

Chapter 1

インターネット対応で CRM推進の拠点と化す コールセンター

かつては、単なるクレーム受付などに終始していたコールセンター。しかし近年は、インターネットの普及という追い風を受け、CRMを推進し、利益を生む“プロフィットセンター”に変化しつつある。ここでは、各業界の話題を追いつつ、その現況を探ってみたい。

CTI導入で リアル店舗なみの対応を実現

経済成長率が低迷し、企業間競争が激化する中、もはや企業は一方的に顧客にアプローチするだけ

では、顧客を獲得し、維持することが難しい時代となった。それゆえに顧客との良好な関係を築くCRMは、今あらゆる企業にとって重要なテーマとなっている。そして、CRMを推進する上で大前

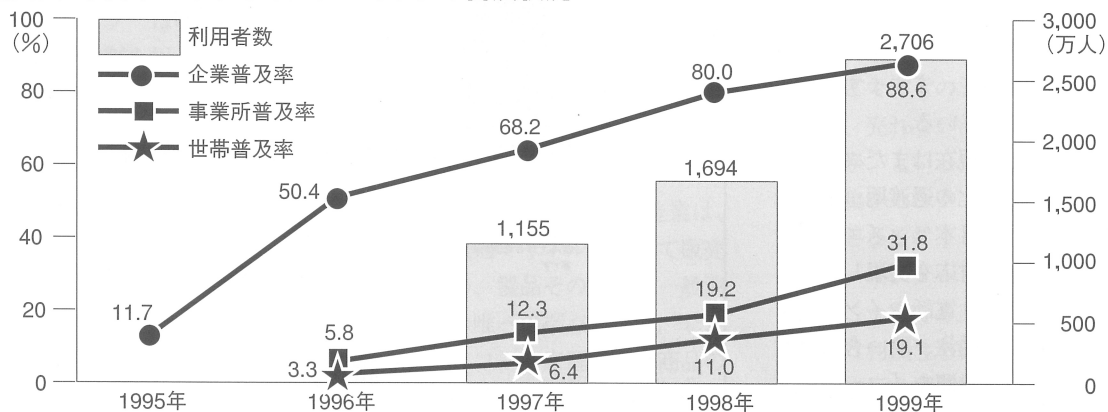
提となるのが、顧客との双方向コミュニケーションである。

電話をはじめとしたパーソナルな通信手段を用いるテレマーケティングは、不特定多数の顧客や見込客との双方向コミュニケーションを実現する上で、もっとも有効な手段だ。それだけに、CRMが台頭しはじめた昨年あたりから、規制緩和とともない競争が激化する金融業を中心に、さまざまな業種・業態においてコールセンターの開設が相次いでいる。

また、インターネット利用者が1999年の時点で2,706万人を数え(図表1)、Eコマース市場規模はB to Cが3,500億円、B to Bが14兆4,300億円へと成長したことも、センターの開設ラッシュに拍車をかけた(図表2)。いまやウェブやEメールは、電話と並ぶ有効な顧客接点へと変化しつつあるのだ。そしてこのことは、コールセンターのあり方そのものも大きく変えようとしている。

CTI(Computer Telephony Integration)技術を活かし、電話とインターネットを融合する動きが2000年に入ってさらに活発化。たとえば、Eコマースにおいて、顧客がホームページ上で紹介されている製品について問い合わせをしたいとき、画面上の「Call us」ボタンをクリックすると、テレコミュニケーターからコールバックを受けられたり、チャットによりリアルタイムで説明を受けられるなど、まさにリアル店舗なみの対応も可能になっているのだ。衣料品

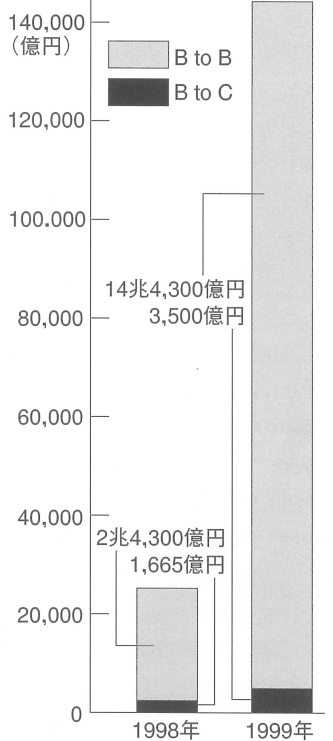
【図表1】日本におけるインターネットの普及状況



※事業所は全国の(郵便業、および通信業を除く)従業員数5人以上の事業所。
※企業は全国の(農林、林業、漁業、および鉱業を除く)従業員数300人以上の企業。

資料出所:
「平成12年度版 通信白書」(郵政省)より

**【図表2】
インターネットコマース
市場規模**



資料出所：
「平成12年度版 通信白書」(郵政省)より

通販大手、(株)日本ランズエンドの事例(写真1)が有名だが、こうした結果、コールセンターは電話、FAXにより商品・サービスの受注、クレーム・問い合わせ対応などを行うといった従来からの位置づけを脱しつつある。

