

## 質的転換を生み出すSNS の優位性と知識側面 - マーケティングへの関係性 -

著者	西村 順二
雑誌名	甲南経営研究
巻	60
号	3
ページ	1-28
発行年	2019-12-15
URL	<a href="http://doi.org/10.14990/00003436">http://doi.org/10.14990/00003436</a>

# 質的転換を生み出す SNS の 優位性と知識側面

——マーケティングへの関係性——

西 村 順 二

## 1. 問題の所在

本研究では、ソーシャルネットワークメディアに着目し、その中の代表的な SNS と検索エンジンについて、その差異に関してマーケティング実践への有効性からの考察を行うものである。ここで検討対象とされる企業は、この SNS や検索エンジンをビジネスの中核におく GAF A や GAFMA と呼ばれる強大な IT・IoT 企業群の一部である。本研究においては、まずは、これら GAF A や GAFMA と呼ばれる IT・IoT 企業群の優れた競争力を生み出す特徴的要因が何処にあるのかを検討する。次に、売上高と投資支出額に着目して、これらの企業群の中での企業間差異を検討する。そして、売上高に対する投資支出比率の高い2つの企業の中で、売上高成果に差異を確認できるグーグルとフェイスブックを抽出し、その特徴的な機能である検索エンジンと SNS について考察する。最後に、SNS の有効性から、情報のあり方と知識創造へのスキームに対する親和性という点で、SNS はマーケティング展開上の有効性が高いということを確認するものである。これらを通して、ソーシャルメディアの代表である SNS のマーケティングに対する親和性を確認することが、本研究の目的とされる。

## 2. GAFA にみるネット企業の競争力とは

GAFA とは、グーグル（Google）、アップル（Apple）、フェイスブック（Facebook）、アマゾン（Amazon）の4社のことを意味し、それぞれの頭文字を取ってGAFAと呼ばれている。周知のように、主にグーグルは検索エンジン、アップルはデジタルデバイス、フェイスブックはSNS、アマゾンはEC（Electric Commerce）と呼ばれるネットショップと、それぞれの分野で市場を牽引している企業である。いずれも米国を代表するIT・IoT企業であり、世界中の多くの企業やユーザーがこの4社のサービスを、プラットフォームとして活用していると言ってもよいくらいの勢いで成長してきている。

GloTechTrends（グロテックトレンド）が公表している世界時価総額企業ランキングに基づき、2019年3月末時点のグローバル時価総額トップ10を見てみると、以下の表1に示されているように、この4社は世界時価総額ランキングの上位を占めていることが分かる。2019年3月末時点では、マイクロソフトが第1位で9,050億ドル、第2位がアップルで8,960億ドル、第3位がアマゾンで8,750億ドル、第4位がアルファベット、いわゆるグーグルで8,170億ドル、第5位がパークシャー・ハサウェイの4,940億ドル、そして第6位がフェイスブックで4,780億ドルと、上位6位までにこのGAFAと呼ばれる4社がランキングされているのである。さらに、「グーグル（Google）」、「アマゾン（Amazon）」、「フェイスブック（Facebook）」、「アップル（Apple）」に、1位に位置している「マイクロソフト（Microsoft）」を加えて、これら5社を一つの企業群として、その頭文字を集めた呼称でGAFMAという呼び方もされている。

さらには、第7位のアリババ・グループ・ホールディングスは電子商取引をオンライン・マーケットで行う中国企業であり、第8位のテンセントはソーシャル・ネットワーキング・サービスを提供している中国企業である。これ

表1：世界の時価総額ランキング（2019年3月末時点）

順位	企業名	国	所在地	市場	時価総額 (10億ドル)
1	マイクロソフト	米国	ワシントン州	NASDAQ	905
2	アップル	米国	カリフォルニア州	NASDAQ	896
3	アマゾン・ドット・コム	米国	ワシントン州	NASDAQ	875
4	アルファベット（グーグル）	米国	カリフォルニア州	NASDAQ	817
5	パークシャー・ハサウェイ	米国	ネブラスカ州	NYSE	494
6	フェイスブック	米国	カリフォルニア州	NASDAQ	478
7	アリババ・グループ・ホールディングス	中国	浙江省（杭州市）	NYSE	489
8	テンセント・ホールディングス	中国	広東省（深圳市）	HK	441
9	ジョンソン&ジョンソン	米国	ニュージャージー州	NYSE	372
10	エクソン・モービル	米国	テキサス州	NYSE	342

出所：2019年3月末 GloTectrends 調べ「世界時価総額グローバル10」  
<https://glotechrends.com/world-market-cap-ranking-190412/> を一部修正。

らを合わせると、実に世界の時価総額トップ10社の中で7社までが、情報通信やソーシャルメディアに関係するIT・IoT関連企業で占めているというのが現状なのである。

次に、この時価総額に注目して、その年次比較を確認してみよう。1996年の時価総額ランキングから2016年まで5年毎の時価総額ランキングでは、この5年間で異なる様相を示していることが分かる。以下の表2をみると、2016年ではトップ10社中6社がIT、IoT、そしてSNS・情報関係の企業で占めていることが明らかである。しかし、10年前そして20年前では、IT・IoT関連の企業はわずか1～2社しかランクインしていない。2011年以降のこの5年間で圧倒的にIT、IoT、そして情報関連の企業が力をつけ、市場で支配的なポジションをとるようになってきているのである。

さて、それではこの現代経済社会で大きな力を持つようになったGAFAGAFMAの成長が意味することは、何なのであろうか。これらの企業が上述の強大な企業になったということは何を意味しているのであろうか。GAFAGAFMAであれ、GAFMAであれ、いずれにしてもこれら企業の時価総額は高

質的転換を生み出す SNS の優位性と知識側面（西村順二）

表 2：時価総額の世界ランキングトップ10の推移

順位	1996	2001	2006	2011	2016
1	ゼネラル・エレクトリック	ゼネラル・エレクトリック	エクソンモービル	エクソンモービル	アップル
2	コカ・コーラ	マイクロソフト	ゼネラル・エレクトリック	アップル	アルファベット
3	エクソンモービル	エクソンモービル	マイクロソフト	中国石油天然気	マイクロソフト
4	NTT	シティグループ	シティグループ	ロイヤル・ダッチ・シェル	アマゾン・ドット・コム
5	トヨタ自動車	ウォルマート・ストアーズ	ガズプロム	中国工商銀行	フェイスブック
6	インテル	ファイザー	中国石油天然気	マイクロソフト	エクソンモービル
7	マイクロソフト	インテル	中国工商銀行	IBM	パークシャー・ファサウェイ
8	メルク	IBM	トヨタ自動車	シェブロン	ジョンソン・エンド・ジョンソン
9	ロイヤルダッチ石油	アメリカン・インターナショナル・グループ (AIG)	バンク・オブ・アメリカ	アルファベット	テンセント
10	アルトリア・グループ	ジョンソン・エンド・ジョンソン	ロイヤル・ダッチ・シェル	ウォルマート・ストアーズ	ゼネラル・エレクトリック

