

ハーレーダビッドソン・ジャパンの顧客社会化を促す仕組み

早稲田大学商学部
井上達彦ゼミナール 7 期
加曽利 光男
小崎 修司
渡辺 みなみ



目次

1. はじめに	p.3
2. 先行研究	p.3
2.1. ビジネスシステムにおける顧客コミュニティ	p.3
2.2. 顧客コミュニティの概念	p.4
2.3. 顧客コミュニティの機能	p.5
2.4. 顧客コミュニティにおける検討課題	p.5
3. リサーチ・デザイン	p.6
3.1. 調査対象：ハーレーダビッドソン・ジャパンの顧客コミュニティ	p.6
3.2. 調査方法	p.8
4. 事例：ハーレーダビッドソン・ジャパンのチャプターにおける顧客社会化	p.8
『渡利光司のハーレーのある生活』	p.8
第一章 ハーレーとの出会い	p.9
第二章 ハーレー乗りデビュー	p.10
第三章 オーディエンスからメイン・メンバーへ	p.10
第四章 ハードコア・メンバー	p.12
5. 分析パート	p.14
5.1. 対象へのコミットメント	p.15
5.2. 組織へのコミットメント	p.16
5.3. 販売店・HDJの取り組み	p.17
5.3.1. 顧客を入会させる	p.18
5.3.2. 顧客をリピートさせる	p.18
5.3.3. 顧客を繋ぎとめる	p.19
6. 結び	p.20
7. 謝辞	p.20

参考文献・参考サイト

1. はじめに

近年、顧客は価値の受け手という役割だけでなく、価値創造のプレイヤーという役割をも担っている。彼らはインターネットなどを駆使して情報収集するばかりでなく情報発信を行い、製品に対するフィードバック、また伝道師のような行動をとるようになった。そして製品・サービスレベルでの差別化が困難になってきた現在、企業はいかに自社のビジネスに顧客を取り込むかが重要となってきた。そのため企業は、顧客との関係を一時点のものとして捉えるのではなく、長期的な関係性を構築する必要があることを認識しなくてはならない。しかし現代ビジネスを振り返ってみると企業は新規顧客を獲得しても、すぐに別の企業に奪われるなど顧客を自社につなぎとめておくことは非常に困難な状況にある。そういった中で顧客との関係性を構築し、自社のビジネスに活かすことに成功している企業も存在する。たとえば良品計画ではネット上にコミュニティサイトを開設している。顧客はサイト上で製品に対するフィードバックを行い、企業は一定数集まった意見を製品開発に活かすという取り組みがなされている（小川 2006）。良品計画が成功した要因として、ブランド・コミュニティ、あるいは顧客コミュニティ（以下、顧客コミュニティと表記する）の構築に成功したという点が挙げられる。

顧客コミュニティとは、当該企業に対する熱狂的な顧客集団のことである。その中では顧客同士のインタラクションによって企業に対する忠誠心を高めたり、自発的に伝道師のような行動を取ったりといった事象が注目されている。

しかし顧客コミュニティの大半は自然発生的に生じたものが多く、企業が意図的に構築し、成功している例はあまり多くない。なぜならメンバーはあくまで自発的に参加している意識を持っているため、企業が直接的に働きかけることは難しいからである。それゆえ成功している企業を見ると顧客コミュニティに対して間接的なアプローチを行っている場合が多い。

そこで本稿は、顧客コミュニティ構築に成功しているハーレーダビッドソン・ジャパン（以下、H.D.J.）に注目し、そのマネジメントを探っていく。具体的には、顧客をコミュニティに引き込み、コミュニティのメンバーとして変化させていく仕組みについて考察していく。

2. 先行研究

2.1. ビジネスシステムにおける顧客コミュニティ

顧客を価値創造のプレイヤーとして捉え、どのような関係性を構築すべきかを考える上で、ビジネスシステムという分析枠組みを紹介する。ビジネスシステムというのは、簡単に言えば様々なプレイヤーと協働して価値を創造する仕組みである。この枠組みでは、単

一企業の技術やサービスといった製品レベルではなく、より俯瞰的にみた企業間の関係性から創造される価値に着目している。

Brandenburger & Nalebuff (1997) は価値相関図を用いて、供給業者、競争相手、顧客、補完的生産者をプレイヤーと置き、プレイヤー間の相互依存性や価値創造の仕方に対する枠組みを提唱する中で、顧客も価値創造のプレイヤーであるとした。顧客は単なる価値の受け手ではなく、企業と共に価値を生み出す可能性があることを示唆したのである。

それでは顧客を価値創造のプレイヤーとして巻き込むためには、どのような関係性を構築すればいいのか。その糸口として顧客コミュニティという概念を用いて考えていきたい。顧客コミュニティは、先に述べたようにその有用性が注目されており、価値創造のプレイヤーとして、企業にとっての重要度は高い。またビジネスシステム研究においても、顧客との関係性を構築、マネジメントするという点において、価値の高い研究対象と言えよう。

2.2. 顧客コミュニティの概念

顧客コミュニティとは「あるブランドに対する賞賛に満ちた社会的リレーションシップの構造的集合を基盤とする、非地理的な境界線を持った、コミュニティの特殊型」(Muniz and O'Guinn 2001) と定義されており、問題解決のための功利主義集団とは一線を画した存在とされている。その違いは、顧客コミュニティのメンバーは当該ブランドだけでなく、そのコミュニティに対してもコミットメントしているという点である (久保田,2003)。またコミュニティ内のメンバーは、必ずしも同質的ではなく、ブランドに対して愛着を持っているという点を除くと、意外にも共通性が低いといった報告もなされている (久保田 2003)。そして Muniz and O'Guinn (2001) によると、顧客コミュニティには三つの識別要素があると言われている。それは同類意識、共有された歴史や伝統、および道徳的責任感である。

同類意識とはメンバー同士が感じる心情的なつながりと自分たちはコミュニティの部外者とは違うという共通した認識から成るものである。メンバーは当該ブランドに対して強い結びつきを感じているが、メンバー同士の関係性にそれ以上の結びつきを感じている (久保田 2003)。また、それとは対照的に他のブランドユーザーに対しては明確な境界線を意識しており、しばしば対立的ロイヤリティを持つことがある。この対立的ロイヤリティは、同類意識の強化に貢献している。

儀式や伝統の持つ意味は、コミュニティの意味の再生産であり、なおかつコミュニティ内外に伝達される極めて重要な社会過程である。それら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持っている。伝統継承という点では、ブランドの歴史の賞賛やブランドストーリーの共有が挙げられる。ブランドの歴史の賞賛やブランドストーリーの共有はメンバー間のつながりの強化につながり、あるいはコミュニティの再生産へとつながるのである。

