

事例研究

サッポロビールの事例から考える消費者による商品開発

A Case Study on the Product Development by Users of
Sapporo Breweries, Ltd.

2014年5月

慶應義塾大学商学部

渋谷 悟

概要

近年企業が商品開発を消費者とともに行う事例がいくつも見られる。これらは主に SNS などインターネットのサイトを活用して行われている。この論文では消費者による創造の事例として、サッポロビールが SNS やオウンドメディアを活用して消費者とともに作った新しいビールについて取り上げた。事例研究から、消費者からのイノベーション、提案を企業がどのように活用するためには、消費者からの提案を新しい目線として捉えること、企業内部に眠らせておかないこと、そして消費者同士で議論をしてもらうことなどが必要であることが分かった。

キーワード 消費者参加型の開発 新しいビール SNS オウンドメディア

目次

1. はじめに
2. 事例研究
 - (1) 事例の概要
 - (2) 第一弾企画について
 - (3) 第二弾企画について
 - (4) 積極的に企画に参加している人の特徴
3. 考察
 - ・成功要因
 - ・「消費者からのイノベーション、提案を企業がどのように活かすべきか？」
4. 終わりに

1. はじめに

従来のマーケティングでは企業が主体となり製品開発、販売促進が行われ、消費者は企業から与えられた選択肢から購買を行うことを前提としていた。しかし、近年では消費者が企業と製品開発を共同で行う事例が見られるようになってきた。この企業と消費者の共同開発を容易にしているのは SNS 等のソーシャルメディアである。そこで今回は製品開発における SNS 等のソーシャルメディアの活用注目し、サッポロビールが SNS を活用した商品開発の事例研究から消費者からのイノベーション、提案を企業がどのように活用すべきかを考察していく。2章では事例の概要、第1弾企画・第2弾企画の開発の流れについて説明して積極的参加者の特徴を説明していく。3章の考察では成功要因について考えた上で上記のテーマについて考察していく。最後の4章ではまとめと今後の課題について述べていく。

2. 事例研究

(1)事例の概要¹

サッポロビールは2012年に「百人ビール・ラボ」という Facebook を利用した消費者と新商品を共同開発するプロジェクトを立ち上げた。これは2011年に社員から募集したアイデアである。2011年はクラフトビールというビール職人が造る品質の高いビールがメディアなどで話題になり始めていた。当時の担当者はそのクラフトビールの盛り上がりから「ビール愛好家と新しいビールを造る」というコンセプトを思いついたのだ。2012年の第一弾プロジェクトで開発されたビールは2013年に数量限定（333 ミリリットル瓶 6本セットを 2,000 セット、12本セットを 1,000 セット）、ネット限定で発売され、予想を越える勢いで完売した。2013年には早くも第二弾のプロジェクトが発表され第一弾企画の参加者12000人を大きく上回る17000人もの消費者が開発に参加した。尚、第二弾

¹ 企画の概要はサッポロビールの [「サッポロビール百人ビール・ラボ」](#) の特設サイトを参考にした。

企画では5500セットをインターネット限定で販売した。(2014年の2月に販売を開始し、2014年4月11日においては在庫ありの状況)

