

ISP、ネット専銀、通販、アウトソーサー 4業種/業態の“顧客指向”を徹底討論

6月25日、東京・青山TEPIAホールにおいて、「コールセンター白書2004セミナー」が開催された。午前中のパネルディスカッション「国内コンタクトセンターの実態～実態調査と消費者調査の対比から見る現状と課題」では、ISP、インターネット銀行、通信販売、アウトソーサーがそれぞれの立場からCS向上に向けた施策や見解を披露。午後は「ローコストオペレーションへの挑戦」「クオリティ・マネジメントの研究」をテーマにした2講演に加え、IP分野のリーディングカンパニーを交えた「ソリューション検証～CTIからIPへ、センターIT武装の最適解の発見」と題したパネルディスカッションが展開された。



それぞれの立場から利用者満足度向上に向けた施策を披露

（和泉マネージャー）「カスタマーセンターは営業の第一線に相当。スーパーバイザー（SV）を含めて約40名が所属しており、当社の中核ポータルサイト「MONEYKit」についての問い合わせを主に受け付けています」（長尾センター長）「3年で400万会員以上を獲得。センターでは約100万コール/月を受け付け、将来的には数千席規模に拡張する計画です」（三木本部長）「センターは国内5カ所、計1200席を展開、コンシューマ向け中心です」（加藤本部長）と語った。

CSに必ずしもつながらないサービスレベル 「一次完了率」の是非をめぐる議論も

続いてテーマとなったのが、各社のサービスレベル（SL）の内容。業種業態を問わず、「なかなか電話が繋がらない」ことに不快な思いをしている消費者が多いとの白書データを受け、「（着信後電話をとるまでの）平均応答時間の目標を8秒に設定」（長尾センター長）「平均応答時間は通常約6秒。場合によっては、日頃電話受付業務を行っていない社員全員がバックアップする体制を敷いています」（和泉マネージャー）

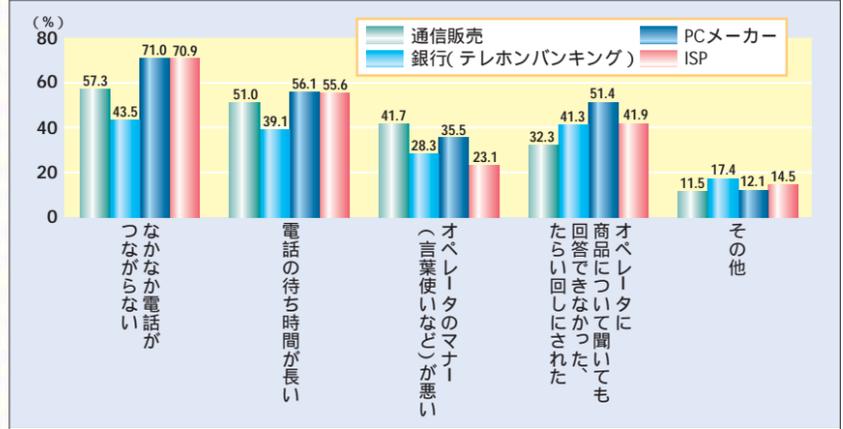
パネルディスカッション第1弾「実態調査と消費者調査の対比から見る現状と課題」は、白書の第1章「コールセンター実態調査」と第3章「コールセンター利用者調査」の結果から、「顧客視点のコールセンター・サービス」のあるべき形を模索し、そのための具体的な施策などを議論した。

パネラーとして、ブロードバンド事業者のソフトバンクBBサービスプロセスマネジメント本部長の三木雄信氏、インターネット専銀のソニー銀行

本店営業部カスタマーセンター長の長尾篤氏、通信販売会社の日本ランズエンド業務管理本部カスタマーサービス部、コールセンターマネージャーの和泉祐子氏が出席。併せて、アウトソーサーの立場からコーポレートソフトウェアビジネス本部長兼経営戦略室長の加藤紀行氏を迎えた。

