

# 生活者の問い合わせ情報を使いこなす：花王の生活者コミュニケーションセンター

石井淳蔵

生活者の声は、大きく3つの源泉から上がってくる。第1は、売場から営業部門を經由してあがってくる生活者の声。第2は、商品開発などによる生活者調査においてあがってくる声。そして、第3に、一般の生活者から直接、お客様相談室にかかってくる電話や投稿されてくるメールや手紙を通じてあがってくる声がある。この第3の声を、組織的・戦略的に利用すべく、組織内に浸透・定着させようという動きがある。2000年頃から、お客様相談室を設けたり強化を図ったりする企業が目立っている。資生堂、サントリー、カルビーといった会社はその代表格の企業である。しかし、その嚆矢となったのは、花王の「生活者コミュニケーションセンター」である。本稿では、花王のこのセンターに迫ることにしよう。

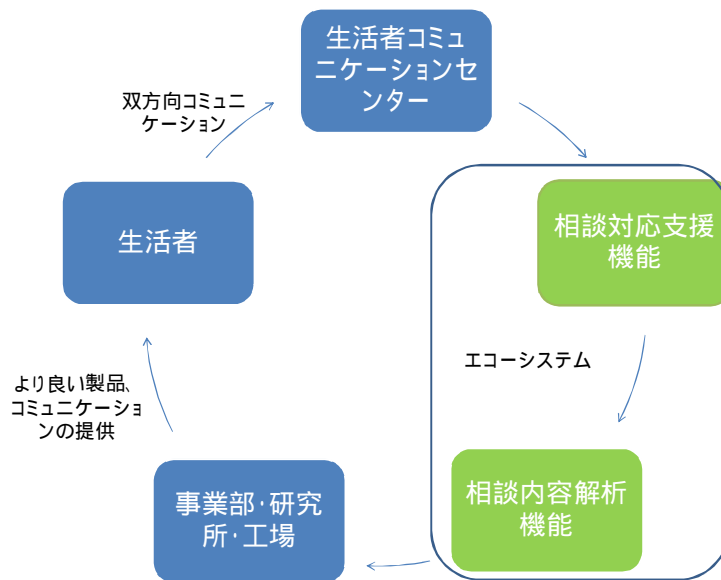
## 1. 先駆けとなる花王の生活者コミュニケーションセンター

花王の生活者コミュニケーションセンターは、その歴史をたどれば、花王が1934年に始めた長瀬家事科学研究所設立に遡るとも言われるが、生活者からの相談を受け付けるための組織的・体系的な仕組みとして、直接の先駆けとなった組織は1978年に設立された生活者相談窓口である「エコシステム」である。それ以後、同社はシステムに改良を加え、現在は第6次エコシステムが稼働し、その仕組みは海外での展開も試みられている。

コミュニケーションセンターの主たる目的は、第1に、生活者と花王の双方向のコミュニケーションを支援することである。電話や電子メール、手紙などを通じて、年間14万件以上寄せられる生活者からの問い合わせに答えている。センターのスタッフは、問い合わせを受けると、エコシステムで商品や関連する情報を検索して速やかに適切な回答を行い、生活者からの申し出内容と、それに対する回答、相談者の情報等をエコシステムに入力する。

加えて第2に、それらの情報をデータベース化し、社内で共有できるようにするだけでなく、それらを解析した結果を、関連部署が新商品・改良品の開発やパッケージ、広告における表現等の改善に生かすことのできる仕組みを提供することである。従来は、センターが問い合わせ情報を解析して各部署に提供するやり方だけであったが、今ではアプリを使って各部署で自由に分析できるようになっている。結果として、次図のような情報の循環の一環として、生活者コミュニケーションセンターの役割を示すことができる。

図1 生活者の声を“よきモノづくり”に活かすしくみ



問い合わせ情報から商品に緊急、重篤な問題があると判断される場合もある。その場合には、生活者コミュニケーションセンターは、直ちに関連部門に警告を発生し、対応体制を早急に立ち上げる役目も担っている。

## 2. 生活者コミュニケーションセンターの工夫

以上が、花王の生活者コミュニケーションセンターないしはエコシステムの枠組みになるが、これは一種、理想図にすぎない。それだけに、枠組みができただけで運営がうまくいく、というわけではない。図に示すような循環が起こる背後には、なかなか外には見えない、花王の取り組み上の工夫がある。それを紹介しよう。

さて、センターで生活者からの問い合わせに受け答えするスタッフには1つの机が準備される。机の上には、1つのPCキーボードと2台の画面、そして1つの鏡が準備されている。1つの画面は、お客様からの問い合わせを聞いて入力するためのものである。いわば「問い合わせカルテづくり」のための画面だ。

### センターを支えるデータベース

もう一つの画面には、問い合わせを受けている間、問題の商品が画像付きで示される。キーボードを操れば、その商品の系列品や以前に発売された商品の画像も見る事ができる。生活者が、問い合わせする商品は、今、発売中の商品とは限らない。何年か前に発売されずに終売した商品も、当然のことながら問い合わせ対象となる。それらの商品パッケージに小さく書かれている表示も、商品画像を拡大して見ることができる。商品成分も、探索すれば、すぐに画面に現れる。

