

日本企業におけるSNSを用いたマーケティング戦略： 有効な活用とマネジメント

伊 藤 嘉 浩・高 橋 優 音
(人文学部 法経政策学科)

山形大学紀要（社会科学）第45巻第1号別刷
平成26年（2014年）7月

研究ノート

「日本企業におけるSNSを用いたマーケティング戦略：有効な活用とマネジメント」

伊藤 嘉浩、高橋 優音

(人文学部 法経政策学科)

目 次

1. はじめに
2. SNSの定義と先行研究
 2. 1 SNSの定義
 2. 2 デジタルマーケティングに関する先行研究
 2. 3 FacebookとTwitterの概要と先行研究
 2. 4 LINEの概要と先行研究
 2. 5 先行研究の総括
3. リサーチクエスション
4. 調査対象および調査方法
5. 事例分析
 5. 1 パナソニック株式会社の事例
 5. 2 ジェットスター・ジャパン株式会社の事例
 5. 3 日本航空株式会社の事例
 5. 4 株式会社ゼンショーの事例
 5. 5 B-Rサーティーワンアイスクリーム株式会社の事例
 5. 6 株式会社ベネッセコーポレーションの事例
 5. 7 内閣官房内閣広報室の事例
 5. 8 株式会社ファブリカコミュニケーションズの事例
 5. 9 分析まとめ
6. 考 察
 6. 1 効果に関する考察
 6. 2 マネジメントに関する考察
 6. 3 そ の 他
7. 結 論

参考文献

1. はじめに

本稿の目的は、企業がマーケティング戦略としてソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）を活用する場合について、そのマネジメントの方法と費用に着目し、その活用によってどのような効果が得られるのかを、企業の事例を調査分析し、有効な活用方法とマネジメント体制を明らかにすることである。

SNSの主な利用者は企業ではなく個人である。個人が、所有するアカウントを利用して、友人や知人、または趣味、出身、年齢などにおいて共通の身分を持つ、別の人物のアカウントと、インターネットを通じてコミュニケーションをとることが主な使用方法である。

企業のSNS活動では、個人同士のコミュニケーションの中に、企業のアカウントを利用して情報を発信する。重要なことは、企業がその情報発信に対して費用をかけているという点である。FacebookとTwitterは、単純な情報発信自体に費用はかからないが、LINEの企業アカウントでは、情報発信に何百万円単位の費用がかかる。また、どの企業にも、必ずSNSの管理者がいるため、人件費もかかる。費用をかけるからには当然その効果も期待されるが、SNSでの情報発信が売上に結び付くかどうか不明で、SNSの運用に悩む担当者が多いが、ほとんどの担当者はSNS管理以外の仕事もあり、具体的な改善策を考える時間が少ない。

そこで、様々な企業の事例を調査し、そのマネジメントの方法を分析すれば、有効な活用方法を見出すことが出来、マネジメント体制の改善につながられる。SNSツールの使用方法を詳細に説明した本やウェブサイトは多数存在するが、どうすれば費用に見合う効果を上げられるのか、具体的なマネジメント体制について書かれたものはほとんどないし、関連する先行研究も少ない。SNSマーケティングの戦略が、最近始まったばかりだからである。

よって、本稿において、SNSの活用によって効果を得られるためのマネジメント方法を見出したい。本稿では、SNS活用によってどのような効果があるのかを検証し、企業が取るべきマネジメントを明らかにするために、企業のSNSの担当者へのインタビュー調査と、2次資料から得られる情報をもとに、SNSの活用方法とマネジメント方法を分析し、有効な戦略について考察する。

2. SNSの定義と先行研究

2. 1 SNSの定義

ソーシャル・ネットワーキング・サービス（Social Networking Service）の定義は、最も広義には「社会的ネットワークをネット上で構築するサービス全般」であるが、正確な定義は存在しない。

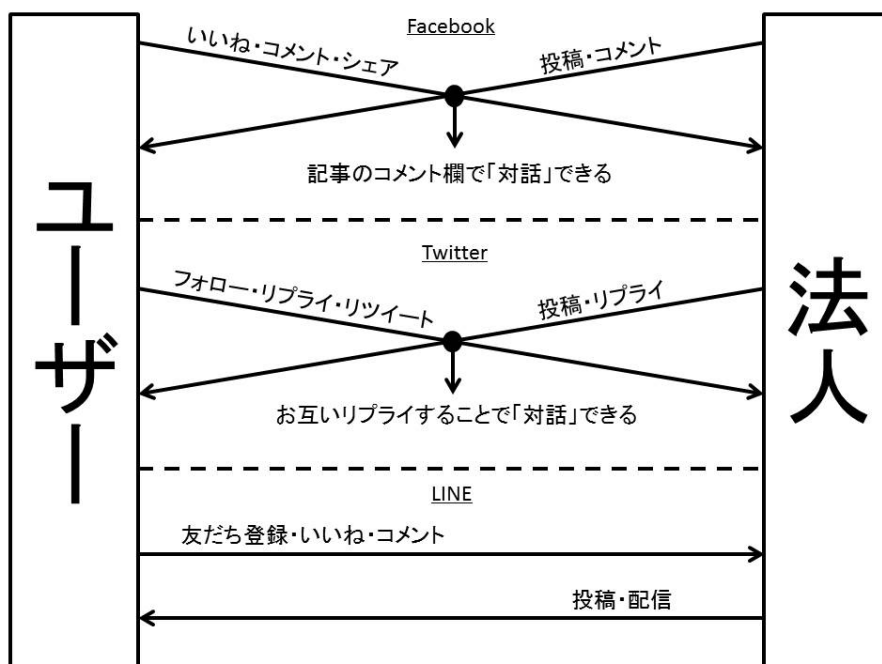
「社会的ネットワーク」および「社会的な要素」は友人関係、知人関係、共通ステータス（出

身、趣味など) 関係などの「人と人の関係」と置き換える。企業などの法人は公式アカウントを持つことで「人」とほぼ同様にサービスを利用できる。また、「コミュニケーションネットワーク」は、人と人、人と法人の間、すなわち双方向のコミュニケーションを行うことができる場所と置き換える。

これらを踏まえ、本稿ではSNSを「人と人、および人と法人の関係をインターネット上で構築し、双方向のコミュニケーションを可能にするサービス」と定義する。本稿で取りあげるSNSツールは、前述のとおりFacebook、Twitter、LINEとする。その理由は、これらは多くの日本人および日本企業が利用するツールであるからである。

具体的に、Facebookは実名登録の個人アカウントと法人の公式Facebookページ、Twitterは個人の匿名アカウントと法人の公式アカウント、LINEは個人のアカウントと法人の公式アカウントの関係を構築できる。いずれもタイムライン機能において、双方向のコミュニケーションを行うことができる。ただし、LINEが双方向のコミュニケーションを可能にするかということについて、個人から法人へは、いいねやコメント、法人から個人へは記事の配信という、それぞれの一方通行的な矢印によって、双方向のコミュニケーションが成立しているとする。すなわち、「対話」が出来るかどうかについては定義しない。(図1を参照)

図1 SNSの定義と概要



出所：筆者作成

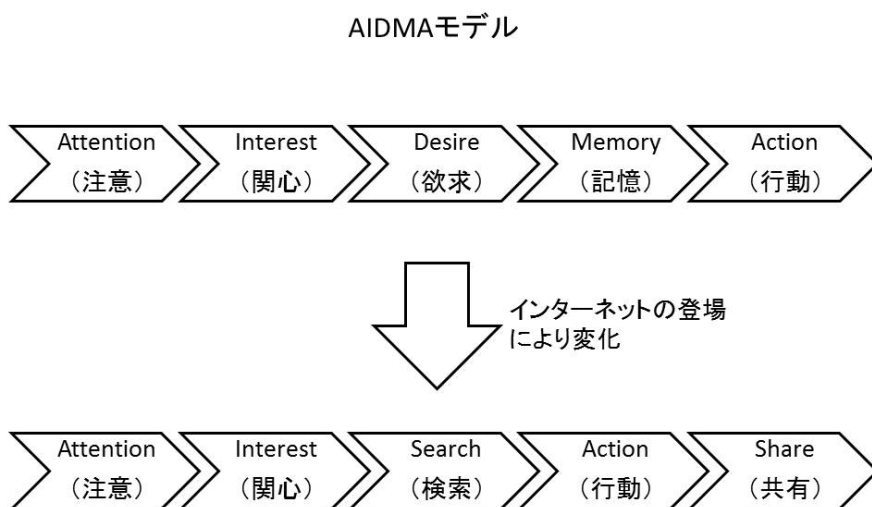
2. 2 デジタルマーケティングに関する先行研究

インターネットマーケティングは、基盤となるインターネット、コンピュータ技術に基づき、価値創造の仕組みを作り、創造された価値を顧客に提供するために可視化して、メディアを通じて顧客やコミュニティに提供することをいう。(進藤、2009) 企業は、インターネットそのものをビジネス領域とし、インターネットという手段を通してマーケティングを行うことができるようになった。また、これにより、より多くの情報が流通し、消費者行動にもAIDMAモデルからAISASモデルへの変化が生まれた。(横山、2006) (図2参照)

日本人はデジタルマーケティングの展開とともに、若者を中心に「ピンボーハッピー」ともいべき新しいライフスタイルを身につけた。(遠藤、2011) これも、個人だけでなく、企業もこれらをビジネスに取り込み、マーケティング手段として利用する。

近年、話題の商品やヒット商品の背景には必ずインターネットの力がある。(課長塾×日経デジタルマーケティング、2013) 「ネットで売れている」または「ネットで話題」ということがさらなるクチコミを呼び、爆発的なヒットを起こすという方程式も生まれつつある。ヒット商品は、スマートフォンやSNSの普及と同時期にヒットしており、インターネット上でのクチコミを爆発的に増やしている。インターネットという媒体の力が、それがなかった頃のTVCMに匹敵するようになった。しかし、「どのような内容のCMにするか」と同様に、「どのような方法でインターネットからアプローチをかけるか」はコンテンツ制作者の課題である。

図2 AIDMAモデルからAISASモデルへの変化



出所：横山隆治 (2006)

2. 3 FacebookとTwitterの概要と先行研究

(1) Facebookの概要

Facebookはタイムラインを利用してコミュニケーションを行うFacebook株式会社が提供するツールである。ユーザーは実名で登録したアカウントを持ち、別のユーザーと「友達」になると、投稿された記事に対して共感を意味する「いいね」の送信、コメント、自分の友達に記事を共有するシェアの機能でコミュニケーションできる。法人も、Facebookページを立ち上げることでユーザーと同様の行動をとることができる。日本人の登録者数は1,680万人である。（2013年1月現在・推定）。

