

Title	ソーシャルネットワーク・プラットフォームにおけるイノベーション
Sub Title	
Author	石, 馨(Seki, Kei) 小幡, 績(Obata, Seki)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2011
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	<p>本文は、SNS業界で、これから、起こすべきイノベーションについて論じた。</p> <p>まず、本文のベースとした市場分析部分では、全般考査及び分析を行なった。市場全般調査で得られたデータ及びそれに対する分析を通じて、SNS業界の全体像、及び地図的な感覚は分かるようになった。それに、筆者はこの業界に対する予想を証明した上で、この業界の特徴や、どのような会社が存在し、どういふふうに今まで発展してきたか、また、それぞれはどのように運営されている事も分かるようになった。</p> <p>筆者は、第一部分でSNS業界の事実・現実について分析し、幾つかの発見または結論が得られた。その結論、発見及び業界やSNS企業たちの将来に対する予測などに基づき、その次の第二部分、その同時に、本文の主要部分ともなる「提案編」に出される幾つかのイノベーションプランの裏付けとなる。</p> <p>第二部分は、提案編である。この部分では、筆者は、以下の4点の新しいイノベーション理念に関する主張を説明した。まず一つ目は、競争優位を育ち、システムのイノベーションを行うべきであるという主張である。この部分では、筆者はQA事業をテーマとする中型企業を事例に、ユーザー構造が大きく変わった際に、「入り口からユーザー構造をコントロールし、そこからシステムを作る」、及び「構造の変化に応じてユーザーの細分化管理」という2つのイノベーションプランを提出し、それについて詳しく説明した。また、2つ目の提案の思想となるのは、「国際化」をSNSビジネスの特徴を沿って改めて考えるべきである、という考えとなる。この提案の中で、筆者は、「SNSをベースに起こる国際化は、実物世界よりも早い段階で起こすべき」という斬新且つ大胆な提案を試みた。それに、この業界へ新規参入したばかりの一つの会社を対象に、具体的なグローバル化プランを提出して論じてみた。次に、3つ目の提案の中心となったのは、中小企業は「有機連合」をするべきといった考えである。ここで、筆者は幾つかのSNS中小企業を対象に、SNSベースの「新型連合法」及びその具体的なプロセスも設計して、提案してみた。最後に、筆者は大手企業に対しても提言してみた。この部分では、大手企業たちは「社会」を作る観点を持ち、将来を向けてイノベーションを行うべきだと筆者は考えている。さらに、一つの大手企業において、どの様な「世界」、それとも「社会」を、どういふふうに作るべきかについても、幾つかのイノベーションプランを詳しく描いた。</p> <p>本文のまとめに、筆者は、市場分析部分で得た結論及び提案部分で提出した幾つかの考え方や思想などを纏めて、本論文の論点と主張を洗い出した。また、本文で主張する創新思想が元となるイノベーションの実施により、将来のSNS業界はきっと、ますます完成されていて、ますます実物世界の様に規制されていて、さらに進化する新次元となり、そして、そのようなSNS世界は、きっと、今ではできない事を孕む土ともなってくるだろう、と筆者は予言した。</p>
Notes	修士学位論文. 2011年度経営学 第2666号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002011-2666

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文 2011 年度

論文題名

ソーシャルネットワーク・プラットフォームにおける
イノベーション

主 査	小幡 績
副 査	中村 洋
副 査	大林 厚臣
副 査	

2012 年 1 月 6 日 提出

学籍番号	81030733	氏 名	石 馨
------	----------	-----	-----

論文要旨

所属ゼミ	小幡 研究会	学籍番号	81030733	氏名	石 馨
(論文題名)					
ソーシャルネットワーク・プラットフォームにおけるイノベーション					
(内容の要旨)					
<p>本文は、SNS 業界で、これから、起こすべきイノベーションについて論じた。</p> <p>まず、本文のベースとした市場分析部分では、全般考査及び分析を行なった。市場全般調査で得られたデータ及びそれに対する分析を通じて、SNS 業界の全体像、及び地固的な感覚は分かるようになった。それに、筆者はこの業界に対する予想を証明した上で、この業界の特徴や、どのような会社が存在し、どういふふうに進んできたか、また、それぞれはどのように運営されている事も分かるようになった。</p> <p>筆者は、第一部分で SNS 業界の事実・現実について分析し、幾つかの発見または結論が得られた。その結論、発見及び業界や SNS 企業たちの将来に対する予測などに基づき、その次の第二部分、その同時に、本文の主要部分ともなる「提案編」に出される幾つかのイノベーションプランの裏付けとなる。</p> <p>第二部分は、提案編である。この部分では、筆者は、以下の4点の新しいイノベーション理念に関する主張を説明した。まず一つ目は、競争優位を育ち、体系的にイノベーションを行うべきであるという主張である。この部分では、筆者は Q&A 事業をテーマとする中型企業を事例に、ユーザー構造が大きく変わった際に、「入り口からユーザー構造をコントロールし、そこからシステムを作る」、及び「構造の変化に応じてユーザーの細分化管理」という2つのイノベーションプランを提出し、それについて詳しく説明した。また、2つ目の提案の思想となるのは、「国際化」を SNS ビジネスの特徴を沿って改めて考えるべきである、という考えとなる。この提案の中で、筆者は、「SNS をベースに起こる国際化は、実物世界よりも早い段階で起こすべき」という斬新且つ大胆な提案を試みた。それに、この業界へ新規参入したばかりの一つの会社を対象に、具体的なグローバリゼーションプランを提出して論じてみた。次に、3つ目の提案の中心となったのは、中小企業は「有機連合」をするべきといった考えである。ここで、筆者は幾つかの SNS 中小企業を対象に、SNS ベースの「新型連合法」及びその具体的なプロセスも設計して、提案してみた。最後に、筆者は大手企業に対しても提言してみた。この部分では、大手企業たちは「社会」を作る観点を持ち、将来に向けてイノベーションを行うべきだと筆者は考えている。さらに、一つの大手企業において、どのような「世界」、それとも「社会」を、どういふふうにするべきかについても、幾つかのイノベーションプランを詳しく描いた。</p> <p>本文のまとめに、筆者は、市場分析部分で得た結論及び提案部分で提出した幾つかの考え方や思想などを纏めて、本論文の論点と主張を洗い出した。また、本文で主張する創新思想が元となるイノベーションの実施により、将来の SNS 業界はきっと、ますます完成されていて、ますます実物世界の様に規制されていて、さらに進化する新次元となり、そして、そのような SNS 世界は、きっと、今ではできない事を孕む土ともなってくるだろう、と筆者は予言した。</p>					

目次

はじめに	4
第一部分：市場分析編	4
既存の業界についての全面調査・分析.....	5
調査の目的.....	5
調査対象となる SNS 企業の選定	5
研究対象リスト（テーマ別順）	7
調査軸の設定.....	8
分析・比較.....	12
テーマ・コンテンツについて.....	12
サイト類型について.....	14
国際化について.....	14
収益構造について.....	15
直近の商的活動について.....	16
歴史の大事事件・トラブルについて.....	17
社会への影響について.....	17
業界全体について.....	18
第二部分：提案編	9
モデル企業に関する説明	19
その1：競争優位を育ち、システムのイノベーションを行うべき..	19
その2：「国際化」を改めて考えるべき.....	27
その3：中小企業は「有機連合」を考えるべき.....	34
その4：大手企業は「世界」を作る観点を持つべき.....	38
結論	44
参考文献	45
謝辞	46

はじめに

米国にで公開された「friendster」は最初の SNS (Social Network Site) ビジネスだとすると、SNS は、わずか「8歳しかない子供」と考えても良いだろう。だが、「ネットブームセントリー」と呼ばれた独特な環境の中で、様々なインターネット関連技術に支えられ、インターネットビジネスは既に実物世界のビジネスより著しく素早く繁栄してきた。しかし、そのスピードに遅れた個々の企業も、実物世界のビジネスより何倍も速く犠牲となってゆく。こうした中、SNS という「ネットビジネスの子供」も、僅かの八年のうちに、既に「ニューワード」ではなくなり、早くも一つの巨大なマーケットとなった。

さらに、そのマーケットの中で、Facebook、Twitter など、短時間の中で、世界中で大ブームとなった企業が次々と現れ、この業界を大ヒットさせた。今の SNS は、もともとの意義に、「次世代ビジネス」、「四次元ビジネス」などの真新しいイメージもつけられ、今の時代で最も話題となってきた。

しかし、SNS 業界に参入している企業にとっては、SNS という世界が、ありえないぐらい早いスピードで必死に戦い合わないと生き残らない修羅場ともなっている。実際に、その戦いの中、散々負けて撤退した企業は数えきれないほど存在する。しかし、それにしても、SNS ビジネスならではの「低い起業コスト」や「ブームになる可能性」などの魅力は、依然と多くの新規参入を引き寄せている。

確かに、SNS は、「インターネット技術」のような技術的な要素が幾つか含まれているが、難しい且つコストの高い技術要素が少ないため、参入することにあたっては、技術やそれにかかったコストなどの面で考えると、参入障壁はそれほど高くはなく、簡単にできそうなイメージがある。しかし、この業界では、膨大な数での競争相手によるプレッシャーはともかく、大手企業たちの圧倒的な力により、市場は市場としてのバランスも著しく傾けてきて、中小企業にとって不利な競争環境となった。それゆえ、新規参入が以下に容易とはいえ、そこからビジネスをヒットさせるどころが、安定させることとても難しいと考えられる。

一方、SNS は人間の集まりがネットでの反映でも考えられるので、「流行」や「一時ブーム」という特徴を強く持っている。そのため、その流れに乗れなかったり、遅れたりして、一発もヒットできず、負けてきた企業は殆ど。しかも、例えば流行に当たり、ブームさえも作れたとしても、引き続きのイノベーションに遅れて、僅か短期的な繁栄の後に、急激に退化し、結局破綻に至った例も少なくない。

では、既存の SNS という膨大なマーケットは、一体どうなっているのか？そのようなマーケットの中で、「勝ち残っている」数社はこういった特徴を持っているのか？そして、失敗した場合なら、どういう原因で負けたのか？これからこの領域に参入する業者に役に立つアドバイスが得られるのか？…筆者はこれらの疑問を念頭に置きながら、本文の第一部分——「調査編」にて詳しく現状を分析し、答えを探したい。

また、第一部分に得られた結論や発見を参考にしながら、筆者は第二部分で、既存 SNS ビジネスより優れている様々な新型 SNS 事業のイノベーション方案も、幾つか提案してみた。

第二部分では、規模、ビジネスコンテンツ、ビジネスモデルなど、様々な面で違った会社をモデルとして挙げ、筆者自分が考えるイノベーションを持ち込み、詳細なイノベーション方案を論じ、その方案により得られる効果も予測してみた。また、この部分の

論述により、個別な企業だけではなく、業界に存在する数多くの会社にも、ステータス別で、実践できるイノベーション案を提案したいことが目的である。さらに、筆者はこの部分の提案により、SNSがあるべき将来像についても語った。

最後のまとめの部分に、本文の発見や理論などを振り返りながら、SNSが将来にあるべき姿も予想し、それに向けて、個々のSNS企業は今から何をすべきかをさらに再び主張してみた。

第一部分——市場分析編

この部分では、筆者は SNS のマーケットについて全体像を知るために、幅広く研究対象を選び、全般的に考査を行った。

この部分の市場分析は、今、海外や日本で最も注目を浴びていて、研究価値のある特徴を持つ SNS 企業に対する全般考査及び分析となる。この部分の考査では、筆者は、SNS 事業に携わっている典型的な五十数社を選んで、考査軸を設計し、その元に全般考査を行った。考査の結果に対する分析を通じて、業界の全体像を捕まえた。

それに、考査対象となった 50 数社の会社は、それぞれどういう風にこの業界へ参入し、発展してきたのか？それとも、どういった事を経験して衰弱し、最終的に失敗したのか？また、その理由は何か？どこがターニング・ポイントで、どこが落とし穴なのか？…等々の質問を頭に置きながら、考査や分析を行った。

● 業界についての全般考査・分析

—考査の目的

第一部分の考査の目的としては、SNS というマーケットの中に存在する多様な会社を研究対象にし、それぞれのユーザー規模、コンセプト、収益構造など、様々の面について調査し、分析と比較経て、マーケット全体の現状、他業界と異なった点、また、これから業界全体としての発展方向などを明らかにすることである。それを分かる事で、本文後半の提案を裏付ける事実証拠を集めて、より現実的に意味のあり、実現性の高いイノベーションプランを提供できるための準備をするのももう一つの目的となる。

よりロジック的、全面的に研究できるため、本文では詳しく設計された考査軸のもとで考査対象を調査し、データを集めて比較しながら分析を行った。同じ決められた考査軸に沿って考査する事によって、本部分の分析は、よりバイアスが少なく、比較もし易い分析となる。筆者は、その様な分析を通じ、SNS 業界で生き残るための「規則」や「業界のルール」などが本当に存在するかどうかを知りたい。また、マイクロ的な視点からも比較して研究してみたい。例えば、同じ「負け組」や「勝ち組」グループの中にいる業者たちの間、また、違うグループの間、それぞれ共通した所、または違った所などを見つけ出し、比較しながら議論していきたい。

—考査対象となる SNS 企業の選定

まず、SNS とは何かという質問から検討してみよう。その質問に対しては、Wikipedia (ソース : <http://en.wikipedia.org/wiki/Facebook>) には、こう書いてある : SNS は英語で、「A social networking service is an online service, platform, or site that focuses on building and reflecting of social networks or social relations among

people, who, for example, share interests and/or activities. A social network service consists of a representation of each user (often a profile), his/her social links, and a variety of additional services.」と定義されている。

この定義に対し、筆者は共感した部分も、違うと思う部分も多少ある。まず、共感した所から申し上げると、「Reflecting」という言葉に対する考えである。そもそも、SNSをただ一種のインターネットツールだと考えてはいけないと思う。なぜなら、SNSには、人がいて、集団やコミュニティーなどが結成され、企業も存在し、取引やコミュニケーションなど、実物世界に存在する、形の見える物は勿論、既にSNSという世界で反映されている。ただ、それだけではなく、実物世界で実践するのが難しい事さえも、SNSの舞台上で既に登場している。例えば、ファイルなどの資料を享有しながら、物理的に遠く離れている同士の間の多人数ビデオネットワーク会議も、ビデオ通話機能やリアルタイム共有システムなどの機能が付いているSNSプラットフォームにより、可能にされている。もちろん、その様な事だけではなく、またまた新しいコンピューターやネット技術の誕生により、SNSが可能にする事も勿論沢山増える。今のSNS及びその発展の見込みを見ると、SNSがインターネットという別の次元で成立された一つの「社会」、「世界」になっていくと言っても過言ではないだろう。

よって、SNSはsocial network siteという言葉の略語だけれども、単なる「Site」ではない。それ故、上記の定義のように、「Online service」、「Platform」、「Site」というふうに、単純にSNSを定義し、理解する事にとても同意ができない。なぜなら、この3つの語彙は、そもそも意味が絡み合っている。例えば、「Platform」の機能をするが、「Site」という形式に設計されていて、数多くの「Online Service」を行うというようなSNSも沢山存在している。よって、3つや幾つかに分かれる事より、筆者は、全てのSNSを「Platform」として考えるべきだと思うし、「Platform」という概念をベースに、SNSの全てを議論することもできると思っている。

ただ、一方、SNSという物は、他のネットビジネスとは、ハッキリ分け切れないものだと考える。なぜなら、上文にも申し上げたように、SNSは「人間の間にできているネットワーク」がインターネット上での反映だと考えても良い。そのヴァーチャル・ネットワークに、「チャット」「メッセージ」「シェア」などのツールにより、つまり、インターネットの舞台上でこそ使用可能なコミュニケーションツールの上により築かれたネットワークであり、その様なインターネットサポートがなしに、SNSというものも成り立たない。さらに、口コミが密に交換されているネットスーパーなどのサイトや、Skypeのようにお互いにチャットができるネット通信ツールソフトも、本質的に、「人と人がつながって、できているインターネット上のネットワーク」という特徴、つまり、SNSの特性も持っていると思える。その様に、その他のネットビジネスもだんだんSNSの色に染めていくという可能性も大いにあると思っている。従って、SNSという物を、企業というレベルで分けられて決める事より、「機能レベル」で深掘して研究した方が合理である。

よって、本論文では、「SNS事業を本業とする企業」に限定して、調査対象を選ぶのではなく、「SNS性質を持つビジネス」を研究対象の範囲として絞り、より幅広くより全面的にSNSそのものを研究することに決めた。従って、筆者は本論文で、世間で決められている典型的なSNS企業だけではなく、「SNSへ発展する可能性が高い」や、または逆に「SNS化させるべき」などの特徴を持つ対象も、研究で扱う範囲に入れてある。

そして、調査結果の分析をよりロジック的に行い、より効率的に研究目的に定めるため、筆者はさらに選定の基準をより細かく決めた。その調査基準の詳細は、以下の項目となる。

まず、個別の企業レベルの視点から対象を選別する時、以下の考査事項により、研究対象の選定を優先される：

- ① 話題性を持つ（曾てメディアに報道されたなど）且つ、社会的に影響が大きいと考えられる企業は優先
- ② 企業の歴史の中で規模と影響の大きいな変化が起こった企業は優先
- ③ 業界の中で、独特な位置に在る企業、または独特な出来事が起こった企業（リーダー企業、破産した企業など）のような企業を優先
- ④ 同じまた違う枠で違う選択肢をし、違った結果に至った企業同士（例えば、同じまたは似たような事業内容を行ったが、宣伝、技術などの違いで上手く行った企業と、失敗した企業）は、良い比較対象になるので優先
- ⑤ イノベーションや改革をより頻繁的に行う企業
- ⑥ なかなかイノベーションを行わない企業

また、①～⑥の順番配列は、それぞれの重要度が「高」から「低」までの変化も表す。

引き続き、研究対象を業界全体レベルでの視点から選別する時、以下の考査事項のように研究対象の選定を優先される：

- ① 企業規模や知名度が異なる者をバランスよく選ぶ。例えば、有名な大手企業、発展途中企業、新規参入企業の数の偏りが無いように配慮することなどにより、研究のバイアスをできるだけ解消する。
- ② 企業の国籍の多様化を重視する。単にアメリカや日本などに集中せず、アジアやアフリカなどの企業も研究対象に加えることにより、よりグローバルな視点から業界の全体像を掴めることができると考える。
- ③ 企業データ（事業内容、従業員規模、ユーザー規模、収益性など）の多様化を重視する。例えば、今時盛んでいる企業も、業績に苦しんでいる企業も、大手企業も、中小企業も、研究対象に入れ、より全面的に市場を分析する。

また、①～③の順番配列は、それぞれの重要度が「高」から「低」への変化も表す。

そして、以上の原則に沿って、調査に選ばれた研究対象は、数千社から上記の 50 数社となり、そのリストは下にある。

研究対象リスト（テーマ別順）*：

事業コンテンツ	会社名
オンラインネットワーク	Facebook, Jumo, Myspace, Intoloop, Linkedin, Ning, Mixi, GREE, モバゲータウン、新浪微博(sina weibo)、Tencent...
マイクロブログ	Twitter, Path, Google buzz, Yammer...
グループメッセージ	Groupme, beluga...
クーポン	Groupon, Living Social
ミュージック	Last.fm, Myspace...
写真	Flickr, Instagram, Color, Zangzing...
プロフィール	Aboutme, Flavors.me...
ブログ	Tumblr, Blogger, Posterous...
位置情報	foursquare, Yobongo, SCVNGR, Gowalla, Google latitude, facebook places, Double Dutch, Loopt, Brightkite...

