

第5回トップ IT アワード優秀賞

ホテル企業におけるソーシャルメディア・リスニングを用いた評判管理とリサーチ手法
 ~顧客経験価値から顧客口コミ価値への連鎖を傾聴経済的アプローチにて探索する~
 吉崎 夏来 (株式会社 HMRI)

はじめに

現在、我が国の消費者市場における最大の環境変化を一言で表すとすれば、「情報発信力の逆転」であると筆者は考えている。即ち、企業側から消費者側への情報の発信能力の移行が顕著になっていることであるが、これは伝統的なPRコマースリズムの立場に置かれているマスメディア企業や広告代理店、スポンサー企業にとっては看過できない環境変化であると言える。

歴史を遡れば、グーテンベルグは活版印刷法を発明する事により、修道院での聖書写本の製作過程の費用と製作日数を数十分の一に縮減したが、結果的に多くの人々に母国語での聖書その他の文章を普及させることにより、宗教革命が起き、旧教組織から貴族社会・商業組織への権力移譲という大変革をもたらした。印刷技術のブレイクスルーが情報革命となり権力者の立場の変容が余儀なくされた歴史上の一大転機であった。2005年、米国の広告業界の最有力業界紙である *Advertising Age* 誌のコラム¹で、B・ガーフィールドは企業と消費者との関係に「傾聴経済」*Listenomics* という新語概念を紹介した。要旨的には消費社会のステークホルダーの位置と力関係が大きく変化していることを指摘し、「逆フロー経済」「オープンソース革命」といった時節潮流を「傾聴経済」という概念をもって説明している。筆者はこれら現象を、グーテンベルグ時代に匹敵する社会変革であろうと考えており、情報技術進化の影響下で、企業・消費者間のパワーシフトが進行中であるとの現状認識を持っている。各々の用語の含意は：

- ① 「逆フロー経済」とは、インターネット環境の変化に伴い情報の流れ（フロー）が消費者から企業側へと逆転現象を引き起こしていることを指す。
- ② 「オープンソース革命」とは、情報通信技術やそれに付随するプログラム開発の過程に不特定多数の参加者を巻き込んで開発をすることを指すのが原義であるが、マスメディアが変化し一般大衆を巻き込み、草の根ローカル、アマチュアが参加共有をしあってジャーナリズムや広報的な役割を果たすことを意味し、旧メディアがソーシャルメディア化をしている。
- ③ 「傾聴経済」とは、無名、匿名の消費者が発言する情報が収斂洗練された後に *Wisdom of Clouds*:集合知という働きを持つことより企業活動に直接的、間接的に影響を与える広報宣伝の領域が存在し、企業の製品・サービスのイメージに賛否印象を与える両刃の剣と化しつつあることから、これらを傾聴、観察を行い企業の経済活動に利用することと定義している。

本稿においては、この「傾聴経済」の概念を基として、ホテル企業を取り巻くソーシャルメディア上の情報をリスニング：「傾聴」することを前提に、経験価値マーケティングにおける「顧客

¹ <http://adage.com/article/news/inside-world-listenomics/47020/> October 11,2005

「経験価値」がどのように「顧客ロコミ価値」として情報発信されていくのか、さらにはオンライン上での「評判管理」を行うことにより、どのようにマーケティング・リサーチ手法からマーケティング活動や業務改善に応用できるか論考することを目的としたい。

第1章では、経験価値マーケティングの定義から、「顧客経験価値」の概念を紹介し、標的オーディエンスである消費者がどのようなオンライン行動を経た上で、ソーシャルメディアにおける「顧客ロコミ価値」が表出するのか、それらの連鎖相関を消費者の欲求段階進化面から考察する。第2章では、ホテル企業での評判管理手法を紹介し、また従来型顧客意識調査とソーシャルメディア・リスニングとの位置づけ、そして「顧客ロコミ価値」対象のリスニング・リサーチ分析による応用範囲と、その分析評価の相対化、対顧客ギャップ・モデルについても検討を加えたい。

第1章

経験価値マーケティングと「顧客経験価値」とは

「経験価値マーケティング」²とは、B・H・シュミットが1999年に提唱した、いまだに手垢のついていない新たなマーケティング手法である。インターネットとモバイルアクセス環境の普及により、消費者が店頭で値札や、カタログ価格表記や価格サイトの値段のような数値的な値ごろ感のみに頼って、製品やサービスを選択することは少なくなってきたと言える。従来から、消費者が製品・サービスの選択購入するための条件として重要性が増してきたものに、比較的高額な製品・サービスであれば、嗜好的なデザイン性、ファッション性、自己実現感、情緒共感衝動、ライフスタイル要素などが挙げられる。³ ホテル企業、特に消費者によって自費で消費経験が行われる対象である施設においては、予約意思選択条件になる消費者の感性に訴えかけることがより重要であるが、これは、消費者の予約前、予約後滞在前、滞在中、滞在後の各過程での記憶に残る顧客の経験（容易さ、快適さ、余韻等）を社会的文脈と捉えて、消費者のライフスタイルに情緒的な消費の意味づけをし印象操作をすることが肝要となる。前掲書では、企業がマーケティング活動を行うための新手法として、経験価値を下記の5つのモジュールに分類している。⁴

