

コンタクトセンター・ソリューション・レポート

Vol. 4 Web セルフサービス・ソリューション

2009年3月

協賛



株式会社ライトナウ・テクノロジーズ



株式会社CCM総合研究所

目 次

1.はじめに	3
2.コンタクトセンター・ソリューション・レポートとは	4
3.コンタクトセンターを取り巻く運営上の課題	6
4.カスタマーエクスペリエンス実態調査	9
5.センター運営課題を解決する IT ソリューション	12
6.WebセルフサービスによるCS向上とコール量削減	15
7.Webセルフサービス・ソリューション活用法	20
8.ケーススタディ	25
9.おわりに	35

本レポート中のシステム名、製品名は一般に各メーカーの登録商標または商標です。
本文中にはTM、®マークは明記していません。
本レポートの無断転載を禁じます。

1. はじめに

さまざまな業界・業種でコンタクトセンターが開設され、消費者が実際にセンターに問い合わせる機会も増えてきた。一昔前は、単なる苦情や商品の問い合わせの対応であったセンターは、今や企業の経営戦略のチャネルの1つとして、顧客の生の声を収集して商品開発や改善などに生かすマーケティング機能や、経営層や関連部署に情報発信する拠点として、またコンタクトセンターでの対応品質が、企業の姿勢と捉えられるなど非常に重要な役割を担うようになっている。

2002年頃を境にコンタクトセンターは電話だけでなく、WebやEメールなどさまざまな媒体によるマルチメディア化が進み、最新のシステムやツールを導入しながら進化を遂げている。業務にあったIT環境を構築できるか否かは、オペレーションのパフォーマンスのみならず、コミュニケーターのモチベーションやスキル成長のスピードにも大きく影響する。しかし、十分な環境が整えられているセンターはまだ少なく、また、IT環境の現場業務における活用性の低さ、投資対効果の低下と言う点でも深刻な問題を抱えているセンターも多い。

企業経営におけるコンタクトセンターの重要性が格段に高まっているだけに、各企業のビジョンに合った最適なITソリューションの導入は、各センターにとっての重大な要となることは間違いない。だが、今まで、個々のソリューションの必要性や導入プロセスなどをわかりやすく詳細に説明したものが存在していないのが現状であった。

本コンタクトセンター・ソリューション・レポートは、コンタクトセンター運営に必要とされるさまざまなコンタクトソリューションをテーマ別に分け、詳細にわかりやすく紹介したレポートである。Vol.4の本レポート作成にあたり、Webセルフサービス・ソリューションの代表的製品「RightNow」を提供する株式会社ライトナウ・テクノロジーズには、導入事例や自社ソリューションなどの資料の提供などにご協力いただいた。本レポートが、コンタクトセンターでFAQソリューションの導入を検討されている皆様の参考になれば幸いである。

2. コンタクトセンター・ソリューション・レポートとは

生産性の向上、コスト削減を実現するためには、コンタクトセンター・ソリューションの導入は不可欠である。現在、最新のさまざまなソリューションが登場しており、ITツールを使用せずに運営されているコンタクトセンターは皆無と言っても過言ではない。しかし、その一方で「業務に合わず使い勝手が悪い」、「投資したが効果が出ず、高くついてしまった」、「現場でうまく活用できず、余計な機能が多い」などといったIT環境に関する不満も多く耳にする。このような状況が生じるのは、導入するユーザーが、個々のソリューションの必要性や導入プロセスなどについて十分に理解していないことに起因している。

本来、コンタクトセンターのIT環境は、コミュニケーターやスーパーバイザーにとって使いやすさはもちろんのこと、その活用によりコンタクトセンターのパフォーマンスを向上させることが目的であるはずである。顧客との対応機能やスタッフの教育機能など必須の機能はどのセンターでも共通するが、ビジョンの内容により大きく異なる部分も存在するため、ユーザーはやみくもにメーカーの勧めるままにソリューションを導入するのではなく、シビアに見極める目が必要である。

コンタクトセンター・ソリューション・レポートは、コンタクトセンター運営に必要とされるさまざまなコンタクトソリューションをテーマ別にわけ、詳細に紹介した業界初のレポートである。

本レポートは、個々のソリューションの必要性、導入プロセスなどをわかりやすく説明、各ソリューションの総論から実例を交えた各論へ話を進めていくと同時に、コンタクトセンター運営上の課題も盛り込んでいるため、担当役員から現場のスーパーバイザーに至るまでそれぞれの視点からわかり易い構成になっている。さらに、代表的な製品を例にとって、導入のプロセスや導入後の運営の進め方なども具体的に解説した。

コンタクトセンター・ソリューション・レポートの主な特徴は、以下の通りである。

- 1 . コンタクトセンターに必要とされる個々の IT ソリューションを約 40 ~ 50 ページのボリュームで満載
- 2 . 個々の IT ソリューションの必要性から、導入プロセス、留意点まで代表的なソリューションを例に具体的に解説
- 3 . 本レポートの PDF 版を当社 Web サイト「@CCM」
(<http://www.atmarkccm.com>) から、無料ダウンロード可能

3. コンタクトセンターを取り巻く運営上の課題

近年、コンタクトセンターは、電話、Web、Eメールなどさまざまな媒体を使用し、マルチチャネル化されている。それに伴いコンタクトセンターの運営も複雑になり、コミュニケーターに求められるスキルや業務知識も高度になるとともに、コミュニケーターの管理や育成もますます難しくなっている。どのセンターにおいても運営における課題は共通ものが多く、しかも、何から着手したらよいかわからないという“コンタクトセンター病”に大抵のセンターはかかっている。

		単位:%	
		現在	今後
生産性	要員管理の徹底による人件費削減	18.8	22.6
	オペレーション効率の向上	34.4	29.8
教育・研修	委託先あるいは派遣社員の管理徹底	3.1	2.4
	スーパーバイザーの採用・育成	17.2	21.4
	オペレータの採用・育成	25	28.6
品質	オペレータの定着率向上	10.9	7.1
	応答品質の維持・向上	56.3	42.9
セルフサービス	呼量に応じたオペレータの適正配置	17.2	10.7
	アクセス方法、受付時間帯等利便性の向上	12.5	10.7
社内貢献	顧客の問題解決力の向上	42.2	36.9
	顧客ニーズの把握・分析の強化	29.7	46.4
	社員満足度の維持・向上	12.5	14.3
	社内他部門との連携強化	18.8	31
	その他	3.1	1.2

出典:社団法人企業情報化協会調査 2005 n=64 n=84

図 3-1 コンタクトセンター運営上の課題

図 3-1 は、社団法人企業情報化協会が調査したコールセンター/コンタクトセンターにおけるセンター運営の実態調査である。このデータを見ると、「要員管理の徹底による人件費削減」や「オペレーションの効率の向上」といった生産性に関する課題、センターの要になる「スーパーバイザーの採用・育成」や「オペレータの定着率向上」といった教育・研修に関する課題、「顧客の問題解決力の向上」といったセルフサービスによる課題、「顧客ニーズの把握・分析の強化」や「社内他部門との連携強化」といったコンタクトセンターがコ

ストセンターからプロフィットセンターとしての地位を確立するための社内貢献といった課題などが見られる。

また、センター運営上考えられる課題を挙げると、コミュニケーション不足、人手不足、研修体制の不備、顧客への回答がまちまちで統一性がない、対応品質水準が不明確、経営陣の無関心、業務の猥雑さ、伝達がスムーズにいかず、情報が周知徹底されない、離職率が高い、劣悪な職場環境、ITの不備、メンテナンスが追いつかないなどが挙げられる。これらの課題は単一での存在は考えがたく、相互に影響することにより複雑にリンクしている。

