



ネクスト  
HOME'S 事業本部  
新UX開発部  
コンシェルジュ  
ユニットデスクグループ

廣川 寿



特別  
対談



ラーニングイット  
代表取締役社長

畑中 伸介

# 売上増につなげる 「攻めの」コールセンター構築法

顧客接点の最前線に位置する「コールセンター」。顧客との距離が近いものの、いまだに苦情対応の「コストセンター」との認識が根強いのが現状だ。顧客体験の重要なチャネルを担うコールセンターをいかにしてビジネスに貢献させていくか、コールセンター業務改善に豊富な実績とノウハウを有するラーニングイット 代表取締役社長の畑中 伸介氏と、不動産情報サイト「HOME'S」を運営するネクストでコールセンター改善に取り組み、成果を挙げた廣川 寿氏に、組織作りや具体的な取り組み方法について話を聞いた。

## コールセンターは「コストセンター」ではない

——日本企業におけるコールセンターの現状と課題を教えてください。

畑中氏：日本は製造業が強いですが、メーカーの経営者の視点に立つと、これまではコールセンターの中でも製品の不具合

や修理を担当するアフターサービスやフィールドサービスを重視してきた傾向があります。つまり、製品の不具合を徹底的に潰し、二度と故障しないような取り組みをして、お客さまを満足させる。このライン・機能は昔から非常に重視されています。ところが、コールセンターには製品以外の問い合わせや苦情が数多く入ってくる。そうしたVOC（Voice of Customer）の改善活動はまだまだ弱

いように思います。

カスタマーサービス&サポートを担うコールセンターの多くは「コストセンター」として認識されており、受け付けたクレーム件数が少ないことが製品や経営品質の良し悪しを決める、と考える風潮にあります。結果的に「コストセンター」ですから、クレーム対応も消極的になりがちです。

クレームを申し立てた消費者の期待と実態には乖離があります。2015年の「全米消費者不満実態調査」を見ると、消費者が企業側に期待するものとして「顧客の身になって対応してほしい」「同じトラブルが繰り返されないという保証」「トラブルが起きた原因の説明」といった回答が上位を占めています。クレームの背後にある顧客の期待は、金銭的解決よりも、トラブルが繰り返されないことにあります。でも、お客様の要求が金銭的な補償だと誤解していることが、消極的なクレーム対応につながっているようにも思います。

お客さまから電話がかかってくるコールセンターには、お客さまのロイヤル

ティやエンゲージメントを強化させるビジネスチャンスがあるのですが、そのメッセージを経営層に強く訴えていかないと、企業としての意識や取り組みはなかなか変わっていきません。

——コールセンターの取り組みという意味では、ネクストの取り組みはユニークですが、貴社の取り組みや抱えていた課題を教えてください。

廣川氏：当社は不動産情報サイト「HOME'S」を運営しており、さまざまな住まい探しのニーズに応えています。

HOME'Sでは、ニーズに応じて様々な切り口で希望の住まいを探せる機能を提供していますが、使い方がわからないという方も一定数いらっしゃいます。たとえば、適切な検索語・条件を入力・指定できない人にとっては検索が苦痛になり、それが原因でサービスから離脱することにもつながります。

そこで、当社では「住まい探しのサポートセンター」というコールセンターの取り組みを5年ほど前からはじめました。「HOME'S」の操作説明はもちろん、住まいに関する相談全般、不動産会社へ



の送客などの役割を担います。当社には多数のエンジニアがいて、「HOME'S」の開発を担っています。サービスを作る人間なりのこだわりや思いがあるわけですが、それが必ずしもお客さまに伝わっているとは限りません。それをサポートするためにコールセンターは開設されました。