- ◆ SENSE：視覚、聴覚、触覚、味覚、臭覚を通し生み出された感覚的経験価値
- ◆ FEEL：情緒や気分に関与する顧客の内面にある感情的経験価値
- ◆ THINK：顧客の創造性を引出し、知性に訴求する認知的経験価値
- ◆ ACT：肉体的経験価値とライフスタイル全般に関与する行動的経験価値
- ◆ RELATE：準拠集団や文化、共通嗜好の関連付けに関与する関係性経験価値

これら5分類を総称して「顧客経験価値」Customer's Experience Value と定義付けするわけであるが、現在のホテル企業での実務業態に引き付けて、筆者が独自に例解を試みるとすれば：

① SENSE：感覚的経験価値

ホームページデザイン、マルチデバイス対応、視覚的メッセージ、電話応答と聴覚的メッセ

² B.H.シュミット(2000)『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社

³ How Advertising Works: A Planning Model(Richard Vaughn, Journal of Marketing Research-October 1980)

⁴ 前掲書『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社 第3章を要約

ージ、オンライン予約の容易さ、予約前後のメール質疑応答、施設のエクステリアと立地

② **FEEL**：感情的経験価値

実際のホテル到着の印象、気遣い、景色、香り、料飲サービスの印象全般、おもてなしの心遣い、スパサービス、オーガニック、エコロジー、伝統と文化

③ **THINK**：認知的経験価値

インテリアのデザイン性、サービスや食物素材の組み合わせの意外性、レシピの斬新さ、シェフやバーテンダーの職人技、客室の洗練的機能（一般家庭を上回る）

④ **ACT**：行動的経験価値

館内外の滞在経験、館内外の地域参与的経験、趣味嗜好と滞在経験の結び付け

⑤ **RELATE**：関係性経験価値

顧客接遇接点の重層性構築、実際の接遇（オフライン）とバーチャルな接客（オンライン）、SNSやインターネットを介したダイレクト・マーケティングと交流（エンゲージメント）、共通趣味嗜好者間のコミュニティ構築、ホテル企業のオンライン社会参画的広報と仕分けられると考えている。シュミットによれば、「**SENSE** は注意を引き付け、動機づけを行う。**FEEL** は感情的な絆を築き、経験価値を個人的な意味のあるものにする。**THINK** は、経験価値に永続的な認知的興味を付加する。**ACT** は行動上の関わり合い、ロイヤリティ、そして将来に対する見解を促す。**RELATE** は、個人的な経験価値を超えて、幅広い社会的文脈で経験価値を意味あるものとする。」⁵ よって以上の経験価値マーケティングの主眼を解題要約すれば、ホテル企業はハード施設やサービスの機能効果を用いて「包括的な経験価値」を提供するために、より情緒的、愛着的価値を訴求する複数の経験価値モジュールの適宜な組み合わせを行うことが必要とされる。自社のホテル施設を、ファースト、ビジネス、エコノミーとか、シティホテル、宿泊特化とカテゴリー分類する **STP** 手法的マーケティングの中に安住することなく、いかに消費者の各々の滞在経験、ライフスタイルに根差したマイクロマーケティング的な経験価値を提供できるかが、事業継続性に大きく関わって来ている。

顧客口コミ価値とは

コトラーは、顧客の知覚リスクの管理として「ホスピタリティ製品を購入する顧客は、前もってその製品を経験していないことに不安を感じる」と指摘している。⁶ 現代の消費者は、インターネット環境の拡充とモバイルアクセス機能によって、いつでもどこに居ても、調査者となりコンテンツ制作者となりコミュニティ参加者として行動ができるようになっている。つまり「前もってその製品を経験していないことに不安を感じる」消費者層にとっては、常時ホテル施設を対象にした情報検索閲覧をする能力と、当該施設についての過去の消費経験者による感想意見を参考にできるという消費者発信の広報宣伝領域の存在が、不安の除去を手助けしている。これらの消費者行動現象を「顧客口コミ価値」**Customer's Referral Value** という概念に落とし込んだのは「口

