

サッポロビール “HOPPIN’ GARAGE” に見るユーザーイノベーション

2020年5月29日

慶應義塾大学商学部3年イ組

廣部裕斗

概要

本レポートでは、「消費者、ユーザーによるイノベーションや創造」というテーマに関して、事例研究を行った。主に扱った事例はサッポロビール社が2018年10月から開始した「HOPPIN’ GARAGE」というプロジェクトである。企業側が消費者の意見を募る場を設けていること、消費者の斬新な意見が新商品開発に影響を及ぼしていることといった特徴があることがわかった。この事例から、企業のユーザーイノベーションが成功する条件を、消費者側の要因と企業側の要因に大別した。消費者側の要因についてはアクティブ・コンシューマーに特異な消費者創造の動機を6つ挙げ、企業側の要因については消費者をアクティブ・コンシューマーたらしめる工夫を挙げた。

キーワード： HOPPIN’ GARAGE、ユーザーイノベーション、アクティブ・コンシューマー、共進化マーケティング

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 消費者創造の動機についての研究
- 2.4 共進化マーケティングについての研究
- 2.5 先行研究からの知見、事例研究の方向

3. 事例研究 「HOPPIN' GARAGE」

- 3.1 「HOPPIN' GARAGE」の概要
- 3.2 「HOPPIN' GARAGE」発足までの経緯と背景
- 3.3 「HOPPIN' GARAGE」の仕組みと機能
- 3.4 「HOPPIN' GARAGE」で新商品開発に携わった人の声
- 3.5 「CRAFT X」との比較

4. 考察

- 4.1 リード・ユーザーについての研究への考察
- 4.2 アクティブ・コンシューマーについての研究への考察
- 4.3 創造的消費についての研究への考察
- 4.4 共進化マーケティングの研究への考察
- 4.5 おわりに

1. はじめに

このレポートでは「消費者、ユーザーによるイノベーションや創造」を促進するための機能や仕組みに関する成功要因の分析と提言を行う。そのために、次章ではユーザーイノベーションや共進化マーケティングに関する先行研究を紹介する。その後3章でサッポロビール社が実施している「HOPPIN' GARAGE」を事例として取り上げ内容を研究し報告する。続いて4章で事例研究の考察とそれに対する提言を行う。

2. 先行研究

本章では先行研究としてリード・ユーザーの研究、アクティブ・コンシューマーの研究、消費者創造の動機の研究、共進化マーケティングの研究の4研究を取り上げる。

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ユーザーをリード・ユーザーと名付けた。Urban and von Hippel(1988)によりリード・ユーザーが提示した新商品のアイデアが高い評価を得たという結果が報告された。また、Lilien et all.(2002)は3M社の製品開発についてリード・ユーザー法と通常の方法とで比較を行い、リード・ユーザー法の方が斬新なコンセプトが得られ高い評価を得ていることを明らかにした。その一方で、リード・ユーザー法は通常よりもコストがかかることを指摘した。

2.2 アクティブ・コンシューマーについての研究

濱岡(2007)では「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」と定義している。ここで言う創造的消費とは、「既存の製品を修正したり、新しい製品を作ったり、既存の製品の新しい用途を見つけること」であり、世界初である必要も有用である必要もない。これは創造的消費を、コミュニケーションを通じて社会に広がる可能性のあるものとして仮定しているからである。

製品の消費行動には「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」の3パターンが存在し、製品の用途には「既存の用途の通り用いる」「新たな用途を見出す」の2パターンが存在する。したがって、製品の消費と用途を組み合わせると行動パターンは6つ存在する。濱岡(2007)ではハミガキを例として6つの行動パターンを紹介しているので表1に示す。これまでのマーケティング、消費者行動研究では「既存製品・既存用途」にのみ注目して研究が行われてきたため他の5項目は無視されていたが、その5項目こそが「創造的消費」と言われる部分なのである。表1では色がついた部分が創造的消費に該当する項目である。

表1 「ハミガキを例とした創造的消費」

用途 製品	既存	用途創造
既存	「既存製品・既存用途」 ハミガキを歯磨き用いる	「用途創造」 ハミガキをカーペットの汚れ落としに用いる
製品修正	「製品修正・既存用途」 ハミガキに塩を混ぜて歯磨きする	「製品修正・用途創造」 ハミガキに洗剤を混合して、カーペットの汚れ落としに用いる
製品製造	「製品創造・既存用途」 ホウ素をハミガキとして用いる	「製品創造・用途創造」

出所 濱岡(2007)

2.3 消費者創造の動機についての研究

ここでは、アクティブ・コンシューマーがなぜこのような創造的消費を行うのかに関する先行研究を取り上げる。創造的消費の要因として濱岡(2007)は「期待経済利益」「楽しさ」「不満や不便の解消」「自己効力感」「名声・認知欲求」「互酬性および一般的交換」を挙げている。

「期待経済利益」

von Hippel (1988)は、科学的測定機器についてはユーザー「企業」がイノベーションの源泉とされるが、トラクター・シャベルなどではサプライヤー発のイノベーションの割合が高いことを示し、「イノベーションから得られるであろう期待経済利益」を多く持つものほどイノベーションの源泉となる確率が高いという「期待経済利益仮説」を提示した。しかし、経済的な利益と創造的消費の動機には有意な関係はないことが明らかとなった(濱岡、田中(2007))。

「楽しさ」

Amabile(1983)は、外発的な要因は創造性を低下させ、内発的な要因は創造性を高めることを示した。これと創造的消費や消費者参加型製品開発サイトへのアイデア投稿数には正の相関が見られた。

「不満や不便の解消」

Raymond(1998)は、プログラマーはちょっとした不便を解消するためにソフトウェアを開発することを指摘した。また、これと創造的消費には正の相関が見られた(濱岡(2002))

