



アリコジャパン

# 不払い問題、リーマンショック 集中呼 / 呼損拡大を乗り越えた「6つの施策」

受賞企業レポート

集中呼の発生による呼損の防止は、多くのコールセンターで重要課題と捉えられている。とくに、何らかの原因で“会社に対する信頼”が揺らいでいる状況下では、「電話がつかない」ことでクレームがクレームを生む負のスパイラルに陥る可能性が高い。保険金の不払い問題、AIGの経営問題に関する報道アリコジャパンは、まさにその渦中にあった会社だ。

同社センターは、販売チャネルによってカスタマーサービスセンター（代理店や営業担当者による販売）通販保全センター（ネットや電話などを介した通信販売）の2つの窓口があるが、不払い問題発生時に問題が深刻化したのは営業担当者がいない通販契約者向けのセンターだ。最も状況が悪化した2008年2月には呼損率が46.2%に達した。まずは、IVRを活用したりアウトバウンドによ

るフォローコールを実施したが、効果は部分的なものに終始した。そこで、根本的な解決を目指した“6つの施策”を実践している。

## まずはビジョンの再設定 一気に進行した“危機感の共有”

その6つの施策とは、Vision & Missionの再設定、神戸通販保全センター設置、コールルーティングの活用、営業時間延長、他部署からの支援、保険金コールセンター設立だ。

取り組みを主導したカスタマーサービス部の永倉俊幸部長は、「お客様の信頼を取り戻すために“challenge! 3 First”をビジョンに掲げ、“顧客第一 / 品質と効率の追求”という対応の原点に立ち返り、スタッフ全員が意識を共有する教育から着手しました」と説明する。これは、結果的に不払い問題による集中呼



カスタマーサービス部の永倉俊幸部長

対応が一段落した矢先に発生した2008年9月のリーマンショック後の危機 カスタマーサービスセンターの呼損率悪化(約55%)を乗り切る原動力にもなった。ビジョンやミッションを徹底したことで、危機を経験したスタッフの意識が向上。「困っている部門を助ける」という文化が根付いたことで、「オペレータの負荷が大きい」としてマネジメント側ですら躊躇していたマルチスキル化がボトムアップによる提案で一気に進み、4カ月後には呼損率1.8%まで改善した。

また、新設した神戸通販保全センターでは、研修プログラムを一新。習熟度に合わせてコールをルーティングする仕組みも採用し短期間で受電できる体制を整備、そのノウハウは他センターにも横展開している。

以上の取り組みは、すべて奇をてらったものではない。しかし、ある日突然、“マイナスからのリスタート”を余儀なくされたコールセンターが、シンプルかつダイナミックな施策によって危機を乗り越えた取り組みが、多くの参加者の共感を生んだ。

図 呼損率改善のプロセス

