

パルシステム生活協同組合における ユーザーイノベーション

User Innovation at Pal System

2015年4月29日

慶應義塾大学 商学部3年卜組

東海林里美

Satomi Shoji

概要

近年、これまで企業が主体だった商品開発に消費者が参加し商品の創造・改善が行われるというユーザーイノベーションが注目されている。この論文では消費者の声を商品につなげることに重きを置いてきた生活協同組合パルシステムの行う消費者参加型開発に着目、事例研究を行い、その促進要因・成功要因について分析・考察した。すると、生協という消費者の為に消費者によって構成された組織において、開発の楽しさや自己効力感などの消費者個人のモチベーションに繋がるような消費者参加型開発や、協力企業の存在などといった生協ならではの強みが成功要因になっていることが分かった。また、そのような消費者参加型開発により、集められた多くの声を商品開発・改善に取り入れた結果、パルシステムの商品の品質は高まり、その結果商品自体の人气がでただけでなく、高品質を売りにするパルシステムの組織ブランドの構築にも貢献していることが分かった。

キーワード

ユーザーイノベーション・生活協同組合・自己効力感・商品開発・成功要因・組織ブランド

もくじ

- 1 はじめに
- 2 先行研究
- 3 事例研究
 - 3.1) 生活協同組合パルシステムの概要
 - 3.2) パルシステム商品づくりコミュニティ
 - i まずは“声”から
 - ii アンケート・モニター企画
 - iii 応援！商品開発チーム
 - iv 開発・改善商品一覧
 - v その他の声収集
 - 3.3) 商品開発チームの仕組み
 - 3.4) 商品開発チームの流れ
 - 3.5) 実際に開発された商品の具体例
- 4 考察
 - 4.1) 消費者参加型開発の促進要因
 - i 消費者要因
 - ii 組織要因
 - 4.2) 成功要因
 - 4.3) まとめ
 - 4.4) 生協とインターネットに関する考察
- 5 最後に
- 6 参考文献

1 はじめに

近年、消費者が企業の商品づくりに関わり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」への関心が高まっている。インターネットや SNS 等の情報ネットワークの発達により、消費者の声の持つ影響力はますます力を持つようになった。企業はそういった現代の情勢を利用する形でユーザーイノベーションに重きを置き、消費者の声を商品に取り入れることの重要性は認識されつつある。Twitter や Facebook 等の SNS を利用する企業も多い中、私はより身近で私自身も活用したことがある、ユーザーイノベーションが注目される前からそれを実践してきた組織はないかと考えた。そこで思いついたのがキャンパス構内の生協等にある「お客様の声ボックス」である。商品の品ぞろえや価格について等、生協のどんな事でも意見を書いてその箱に投函すれば、数日後に生協の方が手書きで返信をしてくれるというもので、私を何度か利用したことがある。また、我が家も生協の宅配システムを利用している組合員である。毎週送られてくるカタログには必ずその家を担当し配達をする職員の方が作るプリントが入っており、そこにも質問や意見などどんなことでも書いてよいコメント欄がついている。調べていくと、このように職員が消費者と直接関わる生協ならではの、消費者の声を反映させるさまざまな取り組みが存在していることが分かった。そもそも生協という組織は消費者による消費者の為の非営利的なものだ。だからこそ、この組織における消費者の意見の重要性は特別高いものだと言える。しかし、ただ消費者の声を集め、消費者参加型の商品開発、改良を行うとしても、長期間に渡ってその取り組みを続けることはたやすいことではない。このレポートでは事例として消費生活協同組合パルシステムとその商品開発専用サイトを取りあげ紹介し、消費者参加型開発における成功要因を考察する。

2 先行研究

この章では消費者参加型開発に関する研究についていくつか紹介する。

紀曉穎ら(2008)では消費者によるイノベーションについて、日本を含む世界各国での 20 の事例をさまざまな製品カテゴリごとに取りあげている。

濱岡 (2001)では創造的消費を行い他者とコミュニケーションする能動的消費者「アクティブコンシューマー」、そして消費者個人個人が影響しあい企業との相互作用が生まれる「共進化マーケティング」について紹介されている。

濱岡(2007)では上記のアクティブコンシューマーや共進化マーケティングの解説のほか、イノベーションの源泉となる消費者「リードユーザー」の紹介と消費者による開発の動機、消費者個々の繋がりや企業同士の社会的ネットワークについて考察されている。

Grissemann ら(2012)では企業のサポートが、消費者と企業が協力して製品・サービスを作る「共創」の度合いを強くすることや、共創の度合いは顧客の満足度・ロイヤリティ・出費に正の影響を持つこと、そして顧客と企業の密接なコミュニケーションの大切さをアンケートをもとに行った分析から述べている。

これらの先行研究をまとめたものを表 1 に示す。これらの研究により、これまでは企業主体だった製品開発に近年消費者が大きく関わるようになったこと、そのような消費者参加型開発が行われる社会的背景や動機について解説されている。次の事例では消費者参加型開発を長期に渡り実行、促進し続ける要因について考察する。

表1 先行研究まとめ

	研究の概要	今回の調査で利用した考え
紀曉穎ら(2008)	世界各国のユーザーイノベーションの事例集	ユーザーイノベーションは様々な製品カテゴリにおいて、様々なユーザーによって行われている
濱岡(2001a)	能動的消費者「アクティブコンシューマー」消費者・企業のコミュニケーション「共進化マーケティング」の説明	消費者が積極的に商品開発に携わるようになってきている・消費者同士のコミュニケーションが盛ん・企業との相互作用が生まれる
濱岡(2007)	リードユーザーの説明 消費者による創造・開発の動機、社会的背景	消費者参加型開発における消費者の動機
Grissemann ら(2012)	企業サポートにおける共創、また共創における顧客の満足度などへの影響を分析し考察	製品開発へ消費者を巻き込むには企業のサポート・密接なコミュニケーションが大切である

