

ソーシャルメディアを通じた 企業のブランディングに関する 考察

ー北海道 LIKERS の事例からー

学籍番号 2012316

氏名 藤田 菜央

提出年度 平成 27 年度

目次

目次.....	1
第1章 はじめに.....	2
第2章 先行研究レビュー.....	3
1. ソーシャルメディアの利用者の増加とブランドの減少.....	3
2. 近年におけるブランディングの重要性.....	3
3. IT時代のブランド戦略.....	4
4. ソーシャルメディアを活用したブランドコミュニティ戦略.....	4
第3章 本研究の課題.....	6
第4章 研究方法.....	7
1. 研究方法.....	7
2. 研究の視点.....	8
第5章 北海道 Likers の事例.....	11
1. サッポロビールの企業概要.....	11
2. 北海道 Likers とは.....	11
3. 北海道 Likers のしくみ.....	12
4. 北海道 Likers の特徴.....	13
第6章 考察 - 北海道 Likers の価値共創と関係性の構築 -	15
①ロイヤルティ.....	15
②リレーションシップ.....	16
③コミュニティ.....	16
第7章 まとめ.....	18
①企業名を前面に出さない.....	18
②北海道を知る.....	18
③企業名を知った後であってもサイト離れが起きない.....	18
参考文献.....	20

第1章 はじめに

近年、ソーシャルメディアの登場により製品のプロモーションツールとしてソーシャルメディアが活用されるようになってきている。ドン・シュルツ（2013）によると、ソーシャルメディアの利用者の増加とノーブランド志向の増加には、相関があるとされており、実際にノーブランド志向が増加している。フェイスブックをはじめとするソーシャルメディアに生活者のメディア視聴時間を奪われた結果、マスメディアへの接触時間が減少し、結果的にブランドがストーリーを語る場がなくなったのではないかと考えられている。

また、斎藤（2011）によると、インターネットが登場すると、個人でも情報発信ができるようになったが、その気軽さゆえに発信される情報は爆発的に増加したとされる。2001年度からの8年間でインターネットを経由した情報量は71倍になり、世の中に流通している情報のうち0.004%しか人間の意識に入らなくなってしまったとされる。それに伴い、人々が興味を持たない、楽しめない、共感できない一方的な情報は全く知覚されなくなったとされる。

岩崎(2013)によると、21世紀はブランドづくりの時代だ。「モノ」中心の時代は終わり、「よいモノをつくれれば売れる」という時代は、もはや過ぎ去ったとされる。成熟社会の今日、世の中にはモノがあふれている。モノづくりのレベルはあがり、品質の良い商品を提供できる企業はたくさんあるとされる。人々を動かす大きな力は、「モノ」から「ブランド」へシフトしている。消費者に選ばれるためには、モノづくり志向からブランドづくり志向へ発想を転換し、モノを超えた「何か」を創造することが不可欠となっているとされる。

一方で、「サッポロビール株式会社」（以後サッポロビールと記述する）では、オウンドメディアと、オウンドメディアと同じ情報を発信する Facebook ページを運営している。運営するオウンドメディアは、「北海道 Likers（ライカーズ）」（以後、北海道 Likers と記述する）といい、北海道の魅力を発信し、北海道を盛り上げることを目的としている。北海道 Likers では、サッポロビールが運営していることを前面に出さないといった、従来とは違った方法で Facebook ページを運用している。その結果、Facebook ページを活用することにより、サッポロビールのブランディングに成功している。

本研究では、北海道 Likers を対象とした単一事例の事例分析を行う。北海道 Likers の事例は、逸脱事例として位置づけられる。田村（2006）によると、逸脱事例は、代表事例とも先端事例とも異なる事例である。逸脱事例では発展の方向がこれらと違うという事である。北海道 Likers は、既存研究と発展の方向が違っていると考えられる。よって、本研究では北海道 Likers の事例を逸脱事例と位置づける。事例のデータは、一次及び二次情報を利用する。本研究では、先行研究をレビューするとともに、北海道 Likers の事例を整理し、戦略的ブランド分析、価値共創関係の構築、ソーシャルメディアを活用したブランドコミュニティの観点から研究することを目的とする。

第2章 先行研究レビュー

1. ソーシャルメディアの利用者の増加とブランドの減少

ドン・シュルツ(2013)によると、顧客の SNS への参加の増加は、ブランドへの興味を減少させている。SNS 登場の当初、ソーシャルメディアを通じた顧客同士の対話が増加したことから、企業（マーケター）は、新しいソーシャルメディアを活用してブランディングの効果을期待した。しかし、ブランディングによる顧客価値は頂点に達しているとの見方があるだけでなく、実際に、顧客のブランド価値は減少し始めているとされる。

ドン・シュルツ(2013)では、2002年1月から2012年10月の米国消費者のうち毎月平均8472人を対象としたオンラインアンケートの分析の結果から、以下のような知見を得ている。製品ブランド選好が減少し、ブランドを好まないという考えが成長している。顧客は製造業者によってブランド化された製品から小売店へとブランドの愛着を変化させている。ソーシャルメディアがブランドを破壊しているといえる理由として、ブランドへの興味は、ソーシャルメディアの利用者の増加との間に負の相関があることから、ソーシャルメディアの成長はブランドへの興味を衰退させていることが推察されている。顧客のブランドへの見方がメディアの変化によって起こっている。ソーシャルメディアを利用する時間が増加したことにより、マスメディアを見る時間が減少している。ソーシャルメディアがマスメディアに取って代わったわけではないが、ブランドの成長に弊害を及ぼしている。従来は、ブランドメッセージをコントロールできたが、今後ブランドメッセージをどうマネジメントしていくかが課題であるとしている。

