

中小企業におけるSNSの活用に関する マーケティング論的分析

大阪市立大学大学院都市経営研究科教授

近 勝 彦

要 旨

ソーシャル・ネットワーキング・サービス（以下「SNS」）は、大人から子どもまで利用する日常的な通信手段となっている。かつては、eメールが通信の主役であったが、現在は、SNSに取って代わられている。インターネットへのアクセス数も、デバイス別では、PCよりもスマートフォンのほうが多くなっている。

もともとSNSは、個人間の通信や交流の促進手段であったが、近年は、ビジネスへの利用も大いに伸びている。大企業の過半は、自社のホームページに主要なSNSのアイコンを置いている。これに対して、中小企業の利用も増加しているものの、その成功事例はあまり聞かない。SNSは、本来、仲間同士の通信手段であるので、地域に根差す中小企業は、大企業よりも大きなメリットを享受できると考えられる。

そこで、本稿は、中小企業のSNSの活用における経済および経営分析を行った。まず、SNSの概念や意義を再考し、そのうえで、SNSの利用実態とその課題を探った。SNSは、たいへんに便利なコミュニケーションツールではあるが、それによるトラブルが頻繁に起きているのも事実である。その課題認識のうえで、SNSは、これまで以上に上手に利用される必要がある。

その理解のための理論フレームとして、経済学理論からは、独占的競争の理論を援用した。マーケティング論からは、D・アーカーのブランド論とL・T・ラストのカスタマーエクイティ論を援用して、SNSの効果を検討した。さらには、事例分析により、さまざまな業種や業態の中小企業において、大きな効果を発揮することをみた。

また、SNSはビッグデータの一つとなり、AIが十分に機能するための基盤ともなり得ることを述べた。

総括として、SNSは中小企業のビジネスの再強化や再構築に役立つと考える。

1 はじめに

本稿は、ソーシャル・ネットワークキング・サービス、略してSNSの中小企業における活用の意義とその課題、さらにはその将来的な可能性を論じたものである。

ICT関連の用語やシステムは、日々生まれ、すぐに消えていくものも多い。それほど技術的革新性が速いともいえるが、このSNSほど、人々の日常生活に活用されているものも少ないといえよう。これは、主要な先進国だけではなく、ほぼすべての国で起きていることである。

GAFAという言葉をよく耳にするようになった。これは、米国のハイテク巨大企業のGoogle、Apple、Facebook、Amazon、の頭文字をとったものである。Googleは、世界の検索エンジンサイトとして圧倒的に多く利用されており、現在は、YouTubeも傘下に収めている、ICTビジネスの世界的大企業である¹。さらには、AI関連技術の開発に最も力を入れている企業でもある。Appleは、カリスマIT経営者、故・スティーブ・ジョブズが創業したIT業界では老舗企業であるが、情報端末であるスマートフォン市場で大きなシェアをとっている²。Facebookは、SNSの代表的企業で、世界で利用者が10億人以上いるといわれている³。最後のAmazonは、もともとネット書店であったが、今や小売りの世界企業に成長している⁴。Apple以外は、ほんの四半世紀以内に創業された

企業であるが、それぞれの市場で世界ナンバーワンとなっており、日本の企業はどの面でも太刀打ちできない状態となっている。これらの企業に共通している点は、すべてインターネットをビジネスの基盤としている点と、「コネクティッド・エコノミー（ツナガル経済）」を実体化している点である。

このように、すでに極めて普及しているサービスを改めて議論することは、一見あまり意味がないようにも思えるが、SNSは中小企業の経営活動にとって重要な役割を果たせるにもかかわらず、実は、本格的には活用されていないのである。

SNSとは何かをいま一度問い直してみると、ソーシャル・ネットワークに関するサービスのことである。では、ソーシャルとは何を意味しているのか。まさに、個人関係を基礎に置きながら、地域社会のなかで利用されるものということを表している。では、ネットワークとは何であろうか。ネットワークは、人間関係を基礎に置きながら、そのうえで構築される通信網である。よって、ソーシャル・ネットワークとは、「社会関係性(人間関係性)を強化する双方向的通信網」といえるだろう。

現今の日本の中小企業は、開業率が廃業率を少しばかり上回っている程度である⁵。さらには、地方経済の衰退により、ますます中小企業は厳しい経営を強いられている。一方、大企業も、グローバル競争のなかで新興工業国の企業に競争劣位となっているものも少なくない。

SNSは、これまでのマスコミュニケーションに

¹ Googleは、米国のインターネット関連のハイテク企業で、1995年にラリー・ペイジとサーゲイ・ブリンによって歴史が始まった。現在は、ホールディングカンパニーAlphabetの傘下にある。<https://www.google.com/about/our-story/> <https://abc.xyz/> 参照。

² Appleは、設立年は1976年とインターネット関連の企業としては古参に属する。創業は、伝説の経営者である、スティーブ・ジョブズとスティーブ・ウォズニアクである。<http://www.applemuseum.com/en/apple-history> 参照。

³ Facebookは、2004年にマーク・ザッカーバーグとエドゥアルド・サベリンによって創業され、当初は、学生間交流を促すためにSNSであった。<https://newsroom.fb.com/company-info/> 参照。

⁴ Amazonは、1995年に正式にサービスを開始した。創業者はジェフ・ベゾスで、世界最大のEC（Electric Commerce：電子商取引）サイトである。<https://ir.aboutamazon.com/investor-faqs> 参照。

⁵ 中小企業庁（2018）によると、2016年度の有雇用事業所数ベースでみると、開業率が5.6%で、廃業率が3.5%となっている。傾向として、近年はかつてのように高い開業率ではなくなり、廃業率が開業率を上回った年もあった。

よる広告・宣伝と比べると、格段に費用は安いので、地域の中小企業・小規模事業者こそが、大いに活用すべきコミュニケーションツールだと考えるべきである。

そこで、SNSの基礎的意義を再確認しながら、その経済・経営学的分析も加味して、その成功事例を論じ、SNSのさらなるアドバンスな利用方法を提案してみたい。

2 SNSの利用実態とビジネスへの 活用の現状

(1) SNSとは何か

SNSの概念的または理論的な嚆矢⁶をなすものとしては、S・ミルグラムの「六次の隔たりの理論 (Theory of Six Degrees of Separation)」や、M・グラノヴェッターの「弱い紐帯の強さの理論 (Theory of the Strength of Weak Ties)」が、社会学の理論として、およそ半世紀前に唱えられた。これらは、「社会的ネットワーク理論」と呼ばれ、近年再評価されている⁶。SNSの本質にもかかわるので、ここではごく手短かに論じてみよう。まずミルグラムの理論は、米国の社会実験のなかから生み出された。見ず知らずの人に対して、何人の手を経て手紙が届くかを調査した。すると、数人の人を経るだけで手紙が届いたという結果を得た。米国は国土も人口も大きいのに、社会的ネットワークとしてみると、意外に小さいことを発見したのである。さらに、グラノヴェッターは、転職などをするときには、身近な強いつながりよりも、遠く

の弱いつながりのほうが効果的であることを発見した。この2つの結果から、この社会は、実は「スモールワールド」ではないかということが提唱されたのである。SNSは、上記の理論を現実化するための手法とみなされる。

まず、SNSの定義を再確認してみよう。広義の定義では「ソーシャル・メディア」と同じように捉えることもできる。ここでいうソーシャル・メディアとは、「多数の人や組織や企業が、情報の発信者および受信者となるような双方向的なメディアの総称」である⁷。これは、マスメディアとの対比で考えるとわかりやすい。マスメディアは、企業が情報ソースを提供し、テレビ、ラジオ、新聞、雑誌などを媒体（メディア）として、一方的かつ画一的に、不特定多数の人々に流すメディアである。

ここで広告に注目すると、日本国内ではテレビ広告市場が最大で、かつ、今でもわずかではあるが成長している。しかし、新聞、雑誌といった紙媒体の市場は一方的に縮小している（ラジオは横ばいであるがマス媒体のなかでは市場規模は最も小さい）。これに対して、インターネット広告の市場は、一方的に拡大を続けており、早晩、インターネット広告額がすべてのマスメディアの額を超えるとみられている。現に、世界全体では、テレビ広告よりもインターネット広告のほうが大きくなっているといわれている⁸。SNS上においても、大企業から中小企業まで、さまざまな広告を出している。これからみると、SNSは、コミュニケーションツールであるとともに、広告機能も有していることがわかる。