Q&A	Quora (専門家), Qwiki (動画、音声) ...
動画	Vimeo (HD, Creator), Youtube (大衆動画), Ustream...
ゲーム	GREE, モバゲータウン、Secondlife
シェア	Airbnb (宿泊), slideshare (プレゼンテーション) ...
エンター	GetGlue, Into_now (音声検索) ...
その他 (マイナー)	hashble (可視化)、Yelp, Sticky bits (Barcode), Blippy (クレジットカード購買情報)、Swipely (購買情報)、1000 memories (故人記念)、Hunch (意思決定)

*説明：複数のテーマを持つ SNS サービスをテーマごとに重複に書かれている。

－ 考査軸の設定

この論文では、研究対象として選ばれた企業の研究を行う時、主に、幾つかの考査項目に重点を置き、共通点と相違点を探し出すプロセスで分析を行う。では、どういう風に、それらの考査項目を決めるのだろうか。

まず、この業界で一般的に、どうやって企業を評価していくのか、について見てみよう。

その前に、もし、「実物の業界だと、企業はどのような風に評価されているか」と聞かれると、答えはどうだろう。一番早く挙げられる考査項目は、恐らく、「株価」、「企業価値」、「規模」、「営業利益」などの重要評価基準であろう。もちろん、営利企業や上場企業である以上、その様な評価軸もある程度 SNS 企業に通用するだろう。ただ、SNS 業界の特性により、特に事業面では、それ以外によく使われている KPI(Key Performance Indicator)も存在する。例えば、UU (Unique User)、消費 UU、ARPU (Average Revenue Per User) など、パフォーマンスを測定する指標が挙げられる。段々、その様な KPI も業界中で通用する常識となりつつある。

しかし、その指標たちもあくまでも日々のパフォーマンスを考査する指標であり、SNS 企業たちを企業レベル (組織管理、戦略計画などの面も含まれる) で考査できないため、今の指標のままで SNS 企業を評価するだけでは、全面的な考査ができないし、新しい発見もできないかもしれない。では、どうやって SNS 企業が持つ「実物世界に存在する企業本体」という一面、及び「ヴァーチャル世界に運営される事業」を公平に、且つ有効に評価できる考査軸を作るか。ここで、一つ一つ検討していこう。

まず、もちろん、SNS 企業を一つの実在した企業として考査するために、「コンセプト/テーマ」や、「事業規模及びその成長率」などを軸に入れておくべきである。その次、他業界の会社を評価する時にもよく使われる「上場或非上場」、「収益構造」などの指標も、企業その物の発展度合が図られるので、その様な考査軸もここに入れるべきである。また、SNS 事業その物の発展度合を評価する時に、「ネットトラフィックのランキング」や「ユーザー数及びその分布」、「事業国際化の度合い (open areas、languages)」なども軸に入れて研究するべきであろう。

その様に、「企業・組織の発展度合」その物と「事業・パフォーマンス」その物の評価という 2 つ大きな面で分けられ、幾つかの考査事項が下の表で示されている様に決められた。そう設定した理由も詳しく述べてある。

考查軸	考查要点	設定した理由
企業の基本情報	<ul style="list-style-type: none"> ① 企業規模・ユーザー規模 ② 会社構造(本社、支社の設定など) ③ 事業開始時間 ④ 上場非上場 ⑤ 近年の売上 ⑥ Alexa ランク (http://www.alexa.com/) ⑦ ほかの学術的評価 など 	<p>企業の基本的な情報が同じ軸で調査してから初めて、それぞれは今の発展段階にあるか、どのような状況に置かれているかが分かるようになる。それから、企業たちの比較などがしやすくなっていくのである。</p>
テーマ	<ul style="list-style-type: none"> ① SNS と合う、合わないテーマという分類が存在するかどうか。 ② SNS の世界の中で、各コンテンツを事業とする企業の数の差が大きいかどうか。 ③ 同じビジネステーマを持っていても、違う結果に至った場合、その原因はどこにあるか。 	<p>今、SNS 業界に纏わる説が沢山ある。その中の一つは、SNS という舞台に「向いているコンテンツ」と「向いていないコンテンツ」といった分類があるという説。例えば、娯楽性の持ち、言語にあまり制限されない様なコンテンツが大衆向けなので、SNS に向いていると言われ、一方、専門性の濃くて、少数の人しか受けないコンテンツは向いていないと言う説もある。</p> <p>果たして、本当にそうなのか。本当に SNS に向いている、向いていないコンテンツというのは、あるのか。その違いが著しいのか、を分かりたいと思い、テーマを考查項目に入れた。</p>
現在状態	<ul style="list-style-type: none"> ① Active かどうかをチェックする。 ② 一度買収などがされた事があるかどうか。 ③ 営利しているかどうか。 ④ ユーザー規模と企業規模はどうなっているか。 	<p>今、成功しているかどうか。事業は無地に展開しているかどうかなどの状態が分からないと、評価、比較、分析などができないため、現在状態を先に分かるべきだと思う。</p>
サイトの類型	<ul style="list-style-type: none"> ① 独自か協業か。 ② 通常サイトか、それとも別の形式でサービスなどを提供しているか。 ③ 新しい・違う技術が使われているかどうか 	<p>事業をどういったツールで、どいった風に外に提供しているかも直接実績などに繋ぐと思う。SNS 事業の多くはサイトという形式で外に向けてサービスなどを提供しているが、その中、極稀ながら、別の形式でやっている所もあるかも知れない。</p> <p>さらに、新しい技術などを使って、サイトよりもっと良いタイプのインターネット媒体で SNS コンテンツを上手く提供できている所があった</p>

<p>国際化</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 使用可能の言語 ② 使用可能の国家・地域 ③ 世界的にオフィスや支社の物理的分布 ④ 世界中でのユーザー国籍・所在地の分布 	<p>ら、研究価値の持っいい事例となると思い、考查項目に入れた。</p> <p>SNS の国際化といったら、直感的に、サイトなどのサービスや商品は公開されている国家・地域だと思われるが、それだけではないと思う。例えば、そのサイトは幾つの言語で見られているか。</p> <p>また、海外向けのサイトは、単に翻訳されたのか、それとも、ローカライゼーションをされていて、内容やデザインなども違うか。</p> <p>さらに、事業の国際化がどれほど進んでいくかどうかを考查するために、サービスを使ってくれるユーザーたちの国籍の多様化も見ないといけないと思う。よって、「ユーザーの国籍・所在地の分布」は「多様化・多角化」や、「ユーザー規模」と絡んでしまうが、ここにも、調査の項目として入れておいた。</p>
<p>収益構造</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 営利かどうかをまずチェック ② 短期的と長期的、両方の観点からも収益構造とビジネスモデルをチェック ③ 落とし穴、または潜在的優位性を探す。 	<p>SNS 会社の中の多数は、営利を目的として企業である。よって、営利しているかどうか、どれぐらい営利しているかをも考查軸の中に入れておかないといけないと思う。</p> <p>また、長期の営利能力及び企業としての発展は、大きく「収益構造」や「ビジネスモデル」と関連している。収益の面で失敗した事例の多くは、そもそもビジネスプランや収益構造に非があると言われている。果たして、本当にそうなのか。営利的 SNS 性質を持つ企業にとって、どのような特徴を持つ収益構造が一番いいかなどの課題を研究してみたい。</p>
<p>直近の商業活動</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 買収、協業、投資、または融資などの活動があるかどうか。 ② マーケティングをどのようにやっているかどうか。 ③ 世界的に展開をしているかどうか。しているなら、どういう風になっているか。 	<p>直近の商業活動の活発度も当企業の経営状態の一つの有力な証拠である。それらの活動の状況から、企業たちの短期的な経営方針、戦略なども覗けると思う。しかし、それらの活動は、本当に企業の役に立っているか？長期的に企業の将来のためになっているか？などの質問に答え</p>

<p>歴史上の 大事件・ト ラブル</p> <p>① 大きくて、事業に影響を与えた様なトラブルがあったかどうか。</p> <p>② そのトラブルが発生した原因は何か。</p> <p>③ その原因は解消されたかどうか。また同じようなトラブルを起すかどうか</p>	<p>られるように調査してみたい。</p> <p>企業はしっかりしているか、落とし穴に落ちたりするか、リスクに合う時にどういうふうに対応するか、また、失敗したらどのように損失を最小限にしてやり直したか…それらの事例を研究する事によって、企業は企業として、様々な能力が見えてくると思う。</p>
<p>業界・社会 への影響</p> <p>① 業界・社会へどのぐらい、また、どのように影響を与えたか。</p> <p>③ その影響は、どこまで深いか。</p>	<p>筆者は、SNS を一つの業界、社会として考えている。今、SNS 業界は未熟であるが、リード企業・活躍企業などの下できっとどんどん成形せていくだろう。</p> <p>では、「リード企業」と「活躍企業」とは何か？今の段階で分かる事が可能だろうか？筆者は、「今、各会社が業界・社会に影響しているか」「どのように影響しているか」「その影響の性質・本質は一体何か」などの疑問を頭の中に置きながら、検討していきたいと思う。</p>

ただし、SNS 業界の独特な性質により、考査軸の中に、特に言及したい項目があるため、ここでさらに詳しく説明したいと思う。

ユーザー規模 VS 会社規模

多くの B2C 性質の持つ SNS ビジネスにとって、一つ大きいなお客様集団はユーザーたち（特に個人のユーザーたち）である。しかも、SNS ビジネスはネットワークであり、直接その様なユーザーたちの上で築かれたビジネスであるため、ビジネスの発展はユーザーベースに直接連動して、強く影響されているという。さらに、SNS の様なインターネットビジネスが持つ「低コスト」「ハイリターン」という強みによって、今の市場にでも、数十人の従業員を持ちながら、数百万や数千万人などのユーザーを獲得した企業も少なくはない。

しかし、だからこそ、少人数の集団でいつまでそれほどのユーザー規模を維持できて、さらに拡大できるか？それとも、いっそ会社規模をユーザー規模に相応して、拡大させていくべきか。また、もしそうであれば、どういう風に両者を「相応」させた方が正しいのか。

よって、筆者ここで、「ユーザー規模」と「会社規模」両方とも考査軸に入れ、その両者は SNS 企業に対する影響、また互いに与える影響などを探してみたいと思う。

ユーザー規模 VS 収益性 VS 国際化 VS…

今、投資会社は SNS 企業に対して投資を検討する時に、「どの KPI が最も重要視されているか」「その方針が正しいのか」をチェックしない所はないだろう。だが、その質問に

ついて違う段階に立つ SNS 会社が違う答えを出す。それは、違う段階、違う環境、違う背景の中に存在する違う状況の会社は、それぞれの現状により、重視すべき KPI も変わってくると思うからである。自社のペースと釣り合わない KPI に間違えて集中すると、頑張れば頑張るほど成功への道から大きく外れてしまうかもしれない。特に SNS という移り変わりの激しい業界では、一つミスを犯しても、ほかの業界より何倍も速いスピードで失敗に至るかもしれない。そのため、多くの SNS 会社は、各自の現状に応じ、慎重に KPI を選んでいる。例えば、始まったばかりの小さな会社は、よく「収益性」より「ユーザー数の拡大」を重視する。大手企業は、「ユーザー数の拡大」より、「国際化の度合」や「将来に向けての改革」などをもっと考えるのは合理だと視される。また、中小企業まで行くと、それはさらに複雑で、会社それぞれにより重要視されている KPI も色々違ってくる。

では、研究対象の企業たちは、どの KPI を重視し、どういう方向で事業を発展させ、また、どのような結果に至ったか、果たして違う段階に在る SNS 企業たちにとって、CSF (Critical Success Factor) になる可能性の最も大きい「黄金 KPI」があるかどうかについて、筆者は研究してみたい。よって、ここで、「直近の商的活動」を考査に入れる事により、当企業が現時点で重要視している KPI をチェックする事にした。

一分析・比較

では、決められた軸に沿って行った考査及びそれに対する分析を行なっていこう。

・テーマ・コンテンツについて：

SNS は一つのキャリアとしたら、その上に載せる物は色々の企業だとすると、企業それぞれのテーマや事業コンテンツなど、どういうふうに SNS というベースで表現されているのかを分かりたい。テーマや事業コンテンツなどが SNS という性質との「相性」というのは、もし本当に存在するなら、どのような特徴を持つ事業コンテンツは SNS に合うか、逆に、SNS とあまり合わないかを知りたい。その問題意識を持ちながら、筆者は既存の SNS 市場のテーマやコンテンツについて調べて分析をした。

上記の表に挙げられた企業、つまり、今 SNS 市場で注目を集め、話題となった、海外及び日系 SNS 企業の 50 数社の中を範囲に見てみると、まず一つ分かったのは、各テーマの下に企業の分布がとても均等ではない現象である。見れば分かるように、Facebook、Linkedin、中国大手 SNS 会社の Sina weibo や Tencent Weibo など、世界で大きく成功した SNS 会社が、主要なビジネスとした事業のテーマは、SNS その名前の本来の意味の通り、「オンライン・ネットワーキング」となっている。つまり、ユーザーたちがシンプルなプラットフォームでコミュニティーを結成し、コメントなどをポストして、お互いに見てコメントを返すなど、シンプルなコミュニケーション（テキストの書き込み、写真のアップロードなど）をする様な SNS サービスであり、「何かを主題に話し合う」様な決め事がなくて、自由に交流することが特徴である。そのテーマは、最も理解しやすく、構造的にも最もシンプルな SNS サービスだと言っても良いだろう。

そのテーマのもう一つの特徴と言うと、「一つ単独的な事業より、ほかの事業を育てるベースになれる」事である。つまり、オンライン・ネットワーキングはそもそも SNS の出発点であり、その上にさらに多彩なテーマを与えてほかのテーマを加えたら、ほかのサービスへも変身する事ができると思われる。例えば、最初は単にコメントなどの交換が主なテーマだが、後は位置情報の交換などの機能が加える事により、「グルメ・旅行」の口

コミ交換サイトとなる様な事もその一例である。それもまさに、Facebook などの大手企業が最初から発展してきた軌跡とも言えるだろう。

その次に人気の事業コンテンツはマイクロブログとなる。実は、上記の挙げられた中国系の Weibo と名付けたビジネスを日本語に翻訳すると、マイクロブログ意味である。マイクロブログもオンライン・ネットワーキングととても似たようなサービスであり、ただし、ユーザーの間で交換されるコンテンツとしては主にマイクロブログとなっている。人々はそれぞれ、その SNS プラットフォームに自分のマイクロブログを書き、それを読んでくれる人が増え、それらの人が書いたブログも読み、だんだんネットワークになるのは、マイクロブログのパタンである。マイクロブログを通じて築かれたネットワークは、ある程度まで成熟したら、ブログ機能の上に、ほかの機能が加えられる事により、事業を多角化するパタンも多く見られる。つまり、マイクロブログとは、とてもシンプルな一種のオンライン・ネットワーキングだと考えても良い。単純でウケが良いため、Twitter の様に、事業がオープンされたらすぐ大ヒットした事例も沢山挙げられる。それ故、マイクロブログをテーマに、この業界に参入した企業も少なくはない。しかし、今、SNS 事業のテーマや事業コンテンツなどがどんどん多様化されていて、競争はさらに厳しくなりつつある。その中、かなりのヒットコンテンツが出せない限り、マイクロブログ機能だけで推しても、効果があまり見られない。従って、マイクロブログと一本筋でやっている所もだんだん少なくなる傾向が見られる。

