

# 企業主宰型ブランドコミュニティに関する考察

山 本 奈 央

## 1. はじめに

近年、消費者の会員組織化をすすめる企業が増えている。特にインターネットの普及ならびに技術の発達に伴い、自社のサイトはもちろん、自社製品のファンに向けたコミュニティを従来よりも手軽に実施することができるようになったためにこうした取組を行う企業が増えているといえるだろう。こうしたコミュニティはブランドコミュニティと呼ばれ研究が近年進められている。本論文では、近年注目されているブランドコミュニティに関するケースを検討し、企業による新しいリレーションシップ・マーケティングの形としてのブランドコミュニティの重要性について指摘し、ブランドコミュニティへのより深い理解を目指す。

## 2. 理論背景

ブランドコミュニティが注目される一つの背景に対消費者向けリレーションシップ・マーケティングの進展がある<sup>1)</sup>。リレーションシップ・マーケティングは1980年代に研究がされはじめたが、当初は産業財、サービス財への適用に関する検討が主になされており、対消費者向けリレーションシップ・マーケティングはそれほど進展しなかったという。90年代に入りインター

ネットの出現、企業の顧客管理システムの発達<sup>2)</sup>などによって、最終顧客の識別が容易になり対消費者向けリレーションシップ (business to consumer relationship 以下 BCR) が企業においても進展し、研究分野としても進展することとなった (山本 2008)。

Sheth and Parvatiyar (1995) はその中でも大きな役割を果たしているという (O'Malley and Tynan 2000)。彼らは、情報技術を利用したダイレクトマーケティングが従来述べられてきた直接的な相互作用を可能にすると主張し、ダイレクトマーケティングによるリレーションシップ構築の可能性を指摘している。なぜならデータベースをもとに、最終顧客の識別ならびに接点を持つことが可能になったからである (山本 2008)。こうして消費者と企業のリレーションシップ・マーケティング研究はダイレクトマーケティングやデータベースマーケティングに代表される1対1の関係をより効率よく結び、成果をあげようとする研究へとシフトしていったといえるという (久保田 2003b)。

Sheth and Parvatiyar (1995) 以降、情報技術の発達と主にダイレクトマーケティング、データベースマーケティング研究がすすめられてきた<sup>3)</sup>。そして、研究蓄積とともに、その実践として情報技術を利用する形で Frequent Shoppers Program<sup>4)</sup>などが推進されてきたの

1) この経緯については久保田 (2003a) にて詳細な検討が行われている。

2) この経緯については南 (2006) 第2章が詳しい。

3) 例えば Jackson and Wang (1995), Duncan and Moriarty (1997), Hughes (2000) など

4) 同一会社 (時に複数の提携会社。この場合はアフィリエイトプログラムと呼ばれる) のサービス、製品の購入の蓄積に対して報酬が与えられるシステム (南 2006)。

である。南（2006）では、情報技術の発達がかような動きを促進したとし、IT技術の発達がBCR進展に大きな役割を果たしていることを重視している。

こうしたBCRへの注目の中で興味深い指摘をしているのがPatterson and O'Malley（2006）である。彼らは、企業と消費者の関係性の構築には限界があり、今後重要となるのは、ブランドと消費者との関係性であることを指摘した上でブランドと人のダイアドな関係性の構築だけではなく、コミュニティを利用し、消費者の間にそのブランドを所有していることの価値が共有されることで、リレーションシップを構築することが重要であると指摘している。このようなコミュニティはブランドコミュニティと呼ばれ、近年研究が進められている。

もともと、従来の地縁（地理的な制限）ではなく、消費というキーワードでコミュニティが形成されるという主張はBoorstin（1973）における「消費コミュニティ」の概念による。その後、「ファンクラブ」という形の集団のメカニズムや、サブカルチャーとしての消費者集団という研究としてさまざまな研究がなされてきた<sup>5)</sup>がこうした研究はどちらかというと消費者行動を通じてサブカルチャーを理解したり、集団行動を理解するための研究であり、ブランドやそのロイヤルティに主眼をおくものではなかった。

そうした中で、ブランドコミュニティと言う概念が、Muniz and O'Guinn（1996）においてはじめて提唱された。これは学会報告での提言であり、その後Journal of Consumer Research誌に発表されたMuniz and O'Guinn（2001）において、その概念が詳しく紹介されている。彼らは、今までの消費者集団（ファン

