

コールセンター白書

2005

セミナー 誌上レポート



コールセンターの未来 / ビジネスの将来像 国内 CRM の実態と行方をデータから読む！

6月28日、東京・青山TEPIAホールにおいて、「コールセンター白書2005セミナー」を開催した。

コンピューターテレフォニー誌が、国内コールセンター実態調査を開始して今年で4年、コールセンター白書の発刊は3回目を迎えた。この間にITの進化があり、IPネットワークの浸透を経て、コールセンターの姿は大きく様変わりし始めている。また、昨年から開始したコールセンター利用者調査からは、消費者(エンドユーザー)が望むコールセンターの在るべき姿が見えてきた。

今回の白書セミナーでは、この動きを踏まえ、コールセンターの未来像、ビジネスの将来像を捉えるカン

ファレンスとパネルディスカッションを行った。

4講演とパネルディスカッションでCRMの“在るべき姿”を見据える

午前中は、「『国内コンタクトセンター』進むべき方向性」と題した基調講演が行われ、続いて国内コールセンター実態調査の結果を基に「データで見るコンタクトセンターの現状と課題」が講演された。実態調査からは、ITシステムの導入が一段落したコール/コンタクトセンターが、オペレータやスーパーバイザーの育成・管理などのヒューマンリソース・マネジメント(HRM)に注力し始めているデータを紹介。ワ

ークフォース・マネジメント(WFM)や、モチベーション育成などが運営上の課題であると説明された。

午後の部では、「ソリューション、サービス市場からトレンドを読む」「経営視点からみたセンターミッションの進化と課題」と題した2講演が行われた。最後は、当編集部がモデレータを務め、パネルディスカッション「『顧客視点でクオリティ、パフォーマンスを考える』～感動のサービスと当たり前のサービス～」を展開した。ISP、PCメーカー、通信販売、コンサルタントの代表者が、各々の視点から“顧客を感動させるサービス”とは何かについて議論を交わした。

新ビジネスの実現に コールセンターは『司令塔』の役割を果たす

トーマツコンサルティング パートナー 松下芳生氏



トーマツコンサルティングの松下芳生パートナー

トーマツコンサルティング パートナーの松下芳生氏は、5年後のCRMのあり様とそれに対応するコンタクトセンターの役割を検証するという趣旨で、まず「近年の技術革新により、CRMを進化させるために必要な3つの土台 プロ・ドバンドといった『ネットワークインフラ』、IP電話やインテリジェントルーティングなどの『テクノロジー』、『マルチチャネル統合』が一通り揃った今、それらのツールをどう活用すべきか」という問題を提起した。

松下氏はその答えを、「企業は、顧客1人ひとり結びつきを深め信頼を得ることにより、顧客をその企業のファンにさせることが重要です。そのためには、テクノロジーを駆使して顧客を特定することで、問い合わせに対し迅速かつ明快で正確に答えることが前提になります」と説明する。具体的には、コールセンタ

ーや広告媒体などが製品・サービス情報を連携しあい、顧客がいつでもどこに接触しても同じ情報を提供する、営業やコールセンター、デリバリー部隊、クレジット業務担当者などが顧客情報を共有し、顧客の嗜好を特定したセールスと配送状況や決済過程などステータス情報を迅速に提供するサービスなどを紹介した。また、こうしたサービスを実現するツールとして、顧客または製品・サービスを特定できる「ICカード」を挙げ、実際にICタグを使った販売促進・販売情報管理の仕組みづくりを実施している大型書店や衣料品の有名ブランドなどの事例を紹介した。

