

## 事例にみる CRM 適用形態の変遷とその将来

Transition of Application of CRM in Implementation Cases  
and its Future Prospects

田 村 勇 一 , 石 井 力

**要 約** 近年, CRM ( Customer Relationship Management ) システムの構築が盛んになってきているが, CRM における顧客対応チャネルの一つとしてコールセンタがある。

日本ユニシスでは, 今日まで約 5 年あまりの間, CRM パッケージ「Vantive」を中心にコールセンタシステムの構築を行ってきた。

本稿では, 当社がこの間に構築を担当したコールセンタシステムの事例紹介を通じて CRM コールセンタ自体がどのような目的により採用され, 年代とともにどう様相がかわってきたかの変遷を分析するとともに CRM の将来を展望する。

**Abstract** A call center is a part of customer related channel in the customer relationship management ( CRM ) system, a good deal of which have been built recently. Nihon Unisys, Ltd. has built a lot of call center systems over the past five years, by applying a CRM package Vantive to the system implementation.

This paper discusses what purpose the whole CRM call center have been opened for, and analyzes how the expectation, circumstances and effectiveness of installation ( or details of realization and application ) of the call center system have changed with the lapse of time, as well as develops the future prospects on CRM, focusing on implementation cases which the author has experienced in CRM solution over the past five years.

### 1. はじめに

本稿では CRM ソリューションの内, 筆者が過去 5 年に亘り担当したコールセンタ構築において Vantive 製品を適用したユーザ事例を中心に, 各時期の CRM コールセンタへの期待, 導入経緯と特長, 導入効果について年代を追って考察を行う, と共に CRM の将来を展望する。

本稿の章立ては以下の通りである。

第 2 章では当社 CRM 関連サービスと Vantive 製品の概要について述べる。

第 3 章では下記事例に沿ってその構築ポイントを述べる。

- 1) A 社 : 社内向けコールセンタ適用の構築例
- 2) B 社 : CTI 連携による顧客対応センタの構築例
- 3) C 社 : CRM によるフロントからバックオフィスまでの統合 ( 本稿では詳細事例を割愛 )
- 4) D 社 : E ビジネス対応のコールセンタ構築例

なお, 図 1 に各事例の適用範囲を時期をおって区分けしたので参照願いたい。

第 4 章では 3 章のまとめと想定される CRM の将来像に言及する。

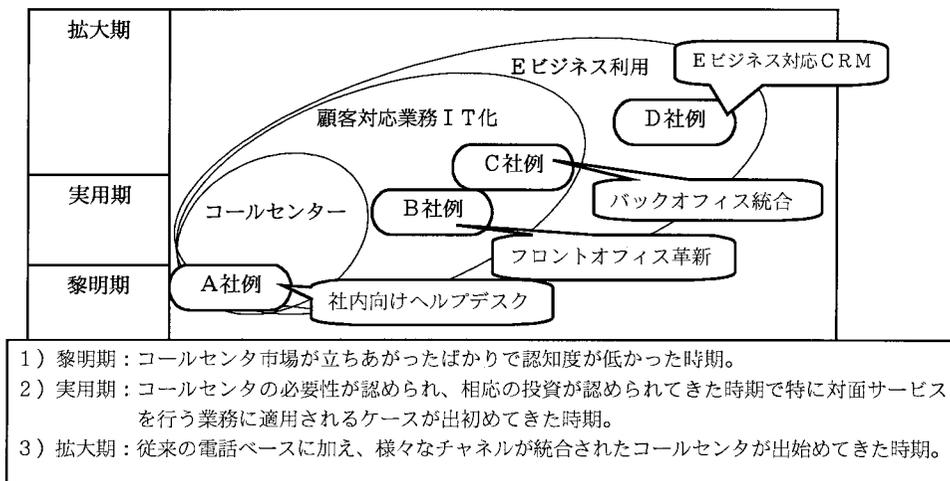


図 1 適用時期から見た各コールセンタ事例の位置付け

## 2. 当社 CRM 関連サービスと Vantive 製品の紹介

当社の CRM 分野におけるサービス，および本稿事例で採用された CRM ソリューションパッケージ「Vantive 製品」の概要を紹介する．

### 2.1 当社の CRM 分野のサービス概要

- ・ CRM ソフトウェア，関連ハードウェアの提供・設定・導入・保守
- ・ CRM コンサルティング，アプリケーション開発および保守サービス
- ・ アウトソーシングによるコールセンタ全体の運用・保守・管理

