

## カルビー株式会社の会員制ファンサイト

### 「それいけ！じゃがり校」によるユーザーイノベーション

#### User innovation at “Soreike Jagariko”: A Closed Membership Fan Site by Calbee Foods Co., Ltd.

2016年5月

高橋建一郎

Kenichiro Takahashi

慶應義塾大学商学部・濱岡豊研究会

#### 概要

近年インターネットの発達によりコミュニケーションは変化し、それによって企業と消費者の関係も変わってきている。これに伴って消費者が創造し共に化していくことが重要になっている。その中の一つに消費者参加型のインターネットサイトを利用した商品開発がある。本レポートでは、カルビー社のロングセラー製品である「じゃがりこ」。この商品開発に消費者自身が学校という特殊な形式でかかわることのできるサイトで、株式会社カルビーが2008年ごろから開始したサービスの「じゃがり校」をとりあげた。企業のユーザーイノベーションについての成功要因をサイトのコミュニティ機能などに注目し、創造の楽しさなどの非経済的要因があることが明らかになった。

キーワード： ユーザーイノベーション、商品化、共進化マーケティング、コミュニティ、楽しさ

# 目次

## 1. はじめに

## 2. 先行研究

- 2.1 リード・ユーザーについての研究
- 2.2 消費者による開発についての研究
- 2.3 共進化マーケティングについての研究
- 2.4 先行研究からの知見、課題と事例研究の方向

## 3. 事例研究

- 3.1 「じゃがりこ」とは
- 3.2 じゃがりこファンサイト「それいけ！じゃがり校」
- 3.3 「それいけ！じゃがり校」の仕組みと機能
- 3.4 実際の新商品開発の流れ

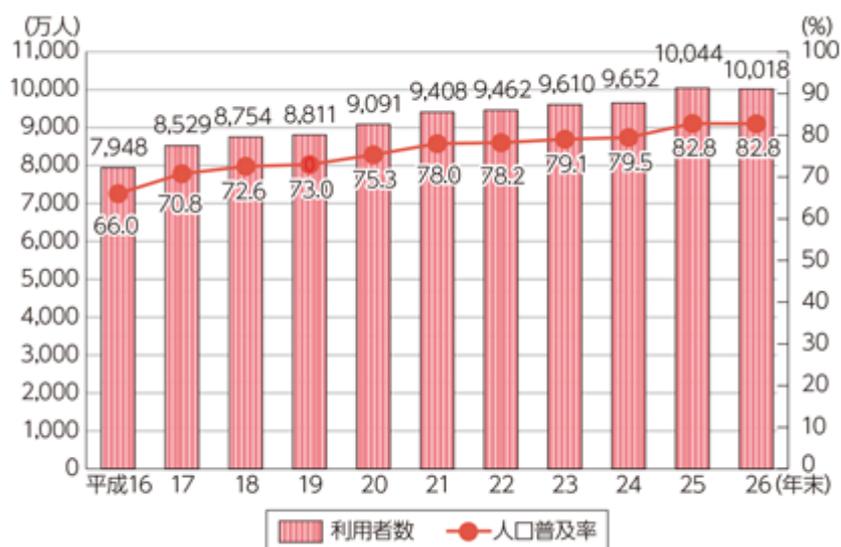
## 4. まとめと考察

- 4.1 消費者参加型開発を促進するための機能や仕組み
- 4.2 他の事例との比較
- 4.3 消費者参加型開発を促進するための機能や仕組みの提案: マーケティングへの提言
- 4.3 まとめ

## 1. はじめに

消費者はただ与えられた選択肢を選択するだけと考えられていたが近年ではそれだけでなく創造を行っている。今現在のようなモノがありふれていて消費者がモノや情報の取捨選択を行うようになった時代において企業は消費者の支持を得るように、消費者とともに財を創造して消費者が本当に望んでいるものを生産していかねばならない。最近では特に、スマートフォンの登場やそれに伴ってのSNSの普及によりインターネットから情報を簡単に得られるようになった。そのためインターネットを通しての消費者参加型の商品開発も増えてきていて、ユーザーイノベーションにおいてもインターネットは重要性を高めている。

