

社外をソーシャライズ  
-Socializing Beyond the Enterprise (SBTE)-

ソーシャルCRMにより生涯顧客を獲得

Richard Hughes (リチャード・ヒューズ)  
Technical Director, BroadVision

## はじめに

ブロードビジョンでは、社内ソーシャライズの経験により、エンタープライズ・ソーシャル・ネットワーク (ESN) の技術と技法が、どのように組織で働く人々の協働とコミュニケーションを強化できるかを理解しました。ここでは、社外に向けて同様の利点を応用できるか、ソーシャルネットワーキングを利用して企業がどのように顧客やパートナーと相互交流できるかを考えてみます。イントラネットとして ESN を利用して社内をソーシャライズしながら、エクストラネットとして、あるいは今認識されつつある“ソーシャル CRM”として ESN を利用することについてご説明します。

ソーシャル CRM の利便性とソーシャル・イントラネットとの違いについて考え、結果それらのシステムに求められる主要な機能とその採用を促進すべくベスト・プラクティスをご紹介します。

## エンタープライズ・ソーシャル・ネットワーキングとは何か？

まず、2つの関連しているがまったく異なる領域を分けてご説明します。エンタープライズ・ソーシャルメディアは、消費者主体のソーシャルネットワークをマーケティング・チャンネルとしてビジネスで利用することです。例えば Facebook のファンページ、また Twitter を使った告知や提案、YouTube でのビデオプロモーションなどが知られています。



図 1. Facebook and Twitter

では、エンタープライズ・ソーシャルネットワーキングは、これらソーシャルネットワーキング技術と技法をどのようにビジネス環境に適用できるのでしょうか。エンタープライズ・ソーシャルネットワークは、一般的に下記のコンポーネントで構成され、その多くは消費者環境で開発されてきました。

- ブログ：個人の論評や意見記事
- マイクロブログ：Twitter スタイルで自身の状況や雑記を短い文章で投稿
- ディスカッション・フォーラム
- Wiki：書き換えが自由にできるナレッジの保管
- ドキュメントとメディアの共有
- リレーションシップ図：ネットワークメンバー間の相関図

## ソーシャルCRMとは何か？

ソーシャルCRMは、新しいアプリケーションですので、まだ定義に一貫性がありません。興味深いのは、2010年1月のウィキペディアにはソーシャルCRMの定義がまだ記載されていなかったことです。多分もっとも良く知られてい定義は、CRMのエキスパートであるポール・グリーンバーグによるものでしょう。彼によるソーシャルCRMとは：

哲学とビジネス戦略であり、プラットフォーム技術にサポートされるビジネス・ルール、ワーク・フロー、プロセスと社会的特性である。信頼性と透明性のあるビジネス環境で、企業と顧客双方に有益な価値を提供するために顧客を会話に引き入れて協調させることを意図している。それは顧客が主体となる会話に対する企業の対応である。

## CRMソーシャルメディアの利点

インターネットでは、“あなたの競争相手はclick awayです”とよく言われますが、それは事実です。サービスに満足しない顧客はいとも簡単に他の供給者に切り替えてしまいます。それが小売業者であろうと、保険会社、エネルギー供給者、あるいは電話会社であろうと同じです。顧客が不満を感じる要因に供給者はしばしば驚かされます。それは顧客がサービスに満足しているかどうか理解できるような顧客との関係を築けなかったからです。これもまたよく言われることですが、多くの会社は“何が悪いのか言って頂けかないと直せません”といった姿勢で取り組んでいますので、顧客が何も言わなければ満足していると考えます。ところが、顧客は“何も聞かれなければ答えようがない”といったスタンスです。

ソーシャル CRM の大きな利点は、このコミュニケーションギャップを埋めること、顧客からもっとダイレクトなフィードバックを入手すること、問題を早急に認識すること、顧客と会話を続けながら戦略を明確にできることです。これらがうまく機能すれば、サイトの離脱を防ぎリピータの購買を増やせるはずです。

しかし、ソーシャル・エクストラネットは、これを超越しています。満足している顧客を推奨者に変えます。製品やサービスを強力に推薦してくれるのは、既存顧客です。ソーシャル CRM は、満足している顧客が他の顧客や見込み客に自らの経験を伝えることができるプラットフォームです。これにより会社のセールスコストも削減できます。

