

## 顧客接点としてのコールセンターに対する管理会計適用の一考察

——戦略的コールセンター・マネジメントに向けたインタビュー調査——

君 島 美 葵 子

### 要 約

本論文の目的は、オムニチャネル化が進む顧客購買のなかで、顧客接点かつ企業のフロントラインとして位置づけられるコールセンターを戦略的に運営していくための管理会計適用を考察することである。インタビューを通じて、コールセンターは、①顧客の反応を受け止める場、②顧客生涯価値の測定に寄与するデータ収集の場、③VOCを企業内部に発信する場、④顧客のロイヤルティを高める場であることが明らかになる。戦略的コールセンター・マネジメントの実践では、①コールセンター応対と財務指標を通じた経営管理の見える化、②コールセンターのプロフィットセンター化と業績評価のフレームワーク構築という視点から管理会計適用が可能である。

### キーワード

顧客接点、フロントライン、コールセンター、顧客生涯価値、顧客ロイヤルティ、業績評価

### 1. はじめに

近年、コールセンターは、顧客接点としての役割期待があり、企業のフロントライン（最前線）として位置づけられる。たとえば、内田（2013）では、1980年代から現代までコールセンターの機能の変遷を辿っている。そして、このような変遷によって、コールセンターの機能は、フロントラインのコミュニケーション・チャンネルとして拡張していることを指摘する（内田 2013, 1）。また、コールセンターは、「他のフロントラインを構成するコミュニケーション・チャンネルと同様にコールセンターを抱える企業の目的や戦略の有り様によって、様々な形態を取る」（内田 2013, 2）という。実際に、2000年代のブロードバンド時代の到来によって、コールセンターは、顧客のコンタクト手段を多様化させた（菱沼 2006, 200）。その一方で、コールセンター・マネジメントは、以前より増して戦略性が強調されるようになった（Cleveland 2006, 2012；石原 2013；谷口 2014）。たとえば、谷口（2014）によると、他社と大きな差異のない商品やサービスを提供している企業では、コールセンターで他社とは異なる顧客体験を提供することが大きな差別化要素になるという。また、独自商品をもつ企業においても、一貫したサービスを印象づけるコールセンターの存在は、ブランド形成要素になるという（谷口 2014, 17）。

そこで筆者は、このような「フロントライン」に関して言及した会計学に関する国内論文を探索<sup>1</sup>することにした。その検索結果は、渡邊(1999)と庵谷(2014)の2件であった。渡邊(1999)では、フロントライン活動に関して、顧客の存在によって発生する「問題点」と、顧客の存在があるからこそ「活用すべき機会」の2つの視点を提示する。後者の「活用すべき機会」では、フロントラインの業績管理システムの設計が必要であることを述べている。フロントラインの業績管理システムは、「サービス業にとどまらず、より一般的にフロントラインの経営管理に適用できるものと考えている。製造業でも販売やアフターサービスなどのフロントライン活動の重要性が増していることからすれば、応用範囲は広い」と指摘する(渡邊 1999, 154)。

その一方、庵谷(2014)では、Simons(2005)のインタラクティブ・ネットワークの概念を用いて、シティホテルのフロントラインである宿泊部門(フロント、宿泊予約、ゲスト、コンシェルジュ、客室管理、営業などの業務を担当)を考察している。具体的には、フロントラインのマネジャーによる管理会計利用によってインタラクティブ・ネットワークの形成に寄与する要因が、①「より上位の利益目標を共有させること」、②「上位の利益目標を達成するための規範的価値観を共有させること」、③「管理会計利用の精度を向上させると同時に情報の理解容易性を図ること」、④「会計ルーチンが『不確実性への対応』として機能し『意思決定の制度的基盤』を提供すること」にあると指摘する(庵谷 2014, 53)。ここで特筆すべきは、インタラクティブ・ネットワークの意義を議論する際、Simons(2005)が、顧客接点部門と業務コア部門がインタラクションを積極的に行い、マネジャーの影響範囲を調整することが重要であることに言及している<sup>2</sup>点である(庵谷 2014, 56)。このように、渡邊(1999)では、フロントラインの業績管理システム、庵谷(2014)では、インタラクティブ・ネットワークの形成と管理会計という独自の見解が述べられている。しかしながら、両者の見解では、コールセンターに規定した考察までに至っていない。

以上のことから、本論文では、企業のフロントラインで顧客接点として機能するコールセンターを取り上げる。そして、コールセンター・マネジメントで管理会計適用を考察するための研究視点を探索する。そこでまず、昨今のコールセンターの運用形態を明らかにする。その運用形態のなかでアウトソーシングに着目し、わが国のテレマーケティング・アウトソーシング企業におけるコールセンター関連の年間売上高を概観する。さらに、国内コールセンターの業種区分から、国内企業のコールセンター導入状況を明らかにする。次に、コールセンター・マネジメントにおける管理会計適用を考察するために、インタビューを通じて、コールセンターの「場」としてのあり方を探索する。最後に、コールセンター・マネジメントを戦略的に運用するための管理会計適用を考察する。

