の要件 20人以上の常用雇用者がいること。
	助成内容	補助金 施設の新増築部分の床面積が2,000㎡を超える場合、1㎡あたり6,000円(限度額1億円) 融資 用地取得費および施設建設費の80%(限度額10億円)
制度	対象者	高度人材活用型コールセンターにおいて専用通信回線に係わる設備機器を購入設置する場合
	助成要件	3)事業所の要件 上記1)の要件を満たす事業所であって、主に情報関連または金融の技術や知識等に関する顧客サービスを行うこと。 4)雇用の要件 新たに20人以上の常用雇用者がいること
	助成内容	補助金 主に道外との専用通信回線の使用に必要な設備機器(ATM交換機等の伝送装置)のうち札幌市内に設置する設備機器の購入設置費(限度額2千万円)

(資料)札幌市

【図表 2 - 3】

(参考)コールセンター誘致資料にみる札幌市への立地の魅力

項目	内容
豊富な労働力	<ul style="list-style-type: none"> ・180万人を超える人口(都市圏人口 238万人) ・40歳未満の人口が54% ・人口の約半数が都心から6km圏内に居住
人材	<ul style="list-style-type: none"> ・充実した教育機関(10大学、11短大、81専門学校)があり、学生数7万7千人。
人件費	<ul style="list-style-type: none"> ・東京を100とすると大卒初任給は97、短大卒の初任給は96。 ・南関東 " 女性パートタイムの人件費は81。
オフィス賃料	<ul style="list-style-type: none"> ・オフィスビル賃料は東京の約1/3
システムサポートに関する技術・人材等の基盤	<ul style="list-style-type: none"> ・ソフトウェア関連ベンチャー企業の集積 ・企業活動をサポートする公的な研究機関が充実 ・産学官の連携も充実
環境	<ul style="list-style-type: none"> ・公共交通機関の充実 ・豊かな自然と高度な都市機能が調和し、人材の活力、創造性を活かすのに最適

(資料)札幌市「コールセンター立地のご案内～Sapporo Call Center Business」より抜粋

3. 立地実績

以上のような取り組みが奏功し、北海道庁がコールセンター向けの立地支援制度を用意した99年度以降、新聞記事等によるとこれまでに下記の17社21件のコールセンターが北海道に立地している。

【図表2 - 4】

近年(99年以降)のコールセンターの立地状況

会社名	立地地域
(株)アイティ・コミュニケーションズ	札幌市東区
(株)アコム	札幌市中央区
アマゾン・ジャパン(株)	札幌市中央区
岩井証券(株)	札幌市中央区
(株)エイチ・エル・シー	札幌市中央区
エレコム(株)	札幌市北区
(株)グローバルテレソリューション	札幌市中央区
(株)ソニー・ファイナンス・インターナショナル	札幌市中央区
(有)ソワン・エステ	札幌市中央区
(株)トライアイ	旭川市
(株)トランス・コスモス シー・アール・エム札幌	札幌市中央区
(株)日本テレコム	札幌市北区
(株)ネットケア	札幌市北区
VALWAY121ネット(株)	札幌市中央区
ペリジョンションコンサルティング(株)	札幌市中央区
(株)ベルシステム24	札幌市中央区
(株)ベルシステム24	札幌市中央区
(株)ベルシステム24	旭川市
(株)もしもしホットライン	札幌市中央区
(株)もしもしホットライン	札幌市中央区
(株)もしもしホットライン	札幌市中央区

(資料)新聞記事等により作成

尚、立地場所については、上記のように、札幌市の中心部や駅北口に集中しており、郊外部や札幌市以外の都市への立地はわずかである。

二. 立地コールセンターの概要

日本政策投資銀行北海道支店では、近年立地したコールセンターの状況を把握するため、前記のコールセンター17社21件を対象に事業所ベースでアンケート調査を実施(2002年2月)し、14社18件(回答率85.7%)から回答を得ている。

以下、このアンケート結果をもとに北海道におけるコールセンターの現状を紹介することとしたい。

1. 回答企業の状況

(1) 立地コールセンターのタイプ

回答センター(14社18件)の内訳をみると、インハウスが5社5件に対し、アウトソースが9社13件となっている。このことから近年北海道に立地したコールセンターにおいては、アウトソースが主体と言える。

また、企業ベースでみると全国で複数のコールセンターを保有しているところが14社中9社(注)と過半を占めている。尚、立地企業が全国で保有するコールセンター数は73である。タイプ別では、インハウスでは1社当たり平均3.4、アウトソースでは同6.2となっており、アウトソースの方が1社当たりで多くのセンターを保有している。

(注)9社は、全て北海道以外の地域にもセンターを保有。北海道に複数のセンターを持つ企業は2社(6件)。

【図表2-5】 コールセンター保有状況

	企業数		保有コールセンター数		
		複数所有	全国	北海道	札幌市
全体	14	9	73	18	16
インハウス	5	3	17	5	5
アウトソース	9	6	56	13	11

(2) コールセンターの規模

この点について回答のあった17件のセンターの座席数は合計2,476席、1事業所あたりでは平均155席である。センター別にみても、50席以上のものが17件中12件と過半を占めている。

全国では50席未満のコールセンターが主体と見られていることから、北海道に立地しているコールセンターは大規模ということが出来る。尚、タイプ別ではアウトソースの方がインハウスより大規模なものが多い。

【図表2-6】 北海道に立地するコールセンターの規模(座席数)

	回答 件数	座席総数	平均 (席/件)	30席未満	30~49席	50~99席	100席以上
				(件)	(件)	(件)	(件)
全体	17	2,516	148	3	2	2	10
インハウス	5	414	83	2	0	1	2
アウトソース	12	2,102	175	1	2	1	8

2. 立地の背景

(1) 新增設の背景

北海道にコールセンターを新設ないし増設した背景としては、「全国的な需要拡大への対応」との回答が最も多く、「拠点の統廃合による効率化・専門化」が続いている。この点についてタイプ別にみると、全国に複数のコールセンターをもつ企業では「全国的な需要拡大への対応」が主な理由となっている。一方、北海道にのみコールセンターを持つ企業においては「拠点の統廃合による効率化・専門化」が理由となっている。

したがって、北海道におけるコールセンターの立地の進展は、市場の追い風、つまり、コールセンターに対する需要拡大や効率化・専門化のための集約化・大規模化の要請といったコールセンターの市場動向を受けたものであるといえることができる。

【図表2 - 7】 北海道にコールセンターを新增設した背景

	全体			複数保有	1ヶ所のみ
	インハウス	アウトソース			
全国的な需要拡大への対応	9	3	6	8	1
拠点の統廃合による効率化・専門化	5	2	3	1	4
地元需要の獲得	0	0	0	0	0
その他	4	0	4	4	0
計	18	5	13	13	5

(注)17社が回答

(2) 進出の際に重視した事項

進出の際に重視した事項をみると、最も重視した事項では「人材の質」、「人件費」という回答が多い。2番目に重視した事項においても、最も重視した事項で「人材の質」を選んだところは「人件費」、逆に最も「人件費」を重視したところは「人材の質」を選ぶケースが多かった。このことは、労働集約的色彩の強いというコールセンターの特性を反映しているものと考えられる。

また、2番目に重視した事項については、「各種補助金の存在」という回答も多くなっているが、この点は、複数都市の中から立地地点を選ぶ際、仮に人材の質や人件費が殆ど差がない場合には、最後の決め手は補助金の存在であることを示唆しているものと思われる。

【図表2 - 8】 札幌市又は旭川市への進出の際に重視した事項

	最も重視した事項	2番目に重視した事項				
		インハウス	アウトソース	インハウス	アウトソース	
人材の質	9	1	8	5	1	4
人件費	7	3	4	5	1	4
オフィスビル賃料	1	1	0	1	0	1
通信費	0	0	0	1	1	0
各種補助金の存在	0	0	0	5	2	3
自社支店等の有無	1	0	1	0	0	0
大手ハンター-支店等の存在 / 地域ITハンチャー等の集積	0	0	0	1	0	1
その他	0	0	0	0	0	0
計	18	5	13	18	5	13

「人材の質」の内容

上記のように進出の際に、「人材の質」を重視したとの回答が多いが、具体的には人材の質のどのような部分が特に注目されたのであろうか。

人材の質のうち立地コールセンター側が特に注目した内容をみると、一番多い回答が「若い人材の多さ」であり、続いて「方言がない」、「ねばり強さ」といったものが主体となっている。

一方、一般に「IT系の人材集積」、「教育機関の充実」が札幌市の強みとしてあげられることが多いが、これらの点については一義的にはそれほど注目されていないことが分かった。これは、ITに関するある程度の知識を必要とするテクニカル・サポートや一定の資格を要求される保険・証券等の業務を除けばオペレータにそれほど高度な能力が求められているわけではないこと、「ある程度の規模の都市であれば、自社の基準を満たす人物はいるはずだから応募者の中から適材を選べばいい」と企業側が考えていることなどが影響しているものと考えられる。

【図表2 - 9】 人材の質のうち特に着目した内容

(一部複数回答)	全体		
		インハウス	アウトソース
IT系の人材集積	1	0	1
教育機関の充実	0	0	0
ねばり強さ	5	1	4
方言がない	6	3	3
若い人材の多さ	9	4	5
その他	1	0	1
計	22	8	14

【図表2 - 10】

採用に際し求めるスキル等

	PC操作	所持して欲しい資格
A社	パソコンの資格が3級以上	パソコンの資格
B社	ワープロ操作程度	ワープロ検定程度
C社	適度な操作スキル	現在特になし
D社	あまり重視していない	各種マイクロソフト認定試験
E社	最重視	外務員免許
F社	あまり問題にしていない	特になし
G社	常識的レベル	特になし
H社	インターネットユーザーのレベル	業務上必須の資格なし。但し各種資格取得は歓迎。

(資料)(財)札幌エレクトロニクスセンター「コールセンターベンチャー人材育成事業に係る総合調査」

人件費

「人件費」については、日経商品情報(2001 年第4・四半期)で首都圏におけるコールセンター要因の人材派遣料金をみると、単純業務の場合で時給 1,300～1,600 円、金融・IT など専門知識を有する業務で 2,000～3,000 円となっているが、札幌市においては時給はその7～8割程度と言われており、首都圏に比べた人件費の低さが強みといえる。

(3) 進出の際全く考慮しなかった事項

一方、進出の際に全く考慮しなかった事項としては、「大手ベンダー-支店等の存在 / 地域 IT ベンチャー等の集積」、「自社支店等の有無」が主な答えとなっている。

【図表2 - 11】 札幌市又は旭川市への進出の際に全く考慮しなかった事項

(一部複数回答)	全体		
		インハウス	アウトソース
人材の質	0	0	0
人件費	0	0	0
オフィスビル賃料	0	0	0
通信費	0	0	0
各種補助金の存在	0	0	0
自社支店等の有無	6	2	4
大手ベンダー-支店等の存在 / 地域ITベンチャー等の集積	13	1	12
その他	0	0	0
計	19	3	16

以上のアンケート結果を踏まえると、札幌市を中心に近年北海道にコールセンターが立地してきたのは、若い人材が多く、人件費が相対的に低いという地域特性を生かしつつ、全国でも先頭グループに立って誘致活動に取り組んだことにより、市場拡大という追い風をうまくつかんだとみることができるのではないだろうか。

但し、コールセンター誘致に関する北海道の強みとして語られることが多い地域 IT ベンチャー企業の集積や IT 関連人材の集積というイメージは、必ずしも明確な強みとはなっていないという点も認識しておく必要はあろう。

3. 立地コールセンターの業務内容

(1) 主な業務内容

各コールセンターにおいて行われている業務内容をみると、インハウスでは「問い合わせ・苦情受付」や「受注・予約等の受付」との答えが多い。

一方、アウトソースでは「受注・予約等の受付」、「問い合わせ・苦情受付」とともに、「IT 関連の技術支援」、「セールスサポート」との回答が多くなっている。

【図表2 - 12】 当該コールセンターにおける主な業務内容

	最も多い業務			2番目に多い業務		
		インハウス	アウトソース		インハウス	アウトソース
受注・予約等の受付	4	1	3	5	2	3
問い合わせ・苦情受付	3	3	0	6	1	5
セールスサポート	5	1	4	1	1	0
プロモーション	0	0	0	4	0	4
IT関連の技術支援	5	0	5	2	1	1
その他	1	0	1	0	0	0
計	18	5	13	18	5	13

尚、コールセンターで行う業務内容は、センターや北海道の支店で決められる場合もあるが、基本的には本店で決められる場合が多い。

【図表2 - 13】 コールセンターで行う業務内容等の企画

	回答 件数	基本的に 本店	センター・ 支店等
全体	18	11	7
インハウス	5	3	2
アウトソース	13	8	5
複数保有	13	7	6
1ヶ所のみ	5	4	1

(2) アウトソース

主な受託先業種

北海道の立地コールセンターの主体を占めるアウトソース・コールセンターにおける現在の主な受託先の業種をみると、最も多い業種としては「通信・放送」と「サービス」との回答が多い。尚、2番目については「通信・放送」、「流通」、「金融」と答えが分散されている。

一方、今後、特に力を入れたい業種としては、「金融」との答えが多い。

【図表2 - 14】 主な受託先の業種 (件)

	最も多い	2番目に 多い	今後最も力 を入れたい
通信・放送	5	3	0
PC関連メーカー	1	1	2
その他メーカー	0	0	0
流通関係(通販含む)	1	2	0
サービス	3	1	2
金融機関	1	2	5
その他	2	0	0
計	13	9	9

