

ユーザーイノベーションの実態とその活用について

益田航暉

慶應義塾大学商学部

[要約]

ユーザーイノベーションとは消費者によるイノベーションのことである。日本国内では無印良品、富士フィルムなどがこの成功例として挙げられる。ユーザーイノベーションには、企業側からは収益増加、余分な制作コスト削減といった金銭的利点などがあり、消費者側からはより高い効用を得られるという利点がある。その反面どちら側からもセキュリティ、信用問題がある。より活用していくには、ルールを設けるなどしてこれらの問題点に対応する必要がある。

キーワード：リードユーザー、クラウドソーシング

Case Studies on Mujirushi Ryohin and Fuji Film
and
Their Implication for Business Practice

Koki Masuda

[Abstract]

'User innovation' is innovation caused by user. *Mujirushi Ryohin* or *Fuji Film* will be good example of success of user innovation in Japan. From the company's points of view, there are several merits such as cutting development cost, that leads to more profit. Users could get what they desire at low price . However, both firms and user concern security and trust to user-firm co-creation. To promote user innovation, certain strategy that ensure security will be necessary.

key word: lead user, crowd sourcing, *Mujirushi Ryohin*, *Fuji Film*

目次

1.はじめに

2.富士フイルムの事例

3.無印良品の事例

4.考察

4-1.適する商品カテゴリー

4-2.ユーザーイノベーションのメリット・デメリット

4-3.今後の活用について

5.成功要因表

6.参考文献一覧

1. はじめに

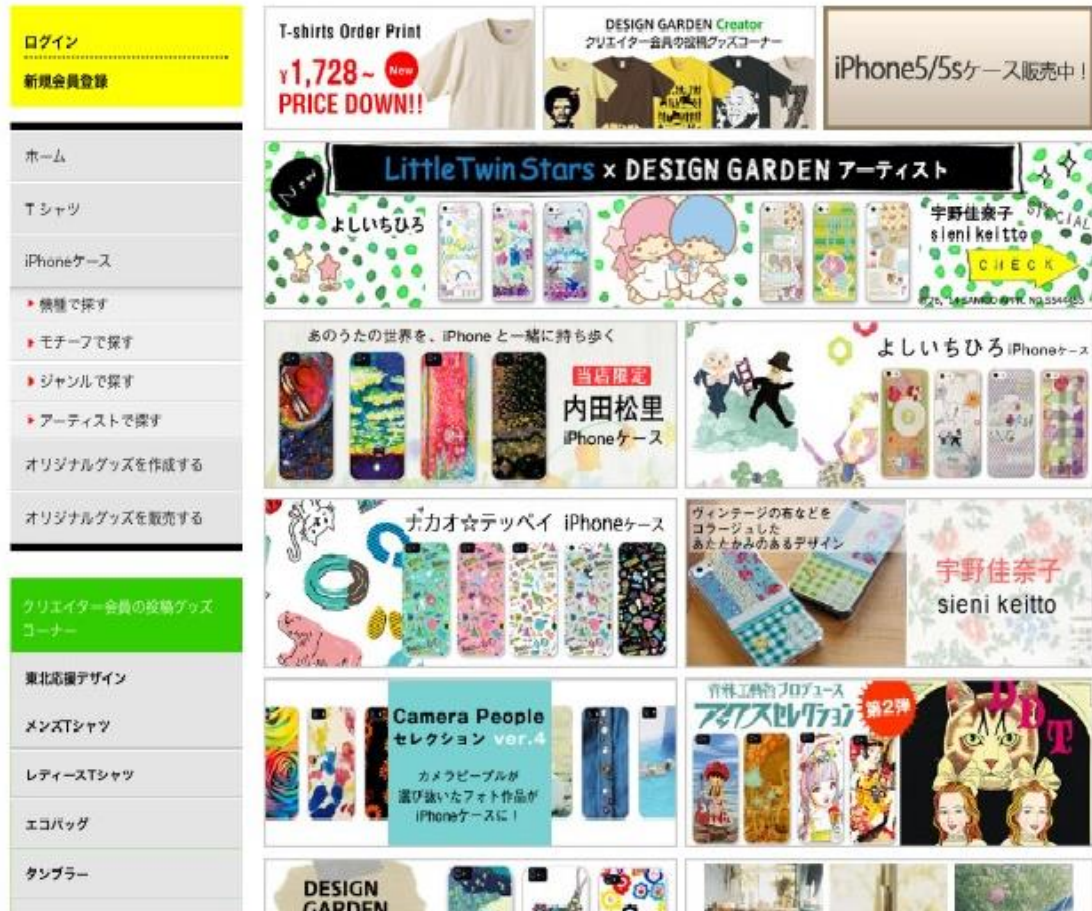
現在、私が関心をもっている話題は、「ユーザーイノベーションにおけるメリット、デメリット」についてである。この話題に触れていく際にはまず通常のイノベーションと、ユーザーイノベーションとの違いを明確化させる必要がある。

