

UNIQLO UPDATE によるユーザーイノベーション

2019年4月

慶應義塾大学 商学部3年カ組

氏名 窪田 禎之

概要

このレポートでは、指定されたテーマに関して、消費者参加型開発という観点から知見を得るために、事例研究を行った。主に扱った事例は株式会社ユニクロが行っている「UNIQLO UPDATE」というサービスであり、消費者の意見が製品開発に影響しているという特徴があることがわかった。さらに、同社が実施している「MY UNIQLO」と「UNIQLO CUSTOMIZE」の二つのサービスについても研究を行った。この事例から、UNIQLO UPDATE が成功する条件を、リードユーザーの確保と消費者による開発の動機である6つの要素（「期待経済利益」「楽しさ」「不満・不便の解消」「自己効力感、名声・認知欲求」「互酬性および一般的交換」）に大別した。特に消費者の要因については「不満・不便の解消」の影響が大きいと考えられる。また現行のシステムでは「楽しさ」「名声・認知欲求」「互酬性および一般的交換」については効果があまり期待できないと考え、消費者がより参加できるようなシステム構築のための提言を行った。

キーワード： 消費者参加型開発、コミュニケーション、ユニクロ

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 アクティブ・コンシューマーについての研究
 - 2.3 消費者による開発の研究
 - 2.4 先行研究からの知見、課題と事例研究の方向
3. 「ユニクロアップデート」についての事例研究
 - 3.1 株式会社ファーストリテイリングの概要
 - 3.2 ユニクロアップデートの製品開発について
 - 3.3 事例比較
4. 考察
 - 4.1 先行研究から見る事例の分析
 - 4.2 事例比較から見る分析
 - 4.3 消費者参加型商品開発を促進させるための提言
 - 4.4 おわりに
5. 参考文献

1. はじめに

このレポートでは消費者参加型開発を促進するための機能や仕組みを提案することを目的とする。2章では関連する先行研究についてまとめていく。3章では今回の事例研究の対象である「UNIQLO UPDATE」の概要を説明し、4章で先行研究をもとにした分析と消費者参加型商品開発を促進させるための提言を行う。

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、リードユーザー、アクティブ・コンシューマー、消費者による開発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事例研究の方向性をまとめる。

2.1 リードユーザーについての研究

von Hippel (1988) は、イノベーションの源泉となるようなユーザーをリードユーザー (lead user) と名付けた。Urban and von Hippel (1988) ではリードユーザーに新しいコンセプトを提案させたところ他企業から高い評価を得たため、新製品のコンセプト開発におけるリードユーザーの有用性が確認された。

2.2 アクティブ・コンシューマーについての研究

濱岡(2001)は、消費者が「製品」をなんらかの「使用方法、用途」に用いると考えたとき、製品の消費方法を「既存の製品のまま」「既存の製品を修正する」「新たな製品を創造する」という3つに分類、用途を「既存の用途を用いる」「新たな用途を見いだす」という2つに分類している。これらを組み合わせると6個のセルができ(表1)、そのうち5個を創造的消費としている。

図表1 創造的消費

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

注) 網掛け部分が創造的消費

出所) 濱岡 (2001) より筆者作成

2.3 消費者による開発についての研究

濱岡、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」「名声・認知欲求」「互酬性および一般的交換」の6つを挙げている。

2.3.1 期待経済利益

Von Hippel(1988)は、トラクターシャベルと科学計測機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。

2.3.2 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。

2.3.3 不便・不満の解消

Raymond(1998)は、消費者の創造はわずかな不便を解消するために自分で開発することがきっかけとなることを示している。さらに、創造的消費や消費者参加型商品開発サイトへのアイデア投稿に関しても正の関係がある。

2.3.4 自己効力感

濱岡、田中(2007)によると、自分の行動が与える効果が高いと考えるほど、消費者はその行動をとる傾向がある。

2.3.5 名声・認知欲求

Raymond(1998)によると、金銭的な見返りがない場合の開発の動機として、仲間に認められたいからという欲求を挙げている。また、濱岡(2002)によると、認められていから創造するのではなく、創造したものを認めてもらうためにコミュニケーションをとる。

