企業におけるソーシャルメディアリスク管理

宮田久也

CONTENTS

Ⅰ　顕在化するソーシャルメディアリスク
Ⅱ　ソーシャルメディアリスクの本質
Ⅲ　企業におけるソーシャルメディアへの取り組みの現状とリスク対応上の課題
Ⅳ　企業が取るべき対策

要約

1　スマートフォンの普及を追い風に、ソーシャルメディアが一般消費者へ爆発的な広がりを見せている。企業にとっては最終顧客に直接アクセスできる新しいチャネルが出現したことになる。BtoC企業を中心にこのチャネル活用の動きが活発化しているが、広告宣伝などの一部の活用にとどまっている。社内のノウハウが不十分で、体制・人員が不足していることも一つの要因である。

2　一方、急速な普及でインターネットの特徴や危険性を理解していない一般消費者が利用することになった。不特定多数からバッシングされる「祭り」は後を絶たず、それは企業にも向かうため企業側はその対応に追われる。発展段階のこうした不安定さが、企業におけるソーシャルメディアの本格利用を躊躇させる。

3　コミュニケーション手段としてソーシャルメディアは今後ますます一般化し、将来は企業の戦略・業務・組織にさまざまなインパクトを与えるだろう。喫緊の課題は、ソーシャルメディアが企業にもたらすリスクへの対策を早急に準備することである。自社がいつ標的にされるかわからない。従業員も消費者の立場で自由に情報発信する時代である。企業はその点にも配慮せざるをえない。

4　ソーシャルメディア活用が本格化していくうえで企業の経営者および担当部署は、ソーシャルメディアリスクの本質を理解し、対策を阻む組織の壁を打破しなければならない。いったん流布した情報は完全に削除することは不可能であるというインターネットの特徴を肝に銘じ、リスクの発見、リスクに成長させない事前対策を重点にソーシャルメディアリスクに立ち向かっていくべきである。

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2013 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

Ⅰ 顕在化するソーシャルメディアリスク

スマートフォン（高機能携帯電話端末）の普及を追い風に、「Facebook（フェイスブック）」や「Twitter（ツイッター）」に代表されるソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）が想像を超えたスピードと規模で拡大を続けている。

いわゆる「ソーシャルメディア」は、SNSも含めインターネット（以下、ネット）を通じた情報発信の総称である。SNS登場以前は、電子掲示板（「２ちゃんねる」）、ブログ、ナレッジコミュニティ（「Wikipedia〈ウィキペディア〉」）、ソーシャルブックマーク、動画共有サイト（「YouTube〈ユーチューブ〉」「ニコニコ動画」等）といったサービスが中心であった。

Webブラウザーや検索エンジン（「Google（グーグル）」「Yahoo！〈ヤフー!〉」など）の進化により、検索して読む・見るだけなら簡単になったが、そこに投稿するにはある程度のリテラシー（活用能力）が要求され、自ずと暗黙のルールが存在していた。そしてルールを破ったとみなされた場合、個人のブログや企業のWebサイトの電子掲示板上などに非難の投稿が殺到し（「炎上」という）、ブログが閉鎖されたり企業の謝罪文が掲載されたりすることとなるが、その因果関係は明確なため、発信情報の内容を事前にチェックしたり不適切な書き込みに対しては冷静な対応を求める内容を発信したりするなど、企業として対策を取ることができた。

こうしたなかSNSが登場し、利用端末やソフトウエアがより使いやすく身近になったことで投稿へのハードルが下がり、誰でも気軽にかつ無防備に情報発信できるようになった。このことは、ブログやWebサイトの炎上のような、いわば「火元」がはっきりしているリスクと異なり、いつでもどこでもリスクが顕在化するおそれがあることを示している。したがって、ソーシャルメディアによるリスク、すなわち「ソーシャルメディアリスク」は新たな段階に入ったといえる。

企業が全く知らないところでリスクの芽が大きくなり、気づいたときには手のつけようがない状況になる可能性もある。特に、社内関係者が一個人として行う情報発信が、企業に大きな負のインパクトをもたらす危険性が飛躍的に高まっている。

このような状況は企業にとって無視できないものであり、顧客接点における業務の変更や、一個人としての社内関係者の情報発信をいかに管理するかというような新たな業務の発生を予感させる。事実、野村総合研究所（NRI）が実施したアンケートでも、大企業では、ソーシャルメディアリスクに何らかの対応策を取り始めていることがわかっている。

一方で、「自社はBtoB（企業間取引）ビジネスが中心で、ソーシャルメディアの影響はあまり大きくない」と考える企業では、予算やリソース（経営資源）などの制約もあってまだ様子見の段階である。しかしネットの怖さは、従来のメディアと異なり、企業規模とは関係なくコミュニティのなかでいつでも標的にされる可能性があるということである（故意も偶然もありうる）。

否が応でも巻き込まれる可能性があるのなら、企業としてはソーシャルメディアリスク

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2013 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

に対しプロアクティブ（事前予防的）に動かざるをえない。本稿では、ソーシャルメディアリスクの本質や影響力を正しく理解したうえで、企業が取るべき対策について考察する。