つまり、ソーシャル CRM の目的は、一顧客を“生涯顧客”に変え、企業がその顧客と双方に発展し利益を創出し続ける関係を築くことです。これは、B2C、B2B でも同様のことが言えます。

## ソーシャルCRMのアプリケーション

ソーシャル CRM の標準アプリケーションは以下の通りです。

- コミュニティ創設：製品に関わるユーザの活発なコミュニティを作る
- 顧客サポート：顧客のサービスチームをコミュニティで結び、そこで顧客同士が協力して問題解決を図る
- アカウントマネジメント：主要顧客（特に B2B）とアカウントサービスチーム間のコミュニケーションを改善
- 営業促進：顧客が次期購入や更新ができるだけ簡単に論理的にできるようにし、コミュニティを使って新規の見込み客を増やす

詳細を下記にご案内致します。

### コミュニティ創設

コンシューマ・ソーシャルネットワークの発展により、人々がとても簡単にコミュニティを作り製品やサービスについて論評できるようになりました。しかし、これらの非公式なイニシアティブは、異なるプラットフォームに作られた異なるコミュニティで行われるため“重心”が欠如します。もし会社が自社のコミュニティを創設できたらどうでしょう。これは会社の製品についてディスカッションするための中心的なハブになります。インターネット上のほかの非公式なフォーラムへの置換えではなく、顧客がほかの顧客とつながりをもてる第一の場所となるでしょう。

どれだけ多くの人に参加するかが、ソーシャルCRMにとって大変重要です。カスタマーサポートやアカウントマネジメントに向けた高度なインタラクション・モデルに移行するのは、もちろんですが、顧客をコミュニティに参加させる必要があります。

ソーシャルCRMのより高度なエレメントがなくてもこのコミュニティを作ることは企業とその顧客にとって有益です。それは、顧客に他の顧客と交流する手段を提供し、企業は顧客と直接交流を図ることができます。これは特に製造業のような業界にあてはまります。顧客との関わりは基本的に小売業者やリセラーを通して行われ、製造業者とエンド・ユーザ間での直接的な接触がほとんどないからです。

## カスタマーサポート

昔、カスタマーサポートは基本的に2つの形態がありました。

- C2C（顧客と会社間）：顧客が企業に問題を報告し、企業と直接非公開で議論する
- C2C（顧客間）：顧客が公式/非公式なコミュニティフォーラムを利用して他の顧客と同じ問題を議論する

これらは、まったく別々に扱われていましたので、顧客サービスチームからある顧客に提供された貴重な情報はコミュニティ全体では共有されませんでした。ソーシャルCRMは1つのネットワークで2つのモデルをサポートできます。

ブロードビジョンは、このモデルをClearvale Connectに利用し、クリアベル製品のユーザ向けのソーシャルCRMとして使っています。そこでは、製品マニュアルやチュートリアルやサポートへのアクセスが可能です。（下記図参照）

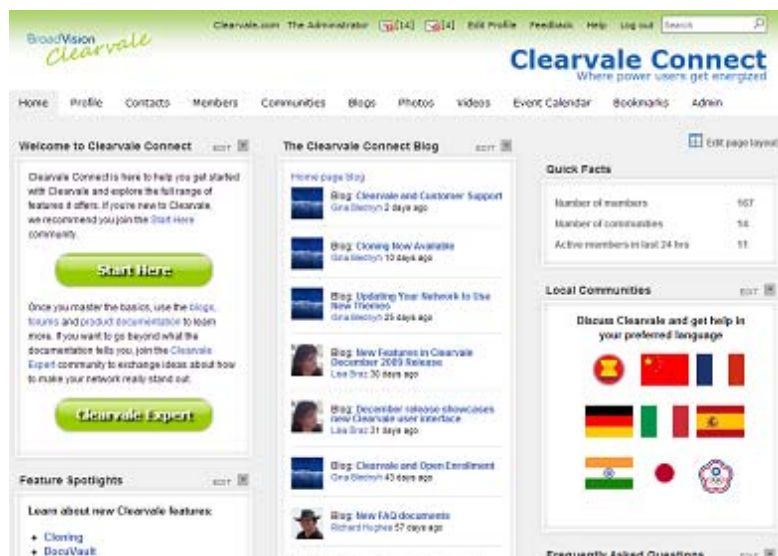


図 2. BroadVision' s Clearvale Connect Network

同様に QuickSilver Connection を利用して QuickSilver のユーザに向けたワールドワイド・ユーザコミュニティ・フォーラムを提供しています。