つまり、インターネットというメディアの登場によって、コールセンターはFace to Face以外のすべての顧客サービス窓口を担う「コンタクトセンター」へと進化しつつあるのだ。特にEコマースは、店舗・店員が介在しないだけに顧客側の不安感も強い。コールセンターは、受注機関としてはもちろん、接客機関としても、Eコマース時代において、ますますその重要度が高まっている。

とはいえ、現在はまだコンタクト・センター化の過渡期。そこで本特集では、日本ランズエンドのように高度な対応を実現している企業も含めて、電話やインターネットにより、受注、問い合わせ対応などを行う機関を「コールセンター」として定義。また、そこで繰り広げられる活動をテレマーケ

ティングと位置づけ、その現状をアンケートなどにより探ってみた。まずChapter.1では、2000年の主なトピックスを振り返りつつ、国内のコールセンターの全体像を概観してみたい。

沖縄など コールセンターの 地方設置が盛んに

前述のように、その重要性が高まっている今、コールセンターは、コストセンターから、戦略的に活用し利益を得る「プロフィットセンター」へと位置づけを変えつつある。それゆえ、効率的な運営と高いサービス・クオリティが中心課題となっているが、最近よく聞かれる地方へのコールセンター設置は、前者の一環だ。

遠隔地へのセンター設置は、その土地における労働力の確保なども重要なポイントとなる。この点で、産業発展を目的に「マルチメディア・アイランド構想」を推進したり、各種助成金制度など、さまざまな助成制度をもつ沖縄県、昨年12月よりコールセンターの開設に助成制度を設けている北海道は、効率的なセンター運営を目指す企業のニーズにマッチ。1999年5月には野村ファンドネット証券(株)が、9月にはシティバンク・エヌ・エイ(株)が沖縄にコール

センターを開設した。また2000年8月には大手の(株)ベルシステム24が、最大250席、約1,000回線をもつ大規模コールセンター「沖縄セールス・アシスタンス・ターミナル」を沖縄県北谷町に開設。トランス・コスモス(株)は6月、北海道札幌市に「CRMソリューションセンター」を設置している。

一方、サービス・クオリティに関しては、ISOやCOPCの取得に大きな関心が集まっているが、サービス範囲の拡大という意味では、やはりインターネット関連の話題が目立つ。ここでは業界ごとにそのトピックスを探ってみよう。

金融業では インターネット、 iモード対応が必須

まずは金融業。ここ数年は、規制緩和により競争も激化。コストを削減しつつ、いかに顧客の利便性を確保し、長期的な関係を築くかが課題となっていた。

その解決策として、各銀行では1997年あたりから、電話による振込や預金の入金、確認ができるテレホン・バンキングや、インターネットによるインターネット・バンキングを開始。特に1999年2月にiモードのサービスが開始されて以来、iモードからインターネットにアクセスして振込などを行

【写真1】



日本ランズエンドのホームページで「Talk to us」ボタンをクリックすると表示されるコールバックの申し込み画面(10月11日現在、チャットへの対応は調整中とのこと)

【写真2】



10月12日に設立されたばかりの(株)ジャパンネット銀行のホームページ。今後の動向が注目される。

うモバイル・バンキングが台頭し始め、すでに都銀10行、地銀56行がiモードの公式メニューに登録している。

そして2000年は、店舗を持たず、インターネット上に限定して営業を行うインターネット専門銀行の設立が盛んに。これは金融機関主導の構想に、メーカーや流通業者が加わるなどして、お互いのもつ顧客を有効に囲い込むことを狙いにしている点が特徴だ。2000年6月には(株)三和銀行が(株)リクルート、(株)JCBと提携してネット銀行の設立構想を発表。2000年内スタートを予定している。(株)さくら銀行は、(株)住友銀行、富士通(株)などと提携し、この10月12日に(株)ジャパンネット銀行をスタートした(写真2)。これらの銀行へのアクセス手段はインターネット、電話、Eメール、ATMに限定されるため、コールセンターは戦略拠点としての重要な役割を担うことになる。

