

企業を取り巻く声活用の新たな展開 —集まる声から、集める声、仕掛ける声へ—

中川 純一, 橋本 久, 中島 大明

十数年前頃より、テキストマイニング技術が出現し、コンタクトセンターに蓄積される顧客の声（Voice of Customer）を商品開発やサービス改善に活用する動きが活発化した。実際、VOCを活用するためにはコンタクトセンター部署が顧客満足向上をミッションとする組織（例えばCS推進部署）と情報を共有しながら、試行錯誤を繰り返して活用するケースが多い。しかし、コンタクトセンターに蓄積されるVOCは、企業が提供する商品やサービスに対して、モノを言う顧客の声（ボークアルマイノリティ）であって、一般的にはモノを言わない顧客（サイレントマジョリティ）のボリュームが圧倒的に多いという事実がある。最近では、そのモノを言わない顧客（サイレントマジョリティ）がFacebookやTwitterなどSNS（ソーシャルネットワーキングサービス）で繋がり、そのつぶやきが顧客同士で伝播するため、企業は無視できない状況に陥っている。本稿では、企業を取り巻く声（VOC、SNS、バーチャルエージェント¹の対話ログ）を活用している事例を紹介しつつ、今後の顧客戦略について展望を述べたい。

キーワード：VOC、ソーシャルリスニング、コミュニティパネル、バーチャルエージェント、マーケティング・オートメーション

1. はじめに

企業の顧客戦略にとってコールセンターは重要なチャネルの一つである。コールセンターは顧客からの相談やクレームの窓口という位置づけから、顧客とのリレーションシップを構築するという意味で、コンタクトセンターと呼び名を変え、顧客接点の重要な位置づけとなっている。また、広い意味で、コンタクトセンターとは非対面（例えば、コールセンター、WEBサイト、メールなど）と対面（例えば、店舗の従業員、営業員など）の両方を含んだチャネルでもある。

この論文では、コンタクトセンターを非対面で顧客とのリレーションシップを構築するチャネルポイントと位置づけて、最近の動向を紹介する。

2. 企業を取り巻く声の潮流

最近、ビッグデータというワードが世の中で取り上げられるようになった。ビッグデータとは、「大量データ」、「多様データ」、「リアルデータ」をいかにビジネスに活用するのがポイントと言われている。特に「多様なデータ」とは構造化データと非構造化データを

意味し、非構造化データはまさしく企業を取り巻く顧客の声そのものである。本稿ではコンタクトセンターに蓄積されたVOCを「集まる声」、顧客調査やSNS、バーチャルエージェントを利用した「集める声」、そして顧客とのインタラクションを中心にした「仕掛ける声」の活用事例を紹介する。

3. 「集まる声」

3.1 「集まる声」の定義

「集まる声」とは、「企業が設置したコンタクトポイントに集まる、顧客からの意思が表れた声」となる。主にコンタクトポイントには4つある。

- (1) コンタクトセンターに集まる声（音声、ハガキ、FAX、メールなど）
- (2) ネットに集まる声（企業HPのフォーム、Twitter公式アカウントなど）
- (3) 店舗に集まる声（従業員への問合せ、ご意見箱など）
- (4) 社内集まる声（社内掲示板、投書箱、日報、月報、業務報告書など）

(1)～(3)は顧客から直接的に集まる声、一方、(4)は従業員などを通して間接的に集まる声である。声の内容に着目すると、商品やサービスに対するお礼などの

なかがわ じゅんいち、はしもと ひさし、なかじま ひろあき
(株) もしもしホットライン マーケティングサイエンス研究所
〒151-8583 東京都渋谷区代々木2-2-1
(橋本 久は、執筆当時の所属)

¹ WEBサイト上で顧客が問合せしたテキストに自動対応する仕組み

ポジティブな情報よりも、クレームやご意見などのネガティブな情報が集まってくるのが特徴である。

3.2 「集まる声」が注目された背景

インターネットの普及により、消費者自身が多くの情報を発信（受信）するようになり、商品の評価或使用経験に関する情報を消費者間で共有することが一般化した。これに応じて企業側も顧客満足の向上やマーケティング施策の情報源としてコンタクトポイントに蓄積される VOC の活用に着目している。