(2) Twitterの概要

Twitterは、Facebook同様、タイムラインを利用してコミュニケーションを行うツイッター社が提供するツールである。ユーザーは匿名でアカウントを作り（実名で登録も可能）、別のユーザーをフォローし、そのユーザーのフォロワーとなることで、140文字以内でいわゆる「つぶやき」を投稿したり、フォローしているユーザーのつぶやきを見たり、そのつぶやきに対して返信（リプライ）したり、拡散（リツイート）したりすることができる。法人も、アカウントを立ち上げることでユーザーと同様の機能を利用できる。

(3) Facebook、TwitterおよびSNSに関する先行研究について

「ソーシャルストリーム」とは、ソーシャルな関係性の中を伝わる情報の流れを指す。インターネットにおけるソーシャルストリームでは、時間と空間を超えて、人に影響していく。（株式会社リクルート、2010）

Facebookは、実名で情報を開示することで、相互牽制作用を働かせ、ネット社会の秩序を保とうとしているのではないと思われる。（アスキー総合研究所、2011）匿名という環境と比べて、ウォールの書き込み、コメントに関して、リアルと同様の秩序が保たれている。

池田+トライバルメディアハウス（2011）は、Facebookでマーケティングを行う場合の効果や事例についての初期の研究である。目的と手段の整理から効果測定の方法まで研究しているが、Facebookが衰退傾向にあると言われる現在においても通用する戦略かどうかは不明である。

津田（2009）は、Twitterサービス開始3年後、企業がTwitterを活用するケースが増加したところに、社会全般の視点から考察されたものである。「直接型」「間接型」「内部型」「情報収集型」という4つの活用パターンに分類している。このうち内部型（企業内や仲間内でのやりとり）については、現在はLINEがその機能を担っている。また、Twitterの活

用を考えている企業に向けて、「会社内でもっとも『人間力』が高いユーザーをツイッター担当にするべきである」というアドバイスを残している。

水野・高階・新保（2013）は、企業でのTwitterの発信内容を宣伝、挨拶、感謝、謝罪に大別し、発信の傾向を「挨拶・感謝型」「バランス型」「宣伝型」「宣伝・感謝型」というパターンに分けて分析している。このうち、挨拶・感謝型と宣伝・感謝型は返信比率が高く、宣伝・感謝型と宣伝型は双方向の対話が行われている印象であるという結果となり、リツイートや返信の数と個人の行動の間にも一定の分布があるということが明らかになっている。

鶴見・増田・中山（2013）は、一方向および双方向のコミュニケーションの数値が「話題性の代理指標」であるという仮説を提示している。従来、話題性の捕捉は困難であったため、消費者の生の声を収集できるマーケティング調査チャンネルとして位置づけることができる。

さらに、山川・小野（2013）は、Twitterでトレンドやバースト（特定の話題が何らかの原因によって急激に増加する現象）を解析する方法が示されている。これによって、Twitterで話題となっているトピックからヒット予測につなげることがある程度可能である。

しかし、いずれもTwitter上の話題が対象であり、非ユーザーへの情報伝達、情報が拡散されたことによるユーザーの行動の変化など、根本的なマーケティングに必要な数値の計測が困難であることには変わりない。話題性がどのようにマーケティングに活かされるかは、現場の動きが重要であるため、調査が必要である。

企業やブランドが自らデジタルメディアを通じて多くの生活者と直接的な接点を持つことがはるかに容易になり、顧客関係コストも劇的に低下しつつあることで、顧客との対話を通じたビジネスやマーケティング手法の革新をもたらしている。（小西、2013）ソーシャルメディアにおける企業と人のコミュニケーションがマーケティングにおける重要度を増している。FacebookやTwitterといったプラットフォーム上に、ブランドとユーザーが混在しており、ブランドは企業の手だけでなく、そこにいるユーザーと共に創られるもの、ユーザーがブランドを広めていく存在であることにさらなる意味を見出し始めたのである。プラットフォームそのものの変化が起こりやすい環境において、ユーザーにどのようにして促すのかはこれからの課題でもあろう。

いまマーケティングは広告をして収穫する狩猟採取の時代から、顧客を育成する濃厚牧畜の時代へと進化を遂げようとしている。そこで重要となるのが潜在顧客を捉え、顧客へと育成するストーリーの構築方法である。（伊藤、2013）企業がFacebookやTwitterで継続してマーケティングを行うためには、コンテンツ作成が必要不可欠である。そのために必要な人材の質や量に関して、調査していかなければならない。

2. 4 LINEの概要と先行研究

(1) LINEの概要

LINEはインターネット電話やテキストチャットを利用してコミュニケーションを行うLINE株式会社が提供するツールである。ユーザーは携帯電話番号を利用してアカウントを登録し、別のユーザーと「友だち」になることでつながる。「トーク」と呼ばれるテキストチャットを利用して、友だちや、友だちを何人か集めたグループで通話し、チャットをすることでコミュニケーションを行う。また、Facebookと同様、「いいね」やコメントができるタイムライン機能も有している。他の二つと大きく違うのは、ユーザーは企業が提供する「スタンプ」を購入し、テキストチャットやタイムラインに貼り付けることで、テキストだけではなく視覚的なコミュニケーションが可能である。企業アカウントでは、インターネット電話は不可能であるが、テキストチャットへの一方通行の情報発信（プッシュ）とタイムラインへの投稿による情報発信が可能である。ただし、ユーザー側が企業に対して出来ることは、タイムラインに投稿された記事に対して「いいね」とするか、スタンプを送るだけである。一部の記事はコメントを送ることができるが、送ろうとすると「コメントは公式ホーム承認後、掲載されます。」と出て、すぐには反映されない。

SNSの機能とは別に、LINEはECモール事業への参入などを2013年8月に発表し、多角的に収益向上を狙う。しかし、この発表会で語られなかった、広告事業の方針転換という大きな変化がある。つまり、「公式アカウント一覧バナー」と「スタンプショップバナー」という、2つのバナー広告商品の販売を始めた。(中村、2013a) これにより公式アカウントを開設する企業が増加すると同時に、友だち獲得競争が激化した。

LINEのFacebookやTwitterとのもうひとつの大きな違いとして、企業が公式アカウントを開設するためには費用がかかる。記事の投稿、タイムラインへの投稿、スタンプの配信も同様に費用がかかる。中村(2014)によると、Facebookでは毎日決まった時間に投稿をするなど、多くの投稿を継続的にすることで、消費者と関係を築く活用法が一般的だった。しかし、LINEはタイムラインの有料化で同様の運用方法は採りにくい。少ない投稿で、登録者にいかに印象づけるか、新たな戦略が求められるようになった。LINE 2014年 1 - 3月媒体資料では、日本人の登録者数は2013年11月時点で4,900万人以上、アクティブ率(毎日利用しているユーザー)は59%である。

(2) LINEに関する先行研究

LINEのサービス開始は2011年6月である。親会社である当時のNHN創業者、李海珍(イ・ヘジン)が家族や親戚と連絡を取ろうとする東日本大震災被災者の映像を見て発案し、

NHN JAPANで開発された。よって、LINEのマーケティングに関する先行研究と呼べるものは、いわゆる使い方ガイドや、各法人の活用事例や雑誌における記事しかない。

中村（2013b）では、日清食品「チキンラーメン」の事例を高く評価している。商品を購入することによってスタンプがもらえるシステム「LINEマストバイキャンペーン」と呼ばれる機能があり、これを利用したマーケティング手法である。この商品の売上が過去の企画を超える大きな成果を出した。いわゆる爆発力を利用した戦略であり、ユーザーのスタンプ利用率や人気の高さを示している。この事例は「チキンラーメン」という、比較的利用頻度の高い商品であり、同じくLINEアカウントを開設している教育事業や航空事業などサービス型商品が同じように効果を得られるかは、検証しなければならない。

小林（2013）では、スタンプでの認知度アップ効果について検証している。FacebookやTwitterもそうだが、公式アカウントに独自のキャラクターを設定し、親しみやすさや好感度を上げることで認知につなげていく。データ上、LINEスタンプとしてキャラクターを配信した場合に認知が広がりやすい、コンビニ各社はキャラクターを通じた広告が実売に直結しやすいという結論が出ている。しかし、LINEスタンプ配信には莫大な費用がかかるため、マネジメントの明暗を言及する場合には費用対効果の検証が必要となる。

中村（2013c）では、LINEのメディア性能とマーケティング活用における3つの誤解を指摘している。ファンを集めることとファン数維持にコストがかかるという点を理解せずにソーシャルメディアとしてLINEを扱うこと、LINE以外の媒体（LINE@など）へ誘導して効果を上げているにもかかわらず、LINE単体でROI（投資対効果）を追求すること、クーポン配信によるO2O効果が見込めるが単純ではないことの3つである。それぞれLINEの機能、利用誓約、費用が他のツールに比べて複雑に設定されていることにより起こる誤解である。

中村（2013d）では、パナソニックが運用する「CLUB Panasonic」がFacebookを止めて、キャンペーンやイベントの集客に向けたLINEの活用に方針転換したという事例を取り上げている。一度大きくなったSNSメディアの機能を一部ピックアップすることで新たに大きくなるメディアが増加し、その中でもLINEは集客効果をはじめとする特有の力をつけたツールであるといえる。

2. 5 先行研究の総括

デジタルマーケティングは変化が激しい。SNSに限っても、mixiは、一時大きく成長したかと思えば、今や衰退期を迎えている。Facebookも衰退傾向にあり、今最も活性化されているソーシャルメディアは、ユーザー数の推移ではLINEであろう。

このような最新かつ変化が非常に激しいSNSにおいて、これらを用いたマーケティングの研究書や学術論文はほとんどない。一方、SNSのマーケティングに関しては数多くの実務書やビジネス雑誌などの記事が存在している。そのようなほとんど学術的な先行研究のない中、関係する数少ない学術論文、専門書および、比較的内容の固い信頼できる雑誌の記事を中心にレビューしてきた。

しかし、このように企業において、どのようにSNSツールを用いてマーケティングを行い、どのような効果を得ているのか、さらにそのマネジメントはどのようにになっているか、などについて調査分析はまだほとんど行われていない。

よって、本稿ではこれらの疑問に応えられるように、複数企業へのインタビュー調査を実施し、その実態や企業担当者の考えやマネジメント、そして効果を明らかにし、有益な分析結果を得たいと考える。特に、SNSマーケティングに関する数少ない先行研究だけでは、Facebook、Twitter、LINEがそれぞれどのような役割を持って、どのような使い方が適切なのか、不明な点が多い。よって、これらについて、本稿で調査分析を行いたい。

