

平成 27 年 1 月 20 日 提出

---

INAC 神戸レオネッサへの提案

---

～大学生に SNS を用いて～

---

指導教員 島田智明

学籍番号 1182757B

氏名 山本竜平

## 目次

背景	…1
ソーシャルメディアのチャンスとリスク	…2
ツイッター	…5
フェイスブック	…18
ツイッター (INAC 神戸レオネッサへの適用)	…25
フェイスブック (INAC 神戸レオネッサへの適用)	…27
最後に	…29

## INAC 神戸レオネッサへの提案～大学生に SNS を用いて～

神戸大学経営学部

山本竜平

### 背景

初めに、題材として **INAC 神戸レオネッサ** を選択する。2011 年に開催されたワールドカップの影響で、その年の INAC 神戸レオネッサの総入場者数は前年の 11,899 人（平均入場者数は 661 人）に比べ、129,915 人（平均入場者数は 8,120 人）と大幅に増加した。しかし、2013 年度なでしこリーグ開幕戦における INAC 神戸レオネッサの入場者数は、前年の 6,776 人に比べ 4,012 人と大幅に減少しており、2011 年当時の勢いはなくなってきている。このような状況の中、再び INAC 神戸レオネッサに 2011 年の勢いを取り戻してほしい と思い、INAC 神戸レオネッサを題材として選ぶことにした。次に、ターゲットとして **大学生** を設定する。ターゲットに大学生を選んだ理由として、INAC 神戸の本拠地である神戸市には大学生が多い ということが挙げられる。このことから大学生をターゲットに選べば、多くのファンを獲得できるのではないかと考えた。最後に、INAC 神戸レオネッサを活性化する手段として、**SNS** を用いることにする。SNS を用いる理由として、まず、SNS と大学生の関係性 が挙げられる。SNS を使う割合を年代別に見ると、大学生が多いことがわかる。このことを踏まえると、ターゲットを大学生にするなら手段として SNS を用いるべきであると言える。また、SNS と INAC 神戸レオネッサの関係性 も理由として挙げられる。現在、INAC 神戸レオネッサにはツイッターの公式アカウントもフェイスブックのページも存在するが、どちらも有効的に活用できているとは言えない。これは逆に言えば、これからいくらでも有効的な活用ができるということである。以上が、今回私がこのような提案をするに至った経緯である。

## ソーシャルメディアのチャンスとリスク

そもそもソーシャルメディアはビジネスにとってどのような意味を持つのか？この問いに対する答えの一つとして、ビジネスにとってソーシャルメディアは井戸端会議のオンライン版であるということが挙げられる。井戸端会議では「あのお店のお豆腐が美味しかった」「うちの息子が最近風邪を引いて病院に行った」などいわゆる「クチコミ」が発生しており、例として使った井戸端会議に限らずあらゆる場所で今この瞬間も「クチコミ」は生まれている。インターネットが登場する以前は、そうしたクチコミ情報は発生すると同時に消えてなくなり文字として残ることはなかった。その場限りの音声情報でしかなかったため、届く範囲は限られあとから検索することもできなかった。ブログやツイッターといったいわゆるソーシャルメディアは、普通の人々が容易に情報を発信することを可能にし、これまで消えてなくなっていた「クチコミ」をオンラインの世界に移し替えた。今では多くの人々が、見ているテレビや食べているランチの感想を井戸端会議的にソーシャルメディア上で友達に伝え合っている。そしてこれらのクチコミ情報は、オンライン上に文字や画像などの形で残され半永久的に存在し続ける。「クチコミ」は消費者の購買意思決定において強い影響をもたらす。例えば、友達や家族のクチコミを参考にして、観る映画を決めたりレストランを決めたり、逆に友達がおすすめしないものは購買の選択肢から外すことは頻繁にある。2010年12月現在、日本で1秒間当たり約150件という膨大な量のつぶやきが発生している。その一部はビジネスに関係するかもしれないし、人々の購買に影響するかもしれない。ソーシャルメディアという巨大な「井戸端会議」にビジネスとしてどう向き合っていくかは、多くの企業にとって課題でありチャンスでもある。

一方、ソーシャルメディアにも当然ながらリスクはある。ソーシャルメディアのリスクと聞いて最も思い浮かぶのは「炎上」という言葉である。明確な定義ではないが、失言や不祥事を原因にネットユーザーから大量の非難を浴びる現象を一般的に炎上と呼びます。ソーシャルメディアの台頭でそんな炎上の形は変わりつつある。「炎上が怖いからツイッター（フェイスブック）を始められない」という言葉はもう意味をなさない。かつては、企業が開設しているブログやコミュニティにネットユーザーからの批判が殺到することを炎上と呼んでいた。炎上が怖ければブログを使わなければよいのである。しかし、ここ1～2年の間に多くの人々がツイッターやブログを始め、いつでも批判の声を上げる

ことができるようになった。こうなってくると、企業がオンライン上に場を持っているかどうかは批判の発生とは関係が無くなっていく。例えば、会社が不祥事を起こしてしまった場合、「うちはブログやツイッターをやっていないから安心」ということはありえず、多くのユーザーは自らのツイッターやブログで批判を発信しその言葉はネットワーク上を駆け巡る。最近ではメディアの記者もソーシャルメディアをアンテナとして活用しているため、情報がソーシャルメディアを飛び越えマスメディアにも伝播していくスピードも加速している。特定の企業に対する批判の声は、自社がソーシャルメディアに参加しているか参加していないかにかかわらず瞬く間に広がっていく。ソーシャルメディアの台頭は実名ユーザーを増加させた。実名ユーザーによる批判は匿名の批判とは性質が異なる。実際の友達と繋がったオープンな空間で第三者を批判するのは一般的に勇気のいる行動である。批判には相応の根拠が必要であり責任が伴う。そうした批判者を企業は軽視するべきではない。インターネットの言論は匿名の無責任なものだから無視すればよいという状態ではなくなってきている。実名の批判者は合理的な理由をもって批判の言葉を周囲の友達に語るなのである。

ソーシャルメディア上の炎上に私たちはどう取り組むべきか？様々なケースが考えられるが、どんな場合でも共通して必要なのは「真摯さ」と「迅速さ」である。「アン・テイラー」という企業の事例から望ましい対応を見てみる。アパレルブランドのアン・テイラーはフェイスブック上で7万人のファンを獲得している。ファンを魅了する主要なコンテンツは、ブランドの新商品の写真である。投稿される写真には、多くのファンが「いいね！」やコメントを付け活発なコミュニケーションが発生している。ある時、運営者がファンページに投稿した写真はいつもと同じようには受け入れられなかった。ファンの一人が「このパンツは細いモデルだから似合うだけで、普通の人には似合わない」とコメントしたのである。アン・テイラー側はこの意見に対し迅速な対応を見せた。問題の投稿があった1時間半後には「おっしゃるとおりですね。今日の午後にはスタッフがこのパンツを穿いている写真をアップします」と書き込み、7万人のファンに対して対応方針を示した。同日中にファンページには複数のスタッフが問題のパンツを着用している写真が掲載された。この迅速で真摯な対応に最初に批判を投げかけたユーザーは感謝のメッセージを投稿している。アン・テイラーのこの対応は、ファンはもちろん大手ウェブメディアやブロガーたちにも「理想的なソーシャルメディア時代のコミュニケーションだ」と賞賛され

