

自己紹介

【HomePage】<http://www.is-lab.org>

ISラボ 代表 渡部 弘毅



<個人プロフィール>

出身地: 愛媛県松山市

学歴:

- 上智大学経済学部経済学科 卒業 (1985年)
- 青山学院大学 大学院 経営学修士課程 (MBA) 卒業 (1999年)

<活動団体>

- 日本情報システム・ユーザ協会
 - アドバンスド研究会「サービスサイエンス研究プロジェクト」
- 月刊コンピュータテレフォニー 5年後のコンタクトセンター研究会
 - カスタマーエクスペリエンス分科会

<著書>

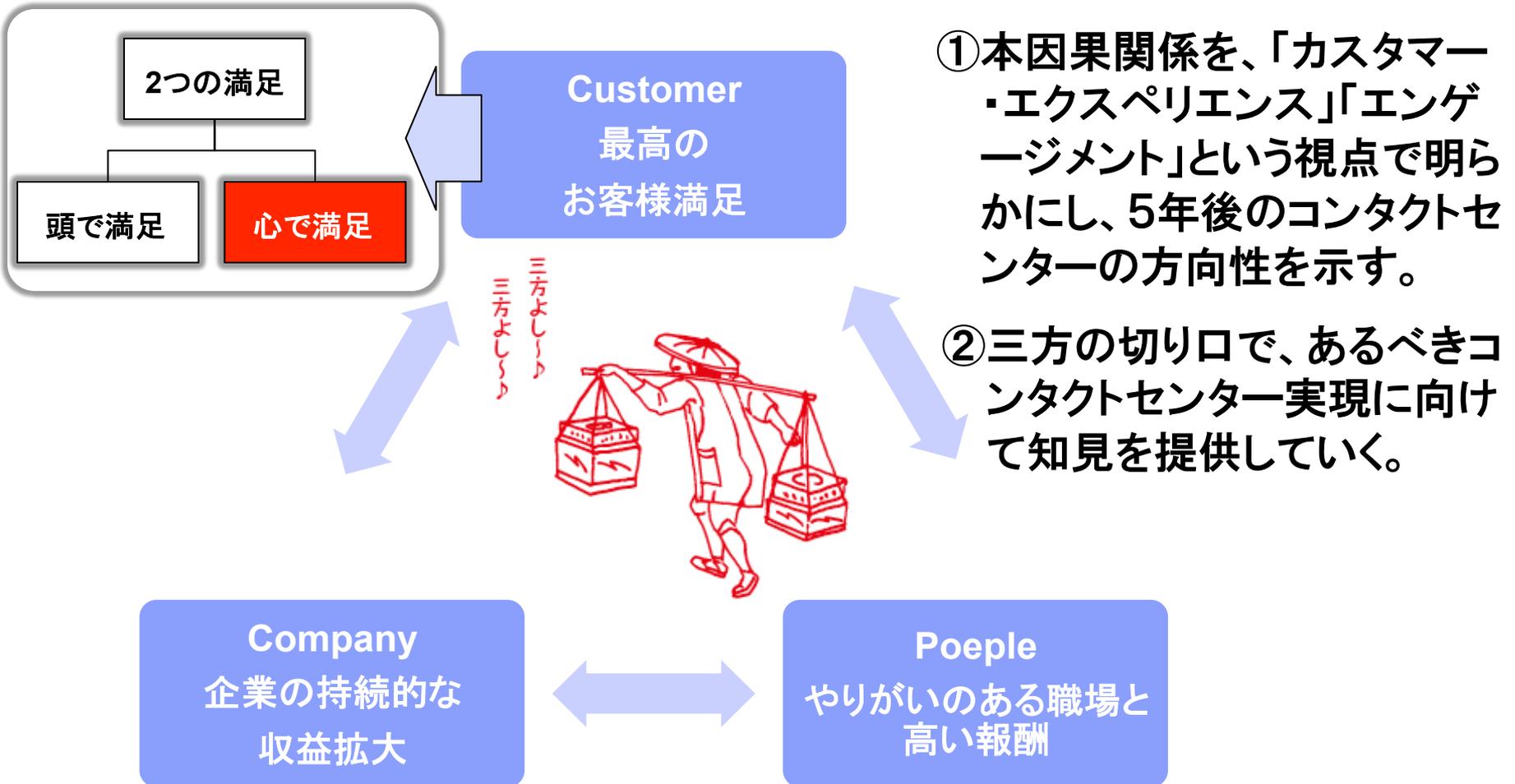
- 「営業変革 しくみを変えるとこんなに売れる」 メディアセレクト 2005/11

<職務経歴>

- 1985年 日本ユニバック(現日本ユニシス)入社。
 - 大手法人顧客の担当営業
 - 新事業 企画部門
 - CRM/CTI分野の製品を長年担当し、新規事業の立ち上げや、商品企画、マーケティング業務を経験。
- 2000年ー2005年 日本アイ・ビー・エム、およびIBMビジネスコンサルティングサービス(出向)
 - CRMエリア(営業、マーケティング部門やカスタマーサポート部門)の戦略および業務改革コンサルティング
 - IBMで実施された営業改革モデルを手本としたコンサルティングモデルの実践
 - IBM認定コンサルタント(ICP)取得。
- 2005ー2012年 日本テレネット
 - CCアウトソーシング事業のクライアントへの提案コンサルティング、新サービスの企画、商品化
 - 部門横断的に全組織に対してBPR推進。
 - 経営企画室長として中期戦略や事業企画を担当。
- 2012年5月 ISラボ設立
 - 経営戦略、経営企画および顧客接点まわりの業務改革コンサルティング活動中。ワクコンサルティングのパートナーコンサルタントとしても活動中。

