

創造する消費者

ークックパッドにおけるユーザーイノベーションー

慶應義塾大学 商学部 3年
多田 伶

はじめに、共進化マーケティング、アクティブ・コンシューマーを用い、新しいマーケティング概念について言及した。続いて、ユーザーイノベーションが利用されている事例を取り上げ、消費者からの提案を企業はどのようにいかすべきかについて述べる。事例研究では、概要から仮説検定まで論じた。全体を通して、企業側が消費者のアイデアを活用することの重要性を認識していただき、他分野の領域で活用を検討していただければ幸いである。また本文は、1. ユーザーイノベーションとマーケティング、2. ユーザーイノベーション事例研究、3. 事例研究における仮説検証、4. まとめと考察の4つから構成されている。

【キーワード】

共進化マーケティング、アクティブ・コンシューマー、信頼・信用、フィードバック

Creating Consumer

— User Innovation in Cook Pad —

Keio University

Faculty of Business and Commerce Third grades

Tada Rei

First of all, I make mention of a new marketing concept, using technical terms of co – creative marketing and active consumer. Next, I take up the case that a company uses a user innovation, and explain the importance for the company how to make use of suggestions from consumers. The case study includes an outline and a hypothesis examination. As a whole, I would like to recognize the importance of using consumer’s propositions. And, I want you to consider the application of the user innovation in the others fields when you read this paper. The text is composed of four parts: User innovation and Marketing, Case study of Use innovation, Hypothesis examination in Case study, and Summary.

【Key words】

Co -creative Marketing、 Active Consumer、 Trust • Confidence、 Feedback

目次

1. ユーザーイノベーションとマーケティング	
1) 共進化マーケティング	(4)
2) 創造・発信する消費者	(5)
3) 創造・発信の仕組み	(7)
4) 創造する消費者の発見方法	(8)
2. ユーザーイノベーション事例研究	
1) クックパッドとは	(10)
2) クックパッドとユーザーイノベーションとの関連性	(14)
3) クックパッドを用いた企業戦略	(15)
4) 価値共創概念による分析	(16)
5) 今後の方向性	(18)
3. 事例研究における仮説の設定と検証	
4. まとめと考察	
参考文献・参考資料	

1. ユーザーイノベーションとマーケティング

1902年、アメリカ・ミシガン大学の学報から、マーケティングという言葉が世に誕生した。つまり、マーケティングは20世紀の比較的新しい学問ということができる。120世紀初頭、アメリカで相次いでマーケティングの考え方が流行した背景には、アメリカにおけるゴールド・ラッシュ、西部開拓、東海岸から西海岸にいたる全北米大陸的な市場の誕生、そしてその後の供給過剰市場における販売拡大の必要性があったとされる。その後を追いかける形で、日本でもマーケティングという概念が生まれるが、最初に登場したのがマス・マーケティングであった。マス・マーケティングは、大量生産・大量流通・大量消費を前提とした近代文明社会の到来により、もたらされた形態である。しかし、時代が経つにつれ、市場は需要過多から供給過多へと変わり、マス・マーケティングでは対応できなくなる。そこで新しく誕生した概念が、マイクロ・マーケティングである。セグメント・マーケティング、ニッチ・マーケティングに代表される、これらの考え方は消費者需要、消費者特性、行動パターンなどによって市場を細分化し、効果的なマーケティング・プログラムを行うことを可能にした。しかし、マーケティング概念はさらなる急展開を見せている。

1) 共進化マーケティング

マーケティングの考え方が、マス・マーケティングからマイクロ・マーケティングへ移行していることは多くの研究で実証されているが、これらはすべて、企業が商品を開発、販売促進し、消費者がそれを購入することを前提としており、消費者が開発・生産するという現象を前提とした枠組みは用意されていない。しかし、近年では、消費者が創造・開発するユーザーイノベーションが注目されている。これまでのマーケティング概念では、それらを含む、すべてを網羅できなくなっており、消費者の創造をマーケティングに含んだ「共進化マーケティング」という概念が重要となっている(濱岡 2004)。濱岡(2007)は、「共進化マーケティング」とは、創造しコミュニケーションする消費者と企業が相互に影響を与えながら長期的に進化していくことであると定義している。

では、消費者は本当に創造・発信を行い、社会に影響を与えているのだろうか。先行研究の中に、日米英の3か国で創造・開発を行うイノベーターはどれだけいるのかを示したもの(小川 2013)がある。2009年、von Hippelを中心に英国で最初に共同研究が行われ、同国に住む18歳以上1,173人の消費者に対して電話調査が実施された。そこでは、調査サンプル全体のうち、6.2%が製品イノベーションを行った経験があると回答があった。製品創造・改良経験者の割合が6.2%だったということは、290万人の英国国民が過去3年間に製品革新を行っていたことを意味する。英国の全消費財メーカーが投入した年間研究開発額が36億ドルであったのに対し、消費者が使っていた金額を推定すると52億ドルにもなる。これは、多数の消費者が製品革新活動を行っている結果と十分にいえるだろう。次

¹ 和田、恩蔵、三浦(2012)による

に、こうした現象は英国だけにみられるものか調べるため、日米で調査が行われた。日本、米国でそれぞれ 34,923 人、25,200 人にオンラインで調査票を配信され、日本では 2,000 人、米国では 1,992 人の有効な回答が得られた。サンプルのうち、日本では 3.7%、米国では 5.2% の消費者が製品創造を行っているという結果が出た。先の数字を各国の 18 歳以上の人口数にかけると、国ごとのイノベーターの人口を推計することができるが、そこから、イノベーターの数は決して無視できる数字でないことが分かるだろう。これらのデータや先行事例から、消費者は確実に開発や創造を行っていることが説明できる。ここでは、「共進化マーケティング」の概念・定義を紹介したが、消費者は具体的に、「どのような創造・開発を行っているのか」、「どうして創造・開発を行うのか」については、次節でまとめる。

表 1 消費者イノベーター全体に占める割合の 3 か国比較

	日本 (N=2000)	米国 (N=1992)	英国 (N=1173)
製品創造	1.7	2.9	2
製品改良	2.5	2.8	4.8
両方	0.5	0.5	0.6
全体	3.7	5.2	6.2

(出所) von Hippel, Ogawa and De Jong(2011)

2) 創造・発信する消費者

共進化マーケティングを考える必要性が高まってきていることを、上で述べた。では、そのマーケティング概念で想定されている消費者とは、どのような人なのか。創造的消費をし、コミュニケーションする消費者を「アクティブ・コンシューマー」であると濱岡(2007)は述べる。そこでは、「創造的消費」と「コミュニケーション」という 2 つが考慮されている。

