interview

コンタクトセンター業界の先駆者たち 1

日本独自のコールセンタービジネスのさまざまなモデルを提唱

日本におけるコールセンタービジネスの草分け的存在ともいえるのが、テレフォニーの水野雅弘社長だ。1980年代に、米国に渡り、米国におけるテレマーケティングの先進的事例を目の当たりにした水野氏は、それを日本に持ち帰り、テレマーケティングの普及促進、そしてコールセンタービジネスの普及に尽力した。日本のコールセンタービジネスの進展を語る上で、水野氏の存在なしには、それを語ることはできないだろう。今回からはじめる新コーナー「コンタクトセンター業界の先駆者たち」の第1回として、テレフォニーの水野社長に、これまでの自らの取り組みと足跡、そして、現在、そして未来のコールセンタービジネスの世界を語ってもらった。

テレフォニー 代表取締役CEO
水野 雅弘氏

キャプテンで描いたインタラクティブの世界

——どういう経緯で水野社長は、コールセンタービジネスを始めるようになったのですか。

水野　かつて、NTTの民営化とともに「ニューメディア時代の到来」という言葉が世間では使われていました。このときに、ビデオテックスに関する事業に携わった経験が、そもそもの始まりだと言ってもいいかもしれません。当時、「キャプテン」と呼ばれる端末の事業に関ったり、伝言ダイヤルやキャッチホンに関連するいくつかの電話のアプリーケション開発を行いました。これらの一連の取り組みによって感じたのが、通信を使ったアプリケーションによって双方向の新たなサービスを創出できるのではないかという点です。しかし、当時のキャプテンの端末は、高価であり、とても一般に普及するとは考えられませんでした。つまり、キャプテンでは、この世界を創出するのは無理だと思いました。しかし、映像、音声などをインタラクティブにやりとりする時代は必ずやってくると確信していました。今で言うインターネットのようなものを想定したわけです。当時は、日本国内で5000万台の固定電話が利用されていました。これに、注目を集め始めていたパソコンを組み合わせるとどんなことができるだろうか、ということを考えました。また、こうした時代が訪れれば、当然、マーケティングの手法や考え方も変革し、進化するでしょう。そんな期待を抱いて米国に渡ったのが87年のことでした。

——当時は、米国でテレマーティングが広がりつつあったのですか。

水野　米国では83年頃からテレマーケティングという言葉が使われ始めていましたね。米国にはテレマーケティングの専門誌もありましたし。そんななかから、私は、テレマーケティングが、米国においてニュービジネスとして成長しつつあるというニュースを見て、「これはおもしろそうだ」と、米国行きを決意したのです。しかし、つてがあるわけではありませんから、まずは専門雑誌などを見て、興味を持った企業約50社に対して手紙を書いたんです。当時は20代でしたから、まだいろんなことができました(笑)。キャリアや機器販売、人材派遣をしている企業、いまでは、シーベルやピープルソフトの原型となっているような企業なども含まれていました。結果として、十数社から返事をもらったのですが、そのうちの1社からFAXで返事が届いたのです。それが、NYNEX(ナイネックス)という会社だったのです。これは「ベビーベル」と呼ばれていた会社のひとつですね。ニューヨークとニューイングランド地域の電話会社で、この返事を受け取ったのが、最終的に私の米国行きの決意を後押しすることになりました。87年に、渡米し、NYNEXで見たのが、DECのミニコンを利用したアウトバウンドおよびインバウンドのCTIシステムだったのです。これは、今のテレマーケティン

グの仕組みと基本的なものはなにも変わらず、顧客との対話履歴もきちっと残し、それをもとにさらに戦略的に顧客対応を行っていくというものでした。90年代に広まったCRMの概念が、すでにそこに存在していたのです。私自身にとっても、キャプテン端末が登場した際に目指した電話とコンピュータを融合した新たなアプリケーションの使い方というものが、「あぁ、ここにあったんだ」と感じたのです。つまり、これを利用すれば、パーソナルマーケティグや、ダイレクトマーケティングが、テレマーケティングによって進化する――そんな可能性を秘めているものだと。当時、米国には、米国テレマーケティング協会(ATA)がありましたが、私は、すぐにこれに加入しました。日本人としては、最初の加盟です。これを機に、ATAのメンバーや、テレマーケティングを利用しているユーザー企業に訪問し、その実態の掌握に務めました。そこで得たノウハウをもとに、88年に設立したのがテレフォニーです。