### 2.2 本稿で採用した Vantive 製品群について

基本アプリケーションとして以下の製品を「Vantive Enterprise」とよぶ(図2)．

- ・ コールセンタ関連「Support」
- ・ SFA 営業関連「Sales」
- ・ フィールドエンジニア関連「Field Service」
- ・ ヘルプデスク関連「Help Desk」
- ・ 品質管理「Quality」

また，上記基本アプリケーションを核とした Web 対応製品「Vantive eSuite」がある．

#### 1) 製品の特徴

- ① データとプログラム類(画面情報，実行スクリプト)は全てデータベースに一元管理され，保守作業が容易である．
- ② プログラム修正後，自動的にクライアント端末への反映が行なわれるので，手間のかかるリリース作業が不用で確実なバージョンアップが可能である．

#### 2) 対応プラットフォーム

ハードウェア：NT サーバ(ユニシス社製他)，UNIX サーバ(サン・マイクロシステム社製，ヒューレットパカード社製)  
データベース：SQL Server，Oracle，Sybase

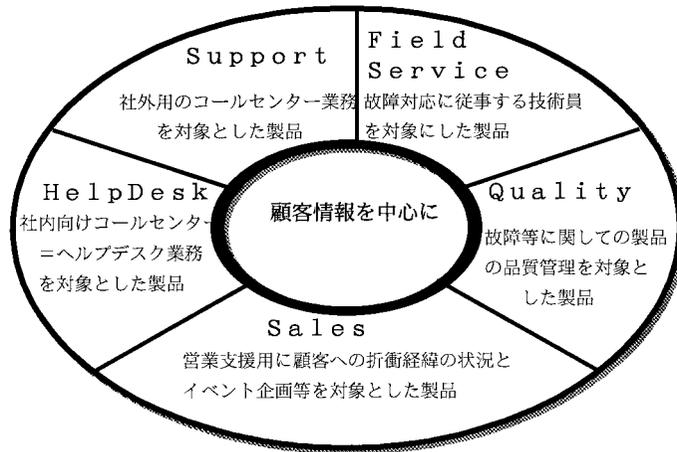


図 2 Vantive Enterprise の構成

### 3. コールセンタ構築事例

#### 3.1 社内向けコールセンタの構築例 (1994 年 - 1995 年) - A 社の例 -

##### 3.1.1 A 社のシステム化について

###### 1) 経緯

A 社は従業員の生産性向上にパーソナルコンピュータ (PC) 普及をいち早く進めてきた企業であるが、これに伴ない次のような問題が発生した。

- ・ PC 利用に際し技術的な質問が増加。PC 知識 (OS, プロダクト等) を持っている一部の従業員へ負荷が集中し、業務への支障が発生した。
- ・ PC 上で稼働する新規業務システム, 既存業務システムの変更が増加し、ライン部門へ操作関連等の質問が集中し、同部門の業務への支障が発生した。

以上の課題を解決し、新しい IT 環境に対応したシステムを「使いこなすこと」が求められるようになってきた。

解決策として社内コールセンタを新設し、PC 関連の全ての窓口を一本化し、専任化することを行った。そしてマイクロソフト社 ACCESS にて社内コールセンタシステムを稼働させてきたが、約 1 年後データ量が限界を迎え、次期システムを構築する必要に迫られた。

###### 2) システム化対象範囲

社内コールセンタのシステム構築であり、システム化対象となる業務は、社内 IT 部門以外の全部署からの PC に関する相談/問い合わせの受付/対応業務である。

##### 3.1.2 A 社システムの特徴

社内向けのシステムであること、従来システムの能力限界が近づいたことから、開発コストを抑え、早期に立ち上げることが優先された。このため、CRM パッケージの標準機能を極力使用してカスタマイズを最小限に抑える方針が立てられた。新システムの特徴は次の通りである。