クラブなど）研究がサブカルチャー研究や特殊な状況下における消費者行動に関する研究であったことを指摘し、こうした集団を中心に「ブランド」を据えた「ブランドコミュニティ」として捉えることが重要であるとしている。なぜなら、そうすることで、今までファン集団の研究では見逃してきた、商業的性格に対する着目と、ロイヤルティなどのマーケティング効果によりフォーカスできるからである。彼らはブランドコミュニティを「ブランドコミュニティは地理的な制約を受けない特殊なコミュニティであり、ブランドのファン（崇拝者）たちの社会的な関係によって構成されるものである<sup>6)</sup>」と定義している。またその特徴として、マスメディア（TV・ラジオ・インターネットなど）を媒介として情報をえること、商業主義に基づくことをあげている。加えて、地理的な制約を受けないため、通信技術に大きく依存しているという側面も見受けられるという。

Muniz and O'Guinn（2001）以降、それまでのファン集団がブランドコミュニティとみなされ、さらなる研究がすすめられるようになった（ex. McAlexander, Schouten and Koenig 2002, Muniz and Schau 2005, McAlexander, Kim and Roberts 2003, Algesheimer, Dholakia and Herrmann 2005, Bagozzi and Dholakia 2006など）。ブランドコミュニティ研究においてはブランドコミュニティへの参加が、企業—消費者間、ならびに消費者間のリレーションシップを生み出し、それがブランドに対する好意、すなわち態度的ロイヤルティにつながり、最終的な購買（購買意図）、すなわち行動的ロイヤルティにつながる、つまりロイヤルティの維持・醸成につながる主張は共通している。

5) New Bikerのエスノグラフィー（Schouten, 1995）、スカイダイビングというリスクを伴うレジャーに置くユーザー集団の研究（Celsi, Rose and Leigh 1993）、テレビ番組X-ファイル（Kozinets 1997）やスタートレックのファン研究（Kozinets 2001）、コーヒーファンの集うネットコミュニティ研究（Kozinets 2002）など

6) 邦訳 筆者

先行研究においては、消費者主導型ブランドコミュニティについて、消費者側から見た効果に関する検討が主になされてきた。この中で企業の役割は消費者参加型のブランドコミュニティをサポートする立場 (ex. McAlexander, Schouten and Koenig 2002, McAlexander, Kim and Roberts 2003, Algesheimer, Dholakia and Herrmann 2005) であり、あくまで主役は消費者であった。

しかし、本研究では企業のリレーションシップ・マーケティング戦略としてのブランドコミュニティを考えたい。その理由としては、すでに守口 (2003) や小川・西川 (2006) で指摘されているように企業主導によるブランドコミュニティがインターネットの出現によって可能になっていること、そしてブランドコミュニティが対消費者向けリレーションシップ・マーケティングの一方策として注目されていることがあげられる。この問題について、久保田 (2003b) では運営者の違いによるブランドコミュニティマネジメントの方策について「メンバー中心のコミュニティへの支援」「ユーザー主宰による組織中心型コミュニティへの協賛」「企業主宰による組織中心型コミュニティの運営」という3つがあると述べている。しかし先行研究では、メンバー中心のコミュニティへの支援、ならび

にユーザー主宰による組織中心型コミュニティへの協賛の事例が取り上げられてきており (ex. McAlexander, Schouten and Koenig 2002, McAlexander, Kim and Roberts 2003, Algesheimer, Dholakia and Herrmann 2005)、企業主宰による組織中心型コミュニティの運営の事例についての検討は数が少ない。

したがって本論文では、企業主宰による組織中心型コミュニティ (以下、企業主宰型ブランドコミュニティ) の運営について企業側がどのようなことに注意し、どのような戦略のもとに行っているのかを明らかにする。具体的には、ネスレ日本株式会社が運営するネスレ製品 (主にネスカフェ) に関するブランドコミュニティ Together Nestle のケースについて企業インタビューをもとに検討を進める。

