

外部資源を上手に利用することによる 経営に貢献するコンタクト・センターの実現を

お客様からのさまざまな問い合わせへの対応、新製品・新商品のご紹介、といった業務からスタートしたコンタクト・センターの役割が変わってきています。消費者の要求の高まり、競争の激化、本格的なネットワーク時代を背景に、お客様との接点であるコンタクト・センターに対する期待は、お客様との「信頼」を築くこと、よりいっそうのお客様満足度を高めることに重点が移り、また、非対面の営業チャネルとしての直接的な売り上げや利益への貢献に変わってきています。

本稿では、インバウンドおよびアウトバウンドのコンタクト・センター分野において、IBM自身が変革を行ってきた経験、ノウハウを基に、お客様のCRM変革を進め、お客様の経営への貢献を目指した、IBMのBTO CRMソリューションについて、解説します。



日本アイ・ピー・エム株式会社
BTO事業 .CRMソリューション
担当

入澤 由典 Yoshinori Irisawa

【プロフィール】

1987年、日本IBM入社。流通業(小売業)のお客様を営業として担当し、1999年、流通製品営業担当部長、2000年、流通事業営業部長、2004年、流通事業 .小売事業部長、2005年会長補佐を経て2006年より現職。

Article 1

Realization of Contact Centers that Contribute to Management by Cleverly Using External resources

When Contact Centers first started, they provided a range of services, such as dealing with various customer enquiries and introducing new products and services, but now the roles of the centers are changing. Against a background of increased customer demands, fiercer competition and the arrival of the full-blown network era, an enterprise's expectations of its Contact Center – the contact point with customers – has shifted to the building of “trust” with customers and the raising of customer satisfaction. The role of the Contact Center has changed to one of directly contributing to sales and profit as a non face-to-face sales channel.

In this paper, we explain IBM's BTO CRM solutions in the area of inbound and outbound contact centers. Based on IBM's own transformation experience and know-how, the solutions advance a client's CRM transformation and are designed to contribute to the client's management.

① はじめに

BTO(Business Transformation Outsourcing)におけるCRM(Customer Relationship Management)ソリューションはアウトバウンド・センターとインバウンド・センターという二つのコンタクト・センター業務に大別されます。前者はセンターよりお客様に電話や電子メールを活用しセールス活動や各種ご案内を行う機能です。後者のインバウンド・センターは逆にお客様より電話や電子メールをセンターでお受けして各種業務に対応する機能となります。

コンタクト・センターは、企業におけるほとんどの業務プロセスにおいて、お客様・パートナー様・社員の重要な接点となっています。その意味でコンタクト・セ

ンターは企業・団体の各種業務プロセスのインフラであるとともに、企業・団体の活動におけるお客様満足度の向上およびビジネス拡大を実現するための極めて重要な機能といえます。

多くの企業・団体がコンタクト・センターをさまざまな業務の中で構築してきました。その多くはコスト・センターの位置付けであり、効率性・生産性の追求、コスト削減を常に求められてきました。しかし昨今ではグローバルを含めた競争の激化やインターネットなどに代表されるネットワーク社会の到来などの環境の変化とともに、CRM戦略を再構築する中でお客様との重要なコンタクト・チャネルとして再び注目を浴び始めました。また求められる役割もコスト・センターからお客様満足度向上や売り上げ・利益など経営に直接貢献するプロフィット・センターへと変化しており、コンタクト・センター自身の変革が急務となっています。

国内に数多く存在するテレマーケティング会社は、コンタクト・センター業務のアウトソーサーとして人材面・設備面で重要な役割を担ってきました。しかしながら、企業のコンタクト・センターへの期待の変化に伴い、アウトソーサーへの期待も確実に変わってきています。量的な対応から質的な対応が求められています。