出所：三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券「マーケットの歴史～過去の相場を振り返る～世界時価総額ランキング」

(<https://www.sc.mufg.jp/products/sp/intro201712/index.html#sec04>)

より抽出し、筆者が作成したものです。

( は、IoT や IT 関連企業を表わしている。)

い数字を示している。この時価総額は、株価に発行済み株式総数を乗じたものであるから、時価総額ランキングで上位に入る企業であるということは、世界市場において、企業買収の対象となりにくい大規模企業となり、安定性と共に将来の成長性が期待できるということであり、その企業価値が極めて高い企業ということになる。そういう点でこれらの企業には類似性があると言えるであろう。

ここでさらに進めて、二つの切り口で考えてみよう。第一に、GAF A であれ、GAFMA であれ、これら企業の成長の過程は同じか、異なるのか、そして第二に、トップ10に入る企業であるという点では類似していても、これら4企業あるいは5企業の中で、その巨大化の属性や程度に差異はないのかと

いうことである。

先ず、一つ目の点である。これらの4企業、あるいは5企業の成長経路に着目し、これまでの成長は同質的なのか異質的なのかを確認してみよう。ここで興味ある数字に着目してみることにする。それはR&D投資である。GAFaやGAFMAにおけるR&D投資は、主にコアとなる主要な事業領域、バリューチェーン展開におけるエコシステム構築のための製品・サービス開発投資、そして収益拡大のための新しい事業領域開拓投資に対して行われてきている。ここで言うエコシステムとは、垂直的な産業構造ではなくレイヤー(階層)型の産業構造を持ち、また産業全体で共有される技術面やサービス面でのオープンな標準を生み出し易い企業間関係という特徴を持つと共に、顧客が増えるほど価値が高まるネットワーク効果を生み出して戦略的に利用できるプラットフォーム企業となることを指している<sup>(1)</sup>。このR&D投資は支出ランキングトップ25位でみると、平均R&D支出で、2011年の65億ドルから2016年の88億ドルへと約35%の増加を示している<sup>(2)</sup>。R&D投資が大きく増加し、かつ企業規模が巨大化に向かっているということであるのだろう。

その傾向はGAFaやGAFMAと呼ばれる企業では、どうであろうか。R&D投資に着目して、直近の5年である2011年と2016年で比較すると、各企業で異なる動きが見受けられる。各企業の売上高とR&D投資支出額の相関を

---

(1) ICT産業は、水平分業型いわゆるレイヤー型の産業構造、事業構造が主流であるとされているが、電子商取引やコンテンツ配信では、端末購入、サイトへのアクセス、代金支払い通信なども事業者経由で行うことができ、垂直統合型のサービスの提供が主流となってきている。エコシステムについては以下を参照されたい。

立本博文(2019)「GAFaと日本企業(下)連携し技術革新起こせ」『日経新聞』2019年8月15日。

総務省編(2013)『平成24年版 情報通信白書』, pp. 186-188。

(2) 以下に基づく数字である。

日経BP総研 グリーンテックラボ編(2019)『GAFaの成長戦略分析—MaaS, IoTデバイス, SaaSはこう変わる』。

質的転換を生み出す SNS の優位性と知識側面（西村順二）

見たものが、以下の図1と図2になる。概ね売上高と R&D 投資支出とは、何らかの相関関係があると言えよう。すなわち、研究開発やイノベーションを目指す企業は売上高成果も高くなっているのである。しかし、2011年では研究開発投資効率では、一つの相関関係の傾向がみられるだけであったが、2016年には2つの傾向を見ることができる。売上高の増加に対して、R&D 支出投資の効率性が相対的に低いグループと相対的に高いグループの2つが存在するということである。2011年と2016年というこの5年間で、二つのタイプに分化を示しているということになる。2011年には、高い売上高は高い R&D 投資支出と相関していたが、2016年になるとアマゾン、グーグル、そしてマイクロソフトでは、R&D 投資支出優先型で売上高に対するその投資効率は相対的には小さくなるが、アップルでは逆にその R&D 支出投資効率は相対的に大きくなっている。フェイスブックについては、今後の進む方向がまだ十分に見えていないが、図1に示される R&D 投資の状況からみ

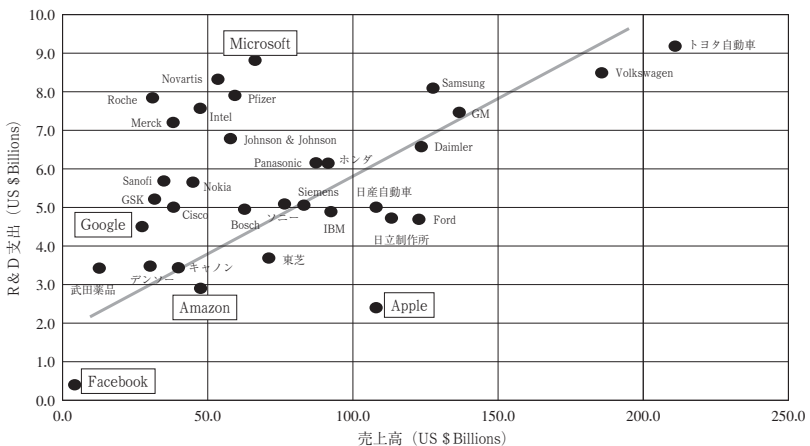


図1：2011年の売上高と R& 投資支出額との相関

出所：日経 BP 総研 グリーンテックラボ編『GAF A の成長戦略分析—MaaS, IoT デバイス, SaaS はこう変わる』P.6 に、一部加筆したものである。

ると、どうもアマゾン、グーグルやマイクロソフトと同じような方向性に向かっていく可能性が高いと言えるであろう。

次に、二つ目の点である。2011年には点在していたこれら5企業が、2016年になってくると、少し塊を形成しだしているということである。図2を参照してみよう。上で述べた異なる成長タイプの2つの線上に位置してはいるが、程度に差があるということである。日経BP総研 グリーンテックラボの調査によれば、インターネットサービス業界とモバイル機器業界を含んだIT・IoT業界でのR&D投資を増やしている企業は、川上（半導体・コア部品）、川中（ネットワーク端末、通信機器・サーバー等）の領域から、川下（アプリソフト、クラウドサービス等）や最川下（インターネットサービス）の領域への事業にシフトしてきているということになる。<sup>(3)</sup>このことは、よりエンドユーザーに近いところでの製品・サービス提供が注目され、それはR&D投資すべき領域であるし、売上高の増加を見込める領域であるということの意味しているのであろう。そして、それらIT・IoT関連企業の川下や最川下の領域でも、その中でさらにGAFaやGAFMAと呼ばれる企業群の中での差異が確認できる。アマゾンとアップルは、最川下での小売業というエンドユーザーと直接的につながるインターフェイスを有しているが、グーグル、マイクロソフト、そしてフェイスブックは、多数のユーザーが利用することのできるプラットフォームを用意し、直接的にエンドユーザーに向けてのサービスを提供しつつも、本来の中核的な強みは川上・川中領域にあるということになるのであろう。