### 3. ケースの概要

Together Nestle は、ネスレジャパングループ<sup>7)</sup>内のネスレ日本株式会社が運営するインスタントコーヒーブランド「ネスカフェ」愛飲者向けのコミュニケーション活動<sup>8)</sup>であり、会員組織を持って行われる活動である。具体的には、ネスレが運営主体となり、会員を限定するために<sup>9)</sup>、インスタントコーヒーのブランド「ネ

7) ネスレジャパングループの概要は以下の通りである。

創 業	1913年 (大正2) 年4月
設 立	1933年 (昭和8) 年6月
資 本 金	200億円 (ネスレジャパホールディングス株式会社)
代 表 者	ネスレ ジャパン グループ CEO ホセ ロベス
社 員 数	約3200人 (2003年)
事業内容	飲食料品の製造・販売。
主要商品	コーヒー・コーヒー関連製品、茶・その他飲料、栄養機能食品、ミネラルウォーター、食品、チルド製品、チョコレート・菓子、フードサービス、ペットフード

(株)ネスレジャパングループ HP (<http://www.nestle.co.jp/japan/company/japan.htm>) を参考に、筆者作成

8) これは Together Nestle の HP (誰でも閲覧可能なトップページ) 上でネスレが公開している

(<https://www.tnmember.com/QE/>) Together Nestle に関する記述をもとにしている。

9) <https://www.tnmember.com/QE/> には以下のような案内がなされている。「トゥギャザー・ネスレのホームページは、ネスレの製品やサービスをご愛顧いただいているお客様とネスレとの、大切なコミュニケーションの場です。トゥギャザー・ネスレ限定のサービスやプレゼントをご用意してお待ちしております。」

10) そのほかにもインターネット上でアンケートに答えて入会する場合、Together Nestle のコールセンターに連絡して DM を送ってもらう場合など様々な入会方法があるが、インタビューではこのように語られた。また各入会方法に関する人数等の詳しいデータは入手できなかった。

スカフェ」のキャンペーンへの応募者に対し、ダイレクトメールを送付する。そして入会の意思があり、ダイレクトメール内のアンケートに対して返信のあったメンバーを会員としている。

Together Nestle においては調査を行った2005年から2006年度において、主に（1）メンバーに対する年3回の会報の発行（2）メンバー限定コールセンターの設置（3）メンバー限定製品の販売（4）メンバー限定イベントの開催（5）メンバー限定のプレゼント（6）メンバー限定のホームページと掲示板、ならびにメールマガジンという6つの活動がなされていた。

各活動の開始時期にはばらつきがあるが、Together Nestle という取り組み自体は2000年から行われており、現在では相当の世帯数の会員を抱える組織となっているという。特に、この取り組みは、単なる企業によるロイヤルティプログラムとして運営されているのではなく、ネスカフェブランドを軸にコミュニティ機能をもって運営されており、ブランドコミュニティ、設立の経緯、ならびに概要、そして運営の実態について担当者へのインタビューを元に記述する<sup>11)</sup>。

#### 4. ネスレがこの取り組みをスタートさせた理由

コミュニティのマネジメントについて検討を行う前に、企業がブランドコミュニティを施策として導入する理由についてインタビューを元に検討を行う。

従来、ネスレでは顧客とのリレーションシップのために、広告に力を入れてきたが、その効果が測定できないという問題点があったという<sup>12)</sup>。消費者向けのリレーションシップ・マーケティング、ロイヤルティマーケティングで唯一、効果測定できるのがこうした会員の組織化ではないか？ということからこの取り組みは始まったという<sup>13)</sup>。しかし、この取り組みが始まった理由はそれだけではない。Together Nestle のメンバーには市場と消費者をつなぐ役割を担ってほしい、新製品開発をする際にも「ものを言う消費者」になって欲しい<sup>14)</sup>、という思いもあったという。そしてこうした試みはどのようなブランドでも行えるものではなく、ネスカフェ、ネスレだからこそできるアプローチだと考えているという<sup>15)</sup>。

こうしてはじまった Together Nestle の目的は以下の3点であるという。

第1に、メンバーには、一般的に企業が消費者に対して行うアプローチとは異なるアプローチをすることで、既存顧客のリピート購買を増やしその上で他の製品へのロイヤルティを上げること。