イノベーションとは「企業の研究所や一部の発明家などによって生み出される生産手段や資源、労働力の新結合」と定義づけられており、これは

- ①新しい財貨の生産、
- ②新しい生産方法の導入、
- ③新しい販路の開拓、
- ④原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得、
- ⑤新しい組織の実現

という5つが挙げられている。対してユーザーイノベーションとはマサチューセッツ工科大学教授のエリック・フォン・ヒッペルによって提唱された、「イノベーションが使い手であるユーザーによってこそ起こされていることが多い」とする説である。ではこの両イノベーションの主体の違いは一体どういう意味をもつのか。今回は国内におけるユーザーイノベーションの幾つかの成功例について分析しながら、この仕組みのメリット、デメリットに迫っていき、最終的には「ユーザーイノベーションがどのような企業、商品カテゴリに適しているか」、そして「これからユーザーイノベーションをどのように改善、活用していくか」という命題の考察を目的とする。

2. 富士ファイルムの事例



図表1 DESIGN GARDEN ホームページの様子

出典 <http://designgarden.jp/>

国内では、富士フィルムがユーザーイノベーションを活用したサービスを展開している。名は DESIGN GARDEN という。2007年から始まったこのネットサービスではデザイン付きの T シャツやバッグ、iphone ケースなど、日常的に使うものを取り揃えている。上に掲載しているのは実際のサイトの様子だ。現在このサイトの様子を見てみると、大々的に iphone ケースの売り出しをやっており、同時に「よしいちひろ」、「ナカオ☆テッペイ」といった人名も多く見受けられる。これらはみな現在イラストレーターやデザイナーで活躍する、いわゆる専門家たちだ。専門家が関係するという点では 3M 社の行ったリードユーザー法に見えなくもない。しかし、実際は売り出しているよりもっと多くのデザインが提案されている。それらの原案にネット上の「不特定多数」が投

票し、どれを商品化するか決めている。そしてプロの原案以外にも、一般のデザイン投稿、そしてそれに対する価格設定などの自由度も与えられている。この点で見ると、製品の開発過程を公開し、商品化の最終決定も消費者による投票に完全に委ねる方式であるクラウドソーシングが活用されていると言える。つまり DESIGN GARDEN が現在行っているサービスの手法はリードユーザー法とクラウドソーシングのハイブリッドであるといえる。この手法の中には「販売価格の20%のロイヤリティ」のサービスも組み込まれている。楽天ではこれが1%、アマゾンアフィリエイトでは約5%であることを考慮すると、非常にユーザー目線になっている仕組みであることがわかる。また、全国どこでも全品送料無料というサービスも相まって DESIGN GARDEN は多くのユーザーを獲得し、ユーザーイノベーションの面から見ても成功しているといえる。

3. 無印良品の事例

国内におけるユーザーイノベーションの第一例としてもう一つ必ず挙げられるのは無印良品の例だ。無印良品とは株式会社良品計画が展開する専門小売業者である。既存ブランドへの対抗を基本コンセプトとし、英語のノーブランドグッズ (no brand goods) を直訳してこの名称となった。その製品ラインアップは食品から家具・寝具と大変幅広く便利である。無印良品は、2000年から製品アイデアの創造を社外の不特定多数の消費者に委ねる方式を採用した。具体的には、同ブランドはネット上に消費者参加型の開発サイトを立ち上げ、消費者自身が欲しいと思う製品案を投稿したり、製品の候補となっている案に対する投票もできるようにした。製品の開発過程は誰でも閲覧できるようにし、商品化の最終決定も消費者による投票に完全に委ねるという方式をとるようになったのである。