商品の成分だけでなく、その商品の使い方も画面に表示される。したがって、たとえば、液体のその商品が目に入った時、どういう処置が必要か、すぐにわかるようになっている。さらには、ある時、トイレ掃除の際にある商品を組み合わせると危険なガスが発生するという事件が起こったことがあるが、そうした他商品との関連についても、必要情報を見ることができるようになっている。

使用間違い、誤飲誤食など、こうした問い合わせは深刻な問い合わせであり、一刻を争う対応が必要になる。そのために、センターは、「花王緊急受付センター」を設けて、24時間365日対応ができるようにしている。

生活者からの問い合わせといっても、深刻な話ばかりではない。花王のテレビCMを見た人から、「CMに出ているあのタレントは誰？」という質問も当然入ってくる。CMの主人公のタレントならすぐ答えることもできるだろうが、時には、「その後ろにいるチラッと画面に現れるタレントの名前を知りたい」なんて質問も寄せられる。それに答えるために、そのテレビCMをディスプレイ画面に流しながら、そのタレントを見つけ、配役表を探して答える。

時には、「今、CMに流れているあの商品、どこで売っているのか？」という質問も寄せられる。もちろん、「百貨店で売っているのか、スーパーマーケットで売っているのか」といったような一般的な売場を尋ねているわけではない。生活者は、「その商品、私の家の近くのどこの店に買いに行けば手にはいるのか」を尋ねているわけだ。スタッフは、この質問にも答える。

実際に、各店の店頭はその商品が置かれているかどうかのデータを掴めるといいのだが、それはさすがに難しい。代わりに、花王の営業の方で、各店にどれだけの量をいつ出荷したのかのデータをもっているので、それを利用する。それだと、「もしかすると売れてしまっているかもしれないが、昨日出荷したばかりなので、たぶん置いてあるだろう」くらいの確率で、その生活者の周囲のお店の何店かを挙げることができる。それで問い合わせに対応している。

例示的に挙げてきたが、センターのスタッフが利用できるデータベースには、全商品について、商品画像、パッケージ表示、成分情報、改良履歴などの基本商品情報が入っている。Q&AやテレビCMやキャンペーンに関する情報も、画像や動画で納められている。商品と関連した生活情報や、身体に関する安全性情報なども納められている。営業において記録された出荷履歴も入っている。

生活者から、たとえば電話で問い合わせが来ても（電話による問い合わせは、すべての問い合わせの4分の3に上る）、それに対してスタッフがその場で速やかに答えられるというのは、こうしたデータベースがスタッフを支援しているからだ。そして、そこには、技術データ、製造データ、マーケティングデータ、そして営業データまで、花王のありとあらゆるデータが詰まっているのである。

なお、問い合わせに対して、その場での対応で済む場合がある一方で、検査や実験など時間をかけた詳しい検討が必要となる場合も少なくない。センターにも簡単な実験設備があるので、たとえば洗濯時についた衣服のしみなどという問い合わせ事に対して、センターで実

験して答えることができる場合もある。しかし、工場や研究所で問題の原因について時間をかけて調べなければならない場合は、速やかにそちらに回される。

そうした社内の関連部署を回る案件については、回答期限が明記され、タイムスタンプが押される。対応者、対応期日が明確になることで、回答プロセスもきちんと把握されることになる。そして、最終的にセンターの責任でわかりやすい文章やイラストなどの形で生活者に回答される。そして、対応後には、対応の履歴とタイムスタンプが貼られて、ひとまず問い合わせ案件への対応が終わる。

### 問い合わせ情報を使いこなす

もう一つの重要な工夫は、問い合わせに対応する中で、その問い合わせ内容と回答内容を記録するもう一つの画面の中にある。記録された問い合わせ内容と回答内容は、花王の商品づくりや広告づくりに利用される。

生活者からの問い合わせ内容が、そのまま商品づくりに結びつく場合は少なくない。センターが毎年刊行している『花王 生活者コミュニケーションセンター活動報告書』（2009）を見ると、

- 「つめかえやすいユニバーサルデザインの新しいつめかえ容器」
- 「『メリーズトイレに流せるおしりふき』のシート取り出し性の向上」
- 「『クイックルワイパーハンディ』の使い勝手向上のための工夫」
- 「『ヘルシアウォーター グレープフルーツ味』カテキン苦みについて表示の追加」
- 「『爽快バブシャワー』爽快感の強さをわかりやすく表示」

といった事例が解説されている。いずれも、生活者の声を商品づくりに反映したものである。

そうした直接対応ばかりでなく、蓄積された問い合わせ案件を、将来の商品づくりに向けに利用することもできる。1996年以降、データベースの中に蓄積された問い合わせ案件総数が180万件にも及ぶが、それらの案件は、商品別、問い合わせ内容別、入力日別といった多様な切り口で、自由自在に検索することができる。

