

経営に貢献する コンタクトセンター変革

PART
2
ノウハウ

“経営に貢献する”観点で再検討する コンタクトセンターの役割

多くのコンタクトセンターでは、顧客満足度の向上に躍起になっているが、そもそも「対応品質」や「応答率」が高いだけではコンタクトセンターの「顧客（から見た）価値」や「社内（から見た）価値」が高いレベルにあるとは言えない。そこで今回の特集にあたり、「経営に貢献する」というキーワードでコンタクトセンターの役割や位置付けを今一度考え直してみたい。

三井情報 総合研究所 稲橋 佳織

経営に貢献するとは どういうことか？

（1）企業の目的は儲けること

昨今の経済不況下において「経営に貢献するコンタクトセンター」というキーワードを頻繁に耳にするようになった。しかし、経営に貢献するコンタクトセンターがどのようなものであるか容易に想像がつく人は少ないのではないだろうか？そもそも「経営に貢献する」とは具体的にどういうことか、まずここから整理していきたいと思う。

企業経営の究極的な目的は「儲けること」に他ならない。ここで言う「儲ける」とは「利益を上げること」であると考えてほしい。

●利益＝売上－コスト

「儲ける」ためには、①コストを下げ、②売上を増大させ、利益を上げる、③売上を増大させ、利益を大きくする。ざっくり言うと方法は、この2つしかない。つまり「経営に貢献する」とは、企業が「儲ける」ために、コストを下げたり、売上を増大させたりすることができることである。

ここで注意しなければならないのは、「コストを下げる」とは単純に人減らしをしたり、サービスレベルを下げたりするのではないということだ。製品やサービスの質が落ち、顧客が離反するようなコスト削減では儲けるための有効的な手段とは言えない。製品やサービスの品質を下げずに業務効率を上げ、コストを下げるということが前提になることを忘れてはならない。

（2）売上を上げる方法

●売上＝客数×客単価

一方、売上の増加要因は、客数と顧客一人当たりの購買単価（客単価）であり、単純に考えれば、客数と客単価を上げれば売上は増加する。

●客数＝既存顧客＋新規顧客－流出顧客

さらに客数を分解すると、既存顧客を減らさず、新規顧客を増やせば客数が増えることがわかる。

一般的には新規顧客の獲得は既存顧客維持に要するコストの5倍以上と言われており、また、有名な「パレートの法則」では、顧客の上位20%がその企業の売り上げの約80%を占めるとされている。ゆえに客数を増やすには既存顧客の維持（＝顧客流出防止）に主眼を置く方が、新規顧客を増やすより低コストで実現でき、客単価向上の見込みも高いと言える。

●客単価＝購買頻度×商品1点あたりの単価×購買点数

客単価は、顧客1人あたりの一定期間の購買金額である。頻繁に、値段の高い商品を、多く購入してもらう方

P R O F I L E



稲橋 佳織

テレマーケティングエージェンシーにて数多くのコンタクトセンターの立ち上げ、マネージメント業務に従事した後、2006年に三井情報に入社。現場視点と経営視点の両面からコンタクトセンターの業務改善、情報活用、ブランドデザイン策定支援に携わる。
inahashi-kaori@mki.co.jp

が購買金額(=客単価)は高くなる。つまり購買頻度、商品1点あたりの単価、購買点数を上げていくことが売上を上げる重要な鍵であると言える。

これらの点を踏まえ、改めてCONTACTセンターについて見てみよう。

CONTACTセンターは 経営に貢献できるのか?

多くのCONTACTセンターは、顧客満足度向上を目的とし、顧客対応部門として独立して設立されているのが実態である。そのような中、CONTACTセンター業務に携わるスタッフは、自らの職務が経営に貢献しているという認識を持っているだろうか?恐らく、多くのスタッフやCONTACTセンター関係者は「経営」と「日々の業務」は関係がないと思っているはずだ。

これまで多くのCONTACTセンターで「対応品質の向上」「効率化によるパフォーマンス向上」「離職率低下」などの課題を掲げ、そのような業務改善に取り組んできた。三井情報でもそうした課題や要望を持つお客様に支援を行ってきた。これらはセンター運営において非常に重要であり必ず取り組まなければならない事柄である。しかし、何のために「対応品質を向上」させ、「効率化」を図るのであろうか?顧客満足度を向上させるため、CONTACTセンターの運営コストを減らすため…さまざまな目的があるであろう。だが、はたして顧客満足度を向上させることがゴールであろうか?運営コストを削減させることが目的なのだろうか?