無印良品が採用したこの製品開発の手法は群衆 (crowd) からアイデアを調達 (sourcing) するという意の、先程少々触れたクラウドソーシング法である。ここで明確にしておかなければいけないのは海外化学・電子素材メーカーの3Mが主に行った、ユーザーイノベーションの先駆け的手法であるリードユーザー法との違いである。

まずリードユーザーとはなにか。リードユーザーとは、①市場のトレンドや平均的ユーザーより、はるかに先行したニーズをもっている、要するに後に一定数以上のユーザーが直面するであろう問題に先立って直面していること、②

そういった問題を解決するイノベーションを行うことで当人が大きな便益を受けられること、以上2点の特徴をもったユーザーのことである。(これは専門家であることが多い。) 3Mがとったリードユーザー法ではこういったリードユーザーを見つけだし、そこからアイデアを抽出して製品開発に役立てるといったものだ。3Mはこのリードユーザーを探す際には、ベースの開発者たちがだがしかし、前述で「見つけだし、」と表現したようにとにかくリードユーザーはその数が少ない。ハンブルク工科大が行った調査では2000人のユーザーのうち、特定できたリードユーザーはおおよそ20人、全体のわずかおおよそ1%だったという。その不確実性を、「不特定多数を対象ユーザーとする」ことでカバーしたのがクラウドソーシング法ということなのだ。両方法の大きな違いというとその点だろう。下図は従来の方法、リードユーザー法、クラウドソーシング法の調査方法の特徴をまとめた早見表である。

図表 クラウドソーシング、リードユーザー法、伝統的マーケティング調査手法の比較

	クラウドソーシング	リードユーザー法	伝統的手法
探索範囲	広い	リードユーザーに特化	ターゲットに焦点
対象の特定方法	自己選択	ピラミディング	無作為抽出
開発過程のオープン度	誰でも閲覧可能	社外閲覧不可	社外閲覧不可
需要予測者	集合知 (外部の群衆)	社内専門家	社内専門家

図表 2 クラウドソーシングとリードユーザー法の手法比較
<http://www.president.co.jp/pre/backnumber/2011/20111017/20770/20779/>

前述のようにクラウドソーシングとリードユーザー法には違いがあるわけだが、とにかく無印良品はクラウドソーシングを採用し、そして大きな成功を収めた。平均値で比較したところ、旧方式より初年度売上額にして3.8倍、粗利率にして1.2倍の好実績を残したのだ。クラウドソーシングには、業務内容の公開にあたっての機密情報の漏えいなどが懸念されるが、無印良品のこの例を見ると、企業によくマッチしたうえでの成功といえる。ではなぜこの手法が無印良品という国内企業においてよくマッチしたのか。私は、これは日本人の性質に起因すると考える。歴史を遡って見ても日本人はあまり表に出たがらない。

しかしその一方で多くの知識は蓄えてきている。クラウドソーシングの、「自分の素性を明かすことなく、自身の知識、能力を披露し、活用することができる」という点はそのような日本人たちには都合の良い仕組みであったのだろう。

そんな無印良品のサービスをここで紹介する。名は **IDEA PARK** という。このサービスでは無印良品の製品に対するユーザーからのリアルな意見・アイデアを募ることを旨としており、そして製品の改善研究、情報の公開等をしている。投稿できるアイデアの種類は

- ・あったらいいな
- ・商品の改良
- ・再販希望
- ・その他

の4種類である。サイトに登録し会員になることでこれらの投稿が可能になるばかりでなく、他のアイデアに対して「いいね！」を押せるようになる。「いいね！」をおすことはアイデアの実現への後押しになるためユーザー側としても介入感を得られるのである。

4. 考察

4-1 適する商品カテゴリー

ここまで国内企業のユーザーイノベーションの成功例を挙げてきた。ではこれまで挙げた成功例から、いったいどのような企業、商品カテゴリーがユーザーイノベーションを行う上で適しているといえるだろうか。一つ目の条件は、無印良品、**DESIGN GARDEN** とともにそうであることから、商品カテゴリーが日用品であることだと考えられる。というのもユーザーイノベーションの一環で投稿されるアイデアというのは実現可能でなければまったくの意味をもたない。少しでも非現実な領域に踏み込むと精巧な技術が必要とされることが多く、そうなるとう必然的に開発者と発案者の打合せが必要となってしまう。この両者の顔合わせがないことを考えるとやはり技術的制約の少ない生活の周りの物の域を離れてはいけないことがわかる。二つ目は膨大な量の投稿数を得られることである。少ないサンプル数の中で比較して投票の多いものを製品化する場合、正確なデータがとれておらず、その製品の製作・販売が失敗するリスクが高まる。デザインの投稿という具体例で見ても、投稿は結局プロによるものでもないのに、「下手な鉄砲数撃てば当たる」というように膨大な量の案からの厳選は、売れ筋を確実に確保し、利益をあげるためには欠かせない。