- ① 大量データに対応可能なリレーショナルデータベースの採用

問い合わせ情報や回答情報は、リレーショナルデータベースに蓄積され、大量データの検索/更新に対応している。

② 回答情報の再利用化

問い合わせに対する回答は、次の同様の問い合わせ時に再利用できる様に検索時の「キーワード」とともにデータベースで管理されている。

③ 回答率を向上させる為の問い合わせ引継ぎ機能

高度な知識を必要とする問い合わせには、対応できる担当者に問い合わせ情報を引き継ぐ CRM パッケージの機能を使用している。

④ 課金制度の為の集計情報の出力

画面の情報をテキスト形式で出力する CRM パッケージの機能を利用し、問い合わせの集計をしている。この集計情報により、各部署ごとの問い合わせ件数を算出し、課金を行っている。

A 社社内コールセンタ概要図を図 3 に示す。

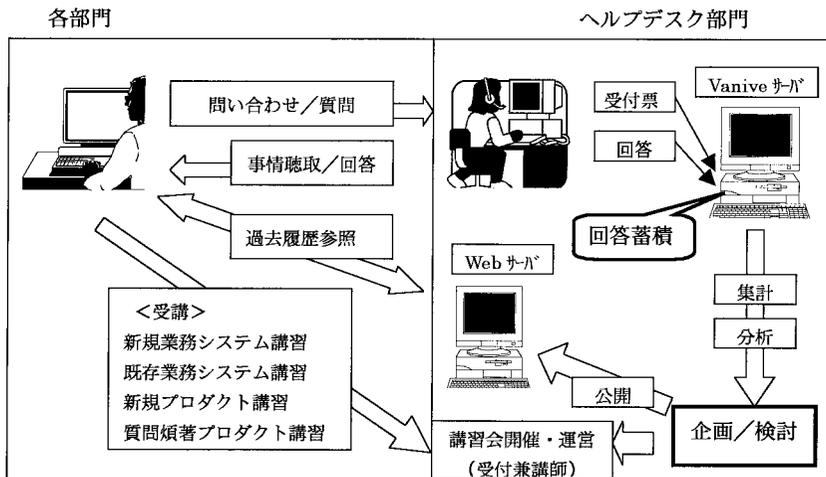


図 3 A 社社内コールセンタ概要図

### 3.1.3 事例の考察

PC が普及し社内業務システムが増加する中で情報リテラシの向上が必須となってきた。そのため、問い合わせ受付 回答 分析 教育（情報公開）が一貫して行われることが求められていた。A 社システムは、この一連の作業の効率化を目的として構築された。黎明期におけるコールセンタは、A 社のように情報リテラシを向上させ、PC や社内業務システム使用にかかるコストを削減するための手段という位置付けで企業に取り入れられた。通常、社内コールセンタは投資効果が客観的に判断し難いため構築が見送られる傾向にあるが、A 社システムはこの時期としては「先進的な取り組みを行った」事例である。

A 社の社内コールセンタの方針である「ヘルプデスク部門への問い合わせ 1 件につき課金する。」という考え方は「コストの見えない作業」を正確にとらえることができるので IT に関わる間接コストをより明確に把握すると同時に業務効率を高める

ものである。現在も各企業でヘルプデスクが必要とされる理由は、OA ツール（マイクロソフト社の WORD、EXCEL 等プロダクトソフトウェア）や新しい社内業務システムへの早期の習熟は今や必須のものであり、絶えずバージョンアップや業務革新が続いている中で「どううまく使いこなすか。」が常に求められているからである。

この時期のコールセンタはコンピュータ関連企業がサポート受け付けを行う例があるものの一般的ではなく、現在コールセンタと呼ばれている一般企業の社外向けのものが本格的に取り入れられるようになったのは、先発した A 社事例のように IT 投資コストのビジブル化を通じて投資効果がより明確になり CRM 活用のメリットが各企業で注目されてからとなる。

### 3.2 CTI 連携による顧客対応センタ構築例（1997 年 1998 年） - B 社の例 -

#### 3.2.1 B 社のシステム化について

##### 1) 経緯

B 社では全国に数十箇所の顧客対応テクニカルセンタを設置し、顧客からの B 社製造機器に関する問い合わせ/相談を電話にて受け付けていた。各テクニカルセンタの電話受付者は実際の修理も行うサービスマンであり、保守サービスや修理作業で不在の場合が多く顧客からの問い合わせコール数の増加に対応しきれなくなっていた。この状況から B 社は、顧客からの「待たされる」ことや、「担当不在の為、即対応してもらえない」といった不満への対応を迫られていた。

