

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——

井上 達彦

I. はじめに

顧客そのものが資産となりうるという考えは、すっかり浸透したようである (Roland, Lemon and Zeimthal, 2001)。カスタマーエクイティという考えによれば、企業は、顧客の生涯価値 (Heskett, Sasser and Schlesinger, 1997) を十分に意識した上で、適切に顧客との関係性を構築・維持し、その価値の総和を最大化することが推奨されている。いわば、企業視点で、「企業自身と顧客」との関係性に焦点を当てているわけである。

これに対して、近年、「顧客と顧客」の関係に注目した研究が増えつつある。その典型は、顧客間インタラクションについてのもので、文字通り、企業と顧客の関係性にとどまらず、インターネット上で見られるようなユニークな顧客間関係性に焦点を当てている。先に述べたエクイティの発想からすると、顧客間関係性も資産の一部だという発想に進展したとも考えられる。

この「顧客間関係性も資産の一部だ」という発想は、今後ますます重要になってくるであろう。なぜなら、一人ひとりの顧客ユーザーが、インターネットという媒体を使って情報収集はおろか、情報発信ができる時代になり、ユー

ザーコミュニティの存在感がかつて想像できないほどに高まってきたからである。

さて、それでは「顧客間の関係性も資産の一部だ」という発想を深めるためにはどうすればよいのか。われわれは、そのための視角として、ソーシャルキャピタルに注目すべきだと考える。ソーシャルキャピタルというのは、社会組織において協調を促すネットワーク構造や規範のことである。戦略的経営論の分野では、自動車のサプライヤー間のネットワーク構造や信頼関係として研究が蓄積されつつある。

ただし、これは、もともと、社会学で発展してきた考えである。それゆえ、メカニズムについての研究蓄積があるものの、エンジニアリング的な色合いが薄い。経営学やマーケティングの研究に組み込むためには、テーマを経営現象に絞り込んだ上で操作性についてももう一步踏み込んで議論する必要がある。日本でも、すでにいくつかの優れた研究が出されているが、どちらかといえば供給業者のネットワークに偏っており、顧客ネットワークについては、ソーシャルキャピタルの研究の蓄積が足りないという現状がある。

そこで、本研究では、顧客の側における社会関係資本の構築について検討する。顧客コミュニティにおける社会関係資本を意図的に発展させた事例として浦和レッド・ダイヤモンドズ（以下、浦和レッズ）を取り上げ、インタビュー調査と実態調査から得られたデータをもとに⁽¹⁾、一般化する仮説を導出する。

II. ソーシャルキャピタル

1. ソーシャルキャピタルとは

ソーシャルキャピタルを文字通り翻訳すると「社会資本」となる。ところが、日本で社会資本というと、道路や上下水道や鉄道やダムといった、人々の経済活動や生活を支える施設の総称のことを指す。しかし、経済活動や生活を支える基盤は、このような施設に限られたものではなく、ソフトウェア的な基盤も

重要である。ソーシャルキャピタルは、ソフトの側面に注目するもので、「人間のつくる社会的組織の中に存在する信頼、規範、ネットワークのようなソフトな関係」（宮川，2004，p.3）として捉えられる⁽²⁾。それゆえ、これまで用いられてきた社会資本という用語とは区別して、社会関係資本（ないしは、社会的資本）と翻訳される。

資本といっても、ソーシャルキャピタルには、他にない特徴がある。それは、人々の関係に埋め込まれているという点である。人や物に備わるものではなく、排他的独占権を持って所有できるものではない。この点が、物的資本や人的資本と異なる。それでもソーシャルキャピタルが資本としてみなされるのは、「他の資本形態と同じように、社会関係資本は生産的なものであり、それなしでは不可能な一定の目的の達成を可能にする」（Coleman, 1988, 邦訳 p.209）と考えられるからである。

もちろん、関係性というのは測定困難であり、これまでの資本概念とは異なる側面もある（Adler and Kwon, 2002）。それにもかかわらず、ソーシャルキャピタルとして注目されるのにはさまざまな背景がある。

2. 社会学としての研究

まず、現実社会を見ると、アメリカでは、地域コミュニティの減退が危惧されている。Putnam (1995) は、「孤独なボウリング」（Putnam, 1995; 2001）という研究において、ソーシャルキャピタル減退論を展開した。この調査の内容と主張はきわめて単純である。アメリカではボウリングが盛んであるが、クラブに入って仲間とボウリングする人（対抗試合など）が減ってしまい、一人で楽しむようになったということである。

一人でボウリングすると、仲間と一緒にするのと比べて、ビールやピザの売上が3分の1になってしまう。ボウリング場の経営者にとっては、実に悩ましい問題である。しかし、それ以上に、社会的に見てもソーシャルキャピタルが

減退しているというのは大きな問題とされた⁽³⁾。この研究がきっかけとなって、社会学においてソーシャルキャピタルへの関心が一段と高まったといわれる(宮川, 2004)。

もちろん、ソーシャルキャピタルの社会的意義については、多くの研究者によって、それ以前から指摘されている。たとえば、Coleman (1988) は、ソーシャルキャピタルの中でも、次世代の人的資本の形成に影響を及ぼすものが決定的に重要だという。その上で、家族内のソーシャルキャピタルと家族外のソーシャルキャピタルとを切り分け、それらと社会的な便益について簡単な実証調査を行っている。

具体的に前者についていえば、家族内のソーシャルキャピタルが豊かであればあるほど、高等学校の中退率が少ないという結果が提示された。ここでソーシャルキャピタルは、家族構成と親の期待から測定されている。両親が揃っており、兄弟が多すぎず、母親からの期待が分散しない方が豊かなソーシャルキャピタルに恵まれていて、中退率が低くなるというわけだ。ある公立高校では子供用のためだけではなく、自身のために教科書を2冊ずつ購入するようなケースも見られたという。たとえ、親の所得(経済資本)や学歴(人的資本)が十分でなくとも、子供に対する期待が大きく家族内の関係資産に恵まれていれば、学歴にプラスに影響するというのは納得のいく調査結果である。

この研究では、家族外のソーシャルキャピタルについても同様の結論が導かれている。つまり、家族外のコミュニティのソーシャルキャピタルが豊かであればあるほど、高等学校の中退率が少ないのである。ちなみに、家族外のソーシャルキャピタルについては、転校回数と学校の属性(公立/カトリック系/その他私立)などによって測定されている。転校回数が少なく、カトリック系に通っていれば、子供を取り巻く地域コミュニティや教会コミュニティのソーシャルキャピタルが豊かになるということである。

これらの分析結果から、Coleman (1988) は、親同士の結びつきの重要性を

強調している。というのも、子供を取り巻く親同士の結びつきによって、行動を監視して、ときには制裁を加えることができるからである。さらに、このような制裁がネットワークにおける信頼形成へとつながり、ソーシャルキャピタルを豊かにすると考えられている。端的にいえば、子供同士だけではなく親同士もつながる「世代間閉鎖性」(intergenerational closure)の高いネットワークを形成すれば、規範と信頼を生み出して社会に便益をもたらすということだ⁽⁴⁾。

ただし、ネットワークの閉鎖性については、逆に、アンチテーゼも投げかけられている⁽⁵⁾。Burt (2001) は、ある集団に閉鎖的に埋め込まれているアクターと複数の集団に開放的に結びついているアクターとでは、どちらがより豊かなソーシャルキャピタルを有し、ネットワーク効果を享受することができるかという問いを投げかけた。そして、さまざまな調査、具体的には、大手金融企業の幹部スタッフの業績評価、TQM チームの成果、電子製造業の上級管理者の昇進、化学薬品メーカーにおける給与報酬などを分析した結果、複数の集団をつなぐ位置にいるアクターの方が高い成果を上げることがわかったのである。これが、かの有名な「構造的隙間」(structural holes)の議論である。

構造的隙間がソーシャルキャピタルとなりうるのは、その隙間が「仲介者になる機会」(brokerage opportunity)を提供するからである。たとえば、ある集団と別の集団とで、それぞれ異なる情報が密にやり取りされているとする。このとき二つの集団を架け橋するような位置すれば、情報の流れを媒介して活動を制御できるため、より多くの報酬を手に入れることができる。このことから、Burt (2001) は、社会関係資本としての構造的隙間という考えを展開している。このような考えは、「弱い紐帯の強さ」(Granovetter, 1973)、「媒介中心性」(Freeman, 1977)、「排他的交換相手」(Cook & Emerson, 1978)、ならびに「構造的自立性」(Burt, 1980)などの研究に依拠したものでもある。

Burt (2001) の研究を Coleman (1988) の研究と比べると、少なくとも 2

つの違いに気づく。1つの違いは、Coleman (1988) の研究は、マクロな社会変数をソーシャルキャピタルの代理変数としているという点である。ミクロな視点を主とする社会ネットワーク分析の観点からすると、厳密さの面では劣るようである (金光, 2006, p.240)。この点については、Putnam (1995) も同様である。

もう1つの違いは、Coleman (1988) と Burt (2001) では、主体や視点が違う。Coleman (1988) が情報の伝達だけでなく、規範や信頼の面から社会的便益性を強調しているのに対し、Burt (2001) は情報の伝達に焦点を当てて、アクター自身の便益を論じている。Coleman (1988) が公共政策的 (金光, 2006) だとすれば、Burt (2001) は経営戦略的とさえいえる⁽⁶⁾。

今後、ソーシャルキャピタル研究を経営学に適用するためには、主体や視点を十分に意識する必要があるだろう。個としてのアクターと全体としてのネットワークを切り分けて、どのような価値を生み出し、それをいかに共有していくかについて考えていかなければならない。アクターとしてネットワークから十分な価値を得るためには、「創造された価値からの取り分をいかに増やすか」だけでなく、「いかに価値を分け合えばより大きな価値を生み出すことができるか」という発想も重要である (井上, 2008)。

3. 経営学としての研究

ソーシャルキャピタルというのは、さまざまな経済社会現象をネットワーク構造という視点から解き明かすことができる汎用性の高い分析視角である (安田, 2001; 金光, 2003)。経営組織論の範疇でも、近年、急速に研究が蓄積されつつある (Adler and Kwon, 2002)。日本においても少しずつではあるが研究が蓄積されており (安田・鳥山, 2007; 金光, 2007; 山田他, 2007; 中野, 2007)、サプライヤーの研究分野でも一定の成果が上げられている (若林, 2006; 西口, 2007)。サプライヤーの分野では、個々人というよりもサプライ

ヤーや組み立てメーカー、あるいはサプライヤー同士の法人間のネットワークが議論の対象になっている。

先に紹介した、「あるコミュニティに内に完結するような閉鎖系か、あるいは複数のコミュニティを結ぶような開放系か」という議論についていえば、法人ネットワークレベルでも興味深い見解が述べられている。西口（2007）は、コミュニティ内の緊密な結びつきを「近所づきあい」として、逆に、コミュニティ間を橋渡しするような結びつきを「遠距離交際」として表現し、両者の間に適切な比率があると述べている。つまり、近所づきあいだけのネットワークは情報伝達の面で冗長であり、求める情報にたどり着くまでのステップ数が多くて問題解決の面で最適とはいえない。逆に、遠距離交際だけのネットワーク構造も安定的に情報を伝播できず、全体としてみれば非効率になるというデメリットがある。

西口（2007）は、Burt（2001）の議論⁽⁷⁾や Watts（2003）のグラフ理論によるシミュレーションの分析結果なども踏まえて、パレートの法則に準じるような適切な比率（近所づきあい：遠距離交際 = 8 : 2）があると推論している。この推論は、「弱い紐帯の強さ」（Granovetter, 1973）や「構造的隙間」（Burt, 2001）の議論に依拠したものである⁽⁸⁾。そして、西口（2007）では、この組み合わせが現実世界でいかに有効に機能するかが、トヨタのサプライヤーネットワークをもとに例証されている。