「自己効力感」

Hertel et al. (2003)は、自分の行動が何らかの効果を与えると考える人ほどその行動を取る傾向にあることを示した。

「名声・認知欲求」

Raymond(1998)は、ソフトウェア開発の動機として仲間からの名声が重要であることを指摘した。これと創造的消費には有意な関係は見られなかったが、コミュニケーションには有意な関係が見られた。つまり、認められたいから創造するのではなく、認めてもらうためにコミュニケーションするのである(濱岡(2002))。

「互酬性および一般的交換」

Kollock(1999)は、オンラインコミュニティで支援し合う理由の1つとして互酬性の重要性を指摘した。ここで互酬性とは何かをしてくれた相手へお返しをすることであり、一般的交換とは何かをしてくれた相手ではないがお返しをすることである。

2.4 共進化マーケティングについての研究

濱岡(1995, 2001b)は、創造しコミュニケーションするアクティブ・コンシューマ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ことを「共進化マーケティング」として提示した。従来のマーケティングでは、消費者は与えられた情報でニーズを満たし得るものを探索、そして選択肢へ評価を下し購買するという一連のプロセスを踏むものと考えられていた。しかし、消費者は単に企業から与えられたものの中から選択を行うだけではなく、足りなければ自ら開発、創造することもある。そのような消費者同士が結びつけばより複雑で高度なモノが生み出され、企

業にとって大きな影響を与えることになる。そして、消費者・企業・マスコミなどの行動が相互に影響を与え合い長期的・短期的に変化する、つまり共進化するのである(濱岡(2004))。従来のマーケティングと共進化マーケティングの比較については表2を参照。

表2 従来のマーケティングと共進化マーケティングの比較

	従来のマーケティング	共進化マーケティング
消費者観(仮定されている消費者行動)	経済的側面を考慮し、与えられた選択肢から選択する個としての消費者。	非経済的であり、創造もするつながった消費者。
消費者間の関係	フェイス to フェイス。顕示効果などでの「情報」の「伝達」に注目。	インターネットを活用し、空間的な制限がない。より多くの情報伝達、知識蓄積、製品開発が可能。
企業と消費者の関係	企業→消費者への情報・製品の流れと比べて、企業←消費者についてはわずかな情報のみ。	企業と消費者の境界が曖昧。消費者が情報・アイデアを発信。
企業観	閉じた世界。組織問題はマーケティングの領域外とする。	企業の境界が曖昧。組織問題もマーケティングの領域と考える。
企業間	競争に重きを置く。競争優位の源泉は閉じていること。	競争だけでなく、協調関係にも注目。オープンである。
期間	短期的な事象を重視。	長期的な事象を重視。
プレイヤー	メーカーと消費者。	メーカー、消費者だけでなくマスコミなども含む。

出所 濱岡(2004)

2.5 先行研究からの知見、事例研究の方向

イノベーションの源泉となるリード・ユーザーの存在と創造的消費を行うアクティブ・コンシューマーの存在が明らかとなった。ユーザーイノベーションにおいては、アクティブ・コンシューマーがリード・ユーザーであることが導かれた。また、アクティブ・コンシューマーと企業の相互作用により共進化マーケティングを推進できることも明らかとなった。ここからは、いかにすれば企業がアクティブ・コンシューマーを取り込み共進化マーケティングの道を歩むことができるのかについて事例研究及び考察を行いたい。また、次ページ表3にこれまでの先行研究を纏めた。

表3 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・ユーザーと定式化。	
	Lilien et al (2002)	リード・ユーザー法の方が漸新で評価の高いアイデアが得られるが、コストがかかる。	
アクティブ・コンシューマーについての研究	濱岡(2007)	「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」をアクティブ・コンシューマーと定義し、製品の消費行動と使用用途に基づいて消費者の行動を6項目に分類した。	
消費者創造の動機についての研究	期待経済利益	von Hippel (1988)	イノベーションから得られるであろう期待経済利益」を多く持つものほどイノベーションの源泉となる確率が高い。
	楽しさ	Amabile(1983)	外発的な要因は創造性を低下させ、内発的な要因は創造性を高めることを示した。
	不満や不便の解消	Raymond(1998)	プログラマーはちょっとした不便を解消するためにソフトウェアを開発することを指摘した。
	自己効力感	Hertel et al. (2003)	自分の行動が何らかの効果を与えると考える人ほどその行動を取る傾向にあることを示した。
	名声・認知欲求	Raymond(1998)	ソフトウェア開発の動機として仲間からの名声が重要であることを指摘した。
	互酬性および一般的交換	Kollock(1999)	オンラインコミュニティで支援し合う理由の1つとして互酬性の重要性を指摘した。
共進化マーケティングについての研究	濱岡(1995, 2001b)	アクティブ・コンシューマ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ことを「共進化マーケティング」として提示した。	

出所) 筆写作成

3. 事例研究：サッポロビール「HOPPIN' GARAGE」

この章では、株式会社サッポロビールが行っている「HOPPIN' GARAGE」について紹介する。

まず、「HOPPIN' GARAGE」の概要や企画発足までの経緯などについて示し、続いて機能・仕組みと商品開発に携わった人の声を紹介する。

3.1 「HOPPIN' GARAGE」の概要

このレポートでは、消費者参加型サービスの事例として「HOPPIN' GARAGE」を取り上げる。これは株式会社サッポロビールが株式会社キッチンハイク^[1]と共同で2018年10月から始めた消費者参加型サービスである。「HOPPIN' GARAGE」では、自分の理想のビールを提案すればそれを実際に商品化してくれるという、一般消費者にとっては夢のようなサービスである。また、製造されたビールはキッチンハイクのアプリを介したイベントにてお披露目され、仲間たちと新たなビールを飲み交わすことができる。「作り手」「売り手」「飲み手」の3者が相互に影響を及ぼし合い、それぞれ

