

スノーピーク社から見る企業によるユーザーイノベーションの活用

2018年5月

慶應義塾大学 商学部 3年イ組

関澤友樹

概要

このレポートでは、企業がユーザーイノベーションを活用する仕組みという観点から知見を得るために、事例研究を行った。主に扱った事例はスノーピーク社の事例である。スノーピーク社は自らがユーザーであるという立場から考えるという理念より自分が本当に欲しいものを開発し、アウトドアを楽しむハイエンドユーザーに支持されているという特徴があり、イベントやSNSを通してユーザーがスノーピーク社、他のユーザーとつながれる環境があることがわかった。これらの事例から、企業がユーザーイノベーションを活用する仕組みとその利点について考察した。商品開発の事例からは情報の粘着性を考慮して社内にユーザーの意見やニーズを取り入れることでこれまでになかった商品を開発することができる。また、ファン同士がコミュニケーションできる場を提供することでアクティブコンシューマーから様々な反応が得られる他、そのコミュニティの存在が当該企業の魅力につながると考えられる。最後にレゴ社との比較を通してスノーピーク社がよりユーザーイノベーションを活用するための仕組みを提案する。

キーワード: ユーザーイノベーション, ユーザー企業家, アクティブコンシューマー, 情報の粘着性

目次

- 1 はじめに
- 2 先行研究
 - 2.1 ユーザー起業家についての事例
 - 2.2 エンドユーザーによる起業の事例
 - 2.3 アクティブコンシューマーについての研究
 - 2.4 消費者の創造、開発の動機
 - 2.5 情報の粘着性
 - 2.6 リードユーザー
 - 2.7 社内リードユーザー
 - 2.8 先行研究からの知見
- 3 スノーピーク社のユーザーイノベーション
 - 3.1 スノーピーク社の概要
 - 3.2 スノーピーク社における商品開発の流れ
 - 3.2.1 商品開発の事例 テント
 - 3.2.2 商品開発の事例 シェラマッチカップセット
 - 3.2.3 まとめ
 - 3.3.1 スノーピークユーザーの特徴
 - 3.3.2 スノーピーク社のイベント、SNS の活用例 スノーピークウェイ
 - 3.3.3 スノーピーク社のイベント、SNS の活用例 スノーピーククラブ
 - 3.3.4 スノーピーク社のイベント、SNS の活用例 フェイスブック
 - 3.3.5 まとめ
- 4 考察
 - 4.1 スノーピーク社におけるユーザーイノベーション活用の仕組みとその利点
 - 4.2 スノーピーカーのイノベーション活用の仕組みとその利点
 - 4.3 企業がユーザーイノベーションを活用するための仕組みとその利点
 - 4.4 さらなるユーザーイノベーションの活用について
 - 4.4.1 レゴ社の事例
 - 4.4.2 商品開発に対する比較
 - 4.4.3 ユーザーの動機に対する比較
 - 4.4.4 レゴ社との比較についての考察
 - 4.5 おわりに

参考文献

1. はじめに

これまで、消費者はメーカーが開発した製品を選択、購入する受動的な存在として考えられてきた。しかし、実際には消費者は既存品では満たせないニーズを満たすために製品改良、用途開発等イノベーションを行っている。このユーザーイノベーションを取り入れることで企業はより革新的な製品を世に出すことが可能となり、利益を上げることができると考えた。

本論ではユーザーイノベーションを企業活動に生かしている事例として日本のアウトドア総合メーカーであるスノーピーク社に着目する。スノーピーク社は自らもユーザーであるという立場から考えるという理念に基づき、商品開発を行っている。また、ユーザーイノベーションを起こす能動的な消費者であるアクティブコンシューマーを熱狂的なブランドの愛好者として引きつけている。本研究の目的はスノーピーク社の企業活動を通して、ユーザーイノベーションを企業が活用するための仕組みとその利点を明らかにしていくことである。2章で先行研究を紹介した後、3章ではスノーピーク社の事例研究、4章ではそれについての考察とまとめを行う。

2. 先行研究

この章では、ユーザーイノベーションに関する研究について、ユーザー企業家、エンドユーザーによる起業の事例、アクティブコンシューマー、消費者の創造、開発の動機、情報の粘着性、リードユーザー、社内リードユーザーの研究に大別して紹介する。それらから得られた知見と課題をまとめる。