道徳的責任の感覚とはコミュニティ全体ならびに個々のメンバーに対する義務や責務の

感覚である。道徳的責任の感覚は、メンバーの集団的行動を可能とし集団の維持に貢献する。

2.3. 顧客コミュニティの機能

以上、顧客コミュニティの定義、要素を述べてきたのだが、顧客コミュニティの機能とは何か。久保田（2003）は顧客コミュニティの機能を、コミュニティのメンバーと企業、それぞれ二つの視点から考察している。それぞれの視点からみた機能を以下に述べる。まずコミュニティ・メンバーにとっての機能には、三つの利点が存在すると考えられる。

一つ目は、コミュニティ・メンバーの声を代弁する機能である。一人では届かない声も、集団となって発せられることで、より企業サイドに届きやすくなる。

二つ目は、コミュニティ・メンバーにとっての重要な情報源の場としての機能である。コミュニティという場がある事で、当該ブランドに関する情報を共有したり、お互いに助言したりすることが出来るのだ。

三つ目は、コミュニティ内のインタラクションを通して、メンバーに感情的なつながりを提供する機能である。このつながりとは、メンバー間の友愛の感覚やコミュニティへの所属の感覚などである。

次に企業側からの視点では、四つの利点が挙げられる。

一つ目は、ブランド価値の波及機能である。顧客コミュニティのメンバーには、熱狂的なメンバーが存在し、その中の一部のメンバーは伝道師的な役割を担うことがある。またコミュニティ内で作られたスタイルが、その周辺に位置する観衆や市場に波及することがある。

二つ目は、製品に関する改善点などの情報を収集する機能である。コミュニティのメンバーは熱狂的なリードユーザーである場合が多く、積極的なフィードバックをしてくれる。

三つ目は、企業やブランドに対するロイヤリティを向上・維持する機能である。メンバー同士のインタラクションはブランドに対する態度や消費活動に対して好ましい影響を与える。また他のメンバーに対して、当該ブランドに対してロイヤリティを持ち続けさせるような圧力行動にでるメンバーも存在する。

四つ目は、企業と顧客との新しい関係性を提供してくれる機能である。企業にとって顧客と一対一の間接関係を構築するのは現実的に不可能に近い。しかし、コミュニティの存在が顧客同士の関係性の構築に貢献し、ブランドに対する意見を論じ合うなどのインタラクションによって、企業と顧客の関係性構築の一助となっている。

2.4. 顧客コミュニティにおける検討課題

真木（2010）は、従来の顧客コミュニティの研究ではコミュニティは既に成立し、メンバーはロイヤリティの高い有益な顧客という前提が置かれ、顧客コミュニティの概念や特徴、その機能性についての議論が中心となっている反面、コミュニティの成立やメンバー

間の関係性についてはあまり議論がなされていないことを指摘している。顧客コミュニティのメンバーについては、久保田（2003）は、顧客コミュニティとしてオーディエンス、メイン・メンバー、ハードコア・メンバーという三類型を提示しているが、そのメンバー観は静的なものであり、メンバーが変化していくといった可能性を考慮していない。Lave and Wenger（1991）によれば、実践コミュニティのメンバーはそこに参加し、正統的周辺参加から十全参加へと参加の形態を変えていく過程で、そのコミュニティ特有のさまざまな知識や価値観などを身につけていくとされている。顧客コミュニティにおいても、歴史や伝統、儀式の意味などの知識、価値観は重要な位置にある。したがって、それを身につけていくことで、メンバーはよりコアなメンバーへと移行していくと考えられる。つまり、オーディエンス、メイン・メンバー、そしてハードコア・メンバーではそれぞれ特性が異なるが、それらはすべてオーディエンスからハードコア・メンバーに至る連続線上に位置づけられる。顧客コミュニティのメンバーはそこに参加することでよりコアなメンバーへと社会化されていき、ブランドに対するロイヤリティを高め、よりハードコアなメンバーへと成長していくと考えられるであろう。

また顧客は社会化されていくことでロイヤリティの高いメンバーへと変化していくとすれば、顧客をどのように企業の望む社会化へと仕向けるかが企業にとっての課題となり、安定的にメンバーをロイヤリティの高いメンバーへと変えていく仕組みを作ることは企業にとって大きな意義があると言える。以下では、H.D.J.のコミュニティであるチャプターのメンバーがどのように社会化されていくか、そしてその過程でチャプターが置かれている販売店がどのような役割を果たしているのかを記述することで、顧客を顧客コミュニティのメンバーらしく社会化していく仕組みを描き出す。

3. リサーチ・デザイン

3.1. 調査対象：ハーレーダビッドソン・ジャパンの顧客コミュニティ

本研究では、先に掲げた課題を解き明かすべく、H.D.J.が全国各地に保有する「チャプター」と呼ばれる顧客専用のツーリングクラブを調査対象とし、メンバーの経年変化とその過程における販売店の役割を探求する。H.D.J.のチャプターを調査対象とした理由は、バイク業界では個人のツーリングクラブが主流である中で、チャプターは企業による運営という形態を取りながらも熱狂的な盛り上がりを見せている稀有な存在である点にある。チャプターは間違いなく H.D.J.の 1985 年以降の一貫成長を支える一助となっていると考えられる。以下、H.D.J.とチャプターについての概要を述べておく。

H.D.J.は、1989 年に米国ハーレーダビッドソン社の日本子会社として設立された販社である。過去四半世紀、日本のオートバイ市場は縮小の一途をたどる中、H.D.J.は設立以来 2008 年まで右肩上がりに売上を伸ばしてきた。その好業績を支えたのが、1991 年以降 2009 年まで社長を務めた奥井俊史氏による「ライフスタイルマーケティング戦略」である。同

戦略で、H.D.J.は「ハーレーの10の楽しみ」と銘打ち、乗る・出会う・装う・創る・愛でる・知る・選ぶ・競う・海外交流・満足という、乗るだけでは無くライフスタイルにまで入り込むマーケティングを展開した。さらに、美しく整備された店内、家族で楽しめるバイクイベント（富士ブルースカイヘブン）等により、従来のバイクに対して持たれがちであった危ない、汚いといったイメージの払拭にも成功した。

また、ハーレーのバイクに見られる、他メーカーのバイクに比べて特徴的な点について述べておきたい。ハーレーは「未完成品を売っている」と言われるほどに、顧客が自分だけのオリジナルバイクを求めてカスタムに精を出す乗り物だ。ハーレーバイクのモデルは、100万円以下のスポーツスターから300万円前後のCVOと、大きく6ランクに分かれるが、カスタムを施すことによって車体代に加えて更に数百万円を投資するライダーが少なくない。