日本アイ・ビー・エム株式会社(以下、日本IBM)では2004年度よりBTO事業を発足させ、お客様の業務プロセスのアウトソーシングを事業として展開してきました。その中の一つの大きな柱がCRMソリューションです。自らが実行してきた一連の変革の経験、そこで培ったノウハウ、スキルをベースに新しい時代のコンタクト・センター構築のお手伝いを実施させていただいています。

② アウトバウンド・コンタクト・センター・ソリューションによる営業改革の実現

アウトバウンド・コンタクト・センターは非対面の営業拠点(セールス・センター)としてお客様のお客様に対し、お客様に成り代わりコンタクト活動を実施するサービスです。これは1995年よりIBMがリエンジニアリングの一環として立ち上げた非対面の営業組織(ibm.com事業)の経験に基づいたソリューションで

す。ibm.comは現在では日本IBMの売り上げの約10%を単独で挙げており、さらに約15%はibm.comが発掘した案件を対面営業に引き継いで契約を獲得したものです。いまや日本IBM全体の売り上げの約25%に貢献する重要な組織となっています。ibm.comの役割は、いわゆるスクリプトに基づいたキャンペーン案内やお知らせを一方的に行う単なるテレマーケティング機能とは異なります。センター内の各担当者(社内ではe-Repと呼ぶ)は営業員としてテリトリー内のお客様を担当し(約300社/e-Rep)、電話や電子メールでお客様と定期的にコミュニケーションを取ることでよりリレーションを構築、その会話の中からビジネス案件の発掘活動(e-Coverage)を行っています。また、発掘した案件によってはセンター内の製品ごとのスペシャリストに引き継ぎ契約を締結(e-Sales)したり、あるいは案件を対面営業に引き継ぐなど一連の営業業務を行っています。

BTOのサービスとして、現在はその一連の営業業務プロセスの中でe-Coverageの機能をお客様に提供しています(図1)。日本IBMのBTOセールス・センター(ODMSC: On Demand Marketing & Sales Center)は、販売管理費を上げずに、お客様満足度向上とビジネスの拡大を実現するソリューションです。既に10社を超えるお客様にサービスを提供させていただいています。ODMSCは、ibm.comのIT(情報技術)システム/設備をベースとして構築されており、またセンターのマネジメントや人材もibm.comとの交流

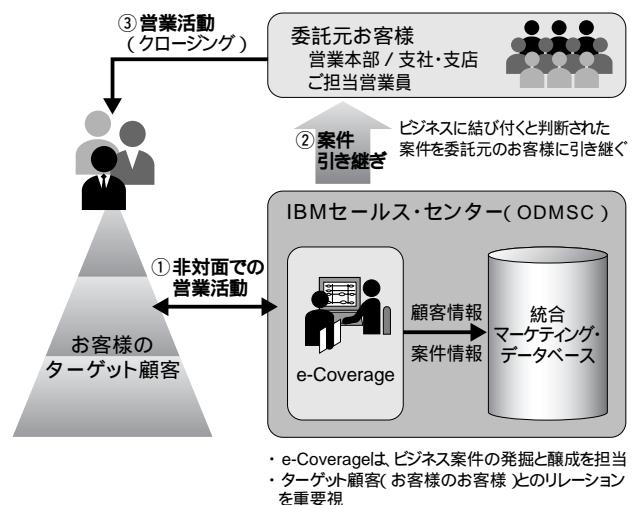


図1. セールス・センターBTOの流れ(e-Coverage)