2.1 ユーザー企業家についての研究

小川(2013)によるとユーザー企業家とは新しい製品やサービスを生み出し、その製品・サービスを商用化する者を指す。自らの使用経験を基に自分にとっての便益を追求するためにイノベーションを行うことに特徴がある。

2.2 エンドユーザーによる起業の事例

小川(2013)は消費者としての知識を基にイノベーションを行い、起業する者をエンドユーザー起業家と定義する。具体的な事例として山本氏の事例がある。釣りを趣味とする山本氏は自らのために作ったルアーが評判となり起業した。その特徴は少人数経営で釣り好きの山本氏が商品開発、テストをすることである。そのため既存メーカーが満たしてこなかったニッチな市場の開拓に成功し、大企業との共存ができています。

2.3 アクティブコンシューマーについての研究

濱岡(2007)によるとアクティブコンシューマーとは製品修正、製品創造、用途開発といった創造的消費を行い、他者とコミュニケーションする消費者を指す。顧客による企業への接触の有無はアクティブコンシューマー度によって説明できる。アクティブコンシューマー度が高いほど、満足した場合には企業に賞賛という形で接触する一方、不満があった場合にも企業に直接接触してくれる。さらにこの値が高いほど、苦情だけでなく提案という一歩進んだアイデアを企業にもたらしてくれる。

2.4 消費者の創造、開発の動機

濱岡(2007)によると消費者が創造、開発の動機を行う動機としては期待経済利益、楽しさ、自己効力感、名声・認知欲求、互酬性および一般的交換、個人の知識、コミュニティといった要因が考えられる。

2.5 情報の粘着性

von Hippel(1994)はイノベーションの源泉を規定する要因として情報の粘着性を提唱した。送り手の属性、受け手の属性、情報そのものの性質、情報の量によって定まる情報の探索者が情報を移転するためのコストを指す。例えば製品開発にはニーズ情報と技術情報が必要となるが、このときニーズ情報の粘着性が高ければ、技術を持っていても企業がイノベーションを起こすことは難しい。

2.6 リードユーザー

小川(2013)によるとリードユーザーには2つの特徴がある。1つはその市場の多数のユーザーに先行して新しいニーズに先行して直面していること。もう1つはその新しいニーズに対して解決手段を提供するイノベーションを実現することで、大きな便益を期待できることである。

2.7 社内リードユーザー

Schweisfurth and Raasch (2015) によると社内リードユーザーはユーザーと社員の知識を組み合わせた独特の認知的構造をもっており、通常の社員とは大きく違う行動をとることがわかった。より顧客志向的でニーズ情報の獲得に有力で社内への市場情報の普及に積極的であり、市場のニーズ情報を利用して製品イノベーションを起こそうとする。

2.8 先行研究からの知見、課題と事例研究の方向

これらの先行研究からの知見を図表1にまとめる。ユーザーが自ら生み出したイノベーションを商用化し、起業する事例があるとわかった。また、アクティブユーザーと情報の粘着性の研究は企業が消費者と積極的に関わることの重要性を指摘する。次章では、企業がユーザーイノベーションを活用するための仕組みとその利点について事例研究を通じて考察する。