もう一つは情報処理技術の進化により、大量のテキストデータを分析するテキストマイニングツールが普及した点も大きい。テキストマイニングを利用すると、声から消費行動の「WHY」が把握できる。「WHY」がわかるようになれば、さまざまなマーケティング施策へ展開できることから、集まる声に着目されるようになっていく。

3.3 事例

通販業 A 社は、カタログ紙面の改善に活用している。具体的にはコンタクトセンターに集まった VOC から、カタログに関連するキーワードを含む VOC を抽出し、テキストマイニングで要望の話題を分類している（図 1）。具体的な声としては、「商品の使用方法、食べ方を確認したい」、「カタログと実物はイメージと異なる」、「カタログ（表記）は分かりにくい」といった声を分類し、特に要望が強かったサイズ展開の記載をカタログに反映し、カタログ誌面の利便性を向上させ、「分かりにくい」という声を数パーセント減少させた。

放送業 B 社は、放送番組の制作に活用している。具体的にはコンタクトセンターと企業 HP サイトの両方

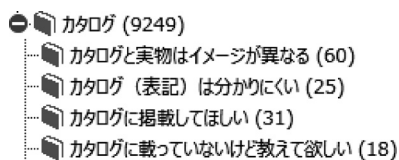


図 1 要望の話題分類の一例

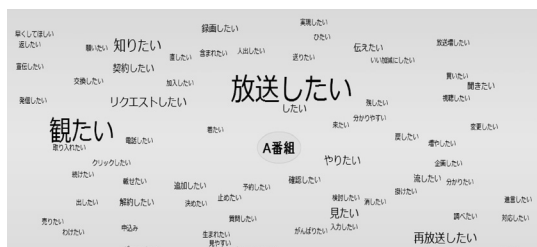


図 2 番組ごとワードクラウドの一例

に集まった声から、放送番組に関する要望の声を番組別や出演者別に分析して（図 2）、次の制作に役立てている。

製造業 C 社は、複数の販売店を担当する営業マンのナレッジ共有に活用している（図 3）。具体的には業務日報の内容をテキストマイニングすることで、自社商品に搭載されている機能の優位性、競合他社と比較した際のメリット、デメリットを分析と、自社商品の購入に結びつくシナリオを作成し、販売店にフィードバックし、店頭にて、効果的なセールストークができるようになった。

3.4 「集まる声」の質を高める工夫

「集まる声」は、このように CS（顧客満足）を高める施策や業務プロセス改善に活用されているが、声を集める際にコンタクトセンターでは、ワンモアクエスチョンといって、オペレータが理由をヒアリングしている。また、ヒアリングする内容の統一ルールを設け、VOC の情報の質を高める工夫をしている。

(1) ヒアリング（テキスト収集）の工夫

例えば、コンタクトセンターのオペレータが、顧客からの解約理由を聞き出す際、顧客が YES/NO の返答をさせる聞き方ではなく、多様な答えが返ってくるオープンクエスチョン方式の聞き方を行っている。また、顧客からの回答に対して、どこに不満があったのか、どのようにしたらご満足いただけたのかを意識し、ワンモアクエスチョンを行う。これらにより、顧客から解約に至った理由を引き出しやすくなる。

(2) ライティング（テキスト入力）の工夫

顧客との会話が終了後、オペレータが会話内容をテキスト化する際、入力ルールを設けることにより、声の質を高めることができる。例えば、多くの会話のやりとりから、商品の安全性については必ず記録するなど、どの話題を優先的に記録すべきかを統一する。また、会話内容を要約して入力する際、テキストマイニ

