

5年後のコンタクトセンター中間報告

【G-1】 経営貢献

経営貢献分科会/情報処理学会CCフォーラム

2015年5月27日(水)

5年後のコンタクトセンター中間報告:【G-1】経営貢献

経営貢献分科会/情報処理学会CCフォーラム

13:30-14:00

講演 「最高のサービスを作るための4要素」

講師 ワクコンサルティング 常務執行役員 諏訪 良武 氏

14:00-15:00

パネルディスカッション 「サービスの価値を高める顧客対応」

パネラー:

ワクコンサルティング 諏訪 良武 氏

WOWOWコミュニケーションズ マーケティング部 担当部長 小川 範芳 氏

情報工房 代表取締役社長 宮脇 一 氏

モデレータ: イー・パフォーマンス・ネクスト 代表 宮崎 義文 氏

最高のサービスを作るための4要素



2015.5.27
ワクコンサルティング
諏訪 良武
suwa@waku-con.com
<http://waku-con.com/>

2

コンタクトセンターの経営貢献

「ありがとう」と言ってもらえるようになってきた。
「顧客満足」も上がってきている。



でも事業は好転していない。(コストダウンだけでは限界)



サービスの価値を高めて、事業を好転させよう！！

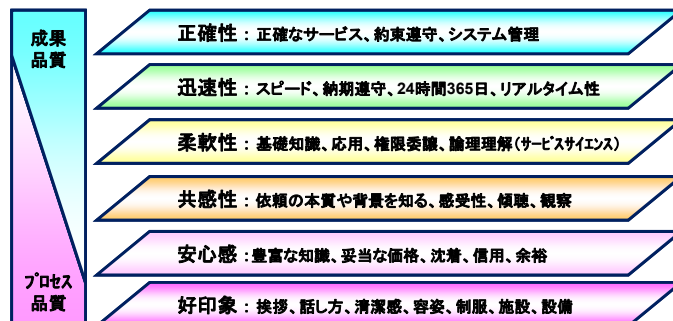
サービス品質と事前期待を復習する



4

サービス品質を分解する

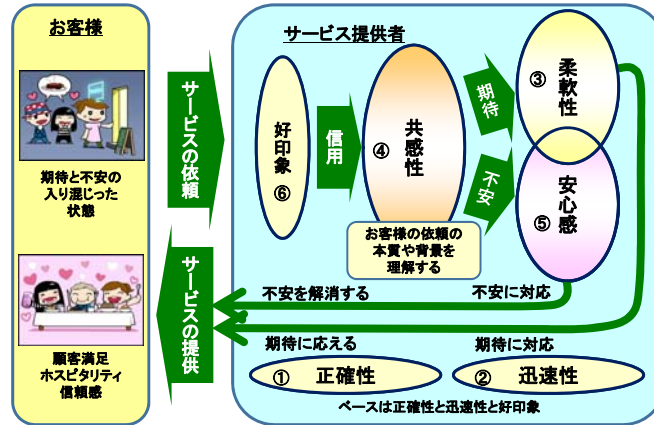
- ・感動を呼ぶサービスを実現するには、**共感性**と**柔軟性**と**安心感**を重視すべきである。
- ・お客様の事前期待を把握するには、**共感性**の発揮が何より重要である。



5

6つのサービス品質の役割

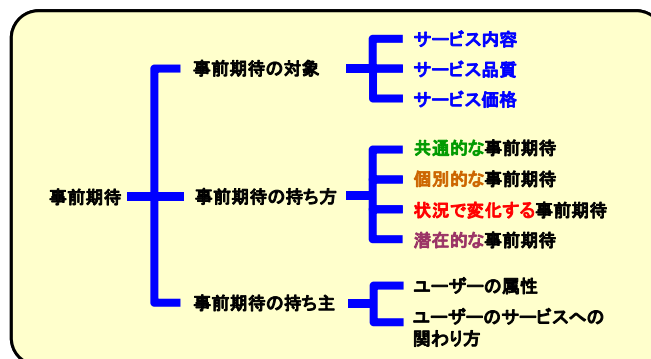
一流企業の競争では、正確性、迅速性、好印象はあたり前品質であり、共感性、柔軟性、安心感が競争を決める。