2. 近年におけるブランディングの重要性

小西(2013)によると、ブランディングとは本質的に、共有された価値にもとづく有形無形のコミュニティ資産を形成する行為であり、それは企業や製品と顧客とのつながりにとどまるものではない。生活者やパートナー、社会的コミュニティとの継続的な関係基盤を築き、その力を借りながら、新しい事業や価値を生み出していくための新しいシステムを創ることこそが、今日的なブランディングの意味である。

近年、ブランドが重要となっている理由として、第一にブランドの意味するもの自体が、かつてないほど大きく変化しているとされる。ブランドの価値を創造する主体として、ネットワークでつながり情報発信力をもった個人や生活者の役割がきわめて大きくなりつつあるとされる。第二に、生活者主導の価値共創時代であるがゆえに、企業におけるブランド戦略の役割は低下するどころか、かつてないほど重要になっているとされる。企業にとって顧客やステークホルダーとの共有価値を定義し、コラボレーションやイノベーションを通じて価値共創プロセスを稼働させるエンジンとなるのが、まさにブランドそのものであるとされる。また、デジタル、リアルな顧客接点、コミュニティであれ、それらをすべ

て包含して、生活者やパートナーとの関係基盤を築き、その力を借りながら、新しい事業や価値を生み出していくためのシステムを創ることこそが、新しいブランド戦略の目的とされる。

3. IT時代のブランド戦略

市橋(2000)によると、IT時代のマーケティングは、消費者とのインタラクティブ・コミュニケーションがその中心テーマとなる。ITによって、企業は初めて消費者とワン・トゥ・ワンの関係性を築くことができた。顧客データベースによって、優先されるべき顧客の判別や、顧客への働きかけも可能となった。その結果、ブランド戦略においても、従来よりも的を絞ったベネフィット提供やブランド・ポジショニングを提供するようになっている。

インターネット市場で重視されるのは、豊富な製品情報である。消費者はこれまでと違って、インターネット経由で多くの情報を世界中から自由に入手できる。消費者は日々、多くのブランド情報に接触しながら、そこから自分に関連した情報を速やかに吸収する。咀嚼した情報を自分のものとして受け容れるかどうかの判断も、極めて速いスピードで行われている。企業のホームページに入るかどうか判断するのに、「消費者は八秒間以上は待たない」というデータもあるくらいだとされている。

IT時代における新しいブランド戦略のスキームとして、オン・ラインで世界の地域に点在する消費者と直接結ばれる新たな消費者コンタクトを活かす「双方向型コミュニケーション」によるマーケティングが示されている。従来のマス・コミュニケーション手段である放送（ブロード・キャスティング）からシフトして、個々の消費者と一対一の対話ができる「ナロー・キャスティング」志向へと変化していく。そこでは、新たにブランド独自の接客接点を設計することによって、ブランド個客とのダイレクト取引が可能になる。提供するブランド内容は、従来からの製品の品質中心主義から大幅にシフトして、今後はブランドに付随する「サービスの提供」の方がブランド付加価値の主体を占めることになるだろうとされている。

4. ソーシャルメディアを活用したブランドコミュニティ戦略

小西(2013)では、従来の製品にイメージで付加価値をつけて、顧客を惹きつけるマーケティング手法を「形容詞のブランディング」と呼び、コミュニティ（人）を中核に共有された目的実現に向けて一緒に価値を生み出していくアクションとダイナミックなプロセスを「動詞のブランディング」と呼んでいる。この「動詞のブランディング」の戦略開発を進めるためには、自らにどのような存在意義（ミッション）を見出し、事業や企業活動を通じて社会を変革し、貢献していけるのか（ビジョン）、そして、ブランドを軸に顧客やサポーターとどのような共有価値を生み出していけるの、というブランドの目指す姿（ブラン

ド・アイデンティティ)を開発する必要があるとされている。

「共有価値」が満たすべき観点として、共有性、参加性、共創性の3つが挙げられるとされる。共有性とは、生活者や社会の拡がりを通じて共感・共有されうるかが問われ、人々の生活や社会にとって意味のある、共感しうるストーリーを生み出すものでなくてはならない。参加性とは、顧客自身が価値創造のアクションに参加しうるかが問われ、共有価値を軸としたサービスやブランドの活動に、顧客や生活者が何らかのかたちに関わり、アクションに参加したいと思えるか、という要素が重要となる。共創性とは、顧客と共に創り、価値がフィードバックされうるかが問われ、参加自体がブランド価値を高めるフィードバック・プロセスを生み出す仕組みを作らなければならない。

共有価値を発見・創造していくためのアプローチとして、ブランドに関わりを持つ「ファン」や「クリエイター層」に着目する、「製品」から離れて、ユーザーの生活行為・行動を発想する、ブランドと関わるアウトター（外部）コミュニティを見つけ出す、カテゴリーを超えた企業・ブランドと顧客の関係テーマを見出す、という4つの視点が挙げられるとされる。このように、ソーシャルメディア時代には、イベント・スポンサーシップ、あるいはマスメディアを活用したマーケティング活動もたんなるブランド認知やイメージづくりではなく、生活にとって共感できるコンテンツを活用しながら、「共有価値」をベースにブランドへの共感や支持を拡げていくコミュニティ・プラットフォーム戦略として捉えなおす必要があるとされる。

