

研究ノート

コールセンターにおける 「電話の通話時間の長さと企業利益との相関」に着目した考察

情報工房株式会社 宮脇 一

情報工房株式会社 市木 円

情報工房株式会社 高尾 喜一

情報工房株式会社 山縣 由佳

【要旨】

IoTの普及やAIの技術進展等の環境変化により、「自動化」と「テキスト化」の波がコールセンター業界に押し寄せている。このことにより、コールセンターに入電する電話の総数が減るとともに、内容が変化する。現在のコールセンターの管理指標の多くは、応答率や時間あたり処理件数といった生産性数値が中心であるが、その指標ではコールセンターの価値は高められないと考える。今後、重要視されるのは、「会話をできるだけ長くする」という行為から来る関係性価値だと予測している。我々はコールセンターにおいて、訓練されたオペレーターにより、電話での通話時間を伸ばすことの実証実験を行った。その結果、戦略的实施層と未実施層との比較において、戦略的实施層の1年以内顧客ではアクティブ顧客が約2割増え、顧客単価が約3倍増加した。また2年目以降の既存顧客では、デッド顧客への離脱率を約2割抑制することとなり、顧客単価が1.5倍となった。顧客単価と通話時間及び通話回数の相関はいずれも正となっており、このことよりコールセンターにおいて、「できるだけ長く会話を続けることが、企業の利益に貢献する可能性」が示唆された。

キーワード ダイレクトマーケティング、コールセンター、CRM、パラダイムシフト、顧客満足

【Abstract】

The environmental change such as the spread of Internet of Things and the rapid advances in Artificial Intelligence brought torrents of automation and digitalization to the world of Call Center business. This change causes a reduction in the total quantity of Incoming call to Call center, and makes a change in details of conversations. Most of the management criteria in Call center mainly consist of productivity numbers such as Response Rate and Number of deals per hour. However, we do NOT believe these numbers can contribute to the improvement of the value of Call Center. Furthermore,

we can say (that) the value built up with our relationship to customers -talking as long as possible- is a future main theme. We held a demonstration of prolongation of talking time on the telephone with well-trained operators at our Call Center. As a result of that, comparing the strategically-demonstrated groups with non-demonstrated groups, the number of “active” customers increased by 20 percent.

And “sales per customer” increased threefold. In addition, the demonstration in “existing” customer groups who are all under contract more than 2 years showed us a result with decrease in amount of “dead” customers by 20 percent. And this time, “sales per customer” increased by 50 percent. A correlation between “sales per customer” and “how long/how many times we call” certainly exists.

Keywords

1. 序論

本稿は、コールセンターにおける電話対応の通話時間と企業利益との相関に着目している。顧客と長く会話をすることができれば、相手に好意的感情が芽生え、その結果、単価増加及び離脱防止等に貢献するという仮説である。このことが立証できれば、意図的に会話を作り出すことが、商業的に意味を持ち、「電話は用件をさっさと済ませて早く切るのが善」といった考えから、「無駄話と思える話は無駄ではなく、企業の利益に貢献する」ということになる。これは、コールセンターをめぐるパラダイムシフトとなり、ハイタッチ（人間的な心のふれあい）を重要視するコミュニケーションが、いかに企業にとって有益であるかを示唆するものである。来るべきIoT・AI時代において、コールセンターの担う役割を明確に住み分けることができれば、今後のコールセンターの方向性を示す新たな起点になると考える。

2. 背景

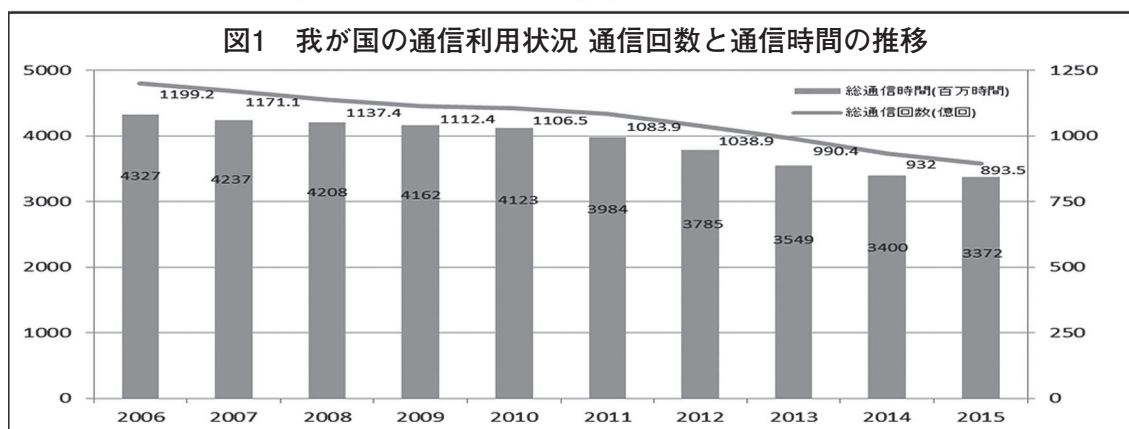
2.1 企業・団体のコールセンターに電話が減っているという事実

表1、図1は、総務省の「通信量からみた我が国の音声通信利用状況」から導いた、通信回数と通信時間の推移である。下記の表・図から、通信回数及び通信時間ともに、年々減少傾向にあることが読み取れる。

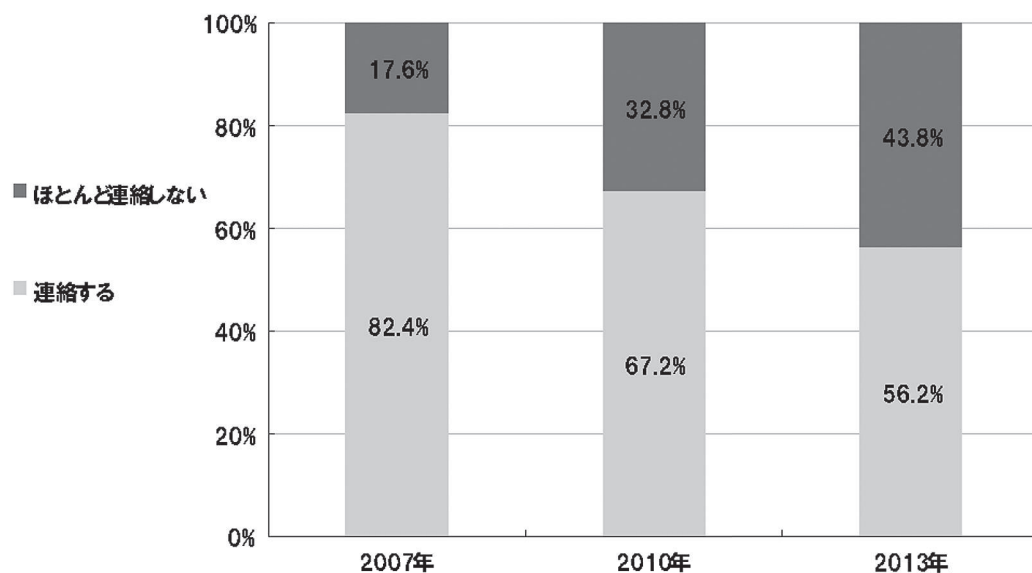
表1 我が国の通信利用状況 通信回数と通信時間の推移

年度	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
総通信回数(億回)	1199	1171	1137	1112	1107	1084	1039	990	932	894
前年比		▲ 2.3	▲ 2.9	▲ 2.2	▲ 0.5	▲ 2.0	▲ 4.2	▲ 4.7	▲ 5.9	▲ 4.1
総通信時間(百万時間)	4327	4237	4208	4162	4123	3984	3785	3549	3400	3372
前年比		▲ 2.1	▲ 0.7	▲ 1.1	▲ 0.9	▲ 3.4	▲ 5.0	▲ 6.2	▲ 4.2	▲ 0.8

