

生成AI、ファン育成、カスタマーサクセス 超採用難時代の「経営貢献する組織」の要諦

今回は、編集部企画として「超採用難時代の経営貢献する組織作り」をテーマに4つのプログラムを実施した。最初のセッションは、「脱・コスト部門への道 事例に学ぶ『経営貢献するコンタクトセンター』」と題し、ヤッホーブルーイング（以下ヤッホー）のおもいやり隊チームリーダー、佐藤友子氏と、DHL ジャパン 執行役員兼カスタマーサービス本部長の小川景徳氏が登壇。進行を務めるISラボ代表の渡部弘毅氏は、顧客への独自の取り組みで経営貢献する両社に質問を投げかけた。

佐藤氏は、カスタマーサービスの主管部署「おもいやり隊」の業務内容を説明。そのなかで、期待を超える対応とされる「WOW！対応」に言及し、さまざまな逸話（事例）を引き合いに、顧客の想像を超えたサプライズの秘訣を説明した。「顧客の満足を一番に考え、そのためには社員が自ら考えて行

動する文化」の存在を強調。売り上げが低迷した時期も支えてくれたファンの存在が大きく、ファンの支持がなくては企業も製品も成長しないとといった同社の理念についても触れた。

小川氏は、センター運営の3つの柱「応対品質」「生産性」「収益性」について説明。「10秒以内の応答率90%」「接続後15秒以上のコールは放棄呼率1.5%以内に抑制」といった高いサービスレベルを達成し続けるために、「アドバイザー（オペレータ）のやる気の向上と、所属する会社に対するロイヤルティを高めることが重要」と強調。1人ひとりがリーダーシップを発揮する心持ちの醸成や、自身と組織の成長が実感できる施策について解説した。また、インバウンドコールを、アップ/クロスセルの機会と捉えたアプローチなど、経営への貢献方法についても語った。

業種やセンター規模は違えど、「顧客視点」という共通した理念を持ち、継続利用、拡大利用を促す施策を次々に展開する2社の解説に、来場者は熱心に耳を傾けていた。

コールバック窓口で対応効率化 「受ける」から「かける」へシフト

採用難時代に、もっとも大きな課題となる「つながりやすさ」。その解消を図るべく、コールバック予約という新たな視点で取り組む、さくらインターネットの大西圭一氏と三井住友カードの白水勇多氏を迎え、「つながるCX、電話を『受ける』から『かける』へのシフト」と題してディスカッションした。

まず大西氏がコールバック予約の導入経緯を紹介。さくらインターネットは、新型コロナウイルスの感染拡大をきっかけに、全社員に対し在宅勤務体制を導入。さらに電話対応が感染リスクとなると判断し、インバウンド窓口を閉鎖した。顧客対応はメールとチャットに限定し、自己解決の促進に向けてビジュアルIVRを開発。大西氏は、「コロナ禍当初、朝から晩までひっきりなしに問い合わせが殺



特別講演①

左から、ヤッホーブルーイング おもいやり隊チームリーダーの佐藤友子氏、DHL ジャパン 執行役員兼カスタマーサービス本部長の小川景徳氏、ISラボ代表の渡部弘毅氏

到し、窓口閉鎖前の応答率は60%前後にとどまっていた」と当時の対応状況を説明した。とはいえ、顧客体験を考慮すると「電話」という手段をすべて切り捨てるわけにはいかない。そこで、2020年9月にコールバック予約窓口を開設した。

電話対応希望者は、公式サイト内の予約管理ページから対応可能な時間帯を選択して予約完了する。当初は、コールバックの時刻に関して、予約設定した開始時間ちょうどに連絡があると考え顧客も一部いたため、予約時間枠を1時間単位から30分単位に変更。試行錯誤の末、徐々に窓口の認知度が高まり、利用者の満足度も高い。

白水氏は、ボイスボットを活用したコールバック予約システムの導入経緯を説明。入電時に待ち呼が発生した際、自動音声を通して、FAQサイトに誘導するSMS送信、もしくはコールバック予約を選択するという仕組みだ。コールバック

予約を選択すると、折り返し日時と電話番号をボイスボットが尋ねる。コールバックの際は、自動でアウトバウンドするプレディクティブダイヤラーを活用し、顧客につながってからオペ

レータにルーティングする流れでムダがほぼない。白水氏は、「とはいえ、電話対応の顧客体験の低下は危惧していました。そこでさくらインターネット様同様、電話以外のチャネルを充実させつつ、有人対応を希望する方に予約指定時間中に確実にコールバックできるよう、対応フローを見直しました」と取り組みを振り返った。

