

改善 改革 探訪記

アスクル株式会社
東京都江東区辰巳
岩田彰一郎社長
従業員数 293 人

レポートNO.5

お客様の声を 商品・サービス拡充に結びつける CRMシステム

創意社
山口幸正

■ お問い合わせセンターが フロアの真ん中に

辰巳本社の5階にフロア全体を見渡せる渡り廊下がある。最初にそこを案内していただいた。数百人のスタッフが電話をとり、パソコンに向かい、あるいは打ち合わせするなど、忙しそうに働いている様子が見えた。興味深かったのはフロアの中心部分にデスクが円形に配置され、その他のデスクがそれを取り囲むように同心円状に並んでいることだ。円の中心にお問い合わせセンターがあり、それを営業、サービス開発などの部門が取り囲んでいる。



5階フロアの中心に位置する「辰巳お問い合わせセンター」



5階フロアから見える階下の管理部門オフィス

オフィス用品通信販売業最大の同社への注文はFAXかインターネットで入ってくる。受注以外のお客様からの問い合わせや苦情、質問を電話とFAXとインターネットで受け付けているのがお問い合わせセンターで、ここ辰巳本社を含めて3カ所のお問い合わせセンターが稼働している。

たとえば「こんな商品を取り扱っていますか?」「頼んだ商品、いつ届きますか?」「この商品とこの商品はどんなふうに違いますか?」などの問い合わせは、1日数千件から多いときには1万件近くに達する場合がある。それを数百人のコミュニケーターが丁寧に聞き取り、迅速に解決していく



CRM担当執行役員・梶川伸一さん

ことをこの会社は何よりも大切にしており、それをアスクルの心臓部と考えている。このオフィスの配置は形としてそのことを表していると言える。

2億円の売上が11年で700倍に増えた理由

アスクルは事務用品メーカー、プラス株の子会社である。町の文房具店を通じた事務用品の販売でトップメーカーとの間に大きく水を明けられたプラスが、新しい文具流通のあり方を模索する中で独自のビジネスモデルを構築。1992年に通信販売事業を立ち上げ、97年にはその通信販売事業がプラスから独立し別会社となった。現在は全国6カ所の物流センターを持ち、物流センター周辺地域では午前11時までの注文はその日のうちに、全国の午後6時までの注文は翌日に配達するという配送体制を確立した。「明日来る」というコンセプトがそのまま社名になっている。

お客様の多くは中小事業所である。文具店まで足を運ばなくても居ながらにして翌日までに配達してもらえるとという便利さ、当初は取引先だった文具店がアスクルのエーエージェントとなって中小事業者を訪問し利用者登録の開拓に歩いたこと、そして、お客様から要望された商品は、プラス製品だけでなく競合他社の製品も販売したこと、などがお客様から支持されて、94年に2億円だった売上は2005年には700倍の1,446億円にまで急成長した。

急成長のもっとも大きな要因は、店を構えお客様を待ち受けてメーカーが作った事務用品を売るというそれまでの売り方を180度転換したことにある。お客様の声を組織的、継続的に取り入れる仕組みを作り、それをベースに、お客様の要望に沿って取扱商品をどんどん広げ、新商品・新サービスを拡充させてきたのである。

お客様の声から生まれた新商品・新サービス

町の文房具店は直接お客様と対面販売をしていたが、そこからお客様の声を吸い上げて商品に反映させるというマーケティング的機能はほとんどなかったと言ってもよい。だが、通信販売ではお客様とのやりとりがデータとして残る。それを分析すればどんなお客様がいつ、何を買っているのかの傾向を把握することができる。さらに、「こんな商品、ありませんか」という問い合わせを集約していくと、それならこういった

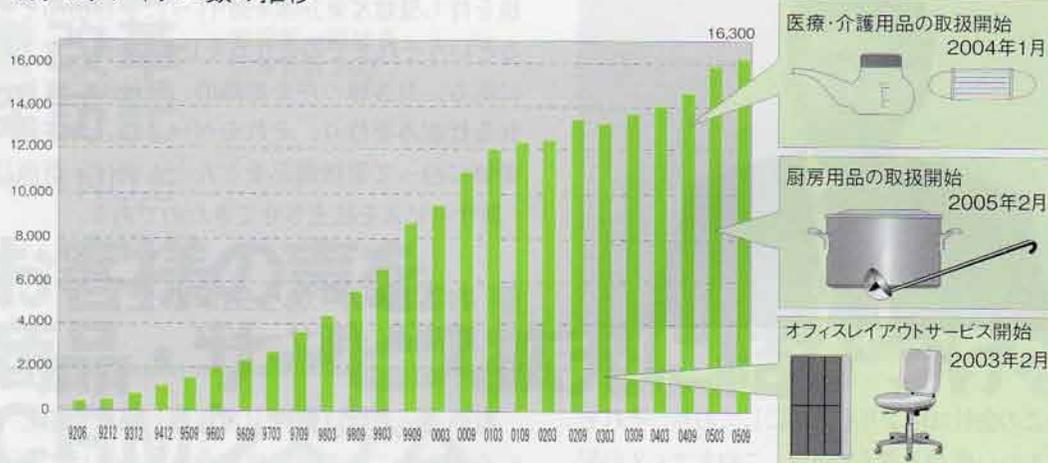


商品サンプル展示スペース



医療介護用品

カタログアイテム数の推移



商品をそろえて売ったらどうだろうという発想に自然につながっていく。

商品のサプライヤーをプラスだけに限定せず、競合他社をパートナーとして巻き込むという戦略をとり、お客様の要望に沿ってパートナーもどんどん増やしてきた。その結果、当初は事務用品ばかりだったアスクルの商品は、今ではおどろくほど多様な広がりを見せている。創業当初500程度だったカタログアイテムは今では2万アイテムを越えた。

