

IBM Institute for Business Value

ソーシャル・メディアから ソーシャル CRM へ

顧客関係の改革
後編（全2部）



IBM Institute for Business Value

IBM グローバル・ビジネス・サービスの IBM Institute for Business Value は企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。

Carolyn Heller Baird、Gautam Parasnis 共著

カスタマー・リレーションシップ・マネジメント (CRM) についての考え

方の転換を迫り、ソーシャル・メディアを活用して顧客との交流促進に取り組む、ソーシャル CRM の時代が到来した。こうした変化に向けた企業の準備は進んでいるだろうか。ソーシャル・メディアが広く採用されているにもかかわらず、殆どの企業にとって、ソーシャル CRM は今なお初期の段階にある。その実施状況は断片的であり、投資収益率 (ROI) に対する懸念もまだ解消されていない。ソーシャル・メディアの影響力を十分に活用して顧客とつながるには、単発的なプロジェクトを超えて統合されたプログラムへ、そして最終的にはソーシャル CRM 戦略へと企業は進む必要がある。

IBM Global CEO Study 2010 によると、殆どの CEO が最優先事項として「顧客により近づくこと」を挙げている。¹ この点を踏まえれば、ソーシャル・メディア活用へのプレッシャーが急激に増大しているのも不思議ではない。ソーシャル・メディアは、顧客とのコラボレーションに最適であり、他の既存チャネルでは決してみられなかった到達率、アクセス、および即時性の機会を創出している。我々が調査した企業の 8 割近くは、仮想空間に集まっている顧客との交流を強く望んでおり、2010 年末までにソーシャル・ネットワーキング・サイトを活用した、ソーシャル・メディアの施策に積極的に着手していた。しかし、こうした華やかな活動に必要な戦略を企業は打ち出しているだろうか。

次世代のカスタマー・リレーションシップ・マネジメントとして、ソーシャル CRM は勢いを増しつつある。従来の CRM 戦略は、企業の Web サイトやコール・センター、従来型ストアなどのチャネルの管理ソリューションに重点が置かれていた。ソーシャル CRM 戦略では、ソーシャル・メディアを特徴づけているコミュニティー・ベースの環境における力学が考慮されるようになった。このような環境においては、関係性の主導権は、それぞれのソーシャル・ネットワークを通じて互いに影響を及ぼし合う顧客へと移行している。

企業の現在のソーシャル CRM の進捗状況を評価し、顧客がソーシャル・プラットフォームで求めている価値を企業が提供できているかどうかを判断するために、IBM Institute for Business Value は 2 度にわたるオンライン調査を実施した。1 つは、主としてソーシャル・メディアを担当業務とする企業幹部 351 名を対象に行われた。もう 1 つは 1,000 名を超える消費者に対して実施され、その目的は、消費者が企業と関わる理由を解明し、そうした交流がブランドに対するロイヤルティにどのような影響を与えているかを明らかにすることだった (付録の「調査方法」を参照)。

消費者と企業幹部の回答を比較評価したところ、両者間の予期しない認識ギャップが浮き彫りになった。このシリーズの前編「ソーシャル・メディアからソーシャル CRM へ：顧客は何を求めているのか」で明らかにされたように、大部分の消費者にとって、クーポンや割引といった具体的な価値の探求がソーシャル・メディアで企業を見いだす誘因となっている。一方、顧客が企業と交流する理由にはならないものとして、企業幹部が真っ先に挙げたのはこうした具体的な価値だった。企業幹部は、企業やブランドとのつながりを感じるために企業と関わるという消費者の願望をかなり過大評価していたことになる。さらに、企業の 70% はソーシャル・メディアがカスタマー・アドボカシーを強化すると考えているのに対し、同意見の消費者は 38%に過ぎず、企業が実態をより楽観的にとらえていることを示唆している。²

そうした顧客の意識を考えれば、企業は、顧客が求めている価値を提供し、ソーシャル・メディアがもたらす機会を最適化するためにやるべきことがある。それは、包括的な戦略構築と、戦略を実行に移すための運用上の仕組み作りである。我々の調査によると、大半の企業はソーシャル・メディア・プログラムの多くの要素を備えているが、統合されたソーシャル CRM 戦略への進展には曲折が見られる。その課題は深刻で不確実性に満ちている。

- 後戻りはできない。ソーシャル・メディア採用への強いプレッシャーを感じながら、3分の2近い企業幹部はそれによってビジネスの方法が全く変わることにすると述べている。結果的に、ソーシャル・メディアでの企業の存在感は急速に増しているが、ソーシャル・メディアが提供する利益を十分に活用するために企業ができることはまだたくさんある。
- 殆どの企業は何らかのソーシャル・メディア・プログラムの要素を備えているが、包括的なソーシャル CRM 戦略の統合的な実行に苦労している。ソーシャル・メディアの施策は全社規模へと急拡大したが、企業幹部の支持、部門横断のガバナンス、統合されたガイドラインとポリシー、イノベーション強化に向けた顧客に対する洞察の共有（構造化データと非構造化データの活用）など、ソーシャル CRM 戦略の主要特性はあらゆるレベルにわたっている。これらの要素が機能していると断言できた企業は3分の1程度に過ぎない。
- ソーシャル・メディアの課題は多種多様だが、投資収益率（ROI）に対する懸念とリスクの軽減がトップを占めている。企業の60%はROIの調査をある程度まで試みているが、標準的なアプローチに関する合意は得られていない。アナリティクスの適用が役立つこともあるが、活用できていると考える企業幹部は3分の1程度に過ぎない。ネガティブなブランド露出を恐れてはいても、ブランド・イメージを監視している企業は半分以下であり、従業員にソーシャル・メディアに関する教育を施している企業は53%に過ぎない。

ソーシャル・メディアが企業の優先事項になったスピードの速さは注目に値する。今日、企業は自社のエンゲージメント・モデル、業務、企業文化、および収益にソーシャル・メディアが与える影響の管理に取り組んでいる。そのメッセージは明快だ。ソーシャル・メディアは既に普及しており、それを使用して顧客関係を改革する企業は、従来の CRM アプローチを見直す必要があるということだ。

ソーシャル・メディアでの企業の存在感の増大

企業は、ソーシャル・メディアの勢いに積極的に便乗してきた。期待は大きく、調査対象の3分の2の企業は、ソーシャル・メディアが将来のビジネスを変革すると考えている。とはいえ、企業の多くはソーシャル・メディアによる交流の初期段階に留まっており、ソーシャル・メディアがもたらす利益をまだ十分に享受していない。

以下の例は、ソーシャル・メディア採用の驚異的な速さを示している。

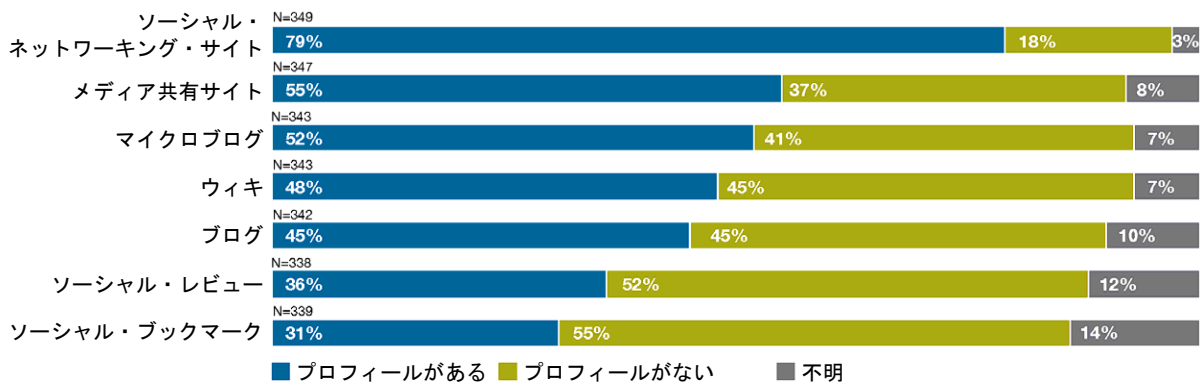
- 2011年5月の時点で Facebook のアクティブ・ユーザーは5億人を超えており、平均的なユーザーは130人のフレンドを持っている。地球規模で広く浸透しており、既に70%以上が米国以外に在住するユーザーである。³
- さらに、LinkedIn の会員は2011年5月までに7大陸、200カ国の8,500万人に及んだ。⁴
- 2010年3月、Twitter は100億番目のツイート送信という節目を迎えた。2010年7月までに、ツイートは倍増し、200億という驚くべき数に達した。⁵