図表1 関連研究のまとめ

分類	著者名	概要
ユーザー起業家 についての研究	小川(2013)	小川(2013)によるとユーザー企業家とは新しい製品やサービスを生み出し、その製品・サービスを商用化する者を指す。自らの使用経験を基に自分にとっての便益を追求するためにイノベーションを行うことに特徴がある。
エンドユーザー による起業の事 例	小川 (2013)	小川 (2013) は消費者としての知識を基にイノベーションを行い、起業する者をエンドユーザー起業家と定義する。具体的な事例として山本氏の事例がある。釣りを趣味とする山本氏は自らのために作ったルアーが評判となり起業した。その特徴は少人数経営で釣り好きの山本氏が商品開発、テストをすることである。そのため既存メーカーが満たしてこなかったニッチな市場の開拓に成功し、大企業との共存ができています。
アクティブコンシ ューマーについて の研究	濱岡 (2007)	アクティブコンシューマーとは製品修正、製品創造、用途開発といった創造的消費を行い、他者とコミュニケーションする消費者を指す。顧客による企業への接触の有無はアクティブコンシューマー度によって説明できる。アクティブコンシューマー度が高いほど、満足した場合には企業に賞賛という形で接触する一方、不満があった場合にも企業に直接接触してくれる。さらにこの値が高いほど、苦情だけでなく提案という一歩進んだアイデアを企業にもたらしてくれる。
消費者の創造、 開発の動機	濱岡(2007)	消費者が創造、開発の動機を行う動機としては期待経済利益、楽しさ、自己効力感、名声・認知欲求、互酬性および一般的交換、個人の知識、コミュニティといった要因が考えられる。
情報の粘着性	von Hippel (1994)	イノベーションの源泉を規定する要因として情報の粘着性が考えられる。情報の粘着性とは送り手の属性、受け手の属性、情報そのものの性質、情報の量によって定まる情報の探索者が情報を移転するためのコストのことである。例えば製品開発にはニーズ情報と技術情報が必要となるが、このときニーズ情報の粘着性が高ければ、技術を持っていたとしても企業がイノベーションを起こすことは難しい。
リードユーザー	小川(2013)	リードユーザーには2つの特徴がある。1つはその市場の多数のユーザーに先行して新しいニーズに先行して直面していること。もう1つはその新しいニーズに対して解決手段を提供するイノベーションを実現することで、大きな便益を期待できることである。
社内リード ユーザー	Schweisfurth and Raasch (2015)	Schweisfurth and Raasch (2015) によると社内リードユーザーはユーザーと社員の知識を組み合わせた独特の認識的構造をもっており、通常の社員とは大きく違う行動をとることがわかった。より顧客志向的でニーズ情報の獲得に有力で社内への市場情報の普及に積極的であり、市場のニーズ情報を利用して製品イノベーションを起こそうとする。

3. スノーピーク社のユーザーイノベーション

この章では、スノーピーク社の事例について紹介する¹。

3.1 スノーピーク社の概要

このレポートでは、アウトドア総合メーカーであるスノーピーク社を取り上げる。この企業についての年表を図表2に示す。同社の創業者自身が熱心なクライマーであったこともあり、自らもユーザーであるという立場で考えるという理念に基づき²、自分の本当にほしいと思える製品のみを提供する。そのため、顧客ターゲットはコアなハイエンドユーザーである。以下に年表をまとめる。

図表2 スノーピーク社に関する年表

年月日	概要
1958年7月	初代社長 山井幸雄氏が金物問屋として山井幸雄商店を創業。
1959年	登山を趣味とする山井氏が当時の登山用品に不満をもち、オリジナル登山用具を開発。全国へ販売開始。
1963年	スノーピークを商標登録。
1964年	有限会社 山井商店を設立。
1971年	株式会社ヤマコウへ組織変更。
1986年	現社長である山井太氏が入社。スノーピークをオートキャンピングブランドへリニューアル。
1988年	オートキャンプ用品を本格的にリリース。オートキャンピングのパイオニアへ。
1996年12月	山井太氏が代表取締役社長に就任。同時に株式会社スノーピークへ社名変更。
1998年	キャンプイベント「スノーピークウェイ」の開始
2003年5月	福岡・太宰府と東京・晴海に初の直営店を出店。
2011年	キャンプ場を併設した店舗・工場・オフィスが一体となった「Headquarters」へと移転。
2015年	東京証券取引所一部市場に指定。

出所) スノーピークホームページ <https://www.snowpeak.co.jp/about/history/>より筆者作成

(2018年3月5日アクセス)

3.2 スノーピーク社における商品開発の流れ³

スノーピーク社の商品開発のポイントは自らもユーザーであるという立場で考えるという経営理念に基づき、開発担当者が本当にほしい製品を開発することにこだわりをもっていることである。そのため開発担当者は採用の段階からアウトドア好きのキャンプ愛好家に限られている。

開発担当者は企画から製造委託までを責任をもって手がける。そのため開発者にはアウトドア好きという条件と技術への理解が求められる。アウトドア好きという条件は採用の段階で見極められ、技術への理解という条件は開発担当者が入社後に地場の協力工場の職人のもとでの研修や指導を受けることで身につける。図表3で示される開発プロセスに従って担当者はコンセプトを考えるだけでなく、高機能・高品質な商品を作るために

