



## 2023 グローバルコンタクトセンター サーベイ日本版レポート

コンタクトセンター高度化のための戦略と実行の要諦



# 日本版エグゼクティブ・サマリ

デロイトでは、グローバルコンタクトセンターサーベイを2013年以降隔年で実施しており、2019年からは日本企業が調査対象に加わった。本稿では、「戦略」「業務」「人材」「IT」の観点から、日本とグローバル、また前回調査との比較を行い、日本のコンタクトセンターにおける特徴的な傾向を考察として示す。（各考察の詳細は後頁を参照）



「オペレータ＝人」への投資で更なるCX向上へ



“人間らしい体験”でデジタルチャネルシフトを加速



ベンダマネジメント強化に“CoE”の導入を



5つの重要アクション実行によりAI成果を創出



調査方法

## 主な考察



戦略

オペレーター支援機能の導入を重要指標と回答した日本企業  
**2%(最下位)**

### 「オペレータ＝人」への投資で更なるCX向上へ

日本企業の63%は、「顧客体験（CX）の向上」の指標を最重要戦略と捉えている一方で、セルフサービス率向上の施策が目立つ。海外企業は、「オペレータ＝人」にも投資を拡大させており、日本の人口縮小も鑑みると、CX向上に寄与する顧客属性・用件を見極め、オペレータ支援領域にも投資していくべきである



業務

日本企業の2年後の電話削減目標  
**▲24%**

### “人間らしい体験”でデジタルチャネルシフトを加速

日本・海外ともに電話比率が60%弱まで低下しているが、今後電話比率が下げ止まるリスクがある。今後のチャネルシフトを加速するためには、利便性やエフォートレスといった従来の価値だけでなく、デジタルチャネルでも“人間らしい”顧客体験を提供する必要がある



組織・人材

外部委託する理由にケイパビリティ・ノウハウの獲得と回答した日本企業  
**3倍**（対海外企業比）

### ベンダマネジメント強化に“CoE”の導入を

海外と比較し、いまだBPOベンダのケイパビリティ・ノウハウに依存している日本のコールセンター。今後、日本企業がケイパビリティ・ノウハウを獲得し、ベンダマネジメントを強化するためには“CoE”の導入を推進していくべきである  
※CoE：業務を機能横断で切り出し、専門チームでPoCを行う組織



IT

国内コンタクトセンターにおけるAI導入率  
**約50%**

### 5つの重要アクション実行によりAI成果を創出

AI導入済企業の割合は海外44%、日本49%と国内コンタクトセンターにおけるAI導入率は約50%に到達。しかし、AIの主要用途であるチャットボット・ボイスボットについて、約半数のコンタクトセンターが成果創出に苦戦。成果創出には、5つの重要なアクションを実行することが肝要である

戦略

# 「オペレータ = 人」への投資で更なるCX向上へ

🔍 主な考察

🔗

🎧 “人間らしい体験”でデジタル  
チャンネルシフトを加速

👥 ベンダマネジメント強化  
に“CoE”の導入を

☁️ 5つの重要アクション実行  
によりAI成果を創出

📊 調査方法

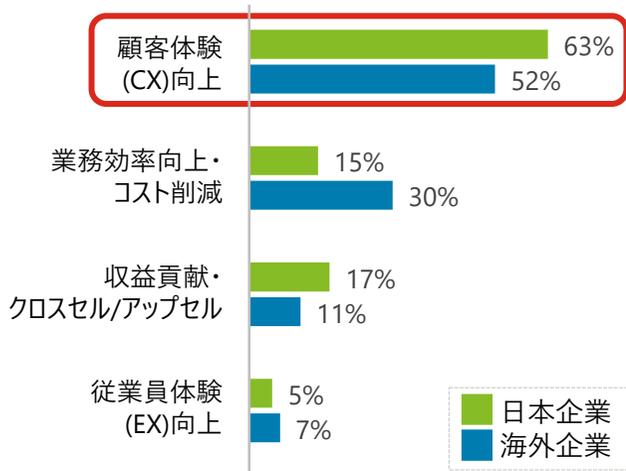
日本企業のコンタクトセンター戦略における「顧客体験（CX向上）」の重要度（63%）が海外企業（52%）を上回った。CXを重要視する傾向が強まっている一方でCXを向上させるというお題目において「オペレータ = 人」への投資に対する考え方は、日本と海外では大きく異なる。

