Working Paper

Vol.7　No.4

コミュニティ型マーケティング

新たなマーケティング・フレームワークの考え方

宮副 謙司
青山学院大学 大学院 教授

Japan Marketing Academy
日本マーケティング学会ワーキングペーパー **Vol.7 No.4**
発行: 2021年01月28日　更新: 2021年01月28日　https://www.j-mac.or.jp/wp/dtl.php?wp_id=101

（論文）

コミュニティ型マーケティング

新たなマーケティング・フレームワークの考え方

要約

新しい製品概念や価格制度、デジタル進化によるコミュニケーションや流通チャネルの構造的な変化など、近年の企業のマーケティング活動は、従来の基本的なマーケティング・ミックスのフレームワークでは説明しづらいことが多く生まれてきた。

そこで本稿では、新しいマーケティング戦略展開のフレームワークとして、企業が創造する価値の概念を、製品だけにとどまらずサービスにまで広げて捉えるとともに、その伝達・提供についても対象顧客として直接の売り込みターゲットを当初から狙うアプローチではなく、価値に共感する消費者のコミュニティを形成し、それらが常時接続にある前提で継続的に関係を深めていくアプローチを、「コミュニティ型マーケティング」と名付け考察する。このフレームワークにより企業の現在のマーケティング動向を説明しやすくなるとともに、今後の戦略構想策定に有効で、その進展段階の評価も可能になると考える。

本稿はそのフレームワークを検討する初稿として位置づけ、今後、概念を整え、事例を通じてその説明力を高めていく研究のスタートとしたい。

キーワード：価値の創造・伝達・提供、コミュニティと共感、関係の形成・育成・維持

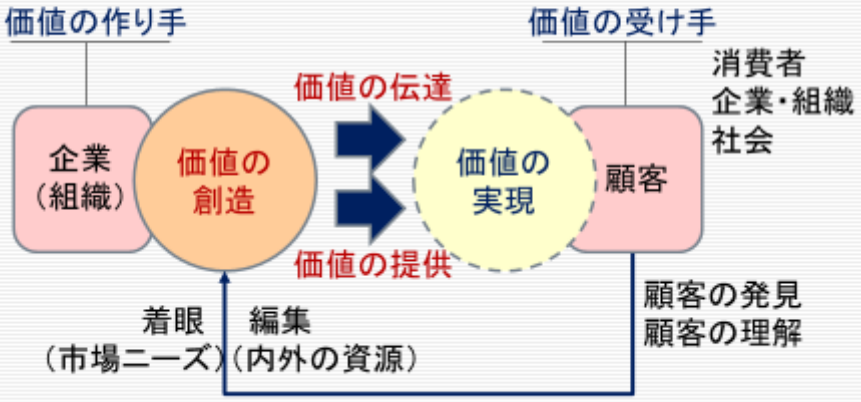
１．企業の新しいマーケティングの動きを基本フレームでいかに説明するか

1-1.マーケティングの基本フレームと企業の新しい動き

マーケティングの捉え方としては、一般には、コトラーなど学者や全米マーケティング協会の定義から、次のように言われる。すなわち、マーケティングとは、価値の作り手（企業など）と価値の受け手（市場）の関係であり、企業は市場で事業対象となる顧客を発見し、顧客について理解し、企業の内部資源を生かし外部資源を取り入れ、それらをうまく編集して、顧客にとって価値を持つ提供物を創造する。その創造した価値を顧客に的確に伝達・提供し、顧客のもとで価値を実現し顧客に満足を与える。マーケティングとは、このような一連の活動・プロセス・仕組みと捉えられる（コトラー,2008 他）（図表-1）。

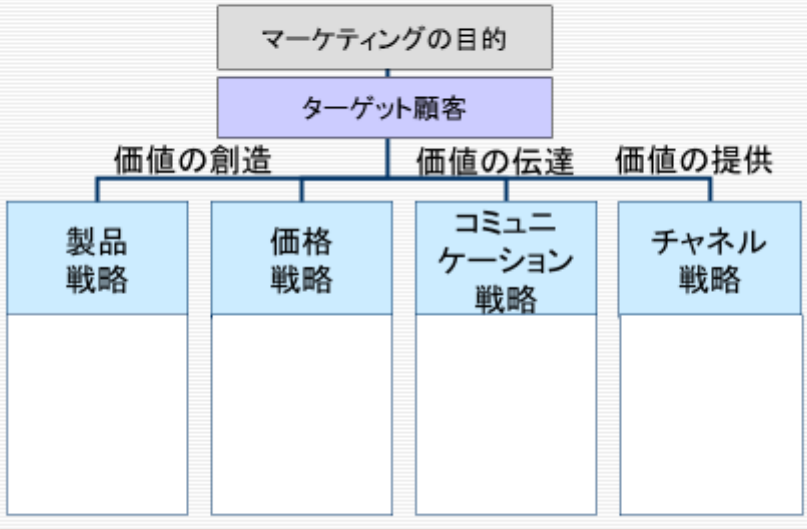
図表-1　マーケティングの捉え方

■顧客にとって価値を持つ提供物（顧客価値）を創造し、
伝達・提供する活動・プロセス（仕組み）である。*



＊（出所）AMAの定義、コトラー（2008）『マーケティング・マネジメント基本編』などを参考に
宮副謙司作成（2013）

図表-2　企業（組織）のマーケティング戦略をみる視点/
戦略策定の基本フレームワーク



（出所）嶋口・他（2004）『マーケティング戦略』有斐閣、などを参考に加筆修正

近年では、多様化する消費者ニーズを受け、あるいは激化する企業間競争からより新しくより特徴的な製品・サービスの開発、すなわち価値の創造が取り組まれている。加えて、

インターネット通信やスマートフォンなど情報機器の高機能化から、価値の伝達・提供もますますデジタル化が進み、従来の基本的なフレームワークだけでは説明しづらいマーケティング活動事例も見られるようになってきたのも事実である。

1-2. 価値創造の新しい動き-製品戦略の基本から新しい様相をいかに説明するか

近年の企業のマーケティング展開における新しい動きで、まず言えることは、製品開発など価値創造の新しい動きである。

製品戦略での代表的なフレームワークとしては、コトラーらのいう「製品を階層で捉える概念」があげられる（コトラー,1983、他）（図表-3）。製品を 3 階層で見るとき、①「製品のコア」は、製品の中核となる便益、顧客の本質的なニーズを満たす機能そのもの、②「製品の形態」とは、製品のコアを買い手に見えるようにするデザイン、パッケージ、ブランドネーミングである。一般に 1980 年代以降の消費財メーカーや小売業のマーケティング戦略を振り返れば、この製品の形態についての差別化にかなり力点が置かれてきたということができる。そして現在注目されるのが、③「製品の付随機能」である。



「製品の付随機能」とは、製品の使い方・楽しみ方の情報やサービスである。例えば、

タニタ「タニタ食堂」（健康を維持する定食メニューを提供し、その利用を通じて体重や健康状態を日々計測したくなるように遠回りに製品を訴求）、パナソニック「エオリアアプリ」（スマートフォンで遠隔操作し部屋の空気の状態を把握）などがあげられる。

製品戦略の新しい動きについて、第二には、サービス一体型製品の製品開発があげられる。事例としては、ネスレ「ネスプレッソ」（コーヒーをカプセル化し、マシンでいれて本格的なコーヒーとして手軽に味わえるコーヒーとマシンが一体化となった製品）、資生堂「オプチューン」（マシンとアプリを使用し利用者一人一人の肌環境に適したスキンケアのパーソナライズ対応するシステム型商品、家庭にマシンを設置し月間単位の利用で、月額１万円のサブスクリプション-定額制料金で提供する）などである。

第三は、顧客視点で価値を捉え、従来サービスを企業の創造する価値に取り込むことである。消費者がその製品を使う場面は、どのような場面か、その時にどのような価値（製品、情報、サービス）が提供されるといいのかを考える。例えば、トヨタなど自動車メーカー「MaaS」（Mobility as a Service）は、自動車の電動化、自動運転の製品開発を超えて、カーシェアリング（定額課金制度）、新しい移動サービス、さらにそれらが実現する街づくりまで価値の創造に取り組んでいる。自動車メーカーは、まさに「車をつくる」会社から、「移動：モビリティに関わるサービスを提供する」会社へと変化しはじめている。MaaS によって車が動く販売拠点にもなるなら、メーカーであるトヨタがチャネルを提供するリテイラーになるということでもある。