3 事例研究

この章では生活協同組合パルシステムの事例を取りあげその概要を説明後、消費者参加型開発における機能と仕組みについて把握する。

3.1 生活協同組合パルシステムの概要

このレポートでは生活協同組合パルシステムを取り上げる。この組織についての年表を表1に示す。この組織は1977年に首都圏生活協同組合事業連絡会議として発足した。関東圏における消費生活協同組合の連合会であり、現在の加盟生協は10法人である。消費生活協同組合とは一般的な企業とは異なり、消費者が集まり消費者の為に組織を運営している非営利組織だ。加入した者は全て組合員とされ、例えば加盟をして組織を利用する消費者も、商品を開発、運送、販売する職員も組合員となる。パルシステムは発足後から現在に至るまで、関東圏を中心に各県へと事業地域を広げ、各食品の事業組合や保険・インターネット事業を設立し、その規模を拡張してきた。

表2 パルシステムに関する年表

年	概要
1977	首都圏生活協同組合事業連絡会議発足 共同開発商品・共同仕入事業開始 (15生協/常勤1名/初年度取り扱い高5800万円)
1979	(株)事業連畜産設立。精肉加工事業を開始
1981	PB(独自開発)牛乳「こんせん牛乳」誕生
1983	(株)事業連ハム設立。産直肉を使った無添加ハム・ソーセージの製造開始
1984	生産者・消費者交流集会(後の生産者・消費者協議会)がはじまる
1985	共同購入商品案内・注文用紙統一、OCRシステム稼働牛乳生産者にタオルを贈る運動スタート
1987	名称を首都圏コープ事業連合に変更(株)事業連畜産と(株)事業連ハムを統合し、(株)首都圏コープ(現(株)パル・ミート)に改称
1989	保険事業の(株)コープふれあいサービス(現(株)パルふれあいサービス)設立
1990	生活協同組合連合会 首都圏コープ事業連合法人認可「個配」の実験供給を開始
1992	青果共同仕入事業の(株)ジーピーエス設立。青果の仕入物流をスタート
1993	グループとして個配の取り組みを本格化
1994	びん再使用ネットワーク設立参加。リユースびんでの供給・回収開始
1996	稲城(事務)センター開設
1997	パン製造販売の(株)せいきょうのパン屋さん(現(株)パルブレッド)設

	立
1999	the ふーど（現コア・フード）商品の取り扱い開始。相模センター開設
2000	インターネット事業の（株）コープネクスト設立
2001	岩槻センターを開設北戸田リサイクルセンター（現杉戸リサイクルセンター）開設インターネット受注「オンラインパル」運用開始ライフステージ別商品案内を導入
2002	生協パル群馬（現パルシステム群馬）が設立・加盟
2003	環境事業の（株）エコサポート設立
2004	渋川市生協（現パルシステム群馬）が加盟杉戸センター開設（株）パル・メッセージ・サービス設立
2005	生活協同組合連合会 首都圏コープ事業連合からパルシステム生活協同組合連合会へ名称変更新治センター、冷蔵施設に改築（1996年よりドライセットセンターとして稼働）
2006	いわき市民生協（現パルシステム福島）が加盟セカンドリーグの取り組み本格化（『のんびる』創刊）
2007	パルシステム静岡が加盟
2008	八王子センター開設
2009	パルシステム共済生活協同組合連合会設立南大沢センター、大和田センター開設 特設サイト“商品づくりコミュニティ”開設
2010	商品のお届けを3温度帯から4温度帯へ
2011	パルシステムサービスセンター（PSC）開設
2012	「減らす」「止める」「切り替える」を推進するエネルギー政策を制定
2013	大規模太陽光発電システムを杉戸センターで導入
2014	福祉事業をグループ一体となって推進するための「総合福祉政策」を制定

出 所 パ ル シ ス テ ム 生 活 協 同 組 合 連 合 会 沿 革
<http://www.pal.or.jp/group/enkaku.html> 2015年3月18日最終閲覧）

発足以来、徐々に組合員数は増加し、現在の総組合員数は140万人以上である。近年の組合員数を図1に示す。

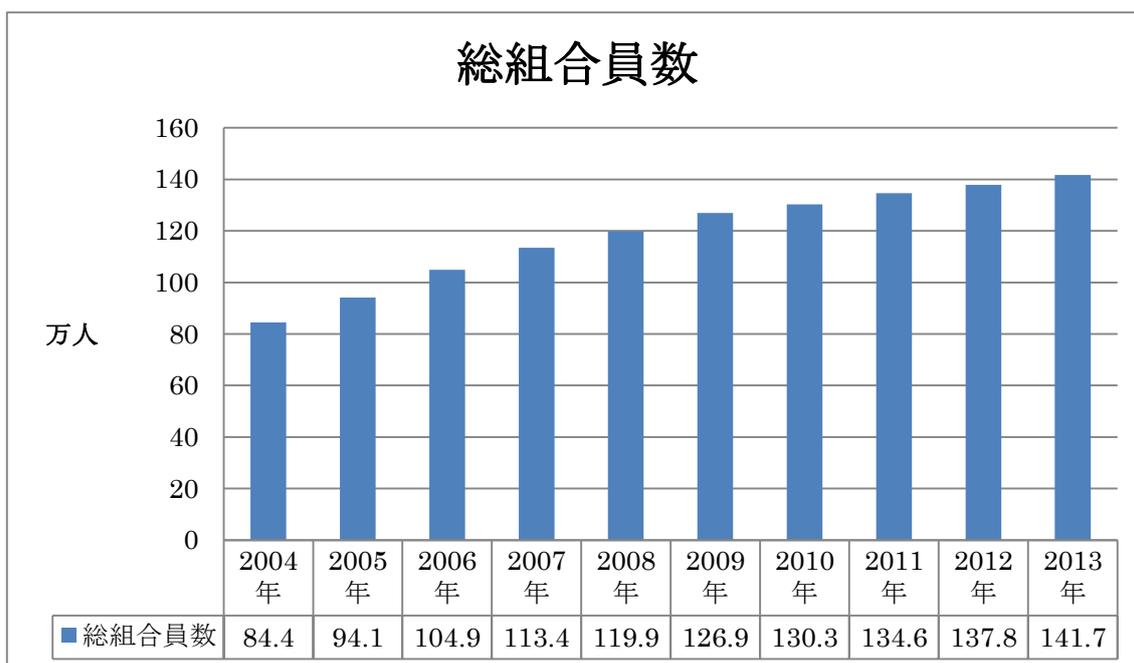


図1 パルシステムの総組合員数の推移

出所 パルシステム経営概況 (<http://www.pal.or.jp/group/finance/> 2015年3月18日最終閲覧)

