



企業価値向上に貢献するコンタクトセンターの IT・チャネル・人材戦略

顧客体験と業務効率化を両立し、時代の変化に柔軟に対応する方策を
先進事例から学ぶ

多くのコンタクトセンターは、 ここ数年の目まぐるしい変化の中で、数多くの 難しい意思決定や打開策の実行に迫られていた。

COVID-19のパンデミック前の2019年において、米国の消費者信頼度指数など世界各国の景気指標は最高水準に達しており、多くのコンタクトセンターが、顧客体験を向上させ、ビジネスの成長を促進するために、新しいツール、人材、モデルに投資していた。

その後パンデミックが発生し、あらゆる方向から変化の風が吹き荒れた。消費者信頼度指数と消費支出は急低下し、「Great Resignation（大量離職）」によって人材市場の均衡が崩れ、多くの企業幹部は在宅勤務を推進すると同時に、その管理の複雑さを身をもって学ぶこととなった。サプライチェーンの崩壊は混乱の渦を巻き起こし、地政学的な対立によって世界の様相が大きく変化した。一時的に過去最高を更新した消費者信頼度指数は一転して過去最低に近い水準まで低迷し、¹彗星のごとく登場した生成AI (GenAI) は至るところに急速に浸透した。

これらの背景から、コンタクトセンターは新たなルールを模索せざるを得なくなった。10年以上前から顧客体験 (CX) が最優先事項であったが、直近では顧客体験と経営効率・コスト管理は同程度の優先事項であると、多くのコンタクトセンターのリーダーたちが述べている。

ビジョンを持ったリーダーは、ただ急激な変化が起きている現状に打ち手を講じるだけに留まらず、未来に対して以下のような大胆な一歩を踏み出している

- 顧客体験の向上とサービスの更なる効率化を両立するために、チャンネル間連携を高度化する新たな手法を考案し、実行しようとしている
- 今まで深く交わることのなかった Web やアプリの開発部門や品質管理部門、その他の関連部門と横断での連携を強め、そもそも問い合わせが発生しないように顧客が抱える問題の真因の解決に取り組もうとしている
- 生成AIの潜在的な可能性を理解し、複数のビジネス領域やユースケースで生成AIを活用しようとしている
- リモートとオンサイト両方（ハイブリッド型勤務含む）のオペレータを効果的に支援・育成し、適切な人材が適切なタイミングで稼働できるように新しい人材戦略やテクノロジーを導入しようとしている
- 最も重要な点として、上記の取り組みを通して企業価値の向上に貢献しようとしている

これらは、コンタクトセンターのリーダー層を対象とした最新のグローバル調査の結果の一部にすぎない。^{*} 後続ページでは、この結果をさらに掘り下げて、今日で最も先進的な組織であるサービスインベータの取り組み内容、その結果と効果、さらにはこれらの取り組みを自社に効果的に適用する方法について説明する。

^{*}特に断りのない限り、本調査の統計は、デロイト デジタルの委託を受けて Lawless Research が 2024 年 3 月に実施したブラインド調査に基づく。詳細な調査方法については 13 ページを参照。

コンタクトセンターにとっての最優先事項は、
**顧客体験（CX）と業務効率の
最大化**である

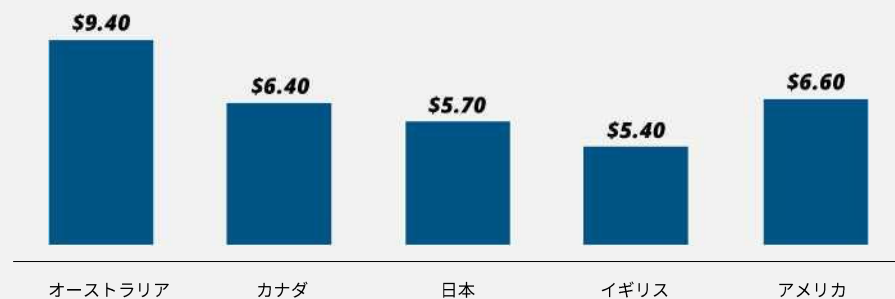


サービスイノベータは 顧客にとって最適な瞬間を捉え、 顧客の期待値を上回り続けている

何十年もの間、顧客の問合せ対応を行うコンタクトセンターは、ビジネスを行う上でのコストセンターとして扱われてきた。自動化されたチャットボット、オンラインでのセルフサービス、その他の効率化のためのソリューションが普及した今日でも、例えばごく一般的なコスト指標であるCPAC(コストパーアシストコール。有人対応1件あたりにかかる費用)は、世界の業界全体平均で6.6USドルであり、依然として顧客対応に少なくないコストがかかっていることが分かる。

コスト自体は将来的に大幅に低下する可能性は低く、むしろオペレータがさらに複雑で価値の高い業務に対応するために、コストが上昇する可能性が高い。上記を踏まえ、リーダーは組織の効率性を高めるために他の戦略や指標に目を向けるべきである。(コラム「本質的な重要指標に焦点を」を参照)

CPAC の平均コスト (国別：USドル)



CPAC の平均コスト (業界別：USドル)