まず各社が、自社のコールセンター概要や企業内での位置付けについて、「計120ブースを設置。“カスタマーファースト”をキーワードに、受注業務中心に展開しています」（和

コールセンターで不愉快な思いをした原因 (出典:「コールセンター白書2004」)



との報告がある一方、「15秒以内に90%のコールをとるというSLを実現しているユニットもありますが、顧客満足度には必ずしも直結していません。例えば、モデム障害では、仮に15秒/70%のレベルでも残りの30%のお客は辛抱強く待つ傾向にあります。重視すべきは1度の電話で問題を解決する『一次完結率』ではないでしょうか」（三木本部長）との意見もあった。これを受け、コーポレートソフトウェアの加藤本部長は、「一次解決率は確かに重要ですが、エスカレーションすれば15分で済むものをそこにこだわるあまり30分かかってしまうようなケースもある。通話中、SVが“ウispアリング”などでエスカレーションするよう指示を出すような仕組み作りも必要」と語った。

CS調査、ミステリーショッパー、レポート閲覧 それぞれの手法でCSを把握

次に、実際に顧客満足度を把握する施策については、「2カ月に1度、約10万会員に対してメールでCS調査を実施。フリーアンサー部分を重要視しています」（三木本部長）「ミステリーショッパーでエージェントを審査しているほか、年2回無作為に2万人を抽出してCS調査を実施」



日本ランズエンド業務管理本部カスタマーサービス部、コールセンターマネージャーの和泉祐子氏



ソフトバンクBBサービスプロセスマネジメント本部長の三木雄信氏

（長尾センター長）「お客様から受けた賞賛の言葉などを集計し、毎月レポートで回覧しています」（和泉マネージャー）などの報告があった。

調査や審査結果の現場へのフィードバックについては、「エージェントごとにスキルを点数化、カルテを作成し個別に順位を通知。仮に点数が芳しくなくても、あくまでスキル改善が目的であることを強調し、モチベーションが下がらないよう留意しています」（長尾センター長）「社内の各ユニットや複数に委託しているアウトソーサーに結果報告しています。9月からは、満足度を数値化し、相対的に結果が芳しくなければ、エージェントの再教育を要請するなどしていきたい」（三木本部長）「優秀なエージェントを3カ月に1度表彰。また、例えば『実物の色彩がカ



コーポレートソフトウェアビジネス本部長兼経営戦略室長の加藤紀行氏



ソニー銀行本店営業部カスタマーセンター長の長尾篤氏

タログ写真と全然違った』などクレームを受けた場合は、関係部署と共同で原因を究明するリスク管理体制を敷いています」（和泉マネージャー）などの声が上がった。

さらにエージェント教育など顧客満足度を向上させる施策については、「現在スキルセットを10以上設定し、IVRの階層が深くなっているため、今後スキルを統合する方針」（三木本部長）「一昨年秋から継続しているモニタリングをさらに強化するほか、他社と提携してSVのコーチングにも注力したい」（和泉マネージャー）「商品・サービスの充実とともに、エージェント負荷が高まっているため、今後スキルを細分化する方針」（長尾センター長）との話があった。これを受けて、加藤本部長は豊富な経験をもとに「SVがエージェントを個別にチェックするワン・トゥワンモニタリングを継続的に行っていくことが重要」と指摘した。

自社に対する顧客の意見や要望を視野に入れていない経営戦略に成功はあり得ない。「顧客指向」をめぐる各社の試行錯誤は、来場したカスタマー担当者に指針を与えたはずだ。

「ローコストオペレーション」への挑戦 キーワードは“現場発”の業務改善提案

オーエムシーカード 会員管理本部 取締役 山下政和氏



会員管理本部の山下政和取締役

コールセンター白書2004セミナー
午後の部は、オーエムシーカードの
山下政和取締役による『ローコスト
オペレーションへの挑戦』と題した
事例発表で始まった。

コールセンターのミッションは企業
ごとに異なるが、共通して言えるの
は、低コストで高品質なサービスを
提供することだ。白書の調査結果で
も、運営上の課題として「品質向上」
(54.0%)、「生産性の向上」(49.4%)、
「エージェントの適正配置」(29.9%)
の3点が高いウエイトを占めて
いる。これに対して同社は、「Low
cost & High quality」をキーワード
に数々の施策を展開している。

