

S O C I A L

# ソーシャルメディア・ ダイナミクス

事例と現場の声からひもとく、  
成功企業のソーシャルメディア戦略

斉藤 徹+ループス・コミュニケーションズ [著]

M E D I A  
D Y N A M I C S



## CHAPTER 03

### ソーシャルメディアを活用せよ！

---

前章では、ソーシャルメディアの概論について説明しました。この章では、企業内でソーシャルメディアの活用を企画し、社内を説得し、実際に運用するためにどのような点に注意すればよいかを考えてゆきましょう。よりリアルに理解いただけるよう、ストーリー仕立てで進めていきます。

## 登場人物一覧

神田総一郎：経営企画室長	「ミスのない企画とスキのない接待」を信条とし、社長に可愛がられる営業出身の憎めない管理職
秋山晴美：経営企画室次長	神田室長の腹心として、営業時代から行動を共にする。「合いの手」の達人。
袴田健吾：経営企画室第一課長	堅実な性格で、典型的な中間管理職。時おり部下思いな熱い一面も見せる。得意技は接待ゴルフ。
和久平八郎：経営企画室第一課	ワンガンアパレル最古参の社員。社内人脈も豊富で青島も心から慕っている。吉田副社長は同期で友人。
青島俊作：経営企画室第一課	顧客を第一に考え、自分の信念に従った行動する熱血漢。ソーシャルメディアを愛し、Twitterフォロワーは1万人超。
柏木雪乃：経営企画室第一課	米国の大学を卒業後、新入社員として入社。海外の友人とFacebookやTwitterで頻りに交流するほか、大のmixi好き。
沖田仁美：マーケティング 部次長	元大手広告代理店出身でWebチームを管轄。テレビや新聞、雑誌に広く人脈を有し、社長の秘蔵っ子的存在。
恩田すみれ：マーケティング 部広報課	広く広報宣伝業務を担当し、ソーシャルメディアにも精通している。青島とは仕事を離れても仲の良い友人。
真下正義：情報システム部Web開発課	東大出身の幹部候補。ちなみに父はワンガンアパレル社の取締役販売本部長。「WAngan Online」のシステム担当。
新城賢太郎：商品企画部第一課長	商品企画部内のエリートで、多くのヒット作を産み出した商品企画のプロ。性格は保守的で、青島や篠原が苦手。
魚住二郎：商品企画部第一課係長	やはり商品企画一筋で生きてきた叩き上げ企画マンで、青島とは社内の友人。ちなみに奥さんはフィンランド人。
篠原夏美：商品企画部第一課	徹底的に顧客志向で、社内手続きを無視して突っ走り女版青島と呼ばれる。「お買い物バッグ」の担当者。
室井慎次：リスク管理部長	会社や店舗でおきるさまざまな難問を一手に引き受ける、頼りになる男。青島が社内で最も尊敬する人物でもある。
灰島秀樹：株式会社シップス 上級コンサルタント	ウェブサイト、コマースサイトを短時間で成功に導く、シップス社きっての凄腕コンサルタント。敬語が使えない。

## 1 顧客満足度を向上せよ

「ワンガンアパレル社」(以降、WA社)に勤めている青島俊作は、セールス出身で、現在は経営企画室に所属する企画マン。いつも顧客のことを第一に考え、自分の信念に従って行動する熱い男だ。組織の官僚主義を嫌う反面、旧態依然としたWA社の将来を真剣に憂いている。

WA社は、カジュアル服を中心にさまざまな日常生活用品を扱っている中堅製造小売業で、「WAnganストア」を全国展開するとともに、直販コマースサイト「WAngan Online」も運営している。主力商品は主婦向けファッション、アパレル、雑貨、生活用品。業界第4位だが、不況の影響で売上低迷が続いており、社長の悩みは絶えない。

今年に入ってコンサル会社「スプール総研」に顧客満足度とブランド調査を委託し、予想外のひどい結果に驚きを受ける。特に主力層である30代主婦のブランド認知率が競合と比較してかなり低く、また顧客満足度も平均以下に低迷していることがわかったのだ。社長は調査結果にショックを受け、ブランディングの抜本的な見なおしが必要と判断した。そして、経営企画室の神田室長と秋山次長、袴田課長を呼び出し、「30代主婦層を中心に、顧客満足度と認知度の向上を目指す」ために緊急アクションプランを立てるよう命じたのだった。

神田 30代主婦層の顧客満足度と認知度を上げろって社長に言われたんだけど、秋山くん、袴田くん、どうすればいいかなあ。いい案持ってきてよ。

袴田 難問ですねえ。ウチのブランド力、弱いですからねえ。ユニクロとか無印良品とか、知名度高いし、いいもん売ってますから。それとプライベートブランドも最高ですよ。

神田 他社を褒めてどうするのよ。そこを考えるのがキミの役目なんだよ。

袴田 宣伝部もいろいろやってるんですけど、「気合おおくて予算すくない」がウチの会社の特徴ですからね。この前のテレビCM、奮発してタレント使ったけど、正直効果が見えないみたいです。あれでだいぶ使っちゃったしな。