Ⅱ ソーシャルメディアリスクの本質

ソーシャルメディアリスクは２種類に分類できる。

①電子掲示板、Twitter、ブログなどでの炎上が企業批判につながる「風評リスク」

②社内関係者の発言が原因となる「情報漏えいリスク」

――である。もちろん、②が起因となって①が発生する事例も多く見られる。

少し古い例となるが、2011年に起きた典型的な２つの事件を見てみよう。１つ目は、有名スポーツ用品メーカーの新入社員が、同社と契約するＪリーガーが家族と来社した様子を中傷的に投稿したことが原因で２ちゃんねるが炎上した事件である。そのメーカーは翌々日に同社Webサイト上に謝罪文を掲載し、同選手と家族にも謝罪した。２つ目は、都内高級ホテルの飲食店アルバイトが、これも著名Ｊリーガーが人気女性モデルとプライベートで来店したことをTwitterに投稿し騒ぎとなった事件である。同ホテルは総支配人の名前で同社Webサイト上に謝罪文を掲載した。

これらはいずれも②から①が起きた有名な事例なのでご記憶の方も多いだろう。プライバシーの暴露という点で話題になったが、企業という立場からすると、企業機密または守秘義務のある情報の漏えいに当たる。事件後、両社ともすばやく対応し、被害を最小限に食い止めたといえる。

以上の事件を眺めると、ソーシャルメディアの抱える問題が以下の点にあることがわかる。

1 情報の複製・保存が容易なため「なかったこと」にできない

デジタルの世界での情報の複製は、法的・倫理的な歯止めはあっても、技術的には非常に容易である。文字情報も画像も映像も容易に複製でき、好きな場所に保存できる。企業にとって不都合な情報も、複製されることによって爆発的に拡散し保存されてしまうため、いったん拡散した情報を完全に削除することは不可能である。前述のホテルの事件でも、同ホテルのWebサイトからは総支配人の謝罪文は削除されているが、２ちゃんねる上には全文がコピーされ、２年経った2013年時点でも読むことができる。

企業としては、不都合な情報の拡散を食い止める事後策ではなく、事前の防止策がより重要になっている。

2 悪い情報がすぐに整理統合され再生産される

現在の検索エンジンでは、Webサイトやブログだけでなくの発言などもリアルタイムに検索できる。また情報発信者の身元が、ブログやFacebookの過去の発言などさまざまな記録から特定できることもある。不都合な情報の発信者が社内関係者だった場合は深刻である。

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2013 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

ソーシャルメディア上で炎上が発生すると、数時間後には「まとめサイト」（関連した情報を収集・整理したWebサイト）が立ち上がり、炎上案件の火元・インデックスとして機能するようになる。２ちゃんねるが老舗だが、最近はより広範囲な情報を集め進化している。不特定多数がばらばらに情報発信を繰り返しているネット上で、ある個人や企業が標的にされた場合、検索が容易であることが、「祭り」と呼ばれる大きな疑似集団行動を助長する。

3　企業行動と個人行動の境目が曖昧で周知徹底ができない

実は前述した２つの事件では、企業側はあらかじめ、

①顧客情報の守秘義務に関する研修をし、そのうえで従業員に誓約書を提出させる

②「Twitterやブログ等のSNSに業務内容などを投稿してはならない」といった内容の「ソーシャルメディアガイドライン」を設けて周知する

――などの対策を実施していた。それにもかかわらず事件は起きた。投稿した当人にしてみれば、その後の影響の大きさを想像できないまま、友人に話すような感覚でまさに「つぶやいた（ツイートした）」のだろう。秘密の暴露に当たるのではと頭ではわかっていても、有名人（の秘密）を間近に見た興奮が一線を越えさせたという面もあろう。

いずれにしても企業人として、法ないしは内規に違反する行為であるという実感を伴いにくいほどに、ソーシャルメディアのつぶやきや投稿は私的な行動であるのが特徴といえる。

4　監視するのは砂漠で針を探すようなもの

Twitter経験者なら実感できると思うが、目の前の画面上に流れるつぶやきは、ほとんどがあまり意味のない発言か、他のつぶやきからの引用である。本来Twitterは、そうした私的なつぶやきを友人などに読んでもらってコミュニケーションを深める気軽なツールである。

しかしこれだけ普及して影響力が大きくなると、その気軽な発言（つぶやき）が思わぬ反響を呼ぶようになり、逆にそれを意図的に利用する者が出てきてもおかしくない。企業側からすると、発言の監視範囲が漠然として広く、かつその数が膨大なわりに本当に読まなければならない発言はごく少数であるため、費用対効果がはかれない、担当者を必要数割り当てられない、担当者のモチベーションが続かない――という状況に陥りやすい。

5　圧倒的に速い情報拡散

「圧倒的に速い情報拡散」こそが、企業にとって、今までに経験のないソーシャルメディアリスクの厄介さであろう。

危機管理における風評リスクの一種ではあるが、企業の論理が通用するマスメディアを相手にする場合と異なり、対象は情報探索能力が高く情報発信力を備えた不特定多数の個人である。標的にされると、前述のように数時間のうちにまとめサイトが立ち上がり、投稿者（社内関係者の場合）の身元が暴露され、その情報が引用され拡散し、保存されてしまう。

もしも標的にされた場合はすばやく対応し、「この企業は情報感度が高い」と評価さ

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2013 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

れるよう、半日～１日後には企業として公式コメントを出す必要がある。このためには、事実関係を確認し対策を協議したうえで社内決裁を取って対処するという通常の手続きの対応ではもちろん遅く、危機管理委員会を立ち上げて対策本部長に情報を集約し、社外窓口を一本化するといった危機管理の対応の仕方でも間に合わない可能性が高い。