具体的な取り組みでは、キャリア
パス制度の導入や教育体制の整備、
呼量予測の精度向上などが挙げら
れた。またKPIの話題では、1コー
ルあたりの業務単価に触れ、「現状
は1件あたり300円以下」(山下取締
役)と語られると、来場者は大きな

関心を寄せていた。
さらに山下取締役は、「あらかじめ
設定した業務単価を基に関係各
部署に費用請求を行う、社内アウト
ソーシング体制を採用しています。
つまり、生産性が上がって設定した
業務単価を下回れば、センターの利
益になる。これにより業績評価が生
まれ、コールセンターの社内的位置
付けも向上できます」と説明した。

SVが新施策を提案できる土壌を育成 “継続実施”が大きなコスト削減を生む

業務単価を抑えるには、継続的
な業務改善が必要になる。そこで
同社では、「C & CP (Champion &
Challenger Program)」と呼ぶ改善
活動サイクルを構築し、日々実践して
いる。これは、現行業務をチャンピ
オンとし、スーパーバイザーが新し
く創造した業務をチャレンジャーと
置いて両者を同一条件で比較、新
業務が最終的に効果を出せば通常

業務に置き換える施策である。

山下取締役は、「この取り組みに
は、従来の業務を否定するところか
ら始まるため、マネジメント層の協
力が不可欠。今のやり方は、ベター
であってベストでないという考え方
が重要です」と説明。その一方で、
「現行業務の一部を新業務で試して
効果を計るなど、リスクを最小化す
るための工夫も必要」と強調した。

C & CPによる効果実績も紹介。
呼量予測精度では、日別・時間帯別
の計画乖離率を各々3%づつ低減、
初期研修プログラムの改善では20
時間の時間短縮を実現し、離職率
の低減およびコスト削減につなが
った。また、オペレーション部分では
業務システムの改良などを行って
いる。こうした新業務への移行の積み
重ねは、年間1100万円の経費削減
効果を生んだ(図参照)。

「新しいチャレンジ(提案)を創れ
なくなった人は、マンネリに陥って
います。それが配置換えのタイミン
グです」と、山下取締役はC & CP活
用の別の切り口も説明した。

質疑応答では、業務単価を下げ
る秘訣や新たなチャレンジを生むた
めの土壌育成について多くの質問
が寄せられ、低コスト・高品質運営
への関心の高さが改めて窺えた。

C & CPの提案件数と経費削減効果



週単位でCS調査を実践し 社内/顧客の評価ギャップを検証

トレンドマイクロトレンドラボ・ジャパンカスタマーサポートセンター 関口一シニアマネージャー



関口一シニアマネージャー

コールセンター白書2004セミナー
講演の2つめは、コンピューター・ウ
イルス対策大手のトレンドマイクロト
レンドラボ・ジャパン カスタマーサ
ポートセンターの関口一シニアマネ
ージャーによる『クオリティ・マネジメ
ントの研究』と題した事例紹介だ。

同社のコンシューマ向けセキュリ
ティソフト『ウイルスバスター』のサポ
ートサービスセンター、ウイルスバス
タークラブセンターが受け付ける問
い合わせコール数は、同社の他の
ソフトウェア製品の対応窓口と比べ
て最も多いため、ここでの対応品質
とパフォーマンスは全体のCSと企
業ブランドイメージを左右する大きな
ウエイトを占める。

「製品特性上、突発的なウイルス
発生時に問い合わせが集中するた
め、呼量の変動予測が困難なもの
な難点です。昨夏のMSブラスト(マイ
クロソフトのウィンドウズOSの脆弱
性を悪用したウイルス)発生時など、
1時間当たりのコール量が通常の8
~10倍に跳ね上がりました」と、関