^[1] 株式会社キッチンハイクは2012年に設立された会社であり、「食で人をつなぐ」をミッションに食べ歩きアプリ「キッチンハイク」を運営している。

の垣根が存在しないようなシームレスなコミュニティを育成することを目的に現在でもサービスが続けられている。表4に示したように2020年4月時点で既に4品が商品化された。2019年9月に発売された3品に関してはそれぞれ12本1セットで販売された。これはサッポロビールの公式ネットショップ及びアマゾンにて購入が可能であった。価格は1セット3,980円(税抜)であり、限定販売数量700ケースが既にそれぞれ完売した。この3品についての売り上げを計算すると $700 \times 3 \times 3980 = 8,358,000$ (円)となる。実際には、3品それぞれを4本ずつ詰めた飲み比べセットというものも販売されていたため売り上げはもっと多いのだが、この飲み比べセットの限定数量が明記されていなかったため今回は計算に含まなかった。したがって、少なくとも既に8,358,000(円)の売り上げが出ているということである。

表4 「HOPPIN' GARAGE」に関する年表

年月日	概要	関連する出来事
2018年10月	「HOPPIN' GARAGE」発足	
2019年9月	3品を商品化し予約販売を開始	限定発売につき既に販売終了
2020年4月	新たに1品を商品化。応募方法をLINE公式アカウントから応募に変更	

出所) サッポロビールニュースリリース(2019/9/10) https://www.sapporobeer.jp/news_release/0000011536/ (2020/04/28 閲覧)

PR TIMES(2020/4/16) <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000001469.000012361.html> (2020/04/28 閲覧)

3.2 「HOPPIN' GARAGE」発足までの経緯と背景

「HOPPIN' GARAGE」は、サッポロビール社 土代裕也氏の「自分が飲みたいビールを作れる世界にしたい」との思いから構想が得られた。ビールを作ってシェアする世界を実現するため、土代氏は株式会社キッチハイクの創業者 山本雅也氏に協力を呼びかけた。山本氏は自分が思い描いていたビールの未来が土代氏のそれと限りなく一致していると感じ、力を貸すことを決意したという^[2]。理想のビールを作れる世界を作りたいというサッポロビールの願望と、食で人をつなぎたいというキッチハイクの願望が上手く合致したことで「HOPPIN' GARAGE」は2018年10月に発足することになったのである。しかし、このサービスが開始された真の背景にはビール業界全体を取り巻く大きな課題が存在した。「HOPPIN' GARAGE」のサービス開始に際してサッポロビール取締役 常務執行役員の林直樹氏は「現在はメーカー主導のキャンペーンだけでは効果が薄く、同好の士が集まるコミュニティなどを利用しないと情報が伝わらない」「マーケティングリサーチをすればするほど結局、一番売れている商品の味に近づいてしまう」と、新商品開発の苦悩を明かした^[3]。

図1に直近10年間の課税移出(引取)数量の推移グラフを示した。この数量はサントリー、アサヒビール、麒麟、サッポロビール、オリオンビールのビール大手5社が加入するビール酒造組合から発表されているものであり、ビールの国内での売上動向などを知るための客観的な指標として利用されている。しかし、クラフトビールやプライベートブランドのビールのシェア拡大に伴い消費者のニーズが多様化し、ビール市場全体の動向を正確に伝えることが難しくなったとして2019年分からは発表を止めている。グラフから読み取れる通り課税移出数量は逡減しており、日本のビール業界は危機感を募らせている。

新商品の開発が滞る中、クラフトビールの需要拡大などで市場が多様化しており、ビール業界にはこれまでにない戦略の立案が求められているのである。そこで、既存のビール開発では辿り着けなかった領域に達するため一般消費

[2] Forbes Japan(2018/10/22) <https://forbesjapan.com/articles/detail/23496> (2020/04/25 閲覧)

[3] マイナビニュース(2018/10/23) <https://news.mynavi.jp/article/20181023-712113/> (2020/04/25 閲覧)

者のアイデアをそのまま商品化するという「HOPPIN' GARAGE」のサービスを開始することとなったのである。林氏は「ある1人のコミュニティリーダーのアイデアをそのまま商品にして、反響を見て商品化する。これは、かなり思いきった考え方だが、一度やってみたかった」とユーザーイノベーションを活用する「HOPPIN' GARAGE」の可能性についてコメントを寄せた^[4]。