6

事前期待を分解する

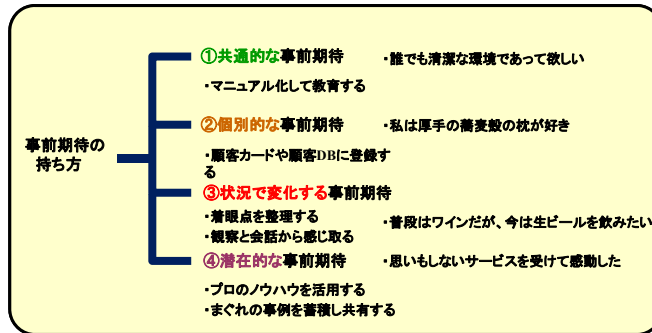
・事前期待は「事前期待の対象」、「事前期待の持ち方」、「事前期待の持ち主」から成り立っている。



7

事前期待の持ち方

- ・事前期待の持ち方は4つのタイプに整理することができる。
- ・感動サービスは、事前期待の持ち方への対応で作ることができる。



8

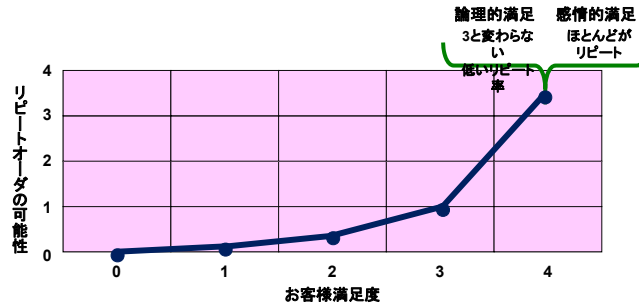
顧客満足の新しい知見を紹介する



9

感情的満足がリピートを生む

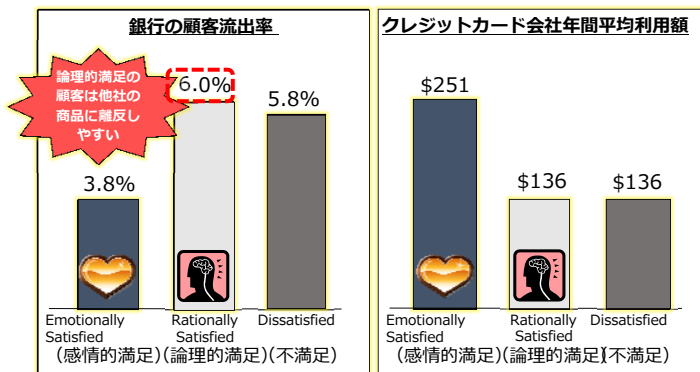
- ・満足には感情的満足(Emotional Satisfaction)と論理的満足(Rational Satisfaction)がある。
- ・0から3は不満足、4でも感情的満足だけがリピートにつながり、論理的満足はリピートにつながらない。このことは、外資系金融カード会社などで実証されている。
- ・例えば、価格ドットコムを使って想定以上の低価格で購入した場合の満足は、論理的満足であり、感情的満足ではないため、リピート購買にはつながらない。



10

感情的満足がリピートを生む

- ・論理的に満足している顧客は、不満足な顧客以上に離反率が高い。



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

11

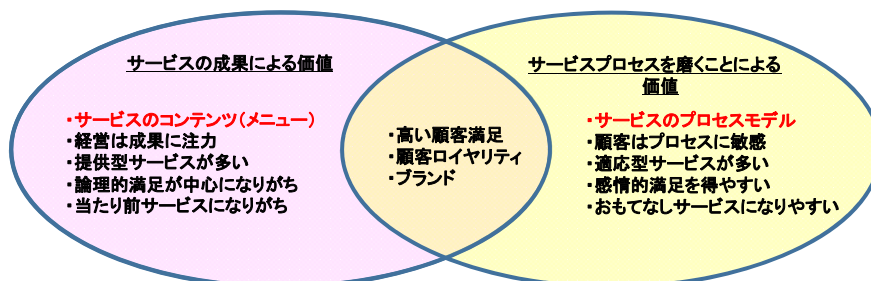
サービスの価値

①サービスの価値は成果とプロセスから作られる



12

サービスの価値は、サービスの成果による価値とサービスプロセスを磨くことによる価値から作られる



13

サービスの プロセスモデル

対象の顧客セグメント	人間関係を作りたい × ほどほどのサービスで安く × 依存型
目標サービス品質	(日々の目標)顧客満足、ホスピタリティ (中長期的目標)ホテルのファン、信頼感の醸成
印象サービス品質	第2の我が家、ハートフル
サービスを受けたい風にさせる	ホームページの広報、SMS活用、季節のイベント、ホテル周辺の感動スポット