この課題解決を行い効率的なセンター運営を目指すには、業務の中でシステム化できるものについては最適なシステムを導入し、それと共にコミュニケーターやスーパーバイザーのスキル育成やセンター内の知識共有など一定水準のサービス提供に必要な組織内部の能力を向上させることである。

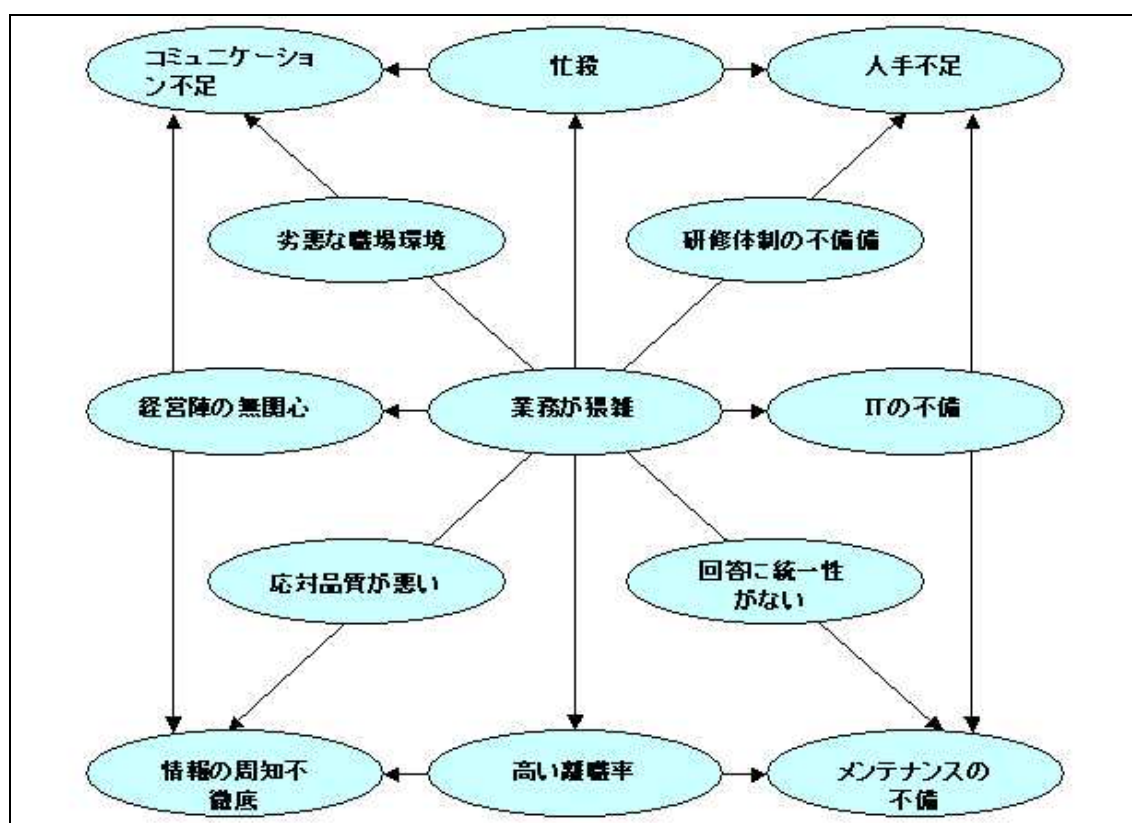


図 3-2 相互に影響するコンタクトセンター運営上の課題の例

コンタクトセンターは企業の顔と捉え、電話・メール・Webなどの通信手段を通じて集められた声に着目し、それを経営戦略に生かすことに注力している経営層も増えている。各企業の経営層のコンタクトセンターに対する認識にはまだ温度差があるが、ロイヤリティの高い顧客を囲い込むと同時に見込み客や新規の顧客をファンにさせ、いかに定着させるかが企業の命運を担っていると感じている経営層は、顧客第一線で接するセンターの重要性を把握し、センターが経営に直結しているケースも伺える。課題をスムーズに改善するコンタクトセンター・ソリューション導入は、経営層のセンターへの理解の有無がメイ
ンファクターとなっていると言えよう。

4. カスタマーエクスペリエンス実態調査

ここでは、米国 RightNow Technologies 社の後援の下、Harris Interactive 社が実施した 2008 年カスタマー エクスペリエンス実態調査を見てみよう。カスタマー・エクスペリエンスは直訳すると「顧客経験」になるが、米国コロンビア大学のバーンド・H・シュミット教授が著した「Experiential Marketing」（邦題は「経験価値マーケティング」）で「経験価値」という言葉が使われたことから、「顧客経験価値」と呼ばれることが多い。本調査は、3 回目で、米国の消費者 2112 人からインターネットで回答を得た。質問事項は、ネットや電話での企業とのやり取りについてや、不満を感じた点、カスタマー エクスペリエンスの優劣が及ぼす影響などである。回答者の皆さんには、現在の顧客サービスとの付き合い方について、変化を望む点を詳細に回答いただいた。

(1) カスタマー エクスペリエンスの重要性

カスタマー エクスペリエンスで不満を感じたら、その組織や企業の利用を控えるという傾向は、消費者の間で引き続き高まっている。不満を感じた企業の利用をやめたと答えた消費者は、全体の 87% であった。2006 年の 68%、2007 年の 80% に続き、3 年連続での上昇している。

厳しい経済情勢においても、カスタマー エクスペリエンスの重要性は何ら低下していない。半数以上（58%）の消費者は、景気後退の中でも、優れたカスタマー エクスペリエンスを得られるなら必ず（または多くの場合に）支出を増やすと回答している。しかも、消費者の購買を促進するために企業ができることの中で最も重要なのは、カスタマー エクスペリエンス全般を向上させることだとの回答も得られた。こうした調査結果からわかるように、たとえ財政状況が厳しくても、優れたサービスの価値を利用者が高く評価してくれることは明らかだ。

(2) サービスを収益へ

近年、コンタクト センターに対する企業の期待が高まりつつある。質問や苦情への対応を担う間接部門から脱皮して、組織の中で積極的な役割を果たし、

顧客サポートのみならず収益アップにも貢献してほしいという期待である。消費者のとらえ方もこの傾向に合致している。全体の半数以上（58%）は、サービスのやり取りをきっかけにして購買を行う可能性が多少なりともあると回答し、24%は、エージェントの勧めに応じて購買を行った経験があると回答した。

(3)ファンの増加と口コミの力

優れたエクスペリエンスを顧客に提供している企業では、顧客サービスへの投資に対するリターンを、口コミを通じた新規顧客の獲得という形で得られる可能性が高まる。58%の消費者は、企業を他人に勧める1番の理由は卓越した顧客サービスだと回答している。2007年の51%よりも上昇しており、低価格（44%）や高品質な製品/サービス（43%）という回答よりも上であった。卓越した顧客経験（カスタマー エクスペリエンス）を提供することは、他社とは違うブランド力を生みだすうえでやはり欠かせない。

