

CRM 戦略におけるコンタクトセンタの活用

～良質な顧客体験を創造するために～

名倉 真弓 (SMBC 日興証券株式会社)

概要 CRM (Customer Relationship Management) は顧客との長期的関係の構築を通じて企業収益に貢献することを目指すものである。SMBC 日興証券株式会社 (以下、SMBC 日興) では、経営理念の一つである「お客様を中心に考え、より高い価値を提供する」のもと、CRM を踏まえたリテール営業に取り組んできた。具体的には、営業店、コンタクトセンタ、IT チャネルによる多面的な顧客サポート体制を構築し、顧客の幅広いニーズに対応している。一般社団法人 CRM 協議会はこうした取組みを次のように評価している。「CRM の戦略のもと、アプローチからアフターフォローまで一貫した設計が指向されていることは『顧客中心主義経営』の基本であり、CRM 構築のモデルとなるものである」。本論文は、SMBC 日興の取組みについて、コンタクトセンタ運営責任者の立場から論じる。

1. はじめに

証券会社の営業店は、食い入るように株価ボードを見つめる投資家と、投資家からの売買注文を受け付ける証券マンの熱気に包まれ、証券取引所では「場立ち」が身振り手振りで注文を市場に必死に取り次ぐ。かつての証券業界の光景である。

こうした光景は、1996 年から実施された大規模な金融制度改革、いわゆる日本版ビッグバンと、ほぼ同時期に急速な普及を見せたインターネットや携帯電話によって、証券業界に語り継がれる古き良き時代の象徴となった。

インターネット専業証券 (以下、ネット証券) の誕生と隆盛は、日本版ビッグバンと、インターネットや携帯電話の普及が証券業界にもたらした影響を端的に表す一つの事例として分かりやすい。

1998 年 11 月に新規参入が認められたネット証券は、翌 1999 年 10 月の株式委託手数料完全自由化と、爆発的なインターネットや携帯電話の普及により、株式委託取引におけるシェアを高めた。

図 1 はインターネット取引 (株式取引) の売買代金、および、日本証券業協会全会員の株式委託取引の売買代金に占めるインターネット取引の割合を示している。

1999 年 10 月～2000 年 3 月の 6 か月間では、株式委託取引の売買代金に占めるインターネット取引の割合は 1.8% にすぎなかったが、インターネットや携帯電話の普及、及び、これらに対応する各種サービスの改善等により、右肩上がりでの拡大し、2005 年 10 月～2006 年 3 月には、31.5% を占めるまでに至っている。

SMBC 日興は、こうした変化に対応するため CRM を推進している。

筆者は、長くコンタクトセンタの運営責任者を務めてきた。本稿では、CRM をコンタクトセンタの運営責任者の目線で紹介する。

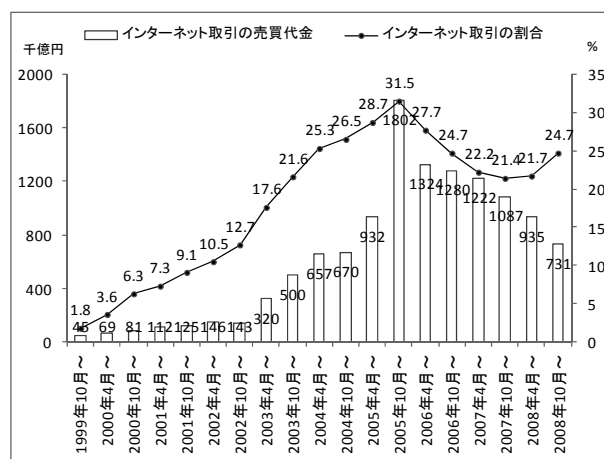


図 1. インターネット取引 (株式取引) の売買代金、および、日本証券業協会全会員の株式委託手数料に占めるインターネット取引の割合 (出所: 日本証券業協会)

2. コールセンタ業務の概観

筆者らの構築したコールセンタ業務の概観を説明する。本稿のタイトルでは、コンタクトセンタという名称を使っているが、本節ではコールセンタ (業務) と表記している。本コンタクトセンタは、顧客に電話を通じたサービスを行っている。広義のコンタクトセンタは e メールや FAX 等、電話以外のチャネルの対応も行うセンタを指す場合があり、混同を避けるため使い分けた。