⁵ 前掲書『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社 P.268

⁶ コトラー・ボウエン・メイキンズ(1997)『ホスピタリティと観光のマーケティング』東海大学出版会 P.93

「顧客口コミ価値」とは、滞在消費経験者が、自らの経験を好悪の感情を交えて周囲に発言を行い、その内容印象によって、予約前行動中の潜在顧客に肯定的または否定的な情報伝達が行われることである。「顧客口コミ価値」の潜在顧客への影響は、ソーシャルメディア以前の時代であれば、実際の口伝え、絵葉書、電話等によって行われることが多かったと言える。ソーシャルメディア以後の現在では「顧客口コミ価値」の印象伝播は、その内容が削除消滅されない限り、影響力は残り続け、前時代に比して格段に拡散伝播力を増してしまったことは明白である。従来からホテル企業は、既にロイヤリティのある顧客が、利益を向上できる新たな消費者を推薦、紹介してくれることを切望してきたが、そういった行動を滞在顧客が実際の知人友人を通して、またはソーシャルメディアを通して自発的に行ってくれることを、どのように動機づけ促進するか、または定量化するかが今の課題になっている。数十年前から現ロイヤリティ顧客に紹介インセンティブを与えて、新規顧客開発をすることは、ごく一般的な会員組織拡大の手段となっている。しかしながら現在、多くのホテル企業が「顧客口コミ価値」を積極的に新規開拓マーケティング手法として取り入れることに逡巡をするのは、既に「傾聴経済」の提唱者であるガーフィールドが「両刃の剣」という表現を用いているように、「顧客口コミ価値」は、正負両面の価値を持つことが明らかなためだ。以下に「顧客口コミ価値」の重要性を略述紹介したい。コトラーによればホスピタリティ企業が標的（ターゲット）とするオーディエンス（潜在顧客）は、次に掲げる6つの予約購入準備段階のいずれかにあるという。⁸

- ① 認知 Awareness →②理解 Knowledge →③好感 Liking →④選好 Preference
→⑤確信 Conviction →⑥購買 Purchase

1996年に執筆出版された当時では、ソーシャルメディアの存在興隆はまったく予想されていなかったがため、購買後過程が省略されているが、現代の消費者による自費滞在目的旅行では、次のような予約前、滞在前、滞在中、滞在后行動がより実態に近いと言える。

- ◆ A: Dream : 滞在経験を想像し理想を夢見る
- ◆ B: Research : 理想に近づく選択のための調査
- ◆ C: Book : 実際の予約行動
- ◆ D: Experience : 実際の宿泊消費経験
- ◆ E: Share : 他者への経験や評価の提供、拡散、共有

コトラーの6分類段階の②から④あるいは⑤に至るまでは、A から B の過程に当てはめることが可能であるが、E 段階の「他者への経験や評価の提供、拡散、共有」は「顧客口コミ価値」そのものとして、②から④あるいは⑤に至るまでの閲覧調査の対象となっており予約購入準備段階への影響が大であることは異論をまたない。コトラーはこれら過程において、ホテル企業側（コミュニケーター）からのオーディエンス（潜在顧客）への情報伝達手法が、対象メディアもメッ

⁷ How Valuable is Word-Of-Mouth? V. Kumar, J. Andrew Petersen, and Robert P. Leone (Oct.2007) Harvard Business Review

⁸ 前掲書『ホスピタリティと観光のマーケティング』東海大学出版会 P.565

ページもコミュニケーターが主導的に取捨選択出来ることを想定している。⁹ 当時のメディア環境では当然のことであるが、現在のオンライン環境下ではオーディエンス側がコミュニケーターとして情報発信的立場をホテル企業側から奪取するという逆転が起き、オーディエンス自らがメディア媒体もメッセージ内容も選択的発信が可能であり、それら連鎖過程は、ソーシャルメディア・エンゲージメントの発展過程を通して次のような消費者行動として例証されている。

I：見る→II：保存する→III：評価する→IV：転送する→V：コメント投稿をする→VI：クリックする→VII：交流する→VIII：購買する→IX：推薦する¹⁰

以上、概括すれば、予約購入準備段階にあるオンライン上の消費者が、認知→理解→好感→選好→確信と行動を促進する過程では、評価する→コメント投稿する→交流する→推薦するというソーシャルメディア特有の影響からは逃れられないため、既にホテル企業は、積極的に介在、交流、運用を検討する段階にあると言えるであろう。