3. リサーチクエスチョン

2節でのレビューの結果を踏まえ、本稿での調査や考察では、以下の点を明らかにする。

- (1) 各ツールのマーケティング効果が具体的にどのように働くのか
- (2) 企業はSNSをどのように考え、どのように管理しているか
- (3) SNSの有効な活用方法とマネジメント戦略の考察

4. 調査対象および調査方法

本稿の調査は企業の関係者へのインタビュー調査を中心とする。インタビュー調査をしたのは、SNSを運用している企業・組織のSNS担当者及び、SNSコンサルティング事業担当者であり、8社14名である。インタビュー調査を行った企業および担当者、日時、場所、方法は以下のとおりである。コンサルティング会社以外は、Facebook、LINE、Twitterのいずれかを運営している企業や組織の25社に依頼を行ったうち、調査に応じていただいた企業および組織である。

- ・パナソニック株式会社：エコソリューションズ社宣伝・広報グループ 上野 愛氏、2013年9月24日14：00～15：30 東京汐留ビル

パナソニック株式会社の運用するSNSアカウントは事業ごとに展開しているため多数あるが、Facebook、Twitter、LINEのいずれも運用している。また、今回取材を行った上野氏は「パナソニック 住まい広報部」Facebookページの管理を行っている。

- ・ジェットスター・ジャパン株式会社：マーケティング&PR本部長 永山健作 氏、2013年11月1日14：00～15：00 新橋オフィス
ジェットスター・ジャパン株式会社が運用するSNSアカウントは「Jetstar Japan」公式Facebookページ、「ジェットスター」Twitter公式アカウント、および「ジェットスター」LINE公式アカウントである。
- ・内閣官房内閣広報室：小笠原将臣 氏クリエイティブ(参事官補佐) 岡田健一 氏内閣事務官 平田菜摘 氏、2013年12月20日 15：00～16：30 内閣府広報室
内閣官房内閣広報室の運用するSNSは、「首相官邸」公式Facebookページ、「首相官邸」LINE公式アカウント、「首相官邸」および「首相官邸(災害情報)」Twitter公式アカウントである。
- ・株式会社ファブリカコミュニケーションズ：企画部企画室 山本紗依子 氏、2013年12月27日 13：00～14：00 Skypeによる取材
自動車関連がメイン事業だが、システム開発・運営事業（「ブクレコ」など）、動画関連事業（法人向け配信事業、一般向け共有サービスなど）も行っている。本調査は、Facebookのコンサルティング事業について取材したものである。なお、Skypeで取材を行った。
- ・日本航空株式会社：Web販売部 桑崎彩子 氏、顧客マーケティング本部 崑山朋美 氏、2014年1月8日 15：30～17：00 天王洲本社オフィス
JALのSNSアカウントは、「JAPAN AIRLINES (JAL)」公式Facebookページ、「JAPAN AIRLINES 【公式】」公式Twitterアカウント、「JAL」LINE公式アカウントである。
- ・株式会社ゼンショー：広報室 廣谷直也 氏、すき家カンパニーシステム改革課 渡邊大貴 氏、グループIT本部 木森正浩 氏、2014年1月9日 10：30～12：00 品川本社オフィス
SNSアカウントは、「すき家」LINE公式アカウント、「すき家 キャンペーン」Twitter公式アカウント、「トナ牛ですカイ」Twitter公式アカウントである。また、「すきやたん」Twitterアカウントを公認アカウントとしている。
- ・B-Rサーティーワンアイスクリーム株式会社：営業統轄本部マーケティング部 小池淳平 氏、2014年1月9日 14：00～15：30 目黒本社オフィス
SNSアカウントとして「サーティーワンアイスクリームBR 31 ICE CREAM」公式Facebookページ、「サーティーワンアイスクリーム」公式LINEアカウントがある。

- ・株式会社ベネッセコーポレーション：家庭学習事業本部デジタルマーケティング部事業戦略課 小林佳徳 氏、教育事業本部デジタルマーケティング部事業戦略課課長 川崎 洋 氏、2014年1月10日 16：00～17：30 多摩センターオフィス
SNSアカウントはパナソニックと同様に多数あり、Facebook、LINE、Twitterいずれも運用している。

5. 事例分析

以下、インタビュー調査の内容を記述し、分析を行う。

5. 1 パナソニック株式会社の事例

調査当時、研究の内容が「SNSツールの役割」であったため、後のものとは質問項目がやや違っている。質問内容は以下のとおり。

- ・各ツールをどのようなツールと考えているか
- ・それぞれの利用目的
- ・FacebookおよびTwitter、LINEを利用することの利点
- ・2つ以上のツールを同時に運用することの利点と欠点
- ・両ツールの管理方法について特徴的な部分や工夫点
- ・SNS運用による売上効果への影響
- ・SNS運用によって企業内、もしくは企業外で見られた変化

(1) SNS運用体制

事業毎に、事業の目的に合ったツールでSNSを運用している。例えば、エコソリューションズ社はFacebookのみであり、LINEを利用しているのはクラブパナソニックのみである。各事業で、何人かずつ配置して管理している。結果的にはいくつものアカウントが作られている。ひとつのページにまとめると、事業ごとに行いたいことが違うためわかりにくいページになる。情報を得るユーザー側としては、それぞれの興味に合わせて必要な情報のみ得られる利点があるものの、多数あることで混乱を招く欠点も存在する。

Facebookページの管理は、社内だけでは難しいと考え、コンサルティング会社に委託している。記事のチェックや、ページビューなどの数値をレポートにし、度重なるプラットフォームの仕様変更に対応できるようにしている。

(2) SNSの役割について

Facebookは、パナソニックの「住まい」のイメージ、認知度の低下を改善するため立ち上げた。また、BtoBtoC（パナソニック：家電販売：顧客）の企業であり、Cに対して何か発信したい、コミュニケーションしていきたいというのも理由の一つである。30代女性、特に主婦のユーザーが多く、住まいのことを考える層に発信するのに適したツールである。基本的には誰でも使いやすいツールだが、コンサルティングがなければ運営が大変だと考えている。

LINEについては詳しくないとのことであまり情報は得られなかったが、役割としてクーポン、キャンペーンの情報通知がメインである。クラブパナソニックがFacebookページを閉じてLINEへ移行した理由は、キャンペーンやクーポンを配信する目的に向いているツールであり、相性が良かったからである。

Twitterはライトなコミュニケーションで、ユーザーと会話をしている緩い感覚が求められる。パナソニックとしては、硬い企業であるため、違うツールだと考えている。しかし、キャンペーンを行う場合は、拡散力を利用して一時的なアカウントを作るという。Facebookと比べた場合、こちらの方が気軽に開始できる。

(3) データ

KPIでは、誘導率30%程度であり、エンゲージメント率は開始当初5%、ファン数1万人を超えた時点では1%前後である。目標としては2~3%を考えている。

5. 2 ジェットスター・ジャパン株式会社の事例

質問内容は以下のとおりである。

- ・各ツールがどのような目的に合うツールか
- ・得られるマーケティング効果はどのようなものか
- ・SNSツールの利用開始時期と利用動機
- ・どのように管理しているか
- ・公式キャラクター「ジェット太」はどのようにして生まれたのか
- ・エンゲージメント率、誘導率など具体的な数値
- ・SNS利用効果の事例（ファン数の伸びなど）

(1) 各SNSの役割について

Facebookはブランディング重視、Twitterはコミュニケーション重視、LINEはより視覚的なコミュニケーションと考えている。もう少し掘り下げるならば、Facebookにはストッ

ク性、Twitterには即効性がある。また、Facebookはコンテンツリッチで、Webサイトに近いところがあり、幅広くコンテンツを展開できるのに対し、LINEはその幅広さが小さく、Twitterはタイムラインによるシンプルなものである。

(2) 利用目的

基本的にはセールスを見込んで利用している。どのツールも同じような内容を投稿しているが、中核にしているのがFacebookであり、Twitterはフィード、拡散によって情報提供することで、Facebookでより高いエンゲージメントを得る。また、TwitterをCRM、つまり、コールセンターのやり取りをチャットで行っている。

KPIはセールスとブランディングであり、三つのツールでこの二つをカバーしていきたい。しかし、手法としては、Facebookの方がブランディングに向いている、Twitterは即効性が強いといった特性を使い分けてはおらず、前述のとおり基本的に同じメッセージを配信している。書き方も、Twitterの140文字制限、LINEのジェット太のクリエイティブ以外に大きな変化をつけることはない。

(3) データ

LINEユーザーは、スポンサードスタンプ取得後に友だち登録したアカウントをブロックすることがある。ジェットスターの場合、友だち300万人のうち、約半分はブロックしている。これはユーザーがスタンプ取得目的で友だち登録し、その後の通知が一切必要ないためである。他のアカウントも同率のブロックをかけられる。

KPIとしてセールとブランディングを挙げているが、ブランディングの指標としては認知度を調査している。具体的な方法は、100人に対して二つの質問を順に投げかけることである。一つ目は、国内線を運行する航空会社で思いつくものを挙げてください、二つ目は、国内線を運行する会社がかかれてあるシートがあり、知っているものにチェックしてください、というものである。一つ目の質問はヒントを与えず、人の脳幹に沈み込んでいるかどうか、二つ目は、そういえば見た、知っていた、というところで何%の人がジェットスターを認知しているかを調査するものである。さらに、もっと掘り下げて、知っているのを前提として、それをよく思っているかどうか、悪く思われていたらどう改善するか、というところも調査できればいい。これは、JALやANAのようなレベルの航空会社はこういうレベルで調査するべきであり、ジェットスターのような新興会社はまず認知されているかいないかを調査していくものである。

その他、ファンの増加数の他、減少数やブロックの数、いいね、拡散の状況についても見ている。また、誘導率についても調査しており、実際に誘導して、その後商品を買ってもらったかどうかを調査している。主にFacebookを通して、そういう調査をしている。なお、具体的な数値については公開されなかった。

(4) 管理方法

ローコストにするため、外部委託せず社内で、一人の女性が記事の投稿を行っている。記事の書き方は、(2)で述べたとおりである。

(5) キャラクターの利用について

ブランディングの一環で「ジェット太」を活用している。ジェットスターのコンセプトとして、楽しい航空会社を掲げている。競合他社にピーチがあるが、こちらはキュートというコンセプトを掲げている。そうすると、ターゲットが20代、30代の女の子に絞られる。ジェットスターとしては、老若男女に、楽しい友達のような近い存在でありたい、というブランドパーソナリティがあり、その一つとしてジェット太がいる。イベントにジェット太がいることで、みんなが楽しんでくれて、イベントが行いやすくなった。