第四には、オーダー：顧客のためにこれまでにない製品を新たに生み出すことの高まりである。多様化する顧客ニーズに対し、企業は品目の多様化ではどこまでいっても対応できなくなってきており、顧客志向の究極は、顧客にニーズに合わせた「オーダー」というものづくりとなる。買回品のファッションの場合、既製品の生産過剰、在庫過剰、廃棄ロスなどの課題解決の意味からも、オーダーでの製造・販売が求められ、大きな流れになっている。事例としては、オンワード「KASHIYAMA」（アパレル）・髙島屋「スタイルオーダー」（百貨店）・コナカ「DIFFERENCE」（専門店）・「FABRIC TOKYO」（新興企業）などで、紳士スーツはもとより、シャツ、靴やベルトなど雑貨まで対応する。

1-3. 価値伝達・提供の新しい動き

企業のマーケティング活動の新しい動きは、価値の伝達（広告コミュニケーション）・提供（チャネル・リテイリング）の面でも顕在化している。ウェブサイトや SNS などの

日本マーケティング学会ワーキングペーパー **Vol.7 No.4**
https://www.j-mac.or.jp/wp/dtl.php?wp_id=101

充実、アプリ導入などカスタマー・リレーションの進化などが背景にある。

具体的な動きとして、第一に、製品宣伝より顧客コミュニティの形成を優先する取り組みである。企業は、製品宣伝より生活テーマ・分野でライフスタイル別に情報を編集し、顧客コミュニティ形成する。例えば、P&G「マイレピ」（複数のセグメント、生活テーマに分かれてウェブサイトが構築され、雑誌のように生活情報・製品情報などが編集され配信される）や、キリンビール「サードキッチンプロジェクト」（レストラン・料飲店シェフ（都市）と食材生産者（地方)、消費者（都市）をつなぐコミュニティを形成し体験的な交流を図る）などである。企業が営業アプローチをする際に、いきなりターゲット顧客への営業アプローチを急がず、企業の提供する価値を認める（共感する）顧客、すなわち購入の予備群の顧客を「コミュニティ」として確保することを第一とする。そのうえで、情報交流を継続し、機会を得て購買に繋げるという「緩い関係」とする。企業は、識別されたコミュニティ顧客と関係を常時接続できていれば、顧客を購入段階へ進めることは容易になるという考え方である。

第二に、インターネット活用での価値の伝達と提供の融合である。１つの媒体が、宣伝コミュニケーションチャネルであり販売チャネルでもあることで変化が加速した。例えば、資生堂「ワタシプラス」（商品・美容情報発信と販売チャネルとして機能）などである。

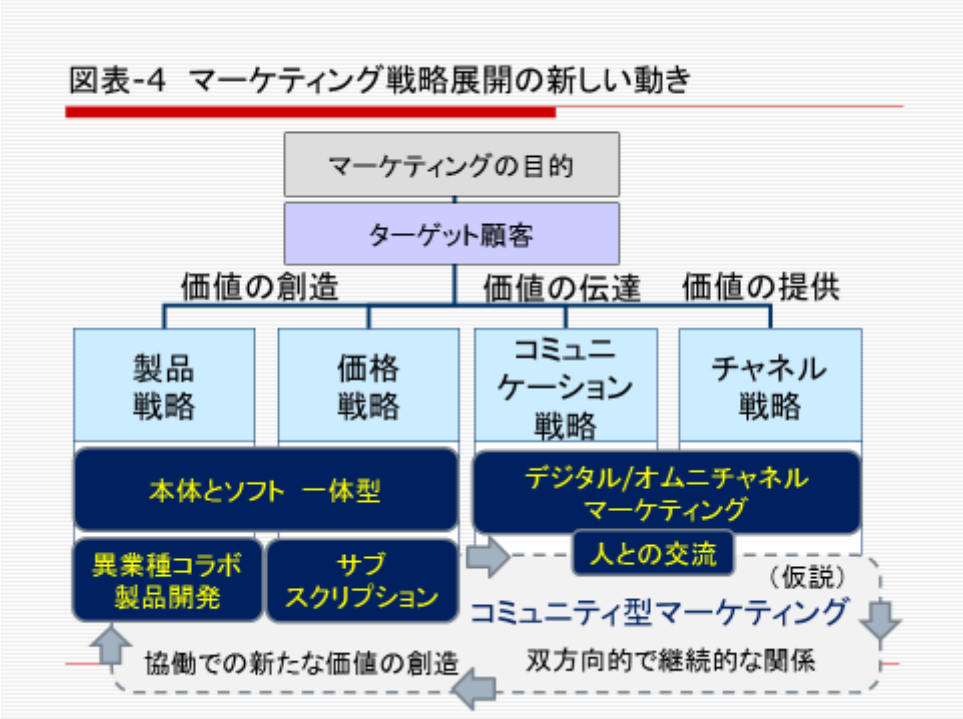
1-4. 求められる新たなマーケティングフレーム

このような企業のマーケティングの新しい動きを、どのように捉えたらよいのだろうか。従来のマーケティングの基本フレームワークに基づきまとめると、図表-4 に示される。

従来、付随機能であったソフトをモノと連動させた製品（IOT 等を含む）が多く見られるようになったのは、消費者が使用する際、日常的に求められる機能がモノに組み込まれ製品となっていると捉えることができる。

価値の伝達・提供では、価値に共感する消費者をコミュニティ化し、その中で価値の伝達や提供が進展するように図られている。具体的には、①日常的・継続的な利用、②価格はサブスクリプション型が適する場合が多くなる、③コミュニティ内で企業への関心・ロイヤルティが高まっていくという流れである。

さらに新たな価値の創造に向け、顧客や他企業と協働する動きである。これまでにない価値を生み出すイノベーションのためには、自社だけのリソースに限らず他社ともコラボレーションして新たな発想のもとに実現していく力が試されるということである。



このように、既存のマーケティング基本フレーム（図表-2）では説明しづらい企業動向が見られるということである。そこで、マーケティングの定義（図表-1）は変わらないが、その戦略展開のフレームワーク（図表-2）は新たなマーケティングのフレームワークが必要となってきているのである。

2.新しいマーケティングの捉え方

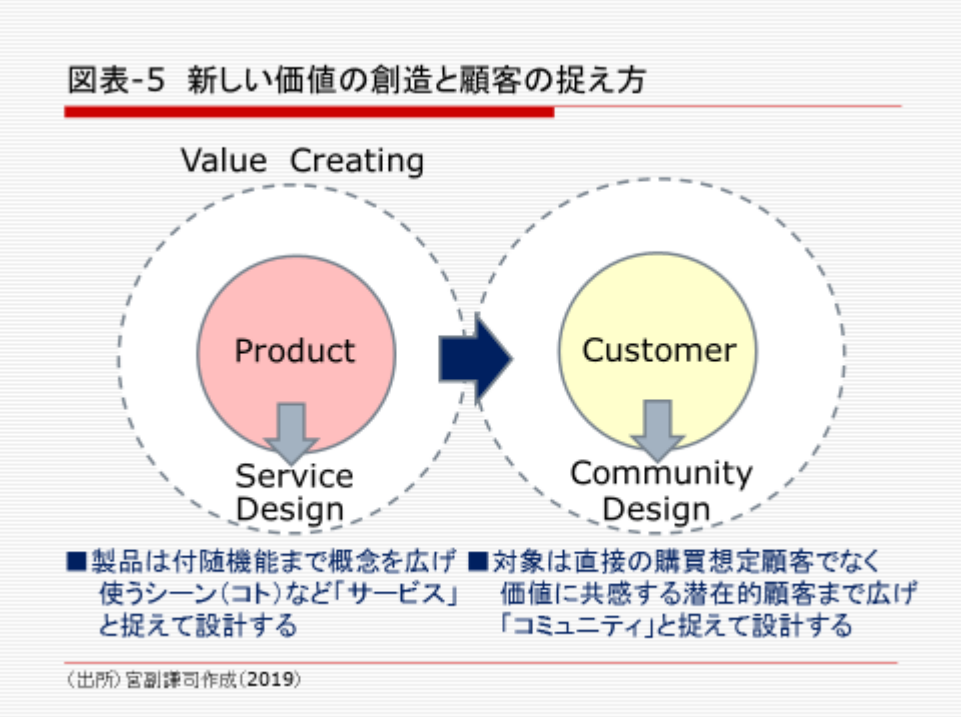
新しいマーケティングの戦略展開としては、まずマーケティングは、企業（組織）と顧客の新しい関係であり、①顧客の使用場面を想定した顧客視点での価値創造、②顧客コミュニティを形成し、企業と顧客が常時接続できる関係のもとでの価値伝達・提供、③（異業種間の）複数の企業の協働での新しい価値創造ということではないだろうか。こうした新しいマーケティングのあり方を、本稿では、「コミュニティ型マーケティング」と仮に設定して、その仮説について深く考察していきたいと考える。

