

# 無印良品にみる消費者参加型ビジネス

A Study on Consumer Participatory Product Development at Muji.net

2015年5月

慶應義塾大学 商学部 3年 七組

赤尾征秀

Seisyu Akao

## 要約

今日消費者がイノベーションを起こすというユーザーイノベーションの関心が高まっている。そしてインターネットの登場により企業は消費者に対して情報を発信、共有することが容易になった。今回、消費者を商品開発に取り込むことに成功している企業の事例として、無印良品の「ものづくりコミュニティ」や「くらしの良品研究所 idea park」を取り上げた。そして「無印良品」ではユーザーコミュニティを通して、消費者と共創してイノベーションが起きていることが明らかになった。このことから、ユーザーコミュニティの重要性や参加者の動機、情報の粘着性といった観点から成功要因を考察した。最後にまとめとして企業が消費者を商品開発に参画できるようなコミュニティや場を作ることの重要性を説いた。

## ・キーワード

ユーザーイノベーション コミュニティ 参加者の動機 情報の粘着性 共創

## 目次

- 1 はじめに
- 2 先行研究
  - 2.1 共進化マーケティング
  - 2.2 消費者の動機と情報の粘着性
- 3 無印良品
  - 3.1 企業の概要
  - 3.2 モノづくりコミュニティ
  - 3.3 暮らしの良品研究所
- 4 考察
  - 4.1 成功要因
  - 4.2 参加者の動機
  - 4.3 情報の粘着性
- 5 消費者参加型開発の課題
- 6 まとめ

## 1 はじめに

企業主にメーカー主導でイノベーションが行われている。これまでのマーケティングはこのような前提のもと論じられてきた。そして今現在もそのような傾向は変わらない。昔はモノを作れば作るほど売れるといった時代であった。しかしモノ余りの時代とも言える現代では消費者はさまざまな趣向や欲求があり簡単にはモノが売れなくなった。企業はより消費者に支持されるように開発を進めていく必要があり、消費者のニーズを的確につかむ必要がある。このような時代において消費者自らがイノベーションを起こすという状況を見無視することはできない。例えばマウンテンバイクは山遊びをしていた若者によって生み出されたものである。(小川, 2005)他にもたくさん事例があるが、消費者自らが商品を開発することは珍しいことではない。私たちの多くが創造的消費を日常で行った経験がある。また linux による消費者参加型商品開設サイトなどといった消費者による開発といったことが注目されるようになってきている。そして今回消費者参加型の商品開発の事例として「無印良品」を取り上げることでイノベーションがどのように起き、その成功要因が何であったのかということ考察していきたい。

## 2 先行研究

### 2.1 共進化マーケティング

濱岡豊(2007)「共進化マーケティング 2.0」を参考にした。この論文は、創造しコミュニケーションする消費者であるアクティブコンシューマーと企業とが相互的に影響を与えながら、長期的に進化していくという「共進化マーケティング」という考えを提唱している。「共進化マーケティング」は多くの点で従来のマーケティングと異なる。例えば消費者から製品アイデアなどの情報が発信されたり、ネットワークにより消費者間のコミュニケーションが生じやすくなったりなど、今までの企業から消費者への矢印にしか目を向けていないマーケティングの研究とは異なり、マーケティング現象を企業と消費者における長期的な相互作用であると考えている。またこの論文では、外部の技術やアイデアを活用することで今までにない価値を生み出すといったオープンイノベーションについても述べられている。