(4)不快な顧客経験（カスタマー エクスペリエンス）の影響

消費者は、優れた顧客サービスを受けたときにも確かに人に勧めてくれるが、企業の対応に不満を覚えたときに人に話すという傾向は、実にその倍近くに達する。組織や企業とのやり取りで嫌な思いをしたと答えた消費者の84%は、その経験を人に話すと回答している。2006年の67%、2007年の74%よりもさらに上だ。また、カスタマー エクスペリエンスで不愉快な思いをした消費者には、身体的にも精神的にもその影響が及ぶ。回答では、26%はののしりの言葉を口にし、17%は怒鳴り声を上げ、9%は気分が悪くなったとのことだ。また、不愉快なカスタマー エクスペリエンスへの反応には男女差がありました。物にあたりたり壊したりした経験があるとの回答は男性の方が多かった（男性5%、女性1%）のに対し、涙を流した（男性2%、女性9%）、気分が悪くなった（男性7%、女性11%）といった回答は女性の方が上であった。

(5)サービス、ネット通販、Web 2.0

インターネット上での消費者対応では、エージェントとの生でのやり取りが重要である。51%の消費者は、ライブ チャット セッションを利用できる方がよいと回答している。2007年の回答と同程度だ。また、ネット通販での買い物

を中断されないよう、情報を見つけやすくしておくことも不可欠だ。60%の消費者は、ネット通販での買い物中に、自分が求める製品やサービスの詳細をすばやく簡単に参照できる機能や、配送料や配送予定日などの情報を精算前の時点で確認できる機能が欲しいと回答している。

ソーシャル ネットワーキングやモバイル製品の人気が高まる中でも、消費者はエージェントとの直接のやり取りを重視している。これは、電話とライブ Web チャット セッションの両方においてである。収益を高めるために企業が消費者との関わり合いを強める方法に関しては、49%は電話でエージェントにすばやくつながってほしいと回答した。逆に、「カスタマイズした情報をモバイル向けに配信すること」(5%)、「Facebook などのソーシャル ネットワーキング サイトの活用を強化すること」(4%)といった回答は、重要度のランクでは一番下の方であった。18~34 才の消費者であっても、この種の関与は期待しておらず、むしろエージェントが利用しやすくなることを望んでいる。

5. センター運営課題を解決する IT ソリューション

さて前項の『3. センターを取り巻く運営の課題』でも述べたが、コンタクトセンター運営を取り巻くそれぞれの課題は複雑に連鎖し合っている。それゆえに、1つのコンタクトセンター・ソリューションでいくつかの課題の解決が可能である。しかし、どのコンタクトセンター・ソリューションを導入するかその選択には、頭を悩ますところである。

まず、最初にすべきことは、「何が課題か」を正確に見極め、手順を踏んで考えることである。要するに、望ましい段階を踏んで、系統立てた手法で考察した結果、そのセンターにベストマッチした最適なコンタクトセンター・ソリューションに初めて出会うことができる。

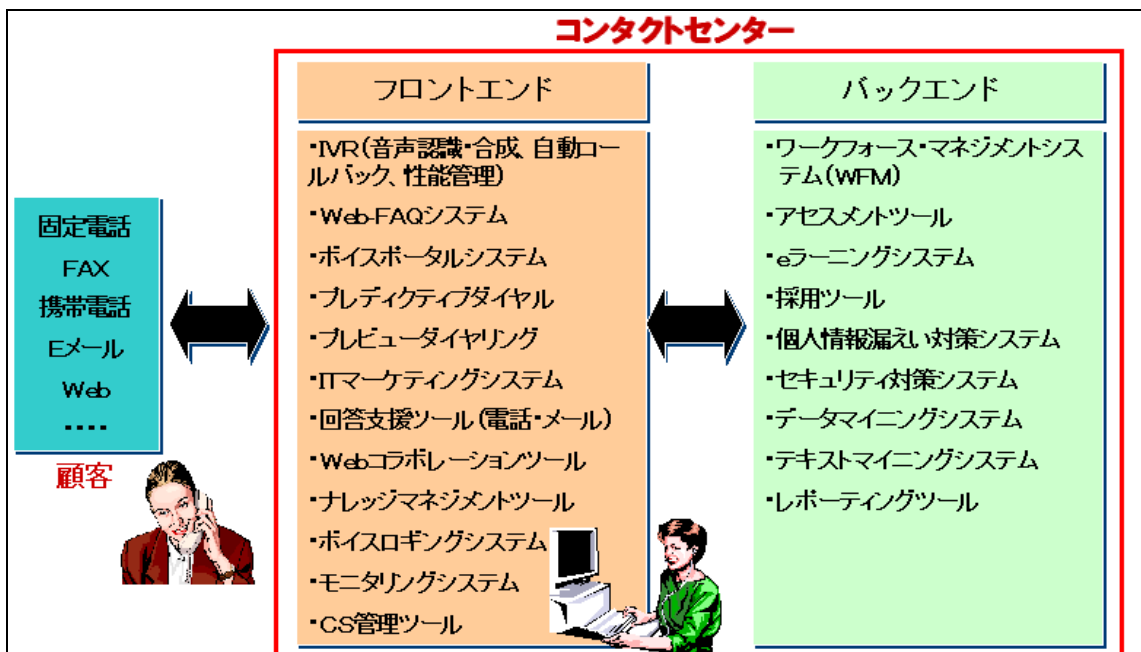


図 5-1 コンタクトセンターで必要なさまざまな IT ソリューション

ここで注意すべき点は、例えば、コミュニケーターの離職やあふれ呼の増加といった「目先のテーマ」に捉われないことである。センターが直面している問題をまず洗い出し、その問題の本質をきちんと見極めた目標設定を行うことだ。目標の焦点がぼやけてしまうと問題の一部だけに注目したり、さまつな問

題を意味もなく検討を重ね、無駄な時間を費やしてしまう。確固たる目標がなく、漠然と現状打破を思うと、新しい情報を仕入れては「うちのセンターには無理だ」と思い込み、また新たな情報を探したり、やみくもに行動したりという負のループに陥ってしまう。その結果、いつまでも状況は変わらず、同じ失敗を繰り返したりすることになる。

次に明確になった課題を要素に分解する。この際注意すべき点は、全体像をしっかり把握し、全体像を構成している要素の整理を念頭におくことである。そして、本質的な課題を抽出し、さらに詳細に検討していく。課題が判明したら、解決方法を考察する。解決策は考えられる限りリストアップする。しかし、ただ漠然と選択するのではなく、現状のタイミングやコスト、実現可能の有無を考慮する。そこで、リストアップされたものをシステマティックに項目ごと（センター内要因 センター外要因、人的要因 テクノロジー的要因、直接的要因 間接的要因など・・・）に分類をしてみると、課題が何によって誘因されているかが明白になる。

その結果、もしかしたら、最適なコンタクトセンター・ソリューションがあるかもしれないし、その反対にコンタクトセンター・ソリューションだけが解決策ではないかもしれない。要するに可能な限り打開策を考え帰結する。

何が、課題を解決するかがわかったら、その方法のセンターでの実行に移るが、その際、【計画】 【実行】 【検証】 【改善】 【計画】...つまりPDCA（Plan-Do-Check-Action）サイクルを効果的に利用できる。したがって、「このコンタクトセンター・ソリューションを導入することが、考えられる多くの手段の中で最も目的に合致しており、かつ導入が可能で、コストに見合う」と判断できるのなら着手すべきである。しかし、そうでないなら「ほかの手段やほかのコンタクトセンター・ソリューションを採用した方がよい」という柔軟な姿勢で検証をして見直す勇気も必要である。

理想的なのはこの責務の担当については、プロジェクトチームを編成し取りまとめを包括的に行うファシリテーター的役割の人材の選定と同時に、センターが直面する深刻な問題のリストアップをお勧めする。できればこれは、あ