まず、創造的消費について、創造・開発には 2 つのパターンがあることを理解しておくなくてはならない。第一に、「製品創造」があげられる。製品創造とは、何もない状態から解体・分解を行うことで製品が生み出されることである。ユーザーが創造を行い、有名になった例が、コンビニエンスストア（以下、コンビニと表記）を展開するセブンイレブン・ジャパンにある。同社は、店舗用在庫管理システムで数々のイノベーションを行ってきた。コンビニでは、食材から生活雑貨までいろいろなものが揃えられており、店舗側は様々なものを在庫として抱える必要がある。このような中、発注した商品が店舗に届き、数ある段ボールから目的の商品を探し出すのは骨が折れる作業であった。例えば、「ハウス・バーモンドカレー」と伝票に書いてあっても、いったいその商品がどこに入っているのか一目で確認することができなかった。そこで、同社は商品についているバーコードをうまく検品に使うことができるのではないかと考えた。その過程で、検品用のスキャナーが開発され、店舗に発注した商品が注文通り納品されているかを確かめる仕組み、道具が生まれた。

この仕組みは高く評価され、他の大手コンビニチェーンにも導入されるまでになった。これは製品が新たに開発された例であるが、これらが日米英でどれだけ行われているかについては、表1で確認できる。

しかし、消費者は製品をすべて解体・分解することで、独自性のある製品を作っている場合だけではない。第二に、消費者は、製品自体はそのままのものを使用しているが、用途だけを変え「用途創造」を行っている場合を紹介する。堀口聡史氏は、消費者が iPhone のアプリケーション・ソフトウェアを当初意図されていたものとは違う用途で使っている現状があると報告している。毎年2月に開催される東京マラソンでは、約36,000人の市民ランナーが、200万人を超える人たちの熱い声援を受けながら、快走している。マラソンに出場している友人や知り合いを一目見ようと沿道で応援をする者も数多い。その声援を送っている人の中に、「Find iPhone」というアプリを使って、自分たちが応援するランナーが、今、どこを走っているのかを確認している人がいたというのだ。このアプリは、もともとは iPhone を紛失したとき、その所在を探し出すためのアプリである。ところが、ここで取り上げたアップルユーザーはそれとは違った使い方をしていた。これは紛れもなく、ユーザーが用途を変え、使用している例である。

消費者の創造・開発は、「製品創造」と「用途創造」の2つに分類したが、製品において、もう少し詳細に分類する。どのような製品を利用するかを考えると、「既存の製品をそのまま使用する」、「既存の製品を修正したものを使用する」、「新たな製品を創造し、それを使用する」という3つの方法があり得る。また、用途については、「既存の用途のまま用いる」、「新たな用途を見出して利用する」が想定される。これらを組み合わせると、6個のセル(表2)ができ、網掛け部分が創造的消費にあたる。創造性研究では、「新規性」「有用性」という基準で創造性を判定することが多いが、ここでいう「創造性」については、有用であるか否かを問わず、また新規性についても、本人が新しいと感じればよいものとしている。

表2 「創造的消費」とは

		用途	
		既存	用途創造
製品	既存	「既存製品・既存用途」	「用途創造」
	製品修正	「製品修正・既存用途」	「製品修正・用途創造」
	製品創造	「製品創造・既存用途」	「製品創造・用途創造」

(出所) 濱岡(2007)

続いて、コミュニケーションである。マーケティングという観点から見れば、創造的消費の産物や用途について、新たなものが生まれればよいというわけではない。アイデアが社会に広がることも重要である。1990年代以降、インターネットが広く一般的になったことで、コミュニケーション方法が多様化し、創造・開発におけるコミュニケーションが高度化している。インターネットの普及は、不特定多数の消費者が自分の意見を発信し、またその意見のフィードバックを受けるという双方向のやり取りを可能にした。この後に事例研究としてあげるクックパッドも、この双方向のコミュニケーションを上手く取り入れている。コミュニケーション手段の発達により、消費者は従来と違う形でつながれるようになり、ユーザーがアクティブ・コンシューマーになりやすくなったことに疑う余地はない。次節では、消費者は「どうして」、「なぜ」これらのコミュニケーションを利用し、創造的消費を行うのか説明する。

3) 創造・発信の仕組み

従来のマーケティングの概念がすべてのマーケティングを網羅することができず、「共進化マーケティング」という考え方が誕生し、そこで定義されている消費者像は「アクティブ・コンシューマー」と呼ばれるもので、彼らはコミュニケーション手段を巧みに使い、創造的消費を行っていることが分かった。共進化マーケティングがどうして重要となったのか、アクティブ・コンシューマーや創造的消費とは何かについては 1) 2) を参照していただきたい。しかし、消費者がどうして創造や発信を行うのかというところまで議論が進んでいない。ユーザー側に何らかのインセンティブがなければ、これらを行うことはないはずである。では、なぜ消費者が自ら製品創造や用途創造を行い、それを世の中に普及させようとするのか。そこで、消費者の動機や資源（知識）に注目したい。

消費者がどうして創造・開発を行うかについてはこれまでさまざまな研究が行われてきた。研究ごとに注目している要因が異なるが、濱岡、田中(2007)は、「期待経済利益」「楽しさ」「不満や不便の解消」「自己効力感」「名声・認知欲求」「互酬性および一般的交換」といった要因に注目している。

第1に、「期待経済利益」は、イノベーションから得られるであろう期待経済利益を多く持つ者ほど、イノベーションの源泉となる確率が高いという仮説である。von Hippel(1998)は、科学的測定機器、半導体などの、組み立てプロセスについてと、トラクター・シャベル、エンジニアリング・プラスチックなどについてから、この仮説を見出したが、経済的な利益は有意な関係にない。しかし、消費者参加型商品開発サイトへのアイデアの投稿頻度については、「賞品/賞金/ポイントの獲得」が正で有意となったという結果がある。

第2に、「楽しさ」は、創造プロセス自体を楽しむことである。アイデアを考えることで、内発的動機を高め、考えることを楽しんでいるようである。これは重要な動機の1つとなりうる。

第3に、「不満や不便の解消」ということが挙げられる。Raymond(1998)によれば、オープンソース・ソフトウェアプロジェクトのすべてが、プログラマーの「ちょっとしたいらつき」にあると指摘している。現在、食洗機は、当たり前のものであるが、これは大豪邸に仕え、働いていた人が、食器を割ってはいけないことにストレスを感じ、開発されたという話がある。ユーザーが何かの問題に直面した際、ちょっとした不便さ、不満を解消するために開発を行うことがあるということも理解しておかなければならない。

第4に、「自己効力感」とは、自分の行動が効果を与えると考えるほど、その行動をとる傾向が強いというものである。自分が投稿しても、何も生じないのなら開発する動機は生じないだろう。ユーザーが何かを行うことで、「自分のアイデアが製品化される」、「コメントやフィードバックがもらえる」からこそ彼らは、創造・開発という行動をとる。逆に、消費者参加型製品開発サイトに投稿しない理由として高いのは、「製品化されないから」というのが多いようである。

第5に、「名声・認知欲求」がある。Raymond(1998)は、ソフトウェア開発者の動機として、仲間からの名声が重要であることを指摘している。金銭的見返りがない場合には、特に仲間からの名声が重要となる。注意しなければいけないのは、創造的消費については有意とならなかったが、コミュニケーションについては有意であるということだ。つまり、認めたいから創造するのではなく、他者に認めてもらいたいからコミュニケーションするといえる。

第6の「互酬性および一般的交換」とは、何かをしてくれた相手にお返しをすること、何かをしてくれた相手ではないがお返しをすることであり、これらが創造・開発の動機になっていると Kollock(1999)はいう。

