

経営戦略・運営マネジメント・IT活用 カスタマーサポートの将来像を描く

コールセンタージャパン編集部では、2013年に「5年後のコンタクトセンター研究会」を発足。表題の5年を過ぎ、6年目を迎えた今回は、より広い視野でコンタクトセンターの将来像を捉えるべく、「ネクスト・コンタクトセンター・サミット」を企画。「5年後の研究報告」に加え、3つのパネルディスカッションと2つの講演でカスタマーサポートの未来を占った。

ストラテジー分科会

“常に一歩先”のビジネスを展開 「CXとカスタマーサクセス」で議論

ストラテジー分科会は「CXとカスタマーサクセス」をテーマにパネルディスカッションを展開した。モデレータをISラボ代表の渡部弘毅氏が務め、パネリストにはメルカリの山田和弘氏、Veeva Japanの大貫竜平氏、ロイヤルカナンジャポンの武者昌彦氏が登壇

した。

顧客体験向上に必要なテーマとして、①自動化と有人対応をどのように使い分けて最適化するか、②顧客体験を改善するVOC運用、③カスタマーサクセスの定義と本質——の3項目を設定し議論。

自動化については「顧客の行動の見極め」、つまりカスタマージャーニーの把握が重要と意見が一致。山田氏は「どのタイミングで顧客がコンタクトし、離脱するのか、カスタマージャーニーを可視化すると、限りある人材というリソースをどこに充てればよいか見えてくる」と説明した。VOC収集については、全社に浸透させる工夫が必要だ。ロイヤルカナンでは、「ラヴァーズボイス」という取り組みを通して顧客の生の声を毎週、全社に発信している。「顧客と直接関わらない工場の従業員から社長まで顧客視点が浸透し、それ

を起点とした製品改善も実際に行われている」(武者氏)という。

カスタマーサクセスの定義について、BtoBでビジネスを展開する大貫氏は、「顧客企業がどう製品を使っていくのか考え、事業を成功させる道筋を説明・提案する」という理念を全社的に意識し、顧客と関わっていると発言。いまだに定義が明確でないカスタマーサクセスだが、本セッションでは「一歩先のことを考えた体験を定義し、提供すること」と結論づけた。

マネジメント分科会

導入から運用継続のポイントまで チャット対応の管理手法を議論

マネジメント分科会は、「チャットセンターのマネジメント」をテーマにパネルディスカッションを行った。パネリストは、ビッグロープの土生 香奈子氏、富士通コミュニケーションサービスの岸 ひなた氏、アルファコムの垣内隆志氏。モデレータは、富士ゼロックスの加賀 宝氏が務めた。

加賀氏が「コールセンター白書」から「すでにチャット窓口を開設している企業が30%もある。チャット窓口を利用したことがある顧客も20%」というデータを引用す

ると、土生氏は「窓口開設は思った以上に多いが、利用経験を持つ顧客が20%というのはまだ少ない印象。チャットは1度使ってみると有効性が理解できる。今後増えるのでは」と意見を述べた。

加賀氏が各パネリストにチャットの導入目的について尋ねると、導入支援を行う垣内氏は「導入の成否は目的が明確かどうかで決まる。『顧客コンタクトのうち約半分をチャットにシフトしたい』など目的が明確なら、具体的な施策を進めやすい」と指摘した。

この他、同時対応人数や必要なスキルなどについても意見交換。同時対応については、岸氏が「3人以上になるとレスポンスが遅れてミスも増え、品質が下がる傾向がある」と指摘。土生氏は必要スキルについて、「キー入力の速さや読解力も必要だが、ボットの応対履歴から問い合わせの真意を想像する感度の良さ、文字で寄り添いをどこまで表現できるかといっ



マネジメント分科会

左から、富士ゼロックスの加賀 宝氏、アルファコムの垣内隆志氏、富士通コミュニケーションサービスの岸 ひなた氏、ビッグロープの土生 香奈子氏

たスキルが欠かせない」と述べた。

ソリューション/サービス分科

チャット、ボット、音声認識 成果創出のカギは現場の関わり

ソリューション/サービス分科会では、期待値は高いものの、活用が成熟しきれていないチャットシステム、チャットボット、音声認識システムについて議論を重ねてきた。その成果として、CXMコンサルティングの秋山紀郎氏が「チャット/およびボットのKPI」と「音声認識の用途分類」を発表した。続けて、伊藤忠テクノソリューションズの須藤大輔氏、モビルスの石井智宏氏、アドバンスト・メディアの今宮元輝氏がパネリ

ストとして登壇。「現状、出来ること」「期待と現実のギャップ」「期待通りの成果を得るには」の3つのテーマに分けて意見交換を行った。須藤氏は「いずれのソリューションも最初から完成されている製品ではありません。“育てる”ことが大切」と指摘。この育てる過程のポイントについて、チャットシステムおよびボットは石井氏が、音声認識システムは今宮氏が、それぞれ自社ソリューションの導入企業を例に挙げて解説した。