CX分科会の命題

>Contactセンターの「三方よし」が目標

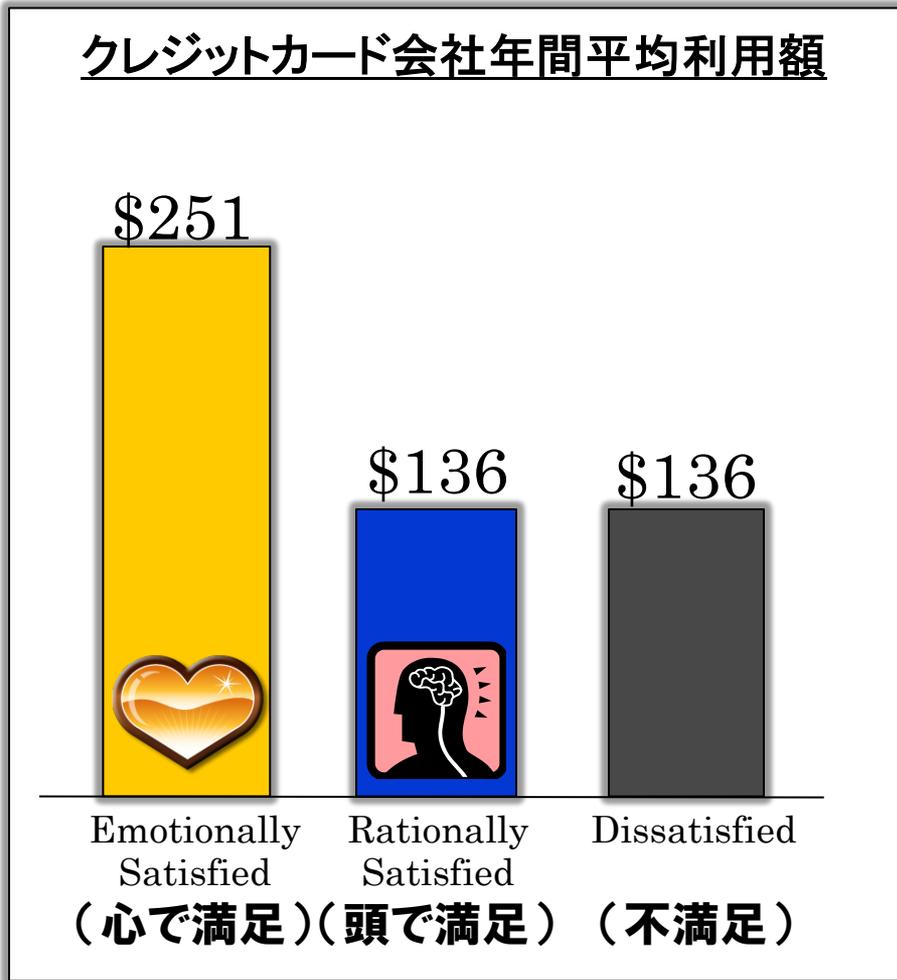
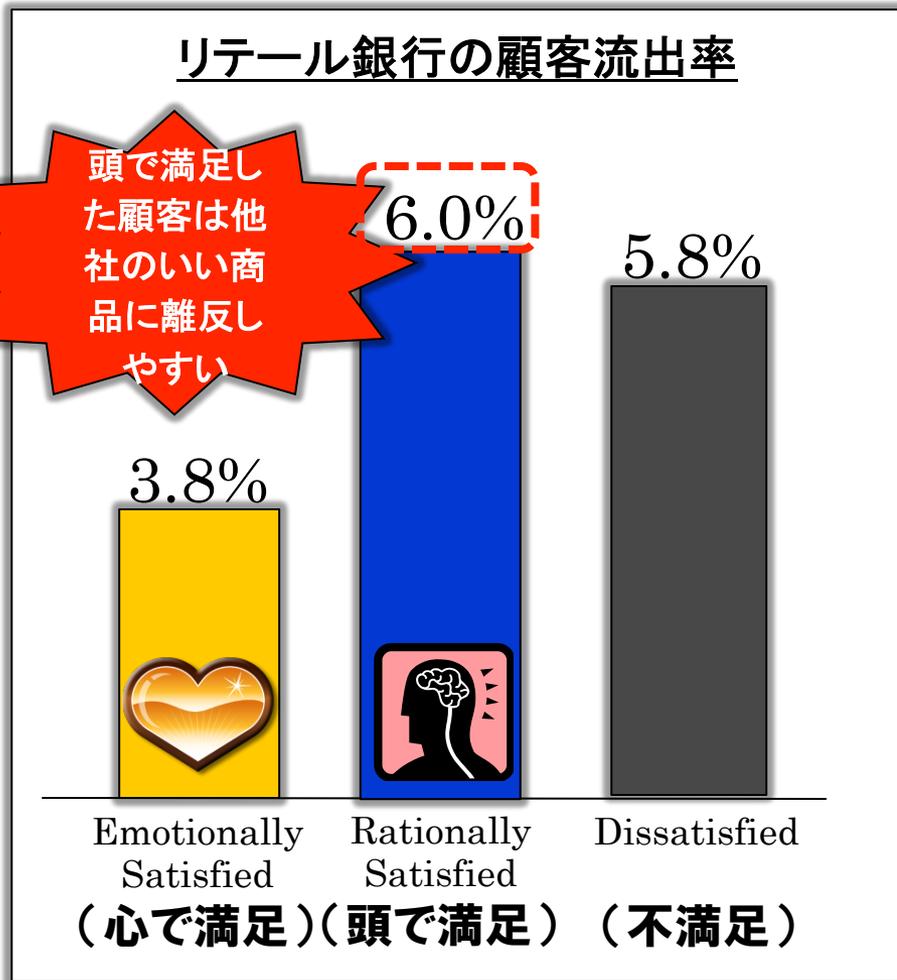


