



研究レポート

No.269 June 2006

ブログ・SNS の創発的特性と組織へのインパクト

客員研究員 土屋大洋
主任研究員 浜屋 敏
上級研究員 吉田倫子

富士通総研（FRI）経済研究所

ブログ・SNS の創発的特性と組織へのインパクト

客員研究員、慶應義塾大学助教授 土屋大洋

主任研究員 浜屋敏

上級研究員 吉田倫子

要 旨

ブログや SNS といった新しいインターネット上のコミュニケーション・ツールの利用者が増加しており、さまざまな分野から注目を浴びている。これらは、インターネット上で個人が自由に情報発信し、情報交換することを支援するサービスであり、その情報交換を企業のマーケティングに活用したり、自治体における市民交流の場としようという動きが広がっている。一方で、「個が生み出す新しい情報や行動によって全体の秩序が規定されること」という意味の「創発」(emergence)と呼ばれる考え方があり、社会心理学やコミュニケーション論、経営学の組織論などの分野でも注目を浴びている。

本稿では、創発的な社会現象とは何かということを説明し、ブログや SNS が他のコミュニケーション・ツールに比べて創発的な現象を促しやすい特徴を持っていることを明らかにする。そして、ブログ・SNS の実際の活用事例を紹介し、その分析結果にもとづいて、ブログ・SNS の組織におけるインパクトを、①創発的なマーケティング、②問題発見・解決のネットワークづくり、③顧客・市民指向型／現場指向型の組織へと変革といった視点から整理する。

目 次

1. はじめに	1
2. 創発的な社会現象	2
2.1. 創発とは何か	2
2.2. 組織マネジメントにおける情報創発	2
2.3. ブログ・SNS の定義と特徴	3
2.4. 創発的な現象を促すブログ・SNS	6
3. ブログ・SNS の組織における利用事例	8
3.1. 富士写真フイルム「NATURA BLOG」	8
3.2. カレン～日産自動車「TIIDA BLOG」等～	9
3.3. 三越「コミュニティサロン」	11
3.4. 全日本空輸「ANA フレンドパーク」	12
3.5. B食倶楽部	13
3.6. Yub.com	14
3.7. 43things.com	16
3.8. 熊本県八代市「ごろっとやっちょろ」	16
3.9. ハコダテ・スローマップ	17
3.10. 日本総研「イントラネット・ナレッジポータル」	19
3.11. 富士通ソフトウェアテクノロジーズ「イントラネット SNS」	20
4. ブログ・SNS のインパクト	21
4.1. 創発的マーケティング	21
4.2. 問題発見・解決のネットワークづくり	23
4.3. 顧客・市民指向型／現場指向型の組織への変革	25
5. 結論	26
参考文献	32

ブログ・SNS の創発的特性と組織へのインパクト¹

1. はじめに

ブログや SNS が注目を浴びている。それぞれの言葉の定義と特徴は 2.3. で個別に述べるが、ブログとは、総務省の定義によれば「ウェブサイトへのリンクを張り、そこに個人の評論を書き加えた情報が時系列に表示されるウェブサイトで、ある程度頻繁に更新されるもの」(総務省 (2005)) であり、2005 年 3 月末時点の国内ブログ利用者数は延べ約 335 万人と推計されている。一方、SNS (Social Networking Service : ソーシャル・ネットワーキング・サービス) は、オンラインやオフラインの人間関係を可視化するサービスであり、「新たな友人関係を広げることを目的に、参加者が互いに友人を紹介し合い、友人の関係、個人の興味・嗜好等を登録してゆく、コミュニティ型のウェブサイト」であり、2005 年 3 月末時点の国内 SNS 参加者数は延べ約 111 万人と推定されている (総務省 (2005))。その後の総務省の継続的な調査によれば、2005 年 9 月末時点ではブログ登録者数が 473 万人で SNS 登録者数は 399 万人²、2006 年 3 月末時点でブログ登録者数 868 万人、SNS 登録者数 716 万人³となっており、急速に普及している。

一方で、学問分野では、自然科学と社会科学が融合する領域において、「創発」(emergence) と呼ばれる現象の分析も盛んになってきた。創発とは、もともとは生物学や生態学に由来する概念であり、「個の行動によって、全体の秩序が規定されること」という意味を持っているが、物理学者がそれを再解釈し、さらに政治的なデモが発生するプロセスを明らかにするといったように、社会現象の分析にも応用されてきた。ブログや SNS も、それまで自由に情報発信できなかった多数の個人が新しいツールを使ってインターネット上で情報発信をし、そこから事前には予想できなかった集団的な行動や新しい価値が生まれるという意味で、創発的な現象を加速する可能性を持っている。

本稿では、まず、創発的な社会現象とは何かということについて説明する。その後、創発的な現象を生み出す可能性を持っているブログや SNS について、その利用事例を紹介する。そして、ブログや SNS が促す創発的な現象が、企業や政府機関などの組織にどのようなインパクトを与え得るかという点について考察する。

¹ 本稿の執筆にあたり、インタビューに応じていただいた方々およびコメントとアドバイスを下さった方々に感謝したい (付表 1、付表 2 参照)。とりわけ、富士通研究所の松本安英さんには、レポートの内容に関する直接的なコメントや修正アイディアをいただいた。もちろん、残された課題と誤りは筆者らの責任である。

² 「ブログ及び SNS の登録者数 (平成 17 年 9 月末現在)」
http://www.soumu.go.jp/s-news/2005/051019_2.html

³ 「ブログ及び SNS の登録者数 (平成 18 年 3 月末現在)」
http://www.soumu.go.jp/s-news/2006/060413_2.html

2. 創発的な社会現象

2.1. 創発とは何か

社会現象を分析するための一つのキーワードとして「創発 (emergence)」がある。創発とは「システム中で、上位のレベルには備わっていなかった機能が、下位のレベルが機能することで発現すること」と定義されている⁴。また、「局所的な相互作用を持つ、もしくは自律的な要素が多数集まることによって、その総和とは質的に異なる高度で複雑な秩序やシステムが生じる現象のこと。所与の条件からの予測や意図、計画を超えた構造変化や創造が誘発されるという意味で『創発』と呼ばれる」という定義もある⁵。創発的な現象の例としては、「アリが巣を作る (群知能)」「細胞の集まりが生物であること (生命現象)」「新種生物の突然の発生 (進化論)」「市場におけるバブルの発生 (経済学)」などが指摘されている。また、政治的なデモ行動の広がりや創発という概念で説明しようという試みもある。たとえば、ジョンソン (2004) は創発的な視点から 1999 年のシアトルにおける反 WTO (世界貿易機関) デモ運動を取り上げ、土屋 (2006) は、中国における反日デモの創発性について分析している。

創発とは、言い換えるならば、「個の行動によって全体の秩序が規定され、さらにそれが個の行動にフィードバックされること」である。これは、全体を指揮するリーダーや計画が存在しなくても、ある集団の中で何らかの秩序が形成されることがあることを意味している。創発の概念では、アリが巣を作る場合のように、個の能力には限界があるが、集団の中で他者とコミュニケーションを行なうことで、「群」としては優れた判断力や回答を導き出す点が着目される。これはいわばヒエラルキーの明確な集団内での「トップダウン」の命令伝達や管理に対して、「ボトムアップ」の知性と言うことができる。周囲とのコミュニケーションを通じ、自分が何をすべきなのかということを理解し、複雑な構造を自己組織化するのである。個々のエージェント同士のコミュニケーションが、群れとしての秩序や大きな動きを作り出す可能性がある。

人間の行動において、俯瞰的にすべての情報に基づいて判断できるということはほとんどなく、限られた情報の中で意思決定が行なわれている。そのような中で、ボトムの部分から個々人の小さな決定を積み上げていくことで、何か予測し得なかったような秩序が出てくることがあるのではないかと、いうことを創発の議論は提起している。

2.2. 組織マネジメントにおける情報創発

創発的な現象のうち、破壊的な行動に結びつく可能性もある政治的なデモのようなもの

⁴ 三省堂『デイリー新語辞典』による。以下を参照。

<http://dictionary.goo.ne.jp/search.php?MT=%C1%CF%C8%AF&kind=jn>

⁵ @IT 情報マネジメント用語辞典 <http://www.atmarkit.co.jp/aig/04biz/emergence.html>

ではなく、事前に想定できなかった変化に対してボトムアップで新しい秩序を作り上げていくという建設的な面に特に注目しているのが、組織マネジメントの分野である。たとえば、Majchrzak et al (2006) は、経営環境の変化が激しく、予想が困難な状況の下では、環境の変化に現場の社員がリアルタイムに反応する創発的な動きを組織の中で効果的に管理していくことが非常に重要であることを主張している。また、松行 (2001) は、サイバネティクス理論、ダイナミック・プログラミング、システム論、自己組織化といった、組織マネジメントの分野において創発と関連する概念の主要な論者の見解を整理し、北原・伊藤 (1986) や野中 (1986) の「情報創発」という言葉を紹介している。「情報創発」とは、北原・伊藤 (1986) によれば、「人間自身の所有する蓄積した情報と環境から新たに受け入れた情報の相互作用を通じ、人間の頭脳内に新しい情報が生成され、それが精緻化され、場合によっては概念構造を飛躍的に発展させるというきわめて重要な存在」と定義されている。

デモ行動などを創発的な観点から分析する場合は、創発的な現象はまったく予想できず、個人や組織がコントロールできないものであると想定されているが、組織マネジメントの分野で「情報創発」や「知識創発」という用語が使われる場合は、そのプロセスを組織の管理者などがある程度コントロールすることが可能であると考えられている。2.4 節で詳しく述べるように、Seel (2003) や松行 (2001) は組織の中で創発的な現象が発生しやすい条件を整理している。また、Majchrzak et al (2006) は、創発現象を管理するためのポイントとして、「潜在的参加者と継続的に対話すること」「知識マップを継続的に更新すること」「組織内外の境界を曖昧にすること」「評判ネットワークを通じて組織統治を行なうこと」という 4 点を挙げている。そして、彼らによれば、それらが実現できれば、「マネージャーは創発的なプロセスをあたかも事前に予想されていたルーチンのようにすることもできる」。

本稿では、組織のマネージャーにとって創発的な現象は予想不可能な事態に対応して新しい情報や知識を創造するために効果的なものであるが、トップダウンの形式で創発的な現象を発生させることは不可能であると考ええる。しかし、一方で、本稿では、マネージャーが、創発的な現象が起こりやすいような環境を整備し、適切な場と触媒（カタリスト）があれば、発生した創発的な現象の兆しを意図的に組織の中に広げていくことも可能であるという立場から考察・提言を行なう。以下では、そのような立場から、まず、組織・コミュニティの中でブログや SNS が創発的な現象を生み出し、広げていくための場になりえることを説明する。

2.3. ブログ・SNS の定義と特徴

われわれの生活の中で個人同士のミクロなコミュニケーションを媒介するのが情報通信産業である。携帯電話やインターネットは、郵便などの伝統的な通信手段よりもはるかに

速いスピードで情報を伝達できることからわかるように、デジタル技術は創発的な盛り上がりを作り出す可能性を持っている。インターネットは、距離の離れた人たちの間で、格安にコミュニケーションすることを可能にした。これによって膨大な量のコミュニケーションが行なわれるようになっていく。電子メールやウェブ（WWW）は、全世界で 5～6 億人の人たちがコミュニケーションすることを可能にした。