実はこれらは目的ではなく、「本来の目的」を達成させるための手段に過ぎ

ない。では、これまでゴールや目的とされてきたものの先に何があるのか、今一度認識してみるの必要がありそうだ(図1参照)

そこで改めて読者の皆さんに聞きたい。CONTACTセンターの本来の目的は何なのだろうか?

三井情報はCONTACTセンターが経営に貢献することが本来の目的であると考えている。そして、CONTACTセンターには3つの特性があり、その特性を活かした機能を持つことにより「経営に貢献」できる、即ち、企業が「儲ける」ために、コストを下げたり、売上を増大させたりすることができる部門であると考えている。まずはそのCONTACTセンターの特性について論じたい。

CONTACTセンターの特性を 再認識

(1) マーケティングコミュニケーションチャンネルとしてのCONTACTセンター

これまでも企業におけるCONTACTセンターの重要性は盛んに論じられてきたが、ここで今一度「CONTACTセンターの特性」を整理した上でその重要性を再認識してみたい。

まず企業の持つマーケティング・コミュニケーション・チャンネルを考えてみよう。マーケティングコミュニケーションとは企業と顧客の間で発生する、販売促進に関係したさまざまなやり取りを指す。雑誌・新聞広告、テレビCM、Webサイト、店舗、電話、FAX、Eメール、チャットなどがそれに当たる。その中でCONTACTセンターが主に対応する「電話対応」「チャット対応」は、顧客と①直接的で②インタラクティブ(双方向)に③リアルタイムなコミュニケーションを図ることができるチャンネルだと言える。EメールやFAXは直接的で双方向だが顧客とのコミュニケーションにタイムラグが発生する。また、雑誌・新聞広告、テレビCM、Webサイ

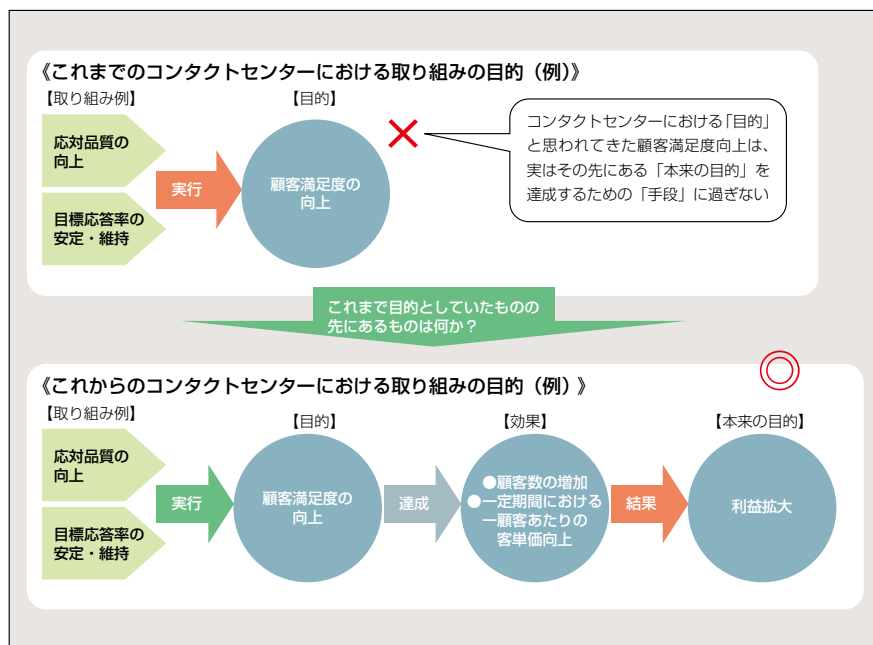


図1 CONTACTセンターにおける取り組みの目的

トは間接的で一方向なコミュニケーションチャネルであると言える。

(2) コンタクトセンターの3つの特性

「①直接的」とは、言うまでもなく顧客と直接コミュニケーションが図れる、接点を持つことができるということである。特定の消費者に対して何かを直接訴えることができるとも言えるだろう。

