

改善プロセスを随時サービスに組み込み コールセンター業務の収益性を劇的に向上



株式会社LIFULL

業 種 IT・サービス
業種詳細 不動産・住宅情報サイト
「LIFULL HOME'S」の
運営など
従業員数 1,057名
(2016年6月末現在)

導入製品 Service Cloud、Chatter

活用用途 問合せ・カスタマーサポート

導入背景

- コールセンター業務の構造的問題を解消し戦略の再構築を図る
- 複雑化した業務プロセスの簡素化を実現する
- 従業員各自が改善意欲をもって業務に望む組織風土を醸成する

導入効果

- 業務プロセスの改善とモニタリング、検証サイクルの実践が可能に
- 定量的事実にもとづき業績向上を能動的に目指す組織へと進化
- 現場業務の非効率性が解消され収益の大幅な向上に直結

業務プロセスの複雑化などで送客転換率が伸び悩む

日本最大級の不動産・住宅情報サイト「LIFULL HOME'S」を運営するLIFULL。サイト上での情報提供に加えてコールセンターを併設し、そこで不動産会社への送客をはじめ、サイトの操作方法の説明や住まいに関する相談全般の受付、さらにはユーザーからのクレーム対応に至る業務を実施し、サイトの付加価値を高めている。

「当社コールセンターのミッションのひとつは、送客数を増大させ、それを収益

拡大につなげていくこと。その点で当社のセンターは、大きな課題を抱えていました」と同社のコールセンターの責任者であるLIFULL HOME'S事業本部SF推進ユニット 廣川寿氏は明かす。送客数において思うような成果が上がらず、誘導強化などによりコール数を増やしても、業務生産性を向上させない限り収益性が改善しない状況にあった。

その原因と考えられたのが、送客にかかわるプロセスが非常に複雑かつ非効率

なものとなっているという構造的な問題だった。「さらには、組織目標や業績数値といったものが現場に周知されておらず、そのために従業員の改善意欲や危機感が醸成されないといった課題もありました」と廣川氏は言う。

蓄積された膨大な対応履歴データの分析により施策を立案

LIFULLでは、浮かび上がった課題を解消すべく、コールセンター業務にかかわる「戦略再構築」「生産性向上」「組織風土形成」という3つのテーマを策定。3つのテーマに共通する「業務簡素化」を最重要課題と位置づけて具体的な施策に落とし込むことで、「職場の意識浸透」と「施策実行徹底」を推進した。

「当社コールセンターでは、以前からSalesforce Service Cloudを利用してきており、過去の対応履歴が数万件規模で蓄積されていました。課題解消への具体的な施策の立案は、まさにこの“膨大なデータとの格闘”から始めました」と廣川氏は語る。

まず、「戦略再構築」の領域では、データにもとづいてコール内容ごとの送客への転換率を分析。現場のオペレーターに分かりやすく伝えるために、ユーザーを4種類に分類。具体的には「コア・ターゲッ

ト(=現在の主要送客層)」「戦略ターゲット(=これから伸ばしていきたい送客層)」「その他営業対象(=住まいを探しているが送客が難しい層)」「対象外(=住まい探しではない理由で問い合わせされている層)」に分類した。その中で最初に着眼したのが「コア・ターゲット」の送客率の低さで、「踏み込んでデータ分析を行った結果、コール時のオペレーターによる細かな説明や回りくどいインフォメーションの提供が、かえってユーザーを離脱させてしまっているという状況が明らかになりました」と廣川氏は説明する。

そこで同社では、早急な物件見学を希望する「コア・ターゲット」ユーザーに対して、当該物件を扱う不動産会社への確に送客するためのプロセスを再設計した。また、見学希望物件が明確ではない「戦略ターゲット」ユーザーに対しては「不動産会社を訪問して相談することで見学希

望物件を確定できるサービス」を提供することで、ユーザーに転居検討を効率よく行えるようなサポートを提供した。



LIFULL HOME'S 事業本部 SF推進ユニット 廣川寿氏。「今回の一連の施策では、ツールの使い勝手や活用方法にこだわり続けました。そうした意味でSalesforceは、われわれの取り組みを成功に導いた、まさに立役者だといえます」