※通信量からみた我が国の音声通信利用状況(年度)の該当部分を抜粋し表を作成した
http://www.soumu.go.jp/joho_tsusin/eidsystem/market01_05_01.html



また、図2は株式会社アイ・エム・プレスの「コールセンター年鑑2007/2010/2013」から導いた、企業・団体のコールセンターに電話をかける頻度である。これによると、企業・団体のコールセンターに電話をかける行為自体が著しく減少していることが読み取れる。2007年では「ほとんど連絡をしない」が17.6%に対し、2013年では43.8%と拡大している。この動向は2016年の現在も進行していると推定する。



※「連絡する」とは、年に1回程度/半年に1回程度/2～3ヶ月に1回程度/月に1回程度/月に2～3回以上/週に1回以上の合計

出典：株式会社アイ・エム・プレス「コールセンター年鑑2013・2010・2007」より該当部分を抽出、グラフ化

図2 企業・団体のコールセンターに電話をかける頻度

その主な要因については、以下の2つと解釈している。

1つが、情報入手が容易になったことであり（図3.）、特にメールやSNSといった情報入手経路が拡大しており、簡易にテキスト化している技術的側面が推測できることである。2つが、上記を活用した情報収集労力が低減したことで、「電話で話す煩わしさ」を回避しようという心理的側面が推測できることである。

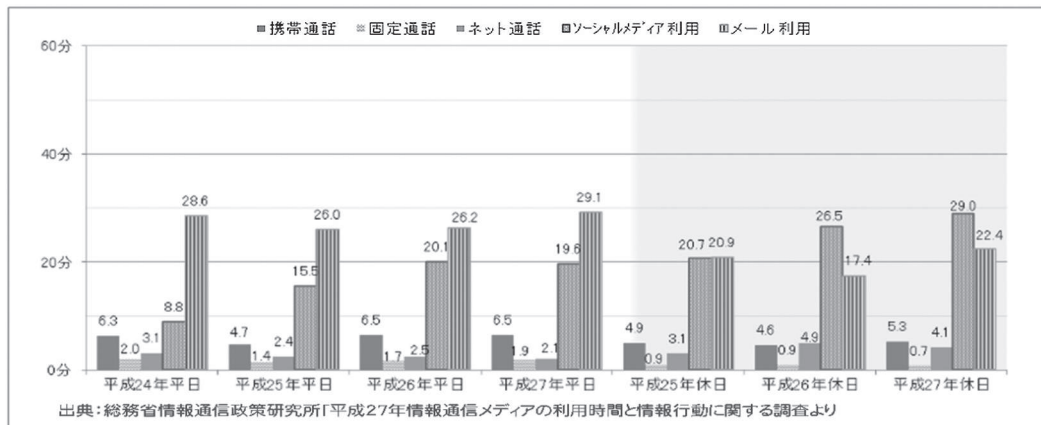


図3 経年〔平日1日・休日1日〕コミュニケーション系メディアの平均利用時間（全年代）

2.2 ハイタッチな電話は残るといふ仮説

図4は、電話のタイプ別による変化予測である。横軸には電話をかけてくる顧客のニーズを「顕在的ニーズ」と「潜在的ニーズ」に分類し、縦軸には提供する情報のパターンである「定型の情報での返答」と「非定型の情報での返答」に分類したものである。

企業に電話をかける行為は、単純な問合せやオーダーエントリーという内容は、自動化・テキスト化の進展により減少することが想定できる。かつて、量を重視する時代に着目されていた、左上の位置にある「用件のみ知りたい」×「定型の情報」の電話は、質を重要視する時代には減少するものと推測する。人が対応する電話で重要視するものは、これ以外の部分である。つまり、顧客の潜在的ニーズの「もっと知りたい」という部分、回答を組合せたり、探したりして対応をする「非定型の情報」の部分である。

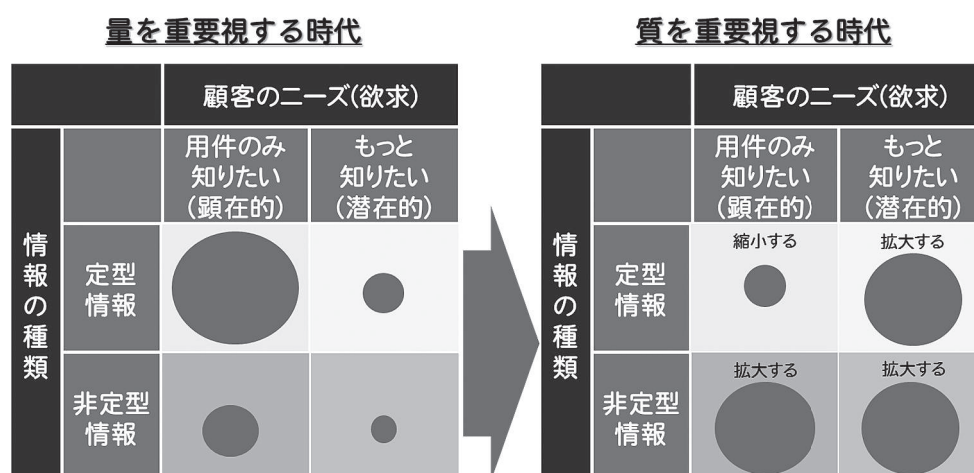


図4 電話のタイプ別変化予測

拡大部分は、コールセンターでは従来から難易度が高いとされている応対であり、幅が広く深いニーズへの情報提供を顧客から求められる。このハイタッチを重視する電話応対は決して無くならない。

これらの応対のことを「コンサルティング応対」「コンシェルジュ応対」「クレーム応対」といった言葉で表し「3つのC」と呼び、今後のコールセンターが受け持つ重要な領域として、以下のように定義している。

2.2.1 コンサルティング応対

顧客または顧客予備層に対し、オペレーターは会話により「潜在的ニーズ」を掘り起す。その後、オペレーターが経験に基づき、顧客と寄り添い、現在と未来を慮った情報を提供することにより、顧客または顧客予備層が満足する応対。