2-1. 新しい価値創造と顧客の捉え方

企業（組織）が創る価値は顧客の使用場面を想定した顧客視点での価値と捉えたらどうだろう。すなわち、価値の創造は、従来の狭い製品の概念（Product）から、付随機能ま

で概念を広げ、使うシーン（コト）など「サービス」（Service）捉えて設計する（サービスデザイン）ということ考えである（図表-5）。

また、価値の受け手は、いきなり直接の購買想定顧客をターゲットとするのではなく、企業や製品の価値に共感する潜在的顧客まで広げ「コミュニティ」と捉えて設計する。すなわち、価値の受け手は、顧客（Customer）という以前にコミュニティ（Community）ということになる。



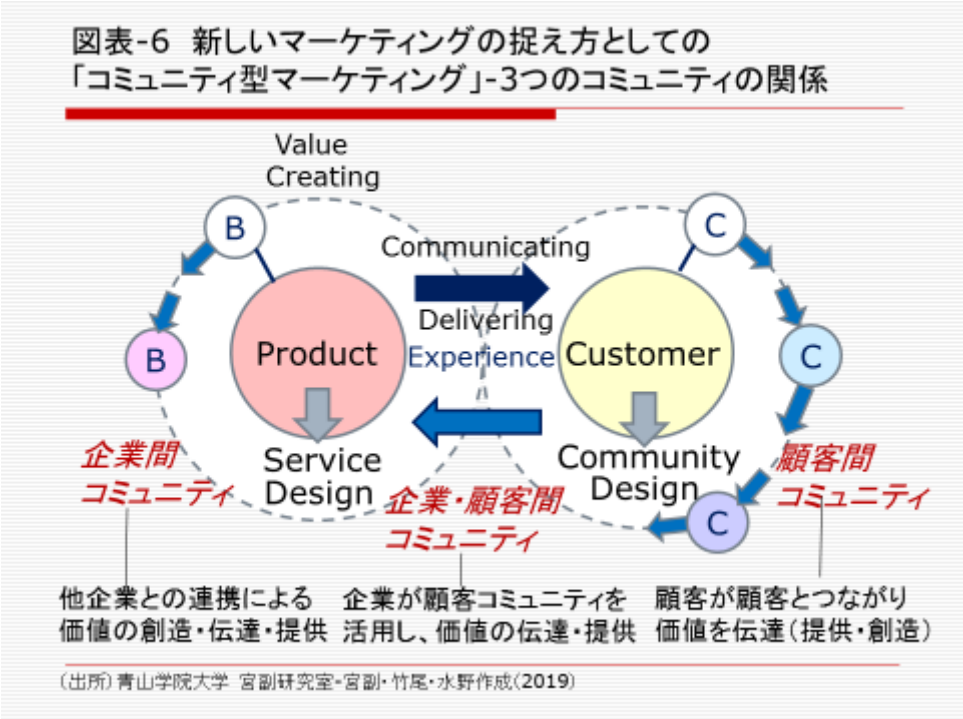
2-2.新しい価値伝達・提供の捉え方

企業と消費者（顧客）との関係は新しい概念になる。購買からリピーターに関係を高めていくのではなく、初期から関係の深いコミュニティを構築する。その情報交流の継続（日常化）の前提から購入機会を得ていくアプローチである。そのためには、消費者が共感する的確な情報のコンテンツを考え、的確なタイミングに、的確な手法で（リアルか、ネットか）発信し、消費者の認知・関心・欲求を高めていかなければならない。

このような従来にない新しいマーケティング・フレームワークとして構想したものが、「コミュニティ型マーケティング」の考え方である。

3. コミュニティ型マーケティングという考え方

コミュニティ型マーケティングは、①企業から顧客への働きかけ（BC の関係）、②顧客間の顧客相互の関係（CC の関係）、③企業間の企業相互の関係（BB の関係）という 3 つのコミュニティ関係が成り立ち、それぞれに展開されながら、3 つがつながって一連のマーケティング活動になると見立てられる（図表-6）。



3-1. 企業から顧客への働きかけ（BC の関係）

BC-1：企業が主宰して顧客コミュニティを形成

購入見込み客に向けてのアプローチでなく、企業が創造する価値に関心を持ち共感するファンの組織化、コミュニティづくりを図ることを第一に考える。

例えば、サッポロビール「百人ビール・ラボ」では、ユーザーをネットで囲い込み、顧客による商品企画や顧客による営業情報の拡散を行っている。ファンの中でも上位 100 人を「百人ビール・マイスター」に認定し、毎週金曜日に SNS でディスカッションする。この取り組みは、最高の状態で味わっていただけるまで責任を持つのが、ビール会社の使命と考え、「ビールを飲み干すまで」をテーマに設定した。飲み手だけでなく注ぎ手であるビールを提供する飲食店を加え「外食部」を企画しイベントを開催している。

BC-2：共感度と情報発信度の高い顧客を活用

企業から顧客へのコミュニケーションでは、既に「アンバサダー」「インフルエンサー」「インスタグラマー」「バーチャルユーチューバー」の活用は多くにみられる。アンバサダーは、宣伝・推奨目的で任命される著名人である。インフルエンサーは、タレントや著名人に限らないが、フォロワーが多く発信力・共感力が高い人で、インターネット上で他のユーザーの購買行動に大きな影響を持っている人を指す。ファン・フォロワー数によって格付けされる。新商品・ブランドに関心が高いが、スイッチする可能性もある。

またバーチャルユーチューバーは、架空のキャラクターを設定し、動画などで情報発信する。例えば、サントリー「燦鳥ノム」や日清食品「キズナアイ」などがあげられる。

3-2. 顧客から顧客へ（CC の関係）-コミュニティ内における顧客の相互交流関係

CC-1： 顧客相互の交流関係

コミュニティにおいて、そのテーマやスタイルについて先行する顧客（熟達者）が、入門顧客者（初心者）を「育成」する動きが見られる。スポーツや音楽など趣味領域では以前から存在していたが、近年では生活寄りのライフスタイル領域でも見ることができる。

例えば、ナチュラルハウスでは、オーガニックな食材、自然派の化粧品などを品揃えし、オーガニックな食生活、自然志向の生活スタイルを提案するが、店内で販売員や専門家が丁寧にオーガニックについて解説・情報発信し、その提案に顧客が共鳴・共感し、ファンになった顧客が継続的に来店し、購入する。小売業（とその販売員）と顧客が「コミュニティ」を形成し、その交流を通じて、さらに新しい価値を見つけ、創造し楽しむようになってきている。さらにコミュニティ・イベントへの顧客の参加を通じて、顧客相互の交流も深まり、ライフスタイルの熟達者が入門顧客にそのライフスタイルをアドバイスするような「育成」が行われる事例も数多く見られる（水野,2015）。

CC-2： 顧客間交流からの自然発生的な話題の盛り上がり

コミュニティにおいて、一部の顧客が発見した製品の良さ、企業が意図しない製品の使い方・楽しみ方が顧客間で共感され、話題が盛り上がることがある。それが、新しい製品の魅力や価値になっていく創発的な動きもある。