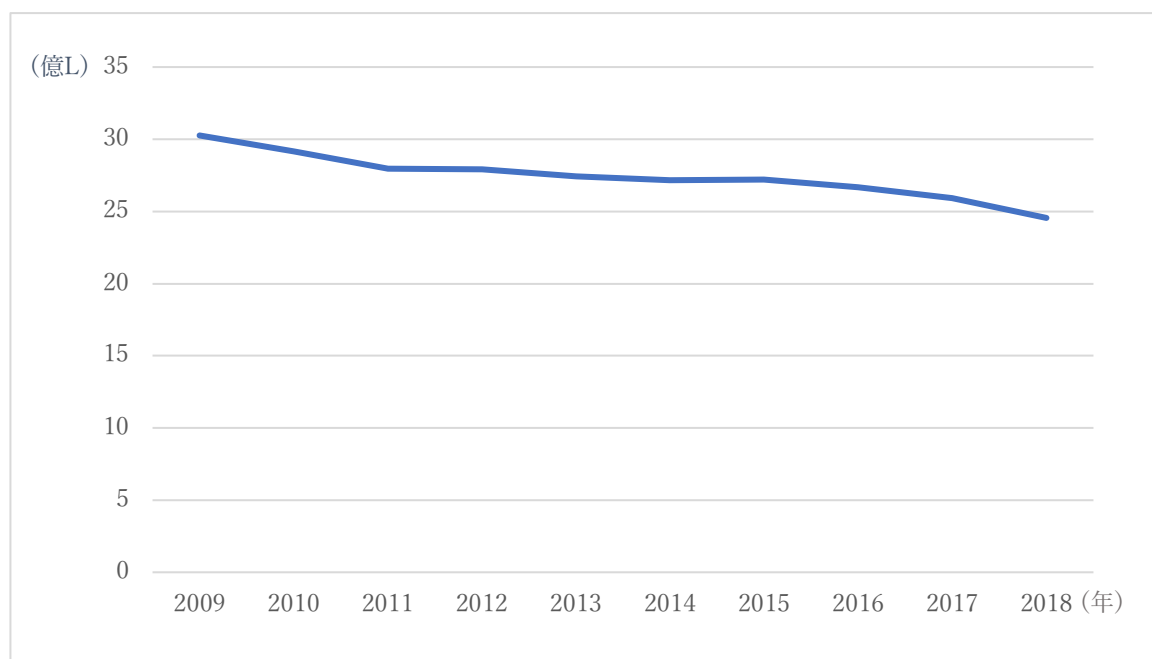


図1 直近10年間のビール課税移出(引取)数量
出所) ビール酒造組合 市場動向レポート一覧より作成

3.3 「HOPPIN' GARAGE」の仕組みと機能

ここからは「HOPPIN' GARAGE」の仕組み・機能を段階的に説明する。

・応募方法

HOPPIN' GARAGE では満20歳以上の方であれば誰でも「あったらいいな」と思うビールのアイデアに応募することができる。応募の際は「ホッピンおじさん」というLINE公式アカウントに友達登録をする。2020年3月まではサッポロビールのアカウントでログインし、特設サイトから応募するという形であったが、現在はLINEから気軽に応募することができる。その際は「ビールのネーミング」「ビールのキャッチコピー(30文字以内)」「このビールを作りたいと思った背景や想い」「ビールの味わい」などを記入して応募する。

・審査

審査がどのようにされているかは明らかではないが、サッポロビール側がビールの実現可能性や予算などを考慮して選考を行っていると考えられる。また、ユーザーが投票することなく、サッポロビール側が全ての審査を担っている。そして、審査の結果などは全てLINE上で通知される。審査合格後、ブルワラーとの打ち合わせなどを経て実際のビールとして製造される。

・試作

^[4] マイナビニュース(2018/10/23) <https://news.mynavi.jp/article/20181023-712113/> (2020/04/25閲覧)

試作段階では自分のアイデアをブリュワーに直接伝えることで理想のビールを製造していく。ビールの材料なども一から考えていくので、ブリュワーと二人三脚で試作を行なっていくこととなる。実際に工場に行くこともあり、普段では体験できないことも可能である。2019年9月時点でビールアイデアの応募総数は200件を超えており^[5]、そのうち現在までに16品が試作品として紹介されている。また、缶のデザインなど、ビールそのものの以外の部分も自らプロデュースすることができ、世界に一つだけのオリジナルビールを作ることができる。

・商品化

試作品として製作されたビールはまずそれぞれに対して開催されるイベントでお披露目される。そして、試作品の中で特に評判の良いものが実際に商品化され販売されることになる。先述の通りこれまでに4品が商品化された。応募から商品化までの一連の流れは図2の通りである。



図2 「HOPPIN' GARAGE」による製品開発の流れ

出所) キッチハイクマガジン(2018/11/9) <https://blog.kitchhike.com/press-hoppinggarage-2018-10/>

・オフラインイベント「Pop-Up」

HOPPIN' GARAGEは消費者の意見を募り新たな商品を開発するだけのキャンペーンではない。新たに製造されたビールを仲間たちと共有するためのイベントや、ビール好きとビールを楽しむためのイベントを開催している。株式会社キッチハイクが運営するアプリでは個人がオリジナルのイベントを企画することができるため、HOPPIN' GARAGEはこれを利用してイベントを開催している。Pop-Upと呼ばれるこれらのイベントはこれまでに400回以上開催されており、延べ5000人近くが参加した^[6]。Pop-UpはHOPPIN' GARAGEが公式に開催するものもあれば一般の方が個別で開催しているものもある。個人が開催するものには自分で作ったクラフトビールの開栓イベントやビアバーでビールを楽しむだけのPop-Upが多く見られ、必ずしもHOPPIN' GARAGEのキャンペーン内で製造されたビールだけが振る舞われるわけではない。開催規模はPop-Upによって様々であるが、新たなビールのお披露目の際には100人近くが参加することもある。新ビールお披露目のPop-Upでは新ビールを開発した方がその動機・背景・思い、また完成までの楽しさや苦労などを語る。そして、このPop-Upで人気が高かったビールが実際のビールとし

^[5] キッチハイクマガジン(2019/9/20) <https://blog.kitchhike.com/hoppin-garage-beer-go-on-sale/> (2020/04/25 閲覧)

^[6] キッチハイク https://kitchhike.com/brand_portfolios/5bc57836528beb3a2ad67247 (2020/04/25 閲覧)

てサッポロビール社から販売されることとなる。次ページ図 3 に実際に開催された Pop-Up を示した。特に右側の Pop-Up は 2020 年 4 月に新たに販売を開始したビールのお披露目時のものであり、コロナウイルスの影響を受けオンライン飲み会という形式で開催された。



図3 実際に開催されたPop-Up

3.4 「HOPPIN' GARAGE」で新商品開発に携わった人の声

2020 年 4 月時点で実際に製造されたビールは 16 品、商品化に至ったものは 4 品存在する。ここでは、新たなビールのアイデアを寄せた方々がいかなる理由で応募したのかということを中心に据えて彼らの声を紹介する。