図 3. BroadVision' s QuickSilver Connection Network

様々な社会環境下で顧客サポートを実施する時、問題に関する議論を公開で行うか非公開であるかバランスを両立する必要があります。コミュニティにとって最も有益なことは、できるだけ多くの問題が公開フォーラムで話し合われることです。しかし、中には公開するのが好まない顧客もいますし、またその問題が機密事項や個人情報を含んでいる場合もあります。そのような場合には、公開フォーラムでのディスカッションは適しません。ソーシャル・カスタマーサービスは、従来の“トラブルチケットング”システムに置き換えられるものではありません。それは統合して共存すべきものです。

重要なことは、コミュニティ内でカスタマーサービススタッフの適切な参加レベルを規定することです。理想的には、顧客同士が多くの問題を互いに解決し、それによってカスタマーサービスの作業負担を軽くすることです。しかし、カスタマーサービスからの情報が不十分な場合、コミュニティの価値は下がり、企業にとって悪い影響がでてしまいます。フォーラムに関する議論の中でよく出される質問されるは、“会社の誰がこれらのフォーラムをフォローしていますか？”ということです。会社が主催するソーシャル CRM では、規則正しく可視的なカスタマーサービスが維持されることが重要です。

## アカウントマネジメント

カスタマーサービス向けソーシャルプラットフォームを論理的な展開で使用すると、アカウントマネジメント向けにも可能です。カスタマーサービスは、顧客により取り上げられた問題に回答したり、サービスの多くは受身的です。一方、アカウントマネジメントは、より積極的で、問題が顧客から報告される前に顧客と一緒に問題解決をしなければなりません。これは、特に B2B の関係でいうと、売主企業の多くの人と顧客の多くの人と関わりあうこととなります。

ここでの目的は、顧客のアカウントマネージャに対する認識を変えることです。セールス担当者は、お金のことを話すのではなく、顧客満足を誠実に追求することのできる“信頼のおけるアドバイザー”であるということです。

**目的は、顧客のアカウントマネージャに対する認識を変えることです。セールス担当者は、お金のことを話すのではなく、顧客満足を誠実に追及することのできる“信頼のおけるアドバイザー”であるということです。**

もちろん、全ての場所でこのような交流が通用するとは限りませんので、ソーシャル CRM には、非公開コミュニケーションも可能なコミュニティ作成機能が必要になります。実際に売主とその顧客の関係が深く、多くの人と部門が関わってくるため、その顧客向けの専用ネットワークが用意されているケースもあります。

この場合、ソーシャル CRM は中心とパブリック・ハブ、さらにプライベート・スポークをつなぐソーシャルネットワークのハブ&スポーク・エコシステムとなります。



図 4. ソーシャルネットワーク・エコシステム

プライベート・スポークのプラットフォームは、それぞれの顧客で同じようにパターンが繰り返されますので、プラットフォームが新規顧客のセットアップにかかる時間を短縮するためにネットワーク・クローン機能を備えていることが重要です。

## セールスの推進

ソーシャル CRM の主目的が顧客とより効果的なコミュニケーションを図ることですが、それはまた新たなセールスを推進する絶好の機会を提供することにもなります。ソーシャルサイトは通常取引サイトよりユーザが長時間留まる“有用性が高い”サイトです。

しかし、サイトをあまりにも露骨に営業的に作りすぎると、ユーザは逃げてしまいますので製品の紹介は注意深く行う必要があります。提案された製品やサービスはユーザにとって意義があり、紹介された理由がきちんと説明されなければなりません。例えば、携帯電話のサポート・フォーラムで顧客が以前買ったことのある電話機に対応する付属品を展示するようなものです。

企業の製品に関連するアクティブなコミュニティの存在は、見込み客を安心させるメッセージとなり得ます。その見込み客が顧客になり質問がある場合は、その質問をフォーラムに寄せる、結果製品やサービス機能をフルに活用する方法がわかかならぬといった問題はなくなります。

