

最近、大手宅配業者を始め、物流業者の多くがコールセンター機能の強化に動いています。といっても、従来のコールセンターとは位置付けが違ってきているように思います。

入江 確かに当社でもコールセンターの構築は、重要なサービスの一つになっています。ただし、当社が取り組むケースではサプライチェーンとデマンドチェーン、そして製品開発、すなわち「NPD (New Product Development)」の二つがセットになっている。その枠組みの中で、コールセンターを位置付けているわけで、従来の受注窓口の集約とは違います。

そこではやはりCRMが基本コンセプトになるのですか。

入江 CRMという言葉を使うかどうかは別にしても、狙いはCRMと同じです。これまでの顧客対応は、基本的に営業マンがいて、別にサービスの担当者がいて、さらにハイテクや産業材分野ならエンジニアがいた。各担当者が別々に顧客と接してきました。これを顧客の立場から見ると、色々な不満があった。何か供給側にして欲しいことがあっても、窓口がバラバラでしたからね。

しかも、顧客のニーズはどんどん多様化している。単なる製品の提供だけではなく、業務プロセス自体をサポートして欲しいという形にニーズが変わってきた。これに対応するのが以前(本誌五月号)にご説明した「プロダクト・マネジャー」から「プロセス・マネジャー」への変革です。供給側から言えば、単に製品やサービスを提供するだけでなく、業務プロセスを受託するという形にビジネスを転換させる。

そこで新たにコールセンターが必要になってくる。従来のコールセンターがモノを売るために作られたのに対して、現在のCRMを前提にしたコールセンター

## Columns

横文字嫌いのアナタのための  
アングロサクソン経営入門〈第7回〉

# コールセンターの新たな役割とは？

入江仁之 キャップジェミニ・アーンスト&ヤング 副社長 VS 本誌編集部

新たにコールセンターを立ち上げる企業が相次いでいる。ただし、その狙いは従来のような受注窓口の集約による業務の効率化ではない。真の目的は「CRM (Customer Relationship Management)」の実現にある。その本質を見失うと、せっかくの投資も効果を発揮しない。

はプロセスの提供のために作られている。

もちろん従来のコールセンターをベースに、新しいモデルに転換することも理論的には可能ですが、実際には難しい。従来の機能を維持しようとする力が働いて、抜本的な改革の妨げになりやすい。手段を目的にしまつことになりかねない。

## デル・モデルの誤解

「プロセス・マネジャー」への変革というのは、メーカーで言えば単にモノを売るだけではなく、ソリューションを売るという形に変わることですね。

入江 デルコンピュータがその典型例です。デルの成功は、単なるコンピュータの直接販売が理由ではありません。大企業の情報システム部門のパソコンやサーバーを管理する「プロセスを受託する」というモデルを実現したことで、デルは成功した。実際、デルはターゲットとする顧客を大企業に絞っています。

### 一般のユーザーでもデル製品は買えますよ。

入江 それは残り物売っている、といえば語弊があるかも知れないが、実際、デルの売り上げの大半は大企業向けです。もしくは大量にパソコンを使う会社です。中小企業でもない。中小企業向けのモデルというのも、別にあり得るかも知れませんが、デル・モデルは利益率の高いところで顧客を選んだ結果、そういう選択をした。

それでもデルの売り上げは顧客サポートではなくパソコン販売で成り立っています。つまり、モノを売った対価が収入源になっている。実際、私などはデルの成功に対して、性能に比べて割安感のある価格設定がウケたんだという印象を持っています。

入江 それも間違いではありませんが、単にパソコンの製品価格が安いだけでなく、プロセスの受託サービ

スを含めても他社より安いから大きな差別化ができたわけですね。他社は単にモノを売るというビジネスだけで展開しようとしたためデルに対抗できなかった。

他のパソコンメーカーだって、大企業ユーザーともなれば大得意先になるわけで、デルと同じようなサービスをするでしょう？

入江 いや、他社は基本的なモデルが違うから同じようにはできません。例えばNECなどは、一般消費者向けのモデルがベースであり、既存の販売チャネルを活かさなければいけませんから、それだけ制約も大きい。デル・モデルを探るつもりでも、組織の問題に直面してしまつて。