1 人目：「もぐもぐして探検するハニー(図3)」を開発した山本雅也氏

開発のきっかけはラトビアの首都リガで出会ったハニービールにあるという。「こんな(おいしい)ビールがこの世にあるのか」と衝撃を受けたそのビールを再現しようと思い応募したそうだ。記憶を頼りにしてみんなが飲みたくするような味を表現するために蜂蜜を厳選、見事リガで飲んだハニービールの味に近づけることができた。試作を振り返り「自分の味覚、それからラトビアの記憶を頼りに、手探りで少しずつ完成形に近づけていく感覚は本当に最高です。」と話した。また、試作時にブリュワーは「こんなに甘くしていいのか？」と戸惑ったというエピソードもある。



図3 「もぐもぐして探検するハニー」^[7]

2 人目：「婚姻のグレジュビール(図4)」を開発した遠山正道氏

開発のきっかけは禁酒明けの時期に短い時間で、そして一発で仕留められるようなビールを欲したことにあるという。とにかく大量に飲み続けるというのではなく、キュッと短くお酒を楽しめるようなビールを作りたいとの思いから応募した。そのため、アルコール度数が6%と少し高めに設定されている。また、胃袋で飲むのではなく人との関係性の中で飲む感じを実現するためにグレープフルーツ果汁を添加し、カクテルのようなビールに仕上げたと話す。



図4 「婚姻のグレジュビール」^[8]

[7], [8] PR TIMES (2019/9/10) <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000038.000006899.html> (2020/04/25 閲覧)

3人目：「佐世保スイングエール(図5)」を開発した森本夏実氏

開発のきっかけは佐世保に立ち寄った際のジャズバーで見た光景にあるという。みんながお酒を飲みながら幸せそうにジャズを聴いている光景を見て、こういう場で飲めるビールがあったらいいなどの思いから開発を思い立った。ジャズを聴く際はウィスキーを飲んでいるイメージがあるということからウィスキーっぽいビールをイメージして作ったと話す。また、彼女はもともとキッチンハイクのユーザーであり、Pop-Up 参加の際に「HOPPIN' GARAGE」を知り応募に至ったという。



図5 「佐世保スイングエール」^[9]

4人目：「それが人生(図6)」を開発した石井ツヨシ氏

開発のきっかけは満足できるピルスナービールを求めたところにあるという。苦味の強いピルスナービールが大好きだが、自分が満足いくものにはなかなか出会えなかった。そこで、自分が望むビールを実現させたいと思いこのビールを開発した。「男は黙ってサッポロビール」というかつての三船海郎のセリフをイメージし、渋めのビールを追求しつつも今までにはない新たなデザインを施したラベルにしたと話す。

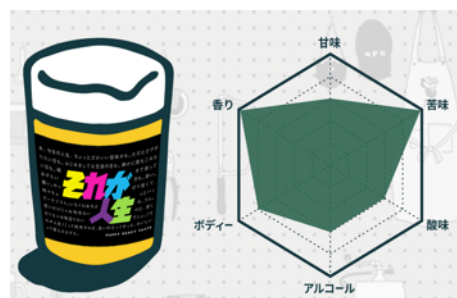


図6 「それが人生」^[10]

以上が実際に商品化された4人の開発者の声である。残りの12人については商品概要と開発の動機を表5に纏めた。ただし、次ページ表5では個人に特異な動機を紹介することとし、普遍的な動機については後述する。

^[9] PR TIMES (2019/9/10) <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000038.000006899.html> (2020/04/25 閲覧)

^[10] 「HOPPIN' GARAGE」公式サイト <https://www.hoppin-garage.com/prototype/soregajinsei/> (2020/04/25 閲覧)

表5 試作段階の12品の概要と開発者の動機

商品名	商品概要	開発の動機
Dandelion Beer	たんぽぽの葉や根、サフランなど様々な材料が使われ、綺麗な黄金色に仕上げられたビール。	レイ・ブラッドベリの『たんぽぽのお酒』に登場するお酒を本当に飲めたら、という10代の頃からの夢を実現させたい。
晴れときどき豆富	豆乳のコク、きな粉の香ばしさなど大豆の良さを取り入れたビール。	昔から大の豆富好きであり、大豆から作られたビールがあれば豆富とも合うのではないかという閃き。
ボードゲームビール	ドイツのビールをベースに柑橘系のホップを多用したフルーティーで苦味の少ないビール。	ボードゲームを楽しむ際に、より盛り上がるようなビールが欲しい。
おつかれ山ビール	塩っ気を加えるために大分県産のカボスが添加されたすっきりとした味わいのビール。	山登り後に、また仕事でひと山越えた後にゴクゴク飲むビールが欲しい。
おむすびエール	あきたこまちを使用し、玄米茶を隠し味とした。おむすびの美味しさを最大限に引き立てる。	自分のチカラになる「おむすび」に合うようなビールが日本にはないことを残念に思った。
ただいま！ビター	飲み疲れしないようにアルコール度数は3%と低めに設定、ほんのり効いた苦味と旨味が特徴。	子どもの頃家に帰って飲んだ「麦茶」のような、喉をすっきりと通るビールがあったらなと思った。
わたしはあんこびーる。	ビールとあんこを融合させた新感覚の「洋和」ビール。	ビールの1人飲みの際に、ありのままの自分が癒されるようなビールを作りたい
MJ PILS	ピルスナーの本場チェコのビールの味わいに近づけたビール。	ピルスナーの魅力を再認識してもらうため、またクラフトやピルスナーといった垣根の無いビールを作るため。
IGUSA	ふんわりと感じるイグサの香りが心地よいビール。	豊の香りを感じる和風ビールが作りたい。また地元・熊本の名産品「イグサ」を使用することで、なかなか知られていない熊本についてもっと知って欲しい。
チョコミントビア	チョコ麦芽とバニラビーンズを使用した甘い黒ビールにスペアミントを加えたビール。	ビール＝苦いという概念を覆したい。デザートとしても飲めるビールを作りたい。
とりあえずエダビー	枝豆の香り、うまみに塩味のアクセントが組み合わさったこれまでに無いコクを楽しめる。	農家から教わった「口の中で枝豆を噛み潰しながらビールを飲む」というスタイルをそのままビールにしたい。
Night Rally	黒ビール×チェリーという予想外の組み合わせだが、フルーティーですっきりした味わい。	ビールの驚き、新鮮さ、奥深さを知ってもらいたい。