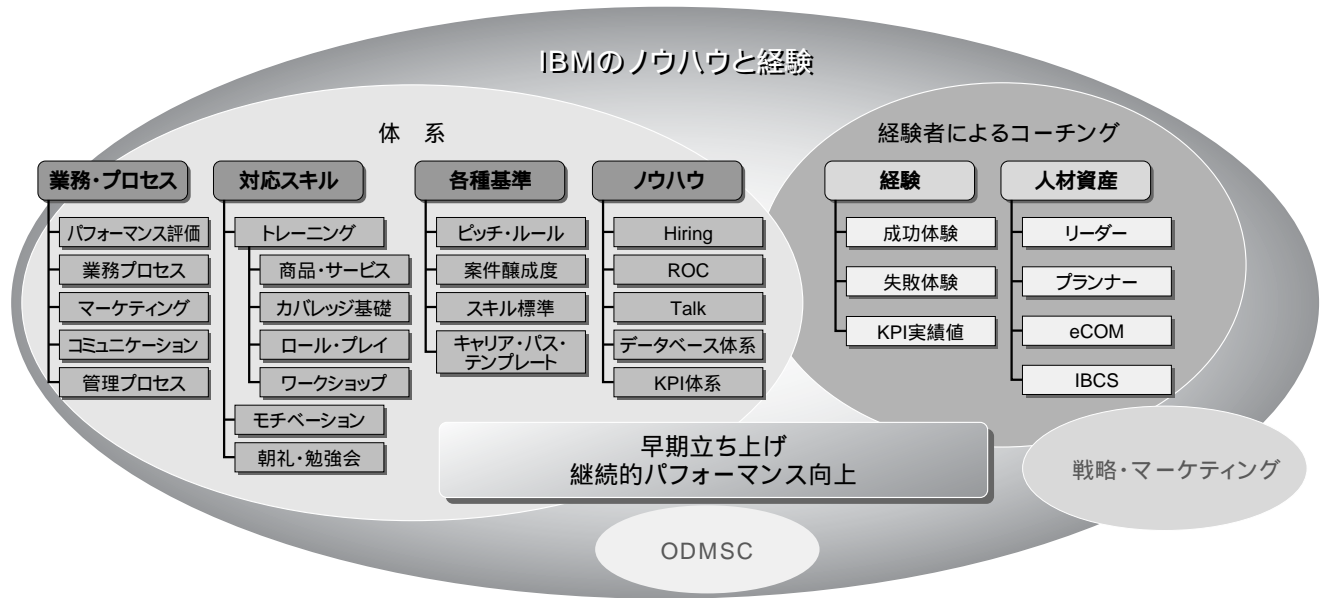


図2. ODMSCの概要

を行うなど、まさにIBM自身の経験、スキルを生かしたソリューションです(図2)。サービスをご提供させていただいているお客様も金融業のほか、製造業・サービス業と多岐にわたっています。扱った商品は異なりますが、ibm.comにおけるセンター運営方法、人材育成、スキル、ノウハウをご評価いただいています。ODMSC運営におけるKPI(Key Performance

Indicator : 業績評価指標)は成約数・案件引き継ぎ数など売り上げに直結するもののみではなく、その前提となるお客様情報の収集やお客様とのコンタクト率などの質的側面と、架電数(電話発信件数)、有効コンタクト数、トーク・タイムなどの量的側面の双方により行われます。目標を下回ったKPIに関してはマネージャーがメンバー(e-Rep)とその原因を分析し、アクション・プランを立案し実行するPLAN-DO-SEEのサイクルを業務の中で実施しています。

ODMSCでは架電をするグループ以外に、対象顧客のセグメンテーションや有効な架電が実施できるようデータに基づき後方支援を行うマーケティング・スタッフ、教育・モニタリング/メンタリングを行う人材/スキル担当スタッフ、IT支援スタッフが、コア・チーム