道内企業からの受託割合

12 件のセンターから回答を得たが、そのうち道内企業からの仕事の受注が「殆どない」との回答が7件、「ある」との回答が5件であった。但し、「ある」との回答についても、道内企業からの仕事の割合については当該センターのうち過半を超えるところは2件のみで、他の3件は1～3割の間というものであった。

このように、受注業務の中心は域外企業からのものである。

4. コールセンター立地の経済効果

(1) 雇用面

従業者数

回答企業 14 社 18 件のコールセンターで働く従業者の総数は 3,416 名である。このうち札幌市に立地するものが 2,786 名と全体の 8 割を占めている。

タイプ別では、インハウスが 444 名、アウトソースが 2,972 名とアウトソースが全体の 9 割近くを占める。

男女別では、インハウス、アウトソースとも女性が 7 割から 9 割占めるとの回答が多く、従業者数のうち女性が占める比率は加重平均で約 8 割となっている。

【図表2 - 15】 コールセンターで働く従業者数 (人、割)

	回答 件数	従業者数	女性比率 (加重平均)
全体	18	3,416	8
インハウス	5	444	8
アウトソース	13	2,972	8

(注) 女性の比率については、一部未回答会社がある。

ちなみに、総務庁国勢調査(2000 年)で札幌市における女性の完全失業者数をみると 21,609 人(男女合計では 51,303 人)である。このうちコールセンター従業員の主体をなすと考えられる 20～34 才の女性の完全失業者数は 11,728 人であり、かつ、この年齢層の失業率は平均に比べても高い。

コールセンターの従業者数には完全失業者数にカウントされない主婦も含まれていると考えられるため単純に人数を比較することは出来ないものの、コールセンターの立地は大きな雇用創出効果を発揮していると評価することができるだろう。

【図表2 - 16】 札幌市における完全失業者数の状況(女性)

	人数	失業率
15～19	1,071	10.7%
20～24	4,591	9.4%
25～29	4,267	7.9%
30～34	2,870	7.4%
35以上	8,810	4.0%
合計	21,609	5.8%

(資料) 国勢調査2000年

(参考) 増強・新設の計画

- 今後、回答 18 ヶ所のコールセンターのうち 10 ヶ所で増強が予定されている。
- 計画通り増強が実施されたと仮定すると、約 650 名の新たな雇用が創出されることとなる。
- 増強を計画している主な背景は「需要増大への対応」である。
- 一方、特に大きな変更を予定していないセンターは、その理由を「設置時計画通り」、「自動化・合理化」、「他地域で増強を予定」としている。

【図表 2 - 17】 北海道における既存センターの増強や新設等の計画

	全体 (件)		
		インハウス	アウトソース
縮小の可能性あり	0	0	0
大きな変更なし	8	3	5
増強・新設計画あり	10	2	8
計	18	5	13

【図表 2 - 18】 今後の増強計画等の背景 (件)

	背景 (件)	
	大きな変更なし	増強・新設計画あり
設置時計画通り	2	1
需要増大への対応	0	6
拠点の移転や集約化	1	2
需要伸び悩み・減少	1	0
自動化・合理化	2	1
他地域で増強を予定	2	0
その他	0	0
計	8	10

雇用形態

雇用形態は、企業により差はあるものの、全体では総数のうち約 9 割が契約社員、パートなどの非正社員である。尚、この傾向は第一章のアウトソース企業でみた全国のケースと同様である。

もっとも、非正社員の形態をとっていても、採用に際しある程度の研修を必要とすることなどから、基本的にはできるだけ長く働いてもらうことを企業側は望んでいる。このため、実際には契約更新により継続雇用されることも多い。事実、北海道の雇用助成の対象となる雇用者については、雇用期間に定めがないこと、雇用保険法の規定による被保険者、年間給与が 130 万円以上の見込みであることという全ての要件を実質的に満たす必要があるが、助成対象は約千六百人となっている。

【図表 2 - 19】 コールセンターの正社員比率 (人、%)

	回答件数	正社員比率 (人、%)		
		従業者数	正社員数	平均正社員比率
全体	18	3,416	345	10.1
インハウス	5	444	98	22.1
アウトソース	13	2,972	247	8.3

(2)コールセンターの年間運営費用等

コールセンターの年間運営費については10件のコールセンターから回答を得たが、その合計は42.5億円であった。尚、運営費の内訳については、人件費が全体の7～8割程度、通信費については1割程度との回答が主体である。

1席当たりの年間運営費をみると、センターによりばらつきはあるものの、平均で2.8百万円(注)であった。タイプ別では、インハウスが同5.7百万円、アウトソースが同2.4百万円となっている。無回答のコールセンターについてインハウス、アウトソースそれぞれの平均並と仮定し、試算すると全体での年間運営費は78.2億円(インハウス13.1億円、アウトソース65.1億円)となる。専用回線使用料の一部など域外に流出する部分はあると考えられるが、概ねこの程度の金額がコールセンターの誘致を通じて新たに地域にもたらされることとなった金額と考えることができるだろう。

尚、経済産業省「特定サービス産業実態調査」の営業費用比率(85.3%)からアウトソースの売上高を試算し、域外企業からの受託割合を9割と想定すると、立地したコールセンターが獲得している「外貨」は68.7億円となる。

一方、初期投資額については14件のコールセンターから回答を得たが、その合計は25.9億円であった。

(注)「テレマーケティング白書2001」によるとテレマーケティング企業における1席当たりの年間経費は3.3百万円

(3) オフィス需要

オフィスビルの利用状況

コールセンターが利用している建物の所有形態をみると、18件中16件と殆どが賃貸である。

利用床面積

利用床面積をみると、回答企業分(16件)合計で4,282坪(うち札幌市分が3,822坪)となっている。一方、生駒シービー・リチャード・エリスによると、札幌市の主要オフィスビルの空室率は2002年3月1日時点において平均8.3%(対前年同期比1.6%増)で、その空室面積は30,372坪にのぼっている。したがって、オフィスビルの需要拡大という意味でもコールセンターの立地は大きな効果があったと言える。

利用フロア数

各コールセンターの利用フロア数をみると、規模等の関係で一部に複数フロアを利用しているところもあるものの、基本的には1フロアのものが多い。これは複数フロアに分かれると管理者が複数必要となりコストが高くなるからである。尚、1フロア当たりの席数は平均92席で、1席当たりの利用床面積は平均1.7坪となっている(注)。

(注) 一般に1席当たり2坪といわれる水準に比べ若干小さめとなっているが、床面積については会議スペースや休憩室等を含めずに回答しているところもあることから参考数字と考えて頂きたい。

【図表2 - 20】

コールセンターの立地するオフィスビルの状況 (席、坪)

	回答 件数	うち 賃貸ビル	利用フロア数		座席数 /フロア	床面積 /フロア	床面積 /席
			1フロア	複数フロア			
全体	18	16	11	7	90	153	1.7
インハウス	5	3	3	2	46	115	2.5
アウトソース	13	13	8	5	111	171	1.5

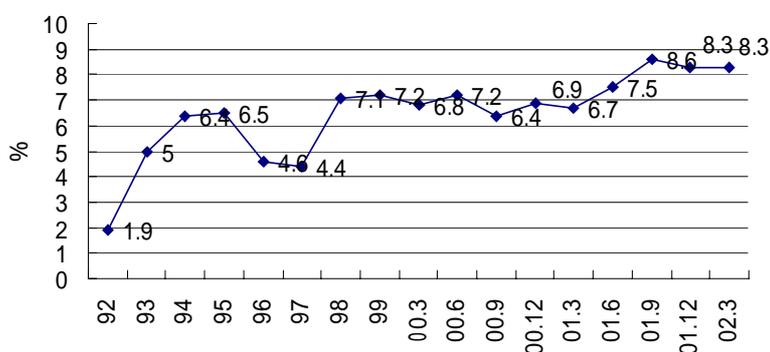
(注) 座席数及び床面積については、一部未回答会社がある。

オフィスビルの利用形態としては1フロアのものが多いとあり、また既述のように立地コールセンターに大規模なものが多いということは、特に札幌市以外の都市においてコールセンター誘致を進める際には、適当な規模のオフィスビル等が存在するかどうかという点にも十分留意する必要があることを示唆している。

(参考)札幌市における賃貸ビルの状況

- 札幌市内では景気の先行き不透明感に起因するオフィス需要の減少傾向が顕著になりつつあり、市内全体の空室ストックは増加傾向にある。
- 一方で、テナント各企業ともコールセンターに対応可能なようなOAフロア・個別空調といった高い設備水準を備えたビルに対する引き合いは根強い。
- このため、既存ビルでは物件の設備水準を基準として二極化が進みつつあり、コールセンターなどの用途に対応可能な物件の空室ストックは減少傾向にある。

札幌市オフィス空室率の推移



既存ビルの空室面積とコールセンター-向空室面積との比較



	合計	札幌中心部	創世川東	西11丁目	札幌駅北口	琴似	白石
棟数	15	9	0	2	4	0	0
面積(坪)	1340	786	0	229	325	0	0

尚、ここではコールセンターに対応可能なビル選定基準は以下の通りとした。

- 最低 50 坪以上の空室確保が可能、 昭和 60 年以降竣工
- OAフロア、 駅徒歩 5 分程度、 電気容量 45VA/m²以上
- 個別空調、 入退室 24 時間対応、 光ファイバー引込済

(資料)生駒シベール・リチャードEIR調査

オフィスビルの選択理由

コールセンターを設置したビルの選択理由をみると、最も重視した事項では「立地場所」、2番目に重視した事項では「オフィス賃料」という回答が多くなっている。

【図表2 - 21】

当該オフィスビルの選択理由

	最も重視			2番目に重視		
		インハウス	アウトソース		インハウス	アウトソース
立地場所	13	4	9	4	1	3
オフィス賃料	2	0	2	8	3	5
設備(情報通信インフラ面)	2	0	2	4	0	4
その他	1	1	0	1	0	1
計	18	5	13	17	4	13

このように「立地場所」が最重視された理由としては、「求人に対する反響が都心と郊外では全く違う」との声に代表されるように、採用の点でオフィスの立地場所が重要な要素となるためと考えられる。財団法人札幌エレクトロニクスセンターの「コールセンターベンチャー人材育成事業に係る総合調査」によると、就職先としてコールセンターを希望する場合の望ましい勤務地として、中央区をあげた回答が全体の4割に達しており、特に20代では6割近くとなっている。但し、専業主婦等においては、その割合は2割強に止まっている。

【図表2 - 22】

就職先としてコールセンターを考える場合望ましい勤務地(区) (単位:人、%)

	対象者数	中央区	北区	東区	白石区	厚別区	豊平区	清田区	南区	西区	手稲区
全体	387	39.0	10.1	9.3	4.9	7.0	6.2	5.9	5.9	5.9	5.7
男性	99	52.5	9.1	7.1	4.0	5.1	8.1	4.0	4.0	6.1	0.0
女性	288	34.4	10.4	10.1	5.2	7.6	5.6	6.6	6.6	5.9	7.6
20代	126	56.3	8.7	7.1	5.6	7.1	3.2	4.8	0.8	3.2	3.2
30代	131	32.1	11.5	9.2	3.8	6.1	9.9	4.6	9.9	6.1	6.9
40代	130	29.2	10.0	11.5	5.4	7.7	5.4	8.5	6.9	8.5	6.9
常勤	133	54.9	8.3	3.8	3.0	4.5	7.5	4.5	5.3	4.5	3.8
アルバイト等	59	28.8	6.8	10.2	5.1	11.9	10.2	6.8	6.8	5.1	8.5
主婦	127	24.4	12.6	15.0	7.1	7.9	2.4	6.3	8.7	7.1	8.7
学生	32	53.1	21.9	3.1	6.3	6.3	3.1	3.1	0.0	3.1	0.0

(資料)(財)札幌エレクトロニクスセンター「コールセンターベンチャー人材育成事業に係る総合調査(H13/3)」

(4) 地域ITベンチャー企業等への波及効果

各コールセンターと地域 IT ベンチャー企業との取引状況についてみると、「取引がない」と答えたところは 18 件中 17 件に達している。尚、1 件については複数の地域 IT ベンチャー企業との取引があるとの回答があった。

コールセンターは通信・情報技術を活用したシステムを利用してサービスを行うことから、地域ITベンチャーへの波及も期待されたわけであるが、今のところ、波及効果はごく限られている。

【図表2 - 23】 地域ITベンチャー企業等との取引状況

	回答 件数	取引なし	取引あり
全体	18	17	1
インハウス	5	5	0
アウトソース	13	12	1

この背景を立地したコールセンター側から考えると、システムの保守・管理は基本的に自社で行っており、進出の際に「大手ベンダー-支店等の存在 / 地域 IT ベンチャー等の集積」には殆ど注目してこなかったこと、ホストコンピュータとの連携などの問題から基本的に新機器やシステム導入の決定権は本社部門が握っており、取引のある大手ベンダーに依頼するケースが多いことなどが影響しているものと考えられる。

一方、地域 IT ベンチャー企業側から考えると、「既存の既存業務フローやシステムに合わせてカスタムメイドで構築するケースが8割程度」といわれるように現在までのところコールセンターは手づくりで構築される傾向にあったこと、インターネットではなく、電話が主体となったコールセンターの場合には「PBX 技術に基づくオペレータのマネジメントやワークフロー管理といった知識が求められる」から、大手のインテグレーターでないと手掛けることが難しい分野であったことがあるものと考えられる。