——**廣川さんがコールセンターの運営責任者に着任したとき、当時の組織はどのように映り、どのような課題を抱えていたのでしょうか？**

**廣川氏：**着任したときは、コールセンターの役割がはっきりしていなくて、問い合わせ内容も送客からクレーム対応、操作説明と多岐にわたっていました。

また、管理者が長年の「勘」に頼った判断をしてしまうという課題もありました。「勘」は形式知化されていないので若いオペレーターには伝わりません。若いオペレーターは初めて受けた問合せの多くを上席者にエスカレーションするしかなく、その結果、トラブルシューティングも場当たり的になり、業務効率やオペレーターモチベーション低下を招いていました。

## コールセンターで防ぐ「92億円の損失」

——**こうしたコールセンターの問題を放置すると、企業にどのような損失がもたらされるのでしょうか？**

**畑中氏：**最も大きなロスは、目に見えない「機会損失」です。実は、苦情を言わずに去っていく顧客が大多数いるのです。我々の試算によれば、仮に顧客ベースを100万人、1人当たりの顧客価値を10万円とすると、離反する顧客からの収益損失は92億円で、その損失の大半（80%以上）は、トラブルがあっても苦情を申し出ないサイレントカスタマーに起因するのです。

クレームの件数は実は氷山の一角で、受け付けたクレーム件数に対してトラブルの数は5倍～200倍といわれます。顧客が体験している不快な出来事は、必ずしもクレームとして本社には届いていないと認識することがまずは大事です。そして、お客さまのトラブルを理解するに

はデータを分析して顧客を理解することが欠かせません。

——**顧客を理解するとはどういうことでしょうか？**

**畑中氏：**具体的には顧客の「事前期待」を理解することです。「これだけのサービスを提供してくれるはずだ」という期待を超えないと、顧客を満足させることはできません。

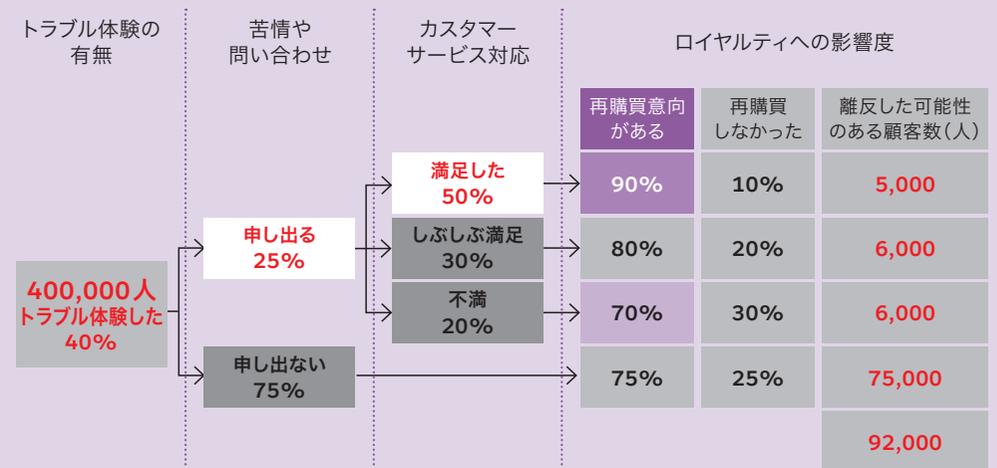
現場のオペレーターの経験と度胸だけ

で会話から顧客の事前期待を導き、理解するのは難しいことです。組織のバックアップで、きちんと「情報武装」しないとイケません。

企業側でお客さま情報や寄せられたご意見を分析すれば、お客さまのタイプや事前期待はある程度わかります。たとえば、アメリカのレンタカー会社AVISでは、申し込みの段階からお客さまを分析し、ビジネス、観光、家族旅行、あるいは

### トラブルを放置していると、収益損失が発生している

顧客ベースを100万人、1人当たりの顧客価値を10万円とすると92億円の収益損失



トラブルを放置すると92億円の損失につながりかねないが、その8割の原因はサイレントカスタマーだ。(出典：CCMC社・ラーニングイット)