4) 創造する消費者の発見方法

iPhone のアプリケーションの使用例や、検品スキャナーや食洗機の開発事例からも分かるように、アクティブ・コンシューマーは誰もが思いつかない素晴らしいアイデアを持っている可能性がある。企業はアクティブ・コンシューマーをうまく見つけ出し、自社製品の開発に巧みに組み込むことが重要であるのはいうまでもない。最後に、効率よくアクティブ・コンシューマーを探すにはどうしたらよいかについて述べる。

ハンブルク工科大学の Christian Rusuje の調査²によれば、2,043 人のユーザーからアクティブ・コンシューマーを特定したところ、全体のわずか 1.1% の 22 人しか存在しなかったそうだ。彼らを特定するのはかなり困難であるが、有名な方法として、「スクリーニング」と「ピラミッディング」の 2 つがある。「スクリーニング」はアクティブ・コンシューマーを探す原始的な手法で、彼らが含まれているだろうユーザー名簿を作成し、リストアップされている対象者全員を調査するというものである。スクリーニングは全数調査であるので、探し出せる可能性は高いが、それにかかる負担も大きい。そこで、新たに「ピラミッ

² 小川(2013)による

ディング」という手法がとられるようになった。専門知識や能力のレベルが上がるほど、人の数が減るとというのが、ピラミッド型に近似するということから、この名前がついた。ある人が持つ知識を活用して、自分より専門性の高い人を紹介してもらい「紹介の連鎖」をたどることで、目標人物を探し出せるといった要領である。しかしながら、ピラミッディングという方法でも、まだまだ負担が大きい。

その中で、濱岡(2007)は、アクティブ・コンシューマーは、個人のみならず他者と共同で創造することも多いと述べている。それにより、近年では、コミュニティごとにアプローチする方法がとられるようになった。コミュニティを単位にすると、他者と共同で創造することを考慮できるほか、不特定多数のユーザーを対象にするため、「スクリーニング」や「ピラミッディング」のような方法よりも容易にアクティブ・コンシューマーを見つかることができる。このように、不特定多数の「群衆」を製品開発に組み込む手法をクラウド・ソーシングと呼ぶ。クラウド・ソーシングでは、不特定多数の消費者に対し、欲しいと望む製品案やそれに対する評価をインターネット経由で募集し、消費者からの反応をもとに製品化を検討するのが一般的である。ユーザーを上手く囲い込み、製品を開発し成功した企業例に、良品計画がブランド展開する無印良品がある。小川(2011)によれば、無印良品は2002年からクラウド・ソーシングを採用し、従来の製品開発と併用し、高い成果をあげているデータがある。クラウド・ソーシングにより開発された製品は、伝統的手法によって開発された製品を平均値で比較すると、初年度売上額が3.8倍、売り上げ数が2.2倍であった。この新しい手法は、不特定多数のメンバーを開発グループとして確保し、新規性や独自性の高い製品を生み出すことを実現している。

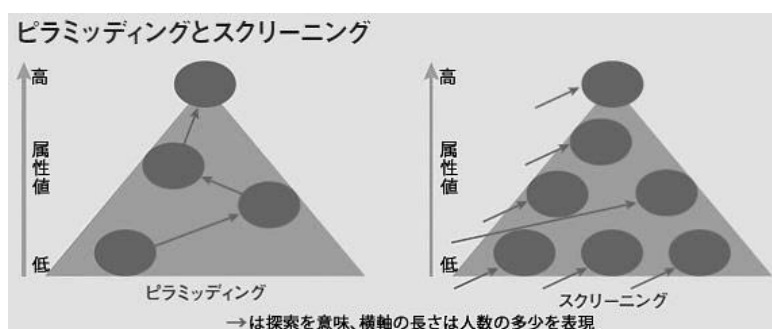


図1 ピラミッディングとスクリーニング
(出所) 小川(2011)

次章では、現代社会で実際に「ユーザーイノベーション」が活用されている事例の分析を行う。周りを見渡せば、最近かなりのユーザーイノベーションが起こっている。ここでは、日本の国内市場に注目し、クックパッドの事例を取り上げたい。クックパッドとは「何か」に始まり、今後発展するにはどのようなことが必要かを述べることで、ユーザーイノベーションを利用することの重要性を認識していただきたい。

2. ユーザーイノベーション事例研究

製品・用途ともにさまざまな製品分野で無視できない数のイノベーションが行われており、見過ごすわけにはいかないことについて述べてきた。では、企業はイノベーションを十分に活用できているかという点、そうは言い難い。依然として、ユーザーイノベーションを商品の開発段階で導入することに苦戦を強いられている企業も多い。本研究では、消費者の創造革新で急成長しているクックパッドを事例に挙げたい。

1) クックパッドとは

株式会社クックパッドは、佐野陽明が慶應義塾大学湘南藤沢キャンパスを卒業後すぐに、1997年10月、藤沢市に前身「有限会社コイン」を立ち上げたことに由来する。現行の料理レシピの投稿・検索インターネットサービスを始めたのは98年からで、創業当初から「毎日の料理を楽しむにすることで心からの笑顔を増やす」を企業理念として掲げている。よって、同社のビジネスはこれに従い展開されている。食品業界とコラボレーションしたレシピコンテストの開催や食材宅配サービスの運営を行っているが、これらは「料理を楽しむ」と同社が判断したため、実施されているのである。Webサイトを運営する会社は一般的に広告収入で利益を算出している場合が多いが、同サイトの広告の数はかなり少ない。これも過度の広告は、ユーザーの料理を楽しむことを阻害する要因になりかねないと判断され、広告数が減らされたのである。

そして、クックパッドは、株式会社クックパッドが運営するレシピコミュニティーサイトで、「料理業界のグーグル」を目指している検索サイトである。例えば、「ハンバーグ」と検索すると、18,798件³のレシピがヒットする。現在150万以上のレシピが登録されており、20代・30代の女性を中心に圧倒的な支持を得ている。個人が参加登録を行うと、サイトコミュニティに参加でき、作った料理のアップをしたり、他人が載せた料理を作り、コメントや写真付きで投稿できる仕組み⁴になっている。つまり、料理を作るときレシピを参考にするユーザーもいれば、掲載されたレシピをアレンジし、それを投稿するユーザーもいる。同サイトの興味深い点は、レシピを投稿するユーザーが料理専門家ではなく、一般の消費者であるところにある。専門家が提案するレシピは本格的で魅力的であるが、技術面や調理環境の影響で一般の消費者が調理することは難しい。難度も中程度で、手順まで詳しく掲載されているレシピを利用することは、手頃で短時間で料理が作れるようになり、仕事・家事・育児などに追われる消費者を守り、夕食時の救世主的存在になっている。

2013年度4月時点、年間売上高は約50億円、営業利益は26億円で営業利益率は50%と大きく成功しているビジネスだが、開始当初から世に受け入れられたのではなかった。広報室の櫻井友希代氏は、サービス開始時は「提供する価値に対してユーザーから対価を

