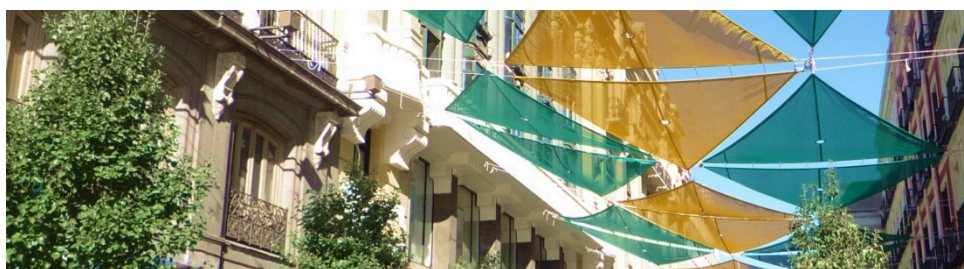


ISSN 2187-0926

# Open Journal of Marketing

2012.1



## ソーシャルメディアとマーケティング戦略 増補改訂版

*Social Media and Marketing Strategy*

*Revised edition*

水越康介

首都大学東京大学院

社会科学部研究科

*Kosuke Mizukoshi*

*Tokyo Metropolitan University*

*Business School*

## 第1節 「今を読み解く」増補

本稿では、2012年4月22日の日本経済新聞書評欄、「今を読み解く」に掲載された「ソーシャルメディアとマーケティング戦略」に追記を行い、改めてソーシャルメディアとマーケティング戦略を捉えることを目的とする。書評は字数の制限があり、自ずから記載内容に限界がある。書評では、あくまでソーシャルメディアを用いたマーケティング戦略について、組織的対応の必要性を指摘するにとどまった。だが、議論にはまだ先がある。視点を反転し、そもそもソーシャルメディアとマーケティング、企業、更には社会との関係を問い直してみたい。

本稿は以下の構成をとる。まず、ソーシャルメディアの台頭をふまえ、ソーシャルメディアに対する期待と不安を確認する。その上で、マーケティングとしてソーシャルメディアを活用するにあたっては、短期的効果と長期的効果の目的設定が重要になることを指摘する。ここまでは書評でも指摘した通りである。これらの議論をふまえた上で、本稿では、こうした問題設定が技術決定論的な視点を有していることを確認し、問いの設定を反転させてもう一つの可能性を議論する。すなわち、ソーシャルメディアがマーケティングや企業を変えるのではなく、マーケティングがソーシャルメディアを変える可能性はないのか。その可能性を検討して、最後に議論をまとめる。

なお、本稿は書評の増補版である性格上、引用については特に書籍名をそのまま記載

する形式をとっている。参考文献は文末に改めてまとめている。

## 第2節 ソーシャルメディアの可能性

### 2.1. ソーシャルメディアの隆盛

日本でも、ソーシャルメディアの利用者が増えている。『ソーシャルメディア白書2012』のインターネット調査によれば、ツイッターやミクシィの認知率は90%を超え、フェイスブックやグリーも80%を超える。実際の経験者は、そのうち10%から30%程度のような。ざっくりみても1000万人規模になるし、いずれかのサービス経験者ということであれば規模はもっと増える。この経験者の数を多くとみるか少ないとみるかは議論の余地がありそうだが、数年前には100万人を超えれば大台だったことを考えれば、その普及には目を見張るものがある。

日本では、長らく、コミュニティサイトの規模が小振りだった。コミュニティそのものが日本にはあまり合っていないのではないかという指摘もあったと記憶している。ボランティアに近い形で運営されるサイトも多く、収益はもとより、運営資金自体の獲得もままならないことが多かった。初期のコミュニティサイトを取り上げた書籍としては、『インターネット社会のマーケティング』や『ネットコミュニティのマーケティング戦略』がある。いずれも今となっては懐かしさすら感じる初期のコミュニティを捉えた研究であった。やはりその多くのサイトは収益性に問題があり、企業のマー

