

COI

終章

—提言として—

Web2

リクルート住宅総研
島原万丈

1

はじめに

ここまで、消費者調査の結果、実際のネット掲示板の書き込み内容分析に加え、澁谷先生による消費者行動理論の知見や他業界の事例を踏まえた論考と、新築マンション市場におけるCGMの現状をみてきた。得られた一連の知見を踏まえ、今後、われわれはCGMとどのように向き合うべきなのか、本研究のまとめとして、検討したい。

2 CGM脅威仮説の棄却

本プロジェクトのスタート地点での問題意識であった、「CGMが、ネガティブな情報にあふれ購入希望者を迷わせ、購入プロセスを阻害する」というCGM脅威仮説は、購入希望者調査、掲示板の書き込み内容分析を通して、完全に否定された。

まず、「不特定多数が匿名で書き込む掲示板にはネガティブな情報が多い」という認識が妥当ではない。マンション分野で最大の掲示板「マンションコミュニティ」の書き込み内容は、そこで書き込まれた形容詞を分類した結果、もちろん「ネガティブ」な書き込みも多いが、それ以上に「ポジティブ」なコメントが多く、もっとも多いのは「ネガティブ」「ポジティブ」どちらでもない中立的な形容詞だった。

情報源としてCGMを利用する購入希望者の実態をみても、CGMの情報により立ち止まったり後ずさりすることがあるが同程度に背中を押される経験もあり、購入行動全体としてみれば、CGMを利用しない層よりもプロセスの進展が早いという、決定的な事実も確認された。

CGMは情報源として、マーケティングが発信する情報と補完しあう形で、もっと言えば、マーケティングが発信する情報の宿命的欠落を埋め合わせるために利用されている。

なにもこのことは、マーケティングが消費者に対して、不都合な事実、不利な情報を意図的に隠しているという意味ではない。「情報の宿命的欠落」とは、澁谷氏が消費者行動の枠組みを提示しているように、そもそも製品判断力が低い消費者にとってそれが意思決定に大きな影響力を持つ情報でありながら、新築マンションの販売モデルとして提供が不可能で、なおかつ情報の提供者としても企業が最適ではない、そのような情報である。具体的に言えば、実際に住んでみないとわからないような定性的な評価情報（経験情報）だったり、中立的な立場の専門家の分析結果がもっとも信頼できるような専門情報である。

さらに、検討後期の購入希望者にとっては、CGMの情報は自分の意見の正しさを確認・補強するために利用される場合も多いということも確認された。自分が見たい情報を選んでみているという可能性も高い。モデルルームを見学して販売員の接客を受けて、「ここはイマイチ安っぽいなあ」と思っている消費者はそれがやはり安っぽいことを示している情報を探しているし、「ここは床暖房がついていないのは難点だけど他は言うことなしだ」と思っている消費者は「床暖房は不要だ」というような意見を求めている。その心理は、認知的不協和の理論で裏付けられている。つまり、勝負の大勢はすでに決っていて、CGMは購入希望者の背中を押しているのに過ぎないのである。

消費者がCGMにある、根も葉もない無責任な発言に大きな影響を受けるかもしれない、という認識も改めなければいけない。利用者がCGMの情報として役に立つと思っているのは「情報源が確かな情報」であり、根拠のはっきりしない批判、否定的書き込みは「荒らし」や「煽り」として軽く流されているのだ。