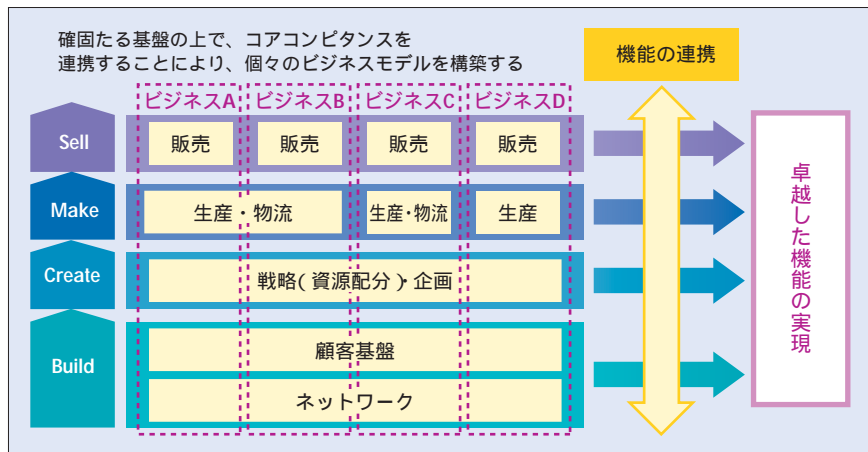
センター中心に各部署が情報連携し顧客情報インフラを固めるべき

さらに、このような新しいビジネスを実現するにあたって「コールセンタ

ーは実践力を持った司令塔の役割を果たす」といい、そのためにコールセンターが進むべき方向を3つ（メディアの統率、プロセス可視化の接続点、顧客情報インフラの確立）示した。まず、メディアの統率について松下氏は、「認知 理解 好意 / 行動意向 トライアル レギュラーといった顧客の購買プロセスの段階に応じて、適切なメディアで有効な情報を伝えるには、コールセンターが中心となって、広告や記事掲載などフロントエンドメディアと問い合わせやセミナーなどバックエンドメディアの情報を連携すべきです」と説明し、プロセス可視化の接続点については「何月何日に入荷します」などの正確な情報を提供できる仕組みづくりが重要であると訴えた。そして、顧客基盤の確立についてはビジネスを4つのレイヤー（Sell、Make、Create、Build）に分け、「多様化するビジネスモデルと環境の変化に柔軟対応するためには、Build部分である顧客データとそのネットワーク（情報連携）の確立が最も重要になります」と説明した（図参照）。

最後に、松下氏は、「テクノロジーは“感心”を与え、人は“感動”を与える」という印象的な言葉を残して講演を締めくくった。

顧客データを基盤に機能連携したビジネスモデル構成図



チャネル統合と IP 化対応で CRM 市場に回復の兆し

ミック経済研究所 主任研究員 竹田啓一氏

ミック経済研究所 主任研究員の竹田啓一氏は、「CRM 実現のための IT ソリューション市場」と題した講演で、最初に、今年6月に同社が発刊した「CRM 実現のための IT ソリューションマーケットの現状と展望 2004年版」を元に、国内 CRM 関連の IT ソリューション市場についての統計・分析結果を紹介した。

まず、CRM 関連市場全体について、「ここ2、3年は需要の一巡と景気低迷の影響を受けて成長にかけりが見えたものの、2004年度はチャネル統合と IP 化対応という新しい需要も期待され伸びが回復、前年度比 22.4% 増で市場規模は 5260 億円に達すると見込んでおり、今後も 17 ~ 18% で推移し続けると予測しています」との見解を示した。

さらに、CRM 関連ソリューションを6つのカテゴリー 非顧客を見込み顧客にするマーケティング・

システム、見込み顧客を購入顧客にするセールス / サービスシステム、購入顧客を満足顧客にするレコメンデーション・システム、満足顧客を優良顧客にするカスタマーサービス・システム、顧客情報を分析し非顧客グループ化するビジネスインテリジェンス、包括的な機能を持つ統合ソリューション に分け、各ソリューションのトレンド集計の結果を発表した(図参照)。

マーケティングソリューション、レコメンデーション・システムについては、「導入効果が明確に見えないという声が多く、ROI を最優先する顧客にはいま一つ投資効果が不透明という認識があるようです。また、マーケティングソリューションは大型案件向けが多く、中小規模向けが少ないので浸透しにくいという背景もあります」と指摘。セールス / サービスシステムについては、「ユーザー企業の間では、SFA

の利用が日報レベルであり有効的な活用にはたっていないというネガティブな評価が多いようです」といい、ビジネスインテリジェンスについては CRM 拡充の必須ツールであるため今後の堅実な成長