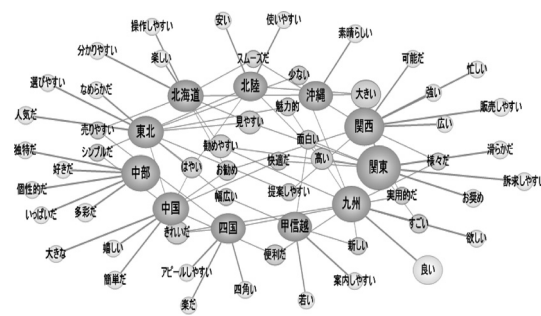


図 3 エリア別トークワード分析の一例

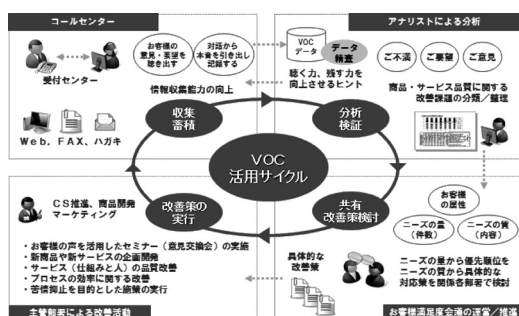


図4 VOC活用サイクル

ング結果の解釈が簡潔に把握できるように、主語と述語の関係に即した文章入力を徹底するなどがある。

質の高い声を収集するには、「企業にどのような改善課題があるのか、声を活用して何を行いたいのか？」を設定したうえで、その課題解決に即した声の収集方法を定義する。そして、目的に即した視点で「集まる声」を収集（蓄積）、分析（検証）、共有（改善策を検討）し、それらを改善策の実行プロセスで管理を行う。

「集まる声」を中心としたPDCAサイクルのプロセスを実行していくことが、「集まる声」の活用として最も必要なことである（図4）。

4. 「集める声」

4.1 「集める声」の定義

「集める声」とは、「企業のマーケティングアクションに対する顧客の反応の声」である。具体的には調査を実施することで集められる。

集める方法としては、「マーケティングリサーチ」、 「店頭やWEB投稿（ご意見・ご要望フォーム）」、 「ソーシャルリスニング」の3つに分けられる。この3つを表に並べてみた（表1）。マーケティングリサーチは、事業の課題解決のために行われ、主に質問票に沿った形で顧客の声が集められ、代表性も担保されている。一方、店頭やWEB投稿は、オープンアンサーの質問

票で集められるが、回答者本人が能動的な発言の形式であるため、意見の代表性はないものの、顧客の切迫した課題が発言されやすい効用があると言える。また、ソーシャルリスニングは、質問票を使わず、消費者へ傾聴してゆく手法で、前述2つの方法とは質の違う声の収集が実現できる。

ソーシャルリスニングのような「集める声」が増加するに伴い、従来のマーケティングリサーチのみで消費者を語るのではなく、前出の方法を組み合わせ、消費者の本音へ迫ろうという動きがある。リサーチについては、多くの良書があるため別稿を参照いただきたいが、本稿ではマーケティングリサーチとVOCの組み合わせの事例、ソーシャルリスニング事例を紹介する。

4.2 事例

マーケティングリサーチとVOCとの組み合わせ事例として、CS調査（質問票形式）とコンタクトセンターへのVOCの組み合わせ調査を紹介する（図5）。運輸業D社がCS調査を全拠点で実施したところ、拠点間で満足度の違いがあることが把握できた。この満足度の違いに影響しているのはD社が提供する「設備」や「従業員の対応」といった項目であることも特定できた。しかし、CS調査からは「設備」や「従業員の対応」の何が良いのか、何が悪いのかといった内容が十分に把握できなかったため、D社のコンタクトセンターに入電してくる「苦情」や「お褒め」の声を活用した。具体的には「苦情」からは、顧客が当たり前とらえていることが実現できていない状態のVOCと、「お褒め」からは、顧客が思いもよらないことが実現された状態のVOCを活用した。これらのVOCをもとにサービスプロセスを再設計することで、次のCS調査でCSポイントを向上させることができた。

