

Manuscript Information

Title

コミュニティ型マーケティングの考え方

The concept of Community-based Marketing

Authors

Name: 宮副謙司 Kenshi Miyazoe

Affiliation: 青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科

Aoyama Gakuin University Graduate School of International
Management (Aoyama Business School)

Corresponding author

Name: 宮副謙司 Kenshi Miyazoe

Email Address: kmiyazoe@gsim.aoyama.ac.jp

Keywords

サービス・デザイン, コミュニティ・デザイン, 共感, 顧客間関係, 企業間関係

Service Design, Community Design, Empathy, Customer

Relationships, Business to Business Relationships

Authorship Contribution Statement

Competing Interests

The author declares there are no competing interests.

Acknowledgments

コミュニティ型マーケティングの考え方

The concept of Community-based Marketing

要約: 新しいマーケティング・フレームワークとして、「コミュニティ型マーケティング」を提示する。価値の創造では、顧客となる層の生活課題を解決する観点から製品付随のサービスまでを捉える。価値の伝達・提供では、企業が創造する価値に関心を持ち共感する顧客と、SNS・アプリなどデジタルな手段で常時接続できるコミュニティを形成する。そこでは顧客間相互の交流も生まれ新たな価値が創発される。また革新的な価値創造へ向け他企業とも積極的に連携し運営される。このフレームワークにより、現在進んでいる企業のマーケティング活動を的確に説明できると考える。

Keywords: Service Design, Community Design, Empathy, Customer Relationships, Business to Business Relationships

研究の背景

1-1.問題意識

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、そこで作り手が、事業活動の対象となる顧客を発見し、それについて理解し、自らの内部資源を生かすとともに外部資源も取り入れ、それらをうまく編集し顧客にとって価値を持つ提供物を創造する。そして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満足を

与えるようにする。このような一連の活動・プロセス・仕組みがマーケティングと定義される（コトラー,2008 他）。

近年の企業のマーケティング活動をみると、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、より新しい考え方や手法での特徴的な製品及びサービスの開発が活発になっている。例えば、製品階層化概念（コトラー,1983、他）で見るととき、「製品のコア」「製品の形態」ではなく、一番外周部とされた「製品の付随機能」（製品の使い方・楽しみ方の情報やサービス）での差別化に力点が置かれることが多くなった。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）のような新たなサービス機能が加わった例に留まらず、ネスレ「ネスプレッソ」（コーヒーをカプセル化しマシン-家電品とセットで価値が実現する製品）、「キットカット」（購入者が手を加えることで製品がおいしくなる提案）、テスラ電気自動車「オーバー・ザ・エア（OTA）機能」・パナソニックオーブンレンジ「ビストロ」（購入後に製品機能を更新可能）などモノとサービスが一体化した製品戦略があげられる。価格戦略も一物一価でなく、サブスクリプション（定額課金）など多様化の動きが著しい。

また価値の伝達・提供の面でも、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、デジタル化が一層進み、コミュニケーションのしかたに変化が見られる。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動きである。例えば、P&G「マイレピ」（複数の顧客セグメントや生活テーマに分けたウェブサイト構築）、キリンビール「サードキッチンプロジェクト」（飲食店シェフと地方の食材生産者をつなぐコミュニティ）などである。

第二の動きは、インターネット活用による価値の伝達と提供の融合である。コミュニケーションチャネルであったインターネットでの購買の比率が高まり、一方でリアル店舗は、販売のチャネルというより、企業と顧客の交流・体験などコミュニケーションのチャネル機能が高まってきた。

このように、マーケティングの基本である価値の創造・伝達・提供の考え方は変わらないまでも、製品の捉え方や顧客へのアプローチなどの展開面においては、従来の手法では説明しづらい事象が数多く見られ、新しいマーケティング・フレームワークが求められるようになってきたのである。

1-2.研究の目的と研究の方法

本研究では、前述のような新しい事象を含めて企業のマーケティング活動の実際を、よりの確に説明するような新たなマーケティング・フレームワークを検討・構想し、それを明らかに示すことを目的とする。