⁶ 米国の心理学者であるスタンレー・ミルグラムは、1967年に行われたスモールワールド実験で、六次の隔たりの理論を発見した (Milgram, 1967)。また、マーク・グラノヴェッターは、1973年に「弱い紐帯の強さ」を発見した (Granovetter, 1973)。

⁷ 新日本スーパーマーケット協会 (2017) 参照。ウィキペディアでも「誰もが参加できる広範的な情報発信技術を用いて、社会的相互性を通じて広がっていくように設計されたメディアある」とほぼ同義である。 [https://ja.wikipedia.org/wiki/ ソーシャルメディア](https://ja.wikipedia.org/wiki/ソーシャルメディア) 参照。

⁸ 電通の発表 (2018年2月22日) によると、2017年の日本の総広告費は6兆3,907億円で、うちインターネット広告費 (媒体費・制作費) は前年比15.2%増で、1兆5,094億円であった。日本では、テレビ広告費のほうがまだ大きい。 <http://www.dentsu.co.jp/news/release/2018/0222-009476.html> 参照。

SNSは、狭義の定義では「人と人との社会的なつながりを維持・促進するさまざまな機能を提供する、会員制のオンラインサービス」といえよう⁹。一般的には、この狭義の概念をSNSと考えることが多い。具体的なシステムは、LINE、Facebook、Twitter、Instagram、mixiなどである。この他にも国内および海外で無数に存在するであろうが、ネットワークは「ネットワーク外部性(network externality)」が働くため、主要なもの(上記など)が圧倒的なシェアをもっているのである。なお、狭義の概念には入らないが、ソーシャル・メディア(広義)に入るものとしては、ブログ、YouTube、ニコニコ動画、掲示板、各種まとめサイトなどがある。

実際には、狭義のSNSであれ、広義のソーシャル・メディアであれ、ほとんどの利用者は、その定義上の違いに関係なく複数選択し、利用しているので、この判別にあまり意味があるとは思えないが、本稿では狭義のSNSに絞って話を進めることとする。

次に、SNSの多様な機能にも言及する必要がある。SNSには、本人であることを示す「プロフィール機能」があるので、アイデンティティの確認の必要な「シェアリングエコノミー」などには極めて有効である。「メッセージ双方向機能」もある。これは、マスメディアとは本質的に異なる機能といえよう。さらには「ユーザ検索機能」や「コミュニティ機能」も備わっている。すべて

がデジタル情報として履歴が残るので、これら自身がビッグデータの重要な要素といえるのである。これについては、SNSとAIとの関係として最後に論じることにしよう¹⁰。

(2) SNSの特性に基づいたポジショニング分析

SNSは社会的なネットワークであり、双方向の通信手段であるが、その性格や特徴はそれぞれのシステムでかなり異なっている。ここでは2つの面から、主要な4つのSNSのポジショニングを考えてみたい。

まずは、図-1のように、横軸につながり方をとる。右側は「遠くのつながり」、左側は「近くのつながり」を示している。縦軸には、情報の表現形式をとっている。上方は「フィード型」、下方は「広場型」である¹¹。これをみると、上位4つのSNSはすべてフィード型となっている。反対に、広場型は掲示板などである。4つのSNSでは、身近なつながりのために最もよく利用されているのが、LINEである¹²。その右には、Facebookが位置しており、やや遠くのものとして、TwitterとInstagramがある。

LINEは、友人や知人、狭いサークルのなかでの利用が主たるものといえよう。人は、さまざまなサークル(家族やクラブ、クラス、集団)に複属している。このなかに、地域に根差す中小企業が含まれるので、地域ビジネスでは、このLINEの活用が最も有効といえるかもしれない。さらに

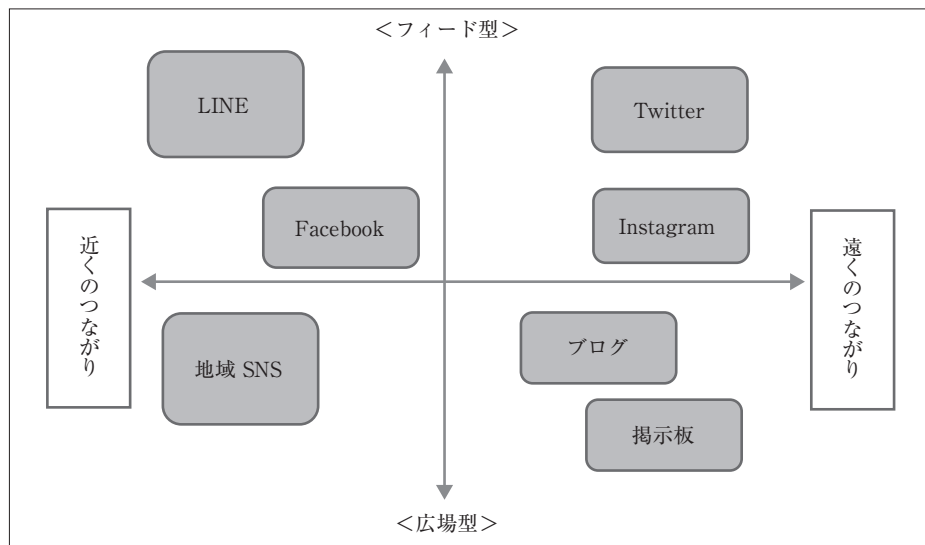
⁹ (株)インセプト『IT用語辞典 e-words』(ウェブ上で公開しているオンライン辞典。<http://e-words.jp/w/SNS.html> 参照)。ウィキペディアでも「人と人とのつながりを促進・支援するような会員型のコミュニティサイトまたは通信手段」とほぼ同義である。<https://ja.wikipedia.org/wiki/ソーシャル・ネットワーキング・サービス>参照。また同辞典では、本文の定義の後に「友人・知人間のコミュニケーションを円滑にする手段や場を提供したり、趣味や嗜好、居住地域、出身校、あるいは「友人の友人」といった共通点やつながりを通じて新たな人間関係を構築する場を提供するサービスで、Webサイトや専用のスマートフォンアプリなどで閲覧・利用することができる」としている。

¹⁰ SNSの機能としては、本文のほかに、「タイムライン機能」「アンケート機能」「ユーザ相互リンク機能」などがある。これらがSNSの有用性を生み出しているといえよう。

¹¹ 総務省(2018)によると、広場型とは「運営者がコミュニケーションの場を設定して、そこに参加者が特定のテーマに関する情報を投稿する」ものであり、フィード型とは「参加者が投稿する様々な情報が一覧となって表示される」ものである。

¹² LINEは、現ネイバー株式会社傘下のLINE株式会社が開発したアプリケーションソフトである。2018年6月末時点の月間アクティブユーザー数は、7,600万人以上である。<https://linecorp.com/ja/> 参照。

図－1 SNSのポジショニング（その1）



資料：総務省『平成30年版情報通信白書』（2018年）をもとに筆者作成。

は、LINEは主要4大SNSのなかで最も利用者が多いので、その面でも地域の顧客との接点および関係性の強化に効果を発揮すると考えられる。それに対して、Facebookは実名主義であり、世界ではおよそ10億人以上が利用しているといわれている。日本のネットユーザの30%前後の人が使っており、相対的に信頼性の高いSNSとみられている。また、Twitterは広範のユーザと結ばれとみられている。現に米国大統領もこのツールを使って発信を続けている。有名人のフォロワーの数は桁外れに多いという特徴もある。Instagramは、画像中心で文字数は多くないので、直感的で視覚的な情報伝達に向いているといわれている。少し前は、流行に敏感でファッションや料理などに関心のある若年層の女性が利用者であったが、最近では中高年層の利用も進んでおり、一般大衆化しているといえよう¹³。