※2008年以前のデータはパルシステム連合に直接電話で問い合わせた

同じ関東圏に各都県組合員数一位の生活協同組合を中心に構成されているコープネット事業連合があり、そこに次ぐ中堅生活共同組合の連合というポジションに位置している。スーパーと張り合った低価格路線ではなく、パルシステムオリジナルのブランドや国産産地直送や無添加・減農薬といった高品質な商品を売りにしており、組合員からの意見を重んじ、それらを反映させる為の様々な工夫が見られる。次はその工夫や機能、仕組みについて説明する。

3.2) パルシステム商品づくりコミュニティ

パルシステム商品づくりコミュニティとはパルシステムが2009年に開設したインターネットコンテンツのことである。「みんなの“声”で変わる！生まれる！」というスローガンのもと、消費者参加型開発を促進する為に、商品やサービスについての意見・質問等を送ることができる他、改善された商品の説明、モニターやアンケートのイベント紹介、そして商品開発チームのレポートなどの機能が提供されている。

商品づくりコミュニティではそれぞれの機能を組合員の声が循環し、最終的に商品の開発・改善が行われるような仕組みになっている。その様子を図2に示す。

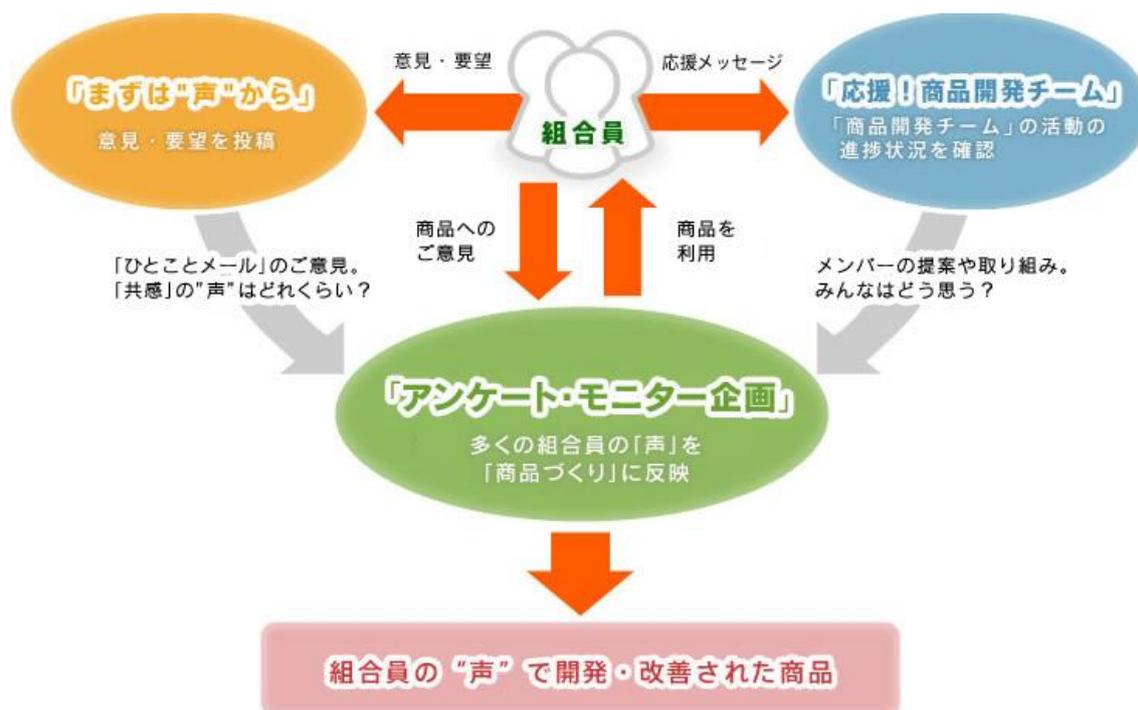


図2 組合員の声の循環

出所 パルシステム 商品づくりコミュニティについて
<http://sanka.pal-system.co.jp/about.html> 2015年3月18日最終閲覧)

このサイトのトップページを図3に示す。以下では、ページ上部で提供されている「まずは“声”から」、「アンケート・モニター企画」、「応援！商品開発チーム」、「開発・改善商品一覧」について解説する。



図3 パルシステム商品づくりコミュニティ トップページ

出所 パルシステム商品づくりコミュニティ (<http://sanka.pal-system.co.jp> 2015年3月18日最終閲覧)

i 「まずは“声”から」

パルシステムの商品・サービスに関する要望や質問を送ることができ、回答が「商品・サービス Q&A」として紹介されている。よくある質問はまとめられている。また、既存の質問は「牛乳」「魚介類」などに分類されているため、ジャンルから検索も可能である。

ii 「アンケート・モニター企画」

新商品の開発に向けたアンケートや、発売前の商品のモニター募集が行われている。アンケートは「消費者動向アンケート」と「購入者アンケート」の二種類があり、モニターは「パッケージ改善モニター」「先行販売モニター」「商品改善モニター」の三種類となっており、全ての結果が公開されている。また、進行中の商品改善の様子がピックアップされており、改善が完了した商品は具体的な変更点と共に紹介されている。これらの企画に参加するとパルシステムで利用できるポイントが貯まる仕組みになっている。