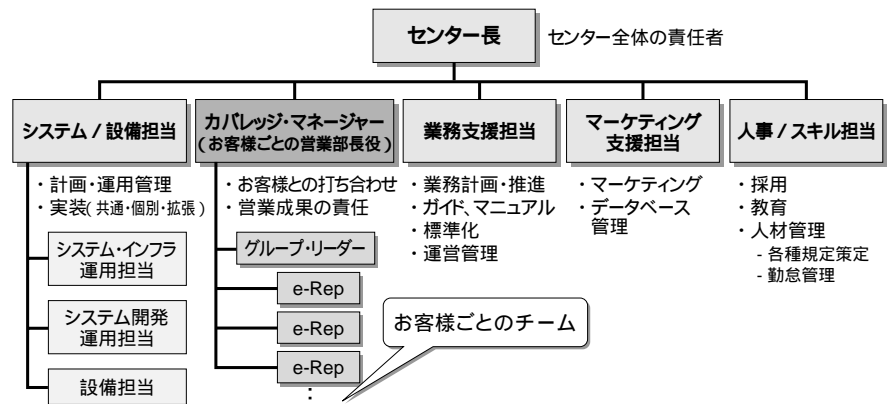


図3. ODMSCの体制

として各プロジェクトを支援しています(図3)。また架電を行うだけでなく、それぞれのビジネス案件の「見える化」を推進するためのパイプライン管理をサービスの一つとして提供しています(図4)。パイプライン管理もIBM自らが営業プロセス改革の結果、実施しているものであり、各ビジネス案件が今どの段階まで進ちょくしているかを一目瞭然に把握できる仕組みです。最終的に成約に至る営業プロセスの工程の中でそれぞれの前工程(例えばリレーションの構築、お客様情報の収集、案件発掘、提案、案件引き継ぎ)ごとにどれだけの案件が存在するか、それぞれの案件を次の工程に進めるにはどのようなアクションを実施すべきかをプロセス化しているのです。パイプラインのデータを基にマネージャーとメンバー(e-Rep)間で毎

