

# 企業経営とソーシャルメディア

中 根 雅 夫

## 目 次

1. はじめに
2. ソーシャルメディアの諸相
3. 企業経営とソーシャルメディアの現状
4. おわりに

## 1. はじめに

改めて言うまでもなく、わが国は経済不況に長い期間にわたって呻吟してきた。それにとまって殆どの企業が減量経営に努めると同時に、業績向上をはかって様々な取り組みを試みてきている。

しかし一方で、わが国は久しい以前より成熟社会を迎えており、そのことを反映するように国民の意識変化や価値観の多様化がもたらされ、企業はその対応を求められている現状がある。

加えて、情報化の著しい進展によって、企業側は言うまでもなく消費者側にも従来とは比較にならないほどの有益な情報がもたらされる状況になっている。これは、いわゆる情報の非対称性の緩和と受け止められていることは周知のとおりである。そのことに対する検討は紙幅の都合上、別稿に委ねざるを得ないが、ビッグデータ (big data) と称される「事業に役立つ知見を導出するためのデータ」<sup>1)</sup>によって、それまでは知得できなかった消費者からの直接の生の声を、企業側も消費者側もともに入手することが可能になり、そのことが企業経営上にこれまでとは比較にならないほどの大きな変化をもたらす事態になっているのである。

その顕著なケースとして、ソーシャルメディア（social media）の急速で広範囲な浸透にともなって、企業と消費者とのつながりの構築・維持が業績向上のために今や必要不可欠な条件となりつつあることを指摘することができる。

このソーシャルメディアの活発な活用によって、何よりも消費者行動が大きく変化している。すなわち、90年代後半に入ってからブログに始まり、その後の Facebook、Twitter、そしてごく最近の Line に至るまで、一般の人々からの情報発信が目立って急増しており、それにとまって彼らの消費行動も、従来のどちらかという情報に対して受動的な姿勢から、ソーシャルメディアを通した消費者間の情報交流や企業からの情報提供等に対する意識の高まりにうかがえるように能動的な姿勢へと変容しつつある。

見方を変えると、この事実は、企業が従来以上に消費者に対してオープンな姿勢を保つことを強く求められる状況になってきていることを意味する。

このような傾向がさらに顕在化すると、一般従業員を含めてすべての従業員がみずからの行動に対して責任を持ち、自重することが一段と必要になってくるのである。

また、ソーシャルメディアの普及にともない、個々の従業員が所有する私的な携帯電話・スマートフォンから業務上の機密事項や誹謗中傷が容易に流出してしまう可能性も高まっている。したがって、このようなトラブルや不祥事を生むリスクは今後いっそう大きくなっていく可能性があることにも留意しなければならない。

さらに、CSR（corporate social responsibility）に対する企業の取り組みが一般化してきている事実からもうかがえるように、ステークホルダーへの企業側の配慮等から企業経営の透明性が強く求められている状況もある。このように、ソーシャルメディアのインパクトは、消費者だけに止まらず企業にも広く及んでいるのである<sup>2)</sup>。

その結果、既述したように企業は否応なく外部に対してオープンな姿勢をとることを余儀なくされている。見方を変えると、ソーシャルメディアの活用を通して従業員だけではなく顧客みずからが、いわば「広告塔」的な存在となっ

て、製品あるいはサービスに関する評判はもとより、企業自体に対する評価を瞬く間に一般社会に拡大させることにもなるのである。

以上に見てきたように、ソーシャルメディアの存在は企業経営において益々抜き差しならないものになりつつあるのだが、後に具体的に見ていくが、企業側の対応は全体的に見て依然、対症療法なものに終始しているきらいがあり、まだ十分ではないことが明らかである。

ここで特に留意すべき点は、ソーシャルメディアが様々なかたちで、しかも従来には見られなかったほど大量にもたらす価値情報をシステムティックに入手し、従業員間で広く共有していくことを徹底して実行していかなければならないことと、既述したようにソーシャルメディアの活用は企業に対して透明性を強く求めることになり、その意味で従業員各自の自律性をさらに向上させる必要があるということである。

本稿の狙いは、上述したように近年、企業が消費者との継続的で緊密な関係構築を求められているなかで強い関心が寄せられているソーシャルメディアに焦点を当てて、その現状分析と企業経営におけるインプリケーションを明らかにし、今後の展望を試みることである。

## 2. ソーシャルメディアの諸相

企業の消費者志向の姿勢が一段と強まりを示している。すなわち、1990年代後半から CRM (Customer Relationship Management) への取り組みが始まり、その発展したかたちで、本稿の主テーマであるソーシャルメディアの活用とも重なり合うが、CGM (Consumer Generated Media) への取り組みが2000年代に入って取り組まれるようになってきている。

他方で、需給調整等への対応のために、企業は SCM (Supply Chain Management)、そしてその進化したものとして CPFR (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment)、さらにはフローキャスティング (Flowcasting) へと、需要予測の根拠を実質的にメーカーから小売業へと移

行しつつある。これらの一連の流れも、まさに消費動向に対して的確かつスピーディに対応するための取り組みに他ならない<sup>3)</sup>。

周知のように近年の著しいインターネットの一般社会への浸透にともなうソーシャルメディア活用の活発化は、これまでのCRMと比べて明らかに消費者による情報発信のための環境がより整備されてきていることを示しており、その意味で、企業にとって消費者からの有益な情報が質量ともに格段に増加してきているのである。

しかし、既述したようにソーシャルメディアの活用には負の側面もあり、いわゆる「両刃の剣」としての性質を持っており、この点にも改めて注意しなければならない。

ところで、企業経営におけるソーシャルメディアを考える場合に、まず注目すべきものはCGMである。そこで、以降で、このことの関連を検討してみよう<sup>4)</sup>。

端的に言えば、CGMは、リアルタイムに提供される消費者の実体験や生の声を、企業並びに消費者の双方が利用することにその基本的特徴がある。そこでは、書き手の主体性がより強調される。CGMの展開によって、意外な実体験や利害関係のない自由な意見が消費者に対する貴重な助言となり、そのため従来のように企業の誇大広告に影響されることも少なくなると思われる。

その一方で企業側にとっては、CGMは商品の評価や人気を測るバロメータとなり得る。また、CGMのなかから新たな消費トレンドを読み取ることで、より良い商品づくりの契機ともなり得る。

いずれにせよ、CGMを介して企業と消費者との「距離」は否応なく縮小する可能性が高くなってくるのである。

このことは、企業にとっては消費者の存在に対して従来以上に配慮を巡らさなければならないという事態に直面することを意味する。企業がこのことを肯定的に受け止めるか否かで、当然のことながら、その対応はおのずと大きく変わってくる。

