

# SNS とビジネスモデル

大橋 亜美

キーワード：ソーシャル・ネットワーキング・サービス、SNS、ビジネスモデル、ビジネスモデルキャンバス、SNS活用、Instagram、とゞ兵

## 1. はじめに

SNS とは、ソーシャル・ネットワーキング・サービスの略称であり、「人と人、および人と法人の関係をインターネット上で構築し、双方向のコミュニケーションを可能にするサービス」と定義される<sup>1</sup>（伊藤・高橋, 2014）。

近年、企業が SNS を活用することに対する関心が非常に高まってきている<sup>2</sup>。以前の SNS は、基本的には個人間での近況報告や交流を楽しむものであった。しかし、今では、SNS は、個人、法人を問わない情報発信の手段というだけではなく、Google 検索等に比肩する情報収集の手段としても用いられ、我々の日常生活に深く浸透するようになった。

それに伴い、消費活動への影響力も急速に強まっている。記憶に新しいのは 2019 年に流行したタピオカドリンクである。商品が「インスタ映え」することで消費者が購入した際に積極的に SNS の投稿を行い、結果として「バズる<sup>3</sup>」という現象が起こった。積極的な SNS の運用・活用により、一挙に認知度を上げて売上を急増させる効果が期

---

<sup>1</sup> SNS にはさまざまな定義がある。狭義には「登録された利用者同士が交流できる Web サイトの会員制サービス」と定義される（総務省「安心してインターネットを使うために国民のための情報セキュリティ」（[https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/joho\\_tsusin/security/basic/service/07.html](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/security/basic/service/07.html)）より。2022 年 8 月 9 日アクセス）。この定義では、Facebook 等の特定のウェブ上のサービスそのものを指している。一方、広義には、本稿で採用したように「人と人、および人と法人の関係をインターネット上で構築し、双方向のコミュニケーションを可能にするサービス」と定義される（伊藤・高橋, 2014）。この定義では、SNS の重要な要素である双方向コミュニケーションを可能にするという性質を強調している。本稿では、分析対象としては特定のサービスを対象とするが SNS の可能性を探求するという本稿の狙いもあり広義の定義を採用する。

<sup>2</sup> 本稿では「SNS 運用」と「SNS 活用」という 2 種類の表現を用いている。前者は、SNS を情報発信ツールとして使用するという意味で用いている。後者は、SNS を情報発信ツールとしてだけ捉えるのではなく、使用することでさらにプラスの効果を得ることができるように使用していくという意味で用いている。

<sup>3</sup> 清水将之（2021）によると、「バズる」とは、爆発的に情報が拡散されて一挙に広まることである。場合によっては万単位のリツイート・シェアがされ、売り上げが数十倍に急増することもある。

待されるようになった。

ただし、SNS の影響は、ポジティブなものばかりではない。タピオカドリンクの場合には、飲食を楽しむのではなく、SNS への投稿を目的とする購買が行われるようになり、多くの飲み残しのポイ捨てが社会問題となった<sup>4</sup>。その他、「不適切投稿」や「バイトテロ」と呼ばれる問題も根強い<sup>5</sup>。SNS の特性上、企業内での運用体制の構築が難しいこと、投稿内容を SNS に適した形で作成することが困難であること等、運用上の問題も散見する。これらの問題は、SNS のメリット（例：誰でも容易に情報発信が可能）の裏返しでもあるため、なかなか解決が難しい。

一方、SNS の運用手法そのものについては、洗練されてきている。ウェブサイトには、SNS を運用するための具体的な手法について多くの情報が掲載され、体系的な運用手法についての書籍も多く刊行されている。加えて、近年では、「SNS 戦略」「SNS マーケティング」といった観点からの学術的な考察も進んできている。

例えば、伊藤・高橋（2014）は、企業がマーケティング戦略として SNS を活用する場合についてのマネジメント方法と費用に着目し、どのような効果が得られるのかについて考察している。坂田（2014）は、SNS のメディアとしての役割に注目している。ユーザーが多く参加することで生まれる新しい価値により、SNS がメディアの役割を果たし、マーケティングに活用されるようになった。坂田（2014）では、主に Facebook のマーケティング・ツールとしての有用性と戦略について考察している。最近では、研究者による SNS の実践的な運用方法についての考察も行われている。西村（2021）は、SNS とマーケティングの親和性とマーケティング・ツールとしての SNS を活用するための実践上のポイントを提示している<sup>6</sup>。

しかしながら、これらの SNS に関する考察の多くは、SNS の「情報発信ツール」としての役割に重きを置きすぎているきらいがある。実際のところ、実務家からも現状の SNS 運用・活用について疑問視する声も挙がっている。SNS マーケティングの実務家である宍戸（2018）は、SNS と広告は違うものであると考えている。広告のように不特定多数に向けて PR するために使用することを推奨していない。既に存在しているは

<sup>4</sup> SankeiBiz 『『タピる』ブームの影にゴミ問題 タピオカドリンク飲み残しで繁華街が知恵絞る』（<https://www.sankeibiz.jp/business/news/191216/bsm1912161142028-n1.htm>）より。2022年8月9日アクセス。

<sup>5</sup> 「不適切投稿」とは、具体的には、ある企業の従業員が、同企業が一般に発表する前の情報を漏洩したり、顧客情報を漏洩したりする事例が該当する。企業法務弁護士ナビ「従業員による SNS 上の不適切発言問題で会社ができる 3 つのこと」（<https://houmu-pro.com/labor/209/>）より。2022年8月28日アクセス。「バイトテロ」とは、飲食店やコンビニエンスストアなどのアルバイト店員が職場で迷惑行為や悪ふざけを行い、その様子を撮影した画像や動画を SNS に投稿して社会的批判を招く不祥事のこと。日本の人事部「バイトテロ」（<https://jinjibu.jp/keyword/detl/629/>）より。2022年8月9日アクセス。

<sup>6</sup> 誤解の無いように言えば、西村（2021）では、「双方向コミュニケーションの活用」「リアルで身近で、意味や価値のあるコンテンツを作ること」（西村，2021，pp.182-183）について言及しており、SNS と広告を同次元では扱っていない。

ずのファンを探し出してコミュニケーションすることで関係性を構築していくことを提案している。同様に、ブランディングのコンサルタントである福田(2017)では、SNSの肝はブランディングであり、安価な広告と捉えるのは大きな誤解であると注意喚起している。

このように、SNSは、広く運用・活用されるようになっているにも関わらず、SNSの可能性については、まだまだ考察が不十分な現状にある。とりわけ、SNSマーケティングの実務に接している筆者の経験を踏まえると、より俯瞰的な視点からSNSと経営との関係性についての考察を深めていく必要があると考えている。

かかる問題意識の下、本稿の目的は、SNSがビジネスモデル全体の構築にどのような影響を与えうるのかについて探索的に考察することにある。ビジネスモデルの変革プロセスにおけるSNSの位置づけについて明らかにしようとする。

本稿の構成は以下の通りである。第2節では、SNSの現状と課題について考察する。第3節、第4節では、事例研究を通じた考察を展開する。第3節では、ビジネスモデルの変革プロセスにおけるSNSの役割を観察できる事例として兵庫県豊岡市の「とど兵」を取り上げる。第4節では、ビジネスモデルキャンバスを用いた分析を行う。最後に結びとして、本稿の要約、今後の課題、インプリケーションについて述べる。

## 2. SNSの現状と課題

### 2-1. SNSの利用者数

多様なSNSが展開されているが、我が国において主に使用されているサービスは、Facebook、Instagram、Twitter、LINE<sup>7</sup>である。それぞれ日本でのサービスを開始したのがTwitterとFacebookが2008年、Instagramが2010年、LINEが2011年である(後藤, 2022)。それぞれの国内月間アクティブユーザー数は、Facebook 2,600万人(2019年7月)<sup>8</sup>、Instagram 3,300万人(2019年3月)<sup>9</sup>、Twitter 4,500万人(2017年10月)<sup>10</sup>、LINE 8,600万人(2020年9月末)<sup>11</sup>となっている。日本におけるSNS利用者数は年々

<sup>7</sup> 法人としては韓国最大のインターネットサービス会社であるネイバー株式会社が発元となるネイバージャパンが開発したサービスであるため、国内産か海外産か議論が分かれている。しかし、今回の研究の議論には大きく影響する点ではないため、純海外産のFacebook等と並列に記載している。日本経済新聞「「LINE」は日本製?韓国製?」([https://www.nikkei.com/article/DGXNASFK2203C\\_S3A120C1000000/](https://www.nikkei.com/article/DGXNASFK2203C_S3A120C1000000/))より参照。2022年8月10日アクセス。

<sup>8</sup> CNET Japan「フェイスブック ジャパン長谷川代表が語る「退任の真意-独占ロングインタビュー」」(<https://www.glad-cube.com/blog/?p=35640>)より。2022年8月9日アクセス。

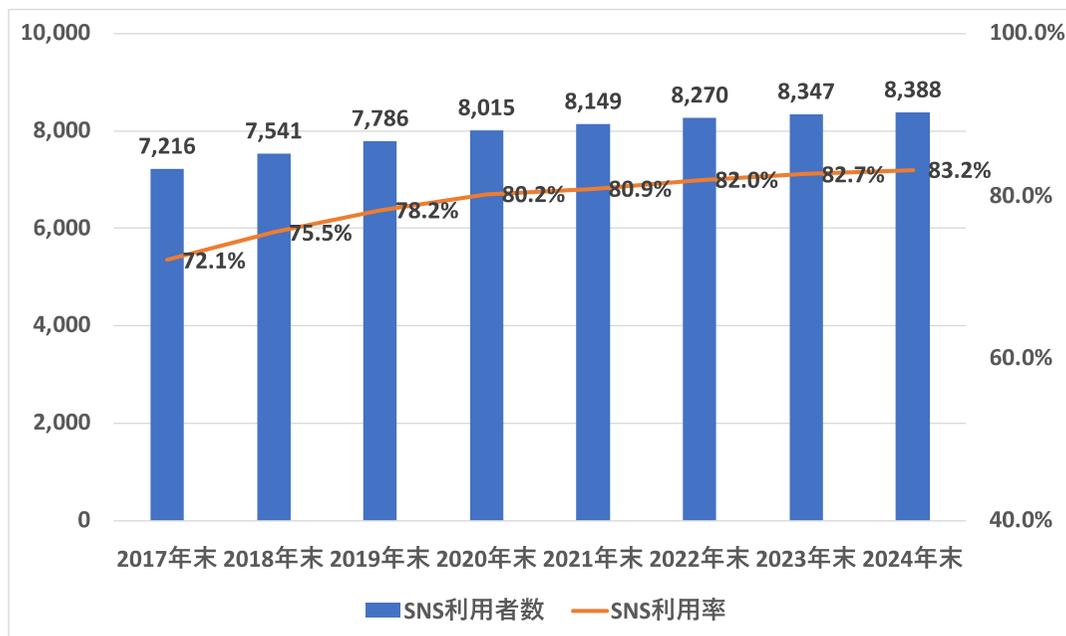
<sup>9</sup> Meta Newsroom「Instagramの国内月間アクティブアカウント数が3300万を突破」([https://about.fb.com/ja/news/2019/06/japan\\_maaupdate-2/](https://about.fb.com/ja/news/2019/06/japan_maaupdate-2/))より。2022年8月9日アクセス。