デルがこれだけ成功すれば、他社だって追隨するはずですよ。なぜしないのでしょうか。

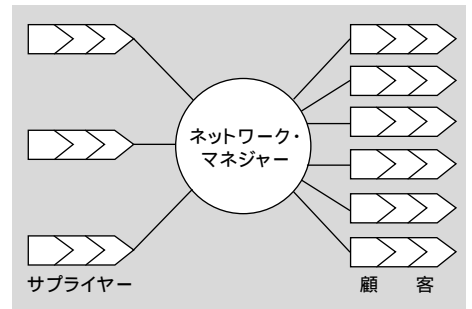
入江 追隨していないわけではありません。できなかったんです。他のパソコン・メーカーがデルのようなプロセス・マネジャーになれないのは、そのコンセプトを当初は理解できていなかったからだと思います。

デル・モデルで脚光を浴びたのは、ダイレクト販売であり、BTO (Build To Order)、受注生産でした。注文を受けてから製品を組み立てるというモデルがマスコミなどで大きく取り上げられた。だから他社もデルのダイレクト販売とBTOに関しては追隨した。典型例がコンパクトです。デル・モデルに転換しようと改革に着手しましたが、結局コンパクトはプロセス・マネジャーにまでは展開しきれなかった。

ということはデル・モデルの本質は、ダイレクト販売やBTOではなく、業務プロセスを受注するところにあるということですか。

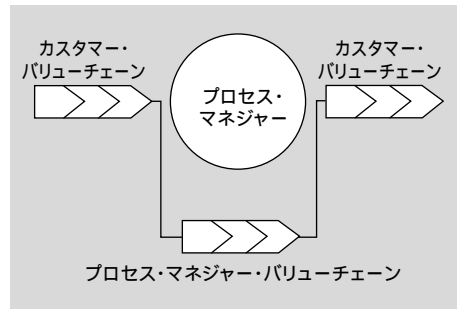
入江 ええ。他社はそこを見失っていた。もしくは分かっていたとしても、組織を変えられなかった。プロダクト・マネジャーとしての既存のビジネスモデルが余り

ネットワーク・マネジャー《多対多》



多数の売り手と多数の買い手の取引を仲介する

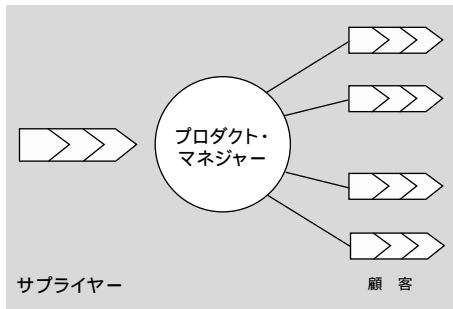
プロセス・マネジャー《1対1》



顧客のプロセスの一部を代行する

バリューチェーンにおける役割

プロダクト・マネジャー《1対多》



既成のプロダクトを多数の顧客に販売する

資料:CAP GEMINI ERNST & YOUNG

にも大きくなって、改革できなかったということでしょう。  
**顧客のプロセスに入り込む**

デルを典型とするプロセス・マネジャーのモデルで、コールセンターはどういう機能を果たすのですか。入江 プロセス・マネジャーとして顧客の業務プロセスの一部を処理するためには、従来のモノを売るという観点での組織、つまり営業マンだったりサービスマンだったりという組織に代わる、新しいコンタクトの組織が必要になる。それがコールセンターの役割です。

従来のコールセンターも窓口の一本化という意味では目的に達しています。

入江 単に窓口を一本化すればいいというわけではありません。コールセンターを作るといのは手段なわけです。それを目的化してしまうと導入は失敗する。従来と変わらない製品を売って、アフターサービスのセンターとしてだけコールセンターを使うのでは、単なる業務の効率化にはなってもプロセスの抜本改革にはならない。

何のために窓口を一本化するのか。それはプロセスを受託するために一本化するわけです。従って、まずプロセスを受託するにはどうしたらいいのかという観点で、全てのプロセスを見直す必要がある。顧客がその先の顧客から受注して、サービスなり製品なりを提供するまでの一連のプロセスを整理し、そのなかで自社の提供するサービス位置付ける。

