



Insight Scope

コンタクトセンターの価値を高めて 投資を呼び込む手法 (小売業を事例として)

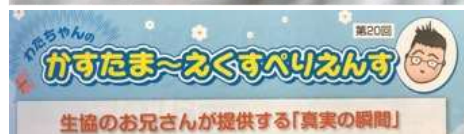
〈配布用資料〉

注意：プレゼンで使用した資料と異なる点があります

2022.2.4

ISラボ
渡部 弘毅

渡部 弘毅 ISラボ 代表 (<https://www.is-lab.org/>)



月刊コールセンタージャパンで連載中

<学歴>

- ◆ 1979年 愛媛県立松山東高等学校 普通科
- ◆ 1985年 上智大学経済学部 経済学科
- ◆ 1999年 青山学院大学 大学院 経営学修士課程(MBA)

<職歴>

1985年日本ユニシス入社以降、2000年日本IBM、2005年日本テレネットを経て、**2012年にISラボ設立**。一貫して**CRM分野**の、営業、商品企画、事業企画、戦略・業務改革コンサルティングを経験。現在は**心理ロイヤルティマネジメント**のコンサルティング活動中。
一般社団法人地域マーケティング経営推進協議会 理事

<著書>

- ◆ **お客様の心をつかむ 心理ロイヤルティマーケティング** 翔泳社 2019/12
- ◆ 営業変革 しくみを変えるとこんなに売れる メディアセレクト2005/11

<SNSコミュニティ>

心理ロイヤルティマーケティング塾

- ◆ YouTubeチャンネル

<https://www.youtube.com/channel/UCS6aYEj-MswONKX-vYCw9sQ>

- ◆ facebookグループ

<https://www.facebook.com/groups/327471771776239>



<活動研究会>

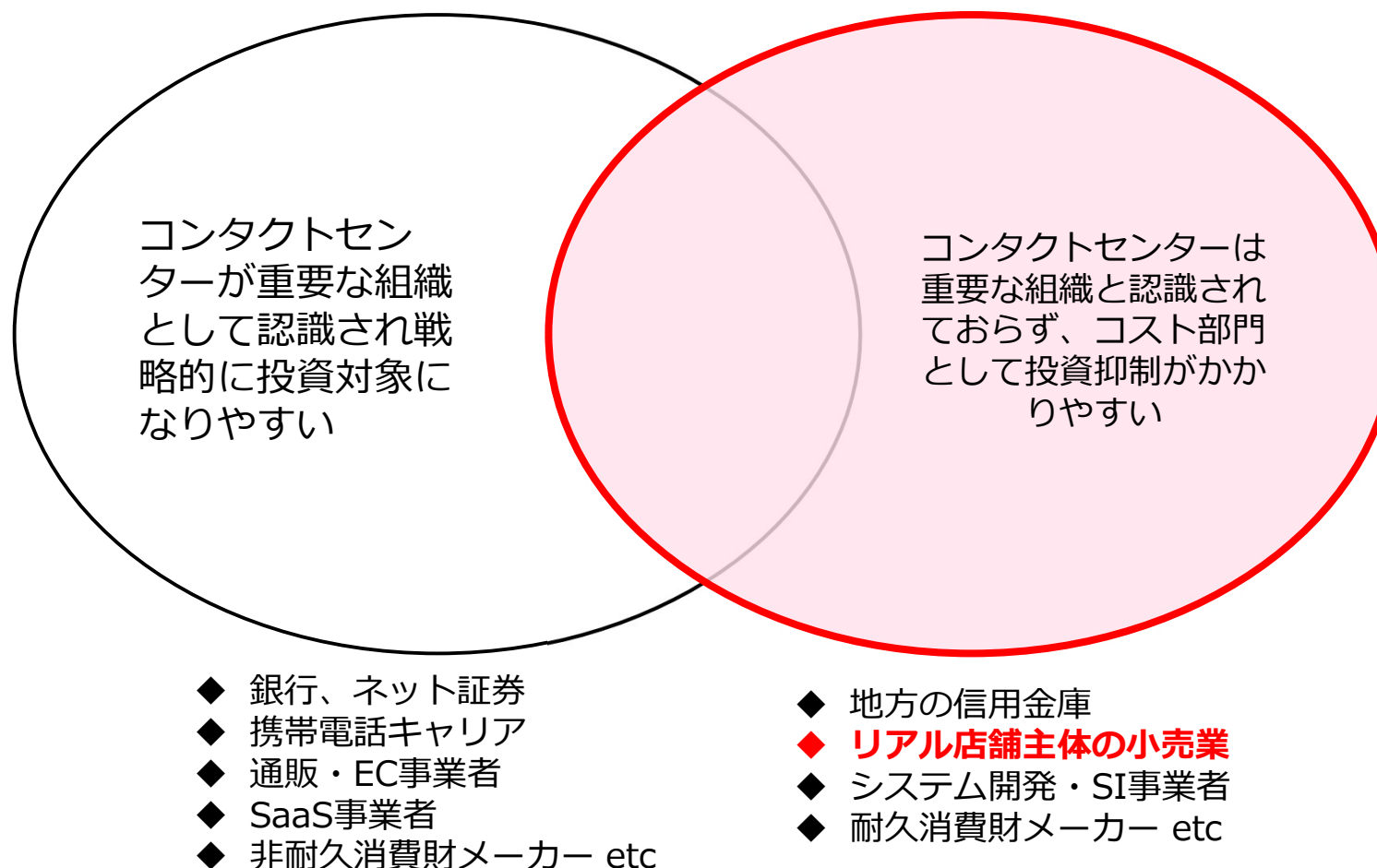
- ◆ **月刊コールセンタージャパン**

5年後のコンタクトセンター研究会 ストラテジー分科会リーダー

- ◆ 日本オムニチャネル協会 CS分科会リーダー
- ◆ 情報処理学会 サービスサイエンスフォーラム、コンタクトセンターフォーラム

本日のプレゼンの対象となる>Contactセンター

Contactセンターが戦略的投資対象になりにくい企業を対象としたプレゼン内容になっています。



コンタクトセンターの価値を高めて投資を呼び込む手法 アプローチ方法と本日のプレゼン

CS部門を離れた全社的プロジェクトからCSの重要性を説いていくことが重要となる。

<アプローチ方向>

全社視点の心理ロイヤルティ調査結果から、CSがロイヤルティ向上への重要組織であることを定量的に証明する

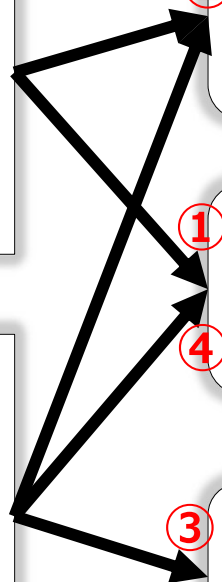
小売り事業の戦略的取組みであるオムニチャネルサービスを実装する上で、CSが差別化された強みになることを理論武装する

<本日のプレゼン>

② アパレル小売りでのコンサル事例
(投資成功事例)

① 百貨店でのコンサル事例
(重要性は理解したが投資はまだ)

③ 日本オムニチャネル協会 CS分科会
CSオムニチャネルハブ構想



コンタクトセンターの価値を高めて投資を呼び込む手法 アプローチ方法と本日のプレゼン

CS部門を離れた全社的プロジェクトからCSの重要性を説いていくことが重要となる。

<アプローチ方向>

全社視点の心理ロイヤルティ調査結果から、CSがロイヤルティ向上への重要組織であることを定量的に証明する

小売り事業の戦略的取組みであるオムニチャネルサービスを実装する上で、CSが差別化された強みになることを理論武装する

<本日のプレゼン>

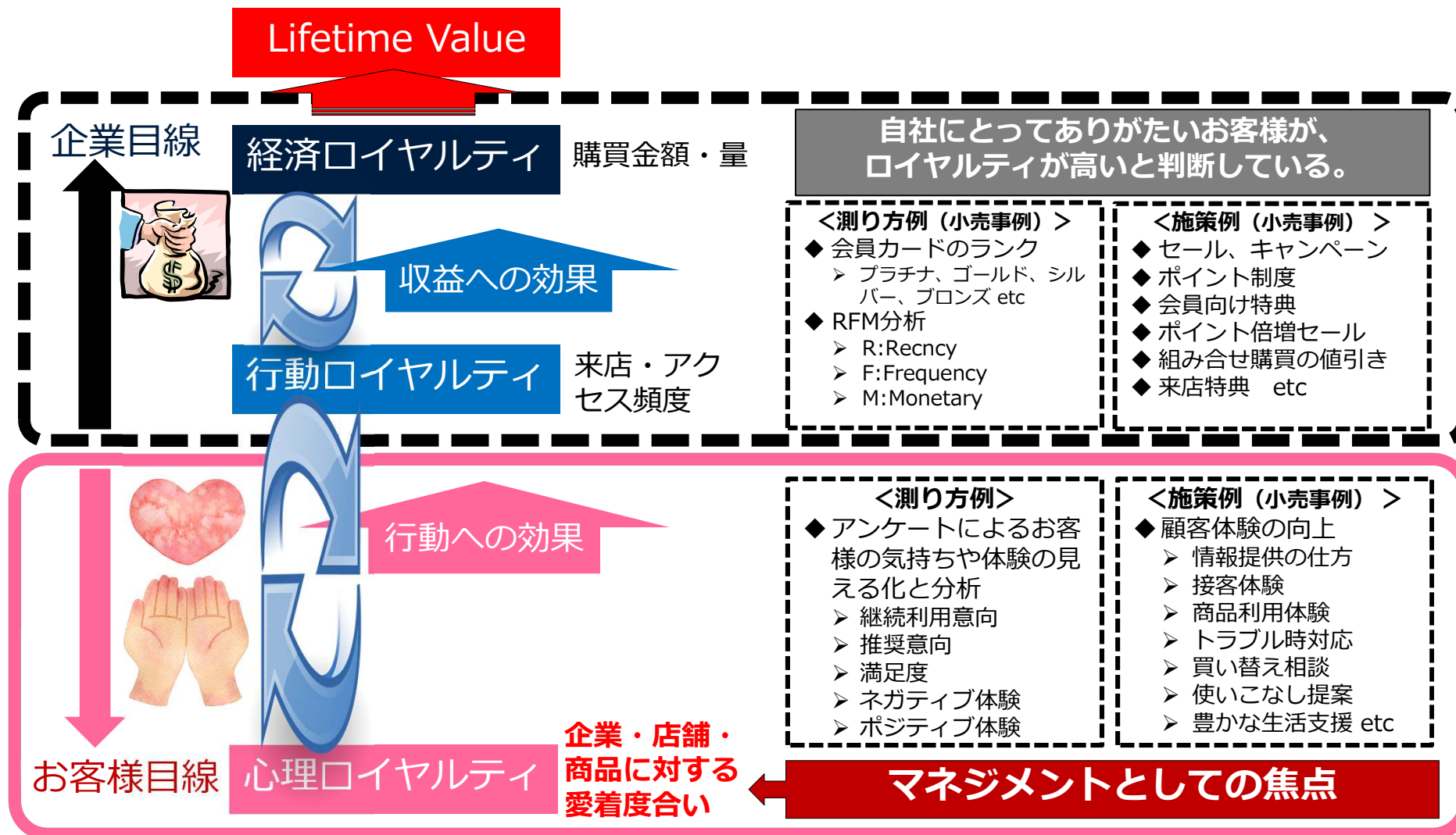
② アパレル小売りでのコンサル事例
(投資成功事例)

