

保守起点での企業価値向上への取組み —企業の司令塔を目指したコールセンターの構築—

Maintenance Service Efforts to Improve Corporate Value: Call Center as Enterprise Control Tower

あらまし

現在、日本の製造業を中心に企業としての顧客リレーション強化を保守サービスから実現するといった考え方の変革が起こっている。その背景には、保守サービスの高付加価値化による製品差別化、保守サービス有償化による収益改善への期待が存在する。保守サービスには、製品問合せ対応、修理受付、サービスマンの訪問修理・メンテナンスなど様々なものが存在するが、お客様に付加価値を提供し、お客様満足の上をを図るためには企業内においてそれらの業務連携が必須と認識する企業も多い。

そこで、本稿では「保守サービス業務の連携を強化して、顧客リレーションの司令塔的役割を担うコールセンター」を構築したコニカミノルタビジネスソリューションズ株式会社様の事例を通じ、プロジェクトにおける背景・問題意識・ねらい・効果、そしてプロジェクトを支援した富士通グループの様々な業務プロセスと連携するコールセンター構築ノウハウを活用したコンサルティングへの取組みを紹介する。

Abstract

Japanese manufacturers have recently been changing their thinking about maintenance services. The background of this realignment is that they are 1) reinforcing their value positioning by creating high-value-added maintenance services and 2) expecting their fare-paying services to make a greater contribution to their bottom lines. There are various types of maintenance services, for example, those provided by information centers, repair centers, and field maintenance personnel. However, many companies recognize that interdivisional cooperation is essential for effectively building greater customer satisfaction. This paper gives an overview of Konica Minolta Business Solutions Japan Co., Ltd.'s project to set up a call center and our consultation know-how that was applied to the project. In this project, the client set up a call center as a control tower of customer relationship management in cooperation with various business processes.



竹本将和（たけもと まさかず）
（株）富士通総研 産業コンサルティング事業部 所属
現在、幅広い業界業種でCRM関連ビジネスのコンサルティングに従事。

ま え が き

モノがあふれる現在の日本において、消費者は簡単にモノを購入しなくなっている。これは単にモノが買われないのではなく「高くても買われるモノ」と「安くても買われないモノ」が存在することである。高くても買われるモノは、消費者の心をつかむ差別化ポイントを必ず保持しているはずである。

本稿で紹介するコピー機やプリンタ、デジタル複合機などを取り扱う業種も例外ではない。製品の機能・品質だけでは横並びでの差別化が難しくなり、次々と新商品を開発する必要に迫られ、企業体力の消耗戦となる。このような状況の中、消耗戦ではない独自の価値提供を行うために、コールセンターを中心としたアフターサービス領域への期待はますます高まっている。本稿ではその改革に取り組んだ事例を紹介する。

プロジェクトの背景

まず、はじめに、コールセンターを中心にアフターサービス領域の改革に取り組んだコニカミノルタビジネスソリューションズ株式会社様（以下、BJ）でのコールセンター設立プロジェクトの背景を説明する。

BJはコニカミノルタグループにおいて、プリンタ・複合機を中心に日本国内での販売、および保守サービス提供をミッションとした企業であり、お客様接点という重要な役割を担っている。

数年前から企業価値向上のために全社の業務改革を推進しており、その観点は大きく、「営業生産性の向上」、「MIF（Machine In Field：市場に出ているBJの取り扱いすべての機器）サポート時間の拡大」、「業務の統合・標準化」の3点であった。業務の統合・標準化は業務コストを削減し、営業生産性とサービスの生産性を高めることでBJの収益性を強化しようという考え方を実現する取り組みである。

ここで紹介するコールセンター設立プロジェクトは、前述の全社業務改革の一環として、お客様窓口のあり方を検討した過程で必要性が認識された案件である。

過去、BJでは全国の営業所/サービス拠点で既存のお客様の電話対応を行っていた。首都圏と関西圏

の一部地域においては、既存のお客様からの電話を集中的に受ける組織を持っていたが、全社的に見ると電話受付業務の効率は悪く、また電話対応者の応対品質にもばらつきがあった。人数の少ない営業拠点では電話受付専任の担当者はおらず、時間帯によっては「電話が繋がらない」「電話転送によって他拠点で対応されるが、状況を分かってくれない」などの事象も発生していた。一方、営業担当者も電話対応が負担となり、本来業務である営業・販売活動に注力できないケースもあった。受付時間の違いや担当者の裁量によってサービスレベルが異なっている状態であったため、CS（Customer Satisfaction：お客様満足度）向上や電話受付業務の効率化（生産性向上）の観点から多くの改善余地が存在していた。

