

# サービスの値付けからアップセルまで コンタクトセンターの収益モデルを考察

特別カンファレンスでは、例年、主にコンタクトセンター運営におけるマネジメント課題を抽出、テーマ設定している。今回は、初日のテーマとして「経営資源としてのコンタクトセンター活用」を取り上げ、コンサルタントおよび先進事例各社による3つの講演とパネルディスカッションを開催した。

特別コンファレンスの初日は、「サービスの“価値”と“値段” サービスサイエンスで考える」と題した基調講演で開幕した。ワクコンサルティング シニアディレクターコンサルタントの諏訪良武執行役員は「サービスの価値を高めるには、分類・分解・整理して特徴を見極めるという科学的アプローチが必要」と指摘。具体例を交えながらその手法と考え方を解説した。

同氏はコンタクトセンターのサービス価値について言及し、「商品には適正価格がありますが、サービスは“値ごろ感”を掴みにくく、その価値を訴求しにくい。時には、サービスの提供に必要な原価を明らかにするなどして、その価値を明確にする必要があります」と説明した。

続いて、サントリー お客様コミュ

ニケーション部の折井雅子マーケティングサポートセンター長が「マーケティングサポートセンターの取り組み お客様視点によるVOC活動の成果」をテーマに講演した。同氏はサントリーの「情報共有システム「HarmoniCS(ハーモニクス)」」の概要を説明した後、VOC活動を社内に定着させるための取り組みを述べた。「活動当初は、社員にお客様からのご指摘を報告しても、『お客様センターに寄せられる声は、主婦や学生からの問い合わせなので参考にならない』という先入観がありました。そこで、お客様の属性情報を収集して先入観を打破するところからVOC活動をスタートしました」と明かした。

実践中の具体的な取り組みとしては、社員一人ひとりが顧客視点で行動することを目標とする「お客様視点プロジェクト」や、商品開発責任者自らが顧客からのコールを受ける「お客様視点体感プログラム」などを紹介。顧客視点を全社員に浸透させることの難しさを説いた。

午後最初の講演は、「VOCとCS経営 お客様



ワクコンサルティング シニアディレクターコンサルタントの諏訪良武執行役員

様の声 収集分析と活用」と題し、オーエムシー業務管理本部副部長の山下政和執行役員が、コールセンターの価値を向上させるために行った数年にわたる取り組みを紹介した。同社では、役員が実際のコールセンターの対応現場をモニタリングする仕組みを導入し、CPC( Cost Per Call )やカード会員の退会阻止率をKPIとして設定。ミステリーコールといった外部業者による客観的な評価軸を置くことで、これまでは不透明だったコールセンターの目標達成度合いを明確にした。

また、顧客満足向上委員会で顧客の声を分析して課題を抽出し、「重要度」と「緊急度」を各7段階で表して座標軸にプロットしたところ、重要かつ緊急を要するものが10項目浮かび上がった。山下執行役員は「課題を洗い出すだけでも価値があります。すぐに解決すべきなのか、それともあえて解決せずに課題として残すのが決まらないうと、オペレータが毅然とした対応ができないからです」と語った。

## 適正人材の採用とインセンティブがモチベーション向上の鍵を握る

初日の最後は、「収益を生むカスタマーサポート」と題したパネルディスカッションが行われた。パネラーとして、住友信託銀行ダイレクトバンキング部の林秀吉主任調査役、弥生の五月女 尚取締役、ディー・エイチ・エル・ジャパン カスタマーサービス本部大阪カスタマーコンタクトセンターの豊田善子マネージャーの3名が出席。トーマツコンサルティングの松下芳生パートナーがモデレータを務めた。

まず各パネラーが、収益を挙げる方法として、有償のサポートサービスやアップ/クロスセル、アウトバウ

ンドをどのように実行してきたのかを説明した。松下パートナーは「プロフィットセンターへと転換するには、組織改革や教育制度の導入が必要になります。その段階で、上長やオペレータからの抵抗が大きいのではないのでしょうか」と指摘。各

パネラーに、ステークホルダーを説得する際の工夫について質問した。

弥生の五月女取締役は「まずはトライアルから始め、目標と効果を明確に示したことで、経営層から理解を得られました。ただしベテランオペレータからの抵抗は強く、2年間で約9割の人材が入れ替わったの



パネルディスカッションの様子

方針を説明したことで、まずは新人の意識が変わり、ベテランも従ってけるようになりました」と述べた。

続いて、人材育成とインセンティブ、オペレータの評価指標について、各パネラーが自社の取り組みを紹介した。住友信託銀行では、日ごろ窓口を訪れることが少ない顧客に対し、コールセンターからアウトバウンドを実施している。特徴は、営業店とコールセンターで同じCRMシステムを利用し、顧客情報を共有している点だ。来店希望や営業担当からの架電の許可といった情報は、営業店へと引き継がれている。

同行の林主任調査役は「ここで問題になるのは評価方法です。オペレータと営業店が顧客の取り扱いをしまわっては、せっかくの連携体制が意味を成しません。そこで、営業店の成果に結びついた案件を、コールセンター側でもダブルカウントすることで、コールセンターの収益を擬似的に計測しています」と語った。

各社とも、収益をあげるための仕組みは千差万別ながらも、人材管理をはじめとする課題は共通していることを、改めて認識された。



トーマツコンサルティングの松下芳生パートナー(左上)住友信託銀行ダイレクトバンキング部の林秀吉主任調査役(右上)、弥生の五月女尚取締役(左下)、ディー・エイチ・エル・ジャパン カスタマーサービス本部大阪カスタマーコンタクトセンターの豊田善子マネージャー(右下)