ブランド・コミュニティの形成・維持・発展と企業アプローチに関する一考察

福島　秀隆

キーワード：ブランド・コミュニティ，ブランド管理，ブランド・リレーションシップ，ブランド・コミットメント，ブランド・ロイヤルティ

1．研究の目的

本稿は、企業のブランド・コミュニティの形成・維持・発展のプロセスと、企業のブランド・コミュニティへのアプローチを考察するものである。

成熟した日本市場において、商品間の差異をつけることが難しくなる、いわゆるコモディティ化が起こっている。それから脱却するために、企業はブランドの構築を試みている。なぜなら、企業にとってブランドは資産として、また長期的な利益の源泉として、価値があるからである。今日、ブランド構築において注目されているのが、ブランド・コミュニティである。Kotler（2010）も、「企業が成功するためには、消費者が共創やコミュニティ化やキャラクターをますます重視するようになっていることを理解する必要がある」と述べている[1]。企業側としては、コミュニティは重要となってきているのである。

本稿で取り上げるブランド・コミュニティは、ある特定のブランドを囲んだコミュニティであるため、マスではなく、その数は少ないかもしれない。しかし、強固なブランド・コミュニティの構築は、顧客ロイヤルティを高め、マーケティング効率を高め、ブランドへの信頼性を向上させることができるのである。そのために企業は、コミュニティづくりに工夫を凝らす必要がある[2]。さらに、ブランド・コミュニティは、口コミなどでブランド価値を広め、新製品の開発や既存製品の改良の手助けを期待でき、メンバー同士が支援し合うことでブランドのロイヤルティが高まり、ブランドの

[1] Kotler, Kartajaya, and Setiawan(2010).
[2] Fournier and Lee (2009).

知識を企業に代わって提供してくれる機能を持っている[3]。それ故、企業はブランド・コミュニティを形成し、アプローチしていきたいと考えるのである。しかし、ブランド・コミュニティのプロセス（形成・維持・発展）という視点からの研究や、コミュニティに対しての企業アプローチという研究は少ない。そこで、先行研究を整理し、ケーススタディーを通じて、企業がどのようにブランド・コミュニティにアプローチしていけば良いかを考察したい。

本稿では、まずブランド・コミュニティという概念を理解し、次に先行研究を整理する。その上で、ハーレーダビッドソンのブランド・コミュニティを取りあげ、ブランド・コミュニティの形成・維持・発展というプロセス及び、それらに対する企業のアプローチを考察したい。

２．ブランド・コミュニティの概念と特徴

２－1．ブランド・コミュニティとは

ブランド・コミュニティとは、「ブランドのファンの間で社会的な関係でつくられた集合をもとに、特定化された、地理的な制限がなくつくられたコミュニティであり、特定のブランド化された商品やサービスを囲んだコミュニティ」と定義される[4]。現在は製品やサービスを囲んだコミュニティだけでなく、企業ブランドを囲むコミュニティも確認されている[5]。

ブランド・コミュニティは、消費者とブランドとの関係性を変えた。従来の消費者とブランドは一対一の関係であったが、ブランド・コミュニティは、消費者（メンバー）と企業とその他の消費者（メンバー）というトライアドの関係から構成されている[6]。しかし、それだけではなく、消費者（メンバー）を中心として、ブランド、他の消費者（メンバー）、マーケター、製品という４つの関係から構成され、それぞれの関係は相互に補強する関係にあるという主張も存在する[7]。

また、ブランド・コミュニティは、商業的製品を中心としたコミュニティであり、コミュニティのメンバーも自分たちの同類意識は大量生産されマス広告されているブランド化された製品にもとづくものであると認識しているという特徴をもっている。それゆえ、ブランド・コミュニティと単なる使用者の集団との違いを区別するため、

[3] 久保田(2003a), 久保田 (2003b).
[4] Muniz and O’Guinn (2001).
[5] 宮澤 (2011).
[6] Muniz and O’Guinn (2001).
[7] McAlexander, Schouten, and Koenig (2002).