そこで、BJでは「既存のお客様からの機器修理依頼/トナーなど資材購入依頼/問合せ対応を集約することで、事業効率化を図る」、「応対品質を高め、CSを向上させることにより、サービス起点の事業を実現し、販売における他社優位性を実現する」ことを目的としてコールセンター設立プロジェクトを立ち上げた。

適用したコンサルティングサービス

富士通グループでは、多くのコールセンター構築支援実績やコンサルティング実践で培ったコールセンター構築ノウハウから、BJのコールセンター設立プロジェクトにおいて必要となる取り組みを明確化し、以下の観点でプロジェクトを支援するサービスの提供を行った。

(1) コンサルティング

- ・基本設計（業務企画）
- ・運営マネジメント企画
- ・コールセンター立上げ支援
- ・全体ファシリテート（アドバイザ）

(2) システム構築

- ・コールセンター（通信系）システム構築
- ・コールセンターマネジメント支援システム構築

本プロジェクトの特徴は、一般的なコールセンター構築とは異なり、自社商品を利用しているお客様の声を汲み取った活動を追求することで製品/サービス/お客様対応の品質を高め、CSを向上し、他社優位性を築くサイクルの起点となる「企業の司

司令塔的位置付けの「コールセンター」の構築が要求されていたことにある。このような司令塔的位置付けのコールセンター構築においては、企業とお客様のあらゆる接点においてお客様の満足を得るために、お客様の製品利用環境やニーズ情報などを統合的に管理するだけでなく、その情報を活用して企業内の業務連携を強化するための仕組みが特に必要とされる。

本サービスの適用において主にコンサルティングを担当する富士通総研（FRI）では、お客様起点の取組みに関する多様なプロジェクト実践経験を基に、司令塔的コールセンター実現に重要な要素である「コールセンターとその他業務との連携」を考慮したコンサルティングとシステム構築を行う。以下、前述の検討観点におけるポイントや考慮点の一部を紹介する。

(1) 基本設計（業務企画）

まず、コンサルティングにおける基本設計の検討においては、コールセンターが他業務の司令塔的位置付けに成長するために、コールセンターから部品手配/在庫、CE（Customer Engineer：サービスマン）/営業活動など他業務への連携を特に考慮することが重要なポイントとなる。具体的には、受付業務だけでなく、ほかの業務とも連携し、司令機能の発揮を目指したコールセンター運営のマネジメント・管理支援業務が可能となるようにフローを設計・記述する。

(2) 運営マネジメント企画

基本設計時の考え方に基づき、コールセンターの運営マネジメントに必要な機能・制度を定義する。ここでは、コールセンターのパフォーマンス向上へのキーファクタである「コミュニケーター（お客様からの電話に対応する人）のモチベーション」を核とした面談・研修体系・制度の設計を行い、コールセンターの効果的運営を確実にしていく。また、CE出勤率などのコールセンターからの波及的効果を評価するKPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）を目標値とともに設定し、KPIモニタリングによる継続的な改善を行うことで活動を可視化し、コールセンターの存在価値を高めることも可能となる。

(3) コールセンター立上げ支援

コミュニケーターの電話応対に関する初期導入研修、

通信システムの操作研修、また、スーパーバイザ、コールセンター全般の管理支援を行うメンバへの各種管理システム操作研修や運用アドバイスを実施する。

(4) 全体ファシリテート（アドバイザ）

プロジェクト全体の推進状況や課題の把握、検討の方向性を示す。コールセンター構築プロジェクト以外にコールセンターとかかわるプロジェクトが存在する場合（例えばCE業務改革など）には、コールセンターとの役割定義（機器情報登録、修正作業など）を各プロジェクト間で整合性を保つことを重要ポイントとして推進支援を行う。

これらのコンサルティングサービスの適用は、司令塔的コールセンターに必要な不可欠な検討項目の抜け漏れがなく、適切な時間配分での検討を実現し、プロジェクトを効率的かつ効果的に推進できるメリットがある。

司令塔的コールセンター設立事例紹介

2006年9月、BJとコニカミノルタグループの情報システム会社であるコニカミノルタ情報システム株式会社様（以下、HJS）、そして富士通グループでコールセンター設立プロジェクトのキックオフが行われた。