この分析方法は、CS調査の対象者とコンタクトセンター入電者を紐づけたデータで検証していないため、

表1 集める声の特徴

	収集ツール	主体との関係	声の質			データの特徴	
			意見への態度	代表性	時間	メリット	デメリット
1	リサーチ	質問票 1対1	受動的	あり	静的	構造データ	質問票以外は補足不可
2	ユーザーの投稿 Web、店頭		能動的	なし	動的	フリーコメントが多く想定外の声の収集が可能	非構造データ
3	ソーシャルリスニング	なし 1対n				本人が企業などを意識していないため調査バイアスがない	

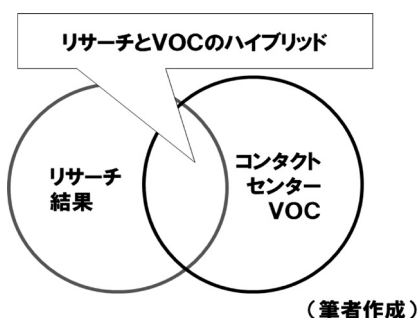


図5 リサーチとほかの手段の組合せコンセプト

科学的に因果関係はないが、事象を積み上げることでビジネス課題を解決する帰納法的なアプローチの事例と言えるだろう。

企業にとってのソーシャルリスニングでは、リサーチでは収集できない顧客の声が埋まっているという期待がある。しかし、ソーシャル上のテキストはすぐに企業のビジネス課題解決に活用できる状態になっていないため、データ収集とデータクレンジングに工夫が必要となってくるのが特徴と言える。次に挙げる事例は、リスク検知にソーシャルリスニングを活用した例である。

製造業E社は、新製品の市場投入を控えており、初期不良を早期に市場から検知したいが、従来のチャネルからの吸い上げでは、スピード感に欠けているといった課題があった。そこで、新製品の市場投入と併せて、SNS上のクチコミを広く収集し、SNSの中からリスク検知する方法を採用することとなった。

ここでの企業側の要求は、早期にリスクを検知して、アクションのための意思決定が可能なアウトプットであった。通常分析では、検知したいリスクのキーワードのランキングを表示するだけで、企業側の求める「意思決定できるアウトプット」にならない。そこで、リスクのポートフォリオ分析を行った(図6)。このポートフォリオ上に、リスクワードをスコアリングし、このスコアの積み上げで、SNS上の話題を定量化した。「優先度1」は、最も早期に対応したいリスク、「優先度2」は将来「優先度1」になりかねないリスク、「優先度3」は改善項目、「優先度4」は次回定期の改善対応といった具合に対策の優先度をつける活用を実施した。またSNSデータはダイナミックに変化していくため、収集は数十分おきに実施された。

この分析の結果は、品質保証部門だけではなく、開発部門にも共有され、リスク検知のみならず、次期製品開発にも活用することができた。

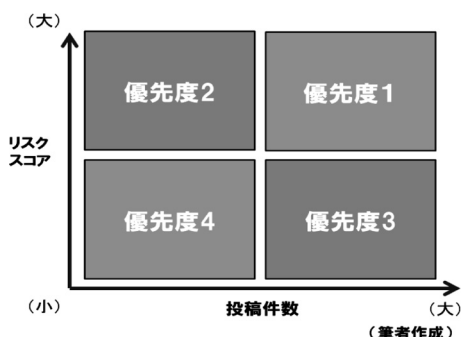


図6 リスクポートフォリオ

4.3 「集める声」の新たな潮流

マーケティングリサーチにもオンラインコミュニティパネルといった新たな動きが出てきている。この手法は、リサーチのROI改善として注目されがちであるが、本来は、企業とエンドユーザーのエンゲージメント醸成を狙っており、共創価値を創造していくための顧客の声を集める手法となるであろう。