デジタル技術の中でも、創発との関係でわれわれが注目するのがブログと SNS である。これらは、いわば、電子メールや静的なウェブを引き継ぐ次世代インターネット・サービスである。ブログとは、トラックバック等、いくつかの機能を付加した新しい形の日記・ノート型のサービスである。総務省（2005）によれば、「ウェブサイトへのリンクを張り、そこに個人の評論を書き加えた情報が時系列に表示されるウェブサイトで、ある程度頻繁に更新されるもの」である。「ブログの中には、高度な社会問題などを扱ったジャーナリストチックなものから、興味のあるニュースに独自の論評を加えるもの、個人的な日記やエッセイ、カメラつき携帯電話で撮った写真を載せたもの（これを「モブログ」——「モバイル」+「ブログ」の略——と呼ぶ）など、さまざまなテーマ、内容のものがある⁶」。

一方、SNS は、オンラインやオフラインの人間関係を可視化するサービスであり、「新たな友人関係をを広げることが目的に、参加者が互いに友人を紹介し合い、友人の関係、個人の興味・嗜好等を登録してゆく、コミュニティ型のウェブサイト」である（総務省、2005）。現在日本で人気のある代表的な SNS では、友人に招待状を出してもらわなければ入会することができない。いくら自分に入会の意味があっても、自分を信頼する誰かが既に会員であり、その人が招待してくれなければ入会することはできない。入会後も通常はその友人関係が明示され、他の会員はその友人関係を参照できる。その仕組みが示すものは、誰と誰が友人関係にあるのかが明瞭になっているということである。

パソコン通信時代の掲示板は、それぞれが実名ないし個人が特定可能な半匿名で書き込みを行っていた。しかし、インターネットの大規模な掲示板では、個人を特定することが困難な匿名でコミュニケーションが行なわれることになった（原田・土屋、2004）。匿名の大規模掲示板では、同一人物がまったく異なる人物を装いコメントを書き込むことも少なくない。これでは参加者間の信頼も生まれにくい。一方、ブログは個人が定期的に情報発信するものであり、たとえ匿名であっても、書き手の過去の記事の内容を見れば、読み手は書き手の世界観や性格などをある程度理解することができる。また、SNS は、友人同士の関係を可視化し、自らのプロフィールを記入するなどプライバシーをある程度ネットワーク上に提供することによって、信頼できるつながりを確保しようとしている。

SNS では、①ビジネス系、②出会い（デート）系、③興味・関心の共有、④大学ベースのもの（学生のみが登録できる）、⑤その他特定のカテゴリ（たとえば、ゲイ、特定の宗教、ペットなど）があり、単に知り合いとのコミュニケーション手段としてではなく、自分の考えに対して相手に意見を求めてディスカッションすることが可能になっている。このよ

⁶ <http://search.hatena.ne.jp/>による検索から。

うな SNS の中では、FOAF (Friend Of A Friend)、すなわち「友人の友人」が重要になっている。FOAF はオンラインで、自分の個人情報などのプロフィール（本名、ニックネーム、職業、居住地、誕生日、趣味、関心、友人関係など）を記述し、相互の繋がりを可視化し、共有している。

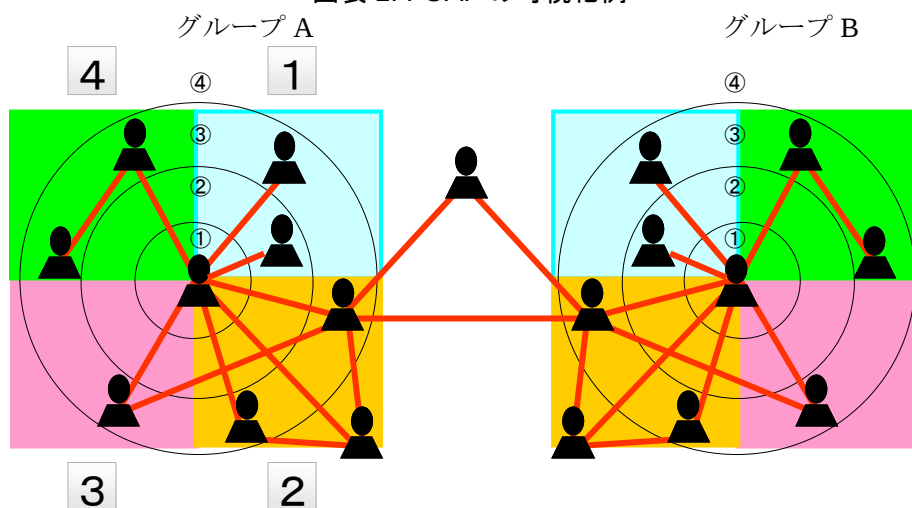
SNS 内で人物 A と人物 B が既に友人関係にあり、A が自分の友人 C を SNS に招待する場合を考えてみよう。B は A から得られなかった知識や情報、C の持っている人脈などを、C を通じて得ることができる。その C がさらにまた D を招き入れることで、ネットワークが広がってゆく。友人（A と B の関係）、友人の友人（B と C の関係）、友人の友人の友人（B と D の関係）というように、友人同士の結びつきには繋がりがある。Granovetter (1983) は、友人同士の弱い結びつきが個人間で強いインパクトを持つことを示している⁷。

情報の発信者が FOAF であれば、情報の受け手は FOAF のプロフィールを元に、その情報の精度の高さを判断することができる。FOAF がオフラインで信頼できる人であれば、オンラインで発している情報に対しても信憑性を持つことができる。

図表 1 は、FOAF の可視化例を示したものである。FOAF は、コミュニティごとに共有したり語り合ったりする特定のテーマを持ち、また、お互いの繋がりによって、教える情報、教えない情報を決めている（「隔たり度 (degree)」によってアクセスできる権利の範囲を変える。たとえば、③の範囲までの人には教えるが、④には教えないなど）。

また、ブログでもトラックバック機能を利用することで、クチコミが多くの人の中でつながっていく傾向が見られる。SNS やブログでは、FOAF やトラックバック・コメント機能を通じたゆるい繋がりの中で、お互いの日記の閲覧、情報、知識、日記、暗黙知、形式

図表 1. FOAF の可視化例



(出所) 筆者作成

⁷ Granovetter (1983)は、強い結びつきを持っている「親しい友人 (close friends)」と、弱い結びつきを持っている単に「面識のある人々 (acquaintances)」との結びつきにおいて、弱い結びつきの持つ強さに利点があることを示している。

知、その時の自分の気持ち、それらに対する友人の意見などが交換されている⁸。

2.4. 創発的な現象を促すブログ・SNS

この節では、まず、創発的な現象が起こりやすい条件について考えてみたい。Seel (2003) は、創発的な現象が発生しやすい条件として、過去の研究から以下の3点を抽出している⁹。

1. Connectivity (連結性)

参加者間の情報の共有が容易であること。

2. Diversity (多様性)

文化、知性、感情など様々な面で多くの異なる参加者が存在すること。

3. Rate of Information Flow (情報量)

参加者間でやりとりされる情報の量が多いこと。

また、松行 (2001) は、情報創発現象の条件として「異質・信頼・協力」を強調している。

これらの研究成果を参考にすると、創発現象が起こりやすい条件として、①情報の連結性が高いこと、②参加者の多様性・異質性が高いこと、③参加者間でやりとりされる情報量が多いこと、④参加者間で信頼や協力の関係を作りやすいこと、という4点にまとめることができる。

次に、ブログ・SNS と従来のコミュニケーション・ツールとの違いを整理する。McAfee (2006) は、ナレッジワークに使われる従来のコミュニケーション・ツールを、電子メールなど特定の相手とコミュニケーションする「チャンネル系」と、多くの利用者に情報を発信する組織内ホームページなどの「インフラ系」に分け、その問題点を指摘している。チャンネル系のツールは、利用者が気楽に情報発信できるなどの長所があるが、やりとりされた情報は特定の少数者の間でしか共有されない。インフラ系のツールは、情報の共有性には優れているが、情報発信には専門の技術や管理者の承認が必要で、気軽に情報を提供することができない。そこで、McAfee (2006) は、Enterprise 2.0 と呼ぶ新生代のコミュニケーション・ツールに注目し、その特徴を SLATES (Search, Links, Authoring, Tags, Extensions, Signals) という7点にまとめている。

ブログやSNS は、この7つにあてはまるところが多い。まず、Search (検索) については、ブログの記事は一般のホームページよりもキーワード検索にかかりやすい。招待制のSNS 内の情報は一般の検索エンジンの対象とはならないが、多くのSNS は内部に高度なキ

⁸ Borgatti (2005)では、ソーシャル・ネットワークの中で交換されるものについて、中古品、お金、ゴシップなどいくつかの具体例を挙げ、それらがどのようなプロセスをたどって流れるか、また個々のノードを通る回数などについて分析している。さらに、どのようなものが流れるときに、どのようなネットワークが効果的であるかについて分析している。

⁹ Seel (2003) は創発的な現象が起こりやすい条件として7点挙げているが、この3つ以外はSeelの個人的な経験にもとづくものなどで、十分に検証されているわけではない。そのため、ここでは3つのみを挙げることにした。なお、残りの4つは、Lack of Inhibitors (阻害要因がないこと)、Good Boundaries (明確な境界)、Intentionality (意図)、Watchful Anticipation (注意深い期待) である。

ワード検索機能を備えている。Links（リンク）に関しては、ブログや SNS では記事内に URL を記入すれば自動的にリンクが張られることが多く、トラックバックなど自動的にリンクを張る機能もある。ブログや SNS は気軽に日記形式で好きなことを情報発信できるため、テーマの決まった掲示板や情報発信のために専門技術が必要なホームページよりも著者性（Authoring）が高い。また、Tags（タグ付け）とは、利用者が自分の気に入った情報にしるし（タグ）を付け、カテゴライズすることであるが、ブログや SNS は日記をカテゴリ別に記入できる場合が多く、自分の気に入った情報を「お気に入り」に入れて、場合によってはそれを他人と共有することもできる。Extensions（拡張性）は、ツール内の情報を拡大解釈して、利用者が持っていない情報を自動的に「お勧め」する機能であり、わが国最大の SNS である mixi が音楽で同じような仕組みを取り入れたように¹⁰、ブログや SNS では個人の嗜好性を判断しやすいために、情報の拡張も容易になる。最後の Signals（通知）とは情報発信があった場合に関係者に通知する機能で、従来のホームページは利用者が訪問するまで内容が更新されたことがわからず、この機能が弱かった。ところが、ブログは標準的に RSS（Rich Site Summary）というサイトの更新情報を配信していることが多く、利用者はブラウザでサイトを訪れなくても更新を知ることができる。また、SNS では自分の友人が新しく書いた日記やコメントがあった場合にはトップページに目立つように表示されたりメールで通知してくれる機能がある。