2.1 組織

本コールセンタの業務は、2 部体制で運用している。お客様サービスセンター部（以下、お客様 SC）は、主にフリーダイヤルに寄せられる顧客からの電話に、フロントサービスセンター部（以下、フロント SC）は、主に営業店の代表電話に寄せられる電話に対応している（受電業務）。また、お客様 SC、フロント SC とともに、商品・サービスの案内やアフターフォローを目的とした顧客への架電業務も行っている。

両部を合わせて全国 5 つの拠点で 9 つのセンタを運営しており、受電業務が繁忙な時や、地震や台風等によりセンタが運営できない拠点がある時は、相互にバックアップして業務を運営している。

2.2 ブレンド・オペレーション

本コールセンタ運営における特徴の一つがブレンド・オペレーションである。

ブレンド・オペレーションとは、一つのセンタの中で受電業務と架電業務の両方を行うことを意味する。

コールセンタの受電業務を効率的に運営するためには、コール量に合わせた柔軟な要員配置が重要であることは言うまでもない。しかしながら、このコール量の予測は極めて難しい。特にマーケットの影響を大きく受ける証券会社では、コール量はマーケット動向と緊密に連動する。その予測はあたらないことのほうが多い状況である。

こうした状況下で、リソースを有効活用するためにブレンド・オペレーションを実施するコールセンタは多いが、筆者らはこのブレンド・オペレーションについて、CRM 推進の観点から以下のような工夫を行っている。

- 受電業務では、顧客からの問合せに回答するだけでなく、情報提供と情報収集を行う。
- データマイニングを活用したモデルにより、当該顧客のニーズに合致するであろう商品やサービスを特定し、関連する情報提供を行う。
- オペレータが情報提供し易いように、オペレータが使用する画面上に案内すべき商品やサービスを表示させる（図 2）。
- 情報収集については、投資ニーズや在宅時間など、我々から架電する際に役立つ情報を収集する。
- 集めた情報は CRM システムに蓄積され、架電業務に活用するとともに、マーケティングや営業店の活動にも利用される。



図 2. オペレータ画面の表示例

2.3 運営基盤

ブレンド・オペレーションを含め、コールセンタが CRM を実現する組織となり得るためには、質的・量的な運営基盤の整備が欠かせない。質的な運営基盤とは電話応対スキルや知識といった応対品質を指し、量的な運営基盤とはコール量に応じた要員確保及び適切な要員配置換え、モチベーション管理を含むリソース・マネジメントである。筆者は、コールセンタにこうした基盤がなければ、CRM をしっかりと推進していくことは難しいと考えており、継続的に基盤整備に取り組んでいる。

SMBC 日興では、応対品質を顧客、社内、外部機関の三方向からチェックしている。日常業務における応対品質のチェックは社内のトレーナーやスーパーバイザが行い、3 ヶ月に 1 度実施する顧客満足度調査で顧客視点のチェックを行う。社内と顧客の評価に相違がある場合は、社内の基準を顧客視点に合わせている。また、外部機関による評価・表彰制度を活用して、コールセンタ業界全体のベンチマークとの比較を行っている。

リソース・マネジメントについては、既述のように予測精度に限界があるため、リアルタイムでの要員配置替えに注力している。当日のコール量や各センタのオペレータ稼働状況を、ヘッドクォータ機能で一元管理し、適宜、各センタに情報共有や指示を出すことによって、センタ間の繁閑差を吸収しつつ、全体として効率的なリソース・マネジメントをリアルタイムで行っている。

また、モチベーション管理に関しては、オペレータが普段の受架電業務を離れて、問題点や改善策を議論する小集団活動を実施している。数多くの顧客対応の中で、オペレータは業務改善のヒントを持っているものである。小集団活動ではこれを吸い上げてセンタ運営を改善する。意見を伝え議論する場があること、そして実際に改善する喜びはオペレータのモチベーション改善につながっている。