日本企業の場合、CX向上を目指すうえで顧客自らで解決できるよう「セルフサービスの拡大」や「インフラ刷新」、「チャネル拡大」への投資に重点を置いている。一方で米国を中心とした海外企業では、日本企業のTop2の投資領域と同様の投資傾向は見られるが、全くの別軸で「オペレータ支援機能の導入」への投資を広げており、人材の観点からもCXを向上させるというアプローチにシフトしている。これはCX高度化を実現するには、顧客ニーズに精通し、ブランドボイスや企業価値との整合性を保ちながら、ニーズに対応できるスキルを持った、経験豊かで満足度の高いオペレータが必要と理解しているからだ。

日本企業では近年賃金高騰やリソース不足が課題として挙げられるが、CX向上のためには人の強みを最大限活用することが重要なことは明白であるため、CX向上寄与度の高い業務・顧客属性・用件等をセグメント化し、オペレータ支援すべき領域を見定めるべきである。

今後2年間のコンタクトセンターの重要戦略  
(日本企業 n=41, 海外企業 n=46)

現在投資強化中・投資予定の重要領域  
(日本企業 n=41, 海外企業 n=46)

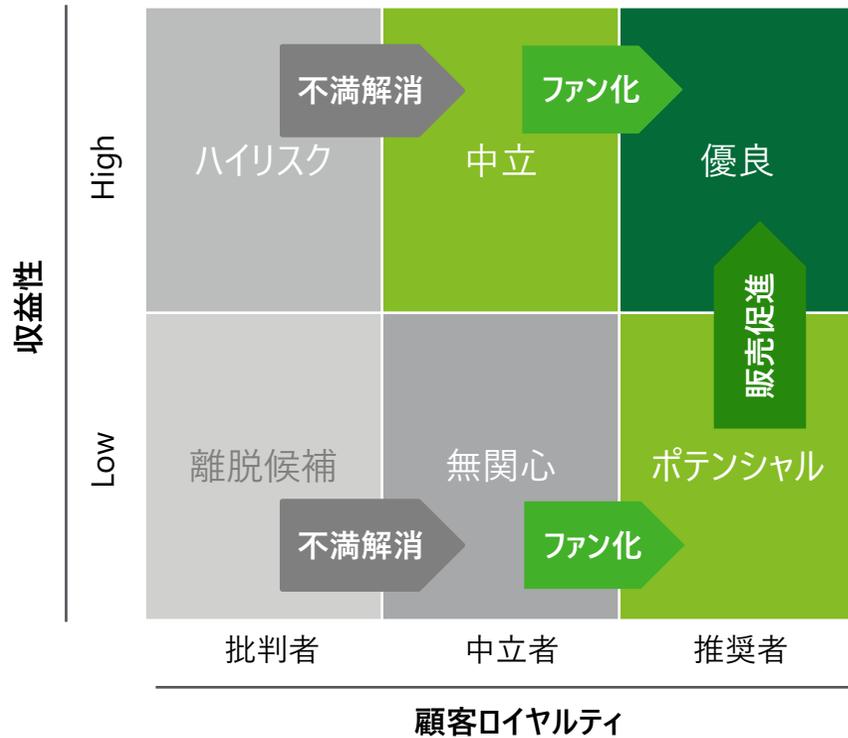


	日本企業	海外企業
1	セルフサービスの拡大 (38%)	コンタクトセンターのインフラ刷新 (37%)
2	コンタクトセンターのインフラ刷新 (31%)	セルフサービスの拡大 (28%)
3	提供チャネルの拡大 / 見直し (14%)	<b>オペレータ支援機能の導入 (11%)</b>
⋮	ソーシングの見直し (5%)	提供チャネルの拡大 / 見直し (7%)
⋮	拠点数の拡充やオフショア化 (5%)	拠点数の拡充やオフショア化 (7%)
	分析能力の向上 (2%)	分析能力の向上 (7%)
	在宅勤務制度の拡充 (2%)	ソーシングの見直し (4%)
8	オペレータ支援機能の導入 (2%)	在宅勤務制度の拡充 (0%)