例証に用いられたケースは、アイシンの火災事故である。この火災は、1997年2月、消費税の引き上げ直前の駆け込み需要の真最中に発生した。プロポーシヨニング・バルブというブレーキ関連部品は、アイシンがトヨタに独占的に供給しており、これがなければ他の部品も製造できなくなる。部品在庫も数日分しかなく、トヨタグループ全体が数週間生産中止となってもおかしくない状況であった。そうなれば、取り返しのつかない巨額の損失は避けられない。ところが、奇跡的にともしうべきかトヨタのサプライヤーネットワークの自助努

力によって、わずか二日の完全閉鎖の後に再開させることができたのである(西口, 2007)。

なぜ、このように短期間でトラブルに対処することができたのか。西口(2006)によれば、その答えはネットワークの構造(彼自身はトポロジーとして表現している)にある。ネットワークの構造は、「腕長」対「階層クラスター」とに分類することができる。後で取り上げる浦和レッズのオフィシャル・サポーターズ・クラブとも深く関連するので図示しながら説明しよう。

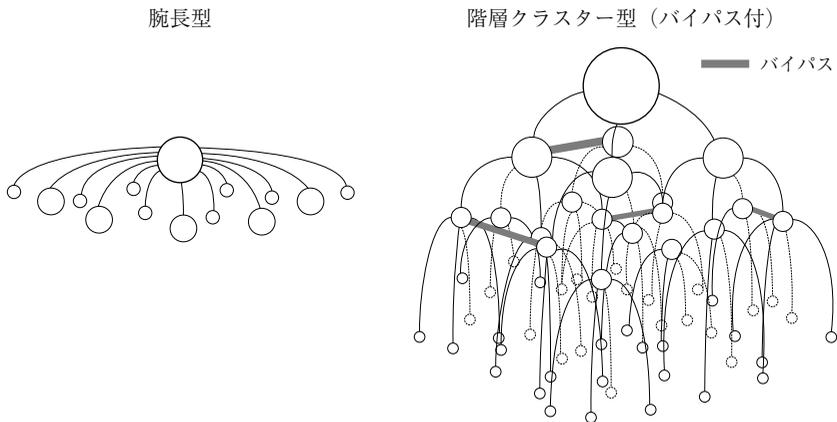


図1 腕長型のネットワークと階層クラスター型 (バイパス付) のネットワーク
西口 (2006) p.74 と p.80 より

図中左の「腕長」型のネットワークとは、「分断して統治せよ」(p.74)の原則に従ったネットワークで、組み立てメーカーが全てのサプライヤーと直接結びついたものである。組み立てメーカーは自らの交渉力を高めるために、サプライヤー間の結びつきを意図的に分断し、団結を防ごうとしている。自動車のサプライヤーでいえば、GMなどの米国の企業がこのネットワークに該当するといわれる。

一方、図中右の「階層クラスター」型のネットワークにおいては、組み立てメーカーは上位のサプライヤーとしか直接の結びつきを持たない。組み立てメーカーは1次サプライヤーと、1次サプライヤーは2次サプライヤーと、2次サプライヤーは3次サプライヤーと、というように結びついて契約や交渉を交わしている。自動車のサプライヤーでいえば、トヨタなどがこのタイプのネットワークの典型である。

重要なポイントは、このような階層クラスター型のネットワークにおいて、サプライヤー間に結びつきがあると、情報伝達や問題解決において圧倒的に有利になる点である。アイシンの火災のケースでいえば、サプライヤー間に自主研究会という業種を越えた横のつながりがバイパスとしてあった。普段から主だったメンバーで問題解決に取り組んでいたからこそ、いざというときでも驚異的なスピードで対応できた。もちろん、このような「遠距離交際」があっても、その成果を近隣に波及させる「近所づきあい」がなければ、ネットワーク全体で問題解決することはできない。トヨタのサプライヤーシステムには両者が適切なバランスで備わっていたと考えられている（西口、2006）。

以上、社会全般のコミュニティとサプライヤーのコミュニティについて簡単に紹介してきた。これらの紹介からも、ソーシャルキャピタルという視点で顧客コミュニティを分析すれば、豊かな知見が得られることは想像に難くない。次節では、マーケティングにおいてソーシャルキャピタルの研究がどのように取り込まれているのか、関係性パラダイムとのかかわりでみていこう。

4. 顧客コミュニティについての研究

マーケティング論において、管理パラダイムの限界が指摘され、関係性パラダイムが打ち出されたのは今から10年以上も前のことである（和田、1998）。関係性パラダイムは、マーケティングのコアと思われる領域から徐々に広がりを見せていった。ビジネスとして、より重要な「関係性」から順次取り上げら

れてきたように思われる。

本研究ととくにかかわりが深いのが、カスタマーエクイティという考え方である。これは、顧客との関係性を適切に構築・維持し、顧客の生涯価値の総和を最大化するという概念であり、関係性パラダイムに依拠する研究の一つである。カスタマーエクイティの特徴は、企業と直接の結びつきを持った「顧客との関係性」を、経済価値に直結する「エクイティ」として注目し、探求したという点である。

これとほぼ同時に広がりを見せたのは、顧客間インタラクションや顧客コミュニティの研究である。ここでも、顧客間インタラクションが製品開発にいかに関与したか（森田，1998；2003）という実践的な課題と紐付けされて議論が始められた。さらに、そのようなりードユーザー間のインタラクションを仕組み化できないかという視点で、それを実践している先端事例についての研究（小川 2002；2006）が進められた。また、製品開発とは別の文脈で、コミュニティがブランドの維持と向上にいかに関与するかについての研究も活発になった⁽⁹⁾。これらの研究の特徴は、企業にとっては間接的な結びつきとなる「顧客と顧客との関係性」にまで踏み込んだ点である。経済価値という面でも間接的な意味合いしかもたない「コミュニティ」に関心を広げていった⁽¹⁰⁾。

このように、マーケティングにおいては、企業と顧客の関係性をベースに、顧客間関係性の視点が付加されてきたと考えられる⁽¹¹⁾。また、直接的な収益源から間接的なそれへと、その関心が拡げられている。これらの傾向からすれば、マーケティング論において、既に、ソーシャルキャピタルや社会ネットワーク論に準拠した研究で溢れていてもおかしくはない。ところが、経営学の領域に比べてソーシャルキャピタルという視点でのマーケティング研究は少ない⁽¹²⁾。とくに、社会ネットワークについていえばその傾向が顕著で、経営学分野のトップジャーナルとマーケティング分野のトップジャーナルとを比べても、社会ネットワークの概念や手法が取り上げられる頻度において著しい差が

ある（芳賀，2005）。

その理由は、いくつかあるだろう。そもそも、社会ネットワーク論というのは、構造が行動を決めるというスタンスをとる。つまり、行為者であるアクターが、特定のネットワーク構造に置かれれば、どのような行為者であっても同様の行動を取ると考えるわけである。言い換えれば、個人の属性や、心理的な要因などを捨象することを意味する。一対多（特定の企業対多数の顧客）の関係において、要素還元しやすい属性や心理的要因に注目するという伝統的なマーケティングの図式とは様相を異にするのかもしれない。また、このこととも関係するのかもしれないが、方法論の面でも、マーケティングがソーシャルキャピタルとは正反対の行動主義的な統計モデルを取ってきたから遅れたという金光（2003）の見解には説得力がある。

すでに、ノースウエスタン大学の Iacobucci 教授が、社会ネットワーク分析の第一線の研究者たちを集めて1996年に *Networks in Marketing* という編著を出版しているし、米国の *Journal of Marketing Research* 誌でも2004年2月号に社会ネットワーク分析の文献が書評として取り上げられている。金光（2003）や芳賀（2005）が指摘するように、日本でも、今後、研究が進められていくと予想される。

5. 求められる調査対象

ソーシャルキャピタルの適用分野は、組織内やサプライサイドだけに限られるべきではない。顧客に価値を供給するためのビジネスシステムという観点からしても、顧客コミュニティが果たす役割はきわめて重大である。インターネット技術の発達もあって、顧客コミュニティの影響力は飛躍的に増大しているし、この傾向は続くと考えられる。コミュニティをブランド構築に生かすのか、共同で製品開発を行うのか、あるいはコミュニティをテコに収益モデルを描くのか、さまざまな価値共創の方法がある。企業として、コミュニティをい

かに構築して事業経営にいかにかかすかは重要な課題である。

既に、サプライヤーサイドに比べて顧客サイドのソーシャルキャピタルの研究が進んでいないことを確認した。ここでは、顧客コミュニティといっても、どのような調査対象に注目すべきなのか、求められる要件を検討しよう。

ソーシャルキャピタルという観点から言うと、多様なレベルの関係性が観察できる事例が望ましい。芳賀（2005）は、「マーケティングが多様な主体間の関係の網の目、つまりネットワークの中で行われている以上、そこから個々のダイアドを取り出して分析するだけでは不十分であり、『関係の関係』、あるいは『関係と関係との関係』を分析する枠組みが必要になることは当然だろう」（p.31）と述べている。

この論述からもわかるように、企業と顧客との関係性だけではなく、顧客と顧客の関係性（顧客間関係）、企業と顧客間関係との関係性（企業と顧客コミュニティとの関係性）、引いては企業と社会との関係性などの多様なレベルの関係性を指し示すような事例からの方が豊かなインプリケーションを導けそうである。

また、経営学という観点からすると、企業がどのように介入すべきかを指し示すものが望ましい。自然発生的に生まれたコミュニティのメカニズムを解明することによって、さまざまなインプリケーションが得られることも多いが、その形成が特定の歴史や社会的文脈によって成り立っている場合、再現が不可能になる。経営学は、社会学のように理解を目的とする学問ではない。明日の応用につながる理解が求められるので、企業が意図的にコミュニティの形成に働きかけるようなケースの方が（その意図がうまくいかなかったとしても）、学ぶべきことがらが多いと考えられる。

これら二つの条件を満たす調査対象として、われわれは浦和レッズのサポーターコミュニティに注目した。第一に、浦和レッズは、2007年にアジアのチャンピオンに輝いたが、それをサポートするサポーターコミュニティも世界有数

である。そもそも、浦和という地域はサッカーが盛んであり、これにかかわるソーシャルキャピタルの土壌がありそうだ。しかも、レッズでは、欧州のように個人が個人として社会ネットワークに参加するというよりも、仲間やサポーター・チームとして参加する色合いが強く日本独特であるように思われる。浦和レッズと個々のサポーターの関係にとどまらず、レッズとチームとの関係、チームとチームとの関係、チームと地域コミュニティとの関係など、多次元にわたってソーシャルキャピタルが蓄積されている可能性がある。

第二にJリーグ発足の際に、浦和レッズのクラブ側がサポーターコミュニティを意識的に発展させた形跡が認められる。後に紹介するように、レッズの公式サポーターズ・クラブの編成方法は、サポーターたちのネットワーク作りを促すという意味で組織論的にも興味深い編成方法をとってきた。ビジネスシステムの専門家として制度に注目しても、この制度（ルール）はソーシャルキャピタルの蓄積を促すものとして捉えることができる。

Ⅲ. オフィシャル・サポーターズ・クラブ生成の経緯

1. 浦和レッズのオフィシャル・サポーターズ・クラブ

(1) 概要

浦和レッドダイヤモンドズ（通称、浦和レッズ）は、1950年に創設されたサッカーのクラブチームである。1992年に日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）が発足すると同時にプロチームとなり、2007年にはアジアのクラブチーム選手権に優勝して、アジアを代表するクラブチームとなった。サッカーのファンならずとも、テレビのスポーツ番組などで、その熱烈なサポーターの応援ぶりに驚嘆する人は多い。対戦相手の本拠地（レッズにとってはアウェイ）で試合をするときでさえ、スタジアムは、レッズのチームカラーである赤によって覆われる。レッズのサポーターは、日本最大であり、球団の営業収入も約71億（2006年度）とJ1チームの平均を大きく上回る⁽¹³⁾。