自動車	\$6.00
銀行・証券	\$5.80
消費財	\$6.00
ホスピタリティ&サービス	\$7.10
工業・建設業	\$8.20
保険	\$6.80
ライフサイエンス・ヘルスケア	\$6.80
電力・公益事業・再生可能エネルギー	\$6.80
小売・卸売・流通業	\$6.00
情報技術 (IT)	\$6.50
通信・メディア・エンターテインメント	\$6.80

本質的な重要指標に焦点を

今日の変化の激しい世界でコンタクトセンターが顧客体験とオペレーションの効率性のバランスを求める上では、KPI マネジメントを促進することが重要になる。

今後、コンタクトセンターは、顧客満足度 (CSAT) を測定するための新しいアプローチを採用しながらも、効率性の主な尺度として1対話あたりのコスト (CPI, Cost per Interaction) も併せて管理することを推奨する。

CPI(1対話あたりのコスト)：

有人対応にかかるコストを測る CPAC に対して、セルフサービスを含むすべてのチャネルとサービスツールを考慮してコストを算定する指標が CPI である。CPI をモニタリングすることで、組織がどれだけ効率的にチャットボットなどの自動化されたサービスツールへ顧客を誘導できているか、また、それらのセルフサービスツールが導入コストに見合うだけの効果を生み出しているかが明らかになる。オペレータの負荷を最小化するためにセルフサービス化などの各種取り組みをしているコンタクトセンターにとって、その投資対効果を測るためにも、CPI をモニタリングし、顧客のチャネル誘導状況やセルフサービスチャネルのパフォーマンスを把握することは重要である。さらに、CPI のモニタリングを通して、対応時間やエスカレーション件数、再入電数の変化を定量的に把握することも可能である。

CSAT (顧客満足度)：

顧客ロイヤルティ指標のような顧客満足度を測る指標は、問題を抱えている顧客を特定し、サービスの有効性を定量化するために長い間採用されてきた。しかし、これらの指標は組織の戦略策定の土台とするには十分とは言えない。

例えば、同じ低評価をつけた顧客が二人いたとする。ひとりには製品品質の問題から、ひとりには広告の不正確性から低評価をつけていた場合、両者の顧客満足度を同時に向上させるのは難しい。その問題を解決するため、私たちは TrustID の導入を推奨している。TrustID はデロイトが開発したオープンソースツールで、企業・製品への信頼を促進する要素 (人間性、能力、信頼性、透明性) を測定するだけでなく、信頼向上のための施策を精度高く予測することができる。

(TrustID の詳細については、<https://www.FourFactorsOfTrust.com/>を参照)

調査結果を読み解くと、コンタクトセンターは新たなデジタル機能の導入・改善を通じて、人が介在する問合せ対応の量、そして問合せそのものの需要を減らすことに焦点を当てていることが明らかになった。これを実現するために、2024年にコンタクトセンターシステムの変更、ないしアップグレードを予定している企業は全体の30%、さらに2025年の予定も含めると72%に上る。挙げられる目標として多いのはスケーラビリティの拡大、より良い顧客インサイトの導出、オペレータの従業員体験の改善である。これらの要素の優先度の高さから分かることは、企業はシステム改善における主眼をコンタクトセンターの対応能力の増強に置いており、コスト最適化はあくまで副産物であるということだ。さらに、より多くのやり取りがデジタル化され、自動化されたソリューションが増えるにつれて、たとえ人が介在する問合せの1件あたりのコスト（CPAC）が増えたとしても、全体で見ればコストを減らすことができるという賢明な思考の表れだとも言える。

しかし、成功は保証されているわけではない。多くの企業が難しさを痛感しているのもまた事実だ。

平均すると、2023年に戦略目標を達成した企業は全体の55%に留まった。

その理由には今日の顧客サービスの複雑さが表れている。例えば、回答者の4人に1人は、顧客がチャットと電話の両方から問合せをしたり、新しいチャンネルを無視して使い慣れたチャンネルを使用し続けたりするため、チャンネルの拡大が問合せ数の増加につながったと述べた。4人に3人は、担当者が複雑化するシステムと増え続ける情報量についていけず、結果的に通話時間が不必要に長くなっていると回答した。

一方、世界の労働市場における流動性の高さは変わらず、特にリモートワークの増加に伴いオペレータの入れ替わりが激しくなった結果、採用とトレーニングのコストを削減することが難しくなっている。2023年のオペレータの年間平均離職率は52%だったが、地域や業界によって数字にばらつきがあった。2023年に最も離職率が高かったのはオーストラリアの企業で63%、次いでカナダの企業で56%、他の国の平均は49%-51%の間となった。業界別では、通信、メディア、エンターテインメントが59%と最も高い離職率を記録し、離職率が最も低かったのは銀行・資本市場部門で42%だった。

これらの課題はいわゆるニューノーマルに起因する側面もあるが、多くは組織的、および戦略的な問題に起因している。例えば多角的な視野の欠如、ナレッジの共有不足、新規チャンネル追加に向けた戦略の未熟さ（もしくは戦略が存在すらしていない）、データの分析、ポジショニングの甘さ（コラム「『平凡な平均』に陥らないためには」を参照）、従業員と顧客の信頼を育む要素に対する理解の浅さなどである。

想定通りの成果を出すことに成功している企業も存在する。本調査では、サービスの提供体制、品質管理の自動化の状況、パーソナライズの実施状況、従業員の離職率の4つの観点に基づいて、調査参加企業を評価し、上位25%の企業をサービスイノベータと定義した。サービスイノベータに該当する企業のパフォーマンスを、それほど高度なクイパビリティを持たない非サービスイノベータと比較したところ、両者の実績に著しい違いがあることが分かった。

サービスイノベータはそうでない企業と比較して...