(参考)コールセンターシステムの保守管理体制やシステムの決定権

保守・管理体制

- 各コールセンターにおけるシステムの保守・管理体制については、インハウスでは「本社等で実施」、アウトソースでは「当センターで独自に実施」との回答が多いが、一方で、「外部に委託」している企業は殆どない。
- このようにシステムの保守・管理は、基本的に自社で行っていることが、進出の際、「大手ベンダー・支店等の存在 / 地域 IT ベンチャー等の集積」は考慮に入れなかったところが多い原因の一つと考えられる。

【図表2 - 24】 コールセンターシステムの保守・管理の体制

	回答 件数	独自に実 施	本社等で 実施	外部に委 託
全体	18	9	7	2
インハウス	5	1	4	0
アウトソース	13	8	3	2
複数保有	13	6	5	2
1ヶ所のみ	5	3	2	0

新機材やシステム導入の決定権

- 各コールセンターにおけるシステムの保守・管理体制については、インハウス、アウトソースとも「基本的に本店」との回答が多い。
- これは、各コールセンターは基本的には本店で決められた業務の遂行部隊との位置づけにあることに加え、各センターが独自に機材やシステムを導入すると本店等のシステムとつながらない等の弊害が発生する可能性があるためと考えられる。

【図表2 - 25】 新機材やシステム導入の際の決定権

	回答 件数	基本的に 本店	センター・ 支店等
全体	18	14	4
インハウス	5	4	1
アウトソース	13	10	3
複数保有	13	10	3
1ヶ所のみ	5	4	1

コールセンターシステム構築について:大手システム・ベンダーの話

- 企業がコールセンターシステムを構築する場合、欧米で主流である「パッケージ」の導入、既存のシステムを生かすためにカスタムメイドで対応という2つの方式がある。
- 一から立ち上げる場合には「パッケージ」導入でも問題はないが、パッケージソフトをカスタマイズするよりも、既存の業務フローに合わせて一から構築する方が導入した企業により適合するコールセンターを立ち上げることができることから日本の場合にはカスタムメイドで行うケース大半(約8割)である(A社)。

以上みてきたように、近年のコールセンター立地進展の背景には、

- コールセンター市場の拡大という追い風の中で
- 若い人材が多く、大都市に比べ人件費が低いなどの強みを生かしつつ
- 全国的にも先頭グループとし誘致活動を展開してきたことなどがあると考えられる。

そして、立地したコールセンターは

- タイプ別には複数のコールセンターを持つアウトソースが主体、
- 規模的には 100 席を越える大規模なものが立地の主体、
- アウトソースの受注業務の中心は域外企業からのもの、などの特徴がある。

地域経済への効果という点については、

- 3千名を超える雇用の創出
 - 4千坪を超えるオフィス需要の創出
 - 80 億円程度の地域需要創出
- など雇用を中心に相応の経済効果をもたらしている。

もっとも、

- 雇用の質
 - 立地地点の広がり(札幌市以外への立地は殆どない)
 - 地域産業高度化への寄与(地域 IT ベンチャー企業との取引は殆どなし)
- などいくつかの課題はある。

第三章 コールセンター市場の変化と今後の取り組みの方向性



省力化・セルフサービス化

マルチチャネル対応

CRM

誘致競争激化

⋮

一. コールセンター運営面に関する環境変化とその影響

前章でみてきたように、これまでのコールセンター誘致は市場拡大という追い風の中で活動が展開されてきたもあり、この3年間で 20 件を超えるコールセンターが立地するなど順調であった。

ただし、コールセンター市場を取り巻く環境は変化してきている。したがって、今後ともコールセンター誘致を進めようとする場合には、環境変化の内容及びその影響を把握するとともに、それらを踏まえて今後の方策の方向性を検討する必要性が生じてきている。そこで、まずコールセンター運営面に関する環境変化についてシステム及び利用目的の変化と影響という観点からみていくこととする。尚、以下の環境変化に関する事項は相互にも関連しているが、便宜上独立してみていくこととする。

1. コールセンター・システムの変化

(1) 自動化・セルフサービス化の進展

コールセンターは歴史的には多数の電話を効率的に処理する手段(コスト抑制の手段)として発達してきたものである。一方、コールセンターの運営コストは人件費の占めるウエイトが極めて高い。このため、従来からシステム導入による自動化・セルフサービス化が模索されてきた。

IVR 導入

その代表例が、オペレータの介在なしに、顧客自身の操作によって情報の選択を行い、合成音声による応答などを行う IVR(Interactive Voice Response、対話型音声自動応答装置)である。

ただし、IVR はオペレータの省力化には有効なツールであるが、従来型の IVR には課題もあった。従来型 IVR では、利用者が IVR から流される音声メニューに従って電話機のプッシュボタンを使って会員番号や商品認識コードなどを入力するなどの方法がとられる。しかし、入手したい情報に辿り着くまでには、何階層にもわたるメニューを聞いていく必要があるケースも少なくない。この煩わしさから、利用者が途中で電話を切ってしまうこともある。このため、IVR を利用しても提供できるメニューの数には限界がある。

こうした課題を解決する機能としてクローズアップされているのが、自然言語対応の IVR である。音声認識技術により利用者が電話で話した単語あるいは文章を認識することで、利用者が階層的なメニューを選択するというプロセスが不要となるからである。

マルチチャンネル対応を通じた自動化・セルフサービス化

後述するコールセンターのマルチチャンネル対応(コンタクトセンター化)も運営の省力化を図るという意味を併せ持つ。

顧客サービス向上という観点では、電話はできるだけ待たずにつながり、また何時でも問い合わせ対応が可能であることが理想である。しかし、既存のシステムを前提にした場合にはコールセンターの人員規模拡大や営業時間延長が必要となるためコスト、労務管理の問題などがネックとなり実現は難しい。そこで、次善の策として、あるいは更なる運営コストの低減を目指すという観点から、コールセンターのマルチチャンネル対応を通じて E メールでの質問受け付けや Web 上でよくある質問(FAQ: Frequently Asked Question)に対する回答掲示などを行うという e-Support が注目されている。

例えば、パソコン関係の問い合わせのうち「うまくチューニングされたものであれば、Web 上の Q & A 検索システムだけで最終的に問題解決できるケースは概ね 3 割程度に達する」と見られている。1 コール対応当たり平均 2 千円程度かかると言われている電話から Web 上の FAQ に誘導できればコスト削減効果が大きい。

もっとも、単に e-Support を導入しただけでは、E メール対応のために工数が増加したり、FAQ の数が膨大で使いにくいいため、利用が進まない等の問題も生じかねない。こうした課題に対応するため、定型的な E メールでの質問について回答を自動で作成するシステムを導入したり、顧客保有の商品で大量な FAQ を絞り込み、検索工数を削減するなどの取り組みも併せてなされている。

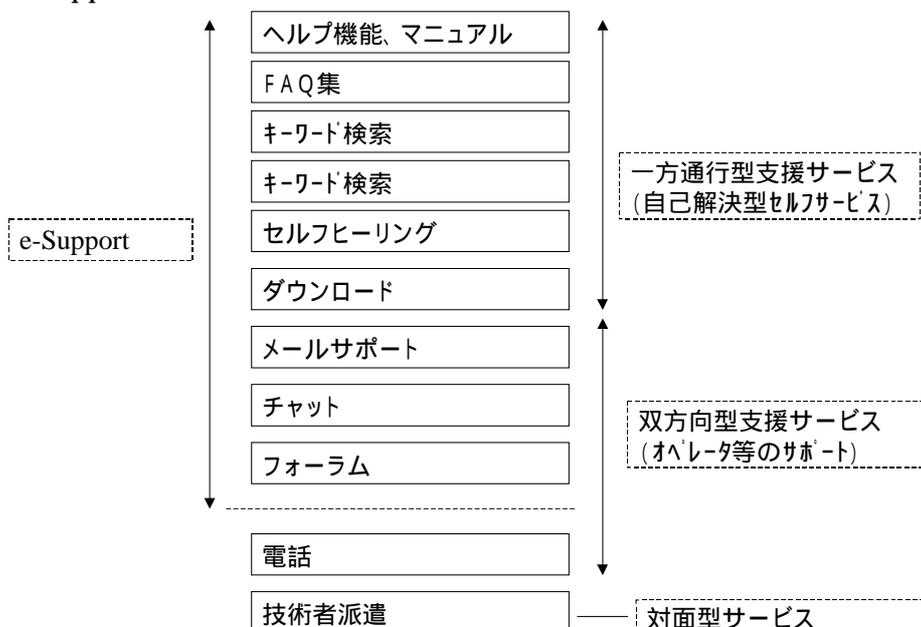
このように進化を続ける自動化・セルフサービス化機材の導入は、投資採算的に問題がなければ、コスト削減のため一層進んでいくものと考えられる。

(参考)パソコン関連企業における e-Support の活用状況等

e-Support の位置づけと目的

- 電話が繋がりにくい課題への対応やサポート時間の延長
 (参考) 電話の接続率(電話の繋がる割合)は、30%～70%
 ユーザーがコールセンターを利用したい時間
 ～午前中・午後 15%程度、夕方から深夜 25%～30%程度
- 増加するコールに係るコスト抑制
 (参考) 高い製品購入後のセンターへの問い合わせ比率
 ～一般家電製品では数%に対し、パソコンでは 20～30%

e-Support のサービスメニュー



電話問い合わせとの関係

- 現時点ではまだ電話による問い合わせが主体
 (背景) e-Support の告知が徹底していない段階にあること
 ユーザー側では問い合わせは電話との意識が染み付いていること
 現時点ではユーザーのインターネット接続環境が十分でないこと

(資料) 情報処理振興事業協会「e-Supportの実態及び企業等における活用状況に関する調査(H13/2)」より作成
 調査対象: パソコンハードベンダー及びパソコン関連ベンダ 19社

(2) マルチチャンネル対応(コンタクトセンター化)の進展

既存のコールセンターは、基本的には電話対応のみがカバー範囲である。しかし、今後は、Eメール、web、モバイルインターネットなどマルチチャンネルへの対応が進んでいくものとみられている。

北海道に立地しているコールセンターにおけるマルチチャンネルへの対応状況を本行アンケート結果で見ると、18件のうち7件が対応済みである。そして現在未対応のセンターについても、今後5件で対応が計画されている。

【図表3 - 1】 マルチチャンネルへの対応

	回答 件数	企業として実施済み	
			当該センター でも対応済み
全体	18	13	7
インハウス	5	2	0
アウトソース	13	11	7

マルチチャンネル対応進展の背景

このようにコールセンターのマルチチャンネル対応が進展すると考えられている背景としては、インターネット、Eメールの急速な普及がある。

インターネットは、サービスの低価格化及び利用媒体の多様化(パソコン、携帯電話のiモード、電話のLモードなど)から急速に普及してきており、その利用世帯比率は平成13年末で60.5%(前年比26.5ポイント増、総務省情報通信政策局「通信利用動向調査」)に達している。一方、企業においても、「既に1、2部上場企業では既に8割以上の企業が自社ホームページを持っている」などインターネット環境自体への対応は進んでいる。このため、一人の顧客が電話のみならず、企業のホームページ等にEメールでも問い合わせを行うことが増える傾向にある。

しかしながら、「それらのWebサイトやEメールシステムとコールセンターとは別々に構築されているケースが多く、それらの機能が融合しているところは少ない」という。このような状況では、例えば、Eメールで問い合わせをした顧客から、その後電話が入った場合、対応がスムーズに行かず顧客の不満を招くおそれも少なくない。そこで、各種のチャンネルから行われる問い合わせなどを一元的に管理、対応を行うという観点から既存のコールセンターのマルチチャンネル対応が検討されているのである。

マルチチャンネル対応化のメリット

マルチチャンネル対応化のメリットとしては、顧客対応の一元化による顧客満足度の向上、顧客サービス向上と運営コストの抑制の両立という点に加えて、効率的な顧客情報収集や効果的なマーケティングが容易となるというものがある。

Web、Eメール等では情報入手に伴うオペレータの拘束時間といった制約が既存の電話チャンネルに比べ小さい。このため、例えば利用登録など一定の機会をとらえて入手したい情報に関するアンケートも相対的に低コストでできる。また、WebサイトではIDナンバー等で顧客を特定する仕組みがあれば、それぞれの顧客が自社ホームページのどの情報を見たかなども分かることからその顧客のニーズ把握の一助ともなる。

さらにWebサイトでは画面のカスタマイズ機能を活用することにより、表示される内容を利用者に応じて変化させることが容易である。したがって、例えばレコメンデーション・エンジンなどを活用すればそれぞれの顧客に応じたおすすめ商品を掲示することもできる。レコメンデーション・エンジンでは、まず、顧客の属性や購買履歴などから自動的に似たものを見つけだし、グルーピングが行われる。次に、同じグループの顧客は同じ商品を購入する可能性が高いという仮定に基づいて、顧客Aが購入した商品を、同じグループでまだその商品を購入していない顧客Bに推薦するといったことが行われる。例えば、オフィス用品のネット販売を行っているアスクルや本・CD等のネット販売を行っているアマゾンなどではこの機能を活用しているといわれる。