プロスポーツのビジネスにおいて、サッカーのサポーターの数、野球のファンの数というのは、そこから生み出される価値のバロメータとなる。サポーターが多ければ多いほど、関連ビジネスからも価値を生み出しやすくなる。企業レベルでみると、広告効果、チケット収入、キャラクターグッズから得られる収入がある。しかしそれ以上に、地元の商店街の活性化といった経済効果、ならびに地域やコミュニティに蓄積される金銭に換算しがたい社会的な関係資本（信頼や規範や人的つながり）を加えると、その価値は測りしれない。

なぜ、浦和レッズのサポーターがこれほどまでに熱烈で、なおかつ日本一の規模を誇るに至ったのか。その理由を容易に解き明かすことはできないが、そのカギの一つは、オフィシャル・サポーターズ・クラブにあると考えられる。レッズのオフィシャル・サポーターズ・クラブの組織編成ルールは、一般のファンクラブ会員組織と比べて、きわめてユニークであり、歴史的に重要な役割を果たしてきたのである。

浦和レッズの「オフィシャル・サポーターズ・クラブ」は、1991年に発足し、2007年で17シーズン目を迎えた、Jリーグで最も歴史のある組織です。そして構成が非常にユニークなことで知られています。それぞれの「サポーターズ・クラブ」は、個人単位ではなく、3人以上のメンバーをもつ「クラブ」として形づくられます。職場や学校の仲間、あるいは家族など、「クラブ」の内容はさまざまですが、「浦和レッズをサポートする」という点で共通しています。そしてこれらの「クラブ」は、レッズに登録することで、「オフィシャル・サポーターズ・クラブ」となります。3人に1本の大旗が支給される（このため「登録費」をいただいています）以外には、「特典」と呼べるものはありません。それぞれの「サポーターズ・クラブ」は、独自の考え方でレッズへの「サポート」を行います。浦和レッズでは、こうした「サポーターズ・クラブ」の活動を推奨し、レッズをサポートを

通じてサポーターのみなさんがより楽しくサッカーと関わっていただいていることを、大きな誇りに感じています。

<http://www.urawa-reds.co.jp/Supporter/osc.htm>

(2) 編成の方針

浦和レッズのオフィシャル・サポーターズ・クラブ（以下、OSC）は、個人が入会するタイプのものではなく、3人1組のクラブとして登録するものである。応援のためのフラッグや、サポーターの証としてのピンバッジは渡されるが、チケットの優待・割引といった特典らしい特典はない。職場や学校の仲間、あるいは家族で構成されたそれぞれのクラブが、独自のサポートができるように工夫されているのである。

レッズで、メンバーとして活動するためには二つの方法がある。一つは、既に述べてきたように、自分たちで新しいOSCをつくるという方法である。そして、もう一つは、既存のOSCに参加するというものである。「入会希望」の申し込みをすれば、浦和レッズ・サポーターズ・クラブ係を通じて手続きが取れるようになっている。

ユニークなのは、浦和レッズが、一つひとつのOSCが発展できるように、そしてOSC間の交流が進むように登録OSCの連絡先を公開している点である。市販のオフィシャル・ハンドブックには、登録OSCのクラブ名に加え、代表者氏名や住所などが掲載されていて、書店などで手に入れることができる⁽¹⁴⁾。

OSCの編成の方針を要約すると、以下の5つになる。

- ① 3人以上のメンバーで、新規「サポーターズ・クラブ」を作って登録可能。
- ② 既存のクラブに活動内容を問い合わせることもできる。
- ③ 登録クラブには旗を無償で与えるが、その他の特典はない。
- ④ 各クラブの独自の応援方法を認める。

- ⑤市販のハンドブックで OSC の名簿を公開して、互いに連絡がとれるようにしている。

直感的に、ユニークなコミュニティ組織の創り方であることはわかっていただけのであろう。では、なぜ、このような方針でサポーターズ・クラブの組織編成をしてきたのか。歴史的な経緯も見ながらその編成原理の狙いについてみてみよう。

2. OSC 創設の経緯

(1) 手本としてのモデルの違い

長年の夢であった日本のプロサッカーリーグの歴史がいよいよ始まろうとしていたとき、浦和レッズは、満員のスタジアムでスタートを切りたいと願っていた。しかし、そのためにはサポーターの存在というものが不可欠である。ところが、当時は、サポーターという考え方が一般には浸透していなかった。実際、Jリーグが開幕する前から日本サッカーリーグ（JFL）は行われていたが集客には苦勞をしていた。とにかくスタジアムに足を運んでもらうために、選手やスタッフが招待券を配っているという状況であったようだ。

もちろん、浦和レッズにとっても、このような状況をプロリーグに持ち込むわけにはいかなかった。招待券ではなく、サッカーというエンターテインメントの価値を純粋に認めて来場してもらう必要があった。エンターテインメントとしての価値が認められれば、フィールドに立つプレイヤーも自らの価値を見出し、競技の向上に励むことができる。同様に、指導者やサッカーに関わる人たち全ての社会的価値も上がっていく。浦和レッズは、サポーターとプレイヤーとの間にそういった関係が築けなければ、プロリーグが成り立たないと考えたのである。

そこで、浦和レッズのクラブスタッフが手本にしたのは、欧州のサッカーの

クラブチームとサポーターとの関係である。なかでも、イングランドやイタリアにおけるサポーターの存在感に強い関心を持った。そもそも欧州サッカー文化のなかで育ったサポーターというのは、何かの特典を与えられて応援をしているわけではない。自分の地域のチームだから、仲間を誘いながら応援しに行く。対価を求めるというスタンスではなく、生活の一部として自然に生まれる主体性が大切なのである。浦和レッズは、欧州のクラブチームとサポーターとの関係について徹底した観察行い、サポーターの「自発性」がキーワードであるという結論を導いた。

ところが、当時の日本は、野球や国技の相撲などのスポーツに支えられており、サッカーを見るという文化は成立していなかった。では、そういったファンやサポーターを作るにはどうしたら良いのか。これが浦和レッズに突きつけられた課題であった。日本でも欧州のような雰囲気を作り出すためには、クラブチームの運営者として何ができるのかが検討されたという。

この点を突き詰めて考えられたのが現在の OSC である。浦和レッズは OSC との対等な関係性を築くことを第一に考え、従来のファンクラブ的要素を一切排除した。チケットの無料配布や優先販売といった特典は一切提供せず、特典がなくても集まる自発的なメンバーを募った。それぞれの OSC が自分たち独自のサポーター活動を行うことを推奨したのである。

その編成のコアとなる 3 人ルールについては、われわれ日本人の国民性を十分に配慮した工夫だと言われる。確かに、日本人は、欧州人ほど個が確立されていないし、1 人だけで突出して盛り上がるということも少ない。また、昔から「3 人依れば文殊の知恵」と言われるように、1 人や 2 人にはないよさがある。たとえば 2 人だと単純に良いか悪いかで終わってしまうことも、3 人いれば必ず様々な意見が出てくるものである。応援の仕方についても、遠征の局面でも、サポート活動そのものを考えるときにも、さまざまな知恵が生まれるはずである。3 人ルールについては、イングランドのクラブが参考にされたとも

いわれるが、しっかりとした狙いがあると考えられた仕組みなのである⁽¹⁵⁾。

(2) 浦和レッズが提供しているインフラ

浦和レッズと OSC との関係もある意味でユニークである。レッズ運営部によれば、基本的にレッズと OSC との関係は対等だという。もちろん、対等だといってもそれは支配関係にはないという意味であり、それぞれが担っている役割は大きく異なる。OSC が自律的なサポーター活動を行う一方で、浦和レッズはその活動を行うための下支えをしている。そして、その下支えこそがサポーターの自発性を促すインフラ（基盤）なのである。ここでインフラとは、OSC がサポートするための活動基盤であり、有形無形のものを含むとしておく⁽¹⁶⁾。具体的に何がどのような意味を持つか紹介しておこう。

ピンバッジ

これは特典としてのグッズというよりも、サポーターとしての証である。欧州では、自分の応援するチームのピンバッジを、鞆や帽子や衣類などにいくつも付けて、「自分は〇〇というチームのサポーター」であるということを周囲に発信している。浦和レッズサポーターとしての誇りを象徴するものと言っても良い。欧州のサポーターの慣習をモデルにしたもので、メンタル（心的）なインフラの構築に貢献している。

フラッグ

フラッグは、OSC 発足間もないころは、各クラブに大旗 1 本と小旗 3 本が配布されていた（現在は大旗 1 本）。プロリーグ発足当時、同じ旗をもっているということで OSC 同士が話し合うきっかけにもなったといわれる。そして何よりも、当時、応援の仕方がわからない OSC メンバーにとっては貴重な応援アイテムとなった。現在でも、スタジアムやテレビなどでの観戦において、自然に旗を振って体を動かしながら応援しているようである。

また、後述するように、現在見られるようなゲート旗や横断幕のルーツと

なっている。改めて意識することは少ないかもしれないが、皆で応援するための基盤を構築するためのアイテムである。

名簿登録

浦和レッズは、既存の OSC への加入、そして OSC 間の交流を促すために OSC の名簿を市販のオフィシャル・ハンドブックに公開している。J リーグの草分け期には、この名簿のおかげで、近隣のレッズサポーターを見つけて声を掛け合っていたそうだ。また、東京のサポーターと、北海道や福岡などの浦和からは離れた地域のサポーターとの交流の輪が広がったケースもあったという。きわめて稀であるが、依頼があって浦和レッズが間に入り、相応の OSC を紹介するというケースもあった。名簿というコミュニケーションのインフラによって、サポーター達の「自発性」が促されたのである。

OSC の代表者としても、オフィシャルに発行されているハンドブックの名簿に、自分たちの名前が載っているというのは、一つのステータスになっていたようである。レッズサポーターとしての自分を発信したい OSC にとっては、非常に価値のあるものであろう。

なお、浦和レッズの OSC ではクラブに対して活動の報告などの義務は一切存在してない。この点で同種のサポーターズ・クラブを有しているドイツの名門バイエルン・ミュンヘンとは対照的である。バイエルン・ミュンヘンでは、クラブ側がサポーターたちの活動を全て把握している。サポーターズ・クラブが活動報告をすると、年に一度選手やスタッフが、活動や交流の場に来て感謝の意を表す。活動内容もサッカーのサポートに限らず、地域のボランティア活動にまで及んでいる。浦和レッズとしては、今後、このような社会貢献活動への参加も検討しているとのことである。

(3) OSC の存在と役割

以上のような編成が功を奏してか、J リーグ開幕当初、駒場スタジアムを埋

める多くのサポーターが OSC に所属していたと言われる。実際、1995年当時を考えると、OSC の登録数は4,796に達しており、会員数はその3倍以上になるわけである。しかもそのうち埼玉県に籍を置く OSC はおよそ65% を占めていた。当時の駒場スタジアムの収容数（21,500名）を考えれば、OSC が占める割合というのは現在よりもはるかに高かったに違いない。当時、OSC に配られるフラッグを使用して応援するサポーターも多く、スタジアムでそれを共通の話題として交流の輪が広がったそうである。歴史的に見ると、浦和レッズのゴール裏の雰囲気醸成に、OSC の果たしてきた役割は小さくはないのかもしれない。

1990年代の後半になると、自律的な OSC の活動が下地になっていたためか、新しい応援のスタイルが顕著になってくる。その典型が、横断幕やゲート旗による応援である。これらは共に、ゴール裏等で掲げる旗である。横断幕が応援のための巨大な横長の幕であるのに対し、ゲート旗というのは両手に持って頭上に出すものとされる。この時期には、浦和レッズのサポーター達は、オフィシャルに販売・支給される既製品のフラッグではなく、独自に制作されたゲート旗や横断幕を積極的に利用していた。今でこそ珍しくはないが、このようなグッズをいち早く工夫して制作・応援し始めたのは、やはりレッズのサポーターであったといわれる。

もちろん、OSC に登録しているサポーターの全てが、OSC を継続しているわけではない。活動が成熟化してきたサポーターたちのなかには、OSC という枠が不要になったり、さらに次のステップに進んだりする場合もある。つまり、クラブに公認してもらわなくても、自分たち独自のサポート・主張ができるというわけである。