iii 「応援！商品開発チーム」

組合員が暮らしの中で感じる意見やアイデアを実際に商品づくりに取り入れることを目的としたパルシステムの商品開発チームの一年間の活動の様子や進捗状況が公開されてお

り、メッセージを送ることができる。このチームは組合員から募集を行っており、サイトに載せられているチームの募集の中から、自分の所属している地域のテーマのみ参加できる。託児のサービスを行っている募集もあり、一般の組合員がより参加しやすい仕様になっている。サイトではパルシステムがこの企画に関して3つのポイントを挙げている。1つ目はパルシステムが掲げている「7つの約束」の1つ「組合員の声を反映させた商品づくりを大切にする」ということ。この消費者参加型開発を促進させる理念に則った企画なのである。2つ目はチーム以外の人間の声も大切にし、「組合員の代表」として活動することが挙げられている。そして3つ目は、開発された商品は組合員が開発協力した商品としてカタログやwebで紹介され、100万人以上の組合員へと発信されるという点である。この企画以外にも前述したモニター企画商品が同様に紹介され、そういった消費者参加型開発の商品には「組合員が開発協力しました」というロゴが商品の写真についてくる。このロゴを図4に示す。



図4 消費者参加型開発商品に付けられるロゴ

出所 パルシステム商品開発チームについて
(<http://sanka.pal-system.co.jp/sg/intro/index.html> 2015年3月18日最終閲覧)

iv「開発・改善商品一覧」

ここでは上記で開発・改善された商品が画像付きで分かりやすくまとめて公開されている。これらも「まずは“声”から」と同じくカテゴリ検索が可能である。また、facebookでの「いいね!」ボタンのような、良いと思った商品に「拍手をする」という機能が存在し、より多くの拍手がされた商品はランキングに載るようになっている。紹介されている商品はその場で注文することもできる。このボタンを図5に示す。



図5 「拍手」ボタン

出所 商品開発チーム関係六オールステンレス包丁千の葉
(<http://sanka.pal-system.co.jp/shouhin/cookware/thousandleaves/index.html> 2015年3月27日最終閲覧)

v「その他の声収集」

パルシステムでは上記のサイトの他にもコールセンターでの電話や、メールの問い合わせ

せ、組合員が直接書いたカタログについているコメント覧のメッセージ、配達員や販売員が直接聞いた声など、様々な形で組合員の声を収集し、商品・サービスの向上に役立てている。特に配達員・販売員とのコミュニケーションは生協ならではのものである。Grissemann ら(2012)によれば、直接会って話すという近距離のコミュニケーションは消費者と企業の距離を縮め、消費者による創造が行われやすくなるとされている。この場合では、配達員らとの定期的・直接的な接触により、更に生の声が集まりやすくなると言えるだろう。地域ごとに担当が決まっている配達員は毎週消費者の自宅を訪問し、商品・カタログを配達し、消費者から注文書を回収する。また地域によっては毎週それぞれの配達員によって手作りされた、配達員の近況やおすすめの商品などが記されたプリントがカタログに同封されており、家を留守がちな消費者でも個性的なプリントにより配達員との距離を縮めることができる上にコメント欄に意見を書くことも可能である為、たとえ直接的な接触はできなくとも間接的コミュニケーションをとることができる仕組みになっているのである。

3.3) 商品開発チームの仕組み

この企画は募集された組合員のチームのみで行われるものではない。チームの他、パルシステムの商品担当や協力メーカーの人間が一丸となって活動を行う。この三者の関係を図6に示す。

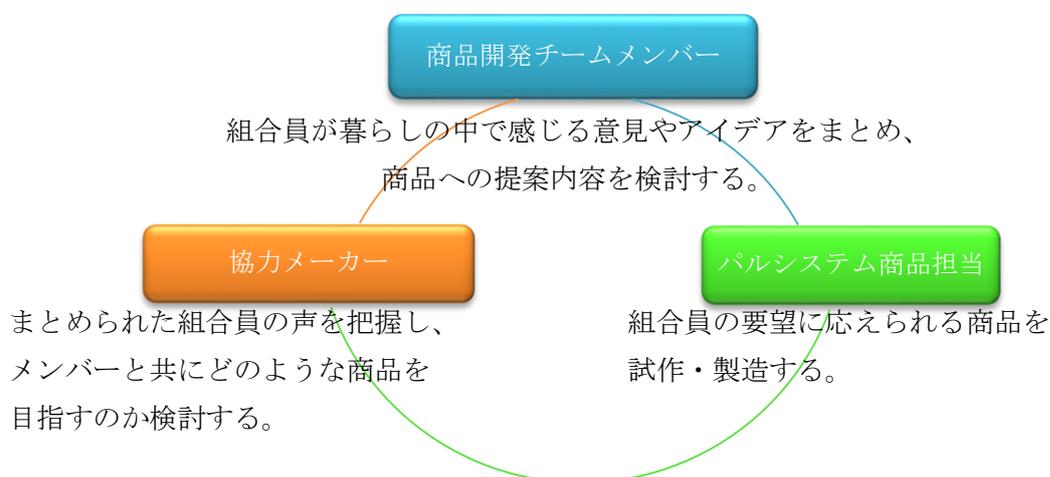


図6 商品開発チームの仕組み

出 所 パルシステム商品開発チームについて
<http://sanka.pal-system.co.jp/sg/intro/index.html> 2015年3月18日

参加者は主婦が中心で、若い方からお年寄りまで幅広い年齢の女性が集まる。しかしテーマによっては年齢層が異なる場合もあった。例えば幼児向けの総菜の開発には対象の年齢の子どもがいる20代後半～30代の母親が多く、パルシステムが高齢者向けに発信してい

るカタログ購読者のみの募集では50代60代ほどの女性が集まっていた。

3.4) 商品開発の流れ

商品開発は1年を通して行われる。近年よく見受けられる消費者参加型開発の企画でも、このような長期間に渡るものは珍しい。テーマ決めから試作、最後の活動報告会と一年の中でも期間を区切り、しっかりとステップを踏みながら上記の三つのグループが一体となって商品開発を進めていく。この活動の流れを図7に示す。