顧客の事前期待		ホテルのお迎えのサービスプロセス		サービス品質					待ちの対応		成功ポイント			
共	個	状	態	正	迅	差	共	安	好	印象	待	対応	レポート	顧客紹介
個別	丁寧な出迎え 名前を呼んで欲しい	マイカーまたは送迎車で 到着する	旅館のベルボーイが名前 で出迎える				○	○	△				いつ以来ですな と気さくに	
状況	様々な駐車場 に分かりたい	駐車場に車を移動する	荷物を受け取り、駐車場 を案内する				○	○	△	雨の日は 傘を貸す	○	再停車と 合宿		
共通	丁寧な出迎え	玄関に向かう	改めて挨拶で迎え、長距離 運転を労う				○	○	△	長時間運 転を労う	○	お天気や 設備設備	本音に添え、そ うに選べる	
個別	適度な会話	フロントに向かう	荷物を持ってフロントに 届ける				○	○	△					
存在	雨の日、乾いたタオル 差し、汚たいお祭り	予想しなかったタオルを 提供する	場内にあったタオルを 提供する			△	○	○	○	新館ある心 遣い			気の利いた 対応	友人に自慢 したい
共通	顔見知りのスタッフが いてほしい	フロントでサインする	フロントが笑顔で名前を呼ん で迎える				○	○	△	朝しげに対 応する	△	会館でつ なぐ	金スタッフ が活躍している	
個別	予約通りの条件になっ ていてほしい	フロントの設備事項を聞く	予約内容(部屋、人数、泊 数)を確認			△	○	○	○					
個別	お昼の料理があるかな	夕食・朝食の内容や時間 を確認	食事内容・時間、その施設 の予約を説明				○	○	△					
個別	設備部、特別感がほしい	支配人と話しがたい会話を する	支配人が挨拶する				△	○	○	特別らしい ている				友人に自慢 したい
個別	近隣の観光やイベント 情報を聞きたい	スタッフと客室に行く	客室へ案内しつ、旬の観 光を案内				○	○	△	顧客の興味 に合わせる			顧客の趣味 を把握	お得意イベ ントを紹介
共通	清潔な客室設備の 説明	説明を聞く	設備を案内に説明する				○	○	△					
共通	用事のある際の連絡先を 知りた	安心して休養をとる	私の連絡先のメモを渡して 戻る				○	○	△	ご休養を促 める			人間関係を 重視	とことん顧客 の心を癒す