IV. オフィシャル・サポーターズ・クラブ生成の類型

1. 多様な OSC の分類

以上、浦和レッズが、明確な狙いがあるってオフィシャル・サポーターズ・クラブ（以下、OSC）を組織化したことが確認できた。そして、全体を長い歴史の中で眺めれば、OSCが現在のサポーターコミュニティの一つの重要な基盤になってきたという経緯も確かなようである。

ただし、OSC といっても、そのあり方は実に多様である。家族という自己完結的な単位で登録しているものもあれば、大旗（L フラッグ）やピンバッジを特典として求めて加入するサポーターもいる。すべてが、サポーターコミュニティの発展に直接結びつくような OSC ばかりではない。そこで、ここでは、OSC の多様なあり方を簡単に紹介する。インタビューをはじめとするさまざまな調査から、OSC を分類し、その多様な素顔に迫りたい。

われわれは、OSC を分類するにあたって2つの軸に注目した。それは、(1) 活動の志向性、ならびに(2) 応援する場所、という2軸である。ここから OSC を整理して、①独立 OSC、②熱血 OSC、③成熟 OSC、④市民 OSC、という4つの類型を抽出した。順に説明していこう。

(1) 活動の志向性

活動の志向性とは、OSC の設立と継続の目的にかかわる。一方の極には「発展性重視」を、他方の極には「継続性重視」（あるいは、安定性重視ともいえる）を置いた。発展性を志向するというのは、OSC そのもののだけでなく、レッズサポーターのコミュニティを発展させることに意義を感じているということである。いずれのサポーターも大なり小なりこのような志向性を持っているが、とくにその度合いが高く、実際の行動が伴っている場合に「発展性重視」と位置づける。

他方、継続性を志向性するというのは、文字通り、OSC を継続することによって何らかの意義を感じているということである。「登録それ自体がサポートになる」という能動的な志向だけでなく、「自然になんとなく継続している」という受動的な志向性も含まれる。

なお、「活動の志向性」は、理論的には、ネットワークの開放性と閉鎖性もかかわる (Coleman, 1988; Burt, 2001) 重要な分類軸である。

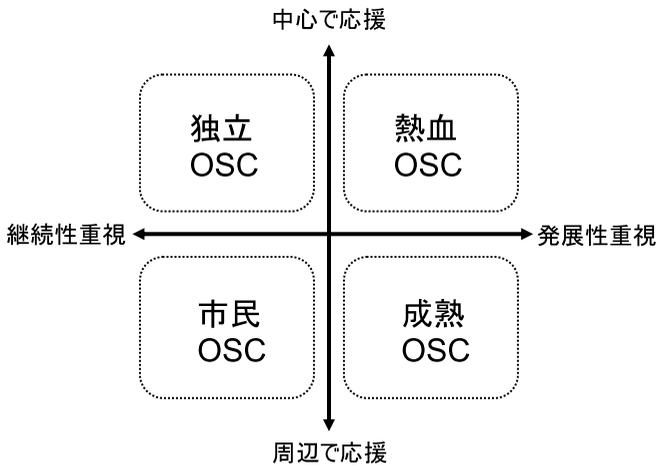


図2 OSC の類型化

(2) 応援の場所

応援の場所については、説明の必要もないかもしれない。一方の極には「中心で応援」を、他方の極には「周辺で応援」がある。ここで中心というのは、狭義には、北側のゴール裏の下の段の席をさす。しかし、より広く捉えると、北側のゴール裏上段、場合によっては南側のゴール裏の席なども中心に含めても差し支えないと考えている。逆に、周辺の典型は、メインスタンドやバックスタンドの指定席のことである。

中心か周辺かという点、いかにも中心の方が望ましいと思われるかもしれな

い。しかし、そうとは限らず、周辺にもよいところがある。一つは、渦中に入らないがゆえの冷静さである。とかく中心にいと、全体を見渡しにくくなるのが世の常である。物事を推進していくためには中心にいる方がよいが、その舵取りをする際には周辺の意見も貴重である。もう一つは、イノベーション（革新）である。周知の通り「イノベーションは周辺から」という命題は一定の妥当性を有している。既存の価値観や世界観に囚われず変革を起こすためには、中心でない人も重要な役割を果たすからである。

近年のインターネットコミュニティの研究でも、周辺に位置する人たちの役割がクローズアップされている。中心で積極的に発言する RAM (Radical Active Member) よりもその様子を傍観する ROM (Read Only Member) の方が当該ネットコミュニティの外の現実世界への波及力があつたり⁽¹⁷⁾(國領・野原, 2003), 実際の購買を担っていたりする⁽¹⁸⁾(小川他, 2003)。ネットコミュニティにおける RAM と ROM が現実世界の中心と周辺と必ずしも対応しているとは言い切れないが⁽¹⁹⁾, サポーター組織でも、周辺に位置する人は相応の役割があるかもしれない。

3. 4つのタイプの OSC

以上の2軸から類型化すると、OSCは、4つのタイプに類型化できる。調査を通じて寄せられた声やインタビューを紹介しながら、それぞれのタイプについて紹介しよう(図表2-1)

①独立 OSC

独立 OSC というのは、周囲から一定の距離を保って自己完結的に活動している OSC のことである。これには、2つの典型がある。1つは、事実上、個人で活動している OSC であり、そして、もう1つは、家族で自己完結的に活動している OSC である。

1つの典型は、個人で活動している OSC である。すでに説明したように、OSC として登録するためには、最低でも 3 人 1 組でなければならない。ところが、実際には、家族や知人の名前を借りて、1 人で活動している OSC もある。調査において、登録上は 3 人であるが、その中にはすでに別れた恋人の名前が含まれていると告白してくれた代表者もいた。

このような登録をするのは、一つには、個人で登録したいがそれが叶わないからであり、また一つには、大旗やピンバッジが欲しいからである。大旗やピンバッジは、ともに非売品であり、その年のキャッチコピーが記されている。代表者の中には、旗とピンバッジが 1 つずつでは足りないので、2 つのクラブを立ち上げたと知らせてくれた代表者もいた。逆に、旗とピンバッジがたまってしまって置き場がないから退会する場合もあるようだ。いずれにしても、このような代表者は、自身の OSC を発展させることには関心がなく、自身とレッズとのつながりを大切にしていると考えられる。

もちろん、個人で活動している OSC がすべて内部志向だというわけではない。中には、旗とピンバッジ目的で登録しているが、活動自体は熱血タイプに位置づけられるような積極的な人もいる。

独立 OSC のもう 1 つの典型は、家族 OSC である。家族 OSC の特徴は、大旗やピンバッジよりも、OSC 内部のコミュニケーションに価値を見出している点である。調査をしてみてわかったのだが、子供を代表者に立てる OSC も見られた。10 歳を過ぎて、子供が自分で活動しているケースもあるが、3～4 歳の幼児を代表者に立てて、親が実質的に活動しているようなケースもあった。家族で仲良くスタジアムにいく光景が目につく。

また、中にはペットをメンバーに加えて登録しているという微笑ましい OSC もいくつか確認された。家族として浦和レッズをサポートし、家族で盛り上がるということを第一義的に考え、周囲から独立して、家族と浦和レッズを愛するのが家族 OSC の典型であろう。

ただし、家族OSCといってもさまざまで、つながりをもっているものもある。同じマンションで異なる家族がつながっていたり、遠隔地の親子や親戚筋でつながっていたりと様々なようだ。家族だからといって必ずしも世帯で自己完結しているわけではなく、血縁や近隣にその枠を広げるようなケースもある。

②熱血OSC

熱血OSCというのは、頻繁にスタジアムに足を運び、ゴール裏で観戦する頻度が高く、OSC内部の活性化だけでなく、積極的にレッズサポーターを増やそうとするOSCのことである。ライフスタイル的には、「レッズなしの生活は考えられない」、「レッズが自分の生活になっている」というのが、熱血OSCである。家族で登録したOSC代表者が、その活動の幅を広げてこちらに移行することもありそうだ。

ゴール裏というと、通称「BOYS」と呼ばれる激しいサポーターを思い浮かべる人も少なくないであろう。彼らは、北ゴール裏の中段付近で応援しており、もっとも激しいサポーターとして有名である。別名、黒シャツ軍団とも言われる団体であるが、彼らは、他のサポーターとの交流に特別な関心をもたないといわれる。

それに対して、熱血OSCは、他のサポーターとの交流に熱心である。試合に通いつめているサポーターたちは、「レッズが見たい、試合も見たい、でも仲間にも会いたい」という。スタジアムに行けば仲間の誰かがいる。サポーター同士が知り合いになると、ますます仲間が増えて頻繁に足を運ぶようになり、気がつけば年間シートを持つようになる。そして、業種を超えた知り合いができるようになり、スポーツ観戦だけではなく、一緒に飲みに行ったりして、自分の世界を広げたりすることができるのである。

遠征にしても、試合の応援に行くというのはもちろんだが、仲間旅行に行くという感覚もあるそうだ。バスに乗っている間は、よい意味での馬鹿騒ぎが

できて、飲んで話も弾むようである。近年のバスには DVD があるので、過去のレッズの試合を観戦して「このプレーはどうだ、あのプレーはどうだ」とディスカッションが始まる。サッカーが詳しくない人でも、選手の話や昔話に花が咲いて盛り上がることもあるという。

熱血 OSC の特徴は、「スタジアムを赤く染めたい」という共通の想いを持ち、クラブ側の声明に呼応して努力を惜しまない点にある。たとえば、ある OSC 代表者は、「死にチケは絶対に許せない」という。サポーターの間では、チケットがあるにもかかわらず使わないことを「死にチケ」といってとても嫌う。赤く染めたいにもかかわらず空席が目立つと困るからである。サポーターたちは、チケットが不足するという危機感から、多めに確保するそうだが、ときに使い切れない場合もある。しかし、抑えたものを無駄にはしたくないので、値段を下げてでも提供したりもする。極端な話、「自分でお金を出してでも誰かに行ってもらいたい」とさえ感じているようだ。

別の OSC の代表は、クラブの意向を受けてボランティア的な運動を行ったと伝えてくれた。クラブ側の「100万人突破」を受けて、有志たちと何ができるかの話し合いを重ねたそうだ。その結果、メイン・スタジアムである埼玉スタジアムへの主たる輸送機関である埼玉高速鉄道（SR）に働きかけ、沿線各駅に有志で作成したポスターを掲示してもらおうというアイデアが浮かんだという。ポスターには、「SRに乗って埼スタに行こう！」と記し、仲間うちから大きな反響があったそうだ。

これらの熱血 OSC は、必ずしも OSC という枠にこだわっているとは限らない。その周囲には、過去に OSC として登録していたが今は継続していないという方も多い。そして、熱血 OSC の代表、元 OSC メンバー、OSC に無関係なサポーターたちが入り混じって、チームを作って応援しているようである（少ない場合は数人、多い場合は10～20人単位）。この中には、「浦和レッズを議論する」（以下、浦議）というインターネットのサイトのソーシャル・ネッ

トワーク・サービス（以下、SNS）に参加して、より緊密なつながりを維持している方もいるという。

このように、彼らは OSC という枠を超えて活動している。OSC という枠はあまり意識していないというのが本音のようでもある。しかし、興味深いのは、OSC にこだわるか否かは別にしても、オフィシャルであることは、とても大切にしているという点である。ある代表者は、この点について次のように語ってくれた。

最終的な情報はやっぱりオフィシャルなんですよ。日程もそうだし、移籍もそうだし、結局あと例えば、イベントもそうだし、あとは結局試合に行っても、試合での応援のルールがある。たとえば断幕どう張っていいとかいう結局自分たちのやりたい行動もやっぱり最終的にはオフィシャル発信している。だからどんなに俺たちは違うと言っている最終的にはオフィシャルの情報つかんで、そこからやっていかないとルール違反になりますよね。だから、オフィシャルっていうキーはやっぱり大きいと思うんですよ。