● サービスイノベータ ● 非サービスイノベータ



11.7%

サービスイノベータが2023年に財務実績が目標を上回った割合。

これに対し、非サービスイノベータは、財務目標を一切達成できていない。

“平凡な平均”に陥らないためには

何十年もの間、ブランドのリーダーたちは顧客に選ばれ続ける独自の市場ポジションを確立するための価格帯、マーケティングメッセージ、販売チャンネル、製品機能を見つけてようと競ってきた。しかし、ことカスタマーサービスとなると、企業はたいていすべての人にすべてを提供しようとしてしまう。その結果どうなるかというと、ブランディングとは遠く離れた“平凡な平均”に収束してしまう。デロイト デジタルは、企業がカスタマーサービスに有料オプションを用意し、各オプションの内容と価格について『透明性の高い』情報を顧客に提示し始めたことでこの状況は急速に変化すると見ている。

テクノロジーとコマースの一体化によって引き起こされたこのような大きな変化を『透明性の高いサービスオプション』と呼ぶ。サービスイノベータは、非サービスイノベータと比較して、優良顧客及び有料プログラムの会員に対してより高いグレードのサービスを提供するケースが7倍多く、通常の顧客向けとは様々な要素で異なるサービスを提供している。例えば、サービスイノベータが24時間365日対応のオプションを提供している割合は、非サービスイノベータと比べて89%多い。

また、サービスイノベータの多くが、優良顧客・有料プログラム会員を優先的に経験豊富なオペレータや、オフショアではなく国内のオペレータにルーティングしている。

『透明性の高いサービスオプション』の詳細については以下のレポートも参照してほしい。『[The future of service? Optionality. \(英語レポート\)](#)』

オムニチャネルでの顧客対応を最適化する

コンタクトセンターを対象とした過去の調査では、回答者は顧客がすぐに電話チャネルから低コストのチャネルに移行し始めるという楽観的な見方を示していた。しかし、その楽観的な未来はまだ現実になっていない。

今回の調査では、回答者の5人に3人が、電話での問合せをより安価で便利なチャネルに置き換える取り組みに失敗したと述べている。

顧客のこれまでの習慣はなかなか変わらない。例えば最先端技術を搭載した直感的かつ使いやすいIVR（自動応答音声）システムを構築したとしても、多くの顧客が急に使用し始めてくれる訳ではない。顧客としてはIVRやその他セルフサービスチャネルでの不便さに何年も耐えてきた経緯がある。そのため、これらの選択肢が企業にとっては低コストだとしても、顧客は自分にとって時間と労力がかかり、フラストレーションが溜まる選択肢だと感じがちだ。

この課題を解決するには、顧客が最初にどのチャネルにコンタクトしたか又は問合せの性質がどのようなものであるかに関わらず、顧客のニーズに最も適したチャネルを使ってもらえるように、顧客を誘導・教育するための確固たる戦略と実行可能な計画を策定することが重要だ。そして、企業にはこれらの戦略を実行に移すためのデータ基盤と技術力が求められている。

80%

チャネル誘導戦略に着手している企業の割合

----- その中で... -----



36%が電話での問合せから他のチャネルへの誘導に成功

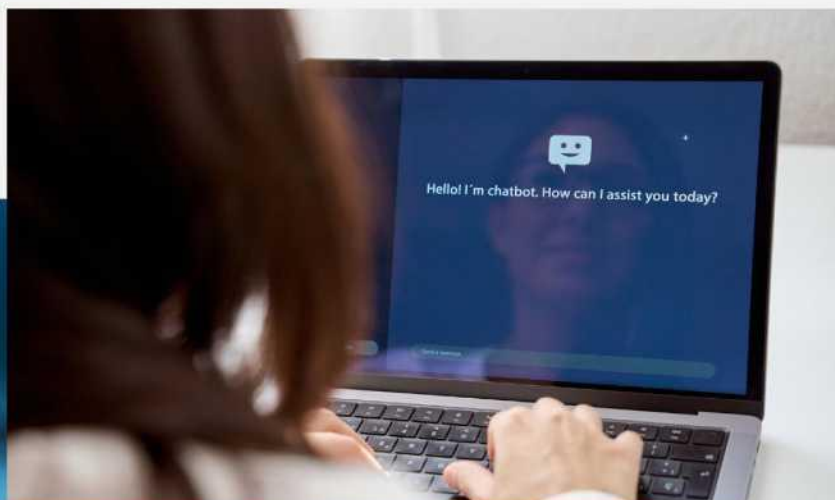
33%

オムニチャネル統合ツールを保持している企業の割合

----- 結果... -----



9%が有人対応の問合せ対応コスト削減に成功



このアプローチは、誘導型オムニチャンネルオーケストレーション、もしくは「ライトチャネリング」として知られており、ビジネス効率の向上と顧客満足度およびロイヤルティの向上のバランスを取るための強力な手段となる。例えば、ハナさんが、段ボールを開けたときに既に壊れていたミキサーを見てオペレータと話したいと考えたとする。ハナさんが電話をかけると、IVR システムは SMS で壊れたミキサーの写真を送信するように指示を出す。ハナさんが写真を送信すると生成 AI によって損傷がすぐに分析され、数秒以内に彼女の元には謝罪と返金、もしくは翌日発送される新品との交換を提案するテキストが届く。

