

CCM **contact center management**

CONTACTセンター・マネジメント

2007.2 **29**
Vol.

特集

編集部大胆予測！

10年後のコンタクトセンター運営はこうなる

■ **コンタクトセンター業界の先駆者たち**

日本人のホスピタリティと洗練された欧米のノウハウを組み合わせれば、カスタマーサービス先進国になれる

グラクソ・スミスクライン
カスタマー・ケア・センター
部長

熊澤 伸宏氏

特別企画

■ **中国・大連現地取材**

データエントリーの海外オフショア化最前線

■ **ケーススタディ**

営業担当者の生産性向上のために顧客応対窓口を一本化
小売店、メーカーに顧客の声のフィードバックも実施

■ **星光堂 西日本コールセンター**

● **トピックス**

リーガルサービスのCRM拠点として
法テラスコールセンターが開設

● **トレンド**

コンタクトセンターで重要性が増す
メンタルヘルス対策

● **コールセンター改革**

パイロットチーム奮戦記
第4回CSマインドの醸成と育成への取り組み

■ **センターマネージャーに聞く**

体系的なSV育成カリキュラムを作成し、
自社で全国7拠点のコールセンターのSVを早期に育成
損保ジャパン・ハートフルライン
品質部長

木蜜 誠氏





グラクソ・スミスクライン
カスタマー・ケア・センター 部長
熊澤伸宏氏

1988年ダイヤモンドクレジット(現ディーシーカード)に業界に先駆けてテレマーケティングセンターを設立。89年よりアメリカン・エクスプレスのテレマーケティング・マネージャーとして、日本市場における同社のテレマーケティング・ビジネスを構築。その後、通販、IT、通信(CATV)、金融機関リテール・サービス、投信など外資系数社の日本におけるコールセンター立ち上げ、運営を手がけ、2001年よりグラクソ・スミスクラインに勤務。カスタマー・ケア・センターのマネージャーとしてDTC(Direct-to-consumer)を始めとするマーケティング支援型のコールセンタービジネスを日本の製薬業界のパイオニアとして展開中。

——熊澤さんとコールセンターとの出会いについてお話をいただけますか。

熊澤 私は大学卒業後、81年ダイヤモンドクレジット(当時のDCカード)に入り、営業から債権回収までひと通りのカード・ビジネスを経験しました。83~84年クレジットカード会社は不良債権の急増に悩まされていました。人海戦術に頼っていた督促業務を何とかシステム化できないかということで、DCカードでは他のカード会社に先駆けてオートコールシステ

日本人のホスピタリティと洗練された欧米のノウハウを組み合わせれば、カスタマーサービス先進国になれる

DCカード時代、20社近くの米国のコールセンター視察によりテレマーケティングの世界に目覚めた熊澤氏。顧客はありとあらゆる業種のコールセンターを利用しているゆえ、評価の引き出しを多くもっている。真に顧客のニーズに応えることの出来るセンター運営を目指すには、顧客と同じように広い視野を持つことが重要という信念のもと、さまざまな業種のセンター立ち上げに関わってきた。日本人のホスピタリティと洗練された欧米のノウハウや仕組みを組み合わせさせたコールセンターを目指す熊澤氏にお話を伺った。

ム、今で言うプレディクティブ・ダイアリング・システムを導入したのです。まだ日本にコールセンターとかテレマーケティングとかそんな概念がなかった時代です。私は一次督促後の債権回収業務にもオートコールシステムを導入するということで、その体制作りを任されたのです。思えばそれがコールセンターとの出会いですね。当時はそんなこと、考えもしませんでしたでしたが…。

いかに効率的にシステムティックに未払い顧客に対する回収業務をこなしていけるか試行錯誤しながらの日々でしたが、運営体制もシステムも上手いき、それなりの良い成果を挙げることができました。その実績が認められて、今度はそのオートコールのシステムをマーケティングに活用できないかということで企画部に異動になりました。

——企画部では具体的にどのよう

な活動をされたのでしょうか。

熊澤 まず、テレマーケティングビジネスを研究するところから始まりました。当時はデータベースマーケティングが注目されていたこともあり、その関連書籍を片っ端から読み漁ったり、その著者に話を聞きに行くなどして勉強していました。そんなある日、入社して新聞に目を通して「時代は今、テレマーケティング」という広告が目飛び込んできたのです。日本に初めてテレマーケティングの概念を紹介し、通信キャリアと組んでテレマーケティング・エージェンシーを立ち上げた方の講演の広告でした。早速その講演を聞きに行き、初めて「テレマーケティング」という世界を知るところとなり、さらに米国のテレマーケティングの状況を聞いて、「これだ!」と感じたのです。ちょうどその講師が米国のコールセンターの視察ツアーを企画されていた