## 2. コールセンターの現状

### 2.1 コールセンターの運用形態

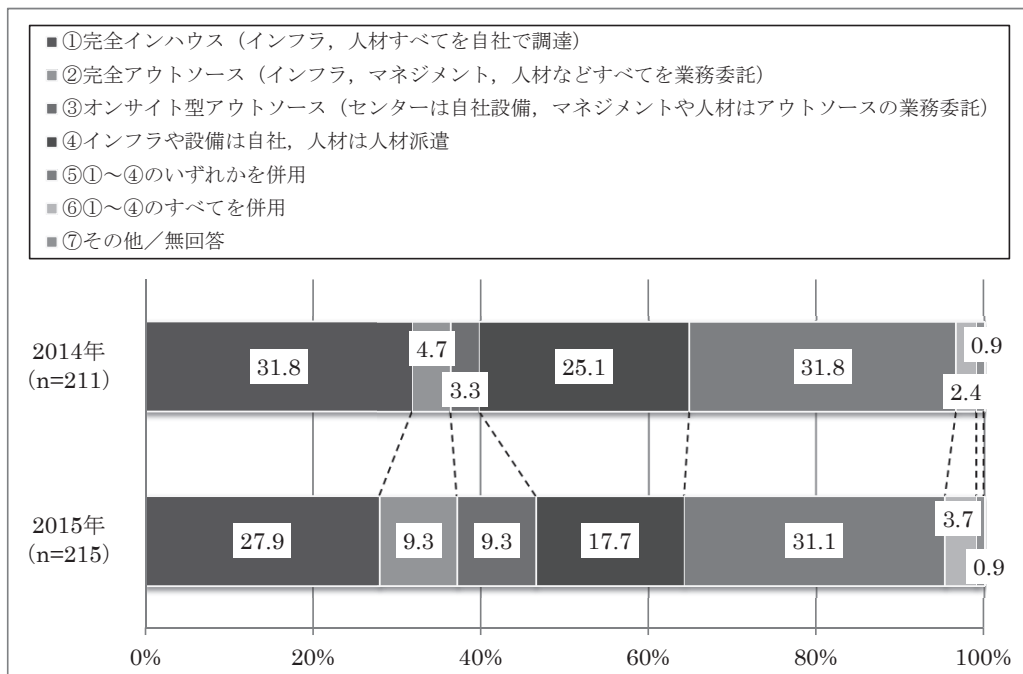
はじめに、本節では、コールセンターの運用形態を示す。リックテレコム(2015)が公表した調査結果では、コールセンターの運用形態が図表1のように大別されている。図表1の棒

<sup>1</sup> CiNii Articlesで「フロントライン、会計」をキーワードとして検索を行った。(http://ci.nii.ac.jp/より2016年3月18日参照。)

<sup>2</sup> Simonsの見解は(Simons 2005, 119-120)で説明されている。

ラフは、2014年、2015年ともに左から順番に凡例の①、②…⑦までそれぞれ対応している。当該調査は、2015年6月に実施したものである。具体的には、「月刊コンピューターテレフォニー」の購読者を中心にアンケートを配布し、その結果を郵送、FAXおよびメールで回収した。有効回答数は215社であり、回答者の所属部署は、全体の9割以上が「コールセンター運用管理」でセンター長／マネジャーが中心である。図表1のとおり、コールセンターの運用形態は、主に①から④のいずれかを採用するが、⑤と⑥のように併用することもある。2015年の「②完全アウトソース、③オンサイト型アウトソース<sup>3</sup>」の項目は、2014年と比べて全体を占める割合が大きくなっている。これらのアウトソーシング<sup>4</sup>にかかる項目の割合増加には、いくつかの理由を指摘することができる。

図表1 コールセンターの運用モデル



出典：(リックテレコム 2015, 49)

第一に、「ここ数年、急速に進みつつある人手不足の影響が大きいと推察できる」(リックテレコム 2015, 49) ことである。図表1と同様の調査条件で行われた2015年のオペレーター採用状況の調査結果によると、全体の約65%で応募数が確保できないということが明らかになっている(リックテレコム 2015, 53)。

<sup>3</sup> 一般的に、インソーシングと称する。インソーシングとは、「委託する企業がコールセンターの場所や設備を用意し、テレコミュニケーターの派遣やセンター運営・業務設計などをテレマーケティング・エージェンシーに委託する形態、和製英語」と称する。(日本コールセンター協会(CCAJ)ホームページ。http://ccaj.or.jp/telemarketing/research.htmlを2016年5月27日参照。)

<sup>4</sup> 図表1の調査結果にある「アウトソース」は、アウトソーシングと表記する。

第二に、アウトソーシングの原因となった能力（ここではコールセンター業務）を持つ他の組織と連携することによって、事業の推進力を補完することができる。競争戦略としての「選択と集中」を採る場合、組織の特定領域は、コア・コンピタンスとして位置づけられる。コア・コンピタンス以外の領域は、アウトソーシングの対象となりやすい。組織は「選択と集中」を通じて、バリューチェーンを構築することもある。その場合、バリューチェーンを成す各組織は、価値創造に取り組む。そのため、アウトソーシングは、戦略性を帯びたものになる<sup>5</sup>。

## 2.2 コールセンター関連業界の年間売上高 —テレマーケティング・エージェンシーの視点から—

次に、わが国のテレマーケティング・アウトソーシング企業におけるコールセンター関連の年間売上高の推移を示す。当該調査は、一般社団法人日本コールセンター協会の会員企業のうち、テレマーケティング・エージェンシーとして登録されている会員を対象とした「テレマーケティング・アウトソーシング企業実態調査」の一部である。テレマーケティング・エージェンシーは、コールセンターのマネジメントを含めて現場業務のすべてを業務委託される会社をさす（リックテレコム 2015, 49）。図表2では、2008年調査から2015年調査にかけて調査対象となったテレマーケティング・エージェンシー数の推移を示している。