証券では、インターネット・トレーディングが盛んに。iモード向けサービスも充実し、3月には野村証券(株)が、8月には日本オンライン証券(株)がサービスを開始。現在iモードの公式メニューには全部で7つの証券会社が名を連ねる。また「インターネットは使えないが、営業店に行くのが面倒という顧客を開拓」することを目的に、大和証券(株)が7

月に250席の大規模コールセンターを設置。ほぼ同時に、すべての携帯電話会社の端末でモバイル・バンキングを利用可能としたことも大きな話題となった。

また、外資系がリードしていた損保の通信販売が国内損保の間でも注目を浴び、コールセンターを開設する企業が相次いでいる。

たとえば、昨年9月にはソニー損害保険(株)が、2000年6月には三井ダイレクト損害保険(株)が保険通販を開始した。ちなみに7月に同社3つ目となる190席規模のコールセンターを沖縄に増設した外資系のアメリカンホーム保険会社は、クリックひとつで都合の良い時間に折り返しコールセンターから電話をしてもらえる「コールバックシステム」も揃えている。

電話とインターネットによる受け付けを可能にしたことが、消費者の金融商品に対する敷居を低くし、企業の増益に貢献したのだ。

メーカーでは B to Bネット通販が盛んに

家電メーカーなどの製造業は、既存の流通チャンネルを通して販売するため、製品そのものが一般消費者との唯一の接点となる。しかし、パソコンや家電などは商品のライフサイクルが短く追随製品も多いため、差別化が難しく価格競争に陥りがちだった。顧客と直接

接するコールセンターは、この点で大きな意味をもち、自社へのロイヤルティを高める上で、重要なポジションを占めている。実施アプリケーションではパソコンなどのカスタマー・サポートが中心のだった。

また2000年6月の雪印食中毒事件以来、メーカーのお客様相談窓口の存在もクローズアップされている。実際、1995年の製造物責任法(PL法)の施行以来、消費者の権利意識は高まり、全国の消費生活センターに寄せられる相談件数は、1999年の時点で年間46万件(国民生活センター調べ)を超え、年々増え続けている(図表3)。苦情に対し誠意をもって対応するのはもちろん、商品の改良につながる有益な情報を掴む意味でも、コールセンターは重要なものとなっている。

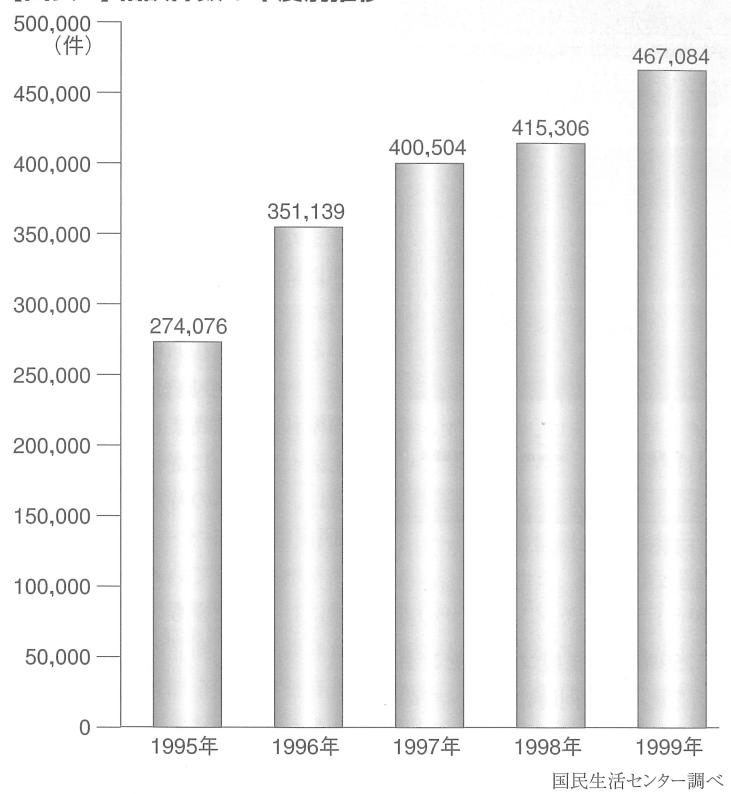
また、メーカーではB to Bのネット通販も注目のポイント。オフィス用品の通信販売で大きなシェアを誇るアスクル(株)は、2000年4月時点で100万事業所を超える顧客を獲得。同年5月期の売上高も440億円超という勢いだ。B to BではインターネットがB to Cの数十倍普及しているだけに、通信関連機器大手の日本電気(株)が2000年4月から「BizCity」を開設するなど、Eマーケット・プレイス(比較検索市場)開設の動きも活発だ。