2.2.2 コンシェルジュ応対

顧客または顧客予備層に対し、オペレーターは会話により「顕在化したニーズ」を理解する。その後、オペレーターが経験に基づき、顧客と寄り添い、現在と未来を慮った情報を提供することにより、顧客または顧客予備層が満足する応対。

2.2.3 クレーム応対

顧客または顧客予備層に対し、オペレーターは会話により、「不条理に陥った事実」を認識する。心情を察すべく傾聴し、寄り添う。その後、顧客または顧客予備層が納得できるように提言する応対。

2.3 背景のまとめ：今後のコールセンターの課題と方向性

これらの環境変化により、コールセンターでは、今までにはない課題が浮き彫りとなっ

てきている。

2.3.1 電話内容が変化するという課題

「自動化」、「テキスト化」の進行が目覚しく、顧客が抱える簡単な疑問や相談ごとは、インターネットを通じ、WEBサイトやSNS上で解決できるようになっていく。双方向性と即時性を兼ね備える電話応対は、難易度が高いとされる「3つのC」の内容に対応することが課題となる。

2.3.2 電話応対の技術が低下するという課題

若年層の電話離れが顕著となっており、顧客側だけでなく、オペレーターのコミュニケーション能力も低下している。ハイタッチを重視する電話応対を実践するためには、専門的な教育・訓練を積んだオペレーターの存在が必要不可欠となる。このため教育・訓練の充足が今まで以上に重要となり、今後の課題は、オペレーターに、計画的かつ継続的な教育・訓練を施し、高いサービスレベルを維持するような育成体制を確立することにある。

2.3.3 今後のコールセンターの方向性

近年、コールセンターは戦略的運用による経営貢献が期待されている。谷口（2014）は、「コールセンターの経営価値は「コスト削減」、「売り上げ向上」、「企業品質向上」、「顧客満足度向上」の4つの要素とし、どれが欠けても経営貢献は達成しない」と述べている。しかし、「コスト削減」以外の経営価値を取り上げたケースは少なく、通話時間と企業利益に着目した取り組みに価値があるものと考えた。顧客が電話の向こうに行列をなしていた環境下では、用件だけ済めば、顧客はある程度満足をした。この場合の最も重要な指標は、生産性指標の応答率や時間あたり処理件数である。しかし、電話での対応において「用件だけ済めばいい」という顧客は少なくなっていく。コールセンターは、今まで重視してきた「正確・丁寧・迅速」といったオペレーションから、「顧客に寄り添う」といったコミュニケーションへと変化すると考えられる。従来の指標の代わりとなるのは、通話時間と通話回数そして、質を評価するモニタリングスコアシステムだと考える。実際には、長く話をしている会話は、相手に寄り添った共感や支援の応対ができている場合が多い。ただし、そうでない場合もあるため、質の確認と維持のため、モニタリングによる品質管理のしくみが重要となる。

2.3.4 仮説の設定

上記のことより、顧客と長く多く会話をすることができれば、相手に好意的感情が芽生え、その結果、単価増加及び離脱防止等に貢献するという仮説を立てた。仮説の考察は、「単純接触効果」の考えを参考にした。単純接触効果とは、ある刺激に反復して接触することで、その刺激への好意度や印象が高まる現象のことである。単純接触効果の研究（Zajonc,

1968やBornstein & D'Agostino, 1992) によると、接触回数、接触順序、接触時間、接触間隔等と好意度との間には、基本的に正の相関関係にあることが示されている。また、接触順序や呈示の仕方によって、その好意度は変化すると言った実験結果（松田・佐々木・楠見、2012）もある。そこで、双方向性という電話の特徴を活かせば、相手に合わせた適切な接触が実施でき、好意度との間に正の相関関係が起こる可能性が高く、他条件が一定であれば、結果的にその好意的感情が離脱防止や単価の向上につながるのではないかと考えた。つまり、電話による「顧客に寄り添う」コミュニケーションを、「高いサービスレベル」のオペレーターが、意図的に拡大していくことで、「多くの顧客との関係性が向上し、企業の利益に貢献する」ということである。

また、「高いサービスレベル」のオペレーターを補助するしくみとして、石井・嶋口（1995）による「現代の営業体制」、石井（2014）による「寄り添う力と創造的観察」を参考にした。「現代の営業体制」では、他企業と一線を画す優れた特徴として「営業への情報支援、売らない・考える営業、組織としての営業、顧客満足の営業」の4つが挙げられている。「寄り添う力と創造的観察」では、「顧客に寄り添う場を設ける、寄り添って創造的に観察する、顧客接点での豊富なエピソード」が新たな取組を試みるための好循環を生み出すしくみとされている。

2.3.4.1 オペレーターへの情報支援

基幹系と情報系と通信系のシステムを統合し、商品・販売・顧客・アクション履歴のデータベースを結び、情報支援を行うことで、電話応対時に顧客とのコミュニケーションが途切れないよう工夫をした。このことにより、1人の顧客の「デジタル・アナログ」チャネルからのアクション履歴が統合された。オペレーターは応対時に、顧客の過去のアクション履歴を見ながらの対応が可能となるため「コミュニケーションの厚み」を出すことが可能となった。

2.3.4.2 売らない・考えるオペレーターの存在

オペレーターの大きな役割を「処理をする」から「顧客を知る」ことに変更した。1時間に5人と応対した場合、年間約1万人の顧客との対話経験が生まれる。「私のお客様は誰で、どんな人で、一体何を考えているのか」をひとつのゴールとし、オペレーターの経験値を活かした「オペレーターグループインタビュー、ペルソナデザインの作成、顧客についてのワークショップ」を月に1回以上行った。顧客の背景を考えることに焦点を当てることで、オペレーターは顧客へのコミュニケーションがとりやすくなった。

2.3.4.3 組織としてのオペレーション

先のシステムによる情報支援により、組織的なオペレーションが可能となった。深く個別コミュニケーションを行うことから、必然と指名の電話が増えるが、指名者が不在の場

合に別オペレーターが変わっても遜色なく対応ができる状況となった。アクション履歴の積み重ねは、顧客カルテのようになっており、詳細内容が記され、顧客の特徴や志向が解るようになっている。

2.3.4.4 顧客満足のオペレーション

「顧客に寄り添う」オペレーションを心がけた。「顧客に寄り添うオペレーションとは、顧客以上に顧客のことを考えること」と定義し、「顧客とどのように会話を重ねるか」の判断を、全てオペレーターに権限移譲をした。すると、オペレーター自らの工夫が生まれ、創造的観察が可能となった。多くのエピソードが、オペレーターのワークショップで披露され、そして共有された。同時にオペレーターは顧客との対話を楽しみだした。