14

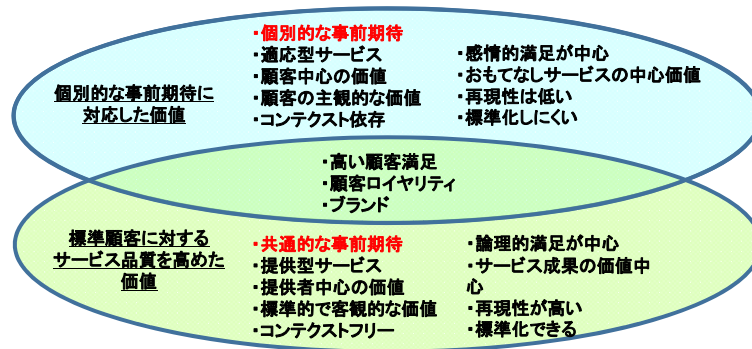
サービスの価値

②サービスの価値はサービス品質の向上と
個別的な事前期待への対応度で決まる



15

サービスの価値は、サービス品質を高めた価値と
個別的な事前期待の対応度から作られる



16

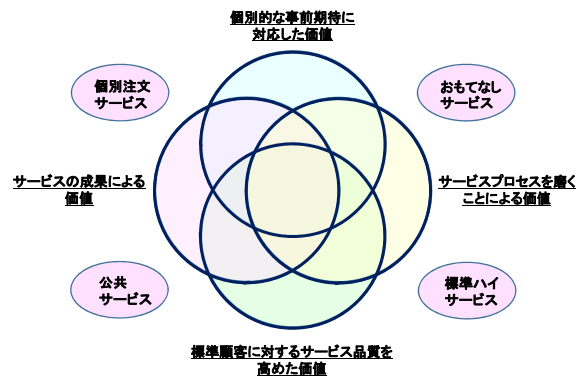
最高のサービスは4つの要素で作られる



17

サービスの価値は4つの要素で作られる

・サービスによって4つの要素の塩梅が大切である。

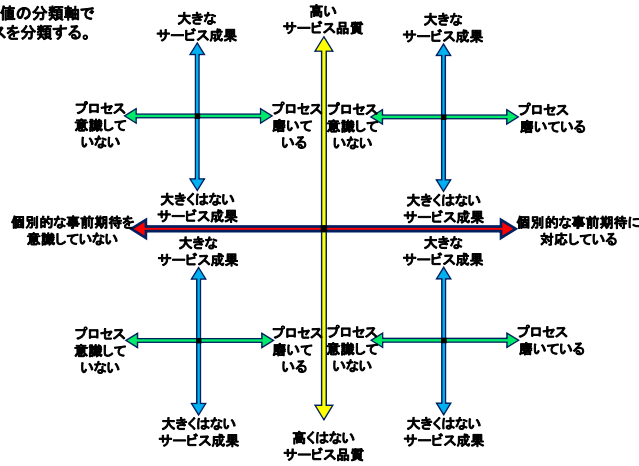


現状のサービスを4つの要素で分類する



サービスを4要素で分類する(分類軸)

