

組織的な「顧客の声」活用の仕組み

神田晴彦／鈴木賢治

顧客の声を経営に活用するためには、経営層をはじめとする全社員に対し、顧客の生の声による「気づき」や「課題発見」を提供する仕組みが重要である。その仕組みとは、①大量の顧客の声をスピーディに処理して共有するシステム、②現場の課題や利用シーンに合わせた豊富なテンプレートを備えているシステム、③顧客の声の推進役が存在する組織——の3つであることがわかった。この3つのポイントを、野村総合研究所（NRI）が自社開発した「TRUE TELLER（トゥルーテラー）顧客の声ポータル」の機能と、松下電工でのケースに触れながら紹介する。

顧客の声の活用が抱える課題

近年、商品自体の差別化が困難になるなかで、顧客の声を商品開発やサービス改善に反映させようとする企業が増えている。また、顧客から選ばれるための「顧客満足経営」などを経営理念に掲げる企業も多く見受けられる。

その具体的な施策として、たとえばコールセンターに集まる苦情や意見を全社で参照できるようにするため、情報システム部やIT（情報技術）企画部が主体となって、「顧客の声データベース」などを構築するケースは珍しくない。また、顧客の声を全社で共有し、顧客満足の向上を図るために、「情報発信拠点」の役割を担うCS（顧客満足）推進部などを

新設する企業も、ここ数年増加している。

しかし、顧客の声の全社的な活用、顧客満足経営の実現には、解決しなければならない以下のような問題がある。

その1つはスピードである。顧客の声がデータベースに蓄積されても、分析結果が報告されるまでに数週間もかかっている、意思決定や課題解決のための指示がスピーディにできないという経営層の不満をよく耳にする。

2つ目は、顧客の声を活用する現場にとって、顧客の声のデータそのものが利用しにくいことである。たとえば、データベースを検索するシステムを導入しても、操作方法が複雑だったり、業務で使

える情報に加工するための負荷がかかってしまったりしている。また、「何を検索したらいいかわからない」という、いわゆる「仮説欠乏症」や「顧客視点欠乏症」に陥ってしまう企業も少なくない。

その結果、社員が顧客の声に耳を傾けなくなるという、最も大きな問題が発生してしまう。そのために、せっかく蓄積された顧客の声が活用されないという事態に陥ってしまうことも少なくない。これでは、経営層が唱える「顧客満足経営」や「顧客視点経営」には程遠い。

全社的な顧客の声の活用のために

上記の問題に対する解決策として、NRIでは「TRUE TELLER」のテキストマイニング技術と、コンサルティングで培った豊富なテンプレートを搭載した、新しいパッケージ製品「TRUE TELLER 顧客の声ポータル」を開発した（図1）。これは、さまざまな形で社内蓄積された顧客の声にアクセスするための、ポータルサイトを構築するものである。

「TRUE TELLER 顧客の声ポータル」は、前日までにコールセンターに寄せられた顧客の声を自動

図1 「顧客の声ポータル」の画面例



集計し、その結果をダイジェストの形で提供する。これにより、経営層をはじめ全社員が、朝の10分程度で最新の顧客動向を自席の端末でチェックできるため、スピーディな意思決定や課題の検討が可能となる。

また、目的に合わせてテンプレートを組み合わせることで、参照画面を自分用に設定できる。たとえば経営層や管理職向けには、定量的な判断を容易にするため、グラフや集計表を主体としたものにするし、現場の担当者向けには最近の話題を「キーワード」として表示することで、問題意識を引き出すようなことが可能になる。

もちろん、気になる部分は、生の声やエピソードを参照することもできるようになっている。

さらに、必要なレポートをすぐに作成できる「簡易分析機能」も搭載している。

松下電工は、この「TRUE TELLER 顧客の声ポータル」をベースに、経営層・管理職向けの顧客の声情報システム「VOC21」を開発した（VOC：Voice Of Customer、顧客の声）。