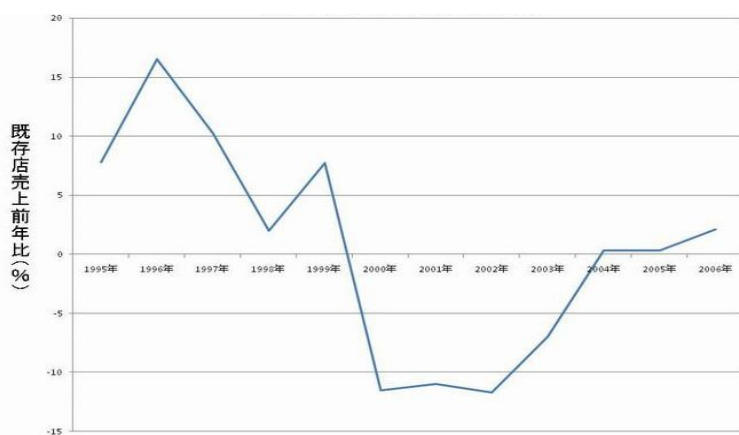
### 2.2 消費者の動機と情報の粘着性

濱岡、田中(2007)は、ユーザーがイノベーションや商品開発の担い手となる4つの事例を比較して、消費者の動機や情報の粘着性について述べたものである。消費者の動機に関しては期待経済利益や非経済的なものとして楽しさ、自己効力感、不満や不便の解消、認知の欲求があると記されている。また動機だけでなく創造するために必要不可欠な能力といった観点から情報の粘着性についての重要性も述べられている。情報の粘着性とは、「情報の探索者 seeker が利用できるように情報を移転するためのコスト」と定義され、「情報そのものの性質」「情報の量」「送り手の属性 attributes」, 「探索者の属性」, によって定まるとしている[von Hippel (1994)]以下の考察において以上に述べた理論も踏まえて述べていく。

### 3 無印良品

#### 3.1 企業の概要「以下(松井, 2011)を参照」

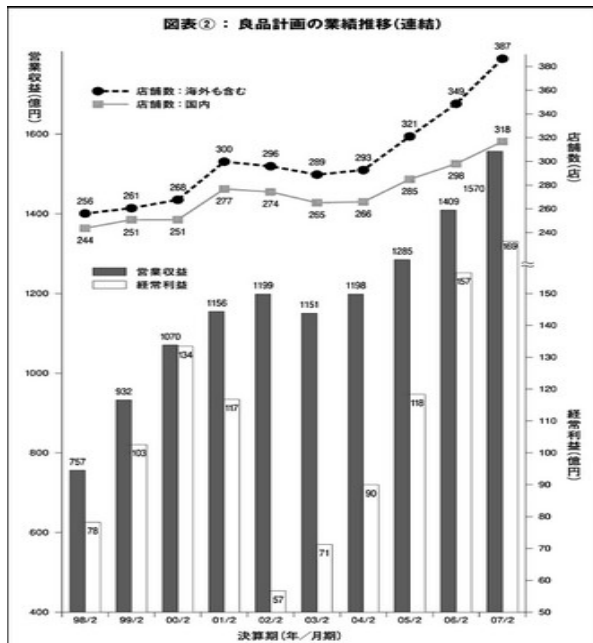
「良品計画」は「無印良品」のブランド名で商品・店舗展開している専門店である。「無印良品」を運営する良品計画は1989年の設立で、現在、従業員は約7,000名、売上高は1,700億円、店舗数は国内に369、海外には20カ国で151を数える。消費者の購売行動も変化していくことでさまざまな戦略がたてられた。図1は「無印良品」の業績推移を前年比で表したものである。「わけあって安い」というコンセプトのもと、設立後10年間は着実に成長していった。しかし2000年代に入ると売り上げは低迷した。2001年には急激な業績不振に見舞われた。低迷の要因はユニクロなどの競合他社が台頭してきたことなどいろいろあるが、一番は会社の業績がよかったことに慢心してしまい消費者ニーズの変化に対応する努力を怠ってしまったからである。その結果品数は莫大に増えたものの商品開発が後手になってしまったのだ。このことにより顧客のニーズに対応した商品開発を行うために良品計画は店長が顧客と直接コミュニケーションを取る機会を増やした。これは消費者を単に選択するだけでなく自ら開発・創造を行うということを念頭に置いた戦略である。そして商品開発の新たな試みとして「モノづくりコミュニティー」が始められた。その後は経営改革によりわずか五年で業績は回復していくことになる。また累計商品アイテム数に着目すると図1.2から1980年は40アイテムからスタートし2011年には7413個にいたる。2000年から2003年のアイテム数減少の要因は業績急落により競争力のある商品の開発に注力したためである。そして経営回復後は着実にアイテム数を増やし続けている。



