

# 高まる顧客の期待感 品質向上は危急の課題

顧客接点の最前線を担うコールセンターにかかる期待は大きいですが、センター運営には課題も多い。その現状を分析するとともに、今後の動向について考える。

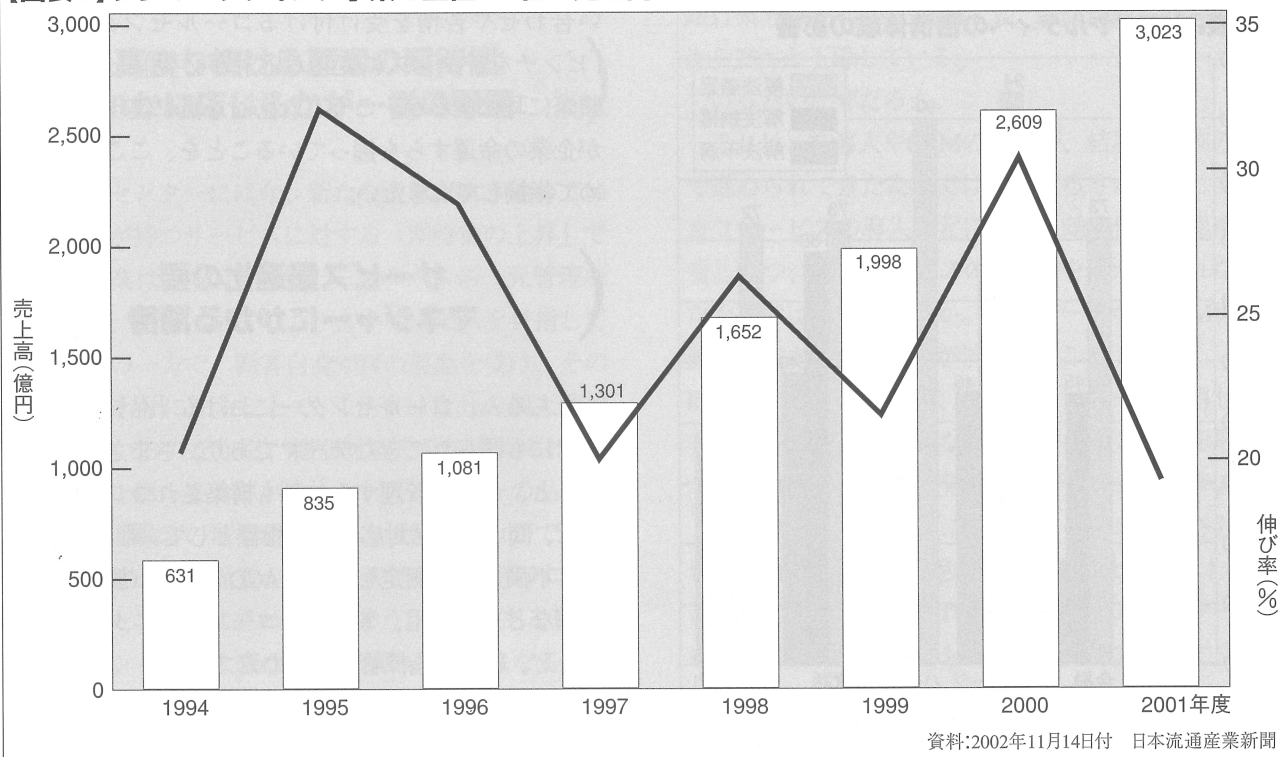
## 進むコンタクトセンター化 eメール返信は「素早く」が基本

これまで、テレマーケティングの市場規模は順調な伸びを示してきた。2001年におけるテレマーケティング・エージェンシーの売上高は上位30社だけで3,166億円に達し、前年の2,609億円から大きな伸びを示している（図表1）。エージェンシーを活用する企業の業種も多岐にわたっており、通信販売、金融、メーカー、通信から、最近では官公庁での活用も進む。さらに、その業務内容は注文・予約受付、相談受付、技術サポー

トなどのインバウンドだけでなく、営業・営業支援、企業と顧客との関係をより密なものとするための情報提供を目的とするアウトバウンドなど、内容が多様化するとともにその重要性も高まりつつある。

躍進を遂げるコールセンターだが、悩みも多い。例えば、弊社が行った「コールセンター調査」では、ユーザー企業の82.3%がインターネットによる対応をすでに開始。2004年の開始予定が2.1%となっており、eメール対応はもはや常識となっている。その一方で、顧客を満足させるかたちでのeメール対応を困難と感じる企業も出始めているようだ。日本語は尊敬語、謙