こうした基盤整備によって初めて、コールセンタは企業の CRM 活動を担う一組織となり得ると考えられる。

3. CRM の活用

本節では、顧客満足とエンゲージメントの考え方や、具体的な施策の説明を通じて、筆者らによる CRM の活用を紹介する。

3.1 顧客満足とエンゲージメント

顧客満足とエンゲージメントの間に、下記の図3に表わす関係があると考えられる。

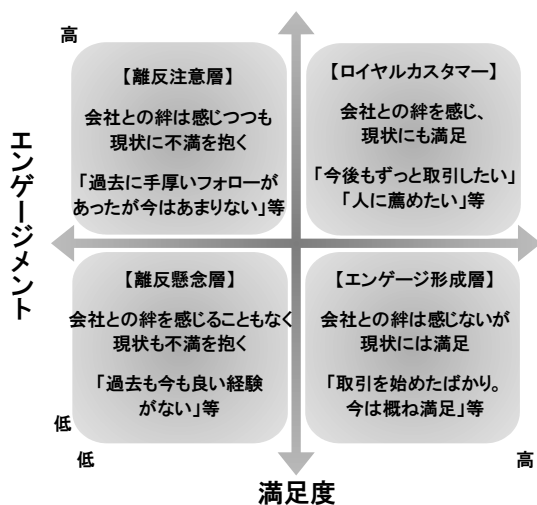


図 3. 顧客満足とエンゲージメントの関係 (SMBC 日興証券)

顧客満足はその時々のお客様体験により形成される印象に近いものであり、エンゲージメントはそうした顧客体験の積み重ねにより形成される絆である。

例えば、新規に証券取引口座を開設した顧客は、図3におけるエンゲージ形成層と位置づけられる。これは、顧客満足度は高いが、絆はまだ形成されていないかあるいは弱いというカテゴリである。

顧客は、何かしら一定の満足を得られた場合（往々にしてこの段階では満足は期待感に置き換えられる場合が多い）、まずは取引を始めようと証券取引口座を開設する。ただし、この段階では、何も得られていないので当然、会社との絆を感じる段階ではない。

ここから絆を形成していくには、継続的なコミュニケーションが必要である。特に、顧客の期待に応え得るイベント（ニーズにあった商品、キャンペーン、市況動向）があった場合は、企業側から積極的にコンタクトをとる姿勢が必要となる。なお、顧客が期待する商品やサービス等が何であるかという点に関して、筆者らはデータマ

イニングに基づくモデルを活用している。3.2 節を参照されたい。

もう一点、離反注意層のケアが大切であることを指摘しておく。

離反注意層は、会社との絆は感じつつも現状に不満を抱く層である。経験に基づけば、こうした層の多くは、過去に良い顧客体験をしているが、現状、コミュニケーション不足で疎遠になってしまっている層である。

具体的に言えば、営業担当者が変わることによって、属人ベースの営業能力や営業姿勢の差から、フォローが行き届かなくなるケースなどである。

当社に寄せられる VOC (Voice of Customer の略。お客様の声。)でも、「過去には手厚くフォローしてもらったが今はあまりない。」といったものがあるが、これが離反注意層に当てはまる。

本コンタクトセンタでは、こうした属人ベースで生じてしまう歪を、組織的にカバーする活動を行っている。

3.2 具体的な CRM 施策

我々は、顧客を大きく3つにセグメントし、各セグメントに応じた CRM 施策を展開している。

また、これらの施策は既述の経営理念や、経営理念に基づく業務方針といった戦略面、組織構成やデータベースマーケティング、VOC といった戦術・テクニック面のサポートを等しく受けるものであり、コンタクトセンタを含む、すべての顧客接点で展開されている。

3 つの施策のうち「何かあったら日興さん」について事例を紹介する (図4)。

「何かあったら日興さん」とは、資産形成層の顧客を対象に行う施策である。その大きな目的は、主に営業担当者がついていない顧客に対して、コンタクトセンタからの架電や e メール、DM 等を使って、定期的に我々から能動的なコンタクトを試み、社名をリマインドすることにより、金融に関する質問・不明点や、ライフイベントの発生に伴う相談がある場合など、まずは我々に問合せてもらえるようにすることである。いわば、顧客と我々との絆をしっかりとつなぎとめていくための施策である。

案内する内容は、商品やサービスの紹介がメインであるが、一方的に送る形となる e メールや DM に、コンタクトセンタからの架電を効果的に重ねていく。コンタクトセンタは人によるインタラクティブな対応が可能である。ただ、対面に比べれば格段に効率的なコンタクトが可能であるものの、人に対応する以上、労働集約的でありリソースは限られてしまう。そこで、コンタクトセン