これらの特徴からすると、それぞれに得意とする分野があり、それぞれに一長一短があるといえ

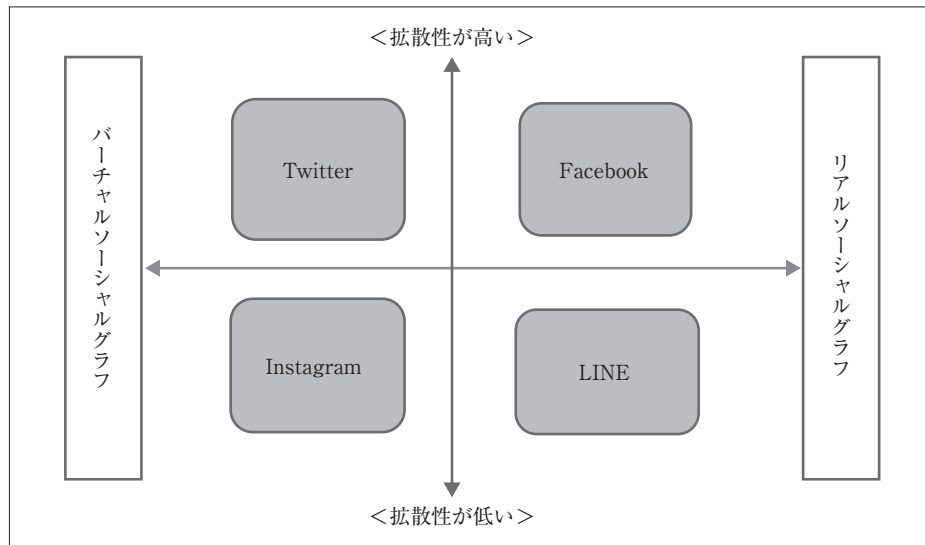
る。そこで大企業では、この4つとも利用していることが多いのである。

次に図－2は、横軸に「人間関係性」をとり、縦軸に「拡散性」をとったポジショニングマップである。ここでいう「リアルソーシャルグラフ」とは、実世界の人間関係に基づいたうえでのweb上のつながりをいい、「バーチャルソーシャルグラフ」とは、リアルな人間関係がなく、web上のアカウントのみでのつながりを指すと考えている。

第一象限に位置するのは、Facebookである。実際の人間関係を基盤としながら、拡散性も高いSNSとみられている。第二象限に位置するのは、Twitterである。人間関係は希薄でネット内でのつながりといえるが、拡散性は高いといわれている。第三象限に位置するのはInstagramで、画像を中心として趣味や好みが似ている人々が集うメディアといえる。第四象限は、LINEである。既存の人間関係をベースとしながら、即時の連絡や情報をシェアするコミュニケーションツールとい

¹³ デジタルコンテンツ協会（2018）によると、Instagram利用者は、2016年から2017年で43%増加しており、1,700万人以上となっている。特徴は、40～50歳代の男女の利用者が伸びている点である。なお、Instagramは、2014年2月に日本語アカウントが開設されている。

図-2 SNSのポジショニング (その2)



資料：新日本スーパーマーケット協会『2017年度版スーパーマーケット白書』（2017年）をもとに筆者作成。

えよう。上記2つの面からみて、中小企業は、4つのツールに対して、どのように取り組めばよいのだろうか。

地域に所在する中小企業でも、面白い商品を製造・販売しているところは少なくない。また、他の地域には知られていない特産品も多数存在している。このような場合、Twitterで発信すれば、大きな反響があるかもしれない。しかし、負の面として、まったくの赤の他人がテキスト（つぶやきや口コミなど）を読んで、好き勝手にコメントするのであるから、いわゆる炎上をする可能性も高いといえる。このような状況は、各種の掲示板で起きる中傷合戦の様相に近いともいえる。それに対して、拡散性が高くかつ人間関係を基礎とするFacebookは、公式の企業や経営者の見解や発言には向いているであろう。実名主義の原則により、静かで穏やかなコミュニケーションが可能である。さらにInstagramは、画像を中心としているため、美しさや面白さ、楽しさ、かわいらしさを視覚的で直感的に認知・理解させるには、最も

望ましいツールといえよう。その最たるものは、フード関連やファッション関連または観光関連である。最後にLINEは、身近で仲間内のコミュニケーションに向いている。地域密着の親しい関係性が構築できていれば、このツールは、最も地域の中小企業に向いていると考えられる。

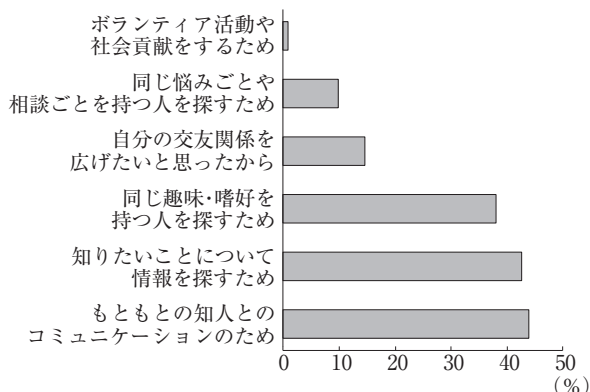
総括すれば、地域を商圏とする地元密着型の中小企業であれば、LINEが望ましいといえるかもしれない。かつてはLINEのユーザは若年層といわれていたが、近年は50歳から59歳の男性の利用率は55%強、同層の女性では70%弱となっている¹⁴。さらに、飲食やファッション・雑貨などの視覚的要素の高い業種でいえば、中高年齢層の利用の増加化率が高いInstagramを併用することも考えられる。

(3) SNSの利用目的と機能

本節では、SNSの利用目的を確認したい。それを示すのが、図-3である。これによると、最も大きな利用目的は「もともとの知人とのコミュニ

¹⁴ 新日本スーパーマーケット協会（2017）参照。

図-3 SNSの利用目的



資料：総務省「次世代ICT社会の実現がもたらす可能性に関する調査」(2011年)

ケーションのため」である。これは、すでに知人・友人となっていることを前提として、そのコミュニケーションを促進・支援するツールとなっていることを示している。これまでは、電話やPCまたはスマートフォンによりメールで連絡していたものが、SNSで代替されたといえよう。

第2の目的は「知りたいことについて情報を探すため」である。これも、検索サイトによって行われていた情報探索（検索）を、SNSを通じて行うということである。ただし、これは狭義のSNSというよりも、ソーシャル・メディアとしての働きが強いといえよう。すでに述べたように、SNSとソーシャル・メディアは、併用または補完的に利用されていることからすると、あまり違いを意識する必要はないといえる。

第3の目的は「同じ趣味・嗜好を持つ人を探すため」である。SNSの従来からのコミュニケーション手段との違いは、知人でない人との交流が可能となる点である。

(4) SNSのマーケティング活用の理解

SNSを中小企業で利用する場合、SNSの投稿による意味やその役割を十分に考える必要がある。

ここでは、2つの利用に関する見方と、2つのマーケティング論から考察してみよう。

まず、2つの利用の見方とは、「企業のアカウントをなぜフォローするのか」ということと、「購買を促す投稿の理由とは何か」ということである。

まず、企業のアカウントをフォローする理由として、第1は「有益な情報を発信してくれるから」というものである。これからいえるのは、顧客にとって、役に立つ情報であることが示されているということだ。逆にいうと、発信者にとってではないということである。カスタマーファーストはビジネスの常道であり、それがSNSでも同様であることを示唆しているのである。第2は「その企業が好きだから」である。企業への愛情やシンパシーが感じられるということである。情報の発信者とすれば、顧客の目線に立って、顧客に親近感をもってもらえる情報を心がけることである。言葉を変えれば、企業の親しみやすさをSNSで伝える工夫が必要であるといえよう。第3は「その企業からの情報を見逃したくないから」である。これは第1の理由と似ているが、企業に、常に新しいイベントや商品や変化があり、それをフォローしたいということであろう¹⁵。

次に、購入を促す投稿としては、第1に「内容に共感した投稿」が挙げられる。商品の丁寧な解説や開発秘話、ストーリーがあるということであろう。第2は「商品の体験談が書かれた投稿」である。商品利用の体験や経験は、やはり真実を語ることが多い。すでに購入した人の感想や意見は、まさに、新しい購買者の大きな動機となるだろう。第3が「画像がきれいな投稿」となっている。視覚的で審美的なものは、人の心を引きつける。さらには、画像は、言葉よりも直感的ではっきりとしたイメージが得られやすいからだといえよう¹⁶。