ソーシャル・メディアを熱心に採用してきた企業の多くは、現在、その影響をいかに管理するかで頭を悩ませている。

企業は顧客がいるところに身を置きたいと思いつつ、ソーシャル・メディアに関与し、正しく理解することに大きなプレッシャーを感じている。ソーシャル・メディアは極めて短期間のうちに優先事項になっており、企業幹部の70%近くは自社がソーシャル・メディアを利用しなければ「乗り遅れている」と受け取られるだろうと述べている。3分の2(67%)の企業幹部は、トップクラスの従業員を引きつけるためにソーシャル・メディアにおける存在感が必要だと述べており、半分以上(58%)の企業幹部は競合他社がソーシャル・サイトを通じて顧客にうまくリーチすると考えている。ソーシャル・メディアによる交流がコミュニケーションと相互関係への期待を根本的に変えていることに疑いの余地はない。

Facebook、LinkedIn、Orkut、QQなどのソーシャル・ネットワーキング・サイトに殺到する消費者像は企業の姿に反映されている。調査対象の企業の79%は、これらのサイトのアカウントを保有している。YouTube、Flickr、SlideShareなどのメディア共有サイト、Twitter、Jaiku、Tumblrなどのマイクロブログは半分以上の企業が利用している(図1参照)。少ないが注目に値するのは、特定のタイプのサイトで自社がプロフィールを持つかどうか分からないと答えた企業幹部の割合だ。これは、ソーシャル・メディアの使用が必ずしもトップダウンの指示ではないこと、全社規模で可視化されているとは限らないことを示している。

ソーシャル・サイトでプロフィールを持つ企業の割合



注：100%になるように数値を四捨五入。

出典：IBM Institute for Business Value analysis. CRM Study 2011.

図1：企業は他のタイプのソーシャル・サイトよりもソーシャル・ネットワーキング・サイトを利用する傾向がある。

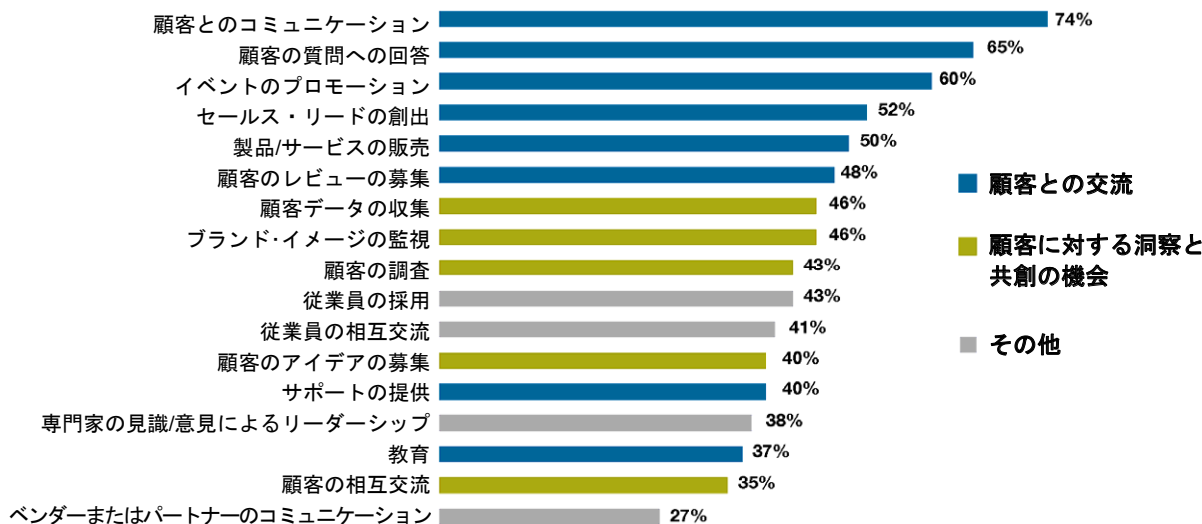
B2C に追いついた B2B

当初、企業間取引（B2B）の企業は、企業消費者間取引（B2C）の企業ほどソーシャル・メディアの採用に積極的ではなかった。しかし、このギャップは埋まりつつある。⁶ 我々の調査によると、B2B 企業の 76%はソーシャル・ネットワーキング・サイトのアカウントを持っており、B2C 企業よりも 4 ポイント少ないに過ぎない。対象分野の専門知識に関するコラボレーションやプロモーションを扱うことが多いウィキなどの一部のソーシャル・サイトでは、B2B の活動は B2C と同程度か僅かに上回っている。

2010 年 10 月の時点では、74%もの企業がソーシャル・メディアを使用して顧客と情報をやりとりしていると報告している。65%の企業はソーシャル・メディアを使用して顧客の質問に答えており、60%はソーシャル・メディアでイベントのプロモーションを行っている（図 2 参照）。これらの数値は、顧客との主要なコミュニケーション・チャンネルとして企業がソーシャル・メディアを採用している勢いを示す有力な指標となる。

一方、顧客に対する洞察の獲得、ブランド・イメージの監視、調査の実施、新しい製品/サービスのアイデアの募集などにソーシャル・メディアを使用することに企業はあまり乗り気でない。しかし、これらの活動はソーシャル・メディアにおける最も有益な機会をもたらしている。従来の方よりもはるかに低コストで、顧客の視点、願望、および習慣に関するデータを迅速に収集できるからだ。今回の調査結果は、ソーシャル・メディア戦略の初期の進展を示しているものと思われる。時間とともに、試みの範囲を広げていく企業が増えていくものと予想される。

現在、自社はソーシャル・メディアを何の活動に活用しているか。



注：総数 = 351。図に表示されていない数値：「不明」= 9%、「その他」= 2%。
 出典：IBM Institute for Business Value analysis. CRM Study 2011.