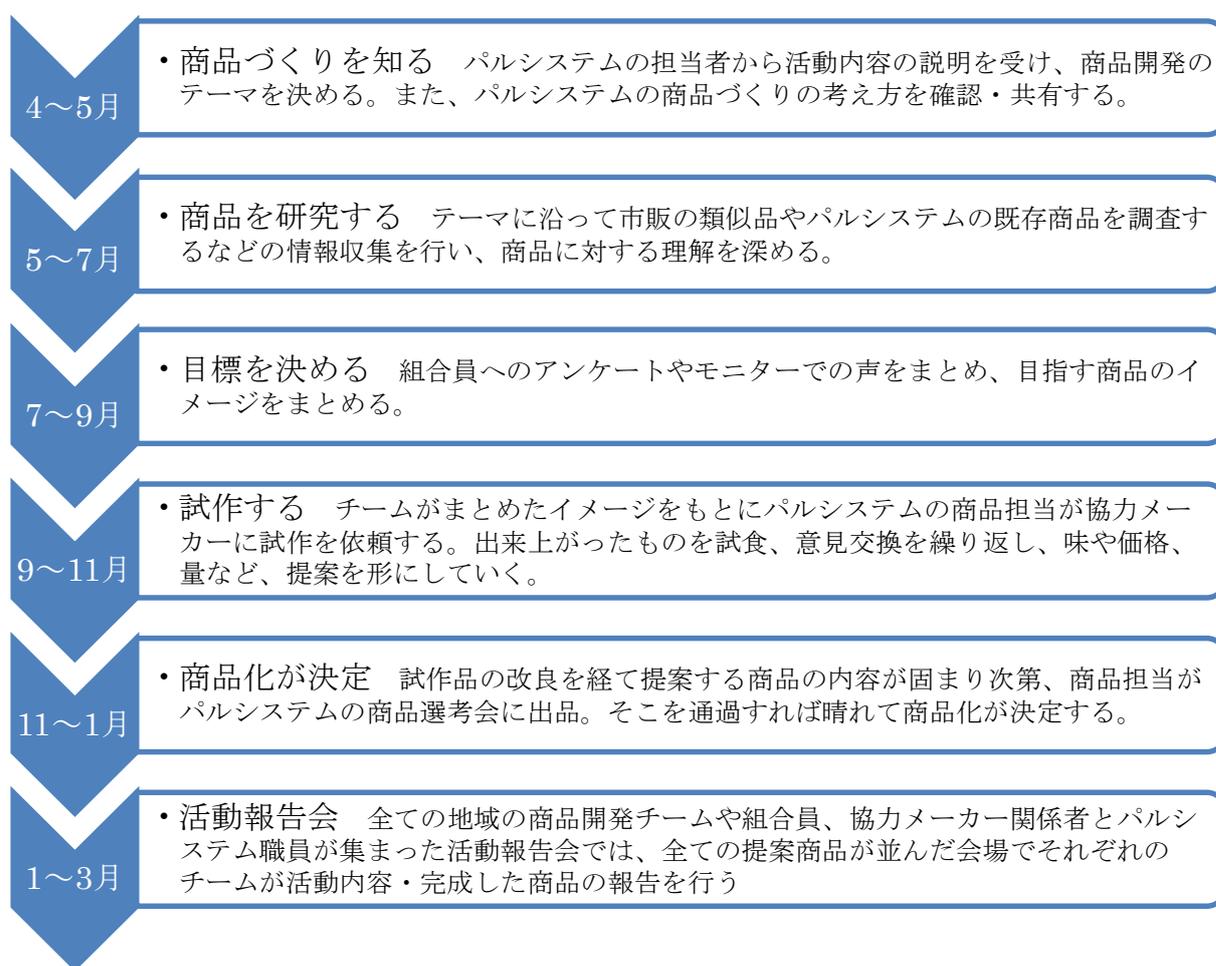


図7 商品開発チームの1年の活動の流れ

出 所 パルシステム商品開発チームについて
(<http://sanka.pal-system.co.jp/sg/intro/index.html> 2015年3月18日最終閲覧)

3.5) 実際に開発された商品の具体例

同サイトでは「開発・改善商品」がリストアップされているが、現時点でこの企画から48もの商品が製造・販売された。パルシステム全体においてもこの企画においても改善・開発される商品は石鹸類・調理器具などの生活用品や食料品であるが、特に食料品が高い割

合を占めている。これは消費者の大半が主婦層であることが起因していると考えた。今回は商品開発チームから生まれた商品を2つ紹介する。

1つは食料品のジャンルから「までっこ鶏唐揚げにんにくパンチ」を取りあげた。これは「中高生の“食べ盛り”がおやつに食べて大満足な唐揚げを！」というテーマのもと、中高生の母親を中心に集まったメンバーにより開発された商品である。子どもが大好きな定番メニューとしてはもちろん、食べ盛りの中高生はおやつとして食べるイメージもある鶏の唐揚げだからこそ確かな素材で化学調味料に染まらない味付けのものを目指し、開発が行われた。いくつもの試作品の中から濃いにんにくベースの味付けのものが選ばれ、材料の鶏肉はパルシステムブランドの国産のものを、にんにくについても国産にんにくをすりおろしたものを使用している。また、衣についても市販の冷凍唐揚げにありがちな「電子レンジで温めると衣がしんなりとしてしまい、オーブントースターで再加熱する手間がかかる」という問題点を主婦の視点から取りあげ、電子レンジで温めるだけでカリッとさせる衣を目指し、開発が行われた。この商品と開発チームを図8、図9に示す。



図8 「までっこ鶏唐揚げにんにくパンチ」

出所 商品開発チームまでっこ鶏唐揚げにんにくパンチ
(<http://sanka.pal-system.co.jp/shouhin/kaihatsu/madekko/index.html> 2015年3月27日最終閲覧)