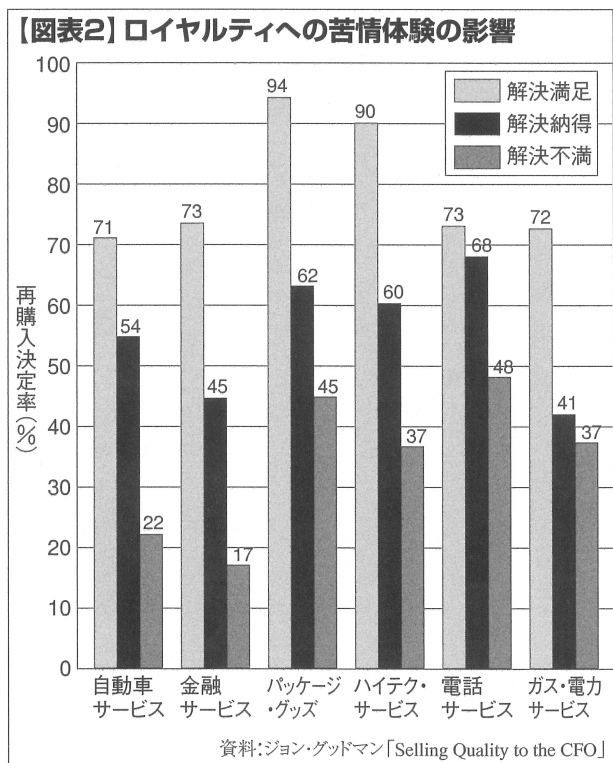
【図表1】テレマーケティング事業の上位30社の売上高



譲語など、立場を踏まえた上での言葉遣いが多様であるため、状況に応じた使い分けが難しい。担当者の教育も一筋縄にはいかず、かえって電話で対応したほうがコスト効率がいいのでは、との声が上がりに始めている。また、「eメールの返信は素早いはず」との顧客の期待にいかに応えるか、また回答に対するさらなる返信が顧客から寄せられるなど、課題も多く残る。

## 4割が「不満」？ 問われるコールセンターの質

一方、コールセンターにおける電話応対に対する顧客の満足度は上昇しているのだろうか。残念ながら、かなり悲観的な結果が、(株)ロワゾーと(株)日本エル・シー・エーが共同で行なった調査で報告されている。2001年12月27日～2002年1月5日に実施された「企業の電話応対は？実態調査」(回答数761)によると、商品・サービス内容などに関する問い合わせ・購入申し込み・苦情などについてコールセンターに電話をした回答者に、「また電話をしたいという気持ちを持ったか」尋ねたところ、これを否定する回答が全体の約4割に上ったのである。



興味深いのは、「目的を達成できているか」に対しては、63%が肯定的な回答を寄せている点だ。これは電話をかけた目的が達成されているにもかかわらず、問題解決のプロセスにおいて不満が生じている様子を端的に表すものだろう。電話がつながりにくい、つながっても回答を得られるまでに長時間待たされる、オペレータの対応品質に問題があるなど、顧客が不満を持つ危険は至るところにある。最終的な問題解決もさることながら、そこに至るまでのプロセスがいかに重要かをあらためて肝に銘じる必要があるようだ。

顧客が問題解決に不満を持てばロイヤルティは下がり、サービス利用や製品購入を停止する可能性すらある。図表2を見てほしい。これは、2000年3月にe-Satisfy社長のジョン・グッドマン氏が発表した研究論文「Selling Quality to the CFO」で明らかにされた調査結果だ。企業に対して苦情を申し立てた顧客を満足させ得たかどうか、企業に対するロイヤルティにどれだけのインパクトを与えるかが示されている。例えば自動車サービスの場合、解決に満足を感じた顧客の再購入決定率は71%に及ぶが、不満足だと同率は22%にまで低下する。

これは、コールセンターにおける対応が企業の収益に直結することを示す、非常に明快な例と言える。問い合わせや苦情を受け付けるコールセンターでは、「ピンチをチャンスに変える対応が必要」との言葉を頻繁に耳にするが、こうした対応を真に実現できるかが企業の命運すらも握っていることを、ここであらためて指摘しておきたい。

## サービス最適化の要 マネジャーにかかる期待

もちろん、コールセンターにおける「品質」はこれまでも語られてきたテーマであり、さまざまな指標のもと、これを管理する体制も構築されつつある。例えば、問い合わせ対応の評価指標として、顧客満足度、顧客不満足度を測定したり、ACDデータ(放棄呼、応答率など)の活用、さらにはコール・モニタリング評価など、細かな指標管理が行われている。