2.3.6 互酬性および一般的交換

濱岡、田中(2007)によると、互酬性とは「以前、自分が他者からされたことを、今度は自分が他者にしよう」という考えである。また一般的交換とは自分に直接利益を与えてくれるわけではないが、自分も他者から利益を受けたため他者に対して利益となる行動をとることである。

2.4 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、また、創造的消費を行い他者とコミュニケーションをとりながら製品の修正や新たな用途の創造を行うアクティブ・コンシューマーが存在することが分かった。またこうした消費者がイ

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。

以下に先行研究についてまとめた表を掲載する。(図表2)

次章では、企業がユーザーイノベーションを製品やサービスの修正に生かすための機能や仕組みについて、事例研究を通じて考察する。

図表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)	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。
	Urban、von Hippel(1988)	リードユーザーによる製品が高い評価を受けた。
アクティブ・コンシューマーについての研究	濱岡(2002)	製品の消費方法を製品と用途から6つに分け、そのうち5つを「創造的消費」としている。「創造的消費」を行う消費者のうち、他者とコミュニケーションをとる消費者をアクティブ・コンシューマーと定義した。
消費者による開発についての研究	濱岡、田中(2007)	消費者による開発・創造の動機として「期待経済利益」「楽しさ」「不満・不便の解消」「自己効力感」「名声・認知欲求」「互酬性および一般的交換」があるとした。

3. 「UNIQLO UPDATE」についての事例研究

この章ではユニクロの「UNIQLO UPDATE」の事例について紹介する。

3.1 株式会社ファーストリテイリングの概要

まず株式会社ユニクロと、その持株会社である株式会社ファーストリテイリングについて年表にまとめた。(図表 3) 株式会社ファーストリテイリングは山口県に本社を置く製造小売業者で、1949 年柳井正雄氏によって創設された。世界的な衣料品企業を目指し積極的な海外進出及びM&Aを行うことでグループ拡大を続けている。2001 年の海外進出以降、国外店舗数を増やしている。2014 年期には 633 だった海外店舗数も 2018 年期には 1241 店舗と倍近くに増えており、特にアジアを中心に海外ユニクロ事業の店舗網の拡大を行いつつある。元々、ユニクロとはファーストリテイリングの代表的ブランドであったが、2005 年に衣料品の製造・小売に関する営業のために株式会社ユニクロが吸収分割され誕生した。

図表 3 株式会社ファーストリテイリングに関する年表

年月日	概要
1946 年 10 月 20 日	柳井正雄氏が前身となる小郡商事を創業
1963 年	法人化し、小郡商事株式会社を設立
1984 年	広島市に「ユニーク・クロージング・ウェアハウス」(略称・ユニクロ)を開店
1986 年	山口市にフランチャイズ型 1 号店を開店
1991 年 9 月	株式会社ファーストリテイリングに社名を変更
1992 年	業態変更を行い、全店を「ユニクロ」に統一
1996 年	商品開発体制の充実のために東事務所を開設
1997 年 4 月	東京証券取引所二部上場
1998 年 11 月	首都圏初となる都心型店舗(原宿店)を開店
2001 年	イギリス・ロンドンに 4 店舗開店(海外進出)
2005 年 11 月	会社分割により持株会社化 株式会社ユニクロが誕生
2006 年 3 月	株式会社ジーユーを設立
2013 年 9 月	一部店舗にて刺繍などが行えるカスタマイズサービス「MY UNIQLO」が開始
2014 年 3 月	香港証券取引所に上場
2017 年 9 月	「UNIQLO UPDATE」による製品の販売開始

出所) 株式会社ファーストリテイリング HP を参考に筆者作成

3.2 UNIQLO UPDATE の製品開発について

3.2.1 UNIQLO UPDATE の概要

ユニクロは顧客からの意見やアンケートをもとに製品の改良及び開発を行っており、製品化された商品についてはコーポレートサイト内の「UNIQLO UPDATE」というページで毎月 10 種類前後が紹介されている。(図表 4) サービスは 2017 年 9 月から開始され、これまでに 119 の商品が製品化されている。(2019 年 4 月 4 日現在)

図表 4 ユニクロアップデート トップページ



出所)ユニクロ HP (<https://www.uniqlo.com/jp/update/> 2019 年 4 月 14 日アクセス)