¹ この章は同社のホームページ(<https://www.snowpeak.co.jp>)を参照してまとめた。

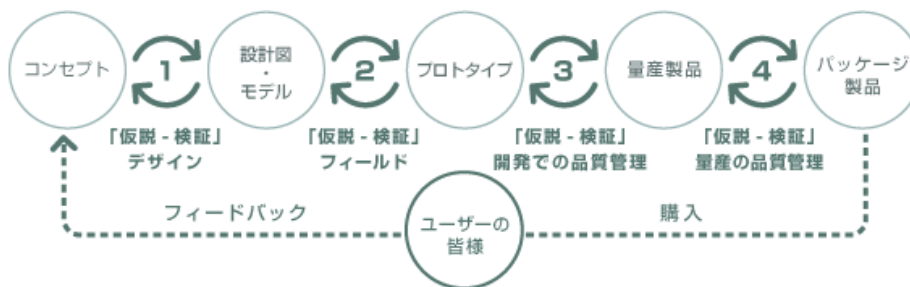
² 同社のホームページには次のように記されている。

「創業者である山井幸雄はアウトドアメーカーの創業者に相応しい純粋で熱心なクライマーでした。中略 私達スノーピークは、「自らもユーザーである」という創業以来の原点に基づき、自然指向のライフスタイルを提案し実現することをミッションとして掲げています。」 <http://ir.snowpeak.co.jp/message.html> (2018年5月2日アクセス)

³ 3.2については長沢伸也 西村修(2015)「第4章 コンパスが示す「ナチュラル・ライフスタイル」の針路『地場産業の高価格ブランド戦略』晃洋書房 を参照してまとめた。

仮説、検証を繰り返し、改良を重ねていく。そのため、アウトドアに対する理解と技術に対する理解の両方が必要となる。

図表3 スノーピークの開発プロセス



出所) スノーピークホームページ <https://www.snowpeak.co.jp/sp-product/01sp-product.html>
(2018年4月15日アクセス)

3.2.1 商品開発の事例 テント

同社は1980年代終わりから90年代初めにテントの開発、販売を開始した。この当時、一般的なテントの値段は9,800円や19,800円であり、これらのテントは雨漏りし風でつぶれるという問題があった。年間60泊以上キャンプ泊をしていた現社長の山井太氏は雨漏りするテントに不満をもっていたため、雨漏りしない丈夫なテントの開発に取りかかる。最良の素材と技術をつぎ込んだテントは年間50泊5年間の使用が可能な耐久性を誇ったが、代わりに16万8,000円と高価格になってしまう。同製品は1張も売れないという社内予測を大きく上回り発売1年間で100張を売り上げた。現在でもこの路線を受け継いだテントは高品質を特徴としている。現在でもテント事業は順調に売上を伸ばしており、図表5で示されるようにスノーピーク社はテント市場で一定のシェアを獲得している。

図表4 同社商品 アメニティドームM



出所) スノーピークホームページ
https://snowpeak-ec.s3.amazonaws.com/sys-master/AmazonS3Images/hae/h54/8810886463518/SDE-001R_main_515Wx515H (2018年3月1日アクセス)

図表5 アメニティドーム販売台数と同社シェア

	2012年	2013年	2014年	2015年
アメニティドーム販売台数	8,000	13,000	14,000	23,000
アウトドア用品市場出荷規模	32,000百万円	3,470,0百万円	36,600百万円	36,600百万円
同社アウトドア用品売上高	2,300百万円	2,800百万円	3,700百万円	5,800百万円
同社シェア	7.2%	8.1%	10.2%	15.8%

出所) シェアードサービス

https://sharedresearch.jp/system/report_updates/pdfs/000/017/758/original/7816_JP_20180213.pdf?1518572699 (2018年4月15日アクセス)

3.2.2 商品開発の事例 シェラマッチカップセット

シェラカップとはアウトドアレジャーでよく使われるチタンやアルミの小型カップのことである。スノーピークの開発者は山行の際このシェラカップと既存のプラスチック容器を重ねて1つにして持ち運んでいた。しかし、このプラスチック容器は壊れやすいのが欠点であった。そこで強度があり、よりシェラカップと組み合わせやすい容器を求めて開発が始まった。開発者はキャンプ愛好家であるため山行のシーンを想定できる。山の中で食べるメニューを想定し、容器は深型と浅型の2種類、衛生的に見せるため半透明の素材を選んだ。

図表6 スノーピークホームページ スノーピーク品質が生み出されるまで



出所) スノーピークホームページ

<https://www.snowpeak.co.jp/products/STW-050T/> (2018年3月1日アクセス)

3.2.3 まとめ

スノーピーク社はユーザーの需要を重視した商品開発手法をとっており、商品開発者がニーズ情報と技術情報を持っているため優れた商品を開発できる。上記2つはその具体的事例であり、中でもテントの事例はこの商品開発手法に確かな需要があったことを示している。開発担当者はリードユーザーであり、社員がリードユーザーであることはニーズ情報の獲得に有力であり、通常の社員よりも製品イノベーションを起こしやすい。