出所:INTERNET COM「驚異的なV字回復を果たした無印良品」

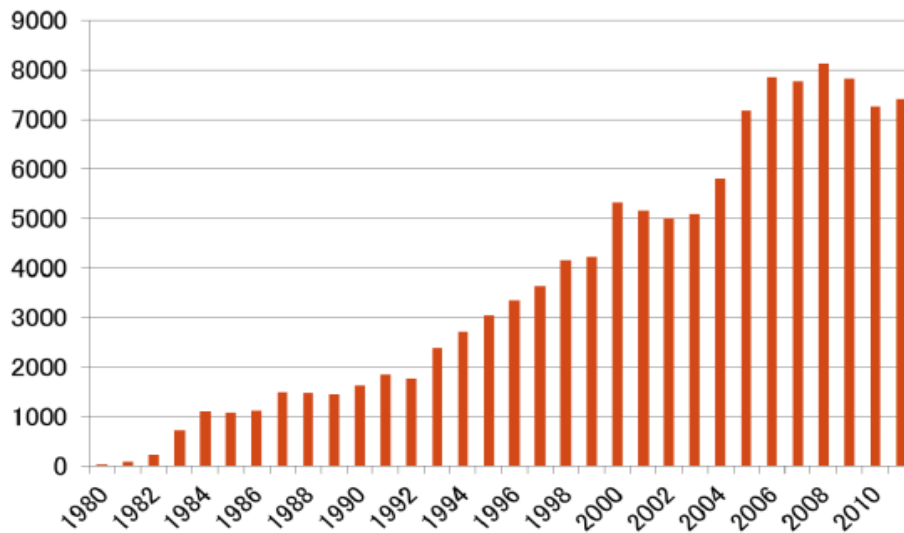
(<http://internetcom.jp/wmnews/20090309/8.html>)

図1 無印良品の業績推移 売上前年比



出所: 渡辺米英(2006)  
 図 1.2 無印良品の業績推移 営業収益

アイテム数



出所: 村田有里(2013)「消費者・ユーザーによる商品開発とオウンドメディアの活用」  
[http://news.fbc.keio.ac.jp/~hamaoka/GRAD\\_12/3s-murata.pdf](http://news.fbc.keio.ac.jp/~hamaoka/GRAD_12/3s-murata.pdf)  
 図 1.3 累計アイテム数の推移

### 3.2 モノづくりコミュニティ

もともと「無印良品」は素材・工程・包装を省略することにより、わけあって安いというコンセプトのもと顧客の支持を得ていた。しかしユニクロなどの低価格路線の競合他社が増えたことにより、そのコンセプトそのものが見直される必要がでてきた。こうした状況の中で始まったのが「モノづくりコミュニティ」である。「モノづくりコミュニティ」は消費者参加型サイトで顧客の意見を取り入れながら商品開発がなされる。このコミュニティにおける開発へのステップは以下の通りである。

- (1)顧客がアイデアを投稿
- (2)アイデアに投票
- (3)デザインに投票
- (4)プロジェクト進捗
- (5)購入の予約
- (6)商品化決定

このようなプロセスで商品化される仕組みとなっている。企業と顧客の双方向のコミュニケーションが行われることでいままで商品になかった新たな特徴が生まれた。その結果、他社との商品差別化が可能となり多くのヒット商品を生み出した。ヒット商品には図3のように「持ち運びできる明かり」や「体にフィットするソファ」や「貼ったまま読める透明付箋紙」があり、これらは年間売り上げ10億円にものぼる。これら商品のすべてが顧客のアイデアから生まれたものである。また現在ではモノづくりコミュニティで行われていた商品開発は無印良品のウェブサイトである muji.net 内のくらしの良品研究所のご意見パークに移転し、その後 idea park に移転している。ここで実際の「体にフィットするソファ」を具体例に商品開発の流れをみていきたい。

まず(1)アイデアの投稿、では消費者がこんな商品あったらいいなというアイデアのリクエストや意見を自由に書き込む。そこでさまざまな意見から1人がソファを無印良品側が取り上げ商品開発のテーマとした。

次に、(2)では商品開発のテーマに寄せられたアイデアに対して投票が行われ、体をあずける大型クッションが選ばれた。

(3)デザインに投票、では無印良品側がいくつかのデザインアイデアを考え消費者にそ詳細を示した上で投票される。ここでは4点提案され、素材・ファブリックタイプが一番多くの票を得た。素材・ファブリックタイプとは、中身にビーズを使用し、表面の布地を固めの部分と柔らかめの部分に分けるもので、簡単に体の一部にうまくフィットするだけでなく、座らないときでも形崩れしにくいというものである。