プロジェクト推進上の留意事項は大きく以下の3点である。

(1) 非常にタイトな設立までのスケジュール

基本設計（業務企画）開始から東日本コールセンター稼働（STEP1）まで7箇月と短期間である。

(2) 設立後の拡張スケジュールがタイト

東日本コールセンターの拡張と西日本コールセンターの稼働（STEP2）がSTEP1の3箇月後であり、STEP1の構築中にSTEP2の準備を並行する必要がある。

(3) 並行推進する他プロジェクトとの連携の必要性

全社業務改革の一環の取組みであるため、並行して推進される他プロジェクトとの整合性を取った業務設計が必要となる。

まず、はじめにキックオフで実施したことは、コールセンター設立までの短い時間をいかに有効に使い、効果的な検討/構築が行えるかを計画し、体制を整えるプロジェクトデザインであった。キック

オフ前にもBJ, HJS内でコールセンターに関する事前検討を行っており、その検討結果を活用しながら、さらに検討が必要な部分は十分な時間を確保することを作業/検討計画のポイントとした。

コールセンター開設の目標時期は2007年4月であり、通常一般的に実施される検討順序で平均的な検討時間を費やせば開設時期に間に合わない。そのため、コンサルティングとシステム構築を一体化（うち一部は並行）した取組みをBJ, HJS, 富士通, FRIを中心に密に連携を取った体制で臨み、迅速な検討と具現化が可能な検討スケジュールを組み立て、プロジェクトに取り組んだ。

具体的には、まだ決定していなかったコールセンター拠点の場所選定を前倒しで行い、コールセンターの位置付けやコールセンターから提供される価値はある程度検討がされていたので検討時間を通常より短縮した。また、司令塔として重要な観点であるコールセンターとそのほかの業務との連携を確実に実現するコールセンター業務の運営を行うために、業務フローの検討と作成に十分な時間を割くことをスケジュールに反映させた（図-1）。

● ありたい姿に向けての問題解決

基本設計において、最初に実施したのは司令塔的コールセンターの考え方や将来像をプロジェクトメンバー間で共有することである。「高品質なサービス提供をブランド力とし、販売促進に影響を与える」ことを理想としたコールセンターでの様々な取組みイメージを検討し、司令塔的コールセンターにおい

て重要な他業務との連携についての具体的対策も施した。例えば「担当営業が入力するお客様先での機器設置場所や機器登録などの事前情報」や「全国各地でお客様対応していたときのお客様ごとの留意事項情報」など、コールセンター開設前に事前情報を収集する必要性を認識し、営業部門やCE部門、消耗品の在庫管理・手配・発送を行う業務センターの改革を担当するプロジェクトへの協力依頼を行った。将来のありたい姿のイメージがメンバー間でばらばらだと検討は進まない。当たり前のことではあるが、プロジェクトを推進する上で重要なポイントである。BJでは、直近目標としての業務標準化から事業強化のためのデータ活用、CS向上による売上貢献、ブランド醸成など、多段階の将来像へのステップ概要と業務ごと「理想のコールセンターマネジメント、理想の電話受付業務（受付内容分類別）」のありたい姿を策定した。コールセンターから提供される価値についても、お客様の視点、販売店の視点、CEの視点、BJの視点という分類での整理から変革ポイントの明確化を行った。

ありたい姿を検討する一方、現状の課題とコールセンター設立に当たっての実現課題を解消する手立ての検討も必要になる。課題を分類し、施策と対応時期を設定した。その課題解決のプロセスと課題に関連する部署も定義することで、「いつ誰がどのように課題を解決するか？」を明確にした。