さらに、Youtube がこの前動画をテーマに大ヒットした事をきっかけに、動画というテーマも一時盛んだ。単純に動画などの共有だけではなく、リアルタイム放送や、放送局との連携によりネット放送などの新コンテンツもこのテーマに持ち込まれていた。同じテーマで注目を集めた企業は Ustream や中国の Tudou などの企業が挙げられる。しかし、このコンテンツにおいても、既に大手がかかっている、市場浸透もかなり進んでいるため、このテーマで新規参入した企業の数が減る傾向が見られる。だが、一方、Qwiki のように Q&A のテーマを加えたり、ニコニコのようにリアルタイム画面コメント機能を加えたりして、参入している企業もあるが、その現状を見ると、いずれも「ヒットした」とは言えないだろう。

そして、今現在、何か SNS のテーマの主流なのか？最近、最もよく新聞などに報道されていて、注目を集めているテーマの類型は、「ゲーム」と「位置情報共有」となる。まず、ゲーム、もっと正確に言うと「ソーシャルゲーム」というコンテンツはなぜヒットになったのか。幾つかの理由があると言われている。例えば、言語にあまり規制されないため、世界中の人に同じコンテンツをより簡単に使ってもらえるので、広がるスピードがより速い。もう一つの理由は、ソーシャルゲームのコンセプトや操作などがシンプルであり、簡単にアクセスもログアウトできて、ユーザーの負担にならないため、使いつづけてもらえるからである。それに、携帯端末の普及のおかげで、簡単に遊べるゲームはさらに「どこでも遊べる」ゲームになって、ユーザー層をどんどん広がっているのである。それらの理由で、「ソーシャルゲーム」で始まり、だんだんオンライン・ネットワーキングを築き、大きい SNS 事業となっていく企業の事例もよく見られる。

「位置情報」と言ったコンテンツの優れている所も幾つかあるが、最も影響が大きいと視されている点は、「実物世界と強くつながっている」という所だそう。つまり、位置情報をテーマにする SNS を使うユーザーたちがシェアする物は、根本的に言うと、実物世界にある「場所」、「スポット」である。SNS というヴァーチャル世界の情報交換力を使い、送信範囲を広げてから、実物世界で実際の体験に直接繋げる事により、両方の世界の力を合わせて、ほかのテーマよりも早く事業の拡大が実現できる。

確かに、この市場分析により、SNS という媒体に「相性が良い」コンテンツと「相性の悪い」コンテンツの引き分けははっきりできるとは言えないかもしれないが、今の発展状態に在る SNS にとっては、「やりやすいコンテンツ」とそれほどではないコンテンツの区別ぐらいはあると、筆者はそう思われる。事業を始める際に、さらに発展させる際に、もしくは、改革する際に、コンテンツと SNS の「馴染み方」という根っこから、事業を考える事がとても大切だと思う。例えば、もしその企業の目標はユーザーや事業などの拡大にあるなら、シンプルに且つ短時間にユーザーを広がるテーマにする。逆に、マニアや専門的な事業を築きたいのなら、コンテンツからユーザーまでも洗練していくべきだと思う。

・サイトの類型について

殆どの SNS はサイト形式でユーザーたちへオープンしているが、少数の企業はほかのインターフェイスで自社サービスを提供している。それに、新しい形式も幾つか現れた。

その「新しい形式」と言うと、携帯端末でもパソコンでもインストールできるアプリケーションはその一種として挙げられる。そのようなアプリを提供している事例を見ると、最初、普通の SNS サイトだけをやっていた会社がビジネスの拡大や多様化として、既存サイトと同じコンテンツを持ち込み、アプリを開発にも進出するパターンが最も多い。だが、スマートフォンやタブレットなどの高性能携帯端末の普及により、携帯端末に専念して、アプリ形式だけで SNS サービスを提供する会社（例えば、カカオトークのようなスマホ専用 SNS アプリ）もどんどん多く現れつつある。さらに、マルチ的なサービスを提供する会社も、アプリでサービスを囲い込み、一つのアクセスから多種のサービスを提供する大手会社の事例も少なくはない。

普通のサイトと比べて、アプリの様な形式はどう違うか？その最も大きい役割は、やはり、企業の「主導性」であろう。サイトという決められた機能やアクセスに制限されなくて、アプリで自主的に機能の改善や向上もできる。それに、アプリを入り口にする事により、多様化していて、沢山のサービスを一つにまとめる事を通じて、ユーザー習慣などの情報も集められやすく、そのアプリにコンテンツの更新やサブコンテンツの増減などもより簡単にできるだろう。

さらに、前文も言及した様に、これからの SNS は「ビジネス」や「サービス」、「商品」などのイメージから、だんだん一つの「世界」、「社会」となっていくだろう。その様に、一つのアプリを自社 SNS という場所の「入り口」にし、そこから清楚にデザインしたルートで、その世界の中での遣り取りや取引などを整理して管理する方式を通じ、それぞれの「世界感」や「社会感」を作るのもきっと、将来の SNS 事業にとって、必要なやり方、考え方になってくるだろう。

従って、サイトというのは本当にこれからも相変わらず SNS インターフェイスの主流でいられるのか？それとも、もっと良いインターフェイスが存在するか？そうしたら、どのような新しいインターフェイスはより良い SNS のプラットフォーム形式になりそうだろうか？これからの SNS 企業を考える際にして、それらの質問を頭におかないといけないと思う。

・国際化について

SNS の最も根本的な特性の一つというと、「インターネット」であるだろう。その「物理的距離に制限されにくい」特性のお陰で、SNS 企業の国際化が、実物世界の国際化と比べると、より簡単に実施できる様に見える。

しかし、考査によると、必ずしもそうとは言えない。確かに、インターネットのおかげで、SNS 企業にとっては、地理的な距離の影響はそれほど強くないが、文化の壁は依然として、ある場合、実物世界よりももっと高く立てられていると思われる。

一つ典型的な事例としては、Facebook が日本に進出し始めた時の状況が挙げられる。もし、進出する先がそもそも地元 SNS 業界のあまり発展していない国ならば、それほど躓かないが、日本市場の様に、その時点、既にローカル市場に深く浸透している SNS 大手企業は幾つか寡占している市場となると、似た様なテーマの SNS サービスや商品を持ち込むのは大変になる事も分かるだろう。Facebook もその理由で、日本における進出において、ほかの国への進出と比べて、かなり時間と工夫がかけたと知られている。

その「文化の壁」というと、ユーザーレベルでカルチャーの違うサービスをどれほど受けてくれる様な事を示すのならまだしも、政治的な問題で事業も巻き込まれているのなら、その壁はさらに、超えられないように大きくなるだろう。例えば、Facebook や Twitter が中国でブロックされている事もよく知られている。中国系の SNS 企業なら、例えば Sina weibo や Tencent weibo など、一つの発想は中国の市場でよく受けられ始めた所から、巨大なユーザー規模になるまでの過程は、恐ろしいほど短い、外国系なら、なかなか中国でそれができなさそう。そのせいで、Facebook や Twitter も大きく潜在的なユーザーを失った。似た様な理由で、中国で事業を展開する事ができない SNS 会社は、上記の 50 数にも、少なくとも今の時点で、10 数社が存在している。その理由は、技術的な問題による物が少なく、殆どは政治的に「反政府要素があるかもしれない」という理由により至った結果である。勿論、それらの企業は、仕方がなく、間接的に投資などの活動をしている会社も多数いるが、直接に事業を展開する事より、やはり大きく損をしたと思われる。

しかし、その様な問題は本当に解決できないか。そうとは限らないと思う。Wikipedia は SNS だと言えるかどうかはともかく、ユーザーに権限を大きく任せている所が多くの SNS と似ているだろう。その Wikipedia も一時中国で制限されていたも、今は中国にいても Wikipedia のページが見られるようになった。ただし、中国の IP で、どの言語、キーワードを検索しても、海外の IP で同じ言語、同じキーワードで検索してから出てきた物は大きく違う。Wikipedia はそれほど中国と協力して小心に中国で事業をやっているからこそ、許されただろう。勿論、それほどやる必要があるかどうか、各企業それぞれの戦略方針による物だと思う。

よって、SNS はインターネットの優位性を享有していると同時に、ネットワーク性のお陰で、ユーザーの集中的な拡大がもっと簡単に且つ確実に実現できる所で、実物世界どころか、普通のインターネットサービスや商品よりも事業の国際化実現する所で、優位にあると思われる。しかし、意外に、既存の市場の研究により、SNS 企業の国際化は想像ほど上手くいったケースがなかなか見つからない。では、SNS における「新型国際化」、つまり、SNS がそもそも持つ優位性を全て最大限に効かせる様な国際化のやり方がどうあるべきか？それを、これからの SNS に向けて、考えられないといけない質問だろう。

・収益構造について

SNS における典型的な収益構造が幾つか挙げられる。収益構造が基づくベースとなるビジネスモデルも、よく見られる幾つか共通点の持つパターンが挙げられる。

SNS 企業の収入源というと、幾つかの種類が挙げられる。それらの収益源を大きく分けると、セルフ広告や提携広告により得られる広告販売系収入と、バーチャルグッズ (アプリなど) の販売で得られるアプリ販売系収入である。勿論、企業が大きくなる事に連れて、投資などで得られる収入も出てくるかもしれない。

しかし、現時点での SNS 会社の収益構造を見てみると、広告系収入に大きく頼る傾向が強い。多くの SNS 企業の収入の 80%以上は広告系の収入となる。では、SNS 企業はどうやって広告系の収入を保つか。勿論最初に確保すべき事はサイトのトラフィックである。つまり、多くの会員やページビューを引き寄せる事がキーとなる。だが、それと言っても、広告系の収益が被動的であり、その主導性が自分の手では握られていないため、SNS 企業がそれに対して頭を抱える。

その問題を解決するため、企業たちは自社の広告エージェンシーを作る事や、会員販売系の割合を上げる事などに力を入れている。実は、その割合をバランス的に変えられた企業も出てきた。

収益構造にも、企業の寿命がかかっている。もし、SNS は本当に一つの「世界」や「社会」になっていくのなら、そのビジネスモデルから築かれた収益構造も、実物世界への頼りをできるだけ少なくなった方が、つまり、循環的に代謝のできる様なパターンがもっと良いだろう。では、今既存の様な収益構造とビジネスプランに、良い点と欠点などがどこにあるのか。また進化する余裕があるか？ それらの疑問に回答しないと、次世代の SNS への扉も開けられないかも知れない。

・直近の商的活動について

SNS 企業が数えきれないほど存在するが、それぞれの直近の商的活動について調べ、さらにそれぞれの発展状態や事業テーマなどを連携して考査すると、業界の流れは今現在のトレンドなども分かってくるかも知れない。

今、各発展段階にある企業たちはよく行なっている商的活動は大きく 3 つに分けられると思う。その一つ目は、マーケティング・宣伝に力を入れることである。その多くは、TVCM やネット広告などの広告、他社や他業界との連携で知名度を上げるなどの形式となる。その行動は、上記 50 数社全部が行なっている。もう一つは、サイトなどのユーザーインターフェイスの Redesign のように、事業その物を改善する様な行動である。それも上記 50 数社のほとんどがやった、もしくはやっている活動である。

最後に多く見られている直近の商的活動は、国際的にユーザーを広がることであり、つまり、ユーザーベースで国際化を深める事となる。その様な活動を行なっているのはほとんど規模（少なくともユーザー規模が）の相対的に成熟している様な会社である。その方式と言うと、最も多く採用されているのは、やはり「買収」「連携」など、実物世界とあまり代わりのない方法である。ここで、特に言及したいのは、SNS の拡大は、特に「国際化」色を含まれている拡大のスピードはかなり速い。しかも、その速さは意図的な速さである。つまり、素早く「買収」や「連携」などを次から次へ行う企業（特に大手企業）がかなり多い。

ただ、どの段階に立つ企業でも、イノベーション、つまり「創新」について、それほど深く考えていないように見える。新しい技術の導入も、新しい可能性を持ち込む事も、将来に向けてどのように事業、企業そのものを次世代に向けて作る事も、「ユーザー拡大」「グローバル化」などの話題よりもだいぶ冷えている。果たして、本当にイノベーションの事を考えないで、ひたすら現時点のサービスや商品のままで、ユーザー拡大だけで事業をいつまでも上手く発展させられるのか？ 筆者はそれに対して、疑問に思っている。ユーザー拡大や会社規模の拡大などで力を入れてやると同時に、SNS 事業という物と一緒に考えて、一緒に進歩させないと、最終的に時代に遅れると思われる。

・歴史の大事件・トラブルについて

直近の商的活動を調べる事により、SNS 業界における現状を分かるが、歴史の大事件や特に、トラブルなどを知る事によって、SNS 業界の過去を知り、その過去から今に役立つ事が分かるかもしれない。よって、以上五十数社の企業それぞれの歴史上の大事件も調べることにした。

そこで分かったのは、SNS は業界の幾つかの「落とし穴」である。

その中で、最もよく見られるのは、やはり情報交換にもたらすセキュリティの問題である。例えば、Facebook を通じて情報を交換し、実物世界で実際に行われた人種差別活動、テロリスト性質の持つ活動や、個人情報リークで至った犯罪などのケースが少なくはない。同じく、青少年が SNS を使用する事に対する安全策が足りなく、暴力的やアダルト的なコンテンツなど不適切なコンテンツが青少年にもオープンした事も社会から大きく非難を浴びている。その様な不祥事が、大手会社に起こっても難しい事となる一方、もし企業の発展の早い段階で起こってしまったら、それは企業にとって、致命的な大問題になるかも知れない。

しかし、大手会社でさえも、うっかりすると、セキュリティ問題に遭ってしまうかもしれないから、それほどリクスに対応ができないほどの会社なら尚更危険だろう。従って、最初の段階で、セキュリティ対策に力を入れて、セキュリティ対応システムやリスク対応システムなどと一緒に育てる考え方こそ、これからの SNS に向けて議論すべき課題であると考えている。

・社会への影響について

SNS は一つ大きいな業界になりつづけながら、ネット上の一つの社会にもなりつづけている。その様な規模の大きいな物は、実物社会に与えた影響も大きい。では、既存の SNS は社会にどのような影響を与えているか。

まず、最も大きいなインパクトは、「媒体へのインパクト」となるだろう。従来、企業側から見ると、情報を発信しようとする時、使われる手段としての媒体は紙媒体、テレビ、一般的なインターネットサイトなどが挙げられるが、SNS の振興とともに、SNS を使って社会へ発信する会社がどんどん増えてきた。それだけではなく、人々が個人レベルでのコミュニケーションが行われた時も、従来の手紙、電話、メールなどの方式から、SNS に変わりつつ在る。そのように、SNS は大きく人々の生活パターンと意識形態を変え続け、もはや一つ欠かしてはいけない重要な媒体となったと言っても過言ではないだろう。

次に SNS が社会に与えたインパクトというと、人の社会行為を大きく変わった事であるだろう。例えば、以前、団体や集団などが結成されたパターンというと、地理的に近くて付き合いが多くなり、ネットワークとなったパターン。また、血縁関係を持つため、年中行事などの際にだけ顔をあわせるが、連絡は取りたい時なら取れる様なネットワークとなったパターンなどが挙げられる。それから、インターネットを通じて、だんだん、地理的な距離に制限されなく、同じ趣味や同じ関心を持つ人々もだんだん知り合い、広いネットワークとなるパターンも多くなったが、SNS というプラットフォームはさらにその様なパターンを強く強化したため、その様に、SNS を通じて築かれたネットワークはもはや集団、団体の結成の主流の一つともなってきた。

似た様な影響を受け、SNS を通じて実物世界での団体を結成するパターンで、特に公益的な社会活動を行う多様な公益集団が SNS により沢山結成され、すくすくと成長をしていく。それと同時に、SNS を通じて、政治意見を交換し、政治的団体も SNS を通じて沢山現れてきた。特にこの2つの面においては、SNS が人の集団行動パターンを変えることにより、

社会へ与えた影響は最も大きいとされている。

・業界全体について

ここで選ばれた 50 数社の SNS は企業から、筆者は業界の全体像を覗いてみた。50 数社という数のサンプルで勿論業界を全面的に理解する事ができないため、ほかの SNS 企業も参考対象として入れてみることにした。そして、上記項目意外の面で、業界全体についても、幾つか分った事があった。それらを以下の様に纏めてみた。

まず、業界のアンバランスが比較的崩れている事が挙げられる。具体的に言うと、SNS という世界で、発展スピード、つまり優勝劣敗のスピードがものすごく速いため、大手がどんどん築かれている一方、小さい会社もどんどん潰れていく。その状況は時間が経つとともに、どんどん深刻化している。今のように、この市場では、「大手寡占」や、「著しい両極化」などの状態が、ほかの多数の業界と比べるとよりひどいと思われている。

その次、この世界での企業たちは、それぞれの長期的戦略に弱っている事が明らかである。殆どの企業、その中、大手企業も含まれ、長期的な戦略をあまり重視していない。近い事をばっかり見るせいで、わずか数ヶ月や数年して、事業が破綻する事例は数えきれないほどある。もし、その企業を作る目的はもともと「買収」にあるのなら、何も言う分がないが、そうではない目的で作られた企業たちも、同じ戦略を持っている。勿論、SNS の様な競争の激しい世界では、素早く意思決定や行動実施をしなければならない一方、移り変わりの速いため、将来の事を予想してもあまり意味がないという意見も多いにある。しかし、企業が長く持つほどの「実力」をどうやって保ちながら、事業の展開の底力になってあげる所を考えないと、企業が瞬時に潰れたら、どれだけ素晴らしいアイデアがあっても、意味がなくなるだろう。