あらゆる視点での課題を表面化するためにもセンター運営に携わっているコミュニケーター、インストラクター、スーパーバイザー、マネージャー、センター長、経営層など極力多くの立場の見解が得られることが望ましい。日々の業務に翻弄され、なかなか客観視できないという実状があるのはどこのセンターも同様であるが、同じ目標に目を向ける事により、二次的効果として連帯感が生まれ今までとは異なったセンター運営も可能になるのではないだろうか。

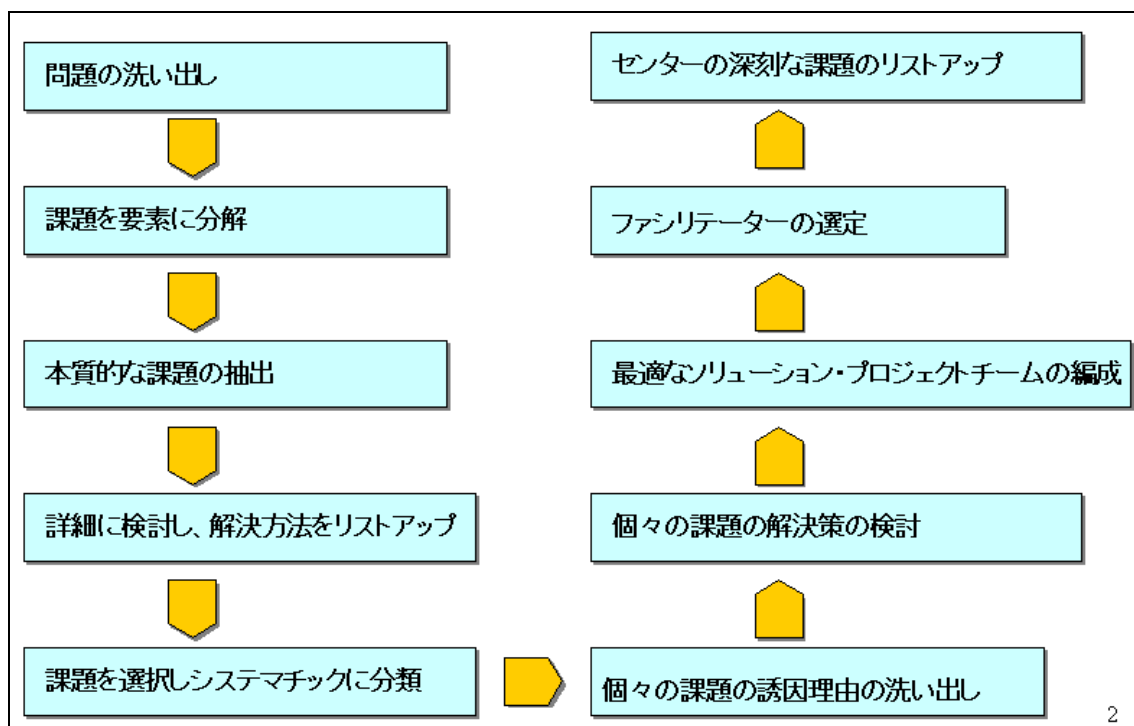


図 5-2 最適なコンタクトセンター・ソリューションの選び方

6. WebセルフサービスによるCS向上とコール量削減

テレマーケティング会社の国内での売上はこの数年、年率20%から30%の伸び率が続いており、3000億円規模に達している。しかし、コールセンターの新設は2002年をピークに、これまでのような形での急激な成長は見られない可能性があるとする専門家が多い。

一方で、これまで分散していたコールセンターの統合・分散の動きや、電話、Web、Eメール、営業窓口、店舗などのチャネル統合をするコンタクトセンター化への動きがみられる。

そのような中で、コンタクトセンターのコストは、構築から稼働までのインシヤルコストと、稼働後のランニングコストから成る。コンタクトセンターを運営するランニングコストの60~70%を占めるのが、コミュニケーターの人件費だ。このコストの効率をいかに高めるかがセンター全体のコストを抑えるポイントになる。

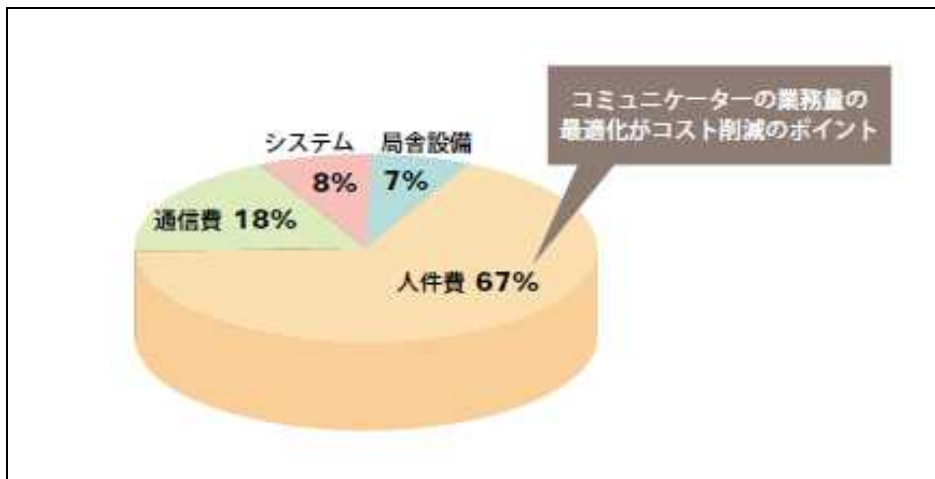


図6-1 コンタクトセンターの運用コストの割合

また、コンタクトセンターは、2つの相反する要求を満たすことが求められている。1つは、増え続ける顧客に対して卓越したサービスを提供すること、もう1つは、業務の効率を高め、スタッフ数や運営コストを増やさない(もしくは削減する)ことだ。これらを両立するためには、ITを活用する必要がある。

コンタクトセンターにITを導入していない企業はほとんどないが、2つの要求を両立できる適切なソリューションを導入していない企業は多く見受けられる。コンタクトセンターでありがちなのは、長い年月の間に導入を重ねてきた多種多様なツールやシステムを寄せ集めて利用しているというケースだ。こうしたパッチワーク的なシステムは拡張性に乏しく、複数のチャネルを統合して優れたカスタマーエクスペリエンス（顧客体験）を実現するという目的に合わせた構造になっていない。作業効率も悪く、コミュニケーターが複数のアプリケーションを切り替えながらサービス要求に対応しなくてはならないことが多々ある。

統合型のマルチチャネルソリューションを導入していない企業では、次のような問題が発生する。

顧客満足度の低下

現在の顧客は、企業に連絡を取るときに、複数のチャネルを利用し自分の都合に合わせて使い分けたいという意向を持っている。とはいえ、たとえ複数のチャネルがあったとしても、きちんと統合されていないとてならない。

統合が図られていないソリューションでは、顧客から既に聞いたはずの情報を再び伝えてもらうことが必要になる。特に、1回のやり取りの中でこれが起きると、顧客の印象は非常に悪くなる。例えば、電話の最初にアカウント番号を顧客にプッシュボタンで入力してもらったのに、同じ電話の後の方で同じ番号を再度言ってもらった、というような状況だ。

あるいは、別のチャネルを通じて連絡を受けたことのある顧客なのに、コミュニケーターがそのことに気付かない、というケースも出てきている。顧客の側からすると、以前にメールやチャットでコンタクトセンターとやり取りしたのに、電話でコミュニケーターと話するときには、また1から説明し直さなくてはならない、ということになってしまう。また、コミュニケーターが使用するアプリケーションにナレッジベースがシームレスに統合されていることも不