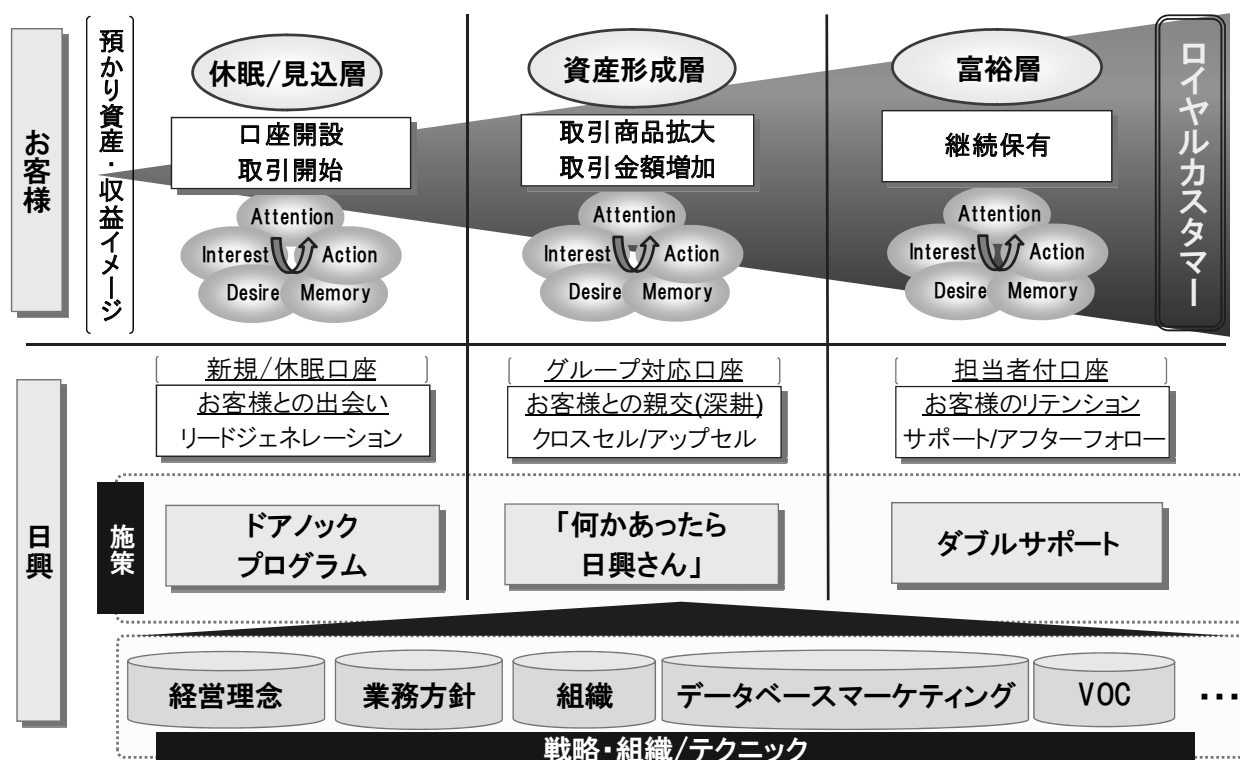


図4. SMBC 日興における CRM 施策の外観図

タを使った効果的なチャネルミックスを考え、実行する上で、筆者らはデータベースマーケティングを活用している。具体的には、データマイニングによる購入予測モデルを使って、架電対象を選定している。

「何かあったら日興さん」の大きな目的はリマインドである。しかし、コンタクトセンタを使ってコンタクトをとるのに際しては、単なるリマインドに留まらず、その場で購入させたほうが合理的である。コンタクトセンタの架電対象としては、案内する商品の購入や、サービ

スの加入・利用の確率が高い層を選ぶべきであろう。

図5のゲインチャートは、ランク6まで（購入確率上位30%）の顧客で、実際の購入者の約90%を捉えることができていることを表している。仮に無作為にアプローチした場合、グラフの左下から右上にかけて斜め45度の線になると考えられるが、これと比較すると約3倍の効率性が得られることを示している。コンタクトセンタでは、このモデルの上位層をリストアップして、定期的にかつ効率的に顧客のニーズに合う商品やサービスを案内している。

