

「視点」

Roland Berger
Strategy Consultants

Vol. **74**

May 2011

business perspective from Roland Berger

大企業のためのソーシャルメディアマーケティング

(株) ローランド・ベルガー
コンサルタント 栗原 隆志

いま、ソーシャルメディアのビジネスでの活かし方、とりわけマーケティングでの活用方法を指南した書籍が、大量に出版されています。今回は、いま流行しているソーシャルメディアをはじめとするインターネットというメディアと、企業はどのように向き合っていけばよいのかを考えてみることにします。

「ソーシャルメディア」の時代？

ソーシャルメディアという言葉をご存じでしょうか。

代表的なサービスとしては、昨年日本で広まったTwitterや、最近話題のFacebook、また日本では多くのユーザーを擁するmixiなどが挙げられます。特徴を簡単に整理すると、

- ・ 個人が情報を発信することで成立するメディアのこと
- ・ 個人が発信する情報が関係のあるユーザーに対して露出される
- ・ 閲覧したユーザーはレスポンスを返すことができる
- ・ ユーザー同士のつながりを促進する様々な仕掛けが用意されている

というものがあげられます。インターネット上での「サークル活動」「井戸端会議」といった見方がわかりやすいかもしれません。

ソーシャルメディアの2つの主張

主張その1: マスメディアに対する優位性

ソーシャルメディアを解説した多くの書籍で共通する主張は、大きく2つあげられます(図1)。

ひとつは、マーケティングにおいて、ソーシャルメディアはマスメディアに対して、圧倒的に優位性をもっている、というものです。

ソーシャルメディアでは、共通の趣味・嗜好などで形成される「コミュニティ」が存在しています。これらの「コミュニティ」や、影響力のあるブロガーに対して情報発信を行ってもらい、マーケティングの「口コミ」の誘発・拡散を狙うことこそが、最も有効なアプローチであるとされています。

これらの主張・提言は「消費者は、知人や体験者からの推薦を最も信用する」という考え方をベースにいたものですが、「(消費者は)マスメディアから発信された情報を、もはや信用しない」といった、やや極端な思想も見え隠れすることが特徴です。

主張その2: グローバルで広大なマーケット

もうひとつは、グローバルで広大なマーケットへのビジネス展開の可能性です。

最近「中国、インド、Facebook」というフレーズがよく言われます。

Facebookの登録者数が6億人(2011年1月のFacebook公表値)であることをもって、人口13億人の中国、10億人のインドといった巨大な人口を擁する市場と同様に、Facebookも巨大な市場となる可能性を示唆したものです。

物理的な制約が無いインターネットの世界では、マーケットが世界に広がっており、世界中の誰とでもつながることが出来るため、巨大なビジネスの可能性が存在するという主張です。

「ネット原理主義」が醸し出す違和感

ただ、これらの主張について、いまひとつ「違和感」や「腑に落ちない感」をもたれた方も、多いのではないのでしょうか。我々も同様です。

まずはじめに、これらの主張は、「ソーシャルメディアやインターネットの評論・サービスを生業にしている人々」から発信されていることを理解しておくことが必要でしょう。

企業におけるソーシャルメディアの試行や採用は、彼らのビジネスに多くの機会を産み出すというわけです。

彼らの多くは、マーケティング活動においては、インターネットのみが有効であるという排他性と万能感、そしてインターネット上の情報に対する楽観主義や性善説という特徴をもっています。

更に、マスメディアに対する強烈的な批判・対立軸に立脚している点もよくみられる特徴です。

彼らは、「ネット原理主義者」と称されることもありますが、インターネットこそが唯一の有効な消費者へのアプローチ方法である、といった極端な主張は、確かに「原理主義的」とは言えるでしょう。

「視点」

ソーシャルメディアのマーケティングは最も効果的なのか

コミュニティの限界

演劇のチケットを500枚完売すれば成功であるといったビジネスを考えてみましょう。

この場合、ソーシャルメディアは、なかなか有効だと考えられます。百人から千人程度の「共通の属性」を持った人(この場合は、この演劇のテーマに興味のあるような人)で形成されるコミュニティを狙ってアプローチすれば、おそらく相応の確率で興味を持ってもらうことが出来るからです。

しかし、これが十万人、百万人をターゲットとしたビジネスではどうでしょうか。

興味を持ちそうな千人規模のコミュニティを千個探しだし、それぞれのコミュニティ用にそれぞれに適した調整を行なった上でアプローチを仕掛けていく、といったやり方もあるでしょう。言うまでもなく、これにはものすごく手間暇がかかります。