定量的事実にもとづいて業績にこだわる組織へと変革

次に「生産性向上」については、送客に伴う業務フローが冗長であることが問題点として浮上した。当時、同社では「対応内容の記録」と「送客作業」を別々のシステムで行っていた。更に「送客作業」は別の端末を使って行わなければならないため、「効率の悪さ」「作業ミスリスク」を内包している状態であった。

「こうした問題については、Service CloudとLIFULL HOME'SのシステムをAPI経由で接続し、電話対応、対応履歴入力から、送客情報の作成・送信までをシームレスに、しかもすべてオペレーターの自席で行えるようにして、業務フローの簡略化を図りました」と廣川氏は語る。

そして「組織風土形成」に関しては、現場でいかに適正にPDCAサイクルを回し

ていくかという点に着目。ユーザーが電話をかけてきている「動機」と最終的なユーザーの決断による「結果」。その間にある「プロセス」を「唯一自分たちでコントロールできる要素」と位置付け、「プロセス最適化」をしていくことが必要であると考えた。

そこで具体的な施策として、ユーザーとの会話をベースに進められる、いわば「定性的」なコールセンターの業務について、その生産性や活動量、成果といったものを可能な限り指標化し、多面的にモニタリングしていく体制を構築した。「Service Cloudのケース項目を柔軟に見直し、ダッシュボードを活用して日次、週次、月次というさまざまなスパンでそれらの指標を可視化し、全オペレーターに周知できるように仕組みを整備しました。要する

に、印象や感情ではなく定量的事実としてオペレーターの努力を数値化することで、各人が業績にこだわる組織へと進化させていこうと考えたわけです」と廣川氏は説明する。

また、同社では、オペレーター間のコミュニケーションを支援するツールとして、SalesforceのChatterを導入。個々のオペレーターが蓄積している、対応にかかわる軽微なノウハウや知見を手軽に共有する手段として、Chatterが実現する、各人の横断的なつながりをベースとしたフラットなコミュニケーションこそが、最適であると判断したとのことだ。

仮説で終わらせない実践的なアプローチを推進

以上のような「業務簡素化」をキーワードにしたさまざまな取り組みを1年にわたって推進した結果、LIFULLのコールセンター業務には多大な成果がもたらされている。送客転換率は約3倍の改善を実現させた。

注目すべきは、同社ではこのような劇的な成長を、人的リソースの追加などを一切行うことなく、もっぱら業務プロセスの改善で実現していることだ。同社では、日々の実績をService Cloud上において明確な数値で捉えながら、プロセスの改善に向けた新たな仮説を常時立案。それを即座に現場のオペレーションへと適用して、効果計測を行うというPDCAサ

イクルを回し続けている。

もっとも通常は、こうしたかたちで仮説をプロセスに組み込んでいこうとすると、その都度システムの改修が必要になってしまう。「一般的なシステムであれば改修の手間などが原因で業務を改善しようとしても、システムそのものが足かせとなってしまうケースもあります。しかし、Service CloudならSierや社内の情報システム部門に依頼することなく、必要なプロセスを現場側で自在に組み込むことが可能です。つまり、Service Cloudがあればこそ、すでに述べたようなPDCAサイクルにもとづくわれわれの取り組みが可能になったものと言えます」と廣川氏は

強調する。

今後、LIFULLでは、こうしたコールセンターの活動はもちろん、例えば物理的な相談カウンターを設置してユーザーに対応するなど、インターネット経由にこだわらず、柔軟なチャネルの活用によりサービスの拡充を図っていきたいとしている。

「今後、不可欠となるオムニチャネル戦略に向けても、Salesforceの活用が重要なカギを握っているものと捉えています。そうした方向性も含め、Salesforceには、今後も良きパートナーとして、われわれの取り組みを強力に支援していただけることを期待しています」と廣川氏は語る。

(取材日：2016年9月)

"「何ができるか？」ではなく「何を実現したいか？」という思いを推進力に、常に進化を遂げていくことこそが当社ビジネスのあり方。今後も、共に進化し続けるツールとしてSalesforceには、大きな期待を寄せています"

— 株式会社LIFULL

LIFULL HOME'S 事業本部 SF 推進ユニット

廣川 寿氏