<sup>10</sup> Twitter Japan (<https://twitter.com/TwitterJP/status/923671036758958080>)より。2022年8月9日アクセス。

<sup>11</sup> LINE Business Guide Summary (<https://www.linebiz.com/sites/default/files/media/jp/download/LINE%20Business%20Guid>)

増加しており、2022年5月時点での予測としては、2022年末には8,241万人に拡大すると見込まれている<sup>12</sup>（図表1）。

図表1：日本におけるSNS利用者



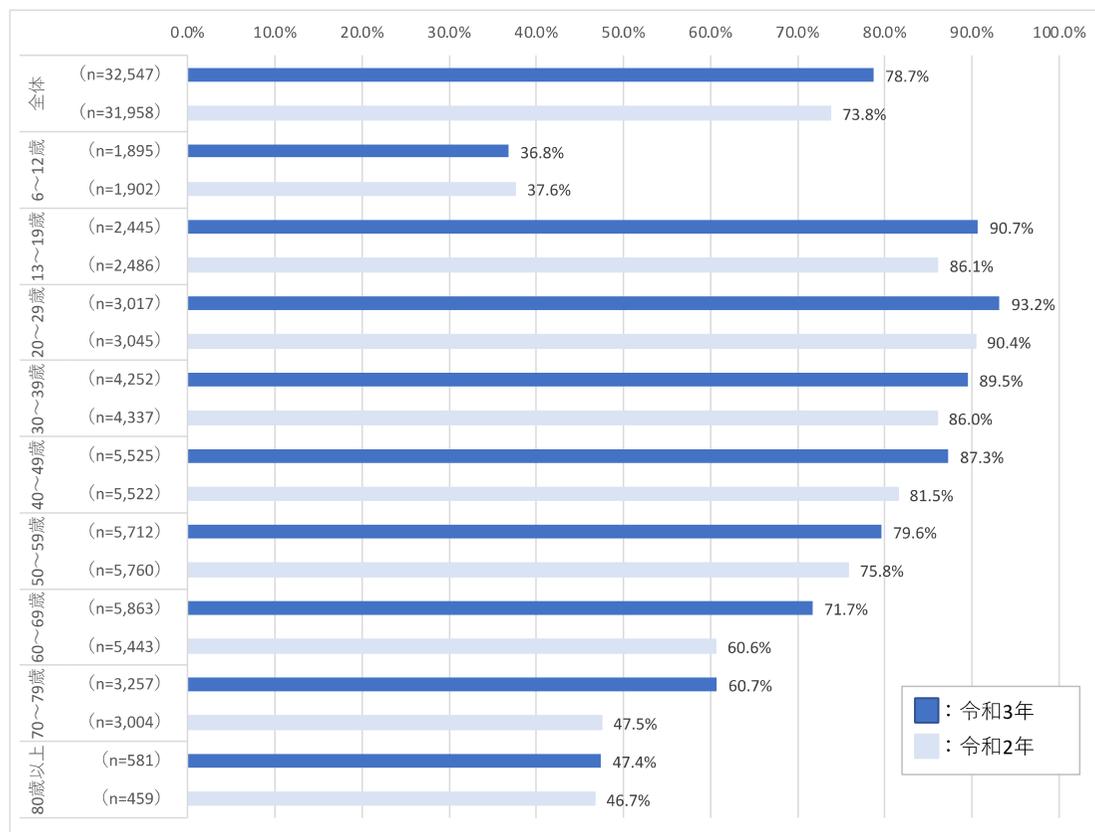
出所：ICT総研「2022年度SNS利用動向に関する調査」（<https://ictr.co.jp/report/20220517-2.html/>）より筆者作成。

「令和3年通信利用動向調査」によると、全体的に利用者数の増加の傾向が見受けられる。13歳～59歳の層については全体的に微増であるが、60歳～69歳の層では11.1%、70歳～79歳では13.2%と1年間で10%以上の増加をしている。全体で見ると4.8%増加している（図表2）。

e\_202101-06\_summary\_v1.pdf)より。2022年8月9日アクセス。

<sup>12</sup> ICT総研「2022年度SNS利用動向に関する調査」（<https://ictr.co.jp/report/20220517-2.html/>）より。2022年8月9日アクセス。

図表 2 : SNS の利用状況（個人）



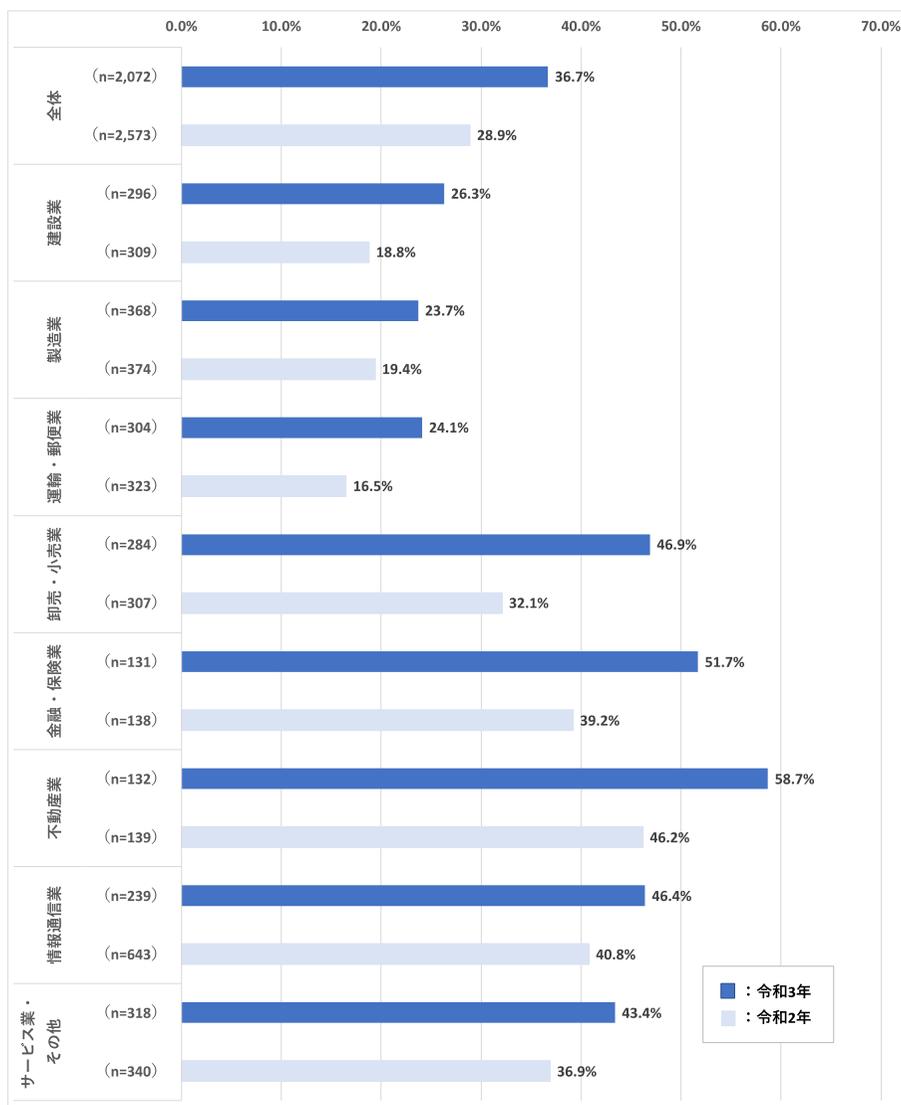
出所：総務省 「令和3年通信利用動向調査」

([https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/220527\\_1.pdf](https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/220527_1.pdf)) より筆者作成。

## 2-2. 法人利用状況

現在では法人の規模を問わずほとんどの企業がアカウントを持つようになってきている。総務省「平成30年度通信利用動向調査」でもあるように、平成29年度と30年度の比較によると、調査対象の全業界でのSNS利用率が上昇しており、全体で見ると8%程度利用企業数が上昇している（図表3）。

図表 3 : ソーシャルメディアサービス<sup>13</sup>の活用状況 (企業)



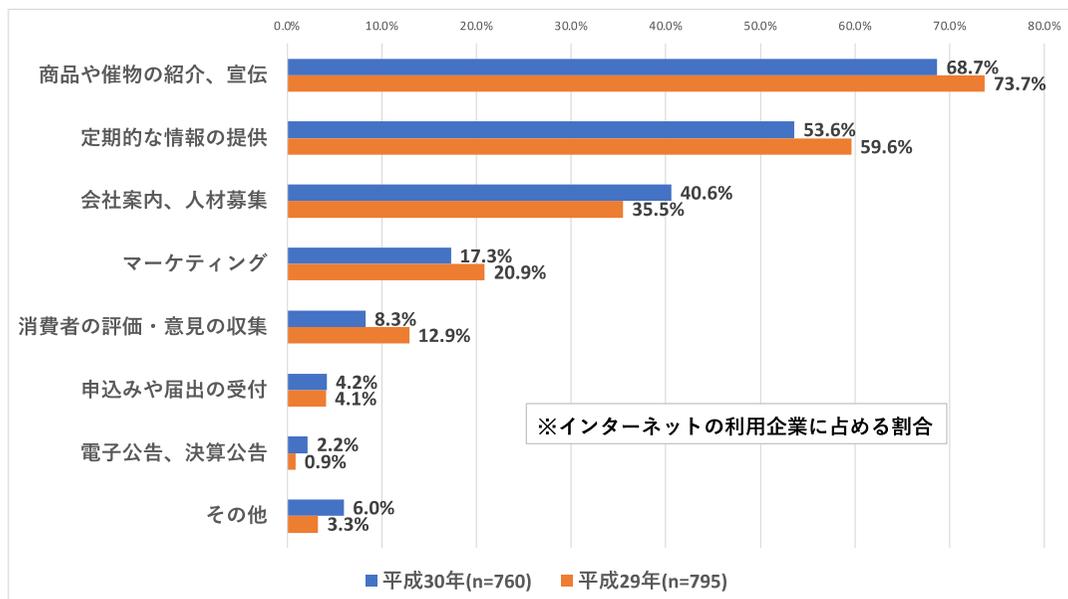
出所：総務省 「平成 30 年度 通信利用動向調査」

([https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/190531\\_1.pdf](https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/190531_1.pdf)) より筆者作成。