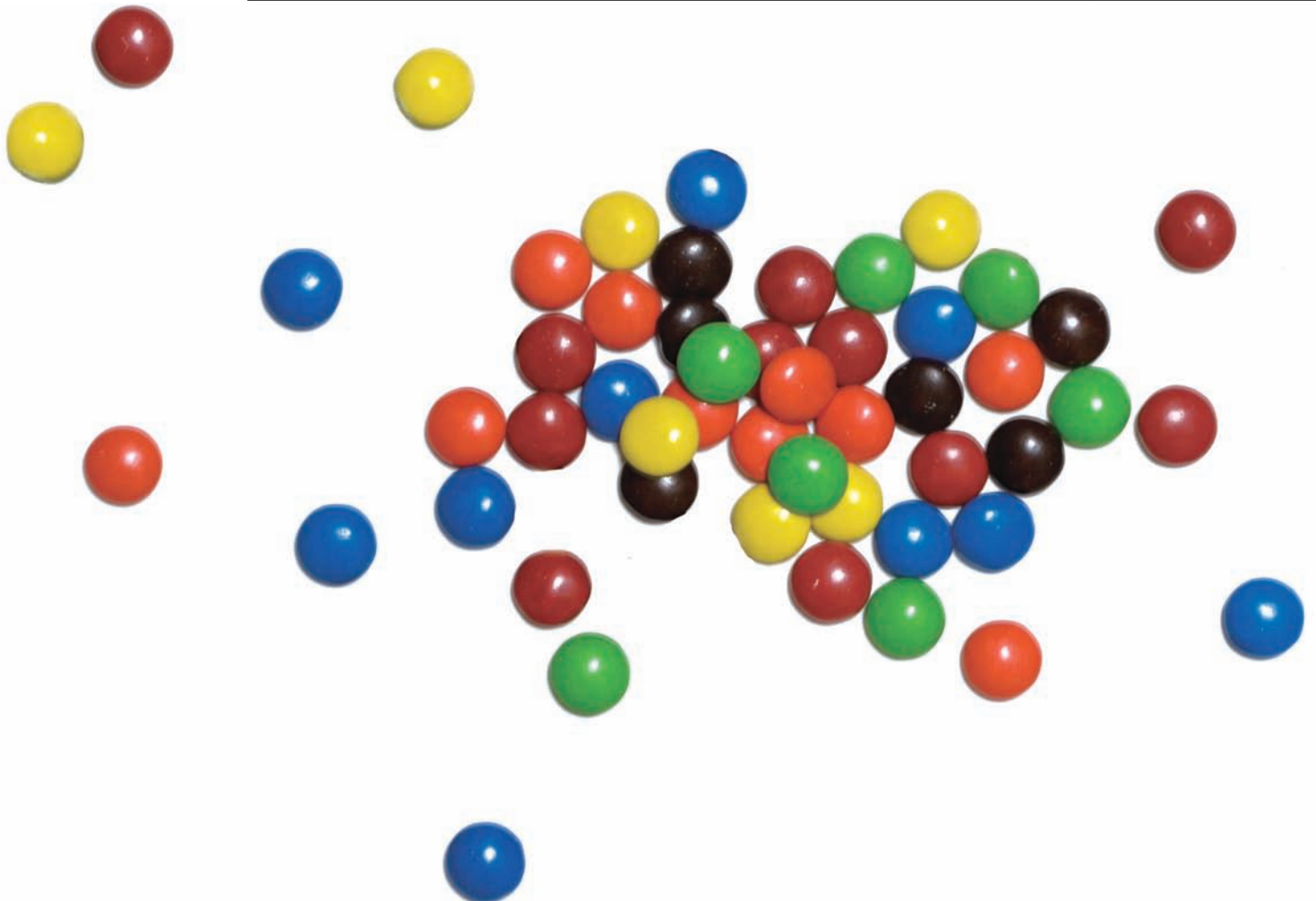
そもそも、掲示板やSNSに自ら情報を書き込む情報発信者の最大の特徴

は、ネットによる「群集の叡智」を信じているような価値観であり、仮にネガティブな内容を書き込むケースがあったとしても、基本的な動機は「善意」である。賞賛や尊敬以外に何の褒賞もない情報提供という行為は、自分の持っている知識や経験を他の人に教えてあげたい、という動機に支えられている。

もちろん、「善意」ならどんな発言でも許されるという訳ではないし、誤解を恐れずに言えば、善意ほど厄介なものはない場合も多々ある。しかし、われわれには「世の中をよくしたい、人の役に立ちたい」という動機そのものを、いかなる形でも否定する権利はない。たとえ、そのことによりネガティブな面があるとしても、コミュニティにおける「善意」を否定してしまえば、あとに何が残るといふのだ。

もう十分だろう。本プロジェクトを通してのわれわれの第一のメッセージは、「CGMは消費者の購入行動を阻害しない」というものである。それどころか、CGMが背中を押して検討プロセスを促進させるのだとしたら、マーケティングはCGMに大きな機会を見出すことが可能であろう。

ここから先は、今後、住宅不動産市場においてもCGMが消費者の情報源として一定の地位を確立するという認識に立ち、業界全体として、一分譲会社、販売会社だけでなく、管理会社、さらに、情報提供業者も含めて一どのように向き合うべきなのか。どのような態度が求められるのかについて、検討していきたい。