³「クックパッド Web サイト：<http://cookpad.com/>」より（最終閲覧日 2014年3月3日）

⁴「つくれば」と呼ばれる機能（作りましたフォトフレームの略）

頂くサービス」という発想で、月額 500 円を必要としたため、会員数は約 100 人とどまり、経営が全く成り立たなかったという。事業の発展をサービスの無料化に見出し、掲載料を全額返還し、5～6 年間の月日を経てようやく現在の形になったそうだ。

表 3 クックパッドの主な歴史

年代	事例
1997 年	神奈川県藤沢市にて有限会社コイン（現、クックパッド株式会社）を設立。
1998 年	料理レシピの検索・投稿インターネットサービスである「kitchen@coin」を開始
1999 年	「kitchen@coin」から「クックパッド」へサイト名称変更。
2001 年	本社を神奈川県横浜中區に移転。
2002 年	「クックパッド」への広告掲載を開始。
2002 年	本社を東京都渋谷区代々木に移転。
2004 年	クックパッドプレミアムサービスを開始。
2004 年	有限会社コインからクックパッド株式会社へ組織変更。
2006 年	本社を東京都港区北青山に移転。
2007 年	委員会設置会社へ移行。
2008 年	本社を東京都港区白金台に移転。
2009 年	東京証券取引所マザーズへ上場。
2009 年	iPhone アプリケーション「クックパッド」を開始。
2010 年	アメリカ子会社設立。
2011 年	シンガポール子会社設立。
2012 年	iPhone、iPad 対応のユニバーサルアプリケーション「クックパッド」を開始。
2014 年	アメリカ子会社 COOKPAD Inc.を通じてアメリカのレシピサービス運営会社 ALLTHECOOKS, LCC を孫会社化

（出所）COOKPAD ホームページより作成

では、このサイトをどのような消費者が利用しているのか。同社の調査（表 5）によれば、2013 年の 8 月時点で、女性が 86.7%、男性が 13.2%であり、女性の年齢層は 20 歳未満が 8.5%、20 代 33.3%、30 代 34.8%、40 代 18.1%、50 歳以上が 5.2%であった。この結果より、同サイトを利用しているのは圧倒的に女性が多く、20～40 歳までの年齢層がかなりの割合を占めることが分かる。「女性」かつ「20～40 歳」の利用者の存在を念頭に入れながら、戦略を展開していく必要があるといえる。逆に、どうして 40 代や 50 歳以上の

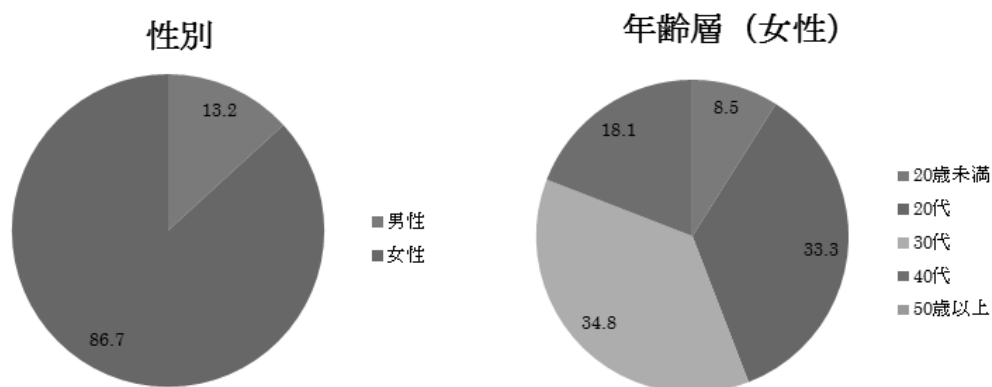
人に受け入れられていないかも考えないといけない。私は、50歳以上の人の多くがインターネット環境に精通しておらず、また自身の料理の経験により、他の人のレシピを参照する必要がないため、このような結果になったと予測している。また、「料理男子」という言葉に代表されるように、最近では男性が料理をすることにも注目が集まっているため男性層が増加することも今後予想される。この層をうまく活用することはさらなる成長遂げるきっかけになるだろう。

表4 業績の推移

	2007/4	2008/4	2009/4	2010/4	2011/4	2012/4	2013/4
売上高（百万）	310	676	1,083	2,207	3,263	3,909	4,982
営業利益（百万）	113	319	411	1,064	1,626	1,929	2,644
経常利益（百万）	112	319	412	1,052	1,594	1,907	2,701
当期純利益（百万）	62	176	239	567	847	1,110	1,616
発行株式総数（千株）	11	11	1,152	4,022	16,150	16,347	32,884
従業員数	18	27	46	69	86	102	128

（出所）COOKPAD ホームページより作成

表5 クックパッドの利用者（2013年8月時点での集計結果）

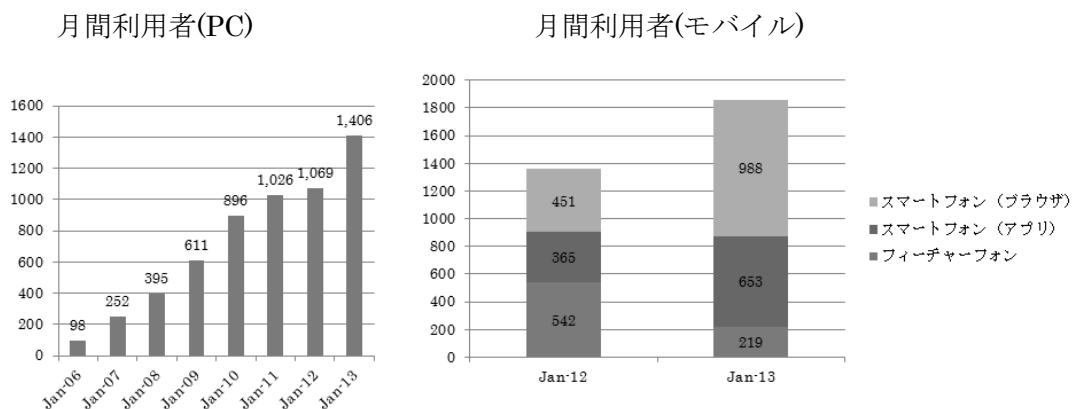


（出所）COOKPAD ホームページより作成

次に、ユーザーはクックパッドをどれほど使っているのか、どのような媒体で利用しているのかについて着目したい。同社の調査（表6）によれば、PC、モバイル共に利用者数は右上がりの傾向を示している。かなり大きな期間でグラフを見てみると、PCでの利用者数の伸びは目覚ましいものがあるが、それと同等以上にスマートフォンでの利用者は非常

に多くなってきている。2014年1月⁵では、のべ月間利用者数は4,134万人であり、内訳がPC1,502万人、スマートフォン2,470万人、フィーチャーフォン117万人、その他43万人であった。スマートフォンからの利用者が多いため、それらの利用者が使いやすいようなアプリケーションに変えていくことも課題となり得る。