そして顧客の業務プロセスに完全にコネクした新しいプロセスを作る。その中で一つのコミュニケーションの手段としてコールセンターを作るといふアプローチになります。

えーっと、コールセンターを作る前に、まず初め

にお客さんの業務プロセスを整理する。

入江 そのから自分達のビジネスの領域を定義する。さらには、それを全部ウェブでリアルタイムにコネクトできるような仕組みを作ることを考える。シームレスで顧客のプロセスが処理できる仕組みです。その枠組みの中にコールセンターがある。つまり、実際にはコールセンターと同時に、ウェブでアクセスできるような仕組みも並行して作っていかねばならない。

ウェブが伴っていないとダメですか。

入江 別にウェブじゃなくても、リアルタイムでシームレスにコネクトできればいいのですが、そのためには現状ではウェブを使うのが一番効果的です。そしてプロセスを管理する上では、言葉でコミュニケーションをとる必要も当然出てきますから、コールセンターも必要になる。実際にはウェブ画面を見ながら電話で話すといったケースが出てくるわけです。

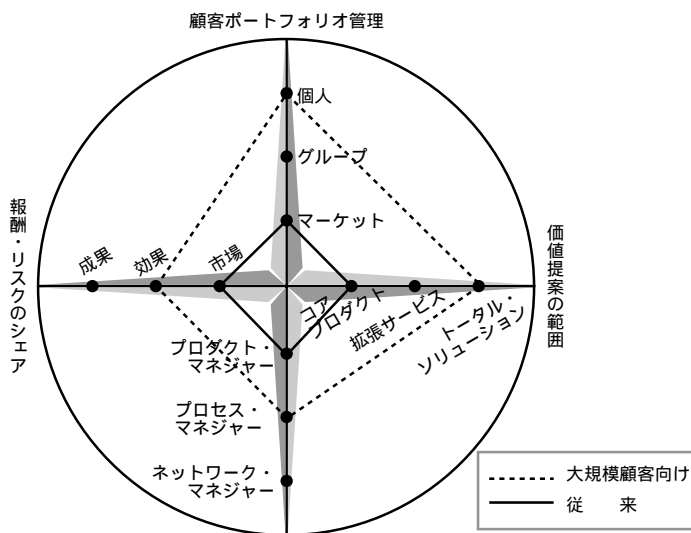
### トラック車両をリモート管理

具体的な事例は？

入江 航空機のエンジンが、分かりやすいかも知れませんが。現在、飛行機のエンジンは、エンジン・メーカーによってリモートでモニタリングされています。言うまでもなくエンジンは飛行機の心臓部であり最も高価なパーツです。それを購入した航空会社にとってはエンジンが安定して稼働するということが何より望ましい。

ところが、現実にはエンジンにトラブルはつきものです。そこでエンジンの状況を常にモニタリングしてトラブルが発生する前に処理する。米国のGEエアクラフト・エンジン社が、そういうサービスを提供しています。空を飛んでいる飛行機、一機ごとにエンジンをモニタリングしている。つまりGEエアクラフト・

UPSの顧客関係性戦略



バリューチェーンにおける役割

資料:CAP GEMINI ERNST & YOUNG

エンジン社はエンジンを売るのではなく、エンジンを稼働させるビジネスに転換したわけです。航空会社が飛行機を飛ばすの手伝いしようというビジネスです。それがプロセス・マネジャーです。

へえー。面白いですね。

入江 でしょ。実際、GEエアクラフト・エンジンは自社の製品だけでなく、他社製品も含めてモニタリングしています。飛行機にシステムを組み込んで、リモートで管理している。実は同じことが自動車やトラックでも行われています。これも以前に説明したことがあります。「テレマティクス」がそうです。

憶えています。

入江 いまのベンツのSクラスには「テレマティクス」が標準装備されているそうです。カーナビと連動しているらしいんだけど、GEエアクラフト・エンジン社と同じように、自動車のエンジンの状況などをモニタリングして、異常を発見するとトラブルが起こる前に処理したり、事故に対応したりする。