ブランド・コミュニティとして識別するための３つの要素があるとされる。それらは同類意識、儀式と伝統、道徳責任の感覚の３つである[8]。

同類意識とは、ある特定のブランドが好きであるという意識をもったメンバーがブランドに対する結びつきだけでなく、互いに強い結びつきを感じることである[9]。メンバーは、当該ブランドと他のブランドとの間の確固とした境界を意識する。また、Windows に対する Macintosh のように、競合ブランドに対立的ブランド・ロイヤルティを抱くことで、当該ブランドの意味を確認し、コミュニティ内の結束が強まる。

儀式と伝統とは、メンバーがそのブランドの歴史の賞賛やブランド・ストーリー、またコミュニティのしきたりなどを共有すると同時に、コミュニティの内外にそれを伝達することである[10]。儀式と伝統は、コミュニティに共有されている文化、意識、歴史の永続性を高める機能をもっている。

道徳責任の感覚とは、メンバーがコミュニティ全体と他のメンバーに対して抱く義務と責務の意識のことである[11]。これには、社会的道徳意識と他のメンバーの支援がある。社会的道徳意識は、コミュニティのメンバーとして何が正しくて何が誤っているのか、何が適当で何が不適当かという境界線を認識させることで、メンバーの統合と維持に貢献する。また、コミュニティのメンバーが困っていれば、他のメンバーが助けるといったことも行われている。

また、ブランド・コミュニティは、リアルとインターネットの両方に存在すると考えられるが、インターネット上のコミュニティは、インターネット・コミュニティ（ネット・コミュニティ）やオンライン・コミュニティとして紹介している文献が多い[12]。また、企業のブランド・サイトや掲示板にブランド・コミュニティという名前が付されている場合もあるが、単に名前を付けただけで、ブランド・コミュニティの識別要素が存在しているとは考えられないものもある。

２－２．ブランド・コミュニティの理論的・実践的な位置づけ[13]

ブランド・コミュニティはマーケティング戦略として捉えられている[14]が、事業戦略として捉える主張も存在する[15]。それによれば、ブランド・コミュニティから最大

---

8 Muniz and O'Guinn (2001).
9 同上書.
10 同上書.
11 同上書.
12 例えば，池尾（2003），石井・厚美（2002），石井・水越（2006），金森（2009），金森・木村（2003），村本・菊川（2003）などを参照.
13 Fournier and Lee (2009) や宮澤（2012）を参照.
14 隅田（2006）など.
15 Fournier and Lee (2009).

の成果を引き出すには、これを企業全体の目標を後押しする高次の戦略として位置づけなければならない。また、ブランド・コミュニティは、メンバーのために存在するもので、そこでメンバー間のコミュニケーションを促進するためにある。そのため、企業のマネジメントやコントロールは受けないという[16]。この点は、企業側も苦慮することであり、本稿でも考察したい部分でもある。

理論的には、大きく２つの潮流がある。第一に、企業側の視点から、マーケティングの成果や影響について研究を行う流れである。例えば、ブランド・ロイヤルティ、ブランド・リレーションシップ、口コミの効果や、製品開発や改良に活かす研究やユーザーイノベーションの研究などがされている。第二に、コミュニティのメンバーの意識や行動の視点から研究を行う流れである。例えば、社会心理学を援用した研究がこれにあたる。

３．ブランド・コミュニティの形成・維持・発展

ブランド・コミュニティの形成・維持・発展のそれぞれには、コミュニティのメンバーの意識や行動が大きく影響している。そのため、企業のアプローチは、メンバーの意識・行動を踏まえて考える必要がある。それぞれに特徴があるので、それらを整理したい。

３－１．ブランド・コミュニティの形成

３－１－１．ブランド・コミュニティの形成とは

ブランド・コミュニティの形成では、ブランド・コミュニティの形成の発信者が、どのような場で、どのように形成するのかを考察する。

上述の通り、ブランド・コミュニティの識別要素としては、同類意識、儀式と伝統、道徳責任の感覚の３点があり、これらがあれば、それはブランド・コミュニティとして認識できる。しかし、ブランド・コミュニティの形成という文脈の中では、これらがどのように創られていくのかというプロセスでみる必要があるため、本稿では、久保田（2003a, 2003b）のブランド・コミュニティ成立の必須要素でみていく。それは、以下の３点である。

第一に、共有された価値の確立である。それには、場の設定、価値のリフレッシュ、及びブランド・ストーリーの活用が必要である。ブランド・コミュニティの識別要素

[16] Muniz and O'Guinn (2001).