た。今回投稿されたのはたった一人の意見だったが、アン・テイラーは軽視することなく迅速かつ真摯な対応を見せた。顧客重視を謳う企業は多いが、それをファンページというオープンな空間で実践することに成功した企業は少ない。ファンページ上で不満を持った顧客とやり取りすることは、従来の閉じられた顧客サポートとは意味が異なる。衆人環境の壇上で顧客とのやり取りを多くの人に見られるのである。顧客の批判はリスクでもあるが、このアン・テイラーの例のように対応次第では企業文化を伝える良い機会にもなりえる。オープンな環境で発生したクレームに対して迅速に対応できるか否かは、ソーシャルメディアを活用するうえで重要になってくる。アン・テイラーの場合は些細な問題だったが、重大な経営問題に関する批判や消費者団体からの攻撃的な批判に対しても「真摯さ」「迅速さ」は同様に求められる。組織によっては困難が付きまとうが、炎上時の対応方針や業務フローなどを策定し、万が一の事態が起きたときに適切な行動を取ることができるよう事前に調整をしておくことは大切である。

## ツイッター

いわゆる従来の顧客サポート（パッシブサポート）は、消費者からメールや電話で問い合わせを受け付け、それに対応するものである。企業は常に受け身で、届いた質問にいかに迅速に答えるかが問われる。一方で「**アクティブサポート**」は疑問や不安、ときには不満を抱えている消費者をソーシャルメディア上で発見し、企業自らが能動的に、彼らに直接語りかけることで問題解決を図るものである。また、アクティブサポートは場当たりの質疑応答を繰り返すだけでは不十分である。彼らとのやり取りで収集した顧客の声を実際の製品やサービスに反映することで完結するのである。より正確に言えば、それを半永久的に繰り返すことが重要で、アクティブサポートは企業がイノベーションを起こし続けるためのきっかけにすぎないのである。

アクティブサポートには大きく分けて次の3つの効果①離反直前の顧客を見つけ、その離反を未然に防ぐこと、②商品やサービスの改善のヒントを得ること、③その結果として顧客とのつながりを資産化することがある。①まずは、名前の通りサポートを行う。商品に不満のある方、サービスが分かりづらい方など、サポートを必要とするお客様は多数いるにも関わらず、その大半は電話やメールで問い合わせることなく利用をやめてしまう。こうした離反顧客を減らすことはLTV（顧客生涯価値）の最大化にもつながる。言い換えれば、アクティブサポートはCRM施策の一つとも言える。②また、実際に商品を購入した方の意見ほど参考になるものはない。素直に不満を聞き出せれば結構であるし、褒めてくれている方にも不満な点はあるかもしれない。そうした愛用者に「使いづらい点や分かりづらい点などございませんか？」と尋ねれば、さらに改善のヒントを得られる。③そして、こうしたやり取りをした顧客は、企業の支持者になることが多いという点も忘れてはならない。もちろん聞くだけではなく、きちんとその声に応えていくという姿勢を見せる必要はあるが、消費者にとって自分の声に耳を傾けてくれて、さらにその実現を真剣に検討してくれる企業は、その他のあまたある企業よりも特別な存在になる。EC業界では「新規顧客を獲得する（新規顧客に販売する）コストは、既存顧客を維持する（既存顧客に販売する）コストの5倍かかる」とよく言われるが、実際にそのために企業が行っているのはメールニュースを送りつけるぐらいである。また、コールセンターでは「クレームは最大のチャンス」と言われている。顧客の不満への対応を的確に行うことができれば、その顧客の信頼度がまるで変わってくる。誠

意ある対応を迅速に行えば、熱狂的な支持者になってくれる。これまではこうしたクレームすら企業は待つことしかできなかった。それがソーシャルメディアによって彼らの不満まで可視化されたために、わざわざ問い合わせることなく去っていったはずの顧客と対話することができるのである。アクティブサポートを行えば、より多くのクレームの把握とその解消ができるようになる。

アクティブサポートが掲げている目的は、持続的な顧客との対話によってサービス（商品）を改善し続けることである。そのために自ら能動的にソーシャルメディア上の顧客に話しかけるのである。その背景には「謙虚さ」がある。自分たちの提供するサービスは不完全であり、常に改善の余地がある。この謙虚さこそがアクティブサポートの原動力である。そして、どれだけ改善をしても、さらにまだ改善できるはずである。つまり、アクティブサポートの目的は「顧客の要望を把握し続けること」と言い換えることができる。

目標策定は効果指標を決めることにもつながるので、慎重に決める必要がある。フォロワー数のように目的に対して相関性の低い目標は意味がないし、アクティブサポートの実行数（つまりコメント数）についても、あくまでもそれは「手段」にすぎないため不適切である。さらに言えば、こうした数を目標に置いてしまうと担当者の意識が本来の目的から逸れていく恐れがある。あえて言うならば、改善案やその実現数になる。ソフトバンクモバイルでは顧客の要望に対して孫社長が「やりましょう」と回答したものを一覧にして、その実現に向けての進捗状況を開示している。改善数を目標とし、それを可視化することでコンテンツにもなる。これは顧客に対するメッセージにもなるし、一つの好例である。ソーシャルメディアマーケティングで重要な「透明性」や「参加」の条件も満たしている。

しかし、企業が予算を使ってやる以上、何らかの指標（効果指標、KPI）が必要になる。ここでは一般的な「顧客満足度調査」や「NPS（ネットプロモータースコア）」を利用する。これらはアクティブサポートの目的・目標にも即しているし、本来のサポートの役割を考えると妥当である。

アクティブサポートはサポート部門（コールセンター）が担当するべきである。実際、ザッポスやソフトバンクモバイルなどはコールセンター内にアクティブサポートの対応チームを置いている。コールセンターを最適だと考えるのにはいくつか理由がある。まずは、スキルの問題である。ソーシャルメディアマーケティングの大半は広報やマーケティングの部署が主導することが多いが、



一方的に言いたいことを伝えるプロモーション的な用途ならともかく、ユーザー一人一人の様々な問い合わせに臨機応変に、しかも正しく回答することはかなりのスキルを必要とする。そこそこの規模の企業になれば、あらゆる質問に答えられる人はおそらく一人もいないだろう。現実的に考えれば、日頃から多種多様な問い合わせに受け答えしているコールセンターのスタッフに任せるのが一番良い。もう一つは、勤務時間の問題である。アクティブサポートはある程度の即時性が必要になる。会議が入ったり、イベントなどで出張したりするような人が担当するのはお客様を待たせることになるので避けるべきである。やはり、常にデスクの前に座っている人が対応すべきである。コールセンターであればシフトによる休日対応などが既に実施されているのも強みである。誰かが休んでも誰かが代わりを務められるようにするには、スキルがある程度平準化されていて、常に誰かが休んでいることが当たり前のチームの方が進めやすい。総合的に考えて、最もふさわしいのはコールセンターである。なるべく従来の組織運営を活かして、その上にアクティブサポートのノウハウを積み上げるのが良い。

アクティブサポートに必要なスタッフ数は、どのくらい対象ツイートがあるかによる。そこであらかじめツイッター検索などを利用して、対象ツイート数を調べる必要がある。おそらく多くの企業では数件～数十件程度なので、一人で十分である。ただし、そのスタッフが休んでも（あるいは異動したり退職したりしても）対応できるように、あらかじめ3人以上のチームで始めるのが良い。そうすれば突発的にニュースなどで投稿数が増えた場合にも対応することができる。理想的には5人～7人で曜日ごとに交代制とするのが良い。アクティブサポートは通常業務と異なり、検索してこちらから話しかけるという慣れない行為になるのでストレスマネジメント的にも毎日続けない方が良く、知識や経験の平準化を考えても分担をした方が良い。普段はメールや電話の対応をしているからこそ（それによって様々な問い合わせに対応しているからこそ）即座に案内できることがある。できるだけ多くのスタッフがアクティブサポートできるように準備しておけば、将来的にも安心できる。毎日の対応件数が数百件になれば、常時複数人のスタッフが必要になる。そうなれば専任チームを検討する必要がある。