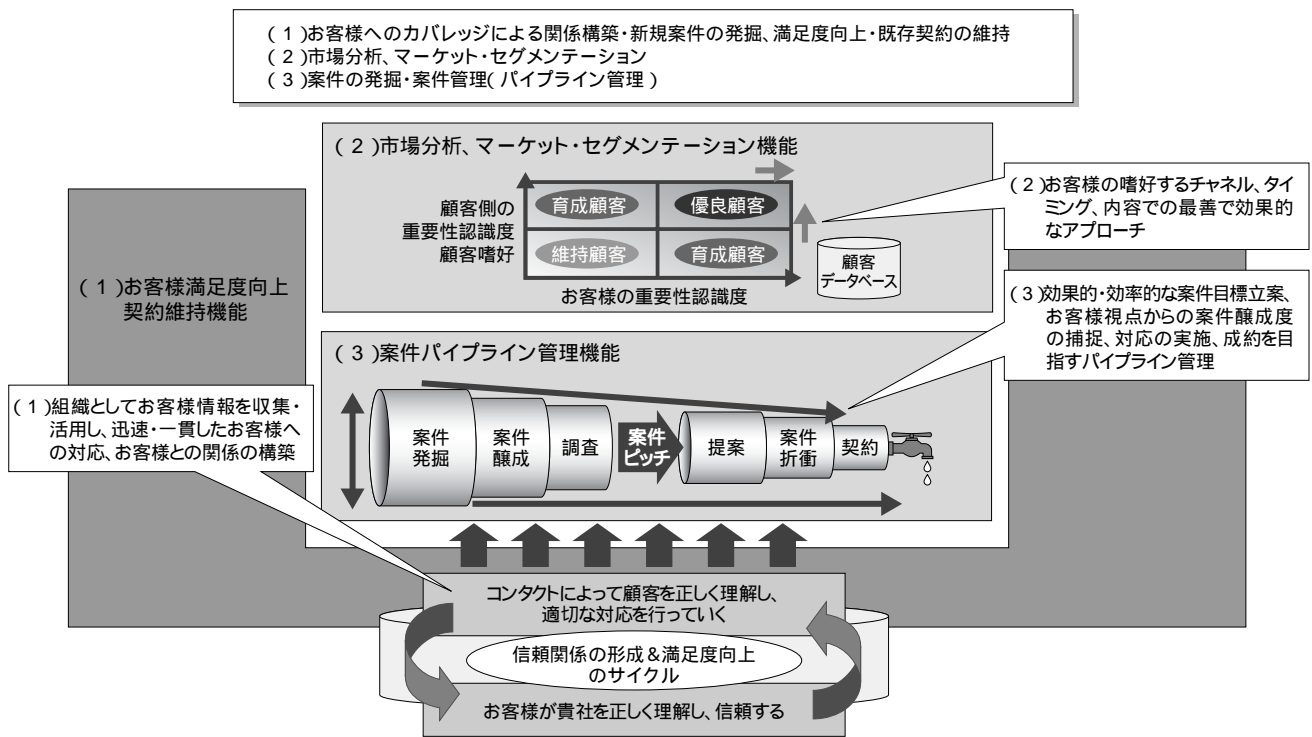


図4. ODMSCが提供する機能のまとめ

週コーチングにより案件の進ちょく確認が行われます。これもODMSCの一つの価値としてご評価をいただいているばかりでなく、お客様ご自身の営業プロセス改革にご利用いただいているケースもあります。

3 ODMSCのさらなる進化に向けて

現在はe-Coverageを中心としたサービス提供となっていますが、e-Salesへの展開、マーケティング機能の充実、対面営業との連携強化など、さらなる価値の向上に取り組んでいます。またお客様と目標を真に共有するため成功報酬型の契約形態にも積極的に取り組んでいく予定です。

4 インバウンド・コンタクト・センター・ソリューションによる経営への貢献

インバウンドにおけるコンタクト・センターは、前述したとおり各種業務プロセスにおけるお客様接点として、ますます重要な役割を期待されています。経営者の期待は、一時期のコスト削減・効率化追求から、経営・ビジネスへの貢献へと変わり、それに伴いコンタ

クト・センター自身の変革が求められているのです。そういった中で、お客様とインバウンドのコンタクト・センターについてお話をさせていただいていると、ほとんどのお客様が課題として人材・スキルの問題を挙げられます。自社運営の場合には2007年問題に代表されるスキルを持った要員の退職、派遣や外部委託にて運営を行っている企業ではその離職率の高さに起因するスキルの継承の難しさと、再教育コストの高騰が課題となっています。コンタクト・センターは最後は人がすべてなのです。

企業の顔としてお客様満足に直結する製品・サービスの問い合わせセンターや勧奨による売り上げ獲得を目指す付加価値型センターでは、コンタクト・センター要員が長期間にわたり継続勤務し、経験を得てスキルを蓄えることがその成功の鍵となります。