研究の方法としては、①求められる価値の創造とはどういうことか、②顧客をどう捉えるべきか、③企業と顧客のコミュニケーションのあり方をどのように考えるか、という順に検討し、新たなマーケティング・フレームワークを導き出す。

フレームワーク導出のアプローチ

第一に、企業が創造する価値については、顧客が使用する場面（コト）を想定した顧客視点での価値を考える。すなわち従来の狭い製品の概念（Product）から付随機能まで概念を広げ、顧客にとってのソリューションというサービス（Service）の設計（サービス・デザイン）に至る（図表-1）。

第二に、価値の受け手（対象）は、最初から直接の購買想定顧客をターゲットとせず、企業や製品の価値に関心を持ち、共感する顧客層（潜在的顧客）をコミュニティとして捉える。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）という考え方をする。

第三に、企業と顧客のコミュニケーションのあり方も、従来の基本的なマーケティング・アプローチ（セグメンテーションからターゲティングへという絞り込み：STPアプローチ）ではなく、企業や製品（新しい意味での製品）の価値を的確に発信し、消費者の認知・関心・欲求を高めていくアプローチが求められる。しかもそれはデジタル手法により企業が顧客との常時接続でき、企業と顧客の反応が顧客間でも可視化できることを前提として可能になるものとする。その上で、リアルな顧客体験のコミュニケーションも重視し、様々な機会を通じて顧客の共感を高められるようにする。

このようなアプローチから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

コミュニティ型マーケティングの考え方

コミュニティ型マーケティングのフレームワークは、図表-2 のように展開されると考える。

3-1. 企業から顧客への働きかけ（「BC の関係」と名付ける）

BC-1：企業が主宰して顧客コミュニティを形成

企業は、顧客となる層の生活課題を解決する観点から、製品の付随機能までを捉えた価値を創造し、その価値を伝達するに際して、SNS やアプリなどデジタルな手法で顧客と常時接続した関係を形成する。そこでは購入見込み客に向けての直接的な売り込みの広告宣伝アプローチでなく、企業が創造する価値に関心を持ち共感する顧客（関心を持った段階の潜在的顧客から既に購入したりピーターやベテラン顧客まで）との関係づくりを第一に考え、顧客にとって居心地の良いコミュニティ内環境に留意する。

コミュニティ入りした顧客は自分の関心に応じた情報を得やすくなり、また他の顧客の意見や活動も見えて、自発的な情報発信や顧客間相互の交流が促される。

例えば、ホンダの多目的スポーツ車「ヴェゼル」のフルモデルチェンジに際し開設された「グッド・グルーヴ・ヴェゼル」というウェブサイトや SNS アプローチがあげられる（2021 年）。そこでは車の機能などの商品紹介をせず、ヴェゼルの世界観や車のある生活を楽しむ人々の体験などについて発信し、顧客の関心と共感づくりを行っている。

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、企業が創造する価値を顧客に共感してもらい、顧客のコミュニティ参加を促すことから進め、製品サービスの使用感を自発的に活発に情報発信する顧客へと育成し、その顧客の価値伝達の行動を活用する。従来から取り組まれてきた著名人のアンバサダーやインフルエンサーを活用するだけでなく、一般人の顧客の中からも共感度があり、他の人への推奨など情報発信度の高い顧客をデータ等から見出し、継続的に育成し活用することが重要と考える。

3-2. 顧客から顧客へ（「CC の関係」と名付ける）-コミュニティ内顧客の相互交流関係

CC-1：顧客相互の交流関係

顧客コミュニティにおける顧客相互作用を重視する。例えば、生活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」する動きを活用する。スポーツや音楽など趣味領域だけでなく日常生活寄りのライフスタイル領域でも、顧客間の相互交流から価値の伝達がなされており、そのような機会を増やしていく。

例えば、東京・青山のオーガニック食品を扱う「ナチュラルハウス」では会員が地方の有機栽培生産者の農園に向向く活動やオーガニックな食材での料理教室などにおいて顧客間交流が進み、SNS などを通じて顧客が生活体験をシェアしたり、商品を推奨したりするような顧客相互での自発的な価値の伝達が行われている。