出所 「HOPPIN' GARAGE」公式サイト <https://www.hoppin-garage.com/prototype/>

以上 16 人の開発動機を紹介したが、彼らの動機には普遍性があることも明らかとなった。まず、彼らが口を揃えて述べていたことは「ビールをもっと知ってほしい」ということであった。クラフトビールの奥深さを語る者、ピルスナーの良さを語る者、海外のビールの良さを語る者と意見は十人十色であったが、彼らが共通して持っていた思いはビールの良さを伝えたいということであった。また、彼らはビール作りを楽しんでいるようにも見えた。自分が思い描いている理想のビールをブリュワーとともに開発できるという体験は、ビール好きである彼らにとって夢のような体験であろう。「HOPPIN' GARAGE」は、彼らの夢を叶えることに一役買っているのである。

3.5 「CRAFT X」との比較

ここでは「HOPPIN' GARAGE」と「CRAFT X」というサービスを比較する。「CRAFT X」というのは元 Facebook ジャパン代表の長谷川晋氏が設立した MOON-X 社が行っているクラフトビール開発のサービスである。MOON-X 社というのは「日本のものづくりをテクノロジーを利用して世界中に提供する」ことをビジョンとし、新たなブランドを立ち上げていく企業である。ビールを専門的に扱う企業というわけではなく、どちらかといえば IT 企業に近い存在である。「日本のものづくり」と「テクノロジー」の融合というプロジェクトの第 1 段として行われているのが、国内の酒造会社と協力して新たなクラフトビールを生み出そうという「CRAFT X」なのである。これは、ブリュワリー、醸造家、ビールファンとコラボレーションしながらクラフトビールの新たな魅力を発掘し、世界に発信していく取り組みとして 2019 年から行われている。現在のところ、「CRAFT X」は消費者のアイデアをもとにビールを製造しているわけではないが、将来的には彼らの声をもとにクラフトビールを製造していくことも視野に入れているという。しかし、現在でも消費者の声は多く取り入れている。ビール第 1 弾として製造された「クリスタル IPA」は、製造こそ企業が担っているが、会員の声をもとにビールの味・香りをアップデートしているという。「CRAFT X」は会員限定の発売、さらに毎月限定数量しか発売しないため消費者の意見を取り入れたアップデートを迅速に行うことができる。消費者の声を取り入れ既存のビールを修正し続けているという点でユーザーイノベーションの例として当てはまるだろう。そこで、この「CRAFT X」と「HOPPIN' GARAGE」の機能・仕組みについて比較を行う。特に比較すべき点について次ページ表 6 に示した。

両サービスともに最近生まれたものであるが、展開する企業には大きな違いがある。「HOPPIN' GARAGE」はサッポロビールという大企業が運営しているのに対し、「CRAFT X」は 2019 年 8 月に創設された新企業 MOON X が運営している。また「CRAFT X」は販売対象を会員に限定しているという点にも「HOPPIN' GARAGE」との違いが見られる。この 2 要素により「CRAFT X」は迅速な製品修正を行うことができ、消費者の声を多数採用できるようになっている。創造的消費に関しては両企業とも「既存の製品を修正する」という点で一致している。しかし、「CRAFT X」にはコミュニケーションの要素はない。こちらはユーザーが企業に対して声を届けるだけであり、ユーザー間でのコミュニケーションの場は設けられていない。その点で「HOPPIN' GARAGE」がキッチハイクを介してコミュニケーションの場を提供するというのは大変特異なサービスであるといえる。比較研究より、創造的消費は実現されやすい要素だが、コミュニケーションは実現されにくく真先に採用される要素ではないことがわかった。

表6 「HOPPIN' GARAGE」と「CRAFT X」の比較

項目	「HOPPIN' GARAGE」	「CRAFT X」
サービス開始	2018年10月	2019年11月
運営している企業	株式会社サッポロ・ビール、株式会社キッチンハイク	株式会社MOON-X
ユーザー	20歳以上なら誰でも	会員のみ
創造的消費	ユーザーが新たなビールを開発	ユーザーが販売中のビールに修正
コミュニケーション	キッチンハイクのアプリを介したコミュニケーション	ユーザー間でのコミュニケーションの場は無い

出所筆写作成

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、「HOPPIN' GARAGE」を題材として事例研究を行った。本章では、先行研究と照らし合わせ事例の考察を行う。

4.1 リード・ユーザーについての研究への考察

「HOPPIN' GARAGE」では一般消費者がビールの新商品開発の担い手となっており、イノベーションの源泉は確かにユーザーにある。また、事例研究で実際に試作品としてまた商品として製造されたビールを紹介したが、どれも一般的なビールとは異なっていることが見てとれる。リード・ユーザー法の方が斬新なアイデアが得られていることは確かであることがわかった。