また、「コールセンターはスーパーバイザーが命」と評する声も多い。オペレータの心理的なケアやモニ

タリングによる指導など、コールセンター全体を盛り上げ、オペレータのモチベーションを高める文字通り「要」であるためだ。一方、弊社で行った取材ではマネジャーの重要性を指摘する声もあった。

例えばセールスのアウトバウンドの場合、どの商品を、どの価格で、誰に提供するかのコール前の段取りが売りにげに決定的な影響を与えるため、これをマネジメントするマネジャーの采配によってコールセンターの質が大きく左右される。

コールセンターの品質の向上には、コールセンターそれ自身の取り組みはもちろん、関係部署とのナレッジ共有やデータ統合、さらには受発注業務におけるワークフローの最適化など、センター内部だけでは解決できない問題も多い。諸問題を解決するためには、コールセンターの代弁者として関連部署と交渉に当たるマネジャーの責務は重大だし、こうした責務を積極的に果たすマネジャーの姿勢がセンター内で働くスタッフ全員の士気につながることも忘れてはなるまい。

## （ 高まり続ける顧客の期待値 いかに応じるかが一番の課題 ）

コールセンターには今、新たな逆風が吹き始めている。顧客が持つサービスに対する「期待値の上昇」である。企業はCTIの導入やデータベースの一元管理などを進め、顧客に対するよりよいサービスを目指してきた。その一方で、顧客自身がITの恩恵を受け、その利便性を十分に知ること、「企業は自分の個人情報を持っているのだから、個別対応をしてくれるはず」との期待を膨らませている。コールセンターの品質向上が、この顧客の期待値の上昇を上回ることができなければ、どんなに品質が改善されても顧客からすれば不満足なセンターに終わってしまう。これはある意味、コールセンターに大変な負担を強いることになるだろう。

最後に、CRMのけん引役とのイメージが強い米国の

【図表3】 サービス産業のACSI

業種	基準値	第4四半期の数値							前年比 (%)	基準値比* (%)
		1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000		
消費者サービス業界全体	75.7	73.6	74.6	73.2	70.8	74.7	73.3	72.9	▲0.5	▲3.7
百貨店・量販店業界	77	74	75	74	72	73	72	72	0	▲6.5
スーパーマーケット業界	76	74	75	74	73	73	74	73	▲1.4	▲3.9
ファーストフード業界	69	70	70	66	68	69	69	70	1.4	1.4
ガソリン販売業界	78	80	77	78	78	79	76	75	▲1.3	▲3.8
金融サービス業界全体	75.4	74.8	74.1	74.5	74.6	74.4	73.9	74.4	▲0.7	▲1.3
銀行業界	74	74	74	72	71	70	68	70	2.9	▲5.4
生命保険業界	81	75	74	75	76	77	76	75	▲1.3	▲7.4
損害保険業界	82	76	75	77	77	77	79	79	0	▲3.7

★基準値は1994年夏の数値  
資料:ベッツィ・サンダース著・田辺希久子訳「サービス・リーダーシップとは何か」(2002年3月ダイヤモンド社刊)

サービスクオリティーに関する、気になる情報を示したい。CRMシステムの導入が進む同国だが、顧客から見た企業のサービス品質を示す「全米顧客満足指数」(ACSI)はこの何年もの間、下降の一途をたどっているのだ(図表3)。ACSIはミシガン大学ビジネススクールのクレズ・フォーネル教授が考案、現在も指導しているもので、1994年以来、年間6万5,000人の消費者を対象に調査が行われている。それによると、百貨店・量販店業界の指数は1994年の77から2000年は72に低下、銀行業界は同74から70へ低下、生命保険業界でも同81から75へと下降している。

いったいなぜだろう。

これは、IT導入やCRMの推進が、結局は企業の論理で進められてきたためではないだろうか。そして、セルフサービスの導入などにより「効率化」の恩恵を享受しつつ、顧客サービスの中でITを活かしきれなかったためではないだろうか。このデータからCRM実践の過渡期にある国内企業が学ぶべきことは多い。

IPテレフォニーの登場、IPテレフォニーを活用した在宅エージェントの活用など、コールセンターを取り巻く環境はさらに変化、発展を遂げていこう。しかし、これらの活用が真に顧客サービスに活かされなければ、顧客にとっては意味のないものになってしまう。これまでも、そしてこれからも、コールセンターを含むすべての顧客接点において、真に顧客視点に立脚したサービスマネジメントの重要性は高まりこそすれ、その価値が下がることは決してないだろう。