ちなみに平成18年版の『情報通信白書』でも指摘されているが、CGMでは

口コミサイトもその範疇と考えられる<sup>5)</sup>。口コミサイトでは、口コミを中心に扱うサイトも実際に存在するものの、その主流はAmazonやカカクコム等の大手サイトに実装されている書き込み機能である。書き込む内容は、そのページで販売されている商品の使用感(書籍で言えば、感想や論評)が中心で、一部では販売開始前の商品のレビューが書き込まれる場合もある。

Amazonのような販売系サイトでは、こうした書き込みは商品ページにそのまま掲載される。商品の購買を最終決定する段階で、既購入者の意見を表示させることがその意思決定に大きく影響することは容易に想像できる。

インターネット人口が増加し、ネット上の口コミの影響力、情報量が拡大してくると、それらは一種のメディアであると認識されるようになってきている。

CGMにおける利害関係者は小売店、メーカー、消費者の三者である。経済の論理では労役に対し対価の支払いをとまなうのが原則であるが、図表-1に示すように、CGMではこれまで、小売店またはメーカーに対して結果的に売上増加に貢献する可能性を持つにもかかわらず、消費者の情報発信という労務に対して対価が支払われることは必ずしもない<sup>6)</sup>。

そこで、情報発信を行う動機づけは何かという疑念が生じる。

図表-1 CGMの役割

	主な役割	その対価	CGMでの役割	その対価
消費者	購入	商品の利用	情報発信	特になし
小売店	販売	販売益	消費者コミュニティの提供	販売機会の増加
メーカー	生産	生産益	製品情報の提供	顧客満足の向上

この問題に検討を加えることで、CGMの実態を明らかにしてみたい。

CGMにおける動機づけを考える前に、大前提として、人間には基本的性質として社会グループへの帰属意識及び社会化の原則による影響というものが存在することを確認しておきたい。

人間は社会生活を営むうえで何らかのグループに所属する。一般的には、会社であったり、家庭であったりする。そして、これらのグループに対しては帰属意識が働く。ウェブが普及し出すと、ウェブのコミュニティに所属しているという意識が働くこともあり得る。さらに、社会生活上のグループに所属すると、社会化の作用を受ける。社会化は一般に模倣 (modeling)、強化 (reinforcement)、社会的交流 (social interaction) の三つのプロセスが存在するとされる<sup>7)</sup>。

仮想空間に対する所属意識やその後の社会化プロセスの例としては、「2ちゃんねる」が典型である。ここでは独特の言い回しや隠語でやり取りがなされているが、他人が使った表現を「模倣」し、模倣が模倣を呼んで「強化」され、独自の世界観の中で「交流」が行われていると見ることができる。

CGM を構成する場としての課題をこの前提に則して言うならば、継続的な所属意識を保つことにある。ユーザー離れを回避し、情報が継続的に更新される仕組みを持たせなければ陳腐化してしまう。これを防ぐ仕組みこそが情報発信する動機づけとなるのである。

いずれにせよ、CGM は様々な Web サービスに支えられ、またはうながされ、拡大を遂げつつある。ここで重要なことは、CGM そのものが拡大しているということだけではなく、それを見ている圧倒的多数の「サイレント・マジョリティ」の存在である。そのために、現在では企業側も CGM の存在を無視できなくなっているのである。

企業活動において CGM を活用する手法は、CGM マーケティングと呼ばれ、CGM マーケティングを Web2.0 時代の経営戦略に必須なものとする見解も少なくない<sup>8)</sup>。

CGM マーケティングは、広義には Web 広告や Web カスタマーサービス等も含まれるが、それらは主にメディアとしての CGM に効果的に露出し、自社商品の購買につなげたり、自社イメージの向上をはかることが狙いである。

以降で、CGM マーケティングとされる手法を具体的に取り上げて、CGM に対する企業の在り方を考察していくことにする。

CGM マーケティングでもっとも代表的な手法は、アフィリエイト (affiliate: 成果報酬型広告) と呼ばれるものである。アフィリエイトは、発信系 CGM に適用される個人向けサービスである。アフィリエイトを展開する企業側が、アフィリエイトに参加するブロガー (アフィリエイトター) を募り、商品やサービスのレビューをブログ等に執筆させる。アフィリエイトターは、自身のブログ等にレビュー記事を掲載する際に、その商品が購入できるページへのリンクを張っておく。商品を購入するページや決済システム等の運用や管理について、アフィリエイトターが関与することはない。言うならば、ブログを利用してオンライン・ショッピングへの誘導をはかるのである<sup>9)</sup>。

アフィリエイトを展開する企業によって異なるが、アフィリエイトターのブログで購買行動につながった場合、購買金額の数%がアフィリエイトターに支払われる。アフィリエイト・サービスを行っているのは、Amazon 等の小売業が行う場合もあるし、販売店やメーカーからの依頼を専門的に引き受け、アフィリエイト・サービスを代行するアフィリエイト専門の企業も存在する。

ちなみに『ブログ白書』の調査によれば、全体のブロガーのうち、アフィリエイト広告を掲載している割合は37%と高い<sup>10)</sup>。

アフィリエイトはインセンティブを利用して個人のブログへの働きかけを行っているが、一方で、ブロガーに直接的な利益を供与しないで働きかけを行う場合もある。例えば大手清涼飲料水メーカーは、自社のキャラクター画像をブログでの使用において著作権フリーというかたちで公開し、その画像が利用されることで間接的な宣伝になると判断している。また、筆者の聞き取り調査によると、商品が大手メーカーによる PC に標準搭載されていることの多い外資系ソフトウェア・メーカー A 社は、従業員が個人のブログを閲覧し、適当な「アルファブロガー」<sup>11)</sup>を定めて、「無償で製品を提供したいので使ってみないか」という旨のメールを時々送っているという。相手が賛同すれば商品を送付する。ブログの執筆については触れないとのことであったが、こうした行為はメーカー自体に好意的な印象を持ちながら商品を利用することができ、ほぼ肯定的にブログが執筆されるという。

以上は個人のブログについての事例であるが、企業自身がブログを開設することもある。この種のブログを、企業ブログまたはビジネスブログと呼ぶ。発信している内容は様々であるが、自社商品を利用してみた従業員の感想やレビューが多い。

ともかく、このビジネスブログも、顧客とのつながりという点では新たな展開をうながすものである。すなわち、この取り組みによって顧客からの意見・感想等のコメントを書けるようにしたり、新たな商品のアイデアを募集したりすることで、より好ましいサービスの提供が可能となる。また、ブログの「読者」だけに割引等のサービスを行ったり、自社商品の「裏わざ」的な活用法を教示したりすることによって、コミュニケーションの強化がもたらされる。