事例としては、花王「ニベア」では企業が意図しない形で「デコ缶」「銀缶」が口コミで人気となった。またロッテ「クーリッシュ」は、子供が手を汚さず食べられるアイスとい

う価値を母親が見つけ、コミュニティ内でコメントしたことがきっかけで、それを読んだ別の顧客が共感し、コミュニティ内部で広まり、クーリッシュの新たな価値となった。

3-3. 顧客から企業へ（BC の関係-つづき）

BC-3:顧客を価値創造へ取り込む

企業が顧客から製品開発の提案をうける、いわば「ユーザーによるイノベーション」といったマーケティングの取り組みは以前から見られた。しかし、コミュニティ型マーケティングで着目するのは、CC-2 のような顧客間のコミュニティの中でのつぶやき会話や報共有化、それへの顧客の共感反応から新たな価値を発見し、次なる価値の創造につなげていく活動である。企業はいかにコミュニティ（顧客）の動きを発見し、企業活動に取り込むかが重要となる。事例としては、ロッテ「クーリッシュ」では前述のように企業が意図しない形で、顧客間で生まれた新たな価値を、企業も公式に評価し新たな製品価値として訴求し、顧客の支持を高めた事例となった。

3-4. 企業と企業の協働（BB の関係）-他社との連携による革新的な価値創造へ

企業が他の企業と連携し（企業間コミュニティを形成し）、新たな価値創造（製品開発など）や価値の伝達・提供を行う取り組みである。

BB-1： 他の企業との連携を生み出し、新たな製品開発や価値の伝達・提供を協働する

既存の企業内だけの発想や技術リソースでは生まれない革新的な新製品の開発になる。最近の事例としては、花王とパナソニックとの共同での化粧品の新製品「EST：バイオミメシスヴェール」がある（2019 年 12 月発売）。花王の最先端技術「ファインファイバーテクノロジー」を応用、極細繊維を肌に吐出し、肌上に積層型極薄膜をつくり、美容液で湿潤する新たなスキンケア化粧品・器具を開発した（美容液 12 千円、機器 50 千円、化粧液 8 千円）。この新製品は、顧客の個別ニーズに対応できるものであり、「ネスプレッソ」のようなマシン一体型製品で興味深い。

またキリンビール「冷たさ 2 時間魔法のジョッキ」もこれに近いものがある。飲食店で生ビールを提供する際、冷たさを維持できる金属製ジョッキが開発され、キリンビール取引先料飲店で展開されている。今後、さらに飲食業界向けオートメーションソリューションを専門とする企業とのドリンクディスペンサーの共同開発も可能性がある。

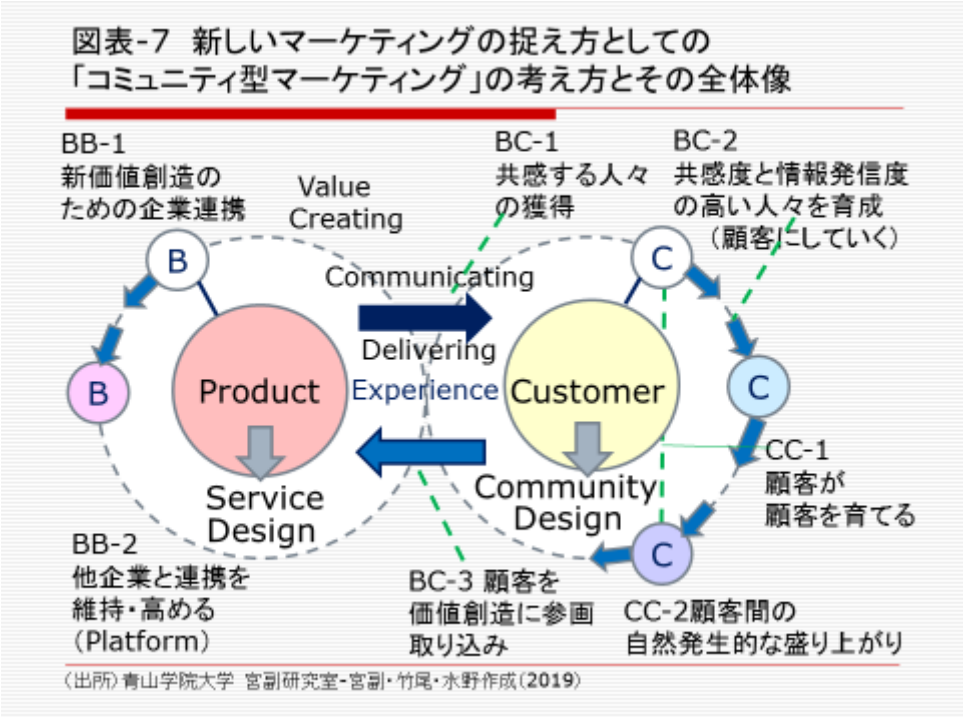
BB-2: 他企業との連携を強め、維持・継続する（業務提携やジョイントベンチャー起業）

企業との連携は、製品開発イノベーションに限らず、企業双方が持つ経営資源（リソース）の共有化によって大きなマーケティングの拡大をもたらす。例えば、企業連携によって、連携先の広告コミュニケーションや販売チャネルの顧客を、自社の顧客とすることができれば、組織的に、安定的に大きなマーケティングの機会を獲得することになる。

これに当てはまる動きとしては、トヨタとソフトバックなど「MONET」（モネ）（サービス事業者が連携して MaaS の実現に取り組む）がある。地方でも、中小の地方食品企業の連合体「奥茨城よろず堂」（茨城県）が、企業連携による製品開発の機会の拡大、販路チャネルの相互活用、地域に散らばるメンバー企業の拠点（酒蔵・ブリュワリー・飲食店など）巡るツアーの開発などリソースの有効活用によるコミュニケーションやチャネル増幅に取り組む動きなどが注目される。

4. コミュニティ型マーケティングの全体像

コミュニティ型マーケティングの全体像は、図表-7 に示される（宮副,2019）。



このフレームワークによって、最近の企業のマーケティング活動の多くを説明できる。

また、さらに新しい価値創造・伝達・提供についても発想でき、市場対応の可能性を広げていけるのではないだろうか。

4-1. コミュニティ型マーケティングの 10 のポイント

企業のマーケティング活動が、コミュニティ型マーケティングかどうかという判断のための原則的なチェックポイントは、以下のように考えられる。

（1）企業が創造し提供する価値は何か?・・・従来の捉え方では「製品」であるが、対象顧客の生活を豊かにする、課題を解決するような「コト」（ある状態、あるいはサービス）と捉える。そのために製品・サービス・情報が存在するという考え方をとる。

（2）マーケティング対象顧客はどのような層か?・・・価値の受け手を購入以前の顧客、すなわち企業が創造する価値を認識し、共感する顧客層と捉える。

（3）企業から顧客コミュニティへの働き掛け・・・①消費者に共感を呼ぶような仕掛けをし、共感する消費者と関係づくりを行い、コミュニティを形成する、②コミュニティ内で今後購入客となる潜在的な顧客群と常時接続している関係であることを前提に、顧客を育成・維持するしくみを持つ、③潜在的顧客の商機をうまく捉え購入実績顧客にする、④実績顧客の反応を踏まえリピートを促し、コミュニティの中でベテラン顧客（その領域に熟達し購入実績も高い顧客）に育成する。さらに⑤ベテラン顧客を維持する施策を展開する（B から C への展開、C から C への展開）。

（4）顧客コミュニティの顧客間に交流が活発にあり、先行する熟達顧客が新しくコミュニティへ加わった顧客にそのコミュニティに関わる情報を提供し、顧客が顧客を育てる関係がみられる。（C から C への展開）