たので、会社をお願いしてそのツアーに参加させてもらいました。

20社近くの米国のセンター視察でシステムティックな運営に感銘

半月ほどかけて米国10数都市を回り、20社近くのコールセンターを見学しました。アメリカン航空やデルタ航空などの大手エアライン、シアーズやJCペニーといった当時の全米最大の小売業、また、コカコーラなど今ではとても訪問できないような知名度の高い企業の大規模なコールセンターを多く見ることができました。それらのセンターで、実際のビジネスがどのように展開されていて、どのくらいの利益を上げているのかという素晴らしい仕組みやシステムを目の当たりにして強く感銘を受けました。それを何とか日本で実現させたいと思って帰国したわけです。

帰国後、社内を見回してみると、通販やチケット予約、各種問い合わせなど電話を使った業務がたくさんあるわけです。それならば、これらを統合して1カ所にまとめたテレマーケティングセンターを作ろうと企画をしました。通販などの会員サービスに、最初のミッションであったオートコールシステムを組み合わせたセンターを1988年に立ち上げることができました。当時カード会社ではもちろんのこと、日本の中でもテレマーケティングセンターの設立は極めて先進的であっただけに、多くのメディアからも注目を浴びました。

—その後DCカードからアメリカン・エクスプレスに移られたわけで

すが、そのきっかけはどのようなことだったのでしょうか。

熊澤 米国のコールセンター視察を経験して、見よう見まねでテレマーケティングセンターを作ったわけですが、実際に運営を始めてみると、上っ面の夢みtainな話だけではとてもセンター運営は上手いかないということを実感していました。

ちょうどその頃、アメリカンエクスプレス(以後アメックス)が日本でテレマーケティングビジネスを立ち上げるということで、マネージャーを探していたのです。アメックス自体は、数年前から日本に進出していて、問い合

立ち上げということですね。

熊澤 はい。ところがアメックスではそれまでの経験などまったく役に立ちませんでした。レベルが遥かに違っていました。まるでエイリアンに掴まれてどこか見知らぬ惑星に連れていかれてポンと落とされたような感じでしたよ。自分では多少、センターの立ち上げや運営に自信があったつもりでしたが、それは何の役にも立たず、自分のやってきたことがいかにチープでレベルの低いことだったのかと入社した瞬間に気付かされました。

さらに、入社3日目にショック療法



わせを受けるインバウンドのコールセンターはすでに開設していましたが、それとは別に電話をセールスマーケティングに活用したビジネスを展開するというに強く興味を持ち、マネージャーとして89年の2月に入社しました。

アメックスで培われた コールセンター運営のノウハウ

—そうするとアメックスで3つ目の

だと言われ、当時のボスに米国のノースキャロライナにあるアメックスの大規模なセンターに連れて行かれました。向こうのスタッフからオペレーションに関するさまざまなレクチャーを受けるにつれ、それまでの私の知識や経験でははるかにおよばないレベルであると痛感しましたね。

すべてがシステムティックになっていて、オペレーション・マニュアルにしる、トレーニングの仕組みに



しろ、センターの運営に必要なノウハウやテクニック、それらが形になった膨大な量のドキュメントやツールなどがすべて揃っていました。コールセンターというのはここまでやるのかということを感じました。ただし、日本でセンターを運営するにはアメックスの米国のノウハウだけでは足りないものが1つだけありました。いわゆる日本人のユニークなコミュニケーション・スタイルがそれです。そこだけは“日本人としての”自分の経験が役に立ちました。あとの仕組みやノウハウは、ほとんどすべてアメックスの海外でのモデル、今で言うベスト・プラクティスですね、それを日本語化して

導入していったわけです。

お陰さまでそれが非常に成功しました。新規会員の獲得やウェルカムコール、退会の引き留めコールなどさまざまなプログラムを立ち上げましたが、その中でも新規会員の獲得は、当時のアメックスの新規獲得会員数の半分強をテレマーケティングが関わって獲得するということまでの成果を挙げることができました。

——そうするとアメックスに移られたということが、コールセンター運営のノウハウを蓄積するということになったのでしょうか。

熊澤 すべてのベースはアメックスで培われたものだと思います。そのベースの上に、その後経験したいくつかの企業やセンターのノウハウやテクニックが上積みされて今日の私のノウハウが構築されてきたと感じています。

アメックスを辞めたのが95年ですから、かれこれ10年以上前のことになるにもかかわらず、当時学んだノウハウやテクニックは今でもそのまま使えるし、残念ながらその後経験したセンターで当時を越えるものを構築するまでには至っていません。ということは、考えてみれば日本のコールセンタービジネスというのは、米国に比べて10年、20年遅れているということを意味しているのかもしれない。