3.3.1 スノーピークユーザーの特徴⁴

スノーピーク社はポイントカード会員制度により顧客を管理している。図表7で示されるように会員にはランクが設けられている。プラチナ会員またはブラック会員は顧客全体の6から7%であり、売上高の20から30%を占めている。ランクが上がるにつれてポイント付与率が上がるだけでなく、ブラック会員以上になるとスノーピークウェイプレミアムというイベントに参加することができるなどの特典が得られる。これは社員と熱心なファンが交流するために作られたイベントである。このスノーピーク社の活動に賛同するユーザーはスノーピーカーと呼ばれており、アクティブコンシューマーとしての特徴を持っている。

図表7 スノーピークのポイントカード制度

	レギュラー会員	シルバー会員	ゴールド会員	プラチナ会員	ブラック会員
購入金額	年間10万円以内	年間10万円以上20万円未満	年間20万円以上30万円未満	年間30万以上	累積100万円以上

出所) スノーピークホームページ

<https://ec.snowpeak.co.jp/snowpeak/ja/membership/membershipNotesToMembers/#rank>

(2018年4月14日アクセス)

3.3.2 スノーピーク社のイベント、SNSの活用例 スノーピークウェイ

スノーピークウェイとはスノーピーク社から社長を筆頭に販売スタッフ、デザイナー、全ての社員が参加し、ユーザーと1泊2日のキャンプを楽しむイベントである。キャンプを楽しむだけでなく、青空の下で語り合うことでユーザーと社員の1人1人がつながる。ユーザーはこの機会に商品に対する意見を直接社員に伝えることができる。1998年の第1回の開催には30組のユーザーが集まり、社員は焚火を囲みながらすべてのユーザーから話を聞いた。全員に共通する意見は、スノーピークは、質はいいが高すぎる、近くの店では扱っていない商品が多く欲しくても買えないという意見であった。スノーピークはすぐにこの意見を受け止め、これが業績改善につながった。以降も社員とユーザーの交流の場として毎年開催され、現在では全国9カ所で年間5000人が参加するイベントに成長した。

商品開発においてもこのイベントは活用されている。具体例として折りたたみ式のまな板を入れるメッシュのミニバックがある。もともとメッシュ製は無かったが「キャンプ場で洗って濡れたままでもすぐに入るように」という声を受けて新たに作られた。また会場で直接ユーザーの声を聞くことは社員にとって大きな刺激となっている。

図表8 スノーピークウェイのイベントの1つ 焚火トーク(2018年3月5日アクセス)



出所) スノーピークホームページ

⁴ 3.3については山井太(2014)「株式会社スノーピーク「好きなことだけ」を仕事にする経営」早稲田大学ビジネススクール議事録『アミューズメントの感性マーケティング』同友館 を参照してまとめた。

<https://ec.snowpeak.co.jp/snowpeak/ja/eventSnowPeakWay#contents>

(2018年3月5日アクセス)

図表9 ユーザーの声を取り入れて開発されたメッシュ製のまな板入れ



出所) Fashionsnap.com <https://www.fashionsnap.com/article/2016-08-28/snowpeak/>
(2018年4月15日アクセス)

3.3.3 スノーピーク社のイベント、SNSの活用例 スノーピーククラブ

スノーピーク社はフェイスブック等の SNS が流行する以前の 2005 年から SNS に着目していた。2005 年にサービスを開始したスノーピーククラブは 2015 年までの 10 年間で 69575 人が参加しユーザー同士が交流するコミュニティであった⁵。アウトドア料理レシピ、おすすめキャンプ場、商品レビュー等項目ごとに分かれユーザー同士が積極的なコミュニケーションを行うことができた。特にプロダクツレビューと呼ばれる商品レビューのページではスノーピーク商品の自分なりの使いこなし術や便利な使用法が紹介されており、ユーザーイノベーションが行われていたページといえる。

図表 10 では寒さ対策にテントを改造している。下のコメント欄では同じく寒さ対策を考えているユーザー同士の議論が行われている。また、商品の疑問点を投稿すると別のユーザーからコメントがつく。商品の疑問点解消の場として使うことができるのもスノーピークユーザーだけのコミュニティである利点だと考えられる。図表 11 では焚火台をどのように洗えば良いか様々なコメントが寄せられている。現在はフェイスブックに移行しユーザー同士のコミュニケーションは続けられている。