(6) その他SNSに関するコメント

SNSをマーケティング視点で見たときに、デジタルのことだけを考えてしまいがちだが、ソーシャル=デジタルではなく、人間の行動全てに対して言えることであり、それがたまたまデジタルではFacebookやTwitterである。デジタルの良さとして、アナログと違い検索することで様々な情報が見られるようになったことで、エンドユーザー、顧客が頭の良い行動をとるようになった。それまで販売促進の主人公は会社であったが、今はエンドユーザーである。カスタマーがプロダクトをよく感じて、それをいかにほかの人に伝えていけるか、クチコミのようなものをどのように会社が仕込めていくのか、というところが重要である。

5. 3 日本航空株式会社の事例

JALはSNS（主にFacebook）の取り組みに関して資料（スライド）を用意していた。ここでは資料の概要について述べたあと、その他の質問に対する回答を述べる。

この時点で論点を「効果とマネジメント」に重点に置いたため、JAL、ゼンショー、サーティワン、ベネッセに関しては以下について質問を行った。

- ・各SNSはそれぞれどのような目的に合うツールか
- ・それぞれから得られるマーケティング効果はどのようなものか
- ・どのような理由で利用しているか
- ・どのような動機で利用を始めたのか
- ・どのように管理しているか
- ・目標数値（KPI、KGI）

- ・ 具体的な数値結果
- ・ 具体的な事例（顧客行動の変化）や、参考になっている企業
- ・ SNSマーケティングの課題は何か
- ・ 今後とるSNS戦略

(1) SNS取り組みの資料

JALは2010年に経営破綻を経験し、ブランド価値回復のため、2011年1月、何か新しい顧客とのコミュニケーションを見つけなければ、今までと同じことをやっても何も変わらないため、SNSの研究を始めた。TwitterかFacebookかで迷っていた時期に、宣伝部、広報部、Web担当といろいろな部署が関わって部門横断的に3ヶ月ほど勉強会を行った。結果として、今のJALを伝えたい、ブランドを周知させたい、回復したいという目的で、Facebookを立ち上げるに至った。Twitterは流れていく世界で、当時は140文字で何を伝えるかであった。そうではなく、記事の形で出したいという思いでFacebookのチームを結成し、ページを立ち上げた。しかし、当時はまだFacebookは一般的でなく、まずはFacebookとは何かを社内に説いて回るところから始まった。

目標として、ブランドを訴求、浸透させて、JALは変わった、JALは良いと思ってもらう、ということ掲げた。元々のJALファンからさらにその友達につなげていき、最近のJALは印象が変わった、面白いと言って、JALを選んでいただける、という流れである。

記事の書き方のルールとして、実名で顔を出すというものがある。今までは顔が見えないJALというイメージが強かったため、もっと舞台裏を見ていただく、人を知ってほしい、どういう気持ちで顧客に対する商品やサービスを作っているのかを知っていただきたいという想いがあった。顔が見えることに対する安心感、親近感があり、変わったという印象につながることを期待していた。当時はWebでの実名、顔出しは珍しかった。

もうひとつの目的として、ホームページへの誘導がある。ホームページでいろんなコンテンツを展開したり、ニュースを出したりしているため、Facebookとホームページを行き来する形がくれたらいい、というものである。最終的に求めるのは選好性の向上である。

管理体制は、顧客戦略部とWeb販売部がメインになって、宣伝部、広報部、マイレージ部、お客様サポート室などでチームを組んで、情報収集しながら毎日の記事を作っている。

効果測定に関しては、KPIをファン数、エンゲージメント率に置いている。また、KGIを実際の顧客からの評価として、アンケート調査（CS調査）によって得られる数値を利用している。内容は意識調査で、ファンと非ファンに分けて調査し、ファンからのエンゲージメントが多く得られていることをある程度数字で示すことができるものとなっている。しかし、この数値を示したからといって具体的に金額で効果が測れるものではない。

(2) その他のSNSに関して

Twitterに関しては最近始めたばかりで、マイレージのポイントが当たるキャンペーンのためにアカウントを開設し、波及効果などをみて今後どうするかを考えていく。ブランディングではなくプロモーションの効果があると仮定して進めていく。

LINEに関して、JALではSNSではないと考えている。ソーシャルメディアはそこにコミュニケーションがあるものとしていて、LINEはプッシュ型、メルマガと一緒にという整理である。むしろ、プッシュ型であること、即時性、即効性によって280万人の友だちにメッセージが一瞬で伝わるということで、LINEを立ち上げてみたとのこと。Facebookのユーザー年齢層が30～40代であるのに対し、若年層の、10代後半から20代をターゲットするのに、LINEが丁度良いユーザー年齢層ということもあった。基本的には販促ツールとして利用している。しかし、失敗事例として、LINEでキャンペーンを行った時に、瞬間的なクリック率が非常に高くサーバーダウンを引き起こしたことがある。また、「絶景コレクション」の紹介をLINEで行った際、元々ページビュー（PV）数は良かったものの、その時はPV数が100倍近くに膨れ上がった。LINEはそういう威力を持つ反面、費用がかかるという点で、Facebookとは全く違うものとして扱っている。

(3) その他の運用方法について

勉強会の事前準備は、元々FacebookやTwitterをやっていた人たちが、そろそろ始めないと、と言って自然発生的に行われたため、ゼロからのスタートというわけではなかった。立ち上げ時は別の会社も介入している。

体制としては4人で、外部委託はない。専門スタッフはおらず、元々の仕事も持っている。人を出して記事を書くため、各部署にお願いする形で、文章と写真をデータで送ってもらうということを行っている。普段の仕事の合間に行っているが、多くて1日の仕事時間の半分をSNSに取られることもある。

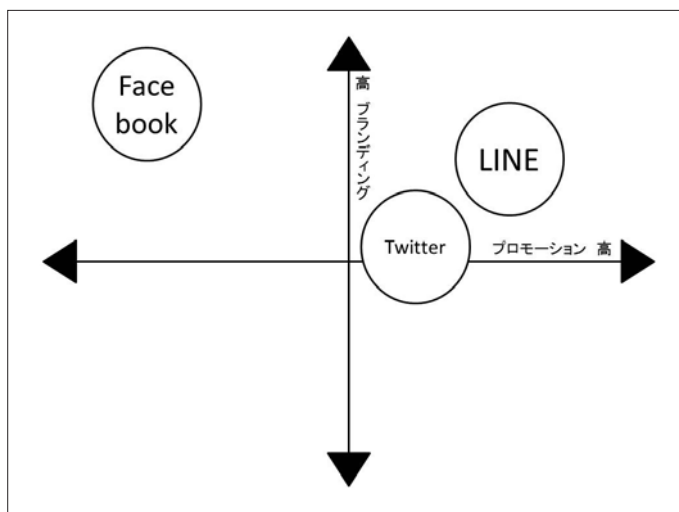
(4) 将来展望について

基本的にはFacebookに力を入れていくが、Facebookユーザー数の推移が横ばいになっているので、プラットフォーム自体に進化がなければ永遠に続けるものではない。また、LINEのように、突然登場してくる媒体に対してアンテナを張り、そういうものが出てきたらうまく乗れるかどうか、というところで判断していく見込みである。

(5) SNSの定義のしかた

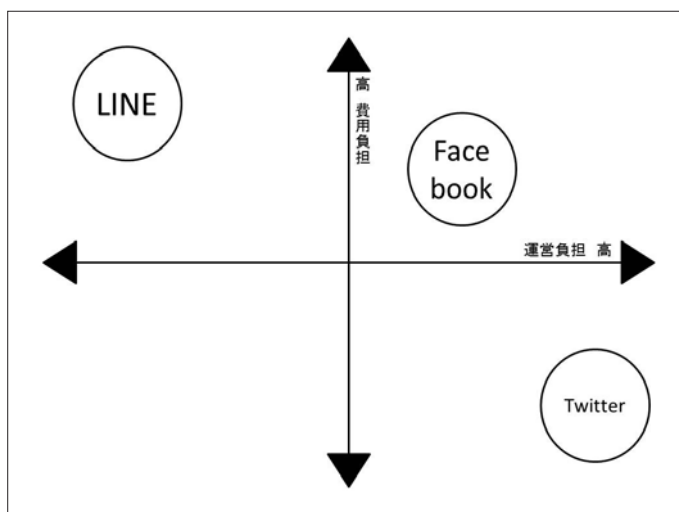
JALではブランディングとプロモーションの軸でSNSかそうでないか、また運営の負担と費用負担の軸でSNSかどうかを位置づけて考えていた。企業として、どういう力の入れ方で、費用のかけ方、どういう考え方ができるかを整理している。(図3・4参照)

図3 ブランディングとプロモーションの軸



出所：取材データを基に筆者作成

図4 費用負担と運営負担の軸



出所：取材データを基に筆者作成

5. 4 株式会社ゼンショーの事例

ゼンショーにはすき家関連のFacebookページが存在しない。その理由についても質問した。

(1) SNSの位置づけ

SNSの各ツールを一部のメディアとして扱い、ゼンショーとしては、ペイドメディア、オウンドメディア、アンドメディアの三つに分けて考えている。ペイドメディアは、文字通りお金を払って利用する広告媒体であり、CMや新聞広告、バナー広告などである。オウンドメディアは、自社の持っている媒体、すなわちホームページ、メールマガジンなどである。アンドメディアはSNSなど、会社の知らないところで色々な人々に語ってもらうことで認知を広げていくものである。この三つが、新しい顧客の獲得、既存の顧客をよりファン化していくためのサイクルとなっている。ペイドメディアで仕掛けた人をオウンドメディアに落とし込み、アンドメディアで広げてもらう。その中で、Twitterはアンドメディア、LINEはペイドメディアとオウンドメディアの中間と位置づけている。日本において一番活性化されているコミュニケーションツールを利用率やアクティブユーザーの数からLINEとし、かつゼンショーはファーストユーザー だったこともあって先行者利益があるため、LINEでの認知を広げながら自社の方につなげていく活動をしている。

また、Facebookを扱っていない理由は、Facebookは他のSNSと等しく同じようなツールで、ユーザーの層で差別化しているからである。Twitter、Facebookについて、双方向性を持つツールで、企業とのコミュニケーションを考えたときに、その設計をしないまま導入することはリスクが高いという判断を現状しているので、安易にはスタートしない考えだった。それで、Twitterは基本的にリプライを行わない方向で考えている。社会人ユーザーが多いFacebookに関してもスタートを切るかどうかは迷っている段階だが、業態上、社会人の方が手早く昼食を済ませたい、というニーズに合っていて、Facebookページがあってもいいとは思っているが、優先順位は高く設定していない。