第2に、ネスレにおいて最も知名度の高いネスカフェであるが、ともすれば、ネスカフェのブランド力の強さによって、「ネスレ＝ネスカフェ」というイメージになっている。実際にネスレが扱っている商品は加工食品全般にわたっており、ネスカフェだけのイメージから「ウェルネス」（心身ともに健康であること）を提案

11) インタビューの概要は以下の通りである。

日時：2005年3月1日

場所：ネスレアドミニストレーション株式会社コミュニケーション本部

インタビューー：コミュニケーション本部コンシューマーリレーションズ部長 壁内広治氏、コミュニケーション本部コンシューマーサービス部 リレーションシップマーケティング室 大内和夫氏

12) ㈱ Nestle 壁内氏インタビューより

13) ㈱ Nestle 壁内氏インタビューより

14) ㈱ Nestle 壁内氏インタビューより

15) ㈱ Nestle 壁内氏インタビューより

する企業としての「ネスレ」というイメージへ移行すること<sup>16)</sup>。

第3に、顧客とのリレーションシップの構築は、リピート購買やロイヤルティの向上を目的としているだけではなく、スーパーなどの小売に対するパワーを発揮するための取り組みでもあるという。したがって、現在のネスレの課題の中のひとつにこの Together Nestle の取り組みを「販売プログラム」に連動させること。

この3つの目標を達成するために新しいコミュニケーション活動として Together Nestle はスタートした。

しかし、ネスレではチョコレート菓子 KitKat のインターネットサイトを運営していたものの、商品ではなく、既存顧客とのコミュニケーションという意味では全く新しい取り組みであったため、当初は手探り状態からスタートしたという。その中で、Together Nestle はいくつかのマネジメントの工夫を行い、現在では相当数の会員を抱える組織へと成長している。この点について次節で検討を行う。

## 5. ブランドコミュニティのマネジメント

### ①愛飲者の限定

ネスレでは、コミュニティのマネジメントのために、特に以下の3点に注意しているという。

第1点目はターゲットの限定である。まず、ネスカフェの愛用者を限定するために、入会時にアンケートの実施を求めている。このアンケートは、Together Nestle のサイト上から行うことが出来るものではなく、住所を事務局に伝えると郵送で送られてくるものである。数ページにわたるネスレ製品、そして競合製品の使用やその他属性などに関するアンケートに答えネス

レに対して郵送で返信すると、後日入会に関する案内が送られてくる。

つまり、誰でも入会できるのではなく、ある程度 Nestle の商品ならびにネスカフェについて知っており、かつ手間と暇をかけても Together Nestle に入りたいと思っている消費者であることが前提条件とした組織作りを行っているのである<sup>17)</sup>。

### ②メインターゲットに絞ったコミュニティ作り

第2点目は、Together Nestle ではメインターゲットを主婦と想定しているということである。その理由について、はじめに述べられたのが、インスタントコーヒーの販路が主にスーパーであり、購買層の多くが女性である、ということがわかってきたからだという。特に有職者でない女性は男性ほど「外出先でコーヒーを飲む」機会があるわけではなく、コーヒーを飲むのは主に家であり、インスタントコーヒーを家庭で飲んでいるのは女性が多い、ということが1つの理由としてあげられる。しかしそれ以外にもう1つ、重要な理由があげられた。それは「ネスカフェというブランドの伝えるメッセージを、受け取ってもらいやすい年代<sup>18)</sup>だとネスレが考えているから」ということであった。

現在の主婦層である世代は、幼いころに飲んだコーヒーは「ネスカフェ」という世代であり、「コーヒーを飲む」という習慣をネスカフェで知った世代である。これより下の若い世代は、家でドリップコーヒーを飲む習慣やスターバックスなどに代表される「カフェ」になじんでおり、コーヒーに対して様々なイメージを持つという。しかし、「はじめて飲むコーヒーがネスカフェ」であった世代は「(インスタント) コーヒーといえばネスカフェ」である可能性が、若

16) 「ウェルネス」というネスレブランドのイメージは現在 Nestle が掲げている「Good Food, Good Life」という企業ミッションにも連動している。