3

求められる基本的な態度

CGMに大きな機会を見出しうるとは言っても、しかし、多様な価値観を持った消費者が「善意」として自由に発言をするというメディアにおいては、自社にとって都合がよくない情報もまた同時に広まることも、現実問題としてありうる。

法に触れるような名誉毀損や根も葉もない誹謗中傷のような書き込みは、これはサイト運営者との協力によって排除されるべきだろうが、個人的な体験をもとにした不満、個人的な印象としての評価や意見に関しては、たとえそれが自社商品に否定的なものであれ、多様な意見の1つとして、これを受け入れなければならない。CGMでは、自社にとって「うれしいこと」も「うれしくないこと」も書き込まれる。判断は賢明な読者にゆだねるしかない。それがCGMである。

企業は、CGMの中で、消費者が自発的に自社や自社商品に対するよい評判を広めてくれることを期待することができる。そのかわりに、そこで批判・非難に耐えることも学ばなければならない。



4

防衛策1 不満・苦情を受け止める仕組み

とはいえ、マーケティングは、自社にとって「うれしくない」情報の流布量を最小限におさえる術を持たないわけではない。もちろん、すべての顧客が満足する対応やあらゆる購入希望者が絶賛する商品は不可能である。どんなに誠実に対応をしたところで、一定割合の不満は発生するし、商品の評価についてはなおさらだ。

消費者行動学者のリッチンズによれば、購買した商品やサービスに強い不満がある場合、消費者は即座にネガティブな口伝え行動に出るのではなく、まず脱出行動（使用中止）や苦情行動をとり、それらが妨げられた場合に、ネガティブな口伝え行動に出るとされる。返品ができない、苦情を持っていく先がない場合に、周囲の人に不満を言いふらす。逆に、苦情行動がとりやすい場合はネガティブな口伝え行動は少なくなり、しかもその製品の継続使用が促進される、というのだ¹。

「住宅産業はクレーム産業だから。」業界内部の方がよく口にする言葉だ。この言説は、往々にして、「売りっぱなし」と批判される業界体質を正当化する際に使われる。しかし、リッチンズの理論によれば、そのような体質により行き場を失った「不満」がネットに流れるのである。既契約者調査では、消費者の多くは契約後もネットコミュニティにとどまり、情報発信や情報収集をしていることが明らかになっている。

ネット時代の新しい消費者行動モデル「AISAS（アイサス）」からも、売主はこれまで以上に契約後の顧客満足度を重大な課題と認識すべきである。契約までの満足度から入居後の満足度まで、顧客対応戦略の照準を拡大する必要がある。と同時に、不満・苦情の逃げ場を確保してあげることが、ネット上にそれらが流れ出すのを防ぐ有効な手立てとなるだろう。

この防衛策は、販売段階にも適用可能だろう。購入希望者のインタビューをしていると、モデルルームで不誠実な対応、たとえば「どうせ買えないと見下された対応をされた」や「しつこいセールス電話があった」など、を受けたことに不満を持つ人は少なくない。そもそも、価格を明示しないチラシや広告で大量に集客して、そこから購買力がある人にだけきちんと対応し、そうでない人は軽くあしらうような体質があるとすれば、それは見直す必要があるが、モデルルームに来場する人のすべてを満足させる対応は不可能である。しかし、そこで発生する不満や苦情を持ち込む先を用意することは不可能ではない。

そのような仕組みを作り維持していくコストと、不満やクレームがネット上へ流れることのダメージとの経済性の比較は難しいものの、検討の余地は十分あると考える。消費者の不満・クレームの逃げ場を用意し運営することの効用は、ただ単にガス抜きというだけにとどまらない。それは、正しく分析していけば自社の商品やサービス、顧客対応のスキルを磨くためのヒントに満ちているはずだからである。消費者相談窓口（いわゆるお客様センター）に寄せられた消費者の声を、商品開発から販売、広告まで幅広くマーケティングに活用して強力な競争力を身につけた事例としては、花王が有名である²。