今度は、マーケティングの2つの理論から、

¹⁵ 新日本スーパーマーケット協会（2017）参照。

¹⁶ 新日本スーパーマーケット協会（2017）参照。

SNSの価値を考えてみよう。まずは、ブランド論の世界的な権威であるD・アーカーの「ブランド理論」を援用してみる。彼は、ブランドには3つ便益があるという¹⁷。その一つは「機能的便益」である。すなわち、商品の機能や性能、品質、価格などによる便益である。上記の「有益な情報を発信してくれるから」は、このことと対応するだろう。SNSに限らず、ネット販売でのさまざまな商品の購入は、昨今、当たり前だが、このことが購買の第1の理由だろう。さまざまなコミュニティサイトやまとめサイト、価格比較サイトなどが存在する理由はここにある。

第2は「情緒的便益」である。ある商品やサービスを購入する要因には、この消費者・利用者の感情・思い入れ・共感的要素が入る。先の議論でいえば、「企業が好きだから」ということに関係しているだろう。

第3は「自己表現的便益」である。人は多かれ少なかれ、他人に自慢したいという気持ちがある。または、それによって自分をアピールしたいという気持ちもある。それが、自己表現的便益である。これを先の理由からすれば、「企業の情報を見逃したくない」ということにつながっているだろう。企業が出すブランド商品の情報をいち早く知って利用することは、そのブランド愛好者にとっては重要なことだからである。

次に、L・T・ラストの「カスタマーエクイティ論」からみてみよう¹⁸。彼の説は、顧客価値（顧客資産：Customer Equity）は、「バリューエクイティ（Value Equity）」「ブランドエクイティ（Brand Equity）」「リテンションエクイティ（Retention Equity）」という3つのメインドライバーから形成されるというものだ。

バリューエクイティには、サブドライバーとし

て、機能や価格、利便性などがある。まさに、企業が発信する商品やサービスの中核的価値である。SNSの情報もこれが中心であろう。

次に、ブランドエクイティは、企業のブランドの形成にかかわっており、SNSの情報でいえば、企業の提供するブランド情報に関係しているといえよう。

リテンションエクイティは、企業と顧客との関係性の構築に関することである。SNSは商品やサービスを通じた関係であるが、企業それ自身との関係性も重要である。以上をまとめると、マーケティングおよびブランド形成において、SNSは大きな働きがあることがわかる。

(5) SNSの課題と限界

SNSは極めて多様な目的で使われ、たいへんに利便性の高いコミュニケーションツールということはわかったが、SNSに対して、懐疑的またはその弊害を強く感じている人々が多いのも事実である。

SNSを利用しない最大の理由は、そもそもSNSに「興味がない」というものである。実際、携帯電話やeメールがあれば、ビジネスにはほとんど支障はない。

それは、第2の理由である「使うことにメリットを感じない」と同じことである。メリットを感じない人にとって、利用しないのは当然であろう。

第3の理由としては、「自分の個人情報を不特定多数に知られたくない」が挙げられている。

もっとネガティブな理由としては、「迷惑メールなどが来るきっかけにならないか心配」「自分のプロフィールが悪用されないか心配」「自分への中傷、嫌がらせの書き込みが心配」が選ばれている¹⁹。PCにおけるメールにしても、スパムメールはいくら排除してもまたやってくる。いまだに、

¹⁷ Aaker and Joachimsthaler (2000) 参照。

¹⁸ Rust, *et al.* (2000) 参照。

¹⁹ 新日本スーパーマーケット協会 (2017) 参照。

ウイルスに感染したファイルが送られてくる。これは、スマートフォンでも同様であり、PC以上に危険なこともある。最も典型的な例は、子ども同士のいじめにつながることや、つながることで犯罪に巻き込まれることである。これは大人でも事の大小は異なっても同じであろう。今後は、高齢者を狙った詐欺などが増加するかもしれない。

これまで利用していた人でも、いわゆる「SNS疲れ」という現象がある。あまりにも多い通知・連絡やその返信などは、確かに、利用者にとって、疲れや飽きや不愉快さも生み出す。あまり意味のないコミュニケーションに時間をとられるのは、個々人にとって非生産的であり、不効用でもある。さらには、他人とつながっているということは、他人に配慮した投稿や評価をしなければならないということでもあり、それを誤れば、人間関係を壊したり、非難されたり、炎上したりすることもあり得るのである。

ビジネスの利用でいえば、企業や組織の機密情報への漏洩や暴露につながることもある。職業上、外部に発言してはいけないことも多々あり、うかつに投稿すると、思わぬ責めを負わされることもあろう。

企業と顧客の関係でも、この問題は深刻である。そこで、マーケティングの3つのフェーズごとに少し議論を深めてみたい。まず、企業と従業員との関係は「インターナルマーケティング」といわれることがある。企業の理念やミッション、ビジョンを従業員に理解させ、周知させることである。しかし、これをあまりやりすぎると、パワーハラスメントなどにもなりかねない。威圧的で強要じみたメールや、SNSでの書き込みは労働者の権利の侵害とも受け取られかねないのである。

次に、企業と顧客との関係は「エクスターナルマーケティング」といわれるが、大げさな表現や誇大広告と思われることは避けなければならない。また、企業の一方的な情報の提供は、顧客に不信や嫌悪感を与えかねない。適切な関係性こそが問われているのである。

最後に、従業員と顧客の関係は、「インタラクティブマーケティング」といわれている。顧客との直接的な接点は、この関係のなかにある。従業員が不用意な発言や投稿をすると、大きな問題を生み出すことも考えられる。企業内部の暴露や経営者批判などは、かなりシビアな問題となる。

これらをまとめると、SNSやソーシャル・メディアの利用は、一歩誤れば、企業に大きな損害や危機を招来することを十分に認識すべきであろう²⁰。

3 SNSで解決できる中小企業の 経営課題

(1) SNSの経済・経営分析

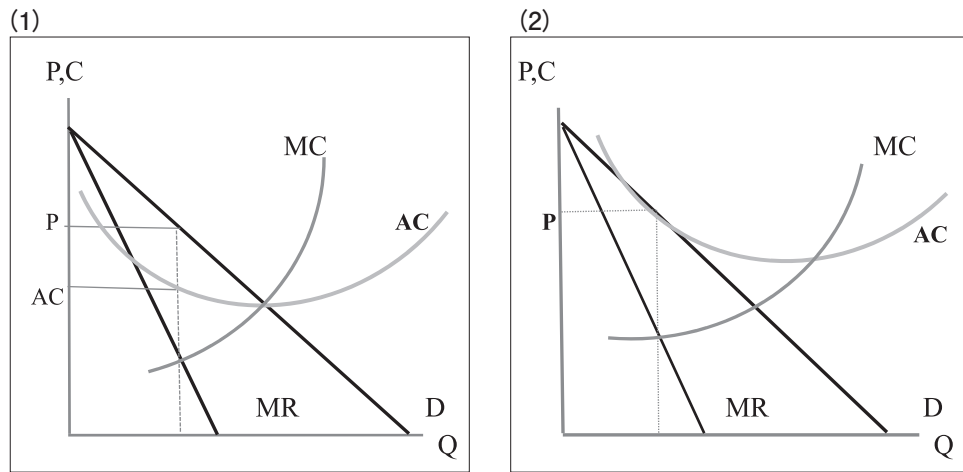
本章では、SNSを活用することで、いかなる中小企業の課題が解決するかを論じる。その前に、中小企業の市場を理論的に俯瞰してみたい。

財の種類や供給業者の数などによって、標準的な新古典派経済学の市場理論は異なる。ここでは、供給業者は多数存在しているが、製品の差別化ができていような財市場を考えてみよう。中小企業の場合、いわゆる独占や寡占市場の状況ではないとみられる。また、完全競争市場ということも現実的ではない。なぜなら、この市場が成り立つ条件があまりにも非現実的だからである²¹。そこ

²⁰ 総務省（2015）によると、全体で15.4%の人が何らかのトラブルにあったという。その内容は、発言内容が誤解を受けたり、冗談でいったつもりが人を傷つけたり、ネット上でけんかになったなどである。

²¹ 完全競争市場が成り立つときに、パレート最適となり、資源が最適に配分されるのであるが、この市場が成り立つためには、売り手と買い手の多数性や、参入退出の自由性や、財の同質性と、情報の充分性（完全性）が必要とされる。現実の市場ではどれも不十分であり、情報が完全にあるというのはフィクションである。