(2) 各ツールの利用効果

Twitterは重要視していない、まだ活用しきれっていないし、利用効果も見えていない。いずれ、フォロワー数が数万人単位になった時に動き始めるだろう。

LINEに関しては、クーポンを配信することで、回収状況をレジで集計し、キャンペーンの認知経路などを数値化している。また、JAL同様、メッセージ配信後のページアクセスが激しかった事例があり、巷では「LINE砲」と呼ばれているものだという。開封に関わる作業がメールより少ないということが原因で起きる現象である。その他、キャンペーンの

インフォメーションを流したり、アルバイト採用の情報を流したりしている。採用情報配信後はコールセンターの人数を増やした。効果に関する具体的な数値については公開されなかった。

(3) 管理方法

テクニカルな部分を除き自社運営。現在は木森氏と渡邊氏で管理している。メンバー変更は何度かあるが、二人以上になったことはない。また、コンサルティング会社の利用はしない。これは、ゼンショーのマスマーチャンダイジング（MMD）の考え方を一つの大きな柱、不変的なものとしているところに理由がある。MMDとは、すべてのプロセスを自分たちで管理することで、たとえば原材料の仕入れから販売まで一貫して自社でやることである。SNSも同様に、Webに関する戦略は他に委託することはない。ノウハウを吸収し、全部自社でやることで責任を持ち、ローコストで行う。

(4) SNS運用のきっかけ

サービスが始まった2011年頃、会社内のコミュニケーションツールとして利用し、木森氏がセキュリティの問題や商用利用で使う前提でLINE社に話をかけて、二者間で覚書を書面に起こしたという経緯がある。その時がたまたま公式アカウントのサービスインの前で、こういうプロモーションでLINEを利用する案を考えていますが何かの縁なのでやってみませんか、という話をかけられた時に、ほぼ二つ返事でやりましようと言ったことがきっかけであった。

Twitterは、かなり以前に利用を始めたが、公式アカウントはいまだに持っていない。特殊な事例として、「すきやたん」という、元々すき家のクルーだった人物が愛社精神からかすき家のことをつぶやくアカウントを作った。このアカウントを公認という位置づけで好き勝手にやってもらって、色々と拡散してもらっているという状況である。また、キャンペーン用にアカウントを立ち上げた例は「トナ牛」などで見られる。

(5) 将来展望について

デジタルマーケティングのサイクルをきちんと作ること、リアルとネットワークの融合について設計していくことを考えている。具体的な戦略については公開されなかったが、何かやりたいと考えている。

(6) SNSに関するコメント

SNSの運用に関して、公式の建付でなにかやろうとした時に、クレーム受付所みたいになるのを恐れている。面白いのは、例えば、社長のような、発言権が非常に高い人物がSNS

を管理することである。また、公式的なアカウントとして「トナ牛」のアカウントを運用していたが、いわゆる暴れられるようなアカウントは面白いとは思う反面、通年やり続けるのは大変である。ただし、このようなキャラクターを運営することは、短期的に見たらうまくいくが、中長期的に見たときに、そのブランディングが企業の方向性と調和するかどうかの判断は難しいと考えている。

5. 5 B-Rサーティーワンアイスクリーム株式会社の事例

サーティーワンはTwitterアカウントがない。その理由についても質問した。

(1) SNSツールの役割と利用目的

Facebookに関しては、ある程度ブランディングに特化したものと考えている。双方向のコミュニケーションが可能という点で、ブランドロイヤリティの醸成というところに主眼を置いている。

LINEに関しては、ある程度のブランディングと、マスメディアに近い、リーチを稼ぐという使い方がメインではないか、と考えている。タイムラインもあるため、Facebookほどではないにしろ、ある程度のブランドロイヤリティを高めていくという目標に使えるのではないかと考えている。

Twitterをやっていないのは、他の二つに比べて炎上リスクが大きいためである。Facebookにも炎上リスクがあるが、9割以上のユーザーが実名登録で、実名を晒しながら炎上することは減多になく、企業の炎上事例がそこまで多くないという点から、そういうリスクがないと判断している。

Twitterは、匿名でできること、実際に炎上しているものの大半はTwitterが基底になっているという点でリスクが高いと判断している。また、Twitterのアカウントを作った場合、お店に対しての意見がリプライで送られてきて、それにすぐ対応するのが難しい、ユーザー側から見れば無視されているという感情になってしまう、すなわちブランドロイヤリティの低下につながる行為になる、ということもアカウントを持たない理由の一つである。

(2) 利用のきっかけ

Facebookは、低コストで運用が可能であった。その導入は2013年3月だが、その時点でSNSに関しては後発であり、他社の事例を見ながら導入したほうが良いと判断し、スタートに至った。(1)で述べたようにリスクの少ない中でブランディングに活用できると踏んだのがきっかけである。

LINEは、2013年10月にハロウィンのプロモーションがあり、今までやっていたインスタントウィン、何か買ったらくじを引いてもらって、アタリが出たら何かをあげる、というシンプルなプロモーションから何か変化をつけたい、ということでLINEのマストバイキャンペーンに目をつけたところから始まった。今度は何か買ったら、LINEのスタンプを取得できるシリアルコードが書かれたシールをあげるというプロモーションである。その前段階としてファンを獲得しなければならないため、プロモーション開始の9月の末に間に合うように、8月下旬にアカウントをオープンした。ファン数の伸びや認知経路の調査結果が良かったので、2014年も継続する。

(3) 利用効果

コンビニや通販には商品を置いていないため、どれだけ店舗に来てもらうかが効果に当たるが、Facebookにしても、LINEにしても測りきれしていない。当然、Facebook限定クーポン、LINE限定クーポンができれば効果測定は可能だが、1,200店舗以上あるうちの1,080点ほどがフランチャイズ営業であり、その意思の中にはクーポンの是非があるため、全国統一でのクーポンが打てない状況である。

LINEのマストバイキャンペーンの効果については、その時のトータルの売上では、前年には到達しなかったが、LINEのスタンプをつけた商品に限ると、非常に良く売れたという結果だった。

LINEでのキャンペーン告知で、ゼンショーと同じく「LINE砲」の現象が発生し、モノが切れたという事例がある。しかし、サーバーが落ちたことはなく、そういうメッセージを打つということを事前に担当者に伝えてあり、余力を残したサーバーを構築できている。

(4) 指 標

KPIは、Facebookではファン数、アクション数であるが、大雑把に測っているという状況である。LINEでは、友だち数がある。また、Web調査で認知経路を調査したことがあり、LINEはある程度の効果があるものだろう、ということは測れている。

結局は、どれだけ顧客に来てもらうかであり、それをいかにして測るかが課題となっている。

(5) 管理体制

Facebookは、立ち上げの時に代理店と一緒にいき、ある程度軌道に乗ってからはすべてスタッフで行っている。外部に委託しないのは、予算の都合もあるが、ここ最近のFacebookが衰退傾向にあるため、今後も費用をかけて活用していくべきメディアなのか、見極めが必要だからである。小池氏と、メインのもう一人の記事の作成からアカウント管理まで行っ

ている。仕事の合間にやっているのでも、中々クオリティを高めることはできていない。記事に対して顧客のコメントがある場合が少なからずあり、ある程度監視しながらの運用している。1年間に4、5件のクレームに対応した。

LINEは小池氏が担当しているが、基本的に代理店を通して行っている。また、クリエイティブの制作や投稿の管理も代理店に任せる予定だという。一方向のため、監視等も必要ない。

(6) 将来のSNS展望と課題

様々な企業がSNSを活用するようになってきて、情報が世の中に溢れきっている状態の中で、単純に情報がユーザーにリーチするだけでは購買行動につながらないということを感じた。購買行動につなげるためには、単純に情報の伝え方の工夫や差別化、ユーザーにとって共感を得られるメッセージを伝えることが課題である。

Facebookのような、顧客とダイレクトにコミュニケーションがとれるツールの特性を活かして、より顧客のことを深く理解して、製品開発や販売促進につなげ、最終的に店舗の売上に繋げられればいい。

(7) SNSに関するコメント

サーティーワンアイスクリームのターゲットはほぼ女性客であり、特に、ファミリー層、女子高生である。SNS自体、そのようなターゲティングはできないが、サーティーワンアイスクリームのファンになってくれる人のユーザー属性は購買層と合っていて、ターゲットを会社側から意識する必要はないと見ている。

また、LINEに関して、多くの情報を伝えるのには向いていないツールと見ている。パナソニックの事例と同様、文字数が多くなれば、スマートフォンの画面内に収まりきらなくなり、ユーザーとしては読みにくくなる。

5. 6 株式会社ベネッセコーポレーションの事例

担当者の小林氏は「ソーシャルメディアの基本と活用事例」について2013年6月にプレゼンテーションを行っている。その時の資料も参考にする。

(1) SNSの利用目的

これまでの調査の中で、Facebook=ブランディング重視、Twitter=コミュニケーション重視、LINE=プロモーション重視、という役割については明瞭化されていたため、その話をしたあとに、ベネッセのSNS利用目的について伺った。結論からすると、明確な利用目

的は、現段階ではない。「どのような目的に合うツールか」という先行研究がないため、Aという目的で使い始めてもAとして使えるかがわからないので、まずはテスト的にやってみよう、何ができるか使ってみないとわからない、考えていても仕方ない、というスタンスで、まずはFacebook、Twitterでスタートを切った。

LINEについては、ベネッセではSNSとして定義していない。費用がかかる、セールスの意味合いが強い、配信内容がLINE社に管理されていて好きなことを配信できない、顧客と自由にコミュニケーションがとれない、といった理由からである。LINEはどちらかといえばヤフーのバナー広告や、メールマガジンの中のニュースのような媒体の枠を借りて広告を出すのと同じである。また、FacebookやTwitterのように無料ではなく、月1,000万円かかるため試しにやることとしてはリスクが高い。

現在もテスト段階という状態は続いており、主な目的としてはアクティブサポートの可能性模索、ブランディング貢献の可能性模索、クロスメディアでの可能性模索に利用している。商品の認知から購入までをすべてソーシャルメディアで行うのではなく、ここをソーシャルメディアで、ここはTVCMで、ここは検索で、といった具合により良い活用の仕方を模索している。アクティブサポートは、「入りたいけど悩んでいる」「入ったけどうまく使えない」「やめようと思っている」と言っているユーザーにコメントを仕掛けて、「どうされましたか」「こんな方法もありますよ」「Q&Aはこちらです」といったように顧客をサポートするものである。