活用の目的としては、総務省「平成 30 年度通信利用動向調査」によると、情報発信やマーケティング、顧客情報の収集、手続きが挙げられる (図表 4)。

<sup>13</sup> SNS のみならず、ブログや動画共有サイトを含む総称。総務省「平成 30 年度 通信利用動向調査」([https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/190531\\_1.pdf](https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/190531_1.pdf)) より。2022 年 8 月 10 日アクセス。

図表 4：ソーシャルメディアサービスの活用目的・用途（企業）



出所：総務省 「平成 30 年度 通信利用動向調査」

([https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/190531\\_1.pdf](https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/190531_1.pdf)) より筆者作成。

これらの目的を達成するために企業が SNS を運用・活用する方法として近年浸透していったのが「SNS マーケティング」である。SNS マーケティングとは、SNS を用いて企業のマーケティング活動を行う手法であり、SNS の運用、広告、ソーシャルリスニング<sup>14</sup>、インフルエンサーの起用などさまざまな要素を含む。

### 2-3. ビジネス運用上における課題

このように法人普及は急速に進んでいるものの、併せて SNS の運用についての課題が生じてきている。2015 年の NTT コムリサーチ「第 7 回企業におけるソーシャルメディア活用に関する調査」によると、主に運用や効果測定方法が不明であること、適した人材が不足していること、リスクへの不安などが挙げられている（図表 5）。

さらに、運用上のみならず炎上の問題も年々悪化している。総務省「情報通信白書令和元年版」によると、年々増加の一途を辿っている（図表 6）。

<sup>14</sup> 後藤（2022）によると、ソーシャルリスニングとは、ユーザーが自社ブランドや商品、サービスについてどのような投稿や発言をしているかを探る活動・施策のこと。

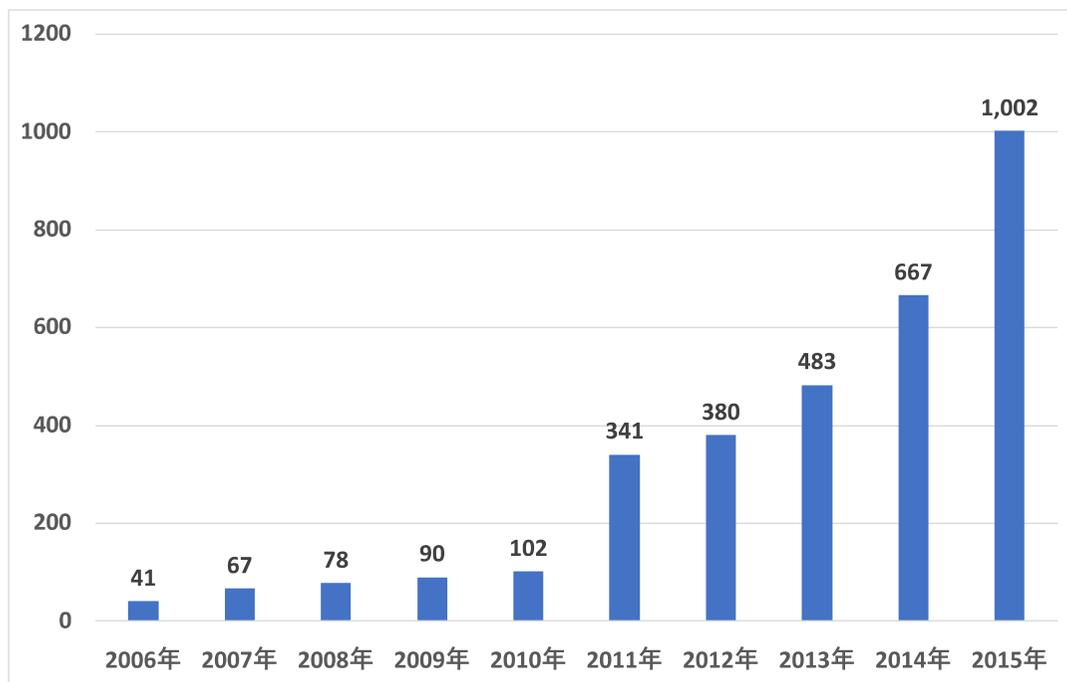
図表 5 : ソーシャルメディア活用上の課題

	Twitter			Facebook			YouTube			Google+			LINE						
	第7回 n=212	第6回 n=245	第5回 n=204	第4回 n=166	第7回 n=303	第6回 n=318	第5回 n=280	第4回 n=212	第7回 n=150	第6回 n=194	第5回 n=166	第4回 n=221	第7回 n=123	第6回 n=136	第5回 n=89	第4回 n=55	第7回 n=118	第6回 n=144	第5回 n=92
営業上の効果が見えない	20.3	20.8	28.4	26.5	25.1	22.0	31.1	21.7	20.0	21.6	25.3	18.6	23.6	19.1	22.5	14.5	16.9	16.0	16.3
人材が不足している	25.5	27.8	27.0	31.9	24.8	28.9	28.2	27.8	24.0	23.7	22.9	26.7	17.9	19.9	19.1	32.7	22.0	16.7	22.8
何を基に効果測定すればいいかわからない	18.4	17.1	15.7	11.4	17.8	17.9	20.0	15.1	21.3	16.0	19.3	11.3	13.8	12.5	14.6	16.4	9.3	11.8	18.5
教育・トレーニングが不足している	24.1	17.6	27.0	19.3	20.1	20.8	24.3	19.3	17.3	17.0	20.5	18.1	13.8	16.9	19.1	14.5	16.9	16.0	15.2
投資のネタがない	19.3	10.6	11.8	6.0	23.8	14.8	15.0	8.0	15.3	4.1	8.4	6.3	13.0	2.9	5.6	1.8	9.3	3.5	5.4
ユーザーとのコミュニケーションが難しい	12.7	9.0	8.3	4.8	12.5	11.9	10.0	8.1	18.0	5.7	6.0	6.3	10.6	4.4	7.9	7.3	8.5	4.2	2.2
どういう情報発信をすべきかわからない	10.8	11.8	11.8	10.8	17.8	15.1	14.3	12.7	12.7	12.4	10.8	11.3	13.8	10.3	10.1	7.3	12.7	9.0	7.6
炎上を経験した・炎上の不安がある	4.2	7.3	7.8	4.2	4.0	4.4	7.5	2.8	4.7	5.2	3.0	3.2	5.7	3.7	5.6	3.6	5.9	10.4	3.3
社内の協力が得られない	9.4	4.5	5.9	7.8	8.9	6.0	8.6	6.6	9.3	4.1	3.0	8.1	8.9	6.6	4.5	5.5	11.0	6.9	6.5
フォロワーやファンや視聴者が増えない	12.7	10.2	10.3	8.4	13.9	10.7	12.1	7.1	8.7	6.2	7.8	3.6	7.3	4.4	6.7	10.9	7.6	8.3	1.1
上司・トップの理解が得られない	4.2	4.9	6.9	3.0	4.3	4.7	5.7	4.7	6.0	3.6	4.8	2.3	6.5	9.6	6.7	7.3	7.6	5.6	6.5
運用予算が足りない (もっと予算があれば効果が期待できる)	14.2	7.3	11.3	5.4	10.9	7.2	9.3	4.7	16.7	9.8	7.8	8.6	17.1	12.5	14.6	12.7	18.6	8.3	15.2
適切な外部パートナーがない	8.5	7.8	4.4	6.0	7.9	6.6	5.7	6.6	10.7	8.8	3.0	5.9	5.7	2.2	2.2	5.5	7.6	7.6	5.4
何が問題かわからない	5.7	10.2	3.4	12.7	5.6	10.4	3.6	15.6	1.3	12.4	4.2	17.2	2.4	7.4	2.2	10.9	1.7	8.3	2.2
実購買にどの程度影響したのかわからない 見えにくい	12.7	8.6	9.3	-	13.5	12.6	8.9	-	11.3	8.2	10.2	-	11.4	8.8	6.7	-	9.3	4.9	4.3
企業アカウント数が増えて、差別化が難しい	7.5	8.2	5.4	-	8.9	6.9	5.4	-	6.0	5.2	1.2	-	7.3	4.4	3.4	-	11.0	9.0	3.3
自社のWebサイトやブログ等の他メディアとの連携が難しい	6.6	4.9	4.9	-	7.9	5.3	3.9	-	6.0	5.7	3.6	-	11.4	5.9	6.7	-	8.5	5.6	2.2
位置情報やAR活用等	3.3	2.4	4.9	-	4.0	2.2	5.0	-	7.3	2.6	3.6	-	4.9	4.4	5.6	-	7.6	3.5	3.3
技術的な機能の実装が難しい	13.2	6.1	7.8	-	9.9	7.9	7.5	-	7.3	5.7	6.0	-	9.8	4.4	9.0	-	12.7	3.5	6.5
個人情報保護対策で不安がある	0.9	0.4	0.5	0.6	0.7	0.3	0.0	0.9	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
その他	1位	2位	3位																

出所：NTTコムリサーチ「第7回企業におけるソーシャルメディア活用に関する調査」(https://research.nttcoms.com/database/data/001978/)より筆者作成。

り筆者作成。

図表 6：国内における炎上発生件数推移



出所：総務省「情報通信白書令和元年版」

(<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r01/html/nd114300.html>) より筆者作成。

