

# ~ユーザーとともに歩む企業~

2014年6月

前川千広

慶應義塾大学商学部

消費者がどのような商品を求めているか。そのニーズ情報を収集し、新たな製品を生み出すことがイノベーションであり、そのなかでユーザー側から起こるイノベーションを「ユーザーイノベーション」という。本レポートでは近年着目されている動画共有サイト「ニコニコ動画」の企業としての概要、他企業との関わりについて触れながら、企業のユーザーイノベーションについて成功要因表などを用いて調査・考察を行い、そのうえでユーザーイノベーションについてのマーケティング的提言を行った。

キーワード ; 動画共有(投稿)サイト、ユーザーイノベーション、  
コミュニティ、情報の粘着性、個人のモチベーション

# Corporations that Innovate Collaborating with Users

June, 2014

Chihiro Maekawa

-What kinds of products are consumers expecting? -To find and collect these needs make producers possible to make an innovating goods. But sometimes innovation occurs to users, and it is called “user innovation”. In this paper, I inquired and examined this user innovation into the case of “niconico”, Japanese famous Video Hosting Service and made the Marketing proposal.

Key Words; Video Hosting Service, user innovation,  
Community, Stickiness of Information, motivation of individual

# INDEX

1. はじめに

2. ユーザーイノベーションとは

3. 消費者イノベーションの事例

4. 3-1 概要

3-2 他企業・市場との関わり

5. 考察

4-1 SNS 的な一体感

4-2 情報の粘着性

4-3 成功要因表

4-4 英論との関連

6. 提言

7. 参考文献

## 1. はじめに

本論文では「創造する消費者」という題材をもとに、企業が過去に行なってきたユーザーイノベーションの概要やそこまでのプロセス、それらがどう企業にプラスの影響を与えてきたかを調べたうえでその仕組みについて考察する。

## 2. ユーザーイノベーションとは

企業は市場で売り上げを出すためには自社の財・サービスを生産し、それを消費者に販売する必要がある。消費者は必要に応じて企業の商品を購入するわけだが、当然消費者は購入の際数ある商品の中から価格や品質を見比べそこから最も優れ、希望とマッチする商品を選択する。そこで企業は、他社の製品よりもより優れた商品を生み出そうと考え、自社で製品の改良・新製品開発を行う。こうして研究・開発を行うことによりこれまでよりも便利な新商品が現れ、その分野は発展しイノベーション(新しい技術の発明、広義として新たな物事の切り口・視点・活用法を指す)が発生する。つまり、従来のイノベーションとは、企業が自らの製品をより消費者に手に取ってもらいやすくするための開発意欲のもとで起こっていた。

これに対して、近年注目されているのがユーザーイノベーション、つまり消費者によるイノベーションである。これはマサチューセッツ工科大学教授エリック・フォン・ヒッペルの提唱するイノベーションの発生原理である(von Hippel 2005)。本来イノベーションとは上で述べたように顧客に対しより良い商品、サービスを提供するため企業の研究所などで生み出されるものであるが、ユーザーイノベーションの場合は使い手であるユーザーが、自己の目的を達成するためによりよい商品を発見するものである。消費者のニーズに企業が気づかなければ、画期的な新製品は実現化せずイノベーションは起こりえない。そこで、ニーズを製品として実現するための手段を消費者側が持つことで、消費者は自らのニーズを自らの手で実現することが可能になる。これこそがユーザーイノベーション、消費者によるイノベーションである。

しかしユーザーイノベーションといっても一般ユーザーがこれを行うわけではない。主にユーザーイノベーションを行っていくのはリードユーザーと呼ばれる一部のユーザーである。リードユーザーとは、重要な市場動向に関して大多数のユーザーよりもはるかに先行しているニーズを持つ者達のことである。また、その新しいニーズに対し解決手段を提供するイノベーションを実現することで大きな便益を期待できるユーザーのことである。そのリードユーザーを製品開発過程に積極的に取り込むことで高い製品開発効果を狙うア

プローチのことをリードユーザー法という。リードユーザー法により開発された商品は従来の市場調査によって開発された商品よりも新規性・独自性が高く、その販売実績に関しても2倍以上になることが3Mプロジェクトによって明らかになった。