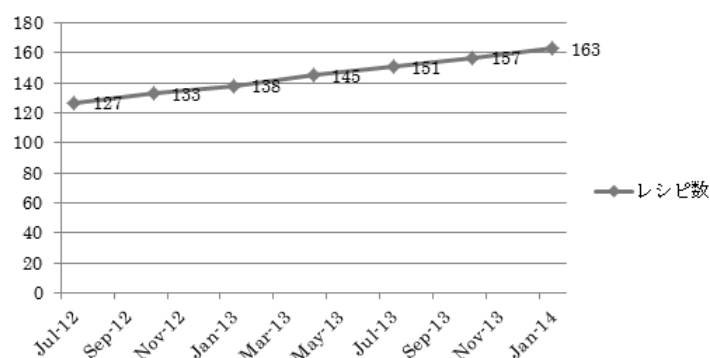
表6 クックパッド月間利用者数（ただし、単位は百万人）



(出所) COOKPAD ホームページより作成

最後に、レシピの数であるが、こちらも堅調に増加している。創造性の高いアイデアが生まれるには、レシピ数が多いことも大切であるため、現在のレシピ数で満足することなく、レシピの投稿が増えるような仕組みや制度は積極的に導入していくべきである。しかし、レシピ数の増加は利用者のサイトの使いやすさに負の影響をもたらす可能性もあるため、サイトを見やすくする工夫も今まで以上に必要となる。クックパッドはどのような点でユーザーイノベーションを利用しているといえるのかについては次節に譲りたい。

表7 レシピ数の増加（ただし、単位は百万品）



(出所) COOKPAD ホームページより作成

⁵ 「クックパッド企業サイト：<https://info.cookpad.com/>」(最終閲覧日 2014年4月21日)

2) ユーザーイノベーションとの関連性

そして、クックパッドがユーザーイノベーションを利用したサイトであることを述べたい。同サイトには、多くのユーザーがいるが、ユーザーによって使用頻度や使用目的も違う。小川(2011)は、クックパッドを利用する消費者は「投稿者」、「積極的模倣者」、「単なる閲覧者」の三層構造で理解でき、知識創造とプロモーションを統合していると指摘する。クックパッドにおいて、もっとも重視すべき層はサイトへの「投稿者」である。有能なこのユーザーの増加がこのサイトの生命線であり、同社は彼らのためにインターフェイスの改良を行っているといっても過言ではない。彼らの投稿は、サイトにおいてデータベースとなり、サイトが活発するか否かは彼ら次第である。そして、「つくれば投稿者」である。この層は、クックパッドに掲載されているレシピを自分で料理したときに、感想を投稿者に写真付きでコメントするという活動を行う。同サイトは、つくればの投稿者の数によって、「話題のレシピ」に掲載される仕組みになっており、これらの層はレシピの質向上に貢献しているといえそうだ。最後に、「単なる閲覧者」は、クックパッドのサイトに掲載されているレシピを参考にするが、とくに投稿やコメントを書き込まない人々である。一般に、「単なる閲覧者」はレシピを見るだけで、サイトの活性化には有意でないとの見方もあるが、私は「単なる閲覧者」もレシピの質向上に一役買っていると考えている。最近では、一度検索したレシピを再び参考できるように「レシピを保存する」という項目がある。各レシピの保存数は、レシピの質を考えるとときの1つの指標となりうる。これらの知識創造の仕組みを図式化したものが以下の図3にあたる。

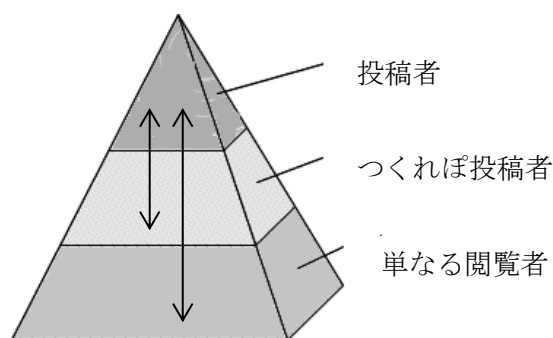


図3 クックパッドにおける知識創造の仕組み

(出所) 小川(2011)を改良し、作成

まとめとして、クックパッドのサイトの3つの特徴を整理しておきたい。第1に、同社はつくればの事例からわかるように、製品開発のアイデア創造段階に加えて、商品の使用局面におけるユーザーの知識創造にも焦点を当てている。第2に、様々な創造を一般の消費者にゆだね、積極的にそれを可視化している点である。第3に、不特定多数の人々を

イノベーターと捉えている点である。特定の人にアプローチしないことで、多数のアクティブ・コンシューマーの獲得に成功している。

3) ユーザーイノベーションを用いた企業戦略

クックパッドは、さまざまな活動を行っているが、その中の1つに、食品・飲料メーカーに対するマーケティング支援活動がある。他の企業がクックパッドに登録する消費者のイノベーション、提案を活かそうというものである。消費者はメーカーの開発担当者にはない発想を持っているケースも多い。現在、世界で売上高第6位の玩具メーカーのレゴ社は、製品過程を無料公開し、ユーザーイノベーションを効果的に用いたことで、マインド・ストームロボットで大成功をし、「大人も楽しめるレゴ社」へと成長した。

クックパッドの場合では、食品業界の企業が同社とコラボレーションする「レシピコンテスト」が一般的である。広告主となるメーカーが自社製品を利用、またそれに合う料理のレシピをクックパッドのサイトを通じてユーザーから募集し、グランプリや入賞を競うというものである。他の企業が、消費者からの提案に価値を見出し、アクティブ・コンシューマーが同サイトに存在すると判断したためであろう。以前行われたテーマには、「ビールに合うトマト料理コンテスト」、「子供が喜ぶおやつレシピコンテスト」、「ハーゲンダッツのミニカップアイスを使った簡単楽しいスイーツレシピ」などがある。大手調味料メーカーのエバラ食品工業は、同社の看板商品である「焼肉のたれ」を使ったレシピ募集を行ったことで、ビビンバに使う、焼きそばに使うという画期的なアイディアが生まれた。ここでは、具体的にミツカンとローソンの事例を取り上げて、レシピコンテストの詳細、商品過程のプロセスを紹介したい。

① ミツカンの事例

ミツカンは「やさしいお酢」という、新製品が開発されたときに、このお酢を対象に、レシピコンテストを行った。一般的に、ツンとくる酢の酸味は独特で苦手としている人は多く、酢と聞いただけで料理を食べない人も多い。そこで、ミツカンは酢を使った料理に関心を持ってもらうことを課題としていた。募集期間は2009年3月21日から2009年4月20日で、「やさしいお酢」を使ったお酢がおいしいレシピという内容で、お酢嫌いを克服してもらいたいというキャンペーンを実施した。かなりの数のレシピが掲載され、「子供の好きがもっと好きになったで賞」、「子供のきらいが好きになったで賞」のような賞もあった結果、このキャンペーンは盛り上がりを見せ、2週間で2,039件ものレシピが投稿され、同商品の使用用途は拡大し、計画を上回る販売数を達成できたようである。この事例では、商品の用途を拡大しようとメーカーが先に商品を開発した。しかし、消費者のアイディアがそのまま製品化されたという例もある。次に、ローソンのケースからそれについて確認する。

