

# 積極的運営によりコールセンターを ビジネス推進のエンジンに

従来、コールセンターは“コストセンター”と位置付けられ、コスト削減のやり玉に挙げられることも多かった。しかし、ビジネスのあり方が顧客主導型に移行する中で、顧客接点であるコールセンターの重要性は日々高まっている。コールセンターがビジネス推進の原動力となる時代が到来しつつあるのではないだろうか。

## コールセンターは もはやコスト部門ではない？

経営の基本方針を顧客主導型とする企業が増加している。その背景としては、CGM (Consumer Generated Media) の台頭などにより顧客発信の情報が企業経営の成否を大きく左右するようになったことが挙げられる。また、顧客満足 (CS) という概念が一般化し、多くの企業が顧客満足度に注目するようになったことも影響しているかもしれない。

お客様相談室など企業の消費者対応部門の責任者・担当者などで組織する（社）消費者関連専門家会議 (ACAP) が、所属する正会員企業・団体を対象に2007年11～12月に実施した調査によれば、消費者対応部門の部門長の役職は、「常務以上のトップマネジメント」「取締役・執行役員」「部長クラス」が約8割を占めている。また、企業経営と消費者対応部門との関係については、92%の企業の消費者対応部門がトップマネジメントに対して何らかの情報発信をしている。これは前回調査（2003年秋）の86%を上回っており、消費者対応情報の企業経営における重要度がますます高まっていることを如実に物語っている。

消費者対応部門の代表格であるコールセンターは、従来はコスト部門と位置付けられ、コスト削減のやり玉に挙げられることも多かった。そして、直接収益を上げる営業系のコールセンターのみを“プロフィットセンター”として、それ以外のコールセンターは“コストセンター”と位置付けられてきた。しかし、経営の顧客主導化が進み、多くの企業が消費者対応情報に注目するようになった現在、長期的な視野でコールセンターのビジネスへの貢献を評価する企業が増えており、二元論的な分類は意味をなさなくなりつつある。

今回の特集では、コールセンターを有効活用してビジネスの活性化につなげている企業のケーススタディや、独自に実施した「テレマーケティングおよびコールセンターに関するアンケート」の調査結果などを通じて、顧客主導型経営の時代におけるコールセンターのビジネスへの貢献のあり方を探ってみた。

## コストは必要不可欠との認識のもと ビジネスへの貢献度を図る

「テレマーケティングおよびコールセンターに関するアンケート」で、「自社のコールセンターをコストセンターとプロフィットセンターのどちらに位置付けているか」を尋ねたところ、回答企業の66%は自社センターを“コストセンター”と捉えていた。しかし、「他部署との連携を推進する取り組み」について尋ねた結果では、関連部署に「定期的な情報発信」をしている企業が74%、「顧客の声を経営者に提出」している企業が68%、収集した情報を「社内のインターネットで共有」している企業も55%に上っている。

この結果から、運営にかかるコストを必要不可欠なものと認識しつつ、コールセンターのビジネスへの貢献度を高めていくこうとする姿勢がうかがわれる。

## ビジネスへの貢献のあり方はさまざま

サントリー（株）が初めてコールセンターを設けたのは1986年。当初は商品に対するクレームへの対応などが中心であったが、その後1980年代に入って顧客の声が商品やサービスの改良につながることに気付き、顧客の声の収集を積極化。受付件数は年々増加しており、2007年度では年間11万5,000件にも及んだ。同社で

は顧客からの問い合わせ・指摘・要望を「お客様情報」と呼んで、その最大活用に取り組んでおり、蓄積された「お客様情報」を分析して社内に発信、事業部門が次のアクションを策定するという仕組みが確立されている。また、コールセンター部門のスタッフが講師となり、実際のコミュニケーション事例などを基に、企業と顧客の意識のギャップや顧客の関心の変化などについての講義を行う「お客様視点気づき講座」や、他部門のスタッフに「お客様センター」での電話応対を実際に体験してもらう「お客様視点体験プログラム」など、センターを起点に“お客様視点”に基づき行動する企業風土の醸成を目指す取り組みも展開されており、コールセンターの役割は年々高まっている状況だ。