(2)第一弾企画について

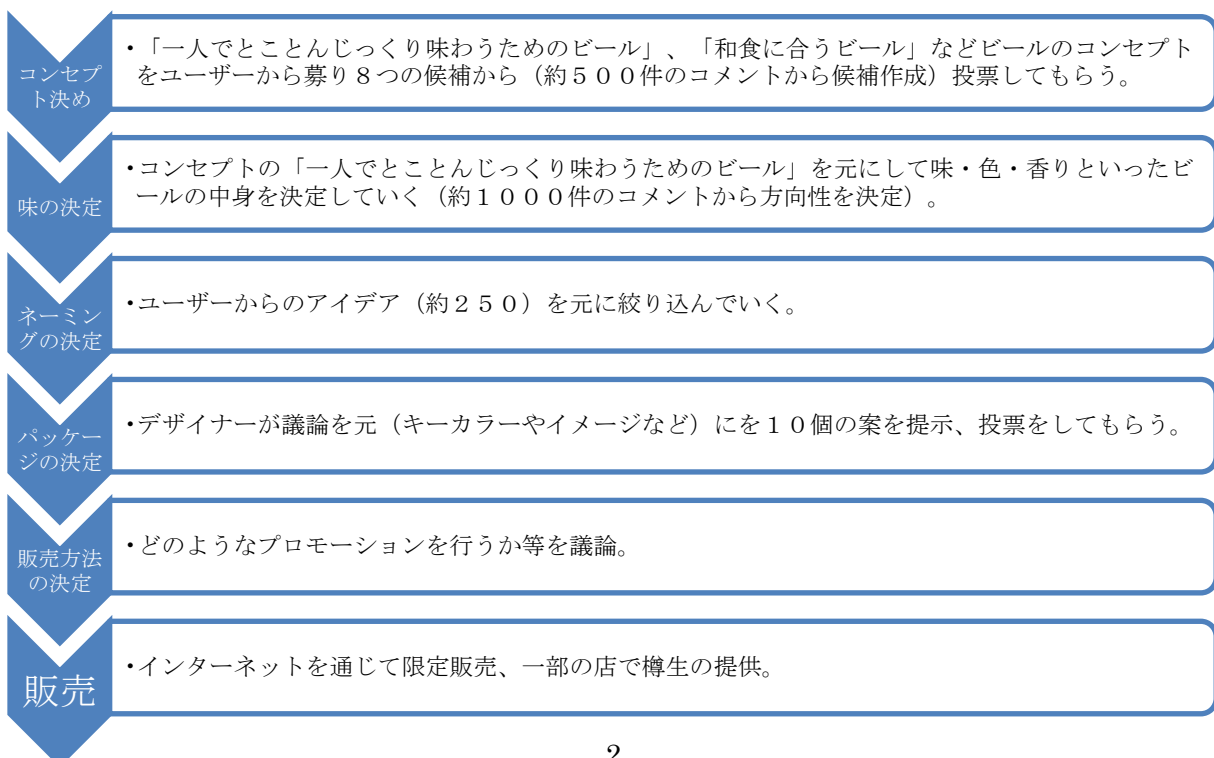
第一弾では Facebook 上での LIVE 会議というイベントを通じて開発が進められていった。これは指定した時間に Facebook 上でチャットを行うもので、パーソナリティとリスナーがリアルタイムで反応し合える「ラジオ」の感覚を Facebook 上で実現するために考案された方法だ。事前に登録されたユーザーとメーカーの担当者が計17回の会議に参加し、コメント機能(コメント総数8500件)とアンケートを併用しながら議論が行われた。

図表1 Facebook 上での会議の告知



出所) [サッポロビール株式会社 百人のビール・ラボ Facebook ページ](#)より

図表2 実際に行われた開発・販売の流れ



また図表2で示されている議論以外にもビール造り体験・ビール工場見学イベント、試飲・完成披露イベントなどが開催された。試飲・完成披露イベントでは、議論にたくさん参加してくれたユーザーになるべく還元できるように、それまでの Facebook でのユーザーのコメント数をポイント化し上位100人を優先して招待した。

最終的に決定したコンセプトは以下のとおりである。(8つの候補から投票で選ばれた。)

コンセプト：一人でとことんじっくり味わうためのビール

飲むシチュエーションイメージ：仕事を終えた 22:00 以降、自宅でリラックスしながら、寝る前の着衣で、音楽・映画・本等の芸術作品とともに嗜むビール。仕事を終えた自分へのご褒美、オンからオフへ自分をリセットするための究極の旨みが味わえる。自分をリセットさせるためにパイントグラスで 30 分程度かけて飲むビール。

(百人のビール・ラボ ホームページより)

このコンセプトを元にして、深みのある琥珀色で、ハラタウ産アロマホップの濃醇な味わいとアメリカ産フレーバーホップによる柑橘系の後味を特徴とするビールが開発され「百人のキセキ」という名前でインターネット限定で販売された。また一部の店では樽生での提供がされた。

図表3 実際の商品とプロモーションの一部



出所) [百人ビール・ラボ サッポロビール株式会社 ホームページより](#)

(2)第二弾企画について

第一弾企画の好評を受けて2013年に第二弾の企画が始まった。第一弾企画では Facebook を利用してリアルタイムで議論が行われていたが、第二弾では投票形式がとられた。また、より多くの人に参加してもらえるように Facebook だけではなく特設サイトを立ち上げてそこから投票が行えるようにした。(途中から投票は特設サイトのみになり、Facebook