3 つ目で分ったのは、融合という傾向とそのジレンマという問題である。既存の SNS 市場で、テーマやコンテンツ、対象ユーザー、市場戦略等々の面で凄く相似している企業は驚くほど多くある。そのせいで、競争の激しさはさらにひどくなった。それぞれの分野で必死に戦う企業たちは全て勝つ事はできないため、各分野で勝ち残った極少数の企業がそれぞれその分野の体表となり、発展させていくだろう。つまり、業界は自然に優勝劣敗のルールを効かせて、そうやって選別していくだろう。従って、今のような状態は決して長くは維持できなく、各分野に在る SNS サブ世界はきっと段々縮小され、洗練されて、融合していくだろう。では、その中、いっそ協業しあい、合併や合弁などをした方が良いが、それとも今のままで戦っていくのはマシか？勿論、どの選択肢にしても、リスクはあるだろう。よって、SNS 業界の将来を考えると、そのジレンマを頭の中に置かないといけなないと考えている。

企業の全体像や各パーツの連動性を考えず、バラバラに企業活動を行う SNS 企業が多いという現象も、市場考査により分った。例えば、ユーザーの拡大スピードが鈍くと、多くの SNS 企業は本能的の様に、マーケティングで踏ん張るか、必死にヒットコンテンツを出そうとするか、もはや、そのどちらかの方案しか考えていない様に見えた。しかし、マーケティングの効果は一時的、ヒットコンテンツを出せる確率も極端に低いため、どちらも問題解決のキーとはならない。ユーザーの拡大をするのなら、どの様なユーザーが拡大の対象になるか？その様なユーザーが自社の SNS サービスに何を望むかもしれないか？その要求に応じ、我々はどの様な答えをしないといけないか？ページ、アプリなどのインターフェイスの Redesign か、サービスコンテンツの Rearrangement か、ユーザー管理の仕方か、それとも、コンテンツの多様化と分かりやすさを変えるべきか？その様な変化に、我々企業の組織構造や、人材構造を相応的にどう変えればいいのか、どうすれば改革の

効果をより長く効くか？——本当は、その様に考え、全体的でイノベーションを実施する方が効果も高く、無駄も少なく、成果もより長く享有できるが、その様に、全体的に問題意識を持ち、企業を有機的に考える企業が今はまだ少ない。

第二部分——提案編

● PART II 新型 SNS ビジネスに対する提案

第一の市場調査部分を経て、この部分では、筆者が、調査部分で分かった業界の事実を使って、いくつか「モデル SNS 企業」を設計した。その様な仮想企業それぞれを実験ベースにし、自分の理念・考えを入れながら、幾つかの具体的な提案・方案を提言してみた。最後に、提案のエッセンスを練り、筆者は新型 SNS ビジネスが行うべきイノベーションに対して考えるポイントをまとめてみた。

分析や論述が始まる前に、特に説明しておきたい所がある。

「モデル企業」に関する説明

ここにあげられた「モデル企業」とは、前の「調査部分」を通じて分かったデータなどを参考しながら、筆者が持つ以下4つの観点を最も表現できる特徴を集めて、作られた架空的な企業である。だが、「架空的」だと言っても、全く空想した企業ではなく、実際に存在するテーマや事業コンテンツ、会社規模及びユーザー規模などの基本データで類似した2～3社のデータを洗練して、現実性を優先に考えた上、作られた「モデル企業」である。

なぜ筆者はここで、実在する企業ではなく、わざわざ、「モデル企業」を作って議論したかという点、以下の理由が挙げられる。まず、SNS 業界は未熟であり、同じ面で類似した企業が沢山存在する。筆者は、前の調査部分にも、その様な類似した企業を幾つかの「グループ」に分けて考えてきた。しかし、同じグループの中にある企業たちは、それぞれ類似したが多少違う問題点を持つ企業はもちろん沢山ある。従って、筆者にとって、研究価値のある問題点も多様に存在する。もしここで、各提案の思想の有効性を全て実在した企業で証明するならば、それぞれの提案の下に数十個の事例を使わないといけないため、かなり膨大な作業になる。それに、例えそうしたと言っても、各事例で繰り返して論じないといけない内容も多いため、かなりのムダになるだろう。よって、数十個の実在した企業を選ぶより、筆者は、調査部分で分った事実を尊重し、現実味を持つ典型的な事例を作って、提案の要点を表現するのはより良いやり方だと思う。

また、筆者自分の都合だけではなく、「現実味」を重視するため、モデル企業の原型となる企業は社典型的な企業の2～4社と制限する事にもした。

▶ 競争優位を育ち、体系的にイノベーションを行うべき

SNS ビジネスは、一つの有機体である。

なぜなら、前文にも述べたように、人がいて、企業があって、人と人との繋がり（ネットワーク）、そして、人と企業、または企業と企業の間に行われる取引など、一つの社会を構成する要素が全部含まれている。それだけではなく、さらに、その社会にはより激

しい優勝劣敗のルールが存在し、より早く変化を起こしている。そのスピードとシステムはまさに有機体の新陳代謝に似ているだろう。

それ故、SNS ビジネスを、有機体を見る様に、常に起こってしまう変化、システム全体を見て考えないといけない。しかし、上記の市場分析部分で分かったことと同じように、今は、こうしたダイナミックな視点で SNS を見、システムの的にイノベーションを行う企業はまだ少ない。例えば、ゲームを事業のテーマとする SNS 会社のイノベーションを言うと、単に、新しいゲームを作り出し、SNS プラットフォームに持ち込むのではない。プラットフォームをベースに、関連する全ての方面の連動も考えて、イノベーションを行うべきである。そうすることによって、根本から企業を変えられ、一時ではなく、長く効く仕組みにでき、企業の寿命も長くできるだろう。

では、ここで、市場分析部分のデータを参考にし、モデル企業を設計し、「システムのイノベーション」という考えの元に、具体的なイノベーション方案を作ってみた。

まず、一つ目のモデル企業の概要を見てみよう。

Q 社(欧米系):	
事業テーマと特徴	Q&A SNS、サイト形式、
企業歴史	2年半
会社規模	社員 30 人程度
事業規模	50 万ユーザー (世界中)
国際化状態	世界中でアクセスできるが、インターフェイスの言語は英語のみ、ユーザーもアメリカに集中している様子
現在発展概要	専門家や業界内では好評である。 ユーザー数は「急速に」とは言えないが、順調に増えている 差別化ができる競争優位は「回答の質が良い」という
事業目標	短期目標：ユーザーの拡大、国際化 中・長期目標：不明確
現在行った・行なっている改革	現在、この会社は急成長を迎えていると同時に、その成長への対応能力の限界も感じているため、「改革が必要」という点を認識している。よって、幾つかの改革をチャレンジしてきた。 その改革というと、サイトの Redesign や、Facebook、Twitter などの大手とのサイト連携などが挙げられる。 それに、曾て「招待 Only」という方針でユーザー募集してきたが、今は US,UK 地域で招待なしに登録をオープン化した事などが挙げられる。さらに、当社の経営者によると、最終的に、世界中でも「招待なし」でユーザーを募集していくこととなるかも知れない。

当社の問題点及びそれに関する分析：

上記の通り、この企業はまだ2年半しか歴史を持っていない新しい会社である。事業は乗りに乗って急成長を果たしたが、早くもボトルネックを感じている模様。その後、当社も幾つかの改革を行った。例えば、インターフェイスをより User-friendly 的に Redesign

し、視覚的にもより好感度の良いデザインに変えた。また、曾て「招待 ONLY」の形式でユーザー募集をしてきたが、需要に間に合わないせいで、アメリカ、イギリスで実験的に「招待なしでの登録オープン化」も行なっている様だ。

しかし、筆者からみて、この会社が幾つかの深刻な問題に直面していると思う。

まず、当社は中長期目標が不明確している所に対して、筆者は懸念する。確かに、もし当社の最高経営者は、「事業を最終的に売る」という目的で経営しているのなら、何とも言えないが、当社の場合なら、経営者たちは積極的に改革や拡大などの国際化を行なっている所や、ポジティブな短期的目標を見ると、売る気配が感じられていない。

それに、前の市場分析部分の中に「Q&A」をテーマにする企業たちに関する考査で分った事により、この様な会社は類似した「無条件登録 Q&A 会社」と比べても、各方面で優れているため、将来的に発展する可能性が大きい会社だと考えられる。よって、当社の将来性をもっと重視して、適切な中・長期目標を設定すべきだと、筆者は主張する。

では、具体的にどう設定すべきか？以下の「イノベーションプラン」にて、詳しく説明させていただく。

次、もう一つの問題、というより、最も大きいな問題だといっても良いだろう。それは、今、当社が「ユーザー獲得」、「国際化を深める」という目標に向かって取った「招待なしでの登録オープン化」というユーザー募集方法の変化である。

なぜそう言ったかという、当社の「現在発展概要」を見てみよう。当社が競争相手と差別化できる競争優位は、「回答の品質が良い」という所であるようだ。では、この様な競争優位はどうやって築かれてきたのか。その答えは、まさに「招待 ONLY」という様なユーザー募集方式にあると思われる。なぜなら、こういった様に、当サイトはユーザーの品質を選ぶ事を通じて、そのユーザーたちが書いた答えの品質も実際にコントロールしているからである。もちろん、それだけではなく、当サイトは、知能的な有名人（例えば、ノーベル賞受賞者の物理学者や、Wall Street で有名な企業家や、Silicon valley でよく知られている技術系起業家や、著名な小説家など）を何人も招待して、当サイトの信頼度を、見える形で、上げている。

では、この様な競争優位を守る必要があるか。筆者は、この競争優位を失うと、この会社が終わるかもしれないと考えている。なぜそう思ったか？まず、この会社が置かれている環境を見てみよう。Q&A をテーマにする SNS が沢山存在する。Yahoo や Facebook などの大手もやっている。ユーザーの多さから見ると、しかし、もしユーザー数がこのタイプの SNS にとって一番の成功要素だったら、Facebook や Yahoo が絶対的に勝ったわけだったが、ユーザー数がそんなに大きくない Q 社はなぜ一歩一歩確実に成長してきたか？評論家の評価を見ても、ユーザーたちからのフィードバックを見ても、「回答に信頼度が高い」「回答の品質が良い」の様な褒め言葉が最も見られている。

同業他社の多くは、プラットフォームをインターネット範囲で「絶対オープン」のようにしている。質問した人や見る人が答えの良さを正しく判断するために、「ランク付け」や「答えに対する評価」などの機能がつけられているが、質問の品質その物が全然改善されていない。なぜなら、答えているユーザーたちは、理論的に、実物世界の誰でもなれるわけだから。さらに、実名制も行われていないし、プロフィールの完成度も信頼度も低く、つまり、「洗練されていない」集団は、人々からの質問を答えているわけである。こういった設計の中、「この答えは正しそうだけど、本当にそうかな。」「全然意見が違う答えは出て、どちらも正しそうけど、どちらを信用していいのか？」や、「この人は、『専門家』を自称しているが、本当にそうか？この人の答えを信用して本当にいいか？」などの疑問も、ユーザーの中で多く現れている。

その反面、Q社のサービスとは、どのような物で、どういう風に使われているか。まず、ほかの多くのSNSと同じように、「登録」して、ユーザーになる。しかし、一般的なQ&A SNSは、FacebookやTwitterなどと同じように、独自でそのサイトの「登録サイト」でIDやPasswordなど、極シンプルな情報だけを入力してだけで、サービスが利用できる。

それと違って、Q社は、既存ユーザーの紹介メールの様な招待がなしに、登録することができない。つまり、ユーザーになれなくて、そのサイトの全ての機能も使用できない。こうやって、信頼できる既存ユーザーを経て、ユーザーたちの品質を了承して管理し、間接的に質問や回答の品質をコントロールしていると見られている。それに、当サイトは実名性となっていて、ユーザーに関する有用な情報の信頼性もかなり高い。

もちろん、それだけでユーザーの品質を100%コントロールできるわけないから、当サイトはほかの方法でも、質問と回答の品質を上げている。例えば、前文にも言及したように、専門知識を持ち、公的に権威が認められている専門家、学者や有名人などを招待することも、当サイトの独特な所である。

こういった環境の中、本当に難しい質問に正しい答えを追求しているユーザーたちは、Q社に移動しつづけているからである。

しかし、もし当社が今US、UKで行なっている「招待なしの登録をオープン」はさらに進んでいたら、そうやって築いてきて、ユーザーたちや業界内で好評となっている競争優位は一瞬で消えて、Q社もYahoo Answersの様に、ユーザーが多いが、Q&Aサービスはカオスとなっているサイトになるだろう。もし、本当にそうなったら、Q社はなにでYahooやFacebookなどの大手がやっているQ&Aのサービスに勝てるか。では、この会社、このサイトはどうなるか？一方、オープン化を放棄したら、それでいいのか？もちろん、SNSベースでの改革はそのような単純な事ではない。もし、ビジネスは世界中に広げても、同じく「招待 ONLY」でいるなら、ユーザーの管理コストもかなり増えるし、事業の拡大にとっては、特にこの様なペースの速い業界の中では、それは致命的な弱点となると、筆者はそう考えている。

従って、「オープン化」そのものは間違いだと限らなく、それがもたらす、油断のできないほど大きいな「副作用」に対して、どう対応してカバーすべきか、ということこそ、当社の改革の鍵となると思う。では、潜在的な既存ユーザー流失と競争優位の損失について、当社の相応的戦略はどうなっているか？

その様な質問に対して、当社の経営者によると、潜在的な損失に対して「サイトをユーザーたちにもっと使いやすいデザインにする」や「『ランク付け』、『回答に対する評価』などの機能を強化し、質問と回答の品質をユーザーたちの力を借りて管理する」などの方法でカバーすると答えている様だ。

しかし、果たして、この様な改革とリスク対応方案は、本当に当社のためになるのか？当社は長期目標をまだ設定していないが、本当に長期的に考えなくても良いのか？一体、当社に相応しい改革とはどの様に行われるべきか。それらの質問を持ちながら、筆者は当社のイノベーションプランを以下の様に描いてみた。

イノベーションプラン

Q社に提案するプランが基づいた理念がある。それは、SNSは一つの有機体であるため、イノベーションを行う時、競争優位を中心に、全体的且つ連動的に考えるべきだということとなる。

ここで、筆者はQ社の場合について、「これから、招待なしの状態へ発展する」という方向に反対はしない。むしろ、会社の事業を大きくするために、その道は必要となるだろう

うと思っている。ただ、そうだとは言っても、この道のリスクは決して少なくはない。そのため、それに対応するシステム的な改革が必要となってくる。

① ユーザー構造とユーザー数の面でのイノベーション

では、招待なしにして、ユーザー登録が容易になってからのことを想像しよう。

まず、ユーザーは前の何倍よりも速いスピードで、かなり短時間で増えるだろう。それに、既存ユーザーと全く繋がっていない集団のユーザーも沢山増えてくると想像できる。そうして、Q社のSNSプラットフォームも、LinkedIn Answers の様な感覚となるだろう。つまり、誰でも質問をすることができて、回答もランダム的にできる様になる。そして、回答の質のバラツキもだんだん、ユーザーの増加とともに激化し、コントロールできなくなり、「回答の質が良い」という競争優位も徐々に失われると予想できる。

そこで、Q社はそのリスクに対して、『ランク付け』、『回答に対する評価』などの機能を強化し、質問と回答の品質をユーザーたちの力を借りて管理する」といった方で改善すると発表した。しかし、それだけでは、既存の大手企業が提供しているSNS型Q&Aサービスと大して変わりがなく、以前のように「相対的優位」はやはり失ってしまうと思う。さらに、競争他社と同質化してしまう一方、ほかの相対的競争優位はなかなか作れそうもないため、本当にQ&A SNS という道で勝ちきれぬかどうかを懸念する。