ザッポス、ソフトバンクモバイルなど、アクティブサポートを実践できている企業はツイッターをそれ以外のサポート窓口と並列で考えている。つまり、

電話やメールといった従来の問い合わせ手段と同じように捉えているのである。これはとても大事なポイントである。企業にとってソーシャルメディアはマーケティングや広報が主導する窓口の認識であっても、顧客側に立って考えれば一つの企業なので、窓口ごとに対応が変わることは論外であり、別の窓口に問い合わせた際にまた同じ情報を聞くのはとても失礼なことである。それを防ぐには当然コールセンター内で一括して対応することが望ましいわけだが、仮に部署をまたがる場合でも窓口間の情報共有は必須である。仕組みとしても体制としても重要で、顧客情報や対応履歴をお互いに参照できるシステムを用意するだけでなく、必要に応じてより適切な窓口以案内できるようエスカレーションの対応方法も事前に詰めておく必要がある。アクティブサポートを始めれば（正確にはソーシャルメディア上に公式アカウントを開設すれば）様々な問い合わせが届くことになる。製品の仕様に関する問い合わせもあれば、メディアや株主からの問い合わせが入ることもある。そういった問い合わせ一つ一つを適切にハンドリングしなければならない。そのためには社内の協力体制は不可欠である。サポート部門、マーケティング部門、広報部門、IT部門、他にも営業部や人事部などが企業のソーシャルメディア上での活動を支援しなければならない。とりわけアクティブサポートによって顧客対応を充実させることが競争力につながることを自覚する必要がある。

企業が新規に公式アカウントを取得して始める場合のトレーニングプログラムを考える。一番大事なことは「焦らない」ことである。早くやりたい気持ちを抑えつつ、事前に想定できるトラブルにきちんと備えてからスタートしなければならない。具体的なプログラムとして、次の手順①個人でツイッターを体験（1ヶ月）、②対応ルールの文書化（1～2日）、③使用ツールの選定（1～2日）、④イメージトレーニング（ロールプレイ）（3～5日）、⑤社内の関係部署への告知（1日）、⑥スタートをおよそ1ヶ月半の期間で行うこととする。①まず、個人でツイッターのアカウントを取得して利用する。最低1ヶ月は利用して、その間に100回以上のツイート、さらに20人以上をフォローして日常的に使ってみる。ここでのポイントは、ツイッターユーザーの気持ちを理解することである。やり取りされる会話からツイッターというコミュニティの「空気」を感じ取り、リツイート（RT）やDMなど、ツイッターの仕組みや名称をきちんと理解しておく。いくつかの企業アカウントをフォローするのも良い。マネを

する必要はないが、どのくらいの頻度で、どんな内容のツイートをしているのかを見ておく。②次に、どの程度フランクに話すのかを決める。ツイッターでのやり取りは非常に短い文章での会話になるため、一見ぶっきらぼうに見えることがある。そのため「☆」や「♪」を意図的に使って柔らかい表現にするのも有効的である。また、フォローに関するポリシー（リプライやDMを受け取ったらフォローする、こちらからユーザーに話しかけた際にフォローする、フォローされたらフォローする、自社ブランドについてツイートしているユーザーを見つけたらフォローするなど）はあらかじめ決めておく。そのうえで、これらの決定事項を文書にまとめておく。運用しながら随時修正を加えても良い。③そして、ツイッターの対応に使用するツールを決定する。ユーザーとの過去のやり取りがきちんと履歴として保存できるものにした方が良い。④さらに、前述のツールを使って自社ブランドに対する過去のツイートを検索し、どういうコメントができるかを考える。また、実際に120文字程度（ツイッターの文字数は140文字であるが、リプライ先のアカウントなども含むので120文字で文章を考える）でリプライ（返信）を書いてみることも有効なトレーニングである。⑤最後に、社内の関係部署、特に広報やシステム部門、サポート部門とは事前にしっかりと打ち合わせを行い、想定される問い合わせのエスカレーションをお願いできるようにしておく。ツイッターで寄せられる質問は多岐にわたるため、とても一人では対応できない。また、会社の公式見解と異なる返事をしてはいけない。広報に相談したり、もしコールセンター以外で運用する場合はサポートに対応を引き継いだりしてもらえるように社内の協力体制を事前に作っておく。

アクティブサポートのトレーニングには、社内限定で利用できるツイッタークローンを利用する。本来は社内の情報共有を目的に提供されているサービスであるが、トレーニング用途に使ったり、トレーニングも兼ねて利用したりするのに非常に有効である。こうしたサービスを使えば失敗を気にせずに投稿できるため、おおよその操作に慣れるのが早くなる。またそれだけでなく、メールとも電話とも違うソーシャルメディア独特の雰囲気にも慣れることもできるので、特にプライベートでブログやツイッターをやっていないスタッフには最適である。

分厚いマニュアルは必要ない。マニュアルより大事なものはトレーニングである。また、対応のためのシステムや社内体制である。本当にいいサポートを提

供したいのであれば、新しいケーススタディが生まれるたびに全員で共有したり理想的な対応を考えたりといった時間が必要であるし、システムも常に進化させなければならない。チーム間や関係部署との調整も大事である。そうした内部改善がサポートの品質向上につながる。基本的なマニュアルはコールセンターにある既存の対応マニュアルの延長で考える。一方でソーシャルメディアならではの親しみやすさもあるので、電話やメールよりは多少言葉遣いをカジュアルにしても良い。いずれにせよ基本的にはシンプルにまとめて、気をつけなければならない点だけを整理してあげればマニュアルとしては十分である。ただし、マニュアルを渡してもそれだけでは意味はない。マニュアルを本当に理解して実践できるようにトレーニングには時間をかける。以下に、投稿マニュアルのサンプルを載せておく。

投稿マニュアルのサンプル

①余裕のないときは投稿しない	⑥コピー&ペーストはしない
②相手をきちんと認識する	⑦インバウンドは必ず対応する
③自分の所属や氏名を明らかにする	⑧会話の邪魔をしない
④営業はしない	⑨顔文字は使わない
⑤コメントすべきか毎回考える	⑩対応時間を明記する

アクティブサポートの具体的手順は大きく分けると、次の5ステップ①発見、②判断、③対応、④管理、⑤検証になる。①まずは、「発見」である。これは検索エンジンやアクセスログをもとに顧客間の会話に自社のブランドが登場していないかを見つけることである。あらかじめ自社名や製品名などのキーワードを設定しておき、ある程度までは自動的に見つけられるような仕組みを構築する。②次に、「判断」である。投稿にブランド名が含まれていても、話しかける必要のないケースも多々ある。喜んでいるか、困っているか、怒っているか、消費者の感情を読み取って、アクティブサポートをするべきかどうかの判断をする。これが一番経験が必要となるところで、押し売りやスパムにならないように慎重に判断しなければならない。③そして、「対応」である。アクティブサポートの本番、顧客に見える部分がこの部分になる。一人一人に対してお礼やお詫び、そして本来のサポートである案内を伝える。ここまでが一般的なアク

ティブサポートの流れであるが、より品質を向上させるために残りのステップを忘れないようにする。④一つは、「管理」である。顧客一人一人との会話を記録しておき、気になることはメモとして残しておく。もし実名や顧客 ID などの情報を聞き出せた場合は、それも付記しておく。こうして履歴を管理しておくことで、次回以降により適切な案内ができるようになる。また、社内に対して消費者の声をフィードバックすることも重要である。⑤最後は、「検証」である。アクティブサポートに限った話ではないが、このように複数の人間が顧客と向き合って対応している場合、その対応の基準が統一されているか、より分かりやすい伝え方はないのかということを定期的にチェックする。そうすることでチーム内の知識や経験が共有されて、より高いレベルで対応できるようになる。これらのステップは、実際には PDCA サイクルのように循環型になる。