である同類意識をメンバー同士で感じるのは、ブランド・コミュニティのメンバーが、ブランドが生み出した価値の共有を前提として結びついているからである。その価値の共有には、場の設定が重要となる。コミュニティのメンバーは当初から価値を共有していたとは限らず、価値を共有する場が設定された結果、互いを仲間として認めるようになる。その共有された価値の魅力を持続させるには価値のリフレッシュが必要である。価値のリフレッシュとは、ブランドの基本理念や慣習を継承しつつ、ブランドが良い意味で期待を裏切り変化を遂げるなどして、新たな展開をみせることである。また、ブランド・ストーリーを活用することで、メンバーの同類意識が強化され、コミュニティの価値が強調・伝承される効果がある。これは企業が関与しやすく、企業が創るが、コミュニティ内で生まれるものも多い。ブランド・ストーリーが広告などを通して外部に伝えられることで、メンバーは自分たちのアイデンティティを再認識するのである。

第二に、メンバー同士の絆の確立である。それには、コミュニティ内部の安定化と活性化が必要である。メンバー間の絆はお互いをかけがえのないパートナーと認識することによって深まる。そのために大切なことは、メンバー同士が共通の価値観を持っていると実感し合うことと、相互に依存し合うことである。そのために、豊かなコミュニケーションと円滑な相互作用を保障する安定したコミュニティ環境が必要となる。さらに、コミュニティ内の相互作用を通じて個人的な友情が生まれたり、お互いの関係が深まれば依存したり協力し合うようになる。その結果、メンバー間には心理、資源、活動といった面で絆が生じ、強い結束感が発達する。また、メンバー間のコミュニケーションや相互作用を促すために、古くからのメンバーを維持しつつ、新しいメンバーや異質なメンバーをコミュニティの中に組み込んでいくことや、新しい話題や課題を投げ込むなどのきっかけづくりも必要である。

第三に、知覚された脅威の確立である。それには、危機と対立の演出が必要である。コミュニティは外部に対立的存在があることを通じて自らを再認識し、結束を強める傾向がある。そこで、危機や対立の存在を印象づける情報を発信することによって、結束感を高めることが可能となる。また、コミュニティに危機をもたらした事柄をブランド・ストーリーとして語り継ぐこともある。

ブランド・コミュニティは、これら３つの力がバランスよく作用することによって成り立っている[17]。すなわち、企業が、場の設定、コミュニティ内部の安定化と活性化、危機と対立の演出を行うことによって、価値の共有、メンバー同士の絆、知覚さ

---

[17] 久保田（2003a），久保田（2003b）.

れた脅威がメンバーの間でバランスよく作用されることになる。それによって、ブランド・コミュニティは成立が可能となり、同類意識、儀式と伝統、道徳責任の感覚の識別要素につながるものであると考えられる。

３－１－２．ブランド・コミュニティの形成の発信者

ブランド・コミュニティには、企業発信型ブランド・コミュニティと、消費者発信型ブランド・コミュニティの２種類がある[18]。その特徴は以下の通りである（表－１）。

企業発信型ブランド・コミュニティ	消費者発信型ブランド・コミュニティ
・魅力ある潜在性を備えた特定消費者集団 ・当該ブランドを所有する企業により構築 ・個別企業ごとのブランド・コミュニティ ・営利目的 ・企業のマーケティング活動の一環 ・コミュニティにテーマ・方向性を提供 ・企業情報を積極的に取り入れようとするメンバー ・オピニオン・リーダーの存在 ・コミュニティでの発言力が大きい（多くの RAM[19]の存在） ・企業の製品開発に強いコミット ・長く存続するブランド・コミュニティ	・魅力ある潜在性を備えた特定消費者集団 ・当該ブランドを好む消費者により構築 ・インターネット上で膨大な数が存在 ・営利非営利目的の混在 ・ファンクラブ的要素 ・コミュニティのテーマ・方向性が流動的 ・自ら情報を頻繁に発信するメンバー ・オピニオン・リーダーの存在 ・ブランド情報発信の重視（RAM・ROM[20]の混在） ・コミュニティへの貢献重視 ・ブランド・コミュニティの形骸化の恐れ

表‑１　ブランド・コミュニティの分類と特徴

出典：隅田（2006），109 頁の表１を一部修正.

企業発信型ブランド・コミュニティとは、企業のブランド担当者ないしコミュニティ担当者などによって立ち上げられ、維持、管理されている企業によるブランド・コミュニティのことである[21]。例えば、ネスレの Together Nestle や全日本空輸の ANA

---

18 隅田（2006）.

19 RAM とは Radical Access Member の略称で，インターネット・サイトなどに積極的に書き込み，もしくは双方向のコミュニケーションを志向するメンバーのことである.

20 ROM とは Read Only Member の略称で，インターネット・サイトなどを閲覧することだけに終始するメンバーのことである.

21 隅田（2006）.