可欠だ。そうでないと、製品やサービスが増え続ける中で一貫性のある有益な回答を返すのは困難だ。

生産性の伸び悩み

コンタクトセンターに求められるのは、優れたカスタマーエクスペリエンス（顧客体験）を提供することだけではない。高い生産性を維持し、最小限の人員で、顧客からの問い合わせに最大限に対応するという難題にも挑まなくてはならない。使いやすく効果の高いコミュニケーター用のアプリケーションを利用しないことには、生産性に影響が生じ、サービスへの応答時間が伸びて、顧客満足度の低下につながりかねない。

また、従来のコンタクトセンター向けシステムでは、個々のコミュニケーターやコールセンター全体のパフォーマンスを十分に計測できず、パフォーマンスの改善につなげることが困難だ。

さらに、コンタクトセンターではスタッフの入れ替わりが激しいという一般的な問題にも対処しなくてはならない。統合型のナレッジベースと直感的なユーザーインターフェースを組み合わせたアプリケーションを導入しないと、新入りのコミュニケーターのトレーニングに要する時間が長くなり、全体の生産性にも影響が生じる。

複数チャネル間での一貫性の欠如

顧客は、どのチャネルでどのコミュニケーターに担当してもらおう場合でも、同じ情報を得たいと考えている。

複数のサービスチャネルを統合していないと、顧客との間で以前行ったやり取りを把握できないという事態が生じかねない。また、ナレッジベースを一体化していないと、他のチャネルや他のコミュニケーターと食い違う情報を提供してしまうことが起こり得る。

(2) 顧客によるセルフサービスによるオペレーションの最適化

コミュニケーターが電話などを通して直接顧客と対応することが、必ずしも顧客満足度を高めるとは限らない。電話による顧客とのコミュニケーションには限界があり、中途半端な対応が返ってセンターの対応品質を低下させクレームになるケースもある。

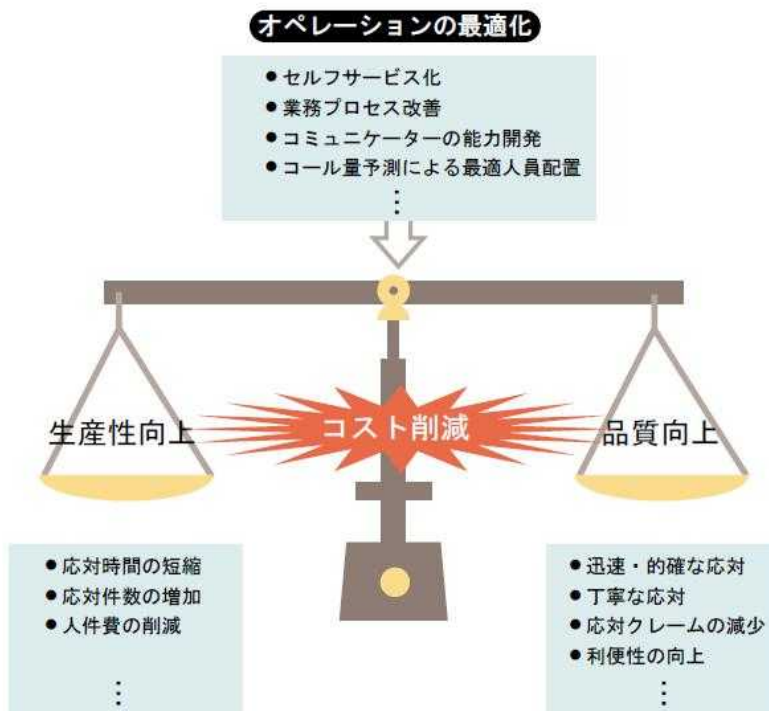


図6-2 コンタクトセンターのオペレーションの最適化

一方で、企業にとっても増加する一方のコールのすべてにコミュニケーターを対応させているのは、コスト削減にはつながらない。そのため、コミュニケーターが対応すべき種類のコールを切り分けて、IVRや顧客自身が企業のWebサイトへアクセスし、必要なものを自己解決するセルフサービスを利用させようとするセンターが増えている。顧客は24時間、いつでも自分の都合の良いときにWebサイトへアクセスして、自分の必要な情報を探し出すことができるからだ。

セルフサービスの導入によって、増え続けるコールに対応してコミュニケーターを増やすことが困難な場合でも、Webサイトに顧客自らアクセスしてもらうことで、コミュニケーターの増員問題を解決できる。また、Web-FAQ上によくある質問とその回答を掲載し、それを参照してもらうなどして、コミュニケーターによる対応を減らすことができる。つまり、より安価なセルフサービスチャネルを選択肢として顧客に提供し、高度な対応にはコミュニケーターが対応することで、オペレーションの最適化が図れ、その結果コスト削減につながる。

この数年の間に、カスタマーサービスの向上を目的に、Web上にFAQを掲載する企業が急増している。しかし、FAQを構築する企業は増えているものの、いったん構築してしまうと、利用頻度による更新や新しいコンテンツのアップデートを行っていないケースが多いため、顧客も利用しないケースもある。FAQをツールを使わないで定期的にメンテナンスしていくのは非常に面倒なため、二の足を踏んでいるのが現状だ。

Webサイトの顧客向けFAQの作成や更新は、従来、企業のスタッフによって手作業で行なわれており、常に顧客のニーズに合った内容を掲載するためのメンテナンス作業には多大な労力・コストがかかっていた。また、FAQの作成・更新から登録、公開までに必要な企業内の承認業務は、プロセスが複雑で、確認漏れのため承認手順に戻りが発生したり、確認を依頼する先を誤ったりするなど、企業規模が大きければ大きいほど、管理するのが困難であった。

それらを解消すべく、ライトナウ・テクノロジーズの「RightNow Service」をはじめとして、Webセルフサービス・ソリューションが販売されている。

7 . Web セルフサービス・ソリューション活用法

ここでは、Web セルフサービス・ソリューションの代表的なソリューションとして、ライトナウ・テクノロジーズの SaaS 型 CRM アプリケーション「RightNow Service」を例にとって説明する。

最新版の RightNow CRM ソリューションは、インターネット経由で機能を使用できる SaaS 形態で提供されるアプリケーションで、短期間でシステム構築することが可能で、コールセンター向けの Web セルフサービスを実現するほか、情報を一元管理しコミュニケーターやサポートスタッフの作業効率を向上させる統合型マルチチャネルソリューション「RightNow Service」と、「RightNow Marketing」、「RightNow Sales」などのモジュールで提供される。電話、Web、Eメール、チャットなどあらゆるチャネル経由の顧客の問い合わせ履歴を一元管理し、スピーディーな対応が行え、高度なマルチチャネル・コンタクトセンターを実現できるのが特徴だ。

顧客の Web フォームからの問い合わせ前に最適な回答を提案し 自己解決を促す自動提案回答機能

企業の商品やサービスに関する Q&A サイトから、顧客は自分で知りたい内容を検索する、あるいは Web サイト Web 上にある問い合わせのフォームに問い合わせたい内容を入力すると、RightNow Service の SmartAssistant と呼ばれる自動提案回答機能が働き、その問い合わせ内容から判断して回答を自動的に Web 上に表示して、メール送信前に顧客の自己解決を促す。それでも解決が図れなかった顧客が、質問送信ボタンを押して、初めて問い合わせが届く仕組みだ。他社の製品と異なるのがこの機能で、Web フォームによる初歩的な問い合わせにコールセンター側で対応しなくても Web - FAQ のデータベースに登録されている Q&A から自動的に回答を抽出するので、コールセンターのメール対応や電話対応の量を削減することができる。