① 百貨店でのコンサル事例
(重要性は理解したが投資はまだ)

④
③ 日本オムニチャネル協会 CS分科会
CSオムニチャネルハブ構想

3つのロイヤルティ

ロイヤルティマネジメントの対象にするべきは、「心理ロイヤルティ」である。



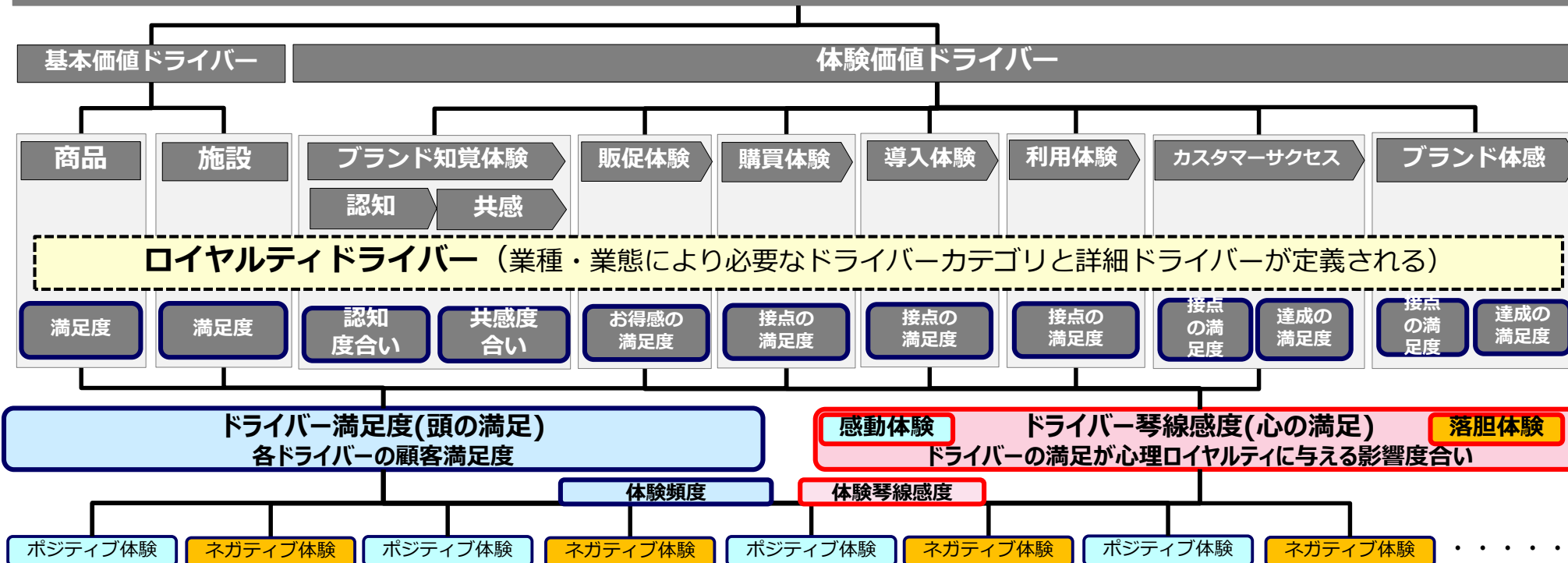
心理ロイヤルティの構造化のUpdate

【全業種・業態（B to C, B to B）を考慮した高いレイヤーでの定義】

1. ひとつの心理ロイヤルティは基本価値と体験価値の複数のロイヤルティドライバーの満足から形成される。**(ドライバー満足度)**
2. ロイヤルティドライバーの満足が心理ロイヤルティへ与える影響度合いは、ドライバーによって異なる。**(ドライバー琴線感度)**
3. ロイヤルティドライバーの満足には複数のネガ・ポジ体験が影響を及ぼし、その影響力が違う。**(体験頻度)**
4. 各ネガ・ポジ体験には、心理ロイヤルティへの影響度合いが異なる。**(体験琴線感度、感動体験、落胆体験)**
5. 心理ロイヤルティやドライバーの満足度は顧客セグメントによって差がある。

心理ロイヤルティ

企業や店舗、商品やサービスをずっと利用（購入）し続けたいと思う気持ち

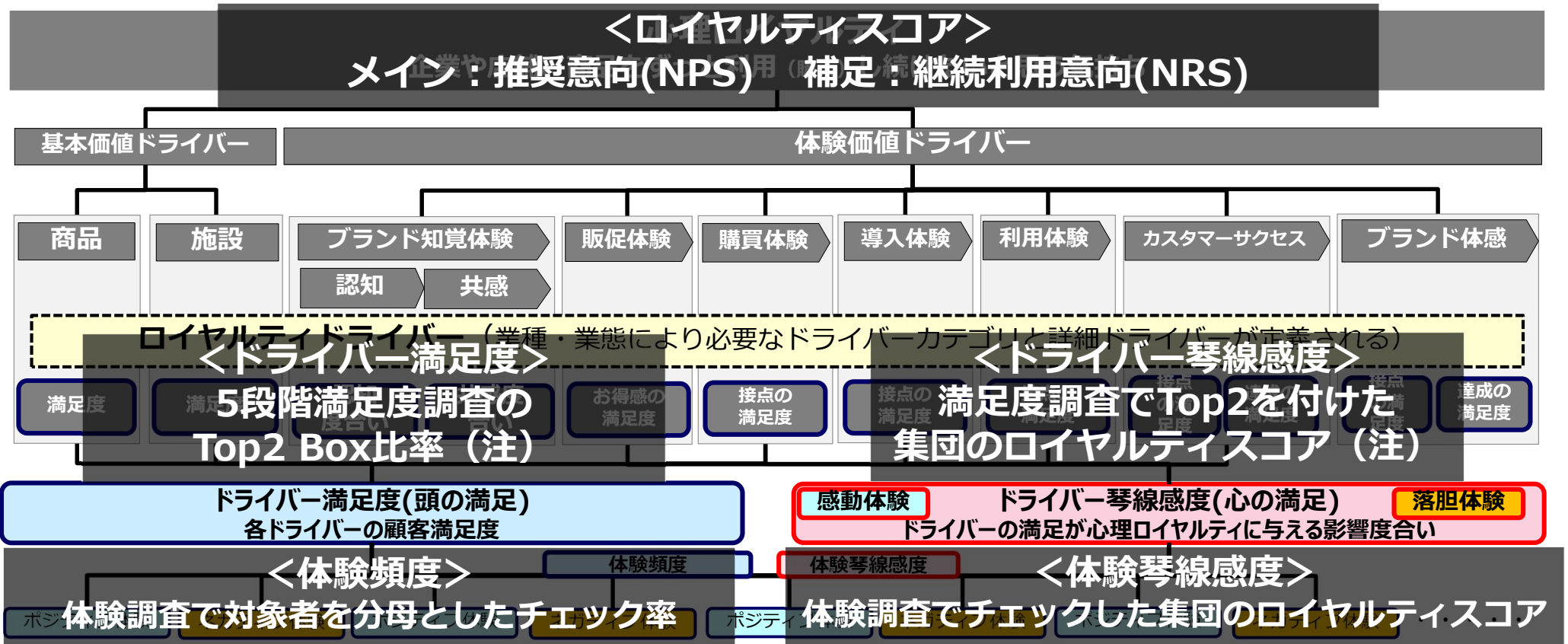
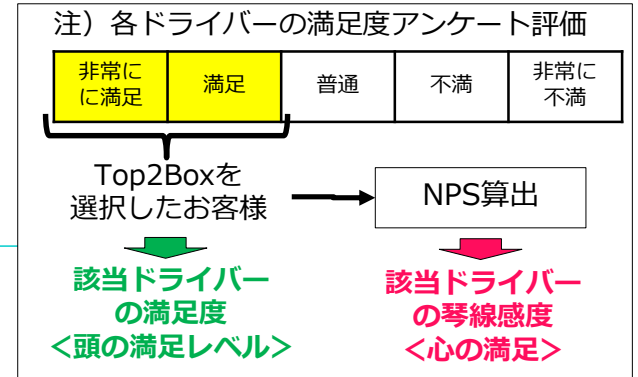


<顧客セグメント例>

- ◆ 性別・年齢
- ◆ 会員ランク
- ◆ メイン利用店舗タイプ
- ◆ カスタマーサポートへの問合せ経験有無
- ◆ ギフトの購入頻度
- ◆ オムニチャネル行動タイプ