参考として、下図は各製品分野におけるユーザーイノベーションの例である。前述のとおり、どれもユーザーからの生の声を受けた上での改善、製品化である。

消費者イノベーションの例 (N=104)

製品分野	具体例	%
工芸・工作道具	弓状のものを作製するジグを創造(弓状のものを固定して同時に回転させることができるもので、市販のものは回転させることができなかった)	23
スポーツ・趣味	クリケット用のパットを改良	20
住居関連	洗濯のすすぎをボタン一つでできるように洗濯機を改良	16
造園関連	樹木の上の部分簡単に切断できるように釣り具を使って改良して器具を作製	11
子供関連	子供に時間の読み方を教えるために時計を2色に分けて色を塗った	10
乗り物関連	バッテリーに不具合があったときに自動車のエンジンを起動する新しいタイプのモーターを開発	8
ペット関連	犬が餌を食べる際に問題があり、餌を食べている最中に皿が動かないように工夫したラミネート加工の板トレイを開発	3
医療	背骨付近に問題があり、下を向いてタイプが打てない人でも使用可能なキーボード用の傾斜板を創造	2
その他	既存のものよりユーザーフレンドリーで効率的なGPSをプログラムを書き換えて作成	7

図表 3 消費者イノベーションの例；出典 <http://www.president.co.jp/?id=17008>

	メリット	デメリット
企業	<ul style="list-style-type: none"> ・製作費用の削減 ・収益の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・セキュリティー ・企業・消費者間の情報

	・人材登用の簡易化	の齟齬
消費者	・職選択の自由 ・効用の向上	・セキュリティー ・契約の不一致の危険性

図表4 ユーザーイノベーションのメリット・デメリット

4-2 ユーザーイノベーションのメリット・デメリット

それではここでユーザーイノベーションのメリット、デメリットについて整理をしていきたいと思う。企業、消費者ともに関係している件なので、その両側についてメリット、デメリットを分析していく必要がある。

ではまず企業の立場から考える。企業側のメリットとしてまず第一に挙げられるのは制作費用の削減、収益の増加であろう。ユーザーイノベーション、特にクラウドソーシングでは一般消費者の提案を聞き、それを製品化していく。そうして出来上がるのものは必然的に多くの消費者に望まれているため、確実に一定以上の収益を得られる上に、おそらく売れないであろう商品の制作コストも削れるという、金銭面では二点の強みを発揮する。次に企業の側から挙げられるメリットは人材、人件費の面だ。要は企業外部のユーザーたちに協力を求めるのであるから、企業にとって苦手な分野、手間のかかってしまう分野を任せてしまえば良いということになる。となると、企業内部にその役の人材を雇っている必要はないのだから人件費の削減につながる。逆に企業側のデメリットは何だろうか。一つは無印良品の時にも触れたが、セキュリティーの問題だ。ユーザーイノベーションを行う時、企業は業務内容を外部に渡さなければいけない。その際、機密情報が漏えいしてしまう可能性は必ずついてまわる。次におさえるべきデメリットは企業・消費者間の意識の齟齬である。ユーザーイノベーションでは基本的に企業と消費者は直接対面しない。そのため2者間ではコミュニケーションが足りず、具体的な製品イメージに差が生じてしまい、失敗してしまう可能性がぬぐいきれない。

次に消費者の立場から考える。まずメリットの一つだが仕事の選択に自由度があることだ。消費者は自分の得意、もしくは興味のある分野を選んで仕事に参加できるうえ、仕事をする時間も選べる。もう一つのメリットはそういった仕事に関する打ち合せの手間がかからないことだ。打ち合せがないということは交通費もかからず、提案する消費者は出費することなく最大限の利益を得られる。デメリットとしてまず第一に挙げられるのはクライアントの素性を知らぬまま取引をしてしまうということだ。つまりブラックな発注者に知らず知ら