十万人を超えたコミュニティを十個探しだしてアプローチすればよいという考え方もありますが、十万人規模のコミュニティは、もはやマスと考える方が適当です。

コミュニティが一定の規模に至ると、そのコミュニティの「共通の属性」は、非常に希薄なものにならざるを得ないのです。よって、コミュニティにアプローチをしたとしても、興味をもってもらえる確率は低くなってきます。

このようなコミュニティの全体にアプローチする場合には、割引クーポンのような実利を訴求することが必要となってきます。ここまでくると、マスマーケティングに近いアプローチを、メディアとしてのインターネットで行っていると考え方が適当でしょう。ファックスや店頭手渡しの代わりにインターネット&印刷(あるいは携帯にダウンロード)といった具合です。

「口コミ」も興味ない情報は広まらない

確かに、口コミによる情報認知の速度はインターネットとソーシャルメディアの普及により、これまでよりも圧倒的に速くなったと言えます。また、インターネットというメディアでは、マスメディアよりも多くの情報を提示することが可能です。

しかし、情報の伝達速度がどんなに速くならうとも、提供する情報が多くなろうとも、消費者は自分に興味のある情報にしか手を出しません。興味のない情報に対しては基本的に無視し、コミュニティの外はもとより、コミュニティ内部でも「口コミ」が広まることは決してありません。

インターネットの世界は広大で、誰とでもつながる事が出来るのか

認知のハードル

Facebookに6億人の登録があることは、世界中の登録者

があなたのビジネスやサービスを知る可能性をもっています。

しかし、現実的には6億人のほとんどが、あなたからの情報に気がつかない・無視する可能性の方が圧倒的に大きいでしょう。これは、中国に13億人のマーケットがあります、と言ってもすぐに13億人に対してすぐに商談が始められることが出来るわけではないことと同じです。

中国の13億人にアプローチするためには、どこに広告を出すのか、そのメッセージは何か、それらをいつから実施するのかといった、綿密なマーケティング戦略がなければ、そのアプローチは成功には結びつきません。

そして、最も大事なこととして、いかに認知をしてもらうのかという点が、最初のハードルとして出てくるわけです。

有名人による拡散はマスの延長

この現実に対してソーシャルメディアでは「つながり」という非常に曖昧なキーワードで「処理」されている事が多いようです。

この「つながり」による「口コミ」が、認知度の低さを補い、自動的に広がっていくという考えは、あまりに楽観論であると言わざるを得ません。

確かに、有名人を核としたコミュニティこれは有名人のブログであることが多いのですが一で紹介されることによって、一気に認知度を上げることは可能です。

ただ、このアプローチは、従来のマスがとってきたPRの手法と変わるところはありません。ただメディア(媒体)が、TVや雑誌から、インターネットに変わったというだけです。

図1: 「ネット原理主義者」の主張とローランド・ベルガーの違和感の比較

「ネット原理主義者」の主張	ローランド・ベルガーの違和感
1 マスメディアに対する優位性 •消費者は知人からの推薦を最も信用する •マスメディアから発信された情報は信用しない	消費者は興味のある情報にしか手を出さない •コミュニティの限界 •「口コミ」も興味のない情報は広まらない
2 グローバルで広大なマーケット •「中国、インド、Facebook」 •世界中の誰とでもつながれる	現実と同様にアプローチする戦略が必要 •認知のハードル •有名人による拡散はマスの延長

ユニクロからの示唆

ソーシャルメディアにおけるマーケティングの好例として、ユニクロがよくとりあげられます。

ユニクロは、UNIQLOCKやUNIQLOOKSなどに代表されるように、インターネットでのマーケティングが上手い企業ですが、ソーシャルメディアの活用についても同様の評判を獲得しています。

ユニクロ台湾はソーシャルメディアのみで成功したのか?

特に、ユニクロの台湾一号店のオープンにあたっての

Facebookの活用については、ソーシャルメディアによるマーケティングの好事例として、多くの書籍にとりあげられています。

そこでは、台湾一号店の成功の鍵は開店に先駆けて実施された、仮想行列イベント「Lucky Line in Taiwan」にあるとされています。このイベントではFacebook上で商品の割引クーポンや日本へのツアーなどをプレゼントする内容で、実際に63万人が仮想行列に参加（登録）したことにより、一気にユニクロファンの裾野が広がったとされています。

たしかに、ここではソーシャルメディアがうまく活用されているのは事実ですが、「ユニクロが台湾に10月に店をオープンすることを、台湾市民はどのように知ったのだろうか?」「本当にFacebookだけで、台北市民への認知度をあげたのだろうか?」という疑問が残ります。

