

# センターの位置付けを踏まえ コール増への施策を明確に

ここ数年、取材したコールセンターから聞こえてくるのは、コールセンターに寄せられるコール数が増加傾向にあるということだ。これに伴い、お客様の声を商品開発やサービス向上に活用する企業が増加する一方で、コスト高に悩まされる企業も多くなっている。こうした中で、企業は増え続けるコール数をどのようにとらえるべきなのか。

## 情報化の進展に伴い コール数は増加の一途

今日、業種・業態にかかわらずほとんどの企業でコールセンターの重要性が見直されている。それは商品の質の競争に続くのは、サービスの質の競争と言われているからだ。ここ数年多くの企業がテレビコマースなど、サポートセンターやコールセンターの電話番号を前面に打ち出し、顧客がいつでも、どこからでも電話1本で各種サービスを受けられることを強調し始めたのは、その表れと言える。一方、市場の成熟や情報化の進展に伴い、顧客自体が企業への情報発信力を強めてもいる。これらのことが相まって、コールセンターに寄せられるコール数の増加につながっているとと言えるだろう。

インタビューにご協力いただいたマーケティング・コンサルタントの小森恵子氏は、コール数増加の理由として、①通販企業などデータベース・マーケティングを基本としている企業群以外のメーカーやサービス業がコールセンターを開設し始め、今では業種・業態にかかわらずコールセンターがあることが当たり前になってきている。②生活者が気軽にコールセンターに電話をかけるようになった。③家電やパソコン、ケータイなど、操作方法が複雑なIT系の商品群が増加して、それらを発売しているメーカーや通信企業への問い合わせが増えている。④生活者が昔に比べて早期の解決を求めるようになったことなどを挙げている。

こうした中で、コールセンターの重要性は高まり、多くの企業が経営戦略の中核に据えつつある。しかし、実際には大量に寄せられるコールを遅延なく処理するのが精一杯。経営戦略の中核として機能していないセ

ンターが多い。当然のことながら、組織や運営体制などのマネジメントも従来のようにスムーズにはいなくなっている。コールが増えることで、[話し中が増える] → [顧客満足度が低下する] → [オペレータの増員などで応答率の向上を図る] → [コストが上がる] → [1人当たりの生産性を問われるようになる] → [オペレータの士気が低下する] → [顧客満足度が低下する] …、というような悪循環に陥る企業が出てこないとも限らないのだ。

## コール増に対する 企業のとらえ方は多種多様

また、企業がコールセンターを開設する背景にはさまざまな目的がある。中でも顧客満足の充足や、販売チャネルの強化などを図るために開設するケースが多い。さらには、取扱商品の特性や価格帯、あるいは「予約受付・受注」「プロモーション」「カスタマー・サポート」「セールス・サポート」といった実施アプリケーションの違いなどにより、社内での位置付けも大きく異なっている。

こうした中で、コール増に対する企業のとらえ方もさまざまだ。特集のケーススタディとして取材をした(株)NTTドコモとソニーマーケティング(株)はそれぞれ異なった特徴を示している。

NTTドコモは、平均応答率90%以上を維持しているが、コール数自体のコントロールは困難とのこと。新生活が始まる3~4月、請求書送付時や月末・月初、新サービス提供開始時などに問い合わせが集中し、どうしても応答率が一時的に低下するためだ。問い合わせ内容や発信者の傾向が刻々と変化する中で、センター

内の取り組みに頼っていたのでは、サービスレベルの低下、コスト増などの問題が生じかねない。

そこで同社では、各種印刷物・Webサイトにおける表現の改善、顧客向けFAQの充実化などによりコール数の削減に取り組むと同時に、簡易な注文・照会への対応は自動化・24時間化。その一方で、人的対応に関しては複雑な問い合わせや相談などに注力することで、サービス向上とコスト削減の両立を図っている。

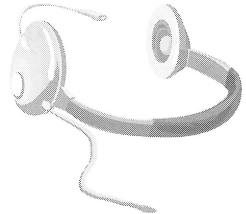
一方、ソニーマーケティングは、“すべてのコールはwelcome”と言い切る。これには2つの理由がある。ひとつは、コール内容から顧客目線でニーズを把握し、マーケティングやセールスの最前線へフィードバックする活動を重視しているためだ。もうひとつは、対応を通してお客様の購買を後押しする“プロフィット化”を推進するためである。同社ではこれを“ミロQ（魅力対応）”の愛称で呼んでおり、マーケティングカンパニーとしてコールセンターの営業への貢献度を高めようとしている。具体的には、新学期や新製品発売直後などの商戦期に、特設の問い合わせ窓口を期間限定で開設。「なぜその問い合わせをしたのか」という背景情報を聞き込みながら、例えば、商品の訴求ポイントが合っているのかどうかをチェックするなど、コンサルティングにつながる要素を含んだ対応フローを作成している。

なお、ミロQでは、どういう状態でそのコールを終えたのかをチェック。「ニーズの聞き出し」「提案完了」「販売誘引」という3段階を設けて、段階ごとのゴール達成を目指している。さらに、対応終了後にIVRにて試験的にアンケートを実施し、「オペレータがニーズを聞き出せたか」「提案があったか」「問い合わせの商品を購入したいか」などを質問・検証したところ、総合評価では87%が好結果だった。同社では、購入への最後のひと押しをする試みとして期待が高まっているという。

## センターにおけるオペレーションを単なる処理で終わらせることなく創造へと結び付ける

これらの2社に見られるように、増大するコール増への対応策には、“コールの削減”と、“コールの活用”

## お客様からのコールに解決のヒントを見いだすには？

コールの削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>●各種印刷物・Webサイトにおける表現の改善</li> <li>●顧客向けFAQの充実によりセルフサービス化を推進</li> <li>●最適な対応により1回のコールで完了</li> <li>●商品の不具合の早期解決や改善</li> </ul>
コールの活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>●顧客目線でニーズを把握し、マーケティングやセールスの最前線で活用</li> <li>●お客様のニーズに合ったタイムリーな提案の実施→購買を後押しする“プロフィット化”の推進</li> </ul> 

の2つのアプローチがあると考えられる。前者は、問い合わせ内容の分析結果を元に各種印刷物やWebサイトをわかりやすく改善したり、数多く寄せられる問い合わせへの回答をFAQとして公開するなどによりお客様の自己解決を促進する。後者は、お客様との対話を通してニーズを探り、タイムリーな企画を提案するなど、コールを積極的に活用することでプロフィットセンター化を図る取り組みだ。

こうした先進的な取り組みには、センター間の格差があるのも事実だが、今回の調査結果を見ても、コールセンターで収集した顧客情報の活用方法として「FAQ」を挙げる企業は56%と、前年の36%を大きく上回っている。

以上の点から、コールセンターの位置付けを踏まえて、コール増への施策を明確にし、センターにおけるオペレーションを単なる処理で終わらせることなく、創造へと結び付けることが重要なのではないだろうか。