調査対象であるチャプターは、上述のライフスタイルマーケティングの一環でH.D.J.が全国150の正規販売店に設置を義務付けた顧客コミュニティだ。日本の正規販売店でハーレーを購入すると、顧客は年会費一万円でハーレー・オーナーズ・グループ（以下H.O.G.）に加盟することが出来る。そしてH.O.G.会員の特典の一つとして、チャプターに加入する権利が与えられる、といった仕組みだ。チャプターでは、顧客の中から選ばれた者がディレクター、ロードキャプテン、ヒストリアン等の役職に就き、販売店と相談・協力しながら運営を行う。月に一回のツーリングとミーティングは全てのチャプターで必ず行われる。

さらに、チャプターには、それぞれにカラーがある。全員革のジャケットに黒づくめで走行するチャプターもあれば、自らを「紳士」と名乗りカジュアルな服装で走行するチャプターも存在する。また調査の結果、創立年が長いチャプターほど、顧客の服装・カスタム等の行動面が似通っていることがわかっている。

顧客コミュニティのメンバーに関して、久保田（2003）は三つのタイプに分類している。まず「ハードコア・メンバー」は、コミットメントが非常に高いメンバーで、ブランドのために積極的に活動し、献身的な伝道活動も行う。これはチャプターに置き換えると、役員・長老クラスに当たる。ここで言う役員はチャプターの運営を担いリーダーシップを発揮する存在であり、長老とは役員を引退した大ベテランで、ハーレー歴20～30年に及ぶ生き字引的存在だ。チャプターのイベントにはほぼ毎回参加し、その多くはCVO等大型クラスのバイクに乗る。

次に「メイン・メンバー」であるが、そのコミットメントはそれほど高くなく、受け身の姿勢で活動している。また、顧客コミュニティに対しては所属の感覚を求める。チャプターで言えば、イベントに参加するレギュラーメンバーに相当する。自分のライフスタイルに合わせてチャプターイベントに参加し、運営に深く関わることはない。

最後に「オーディエンス」は、コミュニティに対するコミットメントが低いメンバーを指す。チャプターでは、入会して間もないメンバーを指すこととする。

3.2. 調査方法

本研究では、顧客がチャプターに入りメンバーらしく変化していく過程と、それを支える正規販売店の取り組みについて、インタビュー調査や各種の視察を行った。まず H.D.J. 全般の活動を理解するために、シニアマネージャーへの対面によるフォーマルインタビューを行った（2 時間）。またバイク購入後の顧客の変化を探るため、正規販売店 8 店舗のご協力のもと、来店している顧客への聞き取り調査を 10 回にわたって、チャプターメンバー 37 名、非メンバー 9 名に対して行った（24 時間）。またイベントについては、主に本社が開く 2 つのイベント（富士ブルースカイヘブン・宇都宮ハーレーファミリー EXPO）に参加した（20 時間）。これらと併せて、正規販売店のチャプターに対する取り組みについても、販売員 12 名に対してフォーマルインタビューを実施した（6 時間）。

以下に本研究の記録として、ある架空の一人の顧客がチャプターに入り社会化されていく物語を提示する。調査の中で、実在する一人の顧客の社会化過程を詳細に追うことは困難であったため、複数の顧客・販売員の声を聞くことにより、顧客が変わりゆく過程を描き出す手法をとった。また、物語形式にした理由は、心理学の分野とも言える社会化という現象をよりリアルに表現するためには、物語の中で時間の経過に沿った顧客の心情変化を記述することが最も適していると考えたためである。

4. 事例 ハーレーダビッドソン・ジャパンのチャプターにおける顧客社会化

『渡利光司のハーレーのある生活』

（※この物語はヒアリングなどの調査結果をもとに作成されたフィクションであり、登場する人物、団体名はすべて架空のものである。）

第一章 ハーレーとの出会い

取引先からの帰り道、あるハーレーダビッドソンのお店が目に入った。お店の外には、ちょうどバイクから降りた客が数名いる。「おや、修（息子） ぐらいの子もいるじゃないか。もう「いつかはハーレー」の時代じゃないのかなあ…ふん。」興味がわいた。「店もきれいだし、ちょっとのぞいてみるか。」

そのまま店に入ると、親切そうな店員が出てきてコーヒーを出してくれた。バイク屋とは思えない、明るくきれいな店内だ。ちょっと寄るだけのつもりが話し込んでしまい、気づくと 6 時間もその店員と話していた。ハーレーダビッドソンのバイクとしての魅力聞き、さらにはハーレーを購入した人々が楽しそうにツーリングやイベントを楽しんでいる写真を見せられ、私はハーレーのある生活にすっかり魅了された。チャプターという購入者の集まりでツーリングをした際の写真をたくさん見せていただいたのだが、きっと商談の際には決まってこれを新規客に見せるのだろう。私も、とても楽しいイメージが浮かんだ。店を出るころには、私はハーレーを買う事を、しかも具体的なモデルまで決めていた。

大型二輪どころか、普通二輪免許すら持っていないのに、である。気に入ったモデル、「スポーツスターXL883N」は115万円。免許取得代も含めると…。低価格帯のモデルとはいえ莫大な資金が必要になることは自明だが、こんなに何かをほしいと思ったのは久々だ。あとは家族を説得しなければ・・・

～家族の反対～

家に帰って事情を説明しカタログを見せると、案の定家族の猛反対にあった。妻は「そんな高いもの、どうせ乗らなくなるでしょ！」娘は「お父さん、バイクなんて危ないからやめて。」息子に至っては「親父、そもそもバイクなんて乗ったこともなくせに何言ってるの？」と嘲笑っていた。その日は家族の説得をあきらめ、翌日もう一度昨日の販売店に赴いた。昨日の店員・佐藤さんに家族の話をする、良い方法を教えてくれた。それが、富士ブルースカイヘブン（FBSH）だ。ちょうど、来週末に富士スピードウェイで開催される大イベントらしい。家族を連れてぜひ、とのことだった。

ー家族の説得ー

佐藤さんの勧めに従い、私は家族サービスも兼ねて妻と娘の三人で FBSH に行った。なるほど、会場にはハーレー乗りの集団だけでなく、夫婦や家族、中にはペットを連れた人までが会場内を楽しげに行き交っている。家族もこれには驚いたようで、ハーレーダビッドソンに対するイメージはこの日に大分変わったようである。会場内にはテレビで話題のご当地 B 級グルメ選手権出場チームの屋台も並び、大盛況であった。場内の雰囲気、美味しい食事に家族での会話も弾んだ。この日以来、ハーレー購入に猛反対していた妻も少しずつ理解を示してくれるようになった。その後、「ローンも組める、飛ばさない、免許の補助もある…」幾多の説得の末、ようやく妻からの許可がでた。「お父さん、ハーレーってカッコいいね！乗ってほしい！」FBSH に行った娘からのこんな言葉も、良い追い風となった。