ケティング利用としても限界があった。

だが、こうして利用者が増えてくれば、マーケティングという観点からの魅力も増す。例えば、『ソーシャルシフト』では豊富な HERO(High Empowered and Resourceful Operative)が紹介されつつ、新しい社会のありようが提示されている。HERO とは、孫正義社長をはじめとする著名人に限らず、ネット上で活躍しはじめた社員のことである。『グランズウェル』でも知られるジョシュ・バーノフが『エンパワード』で用いて知られるようになった。硬い企業イメージからは想像できない NHK\_PR のような人間味のあるツイッター上のコミュニケーションや、フェイスブックでは「ハム係長」のような名物キャラも登場するようになってきている。積極的に他の広告媒体と組み合わせた巧みなマーケティングとしては、エステーの特命宣伝部長「高田鳥場」も興味深い。

## 2.2. リスクの顕在化

もちろん、期待の裏側で、ソーシャルメディアへの過剰な期待を危ぶむ声もある。実際、とりあえずやってみたのだが思うような成果を上げられなかったという企業や、それどころか炎上や情報流出に見舞われるケースもある。

『ソーシャルメディア炎上事件簿』には興味深い事例が数多く紹介され、更にそれにどう対処すべきかが示されている。典型的な炎上は、アルバイト等から情報が流出することで起こることが多いようだ。芸能

人が泊まっているホテルや、ショッピングに来た情報が店員のツイッター等で流出する。それだけならまだしも、そこに誹謗や中傷に近い文言が含まれる。すでにして危険な情報である。ツイート情報は直ちに 2ch の速報版へと移され、一気に情報が集められる。いかに匿名で断片的な情報であっても、まさにソーシャルメディアの時代である。関係性をたどることで多くの個人情報が発見されていく。炎上の規模が大きくなれば、Yahoo!ニュースなどネットニュースに掲載されることになる。そうなれば、もはや規模としては取り返しがつかないことになる。どんなに元となる情報を削除したところで、もう間に合わない。

絶対に炎上しないという方法も、炎上を鎮める絶対の方法も存在しない。基本的には問題を真摯に認め、謝罪していく必要があるようだ。その上で、もし可能ならば、問題をチャンスに生かすしたたかさが求められる。ソーシャルメディアで失敗したからソーシャルメディアを止めるのではなく、更に徹底してソーシャルメディアにコミットしていくことが一つの方法だという。

HERO が登場するということは、その裏腹として、HERO ではない人々もソーシャルメディア上に登場しているということである。企業は新たに彼らをマネジメントする必要に迫られることになる。このリスクを重くみれば、ソーシャルメディアに対する期待よりも不安の方が大きくなるだろうことは言うまでもない。

## 第3節 ソーシャルメディアの効果

### 3.1.効果測定と目標の設定

マーケティングという観点からみたとき、おそらくソーシャルメディアの効果についての混乱がある。例えば、ソーシャルメディアをはじめたからといって、ただちに収益が上がるとは限らない。マーケティング活動の多くは、ソーシャルメディアに限らず、収益との関係はそう簡単には見いだせないはずだ。なぜかソーシャルメディアにだけそうした効果が期待されるのは、別に理由があるようにもみえる。やるかやらないかが先に決まっていて、その上でやるべき理由、やるべきではない理由を探している。

『実践ソーシャル・メディア・マーケティング』は、冒頭で効果測定の指標を100個も挙げながら、問題の所在を問い直している。大事なことは、指標そのものではないというわけである。まず考える必要があるのは、そもそもソーシャルメディアに何を期待するのかという目標の設定である。その上で、具体的にどのようにしてその指標を手に入れるのかという問題を考える。

目標の設定は、文脈を定めるということでもあるという。例えば、4135 コメントという数字は、客観的な指標であることは間違いないが、それが何であるのかは文脈に応じて決まる。先月のコメント数、他社のコメント数、あるいは今月の自社の売上、こういった文脈が与えられて初めて、その指標が何であり、それに対してどう対応すれば良いのか決まるというわけである。当

たり前の話だが、ソーシャルメディアを取り巻く多くの指標を理解するにあたって、こうした文脈が適切に設定されているかどうか考えねばならない。

繰り返して言えば、こうした目標や文脈の設定は、ソーシャルメディアに限らずマーケティングにとっては基本である。ソーシャルメディアについても、通常のマーケティングと変わらない形で、同じ枠組みの中で考えた方がいいということだろう。