顧客やステークホルダーとの継続的な関係をベースに関係構築を創っていくためには、コミュニケーション戦略以前に、価値共創のサービスシステムと基盤となるプラットフォーム戦略を考えることが重要であるとされる。これは、短期的なマーケティング活動とは異なる点であるとされる。

最後に、ユーザーとソーシャルメディアを通じた、コミュニケーション話法について、小西(2013)によると、膨大な情報が溢れ返るなかで、生活者は自分が関心のない情報には全く見向きもしなくなっている。当然のことながら、企業やブランドがメッセージや価値提案を一方向的に宣伝する手法は機能低下する一方だとしている。顧客にブランドの事を話題にしてほしければ、まずは顧客の事を話題にすればよい。オーディエンスが関わる余地や共鳴する種を埋め込んだ話法である、ユーザー個人の原体験や記憶、共鳴を呼ぶ個人的なエピソード、オーディエンスが参加してみんなで価値を生み出す行動を喚起する取り組みなどを話題にすれば、ダイアログ（対話）主体のコミュニケーションとして機能してくるはずだとされる。ダイアログへの話法転換をする際には、ブランドの価値を伝達することで認識やイメージを変えるだけでなく、ブランドが人の行動や社会の現実を変えるアクションを支援・奨励し、生活者どうしの結びつきや価値を生み出すコミュニケーションとしてプランニングしていくことが肝心である。

第3章 本研究の課題

本章では、本研究の課題を整理する。本研究の課題は、“ソーシャルメディアを活用したブランドコミュニティの構築・運用はいかにして可能となるのか”ということである。第2章の既存研究において明らかになったように、ソーシャルメディアの利用者が増加する一方でブランドへの興味は減少している(ドン・シュルツ 2013)。ブランドへの興味が減少している中で、近年ブランドが意味するものが時代と共に変化すると同時にブランドが重要となっていることが明らかとなった(小西 2013)。ブランドの意味するものが変化してきている背景として、企業のブランドを発信するためのメディアの変化が考えられる。IT時代におけるブランド戦略では、提供するブランドの内容が、従来からの品質中心主義から大幅にシフトして、今後はブランドに付随する「サービスの提供」の方がブランド付加価値の主体を占めることになるであろうということが明らかとなった(市橋 2000)。そして、ソーシャルメディアを活用したブランドコミュニティ戦略という観点では、ソーシャルメディア時代には、イベント・スポンサーシップ、あるいはマスメディアを活用したマーケティング活動もたんなるブランド認知やイメージづくりではなく、生活にとって共感できるコンテンツを活用しながら、「共有価値」をベースにブランドへの共感や支持を拡げていくコミュニティ・プラットフォーム戦略として捉えなおす必要があることが明らかとなった(小西 2013)。既存研究から、ソーシャルメディアを活用したブランドコミュニティの構築が重要であると考えられる。

しかし、実際にブランドコミュニティを構築する際に、消費者に自分の関心のないサイトとして捉えられてしまうと、見向きもされなくなってしまうと考えられ、ユーザーをどう集めるかということが課題となってくると考えられるが、その具体的解決策は既存研究では不十分であると考えられる。また、集めたユーザーをどう維持しそのコミュニティを盛り上げていくのかといった点においても同じことが考えられる。

よって、本研究では、“ソーシャルメディアを活用したブランドコミュニティの構築・運用はいかにして可能となるのか”を課題とし、北海道 Likers の事例を基に分析を行う。

第4章 研究方法

1. 研究方法

本研究では、第3章で述べたように先行研究のレビューの結果“ソーシャルメディアを活用したブランドコミュニティの構築・運用はいかにして可能となるのか”ということが課題として挙げられる。

課題を明らかにするために、北海道 Likers を対象とした事例分析を価値共創と関係性の構築という観点から行う。第3章でも挙げられたように、実際にブランドコミュニティを構築する際に、消費者に自分の関心のないサイトとして捉えられてしまうと、見向きもされなくなってしまうと考えられ、ユーザーをどう集めるのかということが課題となってくるが、その具体的解決策は既存研究では不十分であると考えられた。そのため、いかにして消費者に企業の運営するサイトを関心のあるサイトとして捉え、ユーザーを集めるかということが重要となってくる。小西(2013)の既存研究にもあったように、ソーシャルメディア時代において認知されるには生活者にとって共感できるコンテンツを活用しながら、「共有価値」をベースにブランドへの共感や支持を拡げる必要がある。そこで、「共有価値」をベースにブランドへの共感や支持を拡げる方法として、価値共創と関係性の構築という観点が重要なのではないかと考えられる。よって、価値共創と関係性の構築という観点から分析を行う。

また、本研究は、北海道 Likers の事例の単一事例分析とし、北海道 Likers の事例を逸脱事例として位置づける。田村(2006)によると、逸脱事例は、代表事例とも先端事例とも異なる事例である。代表事例はその理論のカテゴリーを代表する事例であり、先端事例は将来において代表事例になると期待される事例である。逸脱事例はこれらの両方の事例から逸脱している。このことは、逸脱事例では発展の方向がこれらと違うという事である。北海道 Likers は、企業名を前面に出さないなどといったことから、既存研究と発展の方向が違っていると考えられる。よって、本研究では北海道 Likers の事例を逸脱事例と位置づける。

本研究のデータは、一次及び二次情報を利用する。事例に関する記述は、2015年7月15日に小樽商科大学で実施された北海道 Likers の取り組みに関する北海道 Likers を運営するサッポロビールの鈴木さんの講義や、北海道 Likers (ライカーズ) のホームページ、北海道 Likers を運営しているサッポロビール株式会社、運用会社である株式会社メンバーズ(以後メンバーズと記述する)の雑誌記事やWEB掲載記事、ライターの方へのメールによるインタビューに基づき作成している。ライターの方へのメールによるインタビューは北海道 Likers の編集長・ライターである千葉さんに2015年11月17日に実施した。

