



スカパー・カスタマーリレーションズ

ベンダー・マネジメント改革のお手本！ 3年半にわたる構造改革で効率・品質を改善

●受賞企業レポート

一度構築したコールセンターを改革するには、規模が大きくなるほどマネジメントの熱意、時間と労力を要する。スカパー・カスタマーリレーションズ(以下SPCC)は2011年10月から3年半をかけて顧客接点の構造改革を進め、コスト適正化、応対品質と顧客満足度の向上を実現した。

SPCCは、スカパーJSATグループが提供する有料多チャンネル放送サービス「スカパー！」に関する顧客からの問い合わせ対応、契約申込、各種手続きなどを行っている。また顧客の声を拾い上げ、スカパー！にコンテンツ(番組)開発を提案することも重要な役割だ。

スカパー！のサービスはエンタテインメント業ならではの多様性が特徴だ。放送の伝送経路は通信衛星、BS・CSデジタルテレビ、光ファイバー、ビデオオンデマンドで、番組数は国内最大の約260

チャンネルにのぼる。多数のパック商品、セット割引、新規・既存顧客向けの各種キャンペーンなどがあり、結果的に顧客対応のオペレーションも複雑化していた。

「窓口の開設・増床・移転を繰り返し、またサービスごとに専門チームが対応する体制でした。窓口が多く複雑、たらい回しやかけ直しが日常的に発生、応対品質がバラバラと多数の問題があり、全体の構造改革に踏み切りました」と、出水啓一朗社長は振り返る。

専門チーム制からマルチスキルへ 全センターの業務内容を統一化

まず最初に、ミッションと行動指針の策定に着手した。これを業務開始前に全社員・全オペレータが唱和、意思統一を図っている。次に取り組んだのが拠点戦略の見直し。札幌・沖縄・関東に2拠点ずつ、合計約1000席を構える超大規模セン

ターで、インハウスとアウトソーサー3社による協働の運営体制を敷いた。

具体的には、スキル体系を再構築。たらい回しの元凶である専門チーム制を廃し、プーリング・チーム制を導入(図)。主要サービスはどのセンターでも同一オ



出水啓一朗社長が登壇し、自身で戦略的構造改革を解説

ペレーションができるようスキル統合を図った。プーリング・チームで対応困難な案件は、インハウスの専任チームにエスカレーションし、よりスピーディな問題解決を図る。

オペレーションを統合したことで、研修カリキュラムも統一。評価基準も共通化し、毎月1回、全センターのQA(品質担当)がカリブレーションを行い、品質の平準化を図っている。呼量予測を含め、各種KPIは本社の運用統括部で統合管理。適正運営を目指して常にコントロールしている。

結果、運営コストは約40%(金額換算で約45億円)削減、応対品質スコアは約10%上昇した。さらに外部機関によるCS調査では総合満足度が約25%向上している。複数のアウトソーサーを活用しつつ、顧客からは「ひとつのセンター」として機能することは、そう容易なことではない。社長自らが陣頭指揮を取りそれを実現した抜本的な改革が高く評価された。

図 プーリング・チーム導入でスキル体系を再構築