これらの差異の存在をもう少し、幾つかの属性に基づき確認してみよう。以下の表3と表4は、GAFMA各社の決算資料より、抽出した営業利益率

---

(3) 以下を参照されたい。

日経BP総研 グリーンテックラボ編『GAFaの成長戦略分析—MaaS, IoT デバイス, SaaSはこう変わる』pp. 27-36。



質的転換を生み出す SNS の優位性と知識側面（西村順二）

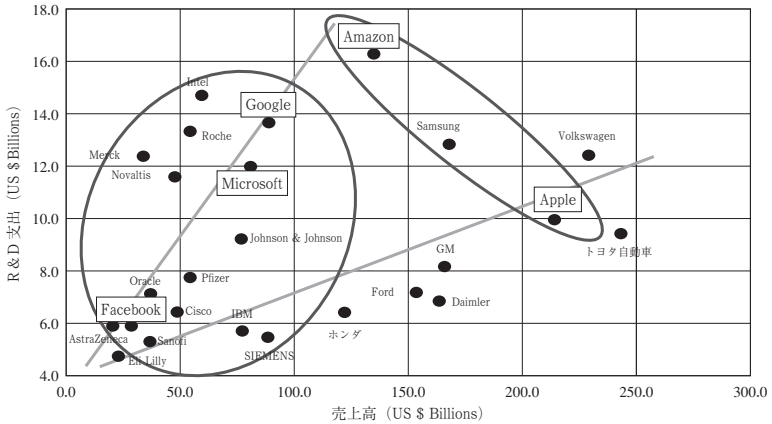


図2：2016年の売上高と R & 投資支出額との相関

出所：日経 BP 総研 グリーンテックラボ編『GAFA の成長戦略分析—MaaS, IoT デバイス, SaaS はこう変わる』P. 8 に、一部加筆したものです。

(%) と研究開発比率 (%) を用い、川上企業グループと川下企業グループの比較を行ったものである。2012年, 2014年, 2016年, 2018年の4時点の数字に基づき、営業利益率と研究開発費率により川上企業と川下企業を比較するために、t 検定を行った。その結果は、以下に示されているように、 $t(18) = -2.38, p < .01$  となり、有意な差があることが確認されている。

表3：川上企業と川下企業の営業利益率の t 検定の結果

	N	平均	標準偏差	t	p
川下企業	8	16.025	14.8324	-2.377	*
川上企業	12	30.225	9.9119		

研究開発比率についても、同様に t 検定による川下企業と川上企業のグループ間での比較を行った。その結果は、以下に示されているように、 $t(18) = -4.80, p < .001$  となり、有意な差があることが確認されている。

上記から、アマゾンとアップルに代表される川下企業と、グーグル、マイクロソフト、そしてフェイスブックに代表される川上・川中企業との間には、

表4：川上企業と川下企業の研究開発費率のt検定の結果

	N	平均	標準偏差	t	p
川下企業	8	4.100	3.8038	-4.802	***
川上企業	12	19.492	10.0783		

研究開発比率と営業経費率共に明らかな差異が存在することが分かる。営業経費率は、一般的には本業に対する利益を意味していることから、収益性の高さを表すと言える。従って、川上企業と川下企業との比較では川上企業の方が、収益性を有した企業組織であると言えるだろう。研究開発費率についても、この2者間では、川上企業が高い数字を示している。著作権や特許権を始め、多くの知的所有権・知的財産を有する川上企業は、それゆえに常に高い研究開発費率が求められる企業組織である言うことであろう。

### 3. 川上企業と川下企業における投資行動—アマゾン・アップル、マイクロソフト・グーグル、そしてフェイスブックの異なる指向

さらに、以下の図3を見てみよう。この図は、2012年-2018年にかけての2年毎のR&D投資支出額の変化を示している。各社ともに変わらず増加傾向にあるが、アマゾンとグーグルは大きく伸びてきている。それに比べて、マイクロソフトでは変わらず高いゾーンで増加しつつも、その伸び率がやや鈍化しつつあるようである。アップルは、確実に成長してきている。フェイスブックは成長傾向にはあるが、全体に低いゾーンで推移している。

そして、図4を見てみよう。この図は売上高に対するR&D投資額の比率の時系列推移を示している。2012年から2018年にかけて、2年毎の数字の推移である。ここからわかることは、5社全体としては微増か横ばいというところである。その中でやや減らしてきてはいるが、R&D投資額の推移をより強く進めているのはフェイスブックである。それに対して、マイクロソフトとグーグルは高いゾーンでの横ばい傾向を示し、アマゾンは増大・横ば

質的転換を生み出す SNS の優位性と知識側面（西村順二）

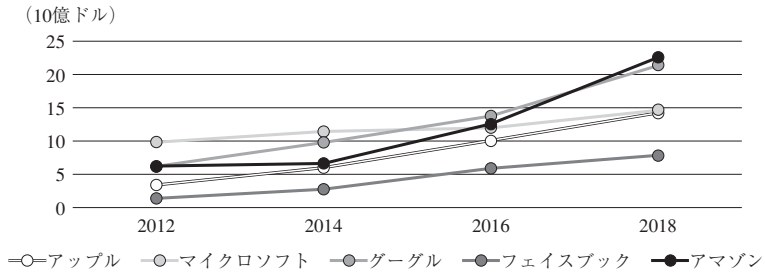


図3：R&D 投資支出額の推移（10億ドル）

出所：各年度の PcW Strategy & 『グローバルイノベーション1000調査』及び各社決算資料より作成。

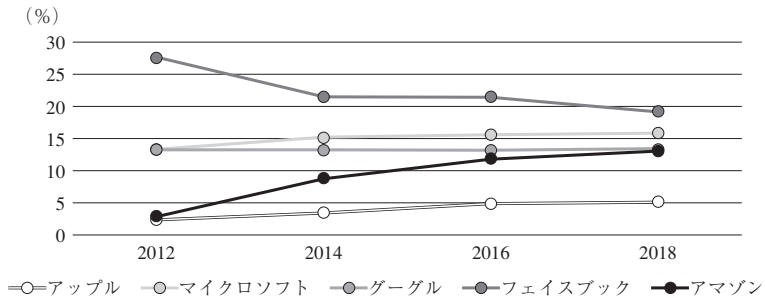


図4：売上高に対する R&D 投資支出額の比率（%）

出所：各年度の PcW Strategy & 『グローバルイノベーション1000調査』及び各社決算資料より作成。

いという動きを示している。アップルは微増ではあるが、着実に投資をすすめていることが分かる。この図からも明らかなように、各社ともにR%D投資を進めてはいるが、売上高に占める比率では、それほど大きな投資比率の増大を目指してはいないということになる。成長のためにR&D投資は必要ではあるが、売上高に占める比率が横ばい傾向にあり、安定維持を目指しての動向であると言えるであろう。そして、GAFAやGAFMAと呼ばれる企業群にはR&D投資指向は強く存在することが確認できるが、アマゾン