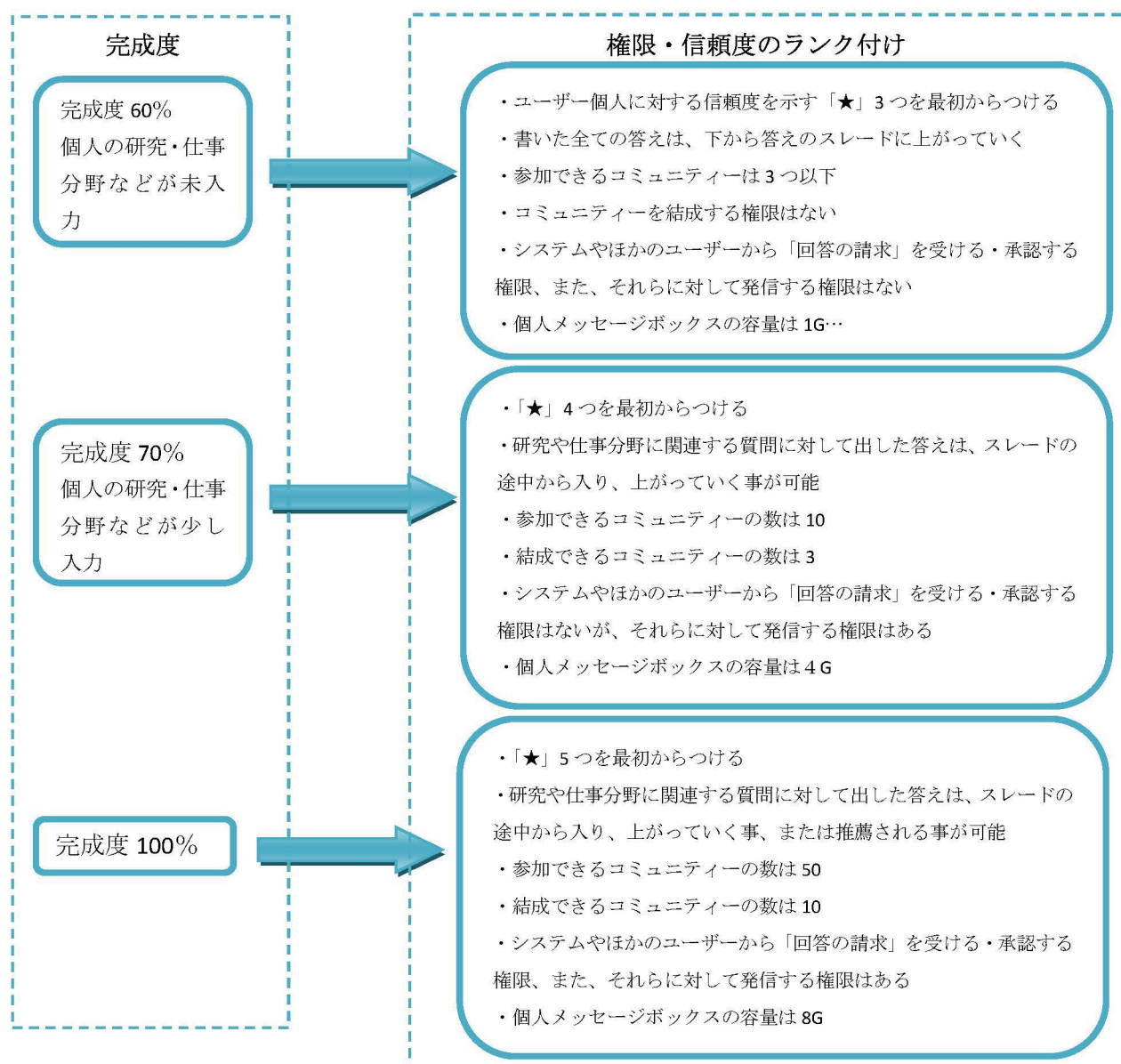
では、「招待 ONLY」という制度がなくなったら、どういう風にシステム的にイノベーションをするか。ここから詳しく話してみよう。

まず、登録の方式をそういったふうに変えるという事は、ユーザーの構造と数を急激に変化させるという事を認識しないとイケない。よって、「ユーザーの構造と数」を改革の切り口にすべきだと考えている。

ユーザーの数は、短期的に増え、ユーザーの構造についても、全く既存ユーザーと繋がりのない様なユーザーも沢山増えると想定できる。だが、そのまま放置し、後から何らかのツールや Redesign で片付ける形より、最初からコントロールした方が良いと思われる。では、どういう風にコントロールするか。

まず、登録情報の入力項目を増やす。それだけではなく、情報の入力が詳しければ詳しいほど、ユーザー自体に「信頼性のランク付け」というシステムをかけるべきと思う。例えば、下の図が一部の設定の例として、この概念を示す。

図：Q社——登録情報によるユーザーの信頼システム構築



上記の補充として、個人の信頼度というマーク「★」は、常にユーザーと連動させる。例えば、回答を見る時に、「信頼度順」で質問の下の答えスレードを並ぶ事もできる。

また、もし当ユーザーは、Q社のサービスを使う時に、何らかの不正な行為があって、他人に迷惑をかけて、または不適切なコメントなどを書きこんだら、告発されて、その事情が本当である事が分かった後、「★」の数を減らされる事も可能にした方がもっと合理的だと思う。

そうして、混乱したユーザー構造が変えられて、ユーザー数の増加が直接にコントロールできないが、増加に相応した対応ができると思う。

② ユーザーを区別して管理する

SNSの中では、全てが緊密に連動しているため、ほかの関連する方面でのイノベーションも勿論必要となってくる。

ここで、もう一度強調しなければならないのは、ここでQ社に対して提案するイノベ

ーションの元となるのは、「ユーザーの拡大」「国際化の浸透」などではなく、最も根本的な所——「競争優位を保つ、さらに強化させる」という所にある。よって、「ほかの方面でのイノベーション」というと、「どうやってユーザーを拡大できるか」「どうやって国際化を浸透させるか」という考え方ではなく、「どうやって競争優位の保護・強化に役立つか」の様に考えないといけない。

話を戻すと、ユーザーの構造と数を管理できるようになってから、ほかに当社の競争優位——「回答の質」を強化させることのできることは何の事だろうか。まず、認識しないといけないのは、回答はユーザーたちが書くものであり、「回答の質」を向上させるためには、「ユーザー」というキーワードから考えないといけない。

まず、どうやって良い答えが書けるユーザーを増やせるか、上の権限・信頼度の管理のように「ユーザーを制限して回答の質を管理する事」の反対の発想で、「良い回答」を書けるようなユーザーを増やすことも大切な手だと思う。

例えば、Q社が既にやっている「専門家や権威を持つ有名人を引き寄せる」ことだけではやはり物足りないと思われる。なぜなら、それらのユーザーはほかのユーザーと違って、Q社の招待を受けて、「ゲスト」のようにやってきて、質問をすることより回答することが望まれていて、回答する回数も勿論質問する回数より多いだろう。しかし、それらのユーザーには、金銭的な報酬を出しても良いが、利益構造や長期的経営の視点から見ると、安定的且つ望ましい方法ではないと思われる。

そこで、考えないといけないのは、どうしてその様な「最も望ましいユーザー」を引き寄せるような仕組みを作って、安定的且つ長期的に競争優位を保つことである。

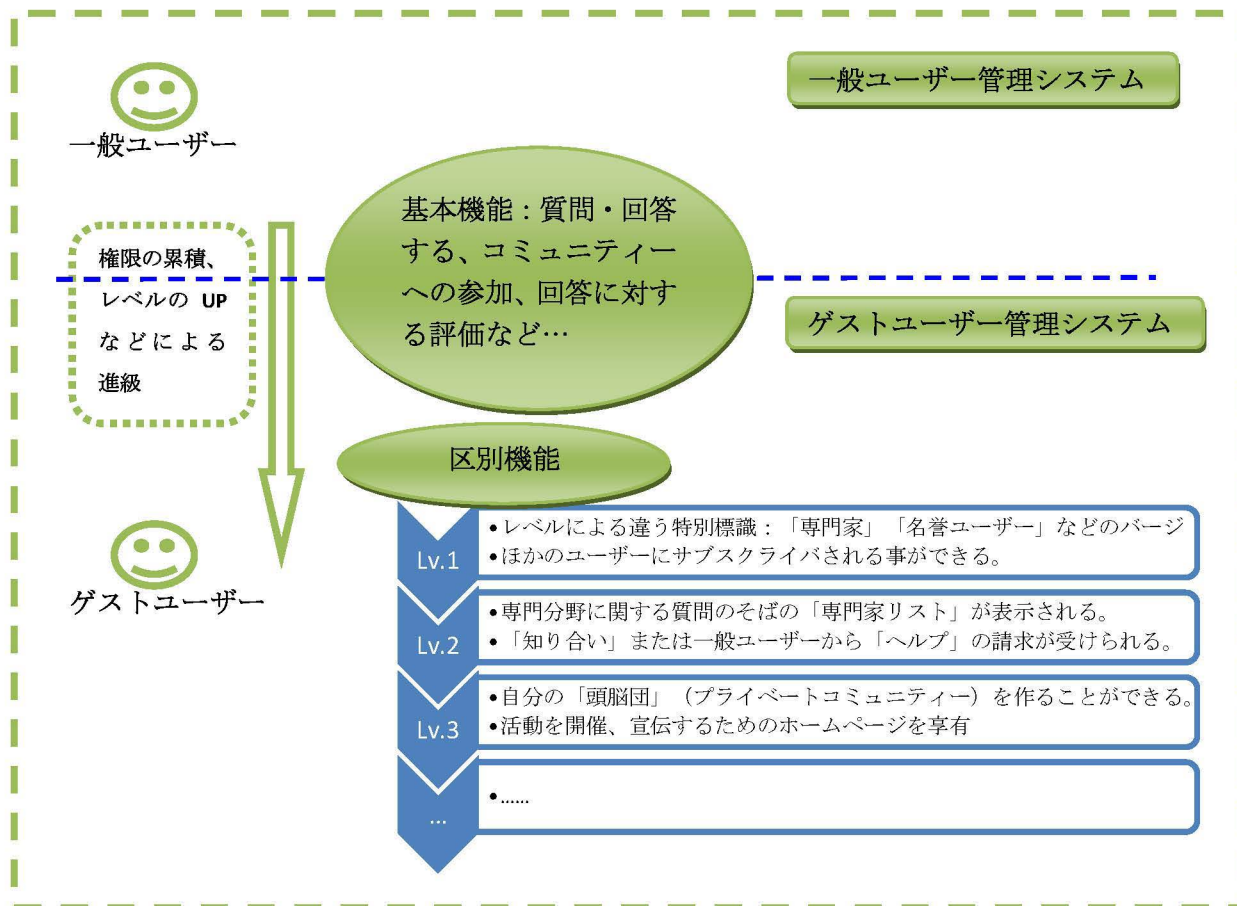
では、Q社にとって「比較的望ましいユーザー」はどのような人なのかを考えてみよう。一言で言うと、Q社のサイトで書かれている質問に対して、質の良い答えを出せるような人である。そこから詳しく推定してみると、まさに、今Q社サイトに誘ってきた「人を教える資格を持つ学校の先生・教授」、「独自の研究分野で豊富な経験を持つ研究者・専門家」や「長年の実践により実践的な知識が豊富な実務家」などの様な人間となる。

では、その様な人間が、Q社からのサービスを使わせるような非金銭的なインセンティブとは、どういう物なのだろうか。直接に想像できる物は幾つか挙げられる。例えば、自らの知識を広く、深く共有できる事、自らの研究や事業の知名度を上げる事、オープン的に複数の人と同じ話題について討論できる事、自分と同じ興味を持つ仲間ができる事、さらに、自分が書いた質問についてもそれほど質の高い回答がもらえる事などであろう。

見れば分かるように、ただ「自分が書いた質問に使えるような回答がもらえる事」をシンプルに望んでできる様な、大多数の一般ユーザーと違い、その様なユーザーたちの欲求はもっと複雑で、多様にある。よって、大多数の一般ユーザーの要求に応えるようにデザインされ、作られているサイトは、それらのゲストユーザーの答えに応えかねる。よって、筆者はここで、Q社に対し、「ユーザーを一括で管理する事ではなく、細分化して管理する事」も提案する。

では、具体的にどういったように細分化するのか。以下の図で、詳しく説明させていただく。

図：ユーザーの区別管理



以上の図の様に、「一般ユーザー」と「ゲストユーザー」は、基本機能を同様に享有する事ができる。つまり、サイトで質問を書いたり、答えを書いたり、他人が書いた回答をシンプルに評価したりすることができる。

一方、ゲストユーザーの専権も設けられていて、一般ユーザーが享有できない専権である。それに、それらの専権は幾つかのレベルに分けられて、ゲストユーザーの人気度、貢献度などに沿って上がっていく。例えば、上記の様に、レベル1から始まる時から、「レベルによる特別標識」は、ゲストユーザーのアカウントに自動的につけられて、レベルアップする事とともに、それらの標識も自動的に進級する。そして、回答する事などで、経験値、人気度などを蓄積していきながら、レベル1からレベル2に進級できた時、新しい専権は同時に使用可能となる。

そのような仕組みで、ゲストユーザーは今までのように放棄されている事が変わり、きちんと管理されることができるようだろう。そのような管理により、ゲストユーザーがQ社に対してのロイヤルティも上がり、Q社のサイトを使うインセンティブも持続的に育てられていることとなる。そうして、このサイトの競争優位を保ち、さらに、強化することもでき、同業他社との差別化もだんだん著しくなるだろう。

それに、サイトへの貢献度の高いゲストユーザーに対する管理により、一般ユーザーと違うユーザー習慣などのデータも得られるだろう。そのデータを使って、さらに良くて、標的性が明確にしている様な知的サービスもできるだろう。

最後に補充しないとイケない所が一つある。それは、「一般ユーザー」から「ゲストユーザー」への進級が可能な様にする事である。なぜそうしたかという、この世に、「ゲストユーザー」になる資格を持つ人間が必ず多数に存在するからである。勿論、そのような膨大な数を推定する事ができなく、Q社が自ら一人一人を探し出す事も当然できない。従って、最初、半信半疑の態度で、あまり完成されていないユーザー情報を入力して、一般ユーザーから始める有識者たちも、サイトを試しながら、興味が深まり、情報の追加入力や、回答での貢献や、活動・コミュニティへの参加などの事でレベルをアップさせ、「ゲストユーザー」になることもできる。そうやって、サイトのトラフィックに貢献する一般ユーザー、競争優位へ貢献するゲストユーザーを同時に育てる事もできて、一石二鳥できると考えている。

以上2点のイノベーションは、両方とも、「競争優位を保つ・強化する」というコアから始まり、競争優位の背景にある「ユーザー」をキーワードした改革である。それに、2点のイノベーションプランは両方とも、システム性があり、一度改革したら、システムの中に循環され、比較的長く効用できる一方、企業のほかの面へ対しても、良い影響がもたれる。例えば、ユーザーの構造・数をコントロールする事により、サイトがカオスになるリスクを防ぎ、事業の拡大や国際化に向けて、もっと強力なシステムが自然に成形するだろう。それに、ユーザーを区別管理する事は構造・数のコントロールに相応し、ユーザーの増加による複雑化をシンプルにする事ができる一方、ユーザーの育成もできて、さらに、金銭的なインセンティブも非金銭的インセンティブに変える事により、サイトの持続的発展には大きく貢献できると考えている。

➤ 「国際化」を改めて考えるべき

では、2点目のイノベーション提案を話させていただく。

「国際化」といった言葉は、いつも実物世界におけるビジネスのイノベーションプランに出ているような気がする。それに、企業の拡大にも関連するイメージが持たれている。

しかし、SNS事業のようなハイスピード・インターネット・ソーシャルビジネスという世界では、その言葉は、果たして、実物ビジネスの中で使われる時と同じ意味をしているのか。

まず、実物世界でよく見られている「国際化」を振り返ってみよう。

実物世界での国際化も多数同じパターンである。同じように、地元で一つの企業が立ち上げられ、事業が大きくなるにつれて、地元の需要を上回った供給を十分に発揮するため、会社は地元ではなく国の市場を狙う。さらに、同じように国の需要も足りなくなると、企業は事業を持ち、海外へ行くこととなる。

こうしたように、国際化は、実物世界では、最初から始まった事例は極稀である。大多数の企業は、ある程度事業が成熟してから初めて「国際化」などを考えるのである。その過程も、実物世界のロジックとあると思う。しかし、物理制限の弱く、素早いスピードで発展しつつある SNS 業界では、このような考え方は根本から考え直す必要がもう既に出てきたのではないかと、筆者はそう思っている。

なぜそう思ったかという、SNSは一体どのような世界なのかについてもっと議論しよう。

本文のはじまりの所で申し上げたように、SNSに対する解釈は多数にあり、決して正しい答えが決まっている訳ではないが、ここで、筆者と一緒に、SNSは一つのプラットフォームとして考えてみよう。

まず、そのプラットフォームにアクセスして、ユーザーになりたい人がいたら、どのような行動を取るべきか。答えはシンプルであり、「登録してログインするだけ」のようになっている所は多数だ。では、SNS サイトのユーザーになりたい人たちにとって、「登録」や「ログイン」などができるために、何か必要なのか？勿論、パソコンでもいいし、ケータイでも良いが、インターネットへのアクセスは必要条件だろう。

第二、登録ページを見て分かる事も必要である。つまり、そのページの言語が分かることとなる。

その次、SNS というプラットフォームで楽しみたいと思っているユーザーに、複数回、できれば頻繁的にログインしてもらうために、つまり、UU になってもらうために、何か必要なのかを考えてみよう。最も基本的な所は、やはり、言語または言語とあまり関係なくユーザーたちに簡単にわかってもらえる様なコンテンツは必要だろう。もちろん、その両方も持つなら一番だろう。なぜなら、言語が分かればあまりよく知っているコンテンツではなくても、サイトページやほかのユーザーの行動を観察しながら、趣味を育てていくケースも大変可能であり、もしソーシャルゲーム、音楽や写真の享有などのように、言語へ対する要求は厳しくないコンテンツなら、ページサイトに使われている基本的な言語だけを知れば、言語はそれほど精通しなくてもあまり支障なく使えるだろう。