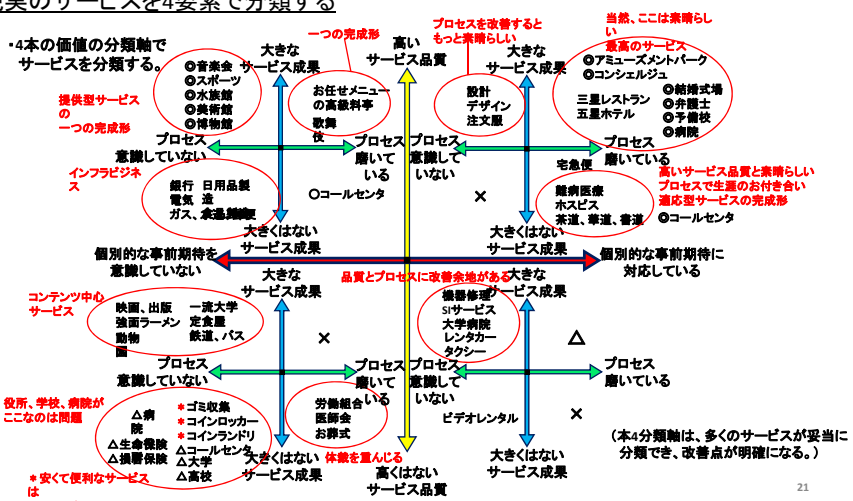
・4本の価値の分類軸でサービスを分類する。



20

現実のサービスを4要素で分類する

・4本の価値の分類軸でサービスを分類する。



21

サービスの価値を整理する



22

〇〇価値という言葉を一覧してみる

・〇〇価値という言葉は多数存在するが、今回は6つの言葉について解析してみる。

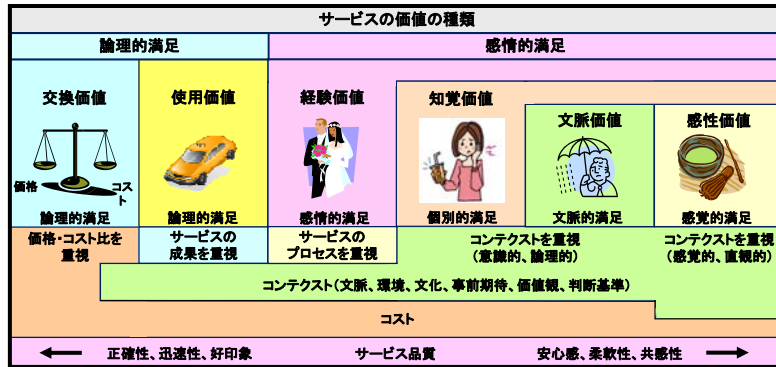
- ・交換価値 プライスとコストの対比を重視
- ・使用価値 サービスの成果を重視、SLAが価値基準になるものが増えている
- ・経験価値 サービスのプロセスを重視、心理的・感覚的な価値
- ・知覚価値 サービスのコンテキストを重視(実感価値)
- ・文脈価値 文脈(コンテキスト)から感じる価値
- ・感性価値 顧客の感性で感じ取る価値

- ・感情価値 感情的な価値、経験価値や感性価値で議論できる
- ・知識価値 知識を得られる価値(違う意味でも使われている:著作権、特許権など)
- ・付加価値 「もの」が有している価値とそれを生み出す元の「もの」の価値との差のこと
- ・生涯価値 生涯にわたって得られる価値
- ・紹介価値 顧客紹介してもらう価値(経験価値から紹介する)
- ・共創価値 経験価値の主たる要素
- ・顧客価値 顧客が受ける価値
- ・提供価値 提供者が顧客に与える価値
- ・基本価値 ブランドが持つ機能的な価値(この命名はよくない)
- ・情報価値 ブランドが持つ情報の価値、情緒的価値ともいう(この命名もよくない)

23







サービスの価値の種類

- ・論理的満足ではなく、感情的満足がリピートオーダーや顧客紹介を創造する。
- ・また、感性価値はあまり深く議論されていないが、大切な価値である。



24

サービスの価値の分析 (事前期待、サービス品質、成果、プロセス)

サービスの価値の種類						
	交換価値  論理的満足	使用価値  論理的満足	経験価値  感情的満足	知覚価値  個別的満足	文脈価値  文脈的満足	感性価値  感覚的満足
事前期待	共通的	◎	◎	○	△	△
	個別的	○	○	◎	◎	△
	状況で変化	△	△	○	○	◎
サービス品質	潜在的	×	×	○	○	◎
	正確性	◎	◎	△	△	×
	迅速性	○	○	△	△	×
	柔軟性	×	×	○	○	△
	共感性	×	×	◎	◎	◎
	安心性	×	×	○	○	△
	好印象	△	△	○	○	△
価値	成果	◎	◎	○	○	△
	プロセス	×	○	◎	◎	◎

25

サービスの価値の作り方

・サービスには、加算型サービスと掛け算型サービスがある。

加算型サービス

$$\begin{aligned} \text{①サービスの価値} &= \text{サービスの成果} + \text{サービスプロセス} \\ &= (\text{機能の発揮} + \text{サービス品質}) + (\text{サービスの手順} + \text{サービス品質}) \\ &= (\text{料理} + \text{給仕}) + (\text{お迎えからお見送り} + \text{プロセス品質}) \end{aligned}$$

- ・モノ提供サービス、情報提供サービス
- ・フロントサービス+バックヤードサービスのスタイル(レストランなど)
- ・モノや情報に価値があると、サービス品質が良くないだけでゼロ評価にはならない。

掛け算型サービス

$$\begin{aligned} \text{②サービスの価値} &= \text{サービスの成果} \times \text{サービスプロセス} \\ &= (\text{機能の発揮} \times \text{サービス品質}) \times (\text{サービスの手順} \times \text{サービス品質}) \\ &= (\text{不安の相談} \times \text{コミュニケーション}) \times (\text{相談の手順} \times \text{プロセス品質}) \end{aligned}$$

- ・快速提供サービス
- ・フロントサービスだけのスタイル(カウンセラー、音楽会など)
- ・快速提供サービスは、サービス品質がゼロやマイナスだと価値はゼロやマイナスになってしまう。