これは CEO からのメッセージにも現れている。<http://www.nestle.co.jp/japan/ceo-message/index.htm>

17) (株) Nestle 壁内氏 インタビューより

18) (株) Nestle 壁内氏 インタビューより

い年代に比べて高いというのである。つまり幼いときの経験すなわちコーヒーを飲むという習慣が、ネスカフェというインスタントコーヒーによって形成された世代は、若い世代に比べネスカフェに魅力を感じる人が多く、この層をターゲットにしているという<sup>19)</sup>。

加えて、20年前から25年前、ネスレでは「コーヒーを楽しむこと」を伝えるためのコミュニケーション活動を行っていたという。例えば、日本で初めて「ヨーロッパでは、日曜日の朝、ゆっくりコーヒーを楽しむ時間を持っている」ということを紹介したのはネスレだそうである。これは、インスタントコーヒーがただ「飲む」ためだけのものではなく、「自宅で有意義な時間を楽しむためのアイテム」であることを、日本ではじめて紹介したコミュニケーション活動であったという<sup>20)</sup>。現在、Together Nestle の活動に参加しているメンバーは、この広告を覚えている世代でありネスカフェを「ただのコーヒー」ではなく「楽しむためのコーヒー」として捉えているからこそこの活動に参加している、とネスレは考えている。

こうした考えをもとにした施策のひとつとして TogetherNestle 会員限定販売のインスタントコーヒー「ネスカフェ フラジール」の事例がある。「ネスカフェ フラジール」は Together Nestle の会員限定で発売されているインスタントコーヒーである。「ネスカフェ フラジール」のコンセプトは<sup>21)</sup>「ネスカフェ職人が、こころゆくまで手をかけ、一年に一度だけ、皆さまにお届けできる“ネスカフェ フラジール”」である。「ネスカフェ フラジール」は、従来のインスタントコーヒーより高品質であるが、品質向上の結果として、「インスタントコーヒーの簡便性や価格の安さ、といった良い所を

すべてなくしたインスタントコーヒー」なのである。何倍もの手間と時間をかけて出来た「ネスカフェ フラジール」は、従来の製品よりも「おいしい」コーヒーである、といわれているが、そのおいしさを保つこと、つまり保存方法が難しい。具体的には品質保持のため、従来の製品より少量でパッケージングされている。また、賞味期限は6ヶ月、開封後は必ず冷蔵保存と、従来のインスタントコーヒーより、保管の方法が難しい。

その上、価格も従来の製品から考えると、高く設定されている。

発売前、ネスレには、売れるかどうか、不安な面もあったという。しかし、数量限定<sup>22)</sup>で販売したところ、すぐに完売してしまい、「次の発売はいつか」「なぜ、常に販売しないのか」という声が多く寄せられたという。その後、何度か発売をし、現在では、毎回完売してしまう人気商品となっているという。この事例から考えると、Together Nestle のメンバーは、インスタントコーヒーを決してその利点からイメージされてしまう単に「便利な製品」であるとは考えていない。ドリップコーヒーやカフェで飲むコーヒーより高くても、「ネスカフェを買い求める」とネスレは考えているのである。つまりメンバーにとって、ネスカフェは、コーヒーのナンバーワンブランドであり、「有意義な時間を過ごすためのアイテム」（だからこそ、ネスカフェ フラジールを少し高くても、便利でなくても購入する）として捉えられている、というのである。

これは、ネスレのブランドメッセージを「正しく」受け取っている世代だからこそ生まれた結果であり、「コーヒーを楽しむ」ことは「ネスカフェで行なうもの」である、主婦こそが、

19) (株) Nestle 壁内氏 インタビューより

20) (株) Nestle 壁内氏 インタビューより

21) Together Nestle のサイト <http://tnmember.com/shop/net/fragile/>を参照した。

22) この数量限定の理由は、「売れるかどうかわからない商品であった」だけではなく、量産体制を組むことが現状では難しい、という理由もあるという。

ターゲットとしてふさわしい、とネスレは考えているという。

### ③会員としての自覚を促す仕組み

第3点目に、ネスレが Together Nestle の運営上注意しているのが「おもてなし」の気持ちである。この気持ちから生まれるのは、「ネスカフェ フラジール」のように、Together Nestle のみで販売する商品や、プレゼント、DM の発送など、メンバー限定の活動を行なうことだけではない。ブランド主催のイベントは、広告代理店を使わず手作りでを行い、会員と社員との交流を大切にしている。また、専用コールセンターではできるだけ長い時間の会話をオペレーターに要求している。なぜなら、会員との会話はすべてテキストマイニングされている。つまり、(株) Nestle がこのコミュニティに積極的に参加し、メンバーとの関係を築き上げることで、Together Nestle のメンバーに「大切にされている」と感じてもらい「自分はネスレのプレミアム会員である」と思ってもらおうような工夫をしているという。