図表2 調査対象となるテレマーケティング・エージェンシー数の推移

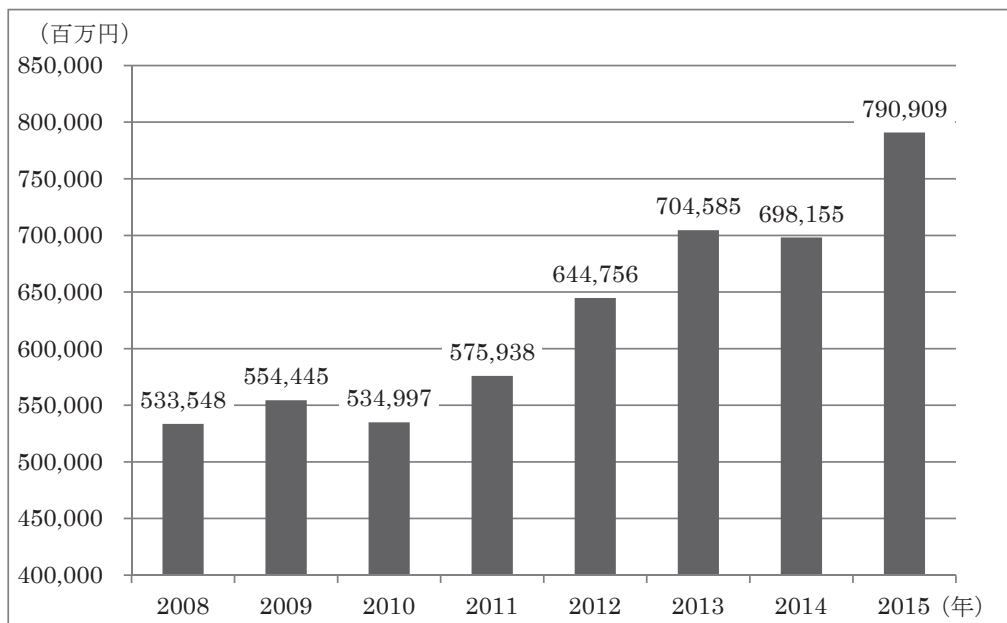
調査年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
アンケート回収社数	40社	49社	55社	50社	47社	55社	51社	49社
調査対象社数	78社	78社	85社	81社	85社	85社	87社	90社

出典：日本コールセンター協会（CCAJ）ホームページ。（<http://ccaj.or.jp/telemarketing/research.html>を2016年5月27日参照。）より筆者作成。

図表3では、2008年調査から2015年調査までの売上高の推移を示しており、右肩上がりに増加していることがわかる。また、調査年ごとの業界全体の売上高を見てみると、2008年調査では、533,548百万円であり、直近の2015年調査では、790,909百万円であった。すなわち、コールセンター関連業界での売上高が、7年間で257,361百万円も増加しており、その増加率が約48%という市場規模の拡大が見られる。先に述べたとおり、図表1では、コールセンター運営をアウトソーシングへ切り換える企業の増加が見られた。ただし、図表2を見ると、アンケートに回答したテレマーケティング・エージェンシー数は、ほぼ横ばいである。この点を考慮した上で、年間売上高の増加傾向をより詳細に分析する必要がある。

<sup>5</sup> 山倉（2001）によると、アウトソーシング論の重要な課題として「経営戦略の展開との関わりでアウトソーシングの形成と展開を考察すること」がある。そこでは、「企業は既存の戦略を展開するため、あるいは新事業を展開するためにアウトソーシングを形成する。その意味でアウトソーシングをいかに形成していくのかどうか企業が競争優位をもたらすか否かに大きな影響を与えるのである。そこでコスト削減のアウトソーシングというよりも価値創造のためのアウトソーシングこそ戦略展開においては重視されなければならない。その意味で戦略的意図をもった攻撃型のアウトソーシングであり、しかも全社的な観点にたった長期的視野に基づくアウトソーシングがもとめられている」との見解がある（山倉 2001, 90）。

図表3 わが国のテレマーケティング・アウトソーシング企業におけるコールセンター関連の年間売上高 (直近年度実績)



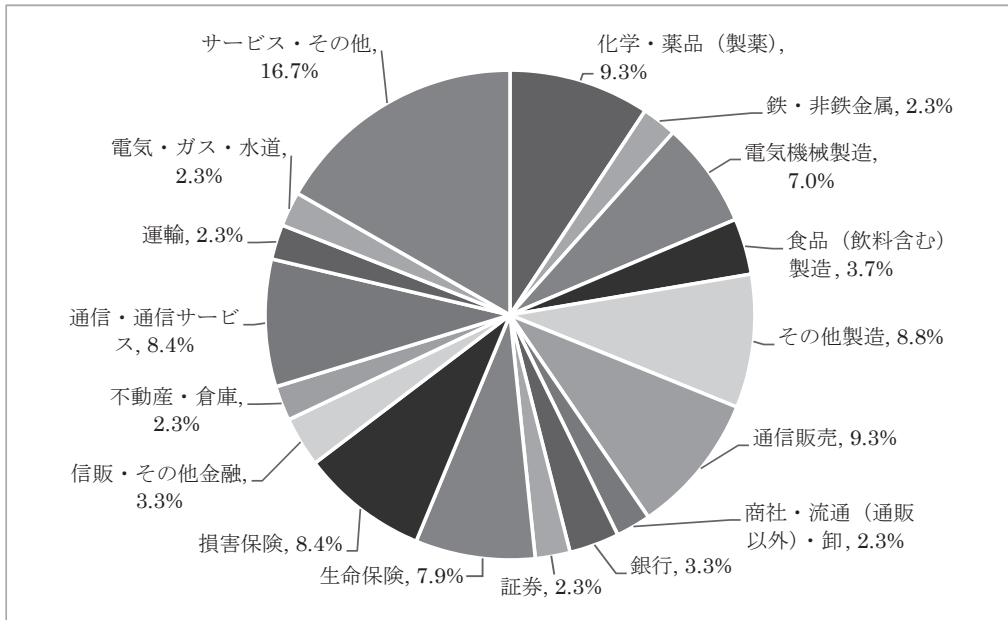
出典：日本コールセンター協会 (CCAJ) ホームページ。 (<http://ccaj.or.jp/telemarketing/research.html>を2016年5月27日参照。) より筆者作成。