ご清聴ありがとうございました。

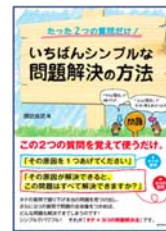
・書籍の紹介



「顧客はサービスを買っている」の続編です。ITビジネスはもろろん、サービスに関わるすべての人にお薦めです。



サービスサイエンスの定番テキストになっています。ご一読ください。



ソリューションプロバイダーには、必須スキルの問題解決の方法です。ご一読ください。

パネルディスカッション 「サービスの価値を高める顧客対応」

パネルの方々のご紹介

諏訪 良武 様 (ワクコンサルティング 常務執行役員)

小川 範芳 様 (WOWOWコミュニケーションズ
マーケティング部 担当部長)

宮脇 一 様 (情報工房 代表取締役社長)

モデレータ: イー・パフォーマンス・ネクスト 代表 宮崎 義文

© Information Processing Society Japan Contact Center Forum

自己紹介

諏訪良武 (YOSHITAKE SUWA)



ワクコンサルティング株式会社
常務執行役員
エグゼクティブ コンサルタント

オムロンの情報化推進センター長。オムロンフィールドエンジニアリングの常務取締役として保守会社の改革を指揮。国際大学グローバルコミュニケーションセンターの上席客員研究員。多摩大学大学院客員教授。サービスや顧客満足を科学的に分析し、サービス企業の改革を支援するサービスサイエンスを提唱している。著書「顧客はサービスを買っている」、「いちばんシンプルな問題解決の方法」ダイヤモンド社、「サービスサイエンスによる顧客共創型ITビジネス」翔泳社

自己紹介



小川 範芳 (NORIYOSHI OGAWA)
株式会社 WOWOWコミュニケーションズ
マーケティング部 担当部長

2000年9月に入社。
有料放送事業者WOWOWのカスタマーセンターで
総合問い合わせ、加入受付、テクニカルサポート等の
顧客窓口のマネジメントに8年間携わる。
その後、品質管理専門部署のWOWCOMCollege
に異動し、サービスサイエンスをいち早く、コンタクト
センターに導入し、サービスの価値向上をはかる。
それらを活かし、社内のみならず、様々な業界、業種
のコンタクトセンターのサービス向上を支援。

自己紹介



宮脇 一 (MAKOTO MIYAWAKI)
情報工房株式会社 代表

1985年よりコールセンターに携わる、1991年、N
TT設立のテレマーケティングシンクタンクにて、研
究・普及活動に従事。NTTテレマーケティングを経て、
2001年起業。CRM施策を組込んだ市場変化対応
策を企業に提言し、設立したCRMセンターは30社
を越える。

「笑顔のない伝え手の先に、笑顔のお客様は生まれ
ない」をモットーに、新しいセンター運営を実践する
実務家である。現在、ハウスエージェンシーとして、
10社のセンターも運営している。

VOCを基軸にした、CRM実践エージェンシーです。

モデレータ 自己紹介

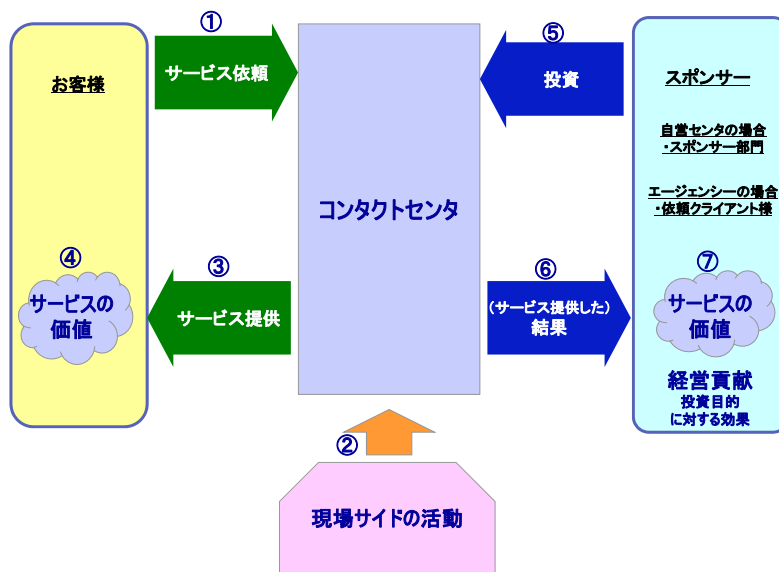


宮崎義文 (YOSHIFUMI MIYAZAKI)