は新車を試したいというニーズや目的ごとに、どういうタイプの車を必要としているかを分析しています。

「このお客さまは家族旅行に行くので、ワンボックスタイプの車を欲している」と事前にわかれば、リクエストに応じてその車をプールしておくことも可能になります。以前のように、営業所に在庫として残っている車から出していくと、顧客が好きな車に当たるかは運次第になります。こうした取り組みを通じて、オペレーターは顧客と一緒に「伴走する」関係を作ることができます。

——コールセンターをコストセンターと考える経営者にとって、機会損失を認識してもらうためにはどうしたらよいですか？

畑中氏：コールセンターというチャンネルにコンタクトがあるのは、通常は嬉しいことがあったからではなく、困ったことがあるからです。実は、電話がかかってきたときに企業にとって失いかけたロイヤリティを回復できる最大のチャンスなのです。そこを理解してもらうことが重要です。

苦情が来て、対応して、そこで納得してもらったときに、問題の解決だけでなく、会社の方針や、どういうふうトラブルを解決する会社なのかという姿勢を伝えることができます。それがロイヤリティにつながるのです。

### ネクストが「送客効率5倍」を達成するまで

——ネクストではどのようにコールセンター改善に取り組んでいったのでしょうか？

廣川氏：コールセンター改善も大事ですが、コールセンターに届くお客さまの声をWebサイトの改善にもつなげていきたいと考えました。実は、コールセンターからの送客を2倍にするよりも、Webサイトでの送客効率を1%改善した方が、業績へのインパクトは大きいのです。だからこそお客さまの声を反映し、使いやすいサイトにすることをゴールにすると、売上をはじめとしたビジネスに貢献できると思っています。

また、お客さま対応も、1つの対応モデルに固執すると例外への対応が遅れてしまいます。オペレーションの均質化も重要ですが、既存の対応のスク립トにこだわりすぎると柔軟性が失われます。我々は柔軟に対応するために、新しい事象も取り入れながらスク립トを体系化するPDCAを確立しようと考えました。——具体的には、どのような対策をとられたのでしょうか？

廣川氏：セールスフォース・ドットコムが提供するService Cloudを活用しました。大切なお客さまの情報を漏らさず記録すること、我々の対応を進化させるために改修の柔軟性が高いシステムを使うことが必要でした。

業務の生産性を高めるには、入力項目をスピーディに、柔軟に変更しなければなりません。しかし、「システムのこの入力項目は残すけど、使わなくて良い」



と通達するだけでは徹底されません。逆も同じで「専用の入力項目はないけど備考欄に入れる」と通達しても徹底されません。Salesforceは、柔軟性が高く、入力項目を増やすことも、減らすことも、一度閉じた項目を復活させることも簡単です。そのあたりの柔軟性や、お客さまの新しい声を格納し、統計として定量化していくための仕組みとして、Service Cloudは最適と判断しました。

——組織の土壌づくり、スピード感を高めるための組織作りはどのように進めたのですか？

**廣川氏**：組織風土の形成については、「オペレーターの感性」と「定量的な分析」を重視したPDCAサイクルの構築に注力しました。たとえば、対応履歴データを分析していくと仮説が出てきます。すると、現場のスーパーバイザーから「この入力項目を追加して効果を検証しよう」という提案が出てきます。こうして効果検証を進め、オペレーターの定性的な暗黙知を定量的な形式知に変えることを目指しました。

定量的なデータを集めてからは、生産性や活動量、成果といった指標を

Service Cloudを活用して、日次、週次、月次のスパンで可視化し、全オペレーターに周知できる仕組みを整備しました。つまり、定量的事実に基づいた会話を通して、各人が業績にこだわる組織へと変化させることを狙いました。一定の成果が出たと認識しています。