図表1 インターネットの利用者数及び人口普及率の推移



出所:総務省ホームページ 27年度のインターネットの普及情報

<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h27/html/nc372110.html> (2016年2月26日アクセス)

このレポートでは、株式会社カルビーの代表的な商品の一つであるじゃがりこというお菓子の新商品の開発に学校という特別な形式を模した「それいけ!じゃがり校」というサイトについての分析をする。そしてその設立目的や成功要因を考察した。

## 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、産業財におけるリードユーザー、消費者による開発についての研究、共進化マーケティングについての研究に大別して紹介する。それらから得られた知見と限界、課題をまとめる。

### 2.1 リード・ユーザーについての研究

von Hippel (1988) は科学計測器、トラクターシャベルなどについてイノベーションの源泉を調べたところ、後者では企業、前者ではユーザー「企業」がイノベーションの源泉となることが多いことを体系的に示した。イノベーションによる経済的利益を見込むものが源泉となる。そのイノベーションの源泉となるユーザーを「リ

ードユーザー」と名付けた。

## 2.2 消費者による開発についての研究

濱岡、田中 (2007)は4つの事例を紹介し、開発プロセス、提供しているツール、コミュニティなどを比較した。さらに先行研究についてレビューし、経済的な利益を見込めるといふ動機だけではなく、そうでない「楽しさ」や「名声・認知欲求」のような非経済的な動機もまた重要と示した。また参加者の動機だけでなく能力が重要であり、それをシステムとして支援、提供することが必要であるとしている。

## 2.3 共進化マーケティングについての研究

濱岡(2007)は、大学生やインターネットユーザーなどに向けてアンケートをして調査し、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」の定義を明らかにし、アクティブユーザーと企業とが相互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」を提案した。

## 2.4 先行研究からの知見、課題と事例研究の方向

企業がいかにしてイノベーションを生み出し製品や市場成果につなぐか企業側の目線から考えられていたが、今回取り上げた先行研究は企業側ではなく消費者が、中でもリードユーザーと言われる者たちから生み出されるものであると示している。またそのユーザーのイノベーションには経済的な利益を見込めるといふ動機とそうでない動機があるとしている。また創造しコミュニケーションを行うユーザーをアクティブユーザーと名付け、行動プロセスのモデルを提案し、そういったユーザーから発生したイノベーションを社会に広める要因として他者とのコミュニケーションやコミュニティによる創造が大事であると示している。本レポートでは次にあげる事例において消費者の創造の動機やコミュニティの重要性を考察していく。