SKYWEB、ハーレーダビッドソンのハーレーオーナズクラブなどが考えられる。また、消費者発信型ブランド・コミュニティとは、消費者が自発的に創り上げる場として展開されているブランド・コミュニティのことである。例えば、パナソニックのFPANAPC、ニコンイメージングジャパンのニッコールクラブ、コカ・コーラのFacebookページなどが考えられる。

３－１－３．ブランド・コミュニティの形成の場

ブランド・コミュニティ形成の場は、リアルとインターネットがある。この場合、消費者発信型でも企業発信型でも両方ありうる（表－２）。

	リアル	インターネット
消費者発信型	ニッコールクラブ （ニコンイメージングジャパン）	FPANAPC（パナソニック） コカ・コーラのFacebookページ
企業発信型	ハーレーオーナズクラブ （ハーレーダビッドソン）	Together Nestle（ネスレ） ANA SKYWEB（全日本空輸）

表-２　ブランド・コミュニティの分類と一例

インターネット上においては、企業が運営するサイト上だけでなく、Facebook、twitterなどのソーシャルメディア[22]上など、あらゆるコンテンツでもコミュニティのツールとして使われうる。消費者発信型では、リアルとインターネットのどちらで形成されるかはわからないので、企業発信型の点からいえば、当該ブランドの戦略や特徴、消費者の層なども関わってくるであろうし、リアルとインターネットでは性質やその中のコミュニケーションの仕方において差異はあると考えられる。例えば、インターネット上でのやりとりは表面的でその場限りという性質があるため、結果的に社会的な結びつきは弱くなる[23]。一方で、リアルでは、社会的な結びつきは強くなるかもしれないが、新規の消費者に対してブランドを認知させる点では弱くなる。

しかし、インターネットとリアルのどちらを対象とするのかということよりも、ブランドを構築、強化するという視点からブランド・コミュニティのあり方について考えていくことが必要である[24]。すなわち、あくまでブランド・コミュニティは、ブランド強化のための手段と考えれば、大切なのはコミュニティづくりであり、その良し

[22] Fournier and Lee (2009) はオンライン・ソーシャル・ネットワークと表現.
[23] Fournier and Lee (2009).
[24] 宮澤 (2007).

悪しはないのである。実際、両方を組み合わせてコミュニティづくりに励んでいる企業もあるし、消費者発信型であってもその後企業と共同で主宰するといった場合もある[25]。

３－２．ブランド・コミュニティの維持

３－２－１．ブランド・コミュニティの維持とは

ブランド・コミュニティを維持するためには、現在のメンバーが参加し続け、コミュニティが停止しないようにする必要がある。なぜなら、ブランド・コミュニティは、形成されても、それが停止・衰退し、自然消滅することもありうるからである[26]。特にインターネットでは、メンバー同士のつながりが弱いため、リアルよりもその可能性は高いと考えられる。

久保田（2003a, 2003b）によるブランド・コミュニティの成立の必須要素（共有された価値、メンバー同士の絆、知覚された脅威）は、維持という点でも重要である。そこには、企業の場の設定や仕組みづくりによって、以下の２つの側面が必要である[27]。

第一に、メンバーの意識を保持する側面である。これには、コミュニティ内部の安定化が必要であると考えられる。すなわち、メンバー同士の豊かなコミュニケーションと円滑な相互作用を保障するために、企業は安定した（内部で対立が起こらない）コミュニティ環境をつくる必要がある。

第二に、コミュニティ内部の新しい展開という側面である。これには、既述した価値のリフレッシュ[28]とコミュニティ内部の活性化が必要である。コミュニティ内部の新しい展開とコミュニケーションを促進するためには、企業は、古くからのメンバーを維持しつつ、新しいメンバーや異質なメンバーをコミュニティの中に組み込んでいく必要がある。それが、メンバー間のコミュニケーションや相互作用を促進し、コミュニティの活性化につながるのである。

このように、ブランド・コミュニティの維持では、場の設定や仕組みづくりが重要であると考えられる。そこでは、成立要素の共有された価値を保持し、メンバー同士の絆を深化させることや新しい展開も必要となる。それによって、同類意識、儀式と伝統、道徳責任の感覚の保持が可能になると考えられる。

---

[25] 詳細は後述.
[26] 久保田（2003a），久保田（2003b）.
[27] 久保田（2003a），久保田（2003b）.
[28] 詳細は既述.