アクティブサポートはソーシャルメディア上の消費者の声を探すところから始まる。観測範囲を広げれば広げるほど候補となる投稿がたくさん見つかるため、効率を考えて作業を自動化する。しかし、「どのコメントに対応すべきか」「いち早く対応すべき緊急性の高い投稿はないか」「慎重な対応が必要な顧客はいないか」などは機械的に判断することが難しい。やはり、人間が見て読んで判断しないとアクティブサポートの本質を考えても不十分になってしまう。とはいえ、コストの大半が人件費であること、分別や判断のための時間をできるだけ対話そのものにまわしたいことを踏まえれば、ある程度の自動化は検討すべきである。ここでは一つの例として、ノイズフィルタリングを半自動とする仕組みについて説明する。検索して取得した消費者の投稿（ツイート）を以下の3つ①ホワイトリスト、②ブラックリスト、③それ以外に分類する。①一つは、ホワイトリストである。過去にやり取りのあった方をホワイトリストとして管理しておき、そこに含まれるアカウントの発言については「無視できない」確率が高いため機械的に分けることができる。②次に、ブラックリストである。ブラックリストは厄介な顧客というよりは、bot（プログラム）など対応する意味のないアカウントを一覧にしておいて、そこに含まれるアカウントの投稿を除外する。③そして、それ以外である。残りのすべてがこの3つ目になる。実際に、この程度の自動化では1～2割程度しか自動的に振り分けられない。結局は目視確認になるが、ホワイトリストはアクティブサポートを継続すればだんだん増えていくし、ブラックリストも同様である。なので、中長期的に見ればだんだん効率化していくことが期待できる。もちろん割合で見た場合には、消

費者の投稿が増えれば増えるほど自動化による貢献は小さくなるが、それはいわゆるうれしい悲鳴であって悪い話ではない。機械的に振り分けるには限界があって、大半の投稿は読まなければ分からない。ただ、何のためにアクティブサポートをやっているのかを考えれば、時間を惜しんで効率だけを追い求めるのは矛盾していると言える。

アクティブサポートの運用体制における効率化を考える方法もある。具体的には、振り分けをする専任者を置くということである。特に、規模が拡大してきた場合にはこの方法が有効になる。アクティブサポートをすべきかの判断スピードは経験に反比例する。ある程度の経験を積めば数秒で判断ができるようになる。そこでベテランスタッフがディスパッチャー（振り分け担当者）として候補対象をざっと査読し対応すべきかどうかだけを判断して、実際に案内するのは別のスタッフが行うという二段階の体制にしてしまえば、かなりの時間が浮くことになる。この場合の懸念点は、ディスパッチャーをどうやって育てるかという部分である。案内スタッフは基本的に「対応すべき」投稿しか読まないため、どういう投稿は無視するべきかを的確に判断できないままである。もっともこれは OJT などでディスパッチャーになるためのトレーニングを別途することで解決は可能である。おそらく1日の対応件数が100件を超えたあたりから3名体制を検討し始めるであろうから、その頃からこの二段階の体制を準備し始めるのが良い。新人のトレーニングも二段階に分けられるというメリットもある。

アクティブサポートの対応を分類すれば、基本的には「お礼」と「お詫び」と「ご案内」である。しかし、いずれの場合も「もっと良くするためにはどうすればいいと思うか」という改善のヒントをもらうように対応するのが望ましい。つまり、喜んでいるユーザーを見つけたとして、ただ「ありがとうございます」とだけ返すのではなく、「ありがとうございます。ご利用になって不便な点などございませんか？」と問いかけるのである。満足している方にも小さな不満点はあるはずである。それを聞き出す。もちろんお詫びの場合も同様である。お客様が指摘している点について詫びるとともに「他にはございませんか？」と聞く。案内する場合は、その内容がサイトの FAQ などに掲載されているかを確認する。なければ追加を検討すべきであるし、掲載済みだったとしてもきっと分かりづらかったのであろうから、より見つけやすくできるかどうかを考える。その際に、どうやって調べたかを直接聞くのも良い。

アクティブサポートは問い合わせをいただく前にこちらから話かることになるので、常に「歓迎されないリスク」があることを自覚する。この「アクティブ」を履き違えてしまうと、なんとか自社の商品を買ってもらおう、何とか気に入ってもらおうと、あまりにも前のめりになってしまう。特に、マーケティング部が主導してアクティブサポートを始める際によく見られる失敗例である。これはただの「押し売り」である。お客様のためになるかどうかを考え、喜ばれるかどうかを判断して話しかける。

消費者は機械的な対応を望んではいない。これまでのやり取りや、その場で話した内容を踏まえて、自分だけに向けた対応をしてほしいのである。大事なことは、「人間味を出すこと」と「属人的であること」の違いを正しく認識することである。対応するスタッフによって案内する内容や対応できることが変わってはいけない。変えてもいいのはあくまでも「伝え方」の部分である。一方で、属人性は極力排除すべきである。誰が対応しても同じ案内ができるよう情報を共有し、常にお互いの対応内容をチェックする。

ここではアクティブサポートをしたことによって、どのような反応があるかについて考える。大きく分ければ喜ばれる、感謝されるといったありがたいパターンが中心であるが、それ以外にも恐縮されてしまったり、ときには怒られたりすることもある。もちろんアクティブサポートは消費者が期待していないところにいきなり話しかけるわけですから、驚かれるのも当然である。驚いたあとに喜ばれるならそのまま必要に応じて対話を続ければいいし、もし許されるなら自社のサービスや製品への改善案を聞くのも良い。慎重な対応が必要になるのは、恐縮させてしまった場合と、それから怒らせてしまった場合である。恐縮されてしまった場合は、自由に意見が言えるソーシャルメディアの良さを尊重していることを伝える。そして、顧客の忌憚のない意見を歓迎していることも合わせて伝えることが重要である。怒らせてしまったケースでは、素直に謝る。ただし、謝るだけではコミュニケーションが成立しないので、宣伝が目的ではないことも伝えつつ、今後何かあれば連絡くださいということ案内するのが良い。

以下に、アクティブサポートのケーススタディを載せる。①最初のケーススタディは、商品の購入者へのアクティブサポートである。アクティブサポートのメインの一つは購入者へのお礼である。お客様への感謝を伝えることと、ツ

ツイッター上にアカウントを開設していることを伝えて何かあれば遠慮なく質問してもらってかまわないということを案内することがポイントである。注意すべきはお礼にとどめて、さらに売り込もうとはしないことである。それからお礼のコメントは企業からの一方的なラブコールなので、それを望んでいないお客様もたくさんいる。コメントする前にその方のプロフィールや直近の投稿をきちんと読むことが必要である。②2つ目のケーススタディは、サービスを褒めてくれている方へのアクティブサポートである。このケースもまずはお礼を伝える。そして、こうしたヘビーユーザーに改善点を聞くのも良い。気に入ってくれていても、使いづらい点や「こうしてくれればもっといいのに」と感じていることはあるかもしれない。もちろん全ての要望を叶えられるわけではないが、ともすれば社員よりも使い込んでくれている利用者の声なので傾聴する価値は十分ある。利用者の本音にはたくさんのヒントが含まれているので、少しでも彼らが感想を言いやすいような空気を作ることが大切である。特に不満点を聞きたがっているんだということを伝える。そして、大事なことはこうして利用者から直接聞き出した要望を社内にフィードバックすることである。また、それを歓迎するような組織にしなければならない。アクティブサポートの成否はこの社内体制にかかっているといっても過言ではない。③3つ目のケーススタディは、メーカーにはよくある製品の使い方がわからないお客様へのアクティブサポートである。ネットサービスなどでも想定されるケーススタディである。この場合は、まずお客様に案内できるサポートメニューを確認する。マニュアルを紛失した方のために PDF での配布を行う、ウェブサイトには FAQ ページを設ける、出張サポートを行う、動画による案内を用意するなど、このあたりは通常のサポートと同じである。そのうえで、まずはお客様の状況を確認する。どこまで出来ているのか、家庭のインターネット回線はどうなっているのか、DHCP などの技術的な知識はあるのか、それを把握しながら対応することになる。いずれにしても、アクティブサポートで話しかける以上は最後まで付き合う覚悟が必要である。解決するまで何度でもやり取りする。④4つ目のケーススタディも、メーカーではよくある製品が壊れてしまった顧客へのアクティブサポートである。これはとても重要なアクティブサポートである。ここでの対応が良ければ、このお客様はまた自社の製品を買ってくれるはずである。「壊れても安心」というイメージはお金では買えない。まさにこうしたアクティブサポートによってのみ手に入れることができるのである。通常は、まず初