神田 そんなこと大きな声で言わないでよ。あの最近流行ってるTwitterとか、どうなのよ。

秋山 さすが室長。早いですな！

袴田 そういえば、ウチの課の青島がTwitterとかFacebookとかいってましたね。あれはタダみたいだからやってみますか。競合も始めてるようですし。

神田 また青島君か、大丈夫なの？ この前も大変だったじゃない。お客の方ばかり見てるからヒヤヒヤするんだよ。もう少し我々の立場をわかってほしいと。

秋山 そうそう。組織で動いてるんだから。

袴田 わかりました。では、マーケティング部の恩田すみれ君(以下、すみれと省略)と社内事情に詳しい和久さんについてもらって、まずは提案書をつくらせましょう。

実際、WA社のマーケティング部も手をこまねいてみていたわけではない。しかしながら、商品コモディティ化が進む一方で、大胆な低価格戦略をすすめるユニクロや無印良品、さらにはプライベートブランドの進出で、明確な戦略、戦術を欠いたWA社はジリ貧状態になっていたのだ。特徴のないブランドにマスメディアを投下してもユーザーの心には何も響かない。メインターゲットである30代主婦に対してアンケート調査やグループインタビューなども実施しているが、育児や教育で時間的にも金銭的にも余裕もない彼女たちに響くための有効な打ち手が見つからないでいた。そこで袴田は、日頃からソーシャルメディアのことを熱く語っていた青島と、同じくその分野に明るく慎重派のすみれ、青島のお目付け役である和久に白羽の矢をたて、現状を打開するための施策を検討させることにしたのだ。

青島 和久さん、すみれさん、社長からWAブランドを向上させろって厳命がきました。しかも一週間後に提案しろって。

すみれ なんかソーシャルメディアとか使えないかって言われたわ。どうしたんだろう。今まであれだけ保守的だったのに。

青島 きっかけはわからないけど、チャンスですよ。今のジリ貧状態を打開するための。

すみれ でも、うちみたいな古い体質の会社で、本当に大丈夫かしら。確かにコストは安いけど、リスクは高いし、運用の手間もかなりかかるから慎重に計画しないと。

青島 でもすでに競合は積極的に使い始めていますよ。ソーシャルメディアのようなネットワークものは先行優位性がかなり強いから、ここで手が遅れたらウチの会社、ほんとうにジリ貧になっちゃいますよ。

すみれ それはそうよね。でも私たちだけじゃ、何もできないよ。

和久 青島、Twitterやブログのことはよくわからんが、正しいことをしたければ同志を募るんだ。社内で、おまえの言う、そのアーリーアダプターってヤツを集めてみたらどうだ。

青島 わかりました。和久さん、オレに考えがあります。任せてください。

青島は社内のTwitter仲間と相談し、関連部門から志高い社員を集めてきた。同じ経営企画室からは新人でデジタルネイティブの柏木雪乃、商品企画部からは叩き上げの魚住二郎係長、お堅い情報システム部門からも東大卒の真下正義が集まった。それにマーケティング部の恩田すみれと和久平八郎が合流するカタチでプロジェクトの相談がはじまった。

青島 競合情報や国内外の成功事例なんかいろいろ調べたんだけど、やっぱりこの予算でブランド力を向上するにはソーシャルメディアを有効活用することが決め手だと思うんだ。

雪乃 青島さん、私、手伝います。学生の時からずっとmixiやFacebook、Twitter、ブログもやってて、スゴく好きなんです。英語も大丈夫です。

すみれ 青島君、でもソーシャルメディアを使って何をやるの？

青島 すみれさん、これからはお題目じゃなくて、本当の意味で顧客志向が問われる時代になると思うんです。だからまずはお客さんと話をして、いろいろ教えてもらいたいと思ってるんです。どんなことに困っていて、どんな商品が欲しいのか。今ある商品だっていろいろ不満や意見があるとおもってます。まず傾聴から始めて、真摯に交流すれば、お客さんはきっと我々に力を貸してくれると思うんです。

魚住 青島君、それって我々商品企画部の存在を否定してることになるんじゃないのか。我々だって限られた時間で精一杯やってるんだ。私はともかく、現場の人間は相当へそを曲げると思うよ。

青島 いや、そうじゃないんです。商品開発のプロである商品企画部と、商品消費のプロである当社のロイヤルカスタマーの共同作業で、今よりもっと良いものができるんじゃないかと思ってるんです。

魚住 今でも顧客の声は聞いているさ。昨日もグループインタビューでいろいろプラスになる意見があった。

すみれ でも青島君の言ってることも一理あると思う。昨日のグルイン、私も同席したけど、なんかよそ行きの発言が多かったように感じた。それにあの上沼って人がしゃべり続けて、かなり彼女の意見にひっぱられてたんじゃないかな。典型的なノイジマイノリティだったように思った。

魚住	それはそうだけど、普通の人の本音の声って意外と聞き出せないんだよな。
青島	それなんです、係長。ソーシャルメディア上の会話は本音なんで、我々が必要としているサイレントマジョリティの声が聞けるんです。それに聞けるだけじゃなくて、我々から問いかけることができるから「声のキャッチボール」をしながら商品開発できるんですよ。商品開発をお客さんに任せるんじゃないんです。商品企画会議の席にお客さんにも座ってもらうってことなんです。
魚住	確かに、本当にそれができれば、商品自体に利用者の声が反映されて、商品開発の精度は上がりそうな気がする。でも現場のMD(マーチャンダイザー)やデザイナーはプライド高いから説得が大変だぞ。
真下	じゃあ、まずは商品を限定しませんか？ 協力してくれそうな担当者を探して、その人の商品の意見を実験的に募集してみるとか。
和久	青島、ひとつ言わせてもらうが、カスタマーサポートは大変な仕事だぞ。今はCS部が電話でクレーム対応をうけてるが、そんな仕事も回ってきかねないぞ。
すみれ	和久さん、ソーシャルメディアでの対話は続けるとして、商品企画の方は実験的なキャンペーンにしたらどうかしら？ 商品や期間を限定して成果を見るってことにすれば経営陣も安心すると思う。
真下	それいいですね。それと運用ガイドラインみたいなものは作っただろうがいいですよ、炎上しないように。僕そういうの得意ですから、考えときますよ。