1 川上善郎（1997年）『うわさが走る』（サイエンス社）

2 小西一生、瀬津 時男（1997年）『「顧客の声」を天の声にする会社—売りっぱなしは許されない！ 花王の「消費者相談窓口支援システム」に学ぶ』（中経出版）

5

防衛策2 徹底した情報公開

マーケティングが、自社にとって「うれしくない」情報の流布量を最小限におさえる術は他にもある。ここで検討するのは「うわさ」である。

近年、マーケティングでは、主にブログやSNSなどCGMで「うわさ」を発生させ注目度を上げることを目的として、商品や広告、セールスプロモーションに工夫を凝らした戦略が注目されている。「バズ（Buzz=うわさ）マーケティング」や「バイラル（Viral=感染）マーケティング」、「WOM（Word Of Mouth=口伝）マーケティング」などと呼ばれているが、ここでは、このようないわゆるクチコミ・マーケティングがどの程度有効なのかその実効力を検証したり、これが新しいマーケティング手法の決定版だと喧伝する意向はない。

これらの手法があてにしているのは、いずれも「よいうわさ」であるが、不特定多数が自由に発言をするCGMという空間で、「よいうわさ」だけを想定するというのは、あまりにもナイーブすぎる。綿密に練り上げたはずのコミュニケーションプランであっても、マーケティングの意図に反してネガティブなクチコミが発生することは珍しくない。「ネガティブなうわさ」も含めて話題性だと達観できればよいが、すべてが固有の商品であり、途中でモデルチェンジもできない、簡単には買い替えもできない、数千万円もする住宅の場合は、「ネガティブなうわさ」は、売り手にとっても買い手にとっても歓迎されざるものであろう。

それらのクチコミ・マーケティングのポイントが、「消費者に商品やサービスについて話す理由を与えること」、「消費者間の『情報格差』を創出して、情報を持つ消費者が話したくなる環境を作る」³ ことだとすると、それを逆にすれば、「うわさ」の発生は抑えられると考えられる。社会心理学者のオルポートとポストマンは、「うわさの流布量=問題の重要さ×曖昧さ」として、うわさの基本公式を提示している⁴。当事者にとって、その問題が重要であればあるほどうわさは広まりやすく、状況が曖昧であればあるほどうわさが広まりやすいということである。

この公式に当てはめて考えると、一生に何度もない住宅購入は、ほとんどの消費者にとって「問題の重要さ」は無限大に大きいわけなので、考慮すべき変数は「状況の曖昧さ」である。人々の関心や不安に対して状況を説明する明確な情報が提示されないときほど、「うわさが走る」ということになる。欠陥マンションの建て替え、耐震偽装や土壌汚染の隠蔽など、ここ数年、消費者の信頼を損なうような事件が起きている。そのような特殊な例は論外としても、「業者は何か不都合な情報を隠しているのではないか？」という疑念がネガティブなクチコミを拡大させるのである。また、クチコミ・マーケティングの例をみれば、情報の格差や時間差も状況の曖昧さを引き、クチコミを拡大させる要因となることが明らかである。

すでに述べたように、CGMで流通している情報はマーケティングが発信した（あるいは発信しない）情報が1次情報となる。それが曖昧であればあるほど、不足すればするほど、その欠落を埋めるために、憶測やうわさが飛び交うのである。

「うわさ」については、多くの研究者によって多くの実証実験がなされ

3 森岡慎司（2007年）『CGMとWOMマーケティングの現状と今後の方向性』（吉田秀雄記念事業財団 AD STUDIES Vol.20）

4 オルポート、ポストマン（1952年）『デマの心理学』（岩波書店）

ているが、うわさへの対処方法にこれといった決定版はないようである。自ら否定することでむしろ状況が悪化したり、無視しても一向に沈静化しない。うわさを伝えようとする人々の動機を消さない限り、うわさを止めることは不可能なのである⁵。

このような知見をまとめると、消費者にとって住宅購入が一大事である限り、企業がとりうる最大限のうわさ防衛戦略は、状況の曖昧さを消すことであり、即座に、わかりやすく、根拠のある情報を徹底的に開示していくことであると結論づけられる。



⁵ 川上善郎 (1997年)『うわさが走る』(サイエンス社)

6

活用策1 脱3Pマーケティング

ここまで、マーケティングがCGM時代のリスクに対処する防衛策を検討したが、リスクとチャンスはかならず表裏一体である。CGMというメディアが、企業が発信しきれない情報を補完し消費者の背中を押すものだとすれば、そこに新たなマーケティングの機会がある。最初に断っておくが、ここでは先に述べたような、新しいマーケティング手法としてのクチコミ・マーケティングについて議論するつもりはない。クチコミ・マーケティングに関しては、それを専門に語っている書籍や研究が数多くあるので、そちらを参照いただきたい。