ライトチャネリングは低コストチャネリングではないことを心に留めておかなければならない。顧客が極めて複雑な問題や感情的に負荷のかかる問題を解決するためにモバイルアプリで情報を検索していたり、問題を解決するために規制やその他の法的制限を考慮しなければならなかったりする場合、オペレータが直接支援できるチャネル(例:顧客の携帯電話への即時コールバック)にシームレスに移行することが不可欠だ。

ライトチャネリングを成功させる鍵は、デジタルオムニチャンネル統合プラットフォームといった、カスタマージャーニーにおけるプロセス間や問合せチャンネル間の摩擦を軽減するために設計された次世代ツールである。このようなプラットフォームを導入した企業の 71%は結果として重要なビジネス KPI を達成しており、有人対応 1 件あたりのコストを平均 9%削減した企業もある。なお、このようなプラットフォームの導入効果を最大限発揮するためには、いつでも必要な時に、最新かつ正確な顧客データを利用できるようにしておく必要がある。(下記コラム「適切なデータを使って、適切なタイミングで、適切な問題解決策を提供する」を参照)

同様に重要なのは、顧客の要望が何であろうと、また企業側からコンタクトした最初のチャネルが何であろうと、顧客を最も適切な空きオペレータに繋ぐためのルーティングエンジンである。現在、ほとんどのコンタクトセンターでは、有人チャット (74%)と電話 (51%)の対応にルーティングエンジンを使用している。このような単一チャンネルのルーティングエンジンを利用するだけでも、オペレータの平均稼働率は 76%を達成しており成果として悪くはないものの、まだ改善の余地がある。

なぜなら、単一チャンネルのルーティングエンジンでは、顧客をチャンネル横断で適切なオペレータに迅速に繋ぐことができない。それは即ち、チャンネル毎に問合せ量が絶えず変化するにも関わらず、チャンネル間で受付件数のバランスを取ることができないということである。この課題を解決するために、調査に参加したコンタクトセンターの 25%がオムニチャンネルルーティングに特化したエンジンを導入している。

オムニチャンネルでの運用の最適化を実現する上で、オムニチャンネルルーティングエンジンは非常に有益なツールであり、その導入により、オペレータの稼働率を一層高め、センターの業務効率を向上することができる。



**25%のコンタクトセンターが
オムニチャンネルルーティングエンジンを導入している**

適切なデータを使って、適切なタイミングで、適切な問題解決策を提供する

オムニチャンネル運用と顧客体験のパーソナライズ化を成功させるための鍵は、あらゆるデータを連携させ、いつでも活用できる基盤を整えることだ。しかし、何年にも亘って費用と労力を投下しているにも関わらず、顧客データ、応対履歴及び問合せ理由をチャンネル横断で不足なく連携できていると自己評価した企業はわずか 13%だった。

データが整備されていないことでサービスの効率性は低下し、顧客体験に様々な悪影響を与える。例えば、問合せをする度に毎回顧客情報を入力させられるというのは、よくある顧客からの不満だ。データの管理と活用が不十分だと、やり取りをパーソナライズ化することはできず、顧客の信頼が得られないどころか損なわれることもある。

このような課題を解決することが、デジタルオムニチャンネル統合プラットフォーム導入の重要な目的であり価値である。これらのプラットフォームは、チャット、ウェブサイト、電話、SMS等のチャンネルを横断して顧客体験をシームレスに繋ぐよう設計されている。

これまでも、CRM システムやその他コンタクトセンター向けのプラットフォームシステムを使えば同じようなことが実現できたかもしれないが、その実現にはかなりの手間がかかったと言わざるを得ない。

このレポートの前半で強調されているように、扱うべきデータや情報量の多さにオペレータが圧倒されてしまうケースは多い。オペレータが問合せ対応中に顧客情報を何度も確認し、複数のシステムを検索しながら何とか必要な応対履歴やナレッジを見つけ出しているという状況は珍しくなく、その結果、通話時間は不必要に長くなっている。

多くの企業は、CRM や顧客データプラットフォーム (CDP) 内で顧客データを 360 度ビューとして統合することで、この問題を解決しようとしている。これらのプラットフォームはカスタマーサービス部門だけでなく、他の部門にも価値を提供できるため、企業は今、360 度ビューから各部門が求める最適な情報だけを取り出して活用するアプローチを模索している。私たちはこれをカスタマー360と呼んでいる。

このアプローチでは、生成 AI が 360 度ビューから必要な情報のみを抽出し、リアルタイムでオペレータ向けに推奨スクリプトを提示することで、オペレータの顧客との会話をサポートする。それだけでなく、生成 AI は会話の要約情報を提供することもできる。