青島はみな意見をとりまとめ、さっそく商品企画部と交渉をはじめた。魚住係長の心配通り、商品企画部のキーマンである新城課長をはじめ多くのメンバーは青島のアイデアに反発したが、中にはソーシャルメディアの可能性に魅力を感じている若手もいた。特に女青島の異名を持つ篠原夏美が熱烈にプロジェクト参加を希望したため、最後には「あくまで実験プロジェクト」ということで新城課長も了承した。

新城	青島君、何かあったら責任とってもらうぞ。我々はあくまで篠原を一時的に預けるカタチをとっただけだからな。
青島	わかりました。
篠原	青島さん、がんばりましょう。私が今ちょうど担当してる「お買い物バッグ」を最高のものに仕上げ、みんなに喜んでもらいたいです。

魚住 新城課長、ありがとうございます。私も側面フォローしますので、ご協力のほど、よろしくお願ひします。

青島は、篠原を加えた有志メンバーで提案書作成にとりかかる。和久はトップを説得するポイントを三つ青島に伝授した。一つは誰でもわかるようなメリット、次に誰が運用するかを明示すること、最後にトラブルがおきても会社に迷惑がおよばないことを理解させることだ。青島はアドバイスに従い、チームとともに次のような骨子の提案資料を作成した。

和久 これだけの部門の社員がやりたいって言うてるんだ。ここは若いもんにまかせてみたらどうだ。

袴田 じゃ、まかせるけど、何かあったら責任とってよ。

青島 まかせといてください。必ず会社にプラスになりますから。

雪乃 私も一生懸命がんばりますから。ねっ、青島さん。

1. 顧客参加型の商品開発に関して、同業他社の成功事例を掲示。また同時に課題点を指摘した上で、それをカバーする提案とした。
2. Twitterアカウントとブログを立ち上げ、そこで商品開発アイデアを募集する。ただし初回は1商品限定の実験とし、その結果を見て今後の展開を検討する。
3. 当初3ヶ月は、有志メンバーが中心となり、既存業務をこなしながら並行して運用を行う。そのため会社負担の経費はゼロで実験ができる。顧客問い合わせには各部門メンバーが協力して最善の対応を行う。
4. 炎上や情報漏えいなど、万全のトラブル防止を図るため、情報システム部門で運用ガイドラインを作成。運用チームにはその教育を十分に実施するとともに、最悪の事態に備えたりスク管理もあらかじめ検討しておく。
5. 成功した場合、社内で成功事例として広く勉強会を行ない、他の商品、他の業務にも順次拡大していく。
6. もし満足いく結果が得られなかった場合、顧客開発型商品開発は時期早尚と判断して中止。Twitterアカウントとブログは経営企画室主幹で継続し、新たな活用方法を検討する。

ソーシャルメディア活用にむけて、WA社の重いとびらがついに開きはじめた瞬間だった。

## 2 さらは、古きよき商品開発

ついにソーシャルメディアを活用した商品開発がはじまった。まずは実験プロジェクトとして、Twitterとブログを利用し、篠原が商品企画を担当している「お買い物バッグ」に顧客の声を採り入れ、良い商品をつくるのが目的だ。

方法はできるだけシンプルに、次のステップで顧客の声を取りこむ方針が決まった。

1. 商品開発に参加してもらうのはロイヤルカスタマーに限定したいという魚住のリクエストに答えるため、自社コマースサイト「WAnge Online」および各店舗から継続的に購入いただいている主婦の方をピックアップし、モニターとTwitterアカウントへのフォローを丁寧にする。集まりが悪い場合はメール併用も検討する。
2. モニターには完成商品をプレゼントする他、希望者には店舗に貼る予定のポスターやコマースサイトに登場していただくなど、WA社とのつながりが深まるような動機づけを行う。そのかわり報酬はなしとした。
3. 現在開発途中である「お買い物バッグ」の課題を整理し、Twitterで生活者にアドバイスをもらう。もちろん新しいアイディアも大歓迎とする。
4. すべての意見を取り入れることはできないので、都度、商品開発の進捗状況はブログで丁寧に説明する。
5. 試作品ができたなら、モニターの方々に実際に手にとって使い勝手などを実生活で体験してもらい、Twitterで感想をオープンにツイートしてもらう。
6. 商品価格についてのアンケートを行い、リーズナブルな価格感を調査する。同じく商品パッケージ、ポスターなどもAB案のカチでアンケートを行う。
7. 今回の商品はネット限定販売とする。まず限定1000個の予約販売を行い、その売れ行きを見て増産体制に入る。