もちろんソーシャル CRM は eCommerce サイトの商取引機能全てを重複してもってはいけません。そのため、ソーシャル CRM と eCommerce サイト間の統合は、可能な限りシームレスでなければなりません。両サイトへのシングルサインオンとユーザががコンテキストを見失わずに 2 つのサイトを移動できるような深いリンクが必要になります。

## 企業文化の改革

*Socializing Across The Enterprise* (社内を横断的にソーシャライズする) で説明されているように仮に企業文化の「知る必要性」から「共有する必要性」へのシフトが社内的に難しいとしたら、社外的な達成はもっと困難になるでしょう。同僚との「共有する必要性」が一旦確立されたら、理解が簡単になりますが、しかし顧客との「共有する必要性」は困難になります。情報の中には秘密保持のものがああります。その場合「知る必要性」はあらゆるものを含有できません。しかしと同時にもし共有する情報がほとんどない場合は「知る必要性」と何ら変わりません。正しいバランスをとるということは、全ての社員が即座に達成できることではありませんので、統制、チェック、そしてスタート時から指針が示されることが重要です。

そのため、より多くの非公式コミュニケーションの概念と常に不安を抱く外部組織の人々との透明性は避けられません。一般的に考えられる不安は下記に記述します。

## もしスタッフメンバーが顧客に関して不適切なコメントをしたらどうなるか？

昨年来 Facebook のような消費者向けソーシャルネットワーク上で、自分の会社や顧客について不適切なコメントをした人々の話を数え切れなくらい知っています。全ての会社はこのようなことを防ぐためにも適切なソーシャルメディア方針をもつことが求められています。

しかし、会社が主催するサイトでの社員の行動規範は消費者向けソーシャルネットワークのそれとは異なります。例えば、ブロードビジョンのソーシャル・メディア方針は、社員はソーシャルネットワーク上では同僚の名前を開示しないと明記しています。会社が主催するソーシャル CRM 上で社員同士が協働するとき、これは明らかに現実的ではなくまた好ましい形でもありません。

## 競合関係にある私の顧客ですが、お互いに協働したがりません。

これは、B2B で特に懸念されることで、顧客が競合関係にある場合もあります。中には自社から他社の顧客にアドバイスするのを嫌がる顧客もいます。何故ならば彼らも経験が競合他社に便宜を与えかねないからです。これは、活力ある顧客対顧客 (C2C) コラボレーションを築くための能力を阻害してしまいます。しかしソーシャル CRM の全ての利点を取り除くことはできません。つまり、主なコミュニケーション・チャネルは組織のスタッフと顧客企業のスタッフとし、プライベート・フォーラムでは、招待者のみに参加させます。

## 私は参加するサイトで自社に対して批判的なことを述べたくありません

これは恐らくどの会社にとっても難しい文化の変革です。批判に耳を傾けそれに応答する、この対応はどんな会社でも準備ができていないのではないのでしょうか。しかし、このソーシャルネットワーキングの時代、いかなる企業でもその対処の方法を学ぶ必要があります。もし、顧客が自らの見解を表明するフォーラムを提供されなければ、多くのフォーラムを提供するインターネットを通してどこか違う場所に行き、恐らく建設的ではないような見解を述べるでしょう。

**“もし顧客が自らの見解を表明するフォーラムを提供されなければ、顧客は他の場所に行き、それらを述べるでしょう……。”**

そのため、顧客がそれぞれの意見を述べることができるプラットフォームを提供し、そこである一定のレベルで統制することが望まれます。Lyndon Johson の一説に、批判は統治が及ばない外部より”テントの中”に留めておいた方がいい、というのがあります。

## 他のウェブサイトとの関係

ソーシャル CRM は他の関連するウェブサイトごとに適切に配置され、また機能的に統合されることが重要です。ここで2つの明らかな疑問点が浮かび上がります。

### 現在利用しているeCommerceサイトにソーシャル機能を追加できますか？

多くの eCommerce サイトは、製品論評を追加したり、Twitter に掲載、または友人に電子メールを送る機能を追加し、それらを「ソーシャルライズした」と主張するでしょう。これらの追加は貴重ですが、ソーシャルネットワークとは比較できません。ほとんどのサイト上の製品論評は、実際店舗に足を運び、「だれが私がこれを買うと思いますか？」と会ったことがない人に向かって叫ぶようなものです。結果知らない人の意見で購入するようなものです。ソーシャル CRM では、ネットワークメンバー間の関係性に立脚しているので、買うかどうか決めるのは、友人や同僚、またはコミュニティの信頼するメンバーの意見を参考にできます。