### 2.3 国内コールセンターの業種区分

国内のコールセンターは、どのような業種区分から構成されているのだろうか。はじめに、図表4の実態調査<sup>6</sup>でその区分を示すと、「化学・薬品 (製薬)」「鉄・非鉄金属」「電気機械製造」「食品 (飲料含む) 製造」「その他製造」などの製造業が約30%を占めている。たとえば、薬品 (製薬) にかかる製造業では、医薬関連事業製品と一般消費者向けの製品に窓口を分け、製品受注処理業務、製品問い合わせ対応を行う。その一方で、残り大半がサービス業であり、特に「銀行」「証券」「生命保険」「損害保険」「信販・その他金融」といった金融業が25%程度を占めている。たとえば、銀行では、新規口座開設や口座保有者からの問い合わせを受ける。新規口座開設では、口座開設や各種手続きの質問、商品・サービスに関する問い合わせがある。口座保有者からは、取引画面の操作方法や各種手続き、取扱商品やサービスに関する問い合わせに対応する。

<sup>6</sup> 調査の条件は、図表1で取り上げた「コールセンターの運用モデル」と同一である。

図表4 国内コールセンターの業種区分



出典：(リックテレコム 2015, 40)

### 3. インタビューの概要

#### 3.1 インタビューの目的

そこで、コールセンター・マネジメントのあり方を探るために、インタビューを実施した。本論文では、インタラクティブ・マーケティングの業界誌発行に携わってきた西村道子氏へのインタビューを報告する。ここでのコールセンターとは、受注や製品・サービスの問い合わせを受けるカスタマーサービスを担う。また、消費者相談窓口のような、お客さまからの苦情や相談を受ける組織も包含している。

#### 3.2 インタビューの方法

2014年8月13日（水）に第1回のインタビューを行い、第2回は2014年11月19日（水）に1時間30分をかけて行った。本インタビューは、第2回の内容を取りまとめたものである。第2回当日は、株式会社アイ・エム・プレスのオフィスにおいて対面形式（西村氏と筆者の1対1形式）で行った。なお、本インタビューを受けて頂いた際に、事前に許可を得てICレコーダーで録音している。

#### 3.3 インタビュー者の紹介

インタビューである西村道子氏は、1995年11月から2014年3月まで月刊「アイ・エム・プレス」<sup>7</sup>発行に尽力され、広くインタラクティブ・マーケティング<sup>8</sup>を対象とした企業の取材に

<sup>7</sup> 1995年9月に月刊『アイ・エム・プレス』創刊準備号が発行されている。

携わっている。本誌は、クライアント側の企業はもちろん、これを支援する側の企業、ターゲットとなる生活者の3つの視点から情報を提供してきた<sup>9</sup>。特に、コールセンターの最前線を追い続けており、多くの事例を紹介した貢献は非常に大きい。西村氏が立ち上げた株式会社アイ・エム・プレスの沿革は図表5のとおりである。

図表5 株式会社アイ・エム・プレスの沿革

1989年10月	企画・編集・制作・調査会社(株)インプレスとして設立
1995年09月	月刊『アイ・エム・プレス』創刊準備号発行
1995年11月	月刊『アイ・エム・プレス』創刊(隔月刊)
1996年11月	月刊『アイ・エム・プレス』月刊化
1999年01月	『テレマーケティング白書』(2005年から『コールセンター年鑑』に改称)創刊
2001年11月	セミナー事業開始
2003年01月	お客さまとの関係づくりを語る会「I.M.press Live！」開始
2011年08月	『CRM白書』(2006年から『CRM年鑑』に改称)創刊
2011年08月	(株)アイ・エム・プレスに社名変更
2014年03月	月刊『アイ・エム・プレス』最終号発行
2015年03月	「インタラクティブ・マーケティングまとめサイト」開設

出典：アイ・エム・プレスホームページ。(http://im-press.jp/book01/より2016年5月8日参照。)

月刊「アイ・エム・プレス」は、2014年3月に発行を終了したが、リサーチとマーケティング、コンテンツ・マーケティングの支援を続けている。このような経験から、西村氏は長らくコールセンター実務に精通していることがわかる。本インタビューでは、このような経験を通して、コールセンターの現状や今後の方向性について語っていただいた。したがって、本インタビューの記録は、日本をはじめとしたコールセンターの実態と課題を理解するうえで有益な資料と考えられる。インタビューは、2014年に行ったが、今回を機に内容をまとめ、西村氏に了承を得たうえで公表することとした。以下はインタビューの内容である。なお、西村氏の発言の冒頭には「西村：」とし、筆者の発言の冒頭には、「君島：」と表記している。

## 4. インタビューの記録と考察

### 4.1 オムニチャネル時代のコールセンター

西村：たとえば、お客様のコンタクトチャネルとしてコールセンターがあって、ウェブがあって、お店があって、もしかしたら営業の人もいるかもしれない。お客様は、いろいろなところに注文や引き合いを出します。現在はオムニチャネル<sup>10</sup>時代という言い方もしますが、さまざまなチャネルを複数使うわけです。

<sup>8</sup> インタラクティブ・マーケティングは、「ダイレクトマーケティング」「CRM(顧客関係管理)」「One to One マーケティング」「データベース・マーケティング」などが含まれる(アイ・エム・プレスホームページ。http://im-press.jp/book01/より2016年5月8日参照。)

<sup>9</sup> (アイ・エム・プレスホームページ。http://im-press.jp/book01/より2016年5月8日参照。)