３－２－２．ブランド・コミュニティの維持の主体

ブランド・コミュニティの発信者には、企業発信と消費者発信があったが、コミュニティを維持する主宰は誰であるのかという点も考察する。

例えば、パナソニックには、FPANAPC というコミュニティがある。NIFTY-Serve においてレッツノートのフォーラムが消費者によって開設され、その後パナソニックが正式に認めたが、それ以後も消費者によって運営されていた。消費者発信型であり、消費者主宰型ブランド・コミュニティである。しかし、アメリカのコカ・コーラ社の Facebook ページにおけるブランド・コミュニティといった事例がある[29]。Facebook 上にファンページを勝手に立ち上げて運営していた２人のファンに対して、その後正式な管理者として業務を依頼した。発信者は２人のアメリカ人であり、その後コカ・コーラのインタラクティブマーケティング部とともに運営に携わっている。この場合は、消費者発信型ブランド・コミュニティといえるが、その後の主宰はコカ・コーラ社と共同でされている。また、ニコンイメージングジャパンのニッコールクラブは、ユーザーからの要望に応え、企業が設立・運営しているものである[30]。発足がユーザーからの要望であり、写真家などのプロフェッショナルが発起人として名を連ねているため、消費者発信で、その後は企業主宰であると考えられる。このように、形成の発信者とその後主宰していく主体が違う事例がある（表－３）。

	企業発信	消費者発信
消費者主宰		FPANAPC（パナソニック）
企業主宰	Together Nestle（ネスレ） ANA SKYWEB（全日本空輸）	ニッコールクラブ（ニコンイメージングジャパン）
共同主宰	ハーレーダビッドソン〔ハーレーオーナーズグループ（H.O.G.）〕	コカ・コーラの Facebook ページ

表‑３　ブランド・コミュニティの分類と企業事例

ブランド・コミュニティは、あくまでもメンバーのためにあり、企業のマネジメントやコントロールするべきものでもないものかもしれない。しかし、消費者発信型のブランド・コミュニティにおいて、ブランド・コミュニティが一人歩きしてしまった

[29] 有元（2012）を参照.
[30] ニコンイメージングジャパン HP（http://www.nikon-image.com/activity/nikkor/　2013 年 1 月 18 日アクセス），坂本他（2012）を参照.

結果、ブランドを傷つけてしまうことがある。また、コミュニティ内部の絆を深化させる場の設定や仕組みづくりが停滞した結果、コミュニティが自然消滅するといったことも考えられる[31]。そのため、消費者発信でも、その後は企業が主宰する場合や、消費者主宰でも企業がある程度関与するのである。Fournier and Lee（2009）も、「有能なブランド・マネジャーは、コミュニティの共同創設者として参加し、コミュニティをにぎわせる条件を考え出すことで、コミュニティを育て円滑に運営する」と述べている[32]。企業はメンバーを巻き込んだ形で中立的に関与することが、コミュニティの維持そしてブランドの強化につながると考えられる。

３－２－３．ブランド・コミュニティの維持の場

ブランド・コミュニティの維持の場においても、企業はブランドを構築・育成するという視点から考える必要があるので、場合によっては両方を組み合わせることもある。実際には、どちらか一方のみを行うというわけではなく、両方をうまく組み合わせている企業もある[33]。例えば、ハーレーダビッドソンやニッコールクラブは、リアルなコミュニティをメインに、インターネット上のサイトも持っている。インターネットのコミュニティをメインにしている企業であれば、オフ会と言われるリアルな会合やイベントなども考えられる。

その際、企業はコミュニティの構成の中心である消費者のニーズを満たすようなコミュニティの支援を考えることや、コミュニティづくりに工夫を凝らすことが大切である。

３－３．ブランド・コミュニティの発展

ブランド・コミュニティが発展するためには、ブランド・コミュニティのメンバー同士の絆が強くなることによって、ブランド・ロイヤルティが高まり、ブランドがより一層強固なものにする必要ある。これがブランドの価値を高めてくれるものになり、企業の長期的な利益の源泉になると考えることができる。ブランド・コミュニティの発展という視点では、以下の２点が必要であると考えられる。

第一に、継続的な場の設定や仕組みづくりである。具体的には、ブランドフェストが挙げられる[34]。ブランドフェストとは、普段は分散しているメンバー主体に高密度

---

[31] 石井（2002），隅田（2006）を参照.
[32] Fournier and Lee（2009）.
[33] 宮澤（2007）.
[34] McAlexander, Schouten, and Koenig（2002）はブランドフェストがブランド・コミュニティの強化に役立つことを実証している.