図表2 関連研究のまとめ

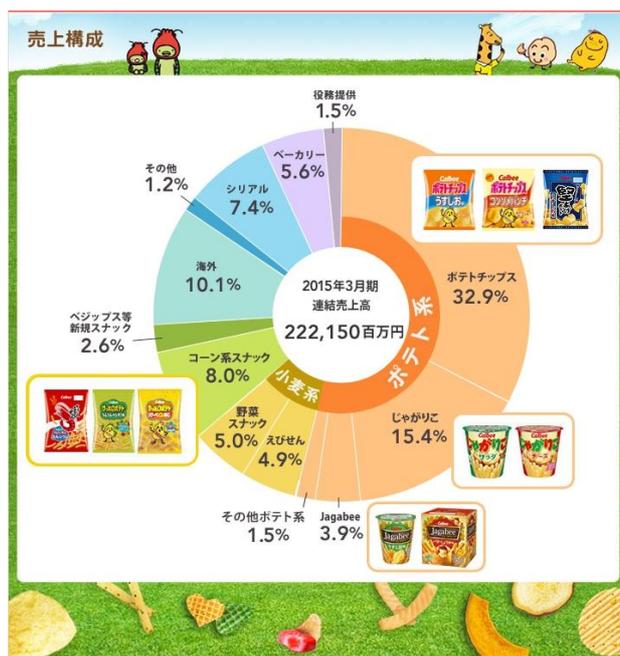
分類	著者名	概要
リード・ユーザーについての研究	von Hippel (1988)	科学計測器、トラクターシャベルなどについてイノベーションの源泉を調べたところ、後者では企業、前者ではユーザー「企業」がイノベーションの源泉となることが多いことを体系的に示し、そのイノベーションの源泉となるユーザーを「リードユーザー」と名付けた。イノベーションによる経済的利益を見込むものが源泉となる。
消費者による開発についての研究	濱岡、田中 (2007)	4つの事例を紹介し、開発プロセス、提供しているツール、コミュニティなどを比較した。さらに先行研究についてレビューし、経済的な利益を見込めるといふ動機だけではなく、そうでない「楽しさ」や「名声・認知欲求」のような非経済的な動機もまた重要と示した。また参加者の動機だけでなく能力が重要であり、それをシステムとして支援、提供することが必要であるとしている。
共進化マーケティングについての研究	濱岡(2007)	大学生やインターネットユーザーなどに向けてアンケートをして調査し、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」の定義を明らかにし、アクティブユーザーと企業とが相互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」を提案した。

### 3. 事例研究<sup>1</sup>

#### 3.1 「じゃがりこ」とは

まずじゃがりこというのは、はカルビー株式会社が1995年から製造販売をしているジャガイモを主な原料とした菓子である。様々な層に人気を博しており、カルビーの看板商品ともいえるスナック菓子である。1995年の発売以降から現在に至るまでに様々な種類のフレーバーが製造されており、地方限定のものやサツマイモやコーンなどのジャガイモがメインでないものなど多様である。

図表3 カルビーの売上高における各商品の占める割合



出所) カルビー株式会社ホームページ 会社情報 (<http://www.calbee.co.jp/ir/investor/saleconfig.php> 2016/4/5 アクセス)

#### 3.2 じゃがりこファンサイト「それいけ!じゃがり校」

このサイトは先ほど説明したスナック菓子「じゃがりこ」のファンのためにカルビー株式会社が2007年から開始したサービスである。発売から10年がたち成熟期に入ったために戦略の変更に伴って商品バリエーションの見直しや一部の熱心なじゃがりこユーザーのロイヤリティをあげるために設立された。サイト名に入っている「校」の文字通りに学校をイメージしたデザイン、システムである。サイト内にアクセスしてコンテンツを閲覧するには入試課題によって選考を潜り抜けなければならない。毎年3000人ほどが「入学」し総勢一万人ほどのユーザーが活動期間三年間という限られた時間のなかでコミュニティーを作り上げている。1年、2年などの学年だけでなく、1年A組などのようにクラス分けがされている。

サービス開始直後はただのファン同士のコミュニティサイトでしかなかったが、やがてこんな商品を食べたいというアイデア投稿が盛り上がり2008年ごろから会員参加型の商品開発企画が始まった。2009年に第一弾としてカルボナーラ味を発売しその後も毎年新商品を発売していった。

<sup>1</sup> ここでの記述は以下を参照した。

「じゃがり校」ホームページ <http://www.calbee.co.jp/jagarico/fansite/> (2016年2月28日アクセス)

「カルビー「じゃがりこ」、コミュニティサイトが商品開発やプロモーションに貢献」アドタイ 新着ニュース <http://www.advertimes.com/20160204/article216774/> (2016年2月28日アクセス)