この問題に対し B 社は、

- ・クレームや問い合わせへの迅速な対応による顧客満足度の向上
- ・顧客相談窓口を一本化することによるサービスマンの省力化

を主な目的としたコールセンタ設立を計画した。

そして旧来各地域のテクニカルセンタで受けて付けていた問い合わせやクレームを 1ヶ所に集中して受けるサービスサポートセンタを開設し、紙ベースで行なっていた「顧客対応時の作業履歴管理」の電子化と、顧客と機械情報を一括管理できる新システムを構築することとなった。

##### 2) システム化対象範囲

システム対象となる業務は、顧客からの B 社機器に対する「相談・問い合わせの受付と対応/全国サービスマンの手配と対応状況管理/パーツ手配依頼」といったサービスサポートセンタ業務全般である。

#### 3.2.2 B 社のシステムの特徴

このシステムは、CRM パッケージのサポート機能と CTI を連携したコールセンタシステムの例である（図 4：B 社コールセンタシステム概要図参照）。B 社コールセンタでは、「問い合わせしてきた顧客を待たせない」ことに最も重点をおき、これが顧客満足度向上への第 1 歩であるという考えを持っている。

「顧客を待たせない」ためには、「問い合わせしてきた顧客情報の把握」と「問い合わせに対応可能な担当者への迅速な割り振り」がポイントであり、これを「電話の割り振りを管理する CTI」と「顧客情報を管理する CRM パッケージ」との連携で実現させている。CTI と CRM パッケージとの連携によって B 社では以下の効果が生まれた。

1) 顧客情報の即時表示

顧客から担当に電話がかかると即座にコールしてきた顧客の情報が担当の画面に表示されるため、顧客ごとの異なる状況に迅速且つ適切な対応ができる。(例えば、一般ユーザ、大手ユーザ、使用している機械、過去のクレーム履歴等)

2) 担当者への均等な振り分け

CTI 機能により、顧客対応していない担当者(通話中でない)に問い合わせコールが振られるので、全受付担当者の作業負荷が均等になる。また、CRM パッケージのデータベース上に顧客への対応履歴が顧客情報と統合されて管理されているため、対応継続中の顧客からの問い合わせに対し、過去の対応履歴がすぐに参照でき、どの担当者でも均一な対応ができる。

3) 問い合わせの引継ぎ

一次対応者が技術的に対応が困難な場合等、状況に応じて特定担当者へ問い合わせを引き継ぐ機能(エスカレーション機能)により、特別な技術知識を必要とする場合や顧客によって個別の担当の対応が必要となった場合は、内線と画面を転送することで迅速な引継ぎができる。