### ④インターネットとリアルを使った複合的なアプローチ

そして、最後に、ネットとリアル、両方を使った複合的なアプローチとインターネットの重視がある。ネスレと会員の双方向のコミュニケーションについては、(1) コールセンターへの電話、(2) インターネットサイト上での書き込み、(3) イベントへの参加、の3パターンが、そして実際に会員間で交流できるのは(2)と(3)である。Together Nestle ではリアルでイベントや製品開発など様々な取り組みが行われているが、多くの会員を抱えているため応募者全員が参加できるわけではない。したがっ

て「メンバー同士、もしくはネスレと交流したくても、実際に現実世界で機会を求めるすべての人にあたえるのは難しい」というのが現状である。今、ネスレが恐れているのは、参加の機会を与えられなかった人たちの離反行動である。こうした離反を防ぐ手段、そして、イベントに参加する積極性までではなくとも、簡単に他のメンバーとコミュニケーションする手段として、Together Nestle 内で、インターネットというメディアの可能性については早くから注目していたという<sup>23,24)</sup>。また、インターネット上での発言に関しては特に制限はかけず、自社に不利なことでも自由に語ってもらう形をとっているという。

## 6. ケースに関する検討

ここからこれまでの発見をまとめたい。そしてその結果を元に若干の考察を行いたい。本研究の関心は、企業主宰による組織中心型コミュニティの運営について企業側がどのようなことに注意し、どのような戦略のもとに行っているのかを明らかにすることにあつた。

インタビューから、Together Nestle が「ネスカフェ」の愛飲者に向けて行われるインスタントコーヒーのブランドコミュニティとしての性格を持ち、かつそれはリレーションシップ・マーケティング戦略として行われており、ある程度の成功をおさめていることがわかった。

次にブランドコミュニティのマネジメントには4つの重要なポイントがあることが指摘された。1つずつ理論的な考察を行いながら検討していきたい。

1つ目のポイントである愛飲者の限定については、このコミュニティをブランドコミュニティたらしめる機能を持っている。先行研究におい

23) (株) Nestle 壁内氏 インタビューより

24) 加えて、会員によってどれくらい Together Nestle 内でどのようなコミュニケーションをとっているかのデータはとっているとのことであった。

て研究が進められてきたブランドコミュニティの3類型（久保田 2003b）の中の2つ、「メンバー中心的コミュニティへの支援」「ユーザー主宰による組織中心型コミュニティへの協賛」では、すでにブランドコミュニティが形成されているという前提からスタートしているが、「企業主宰による組織中心型コミュニティの運営」の場合、企業がこのようなコミュニティを作っても、会員の集め方によってはロイヤルティの高い消費者が集められるとは限らない。従って、入会の際の基準を決めることが重要であると考えられる。

2つ目のポイントであるメインターゲットに絞ったコミュニティ作りは、石井（2002）がインターネット・コミュニティの事例を元に主張している、コミュニティを活性化させるための「場の設定」の重要性と合致するだろう。石井（2002）は、コミュニティが維持・存続するためには、コミュニティが活性化するようなコミュニケーションが接続する「場の設定」が重要であるとしている。この点について、ブランドコミュニティのマネジメントにおいても重要であることが久保田（2003a）で指摘されているが、今回の事例の場合、「主婦のためのコミュニティ」として設計したことが、メンバーの積極的な参加につながっていることがわかった。この点から、コミュニティを設計する際にはメインターゲットについてよく検討することが重要であると考えられる。

以上の2つのポイントは、先行研究でも指摘されている重要なポイントであるが、以下の2つのポイントでは先行研究での指摘に加え新たな知見を得ることができた。それについて記述する。

