

コールセンターに求められる 全社的なカスタマー・エクスペリエンス向上の リーダーとしての役割

多くの企業においてお客さま対応の最前線に立つコールセンターがカスタマー・エクスペリエンス(CX)向上に果たす役割は大きい。対応品質の向上によって一義的なCX向上に寄与するだけでなく、VOCの活用などによる全社的なCX向上をリーダーする役割を担うことも期待されよう。

商品やサービスのコモディティ化の中で 注目が集まる “カスタマー・エクスペリエンス”の重要性

近年、ブランド・ロイヤルティの醸成やLTVの向上における“カスタマー・エクスペリエンス”の重要性に注目が集まっている。

カスタマー・エクスペリエンス(CX: Customer Experience)は、日本語では「顧客経験価値」と訳される概念であり、この概念を提唱した米コロロンビア大学ビジネススクール教授、バーナード・H・シュミット氏によれば、その根幹は「顧客は商品を購入するだけでなく、商品を購入する経験を得ている。つまり、安く買えるという経験、新しい商品を知るという経験など、顧客が体験するさまざまな経験を価値とする」というものである。

昨今では情報化の進展などによって商品やサービスのコモディティ化が進み、本質的な意味での差別性を長期間にわたって維持することが困難となっている。こういった中で、商品・サービスとともに、それらにかかわるどのような経験を提供できるかに注目が集まるのは当然のことであり、さらに近年では、「モノ(商品)は顧客に価値を提供するサービスの一部である」と考える“サービス・ドミナント・ロジック(Service Dominant Logic)”という概念を取り入れる企業も増えているほどである。

なお、カスタマー・エクスペリエンスの向上は、顧

客サービスの向上と同じベクトルの上にあるものと考えられるが、前者が顧客側の受け取り方に視点が置かれているのに対して、後者は提供主体側の取り組みがフォーカスされているという点が異なると考えられる。

カスタマー・エクスペリエンス向上において コールセンターが果たす役割

カスタマー・エクスペリエンスの向上を図る上で、コールセンターの役割は大きい。特にメーカーや通信販売事業者、無店舗型のサービス提供事業者などにおいては、コールセンターは顧客との数少ない直接のコンタクト・チャネルであるため、コールセンターにおけるコミュニケーションの品質・内容が顧客のブランド・イメージ形成に大きな影響を与えることは想像に難くない。

一方、コールセンターでのお客さま対応は、店舗などの対面チャネルと比較して、そもそも“お客さまの顔が見えない”というハンディを負っている。また、WebサイトのFAQの充実化などが図られた昨今、多くの生活者にとって、コールセンターはいわば“最後の砦”となっており、コールセンターにおけるお客さま対応は、お客さまの不安や不満に起因する問い合わせやクレームなど、マイナスからのスタートとなるケースが多いことから、良好なコミュニケーションを成立させるための難度は高い。

そして、コールセンターのお客さま対応の問題点としてしばしば指摘される“たらい回し”やそれに伴うお客さまの手間の増大などが、カスタマー・エクスペリエンスを著しく低下させることは疑うべくもない。

このような条件の下で、コールセンターはいかにカスタマー・エクスペリエンス向上に寄与できるのか。今回の特集では、コールセンターを通じたカスタマー・エクスペリエンス向上に積極的に取り組む企業のケー

スタディを中心に、その方向性と課題を探った。

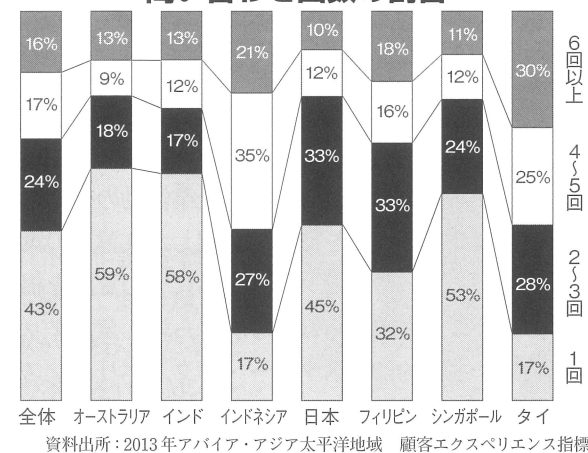
さまざまな業種・業態のコールセンターで進む カスタマー・エクスペリエンス向上を 目指す取り組み