「ネット原理主義者」が無視するマスメディアの活用

答えを言えば、ユニクロが台湾に一号店をオープンした際のマーケティングでは、マスメディアなどを十分に活用した上で、ソーシャルメディアを活用している事がわかります（コラム-ユニクロの台湾での成功事例-参照）。

この点については、ソーシャルメディア関連の書籍では、不思議なことに、ほとんど触れられることがありません。

また、ソーシャルメディアの運用に関しても、多くのユニクロの社員が関わって、消費者から投稿される写真をフィルタリングするなど、質を保つように非常に多くの手間暇をかけているのです。

相応の知恵とコストがかけられていることを、良く認識することが必要でしょう。

コラム -ユニクロの台湾での成功事例-

2010年10月7日、ユニクロは台湾一号店をオープンさせました。オープンの当日には、初日の行列としては最多の約2500人が列をなしたといえます。

ユニクロは、中国や韓国をはじめとしたアジアへの出店を進めており、台湾一号店は売上・生産の面からも重要な店舗として位置付けられていました。そのため、事前のマーケティングは台北市内をユニクロ一色に染めるほどの力の入れようでした。

例えば、市内を走るバスの多くをユニクロの広告に塗り替えて、オープンの数ヶ月前から走らせ、駅の広告にユニクロ専用の広大なスペースを設け、雑誌への特集記事や、有名人の起用など、徹底的にマスマーケティングを実施していました。

オープンの直前には、ユニクロは台湾一号店のFacebookページを9月21日に立ち上げました。10月7日には6万6千人ものファンが登録し、仮想行列イベント「Lucky Line in Taiwan」は（Facebook上で商品の割引クーポンや日本へのツアーなどをプレゼントするもの）、実際に63万人が仮想行列に参加（登録）したといえます。

オープン前にユニクロが記事を投稿すると、毎回数百件の「いいね!」（注）がつくような状況にありました。

これらの力を入れたマーケティングの結果、ユニクロはオープンから好調な滑り出しを見せ、アジアの旗艦店の一つとしてユニクロの躍進を支えています。

注：Facebookの機能の一つ。自分の好きな情報をクリッピングし、「つながり」のある他人にも見えるようにする事が出来る。

※色のついている部分は、ソーシャルメディアを扱ったほとんどの書籍や記事では記載されていない

当たり前の事を冷静に実施するべき

それぞれの特徴を活かした補完が必要

企業はマスメディアもソーシャルメディアも、それぞれがメディアである、という当たり前のことを認識することが大事です。そしてメディアとしてのソーシャルメディアが大きくなっているという点は事実なのです。

「ソーシャルメディアは、ゴミ情報ばかりでつかえない」「マスメディアは無力だ」といった「一元的」な判断や哲学は誤りです。どちらか一方だけが優れているということはありません。それぞれのメディアの特徴を活かして、相互に補完することこそが必要なのです。

「コストが（マスメディアに比べて）かからないから、ソーシャルメディアを利用しよう」といった考えがみられます。これは正解とも誤っているとも言えませんが、「コストがかげられないから」といった理由で、マスメディアでは当たり前の点がおろそかになりがちな点には注意が必要です。わたしたちは特に2つの点に注意が必要だと考えています（図2）。

図2：ソーシャルメディアマーケティングで特に注意が必要なポイント

ポイント	説明
1 興味を持つ情報の発信	<ul style="list-style-type: none"> HP等にある情報は興味を持ってもらえない ソーシャルメディアならではの深い情報の提供が必要
2 消費者との対話	<ul style="list-style-type: none"> 消費者と対話しなければソーシャルメディア活用の意味はない 企業による消費者のグリップが必要

ソーシャルメディアならではの興味を持つ情報の発信

ひとつは、ソーシャルメディアに発信するメッセージが、先にも述べたように興味を持ってもらうような内容でなければなりません。よくHPや公開情報をソーシャルメディアにも同じように掲載している企業を見かけますが、これらはソーシャルメディア上では興味を持ってもらえないような情報でしょう。

興味を持ってもらう情報とはインターネットやソーシャルメディアならではの、その製品に関する開発秘話であったり、消費者が知って自慢できるような深い情報の事です。

マスメディアにおけるマーケティングの際は、より多くの人が見ることを意識しているために、この点がよく考えられていることが多いのですが、ソーシャルメディアにおいては興味を持ってもらうことに対して十分に考慮がされないことが多いようです。そのために企業のアカウントが非難されたり、時には企業自体の印象を悪くするようなケースにまで発展した事例も存在します。

消費者との対話

もうひとつは、ソーシャルメディアに発信するという事は、消費者との対話が発生するものであるということです。消費者と対話をしなければソーシャルメディアに発信する意味はありません。