上にはリンクが貼られユーザーを特設サイトへ誘導）これは幅広いファンの獲得を目指してより多くの人々に気軽に参加してもらい、たくさんの声を平等に取り入れることためであった。結果、概要でも述べたように第一回の12000人を上回る17000人の参加者（投票、コメント、いいねを押した等の人）が集まった。また、投票総数は約1万件にも上った。

図表4 第一弾企画と第二弾企画の違い

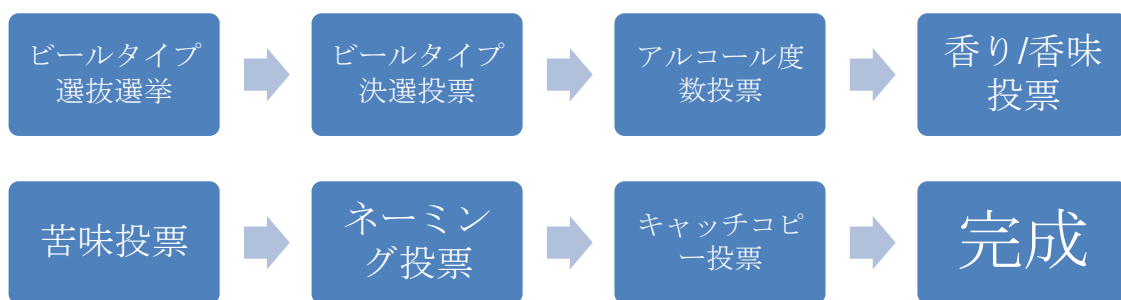
	第一弾	第二弾
使用したメディア	Facebookのみ	Facebookと特設サイト
議論形式	チャット形式中心+投票	投票形式中心
開発プロセス	コンセプト決め中心	製品の中身決め中心

第二弾企画では Facebook では様々な情報の告知やアイデアの募集のために、特設サイトは主に情報の告知や投票のために（投票の際のコメントなどは可能）使用された。

第一弾で出された様々なアイデアを有効活用するためにビールタイプの考案の段階から投票形式が行われた。前回の企画では Facebook のコメント機能を利用したコンセプト決めに力を入れていたが、今回は前回出されたコンセプトのアイデアを活用したので、アルコール度数や、香り、苦味といった実際の製品の中身決めに力が入っていた。ネーミングやキャッチコピーに関しては新たに Facebook で募集を行われて、サッポロの担当者によって選出された投票候補（ネーミングに関しては約120件のコメントから3つの案を提示、キャッチコピーは第二弾企画において Facebook に寄せられた300件ほどのコメントから担当者が候補を作成）から投票が行われた。また、いくつかの投票は web だけでなく投票イベントも開催された。

前回との共通点としては積極的に開発に参加してくれた人の貢献度をポイント化し参加意欲を高めようとしたことである。前回では上位100人を優先して完成披露パーティーに招待したが、今回ではそれに加えて上位100人を「百人ビール・マイスター」に認定し限定のプレゼントを用意した。

図表5 第二弾の開発の流れ



開発は図表5の流れで行われた。最初にビールタイプの投票を開催し、ビールタイプの投票は2回に渡り行われた。1回目で8つの候補の中から上位3つに絞り2回目で最終決定が行

われた。決選投票では「魅惑の黄金エール」、「透明感あふれるヴァイツェン」、「漆黑シュバルツ」の3つから「魅惑の黄金エール」が選ばれた。これは海外で人気の高いエールビール（上面発酵で醸造される。大麦麦芽を使用し、酵母を常温で短期間で発酵させ、複雑な香りと深いコク、フルーティーな味を生み出したビール）の一種である。各投票において、コアなビールファン以外も内容が理解できるようにホームページ上には担当者からそれぞれの候補の解説が行われた。最終的に投票で決まったビールは

- **ビールタイプ（コンセプト）は魅惑の黄金エール**
- **アルコール度数は7%**
（一般的な日本のビールは5%であり、それに比べると飲みごたえがある）
- **香り/香味は「上品で華やかなポップ香」**
- **苦味は日本で一般的なビールよりもハードにする。**
- **商品名は「百人のキセキ ～魅惑の黄金エール～」**
（第一弾企画の商品名「百人のキセキ」を活かし、コンセプトをそのまま商品名に入れる案が選ばれた。）
- **キャッチコピーは「ソーシャルから生まれたキセキ、黄金の国のエール。」**
（今までの参加者のコメントを振り返りながら担当者がいくかの案を提示した。このキャッチコピーはピルスナービールが主流の日本でも世界に通用するエールを開発できるはずであるという思いを込めたものである。）