「顧客経験価値」から「顧客口コミ価値」の連鎖

では、消費者が「顧客口コミ価値」となる情報を投稿発信するための動機なり普遍的な条件というものは、存在するのだろうか？昨年11月、ローザンヌ・ホテル・スクールから興味深い調査結果が発表されている。トリップアドバイザーにおけるロンドン市内にある10軒のラグジュアリーホテルに対して投稿された918件、20万語に上るレビュー（口コミ）を分析した結果、当該滞在ホテルを「推薦する」的な内容であった「顧客口コミ価値」が投稿された対象、または印象は以下の場合であった。上位3位までであるが①滞在者の記憶に、人的なサービスによって感動的記憶がされたか、②愛着 Affection を感じた、③称賛 Glory を感じられた場合に最も多くのホテルにとって賛辞的「顧客口コミ価値」が投稿されていた。¹¹

これは経験価値マーケティングの分類に従えば FEEL：感情的経験価値でのおもてなしの心遣いと、RELATE：関係性経験価値における顧客接遇接点の重層性構築、実際の接客によって触発されたものと推測できる。筆者は、今年7月に眼にした、とあるブログ記事に非常に関心を引かれ、ある仮説持つに至っている。ブログのタイトルは「なぜ消費者は口コミを投稿するのか?」、ブログ主の挙げた第1条件が「利他主義」であった。¹²

現在、各予約評価サイトで一般的になりつつあるが、楽天トラベル、トリップアドバイザー、エクスペディア、Booking.com 等では「この口コミは役に立ちましたか、このレビューは参考になりましたか」といった、閲覧者に読後の賛否をクリックさせる機能が付加されている。コトラーは、”Marketing 3.0”の中でも数回に渡って、A・マズローのピラミッド（欲求段階説）を取り上げているが、マズロー自身が晩年に考えていた5段階欲求のさらに最上位6番目の概念である「自己超越」的な倫理性（Ethical）と利他的な共同体制への欲求昇華、消費者による社会文化的変革は、Marketing 3.0 としての次世代マーケティングの特長の1つとしている¹³

⁹ 前掲書『ホスピタリティと観光のマーケティング』東海大学出版会 P.570-P571

¹⁰ ジム・スターン(2011)『実践ソーシャルメディア・マーケティング』朝日新聞出版 P.155

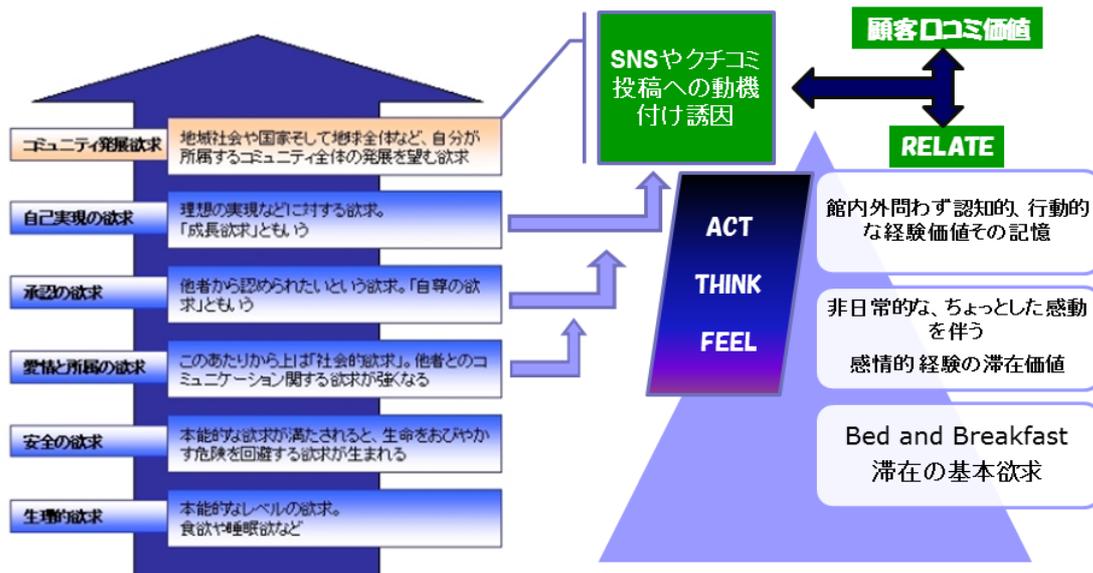
¹¹ <http://www.hospitalitynet.org/news/154000320/4053603.html> November 2nd ,2011

¹² <http://www.digitalvisitor.com/latestnewsandresources/social-media-blog/whats-in-it-for-me-why-customer-leaves-reviews.html>

¹³ Marketing 3.0 (Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan, Wiley Press 2010) P.127-128