3. 実証実験の枠組み

3.1 実施概要

- ・実施期間：2014年4月～2015年12月（21ヶ月）※2014年12月までは、テスト期間
- ・測定期間：2015年1月～2015年12月（12ヶ月）
- ・調査対象：一部上場食品メーカー A社 通信販売業務（サプリメント） 総顧客数約80万人のうち、受注・問合せ・相談等の電話（インバウンド）をかけてきた約2.5万人を対象（表2.A部分）
- ・測定方法：「戦略的实施層」と「未実施層」 × 「新規顧客」と「リピート顧客」の比較
- ・分析方法：通話時間・通話回数・顧客単価・リピート数・注文個数・注文単価の比較
- ・実施可否：一度以上、コンサルティング対応とコンシェルジュ対応を実施できた場合は、可とする。

3.2 検証項目の説明

- ・通話時間：入電から切電までの時間、
- ・通話回数：電話（インバウンド）をかけてきた回数
- ・顧客単価：1人の顧客の支払った金額
- ・戦略的实施層：コンサルティング対応とコンシェルジュ対応を実施できた層
- ・未実施層：コンサルティング対応とコンシェルジュ対応を実施していない層

3.3 「戦略的实施」と「未実施」の詳細

オペレーターは、電話対応時にできるだけ会話を続けるよう試みる。「その話はいいんだ」と顧客が言わない限り、話しかけていく。その上で、コンサルティング対応とコンシェルジュ対応とが出来たものをシステムにチェックをする。チェックが1回でも入ったものは、

戦略的实施となる。チェックが入らないものが未実施となる。未実施層は、大きく2つである。1つは「月曜日、火曜日の午前中」の繁忙が予測される時間帯に対応した顧客。この時間帯は、「戦略的实施をしない」としている。2つは、実施を試みるものの会話を拒まれる顧客である。また、測定項目から除外するコール内容については、メーカー側に非のあることについての問合せ（クレーム）、本来の主旨と違った問合せ（間違い・いたずら・営業）であるが、その数は、3年間、約25万件の電話に対し、約1500件であり、0.6%程度である。この条件の下、戦略的实施層と未実施層の各々の顧客に紐づけられたの通話時間・通話回数・顧客単価・リピート数・注文個数・注文単価を分析した。

3.4 戦略的实施の内容

「コンサルティング対応」と「コンシェルジュ対応」を以下の内容で定義した。

3.4.1 切り口1：コンサルティング対応

本稿におけるコンサルティング対応の定義とは、会話が一度終わったあとに、会話を加えていく手法のことである。具体的には、オペレーターが顧客との用件が終わった後に、さらに話題を変えて会話を始めだすという施策である。まず顧客との用件が済んだ後に、オペレーターが「他にわからないことは、ございませんか?」と問いかける。顧客から「ありません」との返答を受けた後から始める会話である。「〇〇さま、少しお聞きしたいのですが」の後、「〇〇さまとは、もう5年もお付き合いいただいています、最初のきっかけは何だったのですか?」「よく摂取を忘れるというお客さまから、摂取を忘れない方法はないかと尋ねられるのですが、〇〇さまはどのような工夫をされていらっしゃいますか?」というように、会話を途切れないように繋げていくものであり、潜在的ニーズを探るきっかけとなるものであり、以下のような、会話を積み重ねていくものである。図5.に会話例を示した。

■コンサルティング対応の一例



※電話での会話の用件が一通り終わった後に・・・

オ)「他にご用件はございませんか?」

顧)「もう、ないです。」

オ)「ありがとうございます。ところで〇〇様、もう5年も私どもをご利用いただいていますね。いつもありがとうございます。もしよろしければ、お伺いしたいのですが、お使いいただいているサプリメントとの初めての出会いや、きっかけは何だったのですか?」

顧)「いやーね、付き合いでお酒を飲むことが多くてね、妻が健康に気を遣って注文してくれたんだよ。」

オ)「旦那様の健康を気遣ってのご注文だったのですね。奥様お優しいですね」

顧)「いやいや、そんなことないんですけどね。健康診断の結果を見て、妻が心配しちゃって。僕は大丈夫だ、って言ったんですよ。でも、体が資本だからって言ってね。」

オ)「うわー、いい奥さまですね。お酒を楽しく飲むには、健康が一番ですから。」

顧)「それほどでもないんだけど、照れるな、褒めてもらえると嬉しいよ、」

オ)「〇〇さま、どうして、奥様は数ある中から、この成分を選ばれたんでしょうね?」

顧)「そうなんだよね、よくわからないんだけど、調べたんだって。Aって成分がすごくいいって言ってたな?」

オ)「Aですね、夜寝る前にも、いいみたいですよ・・・(他顧客との会話経験談をお話して)・・・ところで、奥様は一緒に飲まれないのですか?」

顧)「そうなんだよ、本人はさっぱりね、でも親戚連中に宣伝してるよ。もう2-3人は、お役に立っているはずだよ、紹介ってやつだね。おかしいだろ、自分は飲まないのに、ハハハ」

オ)「そうなんですか? じゃ、奥さまにお礼言わなきゃ、大したものじゃないですが、健康カレンダーお送りしておきますね。いいこと書いてますよ、奥さまのためにも、これからも続けてくださいね、私も精一杯、応援しています。また体調のお話も聞かせてくださいね。」

顧)「あっ、いつも、ありがとう、▲▲さんだったね、また電話するよ。」

オ)「はい、何かあっても、なくても、いつでも私は、控えていますから、お待ちしております。」

下記のような話題から入り、会話が進めばフリートークをします。
「売り込まない・商品のPRもしない」。ただ、会話をすることがゴールです。

- | | |
|---------------------|----------------------|
| ・商品を利用するきっかけの話題 | ・どのように利用しているか話題 |
| ・健康のためにやっていること話題 | ・上手な利用のしかた話題 |
| ・他のお客様からの質問を聞いてみる | ・摂取のための工夫の話題 |
| ・他顧客との会話からハッピーエピソード | ・健康についての関心ごと話題 |
| ・情報誌等のデータやエビデンス話題 | ・テレビ等で流行している関連商品情報話題 |

など、を自分の体験、お客様から聞いたことを入れながら会話をしましょう

図5 コンサルティング対応会話例

3.4.2 切り口2：コンシェルジュ対応

本稿におけるコンシェルジュ対応の定義とは、会話の途中で会話を挟む方法のことである。オペレーターが顧客との会話の途中で顕在化したニーズを発見したら、購入履歴や同

じニーズに対応した経験に基づき、さらに会話を深めていく施策である。例えば、「上手な利用方法をお知りになりたいということですね?」と問いかける。顧客が「そうなんです」と承認した後から会話を深めようとするものである。「〇〇さま、私の経験では、こんなお客さまがいらっしゃいました。例えば……」とか、「なるほど、確かにおっしゃることはみなさん悩まれています。今すぐにはいいお返事はできないのですが、一度皆さんに尋ねてみます。1週間あけて、またお電話してもいいですか?」というように会話を途切れないうように繋げていくものである。図6.に会話例を示した。