青島 みなさんのおかげで素晴らしいプランができました。でも、これから勝負ですね！がんばりましょう！

篠原 青島さん、私めっちゃめっちゃ燃えています。絶対にお客さんに喜んでもらうものをつくって、課長をノックアウトしちゃいます！

すみれ 篠原さん、雪乃さん、Twitterやブログでは、とにかく真摯に、誠実に。それとクイックレスポンスが命だからね。がんばってね。

- 雪乃 すみれさん、アドバイスありがとう。なんか楽しくなってきました。お客さんと直接話すって、よく考えたら当たり前のことなんですよね。
- 真下 注意事項は運用ガイドラインにまとめられましたから、雪乃さんもちゃんと読んでくださいね。おっちょこちょいなんだから。
- 雪乃 真下さん、うるさい。もう、ちゃんと仕事してください。
- 魚住 商品開発会議では僕も関係者として参加して、できるだけ業者さんとの折衝もスムーズにいこうフォローします。
- 青島 みなさん、このトライアル成功がWA社の明るい未来につながります。現場の力、見せてやりましょう！

営業や店舗で直接お声がけしたWA社のロイヤルカスタマーを中心に、約300名のTwitterフォロワーが集まった。篠原・雪乃の熱血コンビは、フォロワーのみなさんと積極的に交流し、また一人ひとりとの対応をできるだけきちんと覚え、会話が継続するよう努力した。そんな彼女たちの真摯な努力が実り「お買い物バッグ」の商品モニターとして50名ものフォロワーが参加することになったのだ。また商品開発アンケートに回答いただくほか、都度出される彼女たちの率直な意見も商品アイデアとして盛りこんでいった。また商品開発のプロセスは、しっかりとブログで公開し、取り入れた意見だけでなく、採り入れられなかった意見とその理由もきちんと公開していった。

- 篠原 やっぱり実際の生活者の声は、開発サイドと視点が違って、すごい参考になります。例えば、便利な中持ち手、スチームトレイが入るマチ幅、保冷剤を入れられる内側ポケット、牛乳などがバッグ内で倒れないボトルストッパーとか、とにかく実際の利用シーンが目に浮かぶきめ細やかなアイデアが一杯。ホントに勉強になりました。
- 魚住 いやぁ、実際に聞いてみると、お客さんの商品に対する熱意が伝わってきて、いいもの作らなくっちゃって思うよね。商品開発の原点に戻れた気がするよ。
- 篠原 でも、あれだけスペックの変更なんかが入っちゃって、魚住係長の助けがなかったらきつと頓挫してました。ありがとうございます。
- 魚住 製造業者さんも顧客の熱心なアンケートを見ると、最終的にはわかってくれるんだよね。ただこれからはしっかりと、最初から業務プロセスに盛り込まないとね。

篠原 そうなんです。今の業務フローの部門のところに「お客様」っていうのを追加すればいいと思うんです。それで「お客様」にはどんな部分を担当いただくべきか、今回得た経験を元に考えて新城課長に提案しませんか？

魚住 それ、すごいアイデアだよ。そうしよう。ただその前に「お買い物バッグ」売れなくっちゃね。

50名のモニターは商品開発プロセスで作り手サイドと交流を重ね、篠原や魚住のモノづくりへの情熱に触れたことで、すっかりWAnganブランドのファンになっていた。さらに、彼女たちとのやりとりはオープンにTwitterで流れていたため、友人やWAnganカスタマーの間で「お買い物バッグ」は待望商品となっていたようだ。1000個限定はネット予約だけで完売。久々のヒット商品となり、WA社内でも明るい話題として持ち切りとなった。

雪乃 青島さん、ついにフォロワーも1000人超えました！

青島 雪乃さんと篠原さんががんばってくれたおかげだね。

雪乃 フォロワーの人たちも暖かいし、この仕事めっちゃ楽しくて充実してます。

すみれ マーケティング部でもこの成功を注目してて、今日も他のマーケティング施策との統合の話で会議してみたいだよ。

真下 すごいじゃないですか。そしたらいろいろやりやすくなりますよね。

すみれ そうかなあ。ちょっと心配してるんだよねえ。管轄がどうなるかわからないけど。

### 3 切れ者沖田とコンサルタント灰島秀樹

「お買い物バッグ」のヒットを受けて、WA社としては本格的なソーシャルメディア活用に乗り出すこととなり、社内組織として専任タスクチームが設けられた。が、すみれの悪い予感はその通り。既存メンバーは全員タスクチームに加わるようになったのだが、チームリーダーにはマーケティング部の次期トップと噂される才女、沖田仁美次長が就任することになったのだ。社長からの信頼も厚く、日頃から無茶をする青島への監視役の意味合いも含む人材配置だった。第一回のタスクチーム会議でさっそく沖田が青島にカウンターをはなった。

沖田 沖田です。よろしく。ではまず、青島さん。Twitterとブログの状況を報告しなさい。

青島 現在、開始8週間でフォロワー数は約1200人、順調に増えています。ブログへの流入元の33%はTwitterで、日平均1000PVになっています。商品開発が主目的で立ち上げたTwitterですが、その後もフォロワーとのキズナを大切に交流を続けています。現在、ツイートの配信割合は、60%が個別交流、20%が業界最新ニュースや雪乃さんの柔らかトーク、20%が篠原さんによる商品企画部からのお知らせやアンケートです。現在、直販コマース「WAngan Online」やリアル店舗への集客にも貢献できないか検討しているところです。

沖田 で、売れてるの？

青島 「お買い物バッグ」はすでに5000個を出荷し、顧客の評判も上々です。次の商品開発案件については新城課長と調整中ですが、現場が忙しいとのことでまだ決定していません。顧客満足度とブランド認知の向上を目指して、顧客参加型商品開発の考え方を社内の標準業務フローに入れ込み、特徴ある商品をお客さんと一緒に創り上げていくことを提案したいと思っています。あわせてコマースサイトと相乗効果を出す企画も考えているところです。