↑パルシステム群馬の商品開発チーム
「カラッ風トリあげ隊」のみなさん

図9 「までっこ鶏唐揚げにんにくパンチ」開発チーム

出所 商品開発チームまでっこ鶏唐揚げにんにくパンチ
(<http://sanka.pal-system.co.jp/shouhin/kaihatsu/madekko/index.html> 2015年3月27日最終閲覧)

日最終閲覧)

2つ目は「関孫六オールステンレス包丁千の葉」である。これは「忙しい主婦の為の、使いやすい包丁を！」をテーマに開発されたもので、やや小ぶりで菜切りと牛刀を合わせたような形状、調理の際切ることが多い肉と野菜を切ることの特化した刃線という、三徳包丁やペティナイフとも異なる、これまでにない女性専用の包丁として画期的・革新的な商品である。開発にあたって何度も試し切りが行われ、女性の小さな手にフィットした細かい作業もしやすい包丁づくりが行われた。上記の鳥唐揚げと比べると、包丁という調理器具のジャンルの中で画期的な商品ではあるものの、これまでになかった全く新しい斬新なものではない。そのような商品がない理由としては、商品開発のテーマがもとより既存の製品ジャンルからよりよいものを作るといった趣旨である上、企画参加者のメインである主婦層は日常で感じる“ちょっとした不便さ・不満”を解消したいという思いで参加をしており、製品作りに関してはアマチュアである主婦は技量的にも全く斬新な便利グッズは開発しづらく、あくまで考えやすい、細かい不便さを解消するための工夫を凝らした商品を開発したいと考えているからではないかと考察した。

この商品と開発の様子を図 10、図 11 に示す。



図 10 「関孫六オールステンレス包丁千の葉」

出所 商品開発チーム関孫六オールステンレス包丁千の葉
(<http://sanka.pal-system.co.jp/shouhin/cookware/thousandleaves/index.html> 2015
年3月27日最終閲覧)



↑ 市販の包丁約50本を試し切りし、「女性が使いやすい包丁とは？」を模索。

図 11 「関孫六オールステンレス包丁千の葉」開発の様子

出所 商品開発チーム関係六オールステンレス包丁千の葉
(<http://sanka.pal-system.co.jp/shouhin/cookware/thousandleaves/index.html> 2015
年3月27日最終閲覧)

3.6) ユーザーの特徴

この節ではパルシステムの組合員及び上記の企画のユーザーの特徴について考察する。
アンケートやモニター企画の様子や商品開発チームのレポート、更にパルシステムの
facebook アカウントでイイネを送っているユーザー等をもとに調べることにする。その結
果、大方は主婦層、特に30代～50代が中心の主婦が大半を占めていることがわかった。こ
れらの特徴を表3に示す。

表3 ユーザーの特徴

性別	女性中心
年代	20代～70代と幅広いが特に20代後半～50代が中心
共通点	主婦であること、多くのユーザーに子どもがいること

出所 パルシステム facebook 公式アカウント
(https://www.facebook.com/palsystemcoop/likes?ref=page_internal 2015年3月18日
最終閲覧)

パルシステムアンケート・モニター企画
(<http://sanka.pal-system.co.jp/sanka/index.html> 2015年3月18日最終閲覧)

パルシステム商品開発チームの活動
(<http://sanka.pal-system.co.jp/sg/index.html> 2015年3月18日最終閲覧)

子どもがいる中年ユーザーは多く見られるものの、若い女性から年配の女性、子どもが
いる家庭とそうでない家庭等、一口に主婦と言っても様々なユーザーがパルシステムを活
用している。この多様なユーザーからのそれぞれの視点から生み出される声はパルシステ
ムにとって非常に貴重なものだといえる。

4 考察

このレポートでは消費者参加型開発における成功要因を明らかにするために事例研究を行った。以降はその結果を踏まえ、考察を行う。

4.1) 消費者参加型開発の促進要因

なぜパルシステムでは積極的に声が寄せられることや、組合員が自ら企画に参加し商品開発に関わることが多いのだろうか。例えば前述した商品開発プロジェクトでは2009年は2451人、2010年は19674人、2011年では4725人が参加している。給料があるわけでもないのにパルシステムで消費者参加型開発が促進されている理由は何なのかを考察する。

i 消費者要因

消費者側の組合員はメリットがあるからこそ、声を届けたり企画に参加する。第一にこれまでのパルシステムの理念・行動から、パルシステムが消費者の声をないがしろにせず、なるべく実際に商品開発・改善に役立てようとする姿勢がみてとれる。そこからパルシステムにおける自己効力感の高さに繋がるのが消費者参加型開発の促進に繋がっていると言える。また、モニターに参加すればポイントが貯まるといった期待経済利益も消費者を商品開発に関わらせる要因の一つと言えるだろう。単純に、自分が感じた不便さの解消に繋がるといった点も大きい。商品開発チーム等はそこに楽しさを消費者が見出しているからだとも考える。自己効力感・不便さの解消・楽しさ、といったこれらのポイントは濱岡(2007)での消費者による創造・開発の動機の項目に当てはまっている。また Grissemannら(2012)では、社会的交換理論、つまり人間間の関係は相互のコストや報酬の交換によって成り立っているという理論に基づくと、消費者は自分の努力(この場合では意見や質問を述べるなどの商品開発参加)と相応の対価(この場合ではポイントや不便さの解消、改良された製品、改善案、質問に対する返答)を企業と何度も繰り返し交換することで情報を得てより創造的になると述べられている。消費者の行いに見合うメリットの存在は極めて重要であるといえよう。

ii 組織要因

組織も消費者に開発参加を促す動機づくりを行っている。まず消費者が開発に参加できる企画を多種多様に用意すること、そしてたくさんの協力メーカーの存在が挙げられる。空想生活の事例を取りあげると、ユーザーによるアイデアは挙げられても、それを商品化する企業がないことで提案が無駄になってしまうケースがあった。しかし生活協同組合であるパルシステムはもともとから協力メーカーがついている為、そのような失敗は起こらないのである。更に組織要因として、極力声を商品開発に取り入れることを実践し、成果をアピールすることを挙げられる。商品・サービスへのこだわりを見せることで消費者を引き付けることができる。これらの企業による消費者創造へのサポートは、ますます消費者参