3つ目のポイントである、会員としての自覚を促す仕組みについては、具体的にはネスレが「メンバーへのおもてなし」を通じて、メンバーである自覚を持ってもらおうとしている仕組みである。これは Muniz and O'Guinn（2001）において主張されているブランドコミュニティ

の規定要因としてあげられている他のコミュニティとの差別化の源泉となる同類意識を養成する機能と考えられる。同類意識の「養成」については先行研究では検討されていなかった部分であるが、企業主宰型のブランドコミュニティにおいては非常に重要な機能であり、本研究を通じて新たに発見することができたといえる。

最後4つ目のポイントであるインターネットとリアルを使った複合的なアプローチについては、Muniz and O'Guinn（2001）において指摘されている通り、地理的な制約を乗り越えるために有効に使われていた。それだけではなく、以下の2つの点が新たに発見された。1つは、久保田（2003b）で指摘されている「ブランドコミュニティはコミュニティである以上、マネジメントしきれない部分がある。」という点について、「インターネット上の発言を削除しない」、つまり、あえてマネジメントしない部分を意図的に作ることでうまくマネジメントが出来る可能性が示唆されたことである。そしてもう1つが、インターネットを活用することで、様々な制約でコミュニティに参加したくても参加できない消費者が離反してしまうことを防ぐことができる可能性が示唆されたことである。

3つ目、4つ目のポイントについてはケースを通じて新たな発見を得ることが出来た。この点については今後更なる理論的考察も含めて検討を行っていきたい。

最後に、実務においてリレーションシップ・マーケティングを行う際に与える示唆について考えたい。

はじめに、リレーションシップを構築するためのブランドコミュニティを運営する際に重要となるのは、企業がコミュニティを単なる顧客情報収集のためのツールではなく、リレーションシップ・マーケティングであると認識することが重要であるといえる。これは一見当たり前のことのように見えるが、顧客情報を集めるための会員組織ではなく、コミュニケーションのための会員組織ととらえることが重要とネスレ



は認識しており、このことが今回のコミュニティをマネジメントする上での第一歩といえるだろう。

次にネスレが考えていた商品のターゲットにあわせたコミュニティを設計したことが重要である。製品・ブランドを中心としたコミュニティであることに加えて、ターゲットである主婦の使いやすいコミュニティにしたことで、コミュニティが盛り上がりを見せている。実際にコミュニティを実施する際にメインターゲットにあわせた設計を行うというのは、コミュニティのマネジメントにとって重要なポイントとなるだろう。

最後にあえてマネジメントをしない部分を作成するというのは、実際のコミュニティの実施の際には非常に難しい決定をせまられる部分となるだろう。しかし、「すべてをマネジメントする」という発想から抜け出すことだけでも非常に重要なことで有ると考えられる。

ブランドコミュニティ研究、そしてコミュニティを通じたりレーションシップ・マーケティングの研究はまだ始まったばかりである。今後は本研究では観察することの出来なかったリアルでのコミュニティとインターネット・コミュニティの間の関係、企業—消費者間、消費者間のより詳細な関係の考察、そしてブランドロイヤリティに与える影響について検討していきたいと考えている。

#### 参考文献

Algesheimer, Rene, Utpal M. Dholakia and Andreas Hermann (2005), "The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs", *Journal of Marketing*, 69 (July), pp19-34. (宮澤薫訳 (2007a), 「ブランド・コミュニティの社会的影響 ヨーロピアン・カークラブの実証研究に基づいて」, 『季刊マーケティングジャーナル』, 第103号, pp.95-105.)

Bagozzi, Richard P. and Utpal M. Dholakia (2006), "Antecedents and Purchase Consequences of Customer Participation in Small Group Brand

Communities", *International Journal of Research in Marketing*, 23 (1), pp45-61.

Boorstin, Daniel J. (1973), *The Americans: The Democratic Experience*, Vintage Inc. (新川健三郎・木原武一訳 (1992), 『アメリカ人：大量消費社会の生活と文化』, 河出書房新社)

Celsi, Richard L., Randall L. Rose and Thomas W. Leigh (1993), "An Exploration of High-Risk Leisure Consumption through Skydiving," *Journal of Consumer Research*, 20 (June), pp1-23.