② ローソンの事例

続いては大手コンビニのローソンの事例をあげる。新生活、朝ごはんレシピコンテストという内容で実施され、ミツカンの例との大きな違いは、消費者のレシピ・アイデアをそのまま商品化しようというところにある。このコンテストは2012年4月9日から2012年4月23日の期間に行われた。ここでは、ローソンが持つ独自ブランド、ローソンセレクトのハーフベーコン、シーチキンLフレック、とろけるスライスチーズを使わなければならないという条件があり、どのような朝ごはんレシピで良いというわけではなかった。消費者自身のアイデアが製品化されるということもあり、こちらも多くのレシピが投稿され、実際に「たっぷり野菜とシーチキンのスープ」、「ヨーグルト風味のシーチキンマカロニ」、「シーチキンと彩り野菜炒め」の3品が商品化された。繰り返しになるが、①では、お酢という既成製品の使用用途を拡大することを狙いとしていたのに対し、②は、消費者のアイデアそのものを製品化しようとしている点で、①とは少し性質の異なるレシピコンテストであるといえる。

以上、クックパッドのアクティブ・コンシューマーを効果的に使った2つの例を取り上げたが、今後も、大手メーカーが彼らを巻き込んだレシピコンテスト、新商品のモニターを募集するといったケースは減らないだろう。今後は、調理器具や食器メーカーも同サイトを用いた企業戦略を展開のではないかと私は予想している。フライパン、圧力鍋と器具を専門に開発している会社は、ある一定の使用用途を消費者に提案し、開発・販売を行っている。しかし、「焼肉のたれ」、「やさしいお酢」のように、アクティブ・コンシューマーからの発想で思いもよらない使い方や、また器具そのものが生まれることがある。今後、あらゆる企業がどのような形でクックパッドのレシピサイトを利用するのか目が離せない。

4) 価値共創概念による分析

ユーザーイノベーションと比較的近い意味合いを持つ概念で、価値共創という言葉がある。続いては、「価値共創」という概念を用いながら、クックパッドの分析を行う。価値共創とは関連性やイノベーションを生み出すための消費者と企業のネットワークが競争力の源泉となり、顧客の参画により作り出される経験を通じて、差別化を実現する企業戦略のこと Schultz(2013)である。企業がブランド価値を高めていくうえで、ユーザーイノベーションをいかにうまく活用すべきかを考えるうえで、この考え方は大きな意味を持つ。言い換えると、企業が独自のブランドを築いていくことを考える際にも、顧客や一般ユーザーの役割が重要であり、彼らをいかにうまく使うかが重要であるということだ。

Nicholas Ind, Oriol Iglesias, and Majken の定義によれば、価値共創の起こりうる場所は組織側の活動とユーザーの共同体の活動が重なり合うところ(図3)である。組織や共同体の歩み寄り次第に応じて、この共創が起こりうる部分は円が左右に移動し、大きさが変化するのはのではないかと私は考えている。現状のままでは、ユーザー側が左にシフトすること

はないといえないかもしれないが、多くの年月を必要とするだろう。そのため、クックパッドがより発展するためには、組織側（クックパッド）が左にシフトする必要があるといえる。社員のアカウントを作成し、投稿やコメントを行うといった、ユーザーが同社を身近に感じるための努力が重要だろう。

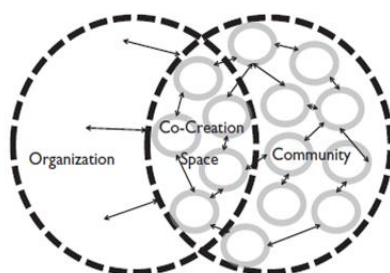


図3 価値共創の発生空間

(出所) Nicholas Ind, Oriol Iglesias, and Majken Schultz(2013)

そして、ユーザーはどのようにして共同体に参加をするのか、そのユーザーの参加はどのような影響をもたらすのかについてである。共進化マーケティングの概念では、消費者がイノベーションを行うのは、「期待経済利益」、「楽しさ」、「不満や不便の解消」、「自己効力感」、「名声・認知欲求」、「互酬性および一般的交換」といった要因が存在するためであった。Nicholas Ind, Oriol Iglesias, and Majken Schultz(2013)は、ユーザーの参加は、ユーザーが組織側に対して、いかに「信頼・信用」を感じるかで決まり、その後フィードバックという形で、自身の参加が意味あるものかを確認できなければいけないと述べる。言い換えれば、現在、クックパッドはある程度の大きさのブランド共同体を持っているといえるので、「信頼・信用」を獲得できる仕組みを構築し、適切な時期、適切な方法でフィードバックを行えば、図4のように、時間の経過とともに更なる発展が予想される。

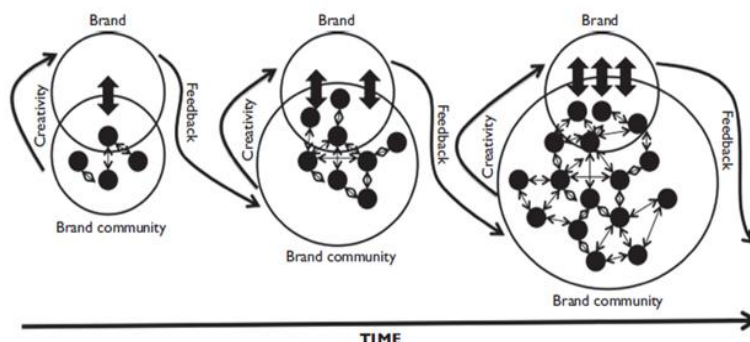


図4 参加の出現と結果

(出所) Nicholas Ind, Oriol Iglesias, and Majken Schultz(2013)

この節の最後に、価値提案の理論に基づき、クックパッドを分析したい。Aaker(1996)は、ユーザーは「機能的便益」、「感情的便益」、「自己表現の便益」の3つでユーザーの価値は規定されると考えた。しかし、価値共創の考えが注目されるにつれ、Nicholas Ind, Oriol Iglesias, and Majken Schultz(2013)が、この概念に「参加による便益」をつけ加えた。この4つにより、価値提案ができると考えられている。現在、クックパッドのサイトは自由に料理レシピを投稿できるため、「参加による便益」、「自己表現の便益」は非常に高いといえる。つまり、それ以外の2つである「機能的便益」、「感情的便益」に注目し、サイトを作り変えていくことが必要となるだろう。それに加えて、より参加できる仕組みづくりや自己を表現できるように調整していけばよい。

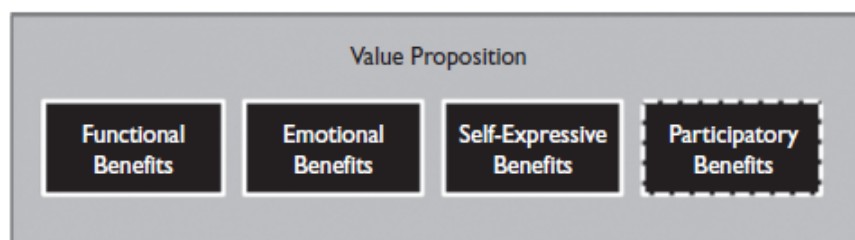


図5 価値提案と参加の便益

(出所) Nicholas Ind, Oriol Iglesias, and Majken Schultz(2013)