「心で満足」が経営に与える影響

「心で満足」した顧客は「頭で満足」する顧客より優良顧客になる

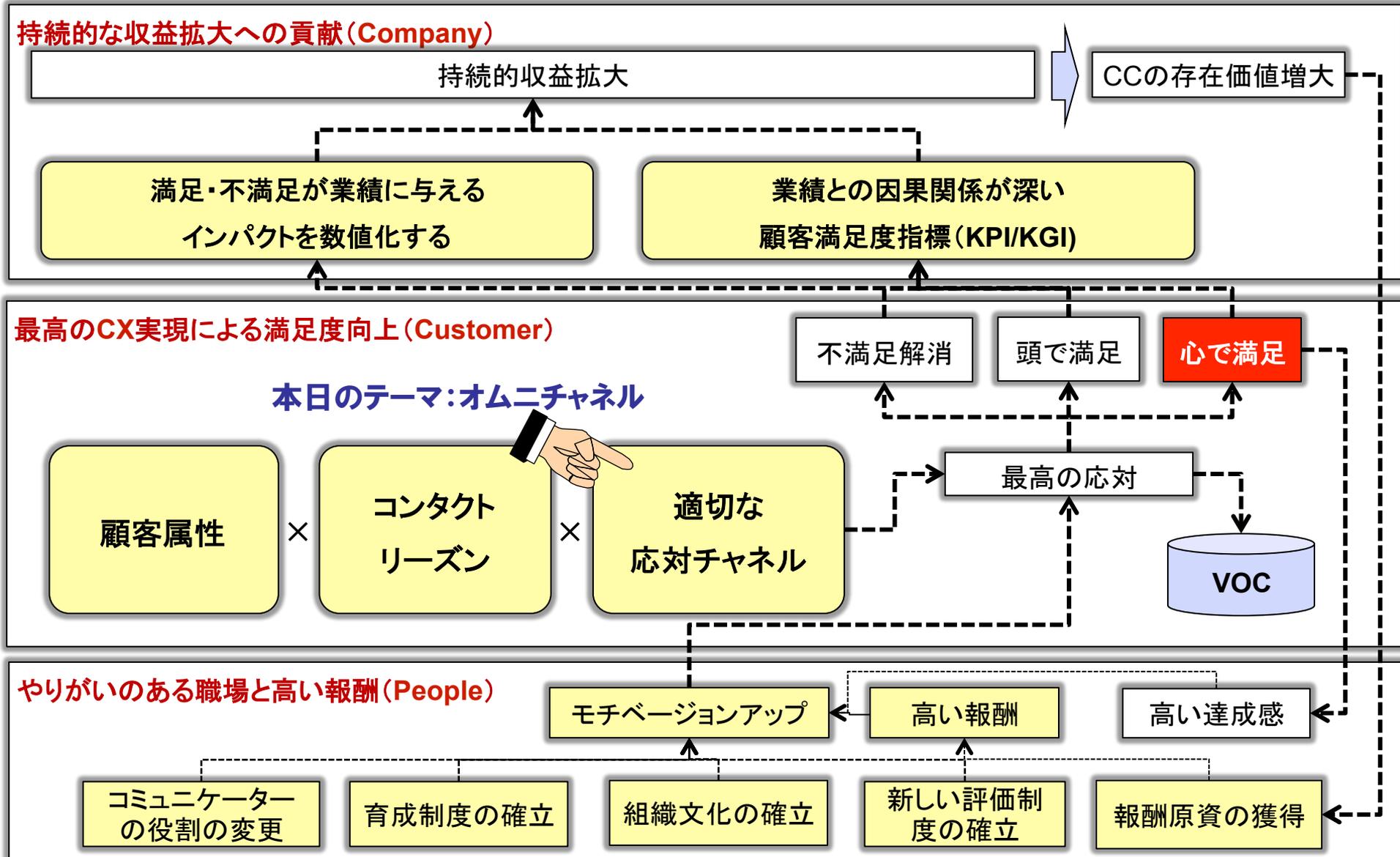
リテール銀行の顧客流出率

クレジットカード会社年間平均利用額



Copyright ©2006, 1994-2001 The Gallup Organization, Princeton, NJ All Rights Reserved

CX分科会 検討フレームワーク <各項目の切り口>



研究のベースとなる主な知見や経験

業界の先進的な理論や、研究会メンバーの経験による知見を集約して研究を進めていきます。

ネット・プロモーター・スコア

ジョン・グッドマン

戦略的カスタマーサービス
顧客損失モデル/顧客リスク
モデル

サービスサイエンス

事前期待による6つのサービス
品質を使い分けるサービス
プロセスの設計

オムニチャネル対応プロ
セスとインフラの適用(注1)

リアル現場からの人材マ
ネジメントの知見(注2)

持続的な収益拡大への貢献(Company)

持続的収益拡大

CCの存在価値増大

満足・不満足が業績に与える
インパクトを数値化する

業績との因果関係が深い
顧客満足度指標(KPI/KGI)

最高のCX実現による満足度向上(Customer)

不満足解消

頭で満足

心で満足

顧客属性

×
コンタクト
リーズン

×
適切な
対応チャネル

最高の対応

VOC

やりがいのある職場と高い報酬(People)