2. 研究の視点

青木(2011)によると、ブランド構築の最終段階においては、ブランド価値を具現化し、それを伝達・実現すると共に、ブランドを介した顧客との関係性を構築・維持していくことが課題となる。特にブランドの伝達という局面においては、様々なブランド要素を手掛かりとしたブランド認知の確立と、強固で好ましく、かつユニークなブランド連想の形成を図る上で、広告などのコミュニケーションが果たす役割は大きい。また、ブランド価値の実現という局面においては、顧客がブランドと出会い様々な経験をする顧客接点（ブランド接点）も重要な役割を果たしている。

顧客との意味や価値の共有・共創という観点も踏まえ、ブランドを介した関係性の構築・維持に関する諸問題について、整理する。

①ロイヤルティ

顧客とブランドとのつながりを表す概念に着目した場合、従来から用いられてきたのは「ロイヤルティ」であり、あるいは、「コミットメント」という用語であった。ここで前者のロイヤルティは、主として行動指標として用いられ、特定ブランドを集中的・継続的に購買する傾向として捉えられてきた。これに対して、後者のコミットメントは、態度的指標として位置づけられ、特定ブランドに対する心理的な結びつき（絆）として捉えられてきた。また、コミットメントには2つの類型があり、1つはブランドに対する愛着などを源泉とする「感情コミットメント」、もう1つは、知覚リスクや品質・性能に関する競合ブランドとの知覚差異などに基づく「認知的コミットメント」である。どちらのタイプのコミットメントも、顧客とブランドとの間の関係性を規定する点では同じであるが、比較的持続する感情的な動機に基づいた感情的コミットメントの方が、安定的かつ持続的な関係をもたらすと言われている。

ブランド・コミットメントについて必要なポイントは、それが当該ブランドと消費者個人の価値体系とのかかわりの中で規定されるものだということである。つまり、当該ブランドが消費者自身にとってより中心的でより重要な価値の実現により多くかかわっているほどブランド・コミットメントは高くなる。ブランド戦略の文脈において検討すべき課題は、いかにしてこのブランド・コミットメントを高めるか、ということである。ブランドを消費者の価値体系の重要なポジションに位置づけることでブランド・コミットメントの向上が期待できる。当該ブランドを消費・使用・所有することと、消費者個人の価値体系におけるより中心的で重要な価値の実現と深く結び付けば、コミットメントは高まるのである。ただし、その結びつきを消費者が十分に知覚していなくてはならない。

従って、持続的な競争優位を確立するという意味での関係性の構築においては、情緒的な意味や価値を顧客と共有・共創することにより、心理的絆としての感情的コミットメントないし愛着を形成していくことが重要である。

②リレーションシップ

ブランド・リレーションシップの構築とは、消費者とブランドが、相互に影響を与え合いながら、ブランドの意味の創造を行っていくという、パートナーシップの関係性を構築することである。ブランド・リレーションシップの構築の目的とは、消費者とブランドとの間に情緒的な絆を形成することによって、ブランドの長期継続的な競争優位を構築していくことにある。ブランド・リレーションシップの問題は、低関与な製品カテゴリーにおいて重要視されるべき問題であるといえる。なぜなら、低関与な製品カテゴリーであればあるほど、他ブランドとの同質化が進み、コモディティ化が顕著であり、そのため、他ブランドとの同質化を脱するような差別化要因としての、消費者との情緒的絆の構築が求められるからである。

ブランド・リレーションシップは、ブランドに対する感情コミットメントを形成する源泉となる。強固な消費者とブランドとの関係性には、ブランドが消費者に便益を提供し、それらを消費者が享受するという、ブランド→消費者の関係性だけでなく、消費者がブランドに意味を付与するという、消費者→ブランドの関係性が存在している。ブランド・リレーションシップ構築において、まさに重要なことは、こうした双方向の関係を構築することである。それは、いままさに、マーケティング・マネジメントの問題において問われている、「共創関係」の構築に他ならない。

また、ブランド・マネジメントの問題において、こうした消費者とブランドの“共創関係”をいかに創造していくのかということが問われている。「ブランド価値共創」という概念は、マーケターと消費者が、“ブランドの”使用価値に着目した概念として用いられる。

これまでのブランド・マネジメントにおける議論では、ブランド価値とは、企業によって提供されるものであり、価値共創の主体は企業であるとする考え方が主流であった。すなわち、ブランドの価値とは、企業がブランドに付与する便益から生まれるものであり、それは、優れた品質や機能、優れたデザイン、ブランド・ストーリーなどといった、企業（マーケター）が提供する製品や技術、コンセプトなどに消費者が共感や感動することによって生まれる価値であるとする考え方である。

しかしながら、ブランド価値共創では、価値共創の主体は、企業（マーケター）と消費者であり、両者が一緒になってブランド価値を創造していくことこそが、ブランド価値であるとする。ここでのブランド価値は、消費者自身が、体験として、個人的もしくは社会的文脈の中で創出していくものである。

③コミュニティ

顧客はブランドとの間で関係性を取り結ぶだけでなく、当該ブランドと強固な結びつきを持つ他の顧客とも相互作用し、関係性を持つことがある。また、そのプロセスで当該ブランドの意味や価値を共有し、場合によっては新たな価値を共創する。