ビールのラベルデザインは完成披露パーティーに参加した人に試飲してもらったあとで投票してもらった形式がとられた。

図表6 第二弾で開発されたビール



出所) [百人ビール・ラボ サッポロビール株式会社 ホームページより](#)

(4) 積極的に参加している人の特徴

ここではこのサッポロビールの企画に対して積極的に参加をしている人の特徴について見ていく。サッポロビールのホームページに載っている百人ビール・マイスターに認定されているユーザーの Facebook へのコメントなどを元に調べることとする。

図表 7 積極的に参加している人の特徴

年代	30代—50代
性別	男性も女性も参加
共通点	基本的にビールが好き
ビールに関する知識	一部の参加者は専門家並の知識を持っているがそれ以外はビールの種類や味に等に関して他の一般的な消費者よりも多少詳しい普通の消費者

年代や性別は様々であった。実際にサッポロビールのコメント機能からは、様々な年代、性別の消費者がコミュニケーションを取っている様子が見られた。共通点としては、積極的に参加している人は皆ビールが好きであることがわかるコメントをしている。(自分が今までに飲んだビールの感想など) ビールに関する知識も一部の積極的な参加者は専門家並の知識を持っていた(実際に酒屋を営んでいる人などの知識はビールの醸造に関する知識など、消費者のレベルを超えていた)が積極的な参加者の多くは一般的な消費者よりもビールについて詳しい(種類や味に関して詳しい程度)普通の消費者であった。

3. 考察

ここでは「消費者からのイノベーション、提案を企業がどのように活かすべきか？」ということについて考察していく。今回の事例研究から挙げられる点としては、消費者からの提案を新しい視点として捉えること、企業内部に眠らせておかないこと、そして消費者同士で議論をしてもらうことなどが挙げられる。

はじめに成功要因の整理をしておく。濱岡豊研究会12期生が2013年に作成した「成功要因まとめ表」を参考にして今回の事例の成功要因を確認していく。成功要因として重要である要因は自己効力感、自己顕示欲、楽しさ、インターアクション、共有、SNS、好意などが挙げられる。比較的成功に関係している要素としては、オウンドメディア、手順の明確化、製品の単純さなどが挙げられる。企業のイベントについては今回新しく追加した項目である。

図表 8 成功要因まとめ表

成功要因			根拠
個人の モチベーション	自己効力感	○	皆の意見を合わせて新しいビールを作るとい うコンセプトが消費者に受け入れられた。
	責任感		
	自己顕示欲	○	多くコメントした人、貢献した人には表彰と いうシステムを組み込んだ企画であった。
	楽しさ	○	ユーザー同士が同じテーマについて深く議論 していた。
コミュニティ	インターアクション	○	消費者が他の人の意見に共感したりするなど の様子がコメントから読み取れた。
	共有	○	企業側はなるべく情報の共有に努め消費者が 一体感を持てるようにしていた。
メディア	SNS	○	ユーザー数の多い Facebook を用いたことで 多くの消費者が参加できた。
	オウンドメディア	△	投票などの企画においては SNS よりも圧倒 的な参加者を引き寄せられた。
	広告		
企業	登録制		
	手順の明確化	△	企業側が開発の流れをある程度事前に決めて 企画を運営していた。
	サポート	△	ビールに関する知識や情報などを定期的に発 信するなど消費者が開発に加わりやすいよう にした。
	ソフトウェアの提供		
	イベント	△	定期的にイベントを開催し、企業と消費者の 距離を縮められるよう努力をした。
商品・製品	好意	○	ビールという消費者が慣れ親しんでいる商品 に関する企画であった。
	製品の単純さ	△	多くの消費者が慣れ親しんでいる商品であ り、製品に関して深い知識がなくても参加可 能であった。
その他	政府との連携		

