



三井住友カード

# NPSを採用し「顧客視点」に完全転換 “心で満足”を促すオペレータの育成法

●受賞企業レポート

三井住友カードは、全国4拠点、1330席という大規模なコールセンターを展開している。2003年に開設し、15年近くが経過したことから、設立当時の運営方針が現状の顧客ニーズと乖離しはじめていた。

当時の運営は生産性に重きを置いていたことから、KPIには品質指標として応答率、生産性指標としては応答単価を設定していた。だが、オペレータからは「マニュアル通りで冷たいとお客様にご指摘された」「応答率目標は達成しているはずなのにながりにくいとされた」などの声があがる。顧客視点とはかけ離れた企業視点の運営に陥っていることに気づき、改革に着手した。

## NPSとカード利用に相関関係！ 実証されたビジネス価値の創造

そこで、「心で満足してもらえる対応」と「真の顧客視点の運営」を目指し、顧客の声を聞くことを目的にロイヤルティ指標のひとつであるNPS(ネット・プロモーター・スコア)のテストサーベイを実施。社内の対応評価と顧客の推奨意向が高いオペレータの相関性を検証したところ、従来測定していた対応基準で評価が高いオペレータや電話満足度とNPSが必ずしも相関しない結果となった。そうした中、ほとんどの顧客から高いNPS評価を得ているオペレータを発見。対応を受けた顧客からは「期待以上だった」「また彼女に



フォーユーセンター企画部 部長代理 河辺 悟氏(左)、サービスデスク部 部長代理 片桐 隆雄氏(右)

お願いしたい」など、「心で満足した」ことがわかるコメントが多かった。そこで、“NPSの高いオペレータを育てる”というミッションを設定。NPSをKPIに正式採用して再教育に着手した。

具体的に行ったのは、顧客から届いた感謝の声を担当オペレータの写真つきで掲示する、“顧客に自分が何をできるか”を各オペレータが明示したものを貼り出す、NPSの高いオペレータの音声の共有など。とくに音声共有はいつでも聴講できる環境を構築した。

こうした取り組みの結果、入電会員のNPSは取り組み前の-17から-6へと大幅に上昇(図)。会員の入電前後3カ月分のカード利用金額とNPSに強い相関性があることも実証された。同社は、今後も「NPS向上がビジネス価値を創造する」という考えを軸にマネジメント改革に取り組む。

図 CX実践前後のNPS変化