このようにしてビジネスブログを展開することにより、自社関連の様々な情報が検索エンジンに表示されやすくなり、広告費をかけずに消費者を自社サイトに誘導できるという効果が期待され、その結果、新規顧客の開拓にもつながることになることが考えられる。

南（2006）は、主として Greenberg, Paul（2001）に依って CRM テクノロジーを三つに分類している<sup>12)</sup>。この分類に従えば、CGM マーケティングとされているのは、これらの分類のうちいずれかに属することが理解される（図表－2）。

図表－2 CRM テクノロジーの分類

分類	内容
オペレーショナル CRM	業務の自動化と管理
アナリティカル CRM	顧客データベースの構築と運用
コラボレイティブ CRM	顧客との接点やチャネルの提供

（出所：南，2006年，55ページにより作成）

以上の考察から明らかなように、企業はソーシャルメディアの活用によってこれまでにはないきわめて利便性の高い有益な機能を獲得することが可能に



なったが、その一方で同時に、その運用に際しては、明確なルール化と適合的な体制づくりが不可欠になることに改めて留意しなければならない。

### 3. 企業経営とソーシャルメディアの現状

前節まで、ソーシャルメディアの特性について種々考察してきた。そこで本節では、さらに具体的に企業経営においてソーシャルメディアがどのように活用されているのか、そしてそれが企業経営上でどのような意義をもたらしているのかを見ていくことにしたい。

とりわけスマートフォンの著しい普及によって、様々な物事に対して思ったことや感じたことを直ちに発信し、不特定多数の人々がそうした情報を受信し、さらには彼らもまたみずから発信者となって、それらを拡散させるといった構図は今や決して珍しいことではなくなっている。

また周知のとおり、いわゆるビッグデータの大きな潮流がこれまでは困難であった膨大なデータを処理することを可能にしてきている。そうになると、時々刻々と入手されるデータないし情報を、どのような目的で活用するのかといった企業の基本ポリシーの確立が重要なポイントになってくるし、そこでの企業独自の創意工夫が強く問われることになる。

こうした事情を念頭に置きながら、企業社会におけるソーシャルメディアの現状を見ていくことにしよう。

まず、企業が取り組んでいるソーシャルメディアの活用状況は図表-3に見るとおりである。先行して流行していたFacebookやmixi、YouTubeを抜いてTwitterの活用が上回ってきていることが分かる<sup>13)</sup>。

このように、ソーシャルメディアそれ自体の流行の変移は著しく、それにとりまなう企業の新たな基本方針の策定やルール化がスムーズには行われにくく、組織の的確な対応は必ずしも容易ではない。

図表－３ 企業が取り組んでいるソーシャルメディア（％）

Twitter	58.0
ブログ	44.5
Facebook	38.7
mixi	35.0
YouTube	31.7
ニコニコ動画	12.3
Ustream	9.9
ニコニコ生放送	6.4
その他の SNS	6.9

（出所：http://www.impressrd.jp/news/110920/social2011）

広告出稿上位300社によるソーシャルメディアの活用実態を見ると<sup>14)</sup>、Facebook を自社のマーケティング活動に活用している企業数は300社中245社、Twitter は205社、LINE は20社、Google+ は67社という結果になっている。

また、ブランド・商品ごと、企業独自のカテゴリー・コミュニティごとに複数の公式アカウントを持つ企業が増えており、じじつ、1企業当たりの公式アカウント数は、Facebook で平均3.9アカウント、Twitter では平均6.7アカウント、LINE は1.3アカウント、Google+ は1.6アカウントという結果であり、複数のアカウントを持つ企業が一般的であることが判明している。

ファン数50000人以上の Facebook アカウント数は103アカウントで、生活者の企業 Facebook ページに対する興味・関心の高まりがうかがえるとされている。

さらに、企業社会におけるソーシャルメディアの普及状況を広く海外のそれと比較してみると、次のような調査結果が明らかになっている<sup>15)</sup>。

①日本はソーシャルメディアを活用し新規顧客を獲得していると回答した企業数において、ベルギー（34%）を下回り、最下位となった。

②日本企業の内、37%がソーシャルメディアを活用しているが、世界的には52%の企業が利用している。

③21%の日本企業がソーシャルメディアに対して好意的な目を向けている。これは新興国の中国（65%）やインド（58%）、世界平均の44%と比較してもっとも低い。

④日本企業のわずか27%がマーケティング予算の最大20%をソーシャルメディア上の活動に配分している。世界的に見ると、40%の企業が予算の39%を配分している。

⑤ソーシャルメディアを通じて新規顧客を獲得していると答えた日本企業の内、36%が前年増収を記録したと回答している。ソーシャルメディアを利用していない企業で増収を記録した企業は21%である。

⑥ソーシャルメディアを通じて新規顧客を獲得していると答えた日本企業の内、30%が前年増益を記録したと回答している。ソーシャルメディアを利用していない企業で増益を記録した企業は21%である。

これらの結果から、わが国の企業におけるソーシャルメディアの活用実態は近年活発化しつつあるとはいえるものの、それでも海外の状況と比べてみると依然として後れをとっていることが否めない。

ここでより具体的に、ホームページやビジネスブログの開設目的・用途を既存の調査によって見てみると（図表－4）、企業側からの一方的な情報発信のパターンが多く、「消費者の評価・意見の収集」や「アンケート調査」のスコアが目立って低くなっている<sup>16)</sup>。

そこで、さらにソーシャルメディア活用における重要な目標や課題に関する既存の調査結果を見ると、「対象者からの共感の獲得」、「ソーシャルメディア上の声の製品開発への反映」といった従来には見られなかった目標が挙げられていることが注目される（図表－5）。

その一方で、「ROI（投資収益率）や効果の測定方法の確立」、「傾聴や分析をする仕組みの確立」といったチェック機能の強化に係わる事項も挙げられていることも興味深い<sup>17)</sup>。

図表－４ ホームページやビジネスブログの開設目的・用途 (%)

会社案内・人材募集	86.3
商品や催物の紹介・宣伝	71.4
定期的な情報の提供	47.1
電子広告・決算公告	22.3
申込や届出の受付	15.6
消費者の評価・意見の収集	15.2
アンケート調査	4.3
請求や利用明細の通知	2.1
その他	4.0
無回答	4.3

(出所：総務省，2009年，18ページ)

図表－５ ソーシャルメディア活用における重要な目標や課題 (%)

対象者からの共感の獲得	63.6
ROI や効果の測定方法の確立	54.5
傾聴や分析をする仕組みの確立	47.3
対応する組織や体制の確立	41.8
社内教育やトレーニングの仕組みの確立	30.9
担当する人員や予算の確保	29.1
ソーシャルメディア上の声の製品開発への反映	21.8
活用支援ツールの導入	20.0
ポリシーの策定	20.0
その他	7.3