創発的現象が起こりやすい条件とブログ・SNS の特徴とを整理したところで、改めて、ホームページや大規模掲示板、メールなどのツールに比べて、ブログや SNS が創発的現象を起こしやすい特徴を備えていることを説明したい（図表 2 参照）。まず、ブログは、ホームページなどよりも気軽に情報発信できる（Authoring が優れている）ため、情報量が多くなる。さらに、トラックバック、記事別コメント、RSS といった機能によって情報交流が起こりやすいために情報の連結性が高くなっており、発信された情報はインターネット上で広く一般に公開されるため、それを受け取る側の多様性や異質性も大きい。一方で参加者の信頼・協力関係を高める仕組みについては、ブログは固定されたサイトで誰が書いているかということがわかるため、読み手の書き手に対する信頼感は、書き手を特定しにくい大規模掲示板よりは高い。また、トラックバックで連結された先のブログも、その書き手の人間性がブログのプロフィールや書かれている記事の内容などによって、ある程度判断できるため、情報が連結されて作られる書き手と読み手の関係も、ある程度信頼感が作られやすくなっている。一方、SNS の最大の特徴は、情報発信者のプロフィールや過去の記事のほかに、彼または彼女がどのような人間関係を持っているかということが可視化されており、そのことで読み手が情報の発信者に対する信頼度を判断できることである。自分の記事にトラックバックやコメントが付いたときに、そのトラックバックやコメントを付けた人がどのような人かということが、その人の人間関係を見ることで判断しやすくな

¹⁰ mixi は(株)ミクシィが運営する日本最大の SNS である。ミクシィは、2006 年 5 月 22 日に、音楽の好み
が似た会員自動検索できるサービス「ミクシィミュージック」を開始した。参考：ミクシィのプレスリ
リース（2006/5/22） http://mixi.co.jp/press_00060522.html

る。SNS では、人間関係を可視化することで参加者間の信頼や協力の関係が作りやすくなっていると言える。一方で、招待制の SNS では参加者以外には SNS 内の情報は利用できないため、異質性や多様性は若干低い。しかしながら、多様性や異質性は参加者の増加とともに増えていくことは間違いない。

図表 2. 創発現象の条件とコミュニケーション・ツールの特徴

	情報の連結性	多様性・異質性	情報量	信頼・協力促進
ブログ	・トラックバック ・記事別コメント ・RSS(新着告知)	・一般公開のため潜在的な訪問者は多い	・画像、動画、音声も可能 ・気軽に発信できるため情報量多い	・プロフィール情報 ・情報連結による信頼・協力関係
SNS	・ブログと同じ ・新着通知機能 ・人間関係にもとづいた情報交流	・招待制の場合は閉鎖的 ・大規模 SNS は参加者が多様	・画像、動画、音声も可能 ・気軽に発信できるため情報量多い	・本名登録(原則) ・人間関係可視化 ・プロフィール情報 ・情報連結による信頼・協力関係
大規模掲示板	・テーマ別情報(スレッド、トピック) ・容易なコメント	・一般公開のため潜在的な訪問者は多い	・画像、動画、音声も可能	・固定ニックネーム ・常連間の信頼
ホームページ	・リンク、相互リンク	・一般公開のため潜在的訪問者は多い	・画像、動画、音声も可能 ・発信には専門知識や管理者権限が必要	・相互リンク
メール・メールマガジン	・メール中の URL リンク	・読み手は登録制、または発信者が管理。	・テキスト中心 ・発信された情報は、共有されない	・発信者プロフィール情報 ・読者間にはない

(出所) 筆者作成

次章では、このように創発的な現象を生み出す可能性を持っているブログや SNS について、いくつかの具体的な利用事例を紹介したい。

3. ブログ・SNS の組織における利用事例

3.1. 富士写真フイルム「NATURA BLOG」

最初に取り上げる富士写真フイルムの「NATURA BLOG」は、同社のフイルム・カメラ「NATURA (ナチュラ)」のサイトである。NATURA は、2004 年に開発した「高感度カメラ (世界初ワイド 24 ミリ F1.9) ×高感度フイルム (ISO1600)」という、従来のフイルム・カメラにはない特性を持つ新製品である。それを消費者によりよく知ってもらうには通常のウェブでは物足りないと同社は考えた。公式ホームページは、やはりあくまでも「公

式」のイメージがあり、必ずしも顧客と密にコミュニケーションを持てるものではない。「万人に対して平等な価値」を提供するという意義はあるが、あくまでも広告的要素が強い。また、テレビなどの媒体による広告は、伝えられる情報量に限りがあるため、顧客の核を作るのが難しい。このような考えから、同社は、ブログという新しいタイプの広告を試すことにし、2005年3月にサイトを開始した。

インタビューによると、フィルムの強みを生かせるカメラの性能を顧客に伝えようとするとき、その良さを、押し付けではない形で伝えるのが難しかったと担当者はいう。店頭で販売する場合は、ツールとして紙のパンフレットに頼らざるをえない。その場合、限られた紙面の中では奥深い詳細を伝えられず、情報量が少なくなってしまう。また、写真店や量販店等での情報提供にも限界がある。

NATURA BLOG では、富士フィルムの技術者が NATURA の開発ストーリーや詳しい性能などを解説したり、さらに、一般の利用者から選ばれたモニターが自分の撮影した写真を紹介しながらブログを綴っている記事もみられる。また、日記にコメントすることはできないが、すべての記事でトラックバックを受け付けている。トラックバック機能を利用した写真コンテストなどの企画のように、ブログを通じた顧客と企業の双方向性を尊重する工夫も行なわれている。

NATURA の利用者は、NATURA BLOG の記事や、そこから張られたトラックバック先のブログの記事を読むことで、自分が知らなかった NATURA の使い方などを学ぶことができ、その結果について自分のブログで情報発信をする。NATURA の購入を検討している消費者は、プロのカメラマンではない一般消費者がブログにアップロードしている写真を見て、自分にも上手な写真が撮れるかもしれないという期待を持って、NATURA を購入する。そして、富士フィルムの技術者は、利用者のブログから改善点などに関する要望を得ることができる。また、技術者サイドから伝えたいこともある。技術者が利用者に対して直接ブログで語りかける機会もなく、またそれらをウェブの中にフィットさせることが難しかった。ブログでは技術に関することも、情報を顧客にわかりやすいかたちで少しずつ提供することができる。技術者の思いも伝えやすい。

従来は、カメラメーカーの技術者と利用者の距離は遠く、技術者が利用者の声を聞く機会は、たとえば営業担当者から伝わる販売店からの情報などのように、間接的な情報が中心だった。つまり、ブログを中心とするゆるやかなつながりの中でコミュニケーションを行ない、個々人が発信した情報が、NATURA の販売促進や技術者に対するニーズ情報の伝達といった創発的な効果を生み出していると言うことができる。

3.2. カレン～日産自動車「TIIDA BLOG」等～¹¹

¹¹ 本事例は、あくまでも（株）カレンのブログに関する一般論としてインタビューにお答えいただいたものであり、TIIDA BLOG の考えを示すものではない。

日産自動車の新コンセプト・カーとして売り出された **TIIDA** の **BLOG**¹²は、日本の大企業が商品のマーケティングにブログを活用した最初の例の一つである。そのブログの仕掛け人が、「ブログマーケティング」を手がけるカレンである。

カレンが特定の商品についてブログを開設しようと考えた理由は、①新商品の広告としてテレビのコマーシャルや他のネットプロモーションを利用した場合、商品を広く認知させる手段としては役に立つが、消費者からのフィードバックを即時に得るのは困難であるということ、②最近では、多くの消費者が商品の購入を検討する場合、まずインターネットを検索して商品に関する情報収集を行なうようになっており、購買に至るまでの行動パターンが従来とは変化していることに着目し、これらの問題を解決するような、ネットを利用した数々の手段のうちの一つとして、ブログが効果的ではないかという結論に至ったためである。一方、日産側ではブログの他に **Yahoo! Japan** とのタイアップによるウェブCMを実現する等、ブログと他のルールとの組み合わせによる認知獲得などの試みも見られた。

カレンは、ブログを「プレセールス」のツールとして位置づけている。プレセールスとは、潜在顧客の購買意欲向上を目標とし、直接的な営業チャネルの前段階において実施されるダイレクトマーケティングのことで、従来は「シナリオ」と称される、潜在顧客の属性嗜好に合わせた訴求内容と配信タイミングの設計に基づく E メールマーケティングがその主役であった。しかし E メール活用においては、潜在顧客のメール・アドレスのリスト獲得と個人情報管理が課題になっていたため、メール同様「個人を主役にした親しみ」を個人情報を使わずに表現できるツールとしてブログを採用し、E メールとの連動によりプレセールスの最適化を図っている。

従来の Web サイトに見られないブログのユニークな機能としては、事前に予測できない消費者の反応に対する担当者の「アドリブ」が挙げられる。トラックバックなどによって入ってくる消費者からのフィードバックに正しく反応し、タイムリーに起きたことをブログの中に盛り込んでいくことで、消費者との一体感を作り出すことが可能になり、消費者の共感を得ることが可能になる。たとえば、カレンが企画運営に参加している **TIIDA BLOG** は、対象となる商品の質が高いため顧客によるネガティブな書き込みはほとんどなく、「理解・共感」を得るツールとして機能している。

ブログの効果を定量的に把握するのは容易ではないが、自動車の販売の場合は、他の商品と異なり、新車であれば販売チャネルは代理店（自社系列の販売会社）に限られているため、顧客の行動をトレースすることができる。したがって、販売店のデータとネット上のデータを結びつけることで、ブログの効果をある程度測定することも可能になる。また、ブログの効果を高めるためには、消費者に対する情報提供と同時に、社内外の情報がブログの担当者に伝わるような会社の仕組みを作ることも重要である。ブログが社内で認知され始めると、社員も自社商品に対して興味を持つため、ブログのネタを提供する社員も増

¹² 2005 年 3 月に、日産自動車「**TIIDA BLOG**」が、「第三回東京インタラクティブ・アド・アワード」に入賞している。ブログサイトとしては初の入賞であった。

え、掲載する情報量が増加する。

3.3. 三越「コミュニティサロン」

2004 年は三越がデパートメントストアを宣言してから 100 年目の年であり、10 月に東京の日本橋に新館をオープンした。その際、「21 世紀型百貨店とは何か」という命題に直面し、新館に作った物理的な空間であるコミュニティサロンと連携させながら会員制のブログサービス「三越コミュニティサロン」を始めた。

従来、百貨店の広告は紙にして配るチラシがベースになっている。しかし、写真の掲載にも制限があり、コメントを詳細に書くこともできず、他の商品との組み合わせを紹介することが難しい点など、紙面では編集上大きな制約がある。また、印刷して配布するまでには時間とコストがかかる。しかし、ブログにはそのような制限がなく、情報の即時性も高い。しかも現場単位で書き込みを掲載する自由があるため、現場の職員からは、ブログに対して、「商品情報や売り場担当者の声を気軽に掲載できるというメリットがある」という声が多い。

三越のコンセプトである「感動百貨店」を実現するためには、従来のようにモノを販売するだけでは達成できない。百貨店ではないところでモノの集積が起こってきており、モノを通じて顧客に感動を与えることは難しい。そこで、「対価と交換で情報を提供する 20 世紀型モデルから次のステップへ」という考えに基づき、モノ中心の百貨店からのパラダイム転換として、先に情報を提供し、後から顧客が集まるというモデルを目指している。