図-4 独占的競争市場



資料：筆者作成。

で、中小企業の市場は、「独占的競争市場」であるとみたほうがいだろう。

図-4は、その独占的競争市場の費用関係を示している。横軸には、生産量（販売量）をとり、縦軸には価格や費用などをとる。ここでの商品は、類似のものが多く、競争的であるとみる。しかし、中小企業ごとにある程度の製品差別化ができていて、例えば、形状や色、デザインが異なっていることや、ブランドが形成されていることなどである。そのブランドがある程度の人々には、独占的であるといえる。そのブランドのファンとなっているからである。

この場合、需要曲線は、右下がりとなる。このとき、利潤最大化の条件を満たすのは、MR (Marginal Revenue: 限界収入) とMC (Marginal Cost: 限界費用) が一致した点の生産量である。価格P (Price) は、その生産量に対応する需要曲線D (Demand Curve) 上の点で決定される。PからAC (Average Cost: 平均費用) を引いたものが、1個当たりの利益となり、四角形が、利潤額となる。これは、独占利潤と呼ばれている。この関係を示しているのが、図-4の(1)である。

しかし、このような独占状態は長くは続かない。なぜならば、似たような商品がどんどんこの市場

に投入されると、自身の商品の陳腐化が起きるからである。すなわち、ほかの類似商品に需要が奪われるからである。すると、図-4(2)のように、需要関数はAC曲線に接するまで低下することになる。この状態になると、価格と平均費用が同じになるので、超過利益はゼロとなる。

なお、(1)を短期均衡といい、(2)を長期均衡と呼んでいる。

ここで、SNSがこの市場にどのような影響を与えるかを考えたい。まず、先に述べたD・アーカーのブランド理論で考察してみよう。彼は、ブランドには、機能的便益があると述べた。SNSによって、その機能や性能の良さが顧客に伝わると、需要曲線の低下を押し止めるか、遅らせることができるかもしれない。また彼は、ブランドの価値には情緒的便益もあるという。SNSは、経営者のモノづくりに対する気持ちや考え方、思い入れを伝えることができる。また、自己表現的便益に関しうると、そのこだわりのある商品をもっている顧客が自己表現するためのアイテムになっているといえる。どちらにしても、この3つの便益がSNSで顧客に伝われば、他のブランドへのスイッチングをやめさせることができるかもしれない。さらには、SNSを通じて、情報が拡散し、さらに

需要が高まることも考えられる²²。

さらに、L・T・ラストのカスタマーエクイティモデルで解釈を試みてみよう。バリューエクイティに関しては、アーカーの機能的便益に類似している。ブランドエクイティに関しては、まさに独占的競争は、ブランドの違いを巡っての競争ともいえる。SNSによって、この商品が他のブランドとどこが違うのかを強調していけば、差別化が維持できるかもしれない。リテンションエクイティは、顧客と企業との関係性の強化である。SNSは、まさにこの関係性を強化するツールなのである。

社会心理学では「愛着の形成・維持」には、いくつかの法則があるといわれている²³。その一つに、「単純接触の法則」というのがある。人は、単純に出会う回数が多いだけで、相手に愛着をもってしまふという法則である。SNSでは、登録者に対してコンピューターによって自動配信ができるので、相手が不快にならない程度に、何度もメールやマガジンなどを送ることができる。忘れられないように相手にメッセージを定期的に送り続けるのである。

さらに「類似性の法則」というものもある。人は、同じような趣味や考え方の人を好む傾向にある。SNSでは、顧客データベースによって、同じような人々のクラスターをつくり、そこに送信することもできる。これによって、よりの確な情報やコンテンツが送れるのである。

また「互酬性の法則」というものもある。小さいプレゼントを贈り合うと、互いが好きになるというものである。SNSでは、「いいねボタン」や「あ

りがとうメッセージ」「クーポン」などを送ることもできる。このように、SNSによって、アーカー流のブランド価値も生み出せるし、L・T・ラストのようなカスタマーエクイティも創出することができるのである。

これらを総合的に述べると、CRM（Customer Relationship Management：顧客関係性管理）が、実現できるといえよう²⁴。このCRMによって、まずは、「アップセリング」が実現できる。すなわち、顧客との関係性が密になると、より高いモノや上位のモノを購入してもらえるようになるのである。

さらには、「クロスセリング」も可能となる。企業は、一つのモノをつくっている（販売している）のではなく、多くの商品を取り扱っているので、パッケージとして購入してもらえるようにもなろう。

SNSによる「提案やレコメンド」も機能するといえよう。また、「教育的効果」も期待できる。例えば、購入してもらった商品やサービスの使い方や応用方法をSNSで送り続けられれば、顧客満足度も向上するだろう。

さらには「紹介機能」もある。SNSの特徴的な点の一つは、拡散機能であることはすでに述べた。顧客同士が口コミなどで反響・拡散することで、大きなネットワーク効果が得られる。

最後が「アフターマーケット」である。ある商品を購入してもらった後に、そのサブライ用品やメンテナンス商品なども購入し続けてもらえる。さらに、次回の購入までSNSを通して顧客とつながり続けられれば、再購入の可能性も高まるといえよう。

²² SNSによって、商品情報や評判が拡散すれば、需要曲線が右上方にシフトすることも考えられる。SNSもソーシャル・メディアであるので、拡散とシェアによって大ブームが起きることも考えられる。

²³ 小林・飛田（2000）によると、自己開示の意義も論じられている。SNSは、まさに、経営者の経営に対する考えや思いを開示することもできる。

²⁴ CRMの概念は、1990年代後半に米国で生まれ、すぐに日本に導入された。しかし、そのころはインターネットやSNSはあまり商業化していなかったため、有効な利用には至らなかった。昨今はインターネットとスマートフォンの普及で、e-CRMという形で、大いに利用され始めている。

(2) 中小企業の課題を解決する

一手法としてのSNS

中小企業の経営課題は、極めて多様なものがある。本稿では紙面の都合上十分に議論できないので、最も基礎的な見方である「4つの経営資源」に対して、SNSの応用による解消を考えてみたい。

まず、人材の面である。人事採用に関しても、ホームページ（以下「HP」）やSNSを使って、採用募集をすることができる。企業の採用情報は、ほとんどHPやSNS、求人サイトからといってもいいだろう。求人サイトから、希望する企業情報もネットで調べることができる。昨今は、給料や待遇もさることながら、やりがいや楽しい職場（企業風土のよい職場）が重視される傾向にあり、YouTubeなどで、その仕事の面白さを訴求することもよくみかける。特に経営者の経営に対する考え方や人柄などは、公式HPや企業パンフレットよりも、SNSやソーシャル・メディアのほうが伝えやすいといえる。人材難が叫ばれているなか、大いに自社の利点や自社でのやりがいをSNSでアピールすべきである。

組織活動においても、SNSは多用されている。組織で仕事をする場合、誰がどこで何をどのようにしているかは、マネジャーやチームの人々は共有すべきである。そのときに、一斉同報性および即時性において、SNSは極めて有用なツールとなる。

営業人材に関していうと、営業力（販売力）が高い人と低い人では、その結果が何倍も違うことはざらである。そのときに、なぜある人は大きな成果をあげ、ある人はあげられないのかは、これまではマネジャーの観察と経験に任されていたが、今後はAIが判断するようになるだろう。その場合、営業マンがどのような行動をとっているかの行動ログがデジタルとしてとれていることが必須である。そこで、顧客と営業マンのコミュニ

ケーションプロセスをSNSないしはeメールで完全に把握すれば、そのデータは営業用のビッグデータとなり、営業成績の良し悪しの要因を抽出してくれるのだ。よい営業マンの営業方法やアプローチ方法は共有化し、そうでない人は改善に導くように使うのである。

モノの面を考えてみよう。生産手段のうち、相当程度のものは、自己所有からレンタルやリースに置き換えることができる。例えば、オフィスもシェアリングが可能である。これによって、大幅にオフィス代を節約できる。生産財に関しても、中核となるものは所有するにしても、それ以外は、シェアリング可能となりつつある。シェアリングエコノミーを支援するビジネスが急速に成長しつつある。その基盤となる技術が、まさにSNSである。SNSのプロフィール機能や取引履歴や評判情報がシェアリング可能かどうかを決めるのである。