3.2.2 UNIQLO UPDATE による製品開発の流れ

ユニクロは会員登録を行うことで商品の情報や割引を受けることができる。会員登録を行うと、消費者は自身の購買履歴をユニクロが提供するアプリまたはウェブから確認することができ、購入した製品についての意見を投稿することができる。また、コメントを投稿している、かつアプリを利用している顧客に対して無料商品モニターの募集の案内を行っており(図表 5)、ユーザーからのフィードバックを獲得している。

図表 5 商品モニター募集



出所)ユニクロ HP (<https://www.uniqlo.com/jp/membership/pc/> 2019年4月14日アクセス)

さらにユニクロは、会員登録を行った顧客に対してメールまたはアプリの通知で商品や店舗に関するアンケートや、顧客同士が意見を交わす座談会の募集を行っている。

ユニクロはこのように様々な手段で顧客の意見を集めており、そうした情報をもとに製品の改良、開発を行っている。

3.2.3 実際に行われた製品開発の一例

今回は実際に製品化され紹介されている製品の中から2つを取り上げる。

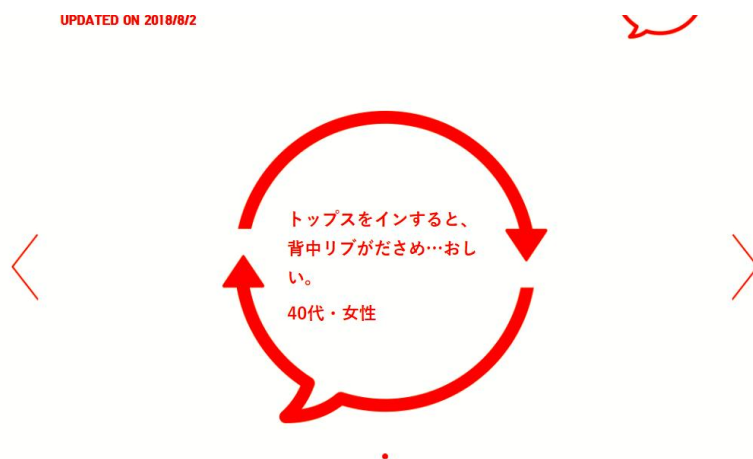
まず2018年8月に販売された「MEN/WOMEN EZY ジーンズ」を例として挙げる。(図表6)この商品はデニム地と履きやすさを同時に実現させるため、ウエスト部分をリブという伸縮性のあるゴム編みにしていた。しかし改良以前はゴム状であることがはっきりと分かってしまったため「トップスをインすると、背中のリブがださめ…おいしい。(40代・女性)」といった意見が寄せられた。(図表7)そこでユニクロはリブを内側のみにすることで外からは分からないようにするなど製品デザインの改良を行い(図表8)、再評価を得た。

図表6 EZYジーンズの改良前後の比較画像



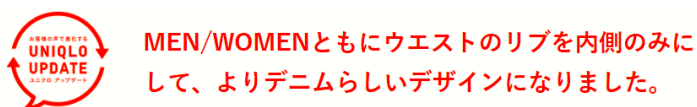
出所)ユニクロ HP(<https://www.uniqlo.com/jp/update/item/57/>) 2019年4月14日アクセス)

図表7 消費者からの意見



出所)ユニクロ HP(<https://www.uniqlo.com/jp/update/item/57/>) 2019年4月14日アクセス)

図表8 具体的な製品改良の内容



ユニクロ
デザイン担当

ウエストはゴムになっていて、ストレスフリーなはき心地。2018年秋冬モデルからウエストのリブを内側のみにして、よりデニムらしい表情を楽しめるようになりました。MENは内側に紐を付けてベルトなしでもはくことができます。WOMENは紐をなくしてよりすっきりとした印象に。

出所)ユニクロ HP(<https://www.uniqlo.com/jp/update/item/57/>) 2019年4月14日アクセス)