やアップルのような川下の B to C を経営の主軸の一つに据えている企業群とマイクロソフトやグーグルのような川中や川上の B to B をも主軸にしている企業群、そして今後多様なプラットフォーム化を目指していくであろうフェイスブックでは、異なる戦略展開を指向している。これら企業は、売上高とのバランスからあまり無理をせずに R&D 投資を進めていく大手企業であるアマゾンやアップルよりは、売上高とのバランスでは積極的な R&D 投資を進めていく傾向にあるということになるだろう。

#### 4. プラットフォームとしての SNS と検索エンジン

これまでの様々な関連数字を見てくると、GAFA や GAFMA と呼ばれる企業群が IT や IoT 産業を牽引してきていることは明らかである。その中でアップルとアマゾンは、いわゆる B to C に基づくデジタルデバイス提供や EC によるインターネット販売を主軸にしてきている。マイクロソフトは、B to B と B to C 共にソフトウェア等のデジタル技術の開発と販売を主軸としている。これらは、ある種の技術やサービス、それらが形になったものを販売しているのに対して、グーグルやフェイスブックは、ソーシャルメディアを主軸として事業展開してきているのである。主に具体的な販売物はなく、彼らが提示するプラットフォームの他者使用に伴いビジネス展開されているのである。IT や IoT に優れた同様・類似の企業群であっても、グーグルやフェイスブックはそこに他者との相違点を有する企業なのであろう。

このグーグルとフェイスブックであるが、図3と図4に示されているように、両社共に相対的に R&D 投資への意欲は増加してきているのであるが、売上高に対する投資比率では、やや異なる様相を示している。フェイスブックは大きな比率を維持しているが、グーグルは相対的には劣っており、グーグルとフェイスブック 2 社共にソーシャルメディア事業に軸足を置きながらも、異なっている。それは、グーグルは検索エンジン、そしてフェイスブッ

質的転換を生み出す SNS の優位性と知識側面（西村順二）

表 5：20世紀・21世紀暮らしを変えたものランキング

2000年4月1日（創刊号）			2019年7月27日（第1000号）		
順位	ポイント	暮らしを変えたもの	順位	ポイント	暮らしを変えたもの
1位	1449	コンビニエンスストア	1位	551	高速ネット通信
2位	1410	携帯電話・PHS・ポケベル	2位	431	LINE
3位	1317	電子ネット	3位	430	ネット・テレビ通販
4位	1311	テレビ	4位	380	iPhone
5位	1248	コンピュータ	5位	338	電子マネー
6位	1066	電子レンジ	6位	330	グーグル
7位	1024	テレビゲーム	7位	309	SNS
8位	999	自家用車	8位	271	ユーチューブ
9位	919	クレジットカード	9位	236	地図アプリ
10位	883	ファストフード	10位	187	カーナビ

出所：『NIKKEI プラス1』（第1000号）2019（令和元）年7月27日。

クは SNS をメインとして事業展開しているところに、差異の一因があるのではないでだろうか。

改めて、この2社が属する IT や IoT 産業の勢力を確認してみよう。ソーシャルメディア、特に SNS は、今や大きな勢いで我々の生活の中に浸透してきている。それは上の表5を見れば明らかなことであろう。『NIKKEI プラス1』に掲載されていた記事で、約20年の間で、暮らしを変えたものものランキング調査の比較である。2019年調査では、インターネット普及の基盤である「高速ネット通信」が1位となっている。第2位がコミュニケーション・インフラとなっている「LINE」、そして第3位がアマゾン等のネット販売とジャパネットたかた等の TV ショッピングにみられる「ネット・テレビ通販」である。さらに、以下でもインターネット関連のものばかりが挙がってきている。それに比べて、約20年前には、第1位が「コンビニエンスストア」、第2位が「携帯電話・PHS・ポケベル」、第3位が「電子ネット」となり、現代の情報化社会の兆しを見ることはできるが、それ以下は、「テレビ」、「コンピュータ」、「電子レンジ」、「テレビゲーム」と続き、消費の対象製品

や消費のツール製品となっている。まさしく現代がインターネットの時代であることが浮かびあがってきていると言えよう。

(1) インターネット社会におけるソーシャルメディアの多面性

では、このインターネット社会であるということは、どのような意味を持つのであろうか。大きくはインターネット・情報化の時代であるとは言え、それは次のような5つの方向性での情報化・ソーシャルメディアの進展であると言えるだろう。具体的には、第一に、ツールとしてのインターネットによる製品・サービスの交換・売買・取引、第二に、公的なつながりの中での業務の情報通信・交換、第三に、私的なつながりの中での趣味的情報通信・交換によるコミュニケーション、第四に、多種多様な情報の探索や検索、そして第五に、ITやIoTという情報機器やそのシステムとの連携性・関係性の中でのサービス消費や体験・経験という5つの方向での区分を挙げることができる。これらは具体的な形では、第一の方向性がE-Commerceやいわゆるネット販売、第二が通信ツール、第三がSNS、第四が情報検索エンジン、そして第五がIoTやICTによるコト消費やコト体験ということになる。

これらの中で、スマートフォンという端末の利用動向をみてみると、検索エンジンとSNSが上位を占めている<sup>(4)</sup>。特に、検索エンジンの利用は圧倒的に高く、またインターネットを利用して、ユーザー相互に双方向での情報交換を実現するという点でのSNSの利用も高いものとなっている。では、日本市場での現況はどうなっているのであろうか。それを示したものが、以下の図5と図6である。検索エンジンでは、2010年から2019年の10年間でみて

---

(4) 総務省の『平成24年 情報通信に関する現状報告』(平成24年12月21日)において、サービス別利用動向の端末別比較のスマートフォン利用では、第1位が情報検索で96.6%第3位がSNSで64.1%となっている。なお、第2位は動画配信の67.9%となっている。

質的転換を生み出す SNS の優位性と知識側面（西村順二）

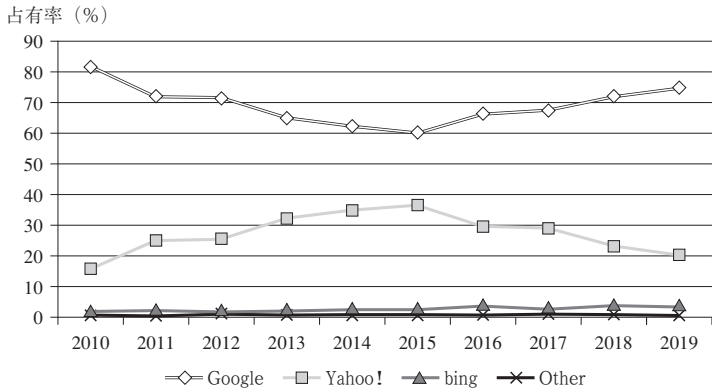


図5：日本における検索エンジン市場占有率の推移 (July 2010-2019)