加型開発を促進させる (Grissemann ら 2012)。もともと価格よりも品質の高さを売りにしている組織であるので、組合員の要望に応えたよりよいパルシステムの商品といった組織ブランドを推し出す為にもこれらの行動は当然だと言えるだろう。

4.2) 成功要因

以上のようなユーザーイノベーションを引き起こすパルシステムの取り組みについて、考察をもとに成功要因表を作成した。

表 4 成功要因表

成功要因		記号	概要
個人のモチベーション	自己効力感	○	声が反映されやすい環境
	責任感	○	商品への不満を組合員の一人として指摘する
	自己顕示欲	△	開発チーム参加
	不便の解消	○	声による商品の改良
	楽しさ	○	商品開発に直接携わる
	期待経済利益	○	モニター参加で得られるポイント
個人の資源	スキル		
	知識	△	商品開発に活かすことができる
コミュニティ	インターアクション	○	チームへのコメント機能
	共有	○	様々な情報・結果の公開
メディア	SNS	△	Facebook/twitter アカウントはあるが、商品についての広告機能のみ
	オウンドメディア	○	商品づくりコミュニティ
	広告	△	サイトの広告自体は少ない
企業	登録制	○	商品を購入するには組合員になる必要がある
	課金制度		
ユーザーへの配慮	手順の明確化	○	各機能に明確な説明がついている
	サポート	○	コールセンター・メール問い合わせ
	ソフトウェアの提供		
	フィードバック	○	開発・改善された商品の紹介や質問への回答公開
ユーザーと企業の交流	イベント	○	開発チームやアンケート・モニター企画
	商品化	○	開発チーム
	企業とのコラボ	○	生協の商品に当てはまる

商品・製品の 特性	好意 製品の単純さ		
その他	政府との連携		

記号の意味

○：かなり重要である・かなり関係している

△：あまり重要はでない・あまり関係していない・場合による

空欄：重要ではない・無関係

出 所 濱 岡 研 究 会 事 例 研 究 ま と め
http://news.fbc.keio.ac.jp/~hamaoka/GRAD_13/3s-summary.pdf 2015年3月18日最終
 閲覧)

4.3)まとめ

パルシステムの消費者参加型開発の成功要因においてまずは個人のモチベーションに向けたものが多かったこと、登録制や企業とのコラボなど生協というシステムがそもそも要因になっていることが分かった。消費者参加が行われやすい環境の中、個人のモチベーションを上げることで商品は更に改善・紹介され、それを知ったユーザーが開発に興味を持つという好循環ができてきているのだと考察した。この好循環の仕組みを図12に示す。