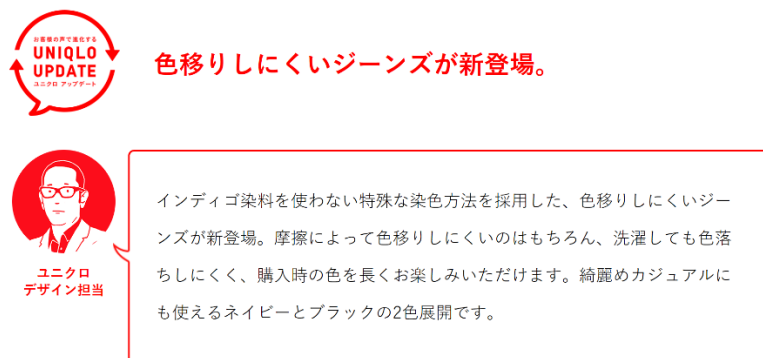
2つ目に取り上げるのは2019年3月に発売された「カラーステイスリムフィットジーンズ」である。この商品は「ジーンズ好きだけど、靴や靴に色移りしないか心配です。(30代・男性)」という消費者の意見(図表9)から開発された商品である。染料を工夫することによってこの消費者の不満を解消することに成功した。(図表10)

図表9 消費者からの意見



出所)ユニクロ HP(<https://www.uniqlo.com/jp/update/item/109/#detail> 2019年4月14日アクセス)

図表10 製品改良の内容



出所)ユニクロ HP (<https://www.uniqlo.com/jp/update/item/109/#detail> 2019年4月14日アクセス)

3.3 事例比較¹

ここでは同じく株式会社ユニクロが行っているカスタマイズサービスである「MY UNIQLO」と「UNIQLO CUSTOMIZE」の二つを紹介し、UNIQLO UPDATE との比較を行う。

3.3.1 「MY UNIQLO」の概要

ユニクロは 2013 年 9 月から、「デコレーション」と「お直しサービス」によってオリジナルな 1 点ものを作ることができるカスタマイズサービス「MY UNIQLO」を都内三店舗限定で開始した。2019 年 4 月現在では国内十店舗でこのサービスを提供している。このサービスは、消費者が 170 種類以上のデコレーション用の部材から好きなものを選び、デザインや加工方法を決めたいえでユニクロに委託し、ユニクロが加工を行う「デコレーション」と、消費者の体格に合わせてシャツなどの丈や幅を調節する「お直しサービス」の二つによって構成されている。

現在ではサービス内容が変更され、「デコレーション」サービスがなくなり、新たに「刺繍」「スキャンカット」の 2 つのサービスが追加された。「刺繍」では、文字や顧客が用意したイラストの刺繍が可能である。「スキャンカット」では手書きのイラストの転写シートの作成が可能であり、それがプリントされたオリジナルの衣服を作ることができる。また各サービスにおいてデザインなどで迷った際も、専門知識をもつユニクロスタッフにその場で相談することができる。

3.3.2 「UNIQLO CUSTOMIZE」の概要

ユニクロのオンラインストアでは、MY UNIQLO における刺繍サービスや、顧客オリジナルのデザインがプリントされた衣服を Web から簡単にオーダーできる「UNIQLO CUSTOMIZE」というサービスを実施している。このサービスではまずシャツやパーカーなどといったデザインのベースとなる商品を選択し、その後刺繍またはプリントするデザインを考えていく。また、作成したデザインを共有するための URL が発行されるため、仲間と意見交換を行ったり、SNS 上で公開したりすることもできる。

¹ 事例については鈴木(2014)を参照しまとめた

4.考察

本研究では、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、2章では関連する先行研究について調査し、3章では事例研究を行った。この章では、これらを踏まえて考察する。

4.1 先行研究から見る事例の分析

ここではUNIQLO UPDATEの提供する機能と仕組みについて、先行研究から得た観点をもとに分析し、表にまとめた。(図表 11)

4.1.1 リードユーザーについての研究

ユニクロは、商品に対してコメントを行い、ユニクロアプリを利用している消費者に対してアンケートや座談会の募集を行っている。この仕組みはユニクロに対してロイヤルティの高い顧客を効率的に集めることができると考え、彼らを商品開発過程に取り込むことでリードユーザーを獲得できていると考えた。

4.1.2 創造的消費から見た分析

UNIQLO UPDATEによって提供される製品は衣料品という性質上、新たな用途創造が起きにくい。一方で、素材やデザイン面での多様性は大きく、既存用途・製品修正の創造的消費が発生しやすいため、多くの製品の改良が可能であると考えた。

