

# マーケティングとVOCをセンターで融合 市場の将来を照らす「新しい挑戦」を提唱

立命館大学大学院経営管理研究科 教授  
鳥山 正博氏

本イベントの開幕を飾ったのが、立命館大学大学院経営管理研究科の鳥山 正博教授による基調講演「ビッグデータをCRMに活かす!??オムニチャネル時代のマーケティング&VOCの融合と、これからのコンタクトセンターの活路」だ。

鳥山教授は、コンタクトセンター業界全体の現状について「(マネジメントは)やるべきことはやっていますが、なかなか成果が見えなくて疲弊し、将来展望ができにくい状態」と指摘。さらに「日本のコンタクトセンター市場は完全に成熟期。普及期と異なり、『いち早い取り組み』で競合に勝てる段階ではなく、かといって取り組みレベルを上げれば大きな差になるかというところでもありません」と分析した。そこで、提唱したのが「ミッションの再

定義」と「新しいことへの挑戦」だ。「ビジネスの本質は“変化”にあります。自分たちの部署を狭義に定義するのではなく、変化に対応して新しい役割にチャレンジすべきです」(鳥山教授)。

今後のキーワードについては、①ビッグデータ、②オムニチャネル、③ソーシャルメディア、④マーケティングとリスク管理は地続きになる、の4つを挙げてそれぞれを解説した。

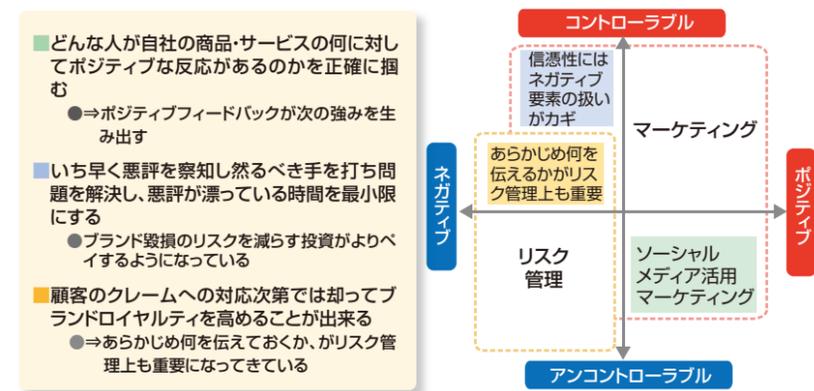
とくにビッグデータについては、その特性をVolume:データの量、Variety:データの種類、Velocity:データの発生頻度と更新頻度の「3V」とし、「まだ真の用途とルールまでは確立されていませんが、もっとも身近で手取り早いのがソーシャルメディア上のテキストデータです」と指摘。い



くつかの事例を取り上げながら、「ソーシャルメディアによってマーケティングと(コンタクトセンターが扱ってきた) VOCのつながりが強くなるはず。あらゆる消費者の声に耳を澄ますことと、各現場にその情報が伝わるのが何より重要」と強調した。

マーケティングとリスク管理については、「従来はポジティブな情報を伝えるのはマーケティング、ネガティブな情報に注視するのがリスク管理と完全に分かれていましたが、一体化してきました。例えば、顧客のクレームへの対応次第では、むしろブランドロイヤリティを高めることができる」と説明(図参照)。コンタクトセンターの新たな可能性について、マーケティングとの融合の重要性を説いた。

図 一体化しつつあるマーケティングとリスク管理



# 「経営に認められるセンターの創り方」 見える化、数値化、論理化のすすめ

中央電力 顧客管理本部 執行役員  
五月女 尚氏



12日(木)の基調講演は、中央電力 顧客管理本部 執行役員 五月女 尚氏が「経営に認められるコンタクトセンターの創り方」と題して登壇した。

五月女氏は、アメリカン・エキスプレス・インターナショナルのコールセンターを皮切りに、AOL ジャパン(現:イーアクセス)、東京海上火災保険(現:東京海上日動火災保険)、インテュイット(現:弥生)など合計6つのコールセンターで新規立ち上げプロジェクトの経験を持つ。弥生では副社長を務め、現在は中央電力の執行役員であり、経営陣としての経験も豊富だ。

「残念ながら、現場から報告されるKPIの意味を理解している経営者はほとんどいません。従って、貢献度を示すためには“どうやって見せるか”がポイントになります」と指摘したうえで、経営に対するアプローチについ

て「徹底した科学的アプローチ、具体的には見える化、数値化、論理化を心がけること」と強調した。

見える化と数値化については、具体例を引用しながらグラフ化の必要性を説いた。とくに応答率については、サービスレベル目標(X秒以内にY%のコールに回答するという基準値)に基づいた算出の必要性、稼働率は「適正值」に対する誤解などを実際に数値を示しながら解説した。また、必要人員数の算出法についても月次から日次への落とし込み手法までわかりやすく解説するとともに、予算申請までの流れも示した。

講演の後半は、「最悪のコンタクトセンターからの脱却」と題し、応答率50~60%台だったセンターを立て直した事例を説明。課題解決に向けて、ロジックツリーやMECE(ミーシー:

Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive)といった手法を用いて論理化。経営者を説得し、短期間で人件費増を認めさせた例を詳細に解説した。結果、わずか数カ月で応答率は80~90%台に劇的に改善している。

最後に、「経営に認められるセンター」に向けてすべてのコンタクトセンターマネジメントが実践、あるいは心がけるべき5つの条件を提示した(図参照)。

「経営にとって存在感のあるセンターになることは、すべてのマネジメントにとって悲願です。ともに邁進しましょう」と結んだ。受講者からも「具体的な数値がベースとなっているのでわかりやすかった」「さらに数値化、論理化について学びたい」というコメントが寄せられた。

図 経営に認められるコンタクトセンターへのまとめ

まとめ	1	経営陣に積極的にコンタクトセンターへの訪問を呼びかける
	2	そもそものコンタクトセンターの設立意義を明確化する
	3	何れも何れも経営陣にコンタクトセンターの特殊KPIの説明を行う
	4	説明には「見える化」「論理化」「数値化」が重要
	5	最後に、根気と継続性を持って、啓蒙を続けていく強い意志!