モチベーションアップ

高い報酬

高い達成感

コミュニケーターの
役割の変更

育成制度の確立

組織文化の確立

新しい評価制度
の確立

報酬原資の獲得

注1 : 5年後のコンタクトセンター研究会
注2 : 5年後のコンタクトセンター研究会

ソリューション部会との連携
マネジメント部会との連携

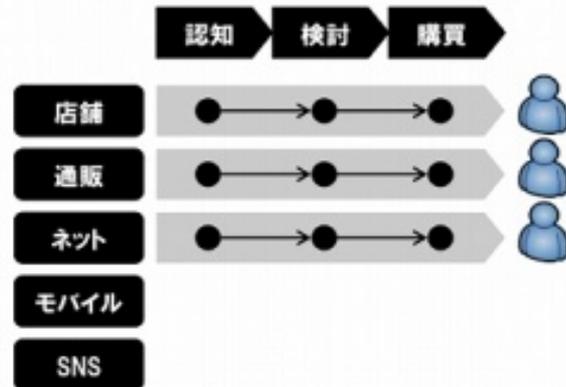
オムニチャネルとマルチチャネルの違い

顧客の一連の購買プロセスにおいてチャネル間をシームレスに移行することを可能とする仕組みや対応です。

オムニチャネル・コマース

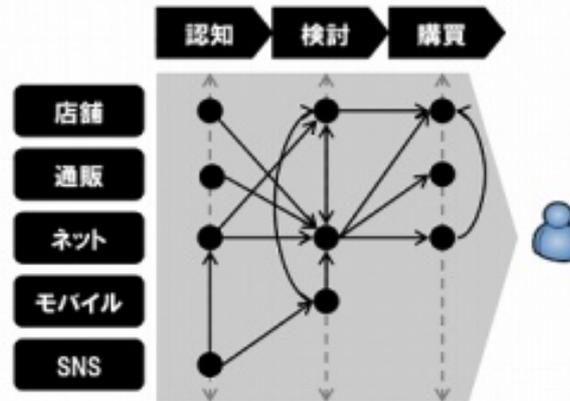
「オムニ」=「すべて」のチャネルを連携させて顧客にアプローチすること

マルチチャネル



複数のチャネルを顧客に合わせて使い分け

オムニチャネル



顧客を中心にすべてのチャネルを連携
(購買プロセスの各段階でもチャネルを併用)

オムニチャネルが効果的な事業モデルは？

購買やサービスが短い時間で終了する商品より(このタイプはマルチチャネルで十分)、購買に至る過程や、契約してから商品やサービスのデリバリーに時間がかかったり、手続きが多い事業に効果的と想定される。

ということで、早速、旅行代理店業界の

1) あるべきオムニチャネル化や

2) オムニチャネル化の現状

に関してして調べてみました。



チャネル視点での旅行代理店のジレンマ

収益が拡大・維持するためのバランスは？

短期的視野や、中期的視野、旅行代理店の成り立ちや他社との競争戦略上の違いにより、各社違った取り組みを実施しています。

店舗

コールセンター

ネット

利益率が低下し、薄利多売型になるビジネスにおいては
トランザクションコストが低い極力ネットにシフトすべき

金額や利益率が高い商品の販売や、優良顧客を獲得、
維持を目的としてアナログな対応で差別化を図るべき

プロセス視点でのオムニチャネル対応の必要性①

収益拡大の視点での本音

収益に貢献できる顧客や購買・手続きプロセスでは、手厚いヒューマンチェックなアナログ対応を実施し、**収益や顧客満足度の影響の少ない**顧客や購買・手続きプロセスにおいては極力ネットによる省力化を図りたい。

また、取扱い商品の性格上、アマゾンのように全ての商品をネットで完結することも現レベルでは現実的には厳しい。



**マルチチャネル対応だけでなく、
オムニチャネル対応のインフラと業務プロセスの構築が必要となる。**

プロセス視点でのオムニチャネル対応の必要性② CX的に表現すると

顧客経験価値の視点での解釈

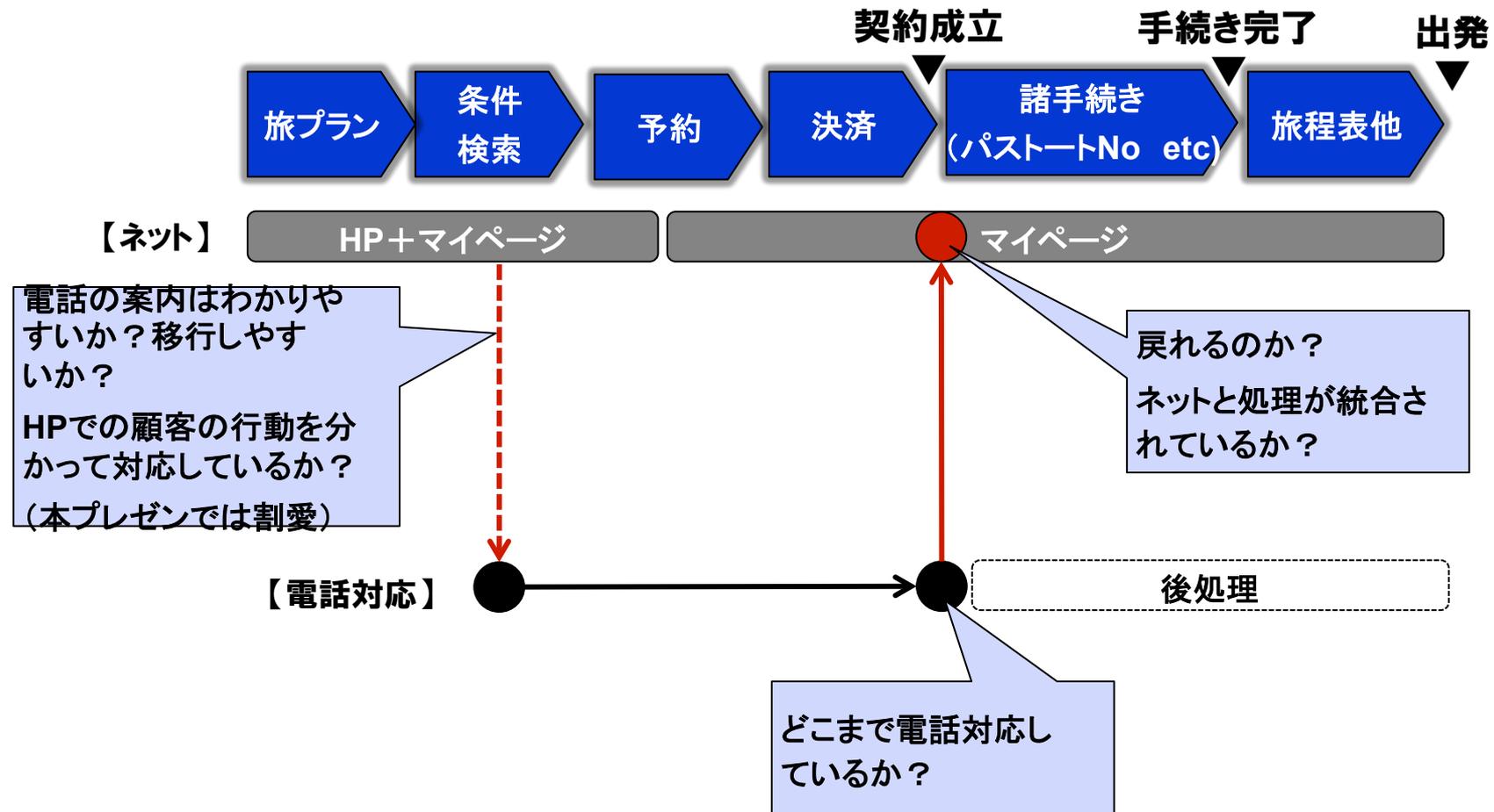
「**心で満足**」を主に提供できる顧客や購買・手続きプロセスでは、手厚いヒューマンチェックなアナログ対応を実施し、「**頭で満足**」を主に提供する顧客や購買・手続きプロセスにおいては極力ネットによる省力化を図りたい。
また、取扱い商品の性格上、アマゾンのように全ての商品をネットで完結することも現レベルでは現実的には厳しい。