筆者の仮説のイメージは別掲図1を参照していただきたい。顧客経験価値の分類中、FEEL：感情的経験価値、THINK：認知的経験価値、ACT：行動的経験価値は、マズロー5段階説中の上位3段階「愛情と所属の欲求」「承認の欲求」「自己実現の欲求」と関連し、消費行動の動機付けに作用していると考えられる。これら5段階が利己的欲求であるのに対し、RELATE：関係性経験価値はコミュニティ発展欲求として、自己超越的な利他的な自己表現の手段がソーシャルメディアの存在意義に関与しており、「顧客ロコミ価値」の醸成に繋がっていると想定している。

マズローの欲求段階説: 顧客経験価値から顧客ロコミ価値への昇華



第2章

ホテル企業における評判管理とは

ここでは、消費者のオンライン行動に的を絞って「評判管理」を定義してみたい。筆者の考えでは「評判管理」とは、オンライン上でのホテル施設、周辺環境、ハードやサービス品質、企業倫理や企業の社会的責任、管理職や従業員等に対して投稿された文字・画像情報について、モニター、定量化、視覚化、意味分析、また応答対応、さらには顧客交流やイメージ露出を行い、併せて社内規則化等を含めた管理業務プロセス全般を意味する。米国では元従業員から発言投稿内容についても観察する場合や、社内コミュニティにて SNS ポリシー啓蒙伝道の場の構築も重要性が増している。¹⁴ これら定義における評判管理業務を遂行するためには、まず第一にオンライン情報を対象にクローラープログラムによるロボット巡回の機能を利用することが一般的である。最も周知された無料クローラーは Google Alert であるが、これは複数のキーワード設定（通常はホテル名、レストラン名等の固有名詞）を基に、オンライン上に出現したキーワード関連内容をメールにて受信することができる。しかしこれでは単機能でのキーワード巡回検出に過ぎず、高度なソーシャルメディア・リスニングには不十分かつ不相当である。ソーシャルメディア・リスニングの応用範囲には、消費者の「マインドセット（物の見方、考え方）の理解、顧客・潜在

¹⁴ Social Media Management Handbook (N.Smith,R.Wollan,C.Zhou, Wiley Press,2011) P.263

顧客のプロファイリング、市場変化の早期検知、問題の察知、競合他社の分析、ターゲット化とセグメント化、売上牽引役の発見、アンケート調査の補足、コ・クリエーション（顧客との共創）、コンセプトのテスト、自ブランドの特徴評価の発見、メッセージの開発と評価、評判を脅かすリスクの特定がある」とされる。¹⁵

構造化データと非構造化データ

別掲図2は、ホテル企業によって伝統的に行われてきた顧客満足度調査や、ホテルスタッフによる特定顧客との面談や文書による定性的調査観察と、ソーシャルメディア・リスニングの位置づけを、その差異を明示するため4象限での説明を意図したものである。上下の軸線は、上に向かえば不特定多数でのオンライン・コミュニティとの関連性となり、下に向かえば、より属人的な個人の志向、独自性を意味する。左右の軸では左に向かえば、観察するデータが構造化されており、右に向かえばデータが構造化されておらず散逸的であることを示している。構造化データとは、帳簿類である経理データや予約データ、販売・在庫データ、顧客履歴、満足度調査など、データベースとして管理できるデータを指し、これを管理するには Excel などの汎用のデータベースシステムなどを利用すれば整理することが出来る。ホテル企業内データはほとんど現在の形式である。一方、非構造化データとは、整理が簡単な構造化データに比べ、社内のオフィス文書や電子メールだけでなく、テキストや画像等も取扱いが難しく、整理しにくいデータである。一般に企業内には構造化データの4倍以上存在しており、特に企業外のオンライン上に同様に存在しているデータは記述形式も文字数制限なし、多言語で多様に広範囲に拡散しているロコミデータを含め、それらをどのように企業のマーケティング戦略に生かすかが重要となってきた。2象限と3象限に存在する、ホテルまたは J.D.パワー式の顧客満足度調査（サーベイ）であるが、回答を構造化するために設問設計されていることに特徴がある。これらは多量に回答母数を収集することにより頻度傾向を割り出すことも可能だが、質問設定されていない意見を吸い上げることには不適當である。コトラーは、利用客（滞在顧客）の情報管理として、「利用客のコメントカードの1つの問題は、それが利用客の大多数の意見を反映するものではないかもしれないということ」¹⁶ との可能性を指摘している。その理由はそれらが個人属性の感謝または不満があった場合のホテルマネジメントに対する非開示的な意見表明にあたるからである。1と2象限のフォーカスグループ・インタビューとは「定性的研究の一種であり、ある製品/サービス/コンセプト/宣伝/アイデア/パッケージについて人間の集団に考えを質問する手法としてマーケティング・リサーチで使われる。グループ対話形式で自由に発言してもらおう。」¹⁷とされるが、自由発言をテキスト起こし等にて非構造的データとして分析に利用する。ソーシャルメディア・リスニングと構成としては、最も近いリサーチ形態にあたる。