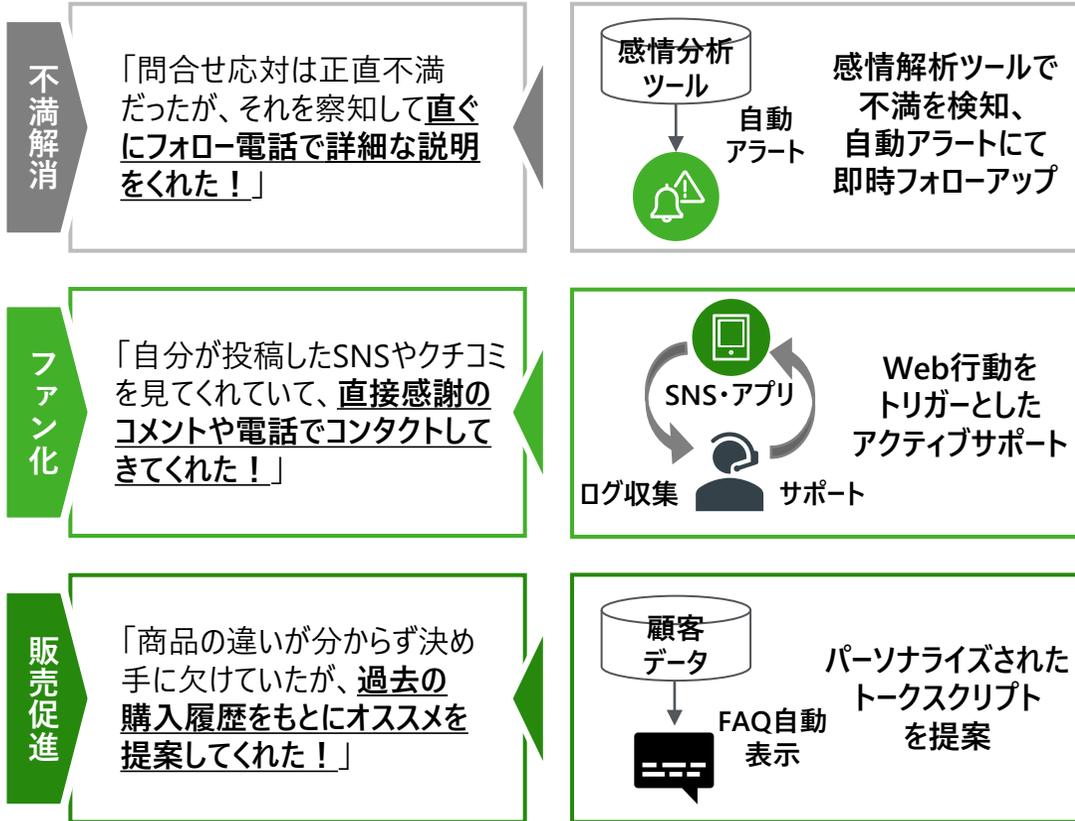


# CX向上のためには、顧客ロイヤルティ×収益性でセグメントを分け、それぞれのステップアップに必要な要素をオペレータ支援機能で補い、誘導することが重要である

## 顧客ロイヤルティ×収益性で顧客をセグメント化



## オペレータ支援機能を活かしたCX実現例



# “人間らしい”体験でデジタルチャネルシフトを加速

🔍 主な考察

🔗 「オペレータ=人」への投資で更なるCX向上へ

🎧

👥 ベンダマネジメント強化に“CoE”の導入を

☁️ 5つの重要アクション実行によりAI成果を創出

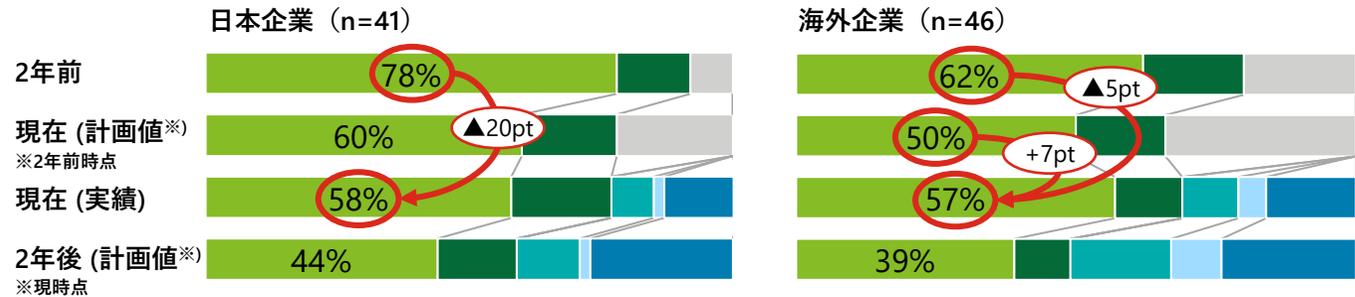
📊 調査方法

グローバル全体で、企業はマルチチャネル化とりわけ電話からデジタルチャネルへのシフトを進めており、前回調査（2021年）時点と比較し、問合せ全体に占める電話チャネルの割合は 日本58%（前回差▲20pt）、海外57%（前回差▲5pt）と、いずれも60%弱の水準まで低下した。今後も各企業はデジタルチャネルシフトに精力的に取り組む計画であるが、ライトチャネリング戦略<sup>\*1</sup>が浸透している海外企業において直近の電話比率の低下スピードが計画値を下回っている（計画差+7pt）ことを踏まえると、日本企業における今後のデジタルチャネルシフトも同様に減速するリスクがある。