出所：Statcounter GlobalStats

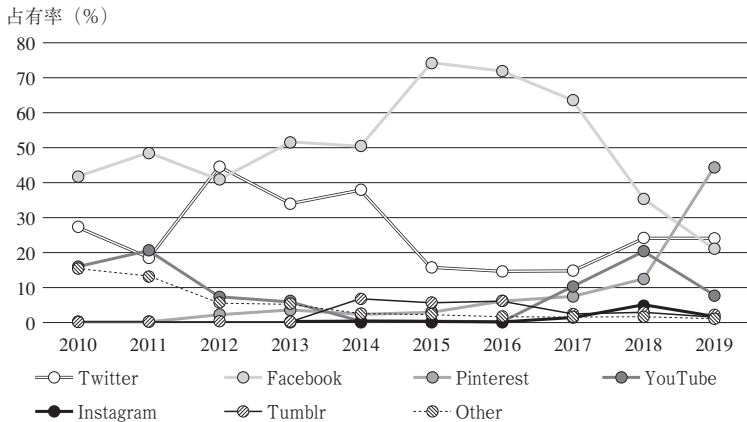


図6：日本におけるソーシャルメディアの市場占有率推移 (2010-2019)

出所：Statcounter GlobalStats

みると、ほとんど支配的な企業はグーグルであり、次にヤフーとなっている。日本市場では、ほぼこの2社しか検索エンジンとしては使われていないということになるのだろう。一方で、SNS に代表されるソーシャルメディアで

は、ツイッターとフェイスブックが高い数字を示しているが、その他にも多様なメディアが使われていることが明らかであろう。

これは、それぞれの特性によるものと考えてよいのではないだろうか。すなわち、検索エンジンは、結局のところ情報の量が重要となってくる。そして、多種多様な情報にアクセスできることが最大の強みになり、そこに情報量の拡大に伴い、今度は情報の品質、つまり信頼性がその重要度を増してきている。それを実現したのが、グーグルとヤフーなのである。しかしながら、この検索エンジンの拡大プロセスの中で、情報提供者がSEOと呼ばれる検索エンジンの最適化 (Search Engine Optimization) <sup>(5)</sup> を図るようになってきた。多数・多種・多様な情報が存在する中で、情報提供者にとってはインターネット検索の結果として自社のサイトを検索上位に表示させて、できる限り露出度を高めることが必要となるのである。一般的には、ユーザーは必要とする情報を入手するためには、せいぜい2～3クリックまでしか行わないだろうから、検索された結果の上位表示は、ユーザー数の拡大に重要なこととなってくるのである。結果的には、「情報量の拡大」→「ユーザー数の拡大」→「情報品質の確保」→「ユーザー数のさらなる拡大」→「情報量の拡大」というループを実現することが必要となるのである。

## (2) SNS のビジュアル検索

そのような中で、二つの大きな特徴的傾向を示すことができよう。第一に、ビジュアル検索の進展である。近年、若い世代を中心に検索エンジンを利用

---

(5) 検索エンジンにおいては、ウェブページの大規模収集を可能にした技術の第2世代と呼ばれるクローラが大規模化をもたらした。しかし、その適合率課題から第3世代の選別強化が重要視され、リンク解析が現れたのである。SEO対策はこれへの対応でもあると言えるだろう。詳しくは、以下を参照されたい。

福島俊一 (2004) 「検索エンジンの仕組みと技術の発展」『情報の科学と技術』第54巻第2号, pp. 66-71。



質的転換を生み出す SNS の優位性と知識側面（西村順二）

しないという動きが見られるようになってきた。<sup>(6)</sup>かつては、Google を使った情報検索行動は「ググル」というように表現され、情報検索は検索エンジンを利用することが当然のことであった。しかし、現代では Instagram などの SNS を利用して自己表現のための画像や動画を発信するユーザーが増大してきている。従って、文字情報による検索ではなく、ビジュアル画像等による検索（ビジュアルサーチ）を利用するユーザーが増えてきている。それは、まさしく Instagram に代表されるビジュアルコミュニケーションアプリを用いての検索行動を、ユーザーは行っているということなのである。

以下の図 7 は、このビジュアルサーチの進展を示している。図 7 をみると、ファッショントレンド、旬な旅行スポット、今話題の出来事やニュースの検索では、SNS による検索の方が高い数字を示している。それに対して、今流行しているカフェやレストランの検索では、検索エンジンによる検索の方が高い数字を示している。これは、次のような理由によるものとされている。すなわち、そこで得られる体験が「SNS 映え」するものであるかどうかを確認することを目標として、検索行動を行うようになっていること、ユーザーは自分に身近で感性の近いユーザーが発信する情報にアクセスできるメリットを強く感じていること、そして、スマホユーザーにとっては情報収集の適正単位が「ページ」ではなく「ポスト」（投稿）であり、ページ単位のネットワークである検索エンジンではなく、ユーザー体験によるポスト単位のネットワークである SNS の方が都合良いということになるのである。<sup>(7)</sup>検索エン

---

(6) 「Google で検索すると文字が出てくるし、（検索結果は）SEO 対策されている。あとはスポンサー（広告）とかが上がってきて…ネットってリアルじゃない。Instagram は検索することで言葉より画像が表示される。」これは、2016年3月3日のある芸能人に関するネット記事である。若い世代の代表的な検索行動の一つとして検索エンジンではなく、SNS を利用するようになってきていることを表している。若い世代のユーザーにとっては、SEO 対策は検索結果への信頼性にネガティブにきているということなのであろう。以下を参照されたい。

<https://jp.techcrunch.com/2016/03/03/instagram-genking/>

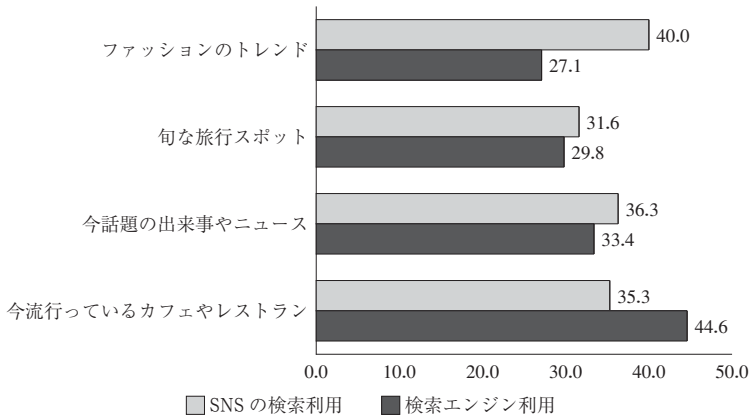


図7：検索ツールによる求める情報の差異 (%)

出所：天野 彬 (2017)「動画サービスの未来像 No.2：巻頭特集 スマホネイティブ世代の動画コミュニケーション～SNS 検索の定着とシミュラークルの広がり」電通総研編『情報メディア白書2017』ダイヤモンド社, <https://dentsu-ho.com/articles/4957>。

ジンで扱われる情報は、文字情報として他者への移転が可能な形式的なものであり、その価値は不変なのであるが、SNSで扱われる情報は、特定の個人間での暗黙なものであり、なかなか不特定多数に移転しにくいという属性を持っている。つまりコンテキストの中に置かれてはじめて意味を有するのであり、情報単独ではその意味が薄れてしまうか、間違っ理解されてしまうことになるのである。それ故にSNSでは内面的な情報、いわば価値観としてビジュアル化された感性的な情報が主に扱われているということになるのであろう。