4.2 アクティブ・コンシューマーについての研究への考察

先行研究でも示したようにアクティブ・コンシューマーとは「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」である。「HOPPIN' GARAGE」で新たなビールを開発した消費者は、ビールという既存の製品を修正・製造しており、創造的消費を行っていることが分かる。また、キッチンハイクのアプリを介して開催されるPop-Upに参加し、自分の案で製造されたビールを友だちや同僚と飲み交わすことで他者とのコミュニケーションも行っている。以上のことから、「HOPPIN' GARAGE」は、創造的消費、そして他者とのコミュニケーションという一般消費者をアクティブ・コンシューマーたらしめるのに必要な2つの要素を実践する場となっていることが明らかとなった。つまり、「HOPPIN' GARAGE」を通じて一般消費者はアクティブ・コンシューマーへと変貌しているのである。

4.3 消費者創造の動機についての研究への考察

4.3.1 事例研究を通じた動機の考察

先行研究で消費者創造の動機として「期待経済利益」「楽しさ」「不満や不便の解消」「自己効力感」「名声・認知欲求」「互酬性および一般的交換」の6つを提示した。これらの動機と事例研究で明らかにしたビールの開発動機をそれぞれ照らし合わせ、これらの動機を「HOPPIN' GARAGE」が誘発できているかどうかについて考察する。また、表6にそれぞれの動機についての評価(◎：十分に誘発できている、○：誘発できている、△：あまり誘発できていない、×：全く誘発できていない)を示した。

「期待経済利益」

商品化はされるが、開発者に売り上げが還元されるかどうかは明記されていない。つまり、期待経済利益につい

ては誘発できていないと考えられる。

「楽しさ」

自分の理想のビールを製造できることは自分の夢を叶えることでもあり、「楽しさ」という要素は必然的に含まれると考えられる。また、商品名・ラベルなどビールそのもの以外の要素も自ら立案できるため、消費者の好奇心を掻き立てることに成功していると考えられ、十分に誘発できている。

「不満や不便の解消」

事例研究で示した通り、「こんなビールあったらいいな」との思いから応募したという消費者が大半を占めていた。それぞれ異なる意見を持ちながらも、既存のビールでは満足できず自らが理想とするビールを開発しようとしていることがわかり、十分に誘発できている。

「自己効力感」

実際に自分のビールが製造され、また商品化されるという点で「HOPPIN' GARAGE」は消費者の自己効力感を満たしていると言える。また、自分の意見を参考にしてブリュワールがビールを製造してくれるため、自分の意見がしっかりと反映される。したがって、「HOPPIN' GARAGE」は自己効力感を十分に誘発できていると考えられる。

「名声・認知欲求」

この動機は今回の事例研究ではあまり見られなかった。特に「名声」を目的に開発に臨んだ消費者は皆無であった。「認知欲求」に関してだが、「IGUSA」の開発者が「(自分の地元である)熊本の良さをもっと知ってもらいたい」と話していた。これは、自分自身を認めてもらいたいということではなく、自分が属するコミュニティを認めてもらいたいという認知欲求である。つまり、「認知欲求」を個人に限定せず個人を含めた何かという広い範囲で捉えると考えれば、この動機は多少誘発できていると考えることができる。

「互酬性および一般的交換」

「HOPPIN' GARAGE」では製造されたビールを仲間たちと楽しむPop-Upが開催されるため、互酬性を消費者間の関係と捉えるのであれば、普段お世話になっている方々へ新たなビールというお返しをすることができるため満たされていると考えられる。また、キッチンハイクのアプリでは初対面の方でもイベントへの参加が認められているため、互酬性に限らず一般的交換をも満たしている。

表6 消費者創造の動機の評価

動機	評価
期待経済利益	×
楽しさ	◎
不満や不便の解消	◎
自己効力感	◎
名声・認知欲求	△
互酬性および一般的交換	○

出所 筆写作成

以上が各動機に対する考察であるが、事例研究から6つの動機に収まらない、言い換えれば複数の動機に跨る動機が存在が示唆された。3章4項で述べた通り、「ビールをもっと知ってもらいたい」という動機から開発に臨んだ消費者が多かった。この動機は既に述べた6つの動機のいずれにも合致せず複数の領域に跨っていると考えられる。ビールをより認知して欲しいと考えている点で「名声・認知欲求」に近い動機ではあるが、自分がアイデアを投稿することで「ビールを知ってもらえる」という点で「自己効力感」にも含まれ得るということだ。「名声・認知欲求」を「自分、または自分を含めた何かを認めて欲しい」と狭い意味で捉えるのであれば「名声・認知欲求」には含まれないが、「対象は何であれ何かを認めて欲しい」と広い意味で捉えるのであれば含まれる。つまり、「認知欲求」の解釈の違いによって「名声・認知欲求」に含まれるかどうかが変化する。一方、自分がアイデアを投稿することでビールの良さを他の多くの人々に伝えられる、つまり自分が何かアクションを起こすことで他のものに効果を与えられるとする「自己効力感」には確かに含まれると考えられる。したがって、「ビールをもっと知ってもらいたい」という動機は、「自己効力感」には確かに含まれるが、解釈の違いによっては「名声・認知欲求」にも含まれる。

4.3.2 消費者創造に動機に対する提言

「HOPPIN' GARAGE」には消費者創造の動機を誘発する要素が確かに存在することが明らかとなった。しかし、「期待経済利益」に関しては不十分であった。先行研究により「期待経済利益と消費者参加型サイトへのアイデア投稿数には有意な関係がある」ことが示されたため、「HOPPIN' GARAGE」でもアイデアを投稿することで賞金、賞品、ポイントを付与するサービスがあっても良いと考えた。ただし、アイデア投稿数ばかりが増加してしまい、アイデアの選考にかかる時間の増加やアイデアの質の低下など負の側面が懸念されるため、今後アイデア投稿数が減少した際に導入することでサービスのカンフル剤として働き、サービスの持続につながるのではないかと考えた。また、「名声・認知欲求」についても提言を行いたい。事例研究において「熊本の良さをもっと知ってもらいたい」と話した方々がいらっしやった。彼らの動機を「名声・認知欲求」と捉えるのであれば、彼らに倣って「地元の名産品を使った新たなビールを開発しませんか？」のような宣伝文句を掲げても良いと考えた。これによって、より幅広い人々から様々なアイデアが得られるようになるであろう。