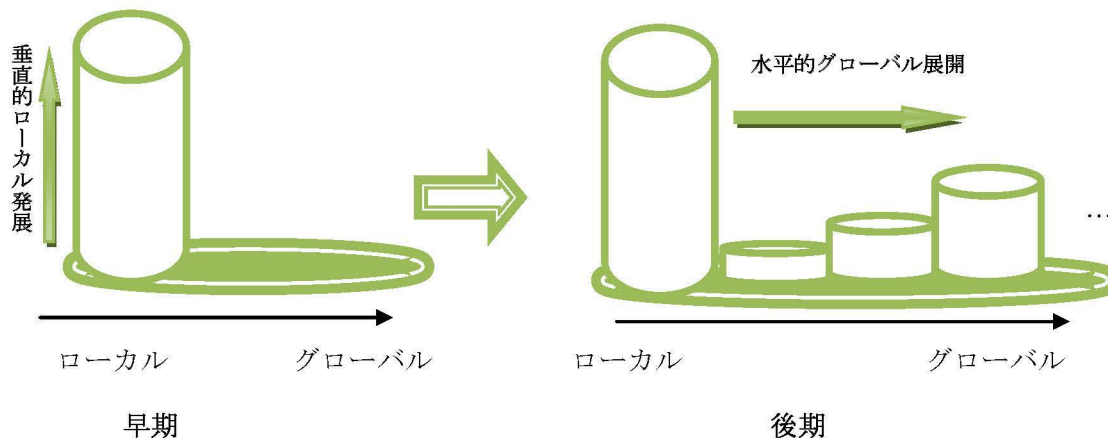
纏めてみると、つまり、SNS サイトは各国からログインできるようなアクセスを持ち、当時の言語に翻訳することや、テーマは言語関わりの弱いコンテンツを経営することなどができていれば、海外のユーザーを獲得することもできるはずである。

ただ、勿論、海外のユーザー数をさらに上げるためのマーケティングもその後必要となってくるだろう。しかし、筆者はここで言っているのは、「最初から国際化を考えて、そのために準備をするべき」という出張であり、「最初から全力で国際化をする」事を出張していない。

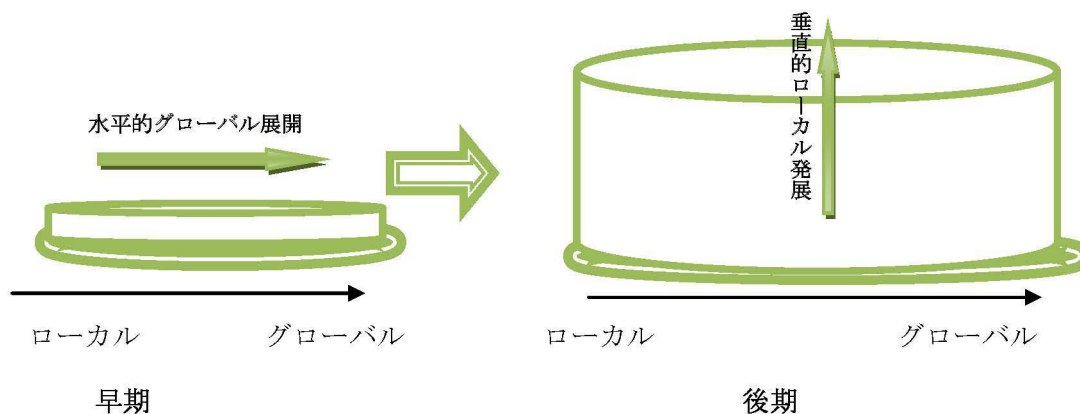
つまり、以下の図のように、実物世界での国際化は、イメージ的に「深く狭く」広がっていく感じだが、SNS といった世界の中で、「浅く広く」ビジネスを世界へ展開すべきだと考えている。

図：実物世界での国際化 VS SNS における新型国際化

その 1：実物世界での国際化（深く狭く）



その 2 : SNS における新型国際化 (浅く広く)



逆に、もし SNS 世界も、実物世界のように、地元での成功はある程度至ってから国際化を考えるとどうなるだろうか。よく知られている Facebook の事例が挙げられる。Facebook は欧米で大人気になってから海外へ行く時の勢いは凄かったが、最初はやはりちょっと日本で転んだ。なぜなら、日本のインターネット業界もかなり進んでいくため、似た様な SNS 事業はもう既に日本で多くのユーザーを有しているからである。その様な地元企業と比べ、Facebook のデザインもネットワークを構築方も日本のユーザーたちに馴染みのないため、ユーザー獲得に苦戦していた。ただ、大手企業なので、資金、技術や設備なども揃っているから、そのあと、Facebook は有力なマーケティングを通じて、少し日本での成績を上げてきた。しかし、もし企業自身が Facebook のような大手企業ではなかったら、それとも、もし近い将来に Facebook のような世界的大手企業がどんどん国際化の道でのライバルになってくるなら、「深く狭く」のように国際化を慎重に行なったら、最終的に勝てるかどうかについて、筆者は凄く議論として思っている。

よって、筆者は、SNS という業界で、「国際化」を最初から考えても良い。むしろ、最初に考えた方が企業の将来発展のためだと考えている。

一方、始まったばかりの小さい会社なら、「最初から」という期間がまだあるが、ある程度まで発展してきた企業や、さらに規模が相対的に大きい企業は、どういう風に国際化を展開するべきか。また、それらの企業が国際化の道に進む時、気づかないといけない落とし穴とはあるのだろうか。そこについては、第 4 の提案の部分で紹介をさせていただく

ではここでまず、小さい会社や、創業したばかりの会社などは、「最初からの国際化」というのを、どういう風に行うべきか？ここでは、筆者はモデル企業をベースに、SNS 業界における「新型国際化」の一つの考え方を紹介させてもらう。

まず、一つ目のモデル企業の概要を見てみよう。

K社（イギリス）：

事業テーマ	プロフィール・個人趣味の共有など
企業歴史	創業して数ヶ月
創業者	イギリス2人とイギリスに滞在する外国人4人、つまり、創業者たち6人は5つの国籍を持っている
会社規模	10～20人
事業規模	ユーザー数は現段階で約数万人だが、イギリスに集中している
国際化状態	サイトの言語は英語だけである
現在発展概要	事業のコンセプト、ビジネスプラン、収益構造、目標設定などが全てちゃんとできているが、資金や人材などが足りない故、ユーザーもなかなか集めないし、事業はボトルネックに遭遇している
事業目標	長期目標：企業をその分野での No.1 にする 短期目標：ユーザー数を増やす事とともに、ユーザーの国籍を多様にする事によって、事業の国際化を果たす
現在行っている改革	<ul style="list-style-type: none"> ・VCを回って融資で頑張っている ・サイトをもっとユーザーフレンドリーのようにリデザインを試している

当社の問題点及びそれに関する分析：

勿論、実物世界の視点から見ると、K社は全く「国際化」なんて語る場合ではないだろう。しかし、前文も述べたように、基本的な条件を押さえれば、SNS事業は、最初から「国際化」を考えても良いという。

では、K社は最初から国際化を考える条件を揃えたのか？ここで、改めて、K社の状況を見ると、最初段階での国際化に有利な条件の幾つかを持っていることが分かる。例えば、K社の創業者たちはイギリスで生活していて、多様な国籍を有する団体である。つまり、少なくとも、国際化をするために、言語的にはそれほど問題はないだろう。

それに、当社の事業は「プロフィール、趣味の共有」というテーマで、文字と関わりの深いコンテンツ（文字のプロフィールや書籍など）もあり、そうでもないコンテンツ（写真、音楽など）も含まれている。よって、全部文字ばかりのコンテンツではないため、国際化に進むのに、大した支障はないと思われる。

確かに、将来的にグローバル範囲でユーザーをどんどん増加させていくためなら、現地位ではマーケティングや、パートナー企業との協業など必要になってくるだろう。そこに

については、条件が成熟してから行なっても遅くないと思うが、今こそ、その基盤となる「浅くて広い国際的な基盤」をちゃんと建築していなければならないのである。

それを認識しながら、創業者たちも「国際化」の面について明白している目標を持っている。そのためか、VC に積極的にアピールして融資を探している一方、多国籍のユーザーにもスムーズに使ってもらえるようなサイトのデザインにも力を入れている様子である。しかし、資金はなかなか手に入らないし、ユーザー数の成長も国籍の増加も望ましくない状況である。

では、どういうふうに、その「基盤」を建築していくべきか。以下の「イノベーションプラン」の部分で、詳しく話をさせてもらいたい。

イノベーションプラン

K 社の事業テーマは、「プロフィールや趣味の共有」というようなサイトであり、詳しくそのビジネスを大きく分けると、「プロフィールの共有」と「趣味の共有」といった 2 つの部分となると、さらに細分化すると、「プロフィールの共有」を使うと、様々なデザインとフォーマットで、ホームページという形式で自己紹介・アピールもできる機能である。また、友達にコメントを書いてももらったり、タグをつけてもらったりする機能もできて、ミニブログのようなコメントも書ける。もう一つ、「趣味の共有」に関しては、さらに幾つかの「チャンネル」に分けられている。例えば、「読書チャンネル」をクリックすると、読書にだけ関する SNS サイトが出てくる。そこで、ユーザーは自分が好きな本についての紹介文や感想も書けるし、ほかのユーザーが書いた紹介文やコメントなどについてさらに自分の意見もかける。同じように、「映画・ドラマチャンネル」、「音楽チャンネル」、「漫画・アニメチャンネル」、「学習チャンネル」なども設けられている。さらに、その 2 つの主要機能のほかに、「メッセージボックス」や「インスタントチャット」、「コミュニティー」「オートマティックおすすめ」などのマイナー機能も付けられている。

しかし、これだけ膨大な、且つ、ローカルでもそれほどユーザーを沢山獲得していないコンテンツをどうやって、最初から世界に向けてビジネスするか。それは、勿論、そのままページを訳して海外に持っていく訳がなく、いくつかのステップを踏まないといけないと筆者はそう考えている。

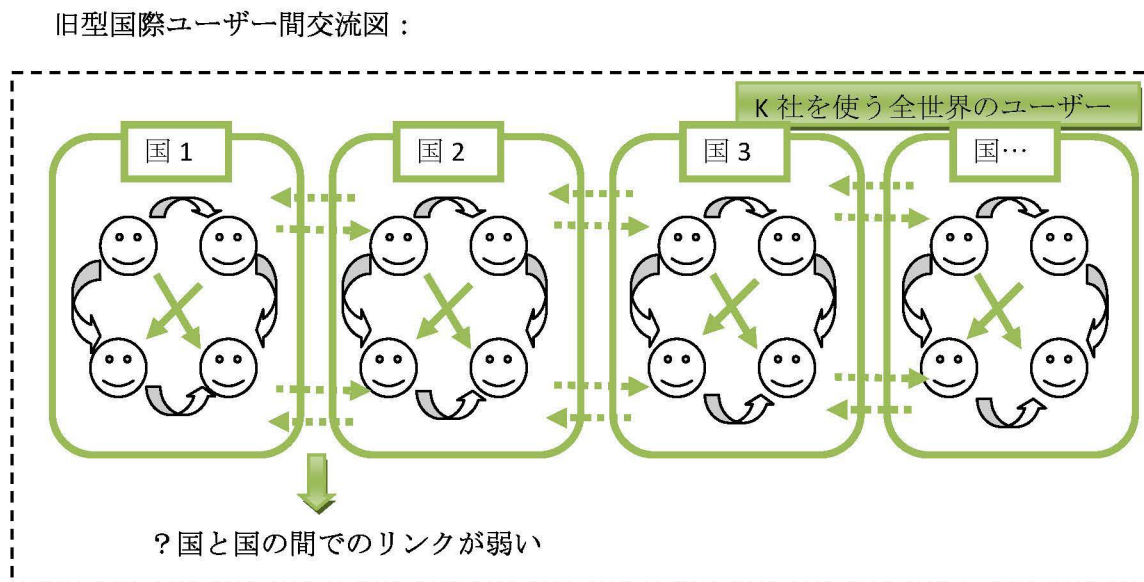
そのようなステップというと、まず、海外に持って行って、最もシンプルで、最も早くユーザーを獲得できそうなコンテンツを選出しなければならない。なぜそうするとかという、SNS という物は大衆に向けている物である。ユーザーの拡大を狙うなら、シンプルで、分かりやすく、使いやすいコンテンツが一番だからである。その様なコンテンツを洗い出して、一つに集中してマーケットに向けて訴えたと、比較的容易に大衆に受け入れてくれると思う。勿論、だんだん、ユーザーが増えてきて、人気度はある程度まで上がってきたら、ユーザーの声を聞き、選びながらそれらの要求に応じて、新しいサービスを追加するのも必然的になってくるだろう。

では、ここで、K 社のどこを最初に海外に持っていきべきコンテンツとは何か？まず、社会のどの層にいても、簡単に分かるし、興味を持ちやすいコンテンツが一番いい選択である。それに、将来海外での多角化をする際に、同一的なイメージを保つ事を考えると、やはり、いくつかのメイン機能から選んだ方が良さそう。また、海外のマーケットに既に存在する力強い大手企業のテーマと真正面にぶつからない方が良い。

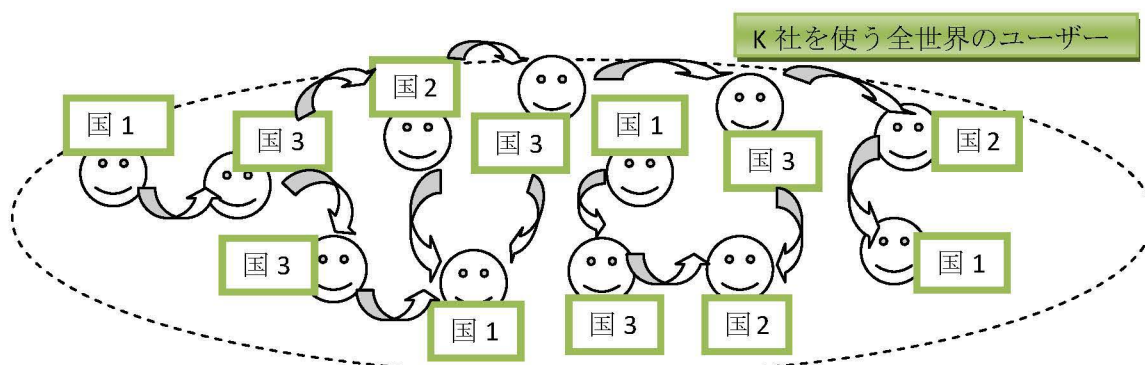
そして最後に、「国際化」のシナジーを最大限に作り出すため、国という範囲内でユーザーの間の交流だけではなくて、下の図のように、国を超えてユーザーの間のコミュニケーションを強化する事も、その「広い基盤」を強くする要因となる。従って、翻訳ができ

るからといって、言語要素を排除して考えなく、「言語にあまり制限されない」コンテンツを優先すべき。

図：SNS における新型国際化——ユーザー間の交流



理想の国際ユーザー交流図：



では、話を戻すと、K社の場合なら、まず、大衆に受け入れやすく、言語にあまり縛られていないメイン・コンテンツは、「写真・ビデオチャンネル」、「映画・ドラマチャンネル」、「音楽チャンネル」、「漫画・アニメチャンネル」などとなるだろう。その中で、大手がやっているコンテンツは、「写真・ビデオ」と「音楽」はもう既に大手が行なっているため、「映画・ドラマ」また、「漫画・アニメ」を中心にした方が良いでしょう。

また、既存のサイトでのルートデザインから見て、当社のサイトは、プロフィールページから様々なチャンネルへ移動するようにデザインされている。ここも、ほかの SNS サイトと違い、識別度の高い特徴である。そのため、比較的に言語に縛られているが、将来、世界における差別化、識別度のために、そこを残すべきだと思っている。

つまり、K社は最初に海外で行うべきコンテンツは、「プロフィール公開」と「映画・ドラマ」「漫画・アニメ」に関する趣味の共有ということとなるのだ。では、引き続き、どうやって海外へ持っていくだろう。

まず、進出先を決める前は、そのコンテンツとの相性を考えないといけない。K社の場

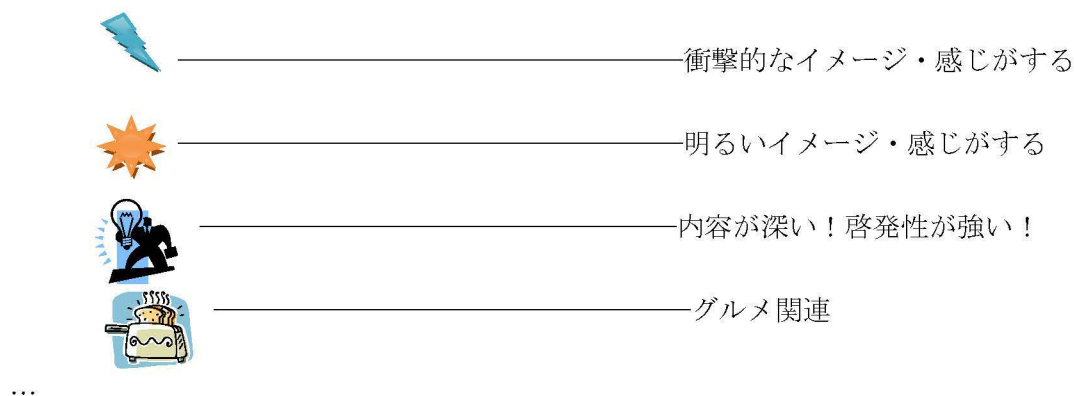
合だと、「映画・ドラマ・漫画・アニメ」の様なコンテンツに親しみのある国から始まらないと難しいと思う。つまり、国の中では、そのようなコンテンツに簡単にアクセスできて、それらを趣味にしているユーザー数が少ない国を進出先の第一歩にすべきである。