カスタマー360では、企業と顧客が Win-Win となる。オペレータは顧客の感情に寄り添いながら臨機応変に問題解決することに集中でき、一方で顧客はより簡単かつ迅速に問題を解決することができるからだ。先進的な企業は、既存のコンタクトセンターが持つシステムやツールを連携させることで、すでにカスタマー360を実現しはじめている。現時点ではまだ、CRM システムなどのオペレータが利用するツールはカスタマー360を実現するために最適化されていないが、私たちは今後、ツールが進化していくと予想している。

次世代の顧客サービスを担う人材の育成

“大学卒業後すぐに、デイブは大手金融サービス会社でカスタマーサービスの仕事に就いた。彼は仕事を通じて、自社の顧客が抱く不安や不満、要望を自分なりに理解できていると感じていた。これらの顧客に対するインサイトは会社にとって有益であり、上手く活用すれば彼が会社でより良いポジションを得る助けになりうるものだった。しかし、彼がいくら技術的なスキルと知識を向上させても、キャリアにおいて何を成し遂げたいかを聞いてくれる人は職場にいなかった。実際、彼の同僚の中でローカル管理職以上に昇進した者は誰一人おらず、誰もがより良いキャリアを求めて転職していったのだった...”

今日、多くのオペレータはカスタマーサービスの仕事には将来性がないと感じているだろう。過去数年間のコスト削減の流れによってコンタクトセンターは本社オフィスから物理的に隔離され、オペレータが会社から大事にされている、会社の文化的・経済的成長に寄与していると感じる機会は極めて少ない。人材の維持・育成を目標とした全社人材戦略においても、第一線の営業担当者と共に顧客を最もよく理解しているはずのオペレータのことが考慮されていないことが多く、最も成績の良いオペレータでも社内昇進のチャンスはほとんどない。その結果、オペレータとしての仕事は転職して別の仕事に就くための踏み台になっており、コンタクトセンターのリーダーは、常に新人の採用育成にコストをかけて奔走する羽目になっている。

新人で頭数を賄うやり方は、コンタクトセンターに来る問合せのほぼすべてに人間のオペレータの介在が必要、つまりオペレータが単純な問合せを処理する必要がある状況では理に適っている。しかし、AIを活用したセルフサービス機能によって複雑性の低い問合せにオペレータが対応する必要性が低下し、場合によっては人間の介在が不要になりつつある現状を考えると、企業はアプローチを変える必要がある。

カスタマーサービスに携わるオペレータには、傾聴と共感、組織をまたいだコミュニケーション、さらにテクノロジーに関する知見や問題解決能力など、これまで以上に高度なスキルが求められている。そのため、賢明なリーダーたちは昇進の機会を提供するためのキャリアパスの整備や従業員のエンゲージメント向上施策へ取り組み、報酬体系の見直しなどを通して、今いる優秀な人材が退職せずに継続的に能力を伸ばしていくような新たな人材モデルを考案しようとしている。

現在オペレータのキャリアパス改善に取り組んでいる企業は、特に対策を取っていない企業と比較して「オペレータが自社の従業員エクスペリエンスを“良い”と評価するはずだ」と自信を持っている割合が76%も高く、実際のところ、キャリアパス改善に取り組んでいるコンタクトセンターの年間離職率は、取り組みを行っていないコンタクトセンターに比べて15%低い。同様に、現在オペレータの賃金改善に取り組んでいる企業は、そうでない企業の2倍の割合で「オペレータが自社の従業員エクスペリエンスを“良い”と評価するはずだ」と考えている。

オペレータのキャリアパス改善に着手済みの企業は、これから取り組もうとしている企業よりも、

23%

戦略目標の達成率が高い。



顧客インサイトを基に全社で製品・サービス改善を



サービスイノベータは、そうでない企業と比較して、

2.7 倍

データ分析に投資している

4 倍

問合せプロセスの自動化に
投資している

どんなビジネス上の問題も、傷口に絆創膏を貼るように対症療法を取るだけでは問題は一時的に落ち着くだけである。そして多くの場合、コンタクトセンターが対症療法のコストを払わされている。配送の遅れについて顧客から苦情が入れば、オペレータは顧客の不満を受け止めなければならないし、在庫管理の不備や配送システムの不具合など、他部門に起因するトラブル対応のためにコンタクトセンターがコストを負担したり、クレジットカードのキャッシュバック金額が間違っていると苦情が入れば、コンタクトセンターは営業部門が管理しているツール上で発生したミスのリカバリしたりする必要がある。

このように、ビジネス上の問題を根本解決せず放っておくことで、コンタクトセンターが実質的なコストを負担することになるうえに、顧客の信頼を失っていることを忘れてはならない。特に、顧客がセルフサービスチャネルで問題を迅速に、容易に、正確に解決できない場合には、企業に対する顧客の信頼喪失はさらに大きなものになる。

コンタクトセンターは長い間、顧客ロイヤルティの低下を防止するための最終防衛線であった。(そして願わくは、ロイヤルティ低下を防止するだけでなく、ロイヤルティを高める組織としての役割を期待されてきた)。しかし、デジタル化以前の時代には、コンタクトセンターなどのカスタマーサービスを担う組織が正確で実用的な顧客インサイトを他の組織・部門にタイムリーに提供することは非常に困難だった。特に、外部委託やオフショアでコンタクトセンターを運営している場合や、自社運営であっても本社から物理的に遠く離れた場所でコンタクトセンターを運営している場合には、コンタクトセンターと他部門間の連携は実質不可能だった。また、デジタル化が進みはじめた初期の頃は、コンタクトセンターにおけるやり取りから得られたインサイトを、他のチャネルから得られたインサイトと組み合わせて活用するには手作業による多大な労力が必要だった。