この自動提案回答機能を支えているのが、iKnow と呼ばれるナレッジベースで、独自の人工知能技術による質問の予測や回答検索の最適実行を実現する。顧客は、自然言語入力やカテゴリ検索なども行え、検索結果には、スコア（人気度）やウェイト（合致度）の情報を表示させたり、検索条件に沿って、推奨される情報を表示することもできる。



図 7 - 1 Web 上に公開されたナレッジから自己解決を促す Web セルフサービス



図 7 - 2 質問内容に応じて、より関連性の高い回答が提示される SmartAssitant

顧客ごとのマルチチャネルでの対応履歴を一元管理し、 コミュニケーターの回答のスピーディー化を実現

RightNow では、電話、メールなどさまざまなチャネルからの問い合わせを顧客ごとに1つのコンソールで簡単に一元管理できる。これは、顧客からの問い合わせ対応の重複を避けられることと、コミュニケーターの対応効率を高める上で貢献する。



図7 - 3 1つのコンソールでマルチチャネルでの顧客の対応履歴が管理できるインシデント管理機能

また、Web に公開するコンテンツ管理も容易にできる。コミュニケーターがよく顧客から寄せられる問い合わせと回答タイトルを付けて、Web への公開申請を行い、専任のナレッジ担当者や SV などが申請された問い合わせ内容と同様のものが既に公開されていないかなど既存のコンテンツを比較・調査して、Web セルフサービスに公開する。公開コンテンツは、直感的な操作が可能な

WYSIWYG エディターで、HTML、URL、添付ファイルの 3 種類のタイプから簡単に作成できる。



図 7 - 4 Web 上に公開する FAQ の作成・公開サイクル

アップセル/クロスセルに役立つプロモーション管理機能

RightNow Service には、質問者のプロフィールや問い合わせ内容によって、コミュニケーターが顧客との対応中に、コミュニケーターの対応画面に該当するプロモーション内容やコールスクリプトを表示して顧客に最適な案内ができ、アップセル/クロスセルに役立つプロモーション管理機能を備えている。

また、ご意見・ご要望や顧客満足度調査、新製品開発調査などの調査の配布から集計までが行える標準テンプレート以外に、自社でアンケートを簡単に作成することもできる。

500種類以上標準テンプレートから目的に応じた分析レポートを カスタマイズすることが可能

このほか、RightNow Serviceのレポート機能によって、顧客の自己解決率がどのくらいの割合であったのか、問い合わせがどのくらい作成されたのか、FAQの検索キーワードでどのようなことが検索されたのかなどのレポートを作成して分析することができる。

レポート作成には、500種類以上の標準テンプレートが用意されており、ドラッグ&ドロップの簡単な操作で、使用目的に応じて簡単にカスタマイズすることもできる。

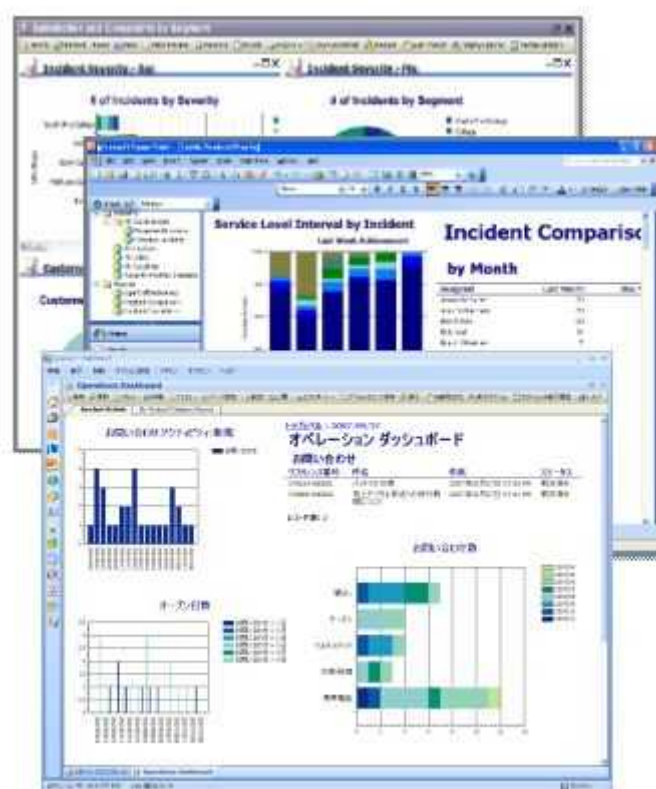


図7 - 5 500種類以上の標準テンプレートを備えたレポート分析機能

8. ケーススタディ

ケーススタディ

松井証券に寄せられた貴重なお客様の声は RightNow Service の機能により有効な情報として再活用されています。

松井証券株式会社

松井証券株式会社は 1918 年(大正 7 年)に創業を開始。本格的なインターネット取引や、無期限信用取引、即時決済取引など、日本初となる新サービスを数多く発信する。ライトナウ・テクノロジーズは、「RightNow Service」で松井証券の顧客満足度向上を強力にサポート。膨大な量の「問い合わせ対応のノウハウ」をどのようなテクノロジーでバリューに転化させたのか？松井証券株式会社 サポートセンター 課長 府玻 正史氏、サポートセンター リーダー 初山 千帆氏に詳しくお聞きした。

松井証券株式会社の概要

まず、松井証券株式会社の概要や特長などをお聞かせ下さい。

府玻氏 「ここ数年の松井（証券）の展開の速さには社員の我々でもついていくのがやっとです」。松井証券も以前までは営業マンに依存したごく平凡な証券会社でした。しかし、1995 年に現代表である松井道夫が 4 代目の社長として就任してからは、証券会社としての枠組みが大きく変化しました。サービスの面では、金融制度改革（金融ビッグバン）に先駆け、既存のブローカレッジ（証券会社が行う委託売買業務）の見直しから日本初となる数々のサービス提供まで、次々に「新機軸」を打ち出してまいりました。

我々は、顧客にとって最も使いやすいインターフェース（サービス）を提供することが最短で顧客満足度に結びつくと考えています。そして、こうした本質的な考え方が社内に深く根付いている社風が弊社の特長です。

RightNow Service の導入を検討した背景とは？

次に、どのような背景から『RightNow Service』の導入を検討されたのでしょうか？

府玻氏 検討の背景としては、松井証券のWEBサイトのリニューアルに伴うFAQ（よくあるお問い合わせ）の全面的な見直しです。と言いますのも、既に「FAQ」はリニューアル前のWEBサイトに存在していたのですが、更新はWEBサイトを管理する部門が行っており、お客様からの疑問を常に伺っている我々サポート部門がほとんど関与していませんでした。また、たまに更新を打診するときも、作業依頼のやり取りが頻出するため、柔軟な対応を行うことができませんでした。結果、内容が必ずしもお客様の疑問点にそっておらず、今後の取扱いをどうするか、リニューアルの機会に再検討しました。

検討に際しての「ポイント」は？

府玻氏 検討に際してのポイント（問題点）は大きく分けて二つありました。

第一の問題 『FAQの管理部門に関する問題』（どこが管理するか）

第二の問題 『FAQの管理効率に関する問題』（どう管理するか）

第一の問題は、そもそも（FAQの）管理は、『顧客の声』を直接聞くことができるサポート部門で管理・対応することが最も望ましいわけですから、「WEB管理部門」から現在の「サポート部門」へ機能を移管させることで解決することができました。