大阪初“カスタマーサクセス”討論会 採用、マネジメントの要諦

大阪で初開催となった「カスタマーサクセス」をテーマとしたセッション。「カスタマーサクセス組織の作り方 顧客接点再編成



特別講演②
左から、さくらインターネットの大西圭一氏、三井住友カードの白水勇多氏

のコツと注意点」と題して、CS HACK代表の藤本大輔氏、アルプのRevenue Divisionアカウントマネジメントグループ西本 諒氏が登壇した。モデレータを務めたSTORES カスタマーズ部門 オペレーションズ本部部長の大貫竜平氏はカスタマーサクセスとは何か、なぜカスタマーサクセスが必要なのかについて、「購買が買い切り型からサブスクリプション型へ変化したことを背景に、利用し続けてもらうにはユーザーの希望(サクセス)を実現する必要がある」と解説。さらに、藤本氏は世界で初めてカスタマーサクセスチームとCRMの概念を作ったとされる、マリー・アレキサンダー氏の「CSは文化であり態度であり企業の目標」という持論を用いて、「自社のみのメリットから離れ、未来を見据えた行動をするのがカスタマーサクセスの本質」と強調。「例えば、相手にメリットがないなら(自社サービスを)使わ

ないでくださいということまで言えることが重要」と説明した。

カスタマーサクセス部門の現場で活躍する西本氏は自社事例を紹介。多くのサクセス部門で課題になりがちな“組織のスケール(拡大)対応”については、「一連の対応を型化して、新人教育にスムーズに適用できるよう備えている」(西本氏)と説明。国内では業務経験者が少なく、厳しいとされるカスタマーサクセスの採用だが、アルプのスタッフでカスタマーサクセス経験者は1名のみ、他はプロダクト開発やコンサルティングなど、経験職種はバラバラだという。重視しているのは「顧客理解、顧客のフトコロに入っていけるマインドです。これさえあれば自然に伸びていける」という。最後に、大貫氏は「カスタマーサクセスの組織は常に可変なものではない。事業規模の拡大や顧客数の増加に合わせて、その都度、部署の組織作りを固めていくことが重要」と締めた。

生成AIで変わる次世代CX 未来のカスタマーサポート

特別講演最後のセッションは、「『生成AI』で変わるカスタマーサポートの未来図」と題して、デ



特別講演④
左から、デロイト トーマツ コンサルティングの森 正弥氏、ELYZAの野口竜司氏、CXMコンサルティングの秋山紀郎氏

ロイト トーマツ コンサルティングの森 正弥氏、ELYZAの野口竜司氏、CXMコンサルティングの秋山紀郎氏が登壇。米OpenAI社が開発した生成AI「ChatGPT」の台頭によるカスタマーサポートの未来について議論した。

さまざまな企業の導入支援に携わる森氏は、生成AIの現時点での運用トレンドについて、(1) ChatGPTの社内活用、(2) APIを活用した自社システムへの実装、(3) 独自LLMの開発、(4) 音声対話版ChatGPTの導入と、大きく4種類にカテゴライズできると説明。コンタクトセンター運営においても、「問い合わせ対応の自動化」や「顧客との会話分析」に対する運用相談が徐々に増えつつあるという。またChatGPTを社内ツールと連携させることで、レポートやメール回答文の作成など顧客窓口における一連の業務を効率化できるという見方で一致した。

野口氏は、ELYZAで実証実験

を進めている導入企業の一事例として、同社独自の大規模言語AIを活用したJR西日本カスタマーリレーションズの取り組みを中心に説明。「現状は、メールの問い合わせ内容の要約など、社内業務の効率化を優先して活用を進めています。ChatGPTのAPIはカスタマイズ性に富んでいるため、当社の生成AIとGPTを組み合わせながら導入企業の業務効率化を図っています」と解説した。

秋山氏は、国内ベンダーの今後のツール開発について、「グーグルやマイクロソフトといった外資ベンダーと足並みを揃えるのではなく、むしろ一連の業務や一部のビジネスに特化した技術開発に専念していくのではないかと。一方で導入企業側は、生成AIの導入が目的になってはいけません。『後処理業務の簡略化』『AHTの削減』のように導入目的を明確にしたうえで、センターのDX化を推進していくことに期待」とまとめた。



特別講演③
左から、STORES カスタマーズ部門 オペレーションズ本部部長の大貫竜平氏、CS HACK 代表の藤本大輔氏、アルプ Revenue Divisionアカウント マネジメントグループの西本 諒氏