(出所：『ソーシャルメディア調査報告書2012』73ページ)

同報告書は、「対象者からの共感の獲得」と回答した企業が多い点に関して、単純にフォロワー数やファン数だけではなく、ファンとどれぐらいソーシャルメディア上でコミュニケーションがはかれているかという、後述のエンゲージメント率をソーシャルメディア活用の効果指標の一つとして考える企業が増加してきたことに起因するとしている。また、「ROIや効果の測定方法の確立」、「傾聴や分析をする仕組みの確立」といった回答も多くなっていることから、今後はソーシャルメディアを活用することによって、どのような成果が出たのかという、より具体的な効果指標が求められる段階になってきたことがうかがえると指摘している<sup>18)</sup>。

ちなみに、既存の調査によって、ソーシャルメディアの活用領域を広報活動にしほった場合の実態を見てみると、ソーシャルメディアの種類別状況という視点では、Twitterとブログの導入率がともに比較的高いことが確認される(図表-6)<sup>19)</sup>。

また目的別状況を見ると、「新規顧客獲得」と「CIの確立」が目立って高いことが分かる。同調査報告によると、従業員間の関係性の強化に関連して、例

図表-6 ソーシャルメディアを活用した広報活動を実施する目的(複数回答) (社)

	企業数	新規顧客獲得	顧客満足 (リレーションの 維持)	CIの 確立	会社情報 のタイムリーな 発信	従業員間 リレーションの 強化	情報の 収集	その他
Twitter	29	10	1	14	1	6	6	7
mixi	2	0	0	0	0	0	0	0
Ustream	4	0	1	3	0	0	0	1
YouTube	11	4	1	6	0	1	1	4
ブログ	25	14	3	11	3	4	4	4
Facebook	5	2	1	3	0	2	2	0
その他	3	0	0	2	0	0	0	1

(出所:「企業によるソーシャルメディア広報に関するアンケート調査」, 18ページ)

例えば NTT データの企業内 SNS は行動改革の一環として「セクショナリズムの壁」の打破を目的に取り組んでいるとしている<sup>20)</sup>。

さらに同調査報告によると、企業内 SNS は40代、30代、管理職という組織の中核層でよく利用される傾向にあるという。このことは組織の規範やルールを体得し、ある程度の仕事上の知識や経験があるユーザーが SNS の知識・情報共有の価値や発信効果を実感し、よく利用している様子がうかがえ、企業内 SNS の利用は、個人・組織のメンタリティとして相互尊重・相互支援や協働の意識が関連しているとしている<sup>21)</sup>。

また、ソーシャルメディアの導入によって、当初目的の成果が得られたかどうかという質問に対して、ソーシャルメディア導入済みの企業で、成功（「期待を上回る成果が得られた」「期待通りの成果が得られた」）したと回答した企業は34.4%という結果であり、調査時点では必ずしも望ましい成果は得られていないことが理解される<sup>22)</sup>。

図表－7 ソーシャルメディアの当初目的に対する成果（%）

期待を上回る成果が得られた	5.9
期待通りの成果が得られた	28.5
一定の成果は得られたが、期待通りとは言えない	47.5
成果はほとんど出ていない	18.1

（出所： <http://marketing.itmedia.co.jp/mm/articles/1211/19/news142.html>）

ここで、ソーシャルメディアを導入して成功したと受け止めている企業と失敗したとする企業のそれぞれの要因を見てみると、図表－8 及び図表－9 のとおりである<sup>23)</sup>。

これらの調査結果から、ソーシャルメディアの運用に係わるルールの整備、収集されたデータの効果的活用のためのシステム構築、そしてソーシャルメ

ディアを受容するための組織的な体制づくりが必要であることが改めて認識される。

図表－8 ソーシャルメディア導入に成功した企業の主な共通点 (%)

ガイドライン・ルールの策定	90
顧客データ連携システム(ソーシャル CRM)の構築	87
複数組織による緊密な連携・共同運用	85
適切な研修・訓練の実施	85
専門的な外部人材の活用	71
業務プロセスを簡素化, 担当者に権限委譲	57
部門長レベル以上での意思決定	50

(出所: <http://marketing.itmedia.co.jp/mm/articles/1211/19/news142.html>)

図表－9 ソーシャルメディア導入に失敗した企業の主な共通点 (%)

ガイドライン・ルールの策定	59
顧客データ連携システム(ソーシャルCRM)の構築	58
専門的な外部人材の活用	50
適切な研修・訓練の実施	49
部門長レベル以上での意思決定	43
業務プロセスを簡素化, 担当者に権限委譲	38

(出所: <http://marketing.itmedia.co.jp/mm/articles/1211/19/news142.html>)

さらに別の調査結果では、ソーシャルメディア利用者の43%がソーシャルメディア上で特定企業やブランドに対する友人・知人のポジティブな会話に接触していることが判明している。すなわち、これはネガティブな話題に接した経

験35%より多く、ソーシャルメディア上で語られる企業やブランドに関連する会話でイメージとして残るものはポジティブな情報が多いことが明らかになっている<sup>24)</sup>。

また、発言に対する共感した経験、具体的な購買行動に影響を及ぼした経験は、ポジティブな発言がネガティブな発言を上回っている。これらのことから、ソーシャルメディアではポジティブな会話がブランドにより影響を与えていることが分かる<sup>25)</sup> (図表－10)。

図表－10 SNS上の発言に対する経験 (%)

SNS上の発言に対する経験	ポジティブな発言	ネガティブな発言
接触経験	42.9	34.9
共感した経験	34.7	24.1
購買へ影響を及ぼした経験	25.7	16.4

(出所： <http://www.dentsu.co.jp/news/release/pdf/cms/2011121-1025.pdf>)

以上の結果かもうかがえるように、ソーシャルメディアは、消費者に対して購買行為をうながす誘因をもたらしていることが明らかである。じっさい、この状況は多くの企業が既に認識しており、例えば水野他は、企業アカウントとフォロワーの返信には正の相関が見られ、スパイラル効果が存在する可能性が示唆されたとしている<sup>26)</sup>。

これまで、企業経営におけるソーシャルメディア活用実態の概要を、既存の実態調査結果に依存して考察してきた。以下では、より具体的に、(1) エンゲージメント、(2) アクティブサポート、(3) ソーシャルグラフ、(4) O2O 及び (5) ソーシャルリスニングのそれぞれについて検討を加えてみたい。