ネット証券国内最大手の(株)SBI証券で、金融商品などに関するお客さまの問い合わせに対応するコールセンターである「カスタマーセンター」では、2008年から電話対応時にお客さまからかけられた「ありがとう」の言葉をポイント化するユニークなKPI指標「ありがとう率」を運用。コミュニケータ1人ひとりが一定期間に獲得したポイントを集計し、同じ期間に受けたコールの総件数で除して算定する「ありがとう率」は、スタート当初は全体平均で20%程度だったものが、2013年には65%程度に達している。こうした中で平均対応時間は増加傾向にあったが、近年ではその抑制への取り組みにも着手しており、応対品質と生産性の両立を実現しつつある。

ケーブルテレビ局統括運営会社の(株)ジュピターテレコムでは、既存契約者や加入を検討中の見込客に対応するコールセンターを全国7カ所で運営。その中でインバウンド業務を担う「カスタマーセンター」では、従来、顧客の不評を買っていた典型的なシチュエーションとして、テクニカルサポートにおいて内容が同社の提供サービスの範囲外に及ぶため対応できないケースが多かったことから、PCの各種設定や市販ソフトの使い方、PC操作など、一般家庭におけるIT関連の困りごと全般を解決する契約世帯対象の有料サービス「J:COMおまかせサポート」の提供を2012年10月に開始。2013年12月現在では、中高年層の世帯を中心に15万世帯での利用を獲得している。

インターネット・バンキングなどITを駆使した金融リテールサービスを提供するソニー銀行(株)のコールセンターである「カスタマーセンター」では、カスタマー・エクスペリエンス向上を目指す取り組みとして2013年に「ペルソナ分析」を導入。勤務歴の長いベテランを中心とするコミュニケータ有志9人のメンバーそれぞれが、典型的と思われるお客さま像をイメージした「ペルソナ」を2人ずつ考案。その後、メンバー3人ずつ3チームに分かれ、ワークショップ形式の検討

【図表1】問題解決に必要なとなった
問い合わせ回数の割合



作業を通じて、各チームが2人ずつの「ペルソナ」を作成していった。このような取り組みを通じてコミュニケータの顧客理解が深まり、お客さまの視点に立った電話対応が実現できるようになっていったことから、今後も定期的に取り組みを行っていきたい考えだ。

「DHL Express」の日本法人として、国際航空輸送(エクスプレス)事業を展開するDHLジャパン(株)で集荷依頼やサービス内容に関する問い合わせ受付などのフロント機能を担う「カスタマーコンタクトセンター」では、カスタマー・エクスペリエンス向上のための具体的な施策として、顧客満足度指標としてのNPA (Net Promoter Approach)の活用を実施。定量的なスコア向上を追求するだけでなく、スーパーバイザーやエージェントが直接、お客さまに電話をかけて、スコア付けの理由や、どうしたらワンランク上のスコアを得られるのかといったことを伺う“セカンドコール”を行うことなどで、エージェントの「お客さまのために」という意識が目に見えて向上している。

前提となるのは お客さまの立場に立った対応の徹底

コールセンターにおけるカスタマー・エクスペリエンス向上において何より重要なのが、センターのスタッフ全員が、常に“お客さまの立場”に立った対応を行うことである。

多くの企業がその実現を目指しているが、多数のスタッフが働くコールセンターにおいて、全員が意識を

共有し、同じベクトルで取り組みを進めることは容易ではない。これを実現するためには、以下のようなさまざまな施策を積み重ねることが求められる。

まずは、スタッフの採用時点からホスピタリティに富んだ人材を見極め、さらに研修などを通じて、お客さまの立場に立つことの重要性を強く意識付けすることが必須である。また、クレド（企業活動の拠り所となる価値観や行動規範を簡潔に表現した文言）の策定と徹底などによって、センター全体にその意識を根付かせていくことも求められよう。さらに、全スタッフが能動的・主体的にカスタマー・エクスペリエンス向上に取り組む体制を構築するためには、必要に応じて現場への裁量権の委譲なども進めていくべきだろう。