5 日本IBMのインバウンド・コンタクト・センター・ソリューション

日本IBMでは、2000年からの自社の複数のコンタクト・センターの沖縄県への集約化で得た経験をベースに、お客様へサービスを提供しています。サービス

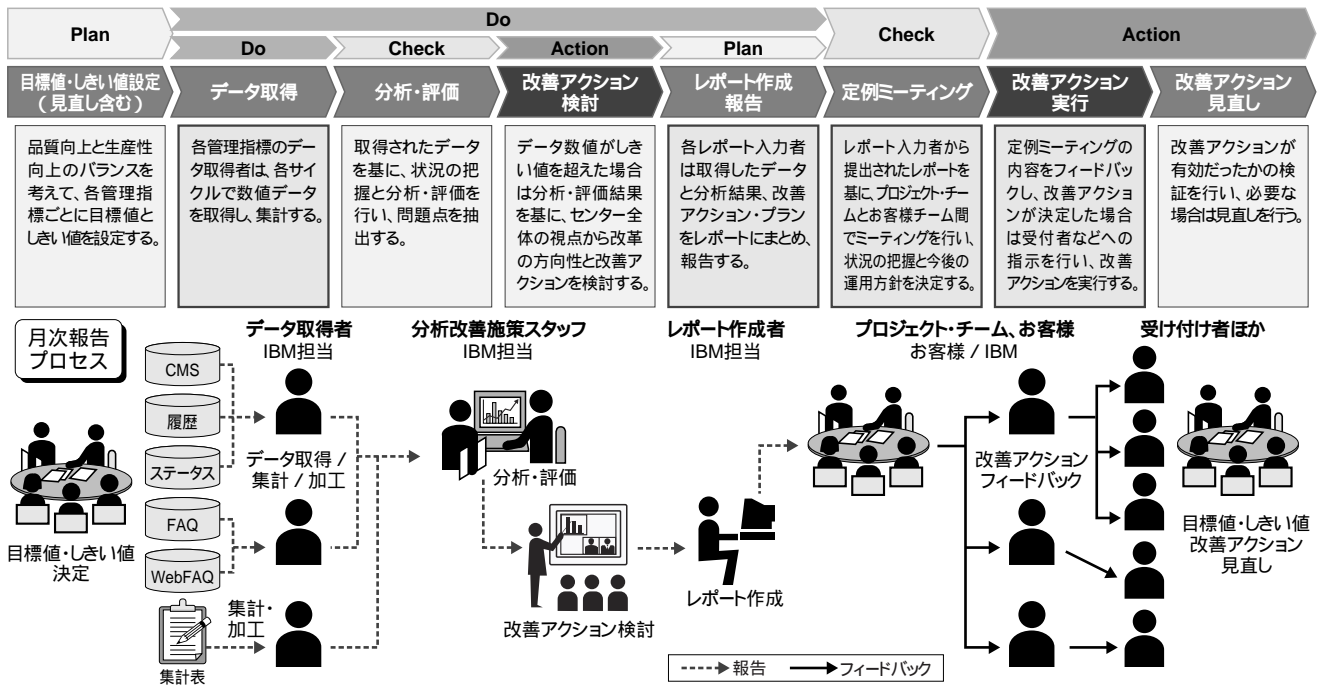


図5. 改善活動のプロセス例

の提供は前述のODMSC同様、日本IBMの100%子会社である日本アイビーエム・ビジネスサービス株式会社が実施します。お客様の抱えている人材・スキルの課題に対応するため、また品質面で他社との差別化を実現する施策の一つとして人事制度が挙げられます。日本IBMと同様な人事制度の下、社員のモチベーションを向上し、長期間勤務してもらうことにより、各個人のスキルを向上し、高い品質のサービスを提供します。エージェントは入社時は有期雇用社員として採用しますが、所定の研修受講や現場での経験を重ねた優秀な社員には正社員登用への道が開けています。また年初に個人ごとに年度内の活動目標とキャリア・プランを立案し、所属長のメンタリングを受け、四半期ごとに進捗を確認するプロセスを全社員に徹底しています。将来のキャリアの展望が開け、仕事における役割の重要度も経験とともにステップアップします。またほかのプロジェクトや社内他部門へのローテーションを通じ、新たな仕事にチャレンジする機会の創出を積極的に行っています。これらの一連の人事施策は、社員にとって仕事をする上での大きなモチベーションとなっており、これが離職率1桁という実績に見られる長期雇用の実現につながっています。

またコンタクト・センター業務の中で常にボトムアップで自発的に行われる改善活動も見逃せません(図5)。お客様または管理者から指示されるのではなく、現場が自ら率先して課題を見つけ、お客様とともに改善し、より良いコンタクト・センターに変革していくことを日常業務の中で行っています。結果として日本アイ・ビー・エム・グループで年1回実施される全社の改善活動大会においても、800以上のチームの中から沖縄センター代表チームが3年連続で金賞を受賞しています。完全に日々のオペレーションに改善活動が定着しているといえます。

6 さらなる進化のために

IBMはインドでコンタクト・センターの業務受託を行っていたDaksh社を2004年4月に買収し、その卓越したセンター運営能力と低コスト運営をグループ内に取り込みました。英語圏では既に100社を超えるお客様のコールセンターの業務を請け負っており、急成長しています。統合時に約6,000人だった社員も現在では20,000人を超え、また品質面でもContact Center Vendor of the Year(The Black Book Of Outsourcing)のお客様満足度・従業員満足度の両部門