ただ一点、今回の研究を通じて確信するところを申し添えれば、クチコミ・マーケティングが自社の情報発信メディアとしてCGMをコントロール対象としてみなすようであれば、その企みは、CGMのそもそもの成り立ちとのジレンマに陥り、なかなか困難なものになるだろうと思われるということだ。CGMはあくまで消費者自身が自発的に自分の思うところを発信するところに、メディアとしての存在理由がある。企業とは直接は利害関係がない第三者が、人の役に立てばと発信する善意の情報だからこそ、リアリティと信頼性が担保されるのである。

CGMは、よい商品を作り、誠実な顧客対応を続け、入居後の顧客満足度まで長期的なビジョンを持って戦略を実行する企業にとっては、またとない追い風となる。従来であれば、顧客が自社の商品やサービスに非常に満足してくれたとしても、リピート購入を期待するには、その購入サイクルは絶望的に長かった。あるいは、その満足体験を他の消費者に伝える範囲は極めて限定的であるため、ややもすると、顧客満足度は無駄なコストとなりがちであった。

ところが、ネット時代となりCGMが普及し、消費者行動モデルが「AISAS（アイサス）」へ変化すると、既契約者の満足体験はすぐさま次の消費者へ伝達されるのだから、顧客満足に投入したコストは、比較的短いサイクルでその成果を回収できるようになる。

何度も持ち出して恐縮だが、「住宅産業はクレーム産業」という言説は、実は大変な事実誤認である。新築マンション購入者の購入したマンションに対する満足度はおおむね8割から9割に達しており⁶、この割合は様々な商品カテゴリーの中で奇跡的に高いものである。「認知的不協和の理論」から、人は自分の重大な選択に関して、それが間違った選択だったとは思いたくないので、自己正当化もされ、満足度が高くなる傾向にある。既契約者調査で、契約後にネットに書き込んだ内容は「自分が経験したよい体験やよい印象」のほうが「不快な体験や悪い印象」よりもはるかに多く、既契約者が書き込んだ話題も商品のハードだけでなく、商品のソフトや売主や販売会社に対する書き込みもが多かったという事実を思い出すと、顧客の満足体験にはただ単に商品に起因するものだけでなく、いろいろな切り口が存在することがわかる。

そこに、脱3Pマーケティングの可能性が見えてこないだろうか。業界にとって、コスト競争や物量の消耗戦に陥りやすい3P偏重の競争環境からのパラダイムシフトの可能性が開かれることが、CGMによるマーケティング最大の機会であると、提案したい。

6 リクルート住宅情報ディビジョン(2006年)『マンションブランド調査』

7

活用策2 長期戦略との親和性

いうまでもなく、CGMに書き込まれた情報は、デジタル情報としてネットという底なしのデータベースに保存されていく。ブログは記事固有のURL、掲示板も個別のスレッド単位でURLを持っており、たとえ過去のエントリーであっても検索エンジンですくいあげることが可能だ。そうやって、長期間にわたって蓄積される顧客の満足体験は、住宅不動産業界のマーケティングが長期的なビジョンを模索する際に、活用できる資産となるだろう。

すでに明らかになっていることであるが、日本の総人口は減少局面に入っている。首都圏の人口も2015年以降は減少に転じ、世帯数も徐々に減り始める⁷。この先、住宅不動産マーケットは、新規取得のフローを成長の源泉としてあてにはできないのである。新規取得の世帯数が仮に1割減少するとすれば、それは業界の10社のうち1社が消えることを意味している。行政の政策も、「住生活基本法」により、フローからストックへと明確に舵が切られた。広い意味での住宅業界が市場規模を維持し成長しようとするれば、必定、既存住宅を回転させるほかない。

分譲マンション業界の未来戦略は様々だろうが、その1つの流れが自社物件の流通である。買取・リフォーム転売のような事業を立ち上げた例もある。この戦略は、たとえば中古車流通業界におけるアブルードカー（メーカー認定中古車）にみられるように、自社ブランドの価値の維持向上が重要な鍵を握る。流通市場で高く転売できるから高く買い取ることができ、高く買い取ることができるから競争力ある仕入れが可能になる。ひいては新車時にも価格プレミアムを乗せることができる。

