

# カモ井加工紙株式会社の「m t」におけるユーザーイノベーション の成功要因について

2018年5月

慶應義塾大学 商学部 3年 ケ組

鶴岡 亜佑莉

## 概要

このレポートでは、ユーザーイノベーションについて知見を得るために、事例研究を行った。主に扱った事例はカモ井加工紙株式会社が製造しているマスキングテープの一つ、「m t」という商品についてであり、この製品でのユーザーイノベーションの成功の要因について考察した。その結果、この事例においてユーザーイノベーションは二回発生していることが判明し、初めのイノベーションを消費者—企業共同型イノベーション、二回目のイノベーションを消費者間コミュニケーション型イノベーションと名付けた。消費者—企業共同型イノベーションの成功要因は「楽しさ」、「共進化マーケティングを受け入れる土壌」の二つ、消費者間コミュニケーション型イノベーションの成功要因は「楽しさ」、「SNS の利用」の二つであることが分かった。これを踏まえ、今後のマーケティングに対してさらなる SNS の活用、消費者の意見吸い上げのためのシステム構築の必要性を提言した。

キーワード: ユーザーイノベーション, 「m t」, 共進化マーケティング, SNS

# 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. アクティブ・コンシューマーについての研究
  - 2.4. 共進化マーケティングについての研究
3. マスキングテープ「m t」の事例
  - 3.1. カモ井加工紙株式会社の概要
  - 3.2. 「m t」の開発の流れ
4. 考察
  - 4.1. 「m t」においてユーザーイノベーションが起こった要因
  - 4.2. 「m t」においてユーザーイノベーションが成功した要因
  - 4.3. ユーザーイノベーションを成功させるために：マーケティングへの提言
  - 4.4. おわりに
5. 参考文献

# 1.はじめに

従来までの商品開発では企業が一方的に商品を提案、消費者はそれを購入し、企業の提案した方法で使うだけ、という消費者が開発プロセスに介入しない方法が長らく採用されていた。だが、近年では消費者が企業の想定していなかった新用途を創造するなど、新たな商品のアイデアを企業側に提案し、企業側がその使用法に合うように商品を改良、または新たな商品として発売する、などといった事例も見られるようになってきた。このような動きはユーザーイノベーションとして定義されている。本研究では、身近にある商品の一つであるマスキングテープ「mt」をユーザーイノベーションの一例として取り上げ、マスキングテープ「mt」におけるユーザーイノベーションの成功の要因を考察していくことを目的とする。

第二章では関連研究についてまとめていく。第三章では今回の事例の対象となるカモ井加工紙株式会社の概要について紹介し、第四章においては共進化マーケティングの観点から事例の考察、マーケティングへの提言やまとめを行う。

## 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、リード・ユーザー、消費者による開発、アクティブ・コンシューマー、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) は体系的にトラクターシャベルでのイノベーションにおいては供給元の企業が、科学計測器でのイノベーションにおいてはユーザーである企業が源泉となっていることを示した。このようなイノベーションの源泉となるアイデアやコンセプトを生み出すユーザーのことを「リード・ユーザー」と定義している。Von Hippel (1988) ではリード・ユーザーの研究領域は企業だけであったが近年では個人消費者にも拡大している。

### 2.2 消費者による開発についての研究

濱岡 and 田中(2007)は消費者による開発の動機として「期待経済利益」、「楽しさ」、「不満・不便の解消」、「自己効力感 efficacy」、「名声・認知欲求」、「互酬性および一般的交換」の六つを挙げている。

#### 2.2.1 期待経済利益

Von Hippel (1988) は、トラクターシャベルと科学計測器のイノベーションにおける研究で、イノベーションによって得られると予測される利益が多いユーザーの方が、イノベーションの源泉となりやすいということを示した。

#### 2.2.2 楽しさ

Amabile(1983)は、外発的動機は創造性を低下させ、内発的動機は高めることを示し、創造プロセスの楽しさがイノベーションの増加に影響を与えていることを主張した。

#### 2.2.3 不便・不満の解消

Raymond(1998)は、オープンソフトウェア開発のきっかけは、ちょっとしたいらつきを解消するためにプログラムを自分で開発する動きによるものである、とした。これは創造的消費や消費者参加型商品開発においても適用される動機である。「創造的消費」とは、消費者が既存の製品に対して修正を加えて使用、もしくはさら

に便利になるよう自ら新しい製品を生み出したり、既存の用途ではなく新たな用途で使用するこである。(下表1参照)

表1 創造的消費

製品 \ 用途	既存用途	新用途創造
既存製品	既存製品・既存用途	既存製品・用途創造
既存製品修正	製品修正・既存用途	製品修正・用途創造
新製品創造	製品創造・既存用途	製品創造・用途創造