従来法との比較表(表2)を参照しながら、説明すると、大きな違いは、企業と回答者が1対 n といったソーシャルネットワーク上で調査が行われること、また調査への参加は企業へのロイヤリティが高い層に絞っているため、企業の提供している製品やサービスに愛着をもち、その製品やサービスの価値向上(改善、改良)に有効な声の収集が期待できることにある。継続利用するサービスや製品をビジネスにしている企業にとっては、コミュニティに質問することが、ロイヤルユーザーの声を、ダイナミックに収集できる仕組みとして注目される手法になってくるであろう。欧米のリサーチ関係者では最も注目されている手法でもある(図7)。

4.4 パーチャルエージェント

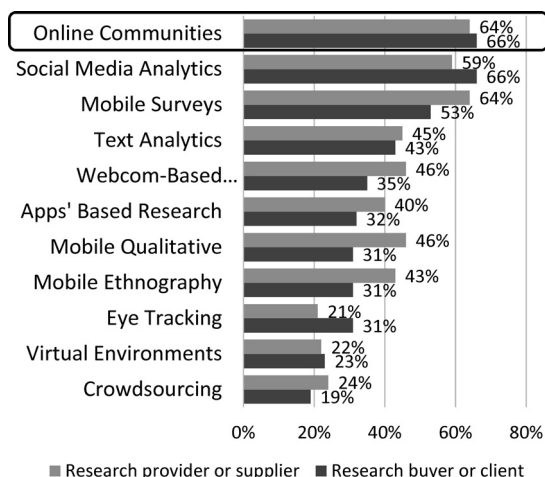
「集める声」の新しいチャネルとして、自然言語処理技術を応用した「パーチャルエージェント(VA)」がある(図8)。

VAは、人間のオペレータに代わって、コンピュータによって、顧客とコミュニケーションを行う技術であり、ウェブサイトには設置され、顧客はチャットでウェブサイト上のアバターと会話することができる。また、発展系として、チャットではなく、音声認識を活用して、音声による会話(従来の自動音声応答装置よりも高度な会話)が可能な形態もある。

VAは、会話制御のための会話エンジンと会話のためのコンテンツ(知識ベース)を備えたコミュニケーションの自動化技術であり、24時間、365日、コスト効率のよいコンタクトチャネルの運用が可能である。さ

表2 従来法とコミュニティパネルの違い

	収集ツール	主体との関係	声の質			データの特徴	
			意見への態度	代表性	時間	メリット	デメリット
1	リサーチ	1対1	受動的	あり	静的	構造データ	質問票以外は補足不可
2	コミュニティパネル（MROC含む）	1対n	能動的	なし	動的	企業と価値を共創してゆく声取得可能	コミュニティ維持のためにエンゲージメントが必要



(Green book 2012 年 2 月 20 日)

(<http://www.greenbookblog.org/2012/02/20/grit-sneak-peek-what-emerging-research-techniques-will-be-used-in-2012/>をもとに作成)

図7 注目しているリサーチ手法

らに、用途によっては、人間のオペレータと組み合わせて、顧客からの難易度の高い質問には、人間のオペレータにエスカレーション（誘導）するシステムとしても活用できる。

一方、同様な機能として「FAQ」システムと比較されるが、「FAQ」システムでは質問した内容の回答が解決候補を多数含むリストとして提供されるのに対して、VAでは、人間との通常の会話と同じく、回答は一通りであり、一足飛びに解決にたどり着くことも可能である。また、顧客の問い合わせ内容によっては、問い合わせ意図をVAが確認したうえで、解決に導くという会話も可能である。このように顧客が検索に必要な適切なキーワードを知らなくても、VAでは解決に至ることができるわけである。

VAを活用することにより、テキストフォーマットで会話ログが、「集まる声」として蓄積でき、マーケティングのための分析が可能である。さらに、会話のコンテンツ設計により、会話の流れのなかでの自然な形でマーケティングリサーチが可能であり、その意