図 2：企業は主として顧客との交流のためにソーシャル・メディアを活用している。

戦略の転換

ソーシャル・メディア戦略の構築において企業は進歩を遂げているが、その戦略の実行については確信が持てずにいる。

従来の CRM 戦略は、このような新しいソーシャル・メディアに対処する能力を備えていない。これらの戦略は、従来のチャネルを通じて顧客との関係を管理することを目的としており、通常は企業の視点に立っている。従来型の CRM の主な目的は、顧客関係の存続期間を通じて顧客から最大の価値を引き出すことにある。顧客が主導権を握っている現在の環境では、顧客ではなく対話を管理するアプローチとしてソーシャル CRM 戦略が注目を集めている。著名な CRM の権威である Paul Greenberg 氏は、その著書「CRM at the Speed of Light」でこう語っている。「ソーシャル CRM の成功における基本原則は、従来の CRM とは全く異なる。…従来の CRM では社内の運用上のアプローチに基づいて顧客との関係を効率的に管理するが、ソーシャル CRM では企業の能力に基づいて顧客の個人的な利益追求を満たすと同時に、企業独自の事業計画の目標をも達成する。ソーシャル CRM の目的は、顧客の管理ではなく顧客との交流にある」⁷

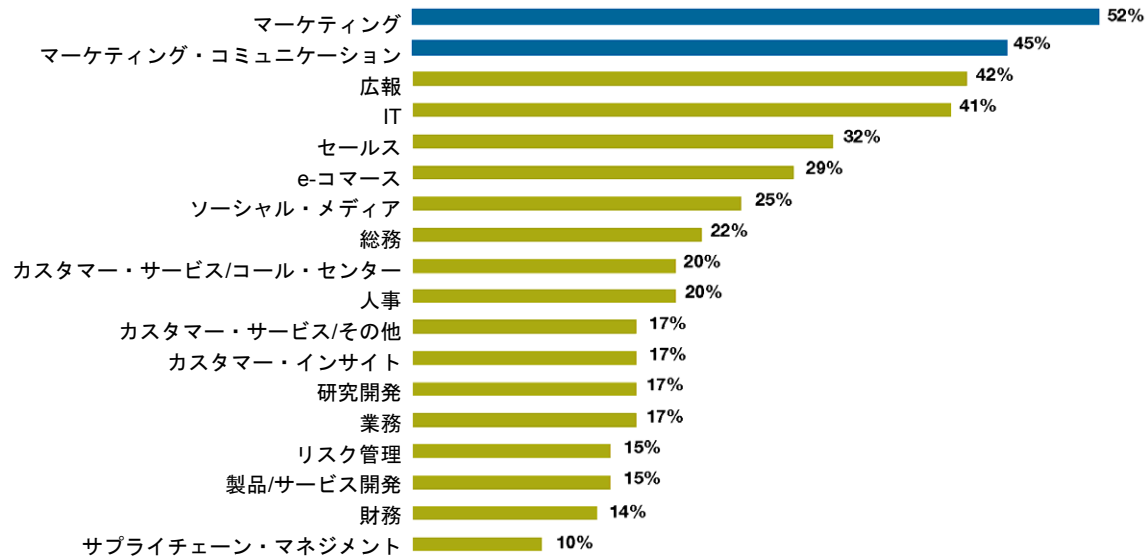
ソーシャル・メディア戦略とソーシャル CRM 戦略は同じではない。縦割り構造のソーシャル・メディアの施策をとる企業について考えてみよう。マーケティング部門は Facebook に自社ページを構築し、顧客との交流を促すために企業情報の投稿とキャンペーンの促進を行っている。カスタマー・サービスでは、サポート担当者がソーシャル・フォーラムで顧客の質問に答えている。同時に、個々の従業員は、顧客の興味を引くトピックについて全社的にツイートを送ったりブログを書いたりしている。

ソーシャル・メディア戦略とソーシャル CRM 戦略は同じではない。

総じて、これらの施策では顧客とのコミュニケーションのためにソーシャル・メディアが使用されている。しかしながら、ソーシャル CRM 戦略の構成には不十分である。バリュー・チェーン全体を通じて顧客と関わることができる、統合された包括的かつ戦略的なアプローチが欠落しているからだ。さらに、ガバナンス、ガイドライン、および共有される洞察の計画がソーシャル CRM 戦略に欠けている場合、顧客への全体的な影響を理解したり、企業への利益を十分に最適化したりすることが極めて難しくなる。ソーシャル CRM 戦略を確立した組織は、従来型および非従来型チャネルにおける顧客接点のライフサイクル全体という枠組みの中でソーシャル活動の影響を容易に特定できるようにする。

3 分の 1 弱の回答者は、自社にソーシャル・メディアを活用するための戦略があると確信を持って報告している。40%の回答者は、戦略が機能していることに「どちらかといえば同意」している。そして、現在取り組んでいるソーシャル・メディアの活動が顧客とのコミュニケーションに集中していることを考えれば、半分以上の回答者がソーシャル・メディア戦略の管理および実行はマーケティング部門が担当していると述べていることも驚くには当たらない。一方、全社的に非常に多くの部門がある程度の戦略を伴うソーシャル活動に参加して自社の取り組みを支援していることは意外な発見だった。こうした戦略の多様化は、多くの企業がソーシャル・メディア施策に対して断片化および分散化したアプローチをとっており、活動を管理している部門が併せて責任（および重要課題）も負っていることのさらなる証拠を示している（図3参照）。

ソーシャル・メディア戦略の管理および実行を担当している部門はどこか。



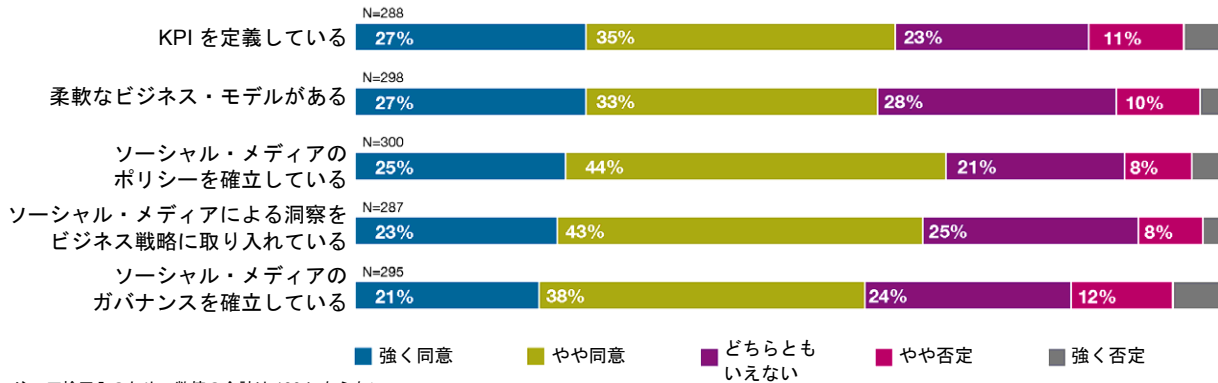
注：総数 = 351。図に表示されていない数値：「不明」= 2%、「その他」= 1%。
 出典：IBM Institute for Business Value analysis. CRM Study 2011.

図 3：通常は、マーケティング部門がソーシャル・メディア戦略を担当しているが、戦略は全社規模に及んでいる。

戦略を実行に移す際には、さらに困難が伴うことが判明している。交流のポリシー、評価指標（KPI）、測定基準、共有される洞察などから成るガバナンス・モデルを確立することにより、孤立したソーシャル・メディア・プロジェクトから統合された包括的なソーシャル CRM 戦略への変革が本質的に特徴づけられることになる。これは肝心なことであり、企業が確信を持ってないように見える点でもある。

ソーシャル・メディアのポリシーを定義することに熱心な企業は 25%に過ぎない。44%の回答者はポリシーが機能していることに「どちらかといえば同意」し、21%は確信を持たずにいる。ソーシャル・メディアに対する KPI の定義、新たな機会を迅速に活用するための柔軟なビジネス・モデル、ソーシャル・メディアによる洞察のビジネス戦略への取り込み、およびソーシャル・メディアのガバナンス・プログラムの確立においても、企業幹部の回答は同様の結果だった（図 4 参照）。

回答者の同意・否定の割合



注：四捨五入のため、数値の合計は100にならない。

出典：IBM Institute for Business Value analysis. CRM Study 2011.