もしかすると、熱血 OSC と通常の熱血サポーターとの違いは、オフィシャルであることを重んじ、浦和レッズ側の意向を慮^{おもんばか}って自発的に行動する点にあるのかもしれない。

③成熟 OSC

成熟 OSC というのは、それなりにスタジアムに足を運び、OSC 内部の活性化を適切に維持すると同時に、積極的にレッズサポーターであることを発信する OSC のことである。基本的には、熱血 OSC であった代表者が年季を重ねると、成熟 OSC となるのではないかと推察される。ライフスタイル的には、成熟 OSC は、より穏やかな形で浦和レッズを自身のライフスタイルに埋め込ん

でいるように見える。

熱血 OSC との違いは、いくつかある。一つは、ゴール裏での応援の頻度が著しく下がるということである。成熟 OSC は、ゴール裏の独特の雰囲気は好きなのだが、「純粹に試合をじっくり観ることはできない」とか「あそこは少し疲れる」と感じたりもする。応援の呼びかけ（コール）もまんざらではないが、少し距離を置いて北ゴールの二階席に座ったり、南ゴールの裏側に座ったりするのである。ゴール裏での応援を十分理解した上で（経験も持つ）、それをやや客観的に見ているサポーター達である。

そして、成熟してくると TPO（時と場合）に応じて、観戦する場所を選ぶようになる。たとえば、ゲストを迎えるとき、雰囲気に吞まれないように、そして、万が一のトラブルに巻き込まれないように北ゴールを避けたりする。逆に、あの空気を感じてみたいという知人にはしっかりと道案内をしたりもする。

もう一つの違いは、外部への発信の仕方である。成熟 OSC も情報発信に積極的であるが、その対象と方法において熱血 OSC とは微妙な違いがある。まず、より浦和レッズから遠い知人を誘う。レッズには興味がなくとも、応援の雰囲気を楽しみたい人、応援に参加してみたいが勇気が出ないという人、さまざまな人の道案内を買って出る。そして、より異なる世界に浦和レッズのよさを発信しているのである。

ACL の韓国で熱くなっている人たちの映像など見ますと、昔を思い出して、良い発散ができてよかったね、などと思います。職場では、私がレッズサポであることは知れていて、部屋のドアに ACL 優勝のスポーツ新聞を貼ったりして、「一般の別のコミュニティに向けて発言するメンバー」として機能しています。そんなことで、今年の年賀状にも、「去年はレッズを楽しませていただきました。」というようなコメントを私に書いてくる人もいました。

この成熟 OSC の代表は、他のコミュニティでもオピニオンリーダーの役割を果たしていることが確認できた。今回の調査でも、この代表者は冷静な立場から、われわれに助言してくれた。

④市民 OSC

市民 OSC というのは、何らかの市民団体（町内会や PTA）のような感覚で、登録・継続している OSC である。地域性があいまってこのような感覚が生まれるようで、浦和、あるいは埼玉でよく見られるタイプである。また、成熟 OSC から自然に移行して、市民 OSC として継続しているサポーターもいると推察される。

浦和というのは、周知の通り、サッカーが盛んな地域である。浦和でサッカーを一生懸命やっている人たちは、レッズのことをよく知っている。しかし、それほど熱狂的に語り合うわけではなく、レッズの試合とサッカーの練習があれば、自分たちの練習を優先させる人も少なくはない。それでも、ある種の一体感があって、自分たちもレッズと張り合うかのように練習をするといわれる。このような人が、20歳代で相当バリバリやる人から50歳代までいるというから驚きである。

ある OSC 代表者は、地元のチームでサッカーをしていたが、練習が土曜日であったらしい。土曜日の練習がレッズの試合と重なった場合でも、ほとんどの人が練習を優先させていると語ってくれた。ただし、興味深いのは、レッズの応援が聞こえるグラウンドで、レッズを意識しながら自分たちのサッカーを楽しんでいるということだ。ある代表者は、浦和というのはそんな地域だと教えてくれた。

また、別の代表者は、言葉で表すのは非常に難しいのであるが、何かのきっかけで加入し、町内会や PTA のような感覚で継続していると教えてくれた。市民に課せられた義務というほどではないが、ファンだから当然ということも

あるらしい。確かに、なんとなく継続している、という代表者もいるようである。そのコミュニティのメンバーであるという意識があれば、年会費についても税金に近い感覚で納められる。あえて言えば、「浦和レッズ市民」という表現に近いのかもしれない。浦和レッズというクラブが地域と一体になっているからこそ生まれる OSC である。

以上、様々な情報を総合して、OSC を 4 つのタイプに整理してその素顔に迫ってみた。それぞれのタイプにコミュニティにおける役割のようなものがある。①独立 OSC は内部を発展させる、②熱血 OSC は外部サポーターとのつながりをもつ、③成熟 OSC は外部の視点から評価して別の世界とのつながりを築く、④市民 OSC はコミュニティを見守る、と定義して並べてみた。①～④は、OSC の発展ステージに合わせて理想的な成長パターンでもある。その意味で、実態を表すというだけでなく、規範的な側面が含まれた分類である。

V. オフィシャル・サポーターズ・クラブから導出される 7 つの命題

もう一度整理しておこう。一般のファンクラブというのは、公式の会員組織に個人として会費を払って加入するというものである。日本プロサッカーリーグにしても、ほとんどそういった一般的な組織化の方法を取っている。また、日本ではより長い伝統をもつプロ野球においても、12球団のすべてが、個人レベルで会員登録することになっている（図表 3 - 1 左）。

これに対して浦和レッズでは、代表者が仲間を集めて 3 人以上で、浦和レッズ公認の「オフィシャル・サポーターズ・クラブ（以下、OSC）」として登録する（図表 3 - 1 右）。会員組織の基本単位が、個人ではなく、3 人以上の集団なのである。それぞれの OSC には応援旗とピンバッジが与えられ、独自のスタイルで応援することが推奨されている。

レッズで、OSC のメンバーとして活動するためには二つの方法がある。一つは、既存の OSC に参加するというものであり、もう一つは、自分たちで新

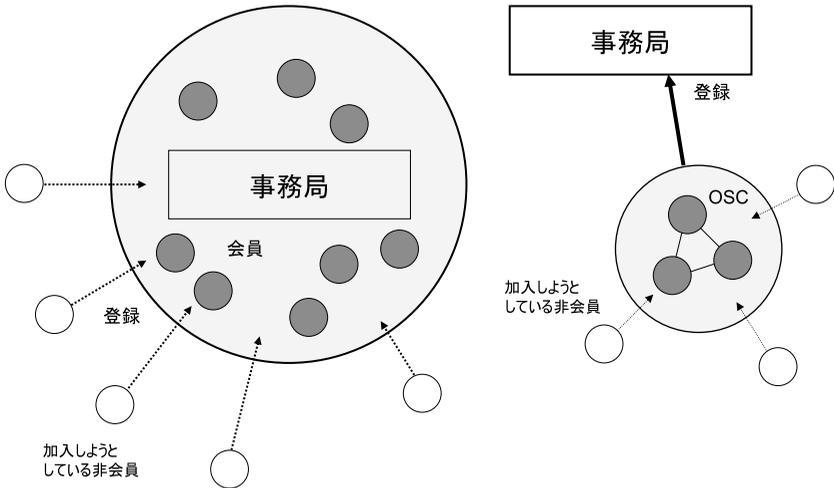


図3 クラブ組織化の2つの方法

しい OSC をつくるという方法である。このような組織化の方法によって、浦和レッズのサポーターコミュニティを3つのレベルで活性化させることができる。すなわち、1. 当該 OSC 内のメンバーの活性化、2. 当該 OSC と他の OSC との活性化、3. 当該 OSC と他の一般サポーターとの活性化、である。ここでは、これら3つのレベルごとに、ビジネスの視点を加えながら7つの命題を導出していく。

1. 当該 OSC 内部の活性化

欧州では、仲間を誘い合って試合観戦をするというのが当たり前となっている。ところが、サッカー文化が希薄な日本にはこのような慣習がない。浦和レッズによれば、「日本にサッカー文化を根付かせたい」という想いがあるが作られたのが3人ルールだというわけである。すなわち、3人以上で自律的なクラブを設立・登録し、メンバーを新たに加えることができるという編成原理であ

る。1人でも2人でもなく、3人以上という数字に意味がある。

3人ルールを適用している団体は他にもあって、名古屋演劇鑑賞会も演劇文化を根付かせるために3人以上一組のサークル活動を推進した。この団体の狙いが浦和レッズのそれとほぼ同一であるということは注目に値する。すなわち、1人で活動しても裾野が広がり難い。2人だと男女のカップルという自己完結的なものになってしまい、そこから広がらない（しかも、2人が別れてしまうと困ったことになる）。ところが、3人となると学校や職場の仲間が集って、自分のクラブに友人や知人を誘う。そして、ワイワイと賑やかなクラブが誕生するという仕掛けである。3人ルールには、クラブ（サークル）を発展させるメカニズムが内在されていると考えられる。そこで導かれたのが命題1である。

【命題1】 3名ルールによって、クラブ1つあたりの人数は増加する。

もし、ワイワイと賑やかな応援スタイルが人を引きつけるのであれば、そこに参加する人の目的は純粋なサッカー観戦だけとは限らない。仲間と一緒にサポートすることが重要なのであり、場合によっては、仲間との関係性にOSCの価値があると考えられる。家族の場合であっても、共通の趣味を持つなどして互いのコミュニケーションを円滑にすることができる。このような考えから、内部の活性化について命題2を導くことができる。

【命題2】 3名ルールで編成することによって、主活動以外の目的（たとえば、メンバー間のコミュニケーション）でクラブの活動を活性化できる。

もちろん、どのような目的でOSCを登録、継続、発展させるかはクラブの

構成メンバーの属性にもよる。インタビュー調査や実態調査などでも、それが家族なのか、学校や職場の仲間なのかによって設立の目的や性質が大きく異なることが確認された。家族の場合は、自己完結性が高く人数が増えることは少ないが、家族同士での交流が主目的なので安定して継続しやすい。これに対して学校や職場の仲間の場合は、クラブをより発展させようとする傾向にあり、勧誘もより積極的となる。そこで導かれたのが命題3である。

【命題3】 3名ルールで編成すると、閉鎖系（家族中心）のクラブは安定継続し、開放系（仲間中心）のクラブは発展していく。

古来より日本では「3人依ればもんじゅ文殊の知恵」という諺がある。中国では「大な靴職人でも3人集まればしょかつこうめい諸葛孔明に匹敵する」といわれる。

このような経験に基づいた知恵は、実は科学的にも証明されている。Laughlin et al. (2006) は、文字式に関する課題をいくつかのグループに与え、メンバーの数によるパフォーマンスの差を見るという実験を行った。その結果、3人以上のグループはすべて単独解答者とペア解答者よりも優れた結果を示した。ただ3人以上のグループ間にはまったく差がなかったのである。この結果から、知的課題の解決では、3人のグループが必要十分だという結論を導いている。

浦和レッズの現在の応援スタイルも、サポーターたちの知恵が結集してできたに違いない。レッズ運営部も、OSCに配布した大旗と小旗が「旗の文化」を根付かせ、ゲート旗へと発展していったという可能性があると言っている。

2. 当該OSCと他のOSCとのつながり

浦和レッズオフィシャルハンドブックには、OSCのクラブ名と代表者の住所氏名が掲載されている。この名簿が単純な50音順や登録年次順ではなく、地

域ごとに並べられているのには理由がある。

隣人を誘い合い、地域のチームを応援するというサッカーの文化を根付かせるためには、互いのコミュニケーション手段が必要であった。クラブが発足した1991年当時、現在のようなインターネット環境はなかった。主要な連絡手段は電話（FAX）と郵便に限られていたのである。レッズ運営部によれば、当初は名簿に電話番号も掲載して互いの連絡を促したといわれる。浦和レッズは、意図的に OSC 間の連絡を促し、クラブ間につながりを持たせようとしたのである。