松下電工の取扱商品は、システムキッチンなどの住宅関連商品や、さまざまな家電製品など約10万点にも及ぶ。お客様相談センターや修理相談センターには、商品

の技術相談、修理依頼に関する問い合わせ、カタログ請求、部品請求など、顧客からの問い合わせが毎月12万件ほど寄せられるという。

そこで松下電工では、2004年3月より「TRUE TELLER」を複数の事業本部で導入し、現場単位でナレッジマネージャーと呼ばれる分析担当者を育成して、現場レベルで品質管理や商品開発の観点から顧客の声を活用できる体制を構築してきた。

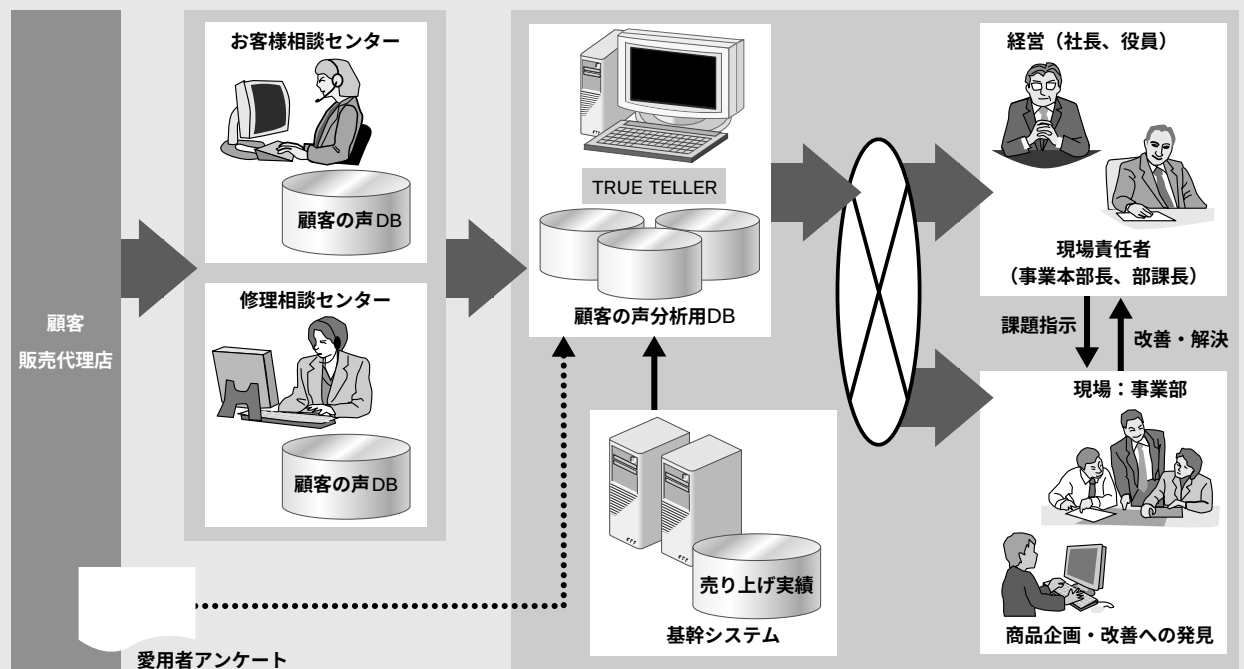
一方で、社内に散在していた「顧客の声」を集約・統合し、会社経営から顧客の声を反映させるための仕組みとして2005年8月から本格稼働させたのがVOC21である。

「顧客の声ポータルサイト」の意義

VOC21を通じて、「顧客の声ポータルサイト」のあり方やメリットなどを見ていくことにしよう。

2005年9月時点で、部課長クラス以上の経営層や管理職、およびマーケティング部門、研究開発部門の担当者など約600人のユーザーが利用するVOC21は、より効率良く「気づき」を促すために、以下のような特徴的な機能を搭載