4) 顧客電話番号による特定担当グループへの自動割り振り

CTI 機能により、顧客の電話番号によって各地域担当グループに問い合わせを割り振っており、地域特有の「方言」に対応できる様にしている。

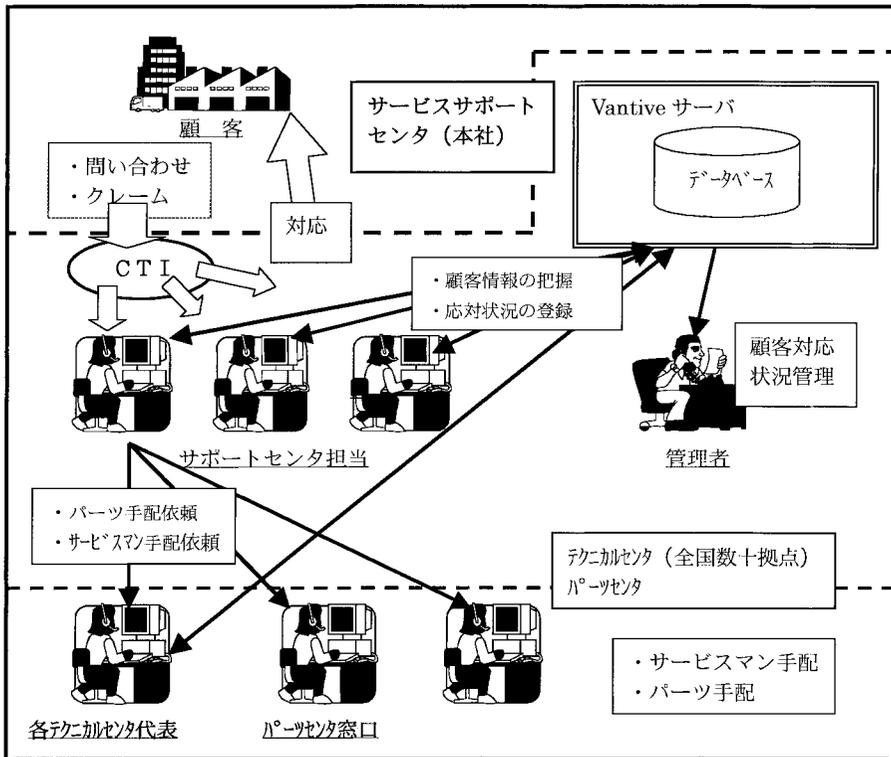


図 4 B 社コールセンタ・システム概要図(本システムの対象領域は破線内)

### 3.2.3 事例の考察

B社では、顧客対応の迅速化、サポートサービスの省力化とコスト削減のため、全国に散らばる対応窓口を1ヶ所に統合することが急務であった。コールセンタ実用期においては、顧客サポート窓口を統合化し、全国の顧客からのコールを集約して受け付けるセンタ開設が一般化してきたが、全国統合化で発生する以下の課題に対処する為にはCTI連携は必須の状況下にあった。

- 1) ①コール客を統合化された大容量顧客情報から特定する必要がある。(3.2.2項の1で対応)
- 2) 各地域の特性(方言等)への対応を考慮する必要がある。(3.2.2項の4)で対応)
- 3) 窓口が統合され増大した問い合わせを処理するため、対応スピードが要求される。(3.2.2項の2), 3), 4)で対応)

新システム立ち上げ当時、B社サービスサポートセンタでは約1000件/月の相談やクレームを処理しており、コールセンタシステム構築によって、

#### 1) 顧客満足度の向上

顧客対応情報や機器情報を一元管理したため、顧客の状況が即座に参照できることにより、顧客対応サービスがよくなった。また、顧客との対応経緯がわかるため、専任の担当でなくても均質な対応が可能となった。

#### 2) サポート人員の削減とサポート業務コストの削減

顧客対応窓口を本社サポートセンタに集約化したことにより各テクニカルセンタのサービスマンへの負荷が軽減された。電話受付対応をB社技術員に統一したことにより、電話対応で問題解決できるケースが多くなり、サービスマンが直接客先に出向くことが減り、経費節減にもつながった。

#### 3) サポートセンタ担当者の知識共有と問題再発の防止促進

受付対応情報/機械情報の共有化による情報公開をしたため、顧客によって担当者が固定されなくなった結果、問題の再発防止にも役立つこととなった。また、蓄積したデータをベースに将来的には新機種への顧客の意見の反映も可能といった副次効果が期待でき、当初のコールセンタ設立の目的は達成された。

なお、現時点(2001年)では、

- ・相談/クレームの処理数約5000件/月
- ・電話受け付け率95%(従来の電話による受付時は70%)
- ・電話によるクレーム解決率65%(従来の電話による受付時は45%)

のようなコールセンタ構築の効果が現れている。

更に、B社ではコールセンタシステムで蓄積された顧客情報を共有した営業支援(SFA)機能も同一のCRMパッケージで構築し、コールセンタ部門と営業部門で情報の一元化を行い、顧客サービスの向上を図っている。

## 3.3 E ビジネス対応システムの構築(2000年) - D社の例 -

### 3.3.1 D社システム化について

#### 1) 経緯

D社は、インターネットにて商品紹介および発注商品の決済や物流を行うネット事業専門企業であるが、サービスを行うにあたり、商品注文管理/商品の相談/返品・返金管理を統括して行うことができるコールセンタシステムの早期立ち上げが急務となった。

## 2) システム化対象範囲

Eビジネスにおける見込み客発掘以降の顧客対応業務のシステム化であり、その対象となる業務は電話と電子メールの二つの顧客チャネルによる、

- ・ 売買商品に対する相談対応
- ・ 返品/返金対応
- ・ 各種クレーム対応
- ・ 会員に関する問い合わせ/属性変更対応

である。

### 3.3.2 D社システムの特徴

D社のシステムは、複数の顧客チャネル対応を実現させたEビジネス対応のコールセンタシステムの例である(図5参照)。システムの特徴は次の通りである。

#### 1) 24時間365日受付対応

オペレータは3交代制で電話受付をしており、電子メールからの問い合わせ情報も24時間定期的にデータベースに取り込んでいる。また、データを保証するためのバックアップも24時間受付を考慮し、データベースを停止せずに行えるよう、オンラインシステムを採用している。