出所：濱岡(2001a)より筆者作成。 網掛け部分が創造的消費の対象となる。

#### 2.2.4 自己効力感 efficacy

Hertel et al. (2003) は、自分が取った行動が効果を与えていると考えるほど、その行動をとる傾向にある、ということを示した。

#### 2.2.5 名声・認知欲求

Raymond(1998)は、プログラマーが金銭的見返りのないオープンソース・ソフトウェアの開発に協力するのは、プログラマー仲間からの名声を欲しているからであるとした。濱岡、田中(2007)では、これは創造的消費や消費者参加型商品開発においては有意な結果をもたらさないが、ユーザーイノベーションの資源となるコミュニケーションにおいては有意である。

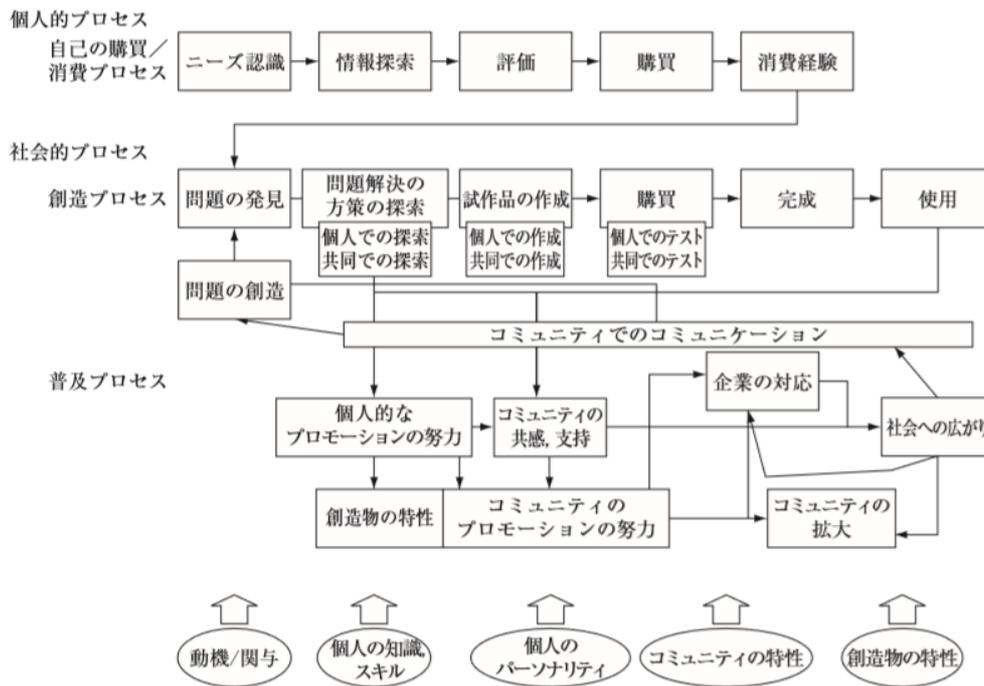
#### 2.2.6 互酬性および一般的交換

Kollock(1999)は、互酬性とは自分に利益を与えてくれた本人に利益となることをすることであり、一般的交換とは自分に直接利益を与えてくれたわけではないが、自分も見知らぬ他人から利益を与えられたため他者に対して利益となる行動をとることである、とし、オンラインでの繋がりにおいて支援しあうのはこの動機によるものだと示した。

### 2.3 アクティブ・コンシューマーについての研究

濱岡(2001a)では、それまであまり言及されてこなかった消費者がモノを創造するという行為を消費者行動研究の範囲に含め、「創造的消費を行い、かつ他者と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」と定義した。アクティブ・コンシューマーは下図1のような行動を示す。

図1 アクティブ・コンシューマーの行動パターン



出所：濱岡(2007)

#### 2.4 共進化マーケティングについての研究

濱岡(1995、2001b)では、消費者からの情報発信が前提となり、様々な経済主体が長期的に相互に影響を与え合うことが「共進化マーケティング」であると示した。

#### 2.5 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、消費者の中にはイノベーションの源泉となるリード・ユーザーがいること、既存の製品を新たな用途で使用したり、既存の用途で使用する際にさらに使いやすくなるように製品を改良したりすることを創造的消費といい、他者とコミュニケーションしながらこれを行う消費者のことをアクティブ・コンシューマーということが分かった。また、これらの消費者がイノベーションを起こす動機は主に6つに分けられることが理解できた。これらの先行研究を以下の表2のようにまとめた。

リード・ユーザーは創造的消費をしており、アクティブ・コンシューマーとの違いは、創造的消費をするだけでなく、他者とその創造を共有するために能動的にコミュニケーションをしていない点にあることが分かった。また、ユーザーイノベーションを起こす動機には六つの要因があり、それぞれ経済的・非経済的・社会的な要因に分類できる。これらの先行研究により、ユーザーイノベーションが発生する要因は明らかとなった。次の事例では、発生したユーザーイノベーションが成功する要因について、事例研究を通じて考察する。