図2 松下電工の「VOC21」システム



注) DB：データベース、TRUE TELLER：統合型テキストマイニング分析システム、VOC：Voice Of Customer（顧客の声）

している。

①寄せられた顧客の声は、翌日には新着情報として簡単な操作で参照できる。たとえば、「地震」や「台風」といったタイムリーなキーワードを含む問い合わせがあったとき、これをトピックとして掲載することにより、これまで個々の事業部単位、商品単位では発見できなかった、「地震」や「台風」に伴う課題を抽出し、横断的な課題の解決や商品企画につなげる取り組みが

行える。

②「故障」「不良」「水漏れ」などのキーワードを、あらかじめ留意情報として登録しておくことで、リスク性の高い情報が優先的に抽出できるので、危機管理、品質管理に活用することができる。

③顧客の声の情報に売り上げ実績を紐付けしておくことで、新商品や注力商品の売れ行きと問い合わせ内容との関連を把握することができる。

④商品ごとの要望や意見を分析

することで、商品開発へのヒントを得ることができる。

⑤時間のない経営層向けに「マイページ機能」があり、特にウォッチしておきたい情報に直にアクセスできる。

8月の本格稼働前に、すでにいくつかの商品において、新商品開発のためのヒントをVOC21により得ており、特にマーケティング部門、研究開発部門では、商品開発の説得材料として、実際の顧客の声が経営に与えるインパクトに注目している。さらに今後、修理

情報や愛用者アンケートの情報など、順次情報源を拡大していく予定である。

顧客の声の活用を定着させるポイント

VOC21の推進役である、組織横断的な役割をもつCS部では、顧客の声の活用を定着させるための組織運営の工夫をしている。

たとえば、顧客の声の活用には顧客接点部門で蓄積される「声の質の向上」が大きなカギになる。特にコールセンターでは、日々顧客対応に追われているなかで、電話対応が終わった後に改めて顧客の声を入力している。その後の分析で「光る声」を発見できるかどうかは、ここで入力される情報の質に依存する部分が大きい。一方で、効率化を考えたとき、この情報入力への負荷が大きな問題であり、これを組織としてどうクリアしていくかは、さまざまな企業に共通の課題であるといえる。

これに関して松下電工では、現場で入力された声が具体的にどのような形で経営層に届いているか、どのような声が商品企画に活

かされているかなどの事例を積極的に共有している。これが現場でVOC21への取り組みを支えるインセンティブとなり、質の良いデータ蓄積へのモチベーションの向上につながっている。

また、VOC21へアクセスしてもらうために、気になる声を関係者に自動的にメールで送信する仕掛けも用意されている。これにより刺激を受けたユーザーが、詳細情報を知るためにVOC21へアクセスするように誘導しているのである。

多様化する顧客の声への対応

「顧客の声ポータル」のようにさまざまな声が集約できるようになると、そこに掲載するコンテンツも、目的に合わせて多様になっていくと考えられる。

たとえば最近注目されているのが、インターネット上の書き込み情報である。自社のコールセンターへの問い合わせ情報やアンケートなどの情報を「内部情報」と呼べば、それは社外に存在する「外部情報」である。

日経産業消費研究所の調査によ

れば、インターネット上の口コミサイトの書き込み情報（ネチコミ）を参考に商品を購入したことがある人は、高齢者を含む消費者全体の約4割にも及んでいる（『日経MJ』2005年8月10日）。日々書き込まれる口コミ情報のような膨大な外部情報を、マーケティングに利用しようとする企業も多い。

また、リスク管理の観点から、書き込み情報の影響評価を実施する企業も増えてきている。ブログ（個人の日記風のウェブサイト）などのインターネット上の書き込み情報を効率良く収集し、自動的にアラート（警告）を出すことができる仕組みが、今後ニーズとして高まってくる。

『ITソリューションフロンティア』
2005年11月号より転載

.....
神田晴彦（かんだはるひこ）
ビジネスインテリジェンス事業部システムコンサルタント

鈴木賢治（すずむらけんじ）
ビジネスインテリジェンス事業部副主任システムコンサルタント