アンケートによる計測指標

アンケートでは、ロイヤルティスコアとロイヤルティドライバーの満足度、およびネガ・ポジ体験へのチェックというシンプルな設問をベースに集計・分析を実施。



<顧客セグメント例>

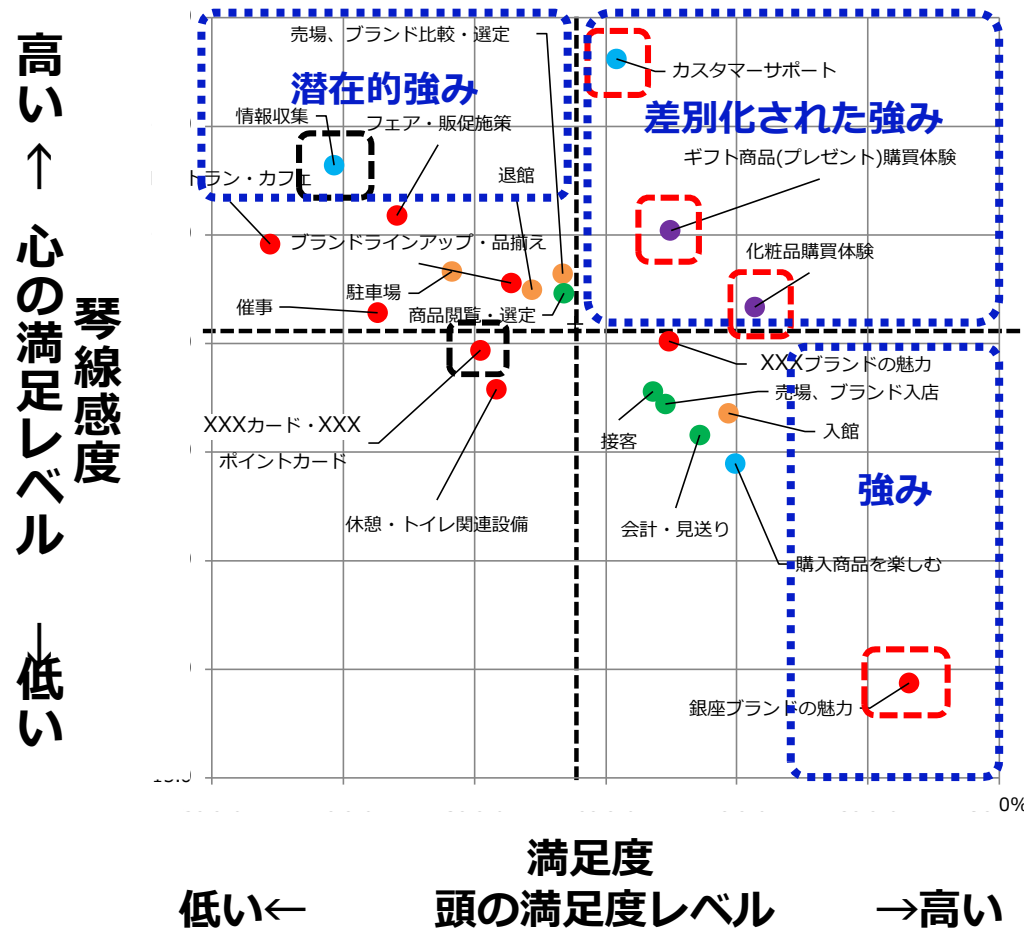
- ◆ 性別・年齢
- ◆ メイン利用店舗タイプ
- ◆ ギフトの購入頻度
- ◆ 会員ランク
- ◆ カスタマーサポートへの問合せ経験有無
- ◆ オムニチャネル行動タイプ

ロイヤルティドライバー マッピング分析

- ◆ 「銀座ブランドの魅力」の高い満足度が、ロイヤルティに寄与している。
- ◆ 「カスタマーサポート」「ギフト購入体験」と「化粧品購買体験」がロイヤルティを支える差別化された強みである。
- ◆ 「情報収集体験」は潜在的な強みをもっているドライバーである。
- ◆ 「XXXカード・XXXポイントカード」がロイヤルティへの貢献度合いが低い。

<ロイヤルティドライバー>

- : 基本価値項目
- : 体験価値 (共通)
- : 体験価値 (館)
- : 特別な買物
- : 体験価値 (売場)



カテゴリ	ロイヤルティ要因項目	n数	満足度 (Top2率)	琴線感度 (Top2NPS)	
基本価値	ブランドラインアップ・品揃え				
	フェア・販促施策				
	催事				
	休憩・トイレ関連設備				
	レストラン・カフェ				
	XXXブランドの魅力				
	銀座ブランドの魅力				
	XXXカード・XXXポイントカード				
	体験価値	共通: 情報収集			
館: 入館					
館: 売場、ブランド比較・選定					
売場		売場、ブランド入店			
		商品閲覧・選定			
		接客			
館		会計・見送り			
		退館			
特別な買物		ギフト商品(プレゼント)購買体験			
		化粧品購買体験			
共通		購入商品を楽しむ			
		カスタマーサポート			

感動体験ランキング TOP20

「カスタマーサポート」「ギフト購買」「化粧品購買」での良い体験が上位に多く、差別化された強みドライバーであることが分かる。

RANK	ポジティブ体験	プロセス	体験 琴線感度	チェック数	チェック率
1					
2	期待以上の対応で良いと思ったことがある	【カスタマーサポート】			
2	自宅までわざわざ来てくれて良いと思ったことがある	【カスタマーサポート】			
4	で取り扱いのない商品の他店での取り扱いを調べてくれて良いと思ったことがある	【カスタマーサポート】			
5	プレゼント包装が豪華で良いと思ったことがある	【ギフト商品(プレゼント)購買体験】			
6	素敵なギフト商品（プレゼント）が充実していて良いと思ったことがある	【ギフト商品(プレゼント)購買体験】			
7	シーンに応じたメイクの方法など、プロのアドバイスを受けることができ良いと思ったことがある	【化粧品購買体験】			
8	発信されるギフト商品（プレゼント）の情報が分かりやすいと感じたことがある	【ギフト商品(プレゼント)購買体験】			
9					
10	館内はギフト商品（プレゼント）を探しやすくて良いと思ったことがある	【ギフト商品(プレゼント)購買体験】			
11					
12	前回の購入品を覚えていて良いと思ったことがある	【化粧品購買体験】			
13					
14					
14					
16	様々な商品を試すことができ良いと思ったことがある	【化粧品購買体験】			
17	対応が早くて良いと思ったことがある	【カスタマーサポート】			
18	贈った相手から感謝されて、でギフト商品（プレゼント）を贈って良かったと思ったことがある	【ギフト商品(プレゼント)購買体験】			
19					
20	プレゼント包装の技術が高く、良いと思ったことがある	【ギフト商品(プレゼント)購買体験】			