三越の利点は、インターネット上のブログというバーチャル空間だけでなく、百貨店というリアルな空間を備えていることであり、それらが連携していることである。実際に、ネット上のコミュニティサロンを通じてできた顧客の集まりが、店舗内の物理的なコミュニティサロンで発表会などを行なうことも珍しくない。また、多方面にわたる商品を持っているという百貨店ならではの強みもある。したがって、ブログの中のみで完結するのではなく、ブログのクチコミ効果をどのように掴み、それをどのように物理的な店舗の売上に結び付けていくかが課題となる。顧客と販売員の接点として、実際の売り場に加えてブログなどのネット上の場ができることになり、その両方の場を通じてどのように顧客に感動を与えられるような対応を磨いていくかということが大きな課題である。

また、三越ではブログだけでなく SNS のような仕組みも検討している。三越の顧客層は中高年が主流であり、シニア層は、マスコミからの情報ではなく、自分の友人から聞いたものを信じて商品を購入する傾向が強い。その意味で SNS は効果的であると考えられる。ブログの中で創発的な動きも見られる。ブログの書き込みで、会員同士が交流できる場を提供してほしいということになり、物理的なスペースであるコミュニティサロンを会員交流の場として提供している。そのような交流は企業側から働きかけた企画ではなく、ブログを通じて顧客の声を吸い上げ、顧客主導で始まったものを三越がサポートすることによ

って実現したものである。

百貨店は、顧客接点が一番大事である。顧客と販売員の接点をどうやって磨いてゆくかという課題において、ブログという場合は、顧客と販売員の接点を増やし、そのような場を通じたコミュニケーションが、ネットワーク、企業、顧客の関係を深める新しい支援の仕組みとなる。

3.4. 全日本空輸「ANA フレンドパーク」

全日本空輸がコミュニティサイトの立ち上げを考えた発端は、マイレージ会員として同社を利用している顧客に対して、効果的にサービス提供するにはどうしたら良いか、という問題だった。コミュニティサイトで利用登録してもらうことによって、マイレージ会員の趣味嗜好をセグメントし、顧客の「欲しい」という情報にターゲティングしていこうと考えた。趣味嗜好についてターゲット・マーケティングを実施することで、サービスの拡充につなげる意図があった。複数存在しているコミュニティに対して、そのコミュニティの関心事に沿った情報を提供することができる。

「スキービレッジ」というコミュニティサイトを先に立ち上げ、そこでしばらく様子を見て現在の SNS「ANA フレンドパーク」を 2005 年 4 月にオープンした。当初は、サイトが顧客に広がっておらず認知度が高くなく、利用者が自由に書き込みができるかどうか、また、書き込みの「荒らし」やサービスに対する誹謗中傷などの不安があった。しかし、サイトを立ち上げてみると、コミュニティの内容に関して真剣に興味をもってくれる人が集まってくれた。顧客同士の情報交換も出てきており、かつ、そこでスキーツアーを販売すると、かなりヒット率が高い。好きな人が集まっているサイトに、効果的な商品を提供することができ、高倍率の効果がマスで得られた。

マイルがたまる提携会社が 300 社以上あり、会員にお得な割引提供もできる。また、ANA カードの提携店でショッピングをすると、プラスアルファでマイレージがたまる「ショッピングアルファ」というサービスもある。提携パートナーにとっては売上増につながり、同社にとっては顧客満足度の向上という効果がある。複数存在しているコミュニティに対しては、そのコミュニティの関心事に沿った情報を提供することができる。

コミュニティでは、お互いが ANA マイレージクラブの会員という共通点があり、安心してコミュニケーションができており、オフ会も開かれている。利用者で一番多いのは、出張するビジネスマン層であり、そのようなビジネスマン利用者が、出張先で出会うようなオフ会の例もある。また、電子マネー Edy や ANA が提供する新しいサービスに対し、顧客が利用方法を教えあったり、制度の利用に初心者顧客がついていけない場合に慣れている利用者がそのサービスを教えたりすることも起きている。つまり、会員自らが各種サービスの広告塔になってくれているとも言える。書き込みをする会員には、パーク内のゲームイベントやキャンペーンなどで使うことのできるフレパポイントをインセンティブとし

ており、不定期ではあるがマイルプレゼントも行なっている。ここでも、SNS 内の活動とマイレージとを連携できる強みを生かすことができる。

コミュニティサイトとマイレージを連携できるのは航空会社の大きな強みであり、今後とも連携パートナーとのつながりを充実させ、WIN-WIN 関係となるビジネスモデルの構築を目指している。

3.5. B食倶楽部

B食倶楽部は、古瀬幸広氏が編集長として主宰するグルメ・サイトである。会員になってブログを書くためには、既存会員からの招待が必要であり、サイト上でつながった会員が、それぞれの体験に基づいたレストラン情報や美食情報をブログに書き込み、コメントを書きあっている。しかし、通常のレストラン・ガイド・サイトのようにレストラン側から登録料を取ることはしていない。登録料を払って集客できるような有名店の紹介ではなく、むしろ自らは情報発信する余裕があまりないような、たとえば夫婦で小規模経営しているような店こそを紹介したいというのが運営側の狙いである。

B食倶楽部の技術的なブレークスルーとして三つの点が挙げられる。第一に、ブログとレストラン・データベースの入力を同時に行なっていることである。通常データベースであれば入力作業が必要になるが、B食倶楽部では、ブログの投稿とひも付けされてレストランのデータベースが作成されていく。たとえば、古い投稿に出てきたレストランが閉店してしまった場合には、同じ投稿者や別の投稿者がそれを修正してくれる。これによってデータ入力のためのデータ入力が必要になり、利用者のブログの投稿によって自動的にデータベースが形成されていくことになり、サイト運営者側のメンテナンス・コストは劇的に下がる。

第二に、RSS で効率よく、サイトと人々、そして人々と人々を繋ぐことができることである。RSS は Rich Site Summary の略で、ブログなどのウェブサイトの更新情報を公開するものである。RSS リーダーと呼ばれるソフトウェアやサービスを使えば、ブラウザでウェブサイトを訪問しなくても更新情報を知ることができる。B食倶楽部では RSS リーダー機能を備えたツールバー・スマートナビ (SmartNavi) を会員に配布し、会員に便宜を提供しているほか、緊急連絡なども RSS で配信している (スマートナビは、緊急連絡の RSS 更新情報を検知すると、ポップアップ表示する)。

第三に、単なるブログだけではなく、「誰が誰を招待したか」という会員同士の関係がわかるような SNS 機能をつけたことである。これによって、知り合い同士で情報を交換する場となり、単なるレストラン紹介ではなく、人と組み合わせられた情報交換の場となっている。

会員は 2006 年 4 月時点で 1600 人となっており、男女の割合は 45 対 55 で女性が多い。B食倶楽部は、ブログエリアと SNS エリアに分かれており、会員のみが SNS 機能を利用

することができる。非会員は、このうちのブログエリアを閲覧できるのみである。運営側は、悪意ある書き込みの心配はないと考えている。なぜなら、SNS としての特徴を持っているため、たとえば公序良俗に反する写真を掲載した場合、その会員を紹介した会員に迷惑がかかる構造だからである。このような「タイトなコミュニティ」構造にすることが、情報の質を高めるために重要なのだ、と古瀬氏はいう。

一般的なテーマが特定されていないブログにおいては、飽きやすい、何を書いてよいのか分からない、レスポンスがない、などの理由で長続きしないことがある。しかし、食に関する情報については、安くておいしいものを食べた、という感想の投稿だけで十分なことが多く、また、文字ではなく、写真が雄弁に語ることがある。食事は人間生活の中で毎日誰もが行なうことであり、投稿のネタに困ることはない。親子で会員となり、遠く離れた家族が何を食べているかを知ることできる。毎日の活動に関する情報を共有することは、一体感を醸成することにもつながる。一方で、内輪の話ばかりになってしまうとブログや SNS は長続きしなくなるが、B 食倶楽部はおいしい店の入れ替わりがあるから続く。外から次々に情報が入ってくるから飽きることがない。

また、B 食倶楽部は、個人のブログページには一切の広告を受け入れていない。それは、個人のブログに宣伝の要素が入ると、書き手を辛い立場に追い込むことがあるからだ。自分の気にいった店の宣伝が入れば、自分のブログそのものが宣伝ページのようになり、逆に気にいらぬ製品の宣伝が入れば、書く気をなくしてしまうだろう。特にいま、ブログに広告を仕込んでいこうという動きが広告業界にあり、「それはメディアとしてのブログの自殺行為である」という。

3.6. Yub.com

Yub.com は、オンライン・モールと SNS を組み合わせたサイトである。SNS を利用し、売り手と買い手の二者に加え、売り手の商品を買手に紹介した第三者もビジネスに参加して利益を得られる仕組みになっているのが特徴である。Yub.com という名前の由来は、消費者の購買 (buying) の真相を表面に出すという意味で Buy の逆文字であり、Young Urban Buyer の頭文字にもなっている。

2005 年 2 月に米国で Buy.com が、Yub.com の前身である SNS サイト Metail.com を買収し、Buy.com の e コマースと SNS を融合させ、消費者がオンラインの友人とおしゃべりをしながら商品を購入できるようにした。Yub.com の友人や FOAF のページに載っているアイテムを購入すると、購入者自身も割引特典があるが、紹介者である友人や FOAF に対しても特典がある。買い手である自分に 1% の割引、紹介者に 1% の手数料収入が入り、また会員になって商品を購入すると 15% の割引になる。

会員は、SNS の中で関心のある商品やそれに対する感想など自分の内面をお互いに共有し、自分の信頼する友人達の中で、何が最新のトレンドなのかを知ることができる。モー

ルの中には 54 企業（2005 年 9 月現在）が入っており、400 万アイテム近くの商品を購入することができる。また、販売者が商品を出品したときには、会員はその商品や販売者に関する評価を閲覧し、他者と比較することができ、販売者が FOAF かどうかを知ることができる。一般的に、宝飾品類など詐欺等の不正の可能性が大きい商品について、この機能の効果が見られる¹³。消費者が商品を購入する際に、他の消費者に購買についてアドバイスをもらう等の相談もできる。会員は他人の関心事項について検索でき、自分と同じ趣味等を持つ人を自分のページに招待できる。

Yub.com の前身である Metail 社が SNS と e コマースを組み合わせたマーケティング方法（同じ興味を持つ人の個人ページを訪れてその人の購入した商品を閲覧することができるという方法）について特許をとっており、イメージをクリックすると販売店の購入サイトにつながるようになっている¹⁴。SNS において、顧客は単に商品を購入する消費者の役目を果たすだけではなく、コミュニティの一部として、商品に対する評価を行なう。購入者と販売者がお互いに評価付けを行なうようなもの¹⁵や、顧客が自分の写真や他のコンテンツを掲載するようなもの¹⁶は、これまでも展開されてきた。Yub.com では、お互いに評価付けを行なうことで信頼が呼び起こされ、コミュニティとしての意識が高まる効果がある¹⁷。