<sup>10</sup> 総務省(2013)によると「インターネットやスマートフォン等の普及に伴い、ユーザーがいつでも身近にインターネットと繋がるようになったことで『Offline to Online(リアルからネットへの誘引)』の仕組みも相互に融合し、両者の販売チャネルの境目がなくなってきた」(総務省2013, 42)と説明している。このことを総じて「すべての(オムニ)顧客接点(チャネル)」という意味で、オムニチャネルと称している。

君島：このようなオムニチャネル時代において、コールセンターは、どのようなところに役割期待があるのでしょうか。

西村：一言でまとめれば、すべての販売とコミュニケーションのチャネルについて精通していることでしょう。

#### 4.2 顧客の購買動向

西村：もし私がバッグを買おうとしたときに、お店でも見たしウェブでも見て、さてどこが安いかと思ひながら迷っているとします。そこで、そのバッグについて詳しいことを聞いてみようとして電話をすると、バッグ1つを購入するために3つのコンタクトチャネルを利用するかもしれませんよね。のちに私がコールセンターを通じてバッグを購入した場合、もちろんコールセンターで私が「買いました」ということを把握します。しかし、このバッグをお店で購買した場合、コールセンターでは把握できないかもしれないですね。ただし、コールセンターにお客様からアクセスがあった分については、購買動向を把握できると思うのです。

君島：お客様が商品を購入するときに、そのお店や商品に関する情報はあらかじめ届いているのでしょうか。

西村：おそらくこのケースですと、そのお店の案内や、商品カタログが紙で送られているかもしれません。あるいは同様の内容がEメールで送信されているかもしれない。AIDMA<sup>11</sup>は昔からありましたよね。最近ではAISAS<sup>12</sup>と言うのですが、はじめはAttention, Interestです。そして、インターネットで興味持ったら調べるといってSearchなのです。その後Memoryをしている時間はなくて、すぐにActionしてしまう。そして、口コミでShareしていくという。これがお客様の購買前後のプロセスであるAISASです。そうしたときに、このプロセスのはじめでは、テレビコマーシャルを見ていたり、手元に届いたカタログを見たら興味を持ったり、コールセンターでの対応以外の要素がもちろん多く含まれているわけです。その結果として、お客様はどこに注文なり反応なりを寄せますかということです。コールセンターは、その注文や反応の1つの受け止め拠点ということにすぎません。

君島：コールセンターで受け止められる分の注文や反応という条件付きですが、お客様の購買動向は認識できるということですね。

西村：もう一つバッグを買う例で考えてみましょうか。たとえば、私がバッグを買ったときに、ほかの商品も欲しそうにしていたとします。このとき、コールセンターでは、バッグの関連商品であるペンケースが売れるかもしれない、と予測を立てることができます。これは、コール

<sup>11</sup> 「Attention→Interest→Desire→Memory→Action」の頭文字を取ったもので、ローランド・ホール氏が提唱した消費者が広告をどのように受け止め、情報を処理して購買行動に至るのかという購買行動プロセスを示したモデルである。(宣伝会議編集部 2006, 5)

<sup>12</sup> Attention, Interest, Search, Action, Shareの頭文字をとった購買行動の仮説モデルである。2004年から電通が提唱しており、登録商標マークが付されている。(電通ホームページ。

<http://www.dentsu.co.jp/crosswitch/dictionary/index.html>より2016年5月8日参照。)



センターが、潜在的な購買意欲を見ることができる場という意味合いもあるでしょう。

#### 4.3 顧客生涯価値測定への貢献 ―VOCとの関わりから―

君島：前回<sup>13</sup>は、コールセンターの現状と課題を伺い、その中でコールセンターを通じて顧客生涯価値<sup>14</sup>を測定するという話題が出ました。この顧客生涯価値に関してはいかがでしょうか。

西村：考え方によっては顧客生涯価値の向上というのがKGI<sup>15</sup>たりうと思います。通信販売で商品を購入するお客様の生涯価値と言ったときに、コールセンターでこの価値を測定できることがあります。たとえば、お客様がコールセンターに電話して商品を購入する、あるいは、お客様の問い合わせから購買を検討しているなどの顧客情報を収集・蓄積することによって、顧客生涯価値の測定につなげることができるでしょう。

君島：たとえば、オムニチャネル時代では、通信販売サイトで見た商品を店頭で購入することもあります。コールセンターを通さずに、その商品を購入するお客様もいるはずで。

西村：通信販売で購入できる商品そのものとお客様の間にはいろいろなコンタクトチャンネルがあります。インターネットであったり、お店もあったりする中で、顧客生涯価値というものはコールセンターだけで測定できるものではないですね。

君島：それでは、コンタクトチャンネルとしてコールセンターを想定しますと、顧客生涯価値を高めるプロセスにおいてどのような役割があるのでしょうか。

西村：お客様がコールセンターに注文する、あるいは引き合いを出す時です。そのときには、企業が顧客生涯価値の向上に取り組むなかで、そのきっかけとなるお客さまの声を受け止める場所という見方もありますよね。

君島：たとえば、どのような声が想定されますか。

西村：先ほども申し上げたような、注文や問い合わせもありますが、これに加えて、購買理由

<sup>13</sup> 2014年8月13日(水)に行った第1回のインタビューである。

<sup>14</sup> 顧客生涯価値には、さまざまな概念がある。たとえば、「顧客の生涯にわたる購買活動に期待できる将来の利益の流れを現在価値で表すものである。顧客を引きつけ、販売し、サービスを提供するのに要すると考えられる原価を期待利益から差し引く必要がある。その際には適切な割引率を適用する」(Kotler and Keller 2006, 132)と説明される。