Ⅲ 企業におけるソーシャルメディアへの取り組みの現状とリスク対応上の課題

1 日本企業のソーシャルメディアへの取り組みの現状

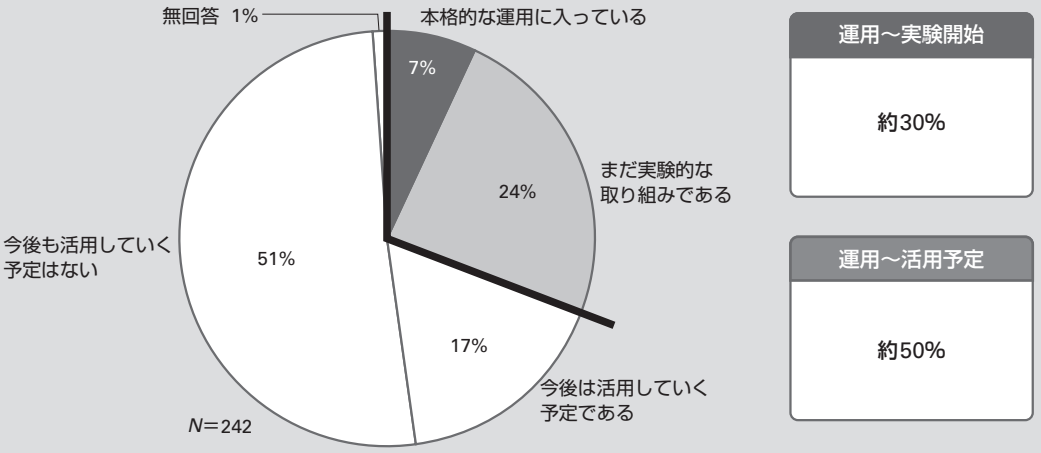
NRIは2012年に「ビッグデータの利活用に関するアンケート調査」を実施し、そのなかでソーシャルメディアへの取り組みについても質問している（上場企業1583社の経営企画部門、情報システム部門を対象に実施し、228社242部門から回答を得た）。ソーシャルメディアリスクそのものへの質問ではないが、「ソーシャルメディア活用の度合い」と「ソーシャルメディアリスク対応」は比例していると考えられる。

（1） 大企業から活発化するソーシャルメディアの活用

ソーシャルメディア活用全体の動向としては、「まだ実験的な取り組みである」も含めて約30%の企業ですでに利用が始まっている（図１）。消費者への浸透をビジネスチャンスと捉え、運用体制やノウハウの確立に向けて活動を開始しているようである。またその内訳を見ると、大企業、特に一般消費者に商品・サービスを提供する「BtoC」企業が積極的であることがわかる（図２）。Webサイトを使った広告宣伝を長く手がけてきた企業が、新しい媒体としてソーシャルメディアを試している様子がうかがえる。売上高「１兆円以上」の企業で48%とおよそ２社に１社が「ソーシャルメディアを活用している」と回答しているのは、予算面・体制面での余裕や、同業他社への対抗という面もあるだろう。

図1　企業で高まるソーシャルメディアの活用

質問）貴社は、対外的な情報発信や顧客とのコミュニケーションを行う手段として、ソーシャルメディア（例：Twitter、Facebook、mixi、YouTube、Foursquare、ブログ等）を活用していますか（○は1つだけ）



出所）野村総合研究所「ビッグデータの利活用に関するアンケート調査」2012年

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2013 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

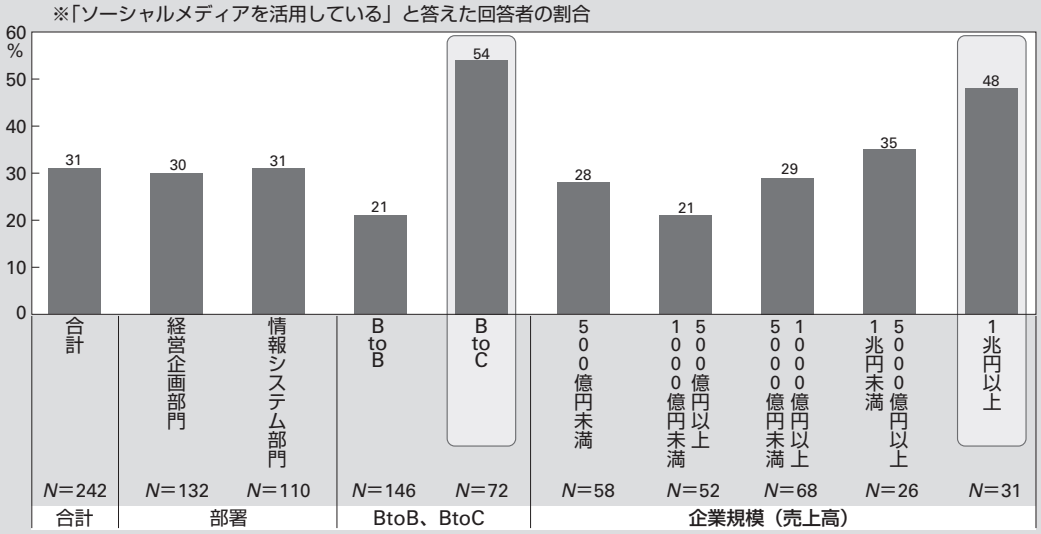
(2) ソーシャルメディア活用の有望領域

企業がソーシャルメディアを活用する目的は、現状では「商品・サービスの宣伝・ブランディング」や「イベント・キャンペーンの実施」など、従来型メディアの延長線上のものが多い。しかし今後の活用の有望な領域と