コトラーは前ソーシャルメディア時代ではあるが、構造化と非構造化の問題にも触れている。「サーベイ（アンケート）調査は記述的な情報を集めるために最もよく適した方法である、サーベイ調査には構造的な場合と非構造的な場合があり、構造的なサーベイでは同じ方法ですべての

¹⁵ S.D.ラパポート(2012)『リッスン・ファースト：ソーシャルリスニングの教科書』翔泳社 P5-P7

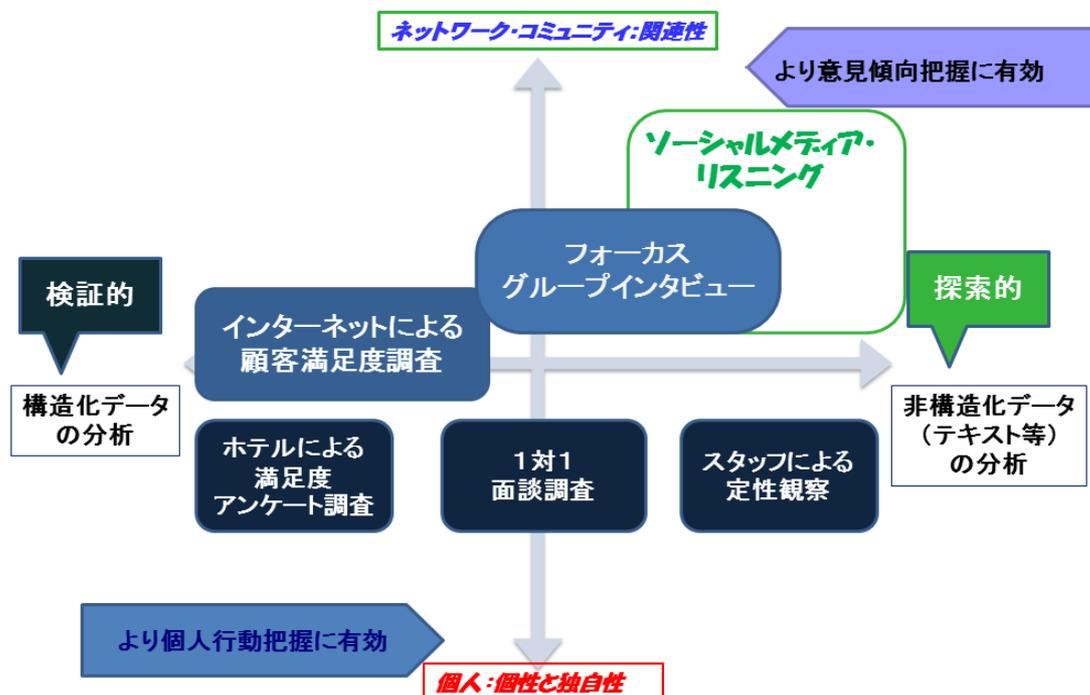
¹⁶ 前掲書『ホスピタリティと観光のマーケティング』東海大学出版会 P.148

¹⁷ ウィキペディア日本語版による「フォーカスグループ」から引用

回答者に尋ねる同一設問形式を用いるが、非構造的なアンケートでは調査員が自由に回答を聞きださせる回答者に依りてインタビューに誘導する。質問の形態は回答に影響を及ぼす」¹⁸

4象限に存在する「スタッフによる定性観察」は非構造化されたデータ（口頭意見や文書手紙）としてホテルマネジメントが認識することが多く、意見表現者である個人行動の把握と情緒の理解には適している。片やソーシャルメディア・リスニングは1象限に唯一存在する理由であるが、これは、オンライン上のコミュニティ及び不特定匿名の個人投稿を対象としており、書かれている内容も言語も字数もなんら制限もなく記述された主にテキストを観察するからである。対象となる非構造化データは多量多頻出であり、実行するにはロボット巡回処理と自然言語処理（人間が日常的に使っている自然言語をコンピュータに処理させる一連の技術であり、人工知能と言語学の一分野である）などの高機能性が要求される。多数の自由記述形式のテキストをマイニングする手法を取るため意見傾向を探索的に発見することが可能と言える。