資金の面では、フィンテックおよびクラウドファンディングが急速に拡大している。例えば、クラウドファンディングは、小規模のビジネスの資金を集める新しい手法であるが、これは、ネット上でほぼ完結するシステムである。ネット上で公募を行い、ファンドを組成するのだ。そのためには、HPとSNSの利用が欠かせない。クラウドファンディングの成功をもたらすには、新しい商品やサービスに対するファンづくりがカギであり、そのためにはSNSによるこまめな情報提供が必須といえるのである。

情報の面では、SNSはコミュニケーションツールであり、ソーシャル・メディアでもあるので、コミュニケーションの速さと反応の速さが命である。さらには、情報の拡散性も大きな機能であり、これらは、広告・宣伝のツールとしての意義も大きいといえよう。SNS企業の経営は、その大半がネット上の広告で賄われているのであり、それが急拡大している事実は、広告需要が大きいことの

証左でもある。

中小企業からすると、このビジネスの利用は初期投資が極めて安い点が魅力である。ただし、大きな課題は、どのようにして顧客のアドレスを手するかである。やはり、いろいろな顧客接点の機会を設けて、コツコツと情報を収集するほかはない。いま一つは、SNSは本来グループ間のコミュニケーションツールであるため、友人や知人の紹介が大きな意義をもつということだ。いかに多くの人々に、情報を拡散できかつ影響を与えられるかが問われているのである。

簡略ではあるが、経営資源からみた課題を述べた。次章では、個別の成功事例から再度考察することにして。

4 SNSを活用して成功している 中小企業の事例分析

ここに取り上げる5つの事例は、実際の企業の取り組みを述べているが、その発展的利用も重要なので、適宜、そのアドバンスな利用方法を文章に盛り込んでいる。

(1) 事例1 小規模弁当店A社

お昼ご飯を食べようと思ったときに、その選択肢は多数ある。外食市場は、現在、二十数兆円となっており、この10年間、ほとんど伸びていない。しかし、絶対額の大きさと、相対的な参入の容易さから、新規参入は後を絶たない。この外食のなかには、大手チェーンのファーストフード店や弁当店もあれば、地元で愛されている食堂やラーメン店、うどん店、蕎麦店などもあり、都市には飲食店がひしめいている。しかし、多くのサラリーマンにとって、お昼の休憩時間は限られているので、選択できるエリアは当然に限られる。また、東京などの大都市のオフィス街は、昼間人口の割に、店が少ないのでどこも混んでいる。当然、

一等地なので地価も高く、それが反映されて、ランチの値段も安くない。そこで、現在は、移動販売やケータリングも盛んになっている。

このような激戦区のなか、小規模弁当店A社は、1人で弁当をつくっているのに、レストランのような高い家賃は払わないし、従業員の賃金も気になくてよい。ただし、生産数も限られているので、比較的高級な弁当をつくっている。このような小規模店では、急にたくさんの顧客がくると、既存の固定客の弁当がなくなる。しかし、多めにつくると、捨てないといけないうちも出てくる。

そこで、A社は、SNSを使って、本日の日替わり弁当の写真と値段や簡単な内容を会員に送信することにした。時間は、お昼ご飯のことを考えるような時間、例えば、午前10時前後に一斉に送る。SNSは返信機能があるので、予約も取れる。例えば、生産予定の弁当の予約がとれれば、ほかの人には、本日の日替わり弁当の終了をお知らせすることができる。予約をしたお客は、確実に弁当を手に入れることができる。もし、このようなシステムがないと、買いに行ったときに、すでに売り切れということも出てくる。このシステムがあれば、そうした顧客の不満を回避できる。A社としても、予約分をつくれればいいので、余った弁当を捨てずにすむ。そのぶん、値段を安くすることもできる。ここでみるように、SNSを使った予約システムがあると、A社にも顧客にもメリットが生まれるのである。

もっとサービスを発展させて考えると、何日か前からの注文には、大きな数でも対応することができよう。また、SNSの会員なので、宅配をすることもできる。さらには、予約システムであれば、販売量がどんどん増えていった場合、提携している店に依頼して生産を分担することもできよう。また、何度か予約をしてもらった顧客には、値引きや関連商品の無料提供などのインセンティブもつけることができる。

常連客であっても、その人の名前を知らないことも多いであろう。しかし、SNSであれば、知ることができるので、もっときめの細かいサービスを付帯させることができる。そのように顧客満足度の大きな弁当店は、SNSの拡散機能によって、顧客がまた顧客を紹介するといったポジティブフィードバックがかかり、小規模から大規模な弁当店になるかもしれないのである。

(2)事例2 自動車教習所B社

人口が増え、若年層が増加する時代であれば、放っておいても、教習所に生徒は集まるだろう。しかし、今は、少子化が進み、運転免許をとろうとする生徒が減少している。すなわち、潜在顧客が減少の一途をたどっているのである。しかも、都会では、自動車を保有しない若者も増えているので、ますます、生徒は減っている。そこで、各教習所は、生徒獲得のために、いろいろな知恵を絞っている。

本事例のB社は、2つの戦略をとっている。まずは、近隣の同業者のなかで、目立つ存在となることである。運転免許を取得しようとする人々の大半は、大学生や若い人々であろう。そこで、若い人々に知られているアイドル（または候補生や見習生）を企業のイベントや看板に使った。そのアイドルにはもともとファンがいるので、SNSを使うと、素早く、友人・知人にイベント情報が広まる。すると、B社のHPへのアクセスが急増する。このようなイベント情報を定期的に流し続けると、SNSやHPのアクセス数は徐々に上がっていく。どうせ、どこかの自動車学校に行かないといけないのであれば、リアルなイベントに参加したり、自分の好きなアイドルと提携したりしている学校に行きたいと思うだろう。少なくとも、その学校の知名度は上がるのである。

次に、教習所は、生徒獲得のために、スクールバスを出すことが多い。このバスは、一定の場所

を巡回して、生徒を乗せるが、今、バスがどこに
いるかわからないことが多い。道路事情によって、
遅れることもあろう。その場合、生徒はバスがも
う出てしまったのかどうか、どのくらい遅れるの
か心配になる。そこで、SNSを使って、定期的に
バスの居場所情報を送ると、生徒は安心して待て
るようになる。

(3)事例3 移動販売（モバイル販売）C社

日本の小売販売額は、日本の現在のGDPから
計算すると、その6割程度が消費者需要なので、
300兆円程度といえよう。このうち、B to CのEC
(Electric Commerce：電子商取引)は、およそ5%
程度とみられているので、額としては15兆円程度
と考えられる。ということは、リアルビジネスは
95%なので、絶対額でみればEC市場は小さい。
しかし、EC市場の成長率は数%なので、今後とも
順調に拡大成長するとみられている。もっとい
うと、ここでいうEC市場は、ネット上で決済も
終わるようなものであり、ネットで商品を調べた
が、最終的にはリアル店に行って契約した場合は
これには含まれない。例えば、住宅や自動車販売
は、EC市場から除外されることになる。これら
を含めたEC市場は、大雑把であるが狭義のEC市
場の2倍はあるので、広義EC市場は50兆円くら
いに見積もることもできる。SNSを含めたイン
ターネット関連の消費に与える影響は、極めて大
きいといわざるをえないのである。

さらに、ここで述べる移動販売（以下「モバイ
ル販売」）は、今後、発展する「第三の販売手段」
となるといえる。このモバイル販売は、商業の原
点である。近世以前の商業の大半は、このモバイ
ル販売であった。近現代において、巨大資本の巨
大百貨店や巨大スーパー、巨大チェーンのドラッ
グストアやコンビニが市場の過半を占め、それら
が、地域の小売業店を廃業に追い込んだ。一方、
ここで述べているように、ECがこの20年間飛躍

的に発展を遂げ、Amazonや楽天が大きなモールを形成している。この間隙について、モバイル販売が今後発展すると筆者はみている。

巨大スーパーや都市部の百貨店および巨大ECモールは、まさに、今の勝ち組ではあるが、オルタナティブな小売業態はあり得る。それが、モバイル販売である。その存在理由は、第1は、高齢化社会や地方の商業事情にある。高齢になると、自動車の運転が困難になることもある。集落に住む人々や高齢者は、巨大スーパーには行けなくなる。他方で、地方の商店街は、壊滅的な状況となっている。第2に、逆に東京のような大都市は、人口の集中とともに、働く時間がグローバル経済に合わせて、多様になっている。事例1で述べたことにも関係するが、人口の集中するところに、モバイル販売することや、宅配ビジネスがもっと盛んになると考えられる。逆に、人口が少なく、店がなくなったところでも、商売ができるといえる。