図2　BtoC企業、売上高1兆円以上企業はソーシャルメディア活用に積極的

質問）貴社は、対外的な情報発信や顧客とのコミュニケーションを行う手段として、ソーシャルメディア（例：Twitter、Facebook、mixi、YouTube、Foursquare、ブログ等）を活用していますか（○は1つだけ）

※「ソーシャルメディアを活用している」と答えた回答者の割合

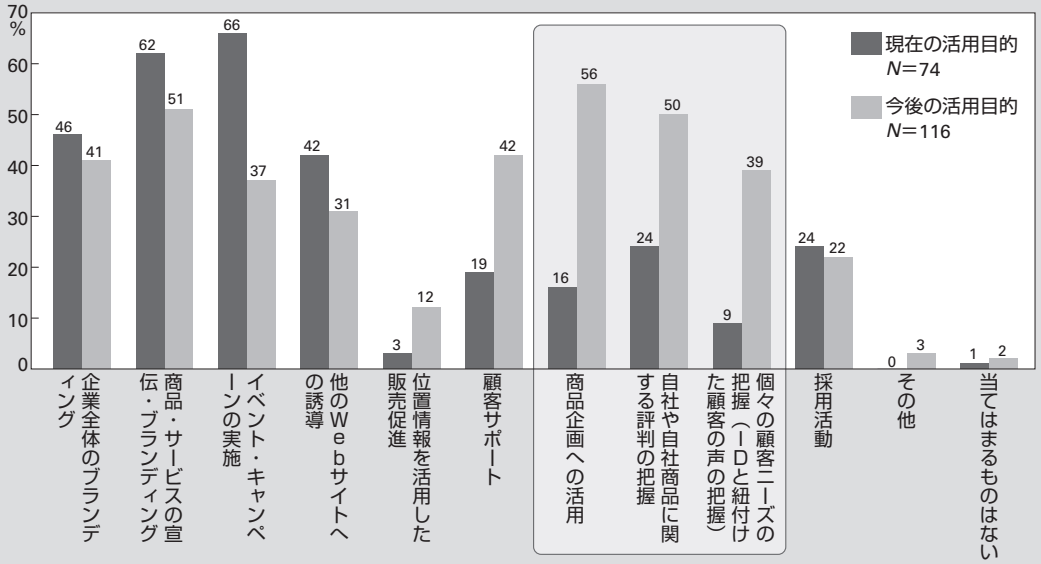


注）BtoB：企業間取引、BtoC：企業・個人間取引
出所）野村総合研究所「ビッグデータの利活用に関するアンケート調査」2012年

図3　今後のソーシャルメディア活用の有望領域は「顧客の声」の把握

質問A）**現在、貴社では主にどのような目的で**、ソーシャルメディアを活用していますか（○はいくつでも）
質問B）**今後、主にどのような目的で**、ソーシャルメディアを活用していきたいですか（○はいくつでも）

※対象A：「ソーシャルメディアを活用している」と答えた回答者
対象B：対象Aに加えて「今後活用する予定である」と答えた回答者



出所）野村総合研究所「ビッグデータの利活用に関するアンケート調査」2012年

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2013 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

しては、「商品企画への活用」のほかに、「自社や自社商品に関する評判の把握」や、会員制サービスのユーザーなどと紐づけた「個々の顧客ニーズの把握」など、「顧客の声」を捉えるという観点で考えている企業が多い（前ページの図３）。これまでの経験を転用できる広告宣伝の領域で試行しながらノウハウを蓄積し、ソーシャルメディア本来の特徴を活かした活用方法を探っている状況であると推測できる。