### 3.2.短期的効果と長期的効果

目標や文脈は様々に考えられるが、大きくみて、短期的効果と長期的効果を考えることができる。売れ残った商材を効率的に売りさばきたいというのであれば短期的効果を期待することになるであろうし、顧客とのエンゲージメントを高めたいというのであれば長期的効果を考えることになるだろう。ソーシャルメディアはどちらにも対応できると考えられる。例えば、ツイッター上でデルが行っていたアウトレット商品の販売促進は短期的効果を狙う活動であり、類似した方法として、制限時間付きの割引券発行はフラッシュマーケティングとよばれるようにもなった。

こうした短期的効果は、比較的売上にもつながりやすく目に付きやすい。フォロワー数等も直接的に効果に影響を与えると考えられるため、ソーシャルメディアの利用としてやりやすかったといえる。だが、その効果が大きいか小さいかは目標や期待の程度による。他の販売促進方法と比較した

場合にどのような結果が得られるのかについては、冷静に判断した方がいいだろう。

短期的効果を否定するわけではないが、最近の方向性としては、短期的効果よりも長期的効果を念頭に置いた方が良いように思われる。マーケティング活動自体、ブランドや関係性構築といった長期的効果に焦点を当てるようになってきているからである。この場合、ますます効果を捉えることは容易ではなくなるが、そこはソーシャルメディアである。コミュニケーションに注目することが重要になるだろう。

長期的効果を考えるにあたっては、改めて企業コミュニティの意義を考えられるかもしれない。『ソーシャルメディア進化論』では、顧客社員ともいうべきサポーターの育成に焦点をあて、企業コミュニティを中心としたソーシャルメディアの可能性を見出している。かつて存在した多くの企業コミュニティは、運営コスト等の問題からソーシャルメディア上での活動に移行しつつあった。だが、その中で、改めて企業コミュニティの意義が見出されているといえる。

ネット上のコミュニケーションサービスはいくつかのタイプに分類できる。一つの大きな軸は、ユーザーの参加目的として、短期的な情報交換を目的とするか、それとも、長期的な関係構築を目的とするかであるという。さらに、もう一つの軸として、価値観を中心とした匿名性のサイトと、現実世界を中心としたサイトを配置することができる。この際、短期的か長期的かという目的はそのまま企業のマーケティング活

動にとっても、同様の目的を配置することになる。その上で、匿名性に関しては、その強弱に応じて、マーケティング活動の方策も変わるだろう。直感的には、長期的な関係性構築に際しては現実世界を中心としたサイトの方が荒れにくいようにもみえるが、先の企業コミュニティの多くは価値観を中心にして匿名性が高い場合が多い。それでもうまく運営できるのは、ひとえに当該ブランドの価値の強さによるのだろう。

### 3.3.組織的対応の重要性

長期的効果を期待するのならば、賑やかしとしてソーシャルメディアや企業コミュニティを利用するのではなく、長期的な視点に立ったマネジメントが必要になる。HEROをはじめとする、個人を支援する組織的な活動も重要になるだろう。『ソーシャルメディア ROI』では、ソーシャルメディアを本格的に組織に組み入れる方法が段階に分けて示される。それは、マーケティングのみならず、人事や経営幹部まで巻き込んだ仕組みづくりとなる。ソーシャルメディアに対する理解を、組織全体で改めなければならないからである。

ソーシャルメディアの組織的な対応は、近年作業が始まったばかりであるともいえる。以前の調査では、ウェブサイトやコミュニティサイトの担当部署はずいぶんと多岐にわたっていた(栗木他 2009)。営業部門、マーケティング部門、広報・IR 部門ではほぼ半数を占めるが、総務、お客様相談室、IT 情報システムなどが担当していることもあ

った。同じく以前我々が調査した限りでも、デザインの管理と実際の運営が分かれている企業や、その担当がこの20年間でいくつか変遷してきた企業もあった(栗木他2011)。手探りで状況が進んでいるということだろう。