課題は山積するものの、商品やサービスを得る企業にとって SNS を活用しないという選択肢はないと言われるようになってきた（門口，2022）。SNS の運用・活用には多くのメリットがある。しかし、注意を払って使用しなければデメリットを被る可能性があることも踏まえて運用・活用していく必要がある。

### 3. 事例：兵庫県豊岡市「とゞ兵」

#### 3-1. 事例選定と調査方法

冒頭で述べたように、本稿では探索的事例研究を採用する。そこで、事例選定にあたっては、SNS を積極的に継続活用している組織であること、SNS とビジネスモデルの相互作用的な時系列の変化を詳細に追跡できる事例であること、の 2 点を選定の基準とした。幾つかの候補が挙げたが、最終的に本研究の目的から考えて最も適した対象として兵庫県豊岡市にある「とゞ兵（とどひょう）」を選定した。

調査方法は、インタビュー調査を採用した。インタビューは代表の小山俊和氏（以

下、小山氏)と小山氏の配偶者である小山真理子氏(以下、真理子氏)に対して2022年7月18日に実施した(3時間)。インタビュー方法は、詳細面接法を用いた。質問項目としては主に「インタビューの背景」「とゞ兵の現在に至るまでの経緯」「SNS活用に関する見解」を設定し、回答内容によっては掘り下げた質問を重ねた。事例執筆にあたっては、インタビュー調査及び公開されている資料やウェブサイトの情報、吉田(2022)を参考としている。加えて、実地調査(イベント参加、ボランティア等)で得られた情報も参考としている(図表7)。

図表7：参加イベント・調査概要

日時	内容	詳細
2019年8月31日	キャンドルナイト	イベント参加
2019年10月19日・20日	メキシコ風ハロウィンマーケット	ボランティアとイベント参加
2019年10月27日	第3回「地域クラウド交流会」 全国グランプリ大会 in 豊岡 アフター交流会	イベント参加
2019年11月23日	Chill mountain 料亭 de Todo bien	イベント参加
2019年12月29日	2019年度豊岡市25歳同窓会	ボランティア
2022年4月26日	メールにて本稿内容について確認	-
2022年7月13日	メールにて本稿内容について確認	-
2022年7月18日 18:30~21:30 (180分)	対面インタビュー	詳細面接法にて小山氏と真理子氏へのインタビュー

出所：筆者作成。

### 3-2. 豊岡市の現況<sup>15</sup>

豊岡市は、兵庫県北東端に広がる但馬地域に位置する市であり、北は日本海、東は京都府に隣接している(図表8)。市域の約8割を森林が占めており、中央部には円山川が流れており、海岸部においては山陰海岸国立公園、山岳部は氷ノ山後山那岐山国立公園に指定されている、自然豊かな地域である。人口は77,489人で年々減少しており、令和2年の国政調査にてついに80,000人を下回っている状況で、高齢化率についても平成30年度時点で32.2%と高齢化も進んでいる。産業としては、特に観光業が盛んであり、「第35回につぼんの温泉100選(2021年度)」<sup>16</sup>で11位に選ばれる城崎温泉を

<sup>15</sup> 豊岡市についての記述は、豊岡市役所の公式ウェブサイト(<https://www.city.toyooka.lg.jp/>)を参考としている。2022年8月9日アクセス。

<sup>16</sup> 観光経済新聞「第35回につぼんの温泉100選(2021年度)」([https://www.kankokeizai.com/100sen\\_35/](https://www.kankokeizai.com/100sen_35/))より。2022年8月9日アクセス。

はじめ、西日本屈指の神鍋スキー場、出石城下町などを有し、年間の観光客は 420 万人以上となっている。また、地場産業としてかばんは全国の 4 大産地の一つである。

図表 8 : 豊岡市



出所：ディスカバー豊岡「豊岡市について」(<https://toyooka-travel.tumblr.com/about>) より転載。

また、豊岡市は移住に力を入れている。面白法人カヤックが運営する「移住スカウトサービス SMOUT」が発表する「SMOUT 移住アワード 2021」<sup>17</sup>にて人気移住地ランキングの 3 位となっている。さらに、地域おこし協力隊の受け入れ人数も令和 2 年は 31 人<sup>18</sup>となっており、日本全国 1,065 自治体（11 県 1,054 市町村）の中で 8 位、兵庫県では 16 市町村の中で 1 位の人数となっている。その他、劇作家・演出家・青年団主宰の平田オリザ氏<sup>19</sup>を学長とする日本初の公立の芸術大学校「芸術文化観光専門職大学」の設立など、近年非常に活気のある地域である。

<sup>17</sup> SMOUT「SMOUT 移住アワード 2021」([https://lab.smout.jp/news/about-ijyu-award-2021\\_yearly](https://lab.smout.jp/news/about-ijyu-award-2021_yearly))より。2022 年 8 月 9 日アクセス。

<sup>18</sup> 総務省「令和 2 年度の地域おこし協力隊の隊員数について」([https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000740043.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000740043.pdf))より。2022 年 8 月 9 日アクセス。

<sup>19</sup> 青年団 (<http://www.seinendan.org/hirata-oriza>)より。2022 年 8 月 9 日アクセス。

### 3-3. 「とゞ兵」の概要

「とゞ兵」は、弘化4年(1847年)に創業した元老舗高級料亭(約1,200㎡)を起源とし、豊岡の歴史と深い関わりがある<sup>20</sup>。敷地は「元豊岡警察署跡地」であり、「北兵庫初のブライダル事業を開始」「但馬の多くの料理人が修行した料亭」であるなど、その長い歴史の中でさまざまな変化を遂げながらも、2009年に閉店した<sup>21</sup>。その後、別の事業者が懐石料理店として引き継いだが、2018年にこちらも閉店した。一時は取り壊しの話も出ていたが、現在は小山氏が豊岡出身である配偶者の真理子氏の親族から買取り、建物をリノベーションして多目的型複合施設として再生を果たしている<sup>22</sup>。2021年には、兵庫県より「景観形成重要建造物」に指定された<sup>23</sup>。

図表9：昔のとゞ兵入口写真



出所：とゞ兵ホームページ (<https://todohyo.com/about>) より転載。

### 3-4. ビジネスモデルの変革プロセス

現在(2022年7月時点)のビジネスモデルは、最初から成立していた訳ではない。

<sup>20</sup> 但馬特急便「地域拠点「とゞ兵(旧料亭・豊岡市)の再生について」」(<https://www.tajima.or.jp/news/171608/>)、神戸新聞 NEXT「県の景観重要建造物、「六角堂」「とゞ兵」など7件指定」(<https://www.kobe-np.co.jp/news/sougou/202101/0014034613.shtml>)より。2022年8月9日アクセス。

<sup>21</sup> ちいくら「輝け!!第3回「地域クラウド交流会」全国グランプリ大会 HIDE OUT gallery 小山俊和」(<https://chii-ki-cloud.cybozu.co.jp/-/gp2019/activities/5957>)より。2022年8月9日アクセス。

<sup>22</sup> okadama「豊岡グルメ・豊岡市中央町にあるACT (art collective toyo-oka) のナイトカフェがとてつよい!」(<https://okadama.jp/art-collective-toyooka.html>)、ゆい「歴史・文化を慈しみ、未来へと繋ぐ。豊岡の街づくり、ものづくりを訪ねて」(<https://yui-shinkibus.com/yuistyle/13117/>)より。2022年8月9日アクセス。

<sup>23</sup> 神戸新聞 NEXT「県の景観重要建造物、「六角堂」「とゞ兵」など7件指定」(<https://www.kobe-np.co.jp/news/sougou/202101/0014034613.shtml>)より。2022年8月9日アクセス。

主な事業内容や顧客層の変化という視点から、その変革プロセスは、大きく 3 つのフェーズに分けることができる（図表 10）。

図表 10：フェーズ概要

フェーズ	主な事業内容	顧客層
第1フェーズ： 基盤を整える	・ 建物の改修 ・ 近隣住民向けのイベント	・ 近隣住民 ・ 飲食等の近隣事業者
第2フェーズ： 事業内容の規模と顧客範囲の拡大	・ イベントの拡大	・ 上記に加え、神戸や東京を主とする遠方からのイベント参加者や出店者、出演者
第3フェーズ： 事業の横展開	・ シェアスペースの拡充 ・ 周辺地域を巻き込んだ地域のにぎわい創出 ・ 他拠点展開	・ 上記に加え、イベント等の主催者 ・ 地位活性のために使いたい場所を持っている人

出所：筆者作成。

第 1 フェーズは、ビジネスモデルの基盤を整備した段階である。建物自体が取り壊し寸前のものであったため、改修工事が必要であった。ようやくイベントスペースが確保できた後には、近隣住民、特に小さな子ども向けのイベントやマルシェを定期的に主催するようになった。ただし、出店者の協力は得られたが、最初の出店者の募集から会場設営、イベント告知、ドリンクの出店などは小山氏と真理子氏が基本的に 2 人で行っていた。このフェーズは、実際に事業を実施する前の下準備の段階であり、ともかく地域の方々に認知をしてもらい、人の流れを作り出すための取組みを行っていた時期である。

第 2 フェーズは、事業規模や顧客層の拡大により、ビジネスモデルのプロトタイプが構築された段階である。この時期から、近隣住民を対象としたハロウィンイベントや七夕祭りなどのイベント開催に加えて、外部からアーティストを呼んで行うライブやキッチンカーの出店などの大型イベントを行うようになっていった。この頃には、豊岡市内外からイベントへの来場者や出店者、出演者が参加するようになった。さらに、その後は神戸や東京を主としてさまざまな遠方地域からの来場者、出店者、出演者も増えるようになっていった。

第 1 フェーズでは、認知度が低かったため、出店者や出演者をブッキングすることが困難であった。しかし、第 2 フェーズに入ると、出店者や出演者による口コミで自発的な参加希望者が増えていった。さらに、イベントだけではなくシェアスペースの改修に力を入れ、イベント参加以外の顧客の開拓も進めていった。当初、シェアスペースの利用者は非常に少なかった。小山氏曰く「そもそも豊岡の人の感覚としてシェア

スペースを借りて利用するという感覚があまりなく、最初は借りてくれる人が全くいなかった」とのことである。しかし、改修と宣伝を継続することで、徐々に利用者が増加していった。利用者が増えることで口コミが広がり、それがさらなる利用者増につながるという循環ができた。そうして、ようやく現在に近い頻度で定期的に予約が入るように成長していった。こうして、事業内容の種類や規模、顧客層が拡大し、小山氏の目指す色々な人が集まる複合施設というビジネスモデルがほぼ形作られた。