**マルチチャネル対応だけでなく、
オムニチャネル対応のインフラと業務プロセスの構築が必要となる。**

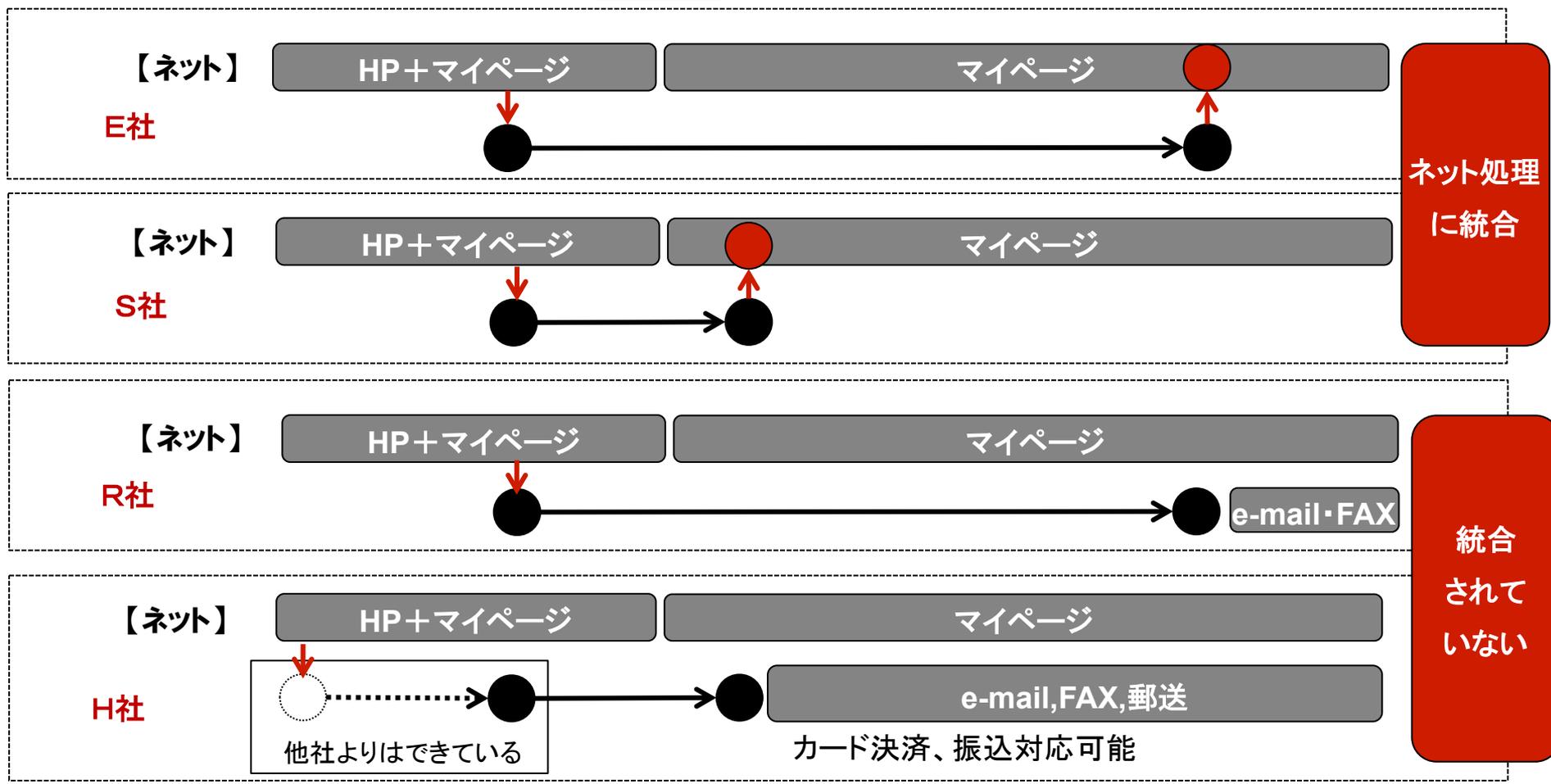
各旅行代理店を調査したこと

ネットをベースの対応とした場合、電話とのオムニチャネル度合い