～ハーレー乗りへの準備～

仕事の合間を縫って、免許の教習に通った。自動車免許を取った学生以来だ。まさか、もう一度教習所に通うことになるとは思ってもみなかった。土日は毎日教習所に使い、二か月で大型二輪免許を取得することが出来た。取ったばかりの免許を持って、さっそく妻を連れて店に赴いた。そしてお目当てのスポーツスターXL883N のブラックを注文。その日から、スポーツスター専門誌やカタログを読み込み、自分のハーレーに会える日を待ちわびた。

いよいよ納車の日、私は朝からそわそわしていた。お店に行くと、「〇月×日 渡利光司様 スポーツスターXL883N おめでとうございます！」と書かれた小さな看板が用意しており、スタッフ総出で納車式を執り行ってくれて感動もひとしおだ。その日から、毎日寝

る前に自分のハーレーをしばらく眺めたり、磨いたりして過ごすことが日課となった。
また、乗り方や起こし方については、佐藤さんが手とり足とり教えてくれた。50歳過ぎての初挑戦に不安が大きかった私は佐藤さんに懇願し、二週間かけて個人レッスンを受けることができた。ハーレーのエンジンの鼓動を感じ、うれしくなった。

第二章 ハーレーデビュー

ある日、「今度、チャプターの初心者ツーリングっていうのがあるんですよ。渡利さんはどうですか？私も行きますから！」と佐藤さんは言った。入会と同時に、佐藤さんの勧めでH.O.G.という組織に入り、ここの販売店のチャプターというツーリングクラブに入会したことになるのだが、まだうまく乗れないし、と参加を躊躇していた。しかし初心者だけなら心配ないし、佐藤さんも来るなら安心だ。ついにツーリングに参加してみることにした。

当日の初心者ツーリングに参加したのは13名。うち、5名は販売員やチャプターの役員の人たちだった。チャプターには、メンバーの中から選ばれた役員が存在する。ディレクター（リーダー）・ロードキャプテン（ツーリングの統率）・ヒストリアン（記録）・会計など、きっちりと役割分担されているのだ。メンバーが主体となってツーリングの企画・運営を行う、自主性の高い組織だ。

参加してみてまず驚いたのは、自己紹介の仕方である。みんな、「ファットボーイの〇〇です。」と、自分の乗っているバイクの種類を名前の前に紹介する。「スポーツスターの渡利です。」そう挨拶した瞬間、「いつかはハーレー」と心のどこかであこがれ続けたハーレーの世界の、一員になれたような気がした。

ツーリングでは、途中のそば屋でおいしいそばを食べた。ほかに来ていた人達と走った感想や乗る上での不安などを話し合っているうちに意気投合した。中でも、自分の会社の社長がハーレーに乗り始めたことをきっかけにハーレーを購入したという林さんとは、年齢が近いこともあって意気投合した。彼は周りにハーレー乗りが多く、また以前国産バイクに乗っていたこともあり、乗り方も慣れていてうらやましくなった。帰りのサービスエリアで、ロードキャプテンは「今日は僕が考えたコースなんだ。どうでしたか？」と話しかけてくれ、今日のコースについて振り返った。その他役員の人たちも千鳥走行の仕方など基礎から教えてくれて、非常に有意義で充実した一日になった。

第三章 オーディエンスからメイン・メンバーへ

～チャプターツーリング～

群れて乗ることの楽しさを知った私は、いよいよチャプターの公式イベントに参加することにした。一方で、初心者ツーリングで仲良くなった林さんは姿を見せなくなっていた。その日は佐藤さんが新しいメンバーとして、私に自己紹介の機会をくれた。「スポーツスターの渡利です。」が、会社名を名乗る普段とは全く別の気分で心地よかった。しかし、ひと

つ問題が生じた。その日は自前のダウンで参加した私は、明らかに浮いていた。チャプターメンバーのほとんどは、ハーレーダビッドソンのアイテムを身に着けていたのだ。また半数はチャプターの大きなワッペンを背中に付けている。なんで教えてくれなかったのだ…と、佐藤さんを恨んだ。と同時に、50名参加しているのにほとんどアイテムがかぶることもなく、ハーレーには服もそんなにたくさんあるのかと、驚いた。

ツーリングでは、私は初心者のため列の後方に配置された。一人で乗ると違い、大勢で乗るとハーレーの心地よいエンジン音が幾重にも重なる。50台で高速道路を千鳥走行で占拠する光景は、後ろから見ると壮観だった。すれ違う全員が、自分たちのことを見ているような気がした。日常生活では感じることもないこの感覚に、なんとも言えない興奮をおぼえた。これまではたから見ていた、平凡なサラリーマンである自分とはかけ離れた世界だと思っていたハーレーの黒い集団の一員になれた実感がしてうれしかった。旅先ではディレクター、いわばチャプターのリーダー格の方とお話をした。入って間もない人とは話が合うし、何より仕事を忘れて休日を思いっきり楽しめることが新鮮だった。

次のツーリングでは服装もばっちり決めて行こうと決意した私は、ハーレーの戦略にまんまとはまっていることを理解しつつも、グッズ購入の為に会社帰りにお店に寄った。すると店内にちょうどこの前のディレクターの方がいたので、少しお話しした。服を買うと言ったら、便利なグッズについてアドバイスもくれ、風が吹いた時に使いやすいハーレーのロゴ入りの手袋とジャケットを買った。最近バイクに乗っているので、体がだいたいなまっていることに気づいた。毎日腹筋と腕立て伏せをすることにしている。自分のバイクを起こせないとカッコ悪いので、筋力も必要なのだ。私は外見的にも肉体的にも万全の準備を整えた。

販売店からは、毎月チャプター会報が届く。販売店と役員で行われるミーティング内容の記録や、次回チャプターツーリングの参加申込書が同封してある。次の行き先は沼津、今月も参加することにした。

沼津ツーリング当日、噂に聞いていた長老に初めて会った。彼は初代ディレクターを務めた人で、チャプター内では「長老」と呼ばれ、役員とはまた別格視されている。マスコミの取材を受けたほどのハーレー通であり、ハーレー歴は20年、御年68歳にして、革ジャンやジーンズを履きこなすハーレーを乗りまわしているのだ。ハーレーに乗っているお年寄りには若い。自分もこんな風に年を取りたいと思った。ハーレーの歴史をたっぷり教わった。