でBest Vendorに選定され評価を得ています。インドという海外への業務移管による低コスト化を連想しがちですが(当然その要素はありますが)、2000年の設立以来培ってきたコンタクト・センター運営ノウハウは地に足が着いたものであり、そこにIBMが持つビジネス・コンサルティング能力、プロジェクト管理能力、ITスキルが加わり、最善のサービスが提供できる環境となりました。

日本においてもこのDaksh社の運営ノウハウの沖縄センターへの導入を進めています。前述した沖縄センターが持つ高いモチベーション、改善活動などの優位性と、Daksh社が持つ運営ノウハウ、多数のITツールを融合させ、他社にはない一歩進んだコンタクト・センターのBTOサービスの提供を目指しています。

コンタクト・センターの役割が変わる中で、自社で運営されている企業にはコンタクト・センターの一部機能の外部委託化を、既に外部に委託されている企業は第2、第3の業務委託先の選定をお勧めしたいと思います。コンタクト・センターの二つの大きなテーマはお客様満足度の向上と低コスト運営ですが、その目標を実現する方法論は一つではないはずです。自社には自社のやり方が、各業務委託先には委託先のやり方が存在します。どの方法がその企業にとって最善の方法であるかを確認するために、複数の方法論を経験してみてもはどうでしょうか。複数の選択肢の中から、より高い品質の自社または委託先センターに優先的に呼(入電)の振り分けを増加させていくのです(当然、コスト高・管理コスト増にならないことが前提です)。最終的には最善のセンターに集約化し、最高の品質で最大のコスト・メリットを享受することが可能となります。委託先との間ではKPIの達成度に応じた支払い対価の契約を締結し、その達成度合いを報告会などでPLAN-DO-SEEのサイクルでトラッキングしていくことにより、同種の呼を受ける自社と委託先、複数の委託先の間で競争意識が生まれ、結果としてセンター全体の品質向上・効率化が実現します。まさにシナジー効果です(図6)。

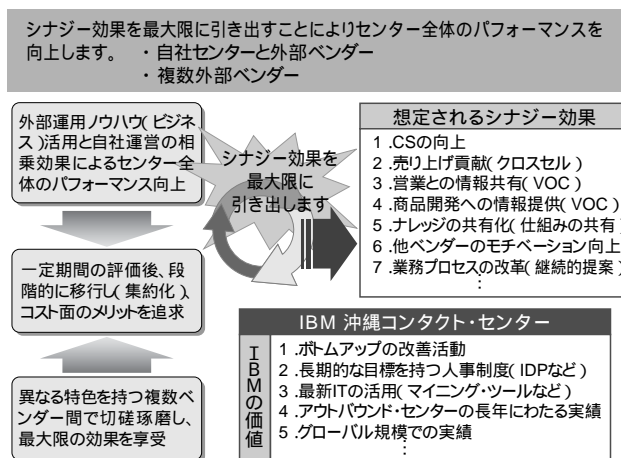


図6. アウトソーシング検討におけるシナジー効果のご提案

7 改革に終わりはない

今後もIBMは、多くの業務プロセスのインフラとなっているコンタクト・センターの機能や品質の向上に継続して取り組んでいきます。さらに、債権回収プロセス・営業プロセスといった業務プロセス全体とコンタクト・センターを組み合わせ、より付加価値の高いサービスとしてご提供する準備を始めています。業務改革のコンサルティングから、ITシステム構築/運用、さらには業務運用サービスまでIBMグループの力を結集して、お客様の成功に貢献するソリューションを目指します。

企業を取り巻く環境は目まぐるしいスピードで変化しています。お客様のセールス・センター、コンタクト・センターの業務を通じ、最善のパートナーとしてご評価いただけるよう、日本IBM自身も止まることなく常に改革を進めています。お客様の業務をお受けする中で常に改善・改革の活動を推進するだけでなく、IBM自らの改革で得られた経験をさらに付加価値としてご提供できるようにしていきます。改革の歩みを止めてはいけません。常に進化し続けなければなりません。そのような気持ちで取り組んでいます。