#### 2) 顧客情報と対応情報の一括管理

顧客からの問い合わせ履歴と回答履歴は、電話対応の履歴とともに一括で管理され、アプリケーション画面上で「顧客ごと」、「問い合わせ内容ごと」に参照することができる。

#### 3) 複数のチャネル

顧客の問い合わせ受付を電話以外に電子メールからも行えるよう、電子メールからの問い合わせ情報をCRMパッケージのデータベースに取り込める機能を構築した。(注)

#### 4) 複数の回答手段

電話対応の履歴か電子メール対応の履歴かを管理しており、回答方法を電話と電子メールのどちらかを選択することができる。電子メールの場合は、データベースから顧客情報と回答内容を抽出し電子メール化する機能が提供されている為、オペレータは回答メールを作成する必要はない。

#### 5) 模範解答検索エンジンとの連携

回答は、CRMパッケージのデータベース上に蓄積され同様の質問に対し再利用されるが、更にD社においては商品に対する回答集(頻度の高い質問に対する模範回答集)を蓄積した検索システムとCRMパッケージとの連携も行っており、問い合わせに対する回答にはこの回答集も利用されている。これにより回答検索時間の短縮と品質の高い回答が可能になる。

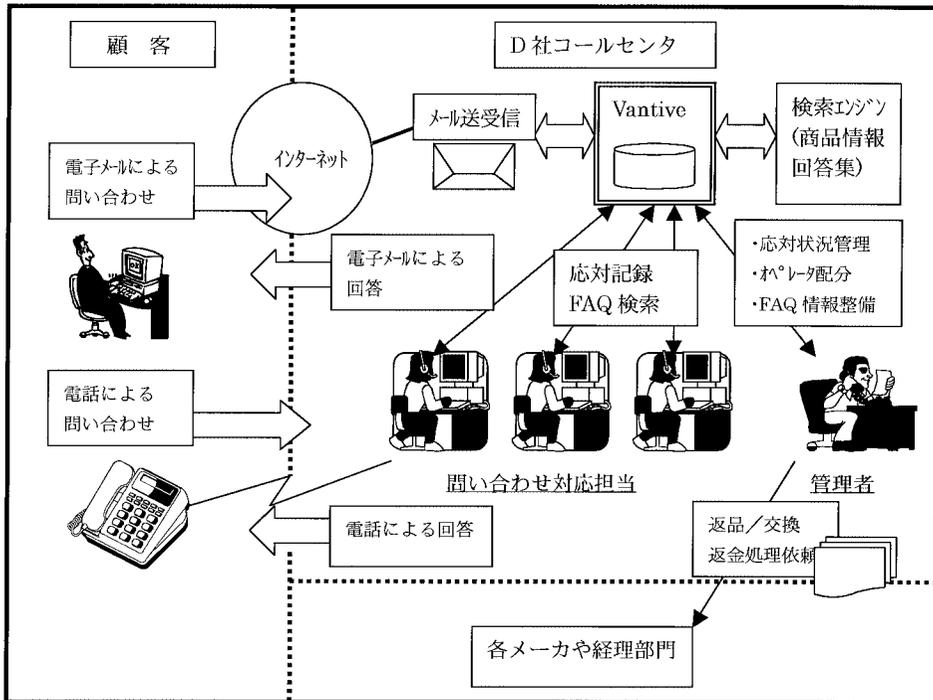


図 5 D 社コールセンタ・システム概要図

### 3.3.3 事例の考察

ここ数年でインターネット技術は急速に発達してきた。その中で、電子メールはこれからのコミュニケーションチャネルとして一般に浸透しつつあり、この機能を顧客とのチャネルに活用する企業が増えている。

D 社においては顧客とのチャネルとして CRM システムに電子メールを取り入れ、E ビジネス顧客拡大のためのサービスを行っている。また、前述の電子メールの他にも検索エンジンの活用と CRM への統合化で競合他社との顧客サービスの差別化を図っている。このようにチャネルの拡大や他のシステムとの連携によって増大する情報量に対応する為、CRM システムも基幹系と同様なシステムの信頼性や大量トランザクション処理能力が求められるようになってきた。