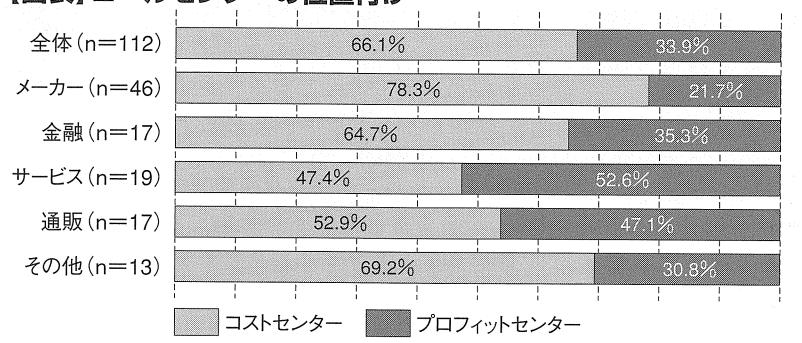
一方、化粧品や健康食品などの通信販売を行う（株）JIMOSでは、「ユアーズルーム」と名付けたコールセンターを販売戦略の中核として位置付けている。インバウンドではあるが、営業色をもたせた点が特徴的で、コミュニケーションが顧客との電話応対の中で、お勧めの季節商品の話などをしながら、プラスアルファの商品購入に結び付けており、顧客から商品注文の電話があった際のコミュニケーションによるクロスセーリングの売り上げはここ数年、恒常に20%を保っているとのことだ。同社ではさらに、顧客への想像力を強化することが顧客とつながる仕組みづくりを促進するという考えから、「人を想う力」を高めるための各種研修プログラムを開発。また、他部署との連携も戦略上重要な課題であるとして、センター内に「戦略チーム」を設置し、コール結果や顧客の声を検証レポートにまとめて、事業部にフィードバックするといった役割を担わせている。

事業内容や企業風土、企業規模などによってその形態はさまざまであるが、先進的な企業がコールセンターのビジネスへの貢献度を最大化する試みに積極的に取り組んでいることは間違いないといえるだろう。

## ポイントはミッション・位置付けの明確化と業務の可視化

コールセンターのビジネスへの貢献度を高めるため

【図表】コールセンターの位置付け



のポイントは、どのような点にあるだろうか。

まず、センターの位置付けやミッションを明確化することが挙げられよう。センターが自社のビジネスの中で果たすべき役割が明らかでなければ、運営の方向性を決められるはずもない。また、他部署との関係性の中での位置付けがはっきりしていなければ、理想的な連携を実践することもできないだろう。

また、センター業務を可視化することも重要であろう。応答率や放棄呼率、1件当たりの応答時間など定量的な情報だけでなく、センターに集まる「顧客の声」などの定性的な情報もできる限り可視化することで、経営陣や他部署のセンターに対する理解も深まる。そして、それら可視化された情報を全社的に活用する機運が高まれば、センターのビジネスへの貢献度向上は格段に加速していくだろう。

これらすべての前提として、的確な人材教育や人材マネジメントが必要不可欠であることは言うまでもない。今回インタビューにご協力いただいた（株）東京海上日動コミュニケーションズの田口浩氏によれば、コールセンターは極端に言えば「人がすべて」。確かにコミュニケーションの主体はあくまでも“人”であり、“人”が十分なパフォーマンスを発揮しなくては、センターのパフォーマンスは向上するべくもない。そして、センターへの要求が高度化・多様化する中、これからの人材教育・マネジメントでは、これまでにも増して、個々のスタッフの自発的な行動を促す取り組みが要求されるようになるのではないだろうか。

「コールセンターがビジネスを動かす」時代が訪れつつあることは間違いない。今後、時代の要請に応えて各社のコールセンターがどのように変化していくか注目していきたい。