表2 先行研究のまとめ

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のイノベーションの源泉を調べたところ、後者では供給側の企業、前者ではユーザー企業となっていることが分かった。イノベーションの源泉となるユーザーをリード・ユーザーと定義した。	
アクティブ・コンシューマーについての研究	濱岡(2001a)	従来の消費者研究よりも研究範囲を拡大し、「創造的消費を行い、かつ他者とコミュニケーションする消費者」と定義した。	
共進化マーケティングについての研究	濱岡(1995、2001b)	消費者が情報を発信し、消費者と企業が相互に作用しあうことであると示した。	
消費者による開発についての研究	濱岡 and 田中(2007)	消費者による開発の動機として、「期待経済利益」、「楽しさ」、「不便・不満の解消」、「自己効力感 efficacy」、「名声・認知欲求」、「互酬性および一般的交換」の六つがあることを示した。	
	動機の種類	著者名	概要
	期待経済利益	Von Hippel (1988)	イノベーションによって得られると見込まれる利益の多いユーザーの方が、イノベーションの源泉となりやすい。
	楽しさ	Amabile (1983)	内発的動機によって創造性が促進されるため、創造プロセスの楽しさという内発的動機によってイノベーションが増加する。
	不便・不満の解消	Raymond (1998)	ちょっとしたいらつきの解消を動機としてイノベーションが起こる。
	自己効力感 efficacy	Hertel et al. (1998)	自分の行動の結果が他人に影響を与えていると考えるほど、その行動をとりやすくなる。
	名声・認知欲求	Raymond (1998)	金銭的見返りのないプログラム開発に協力するのは仲間からの称賛を欲しているからである。
	互酬性および一般的交換	Kollock (1999)	直接的・間接的に自らに利益を与えてくれる他者には自らも利益を与えようとする。

### 3. マスキングテープ「m t」の事例

この章では、マスキングテープ「m t」の事例について紹介する。まずこの商品を製造しているカモ井加工紙株式会社と商品について紹介したのち、イノベーションが起こった経緯を辿る。

#### 3.1 カモ井加工紙株式会社の概要

初めに「m t」の製造元であるカモ井加工紙株式会社について、年表にまとめた(表3)。同社は1923年に鴨井利郎氏によって創設され、当初はハイトリ紙(ハエトリ紙)を製造する企業で「カモ井のハイトリ紙製造所」として創業を開始した。その後、戦争を経て1946年に社名を「カモ井加工紙株式会社」と改め、液体殺虫剤を開発し、殺虫商品を製造するメーカーとして人気となり、和紙粘着テープの製造を手掛けるようになり、これがのちに「m t」が開発される元となった製品である。

表3 カモ井加工紙株式会社の年表

年月日	概要	関連する出来事
1923年2月15日	鴨井利郎氏によって「カモ井のハイトリ紙製造所」が創業開始。 平型の「カモ井のハイトリ紙」を発売。	
1924年	朝鮮、満州、台湾をはじめとする南方諸地域や北・南米へ向けた輸出を開始する。	
1930年	・本社社屋が完成。 ・リボン型のハイトリ紙を開発、「カモ井のリボンハイトリ紙」の名称で発売開始。	
1933年	液体殺虫剤「キリメツ」を発売。	
1942年	軍納品の指定を受け、「大東亜工業株式会社」として上海、京城に工場を建設、現地軍部に納品開始。	1937-1945年 日中戦争 1941-1945年 太平洋戦争
1946年	社名を「カモ井加工紙株式会社」に改名。	
1952年	新製剤「BHC」を発売、平型、リボン、キリメツと合わせて「カモ井の殺虫四大商品」となる。	
1961年	富井工場が完成、紙粘着テープの製造を開始。	
1962年1月	紙粘着テープの販売開始。 自動車関連商材としてカモ井の和紙粘着テープ第一号「No. 110」が発売される。 →マスキングテープの元祖ともいえる商品。	1950年代半ばから自動車産業普及のため政府が国民車構想を発表、高度経済成長期ということもあり大衆車が爆発的な人気となる。
1964年	紙テープ商品が増加していく。	1950年代までは梱包は木箱によるものが主流であったが、1960年代より段ボールが急速に浸透していき、紙テープ商品の需要が高まる。
1965年	片島工場(現本社工場)竣工。	
1971年10月	本社・工場を片島工場に移転・統合。	
1976年10月	スフ布を基材とした布粘着テープを新発売。	
1980年	粘着式ネズミ捕り「ラッチャー」を発売。	
1981年	現在でも定番商品の一つであるシーリング用和紙粘着テープ「No. 3303」を発売。	1968年霞が関ビルの完成を皮切りに、1978年池袋サンシャイン60ビルなど、