ミック経済研究所の竹田啓一主任研究員

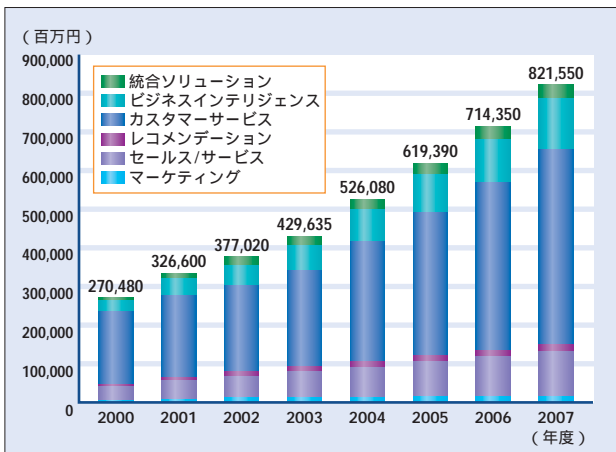
を見込む。統合ソリューションは、今後も 10% 前後の伸びを続けると予測した。

ベンダーはインフラのソフト化でサポート中心の事業モデルにシフト

次に、国内インハウス・コールセンター運用企業の実態について、今年7月に同社が発表した「インハウスコールセンターのインフラと運用状況調査」を元に説明した。

竹田氏は、「PBX などがソフトスイッチに変換するなどハードウェア製品の価格は降下、あるいは横ばいで推移しているなかで、各ベンダーは付加価値の高いサービスの提供を模索し、サポートやコンサルティングなどのサービスで収益を得るというビジネスモデルにシフトしつつあります」と指摘。さらに、マルチチャネルコンタクトセンターの普及について、「ブロードバンドの普及などの追い風もあり着実に伸びている」というものの、「ユーザー・ベンダー双方の目は、通信費やシステムの維持管理コスト削減にメリットがある IP コンタクトセンターに移り始めています。音声などのボトルネックが改善すれば、IP コンタクトセンターは 2007 年には 75% の普及を見込むことができます」と結んだ。

CRM 関連市場のトレンド



講演 3 経営視点からみたセンターミッションの進化と課題

CRM を成功に導くカギは 実践前のバリュー策定と戦略設計

IBM ビジネスコンサルティングサービス 執行役員 CRM サービス・リーダー 太田好彦氏



IBM ビジネスコンサルティングサービスの太田好彦執行役員兼CRMサービス・リーダー

IBM ビジネスコンサルティングサービスの太田好彦執行役員兼CRMサービス・リーダーは、「経営視点からみたセンターミッションの進化と課題」と題して、IBM がビジネスコンサルティングサービスを通して集計したデータを元に、CRM 構築を成功に導く方法について検証した。

太田氏は、CRM を実践するグローバル企業の経営幹部 373 人を対象としたインタビューと定量的な調査結果に基づいて、CRM を成功に導く要因について検証した(図参照)。太田氏は、「データが証明しているように、CRM を成功に導くポイントは、実践前の計画やそのための組織編成など、システム化できない“人が関与し構築する部分”です」と指摘する。

太田氏が提案する正しいCRM実

践のフレームワークは、「CRM バリュープロポジション(CRM を実践する価値の確立)」、「CRM オペレーショナルブループリント(CRM 実践するために必要なオペレーション能力の把握)」、「CRM ロードマップと実践(必要能力に至るためになすべきことの計画と実践)」の 3 本柱をそれぞれ確実に遂行できるよう常に管理・修正しながら実践するということだ。そして、このフレームワークを実行するために重要なポイントを 5 つ挙げた。

CRM 変革のバリューケースの明確化：CRM 実践の価値を定量的指標に基づいて定義する

CRM バリュープロポジションの策定と優先順位付け：CRM 実践により何を実現できて、顧客や従業員にどんな価値を提供するのか、企業

にどんなメリットをもたらすのかを十分議論しその価値・メリットに優先順位を付ける

実践に必要なオペレーション能力の把握：問題が起きたときにどうい

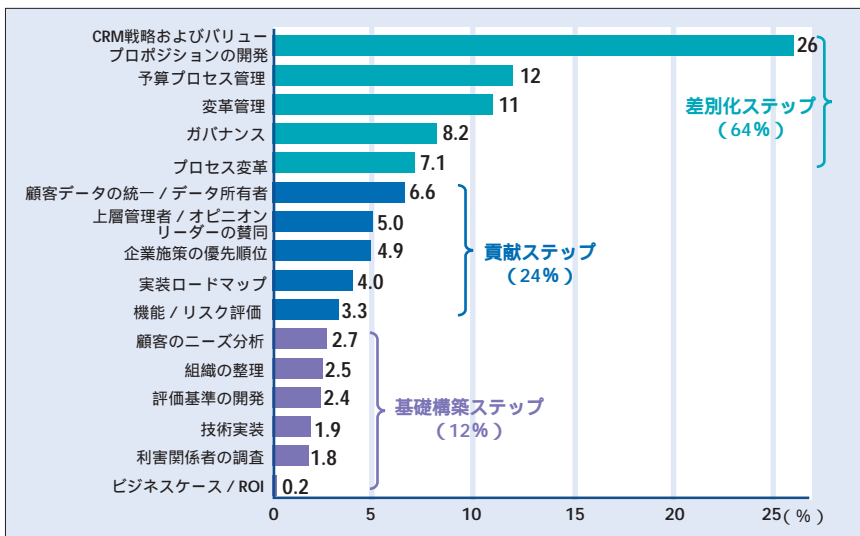
う部門が介入しどのように対応するか、またはどういったソリューションやシステムが必要となるか