ユーザーイノベーションの具体例として、クラウドソーシングというものが挙げられる。クラウドソーシングとは、インターネットを利用して企業が不特定多数の人に業務を発注したり、受注者の募集を行ったりすることである。また、そのような受発注の可能なWebサービスを指すこともある。従来企業が、アウトソーシングという形で外部に専門性の高い業務を外注するトレンドがあったが、インターネットの普及の進んだ現在はそれを社外の不特定多数の人に外注するケースが増えた。クラウドソーシングは、前述のように商品の新規性・独自性が高く善い販売実績が見込めるという意図の他にも、業務を外注できることにより通常よりも制作費用を抑えられたり、ネットによって実際に会ってミーティングや仕事の打ち合わせを行う必要がなくなったりするなどというメリットも挙げられる。また、受注側も仕事が選べる、好きな時間に行うことができるなどのいわば「在宅ワーク」が可能になるというメリットがある。しかしメリット同様に、社内の機密情報が漏洩する危険性がある、受注側が仕事を途中放棄する可能性があるなどのデメリットも考えられる。クラウドソーシングといってもその内容はいくつかの形態に分けられ、主にWebサイト制作やアプリの開発などのある程度のスキルを要するプロジェクト、文字起こし・データ入力など比較的簡単なタスク仕事、ロゴデザインなどのコンテストの仕事。クライアントの出す要望に沿ったアイデアを募集することもある。

### 3. 消費者イノベーションの事例

#### 3-1. 概要

ユーザーイノベーションの事例として今回取り扱うのは「動画共有サイト」である。動画共有サイト(Video hosting service)とは、インターネット上のサーバーに不特定多数の利用者が投稿した動画を、不特定多数の利用者で共有し、視聴できるサービスである。中でも動画共有サイトの先駆者となり、現在で最も広く世界中で利用されているのがYouTubeである。YouTubeは2005年2月14日にイリノイ大学出身のChad Hurley、Steve Chenによって創設された。当時友人にパーティーのビデオを配る方法について考え、「自分のビデオをネットを通じて交換し合える(共有)ことができたらいいね」という発想に至った彼らはサイトを作り、それが世界中でブレイクしたことが始まりである。高い評価を受ける要因として単に動画を視聴、アップロードできるだけでなく、再生数をカウンターで表示することで人々に注目されている動画を見つけやすいこと、YouTubeにアドレスを登録することでその動画に評価やコメントをつけられることなどユーザーの利便性や彼らの求めるエンターテインメント性に応えていることが考えられる。

今回私が注目したのは上で述べた YouTube と同様動画共有のサイトであり、日本国内でここ数年ユーザー率を飛躍的に伸ばしているサイト「ニコニコ動画」である。YouTube に比べ、エンターテインメント性を重視し、日本初のサイトであるためかサブカルチャーを多く取り扱う動画サイトである。当初ニコニコ動画には動画投稿機能はなく、単に YouTube の動画中にコメントをつけるサイトというものであった。YouTube と違うのは、YouTube が動画に対してのコメントをつけるのに対し、ニコニコ動画はその動画の時間軸、いわば動画のワンシーンに対してコメントできるリアルタイムコメント機能を特徴としていた。ワンシーンごとに気軽に視聴者がコメントを打て、そのコメントが別のユーザーが視聴しているときに流れてくるためユーザーは一体感、「疑似の時間共有」を感じるのである。これがサービス開始後すぐに爆発的な人気を得るが、その後 YouTube からニコニコ動画経由でのアクセス遮断(アクセス増加による過負荷が原因と言われている)を受けてしまう。そこでニコニコ動画は YouTube とは関係のないサイトとして独立することになる。

2006年10月 - 前年にスタートした YouTube に対抗して創設されたニコニコ動画は、ドワンゴ代表取締役会長でニワンゴの代表取締役社長も務める川上量生と、ドワンゴ研究開発本部 研究開発部 技術支援セクションの戀塚昭彦の 2 人が中心となって開発されたものである。2007年にはグッドデザイン賞と日本オタク大賞を、2008年にはプリ・アルス・エレクトロカ・デジタルコミュニティ部門荣誉賞を授与している。ニコニコ動画は2014年第1季の段階で約44億22百万円の売り上げを出している(図1)。また、売上の内実に70~80%を「プレミアム会員費」、つまり有料会員の月額会員費などが占めて