沖田 わかりました。では、まずその企画書を1週間以内に提出して。それをベースに私から経営陣に直談判してきます。それからTwitter運用記録を日次で報告するように。内容は日次業務報告と全ツイートを一覧で。それに全フォロワーの個人属性表を作成してください。

青島 ツイートなんて見ればわかるじゃないですか。それに全フォロワーの属性表なんて時間かけても無意味ですよ。ツイートやブログ書く時間なくなっちゃうじゃないですか。

沖田 私はTwitterは見ません。内容は私の方でチェックして、週に一度、社長に報告します。時間が足りなかったら残業して。以上。

青島たちがまとめた企画書は、決議事項として部長会にかけられた。プレゼンターは沖田次長、青島の上司である袴田が補佐として出席した。彼女は提案書とともに、一週間分の日次レポートを各部長に説明した。

沖田 以上がソーシャルメディア活用提案とTwitterアカウントの現状です。何かご意見はありますか？

販売部長 今はコマースサイトが主体だけど、当社は売上の90%がリアル店舗なんだ。そこで売れるものでなきゃ経営インパクトは小さいなあ。

商品部長 でも、そうなると商品ラインアップすべてに顧客の声を取り入れることになって、現場は大混乱だよ。ただでさえ忙しいと不満たらたらなんだ。

沖田 ごもっともなご意見と存じます。私の方ではその点を解決するために腕利きアドバイザーにプロジェクト参画を依頼しています。彼が現場が混乱しないために業務設計を見なおしますのでご安心ください。

マーケティング部長 沖田くん、メディアミックスの件はすすんでるかね。

沖田 はい。現在の広告宣伝計画にこのソーシャルメディア活用案を統合し、個々の投資が相乗効果をもたらすように検討しなおしています。こちらは後3日もあればご提案可能です。

管理部長 現在のツイートを見ると、相当やわらかい会話してるけど、これは当社のイメージ上、問題じゃないのか？ 既存顧客からクレームがでなければいいが。

人事部長 そうなんだよ。これ見てると仕事じゃなくてお遊びになってるじゃないか。柏木君は英語もネットも堪能な才女なのに、これじゃ宝の持ち腐れだな。

袴田 はっ、大変申し訳ありません。管理不行き届きでした。

管理部長 でもさすが沖田君だ。この管理シートは実にわかりやすいね。これなら我々も彼らが無茶していないか常にチェックできる。少し安心したよ。

沖田 ありがとうございます。この部長会でいただいた貴重なご意見もしっかり盛り込み、メディアミックスの計画もあわせて3日後にもう一度基本方針を提案いたしますので、その際にご承認いただければと思います。いかがでしょうか？

社長室長 このプロジェクトは社長肝いりで失敗が許されないものなんだ。くれぐれも慎重にやってくれよ。

沖田 ありがとうございます。まずは体制の立て直しから入ります。効果測定も適宜行い、報告させていただきますので、今後もよろしく願いいたします。

沖田は灰島秀樹をコンサルタントとして招き、部長会での意見を含めた形で検討を開始した。灰島いわく、現Twitterアカウントは企業幹部が目指すものと全く方向性が異なるため、新しいアカウントを立ち上げ、現フォロワーをそちらに誘導すべきだとのこと。さらに沖田は社長との直談判でキャンペーン用の追加予算を獲得するとともに、既存広告計画とのミックスもすすめ、大規模なフォロワー獲得に向けた準備をしはじめた。体制も大胆に見直す方針を固め、沖田直属の現Web運用チームが担当し、効率化を図るためツイート内容も見直す。ただしブログは手間が

かかるので当面雪乃に担当させ、効果測定の結果次第で移行を検討することとした。豪腕の沖田は、わずか3日でこれらの方針をまとめ、部長会の承認も得た上で、第二回目のタスクチーム会議で灰島から新構想を発表させた。

**沖田** 公式アカウントに関する基本方針を発表します。今までのやり方はゼロベースで見直し、新体制で運用することで部長会から承認を得ました。アドバイザーの灰島氏から説明します。では灰島さん。

**灰島** どうも、灰島です。みなさん、今まで運用ご苦労様。これから新しい体制に移行するから協力してね。新しいアカウントはビジネス重視。つまり有名になって、儲かるってこと。基本方針はこんな感じだよ。よく勉強してね。

1. 新アカウントを開設し、既存フォロワーに通知するよ。既存アカウントを削除すると不自然だから残すけど、製品情報やブログ更新などは新アカウントから配信するからね。
2. フォロワー獲得キャンペーンをするよ。フォロワーがプラス1000人になる都度、その1000人から抽選で1人に特別賞でWAnge商品券10万円、100人にWAnge商品券1000円をプレゼント。バナー広告だとフォロワー1人あたり平均約1000円かかるけど、これなら200円以下、1/5のコストだよ。しかもすべて店舗でしか使えない商品券だから店舗誘導になるよね。キャンペーン告知は沖田さんの人脈で主要媒体にほぼ記事として出せるから、みんな知ることになるね。目標は1ヶ月で3万人、その分の予算は確保済みだよ。
3. ツイートは我々の方でキッチリ管理しながら運用するから心配いらないよ。内容はキャンペーンや製品情報が中心だね。対話もいいけど儲からないよね。ブログはわりと好評なんで今までの方針どおり続けるよ。でも販売が目的だから、1記事ごとに売れる商品を想定して、耳障りのいいインタビューに仕上げて、徹底的にコマースサイトに誘導するからね。でもそのあたりは雪乃さんの原案をこちらで加工しちゃってからアップするから大丈夫だよ。
4. ここから先は我々内部の話だけど、ROI測定もキッチリやるからね。まずはシンプルに、(1)投資は「広告費用＋フォロワー獲得費用＋アカウント運用人件費」(2)効果は「販売した商品の粗利益」として、3ヶ月以内に黒字化するように人件費をコントロールするからね。
5. 肝心の商品開発の件だけど、すでに新城さんと打ち合わせはじめてるから心配ないよ。