また、既存の英語サイトのままだを現地語に翻訳するだけでは物足りないので、少ないだけでいいが、そのデザインを現地のユーザーが類似サイトを使う時の習慣に沿って、デザインを変えるべきである。例えば、リンクをクリックした時、「新しいウィンドウで開く」か、それとも「新しいタブで開く」か、その様な細かい所まで、考慮すべきだと考えている。

さらに、コンテンツと言っても、既存のサイトと同じような「映画・ドラマ・漫画・アニメ」などを推薦リストに、そのまま持ち込む事も無謀だと思い、それらの内容も常に、現地とリアルタイムに合わせないといけない。例えば、Hollywoodの映画だと、アメリカ国内では早く上映するが、アジアなどほかの国家や地域に行くと、大体何週間から何ヶ月間の時差が存在する。英語サイトのままに、ひたすら現地で上映していない映画のファンを募集すると、なかなかいい効果が見込まれないだろう。よって、リアルタイムで、現地に起こっている映画、ドラマなどのイベントの情報を仕入れる事も、現地で関連するビジネスをしている企業たちと協業する事も重要となってくる。

最後に、前文で述べたように、ユーザーの間で「国境を超える交流」を強化する思想に基づき、海外のサイトをデザインしないといけない。例えば、言語で交流する事がどうしても制限されるから、K社から、もっとシンプルなコミュニケーションツールを提案した方が良くと思う。例えば、類似 SNS サイトより更に詳しく、細かく、コミュニケーションマークなどを設計する事も、一つの手である。

図：言語に囚われないコミュニケーションツールのデザイン



あくまでも考え方だが、以上のように、言葉は違っていても、そのマークをサイトに持ち込むと、サイトの面白さが増す一方、国の違うユーザーたちも、シンプルに交流ができ、国籍の違うユーザーたち間でのコミュニケーションが深まり、本当の意味での「新型国際化」も語れるだろう

まとめると、SNS という業界のスピードは恐ろしいほど速いため、事業が成熟した段階から「国際化」を考えると、既に手遅れとなってしまうかもしれない。しがしながら、ひたすら無謀でビジネスを海外に持っていくのも、かなりリスクの高いやり方である。

よって、国際化に最も基本的な条件——言語、事業面に関する現地知識、アクセスを可能とする設備の設置などが揃えば、最初から事業の国際化を考えても良いと思う。それだけ

ではなく、最初からやる事なので、一步間違えたら、将来的に目標から大きく外れてしまうかもしれないから、より慎重に行うべきである。例えば、上文が述べたように、リアルタイムで現地に対して情報を仕入れる事や、ユーザー間での交流を強化する工夫なども必要である。

▶ 中小企業は「有機連合」を考えるべき

今現在、SNSは、最も成長の速い業界の一つだと、ヒットピックとなっている。しかし、それと同時に、SNS業界は、毎分更新されているような速いスピードで、ますます地獄のように競争が激しい世界となっている。

一方、SNSというビジネスにおいては、新規参入の壁がそれほど高くなく、参入してヒットした企業のいい例を見て、どんどん参加してくる新規企業も沢山存在する。ゼロから始まった小さい会社なら、相当ヒットコンテンツのない限り、それほど脅威にならないが、今のSNSマーケットを見て、新しい種類の参入者もできてき、なかなか強いライバルとなっている。例えば、パソコンや携帯電話のメーカーである大手会社は、自社の端末のために、SNS性を持つサービスを開催し、端末を利用してユーザーを集める事例も少なくはない。

そういった複雑で残酷な状況の中、ヒットコンテンツのなかなか見つからなく、ヒットできない中小企業たちは、日々残酷な環境の中で苦戦している。その中も、沢山の企業は敗北し、この業界から撤退してしまうような事は、毎日のように起こっている。

では、中小企業がこの業界で生き残る道は一体どこにあるのか？ここで、筆者は、その様な企業たちに、「有機連合」という方を提案してみたい。

実物世界では、「〇〇連合会」「〇〇を発展させるための〇〇会」という名で、集まれる企業たちがよく見られる。例えば、日本だと、地方を発展させるための中小企業の連合会も数多く存在している。その様な連合会は、「名前だけ」、「1ヶ月ごとに集まり、会議して、そこで終わり」のような連合会も少なくないが、きちんと組織を設計し、ロジック的に協力をし合い、うまくやっている所もあるだろう。

だが、筆者はここで主張する「SNSにおける新型連合」とは、既存の企業の間で行われた「連合」とはまた違う概念であり、「有機連合」という意味を示す。

「有機連合」というと、一体、どういった事なのか。

ここで、モデル分析を通じて、SNSビジネスを事業とする中小企業は、どういうふうに「有機連合」を結成、運営すべきか、を見てみよう。

C1社(日系)、C2社(欧米系)、C3社(アラブ系) ...約10社:

事業テーマ	シェアリング（写真・ビデオ）、オンライン・ネットワーキング、ブログ、マイクロブログなど
会社規模	いずれも、10人程度
事業規模	ユーザー数は、数千～十数万程度
国際化状態	言語1～2種程度、 使用可能な国は3～4ヶ国程度
現在発展概要	大手の力が強すぎて、事業の拡大やユーザーの獲得などに関して、なかなか話にならない。発展するペースが留まり、撤退となってしまふケースも中にある。
現在行った改革	<ul style="list-style-type: none"> ・大手やVCから融資を探す ・大手と協業 ・お金を使って、大手にコンサルティングを受ける など

上記企業の問題点及びそれに関する分析：

それらの会社が直面している問題は、凄く似ている。それは、大手に、多くの方面でなかなか適えなくて、事業の発展が留まった事である。

確かに、既にスピードの素早い業界の中でさえも、長年戦ってきた大手企業は、大きな会社規模を持ちながら、世界中でのユーザー基盤もなかなか揺らされない様である。一方、それらの大手企業がユーザーに向けて提供するサービスや商品なども素早いスピードで多様化されていて、買収や協業などもしながら、自社の SNS 事業を、一つのアカウントで複数のサービスや商品が楽しめるようにしてきた。

上文の言及した、他業界の大手企業が「多角化・多様化」という形式で、SNS 業界へ進出した場合も、相手の SNS 歴は浅いが、会社としての規模では、例えば、資金・設備などにも同じくなかなか適えそうもないだろう。

そうした状況の中で、それらの会社はとても似たような行動を取った。それは、主に、3つとして挙げられる。一つ目は、大手の投資部門や VC から融資を探す事。2つ目は、大手と協業をする事。3つ目は、大手からコンサルティングを受ける事などとなる。

しかし、それらの手段は本当に、根本からそのような企業を救えるのか。筆者は疑問に思っている。なぜなら、そのように悩める企業は数えきれないほど存在するが、一つ目や2つ目の手段を取ると、お互いにまた厳しい競争となり、その厳しさは現状とあまり変わらないだろう。そして、2つ目を取って、大手と協業すると、確かに大手の力が借りられて、ユーザーを引き寄せる事もできるが、逆に大手から色々制限されていて、ビジネスが上手くいったらすぐ買収され、うまく行かなかったらそのまま契約を中止したりして、どう見ても、もっと不公平な世界になるだろう。最後に、3つ目の手段を取り、大手からコンサルティングをしてもらうことも似たように、一時的に問題を解決できるが、長くその効果を守れるかどうかは疑問である。

では、人間が良くある考えとして、一人で強い者に勝てないのなら、小さい力を沢山集めて戦うと、つまり、この場合だと、比較的の小さい中小企業を連合して、強い且つ良く管理されている集団を作ったら、大手に勝てるかも知れない。しかし、その実物世界に存在するルールは、果たして、この世界で通用するか？

では、詳しく、提案させていただこう。

イノベーションプラン

勿論、実物世界の中でも、同じ様な「連合会」などが沢山存在した、そして今もどこかで見かけられるのだろう。しかし、特に、商的な目的で集まってきた企業の集団は、なかなか連合会を通じて、実際に大きく利益はもらっていないケースも数多く存在する。

定期的な会って、反省会を行なって、未来のプランに対して、綺麗事だけを言うだけなら、連合する意味がないと思う。SNS 業界での連合も同じである。

さらに、上文にも言及した様に、SNS といった世界は実物世界と似ていて、一つの「代謝している」有機物だと考えられても良い。ただ、その「代謝」のスピードは、実物世界と比べて、さらに速い。

有機物だから、お互いに生きている生存特性がある。もし、2つの有機体を合体させると、一つ目にとっての蜜は2つ目にとっての毒となってしまうかも知れない。従って、何も考えずに、粗末に連合させると、運が良ければ素早く繁栄するが、運が悪ければ同じく素早いスピードで衰えていくことになるかも知れない。さらに、SNS のスピード感を考えて、その「化学反応」の激しさを想像すると、かなり小心に連合をしないと危ないだろう。

よって、特に SNS というビジネスに対して、簡単に「連合」させるのではなく、もっと繊細で良く設計される「有機連合」を行うべきである。

では、どうやって「有機連合」を行っていくべきかということ、これから詳しく話をさせてもらう。

まず、「有機連合」といったら、一つの根本的な理念がなければならない。それは、「全ての連動を考慮した上の連合ではないといけない」という事である。

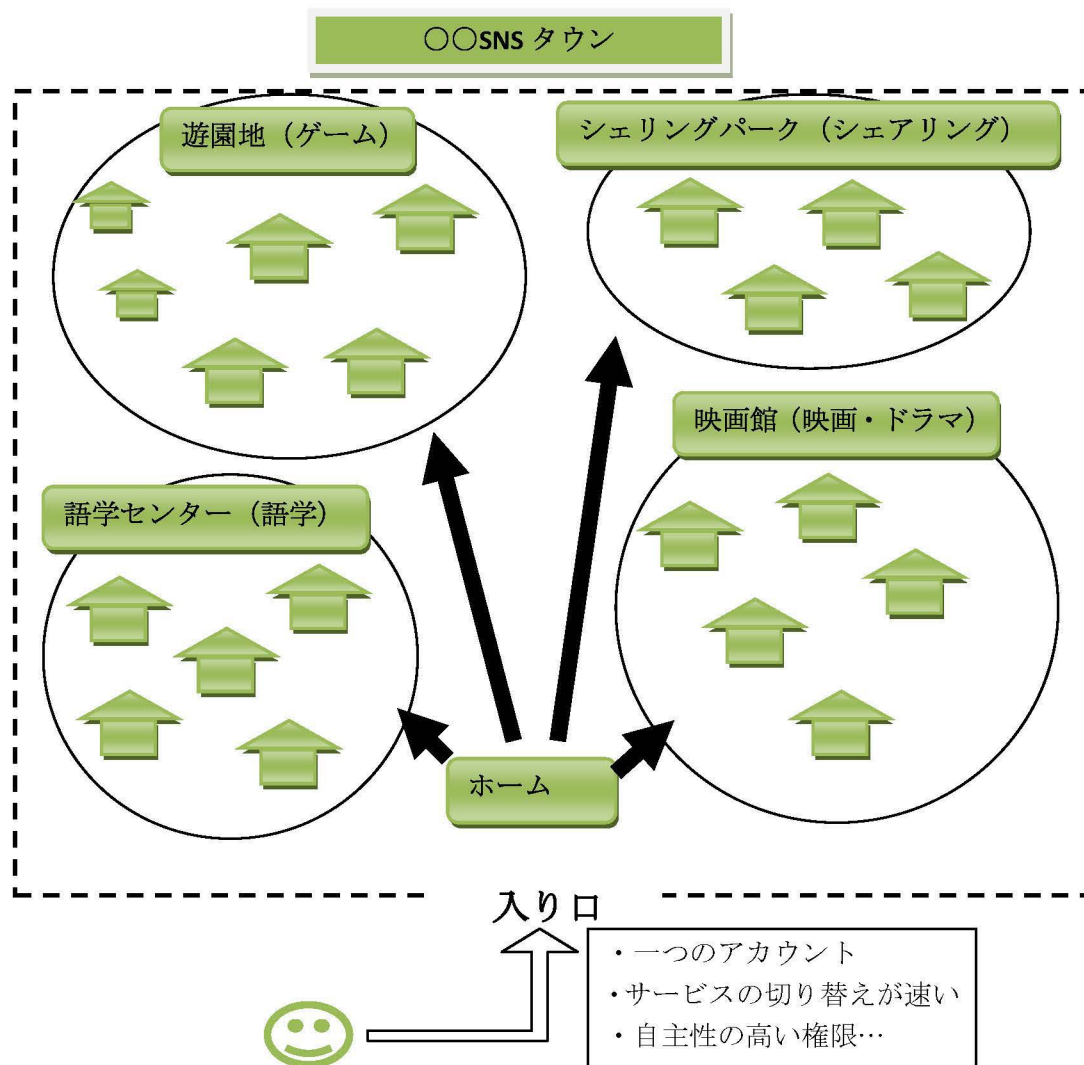
例えば、上記の中小企業の中では、似た様なテーマを事業としてやっている数社があって、お互いのサイトで、一つのアカウントを通用できるようにさせる様な事は、全面的な有機連合だとは言えないし、根本的に「有機連合」の効用も果たしては無く、ただ違う物を重ねる事だけになってしまう。よって、テーマ別で分けるのではなくて、シナジーの出せる全ての方面から連合を考えるべきだと思う。しかし、「全ての連動」だと言っても、無理やり全部を混ぜて、カオスにすることも無理だろう。従って、相性の良い部分だけを連合させ、シナジーの出せるリンクを作ることこそが、真の「有機連合」だと思われる。

次、新型 SNS 有機連合を、企業はそれぞれの利益を上げる手段だと考えてはいけなく、それぞれの企業をアップグレードさせる手段としても考えてはいけない。新型 SNS 有機連合とは、中小企業の力を合わせて、新しい物を作るという理念である。

ではここで、下の図を借りて、中小 SNS 企業の「有機連合」を説明する。

図：中小 SNS 企業による新型有機連合

SNS プラットフォームでの連合イメージ——タウン感覚



上の図で示している様に、中小企業たちの有機連合は、まず、一つの SNS ブランドを作る事となる。

まず、企業たちは集まって、インターネット上で、一つの SNS タウンを作り出す。それが出来るため、インターネット上でこの様なタウン感覚のインターフェイスを作るのは第一歩である。そのタウンは、実物世界に存在するタウンと似ていて、様々な場所が設けられている。例えば、遊園地、映画館、教育センター、交流センターとネット銀行などがある。それぞれのセンターの中で、さらに、複数の同テーマ中小企業が集まれ、自社のサービスや商品を提供する形となる。

ただ、そのよう SNS タウンに関して、幾つか重要なポイントがある。

一つ目は、複数の会社が存在するから、混雑してしまう可能性が高いので、ユーザーの使用を考えて、シンプルで使いやすいユーザーインターフェイスを作っておかないといけない。ここで筆者が考えたルートを、簡単に申し上げると、こうなる。

上の図が示したように、ユーザーはまずそのタウンに登録してログインし、タウンに入る。入る時に、現れたページは、「ユーザーのプロフィール」、「お気に入り」、「ブログ」、「メールボックス」などから成り立っている「ホーム」というページとなる。そして、「ホーム」から、「お気に入り」や「マップ」などを使って、ほかの所に行くことができる。例えば、「ホーム」の掲示板で、「新しい映画が〇〇映画館で上映」や「新しい本が絶賛発売中」などのリンクをクリックして、ユーザーが見ているページは、SNS タウンの中に設置されているネット映画館やネット本屋などと変わる。また、その映画館や本屋のページには、複数のユーザーと一緒にそこに表示される事ができる。その故、ユーザーが自分の「ホーム」で、「今タウンにいる友たち」をクリックして、友たちを誘って、一緒に行く事もできたりする。

一方、自由に便利にそれらのネット施設を使えるため、タウンの中のインフラ整備もちゃんと設計されないといけない。例えば、同一した仮想通貨及びそれを可能にするネット通貨機関。また、犯罪を防ぐために設けられる「ネット警察コーナー」などが挙げられる。このような施設は、メンバーである中小企業から提供してもらってもいいが、外の企業と協業して、ウィン・ウィン的なやり方を取っても良い。

最後に強調したいポイントは、そのタウンを全体的に管理・運営する機関も設立できないといけない所である。その様な機関は、メンバーである企業から人を出して設立しても良い。ただ、その機関は SNS タウンの最高決裁機関ではなく、あくまでもインフラの面での運営を全般的に運営する役割である。重要な意志決定なら、メンバーである企業たちが集めて、投票など公平、公開的な方法を通じてやるべきだと思う。

その様に、SNS タウンの中で、ユーザーたちは、より組織性のある SNS を楽しめたい。一方、伸び悩んでいる中小企業も、力を合わせて、大手企業に負けないでいられる。

ただ、SNS タウンは勿論完璧な解決案ではないと思う。なぜなら、複数の企業が成り立つ組織なので、意見の不同一やお互いの不協力などにより、トラブルが頻繁に起こるかも知れないし、登録した企業が増えると、お互いの競争も必然として激しくなるだろう。

しかし、SNS タウンのように、統合されて、整理される物は、SNS というビジネスの最終状態となると思ひ、その最終状態を作るチャンスを中小企業にも与えるべきだと考えている。そのため、リスクは勿論存在するが、今のような絶望的な環境の中では、それをやってみる価値は、中小 SNS 企業にとって、大いにあると思う。

➤ 大手企業は「世界」を作る観点を持つべき

今の SNS 会社の中、大手会社は、どのような事を行なっているのか。その問題について、本文の「調査部分」により、もうだいぶ分かるようになったと思う。

今、ユーザー規模、事業規模とともに、世界中で、ありえない勢いで急成長している企業たち、いわゆる、本文が定義する SNS 業界の「大手会社」たち（例えば、Facebook、Twitter など）が、今、急速な国際ビジネス展開とともに、ユーザーフェイスの「Redesign」や、新しいコンテンツの導入、世界規模でマーケティングの強化などのことに力を入れている様である。