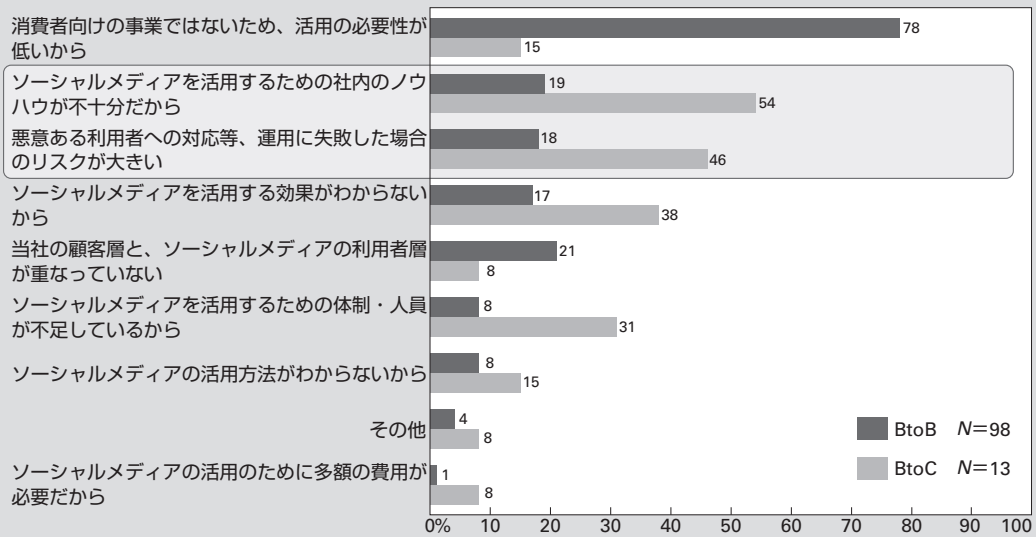
（3） ソーシャルメディア活用で企業が感じる問題点

一方で、ソーシャルメディアを活用していくうえで、企業はさまざまな問題点を感じている（図４）。新しいメディアであるため社内に活用ノウハウが十分にないのは当然として、悪意のある利用者への対応に失敗した場合のリスクや、ソーシャルメディアを活用する効果がわかりにくいなど、実態がまだつかめていないことによる不安や問題意識が強く表れている。34ページの図１で「まだ実験的な取り組みである」企業が多かったのはこうした問題意識の表れだろうが、３分の１の企業で何らかの取り組みを開始している現状は、ソーシャルメディアが企業にとってすでに無視できない存在になっているということでもある。

また、ソーシャルメディアを活用するためのノウハウが不十分など、運用面での問題点も指摘されている。リソースの割り当て方には経営者の優先順位が明確に表れるので、体制・人員不足の現状から見ても、多くの企業の経営者にとってソーシャルメディアは、おそらくまだ視野に入っていないと推察される。一方で、ソーシャルメディアの活用のために多額の費用が必要という問題意識はあまりなく、安価に利用できるメディアという認識は広く持たれているようである。リスク管理という観点では、監視の範囲や頻度を上げたり

図4　ソーシャルメディア活用における問題・課題

質問）今後、貴社でビッグデータの活用を進めていく場合、どのようなことが問題・課題となりそうですか。
当てはまるものを全てお答えください（○はいくつでも）



出所）野村総合研究所「ビッグデータの利活用に関するアンケート調査」2012年

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2013 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

社員教育を行ったりなどさまざまな施策が必要となるが、本調査ではそこまでの分解能を持って質問していないことを補足しておく。

2 ソーシャルメディアリスクに対応するうえでの企業の課題

前述のNRIのアンケート調査結果をもとに回答企業の担当者とディスカッションした結果、ソーシャルメディアリスクに対応するうえで次のような課題があることがわかった。

(1) メディアとしての信頼性について社内コンセンサスが固まっていない

ソーシャルメディアは、企業が公式に活用する新しいメディアとして（少なくとも今の状況が）ふさわしいかどうか決めかねている企業が多いことが、担当者の発言からまず感じられた。消費者側で普及が進んでいるとはいえ、情報や意見を発信する人、およびそれをよく読んでいる人が、母集団としても個々の発信者としても、平均的な消費者と比べてかなり偏向しているのではないかという疑念である。

ソーシャルメディアが一般化していくまでの過渡期なのかもしれないが、「村社会」のような閉鎖的な側面がまだあり、前述の匿名性とも相まって、「ルールを破った者（といってもかなり感覚的ではあるが）」への個別攻撃が過激（祭り）になりやすい状況にある。一部では祭りの対象を探すような風潮さえあり、そのような危険性のある不安定なメディアを企業活動の「舞台」とすることへの抵抗感は根強い。よくわからないために予測が難しいこともあって、リスクが過大に想定される傾向もある。

担当者としてはソーシャルメディアの将来性や、他社に先駆けて取り組むことの重要性を認識していても、社内のコンセンサスを得ることは容易でないのが現状である。

(2) 対策の費用対効果が計測できないまたは著しく低く見える

前述のとおりソーシャルメディアで発信される情報は、そのほとんどが私的な内容で企業にとって認知しておくべきものはほとんどない。ただ、そのなかにはリスクに発展する可能性がある火種も含まれていることから、ソーシャルメディアを活用する企業はリスク管理対策を取る必要がある。

そもそもリスク管理は未然防止が対策の中心となるため、費用対効果の評価が難しいのが一般的だが、ソーシャルメディアリスクの対策は特にその傾向が強い。発言数が急激に増えて影響範囲が大きくなる炎上時と、平常時とには極端な差があるため、発言の監視なども含めた対策にかける費用と、それに対する効果を計測するのが難しいのである。また、成果が実感しづらいため、対策を実施する担当者のモチベーションが維持できないという課題も存在する。

(3) 従来の組織の壁があって総合的な対策が取れない

ソーシャルメディアリスクに対応する部署は、IT（情報技術）部門、企業Webサイト担当部門、広報部門、企画部門、CSR（企業の社会的責任）担当部門、法務部門、総務部門など企業によってさまざまである。ネットの特性を理解し、かつリスク管理の知見も必要な特殊な分野であることから、社内に専門

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2013 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

部署がないのが普通である。また、すでにネットを活用した取引や広告宣伝、キャンペーンなどを展開している企業が多いが、それぞれの部署でリスク管理をしており、ソーシャルメディアリスクの所管部署を決めたとしても、それら既存の部署との役割分担や連携に苦慮している企業も多い。

たとえば、顧客接点全般の施策評価・リスク管理を担当している部署が、その業務の一環としてソーシャルメディアリスクを所管することになったとしよう。ところが、すでにソーシャルメディアを活用したキャンペーンや商品告知などはマーケティング部門が、情報漏えいやサイバー攻撃も含めたネット上のリスク管理全般はIT部門が、顧客からの苦情全般は営業企画部門が担当しており、それぞれ独自に対策が取られている可能性が高い。ソーシャルメディアリスク対策といっても、具体的にはこうした関連部署との連携が必要であり、費用対効果の説明も含め、調整には多大な時間を要することが懸念される。