6. 既存の業務フローに「顧客の声」という組織を追加して、お客さんにも仕事してもらおう仕組みにする。「顧客の声」部門の責任者はリーダーの沖田さんになるね。
7. さらにコマースサイト「WAnge Online」との連動も考えてるよ。商品ごとにTweetボタンを設置、どれが人気商品かわかるようにするとともに、商品ごとに独自ハッシュタグを付加することで、それぞれの商品レビューを商品の下に表示させるからね。あわせてmixiとFacebookにも対応していく予定。書き込みに対するインセンティブも考えてるから心配ご無用だよ。

灰島 はい。だいたい以上です。わかったかな。ということで、今日で一旦このタスクチームは解散しますので。今までお疲れ様でした。

会議を終えた勉強会メンバーは一様に意気消沈していた。苦勞してはじめたTwitterアカウントが、注目されたとたんに運用チームからはずされ、その上ユーザーのことは何も考えず商業主義、拡大主義に走る方針を聞かされたからだ。

真下 なんなんだよ、あの灰鳥って。外部の人間なのに敬語も使わないで。アイデアも盗むし、まるでいいとこどりじゃないですか！

青島 すみれさん、なんなんすか、あの灰鳥って男？

すみれ 今うちがWeb系を外注している大手制作会社で一番の切れ者プロデューサー。「WAnge Online」の改善も担当してもらっている。拝金主義の嫌味なとっちゃん坊やだけど、短期間で確実に儲けを作り出す凄腕は業界でも結構有名。たぶん今回の件も裏で成功報酬の話がすすんでるはず。

真下 でも悔しいけど感心する点もありましたね。キャンペーンとかコマース連動とか。予算も確保したようだし、沖田女史は相当やり手ですね。

すみれ あの人は大手広告代理店出身で、メディア人脈が半端じゃないの。テレビも使う気かも知れない。いけ好かない女だけど。

雪乃 私、なんだか気が抜けちゃって...

青島 でも、我々のTwitterアカウントを閉鎖しろとまでは言ってなかったよね。あの意味のない日次報告からも開放されるみたいだし、せっかく雪乃さんたちのツイートにファンがこれだけ集まっているんだから、我々は草の根で継続しましょうよ。フォローしてくれたユーザーのためにも。

すみれ そうね。私、新しい運用チームに友達いるから、のちのち揉めないようにうまく話しくね。集客にプラスになるはずだし、ユーザーもいるから当面続けるので仲良くやりましょうって。どうせ沖田女史はTwitter見ないしね。

青島 すみれさん、ありがとう。俺たちの仕事を理解してくれる人、きっと現れるよね。

雪乃 青島さん、私、今まで以上にこのアカウントでがんばります! すごく愛着があるんです。

真下 会社のことを思って始めたのに、こんな形で切られるなんて凄く悔しいですね。絶対見返してやりましょうよ。ねっ、雪乃さん、がんばりましょう!

青島 みなさん、現場には現場のやり方があるってことを見せてやりましょう!

#### 4 ブログコメントを封鎖せよ

沖田の立ち上げたTwitter公式アカウントとそのキャンペーンは多くのマスメディアに取り上げられ、わずか1週間で1万人を超すフォロワーを獲得した。そして一躍、有名アカウントの仲間入りを果たし、WA社の知名度を高める結果となった。Twitterの集客効果でブログ閲覧者も急増、記事からの誘導でコマースサイトの売上増にもつながりはじめた。

沖田 灰島さん、ありがとう。おかげさまでTwitterキャンペーン第一週の目標は達成できました。また、マスメディアで着火されたクチコミが、ソーシャルメディアで広がっていくさまを直接体験できたのもプラスでした。

灰島 今はユーザーが購買までたどりついたところ。でも本当は利用体験がクチコミされてはじめてソーシャルメディアは本領を発揮しはじめるんだよね。コマースサイト改修が終われば、さらに効率的なクチコミ動線が生まれるんだけどね。

沖田 わかりました。この成果を持って、次回の取締役会でコマースサイト改修などの追加予算を承認してもらえるよう社内根回しに入ります。投資効果KPIを週次でレビューして、徹底的に売れるサイトに改善していきます。ところで灰島さん、私に対しては敬語を使いなさい。

灰島 は〜い。

一躍メジャー入りした公式Twitterアカウントの裏で、青島チームは現場でできることをコツコツと積み上げていた。公式アカウントが販売情報を中心にツイートしているのに対して、彼等はユーザーとの個別コミュニケーションを重視する方針とした。そしてフォロワーだけでなくWAnganブランドに関する発言などがあると積極的にコンタクトし、お礼とともに、何か困ったことがないか、満足度はどうかなどを直接たずね、対話により地道に信頼関係を醸成していったのだ。