■コンシェルジュ対応の一例

※電話での会話の途中で、お客様の課題やニーズを発見したら、掘り起こして、深堀する。

↓注文のお電話を頂いた会話の途中で、

顧)「……いやあ、どうして飲み忘れるのかしらね、もう年かねえ。」

オ)「あっ、それは普通ですよ、結構みなさんからも、よくお聞きします。

、『うまく続けられない』ってことですよねえ?」

顧)「あっ、そうなんです、続けたいんですけどね、ついつい忘れてしまうの……」

オ)「そういえば、上手く工夫して、飲まれている方がいらっしゃいました。例えばサプリメントケースを机の上に出しておくとか……」

顧)「もう、やったよーわよー、でもね、ダメなのよ、忘れちゃうのよね。」

オ)「そうか、そうですよね……。例えば、こんなのはどうでしょうか?実は私たちが作った飲み忘れ防止カレンダーがありましてね、それに書き入れて……(忘れないための工夫の説明をする)……」

顧)「うーん、そうなの?それはやってみてないなあ、」

オ)「お送りしておきますので、一度チャレンジしてもらえると嬉しいです。」

顧)「できるかな?わからないけど、やってみるわね、あなた親切ね。」

オ)「ありがとうございます。少しでもお役に立てれば、ってみんなで考えたんです。」

顧)「試してみるわね、ありがとう、じゃ注文お願いね、」

オ)「はい、承知致しました。」……(続けて注文を受け付ける)

お客様の抱える課題は毎月のワークショップで共有します。
「課題・ニーズに気づいたら」スルーしないで、会話をしようというゴールです。

・うまく飲めない	・続けられない	・お金が高い	・溜まっている
・どう飲んだいい	・他社との違い	・成分について	・

など、をあらかじめ想定した課題やニーズに対し、回答や過去ケースをもとに対応する

図6 コンシェルジュ対応会話例

3.5 新規顧客と既存顧客の分類

図7は初年度購入顧客を100%とした場合の顧客の推移である。2年目に残る顧客は定着率が40.7%、2年目以降その定着率は緩やかに推移する。初年度と2年目以降とは、購買傾向が変わるものと推測し、新規顧客（初年度）と2年目以降の既存顧客とを分けて測定している。

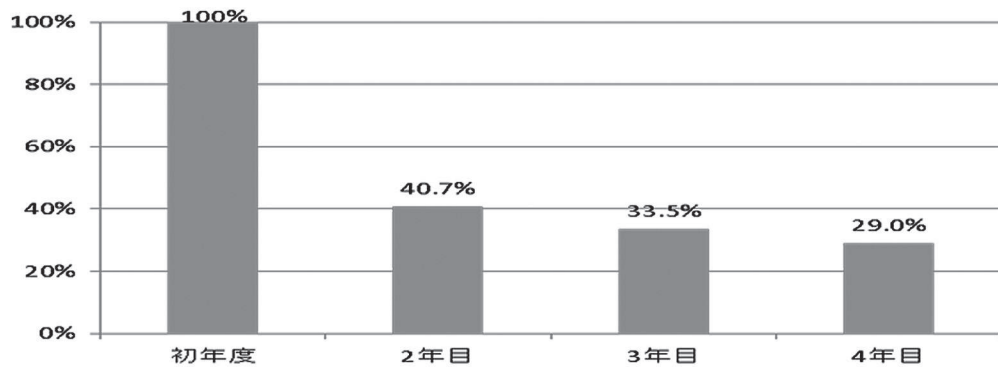


図7 既存顧客の推移

4. 通話時間と顧客単価の検証

4.1 実施対象人数の割合

表2は、横欄に「戦略的实施層と未実施層」の人数の内訳を比較したものである。「戦略的实施層」は、「コンサルティング応対とコンシェルジュ応対」の合計値である。縦欄の「新規」とは1年未満に初めて購入した顧客のことで、「既存」とは購入日から、1年以上の顧客のことを指す。

オペレーターが、戦略的に寄り添った会話が出来たと判断した人数と割合である。戦略的实施は、全体の約64%を対象に実施することができた。（表2.イ部分）

表2 比較実施対象内訳（戦略的实施層＋未実施層）

(単位人)	A		B		A+B		C		A+B+C	
タイプ別	コンサルティング		コンシェルジュ		戦略的实施層		未実施層		計	
新規（初回購入日から、1年未満のお客様）	155	7%	1,058	45%	1,213	51%	1,149	49%	2,362	100%
既存（初回購入日から、1年以上のお客様）	1,765	8%	12,676	57%	14,441	65%	7,742	35%	22,183	100%
計	1,920	8%	13,734	56%	15,654	64%	8,891	36%	24,545	100%

イ

ア

4.2 平均通話時間

表3は、横欄に「戦略的实施層と未実施層」の通話時間を比較したものである。「戦略

的实施層」は、「コンサルティング応対とコンシェルジュ応対」の合計値である。

いままで以上に会話をしていくのであるから、通話時間が伸びるのは必然である。半年間の調整の後、1年間続けた結果を測定した。すると、対象のコールの通話時間について、未実施のものが平均3分18秒であった。それに対し戦略的实施層は平均4分29秒となり約35%伸びている。内容別で見ると、「切り口1:コンサルティング応対」は平均5分20秒、「切り口2:コンシェルジュ応対」は4分22秒であった。(表3.ウ部分)

表3 通話時間内訳 (戦略的实施層+未実施層)

(単位:秒)	A	B	A+B	C
タイプ別	コンサルティング	コンシェルジュ	実施層	未実施層
ウ 通話時間AV	5:20	4:22	4:29	3:18

4.3 オペレーターの配置、品質について

サービス品質を維持するために、下記の訓練を受けたオペレーターを配置した。

ア.「5%ルール」に基づく教育

「就業時間の5%を対話と教育に費やす制度」で、継続的・計画的な育成時間と体系だった研修内容を専属トレーナーが実施する。(図8.)

イ.「ビジネスコーチ」によるマインド維持

モチベーションを一定のレベルに保つべく、専属コーチが、月1回以上のコーチングを実施、継続する。(図8.)

ウ. 毎月のモニタリング (サンプリング) 評価

月1回以上、継続的に、個人のモニタリング評価を行う。専属の品質管理担当者が実施する。「管理スコア」として100点満点で評価し、上記の教育・コーチングと連携し、品質向上に務める。(図9.)