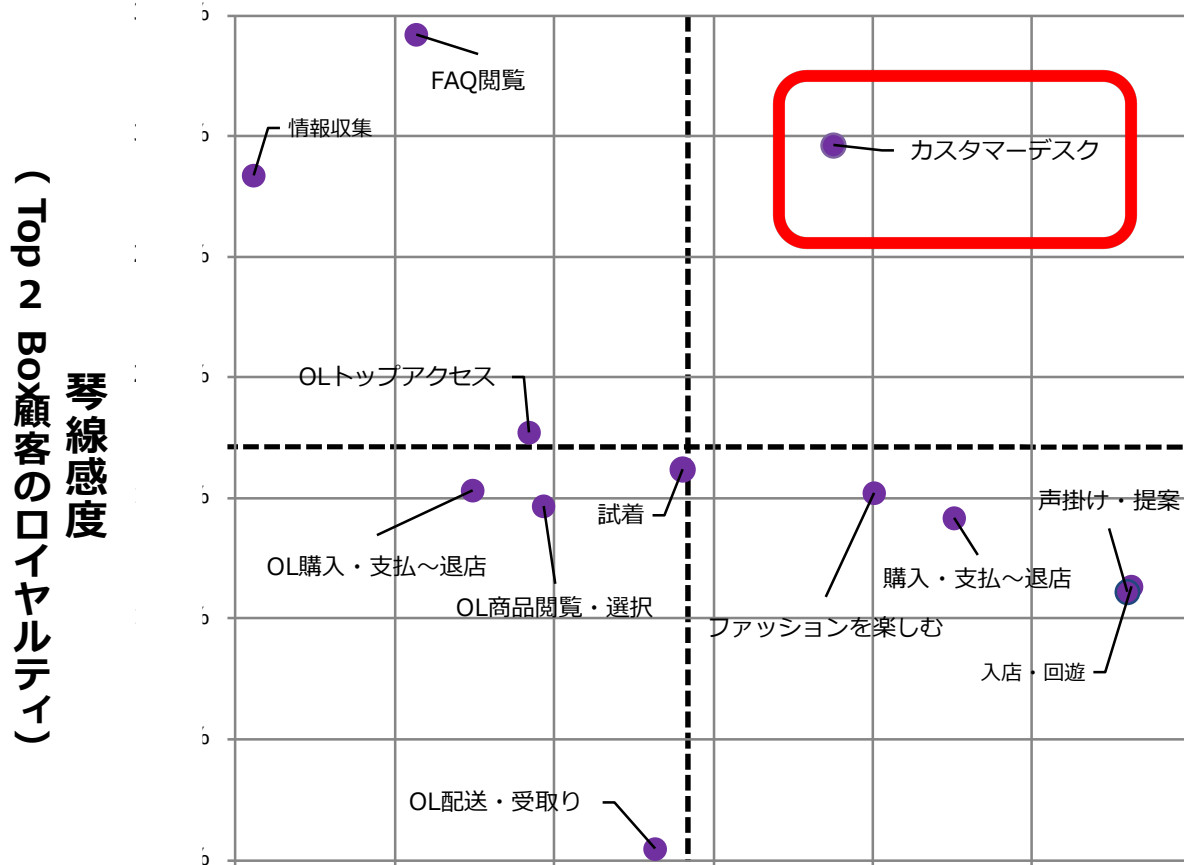
<ランキングの出し方>

該当のポジティブ体験にチェックした回答者を抽出してNPSを算出（体験琴線感度と定義）し、降順にランキングを作成。

注）利用経験者の母数が少ないプロセスは、チェック数が少なくても、体験琴線感度が高い体験がある。

ロイヤルティドライバー マッピング分析

カスタマーデスクは、心理ロイヤルティにおいて差別化された強みになっている。



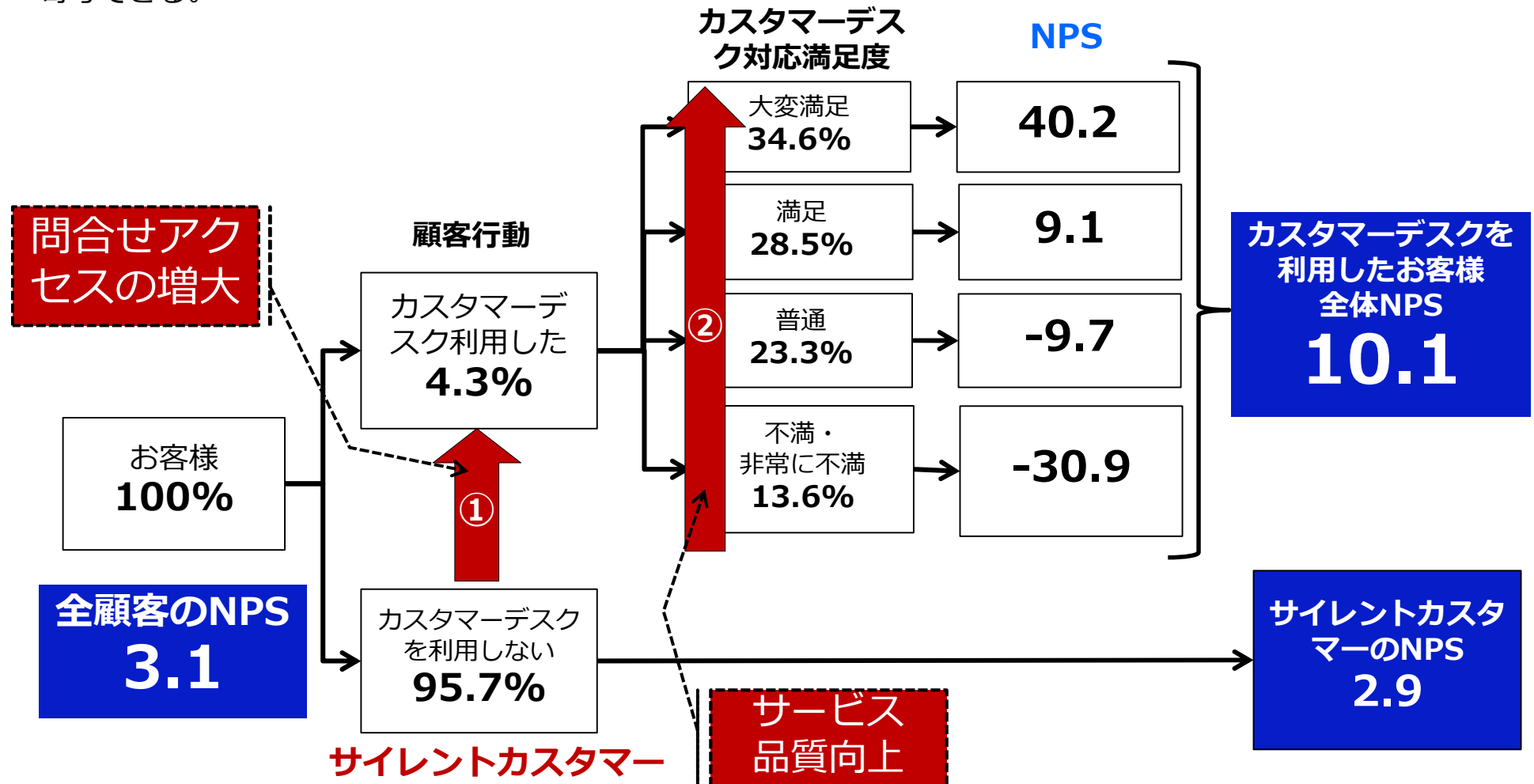
各ロイヤルティドライバーの満足度

ロイヤルティ要因項目	n数	TOP2率 (%)	TOP 2 の NPS
情報収集			
入店・回遊			
声掛け・提案			
試着			
購入・支払〜退店			
OLトップアクセス			
OL商品閲覧・選択			
OL購入・支払〜退店			
OL配送・受取り			
ファッションを楽しむ			
FAQ閲覧			
カスタマーデスク			
お客様全体のNPS			

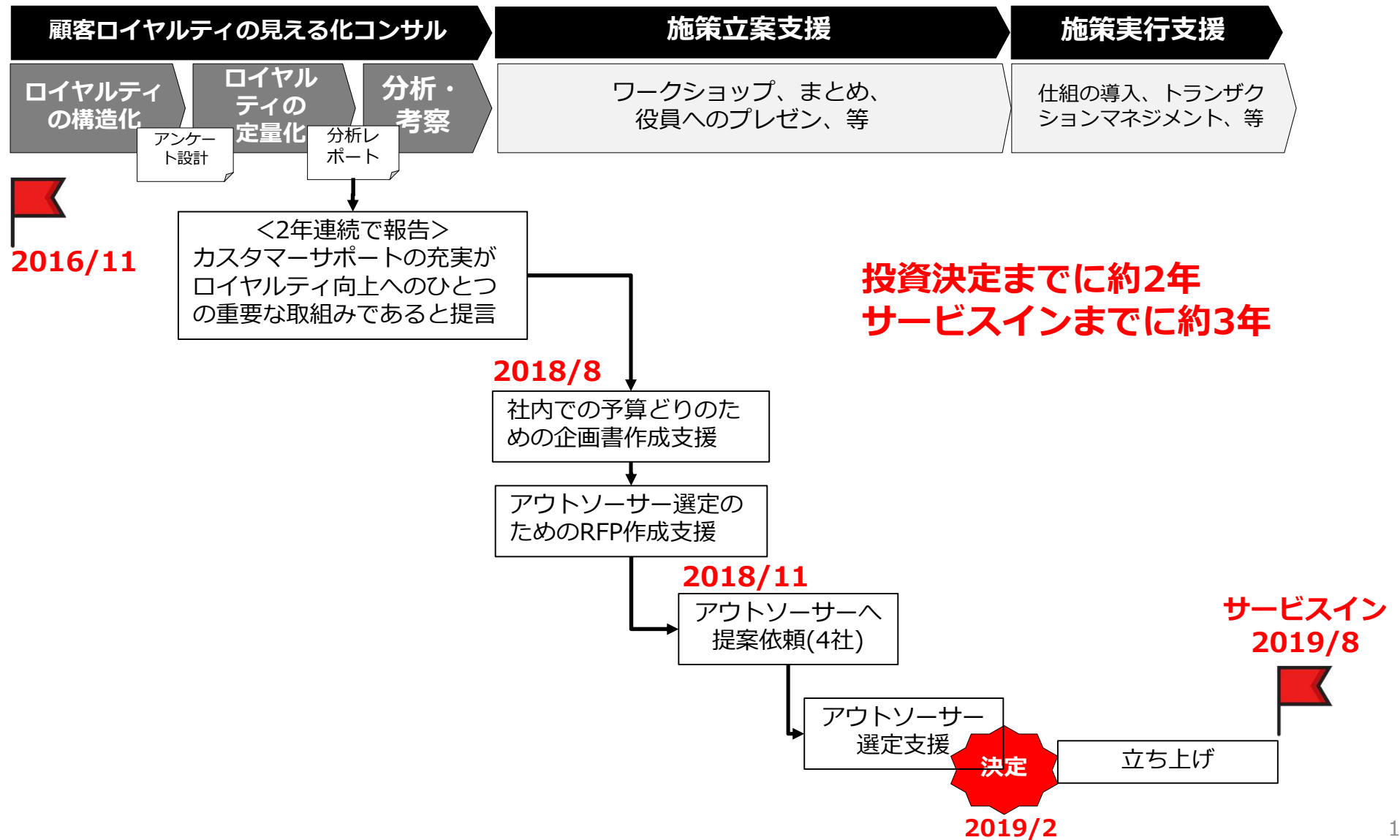
6

カスタマーデスク分析

カスタマーデスク利用者がNPS向上に大きく寄与できている。さらに、①サイレントカスタマーのカスタマーデスクへの問合せ数を増やし、②サービス品質を向上させ高い満足度を提供することで、ロイヤルティ向上に寄与できる。



コンサル→投資決定→サービスインに至るまでの経緯



コンタクトセンターの価値を高めて投資を呼び込む手法 アプローチ方法と本日のプレゼン

CS部門を離れた全社的プロジェクトからCSの重要性を説いていくことが重要となる。

<アプローチ方向>

全社視点の心理ロイヤルティ調査結果から、CSがロイヤルティ向上への重要組織であることを定量的に証明する

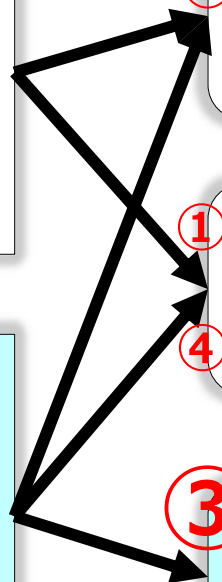
小売り事業の戦略的取組みであるオムニチャネルサービスを実装する上で、CSが差別化された強みになることを理論武装する

<本日のプレゼン>

② アパレル小売りでのコンサル事例
(投資成功事例)

① 百貨店でのコンサル事例
(重要性は理解したが投資はまだ)