図4：ソーシャルCRMの運用面での実行にはさらに困難が伴うと企業は感じている。

これらの結果には、企業がソーシャル・メディアの施策に取り組んでからの期間が比較的短いことが反映されている。企業のプログラムが成熟し、従来の顧客データとソーシャル・メディアで収集したデータとの統合を実現する技術の利用が進めば、より多くの企業がソーシャルCRMのアプローチを採用するものと思われる。

運用上の変革に加えて、多くの企業は企業文化がもたらす障害への対処を迫られることになる。自社がイノベーションと創造性を支持することを確信している回答者は38%に過ぎず、ソーシャル・メディアの施策が経営陣の強力な支援を受けていると述べた回答者は30%しかいない。部門間で洞察を共有していると述べた回答者は27%に過ぎない。ソーシャルCRMを効果的に実行しようと思えば、企業幹部の権限内でコラボレーションと試行における自由度が認められている必要がある。

ネットワーク化されたミツパチの巣

テクノロジーとエンターテインメント製品を取り扱う多国籍家電量販店であるBest Buyは、数千人の従業員がソーシャル・メディアで顧客と容易に交流できる戦略・業務モデルを開発した企業の成功例である。

メディアの注目を最も集めているプログラムがTwelpforceだ。ここでは、顧客はTwitterを使用してBest Buyに問い合わせを送信する。全部門にわたる数千人の従業員は、答えを知っている場合、その回答をツイートする権限が与えられる。同社はまた、多様なコミュニティー・フォーラム、ブログ、意見交換サイト、およびFacebookのページを運用している。これほど多くの従業員が多数のソーシャル・メディアの施策に取り組んでいるとき、その全ての相互交流を同社はどのように管理しているのだろうか。

Best Buy は、自社のガバナンス・モデルを“ネットワーク・ハイブ（ネットワーク化されたミツバチの巣）”と称している。ソーシャル・メディアについては、縦割りの部門を横断する、施策の水平統合と見なしている。さまざまなプログラムに参加している代表者で構成される、センター・オブ・エクセレンス・モデルによってガバナンスは管理される。ソーシャル・メディアによる顧客との交流のガイドラインは、カスタマー・サポート部門のコミュニティー・チームがオーナーである。同チームはまた、全従業員を対象とするソーシャル・メディアの教育を主催している。こうした取り組みは、以下の大きな成果を生んでいる。

- コミュニケーション・チャネルのコール・センターから Web サイトへのシフトで 500 万米ドルの節約
- 年間で 10 万件を超えるソーシャル・メディアでの会話
- 3,000 人近い従業員が Twelpforce に登録
- 従業員のモラル向上、全社的な知識共有と連携の強化、ソーシャル・メディアのイノベーションに対する企業の情熱と、ブランド力向上につながる大きな評判

Best Buy のモデルは、ソーシャル・メディア・プログラムの規模の大小に関係なく、他の企業にも役立つものだ。このネットワーク化され、統合されたガバナンスのアプローチは、十分な柔軟性を持ち、ソーシャル・メディアの利用が全社規模で普及するにつれて拡大できる。このアプローチでは、コラボレーション、ガイドライン、および教育に対して整合のとれたソーシャル・メディアの施策が、プログラム・レベルのオーナーシップの下に実施される。

「我々のモデルはミツバチの巣のようなものだ。各グループはそれぞれの施策を管理するが、全員が共通の戦略の下で働いている。我々は十分に統合され、ネットワーク化されており、誰もがソーシャル・メディアに関与している」と述べるのは Best Buy の製品マネージャーである John Bernier 氏である。

大きな懸念：ROI とリスク

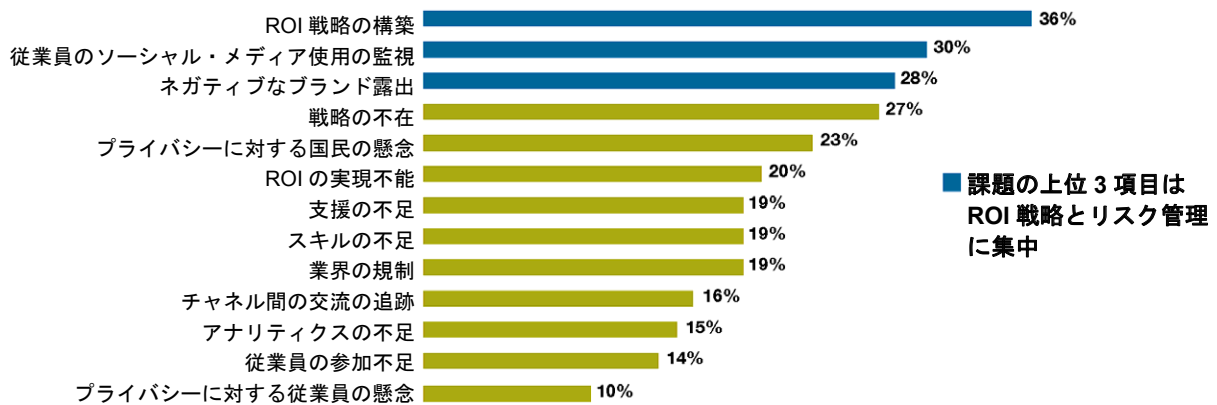
企業幹部にソーシャル・メディアの主要課題を順位付けるように求めたところ、投資収益率（ROI）戦略の構築とリスク管理がトップを占めた。その他の課題は、プライバシーの問題からアナリティクスの不足まで多岐にわたっている。

ソーシャル・メディアの課題

ソーシャル・メディア戦略の実行に伴う複雑性は、企業幹部が主要な懸念と見なすさまざまな課題によって示されている（図 5 参照）。企業の最重要課題は、ROI 戦略の構築、従業員のソーシャル・メディア使用の監視、およびネガティブなブランド露出に伴うリスクの軽減に集中している。ソーシャル・メディア戦略の不在も大きな懸念材料となっている。これらの企業が以下の事項を現在必要としていることを考えれば、企業がこうした課題に直面していることも理解できる。

- ソーシャル・メディアへの関与は財政的に合理的であることを確認する。
- 責任を持ってソーシャル・メディアを使用し、ブランドの価値を（コンテンツと行為で）適切に伝えるように従業員を鼓舞する。
- ブランドの会話を支配し、ネガティブなブランド露出の潜在的リスクも持つソーシャル・コミュニティーに対処する。

プライバシーや政府・業界の規制に関連したその他の課題は、今なお新たに発生しているソーシャル・メディアの変革効果を反映したものであり、多くの課題は企業のコントロールを超えた外部要因によって解決されるものである。このような状況を踏まえ、企業がそのソーシャル CRM の基盤を築くにつれて、これらの懸念に適切に対処するためには各国・地域に合わせたポリシーを策定する必要がある。



注：総数 = 351。図に表示されていない数値：「その他」= 3%。
 出典：IBM Institute for Business Value analysis. CRM Study 2011.