デジタル化が進んだ今では、あらゆるチャネルで顧客インサイトを見つけ、部門間で情報共有することが容易になっており、通話録音システム、音声テキスト化とテキスト分析システム、人工知能や機械学習機能、及びその他のテクノロジーを活用すれば、顧客がなぜ問合せをしてきたか、どのようなソリューションで問題が解決されたか、応対終了時の顧客の感情が肯定的または否定的だったかなどの状況を正確に把握することができる。これらの情報をセルフサービスチャネルとナレッジマネジメントシステムの改善に活かすことでカスタマーサービス部門の業務効率向上が可能だ。

しかし、さらに重要なのはカスタマーサービス部門で検知した製品・サービスの問題の内、優先度が高い問題について、カスタマーサービス部門から担当部門に対して、信頼性の高い情報をタイムリーに提供できることである。ECシステムや配送システムでの障害発生、顧客の健康と安全に関わる重大な問題の発生、不適切な広告内容などをカスタマーサービス部門で検知し、担当部署に情報提供することが可能となる。

デジタル化が進んだ結果、コンタクトセンターは単なる“顧客対応の最終防衛線”や“コストセンター”以上のものになる可能性を秘めている。

コンタクトセンターは、顧客への提供価値の向上、競争上の差別化及びビジネスの非効率性を解消するためのインサイトを提供することで“企業活動の先鋒”になるポテンシャルを持っている

調査によると、いくつかの企業はこのポテンシャルを開花させようと準備を進めており、調査対象の4社に1社がセルフサービスチャネルを改善するため、

“部門横断的な”戦略を持っていると回答した。

また、80%以上の企業が、2025年未までに、セルフサービスチャネルやアナリティクス機能・インサイト分析機能の導入・改善に取り組むと回答した。

サービスイノベータに分類される先進的な企業は既に動きはじめており、セルフサービスチャネルの改善のために投資を行っている割合が後進的な企業に比べ4倍高い。また、問合せデータの分析機能の導入・改善に取り組んでいる割合も2.7倍になっている。

セルフサービスチャネルの改善を成功させる上では、コンタクトセンターとWeb及びモバイル開発チームのコラボレーションの強化が鍵になる。多くの場合、組織はサイロ化しておりコンタクトセンターとWeb部門は互いに連携が取れていない。コンタクトセンターは郊外の事務所、Webサイトの開発チームは都心が勤務地となることも多く、カスタマーサービスを統括する一人の同じ役員の元で働いていたとしても、顧客理解や顧客へのサービス提供方法の話になると両者の話がかみ合わないことが多い。チーム間でコラボレーションするためには、組織文化や考え方の違いを埋める努力が必要であり、継続的なコラボレーションを促進する必要がある。

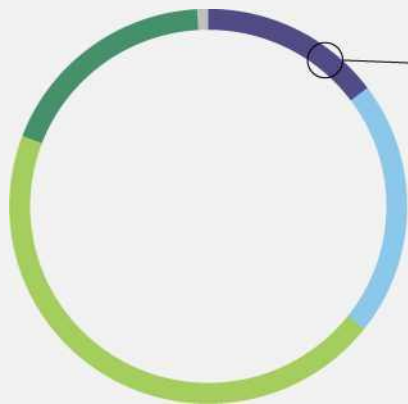
コンタクトセンターは、Web部門だけではなく、マーケティング、営業、研究開発など、顧客満足やエンゲージメントに直接影響を与えうる様々なチームとも同様に連携することで、コンタクトセンターは、問合せを削減させ自らの運用コストを削減できるだけでなく、企業全体の効率性、価値、信頼の向上を主導する立場となる。

生成 AI のアーリーアダプターが生産性を大幅に向上

デロイトの『Q2 2024 State of Generative AI in the Enterprise Report』によると、回答者である経営幹部の 56%は、生成 AI が業務効率や生産性を向上させると考えている。³また、半数近くの回答者が生成 AI を活用することで、従業員を価値の低い業務から価値の高い業務にシフトさせることができ、新しいインサイトの発見や顧客との関係強化に役立てられると回答している。

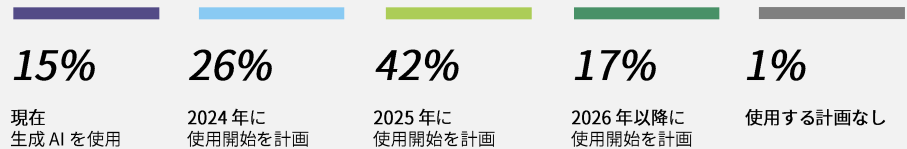
すでに生成 AI を導入しているコンタクトセンターは様々な面で成果を発揮している。具体的には、回答者の半数以上がオペレータの生産性やカスタマーエフォートスコアが向上したと述べている。また、ほぼ同数の回答者がセルフサービスで処理される件数が増え、オペレータは重要度の高い業務に集中できるようになったと述べている。これらの各指標を、生成 AI を将来導入予定のコンタクトセンターと比較した際に、アーリーアダプターはより優れた成果を出していることが分かった。(以下グラフ参照)