イー・パフォーマンス・ネクスト代表
情報処理学会コンタクトセンターフォーラム代表委員

大手通信メーカーにて、デジタル電子交換機の開発に従事。
日本アイ・ビー・エムにて、日本初の銀行系テレホンバンキング導入を始めとし、銀行・生保・損保・通信・製造・流通業界を中心に20以上のコンタクトセンター/CRMの構築プロジェクトに従事。
IBMビジネスコンサルティングにてCRMソリューション・プラクティス・エリア・リーダ(インダストリアル)担当、IBM ビジネスアウトソース部門にて、コンタクトセンターの構築・運用も実践。
現在、業界発展を目的に学会活動及びコンサルティング活動中。

お客様にとっての価値 と スポンサーから見た価値



論文誌 デジタルプラクティス 「経営に貢献するコンタクトセンタ」特集号



特集「経営に貢献するコンタクトセンタ」

- 3 「経営に貢献するコンタクトセンタ」特集号について—コンタクトセンタの経営貢献—
宮崎義文, 諏訪良武
- 【特集号招待論文】
- 6 進化し続けるコールセンタへの道 藤田京子
- 14 コンタクトセンタ運用効率化の取り組み 田口 浩
- 26 Yahoo! JAPAN における顧客対応体験による経営貢献 寺下 真
- 34 お客様の声を具現化する取り組み—経営に貢献するコンタクトセンタ— 安藤由仁
- 【特集号投稿論文】
- 44 コンタクトセンタにおける、スキルレベル実測を用いた最適人員配置方法の提案
高羽美奈子, 森 瑛英, 志木正史
- 【特集号紹介記事】
- 53 情報処理学会 IT フォーラム コンタクトセンタフォーラムの活動紹介—コンタクトセンタの経営貢献を
テーマとして— 宮崎義文
- 61 インタビュー：ヤフー 寺下 真氏、日産自動車 相楽香織氏 インタビュー
「コンタクトセンタフォーラムの活動状況とプラクティスへの応用」 インタビュー— 宮崎義文, 諏訪良武
- 69 グロッサリ