（5）顧客の提案・参画を企業活動に活かす取り組みがある。（B から C への展開）

（6）価値創造のために他社とのコラボが行われている。（B から B への展開）

（7）コミュニティを意識したマーケティング活動の代表的な（象徴的な）事例がある。そして継続的に実施されている。

（8）そのマーケティング活動が仕組み（組織・制度・人材）によって実現されている。

（9）そのマーケティング活動の実現要因・・・経営トップのリーダーシップ、企業の経営資源・ノウハウ、社員の専門知識・スキルなどの要因が明らかである。

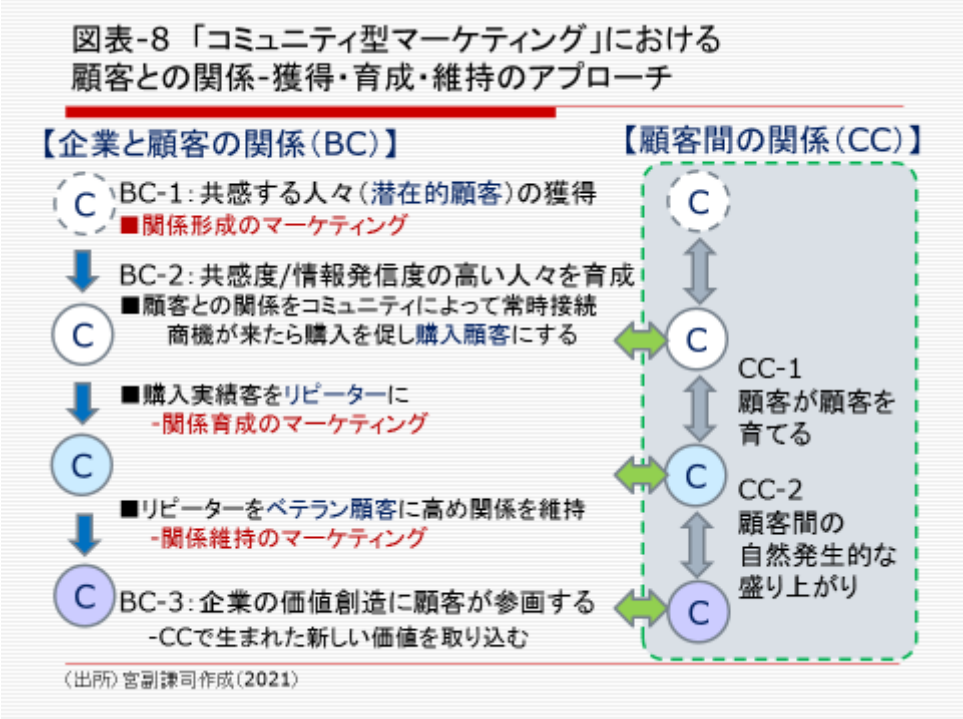
（10）取り組みをどのように社内では評価・認識しているか?・・・仕組みの共有化がなされていて、コミュニティ型マーケティングの安定的な運営と定着が見られる。

このような観点で、企業マーケティングの展開を確認し評価してみると、その企業のコミュニティ型マーケティングの取り組み度や進捗度を測ることができる。

4-2. コミュニティ型マーケティングにおける顧客との関係

コミュニティ型マーケティングでは、企業が顧客に向けてウェブサイトや SNS などで場を設け仕掛けるコミュニティ（BC のコミュニティ）と、コミュニティメンバーとなった顧客が、企業が形成した SNS やリアルの場を通じて、顧客同士で交流する顧客コミュニティ（CC のコミュニティ）が生まれ、それら 2 つが併存することになる。

前者では企業から顧客（コミュニティメンバー）に向けて、顧客のコミュニティへの関わり度（段階）に合わせ関係形成のマーケティング、関係育成のマーケティング、関係維持のマーケティングといった 3 つのマーケティング・アプローチが考えられる（図表-8）。



■関係形成のマーケティング・・・共感する人々を獲得（BC-1）：気づき・関心を持ってもらうことが重要で、製品（特性・機能）、産地、製法、作り手（専門家）、楽しみ方（シーン・人物など）のストーリーなどを発信する。この段階は、「気づかせる」「関心を持たせる」から始まり「広める」マーケティングということができる。

■関係育成のマーケティング・・・共感度と情報発信度の高い人々を育成（BC-2）：啓蒙型・体験型イベントのシリーズ化や、アプリなどで継続的な接点を維持する。この段階は、「ファン度」「コミュニティ参画度（エンゲージメント）」を高める、いわば「深める」マーケティングと言える。

■関係維持のマーケティング・・・コミュニティへの参画度を高いまま維持するよう関係を習慣化するとともに、他の人にも価値を伝達・伝播させ、コミュニティへの貢献を意識し、その達成感を評価できるようにする。この関係維持によって、顧客間関係（CC）コミュニティが生まれ、顧客が顧客を育てる（CC-1）環境をつくり、顧客間の自然発生的な盛り上がり（CC-2）が得られるならば、そこで新たな製品価値の新たな創造の可能性がある。企業がそれに的確に着眼し、新たな価値に仕立てるようなマーケティング活動が重要となる。[i]

5. コミュニティ型マーケティングの論点（今後へ向けた検討点）[ii]

5-1. コミュニティの捉え方

コミュニティ型マーケティングの着想は前述の通りであるが、ここでは、その概念の理解を固めるためにいくつかの論点を整理する。これにより、コミュニティ型マーケティングの考え方の立ち位置が明確になり、その特徴の理解が促進されると思うからである。

コミュニティとは

コミュニティとは、どのように捉えたらよいだろうか。一般的には、地域コミュニティ（地縁）、スポーツや趣味のコミュニティ、アーティスト・タレントのファンコミュニティなどが存在し、さらに特定の製品を消費することを好む消費者の集団を「消費コミュニティ」（Boorstin,1973）と呼び、その中に「ブランド・コミュニティ」（Muniz & O'Guinn, 2001 など）が含まれると言われている。

企業のマーケティング活動において、コミュニティとは、「企業やその製品・サービス（ブランド）に関して一定の価値観や考え方を共通認識する、あるいは共感する消費者や企業組織の集合体」であり、「常に継続的に互いにつながっていて交流ができる関係にあること」ということになるのではないだろうか。[iii]

コトラー（2017）は、インターネットやソーシャルメディアが普及したことによる顧客の接続性の高まりを踏まえ、「縦と横の関係であった企業と顧客のつながりは、横と横の

関係にシフトしつつある。かつての顧客は、企業のプロモーションや働きかけから影響を受けやすかった。接続性が高まった現代では、それ以上に顧客間で形成されてきたような、横の信頼関係が重視される。そのため、企業は顧客、そしてパートナーとなる企業やクリエイターとも横と横の対等な信頼関係を築く必要がある。企業の競争力は、もはや規模や技術の優位性ではない。顧客コミュニティ、パートナーとのコミュニティから、いかに価値を共創できるかになっている。」とコミュニティの現在のあり方と重要性を述べている。

コミュニティの形態

フォルニエら（2010）は、コミュニティに関して、プール型（Pools）・ウェブ型（Webs）・ハブ型（Hubs） という 3 つの形態を提示している（図表-9）。

図表-9　コミュニティへの 3 つの帰属形態



（出所）スーザン・フォルニエら（2010）

プール型は、共通の活動や目標、価値観によって結びついている状態でありメンバー間の交流は緩やかである。ウェブ型は、自分と同じニーズ、あるいはそれを補完するニーズの持ち主と一対一の強固な関係を築いている状態である。ハブ型は、コミュニティの中心的な人物と強く結びついているもののメンバー間の交流は少ない状態である。

プール型はコミュニティにもたらすメリットは限られている。その理由は、人々は抽象的な信念を共有しているものの、人間関係が築かれることは稀であるという。そのため、ハブ型における結びつきを、ウェブ型を通じて結合させることが安定したコミュニティの実現につながるとされている。

これらを踏まえれば、本稿でいうコミュニティ型マーケティングは、企業をコミュニティの中心におきながら、メンバーとの関係もある（企業が意図しない価値の発見やそのシェアも行われるような）ウェブ型とハブ型を足した集合の結びつきで形成されたものと位置付けることができる。

またコミュニティ形成の始まりのタイプ、発展後のタイプで差異があるのか、あるいは、テーマや業種特性などで差異があるのかなどが、今後の議論点であると認識する。

その他の文献レビューとしては、佐藤（2018）は、このようなコミュニティを構成するメンバーとなるであろう支持者、すなわち「ファン」への 3 つのアプローチを述べている。（この場合のコミュニティの立ち位置は文字通り「ファンコミュニティ」であり、そのビジネス領域への適用で定義が議論されているということになるのだろうか)。そこでは、第一に、「共感」を強くすることである。企業が大切にする価値への共感はコミュニティへの関心を引き付けてその輪へ加わることを促す（自社の大切としている価値を明確にし、前面に押し出すことが重要となる)。第二に、「愛着」を強くすることである。コミュニティへ参加したメンバーの声を企業が提供する価値に反映させたり、ともに価値をつくりだすことなどにより実現される。第三は、「信頼」を強くすることである。前述の支持や価値を長期的にぶれずに積み重ねていくことで、コミュニティの外へも発信が行われていくのである。こうしてコミュニティは自走するようになり、拡大していくと主張している。