Duncan, Tom and Sandra Moriarty (1997), *Driving Brand Value*, McGraw-Hill. (有賀勝訳 (1999), 『ブランド価値を高める統合型マーケティング戦略』, ダイアモンド社)

Hughes, Arthur, M. (1994), *Strategic Database Marketing*, Mc-Graw-Hill. (秋山耕監訳・小西圭介訳 (1999), 『顧客生涯価値のデータベース・マーケティング—戦略策定のための分析と基本原則』, ダイアモンド社)

Hughes, Arthur, M. (2000), *Strategic Database Marketing Second Edition*, Mc-Graw-Hill.

Jackson, Rob and Paul Wang (1995), *Strategic Database Marketing*, NTC Business Book, (日紫喜一史訳 (1999), 『戦略的データベース・マーケティング』, ダイアモンド社)

Kozinets, Robert V. (1997) "I Want To Believe': A Netnography of The X-Philes' Subculture of Consumption," *Advances in Consumer Research*, Volume 24, pp.470-475.

Kozinets, Robert V. (2001), "Utopian Enterprise: Articulating the Meanings of Star Trek's Culture of Consumption," *Journal of Consumer Research*, 28 (June), pp.67-88.

Kozinets, Robert V.(2002), "The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities", *Journal of Marketing Research*, 39 (February), pp.61-72.

McAlexander, James H., John W. Schouten and Harold F. Koenig (2002), "Building Brand Community", *Journal of Marketing*, 66 (January), pp.38-54. (山本晶訳 (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, pp.73-84.)

McAlexander, James H., Stephan K.Kim and Scott D. Roberts (2003), "Loyalty: The Influences of Satisfaction and Brand Community Integra

- tion,” *Journal of Marketing Theory and Practice*, Fall (2003), pp1-11.
- Muniz, Albert M. Jr. and Thomas C. O’Guinn (1996), “Brand Community and the Sociology Of Brands” in Special Session Summary,” *Communities Of Consumption: A Central Metaphor for Diverse Research*, in *Advances in Consumer Research*, 23, p.265.
- Muniz, Albert M. Jr. and Thomas C. O’Guinn (2001), “Brand Community,” *Journal of Consumer Research*, 27 (March), pp412-432.
- Muniz, Arbert M. Jr. and Hope Jensen Schau (2005), “Religiosity in the Abandoned Apple Newton Brand Community”, *Journal of Consumer Research*, 31 (March), pp. 737-747.
- O’Malley, Lisa and Caroline Tynan (2000), “Relationship Marketing in Consumer Markets: Rhetoric or Reality?,” *European Journal of Marketing*, 34(7), pp797-815.
- Patterson, Maurice and Lisa O’Malley (2006), “Brands, Consumers and Relationships: A Review”, *Irish Marketing Review*, 18 (1), pp10-20.
- Schouten John W. and James McAlexander (1995), “Subcultures of Consumption: An Ethnography of New Bikers”, *Journal of Consumer Research*, 22 (June), pp.43-61.
- Sheth, Jagdish and Atul Parvatiyar (1995), “The Evolution of Relationship Marketing”, *International Business Review*, Vol 4, pp. 397-418.
- 石井淳蔵 (2002), 「コミュニティとコミュニティ・サイトの理論的基礎」, 石井淳蔵・厚美尚武編『インターネット社会のマーケティング』, 有斐閣, pp1-40.
- 小川進・西川英彦 (2006), 「ユビキタスネット社会における製品開発 ユーザー起動法と開発成果」, 『流通研究』, 第8巻第3号, pp49-64.
- 久保田進彦 (2003a), 「特集：ロイヤルティ・マーケティング ブランドコミュニティの概念とマネジメント」, 『流通情報』, 2003年1月号, pp.16-34.
- 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, pp.197-257.
- 南知恵子 (2006), 『顧客リレーションシップ戦略』, 有斐閣.
- 宮澤薫 (2007), 「テーマ書評シリーズ59 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104号, pp99-111.
- 守口剛 (2003), 「消費財メーカーにおけるカスタマー・リレーション業務 展開方法のタイプとその有効性」, 『流通情報』, 2003年1月号, pp4-11.
- 山本奈央 (2008), 「インターネット上のコミュニケーションがリレーションシップマーケティングに与える影響」, 『季刊マーケティングジャーナル』, 第108号, pp113-121.