(参考) Web コラボレーションと VOIP

- マルチチャンネル対応のメリットである Web によるビジュアルな訴求というアドバンテージを生かす手段として今後需要拡大が期待されているのが Web コラボレーションである。
- Web コラボレーションとは、オペレータと顧客の Web ブラウザを同期化することにより、同じ画面を共有する技術であり、視覚に訴えるプレゼンテーションが可能になることから、セールスやアドバイス業務などに高い効果があると言われている。例えば、「千人がサイトを訪れても実際に購入するのはせいぜい2、3人」といわれているインターネットショッピングで活用すれば、もっとビジネスチャンスが広がるのではないかとされている。
- 但し、センター側においては通信コストの増加やオペレータの生産性低下という懸念もあるため、その利用範囲には限界がある(例えば、一般的なサポートや問い合わせ業務に活用するのは難しい)との見方もある。
- また、顧客側においてはインターネット接続と電話回線とが両立できないことが普及のネックとなる。
- これらの通信コストの増加、インターネット接続と電話回線の両立という課題に対する対応策の一つが、VOIP である。
- VOIP とは、インターネットプロトコル(IP)を用いたネットワークにデータ、画像のみならず音声ものせる技術で、IP テレフォニーとも呼ばれる。VOIP を使えば、電話回線とモデムを利用してインターネットに接続している一般家庭においてもインターネット接続を中断せずに、ホームページを参照しながら音声での問い合わせを行うことができるようになる。
- VOIPを活用する前提であるインフラについては、問い合わせ側である家庭においても、安定して最低 64K(上り)の速度を確保できる回線を必要とするため、現在は十分な環境であるとは言えない。しかし、ADSL 等ブロードバンドの普及が進んできていることから徐々に VOIP 普及の環境も整いつつある。
- また、VOIP を企業の拠点間の通信網として活用した場合には、通信コストの低下が期待できる。

(参考)コールセンターの IP 化の影響に関する事業者の意見

事業所の立地に対する影響

- 運営ノウハウの問題は別にあるが、自宅にしながらコールセンターの業務を行うことが技術的には可能になる(大手システム・ベンダーB社)。
- 東京一極集中が話題となっていた時代に、テレワークが話題となったことがあったが、結局は普及しなかった。たぶん、コールセンターが IP 化し、自宅勤務が技術的に可能となったとしても自宅勤務形態が主流となることはないのではないか。リアルタイムでの対応、機密保持が求められるものは自宅でやることは向かない(アウトソースB社)。
- 社内ではIP化は試験段階ではっきりとした方針はまだ決まっていない。私見であるが、コールセンターには大きく分けて 大規模で処理することにより価値がうみだされるもの(処理型、例えば選挙出口調査など)と、 難しい説明、説得を通じた成果で価値を生み出すものがある(成果型)と思う。前者は、大規模なセンターで仕事を行うことが適する。一方、後者は、家庭で業務を行うということも可能な分野ではないかと思う(アウトソースA社)。
- コールセンターと同じ仕事を SOHO でやることは無意味であり、利用されるとしてもある特殊能力を有する分野とか業務量の変動が極端に大きいものなどバッファ的な使い方となるのではないか(アウトソースD社)

システム面への影響

- IP 導入については、運営コスト、PC との親和性など優れた点もあるが、セキュリティ確保、拡張性の点については、既存の電話を中心としたシステムの方が優れている(大手システム・ベンダーA社)。
- IP化にとって最後の壁が電話の扱いであったが現在では問題は克服された。半年前までは大規模なコールセンターをIP技術を利用し構築することを相談されてもそれはちょっと...と言わざる得なかったが、現在では1万台までのものであれば可能である。セキュリティの面でも、むろん電話みたいに導入すれば即ということにはならないが、128 ビットの暗号システム等を導入することによりかなり高いセキュリティを確保できるようになっている(大手システム・ベンダーB社)。
- コールセンターのIP化はコールセンターの分散化の意味を変化させることになる。これは、複数のコールセンターを持っている企業の場合、サーバー等を一ヶ所に集中することができ、地方にとっては人材だけ(PC フォン+人)のセンターが作ることが可能となったということを意味する。つまり、地方では機材メンテナンスの人材が不要となることを意味するのである。一ヶ所のサーバーに顧客情報を集中させて大丈夫かという問題は、ホスティングの利用で解消できる(大手システム・ベンダーB社)。
- 設備的には、サーバーやデータベース等を一ヶ所に集約化することが技術的には可能となるが、運用面を考えると、両極に必要である。例えば、サーバー一つとっても、切り分け作業をしないと行けない場合がある(アウトソースB社)。

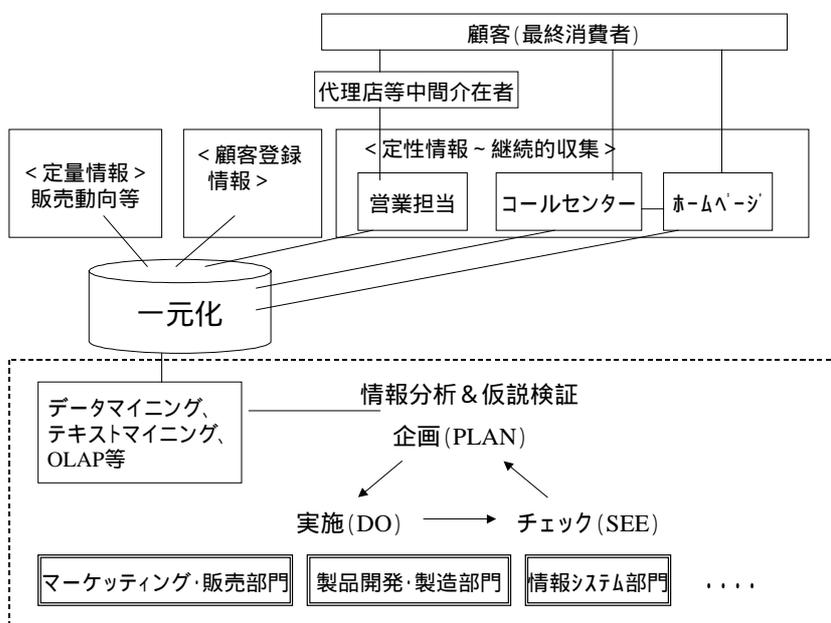
2. コールセンター利用目的の高度化(顧客情報の活用)

コールセンターの活用面についても変化する兆しが生じてきている。現在、各コールセンターで主体となって行われている業務は、概ね現行のビジネスの枠内で効率化を図るという観点から活用されてきた側面が強いといえる。

しかし、最近では、単に業務の効率化という観点にとどまらず、顧客情報の収集、活用という観点からもコールセンターの役割を位置づけることが主張されている。最近、企業戦略としてCRM(Customer Relationship Management)が注目を浴びており、その実現手段の一つとしてコールセンターが注目されてきているのもこのような動きの一環である。

CRM

CRMとは、顧客との関係強化を図ることにより収益向上を目指すという企業戦略である。顧客との関係を強化するためには、それぞれの顧客がどのようなニーズを持ち、どのような商品・サービスを提供すれば満足するのかということを理解しておく必要がある。したがって、この戦略実現の前提となるのが、各種のチャンネルを通じた顧客の情報(基本属性、取引・対応履歴など)の収集、蓄積及び分析である。コールセンターは、広範囲な顧客との接点という特性を持つことから、顧客サービスや取引の拠点といった従来の役割に止まらず、顧客情報収集、それらの情報の社内への発信などの拠点となりうるのである。



CRMが注目されている背景

ところで、なぜ、最近CRMが話題となっているのであろうか。

第一に、企業を取り巻く経営環境の変化により収益向上のためCRM導入の必要性が高まっていることがある。経済の長期低迷や成熟化のなかで新規顧客を大量に確保することが難しくなっていることに加え、機能面・品質面で他社と大きく差別化を図ることも以前に比べ難しくなっている。一方、新規顧客の獲得には既存顧客の維持に比べ数倍のコストがかかる。このため、既存顧客を中心に顧客との関係を維持・強化していくことにより収益向上を図る戦略が注目されているといえる。

第二に、IT技術の急速な進展により、大量の顧客をマスではなく、ある程度個別のとらえること、つまり、個人単位で情報収集し、それらの顧客情報を一元的に管理・蓄積し、その情報を分析・活用することが可能となったことがある。

LTV

CRMで重要なのは供給側からではなく、需要側(顧客)からの視点で事業機会を考えることである。つまり、顧客範囲(潜在顧客を新規顧客として取り込む)だけでなく、LTV(Life Time Value、顧客生涯価値)という観点から顧客シェア(個々の顧客により多く購入してもらう)、顧客時間(より長時間、様々な機会に利用してもらう リピーター)、商品範囲(顧客の欲求に合わせてより様々な商品・サービスを提供する)にも事業機会を見出していくことが重要である。

尚、顧客に価値を提供するという方法としては、顧客の様々な需要のサイクル、タイミングをとらえるという方法、全ての関連商品やサービスを一ヶ所で提供するという方法、特定顧客の目的実現のために、必要となるものをセットで提供したり、ニーズに合うものを積極的に提案したり、ニーズに合うものを中立的に探すといったという方法、個客のニーズに合わせて商品・サービスをつくる(カスタマイズ等)という方法がある。

顧客情報活用の事例

このような顧客への価値提供をどのようにして実現するかを検討する際に基礎となるのが顧客情報の収集、蓄積、分析である。このような視点でコールセンターを位置づけ、市場ニーズに合った商品開発等のため顧客の苦情・相談等の情報を集積・分析し、関連部署へフィードバックする、コールセンターで入手した情報及びこれまで蓄積してきた基本的な顧客属性情報、購買履歴等から構成される「個客」情報を分析することにより、個客のニーズ把握やターゲットの明確化し、効率的なプロモーション等を展開するなどといった取り組みもはじまっている。

例えば、アマゾンジャパンにおける人間による唯一の顧客接点であるカスタマーセンターでは、不慣れな顧客に対する操作指導(当社のシステムに不慣れな顧客が今後、セルフサービスで自由にwebを使えるようにする)、トラブルへの対応(間違った商品が届いた、注文した商品が届かない等)のほか、顧客からの声(メールや電話での問い合わせ等)を分析し、本社にフィードバックすることにより顧客が快適なショッピングができるようにシステムの改善に結びつける業務を行っている。具体的には、例えばカスタマーセンターに探したい本が見つからないとの苦情があった場合、その原因がどこにあるのか(サーチ機能に問題があるのか、分類に問題があるのか等)を分析し、本社に分析結果をフィードバックすることにより、システムの改善につなげている。尚、Web サイトのカスタマイズ実施(顧客に応じて紹介する本の変更など)に関連する購買履歴等のデータ分析及びマーケティング戦略の立案については本社(東京)で行われている。

また、NEC では、パソコン市場が新規購入から買い換え・買い増し市場への変化するなかで、2001/10 から国内パーソナル事業を垂直統合型から水平分業型に事業再編を行っている。これに合わせて、IT コンサルティング企業の意見も聞きつつ、顧客接点強化のため、製品やサービス内容等で分散していたコールセンターの集約化(全国14ヶ所 東京・大阪・沖縄)、マルチチャンネル対応化を行うとともに、顧客データベースの統合、顧客IDのワンナンバー化を図り、電話・Eメール・Webなど様々なチャンネルのコンタクト履歴の統合的な管理、受付から回答までのリードタイム管理、周辺機器も含めた所持機器など顧客情報の管理を可能としている。ねらいは、顧客サポートや顧客情報収集の強化を図り、リピート購入比率を向上することである。個々に収集・蓄積された顧客情報は、問い合わせに対する適切なアドバイスの実践に生かされているほか、新製品開発やサービス改善(注)、さらには正確なマーケット情報の提供を通じた代理店との関係強化に生かされている。

(注)数多く寄せられる質問についてはFAQとしてパソコンにプリインストールする等

(参考) 顧客情報活用の事例

	顧客情報の活用
アサヒビール(株)	<p>品質に関する専門的知識を持った社員などから構成されるお客様相談室に寄せられる問い合わせ、苦情、提案など様々な声は、イントラネットを通じて全社員で共有化できるようにしている。例えば、製品に対する苦情申し立てには、全国の営業担当がお客様宅を直接訪問し詳細を伺い、不良品を工場で分析したあと、再度訪問し結果を伝えるという活動を行っており、その進捗状況も把握できるようにしている。</p> <p>また、苦情・要望は製品の改良にも使われており、例えばスタイニーボトルの栓を覆っているフィルムが途中で切れるとの苦情を生かし、フィルムを改良するなどの対応が行われている。</p>
アスクル(株)	<p>グループ分けされた数百社のユーザーへの定期的なアンケートによってニーズや満足度をリサーチしている。このようにして集められた情報はカタログ企画に反映させたり、要望の多い商品が市場にない場合にはオリジナル商品(ex 厚みがあり使いやすいお掃除シート)を開発するというように生かしている。</p>
エーザイ(株)	<p>薬剤師資格を持つ社員を中心に構成されるお客様相談窓口寄せられた情報は、プライベートな部分にはブラインド処理を施した上でイントラネットを通じて社内共有している。</p> <p>新製品の開発や既存品の改良に活用できると判断されたものについては、毎週行われるスタッフミーティングで検討した上で、全社的な会議にかけており、例えば、錠剤の大きさやパッケージの改良などに結びつけている。</p>
花王(株)	<p>消費者相談センターが受けた相談内容は、その日のうちに全てデータベース化され、翌朝には全部門から検索できるようにしている。また、それぞれの部門が独自のニーズに沿って対応できるよう何種類かの解析プログラムも用意されている。</p> <p>また、関連部門と電話対応スタッフが直接情報交換を行うことにより、臨場感ある正確な情報をフィードバックし、商品づくりに生かしている。例えば、手や頭皮に色が付いてなかなか落ちにくいとの声を生かし、専用ブラシからの染色料の出方を調整したり、生え際用の目の細かい櫛を付けたたり、専用リムーバーを付属させたりするなどの改良に結びつけている。</p>
松下電器産業(株)	<p>社員である相談員などから構成されるお客様相談窓口への情報は、データベース化した上で、各製造事業部、販売会社、サービス会社の責任者に開放し、商品開発や販売・サービス開発に生かしている。</p> <p>尚、グループ各社のお客様相談窓口は、社長直轄の部門として位置づけられており、トップダウンに近い形で情報が社内へフィードバックされるようにしている。</p>
ライオン(株)	<p>お客様相談室に寄せられた相談内容はデータベース化され、社内関連部門で共有、解析できるようにしている他、情報を定期的にまとめて解析し、社長をはじめとする役員、関連部門に提供している。</p> <p>尚、お客様の真の要望を正確に入力できるよう入力データの厳しいチェックを行うなど入力精度向上の取り組みも行われている。</p>