～メンバーとの交流～

ツーリングに参加し始めて4回目となった。毎月参加しているので、すっかり顔と名前を覚えてもらえるようになってきたし、ハーレーにも詳しくなってきた。ハーレー乗りは、目立ちたがり屋ばかりだ。皆それぞれに、「自分のハーレーが一番」という思いを持っている。自分もバイクをカスタムでいじって、もっと個性を出したいと思うようになった。世

界で一台の、自分だけのハーレーにしたい。

週末、私は販売店を訪れた。中に入るといつものように佐藤さんが笑顔で迎えてくれた。この販売店は一階と二階に分かれている。一階はバイクなどの商品の展示スペース。二階にはカフェスペースが設置されており、チャプターメンバーの憩いの場となっている。休日になるとツーリングが無い時でも必ず誰かいると聞いたので、私も今回初めて訪れた。その日はロードキャプテンの方々が既に三人いて、電話帳ほどもある分厚いカスタムパーツカタログを眺めていた。私もちょうどカスタムについての助言を得たいと思っていたので、その輪に加わった。話を聞く限り、カスタムにはテーマが必要らしい。彼は、今期は髑髏をテーマに、すでに数百万円を投資していた。

私はまず手始めに、今のスポーツスターに自分と妻のイニシャルをペイントした。小さなカスタムだったが、チャプターの仲間にも褒められてうれしかった。

ー販売店独自イベントー

季節は巡って12月になり、チャプターに行き始めて9カ月目に入った。チャプターの集まりに参加するごとに、思い始めたことがある。ツーリングでは他のメンバーのバイクが気になるものであるが、ツーリングの度に、メンバーがそれぞれにオリジナリティを出したハーレーを数多く見るうちに、自分の今の低価格帯のモデルでは物足りない気がしてきたのだ。初めは自分のハーレーを持てたことに満足していたが、いまでは役員の方々が乗っているような超大型のモデルが羨ましくて仕方がない。彼らは、私にとっての「動くカタログ」だ。このころから、私は彼らのバイクを見ながら、自分の理想のハーレー像への想像を膨らませるようになっていた。

今月は、販売店主催のクリスマスパーティ兼忘年会があった。寒くて走りにくい冬場にも、チャプターにはこのような交流イベントが用意されている。当日のイベントはとても楽しかった。お店の人や役員たちが企画してくれたビンゴゲームで、私はレザージャケットをゲットした。みんな親切だし、同じ趣味を持っているから居心地がいい。それまで話したことのないメンバーとも話すことが出来た。

第四章 ハードコア・メンバー

～初の役員就任～

チャプターに入り4年目になった。忘年会の席で、例年のごとくディレクター交代の引き継ぎ式が行われた。後任は竹田さん。イベントやミーティングへの参加率、ロードキャプテンを5年間務めた経歴や仕事ぶりといい、販売店から見てもメンバーから見ても納得の人選だ。先週、販売員の佐藤さんから正式にオファーがあり、竹田さんは引き受けることにしたようだ。

そして昨日、私にも佐藤さんからの打診があり、ロードアシスタントに就任することになった。ツーリングの際に他のメンバーを先導する手伝いをする役目だ。仕事をこなす為

にはアマチュア無線の免許が要る。この免許の勉強が面倒なのだが、皆の役に立てるのなら、と自費で2万円かかる講習を受けることにした。また、役員になったからには月一ミーティングの参加も必須である。ロードキャプテンは、次の目的地に時間通りに到着するためのチーム編成や、どのサービスエリアに寄るか、食事をとる店の駐車場の数など、先頭に立って計画しなければならない。

仕事と両立しながら資格の勉強や役員の仕事をするうちに、いつしか私の中にチャプターに対する責任感が芽生えていた。仕事以外の生きがいが出来たようで楽しくなってきた。販売店側が、チャプター運営の権限のほとんどを私たち役員に任せてくれているからこそ、大変ではあるが面白いのかもしれない。私は、奥井元社長の書籍やハーレーのアメリカ本社の記事にも目を通し、どんどんハーレーに詳しくなっていた。ツーリングの度に長老が話してくれるハーレーの歴史話も、私の有力な情報源だ。

その年、バイクをソフトテイルに買い換えた。まだ日本にハーレーが来ていなかった時代、1970年代のアメリカのヒッピーが乗っていたバイクに近づけるカスタムにすることにした。見た目は地味だが、味があるバイクに仕上がりに、お気に入りだ。イージーライダーが大好きな長老と、当時のハーレー話に華が咲いた。

～遂にディレクターへ～

チャプターに入って7年も経った。今年ももう年の瀬だ。お店で佐藤さんやディレクターの高島さんと忘年会の参加率について話していると、話題が新しい役職者の事になった。佐藤さんから「光司さん、相談があるのですが、新しいディレクターになっていただけませんか・・・？」との打診があった。自分でもそろそろとは思っていたが、やはり驚いた。

「私がですか？いやぁ私には・・・」

「いいえ、日頃の参加頻度、ツーリングでの皆さんを引っ張る様子を拝見させていただいて、私は確信しています。あなたならきっと皆さんついてきてくれますよ」

「大丈夫、経験者の俺が時にはサポートするから。やってみてダメだったらその時だよ」大ベテランの高島さんのその言葉に、私の決意は固まった。

忘年会の役員引き継ぎ式では皆さんに暖かく迎えられた。メンバーの前でのスピーチなど慣れない経験に戸惑ったが、これから自分が中心になると思うと力が入る。その翌週にはディレクターとしての仕事が始まった。最初に着手するのが、年間スケジュールの決定。ディレクターである私は毎月のミーティングに当然の事ながら出席し、その場を作る働きをしなくてはいけない。佐藤さんとの細かい話し合いを含めれば、週に三回はお店に足を運んでいる。ツーリングでは皆が自分を慕ってくれたし、自分が中心になって企画したツーリングコースを褒めてもらえると、素直にうれしくやりがいを感じる。そしてもっとよい企画を作り皆さんを誘導しなくてはならない、という責任感も生まれるのだ。

～異端児の排除～

会長になり半年が過ぎた頃、販売店の佐藤さんから相談があると言われ、お店を訪れた。話を聞くと、新たにチャプターに入りたいというお客さんがいるらしい。本来、新しいメンバーが加わることは大歓迎だが今回はすんなりと入会を認めるわけにはいかないようだ。新たな入会希望者は他の販売店でハーレーを購入し、最近までその販売店のチャプターに所属していた。しかしメンバーとそりが合わず、今回私たちのチャプターへの転入を希望してきたらしい。

我々のチャプターでは基本的にこの販売店でバイクを購入した顧客のみに入会資格を与えている。今回のようなケースではゲスト参加という形でツーリングに参加してもらい、販売店、役員で入会の可否をジャッジする。「次回のツーリングはゲスト参加者のみきわめとなりますので、注意して観察お願いします」と佐藤さんに頼まれた。私は了解し、店を後にした。