図表 10 プロダクツレビューでの製品修正の 1 例



出所) スノーピーククラブプロダクツレビュー

<https://www.snowpeak.co.jp/spc/index-mode=keyword&id=863985.html> (2018年3月5日アクセス)

⁵ スノーピーククラブ <https://www.snowpeak.co.jp/spc/>。現在はアーカイブが公開されている。

図表 11 プロダクツレビューでの疑問点解消の1例



出所) スノーピーククラブプロダクツレビュー

<https://www.snowpeak.co.jp/spc/index-mode=keyword&id=852563&msg=all&page=2.html>

(2018年5月1日アクセス)

3.3.4 スノーピーク社のイベント、SNSの活用例 フェイスブック⁶

スノーピーク社のフェイスブックの特徴に「いいね」の数がある。この数をアウトドア業界の同業他社と比べると圧倒的に多い。従業員数を企業の規模の参考とし、「いいね」した人の数を従業員数で割って比較しても、スノーピーク社がずば抜けて高い値となる。また、前述の通りスノーピーク社の顧客ターゲットはコアなユーザーであり顧客数も多くない。以上のことからスノーピークのユーザーは積極的にSNSを活用し、企業に接触していると考えられる。

図表 12 スノーピークと競合他社のフェイスブック「いいね」数比較

	スノーピーク	モンベル	コールマンジャパン	ロゴスコポーレーション
「いいね」した人の数	222, 296	49, 556	134, 211	80, 135
従業員数	218	970	200	120
「いいね」の数/従業員数	1020	51	671	668

出所) スノーピークホームページ <https://www.snowpeak.co.jp/about/corporate/> (2018年3月5日アクセス)

モンベルホームページ <http://about.montbell.jp/profile/> (2018年3月5日アクセス)

コールマンジャパンホームページ

<http://www.coleman.co.jp/about/outline/> (2018年3月5日アクセス)

リクナビ2019 ホームページ ログスコポーレーション

<https://job.rikunabi.com/2019/company/r159310073/> (2018年3月5日アクセス)

フェイスブック

スノーピーク <https://www.facebook.com/SnowPeakJapan/> (2018年3月5日アクセス)

モンベル <https://www.facebook.com/montbelljpn/> (2018年3月5日アクセス)

コールマンジャパン <https://www.facebook.com/ColemanJapan/> (2018年3月5日アクセス)

ロゴスコポーレーション <https://www.facebook.com/LOGOS.outdoorbrand/> (2018年3月5日アクセス)

に基づいて筆者作成

⁶ スノーピークのフェイスブックにはスノーピークが情報を発信する公式アカウント

(<https://www.facebook.com/SnowPeakJapan/>)とスノーピーククラブのようにユーザー同士が交流するグループ、スノーピークコミュニティ (<https://www.facebook.com/groups/352667321601454/about/>)があり、こちらは約1万人が参加している。

3.3.5 まとめ

スノーピークウェイの取り組み、SNSを通してスノーピーク社はユーザーの意見を吸い上げ、ユーザー同士がコミュニケーションできるコミュニティを作ってきた。このような取り組みが消費者の開発・創造の動機を促し、スノーピーク社のコミュニティにアクティブコンシューマーが集まったと考えられる。フェイスブックの「いいね」数からもスノーピーク社のアクティブコンシューマー度が高いと言える。

4. 考察

本研究では、企業がユーザーイノベーションを取り入れるための仕組みとその利点を明らかにするために、事例研究を行った。事例として扱ったスノーピーク社からは 2 つの観点でユーザーイノベーションを考察することができる。1 つはユーザー企業家精神に基づく、社内のユーザーによるイノベーションの活用。もう 1 つはスノーピークの愛好家、つまり消費者のイノベーションの活用である。

4.1 スノーピーク社におけるユーザーイノベーション活用の仕組みとその利点

スノーピーク社はニーズ情報と技術情報をもつ商品開発担当者が、自分が欲しいものを開発することでユーザーの需要を先取りし売り上げを増加させてきた。商品開発者はリードユーザーであり、リードユーザーの需要を満たすことで一般ユーザーの望むものをつくることができたといえる。

4.2 スノーピーカーのイノベーション活用の仕組みとその利点

スノーピークの熱狂的な愛好者であるスノーピーカーは企業に積極的に接触し、なおかつ様々なアイデアを持っているアクティブコンシューマーであるといえる。ユーザー同士がつながりをもてるイベントや SNS を提供してきたことがスノーピーク社にアクティブコンシューマーが集まっている要因と考えられる。このようなアクティブコンシューマーを顧客に獲得したことは商品開発に活かされるだけでなく、アクティブコンシューマーと交流できるコミュニティの存在がイノベーションを行わない消費者にとってもスノーピーク社の魅力となっている。