そんな中、公式アカウント開始から1月ほどたった日のことだ。Twitter上の顧客の声をリアルタイムにチェックしていた雪乃は、Twitterユーザーの中に異変があることをキャッチした。WA社のブログ内容がおかしいのではないかという疑いだ。雪乃はそのブログを読み、あぜんとした。彼女の書いたブログ内で、Twitterユーザーからの商品に対するレビューコメントの一部が書き換えられていたからだ。

雪乃 青島さん、一部のTwitterユーザーが、ブログに書かれた商品コメントは改ざんされたものと訴えています。実際に私も確認したのですが、私が書いたブログ記事原稿を灰島さんが手直しているようで、こまごました部分もいれると何箇所も変更されていることを発見しました。これ、ユーザーに対して本当に失礼なことだと思います。

青島 雪乃さん、それホント？ そんなことしたら、今まで築いてきた信用が崩壊しちゃうじゃない。

雪乃 あともう一つ。公式アカウントの方に何件もその関係で問い合わせが入ってるんですが、何も反応してないみたいなんです。無反応なこと自体にユーザーがいららし始めてます。

青島 なんか公式アカウントは基本的に個別対応しない方針みたいなんだ。人件費を売上比例で考えてるんで情報配信で手一杯らしくて。悪いんだけど、雪乃さんからそのユーザー達にコンタクトして、彼らが怒ってる内容を確認しておいてくれる？ 社内で調査しているので、わかり次第ご連絡するというので。大変だけど、信頼を失う瀬戸際で、一番大切な時だからね。あっ、それから和久さんとすみれさんにも状況を報告しといてね。

雪乃 わかりました。篠原さんとも手分けして、できるだけ丁寧に対応しておきます。

青島は灰島を探したがコンタクトがとれない。緊急で公式Twitter運用やブログ投稿を担当しているWebチームの女性に聞いたが、原稿は灰島が作成しているのでまったくわからないとのこと。そのため青島は、急遽、袴田と打ち合わせをしていた沖田のところに駆け込み、ユーザーのクレーム状況を説明しはじめた。

- 青島 沖田さん、今、ウチのブログにウソがあるのではとTwitter公式アカウントに問い合わせが来ています。雪乃さんの方で側面対応していますが、ほおっておくと大きな問題になるかも知れません。
- 沖田 青島さん、ブログや公式アカウントのことは我々にまかせておけば大丈夫。余計な心配は不要です。何か現実にはトラブルが起きてるわけ？
- 青島 いえ、現時点ではまだですが。公式アカウントへの問い合わせは5件を超えていますよ。
- 沖田 公式アカウント運営の問題点を指摘したいの？ あなたは黙って企画の仕事してればいいの。袴田課長は残って、灰島さんに至急こちらに来るように伝えてください。今、リスク管理部の責任者を呼ぶから、4人で至急対策を考えましょう。
- 袴田 うちの部下が大変なことになるかも知れないと言っているんですが...
- 沖田 あなたは企画が仕事でしょ。子供が親のこと心配しないでいいよ。

その時、青島の携帯がなり、雪乃の上ずった声が部屋に響いた。「青島さん、大変なことになってます。ブログが偽造だと3、4人のユーザーが騒ぎ出し、公式ブログのコメントが炎上しはじめてます。匿名掲示板にも書かれだしてるし、はてなでも批判ブログがあがりました。それらが情報源となってTwitterでもRetweetされていて、キャンペーンなんてやってる場合かと公式Twitterにもかなり強い批判が押し寄せてます。私一人では全件はとも追えません！」

- 沖田 直ちにブログのコメントを閉鎖して。Twitterでは「現在いただいた件を社内で検討しています」と流してしばらくほおっておきなさい。メディアには取り上げないように私から連絡しておくから。体制を立て直すわよ。まったくみんなが好き勝手にTwitterなんかは始めるからこんなことになるのよ。
- 青島 コメントを閉鎖しちゃダメだ！今こそ真摯に顧客と向き合わないと、本当に会社つぶれますよ！
- 沖田 うるさいわよ、あなた。黙ってないと服務規程違反でクビにするわよ！

その時、ドアが開き、一人の男が入ってきた。「遅くなりました。リスク管理部長の室井です」

## 5 ソーシャルメディアよ、永遠に

リスク管理部長の室井は、おもむろに青島の顔を見てこういった。

- 室井      なんだ。また君か。
- 青島      すみません。なんかいつもこうなっちゃうんですね。でも今回は本当に会社の危機なんです。室井さんの力、かしてください。
- 室井      皆さん、遅くなりました。当件については和久さんから相談を受けていたこともあり、リスク管理部としても注目していました。和久さん、どうぞお入りください。では、青島君、まず現状を簡単に説明してくれ。
- 沖田      青島君は会議に入る必要はないわ。私から説明します。
- 和久      まあまあ、ここはみんなの力をあわせて解決していこうや。青島が一番現場に近いんだから、彼にも参加してもらって現実感のある対策を打たないと取り返しをつかないことになりかねないだろう。
- 室井      青島君、説明してくれ。