○重要 △関係する 空欄 関係ない

これらの成功要因を踏まえた上で、「消費者からのイノベーション、提案を企業がどのように活かすべきか」というテーマについて先程述べた3点について考察していく。

(1) 消費者からの提案を新しい視点として捉えること

サッポロビールのこの2回に渡り行われている企画は消費者と新しいビールをつくろうというものであった。コンセプトからロゴ作成まで企業側が出来る限り消費者と同じ土俵で商品開発を行っていた。特にコンセプト決めでは企業側は司会者側に回ることに徹している。消費者からのアイデアを素人のものとして扱うのではなく商品開発の中核にした、このことが結果としてビールファンを引き寄せることに成功した。今回の企画の成功から消費者を消費者としてみるのではなく開発者の一人として捉えることが重要だと言える。

(2) 消費者からの提案を企業内部に眠らせておかないこと

2014年3月現在このサッポロビールの消費者参加型企画は2回に渡り行われている。2回目の企画では議論というよりは投票が中心になった。これは1回目で出されたアイデアをなるべく活かそうという背景があった。1回目で選ばれなかったアイデアの中にも良いものがたくさんあると企業側は判断したのである。開発に参加した消費者もまた、議論の中で自分とは違う意見などに関心を示すことも実際にあった。企画を単発のものとして捉えるのではなく次に繋げていき1回目出されたアイデアを無駄にしないようにした。製品化されなかったアイデアを社内だけで共有するのではなく敢えて再び公開しそれを消費者とともに吟味することで消費者が求める製品づくりを可能にしたのだ。こうして2回目は1回目より大きな話題を集め企画を前回以上に成功に導いた。消費者からの提案を企業内部に眠らせて置かない努力をすることが大切なのだ。

(3) 消費者同士で議論をしてもらう

今回の事例では消費者がSNSを利用して他の消費者と議論を行いながら商品開発が行われた。(2)でも述べたように他の消費者の意見に関心を示す人や、他の消費者の意見に賛同する人、幅広い知識を活かして解説をしながら意見を述べる人など様々な消費者がコメントしたことにより議論が深まった。仲間からのコメントやフィードバックはアイデアに関する議論をさせ、より長く参加することを促す(Li Chen, James R. Marsden, and Zhongju Zhang, 2012)。消費者からの提案をそのまま企業が吸収するのではなく、一旦消費者同士で意見や提案をやりとりさせることが結果としていいアイデアを生むということが今回の事例研究から言える。

4. 終わりに

サッポロビールが SNS やオウンドメディアを活用した今回の消費者参加型の商品開発は「共進化マーケティング」(濱岡豊 2004)の特徴を消費者観、消費者間の関係、企業と消費者の関係などの点において非常によく満たしており、ユーザーとの共同開発における先駆的な取り組み且つ成功例の一つであると言える。しかし、2回目の企画においては前の企画で出されたアイデアを取り入れるという意味があったとはいえ、1回目の企画よりは消費者の深い議論への参加ができなくなってしまった。今後サッポロビールが再び消費者との開発を行い、事例研究を行う際には1回目のような深い議論を行うのかどうか、今回考察で挙げた点が継続されているかどうかを見ていく必要がある。また、まだまだサッポロビールの取り組みは多くの人が参加しているという点などでは成功していると言えるが販売数などにおいてはまだまだ実験的な企画であり、SNS 等を用いた主力製品の開発が行われるかという点にも注目したい。

参考一覧

Li Chen, James R. Marsden, and Zhongju Zhang.(2012). Theory and Analysis of Company-Sponsored Value Co-Creation. *Journal of Management Information Systems* / Fall 2012, Vol. 29, No. 2, pp. 141–172.

SMMLab 【ソーシャルメディア共創事例】『百人ビール・ラボ』第二弾！Facebook、O2O、ゲーミフィケーションでプロジェクトを活性化
<http://smmlab.aainc.co.jp/?p=25875> （参照 2013-2-27）

濱岡豊(2004)「共進化マーケティング 消費者が開発する時代におけるマーケティング」
『三田商学』Vol. 47, No. 3

小川進 『ユーザーイノベーション 消費者から始まるものづくり未来』 東洋経済 2013

サッポロビール株式会社 百人のビール・ラボ Facebook ページ
<https://www.facebook.com/100beer> （参照 2013-2-27）

サッポロビール株式会社 百人ビール・ラボ公式サイト
<http://100beer.sapporobeer.jp/100beer/archive/index.html> （参照 2013-2-27）
<http://100beer.sapporobeer.jp/100beer/mybeer/>（参照 2013-2-27）