ツーリング当日、いつも通り集合場所であいさつを済ませると私たちはツーリングを始めた。ゲスト参加の人もしっかりとチェックした。結論から言うと、彼には入会をお断りした。理由として、輪を乱す危険な走行や他店舗の話をよくすることが挙げられる。みんな楽しんで安全に帰ってくるという私たちの目標の障害となる人を入会させるわけにはいかない。また、販売員の方々は他店舗の話をよくすることを非常に懸念していた。というのも販売店にはそれぞれのやり方があり、財務状況なども違う。そのためお客様にできることのサービスの質もその内容によって大きく異なる。努力している点もそれぞれ違うのだ。しかし「あっちの店はこのパーツをこの値段で付けてくれた」などと他店舗のよい話ばかりをされるとチャプターと販売店の信頼関係がほころぶきっかけになりかねない。これらの理由から私たち役員も販売店も彼の入会には NO という結論になった。

～引退～

ディレクターを二年務め、私は役職を下りた。同じ人がリーダーを長く続け過ぎてしまうと、チャプターにカラーが出来てしまうことを懸念する、販売店の意向だ。これからは、新しいディレクターを陰で支えよう。もちろんチャプターツーリングには顔を出すつもりだ。そしてこの年、定年祝いに念願のツーリングモデルを購入した。孫をサイドカーに乗せて、海辺をパレードするのだ。

5. 分析パート

ここでは、チャプターにおける顧客社会化のメカニズムと、それを間接的に支えている販売店・H.D.J.の取り組みについての考察を述べる。

我々は本研究の中で、ハーレーダビッドソンのチャプターにおける顧客社会化を、「コミットメント」が高まっていく過程であると考えた。その理論的背景として、鈴木竜太 (2007) が提示している二つのコミットメントを引用する。

一つ目は「対象へのコミットメント」である。対象へのコミットメントとは、自分が対象へ没頭している程度を表している。例えばビジネスマンに置き換えると、対象とは仕事を指す。チャプターのメンバーに置き換えると、対象とはハーレーそのものであり、いかにハーレーに没頭しているかを指す。より具体的に言えば、ハーレーに関する知識の蓄積の度合いである。

二つ目は「組織へのコミットメント」である。組織へのコミットメントには、情緒的コミットメントと功利的コミットメントが存在する。顧客コミュニティであるチャプターは功利主義集団と異なり、メンバーはコミュニティに対して情緒的な繋がりを有することから、情緒的コミットメントの性質が強い。本稿では組織へのコミットメントは、情緒的コミットメントのことを指すことにする。ゆえに組織へのコミットメントとは、所属する組織に対して感じる愛着や誇り、責任感である。チャプターのメンバーにとって、組織とはチャプターそのものを指す。組織コミットメントの変化は、賞讃・評価を得たい対象の変化となって表れ、その結果、コミュニティ内での役割も変化していく。

上記二つの視点から、どのように顧客が社会化されていくのかについて詳細に述べていく。

5.1. 対象へのコミットメント

チャプターメンバーのコミットメントの対象とは、ハーレーダビッドソンそのものであり、その中でも顕著に変化していくのが、ハーレーダビッドソンに関する「知識」である。彼らはコミュニティへの参加の過程で、ハーレーの知識を蓄積していく。また知識の性質も変化し、対象の拡大、深化を伴っていく。

第一段階：自身のバイクに対する知識

物語の中で主人公が自分の購入するバイクに強い愛着を持ったように、ハーレーダビッドソンの購入を検討している、あるいは購入して間もない顧客は、まず自分の所有する型のバイクについての知識を深めていく。また、それを後押しするようにバイクの型ごとに特化したカタログや「LOVE SPORTSTER」などの専門誌が存在する。この段階では、対象はハーレーダビッドソンというブランドではなく、あくまでも自分の所有するバイクに留まる。

第二段階：他のバイク、カスタムパーツに関する知識

しかし、このような限定的な関心もコミュニティへの参加と共にその対象が拡大していく。その契機となるのがチャプターツーリングなどのイベントである。他のライダーのバイクを目にし、顧客は自分のバイク以外のバイクに対しても、興味関心を抱くようになる。また、先輩ライダーのカスタムされたバイクに触発されて、自分のバイクにもカスタムをしたいという新たな願望が生まれる。ここからバイクだけでなく、カスタムパーツやファ

ッションにも関心を持ち、カタログブック、専門誌による学習を増やしていく。物語で、ツーリングで刺激を受けた主人公が、休日の販売店で先輩達からカスタムの指導を受け、カスタムを始める部分がそれにあたる。この段階では、対象は自分の所持しているバイクの型からハーレーダビッドソンのバイク全般へと拡大する。

第三段階：ブランドストーリーに関する知識

バイク、カスタムに関する知識が蓄積されてくると、顧客の中にはそこからさらに深い知識といえるブランドストーリーやエンジンなどの歴史に関する知識を深める者が現れる。それに便乗し、一時はハーレー検定というハーレーダビッドソンに関する知識を問う検定テストも行われたほどだ。そしてこのような者はその知識を他のメンバーに教える傾向があり、ここでも顧客間インタラクションが生まれる。例えば、あるチャプターではハーレーのエンジンの歴史について知識のある年長者ライダーがおり、自身のその知識を他の後輩ライダーによく話すのだという。実際にそのチャプターに訪問して複数のメンバーにインタビューをしたところ、そのエンジンの歴史に関する全く同じ話を、別々の会話の中で聞く事が出来た。

この段階では、対象はハーレーダビッドソンに関する歴史やエンジンの進化など、マニアックな知識へと変化している。また年長者による知識の伝播、若年者の学習といったインタラクションは、ハーレーライダーのみが知る暗黙知の共有であり、メンバーの同類意識の強化や、コミュニティの再生産へと貢献している。

5.2. 組織へのコミットメント

顧客はチャプターに入会した後、コミュニティへの参加の過程で賞賛・評価を得たい対象が外から内へ、すなわちコミュニティとは関係のない世間一般の人々から、コミュニティ内のメンバーへと変化していく。この変化は組織に対する所属意識の変化の表れであるとも言える。また、所属意識が高まると共に、よりコアのメンバーに認められたいと思うことでコミュニティ内での役割を変化させていく。

第一段階：外部からの反応、賞賛

物語の中で、チャプターでの正式なツーリングに初めて参加した主人公が、隊列を組んで走行する事に感動したように、世間の目を強く意識するハーレー乗りは多い。実際に、ハーレーのライダー達にハーレーに乗る価値、あるいはどんな時に喜びを感じるかと質問すると、道行く人々の視線を集めて走る事に喜びを感じるという声が聞かれる。