4.1.3 消費者による開発の研究から見た分析

先行研究で記述した、消費者による開発の動機とされる6つの項目についてそれぞれ分析していく。

①期待経済利益

購入した商品についてのコメントした消費者の中から、無料商品モニターが選ばれる。すると新製品を無料で試すことができるため、期待経済利益を期待できる。

②楽しさ

UNIQLO UPDATEの仕組みでは、購入した商品の短所を企業に提供するのみなので、消費者の楽しみについては期待できない。

③不便・不満の解消

商品の短所や改善してほしい箇所をアプリやウェブで容易にユニクロへ伝えることができるため、大いに期待できる。

④自己効力感

意見を寄せた特定の個人へ通知などが届くわけではないが、UNIQLO UPDATE の製品紹介ページでは、改良された商品が消費者からの意見とともに紹介される。よってすべての場合で満たされるわけではないが、一部では自己効力感が認められる。

⑤名声・認知欲求

④の自己効力感による分析でも述べたが、コメントした特定の個人へ通知がされるわけではないので、他の消費者参加型商品開発のサイトと比較すると、名声・認知欲求の効果は限定される。しかし、自身の意見と同様の改良がされた製品が販売された場合においては大きな効果が期待できる。

⑥互酬性および一般的交換

この仕組みは消費者と企業との間の1対1の対話によって成り立っているため、他者からの利益が感知しづらい。よって互酬性および一般的交換の効果は期待できない。

図表 11 先行研究から見る事例の分析

先行研究		評価	要因
リードユーザーについての研究		○	リードユーザーを確保する仕組みが確立されている
創造的消費についての研究		○	素材やデザイン面での多様性は大きく、既存用途・製品修正の創造的消費が発生する
消費者による開発についての研究	期待経済利益	○	コメントを投稿することによって無料商品モニターに選ばれる
	楽しさ	×	購入した製品の短所を企業に提供する
	不便不満の解消	◎	アプリやWEBから簡単に要望を伝えることができる
	自己効力感	△	改良された商品とともにコメントが紹介される
	名声認知欲求	△	コメントを投稿した特定の個人への通知わけではないため、効果は限定される
	互酬性および一般的交換	×	消費者と企業の1対1の対話によって成り立っているため、他者からの利益が感知しづらい

*) ◎：特に効果が期待できる ○：効果が期待できる △：一部効果が期待できる
×：効果は期待できない

4.2 事例比較からみた分析

今回はユニクロが提供する3つのサービスについて比較を行った。「MY UNIQLO」では消費者自身がデザインを行う「楽しさ」に焦点を当ており、「UNIQLO CUSTOMIZE」ではそれらをWeb上からでもできるようにすることでユーザーがより利用しやすいようになっている。一方、「UNIQLO UPDATE」では「不平・不満の解消」を目的とし、前述の2つのサービスとは異なる役割を担っていると考えた。このように、これらのサービスは性質が異なるものの、互いに不足しているものを補完して顧客のニーズに応じていると考えた。

以下にそれぞれの評価と概要について表にまとめた。(図表 12)

図表 12 事例比較の評価と概要のまとめ

分類	ユニクロ アップ デート	MY UNIQLO		UNIQLO CUSTOMIZE	
	評価	評価	概要	評価	概要
リードユーザ	○	○	消費者自身がデザインできる	○	消費者自身がデザインできる
期待経済利益	○	×	カスタマイズを目的としており、利益は発生しない	○	顧客のニーズに合致したデザインの製品を作ることができる
楽しさ	△	○	多様な部材を用いてカスタマイズすることができる	○	友人と協力して好きなデザインで作ることができる
不便・不満の 解消	◎	○	「お直しサービス」によって 細かな調整ができる	△	他者と被らないという欲求を満たすことができる
自己効力感	△	×	自分の購入した商品のカスタマイズなので、他に与える影響は小さい	○	自身のアイデアが製品化される サイトで紹介される
名声・認知 欲求	△	×	自分の購入した商品のカスタマイズなので、効果は小さい	○	サイトで紹介される
互酬性および 一般的交換	×	△	ユニクロスタッフと相談することもあるため、一部効果は認められる	△	仲間との共同作業で多少影響がある