(2) 運用指標

一つの指標は入会、会員数である。ソーシャルの施策に100万円かけたとき、会員一件に1万円かけて取るものだとすれば、100人取ればペイできるという仮説を立てて、2011年にテストしたが、結果としてはやや難しいとのことだった。ここから、セールス目的ではFacebookやTwitterは難しい、という結論を得た。入会の促進については、ひとつの方法としてクロスメディアの戦略を挙げていた。ソーシャルメディアだけではなく、ダイレクトメールやTVCM、電話など様々なメディアやツールと合わせて、顧客とコミュニケーションできれば、という考えであるが、具体的に何をすればいいのか、というところまでは至っていない。

資料請求数もブランディングをする上で指標としている。ある一定の資料請求数があれば、その中の何%は入会してくれるだろう、ということが計算できる場合がある。直接の入会と比べれば、一件当たりの価値は低くなるので、それだけたくさん集めなければならなくなる。中学生、高校生向けに、「春の入会キャンペーン中、無料請求はこちら」のようなものを流し、クリック数や資料請求数のデータをとる、というテストを行ったが、多少は効果があった。

ファン数については、「目安にはしている」。立ち上げ時にはそこに注目して、年間1万件いいねを集めよう、ということを考えていた。ファン数の増やし方について、セールスとしてすぐに効果が出ないため、広告を利用して一気に集めるのではなく、時間をかけて関係性を作ったユーザーに対して次のコミュニケーションをゆっくり行っていくことが望ましい。これはファンの絶対数を大きくすることを意味するのではなく、アンバサダーのような、興味関心が強く、周りに会社の情報を広めてくれるユーザーを捕まえるか、あるいはそうなるように育てていく。

(3) 運用方法

スタートの段階では、テストとは言いながらも、何もわからないまま適当に行うわけにはいかないということで、主に利用している広告代理店と相談しながら開始した。例えば、タイトル、トップ画像、アプリ、アイコン、プロフィールをどのようなものにするか、ということについて、2010年頃に行った。

開始後は一方的に会社の情報を発信していた。「こどもチャレンジ」の今月の教材の紹介、テレビ番組で流れているモノの紹介、あるいはプレゼント、キャンペーンの情報について発信する一メディアとして開始した。ソーシャルメディアである必要がどこまであっただろうか、という疑問がその時点ではあった。

(4) 運用費用

スタート時に広告代理店と相談を交えた時に、当然ながら広告代理店に支払う費用が発生した。スタート後はすべて自社管理しているため、人件費と、プレゼントキャンペーンを行う場合はそのための費用がかかる。あとはLINEの費用である。

(5) 運用のきっかけ

部署ごとにアカウントを運用するスタイルであるため、きっかけもそれぞれのアカウントでそれぞれの思いがあっただろう。例えば、面白そうだから、競合他社がやったから、運営費が無料だから、メディアとして伸びていたから、などである。拡散が容易であることも一つきっかけと言えるところだが、小林氏は「無料」や「容易」という言葉に対しては「畏」としていた。

(6) 将来SNS展望について

前述のクロスメディアによる最適なSNS利用が明らかになることが一つである。もう一つは、アクティブサポートも含め、より良いコミュニケーションがとれることが重要であ

る。100万人のファンがいて、その一人一人と込み入ったコミュニケーションがとれることが、ソーシャルである意味である。当然、今のSNSでは現実的な話ではない。しかし、顧客といい関係を作って、いい関係になった顧客が会社のことを広げるサービスに期待し、さらには商品改良に関する意見をくれたり、それを反映していく関係を作ったりしていけば、欲しいモノが手に入って、買ってくれて嬉しい、という方向に向かっていけば美しい。当然、良い商品を開発することが大前提である。

5. 7 内閣官房内閣広報室の事例

本稿では主にマーケティング効果についての事例を調査するものであるが、SNSにブランディング力があるという点においては、競争的なマーケティングを行わない法人や組織についても、認知の測定や効果があると感じたため、首相官邸にも調査を行った。質問内容は以下のとおり。

- ・各SNSはそれぞれどのような目的に合うツールか
- ・それぞれから得られるマーケティング効果はどのようなものか
- ・どのような理由で利用しているか
- ・どのような動機で利用を始めたのか
- ・どのように管理しているか
- ・目標数値 (KPI、KGI)
- ・具体的な数値結果
- ・具体的な事例 (顧客行動の変化) や、参考にしてしている企業
- ・SNSマーケティングの課題は何か
- ・i-japan戦略2015など、デジタル技術、情報社会に関する行政戦略の中で、SNSは今後どのような展開が望まれるのか

(1) 利用目的

岡田氏は、Facebookはフラットな目線で一方的に押し付けるよりも、元々インタラクティブで、親密なコミュニケーションをとるためのメディアとし、ホームページではないと主張する。オフィシャルな情報はホームページで、Facebookは官邸と親しみの持てる場所ということである。Twitterは、基本的には拡散メディアであり、ホームページやFacebookなどへ誘導するための入口としてとして利用している。また速報性があるため、災害時の危機管理など、いち早い情報を発信するのにTwitterを利用して拡散している。LINEは、プッシュ機能を利用して、プッシュするにふさわしい総理のメッセージや、インフルエンザなど国民が不安がっていることに対してタイムリーに発信し、災害などで緊急

性、重要性が高いものをプッシュして利用している。

ただし、基本的にLINEやFacebookは友達との生っぽいコミュニケーションのためのツールとしており、友達目線でいかに発信できるかについて、ここ1年は行っている。

(2) 利用効果

岡田氏からは、マーケティング効果というよりは、ソーシャルメディアの効果について語っていただいた。首相官邸としては、今まで首相官邸の情報を取ろうとした時に、ホームページを見るか、総理の会見を見るか、それ以外の手段がなかった。それが、SNSのようなツールを通じて、首相官邸や総理のイメージに変化があったのではないかと考えている。どのように変化したのかは検証が必要だが、そもそも情報を受け取ること自体が初めてだった人が多かったため、そういうパイプが作れたことが、首相官邸のSNSで一番大きな効果だった。逆に、利用しなかった場合のことを考えると、何百万人に相変わらず直接情報は届かなくて、それによって良い方向にはいかないだろう。

平田氏は、Facebook、Twitterについては、人の意識に止まらないツール、LINEは一回のインパクトが大きいツールであると考えている。一回のインパクトが強いため、セールス効果があるという。また、人の意識に止まらないとは言え、官邸の情報をちゃんと知ってもらい、官邸に対するイメージを持ってもらうことは重要で、ブランディング効果はあると分析している。しかし、官邸アカウントに関しては、コメントやプライに対して返信することはほとんどないため、そういう効果は薄いかもしれない。また、岡田氏のように普段からSNSに密着している人と、そうでない人たちで効果の違いがあるのではないか。

(3) 管理方法

24時間365日、20人近くの当番制で運用している。毎日、フィードバックなど数字をチェックしている。岡田氏曰く、ある人は農業と同じと言っていたという。ずっと大事に見ていかなければならない、そこはマンパワーで頑張るしかない。また、SNSに日ごろ接している職員ばかりではないため、投稿をどういった方針でやるのか、方向性の統一感など体制を整えて、それを共有できる範囲の少人数制で当番を回している。

LINEとは特別な契約を結んでいる。詳細は明かせないが、LINEが広がる前からLINEとお付き合いをしていたこと、また、国民にとって重要、重要性が高い情報を発信するという点で、普通の企業とは違う契約をしている。

(4) SNSに関するコメント

岡田氏は、マスコミを通さない一次情報として直接発信できるツールだと捉えており、

ソーシャルメディアで一番画期的であると述べている。マスコミを批判するわけではないが、マスコミを通して二次情報化するということは、編集が入り、ある部分だけ切り取ったり、ある立場からものを言ったりすることによって受け取られ方が違ってくることになる。直接発信できるという特性が、SNSのメリットと捉えている。具体的には、LINEによって初めて、首相官邸を知る女子高生がいる、というようなことである。逆に、デメリットとして、お金がかからない割に、管理や企画が大変で、体制づくりなどお金ではない部分のコストや人件費が大きくなることもコメントした。そういう意味では、ソーシャルメディアを使わないほうが良い企業や商品がある気がする。

平田氏は、SNSのメリットとして、いつでも情報を発信できることを挙げている。逆に言えば、そういう機動性や俊敏性がないと情報の価値が半減する。その時、リアルタイムに発信することに意味があり、一瞬の情報の価値が重い。

(5) 将来のSNS展望と課題

岡田氏曰く、i-japan戦略2015にはSNSの話題が出ていないという点については、まだまだそういう課題の多い段階、何の法整備もないまま広がって、後追いで法律が作られる典型的なパターンだという。SNSは既に社会インフラであり、公共性を帯びてきている段階でもあり、プラットフォーム側でもそういう話がこれから進んでいくべきである。また、数百万人に一瞬で情報が届く特性が、次の災害時に生きてくる。もし、東日本大震災にLINEがあったとしたら、全然違うことになっていただろう、次にそういうタイミングが来た時にそういうふうになるだろう。

平田氏は、SNSの社会的インフラ化と同時に、ツールの一つ一つが一企業の提供するものでもあるので、立場としては、プラットフォームで競合していると述べている。社会的インフラという存在感はありつつも、立場はフラットな感じである。i-japan戦略2015については、SNSに関する新しい戦略を立てている間に新しいSNSが出てくる、寿命の長いSNSがないというところで、政府が戦略として捉えた時に、ひとつのSNSツールに特化して戦略を立てるのは現実的ではない。今の政府がそういう戦略を立てるかどうかという話題について、政府の場合は結構過去の実例を踏襲する癖があり、実績による確実性の方が仕事のやり方として良いという傾向があるため、決定権がある人たちにSNSに対する理解がないといけなく、もっと言えば、選挙権を持っている国民がその必要性を感じて、そういった思想に理解を示す国会議員を選出するかどうか、というところに今後のSNSの可能性がある。

5. 8 株式会社ファブリカコミュニケーションズの事例

SNSコンサルティングではFacebook、Twitterの運用についてのノウハウが普通の企業に比べて多く蓄積されていると推測し、調査を行った。質問内容は以下のとおりである。

- ・ SNSコンサルティングの事業内容
- ・ 提携している企業
- ・ 導入・管理にかかる時間と費用
- ・ Facebook=ブランディングツールという結論に至ったプロセス
- ・ Twitterはどのようなツールか
- ・ 各ツールで利用によって得られるマーケティング効果
- ・ 利用事例
- ・ 得られるマーケティング効果
- ・ SNSマーケティングの課題
- ・ 企業のSNS利用は今後どのようにあるべきか