石井氏は「最初は適用するコンタクトリーズンを絞ることが重要」と強調。今宮氏は、「現場で最初に定める目標が肝心です。なかなか効果が出ないケースは、導入に現場が関わっていない傾向が強い」と説明した。秋山氏は「レガシーシステムと異なるこれらのITソリューションは、KPIの達成状況に応じて現場でオペレーションとシステムメンバーで柔軟に設定や要件を変えていく体制を敷くことが成果を得る近道」とまとめた。



ソリューション/サービス分科会

左から、伊藤忠テクノソリューションズの須藤大輔氏、モビルスの石井智宏氏、アドバンスト・メディアの今宮元輝氏、CXMコンサルティングの秋山紀郎氏

ストラテジー分科会

左より、メルカリの山田和弘氏、Veeva Japanの大貫竜平氏、ロイヤルカナンジャポンの武者昌彦氏、ISラボ代表の渡部弘毅氏

VOC活動から対応自動化、人材管理まで 5テーマで探るこれからの顧客接点

Discussion : VOC活動

コンタクトセンターの真の役割 「VOC活用」の洗練度

コンタクトセンターの役割は、顧客対応だけではない。そこで蓄積されるVOCを分析し、全社的な活用を促すことで、その位置づけは飛躍的に向上する。本サミットでは、先進事例各社によりVOC活動のポイントを議論した。パネリストは、ジェーシービーの岩崎 也寸志氏、ディー・エヌ・エーの西 雅彦氏、NTTマーケティングアクトの岩下裕之氏。モデレーターはコールセンタージャパン編集部 矢島竜児が担当した。

ソーシャルゲームを中心としたサービスを展開するディー・エヌ・エーの西氏は、「モノづくりの強化」を目的に、主に開発部門に対しVOCを提供。「今後の企画に活かすため、ゲームのイベントに対す

る利用者の反応を速報ベースでレポートしてほしい」との要望から、2時間ごと、24時間ごとにレポート。集計の専任チームをゲームタイトルごとに設けている。ジェーシービーでは、テキストマイニングを導入し、VOCの全件分析を実施。入会から退会までの各ステージにおいて、顧客の行動および、痛点の定量化と可視化を図った。岩崎氏は、「お客様の困りごとに関するキーワードが各ステージに何件あるのかを把握できました」と説明。関連部署へのフィードバックを充実している。さらに、オペレータの対応品質向上にも活用。顧客の評価をもとに優秀な対応を選出し、スクリプトを改善、平均通話時間も大幅に短縮できた。

VOC活動に関するコンサルティングを展開するNTTマーケティングアクトの岩下氏は、「VOC活動の目的(ゴール)に対する活用レ

ベルを常に認識することが大切」と強調。課題解決のための仮説を絞り込んで検証しフィードバックを継続する必要性を訴求した。

Discussion : 音声認識

モニタリングからVOC活動、IVRまで 音声認識が拓く顧客接点の近未来

音声認識の活用をテーマにしたパネルディスカッションでは、NTTドコモ、SBI証券、横浜銀行の3社がパネリストとして登壇し、活用ポイントを話した。

NTTドコモでは、ドコモ総合コールセンター「151」の自然発話による自動振り分けIVRで音声認識を活用している。同社の吉村 健氏は、「要件を把握したうえで対応を開始できることでオペレータの精神的負荷が軽減しES向上につながった」と効果を話した。

SBI証券では、オペレータ教育やモチベーション施策などにアドバンスド・メディアの音声認識ソリューション「AmiVoice」を活用。同社の河田裕司氏は「当初の導入目的は、対応履歴の入力を簡略化することによる後処理時間の短縮でしたが、人材の育成、定着に活用するアイデアが次々と生まれました」と説明する。

横浜銀行では、VOC活用の強化を目的に、丸紅情報システムズが提供している、Google Cloud Platformを活用した音声認識「MSYS Omnis」を導入した。「対顧客」の活用ではないだけに、認識率よりも要約の精度に注力。エーアイスクエアの要約ソリューションも導入している。五十嵐 俊行氏は「収集するVOCの網羅性を確保し、業務改善や商品開発、営業力強化につなげたい」と強調した。モデレーターを務めた、プライムフォースの澤田哲理氏は「音声認識は一般消費者にとって身近な技術です。導入の際には、ROIに直結する効率化だけではなく、顧客ロイヤルティに対する貢献も数値化して検討すべき」とまとめた。

Discussion : HRテック

人と技術の融合がカギ ITがもたらす“人財”革新

いまや、コンタクトセンターの最大の課題となっている人材不足。



討論：音声認識。左より、横浜銀行の五十嵐俊行氏、SBI証券の河田裕司氏、NTTドコモの吉村 健氏、プライムフォースの澤田哲理氏

これからの採用・育成・定着は、ITを活用し科学的なアプローチでマネジメントする必要がある。パネルディスカッションでは、人財を強みとするアウトソーサーとしてベルシステム24の太刀掛 直紀氏、TMJの木下 哲氏、人財ソリューションを提供する立場からプラスアルファ・コンサルティングの鈴木賢治氏がパネリストとして登壇。モデレーターをツナググループ・ホールディングス ツナグ働き方研究所の平賀充記氏が務め、これからの人材活用について意見を交わした。