期不良かどうかの確認が必要である。次に、修理を受け付けるか、あるいは買い替えを希望されている場合は新製品の案内をすることになる。このように、アクティブサポートに限らずサポート部門ではセールスに相当する行為もしばしばやることになる。また、お客様も店頭で売り込まれるよりは、親身になって対応してくれたサポートスタッフの推薦の方を信じてくれることが多い。お客様のことを考えれば、まずは修理の案内から始める。もちろん消費電力や吸引力などで最新の製品の方が優れているが、それはお客様もよく知っている。買い換えるかどうかの判断はあくまでもお客様自身が行うことであって、こちらからは誘導すべきではない。もちろんお客様から聞かれればしっかり案内する。「今お使いの機種の後続製品なら操作が似ているので簡単です」といった案内は喜ばれるであろう。修理を案内する場合は、必要な日数などもおおよそでいいので早めに伝えたほうが良い。特に掃除機のように日常的に使う家具の場合は、1週間以上かかる場合はかなり困るので、1日でも短縮するために集荷の手配をこちらでやるとか、故障製品を持ち込める出張サポートセンターを用意するとか、支援する仕組みもいくつかある。⑤5つ目のケーススタディは、道に迷ったイベント参加者へのアクティブサポートである。ソーシャルメディアはこれまで聞こえなかった声を可視化してくれる。こうしたイベント会場付近で迷っている方はこれまでもいたが、主催者はそれに気づくことはできなかった。それによって開始に間に合わなかったり、諦めて帰ったりすることもあったはずで、その一部でもアクティブサポートで救えるならやるべきである。このケースでは、リアルタイムウェブとしてのツイッターの特徴を生かしてスピーディに対応する。イベント当日は開場の1時間前から準備しておく。できれば前日や当日の朝に「迷ったら遠慮なくお問い合わせください」と告知しておくのも良いし、参加者向けのメールなどでも案内しておく。アクティブサポートする内容は当然、イベント会場への誘導なので住所と地図になる。なんとか諦めずに会場まで来てもらうよう、その後もこの方の投稿を見守ってサポートを続ける。イベント運営というと集客ばかりにコストをかけてしまいがちであるが、申し込んだ方が問題なく会場に辿り着けるように準備することも同じように大事である。⑥6つ目のケーススタディは、頼んだものと違う商品が届いたお客様へのアクティブサポートである。これはECでよくあるケースである。小売店でもたまにある。こちらのミスでお客様に迷惑をかけている以上、ポイントはいかに迅速に対応できるかである。本来お客様が手にするはずの商品をい

かに早く渡せるかを考えて対応する。そのためツイッターで何度もやり取りするよりは、いきなり電話をお願いするのも良い。当然だが、こうした案内をする場合は電話がかかってくるかもしれないことを電話サポートチームに伝えておく。また、お客様にも「ツイッターの件とおっしゃっていただければスムーズにご案内できます」と伝えておけば良い。こうしたチーム間の連携はアクティブサポートには必須であるし、それゆえにコールセンターの中で対応するのが効率的である。このケースではお客様から商品を返送してもらう手段と、正しい商品を発送するタイミングについてどうするかがポイントである。アクティブサポートはその行為自体が喜ばれることが多いとは言え、アクティブサポートが感動を生むのではない。サポート方針やスタッフへの権限委譲によって、彼らがお客様のためにできることを充実させるから適切な対応ができるわけで、それが感動を生むのである。特に、こうして自分たちのミスから始まっている場合は商品の返送を待たずに出荷することが望ましい。そうすれば商品を届けた際に間違っただけで届いてしまった商品の集荷も同時にできるので、お客様の手を煩わすこともない。⑦7つ目のケーススタディは、友人に勧めてくれている方へのアクティブサポートである。まさにクチコミの現場に遭遇するわけだが、このような場合には「話しかけるべきか」について、いつも以上に慎重に検討する。まず、独り言に対して話しかけると、会話に割り込むのでは難易度やリスクが全然違う。そして、ここでの対応を失敗すれば新規顧客を失うばかりではなく、せっかく友人にまで紹介してくれようとしていた優良顧客まで失うことになる。また、話しかける場合も、会話している二人に話しかけるのか、それとも推薦してくれている方だけに話しかけるのか考えなければならない。それぞれの投稿をさかのぼって読むだけではなく、両者の関係性を推察した上で判断する。具体的には、ツイッター上での社交性（頻繁に誰かと会話しているかどうか）を見たり、特に企業の取り組みに対して否定的な態度をとっていないかどうかを見たりした上で判断する。もちろん社交的な人の方がリスクは下がるし、社交的であっても批判の多い方であればリスクは高まるのでスルーする。監視されているようなプレッシャーを与えてしまったり、強引な勧誘と受け止められたりすると逆効果なので気をつける。⑧最後のケーススタディは、間違っただけで案内をしている方へのアクティブサポートである。決して多くはないが、ソーシャルメディア上では間違っただけで情報が流布していることがたまにある。その方の勘違いのケースもあるし、たまたま対応したスタッフが通常と異なる

対応をしてしまったという企業側のミスが原因のこともある。ここで注意しなければならないのは、正しい案内をすることでお客様に恥をかかせてしまう危険性があるということである。なので、アドバイスをしている方に対するフォローを忘れないようにする。それが難しい場合は、あえてアクティブサポートをしないという選択も必要である。

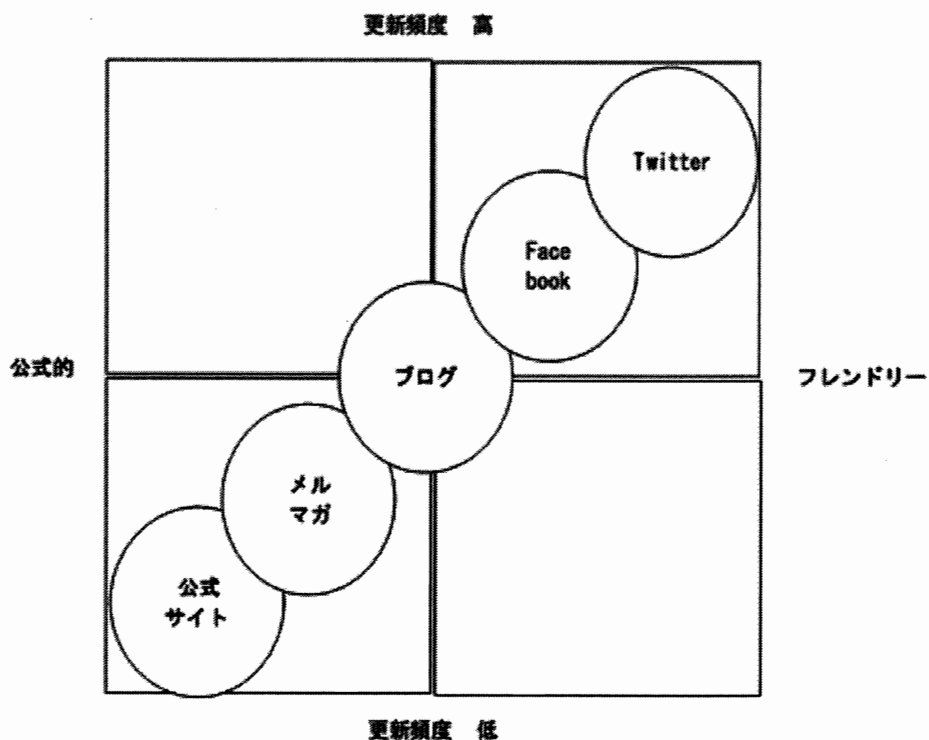
## フェイスブック

企業がフェイスブックを活用する最もポピュラーな方法として「ファンページ」の開設が挙げられる。ファンページを開設することで、会社の「ファン」を集め、後述するように様々なメリットを提供することができる。ファンページは無料で開設することができ、また高度なカスタマイズも安価で行うことが可能である。ただ「ファンページ」に取り組む前に、課題の明確化が大切になる。「貴重な人的ソースを割いてまで、何のためにフェイスブックファンページを使い、何を達成したいのか？」というシンプルではあるが難しい問いについて考えなければならない。