このようなことに対して、大きいな間違いがあると思わないが、しかし、それだけを抑えれば、本当に長期的に勝てるかどうか、筆者はそこを疑問に思っている。

大手企業である限り、規模などで勝つことというのは、この業界では、ゴールデンルールではないと思う。それに、世界を見ても、同じぐらいの競争力を持つ大手企業は

決して少なくないし、誰とも「国際化」を狙っている。しかし、人は複数の SNS ID を持つとは可能だが、SNS ID の数が増えれば増えるほど、個々の ID を使う時間も少なくなるだろう。それに、第三の提案の中で出されている SNS タウンにも、ヒットして、大きくなる可能性があり、最終的に SNS という土地の上で、一つの世界が作れるかも知れない。従って、将来を予想してみると、全ての大手企業が勝つわけがない。少数の企業だけが最終的に勝つと思う。

では、大手企業たちは、どうやって勝ち続けるのか？

上文にも言及した様に、SNS は一つの社会の特徴を持っている。そのため、大手企業は単に「企業を経営する」という理念より、「社会、または世界を創りだす」という理念を貫通すべきと考える。

では、「社会を創りだす」とは、どのようなことなのだろうか。ここでは、モデル分析を通じて、議論していこう。

S 社:	
事業テーマ	Music&Entertainment
企業歴史	5 年程度
会社規模	200 人程度
事業規模	300 million UU
国際化状態	世界中数十各国でサイトがローカルされている。 使用可能が言語も数十種ある
現在発展概要	ユーザーは多く困っているが、伸びる率は鈍化していて、その活発度も日々衰えている。 また、ユーザー構造を見ると、大多数のユーザーは欧米に分布している。
現在行った改革	資金は多く持っているため、世界範囲で、ひたすら買収、同業などを行っている。 それと同時に、大金をかかって世界中で猛宣伝をしている。

当社の問題点及びそれに関する分析：

当社は相当な大手であり、歴史も SNS が注目を浴びる前まで追跡できる。しかし、その会社は今、すごい難題と直面している。その難題を一言でまとめると、「当社の将来」という事だろう。

ユーザーは多く囲んでいるが、その伸び率はだんだん鈍化しつづけてきた。それに、ユーザーたちの活発度も日々衰えていて、退会ユーザーの数はますます増えるようになった。また、欧米企業であるS社が有するユーザーの国籍は多様化していなく、外国語バージョンが沢山ありながら、多数のユーザーは変わらず欧米に集中している。

一方、その会社が置かれているレベルでは、さらに企業規模やユーザー規模を持つ会社もある。その中、**Music&Entertainment** と言った当社のテーマと似たようなテーマを持つ会社も数社いる。しかも、それらの会社も今積極的に「多様化・多角化」や「国際化」活動を行なっていて、S社のユーザーの中にも、それらの競争相手の所に行ってしまったケースは決して少なくはない。

こういった環境に置かれたS社は、貯まってきた資金を使って、世界中でどんどん買収をするようになった。S社に買収された会社は、S社と似たようなテーマを事業としてやっている小さい会社もあり、S社と全く関係のないテーマの企業や、さらにSNSビジネスとあまり関わりのない企業も少なくない。

しかし、沢山の小さい企業を買った後のS社はこういったふうにそれらの企業を統合しているかと言うと、極簡単に「そのまま企業ごと会社の中に持ち込む」というやり方は大抵である。買った企業を育つなどの様な理念はなく、買った後はまた買うという風になっている。

協業の面でも同じく、小さい会社と「協力する」出発点だったが、協業協議で、厳しく条件を課せたりして、支援などは逆に惜しんでいる。同じく、投資についても、精密に計画してするスタイルではなく、自社が馴染みのないビジネスをやっている会社の所までも、儲かりそうなら、投資している。

しかし、それだけの活動をやってきて、マーケティングにも大金をかかったが、それほど良い結果が出てこない。それ故、当社は依然として、悩んでいる。

それはそうなるだろうと、筆者は当然のように思っている。なぜなら、大手であれば大手であるほど、「企業の拡大」は「ひたすら買収」という事に等しくない。逆に、自社と相性の悪い企業を買った上、放置して、何もコンサルティングや融合などをしなければ、買えば買うほど、自社の負担となるだろう。確かに、買収によって、S社のユーザー数が一時増加したかも知れないが、その増加は、果たしていつまで持つか？

では、大手企業の拡大、あるいは、大手企業が将来に向けて、今、どのようなイノベーションを取るべきか？以下の部分で、詳しく話させてもらおう。

イノベーションプラン

S社、及びS社のように、買収や協業などでしか拡大の案がなかなか出てこない大手企業に対して、筆者は一つのイノベーション提案を申しあげる。それは、「世界を作る考えを持とう」という事となる。

一見、綺麗事に聞こえてしまうかも知れないが、その中には、一つ具体的な理念が含まれている。

この提案の根本となる理念というと、「小さい企業を育てていく」という考え方となる。ただ、勿論、そのような企業を育てための基盤は、その大手企業の中となる。つまり、買収の面においては、ただ「目を閉じて買う」や「買って終わり」のようなやり方ではいけないのである。

では、どうやっていくべきだろうか。

企業を買う前に、買う対象となる企業に対する計画は、なるべく長期に考えるべきである。まさに、上文が申し上げたように、大手企業は「世界を作る」という思想を抱えるべ

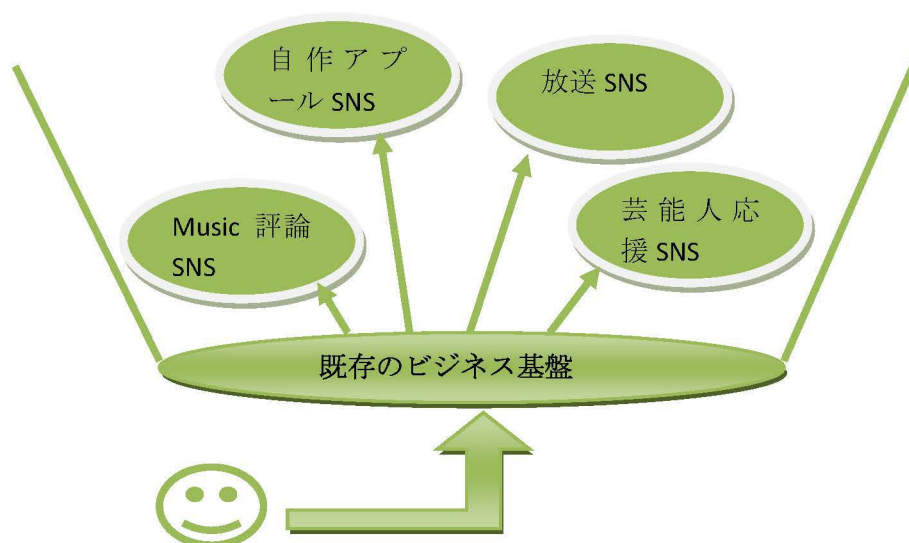
きだから、その企業を買って、自分が作りたい世界の中に、「どのようなパーツとなるだろうか?」、また、「その企業をどういう風にそのパーツになさせるだろうか?」などを考えておかないといけない。つまり、企業を買うということは、単に自社とその企業のことだけではなく、「作りたい世界の中」に存在するユーザーたち、ほかの企業たちなどを含めて全体的な図を見ないといけない。それに、その図を完成する事に向けて、買収のステップも設計しないとけない。

ここで、図を利用して、S 社の場合を見てみよう。

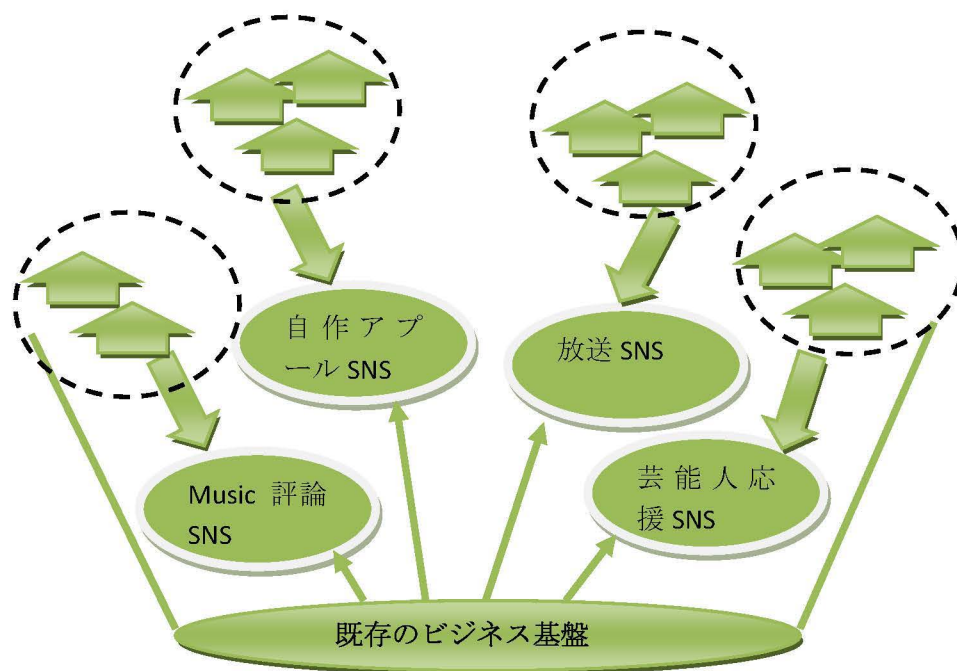
図：S 社——大手企業が世界を作るプラン

ステップ 1：S 社が作る世界を設計する

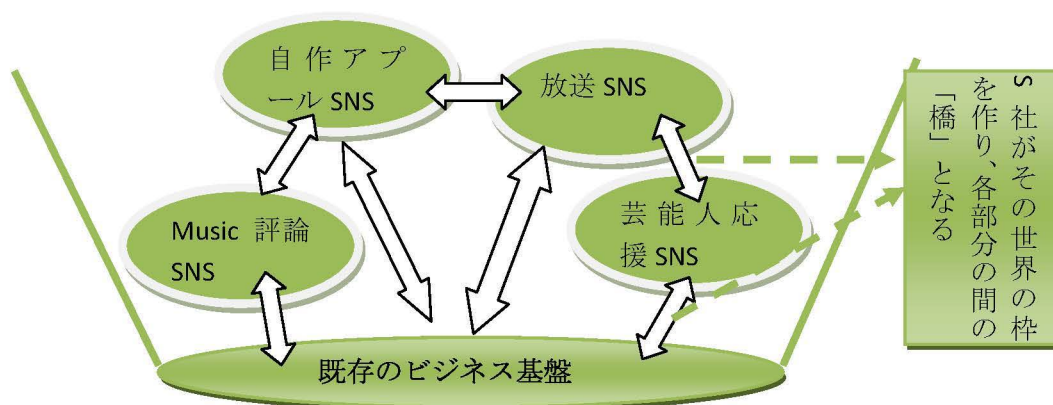
コンセプト：Music と Entertainment の世界を作る



ステップ 2 : その世界の中に当てはまる企業を買収して、育つ



ステップ 2 と同時に : S 社がその世界の枠 (インフラなど) を築いていく



将来の SNS は、きっと、別の次元に存在する「都市」、そして、「国」、「世界」になるのだろう。前文で述べた様に、勝ち抜けた大手企業がきっと、そのような「都市」、「国」に導いてくれると考えている。

どうして、筆者は、そのように思えたかと言うと、上文にも申し上げた様に、SNS という世界は、毎日老いていくモノも沢山存在し、毎日新しいモノも吸収し、まるで建設されている「都市」「国」の様である。今の SNS はまだ若くて、それほど発展していないが、一つの都市としての雛形は見えてきたと思う。

その新しい次元の世界では、主に、2つの形式で成り立っていると考える。

まず、その中の一つの形式は、実物世界の中に存在する物が SNS での反映する事である。例えば、実物世界で商売をしているモールが、商品の写真をネットに展示し、支払いシステムを持ち込んで、E-mail を始め、ビジネスをインターネットに持ち込んだ。さらに、そのモールは、E-mail を使っているユーザーたち間でのコミュニケーションを利用したいと思い、さらに SNS を導入し、SNS を持つ E-Mall を始めた。その様な事例はまさに、既存ビジネスの「SNS 化」とも言えるだろう。

それに、もう一つの形式は、SNS をベースに全く新しい物を創り出すこととなる。例えば、Facebook や Twitter なども、SNS というプラットフォームがあってから生まれた新しいビジネスである。それだけではなく、AR 技術、クラウドなどの技術が素早く発達してきた中、さらに、その世界と現実世界間の距離を縮めるだろう。

そうして、その様に、現実世界の中でのビジネスや既存のインターネットビジネスも、どんどん「SNS 化」されていて、SNS という基盤から新しく立ち上げられるビジネスもどんどん増えるのだろう。そうやって、SNS はきっとインターネットという世界の秩序となり、そのカオスとなった次元を整理していき、さらに実物世界よりも大きいな可能性を持ち込むのではないのだろうか。

ここで振り返ってみよう。SNS は一体何だろうか。それは、一つのビジネスだろうか？プラットフォームだろうか？インターネット技術だろうか？それとも、一つの業界、一つの世界なのだろうか。その一方、消極的な見方によると、SNS はただ生まれてきて、すぐ消え去る「時代のバブル」となる可能性も大いにある。では、その質問の正解は一体何だろうか？それとも、そもそもこの質問の「正解」とは、あるだろうか。

確かに、まだ若くて成長中の新しい物の将来に対して、正解は誰も言えないかも知れないが、その質問を答えられる鍵が、SNS という世界を建築していく者たちの手の中に握られていると、筆者は考えている。その者たちが SNS を建築しながら、自らの役名を果たせば、SNS という物も、極自然と、一つの「都市」となり、「国」となり、「社会」となり、さらに「NEO 世界」となると、筆者はそう信じている。

結論：

本文では、SNS というベースで起こすべきイノベーションについて論じてみた。

まず、本文のベースとした市場分析部分では、全般的な市場考査と分析を行なった。全般調査を通じて、SNS 業界の全体像、及び地図的な感覚は分かるようになった。この業界の特徴、どのような会社があり、それぞれはどのように運営されているのも分かるようになった。

第二部分の提案編では、筆者は市場分析部分で得られた事実、現象及び啓発などの結論に基づき、SNS 業界にある SNS 企業たちに対して、4つの「新型イノベーションプラン」を提案してみた。各提案をもっと詳しく、全面的に説明できるために、筆者は既存の SNS 業界で多く見られている問題に基づき、幾つかのモデル企業を設計し、それをベースにイノベーションプランの実施を詳しく説明した。

市場調査や提案を経て、筆者は、SNS 業界の将来に対して、「SNS は一つの NEO 世界になるだろう」と思っている。

参考・先行文献：

- 著者名:総務省；タイトル:インターネット利用の決定要因と利用実態に関する調査研究；出版年:2009；
- 著者名:細井 真人；タイトル:インターネット情報処理；出版年:2000
- 著者名:原田 泉；タイトル:ネットの高い壁；出版年:2009；
- 著者名:三好 雅士；タイトル:位置情報連動型ビジネス調査報告書 2011；出版年:2010
- 著者名:オガワ, カズヒロ；タイトル:ソーシャルメディア維新；出版年:2010
- 著者名:橋元, 良明；タイトル:ネオ・デジタルネイティブの誕生；出版年:2010
- 著者名:Williams, Robin；タイトル:ウェブデザイン・バイブル；出版年:2002
- 著者名:丸山 不二夫；タイトル:クラウドの技術；出版年:2009
- 著者名:Rucker, Rudy v. B.；タイトル:四次元の冒険；出版年:2007
- 著者名:石光 勝；タイトル:通販；出版年:2010
- 著者名:東洋経済新報社；タイトル:IT・ネット業界地図；出版年:2005
- 著者名:佐藤 博子；タイトル:IT サービス；出版年:2008
- 著者名:Mint(経営情報研究会)；タイトル:IT 業界図鑑；出版年:2004
- 著者名:クジラ飛行机；タイトル:スマートフォンのための HTML5 アプリケーション開発ガイド；出版年:2010
- タイトル:マルチメディアと情報化社会；出版年:2010
- 著者名:コンテンツビジネス研究会；タイトル:図解でわかるコンテンツビジネス；出版年:2005
- 著者名:トーマツ；タイトル:開示情報からわかるコンテンツ企業のビジネスモデル分析；出版年:2007
- 著者名:久我 勝利；タイトル:図解ネット業界「儲け」のしくみ；出版年:2005
- 著者名:佐久間 勇樹；タイトル:Web ページ部品の分類を用いたモバイル端末向けページ変換手法；出版年:2008
- 著者名:川崎 克巳；タイトル:JSF JavaServer Faces による Web アプリケーション開発；出版年:2004
- 著者名:目黒 良門；タイトル:技術系ベンチャー企業のマーケティング行動分析；出版年:2008

謝辞：

本研究に際して、様々のご指導を頂きました主査の小幡績先生、及び副査の中村洋先生、大林厚臣先生に深謝いたします。また、実験の際に被験者を快く引き受けてくださり、そして多くのご指摘を下さいました小幡ゼミの同期の皆様に深く感謝いたします。