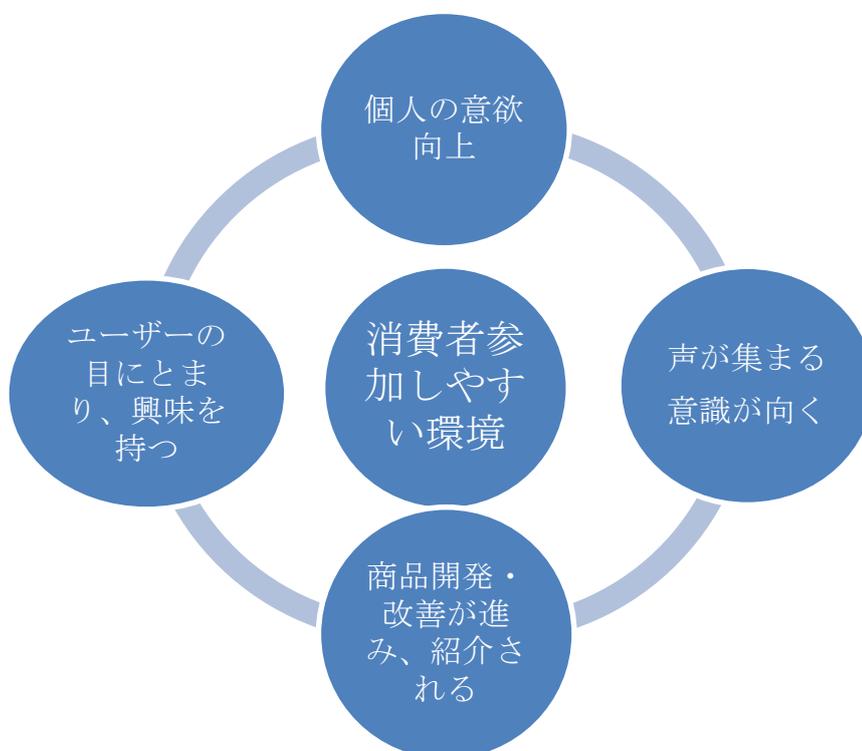


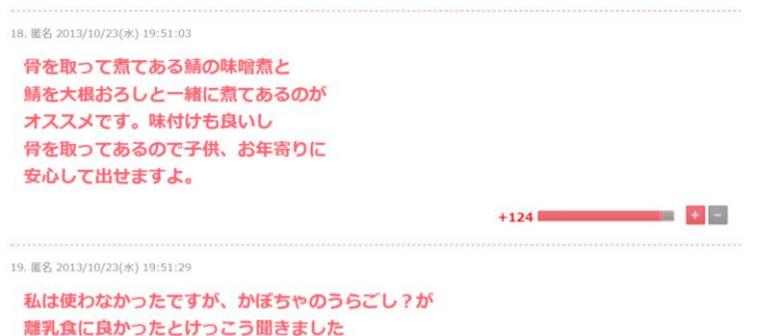
図12 パルシステムを支える好循環

4.4) 生協とインターネットに関する考察

この章の最後に、生協自体は数十年前から存在しているが、インターネットの普及に伴い起こった変化について考察を行う。パルシステムにおいては本来手書きの注文票か電話でののみ、商品を購入することができたが、パソコンの普及に伴い専用のサイトで注文・組合員登録を行うことが可能になった。それにより忙しい主婦にとって便利かつ手軽になった他、上記の商品づくりコミュニティも後に開設し、商品づくりにこだわるパルシステムならではの消費者参加型開発促進が行われるようになった。これにより、まず消費者の声の採集が行いやすくなったことが挙げられる。サイトから寄せられる質問・意見の他、アンケート・モニター企画、商品開発企画などの多方面で消費者と関わることが可能となった。それにより商品開発・改善が促進し、美味しく安心な高品質のパルシステム商品の口コミはネット上にも拡散し、消費者が開発に関わった商品だけでなく、人気のパルシステムオリジナルの商品なども知られるようになる。

図 13 にネット上でのパルシステム商品に関する掲示板での口コミを示す。この掲示板の書き込みには商品開発チームが開発した商品(例：「骨を取って煮てある鯖の味噌煮」)や寄せられた声をもとに改善された商品(例：「クリーミーヨーグルト」)などを高評価するものが多々見受けられ、人気が出ていることが分かる。このようなネット上の動きは商品の売り込みの手段としても活用出来る他、そこから放射能検査や農薬・アレルギーなどについてのパルシステムのこだわりをアピールすることで「とても安価というわけではなくとも、美味しく安心・安全」なパルシステムのブランドを広くアピールするための手段にもなりうるだろう。

口コミの中には「高価で続けられない」といった価格に対するマイナスな意見も見受けられたが、同じく利用者の声では「同じ高品質なものをスーパーで買えば価格は対して変わらない」といったものもあり、パルシステムとしても低価格を目指すよりは品質を売りにする姿勢は一貫しているように思われる。



56. 匿名 2013/10/23(水) 20:49:59

安心のためにパルシステム利用してます！
契約農家の方達のインタビューが掲載されていたりして、
作っている方がわかるのはやっぱり安心ですし、
皆さん良い物を作ろうと頑張ってるので応援したくなります。
それと毎回放射能検査の一覧が入ってくるので信頼してます。

95. 匿名 2013/10/24(木) 00:23:00

palの組合員さんとの共同開発のpal表記のものは自信アリの間違いのない美味しい商品です。
私のおすすめは天然酵母パン、一度も冷凍してない国産豚肉、冷凍バラ鶏肉、冷凍バラひき肉、調味料（便利つゆ、菜種油、だし）納豆、ムチャチャ国のみかん、冷凍品（チャーハン、餃子、パスタ、ハンバーグ、焼きおにぎり、ドリア、たこ焼き）、クリーミーヨーグルト、豆腐、さばのみぞれ煮、ポテトチップス、離乳食用には骨皮を取り除いてる白身魚も4切れで298円、国産裏ごし野菜チューブ、おむつ、お勧めですねetc…
もっとたくさんありますが好みがありますので。高いものは安くスーパーで買ったり、たくさん買う必要はないと思います(*^v^*)

+9   

図 13 ネット上掲示板でのパルシステム商品に対する口コミ

出所 ガールズチャンネル おすすめのパルシステム商品
(<http://girlschannel.net/topics/58115/> 2015年4月20日最終閲覧)

5 最後に

パルシステムの消費者参加型開発の成功要因について述べたが、課題も残されている。図1の総組合員数の推移を見て分かる通り、2009年に商品づくりコミュニティが開設したが、格段に組合員数が増加した様子は見られない。これはサイトの宣伝不足が起因しているのではないかと考えた。まず成功要因表にあるように、パルシステムの消費者参加型開発において、SNSでの広告があまり活用されていないことが明らかになった。これらを活用することで、パルシステム自体の宣伝から新規顧客を集め組合員数を伸ばすこともできる上、商品づくりへのこだわりをアピールできるサイトを今以上に宣伝・主張することで他の生協との差別化を図ることもできる。また、組合員の中でも商品改善については知っていても、サイトの知名度は高いとは言えない。カタログや直接消費者とコミュニケーションをとる運搬の組合員等を通して、サイトや様々な企画の宣伝をするとよいのではないだろうか。

参考文献

- Grissemann, Ursula S., and Nicola E. Stokburger-Sauer (2012) "Customer co-creation of travel services : The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance" 『Tourism Management』 1483-1492
- 濱岡豊(2002)「アクティブ・コンシューマーを理解する」『一橋ビジネスレビュー』冬号, Vol. 50, No. 3, pp. 40-55
- 濱岡豊 (2001a), "アクティブ・コンシューマ 創造しコミュニケーションする能動的な消費者モデルの開発に向けて," 未来市場開拓プロジェクト・ワーキングペーパー (東京大学経済学部)
- 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
- 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
- ガールズチャンネル おすすめのパルシステム商品(2015年4月20日最終閲覧)
<http://girlschannel.net/topics/58115/>
- 濱岡研究会事例研究まとめ (2014)
http://news.fbc.keio.ac.jp/~hamaoka/GRAD_13/3s-summary.pdf
- パルシステム経営概況(2015年3月18日最終閲覧)
<http://www.pal.or.jp/group/finance/>
- パルシステム生活協同組合連合会 沿革(2015年3月18日最終閲覧)
<http://www.pal.or.jp/group/enkaku.html>
- パルシステムアンケート・モニター企画 (2015年3月18日最終閲覧)
<http://sanka.pal-system.co.jp/sanka/index.html>
- パルシステム 商品づくりコミュニティについて(2015年3月18日最終閲覧)
<http://sanka.pal-system.co.jp/about.html>
- パルシステム facebook 公式アカウント(2015年3月18日最終閲覧)
https://www.facebook.com/palsystemcoop/likes?ref=page_internal