フェイスブックファンページの特徴として、①ファンに対する情報配信、②ファンとファン、ファンと企業のコミュニケーション、③ミニウェブサイト化の3つが挙げられる。①まず、フェイスブックファンページでは、「ファン」になってくれたユーザーに対して情報を配信することができる。ファンページの「ウォール」に管理人が投稿した情報は、ファンとなったユーザーの受信画面（「ニュースフィールド」）に配信される。フェイスブックを活用する上で注意することは、ファンページのウォールに投稿したからといって、全てのユーザーのニュースフィールドに配信されるわけではないということである。実はユーザーのニュースフィールドに流れる情報は、フェイスブック側で系統的に重要度を評価された上で配信されている。ユーザーからの「いいね！」やコメントが全く付かない投稿は、フェイスブックのシステムによって価値がないと判断され、表示の優先度が下がってしまう。逆に、多くの「いいね！」やコメントを集めたコンテンツは、優先的に表示され、長い時間ユーザーの目に留まることになる。ウォールに情報を投稿する際は、より多くの反響を得られるよう工夫する必要がある。また、ユーザーはファンページからの情報受信を止めることも、わずか2クリックできてしまう。一度ファンになってもらった後も継続して読んでもらえるよう、コンテンツの内容や投下頻度を最適化していかなければならない。あまり多くの情報を配信しすぎるのは購買解除率を高める要因となる。ファンページに管理人として情報を投稿する頻度は、1日1回～3回程度が良い。②また、ファンページはその名の通り、自社ブランドのファンを集めることができるページであり、ファンとの新しいコミュニケーションチャンネルとして活用することができる。ファンページでは企業とファンだけでなく、ファン同士がコミュニケーションをとることも可能である。③そし

て、フェイスブックファンページでは「アプリケーション」を活用することで、多様な機能をユーザーに提供することができる。カスタマイズ性は非常に高く、通常のウェブサイトで提供できる機能はほとんど搭載できる。海外の企業では、フェイスブック上に「ミニウェブサイト」と呼ぶべき、ウェブサイトの主要な機能をほとんど盛り込んだファンページを開設している事例も見られる。企業がファンページ上に提供できる特徴的な機能の例として、「(ソーシャル) ショッピング」が挙げられる。映画会社のピクサーは、『トイ・ストーリー3』の上映期間中、ファンページ上で鑑賞チケットを販売したが、これはフェイスブックを離れることなく購買を完了することができるアプリケーションを開発し、楽天やAmazonのようなECサイトとして、ファンページを活用した事例である。

ファンページを開設する前に、①位置づけ、②目的を明確にする必要がある。①まず、位置づけの明確化においては、コンテンツのトーンや更新頻度、リーチできるターゲット層などの視点で考えることができる。一例として、考えられる使い分けのあり方を下の図で示す。この図ではフェイスブックの役割は「公式サイトやメルマガでは流せない情報を、“つぶやき”ほどフレンドリーではないトーン・マナーで投稿していく」という位置づけになっている。



②また、ファンページの目的もビジネスの課題によって多変に変わってくる。参考として、孤児支援を行っている NGO を例に考える。非営利団体である NGO では「支援事業の拡大（と社会問題の解決）」が組織としてのゴールとなる。一般的なビジネスであれば、ここは「売り上げの最大化」が目的となる。ゴールに対する課題はいくつかあるが、非営利団体の場合、大きなものは「事業資金の獲得」である。事業を持続可能にしていくためには、寄付金などの資金を調達する必要があるからである。資金の獲得という課題を解決するために考えられるのが、「情報発信の強化」と「ファンベースの強化」である。積極的な情報発信を通じてファンを獲得し、事業に対する支援者を獲得していくのである。課題解決の具体的な手法として、「ファンページの活用」が挙げられる。情報発信の強化という意味では、死蔵されているコンテンツなどを発信していくことで、団体に対する理解も促進されるであろう。また、フェイスブックの特徴を生かして、ファンとのコミュニケーションを活性化していき、ファンとの関わり合いを深めていくことで、支援の輪を拡大することが期待できる。

ファンページの目的 (NGO)

組織としてのゴール	孤児支援事業の拡大
課題	事業資金の獲得
解決策	情報発信の強化、ファンページの強化
手法	これまで発信できていなかったコンテンツの投稿、ファンとの交流の促進

位置づけや役割が明確になったら、実際にファンページを開設し、運用する。段階として、①ファンページを広める段階と、②ファンページを運用する段階に分けられる。①まず、フェイスブック広告を利用し、ファンページの開設を知らせる広告を打つことで、より多くのファンを獲得することができる。大量のユーザーが詳細な個人情報を入力しているフェイスブックでは、年齢から勤務地に至るまで、超高精度なターゲティングで広告を打つことができる。また、広告の出稿は広告ページから行うことができる。ここではファンページの広告出稿を想定しているが、フェイスブックで宣伝できるものは、フェイスブック上のコンテンツ（ファンページやイベント）だけではない。企業サイトや、企業サイト内のコンテンツを宣伝することも可能である。②開設、周知の次は実際にファンページの運用に取り掛かる。まず、高い頻度でコンテンツを投稿す

るためには、事前に発信可能なコンテンツを収集する必要がある。これまで蓄積してきたコンテンツを総ざらいし、ファンページにも投稿できるものがないか確認するのである。コンテンツ投稿管理におすすめの方法は、効果測定も含めた「管理シート」を作成することである。管理者としてログインすると、ウォールへ投稿したコンテンツの「インプレッション数」「フィードバック率」が表示される。月、または週の初めにどんなコンテンツを投下するかを定め、インプレッション数とフィードバック率を書き込み管理する。このプロセスを通して、ファンが求めているコンテンツを見極めていくことができる。以下に、企業のファンページで投下することができる一般的なコンテンツをいくつか紹介する。

ファンページで投下することのできる一般的なコンテンツ

①自社に対する豆知識や「秘話」	⑥クイズ
②数字	⑦アンケート
③自社製品の楽しい・意外な使い方	⑧コラム（ノート）
④画像・動画	⑨自社に関連するオススメのブログ記事などの紹介
⑤オフィスの様子や近況、社員の紹介	⑩自社の事業と関連したニュースに対するライトな意見

また、フェイスブックファンページには、無料の分析機能が搭載されている。無料とはいえ、ファンの年齢や性別、居住地、PV（ページビュー）、UU（ユニークユーザー）、外部サイトからの流入など、様々な指標を取ることができ、分析を行うためには十分すぎる機能となっている。「インサイト分析」は、管理者権限を持った上でファンページにアクセスすることで利用でき、ファンのデモグラフィックなどを知ることができる。こうしたデモグラフィック情報は、メールやブログなど従来のウェブマーケティングツールでは容易に収集することができなかった。全ユーザーが性別と年齢を入力しているフェイスブックだからこそできる分析である。施策の効果測定においても有効活用することができ、例えばファンページの目的が「1万人の若年層の関与の獲得」であるならば、この機能を用いて目的の達成度を判断することができる。このインサイト分析から得られる情報は多岐にわたるので、ファンページ開設の目的に照らし合わせて、重視する指標をピックアップする必要がある。「ファン数」はわかりやすい指標ではあるが、ファン数「だけ」に囚われるのも危険である。ファンを集