トラックでも同じです。ベンツ、正確にはダイムラークライスラーは世界最大のトラックメーカーという顔も持っています。そこでもトラックを売るのはなく、トラックを稼働させるというビジネスに転換しようとしている。そのための「eコールセンター」と呼ぶ拠点を設けています。

かなりコストのかかるサービスに聞こえます。

入江 それでもトータルではコストが下がる。運送会社から見れば、故障が減って稼働率が上がるので、単に車両を買う場合と比べて安くつく。トラックメーカーが最大の顧客である運送会社の業務プロセスを管理しているわけです。このように現在のコールセンターというのは、業務プロセスを変えるところまでのインパクトを持っている。逆に、そういう形でプロセスを

見直さないと、コールセンターを作ったけれど何も変わらない。CRMを導入したけれど何も変わらないということになってしまつ。

## 顧客の新たな役割とは

始めにおっしゃっていた製品開発とコールセンターは、どう関わってくるのですか。

入江 コールセンターにはクレームなど、顧客に関する知識データベースが蓄えられていきます。そうした情報を元に新しい製品やサービスに展開する「クローズド・ループ（閉じた循環）」を作るんです。

これまでとの違いは？

入江 これまではクレームがあつても個別に対応するだけで、製品開発とはつながっていません。製品を開発する人、それを売る人、さらにクレームを受ける人が皆、別々に動いていた。それを一連の顧客に関する情報、カスタマーナレッジと呼びますが、カスタマーナレッジ・マネジメントをできる仕組みに変える。それがCRMという領域における、まず第一の前提条件になります。

新しく「カスタマーナレッジ」という言葉が出てきましたか。

入江 顧客に関する単なるデータという以上の知識レベルの情報です。その顧客が従来、どういう取引をしているかといった基礎データに加え、その顧客がどういった性格を持っていて、どういったニーズを持っているのかといった知識を指しています。

それは顧客の役割というものが、従来のような単なる消費者ではなくなっているという認識がベースになっているように思います。

入江 その通りです。

顧客の役割は、どう変わったのでしょうか。従来

### プロフィール



入江仁之（いりえ・ひろゆき）  
キャップジェミニ・アーンスト&ヤング副社長。製造・ハイテク自動車産業

統括責任者。公認会計士資格後、約20年にわたり経営コンサルティングを行う。とりわけサプライチェーン・マネジメント分野では国内屈指のスペシャリストとして評価が高い。ハーバード大学留学を経て、都立科学技術大学大学院、早稲田大学大学院などで客員講師をつとめる。著書訳書多数。

の顧客と、CRMにおける顧客は何が違うのでしょうか。

入江 取引相手同士が従来のような売り手と買い手という対立概念ではなくなつたところが最も大きな変化です。単にモノを売って、その対価を得るといった交換ではなく、様々な情報や知識や価値が交換されるという観点から、ビジネスの取引を定義していく必要が出てきています。「バリュー・エクステンジ」と呼ばれる概念です。

しかし、モノやサービスを提供して、お金をもらうという基本的な関係は変わらないでしょ。

入江 いや、そうとは言い切れない。例えば、顧客からのクレームを元に新製品を開発するということになれば、顧客のクレームが供給側にとって大きな価値を持つてくる。場合によっては、クレームに対して供給側がお金を払つてもいいぐらいの話になる。

ああ、なるほど。ソフトウェア会社がタダでもトップ企業のシステム化を手伝うようなものですね。それによってノウハウをもらってパッケージソフトにして他に売り出す。

入江 そうです。

例えば今回の特集のテーマとなつた宅配会社にとって、これまでのお話はどのような意味を持つてくるのでしょうか。宅配会社には膨大な顧客のナレッジがあるはずですが、それをどう活かせばいいのか。

入江 UPSやフェデックスは、プロセス・マネジャーとして展開しよう、さらにはネットワーク・マネジャーに展開しようという意識を強く持っていますよね。モノを送る、受け取るという顧客のプロセスに入り込んで、特定の顧客の業務プロセスを代行しようとしている。従来は社内でも処理していたプロセスを受託しようとしているわけです。日本の宅配業者もそうしたモデルを検討すべきだと思います。