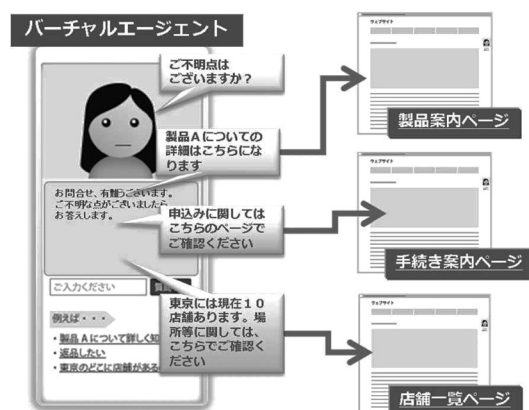


図8 バーチャルエージェントのイメージ

味で、新たな「集める声」のチャネルとして活用が期待される。

VAは、欧米諸国では、金融、流通、運輸、情報・通信、製造、官庁、自治体など広範な業種ですでに活用されており、10年以上の利用実績をもつ技術である。自然言語処理技術の発展とともに、意味認識の正確さの向上と高度な会話が可能になってきた。また、商品データベースやCRMシステムとの連携による会話も実現している。

そのため、応用分野は、従来はカスタマーサポート系での質問応答が中心であったが、現在は、ECサイトなどでの販売プロモーションにも広がりを見せつつある。

具体的な国内の実績として、ソフトウェア製品のテクニカルサポート、通信サービスのテクニカルサポートや各種手続きのサポート、保険のカスタマーサポートや商品プロモーション、通販サイトでの健康食品に関する商品説明やプロモーションなどで活用されている。待ち時間のない24時間、365日対応によるサービス向上や、コンタクトセンターへの問い合わせコール削減に加え、販売プロモーションではコンバージョン率の向上といった貢献も実現しつつある。

そして、「集まる声」、「集める声」をもとに、問い合

わせ応答のコンテンツ拡充はもとより、商品、サービスへの顧客ニーズを反映したタイムリーな対応を進めている。

5. 「仕掛ける声」

5.1 アナリティクスの進化と「仕掛ける声」

Gartner 社の最近のコンファレンス「The Gartner Business Intelligence and Analytics Summit (2013 年 2 月)」において、アナリティクスの発展方向についての次の考え方を提示している。

すなわち、アナリティクスには、以下の 4 つの段階があり付加価値が高まる。最初の段階は、「Descriptive Analytics (What happened?)」、次に「Diagnostic Analytics (Why did it happen?)」、そして「Predictive Analytics (What will it happen?)」、最後の段階が「Prescriptive Analytics (How can we make it happen?)」である。何が起こったか？その背景は？それで何が起こるのか？にとどまらず、どうしたらそういう状態に持っていけるのか？というように、どういうアクションをとれば、解決（目的）の結果を導けるかを分析により導くことが、付加価値の高い分析と言えるわけである。

VOC についても、「集まる声」、「集める声」をもとに、しかるべき行動に結びつける必要がある。分析結果をもとにした、企業に対するアクションプランの提言、あるいは、マーケティング戦略をはじめとした、経営戦略の枠組みでの提言もその方向にある。

しかし、現在、アメリカで先駆的に起こりつつある方向は、アクションの提言にとどまらず、アナリティクスの結果をリアルタイムで各種のマーケティングチャネル（特にプロモーション系）に自動リンクさせ、タイムリーなアクションを起こせる仕組みとなっている。そして、プロモーション系では、顧客に「仕掛ける声」でアプローチするのである。

5.2 マーケティング・オートメーション

「集まる声」、「集める声」に加えて、デモグラフィクスを含む顧客のプロファイルデータ、購買履歴をはじめとする顧客の行動データ、地域の気象情報やイベントあるいは商品の在庫情報など関連する環境情報の収集や蓄積が第 1 ステップ。アナリティクスツールを使いながら、顧客のマイクロセグメンテーションと顧客行動モデルの構築が第 2 ステップ。そして、モデル解析と刻々と変化する情報に基づいて、チャネルミックスで、マイクロセグメントのそれぞれに対応した的確なプロモーションコンテンツを配信し、アクションに