(4) 経営者の理解が進まず優先順位が上がらない

経営者は一面では徹底したリアリストのため、自分が理解できないことや具体的な効果が得られないことに投資することはまずない。担当者が経営者にソーシャルメディアリスク対策やリソース配置の必要性を説明しても、これまで述べてきた事情によりなかなか理解を得られない状況が続いている。仮に必要性は理解できても、大きな費用を伴う施策の投資判断で最も多く見られる結論は「時期尚早」だろう。現状のリソースや既存の施策に工夫を加えることで様子を見るという、要するに先延ばしである。

地震対策にもこれまで同じような傾向があったが、2011年の東日本大震災を境に考え方が180度変わった経営者は多い。ソーシャルメディアも経営者自らが活用し、身をもってトラブルを経験していないかぎり、リスクを実感することは難しいだろうが、リスク対策を進められるか否かは、最近頻発しているソーシャルメディア上の企業トラブルを他山の石として、経営者がどこまで自社に引き寄せて考えられるかにかかっている。

Ⅳ 企業が取るべき対策

上述の課題をクリアしながら、企業はソーシャルメディアリスクにどのような対策を講じるべきであろうか。ソーシャルメディアリスクの広がりを防ぎ傷を浅くするには、これまで述べてきたように、

①リスクが顕在化したこと、またはその過程をいかに早く察知するか

②社内関係者の発信する情報が大きな火種となるケースも多くなってきており、それをいかに未然に防ぐか

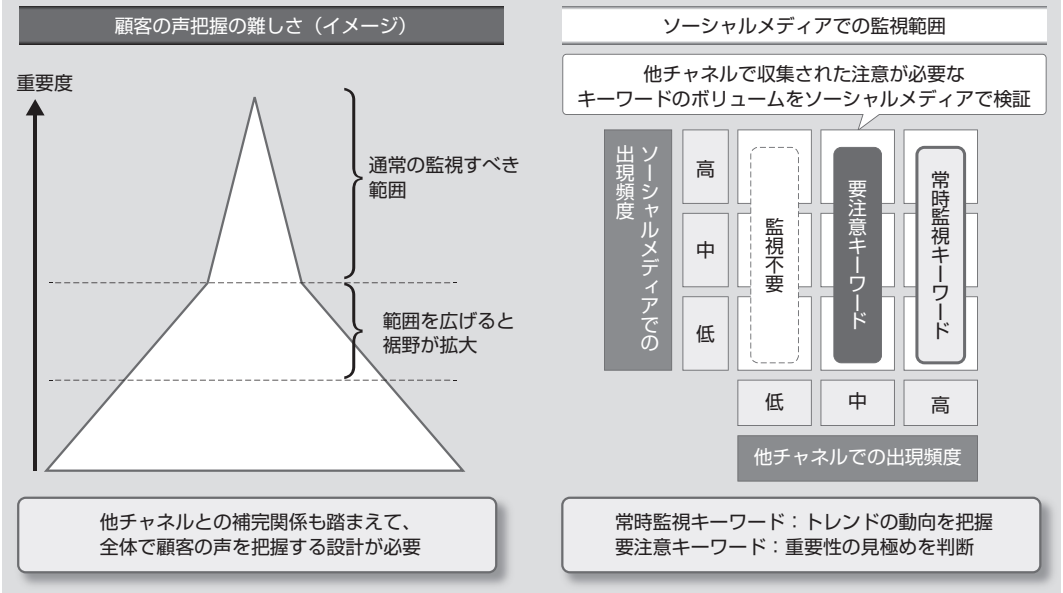
――が重要である。以下ではこの２つの観点から具体的な対策を検討する。

1 企業の外で起こっていることをいかに早く察知するか

ソーシャルメディア上に流布している自社に関する情報・発言を察知し、自社にとって不都合な情報・発言の拡散を防ぐには、常時監視をする以外に方法はない。ソーシャルメディアを監視する際の難しさは、「監視すべき発言」と「それ以外の発言」を仕分けする

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2013 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

図5　ソーシャルメディア監視の考え方



ことだろう。監視すべき発言は通常それほど多くはないが、関連する発言まで監視しようとしてキーワードの数や対象メディアの範囲を広げた途端に大量の発言をチェックしなければならなくなり、コストもかかる（図５左）。物珍しさもあって初めは意気込んで検証・分析をしていても、人員リソースに制約がある現状では意気込みも次第に徒労感に変わり、形式的な統計分析と特徴的な発言サンプルの報告に落ち着いてしまうケースが多いのではないだろうか。

ブログやTwitterなどの発言を収集・選別して分析するソフトウエアはすでに発売されているので、それらを使って省力化を図ることは多くの企業で取り組まれているだろう。最近では、キーワードの組み合わせや辞書の高度化などによって発言の文脈を理解し、好意的な発言か悪意ある発言かを認識できるレベルにまで進化している。しかし、大量のデータを分析してヒートマップ（頻出キーワードの分布図。誰の発言かを紐づければ、そのキーワードに対して影響力のある発言者を特定できる）などをつくっても、それはその瞬間の断面にすぎず、今後炎上や風評被害に拡大していくかどうかを予測すること（いわゆる予兆管理）は、現状ではまだ難しい。