「②インタラクティブ(双方向)」とはコミュニケーションを通じて相互に作用するということである。即ち、顧客と企業が互いに影響力を持つことができ、その関係性を深めることができると言える。

「③リアルタイム」とは、顧客が「今」思っている、または感じている要望・不満・感想・印象など、顧客の新鮮な声が聞けるということである。顧客の想いは一定であることはなく、常に変

化している。リアルタイムであるということは、その変化に即時に対応できるということである。

これらの3つの特性は、それぞれが独立するのではなく、常に並存し、コンタクトセンターの特性を際立たせている。コンタクトセンターにおけるコミュニケーションは、「直接的」且つ「インタラクティブ」で「リアルタイム」であり、新聞広告やテレビCM、メールやFAXなど他のマーケティングコミュニケーションの特性に比べ、「顧客とのつながり」を深められるポテンシャルが高いと言えるのだ。これらのコンタクトセンターの特性を再認識すると、そこから多大な機会創出が見えてくる。

経営に貢献できる コンタクトセンターの「3つの機能」

三井情報では、コンタクトセンターの

3つの特性を活かし、コンタクトセンターにあるべき3つの「機能」を以下の通り定義した。

- ①サービス提供機能
- ②セールス&リテンション機能
- ③マーケティング機能

これらの3つの機能を最適なプロセスで最大限に活用することにより、経営に貢献できると考えている。まずは、これらをひとつずつ説明していきたい(図2・3参照)。

①サービス提供機能

コンタクトセンターは受注センターやカスタマーサービスセンター、ヘルプデスクなど、形態に関わらず、「顧客対応」というサービスを提供しており、顧客対応は「便利・親切・正確・丁寧・スピーディ」であることが求められる。我々はこれを1つのコンタクトセンターの機能、すなわち「サービス提供機能」と