電話比率が50%台となった今、デジタルチャネルシフトを加速させるには、ライトチャネリングにより適切に導線設計することに加え、デジタルチャネル接続後に“人間らしい”顧客体験を提供する必要がある。デジタルチャネルが充実していても電話が使い続けられるのは、「オペレータが臨機応変に、気持ちに寄り添って、確実に問題解決してくれるから」ではないだろうか。生成AIなどAI技術発展のトレンドにキャッチアップし、いち早く“人間らしい”AIロボットを導入できれば申し分ないが、まずはチャットボットでなく有人チャットに誘導してみる、あるいはチャットボットであってもパーソナライズされた情報を提供するなど、機械的・画一的でない対応をデジタルチャネルで提供することでデジタルチャネルシフトを促進できる。

<sup>\*1</sup> 特定のニーズに対して最も効率的なチャネルに顧客を誘導しつつ、チャネル（タッチポイント）間の連携を確保する考え方

## 受付チャネル構成比



■ 電話 ■ Eメール ■ リアルタイムメッセージ・インスタントメッセージ (ボット対応含む)  
 ■ SNS (インスタントメッセージ機能を除く) ■ セルフサービス ■ 前回調査 2021年における電話・Eメール以外のチャネル



# 利便性やエフォートレスといった従来のな価値だけでなく、“人間らしい”顧客体験こそがデジタルチャネルシフト加速の重要成功要因になる

## 「人間らしい」顧客体験を重視したチャネルシフトの考え方



**1** 【有人チャットへのシフト】

- 用件に応じてボットからオペレータに円滑に引継ぎし、ユーザーにチャットの有用性と“人間らしさ”を感じてもらう

**2** 【ボイスボット、チャットボットへのシフト】

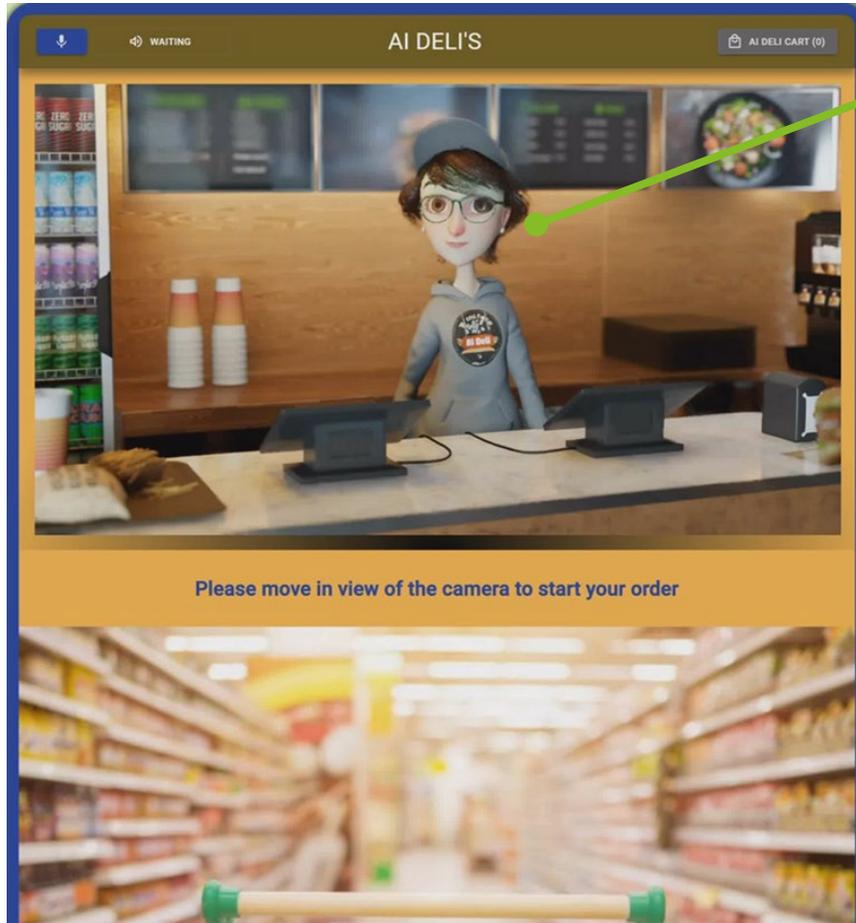
- 顧客DBと連携し、パーソナライズされた情報を提供する
- 人間らしさを感じられるトーン・マナーでの情報発信