ず関係してしまう可能性があるのだ。実際こういったケースは幾つかあったようで、報酬の踏み倒しや契約外の作業の押しつけを受けてしまった消費者もいるようだ。

	メリット	デメリット
企業	<ul style="list-style-type: none"> ・製作費用の削減 ・収益の増加 ・人材登用の簡易化 	<ul style="list-style-type: none"> ・セキュリティー ・企業・消費者間の情報の齟齬
消費者	<ul style="list-style-type: none"> ・職選択の自由 ・効用の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・セキュリティー ・契約の不一致の危険性

図表4 ユーザーイノベーションのメリット・デメリット

4.3 今後の活用について

これらを踏まえて、日本のこれからのユーザーイノベーションの活用法を考えていく。先にも述べたようにやや内向的な性質をもつ日本人にとって「外部からの不特定性」がある程度保証されているユーザーイノベーションは理にかなった手法であることが分かった。より多くの企業が実践することによって日本経済全体の活性化も見込めそうだが、そうしていくには現時点で判明しているデメリットの解消が必要不可欠である。デメリットの中でも社会的に最も大きな問題に発展していきそうなのはやはりセキュリティーの問題だ。企業・消費者両面から見て一番有効だと考えられるのは「一定以上の回数、または金額の取引を行ったことのある関係でなければ、商品への干渉権（新商品の提案や商品原案への投票など）を与えられないルール」を作ることだ。こうすることで今までのユーザーイノベーションにはなかった企業・消費者間の信頼が生まれる。企業としては信用のある、つまり過去に取引したことのある消費者の方が原案の投稿にしろ、業務の委託もしやすい。消費者側としても一度直に取引をしたことのある企業の方が安心してその業務に関わっていけるだろう。この相互の信用のよって情報の悪用を防いでいくのである。

ユーザーイノベーションは改善の余地こそあるものの非常に有効な戦略であることが分かった。これからは「より良い企業」、「より良い消費者」をそれぞれ目指していくことがユーザーイノベーションの進歩を推し進めるためには必要不可欠なのである。

5.成功要因

本論文では富士フィルム、無印良品におけるユーザーイノベーションについて述べてきた。その中でも無印良品に関しては、企業側の商品化へのサポートが厚かったこと、またそれを受けて消費者側のモチベーションが高く保たれたことが大きな成功要因だったと考察する。以下は無印良品における成功要因をまとめた表である。

成功要因		無印良品
個人のモチベーション	自己効力感	○ 製品案の提案等
	責任感	
	自己顕示欲	△ 投稿が本人の有名度につながることはあまりない。
	楽しさ	△
コミュニティ	インターアクション	○ サイト上での他者との討論、他の案へのコメント、いいね機能
	共有	△ アイデアの共有のみ
メディア	アードメディア (SNS)	
	オウンドメディア(ウェブサイト)	○ ホームページあり。
	ペイドメディア (広告)	
企業	登録制	○ SNS アカウントでの会員制
	サポート	○ 会員情報管理、社員によるアイデアの吟味
	ソフトウェアの提供	○
商品・製品	好意	
	製品利用までの手順の単純さ	△ 投稿アイデア全てが商品化し、消費者に届くわけではない。
その他	商品化	○ 社員のチェックを経て

6.参考文献一覧 (2014.5.30 閲覧)

・クラウドソーシングのメリット・デメリット Web クリエイターボックス

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

・良品計画-wikipedia

<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E8%89%AF%E5%93%81%E8%A8%88%E7%94%BB>

・売り上げ 3.8 倍！ 無印良品に学ぶ「クラウドソーシング ...

<http://www.president.co.jp/pre/backnumber/2011/20111017/20770/20779/>

・ユーザーイノベーション：イソムラ式 - エキサイトブログ

<http://isoamu.exblog.jp/4765585/>

・**デザイン T シャツ・iPhone ケースの通販ショップ デザインガーデン**
<http://designgarden.jp/>

・ユーザーイノベーションはどのように発見されたか：PRESIDENT Online
-プレジデント

<http://president.jp/articles/-/8649?page=3>

・世界が注目！ 商品開発の武器 「消費者イノベーション」とは ...

<http://www.president.co.jp/?id=17008>

・IDEA PARK ご利用ガイド 無印良品

http://www.muji.net/mt/contact/idea_park/023995.html