図表4 「じゃがりこ」に関する年表

年月日	概要
1949年	松尾糧食工業所を松尾糧食工業（株）として法人に改組し、広島にて設立以降ポテトチップスなどの有名スナック菓子を製造。
1995年	じゃがりこ発売
2007年	「それいけ！じゃがり校」サービス開始
2009年2月	消費者との商品開発によって第一弾じゃがりこカルボナーラ味発売
2010年2月	じゃがりこフライドチキン味発売
2011年2月	じゃがりこチーズカレー味発売
2012年2月	じゃがりこ枝豆チーズ味発売
2013年2月	じゃがりこ帆立醤油バター味発売
2014年2月	じゃがりこアスパラベーコン味発売
2015年2月	じゃがりこモッツァレラチーズトマト味発売

出所) カルビー株式会社ホームページ 会社情報(<http://www.calbee.co.jp/company/enkaku.php> 20016/2/27 アクセス) に基づいて作成。

サイトには様々なコンテンツが用意されており、学校の授業に見立ててそれぞれ教科で分けられている。「国語」や「英語」といった実際の授業の名前を模したところではダジャレや言葉遊びのようなもので、お題に沿ったものをユーザーが投稿することが出来、またそこでじゃがりこの歴史などのじゃがりこに対する知識を得ることが出来る。ここでユーザーは楽しくじゃがりこに対して学ぶことができ、知識をユーザ側に与えている、数個のコンテンツを取り上げて説明する

「国語」では川柳を募集し、投票によって優秀作品を毎月選ぶ。

「英語」では「アスパラベーコン味が何日に発売」など商品情報を英訳する。

「社会」ではじゃがりこの歴史などについて知ることができる。

「職員室」では先生に扮した開発担当者や企画担当者などカルビーの社員が書いた職員日誌が読める。

「ホームルーム」のページでは、ファン同士がスレッド形式で会話をすることができ、他にも「購買部」というところでは自分がサイトを利用することで獲得することのできる疑似通貨の「カルビーポイント」を消費してアイテムを獲得することができる。この「カルビーポイント」はこのサイトだけでなくカルビーの他のサイトでも利用することが出来、キャンペーンへの応募など様々な用途に用いることが可能であり、他のカルビーのコンテンツを利用する人にとってはうれしいものとなっている。

図表5 カルビーホームページ キャンペーン



出所) カルビー株式会社ホームページ (<http://www.calbee.co.jp/> 20016/2/27 アクセス)

ここでの一番のプロジェクトである新製品の開発ができるのが「カフェテリこ」という項目である。

図表6 じゃがりこファンサイト「それいけ！じゃがり校」トップページ



出所: じゃがり校トップ <http://www.calbee.co.jp/jagarico/fansite/> (2016年2月28日アクセス)

### 3.3 「それいけ！じゃがり校」の仕組みと機能

ここでは、「それいけ！じゃがり校」で提供されている機能や仕組みについてまとめる。

- ・掲示板機能
- ・商品開発の進捗状況の確認
- ・サイトのガイダンス
- ・ポイントでのプレゼント

掲示板機能ではサイトのユーザーである消費者同士のコミュニケーションだけでなく企業とも連絡を取れるため直接自分の意見を伝えることができ、自己効力感を得られる。また進捗情報を確認することで自分のアイデアが商品になっていく創造の楽しさを感じることができる。サイトのガイダンスによって使い方のわからないユーザーにも離脱をさせないような機能でサポートしている。

### 3.4 実際の新商品開発の流れ

サイトを通しての製品開発プロジェクトの流れは毎回ほぼ同じであり、試験結果の発表がある4月から始まり1年を通して行われる。かなり長期間であり、また企業側からそれぞれ消費者へ何を決めたらいいのかの段階とスケジュールを与えられている。今回は去年の4月からプロジェクトが進められていた「じゃがり校」の最新メニューであるじゃがりこ発売開始20周年記念の「じゃがりこおめで鯛味」での開発の流れを例に出して説明する。