Yub.com 運営者によれば、SNS やブログのマーケティング面での価値は、クチコミにある。会員が自分のアカウントを通じて商品についての情報を発信する場合、それは個人的な推薦（endorsement / opinion）なので、嘘や誇張ではなく正直な感想を書く場合がほとんどである。また、会員の発言価値は、その人のプロフィールの内容やサイトへの貢献度によって変わってくる。ネットワークの中の友人に対して信頼性の高い人ほど、その人の意見のネットワーク上での影響力が強くなる。

Yub.com の運営者によれば、ネットワーク上で影響力を持つ会員の属性についてまとめると、以下のようになる。

- ① 定期的にサイトを訪れる利用者
- ② 他の regular user とネットワークを築ける利用者
- ③ プロフィールや個人ページを詳細に（rich）に書いている人
- ④ 自分の周りの「友人」を超えて、商品のレビューを詳細に書き、掲示板に投稿し、コミュニティへの貢献度が高い人
- ⑤ 「友人」の受け入れに慎重な人

こうした人たちが積極的にオンラインで活動することによって、サイト自体が活性化していくことになる。

¹³ The New York Times, November 8, 2004 の E-Commerce Report に掲載された Overstock.com 社の発言より。

¹⁴ Internetretailer.com – Daily News for Monday, October 25, 2004

¹⁵ たとえば、eBay や amazon.com など。

¹⁶ たとえば、Overstock.com など。

¹⁷ Internetretailer.com – feature article - January 2005

3.7. 43things.com

43tyhings.com は、米国シアトルに拠点を置くサイトである。会員が、自分が達成したい目標や叶えたい夢等を 43 個作成し、それを可視化し、他の利用者と共有しながら達成していくというサービスが主となっている¹⁸。「Cheers」（応援する）という機能をもっており、これは他人の目標やエントリ、コメントに共感したり励ましたりする場合、それを建設的に表現する手段となっている。

43Things の中では、いくつかの創発的な現象が見られている。たとえば、ある会員が目標に掲げた「米国のある州において、レストラン等での喫煙を禁じる法律を作成する」という目標が大きな広がりを獲得しつつある。また、「バーチャル・パーティ」という、期限を設定して、その期限内に会員が書き込みを行なうなどの動きもある。このように目標を可視化して共有することは、プライベートな場での夢の実現のみならず、企業がイントラネットや SNS のサービスを利用する際にも応用できる。たとえば、課題を列挙して解決するまでのブログを書くことにより、そのプロセスを社員間で共有することができ、どこで間違ったかを明らかにすることができる。また、課題解決や目標達成に至るまでに当事者ならびに第三者が「Cheers」を送ることにより、モチベーションを高めることにもつながると考えられる。

3.8. 熊本県八代市「ごろっとやっちょろ」

熊本県八代市（人口約 105,000 人）の運営するサイトである。2003 年 4 月、公式サイトとは別に、地域密着型のポータルサイト「ごろっとやっちょろ」（「やっちょろ」は八代の愛称）を開設した。もともと市の公式サイトには掲示板があったが、アクセス数の減少や、市民の発言数が少なくなる等の問題が深刻になってきていた。その理由は、話の流れを見ないと会話に参加しづらいというものであった。

地元の掲示板は地元根付いているのに、使われにくいのでは意味が無い。「市民の情報を再利用して市民に返す」という考えに基づき、2004 年 10 月にサイトのリニューアルを行なった際に、SNS を立ち上げた。一般の SNS と同じように、会員が日記を書くことのできるブログの機能も付け加え、以前からあった写真をアップロードする機能や地図情報との連携機能、会員が自分でトップページをカスタマイズできる機能などと合わせれば、機能の豊富さでは mixi 等を上回っている。

「ごろっとやっちょろ」を開発・運営している八代市行政システム課によれば、SNS とブログの機能を取り入れることによって、アクセス数もアクティブメンバーの数も以前の 2 倍以上に増加したという。それは、SNS の招待機能を使って新規の会員を勧誘しやすくな

¹⁸ サイトの中では、43things という目標を共有するサービスの他、訪れたい 43 箇所を書き込む 43places、会いたい 43 人を列挙し、なぜ会いたいのかの理由をブログに書き込む 43people というサービスがある。

ったこと、BBS（電子掲示板）の「話の筋」を気にせず自分が好きなように日記に書き込めばよいこと、友だちの日記（地元の話題が多い）を読むことでコメントしやすくなったこと、プロフィール機能で匿名性が弱まって無責任な書き込みがほとんどないこと、といった効果があったからだと考えられている。サイトの中でたとえ匿名であったとしても、友達の繋がりを通じて、漠然とした実名の個人が浮き上がる。匿名だと密な関係が生まれない。しかし、友達がいると下手な発言ができないという意識から、ユーザーはマナーの良い振る舞いをしている。

「ごろっとやっちょろ」は、たとえば八代市の学校の卒業生や八代に関心のある人など八代市民以外の会員登録も受け付けており、2005年12月末の会員数は1,805名で、その80%が八代市民である。サイトの中でもっとも活発に情報交換が行なわれている話題のひとつは、30才代の女性による子育てをテーマにしたものである。市民が活動を行ないたいときにそれをサポートする場として、SNSの中に多様なコミュニティが出来、市民一人ひとりが力をつけて活動してほしいという希望を持ち、サイト運営者である八代市はあくまで参加者同志が情報交換を行なう場の提供に徹し、サイト上のコミュニティの運営などには積極的に関与していない。

このような住民参加型のサイトを効果的に運営することができれば、市民の身近な問題に対して、本来は市役所が行なうべきサービスであっても、サイトの参加者同士で問題解決の方法を考えて実践するなど、市民のボランティア活動につながるような場としても期待できる。

現在、防災情報・火災情報について「ごろっとやっちょろ」の中でも情報を流している。万が一の災害の際には、安否情報等を流し、仮にメインサイトがつぶれても、他から情報を取り込めるようにしたいという。地元の情報は地元から取れるようにしておくべきであり、今後は一人ひとりにカスタマイズした機能の拡充を検討している。

3.9. ハコダテ・スローマップ

「ハコダテ・スローマップ」は、北海道庁の地域のSOHOを支援する補助金制度に応募し、「地元のマップ」を作るプロジェクトがもととなって始まった、函館のNPOが運営するコミュニティサイトである。

このプロジェクトの最大の特徴は、少数の技術者やデザイナーのみがマップを作成するのではなく、最初にコミュニティを作り、住民たち自身の参加と体験を通してマップを作るという点である。町の住民は、その町の出身だが離れて暮らしている人や観光客などとは異なり、生活に密着した密度の高い情報を必要としている。そこで、段階的にワークショップを重ね、住民自身が町歩きをして、それぞれが発見したものを共有していくと同時に、小学生から地図上で使うアイコンのアイディアを募集したり、大学の研究者や大学生にも参加してもらい、収集した情報の検証や編集を行なったり、マップの活用法について

検討した。市役所の関係者も含め、のべ 150 人以上がマップ作りに携わった。2003 年の春に印刷物とウェブサイトの両方で最初のバージョンを公開した。

2004 年には、東京の企業の研究プロジェクト「智財創造ラボ」と共同で、キーワードの関係性を集積してタグ付けし、視覚化するインターフェイス開発のプロジェクトに参加した。その後、その実証実験として作成したマップを、新たなシステム向けのコンテンツとして提供した。この新しいバージョンでは、住民が集めた町に関する様々な情報がネットコミュニティエンジンの「関心空間」を使って共有されており、個々の情報はキーワード化されて、「写真入りのカード」同士が地図上でヒモで結ばれる、という形で視覚化される。

函館は明治時代から昭和初期にかけての古い建物が残っている。それらの多くは改修・再生されて今日でも大事に使われている。建築デザインの分野で最近注目されている「リノベーション」という発想が、函館では 30 年以上前から当たり前に根付いていた。こうした事実も、地図上で様々な場所同士の関係性を視覚化することで、地域固有の価値として再発見、再認識することが可能となる。そして地域の中でバラバラに存在していた、歴史、環境、町づくり、文化など、様々な要素が重なりあって見えてくる。

当サイト管理者は、地域におけるこうした情報デザインの実験を通して、次のような考えを抱いている。すなわち、今まで、もっぱら企業などの組織でなければ成し遂げられなかったイノベーションが、インターネットの普及・浸透によって、組織に頼らないコミュニティを基盤としても起こりえるようになってきたということである。しかし、コミュニティ型のイノベーションは狭い範囲でしかその成功体験や手法が共有されていないという問題がある。そこで、ある領域で行き詰っている問題を、別の領域で培われた発想や手法で解決できるように、多様な個々のコミュニティ同士でイノベーションの手法を融通しあえるような状況をつくっていくことが必要ではないだろうかと考えている。

このような考え方は、企業組織の中のコミュニティでも同様に当てはまるだろう。経営学や学習工学などの分野で、近年「コミュニティ・オブ・プラクティス」という概念が注目を浴びているが、ブログや SNS はまさにこうした実践コミュニティを支える道具として機能していくことは間違いなく、専門性や組織の壁を超え、ジャンルを横断することで様々な知的触発が起こるコミュニティをつくっていくことが、イノベーションの鍵となっている。

ただし、そうしたコミュニティのマネジメントは、フィジカルな組織におけるマネジメントとは明らかに異なるスタイルが求められることも確かであり、果たして企業組織がネット的な新しいタイプのマネジメント（それはいわゆる「管理」・「統制」というイメージとは大きくかけ離れたものになるだろう）を許容できるかどうかということは、まだどのような企業も成功例を導き出しておらず、課題は山積している。

おそらく、従来の企業経営などで培われてきた類いとは異なる、非企業的なコミュニティに潜在していた様々な発想や手法、道具に有益なヒントが隠れている可能性がある。そうしたコミュニティの知を発掘再編集することが、このハコダテ・スローマップのような

地域実験に込められた狙いである。

3.10. 日本総研「イントラネット・ナレッジポータル」

日本総研は、イントラネットの中で、2003年6月から社内ブログを運用している。コンサルティング部門の研究員が、イントラネットの中で顔写真や論文等を掲載するほか、読んだ本のレビューを書き込んだりしながらブログを書いている。

イントラネットでブログを導入しようと考えたのは、企業活動の全てにおいて発生するコンテンツを管理することにより、最終的には知識のバリューチェーンを作り、企業活動を活性化しようとする狙いがあったからである。その最初の段階として、ブログが社内のコンテンツを溜め込む手段として機能する点に着目した。今は限定された範囲でのみ利用者が情報交換しているが、今後は社内の様々な部分に応用していくとのことである。

社内には、コンサルティングという業務に付随させ、「実験的なものやっぺいこう」というコンセプトが強く出て来ている。また、社内の研究では、毎年一回「クラスター」という研究チームを作るが、その中で、組織・クラスターの創発する力がもっと強く発揮できないか、部門として共同でできるものをどのように扱うべきかを模索してきた。

効果的に共同するために何かできるものがないかということで、いわゆるナレッジマネジメントの流れの中で、形式知、組織による共有のあり方はどうすべきか、という問題意識があった。コミュニティというよりは、一人ひとりが行なっている作業を明確にして、共同研究を誘いやすいようにしようということになった。