ブランド・コミュニティの効果としてまず指摘されてきたのは、ブランド・ロイヤルテ

イへの影響である。ブランド・コミュニティのこういった側面がブランド・ロイヤルティを向上させるかという点、1つは、コミュニティ内で構築された様々な関係性がロイヤルティを高めるという見方である。顧客がコミュニティを通して「製品」「ブランド」「マーケット」「他の顧客」と良好な関係をつくり上げることで、より深くブランド・コミュニティの中に統合されることになり、ブランド消費におけるロイヤルティが高まるとしている。また、ブランド・コミュニティへの愛着や所属の意識も、ブランド・ロイヤルティを高める重要な要因である。

このように、コミュニティ内で消費者との間に様々な関係をつくりあげる事や消費者の所属意識を高めることは、ブランド・ロイヤルティを醸成する上で非常に重要である。しかし、成果をすぐに確認することが難しいため、企業にとっては消費者向けのキャンペーンにブランド・コミュニティを利用するといった短期的な施策の方がより魅力に見える場合も多い。ブランド・コミュニティをロイヤルティの醸成に貢献する魅力的な存在に育てていくためには、単なるキャンペーン・ツールの1つとして終わらせてしまうのではなく、長期的な施策にも目を向けていく必要がある。

以上の事から、ブランド価値の共創と関係性の構築において、ここで強調されるべきは、顧客価値を実現するために、顧客との価値共創を目指す。顧客との価値共創のために顧客との関係性を志向する。そして、顧客との価値共創の結果として、顧客との関係性がさらに強化される、という循環である。そして、その循環の中心に位置するのは、言うまでもなくブランドである。「価値提供」から「価値共創」へという視点の転換は、ブランドの捉え方自体の再考を促す。

第 5 章 北海道 Likers の事例

1. サッポロビールの企業概要

サッポロビールのホームページによると、サッポロビールの会社概要は以下のように表せる。

商号	サッポロビール株式会社
設立	2003 年 7 月 1 日
本社	〒150 - 8552 東京都渋谷区恵比寿四丁目 20 番 1 号（恵比寿ガーデンプレイス内）
資本金	100 億円

【表 1 サッポロビールのホームページの情報を基に筆者作成】

設立は、2003 年となっているが、これはサッポロビール株式会社として、独立した際の年号であり、そのルーツである開拓使麦酒製造所は 1876 年に設立されている。サッポロビールの経営理念は以下の通りである。

“サッポロビールは、「お酒は、お客様の楽しく豊かな生活を、
より楽しく豊かにできる」と信じています
開拓使醸造所設立以来の、モノ造りへの想いや信念を忘れずに将来に伝え、
全ての企業活動を通して、新しい楽しさや豊かさをお客様に
発見していただけるサッポロビールを目指します
これが、サッポロビールの永遠の務めです
サッポロビールは、お客様に
「サッポロビールを選んでよかった」
と言われる企業でありたいと考えます”

このように、サッポロビールのルーツは、開拓使醸造所設立時の北海道・サッポロがルーツである。また、サッポロビールのモノ造りへの想いやこだわりがホームページで紹介されているほか、CM でも伝えられており、サッポロビールがモノ造りへの想いやこだわりを大切にしていることがわかる。

2. 北海道 Likers とは

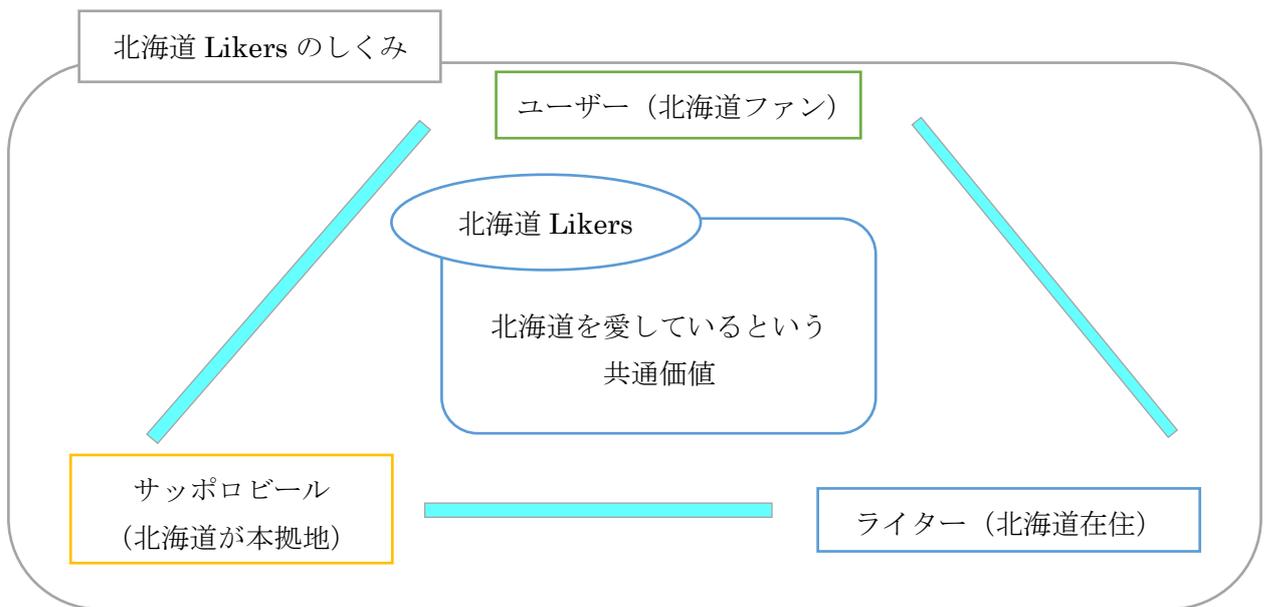
北海道 Likers とは、サッポロビールのふるさとである「北海道」に特化し、地元の地域活性化を主題に、北海道を盛り上げることを目的としている北海道を愛する人のためのコミュニティサイトである。北海道の素敵な魅力を発信し、北海道を盛り上げ、そして、新