(4)プロジェクト進捗の段階ではこのアイデアが実現可能かどうか、具体的にどのような製品にしていかなどを考えていく。このプロジェクト進捗の段階で中止になった事例として「L字型ローシェルフ」「分別かびと目ておかる 単体タストボックス」などがあるが、主な要因としては商品化する際の技術的な問題が目立った。

(5)購入の予約、ではこの数字をクリアすれば商品化できるという予約数の目標が建てられる。

(6)の商品開発決定では「体にフィットするソファ」は予約数の目標50個というノルマを達成し2002年にネット販売、2003年に店舗で発売となった。

そしてこの「体にフィットするソファ」は現在「人をダメにするソファ」として呼ばれブレイクしている。



図2 無印良品の「モノづくりコミュニティ」  
<http://internetcom.jp/wmnews/20090309/8.html>



出所:INTERNET COM「驚異的なV字回復を果たした無印良品」  
<http://internetcom.jp/wmnews/20090309/8.html>  
 図3 モノづくりコミュニティの主なヒット商品

### 3.3 暮らしの良品研究所



図4 暮らしの良品研究所  
(<http://www.muji.net/lab/>)

「モノづくりコミュニティ」を更に発展させるために「暮らしの良品研究所」が作られた。現在「モノづくりコミュニティ」で行われていた消費者参加型の商品開発の役割は暮らしの良品研究所内の「idea park」が担っている。「idea park」では「モノづくりコミュニティー」と同様に顧客とコミュニケーションを図り、顧客からアイデアや意見を汲み取っている。しかし「idea park」では以上で述べた「モノづくりコミュニティ」のような6つのステップを踏むことはなく寄せられたアイデアに対して無印良品側が開発するか、しないかを決定する仕組みとなっている。また「暮らしの良品研究所」は商品開発だけではなく広報的な役割も担っている。毎週のコラムでは無印良品から暮らしのスタイルを提案し、商品開発以外の場においても顧客との接点を図っている。さらに Twitter や Facebook などのソーシャルメディアと連携することによって、より積極的な顧客とのコミュニケーションやライフスタイルの提示、企業の情報発信などを行っている。Twitter のツイート機能や Facebook の「いいね！」ボタンは従来のウェブサイトよりも気軽に参加することができる。またお客様の声というプロジェクトがあり、お客様のクレームや問い合わせをもとに既存の商品の改善や再販といったこともなされている。以下無印良品の消費者参加型開発サイトは頻繁に移転や機能を変更するので表にまとめた。



表1 無印良品ユーザーコミュニティの変遷

年代	概要	機能
2000年2月 モノづくりコミュニティ	自社のウェブサイトとして muji.netを設立した無印良品は muji.net内にモノづくりコミュニ ティ設立	消費者がサイト上にアイデア を投稿し、企業がそれを商品開 発のテーマとする。購入予約数 が一定数を超えると商品化決 定される。
2003年	ケータイサイト開設	
2007年2月	空想無印として別サイトに移転	
2009年 ご意見パーク	より消費者の生活に密着した 形の総合サイトを作るために Muji.net内にくらしの良品研究 所が設立される。消費者参加 型コミュニティはその後、くらし の良品研究所の中のご意見 パークに移転	寄せられた意見は無印良品に 一旦集められ編集された上で ご意見パークにアップされる。 モノづくりコミュニティのように6 つのステップを踏むことなく無 印良品が一方的に開発するか、 しないかを決定する仕組みと なっている。
現在 idea park	ご意見パークからくらしの良品 研究所内のidea parkに移転	サイトを利用するために FacebookやTwitterといった SNSのアカウントでサインインす る必要がある。

#### 4 考察

この章では先行研究であげた企業と消費者の相互作用に注目した「共進化マーケティング」やユーザーコミュニティに参加する人の動機、情報の粘着性といった観点から成功要因を考察していく。