その他、最近ではソーシャルメディアの一般的な利用に際するガイドラインの作成が進むようになってきている。身分をしっかりと明かすことや、誹謗や中傷はしないように気をつけることといった決まりはもちろんのこと、企業によっては、自宅での更新は控えるといった条件がある場合をつけていたり、逆に、あくまで個人としての利用のみを認め、就業中にはアクセスしないように求める企業もあるようだ。

海外では、コミュニティマネジャーと呼ばれる人々の育成も進んでいるという。具体的な活動はこれまでのウェブ担当やHEROと呼ばれてきた人々とそれほど変わるようには見えないが、マネジャーという以上、一人で動いているのではなく、組織として対応しているということが重要であろう。

## 第4節 ソーシャルメディアへの効果

### 4.1. ソーシャルメディアが社会を変えるという論理

こうしてソーシャルメディアとマーケティング戦略の関係は変化し、組織全体でソーシャルメディアに対応し、有効なマーケティング戦略を実施することが求められるようになってきている。ソーシャルメディアに

期待するにせよ、不安を感じるにせよ、全体的な傾向としては、ソーシャルメディアを無視することはできなくなっているとみることができるだろう。

この帰結は、ところで、よくも悪くも平凡のようにみえる。その理由は一段視点をあげることではっきりする。ソーシャルメディアに対する期待と不安は、同じ問いを前提としているのである。すなわち、ソーシャルメディアは、マーケティングや企業、あるいはさらに社会のあり方を変えるだろうかという問いである。その答えはどちらもありえるとしか現実的には言いようがない。変える部分もあれば、変えない部分もある。マーケティングでいえば、効果的な局面ももちろんあるが、あまり効果的ではなく、むしろ旧来的な活動のほうが効果的な局面もある。この問いの答えはバランスであり、目的と手段の明確化である。

ソーシャルメディアがマーケティングや企業、さらには社会を変えるのかという問いは、『動員の革命』においてより先鋭的に問われている。副題は「ソーシャルメディアは何を変えたのか」である。ジャスミン革命に始まるアラブの春と呼ばれる一連の出来事は、まさにソーシャルメディアが社会を変えた象徴であるとされる。だが、ここで大事なことは、ソーシャルメディアが社会を直接に変えるというよりは、一つのきっかけを作り出し、動員の契機になったことだという。最も象徴的な事例と、その事例のメカニズムの分析は、ソーシャルメディアの効果を分解し、できることとでき

ないことをみわけようとしているといえる。

いずれにせよ、こうして問いの形がわかれば、逆の視点を考えてみるができる。すなわち、マーケティングや企業の姿勢によって、ソーシャルメディアが変わるのかどうかという考え方である。この視点は、実は最初の問いに対する別の形での答えにもなる。すなわち、ソーシャルメディアがマーケティングや企業にとって大きな変化をもたらさるかどうかは、マーケティングや企業自体が、あるいはもっと広く社会が、ソーシャルメディアをどのように理解し、どのように用いるのかによって決まるのである。

この問いは、最近のステルス・マーケティングを考えてみればわかりやすいかもしれない。ステマがもっと常態化すれば、おそらくソーシャルメディアの価値は毀損されるだろう。逆に、ソーシャルメディアのままにソーシャルやパブリックとしての価値を高められるのであれば、その重要性はもっともっと大きくなっていきそうだ。

#### 4.2. ソーシャルメディアを社会が変える

社会が技術を変えろという論理は、元々は社会構成主義と呼ばれる考え方に典型的である。例えば、『電話するアメリカ』では、電話という技術が社会を変えろという論理に対し、社会が電話を変えていくという論理が主張される。人びとは、新しい技術をさまざまな目的に合わせて使いこなしていくのであり、その中で、新技術の発明者たちが予測もしなければ望んでもいなかった

ものまで考え出すというわけである。

電話は、1876年にA.G.ベルによって発明されたといわれる。この年にベルは公開実験を行い、彼の特許が正式に登録された。この「遠くに離れた人と人との間で音声を受送信するための装置」は、同年のフィラデルフィア建国百年祭博覧会に出品され、人びとの注目と関心を集めた。同様のデモンストレーションは、イングランドやスコットランドでも行われ、電話はその利用をめぐって欧米の人びとの想像力をかき立てた。