の相互作用を提供するイベントのことである。ここでは、ユーザー間だけでなく、企業のスタッフとの対話もすることができるため、ブランドの歴史の展示による儀式と伝統の共有や、製品の体験を通した道徳責任の感覚の醸成にも役立つ。さらに、ブランドフェストで出来たメンバー間の絆（関係性）を維持するためには、継続的で周期的な開催が効果的である。

第二に、新しい展開である。石井（2002）は、ネット・コミュニティの文脈であるが、コミュニティ内部の新しい展開の重要性を指摘している[35]。メンバーや価値の点で固定化してしまうことはサイトが発展するきっかけを失うので、新しいメンバーを迎え入ることや、新しい価値が加わることによってコミュニケーションが活発になることや求心力が保たれたりするのである。これは維持の点で前述した久保田（2003b）のメンバー間の絆を深めるためのコミュニティ内部の活性化の必要性と同様の主張であると考えられる[36]。

このようにブランド・コミュニティの発展では、イベントの開催などの継続的な場の設定や仕組みづくりによって、メンバー同士の絆をより一層深化させ、同時に普段関われないメンバーとの交流を行うことで､メンバーを中心とした関係性が構築され、その関係性を維持するために当該ブランドへのロイヤルティが高まっていく。また、新しいメンバーを迎え入れることで、コミュニケーションの活性化を促し、新しい目的での展開が望め、それが同類意識の醸成を促すのである。

４．ハーレーダビッドソンのブランド・コミュニティ

４－１．ハーレーダビッドソンジャパンにおけるブランド・コミュニティ[37]

ハーレーダビッドソン（以下、ハーレーと呼ぶ）は、二輪車の世界的なブランドである。日本国内では、ハーレーダビッドソンジャパンがそのマーケティング、セールスを手掛けている（表－４）。

ハーレーは、前社長の奥井氏によるハーレーのオートバイをコアにしたライフスタイルを提案するというコンセプトのもと、ハーレーに乗る楽しみを提供している。これにより、ハーレーは高価格の製品であるにもかかわらず、ファンを魅了することができるのである。

---

[35] 石井（2002）.
[36] 久保田（2003a），久保田（2003b）.
[37] 本章の詳細は，ハーレーダビッドソンジャパンのHP（http://www.harley-davidson.co.jp/hog/ 2013年1月12日アクセス），隅田（2003），原田・片岡（2009），牧田（2003）を参照.

設立	1989年８月18日
資本金	4000万円
代表者	スチュアート・ファレル
従業員数	61名
事業内容	ハーレーダビッドソン車両本体、関連部品、付属品、補給品の輸入販売及びこれに付帯する事業
正規販売網拠点数	127社，181拠点

表-４　ハーレーダビッドソンジャパン株式会社の概要
出典：ハーレーダビッドソンジャパンのホームページを参照
(http://www.harley-davidson.co.jp/company/info/　2013年１月12日アクセス).

ハーレーダビッドソンは、ハーレーオーナーズ・グループ（以下、H.O.G.と略記）というユーザーを組織化したコミュニティをもっている。これはリアルなコミュニティで有名である。1983年に始まり、現在は、世界131ヵ国、100万人以上のハーレーオーナーをつなぐ世界最大のライダーズグループである。日本では、同社前社長の奥井氏により1995年から運営が始まり、現在、日本のメンバーは約35000人である。そのH.O.G.は活動の軸としてチャプターとよばれる会員組織から成り立っており、世界では約1400チャプター、日本国内ではハーレーの正規販売網が運営する145チャプターが活動している。このコミュニティの入会資格は、ハーレーのオーナーであること、である。しかし、入会後、メンバーとして適格ではないと判断された場合、強制的に退会させることができる。

ハーレーでは、正規販売店がチャプターとして、そのコミュニティの運営に関わっている。しかし、運営は販売店が中心ではなく、販売店と相談・協力しながらメンバーによって主体的に行われている。そのメンバーは、ディレクター、アシスタントディレクター、ロードキャプテンなど、各チャプターに役員が存在し、役割分担がなされている。また、オートバイをコアにしたライフスタイルを提案するというコンセプトのもとに様々なイベントが行われている。例えば、チャプターは、それぞれ独自の憲章をもっており、その憲章に基づいて行う社会貢献のためのチャリティ活動や、チャプターごとに初詣、クリスマス、新年会、忘年会などの季節のイベントを兼ねたツーリング、販売店ごとにメンバーと企画を行っている。また、本社の企画では、アメリカにツーリングに行く、ゴルフコンペをするなども行われている。さらに、ハーレーに乗る機会を増やすための動機付けもある。例えば、H.O.G.のマイレージプログラム、マイレージコンテスト、走りの殿堂、ABC ツーリング、ディーラースタンプコレ