- (1) 4月～5月 じゃがりこの味案とコンセプトを考える
- (2) 6月～7月 パッケージイラストを考える
- (3) 6月～7月 ダジャレ・キャッチコピーを考える（パッケージデザインと並行）
- (4) 8月～10月 キャラクターを考える
- (5) 11月～12月 プロモーションを考える
- (6) 12月～発表・発売

これが大まかな商品開発の流れである。このサイトでは、ほとんどすべての決定を消費者である会員が考え、会員たち自らの投票によって選ばれ決定している。投票の総数も味・コンセプトの段階で1400もの案に500弱の投票がされている。

図表7 「じゃがり校」による製品開発の流れ



出所) じゃがり校新聞第1号 <http://www.calbee.co.jp/soreike-jagarico/newspaper.pdf> (2016年2月28日アクセス)

## 4. まとめと考察

本レポートでは、消費者参加型開発を促進するための機能を明らかにするために、事例研究を行った。この章では、これらを踏まえて考察する。

### 4.1 消費者参加型開発を促進するための機能や仕組み

#### ・開発プロセス

この事例における各作業の役割と開発の段階を、濱岡、田中（2007）で示されているニーズ発掘から始まる典型的な開発プロセスと提供ツールのまとめを図表に示した。これを見ると商品開発のほとんどを消費者が行っている。マーケティング計画についても消費者がキャッチコピーを考えるため、生産以外のほとんどの部分において消費者がかかわっている。

#### ・動機

このサイトの主な成功要因としてはユーザーの「楽しさ」、「自己効力感」を刺激したことである。自分の考えた意見やイラストなどが採用され、商品として社会に流通することで他社に便益を与えられることで「自己効力感」を得ることができ、また自分がモノを創造しているという点に「楽しさ」を感じることもできる。

次に考えられる要因としてサイトのユーザー同士でコミュニケーションの可能な点があげられる。濱岡（2002）では創造、開発の動機として「楽しさ」や「自己効力感」の他の資源として「個人の知識」や「コミュニティ」も重要であると指摘している。濱岡、田中（2007）ではコミュニティは「コミュニティは消費への知識、コミュニケーションの楽しさの重視度に正の影響を与える」と示されている。コミュニティに所属することで創造に必要な知識やノウハウを得ることもできる。また、このサイトでは掲示板機能で企業と直接意見を交わすことができる。この事例では「楽しさ」などの個人のモチベーションが重要であり、より消費者の創造意欲を高められる。von Hippel（1994）は情報の探索者が情報を移転するためのコストとして「情報の粘着性」を提案していて、このニーズ情報をうまく収集することで円滑な開発が進められる。

また成功要因の一つとして他の事例においてあまり見ることのできないこのサイト独自のものである「入学制度」という特殊な登録制度があり、これによって一定の水準のユーザーの質やユーザーの商品や企業に対する好意を確保することができ、ユーザーがコンテンツに興味を示さずに離れていくことを防いでいる。また企業が事前に商品の発売までの計画を段階づけて提供しているため、手順が明確化されていてわかりやすいことも有効に働いていると考えられる。

他にも、自分が政策にかかわる商品が世の中に流通することで名声認知欲求・期待経済利益などをユーザーに与えることができ、また次の創造のやる気やアイデアに発展していくだろう。ユーザーのロイヤリティが高いのもこのサイトの特徴で、黒澤（2016）によるとロイヤリティはソリューション、アクセスや満足度と高い関連性があるとされている。このサイトにおいても実際にじゃがりこという製品は売り上げ上位に並ぶほどの人気商品であり満足度が高いといえるだろう。またじゃがりこ校ではユーザーと企業が直接やり取りをできるため個人の不満・不便の解消を行っており、それもロイヤリティを高める要因となっている。

カルビー株式会社ははじめに触れたように、じゃがりこだけでなくポテトチップスやかっぱえびせんなどの数多くの人気商品を生産販売しているのにもかかわらずなぜこのじゃがりこという製品のみがコミュニティを用意され消費者が製品開発にかかわることのできるサイトを用意されているのだろうか。じゃがりこの期間限定商品が定番の味を活性化させるために開発されてきた。中でもたらこバター味の売り上げは通常の二倍程度の売り上げとすさまじく、これによりじゃがりこの期間限定の人気の高さがわかる。そのためユーザーのロイ