たとえば自動車業界では、SNSの発言を収集してリコールにつながりそうな苦情・不満の声を拾い上げ、それらをサービス部門や設計部門にフィードバックする予兆管理ができないか、早くから検討されてきた。１年ほど実証実験を重ねた結論は、「ソフトウエアを使った予兆管理だけで有意な兆候を把握するのは難しく、『人の目』による分析が必須である」ということであった。また、風評が拡大していく状況を即時に予測することはさらに難しく、ある一定期間（１カ月や四半期など）を通して分析しないと、その文脈を理解することはできなかった。米国のデルやウォルマート・ストアーズのソーシャルメディア

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2013 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

リスク対策の有名な事例でも、ソフトウエアを併用しつつ人間が監視・対応している。

経営者にとっての優先順位が上がらずIT費用も人員リソースも多くはかけられない状況では、企業として準備しておくべき最低限の監視能力を、最小限のコストで保有するところから始めるしかあるまい。そこで以下の提案をしたい。

ソフトウエアを使って発言を収集・分析する手法では有意な発見をしにくいソーシャルメディアであるが、最近の研究によると、複数のメディアや他の情報チャネルをクロス分析することで、予兆がある程度つかめることがわかってきた。

企業は顧客接点として、TwitterやFacebookだけでなく従来のWebサイトやコールセンター、店舗、営業要員など多様な窓口（チャネル）からさまざまな「顧客の声」を収集している。それらは苦情データベースのような形で整理されている場合もあれば、営業日報のなかに紛れ込んでいるものもある。そのなかから、出現頻度はまだ少ないものの自社の事業特性から見てリスクになる危険度が高いと想像される「気になるキーワード」を抽出する（これは人手による）。それらとソーシャルメディア上の発言とをクロス分析する。つまりソーシャルメディアはキーワード出現のトレンドを見るための「計測器」としてのみ活用するのである。

TwitterなどのSNSは反応スピードが非常に速いため、特定のキーワードの趨勢を見るには適しているが、どのキーワードを見るべきかを判断するのは難しい。通常は企業名や商品・サービス名をキーワードに設定するが、それだけでは風評リスクに発展するかどうかわからないことも多い。そこで他の情報チャネルから得られたキーワードをもとに、SNS上で大きく取り上げられる前の「微細な兆候」をつかもうとする試みである。

もちろん、キーワードの抽出の巧拙によって結果は変わってくるし、チャネルごとに所管部署があるため顧客の声が統合的に収集・整理されていないことも多く、実現に向けては課題も多い。しかし以下のような手順で実証実験を重ねることで、より効率的な監視が実現できるであろう。

まず社内の協力を仰いで各所に散らばる顧客の声の情報を集め、解析ツールなどを使いながらキーワードを抽出する。そして自社にとって監視すべきキーワードを重要度に沿って、

- 常時監視キーワード
- 要注意キーワード
- 監視不要

――などのランク分けをして監視活動の優先順位をつける（前ページの図５右）。

キーワードの抽出では、会社名や代表的な商品名・サービス名など固定的な要素と、突発的な事象により監視が必要となる可変的な要素があることを意識して、可変的な要素は随時見直すことが重要である。キーワードの見直しに際しては、「事故」や「不具合」といったわかりやすいものは見落とす心配はないが、逆にこのようなキーワードが含まれる発言は予想しうる内容がほとんどなので、対応を誤らなければ自然に収束していく。注意が必要なのは、現在は出現頻度が高くなくても今後炎上の種となりそうな発言に現れるキーワードである。顧客の声を統合的に収集するには多くの部署との調整が必要となるので

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2013 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

躊躇する向きもあろうが、今後のソーシャルメディアの普及を考えると、そのリスクを未然に防止するという観点での業務の見直しは必須であろう。

次に監視の方法である。これには外部のサービスをうまく活用したい。自社で選定したキーワードをもとに、外部の監視サービスに委託するのである。監視サービスは大きく分けて、人間の目による監視と機械（ソフトウエア）による監視があり、それらをうまく組み合わせて実効性のある監視方法を構築すべきである。この場合、監視の範囲（ブログや電子掲示板、Twitter、Facebook等）やその頻度（リアルタイム、１日ごと、１週間ごと等）、報告の回数やレベルなどは自由に設定できることが多く、それに応じて料金も変わってくるので、試行錯誤しながら最適な方法を確立していくべきである。

外部の監視サービスによる報告結果は自社社員の目で精査し、不明な点は原データ（Twitterの発言記録等）にさかのぼって確認するなどして監視の精度を高めていく。数多くの発言をやみくもに読むような不毛な作業は必要ない。

こうした監視体制を構築していく際に特に推奨したいのが、短期間の簡易な実証実験である。本格的な監視サービス導入や自社の業務の変更を行う前に、監視サービス会社にいくつかのキーワードをもとにネガティブ情報の収集・分析を依頼し、ソーシャルメディアリスク対応が自社にとって必要かどうかを検証するのである。

有人の投稿監視サービスを提供しているイー・ガーディアンによると、こうした簡易分析では通常、企業名やブランド名、商品・サービス名、略称なども含めて５種類程度のキーワードを設定し、ブログ、２ちゃんねる、電子掲示板、Twitter、Facebookなどを対象に、１カ月程度監視し、分析する。これにイー・ガーディアンの過去からの分析経験を加味すると、依頼企業はソーシャルメディア上でどのように取り上げられる傾向にあるのか、どのようなリスクがありそうなのか――などが、大まかではあるものの定性・定量的に分析でき、どれくらいのレベルまでソーシャルメディアを監視すればよいかが判断できるという。