この傾向はハーレー乗車年数の短い、あるいはチャプター所属年数が短いライダーほど顕著に表れる。このことからこの段階のライダーは、チャプターに対する所属意識というよりは、ハーレーというバイク自体にコミットしていることが分かる。よってコミュニティ内部のメンバーからの賞賛・評価よりも外部の人間からどう思われるかを重視するため、

コミュニティ内ではアウトサイダー的な振る舞いを行う傾向が強い。

第二段階：コミュニティ内での賞賛

評価を得たい相手は次第に内向きになっていく。段々とバイクやカスタムパーツに関する知識も増え、自身のバイクにこだわりを持ち始めるのもこの時期である。この段階では他の顧客とカスタムパーツなどに関する情報交換を行うことで、よりコミュニティ内で認められたいという志向に変化する。物語では先輩からの助言を得てカスタムを始める主人公の姿が描かれた。ちなみに物語の中で描かれたペイントのカスタムはパーツの購入もなくハードルが低いことからカスタムの入門とも言えるものである。

またコミュニティ内で認められたいという意識の変化は、コミュニティ内での役割にも影響を与える。物語の中でも、ただ参加するだけの主人公が参加回数を増やすうちに役職に就き、自発的に無線資格を取ったようにコミュニティに対する責任感のような感情が生じている。

第三段階：コアメンバーからの評価

チャプターでの活動年数が経つと、その志向はさらに内へと移行する。「わかる人にはわかる」と彼らが言うように、そのカスタムはよりマニアックなものとなり、バイクのみならず、ハーレーの歴史やエンジンに関する知識を深めていく。物語の中で、主人公は映画『イーजीライダー』の登場人物が乗る、今では手に入らないバイクに近づけるためのカスタムに励んでいる。調査中も、このように世間一般の人には伝わらないような、マニアックなカスタムは見られた。

この段階では、ハーレー歴、チャプター所属歴の長い長老と呼ばれるような存在から認められたいという意識が芽生える。そのため、メンバーはよりコアなカスタム、知識の習得に励み、またコミュニティ内ではディレクターのような中心的な役割を受け持つようになる。物語の主人公が言うように、ディレクターを務める動機は責任感となり、組織に対して積極的なコミットをするようになっている。

5.3. 販売店・H.D.J.の取り組み

では、H.D.J.はいかにして安定的かつ継続的に顧客の社会化を起こしているのか。調査を通じて、チャプターにおける社会化は、顧客間のインタラクションを通じて自然発生的に起こっていくものであるということがわかった。顧客はチャプターに入り、継続的に参加していく過程で、自動的に自身が社会化されていくと同時に他者を社会化させる存在となる。そのため、H.D.J.や販売店はそれぞれの段階に直接的に手を加えるというよりは、H.D.J.が顧客間インタラクションの起こるチャプターという制度を設計し、販売店が実際に人を集めて場を作る、といった取り組みに留まる。ここで肝心なのは、販売店は間接的に関与しているにも関わらず、いかにして顧客間インタラクションの発生を促進し、さらには H.D.J.にとって望ましい顧客へと変えることが出来ているのか、ということだ。以下

に、販売店が顧客社会化を起こすための具体的な取り組みを分析していく。

5.3.1. 顧客を入会させる

顧客間インタラクションが起こる場となるチャプターに参加してもらうことが、販売店にとっては最初の課題となる。各店舗にはチャプター活動の記録をおさめた写真アルバムが置かれており、商談の際にはそれを購入検討者に見せ、ハーレー購入後の生活をよりリアルにイメージさせる。ハーレー購入後チャプターに参加するかは購入者の自由だが、入会する事で得られる特典をつけ、積極的な入会勧誘を行っている販売店も多い。また、初めてのツーリングの際には「必ず自分も同行する」と言って付き添い、ツーリングの場でも他のライダーを紹介するなどして、新規入会者でも入っていきやすく、継続して参加できるような配慮が各店舗で行われている。これらの取り組みによりチャプター入会への敷居を下げ、顧客社会化のサイクルの中へと顧客を導いているのだ。

5.3.2. 顧客をリピートさせる

顧客社会化のサイクルに顧客を入れることが出来ても、継続的にチャプターに参加してもらわなければ顧客間インタラクションは生まれない。顧客を継続的にチャプターに参加させるためには、コミュニティに対しての所属感や愛着を高める必要があり、言い換えれば、コミュニティに対するコミットメントを高めることが必要である。鈴木(2007)は、組織コミットメントを高めるための要因として、「やりがい」と「雰囲気」の二点を挙げている。販売店は、チャプター運営を顧客に委ねることで、顧客に自分たちのチャプターであるという意識を持たせている。また、チャプターの雰囲気を乱すような人物の審査、退会勧告を販売店が行っている。

・権限委譲（自主性の向上）

販売店は、チャプター活動に関する主導権を顧客に握らせる。具体的には、販売店は会計報告や会報の配送などの事務的な作業を請け負う一方で、ツーリングのコース設定などの企画・立案は顧客に一任する。こうすることでチャプターは顧客にとって自分たちの組織である実感を得て、主体的にチャプター活動へと参加するようになる。特に社会化が進んだハードコア・メンバーはチャプターに対して強い責任感を持つため、後輩への積極的指導や、場を取り仕切る役目まで請け負う。またチャプター運営に関して顧客に意思決定や統率を任せることで、顧客同士はより多くのコミュニケーションをとる必要に迫られ、インタラクションが起こりやすくなる仕組みであるとも言える。

・異端児の排除

チャプターに入会した顧客たちが交流をするうえで負の影響を与える、「異端児」の入会や活動参加を回避する制度がある。チャプターメンバーとなった顧客同士の交流の妨げとなるものを取り除くことで顧客間のインタラクションをスムーズに起こす役割を果たすと

同時に、顧客がイベントに継続参加する意欲を下げる要因を減らすことが出来る。

① ゲスト参加制度によるチャプター入会者の見極め

チャプターへの入会は、原則として、バイクを購入した店舗のチャプターに入会することとなっているが、まれに自分の購入店とは異なる販売店のチャプターへの入会を希望する顧客がいる。販売店は会則として、そのような顧客に対して入会を拒む、あるいはツーリングへのゲスト参加という形を取って入会審査を行うという制度を持っている。その際、チャプターの秩序を乱す行い（危険な乗車方法や他店舗のサービス内容を話すなど）の有無をチャプターの役職者、販売員が共に観察し入会許可の決定を下す。これにより秩序を乱す恐れのある者の入会を回避し、チャプター内への悪影響を販売店はコントロールしているのだ。