第二の特徴的な傾向は、以下の図8から分かるように、アクセス数においてSNSが検索エンジンを上回り、そしてまた検索エンジンがSNSを越えた

(7) 以下を参照されたい。

電通総研編 (2017)「巻頭特集」『情報メディア白書2017』ダイヤモンド社, <https://dentsu-ho.com/articles/4957>。

質的転換を生み出す SNS の優位性と知識側面（西村順二）

ということである。Shareaholic の2017年の調査結果に基づく Tran (2018) の研究では、検索エンジン経由でパブリッシャーへ流入されたトラフィックは34.8%であるのに対して、ソーシャルメディア等を経由するトラフィックは25.6%に留まっている。2011年からソーシャルなプラットフォーム経由のアクセス数が増加しだし、一方で検索エンジン経由のアクセス数は減少している。そして、2014年にはソーシャルプラットフォーム経由の方が、アクセス数において検索エンジンを上回ったのである。このままソーシャルメディア等経由でのアクセス数が増大していく勢いであったが、2017年頃から検索エンジン経由でのアクセス数が再度上回るようになった。検索エンジンは、ソーシャルメディアのコンテンツへのダイレクト・リンクを検索結果に表示し始め、そのことにより特定のウェブサイトからのリンクをたどってやってきたユーザーであるリファラル（当該サイトに対して直接的ではなく、他のウェブサイトを経由してアクセスしてくるユーザー）が増大し、結果的にこれらが検索エンジンのアクセス数を増大させ、相対的に SNS のアクセス数を減少させたのである。つまり、検索エンジンで探索すると、ソーシャルメディアで扱われている情報が検索結果として表示されてくるので、そのまま検索エンジン上で必要情報を入手することができる。それに比例して、SNS 等のソーシャル経由での情報検索は相対的に不要となっていったのである。

以上、考察してきたように、検索機能という点では、検索エンジンと SNS は近似してきている。しかし、この検索のモードが文字情報だけではなく、SNS を活用したビジュアル検索にシフトしてきている部分が大きくなるに伴い、検索エンジンにくらべて、SNS は形式的な情報だけではなく、形式化されにくい暗黙的な情報までも受発信し、そして検索できるようになってきているのである。従って、依然として SNS は、その魅力である個々人の自己表現としての情報の受発信に強みを持っていることとなるだろう。単に

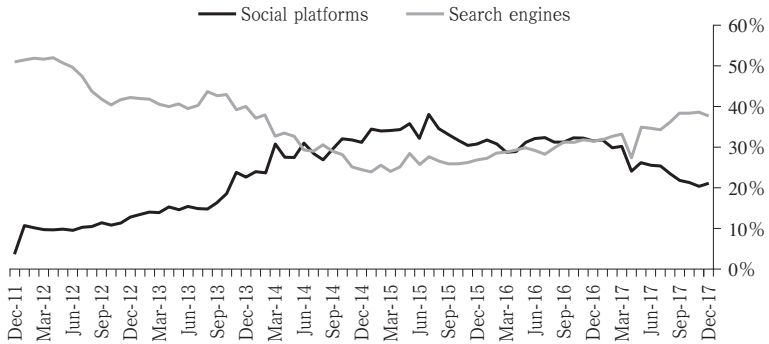


図8：検索エンジンとソーシャルメディアのアクセス数の推移 (%)

出所：Tran K., (2018) “Search engines sent more traffic to publishers than social media in 2017”, *BI Intelligence “Digital Media Briefing”*, Feb. 26, 2018, 9: 51 AM.  
 (<https://www.businessinsider.com/search-engines-more-traffic-publishers-social-media-2017-2018-2>)

情報検索という点では、検索エンジンも SNS も活用されているが、文字情報だけでは伝えきれない部分が、ユーザーの興味の源泉であり、市場での差異化のコアであるという点で、SNS は優位性を有していると言ってよいのであろう。

## 5. SNS がもたらしてくれるマーケティング・メリット

### (1) コミュニケーション戦略としての SNS—効率性志向

SNS がコミュニケーションツールとして有益であることは、多くの人が納得するところである。それを企業側からみれば、消費者や顧客に働きかける上で、SNS は非常に効率性の高い働き掛けが可能となるツールだということになるだろう。従来のマスメディアを活用した広告や販売促進等のコミュニケーションは、広範囲・多数の消費者に届けることができるものであった。しかし、それは不特定の消費者に向かった働き掛けでしかなかったと言えるであろう。そして、確実に特定の消費者に届いているかを確認することは、

質的転換を生み出す SNS の優位性と知識側面（西村順二）

基本的にはできなかったのである。

ところが、SNS を活用することにより、消費者のセグメンテーションをきめ細かい基準軸により分割することができるようになった。年齢、性別、職業、居住地などの外形的な属性要因だけではなく、むしろ個々人に関わる興味・関心、ライフスタイル、価値観、広告刺激への反応度などの内面的・属人的要因によって詳細なセグメンテーションを行うことが可能なため、狙ったターゲット層に広告を届けやすくなったと言える。それも、流通段階等を経由することなく、直接的にターゲット層に届けることができるので、訴求効果が高いということになる。さらに言えば、似たような属性を持ったユーザー間での共有化が進むことにより、検索エンジンよりは、瞬間的な広がり・拡散による宣伝効果を期待することができるのである。従って、低コストで、1対1の個別対応で、量的には多数へのアクセスが瞬時に可能となったということなのだ。

また、SNS は、上で述べた様に対象とするセグメントに直接的に働きかけることができるという利点から、その反応を必要に応じて随時確認しながら、微調整して継続的に対応することを可能とすることができる。つまり、製品・サービスの购买前、購買時、購買後という時間変化にわたり、継続して、必要なタイミングで、コミュニケーションしたい内容と量を伝えていくことができるのである。その結果として、企業や製品・サービスに関する認知度や好感度を上げることができ、かつそれを対費用効果からみても大きな効率性を持って実現することができるのである。

従って、マスメディアではなくソーシャルメディアである SNS を利用することは、マーケティングを進めていく上で、4つのPの中のプロモーション、すなわちコミュニケーション戦略を展開することにおいて特に優位性があるということになるだろう。それは、すなわちコストをかけずに、的確に対象とする消費者を見つけ出し、その消費者層に向かってタイミング良く、

そして必要なタイミング毎に複数回にわたり働きかけることができるという特徴を持っているということなのである。そして、それ故に顧客ニーズへのコミュニケーションの適応において、SNSは、大きな効率性をもたらしてくれるものなのだと見えよう。