現在でこそ主要なコミュニケーション手段は、インターネットや電子メールに置き換えられつつあるが、名簿の公開によって OSC 間に新しい「つながり」ができたようである。互いに連絡が取れば、仲間作りに積極的な人が、新しいつながりを生み出してくれるからである。そして、このような、普段の付き合いとは違う「つながり」が重要な役割を果たす。西口（2007）によれば、普段のつながりである「近所づきあい」8割に対して、それをバイパスするような「遠距離交際」が2割でも存在すれば、求める情報が効率的に手に入る優れたコミュニティとなるといわれている。そこで導かれたのが命題4である。

【命題4】 3名ルールでクラブ間のコミュニケーション手段を整備すれば、「遠距離交際」に該当するクラブ間のつながりができて、求める情報が手に入る優れたコミュニティとなる。

この8対2という数字が示すように、浦和レッズのサポーターコミュニティにおいてもローカルな近所づきあいがベースである。OSCにおいても多くの人が名簿を利用しているわけではない。交流目的で名簿を利用するのは、仲間作りに積極的で、なおかつインターネットになじみのない世代が中心である。

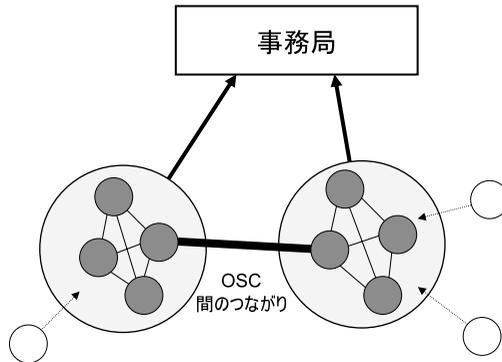


図4 OSC 間の相互交流

3. 当該 OSC と一般サポーターとのつながり

OSC の影響を考える上でより重要なのは、他の一般のサポーターとのつながりであろう。浦和レッズの OSC が公式の組織として最も歴史が長く国内最大規模を誇るといっても、総数3,017クラブ、メンバー数11,099人からなる会員組織（2006年度）に過ぎない。すべての OSC が一堂に会しても、埼玉スタジアムを覆い尽くすことはできないのである。単純な数の論理では、OSC は取るに足りない存在だともいえる。

しかし、だからといって OSC（ならびにその組織化の方法）が、文字通り取るに足りない存在であるとは限らない。むしろ、OSC が歴史的に果たしてきた役割や、OSC の外とのつながりに注目すれば、その存在意義を適切に評価できるはずである。

具体的に考えてみよう。まず、OSC そのものの数ではなく、OSC が外部にどれだけ発信するか、そしてどれだけのサポーターネットワークを有しているかが重要である。浦和レッズの OSC 代表者についていえば、情報発信において積極的であり、サポーターの知人も多い。

数だけではない。OSC 代表者がつながりをもつ外部のサポーターが社会的

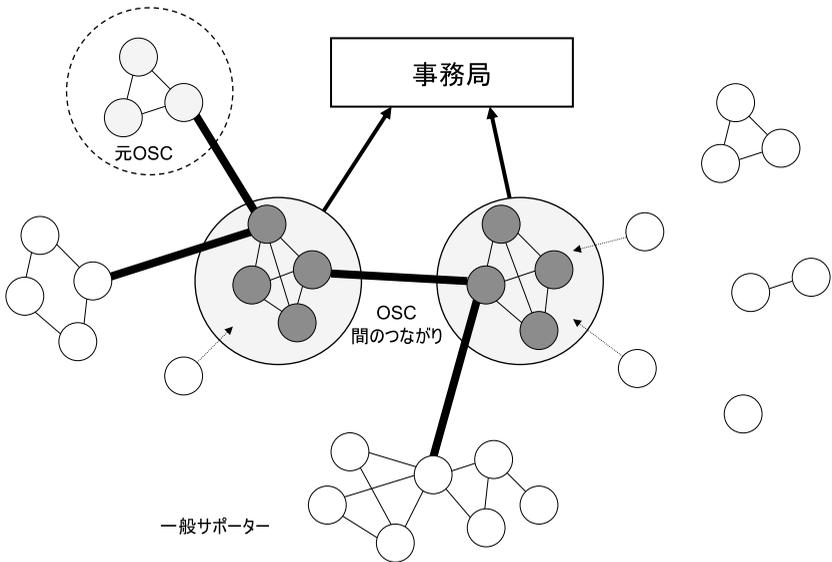


図5 OSCと一般サポーター間の交流

な影響力の強い人物も含まれていて⁽²⁰⁾、それだけ浦和レッズコミュニティも充実したものになっている。しばしば、レッズサポーターは、熱意の面だけではなくマナーや礼儀の面も含めて世界トップクラスだと評価されることがある。さまざまな世界で活躍している人物がコミュニティに属していて、OSCの代表者がその社会ネットワークに埋め込まれている。

もちろん、すべてのOSCが豊かなネットワークに埋め込まれていると言っているわけではない。活動に熱心で発展志向性の高いOSCほど、その傾向が強いということである。

【命題5】 発展志向の高いクラブは、量的にも質的にも豊かな社会ネットワークに埋め込まれている。

4. OSC の生涯価値

最後に、ビジネスという観点から OSC を評価しよう。ビジネスという面では、サポーター組織の活性化にかかるコストを無視するわけにはいかない。実は、OSC に配布される、大旗、ピンバッジ、オフィシャル・ハンドブックの価値は、年会費をこえるものであり、OSC の会費そのものが利益率を上げるための直接の収益源となっているわけではない。管理、運営のコストを考えると OSC を維持するにはそれなりのコストがかかる。

それでは、なぜ、浦和レッズは収益性が低いにもかかわらず、OSC の組織化に積極的なのであろうか。答えは簡単である。OSC サポーターの顧客としての生涯価値は、登録を継続している期間だけで完結するわけではないからである。OSC をやめたからといって、サポーターをやめるとは限らず、登録をやめても同じメンバーでクラブの活動を継続したり、個人で一般のサポーターコミュニティの中で積極的に活動を継続したりする人も多い。登録をやめた後の期間も含めて顧客の価値を評価する必要があるわけである。

そうだとすれば、OSC というのは、サポーターたちを育てる一種の「ゆりかご」、あるいはインキュベータのようなものなのかもしれない。つまり、OSC には、レッズのサポーターとしての流儀（応援のスタイルなど）を学び、サポーターコミュニティに馴染むのを支援するための制度だと考えられる。立派に育ったサポーター達は OSC という枠組みがなくとも、より大きなコミュニティの一員として活動を継続することができる。

これは、たとえていえば社交の場における立食パーティのようなものである。日本人にとって、一人で見ず知らずの人が集まった立食パーティで楽しむのは難しい。これは学会などでも同じことで、まずは少人数の仲間とパーティに参加し、仲間同士で楽しみながら、時おり他の人にも声をかけるというのが普通である。ところが、何度も足を運ぶことで交流が深まり、あちらこちらに知人が見つかるようになると、当初の仲間の枠にこだわらずにパーティを楽し

むことができる。より大きなコミュニティに個人として参加できるようになるわけである。

「ゆりかご」というと語弊があるかもしれないが、実際、OSC の元代表は、OSC の活動期間中にレッズサポーターとしての流儀を学んでいる。また、浦和レッズへの関心が低くなったから退会したのではなく、むしろ、退会の理由は OSC という枠で仲間と楽しみながらサポートするという設立当初の目的を果たしたからである。そして、多くの代表者が OSC 退会後も積極的にサポーター活動を続けている。そこで導かれたのが命題 6 である。

【命題 6】 3 名ルールで編成されているクラブの意義の一つは、「ゆりかご」としてメンバーを成長させることにある。

近年、OSC の登録数が徐々にではあるが減少している。1993年には5,000あったのが、2006年には3,000にまで減少しており、今後の行く先が懸念されている。しかし、もし、「ゆりかご」仮説が正しければ、徐々に減少していることにも納得できる。OSC に登録する人、すなわち新たにレッズサポーターになる人よりも、OSC を退会する人、すなわち登録自体に価値を見いだせなくなった成熟した人の比率が増えたということである。要するに、一定の新陳代謝がなされているだけなのである。過度の減少は決して望ましくないが、OSC をやめたサポーターたちが継続していることこそが重要である⁽²¹⁾。

また、同じくビジネスの観点から言えば、サポーター組織の活性化から得られる金銭的リターンは重大である。サポーターコミュニティの場合、その存在感そのものが多様な形で収益源となる。先にも述べたように、広告効果、ホームとアウェイにおけるチケット収入、キャラクターやロゴなどのグッズから得られる収入はもちろん、地元の商店街の活性化や金銭に換算しがたい効果を加えると、その価値は測りしれない。それだけに、リターンを測定するのは容易

ではないが、それを代表する指標としてサポーターの観戦頻度を上げることができるであろう。2006年についていえば、入場料収入は、営業収入の36%を占める⁽²²⁾。また、サポーター数を一定とすれば、その観戦頻度が入場料収入に直結するし、人気を示すバロメータともなるのである。

OSCについていえば、二つの段階で観戦頻度、ならびにその変化に注目すべきであろう。一つは、OSC加入後に観戦頻度がどの程度増えたかであり、もう一つはOSC退会後にその頻度が維持できているかという変化である。浦和レッズについていえば、3人ルールによって、「当該OSC内部の活性化」、「当該OSCと他のOSCとのつながり」、「当該OSCと一般サポーターとのつながり」を充実させているOSCは、サポーター活動についても活性化しているようである。また、先の「ゆりかご」仮説とあわせると、退会後もサポーター活動を継続し、その熱意を維持していることも確認された。そこで導かれたのが次の命題7である。

【命題7】 3人ルールが作用して内部コミュニケーション、外部ネットワークが活性化しているクラブは、クラブ設立後に活動が活発化（スタジアム観戦頻度が増加）しているし、退会後もその活動のレベル（熱意）は高く維持される。

サポーターの中には、一人でスタジアムに観戦しに行くという自立したサポーター（ピンサポと呼ばれる）もいる。しかし、そうはいつでも、複数人で試合観戦をするケースが多い。つまり、3人ルールによって、サポーター自身が内部、外部と充実した関係性を築くことが、浦和レッズに特徴的と言われる、スタジアム観戦頻度のリピート率の高さに結びついているということができるであろう。浦和レッズ自身は、サポーターに対して、スタジアムに足を運んでもらうような直接的な誘引を与えているわけではなく、あくまでサポーターの

自発性を引き出すことに徹している。クラブが直接的な方法をとらないという。

この点で、同じJ1に所属するアルビレックス新潟と対照的である。アルビレックス新潟は、クラブが地域の人々に対して、戦略的にチケットを配布し、リピート率を上げようと試みた。いずれもJリーグの成功事例として頻繁に取り上げられるケースであり、どちらが優れているかということは一概には言えないのかもしれない。しかし、サポーター同士が自発的に誘い合ってスタジアムに応援しに行くという姿は、ソーシャルキャピタルという面では理想的であり、レッズがOSCの制度を考案して意図的にこれを促したという点は注目に値する。

VI. 結びにかえて—今後の課題

顧客のコミュニティを拡充させるための制度はさまざまである。本稿では、「3人でメンバーを編成するというルール」に注目して、浦和レッズのオフィシャル・サポーターズ・クラブを調査対象にして議論してきた。同種のルールは、名古屋演劇鑑賞会といった他の団体にも採用されている。また、会員組織のルールという視点で言えば、京都の花街やWeb上のmixiにおける「紹介制でメンバーを増やすというルール」も、顧客コミュニティを発達・活性化させるための制度であり興味深い。

重要なのは、これらの制度が社会ネットワークの構築やソーシャルキャピタルの蓄積に及ぼす影響を理論的な視点から評価し、解明することである。オルドリッチ(2007)は、ソーシャルキャピタルにかかわる実際の事例を観察して理解する上で、①同類志向、②社会的境界、③限定合理性、の3つのポイントが有用であると述べている。彼は、直接的な結びつきを超えて資源を活用できるという、楽観的なソーシャルキャピタル論に対してやや懐疑的であるようだ。個人の社会ネットワークというのは同質的で、社会的境界(家族、親族、

