

“変化の時代”を乗り切る デジタルシフト時代の顧客戦略

デジタルシフトウェーブ
代表取締役社長
鈴木 康弘氏



した“コールセンター改革”に着手し、有人による顧客対応の価値を向上しなくてはならない」と指摘した。

最後に、デジタルシフト成功への5つの条件として、「①経営者の意識改革と決意、②改革推進体制の構築、③業務改革プロセスの構築、④IT業務推進プロセスの構築、⑤トライ&エラー」を挙げ、とくに①経営者の意識改革について「過去の成功体験が邪魔をして、デジタルシフトに着手できない経営者が多いのが日本の現状。グローバルの動向、そして労働環境をはじめとした外的環境の変化を見据えると、2018年から2020年までの動きがポイントとなります」と示唆した。

「デジタルシフトとは、会社の社風を変えること」——デジタルシフトウェーブの鈴木康弘社長は、15日（木）の基調講演の冒頭でこう切り出した。

アナログからデジタルへの世の中の変化は、消費者の行動を一変させた。鈴木氏は、「時間、距離、(情報の)量、方向性」の4つの変化にふれ、「いつでも瞬時に、世界中どこにいても、無限のコンテンツにアクセスでき、コミュニケーションは双方向で可能。これはアナログが主体の時代では、すべて制限されていました。デジタルシフトとは、その制約からの解放を指します」と指摘した。

劇的に変化した消費生活。それに対応している代表的な企業が米アマゾンだ。鈴木氏は、米国ではさまざまな小売業を凌駕、あるいは飲み込み巨大化している同社のデジタルシフト事例として、完全無人の小売店「Amazon Go」を紹介。一方で対応できずに経営破綻にまで追い込まれた巨大企業の例としてシアーズと社対比し、デジタルシフトの必要性を説いた。

組織の改革、経営者の意識変革 「2020年まで」の動きが重要

デジタルシフトに際し、マネジメント上で必要な要素について、「組織は従来型のピラミッド構造ではなく、フラット型のプロジェクトチーム制にすべき」と強調したうえで、「経営トップの指示がないと動きにくいピラミッド型では、戦略的な立案が少ないので消費者のトレンドの変遷についていけない傾向があります」と指摘。あわせて「IT人材を早急に育成し、すべての企業がテック企業化する必要があります」と今後の取り組みについて示唆した。

コールセンターの位置づけについては、「ビジョン/ミッションに“カスタマー・ファースト”を組み込む企業が増えました。コールセンターの重要性も高まっています」と説明。あわせて、「顧客対応を担うオペレータの皆様への地位向上が絶対に必要です。そのためには、RPA (Robotic Process Automation) やAIを駆使し、単純作業の削減をはじめと

AIでできること、できないこと—— 現場の担当者が語る「苦悩と展望」

三井住友銀行 コールセンター福岡 企画グループ長 中山 貴史氏 (左)
IDOM デジタルコミュニケーションセクション セクションリーダー 中澤 伸也氏 (右)



AIは現段階で何がどこまでできて、何ができないのか——実際に導入・運用に携わった“経験者”2名が登壇、議論した。

日本IBMの「Watson」を導入、オペレータの業務支援を実践している三井住友銀行。福岡センターの、中山貴史氏は導入の動機として「新オペレータの対応品質向上と、対応難易度を下げることによる離職の予防」と説明。実際に新人の自己回答率は導入前の60%台から80%超へ、保留時間も大幅短縮し、研修期間での退職率も半分以下になるという劇的な改善をもたらしている。

しかし、ここに至るまでの苦労は並大抵ではなかった。「導入当初は、“何もしなくても正解を出してくれる”と幻想を抱いていたのは事実。しかし、画面は見にくい、回答は多すぎる、正しい答えは出ないとあって、まったく使えないという評価が下されつつありました」(中山氏)という。

中山氏をはじめとした企画グループは、オペレータのPC操作を動画撮影し、視線から操作までを

分析。それを画面構成に反映するとともに、Watsonの「教育係」を設置して徹底的に鍛えた。「お父さん/お母さん」と称されるまでになった教育係の奮闘で、前記した成果をもたらしている。

「予測」と「判別」 AIの得意分野で“次”に挑む

中古車販売店「ガリバー」を運営するIDOMでは、「チャットで車を売る」というアプローチを展開。有人対応の次のステップとして、チャットボットでニーズを聞き出し、レコメンドする施策に着手した。

取り組みを主導したデジタルコミュニケーションセクションリーダーの中澤伸也氏は、「結論から言うと、一時的にとん挫しました。AIは、用件を絞り込むコミュニケーションはできて、セールスに必要な“条件を付け足す会話”ができない。ほとんどのITベンダーから不可能と言われました」と振り返る。

一般的なチャットボットは、会話を通じて顧客の用件を絞り込み、該当すると判断したコンテン

ツを表示する。しかし自動車販売は、「例えば価格に応じた条件で該当する商品がなかった場合、代替する条件を付け足す会話が必要」(中澤氏)で、現段階のAIではそれができなかったということだ。

中澤氏は、違う角度でAIを活用できないか検討中で、「AIが本来得意とする領域は“予測”と“判別”。FAQの検索と優良顧客を判別するロジックを組み込むことに挑戦しています」という。三井住友銀行も、「回答を表示するだけでなくオペレータに次の行動を示す、均一的な回答ではなく顧客ごとに最適化した回答を提供できるツールに育てたい」(中山氏)と、IDOMと近い方向性での活用を模索している。