テレマーケティングの日米格差は約10年

――当時の日本の状況はどうだったのですか。

水野　この年の12月に、日本テレマーケティング協会が設立されました。100社近くが加盟したのですが、実態を見ると、多くの企業が電話秘書代行であったり、通販業務の代行、テレフォンサービスをやっているというように、電話ビジネスそのものを行っている企業であり、ITと融合させたり、テレマーケティングという切り口で事業をやっているという企業は、ほとんどなかったのです。これが、当時の日本の実態でした。マーケティングという方向とは違うのです。当社も設立と同時に加盟したのですが、どうも目指す方向が違うということで、1年で脱会してしまいました。実は、最近になって、日本テレマーケティング協会に再加入しました(笑)。当社が目指す方向と、協会の目指す方向とが、ようやく合致してきたからです。

――当時、米国との格差はどれぐらいあったのでしょうか。

水野　10年はあったといえるかもしれません。当時、日本でダイレクトマーケティングというと、厚い紙のカタログを送付するものだと捉えられていました。しかし、本当は違うのです。コンピュータと電話を組み合わせれば、もっと質の高いダイレクトマーケティングが実現できる。一方、日本では、バブル期だったということもあって、大量の広告予算を投入し、大々的なキャンペーンやイベントを繰り広げるマスマーケティング手法が全盛でした。

――88年にテレフォニーを設立し、日本でのテレマーケティングのコンサルティングをはじめてからの反応はどうでしたか。

水野　いや、当時は、顧客志向、CSという概念がありませんでしたし、先にも触れたように、テレマーケティングという言葉が異なった意味に解釈されていました。ですから、当社がどんなに説明しても、なかなか理解してもらえませんでした。テレマーケティングのコンサルティングで食えるようになるには4年かかりましたよ。

日本における銀行改革を強力に支援

――設立から4年を経過して、事業として成り立つようになったきっかけは何かあったのですか。

水野　90年代に入ってから金融自由化の波が押し寄せました。そこで、ターゲットを金融に絞り込んで、インハウス型のテレマーケティングの重要性やメリットを訴えはじめたのです。ちょうど、米国の銀行業界では金融破綻が起こり、このなかで生き残りをかけた取り組みのひとつとして、テレマーケティングが活用されていました。提携先のNYNEXがこの点で実績を持っていたことや、米国での活動を通じて得た人脈もあり、金融分野における具体的な成功事例

を熟知していたことも武器になりました。もうひとつ、当社では、なんとかしてこれらのノウハウをITに載せたいと考えていましたから、そのパートナー探しに力を注いでいました。そんな時、日本IBMから声がかかり、そこで日本初の金融業界向けのテレマーケティングシステムを共同で開発したのです。当時の三和銀行や東海銀行(ともに現・UFJ銀行)といった都市銀行や、千葉銀行などの地銀が興味を持ち、早期に導入していただいたことで、これをパッケージ化するという話も進み、一気に各銀行で採用されはじめました。また、その後、日本ユニシスや富士通、日立、NECなどのベンダーからも声がかかり、パッケージの横展開を開始することにもなったのです。当時は、まだダイレクトバンキングも本格化していない時期です。このパッケージを利用して、渉外部門ではカバーしきれなかった顧客へのダイレクトバンキングや、営業支援型のマーケティングモデルが実現したわけです。金融機関の8割は当社のノウハウを活用していたはずですから、このパッケージによって日本のダイレクトバンキングモデルが完成したといっていいもと思いますよ。このように、金融をどう変革させていくかという課題に対して、テレマーケティングシステムを導入することで答えを導きだし、ダイレクトテレマーケティングという手法を国内で確立するお手伝いをしたというのが当社の第1段階の事業だったといえます。

――その後の展開は。

水野　銀行における渉外業務の代替をするのであれば、このテレマーケティングシステムでいいのですが、それだけでは本当の意味での銀行改革ができません。そこで、次に注目したのは、今でいうCRMの原型といえるものです。欧米では、リレーションシップした内容を、データベースに蓄積し、これを検索して活用するという方法がすでに確立されはじめていました。これによって、さらにダイレクトバンキングを進化させる必要があると感じていたのです。そこで目をつけたのが英国でした。英国では、すでに金融ビッグバンが80年代に起こっていたわけですから、そこでダイレクトインシュランスなどのサービスもいち早く開始されていました。私は、92年に英国に行き、その実態を見てきたのです。米国にも、その後、英国からテレホンバンキングの仕組みが上陸していますから、この分野では英国が世界的に最も先行していたんですよ。ただ、これも日本にそのまま持ってきても見向きもされないのはわかっていましたから、まずは、ダイレクトバンキングに関わる教育を開始しました。コンサルティングというと予算がつけにくいのですが、教育というと予算がつきやすいですからね(笑)。それからしばらくして、キャンペーンマネジメントの原型といわれる「MIND」という製品を日本に持ってきたのです。その後は、シーベルの登場や、VantiveやScopusといった製品が登場し、テレマーケティングというものが日本にも浸透し始めるようになりました。どうも私のやっていることは、7割ぐらいが早すぎるようなんですよ(笑)。