エ. 担当するオペレーターは下記の要件を満たすものとした

A社担当2年以上か、ほぼ同程度のA社の業務に精通しかつ、「品質管理スコア」が、65点/100点以上の成績を収めているオペレーターとした。

オ. 対象顧客と実施オペレーター数

2.5万人の顧客に対し、要件を満たすオペレーター 4席 (6名) で実施。

「5%ルール」の下、計画的・継続的なトレーニングを実施する

コース名	コースの概要	オペレーション (OP)	
業務内	目的:コミュニケーションのベース	1 コピーライター養成講座	2 CS講座
全員	対象者:全員 受講型:必修	3 メンタルヘルス&ハラスメント防止	4 ホームページの基礎知識講座
		5 メンタルヘルス&ハラスメント防止【管理・監督職対象】	
業務内	目的:オペレーション基礎スキル習得	1 基本講話	2 ビジスマナー
1年以内 習得	対象者:新入社員1年未満 受講型:必修	3 社会人へのマインドチェンジ	4 個人情報保護
		5 ファウンデーション	6 ストレスマネジメント
		7 支援について学ぶ	8 one to one コーチング
		9 他社センター見学	10 聴くスキル
		11 モニタリング・フィードバック	12 クレーム対応
		13 コミュニケーター:声で伝えるコミュニケーション	
		14 コミュニケーター:文字で伝えるコミュニケーション	
		15 自分の未来を創造するビジョンメイキング【1年半～2年対象】	
業務内	目的:スキル強化・マインド醸成	1 アンガーマネジメント	2 共感性向上
2年 目以上 習得	対象者:入社1年以上 受講型:選択型・必修	3 支援について学ぶ	4 アカウンタビリティ・マネジメント
		5 クレーム対応(コール)	6 会話設計スキルアップ(ロール)
		7 会話設計スキルアップ(メール)	8 メール スキルアップ
		9 Excel ビギナーコース(基礎)	10 Excel ビジネスコース(実践)
		11 Access	
業務内	目的:自己啓発	1 ファシリテーションスキル(本番)	2 メイクアップ講座
成人 学習	対象者:全社員 受講型:選択型	3 プレゼンテーションテクニック	4 マザーリングマネジメント
		5 提案書の作り方	
		6 お互いを尊重し率直に自己表現するアサーション	
		7 “心に響く”話し方を指導するボイス・トレーニング講座	
		8 説明力養成講座～伝えるべきことをわかりやすく話す力	
1to1	目的: 継続的対話によるマインド醸成	ワン トゥ ワン ビジネスコーチング	

図8 教育・訓練メニュー

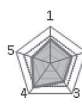
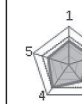
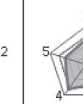
モニタリングスコア数値 2015.01～2015.12		ABCD平均	Bチーム	Cチーム	Dチーム	Aチーム
項目						
1	基本	66	65	62	67	69
2	確認	66	59	63	66	77
3	説明	59	60	54	61	61
4	傾聴	79	79	75	81	82
5	共感	58	53	58	58	62
6	提案・関係構築 (加減)	1.36	0.89	0.90	1.72	1.94
総合スコア		66	64	62	68	72

図9 モニタリングスコア数値 (チーム別)

5. 一人あたり通話回数（接触回数）の比較：測定期間（12ヶ月）

表4は、期間中における「実施対象者への通話の総回数」と「一人あたりの平均通話回数」を表したものである。縦欄の「新規」とは1年未満に初めて購入した顧客のことで、「既存」とは購入日から、1年以上の顧客のことを指す。

- ・戦略的实施層の一人あたり通話回数は、全体で4.9回であり、未実施層の2.6回と比べ約1.9倍である。新規顧客の一人あたり通話回数は4.3回であり、未実施層の2.1回と比べ約2.0倍である。既存顧客一人あたり通話回数は5.0回であり、未実施層の2.6回と比べ約1.9倍である。（表4.エ部分）
- ・実施タイプ別で言うと、「切り口1：コンサルティング対応」内容では、全体では7.0回であり、未実施層の2.6回と比べ約2.7倍である。新規顧客は6.6回であり未実施層の2.1回と比べ約3.1倍である。既存顧客は、7.0回であり未実施層の2.6回と比べ約2.7倍である。（表4.オ部分）
- ・「切り口2：コンシェルジュ」内容では、全体では、4.6回であり、未実施層の2.6回と比べ約1.8倍である。新規顧客は4.0回であり、未実施層の2.1回と比べ約1.9倍である。既存顧客は、4.7回であり、未実施層の2.6回と比べ約1.8倍であった。（表4.部分カ）

表4 実施対象者への通話回線内訳（戦略的实施層＋未実施層）

（単位回）	A		B		A+B		C		A+B+C	
タイプ別	コンサルティング		コンシェルジュ		戦略的实施層		未実施層		計	
新規（初回購入日から、1年未満のお客様）	1,020	6.6	4,206	4.0	5,226	4.3	2,367	2.1	7,593	3.2
既存（初回購入日から、1年以上のお客様）	12,421	7.0	59,273	4.7	71,694	5.0	20,361	2.6	92,055	4.1
計	13,441	7.0	63,479	4.6	76,920	4.9	22,728	2.6	99,648	4.1
	オ		カ		工					

6. 戦略的实施層と未実施層の比較結果について：測定期間（12ヶ月）

6.1 顧客単価を軸とした比較

表5は、期間中における「実施対象者への顧客単価」と「未実施層を1とした時の比較」を表したものである。縦欄の「新規」とは1年未満に初めて購入した顧客のことで、「既存」とは購入日から、1年以上の顧客のことを指す。

- ・戦略的实施層の新規顧客の顧客単価は、未実施層と比較すると、約3.3倍となり、既存顧客では、約1.5倍である。実施計では、顧客単価に約1.6倍の影響を与えることとなった。（表5.キ）

- ・実施タイプ別で言うと、「切り口1：コンサルティング対応」内容の顧客単価は未実施層と比較して、新規顧客には約5.9倍となり、既存顧客には、約2.0倍である。（表5.ク）
- ・「切り口2：コンシェルジュ対応」内容の顧客単価は未実施層と比較して、新規顧客には約2.7倍となり、既存顧客には、約1.5倍である。（表5.ケ）
- ・参考値として2013年度のデータから、同条件で平均顧客単価を導くと、新規顧客が6,619円、既存顧客が14,383円であった。未実施層と多少の差異はあるが、戦略的实施は顧客単価が高まっていると推測できる。

表5 実施対象者別×顧客単価／年間（戦略的实施層＋未実施層）

（単位円）	A		B		A+B		C		A+B+C	
タイプ別	コンサルティング		コンシェルジュ		戦略的实施層		未実施層		計	
新規（初回購入日から、1年未満のお客様）	33,101	5.9	15,457	2.7	18,900	3.3	5,658	1.0	17,365	-
既存（初回購入日から、1年以上のお客様）	24,853	2.0	18,348	1.5	19,138	1.5	12,472	1.0	18,769	-
計	25,518	2.2	18,126	1.6	19,120	1.6	11,591	1.0	18,634	-

ク ケ キ

6.2 顧客のステイタスを軸とした比較

表6.は、横欄に「戦略的实施層と未実施層」を「顧客ステイタス」により分類し比較した。顧客ステイタスの定義は、「アクティブ」が3ヶ月未満に購入した方、「スリープ」が最終購入日より3ヶ月～半年未満の方、「デッド」が半年以上購入のない方、を指している。縦欄の「新規」とは1年未満に初めて購入した顧客のことで、「既存」とは購入日から、1年以上の顧客のことを指す。