運営し始めてみると、役職が上の人も、新入社員も書き込みをしている。ブログの「トラックバック」というようなわかりにくい表現を避け、「関連リンク」ということで、列挙できるように工夫を行なっている。したがって、ブログという認識はなく、あくまでも「社内のナレッジポータル」として社員に受け入れられている。利用方法は、業務報告、研究の進捗状況についての書き込みを行なう場所があり、利用した外部の業者の評価を集めておくこともできる。これは、次の人がその評価を見てふさわしい企業を選び、発注しやすい仕組みとして理解することができる。また、クラスターごとに「ワークアウト」として、オンライン上ではなく、実際場で問題点の改善について議論している。

個人の「関連リンク」の中で個人の研究や情報に体系的な紐付けがなされると、「じゃあこういう研究をしてみよう」という動きにも繋がる。クラスターは変動的なもので、同じメンバーで研究しているチームもあるが、原則として1年ごとにメンバーが変わる。研究は、創発的に一緒に研究したい人が自然に集まって来る形がやりやすい。また、プロジェクトによっては、専門的なスキルを習得していないとプロジェクトに入り込めないものもある。そのような際には、新しく研究チームを形成するとき、やりたい人が自ら手をあげて入ってくることも可能だし、専門的知識をもった人材を探すことも可能である。

一方で、研究職の特徴を活かし、ブログでナレッジを共有できるという反面、研究員が

構えてしまって書きにくいという事実もある。良い文章を書かないと社内の人に批判される、などの心配がある。また、イントラネットから外へ情報がもれないようにするような仕組みや、自分が書いた企画書がちょっと変えられただけでは使われたくないという人もいるので、著作権に対しては懸念が大きい。

コミュニケーションは、プライバシーを小出しにしていけないと活性化しない面もある。だからこそイントラネットという守られた中で、組織としてのコミュニケーションが発達してくる。

3.11. 富士通ソフトウェアテクノロジーズ「イントラネット SNS」

これは、富士通ソフトウェアテクノロジーズが 2005 年 11 月から試験的に社内運営しているサイトである。富士通グループの従業員であれば、登録済みのユーザーからの招待によって、誰でもサービスを利用することができる。2006 年 01 末時点では約 2200 人のグループ社員が登録していたが、2006 年 3 月末時点では約 2900 人の登録ユーザーが存在する。

もともと問題意識として、企業へのサービス提供や、また、ブログや SNS を企業内で仕事として活用するためにはどうしたらよいかと考え、既存の大手 SNS サービスを研究していた。

富士通ソフトウェアテクノロジーズは、日本各地に営業拠点を持っており、遠く離れた従業員同士が連絡をとらなければならないこともある。従来は、仕事に関すること以外は自分が業務上やりとりをしている相手がどのような人なのかを知る機会がなかったが、ブログを書くことによって人となりを知ってもらえるようになり、コミュニケーションが円滑に行くようになった。顔写真、プロフィールなどをとまって、顔の見える遣り取りにおいて、その人が、何に苦労しているのか、得意分野は何かを知ることができる。

メールという手段では、当然のことながら、メールが届いていない人は内容を見ることが出来ない。しかし、SNS を利用することで、他人が遣り取りしている内容も、特定の場所に見に行くことで、見えるようになった。従来では認識されず、可視化されていなかったものが、見えるようになったという反響があり、それ自体は期待した効果ではなかったが、実際の現場では役立っているようである。

利用者の範囲を、富士通グループ企業全体に間口を広げていることで、富士通ソフトウェアテクノロジーズのみならず、富士通グループでありながら異なる組織に属する人々が様々な考えを公開してコメントを交換しあう場を提供し、活発に活用されている。開発者、関係者、その招待者である「お友達」が同じ場所に集い、ブログ（日記）によって意見を発信し、共通の問題意識についてコミュニティ内で議論を行なっている。

このような SNS のあり方は、利用者自身に語らせる自由を与え、そこで知り合った人同士に協働やコラボレーションを促すという、いわば横串をさす役割を果たす。コミュニティの中で仕事上の接点をすり合わせながら、議論を行なう機会を得ている。富士通ソフト

ウェアテクノロジーズにおけるイントラネット SNS は、そのような場を提供するプラットフォームとして機能している。自分だけの知識の枠を超え、また同じ職場の人からは得られない、新しい視点でのアドバイスやコメントをもらい、それらについてディスカッションすることができる。このようなイントラネット SNS は「弱い絆」を見つける場となる。これらは、従来型の企業間コミュニケーションでは難しかった。

今後は、目的を特定しない純粋なコミュニケーションのための SNS だけではなく、企業などにおける目的の明確な業務向けにどんな使い方ができるか、さらに実用化に向けた研究を続けるとのことである。

4. ブログ・SNS のインパクト

4.1. 創発的マーケティング

前章で紹介した富士写真フイルムや日産自動車、三越、全日本空輸、Yub.com などの事例からもわかるように、ブログや SNS の組織におけるもっとも有力な利用分野は、製品やサービスのマーケティングに活用するものである。ブログや SNS を使ったマーケティングは、いわば「クチコミ」のマーケティングであるともいえる。

図表 3 は、クチコミ・マーケティング協会（Word of Mouth Marketing Association）によるクチコミ・マーケティングの分類である。この中にも「Brand Blogging」という分類があるように、ブログを活用したマーケティングの手法がすでに広く研究されていることがわかる。また、マーケティングにおける BBS（電子掲示板）を活用した「ユーザーズ・コミュニティ」についても研究実績があり¹⁹、クチコミやコミュニティの重要性は以前から指摘されている。このようなクチコミ・マーケティングに関する研究の成果によれば、オンラインのクチコミとオフラインのクチコミとを比べたとき、オンラインでのクチコミは衝動買いを誘いやすいと言われている。これは、オフラインのクチコミは情報収集から実際の購買までに一定の時間がかかるのに対して、オンラインでは、消費者は、CD や書籍などの商品に関するレビューや評価を見て、場所を移動することもなく、ほとんどワンクリックだけで買い物をすることができるからだ。同様に、オンラインの場合は情報が伝達されやすいので、オンラインのクチコミの方が潜在的にウイルス的（伝達の手が速く範囲も広い）である。

ブログや SNS を活用したマーケティングが、インターネットを使わない従来のクチコミや、電子メールや BBS（電子掲示板）などのインターネット上に以前からあるコミュニケーション・ツールによるクチコミ・マーケティングと異なる点があるとすれば、それは、前節で整理したようにブログや SNS の方が影響範囲が広く、創発性が高いことである。したがって、ここでは、ブログや SNS を活用して消費者の自発的な情報発信や行動を促すよ

¹⁹ たとえば森田（1999）。

図表 3. クチコミを利用したマーケティングの分類

1	Buzz Marketing (バズ・マーケティング)	Buzz は「ざわめき声」。 注目をひくようなエンターテインメント(娯楽等)や情報を利用し、 自社商品やブランドについての消費者の会話を促す。
2	Viral Marketing (バイラル・マーケティング)	Viral は「ウイルス性の」という意味。 主にインターネットや e メールなどを利用し、ウイルスのように 飛躍的に広まるような面白い情報や有益な情報(informative message)をつくり、情報発信する。
3	Community Marketing (コミュニティ・マーケティング)	消費者が、ブランド(ユーザー・グループ、ファンクラブ、ディス カッション・フォーラム等)についての関心事を共有できるような 特定のコミュニティをつくり、支援する。これらコミュニティを支 援するツールやコンテンツ、情報を提供する。
4	Grassroots Marketing (グラスルーツ・マーケティング)	Grassroots は「草の根」。 個人的な奉仕活動や地元の組織的奉仕活動に従事するよう ボランティアを組織し動機づけする。
5	Evangelist Marketing (エバンジェリスト・マーケティング)	Evangelist は「伝道者」。 積極的に他者との友情関係を深めたり、自らすすんでリーダ ー役を担える伝道者や主張者、ボランティアを育成する。
6	Products Seeding (プロダクト・シーディング)	適切な時間に的確な製品を手に入れ、影響力のある消費者 へ情報やサンプルを提供する。
7	Influencer Marketing (インフルエンサー・マーケティング)	Influencer とは「影響力のある人」。 製品について語り、他者の見解に影響を及ぼすことができる 重要なコミュニティやオピニオン・リーダーを見つけ出す。
8	Cause Marketing (コーズ・マーケティング)	Cause は「原因、大義、動機」などの意味を持つ。 理想(ある特定の大義名分)を強く支持する人々からの尊敬を 集め、支援を得る社会的な理想を支援する。
9	Conversation Marketing (カンバセーション・マーケティング)	面白く楽しい広告、電子メール、キャッチフレーズ、エンターテ イメントや販促が、クチコミのきっかけとなる。
10	Brand Blogging (ブランド・ブロギング)	ブログを開設し、人々が開放的な気持ちでコミュニケーション を交わすことのできる場(blogosphere)に企業自身も参加す る。ブログ・コミュニティが話す価値のある情報を企業と消費者 とで共有する。
11	Referral Programs (リファラル・プログラム)	満足した顧客(satisfied customer)が、自分の友人を紹介で きるツールを作成する。

(出所) Word of Mouth Marketing Association (<http://www.womma.org/>) をもとに筆者作成。

最終アクセス日：2005 年 9 月 15 日。

うなマーケティングを「創発的マーケティング」と呼ぶことにする。

クチコミ・マーケティングでは、商品売りたい側が、マス・メディアなどを通じた広告とは異なるチャンネルとしてクチコミを使った宣伝を行なっている。それに対して、創発的マーケティングの場合は、ブログや SNS という「場の設定」に力点を置いている。創発的マーケティングは、売り手が設定する場を中心として消費者同士が多対多のコミュニケーションを行なうことで話題作りと相互レビューを行ない、それによって商品の認知と評価を向上させると同時に、メーカーの開発者が思いつかないような消費者のニーズ情報などを吸収しようとするものである。前章の事例の中には明確にマーケティングにおける創発的現象と呼べるようなものはまだないものの、たとえば、メーカーが想像していなかった製品の使い方がブログや SNS の中で消費者のクチコミを通して広がっていくことや、

利用者自身がお互いに協力して補完的な商品を提案したり開発したりしてしまうこと²⁰や、消費者の苦情や提案にもとづいてメーカーが既存商品の改善を行ったり新商品開発したりすることが起こりえる。

創発的マーケティングの留意点として、企業が開設したブログは企業がコントロールできるが、そこにトラックバックが貼られた一般消費者のブログは、企業のコントロール圏外にある。また、会員限定のパソコン通信の BBS における企業と消費者のインタラクションは、インターネット上のインタラクションと本質的には変わらないが、単なる傍観者も含めれば参加者の数や影響度が格段に異なる。つまり、創発的マーケティングでは企業が完全にはコントロールできない部分が多く影響範囲が広いために、成功すればインパクトも大きい、企業の評判を傷つけるなど失敗のリスクも高い。クチコミ・マーケティングは企業が発信する情報を消費者が伝えていくことが中心だが、創発的マーケティングでは消費者が自ら情報を集めて発信し、企業にも予測できないような広がりや展開が期待できる。このような点が創発的マーケティングの魅力であり、同時にリスクでもあるといえるだろう。