ヤリティを育成することでブランドの売り上げも伸びるであろう。

図表8 「じゃがり校」による開発の流れ

作業分担	製品コンセプト作成段階						生産販売段階
「カルビー社」	計画の予定を立てる	Webへの公開		アイデアをまとめる	製品化可否の判断		生産販売
消費者(アイデア投稿者)		テーマ設定	アイデア投稿		試作品のテスト	キャッチコピーの考案	
その他消費者			コメント				購入
提供されているツール、機能	開発段階の明確なスケジュール	投稿用掲示板	掲示板				
ツールと消費者の動機		楽しさ・自己効力感					
濱岡、田中(2007)	テーマの設定・ニーズの把握	コンセプトの創造	コンセプトの絞り込み	製品設計	試作品のテスト	生産計画・マーケティング計画	市場導入・サポート

出所) <http://www.calbee.co.jp/jagarico/fansite/>に基づいて筆者作成。

#### 4.2 他の事例との比較

今回は事例として「じゃがり校」という消費者参加型のサイトを取り上げた上で、他の同様なサイトとの比較を行うことでこの事例に対する改善点などを考察する。その代表として良品計画を例にして比較する。この事例の研究には赤尾(2015)を参考にした。良品計画は無印良品のブランド名で、「モノづくりコミュニティ」から始まるサイトを現在では「idea park」という形でインターネットを使った商品の開発として取り入れた。このプロジェクトでは消費者のニーズへの対応した商品展開を行うための開発を行うというものであった。「じゃがり校」との機能の比較をしてみると、まず登録の際の気軽さにおいて「無印良品」は誰でも簡単に取得できるSNSのアカウントを用いることで多くのアイデアを集めることに成功している。「無印良品」ではポイントはあまり消費者の創造の動機になっていないが、「じゃがり校」では、カバンやペンなどの日常で使いやすいものをすぐ獲得でき面倒な手続きはらず、また消費者のロイヤリティも高いため十分同期になりうると思われる。また今まで開発された商品数の圧倒的差がみられるが、「じゃがり校」は創造の多くを消費者が行い、一年という長い時間をかけて行っているため、アイデア以外を企業が行うこともある「無印良品」とは差が生まれている。

図表9 二つの事例の機能の比較

分類	「じゃがり校」	「無印良品」
登録制	年に一度にしか登録できず、試験によって選抜	SNSのアカウントが必要ではあるが公開されている。
消費者へのインセンティブ	ポイント付与によってカバンやペンなどと交換可能	行動によってポイント付与
開発された製品数	2007年から2016年現在までで8つ	200点以上のアイテム数
コミュニティ	企業と消費者がスレッド形式で会話のよ	企業と直接のコミュニケーションができ開発の進捗

	うにコミュニケーションをとれる	など確認できる
--	-----------------	---------

出所) 筆者作成

#### 4.3 消費者参加型開発を促進するための機能や仕組みの提案: マーケティングへの提言

この「じゃがり校」では登録制であり他の同様のサイトと違い消費者が気軽に閲覧、参加することが難しくなっている。これはこのサイトに対してのロイヤリティの高いユーザーを獲得するための機能であるが、逆に多くの消費者を取り入れることの妨げとなっている。他の SNS サービスのアカウントを利用し、閲覧・投票だけのような機能が制限されたユーザーとしてのアクションを許可することによってより良いイノベーションが起こせらる。またパッケージデザインなどは、ユーザーに対してツールを用意することで、長期的にはデータ収集と管理のコストを減らせると考えた。

