

# CRM最前線：コンタクトセンター改革

テレマーケティングジャパン 菊池隆／萩原俊彦

インターネットサービスの導入は、顧客窓口の分散を意味している。そのやり方を誤れば、顧客の利便性が増すどころか、対応の混乱をも招きかねない。そこで新たに「コンタクトセンター」と呼ばれる組織を採用する企業が相次いでいる。従来のロジスティクス機能とコールセンター機能を統合し、顧客対応の窓口をコンタクトセンターに一本化するこ

とで、効果的なCRMが実現できるとい

## コールセンターの限界

顧客との対応窓口として多くの企業が自社内にコールセンターを設置している。しかし、社内コールセンターのほとんどが、次に挙げる一連の「ロジスティクス・プロセス」のうち、一部のみしか実現できていない。

## 7 アフターフォロー（商品購入へのお礼／修理要求への対応／顧客満足度調査）

さらにインターネットや郵送など、電話以外のチャネルの顧客窓口はコールセンターとは別に設置している場合が多い。顧客は本来「ワンストップサービス」を望んでいる。しかし、現状では顧客から見たときにレベルの低いサービスとなってしまうのである。

ほんの十数年前まで、ほとんどの商品／サービスが、顧客と直接、顔を合わせることで提供されていた。顧客との接点は、あくまでも「対面」が中心だった。それが今日、大きく様変わりしている。郵便・FAXなどの書面、電話を主とした音声から、eメール、インターネット上のバーチャル店舗やポータルサイト等々。顧客とのコンタクトチャネルは進化し、「顧客のいる場所」は格段に多様化した。そしてインターネットという新たな武器を得た消費者が、顧客対応の質をシビアに比較検討し、商品／サービスの購入先を決定することが、どのような業界においても、もはや当たり前となっている。このような新たな環境に適応したCRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）を実現するため、「コンタクトセンター」を設置する企業が現在、相次いでいる。

- 1 セールスプロモーション（ニーズ調査／新商品・キャンペーンの紹介）
- 2 問い合わせ対応（新商品について／購入済商品について／広告・キャンペーンについて）
- 3 注文受付（商品注文／注文変更・取消対応）
- 4 配達状況確認
- 5 債権回収（督促／入金確認／請求内容への問い合わせ対応）
- 6 クレーム対応

ある企業では、商品についての問い合わせをしてきた見込み客がいるにも関わらず、その情報は、「お客さま問い合わせ窓口」の閉じた世界だけで保持されていた。セールスプロモーションには何ら活用されていなかった。せっかく、「私はお客さまになる可能性がありますよ」というシグナルをもらっていないながら、それを無視していたのである。

さらにこの会社では、顧客窓口の担当

コールセンターはコンタクトセンターへ進化する



	お問い合わせ窓口	コールセンター	マルチコンタクトセンター
お客様からの連絡手段	<ul style="list-style-type: none"> <li>電話のみ</li> <li>担当者毎、部署毎の電話対応</li> <li>入電履歴管理や入電件数・内容などの分析なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電話中心（Eメール、WEBへの個別・部分対応）</li> <li>インバウンド業務の一局集中化</li> <li>入電履歴DB、顧客DBの構築</li> <li>フリーダイヤルの使用</li> <li>CTI orシステムの導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電話・インターネットなど、媒体を限定しない一元対応</li> <li>コールブレンド（アウトバウンド業務の統合）</li> <li>ログ統合</li> </ul>
顧客対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の利便性考慮されず</li> <li>例 窓口オープン時間</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様本意のサービス</li> <li>例 オープン時間拡大 or 24時間対応</li> <li>ワンストップサービスの提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様本意のサービス</li> <li>例 オープン時間拡大 or 24時間対応</li> <li>ワンストップサービスの提供</li> </ul>
情報共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>紙（メモ書き程度）</li> <li>担当者レベルで死蔵</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FAQの電子化・共有</li> <li>情報を蓄積</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>蓄積した情報を商品、サービスの改善とお客様の獲得、維持拡大に積極活用</li> </ul>
効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>属人的で非効率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一局集中による効率化</li> <li>電話以外のコンタクトの対応が課題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>システムの活用と、科学的な運営方式による生産性向上を実現</li> </ul>

者に購買履歴が共有されていないため、ロイヤルカスタマーからのクレームであるにも関わらず、横柄な対応を取ってしまったという経験もしている。

こうした顧客対応の失敗による損失は極めて大きい。調査によると、「顧客に対して積極的なコンタクトをしている、あるいはそのような評判のある企業から製品を購入しようとする」顧客は全体の七〇%にも及んでいる。