たとえば、新商品を発売するにあたって、生活者に向けて、どのような商品情報を提供すればよいのか、判断したいとしよう。その際には、その新商品の前の商品、あるいは前の前の商品に対して、生活者問い合わせの記録を参照して、どのような種類の問い合わせが、どれくらいの数と頻度であったのかがわかるようになっている。それがわかれば、あらためてその新商品についても、どこに留意するとよいのかがわかる。

もし、まったくの新商品であれば、類似した商品の過去の記録を調べることで、近似的であるが留意点を探ることができる。実際に、花王の製品開発の際の品質チェックシートには、既存品・類似品のクレーム件数も、チェック項目として含まれている。センターは、新商品づくりプロセスにおいて、こうした役割を担うべく、なくてはならぬ存在として製品開発会議に参画している。

過去に寄せられた、こうした生活者の声の探索が可能となるためには、問い合わせ時に、問い合わせ内容と回答内容が慎重に記録されていなければならない。

第1に、間違っただ入力の後々まで大きく響き、情報の信頼性も落ちるので、最大の注意が肝心だ。

第2に、入力がある程度フォーマット化されている必要がある。入力画面ではよくあるQ & Aが表示されるなど、簡単に入力できる工夫がなされている。それにより、問い合わせを受けているのに、入力に時間がかかってしまって回答も疎かになるという問題がなくなる。さらに、フォーマット化することで、後に案件検索が簡単になる。

センターでは、問い合わせを非常に細かく分類・細分化して入力するようにしている。各案件はまず大きく、指摘/問い合わせ/感想、のいずれかが区別される。そして、たとえば「指摘」であれば、次に、不良/身体トラブル/対象物トラブル/商品機能指摘、などに分類される。そして、さらにその下で細分化を繰り返し、5階層にわたって分類が行われる。その結果、最も細目では、現在1500~1800ほどの項目があるという。

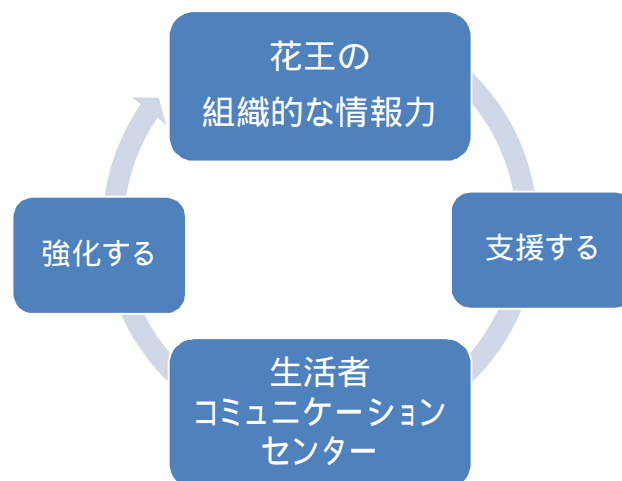
こうした工夫を通じて多面的な探索が可能になる。そのことは先に触れたが、加えて重大な問題を予測し警告を発することもできる。というのは、ある商品について、同じような問い合わせ事が短い期間に複数現れた場合には、その商品に何らかの問題が起こっている可能性があると思わせるからである。その可能性を、「警告」という形で、工場やマーケティング担当者に向けて情報を発信し、それにより、各部署での俊敏な対応が可能になる。

### 3. 学びたいところ

#### 全社の情報力が支える

図1に示した好循環が起こるために、いろいろな工夫が必要であることが断片的にはあるが、見えてきたと思う。そして、生活者コミュニケーションセンターを巡るいろいろな工夫は、花王全社の優れた情報力によって支えられていること、そして同時に、センターの諸活動は全社の情報力構築の大きい力となっていることが、およそ推察できるだろう。その関係を図にして示しておこう。

図2 組織の情報力と生活者コミュニケーションセンターとの好循環



第1に、センターに対して、全社全部門の情報面での協力体制が整えられていることが大きい。研究所、工場、営業、そしてマーケティングの各部門のデータが、センターの活動を支えるデータベースに組み込まれている。ここで気が付くのは、花王の組織自体がもつ優れた情報力である。たとえば、営業部門が提供する各店への出荷履歴データを取り上げても、それを提供できる企業は多くない。それを見ても、花王自体がもっている高い情報力が、センターの活動の支えとなっていることがわかる。

第2に、センターが全社の中において、なすべきミッションが明確にされているという点がある。たとえば、商品開発会議において品質管理問題について情報提供を行うというセンターの仕事・機能は、モノづくりを標榜する花王にはなくてはならない役割となっている。

第3に、問い合わせ案件について、全社の全ての部門から、商品別、問い合わせ内容別、入力日別といったさまざまな切り口で検索することができる。かつ、各所での検索も可能となっている。そのため、案件の解析が、センターであるいは各部署で、自由自在に進むことになる。各部署が抱えるそれぞれの課題について、簡単にカスタマイズした知識づくりが可能になる。そうして、生活者の声や市場での経験情報が、各部門において使いこなされることになる。

センターを取り巻く全社的な情報力の高さが、センターの活動を支えている。同時に、センターの市場情報の収集および普及活動を通じて、全社の情報力がいっそう高められていることがわかるだろう。

了