図 5：企業のソーシャル・メディアの課題はさまざまだが、ROI とリスクが懸念の上位を占めている。

実現が難しい ROI

自社がソーシャル・メディア ROI を調査しているかどうかを問われた企業幹部のうち、24%は確実に実行していると答え、36%はある程度調査していると答えている。しかし、残りの企業幹部には、ROI の調査が絶対に必要であるとの確信はない。

ソーシャル・メディア ROI の確立が困難に思えるのは、測定対象と方法論についての合意が殆ど得られていないことにも起因する。ソーシャル・メディア ROI に関する企業の対策を詳しく知るために、ソーシャル・メディアの施策を担当しているマネージャーから話を聞いた。マネージャーの話の内容は、調査の参加者と同様に変化に富んでいた（補足記事の「ROI の測定」を参照）。両者の意見はともに、ROI について的一致した見解は得られないというものだ。

アプローチにおける相違は、広く認められた ROI 標準が存在しないことを示している。これは、調査の回答者が「ROI 戦略の構築」を主要課題に順位付けたことから明らかだ。興味深いのは、企業幹部は、ROI の実現よりも収益測定に用いる適切な方法の決定の方により懸念を抱いていることだ。

ROI の測定

最適な方法は何か、どこまで正確なのかなど、調査の参加者は ROI 測定についてさまざまな意見を持っていた。

「ソーシャル・メディアはデジタルなので、他のマーケティング分野よりも測定は容易だ。例えば、プラットフォームごとの純増数を調べたり、プラットフォームにおけるアクティブ・ユーザーの割合を測定し適正なレベルのコンテンツを提供しているかどうかを評価したりできる」

統括責任者、デジタル・マーケティングおよび CRM のグローバル・リーダー、通信/エンターテイメント企業

「感情、ページ・ビュー、交流レベルのような対象を測定する各種のツールには事欠かない。とはいえ、それらが常にお買い得とは限らない。従来型のロイヤルティ・プログラムでも、価値の評価は困難な場合がある」

ソーシャル・メディアおよび CRM マネージャー、旅客鉄道サービス会社

「ROI の測定は不可能ではないが、正確な測定は難しい。変化と変化の速さを測定することを検討すべきだろう。実際の効果は測定できないかもしれないが、結果の変化を測定すれば目的は達成できるだろう。我々は独自の分析ツールを開発し、ヒット数の測定からユニーク・ユーザー数の測定へと進み、現在ではリツイート、コメント、他のサイトへの投稿などの交流内容を詳細に測定できる」

ソーシャル・メディア責任者、多国籍通信企業

ROI の実証に関心を持つ企業にとって、アナリティクスは企業の収益に及ぼすソーシャル・メディアの影響を明らかにするのに役立つ。調査の回答者の大部分は、ある程度までソーシャル・メディアのデータを収集し、分析作業を実行している。とはいえ、ほぼ3分の1の回答者は、情報を分析、集約、配信する活動の品質については冷ややかな反応を示している（図6参照）。

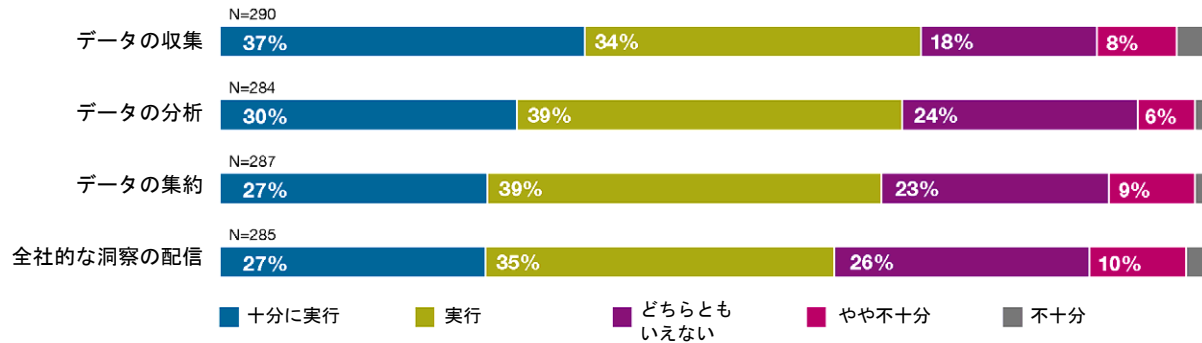
点を結んで全体像を描く

アナリティクスを使用したソーシャル・メディア ROI の測定の秘訣は、ソーシャル・メディアによる交流がセールスその他の望ましい結果へのコンバージョンにどのように影響しているかを十分に理解できるように、点を結んで全体像を描くことにある。シートン・ホール大学 (Seton Hall University) はこの秘訣を発見し、現在では入学希望者に働きかける方法の変革に関する ROI を実証した。

学生を集めるシートン・ホール大学の従来の方法は有効性を失いつつあった。2008 年の新入生のクラスは目標よりも少人数であり、収益の減少を招くとともに、減少傾向が続いた場合の将来への不安を抱かせた。翌年、同大学は Facebook、Twitter、およびブログを使用して入学希望者と直接連絡をとり、入学希望者の大学選択プロセスにより大きな影響を与えたいと考えた。

直観的に、同大学のマーケティング組織はソーシャル・メディアが効果をもたらすと信じていたが、数字はその関連性を示していなかった。Facebook に関する測定値はファンの増加傾向を示していたが、その体験がコンバージョンに影響を与えているのか判断するには不十分だった。重要なのは会話の品質と交流の量だった。そこで、同大学は、クリックスルー分析とビュースルー分析の組み合わせであるインプレッション・アトリビューション・ソリューションを Facebook 内で実行し、ソーシャル・メディアによる交流が同大学の Web サイトと他の接点への学生のアクセスに影響を与えているかどうかを、学生の合否判定プロセスを通じて追跡した。

ソーシャル・メディアに対する以下のデータ収集と分析作業は自社でどの程度実行されているか。



出典：IBM Institute for Business Value analysis. CRM Study 2011.

図 6：企業はアナリティクスを使用してソーシャル・メディアの影響を測定しているが、その確信度は多岐にわたっている。

シートン・ホール大学は、Web サイトを訪れる入学希望者を増やすには、従来のチャネルよりもソーシャル・ネットワークを使用した方がはるかに効果的であることを知った。実際、Facebook ページでの交流レベルが高くなると、Web サイトの交流レベルも上昇した。その結果、同大学の新生のクラスは過去 30 年間で最大規模となり、2,900 万米ドルの純現在収益で 18% の増加を達成した。Facebook の測定値とインプレッション・アトリビューションを組み合わせるにより、同大学は ROI を推定して、この大幅な増加が同大学のソーシャル・メディアの施策に起因していると結論づけることができた。現在もシートン・ホール大学のソーシャル・メディア・プログラムは成長を続けており、Facebook は同大学の学生と職員の仮想的なコミュニケーション・ハブとして注目されつつある。

シートン・ホール大学は ROI の測定が可能であること、組織に通常の評価基準を超えた取り組みへの意欲があれば、その可能性はさらに高まることを証明している。

「事態の進展がより複雑になることを見越して対策を講じておくべきだった。それに、通常の評価基準の調査にあれば多くの時間を費やすべきではなかった。従来の評価基準ではコンバージョンは素晴らしいものではないと告げていた」と語るのは、シートン・ホール大学の広報およびマーケティング部門の戦略マーケティング・シニア・ディレクターの Rob Brosnan 氏である。「しかし、インプレッション・アトリビューションを使い始めると、そのパターンが理解でき、自分が間違っていたことに気づいた。私は自分の思い込みを疑わざるを得なかった。1 つのチャネルとしてソーシャル・メディアを考えていたが、自分たちの仲間として考えるべきだった」と Brosnan 氏は続けた。

リスクの評価と軽減

多くの企業にとってネガティブなブランド露出は懸念事項の上位を占めているが、ソーシャル・メディアがもたらす機会を逃すことへの懸念はさらに大きい。調査対象者の半分以上（58%）はリスク分析を実施済みであるが、自社の取り組みについてどちらともいえないと述べた回答者も4分の1を超えており、16%はあまり分析を実施していないと述べている。自社のブランドにソーシャル・メディアが与える影響を心配しているのであれば、なぜ企業は分析を強化しようとなしないのだろうか。

