

# 組織の文化が口コミで伝わる ソーシャル時代の透明性

(株)ループス・コミュニケーションズ代表取締役社長  
**斉藤 徹**



さいとう・とおる  
1985年慶應義塾大学理工学部卒業。日本IBM(株)を経て2005年(株)ループス・コミュニケーションズを創業。ソーシャルメディアのビジネス活用に関するコンサルティング業務を展開している。著書に「ソーシャルシフト」(2011年、日本経済新聞出版社)など。

ソーシャルメディアの普及によって生活者が発信する情報の価値が高まるなか、企業のマーケティングが変化している。新しいコミュニケーションが可能にした、従来にない戦略とは何か。ソーシャルメディアの活用について斉藤徹氏に聞いた。

発信者となり、情報があふれかえるなか、伝わりやすい情報には特徴がある。キーワードは「共感」だ。情報の発信者は受け手にとって信頼できる相手であることが前提で、一方的に情報を送るだけの薄い関係では、共感を得られない。思わず「いいね!」と同調したくなり、一緒に楽しむ(時には悲しむ、怒る)、社会にとってプラスになる、そんな情報は人々の心に届き、「ほかの人にも伝えたい」という感情を起こし、共感や口コミが広がっていくのだ。

## コントロールできない 顧客の口コミ

情報伝達のしくみの変化は、企業を取り巻く環境に透明性をもたらした。公開を原則とするソーシャルメディアの性質上、顧客がサービスや商品に接して漏らした感想は、誰でも見ること

ができる。表面的なイメージ戦略に基づく大きな広告を作ったところで、サービスや商品の質が伴わなければ顧客による評価がネット上にすぐに出回り、化けの皮がはがれる。

ウェブ、印刷物、商品ディスプレイ、接客、電話。たった1回、時間にして数秒だとしても、何らかの形で企業と接した際に、顧客が強い印象を抱けば、それが良いものであれ悪いものであれ、拡散する可能性がある。企業側から見れば、顧客と接する瞬間、瞬間が、自社のイメージを左右する「広告」の意味を持つようになったのだ。

スウェーデンに本社を置くスカンジナビア航空では、顧客と従業員が接触する平均15秒程度の時間を「真実の瞬間」と呼び、この接点を大切にしている。従業員はこの瞬間に最高のブランド体験してもらえようように心掛けている。期待を上回る体験をした顧客は「また乗ろう」と思うし、その感動を共有したくなるからだ。

マーケティングに与える影響を見よう。図表の左側の赤いファネル(じょうご)は、従来のマーケティングだ。購買前に大量に広告を打ち、間口を広げれば広げるほど、最終的に購入に至る顧客も多くなる。「伝える」メッセージの内容と量の調整によって、企業がある程度コントロールできる領域である。

対極にできた新しいマーケティングが、右側の青いファネルだ。新しいファネルは商品やサービスに対する顧客の口コミが「伝わる」過程。情報の発信源は顧客なので、企業にはコントロールできない。

これからのマーケティングに大切なポイントは、図表で示した各プロセスに対応して3つある。1つ目は購買前の段階で、後で口コミが広まることを意識した演出を行うこと。「共感クリ

エイティブ」と呼ばれるこの戦略は、声の大きさと人を振り向かせるのではなく、感情に訴え、驚きや感動を他者に伝えてもらうためのものだ。

2つ目は、顧客と接する段階で、期待を上回る体験を提供すること。良い意味でのギャップが大きいほど、感動を誰かに伝えたいくなるだろう。

3つ目は購買後の段階で、ソーシャルメディア上の顧客の会話に参加してもらおうこと。監視するのではなく、あくまで「聞かせていただく」姿勢が肝要だ。生の声を傾聴し、心を配りながら対話をして、必要であれば対応する。

口コミのパワーが従来と比較にならないほど強まったいま、一部の「お得意様」だけでなく、すべての顧客に対してこれら3つのポイントを実践する必要がある。

## 顧客や従業員に対する 誠実な姿勢が問われる

人々から常に監視され、何かあればたちどころに伝播してしまう透明性の時代において、企業がめざすべき姿は非常にシンプルだ。すなわち、経営の原点に戻り、自社の商品、サービスの質を高め、社会に貢献すること。言い換えれば、自社は何のために存在しているのかを再認識し、目先の利益や社内の駆け引きにとらわれず、人間としてまっとうな行動を取るのだ。