③ 日本オムニチャネル協会 CS分科会
CSオムニチャネルハブ構想



オムニチャネル時代のあるべきコンタクトセンター（CC）を考えるために

1. 業界や自社の将来のあるべき姿から落とし込んでいく。

- Visionや戦略を再認識する
- 特に顧客接点に関連した内容のあるべき姿を具現化し、コンタクトセンターレベルまで落とし込んでいく

2. CCを重要顧客接点として、カスタマーエクスペリエンス（CX）の向上で顧客ロイヤルティに寄与する絵姿を描く。

- モノからコトへの変革への貢献
- 「購買者づくり」への貢献ではなく「ファンづくり」への貢献がどうできるかが焦点

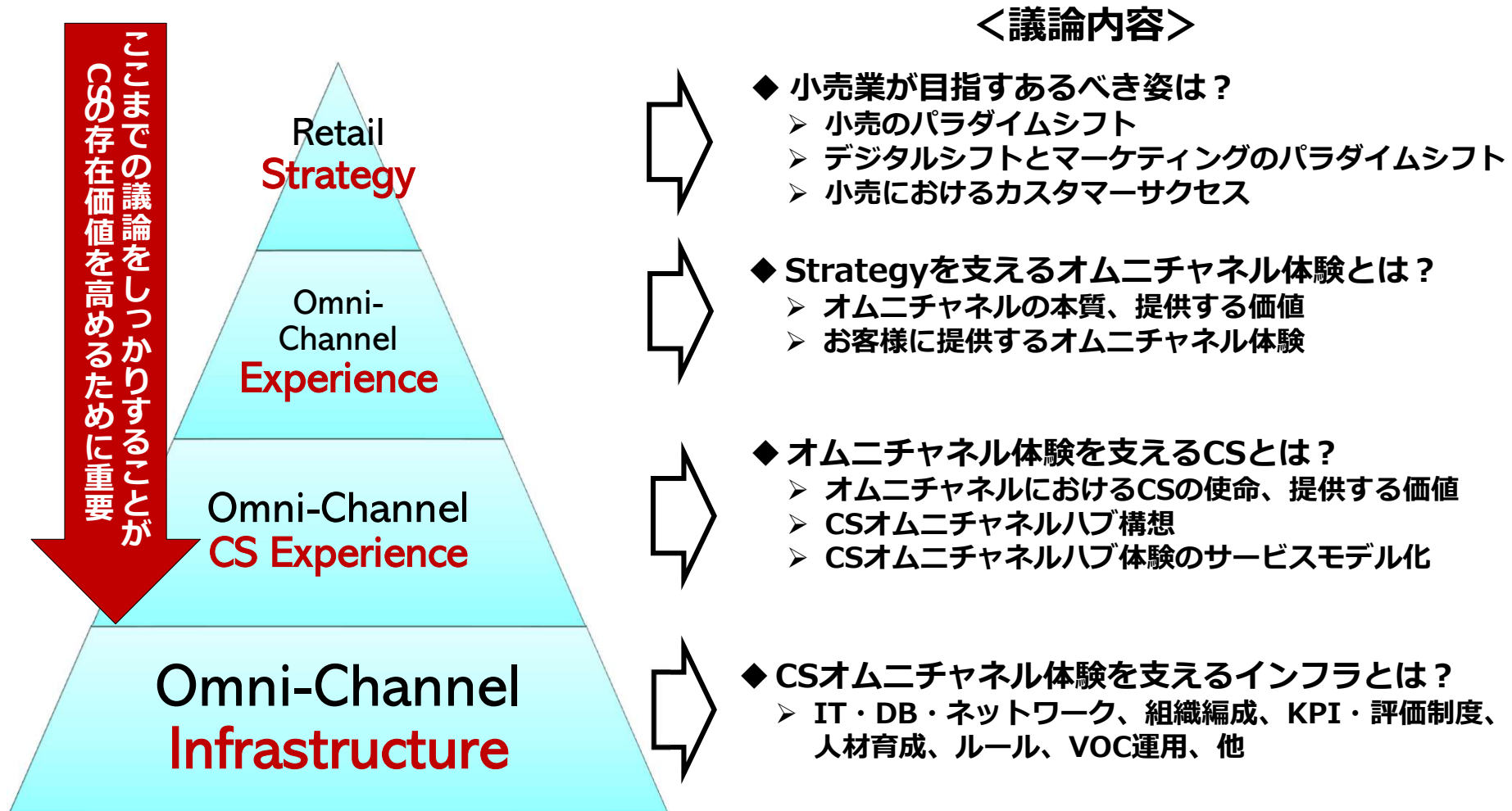
3. 既存の業務の枠を超えたレイヤーで考える。

<事例>

- アフターセールス（利用体験）からセールスプロセス（購買体験）への進出
- ヘルプデスクからカスタマーサクセスへの進化
- コロナ禍、アフターコロナでの非接触時代におけるCCの価値の再発見
- VOC分析から施策立案の全社司令塔になる

CS分科会での検討内容

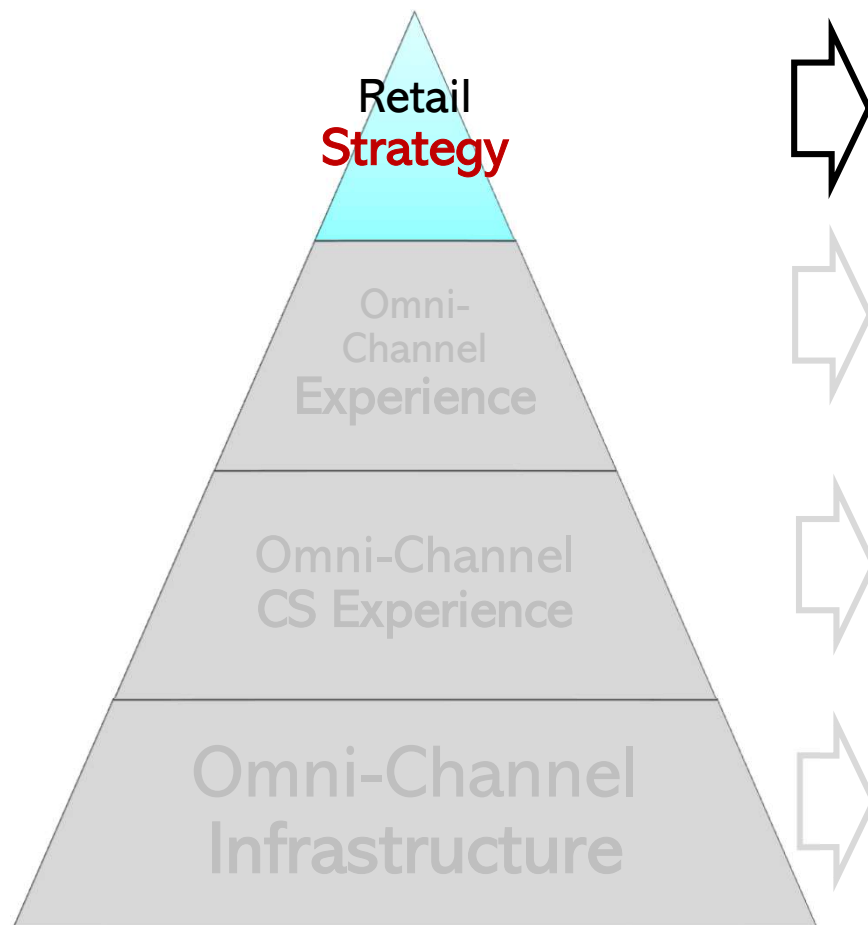
上位レイヤーからあるべき姿を議論した。



CS分科会での検討内容

上位レイヤーからあるべき姿を議論した。

<議論内容>



- ◆ 小売業が目指すあるべき姿は？
 - 小売のパラダイムシフト
 - デジタルシフトとマーケティングのパラダイムシフト
 - 小売におけるカスタマーサクセス
- ◆ Strategyを支えるオムニチャネル体験とは？
 - オムニチャネルの本質、提供する価値
 - お客様に提供するオムニチャネル体験
- ◆ オムニチャネル体験を支えるCSとは？
 - オムニチャネルにおけるCSの使命、提供する価値
 - CSオムニチャネルハブ構想
 - CSオムニチャネルハブ体験のサービスモデル化
- ◆ CSオムニチャネル体験を支えるインフラとは？
 - IT・DB・ネットワーク、組織編成、KPI・評価制度、人材育成、ルール、VOC運用、他