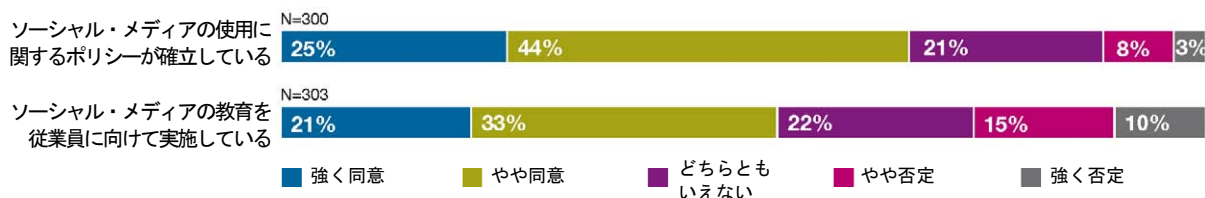
今すぐ参加しないと後れを取ってしまうという恐れが、企業をしてリスクの可能性を十分に評価しないままソーシャル・メディア施策を進めてしまうことの原因だと思われる。「顧客がいるところ」への引力、ソーシャル・メディアのイノベーションに関するメディアの絶え間ない宣伝、および採用企業の急増が状況をさらに激化させている。潜在的な利益が非常に大きいので、時代に遅れずに競争力を維持するためには参加するしかなく、最大のリスクはソーシャル・メディアの波に乗り損ねることだと企業は考えている。

それでもなお、企業は、ネガティブなブランド露出のリスクを軽減する試みを強化する必要がある。ソーシャル・メディアを使用してブランドを監視していると述べた回答者は半数に満たず、現在、ブランド監視ソフトウェアのベンダーと連携している回答者は39%に過ぎない。ブランド監視の無視は、2つの領域で機会を逃すことになる。まず、評判分析ソフトウェアを防衛的に使用することで、企業はネガティブなブランド露出を早い段階で認識できるため、想定される脅威に速やかに対処できる。次に、アナリティクスを攻めの戦略の手段として使い、オンラインでの顧客行動の把握に活用することもできる。ソーシャル・メディアを使用した顧客との積極的な交流にまだ着手していない企業でも、ソーシャル・メディアの会話を傾聴すれば、自社のブランドがどのように受け止められているかがよく分かり、顧客価値を高める最適な方法を特定できる。

これらの問題に関係するのが、従業員のソーシャル・メディアの使用を効果的に監視するという課題だ。不注意による従業員の失策や、故意によるバイラルな妨害行為の恐れがあるのは明らかだ。一方、企業は従業員のソーシャル・メディアの日常使用の規制についても心配している。規制は不可能というのが企業の答えである。これは、電話の会話やEメールをことごとく規制するのは不可能であるのと同じ理由による。いずれにしろ、企業が誤用のリスクを軽減できる最良の方法の1つは、ソーシャル・メディアの企業ガイドラインを作成して、一貫性のある教育を従業員に実施し、従業員が十分な情報を得たうえで企業の価値観とブランドの価値に基づく意思決定を行えるようにすることだ。

今のところ、企業の多くはこうした対策の導入に積極的ではない。自社はポリシーを確立していると述べた企業幹部は25%に過ぎず、44%はある程度まで実施していると述べている。ソーシャル・メディアの教育に関しては、実施していると断言した企業幹部は21%に過ぎない（図7参照）。

回答者の同意・否定の割合



注：四捨五入のため、数値の合計は100にならない。
出典：IBM Institute for Business Value analysis. CRM Study 2011.

図7：ソーシャル・メディアのポリシーを確立し、教育を実施していると自信を持って断言できる企業は4分の1程度に過ぎない。

この教育の不足は、多くの企業の現在のソーシャル・メディア・プログラムにおける最大の不足要素の1つとなっている。というのも、企業幹部の3分の1は顧客との交流に必要なソーシャル・メディアのスキルを自社が保有しているかどうかには確信を持っていないからだ。ソーシャル・メディアの交流に詳しい、教育を受けた伝達者のニーズはますます増えていくだろう。実際、企業幹部の3分の2は、仕事でソーシャル・メディアを使用する従業員の数は今後2年間にわたって増えていくと予想している。

従業員への権限付与

従業員に権限を与えて企業の代弁者にするには、トップダウンで管理された従来型のコミュニケーションを持つ組織の文化を変える必要がある。ソーシャル・メディアの試験運用を社内で行うことにより、企業はこの新しいアプローチに移行できる。これにより、リスクのないゾーンで従業員がソーシャル・メディアのツール、方法、表現に精通できるほか、改善のための斬新で革新的な概念を取り込む手段を企業にもたらしやすくなる。

American Express は、「If...」（もしも...）というシンプルなタイトルを付けた社内のソーシャル・メディアの施策でこれをそのまま実践した。多くの大規模な組織と同様に、American Express にはアイデア創造の正式なプロセスがあるが、創造性や創意工夫への抑圧が根強く残っていることを同社の幹部は知っていた。American Express は、刺激的な新しいアイデアを利用するために全ての従業員がアクセスして評価できる、従来のプロセスでは不可能だった「集団の知恵」を生かしたいと考えた。

American Express の成長&イノベーション・チームの管理の下、戦略的に重要なさまざまな課題について従業員がオープンにアイデアを提示することをこのプログラムは奨励している。従業員はプロフィールを掲載し、お互いのアイデアにコメントして、一番好きなアイデアに投票する。皆が見ることのできるサイト上で、対象分野の専門家は勝利を収めたアイデアを評価して実現可能性の確保に努める。

従業員向けのソーシャル・メディアのガイドラインと教育は、ソーシャル・メディアの誤用に伴うリスクの軽減に役立つ。

過去2年間で、このソーシャル・チャンネルから生まれた製品が7つも市場に投入されており、全体のROIは非常に良好である。それどころか、このプログラムは従来の方法と比べると非常に低コストであるため、アイデアが優れてさえいれば、良好なROIにならざるを得ないと American Express は考えている。現在、イノベーションのさらなる促進を顧客との交流により生み出すため、このプログラムを一般公開する計画が進められている。

このプログラムの推進役は、企業文化を再構築し、ソーシャル・スペースのイノベーターとして American Express を位置付ける重要な役割をこのプログラムが果たしたと信じている。「これはソーシャル・ネットワークのあるべき姿、つまり、人々に力を与えるツールであることを示している。良いアイデアがあれば参加でき、アイデアが実現すれば皆が勝利者になれる。アイデアが現実の製品やサービスとして実を結ぶときは特にそう感じる」と語るのは American Express の事業成長&イノベーション担当副社長の Steven Faktor 氏である。

推奨事項と次のステップ

企業はソーシャル・メディア戦略の基礎を築きつつあるが、ソーシャル CRM 戦略はまだ完全には実現していない。運用面の構成要素はさらに一定の困難を伴い、これに対処することで、多くの企業はソーシャル・メディアの成熟度を次の段階へ進めることになる。

自社の顧客関係性を改革するためにソーシャル・メディアの可能性を引き出したいと考える企業は、新しい観点で CRM について考察するとともに、構造と柔軟性を兼ね備えた戦略的な運用上のフレームワークを構築する必要がある。図 8 は、(1) 孤立したソーシャル・メディア・プロジェクトから、(2) 1つの部門内に複数の施策を包含するソーシャル・メディア・プログラムへ、さらに (3) 十分に成熟したソーシャル CRM 戦略へと企業が移行していく過程を示している。