Service Cloudによるコールセンター改善の結果、営業への送客数は2016年3月には前年比約5倍の成長を遂げることができました。

理想のコールセンターを実現する鍵は、「マネージャーの覚悟」

——業務の標準化と柔軟性という相反する課題は、どうすれば両立するのでしょうか？

**廣川氏**：マネジメントが率先してある種の「イレギュラーな対応」をやらないといけない面があると思います。たとえば、弊社のコールセンターにお客さまから電話をいただき、「以前掲出されていた中吊り広告のビジュアルが気に入っていた

のですが、最近見かけません。もう掲出していないのでしょうか？」というお問い合わせを頂いたことがあるのです。

オペレーターは掲出期間終了のご案内を行って対応を終了し、その記録をService Cloudに残しました。その中に「残念そうにされていました」という表記を見つけた私は、広告制作を担当する部署に、その広告ビジュアルをお客様に送ってあげたいという相談を持ちかけたのです。結果、担当者の協力を得て特別にその中吊り広告をお届けすることができ、オペレーターからお客さまに架電して「在庫が残っていたのでお送りしますね」とご案内しました。お客さまには大変喜んでいただけました。

スクリプトに縛られているオペレーターには、このような判断はできません。だからこそお客さまの期待を超えるためのイレギュラーな対応は、責任者が判断する必要があると思います。覚悟を示し、率先して柔軟な対応を指示する必要があると思います。その姿を部下が見ることで、現場の発想もだんだん柔軟になっていくと思います。



2015年4月～2016年2月の総客数の伸び (出典:ネクスト)

## コールセンターが切り拓く、 ビジネスの可能性とは

——コールセンターは収益に貢献できる  
のでしょうか？

**畑中氏**：VOCを新商品開発に生かすという取り組みでは、たとえば花王の「ゼロバッチ」という取り組みがあります。花王では、商品開発、生産、発売後の各段階での品質保証活動に取り組んでおり、新製品がマーケットに出荷されたときを「ファーストバッチ」とし、出荷直前の製品を点検することを「ゼロバッチ」として取り組んでいます。

ある時から、同社のカスタマーセンターが「ゼロバッチ」の最終承認を負うようになりました。すると、改善点の指摘数が以前よりも増えたということがあ

りました。そして、指摘の内容は、製品そのものの問題ではなく、パッケージの表示の問題が多かったそうです。

つまり、ゼロバッチの最終点検をカスタマーセンターに任せたと、お客さまの誤解を招く表示を改善する、という取り組みにつながったわけです。実は、この同じ時期に製品の表示問題で多くの企業が消費者の信頼を失ったことがありましたが、カスタマーセンターは、リスクマネジメントにも貢献できるわけです。花王の取り組みは、世界的にもベストプラクティスになると考えます。

——最後に、コールセンターに関わる  
方々にメッセージをお願いいたします。

**廣川氏**：お客さまの声は既成概念を取り払うチャンスです。あまり先入観をもたずに、お客さまが正しいという前提で耳を傾けることが大事だと思います。

オペレーターには、「不動産の専門家よ



りも、お客さま対応の専門家になって欲しい」と言っています。ストレスなくお客さまのためにベストな案内ができれば、他の商材でもきちんとお客さまに向き合い、お客様にとって有益なご案内ができるオペレーターになれるのではないかと考えています。

**畑中氏**：コールセンターは、お客さまとのフロント機能です。VOCの観点からは、情報が集まってくる心臓部の機能を持っています。そういうプライド、意識を

持って欲しいと考えています。

コールセンターはコストセンターではありません。顧客体験（CX）において最も重要なチャンネルの1つです。多くの企業で取り組んでいると思いますが、経営の中でもさらに重要視し、経営者は顧客の声に耳を傾けることで、さらなるビジネスの拡大を図って欲しいと思います。

——本日は貴重なお話をありがとうございました。



株式会社セールスフォース・ドットコム  
☎ 0120-733-257  
www.salesforce.com/jp

Salesforceはsalesforce.com,inc.の米国およびその他の国での登録商標です。またその他サービス名もsalesforce.com,inc.の商標または登録商標です。その他各種製品名は、各社の製品名称、商標または登録商標です。© Copyright 2017 salesforce.com,inc.  
この記事は「ビジネス+IT (http://www.sbbt.jp)」2016年11月28日掲載記事からの転載です。  
Copyright © SBクリエイティブ株式会社, 2017