- ・戦略的实施層の「合計のアクティブ層」では、60%であり、未実施層の47%と比べ、13%高い。また、戦略的实施層の「計のデッド層」では、31%であり、未実施層の47%と比べ、16%低い。（表6.コ部分）
- ・戦略的实施層の「新規顧客×アクティブ層」が65%であり、未実施層の47%と比べ、18%高く、「既存顧客×デッド層」は33%であり、未実施層50%と比べ、17%低い。（表6.サ部分）
- ・実施タイプ別で言うと、「切り口1：コンサルティング対応×合計アクティブ層」が69%であり、未実施層47%と比べ、22%高く、「切り口1：コンサルティング対応×合計デッド層」が21%であり、未実施層47%と比べ、26%低い。（表6.シ部分）
- ・「切り口2：コンシェルジュ対応×計アクティブ層」が59%であり、未実施層47%と比べ、12%高く、「切り口2：コンシェルジュ対応×計デッド層」が33%であり、未実施層47%と比べ14%低い。（表6.ス部分）

表6 実施対象者別×新規・既存×顧客ステイタス（戦略的实施層＋未実施層）

タイプ別 顧客のステイタス別分布%	コンサルティング				コンシェルジュ				戦略的实施層				未実施層			
	計 人数	アクティ ブ	スリープ	デッド	計 人数	アクティ ブ	スリープ	デッド	計 人数	アクティ ブ	スリープ	デッド	計 人数	アクティ ブ	スリープ	デッド
新規（初回購入日から、1年未満のお客様）	155	79%	14%	6%	1,058	63%	23%	14%	1,213	65%	22%	13%	1,145	47%	30%	22%
既存（初回購入日から、1年以上のお客様）	1,765	68%	10%	22%	12,676	59%	7%	34%	14,441	60%	7%	33%	7,747	47%	3%	50%
計	1,920	69%	11%	21%	13,734	59%	8%	33%	15,654	60%	8%	31%	8,892	47%	6%	47%

シ シ ス ス コ コ

6.3 実施1年後の収益構造分解による比較

図10.図11.「戦略的实施層と未実施層」を「収益構造」により分類し、顧客数を1として比較した。年間顧客単価は、（顧客数×リピート数）×（単価×個数）である。（顧客数×リピート数）＝注文回数であり、「単価×個数」＝注文金額である。注文回数×注文金額が年間顧客単価となる。

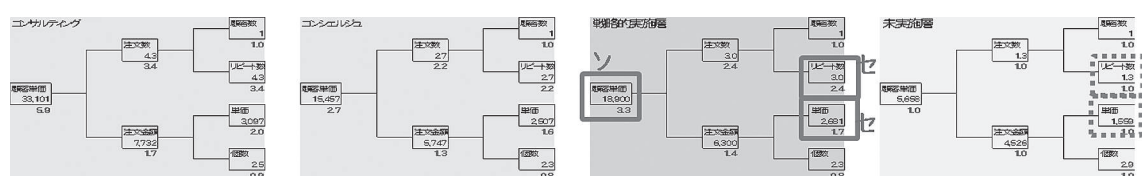


図10 新規顧客の収益構造表「コンサルティング対応・コンシェルジュ対応・戦略的实施層・未実施層」

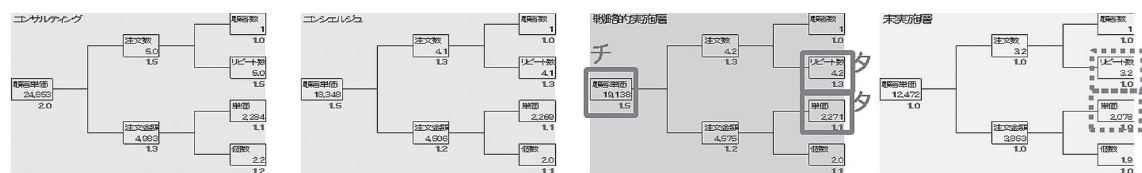


図11 既存顧客の収益構造表「コンサルティング対応・コンシェルジュ対応・戦略的实施層・未実施層」

- ・新規顧客における戦略的实施層と、未実施層を比べると、リピート数が3.0回で約2.4倍上昇し、単価は2,681円で約1.7倍上昇している。（図10.セ部分）
- ・新規顧客全体の顧客単価は、同じ未実施層に比べ約3.3倍となっている（図10.ソ部分）
- ・既存顧客における戦略的实施層を収益構造で比較すると、全体では同じ未実施層に比べ、リピート数が4.2回で約1.3倍上昇し、単価は2,271円で約1.1倍程度上昇している。（図11.タ部分）
- ・既存顧客全体の顧客単価は、同じ未実施層に比べ約1.5倍となっている（図11.チ部分）
- ・実施タイプ別は、「切り口1:コンサルティング対応」が「切り口2:コンシェルジュ対応」より効果が高い。

6.4 通話回数・通話時間と顧客単価の相関について

図12.図13.は、縦軸に顧客単価、横軸にそれぞれ一人あたりの通話回数と通話時間をプ

ロットし、傾向線を引いたものである。

6.4.1 通話回数と顧客単価について

新規顧客も既存顧客も回数が増加すると、顧客単価は上昇する傾向にある。相関係数から、強い関連性があると言える。また、傾きの係数は、新規顧客の方が高い。(図12.)

6.4.2 通話時間と顧客単価について

新規顧客も既存顧客も通話時間が増加すると、顧客単価は上昇する傾向にあるが、相関係数から、通話回数に比べると相関は弱い。また、傾きの係数は新規顧客の方が高い。(図13.)