従来、日本企業に見られた滅私奉公を従業員に強いるスタイルは通用しない。今や従業員も発信者の一人であり、自社に対する感情がインターネット上に染み出すからだ。顧客だけでなく従業員もまた、統制の対象ではなく、信頼と共感を得るべき存在である。

ソーシャルメディア自体にはどう向き合えばよいだろうか。公式アカウン

トを開設し、情報発信を始めることが第一手だと考えがちだが、発信する、しないにかかわらず、人々は企業を監視し続け、評価は口コミで拡散する。公式アカウントの存在は、これに直接影響を及ぼすものではない。先に述べためざすべき姿に実態が追いついていないのに小手先の運用をすれば、共感を呼ばない企業体質をさらけ出すことになり、むしろ逆効果と言える。

私は、焦って発信を始めてしまう前に、まずはソーシャルメディア上に流れる口コミを傾聴するよう企業に勧められている。幸い、日本はアメリカなどに比べるとリアルタイム検索ができるツイッターが一般市民にも普及しており、顧客の声を集めやすい(アメリカのツイッターの普及率は10%程度で、ユーザーの中心は経営者層だ)。自社が世間からどう思われているのか。悪いところがあれば反省し、良いところは分析、共有して生かす。この繰り返しを経て、社会および従業員から信頼される企業文化、風土を固めてから、発信を考えればよい。

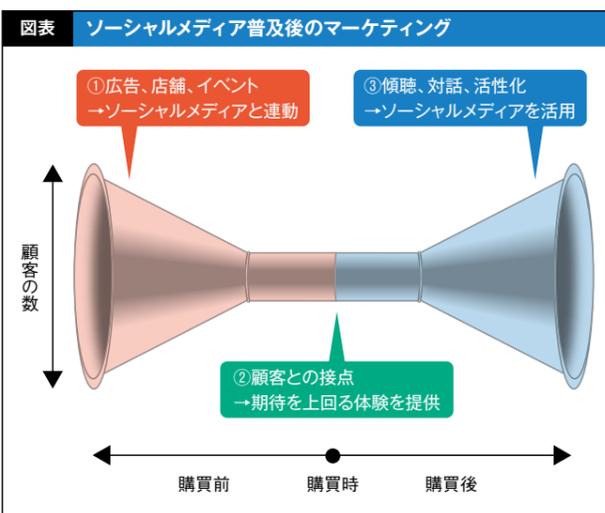
おそらく3~5年後には、ソーシャルメディアは現在以上に普及し、企業の経営を揺るがす力になる。それまでに、透明性の時代になじむマネジメント体制を整えられるかどうか、企業の命運を左右するだろう。

## 人間的な交流を通して 長期的な信頼関係を構築

ここからは、ソーシャルメディアを活用した企業の活動を、3つの手法を例に見ていく。

### 1 生活者との人間的な信頼関係の構築

コミュニケーションによる顧客ロイヤリティ(愛着)の向上は、ソーシャルメディアの最も基本的で重要な機能だ。



し、「村」の広さは地球規模。インターネット経由なので距離的な隔たりはないに等しく、情報は瞬時に数万人、数百万人に拡散する。従来の村社会におけるコミュニティーは家族や地域に限られていたが、現代では、趣味や考え、目的などを共有した人が自発的に集まる。特に、高度経済成長と無縁の若い世代には「モノよりヒト」の価値観が浸透しており、見知らぬ人と気軽に結び付くことができる。メンバー間に上下関係や利害関係はなく、対等な友人同士の関係である点が特徴と言える。すべての人が

## 世界中に広がる 「共感」でつながる文化

ソーシャルメディアの普及は、それまでは知り合いでなかった人々の間に急速に「つながり」を形づくり、情報や思いを広く共有する文化を生み出している。ソーシャルメディアの利用等に規制のある中国を除くと、世界のインターネットユーザーは約18億人。フェイスブックのユーザー数だけを見ても、既にその半分以上を超えている。これだけの人が、情報を伝え合い、時に行動を共にする。その結果、「アラブの春」のような、国家を揺るがす事態も起きるようになった。マスメディアとは異なる新たなメディアの出現によって、情報伝達のしくみは根本から変わりつつある。