また、リレーションシップ・マーケティングに目を向けると、顧客との関係は長期継続的なものとして捉え、顧客生涯価値の観点から、顧客の識別と選択が行われる(石井ほか 2013, 400)。このように「顧客との関係が将来にわたって継続した場合、予測される売り上げから顧客の獲得コストと維持コストを差し引き、それを現在価値に割り引いたもの」(石井ほか 2013, 401)を顧客生涯価値と定義することもできる。

<sup>15</sup> 徳崎(2015)は、管理会計研究・実務におけるKPIの意義と課題を提起している。そのなかで、KGIを「組織の最終的な目標を表現し、業務プロセスにおける目標に対する達成度合いを定量的に評価するための指標」(徳崎 2015, 26)と紹介している。

や非購買理由、あるいは商品、サービスについての意見や要望など。さまざまなVOC<sup>16</sup>を収集することができるのもコールセンターの大きな特徴です。先ほどの例で言いますと、私がバッグを購入した理由は、コールセンターのオペレーターの対応がよかったからかもしれません。別の見方をしますと、その理由は、通信販売のウェブサイトが非常に良く作られていたとも考えられます。さらには、お店で現物のバッグを手にとったところ、非常に素晴らしかったのかもしれないですね。そのように考えると、バッグを購入するときのお客様のさまざまな反応を受け止める場としてのコールセンターともいえます。

#### 4.4 顧客ロイヤルティの向上

西村：コールセンターでは、コンタクトしてきたお客様とオペレーターが対話することによって、お客様のロイヤルティを向上させるケースも考えられます。お客様は注文の有無にかかわらずコールセンターに電話をかけるわけですが、このような電話をかけたお客様自身の企業に対するロイヤルティを高めたかという視点ですね。

君島：このようなロイヤルティをどれだけ高められたのかについて、測定するための指標をお聞かせください。

西村：顧客ロイヤルティがどのぐらい向上したかということを経営指標で捉えるのであれば、これはコールセンターのKGIたりうると思うわけです。顧客ロイヤルティ向上をどのように指標化するかとなったとき、電話を切ったあとに無作為抽出で顧客満足度を調査したり、ネット・プロモーター・スコアを測定したりしますよね。ネット・プロモーター・スコアとは、お客様に対して「あなたはX社の商品（あるいはY社のサービス）を友人に薦めますか？」と聞き、その11段階の評価をもとに、数値によって3つのグループに分けるというものです。このようなスコアを用いることによって、KGIを示すことができると思うのです。

君島：たしかに、商品、サービスを誰かに薦めるといことは、企業あるいは商品、サービスに対して好意やロイヤルティがなければ行いませんよね。

西村：顧客ロイヤルティの向上は、顧客生涯価値を高めます。コールセンターの評価では、顧客ロイヤルティと顧客生涯価値との関係に大きな示唆があるということを申し上げたかったのです。

<インタビュー終了>

#### 4.5 インタビューの考察

顧客の購買行動の考え方は、AIDMAからAISASへと移行している。その理由は、商品やサービスの情報が、検索エンジンやソーシャルメディアによって直ちに取得できるようになったた

<sup>16</sup> VOC (Voice of Customer) とは、「顧客の意見や感想、要望・クレームなどのこと。これを蓄積し、分析することで、商品やサービスの開発・改良、マーケティング活動、商品・サービス案内、FAQの改善などに活かすことができる」ことをさす。(日本コールセンター協会 (CCAJ) ホームページ。 <http://ccaj.or.jp/telemarketing/research.html>を2016年5月27日参照。)

めである。このような情報取得の迅速性は、他の顧客の購買活動にも大きな影響を与える。

オムニチャネル時代では、顧客が商品、サービスを購買するまでに、多種多様なチャネルを複数にわたって利用することができる。このようなチャネルは、顧客接点と呼ばれる。顧客接点には、コールセンターも含まれる。コールセンターには、顧客が商品、サービス情報を獲得する一連のプロセスに貢献するという役割がある。たとえば、販売チャネルとして通信販売と実店舗を持つ化粧品会社の商品を購入したい顧客がいるとする。その顧客は、通信販売注文専用のコールセンターへ電話をかける。もし、この化粧品の通信販売用在庫が切れていた場合、コールセンターでは、同一商品の在庫がある店舗を紹介できる。したがって、オムニチャネル時代でのコールセンターは、他のチャネルの情報にも精通していることが求められる。

従来からコールセンターは、顧客接点として注文、問い合わせ、資料請求、サンプル請求などから顧客の反応を受け止める場として認識されてきた。それに加えて、コールセンターは、顧客生涯価値の測定に寄与するデータ収集の場、VOCを企業内部に発信する場、顧客のロイヤリティを高める場としても機能する。

顧客生涯価値の向上に寄与するデータ収集の場としての側面は、企業が顧客生涯価値の向上に取り組むうえで、そのような価値向上のきっかけとなるVOCを収集できることから指摘できる。VOCを企業内部に発信する場としての側面は、コールセンターで収集、蓄積されたVOCを社内にフィードバックするところから見いだせる。このようなフィードバックは、商品、サービス、ひいては企業に対する顧客の満足度やロイヤリティを高めるところに役割期待がある。

顧客のロイヤリティを高める場としての側面は、コールセンターの現場でロイヤリティを高めるということである。ここでは、VOCを企業内部へフィードバックすることによって、ロイヤリティを高めることとは区別している。顧客のロイヤリティを高める具体的方法は、コールセンターのオペレーターが優れた対応を行うことなどを想定する。それに対して、オペレーターの対応がコンタクトしてきた顧客の望むものではなかった場合、ソーシャルメディアで感情的にマイナスの評価を書き込まれることも考えられる。このように顧客接点として顧客にマイナスの評価を抱かせないことは、ソーシャルメディア時代で求められるコールセンターの役割といえる。