4.2. 問題発見・解決のネットワークづくり

ブログや SNS を組織で活用することのメリットのひとつは、参加者間の情報共有を通じて問題を発見するだけでなく、それを解決することも可能になることである。ブログや SNS が問題発見につながることは、たとえばある商品を使っているユーザーがその商品の不具合を発見し、それをブログや SNS で情報発信し、他のユーザーの間に情報が広がっていくという過程を想像すれば、比較的容易に理解できるだろう。問題の発見だけであれば、異質で多様な参加者が多く、情報の連結性が高ければよい、いままでもインターネットの掲示板を使って製品の不具合が報告され、それがメーカーを動かして改善サポートが行なわれるようになったという事例がある。たとえば、2003 年 4 月にソニーは世界で 30 万台以上出荷したデジタルカメラ「DSC-P1」の無償回収・修理を始めたが、これには電池の残量表示に関するユーザーの不満が掲示板で広がったことも影響している²¹。

しかし、本来の創発の意味からすれば、新しく発見された問題点は、ボトムアップの動きによって解決されてはじめて創発的であると言えるだろう。その意味では、ブログや SNS は使われていないが、森田（1998）が紹介しているユーザーによるソフトウェア開発などは、まさにネットワークを活用した創発的な問題解決の事例であると言える。また、これもブログや SNS ではないが、岡山市が運営している電子自治体では、ある町内の掲示板に「公園の桜の木に毛虫が大量発生している」という書き込みがあり、それを読んだ町内会の担当者がすぐに消毒し、その後の町内会の打ち合わせによって町内の他の場所でも殺虫

²⁰ ソフトウェアの分野では、ブログや SNS が普及する以前から、たとえば森田（1998）で紹介されている HP200LX（携帯型パソコン）の日本語ソフトの事例などがある。

²¹ 「ソニーが人気デジカメを今更無償修理する理由」日経エレクトロニクス、2003.5.12

作業が行なわれたという事例があった²²。この事例のように、問題の発見はインターネット上で伝えることができても、それを解決するためにはインターネット上のコミュニケーションだけでは済まない場合が多い。したがって、3章で取り上げた「ごろっとやっちょ」に代表される地域 SNS のように、地縁で結びついたコミュニティとインターネット上のコミュニティとの連携性がとりやすい方が創発的な現象は起こりやすいと言えるだろう。「ごろっとやっちょ」の成功をきっかけとして地域 SNS の事例が増えているが（図表 4 参照）、その背景にある理由として、SNS は通常の掲示板より情報の連結性が高く、信頼・協力関係の基盤となりやすいため、SNS のコミュニティと地域コミュニティとの連携によるボトムアップの問題解決に対する期待が高まっているからであると考えられることもできる。

問題発見・解決というブログや SNS の創発的なインパクトが起こりやすいもう一つの例は、組織内利用のブログや SNS である。前章の事例の中でも、富士通ソフトウェアテクノ

図表 4. 地域 SNS 一覧

SNS 名	URL	対象地域	公開時期
ごろっとやっちょ	http://www.gorotto.com/	熊本県八代市	2004.10
サガン鳥栖 SNS	http://saganfc.jp/	佐賀県鳥栖市	2005.3
CLOVER	http://clover.h555.net/	兵庫県	2005.7
かわさき・ソーシャルネット	http://www.kawasaki-social.net/	神奈川県川崎市	2005.9
ふちゅうじん	http://fuchujin.com/	東京都府中市	2005.10
六本木貴族	http://kizoku.jp/	港区六本木	2005.11
こまち	http://www.kyoto-inetbb.jp/sns/	京都府	2005.11
沖縄 SNS YUNTAKU	http://sns.yuntaku.com/	沖縄県	2005.11
おこなご一か	http://www.sns.ococo.jp	新潟県長岡市	2005.12
シモフリ	http://shimokita.org/	世田谷区下北沢	2005.12
R-58 沖縄を感じるコミュニティ	http://sns.r-58.net/	沖縄県	2005.12
Bay Net	http://www.liblog-sns.jp/baynet/	神奈川県横浜市	2006.1
あいふれ	http://sns.138files.com/	愛知県	2006.1
ショコベ	http://shokobe.com/	兵庫県神戸市	2006.1
ドコイコ	http://55d.jp/	香川県	2006.1
VARRY	http://www.varry.net/	福岡県	2006.1
あみっぴい	http://amippy.jp/	千葉市西千葉地区	2006.2
JANNE	http://www.janne.jp/	山梨県	2006.2
名古屋 SNS	http://758sns.net/	愛知県名古屋市	2006.2
かんこうみえ+Plus	http://sns.kankomie-plus.jp/	三重県	2006.2
かごと	http://kagosima.info/	鹿児島県	2006.2
むろらん SNS	http://atpne.jp/muroran/	北海道室蘭市	
FOOPS	http://atpne.jp/foops/	福井県	

（出所）国際大学 CLOCOM 地域 SNS 研究会（2006/4/6 時点のデータ）
<http://www.glocom.jp/chiiki-sns/wiki/index.php?SNS%C8%E6%B3%D3>

²² 市役所担当者へのヒアリングによる。電子町内会サイト：<http://townweb.e-okayamacity.jp/>

ロジーズの「イントラネット SNS」や日本総研の「イントラネット・ナレッジポータル」は、まさにそのような効果を狙ったものである。また、派遣社員を対象とした「派遣さんのたまり場 SNS²³」や「派遣茶²⁴」のように、同じ立場で問題を共有しやすい会員が集まる SNS でも問題発見・解決のネットワークが作られやすいと考えられる。

ただし、ブログや SNS での情報共有が問題解決につながるまでには、問題発見はもちろん、特に問題解決のための環境づくりと誘因が必要になる。地域 SNS の場合も同じだが、参加者のボランティア精神に頼るだけでは限界があるだろう。特に組織内ブログや SNS の場合は、創発的な現象が企業の付加価値向上につながる可能性があるものの、すべての社員が日常業務のかたわらブログや SNS を積極的に利用するのは容易なことではない。インターネット上には、利用者の質問に対して別の利用者が答える Q&A サイトで回答者に対してポイントが与えられるといった誘因を用意しているところがある²⁵が、組織内のブログ・SNS の場合は、問題解決の当事者を明確にするとともに、人事評価と関連させるなどの運用上の工夫が必要であろう。ブログや SNS という場で生じた創発的な現象の兆しを大きな流れにし、問題解決に導くためには、情報の流れを整理し、必要な情報が効果的に提供されるように促す触媒（カタリスト）的な役割を持った参加者が必要で、そのような人材を組織の中で育成していくことも課題になる。また、創発はボトムアップで秩序を作っていく現象であるため、トップダウン型の組織における従来の指揮系統に沿った業務のプロセスとは異なるプロセスを必要とする。現場から生まれた創発的な現象の兆しを権力でもって否定して摘み取ってしまうマネージャーがいれば、創発は大きな流れにはならない。組織内で創発現象を効果的に活用するためには、そのリスクを把握した上で、権威的なマネージャーの排除など、プロセスを阻害するような要因を取り除くことも必要である。創発現象はトップダウンでは起こせないものの、創発現象を促し、阻害しないようなインフラを整備するためには、組織トップの関与が不可欠である。

4.3. 顧客・市民指向型／現場指向型の組織への変革

ブログ・SNS のインパクトとして最後に指摘したいのは、組織を顧客・市民主導型のものへと変革させるきっかけになるということである。企業がマーケティング活動にブログや SNS を利用すると、消費者との双方向のコミュニケーションが始まり、顧客・消費者の声が組織の内部に届きやすくなる。富士写真フイルムの例でも、それまでは消費者の声を直接聞く機会が少なかった開発担当者のエンジニアが、ブログを通じて直接顧客に語りかけ、コミュニケーションをとることができるようになったことで、開発作業の士気が高まったことが報告されている。「ごろっとやっちょ」でも、少なくとも SNS 上では参加している市民と担当者の間の距離は、通常の市民と公務員の間よりも間違いなく縮まっている。

²³ <http://paketama.jp/>

²⁴ <http://www.haken-cha.jp/>

²⁵ たとえば、「はてな」(<http://www.hatena.ne.jp/>) や「OKWave」(<http://okwave.jp/>) がある。

しかしながら、これらのブログや SNS が、創発的マーケティングにせよ問題発見・解決のネットワークづくりにせよ、その効果をさらに高めるためには、消費者や顧客、市民・住民とブログ・SNS 運営管理者との関係を個人的なものに終わらせずに、組織全体としてサポートしていくことが不可欠である。開発担当者の個人的な士気が高まったとしても、消費者ニーズが開発案件の判断をする社内の上層部に伝わらないようでは、消費者のニーズに迅速に対応できるような新しい商品が市場に出る確率は低いだろう。地域 SNS の中で、たとえば、市役所にしか解決できないような問題点が発見されたり、市民から市役所に対する積極的な提案があったときに、それが放置されたままだと市民の地域 SNS に対する期待もしぼんでしまいかねない。

もちろん、ブログや SNS を利用すれば必ず組織が顧客・市民指向型になるわけでない。組織を顧客・市民指向型に変えるためにはトップの強力なリーダーシップが必要であり、それを現場にまで浸透させる場と人事制度などの仕組みが不可欠である。ブログや SNS は、そのような場を提供し、場に顧客や市民からの情報を運び入れるための重要なツールである。

ブログや SNS を利用してクチコミによる商品の販促を行ない、市民間の交流を促すことは、ブログ・SNS 活用の第一段階である。第二段階は、ネットワーク参加者間の創発的な現象を促し、それを組織の活動目標に生かすことである。第二段階に進むには、創発現象が組織にとって完全にはコントロールできないものである以上、すでに述べたように大きなリスクがある。しかし、第二段階では、創発的マーケティングや問題発見・解決のネットワークづくりといったブログ・SNS の効果を、第一段階よりもさらに大きく獲得することができる。そして、効果とリスクのバランスを取るためには、顧客・市民主導型の組織であることが条件となるのである。

組織内ブログ・SNS の場合は、参加者が立場などを気にしない自由な書き込みから創発的な現象が発生する。そのような書き込みを無視したり、マネージャーにとって都合の悪い書き込みを削除したりすれば、問題の解決どころか問題の発見すらできないだろう。組織の中で市場や顧客に最も近いのは、組織内スタッフ部門のマネージャーではなく、営業やサービス窓口といった現場の担当者である。市場や顧客の要望をもっとも正確に把握し、環境の変化を一番早く実感できるのも、現場の担当者であろう。したがって、組織が環境変化に迅速に対応するためには、スタッフ部門が作り上げた計画だけでなく、現場から自由に上がってくる情報を効果的に活用しなければならない。ブログや SNS はそのような情報を共有するためのツールであり場であるが、それを効果的に運用するためには、現場を尊重する組織文化への転換が必要である。