*) ◎：特に効果が期待できる ○：効果が期待できる △：一部効果が期待できる
×：効果は期待できない

4.3 消費者参加型商品開発を促進させるための提言

4.1 で行った先行研究から見た分析によって、現行の UNIQLO UPDATE の仕組みでは「楽しさ」「名声・認知欲求」「互酬性および一般的交換」の3点の効果が期待できないと考えたため、その改善策を検討する。

まず私が提案するのは、企業がリードユーザー同士で議論する場を設けることである。現在はユニクロへのロイヤルティの高い消費者のみでの座談会が行われているようであるが、Web 上などより容易に議論を行える場も設けてよいのではないかと考えた。そうした議論に参加することによって、他者と交流を図る「楽しさ」を得られると考えた。また議論の場では他者からの意見に対して質問や補足、意見交換が行われるため、「互酬性および一般的交

換」も他者との協力という形で満たされると考えた。Web 上での議論は制御が難しいなどの問題があるとの考えもあるが、ルールの設定や、テーマを定めそのことについての議論に限定するなどによって、ある程度回避できると考えた。

次に提案するのは SNS の利用である。現在ユニクロは複数の SNS で公式アカウントを持っており、Twitter には約 61.4 万人、インスタグラムには約 190 万人のフォロワーがいる。どちらの SNS でもセールや新製品の情報の広告が主な用途となっているが、アンケート形式などの気軽に回答できるものを利用することで消費者の意見を取り入れることが容易になると考えた。SNS 日常的に娯楽として利用されることも多く、その中で行われるアンケートであればユーザーも抵抗感を持つことなく回答でき、なおかつ楽しみながらできると考えた。

消費者による開発の動機となる「名声・認知欲求」については、特定の個人の意見が採用されるわけではないので、一般的な消費者が「UNIQLO UPDATE」の仕組みでこの動機を満たすのは困難であると考えた。

4.4 おわりに

本レポートでは消費者参加型商品開発という観点から見地を得るためにユニクロの「UNIQLO UPDATE」について研究を行った。まず二章にて「リードユーザー」、「アクティブコンシューマー」、「消費者による開発の動機」に関する先行研究のまとめを行い、三章では「ユニクロアップデート」の事例研究および、同社が行う「MY UNIQLO」・「UNIQLO CUSTOMIZE」の二つのサービスとの事例比較を行った。そして四章にて考察と消費者参加型開発を促進させるための提言を行った。

今回、「UNIQLO UPDATE」というサービスについて研究を行ったが、その製品開発過程は不透明なままであった。それにより実際に送られた意見の総数や、売り上げの変化などの定量的なデータを得ることができず、客観的な分析ができなかったことは今後の課題である。また今回はユニクロが提供する3つの事例研究にとどまってしまったため、他企業が実施している同様の事例と比較を行うことでさらなる知見が得られると考えた。

ユニクロは今日の日本を代表するカジュアルウェアブランドの一つとして成長しており、その研究は日本の衣料品業界の成長を予測する際に有用であると考え、今後も研究を行っていきたい。

5. 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)
- 小川 進(2013)『ユーザーイノベーション 消費者から始まるものづくりの未来』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
- 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
- 鈴木伸久(2014)「消費者心理を捉えたカスタマイズサービス マイユニクロに関する考察」
- ユニクロ ホームページ (<https://www.uniqlo.com/jp/> 2019年3月1日アクセス)
- ユニクロアップデート(<https://www.uniqlo.com/jp/update/> 2019年3月1日アクセス)
- 商品紹介(<https://www.uniqlo.com/jp/update/item/57/> 2019年3月1日アクセス)
- 商品紹介 (<https://www.uniqlo.com/jp/update/item/109/#detail> 2019年4月14日アクセス)
- UNIQLO CUSTOMIZE (<https://www.uniqlo.com/customize/top.html> 2019年4月14日アクセス)
- MY UNIQLO (<https://www.uniqlo.com/jp/myuniqlo/> 2019年4月14日アクセス)
- 株式会社ファーストリテイリング ホームページ(<https://www.fastretailing.com/jp/> 2019年3月1日アクセス)
- 沿革(<https://www.fastretailing.com/jp/about/history/> 2019年3月1日アクセス)