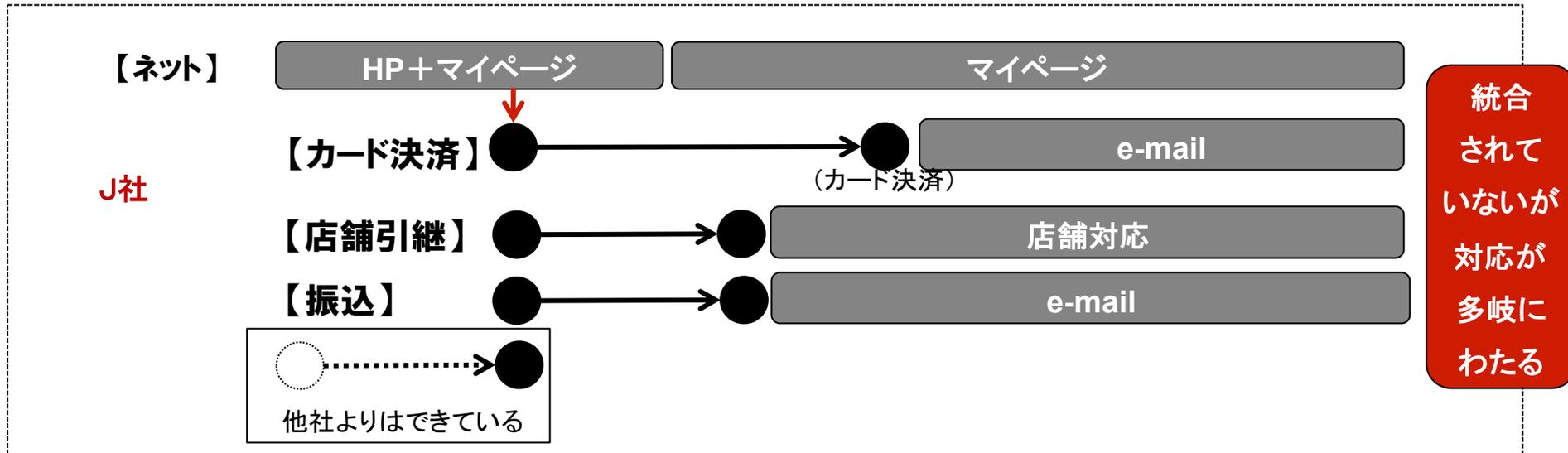
各社のオムニチャネル状況①

● — 電話対応 — ●



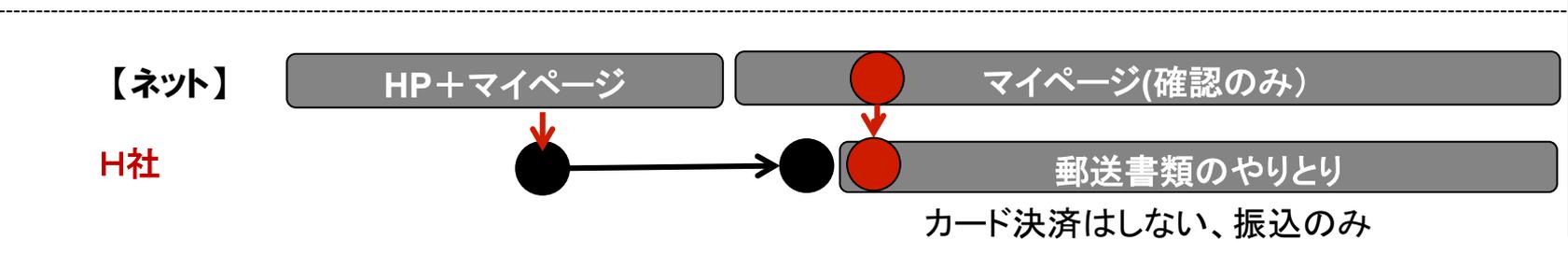
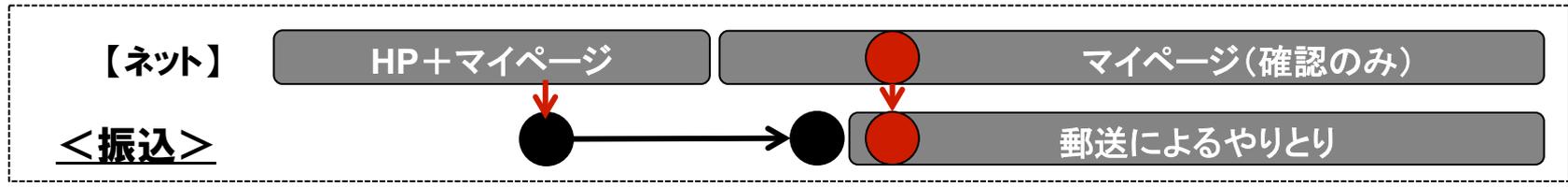
各社のオムニチャネル状況②