コールセンタ拡大期の例となる D 社では顧客と企業との接点は、電話に加え電子メールといったチャネルの拡大が実現されているが、更にここでのもう一つの注目点は、D 社の企業形態にある。D 社においてはコールセンタ自体が E ビジネスの前提となっており、コールセンタが総合的なコンタクトセンタとして企業内で顧客との接点の大半を担っている。

## 4. 将来展望

### 4.1 事例から見たコールセンタ・ソリューションの方向性

第 3 章での各事例を振り返りながらまとめると、

- 1) A 社事例はコールセンタでの受け付け 蓄積 分析の基本的な仕組みを構築

した例で、コールセンタ・ソリューションの社内業務集中化を狙った黎明期の例である。

- 2) B社事例は顧客対応業務にコールセンタ・ソリューションが使われ始めた例で集中センタ化による「要員の省力化」=「コスト削減」の効果と顧客情報の共有化による「顧客満足度の向上」効果を両立させた例である。
- 3) C社事例は本稿で事例として詳細を取り上げていないがコールセンタ・ソリューションがフロントからバック・オフィスまで統合した業務処理に適用されており、顧客情報の共有化と活用が更に促進されて本来のCRMが実現する基盤が整った例である。
- 4) D社事例はコールセンタがビジネスの必須条件であり、新チャネルのメール適用を加えた「顧客対応のマルチチャネル化」の例であり、ビジネス環境が変わったことに対応しCRMの新しい技術が適用された例でもある。

コールセンタの概念はこの事例にみられるようなマルチチャネル対応、インターネット対応の時代を迎えるに至り、多面的な顧客対応を行う「コンタクトセンタ」へと変化した。

過去5年に亘るコールセンタ・ソリューションの変遷を概観したが、前章までに述べたコールセンタの機能を包含して、CRMは新しく「eCRM」ともいえる機能拡張をとげようとしている。当社ではこのような新しいCRMの機能拡張に対応するこれからのCRMシステムを「サイバーコンタクトセンタ」と名づけている。

#### 4.2 CRM から eCRM へ

近年、インターネットのビジネスへの活用が本格化し、それがEビジネスと表現される新たな展開に広がり、CRMもeCRMとも言える新しいステージに移りつつある。eCRMは企業にとって

- ・顧客とのコミュニケーションチャネルを、従来の電話中心からEメールやWebサイトに拡大し、インターネットを通じて最適なサービスを提供する。
- ・顧客に応じた最適なコストで、迅速なサービスを提供する。

などを可能とすることが評価されている。

ビジネス面でみると、eCRMは従来の顧客サービスへのコスト削減の目的から、インターネットでの新規ビジネス(Eビジネス)のフロント・システムへの適用に変化しつつある。すなわち、コストセンタからプロフィットセンタへの変革である。さらに今後は、最終顧客を原点に企業レベルでの統合されたシステムが必要であり、それには取引企業(Partner)も含めた情報のシームレスな統合により、企業的意思決定を積極的に支援する機能が要求される。

当社では以下の点に視点をおき Unisys e-@ction Solutions/顧客対応強化ソリューションの中核としてサイバーコンタクトセンタ(図6参照)の構築を提唱している。

- ・顧客に対しクロス・ファンクションとインターネット系チャネルへの対応で全ての顧客要件に対応できる。
- ・センタ内に対しては、エージェントやマネージャに対する統合されたIT環境を提供し、サポート、セールス、マーケティングの各機能を具備する。

今後はEビジネスの進展とともに顧客主導を目指すCRM分野は、ますます存在価

値を高め新局面を迎える。これに対応するためには、最新 IT を駆使した製品やサービスをトータルに組み合わせ、最適なビジネスソリューションを迅速に構築していくことが不可欠となろう。