このときに、SNSは極めて重要なコミュニケーションツールとなる。モバイル販売は、人の集積に合わせて移動するが、移動するがゆえに、購入機会を逸することも多い。例えば、焼き芋店等が、音楽を流して販売しているが、家の外に出たら、もういなくなっていたことは誰も一度は経験したことがあろう。

そこで、SNSで会員になってもらい、モバイル販売業者が近所に行くときにメールが届くようにしておけば、顧客はその場で待っていてくれるであろう。モバイル販売業者にとっても、顧客にとっても、たいへんに有効であろう。または、モバイル販売が、いつどこにいるかがわかれば、それに合わせて、買いに行くことができる。

C社は、これまでリアル店で、飲食業を営んでいたが、リアル店では店舗コストがかかることと営業場所が固定するという問題がある。そこで、大きな大学の学生や教職員のために、大学の構内

や近隣でモバイル販売をしている。その際に、C社と顧客がSNSを使って予約と営業場所の情報を交換することで、両方の問題を解決しているのである。

この事例は、ビジネスにおいて、たいへんに大きな転換を示唆している。なぜなら、このビジネスでは、時間と空間の制約を超えるからである。食べたい、飲みたい、今必要なモノが、今いるところで購入できるからである。例えば、アウトドアの活動をしていて、すぐに店には行けないことも多い。リアル店舗には、交通コストと時間をかけて行かなければならないが、モバイル販売は、その課題をソリューションする可能性がある。

(4)事例4 シェアリングエコノミー

ビジネスD社

今、シェアリングエコノミービジネスが、脚光を浴びている。シェアリングエコノミーとは何かに関しては、いろいろな定義があり、いまだ定まったものはないが、いくつかの特徴点が見出せる。まず、「モノの購入からモノの利用（レンタル）」への変化である。さらには、遊休資産の新しい利用である。このビジネスは、空きオフィスや空き部屋、空き地の利用から、自動車やさまざまな用具、さらには、仕事まで多岐にわたる。

大規模なビジネスとしては、例えば、AirbnbやUberがあるが、日本でも賃貸会議室などのビジネスで上場している企業も出ている。中小企業はその恩恵にあずかれる。例えば、本社は地方にあるが、東京やその他の都市に支店や支社を出す場合、安く利用できるからである。また、地域に存在する中小企業でも、シェアリングエコノミービジネスができる。例えば、インバウンドで海外からの旅行者が地方に来るときに、タクシーや宿泊施設がない場合がある。それを代替することができる。

この場合、SNSがキーテクノロジーとなる。売

り手と買い手や、貸し手や借り手などをマッチングするときに、個人のパーソナル情報が必要となるからである。貸し手と借り手の信用情報がSNSで確保できるので、双方は安心して利用することが可能となるのである。

先のC社の課題の一つは、道路交通法などの規制があり、どこでも営業できるわけではないことである。そこで、D社は、地域内の空きスペースを探し、それをネットに公開し、C社のようなビジネスの支援をしているのである。これによって、C社は安心してモバイル販売をすることができる。近隣の交通も妨げないようになる。もちろん、空きスペースを貸す人々も（業者だけではなく、一般の人々も）レンタル収入が入る。さらには、空家や空き地が増えることによる治安の悪化を防げるので、自治体のなかには空きスペースの活用を前向きに考えているところもある。シェアリングエコノミーの発展のためには、このようなマッチングのためのプラットフォームビジネスが必要であろう。

(5) 事例5 広告会社E社

地域の宣伝・広告手段で最も利用されているものは、今でもチラシであろう。新聞という最も古典的なマスメディアを各戸に届けるときに、折り込みされるのである。しかし、この新聞自体の購入が減少の一途をたどっている。共働きで忙しい世代の人や若者は、新聞を購読しなくなっている。

そこで、E社は、ネット広告に力を入れている。いわば、リアルなチラシ業から、ネット広告業に転換したといえよう。

中小企業であるE社は、地域のリアル中小企業のネット広告を商材の中心に置いた。いろいろリアルな中小企業が存在しているので、当初は、まさにいろいろな中小企業のネット広告を扱っていたが、何かコアとなるべき業種をもつために、地域のスポーツジムにフォーカスした。そうすると、

特定の業種のビジネスに重要な情報やコンテンツ、戦略がみえてくる。自らの広告先の顧客を獲得するための手法として、想定される消費者に広告を送り、その反応をAIでマイニングし、優良顧客を獲得できるようにしたのである。さらには、スポーツジムの顧客の獲得には、口コミが欠かせないので、紹介を容易に行うためのアプリも開発した。さらには、スポーツジムが、SNSを使ってどのように集客を進めるべきかのコンテンツも定期的に開発し、メールで配信している。

この事例のように、中小企業である広告会社も、SNSを活用することで、自社の取引先を獲得することができたのである。さらには、E社は、地方のリアルビジネスの集客のためのSNS活用方法およびネット広告へのプラットフォームビジネスも検討している。

5 進化するSNSの活用戦略

－AIとSNSの融合による新たな展開－

(1) SNSはビッグデータである

SNSの活用は、個人では半数を超え、かつ、複数のサービス利用も一般化している。ということは、中小企業としても、その個々人が顧客でもあるので、SNSを自社・自社商品の紹介、販促、イベントのお知らせなどに大いに利用すべきときにきている。しかも、そのサービスは、費用が格安である。まさに先の事例のように、それぞれの企業がSNSをどう使いこなすかが喫緊の課題といえる。

この企業対顧客および顧客同士のコミュニケーションは、デジタルデータを形成する。日々生まれてくるこのデータは、いわゆるビッグデータとなる。ビッグデータとなれば、本当に重要な情報や知見の発見確率が低下することになる。そこで、AIを活用したデータマイニングの重要性が増し

ているのである。

とはいえ、今の段階では、大企業ですら10%もAIを活用できていない状況である²⁵。大企業の10%のさらに数%の企業活動プロセスにしか使われていない。すなわち、1%以下しかAIによるマイニングが行われていないのである。第3次AIブームが2013年ころから喧伝されるなかだが、AIの普及は、日本企業では遅れているといわざるをえない。それでも、ほとんどの大企業は今後AIの導入を検討しているといわれているのに対し、中小企業のAI対応は、さらに遅れているのである。

(2) マーケティング・オートメーション(MA) のためのSNS

マーケティング界の泰斗、P・ドラッカーは、かつて、マーケティングとは、販売しなくても売れるような仕組みを構築することと喝破した。この成熟消費社会において、最も必要とされている人材は、営業マンであるといわれている。確かに、腕利きの営業マンは、そうでない人に比べて一桁以上の売り上げの違いをもたらすことから、売れない時代において、最も重要なヒューマンリソース(HR)であることは事実である。

しかし、優れた営業マンを雇い入れることは中小企業にとって至難の業である。それ以外の人材すら人手不足となっており、カリスマ営業マンを雇用することは、実に困難である。

これを代替するか一部でもAIによって支援できるのならば、これほどよいことはない。

事例5のE社は、それを可能にしている。その事例を参考にしながら、今後のAIによる営業・販促のオートメーション化を少し論じてみよう。

どこの企業も顧客リストはもっているだろう。しかし、そのリストは、単に取引の時間軸に沿

て配列されていたり、地域ごとのデータベースになっていたりするにすぎないことが多いのではないか。さらには、そのデータは、構造が固定したデータベースではないか。

顧客リストが、もし取引可能性の高い順に並んでいるとどうなるか。当たり前のことであるが、最も購入確率の高い客から順番に売り込みをかけるべきであろう。もちろん、かつての購入実績のデータはほとんどの企業がもっている。しかし、過去に買ってくれたからといって、今後買ってくれるとは限らないし、既存顧客は少しずつ減っていく。そこで、新規顧客も獲得していかなければならない。また、顧客も時代によって、趣味・嗜好が変化していく。昨日の客が今日および明日の客とは限らないのである。