5-2.共感とは

共感については、英語で言う「シンパシー（Sympathy)」と「エンパシー（Empathy)」どちらで捉えるかという論点がある。シンパシーとは、他者の感情に対し共感する感情の同一性を示すこと、エンパシーとは、他者と喜怒哀楽の感情を共有すること、もしくはその感情のことと言われる（いずれも Wikipedia の引用)。よりわかりやすく端的に言うならば、シンパシーは「同情」で仲間意識を持つレベルで、エンパシーは、さらに「感情移入」する一歩踏み込んだ人間関係に必要な能力でもある、ということになろうか。

学術的には、共感について、Davis; 1983;　Batson,2009 ; Decety & Svetlova, 2012; Zaki & Ochsner, 2012; Goleman, 2013 などの先行研究があるが、共感をエンパシーとして捉える立場が多い。共感は、他者の感情や心的状態の理解を助け、それに応じた行動を促すため、社会的生活に重要な概念の 1 つである。共感とは、他者との感情の共有や他者への同情の喚起のような感情的側面（emotional empathy)、及び他者の信念の推論のような認知的側面（cognitive empathy）から構成される複合的な構成概念であるとされる。

本稿では、共感とは、相手の考えを前から自分も思っていたというように感じ、相手の考え方に違和感なく感じる瞬間であり、この感覚が継続していることが「共感している」という状態であると捉えておくこととする。そして、強い共感は同じ価値を探求したいと

いう思いとなり、その活動の中で見出される発見や意見は、他にも伝えたく発信や会話が行われる場となる「コミュニティ」が形成されることになると考える。

さらに、発信者のコンテンツに同感し、発信者に同感をフィードバックすることや、そのコンテンツを他者へ同じ内容で発信する、他者へ発信者と違う表現をするといった行動が考えられる。そこでは同意・同感に留まらず、自分なりの解釈が加わる場合もあり、元の発信者の意図しない「新しい価値」が生み出されることもあるだろう。そうした意味で、メンバーの交流から、共感をベースにコミュニティが自走する可能性も指摘しておきたい。

企業が顧客に共感を与える活動とは

企業が顧客に共感を与える活動とは、どのような「コンテンツ」を、どのような「伝達手法」（リアルの場で、あるいは、オンラインの場でも）で、どのようなタイミングで行うのかが議論点となる。その取組み事例でよく取り上げられるのが、自分事に思わせるような「体験」である。

例えば、電通（2017）「感情トリガーマップ」（消費者が情報をシェアしたくなる動機を分類）や、博報堂（2009）「エンゲージメント・リンク」（消費者像を大衆でなく「網衆」（ネットワーク衆）と位置づけ、情報を届けるから受け取ってもらうへの転換を提唱）などである。また、タレントが地方を訪問するテレビ番組で、アクシデントからの出会いや出来事について、自分の代替としてタレントが体験するシーンを見て共感するケースも日常的に多くみられる。そのような疑似体験での共感も含め、体験の研究は今後の課題と認識する。その上で、企業から消費者へのマーケティング・アプローチを考えていく必要があるだろう（しかも、関係形成、育成及び維持のレベルなどに分けて企画・運営していくことも重要と認識する）。

5-3. これまでのマーケティング論との比較

コミュニティ型マーケティングの考え方は、既存の類似のマーケティング論と同じ立場の論の部分もあるだろう。または違う部分はどこかなどを確認しておきたい。以下のような文献レビューにより、コミュニティ型マーケティングの立ち位置や特徴が明らかになる。

サービス・ドミナント・ロジック

サービス・ドミナント・ロジックとは、「全ての価値はサービスの交換」「モノはサービ

スという価値を伝えるための一つのツール」として見立てるマーケティングの概念である（Vargo＆Lusch,2004）。岩嵜（2018）によると、①インサイトからエンパシーへ-従来のような人がそのポイントを突かれるとはっとして行動したくなる「本質的な洞察」より感情移入のある「エンパシー （共感)」の重視、②認知から購入へといった購入モーメントのデザインからライフタイム体験のデザインへ-購入した時からお客様との関係性が始まる、その関係性をどう継続的なものにしていくかという「ライフタイム体験」のデザインの重視、③プロダクトは必要な期間が経てば完成し、市場で売られるが、その後そのプロダクトは基本的に形を変えることはない。ところが、サービスはローンチしてからも常に形が変わっていく。これからは、一直線型のモノの作り方ではなく、アジャイル型のモノ作りをしなければいけなくなると説明する。

コミュニティ型マーケティングは、このようなサービス・ドミナント・ロジックのマーケティングの捉え方にかなり近いということができる。サービス・ドミナント・ロジックでは、顧客間コミュニティ（CC）や企業間コミュニティ（BB）は取り扱っていないが、コミュニティ型マーケティングはさらにそれらを包含して企業のマーケティング活動の全般をカバーする概念である。

ソリューション・セリング

小売業が創造する価値を、商品の編集（マーチャンダイジング）と定義した上で、消費者の生活課題を解決（ソリューション）するためは、①商品領域の重点化、②生活情報の総合化、③販売人材の専門化によって、商品に加え情報やサービスまでを編集して対応することを「ソリューション・セリング」と呼び、小売業態の革新の方向性として提示された（宮副,1999)。具体的には、ミールソリューションやホームヘルスケアソリューションなど、小売業を対象として創造する価値について革新すべきと述べた論考であるが、コミュニティ型マーケティングの価値の創造の端緒が、1990 年代に明らかにされている。

誘導される偶発

嶋口（2000）では、「読めないニーズの時代におけるマーケティング対応は、直接顧客との対話を通じ顧客と共に、俊敏、柔軟、機動的に新しいニーズを創造、発見して行くしかない」。「顧客自身も自分がいったい何がほしいのか分からない状態で、企業は顧客と信頼関係を作り、双方向的な対話を通じて両者が納得できる共通の価値を探り当てるしかな

い」という。メキシコの画家シケイロスの言葉、「明確な創作意思と意図せざる偶発の結合から創造が生まれる」から「誘導される偶発」と名付けられ、「いい絵を描こうとするときには、確固としたデッサン通りに描いていっても納得がいかない絵になってしまう」「ある想いを持って取り組み、そこから出てきた偶発的なものをうまく取り込んで次につなげ、しだいに完成度を高めることで、一番いいものに行きつく」と示された。このマーケティングとしての含意は、リレーションシップマーケティングにおいて、売り手がしっかりとした「思い」を持ち、買い手に働きかけ、そこで起こる買い手の「偶発」の反応を的確に引き込み、次のアクションへと仕立てていくことが重要とされた（嶋口,2000）。

「誘導される偶発」は、コミュニティ型マーケティングに位置付けるならば、まさに CC-2 の段階で行われることであり、コミュニティにおいて、つぶやかれる顧客の声、反応、企業が意図しない価値の発見を、企業は確実に自分のものとして、次のマーケティングに生かしていくことが重要であると解釈される。

エフェクチュエーション（Effectuation）理論[iv]

いわゆる「STP マーケティング」は、市場の先行きを予測できることを前提としているが、未来予測が困難であれば、予測に頼ることなく未来を切り開く行動の原則が求められる。STP マーケティングを 1 回限りのプロセスではなく、繰り返し行う連続プロセスとしたり、多数のテストマーケティングを展開、試行回数を増やし精度を高めることが考えられた（Popper, 1959/1963）。また、市場の不確実性の認識として、①結果はわからないが事象が生起する確率の分布は既知、②結果も事象が生起する確率の分布も未知、③確率の分布を不変と仮定してよいかもわからない場合もある（Knight,1921）。さらに、市場は、起業家や企業の働きかけを通じて相互依存的に構築される場であり、そこで生じる不確実性には、第 3 の不確実性も含まれる（Sarasvathy,2008）。このような不確実な市場における企業（及び起業家）の実行すべき行動原則を「エフェクチュエーション」と呼ぶ。