(1) コンサルティング内容

事業範囲は基本的に中古車販売の範囲内で、主にFacebookページのスタートアップコンサルティングを行っている。すなわち事業の立ち上げに際して運用の手助けを行い、あとは自立して運用させるスタンスである。最も短くて1ヶ月、勧めているのは半年以上である。その費用は半年で100万円である。

他のコンサルティングとの違いとしては、基本的に事業範囲が中古車の範囲であること、スタートアップコンサルティングであることという二点である。

(2) Facebookに関するコメント

ホームページで『貴社の「ブランディング」の大きな一助となります。』とあるため、Facebook=ブランディングツールという結論が出ていると推測し、その点について質問した。コンサルティングを始めたきっかけとして、Facebookでものが売れるかどうか、という感じで始めたが、車は売れないという結論に至った。Facebook自体、個々人のコミュニケーションの場であるため、そのコミュニケーションの中で売り込みをすると嫌われる。顧客に対してダイレクトにアプローチできる場所としてFacebookは活用できるものである。今までは、例えばクラシックカーが好きな人にアプローチできなかった。潜在的に、その人の周りには同じようにクラシックカーが好きな人がいるため、そこにアプローチできれば自然とその周りにもアプローチができる。Facebookは、そういうエンドユーザーの

生活の場に自然に目に触れる場所であり、かつ小さな会社では今まで出来なかったことである、という点で、ブランド力を高めることができる場所であると結論づけた。ブランディングツールとして活用するならば、最低限のいいね数（200～300）、投稿数の確保と、エンゲージメント率、誘導率の測定はしておくべきである。

利用事例として、Facebookを見て来店した人がいたという成功事例や、活用の最初のように効果が出なかったために運用できずに腐らせてしまった失敗事例もある。

Facebookの運用で最も大事とすることは、いい情報を発信すること、また反応があったことに対して真摯に答えることである。コンテンツの中身が悪いとブランドが損なわれ、不誠実なコメントをした瞬間に、その対応が全ての人に見えた上で活動を継続することになるためである。

(3) Twitterに関するコメント

Twitterに関しては重点を置いていないため、主だった事例はない。ただFacebookよりも拡散力、動員力、リアルタイム性は強いいため、検討期間が短い商品の購買にはつなげやすい。車の事業としては、検討期間が長いいため、あまり力を入れてやっていない。

運用で重要なことは、Facebookよりもインフルエンサーにいかにか拡散してもらうか、拡散させたい人のハブになる人にいかにかアプローチするか、そういう人をいかに多く持てるか、ということである。

(4) SNSの課題と将来展望について

SNSマーケティングの課題で、最もネックとなるのが運用コストである。コンテンツを作っても、コストに見合ったリターンを得ることは少ないと見ている。また、TVCMのように効果検証が容易ではないということも課題の一つである。

SNSの将来に関して、柱が三つある。一つ目は、SNSの移り変わりである。Facebookは規模が一番大きいですが、例えばAKB48のファンだけが集まるSNSのように、小さなSNSも存在する。FacebookにしるTwitterにしるLINEにしる、それぞれの属性に合ったマーケティングを行うことが重要である。二つ目は、コンテンツをどのようにして作るかである。写真を撮ったり、文章を書いたり、それを誰がやるのか、そういうところの体制を作ることが重要である。三つ目は、SNSに合わせて作るコンテンツを企業がいかにか持つかである。サービスの魅力、企業のミッション、ストーリーをどう組み立てていくかが重要である。

マネジメントの方法については、リアルタイム性が要求されるため、コミュニケーションのタイムラグを減らせるようなマネジメント体制を作るのが理想である。また、誰がどこまで裁量権を持って、投稿に対してOKを出すのかは、タイムラグを解消する上で非常に重要である。

5. 9 分析まとめ

5. 1～5. 7の事例について表1～3にまとめた。表1は、5節の調査内容を基にSNSの利用目的とKPIについて、各企業の利用方法や目的を比較した表である。表2は、5節を基に各企業の管理方法について、利用目的を踏まえ、表1と合わせて比較した表である。表1と表2を用いることで、有効なマネジメント戦略に関する分析を行う。表3は、調査内容から得られた各ツールの特徴、メリット、デメリットを示した表であり、有効な活用方法を考察するためのものとなる。最終的に、表1～3を合わせて分析することで、企業にとって有効なSNS戦略を導き出す。

表1 調査データに基づいた各ツールの役割

企業名	ファン数	役割・目的	KPI・KGI
パナソニック	F 26万※	ブランディング	誘導率・エンゲージメント率
	L 490万	キャンペーン	
	T 4万※	キャンペーン	
ジェットスター	F 28万	ブランディング・セールス	セールス・ブランディング認知度
	L 310万	セールス	
	T 3万5千	セールス	
JAL	F 92万	ブランディング	ファン数・エンゲージメント率、KGIは顧客評価
	L 261万	ブランディング・キャンペーン	
	T 3千	キャンペーン	
ゼンショー	L 797万	ペイドメディアとオウンドメディアの中間・クーポン配信	目標数値あり 内部管理の数値
	T 1万8千※1	アンドメディア・拡散	テスト段階。ファン数が何万人単位になってから
サーティーワン	F 724万	ブランディング	ファン数・アクション数
	L 560万	セールス	認知経路調査で得られる数値
ベネッセ	F 19万※	ブランディング	KGIは入会数。KPIは資料請求数、ファン数など
	L 534万※	ブランディング	
	T 6万5千※	コミュニケーション	
首相官邸	F 25万	情報提供	ファン数
	L 268万	情報拡散	
	T 120万※	情報通知	

※すべてのアカウントのファン数の合計

※1 「すきやたん」アカウントを含む

表2 調査データに基づいたマネジメント方法

企業名	ツール	管理者数	管理方法
パナソニック	F/L/T	事業ごとに何人か	Fはコンサル委託、他は自社
ジェットスター	F/L/T	1人	自社管理
JAL	F/L/T	4人	自社管理
ゼンショー	L/T	2人	自社管理
サーティワン	F/T	2人	自社管理
ベネッセ	F/L/T	事業ごとに何人か	自社管理
首相官邸	F/L/T	20人弱	自社管理

F：Facebook、L：LINE、T：Twitter

表3 調査データから、各ツールで得られる効果など特徴

ツール	効果・特徴
Facebook	ユーザー：30代～40代 アンドメディア ・実名登録 +炎上リスクが小さい ・エンゲージメントの測定 ・誘導率の測定 ・ストック性が高い ・仕様変更が多い +ソーシャルビジネスの変化に素早く対応できる -企業での運営が大変
LINE	ユーザー：20代～30代 ベイドメディア、もしくはオウンドメディア ・スタンプによる認知度の向上 +スタンプに工夫を入れることで普段のコミュニケーションの中で認知を生むことができる -スタンプ取得後のブロック率が高いため長く続かない ・LINE砲（クーポンにアドレスを貼り付けた結果アクセスが集中してサーバーダウンする現象） +一瞬で多くの人に情報を発信できる -サーバーがダウンするとクーポンを受け取れない人が続出する ・費用がかかる +記事のチェックやセキュリティにより管理がやりやすい -費用負担がかなり大きい
Twitter	ユーザー：幅広い アンドメディア ・ライトなコミュニケーション +管理者側も緩くできる -裁量権がないとタイムラグが起きやすい ・即効性が高い +リアルタイムな情報が発信できる -フローが速く、情報が届きにくい ・拡散力が強い +多くの人にリーチできる -拡散される内容がなければ拡散されにくい ・CRM、アクティブサポート

+：メリット -：デメリット

表1より、調査したすべての企業が、Facebookでのブランディングを重視していることがわかる。Twitterはコミュニケーションと情報拡散力が重視され、LINEはセールス・プロモーションとブランディングが重視されている。しかしKPIやKGIは企業やツールによって、多少異なっている。これは、例えばFacebookでのブランディングといっても、ブランディングの方法自体がいくつか存在するため、その方法によって指標とする数値が異なってくるためである。

表2より、マネジメント方法は、調査した企業ではパナソニックを除いて自社管理であることがわかる。これは費用削減のためである。管理担当者の人数は1～4人程度の少人数か、20人程度または事業ごとで管理するタイプに分かれている。違いが見られるとすれば、首相官邸が大人数であること、事業部ごと運営するパナソニックとベネッセが自社管理かコンサルティングか、というところである。

表1と表2からでは、どのツールを利用し、どういう目的で、どのような体制をとれば有効なマネジメントとなるかは特定できない。また、ファン数の差もあるため、傾向を捉えることも難しい。事業内容や事業規模など他の要素を取り入れ、調査をより深めたり、広めたりすることで傾向をつかめる可能性はあるが、この表の情報だけでは判断できない。

表3からは、各ツールともタイムラインなど同じような機能を持ちながら、Facebookは実名、Twitterは140文字制限、LINEはスタンプやプッシュ機能という違いがあるだけで大きくその役割が異なってくるのがわかる。また、炎上などのリスクの大きさにも違いがある。企業にとって有効な活用方法とは、これらのメリットやデメリットを踏まえたうえで利用することが重要であるが、具体的にどのようにすればいい、という決定的な要素が不足している。各企業の具体的な利用方法、すなわち記事の書き方や配信の期間などを要素として取り込めば、その傾向からある程度、有効といえる利用方法を導き出せる可能性はある。

6. 考 察

6. 1 効果に関する考察

SNSが直接売上に大きく貢献することはあまりないようである。LINEはクーポンやキャンペーンで直接売上に貢献しているように見えるが、公式アカウントを利用するだけで十分な費用をかけていて、大きなリターンが見込めるツールではない。SNSはあくまでブランディングツールであると捉えるべきである。

「ブランディング」という言葉をより具体的にすれば、ストーリーやキャラクターなどのコンテンツでユーザーに興味を持たせることで「認知」を発生させ、例えば街を歩いていて、店舗でその商品を偶然見つけた時に「買ってみようかな」と思わせることである。ここで重要

なのは、ファブリカへの調査でも述べられていた「SNSの属性に合わせた発信ができるか」、「いかにコンテンツを作るか」および、「コンテンツをいかに持つか」である。

Facebookでたった一言、それを何度もつぶやいたり、Twitterで140文字ギリギリの宣伝文を投稿したりするのは、間違いではないが属性からは大きく外れたことであろう。仮にこれを行った場合、Facebookは記事を流してしまうことでブランドイメージを悪化させる可能性があり、Twitterは読まれないまま流されるケースが多くなるだろう。そういう意味では、ユーザーの側も、ストック性や即効性といった特徴を無意識のうちに認識して利用しているともいえる。ブランディングツールでありながら、それを悪化させてしまうという点で、利用していない企業が散見されるということが、調査した企業を見ても納得できる。