また「製品やサービスに関する不満は、満足した場合と比べ、二倍の数、周りの人に話をする」。十一人の顧客を失う損害は、その顧客が一年間に取り引きする額の五倍に相当する」との統計も出ている。

今後、企業が目指すべき方向は、分散してしまった顧客対応プロセスを、複数チャネル（営業や代理店等）や複数部門（マーケティング部門や商品企画部門等）を巻き込み、横串で一貫した顧客対応プロセスへと再編することにある。

その中核となるのが顧客とのコンタクトを一元的に担う、コンタクトセンターだ。コンタクトセンターで顧客対応を一元的にカバーすることで、顧客の利便性を高めると共に、コンタクトの内容を迅速かつ効果的に、商品開発や商品購入後のフォローに活かすことができる。

実際、欧米では、商品の問い合わせ対応や、受注対応といった業務処理的を、従来のコストセンター指向から、プロフィットセンター指向に転換する動きが盛んだ。コンタクトセンターを高度なマーケティングの戦略機能と位置づけ、顧客にとっての価値を最大化し、その結果として企業にプロフィットをもたらそうとしているのである。

日本国内でも既に、このような取り組みは始まっている。具体的な事例をいくつか紹介しよう。

《事例1》電気メーカーA社  
分断されていた顧客情報を  
全プロセスで共有

これまで、A社では「問い合わせ窓口」、「購入受付け」、「アフターサービス窓口」がバラバラに存在していた。コンタクトセンターを設置して窓口を一つに集約することで、顧客満足度を格段に向上させた。コンタクトセンターでは、購入前の各種問い合わせ対応から、アフターフォローまでを一貫してサービスしている。顧客の各

種支払い方法（銀行振込・代引き・カード・クレジットローン）に関する要望、設置サービスに関する要望へもきめ細かに対応している。

また、商品の仕様、トラブルへの対応内容をデータベースに登録し、問い合わせへの回答の際に参照し、回答時間の短縮・回答内容の品質の維持をする他、商品企画にも活かしている。

《事例2》海運会社B社

複雑な見積り用件に対して、

高いスキルの担当者が対応

運搬物の見積りは、その大きさ、運搬方法、経路、保険の種類といったいくつもの条件を組み合わせて行われる。この業務には、効率的に支援するシステムと、豊富な知識を有する担当者が必要となる。

しかし従来B社は、「見積り」、「運搬状況の問い合わせ」、「クレーム受付」といったバラバラの窓口で対応していたため、問い合わせに対して適切な担当者を当たらせることができなかった。

そこで新たにコンタクトセンターを設置し、顧客対応を統合した。「見積り」には研修を受けたスキルの高い担当者が対応することで顧客の満足度を上げている。同時にこれまでは、今荷物はどこにあるのか、いつ届くのかといった顧客からの問い合わせに即座に応え切れなかったものが、トラッキングシステムと融合することでタ

イムリーに回答できるようになった。

このモデルは、トラックや鉄道を用いた運輸・物流サービスにも適用可能である。

《事例3》

精密機器メーカーC社

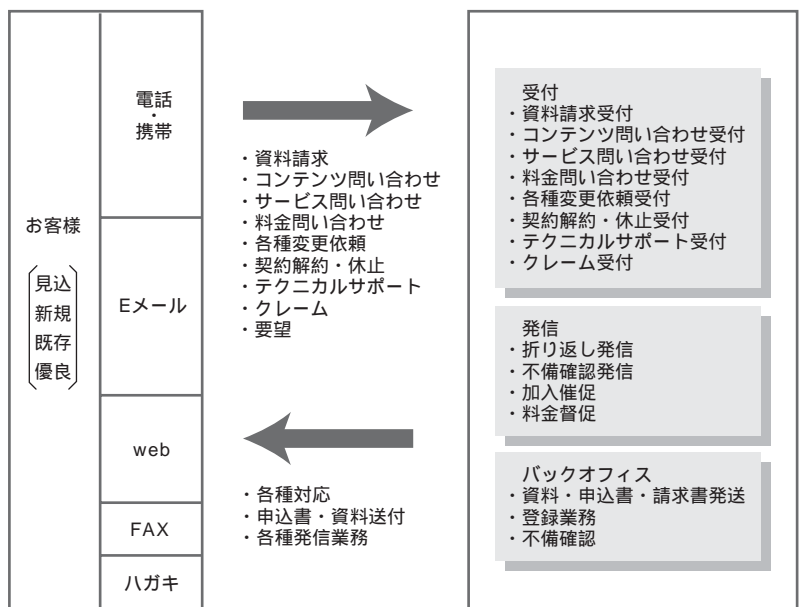
保守依頼情報を集約し、

最適な担当者へ振り分け

従来、C社では、保守の依頼受付から、保守担当者の手配、修理完了の確認といった機能を地域別のコールセンターで担当していた。この体制を改め、全国からの保守依頼を一手に引き受け、そこから全国に散らばる保守担当者に依頼を実施する「コンタクトセンター」を新たに立ち上げた。