● — 電話対応 —> ●



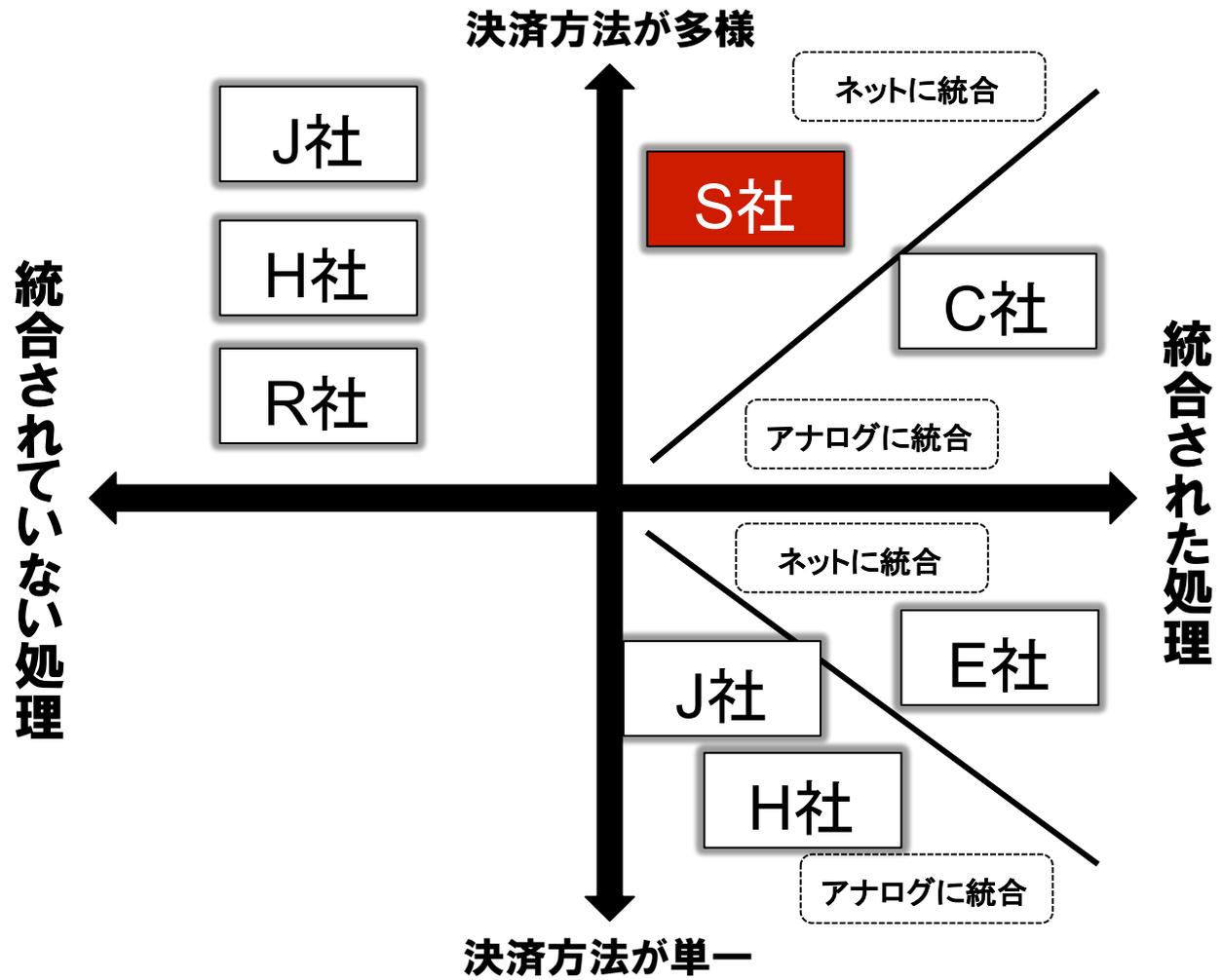
各社のオムニチャネル状況③

● — 電話対応 — ●



アナログ
処理
で統合

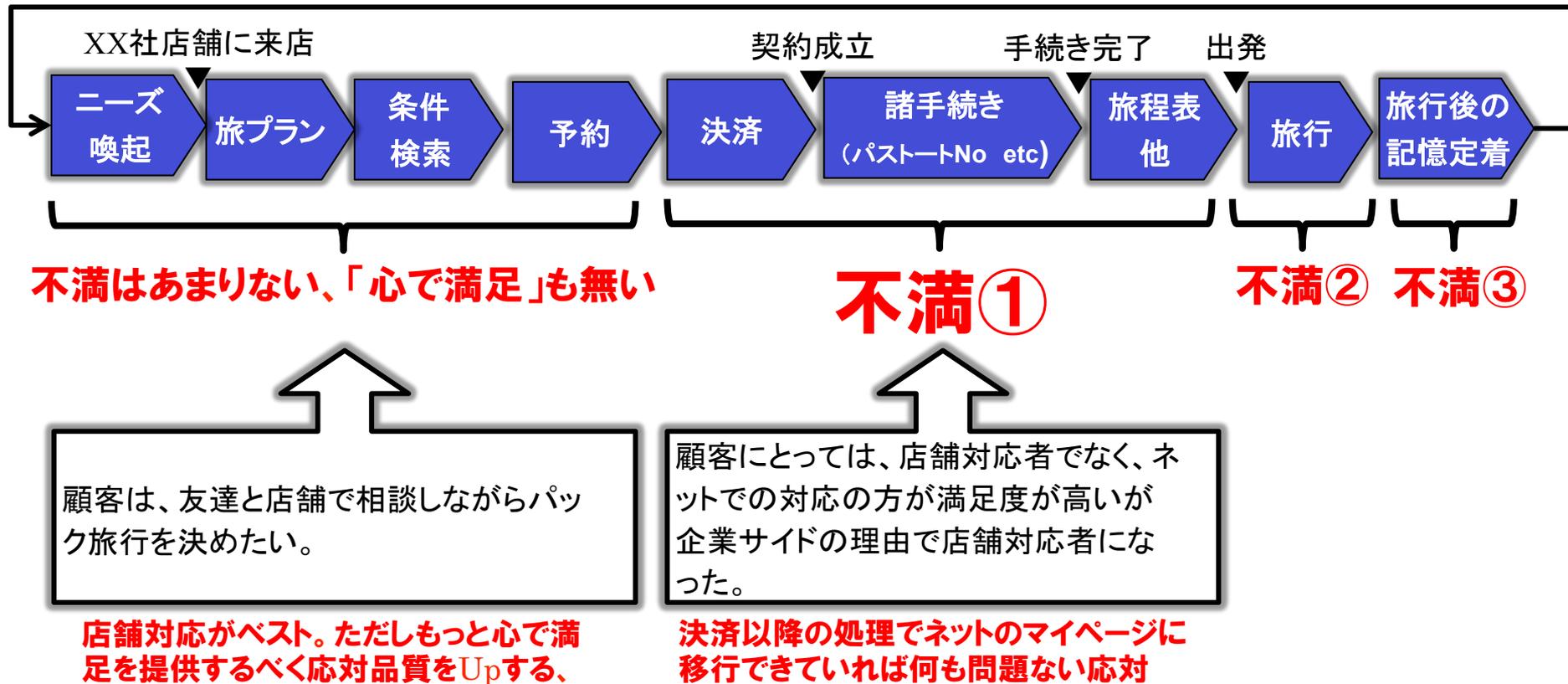
オムニチャネルの観点での各エージェンシーのマッピング



ケーススタディ ある離反客の声のヒアリング結果(店舗客での事例)

オムニチャネル化していれば不満は起こらないケース

「交換価値」であるホテルやエアーに関してはそれほど不満は持っておらず、決済以降のプロセスの不満で離反に至っています。特に決済プロセスへの不満はXX社が直接関与するプロセスで全ての取引に当てはまる極めて重要な視点です。

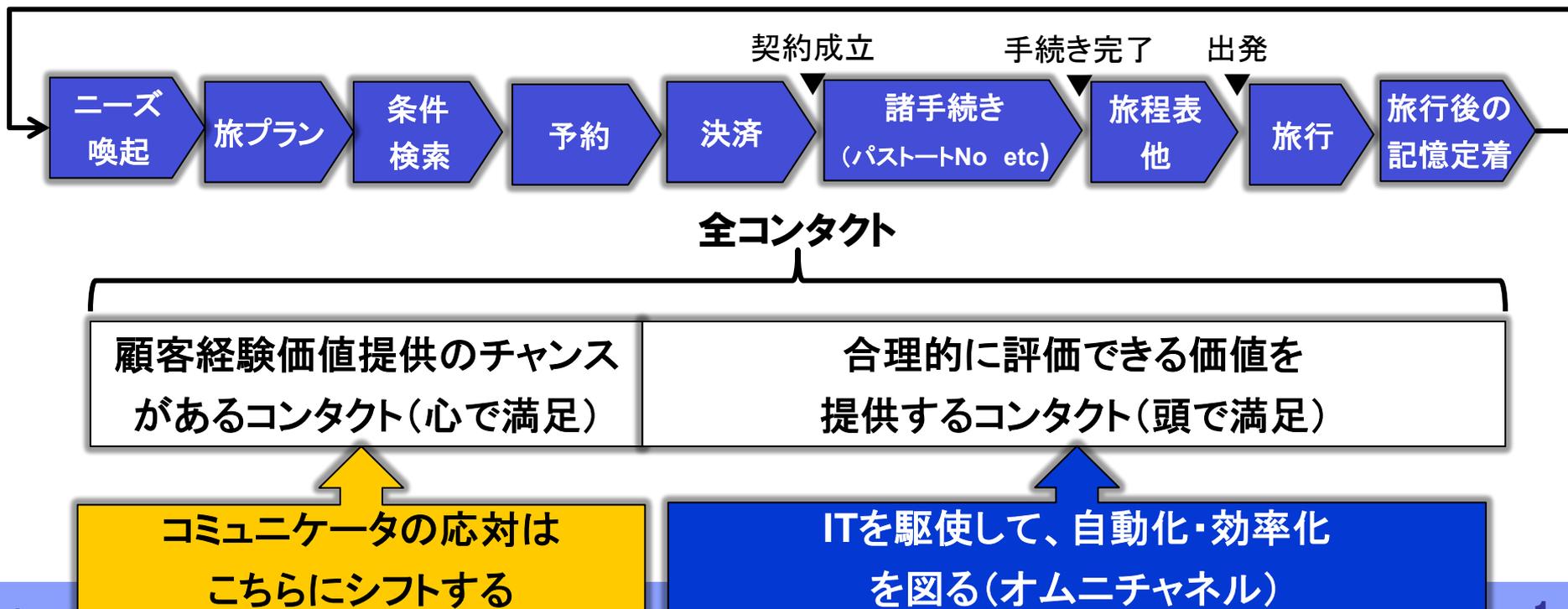


心の満足を提供できるタッチポイントの洗い出しが重要

顧客経験価値提供機会の洗い出し

お客様との全ての接点が、「顧客経験価値」提供のチャンスがある接点とは限らないはず。たとえば、単純な受注処理では自社およびお客様とも効率化優先のケースが多く、お客様も心の満足につながるような対応を求めているはず。

よって、コンタクトセンターとお客様の接点の中から「顧客経験価値」が提供可能なチャンスとなる接点を洗い出しておくことが重要となる。



組織・人事上の留意点

新業務プロセスの設計やシステム開発だけではうまくいかない

1. 組織の壁をとりはらう

- ✓ チャンネルごとの部門になり、売上責任を持っている場合、チャンネル内での顧客満足や効率化といった部分最適には積極的に対応するが、チャンネルを超えた全体最適の視点が描けない。

→事業部制等の組織構成の変更により全体最適の視野を持てるようにする。

2. 担当の評価制度の見直し

- ✓ 評価制度が売上実績重視であったり、成功報酬型が強いと、他のチャンネルに業務を引継ぐという発想にならない。
- ✓ 担当顧客制はお客様にとって価値があがるケースもあるが、おしつけの企業サイドの担当制になると、返って満足度を下げる可能性もある。

→顧客満足度やNPSを担当の評価指標として重要な位置づけとする。