##### 4.1 成功要因

まず「共進化マーケティング(濱岡、2007)」の観点から消費者と企業の関係に着目しながら成功要因を見ていく。「無印良品」の成功要因としては、上記で述べてきたように消費者が商品開発に参加できる場を設けたことが挙げられる。消費者は単に与えられたものから選択するだけでなく自ら商品を開発したり修正を加えることで創造をする。これは限られた人たちではなく多くの消費者に当てはまることだ。このようなコミュニティの中では消費者は自由に情報を発信することができ、またユーザ同士の交流も生まれた。そして企業は顧客の交流から新たな需要を認識できるようになり、モノ余りと言われる現代でも他社との差別化がされた商品開発を行うことができる。イノベーションの要因としてコミュニティの重要性は大きな価値を占める。またコミュニティを作ったことにより企業と消費者の双方向的なコミュニケーションが可能となった。互いに情報を発信し共有することで企業と消費者の長期的・継続的な関係を築くことができた。そして企業と消費者の信頼関係を構築することにつながった。ユーザーコミュニティの存在が企業と消費者の相互作用を高め、長期的な関係

を築き、共創してイノベーションを起こすことができた。こういった「無印良品」のモデルは、従来の企業が生産し、消費者が単に消費するといった構図とは異なっている。つまり消費者からの情報やアイデアが企業の商品開発に影響を及ぼしており、より消費者が主体となり、消費者の発信する情報が重要性を増しているようにみえる。

#### 4.2 参加者の動機

この節では、濱岡、田中(2007)が挙げたユーザーコミュニティに参加する消費者の参加する動機について考察する。まず考えられる動機として消費者は新しいアイデアを生むことによって楽しさを得ることができるという点である。

そしてアイデアを提案することで、よりよい商品が開発されるのではないかという期待感を生み、そして開発された商品が販売されれば自分が提案したアイデアにより他人に貢献することができたという自己効力感も得ることが出来る。

また「無印良品」の「idea park」では新たな製品アイデアの投稿以外にも再販希望や既存製品への改善を促す投稿が多く見られた。このことから既存製品に対する不満や不便の解消といったことも動機になっていると考えられる。

しかし、期待経済利益は消費者がアイデアの投稿やコメントをすることによってポイントを得ることができるが、それが動機になるほどの利益とは考えられない。

また名声・認知欲求に関しては誰のアイデアであったのかということ公表されることはないの、これに関しても動機になっているとは言いがたい。

以上、「無印良品」の消費者参加型開発サイトに参加する人々は、楽しさ、自己効力感、既存製品に対する不満や不便の解消の3つの動機を持っていると考えられる。こういった動機から消費者はコミュニティに積極的に参加し創造的なアイデアを生み長期的に企業と良好な関係を築いているのだと考察する。

#### 4.3 情報の粘着性

製品を開発するにあたって技術情報とニーズ情報の二つが必要である。(濱岡、2007)ニーズ情報とはユーザーのニーズに関する情報であり、企業はニーズが発生する場所に関わることによって得ることができる。ニーズ情報の粘着性が低ければ企業は入手することが容易になる。一方、技術情報は主に企業側が持つことが多く、製品を開発するための技術的な情報のことである。「無印良品」においては企業が技術という粘着性の高い情報を持ち、消費者参加型のコミュニティを作ったことにより消費者のニーズを明確に把握することが可能となり、ニーズ情報の粘着性を低めることができた。そのため企業側が開発する中心でありながらも、いくつかの段階でニーズ情報を吸い上げ、共創してイノベーションを起こすことができた。以上情報の粘着性の観点から無印良品の成功要因を考察した。

### 5 消費者参加型商品開発の課題

「無印良品」では開発途中の製品のアイデアや消費者からの意見をウェブサイト上で見ることができる。これは上記で述べたように消費者同士の交流が生まれるのでメリットであるが、その反面で、競合他社がその情報を手に入れ、また自社よりも先に商品開発を行ってしまう恐れがある。しかし消費者にとっては単に製品の機能性やデザインといった部分だけではなく自分が商品開発に携わっていたという満足も大きな価値を占めるので大きなデメリットになるとは考えられない。またもうひとつ考えられる問題点としてはコミュニティが大きくなるにつれて消費者の要望や意見が多岐