識者から学ぶ 小売業のパラダイムシフト

デジタルシフト時代の小売業は、短期的視野にたった販売活動から長期的視野にたった顧客体験価値向上活動へのパラダイムシフト、が求められている。

<出典>

コトラーのリテール4.0(2020年)
マーケティング4.0を踏まえての発表

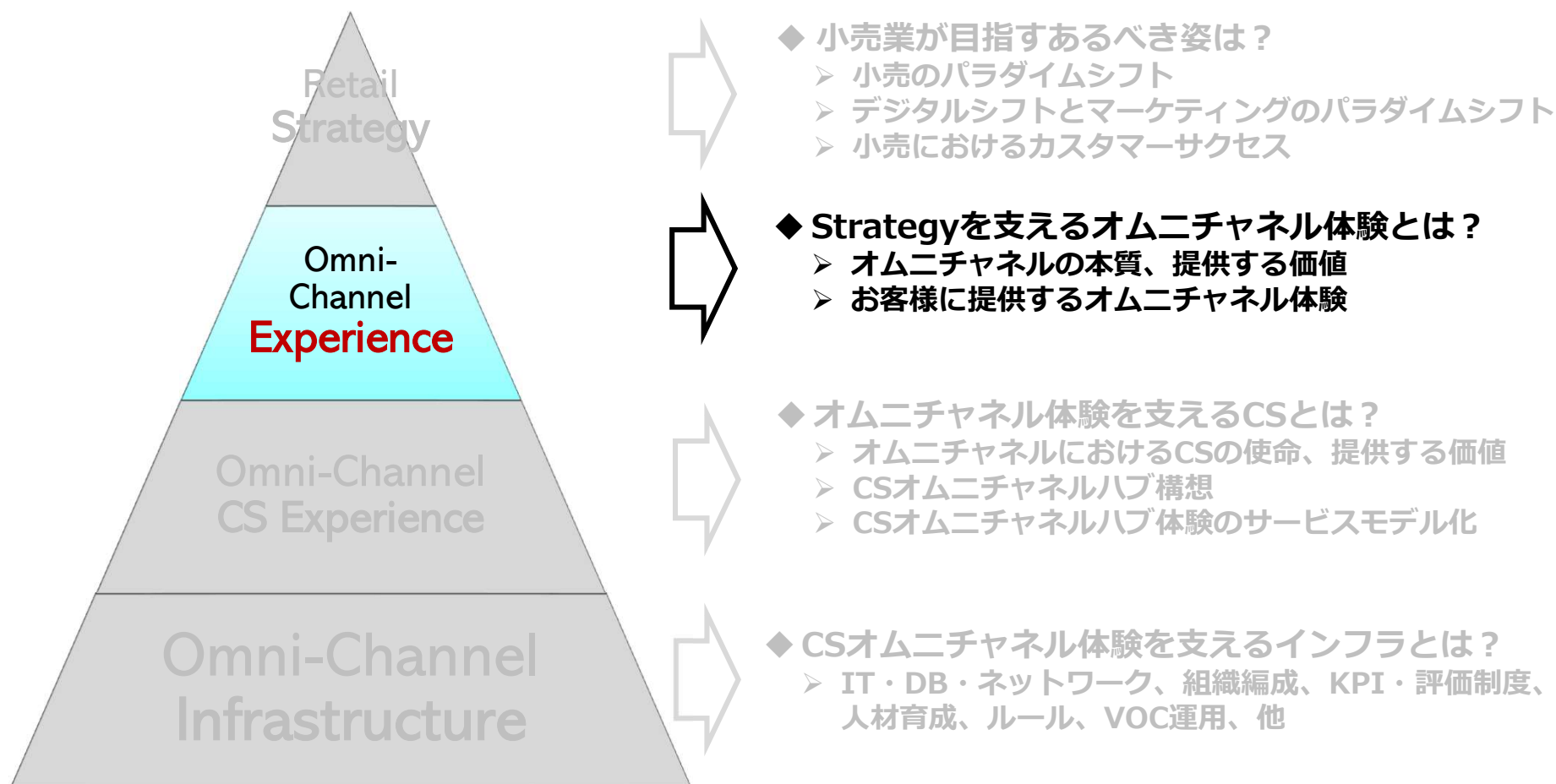


- ◆ **リテールとは、商品をバックに入れさせることではない。** 長期にわたって継続する消費者とのリレーションシップをクロスメディアで築き、後に、その消費者に最も適したタイミングで利益を回収する。
- ◆ デジタル革命による変化とピュアデジタル・プレーヤーの出現し、タッチポイントの細分化が進み、消費者は製品やサービスにアクセスする機会が増加し、人々の期待が進化した。結果、**顧客体験が全面的に最優先事項になった。**
- ◆ こうした思想は、**日本人の小売りのDNAには昔から刻み込まれている考え**であるが、大量生産&大量消費&効率化経営の名のもと優先度の低い時代が続いたが、再度重要視する時がきた。(CS分科会の議論より)