		超高層ビルの建設ラッシュが開始、シーリング用マスキングテープの需要が高まる。
1987年7月	東京営業所開設。	
1991年	・矢掛工場竣工。(10月) ・従業員持ち株制度発足。	
1993年	クレープ紙を基材とした「耐熱塗装用テープ」を発売。	
2000年	・矢掛工場に開発部研究棟、立体倉庫を新設。 ・事業拡大に伴い東京営業部を支店に昇格。(2月15日)	
2001年	ゲゲゲの鬼太郎のキャラクター「ねずみ男」をパッケージに使用した「ねずみ男のネズミとり」を発売。	
2003年10月	車両用マスキングテープ「カブキ」を発売。	
2007年12月	大阪営業所開設。	
2008年	文具・雑貨向けマスキングテープ「m t」をギフトショーにて発表(2月)、発売(3月)。グッドデザイン賞受賞。	
2014年	「おかやま IT 経営力大賞」優秀賞受賞。	
2017年	東京都台東区寿に直営店「m t Lab.」開店。	

出所) カモ井加工紙株式会社ホームページ 沿革・ヒストリー  
(<https://www.kamoi-net.co.jp/company/history.html> 2018年3月7日にアクセス)に基づいて筆者作成。

### 3.2 「m t」の開発のきっかけ<sup>1</sup>

#### 3.2.1 マスキングテープの楽しさを伝えた三人の女性たち

「m t」の開発のきっかけとなったのは三人の女性たちであった。彼女らはマスキングテープを建築現場や工場で使用されるような用途ではなく、マスキングテープの1. キレイに貼れ、容易にはがせる、2. 手でちぎることが出来る、3. テープの下が少し透ける、などの特徴を気に入り、手帳やノートを自分の好みに合わせて飾るために使用していて、倉敷の本社工場を見学し、自分たちのマスキングテープの活用法を担当者に伝え、「もっと多様な色の展開が欲しい」と要望した。カモ井加工紙株式会社は彼女らのマスキングテープの活用法と要望を知り、従来の「B to B」だけでなく、「B to C」のマスキングテープの可能性を感じ、商品化へ向けて動いていった。

#### 3.2.2 「m t」ブランドの立ち上げ

開発には社外のデザイナーだけでなく、開発のきっかけとなった3人の女性たちの意見も採用し、2008年11月に「m t」ブランドのマスキングテープが完成した。女性たちががしていたように、セロハンテープとは違い、自分でアレンジすることによりオリジナリティを出せることが「m t」の特徴である。発売にあたり、その「m t」ブランドの「プレミアム感」を消費者に示すため、2009年10月、早稲田のギャラリーにおいて、実際に「m t」で床から天井、壁一面を装飾した第一回「m t ex展」を開催し、新たなマスキングテープの用途を提案し、さらに会場限定の「m t」を販売することでプレミアム感を高めた。来場者はマスキングテープの自由な活用例を目の当たりにし、クリエイターだけでなく一般の消費者も触発され、口コミやSNSによって「m t」ブランドのマスキングテープは一般の消費者に広く知られるようになった。

「m t」ブランド立ち上げ当初は20色だけだったバリエーションも、現在ではドットや動物など、さまざま

<sup>1</sup> <https://www.nippon.com/ja/views/b08002/>、<http://www.masking-tape.jp/brand/story/>を参照した。

な柄が追加され(写真1参照)、より自分の好みに合わせてデコレーションすることが可能となっており、これも人気の秘密と言える。2017年には「m t」初の露店「m t Lab.」が東京に開店、自分なりに「m t」を活用することの楽しさをさらに広めている。

### 3.3 「m t」開発の現状

「m t」の開発のきっかけは三人の一般女性たちであったが、現在の「m t」商品の開発に消費者は関与していないのか、という疑問を抱いたため、カモ井加工紙株式会社に以下のように問い合わせた。

#### ・問い合わせ内容(一部抜粋)

「「m t」ブランドの最初の商品開発の段階ではきっかけとなった3人の女性の方々も参加されていたということを御社のホームページで拝見しましたが、現在の新しいデザインのマスキングテープの開発では顧客の方は参加されていないのだろうかということです。」

※自分が学生であり、研究会の活動で研究対象とさせて頂いている旨も伝えた。

これに対して、以下の回答を頂いた。

#### ・同社の回答(一部抜粋)

「m tを発売する切っ掛けとなったのは、3名の一般女性からのご提案でしたが、現在のm tの商品化には一般のお客様が絡むことはほぼ有りません。一部企画などで、一般の方からデザインを募集しましてコンテストを開催し、優秀な作品を限定テープとして作成・販売する企画も過去に行ったことが有ります。m tのデザインにつきましてはイヤマデザインの居山様に全て監修して頂いている状況です。」

つまり、恒常的には消費者は開発に関与していないが、この5周年企画においては消費者が参加してマスキングテープの開発が行われたと言える。5周年企画の詳細について調べてみたが、ネット上の結果発表のページくらいしか見つけることが出来なかったため、回答を読んで気になっていた、今後商品開発に消費者が関わる企画などの予定はあるのかという疑問と合わせてもう一度同社に問い合わせた。