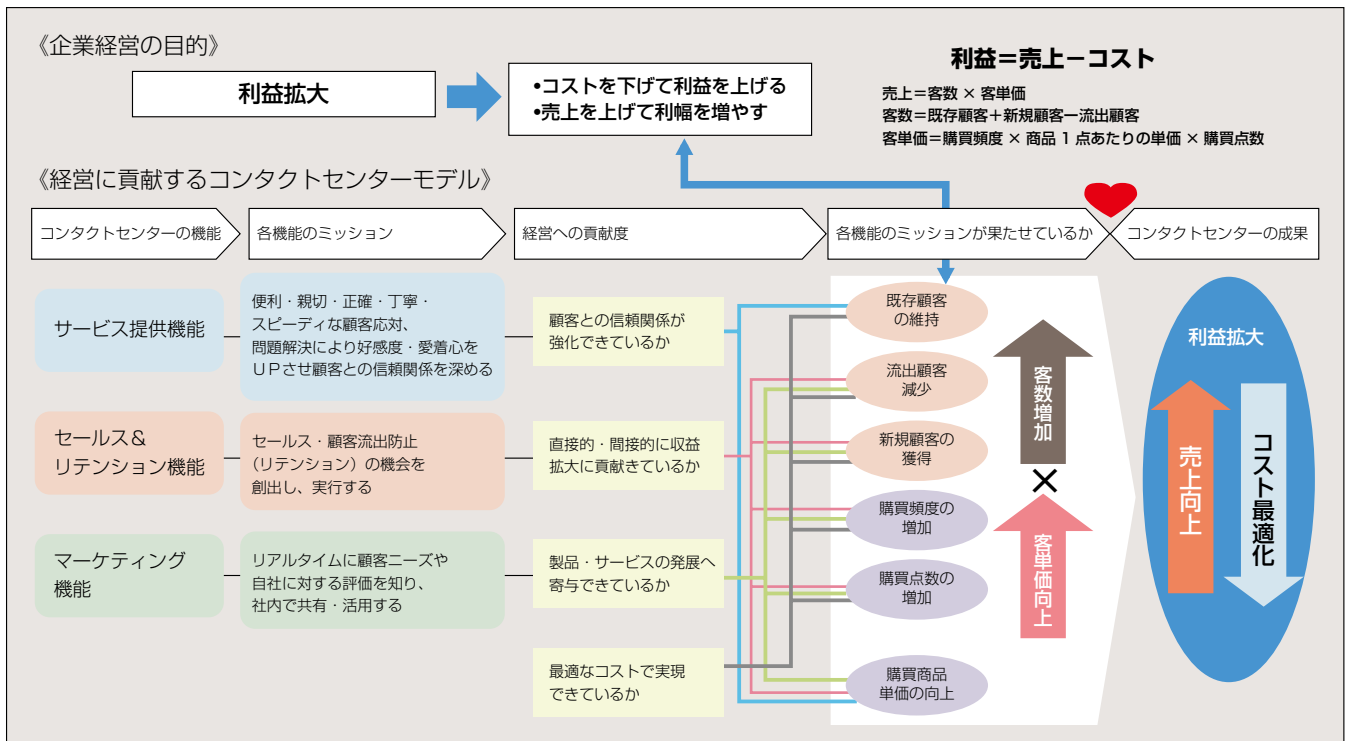


図2 経営に貢献するコンタクトセンターモデル

考えた。例えば、問合せに対する問題解決、テクニカルサポート、セルフサービス、各種情報の提供、注文やキャンセルの受付…すべてコンタクトセンターが提供するサービスである。

顧客と直接的かつインタラクティブでリアルタイムなコミュニケーションは「便利・親切・正確・丁寧・スピーディー」なサービスの提供を実現し、ひいては顧客との信頼関係が強化される。つまり、「サービス提供機能」の目的は「顧客との信頼関係強化」にある。

②セールス&リテンション機能

顧客と直接的かつインタラクティブでリアルタイムなコミュニケーションという特性はセールス&リテンション機能で一番効果が発揮される。

「セールス&リテンション機能」とは、顧客とのコミュニケーションの中からセールスや顧客維持（リテンション）の機会を積極的に創出し、実行する機能である。顧客との会話の中からリアルタイムに顧客の求めているものを具現化し、自社のサービスや製品を紹介することによって購入に繋がる。つまりそれは、受注センターであれば直接的な売上貢献となり、カスタマーサービスセンター等そこで購入注文を受け付けられないセンターであれば、店舗や商品・サービスを紹介するなどして間接的な売上貢献を果たす。この他、アップセル、クロスセル、インバウンドセールス等による売上増大（購買頻度増加、商品1点あたりの単価向上、購買点数増加）や、顧客リテンション（既存顧客の維持、流出顧客の減少）が可能となる。

顧客の購買履歴を活用してアウトバ

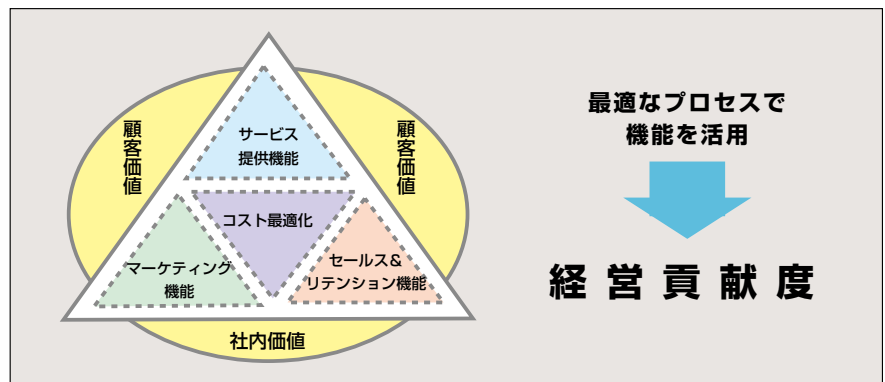


図3 MKIの「経営に貢献するコンタクトセンター」のフレームワーク骨子

ウンドセールスを行っているコンタクトセンターは多い。しかし、顧客との会話の中にもセールスの機会、リテンションの機会も多く創出できる。あるいは、機会創出するまでもなく、既に存在しているかもしれない。画一的な顧客対応でこうしたチャンスを逃すのではなく、顧客1人ひとりとの直接的かつインタラクティブでリアルタイムなコミュニケーションで「セールス & リテンション機能」を発揮することにより「直接・間接的に収益拡大に貢献」できる。