本日資料のダウンロード

後日、リックテレコムからダウンロード可能です。

または、次のURLからダウンロード可能です <http://www.cc-forum.info/>

関連資料のダウンロード

デジタルプラクティス 17号
コンタクトセンタ特集号 論文ダウンロード

次のURLからダウンロード可能です <http://www.ipsj.or.jp/dp/dp-index.html>

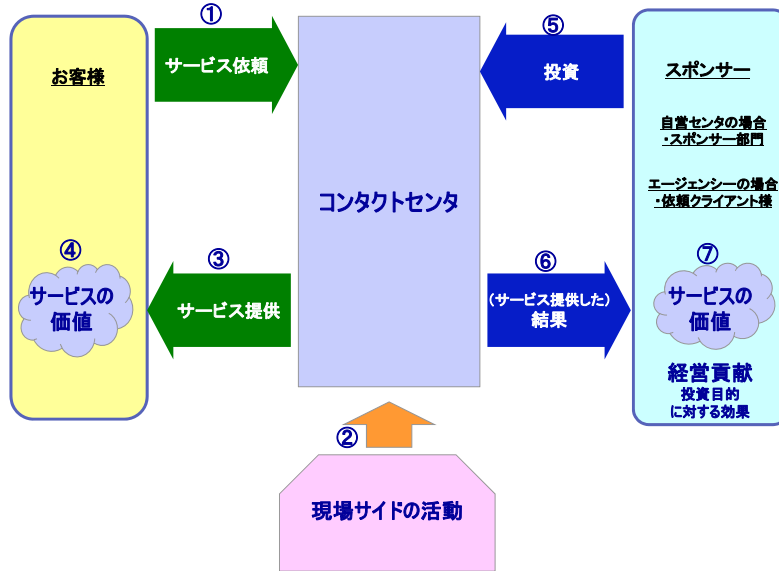
情報処理学会
ソフトウェアジャパン配布資料のダウンロード

次のURLからダウンロード可能です <http://www.cc-forum.info/>

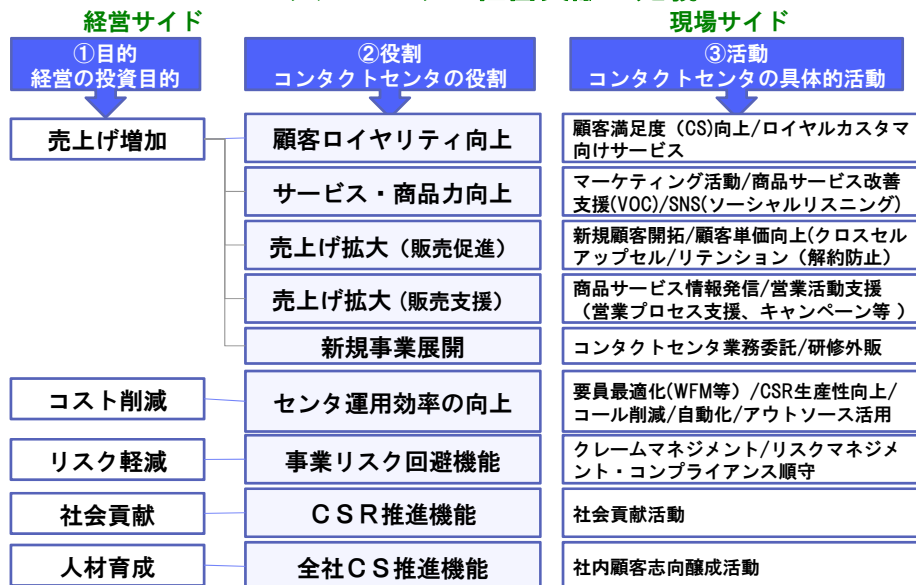
ご参加いただきありがとうございました！

Appendix

お客様にとっての価値 と スポンサーから見た価値



コンタクトセンタの経営貢献の定義



経営から見た活動成果と現場での活動評価		
経営サイド		現場サイド
経営から見た活動成果		活動評価方法の例
離反数の減少/再購買率向上	顧客ロイヤリティ向上	CSと離反数/再購入率の相関 NPSと離反数/再購入率の相関
製品/サービスの改善	サービス・商品力向上	苦情/クレームの減少率 提案件数/採用率の増加
新規顧客獲得数増加/売上増	売上げ拡大（販売促進）	新規リード獲得率 /成約（クロージング）率
売上げ増加	売上げ拡大（販売支援）	売上寄与率（コンバージョン レート）/離反防止率
センタ経費の削減/売上げ増	新規事業展開	センタ業務での売上増/経費
経費削減による利益増加	センタ運用効率の向上	人件費・運用費の対前年比較 /CPC /CPM・CPH
イメージ低下の抑制/ 業務停止リスクの抑制	事業リスク回避機能	苦情・クレーム件数の削減 回避損失額の算出
企業イメージ向上	CSR推進機能	CS/従業員満足度(ES)
人材育成への投資効果	全社CS推進機能	CS/従業員満足度(ES)/活性度

経営から見た活動成果と現場での活動評価			
経営サイド		現場サイド	
経営から見た活動成果		活動評価方法の例	
① CS ロイヤリティ	離反数の減少/再購買率向上	顧客ロイヤリティ向上	CSと離反数/再購入率の相関 NPSと離反数/再購入率の相関
	製品/サービスの改善	サービス・商品力向上	苦情/クレームの減少率 提案件数/採用率の増加
② ROI	新規顧客獲得数増加/売上増	売上げ拡大（販売促進）	新規リード獲得率 /成約（クロージング）率
	売上げ増加	売上げ拡大（販売支援）	売上寄与率（コンバージョン レート）/離反防止率
③ コスト	センタ経費削減/売上げ増	新規事業展開	センタ業務での売上増/経費
	経費削減による利益増加	センタ運用効率の向上	人件費・運用費の対前年比較 /CPC /CPM・CPH
④ みなし 損失	イメージ低下の抑制/ 業務停止リスクの抑制	事業リスク回避機能	苦情・クレーム件数の削減 回避損失額の算出
⑤ 企業 イメージ CS/ES	企業イメージ向上	CSR推進機能	CS/従業員満足度(ES)
	人材育成への投資効果	全社CS推進機能	CS/従業員満足度(ES)/活性度