地図情報を駆使し、現場から最短距離にいる担当者のアサイン、ステータスの一元管理、さらに保守担当者へ携帯端末経由で多種多様な製品情報を提供するといったことを通じて、短時間での確実な保守が可能になった。工程毎の最適化の視点から、受付〜サービス提供の完了までを一貫した視点で再編した点がヒントとなるであろう。

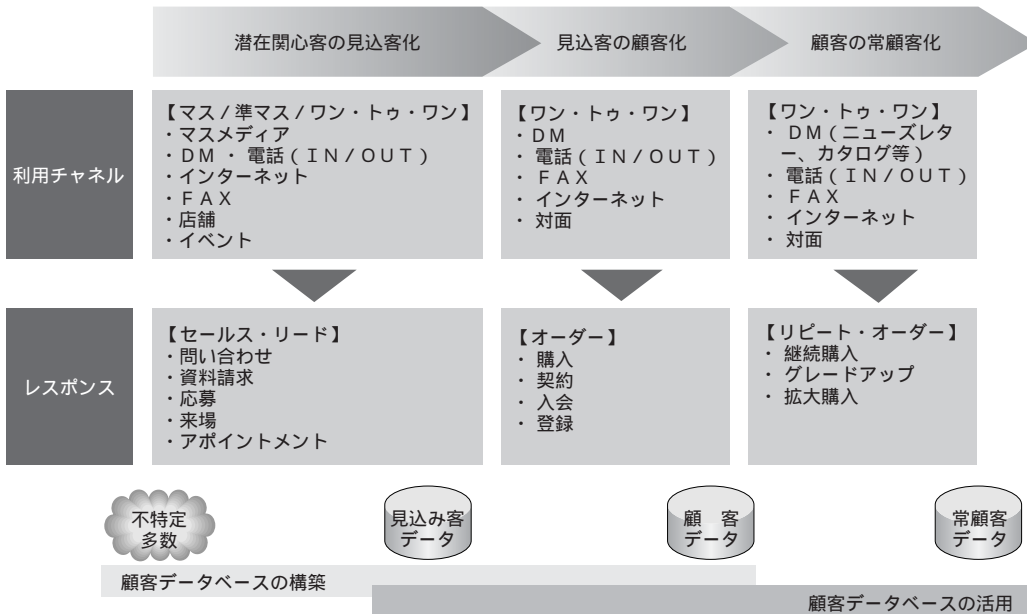
コンタクトセンターの業務



《事例4》自動車ディーラーD社ほか  
個別企業を超えた受発注業務の統合

自動車の修理工場と、自動車ディーラーが共同でコンタクトセンターを立ち上げた。以前は個別に部品メーカーに注文していたものを、共同受発注センターとなるコンタクトセンターを介する体制に転換した。これによって、注文を束ねることによる大量発注での価格低減、部品に関する

マーケティングの各段階でコンタクトセンターは重要な機能を果たす



ノウハウの蓄積による適切な部品メーカーへの発注などを実現している。将来的には、蓄積した発注情報の商品企画分野への活用も検討されている。このモデルは今後、医薬業界や住宅メーカー等にも広が

### アウトソーシングの活用

これら事例のようにコンタクトセンターは従来コストセンターだった顧客対応機能

をプロフィットセンターに変える力を持っている。現状ではCRMの最も有効なソリューションだといえる。しかし、コンタクトセンターを活用するには、情報システム

優れた人材の維持・獲得、フアシリティーの整備等、多くの投資を必要とする。実際、センターの自社運営を検討している企業からは次のような声が聞こえてくる。

どのような設備(システムを含む)が必要でそれをどう構築したら良いのか。運営に当たり、何を指標とし、どう改善していったら良いのか。

どのような人材が必要で、どう育てたら良いのか、またどう維持するのか。

ピークとオフピークでどう人数調整をしたら良いのか。いったん仕組みを構築した後、どうやって機能を拡大したら良いのか。

等々の基本的なものから、どのような顧客データベースの内容にしたら良いのか。どう顧客のデータを蓄積していったら良いのか。

そのデータをどう分析し、マーケティングに活用できるのか。

といった、よりマーケティング指向のものとまで、様々である。

これらを自社内で解決しようとする、担当者は日々頭を悩まし続けることになるであろう。そこでアウトソーシングが有力な選択肢となる。ひと昔前まで、アウトソーシングの主目的は経費削減であった。しかし、いまやより高次の目的(ゴール)がアウトソーシングには課せられている。