(資料) (株)インプレス「テレマーケティング白書 2001」より作成

3. 環境変化による影響及び対応上の課題

これまで述べてきた環境変化は、コールセンター運営上必要となる資源などにどのような影響をもたらすのであろうか。

(1) コールセンター・システムの変化に伴う影響や課題

人材面への影響

マルチチャンネル対応

マルチチャンネル対応に伴いオペレータの再教育が必要となるケースが生じることが考えられる。なぜなら、「Eメールの回答は、電話対応の空き時間等を使い平行してやる方がコールセンター全体の効率が向上する」ことから、各オペレータが電話対応とEメール処理の両方の業務を行うケースも少なくないと考えられるが、Eメール対応では電話対応と異なるスキル(適切な作文能力や相手の文書の読み取り能力等)が求められるからである。たとえば、首都圏のあるコールセンターではEメール対応のために下記のような訓練を行っている。

【図表3-2】 Eメール研修カリキュラム(基本事例)

内容	所要時間
Eメールの長所と短所の把握	30分
Eメールの使い分け、顧客対応の心構え、セキュリティ	50分
Eメール作成時の基本ホーム、体裁、書き方	40分
文作成	20分
用語、送信時の注意、ネチケット	40分
見直し	20分
文の組立て、敬語や用語の使い方、ビジネスEメールとプライベートEメール	40分
文書作成	20分
顧客要望の把握	30分
要望の読み取り	20分
相手の気持ちを考える、あいまいな表現の回避、顧客との距離	20分
練習問題、実際のEメールのやりとり	30分

出所:(株)リックテレコム「月刊コンピュータテレフォニー 2000/11」

ちなみに北海道に立地しているコールセンターに対するアンケートでマルチチャンネル対応上の課題をみると、「特に問題なし」との回答が多かったが、課題ありとの回答では「人材再教育の必要性」が主体であった。

【図表3-3】 当該センターでマルチチャンネル対応を行う際の課題

	課題あり	特に課題なし
回答件数	4	14
課題(複数回答)	9	
現状ニーズが少ない	0	
投資負担が大きい	1	
人材再教育の必要性	4	
対応に伴う労務コスト増大	2	
通信料金の増大	2	
その他	0	

自動化・セルフサービス化の影響

自動化・セルフサービス化が進展すると、コールセンター側が求める人材の質、内容が変化する可能性もある。まず、オペレータについては、「単純な取引や質問への対応については自動化対応が進むことから、同じ業務量を前提とした場合必要な人数は減少する」との見方がある。一方、バックオフィス部門の人員については「自動化・セルフサービス化を実現するためにナレッジ、FAQなどの作成が必要となることから、従来に比べ人数が必要となる」との見方がある。

地域インフラ面への影響

マルチチャンネル対応に伴い、データ、画像などのやり取りの増加が予想されることから、立地オフィスビルについては従来以上の回線容量が必要となる。もっとも、最近立てられたインテリジェントビルであればこの点については特段問題がない。

尚、コールセンター立地に適したビルの概要は以下の通りである。

規模

規模的には、ワンフロア当たりある程度の面積をとれることが必要である。例えば、100坪という面積が必要な場合でも、これが複数フロアでないと確保できないビルは適さない。複数フロアに分かれると複数の管理者が必要となり、効率が低下するためである。尚、1席当りに必要な面積は2坪程度である。

立地地点

立地地点については従業員の採用という観点から、一般的に繁華街に近く、通勤に便利な場所が好まれる。

設備面

電話回線は、コールセンターの生命線とも言え、光ケーブルがビル内まで来ているか、複数の通信会社の回線を選択できるかといった要素が重要である。

コールセンターではサーバーに加え、最低でも一人1~2台のPC配備が行われるため、十分な電気容量と停電や点検の際のバックアップ電源が必要である。

データ管理用サーバやPCの熱負荷に対応する空調能力も必要である。

場合によっては24時間・365日の入退館管理等の要素も求められる。

尚、これらの要素は新しく立てられたインテリジェントビルであれば全く問題ない。しかしながら、古いビルの場合には、「よほど家賃が安ければ別だが、基本的にはコールセンター事業者側はわざわざ自分で負担してまで借りるというスタンスにはない」ことからビルのオーナー側で工事費を負担し、設備等を改修することが必要となる。

地域 IT ベンチャー企業等への波及効果に対する影響と課題

波及効果

既述のようにコールセンターと地域 IT ベンチャーと取引は殆ど行われていない。

今までの電話中心のコールセンターは、各社それぞれの業務に合わせて手づくりで構築される傾向にあったため、大手のインテグレーターでないと手掛けることが難しいという事情もあった。

しかしながら、マルチチャンネル対応のコールセンターへの移行に伴い札幌バレーの業務範囲である PC、ネットワーク分野との親和性が向上するとともに、パッケージ化の進展も期待されることから、地域 IT ベンチャー企業への波及拡大という可能性も生まれる。また、コールセンター側での Web 作成業務実施に伴いコンテンツ産業へ効果が波及する可能性もあるし、顧客情報の活用に伴いデータベース関連の業務も発生する可能性もある。

実現に向けた課題

ただし、そのような可能性を実現化していくためにはいくつかの課題を克服しなければならない。コールセンターの場合には大手のシステム・ベンダーが構築を受注するケースが中心であることから、パッケージ商品がなじむ分野については、競争力のある商品をつくとともに、システムベンダーの本社に売り込むことが必要となる。この際、重要なのが人脈である。人脈がないと下から徐々に攻略していかねばならず、キーパーソンとの接触までにかかなりの時間、苦労を要するからである。このため、東京等における人脈構築について自助努力が求められよう。

一方、コールセンターの事業者は地域 IT ベンチャー企業と取引を始める際の課題として「信頼性」、「どのような企業があるか分からない」、「取引の決定権が本社等にある」をあげている。このため、コールセンター事業者との直接的な取引が馴染むものについては、コールセンター事業者本店関連部署への売り込みと同時に、信頼性確保のための戦略が必要である。例えば、大手システム・ベンダーとの提携や地元企業間の連携を行うことも信頼性確保という点では有効だろう。また、認知度を高めるという意味では、サッポロバレーの各企業について商品・業務分野別のマップなどを作成するなどということも考えてみる価値があるのではなかろうか。

【図表 3 - 4】 地域 IT ベンチャーと取引を始める際の課題

回答件数合計	13
信頼性	5
取引したい分野の企業がない	3
どのような企業があるか分からない	3
取引の決定権が本社等にある	2
その他	0

尚、このような課題はコールセンター関連業務の受注に止まらず、地域 IT ベンチャー企業が成長していく際の課題とも重なり合う部分が多いものと考えられる。

(参考)コールセンターシステム構築について(関係者の声)

- 現在は、カスタムメイドでコールセンターを構築するケースが多いが、その場合には、構築にかなりの時間がかかるし、後から機能追加するのも大変というデメリットがある。パッケージソフトをカスタマイズする方法は、スピードが求められているこれからの時代に適合するため、今後パッケージ化が進むと考えている(大手システム・ベンダーB社)。
- 電話主体のコールセンターの場合には、構築の際に大手のベンダーが全て受注し、外注されるのは一般的に東京の企業が受注する顧客管理ソフト等のカスタマイズくらいであったため商売チャンスは全くなかった。しかし、インターネットコールセンターとなって、インターネットに関わるネットワーク部分とサーバー部分を結ぶネットワークエンジニアリングとして当社の出番が出てきた(地域 IT ベンチャー企業A社)。
- 当社の場合、大手ベンダー等との提携によりパッケージ商品を販売する戦略をとっているが、これは、1対1で商品をつくっても採算に乗りにくいからである。地域 IT ベンチャー企業にとっての市場のカテゴリーを考えると、データベース関連、企業内システム関連、コールセンター関連に大きく分けられるが、従来、コールセンター構築市場はあまりパッケージ商品化が進んでおらず商売対象にはなりにくかった。しかしながら、マルチチャンネルへの対応に伴いパッケージ化が進んできたとともに、Webを使ったサービス提案の部分においては PBX 技術をベースとしたメーカーに比べ当社の方が強みを持っているので、商売がやりやすくなった(地域 IT ベンチャー企業B社)。

(参考)地域 IT ベンチャー企業への波及効果拡大のために(関係者の声)

- コールセンターと地域 IT 企業への関わりはごく限られているというのが現状である。営業といった点については東京本社の人等との人脈が大切である。例えば、コールセンターコンファレンスの終了後の出席者懇親会といった場所には、部長、担当取締役など結構上の人ができる。このような機会などを通じて、人脈を構築していくことが大切である(大手システム・ベンダーC社)。
- 例えば、どこかの大手システム・ベンダーがCRM構築をする仕事を獲得したとしても、どの機材を使うか、外注する場合どこに仕事を依頼するかというインテグレートをするのは、支店ではなく、東京のCRMの部署である。このため、働きかけは東京にする必要がある。この際、技術力が少々他より劣っていても、戦略、マーケティングが優れている方が勝つ(インハウスA社)。
- 取引をおこなうかどうかは、システムの開発部隊がある東京で判断している(アウトソースB社)。

(2) 顧客情報活用に向けた課題

概要

コールセンターという、一般的に、どうしてもテクノロジーやシステム面の方に關心が集まりがちであるが、そこで得られる顧客情報を経営に生かしていこうとする場合には、システム面を整備しただけでは効果は上がらない。顧客情報の収集・蓄積、分析は企業としての経営戦略、業務プロセス・組織、関連部門の連携、人材の採用・教育といった企業経営全般に関係する事項であるからである。このため、実施のためにはトップダウンが求められる分野でもある。

例えば、情報収集という段階を考えた場合、そもそもどのような情報を集めるかという企業としての戦略が必要であるし、意味のある情報を集めるためには実施体制も工夫しなければならない。データが空白だらけだったり、仮に埋まってもデータの信頼性が低いものであれば、いくら高度な分析手法を駆使しても「宝物」を発見することはできないからである。

ちなみに、システム面については日本のコールセンターの先進国であるアメリカと比較しても遜色はないと言われる。一例として、日本のインハウスとアメリカのコールセンターにおいて導入しているシステムをみても、Eメール自動処理や人員管理用システムといった最近登場したソフトの導入比率は殆ど差がない。このため、むしろシステムを有効に活用し、既存の業務プロセスを変更しようという企業側の意識や戦略の欠如を指摘する声もある。

【図表 3 - 5】 コールセンターで導入しているシステム (n = 226)

	今回調査	アメリカ
人員管理用システム	11.5%	9%
Eメール自動処理システム	7.1%	11%
データマイニング・ツール	12.4%	na
音声認識システム	4.4%	12%

(資料) 「月刊コンピュータテレフォニー 2002/1、2001/11」

(注) アメリカのデータはパデュー大学の調査

(参考) 企業側の意識改革とトップダウンの必要性

- コールセンターを活用し、既存の仕事の仕組みを変更しようという企業家精神に欠ける企業が多い(インハウスA社)。
- 経営方針とコールセンターの運用方針が一致していることが成果をあげるポイント。しかし、実態は、まかせっきりというところも少なくない(アウトソースB社)。
- 今までのプロダクトアウトから、カスタマー・インへと環境が変化してきたことを背景に、コンタクトセンター化しCRMを実現する必要は高まってきているが、非常にお金もかかるし、既存の業務のやり方についての変更も必要であるので、トップダウンで進めないと実現できない(インハウスB社)。