しかし、第二の問題が少々厄介でした。なぜなら、FAQを作ったことがあれば同様の課題を抱えていると思いますが、とにかく「管理」「更新」「メンテナンス」に多くの手間と時間がかかってしまうのです。これは「FAQ」という情報の特性上“必要経費的な作業”ではあるのですが、いくら管理部門を望ま

しい姿に変えたとしても、効率的に運用することができなければそれこそ「本末転倒」です。

そこで、徹底してFAQ管理業務の効率化を図ることで、本来的なサポート部門の業務品質を向上させ、業務と効率の「本末転倒」を解消させることを目的としたことが「検討の背景」となります。

なぜ、松井証券株式会社は、ライトナウ・テクノロジーズを選んだのか？

なぜ、数ある製品からライトナウ・テクノロジーズの製品を選択したのでしょうか？

府玻氏 選択の理由をひと言で申しますと、「ライトナウ・テクノロジーズの製品は操作がシンプルで画面操作がカンタンだったから」です。

具体的には？

府玻氏 これは、いち利用者としての意見ですが、こうしたナレッジシステムを利用する場合、それほど多くの「機能」を組み合わせるシチュエーション自体あまり多くないように感じます。

本質的には、『基本的な機能がどれだけ容易に操作・運用できるか』がむしろ重要なのではないかと考えており、一握りのエキスパートによる保守、熟練した技能者による操作は、正直なところ定常的な運用には適していないのではないかと考えます。

こうした考え方からご理解いただけるかと思いますが、ライトナウ・テクノロジーズの製品は、探したい情報を自動的に分析し関連付けてくれる機能や、情報共有に必要な画面イメージ（キャプチャ）をHTMLが書けなくても簡単に貼り付けることができる機能など、利用する側の視点が随所に組みこまれた操作性や利便性が極めて優れていました。

我々がここまで「操作性」や「保守性」にこだわる理由の一つとして、FAQの管理業務をサポート部門が吸収することでのサービス品質の低下を嫌ったことが挙げられます。

なぜ、そのように考えたのでしょうか？

府玻氏 そのように考えた理由は極めてシンプルです。サポート部門はWEB 管理部門に比べ（システム運用に必要な）専門的な知識が乏しいわけですから、「操作性」が優れていなければ日々の業務自体が成立しませんし、「保守性」が優れていなければお客様から寄せられた情報をノウハウ化することもままならないわけですから、結果的に本当の顧客満足度にたどり着けないと考えたからです。

導入の「決め手」は何だったのか？

導入に際し、なにか「決め手」となるものはありましたか？

府玻氏 先ほども申しました通り、「検索機能」と「共有機能」の充実性が導入の決め手だと考えています。そして、「検索機能」に関しては、“二つの視点”で考える必要がありました。

一つは「お客様が得たい情報にお客様自身が即座にたどりつけること」、

一つは「お客様が得たい情報にオペレータが迅速にたどりつけること」です。

そして、RightNow Service は、得たい情報を大分類や小分類で検索項目を絞り込める「カテゴリ検索機能」や、自由文検索による「フリーワード検索機能」が充実しているため、利用者（お客様・オペレータ）を問わず、きめの細かい情報の検索を支援してくれた点が決め手の一つだと言えます。

次に、「共有機能」については、徹底してオペレータの情報共有にピントを合わせて考える必要がありました。と言いますのも、松井証券は他の新興証券会社と比べてもオペレータが覚えなければならない情報量が圧倒的に“膨大”です。

その理由の一つは、常に発生する既存サービス内容の見直し、それに伴う操作画面の変更、対応内容の追加、新サービスのご案内等々…。それこそ“五月雨式”に発生するわけです。いわゆる“鉄火場の運用”の中で呑気にドキュメントを書き起こし、それをのんびり共有している暇は一切ありません。

共有しなければならない情報はできる限り画像などで貼り付け「みえる化」し、必要な指示だけを適確に打ち込みそれを蓄積する。そして、他のオペレータは高度な検索機能を利用して関連する情報ごと一気に引き出す。そうすることで極めて合理的で効率的な「情報共有」が可能となるわけです。

実際に業務を運用する上で、「システムの優れているだけの機能」より、このような「何気ないがきわめて重宝する機能」こそ、実は大きな価値があるのだと感じると同時にもうひとつの「決め手」なのだと言えますね。

RightNow Service を導入した効果

RightNow Service を導入したことによる「効果」をお聞かせ下さい。

府玻氏 実は、RightNow Service の導入からそれほど日が経っていないこともあり、定量的な評価値や具体的な測定値は整っていませんが、定性的な導入効果では確かな手応えを感じています。

少し掘り下げた表現をしますと、アウトバウンド面（内部から外部の発信）での効果、インバウンド面（外部から内部への蓄積）での効果と、二つの側面での効果を感じます。

まず、アウトバウンド業務の効率化についてですが、今までは「FAQ」をWEBサイトに掲載する場合、サポート部門からWEB管理部門へ修正作業を依頼し、更に「文言の体裁」「文章の表現」を整えるなどの工程を経てようやく掲載に至っていました。

こうした運用の仕方ですと、情報の正確性が損なわれるばかりではなく、作業のダブルカウントにもなりますし何より“即時性”が損なわれることが大きな問題でした。

しかし、今回の（RightNow Service）導入により、サポート部門でFAQ作業が完結可能となり、間接部門とのやり取りで生じるリードタイムが大幅に低減でき、情報の即時性向上にも結びつきました。

また、本来的に重視しなければならないコンテンツ内容に対しても、十分な制作時間を割くことができますので、今まで以上の精度と確度の高いFAQ情報を提供することが可能となりました。

次に、「インバウンド業務情報」とは、端的にお客様から寄せられたお問い合わせ情報（ナレッジデータ）や公開前のサービスに関する情報のこととご理解頂ければ結構です。

先にも述べましたとおり松井証券では、金融市場の激しい動向に合わせたサービスのご提供、それに伴う対応内容の見直しが常に生じるため、情報共有の為には強力なシステムインフラが必要となるわけです。

以前までは、紙ベースで「電話対応スクリプト」を伝達したり、重要な変更情報を回覧するなどして情報の共有を図っていました。だからと言うわけではありませんが、こうした「属人性」の介在余地が高まると、それに比例し“漏れ”や“抜け”といった平凡なミスが発生件数も高まる傾向にあります。

しかし現在では、紙ベースの情報の全てを「RightNow Service」に取り込むことで「電話対応スクリプト」や「重要な変更情報」を電子化することができました。

これにより、情報共有に必要なだったコミュニケーションコストを大幅に軽減できたほか、「紙を出力する作業」「オペレータに配布する作業」「ファイルにそれを綴じる作業」「スクリプトを手で検索する作業」などなど、挙げだすとキリがありませんが、こうした「地味なんだけど大変な作業」が効率化できたことは、非常に嬉しい効果の一つだと断言できます。

また、これは副次的な効果になりますが、これまでの用紙の使用量も全体で“10分の1”以下に軽減できたことも付け加えさせて頂きたいですね。

最後に、今後も弊社の「顧客満足の向上」を先進的な技術でご支援をいただき、これからも良い付き合いを続けていきたいと考えています。

お忙しい中、貴重なお話を、有り難うございました。

【2008年2月の取材を元に、加筆・修正】

ケーススタディ

**お客さまが感じる“もやもや”を先回りして解決できる。
RightNow Service はANAにとって最適な選択でした。**

全日本空輸株式会社(ANA)