第3フェーズは、積極的に事業を横展開し、ビジネスモデルを発展させようとしている現在進行中の段階である。今では、小山氏と真理子氏が「とゞ兵」に常に在中していても、自発的なイベント主催者やシェアスペースのレンタル者の予約が定期的に入るようになってきている。もっと言えば、「とゞ兵」主催の企画イベントであっても、好きなタイミングでは開催できないほどに予約が埋まっているという盛況ぶりである。

そして、現在、「とゞ兵」は「点」での場所を提供するだけではなく、地域のにぎわいを「面」で醸成していく機能も提供しようとしている。これまでの実績とノウハウを活用し、周辺地域のイベント企画や設備の改修等にも携わるようになったのである。今後、周辺地域のみに限らずさらに活動範囲を広げていくことを目指している。例えば、「とゞ兵」のイベントに出店していた但馬地域の事業者を神戸などの出店イベントにマッチングをすることが挙げられる。加えて、他地域にある「古くて大きい建造物」に対して「とゞ兵」の経営ノウハウを適用することで、「いろんな場所にいろんな人が交流する複合施設」を展開することも視野に入れている。

### 3-5. 現在の事業内容

現在の「とゞ兵」の事業内容について、小山氏は「音楽やアート、野外イベントやマルシェなど、新しい豊岡の文化の発信拠点として、人が集まり、人と人が出会ってつながる、今までに無かった、豊岡の新しい遊び場を作ります」と表している。「とゞ兵」自体は、多目的型複合施設となるが、施設を超えてその事業は展開している(図表11)。現在の主たる事業は、「イベント開催事業」「スペース運営事業」「交流事業」「地域活性化事業」である(図表12)。

「イベント開催事業」には、小山氏が企画するイベントに加え、自発的に開催されるものも含まれる。小山氏が企画するイベントでは、東京などの豊岡以外からの顧客も多く訪れる。2022年に行われたものを例に出すと、ゴールドデンウィークに行われたイベントウィークがある。5月1日、2日には国内外で活躍するイラストレーターである

「KONO」によるペイントライブイベントとシルクスクリーンを行うサービス、作品展示、レコードショップのかけ売り、飲食の出店が行われていた。5月4日、5日にはレンタルオフィスを利用しているIT企業と連携して飲食出店やライブ、映画上映会が行われた。一方、自発的に開催されるイベントでは、顧客がレンタルスペースを利用し、顧客主催で行われる。また、定期開催されているイベントもあり、初期の2019年9月から地域の飲食業の方が出店をする毎週木曜のお昼に開催される「木曜マルシェ」や、2019年10月から小山氏の趣味であるレコードに興味がある人たちが集まる「レコード鑑賞会」がある。このように、地域住民から遠方の方まで幅広く人が集まってくるような多種多様の催し物が定期的に行われているのが現状である。

「スペース運営事業」としては、主にレンタル事業と自主事業に分けられる。前者は、イベントスペース、レンタルオフィス、コワーキングスペース、屋外フリースペース、BBQスペース、レンタルキッチンが該当する。加えて、賃貸借事業も行っている。現在の入居者は、レストランの「Wine and Kichen S」、カバン屋の「Maison Def」である。後者は、コーヒーショップとギャラリースペースである。コーヒーショップである「todo bien coffee」では、クリエイターの作品が展示されており、ポップアップショップも兼ねている。ギャラリースペース「HIDE OUT GALLERY」では、日本全国、世界で活躍しているアーティストやクリエイターの作品を不定期で展示、販売をしている。

「交流事業」としては、「とゞ兵」のみならず周辺市街地の活性化と関係人口の増加を目指す「豊岡周辺地域活性化団体 to do」を立ち上げている。学生のフィールドワークのコーディネートにおいては、2020年より東京や埼玉の学生が「とゞ兵」の改修工事に携わると共に豊岡の魅力を伝える活動を行う「学生団体トリノス<sup>24</sup>」が立ち上がっている。また、「Art Collective Toyo-oka（アートコレクティブ豊岡）」と称し、クリエイターやアーティストの活動場所としての「とゞ兵」という歴史的建造物の利用を進めている。アーティスト・イン・レジデンス<sup>25</sup>を受け入れ、積極的なアートを通じた関係人口の創出に取り組んでいる。

「地域活性化事業」としては、「とゞ兵」のみでなく豊岡全体を活性化させるための取り組みを行なっている。「todo bien coffee」のコーヒーと小さい子供のための移動式ボルダリング遊具を持って地域の各イベントに出店したり、京都府京丹後市の夕日ヶ浦海岸や豊岡市切浜海岸でのイベントやビーチカフェの出店、それに関連する建物の

---

<sup>24</sup>トリノス「トリノスについて」 (<https://torinosu-2.jimdosite.com/about/>) より。2022年8月9日アクセス。

<sup>25</sup>アーティストが一定期間ある取りに滞在し、常時とは異なる文化環境で作品制作やリサーチ活動を行うこと。美術手帖「アーティスト・イン・レジデンス」 (<https://bijutsutecho.com/artwiki/17>) より。2022年8月9日アクセス。

施工にも関わったりしている。2022年6月には廃業して使われていなかった元ビジネスホテルを地域の方々とも連携しながら、企画にも建物の施工にも関わりながらシェアスペース「SHARE」としての復帰も手がけている。

図表 11：現在のとゞ兵外観



出所：2022年5月5日筆者撮影。

図表 12：利用風景



出所：小山氏個人の Facebook の写真をもとに筆者作成。

### 3-6. SNS 活用の実態

「とゞ兵」関係で運用されている SNS は、小山氏個人の Facebook、「とゞ兵」の Facebook・Instagram・Twitter・LINE、「todo bien coffee」の Instagram、「HIDE OUT gallery」の Instagram の全 7 種類である。アカウント運用開始時期にはばらつきはある。一貫して気を遣っているのが、「フォロワー数を増やすことを目的にしない」ということである。「とゞ兵」に本当に興味を持っている、もしくは持つ可能性があり、将来来場する可能性のあるような人にきちんと情報が届くことを目的としている。ただ単に「イベントチラシ」の内容をそのまま発信するのではなく、準備段階の様子、出店者の背景や商品紹介を織り交ぜながら、イベントの進捗状況をタイムリーに投稿している。

この目的に沿うように日々の SNS 活用の工夫をしており、顧客や出店者で SNS を得意としている人や Web 事業を行っている人にアドバイスをもらったり、普段から SNS を見るときに真似できるところはないかという視点に立ちながら研究を重ねたりしている。「とゞ兵」に興味を持ってくれる人にどうやったらきちんと情報を届けることができるのかを念頭に置いて、日々「とゞ兵」に適した SNS 活用の方法を検討し、実行し続けている。小山氏は、「SNS に効果的な物理的集客の代行をさせている」と述べている。顧客になりそうなターゲット一人ひとりに直接会ってチラシを渡し、イベントに来場をしてくれるよう声を掛けることができれば来場する確率は非常に高まる。しかし、非常にコストがかかる上に継続は難しく、現実的ではない。

一方、SNS を活用すれば、フォローしてくれている人の個別のホーム画面に情報を届けることができる。「直接声をかける」ことには及ばないかもしれないが、効果的に集客をすることができる。加えて、SNS を単なる情報発信ツールのみとして使うのではなく、イベントの来場者数予測にも利用している。SNS のフォロワーを「薄いフォロワー」ではなく来場可能性の高い「濃いフォロワー」が集まるように運用することで、「いいね」などの反応数がイベント来場者数とリンクするようになってきており、在庫数の調整などにも活用している。

## 4. 事例分析：SNS とビジネスモデルの関係性

### 4-1. SNS の運用状況

「とゞ兵」が運営しているアカウントが複数個ある中、更新が特に頻繁になされている「todo bien coffee」の Instagram アカウントに注目して分析を行う。開始時期は 2020 年 2 月 24 日であり、2022 年 7 月 26 日時点でフォロワー数は 1,829 人で投稿数は 216

件となっている。このアカウントの2022年7月19日時点での一般的な運用手法の実施状況を確認していく。坂本(2019,pp.20-290)を参考に運用手法にあたる部分を抽出、一部修正し、以下の図表13の左列のようにまとめている<sup>26</sup>。評価結果が図表13の右列の通りとなる。「○」が常に取り組んでいるもの、「△」が時々取り組んでいるもの、「-」が基本的には取り組んでいないものを表している。「○」の実施率を確認すると40%であり、半分以下となっている(図表13)。

図表13: Instagramの運用状況

内容		評価	内容	評価
1	投稿方法を使い分ける (通常投稿・ストーリーズ・リール・ライブ・Instagram Video)	△	21 ストーリーズは1日1回以上投稿する	○
2	体験を共有するための動線を作る	-	22 「通常投稿の直接宣伝型」投稿を行う	△
3	ハッシュタグで情報拡散する	○	23 「通常投稿の間接宣伝型」投稿を行う	○
4	ハッシュタグを30個つける	-	24 「通常投稿の情報提供型」投稿を行う	-
5	位置情報で情報拡散する	-	25 「通常投稿の日常型」投稿を行う	○
6	ビジネス用アカウントにする	○	26 「ストーリーズの直接宣伝型」投稿を行う	○
7	アカウントのターゲットを明確にする	○	27 「ストーリーズの間接宣伝型」投稿を行う	○
8	見本アカウントを選んでアカウントのテーマを決める	-	28 「ストーリーズの情報提供型」投稿を行う	-
9	プロフィールに「どこで何を」していて、「どんな人に何を伝えたい」アカウントかをわかりやすく自己紹介している	○	29 「ストーリーズの日常型」投稿を行う	-
10	プロフィールに、最新情報やユーザーの投稿時に付けてほしいハッシュタグも記載している	△	30 投稿スケジュールの作成を行う	-
11	プロフィールにURLを掲載している	○	31 当月投稿文を前月までに完成させる	-
12	ハイライトは1冊の雑誌として考える	○	32 つけるべき5種類のハッシュタグをつける (自社固有・地名と商品名、業種の組み合わせ・投稿に関連する日本語・同じく英語・文章)	△
13	プロフィール画像はわかりやすいものにする	○	33 トップ表示を狙うハッシュタグをつける	-
14	フォロワーは量より質が重要である	○	34 インサイトで分析する	-
15	リアルお客様へのタグ付けをする	○	35 アカウントや投稿の世界観を統一する	○
16	他のSNSからの動線を整える	△	36 写真をスクエア前提で撮影・編集する	△
17	ネームタグを設置する	-	37 複数枚の写真で滞在時間を伸ばす	△
18	キャンペーンを実施する	-	38 人気(ひとけ)のある投稿を行う	○
19	投稿時間を決める	-	39 ストーリーズは「縦」を最大限に活かす	△
20	投稿回数をルール化する	-	40 ライブ配信では「身近さ」を演出する	△