たなビジネスモデルを生み出すことにチャレンジしていくことを目標としている。

運用会社であるメンバーズによるサッポロビールへのインタビューによると、北海道 Likers はオウンドメディアと Facebook ページの二つの形態のサイトがある。岩崎(2012)によると、オウンドメディアとは企業が所有する自社資源を活用することで直接運営しコントロールできるコミュニケーションメディアを指し、会社案内パンフレットや商品カタログ、会員誌、各種財務レポート、見学用施設、地域交流会、各種イベント、リクルート用企業説明会、株主総会、アナリスト懇談会、直営店舗、ショールーム、お客様相談室、POP、DM、営業担当者、さらに企業ウェブサイトが該当する。北海道 Likers は、北海道を愛する人のためのコミュニティサイトであり、北海道のライターやカメラマンが素敵な魅力を発信して、北海道を盛り上げているのである。オウンドメディアでは、日本語、中文語、英語版があり、Facebook ページでは、日本語版・英語版がある。Facebook ページの「いいね」数は、2015年10月時点で、日本語版は、23万「いいね」、英語版は103万「いいね」を獲得している。Facebook ページはオウンドメディアへの導線となっているとともに、ファンとのコミュニケーションの場ともなっている。

3. 北海道 Likers のしくみ

北海道 Likers は、通常では広告宣伝やデジタルマーケティングとして発信するところを、あえてその発想をなくし、消費者との共創関係を重視したビジネスモデルとして考えられているのである。北海道 Likers は、運営会社であるサッポロビール、北海道に住み北海道を愛するライター、北海道を愛しており、興味のあるユーザーによって成り立っている。この3者が北海道を愛しているという共通価値を共有しているのである。(図1参照) 通常のデジタルマーケティングでは、自社PRとしてお金を使うが、北海道 Likers は「サッポロビール」ではなく、企業名より一段上の「北海道」に特化し、北海道を盛り上げることが重要だと考えられている。日本語版では、特にその点がファンにも認められており、北海道の魅力を北海道外の人に発信していたが、札幌を中心とした道内のファンが全体の4分の1を占めているのである。地元の人が地元の情報を見て活用している理由には、地元の人知らない穴場情報を地元ライター、カメラマンが投稿していることがあげられる。そして、それが Facebook でシェアされることによりファンが増加していると考えられる。



【図1 北海道 Likers のしくみ (筆者作成)】

実際に、北海道 Likers の記事を書くライターの方にインタビューを行ったところ、ユーザーとのつながりはどのように意識しているかという問いに対して、

“北海道出身で、今は道外にいる人たちには、改めて北海道を思い出してもらいたい。北海道在住者には、自分が知っている北海道、知らない北海道を知るきっかけとして、「私たちの北海道」を意識してもらいたい。”

と答えていただいた。このように、ライターの方もユーザーと“北海道”という共通価値を介したつながりを意識している。

4. 北海道 Likers の特徴

北海道 Likers の特徴として、長期的なプロジェクトとして、北海道 Likers が運営されていることが挙げられる。従来、ソーシャルメディアを活用したブランディングは短期的なキャンペーンが多かったのに対し、北海道 Likers は長期的なプロジェクトとして北海道 Likers を運営している。そのため、ユーザーも長期的に Facebook ページやオウンドメディアに「いいね！」をクリックすることで記事への共感を表現できるほか、記事を Facebook でシェアすることにより、自分の友達にも共感してもらうことが可能となる。

さらに、キャンペーンとして、北海道 Likers で紹介した場所を実際に訪れるキャンペーンを実施したり、ヘッダー写真を一般ユーザーから募集したりと、ユーザーが参加できる様々な仕掛けがある。

また、リピーターに愛されているサイトであることも特徴である。一度サイトを訪れ北海道 Likers を見ると、最初はサッポロビールが運営していることには気づかないが、よく

見るうちにサッポロビールの季節限定商品の紹介記事などもあるので、気づく人が多いのではないかと考えられる。メンバーズの資料によると、ログインユーザーによる PV 数 (Web ページが閲覧された回数) ・セッション時間 (サイトへの訪問者がそのサイトを訪れてから離れるまでの時間) / 訪問がずばぬけて高いとされている。また、直帰率も半分以下であり、多くの人が北海道 Likers の記事に興味を示し、読んでいると考えられる。

第6章 考察 - 北海道 Likers の価値共創と関係性の構築 -

本章では、北海道 Likers の事例を、価値共創と関係性の構築の観点から考察する。青木(2011)の価値共創と関係性構築の概念に基づき、以下の価値共創と関係性の構築を分析の観点として位置づけ、北海道 Likers の分析を行う。

青木(2011)によると、ブランド構築の最終段階においては、ブランド価値を具現化し、それを伝達・実現すると共に、ブランドを介した顧客との関係性を構築・維持していくことが課題となる。特にブランドの伝達という局面においては、様々なブランド要素を手掛かりとしたブランド認知の確立と、強固で好ましく、かつユニークなブランド連想の形成を図る上で、広告などのコミュニケーションが果たす役割は大きい。