CC-2：顧客間交流からの自然発生的な話題の盛り上がり

顧客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もある。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である。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ke、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製品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

企業はコミュニティ内顧客の反応を的確に発見し、創発的に生まれる新しい価値も企業活動に取り込むことが重要となる。

3-4. 企業と企業の協働（「BB の関係」と名付ける）-他社連携による革新的な価値創造へ

BB-1：他企業と連携し、新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が可能になる。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。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。

BB-2: 他企業との連携を強め、関係の維持・継続

企業と企業との連携は、新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。これに当てはまる動きとしては、ホンダとソニーの電気自動車（EV）事業での提携（2022年）などがあげられる。また企業連携によって、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、組織的に、安定的に大きなマーケティング機会を獲得することになる。

コミュニティ型マーケティングの特徴

コミュニティ型マーケティングの考え方は、新しいマーケティング・フレームワークとして、以下のような特徴を持ち、学術的・実務的な貢献をすることを考える。

4-1. 顧客機能の拡張

コミュニティ型マーケティングでは、顧客は価値の受け手であるに留まらず、作り手の価値創造にも貢献するという点において、顧客の役割が従来のマーケティング学説よりも広がっている。すなわち、顧客の反応が企業側に遡上して影響を与え、結果として顧客自身が享受する価値が高まるという相互関係性がある。また、企業や商品の価値に共感して長くユーザーになった顧客が、自発的に評判を周囲に拡散することで価値の伝達を行い、潜在的顧客や新しくユーザーになった顧客に情報を与え関与を高め

るという、まさに「顧客が顧客を育てる」ことにもなっている。このように、コミュニティ型マーケティングは、顧客の主体的活動が、主要素としてマーケティング・プロセスに組み込まれたフレームワークといえることができる。

4-2. 実数でのマーケティングが可能

企業が形成した顧客コミュニティにおいて、企業は潜在的顧客から顧客の反応を実数データで把握でき、その状態を踏まえて次の打ち手を企画し的確に対応できる。従来のような顧客セグメントを仮想するマーケティングと比較し、格段に精度の高い活動を実践できることになる。さらに言えば、ある仮説を持って SNS アプローチして、その反応結果を早くつかめ、修正が必要であれば次なる対応を行うというサイクルが回るようになる。

4-3. コミュニティタイプの捉え方の可能性

顧客コミュニティのタイプは、次のように4つに分類できる。すなわち、①商品ブランドのファンのコミュニティ（例：「コム・デ・ギャルソン」「ヨックモック」など）、②プロフェッショナルなタレント（アスリート、アーティスト、クリエイターなど）のファンのコミュニティ（例：「東京ヤクルトスワローズ」「エイベックス」「ほぼ日」など）、③ライフスタイルの共感に基づくコミュニティ（例：オーガニック・ライフスタイルの「ナチュラルハウス」、スポーツ・ライフスタイルの「ニュートラルワークス（ゴールドウイン）」など）、④法人営業における組織化された顧客群（例：金融機関、広告代理店、コンサルティングファームなど）である。

そのなかで、①商品ブランド、②プロフェッショナルなタレントに関するコミュニティについては、「ブランド・コミュニティ」(Muniz & O'Guinn, 2001 など) や「ファン・コミュニティ」(佐藤, 2018 など) の先行研究が存在するが、「コミュニティ型マーケティング」では、それらに加え、③ライフスタイルに共感する顧客群をコミュニティとして新たに捉え、そのアプローチを示唆することができる。