ありたい姿と課題を認識した後、定義しなければならないのは具体的な業務内容/フローである。こ

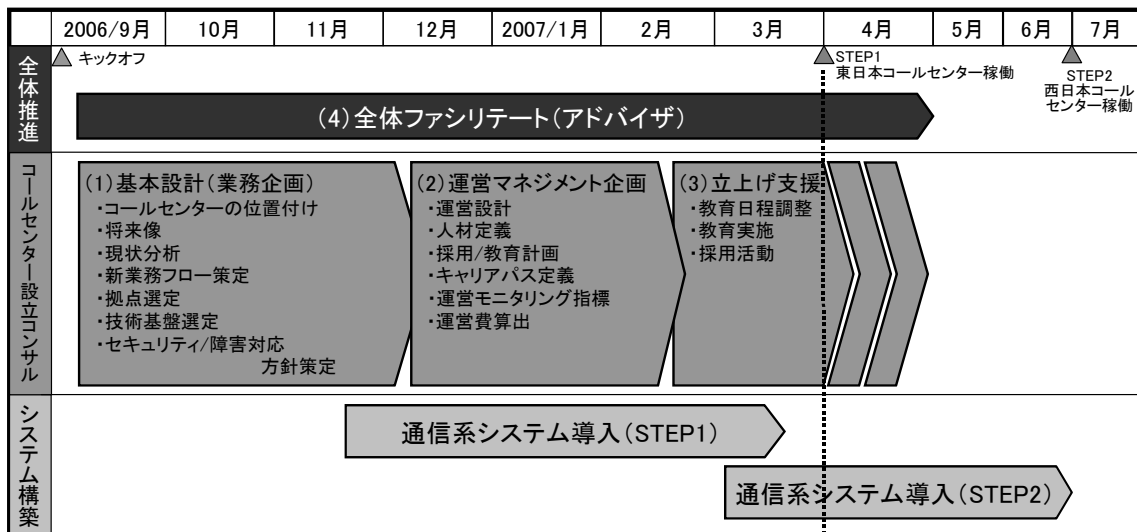


図-1 プロジェクトスケジュール
Fig.1-Project schedule.

の検討では必要な業務を明確に定義し、フロー化する作業の中で業務運営上発生し得る問題点、大小様々な疑問点を明らかにした。業務内容/フローの定義作業においては、事前準備した情報とコールセンターでのお客様対応状況の過去履歴情報をコールセンターでの電話対応時、CEが機器設置を行うとき、消耗品の手配を行う業務センターでの商品発送処理時に連携活用することで、お客様のニーズに的確な対応が可能となる仕組みの実現に向けた取組みを行った。

このように統合されたお客様関連情報をコールセンターとそのほかの業務において迅速に連携し、各業務におけるお客様対応および業務プロセスの最適化を行うという視点が、従来の一般的なコールセンターと司令塔的コールセンター構築の大きな相違点である。

● 業務インフラ・セキュリティ方針の決定

ありたい姿や課題整理と並行して行ったコールセンター拠点場所の選定においては、賃貸料や工事費用/期間といった要素だけでなく、電話受付を行う派遣コミュニケーターの採用容易性・電車の遅れなどでの遅刻による応答率低下など、リスクとメリットの多角的な検討により、2006年10月中旬に東日本コールセンター拠点場所を決定した。

コールセンターシステムの技術基盤の選定では、「司令塔的コールセンターを目指すには他業務との連携が容易で柔軟性があることが必要」という点を特に重要視した。従来型のPBX（Private Branch eXchange：構内交換機）を利用するレガシーシステムとするか、IP（Internet Protocol）基盤とするかの判断では、技術動向や拡張性・他システム連携性などの将来性の観点、対障害性や安定性、品質の観点、安全性や保守性、費用（導入コスト、ランニングコスト）の観点で、技術基盤の相対優位性と、BJ、HJSの将来ありたい姿の方向性から、通常業務はIP基盤、IP障害時にレガシーPBXで稼働するレガシーPBX/IP折衷構成を採用した。

また、お客様情報を取り扱うコールセンターとして必要なセキュリティ対策としては、そのベースとしてコニカミノルタグループで適用しているISMS/プライバシーマーク認証に則したマネジメントを利用することとした。具体的には実施業務エリアと休憩エリアの分離や、持出し可能な記憶媒体へのデー

タダウンロードができない機器設定、業務エリアへの携帯電話持込禁止などの対策を施し、不測の事態への対応準備にも余念なく取り組んだ。

● コールセンター運営に必要な“虎の巻”

基本設計作業の終盤には、検討と並行してコールセンター拠点工事とシステム構築がスタートした。基本設計が終了し、拠点工事/システム構築と並行して検討が行われたのが、運営マネジメント企画である。

これは、お客様対応業務だけでなく、コールセンター自体の運営に必要な事項について1冊の定義書にまとめたものであり、マネージャなどの管理業務に携わるメンバはコールセンターの方針から業務概要まで全容をこれ1冊で知ることができるような構成にしている。

定義書の具体的な内容としては、マネジメント業務内容・マネジメントサイクル・実施担当者や職務分掌、コミュニケーターのキャリアパスなどが記述されている。また、コールセンター長をはじめ、スーパーバイザやコミュニケーターに求められるスキルや知識も定義され、キャリアアップ要件の基準や、コミュニケーターのモチベーションからコールセンター運営のパフォーマンスを測るKPIの定義も実施した。