クションなどである。これにおいても、メンバー数人が集まって行くこともあるようである。

また、ハーレーは毎年、富士スピードウェイでブルースカイヘブンというブランドフェストを行っている。これには、チャプターごとに参加し、普段は関われないチャプターのメンバーと関わることができ、同社スタッフとも交流することができる。

４－２．ハーレーダビッドソンのケーススタディーからの考察

H.O.G.の形成は、リアルを中心とした企業発信型である。全国にチャプターとして分散されており、入会資格を設けることで、本当のファンを集め、コミュニティ内部の秩序を守ろうとしていることが窺える。

また、H.O.G.は、企業発信型であるが、共同主宰で維持されている。すなわち、その運営は販売店と相談・協力しながらメンバーによって主体的に行われている。そのユーザーを中心として、正規販売店と関わり合いながら、様々なイベントを開催するという場の設定や仕組みづくりが行われている。メンバーに役割を与えるなど、運営に参加していることに責任感をもってもらうことによって、価値の共有やメンバー同士の絆の深化、儀式と伝統の共有、道徳的責任の感覚を身につけているのである[38]。企業の一方的な戦略でコミュニティが維持されているのではなく、ユーザーを巻き込んだ形で維持されているのは興味深い。

さらに、H.O.G.では、ブランドフェストの開催などによって、価値の共有とメンバー同士の絆を深化させる場の設定が継続的に行われていた。これにより、メンバーと企業の関係性やメンバー間の関係性が維持・強化され、メンバー間の関係性を維持するために当該ブランドへのロイヤルティが高まっていくのである。ハーレーは強固なブランドであるが、このようなブランド・コミュニティとしての仕組みがあったのである。

５．結論と今後の展望

本稿では、ブランド・コミュニティが如何にして形成され、それがどのように維持され、発展してきたのか、そして、企業がどのようにそのコミュニティにアプローチすればよいのかという点について考察してきた。

---

[38] Fournier and Lee（2009）は，コミュニティの調査から，コミュニティが機能し，存続・進化するにはパフォーマーやサポーターなど，18の社会的かつ文化的役割が必要であることを発見し，ブランド・コミュニティは，メンバーがそれぞれの役割を果たす時，最も強固になると指摘している．

ブランド・コミュニティは、ブランド構築・強化のための手段と考えれば、大切なのはコミュニティづくりである。そのコミュニティの構成員は消費者であるため、あくまでコミュニティはメンバーのためにある。そのため、企業はコミュニティのメンバーである消費者のニーズを満たすように支援することが重要である。さらに、メンバーが価値を共有し、メンバー同士の絆を深化させるための場の設定や、仕組みづくりは継続的に必要であり、それだけでなく、コミュニティ内のコミュニケーションが停滞しないように、新しいメンバーを迎え入れるなどしてコミュニティの活性化や新しい展開も必要となってくる。企業が中立的な立場でコミュニティに関与していくことが、メンバーのブランド・ロイヤルティを高め、そのコミュニティを維持し、ブランドを強化することにつながっていくのである。

今後は、リアルとインターネットのブランド・コミュニティの性質の違いや、どのように両者を組み合わせるのかについて考察する必要がある。また、消費財や耐久消費財などでのブランド・コミュニティの性質はどのように異なるのかについて追究することも興味深い。さらに、企業はブランド・コミュニティの形成に向けて、インターネット上のサイトを構築しているが、それに失敗し、衰退しているサイトも見受けられる。なぜサイトは衰退するのかという失敗の理由について、その仕組みづくりや、コミュニティに対する企業のアプローチについても、さらなる検討が必要であると考える。

＜参考文献＞

1. 青木幸弘編(2011)『価値共創時代のブランド戦略―脱コモディティ化への挑戦―』ミネルヴァ書房.
2. 有元美津世（2012）『図解　アメリカのソーシャルメディア・ビジネスのしくみ』あさ出版.
3. 石井淳蔵・厚美尚武（2002）『インターネット社会のマーケティング―ネット・コミュニティのデザイン』有斐閣.
4. 石井淳蔵・水越康介編（2006）『仮想経験のデザイン―インターネット・マーケティングの新地平―』有斐閣.
5. 金森剛（2009）『ネットコミュニティの本質』白桃書房.
6. 金森剛・木村淳（2003）「ブランドマーケティングにおけるネットコミュニティの活用」『知的資産創造』2003 年 3 月号，野村総合研究所，54-65 頁.