出所: 坂本(2019,pp.20-290)を元に筆者作成。Instagramのアップデートに合わせて、一部内容を修正している。

「○」(常に取り組んでいるもの)の中身を見ると、投稿内容を一方的なお知らせのような内容にしないことに注意していることがわかる。ターゲットとなる「とゞ兵」の既存顧客や見込み客に伝わりやすいようにプロフィールを整えたり、投稿内容にバリエーションを持たせたりしていることが確認できる。「-」(基本的には取り組んでい

<sup>26</sup> なお、「とゞ兵」ではInstagram広告を使用していないため、広告についての運用手法については今回言及していない。

ないもの)については、ハッシュタグの個数を意図なく最大限つける、投稿回数・時間帯を決めるなどの運用手法にあたるものが該当する。すなわち、投稿内容にはあまり影響がないと予想されるものについては、取り組んでいなかった。

このように、「とゞ兵」においては、一般的に推奨されている運用手法を必ずしも遵守している訳ではないことが明らかとなった。しかし、小山氏と真理子氏は、インタビューの中で「SNS がなければ今のとゞ兵はなかった」としており、SNS の効果を実感されている。これは、「とゞ兵」では、SNS が情報発信の手段としての役割以上に事業全体に影響を与えていたことを示唆している。

#### 4-2. 変革プロセスにおける SNS の位置づけ

SNS が事業全体にもたらした影響については、ビジネスモデルの変革プロセスを分析することで明らかとなる。本稿では、ビジネスモデルの分析フレームワークとして広く普及している「ビジネスモデルキャンバス」(Osterwalder and Pigneur, 2012, 邦訳, p.44)を使用する。以下、「3-4.ビジネスモデルの構築プロセス」にて整理をおこなった第1から第3フェーズをもとに3時期における「①顧客セグメント」「②価値提案」「③チャネル」「④顧客との関係」「⑥リソース」「⑦主要活動」「⑧パートナー」について説明し、変化点について考察する。下線で強調をしているものを、SNS に関係がある、もしくは SNS の影響を受けているものとする。なお、SNS で直接的に影響をしない「⑤収益の流れ」「⑨コスト構造」については、今回は言及しない。

図表 14 は、「とゞ兵」の経営が始まった 2019 年前半頃にあたる「第1フェーズ：基盤を整える」の時期におけるビジネスモデルを表している。「①顧客セグメント」の地元のイベント参加者や出店者に対し、「②価値提案」としては地域交流を目的としたイベントを提供していた。「③チャネル」は、イベント実施が可能なスペースと情報発信を主な目的とした SNS であった。「④顧客との関係」は、イベント参加や出店で来場してもらう形である。「⑥リソース」は、小山氏と真理子氏が持ち合わせている改修技術やイベント企画のセンス、マンパワーのみであり、非常に限定的であった。「⑦主要活動」は、主に改修とイベント企画運営であり、基本的に小山氏と真理子氏の2人で進んでいた。「⑧キーパートナー」は、元々の物件のオーナーと金銭面での相談相手として地元信用金庫が挙げられる。

まとめると、最初は事業規模もターゲットも近隣の地域住民を前提とした設計になっており、運用の軸は小山氏と真理子氏のみで関係している人々も限られた状況であったといえる。

図表 14：「第 1 フェーズ：基盤を整える」におけるビジネスモデルキャンバス

⑧パートナー (KP)	⑦主要活動 (KA)	②価値提案 (VP)	④顧客との関係 (CR)	①顧客セグメント (CS)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・物件オーナー</li> <li>・地元信用金庫</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イベント企画・運営</li> <li>・施設保全</li> <li>・情報発信</li> <li>・出店者、出演者集め</li> <li>・施設観光案内</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域交流を前提としたイベント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・出店してもらう</li> <li>・イベントに参加してもらう</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・豊岡でお店をやっている人</li> <li>・豊岡でのイベントを探していた人</li> <li>・お子さんをどこかに連れて行きたい人</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・物件が前提となっていた改修が必要な歴史的建造物</li> <li>・小山氏、真理子氏の人脈</li> <li>・小山氏、真理子氏の感性・センス</li> <li>・小山氏の内装技術</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・入口、庭の開けたスペース</li> <li>・イベントメインスペース</li> <li>・SNS</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>→豊岡市内の近隣住民がターゲット</li> </ul>
⑨コスト構造 (CS)		⑤収益の流れ (RS)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設保全費</li> <li>・光熱費</li> <li>・イベント等準備費</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イベント関連売上</li> </ul>			

出所：Osterwalder,Pigneur (2012, 邦訳, p.44)「ビジネスモデルキャンバス」フォーマットを基に筆者作成。

図表 15 は、2019 年後半から 2021 年前半頃にあたる「第 2 フェーズ：事業内容の規模と顧客範囲の拡大」の時期におけるビジネスモデルを表している。このフェーズでは事業規模や顧客層の拡大により、ビジネスモデルのプロトタイプが構築された段階であるため、この時点で既にビジネスモデルキャンパスの「⑤収益の流れ」「⑨コスト構造」以外に SNS を組み込むように活用ができています。「①顧客セグメント」は近隣住民に限らず主に神戸や東京などの遠方から来る、イベントの参加者や出店者・出演者が増加していった。そのほかにも創業当初には運営していなかったカフェやレンタルスペースも始めていることから、イベント以外の顧客も来場するようになってきている。「②価値提案」は、「とど兵」だからこそ生まれるさまざまな出会いの場の提供及び豊岡にはない多種多様なレンタルスペースの提供、となる。「③チャネル」は、イベントスペースと SNS に加え、シェアスペースやカフェが加わった。「④顧客との関係」は、新しく各種スペースを利用してもらうことや不動産賃貸を行うこと、SNS を通じてのコミュニケーションなどが加わり、バリエーションが広まっている。2019 年には主に情報発信するだけのものだった SNS がフォロワーとの交流や出店者の紹介文章の投稿を通じて、相互交流が起こっており、「④顧客との関係」においても欠かせない要素になりつつある。「⑥リソース」は、当時までの活動の蓄積により、より人脈や技術などは強化されていった。さらに、運営してきた SNS 投稿内容や顧客による UGC<sup>27</sup>が蓄積されていくことで、新規顧客と既存顧客に安心できる情報を提供できる資産となってきた。当時の顧客の投稿数は不明であるが 2022 年 8 月 9 日現在では、Instagram で「#とど兵」と検索すると 757 件以上にのぼっている<sup>28</sup>。「⑦主要活動」は、メインの施設保全とイベントの企画運営に加え、カフェやレンタルスペースなどの運用も行うようになっていった。「⑧キーパートナー」は、「⑦主要活動」の改修やイベント企画運営、情報発信や集客などを共に実行してくれるような関係者が増えている。地域活動を行いたい関東の大学生を巻き込んで施設改修を行うなど、第 1 フェーズではいなかったような関係者が増えていっている。

まとめると、事業の規模も幅も広がり、顧客も近隣から遠方まで拡大をしていっている。さらに、2019 年にはほとんどなかった「キーパートナー」も増え、多くの人を巻き込む活動になっていっているといえる。

<sup>27</sup> UGC とは、User Generated Contents の略。ユーザーが SNS に投稿した内容のこと。Social Media Lab -by Gaiax- 「UGC を活用した Instagram 企業アカウント運用事例 11 選！ユーザーを巻き込むポイントは？」 (<https://gaiax-socialmedialab.jp/post-52887/>) 2022 年 8 月 9 日アクセス。

<sup>28</sup> Instagram 「#とど兵 検索結果」 (<https://www.instagram.com/explore/tags/%E3%81%A8%E3%81%A9%E5%85%B5/?hl=ja>) より。2022 年 8 月 4 日現在。

図表 15 : 「第 2 フェーズ : 事業内容の規模と顧客範囲の拡大」におけるビジネスモデルキャンバス

<p>⑧ パートナー (KP)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 出展者</li> <li>・ 建築系の学生団体</li> <li>・ 関東の経済系の学生</li> <li>・ 地元信用金庫</li> <li>・ 近隣飲食店</li> <li>・ <u>顧客</u></li> </ul>	<p>⑦ 主要活動 (KA)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ イベント企画・運営</li> <li>・ 施設保全</li> <li>・ レンタルオフィス</li> <li>・ レンタルスペース</li> <li>・ シェアキッチン</li> <li>・ <u>情報発信</u></li> <li>・ 出店者、出演者集め</li> <li>・ 施設観光案内</li> <li>・ カフェ</li> </ul>	<p>② 価値提案 (VP)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 一地方都市での出会い、コミュニケーション</li> <li>・ <u>とど兵だからこそ生まれる出会いや楽しいこと</u></li> <li>・ 気軽に使えるレンタルスペース</li> <li>・ 歴史的建造物の利用</li> <li>・ みんなで楽しく遊ぼう</li> </ul>	<p>④ 顧客との関係 (CR)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 出店してもらう</li> <li>・ イベント参加してもらう</li> <li>・ 各種スペース利用</li> <li>・ 不動産賃貸</li> <li>・ <u>SNS (コミュニケーション)</u></li> </ul>	<p>① 顧客セグメント (CS)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 但馬にはないレンタルスペースを使いたい</li> <li>・ とど兵でのイベントに参加したい人</li> <li>・ <u>とど兵でのイベントに出店、出演したい人</u></li> <li>・ 小山氏と豊岡で何かしたい</li> <li>・ 保全を一緒にしたい</li> <li>・ 観光客</li> <li>・ カフェ利用</li> <li>・ 建物見学</li> <li>→ 顧客の地理的な属性としては、豊岡市内1/3、市外周辺地域1/3、東京等の遠方1/3</li> </ul>
<p>⑥ リソース (KR)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 小山氏のアイデアをもとに修繕された歴史的建造物</li> <li>・ 小山氏、眞理子氏の人脈</li> <li>・ 小山氏の内装技術</li> <li>・ 小山氏、眞理子氏の感性・センス</li> <li>・ <u>各種SNS</u></li> <li>・ <u>顧客のSNS投稿</u></li> </ul>	<p>③ チャネル (CH)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ イベントスペース</li> <li>・ シェアスペース</li> <li>・ カフェ</li> <li>・ <u>SNS</u></li> </ul>	<p>⑤ 収益の流れ (RS)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ イベント関連売上</li> <li>・ レンタルスペースの使用料</li> <li>・ とど兵内見学&amp;案内料</li> <li>・ カフェ売上</li> <li>・ 不動産賃貸料金</li> </ul>	<p>⑨ コスト構造 (CS)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設保全費</li> <li>・ 光熱費</li> <li>・ イベント準備費</li> <li>・ ドリンク等の仕入れ</li> <li>・ HP制作者への支払い</li> </ul>	