③マーケティング機能

「マーケティング機能」とは、顧客と直接的かつインタラクティブでリアルタイムなコミュニケーションにより、顧客ニーズを正確に知り、その情報をスピーディーに社内の関連部門に共有しマーケティングに反映する機能である。コンタクトセンターから、マーケティング部門、商品企画部門、営業部門、経営陣に対し、どのような顧客がどのようなニーズを持っているのかタイムリーな情報を発信することで、「製品やサービスの発展やプロモーション活動に寄与」できる。

コンタクトセンターではVOC活動が盛んに行われており、このようなマー

ケティング機能を既に備えているコンタクトセンターも多い。ここでは更に、VOCを関係部門に発信して終わりにするのではなく、集計・分析した結果を「意味のある情報」として発信するとともに、その情報がどの部門でどのように使われ、どのような成果をもたらしたのかまで追跡し、コンタクトセンターが企業のマーケティングの一部を担う存在になることが重要である。

コンタクトセンターが顧客と接点を持つ重要なマーケティングコミュニケーションの1つであることを再認識すれば、組織の役割や責任の範囲を見直さなければならない局面も出てくるかもしれない。

コストは成果の代償

3つの機能を果たすために莫大なコストをかけてしまえば、利益を圧迫することになり、結果として経営に貢献しているとは言えない。それぞれの機能を最適なコストで果たすことが必要である。先にも記述した通り、単純な人減らしやサービスレベルの低下を容認するといったコスト削減は危険を孕（はら）んでいる。成果と成果を生むために必要なコストのバランスを図り

ながら、少しずつ効率化を進めていくことによりコストの最適化を推進することが重要である。

コストは常に成果に対する代償と捉え、それが成果に対して多いか、少ないか、増えたか、減ったかという観点で管理する必要がある。コストは「かかる」のではなく「かける」ものだと認識しよう。

コンタクトセンターが経営に貢献できる理由

3つの機能の目的はそれぞれ、①信頼関係強化、②直接・間接的な収益拡大に貢献、③製品・サービスの発展へ寄与することであるが、これら各機能の目的を実現することにより何が得られるのか考えてみよう。

「①信頼関係強化」は、顧客と企業の結びつきを強くし顧客の愛着心を高めることによって、「流出顧客の減少」

や「既存顧客の維持」が図られる。すなわち「客数」を増やすことに貢献する。

「②直接・間接的な収益拡大に貢献」は、積極的にセールスの機会を創出しアップセルやクロスセル等を行うことで、「購買頻度の増加」、「購買点数の増加」、「購買商品1点あたりの単価向上」を実現し、「客単価」を向上させる。

また、離反防止や顧客の囲い込みの機会を逃さずリテンション活動を行うことにより「流出顧客の減少」や「既存顧客の維持」すなわち「客数」の増加が見込める。

「③製品・サービスの発展へ寄与」は、顧客の声を形にすることでさらに自社製品・サービスのファンを増やすと共に（流出顧客の減少・既存顧客の維持）、客層を広げられる可能性もあり（新規顧客の獲得）、「客数」を増加させるポテンシャルがある。また、「客単価」についても同様のことが言える。

このように考えてみると、コンタクトセンターは「儲けられる」、すなわち経営に貢献できることは明白であり、疑いの余地はない。品質や生産性だけを高めていけばよい時代は終わった。この不況下、そして市場競争が激化する今日、企業が競争に打ち勝つ力を高めるために、コンタクトセンターは企業の「武器」として変革しなければならない。