**3** 【アバター、デジタルヒューマンへのシフト】 NEW

- あたかも人間が受け答えしているような体験をAIが提供できるようになりつつあり、数年後に“高度なAI”に投資できるように準備しておく

# 技術進化に伴い、表情やジェスチャー等の非言語コミュニケーションを含む人間らしい対応をAI（アバター・デジタルヒューマン）が代替できるようになりつつある

## Deloitte Digitalが開発中のAIアバター“カーラ”



### AIアバターの“カーラ”

スーパーマーケットの惣菜売り場において、多彩な表情とジェスチャーで接客を担当。  
顔認証で顧客特定後、顧客との会話の中で、好みに合わせて惣菜をお勧めしたり、キャンペーンを案内したりしながら、注文・会計に対応。総菜以外の商品の店内での陳列場所の案内なども対応が可能

### 会話イメージ



AIアバター  
“カーラ”

いらっしゃいませ、スミスさん。AIデリのカーラです。  
あなたの好き嫌いや食べられないものを踏まえてオススメもできますが、注文はお決まりですか？

ベジタリアン向けテイクアウトメニューでオススメありますか？

スミスさんがお好きそうなのは、「ベジタリアン寿司」か「ガーデンサラダ」か「ブロッコリーチーズサラダ」ですね。  
いかがでしょうか？

「ガーデンサラダ」はいくらですか？

1つ4ドルです。2つ買うと1ドル割引になりますよ。



顧客  
“スミス様”

# ベンダマネジメント強化に“CoE”の導入を

外部委託する理由に「BPOパートナーの持つケイパビリティ・ノウハウの獲得」を挙げた企業の割合は、日本の17%に対して海外は5%であり、日本が海外の3倍以上となっている。

この違いは、外部委託における「マネジメント機能」の有無と考えられる。

海外では、BPOベンダのマネジメント機能として「CoE<sup>※</sup>（Center of Excellence）」を導入することで、ケイパビリティ・ノウハウをスピーディーに蓄積でき、業務効率化や高度化、コスト削減を実現している。また、BPOベンダの契約形態を一括管理することで、公平な基準でオペレータ評価を行うことができ、業務品質向上にも繋がっている。

一方、日本においてCoE機能の導入は少なく、BPOベンダのマネジメント機能を持たない企業が多い。そのため、契約形態や組織のサイロ化により企業はベンチマークや実態把握ができず、ケイパビリティ・ノウハウに加え、コスト、評価基準等の適切な管理ができなくなっている。

CoE機能を組織内に導入しベンダマネジメントの最適化を行うことで、ケイパビリティ・ノウハウの獲得だけでなく適切な人材配置やコスト削減効果も大いに期待できる。

<sup>※</sup>CoE：業務を機能横断で切り出し、専門チームでPoCを行う組織

🔍 主な考察

🔗 「オペレータ=人」への投資で更なるCX向上へ

👂 顧客属性に応じたチャネルの使い分けが重要に

👥

☁️ 5つの重要アクション実行によりAI成果を創出

📄 調査方法

## 外部委託する理由

(日本企業 n=41、海外企業=46)