(参考)実施体制等

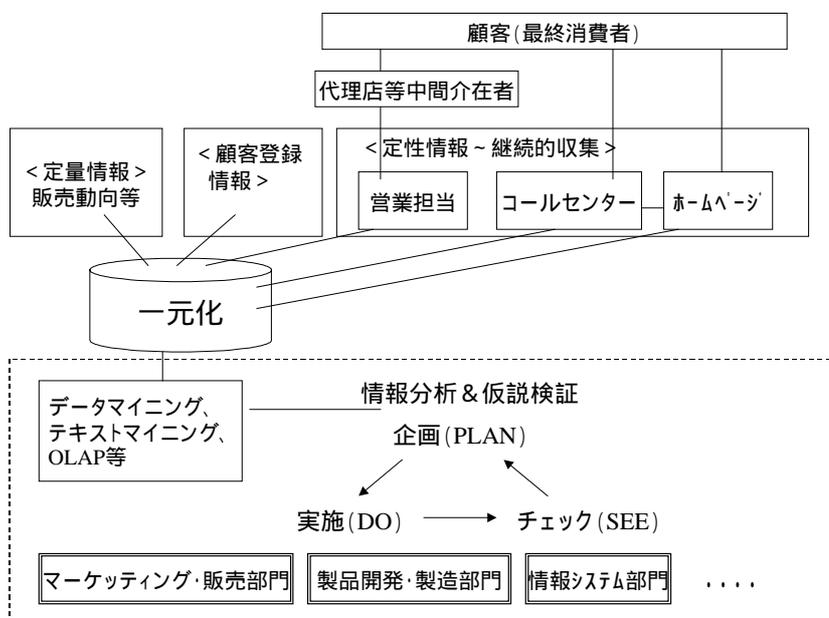
- 企業全体の業務プロセスに関する知識が必要なためアウトソースには馴染まない(インハウスA社)。
- 微妙なニュアンスを含む顧客からの情報などは、外部に委託しては入手不可能と考えているので、運営は自社で行う必要がある。但し、自社であれば、東京以外でも構わないと考えている(インハウスB社)。
- ユーザー登録の時は、住所、氏名、電話番号など大した情報はとれないが、各種のWeb上のコミュニティに参加してもらう際に、追加的に少しずつ情報を提供してもらう仕組みとしている。このような情報はweb上だからこそ得られるもので、電話ではいちいち聞くことはできず不可能である(インハウスB社)。
- アウトソースでCRMを実施できるのかといった点については、インハウスのコールセンターの運用などの部分に人を送り込むタイプであればそれほど問題がない。一方、アウトソース側のコールセンターでCRMを実施しようとする場合には、依頼者企業側がしっかりと業務単位での切り出しをおこない、アウトソーサー側がどこまでできるかを見極めた上で委託することが重要である(大手システムベンダーC社)。
- 受託側としては特段問題はないが、実施のためには、クライアント側でも、各種の調整を行う横断的な部門が必要となってくるがそのような部門を持つところが少ないのが課題である(アウトソースC社)。
- 大半企業では、企業内部の役割分担やアウトソースに依頼する部分が明確でなく、コールセンターの機能を有効に活用できるような組織状況になっていない(アウトソースB社)。
- コールセンター業務が商品開発部隊等とは別に検討されてきたところが多く、情報が適切な部署にフィードバックされていないことも多い(大手システムベンダーB社)。

また、情報の分析段階をみると、大量のデータに隠れている相関関係や法則を自動的に抽出するデータマイニングなど分析ツールは大きく進化してきている。しかし、分析ツールを本当に使いこなすには、担当する人材にマーケットに関する背景知識、様々な数字を読み解く力、経験などが求められる。さらに、分析に基づいた仮説をもとに、計画を実行し、その結果を検証するという作業を繰り返すという仮説・検証の体制を整備し、そのノウハウを企業に蓄積していくことが必要である。

むろん、これらの実施にあたっては専門のコンサルタントなどの支援を得られる部分もある。しかし、より有意義なアドバイス、提案を受けるためには導入しようとする企業側でも相応の知識が必要であるし、顧客から情報を収集するのも、それを生かすのも最終的には各現場の従業員の意識に左右されることから、現場の意識改革、そして基本的ノウハウの体系化及び現場への浸透が重要となる。

(参考)情報分析

- 取引先など外部の会社と接触する必要がある部門については、東京にある必要があるが、コールセンターで得た情報の分析などは、優れた人材が確保できるのであれば、地域に機能を持っていくこともできる(インハウスA社)。
- データ分析・企画業務については、分析ツールを使えば、答えができるというものではなく、それを適宜修正する等の作業が必要であり、数がある程度こなさないとできないという性格のものである(大手システム・ベンダーA社)。
- 情報の蓄積はアウトソーシングでも可能である。しかし、情報分析については、エンドユーザーのトレンド、つまりマーケットの情報が分からないとできないため、一次分析はアウトソーサーでできても、2次分析は企業内でやる必要がある(大手システム・ベンダーC社)。



立地コールセンターの現状と対応上の課題

情報収集・活用という観点からみた場合、北海道に立地するコールセンターでは現状どこまでの業務が行われているのだろうか。また、実施する際の課題はどのような点にあるのだろうか。

まず、立地コールセンターにおける顧客データの収集・蓄積等についてみると13のセンターで行われている。しかし、そのようなデータを分析し、さらにその「データ分析結果を基にした企画業務やコンサルティング業務」が行われているかという点についてみると、実施しているところは5件にとどまっている。さらに、実施しているとの回答のあった企業についても、今のところ「ニーズは今のところ少ない」というのが実態のようである。

【図表3 - 6】 顧客等のデータの蓄積・管理等の実施状況

	回答 件数	企業として実施済み	
			当該センター でも対応済み
全体	18	17	13
インハウス	5	5	3
アウトソース	13	12	10

【図表3 - 7】 分析結果を基にした企画業務やコンサルティング業務

	回答 件数	企業として実施済み	
			当該センター でも対応済み
全体	18	12	5
インハウス	5	3	0
アウトソース	13	9	5

では、このような業務を実施する際に課題となることは何だろうか。マルチチャンネル対応の場合と異なり、11件のセンターが何らかの「課題あり」との回答を寄せている。課題は大きく、社外環境に関わるものと社内内部のものに分かれる。

【図表3 - 8】 当該センターで顧客情報等のデータ分析や企画業務を実施する際の課題

	課題あり	インハウス	アウトソース
回答件数	11	4	7
課題(複数回答)	21	5	16
ニーズが少ない	5	1	4
社内体制未整備	4	2	2
当該スキルを有する人材不足	6	0	6
関連部門又は顧客企業等との密接なコンタクトの必要性	5	1	4
通信料金の増大	0	0	0
その他	1	1	0

社外環境

社外環境に関わる課題としては、「顧客情報の活用というレベルまで意識していない委託企業が一般的」で、また意識している企業についても「コアの情報についてはインハウスという考えも根強い」こともあり、今のところ委託という「ニーズが少ない」ということがある。

また、委託のニーズがあるとしても、北海道で実施するに当たっては「実施場所はユーザー企業の本社近くでという意向が強い」ことや、サービス設計段階等では「関連部門又は顧客企業等との密接なコンタクトの必要性」などといった課題もあるようだ。

社内内部

一方、社内内部に関わるものとしては、まず、「当該スキルを有する人材不足」や「社内体制未整備」といった課題がある。これは、むろん根本にはニーズが少ないことがあると考えられるが、「サービス設計までは、ある程度核となる人間が複数いないと難しい」、「内容によっては専門人材や外部のコンサルティングが必要なものもある」といった業務の性格も反映しているものと考えられる。

また、「新たなタイプの業務を受託した場合には、最初は首都圏で行い、そこでの運用である程度かたちを作って、その後、規模が見込めるという段階で地方に持っていくというステップを踏む」という方針を持っているところもある。

したがって、北海道で顧客情報の活用といった業務が本格的に行われるようになるまでにはもう少し時間を要しよう。

二. コールセンター誘致を巡る環境変化

1. 今後のコールセンター市場動向について

近年、北海道に立地したコールセンターをみると、既述のように年間2～3割という市場の拡大に伴い進出してきたアウトソースが件数面で7割超、雇用面では8割超を占めるなど主流となっている。

ただし、市場環境は変わってきている。既述のように2000年度のテレマーケティング事業者大手上位30社の売上高は前期比30.5%増と大きく増加したが、これは「マイライン」の影響が大きいと見られている。当該調査と同時に行われたアンケートによると、売上ベースで最も伸びた受託業界について回答40社中22社が「通信・情報」（金融が10社、流通サービスが6社）となっており、あるアナリストは、「売上増加のうち400～500億円はマイラインの受託」によるものと見ている。

しかし、マイライン需要は2000年上期で終了したことに加え、「主立った市場については概ね開拓されている」ことから、今後、需要は踊り場を迎えるという見方もある。

また、事業内容についても単なる処理型の代行業では生き残りが難しく、「総合大手か、専門分野を持った企業のどちらかでない企業は急速にしばむ可能性が高い」など淘汰、再編が進むという見方が業界関係者の間では強い(2001/11/1 日本流通産業新聞)。

(参考) 今後の市場環境に関する声

- 今までのように、大きな成長分野として見えやすいものはなくなったという印象を持っている。したがって、例えば物流・配送を加えて製造業の需要開拓を行うなど今まで十分に掘り起こしていないところを、総合力を生かしながらやっていきたい(アウトソースA社)。
- 自動化・セルフサービス化技術の進展により、受注一社あたりで見した場合、電話を受けるオペレータ数は減少方向(ex 現在50人 40人 25人)となることは間違いない。但し、市場全体としては、今までコールセンターを持っていなかったところの設置も増えると考えており、横這いは保てるのではないかと。尚、当社が市場拡大を見込んでいる分野として想定しているのが、医療系や公共部門などである(アウトソースB社)。
- CRMの実現のためには内製化せざるをえず、大手企業を中心に自社化の動きが進むと考えられることからインハウスについては増加傾向と考えている。一方、アウトソース市場については、このような動きの影響を受けて絶えず新しい需要を開拓し続けなければならないという宿命にあるため、市場拡大については懐疑的である(アウトソースD社)。

北海道立地のアウトソース事業者の見方

実際に北海道に進出してきている事業者も、今後3年間程度の市場の先行きについては、やや慎重な見方をするところが少なくない。

自社については、「拡大テンポ減速」とみる企業が3社あるものの、6社が「これまで同様順調に拡大」とみるなど比較的強気である。

しかし、業界全体については、「これまで同様順調に拡大」とみる企業が3社に止まるのに対し、3社が「拡大テンポ減速」、2社が「伸び悩む」、1社が「縮小に転じる」とみている。

【図表3 - 9】 今後3年間程度のコールセンター市場の先行き

(社)	業界全体	自社
これまで同様順調に拡大	3	6
拡大テンポ減速	3	3
伸び悩む	2	0
縮小に転じる	1	0
計	9	9

2. コールセンター誘致を巡る地域間競争の激化

北海道は、コールセンターを対象とした立地支援制度を99年に用意し、誘致活動を展開してきたわけであるが、今後は、コールセンター誘致を巡る地域間の競争は厳しさを増していくものと考えられる。工場立地の低迷等を背景に、コールセンターを新たなターゲットとして誘致に取り組む自治体が増えてきているからである。

日経地域情報によると、2001年段階で、北海道、沖縄県以外にもコールセンターを立地助成の対象業種として明記している都道府県は7県(青森県、宮城県、福井県、三重県、鳥取県、島根県、長崎県)ある。また、支援制度の対象業種や要件としてコールセンターを明記してはいないが、情報サービス産業等としてコールセンターを意識しているところも5県(富山県、愛媛県、香川県、宮崎県、鹿児島県)ある。

さらに、岩手県、新潟県、京都府においては2002年度において新設の検討を行っており、これも含めると全国の約1/3の都道府県がコールセンター立地に対し何らかの助成制度を持つこととなる。

[図表3 - 10]

自治体名	助成対象及び内容(限度額)	導入時期等
北海道	投下固定資本(除く土地)×10% 新規雇用者数×50万円(要件:札幌市は雇用増50人以上、その他は同15人以上)	99年度(尚、左記内容は2002年度以降のもの)
青森県	専用回線費の1/2 オフィス賃貸料(年間700万円)	99年度
宮城県	投下固定資本(除く土地)×10%	2001年度
福井県	投下固定資産額×20%(1回当たり2億円、1企業グループ4億円)	2001年度
三重県	専用回線費の1/2(通算6000万円) オフィス賃貸料のmax1/2(通算3000万円)	2001年度
鳥取県	専用回線費の1/2(年間2000万円) オフィス賃貸料の1/3(年間1200万円)	2001年度
島根県	専用回線費の1/2(年間5000万円) オフィス賃貸料の1/3(年間2000万円)他	2001年度
長崎県	通信費の1/2(年間4000万円) オフィス賃貸料の1/4(省略) 新規雇用者数×30万円(省略)(~ 合計で通算1億5000万円)	2001年度

(資料)「日経地域情報(2001/11)」等より作成

(参考)工場立地の動向

- 平成(89年)以降 10年間に於ける我が国工場立地件数のうち、地方圏が主に誘致のターゲットとしてきた大都市圏本社企業の立地件数は全体の37%を占める。
- しかし、バブル崩壊以降の景気低迷は、大都市圏企業の域外立地により大きな影響を与えている。
- 大都市圏企業の域外進出抑制の影響を地域別にみると、とりわけ、北海道、東北、北陸、四国、九州といった遠隔地となる地域で大きな影響を受けている。

【図表3-11】 本社所在地別・立地地点別の工場立地状況(89年～98年)

		立地先					
		大都市圏		地方圏		合計	
在 本 地 社 所	大都市圏	3,042	98%	5,275	27%	8,317	37%
	地方圏	75	2%	14,137	73%	14,212	63%
	合計	3,117	100%	19,412	100%	22,529	100%

(資料)経済産業省「工場立地動向調査」

大都市圏は、東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県。地方圏はそれ以外とした。

【図表3-12】 バブル期とバブル崩壊後の立地件数

	全国	大都市圏本社企業						
		増減	全体	増減	大都市圏立地	地方圏立地		
89年～91年	11,435	-	4,528	-	1,481	-	3,047	-
92年～98年	11,094	-3%	3,789	-16%	1,561	5%	2,228	-27%

(資料)経済産業省「工場立地動向調査」

【図表3-13】 地域別・本社所在地別工場立地動向(92年～98年)