顧客ニーズに応えるセンター運営のためには多くの引き出しを持つことが必要

——アメックス退職後、通販、IT、CATVなど、いくつものセンターを

経験されてきたのですよね。そこでは、どのような仕事だったのでしょうか。

熊澤 すべてセンターの立ち上げに携わってきました。人にはいろいろな考え方があると思いますが、人は決して自分の会社だけに電話して行くわけではなくて、ありとあらゆる業種・企業のコールセンターを利用しているわけですよね。ということは、顧客のほうがいろいろな引き出しをたくさんもっているわけです。企業側は得てして自分の会社、自分の業種のことだけにとらわれ、自分の価値観だけで物事を考えて、そこに顧客を当てはめようとしてしまいがちです。本当に顧客のニーズに応えることのできるコールセンターを運営するのであれば、顧客と同じレベルの引き出し、つまり広い視野を持っていることが大切だと思います。どの企業に行っても、「うちの会社は、うちの業種はよそとは違う」といった特殊論を必ずといってよいほど聞かされますが、そう思っているのは企業側だけで、顧客はすべてのコールセンターを対等に利用し評価しているということに気付く必要があるでしょう。

——現在のグラクソ・スミスクライン(以後GSK)に移られたのもこのような考えからなののでしょうか。

熊澤 前の会社で計画されていた日本での新規事業が期待はずれのものに終わり、それに合わせた大規模センターの構築というミッションが頓挫しかけていた頃、GSKがマネージャーを探しているということにしま

した。

私はGSKという会社名をその時に初めて知ったのですが、調べてみると製薬業界で世界一（当時）の企業であること、米国で成功したコールセンター・ビジネスを日本でも立ち上げたいが、製薬業界にはコールセンターの経験やノウハウが皆無であること、プロアクティブなビジネスのコールセンターを立ち上げてきたノウハウや経験のある人材を希望しているといったことを知り、自分の経験を存分に生かしながら今までにない経験ができそうだという期待を胸に、2001年にマネージャーとして入りました。

——GSKでセンターを立ち上げ、現在に至っているわけですが、その中で印象に残っているのはどのようなことでしょうか。

熊澤 代表的な仕事としては、DTC（Direct-to-Consumer＝医療用医薬品企業が患者、一般生活者に直接アプローチするマーケティング手法）です。コールセンターの機能を使ったマーケティング活動を通して、積極的に患者や一般生活者とのコミュニケーションを図り、新しいマーケットの開拓やターゲット顧客の拡大を図ることができました。

顧客対応にはあまり熱心とは言えない医療用医薬品業界でセンター運営を成功させることができたのは、GSKがこの分野における業界のいくつものパラダイムを打破してきたからだと考えています。手前味噌ですが、それまで製薬業界とはまったく無関係の私のような人物の存在も、パラ

ダイム打破の一因として少しは貢献できたかなと勝手に思っています。それ以上に、センターのマネージャーに業界外の人材を起用した経営トップの強力なリーダーシップに感服しています。まさにトップが自ら業界の常識を覆したのです。

——熊澤さんの今後の抱負を聞かせていただけますか。

熊澤 外国人に言わせると口を揃えて日本の顧客サービスは素晴らしいというんですよ。一方で日本人のコールセンター・マネージャーに言わせると、顧客サービスは米国にはとて追いつけないと口を揃えて言います。このギャップは何故なのでしょう。

あくまでその個人が持つセンスである場合が多いのではないのでしょうか。企業が個人としての日本人が持つきめ細やかさや気遣いといったものに頼ることで、何とか成り立っているセンターが多くあるように思います。それが日本のコールセンターの特徴の1つのような気がします。だからこそ、この日本人のホスピタリティに欧米の洗練されたノウハウや仕組みが合致したらそれこそ素晴らしいものができるに違いないと確信しています。

外国人が日本人のホスピタリティを身に付けるのは容易ではありませんが、日本人が欧米のコールセンタ



よう。

確かにビジネスとしてシステム化されたカスタマーサービスとかコールセンターというのは、日本より欧米の方がはるかに上です。それなのに彼らが日本は何が素晴らしいかというと、それはおそらく日本人のホスピタリティなのではないかと思うのです。ただしそれは企業のノウハウとして確立したものではなくて、

ー・ビジネスのノウハウを学び自分のものにするには、乗り越えるべきことは多くても、不可能なことではないはず。だからこそ、日本は必ずや世界トップのカスタマーサービス先進国になれるはず。これまでの経験を生かして、多少でもそのための啓蒙やサポートができれば良いと思っています。

（聞き手：本誌編集長 菊池淳一）