これに対して、北海道 Likers では、サッポロビールの価値の1つとして“北海道”というキーワードを挙げ、顧客との関係性を北海道 Likers に興味を持ってもらうことで構築したと考えられる。また、その顧客との関係性を顧客の興味・関心の対象である、北海道の知られざる情報を発信することで、それが可能となっていると考えられる。

北海道 Likers というオウンドメディアの伝達方法として、Facebook を利用したことも、その Facebook の「いいね！」や「シェア」をすることで気軽にブランドの伝達に参加できるという特性が活かされていると考えられる。

ブランドを介した関係性の構築・維持に関する諸問題について、ロイヤルティ、リレーションシップ、コミュニティの観点から考察する。

①ロイヤルティ

北海道 Likers では、まずその特徴として企業名を前面に出していない。情報を一方的に発信するだけでなく、顧客から写真や記事のアイデアなどを募集するコンテストを実施することにより、サイト作りを一緒に行っている。また、Facebook ページの特性を活かし、記事に対して“いいね! ”、“コメント”、“シェア”などによりその記事に対する反応を示すことが可能となっている。

青木(2011)では、顧客との関係性を表す言葉として、「ロイヤルティ」と「コミットメント」という言葉が挙げられた。コミットメントにおいて重要なことは、顧客がいかにブランドと多くのかかわりを持つかということであった。消費者個人の価値体系におけるより中心的で重要な価値の実現と深く結び付けば、コミットメントは高まるということであった。また、ブランドとのかかわりを消費者が自覚していることが重要であるということであった。

このことから、企業名を前面に出さないことによって、多くの北海道ファンをサイトに集客したと考えられる。顧客にとっての価値である北海道の一般的に知られている情報ではなく、あまり知られていない情報を北海道在住のライターが発信することにより、北海道の情報を知るといった顧客にとっての価値の実現と深く結びつくことが可能となったのでは

ないかと考えられる。そのうえで、情報を一方的に発信するのではなく、顧客が北海道 Likers の発信する情報に対して顧客がかかわるチャンスを多く設けることにより、ブランドとのかかわりを消費者が自覚することが可能となっているのではないかと考えられる。

②リレーションシップ

北海道 Likers では、北海道という共通の価値を共有する為に、サッポロビールは北海道に根付いた会社と、北海道在住のライターとカメラマンにより記事を作成している。北海道の人なら知っているような情報よりも、北海道に住む人でも知らないような情報の方がアクセス数が多い。

第2章で説明したように、青木(2011)によると、ブランド・リレーションシップの構築とは、消費者とブランドが、相互に影響を与え合いながら、ブランドの意味の創造を行っていくという、パートナーシップの関係性を構築することであり、その目的とは、消費者とブランドとの間に情緒的な絆を形成することによって、ブランドの長期継続的な競争優位を構築していくことであった。また、ブランド価値共創の主体は、企業と消費者であり、両者が 一緒に頑張ってブランド価値を創造してくことこそが、ブランド価値であるとされる。

このことから、サッポロビールが北海道に住む人でも知らないような情報を発信し、ユーザーが北海道を知ることが、サッポロビールというブランドの理解にもつながるのではないかと考えられる。また、北海道 Likers が短期的なキャンペーンではなく、長期的に運営されていることで、そのユーザーとサッポロビールとの関係も長期的に築くことが可能となっているのではないかと考えられる。

③コミュニティ

青木(2011)によると、コミュニティ内で消費者との間に様々な関係をつくりあげる事や消費者の所属意識を高めることは、ブランド・ロイヤルティを醸成する上で非常に重要である。しかし、成果をすぐに確認することが難しいため、企業にとっては消費者向けのキャンペーンにブランド・コミュニティを利用するといった短期的な施策の方がより魅力に見える場合も多い。ブランド・コミュニティをロイヤルティの醸成に貢献する魅力的な存在に育てていくためには、単なるキャンペーン・ツールの1つとして終わらせてしまうのではなく、長期的な施策にも目を向けていく必要がある。

このように、コミュニティ内で消費者との間に関係性を構築し、そのコミュニティへの所属意識を高めることで、そのコミュニティに長期にわたって参加してもらえるのではないかと考えられる。北海道 Likers では、北海道外に住んでいる人にとって、旅行する際に情報を得る方法として活用されているのであれば、情報を得た後は、北海道 Likers のサイトに戻ってこないのではないかとということも考えられる。しかし、旅行した後、北海道を好きになってもらうことで、逆に北海道 Likers というコミュニティに参加していることへ

の所属意識が高まりのではないかと考えられる。

また、北海道 Likers は、長期的に継続して運営されてきたため、ブランディングツールの 1 つとしての効果を発揮していると考えられる。長期的に実施することは、効果が図りづらいこともあり、難しいとされてきたが、北海道 Likers の事例から、長期的に行うことで効果が得られることが分かったと考えられる。

第7章 まとめ

なぜ、北海道 Likers が成功できたかという点、顧客に対して企業名を認知させる前にブランドストーリーやコンセプトを伝えられ、北海道という共通の価値を通して共感が生まれたからであると考えられる。その成功要因は、以下の3つのポイントにまとめることができ、その順序が重要であると考えられる。

①企業名を前面に出さない

企業名を前面に出さずに、北海道 Likers として運営することにより、北海道を愛している北海道ファンのためのサイトであることが、伝えられている。北海道を愛するファンとともにサイトを創っていくという事が、Facebook ページのトップに利用する写真を公募することなどから伝えられている。