### 日本企業

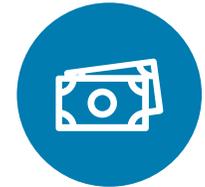
#### ケイパビリティ・ノウハウを重視



■ 日本企業 ■ 海外企業

### 海外企業

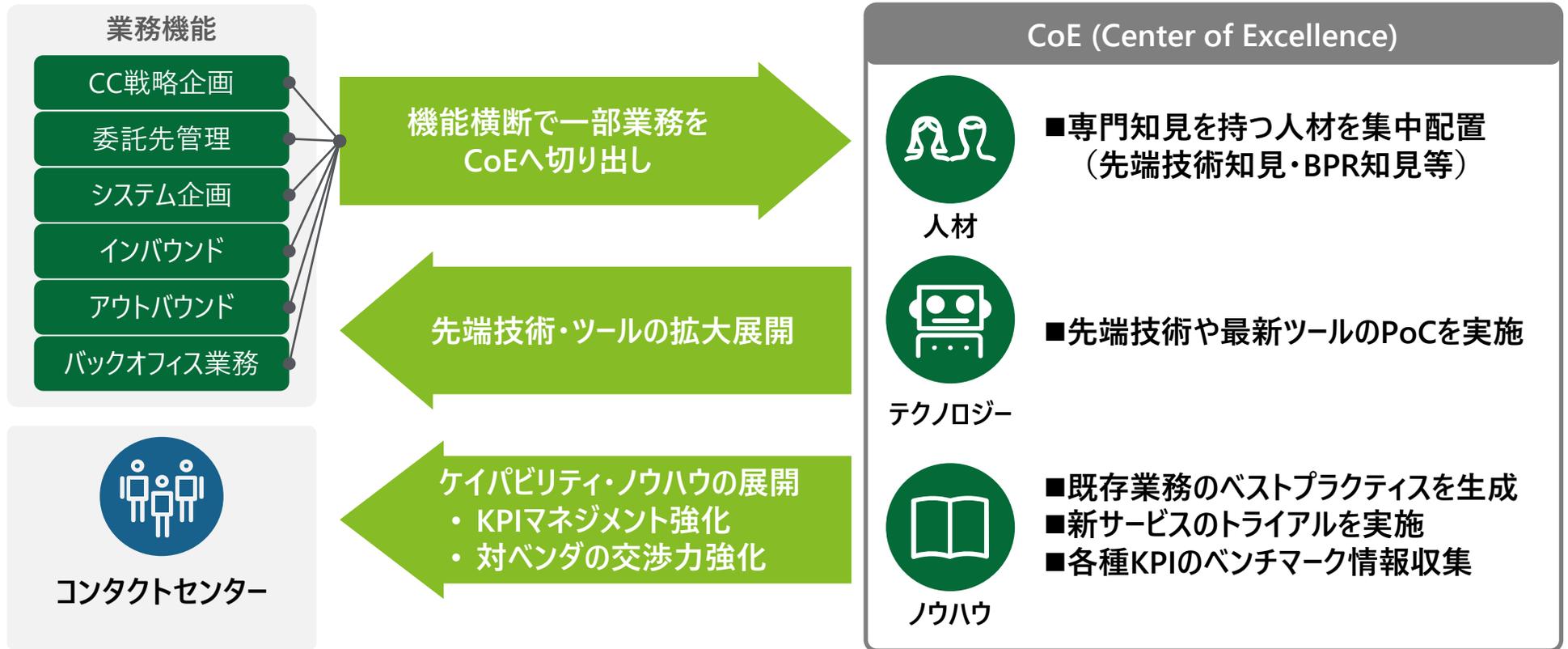
#### コスト削減を重視



■ 日本企業 ■ 海外企業

 組織・人材 専門人材が業務トライアルを行うCoE組織を設立することで、ノウハウの高度化・内製化に繋がり、スピーディ且つ効果的に先端技術の拡大展開・KPIマネジメント強化を行える