CS分科会での検討内容

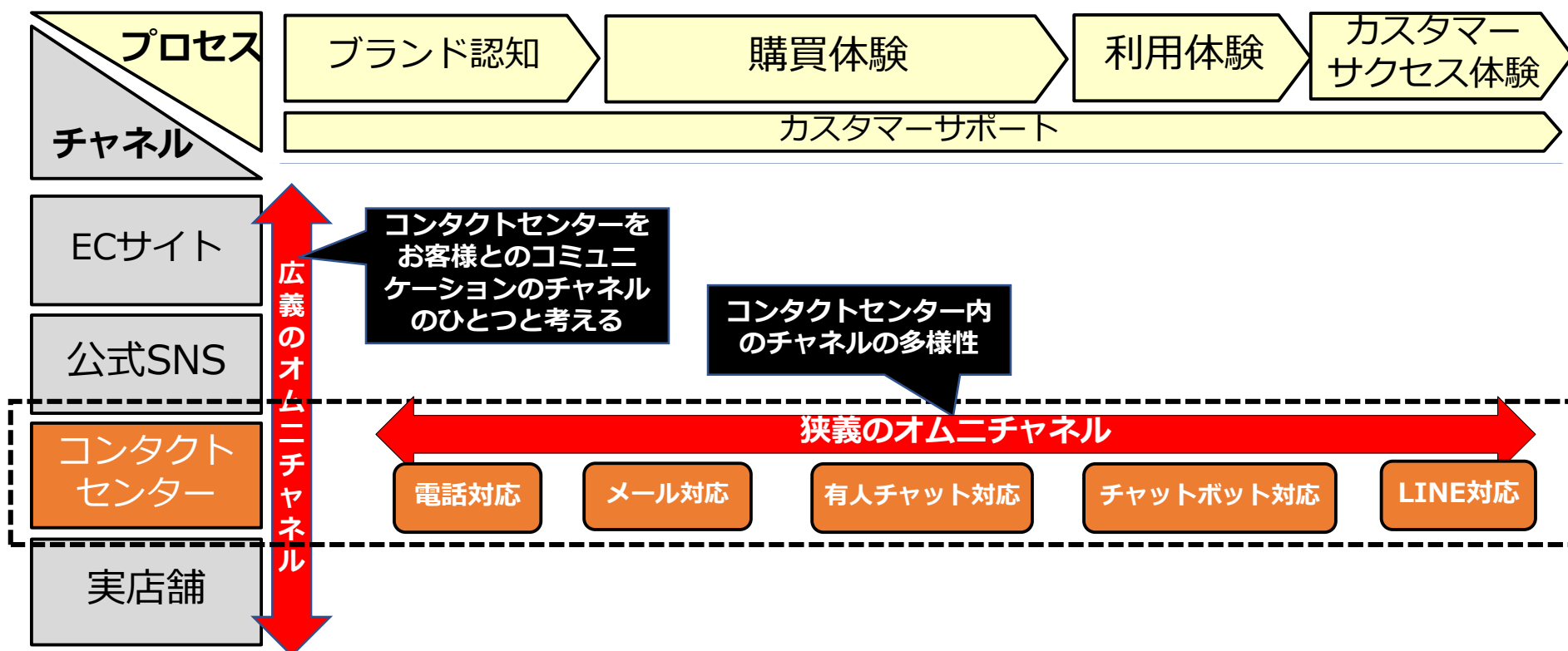
上位レイヤーからあるべき姿を議論した。

<議論内容>



小売人間とCS人間の話しがかみ合わない理由 広義のオムニチャンネルと狭義のオムニチャンネル

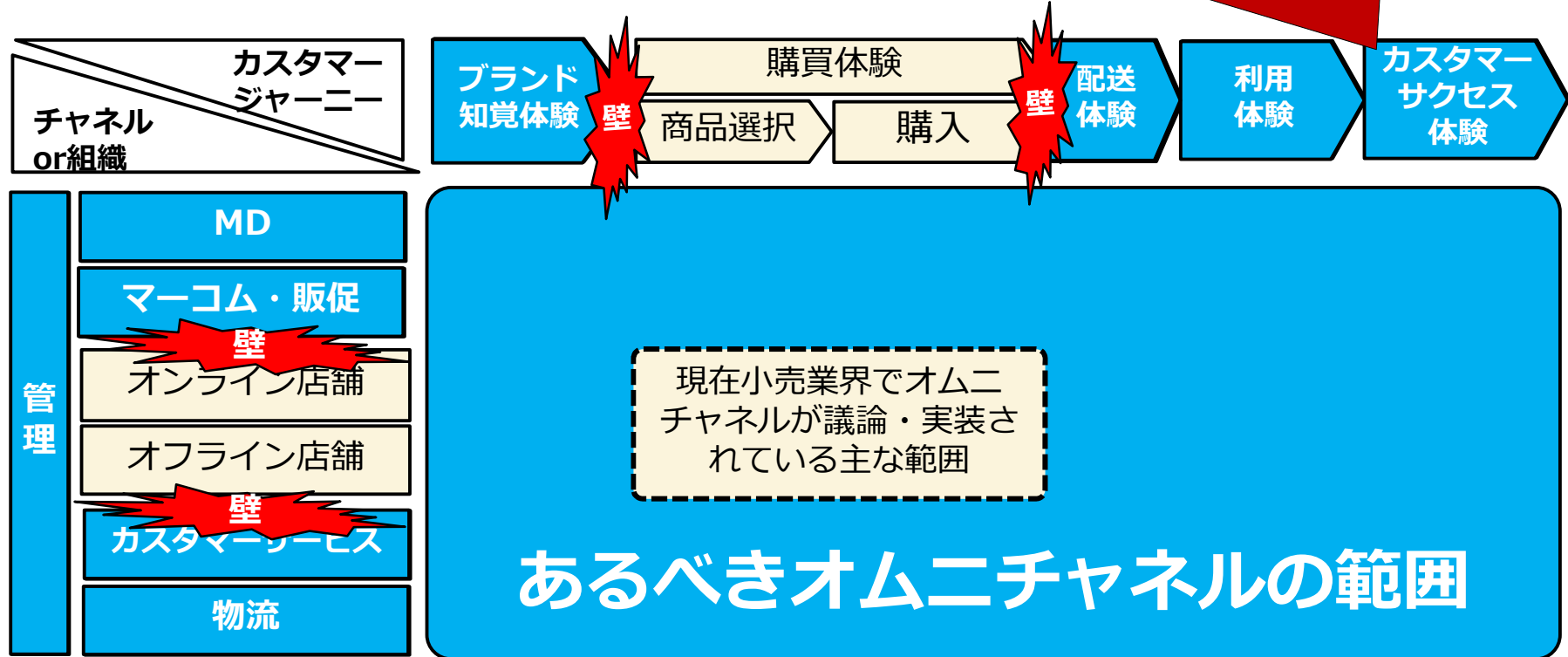
コンタクトセンターには広義と狭義のオムニチャンネルが存在する。



オムニチャネル体験の本質 1 対象範囲の拡大

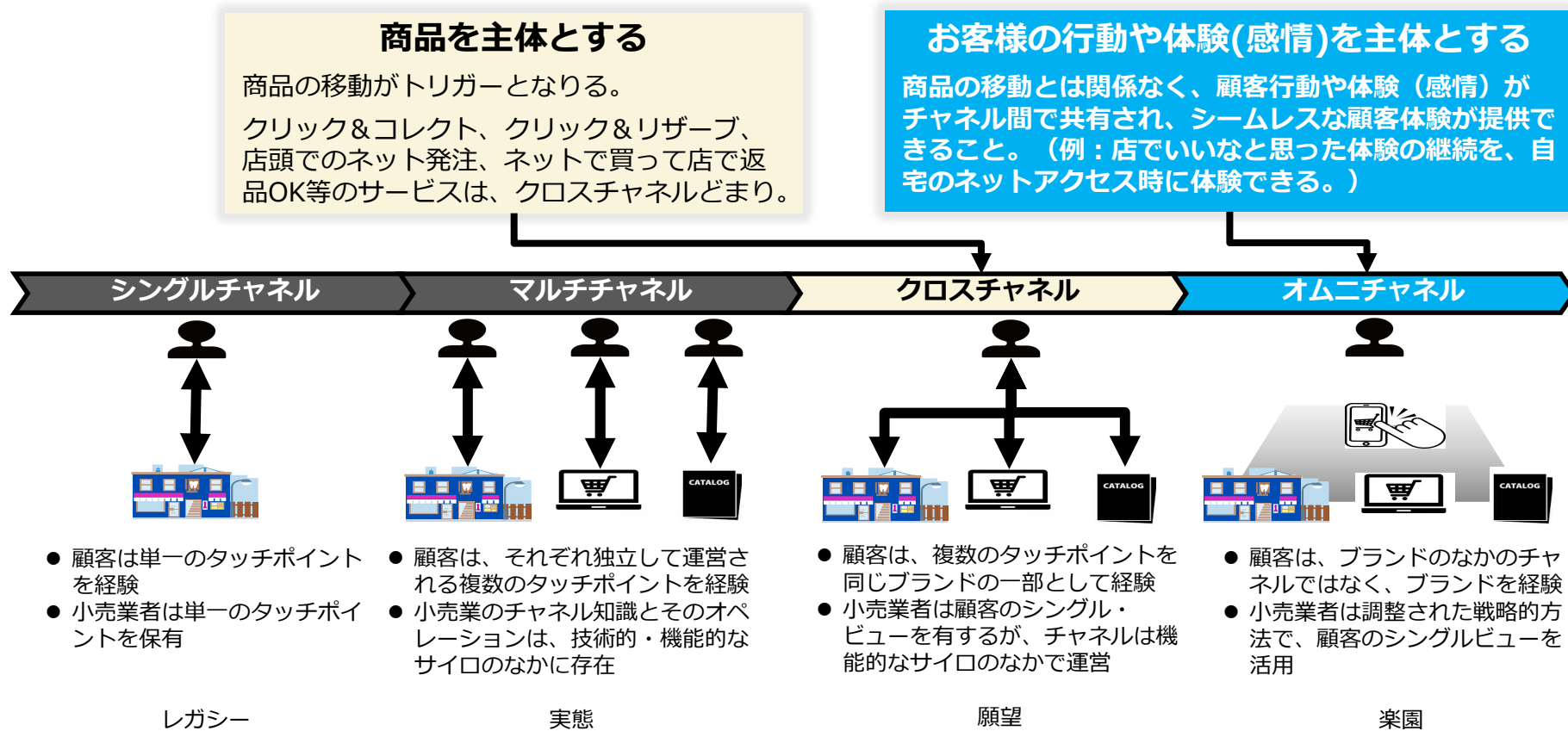
消費者に対してチャネルシームレスな「買物体験」を提供することに加えて、「ブランド認知体験」「利用体験」「カスタマーサクセス体験」も対象とするべき。また、合わせて対象チャネルや組織の対象も拡大するべき。

特に、購買体験のみならず、購入商品を通じて豊かな生活を支援するサービスは小売業のあるべき姿として重要!!



オムニチャネル体験の本質 2 クロスチャネルを超えるとは

あるべきオムニチャネル体験は、クリック&コレクトやクリック&リザーブを超えたサービスを提供しなくてはいけない。

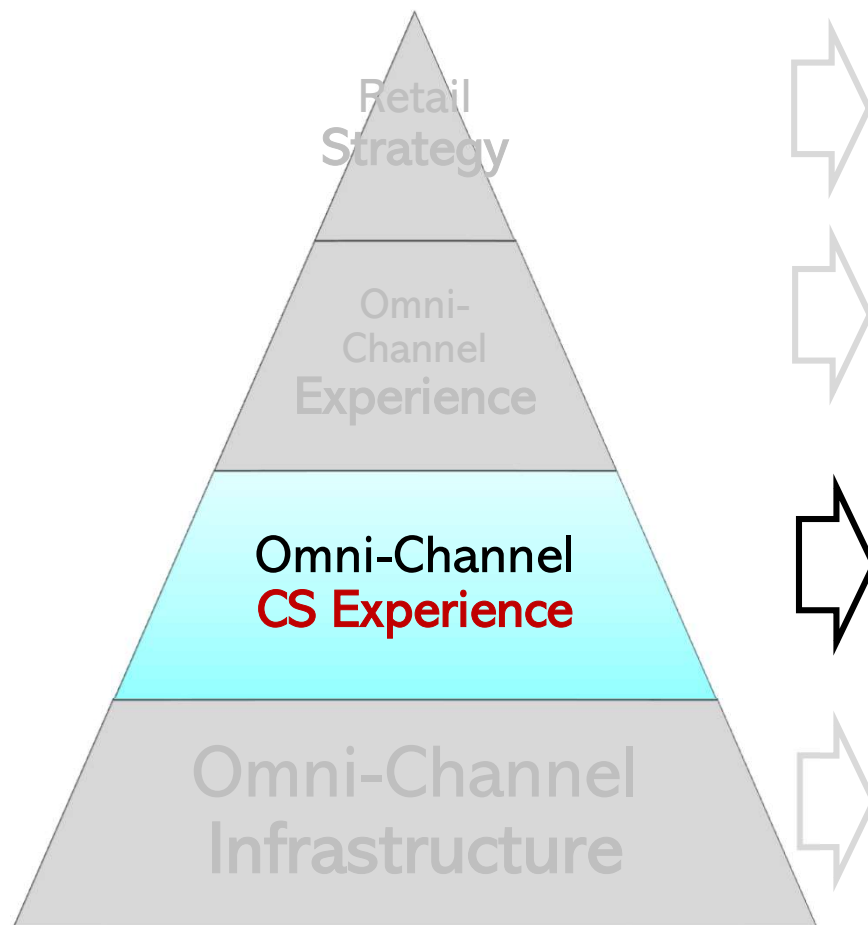


図出典：「オムニチャネルと顧客戦略の現在」 千倉書房 編著 近藤公彦氏、中見真也氏

CS分科会での検討内容

上位レイヤーからあるべき姿を議論した。

<議論内容>

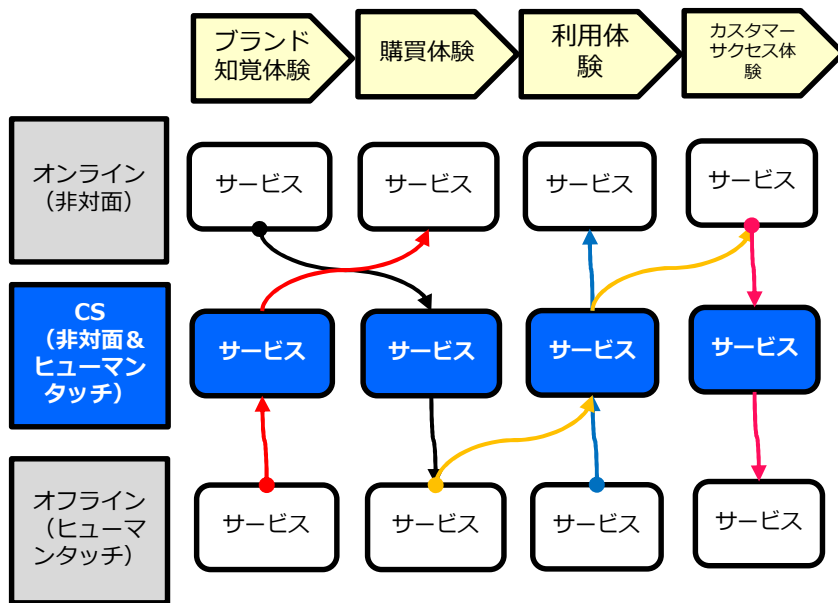


- ◆ 小売業が目指すあるべき姿は？
 - 小売のパラダイムシフト
 - デジタルシフトとマーケティングのパラダイムシフト
 - 小売におけるカスタマーサクセス
- ◆ Strategyを支えるオムニチャネル体験とは？
 - オムニチャネルの本質、提供する価値
 - お客様に提供するオムニチャネル体験
- ◆ オムニチャネル体験を支えるCSとは？
 - オムニチャネルにおけるCSの使命、提供する価値
 - CSオムニチャネルハブ構想
 - CSオムニチャネルハブ体験のサービスモデル化
- ◆ CSオムニチャネル体験を支えるインフラとは？
 - IT・DB・ネットワーク、組織編成、KPI・評価制度、人材育成、ルール、VOC運用、他