対話をするということは、企業側が消費者をグリップし、ヒト・モノ・カネといった経営資源を投入し、オペレーションなどとの連携が十分に出来るだけの態勢が必要です。これには自社のコールセンターに対してお客さま相談室を立ち上げる位の決断が必要でしょう。

このように見ていくと、ソーシャルメディアという発信する先が変わっただけで、マーケティングに必要な当たり前の事をやりきる、といった当然のことが求められることに変わりはありません。これは、ソーシャルメディアでもマスメディアでもマーケティングには手間暇がかかる、という当たり前の事ではないでしょうか。

世の中で言われているからという安易な発想にとらわれるのではなく、冷静に対応することが大企業の方々に求められているのではないのでしょうか。

から、「消費者との（インターネットを通じた）対話を、御社のサービスの改善や商品開発に活かすべきです」といった提案が寄せられることも多いでしょう。

このような主張や提案は、真正面から否定すべきものではありませんが、ここで忘れてはならないこととして、インターネット上の情報の「質」の問題があります。

やや古い調査ですが、全世界のブログの3分の1は日本語で記載されています*。日本人の識字率の高さを考え合わせたにしても、あまりにも多すぎる情報の発信です。

情報量の増加がそのまま、情報の質の向上に寄与するわけではありません。

インターネット上の情報の、ほとんどが匿名で発信されていると想定した場合、そこにどれだけ意味のある情報があるのかは、注意深く考えることが必要でしょう。

インターネットにおいて形成される誤った意見やデマなどによる風評の被害には十分注意し、対策を打つことが必要です。

ただし、インターネット上の「消費者の声」には、質的に限界があることをよく認識し、ときには「消費者の声を意図的に無視する」といったことも含めた冷静な対応が必要でしょう。

おわりに
—インターネットの中に消費者の声はあるか—

「ネット原理主義者」や、多くのITサービスを行う企業

*Technorati社の調査。2007年

発行人プロフィールと“ひとりごと”



プリンシパル
中野 大亮 Daisuke Nakano
daisuke_nakano@jp.rolandberger.com
東京大学法学部を卒業後、米国系戦略コンサルティングファームを経て、ローランド・ベルガーに参画。流通・小売、アパレル、飲料、ラグジュアリーブランド、鉄道・航空、自動車、商社、金融、不動産業界などを中心に幅広いクライアントにおいて、成長戦略、企業ブランド構築戦略、ポートフォリオマネジメント、BPR、ストラテジックソーシング（直接材、間接材のコスト削減）などのプロジェクト経験を豊富に持つ。消費財・流通グループのメンバー。

執筆者



コンサルタント
栞原 隆志 Takashi Kuwabara
takashi_kuwabara@jp.rolandberger.com
東京大学大学院理学系研究科修士課程修了後、現職。自動車、電機、金融、食品、旅行代理店において、新規事業立案、グローバル展開、チャンネル再構築等の戦略立案や業務・組織改革の立案や、大規模PMOの運営や大規模システム調達の支援などのコンサルティングを手掛けている。

ソーシャルメディアが昨今のコミュニケーション手段に一石を投じ始めていることは、言うまでもありません。大統領選挙や市民運動などでもソーシャルメディアが一翼を担ったという話は、記憶に新しいところです。日本国内においても、閉じられた商業施設内でツイッターの活用によって「お祭り」のように活況となった例もあります。中国においても、ソーシャルメディアは重要なマーケティングツールになりつつあります。消費者の大きなムーブメントを、このソーシャルメディアによってつくれるのではないかと考えることは、きわめて自然な発想かもしれません。

しかしながら、これをビジネスに活用するということには、まだハードルがありそうです。ソーシャルメディアとはそもそもソーシャルなコミュニケーションの手段であり、これにビジネスの匂いが付着した途端に、怪訝で「うそくさい」内容となりがちです。一歩使い方を間違えれば、いわゆる「炎上」という形で多くの批判を受け、ブランドが壊滅的なものになりかねません。消費者の興味をつく適切な内容、ソーシャルメディア内で行動する発信者の誠実さ、あくまで自然な人間関係を構築しながら、徐々に評判を高めていくことが必要のようです。これは、リアルの世界と何ら変わるものではありません。ソーシャルメディアはあくまでメディアであり、魔法の手段ではないことを肝に銘じなくてはなりません。

「視点」 business perspective from Roland Berger

Vol.74 May

●お問い合わせ先

株式会社ローランド・ベルガー

広報担当：西村

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660 (代表) ファックス 03-3587-6670 e-mail strategy@jp.rolandberger.com URL http://www.rolandberger.co.jp