どうすれば経営に貢献できるコンタクトセンターに変われるのか？

「経営貢献度」を測定するアセスメントシートとは？

こうした考えに基づき、三井情報では「経営に貢献するコンタクトセンター」の仕組みをフレームワーク化した。ここでは我々が開発したコンタクトセンターの経営貢献度を測るアセスメント・シートの抜粋版を紹介したい(図4参照)。

このアセスメント・シートは、経営

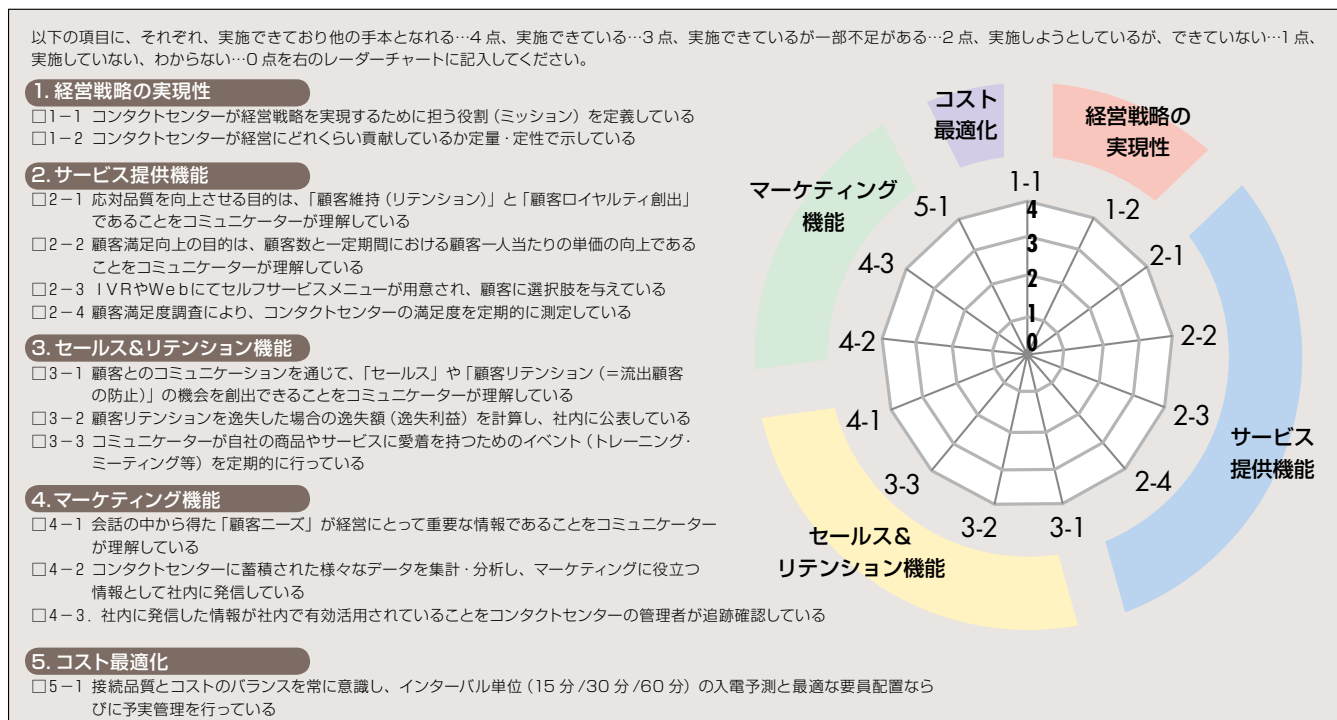


図4 セルフ・アセスメント・シート アセスメント質問項目(抜粋版)

貢献度を測定することにより、コンタクトセンターの課題を洗い出し、経営に貢献するために何が必要かを明らかにすることを目的としている。「経営貢献度」というと大上段な言葉に聞こえてしまうかもしれないが、決してそうではない。これまで多くのコンタクトセンターで追い求めてきた「応対品質の向上」は、コンタクトセンターの業務改革の目的ではない。「応対品質の向上」を「経営貢献」のための手段として捉え、どのように、そしてどの程度「経営に貢献」しているかを明らかにすることで、コンタクトセンターの課題を捉えるというプロセスが大切なのだ。言い換えるとすれば、これまで多くのコンタクトセンターで取り組まれていた業務改善について、一歩先（経営貢献）を見据えて取り組んでみよう、ということを目指したい。