(1) エンゲージメント (engagement: 結びつき) とは、企業からのソーシャルメディアによってもたらされる情報を、消費者としての対象オーディエンスに単に見てもらっただけではなく、コメントしたり、その情報を他者と共有したりする等のアクションをとってもらっことであり、消費者との関係性をより緊



密にすることが主な狙いである。

エンゲージメント率は、ファン一人当たりの投稿記事に対する反応率であり、例えば Facebook では、投稿に対する「いいね！」数、コメント数、シェア数の総計をファン数で除したものである。ファンとのコミュニケーションの緊密度を示すと考えられるが、フォロワー数やファン数が多いほど率が低くなる傾向がある。ファン数が1万～5万人規模の Facebook ページでは、エンゲージメント率を1%以上にすることを目標としている企業が多いとされる<sup>27)</sup>。

ここでは、自社の Facebook ページのファンのニーズを的確に把握し、共感されるコンテンツを適切なタイミングで投稿し、インタラクティブなコミュニケーションをとっていくことが重要になる。

エンゲージメントが企業にとって有効なバロメーターとなるのは、自社ブランドの認知度の向上や対象オーディエンスとの交流、そして彼らからの生の声を通じて、それが事業展開に強い影響を及ぼすためである。

しかし一方で、エンゲージメントは既述のとおり、必ずしもフォロワー数のように単純に数字で表せるものではないことに十分に留意しなければならない。また、それぞれのソーシャルメディアの特性は異なっており、それにとまってそれぞれに対応するエンゲージメントも当然のことながら同一ではないことを正しく認識する必要がある。

ちなみに、PulsePoint Group と「Economist」が共同で監修した「The Economics of Socially Engaged Enterprise」では、ソーシャルメディア上でエンゲージメントを築いている企業は、そうでない企業に比べて400%の影響力を持つことが明かされている<sup>28)</sup>。

ともかく、企業はソーシャルメディアを活用し、消費者とのエンゲージメントを高めている。とくに Facebook ページでのエンゲージメント率は目立って高い。既存の調査によれば、通常の Facebook ページの平均エンゲージメント率は2.66%であり、ソーシャルメディア、インターネット通販サイト、ブログ等で常に情報を発信し続けている。

Facebook・アカウント規模別の平均エンゲージメント率についても上昇傾

向であることから、企業による Facebook・アカウントの活用が企業と生活者とのエンゲージメント構築に貢献していると考えられている<sup>29)</sup>。

例えば、アメリカン・エクスプレス・インターナショナルの「カスタマー・エンゲージメント（顧客とのきずな）」を測る KPI（重要業績評価指標）として同社が採用する「NPS（ネット・プロモーター・スコア）」がある。

NPSを測定するには、まず企業や商品・サービスについて「友人や知人に薦めたいと思いますか」という質問を投げかけて、0～10の11段階で評価してもらっている。0～6を選んだ人を「批判者」、7と8を「中立者」、9と10を「推奨者」とポジショニングを行い、全体の回答に占める推奨者の割合から批判者の割合を引いた値を NPS と定義している。

同社では、それを毎月、測定しており、それが従業員の評価にもなり、企業への評価にもなる。すべての従業員がその数字を見て、アクションプランを決める。それを毎月、トップを含めた全員で行っているのである<sup>30)</sup>。

同社のトップは NPS を社内の共通言語にするためにリーダーが深く係わることが重要だと強調している<sup>31)</sup>。

(2) アクティブサポート (active support) は、ソーシャルメディア上で顧客が書き込んでいる苦情や疑問を検索して、企業みずからが彼らに直接話しかけてサポートを行なうことである。すなわち、「欲しい」「困っている」といった消費者の声を事前に察知し、顧客の問い合わせに先んじて積極的に消費者の意向に沿って行動することである。

じっさい、Twitter 等から消費者の感情の変化を素早くつかむ仕組みを整え、販売促進等に活かす企業が増えている。

ちなみに、投稿への素早い対応の結果として自社ブランドの好感度を高めたマクドナルド等の例がよく知られている。すなわち、LINE を使って新商品の先行発売キャンペーン等を案内し、スマートフォンで店頭集客につなげているのである<sup>32)</sup>。

上述したとおり、アクティブサポートでは、消費者の不満や疑問など自社に関する発言をピックアップし、ソーシャルメディアを通じて積極的にサポート

する。公式アカウントの立ち上げと併せて、ソーシャルメディア上の情報発信や対話に必要な運用体制やルールを決定し、顧客対応トレーニングや代行も支援するという<sup>33)</sup>。

具体的に、アクティブサポートとして実施されている事項は図表－11に見るようである。これらの対応を含み、何らかのアクティブサポートを実施している企業は29.1%で、前回調査と比べて大幅に増加しているという<sup>34)</sup>。

図表－11 アクティブサポートの実施事項（%）

質問に当たるコメントに回答を返す	26.4
賞賛に当たるコメントにお礼を返す	20.0
クレームに当たるコメントに対応する	20.0

（出所：『訪販ニュース』（2013））

さらに、クレーム対応の手段としては、図表－12のような状況が明らかになっている。

図表－12 クレーム対応（%）

最初から電話など他のチャネルに客を誘導する	43.5
当初はソーシャルメディアを使うが、状況によって他のチャネルでの対応に切り替える	34.8
当事者のみとのメッセージのやり取りで、基本的にはソーシャルメディアで対応を完結させる	34.8
ケース・バイ・ケースで手段は一定していない	8.7

（出所：『訪販ニュース』（2013））

こうしたアクティブサポートの取り組みに典型的に見られるように、企業におけるソーシャルメディア活用の実効性を高めるためには、組織的な運用体制が構築されてなければならない、また運用方針の徹底が求められる。

さらに言えば、ソーシャルメディア活用を途中で停止したりすると、却って消費者からの憶測をいたずらに呼び起こすことにもなりかねず、その結果、企業イメージを損なうリスクを生むことも懸念され、安易に止めることが難しくなることにも十分に配慮しなければならない<sup>35)</sup>。

（３）改めて言うまでもなく、ソーシャルメディアはウェブ上で人と人との結びつきや相関関係の形成をうながす重要な機能を有している。すなわち、SNS上の人間関係（ソーシャルグラフ：social graph）を分析して投稿記事の影響力が大きい人（インフルエンサー：influencer）を抽出し、そのインフルエンサーを通して商品やサービスの販売促進がなされており、ネット上での口コミ効果を狙った取り組みが見られる。

これがソーシャルグラフで、主にユーザー間のつながりを活かした機能として活用されており、ウェブ上における人間の相関関係、またはその結びつきの情報を意味する。

ソーシャルグラフは、構成要素のノード（node：個人・組織）と関係性のエッジ（edge：つながり）で説明され、ソーシャルメディアの相互運用を促進させるための概念として提唱されている。