立地先	合計	域内企業		域外企業		大都市圏	その他	
		増減率	増減率	増減率	増減率			
北海道	610	-64%	481	-61%	129	-73%	99	30
東北	2,339	-60%	1,661	-53%	678	-71%	568	110
関東	2,082	-57%	1,924	-57%	158	-57%	104	54
北陸	767	-53%	661	-49%	106	-69%	96	10
東海	1,274	-56%	1,000	-53%	274	-64%	234	40
近畿	921	-60%	808	-61%	113	-53%	91	22
中国	764	-63%	564	-63%	200	-65%	176	24
四国	591	-56%	518	-53%	73	-72%	63	10
九州	1,746	-56%	1,401	-52%	345	-68%	282	63
全国	11,094	-58%	9,018	-55%	2,076	-68%	1,713	363

(資料)経済産業省「工場立地動向調査」

増減率は、89年～91年の各年当たり立地件数との比較

三. 今後のコールセンター誘致関連方策の方向性

以上みてきたように、今後のコールセンターの業務内容はマルチチャンネル対応を行うもの、顧客情報活用を目指すものなど変化、多様化が進むと考えられる一方、

従来、立地の大半を占めていたアウトソースについて市場成長の鈍化や企業間のはこう性拡大が予想されている。

また、コールセンター誘致に取り組む自治体が増えており地域間競争は激しさを増す方向にある。ちなみに、コールセンター運営費の7割程度を人件費が占めることから、地域の賃金水準は事業者にとって関心が高いが、厚生労働省の賃金センサスによると、北海道地域における女性パートタイム労働者のサービス分野の賃金は、むろん1都3県に比べれば低いものの、その他の地域と比べると大きな優位性はあるわけではない。

【図表3 - 14】

女性パートタイム労働者(サービス業)の
1時間当たり所定内給与額 (円)

東京	1,130	鳥取	929
千葉	1,044	島根	851
埼玉	987	長崎	845
神奈川	1,043	富山	913
愛知	1,027	愛媛	862
大阪	1,059	香川	949
沖縄	729	宮崎	783
北海道	874	鹿児島	897
青森	756	岩手	893
宮城	919	新潟	860
福井	1,087	京都	1,056
三重	1,088	全国計	987

(資料)「平成12年賃金センサス」

したがって、道内でも旭川市、千歳市、江別市、石狩市など札幌市以外にも独自に立地助成策を設けてコールセンター誘致に取り組む自治体が増えているが、まずコールセンターの実態を認識し、誘致の目的を明確にした上で、どのようなコールセンターをターゲットとするのか、他地域と比べどのような魅力を打ち出していくのかといった地域としての戦略や取り組みの方向性をしっかりと考える必要がある。

1. 誘致のターゲット

ここでは、誘致のターゲットを考えるに当たって把握しておいたほうが望ましい事項について触れることとしたい。

沖縄県、北海道の事例でみたように、より安い運営コストを求めてコールセンターの地方展開は進んできているが、このような動きは必ずしも大きな広がりを見せているわけではなく、限定的な動きであるという点は認識しておく必要がある。

インハウス

この背景としては、特に国内コールセンターの大半を占めると言われるインハウスでは、「既存資源の活用という点から既存の苦情相談室などを拡張するケースが多い」ことや「コールセンターを複数設けるという例は少ない」ことがある。

このため、運営コストの関係から地方での設置が検討されることが多い大規模のコールセンターを設置するのは「アウトソーシング企業を除けば、金融関係、エンドユーザーに広がりがあり、かつ技術サポート等が必要な PC 関連、通信・電気などの公益分野に限られている」というのが大手システム・ベンダーの見方である。実際、沖縄県や北海道に立地しているコールセンターをみると、アウトソース・タイプの他は、金融関連、通信関連、パソコン関連が主なものである。

したがって、インハウスについては、これらの業種を中心に誘致活動を展開することが有効であろう。

アウトソース

アウトソースについては、ユーザー企業の抱える経営課題に対する本当のソリューションを提供できる事業者、他社にない特徴や強みを持った事業者については今後とも成長を続けるとのみられているが、市場は鈍化・伸び悩む可能性が指摘されている。

これまでアウトソーサーは需要拡大に伴い拠点を増やしてきたこともあり、需要動向如何によっては縮小や撤退という可能性があることも一応認識しておく必要がある。一般にコールセンターにおいては、契約社員、パート・アルバイトが主体であり、賃貸した建物に電話交換機、電話、パソコン等のコールセンター・システムとじゅう器を設置するという形式が多い。このため拠点の統廃合も設備を移すだけであるため、「物理的には1週間あれば可能」とも言われている。

コールセンターの場合、雇用創出効果が大きいですが、これは逆に撤退となった場合の影響が小さくないことを意味するため、誘致企業の選択に当たっては従来以上に慎重な配慮が必要である。

バックオフィス部門

電話回線を使った業務は、企業のフロント側の業務であるコールセンターだけではなく、各社の本店・支店で行われている事務処理を一ヶ所で集約化して行う事務処理センターもある。コールセンター誘致の先進事例として世界的に有名なアイルランドにおいてはこのようなバックオフィス部門の誘致にも成功している。

日本においても、大手企業を中心にホワイトカラーが行う定型的な業務をアウトソーシングする動きは出始めており、雇用創出効果も大きいことから、今後、注目に値する分野である。

業務移管、立ち上げの際には、指導のためこれまで当該業務を行っていた人を連れてくる必要があるが、支店で当該業務が行われている場合には、本店等から指導人員を連れてくる負担が減少する。地方拠点都市で多くの企業の支店が存在している札幌市の場合、このような点が強みとなりうるのではないだろうか。

(参考)北海道において事務処理業務を行う場合の課題等

- 立地コールセンターへのアンケートによると、アウトソースの5件のセンターでは、コールセンター業務に加えて、契約書作成などの事務処理も行われていた。
- 事務処理業務の当該センターでの実施については、一部には「ニーズが少ない」、「社内分業体制未整備」などの課題があるとの回答もあるが、16件中10件の事業所では実施上特段の問題はないとの答えであった。

【図表3 - 15】

フルフィルメント業務(注)の実施状況

	回答 件数	企業として実施済み	
			当該センター でも実施済み
全体	16	8	5
インハウス	4	0	0
アウトソース	12	8	5

(注)契約書など各種書類の作成業務等

【図表3 - 16】

当該センターでフルフィルメント業務を実施する際の課題

	課題あり	インハウス	アウトソース
回答件数	6	3	2
課題(複数回答)	6	3	3
円滑な営業活動上分離困難	1	1	0
社内分業体制未整備	2	1	1
本社等での余剰人員発生	0	0	0
当地での人材確保が困難	1	0	1
通信料金が嵩む	0	0	0
ニーズが少ない	2	1	1
その他	0	0	0

(参考)事務処理センターの事例(リューアイ・ソリューション(株):那覇市)

概要

- リューアイ・ソリューション(株)は日本 IBM(出資比率 85%)と琉球銀行グループ(同 15%)の共同出資で 1990 年に設立された SE 会社で、コールセンター業務及びフルフィルメント業務を日本 IBM から受託し、2000 年より開始している。



- 日本 IBM 本体で行われていた事務処理業務が移管された背景としては、浮いた人手を営業強化に当てるといった戦略があった。
- 日本 IBM の大阪・幕張の両センター及び各営業の業務窓口で実施していた発注、契約書作成、請求書作成など営業活動に付随する一連の事務処理系の業務について移管を受けており、全体の9割程度の当該業務を那覇市で実施している。

実施体制等

- 採用など1年間の準備期間を経て2000年7月から約240名体制で業務を開始している。契約社員が210名強、残りが日本 IBM からの出向社員でグループリーダーとして契約社員の指導・教育やマネジメント業務を行っている。
- グループウェアである「ノーツ」を活用し、データとして扱える部分に関する業務を営業窓口と連携を取りながら当地で処理している。実際に顧客に手渡すなど物の移動が伴う部分や緊急性が求められるもの、複雑な内容のもの等については大阪や営業の現場等に対応している。
- 回線容量が少ないと反応が遅くなり効率が低下してしまうことから、6メガ分の専用回線を利用している。

(参考)事務処理センターの事例(東京海上事務アウトソーシング(株):札幌市)



概要

- 東京海上事務アウトソーシング(株)は、グループの生損保事務の業務受託を目的に 99年 11月設立された東京海上火災(株)の 100%子会社である。
- 事業所は4ヶ所で、東京本社では業務を受託している東京海上火災(株)と連携をとりつつ、主に事務作業の標準化、マニュアル作成等を行っており、実際の事務処理業務は札幌、仙台、福岡の3ヶ所で分担して行っている(地域割)。1ヶ所に集中させなかったのは、災害リスクの分散という観点である。

立地選定の際に重視した事項

- 運営コスト(人件費+不動産コスト)、労働力確保(25~34才女性の事務従事希望者数)、東京海上の事務会計組織の存在(安定した業務移行を可能とするため)

札幌事業所の業務体制

- 現在、派遣社員 140名、主に派遣社員の指導・教育やマネージメントなどを行う社員が 50名の計 190名体制である。但し、業務移管中のものもあり、今後増強が予定されている。
- 業務内容は、専用回線等(6メガ分)を利用した保険証券作成関連業務、積立商品等の解約処理や質権設定承認などの業務、領収書管理など会計関連業務である。
- 不動産コストが低いと、トータルの運営コストは仙台より低いとの評価。但し、物流が伴う、の業務については、天候不順時に物流が停滞するのが他2地域に比べた課題。

2. 誘致関連方策の方向性

他地域との競争という観点からは、地域としての強みをはっきりと打ち出す必要性が今まで以上に高まってきている。支援制度の拡充は有効であるが、一方で財政面の制約もある。このため、今後の取り組みの方向性を考える際に考慮すべき事項について触れることとしたい。

(1) 人材面の施策

この点、第一章で見たようにコールセンター運営上の課題の多くが人に関係しており、また第二章でみたように各コールセンターが立地する際に最も重視するのが人的側面であることから、人材に関する取り組みは重要である。

人材育成

では、セルフサービス化、マルチチャンネル対応化、顧客情報の活用といった環境変化のなかで、今後、コールセンターは若さ等基本的な要素に加えて、どのような能力、技能を持った人材を求めようとしているのであろうか。

北海道に立地しているコールセンター事業所に対するアンケート結果によると、現在不足している人材や今後、地域に求める人材としては「より高度な IT 技術・知識を持つ人材」、「スーパーバイザー」、「統計・マーケティング知識を持つ人材」という回答が多かった。

【図表3 - 17】

現在不足している人材(複数回答)

(件)

	合計			大きな変更なし	増強・新設計画あり
	インハウス	アウトソース			
特になし(又は現状と変わらず)	3	1	2	0	3
スーパーバイザー	7	3	4	3	3
より高度のIT技術・知識を持つ人材	10	1	9	5	5
統計・マーケティング知識を有する人材	7	0	7	4	3
経営コンサルタント的能力を持つ人材	2	0	2	0	2
金融技能を持つ人材	4	0	4	2	2
その他	0	0	0	0	0
計	33	5	28	14	18

【図表3 - 18】

今後、地域に求める人材(複数回答)

(件)

	合計			大きな変更なし	増強・新設計画あり
	インハウス	アウトソース			
特になし(又は現状と変わらず)	1	1	0	0	1
スーパーバイザー	9	2	7	3	5
より高度のIT技術・知識を持つ人材	10	2	8	5	5
統計・マーケティング知識を有する人材	8	0	8	4	4
経営コンサルタント的能力を持つ人材	4	0	4	1	3
金融技能を持つ人材	5	0	5	2	3
その他	1	1	0	0	1
計	38	6	32	15	22

尚、「より高度な IT 技術・知識を持つ人材」の具体的なイメージについては、各社によって幅があり、単にソフトを使いこなせるだけでなく、PC に関する基礎知識があるというレベルからネットワーク管理者的な資格・経験をもつレベルまで様々であった。これに関連して、現状の地域の応募者に関する IT 関連の知識レベルについて「当社の給与水準の問題もあるかもしれないが、応募者のレベルは言われているほど高くない。単にアプリケーションを使えるというレベルから抜き出ている人は少ない」という評価をすところもあった。

人材教育は、基本的には企業が責任を持って行うものであるが、各社の共通要望事項については自治体が支援するということが有効な施策となりうるだろう。ちなみに、沖縄県においては、初期段階のみならず、金融関連の研修やスーパーバイザー研修も手掛けるようになっている。北海道においても 14 年度以降人材教育に着手するとのことであり、その成果に期待したい。

尚、コールセンターの使いこなしに関わる分野である「統計・マーケティング知識を有する人材」や「経営コンサルタント的能力を持つ人材」などについては、人材の集積を図ることがひいては地域の企業が経営基盤を強化する際の課題と重なり合う部分もあることから、他の人材育成施策と統合して行っていくということが有効と思われる。

(参考)自治体等で実施が望まれる研修内容(立地コールセンターアンケート自由記入事項)

- 基本的なコンピュータ操作の研修。日本語教育。
- コールセンター要員の初期研修
- マナー・電話対応
- PC 研修
- 新人ビジネス研修、リーダー研修
- 語学研修、より高いレベル(SV 等)への育成研修

(注)単純転記

コールセンター業務に関する市民への情報提供機会の拡大

札幌市においては、進出企業と(財)札幌エレクトロニクスセンターが連携し、就職希望者向けに事業説明会が開催されてきている。

しかしながら、その前段階として、一般的にはコールセンター業務の実像については必ずしもよく知られていない側面もあり、電話を使った売り込みといったイメージも根強くあるものと思われる。