## (2) マーケティングとしてのSNS—有効性志向

SNSは、これまでに述べてきたように、情報の受発信をすることによるつながりの形成、そしてそこで扱われる、特にビジュアルな情報を伝達することに長けているがために、コミュニケーション機能であれ、情報検索機能であれ、多様に利用されている。そして、SNSの本質的な強みは、ユーザーがSNSを活用しながら自己表現する等の情報受発信やユーザー間でのコミュニケーションをとることができることである。しかしながら、一概にSNSと言っても、まず、それぞれのユーザーに関して、使用方法・使用目的、個性や文化、価値感、諸特徴、そして使用するシーンにおける多様性と多面性があるだろう。また、各SNSにはその技術や志向に関する諸機能・諸特徴において差異が存在していることも確かなことである。従って、一人のユーザーが各場面で、複数のSNSを使いこなしている場合もあり得るだろう。また、たとえ一人のユーザーであっても、その行動のタイミングによって多面的なニーズを持ち、その行動が時間と共に変化することもあるだろう。これに対して、SNSは各時点での行動を捉えて対応することができるのである。例えばAIDMAモデルと呼ばれる一人の消費者の時間変化（Attention（注目）→Interest（興味・関心）→Desire（欲求）→Memory（記憶）→Action（行動））に対して、各段階での実態の捕捉と、それへの対応がSNSによって可能となってくる。SNSでは、過去の投稿記事情報をベースにしてアクセスをする検索エンジンとは異なり、常にその時点その時点での鮮度の高い情報へのアクセスが可能であるし、それが主たる特徴であるからであ

質的転換を生み出す SNS の優位性と知識側面（西村順二）

る。

また、上でも述べたように、検索エンジンは、ユーザーが必要とする情報のまとめサイトであるので、多数の情報による網羅性が重要視されることになる。しかし、SNS は、ユーザーが関心・興味を持ち、他者がそれに共感する様なコンテンツ内容であることが重要視される。それにより、SNS は似た属性や価値感を持つユーザー間に拡散されていくことになるのである。

この様に、SNS は生産と消費の懸隔を一つ一つ埋めることに優位性を持っていると言える。マーケティングは、基本的には生産と消費のマッチングを実現することがその重要な機能であり、それにより取引当事者間に価値を生み出していくものである。その際に、絶対的に必要なことは、ターゲットの設定である。しかしながら、たとえターゲット設定できたとしても、目標とするユーザーを見つける、あるいは識別する事は容易ではないだろう。市場では多様なニーズが存在し、それが多面的に、そして時間経過と共に変化している。さらには、それらは表層的に現れることはなく、深層化し、捉えることに困難性を有している場合もあると言える。その様な中であって、SNS は、共感する価値観で結ばれたユーザーの塊を形成しているのである。たとえば、それらが多層的に、また重複的に塊を形成していたとしても、SNS が持つところの特定性、匿名性、共感性、多様性、多面性、多数性、関係性、相互作用性、瞬時性に対する適応力あるいは対応力とでも呼べる諸特徴により、的確に目標とする市場・市場セグメントを捉えて対応する事ができるものなのである。

実は、それはコミュニケーションの効率性を上げることだけではなく、マーケティングそのものを有効化させることにつながるものであろう。マーケティングとは、生産と消費をマッチングさせるものであるが、それは、生産と消費の間に存在する時間、空間、情報、価値、そして所有権に関する懸隔を架橋することにより実現することになる。インターネット社会の登場とそれを

取り巻く物流、決済システム、アプリケーション開発等に関する支援産業の技術革新により、時間に関する懸隔だけではなく、SNSを活用したITやIoT技術により、空間、情報、価値、そしてさらには所有に関する懸隔までもが架橋され易くなってきたと考えることができるだろう。

## 6. SNSによる情報のあり方—形式知と暗黙知

ここまでIT・IoT関連企業の強さを確認するとともに、SNSの差別的優位性、それも検索エンジンとは異なるSNSの強みについて考えてきたが、最後に、SNSがもたらしてくれていることは何なのかということ、一つの試論として整理しておきたい。ここで活用する枠組みは知識創造の考え方である。この知識創造の考え方に則り、SNSで情報交流されていることの意味を考えてみる。予断を許さずに、結論を先に言うならば、企業と市場の間での懸隔を埋める、すなわちマーケティングを展開していく方向性の一つとして、企業と市場の相互作用による知識創造が重要であり、情報交流を独自の諸特徴をもって進めることのできるSNSは、それに対して有効であるということである。

先ず、知識創造の考え方を確認しておこう。それは、イノベーションを起こす企業組織は、既存の問題を解決し、環境変化に対応するために外部からの情報を処理するだけでなく、問題やその解決方法を発見・定義し直す為に、組織内部から新しい知識や情報を創出しながら、環境を作り変えていくという考え方であり、イノベーションの発生を説明しようとしたものなのである。<sup>(8)</sup>ここで言う知識と情報は、以下の2つの相違点と1つの類似点を持つとされている。第一に、知識は情報と異なり、「信念」や「コミットメント」に密接にかかわり、ある特定の立場、見方、意図を反映している。第二に、

---

(8) 以下を参照されたい。

野中郁次郎・竹内広高 (1996)『知識創造企業』東洋経済新報社, pp. 83-84。



質的転換を生み出す SNS の優位性と知識側面（西村順二）

知識は情報と異なり、目的を持った「行為」に関わっている。第三に、知識と情報の類似点は、特定の文脈やある関係においてのみ「意味」を持つ、ということである。これらから、情報は行為によって引き起こされるメッセージの流れであり、この流れから知識は創出されるものであるが故に、知識は情報の保持者には信念となって定着し、コミットメントと次なる行為を誘発するものとなるのである。従って、情報と知識は、状況に依存して社会的相互作用によって生み出される意味を有することとなる。<sup>(9)</sup>

このような情報と知識観からは、暗黙知と形式知の区別が提示されている。以下の表6を参照されたい。暗黙知は、特定状況に関する個人的な知識であり、形式化したり他人に伝えたりするのが難しいとされている。一方で、明示的な知である形式知は、形式的・論理的言語によって伝達できる知識とされている。<sup>(10)</sup>この暗黙知と形式知が、相互作用し、結果として知識が創造されつつ拡大していくというのが、知識創造の考え方なのである。

表6：暗黙知と形式知の対比

暗黙知	形式知
主観的な知（個人知）	客観的な知（組織知）
経験知（身体）	理性知（精神）
同時的な知（今ここにある知）	順序的な知（過去の知）
アナログ的な知（実務）	デジタル的な知（理論）