CoE組織の機能と効果



# 5つの重要アクション実行によりAI成果を創出

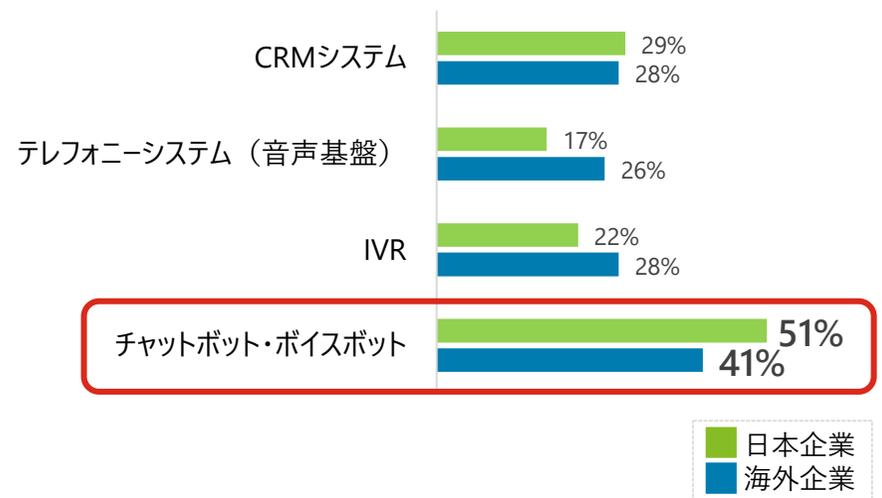
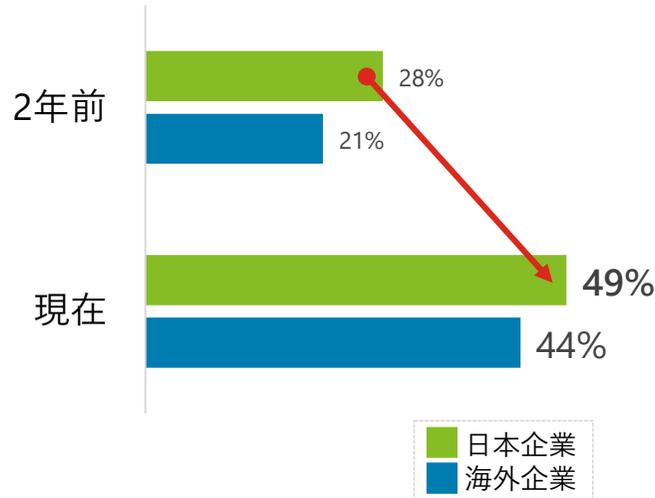
AI導入済企業の割合は海外44%、日本49%と国内コンタクトセンターにおけるAI導入率は約50%に到達。

しかし、AIの主要用途であるチャットボット・ボイスボットについて、約半数のコンタクトセンターが成果創出に苦戦。生産性向上に加え、顧客との関係構築や新たな顧客体験提供等、AI活用への期待は高まっているものの、使い方の巧拙によって成功・不成功の二極化が生まれている。

成果を創出するためには「価値が増大するユースケースの選定」「KPI設定と評価」「業務変革」「テクノロジーと人材の融合」「チェンジマネジメント」という5つのアクションが重要だが、現状これらを実行できていないことが原因と考えられる。これらを着実に実行することで、AIによる価値を実現し、成果を創出することができるようになる（5つの重要アクション詳細は次頁参照）。

Q：AIの導入有無を教えてください  
（日本企業 n=41, 海外企業 n=46）

Q：コンタクトセンターに導入しているものの、十分な効果を発揮できていないテクノロジーを教えてください  
（日本企業 n=41, 海外企業 n=46、複数選択可）