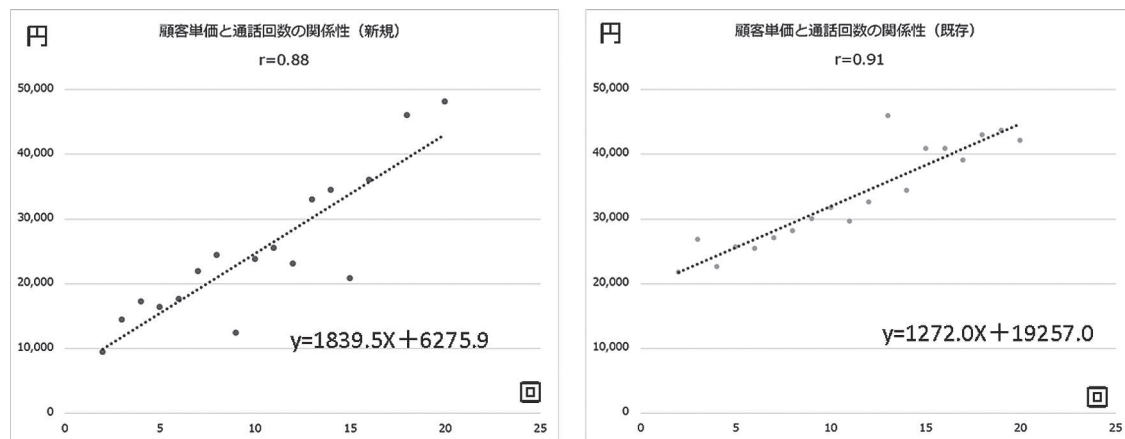


図12 顧客単価と通話回数／新規・既存の相関図

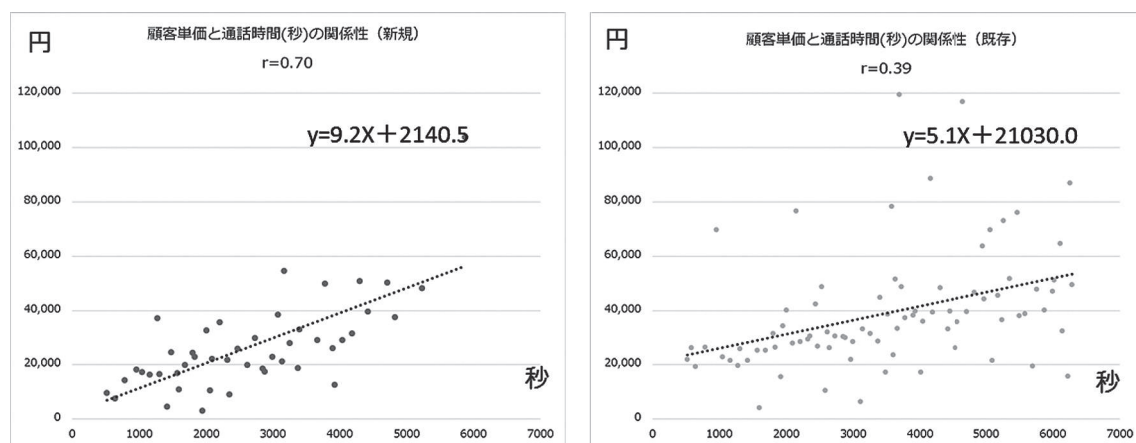


図13 顧客単価と通話時間(秒)／新規・既存の相関図

上記の事より、通話回数、通話時間も増加すると顧客の単価は比例して上昇する。このことより、顧客との接触頻度を増加させると、企業の利益に貢献する可能性があると言える。またその傾向変化は1年目の新規顧客に特に大きいと言える。(図12.図13.)

7. 比較結果のまとめ

戦略的实施層は、顧客と意図的に会話を作り出すことを目的とした。この実践により、戦略的实施層は、通話時間が未実施層に比べ約35%伸びた。が、そのレバレッジ効果として、「合計のアクティブ層」が、全体の13%増加した。また、戦略的实施層の「合計のデッド層」では、全体の16%低下した。つまり、顧客ステイタス上の活性化が図られたこととなった。

特に、1年目の新規顧客には、顧客ステイタスにおけるアクティブ層が18%増加し、約3.3倍の顧客単価が上昇した。このことから、1年未満の新規顧客には、特にアクティブ顧客の活性化に効果的と言える。

また、2年目以降の既存顧客には、顧客ステイタスにおけるデッド層の17%が離脱防止に繋がり、約1.5倍の顧客単価が上昇した。このことから、2年目以降は、特に離脱防止に効果的と言える。さらに既存顧客は、顧客数が新規顧客の10倍以上累積されていることから、全体へのインパクトが大きい。

実施タイプ別で効果を見ると、アクティブ層の活性化、デッド層の離脱防止の双方とも、「切り口1：コンサルティング応対」>「切り口2：コンシェルジュ応対」であった。コンサルティング応対は難易度が高く、量は多く実施できなかったものの、潜在的ニーズを引きだし会話を重ねるコミュニケーションが顧客との関係性において、非常に効果的であるという結果となった。

8. 全体のまとめと課題

本実証実験は、顧客または顧客予備層に対し、電話による会話を意図的に拡大することで、「通話時間」と「通話回数（接触頻度）」に着目した。結果から、「用件だけを済ませて早く切る」から、「できるだけ長く深く会話をする」という行為が、企業の利益に貢献する可能性が示唆された。

生活者におけるコミュニケーションの環境が激変し、企業へのアクセス方法も多様化している。それに伴いコールセンターはその姿を変貌しつつある。急速に拡大する情報社会の中で、従来の価値から変化したコールセンターが、企業と顧客との「HUB」としての役目を担う可能性が示された。対面ではないが、双方向（直接、顧客と話ができる）というメリットが、企業のマーケティングにとって重要な顧客との関係性を築く役目になる可能性を見出している。

一方、課題として、本実証実験の限界は、1つの企業についての結果でしかないことである。現状のコールセンターに求められる使命のすべてを網羅している訳ではない。また、通信販売のコミュニケーション上の探索的な分析にとどまった点も課題である。ブランド・流通チャネル・商品形態（消費財や生産財）・商品やサービスの特性・プロモーション・

競合状況・価格設定・ユーザーボイスの評判等の要因に依存することが考えられ、全てのコールセンターで同様のことが起こるとは限らない。似ている傾向を示す業種や業態に共通する要因を見出し、その業種・業態ごとに理論的な仮説を構築し、検証をすることが必要である。

【主要参考文献・資料等】

- ・ Bornstein, R. F., & D'Agostino, P. R., (1992) Stimulus Recognition and the Mere Exposure Effect. Journal Personality and Social Psychology, Vol. 63, No. 4
- ・ Zajonc, R. B. (1968) "Attitudinal effects of mere exposure", Journal of Personality and Social Psychology Monograph, Vol. 9,
- ・ 石井淳蔵 + 嶋口充輝 (1995)、「営業の本質」、有斐閣、22-26
- ・ 石井 淳蔵 (2014)、「寄り添う力」碩学舎ビジネス双書、9-12、104-109
- ・ 谷口修 (2016)、「戦略的コールセンターのすすめ」、リックテレコム
- ・ 松田憲・佐々木翔子・楠見孝、(2012)、「単純接触効果に及ぼす刺激呈示の回数と時間の影響」、2012年度日本認知科学会第29回大会
- ・ 宮脇一 (2007)「CRM年間 2007 E-CRMで売れる仕組みを作るのは?」、アイ・エム・プレス、302-306
- ・ 総務省、「平成27年度 通信量からみた我が国の音声通信利用状況」
- ・ 株式会社アイ・エム・プレス、「コールセンター年鑑 2007／2010／2013」
- ・ 総務省 情報通信政策研究所、「平成27年情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査」

【謝辞】

専門的見地からのアドバイスを下さった(株)アイ・エム・プレス 西村道子氏、日本ダイレクトマーケティング学会 柿尾正之氏、(社)日本コールセンター協会 壽多武也氏。今回の実証実験に参加して下さったハウスウェルネスフーズ(株)糸崎彰展氏、新田ゼラチン(株) 小田義高氏の御厚意に、心より感謝する。