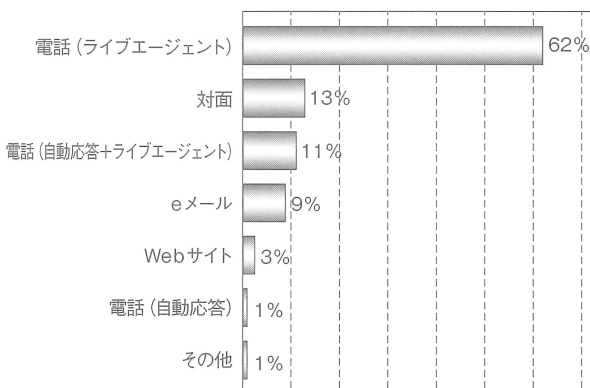
コールセンターでのコミュニケーションにお客さまが何を求めているかを理解することが重要

その上で、具体的にカスタマー・エクスペリエンス向上を図る取り組みとしては、まず、お客さまがコールセンターでのコミュニケーションに何を求めているかを理解することが挙げられる。もちろん、その内容は企業が提供する商品やサービスによって、また、お客さまのプロフィールや要件などによって異なるので、まずはコール内容を整理・類型化することが有効だろう。

そして、基本的なコール内容への対応については、マニュアル化し、さらに、IT活用などでサポートを行うことで、属人的でない均質な対応を実現することが求められる。その上で、必要に応じて臨機応変な対応ができるよう、ロールプレイングなどの研修を充実させることも必須であろう。その中で、ケーススタディで取り上げた「ペルソナ分析」などは有効に機能すると思われるので、このような新規性の高い取り組みについても、自社との相性を考慮した上で、積極的に取り入れていく姿勢が求められよう。

また、マーケティング施策の一環として、カスタマー・エクスペリエンス向上に取り組む以上、その進捗状況を継続的に検証するために、同じくケーススタディで取り上げた「ありがとう率」や「NPA」（一般には「NPS=Net Promoter Score」）といった検証指標を導入することも必須と言えるだろう。

【図表 2】 問題解決に当たって直近に利用されたチャンネル(日本)



資料出所：2013年アパリア・アジア太平洋地域 顧客エクスペリエンス指標

コールセンターでの取り組みを全社的なカスタマー・エクスペリエンス向上の起点に

また、企業とお客さまがさまざまなコンタクト・チャンネルを通じてコミュニケーションを図る中で、コールセンター単体でのカスタマー・エクスペリエンス向上には限界があると考えられることから、他部署との連携強化も欠かせない要件だ。今回の特集でインタビューにご協力いただいた日本オラクル(株)エンタープライズ ソリューション統括本部の松瀬圭介氏が、「コールセンターにはお客さまの情報が集まります。この情報は当然、ほかのチャンネルでも生かせるはずだ」と指摘するように、コールセンターにおける顧客コミュニケーションの特徴である記録性の高さを生かし、その対応履歴の中から抽出した情報を全社的に、さらにはサプライチェーン全体で共有して、お客さま対応の品質向上に活用していくことは、カスタマー・エクスペリエンス向上に大きく寄与するものと考えられよう。

さらに、コールセンターに集まるVOC (Voice Of Customer=顧客の声)は商品・サービスの開発・改善の参考となり、これに基づいて開発・改善された商品・サービスは本質的なお客さま満足を生み出す。その意味で、多くのコールセンターが推進しているVOC活動はカスタマー・エクスペリエンス向上に寄与するものであると考えられることから、このような取り組みをさらに強化することも有効な施策であると言えるだろう。