多くの場合、ソーシャル・メディア・プログラムは明確なミッション、一連のガイドライン、ある程度のアナリティクス、ガバナンス、および経営陣の支持を必要とする。ソーシャル CRM 戦略は、ソーシャル・メディア・プログラムをさらに一歩進めて、マーケティングなどの個々の部門の領域を超え、カスタマー・ケアやセールスなどの顧客対応業務を担う、統合されたコミュニティによるクロス・ファンクショナルなネットワークを実現する。この統合されたアプローチでは、複数の顧客接点による顧客像が統合され、顧客に対する洞察の共有が促進される。この洞察は、ソーシャル・メディアのさまざまな接点で収集された非構造化データと、従来のチャネルから収集された構造化データから得られる。このような洞察に基づいて企業は顧客体験を強化し、新しい革新的なモデルを顧客との交流のために開発することになる。

ソーシャル・メディア・プロジェクトからソーシャル CRM 戦略へ

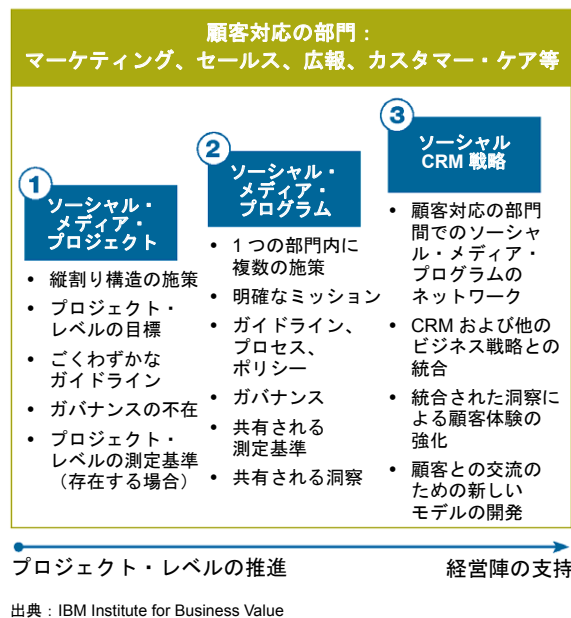


図 8：ソーシャル・メディア・プロジェクトからソーシャル CRM 戦略への進展

ただし、ある段階から次の段階への進行は整然かつ直線的に行われるわけではない。我々の調査が示すように、ソーシャル・メディア・プログラムには異なる品質や成熟度が混在していることがあり、その境界線は必ずしも明確ではない。例えば、インタビューしたある企業はソーシャル・メディア・プログラムを象徴する要素を全て備えていたが、経営陣の支持はなかった。別の企業のソーシャル・メディアの施策は部門間の統合されたコミュニティを備えていたが、明確な KPI はなかった。

ソーシャル CRM への移行を促進するために、企業は以下の対策を講じることができる。

- マーケティングとカスタマー・ケアの境界を重ね合わせる。マーケティング部門とカスタマー・ケア部門で開始されたソーシャル・メディアの施策は、統合的な顧客サポートを促進するために連携させる必要がある。顧客が企業に関わる目的がプロモーションに応じるためであれ、情報やサポートを得るためであれ、顧客はブランドの価値が確実に実現されることを求めている。コール・センターに対するソーシャル・メディア戦略を持つ企業は 20%に過ぎない。企業が以下の目的でソーシャル・メディアを使用すれば、この割合は大幅に増加すると思われる。
 - コール・センターから Web サイトへの転換による大幅なコスト削減
 - 製品またはサービスの推奨による売上の増加
 - 良質なサービスの信頼性による顧客のロイヤルティ強化
 - サービス価値のブランド差別化によるマーケット・シェアの拡大
- グローバルに考えて、ローカルに行動する。顧客対応の各部門の代表者で構成されるネットワーク化されたコミュニティである、センター・オブ・エクセレンスのガバナンス・モデルをソーシャル CRM のために構築する。顧客との交流の戦略を共同で策定し、アイデアを共有する一方、個々の部門は実績のある方法を自由に利用してイノベーションを図る。測定、ツール、ポリシー、および使用上のガイドラインの共通セットを開発する。自社の業務遂行基準と企業価値を基盤として使用する。他の企業のソーシャル・メディア・ガイドラインを利用することも可能であり、IBM のガイドラインも含めてその多くは公開されている。⁸
- 教育、指導、およびインセンティブによって従業員の能力を高める。センター・オブ・エクセレンスを利用して、ソーシャル・メディアのさまざまなレベルの知識に応じた教育を開発し、ガイドライン、ポリシー、顧客とのコミュニケーション方法、およびリスクの軽減と問題のエスカレーションのプロセスについて、ソーシャル・メディアを使用する従業員全員に教育を施すようにする。初心者と指導者をペアにして教育の効果を高める。顧客価値を高めるインセンティブを従業員に与え、顧客と市場の動向に関する従業員の豊かで総合的な洞察を活用する。
- 有言実行する。ソーシャル・メディアの本質は仮想的なコミュニティを築くことにある。コミュニケーションとコラボレーションのツールを社内で確立し、従業員の容易な連携とアイデアおよび知識の相互交流を促進し、縦割り組織の解体を促す。このような社内のソーシャル・メディアのプラットフォームは、初心者の安全な教育環境にもなり、新しい施策を公式に開始する前の試験運用と微調整のための肥沃な基盤として機能する。
- 顧客の分析と洞察を使用し、ROI の向上とリスクの軽減を図る。実際にはソーシャル CRM の土台ともいえる際立った機能が、ソーシャル・メディアによる交流を通じた顧客データの収集および分析の継続的な実行である。この機能により、リスクの軽減を促進し、顧客関係のあらゆる側面を強化する実行可能な洞察が生み出される。基本的な感情分析からより高度な予測モデリングまで、企業は傾聴—分析—交流—進化という途切れのないループを構成することができる。

「我々はブランドの声の透明性と信頼性に全力で取り組んでいる。従業員は Best Buy の声にほかならない。我々はこれに情熱を傾けている」

Gina Debogovich 氏、コミュニティ部門シニア・マネージャー、Best Buy

まとめ

大半の企業は、ソーシャル・メディアが顧客関係を改革する可能性に大きな期待を抱いているため、ROI やネガティブなブランド露出、新しい戦略と支援のフレームワークの欠如などの懸念があるにもかかわらず、ソーシャル・メディアの施策を積極的に推進している。

ブログスフィア（ブログ圏）で仮想的な領有権を主張し、一攫千金を夢見て開始されたソーシャル・メディア・プログラムは、今では顧客に対する総体的な価値を評価される必要に迫られている。顧客がソーシャル・メディアで企業と交流することを望む理由を知ることが、ソーシャル CRM 戦略の価値提案の構築に向けた最初の一步となる。⁹

企業はこの洞察に基づいて、顧客対応のソーシャル・メディアの施策の全領域を監査する必要がある。施策の多くは独立したプログラムとして開始しており、その影響を十分に評価するには部門間の協調と連携を必要とすることがある。その場合、企業は、統合され包括的なソーシャル CRM 戦略の下でこれらのプログラムを連携させる準備を整えることになる。ソーシャル CRM 戦略では、顧客が重視するソーシャル・メディアによる交流を促進する方法と、増収や効率化を通じて企業にも利益をもたらす交流を促進する方法が定義される。

ビジネスへの影響は大きい。ソーシャル CRM への移行は、新たな運用モデルやテクノロジーの採用に留まらない。これは哲学と文化の転換である。ソーシャル CRM は顧客との関係の構築と維持を支援し促進するためのものであり、管理するためのものではない。急激な変化という成長期の苦しみを体験している多くの企業にとって、ソーシャル CRM への移行はまだ初期の段階にある。今では顧客が関係の主導権を握っているという基本原理を受け入れるのが早いほど、この移行を早く活用してソーシャル・メディアが持つ可能性をフルに引き出すことができる。