分譲事業の長期戦略として流通事業への顧客接点拡大戦略は、長期間にわたる適正なメンテナンスの維持とともに入居者の満足度がものを言う。良好な管理や修繕計画の実行をスムーズにするためには良好なコミュニティが必要であることは、経験上知っている⁸。既契約者調査で、居住満足度と入居者コミュニティへの参加に相関関係があったのも事実である。顧客の満足体験が蓄積されていくCGMは、「住んでみなければわからない」経験情報のデータベースとなるので、既存住宅市場でも、それが一定規模をもった集合住宅である場合は特に、その購入を検討する消費者にとって有力な情報源となる。

このように、入居者の居住満足度、良好なコミュニティ形成、良好な管理と修繕、顧客アピールという流通市場でのKSF（Key Success Factor＝成功要因）は、CGMというメディアで1つの環としてつながり、競争力として完成することが可能になる。消費者が自らの意思で情報を発信し蓄積していくCGMは、企業からみると、実は低コストで手間をかけず、物件のLTV（Life Time Value＝生涯価値）に貢献してくれるメディアでもあることも特筆すべきメリットである。

7 国立社会保障・人口問題研究所（2006年）『日本の将来人口推計』

8 山岡淳一郎（2006年）『マンション崩壊 あなたの街が廃墟になる日』（日経BP社）は、欠陥マンションの改修という一大事において、住民コミュニティの結束力がいかに重要な力であったかを、壮絶なドキュメンタリーで教えてくれる。

8

おわりに マーケティングを超えて

CGMがマンション事業のマーケティングにどのように活用できるか、その可能性、方向性については上述したとおりである。ここでは、最後に、現在CGMを提供している、あるいは、これから自社のサイト内提供を考えている企業への提案として、本稿をおわりにしたい。

われわれリクルート住宅総研の立ち位置は、常に生活者の側にあると自覚している。生活者の幸福のために、われわれメディア事業者も含めて、住宅不動産業界がいかにあるべきかの議論の材料を提供することを組織ミッションとしている。生活者とは、すなわちわれわれ自身にほかならない。昼間は人々に住宅を提供する業に携わっているが、一歩会社の外へ出ると、われわれもまた、何かしらの住宅に住み、何かしらの住宅を求める生活者である。最後の議論は、一生活者としてのわれわれ自身にかかわる問題であるとして、お付き合い願いたい。

本報告書では、大規模な消費者調査の結果や社会心理学等の理論も持ち出し、CGMがマーケティングの脅威ではないこと、機会として活用の可能性があることを述べてきた。しかし、われわれは、CGMを手放しで礼賛するつもりはない。CGMによる影響に一切なんの不安もない、とは言い切れないからだ。

CGMが、消費者一人一人の納得できる選択を助けるのは、もちろん歓迎すべきことである。そこに多少のノイズがあっても、CGMがないよりもCGMがあるほうが民主的であるし、消費者主権のマーケットが開かれる可能性が大きい。しかし、問題としたいのは、消費者がひとりひとり最適な選択を積み重ねていったときに、全体としての多様性を失う恐れがないとは言い切れないことだ。その芽が消費者の意識の中に見え隠れする。アメリカの憲法学者キャス・サスティーン言葉をみてみよう。

より深刻で、かつ最も軽視されてきた（インターネットの）リスクは、消費者側の動機だと私は考える。これは、消費者が一般に混乱したり、不合理であったり、悪意があったりするからではない。消費者の選択が、それぞれ単独では完璧に理にかなっていても、全体としては民主的なゴールに逆行してしまうことがあるからだ。— キャス・サスティーン『インターネットは民主主義の敵か』（毎日新聞社）

序章でみたCGMの歴史を振り返ると、検索エンジンの性能向上がCGMの隆盛に重要な役割を果たしたことがわかる。『ウェブ進化論』の梅田望夫氏も、Googleの登場によって、ネットの中から玉と石をより分けることが可能になったと論じている⁹。本調査でも、消費者は購入プロセスのあらゆるステージで検索をし、ネット上の膨大な情報から自分が関心ある情報拾い出していることがわかった。しかし、キャス・サスティーンが懸念している点は、まさにここである。