その原則とは、まずやってみることが重要であるとする。①手持ちの鳥の原則（自社のリソースを活かすことを優先）、②許容可能な損失の原則（利益最大化でなく許容損失を見定める）、③クレイジーキルトの原則（可能なところから行動はじめる）、④レモネードの原則（偶然を避けず、利用し尽くすを優先）、⑤飛行中のパイロットの原則（注意を怠らず機会を手繰り寄せる）で取り組むことが提示された。

このようなエフェクチュエーションの行動原則により、STP マーケティングが補完さ

れるとした。すなわち、①STP マーケティングに先立ち、テストマーケティングをまずやってみる（「執行」からはじまるプロセスを、いち早く「省察」し「洞察」へとつなげ、それらを踏まえた「予測」や「計画」につなげる。）②STP マーケティングに導かれた「執行」の後にも、市場の再構築が生じている可能性を掘り起こす。「執行」によって生じているかもしれないゲームルールの書き換えをいち早く「省察」し「洞察」へとつなげ、より有効な次なる STP マーケティングに向けた取り組みが可能となるとされる。

これらは、企業にとって、顧客との常時接続性があることが重要で、まさにコミュニティ型マーケティングのような関係が構築されていてこそ、エフェクチュエーション理論にいう市場の不確実性への対応が機能することになるのではないだろうか。

サービス・トライアングル

サービスは、企業と顧客と、そのサービスの提供者（多くの場合当該企業の従業員）の 3 者の連携のトライアングル関係で成り立っていると言われる（Gronroos,1990; Binnter,1995 など）。高い顧客満足は、サービス提供者の専門性やホスピタリティによって実現される。また顧客側からみた企業へのロイヤルティ、提供者である企業の従業員へのロイヤルティ、その従業員のプロフェッショナル意識・態度や企業へのロイヤルティなどが、企業としてのサービスビジネスにおいて重要な要件となる。

コミュニティ型マーケティングでいう創造される価値は、プロダクトだけでないサービスで捉えるとする以上、そのサービスデザイン（編集と設計）が重要であり、その価値の伝達と提供が、サービスの特性でもある企業の従業員などの提供者という人手を介して顧客である人に向けてなされるものと認識される。このことから、コミュニティ型マーケティングでも、サービス・トライアングルの概念は重要な議論点と認識される（サービス提供者に限らず、アンバサダーやインフルエンサーなど価値の伝達者も人であり、コミュニティ型マーケティングが、リアルであってもオンラインでも、人-パーソナリティを軸にした活動であることが強く認識される）。

構成要素を分解して再構成する脱構築の考え方

個に要素分解し、新しいビジョン、コンセプトに基づき、複数の個を新たに組みあわせ、編集して、新たな全体を編成する。1990 年代頃から議論があったが（宮副,1998 など）、2020 年のコロナ禍の経験を経て、改めて認識されるに至った。例えば、飲食ビジネスの

脱構築による今後の新たな戦略展開活動の可能性が提示され始めている（宮副,2020）。すなわち、飲食店はシェフと料理と店舗から成り立っている。料理は、食材、調理技術、盛り付け技術・材料から成り、店舗は空間的なしつらえと人的な給仕サービスで形成される。コロナ期では、料理の部分だけを店舗でなく提供するテイクアウトやデリバリーが盛んになった。料理の調理方法はレシピとなり、盛り付けは動画となって（コンテンツのデジタル化）消費者が自宅で調理し盛り付けをするに至った。また食材はレシピの産地から直送される、あるいは自宅菜園で栽培することもビジネスとして発展した。まさに価値提供を構成する要素に分解して、そこから新たな関係を再構築（脱構築）すると、次の関係づくりの可能性が見出だせるのである。

ここでの新しい関係の結び方の方法論は、これまでの取引関係にない企業同士の想像しなかった新しい連携関係を生み出すところ（BB の関係）で適用され有効と思われる。

このように本稿で構想するコミュニティ型マーケティングの考え方は、先行するマーケティング理論をその一部に共通するところもありつつ、それらを包み込んだ全体的なフレームワークとして認識される。そして、企業が価値を創造し、伝達・提供する一連のマーケティング展開において実務を遂行する際に、わかりやく取り組みやすいフレームワークとして活用されていくと期待したい。

6. 今後の研究計画-事例研究を通じたコミュニティ型マーケティングの概念の確実化

コミュニティ型マーケティングの事例として、米国ポートランドの地域活性化で取り上げたコミュニティを軸とする小売業（宮副・内海,2017）や、「SDGs コミュニティ・マーケティング」（青山学院大学ビジネススクール授業科目）で取り上げたパタゴニアに適用し考察する。また新たに、青山企業を対象として、その企業のコミュニティづくりの特徴を観察し事例研究を行うことを計画している。

6-1. 米国ポートランドのコミュニティ型小売業-仮説：生活実需からの日常的な人的交流

コミュニティ型マーケティングで仮説としている、購入顧客以前に、関心を持つ（潜在的な購入顧客）がコミュニティを形成し、企業との関係が常態化しているケースは、米国ポートランドの地域活性化で現地調査した際に、地域の店舗小売業に数多くみることができた。

例えば、家庭用品専門店の「スーラターブル（Sur La Table）」は、料理教室を開催するキッチンスタジオが店内の主要分を占め、そこで料理を楽しむ顧客がコミュニティを形成し交流している。そのような体験を経て調理器具や食器が購入されており、日本で多く見るような調理器具実演販売の販売促進企画が前面にでる売り方ではない。また地域の自転車店の多くは、自転車の日々の修理や子供の自転車乗り方教室、大人たちの自転車ツーリングなど交流企画も運営する。ショップのロゴ T シャツなどもあってコミュニティ意識を醸成している。「ピープルズフードコープ（People's Food Co-op）」「フードフロント（Food Front）」などの食料品スーパーは、地域のコミュニティ活動を紹介するボードを掲示し、店内にコミュニティ活動のためのスペースも設け地域住民との交流が盛んだ。活版印刷のグリーティングカードで有名な「エッグプレス（Egg Press）」は、時に「Write On（手紙を書こう）」をテーマにしたイベントを店内でパーティのように飲食を伴って年に数回開催している。

このようなコミュニティ型小売業は、図表-5 のような顧客の体験（サービス）を揃え、提供しているように捉えられる。リアル店舗での体験や SNS の交流により地域の生活実需からの日常的な人的な交流のコミュニティが前面にある営業展開がポートランドで実際に見ることができ、コミュニティのタイプや展開のタイプが考察できる。

6-2. 青山企業のコミュニティ戦略-仮説：プロフェッショナルな価値への共感

青山周辺のマーケティングが活発な企業を「青山企業」として大学の授業で取り上げているが、それらを見渡してみると、改めて気づく企業特性がある。例えば、「コムデギャルソン」はファッションデザイナー、「エイベックス」は音楽・映像アーティスト、「東京ヤクルトスワローズ」はプロ野球選手、世界的な広告代理店「マッキャンエリクソン」は創造的な発想と高度な広告制作スキルを持つクリエイターなど、青山企業にはプロフェッショナルな人材がいて、専門性の高い価値を創り提供しているケースが多くみられる。そして彼らの情報発信や活動に、多くの人が着目し関心を持ち、憧れ、共感して、ファンになるような企業と消費者間のコミュニティ関係が見られるということである。

東京は、地域ごとに特徴的なイメージがある。情報発信の面でいうなら、銀座は全国へ世界への情報発信、新宿は広く大衆層へ情報発信するというイメージである。青山はマスではなく特定層（いわゆる「青山顧客層」）へ向けて発信され、その受信・反応を企

業が期待するといった双方向の関係がある。企業の担い手がプロフェッショナル人材であれば、専門度の高い製品やサービスが創造され、それに共感する消費者は、一般層よりも感度や質を理解し、それを望む顧客層と見立てられる。