● 司令塔を支えるコミュニケーター

企画しただけではコールセンターは動かない。システムを作っただけでは業務は運営できない。コールセンター立上げの難しさは企画内容をいかに現実業務に展開し早期に安定運営を行えるかというところにある。BJでも、まずコミュニケーターの採用でその難しさに直面した。景気上昇局面で採用活動が長引く可能性も考慮し、早めに採用準備を開始したが、時給や勤務場所だけではない価値観（仕事内容の容易さやプレッシャー度合いなど）により、予定人数を確保できない状態が続いた。採用予定数を下回るということは、目標とした応答率の達成が困難になることを意味する。コミュニケーターが揃って（そろ）も、BJのコミュニケーターとして独り立ちするまでには数箇月程度の期間を要する。そのため、面談時には採用後のキャリアパスを提示し、やりがいのある仕事へのチャレンジ意欲を持ってもらうなど、早期の採用数確保に様々な観点から知恵を絞った。

つぎはコミュニケーターのモチベーションの維持である。コールセンターの対応品質を保つためには、

コミュニケーターの離職率を抑えることが一番の近道である。ベテランのコミュニケーターが増えると応対効率も高まり、応答率も上昇する。そこでBJでは、モチベーションを維持するための取組みとして、リフレッシュルームや喫煙ルームなど設備の充実や、管理職との面談におけるコミュニケーションのとり方など、あらゆる面で職場におけるコミュニケーターの満足度を向上させるような設計を行った。

前述してきたように、BJではコールセンター設立までに、様々な事項の検討/定義し、他プロジェクトとの調整を行ってきた。コールセンターと他部署で連携が必要な業務の役割分担/定義など、計画どおり進まない部分もあったが、その都度対策を検討し、プロジェクトメンバが一丸となって当初の目論見どおり2007年4月に無事、コールセンターを稼働した。

成功のポイント

上述してきたように、コールセンターの設立には様々な検討事項、実施すべき事項が存在する。一般的なコールセンターを成功させるポイントは、「人」と「プロセス」と「IT」を一体化させたプロジェクト推進を行うことである。一方、本稿で紹介した事例のような企業の司令塔的位置付けを担うコールセンターを設立する場合は、「人」と「プロセス」と「IT」を一体化したプロジェクト推進は当然のことであり、さらに様々な業務プロセスとの連携の中で、人とITの適切な融合を実現させることが必要不可欠となる。

BJの場合、

- ・コールセンターの将来像に向けたプロセスを共有し、その途中段階としての業務プロセスも明確化
 - ・サービス起点での事業に必要な業務連携を見据え、他システム接続容易性を意識したIP基盤の選択
 - ・コミュニケーターのモチベーションを意識した現場でのコミュニケーション
 - ・コールセンター運営と他業務の整合性を保つために、業務フローを記述し業務を可視化することで、並行稼働するプロジェクトと連携
 - ・人をサポートする業務マニュアルの整備
- など、業務連携、人、ITの観点を検討や選定結果、運営にうまく織り込んできた。

コールセンター設立後は、早期に安定運営を実現

し、さらなるレベルアップを目指すことになるが、そのキーとなるのは「コミュニケーター」である。コミュニケーターのモチベーションは、安定運営に大きな影響を与える。いかにコミュニケーターが継続的に満足を得られる職場を維持するか？お客様接点の最前線で働く人の対応が、企業の印象を大きく変えると言われる現在、コールセンターで働く「人」および「人を支援する」観点での取組みの重要度が増してくることは当然の論理であろう。

今回のプロジェクトでの取組みにより、BJのコールセンターが目標としている司令塔的位置付けになるための基盤が整った。しかしBJはこれで満足したわけではなく、まだまだ器ができただけ、これから真のCS向上/業務効率化への取組み強化が始まると考えている。司令塔となるべく走り始めたコールセンター、機能や範囲の順次拡大を行いサービス起点の事業を実現していく力強い第一歩である。

む す び

本稿では、事例の背景としてBJのアフターサービスにおけるお客様窓口の課題について述べ、課題解決のために取り組んだ司令塔的コールセンターの設立プロジェクトを紹介した。この取組みは、BJのサービス/サポートのお客様接点領域（アフターサービスのフィールド）における改革（イノベーション）であり、コールセンターでのお客様との会話を起点としてBJ内部の業務をお客様の視点で最適に連携できるようにしたものと言える。このような、司令塔的コールセンターによるお客様とのより良いリレーション構築に関するFRIへの相談は多く、増加の傾向が見られている。富士通グループは、今後とも、お客様のパートナーとして、本稿で紹介した司令塔的コールセンターなど、お客様との接点と社内の業務を最適化する仕組みやそのほかの様々な領域（フィールド）について、その課題解決にコンサルティングとITシステム構築を一体化したサービスの提供により、お客様のフィールド・イノベーションに貢献していきたいと考えている。本事例を、富士通グループにおける「司令塔的コールセンターをはじめとするお客様接点からの事業改革への取組み」の一端として、参考にしていただければ幸いです。