主な考察



「オペレータ=人」への投資で更なるCX向上へ



“人間らしい体験”でデジタルチャネルシフトを加速



ベンダマネジメント強化に“CoE”の導入を



調査方法





# AI活用の成果を出すには価値が増大するユースケースの選定、KPI設定と評価、業務変革、テクノロジーと人材の融合、これらを実行するためのチェンジマネジメントが重要

## 5つの重要アクション

### 高い価値を生む ユースケースを選定する

- 解決率やカバー率が比較的高い用件・領域を対象に、想定効果の高い順にユースケースとして選定する

### KPIを設定し評価する

- 投資の膨張・予算超過を防ぐために、定量的なKPIを設定し評価する

### 業務を変革する

- AI活用を機にBPRを推進し、組織における役割も再定義する

### テクノロジーと人材を 融合する

- コアとなる人材は内製が望ましく、社内人材の育成・定着に積極的に取り組む

### チェンジマネジメントを 実践する

- AIの成功事例では、不成功事例よりもチェンジマネジメントへの投資が約55%多く、リーダー自らが社内組織横断でのコラボレーションを推進している



主な考察



「オペレーター＝人」への投資で更なるCX向上へ



顧客属性に応じたチャネルの使い分けが重要に



在宅勤務はBCPからCX・EX向上の手段へ



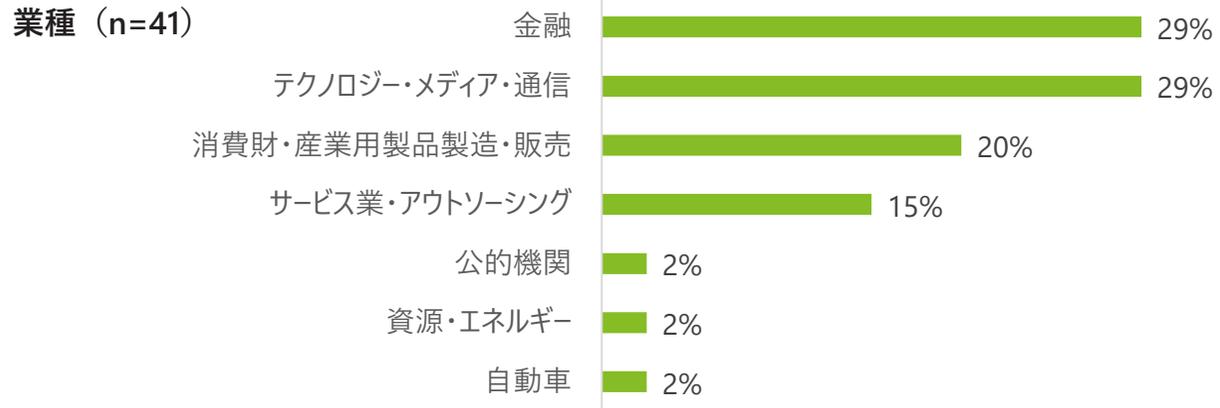
クラウド化の適用範囲が拡大



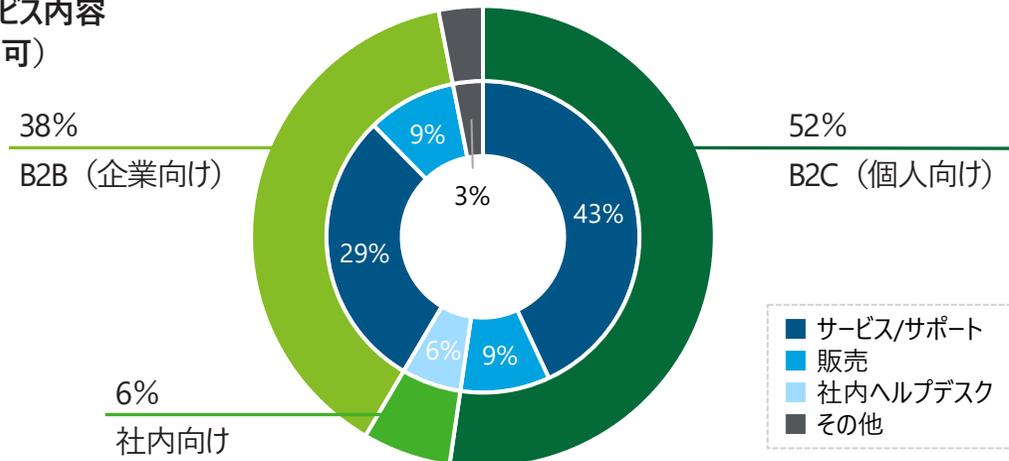
# 回答企業属性（日本企業）

今回の調査には、41社の日本企業の協力を得た。

回答企業の業種は「金融」と「テクノロジー関連」が29%と最も多く、次いで「消費財・産業用製品製造・販売」が20%と多い。サービス提供先はB2C（個人向け）が半数以上を占めている。



サービス提供先とサービス内容  
(n=41, 複数回答可)



# 2023 グローバルコンタクトセンターサーベイに関する 問合せ先

デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社

Customer & Marketing Strategy Operation ユニット

住川 誠史

パートナー

[ssumikawa@tohmatu.co.jp](mailto:ssumikawa@tohmatu.co.jp)

高橋 周平

ディレクター

[shuhtakahashi@tohmatu.co.jp](mailto:shuhtakahashi@tohmatu.co.jp)

# Deloitte.

## デロイト トーマツ

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 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、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約1万7千名の専門家を擁し、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](http://www.deloitte.com/jp)）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュー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](http://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ー、リスクアドバイザー、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と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約415,000名の人材の活動の詳細については、（[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、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が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301