**“買うかどうか決めるのは、友人や同僚、またはコミュニティの信頼するメンバーの意見を参考にできます”**

もちろん、eCommerce アプリケーションにソーシャルネットワークのフル機能を追加することは不可能ですが、その設計上許容されるいくつかの機能は、実用範囲内で追加できます。そのため、eCommerce サイトとソーシャル CRM 間の戦略的統合が必要です。

### Facebook ページで代用できないでしょうか？

多くの企業が Facebook ページを立ち上げ顧客とコミュニケーションを図っています。これは、顧客に情報を提供するには便利ですが、顧客との交流や協働の観点からするとディスカッション機能がかなり限定されているため不便です。またそれは B2C でも同様です。多くの人は Facebook に登録するとき、社員である立場よりむしろ個人として登録します。

消費者向けソーシャルネットワークは顧客に到達する驚異的な力をもっています。ですから、Facebook のような幅広い顧客に到達できるラージスケールのネットワークと会社主催のソーシャル CRM がもつ統制機能を組み合わせることは大変有益です。これは、Facebook Connect, Google, Google Friend Connect や Twitter, OpenID や OAuth のようなサービスを通して可能です。

## ベストプラクティス

成功するソーシャル CRM を構築するのに求められる要件は何でしょうか。これらは機能面（5C）と行動（7つの習慣）です。多機能でよくできたソーシャル CRM でも使い方を誤れば失敗します。また不完全なソフトウェア・プラットフォームにより大切な習慣が見過ごされる場合もしかりです。

### ソーシャルCRMの5Cとは

ソーシャル CRM の主機能は、5つのCに特徴づけられます。

Connect（結合）、Communicate（伝達）、Collaborate（協働）、  
Cultivate（育成）、Create（創造）

ソーシャル CRM の成功の鍵は、これらを形成する機能をユーザに提供することです。

#### Connect（結合）

顧客がネットワークに参加し知人や信頼する人々と関係をつくれる。またソーシャル CRM はユーザが簡単にネットワークに参加し人を探してそのコネクションをつくる。

#### Communicate（伝達）

企業と顧客、また顧客グループ間の双方向ディスカッションが可能である。これはブログ、批評、ディスカッションフォーラムを通して行う。

#### Collaborate（協働）

ユーザグループが一ヶ所に集まり共に作業することが可能である。ソーシャル CRM は、社員グループ、顧客グループ、また混合グループ間で協働が可能である。

#### Cultivate（育成）

顧客や社員にソーシャル CRM 機能の効果的な使用方法を教育できる。

## Create (創造)

これらの機能を持ちソーシャル CRM の潜在力に精通すればユーザグループは個人の貢献を超えたところでより優れた何か創りだすでしょう。例えば、製品機能強化に向けた要件リスト等は、顧客コミュニティの投票を元にランク付けができます。

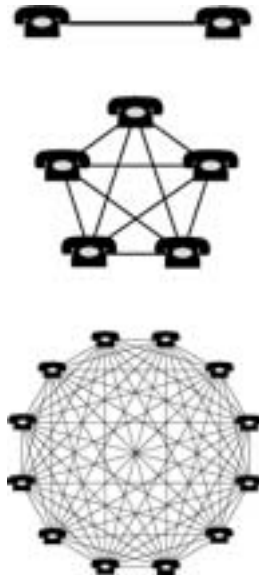
### ESN導入の成功の鍵となる7つの習慣

ソーシャルネットワークの効果は参加者の増加に伴い向上します。昨今これはメトカーフの法則で知られています。

ネットワークの価値は、ノード数の二乗に相当する

元来通信網に関する法則ですが、ソーシャルネットワークでも同じです。いかなるソーシャル CRM でも成功するためには、可能な限り多くのターゲットとなる参加者に到達することです。

*Socializing Across The Enterprise (SATE:社内を横断的にソーシャルライズする)* では、ソーシャル・イントラネットの参加を促進するための7つの習慣を取り上げていますが、これらはソーシャル CRM にも当てはまります。これらは SATE で詳細に記述されていますがここで簡単に要約します。