全日本空輸株式会社（以下：ANA）は1952年の定期便の就航開始から50年余り。日本の航空運輸業界のリーディングカンパニーとして新たな価値創造に対し積極的な取り組みの姿勢をみせ、ANAグループのプレゼンスを高めるべく、顧客サービスの向上に努める。ライトナウ・テクノロジーズは、ANAが追求する顧客サービスの向上を「RightNow Service」で強力的にサポート。複雑かつ多岐にわたる顧客ニーズを含む「お問い合わせ」をどのようなテクノロジーでバリューへ転化させたのか？全日本空輸株式会社 IT推進室 システム企画グループ 鬼木 洋平氏に詳しくお聞きした。

全日本空輸株式会社(ANA)の概要

まず、全日本空輸株式会社(ANA)の概要や特長をお聞かせ下さい。

鬼木氏 「ANAでは、日頃より安全と信頼を実現する為、お客様の声に徹底してこだわります」

安全な空の旅は、お客様との信頼関係の上に成り立つものであり、安心して安全な運航をお届けするためには、「お客様の声」に真摯に耳を傾けることから始まると考えています。

また、日本国内に限らず世界各国から寄せられる「お客様の声」は、ANAが提供するあらゆるサービスに対する信頼性及び利便性の向上に繋がる極めて貴重な「情報資産」であると捉えています。

取り組みの背景

次に、ANA社はどのような「背景」から今回の取り組みに着手されたのでしょうか？

鬼木氏 今回の取り組みである「背景」には、大きく分類して二つの問題がありました。

まず、第一の問題は、「システムインフラ面での情報処理性能の限界」です。ANAでは、従来より「電話お問い合わせ窓口サービス」をご提供させていただいておりましたが、電子メールの急速な普及に合わせて、7年前に多頻度会員様向けの「電子メールお問い合わせ窓口サービス」の提供を開始しました。その後、ANAをご利用頂く全てのお客様からの「電子メールお問い合わせ窓口」へとサービスを拡大しておりますが、既存のシステムは、限られたお客様を対象としたスモール・スタートな構成であったため、提供できる（システム）サービス・バリュー自体がどうしても限定的なものとなりますし、そもそもシステムが持つ情報処理性能面での限界に達してしまったということが第一の問題です。

次に、第二の問題は、「事業拡大に伴うお問い合わせ窓口のグローバル化」です。弊社はおかげさまで、国際線の業績において堅調な伸びをみせており、これに呼応し海外拠点のお問い合わせ窓口体制も強化を図っております。欧米のみならずアジア各国にお問い合わせ窓口を展開していくにあたり、多言語対応は必須機能でした。また言うまでもなく、情報セキュリティに対する信頼性も必須要件でした。お客様から届く電子メールは個人情報であり、企業として徹底した管理が求められます。個人情報に対する考え方は国によって様々ですが、弊社のポリシーとして国や地域に関係なくANAが定めるセキュリティレベルを満たす環境下になければなりません。

ANAの事業戦略に沿ったお問い合わせ窓口のグローバル展開に対応出来、かつ情報セキュリティの堅牢性も保証出来るシステムへの刷新が求められたということが第二の問題であり、取り組みの背景の総論となります。

なぜ、ANA は、ライトナウ・テクノロジーズを選んだのか？

なぜ、ANA は、数ある製品の中からライトナウ・テクノロジーズを選択したのでしょうか？

鬼木氏 まず、今回のシステム導入に際し、弊社の業務部門との密接なヒアリングを実施する事から開始しました。

その結果、ゼロ・ベースからシステムを構築するのではなく、市場的に認められた（＝導入実績の豊富な）パッケージ製品を選択することが、システム品質及び経済合理性の両面においてメリットが大きい選択であるという結論を導き出しました。

しかし、複数の製品を評価する過程で「導入実績」や「性能要件」といった、表面的な評価指標では、ある程度候補を絞れるものの、何れも「決定打」を得るには至りませんでした。

導入の「決め手」は何だったのか？

では、導入の「決め手」も同じく多言語対応機能ということですか？

ポイントとなったのは「多言語対応」に対する要件の充足度です。「多言語対応」とは単なる文字コードレベルの話に留まりません。一つのシステムの中で、海外拠点ごとに異なるユーザインターフェースを提供する（現地語でのインターフェース）、レポート実績が拠点ごとに取得出来る、といった「グローバルレベルでの一元管理と個別化」をどこまで細かく具現化できるかを精査しました。

さらに、日本語・英語対応に加え、中国語（簡体字・繁体字）・韓国語にどこまで対応できるのかも大きな評価ポイントでした。導入実績や性能要件、そして上記の"多言語対応機能"を評価した結果、いずれの評価ポイントにおいても高水準な評価を得たことが「RightNow Service」導入の「決め手」となりました。

導入の効果

では最後に「RightNow Service」を導入したことによる「効果」をお聞かせ下さい。

現在のフェーズでは、具体的（定量的）な数字を示して導入の効果をご説明することは難しいのですが、取り組みの成果としての定性的な効果感では、確実な手応えを感じています。

RightNow Service の多言語対応機能により、今後の事業戦略に沿った柔軟かつ迅速な展開が可能となりました。この効果は海外拠点での高品質なサービスの展開において、定量・定性の両面で反映されてくるのではないかと考えています。

締め括りとなりますが、弊社の事業において、お客様からのお問い合わせを受け付けるインターフェースは、極めて重要な役割を担っています。また、このサービスで最も理想的なカタチは、「お客様の声から、弊社が提供するサービスの課題を汲み取り、その根幹を取り除くことで、お客様が"もやもや"を抱く機会そのものを解消していく」という好サイクルを生み出す事にあると考えています。

ライトナウ・テクノロジーズ社には、今後も弊社の「顧客満足の向上」を先進的な技術でご支援をいただき、これからも良い付き合いを続けていきたいと考えています。

お忙しい中、貴重なお話を、有り難うございました。

【2008年3月の取材を元に、加筆・修正】

9. おわりに

100年に1度の不況の影響もあり、商品やサービスの低価格化が求められる一方で、顧客対応窓口であるコンタクトセンターの役割はますます重要になっている。しかし、コンタクトセンターにも他部門同様に、顧客満足度を維持しながら、生産性向上やコスト削減が求められている。そのような中で、インターネットの普及により、顧客が自ら商品やサービスに対する質問に自己解決するWebセルフサービス・ソリューションは注目を集めている。

よくある質問や初歩的なトラブルは、コンタクトセンターで電話やEメールなどで対応しなくても、顧客が自ら解決することで、コンタクトセンターではより高度な質問に対応すれば良くなり、対応するコミュニケーターの数を削減したり、顧客の声の収集・分析を行うマーケティング機能や営業部門を補完するアウトバウンド機能などを備えることができるようになる。そうすることで、長い間コストセンターと言われてきたコンタクトセンターをプロフィットセンター化することも夢ではない。

本レポートで紹介したWebセルフサービス・ソリューションが、皆様のコンタクトセンター運営の少しでも参考になれば幸いである。

参考文献

「マルチチャネル エージェント デスクトップの導入：従業員と顧客の双方にとって理想的なシステムとは」(RightNow Technologies 著)

本レポートに関する問い合わせ先

株式会社 CCM 総合研究所

TEL:03-4530-3939 FAX:03-3866-1797

Eメール:contact@ccm-soken.com