『メディアとしての電話』によれば、ベルが特許を取得した2年後の1878年には、『パンチ』誌上に、電話の可能性を絵入りで語る次のような記事が登場していたという。①寝室の壁のラッパ状の電話で、遠く離れたセイロンの友人と話す婦人、②同じくラッパ状の電話を持って、遠くで歌う男友達のためにピアノ伴奏をして欲しいと母親に頼む娘、③各地で演奏されている音楽を自宅で楽しむために、どのような時間割で電話を切り替えていくかを、召使いに指示している女主人、そして、④ワインのようなボトルに詰められた音楽を、来客に聞かせるために倉庫で念入りに選ぶ男主人。

今日我々が知るのは最初の1つ目の電話である。だが、例えばここで描かれた「ラジオのような電話」は、単なる空想の産物ではなく、実際にその後欧米各地で実現していった。特にブタペストでは、第1次世界大戦までの期間とはいえ、ニュースや音楽を電話回線で流すサービスが、事業とし

て大きく発展を遂げた。わが国でも、第2次世界大戦後から1960年代初頭までの時期に、農村部では電話兼用の有線放送施設の利用が広がっていた。これは、空襲警報用の有線放送設備の転用から始まったもので、ピーク時には、全国で2600カ所を超える有線放送電話施設があったという。要するに、それがどういう技術であるのかは、社会の要請の中で変化していくのである。

同様の可能性は、ソーシャルメディアでも生じているのではないだろうか。冒頭でも述べたように、少しさかのぼれば、ソーシャルメディアはネット・コミュニティやデジタル・コミュニティと呼ばれていたり、CGMと呼ばれていた。それは今のソーシャルメディアのようでもあり、少し異なっているようでもある。当初ネットコミュニティが何であったのか、今となってははっきりと思い出すことは出来ない。人々を繋ぐという可能性ももちろん存在していたが、例えば、元々インターネットは万人に開かれたオープンなネットワークだった。そう考えると、コミュニティという存在は予想外だったとさえ言えるかもしれない。現実世界の関係が持ち込まれることも想定外だっただろう。もっとみれば、ネット上には市場型とコミュニティ型の対立があるようにも見える(栗木他2009)。

#### 4.3. 技術と社会を同時に捉える

社会構成主義の視点は魅力的であり、我々が見落としてしまいがちなもう一つの側面を拾い上げてくれる。技術万能論を回

避し、その可能性をより冷静に問い直すきっかけにもなる。少なくとも、ソーシャルメディアと呼ばれる一つの機械が存在し、社会に変革をもたらしているわけではない。ただその一方で、当然のことながら、ソーシャルメディアを完全に社会的な構築物として見なしてしまうことは極端である。これもまた中庸が求められていると言えるかもしれない。

理論的に言えば、ソーシャルメディアをめぐる技術と社会の理論は、もう一步進むことができるように思われる。それは、ソーシャルメディアという言葉が端的に示している。ソーシャルメディアは、ソーシャルという以上「社会」であり、同時に、メディアという「技術」でもある。つまり、ソーシャルメディアは技術と社会の双方を同時に満たす存在であり、両者を区分して語ることの無意味さを象徴している。

『パブリック』では、ソーシャルメディアの拡大がパブリック／プライベートの新しい線引きをもたらしているという。同時に、その変化の中で、ユーザーもまた、ソーシャルメディアの使い方を学び、積極的にプライベートを確保する術を身につけ始めていることが指摘されている。技術は社会のありようを変えるが、同時に、我々はその技術を使いこなす術を学ぶわけである。そうした総体として、ソーシャルメディアという社会と技術は存在する。

こうした議論に付随して、彼等はソーシャルメディアを初めとするインターネットが一つの新しい社会のレイヤーであるとい



う視点を紹介している。それは、国際的空間であり、第8の大陸であり、もう一つの併行宇宙だという。それは現代技術に支えられた高度な空間には違いないが、立派に社会として機能し始めているということかもしれない。かつて、『仮想空間のデザイン』ではアバターサイトを中心にした独自のコミュニティサイトを考察したが、形は異なれど、そうした一つの社会としてソーシャルメディアも捉えた方がいいのだろう。