めただけで何のインタラクションも発生していなければ、そのファンページに価値はない。ファンとのコミュニケーションを通じて、「ブランド好意度」や「第一想起」を獲得したいということであれば、ファン数よりも「いいね！」やコメントの数の方が目的と合致している。ファンページの目的が「情報伝達」や「ブランドへの接触頻度向上」ならば、「フィードインプレッション（どれだけ多くのユーザーの画面に表示されたか）」が重要な指標になってくる。気をつけなければならないことは、「ファン数」という分かりやすい指標を絶対視しないことである。ファンを集め、そこから何を得たいのかを常に意識しなければならない。重視する指標が決定したら、月次レポートなどを作成し、指標がどのように推移しているかをレポートする。このレポートは、フェイスブックファンページの意義を組織内に伝える重要な機会となる。

国内企業のフェイスブック活用事例として、ここでは4つの企業（①無印良品、②楽天トラベル、③コーチ・ジャパン、④レノボ・ジャパン）の取り組みを紹介する。①まず、無印良品のファンページは1万人を超えるファンを獲得している、国内でもトップクラスの規模を誇るファンページである。無印良品のファンページで特徴的なのは、過去のコンテンツが有効活用されている点である。まず、ファンページで展開されているコラムは、無印良品が以前から運営している「くらしの良品研究所」というサイト内のコラムの再掲載である。無印良品アーカイブというアルバムでは、過去のポスター画像などが掲載され、再考・再販というアルバムでは、再販が決まった商品の画像がアップされている。いずれも既存のコンテンツを再掲載する形を取っており、運用に掛かるコストを抑えていることが分かる。再掲載することに違和感を覚えるかもしれないが、現時点でのファンページの登録者数は多くて数千人規模であり、再掲載を気にするユーザーは少ないことが想像される。そもそも企業発信コンテンツは、そう多く見られるものではないため、1つのコンテンツを多数のチャンネルで使い回すことは合理的な選択である。無印良品のファンページのポイントは、コンテンツを有効活用することで運営コストを抑えている点にある。相応の人的コストが掛かってくる「コメントへの返答」も行っていない。なるべくコストを掛けない運用方法は、黎明期である現段階では賢い選択と言えるだろう。②また、楽天トラベルのファンページは「自社コンテンツ以外」も取り上げている点が特徴的である。例えばある投稿では、紅葉を映したライブカメラを特



集した第三者のブログが、旅行という文脈の中で紹介されている。ここで紹介されているのは、あくまで第三者のブログである。企業がファンページで自社以外のコンテンツを紹介する、という姿勢の意義は大きい。これまで企業は1次情報の生産者であろうとしてきた。しかし、1次情報はコンテンツ制作にコストが掛かるうえに、往々にして期待していたほどのユーザーの目には触れないものである。楽天トラベルは、世の中に混在する1次情報を「編集」していると言える。溢れる情報の中から自社に関連するコンテンツを選別し、読者に提供するというスタイルは、コスト的にも合理的で、単なる自社のニュースよりも読者に喜んでもらえる可能性がある。1次情報を編集するというスタイルは、既に一部の企業で試されている。General Electric (GE) の企業ブログ「GE Reports」では、元ジャーナリストの社員がトップに立ち、「価値のない自社ニュース」に陥らないよう、様々な関連情報を織り交ぜた「編集」がなされている。読者不在の企業ブログが多い中、GE のブログは読者目線のコンテンツを継続的に提供することに成功している。楽天トラベルが他のニュースサイトやブログの記事を引用しながら読者を巻き込んでいく姿は、これからの企業の情報発信のあり方についての示唆を与えてくれる。③そして、コーチ・ジャパンのファンページは、日本語で運営されているにもかかわらず、多くの外国人ユーザーのファンを獲得している。ファン数は7000人を超えており、日本語運営のファンページではトップクラスの人気を誇っている。コーチ・ジャパンのファンページを見ると、英語でのコメントが多いことが分かる。運営側の投稿は日本語で行われているにもかかわらず、外国のユーザーが英語で反応しているのである。この不思議な現象を起こしている要因は、コンテンツとして提供されている商品写真にある。書かれている説明は分からなくても、商品写真を見れば感想は発生するものである。実際に、多くの外国語ユーザーが「I want it!」「cute!」「kawaii!」など、商品に対する簡単な感想を書き込んでいる。コーチ・ジャパンは、「言語を超えうるコンテンツ」を提供することで、外国のユーザーを巻き込みながら、ファンページを活性化させることに成功しているのである。コーチ・ジャパンのファンページから学び取れることは、フェイスブックでは外国のファンを巻き込むことができるという事実である。純粹にファンページを盛り上げることが目的であるならば、極論ユーザーの国籍や使用言語は関係ないのである。④最後に、フェイスブックファンページでは「ファン限定」のコンテンツを提供することも可能である。パソコンのインターネット通販で知

られる「レノボ・ジャパン」のファンページでは、「ファンにならないと見られないクーポン」が取り入れられている。この手法は欧米でも広く使われており、子供向けTシャツの Teesey Tees や、通販サイトの DIGISTORE などが、レノボ・ジャパンと同様の「ファン限定クーポン」を提供している。全体の販売額のうち、どの程度がファン限定クーポンを使用したものなのかを計測することで、フェイスブックファンページの売り上げへの効果も明らかにすることができる。フェイスブックでファンを獲得するために重要なのは、ユーザーに「ファンになっても良い」と思ってもらえるようなコンテンツを提供することである。「ファンになれば割引」というレノボ・ジャパンの見せ方は非常に分かりやすく、多くの人がファンになるために「いいね!」をクリックすることが想像できる。レノボ・ジャパンのような通販事業を行っていなくても、ファン限定コンテンツを提供することは可能である。TBS は「ファン限定動画」を提供しており、過去には Levi' s のファンページで「ファン限定イベント案内」が提供されていた。ユーザーはその価値を感じたとき、初めて「ファン」になってくれる。自社のファンページに「ファンになる価値」があるかどうかは、常に意識しておく必要がある。「ファン限定」という要素は、魅力的なファンページを作っていく上でヒントとなるはずである。

## ツイッター（INAC 神戸レオネッサへの適用）

上記で述べたケーススタディが、INAC 神戸レオネッサの場合、どのように適用できるのかを考える。①最初のケーススタディは商品の購入者へのアクティブサポートであるが、INAC 神戸レオネッサの場合、これはグッズの購入者へのアクティブサポートと置き換えることができる。この場合、まず購入者に感謝を伝える。さらに、ツイッター上にアカウントを開いていることを伝えて、何かあれば遠慮なく質問してくださいと案内する。この際に注意すべきことは、あくまでお礼にとどめてさらなる売り込みはしないことである。また、実際にスタジアムまで試合を観戦しに来てくれた来場者へのアクティブサポートと置き換えることもできる。この場合も、まずは来場者に試合を見に来てくれたことに対する感謝を伝える。ここでの来場者に対するさらなる売り込みとは、次の試合の案内を指す。②2つ目のケーススタディはサービスを褒めてくれている方へのアクティブサポートであるが、INAC 神戸レオネッサの場合、これはINAC 神戸レオネッサに対して好意的な意見を述べている方へのアクティブサポートと置き換えることができる。ここでいう好意的な意見とは、選手に対する好意的な意見（〇〇選手のことが好き、〇〇選手のプレーが良かったなど）やINAC 神戸レオネッサ全体に対する好意的な意見（グッズが可愛い、スタジアムが綺麗、スタジアムでのイベントが面白かった、スタッフの対応が良かったなど）が考えられる。この場合も、まずはお礼を伝える。また、このようにINAC 神戸レオネッサに対して好意的な方に改善点を聞くのも良い。例えば、自分の席がわからなかったのでスタッフに聞こうとしたが、スタッフと来場者の見分けがつきにくくなかなか見つけられなかった、というような小さな不満を聞き出すことが重要である。③3つ目のケーススタディは製品の使い方がわからない方へのアクティブサポートであるが、INAC 神戸レオネッサの場合、これはネットでチケットを事前購入する方法がわからない方へのアクティブサポートと置き換えることができる。この場合の対処法として、この方に購入マニュアルのPDFでの配布を行うというようなことが考えられる。④5つ目のケーススタディは道に迷ったイベント参加者へのアクティブサポートであるが、INAC 神戸レオネッサの場合、これは会場までの道に迷った来場者へのアクティブサポートと置き換えることができる。この場合の対処法として、試合当日は開場の1時間前から準備しておく、当日の朝に「迷ったら遠慮なくお問い合わせください」と告知しておく、などが挙げられる。実際にアクティブサポートする内