「たとえば、こんな例があります」とCRM(Customer Relationship Management)担当の執行役員、梶川伸一さんが解説してくれた。

たとえば、近年ではペットボトル入りのミネラルウォーター、お茶、コーヒー、スナック、カップ麺などの飲料・食品・生活用品の売上が伸びている。これは多くの職場で女性社員のお茶汲みが廃止され、各人がセルフサービスでお茶を入れるようになったことや、職場の人数がぎりぎりまで絞り込まれて長時間残業が増えるなど、社会の動き、オフィススタイルの変化が大きく影響している。

オフィス家具はかなり早い時期からカタログで販売されていた商品だったが、お客様からレイアウトの相談に乗って欲しいという要望がかなりあり、それに応じて3DムービーによるレイアウトサービスやLAN工事などオフィスプランニング

サービスを始めることになった。メーカーによる同様のサービスに比べると、同社のこのサービスは複数メーカーの商品を組み合わせて利用することが可能で、選択の幅が広がっている。

2004年1月からは、お薬手帳、紙コップ、医療事務帳票、マスク、手袋などの医療介護用品を取り扱うようになった。事務用品を購入するお客様の中かなりの数の医療介護施設が含まれており、それらの施設にアンケートで聞いてみると、診療所や介護サービス施設で毎日必要になるこれらの商品を問屋の営業マンを通じて購入しているが、通信販売でそれらを注文した翌日までに届けてもらえるならもっと便利になるという声があることがわかり、それに応じて業種を特化した分野に進出することになったものである。

同様にレストランや飲食店に対しても、わかりやすい価格、早いお届けで、皿やグラスなどの食器、紙コップなどの使いきり食器、鍋、レードルなどの厨房用品も取り扱うようになった。

お客様からの問い合わせに対応するためのCRMシステム

毎日5,000件以上のお客様からの問い合わせに
 応えるためには、教育トレーニングを受けた数百

人のコミュニケーターが必要になる。彼らがお客さまの声にきちんと向き合い、きちんと解決していくことが、顧客満足度を高め、問い合わせ件数をさらに増やし、この会社にとってのチャンスの拡大に大きな役割を果たしている。

そのためになくてはならない支援ツールがコンピュータシステムだ。1998年に同社は企業向け通販業では先進的なCRMシステムを導入している。その後取扱商品のアイテム数と登録顧客数が大幅に増えたことに対応して、このほど約12億円を投じて新CRMシステムを導入しその機能を拡充させた。これにより数百万件にのぼるお客様登録情報の中から該当のお客様データをすばやく照会画面に呼び出すことができるようになり、コミュニケーターはお客様の置かれている状況をすぐに把握し対応できるようになった。

新しいシステムでは1台のパソコンごとに2つの画面でデータを表示する。左側の画面にはそのお客様の登録情報とお問い合わせ履歴、右側の画面にはお問い合わせについてのやり取りを入力できるようにしている。

問い合わせ内容に応じてコミュニケーターが他部門などに対応を委ねるとき、現在は一旦電話を切って紙に書いて依頼することが多いが、2006年秋からは同じ電子化したワークフロー上でそれを処理依頼できるようになる。これによってコミュニケーターの手間が減り、お問い合わせへの対応がスピードアップして顧客満足度が向上すると期待されている。

■ お客様対応力のさらなる充実に向けて

事務用品が取扱商品の中心であったときには、お客様側の発注者は購買担当者レベルでよかった。しかし、オフィスプランニングサービスや医療介護用品、レストラン向けの厨房用品など特定業種に特化した商品分野では、発注を決定しているのは専門スタッフや管理者、あるいは経営者自

身という場合が多くなる。その人たちからのお問い合わせに対応するにはより高度な専門知識を備えたコミュニケーターが必要になる。

そうしたお客様の変化に対応するために、同社は本年1月、新宿に「アスクルコンシェルジュデスク」と名づけた新たなお客様センターをスタートさせた。「コンシェルジュ」というのはホテルでお客様の要望に応じて観光の手配や案内などを行うスタッフのことで、それに匹敵するきめ細かい案内体制を作ることで、お客様への対応の質を向上させていこうというのである。

取材の最後にこの「アスクルコンシェルジュデスク」を案内してもらった。ドアを開けると明るく開放的で十分な広さを持ったエントランス空間があり、その向こうがガラス張りになっていて、コミュニケーターたちが電話を取りコンピュータに向かっている様子が見渡せる。エージェントやサプライヤーはここを訪問することで、アスクルのお客様対応とリアルなビジネスを体感でき、コミュニケーターたちにはその視線を感じながら緊張感を持って仕事することが求められている。



新宿にオープンした「アスクル コンシェルジュ デスク」

注・CRM

(Customer Relationship Management)

お客様との接点をコールセンターやインターネットの電子メール、Webなどを利用して多様化し、さらにお客様のデータベースを中核にお客様ごとのニーズを把握し、結果としてお客様満足度を向上させ、関係を強化すること。

改善
改革
探訪記