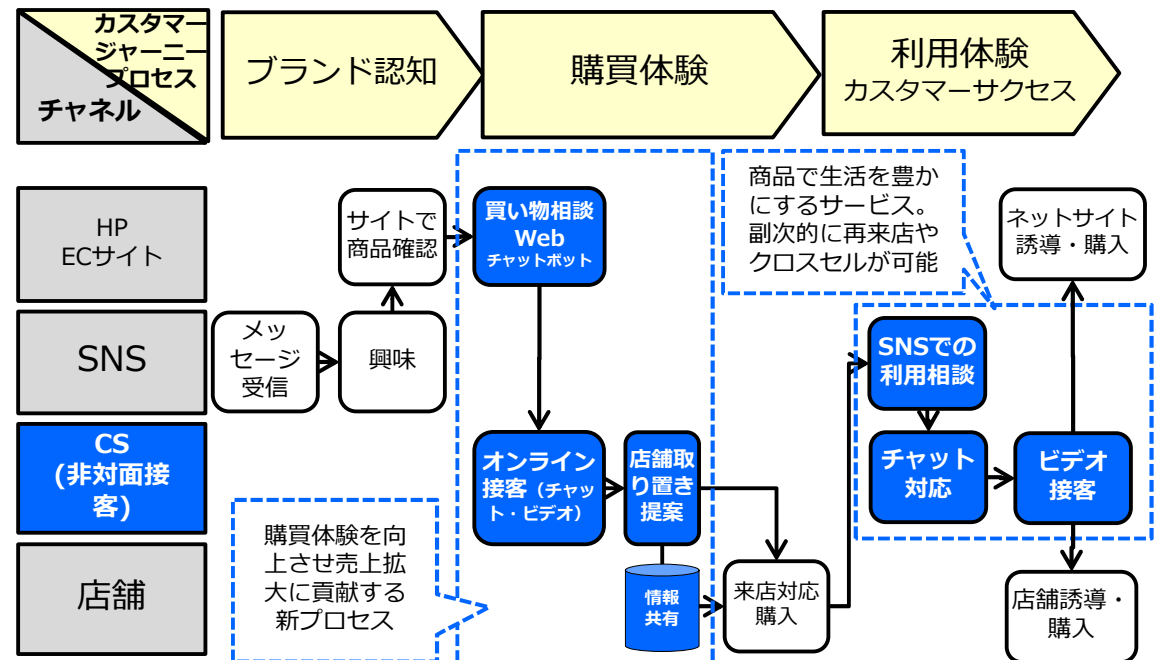
CSオムニチャネルハブ構想

CS（コンタクトセンター）がオンライン店舗とオフライン店舗の間でハブ的な役割を演じることで、お客様の購買体験や利用体験の向上を実現する。

<CSオムニチャネルハブ構想>



<CSオムニチャネルハブ事例>



CSが非対面ながらヒューマンタッチなチャネルの特性を活かして、オンラインとオフラインチャネルの間で、顧客体験を向上する役割を演じる。

CSオムニチャネルハブ体験のモデル化

<CSオムニチャネルハブ体験とは？>

CSがオンライン店舗とオフライン店舗の間でハブ的な役割を演じ、広義のチャネル（EC、SNS、スマホAP、実店舗等）間、あるいは、CS内の狭義のチャネル（電話、メール、チャット、LINE等）間、での**シームレスな顧客体験**を実現すること。

<モデル化>

1. 基本型

- ① Click & Call
- ② Show & Call
- ③ Call & Click
- ④ Call & Show
- ⑤ Inside Call

2. オムニチャネルハブ型

- ⑥ Click & Call & Show
- ⑦ Click & Call & Click
- ⑧ Show & Call & Click
- ⑨ Show & Call & Show

<ワードの意味>

お客様からみた行動を総称したワード

【Click】ネットやスマホAPでの顧客行動や体験

【Call】CSでの顧客行動や体験

【Show】実店舗での顧客行動や体験

【&】**シームレスであり、チャネルをまたがって、前プロセスでの顧客の行動や体験が引き継がれ、踏まえたサービス提供ができて**
いる

CSオムニチャネルハブ体験例

Show & Call & Click & Show 体験

店舗で気になった洋服のQRコードをスマホで読み込み帰りの電車でスマホAPで詳しく見ていたところ、本商品の詳しい説明やコーディネートアドバイスのチャットサービスがあったので、チャット接続した。

対応したオペレーターは本商品の問合せであることをちゃんと理解して詳しい説明をしてくれた。

しかも自分の過去の購買履歴等を参照しながら、コーディネートアドバイスをしてくれ、購入画面にも誘導してくれた。

すぐに購入しても良かったが、念のため試着をしたいので、店舗取り置きサービスを依頼をした。

後日店舗に行ったところ、スタッフは取り置きサービスであることを認識しており、快く試着対応してもらい、小物とのコーディネートアドバイスをもらい、小物も合わせて納得感高く購入し、心地よい気分になった。

コンタクトセンターの価値を高めて投資を呼び込む手法 アプローチ方法と本日のプレゼン

CS部門を離れた全社的プロジェクトからCSの重要性を説いていくことが重要となる。

<アプローチ方向>

全社視点の心理ロイヤルティ調査結果から、CSがロイヤルティ向上への重要組織であることを定量的に証明する

小売り事業の戦略的取組みであるオムニチャネルサービスを実装する上で、CSが差別化された強みになることを理論武装する

<本日のプレゼン>

② アパレル小売りでのコンサル事例
(投資成功事例)

① 百貨店でのコンサル事例
(重要性は理解したが投資はまだ)

④
③ 日本オムニチャネル協会 CS分科会
CSオムニチャネルハブ構想

エグゼクティブサマリー版 Version2.0

重要な事実と考察（まとめ）

赤文字：ポジティブな要素
青文字：ネガティブな要素

心理ロイヤルティ総合評価

全体のNPSが昨年から上昇し過去最高の値となり、コロナ禍にも関わらず1年間のロイヤルティ向上活動の成果がみられる。
しかしながら、収益面での効果までには至っていない。

特に重要となる顧客セグメント

特に重要となる顧客体験

ロイヤルティが下がっている上位ランクの顧客、特に「上位顧客」（収益面での効果が至っていない直接の原因）

XXXに対し高いロイヤルティがある「ルイヴィトン」顧客

チャンスを広げるために
30代

ピンチをリカバリーするために
60代

強みのロイヤルティドライバーであり、百貨店らしさを発揮できる
「ギフト購買体験」
「化粧品購買体験」

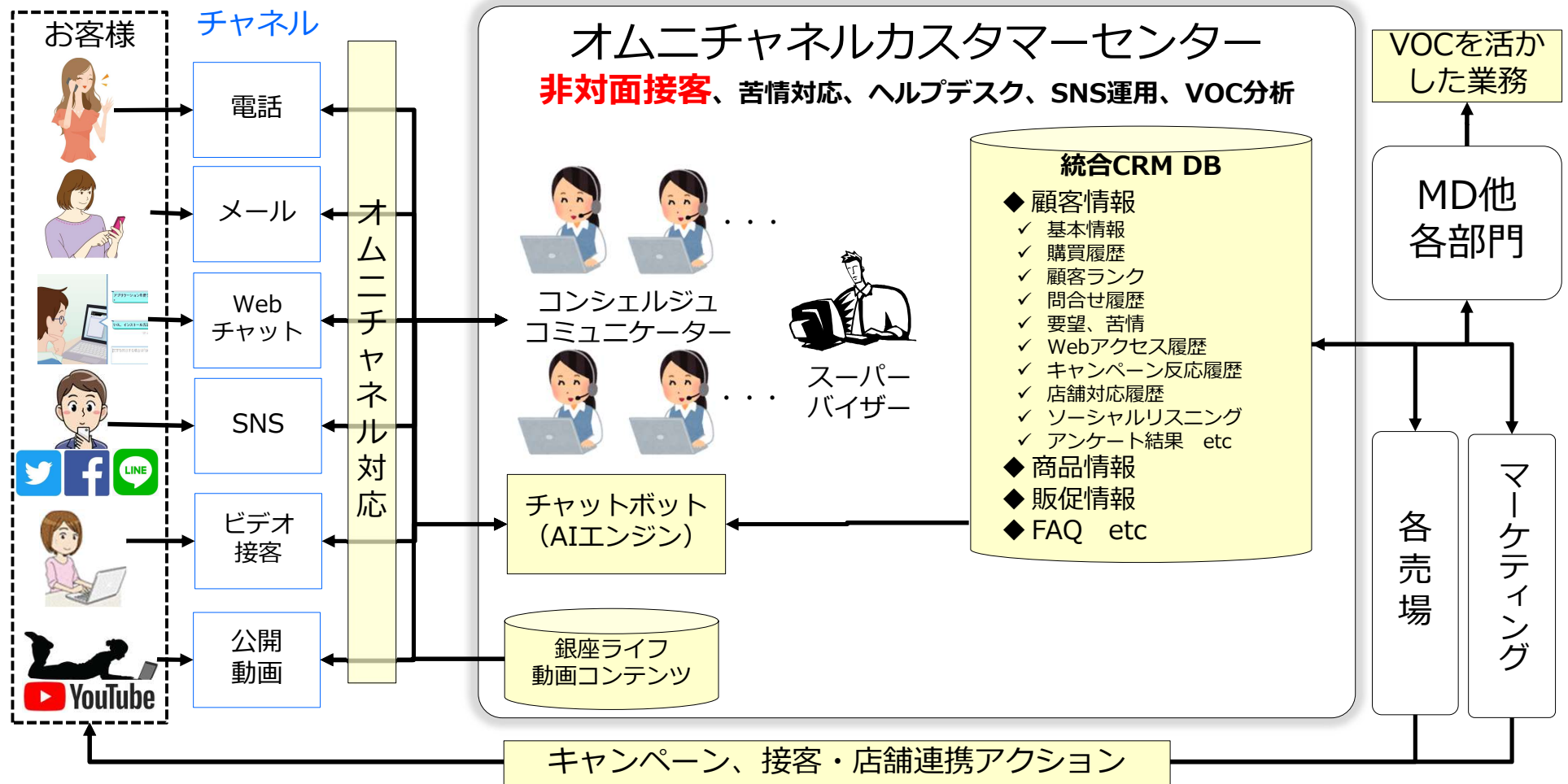
強みのロイヤルティドライバーであり、非接触でヒューマンタッチなコミュニケーションが可能な
「カスタマーサポート」

ウィズコロナ、アフターコロナ時代の、適切な距離感での接客

ロイヤルティと販売に寄与する 統合オムニチャネルカスタマーセンター

インバウンドチャネル、CRMデータベース、社内連携プロセスを統合し、お客様の購買体験と銀座ライフスタイルを支援するカスタマーサービスを提供する。

VOC : Voice of Customer



注) FAQ : Frequent Asked Question