容として、まずはスタジアムの住所と地図が挙げられるが、その後もこの方の投稿を見守ってサポートを続ける。⑦7つ目のケーススタディは友人に勧めてくれている方へのアクティブサポートであるが、INAC 神戸レオネッサの場合、これは INAC 神戸レオネッサを友人に勧めてくれている方へのアクティブサポートと置き換えることができる。このような場合には「話しかけるべきか」について、いつも以上に慎重に検討する。また、話しかける場合も、会話している二人に話しかけるのか、それとも推薦してくれている方だけに話しかけるのか考えなければならない。⑧最後のケーススタディは間違っただ案内をしている方へのアクティブサポートであるが、INAC 神戸レオネッサの場合、INAC 神戸レオネッサのあらゆることに関して間違っただ案内をしている方へのアクティブサポートと置き換えることができる。ここで注意しなければならないのは、正しい案内をすることでファンに恥をかかせてしまう可能性があることである。なので、アドバイスをしている方に対するフォローを忘れないようにする。それが難しい場合は、あえてアクティブサポートをしないという選択も必要である。

## フェイスブック（INAC 神戸レオネッサへの適用）

まず、ファンページの特徴の3つ目として挙げたミニウェブサイト化における「(ソーシャル) ショッピング」をINAC 神戸レオネッサに適用する。ピクサーのファンページ上での鑑賞チケット販売と同様に、INAC 神戸レオネッサもファンページ上で試合のチケットを販売する。つまり、フェイスブックを離れることなく購買を完了することができるアプリケーションを開発し、ECサイトとしてファンページを活用する、ということがここでは考えられる。

また、ファンページを開設する目的を明確にするうえで、参考としてNGOを例に考えたが、ここでは実際にINAC 神戸レオネッサについて考えてみる。まず、INAC 神戸レオネッサでは「売り上げの最大化」が組織としてのゴールとなる。ゴールに対する課題はいくつか考えられるが、INAC 神戸レオネッサの場合、主なものは「ファンの獲得」であろう。ファンの獲得という課題を解決するためには「情報発信の強化」が必要であり、その具体的手法として考えられるのが「ファンページの活用」である。

ファンページの目的（INAC 神戸レオネッサ）

組織としてのゴール	売上の最大化
課題	ファンの獲得
解決策	情報発信の強化
手法	ファンページの活用

そして、ファンページの運用の際に述べた「インサイト分析」を用いて、INAC 神戸レオネッサのファンページにおける目的の達成度を判断する。INAC 神戸レオネッサのファンページにおける目的は上記で述べたが、ここではより具体的な目的として「1万人の大学生の関与の獲得」を例として考える。インサイト分析から得られる多岐な情報のうち、ここで重視する指標は、「年齢」と「フィードインプレッション（どれだけ多くのユーザーの画面に表示されたか）」である。つまり、これら2つの指標を見て、18～22歳のフィードインプレッション数が1万に達すれば、目的は果たされたことになる。

最後に、上記で述べたケーススタディが、INAC 神戸レオネッサの場合、どのように適用できるのかを考える。①1つ目の事例として、無印良品の「コンテンツの有効活用による運営コストの軽減」があるが、INAC 神戸レオネッサの場

合、チームスタッフによるブログがこれに該当するだろう。ブログの昔の記事や写真を再掲載することで、運用に掛かるコストを抑えることができる。②2つ目の事例として、楽天の「1次情報の編集」があるが、INAC 神戸レオネッサの場合、様々な1次情報を編集することができるだろう。例えば、女子バレーボールの世界大会が行われている最中に、女子バレーボール日本チームの活躍を特集している第三者のブログがあるとすると、INAC 神戸レオネッサはこのブログを自らのファンページで紹介することによって、1次情報を編集することができる。具体的には、「最近よくテレビで女子バレーボールの世界大会が放送されていますね。テレビでご覧になれなかった方は、女子バレーボール日本チームの活躍をこちらのブログを見て楽しむのなんていかがでしょうか？こちらのブログでは、女子バレーボール日本チームの様々な情報がご覧になれますよ。でも、できれば女子サッカーの試合ももっと放送してほしいなあ（笑）<http://>～」といった投稿が考えられる。ここで紹介されているのは、あくまで第三者のブログである。このように1次情報を編集するスタイルは、コスト的にも合理的で、単なる自社のニュースよりも読者に喜んでもらえる可能性がある。③3つ目の事例として、コーチ・ジャパンの「言語を超えうるコンテンツ」があるが、INAC 神戸レオネッサの場合、選手の写真がこれに該当するだろう。INAC 神戸レオネッサには日本代表の選手が多数在籍しており、また女子サッカー日本代表（通称、なでしこジャパン）は世界的にも強豪国として有名なので、外国にファンがいることは容易に予想される。この状況を考えると、選手の写真という言語を超えうるコンテンツを提供することによって、外国のユーザーを巻き込みながらファンページを活性化させることは、実現の可能性が高いと言えるだろう。④最後の事例として、レノボ・ジャパンの「ファン限定」があるが、INAC 神戸レオネッサの場合、ここでは様々な手法が考えられる。まず、レノボ・ジャパンの「ファン限定クーポン」のように、ファンになれば試合のチケットが割引になる、といった手法である。チケット全体の販売額のうち、どの程度がファン限定クーポンを使用したものなのかを計測することで、フェイスブックファンページのチケット売り上げへの効果も明らかにすることができる。また、TBSの「ファン限定動画」のように、ファンになれば選手の限定動画を見ることができる、といった手法や、Levi'sの「ファン限定イベント案内」のように、ファンになれば限定イベントに参加できる、といった手法もある。

## 最後に

現代マーケティングは様々な問題を抱えている。こんなときだからこそマーケティングは本来の姿に立ち返り、ドラッカーの言う企業の目的、すなわち「顧客の創造」に貢献しなければならない。顧客を創造するためには消費者を理解する必要がある。そして、ただ製品やサービスをつくるだけではなく、彼らの不満に耳を傾け、それを改善し続けなければ、彼らは顧客になってくれないであろう。そのためにアクティブサポートは貢献できるはずである。困っている消費者、不満を抱えている消費者に歩み寄り、必要とするサポートをするとともに、彼らの率直な意見を聞くことで改良や改善につなげる。そうした直接対話が企業を支えてくれる顧客をつくるのである。これからの時代は顧客に支持される企業、つまりは「愛される企業」でなければ生き残れない。そのためにはアフターケアやカスタマーサポートを充実させて、「安心」や「信頼」を付加価値にしなければならない。アクティブサポートはその手段の一つにすぎないが、企業にとってはコールセンターなどの既存の組織やノウハウを活かせるため、踏み出しやすい一歩と言えるだろう。

### 参考文献

- ・ 『Twitter アクティブサポート入門 「愛される会社」時代のソーシャルメディアマーケティング』 河野武 (インプレスジャパン)
- ・ 『フェイスブック 私たちの生き方とビジネスはこう変わる』 イケダハヤト (講談社)