口マネージャーは話す。
このようにイレギュラーな要素も多
いが、品質管理には先進的な取り
組みを実践している。なかでも特徴
的なのは、毎週CS調査を実施し、
その後の業務改善までのフローを
効率化する「iCS (internet
Customer Survey)」だ。

具体的には、毎週金曜日に1週間
以内にクローキングした案件につ
いてCS調査の協力依頼メールを配
信。Eメールには、計9項目の調査
フォーム(それぞれ5択で回答)を記
載したWebサイトのURLが記載さ
れ、ユーザーは1クリックで調査に
協力できる。回答回収率は平均2割。
Web上で自動集計し、火曜日にはレ
ポートを関連部門に報告する。その
内容は、エージェントごとに対応し
た案件のケースIDと回答で得られ
たCS項目の数値一覧だ。

「ケースIDには対応ログが紐付
けられているため、どの段階でど
のような対応を行ったかが一目瞭然
と判ります。これに基づき、センターの

チームリーダーは各エージェントの
スキルを診断し、問題点の洗い出し
とコーチングを週次で行います。そ
の際、社内モニタリング評価とユー
ザー評価のギャップも確認できま
す(関口マネージャー)

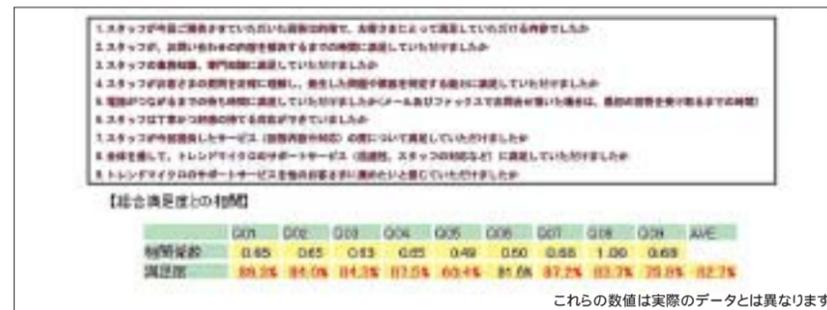
問題点の早期発見を促す ポートフォリオを自動生成

さらに注目すべきは、集計後、個
別の回答結果をもとに個々の顧客満
足度(%)を算出し、各質問項目間の
相関関係から問題点を浮き彫りに
するポートフォリオを作成する点だ。
これは、最も重要である総合的満
足度を尋ねる質問を軸に算出した
相関係数を個々の満足度とともに一
覧表示するもの(図参照)。

「このポートフォリオをみれば、お
客様満足度を下げている要因を、
相関関係の強い質問項目をもとに、
エージェントの知識不足だとか、回
答の質が悪いからだとか仮説を立て
ることができ、改善策を迅速に打つ
ことができます(関口マネージャー)」

CS調査を1週間単位のサイクル
でまわし、問題点を早期に発見する
仕組みを確立した同社。関口マネ
ージャーの話に来場者の関心が集
まっていた。

iCSのポートフォリオ



コスト削減から情報の戦略利用へ IPを軸にセンターIT武装の最適解を探る

コールセンター/CRMソリューションのトレンドは、CTIなどのテレフォニー系からWebコンタクトを制御するマルチチャネル系、基幹系システムへの統合、分析系、そしてIP化へと進化してきた。パネルディスカッション第2弾「コンタクトセンターソリューション徹底討論 CTIからIPへ センターIT武装化の“最適化”の発見」では、IT関連市場で定評のあるリサーチ/コンサルティング会社と、IP分野のリーディングカンパニー3社からそれぞれパネラーが参加。CRM/コンタクトセンター市場の最新動向やIPコンタクトセンターの運営手法をめぐる議論を通し、来場したカスタマー担当者らに問題解決への指針が示された。

パネルディスカッションの第2弾、「CTIからIPへ、センターIT武装の最適解の発見」では、ITソリューションの観点から国内コールセンター/CRMの現状と課題および今後のトレンドを検証した。

パネラーとして、ガートナー ジャパン社長の日高信彦氏、沖電気工業マルチメディアメッセージングカンパニー プレジデントの坪井正志氏、NEC ニューソリューション開発事業部CRMソリューション営業部