② ミーティングにおけるルールマナー違反者への指導

販売店は、違法改造や危険な走行をする会員に対し、毎月開催のミーティングの際に注意・指導をする。その結果、指導を受け入れる者は自身の行いを見直し、その指導に納得がいけない者はチャプターを去っていく為、チャプターに従う顧客の選別が出来る。また、この指導は役職者ではなく、必ず販売員が行う。販売員が間に立つことで、顧客間における軋轢の発生を回避するのだ。

これらの選別や指導により、異端児たる顧客はチャプターから離れるが、一方で H.D.J. にとって望ましい顧客にとっては継続して来やすい環境を整えることに成功している。このように販売店とも良好な関係を築ける顧客を集めることでツーリングなど各種イベントへの参加を促し、顧客のインタラクションはより活性化すると考えられる。

5.3.3. 顧客を繋ぎとめる

・ロールモデルの指定

自主性の与えられた環境で各々の顧客が活動が続ける中、組織に対して前向きなコミットをし続ける者に対し、販売店はチャプターの中での役員に任命する。チャプター役員は、ハーレー歴、チャプター歴、イベントへの参加率などを判断基準として選出されるが、彼らのほとんどはカスタム・服装・買い替えの経験も長く、H.D.J. にとって望ましい顧客であるといえる。販売店は、彼らを意図的に役員に指名することによって、二つの効果を得る。まず一つは、よりコアに近い顧客たちにチャプターの責任を委ねることで、理想的な顧客ともいえる彼らを繋ぎとめておくことが出来る。また二つ目に、彼らハードコア・メンバーが初心者メンバーにとってのロールモデルとなり、新たな社会化を起こす要因となるのだ。これにより、新しく加入してくる顧客も継続して顧客コミュニティのメンバーらしく変化させることにも成功しているのである。販売店はこれらの仕組みによって顧客を社会化のサイクルへと引き込み逃がさないこと、さらには顧客を顧客らしくすることで、顧客コミュニティのマネジメントに成功している。

6. 結び

本稿は顧客コミュニティに属すメンバーをより高いロイヤリティをもった顧客に変えていく仕組みを解明することを目的としていた。従来の議論では、顧客コミュニティに属する顧客は既にブランドへのロイヤリティが高い顧客であるという前提に立っていた。しかし顧客のロイヤリティはコミュニティ内において徐々に高まっていくものであるという仮説のもと、我々は H.D.J.の顧客コミュニティ「チャプター」に関わる人々へのインタビュー調査等を行ってきた。その結果得られた発見事実は次の二点である。

一つ目の発見事実は H.D.J.のチャプターにおいてはコミュニティ内で顧客をより顧客らしく変化させていく社会化が起こっていることである。

二つ目の発見事実は、顧客コミュニティ内での社会化は継続的な顧客間インタラクションによって生まれるものであり、企業にはインタラクションが起こる場を提供し、安定的かつ間接的に顧客社会化を起し続けるための施策が求められるということである。

本稿の貢献としては以下の二つが挙げられる。

一つ目の貢献は顧客の社会化という新たな視点を得る事が出来た点である。従来の顧客コミュニティの議論では、そこに属す顧客はすでに高いロイヤリティを持っているという前提に立っていたが、そこに疑問を投げかけることで我々はこのような新たな視点を得ることができた。

二つ目の貢献はロイヤリティの高い顧客を生むための仕組みに関する考察ができたことにある。ケースに取り上げた H.D.J.では顧客コミュニティの設立と、その中で顧客間インタラクションが起こり続ける環境づくりという二つの行いによって、顧客の社会化が起こり、それがよりロイヤリティの高い顧客を生むことにつながっていた。

最後に本研究の課題を二点述べて本稿を終わる。一点目として本研究では H.D.J.における顧客コミュニティ「チャプター」を研究対象として、顧客の社会化やロイヤリティの変化を論じてきたが、他のバイクメーカーとの比較がなされていない。他のバイクメーカーにもツーリングクラブの存在は確認されたが、それらは H.D.J.のように各販売店の管轄のもとに成立している組織ではない為、接触が困難であった。今後他の国産バイクメーカーの顧客コミュニティを比較対象とすることができれば、H.D.J.の特異性がより浮き彫りにできるであろう。また二点目として H.D.J.以外の顧客コミュニティを有する企業を調査出来なかった事がある。H.D.J.のチャプターにみられる顧客社会化という現象が、業種の違う企業の顧客コミュニティにおいても確認されるのか、またそこではどのようなプロセスで顧客の社会化が起こるのかについて調査を行うことで、より顧客コミュニティの議論における、顧客社会化の視点は強化されると我々は考える。

7. 謝辞

本稿を執筆するに先立ち、H.D.J.、正規販売店、そしてハーレーライダーの方々にはイ

ンタビュー調査等、多大なご協力、ご尽力をいただきました。記して感謝申し上げます。

参考文献

- Lave,J.and E.Wenger (1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press: New York (巢佐伯胖訳『状況に埋め込まれた学習 - 正統的周辺参加 - 』産業図書,1993)
- McAlexander J.H.,J.W.Schouten, and H.F.Koeing(2002) , “Building Brand Community” *Journal of Marketing*,Vol.66,pp38-54
- Muniz, A.M.Jr and T.C.O’Guinn(2001), “Brand community”, *The Journal of Consumer Research*,Vol.27,pp412-432
- Wenger, E., R. McDermott & W. Snyder(2002) , *Cultivating Communities of Practice*(2002)Harvard Business School Press (野村恭彦監修／野中郁次郎解説／櫻井裕子訳『コミュニティ・オブ・プラクティス - ナレッジ社会の新たな知識形態の実践』翔泳社,2002)
- 井上達彦 (2008),『顧客コミュニティにおける社会関係資本の構築—浦和レッズの公式サポーターズ・クラブの組織化原理—』早稲田商学第 416 号
- 久保田進彦 (2003),『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
- 久保田進彦 (2003),『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、pp16 - 34.
- 真木圭亮 (2010),『顧客コミュニティの成立要件としての組織アイデンティティ』早稲田大学大学院商学研究科紀要第 70 号
- 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
- 水口健次 (2008),『なぜハーレーだけが売れるのか』日経経済新聞社
- 奥井俊史 (2008),『ハーレーダビッドソンジャパン実践営業革新「顧客価値を売る」真実』ファーストプレス
- 奥井俊史 (2008),『巨象に勝ったハーレーダビッドソンジャパンの信念』丸善
- 奥井俊史 (2009),『日本発ハーレーダビッドソンがめざした顧客との絆づくり』ファーストプレス
- 鈴木竜太 (2009) ,『自律する組織人 - 組織コミットメントとキャリア論からの展望』生産性出版

参考サイト

HDJ 公式サイト (<http://www.harley-davidson.co.jp/>)