#### ・二回目の問い合わせ内容(一部抜粋)

「先日のご回答で、一部の企画では一般の方からデザインを募集し、優秀作品を作成、販売する企画があったとのことで、この企画は5周年記念企画だと思われるのですが、募集総数などの企画の詳細について教えてくださいませんか？」

また、今後もデザインを一般の方から募集する予定はないのでしょうか？」

同社から以下の回答を頂いた。

#### ・二回目への同社の回答(一部抜粋)

「応募企画の募集人数等は大変申し訳ありませんがお答えが難しいです。一般のお客様からデザインを募集する企画を開催する可能性はあると思いますが、現状は未定です。」

このように、5周年企画の詳細については回答が難しいとのことで、今後も一般の消費者から恒常的にデザインを募集するなど、消費者が開発に携わる予定はない、とのことだった。

つまり、「m t」はブランド立ち上げ時は消費者と共に商品開発を行ったが、その後、消費者が開発には関わっておらず、これからも消費者が参加する予定はない、ということが分かった。また、5周年記念企画によって一時的に消費者からデザインを募集し、優秀作品を作成・販売をしたことがあり、今後も消費者からデザイ

ンを募集する企画は行われる可能性がある。

### 3.4 「m t」の用途創造

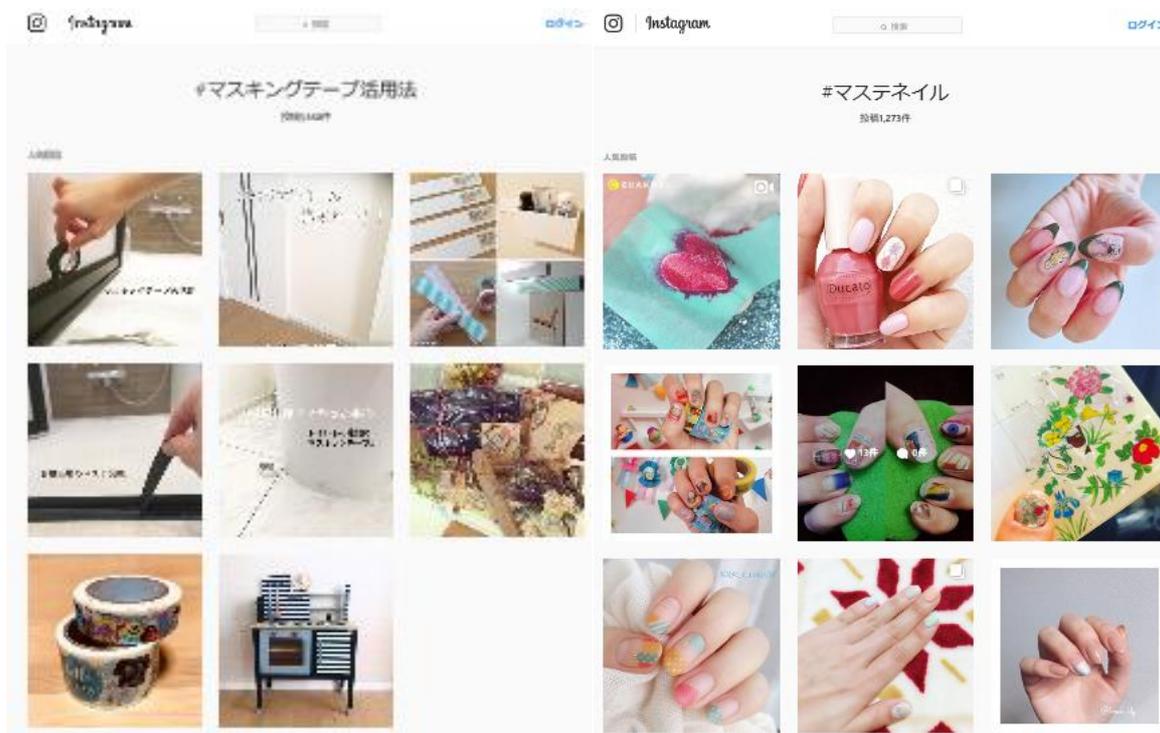
SNS では「m t」を活用したデコレーションの写真が投稿され、消費者同士が相互に新しい用途創造への刺激を与えあっている。インスタグラムの#(ハッシュタグ、SNSにおいて#マークを付けることで特定のテーマの投稿を検索時に一覧表示する機能)の「#マステ」や「#マスキングテープ活用法」で検索すると、簡単に新しいマスキングテープの活用法を発見でき(写真2、3参照)、また、自分のおすすめの活用法を紹介することもできるようになっている。

写真1 現在実際に販売されている「m t」



出所) Travel. jp マスキングテープの聖地・岡山倉敷でショップ巡りを楽しむ  
(<https://www.travel.co.jp/guide/article/14934/> 3月7日にアクセス)より引用