5. 結論

本稿では、創発的な現象という視点からブログと SNS に注目し、ブログや SNS が他の

インターネット上のコミュニケーション・ツールに比べて創発的な現象を促しやすいことを説明した。そして、組織におけるブログや SNS のインパクトを明らかにするために、インタビューや公開情報に基づいて 11 件の事例を紹介した。それらの事例の分析から、ブログや SNS は、企業や自治体などで活用することにより、消費者の視点に近いところからの情報発信や消費者が発信する情報を利用した販促活動、消費者のニーズ吸収といった「創発的マーケティング」のためのツールになりえることがわかった。また、自治体が運営する SNS や企業内のブログや SNS では、メンバー間の情報共有を通じて行政や業務に関する問題を発見し、その解決にもつながるような人的ネットワークを作りあげることが可能であることがわかった。

本来の創発の定義から言えば、第三者が「意図的に」創発的な現象を起こすことはできない。しかし、参加するメンバーの多様性（異質性）や連結性、信頼関係、協力関係といった条件が揃えば、創発的な現象が起こる可能性を高めることはできるはずである。ブログや SNS は、そのような条件を作るための場になりえる。また、ブログや SNS を活用して、仮に何らかの流行なり秩序を作りだすことができたとしても、その内容を予測することは容易ではない。したがって、創発的な現象を誘発しやすいブログや SNS を利用することは、組織にとって自らが予測もコントロールもできない現象を生み出してしまうというリスクがある。ブログや SNS を使って消費者や市民に発言の機会を提供すれば、企業や自治体にとって不利な情報が出てくる可能性があり、社員に自由に情報発信させれば、一部のマネージャーにとって都合の悪い情報が書き込まれる場合もある。企業や自治体が所有するウェブサイトや組織内で集中的に管理されているイントラネットのホームページならば、不都合な情報ははじめから載せないですむ。また、掲示板などで消費者や市民、現場の社員などから不都合な発言があったとしても、削除することもできる。しかし、特に組織外のものは、ブログや SNS で発信された情報は削除しにくく、ネガティブな情報を削除し続ければ、そうしたブログや SNS の信用度は失われていくことになるだろう。また、企業や自治体などが、たとえば報酬を払って特定の消費者や市民によい発言ばかりしてもらうように促したとしても、それが明らかになった場合のリスクは計り知れない。それは、組織内のブログや SNS でも同じことである。組織においてブログや SNS を活用する際には、ある程度ネガティブな情報を許容する必要もある。そうすることによってはじめて、参加者からの信頼も高まるのではないだろうか。

仮にブログや SNS の中で組織と消費者や市民、現場の担当者との間によい関係が生まれ、情報の交流が活性化したとしても、それがどれだけ実際の売り上げや行政サービスの向上、従業員満足の上昇などといった具体的な成果につながるかは未知数であり、測定することも困難である。話題にならない商品は売れず、市民間での情報交流がなければ市民の行政サービスに対する関心も高まらず、率直な意見交換がないところに従業員満足もないとすれば、話題づくりや交流の場を提供するというだけでも、効果的に運営されているブログや SNS が組織に対して貢献していることは間違いのないだろう。ただし、その効果が多くの

関係者に認められるためには、たとえば顧客（住民・従業員）満足度の調査を実施したりして効果を定量的に把握するとともに、ブログや SNS で吸い上げた苦情や意見に迅速に対応したり、ニーズ情報を新しい商品やサービスの開発に役立てるといった組織的な対応が必要である。つまり、組織を顧客指向型／現場指向型に変えることが求められており、そのような変革に成功した組織こそがブログや SNS を効果的に活用できる。ブログや SNS は組織の内部に消費者や市民という外部の情報を直接的に取り込むためのツールであり、普段は情報発信する機会の少ない現場の社員の声を集めるためのツールである。ブログや SNS を最大限に活用するためには組織を顧客指向型／現場指向型に変えざるを得なくなる。そのことこそ、ともすれば内部の原理や内部でも一部のマネージャーの論理だけで動きがちな組織に対するブログや SNS の最大のインパクトであると言えるかもしれない。

個人情報保護法の施行や内部統制関連制度の制定で、組織における情報管理の必要性が高まっている。もちろん、情報管理は不可欠である。しかし、形式的に管理を強めるあまり、顧客や市場とのコミュニケーションや社内の現場からの自由な情報発信がなくなれば、組織は硬直的になり、イノベーションも起こりにくくなり、変化への対応能力も衰える。本文でも記したとおり、ブログや SNS にはリスクもあるが、リスクをコントロールすればブログや SNS を組織変革やイノベーション促進のための重要なツール、場として活用できることは間違いない。情報管理の必要性が高まっているいまこそ、「創発」的な現象を支えるものとして、ブログ・SNS の効果的な活用を検討すべきである。

付表 1 インタビュー先企業・団体名と対象サイト（五十音順）

本レポートの作成にあたりインタビューに応じていただいた企業・団体と対象サイトは以下のとおり。

インタビュー先企業・団体名	対象サイトと URL
株式会社カレン	株式会社カレン http://www.current.co.jp/ 日産 TIIDA BLOG http://blog.nissan.co.jp/TIIDA/
熊本県八代市役所(地方自治体)	ごろっとやっちょろ http://www.gorotto.com/
全日本空輸株式会社	ANA フレンドパーク http://anafriendpark.ana.co.jp/
日本総研	社内ブログ(社内のみ)
ハコダテ・スローマップ	ハコダテ・スローマップ http://www.kanshin.jp/hakodate/
富士写真フイルム	NATURA http://blog.fujifilm.co.jp/natura/
富士通ソフトウェアテクノロジーズ	イントラネット SNS(社内のみ)
43things	43things.com http://www.43things.com/
三越	三越コミュニティサロン http://mcs.mitsukoshi.co.jp/
メイプル株式会社	B 食倶楽部 http://www.b-shoku.jp/
Yub.com	Yub.com http://www.yub.com/mall/

付表2 イン트라ネット SNS 内専用コミュニティメンバー（五十音順）

本レポートを執筆する過程で、本文でも事例として取り上げた富士通ソフトウェアテクノロジーズのイン트라ネット SNS 内に専用コミュニティを作り、その中でのコメントや議論、SNS 内に書き込まれた他の記事などを参考にしてきた。このコミュニティのメンバーは以下のとおり。

今井岳	富士通研究所 自律システム研究部
岡田誠	株式会社富士通研究所 ビジネスインキュベーション研究所
影山裕子	株式会社富士通ソフトウェアテクノロジーズ
川元渉	株式会社富士通ワイエフシー 地域ビジネス事業部
車井登	富士通株式会社 ソフトウェア事業本部
桑田尚紀	富士通株式会社 グローバルビジネスマネジメント本部
坂根裕一	富士通株式会社 ソフトウェア事業本部
真田亜希子	富士通株式会社 社会基盤BGソリューション開発センター
野崎昌明	富士通アクセス株式会社
初鹿浩之	富士通株式会社 ソフトウェア事業本部
原田浩一	富士通株式会社 サーバシステム事業本部
藤田廣昭	株式会社富士通岡山システムエンジニアリング 公共システム部
松本達郎	株式会社富士通研究所 サービスプラットフォーム研究センター
松本安英	株式会社富士通研究所 サービスミドルウェア研究部
峰滝和典	株式会社富士通総研 経済研究所
村松千織	富士通株式会社 ソフトウェア事業本部
山川宏	株式会社富士通研究所 ソリューションテクノロジー研究部
山本賢一	株式会社富士通ソフトウェアテクノロジーズ
由良正和	株式会社富士通ソフトウェアテクノロジーズ ユビキタス事業部

付表3. ブログ・SNSの活用事例

企業名	民間企業	公共団体・NPO
	富士写真 フィルム	八代市役所
名前	ANA フレンドパーク 日産TiIDA BLOG 他	43Things.com (海外)
区分	ANA フレンドパーク 日産TiIDA BLOG 他	43Things.com (海外)
目的	ANA利用者のうち、出張の多いビジネスマン MAILEE-J会員に 対する効果的な マーケティング 活動の発展 「食」をキーワード とし、興味を持つ人 たちが仲良くなりな がら、適度にまじめ で適度に不真面目 に情報交換する	一人では達成でき ないことを互いに化 達成する
セグメント	写真好きの人 ・子育てをしている 人	八代市民 (八代市民以外も 参加可能)
主な内容	・顧客に写真を撮 影してもらい、それ をwebに掲載し、ブ ログを書き込んで もらう。 ・技術者の商品に 対する思い入れを ブログに書き込 む。	・地元の情報交換 ・歴史、観光スポッ ト、お節めの場所 等
中心となる年 齢層	20代後半から30代	30代
中心となる性 別	女性 (男女比7:3)	女性 (男女比4:6)
招待制	NATURAモニター に限定	なし
有料/無料	無料	無料

ヒアリング結果、各ホームページを参考に作成

参考文献

- Borgatti, Stephan P. 2005 “Centrality and network flow”. *Social Networks* 27, pp. 55-71.
- Granovetter, M. 1983 “The strength of weak ties: A network theory revisited”.
Sociological Theory 1, pp. 201-233.
- 原田泉、土屋大洋 2004 『デジタル・ツナガリ—拡大するネットコミュニティの光と影—』
NTT 出版
- スティーブン・ジョンソン 2004 『創発—蟻・脳・都市・ソフトウェアの自己組織化ネット
ワーク—』(山形浩生訳) ソフトバンクパブリッシング
- 北原貞輔、伊藤重行 1986 「情報創発に関する仮説」『オフィス・オートメーション』、Vol.
7、No. 3
- McAfee, A. 2006 “Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration”, *MIT Sloan
Management Review*, Spring 2006, Vol. 47, No. 3, pp. 21-28
- Majchrzak, A., Logan, D., McCurdy, R. and Kirchmer, M. 2006 “Four Keys to Managing
Emergence”, *MIT Sloan Management Review*, Winter 2006, Vol. 47, No. 2, pp.
14-18
- 松行康夫 2001 「マネジメントにおける学習と知の創発」、東洋大学経営学部『経営論集』
53号(2001年3月) pp.81-94,
<http://www.mng.toyo.ac.jp/publication/keieironshu/g200103/05matsuyuki.pdf>
- 森田正隆 1998 「ネットワーク上の顧客間インタラクション」、『1998年経営情報学会春季
全国発表大会予稿』、<http://www.mamorita.com/papers/jasmin199806.htm>
- 森田正隆 1999 「オンラインネットワーク上のユーザーズコミュニティの役割」、第5回社
会情報システム学シンポジウム、
<http://www.mamorita.com/papers/social199901.htm>
- The New York Times 2004, November 8, 2004, E-Commerce Report
- 野中郁次郎 1986 「組織的情報創発プロセスのマネジメント」、『イノベーションと組織』(今
井賢一編著) 所収、東洋経済新報社
- Seel, R. 2003 “Emergence in Organisations”,
<http://www.new-paradigm.co.uk/emergence-human.htm>
- 総務省 2005 「ブログ・SNSの現状分析及び将来予測」2005年5月17日発表。
http://www.soumu.go.jp/s-news/2005/050517_3.html
- 土屋大洋 2006 「創発的現象とスマートモブ—中国反日デモの理論的含意—」、富士通総研
経済研究所『研究レポート』 No.257、2006年4月