インターネット上にリアルな人間関係（ソーシャルグラフ）を構築することを可能にし、きわめて現実社会に近い関係性の保持とコミュニケーションを実現している。

ソーシャルメディアの普及によって、それまであまりコミュニケーションを取る機会がなかった人とのつながりが生まれたり、周囲の人々の間でも日々のコミュニケーションに変化が生まれているのである。

具体的に、ソーシャルメディアで提供されている足跡機能（誰が何時、自分のページにアクセスしたかの一覧）やコメント、情報公開・共有といった機能が、ユーザー間の係わりを促進することでソーシャルグラフを形成している。

こうしたなかで、SNSや通販事業者等の間で、こうした人間関係の情報を共有しようという考え方が広がっている。例えばスマートフォン向けアプリケーションの「ホットペッパーフレンズ」のある機能にはソーシャルグラフ・

レコメンデーションが実装されている。このアプリケーションは Facebook の友人とのつながりをもとに例えば飲食店を探すことができる。実装されているのは飲食店の「検索結果一覧」部分である。ここでは、誰でも同じ順序で検索結果一覧が表示されるのではなく、検索結果一覧そのものがソーシャルグラフ・レコメンデーションの結果となっている。すなわち、ユーザーの友人がチェックインしている店舗やユーザー自身がチェックインした店舗に類似した店舗が、検索結果一覧の上位に表示されるのである。

ソーシャルグラフを活用したレコメンデーション事例は2010年頃から徐々に表れている。しかし、あるユーザーに対して単に多くの友人が「いいね！」しているものを薦めるのであれば、それはソーシャルグラフ・レコメンデーションではなく、ただの「ソーシャルグラフ・ランキング」にすぎない。昨今は Facebook がインフラ化し、個々のユーザーの友人数も増加傾向にある。すべての Facebook の友人と趣味や好みが完全に一致している人のほうが珍しいと考えられている。

ホットペッパーフレンズは、こうしたミスマッチを防ぐために次の二つの評価軸からソーシャルレコメンデーションのロジックを組んでいる。

①ユーザーのチェックイン履歴に基づいた店舗のレコメンデーション

②ユーザーの Facebook 内での友人のチェックイン履歴に基づいた店舗のレコメンデーション (いわゆるソーシャルグラフ・ランキング)

この場合、上記①、②において、検索した店舗に独自に計算したスコアを付けて、①、②の軸のスコア合計を最終的なスコアとして、上位のものから表示する。例えば、友人のチェックイン数が多く、②でスコアが高い店舗であっても、ユーザーのチェックイン履歴と関係が薄い店舗は、①のスコアが低く、上位には表示されにくくなる。

また、①、②の重みづけは一意ではなく、ユーザーの行動によって学習され重みづけが変わる。すなわち、ユーザーによって友人のチェックインを重視する人もいれば、ユーザー自身の好みを重視する人もいると想定されている。ユーザーの選択によって逐次的な学習を行うことで、多様性のあるアルゴリズム

ムを実現している。学習が繰り返されることで、よりユーザーの好みに合ったレコメンデーション結果となり、その精度も継続的に向上していくのである。その結果、ユーザーが使えば使うほど、レコメンデーション結果がユーザーの嗜好に近づき、ソーシャルグラフの結果が押し売りにならないように反映されることになる<sup>36)</sup>。

また別のケースでは、個人のプロフィールや人間関係、書き込み等のいわゆる「ソーシャルグラフ」情報にアクセスするため、ソーシャル ID によってログインをできるようにオンライン通販サイトを改善している。そして、ソーシャルグラフ情報へのアクセスを許可してもらう代わりに、パーソナライズされた「マイコネクトショップ」サービスの利便性を提供している。

関係者は、ソーシャル ID と自社の会員 ID がつながることによって社内の購買履歴とソーシャルグラフ情報が関連づけて分析できるため、購買につながるバックグラウンドやトリガーを発見できるようになったと述べている。

購買履歴や Web ログの分析では知ることのできなかった、結婚、出産、ペット、引っ越し、旅行、好きな食べ物やスポーツ等の情報までソーシャルグラフ情報から把握でき、カタログの送付や Web サイトでのレコメンデーションに応用したところ、マーケティングに有効な200以上の変数をこれまで特定できたという。

前出の関係者は、ソーシャルグラフ情報を提供してもらった会員の16%がペットを飼っていることが分かり、ペットグッズのカタログ誌を送ったところ有効性が見られたこと、またレコメンデーションエンジンにも応用しており、その精度向上はもちろんのこと、友だちへのギフト需要も喚起できたことを明らかにしている<sup>37)</sup>。

しかし一方で、SNS やコミュニティ・サイトでアクセス履歴が残る足跡機能について、ユーザーの約半数が「自分の行動を監視されているようで嫌だ」と考えているという結果が出ており、この点についての配慮が必要になることも改めて認識すべきであろう。ちなみに、「友人の行動や自分のページに來た人の動向が分かるので必要」と考えるユーザーは18.7%で、残りの34.6%は「ど

ちらともいえない」と回答している<sup>38)</sup>。

(4) さらに、今後注目されるソーシャルメディアを活用した取り組みとしては、O2O (Online to Offline) を挙げることができる。

O2O は、商品・サービスを購入する場所・店舗を決める際に、インターネットを利用して情報収集や意思決定を行う消費者の行動である。

すなわち、ウェブサイト等で呼び込んだユーザーに実店舗で買い物をしてもらうことを目標としたマーケティング戦略の一つであり、スマートフォンのアプリケーションと来店を検知する無線通信技術とを組み合わせ、クーポンの発行や来店履歴の分析等を行っている。

この取り組みには、インターネットと実店舗の相乗効果で購買行動をうながすことが意図されている。この背景には、ネット事業者も実店舗と連携する新しいビジネスに商機を見出そうとしているという事情がある。

いずれにせよ、O2O は、スマートフォンの普及によって、今後いっそう様々な事例が出てくることが予想される。既に述べたように、facebook にチェックインクーポンを提供するなど、企業が利用可能なサービスも増加しており、実際に店舗を持っている企業に関しては効果の検証もしやすく、取り組みやすい環境になってきていると言える<sup>39)</sup>。

逆に、Offline to Online の取り組みも見られる。Online to Offline では楽天やアマゾン等のネット事業者のリアルへの展開が挙げられるのに対して、Offline to Online は例えばイトーヨーカドーやイオン等のネットスーパーが挙げられる。