長の北原通雄氏、ジェネシス・ジャパン社長の手塚文孝氏が参加した。

まず、モデレータが「コールセンター実態調査」のデータをもとに、コールセンターの運営コストで人件費は通信費などを抑え依然トップを占めている状況に触れ、IP化へのニーズが堅調なのは、単なる通信コスト削減にとどまらず、顧客情報分析やDBマーケティング同様、情報の戦略利用へのニーズの高さを反映したものではないか、との仮

説を提唱した。

ガートナーの日高社長は、この仮説に呼応するように、「世界的にみても、これまでIT導入はコスト削減・合理化推進策の一環でしたが、昨年からの利益をあげるための戦略的な武器との認識が急激に高まりつつあります」と説明したうえで、同社のユーザー企業調査の結果をもとに、国内のIT投資のなかで、CRMはモバイル/ワイヤレス、ミドルウェア、セキュリティに次いで4位にあるとし、業務ソフトウェア系ニーズのなかでは依然上位に位置すると指摘。今後のトレンドを、基幹システムとの連動、VoIPやWebサービスとの融合などと総括した。

事業モデルを劇的に変える IP導入の威力

この点について、ジェネシス・ジャパンの手塚社長は、とくにIPに着目し、「従来アナログとデジタルの融合を意味したCTIが、フルIP化することで一般化すれば、その用途はコールセンターという小さな器を越

えて企業全体に広がっていきます。これは、顧客から受けた問い合わせを全国の支店・支社に分散した、より専門性の高い人材ヘルペティング可能になることを意味する。つまり、IP効果は、単なる通信コスト削減にとどまらず、情報の戦略利用にほかなりません」と語った。

一方、沖電気工業の坪井プレジデントは、ITを導入する際に目的意識を明確化することの重要性を指摘。愛知県に本拠をおく卸販売会社の例を引いて次のように説明した。

「中部圏に20数力所の営業所を展開するそのお客様は、電話による受注業務から配送業務まで営業所ごとに行っていたためスタッフ不在で電話を受けきれず、機会損失を生む恐れがありました。そこで、各営業拠点間をVoIPネットワークで連携するとともに、本社内にコールセンターを開設し、そこで拠点で受けきれなかったコールを受ける体制を整えたのです。このケースなど、経営トップに営業リソースを増やさず機会損失を防ぎたいという明確な目的があ



ガートナー ジャパン社長の日高信彦氏



沖電気工業マルチメディアメッセージングカンパニー プレジデントの坪井正志氏



NEC ニューソリューション開発事業部CRMソリューション営業部長の北原通雄氏



ジェネシス・ジャパン社長の手塚文孝氏

った。それが結果的にIP導入につながったわけです（沖電気工業の坪井プレジデント）

顧客が気付かないニーズをとらえ 効果を最大化する

さらに、NECの北原部長は、ソリューションを提供する側のSI企業が顧客視点に立つ重要性を指摘。

顧客企業の立場と同化し、一体となって戦略を練り、それを具現化するためのプロセスを「アシミレータ」と呼称し、その必要性を説いた。

「CRMはお客様企業にかなり浸透し、取り組み

まれる意欲も強いのですが、3年後5年後にどういった顧客を戦略的に獲得していくのかという構想やセグメントが明確化されていないケースも目立ちます。中長期的な戦略がないと結局高価なツールを導入しただけということになりかねません。そこで、お客様側に常駐し、お客様自身も気付かれていないことの多い真のニーズを把握したうえでソリューション提案しようと考えたのです。最近はこの取り組みに対するフィーの問題も地銀さんなどを中心に得られるようになりました」（NECの北原部長）

従来は、コンタクトセンターや営業部門だけが顧客窓口だったが、IP化の波を受けて企業全体が顧客窓口になろうとしている。IP化の陰には企業の意識変革も求められるにちがいない。



IP化は単なるコスト削減でなく、情報の戦略利用に活かしてこそ有効との議論が展開された