写真2、3 インスタグラムにおけるマスキングテープに関連したハッシュタグ検索結果



出所) Instagram #マスキングテープ活用法、#マステネイル 検索結果

(<https://www.instagram.com/explore/tags/マステネイル/?hl=ja>,

<https://www.instagram.com/explore/tags/%E3%83%9E%E3%82%B9%E3%82%AD%E3%83%B3%E3%82%B0%E3%83%86%E3%83%97%E6%B4%BB%E7%94%A8%E6%B3%95/?hl=ja> 共に3月7日にアクセス)より引用

## 4. 考察

本研究では、ユーザーイノベーションが成功する要因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 「m t」においてユーザーイノベーションが起こった要因

この事例研究において、イノベーションとして定義されるのは、従来では工業製品であって一般の消費者が使用することは想定されていなかったマスキングテープが、一般の消費者によって新たな用途で使用され、その活用法を知った企業側が消費者のリクエストを汲み取り、一般向けの新しいマスキングテープのブランドを立ち上げ、製品開発を消費者と共に進めた結果、広く製品が普及し、また消費者が自分で使い方を工夫して新しい活用法が次々に生まれ、SNS などを通じて共有されるようになった、という一連の動きである。

このように整理してみると、この「m t」におけるイノベーションは二段階起きていると言える。最初のイノベーションは新しいブランドのマスキングテープが開発され、広く普及したこと、もう一つはさらに多くの消費者によって「m t」の新用途が発明され、SNSなどで拡散されたことである。それぞれイノベーションの担い手も動機も異なっている。前者を「消費者—企業共同型イノベーション」、後者を「消費者間コミュニケーション型イノベーション」とおいてそれぞれの担い手と動機を明らかにする。

まず、消費者—企業共同型イノベーションの担い手は、自分の持ち物をマスキングテープでデコレーションした三人の女性たちであり、彼女らはアクティブ・コンシューマーだったと言える。彼女たちは創造的消費中の「既存製品・用途創造」を行い、互いに、またはカモ井加工紙株式会社とコミュニケーションしたことで、文具・雑貨向けマスキングテープが開発されたためである。

彼女たちがイノベーションを起こした動機は、先行研究の六つの動機の中で二つが当てはまると考える。

一つ目は「楽しさ」である。彼女たちはマスキングテープを新たな用途で使用し自分の持ち物をデコレーションすることに楽しみを見出していたためである。

二つ目は「不便・不満の解消」である。工業製品であったマスキングテープには色柄が少なく、もっとバリエーションが欲しいという不満を解消するために、カモ井加工紙株式会社に直接要望をしたためだ。

消費者間コミュニケーション型イノベーションの担い手は、「m t」の新活用術を発明、共有、拡散している消費者である。彼らも「既存製品・用途創造」の創造的消費を行い、他者とコミュニケーション(SNS上で活用法を共有、拡散している)するアクティブ・コンシューマーに分類できる。

次に、彼らのイノベーションへの動機は先行研究の中の六つの動機の中では完全に該当するのが四つ、部分的に該当するのが一つあると考える。

完全に当てはまる動機の一つ目は、「楽しさ」である。これはイノベーション1の担い手である女性たちと同様に、自らで活用法を考え出すことに楽しさを感じているためである。

二つ目は、「自己効力感 efficacy」である。ハッシュタグ機能を活用すれば、自分が投稿した活用法を他者が実践していることを容易に実感することができ、行動に影響を与えていることを感じられる。その自己効力感によって創造的消費を行うのである。

三つ目は、「名声・認知欲求」である。SNSでは自分が良いと思った投稿に「いいね」をつけられる機能がある。「いいね」の数が多いほど、他人からの評価が高いと考えられる。また、投稿に対してコメントを送ることもできるので、自分が投稿した活用法に「いいね」や良いコメントが来た場合、「名声・認知欲求」が満たされることになり、創造的消費への動機となる。

四つ目の動機は、「互酬性および一般的交換」である。互いにSNSに活用法を投稿することで、「相手が教えてくれたのだから自分も教えてあげよう」という心理が働いていると考えられるためだ。

部分的に該当する動機としては、「不便・不満の解消」である。例えば第三章の写真3のマステネイルのよう

に、通常自分でネイルをする場合、マニキュアでは細かい模様のネイルは難しい。しかしマスキングテープを貼ってコーティングすることで、細かい模様を再現することが出来る。ただし、これはネイルの際の不便を解消するために、新しい活用法を見つける動機であり、他者に拡散する動機としては当てはまらない。