ちなみにウォールマートでは、オンラインで注文をした商品を実店舗で引き取るサービス「Web Pick Up」がある<sup>40)</sup>。すなわち、ウォールマートのオンラインで購入した商品を、最寄りの実店舗で引き取ることができるのである。送料は無料で、購入日に引き取りが可能となっている。また、商品を受け取る際に予想される混雑を回避するためにタッチスクリーンで操作できるコンピュータを受け取り場所に設置しており、待ち時間が短くなるように工夫しているという。

いずれにせよ、現状でのメーカーによる O2O の活用はクーポンの配信やキャンペーンの応募促進が中心となっており、これらクーポン等の利用先や商品を選ぶ先は実店舗になる。

一般に、メーカーは一部の直営店舗を除けば売り場を持たず、自社の商品は卸等を介して実店舗の売り場に陳列される。ここで、メーカーが店舗をみずから持つのであれば自社が主体的にオンラインによるプレゼントや割引クーポンもチェックイン・クーポンも配信から展開まで一つの流れとして行われるが、現実是这样ではないので、メーカーが店舗と取り引きを行うことで O2O による連携が成立するのである。

今後、多くのブランドや商品とそれらに多くのファンを持つメーカーは、小売業の課題を共有して、メーカーの持つ情報や対応力によって小売業と協働し、売り場づくりを行い、それをオンラインでつないでいくための戦略が重要となる。

メーカーによる小売業のオンラインを活用した自社商品のテスト・マーケティングは、取り込もうとする小売業の商圈の消費者を捉えた商品の開発・改善の取り組みの一つである<sup>41)</sup>。

（５）ソーシャルリスニング（social listening：情報収集・分析）は、ソーシャルメディア上にあるユーザーの生の声に焦点を当て、どのような情報が発信されているかを調べることによって、トレンドの類推や自社商品に対する評判、改善点等を調査し分析することである。

すなわち、顧客の声や競合他社の状況をリアルタイムに把握し、日報・週報・月報のほか、サービスやニュース・リリース時の反響速報など、企業のニーズに合ったかたちでレポートする。

このソーシャルリスニングを通して、企業はみずからの現状を客観視することができる。このことは、企業の戦略策定や意思決定、リスク・マネジメント等に重要な情報源として活用することがきでる。

例えばブランド・モニタリングという手法では、自社のブランドや競合するブランドが、ソーシャルメディア上で、誰に、どのような時に、どのような文



脈で語られているのかという情報を収集する。その情報分析によって、自社ブランドのアピール・ポイントや改善すべき点を理解することができる。

但し、ソーシャルメディア上にはノイズも多く、悪意を持ったネガティブな動きがあることにも留意すべきである。その場合、プロフィールやタイムライン、フォロワー数等によって、その人の属性を分析することが重要になる。

ところで、ソーシャルリスニングを行っていない企業は、その理由として、「必要性や関心がない」、「人員不足」、「ツールに関する情報の不足」、「ターゲット属性や商品特性の不一致」を挙げている<sup>42)</sup>。

また、ソーシャルリスニングをどう位置づけて活用していくのかに迷っているといった「社内での合意形成の難しさ」や、データソースに対する信頼性の低さ等の「ソーシャルメディアへの不安・不信」によって社内での取り組みが遅れているとの指摘もある<sup>43)</sup>。

ソーシャルリスニングはあくまでも顧客理解のためのツールであり、商品開発やコミュニケーション戦略という点では、従来型の確立している手法を使えばよい<sup>44)</sup>。

具体的に、ソーシャルリスニングの活動内容は図表-13に見るとおりであり、これまで以上に消費者の生の声を本格的に取り上げて、自社の収益向上につなげようと試みる企業が少なくないことが改めて理解される<sup>45)</sup>。

図表-13 ソーシャルリスニング活動 (%)

書き込みを読む	52.7
消費者の声の積極的収集	30.9
収集した消費者の声のレポート	22.7
消費者の声を収集するツール導入	20.0

(出所：『訪販ニュース』（2013））

#### 4. おわりに

これまでソーシャルメディアという、昨今もっとも注目されるべき潮流を、企業社会のなかで種々考察してきた。

これらを通して改めて明らかになった点は、従来とは大きく違って、消費者である一般の人々が彼ら自身によって発信された、したがって、より自分自身の価値観に見合った情報を、企業からの情報以上に重視する傾向が生まれてきていることである。

さらに同時に、ソーシャルメディアの活用に多くの企業が本格的に取り組むようになってきている状況下で、それに対して消極的な姿勢を示す企業は、消費者とのコミュニケーションに不熱心であると受け止められ、結果的にイメージダウンをきたす事態も生じているのが現状である<sup>46)</sup>。

ソーシャルメディアを介した情報に、企業も消費者もともに強い関心を寄せるのは、それが消費者に対して単に論理的な説得を試みるだけではなく、従来以上に消費者の感性に強く訴求し、消費者の意識に強く影響を及ぼすからである。企業側からすると、そうした口コミによる情報の拡散が従来のマス媒体によるCM以上に期待でき、そのことで新たな顧客の獲得につながる可能性がもたらされることになる。

また逆に、ソーシャルメディア上でネガティブな反応が生じた場合でも、それに迅速かつ的確に対応することで、消費者からの信頼回復をはかることもできるからである。

もちろんその一方で、例えば従業員が軽率に社内の情報を流出させるなど、ソーシャルメディアに取り組むことにはそれなりのリスクがともなうことにも十分留意すべきである。

ちなみに既存の調査結果によると、従業員の個人的なソーシャルメディア利用によるトラブルが過去3年以内に発生したと回答した運用者は約3割だった。その結果として、士気の低下、日常業務への支障、ブランドイメージの毀損が生じていることが報告されている<sup>47)</sup>。

しかし、いずれにせよ、ソーシャルメディアへの企業の取り組みは今後いっそう本格化していくことは疑いのない事実である。そうした前提に立って考えると、繰り返しになるが企業にとって重要なことは情報提供者からもたらされる情報にスピーディかつ的確な対応である。

すなわち、彼らからの情報を確実なかたちで新たな商品やサービスの開発・改善に結びつけていかなければならない。

それには、ソーシャルメディアに係わる部門や個人だけのコミットではなく、企業のあらゆる部署が協力し合って取り組むことが強く求められるのである。

但し、確かにソーシャルメディアの利便性は従来以上に消費者志向に立脚した様々な取り組みの実効性を高めることになるが、それはこれまでの顧客とのコミュニケーションのやり方に代替するものではなく、あくまでも補完するものと受け止めなければならないことに留意しなければならない<sup>48)</sup>。