## Portal business

dwango

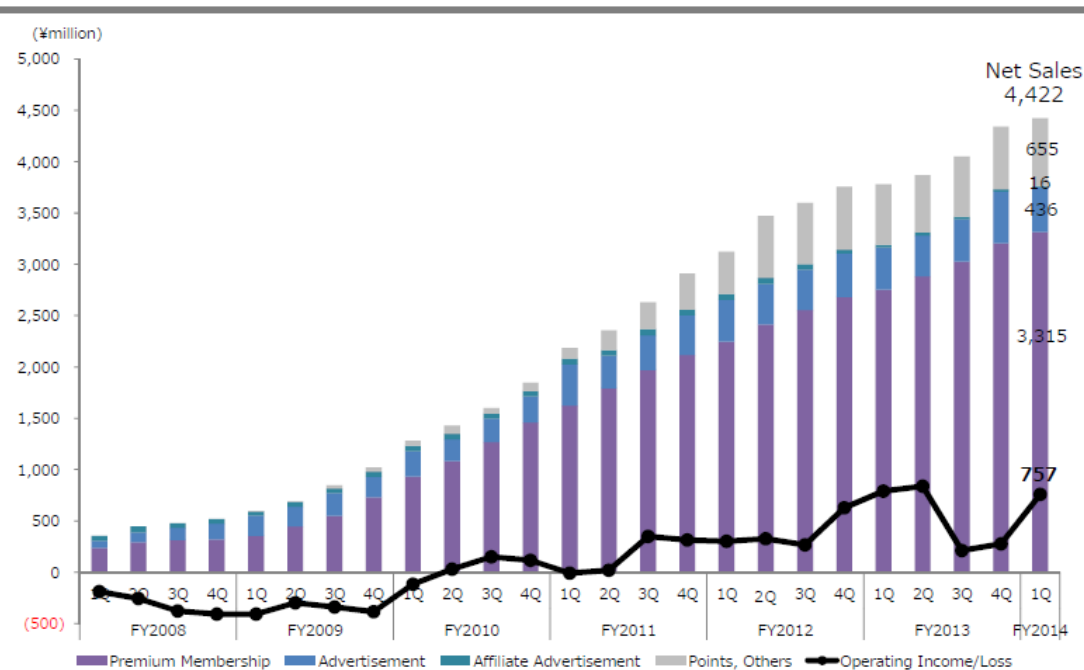


図1) ニコニコ動画の業績推移

## 図 1 出所) Financial Results for 1Q FY2014

DWANGO Co., Ltd.

いる。さらに(図 1)で表示されている黒線の折れグラフは企業の損益である。これを見るとニコニコ動画が一つのサービスとして利益を出したのは 2010 年以降であることがわかる。(図 2)は、2014 年第 1 季までのニコニコ動画の会員数の推移のグラフである。現在ニコニコ動画のうち、一般会員数が 3758 万人、プレミアム会員数が 217 万人である。