宗教や人種)に制約されており、ネットワークの広がりを超絶的に見る事ができないため、多くの機会を逸していると述べている。

そうだとすれば、3名ルールや紹介制といった特定の制度は、これらの一般的な傾向にどのように影響するのであろうか。ある程度まで克服する方向で作用するのか、逆に強化して思いもよらない帰結をもたらすのか。このような問題に、理論的な観点から実証的に評価していくことが、顧客コミュニティをビジネスシステムという視点から探求していこうとする筆者の関心であり、今後の研究課題となろう。

たとえば、単に3人ルールで下位集団をつくるだけであれば、同質性を促し境界を超えることもないかもしれない。しかし、それぞれの自律性を保障しつつも、相互接触を促して下位集団間がコミュニケーションをとれるようにすれば話は別である。とくに、浦和レッズのサポーターのように「スタジアムを赤で染める」というような共通の目標があれば、バイパスが生まれて社会ネットワークの異質性が高まり、通常超えにくい境界を超えることができるようにも思われる。実際、このようなバイパスを築いたサポーターたちは少なくないようで、異なる世界の人たちとの「異業種交流」ができたと述べている。

限定合理性についても、下位集団のバイパスを促すようなインフラの整備によって緩和させることは可能であろう。OSCのケースで言えば、名簿の公開によって近隣のOSCと連絡を取れるようになる。オフィシャルの旗やピンバッジは、黎明期においてスタジアムでOSCを見つける貴重なサインとなった。オフィシャルではないが、浦和レッズを議論する(通称、浦議)におけるSNS(ソーシャルネットワークサービス)もネットワークの可視化に貢献している。今後、ネットワーク全体を一定のレベルでビジュアル化することも技術的には可能なはずである⁽²³⁾。どこまで行っても限界はなくならないが、バイパスを促すコミュニケーションツールを提供することによってこれを緩和することはできる。

3人ルールについて言えば、浦和レッズの OSC については、命題が成り立つことはほぼ確認済みである。しかし、このような3人ルールが他のケースでも同様の効果をもたらすとは限らない。浦和レッズへのサーベイ調査などで立証されたとしても、3人ルールの効用という意味ではこれは単一事例に過ぎない。命題に掲げたような作用は、どのような条件化で効力を発揮するのか、制度的な補完性などにも注目して、今後、さらに調査を進めていく必要がある。そうすることで操作性について一歩踏み込んで、理想的な姿をイメージしながら制度設計を行うことが可能になる。

また、ソーシャルキャピタルという意味では、顧客コミュニティの可能性について探求すべきだと考えられる。もともと、ある目的で結成されたコミュニティが別の目的でも活用されたケースも少なくはない (Coleman, 1988)。浦和レッズが、今後、欧州のサポーターズ・クラブが行っているような社会貢献活動への参加も検討しているというコメントはとても印象的であった。レッズのサポーターのコミュニティに限らず、今後、顧客コミュニティが環境への取り組みなどで重大な役割を担ってもおかしくはない。このような現象をソーシャルキャピタルという視点で解明していくのは社会的にも意義のあることである。

【付記】 本研究は、早稲田大学商学学術院井上達彦研究室として行った調査報告の一環である。命題の導出については井上達彦が、そしてその検証は真木圭亮 (早稲田大学大学院商学研究科博士課程) が中心になって行った。詳細の分析結果については、報告書『浦和レッズ OSC についての研究』にまとめられているが、本稿で導出された命題はすべて検証されている。なお、命題導出に当たって行われたインタビュー調査、ならびにサーベイ調査に伴う膨大な作業、ならびに報告書の作成については、商学部井上達彦ゼミの清村和貴、北嶋勇也、相原一重の功績が大きい。

- 注(1) 実態調査は、市販の『浦和レッズオフィシャルハンドブック』に公開されている名簿を用いて、郵送によって行われた。調査期間は2007年12月末～2008年1月初旬である。有効回答数は1,026であり（回収率29.9%）、その中にはOSCとして登録し続けている会員と既に退会している会員が含まれている。回答者からは、多くの励ましや調査への期待をいただいたが、困惑や批判も寄せられた（そもそも、この名簿はOSCの相互交流を目的としたものであった）。われわれは、通常の組織調査的な手順に従ったのであるが、これでは調査倫理上問題が残ると判断し、浦和レッズ運営部へ事後報告を行い、改めて回答者に詫言を配布することになった。その際、OSCの編成と発展の経緯について伺うことができた。また、この調査を通じて多くのOSCからお話を伺うことができた。対面インタビュー、電話による応答、電子メール、ならびに調査票の自由回答欄での多くの声が本研究の裏づけとなっている。なお、時系列を意図していた調査プロジェクトは一旦廃止することになったが、今行われた調査については、浦和レッズ運営部に調査責任を理解していただき、調査報告書を回答者ならびに報告書送付希望者に送付する運びとなった。OSC代表者には、高齢な方も含まれるという理由から、報告書は電子データではなく紙媒体（井上達彦・真木圭亮ほか『浦和レッズOSCについての研究』早稲田大学商学学術院井上達彦研究室）で配布すべきだと判断した。
- (2) ソーシャルキャピタルは、最大公約数的に捉えると、規範、信頼、ネットワークということになるが、さまざまな見解があって内的つながりか外的つながりかという視点から整理できる（Adler and Kwon, 2002）。主要な研究のほとんどが社会構造に注目しているが、捉え方に關連していくつかの論点がある。Lin（2008）によれば、少なくとも3つの論点があり、それは、①ソーシャルキャピタルが集合財であるか否か、②閉鎖的であるのが望ましいか、③ソーシャルキャピタルはその機能によって定義されるべきなのか、で意見が分かれているという。ちなみに、Lin（2008）は、①ソーシャルキャピタルは関係財であり集合財とは区別すべき、②閉鎖性だけにソーシャルキャピタルの効用があるとは限らない、③結果から逆算してソーシャルキャピタルを特定すべきではない、と考えている。そして、ソーシャルキャピタルの背後にある考えは単純で、「期待される見返りがある行われる社会的関係への投資」（Lin, 2008; Lin, 2001）だという。
- (3) 1980年～93年の間、アメリカでボウリングする人口は10%増えている。その一方で、クラブに入ってボウリングする人は40%減少している（Putnam, 1995）。
- (4) Biggart（2001）も閉鎖的なネットワークが相互の信頼に基づく金融システムを支えていることを指摘している。
- (5) たとえば、Morgan and Sorensen（1999）によれば、パブリックスクールでは、親同士が知り合いであるというネットワーク閉鎖性が数学の得点と負の相関があったことが示されている。彼らは、親が学校外の社会的つながりを持つことの便益を強調し、Coleman（1988）の「ネットワーク閉鎖性」の有効性についての主張に疑問を投げかけている。
- (6) 基本的に、ネットワークに埋め込まれているアクター（多くの場合はエゴ＝自我）の視点で論じられている。利得、コストなどの観点から望ましいネットワークの構造とコンタクトのあり方を議論している。Burt自身、シカゴ大学のビジネススクールの教官であり、その研究は社会ネットワーク論の知見を経営戦略論などに応用して、より実践的な示唆を導こうとしている。このような分析単位の違いや志向の違いは、組織間関係論において伝統的に認められる。山倉（1993）は焦点組織に注目する組織セットパースペクティブと組織の集合体を基本分析単位とする協同戦略パースペクティブに区別して整理している。
- (7) Burt（2001）は単純に閉鎖性を批判しているわけではない。ネットワークの閉鎖性によってモニタリングが可能になり、構造的隙間を埋めることによって必要な資源が調達されると考えている。それゆえ、双方が組み合わせられることによって最大のパフォーマンスに結びつく結論付けている。

- (8) 「近所づきあい」(Local Network) と「遠距離交際」(Global Network) の間に適切な組み合わせがあるという見解は、紐帯のポートフォリオに関する研究に由来する。Reagans and Zuckerman (2001) は、研究開発に携わる224チームの分析から、チーム内部のネットワークの密度 (the density of a team's network) と異質性 (the network heterogeneity) の双方が生産性にプラスに影響していることを示した。内部のネットワーク密度を高めるとことは「近所づきあい」の隙間を埋めることであり、ネットワークの異質性を高めるとことは「遠距離交際」においてネットワークの構造の隙間を埋めることによって実現するという考えから、両者の組み合わせがパフォーマンスに結びつくという結論を導いている。
- (9) コミュニティの研究は、ネットワーク分析に限定されるものではない。McAlexander, Schouten, and Koenig (2002) は自動車の「ジープ」のユーザーコミュニティの参加観察を行い、ブランドイメージの変化について調査した。このような研究方法は、われわれが調査対象とする浦和レッズのサポーターコミュニティの研究にも有用である。
- (10) マーケティングの分野では、インターネット上の顧客コミュニティが活発に研究されている (石井・厚美, 2003; 石井・水越, 2006)。
- (11) Roland, Lemon and Zeimthal, (2001) は、カスタマーエクイティのドライバーをバリューエクイティ、ブランドエクイティ、リテンションエクイティの3つに区分している。コミュニティについても言及しているが、リテンションエクイティというサブカテゴリーの5つのドライバーの一つとして扱われている。現在のコミュニティの意義から照らし合わせるると不十分といわざるを得ないし、コミュニティをリテンションエクイティの範疇に包括してしまつてよいのかという疑問も残る。企業と顧客の関係性をベースに、顧客間の関係性の視点が付加されてきたのは、旧来の枠組みでは十全にコミュニティの価値や意義が議論できなくなってきたためではないだろうか。
- (12) 陶山 (2002) は、リレーションシップからネットワークへの展開を示しているが、その後の研究蓄積を見ると、ソーシャルキャピタルという視点からの顧客コミュニティについての実証研究は限られたものとなっている。
- (13) 浦和レッズの財務データについては、「浦和レッドダイヤモンズ公式ウェブサイト」(<http://www.urawa-reds.co.jp/>) を参照。また、西野 (2008) は元サッカー選手ならではの視点から、そのマネジメントをわかりやすく示している。なお、Jリーグのスポーツマネジメント的な視点から分析した著作としては広瀬 (2004) があり、これには各種統計資料も掲載されている。
- (14) クラブメンバーの交流を目的とされた名簿であり、商業的利用、政治的利用は禁じられていた (2007年ハンドブックまで)。個人情報への配慮から、公開を承諾した会員のみがオフィシャルのハンドブックに住所と氏名を記入することになっており、未公開の代表者の住所は***と表記されている。
- (15) 演劇というのは、通常、あたりはずれが大きく、いかに安定的に多くの観客を集めるかが事業を営むカギとなる。よほど有名なものでない限り、演劇は、「公演」によって投資費用を回収して収益を上げるしかない。そして、そのリスクを回避して予算を組むためには、安定的かつ継続的な集客が不可欠なのである。これが、名演が会員制を導入した理由である。興味深いのは、その人数である。かつて、名演では、一度でも足を運んでもらえればよいという狙いから「1人でも」という方針で、会員を募集した時期もあった。ところが、このような方針では地味な作品に人が集まらず、リピーターが確保できない。そればかりか、かえって会員数も減ったといわれている。一1人でも2人でもなく、3人という数字に意味があるわけである。このようなグループダイナミズムについては、古くから Homans, (1961) などによって研究されてきている。
- (16) 見方によってはフラッグやピンバッジは特典なのかもしれないが、チケットとは意味合いが全く異なる。チケットは観客を集めるための直接的な手段 (しかも、観戦の価値が低いことを認め