【図表3 - 19】

コールセンターという職場に関する認識

	対象者数 (人)	コールセンターという職場のことを知っていましたか (単位%)			
		よく知っている	少しは知っている	あまり知らない	全く知らない
全体	400	9.3	15.0	26.3	49.5
男性	100	16.0	12.0	29.0	43.0
女性	300	7.0	16.0	25.3	51.7
20代	134	14.2	17.9	22.4	45.5
30代	133	8.3	13.5	20.3	57.9
40代	133	5.3	13.5	36.1	45.1

(資料) (財)札幌エレクトロニクスセンター「コールセンターベンチャー人材育成事業に係る総合調査(H13/3)」

したがって、就業希望者のすそ野を広げるという観点からは、必ずしも就職希望者に限らずもう少し幅広い層を対象にその実態についての情報提供を行っていくことも有効と思われる。この際、コールセンターの業務といっても、各社で行っている業務は異なるところもあることから、進出した各事業者の業務内容等について一覧できる紹介パンフレットをつくるというフロム沖縄(コールセンター人材の育成事業を行っている NPO 法人)のような取り組みも有効ではなかろうか。

また、公共職業安定所「ハローワーク」の求人・休職の登録をみると、例えば、印刷営業員、AVレンタル店員など比較的細かい職種分類がされている一方、コールセンターのオペレータなどといった分類はない。分類は、コンピュータ検索の関係で全国同一基準で決められ、運用されていることから個別地域のハローワークで変更することは出来ないが、中期的には改善が望まれる事項であろう。

(2) 施設分野の施策

これまでのところ、北海道におけるコールセンターの立地は札幌市に集中しているが、旭川市、千歳市、江別市、石狩市など札幌市以外でも独自にコールセンター立地に対する支援制度を設け、誘致活動に取り組むところも出てきている。

しかしながら、既述のようにコールセンターは、ワンフロアで広い面積の施設を必要とすることなどから、施設の確保がネックとなる可能性もある。では、コールセンター誘致で先行した沖縄県では、どのような状況となっているのであろうか。

沖縄県においても那覇市が立地の中心となっているが、沖縄市、名護市、嘉手納市などでも誘致に成功している。例えば、沖縄市においては3件のコールセンター誘致に成功しているが、この際、施設については 自らが大型空き店舗を買い取り改修後、賃貸(賃料は償却前黒字となる範囲で設定)したり、自治体が関与し条件整備を行うことにより民間事業者の設備投資を引き出したりしている。また、名護や嘉手納のケースも基本的に自治体側が入居スペースを用意している。

したがって、市場原理を中核としつつ、必要に応じて自治体が補完するということも考える必要がある。この際、財政面の制約もあることから必ずしも新たに施設をつくることにこだわらず、既存のハードを有効活用していくという視点も重要ではなかろうか。

尚、札幌市においては、現在のところ、コールセンター用途に適したオフィスビルの需給はタイトとなっているが、2003年には大規模な新規供給が予定されている。



(中古 SC を買い取り、改修後、コールセンター用の賃貸施設等として活用: 沖縄市)



(左の施設に入居しているコールセンターの様子: KDDI テレマーケティング沖縄)

(参考) 沖縄市の取り組み

沖縄市(人口 12 万人、那覇市から車で 40 分程度の距離に位置)は3つのコールセンター誘致に成功しているが、その先駆けが中心市街地の大型空き店舗を改修、2社の誘致に成功した沖縄市テレワークセンター(沖縄市中央通り1丁目 32 番7号)である。

沖縄市テレワークセンター事業の概要

- 当該施設は、核テナントが撤退(平成9年)したショッピングセンター施設を、中心市街地の再活性化、雇用機会の創出、市民の情報リテラシーの向上等を目的に沖縄市が民間事業者から買い取り、改修を行った上で(11年度)事業の用に供したものである。
- 施設改修内容については、入居を検討するコールセンター事業者と設計の段階から打ち合わせ決定している。
- 賃料は、周辺相場の5～6千円/月坪と比べても2,100円/月・3㎡とかなり低く設定している。この水準は、誘致のインセンティブとして魅力を確認しつつ、施設運営にあたり償却前では黒字を確保するという考え方のもとに設定されたものである。

5階	208.7㎡	屋上等
4階	1,385.5㎡	KDDIマーケティング 沖縄
3階	1,385.5㎡	KDDIマーケティング 沖縄
2階	1,385.5㎡	トランスコスモス シーアールエム 沖縄
1階	1,385.5㎡	KDDIマーケティング 沖縄、研修・会議室 体験コーナー、TAO通信機室、管理事務室
地下1階	1,293.0㎡	駐車場、電気室、倉庫等

事業費: 11.5 億円(うち建物買取費3億円強、残りは無停電電源装置、UPS など施設改修費)、国のテレワーク施設整備事業の指定(補助率1/3)

施設管理: 嘱託2名、臨時1名

その後の展開(施設面)

- 自治体自ら施設を整備するだけでなく、民間施設の賃借料に対し2,500円/月坪を上限(対象期間3年、1企業1千万円限度)に賃借料補助を行う制度を創設し、民間事業者の施設整備を引き出しつつ誘致にも取り組んでいる。
- ビジョンの入居した施設は当該制度を活用したものである。この際に自治体は、進出事業者との間では長期契約について交渉を行い、最低10年間は賃貸するとの約束を得るなど条件整備も行うことにより地元民間企業の投資を引き出している。

コールセンター誘致の方針

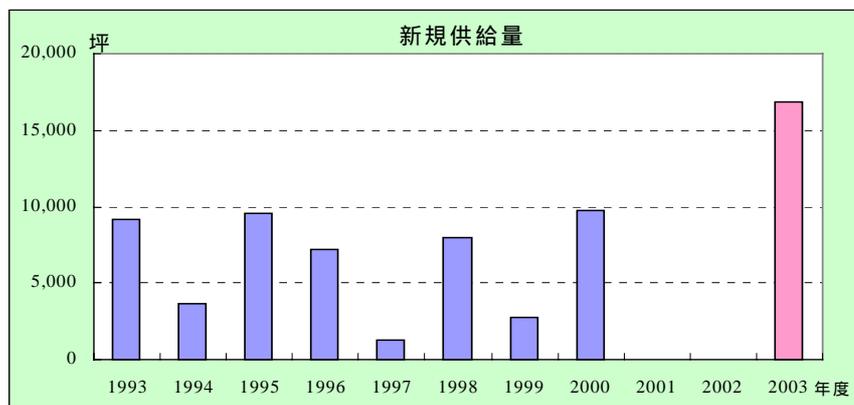
- コールセンターは多くの人を雇うため、誘致のターゲットはしっかりとした経営基盤を持つ企業に限定するという明確な方針を持っている。
- しかしながら、市職員は必ずしも業界動向に詳しくないことから、沖縄市単独でIT専門のコンサルタントと年間契約し、アドバイスを受け誘致活動を展開している。

(参考) 沖縄市に進出した事業者の話(株KDDI テレマーケティング沖縄)

- 8割は親会社 KDDI からの受託で問い合わせ対応等の業務を、残りの2割は世論調査やクレジットカード系営業支援などのアウトバンド業務を実施している。
- 沖縄市進出の理由は最大の決定要因はコストであった。むろん、人材、入居施設等の条件をクリアしており、誘致も非常に熱心であったこともある。
- 施設の条件として、小規模だと採算がとれないため、最低でも 100 席は必要であると考えている。尚、1席あたりの必要面積は共通部分も含めると2～3坪である。
- 賃借面積は約3千 m²、ブースは約 450 席で4階(約 100 席)、3階(230 席)、1階(残り)に分散している。各階は仕事の単位で分けている。
- 従業員については 300 名強で、女性が 90%(平均年齢 28～29 歳)である。技術的にはパソコンが使える程度で問題ない。

(参考) 札幌市におけるオフィスビル新規供給状況

- 2003 年には、札幌中心部、札幌北口を中心に大規模な新規供給が予定されている(現在決定5棟他)。新築ビル及び新規供給予定ビルでコールセンター用途としても利用可能な新規供給面積は約 13,000 坪にのぼると見られる。これは、全体の新規供給面積の 77%を占める割合となっている。
- その他、大型・中小規模ビルを含めて複数の建築計画案件が存在しており、こうしたビルがコールセンター用途に対応可能である可能性が高いことを考えると将来における供給見込みは増加傾向にあると言える。



(注) 新規供給量とは、各年の市場ストックの増加を表す数値で、各年 1～12 月の間に竣工したビル、および同期間内に新たに賃貸用に供されたビルの有効貸室面積の合計

(単位:坪)

年度	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
新規供給量	9,207	3,688	9,508	7,161	1,302	8,016	2,799	9,719	0	0	16,835
うち札幌中心部	1,937	0	3,579	1,838	0	2,310	2,283	8,057	0	0	9,404

(坪)

	合計	札幌中心部	創世川東	西11丁目	札幌駅北口	琴似	白石
全体	16,835	9,404	0	660	6,771	0	0
うちコールセンター対応	13,087	9,404	0	344	3,339	0	0

(資料) 生駒シービー・リチャード・エリス調べ

おわりに

雇用環境の厳しい中で短期的観点からみると雇用創出効果が大きいコールセンター誘致の意義は大きいですが、地域の中長期的な経済成長を図るという観点では、地域企業への波及は限られており、単にその誘致を進めるだけでは力不足であることは否めない。

一方、コールセンターが持つ顧客情報収集を中心とした機能は、地域企業の経営基盤強化にとっても大きな意味を持ちうる。北海道の企業の場合、大都市から遠隔地に立地していることもあり、素材、技術としては良いものを持っているのにマーケティングが下手でその実力を発揮しきれない等の指摘がしばしばなされているからである。したがって、単にコールセンター誘致のための方策にとどまらず、顧客情報の収集、分析、活用を地域企業が実施できる体制づくりを支援するという方向からコールセンターに対する方策を捉え直すことが中長期的な観点からは重要であろう。

顧客情報を積極的に企業経営に生かしていくという動きは全国的にも緒についたばかりであり、その実現のためには各種の課題があるが、終局的には経営者も含めた人材教育の問題に帰結する。

では、このような人材教育の担い手はどこに求めれば良いのであろうか。人材再教育の担い手としてまず考えられるのは、専門学校や職業訓練校である。しかし、これらの機関は基本的にパソコン・語学習得や資格取得の指導、つまり汎用の基礎的又は単一的なスキル教育が中心であり、ビジネスの現場で必要な知識、スキルを体系的に教授する機能は有していない。また、大学、公共職業能力開発施設についても、一般的に、理論研究や理工系分野が中心となっており、課題解決のための教育機能を果たすことは難しい状況にある。

この意味で、ビジネスの現場で必要な知識、スキルを体系的に教授する機能を果たしているアメリカのコミュニティカレッジに該当するような教育主体を地域レベルで整備することが中長期的な経済成長を図るための一つの方向性といえる。現在、日本の大学は高校新卒者等を対象に理論や研究センターの教育に取り組んできているが、大学改革や少子化を背景に社会人に対する門戸開放やエクステンションカレッジなど新たな事業展開を模索する動きも出てきている。したがって、地域の大学を軸に産業界や行政が連携し、不足している人材、コーディネート機能、資金などを補うことによりシステムを整えていくことが一つの方策となりえよう。

最終的に地域がよって立つところは人材である。遠回りに見えるかもしれないが、人材を育成、集積していくということが中長期の地域の振興に繋がっていくのではなかろうか。

*****参考:アンケート調査表*****

主要参考文献

- 「続『コールセンター』のすべて」 (株)リックテレコム
- 「進化するデータベースマーケティング」 日経 BP 社
- 「コンピュータテレフォニー」 (株)リックテレコム
- 「テレマーケティング白書 2001」 (株)インプレス
- 「アイ・エム・プレス」 (株)インプレス
- 「マルチメディア産業のイメージ」 (財)南西地域産業活性化センター
- 「MBA マネージメント・ブック」 ダイヤモンド社
- 「eビジネス」、「eビジネス実践編」 東洋経済新報社
- 「よくわかるデータウェアハウス」 (株)日本実業出版社
- 「Web マーケティング」 (株)日本実業出版社
- 「オラクルのCRM戦略」 (株)オーム社

日本政策投資銀行北海道支店の既刊レポート

1. 企業立地・連携促進による地域産業振興 (平成 12 年 3 月)
～北海道における企業立地政策の課題と展望～
2. サッポロバレー・コア・ネットワーク (平成 12 年 11 月)
～集積の効果を得つつある札幌市内 IT 企業群の現状と課題～
3. 北海道におけるホテル・旅館業の現状 (平成 13 年 1 月)
～当行アンケート調査から～
4. 韓国・シンガポール IT 企業集積からの示唆 (平成 13 年 2 月)
～サッポロバレーの持続的発展に向けて～
5. 北海道観光の今後の展開 (平成 13 年 3 月)
～「観光産業」発展のために～
6. 地域の足を確保するための住民参加型パートナーシップ (平成 13 年 5 月)
～北海道における規制緩和後の地方バスのあり方を考える～
7. ビジネスプランニングの基礎 (平成 13 年 7 月)
～自立するための思考の勧め～
8. 北海道における合宿誘致と地域活性化の現状調査 (平成 14 年 3 月)
9. 公民パートナーシップ (PPP) の展開 (平成 14 年 3 月)
～北海道を中心とする PPP 導入の現状と課題～

- レポートの概要は下記でご覧いただけます。
日本政策投資銀行北海道支店ホームページ <http://www.hokkaido.dbj.go.jp>
- レポートについてのお問い合わせは下記までお願いします。
日本政策投資銀行北海道支店企画調査課
TEL 011-241-4117
Eメール hkinfo@dbj.go.jp