5) クックパッドの今後の方向性

1) ~4)を通して、クックパッドはどのような会社で、どのようなサイトを持つのか、どのような点でユーザーイノベーションを利用した企業であるといえるのか、またどのような企業行動を行っているのかについて、理解していただけたいと思う。4)では、クックパッドの将来にまで、少し話が及んだが、それとは違う形で総合的にクックパッドの今後の可能性を考え、この章の結びとしたい。

クックパッドは、どうしてこれほどまでに大きな力をつけ、企業として成長したのであろうか。その理由の1つに、同サイトは消費者を取り込む工夫が巧みであったといえる。1-3)で、アクティブ・コンシューマーが創造・発信を行う要因として、「期待経済利益」、「楽しさ」、「不満や不便の解消」、「自己効力感」、「名声・認知欲求」、「互酬性および一般的交換」があると確認した。「食」という身近なテーマで投稿できることは、「楽しさ」を感じるであろうし、自分の作ったレシピがコメントやフィードバックを受けることは「自己効力感」、「名声・認知欲求」というものにつながるだろう。すなわち、同サイトには、ただ単にユーザーイノベーションを利用したというだけではなく、それを巧みに導く仕掛けがあったことを忘れてはならない。

現在、大きく成長したクックパッドであるが、さらに発展するためには、より創造的で有用なアイデアを持つ人をサイト内に取り入れることが必要である。そのためには、彼

らの特性を考えることが重要となる。アクティブ・コンシューマーであり、現在同サイトに参加していない人は、①同サイトを知っているが、現段階で同サイトに魅力を感じていない人、②同サイトそのものを知らない人、③クックパッドの使い方が分からない人という3つに分類できると考える。

まず、①は、現段階では「期待経済利益」、「楽しさ」、「不満や不便の解消」、「自己効力感」、「名声・認知欲求」、「互酬性および一般的交換」を同サイトから見出せていないのである。アクティブ・コンシューマーの可能性があり、クックパッドの存在を知っているが、使っていない人々をうまく見つけ出し、彼らを対象に調査を繰り返すことで、彼らにも適合するインターフェイスを考案していけばよい。

②は、何らかの理由で同サイトを知らない人である。これらの層にアプローチするためには、今以上に広告やプロモーションをうまく行い対応すべきである。②の人々は、日本国内の人にとどまらない。このクックパッドに魅力を感じてはいるが、日本語ができず、投稿できない外国人なども予想される。この点に注目した同社は、2013年8月に英語版を開始した。英語版にとどまらず、他言語の導入も考えていくべきである。

また、③は、インターネットという環境に対応できず、したくても投稿できない高齢者層などがある。高齢者層が使いやすいインターフェイスを開発することも課題となるだろう。

3. 事例研究における仮説の設定と検証

前章では、ユーザーイノベーションの事例研究として、クックパッドを取り上げ、クックパッドとは何か、クックパッドとユーザーイノベーションとの関連性、企業のクックパッド利用例、最後はクックパッドの今後の可能性に関して述べた。概要や現在の状況、将来についてまで、言及できたが、いまクックパッドはどのようにしてこれほどまでに成功しているのか論じることは出来なかった。したがって、この章では「サイトの活性化要因」に焦点を当て、仮説を立て、具体的にどのようなレシピがサイトの質向上に貢献しているのかを分析したい。

まず、クックパッドの成功を、「クックパッドのサイトの質の向上」と定義したい。サイトの質の向上は、利用者の増加につながり、サイトの更なる発展に影響を与えるからである。そこで、サイトの質を上げるためには、人気のレシピの数を増やすことが重要であると考えられる。同サイトでは、「つくれば」という指標が存在し、今回はこれに基づき、どのような要因がつくればの獲得に大きな影響を持つのか分析したい。

つくれば獲得を分析する際の因子として、獲得者でもある投稿者がどのような状況であるかを把握するために、投稿者のレシピ数、投稿者の献立数、投稿者のつくれば投稿数、投稿者のプロフィールの有無の4つを分析の対象とした。これらの因子を採用したのは、全て客観的な数値を利用することができ、統計的に有意な結果が得るためである。

2章4)で、ユーザーが共創を行うには、「信頼や信用」を得られるかが重要となることを確認したが、プロフィールの有無がそれを説明する変数になる。プロフィールという投稿者の出所や事情は、ユーザーのサイトへの安心感にもつながるからである。よって、私は、この信頼や信用の獲得に影響力のあるプロフィールの有無がサイトの向上に関連があるとし、次のような仮説を考える。H；「獲得つくれば数はプロフィールの有無によって決定し、プロフィールがあることはつくれば獲得に正の影響がある」

この分析では、26個のご飯レシピ、85個のお菓子レシピのデータ⁶を用い、重回帰分析によって仮説が正しいかどうかを検証した。ただし、プロフィールについては、文字数で分類し、ないものは0とした。料理レシピとお菓子レシピを分けたのは、ご飯とお菓子では、レシピを用いるとき、参考にする項目が異なるのではないかと考えたためである。

⁶川瀬、宮川、渡邊(2013)によるデータを一部改良し使用

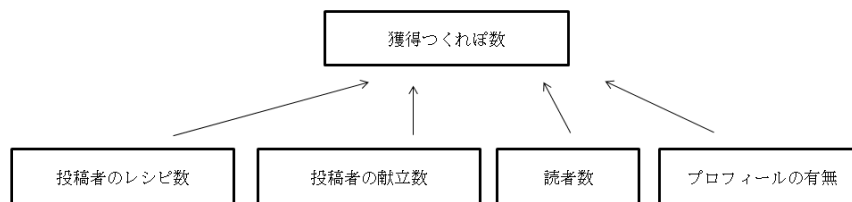


図7 クックパッドのサイト活性化要因 分析パス図

まず、26 個のご飯のレシピを用いた分析結果である。この分析の結果から、「信頼・信用」を与える要素である、t 値が 1.96 以下であったため、どの説明変数も統計的に有意でないことが分かった。H ; 「獲得つくれぽ数はプロフィールの有無によって決定し、プロフィールがあることはつくれぽ獲得に正の影響がある」を検証することはできなかった。しかし、つくれぽの獲得数とプロフィールの有無では、負の相関関係があったことが分かった。言い換えると、プロフィールがあることがつくれぽの獲得を阻害しているということである。このような結果になった理由として、収集したデータのレシピがかなりの人気度の高いもので集中していたことが考えられる。

表8 ご飯レシピ分析結果

説明変数	回帰係数	標準誤差	t 値	p 値
切片	4314.6870	1882.2576	2.292	0.0342 *
レシピ数	0.5469	8.2495	0.066	0.9479
献立数	13.7611	174.8942	0.079	0.9382
読者数	-0.2145	1.3103	-0.164	0.3218
プロフィール	-102.5483	100.6531	-1.019	0.3218