E社は、営業マンをアシストするために、AIを導入した。営業マンの顧客へのアプローチ・プロセス自体をデジタルデータとして把握し、どのような営業が成果につながるのか、どのような情報チャネルからの顧客が、購入確率が高いのかを分析したのである。このなかには、本稿のテーマであるSNSの情報もすべて入る。

SNSなどの情報は、これまではとるに足りない、意味のない非構造データとして理解されていた。また、会話ややりとりはテキスト(言語)なので、テキストマイニングが試行されていた。それなりに成果をあげていたともいえるが、顧客の参考意見にすぎないともいえる。それに対して、このようなデジタルデータもAIで処理すれば、実は、かなり重要なデータであることがわかり始めているのである。少し考えれば納得できるが、顧客の発言や口コミは、消費者の生の声である。どれだけ真実であるかは、なかなか判断しにくい。これが人間の限界でもあった。それに対して、AIは多数の要因の相関関係を膨大なデータから計算

²⁵ 日本経済新聞「きょうのことは AI 技術革新で「第3次ブーム」」(2018年9月30日、朝刊1面)によると、AIによる処理のためのデータが不足やデータ形式が合わないなどで、AIが機能しない場合が多いという。

処理して判定するのである。

これによって、人間では判断できなかった要因が抽出でき、購入確率の新たなスコアリングにつながったのである。

その結果、極めて購入確率の高い重要な人々のクラスは、最も費用が高く、成約に結びつきやすいマンパワーを充てる。それに対して、購入確率の低いクラスは、費用の安いコンテンツの自動配信で賄う。そして、コンテンツの視聴によって購入確率やブランドの理解が高まった場合は、上位のクラスのなかに自動的に入り、マンパワーで対応することとなる。

これは消費者にとっても合理的である。なぜなら、買う気持ちがまったくないのに、いちいち電話や訪問されても迷惑である。逆に、買う気満々なのにコンテンツの配信のみで対応されたのでは買う気も失せる。

これからいえることは、営業といういわば人間臭い活動も、実は、ICT、SNSまたはAIの活用によって、半ば自動的に行えるということである。

AIがはじき出した結果は、正しい解なのかという疑問は誰もが感じる点であろう。筆者は、社会人大学院で、データマイニングも担当しており、その基礎は、統計学である。その知見からみると、多数の因子（項目）を機械学習であれ、ディープラーニングであれ、どのような根拠で一定の解を出したかわからないことも多い。しかし、この結果に従って、ビジネスを進めたところ、件のE社は、数カ月間で問い合わせ件数が数倍近くに跳ね上がったのである。

そのシナリオをみると、まず、さまざまなデータが大量にインプットされる。人間にとって、直感的に重要でないデータもあるが、結果、AIはそれを重要と判断したのである。それをもとに、顧客の購入確率をスコアリング化して、上位からソーティングする。ビジネスにとっては、そのプロセスの理論的科学的理解よりも、実務上での成

果が最も重要といえる。要因の重要度を改めて検討したところ、確かに、人間がヒューリスティクス（偏見とバイアス）で見逃していた（無視していた）項目に意味があるかもしれないと再評価できるのである。これからいえることは、AIの判断を過信しないとともに、出た結果を人間が冷静に再評価することであろう。

6 総括

本稿では、SNSの定義や意義さらには役割をまずは論じ、SNSに対する人々の意識を実証的に分析した。さらには、経済学の独占的競争理論やマーケティング理論を援用して、SNSの有効性を論じてきた。

特に、中小企業にとって、SNSは非常に相性がよいコミュニケーションツールであるといえた。取り組みにあたっての初期費用が小さく、既存の顧客の強化を図るうえでも有効であった。

しかし、SNSの使い方を誤ると、かえって既存の顧客を失うこともあり得るのである。すべての道具は、諸刃の剣という面がある。特に、地方は都市と比べ顔見知りの人も多く、人間関係において配慮しなければならない面が多いであろう。

とはいえ、地域の人々にとって有益でかつ自社においても役に立つのであれば、やってみる価値は大いにあるというべきである。

さらには、5つの実践事例を検討したが、それぞれに使い方が異なるといえよう。今後は、業種・業態・地域および個別企業ごとに、無数のSNSの応用が考えられる。

今、イノベーション論のなかで、GPTという言葉が使われ始めている。GPTとは、General Purpose Technologyの頭文字をとったもので、日本語では、汎用目的技術といえるものである。SNSは、このGPTの一つといえよう。また、AIもまさにGPTである。このSNSとAIは、ビッグ

データの形成と高度なデータ処理を担い、今後は、あらゆる産業、企業、さらには、あらゆるビジネスプロセスに活用されるであろう。

最後に、今後の日本経済を大きく変える2つの概念で締めくくろう。その一は「データ・ドリブン・マネジメント」である。または「データ・ベースド・マニュファクチャリング」と呼ばれているものである。日本語でいえば、「データ駆動型経営」と「データ基盤型生産」といえよう。ひっくりかえめると、「データ経済」または「デジタル資本主義的経営」といい換えることができる。無駄な業務や仕事を徹底的に排除し、かつ、データに基づいたビジネスを推進することである。SNSはその一つのコミュニケーションツールとして、需要開拓と供給スピードを向上させることに役立つだろう。その二は「コネクティッド・エコノミー」である。日本語でいえば「ツナガル経済」である。SNSは、まさに人々をつなげ、情報を拡散し、かつ共有するのに資するシステムである。これによって、シェアリングエコノミーが実現できることもみてきた。

最後に、ビジネスの活用面でのSNSの意義を一言でいえば、「既存の顧客の再強化」であり、「新しい顧客の集客化」であり、地域のなかで生きる中小企業の基盤づくりといえるだろう。

7 おわりに

いつの時代も、未来は常に不確実である。とはいえ、この数年間の日本経済を取り巻く国際環境は特にその度合いが増しているようにもみえる。そこで、近年、VUCAという言葉をよく耳にするようになった。ちなみに、VUCAとは、Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複合性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字をとった造語である。この不確実な時代のなかで、中小企業は、さまざまな難局をどう切り抜けていけば

いいのだろうか。

迷ったら、「原点に回帰すべし」ということわざもある。その法則として、孫子の兵法の「敵を知り、己を知れば、百戦して危うからず」というのがある。SNSの話に戻すと、中小企業にとって、敵とは、国内外の環境や自社が生きる地域や競合社にほかならない。SNSによって、自社の周辺情報をよく知ろう。人々が何を求めて、何を求めているのか。何を便利と捉え、何を不便と考えるか。これは実は、自社が周りからどうみられているのかを知ることでもある。SNSは、顧客との「情報の接点」であり、自社の情報提供の送り口であり、受け取り口でもある。そこで交わされている言葉や話によく耳を傾ければ、何をしなければならぬかがよくわかるであろう。

SNSは、自社の存在とそれを取り巻く環境を映す鏡のように、「顧客とのつながり」を映してくれるだろう。

<参考文献>

- 小林裕・飛田操 (2000) 『教科書 社会心理学』 北大路書房
- 新日本スーパーマーケット協会 (2017) 『2017年版スーパーマーケット白書』 (全国スーパーマーケット協会HP)
- 総務省 (2015) 『平成27年版情報通信白書』 日経印刷
- 総務省 (2018) 『平成30年版情報通信白書』 日経印刷
- 中小企業庁 (2018) 『2018年版中小企業白書』 日経印刷
- デジタルコンテンツ協会 (2018) 『デジタルコンテンツ白書2018』 デジタルコンテンツ協会
- Aaker, David A. and Erich Joachimsthaler (2000) *Brand leadership*, Free Press (阿久津聡訳 (2000) 『ブランドリーダーシップ』 ダイアモンド社)
- Granovetter, Mark S. (1973) "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, vol.78(6), pp. 1360-1380.
- Milgram, Stanley (1967) "The Small-World Problem", *Psychology Today*, vol.1(1), pp. 60-67.
- Rust, Roland T., Valarie A. Zeithaml, and Katherine N. Lemon (2000) *Driving Customer Equity How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, Free Press (近藤隆雄訳 (2001) 『カスタマー・エクイティ—ブランド、顧客価値、リテンションを統合する—』 ダイアモンド社)