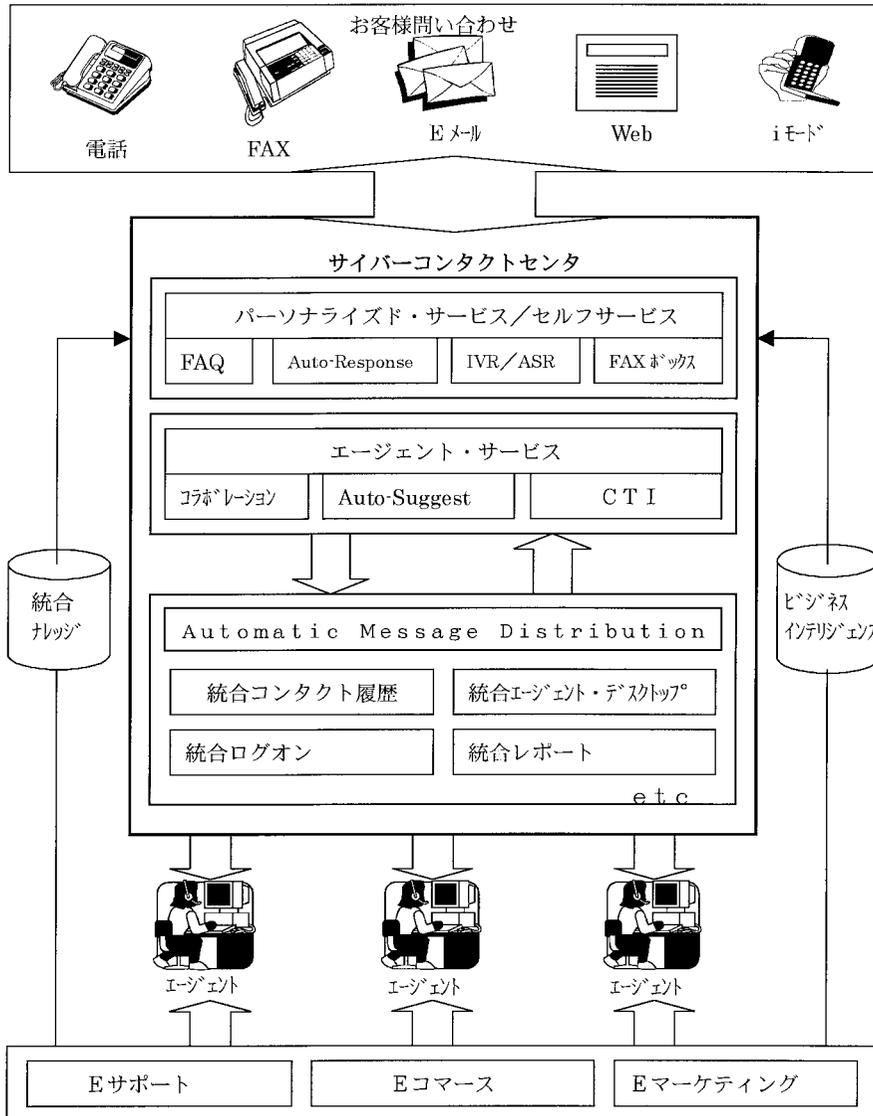


図 6 サイバーコンタクトセンタ機能概要図

## 5. おわりに

筆者は6年におよぶコールセンタ構築に携わるなかで、「コールセンタ」の位置付けがビジネス環境の変化の中で各企業においても大きく変化を続け、今や、「コンタクトセンタ」として企業に不可欠な新しい顧客対応 CRM システムの重要なコンポーネントを形成したことを構築を重ねるたびに強く感じた次第である。

構築に携わる過程でユーザに様々な協力をお願いし、技術的なチャレンジを乗り越

え、所期の目的を達成するシステム開発をなしえたことをこの場をお借りして感謝申し上げます。

CRM システムの本格的な普及・拡大が国内企業でも始まろうとしているが、本稿が今後 CRM の導入を検討されている方々の何らかの参考になれば幸いである。

---

\* 1 当時マルチチャネル対応の問い合わせ機能は Vantive 標準外

#### **執筆者紹介** 田村 勇一 (Yuichi Tamura)

1973 年日本ユニシス(株)入社。金融部門の大規模システム開発・サイト SE を経てオープンシステム分野のシステム開発に従事し、1994 年より CRM コールセンタ構築担当。現在、クロスインダストリサービス部 CRM ソリューション 1 室にて CRM パッケージ「Vantive」を使用したコンタクトセンタ・システム構築部門のプロジェクトリーダー。

#### 石井 力 (Chikara Ishii)

1991 年中央大学卒業。同年日本ユニシス(株)入社。主としてオープンシステム分野の客先業務アプリケーション開発、システム運用に従事。現在、クロスインダストリサービス部 CRM ソリューション 1 室にて CRM パッケージ「Vantive」を使用したコンタクトセンタ・システム構築を担当。