逆に、LINEに関しては、そのプロモーション力を評価する企業が多かったが、ユーザー視点で言えば、無料スタンプを獲得し、通知が必要でなければブロックできるため、ブランドイメージが悪化する方向に行くことはほとんどないであろう。企業側としては、莫大な費用はかかりつつも、イメージ悪化のリスクが少ないツールであり、むしろ最もブランディングしやすいツールとも言えるだろう。FacebookやTwitterには決まった使い方がないため、どう使えば広まるのかは企業の悩みどころであるが、LINEはある程度使い方が決まっていて、それが大きな爆発力を持つという意味では、優れた機能を持つツールであるといえる。ただし、繰り返しになるが、莫大な費用とは、企業経営にも影響を及ぼす可能性のある金額であり、担当者の腕が試される場所である。

筆者が使っている限りの話ではあるが、Facebookは雑誌のコラムのような、ちょっとした記事のようなものがたくさん並んでいて、興味があれば読み、特になければ読まない。Twitterは、人々のひとことやコメントがどんどん流れていき、何かが目に留まるということはほとんどない世界である。LINEは基本的に友人とのコミュニケーション手段であり、企業からの通知に関してはたとえクーポンがついていてもたいてい見逃している。筆者は、SNSを利用していても、ほとんど読まない。どちらかというに見て楽しむ世界と言える。もし、このような意見が多くの人々に共通しているのであれば、企業としては「いかに読ませるか」ではなく、「いかに目を惹かせるか」「いかに目を疑わせるか」といったことをコンテンツの中に仕掛けていくべきであろう。そういうことは、SNSではないところ、例えば電車広告や看板広告で多く行われてきたはずである。今やマス広告ともとれるSNSで、視覚的な訴えは非常に重要であると見ている。リアルタイムな情報発信、例えば「期間限定」と訴える広告にしても、視覚的に魅力を感じさせなければ、ターゲット全員を囲い込むことは難しい。リアルタイム情報で視覚的な訴えを必要としないのは、おそらく天気情報や運行情報、災害情報など生活に直接関わるものであろう。

また、コンテンツの盛り上がりも時代の流れで変化していく。コンテンツに対する評価を基に改善していけば良いが、SNSはコンテンツ評価などの効果測定が難しい。企業が頭を悩ませ

るのは、このように費用対効果が不明確な部分である。しかし、明確ではないとはいえ、例えば、キャラクターを利用すればイメージアップを狙いやすい、LINEは利用頻度の高い商品なら売上アップ効果は十分に見込めるなど、ある程度の傾向は様々な企業の事例を見れば掴むことができる。他の企業の事例やコンテンツを見ることは今後の戦略を立案する上で参考になることは間違いない。

効果測定が難しいツールとは言われながら、どの企業も何らかの数値は得ている以上、必要な測定値を組み合わせることによって、KGIの指標を作成することができるだろう。本研究の目標として、KGIの計算をどのように行うかによって、有効なSNS活用を見出すというところがあるため、数値の組み合わせ方や計算の方法などは今後の課題となる。

6. 2 マネジメントに関する考察

リアルタイムで、かつ視覚的な訴えを、Twitterなら24時間、Facebookなら1日1回、LINEならそれができる最低限の費用で、マネジメント可能な体制を整えていく、という抽象的な結論は見えてきたが、何を以って最低限の費用とするか、可能な体制の範囲など具体的な戦略提言は、この調査結果では十分には得られていない。

パナソニックとベネッセの違いについて、コンサルティング会社を経由すると、担当者の負担が減る。具体的に減る項目としては、データや情報の収集による記事内容改善の方向性を定めることであった。ここでいうコンサルティングとは、ファブリカのようにSNSスタートアップを支援するものではなく、運営そのものをコンサルタントに任せているという意味である。当然ながら費用という欠点がある。LINEほどの費用がかかるかはコンサルタント次第ではあるが、Facebookの仕様の変遷を見ていくと何度も仕様変更を繰り返して現在の形に至っており、それに伴って規定も随時変更されている。この変更に対して企業のページが規定違反になったりすることは、パナソニックのインタビューのときにはないとは言えないということだったため、変化に対して素早く対応できるという点でも、コンサルティングを依頼する価値はある。

自社管理の利点と欠点はその逆である。費用はかからないが、負担が大きい。また、コンサルティング会社を利用すれば、記事内容のチェックも可能となり、そのプロセスの質を客観的に見れば、自社管理の記事のほうが炎上などのリスクを高め、ブランドイメージの悪化のリスクも秘めている。しかし、今回の調査結果では、自社管理を行っている企業の方が圧倒的に多かった。やはり企業としては、効果測定の難しいものについて費用をかけていくことは避けたい方針であろう。

また、細かい話ではあるが、記事の書き方のルールなども、企業により異なる。これは効果にも関連することだが、ルールに縛られて管理を大変にし、Twitterに関して24時間ユーザーに対応できるツールであるために、そういう部分で自社管理するか、コンサルティングに依頼

するかでもまた変化することであろう。いずれにせよ発信者が人間であり、機械が自動的にユーザーに対応してくれるわけではない。これは課題でもあり、今後のデジタルマーケティングの発展の可能性に期待する部分でもある。どのようにして費用を抑え、素早く、リアルタイムを発信していくか、現在はまだ発展途上と言っていい。

6. 3 その他

本稿で調査し、分析と考察を行ってきたことをより具体的な数値で落とし込み、モデルを作ることで、研究の次の課題が見えてくるだろう。未だ研究の余地があり、また今後新たなSNSが登場すれば、その特性について分析し、改めてその効果について検証し直していくべきであろう。いずれにせよ、SNSの変化のスピードに対して「時間が待ってくれない」のは、おそらく永遠の課題である。

重要なことは、先行研究にもあるとおり、マーケティングにおいてデジタルは欠かせない存在になったということである。実店舗には窓口の営業時間はあっても、インターネットの世界は24時間365日開いた状態にあるので、営業時間外、もしくは窓口から離れた場所でダイレクトにマーケティングを行える状況にある。SNSと呼ばれるものはその中で使用されるかどうか取捨選択されるものであり、決して必ず使用されなければならないものではない。強いて言うならば、リアルタイム性や即効性、爆発力を備えたマーケティングツールの一つとして、広報担当者が利用するかしないかを、経営者と相談しながら扱っていくべきものである。

7. 結 論

本稿では、企業がマーケティング戦略としてソーシャル・ネットワーキング・サービス (SNS) を活用する場合に、そのマネジメントの方法と費用に着目し、どのような効果が得られるのかを企業の事例を調査分析し、有効な活用方法とマネジメント体制を明らかにした。

Facebookはブランディング、Twitterはコミュニケーション、LINEはプロモーションに適し、それに合ったコンテンツをどうやって作っていくかが重要であるが、どの企業も、コンテンツの作り方には理解があり、コンテンツを所持しているが、それをSNSに反映するマネジメントに問題を持っていることが明らかになった。特に、SNSの運用コストが原因であり、いかにして効果の測定をして、費用対効果を向上させるかが重要である。

今後の研究の課題はその費用である。コンテンツにかかる制作費、人件費、またLINEの運営費は決して安くない。費用対効果をプラスに持つていくために、効果測定によるコンテンツの改善は不可欠である。難しいとされる効果測定をいかに行うか、今後の課題である。

参考文献

- アスキー総合研究所（2011）『新IT時代への提言2011 ソーシャル社会が日本を変える』アスキー・メディアワークス。
- 池田紀行+株式会社トライバルメディアハウス(2011)『Facebookマーケティング戦略』翔泳社。
- 伊藤一徳（2013）『「ストーリーで差をつける」SNSマーケティング』PHP研究所。
- 課長塾×日経デジタルマーケティング（2013）「最新マーケティングの教科書」日経BPムック。
- 株式会社リクルート メディアテクノロジーラボ(2010)『ソーシャルストリーム・ビジネス Twitter、Facebook、iPhone時代の消費者を巻き込むビジネスの新ルール』インプレスジャパン。
- 小西圭介（2013）『ソーシャル時代のブランドコミュニティ戦略 つながる、発信する、共に創るためのプラットフォーム構築法』ダイヤモンド社。
- 小林直樹（2013）「LINEスタンプで認知度アップ 「第2回ソーシャルメディアキャラクターの認知度調査」結果より」『日経デジタルマーケティング』Vol.67、pp.36-37。
- 進藤美希（2009）『インターネット・マーケティング』白桃書房。
- 総務省（2009）「情報通信政策研究所 2009 ブログ・SNSの経済効果に関する調査研究《報告書》」。
- 津田大介（2009）『Twitter社会論 新たなリアルタイム・ウェブの潮流』洋泉社。
- 鶴見裕之・増田純也・中山厚穂（2013）「商品に関するTwitter上のコミュニケーションと販売実績の関連性分析」『オペレーションズ・リサーチ』Vol.58、No.8、pp.436-441。
- 中村勇介（2013a）「「事業戦略発表会」では語られなかったLINEの新戦略」『日経デジタルマーケティング』Vol.72、pp.30。
- 中村勇介（2013b）「テレビCMで認知、「LINE」で刈り取り 日清食品「チキンラーメン」が絶好調」『日経デジタルマーケティング』Vol.73、pp.18-19。
- 中村勇介（2013c）「LINE活用3つの誤解 中小企業が相次ぐ誤」『日経デジタルマーケティング』Vol.70、pp.6-11。
- 中村勇介（2013d）「Facebookを止めてLINEを強化 「CLUB Panasonic」、方針転換の誤」『日経デジタルマーケティング』Vol.69、pp.10-11。
- 中村勇介（2014）「LINEが企業向けタイムライン機能を有料化 無料枠を設定し超過分は1投稿20万円」『日経デジタルマーケティング』Vol.75、pp.27。

i 総務省（2009）による定義。

ii 伊藤一徳（2013）による推定データ。

iii 公式アカウントサービス開始時に参入した企業。ゼンショーのほかに日本コカ・コーラ（コカ・コーラオリンピック応援アカウント）、ローソン（ローソン公式アカウント）、日本テレビ放送網（ZIP!公式アカウント、Music Lovers公式アカウント）がある。

水野誠・高階勇人・新保直樹（2013）「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』Vol.58、No.8、pp.427-435。

山川義介・小野広司（2013）「Twitter解析のための技術と2013年ヒット予測」『オペレーションズ・リサーチ』Vol.58、No.8、pp.462-468。

横山隆治（2006）『次世代ネット広告テクノロジー 究極のターゲティング』宣伝会議。