何が変わったのか。口コミやうわさがすぐに広まるという点では、村社会に戻ったと言えるかもしれない。ただ

企業の実例1

全日本空輸 (ANA)

フェイスブック  
<http://www.facebook.com/ana.japan>  
 2011年1月開設 (日本語ページ)



さまざまな職種に従業員が写真、実名入りで投稿するなど、ファンとの交流が好評で、国内有数のファン数 (72万8273人。2012年7月4日現在) を獲得している。広報室の国松歩美氏は、「私たちの取り組みを理解してもらおうというより、ファンが読みたいと思う内容を掲載するよう意識している。結果として、広告的な投稿は行っていない」と語る。ファンづくりおよびファンとの交流を深めることを目的に、「空から見える景色クイズ」「Captain's トリビア」のほか、最新鋭機の「ボーイング787」の情報などを投稿。多くの「いいね!」とコメントを集めている。

これまで、企業はさまざまな方法で顧客との信頼関係を築いてきたが、対面による継続的な交流には限界があり、製品やサービスを通して得る信頼は、間接的なものにならざるを得ない。その点、フェイスブックやツイッターは、多くの人々と人間味あふれるコミュニケーションができる機会を飛躍的に増加させた。これまでパンフレットと同じように一方的に情報を送り出すメディアであったウェブは、ソーシャルメディアの普及によって顔が見える人間同士が交流する場、つまり実店舗と同じ位置付けになったのだ。

実際、ソーシャルメディア上でのコミュニケーションが盛んな企業に話を聞くと、「対応方法は、店舗での接客と変わらない」と口をそろえる。普段から顧客と接している人ほどうまく振る舞えるようだ。

ソーシャルメディアによる信頼関係の構築に積極的なのが、航空業界である。世界中の航空会社のほとんどが「9.11」以降、経営不振に陥り、危機感を高めたことが背景にあると思われる。全日本空輸も、「共感を得て長期

的なファンをつくるのが、生き残る道」という考えの下、顧客満足の向上に取り組み、フェイスブックページを立ち上げたという。文字どおり、従業員の顔が見える投稿をはじめ、共感を呼ぶ魅力的なコンテンツによって、高いエンゲージメント率 (「いいね!」やコメントなど、ファンが反応を返す割合) を達成している。

企業の実例2

良品計画

自社コミュニティ「くらしの良品研究所」  
<http://www.muji.net/lab/>  
 2001年、「モノづくりコミュニティ」として開設

フェイスブック  
<http://www.facebook.com/muji.jp>  
 2010年10月開設



2001年から独自のネットコミュニティを開設して顧客と交流。2009年に「くらしの良品研究所」としてリニューアルオープンした。顧客の意見を取り入れて開発した商品には、ヒット作も多い。「プロジェクト」のタグが付いた記事で、開発過程を見ることができる。2010年にスタートしたフェイスブックにも「くらし研究」カテゴリーを設け、上記の自社コミュニティと連動した記事を掲載している。2012年7月現在、左利きの人向けの商品開発を進めており、意見を募集している。3000人以上の「いいね!」や多くのコメントが寄せられている。

愛着をより深める  
ファンとの共同開発

2 人々とのコラボレーションによる商品開発

企業への信頼や愛着が増すと、その活動に積極的に協力したいと思うファンが現れる。無印良品で知られる良品計画や食材宅配のオイシックスは、そうしたファンと共に新商品を開発している。多いときで数千人を相手に対話しながらモノをつくるという作業は、ソーシャルメディアなしではほぼ不可能だ。

対話を通して顧客の意見を吸い上げることが、意見の機械的な取捨選択が可能なアンケートとは根本的に異なる。イメージとしては、企画会議の席にファンを招待しているようなものだ。一つひとつの発言を尊重し、真摯に対応しなければならない。相応の体制とパワーが必要であり、省力化、効率化とは真逆の試みだと言える。その分、開発過程における従業員の考えや思いがファンに共有されるので、単なる購買者以上の思い入れが伝播してい