出所：野中郁次郎・竹内広高（1996）『知識創造企業』東洋経済新報社、P.89。

知識創造は、4つの知識変換モードを通して進められることになる。それが、「共同化」、「表出化」、「連結化」、「内面化」というモードである。図9

---

(9) 以下を参照されたい。

野中郁次郎・竹内広高（1996）『知識創造企業』東洋経済新報社、pp.85-87。

(10) 以下を参照されたい。

野中郁次郎・竹内広高（1996）『知識創造企業』東洋経済新報社、pp.88-89。

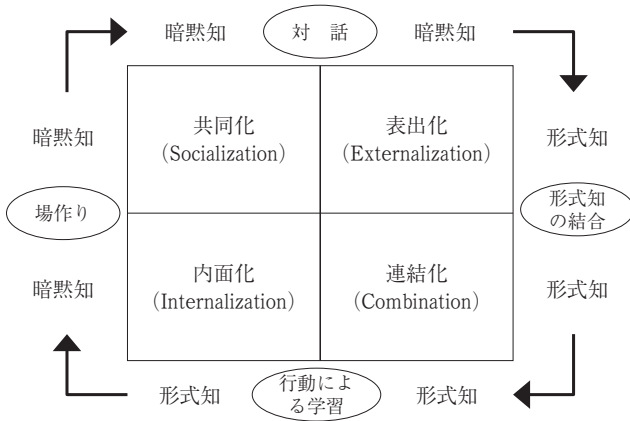


図9：知識変換モードと知識スパイラルへのトリガー

出所：以下に基づき、一部加筆修正したものである。野中郁次郎・竹内広高（1996）『知識創造企業』東洋経済新報社，pp. 105-109。

に示されているように、第1の共同化は、経験を共有することにより個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造するモードである。第2の表出化は、グループの暗黙知をコンセプト、仮説、そしてモデル等の形を取りながら明確な形式知に表わしていくモードである。第3の連結化は、コンセプト等で表される異なる個別の形式知から、それらを組み合わせる体系的な形式知へと創りだしていくモードである。そして、第4の内面化は、個々人の体験が、メンタル・モデルや技術的ノウハウ（書籍，マニュアル，ストーリー等への言語化・図式化）という形で、形式知を暗黙知へと導いていくモードとなるのである。<sup>(11)</sup>この4つの知識変換モードにより、暗黙知と形式知が相互循環するプロセスからイノベーションが生まれてくることになる。そして、そこにはそれぞれのモードを動かすためにトリガー（引き金）が必要となる。例えば、共同化に向けては、相互作用の「場を作る」ことが必要となってくる。

(11) 以下を参照されたい。

野中郁次郎・竹内広高（1996）『知識創造企業』東洋経済新報社，pp. 92-105。

質的転換を生み出す SNS の優位性と知識側面（西村順二）

表出化に向けては、「対話・共同思考」が必要となる。連結化に向けては、新知識と既存知識の「統合」が必要になる。そして内面化に向けては、実際に使用するという「行動による学習」を行うことが必要となる。これらのトリガーによって4つのモードが動き出し、知識創造のスパイラルが生まれてくるとされているのである。<sup>(12)</sup>

この知識変換モードの枠組みは、イノベーションを生み出すための組織内の知識創造が目的であり、組織外の関係者との間での知識創造ではないものとなる。それでは、SNS ではどの様に考えればよいのだろうか。SNS というプラットフォームの構成員、そして参加者であるユーザー等は組織外の位置づけとなっており、もともと組織からは分離して、組織とは異質に位置していたものである。これら消費者との共創活動によって市場価値のある製品・サービスを考えるように変化してきたマーケティング3.0やマーケティング4.0においては、繋がりを意識したユーザーの塊を SNS が形成し得ること、そして即時性や象徴性をもって、相互作用の上で消費者たるユーザー間や企業とユーザー間での関係性を SNS が築くことができるという点では、有益性・有効性が存在すると言えるであろう。つまり、SNS のマーケティング活用に対して、この知識創造のモデルは親和性が高いとすることができるのである。すでに表6で見てきたように、暗黙知は、主観的な知（個人知）であり、経験に基づく知であり、今ここに存在する知であり、アナログ的な実務知であり、従って問題の並列的処理が可能なものである。一方で、形式知は、客観的な知（組織知）であり、理性的な知であり、順序的な過去の知であり、デジタル的な理論知であり、従って文脈を離れた普遍的な対応が可能

---

(12) 知識創造には暗黙知と形式知の相互作用が重要であるが、ここで言う4つの式変換モードが継続的に動いていき、組織としてスパイラルが促進されていくことが肝要とされている。詳しくは、以下を参照されたい。

野中郁次郎・竹内広高（1996）『知識創造企業』東洋経済新報社、pp.105-109。

なものである。

これは、これまでに見てきた SNS で扱われる情報や知識と検索エンジンによって得られる情報や知識に当てはまる部分が多いものと考えられよう。つまり、SNS では、主に暗黙知が相対的に扱い易い情報や知識となるであろうし、そして検索エンジンでは主に形式知が扱い易い情報や知識であるということになるだろう。暗黙知と形式知が交換プロセスを経ながら、組織内の個人、グループ、組織、そして組織間へとスパイラルに変化していき、その結果として知識創造が起こりイノベーションが起こってくるのが、知識創造の枠組みであるとされている。この枠組みは、組織を超えたサプライサイドとデマンドサイドの知識創造においても効果的であり、それを起こす上でこれまでに見てきたように、SNS は繋がりメンバー間の暗黙知を形式知化させ、企業を含んだ外部へとにじみ出しながら、形式知を暗黙知化させることにおいて、他のメディアよりも高い優位性を有していると言えるであろう。特定の小さな共通の価値観の繋がり関係から生まれる暗黙知が SNS によって共同化され、この共同化された暗黙知が SNS により特定ではあるが、多数のユーザーに向かって形式知へと表出化し、そしてこの表出化された形式知が SNS により連結化されて更なる形式知となり、さらにこの連結化された形式知が SNS により特定の共通価値観を有するメンバー間の内面化に向かい、次なる暗黙知となっていくという、まさしく知識創造の知識変換モードが SNS では生み出され、それゆえにマーケティングという需要と供給の相互作用によるマッチングが生まれ易いということができるのである。

#### 《参考文献》

Tran K. (2018) "Search engines sent more traffic to publishers than Social media in 2017", *BI Intelligence "Digital Media Briefing"*, Feb 26, 2018.

天野彬 (2017) 「動画サービスの未来像 No.2：巻頭特集 スマホネイティブ世代の動画コミュニケーション～SNS 検索の定着とシミュラクルの広がり」電通総研編『情報メディア白書2017』ダイヤモンド社, <https://dentsu-ho.com/articles/4957>.

質的転換を生み出す SNS の優位性と知識側面（西村順二）

総務省編（2013）『平成24年 情報通信に関する現状報告』。

総務省編（2013）『平成24年版 情報通信白書』。

立本博文（2019）「GAF A と日本企業（下）連携し技術革新起こせ」『日経新聞』2019年8月15日。

電通総研編（2017）「巻頭特集」『情報メディア白書2017』ダイヤモンド社。

<https://dentsu-ho.com/articles/4957>。

西村順二（2019）「ソーシャルメディアの本質と SNS ユーザーの類型」『甲南経営研究』第60巻第1・2号，pp. 27-51。

日経 BP 総研 グリーンテックラボ編（2019）『GAF A の成長戦略分析—MaaS, IoT デバイス, SaaS はこう変わる』。

野中郁次郎（1900）『組織と市場』千倉書房。

野中郁次郎・竹内広高（1996）『知識創造企業』東洋経済新報社。

福島俊一（2004）「検索エンジンの仕組みと技術の発展」『情報の科学と技術』54巻2号，pp. 66-71。