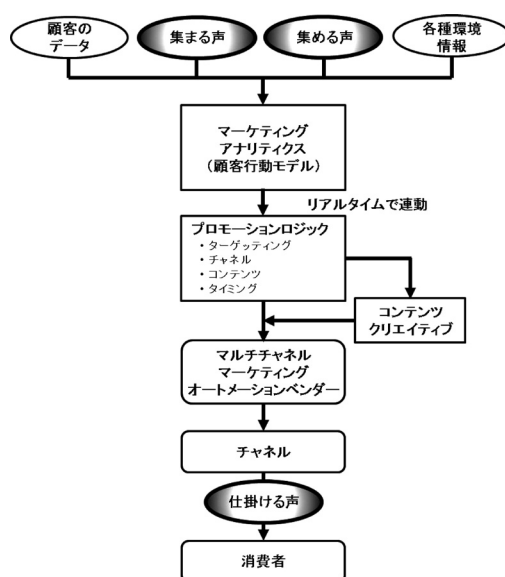


図 9 マーケティングアナリティクスと仕掛ける声

結びつけるのが第 3 ステップ、すなわち「仕掛ける声」である。この第 3 ステップを実行するのが、アメリカでは、マルチチャネル・マーケティング・オートメーション・ベンダーと呼ばれている企業である。

日本では、現在のところ、E メールマーケティングの企業がマーケティング・オートメーション・ベンダーに相当するが、今後、日本でもマルチチャネルで、マーケティングモデルとリアルタイムでリンクした最適なコンテンツ配信を行う方向に進化していくものと考えられる。プロモーションのチャネルとしては、E メールによるメッセージや各種メディアへの露出に加えて、電子チラシ、モバイル端末向けポイント付与、小売店頭での POS 端末（メンバーズカードなどに基づいて、メッセージのみならず、キャンペーン価格ディスカウントなども）、デジタルサイネージ、クッキー情報に基づいたウェブサイトのコンテンツ表示最適化、さらにコンタクトセンターでの対応などが拡がっている。

5.3 事例

アクションプランへ結びつける「仕掛ける声」事例を紹介する。通信販売 F 社は、顧客とのリレーション履歴（購買履歴やコンタクトセンターの履歴）をすべて統合する CRM データベースを構築している。

「集まる声」として、コンタクトセンターでの問合せや質問の内容、解約申し出内容のテキストと、「集める声」として、加入時の理由、購入後の飲用タイミング、健康実態のインタビュー調査を実施した結果を収集し、あわせて、商品評価に関連する SNS からの情報を収集

している。さらに顧客属性と購買履歴データも活用することで、顧客個人の履歴をすべて網羅できるように情報統合している。

このF社は顧客の継続利用期間を延長させるために、休眠（解約）者の行動モデリングを実施した。このモデリングにより、どのような加入時の理由で、どのような飲用方法で、どのような質問や問合せの話題があったら、だれが解約する傾向（確率）が高いのかを把握することが可能になった。さらに解約傾向（確率）をランクづけすることで、ターゲティングを行っている。

このモデリングから顧客が加入してから1カ月後に、加入時の期待タイプごとに健康食品の効果を想起させるプロモーションメールを送信、さらに2カ月後に、健康食品の期待を再想起させる、または異なる期待を認知させるアウトバウンドコールを実施した結果、加

入から半年目の解約率を数パーセント改善することができた。つまり、顧客ごとに異なるプロモーション情報を仕掛けている。

6. おわりに

企業のマーケティングへの活用（CS向上、商品開発、販売促進、リスク管理、顧客の購買活性化）を達成するためには、顧客接点での「集まる声」、「集める声」、「仕掛ける声」を目的に応じて選択し、さまざまな背景や状況の顧客に、適切なタイミングで、適切な情報を提供していく事が重要になる。今後は、顧客とオペレータの会話ログを解析することで、顧客の嗜好性が把握可能になり、より洗練化された顧客応対（顧客識別応対）が可能となる。