出所 : Osterwalder,Pigneur (2012, 邦訳, p.44) 「ビジネスモデルキャンバス」フォーマットを基に筆者作成。

図表 16 は、2021 年後半から 2022 年現在にあたる「第 3 フェーズ：事業の横展開」の時期におけるビジネスモデルを表している。第 2 フェーズにてビジネスモデルのプロトタイプはほぼ完成していたため、「①顧客セグメント」「②価値提案」「③チャネル」「④顧客との関係」「⑥リソース」「⑦主要活動」については大きな変更点はない。活動を重ねるにつれて、より内容を深めていったといえる。その中でも大きく変わったのが、「⑦主要活動」「⑧キーパートナー」の 2 点である。「⑦主要活動」では、これまでの実績とノウハウを活用し、周辺地域のイベント企画や設備の改修等にも携わるようになったのである。「⑧キーパートナー」では、小山氏と真理子氏が「とゞ兵」に常に在中していなくとも、自発的なイベント主催者やシェアスペースのレンタル者の予約が定期的に入るようになってきており、「とゞ兵」の現場運営については任せることができるような関係者が揃ってきている。このような状況を踏まえ、小山氏と真理子氏が現場の「とゞ兵」を運営して「点」での場所を提供するだけではなく、地域のにぎわいを「面」で醸成していく機能も提供しようとしている。また、今までのイベント来場者や出店者、出演者との出会いによってできた人脈を活かした、但馬地域とその他の地域のマッチングなど、豊岡だけに限らない地域活性化事業に取り組んでいく展開を予定している。

#### 4-3. SNS とビジネスモデルの関係性

以上の分析を踏まえ、SNS とビジネスモデルの関係性について考察したい。

事例分析から、SNS は、単純に「③チャネル」、情報発信のツールとして位置づけられるのではなく、直接的にも間接的にもビジネスモデル全体に影響を及ぼしていることが確認できた。「③チャネル」からスタートし、一方的ではない情報発信を積み重ねることで、「①顧客セグメント」にあたる既存顧客と見込み客に「とゞ兵」について知ってもらう機会を作っていく。「④顧客との関係性」にあるように、顧客には来場や SNS へのアクションやフォローなどをしてもらう。顧客がファンとなると、今度は出店者や出演者という形で「⑧パートナー」となる。さらに、顧客が自発的に SNS で感想などを投稿してくれることで他の見込み客へと伝わり、集客をしてくれる「⑥リソース」となって蓄積されていく。これらの一連の活動が繰り返されることで、「とゞ兵」だからこそ生まれる出会いや楽しいことという「②価値提案」が実現し、活動すればするほど価値が向上していくというような流れが出来上がっている。

また、SNS の影響により、創業当初には想定していなかった動きも確認できた。具体的な事例としては、兵庫県立但馬技術大学（職業能力開発学校）の訓練カリキュラム

図表 16：「第3フェーズ：事業の横展開」におけるビジネスモデルキャンパス

⑧パートナー (KP)	⑦主要活動 (KA)	②価値提案 (VP)	④顧客との関係 (CR)	①顧客セグメント (CS)
<ul style="list-style-type: none"> <li>出展者</li> <li>東京のIT企業</li> <li>元豊岡市長</li> <li>建築系の学生団体</li> <li>関東の経済系の学生</li> <li>地元信用金庫</li> <li>近隣飲食店</li> <li>イベント主催者</li> <li><u>ワークショップ主催者</u></li> <li><u>顧客</u></li> <li>HP製作者</li> <li>LINE運用者</li> <li>地域拠点の活動を行う人</li> <li>市役所</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イベント企画・運営</li> <li>施設保全</li> <li>レンタルオフィス</li> <li>レンタルスペース</li> <li>シェアキッチン</li> <li><u>情報発信</u></li> <li>出展者集め</li> <li>施設観光案内</li> <li>カフェ</li> <li>地域イベントへの出店</li> <li>地域活性企画とそれに関する施工</li> </ul> <p>⑥リソース (KR)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>小山氏のアイデアをもとに修繕された歴史的建造物</li> <li>小山氏、真理子氏の人脈</li> <li>小山氏の内装技術</li> <li>小山氏、真理子氏の感性・センス</li> <li><u>各種SNS</u></li> <li><u>顧客のSNS投稿</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一地方都市での出会い、コミュニケーション</li> <li><u>とと兵だからこそ生まれる出会いや楽しいこと</u></li> <li>気軽に使えるレンタルスペース</li> <li>歴史的建造物の利用</li> <li>みんなで楽しく遊ぼう</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>出店してもらう</li> <li>イベント参加してもらう</li> <li>各種スペース利用</li> <li>不動産賃貸</li> <li><u>SNS (コミュニケーション)</u></li> <li>出店する</li> </ul> <p>③チャネル (CH)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>イベントスペース</li> <li>シェアスペース</li> <li>カフェ</li> <li><u>SNS</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>但馬にはないレンタルスペースを使いたい</li> <li>とと兵でのイベントに参加したい人</li> <li><u>とと兵でのイベントに出店、出演したい人</u></li> <li>小山氏と豊岡で何かしたい</li> <li>保全を一緒にしたい</li> <li>観光客</li> <li>カフェ利用</li> <li>建物見学</li> </ul> <p>→顧客の地理的な属性としては、豊岡市内1/3、市外周辺地域1/3、東京等の遠方1/3</p>
<p>⑨コスト構造 (CS)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>施設保全費</li> <li>光熱費</li> <li>イベント準備費</li> <li>ドリンク等の仕入れ</li> <li>HP制作者への支払い</li> </ul>		<p>⑤収益の流れ (RS)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>イベント関連売上</li> <li>レンタルスペースの使用料</li> <li>とと兵内見学&amp;案内料</li> <li>カフェ売上</li> <li>不動産賃貸料金</li> </ul>		

出所：Osterwalder,Pigneur (2012, 邦訳, p.44) 「ビジネスモデルキャンパス」フォーマットを基に筆者作成。

である 3 ヶ月に及ぶデジタルマーケティング習得コース<sup>29</sup>の会場に選ばれたこと  
がある。また、別の e コマースセミナーの会場に使用されるということもあ  
った。本来顧客としては全く想定していなかったデジタル関係のセミナー利  
用層というのが現れている。本来想定していなかったため、小山氏自身が自  
ら売り込みにいったのではない。しっかりと地域での活動やイベントを行  
いながら、その内容や「とゞ兵」についての発信を継続していたことが  
セミナー開催候補地となるきっかけになったのである。「とゞ兵」にと  
って新しい顧客であり、「パートナー」につながるきっかけの一つに SNS  
がなった事例である。

その他、顧客の SNS 投稿が実際に効果的に集客に結びついたこともあ  
った。顧客がスペースをレンタルして BBQ を楽しんだことを自発的に投  
稿したのを見た顧客のフォロワーが、「とゞ兵」に対して問合せをしたとい  
うことも起こっている。これは、顧客が集客における「パートナー」であ  
り、顧客の投稿が集客を実現する「リソース」になっている事例だとい  
える。

小山氏が「とゞ兵」で目指していた姿である「音楽やアート、野外イベ  
ントやマルシェなど、新しい豊岡の文化の発信拠点として、人が集まり、  
人と人が出会ってつながる、今までに無かった、豊岡の新しい遊び場」  
はおおむね実現している。さらに、2019 年当初想定していたビジネス  
モデルについても、ほとんど齟齬なく実現できている。そこに SNS を  
きっかけに想定していなかった事象やパートナーが加わることで、さら  
なる展開をする一助になったのではないかと考える。

## 5. 結び

以上、本稿では、SNS がビジネスモデル全体の構築にどのような影響を  
与えるのかについて探索的に考察した。その結果、SNS は、情報発信ツ  
ールとしてのみ位置づけられるのではなく、直接的にも間接的にもビ  
ジネスモデル全体に提供を及ぼしていることがわかった。さらに、SNS  
によって創発的にビジネスモデルが構築される可能性があることが確  
認できた。情報発信ツールという一側面で SNS を捉えて利用するだけ  
では、SNS の本来の力を発揮させることが難しい。SNS は、ビジネス  
モデルの視点から俯瞰的に位置づけて運用・活用していくことで、そ  
の可能性が大きく広がるのである。

本稿が抱える今後の課題、インプリケーションは、以下の通りである。

---

<sup>29</sup> 兵庫県立但馬技術大学校（職業能力開発学校）「訓練生募集！デジタルマーケティング習得コース」  
（[https://www.tajima.ac.jp/cms/wp-content/uploads/2022/03/r4\\_digital\\_marketing\\_bosyu.pdf](https://www.tajima.ac.jp/cms/wp-content/uploads/2022/03/r4_digital_marketing_bosyu.pdf)）より。2022 年 8 月 4 日アクセス。

今後の課題は、今回の考察が単一事例かつ探索的事例研究に基づいているため、更なる事例研究を積み重ねることにより一般化可能性を高めることにある。他の事例においても検証を行い、どのように SNS が事業の成功につながっているかを確認する必要がある。

本稿のインプリケーションは、探索的事例研究として取り上げた「とゞ兵」が、人と人との交流を核とするビジネスモデルを構築する際の SNS 活用の一つのモデルとして考えられるということである。「とゞ兵」は、SNS 活用により、顧客との関係性を育てることで顧客を巻き込んでいる。単純にイベントや改修を行うのではなく、「とゞ兵」の存在意義や成長していくプロセス、小山氏の考え方などを継続して発信し、時には SNS 上での交流も行いながら、顧客との関係性を育てている。だからこそ、顧客をパートナーに巻き込むような事業運営ができていると考えられる。