IBM Institute for Business Value による最新の洞察をご覧ください。IBM の月刊電子ニュースレターである IdeaWatch の購読は、以下のサイトから申し込むことができます。IdeaWatch には、IBV の調査に基づく戦略的な洞察や推奨事項を提供するエグゼクティブ・レポートが掲載されています。

ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

関連資料

Carolyn Heller Baird, Gautam Parasnis 共著。「ソーシャル・メディアからソーシャル CRM へ：顧客は何を求めているのか前編（全2部）」。IBM Institute for Business Value. February 2011.
<http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03391usen/GBE03391USEN.PDF>

変化する世界に対応するための最適なパートナー

IBM グローバル・ビジネス・サービスは、お客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速な変化を遂げる今日の環境における、卓越した優位性の確立を可能にします。私たちは、ビジネスの設計と実行に対する統合的なアプローチを通じて、戦略を行動に転換するためのサポートを提供いたします。また、17 業種を網羅する業界専門知識と世界 170 カ国に及ぶグローバルな能力を駆使し、お客様が変化を予測し、新たな機会から利益を創出する支援をいたします。

著者について

Carolyn Heller Baird は、IBM グローバル・ビジネス・サービス事業の IBM Institute for Business Value のグローバル CRM リサーチ・リーダーです。20 年近くにわたる豊富な経験を持ち、顧客体験や CRM 戦略、デジタル・メディア開発、企業広報、マーケティング、およびブランド戦略に携わってきました。

Gautam Parasnis は、IBM グローバル・ビジネス・サービス事業のパートナーおよび統括責任者、グローバル CRM リーダーです。顧客体験と CRM 戦略の開発、企業の CRM 変革の推進、および実現技術の提供において 20 年を超える経験を持っています。

協力者

Saul Berman : IBM グローバル・ビジネス・サービス事業 パートナーおよび統括責任者、グローバル戦略コンサルティング・リーダー、成長戦略グループ・リーダー

Raj Mirchandani : IBM グローバル・ビジネス・サービス事業 戦略コンサルティング パートナー、マーケティングおよびカスタマー・マネジメント・リーダー

Geoffrey Hamelin : IBM グローバル・ビジネス・サービス事業 CRM マーケットおよびソリューション開発リーダー

Denise Arnette : IBM グローバル・ビジネス・サービス事業 戦略コンサルティング 成長戦略グループ マーケットおよびソリューション開発リーダー

d'Artagnan Catellier : IBM グローバル・ビジネス・サービス事業 中央・東ヨーロッパ 戦略コンサルティング 成長戦略グループ・リーダー

Rawn Shah : IBM ソフトウェア事業 ソーシャル・ビジネス変革コンサルタント

Eric Lesser : IBM グローバル・ビジネス・サービス事業 IBM Institute for Business Value プラクティス・リーダー

付録：調査方法

2010 年 10 月、我々は企業幹部と消費者をそれぞれ対象とする 2 回のオンライン調査を実施した。本書の調査結果は、米国、英国、フランス、ドイツ、インド、中国、オーストラリア、およびブラジルの 351 人の企業幹部に対して実施された調査に主に基づいており、調査対象者の業種は、流通、通信、金融サービス、工業、公共部門、ヘルスケアの各分野にわたっている。

さらに、ソーシャル・メディア・プログラムを担当している企業幹部から定性的データを得るために、米国と英国で 17 件のインタビューを実施した。また、Oxford Economics と協力してソーシャル CRM のブログを開設し、ソーシャル・メディアや CRM 専門家からソーシャル CRM の話題に関するフィードバックを求めた。

我々は、カナダを加えた同じ国々の 1,056 人の回答者に対する消費者調査も実施した。参加者の年齢分布は Y 世代、X 世代、およびベビーブーム世代から成り、年間世帯所得は 2 万 5,000 米ドルから 10 万米ドル以上にわたっていた。¹⁰

日本語編集

津端 清

日本アイ・ビー・エム株式会社
グローバル・ビジネス・サービス事業
戦略コンサルティンググループ
シニア・マネージング・コンサルタント

CRM 戦略コンサルタントとして、主にマーケティング、セールス領域の戦略構築と業務改革のプロジェクトを多数リード。また、コンサルティング領域のみならず、企業業務を支援する情報系システムの構築・導入の経験も多数有する。

塚本 康平

日本アイ・ビー・エム株式会社
グローバル・ビジネス・サービス事業
戦略コンサルティンググループ
マネージング・コンサルタント

CRM 戦略コンサルタントとして、特に Web チャネルやコンタクト・センターを含めたマルチチャネル・トランスフォーメーションに関するコンサルティングに従事。

参考文献

- 1 “Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officers Study.” IBM Institute for Business Value. May 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/index.html>
- 2 ソーシャル・メディアによる企業との交流に対する消費者の考え方と企業の認識のギャップの詳細については、「ソーシャル・メディアからソーシャル CRM へ：顧客は何を求めているのか」を参照してください。IBM Institute for Business Value. February 2011. <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03391usen/GBE03391USEN.PDF>
- 3 Facebook の Web サイト（2011 年 5 月 11 日にアクセス）。Press Room: Statistics. <http://www.facebook.com/press/info.php?statistics>
- 4 LinkedIn の Web サイト（2011 年 5 月 11 日にアクセス）。Press Center: About us. <http://press.linkedin.com/about>
- 5 Beaumont, Claudine. “Twitter hits 10 billionth tweet.” The Telegraph. March 5, 2010. <http://www.telegraph.co.uk/technology/twitter/7375442/Twitter-hits-10-billionth-tweet.html>; Anderson, Sophie. “Twitter User Sends World’s 20 Billionth Tweet.” BBC News. July 31, 2010. <http://www.bbc.co.uk/news/world-asia-pacific-10829383>
- 6 Gonzalez-Wertz, Christine. “Going Digital, The Connected Collaborative Path Forward.” IBM Institute for Business Value. December 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/crm-path-forward-going-digital.html>
- 7 Greenberg, Paul. CRM at the Speed of Light, Forth Edition: Social CRM Strategies, Tools and Techniques for Engaging Customers. The McGraw Hill Companies. 2010.
- 8 IBM のソーシャル・メディアのガイドラインは、以下の IBM Web サイトからアクセスできます。 <http://www.ibm.com/blogs/zz/en/guidelines.html>
- 9 ソーシャル・メディアによる企業との交流で顧客が重視している内容の詳細については、「ソーシャル・メディアからソーシャル CRM へ：顧客は何を求めているのか」を参照してください。IBM Institute for Business Value. February 2011. <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03391usen/GBE03391USEN.PDF>
- 10 Y 世代は 1975～1992 年の生まれ、X 世代は 1965～1974 年の生まれ、ベビーブーム世代は 1964 年以前の生まれです。



© Copyright IBM Corporation 2011
All Rights Reserved

10-11 Printed in Japan

IBM、IBM ロゴ、ibm.com は、世界の多くの国々で登録された International Business Machines Corp.の米国およびその他の国における商標です。

製品名およびサービス名等はそれぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては、www.ibm.com/legal/copytrade.shtml をご覧ください。

掲載されている製品・サービスは IBM がビジネスを行っているすべての国・地域でご提供可能なわけではありません。

当資料において、IBM とは International Business Machines Corporation、またはその配下にある企業を含む企業体を意味します。

当資料に記載の肩書きや数値、固有名詞等は英語版掲載時のものであり、変更されている可能性があります。

お問い合わせ

日本アイ・ビー・エム株式会社

〒103-8510

東京都中央区日本橋箱崎町19番21号

<http://www.ibm.com/jp/> E-mail: IBMGBS@jp.ibm.com