4.3 企業がユーザーイノベーションを活用するための仕組みとその利点

スノーピーク社の事例を通して企業がユーザーイノベーションを活用するための仕組みとその利点について考える。商品開発において、社内に自社の事業に対するユーザーを取り入れることでユーザーが望むこれまでなかった商品を開発することができ、新たな市場を獲得することができる。また、ファン同士が交流できるコミュニティを提供することでアクティブコンシューマーから賞賛、反対、提案等様々な反応が得られ商品開発を始めとする企業の活動に役立つ他、そのコミュニティの存在が当該企業の魅力につながると考えられる。

4.4. さらにユーザーイノベーションの活用について

ここまでスノーピーク社の事例から企業がユーザーイノベーションを活用するための仕組みとその利点について考えてきたが、ここで同じくユーザーイノベーションを活用している他社の事例とスノーピーク社との比較することでスノーピーク社が今後、さらにユーザーイノベーションの活用にしていく際のポイントについて考える。

4.4.1 レゴ社の事例

濱岡ら(2008)よりレゴ社の事例を参照する。レゴ社はレゴ・ブロックを販売する玩具メーカーである。レゴ社はレゴ・ファクトリーという公式サイトで誰でも自由にレゴの好きなデザインをパソコン画面上で設計できる環境を提供した。他者が作成したデザインを見ることもでき、気に入ったら購入することもできる。その場合、設計者は売り上げの一部を受け取れる。優秀な作品は商品化され販売されることもある。また、レゴクラブというファンサイトも設けられており、メンバー同士が意見交換をすることができる。レゴクラブでのファンの活発な活動は開発を行わないユーザーに対しても非常に良いブランドイメージを与えられる。

4.4.2 商品開発に対する比較

スノーピーク社の商品開発ではイベント等で社外のユーザーの声を聞き、要望に応えることはするものの、ユーザーの提案がそのまま製品になることはほとんどない。一方でレゴ社での事例ではユーザーが好きなデザインを設計できる。このユーザーの製品創造に対する姿勢の違いについて考察する。スノーピーク社がレゴ社のように直接ユーザーの提案を製品にしない理由として情報の粘着性が考えられる。製品開発にはニーズ情報と技術情報が必要である。スノーピーク社の場合、社内ユーザーのニーズ情報はキャンプ愛好家を開発担当者を選ぶことで解決される。また、技術情報も開発担当者が入社後に地元の協力工場での研修を受けることで解決される。一方で社外ユーザーは、ニーズ情報は持っているものの技術情報はもっていないために製品開発に必要な情報を持っていないと判断される。よって、ユーザーからの提案はニーズ情報だと考えられ、商品開発には活かされるものの、そのまま製品になることはない。図表 13 に社内ユーザーと社外ユーザーの持ち得る情報の違いを示した。

図表 13 スノーピーク社の商品開発における情報の粘着性

	社内ユーザー	社外ユーザー
ニーズ情報	あり	あり
技術情報	あり	なし

4.4.3 ユーザーの動機に対する比較

次に消費者が創造・開発に関わる動機について両者を比較する。この動機を持てる要因が形作られていれば、アクティブコンシューマーを引きつけることができる。レゴ社は優秀な作品を製品化する、プロ制度等、イノベーターの自己効力感や名声・認知欲求を刺激してきた。レゴ社とスノーピーク社を比較すると、自己効力感や名声・認知欲求を満たすサービスがスノーピーク社には欠けていると考えられる。この点を解消するアイデアとして、スノーピーク製品を製品修正、用途創造等イノベーションして活用しているユーザーを SNS で紹介する、公式ホームページで商品開発の基となったユーザーから提案を紹介する等が考えられる。図表 14 は 2 社の比較をまとめたものである。