## 謝辞

本稿の執筆にあたり、多くのご指導ご鞭撻を賜りました兵庫県立大学大学院社会科学研究科経営専門職専攻の西井進剛教授に感謝いたします。西井ゼミの皆さんにもたくさんのご意見をいただき、ありがとうございました。そして、本研究の趣旨を理解し快く協力して頂いた、「とゞ兵」の小山俊和氏と真理子氏に心から感謝いたします。本当にありがとうございました。

## 参考文献

- [1] Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons. (小山龍介訳『ビジネスモデル・ジェネレーション～ビジネスモデル設計書～』翔泳社、2012年)。
- [2] 伊藤嘉浩・高橋優音 (2014) 「日本企業における SNS を用いたマーケティング戦略：有効な活用とマネジメント」山形大学紀要 (社会科学)。
- [3] 後藤真理恵 (2022) 「SNS マーケティングはじめの一步」技術評論社。
- [4] 坂本翔 (2019) 「Instagram でビジネスを変える最強の思考法」技術評論社。

- [5] 坂田利康 (2014) 「SNS マーケティング戦略—Facebook を使った価値共創による商品開発、総合的 O2O、ユーザー・アナリティクスの事例による一考察—高千穂論叢。
- [6] 宍戸崇裕 (2018) 「ファンと一緒にブランドを育てる SNS マーケティング実践法」リスナーズ株式会社。
- [7] 清水将之 (2021) 「SNS マーケティングのやさしい教科書。改訂 3 版 Facebook・Twitter・Instagram—つながりでビジネスを加速する最新技術」エムディエヌコーポレーション。
- [8] 西村順二 (2021) 「マーケティングと SNS のミカタ 地方創生への処方箋」中央経済社。
- [9] 福田淳 (2017) 「SNS で儲けようと思ってないですよね？ 世の中を動かす SNS のバズり方」小学館。
- [10] 門口妙子 (2022) 「SNS マーケティング大全」ぱる出版。
- [11] 吉田誠吾 (2022) 「唯一無二の会社の魅力を引き出す 弊社ダシ屋と申します」幻冬舎。

## 参考ウェブサイト

- [1] とゞ兵ウェブサイト  
<https://todohyo.com/> (アクセス日 2022.8.30)
- [2] 小山俊和氏個人 Facebook アカウント  
<https://www.facebook.com/toshi.koyama.7> (アクセス日 2022. 8.30)
- [3] とゞ兵 Facebook アカウント  
<https://www.facebook.com/pages/%E3%81%A8%E3%82%9E%E5%85%B5/185934931612548> (アクセス日 2022. 8.30)
- [4] とゞ兵 Instagram アカウント  
<https://www.instagram.com/todo.hyo/?hl=ja> (アクセス日 2022. 8.30)
- [5] とゞ兵 Twitter アカウント  
<https://twitter.com/todohyo> (アクセス日 2022. 8.30)
- [6] とゞ兵 LINE アカウント登録画面  
<https://page.line.me/050exeqs?openQrModal=true> (アクセス日 2022. 8.30)

- [7] todo bien coffee Instagram アカウント  
[https://www.instagram.com/todo\\_bien\\_coffee/?hl=ja](https://www.instagram.com/todo_bien_coffee/?hl=ja) (アクセス日 2022. 8.30)
- [8] HIDE OUT gallery Instagram アカウント  
[https://www.instagram.com/hide\\_out\\_gallery/?hl=ja](https://www.instagram.com/hide_out_gallery/?hl=ja) (アクセス日 2022. 8.30)
- [9] SankeiBiz「「タピる」ブームの影にゴミ問題 タピオカドリンク飲み残しで繁華街が知恵絞る」  
<https://www.sankeibiz.jp/business/news/191216/bsm1912161142028-n1.htm>  
(アクセス日 2022.8.9)
- [10] 企業法務弁護士ナビ「従業員による SNS 上の不適切発言問題で会社ができる 3 つのこと」  
<https://houmu-pro.com/labor/209/> (アクセス日 2022.8.28)
- [11] 日本の人事部「バイトテロ」  
<https://jinjibu.jp/keyword/detl/629/> (アクセス日 2022.8.9)
- [12] 総務省「安心してインターネットを使うために国民のための情報セキュリティ」  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/joho\\_tsusin/security/basic/service/07.html](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/security/basic/service/07.html)  
(アクセス日 2022.8.9)
- [13] 日本経済新聞「「LINE」は日本製？韓国製？」  
[https://www.nikkei.com/article/DGXNASFK2203C\\_S3A120C1000000/](https://www.nikkei.com/article/DGXNASFK2203C_S3A120C1000000/)  
(アクセス日 2022.8.10)
- [14] CNET Japan「フェイスブック ジャパン長谷川代表が語る「退任の真意-独占ロングインタビュー」」  
<https://www.glad-cube.com/blog/?p=35640> (アクセス日 2022.8.9)
- [15] Meta Newsroom「Instagram の国内月間アクティブアカウント数が 3300 万を突破」  
[https://about.fb.com/ja/news/2019/06/japan\\_maaupdate-2/](https://about.fb.com/ja/news/2019/06/japan_maaupdate-2/) (アクセス日 2022.8.9)
- [16] Twitter Japan  
<https://twitter.com/TwitterJP/status/923671036758958080> (アクセス日 2022.8.9)
- [17] LINE Business Guide Summary  
[https://www.linebiz.com/sites/default/files/media/jp/download/LINE%20Business%20Guide\\_202101-06\\_summary\\_v1.pdf](https://www.linebiz.com/sites/default/files/media/jp/download/LINE%20Business%20Guide_202101-06_summary_v1.pdf)  
(アクセス日 2022.8.9)
- [18] ICT 総研「2022 年度 SNS 利用動向に関する調査」  
<https://ictr.co.jp/report/20220517-2.html/> (アクセス日 2022.8.9)

- [19] 総務省「令和3年度 通信利用動向調査」  
[https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/220527\\_1.pdf](https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/220527_1.pdf)  
(アクセス日 2022.8.9)
- [20] 総務省「平成30年度 通信利用動向調査」  
[https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/190531\\_1.pdf](https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/190531_1.pdf)  
(アクセス日 2022.8.10)
- [21] NTT コムリサーチ「第7回企業におけるソーシャルメディア活用に関する調査」  
<https://research.nttcoms.com/database/data/001978/> (アクセス日 2022.8.10)
- [22] 総務省「情報通信白書令和元年版」  
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r01/html/nd114300.html>  
(アクセス日 2022.8.10)
- [23] 豊岡市役所の公式ウェブサイト  
<https://www.city.toyooka.lg.jp/> (アクセス日 2022.8.9)
- [24] ディスカバー豊岡「豊岡市について」  
<https://toyooka-travel.tumblr.com/about> (アクセス日 2022.8.9)
- [25] 観光経済新聞「第35回につぼんの温泉100選(2021年度)」  
[https://www.kankokeizai.com/100sen\\_35/](https://www.kankokeizai.com/100sen_35/) (アクセス日 2022.8.9)
- [26] SMOUT「SMOUT 移住アワード2021」  
[https://lab.smout.jp/news/about-ijyu-award-2021\\_yearly](https://lab.smout.jp/news/about-ijyu-award-2021_yearly) (アクセス日 2022.8.9)
- [27] 総務省「令和2年度の地域おこし協力隊の隊員数について」  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000740043.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000740043.pdf) (アクセス日 2022.8.9)
- [28] 青年団  
<http://www.seinendan.org/hirata-oriza> (アクセス日 2022.8.9)
- [29] 但馬特急便「地域拠点「とど兵(旧料亭・豊岡市)の再生について」」  
(<https://www.tajima.or.jp/news/171608/>) (アクセス日 2022.8.9)
- [30] 神戸新聞 NEXT「県の景観重要建造物、「六角堂」「とど兵」など7件指定」  
(<https://www.kobe-np.co.jp/news/sougou/202101/0014034613.shtml>)  
(アクセス日 2022.8.9)
- [31] ちいくら「輝け！！第3回「地域クラウド交流会」全国グランプリ大会 HIDE OUT gallery 小山俊和」  
<https://chiiki-cloud.cybozu.co.jp/-/gp2019/activities/5957> (アクセス日 2022.8.9)
- [32] okadama「豊岡グルメ・豊岡市中央町にある ACT (art collective toyo-oka) のナイ

- トカフェがとても良い！」  
<https://okadama.jp/art-collective-toyooka.html> (アクセス日 2022.8.9)
- [33] ゆい「歴史・文化を慈しみ、未来へと繋ぐ。豊岡の街づくり、ものづくりを訪ねて」  
<https://yui-shinkibus.com/yuistyle/13117/> (アクセス日 2022.8.9)
- [34] トリノス「トリノスについて」  
<https://torinosu-2.jimdosite.com/about/> (アクセス日 2022.8.9)
- [35] 美術手帖「アーティスト・イン・レジデンス」  
<https://bijutsutecho.com/artwiki/17> (アクセス日 2022.8.9)
- [36] Instagram「#とど兵」  
<https://www.instagram.com/explore/tags/%E3%81%A8%E3%81%A9%E5%85%B5/?hl=ja> )  
(アクセス日 2022.8.4)
- [37] Social Media Lab -by Gaiax-「UGC を活用した Instagram 企業アカウント運用事例 11 選！ユーザーを巻き込むポイントは？」  
<https://gaiax-socialmedialab.jp/post-52887/> (アクセス日 2022.8.9)
- [38] 兵庫県立但馬技術大学校（職業能力開発学校）「訓練生募集！デジタルマーケティング習得コース」  
[https://www.tajima.ac.jp/cms/wp-content/uploads/2022/03/r4\\_digital\\_marketing\\_bosyu.pdf](https://www.tajima.ac.jp/cms/wp-content/uploads/2022/03/r4_digital_marketing_bosyu.pdf) (アクセス日 2022.8.4)
- [39] 小さな世界都市豊岡市「豊岡市の世帯および人口の推移」  
<https://www.city.toyooka.lg.jp/shisei/tokei/1003134.html> (アクセス日 2022.8.4)