7. 久保田進彦（2003a）「ブランド・コミュニティの概念とマネジメント」『流通情報』第403号，流通経済研究所，16-34頁.
8. 久保田進彦（2003b）「リレーションシップ・マーケティングとブランド・コミュニティ」『中京商学論叢』第49巻，第2号，中京大学商学会，197-257頁.
9. 坂本潤子・横田智治・大林よし美・二階堂重則（2012）「特集　自社コミュニティの今日的意義を考える」『月間アイ・エム・プラス』Vol.194，株式会社アイ・エム・プラス，11-25頁.
10. 隅田孝（2003）「ブランド・コミュニティと企業のコミュニティ戦略―ブランド・コミュニティ・マネジメントの展望―」『転換期の社会システム―国家、市場、中間組織―』第24号，社会・経済システム学会，89-95頁.
11. 隅田孝（2006）「インターネット・コミュニティにおける消費者行動―ブランド・コミュニティにおける消費者の態度形成について―」『幸福・不幸と社会経済システム』第27号，社会・経済システム学会，107-115頁.
12. 原田保・片岡裕司（2009）『顧客が部族化する時代のブランディング』芙蓉書房出版.
13. 牧田正一路（2003）『ハーレーダビッドソン　ライフスタイル・マーケティング』東洋経済新報社.
14. 宮澤薫（2007）「ブランド・コミュニティ『季刊マーケティングジャーナル』第26巻，第4号，日本マーケティング協会，99-111頁.
15. 宮澤薫（2011a）「ブランド・コミュニティの活用」青木幸弘編『価値共創時代のブランド戦略―脱コモディティ化への挑戦―』ミネルヴァ書房.
16. 宮澤薫（2011b）「ブランド・コミュニティとの同一化の影響―同一化に先行する要因と結果の再検討―」『千葉商大論集』第49巻，第1号，千葉商科大学，201-220頁.
17. 宮澤薫（2012）「ブランド・コミュニティ研究の発展と今後の展望」『CUC View & Vision―特集　マーケティング戦略のフロンティア―』No33，千葉商科大学経済研究所，４-10頁.
18. 村本理恵子・菊川曉（2003）『オンライン・コミュニティがビジネスを変える―コラボレーティブ・マーケティングへの転換―』NTT出版.
19. 森田正隆（2003）「製品関与の高い市場での相互作用①―パナソニック・レッツノート―」池尾恭一編『ネット・コミュニティのマーケティング戦略―デジタル消費社会への戦略対応』有斐閣.

20. 矢島邦昭・金森剛（2012）『マーケティングの理論と実際―基礎理論から参加型マーケティング構築まで―』晃洋書房.
21. 山本奈央（2009）「企業主宰型ブランドコミュニティに関する考察」『産研論集』第36号，関西学院大学産業研究所，71-80頁.
22. Fournier, Susan and Lara Lee(2009), "Getting Brand Communities Right", Harvard Business Review Vol.87, No.4, pp.105-111,〔DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳（2010）「ブランド・コミュニティ―7つの神話と現実―」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』第35巻10号(2010年10月号), ダイヤモンド社，116-131頁〕.
23. Kotler, P., H. Kartajaya, and I. Setiawan(2010)"Marketing 3.0:From Products to Customers to the Human Spirit", John Wiley & Sons〔恩蔵直人監訳（2010）『コトラーのマーケティング 3.0―ソーシャル・メディア時代の新法則―』朝日新聞出版〕.
24. Muniz, Albert M. Jr. and Thomas C. O'Guinn(2001), "Brand Community", Journal of Consumer Research, Vol.27, No.4, pp.412-432.
25. McAlexander, James H., John W. Schouten, and Harold F. Koenig（2002）, "Building Brand Community", Journal of Marketing, Vol66(January), No.1, pp.38-54. 〔山本昌訳（2004）「ブランド・コミュニティの構築に向けて」『季刊マーケティングジャーナル』，第93号，日本マーケティング協会，73-84頁〕.