niconico members data

dwango

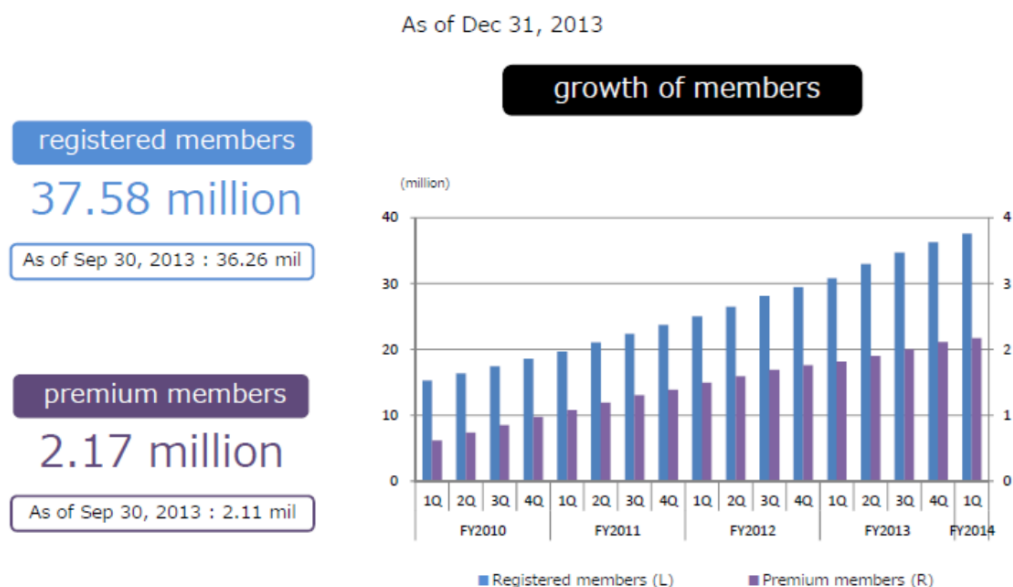


図 2) ニコニコ動画の会員数の推移

出所) Financial Results for 1Q FY2014 DWANGO Co., Ltd.

ニコニコ動画(niconico)が現在取り扱っているものとしては

- ① 動画(投稿者が制作した Vocaloid 曲、歌ってみた、踊ってみた、ゲーム実況 etc.)
- ② 生放送(リアルタイムで放映される。ゲーム実況からライブ、将棋対決まで様々)
- ③ 静画・イラスト
- ④ 超会議(幕張メッセで行われる「ニコニコ動画を地上に再現しよう」という祭り)

が挙げられる。

### 3-2. 他企業・市場との関わり

ニコニコ動画はさまざまなジャンルの動画を取り扱っているが、中でも有名でありかつ商品化の多いものとして挙げられるのは音声合成ソフト「ボーカロイド」を用いて素人が作曲した曲やそれを素人の「歌手」が歌ったり演奏したりする動画である。これらが再

生数が伸び話題性を帯びれば、その曲が CD 化するなど、そうした動画からのメジャーデビューや CD 発売など現在ニコニコ動画が社会・経済に与える影響は大きく無視できないものとなっている。また、研究を進めていくうちに事例としていくつか見られたのは「ニコニコ動画×他企業」というタイアップ商品だった。本レポートではこのタイアップ商品の具体例として二つ紹介する。

## ・ 記念パピコ

まず1つ目、お菓子メーカーグリコ - Glico - とのタイアップ商品「記念パピコ」について紹介する。記念パピコは2014年4月26日~27日にかけて行われたニコニコ超会議にて数量限定で実際に販売された製品である。もとはネット上の「大ニュース」を知って抑えきれなかった思いを自分の足跡として残すために、電子掲示板のスレッドやブログのコメント欄などへ、特に内容のない文章を書いていくことを指すネットスラングである。「記念カキコ(書き込み)」から来ており、ニコニコ動画内においても度々使用されていた。それが実際に商品となり飲食業界でも有名なグリコから販売されたということで当時この商品は一部人々の間で話題を呼んだ。

こちらが公式 PV <http://youtu.be/J2djAX0dGGg>



図3) 実際に販売された記念パピコのパッケージイメージ

出所) Glico HP 記念パピコ <http://www.glico-ice.jp/papico-cp/>

## ・ アニメ「俺の妹がこんなに可愛いわけがない」ED テーマ

2つ目に紹介するのは、アニメ制作会社アニプレックスとニコニコ動画とのタイアップである。2010年に一期、2013年に二期がアニプレックスから制作、放送された深夜アニメ「俺の妹がこんなに可愛いわけがない」では、放送の約半年ほど前からそのエンディングテーマ曲がニコニコ動画にて募集がかけられた。応募された作品の中から優秀作品を選考、さ



らに全 12 話の各話放送で使用される 12 曲が選ばれた。採用作品には企業から 10 万円が贈呈されるシステムであった。制作側が放送される内容を一般人から募集するこのシステムはアニメなどのサブカルチャー市場のみではなく、TV 業界全体を通して非常に斬新な運営であり、話題性としては十分なものであった。

## 4. 考察

### 4-1 SNS 的な一体感

私は、このようにニコニコ動画が熱狂的なユーザーをキープし続けることのできる要因として、ユーザー同士の連結や一体感を強く感じさせるその運営方法にあると考えた。株式会社ニワンゴ代表取締役社長の松本誠二氏はこのように述べている。