それぞれのイノベーションにおける動機について、以下の表4のようにまとめた。

表4 「m t」における二つのイノベーションの担い手と動機

	概要	担い手	動機	
消費者—企業共同型イノベーション	三人の消費者がマスキングテープで持ち物をデコレーションし、活用法と改良してほしい点を企業に伝達、企業が新ブランド設立に乗り出した。	・三人の消費者 ・カモ井加工紙株式会社	期待経済利益	×
			楽しさ	○
			不便・不満の解消	○
			自己効力感 efficacy	×
			名声・認知欲求	×
			互酬性および一般的交換	×
消費者間コミュニケーション型イノベーション	消費者が互いに「m t」の新しい活用法をSNSで投稿、共有、拡散した。	消費者	期待経済利益	×
			楽しさ	○
			不便・不満の解消	△
			自己効力感 efficacy	○
			名声・認知欲求	○
			互酬性および一般的交換	○

○：該当する動機 △：部分的に該当する動機 ×：該当しない動機

#### 4.2 「m t」におけるユーザーイノベーションが成功した要因

##### 4.2.1 消費者—企業共同型イノベーションが成功した要因

4.1でも示した通り、消費者—企業共同型イノベーションが起こった動機の一つに「楽しさ」があった。私はこの「楽しさ」が消費者—企業共同型イノベーションの成功する要因の一つだったのではないかと考える。三人の消費者はマスキングテープを使いアレンジすることに「楽しさ」を見出し、製造会社に直接マスキングテープを用いた新しい楽しみ方を伝えた。企業も想定していなかったマスキングテープの「楽しさ」を理解し、さらに多くの「楽しさ」を生み出せるように三人の女性たちと協力して製品のバリエーションを増やした。つまり、消費者・企業の双方が内発的動機で行動を起こした結果、消費者—企業共同型イノベーションは成功した。これを、先行研究で取り上げた共進化マーケティングの定義(濱岡(1995, 2001b))と比較すると、三人の消費者からの情報発信で、消費者と企業という経済主体が「m t」ブランド立ち上げまで長期的に相互に影響を与え合った、共進化マーケティングの一つであると言えるだろう。

また、この事例では、カモ井加工紙株式会社が三人の女性たちの活用法・リクエストを放置せず、商品開発に活かし、共に新ブランドを作り上げた。このことからわかるように、共進化マーケティングが成功するには企業側に消費者からの意見をしっかりと汲み上げる土壌が必要となる。これも消費者—企業共同型イノベーションの成功要因であると考えられる。

##### 4.2.2 消費者間コミュニケーション型イノベーションが成功した要因

消費者間コミュニケーション型イノベーションにおいても「楽しさ」は成功要因の一つとして挙げられる。消費者がマスキングテープの新しい活用法を発見し、それをSNSなどで他の消費者にも共有した。消費者は新しい活用法を考案するのが楽しく、また、それを皆で共有することで新しい活用法を知ることが出来たり、新

しい活用法のアイデアへの刺激になったりして、さらに楽しいということに気づいたため、マスキングテープを活用することが普及したのだ。さらに、SNS の普及も消費者間コミュニケーション型イノベーションの成功要因として挙げることが出来る。消費者間コミュニケーション型イノベーションにおいて SNS の果たした役割は絶大であったと言えるだろう。SNS はアクティブ・コンシューマーが相互にコミュニケーションする上で非常に便利なツールで、写真と共に自分の言葉を伝えることが可能なため、見る方は実際のイメージがつきやすく、より参考にしたいと考えるのである。前述したようなハッシュタグ機能によって自分の欲しい情報が探索しやすくなっているのも SNS が使用された理由として挙げられる。

#### 4.3 ユーザーイノベーションを成功させるために:マーケティングへの提言

この事例研究では、消費者—企業共同型イノベーションでの成功要因に「楽しさという内発的動機」と「共進化マーケティングを受け入れる土壌」、消費者間コミュニケーション型イノベーションでの成功要因に「楽しさという内発的動機」、「SNS の利用」があるということが判明した。これらを踏まえ、それぞれのイノベーションから得た今後のマーケティングへの提言をしていく。

##### 4.3.1 消費者—企業共同型イノベーションから得た提言

消費者—企業共同型イノベーションでの成功要因から考える提言としては、消費者からの要望・意見を汲み上げ、活かしていく仕組みづくりが必要であるということである。現在でも商業施設の一角に「お客様の声」などの顧客からの意見に対し担当者が返答を返しているコーナーがあるが、そのようなシステムを他の業種においても構築すべきではないだろうか。消費者は自分の意見が活かされている、と実感することで「自己効力感 efficacy」を感じ、さらに新しい意見を出すモチベーションとなり、企業側も新しいイノベーションの種をその中から発見することが出来る。