## Mandate (統治)

成功するためには、どんな ESN でも上級管理職からの統治が必要です。これは、非公式な社外広告ではなく、特に顧客向けのネットワークに当てはまりますが、企業全体のウェブの存在感を高めるために欠かせないことです

## Strategy (戦略)

ソーシャルネットワーキングプロジェクトの ROI を正確に計ることは、まだ難しい部分もありますが、しかしこれがプロジェクトの目的を明確に理解する必要性を除去するものではありません。

## Expectations (期待)

ソーシャル CRM はまだ未成熟ですので成功へのスピードと規模に対する期待値は現実的なものであることが重要です。

## Participation (参加)

先述のとおり、ソーシャル CRM の効果は、参加数の増加により飛躍的に増大しますのでネットワークを成功させるためには、可能な限り多くの人に社内外から参加させることが必須となります。

## Contribution (貢献)

ソーシャル CRM が真のソーシャルネットワークであるためには、できるだけ多くの参加者の貢献が必要です。もし貢献者がネットワークを主催する企業のメンバーのみで構成されているとしたら、それは「1.0」型ポータルの域をでません。

## Reward (報酬)

参加と貢献を推進するひとつの方法として、最多利用者や高質なコミュニティに対して褒賞を与えるものがあります。この褒賞は様々な形態、例えば貴重な貢献者の表彰、月間最多利用者への賞品、ディスカウント等経済的インセンティブです。

## Perseverance (継続)

ソーシャル CRM はまだ新しいコンセプトですので、決定的な是非がありません。顧客コミュニティを活性化する過程で最初に失敗しても再度試みる気持ちを持つことが大切です。昔の格言にあるように、失敗は成功の母であるということです。

## 最後に

Facebook や MySpace のようなサイトで草分けとなったソーシャルネットワーキングの技術と技法は、ビジネスの世界でも利益を生み出す可能性をもっています。社員と顧客間のコミュニケーションやコラボレーションを向上させます。

ソーシャル CRM は、顧客との会話を通して企業が顧客に双方の利益を保証するためにソーシャルネットワーキング機能を利用させるよう設計された新しタイプのアプリケーションです。ソーシャル CRM は、顧客の攪拌を減少させ、不満足な顧客を満足な顧客に変え、満足な顧客を生涯顧客が変えます。

企業文化の変革は、このソーシャルモデルで組織が顧客との交流を成功させるために必要であり過小評価してはいけません。これらがうまく実行されると一時の顧客を生涯顧客に変えることができます。

## About Richard Hughes



Richard Hughes は、グローバル・セルフサービス・ウェブ・アプリケーションのテクニカルディレクターです。ブロードビジョンのシニアテクニカルスタッフとしてヒューズ氏は、顧客の成功戦略と製品開発を担当しています。ブロードビジョンに入社以来この 11 年間で British Telecom、O2、Vodafone、DSG、ABN AMRO、Ericsson 等大手グローバル企業の eCommerce とエンタープライズ・ポータル・システムに従事し、また最新のソリューション、クリアベイル、エンタープライズソーシャルネットワーキングサイトにおける顧客の成功戦略を担当しています。

ブロードビジョン以前は、Blackwell のオンライン・ブックショップで eCommerce ウェブサイトを担当していました。バース大学でコンピュータ・ソフトウェア技術の学士を取得しました。

## クリアベイルについて

クリアベイルは、企業外部の全エコシステムを横断する知識フローとビジネス利益を飛躍的に向上させる次世代の e-Business プラットフォームです。クラウドコンピューティングを通して、クリアベイルは、世界中の企業やグループ（社員、パートナー、顧客、株主）の企業力を強めます。だれでも、どこからでも、いつでも参加しコミュニケーションとコラボレーションを公開あるいは非公開でソーシャルライズすることを可能にします。未曾有のビジネス・アジリティ、即効性、生産性を実現します。クリアベイルは 1993 年以來 e-Business ソリューションのパイオニアであるブロードビジョンが開発した SaaS 型アプリケーションです。こちらのサイトから御社の e-business エコシステムを簡単に作れますので Enterprise 2.0 への転換をお試ください。 [www.clearvale.com](http://www.clearvale.com)