――当時、本を出されましたね。

水野　95年に「コールセンター入門」(ダイヤモンド社刊)という本を出しました。それまではコールセンターという言葉もありませんでしたし、スーパーバイザーや、CSR、TSRといった、今やコールセンターで普通に使われている言葉も日本にはありませんでした。こうしたワードを、米国からいち早く持ってきました。CTIという言葉も90年代前半でしたね。私が日本の社会に貢献したことといえば、こうした言葉を日本に持ってきたことや、ベンダーやユーザーに対して、電話とITを利用したテレマーケティングの重要性を浸透させたということではないでしょうか。93年に、地方銀行協会で、CRMシステムをテーマにセミナーを行ったんです。当時は、まだCRMなんて言葉は誰も聞

いたことがないという時代です。

――MINDを英国から持ってきたことで、事業は拡大したのですか。

水野　いや、苦労が多かったですよ。確かにこれによって、新たな世界が開けましたし、事業が拡大したことも事実です。しかし、当時の日本では、ベンダーはすべて自社製品で揃えようとしますし、システムインテグレータも大手からの受託によって開発するという仕組みでしたから、なかなか日本のベンダーに受け入れてもらえませんでした。この仕組みを崩すということも大変でした。

ウェアラブルマーケティングの世界を創出

――ここ数年は、ウェアラブルマーケティングという取り組みを開始されていますね。

水野　日本独自のものとして、モバイルの世界があります。これを、テレマーケティングと融合させていきたいと考えています。いま、多くの人が携帯電話を持ち、さらに第3世代携帯電話が浸透しようとしている。究極のダイレクトマーケティングは、どこでも使われるようになる端末に対して提供する、ウェラブルマーケティングだと思うんです。リアルのビジネスとネットのビジネスの融合によって、社会の仕組みが変化し、同時にマーケティングの世界も大きく変わると思うのです。もうひとつ気になることがあります。それは、ここ数年、コンタクトセンターは、生産性や効率性の追求、コストの削減という問題が前面に出てきましたが、本当にそれでいいのかという点です。1人ひとりのオペレーターを、どうしたらもっと生かすことができるのか、という点を真剣に考えるフェーズに入ってきたのではないでしょうか。今後は、こうした人の資産の生かした方法であったり、それに伴うサービス品質の強化だったり、オペレーターのマインドの維持であったりという点が改めて注目されているのではないでしょうか。90年代後半ばからマネジメントが重視されはじめましたが、私自身の仕事も、ここにきて、いま一度、人に焦点を当ててみようと思っているのです。パフォーマンスレビューではなくて、人に関わるスキルの定義などに注力していきたいと考えています。コールセンターの進化を見ますと、ちょうど第3フェーズに入ってきた段階だと思います。第1フェーズでは、企業内における業務の効率化という問題や組織の再編というなかで、コールセンターを活用してダイレクトビジネスに取り組んでみようという動きが出てきました。しかし、第2フェーズになると、コールセンターを作ってみたはいいが、当初の計画に比べて成果があがっていないということに気がついた。収益にも貢献していないと言い出す企業も出てきた。それで、コストセンターとなるコールセンターをアウトソーシングに出そうという動きが出てきた。だが、ここにきて、顧客志向を高めたり、企業のビジョンを実現するためには不可欠な存在だ、という機運が出てきた。経営者がこれを認知して取り組んでいくという動きがやっと出てきたともいえます。そうなると、コールセンターに携わる人のスキルを改めて高めることが必要とされてきました。ヒューマンリソースのナレッジマネジメントという動きです。また、IPによって、ロケーションフリーということも可能になりますし、企業が持っている有形、無形資産を有効に活用できるようになると思います。ノウハウや人材を1カ所に集中させずに、ロケーションフリーで活用するという世界がやってくると思います。今後は、映像情報などをもっと自由に、さまざまな場所で利用できるようになると思います。そうなると、ダイレクトマーケティングの形はもっと進化すると思いますよ。これからは、そうした新たな世界の創出に力を注ぎたいと思っています。

（聞き手：本誌編集長　菊池淳一、文：フリーランスジャーナリスト　大河原克行）

PROFILE

水野雅弘 ● *Masahiro Mizuno*

1987年日本人初の米国テレマーケティング協会メンバーとなり、情報通信を活用した「インタラクティブ マーケティング」の研究調査を開始。日本初のITマーケティングコンサルティングファームとして、88年テレフォニーを設立。銀行・保険を中心とした金融マーケティングを提唱し、日本独自のコールセンタービジネスのさまざまなモデルをプロデュース、「テレフォンバンキング」はその代表的サービスモデルである。現在、日本SOHO協会の専務理事も務める。