全体的な効率と顧客への提供価値の向上に加えて、生成 AI のアーリーアダプターに該当する企業では、情報過多で処理しきれないとオペレータが感じている割合が 34% 低いことが分かった。



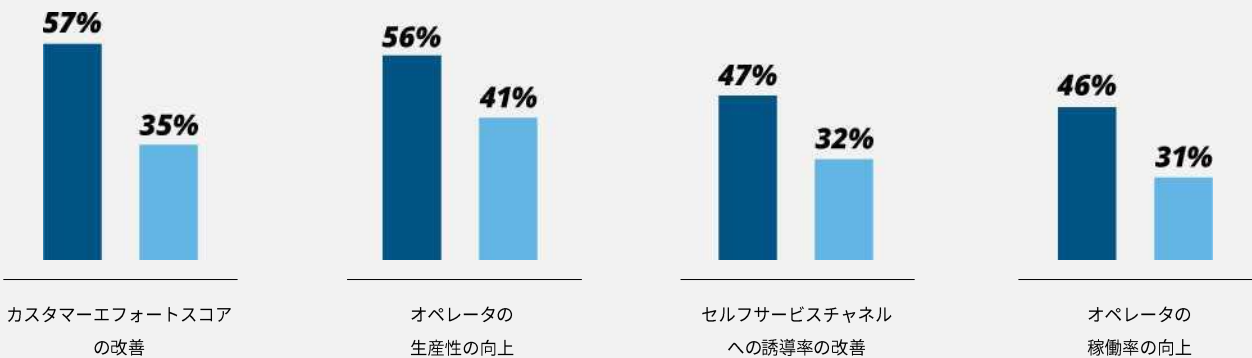
1/6 のコンタクトセンターで生成 AI 機能を導入済み

サービスインベータに該当する企業が生成 AI を導入している割合は非サービスインベータの 8 倍に及ぶ



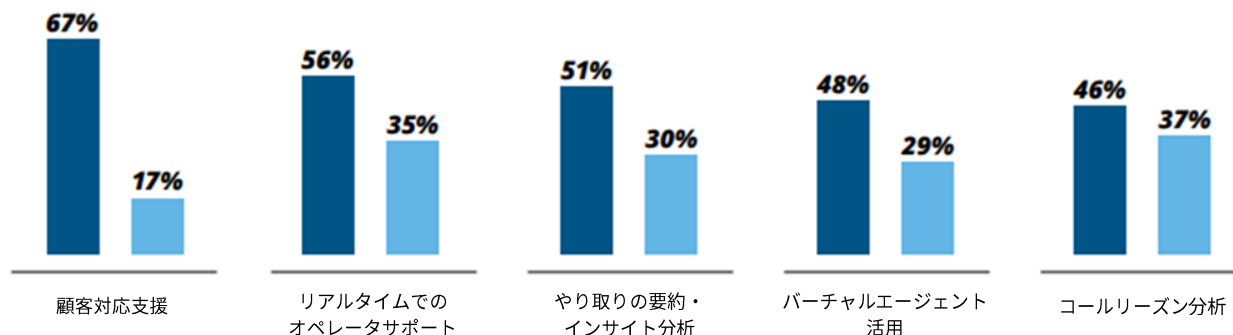
生成 AI のアーリーアダプターは、あらゆる観点で生成 AI 未導入のコンタクトセンターよりも優れた結果を出している

●生成 AI 導入済み ●生成 AI 未導入



生成 AI のアーリーアダプターは、より広範囲に生成 AI を活用することが予想される

●生成 AI 導入済み ●生成 AI 未導入



これらの生成 AI アーリーアダプターは、生成 AI 未導入の企業が想定しているよりも多くのユースケースに生成 AI を活用しメリットを享受している。アーリーアダプターの半数以上は、生成 AI が組み込まれたツールを使用して、顧客への回答案作成や、オペレータへのリアルタイムサポート、やり取りの要約とインサイトの分析を行っているという。その他の主なユースケースには、バーチャルエージェントの活用、コールリターン分析、自動スコアリング機能を用いたサービス品質の向上などがある。(上記グラフ参照)

このようなユースケースを見てみると、生成 AI はカスタマーサービスの様々なプロセスの効率化に役立つことが分かる。オペレータが問合せ対応を始める前のプロセスで言えば、生成 AI が顧客情報を聴取・収集し、要約した結果をオペレータに提示することで、オペレータは迅速に顧客の本人認証を行うことができ、この機能だけでも、サービスの効率を大きく改善することができる。

例えば、支払期日が迫っていることの通知をモバイルアプリ上で受け取った顧客のことを考えてみよう。顧客はアプリの通知に従いウェブサイトにログインし支払いを済ませたが、その後、支払い処理に問題が起きたというメッセージを受け取ったとする。顧客が問題を解決するためにコンタクトセンターに電話をかけると、生成 AI は顧客の過去の支払い履歴と、電話をかけるまでのすべてのチャネルでの行動履歴を瞬時に分析し、オペレータにオープニングトークの推奨スクリプトを提案する。そのスクリプトの内容には、今回の問合せ理由を生成 AI が予測した結果や、顧客のロイヤルティレベルが反映されている。