不況で物が売れにくい今こそ、コンタクトセンターの特性を活用し、顧客が享受するサービス品質を高め信頼関係を強化し、顧客維持（リテンション）を図ることが「客数」や「客単価」を増やし企業の収益向上の「鍵」になるのではないかと考え、三井情報では「経営貢献度」を測定できるアセスメント・シートを作成した。

当シートはコンタクトセンターのマネージャーやコンタクトセンターを管轄する管理部門の管理者を対象にしたインタビューにて使用することを想定している。今回、この特集記事を執筆するに当たり、コンタクトセンターのマネージャーや管理者層が自己診断できるようセルフ・アセスメント・シートとしてアレンジし、掲載したものである。

【ブレイン・ストーミングとは】
ブレインストーミングとは、直訳すると「ブレイン（脳）でストーム（猛攻）する」という意味で、与えられた課題に対して次々と意見・アイデアを出していく手法を言う。意見やアイデアを出す時点ではその数を重視し、出された意見やアイデアに対して批判は行わない。自由に様々な意見やアイデアを出し合う中で、すぐれた結論を導き出すことができる。

【ブレイン・ストーミングのテーマ例】

自分たちのコンタクトセンターにとって、経営に貢献するとはどういうことなのか？	自分たちのコンタクトセンターが提供する価値はどのようなものなのか？ ・顧客から見た価値 ・社内から見た価値	自分たちのコンタクトセンターの価値は経営に貢献していると言えるか？	どのような成果が出せれば経営に貢献していると言えるのか？	成果を出すためにすべきことは何か、どのような課題があるのか？
--	---	-----------------------------------	------------------------------	--------------------------------

【ブレイン・ストーミングを実施する上での注意事項】

■進行役を必ず1名を決める。管理職である必要はない
■記録係を決め、出た意見・アイデアを記録する。人数が少ない場合は、進行役や参加者が兼任してもよい
■参加者は、5名～10名程度が理想。役職や職種に関係なく、様々な人が参加する
■目標を決める。目標は意見・アイデアの数や制限時間（例：30個出たら終わり／1時間で意見・アイデアを出し尽くす）
■出された意見・アイデアに批判をしない。発言を恥ずかしがらず、意見・アイデアが出尽くすまで、真剣に考える
■アイスブレイクを活用し和やかな雰囲気を作る

図5 ブレイン・ストーミングの手法例

アセスメントの5つの観点

アセスメント・シートは以下の5つの観点から評価を行う。

- ①コンタクトセンターは経営戦略を実現する手段となっているか
- ②サービス提供機能は十分に果たしているか
- ③セールス & リテンション機能は十分に果たしているか
- ④マーケティング機能は十分に果たしているか
- ⑤各機能にかかるコストの最適化を図っているか

5つの観点における各評価ポイントと視点

ここでは上記5つの観点のそれぞれに対し、評価ポイントとどの視点からの評価であるかを説明したい。

「①経営戦略を実現する手段…」については、まず大前提として企業の経

営戦略というものが存在し、その戦略とコンタクトセンターの役割・ミッションに整合性があること、そして、コンタクトセンターがその戦略を実現するための手段となっているかを評価する。これらは、コンタクトセンターが経営に貢献するための前提事項として評価されるべき項目である。

②～④については前述した機能の有無を具体的な設問をもって明らかにしていく。ただし「②サービス提供機能…」と「③セールス&リテンション機能…」及び「④マーケティング機能…」では評価の視点が異なることを補足説明したい。

「②サービス提供機能…」については、あくまで「顧客視点」でサービスを提供しているか、「顧客から見た価値」を高められているかどうかを明らかにする。「顧客から見た価値」は、まず顧客が価値を感じるレベルやニー