「ニコニコ動画はご覧になっている方もいらっしゃると思うのですが、いわば動画のプレイヤーで、画面の上に「w」や「えー」などのコメントがずっと流れています。これはいわゆるチャットサービスを動画サービスに合体した状態で、このコメントこそが実はコアサービスなのです。当然、動画というコンテンツも必要ですが、参加しているユーザーの方々がどのようなマインドかといえば、動画という共通の話題を通じて多くの人とつながりを持つ機会を求め、つまり、コミュニケーションを求める人たちにとっての体感サービスというような場所なのです。」

つまりニコニコ動画とは YouTube のような動画共有サイトであると同時に、Twitter などの SNS 的要素も含んでいるということである。結果ユーザーは利用することで他者との親近感を感じることができ、この基本にあるシステムがサイトを大きく発展させることのできた最大の強みであると考察した。

### 4-2 情報の粘着性

これまでユーザーイノベーションについて述べてきたが、こういった消費者側からイノベーションが発生する最大の要因は簡潔に言えば「ニーズ情報の粘着性」であると考えられる。製品開発において重要不可欠になるのがニーズ情報と技術情報である。従来のイノベーションとは企業がユーザーに対して調査を行い、このニーズ情報を吸い上げたのちそのニーズにこたえられる技術情報を用いて商品を生み出すものだった。ここで関係してくるのがヒッペル教授の提唱した「情報の粘着性」という概念である。これは、ある情報の所有者が別の他者にその情報を移転する際、そこには費用がかかる、という考えである。

文字や映像などの視覚化された情報であれば他の人にも利用され易い、つまり粘着性は低いと言える。それに対して「その場の雰囲気」や「ノウハウ」などの類の情報は移転が難しい、つまり粘着性が高いというわけである。製品を開発するためにはニーズ情報と技術情報を収集し、蓄積、分析そして活用することが必要である。したがって製品開発という目標を達成するには、何らかの形でこれら二つの情報を結合させ形にしていかななくてはならない。しかしこのニーズ情報は非常に粘着性が高く、それを100%企業が収集することは難しいため、それならば逆に、ニーズ情報を持つユーザーに技術情報を与えることでその結合を実現するというのがいわばユーザーイノベーションなのである。あるいはリードユーザー法のように、消費者の立場でありながら自身のニーズを的確に表現・作成できるスキルを持つユーザーを見つけ出すこともまたユーザーイノベーションの実現につながるのである。

### 4-3 成功要因表

ニコニコ動画がユーザーイノベーションとして成功した要因について考察を行った。いくつか挙げられる成功要因について、個人的に当てはまっている項目に○、一部当てはまるものに△、当てはまらないものに×をつけた。

成功要因		ニコニコ動画	
個人のモチベーション	自己効力感	○	自分で動画を作り、投稿する
	責任感	△	動画コメントは匿名のため誹謗中傷なども。
	自己顕示欲	○	ヒット動画を生み出せば投稿者も有名になる
	楽しさ	○	面白い動画がランキング入り
コミュニティ	インターアクション	△	コメント機能
	共有	○	
メディア	アードメディア(SNS)	○	ユーザーは気に入った動画のリンクをつぶやき、共有できる
	オウンドメディア(ウェブサイト)	△	HPあり、会員マガジンあり。しかし接点のない人へのアプローチがない。
	ペイドメディア(広告)	×	メディアなどの広告で認知・集客活動を行っている様子は現在あまり見られない
企業	登録制	○	一般会員、プレミアム会員
	サポート	○	会員情報管理、運営の動画管理、場合によって動画削除 etc.
	ソフトウェアの提供	△	有料

	供		
商品・製品	好意	○	ユーザー受けの良かった動画は再生数が伸びる
	製品利用までの手順の単純さ	△	会員登録→動画検索→視聴。Youtubeなどは視聴のみなら会員登録なしで行えるため△。動画投稿になると視聴よりも複雑に。
その他	イベント	○	超会議

以上の表から考えると、ニコニコ動画が成功した要因として大きいのは、ユーザーの上手な焚き付け方(自己効力感、自己顕示欲を満たし、利用する楽しさを感じさせる)というのが考えられる。

#### 4-4 先行論文との関連

今回のニコニコ動画におけるユーザーイノベーションの事例研究に際して読んだ Pedro Oliveira, Eric von Hippel(2011) “Users as service innovators: The case of banking services” によると、

I. イノベーションには企業から発生する **producer innovation** と消費者から発生する **user innovation** がある。そして **producer innovation** が発生するのはそこに企業が得られる期待利益が大きい場合、**user innovation** が発生するのはそこにユーザーが得られる期待利益が大きい場合である。