通話中に生成 AI は、問題解決に向けて最適な方法を提案する。又、通話後には自動的にやり取りの要約を作成するとともに、今後のフォローアップについても提案してくれる。これは電話に限った話ではなく、様々なチャネルにおいて実現可能である。

現在、生成 AI のユースケースの多くは応対後の会話内容の要約に焦点を当てており、応対開始前の情報収集・要約への活用はまだ始まったばかりであるが、近い将来のうちに成熟が見込まれる。又、更に先の将来を見据えると、顧客に対して次回のように対応すればよいのかというネクストアクションを生成 AI が提案するツールや、Customer 360 に最適化されたオペレータ向けのデスクトップツールが登場する可能性がある。





効率を上げながら、より良い成果を生み出す

ここまでの内容を総括すると、急速に変化する世界で押し寄せる変化の波に翻弄されながら、サービスイノベータたちは様々な要素のバランスを取りつつ、大きな一歩を踏み出している。彼らは効率を向上させつつ、顧客一人ひとりのニーズに応えられるように、生成 AI 組み込んだツールを活用して、オムニチャネルでの顧客対応を最適化しようとしている。

人材開発の観点では、業務の効率性を高めるべく、キャリア開発と人材定着に重きを置いた人材モデルに投資し、オペレータの従業員体験を改善させるとともに、オペレータが単純な繰り返し作業に手を取られる機会を減らそうと模索している。

又、コンタクトセンターがその場しのぎの問題解決をするのではなく、全社視点で自社サービスが抱える問題の真因を解決することで、顧客から信頼を獲得するだけでなく、将来的なコスト発生を防止し、全社的な利益の創出に貢献しようとしている。



貴社にとっての最適なバランスを探るために、次のような質問を自身に問いかけてみてください。

Q1.

顧客とオペレータの双方にとってサービスをより簡単・効率的にするためにどのような取り組みをしているか？

Q2.

オペレータに対してどのようなキャリアプランを提供しているか？

Q3.

問合せ内容のうち、発生頻度の高いものやコンタクトセンターが対応することで生み出す価値が小さいものの根本原因を特定して解決するために、社内外の関係者とどのように協力をすべきか？

Q4.

コストを削減しながら、顧客が望むチャネルでカスタマーサービスを提供するためには、どのような計画を立てればよいか？

Q5.

生成 AI の活用はどの領域から着手すべきか？

注

1. The Conference Board, “Global Economic Outlook, updated 11 April 2024,”
<https://www.conference-board.org/topics/global-economic-outlook>. (2024年4月25日現在)
2. サンプル内の米国の比率が高いため、個々に計算された加重平均の値は、世界全体の平均値と一致しない可能性がある。詳細は下記 調査概要を参照。
3. Nitin Mittal, Costi Perricos, Kate Schmidt, Brenna Sniderman and David Jarvis, Now decides next: Getting real about Generative AI, April 29, 2024, p. 9,
<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/state-of-generative-ai-in-enterprise.html> (2024年4月25日現在)

調査概要

このレポートで引用されている統計はデロイト デジタルの委託を受けて Lawless Research が 2024 年 3 月に実施したブラインド調査に基づいている。

回答者は 5 カ国の中規模および大規模な BtoC、及び BtoB 企業のコンタクトセンター戦略を担当している 600 名の上級管理職 (役員)

業種分布：

自動車	8%	年間収益分布：	1億ドル～4.9億ドル	8%
銀行・証券	8%		5億ドル～7.4億ドル	12%
消費財	8%		7.5億ドル～9.9億ドル	25%
ホテル・サービス業	8%		10億ドル～49億ドル	33%
工業製品・建設業	8%		50億ドル～99億ドル	16%
保険	8%		100億ドル以上	6%
ライフサイエンス・ヘルスケア	8%			
電力・公益事業・再生可能エネルギー	8%			
小売・卸売・流通業	8%	コンタクトセンター規模(オペレータ人数)分布： ※外部委託を含む		
テクノロジー	8%		1～249名	14%
通信・メディア・テクノロジー*	17%		250～499名	32%
			500～999名	38%

国別分布：

オーストラリア	10%	成熟度モデル(サービスイノベータの定義)：
カナダ	10%	サービスの提供体制、品質管理の自動化、パーソナライゼーション、従業員の離職率の4つの観点での総合評価によりコンタクトセンターの成熟度を測るモデルを作成した。
日本	10%	本レポートでは成熟度が上位25%の企業を「サービスイノベータ」と定義した。
イギリス	10%	
アメリカ合衆国	60%	

お問い合わせ先

住川 誠史

パートナー

デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社

ssumikawa@tohmatu.co.jp

高橋 周平

ディレクター

デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社

shuhtakahashi@tohmatu.co.jp

寺田 航希

シニア マネジャー

デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社

kokterada@tohmatu.co.jp

沢田 英祐

マネジャー

デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社

eisusawada@tohmatu.co.jp

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ リスク アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ グループ 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナル グループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 30 都市に約 2 万人の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、www.deloitte.com/jp をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー ファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数 を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバー ファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバー ファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細はwww.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバー ファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバー およびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における 100 を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500® の約 9 割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革