ズを知らなければならぬ。よって顧客満足度調査はそれらを知るために必須の取組みと言える。

一方、「③セールス & リテンション機能…」および「④マーケティング機能…」については「企業視点」で、いかに「社内から見た価値」を高め、経営層や他部門がコンタクトセンターの重要性を認識し得る活動をしているか、という視点で評価する。

特筆すべき「各機能にかかるコストの最適化」

最後の「⑤各機能にかかるコストの最適化…」については、少し詳しく説明したい。前述の通り、コンタクトセンターが経営に貢献するために莫大なコストをかけては、かえって経営を圧迫することになるため、コストを最適化する努力は常に必要である。しかし一律的にコストを最適化するのではなくコンタクトセンターの3つの機能の「成果」に合せてコストのバランスを図っていくことが重要である。コンタクトセンターはその形態やミッション、企業の方針等によって3つの機能のうちどこに重点が置かれるかは異なる。例えば損保系の事故受付センターであれば「サービス提供機能」に、通販の受注受付であれば「セールス&リテンション機能」に重点が置かれるかもしれない。重点を置いた部分は、そのコンタクトセンターの「コア機能」であり、成果における期待も大きい。当然、コスト配分においてもおのずと他に比べ多くかかるはずである。

このようにコンタクトセンターの目的を果たすコア機能とそれ以外の付帯す

る機能とを明確に分けるとともに、コスト配分および管理を徹底することで「目的」-「機能」-「施策」-「成果」-「コスト」の一連の流れが明確になり、コンタクトセンターの取組み、成果そしてコストの関係性が明らかになる。

アセスメント・シートの活用方法 ～課題を発見するきっかけ～

アセスメント・シートの5つの観点、それぞれの評価ポイントと視点をご理解頂けたら是非このアセスメント・シートで自身をチェックしてみしてほしい。もし自分が経営に貢献する方法を理解し、行動していたとしてもSVやコミュニケーター1人ひとりには果たしてこれらを理解し、行動していると言えるだろうか?もし、彼らが理解していないのではと感じたら、それは何故だろうか?

このアセスメント・シートは、貴社のコンタクトセンターにおける課題発見のための1つの「きっかけ」として活用して頂きたい。

経営に貢献するコンタクトセンターになるための第一歩

アセスメント・シートできっかけが掴めたら次にマネージャー層とSVやQAなどのスタッフでブレイン・ストーミングを行ってほしい(図5参照)。

自分たちのコンタクトセンターにとって、経営に貢献するとはどういうことなのか?どんな成果を以って経営に貢献していると言えるのか?成果は最終的に以下のいずれかに当てはまるように考えてみてほしい。

- ①既存顧客の維持
- ②流出顧客の防止

- ③新規顧客の獲得
- ④購買頻度の増加
- ⑤購買点数の増加
- ⑥購買商品一点あたりの単価向上

これは、受注センターだけでなく、カスタマーサービスやヘルプデスク、お客様相談室など、コンタクトセンターの形態・種別を問わず実行できる。収益に直接繋がらないような場合でも、必ずどこかで間接的に繋がっているの、自分たちには関係ないという先入観を持たず、ブレイン・ストーミングの中で議論してほしい。

そして次に、現状その成果は出せているのか?成果を出すためにしなければならないことは何か、を考える必要がある。大切なのは管理者層と現場のスタッフが一体となり、できれば顧客や商品・サービスに関わる関連部門のメンバーも入れて、「コンタクトセンターが経営に貢献する」ということはどういふことかを検討し、行動に移すことが重要である。

さらに、コンタクトセンターの特性や機能ならびに経営貢献度を貴社の経営陣に理解してもらうことも大切だ。多くの経営者はコンタクトセンターが経営に活用できるとは考えていないだろう。その状況では、せっかくのVOCも何ら活かされない。だからこそ、自らの存在意義をきちんと経営に対してアピールすることが何より重要なのだ。

日本のコンタクトセンターにおいて3つの機能を活用して経営に貢献できていると言える所は数多くない。不況だからこそ、「儲ける」ということにこだわって、パワーを注ぎ、活力ある市場を取り戻してほしい。