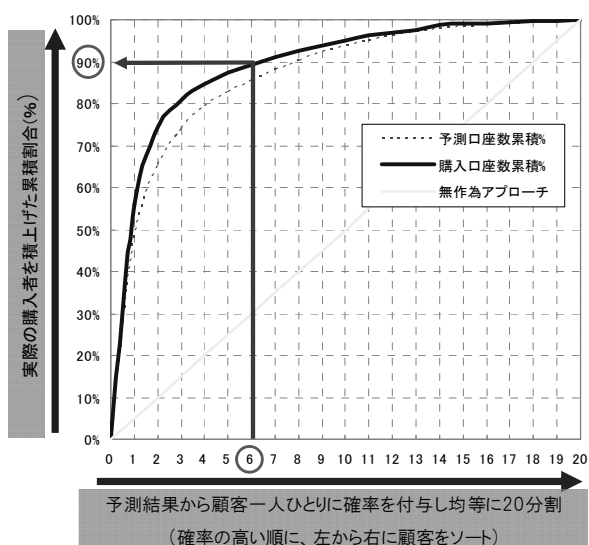


図5. データマイニングによる購入予測モデル

3.3 CRM 施策の推進体制

SMBC 日興では、これらのCRM施策を「営業ミックスモデル」で推進している（図6）。「営業ミックスモデル」は、営業店・本社/IT・コンタクトセンタが持つ機能を、リアルタイムで有機的につなげるものであり、既述したような営業担当者の「個人技」に頼りがちな、いわゆる、伝統的な証券営業から脱却して、すべてのプロセスにおいて、より標準化された上質な金融サービスが適用できる営業体制へ進化することを目的としたモデルである。

ドアノックプログラムを例にとって、営業ミックスモデルを説明する。ドアノックプログラムにおいて、コンタクトセンタは顧客にアウトバウンドコールを実施、金融ソリューションに関するニーズをヒアリングする。

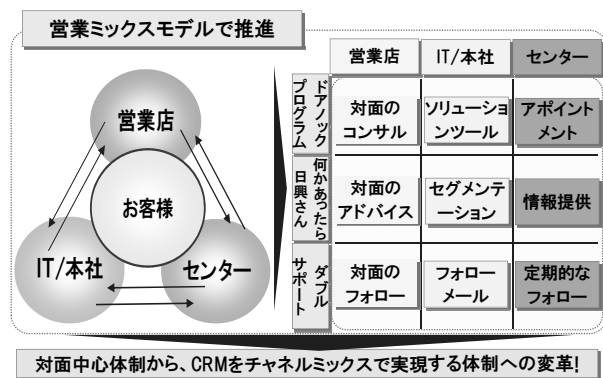


図 6. 営業ミックスモデルの外観図

ニーズがある顧客には営業担当者が訪問してコンサルティングを実施することについてのアポイントをとる。営業担当者は、このアポイントに沿って、顧客を訪問。具体的なコンサルティングを行い、取引に結び付ける。本社部門は、ドアノックプログラムの対象となる顧客を選定するとともに、コンタクトセンタが顧客に説明する際のスクリプトや、営業担当者が顧客にコンサルティングする際のソリューション・ツールを整備する。本社が全体のシナリオを作っている。また、本社部門は、すぐにコンサルティングは必要ではないが、継続的な情報提供を希望する顧客向けの e メールコンテンツを作成し配信している。このように、CRM 施策を営業ミックスモデルで推進することにより、従来の対面営業中心の体制から、チャネルミックスで顧客をサポートする体制への変革を進めている。

CRM 施策を営業ミックスモデルで推進していくためには社内連携の強化が不可欠である（図 7）。SMBC 日興では、CRM 施策の依頼元である本社部門と、これを実施するコンタクトセンタの間で SLA を結んでいる。また、コンタクトセンタと顧客対応で密接に連携する営業店の間では、情報共有シートなどのシート類によってきめ細

社内における コミットメントツール	SLA
コンタクト情報の 共有	CCIS (CRMシステム)
オペレータと営業 マンのリレーション	情報共有シート
センターから営業店 へのフィードバック	フィードバックシート
営業店からセンター へのフィードバック	

図 7. 社内連携のツール例

やかな連携を図っている。コンタクトセンタや営業店による顧客対応の内容等については、CRM システムである CCIS (Cordial Customer Information System) で、本社部門を含めてリアルタイムに共有している。