またこの論文の最後に、濱岡豊研究会 12 期作成の成功要因まとめ表を利用してこの事例における成功要因を簡単に図表にまとめた。

実際の商品に自分の意見が採用されることで自己効力感を得られる

自分のアイデアが採用されることにより、自己顕示欲を満たす場合がある。

コミュニティを通してコミュニケーションし、創造する楽しさを感じられる

コミュニティでユーザーである消費者の交流、意見交換としてインターアクションがみられる

オウンドメディア、カルビー株式会社のブランドサイト「じゃがり校」である。

登録には試験がありユーザーの好意やモチベーションに影響する。

手順の明確化はガイドラインがあることにより満たされている。

サポートは、プロセスや進捗の確認、試作品の配送を企業が行うことによって要因となっている。

好意は、登録制でありロイヤリティの高いユーザーが集まっているため好意のないユーザーは少ない

#### 4.4 まとめ

事例として世間には商品としては有名であるが、消費者参加型商品開発としてはあまり一般的でないと思われるじゃがりこをテーマとしてとりあつた。この題材を取り上げたのも、普段自分たちがなんとなく口にしているものであり、多くの人が見たり聞いたりしている有名な商品であるため内容に引き込まれやすいだろうと考えたからである。あまりこのサイトにおいて過去の商品開発についてのデータが残っておらず、具体的な数値を出しての説明ができずそのため他の同様な事例との売り上げの変化などの数値を使っての明確な比較ができなかった。今後の課題とし数値的データを用意し深い研究を行うことが今後の課題であるとする。

今回のレポートでは主に消費者が創造する際に重要な役割を果たす「コミュニティ」の面から考察をした。最近のインターネットの普及によりコミュニケーションの範囲は広がり、消費者もつながっていく。こうして社会が変化していくことで重要になってきたユーザーイノベーションを取り入れ、よりよい便益を生み出せると考えている。

図表 10 成功要因まとめ表

成功要因			概要
個人のモチベーション	自己効力感	○	実際の商品に自分の意見が採用される
	責任感		
	自己顕示欲	△	自分のアイデアが採用されることにより、自己顕示欲
	楽しさ	○	創造する楽しさを感じられる
コミュニティ	インターアクション	○	ユーザーである消費者の交流、意見交換
	共有		
メディア	SNS		
	オウンドメディア	△	サイト「じゃがり校」での開発
	広告		
企業	登録制	○	登録には試験がありユーザーの好意やモチベーションに影響
	手順の明確化	△	ガイドラインがある
	サポート	○	プロセスや進捗の確認、試作品の配送
	ソフトウェアの提供		
商品・製品	好意	○	登録制でありこれのないユーザーは少ない
	製品の単純さ		
その他			

○重要 △関係する 空欄:関係ない。

## 参考文献

- von Hippel, Eric (1988), The Sources of Innovation: Oxford Univ. Press(榎原訳『イノベーションの源泉』ダイヤモンド社, 1991年) <http://web.mit.edu/evhippel/www/sources.htm>
- 赤尾征秀 (2015) 「無印良品にみる消費者参加型ビジネス」  
アドタイ 新着ニュース「カルビー「じゃがりこ」、コミュニティサイトが商品開発やプロモーションに貢献」  
<http://www.advertimes.com/20160204/article216774> (2016年2月28日アクセス)
- 小川進、西川英彦 (2008) ユビキタスネット社会における製品開発:ユーザー起動法と開発成果  
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
- 黒澤遼太 (2016) 「顧客満足度とロイヤリティを生み出すサービスについて」  
濱岡豊 (2001b), “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)  
<http://www.computer-services.e.u-tokyo.ac.jp/p/itme/dp/dp104.pdf>
- 濱岡豊(2007)「ユーザー主導のイノベーション」井上哲浩編著『Webマーケティングの科学』千倉書房
- 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
- 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 (<http://news.fbc.keio.ac.jp/~hamaoka/papers/2007mj-active.pdf> 2016年2月27日アクセス)