多くの企業は、企業のイメージそのものを左右するフロントオフィス機能のアウトソーシングにはいまだ不安を感じている。しかし、自社のみに限られたノウハウ・人材・フアシリティーでは限界がある。有力なパートナーと手を組むことは、単にコスト面だけでなく、自社だけでは実現できない能力を発揮するためにも必要となっている。

### パートナー選考のポイント

実際にコンタクトセンターの効果を最大化するには、多様なチャネルに対応したシステムの採用、新たな手法によるセンター運営、eビジネス環境に対応可能な人材による業務遂行、が不可欠となる。



これらの三つのポイントを元に、企業はアウトソーシング先となるパートナーを選択する必要がある。それぞれについて説明しよう。

### 多様なチャネルへの対応

電話・Eメール・Webなどのマルチチャネルに対応し、コンタクト履歴・顧客データベースを一元的に管理したり、回答候補の自動生成・メールの自動振分け等を行うシステムが必要である。そのシステムで必要となる機能は、次のようなものである。

- ・異なるチャネル（電話やEメール等）からの問い合わせであっても、同じお客さまであれば対応の全履歴を一覧で参照可能

- ・Eメールで受けた問い合わせについて、電話で確認を受けた場合でも、スムーズに対応履歴を検索して表示し、担当者が対応することが可能

- ・一覧上で、対応状況や、未対応・対応中等のステータスが把握可能

- ・対応者を指導する管理者の端末でも、随時対応状況をリアルタイムで参照可能

- ・対応履歴と、レポート・分析ツールを組み合わせることで、「顧客ニーズ集約レポート」等の作成が可能

これらの機能を有するシステムを利用することで、例えば、初回にEメールで問い合わせた件について、顧客から電話で確

認があった場合でも、長時間の保留や、担当者間で電話を転送することなく、的確な回答を行うことができる。

### 新たなセンター運営方法

コンタクトセンターの運営に当たっては、電話対応のみのコールセンターとは異なる新たな運営方法を取り入れることが必要である。その具体的な方法をいくつか挙げると次のようなものがある。

- ・コンタクトセンターのパフォーマンスの目標：KPI（Key Performance Indicator）の設定と、その管理（例：Eメールでの問い合わせ受け付け後、基本的に一定時間以内に返信）

- ・センター内の電話対応担当者、Eメールやウェブ対応担当者との、最適なブレンディング（組み合わせ）方法（例：電話とEメール対応の両方をできる担当者を一部配置しておき、状況により電話とEメール対応者の割合を調整する）

- ・頻出する問い合わせの抽出・回答例の作成、その周知等を担当する：「ナレッジマネジャー」の役割設定・業務遂行方法

### eビジネス環境に対応可能な人材

Eメールの場合、問い合わせの実質的な内容が同じであっても、文章には顧客との個人差がある。電話と異なり、その場

で「聞き直す」ということができないため顧客が何を知らたいのかを効率良く把握するスキルが担当者には求められる。このスキルの育成には、スキル修得のための特別な研修を用意し、業務遂行者は必ず受講しておく必要がある。

### 蓄積データでCRMを実現

さらに、蓄積したデータを活用してCRMを進化させるためには、マーケティング戦略・企画立案（目的をきちんと持つ）からコンタクトセンターの立ち上げ・運営まで総合的に推進する必要がある。これに成功すれば、多数の競合他社のなかから際立ち顧客をひきつけ、離さない、強い顧客ロイヤルティを獲得することができる。

とくにエンドユーザーを直接相手とする、ロジスティクスビジネスを推進する企業において、コンタクトセンターによる高品質のサービスを提供することは、今後のビジネス成功の鍵を握ると言っても過言ではない。顧客とのコンタクトの戦略、その実施方法、サービスレベルについては是非、熟考していただきたい。

問い合わせ先

株式会社テレマーケティングジャパン

営業本部 営業管理室

フリーダイヤル：0120 777 500

電話：03 5454 5590

Eメール：ad@telemarketing.co.jp

URL：<http://www.telemarketing.co.jp/TM11/>