センターが顧客利便性、 品揃え、商圏の拡大を実現

店舗小売業は、不特定多数の消費者と接するものだけに、ひとりひとりの顧客情報の把握は難しい。そこで、どのような品揃えが好まれ、売れない商品はなぜ売れないのか、といった細かな顧客情報の収集をセンターが担うことが不可欠となる。

また、インターネットはいつでも、どこからでも商品を購入できるという利便性を顧客に提供すると同時に、企業側にも、売り場面積に関係なく品揃えが拡大できるなど大きなメリットをもたらす。

【図表3】相談件数の年度別推移



コールセンターは、こうしたEコマースによる利便性の提供、商圈の拡大、品揃えの拡大などを支援するサービス拠点として不可欠となるのだ。

たとえば(株)セブン-イレブン・ジャパンは今年2月、ソニー(株)など7社と提携し「セブンドリーム・ドットコム」を設立。物販・サービスなどをホームページ上で幅広く扱い、ホームページ上で注文を受け付け。セブン-イレブン全店で商品の受け渡しや決済が行えるもので、2000年の6月からサービスを開始している。コールセンターが店舗への来店促進に貢献している点もポイントだ。

また、5月には大手スーパーの(株)西友が、ホームページ上で食品、日用雑貨など約3,000品目を購入できるオンライン・ショップ「西友ネットスーパー」を開始。当初は配送対象エリアが東京都杉並区のみだったが、9月から練馬区、武蔵野市、世田谷区の一部にまで拡大した。夜10時までの即日配送も可能で、購入履歴も分かる仕組みとなっている。百貨店の(株)高島屋も全国規模の食品の宅配サービスを2000年5月よりス

タート。会員顧客に毎週カタログを送付し、電話で注文を受けつけるシステムで、こうした会員制定期宅配サービスの全国展開は(株)高島屋が初となった。

一方、(社)日本通信販売協会が今年の8月に発表した99年度の通販業界売上高は推計で2兆2,700億円、会員企業全体で1兆9,600億円、と過去最高を記録。同協会の「第17回通信販売企業実態調査報告書」によると、98年度の通販注文受付の52.9%が電話、7.1%がFAXによる受注(受注件数加重ベース)。通信メディアが大前提となるだけに、コールセンターは一層重要となる。また99年度は会員企業全体の売上高のうち、インターネットによる売上高が約0.8%。実に約150億円にも上ったことは見逃せない。実際、通販企業の動向を見ても、上場7社それぞれがオンライン・ショップをもち、うち6社はEメールによる問い合わせに対応している。中でも(株)ニッセンは返品引取手続きができる「カミングコール」をネット上でも用意するなど、コールセンターは通販特有の不安感を払拭する上でもポイントとなっている。

マルチメディア統合型の コンタクトセンターへ

各業種の動向を俯瞰してみると、やはりインターネットが電話と並ぶメディアとして注目されていることが分かる。これにともない、コールセンター・システムを提供する各社の技術も進歩。電話、インターネット、Eメールなどあらゆるメディアからのアクセスを統合管理し、どのメディアからの問い合わせにも、シームレスに対応するシステムを各社とも大きく打ち出している。またデルコンピュータのように、フロント・エンドであるコールセンターと、バック・エンドである社内業務フローを直結させ、業務の効率を向上させると同時に、顧客が製品の納入時期や在庫状況を把握できるようにした事例も注目を集めている。

一方、コールセンターで収集した顧客情報の戦略的活用に向けて、データマイニングを導入する動きも盛んだ。テレマーケティング・サービス・エージェンシーの中には、(株)もしもしホットラインのように、窓口機能だけでなく、蓄積した顧客情報に基づくデータマイニングまでを請け負う企業も登場しはじめている。

もちろん、通信費が割高なため、フリーダイヤルを導入できるセンターが少ないといったコストの問題をはじめ、センターの受付メディアの多様化、システムの複雑化に対応するマネジメントスキルの不足など、コールセンターにはさまざまな課題が残されているのも事実。特にCRMを推進する上で不可避である情報セキュリティに関しても、「個人情報保護基本法」の法制化が来年の通常国会でようやく検討段階に入るなど、インフラ整備はまだまだ遅れている。

しかし、インターネットが普及し、ダイレクトな顧客接点が増えた今、Eコマースの受け皿としてはもちろん、CRMを推進する上でも、コールセンターが経営戦略上よりいっそう重要な位置を占めていくことは確実だろう。