青山企業の実例をみると、その担い手がプロフェッショナル人材であるとことから、一層進化したコミュニティ戦略が見られる。具体的には、ナチュラルハウスでは、有機栽培の食材を扱う売場にオーガニックとは何かから始まり、その生活スタイルの効用を啓蒙する店内情報発信（立看板）を顧客導線に沿って次々と配置している。この段階は顧客に「気づかせる」「関心を持たせる」マーケティングで関係形成が行われている。

次に、関係育成としては、スパイラルは一定のコンセプトの下で文化催事を長年継続的に展開しファンを固めている。最近の「伊予生糸・有機茶展」では、従来知られていない地域資源を紹介し、ファッション関係層に評価を得ていた。きらぼし銀行は、「知財による企業評価」「経営デザインシート」という独自のノウハウで顧客企業を育成する。

関係維持では、ヨックモックは菓子パッケージを思い出が残る「缶」にし、定番商品でファンとの関係を維持しつつ、家庭内生活歳時記ごと商品詰め合わせを変え、顧客の子・孫へと世代を繋げるマーケティングも巧みだ。

こうした企業対応への顧客の反応を、次の企業活動に取り込み、さらに独自の技術やプロフェッショナル性を一層磨き高め、その個性をさらに発揮することにつながる、いわば循環型に発展する構図が見られるのではないかと、現時点で仮説を持っている。

このような研究仮説について、今後、事例研究を深め、前述のようにコミュニティ型マーケティングの検討点を考察し、この新しいマーケティング・フレームワークの説明力・説得性を高めていく予定である。

参考文献

Batson, C. D.（2009） *These things called Empathy: Eight related but Distinct Phenomena,* In J. Decety & W. Ickes (Eds.), Social neuroscience. The social neuroscience of empathy, pp.3-15, MIT Press.

Bintrer, M.J. (1995) *Building Service Relationships: It`s All About Promises,* Journal of The Academy of Marketing Science 23, 4, pp.246-251.

Boorstin , D.J. (1973) *The Americans: The Democratic Experience,* Random House.

Davis, H.M.(1983） *Measuring Individual Differences in Empathy: Evidence for a Multidimensional Approach,* Journal of Personality and Social Psychology. Vol.44, No.1, pp.113-126.

Decety and Svetlova, (2012) *Putting together phylogenetic and ontogenetic perspectives on empathy,* Developmental Cognitive Neuroscience Volume 2, Issue 1, January 2012, pp.1-24.

Fournier, Susan & Lee, Lara（2009） *Getting Brand Community Right,* Harvard Business Review, April 2009.（スーザン・フォルニエ、ララ・リー（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』2010 年 10 月号、ダイヤモンド社）

Goleman, Daniel (2013) *How effective executives direct their own—and their organizations'—attention* , Leadership Magazine Article, The Focused Leader HBR.

Gronroos, Cristian (1990) *Service Management and Marketing,* Lexington Books, MA.

Knight, Frank. H. (1921) *Risk, Uncertainty and Profit,* University of Chicago Press.

Kotler, Philip (1991) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, Seventh Edition,* Prentice-Hall.

Muniz, Albert M. Jr. and Thomas C. O' Guinn (2001) *Brand Community,* Journal of Consumer Research, vol.27,No.4, pp.412-432.

Popper, Karl Raimund (1959) *The Logic of Scientific Discovery,* Basic Books. （大内義一・森博訳（1971）『科学的 発見の論理』上・下，恒星社厚生閣）

Popper, Karl Raimund (1963) *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge,* Routledge & Kegan Paul（藤本隆志・石垣壽郎・森 博訳（1980）『推測と反駁』法政大学出版局）

Sarasvathy, Saras D. (2001) *Causation and Effectuation: A theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency,* Academy of Management Review, Vol.26, No.2, pp.243-263.

Sarasvathy, Saras D. (2008) *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise,* Edward Elgar (加護野忠男 監訳, 高瀬進・吉田満梨訳 (2015)『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』碩学舎)

Vargo&Lusch (2004) *The Four Service Marketing Myths Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model,* Journal of Service Research, Volume 6, No. 4, May 2004, Sage Publications. (ラッシュ&バーゴ (2016)『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』同文館出版)

Zaki, J., & Ochsner, K. (2012). The neuroscience of empathy: progress, pitfalls, and promise. Nature Neuroscience. 15, pp.675-680.

岩嵜博論 (2018) 博報堂ウェブサイト「マーケティング＊マネジメント 2018」(2018 年 12 月 20 日入手) https://www.hakuhodo.co.jp/magazine/65773/

栗木契 (2018)「エフェクチュエーションを加速化する省察」『JAPAN MARKETING JOURNAL』Vol.37 No.4,日本マーケティング学会コトラー (1983)『マーケティング原理』ダイヤモンド社

コトラー (1983)『マーケティング原理』ダイヤモンド社

コトラー (2008)『マーケティング・マネジメント基本編』ピアソンエデュケーション

コトラー (2017)『マ―ケティング 4.0』朝日新聞出版

佐藤尚之 (2018)『ファンベース』ちくま新書、筑摩書房

嶋口充輝 (2000)『マーケティング・パラダイム』有斐閣

嶋口充輝・他 (2004)『マーケティング戦略』有斐閣

電通 (2017)『企業魅力度調査』企業広報戦略研究所

博報堂 DY グループエンゲージメント研究会 (2009)『「自分ごと」だと人は動く -情報がスルーされる時代のマーケティング』ダイヤモンド社

水野博之 (2015)「ナチュラルハウス」(宮副謙司編著 (2015)『ケースに学ぶ青山企業のマーケティング戦略』中央経済社、第 8 章所収)

宮副謙司 (1998)『小売業変革の戦略』東洋経済新報社

宮副謙司 (1999)『ソリューション・セリング』東洋経済新報社

宮副謙司・内海里香（2017）『米国ポートランドの地域活性化戦略』同友館

宮副謙司（2019）「青山学-青山から始まる地域活性化論④青山企業の地域コミュニティ戦略」『青山学報』267 号、2019 年春号、青山学院本部広報部

宮副謙司（2020）「With コロナから After コロナにおける消費者の購買行動の変化と、企業や事業戦略の在り方を考える」日本マーケティング学会マーケティングサロン資料

宮副謙司（2021）「青山学-青山から始まる地域活性化論⑫青山企業のコミュニティ進化」『青山学報』275 号、2021 年春号、青山学院本部広報部（近刊）

---

[i] このことからマーケティング戦略展開の上での大きな示唆を得ることができる。すなわち、従来の STP アプローチでは、マーケティング戦略アプローチの対象は、まず 1 つの対象として扱いマーケティング戦略を展開していくと考えるが、コミュニティ型マーケティングにおいては、対象となるコミュニティに企業（もしくはその製品・サービス・ブランド）についてのエンゲージメント（関与度）の度合いによって、未購入者、初めて購入した経験者（入門顧客）さらに熟達者（ベテラン顧客）などに段階を分け、それぞれへ向けたマーケティング戦略展開方法があり、同時並列的にアプローチが可能になる。むしろそうすることで「コミュニティ」を維持・育成することになり、取り組むべき重要なことであるということができる。

[ii] この項は、青山ビジネススクール（ABS）宮副研究室の演習にて受講生メンバーがディスカッションした内容をベースに記述する。

[iii] 本稿では、企業が一般的に営業活動において行う顧客に対しての CRM（カスタマーリレーションシップマネジメント）によって形成される組織化された顧客の集団と、製品・サービスなど価値を創造（開発・生産・制作）するための取引先・関係先などの創り手の関係者の集団を「コミュニティ」と捉えている。その中でライフスタイルなどでの顧客コミュニティに関して言えば、その中に長年所属してそのライフスタイルに習熟した顧客を「ベテラン顧客」、所属期間が短い初心者の顧客を「入門顧客」といった段階で顧客を分けられるのではないかと考える。またコミュニティメンバー間の結びつきの強さ・弱さの程度は現時点では特に問わず、今後の業種別・企業別のコミュニティ事例研究を通じて、それらを検討していくこととする。

[iv] この項は、栗木契（2018）「エフェクチュエーションを加速化する省察」『JAPAN MARKETING　JOURNAL』Vol.37 No.4,日本マーケティング学会　などを参考に記述している。