- る)のに対し、フラッグやピンバッジは独自のサポートをするためのインフラ構築に寄与している。
- (17) 調査によれば、RAMはネット上で話題にする傾向があるのに対し、ROMは、ネット上の出来事をネット以外の現実世界で話題にする傾向がある(國領・野原, 2003)。普及のプロセスを考えると、ある世界におけるイノベーターよりも少し距離をおいたオピニオンリーダーやアーリーマジョリティの方が、その世界以外への影響力がある可能性も否めない。
- (18) オンライン上のユーザー参加型の製品開発において、意見を書き込むRAMよりも閲覧しているだけのROMの方が、実際にその財を購入しているようである(小川他, 2003)。
- (19) われわれがネット上のコミュニティに注目したのは理由がある。浦和レッズの熱心なサポーターで、比較的若い世代～中堅の世代は「浦和レッズを議論する(通称、浦議)」のSNS(ソーシャルネットワークサービス)に加入しているようである。正確な数は把握していないが、その多くはゴール裏で観戦していると聞く。調査研究としては、今後、「現実世界での中心/周辺」と「ネット上でのRAM/ROM」とを切り分けて、それらの相互関連性を探求すべきだと考えられる。浦和レッズのサポーターコミュニティは、これらの2つの側面を持ち合わせているという意味でも興味深い。
- (20) 質的に豊かというのは2つの意味合いで用いられている。一つは、OSC代表者自身がオピニオンリーダー(Rogers, 1962)であり、彼自身が利益を生み出しうるネットワークの結節点となっているという意味である(Burt, 2001)。もう一つは、OSC代表者が直接コンタクトを持つサポーターが、このようなオピニオンリーダー的な存在であるという意味である。
- (21) 埼玉地区におけるレッズサポーターの成熟度が高まり、そして密度がここまで高まった以上、OSCの役割も見直す時機に来ているのかもしれない。これまでのOSCの役割は、一つには、サポーターを成熟させるということ、そして、それが自律したサポーターを増やすという量的拡大に結びついたということである。これらの目的は高いレベルで果たされたといえる。そうすると今後の課題は、互いの関係性についての質的拡充であろう。成熟したサポーターがもう一度OSCに復帰し、密度の高いつながりが持てるような仕組みを整備して独自の価値を提供する必要がある。これまでのOSCのような名簿を軸にしたコミュニケーションのとり方では、さらなるイノベーションを期待するのが難しくなるのではないだろうか。インターネットを活用し、新しい世代を巻き込んだ取り組みが必要とされる。
- (22) 2006年の浦和レッドダイヤモンズの営業収入(単位・百万円)は、7,078である。そしてその内訳は、入場料収入2,531, 広告収入2,288, グッズ収入1,253, Jリーグ分配金363, その他643となっている。
- (23) 現在でも、mixiでは、「足跡」をつけることによって、SNSのメンバー間のつながりが見えるように工夫している

参考文献

- Adler, P. S. and S. W. Kwon (2002) "Social Capital," *Academy of Management Review*, Vol.27, pp.17-40.
- Baker, W. E. (2000) *Achieving Success through Social Capital*, Jossey-Bass (中島豊訳 (2001) 『ソーシャルキャピタル』ダイヤモンド社).
- Biggart, N. W. (2001) "Banking on Each Others," in Wagener, J. A., J. M. Bartunek, and K. D. Elsbach (eds.), *Advances in Qualitative Organization Research*, Vol.3, JAT Press, pp.129-153.
- Burt, R. S. (1980) "Autonomy in a Social Topology," *American Journal of Sociology*, Vol.85, pp.892-925.
- Burt, R. S. (2001) "Structural Holes versus Network Closure as Social Capital," in Lin, N. K. Cook and R. Burt (eds.), *Social Capital: Theory and Research*. Aldine de Gruyter, pp.31-56. (金光淳訳「社

- 会関係資本をもたらすのは構造的隙間かネットワーク閉鎖性か」野沢慎司 [編・監訳] (2006) 『リーディングス ネットワーク論—家族・コミュニティ・社会資本関係』勁草書房, 第 4 章 pp.123-154所収).
- Coleman, J. S. (1988) "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology*, Vol.94: pp.95-120. (金光淳訳「人的資本の形成における社会関係資本」野沢慎司 [編・監訳] (2006) 『リーディングス ネットワーク論—家族・コミュニティ・社会資本関係』勁草書房, 第 6 章 pp.205-238所収).
- Cook, K. S., and R. M. Emerson (1978) "Power, Equity and Commitment in Exchange Networks," *American Sociological Review*, Vol.43, pp.712-39.
- Freeman, L. C. (1977) "A Set of Measures of centrality based on Betweenness," *Sociometry*, Vol.40, pp.35-40.
- Granovetter, M. S. (1973) "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, Vol.78, pp.1360-1380. (大岡栄美訳「弱い紐帯の強さ」野沢慎司 [編・監訳] (2006) 『リーディングス ネットワーク論—家族・コミュニティ・社会資本関係』勁草書房, 第 4 章 pp.123-154所収).
- Hakansson, H. (1995) *Developing Relationships in Business Networks*, International Thompson Business Press.
- Heskett, J. L., W. E. Sasser and L. A. Schlesinger (1997) *The Service Profit Chain*, Free Press. (島田陽介訳『カスタマー・ロイヤルティの経営』日本経済新聞社, 1998).
- 広瀬一郎 (2004) 『「リリーグ」のマネジメント—「百年構想」の「制度設計」はいかにして創造されたか』東洋経済新報社.
- Homans, G. C. (1961) *The Human Group*. Harcourt Brace (馬場明男他訳『ヒューマン・グループ』誠信書房, 1959).
- Iacobucci, D. (ed) (1996) *Networks in Marketing*. Sage Publications.
- 芳賀康浩 (2005) 「マーケティングにおけるネットワーク」『季刊マーケティングジャーナル』96号, pp.31-44.
- 井上達彦 (2008) 「ビジネスシステムの新しい視点」『早稲田商学』第415号.
- 井上達彦・真木圭亮ほか (2008) 『浦和レッズ OSC についての研究』早稲田大学商学学術院井上達彦研究室.
- 石井淳蔵・厚美尚武 [編] (2003) 『インターネット社会のマーケティング—ネットコミュニティのデザイン』有斐閣.
- 石井淳蔵・水越康介 [編] (2006) 『仮想経験のデザイナー—インターネット・マーケティングの新地平』有斐閣.
- 金 光淳 (2003) 『社会ネットワーク分析の基礎』勁草書房.
- 金 光淳 (2006) 「著者紹介・文献解題 ジェームズ・コールマン」野沢慎司 [編・監訳] (2006) 『リーディングス ネットワーク論—家族・コミュニティ・社会資本関係』勁草書房, 第 6 章 pp.239-241所収.
- 金 光淳 (2007) 「双対ソーシャル・キャピタルに注目した日本の取締役兼任ネットワーク進化プロセスの解明」『組織科学』40巻 3 号, pp.33-40.
- 國領二郎・野原佐和子 (2003) 「電子多対多メディアによるコミュニケーションに黙って参加している人々 (ROM) の情報行動」『経営情報学会誌』12巻, 2 号, pp.37-46.
- Laughlin, P., Hatch, E., Silver, J., and L. Boh (2006) "Groups Perform Better Than the Best Individuals on Letter-to-Numbers Problems: Effects of Group Size," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.90, No.4, pp.3-8.
- Lin, N. (2001) *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press.

- Lin, N. (2008) "Building Network Theory of Social Capital," In Lin, N., K. Cook and R. Burt (Eds.), *Social Capital: A Theory and Research*, Aldine Transaction.
- McAlexander, J., J. Schouten, and H. Koenig (2002) "Building Brand Community," *Journal of Marketing*, Vol.66, January. (山本昌訳「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』93号, pp.73-83.)
- Morgan, S. L. and A. B. Sorensen (1999) "A test of Coleman's Social Capital Explanation of School Effects," *American Sociological Review*, Vol.64, pp.661-681.
- 森田正隆 (1997)「松下電器産業株式会社パナソニックコンピューターカンパニー」『慶應ビジネススクールケース』
- 森田正隆 (2003)「製品関与が高い市場での相互作用1：パナソニック・レッツノート」「独自規格普及のためのコミュニティ：シャープ・ザウルス」「コミュニティ拡大戦略：アットコスメ」「社会問題コミュニティの威力：エコロなココロ」(池尾恭一編著『ネット・コミュニティのマーケティング戦略』有斐閣)
- 宮川公男 (2004)「ソーシャルキャピタル論—歴史的背景, 理論および政策的含意」(宮川公男・大守隆 [編]『ソーシャル・キャピタル』東洋経済新報社2004, pp.3-54).
- 中野 勉 (2007)「巨大産業集積の統合メカニズムにつちえの考察—社会ネットワーク分析からのアプローチ—」『組織科学』40巻3号, pp.55-65.
- 西口敏宏 (2007)「遠距離交際と近所づきあい—成功する組織ネットワーク戦略」NTT 出版.
- 西野 努 (2008)「なぜ浦和レッズだけが世界に認められるのか」東邦出版.
- 小川美香子他 (2003)「黙って読んでいる人達 (ROM) の情報伝播行動とその購買への影響」『季刊マーケティング・ジャーナル』22巻4号, pp.39-88.
- 小川 進 (2002)「流通システムの新しい担い手：ユーザー起動型ビジネスモデル」『組織科学』35巻4号, pp.126-141.
- 小川 進 (2006)「ユーザー起動法とブランドコミュニティ：良品計画の事例」『組織科学』39巻3号, pp.27-39.
- オルドリッチ, E. H., (若林直樹訳) (2007)「企業家と社会関係資本」『組織科学』40巻3号, pp.4-17.
- Putnam, R. D. (1995) "Bowling Alone: America's Declining Social Capital," *Journal of Democracy*, Vol.6, No.1, pp.65-78. 坂本治也「ひとりでボウリングをする—アメリカにおけるソーシャルキャピタルの減退」(宮川公男・大守隆 [編] (2004)『ソーシャル・キャピタル』東洋経済新報社第2章所収).
- Putnam, R. D. (2000) *Bowling Alone: The Collaps and Revival fo American Community*, Simon & Schuster. (『孤独なボウリング—米国コミュニティの崩壊と再生』(柴内康文訳『ソーシャル・キャピタル』柏書房, 2006).
- Reagans, R. and E. W. Zuckerman (2001) "Networks, Diversity, and Productivity: The Social Capital of Corporate R&D Teams," *Organization Science* Vol.12, No.4, pp.502-517.
- Rogers, E. M. (1962; 1995) *Diffusion of Innovation*, Free Press. (三藤利雄訳『イノベーションの普及』翔泳社, 2007).
- Roland, T. R., V. A. Zeimthal and K. N. Lemon (2001) *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, The Free Press. (近藤隆雄訳『カスタマー・エクイティーブランド, 顧客価値, リテンションを統合する』ダイヤモンド社, 2001).
- 陶山計介 (2002)「ネットワークとしてのマーケティング・システム—ビジネスモデルから社会モデルへ」陶山計介・宮崎昭・藤本寿良 [編]『マーケティング・ネットワーク論—ビジネスモデルから社会モデルへ—』有斐閣, 2002, pp.1-18.
- 和田充夫 (1998)『関係性マーケティングの構図—マーケティング・アズ・コミュニケーション』有

斐閣.

- 若林直樹 (2006)『日本企業のネットワークと信頼—企業間関係の新しい経済社会学的分析』有斐閣.
- Watts, D. J. (2003) *Six Degrees: The Science of Connected Age*. Norton. (ダンカン・ワッツ [辻電平・友知正樹訳]『スモールワールド・ネットワーク—世界を知るための新科学的思考』阪急コミュニケーションズ, 2004).
- 山田仁一郎・山下勝・若林直樹・神吉直人 (2007)「高業績映画プロジェクトのソーシャル・キャピタル—優れた日本映画の「組」はどのような社会ネットワークから生まれるか?—」『組織科学』40巻3号, pp.33-40.
- 山倉健嗣 (1993)『組織間関係—企業間ネットワークの変革に向けて—』有斐閣.
- 安田雪 (2001)『実践ネットワーク分析—関係を解く理論と技法』新曜社
- 安田雪・鳥山正博 (2007)「電子メールログからの企業内コミュニケーション構造の抽出」『組織科学』40巻3号, pp.18-32.