II. トrendに敏感で市場の最先端におり、かつイノベーションによって大きな利益を得られるユーザーがリードユーザーの定義である。

また三田商学研究 “共進化マーケティング 2.0 —コミュニティ、社会ネットワークと創造性のダイナミックな分析に向けて—” (濱岡 豊, 2007)では、消費者が創造・開発に携わる動機として「期待経済利益」「楽しさ」「自己効力感 **efficacy**」「名声・認知欲求」「互酬性および一般的交換」、また資源として「個人の知識」そして「コミュニティ」という要素が述べられている。

つまりユーザーイノベーションはユーザー、特にリードユーザーが得られる期待利益が大きいジャンルや市場で発生しやすい。動画サイトにおけるリードユーザーの利益とはつまり再生数、自分の投稿した動画が周りに高く評価されることであつたり、またサイト内で面白い動画、斬新な動画が増えることである。4-3 でも述べたとおりニコニコ動画はユーザーのこういったモチベーションを焚き付けやすい市場であるため、ユーザーイノベーションの起こりやすいジャンルであると言える。

## 5. 提言

今回ニコニコ動画というサイトを通し、ユーザーイノベーションについて調査を行ってきた。本研究を経て提言できるのは、ユーザーイノベーションが発生する要因はサービスの楽しさであったり、自己効力感を感じるサービスであるということである。こういった個人のモチベーションを高められる会社の運営方法が今後企業にとって重要になってくると考えられる。企業にとってユーザーとは、単に製品を販売する対象ではなく、企業のまだ見ぬ新たな製品を掘り出す可能性を秘めた社外資源でもあるわけである。企業からは見えない視野から商品を見ている存在であり、商品の改良・改善が純粋に自分たちの利便性と関係してくる立場である。こういったユーザーを取り込み共創関係を構築していくことこそがよりよい利便性を生み出すイノベーションへと繋がると考えている。

### 〈参考文献(最終閲覧 2014/6/8)〉

<http://news.livedoor.com/article/detail/7426608/>

「ユーザーイノベーションはどのように発見されたか」

<http://www.president.co.jp/pre/backnumber/2011/20110404/18440/18450/>

「レゴ社は、なぜハッカーを愛するのか」

<http://m-words.jp/w/E383AAE383BCE38389E383A6E383BCE382B6E383BC.html>

<http://www.webcreatorbox.com/webinfo/crowdsourcing/>

「クラウドソーシングのメリット・デメリット」

<http://dic.nicovideo.jp/a/youtube>

「ニコニコ大百科 『YouTube とは』」

<http://ischool.t.u-tokyo.ac.jp/innovation/?p=27>

「これってイノベーション？ニコニコ動画」

<http://blog.goo.ne.jp/ksawa522/e/cefd78789142bd9d6d25fa9df9470a11>

「情報の粘着性」

<http://www.outlogic.jp/modules/news/article.php?storyid=305>

「OUTLOGIC 情報の粘着性とリード・ユーザー」

<http://d.hatena.ne.jp/keyword/%C6%B0%B2%E8%B6%A6%CD%AD%A5%B5%A5%A4%A5%C8>

「動画共有サイト」

<http://www.nicovideo.jp/>

「niconico HP」

<http://www.itmedia.co.jp/news/articles/0811/14/news032.html>

「IT メディアニュース 『ニコ動』 発の商品化 広がり課題」

<http://dic.nicovideo.jp/a/%E4%BF%BA%E3%81%AF%E5%A6%B9%E3%81%8C%E3%81%93%E3%82%93%E3%81%AA%E3%81%AB%E5%8F%AF%E6%84%9B%E3%81%84%E3%82%8F%E3%81%91%E3%81%8C%E3%81%AA%E3%81%84%E3%83%86%E3%83%BC%E3%83%9E%E6%9B%B2>

「ニコニコ大百科；俺の妹がこんなにかわいいわけがないテーマ曲」

<http://www.glico-ice.jp/papico-cp/>

「記念パピコ 発売決定」

Pedro Oliveira, Eric von Hippel(2011)“Users as service innovators: The case of banking services”

三田商学研究第 50 巻第 2 号「共進化マーケティング 2.0」(濱岡 豊, 2007)