にわたりすべての要望に答えるのが困難になってくる。要望に答えてもらえなかった消費者がどんどん離れていってしまうリスクも考えられる。そういった状況になった際に、消費者を納得させるためのルールやコミュニティの場を作る必要があるだろう。また最後に考えられる問題としては消費者の要望が非現実なものである場合に製品化することができないということだ。当然企業も利益を見込むために経営しているのでコスト面を考え収益が出るように考慮しなければならないし、製造現場の都合もある程度考慮しなければならない。当然消費者はコストやノウハウを知ることが出来ないの自分の要望が現実的であるのかということ把握することはできない。だからといって企業側としても簡単にはこういった情報を公開することもできない。この点において消費者と企業の間には溝があり消費者参加型商品開発の限界があるように思える。

## 6 まとめ

以上本稿では、無印良品を事例に消費者参加型の商品開発についてみてきた。消費者が商品開発に関わることによって今まで市場になかったものが生み出された。その一方で競合他社への情報漏洩のリスクや消費者全ての要望に答えることが出来ないこと、またコスト面や会社の持つノウハウや技術にも限界があり消費者との溝が出来てしまうといった課題があった。しかし消費者の持つアイデアは新しい価値や商品を創造することは間違いない。インターネットの台頭などにより企業が消費者と情報のやりとりをする機会は増えた。インターネットにより従来の市場調査よりも低コストで消費者の意見などを取り入れることが可能となった。そして企業が一方的に開発、生産した商品を消費者に届けるといった今までの発想から消費者の意見を取り入れることによってより市場のニーズにあった商品を開発することが容易となる。しかし消費者がイノベーションを起こすという発想は広く浸透していなく消費者を開発に参画する企業は少ない。これからの企業は消費者が創造的に消費するという前提に立ちマーケティングをはかる必要があり、消費者と長期的に相互作用することが重要である。今後の企業の動向に注目したい。

最後にこの事例における成功要因をまとめた表を載せているので参考にさせていただきたい。

表2 成功要因表

成功要因		根拠	
個人のモチベーション	自己効力感	○	アイデアが採用されれば商品開発される
	責任感		
	自己顕示欲		
	期待経済利益	△	アイデアの投稿やコメント、Facebookのいいね！を押すことでポイントがもらえる
	不満や不便の解消	○	既存商品に関して改善して欲しいという声が見られる
	楽しさ	○	アイデアを創造することの楽しさ
個人の資源	スキル	○	誰でも簡単にアイデアを投稿することができる

	知識		
コミュニティ	インターアクション	○	消費者同士の交流が見られる
	共有	○	他の人の投稿したアイデアを誰でも閲覧可能
メディア	SNS	○	Twitter や Facebook などサインインする必要があり、従来よりも気軽にコミュニティへの参加が容易となった
	オウンドメディア	○	Muji.net の存在
	広告		
企業	登録制		
	課金制度		
ユーザーへの配慮	手順の明確化	△	ホームページなどでサイトの利用方法などが詳しく書いてある
	サポート	○	企業が進捗状況など開発状況をユーザーに対して発信している
	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	イベント		
	商品化	○	アイデアが採用されれば商品化される
商品・製品	好意	△	開発された商品は誰でも購入可能である。
	製品の単純さ		
	実用性	○	多くの消費者のニーズに基づいた実用性、機能性にそった商品が多い
その他			

○:強く関係する △:関係する 空欄:関係しない

## 参考文献

- ・笠原造(2009)「驚異的なV字回復を果たした無印良品」<http://internetcom.jp/wmnews/20090309/8.html> 最終閲覧日 2015/4/1
- ・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 最終閲覧日 2015/4/1
- ・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 最終閲覧日 2015/5/2
- ・村田有里(2013) 消費者・ユーザーによる商品開発とOWNメディアの活用 [http://news.fbc.keio.ac.jp/~hamaoka/GRAD\\_12/3s-murata.pdf](http://news.fbc.keio.ac.jp/~hamaoka/GRAD_12/3s-murata.pdf) 最終閲覧日 2015/4/20
- ・無印良品 暮らしの良品研究所 <http://www.muji.net/lab/> 最終閲覧日 2015/4/20
- ・松井忠三(2011) 無印良品の経営改革と海外展開 [http://www.tyg-business.jp/activities/2011/images/2011-2\\_111026.pdf](http://www.tyg-business.jp/activities/2011/images/2011-2_111026.pdf) 最終アクセス 2015/5/2
- ・渡辺米英著 「無印良品」の改革ーなぜ無印良品は蘇ったのか(2006/11) 出版社: 商業界 最終閲覧 2015/5/2