4. CRM 施策の成果

本節では、こうした CRM 施策の成果について、顧客満足度の観点から紹介する。

SMBC 日興では、全社的な顧客満足度調査と、コンタクトセンタの業務に関する顧客満足度調査を実施している。また、コンタクトセンタの顧客満足度調査については、受電業務の調査に加えて、架電業務においても調査を実施していることが特徴的である。世界各国でコンタクトセンタのベンチマーキングなどを行う COPC 社 (Customer Operations Performance Center, Inc.) は、企業側から顧客に電話を架ける架電業務で、顧客満足度調査を行うことは世界的に見ても少ないのが現状という。これらの顧客満足度調査について概要や結果等を以下に列記する。

- 架電業務の顧客満足度調査では、総合満足度、知識、応対品質、架電頻度、コンテンツ、重要度の 6 つの項目を調査している。重要度を除く調査項目は 5 段階評価（「大変満足」「満足」「どちらでもない」「不満」「大変不満」）である。
- 架電業務に関する総合満足度は Top2Box（「大変満足」または「満足」評価）で 85%以上をキープしている。
- 項目別にみると、知識や応対品質について高い満足が得られているが、架電頻度やコンテンツにはまだ改善の余地がある結果となっている。
- 顧客が架電業務で重視するポイントとしてもっとも高いものは架電頻度である。
- 全社的な顧客満足度調査においても総合的な満足度は高い状況である。
- また、全社的な顧客満足度調査で、顧客が特に重視していた点は、我々からの接触頻度、ニーズに合った提案、アフターフォローなどである。

上記の内容は、直近の満足度調査をまとめたものであり、顧客が重視するポイントや満足度の状況は変動するものであることに留意されたい。全社及びコンタクトセンタの顧客満足度調査で一定の満足度が得られていることは証券会社の価値を高めていると言えよう。

しかしながら、両方の顧客満足度調査に共通して、顧客が、架電頻度あるいは接触頻度という因子を重視していること、及び、実際にこの因子については、改善の余地があるという結果になっていることについて、十分でないとわざるを得ない。

一方で、この因子に関して、CRM 施策を本格的に推進する以前に比べると良い傾向になってきていること、また、これと歩調を合わせるように、顧客の総合満足度が上がってきている。十分ではないが、CRM 施策の成果が表れているものであり、その有効性を示唆しているものと考えられる。

5. おわりに

冒頭に記載したように、本稿はコンタクトセンタの運営責任者の目線で SMBC 日興の CRM を論じたものである[1]。

CRM は顧客との長期的な関係を構築し、その中で企業の利益を上げていくものであるが、企業・組織としては短期的な収益の確保することが少なからず求められ、筆者の経験上も、その狭間でコンフリクトに悩まされたこともあった。

しかし、証券業界は恵まれていたと考えられる。それは、第 1 章に記載したような大きな環境変化の中で、従来型の伝統的な営業手法や考え方を見直す機運に恵まれたからである。

我々の会社は、この 10 年程の間に二度、社名を変更した。

社名を変更しても変わらないものは、社と取引のある顧客と、社で働く社員である。CRM とは、この資本主義社会の中で、絶えず変革を求められる企業にとって、その変革の中で決して失われてはならない顧客と社員のヒューマンな関係を、戦略的、組織的かつ継続的に保ち続けていくための大切な考え方なのではないだろうか。

謝辞 末尾ながら、本稿執筆の機会を頂戴した情報処理学会の関係者の皆様に感謝いたします。とりわけ、東京大学大学院教授の坂井修一博士には、論文誌として客観性を第一に考えることの重要性をご指導いただくとともに、多大なお力添えをいただきました。ここに深甚なる謝意を表します。ありがとうございました。

参考文献

1) SMBC 日興の CRM: 一般社団法人 CRM 協議会が主催する CRM ベストプラクティス賞を受賞した (2008 年～2010 年)。

CRM ベストプラクティス賞を参照するには、
http://www.crma-j.org/best_practice/best_practice_02_10.html

名倉 真弓 (非会員)

E-mail: nagura.mayumi@smbcnikko.co.jp

1987 年日興証券 (現、SMBC 日興証券) 入社。営業色に 7 年間従事後、本社企画部門を経て、ダイレクト部門に配属。ダイレクトチャネル戦略、マーケティング戦略の企画立案に携わる。2000 年にコールセンターの立ち上げに主体的な役割を果たし、コールセンター長を経て、現職、お客様サービスセンター部長に至る。

投稿受付: 2011 年 3 月 24 日

採録決定: 2011 年 4 月 22 日

編集担当: 坂井 修一 (東京大学)