くことも期待できる。

2011年に出版した私の著書『ソーシャルシフト』も、2000人以上の協力を得て生まれた。意見を求めてフェイスブック上に原稿をアップし、すべての声と対話をして内容をブラッシュアップしていった。通常の執筆に比べて何倍もの労力を要したが、私一人では決して持ち得ない高い知見を盛り込むことができた。

トラブルの芽を摘み  
不満を感謝に変える

3 アクティブな顧客サポート

従来、商品購入後のサポートは、顧客からの問い合わせへの対応が主だった。しかし、ツイッターのリアルタイム検索機能を使って「困っている人」を探し出し、企業から能動的に手を差し伸べることができるようになった。

このサポートのメリットは、顧客が本気で怒り出す前の「イラッ」としている段階で収拾できること。コールセンターに電話する時点で顧客の多くは頭に血が上っていて、対応には大変な労力を要する。これを事前に鎮火できるだけでも意義があるが、周囲に不満をもらしていた顧客は、思いがけず企業から直接声を掛けられることによって、怒りが感謝に変わる例も多い。

やり取りが公開される点も、メリットにつながっている。衆人環視の状況下では、顧客はたとえ怒っていても礼儀正しい態度を意識する。企業側にとっても、クレームを、納得と感謝に変えるプロセスを多くの人々が注視しているとすれば、おもてなしのし甲斐がある。

ソフトバンクモバイルは、サービスや商品の特性上、口コミの数が極めて多いために専属スタッフを置いているが、多くの企業においては、必要に応

企業の実例3

ソフトバンクモバイル

ツイッター (カスタマーサービス担当)  
 @SBCare  
 2010年7月サービス開始



「店員の対応に不満」「設定の方法がわからない」といったつぶやきに対して、常時10人のスタッフが「よろしければ詳しい状況をお聞かせください」と声を掛け、解決を図っている。あらかじめ設定してあるキーワードを含むつぶやきを自動的に収集。スタッフが1件ずつ確認して、トラブルや不満を抱えている顧客を探している。収集したつぶやきは、ポジティブなものも含め、1日2回、関連部署に報告して共有。広報室の長田真理子氏は「社全体が、お客様の声に迅速に反応できるようになった」と話す。

じてサポートをするというのが現実的だろう。一度でも顧客の気持ちをポジティブに変えることができれば、ブランディングにつながる対話だと実感するはずだ。

期待を上回る体験を  
与えられる大学に

最後に、私なりに大学とソーシャルメディアの相性について考えてみる。

ソーシャルメディアが影響を与えやすいのは、一般的に、購入までの検討時間が長い商品と言われている。大学教育は、その最たる商品であり、ソーシャルメディアとの相性はいいと言える。ソーシャルメディア上で、期待を上回る体験を受験生や保護者に与えられる大学になることが理想的だ。それは教職員や学生がざっくばらんに話し合えるオープンな校風を持った大学であると思う。

メディアの種類としては、ミクシィが特に有効だと思われる。高校生や大学1年生は、特に地方において、ほかのメディアに比べてミクシィの普及率

は圧倒的に高い。高校生とのコミュニケーションの主体は、教職員よりも学生が理想的だ。一般の商品において、従業員のお勧めコメントよりも、その商品を購入した顧客の感想のほうがずっと大きな影響を及ぼす。当然ながら、学生が大学に対して満足感や誇りを持っていることが前提だ。

学生が不満を抱え、上下関係が強い旧来的な組織文化が支配する大学であれば、ソーシャルメディアにはなじまない。企業と同様、中身を変えないまま表面的な発信をしても、その本質はすぐに伝わってしまうだろう。ソーシャルメディアへの参入を考える前に、透明性の時代に合った大学風土をつくることに力を入れるべきだ。

ソーシャルメディアのイメージとかけ離れている組織ほど、改革に取り組んだ際のインパクトが大きく、共感を呼びやすい。現状への危機感をモチベーションに、事前期待を大きく上回る体験を学生や教職員、すべての大学構成員が提供できるようになれば、受験生や保護者の口コミはこれ以上ない強い味方となるだろう。(談)