



カゴメ/ベルシステム24

売上20%増の秘訣は「現場への権限委譲」 ロイヤル顧客対応のベストプラクティス

企業に利益をもたらす、あるいはその可能性が高い顧客に対して手厚いサービスを提供する「ロイヤル顧客対応」。CRM強化の観点では、基本的な施策といえる。

食品・飲料メーカーのカゴメは、通信販売サービス「健康直送便」の定期購入を長く利用している会員を対象にロイヤル対応を実施、売り上げ20%増を達成した。

同社の通販事業は、対象顧客にマッチングさせた商品開発や品質追求により事業を拡大している。2017年の事業売上は100億円を超える見込みだ。「一方で、商品さえよければお客様に支持し続けていただけるという“思い違い”が組織に浸透していました」。こう話すのは、東京本社マーケティング本部 通販事業部販売企画グループ 主任の原 浩晃氏だ。電話による解約者調査で「長期契約のメリ

ットが感じられない」が理由に散見されたことにより、顧客との期待のズレを課題として認識するに至った。そこで改めて同社通販事業の強み・弱みをアンケートで分析したところ、「コールセンターでの対応」に対する評価が高いことが判明。委託しているベルシステム24のコミュニケーターに「商品の無償提供」の判断権限を譲渡し、ロイヤル顧客対応を強化した。

それでも開始当初は、ロイヤル対応の実施条件を誕生日や結婚といったライフイベントに限定していたため、機会が想定よりも少なく、実施件数は伸び悩んだ。センター長を務めるベルシステム24 CRM事業本部の東 未来氏は「提供商品が平均5000円前後と決して安価ではないため、コミュニケーターが実施を躊躇してしまうことも影響しました」と分析する。



カゴメ
東京本社
マーケティング本部
通販事業部
販売企画グループ
主任
原 浩晃氏

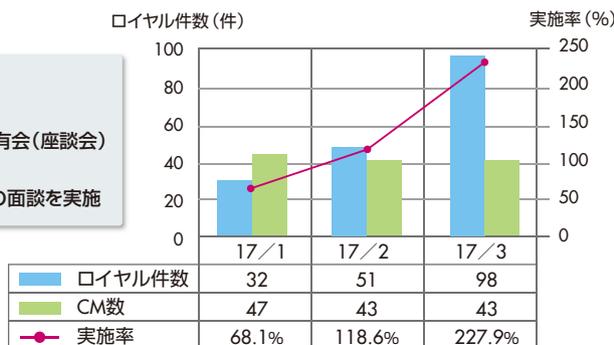


ベルシステム24
CRM事業本部
戦略アカウントソリューション第二事業部
SAS2オペレーション局
第2グループ
担当マネージャー
東 未来氏

そこで、実施条件に「長期利用に対する感謝の気持ち」を加え、手軽に提供できるノベルティグッズや割引券を拡充した。さらに、担当コミュニケーターを対象に面談を繰り返し実施。ロイヤル対応の意義や実践例を共有することで意識改革を図った。結果、ロイヤル対応実施期間の売り上げは20%増加。商品の無償提供の費用対効果は500%を達成した。

ただし、ロイヤル顧客のうち、電話をかけてきた層の割合はまだ約3割にとどまっている。双方向コミュニケーションが成立しにくいハガキ、Webを利用する層へのアプローチは確立していない。この電話施策の効果検証を経て、適用チャネルを拡大していく計画だ。

図 ロイヤル対応施策と改善



- 実施条件の見直し
- サービス内容の拡張
- ロイヤル対応事例の共有会(座談会)
- カゴメによるロイヤル対応コミュニケーターの面談を実施