従来型顧客満足度調査とソーシャルメディア・リスニングの位置づけ



ソーシャルメディア・リスニングとリスニング・リサーチ分析とは

実はソーシャルメディア・リスニングは非構造化データを巡回収集するだけでは、まったく意味をなさない。国内外旅客の滞在が見込まれているホテル企業におかれては、多言語で投稿されている世界各国の予約評価サイトやフェイスブック、ツイッターに代表される SNS を巡回収集、観察できることが最低条件となる。また多言語での自然言語処理も必須とされる。基本的なリスニング・リサーチ分析には：①ロコミ量の観察、②ロコミ対象の話題の認知、③文意の賛否情緒（ポジ・ネガと略称される）と④対象話題毎の賛否情緒の切り出し機能などの優先度が高い。¹⁹

¹⁸ 前掲書『ホスピタリティと観光のマーケティング』東海大学出版会 P.165

¹⁹ 前掲書 Social Media Management Handbook (2011) P.95-96

①は、投稿されている言語毎、予約評価サイト、SNS 分類で把握できることが望ましい。②に関しては、何を対象として話題に選択し口コミ投稿をしているのかを、1 件のレビュー内で複数の話題をコメントしていることも話題毎に分類できることが重要である。③文意の賛否（満足・不満）を分類することは日本語の記述形式では高度な処理を要求されるがリスニング・リサーチ分析ではより重要性を増してきている調査項目である。このことについては後述補足する。④1 つのレビュー内で、例えば浴室とベッドについては満足的な文意表現があるが、他方、窓からの景色と朝食については不満を表している場合は、別個に賛否分類されることも重要である。

これらの機能を簡潔に纏めれば、書かれた口コミのテキスト内容を巡回、蓄積、洗浄、加工、文意情緒分類等のプログラム処理過程を実行し、分析としては「トピックの頻度的な傾向の発見や重要性の評価、関係性や事実の発見、感情や動機の解明に強みがある」²⁰とされている。

利用法としても最も理解し易いアプローチは、所謂 SWOT 分析である。オンライン上に散逸した口コミ内容から外部環境の分析の対象となるような口コミの収集分類を行い文意情緒の相対評価を行うことにより、次に述べるような属性を探索する。

- ① 機会：市場環境、デスティネーションの持つ普遍的価値、立地、滞在者館内外行動
- ② 脅威：リブランド、新競合参入、ポジション変化、自社による投機的投資を伴う施設改善
また同様に内部環境の分析として、強みと弱み、何が好まれ、何が疎まれているのか？競合との相対的な頻出度比較を行えることが望ましい。この処理過程では文意情緒の持つ賛否を相対化することが必須となるが、欧米ではここ数年、ソーシャルメディア上のテキスト分析に、ネットプロモータースコア Net Promoter Score：（推奨者正味比率と訳される場合もあるが NPS の呼称が一般的であるので、以後 NPS と略す）が用いられることが非常に増加している。前掲の「顧客口コミ価値」の提唱論文「口コミはいかに貴重なのか？」²¹でも重要引用されているように、「顧客口コミ価値」を相対評点化するために普及した唯一の基準指標であると言っても過言ではない。NPS は、従来の顧客満足度調査を単純化しあらゆる異業種にてベンチマークとして採用できるように提唱された概念と顧客ロイヤリティ指標調査モデルである。設問は1つ「あなたはその商品(サービス)を友人・知人・同僚などに薦める可能性がどれくらいありますか？」これを10点から0点までの11分類で回答させ、10～9：推奨する立場（推奨者）8～7：推奨も批判もない受動的な立場、6～0：批判的な立場（批判者）と分類し、調査対象母数中の批判的な立場の人の比率%を、推奨する立場の人の比率%から引くことで得られる数値が NPS で、-100%～100%の間で評点化する。²² 母数全体で、推奨者%が批判者%より高ければプラス評点となり、批判者%が推奨者%を上回ればマイナス評点となる。対象口コミに特殊なアルゴリズム 解析を行い NPS を算出する。リスニング・リサーチ分析ではこれらを SWOT 分析に応用することが普及しつつある。もう1つの代表的なリサーチ分析のアプローチはサービス・クオリティの5つのギャップ・モデル²³を基に、口コミ内容から顧客の期待にどのような一致、不一致があったの

²⁰ 前掲書『リッスン・ファースト：ソーシャルリスニングの教科書』翔泳社 P.27

²¹ 前掲書 V. Kumar, J. Andrew Petersen, and Robert P. Leone (Oct.2007) Harvard Business Review

²² The One Number You Need To Grow, Frederick Riechheld,(Dec.2003) Harvard Business Review

²³ 前掲書『ホスピタリティと観光のマーケティング』東海大学出版会 P.406-411

かを探索する方法である。

- ① 消費者の期待とマネジメントの考えとのギャップ
- ② マネジメントの考えとサービス・クオリティの具体化のギャップ
- ③ サービス・クオリティの具体化とサービス提供のギャップ
- ④ サービス提供と外的コミュニケーションのギャップ
- ⑤ 期待するサービスと滞在者の知覚するサービスのギャップ