けっきょく、企業は、今後の対応として、消費者からの共感を得ることが一段と強く求められることを改めて認識する必要がある。

## 注

- 1) 鈴木良介「ビッグデータビジネスの時代：堅実にイノベーションを生み出すポスト・クラウドの戦略」翔泳社、2011年、14ページ。
- 2) CSRに関しては、拙稿「CSRに関する一考察」（国士館大学経済研究所『経済研紀要』第17巻第1号、2005年）を参照。
- 3) CRM, CGM 及び SCM については、拙稿「CRMに関する一考察」（国士館大学経営学会『経営論叢』第2巻第1号、2013年）、中根雅夫・野辺浩史「CGMに関する一考察」（国士館大学政経学会『政経論叢』通号147号、2009年）及び「製販統合と情報化対応に関する一考察」（名古屋市立大学経済学会『オイコノミカ』第35巻第3・4合併号、1999年）を参照。
- 4) 以降は、拙稿「CGMに関する一考察」に多くを依っている。
- 5) 総務省編『情報通信白書（平成18年版）』ぎょうせい、2005年。
- 6) 消費者が公開した情報が他の消費者の購買につながった場合に小売店等から支払われるアフィリエイトと呼ばれるサービスは、この例外となる。アフィリエイトについては、後半に考察する。

- 7) 詳しくは、平久保伸人『消費者行動論』ダイヤモンド社、2005年、182ページ以降を参照。
- 8) 例えば、伊地知晋一『CGM：マーケティング・消費者集合体を味方にする技術』（ソフトバンククリエイティブ、2006年）、伊藤史『CGM：消費者発信型メディア』（毎日コミュニケーションズ、2007年）、加藤智明・中谷有紀『CGM：マーケティング・Web2.0時代のクチコミの力』（毎日コミュニケーションズ、2007年）等が挙げられる。
- 9) ドロップ SHIPPING（Drop Shipping）と呼ばれる、アフィリエイトの発展系とも言えるサービスがある。アフィリエイトでは決済システムについてアフィリエイト者は関与しないと述べたが、ドロップ SHIPPING では、既定の決済システムを借り受ける形で購買用ページを自由に作成したり、販売価格を自身で設定したりすることが可能である。アフィリエイトと同様、ドロップシッパー（Drop Shipper）は在庫を持つ必要がなく、発送処理をする必要もない。ドロップシッパーのページで受注された注文情報は、直ちにドロップ SHIPPING サービス事業者に入り、その後の処理を行うようになっている。ドロップ SHIPPING は、オンライン・ショップの代理店とも見ることができ、アフィリエイトと比べると、趣味の範囲を超えて、事業色が強いサービスである。
- 10) 野村総合研究所ブログ調査チーム／シックス・アパート『ブログ白書2007』オーム社、2006年、60ページ。
- 11) 商品レビューなど話題が豊富で、他のブロガーや閲覧者に影響力があるブロガー。
- 12) 南智恵子『顧客リレーションシップ戦略』有斐閣、2006年。
- 13) <http://www.impressrd.jp/news/110920/social2011>
- 14) 博報堂 DY グループの調査。広告出稿上位300社によるソーシャルメディア（Facebook, Twitter, LINE, Google+）の活用実態に関する調査を2013年4月～5月に実施したもの。<http://www.hakuhodo.co.jp/archives/newsrelease/12285>
- 15) <http://press.regus.com/japan/>
- 16) 総務省『平成20年通信利用動向調査報告書（企業編）』第1章6（3）。  
[http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/pdf/HR200800\\_002.pdf](http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/pdf/HR200800_002.pdf)
- 17) インターネットメディア総合研究所編・公文紫都他著『ソーシャルメディア調査報告書2012』株式会社インプレス R & D、2012年。
- 18) インターネットメディア総合研究所編、前掲書、73ページ。
- 19) （財）経済広報センター『企業によるソーシャルメディア広報に関するアンケート調査』2011年、18ページ。
- 20) <https://www.keieiken.co.jp/monthly/2010/1008-08/>
- 21) <https://www.keieiken.co.jp/monthly/2010/1008-08/>
- 22) <http://marketing.itmedia.co.jp/mm/articles/1211/19/news142.html>

- 23) <http://marketing.itmedia.co.jp/mm/articles/1211/19/news142.html>
- 24) 「dentsu News Release」株式会社電通, 2011年, <http://www.dentsu.co.jp/news/release/pdf-cms/2011121-1025.pdf>
- 25) 電通, 前掲書。
- 26) 水野誠他「Twitterを用いた顧客とのコミュニケーション：対話と拡散」オペレーションズ・リサーチ学会『オペレーションズ・リサーチ：経営の科学』58(8), 2013年, 427-435ページ。
- 27) <http://web-tan.forum.impressrd.jp/e/2014/05/12/17436>
- 28) [http://socialmedia360.jp/overseas/the\\_three\\_essential\\_steps\\_to\\_a\\_socially\\_engaged\\_enterprise.html](http://socialmedia360.jp/overseas/the_three_essential_steps_to_a_socially_engaged_enterprise.html)
- 29) 電通, 前掲書。
- 30) 『日経ビジネス』2013年6月24日号。
- 31) 『日経情報ストラテジー』2013年8月号。
- 32) 『日経流通新聞』2014年2月28日付。
- 33) [http://cloud.watch.impress.co.jp/docs/news/20130704\\_606392.html](http://cloud.watch.impress.co.jp/docs/news/20130704_606392.html)
- 34) 『訪販ニュース』訪販ニュース社, 2013年。
- 35) <http://t21.nikkei.co.jp/g3/CMN0F12.dojs>
- 36) 『日経コンピュータ』2014年3月6日号。
- 37) <http://blogs.itmedia.co.jp/business20/2012/10/>
- 38) <http://www.itmedia.co.jp/news/articles/0805/16/news093.html>
- 39) インターネットメディア総合研究所編, 前掲書, 75-76ページ。
- 40) <http://www.advertimes.com/20120626/article72583/>
- 41) <http://www.impressrd.jp/news/110920/social2011>
- 42) <http://www.nikkeibp.co.jp/article/column/20120322/303112/?ST=hco&P=2>
- 43) <http://www.nikkeibp.co.jp/article/column/20120322/303112/>
- 44) <http://consult.nikkeibp.co.jp/consult/news/2014/0327sec/>
- 45) 『訪販ニュース』, 前掲書。
- 46) (社)関西経済同友会企業経営委員会『報告書 ソーシャルメディアに企業がどう向き合うか：経営判断のポイント』2012年, 11ページ。
- 47) <http://consult.nikkeibp.co.jp/consult/news/2014/0327sec/>
- 48) ラリー・クレイマー (編集部訳)「フランス企業に学ぶ優良顧客との関係構築法 ネットワークよりリレーションシップ」『DHBR』2011年4月号, 113ページ。