図表 14 消費者が創造、開発に関わる動機に対する 2 社の比較

	レゴ社	スノーピーク社
期待経済利益	自分のデザインを他のユーザーが購入した場合、売り上げの 1 部を受け取れる。	×
楽しさ	自分の好きなデザインを設計できる。	アウトドアをより楽しめるようになる。
不満や不便の解消	これまでなかったデザインを作成できる。	不便を解消するために製品修正、用途創造を行う。
自己効力感	優秀な作品は製品化される。	他のユーザーからコメントがくる。
名声・認知欲求	優秀な作品は製品化される。 デザインを競う大会を開催する。 レゴ社公認のプロになれる。	×
互酬性及び一般的交換	自分のアイデアを提供すると共に他のユーザーのアイデアを参考にできる。	自分のアイデアを提供すると共に他のユーザーのアイデアを参考にできる。
個人の知識	必要	必要
コミュニティ	レゴクラブ	スノーピーククラブ フェイスブック

4.4.4 レゴ社との比較についての考察

商品開発に関しては情報の粘着性の考えからレゴ社の事例をスノーピーク社が取り入れることは難しいということがわかった。商品の性質上、コンセプトだけでなくそれを満たす技術力が製品開発には必要となる。また、スノーピーク社は既にアクティブコンシューマーを自社のファンに引き込むことに成功しているが、レゴ社との比較から 4.4.3 で指摘したようなイノベーターの自己効力感や名声・認知欲求を満たすようなサービスを提供することでユーザーのイノベーションがさらに活発になると考えられる。

4.5 おわりに

本論文ではスノーピーク社を通して企業がユーザーイノベーションを活用するための仕組みとその利点について考察し、最後にスノーピーク社がさらにユーザーイノベーションを取り入れるにはどのようにすればよいか考えた。当初、企業にとってユーザーイノベーションは商品開発にのみ活かされるものと考えていたがイノベーターの活動が企業の魅力を伝える広告としての機能を果たす等、様々なメリットを生むことがわかった。また、事例の比較対象として他のアウトドアメーカーをより精査できれば、研究の幅も広がったかもしれない。今後も企業がユーザーイノベーションをどのように活用するべきかについて考えていきたい。

参考文献

- Schweisfurth and Raasch (2015) Embedded Lead Users—the Benefits of Employing Users for corporate Innovation “Research Policy, 44(1), 168–80
- 小川進(2013)『ユーザーイノベーション 消費者から始まる物作りの未来』東洋経済新報社
- 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
- 長沢伸也 西村修(2015)「第4章 コンパスが示す「ナチュラル・ライフスタイル」の針路」『地場産業の高価格ブランド戦略』晃洋書房
- 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(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
- 山井太(2014)「株式会社スノーピーク「好きなことだけ」を仕事にする経営」早稲田大学ビジネススクール議事録『アミューズメントの感性マーケティング』同友館
- シェアードリサーチ(2017)「シェアードリサーチ スノーピーク」
http://sharedresearch.jp//system/report_updates/pdfs/000/014/251/original/7816_JP_20170510.pdf?1495506049 (2018年4月15日アクセス)
- スノーピークホームページ <https://www.snowpeak.co.jp/about/corporate/> (2018年3月5日アクセス)
<https://www.snowpeak.co.jp/sp-product/01sp-product.html> (2018年4月15日アクセス)
<https://ec.snowpeak.co.jp/snowpeak/ja/membership/membershipNotesToMembers/#rank>
(2018年4月14日アクセス)
<https://www.snowpeak.co.jp/spc/index-mode=keyword&id=852563&msg=all&page=2.html>
(2018年5月1日アクセス)
- Fashionsnap.com <https://www.fashionsnap.com/article/2016-08-28/snowpeak/> (2018年4月15日アクセス)
- モンベルホームページ <http://about.montbell.jp/profile/> (2018年3月5日アクセス)
- コールマンジャパンホームページ
<http://www.coleman.co.jp/about/outline/> (2018年3月5日アクセス)
- リクナビ2019 ホームページ ログスコアポレーション
<https://job.rikunabi.com/2019/company/r159310073/> (2018年3月5日アクセス)
- フェイスブック
スノーピーク <https://www.facebook.com/SnowPeakJapan/> (2018年3月5日アクセス)
<https://www.facebook.com/groups/352667321601454/about/> (2018年5月22日アクセス)
- モンベル <https://www.facebook.com/montbelljpn/> (2018年3月5日アクセス)
- コールマンジャパン <https://www.facebook.com/ColemanJapan/> (2018年3月5日アクセス)
- ログスコアポレーション <https://www.facebook.com/LOGOS.outdoorbrand/> (2018年3月5日アクセス)
- レゴホームページ
<https://www.lego.com/ja-jp/aboutus/lego-group/programs-and-visits/lego-certified-professionals?ignorerreferer=true> (2018年3月5日アクセス)