社内を説得する材料として、あるいは施策の規模（やる・やらないの判断も含めて）を決定する根拠として、また、外部の監視サービスに丸投げして過剰な投資にならないためにも、簡易な実証実験をしてみることは有効な選択肢ではないだろうか。

2　企業内部からリスクの種を拡散させない

第Ⅱ章で挙げた事例では、社内関係者からの情報漏えいや不用意な発言を拡散させないために、ソーシャルメディアガイドラインを策定して研修を実施し、誓約書まで提出させても事件は防げなかった。個人のネット利用を禁止することは現実的でなく、企業担当者からは諦めにも似た声が聞かれる。

企業にできることには確かに限界がある。しかし、風評リスクが現実に発生している以上、諦めるわけにもいかない。妙手はなく、社員教育を地道に続けるしかないだろう。その際に重要なのは、個々人のリスクへの感度を高めるために、できるだけ具体的な事例を使って、リスクの芽がなぜ成長して顕在化す

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2013 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

るのか、顕在化したリスクによって会社や自分にどのような被害が及ぶ可能性があるのかを認識させることである。

この場合、たとえば法令遵守について学習するｅラーニング教材などにありがちな、常識で考えればわかるような問題や、重箱の隅をつつくような細かな誤りを問うても意味がない（会社として対策を講じているという言い訳にはなるかもしれないが）。外部専門家の力も借りて、他社で実際に起きた事例の詳細まで伝えてリスクの影響・被害を身近に感じさせるとともに、どうすべきだったのかを社員同士で議論させるなど、より深く理解させる工夫が必要である。スマートフォンやパソコンの操作能力など、情報リテラシーに個人差があるなかでこのような教育を進めるのは困難を伴うが、地道な努力が求められる。

他方、社内の電子メールのログ解析や、ソーシャルメディア上で社員が発信した情報を専用のソフトウエアやサービスを利用して分析・追跡している企業も増えてきている。オープンにはしにくくダーティな印象をぬぐえない対策ではあるが、企業の自己防衛手段として現状では致し方ないであろう。

3　アジアのソーシャルメディアへの対応

日本国内では2011年から12年にかけて、ソーシャルメディアの普及も、それに伴うリスクの顕在化もひととおり体験または目撃され、企業や社員（企業人としても消費者としても）の認識も進んだと思われる。こうしたなか、2012年の後半から企業で急速に関心が高まってきているのが、アジア、特に中国のソーシャルメディアの影響力である。中国のソーシャルメディアが非常に活発かつ過激であることはニュースなどで見聞きしているであろう。先行して中国に進出している一部の大企業を除けば、一般的な日本企業にとって中国のソーシャルメディアはあくまで一つの話題の域を出ていなかったが、状況は大きく変わってきている。

中国の電子商取引（消費者の立場でいえばネットショッピング）は拡大を続けており、今後さらに加速していくと予測されている。その要因は３つある。１つはインターネットの普及である。2012年末の利用者数は５億6400万人で普及率は42%を超えたという（中国インターネット情報センター発表）。２つ目はネット上での決済機能の普及で、中国でのネット決済サービスの利用者数は2012年末時点で前年比32%増の２億2000万人に達しているという（同）。３つ目は物流機能の進化で、規制緩和に伴う外資の参入・競争等により業界構造が変化し、戸別配送などの物流品質が大幅に向上しているという。

こういった背景により、店舗や拠点を展開した市場参入はハードルが高かった日本企業でも、中国企業のポータルサイト上のショッピングモールに出店したり自らネット販売会社を設立したりするなど、さまざまな方法で参入する動きがここ数年急速に高まっていた。

ところが、そこに尖閣諸島問題が持ち上がり、デモや店舗襲撃などのリアル（現実）面でも、ソーシャルメディア上のバーチャル（仮想、ネット）面でも日本バッシングが吹き荒れた。日本国内においては、ソーシャルメディア上の風評被害の影響は、社長の謝罪会見やWebサイト上での謝罪文の掲載など、

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2013 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

比較的限られたものが多かった（個人情報の漏えいなどでおわびの品〈プリペイドカードなど〉を配布した例は除く）。しかし中国では、たとえサービス品質に対する苦情であっても、そこから日本バッシングに飛び火すると、不買運動など売り上げや利益の低下に直結する事態になるおそれがある。

中国のソーシャルメディアは、政府の統制・干渉もあって日本から監視するのはまだ試行錯誤の段階にある。ただし前出のイー・ガーディアンによると、それでもすでに実証実験を開始している日本企業が出てきているという。2013年は、日本企業が中国のソーシャルメディアリスクを「わがこと」として意識し始める年となりそうである。

ソーシャルメディアは急速に普及して影響力をつけてきたためすでに市民権を得ているように見えるが、技術にしても利用形態にしてもまだ発達段階で、これからも新しいサービスが次々に生まれて環境が一変する可能性を秘めている。企業にとってその可能性をビジネスチャンスとして取り込まない手はないが、同時に新たなリスクに直面することにもなるだろう。本稿で述べたソーシャルメディアリスクの本質を捉えて、事後対応ではなくリスクの発見やリスクに発展させない事前の対策に重点を置きながら、これからソーシャルメディアリスクに立ち向かっていただければ幸いである。

著者

宮田久也（みやたひさや）
経営情報コンサルティング部上級コンサルタント
専門は経営管理、全社業務改革、リスク管理、戦略マネジメント

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2013 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.