#### 4.6 コールセンターへの管理会計適用の考察—業績評価システムの構築へ向けて—

##### 4.6.1 コールセンター対応と財務指標を通じた経営管理の見える化

顧客のロイヤリティを高めるために、コールセンターのオペレーターは、優れた対応を目指す。その対応は、通話内容の工夫にもつながる。たとえば、オペレーターは、リピート購入のためにコンタクトしてきた顧客に対して、商品使用の感想や商品使用上の疑問に答える。このような通話の工夫は、顧客にとって好感度の高いカスタマーエクスペリエンスを生み出す。その一方で、通話の工夫は、商品、サービス提供時の費用対効果を見える化できる。君島(2011)では、通話の工夫を通じた見える化として、顧客がコールセンターへ初回接触してから現品購買までのプロセス、レベニュー・ドライバー、広告活動の費用対効果を説明した。再春館製薬所のコールセンターでは、広告の放映からサンプル請求を経て、現品購買までの一連のプロセスを可視化することができる。このプロセスでは、新規顧客となりうる潜在的な顧客のActionとして、ダイレクト・レスポンス広告を視聴後、コールセンターへ電話をかけ、無料お試しセットを請求する様子を捉えることができる。このようなActionに至った経緯は、顧客と

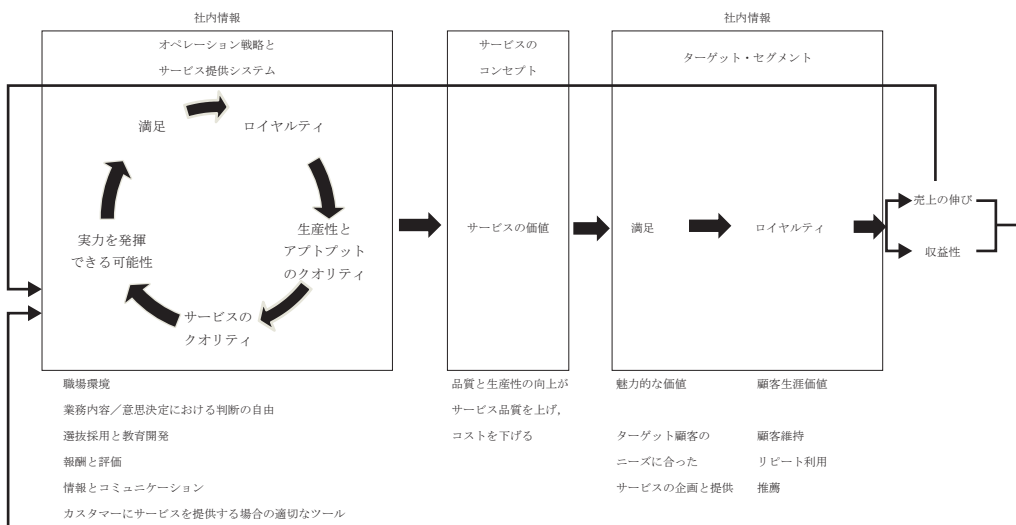
お客様プリーザーの会話から確認できる。たとえば、お客様プリーザーの前にある端末で、無料お試しセット配送のための情報とともに、電話をするきっかけとなった視聴広告情報を記録する。その広告は、潜在的な顧客が現品購買に至ったと同時に、売上げのレベニュー・ドライバーとして認識される。レベニュー・ドライバーとしての広告は、現品購買した顧客と売上高とを紐付けることができるようになる。このように、コールセンターにおける通話内容の工夫は、財務指標を通じた経営管理の見える化を可能にする。

4.6.2 コールセンターのプロフィットセンター化と業績評価のフレームワーク構築

コールセンターは、顧客生涯価値の測定に寄与するデータ収集の場、VOCを企業内部に発信する場、顧客のロイヤルティを高める場として位置づけられる。Heskett et al. (1994) のサービス・プロフィット・チェーン (図表6) によると、顧客ロイヤルティは、顧客維持、事業のレポート利用、(他者への)<sup>17</sup>推薦を通じた顧客生涯価値増大の要因となるという。それに関連して、顧客ロイヤルティは、利益 (profit) と成長性 (growth) をもたらすとも指摘されている (Heskett et al. 1994, 21-23)。たとえば、コールセンターで「顧客ロイヤルティを高める」というKGIを設定する。このKGIは、コールセンターの利益責任、ないし成長性の視点を含めた業績評価指標として役立たせることができる。

その一方で、Heskett et al. (1994) は、サービス・プロフィット・チェーンの活用が「ずば抜けていい企業に見られる、利益、成長、顧客の満足とロイヤルティ、サービスあるいは製品の価値、従業員の満足とロイヤルティと生産性、結果を実現する従業員の『実力を発揮できる可能性』などの要因の…どれを重視するかは、企業によって異なるものの、これらの関連性が重要であることを疑う余地がない」(Heskett et al. 1994, 26) と主張する。コールセンターをプ

図表6 サービス・プロフィット・チェーン



出典：(Heskett et al. 1994, 19)

17 筆者加筆.