青島が概要を説明したところで、コンサルタント灰島がしぶい顔をして入室してきた。

- 灰島      みんなさあ、改ざん、改ざんっていうけど、言い回しとか表現の部分を変更するなんて、誰もがしてることでしょ。マスコミの記者、見てごらんよ。もっと全然過激だよ！
- 沖田      あんたは黙ってて。まず第一に方針が決まるまでブログ・コメントを閉鎖したいと思います。これ以上の書き込みをわざわざ周知させることはないでしょう。Twitterも一時的に閉鎖できないの？
- 青島      コメントを閉じるのは企業イメージに泥を塗るようなもんです。そのこと自体が格好のバズ材料となって、2chやブログに広がっていきますよ。まず必要なことは、リアルタイムに、現状を正しく伝えることです。
- 沖田      あなたも黙ってなさい。いつもトラブル巻き起こしてるんだから。
- 灰島      青島さん、コメントに書かれた内容を社長に見せる勇氣ある？ それを書かせて閲覧させているのは君ってことになるよ。読んでみようか。「なんなの。ワンガンアパレル、最低!」「Twitterとか全く反応しないの無責任すぎるよね。なんのためのアカウントだよ!」「これまでのWA社のふざけた経緯をブログにしました。ぜひ訪問ください」「社長だせよ!」

- 沖田 袴田課長、あんたが青島に乗せられてTwitterなんかは始めるからこんなことになったのよ。責任取ってもらうからね。
- 袴田 しかし、私は和久さんが…。
- 和久 責任、責任ってうるせえな。とりゃいいんだろ。取るから沖田さん、あんたは静かにしててくれ。
- 青島 袴田課長、和久さん、すいません。でもTwitter使ってなかったら、このトラブルを芽のうちに発見できませんでした。それにこんなピンチの時こそ、顧客と直接対話できる強みを最大限に発揮すべきです。逃げたらダメなんです。真摯に対応する企業文化を醸成するチャンスじゃないですか！
- 室井 青島、わかった。どうすればいいんだ。教えてくれ。
- 青島 室井さん、まずブログとTwitterで正確な情報を流すんです。そして、この情報を元に商品を購入した人に対して、返品を受け付ける旨を伝えるべきだと思います。さらに、大至急対応策を社長と相談し、正式な謝罪文を社長名で流すとともに、二度と再発しないための対策をあわせて開示すべきでしょう。
- 沖田 静かにして！ 今、体制を立て直すわ。Webチームにメールをいれ、ブログコメントを閉鎖しました。この後の対応は社長と私で相談して方針を決定します。それまで勝手なことはしないで。混乱しているのでここは散会します。
- 青島 室井さん、聞いてくれ。今、必要なことは隠蔽の技術じゃない。消費者と真正面から向き合う勇気と、それを支える強いリーダーシップだ。室井さん、俺はあんたの指示に従う。命令してくれ。
- 灰島 沖田さんからタスクチーム責任者として業務命令が出てるんだよ。従えないなら辞表だしなよ。
- 袴田 …… わっ、わたしの部下をなんだと思ってるんだ。君は黙ってろっ！
- 和久 実は、すでに同期の吉田副社長には相談していたところだ。社長にはわかってもらう。吉田が私に約束してくれた。(室井に向かってうなづく)
- 室井 わかりました。青島、開示だ！(青島、部屋を飛び出す)
- 袴田 私も吉田副社長のところに行き、詫びてまいります。和久さん、同席願いますか？
- 和久 わかった。すぐ行こう。
- 室井 沖田君、この判断は私がリスク管理部長として全責任を持つ。君は部長会に報告するための資料を直ちにまとめ、会を招集してくれ。
- 沖田 どうなっても知らないわよ。みんな勝手なことばかりして！

- 室井 では、和久さん、よろしく願います。袴田さん、企画部で青島のバックアップをお願いします。適宜私に報告をください。私はこれから社長に話しに行きます。途中で合流しましょう。
- 青島 雪乃さん、今、室井さんが今回の対策について社長と直談判で話合ってるから、それまで我々のアカウントを最大限に活用しよう。こちらから積極的にクレームを入れているユーザーに直接コンタクトして、お詫びするとともに彼らの気持ちを聞いてあげて。手が足りないと思うから僕も手伝うよ。ポイントは、「トラブルのお詫び」「現状の真摯でリアルタイムな報告」「再発防止を含む対策内容を伝える」という開示姿勢の3点セットだからね。
- 雪乃 さすが青島さん、トラブル慣れしていますね！
- 篠原 私も青島さんのそんなとこ、見習いたいです！
- 真下 雪乃さん、僕とすみれさんも応援します！ 手分けしましょう。僕はブログを書いている人たちにもコンタクトを試みますよ。
- すみれ 青島君、ブログのコメント、閉鎖されちゃってるけどどうする？
- 青島 雪乃さんの方でまずそれに関するお詫びをブログにあげてもらおう。それとできる限り早急にコメントを復活できるように、マーケティング部長に掛け合ってもらえないかな。室井さんが全責任を持つて言うてるって。
- すみれ わかった。部長に直談判して、絶対コメントを再開させる。復活したらWebチームにもユーザーコンタクトを手伝ってもらおうよ。
- 青島 じゃ、僕はユーザーへの謝罪文の作成に入るね。みなさん、現場の力、見せてやりましょう！
- 一同 了解！

最後まで長々とお付き合いいただきありがとうございました。このお話はここでおしまいです。この先、どのような展開になるか、読者のみなさまのお気持ちいかにですが、WA社のソーシャルメディア活用はずっと続いてゆきます。

企業がソーシャルメディアを避けて通ることはできません。会長がリードしたデル社や、現場がリードしたコムキャスト社のように、形態は異なれど、ソーシャルメディアは数年かけて企業に浸透し、顧客－社員－トップ が深い信頼関係で繋がる新しい時代を醸成してゆくでしょう。

最後に、2009年末に、2010年の見通しとして発表された「米国識者によるソーシャルメディアに関する予測」をいくつかピックアップして、この章の締めとさせていただきます。