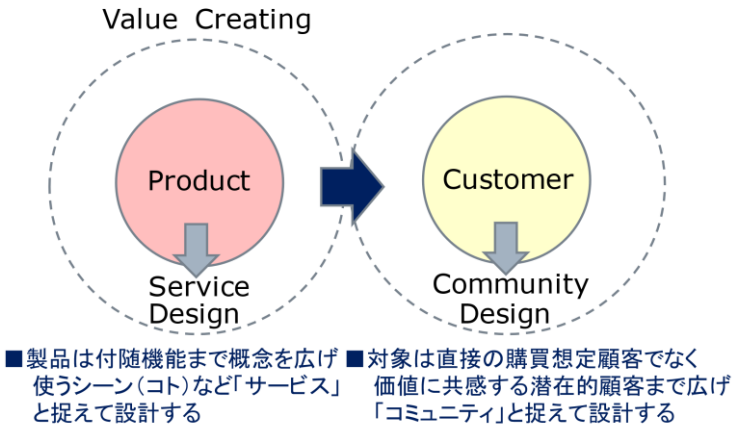
さらに、④法人営業は従来、見込み客から商談を重ねて成約（顧客化）

まで「ファネル管理」するアプローチが主流ではあるが、「きらぼし銀行」の「Digibata（デジバタ）」（顧客企業の知的資産の相互マッチングを図るオンラインビジネスコミュニティ）の取り組みのように、「コミュニティ型マーケティング」を一部で適用することが可能となっている。

このような4つのタイプのコミュニティについて、「コミュニティ型マーケティング」は、どのタイプにも包括的に適用できる考え方であると言えることができる。

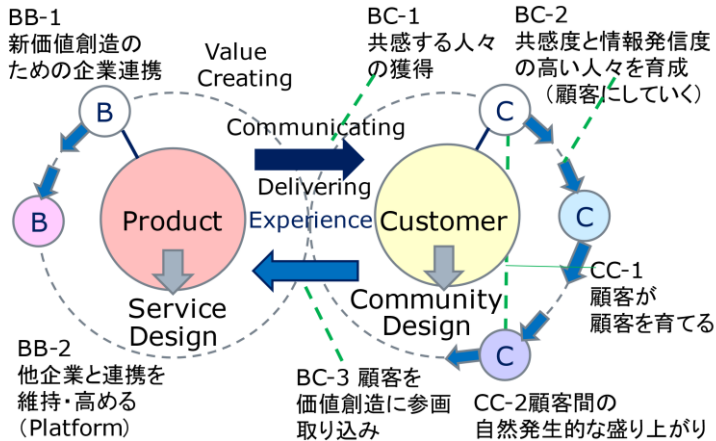
「コミュニティ型マーケティング」は、とりわけライフスタイルの共感に基づくコミュニティへの適用の可能性が高いと考えられる。すなわち、既にあるオーガニックやスポーツなどの他にも多様なライフスタイル領域を開拓でき、また企業が消費者に向けた価値を創造する際に、関連するライフスタイルのテーマやソリューションをいかに設定するかによって、数多くの顧客コミュニティが形成でき、「コミュニティ型マーケティング」の適用の可能性が一層広がると考えられるのである。

図表-1 新しい価値の創造と顧客の捉え方



(出所)宮副謙司作成2019)

図表-2 新しいマーケティングの捉え方としての「コミュニティ型マーケティング」の考え方とその全体像



(出所)青山学院大学 宮副研究室・宮副・竹尾・水野作成2019)

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.
- Christensen, Clayton M. and Rayer, Michael E (2003) *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Publishing Corporation. (クレイトン・クリステンセン, マイケル・レイナー (2003) 『イノベーションへの解』 翔泳社.)
- 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.)

- 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.)
- von Hippel, Eric (2005) *Democratizing Innovation*, Cambridge, MA: MIT Press (サイコム・インターナショナル訳 (2006) 『民主化するイノベーションの時代：メーカー主導から脱却』ファーストプレス.)
- Zaki, J., & Ochsner, K. (2012). *The neuroscience of empathy: progress, pitfalls, and promise*. *Nature Neuroscience*. 15, pp.675-680.
- 岩寄博論 (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 (1983) 『マーケティング原理』ダイヤモンド社.
- コトラ (1983) 『マーケティング原理』ダイヤモンド社.
- コトラ (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 (2017) 『マーケティング 4.0』朝日新聞出版.
- 佐藤尚之 (2018) 『ファンベース』筑摩書房.
- 嶋口充輝 (2000) 『マーケティング・パラダイム』有斐閣.
- 宮副謙司 (1999) 『ソリューション・セリング』東洋経済新報社.