N=26

注) *** : 0.1%水準で有意 ** : 1%水準で有意 * : 5%水準で有意 . : 10%水準で有意

続いて、お菓子 85 個のデータ分析の結果である。この結果から、つくれぽの獲得には読者数という要因が、最も影響力を持ち、つくれぽの獲得と読者数の多さは正の相関関係があることが分かった。上記の分析と比較して、こちらのデータでは、つくれぽ獲得数の低いものから多いものまでを分析の対象したため、非常に信用度の高い分析ということができる。お菓子のレシピを参考にする人々は、読者数の多い、つまり、どれだけ自身と同じような動機を持つ人に、何回も参照されているのが重要であることがわかった。結果的に、この読者数も信頼や信用を高める要因であり、それはプロフィールの有無という要因よりも強く作用するといえる。

表9 お菓子レシピ分析結果

説明変数	回帰係数	標準誤差	t 値	p 値
切片	17.573488	4.822070	3.644	0.000495 ***
レシピ数	-0.022101	0.022208	-0.995	0.322892
献立数	-1.389482	3.246642	-0.428	0.669912
読者数	0.006216	0.004515	1.377	0.172786
プロフィール	0.802601	0.733062	1.095	0.277128

N=85

注) *** : 0.1%水準で有意 ** : 1%水準で有意 * : 5%水準で有意 . : 10%水準で有意

4. まとめと考察

ここまで、クックパッドの様々な側面について述べてきたが、本当の意味での成功は、1998年に同社が料理サイトを立ち上げたことにありと私は考えている。この時代に、ビジネスツールとしてインターネットに目をつけたことに大きな意味がある。1998年から現行の料理検索レシピがあったことを聞いて、驚いた人もいるかもしれない。だが、このサービスは開始当初、有料であったこともあり、世の中では受け入れられず会社経営は困難を極めた。そこで同社はサイトの無料化にふみきり、一部のコンテンツを有料としたことで、利用者は徐々に増え、ここ数年で態勢を整えたのである。料理検索サイトはPCで利用するために開発されたが、時代の変化に対応し、スマートフォンで利用可能なアプリケーションサービスを開始したことも成功要因として大きい。現在、月間利用者はPCからの利用に比べて、モバイルでの利用者の方が多いため、スマートフォンで使いやすいような機能を作ることがますます重要となってくるであろう。

ユーザーイノベーションを用いた企業戦略では、ミツカンとローソンの例のような、マーケティング支援活動があることを上で述べた。これもクックパッドの有用性を世間に示すために重要な戦略の1つであるだろう。マーケティング支援活動では、広告主となる企業がクックパッドのユーザーにお題を課し、レシピコンテストや新商品のモニターを実施しているが、そこから出た考えは、色々な制約があるため、ユーザーの純粋なアイデアとはいえない。しかし、広告主である企業側からの働きかけがなくとも、自然に投稿者から生まれた良いレシピやアイデアは確実に存在し、今ではクックパッドのユーザーから生まれたレシピが書籍化されるまでになった。角川SSコミュニケーションズから2007年に出版された『100万人が選んだ大絶賛おかず』や宝島社から2014年に発売された『クックパッドの大好評レシピ』はその代表例であり、これによる様々な効果が期待される。

そして、海外に事業展開を行うため、アメリカ、シンガポールに子会社を設けたことは世界展開を目指すうえで、大きな第一歩であり、世界中にいるアクティブ・コンシューマーを囲い込むためにも意義は極めて大きい。次ページには、論文作成の際、検討したすべての成功要因について、まとめて掲載した。資料として、参考にしていただけただけなら幸いである。ただし、この項目には成功要因として重要度が高いものだけでなく、あまり意味を持たないものも含まれている。

本研究では、マーケティングの研究分野で注目度の高いユーザーイノベーションについての概念や基本的枠組みを提示したうえで、実際に企業がユーザーイノベーションを利用している例について取り上げた。例として、クックパッドをあげたのは、「食」をテーマに扱うサイトで実用的であり、多くの人が内容に入り込みやすく、また利用者も多いと考えたためである。

ユーザーイノベーションを企業が活用している例で、クックパッドを取り上げた例は少なくはない。しかし、それらは「どのような仕組みを有するのか」や「どのような企業行

動をとっているのか」しか、説明されていない。つまり、これ以上のふみこんだ内容は見られず、クックパッドの成功要因の明確化や共進化マーケティングや価値共創といった概念を援用しながら、今後の方向性を検討し、どのような戦略をとれば社会的に有用なものになるかまで議論しているものはないだろう。この事例研究での分析は、クックパッドだけに当てはまるものではなく、他企業や他分野でユーザーイノベーションを利用する際にも参考になるものであると私は考えている。これを読むことで、共進化マーケティングの重要性を理解していただき、他分野での活用方法を検討していただければ嬉しく思う。

表 10 成功要因のまとめ

個人のモチベーション					
自己効力感	責任感	自己顕示欲	期待経済利益	不満・不便の解消	楽しさ
○	△	○			○

個人の資源		コミュニティ		メディア		
スキル	知識	インターアクション	共有	SNS	オウンドメディア	広告
○		△	○			

企業		ユーザーへの配慮			
登録制	課金制度	手順の明確化	サポート	ソフトウェアの提供	フィードバック
△	○	△	○		○

ユーザーと企業の交流			商品・製品との連携		その他
イベント	商品化	企業とのコラボ	好意	製品の単純さ	政府との連携
○	○	○	△		

記号の意味

○：かなり重要である、かなり関連している

△：あまり重要ではない、あまり関係していない、場合による

空欄：重要ではない、関係していない

(出所) 多田(2014)

参考文献・資料一覧

- 1) 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
- 2) 濱岡豊(2007)「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」『三田商学』 Vol.50, No.2, p.67- 90
- 3) 濱岡豊、田中秀樹(2007)「創造/発信する人々の動機と能力」『マーケティング・ジャーナル』 Vol.26, No.4, p.52-65
- 4) 紀曉穎、金秀娥、陳萱宜、チン・ショウテイ、ホンブンリット・セークサン、馬雅瑾、李佳欣、張育菱、張也、濱岡 豊(2008)「消費者によるイノベーション 事例編」『三田商学』, Vol.51, No.1, p.81-103
- 5) 川瀬あゆ美、宮川卓也、渡邊由比香(2013)「クックパッドにおけるリードユーザーの特性」(本論文における分析データも含む)
- 6) Nicholas Ind, Oriol Iglesias, and Majken Schultz 「Building Brands Together: Emergence and Outcomes of Co-Creation」 California Management Review Vol.55, No.3 Spring 2013
- 7) 和田充夫、恩蔵直人、三浦俊彦 (2012) 『マーケティング戦略』 有斐閣
- 8) 小川進(2013) 『ユーザーイノベーションー消費者から始まるものづくりの未来』 東洋経済新報社
- 9) 吉田健一(2012) 『リアル企業ブランド論』 日経 BP コンサルティング
- 10) 松田貴典、近勝彦、川田隆雄(2012) 『創造社会のデザイン』 ふくろう出版
- 11) 上坂徹(2009) 『六〇〇万人の女性に指示される「クックパッド」というビジネス』 角川SSC 新書
- 12) Wikipedia 「クックパッド」 <http://ja.wikipedia.org/> (最終閲覧日 2014年3月15日)
- 13) クックパッド Web サイト <http://cookpad.com/> (最終閲覧日 2014年4月21日)
- 14) クックパッド 企業サイト <https://info.cookpad.com/> (最終閲覧日 2014年4月21日)