変革のロードマップ作成とソリューションの実装： ~ で計画・設計したCRMを細かいプロジェクトに分け、それぞれのプロジェクトを実施・完了するたびに評価し、次の新プロジェクトにフィードバックする

顧客・企業が共に価値を感じる スイートスポットの発掘を

最後に太田氏は「日本を含むアジアパシフィックは をうまく描くことができないという課題を持つ企業が圧倒的に多く、次に で組織間の連携などに問題を抱える企業が多い」といい、CRM バリュープロポジションの策定、つまり企業・顧客・パートナー・従業員がお互いに最も良い状態になれる“スイートスポット”を発掘することに力を入れるべきだと強調した。

CRM 成功の要因(グローバル)



パネルディスカッション：顧客視点でクオリティ、パフォーマンスを考える

KPI 設定はセンターが抱える問題点で変わる 社内での役割認識が課題を浮きぼりにする

午後の部、最後は「顧客視点でクオリティ、パフォーマンスを考える～感動のサービスと当たり前のサービス～」と題したパネルディスカッションが展開された。

パネラーは、コールセンター・ユーザーの立場からソニーコミュニケーションネットワーク (So-net) ゼネラルマネージャーの小西一有氏、NEC パーソナルプロダクツ グループマネージャーの皆川達哉氏、ジュピターショップチャンネル 大阪コールセンターマネージャーの宮田真爾氏の3氏が参加。コンサルタントの立場からは、クオリティ・ソーシング代表の西島和彦氏が加わった。モデレータはコンピューターテレフォニー編集部が務め、各社のコールセンターが捉えるクオリティとパフォーマンスについて話題を向けた。

テレビショッピングの受注センターを管理する宮田氏は、「電話がつかないのはサービス以前の問題、呼量が多い時はIVRに誘導して目的の商品の仮注文を行えるようにしています」と、放棄呼削減に軸足を置いたクオリティへの取り組みを説明した。PCのテクニカルサポートを行う皆川氏も、放棄呼削減への取り組みを語ると共に、一次解決率向上に向けたさまざまな施策を挙げた。一方、ISPのテクニカルサポートを行う小西氏は顧客満足度追求を挙げ、3カ月ごとのCS調査について、詳細を説明した。

各社の取り組みの話を受けて、西島氏は「KPI設定をどうすればいいかわからないという質問をよく受けます。KPIは、自社のコールセンターがどんな問題を抱えているか、

何を解決しなければならないかで変わる。その点、3社は自社センターの役目をきちんと押え、理想的な運営をしています」と称えた。

顧客の要求水準は常に上昇する 感動を与え続けるには改善あるのみ

パフォーマンスについて皆川氏は、顧客の問題解決の他に事業貢献があると指摘、「保守費用を削減するという意味で、Web上でのパソコン診断や遠隔操作によるメンテナンスを行っています。修理に出せば1台あたり5万円かかりますが、電話なら1000円程度で済みます」と効果について語った。また小西氏は、オペレータの電話の保留回数・時間をチェックすることでスキル診断ができると説明した。通販を行う宮田氏はいかに通話時間を短縮するかに言及、ローコストオペレーションの取り組みを話した。

そして、顧客に与える“感動のサービスとは？”の質問に、宮田氏は顧客の声を活かした改善を挙げ、皆川氏はNECならではの高度な技術を使った斬新なサービス提供と話した。小西氏は「10年後、20年後にも同じ感動を与え続けるのは難しい。顧客の要求水準は常に上がり続けるので同じことをやっている、やがて感動しなくなる。サポートセンターは全力で顧客の問題を解決する必要があります。そのベースは“愛”です」と宣言し、会場を沸かした。

約2時間にわたったパネルディスカッションでは、多くの現場ノウハウが飛び交い、来場者は真剣に聞き入っていた。



クオリティ・ソーシングの西島和彦氏(左上)、ジュピターショップチャンネルの宮田真爾氏(右上)、NEC パーソナルプロダクツの皆川達哉氏(左下)、ソニーコミュニケーションネットワークの小西一有氏(右下)