## 第5節 帰結

先の『パブリック』では、テクノロジー懐疑派の議論を交えながら、15世紀に登場した印刷技術ですら、未だにそれが社会を変えたのかどうか議論があると指摘されている。ソーシャルメディアも同様であろう。それは、さしあたりインターネットが登場して以降の私たちの期待と不安の成果であり、私たちの社会そのものなのである。冒頭の『ソーシャルシフト』という言葉もまた、ソーシャルメディアをソーシャルそのものとして捉えることを示唆しているのだろう。

こうして考えれば、ソーシャルメディアとマーケティング戦略の関係は、一つには短期的にせよ長期的にせよ、こちらは総じて短期的な適応の方法として理解できるだろう。同時に、より長期的な視点としては、我々の活動を通じてソーシャルメディアという社会と技術が変化していく創造の可能性を組み込む必要があることがわかる。なんのことはない、ここまでみれば、『マーケ

ティング優良企業の条件 創造的適応への挑戦』が示す通り、創造的適応という、いささか矛盾めいたマーケティングの基本的考え方そのものだということにもなる。

## 参考文献

- 池尾恭一編(2003)『ネット・コミュニティのマーケティング戦略』有斐閣
- 石井淳蔵／厚美尚武編(2002)『インターネット社会のマーケティング：ネット・コミュニティのデザイン』有斐閣。
- 石井淳蔵／水越康介編(2006)『仮想経験のデザイン：インターネット・マーケティングの新地平』有斐閣。
- 栗木契／水越康介／宮本次郎(2009)「日本企業に見るウェブサイトのマーケティング利用」『マーケティング・ジャーナル』第113号、45-61頁
- 栗木契／西川英彦／岸谷和広(2011)「企業ウェブサイトのグローバル・サイクル：比較事例分析による探索」『マーケティングジャーナル』、第121号、64-79頁。
- 小林直樹／日経デジタルマーケティング(2011)『ソーシャルメディア炎上事件簿』日経BP社。
- 斉藤徹(2011)『ソーシャルシフト これからの企業にとって一番大切なこと』日本経済新聞出版社。
- ジャービス,ジェフ (2011)『パブリックー開かれたネットの価値を最大化せよ』NHK 出版。
- 嶋口充輝・石井淳蔵・黒岩健一郎・水越康介(2009)『マーケティング優良企業の条

件 創造的適応の挑戦』日本経済新聞社。  
スターン,ジム(2011)『実践ソーシャル・メ  
ディア・マーケティング 戦略・戦術・  
効果測定の新法則』朝日新聞出版。

武田隆 (2011)『ソーシャルメディア進化  
論』ダイヤモンド社。

津田大介(2012)『動員の革命 ソーシャル  
メディアは何を変えたのか』中央公論新  
社。

バーノフ,ジョシュ/テッド・シャドラー  
(2011)『エンパワード ソーシャルメ  
ディアを最大活用する組織体制』翔泳社。

フィッシャー,クラウド(2000)『電話するア  
メリカ:テレフォンネットワークの社会  
史』NTT 出版

ブランチャード,オリビエ(2012)『ソーシャ  
ルメディア ROI ビジネスを最大限に  
のばすリアルタイム・ブランド戦略』ピ  
アソン桐原

リー,シャーリーン/ジョシュ・バーノフ  
(2008)『グランズウェル ソーシャルテ  
クノロジーによる企業戦略』翔泳社。

吉見俊哉/若林幹夫/水越伸(1992)『メデ  
ィアとしての電話』弘文堂。

#### 参考資料

『ソーシャルメディア白書 2012』翔泳社。

Open Journal of Marketing, 2012.1

ソーシャルメディアとマーケティング戦略 増補改訂版

水越康介 首都大学東京大学院社会科学研究所

2012.05.02 ISSN 取得につきレイアウト修正

ISSN 2187-0926

発行：私的市場戦略研究室

代表：水越康介

〒192-0397

東京都八王子市南大沢 1-1

首都大学東京大学院社会科学研究所経営学専攻

<http://mizkos.jp> [letter@mizkos.jp](mailto:letter@mizkos.jp)