ハーバースマスやA・ギデンスら世界的な社会学者は共通して、民主主義の社会を維持するためには、公的な場所における人と人の対話が重要であると説いている¹⁰。今日においては、ネット・コミュニティは「公的な場所」と呼んでも差し支えないだろう。「人と人の対話」とは、異なる価値観、異なる意見との対話のことである。

キャス・サスティーンは「フィルタリング（情報を事前にふるい落とすこと）」と呼ぶ、一般的にはパーソナライゼーション（個人化）といわれる、ネット技術の進歩により可能になった「見たいものだけ見る」「読みたいものだけ読む」と

9 梅田望夫（2006年）『ウェブ進化論 本当の大変化はこれから始まる』（ちくま新書）

10 鈴木謙介（2002年）『暴走するインターネット』（イースト・プレス）

いう行為が過度になると、そのような対話は不可能になる。今回の調査結果でも、購入希望者には、CGMで自分に似た人からの情報を求め、自分の意見を確認・補強してくれる意見を選んでみているという傾向があった。

そのような過度なフィルタリングがもたらす最大の弊害は、「集団分極化」といわれる状態だ。これは、同じような価値観の人間が集まって議論をすれば、メンバーは極端な意見に走りやすいという現象である。このような現象がおきるメカニズムは、ドイツのリサーチャーかつ社会学者であるエリザベート・ノエル・ノイマンの「沈黙の螺旋理論」で説明される。「沈黙の螺旋理論」とは、人は自分の意見が多数派に属していると感じるときは積極的に発言するが、少数派と感じた場合は沈黙をする。その結果、その場の議論は多数派の意見が支配することになるというものである¹¹。SNSなどの同質的なネットコミュニティではサイバーカスケードという情報のなだれ現象を起こし、集団分極化が加速されやすいと言われている。

そのような場では、おそらく、本来は多様な価値観のため、多様な評価があるはずの住宅不動産商品に、良い／悪い、の評価が極端に集中するだろう。人気の出る物件には極端に買い手が殺到し、それ以外の物件には誰も見向きもしないというような状況が起こるかもしれない。地域の格差も拡大するかもしれない。入居済みのマンションでは、特定のネットコミュニティに参加している住民の意見が先鋭化して、それ以外の住民や近隣住民との間に軋轢を生むかもしれない。

このようにして、ひとりひとりの消費者が自分にとって最適と思われる情報行動をとるうちに、彼／彼女の意見は知らず知らずのうちに、集団分極化の中に取り込まれ、逆に選択肢は狭まっているのである。CGMの活用により、このような状況を招くとしたら、これはもう、マーケティングにとって機会が脅威か、いかに活用すべきか、というようなレベルを超えて、社会、すなわちわれわれ自身にとって悲劇的である。

CGMが生活者の幸福に寄与する大きな力であるとする論が、直接間接にその精神的な支柱にしているのは、ジェームズ・スロウィツキーの『「みんなの意見」は案外正しい』¹² だと思われるが、スロウィツキーは、「群集の叡智」が達成される重要な要件の1つとして、「意見の多様性」をあげている。この「意見の多様性」こそ、集団分極化を防ぎ多様な価値観を容認し、コミュニティの民主主義を守る、最低限の砦である。

今後、CGMはさらに浸透し、住宅の購入行動において不可欠な情報源となるだろう。マーケティングは好むと好まざるとかかわらず、この流れへの対応を迫られることになる。現在すでにCGMを提供しているメディア企業はもちろん、今後自社でCGMを提供する仕組みを持つとする企業、傍観する企業も含めて、業界全体はCGMという場での意見の多様性に最大限の敬意を払うべきである。CGMを運営するメディア企業は、できるだけ多くの人が自由に気楽に意見を表明できるように、その仕組みと運営を用意する責任を自覚しなければならない。安易なランキングや評点で物差しを単純化すべきではない。自社での運営を考えている企業では、たとえ自社が運営するCGM内で自社が批判されようとも、それに違法性がない限り容認すべきだろう。CGMを傍観する企業も同じだ。

多様性を殺してはいけない。われわれには、マーケティングの利益よりも大切なものがあることを認識しておくべきだ。

¹¹エリザベート・ノエル・ノイマン (1997年)『沈黙の螺旋理論 世論形成の社会心理学』(ブレーン出版)

¹²ジェームズ・スロウィツキー (2006年)『「みんなの意見」は案外正しい』(角川書店)