##### 4.3.2 消費者間コミュニケーション型イノベーションから得た提言

消費者間コミュニケーション型イノベーションでは SNS が重要な役割を果たした。よって、SNS をさらに活用すべきだと考える。Twitter には企業の公式アカウントが多く作られており、SHARP やタニタなどの企業アカウントが有名である。しかし、折角のアカウントを有効活用しきれていない企業もたくさん見受けられる。SNS の、相互にコミュニケーションすることが可能であること、手軽に投稿することが可能であること、匿名で投稿できることなどの特徴を生かして、例えば、前述したような消費者からの声を SNS で集め、それを活かした商品開発の過程を日記のように投稿していったり、新しい商品の活用法を企業側から提案し、消費者側の意見を取り入れてもっと良い活用法を見つけるためのツールとして活用したりすることも可能ではないだろうか。普段は見る事が出来ない商品開発の現場を見せることで、消費者は面白さを感じるだろう。また、考えた商品の新用途を企業や他者と容易に共有することが出来ることに楽しみを見出すだろう。現代において SNS は重要なコミュニケーションツールとなっている。SNS を有効活用すれば消費者間のイノベーションを促進できる。

また、企業側からのイノベーションの促進を行うことも、ユーザーイノベーションにとっては大切なのではないだろうか。現在の消費者には、まだまだ自発的に既存の製品を新しい活用法で使用することや、製品を自分で改良して使用することが浸透していないように考えられる。そこで、企業側から製品活用の例などを消費者に提案することによって、消費者が製品を活用する楽しさを知るきっかけを作ることが可能になり、新たなアイデアへの刺激にもなると考えられる。このイノベーションの促進を SNS で行う、というのも、消費者の反応をすぐ知ることが出来るので、有効な手段であるだろう。

#### 4.4 おわりに

本研究では「m t」の事例を取り上げ、ユーザーイノベーションにおける成功要因を探った。その結果明らかになったそれぞれのイノベーションにおける成功要因から、今後ユーザーイノベーションを活発に起こしていくために必要な取り組みについての提案を行った。今後の研究においては、これらの成功要因やユーザーイノベーションのための仕組みは他の事例においても普遍的に有効であるのか、他のユーザーイノベーション成功事例について調査し、今回の結果が適用できるか調べていく必要がある。また、今回の事例はユーザーイノベーションが成功した事例だったので、今度は失敗した事例についても調査し、今回の事例との比較研究を行い、ユーザーイノベーションが失敗する原因についての考察を行っていきたい。

謝辞

メールでのインタビューに応じてくださり、本稿への掲載も許可して下さった、カモ井加工紙株式会社の皆様に感謝致します。

## 参考文献

- Amabile, Teresa M. (1983), *The Social Psychology of Creativity*: Springer-Verlag: NY
- Hertel, Guido, Sven Niedner, and Stefanie Herrmann (2003),  
“Motivation of software developers in Open Source projects: an Internet-based survey of contributors to the Linux kernel,” *Research Policy*, 32(7), 1159-77
- Kollock, Peter (1999),  
The Economics of Online Cooperation: Gifts and Public Goods in Cyberspace.: in Marc Smith and peter Kollock (editors), *Communities in Cyberspace*, London: Routledge.
- Raymond, Eric S. (1998), “The Cathedral and the Bazaar.” 山形浩生訳『伽藍とバザール』  
(<http://nadia.kabe.to/test/halloween/cathedral.html> 2018年3月6日アクセス)
- von Hippel, Eric (1988),  
The Sources of Innovation: Oxford Univ. Press(榊原訳『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>
- 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
- 濱岡豊(1995) 『共進化の観点からのマーケティング戦略論の再構築』 第一回マーケティング協力助成研究報告書
- 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(2001b) “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” 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
- 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>)
- 三田村 露子『工場用製品がおしゃれなマスクingtテープ「mt」へと大変身』nippon.com 2017年7月28日  
(<https://www.nippon.com/ja/views/b08002/> 2018年3月7日にアクセス)
- Instagram  
#マスクingtテープ活用法 検索結果  
(<https://www.instagram.com/explore/tags/%E3%83%9E%E3%82%B9%E3%82%AD%E3%83%B3%E3%82%B0%E3%83%86%E3%83%BC%E3%83%97%E6%B4%BB%E7%94%A8%E6%B3%95/?hl=ja> 2018年3月7日にアクセス)  
#マステネイル 検索結果  
(<https://www.instagram.com/explore/tags/マステネイル/?hl=ja> 2018年3月7日にアクセス)
- mt ホームページ (<http://www.masking-tape.jp/> 2018年3月7日にアクセス)  
my story (<http://www.masking-tape.jp/brand/story/> 2018年3月7日にアクセス)  
brand 歴史(<http://www.masking-tape.jp/brand/history/> 2018年3月7日にアクセス)
- 株式会社イヤマデザイン ホームページ (<http://iyamadesign.jp/> 2018年4月30日にアクセス)
- カモ井加工紙株式会社 沿革・ヒストリー  
(<https://www.kamoi-net.co.jp/company/history.html> 2018年3月7日にアクセス)
- カモ井加工紙株式会社 マスキングテープ5周年企画 mt design contest 結果発表

(<http://www.masking-tape.jp/event/2013/01/5-mt-design-contest.html> 2018年4月30日にアクセス)