これら5つのギャップ・モデルの中では、⑤は滞在後の口コミ投稿を行う動機となっており、投稿された口コミ内容の文意情緒の賛否を探索分析すれば、①、②、③が口コミ内容に表明されていることは多く散見される。特に、④における「外的コミュニケーションのギャップ」とは、オンライン上でホテル側が印象付けた宣伝情報と滞在者の実経験とのギャップという形で否定的口コミの大きな要因となってきている。その他のリスニングの利用3要素として：

- ◆ 自社に対してソーシャルメディアを通しての質問や苦情をいち早く発見し、応答、サポートすることにより、顧客満足度をあげる。そしてその応答は多くの他の消費者が閲覧していることを意識し、誠実に、そして役職名、実名で回答する。(CRM と広報宣伝)
- ◆ 自社のサービスに対して、組織として未知（または顧客との接遇部署で情報が止まってしまっている）の不具合、欠点を示す否定的コメントや時には中傷が発生、増加していないかを常時モニターし、事業のリスクを早期に発見し対応する。(評判リスクの発見)
- ◆ 自社の SNS でのコンテンツ露出を検討作成する際に、既存顧客がどのように自社に関するコンテンツを SNS に投稿しているかを観察し参考とし、今後の自社コンテンツ内容に生かすこと（メッセージの開発）が挙げられる。

まとめ

以上、概観してきたようにまた「顧客口コミ価値」は「顧客経験価値」との循環を繰り返す事によって中期的に、ホテル企業の評判とブランド価値を向上させることも毀損することも明らかになっている。「顧客口コミ価値」が投稿閲覧されるオンラインでの経験も、ホテル館内でのオフラインでの経験も同様に「顧客経験価値」マネジメントの視点で統合が必要になりつつある。ソーシャルメディア・リスニングで得られる知見は、部署間の情報格差を埋められる可能性を併せ持ち、それら情報を生かすか無駄にするかは、意思決定のできる組織マネジメントトップの考え次第である。上級幹部の理解と協力なしにはビジネスの利用には適切ではないし、応答対応については業務横断的な果敢な意思決定を必要とする場合も起こる。また SNS 対応では、担当者へのコメント投稿の権限移譲が必須であり、よってソーシャルメディア・マーケティングを導入するにはリスニング主導の基に組織横断的なチームワークと即断的な業務プロセスを基準化することが必要になってきている。ホテル企業のマーケティングが内部製品機能志向から外部顧客志向そしてさらには社会志向に移行していく中で、ソーシャルメディアを認知利用することは重要なカスタマーサービス・マネジメントとマーケティング戦術の領域であるとの認識が必要である。ソーシャルメディアと係わることは、ホテル企業と顕在顧客と潜在顧客の三者間でのオンライン上での価値の共創を意味し、それらは常にオフラインでの「顧客経験価値」と密接な関係

にある。現在の市場では、オン・オフすべての「顧客経験価値」を統合、顕在・潜在顧客への受動的傾聴と能動的な「評判管理」を併せて行う必要に迫られている。

【参考文献】

B.H.シュミット(2000)『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社

How Advertisement Works: A Planning Model (Richard Vaughn, Journal of Marketing Research-October 1980)

コトラー・ボウエン・メイキンズ(1997)『ホスピタリティと観光のマーケティング』東海大学出版会

How Valuable is Word-Of-Mouth? (V. Kumar, J. Andrew Petersen, and Robert P. Leone Oct. 2007) Harvard Business Review

ジム・スターン(2011)『実践ソーシャルメディア・マーケティング』朝日新聞出版

Marketing 3.0 (Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan, Wiley Press 2010)

S.D.ラパポート(2012)『リッスン・ファースト：ソーシャルリスニングの教科書』翔泳社

Social Media Management Handbook (N.Smith, R.Wollan, C.Zhou, Wiley Press,2011)

The One Number You Need To Grow, (Frederick Riechheld, Dec.2003) Harvard Business Review

【プロフィール】

吉崎 夏来 (株)HMRI デジタル・ストラテジスト兼 BRAND KARMA 日本地区責任者

国内外ホテルにおいて、フロント、マーケティング管理職を務める。ホテル向け VOD 市場の嚆矢となる事業を創業、代表取締役を経て、その後、レベニューマネジメント・コンサル、インターネット接続サービスといった事業開発をベンチャー事業として手掛ける。'07 年に、海外での化粧品事業創業という全くの異業種に飛び込み、流通開拓と WEB マーケティングの最新市場動向を学んだ。現在はソーシャルメディア全般とオンライン・マーケティングを専門とする。