ロフィットセンターと仮定する場合、サービス・プロフィット・チェーンの枠組みを適用することも可能であろう。今後の課題は、コールセンターのサービス・プロフィット・チェーンの枠組みを構成する部分としての各種要素とチェーン全体の2側面から業績評価指標、業績管理システムの構築を目指すことである。

## 5. おわりに

コールセンターは、企業のフロントライン（最前線）である顧客接点として、その役割が期待されている。本論文は、顧客接点としてのコールセンターを戦略的に運営するために必要な管理会計の適用を考察した。コールセンターは、年々増加傾向にあり、アウトソーシングへの運用が前年比で拡大傾向にあることを示した。これは、テレマーケティング・エージェンシーの年間売上高の増加傾向からも明らかになった。コールセンターのアウトソーシング運用に対する根拠は、さまざまである。その中で、本論文は、コールセンターの人材不足という経営資源の負担問題とともに、コールセンターの戦略的アウトソーシング手段としての活用を取り上げた。

インタビューでは、コールセンター実務を探索した。周知の通り、近年、情報通信技術は発展を遂げ、ソーシャルメディアが台頭してきた。それに対して、販売・マーケティング活動においては、オムニチャネルという概念が用いられるようになった。このようなオムニチャネル時代で、「コールセンターは、顧客接点としてどのような場であるのか」は、本論文にとって大きな問題意識であった。この問いに対する答えは、①顧客の反応を受け止める場、②顧客生涯価値の測定に寄与するデータ収集の場、③VOCを企業内部に発信する場、④顧客のロイヤルティを高める場であった。

このような「場」であるコールセンターには、管理会計適用の余地がある。それは、①コールセンター対応と財務指標を通じた経営管理の見える化、②コールセンターのプロフィットセンター化と業績評価のフレームワーク構築である。コールセンター・マネジメントは、管理会計の適用を通じて、その戦略性を高めることが期待できる。

### <謝 辞>

インタビューにご協力頂いた西村道子氏には、日頃より格別のご配慮を賜っている。本インタビューでも多くの有益なコメントを頂戴した。記して御礼申し上げます。

### <付 記>

本論文は、JSPS科学研究費若手研究 (B) 16K17205の研究成果の一部である。

## 参 考 文 献

- Cleveland, B. 2006. *Call Center Management on Fast Forward: Succeeding in Today's Dynamic Customer Contact Environment*. NJ: ICM Press. (CCA訳. 2008. 『戦略的顧客対応「理論と実践」コールセンター・マネジメント』ファーストプレス.)
- Cleveland, B. 2012. *Call Center Management on Fast Forward: Succeeding in the New Era of Customer Relationship*. 3rd edition. NJ: ICM Press.

- Heskett, J., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser, Jr. and L. A. Schlesinger. 1994. Putting the Service Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*. 72(2): 164-170.
- Heskett, J., W. E. Sasser, Jr. and L. A. Schlesinger. 1997. *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*. Free Press. (島田陽介訳. 1998. 『カスタマー・ロイヤルティの経営』日本経済新聞社.)
- Kotler, P. and K. L. Keller. 2006. *Marketing Management*. 12th edition. NJ: Prentice Hall.
- Simons, R. 2005. *Levers of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment*. MA: Harvard Business School Press. (谷武幸・窪田祐一・松尾貴巳・近藤隆史訳. 2008. 『戦略実現の組織デザイン』中央経済社.)
- 石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎. 2013. 『ゼミナールマーケティング入門 (第2版)』日本経済新聞出版社.
- 石原康子. 2013. 『コールセンターの組織力と戦略的運営』キャリア教育出版.
- 内田良一. 2013. 「イノベーションを前提としたコールセンターの機能と役割」『映像情報メディア学会技術報告』37(25): 13-17.
- 庵谷治男. 2014. 「フロントラインにおける管理会計利用がインタラクティブ・ネットワークに与える影響—制度論的パースペクティブに基づくケース・スタディー—」『メルコ管理会計研究』7(1): 53-70.
- 君島美葵子. 2011. 「通信販売における注文獲得費の投入産出関係の測定」『横浜国際社会科学研究所』16(1): 19-39.
- 宣伝会議編. 2006. 『マーケティング・コミュニケーション大辞典』宣伝会議.
- 総務省編. 2013. 『情報通信白書 (平成25年版) 「スマートICT」の戦略的活用でいかに日本に元気と成長をもたらすか』日経印刷.
- 谷口修. 2014. 『戦略的コールセンターのすすめ』リックテレコム.
- 徳崎進. 2015. 「マネジメントにおけるKPIの意義を再考する—文献研究を基礎として—」『ビジネス&アカウンティングレビュー』(16): 17-36.
- 日本コールセンター協会. 2009. 『テレマーケティングガイドブックVol. 19』日本コールセンター協会.
- 日本コールセンター協会. 2010. 『テレマーケティングガイドブックVol. 20』日本コールセンター協会.
- 日本コールセンター協会. 2013. 『CCA]ガイドブック Annual Report Vol. 23』日本コールセンター協会.
- 日本コールセンター協会. 2015. 『CCA]ガイドブック Annual Report Vol. 25』日本コールセンター協会.
- 菱沼千明. 2006. 『新版「コールセンター」のすべて—導入から運用まで—』リックテレコム.
- 山倉健嗣. 2001. 「アライアンス論・アウトソーシング論の現在—90年代以降の文献展望—」『組織科学』35(1): 81-95.
- リックテレコム編. 2015. 『コールセンター白書 2015』リックテレコム.
- 渡邊俊輔. 1999. 「フロントラインの業績管理システム—顧客とのコンタクトによる機会を活かすために—」『企業会計』51(6): 148-155.

#### <参考URL>

- アイ・エム・プレスホームページ. (<http://im-press.jp/book01/>より2016年5月8日参照.)
- 再春館製薬所ホームページ. ([http://www.saishunkan-recruit.com/question/qa\\_pleaser.php](http://www.saishunkan-recruit.com/question/qa_pleaser.php)より5月8日参照.)
- 電通ホームページ. (<http://www.dentsu.co.jp/crosswitch/dictionary/index.html>より2016年5月8日参照.)
- 矢島貴直. 2015. 「Dual AISASで考えるコミュニケーションプランニング #01 “Dual AISAS”で考える, もっと売るための戦略.」(<http://dentsu-ho.com/articles/3100>より2016年5月8日参照.)

[きみじま みきこ 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院准教授]

[2016年6月30日受理]