②北海道を知る

企業名を前面に出さないことにより、多くのユーザーをサイトに集め、そのユーザーに対して、北海道に住んでいるライターが北海道の人でも「なるほど」と感じるような情報を発信している。また、北海道を旅行したい人が北海道 Likers を見ることにより、より北海道の魅力を知ってもらうことが可能となる。北海道を知ってもらうことにより、北海道という価値をユーザー、サッポロビール、ライターの三者で共有することが可能となっている。

③企業名を知った後であってもサイト離れが起きない

サッポロビールが運営していることは、前面には出していないもののサイトを利用するユーザーはサッポロビールが運営していると認知される。ユーザーが企業名を知った後であっても、サッポロビールがもともと北海道に根付いた会社であるため、サッポロビールが運営していることに対して違和感を覚えにくい。また、サッポロビールは、北海道がルーツであることが、サッポロビールを紹介する記事や、キャンペーン記事から伝わっていると考えられる。

以上の事から、従来のソーシャルメディアを活用したプロモーションでは、企業名を前面に出すのに対し、北海道 Likers ではサッポロビールが運営しているということを前面に出さないことで、多くの人をサイトに集めることに成功した。それが、価値共創を実現するために重要であり、北海道が好きという共通価値を持ったコミュニティを創造することができたと考えられる。価値共創をサッポロビール、ライター、ユーザーの三者で行うことで、サッポロビールはブランドストーリーを伝えることに成功したといえる。また、①～③の順序が大切であり、この順序を踏んだからこそ成功できたと言える。この順序が入

れ替わってしまうと、広告として認識され、共感を生むことができないと考えられる。よって、顧客との共感を生み出すためにこの順序が重要であると考えられる。

本研究では企業のブランディングにおいて、ソーシャルメディアを活用したマーケティングをいかに可能にすることができるかという事が明らかになった。

既存研究においてドン・シュルツ(2013)によると、ソーシャルメディアの利用者が増加する一方でブランドへの興味は減少しているということであったが、本研究から企業が消費者に対してブランドを一方向的に発信するのではなく、消費者が興味を持つような企業とは別のブランドであるが、関連のあるブランドを利用することで、ブランドへの興味の減少を止めることができるのではないかと考えられる。小西(2013)によると、ソーシャルメディア時代には、イベント・スポンサーシップ、あるいはマスメディアを活用したマーケティング活動もたんなるブランド認知やイメージづくりではなく、生活にとって共感できるコンテンツを活用しながら、「共有価値」をベースにブランドへの共感や支持を上げていくコミュニティ・プラットフォーム戦略として捉えなおす必要があるということであった。その具体的な方法として、本研究から企業と関連があり、消費者にとっても興味のある「価値」を「共有」することで、ブランドへの共感や支持を上げていくコミュニティ・プラットフォーム戦略が可能となるのではないかと考えられる。

北海道 Likers は、企業名を前面に出さないことで、より多くのユーザーが参加することが可能となった。これは、北海道というサッポロビールとユーザーとの間に認められる共通価値を利用することで可能になり、これは、サッポロビールの競合他社との差別化につながっていると考えられる。

また、この研究から①～③手順を順番が変わることなく踏むことが重要であることが明らかとなった。“北海道”という価値でなくとも、その企業に対するイメージとして違和感のないものであれば、他の企業のブランディングにも応用できると考えられる。これは、実務的にも学術的にも意義があることであるといえる。

今後の課題としては、企業名を利用せずに関連する価値を共有することでブランディングを行う際に、そのブランディングした共有価値を活用するフリーライダーが現れる可能性があることである。これをどうコントロール、マネジメントするかが今後の課題であると考えられる。

参考文献

《参考文献》

Schultz, Don; Block, Martin (2013), 「Killing brands...softly」 (Journal of Brand Strategy) Volume2, Number3, AUTUMN2013, pp.284-299(16), Henry Stewart Publications

斎藤徹(2011), 『ソーシャルシフト—これからの企業にとって一番大切なこと』, 日本経済新聞出版社

岩崎邦彦(2013), 『小さな会社を強くする ブランドづくりの教科書』, 日本経済新聞出版社

岩崎暁(2012), 「企業ウェブサイトの潜在的メディア価値の研究」, (コミュニケーション科学), (36), pp.83-112, 2012-12-05, 東京経済大学コミュニケーション学会

市橋(2000), 『IT 時代のブランド戦略—基本コンセプトの開発から戦略立案まで』, PHP 研究所

小西圭介(2013), 『ソーシャル時代のブランドコミュニティ戦略—つながる、発信する、共に創るためのプラットフォーム構築法』, ダイヤモンド社

デービッド・A・アーカー (1997), 『ブランド優位の戦略—顧客を創造する BI の開発と実践』, (陶山計介ほか訳), ダイヤモンド社

青木幸弘(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』, 株式会社ミネルヴァ書房

恩蔵直人研究室訳 『ケラーの戦略的ブランディング (戦略的ブランド・マネジメント増補版)』 東急エージェンシー, 2003年

田村正紀 (2006), 『リサーチ・デザイン—経営知識創造の基本技術』, 株式会社白桃書房

《参考資料》

サッポロビールホームページ 2015年10月25日アクセス

(<http://www.sapporobeer.jp/company/about/index.html>)

北海道 Likers ホームページ 2015年10月25日アクセス

(<http://www.hokkaidolikers.com/>)

株式会社メンバーズ ホームページ 2015年10月25日アクセス

(<http://blog.members.co.jp/article/10107>)

《インタビュー調査》

北海道 Likers の編集長・ライターである千葉孝子さんにメールによるインタビュー調査を実施 (2015年11月17日)