具体的な取り組みについて、TMJの木下氏は、Empath社と共同開発した音声感情解析AIを紹介。「通話音声を実タイムに

解析し、オペレータの戸惑いや不安、喜びなどの感情変化をもとにしたマネジメントで離職防止や成約率向上などの成果が生まれた」と説明した。一方、ベルシステム24は就業支援施設「SUDAchi」の取り組みを披露。「従来は採用基準に満たない人材も、育成すれば帰属意識が高まり定着率向上につながる」(太刀掛氏)と強調。「テック利用はこれから」としつつ、人を育てることの重要性を説いた。

鈴木氏はITベンダーの視点から「コールセンターは顧客情報を分析活用し、CSを高めている。同様に今後は社員情報を分析活用してESを高めることが重要で、CRMを得意とするコールセンターが率先して実践すべき」と指摘した。

平賀氏は3社の話題から「HRテックはあくまでもマネジメントのヒントを提示するもの。この情報をもとに管理者がいかに関わるか、人と技術の融合が今後の人材活用に求められる」と締めた。



討論：VOC活動。左より、NTTマーケティングアクトの岩下裕之氏、ディー・エヌ・エーの西 雅彦氏、ジェーシービーの岩崎 也寸志氏



討論：HRテック。左から、ベルシステム24の太刀掛 直紀氏、TMJの木下 哲氏、プラスアルファ・コンサルティングの鈴木賢治氏、ツナググループ・ホールディングスの平賀充記氏

講演：エフォートレス

情緒から「合理性」への変化を捉える！ “手間をかけないサービス”の効果訴求

「エフォートレス」とは、直訳すれば「苦勞しない」ことを指す。カスタマーサービスの現場では、顧客に目的を達成するためにどの程度苦勞したかを聞いた「カスタマー・エフォート・スコア（CES）」というKPIも登場、普及の兆しを見せている。

リブ・コンサルティングの常務取締役兼CHRO、権田和士氏は2018年、書籍「おもてなし幻想」（実業之日本社）の監修に携わり、顧客満足度（CS）やロイヤルティ向上のための「エフォートレス・エクスペリエンス」の重要性を説いている。

本講演では、まずCSについて「期待値ともたらされた価値のギャップで決定します。もちろん、期待値は上がり続けるのが常。それを超えるようなサービスを提供しようという、いわば“足し算型のモデル”がこれまでの主流」と説明したうえで、「労働力は不足し、働き方もワークライフバランス重視型に移行。消費者も自ら情報を得て、自分で調べることに慣れつつある以上、より合理的なサービスを求めています。いわば、“引き算”の

時代の到来」と変化を指摘。さらに米国における大規模消費者調査の結果を引用しつつ、「情緒的なサービスよりも、“顧客の手間を省く”ことを優先して取り組むことが再購入・再利用をもたらす」とエフォートレス・エクスペリエンスの重要性を示唆した。

講演：チャットボット

米国と日本の活用実態にみる チャットボット導入のあり方

顧客起点の商品開発やサービス拡充によるカスタマーエクスペリエンス（CX）向上支援を専門領域とし、5年後のコンタクトセンター研究会ソリューション／サービス分科会のリーダーを務めるCXMコンサルティング代表の秋山紀郎氏は、2019年5月に米国で開催されたチャットボットに関するカンファレンスで得た知見と最新の活用事例について講演した。さらに、秋山氏が国内企業25社を対象に実施したチャットボット評価調査（2019年6月実施）の結果に基づき、コンタクトチャネルとしてのチャットボットのあり方を提唱した。

秋山氏は、「米国ではチャットボットはカスタマーサポートにおける“標準装備”」と強調。一方で「国内のチャットボットは、技術水準



リブ・コンサルティングの権田和士氏

に関しては米国との差異はほとんどありませんが、導入目的、活用範囲が大きく異なります」と指摘する。具体的には、米国ではチャットボットの特性を踏まえたブランドロイヤルティ醸成、売り上げ向上を目的とした事例が多い。例えば、人間が相手だと伝えにくい悩みごとや個人情報のヒアリングなどに使われているという。

翻って、国内では既存チャネルの電話をチャットボットに置き換えることによる呼量削減を目的とするケースが目立つ。秋山氏は、「コンタクトチャネルは顧客が好みや状況に応じて選択するもので、企業の都合で誘導するものではありません。国内企業のやり方では、問題解決ができなかった場合にブランドイメージを大きく損なう」と警鐘を鳴らす。さらに、チャットボットでの「問い合わせの完結」にこだわるべきではないことを注意点として挙げた。「顧客体験が企業の印象を左右することを十分に理解し、有人チャットとの連携を前提に適用範囲を決めることも重要です」（秋山氏）。