4.4 共進化マーケティングについての研究への考察

4.4.1 共進化マーケティングと「HOPPIN' GARAGE」

まず、次ページ表7に共進化マーケティングの特徴と「HOPPIN' GARAGE」の特徴が合致しているかを示した。共進化マーケティングは「アクティブ・コンシューマ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マーケティング」であるため、アクティブ・コンシューマーの取り込みが必須条件である。前述の通り、

「HOPPIN' GARAGE」には一般消費者をアクティブ・コンシューマーに変貌させる機能が備わっているため、サッポロビールは彼らの取り込みを十分に果たしている。また、昨年、今年と同様に今後も年に一度商品化をする事で長期的なサービスとして確立されるだろう。「HOPPIN' GARAGE」には共進化マーケティングに不可欠な2要素が備わっているため、サッポロビールはこれを上手く活用する事で従来のマーケティングとは異なるマーケティングを展開することで、新商品開発への悩み、ビール市場の拡大への悩みを払拭することができるだろう。

表7 共進化マーケティングの特徴と「HOPPIN' GARAGE」の特徴

	共進化マーケティング	「HOPPIN' GARAGE」
消費者観(仮定されている消費者行動)	非経済的であり、創造もするつながった消費者。	「期待経済利益」が見られなかったため非経済的であると言え、Pop-Up を通じて他者とコミュニケーションしている。
消費者間の関係	インターネットを活用し、空間的な制限がない。より多くの情報伝達、知識蓄積、製品開発が可能。	公式LINE アカウントを介して応募を行う。また、キッチンハイクのアプリを使用してイベントの告知をする。
企業と消費者の関係	企業と消費者の境界が曖昧。消費者が情報・アイデアを発信。	消費者が新たなビールのアイデアをサッポロビール側に提供する。
企業観	ネットワークを通じて発信する社員など、企業の境界が曖昧。組織問題もマーケティングの領域と考える。	「HOPPIN' GARAGE」が公式にPop-Up を開催する。
企業間	競争だけでなく、協調関係にも注目。オープンである。	2019年にサッポロビールはキリンビールと主催で「ソラチエース誕生祭〜こちらでソラチ、そちらでもソラチ〜」というイベントを開催 ^[11] 。
期間	長期的な事象を重視。	年に一度商品化する事で長期的なサービスに。
プレイヤー	メーカー、消費者だけでなくマスコミなども含む。	キッチンハイクのアプリを介したサービスを展開。

出所 筆写作成

4.4.2 共進化マーケティングへの提言

「HOPPIN' GARAGE」は共進化マーケティングに必要な要素を含んでいるが、まだ不十分な点もあると考えた。ここでは2つ提言を行いたい。まず1つ目は消費者と企業間の関係性についてである。企業側がイベントを開くという画期的なアイデアにより消費者と企業の関係は非常に良好なものとなっている。むしろその点で言えば他のサービスよりもはるかに関係性は良い。しかし、「HOPPIN' GARAGE」の公式サイトには消費者が企業側に対して何か意見を訴える場がない。サッポロビールの公式サイト^[12]にはお客様センターという項目があるが、サービスに関しての意見をわざわざ電話をして伝えるというのは実行する人が少ないであろう。そこで、「HOPPIN' GAGARE」の公式サイトに意見を投稿できるフォームを設ければ、小さなことからでも「HOPPIN' GARAGE」に対して何か伝えることができるはずだ。そうすればより消費者の意見を取り入れることができ、更なる共進化マーケティングへとつながるだろう。

次に宣伝についての提言である。「HOPPIN' GARAGE」はこれまでに150件以上の各種メディアで特集が組まれている^[13]。たしかにネットニュースやネット記事での特集は数多くなされているが、目立った宣伝は見られない。これではコアなビール好きにしかサービスの実施が伝えられないのではないかと。「ビールをもっと知ってもらいたい」などの消費者の思いを実現するためにもより多くの人の目に止まる宣伝が不可欠である。20歳以上であれば年齢や性別関

^[11] キリンニュースリリース(2019/8/27) https://www.kirin.co.jp/company/news/2019/0827_06.html (2020/04/25 閲覧)

^[12] サッポロビール公式サイト <https://www.sapporobeer.jp/support/> (2020/04/25 閲覧)

^[13] キッチンハイクマガジン(2018/11/9) <https://blog.kitchhike.com/press-hoppingarage-2018-10/> (2020/04/25 閲覧)

係なしにターゲットとなるため、広告媒体はSNS やインターネットを介した広告、電車や駅での広告など幅広く採用し、何かの特化する必要はないだろう。消費者が新たなビールを開発するという試みは斬新なものであり、話題性は十分である。広告を増やし現状を改善すればより多くの消費者にサービスの実施を伝えることができ、さらなる発展へとつながると考えられる。

4.5 おわりに

本レポートでは「リード・ユーザー」「アクティブコンシューマー」「消費者創造の動機」「共進化マーケティング」に関する先行研究を取り上げ、その後事例研究として「HOPPIN' GARAGE」を扱い、最後にそれらを基に考察・提言を行った。研究の結果、ビール業界には商品開発に関する悩みが存在しており、サッポロ・ビール社はそれを打破するためにユーザーイノベーションを取り入れたことがわかった。サービス開始から 1 年強しか経過しておらず未だ爆発的な影響がでているわけではない。しかし、限定販売したビールは完売、また現在も新たなビールの製造が続いているという点から「HOPPIN' GARAGE」は既に成功しているサービスと言えるだろう。また、サービスを続けていくことでいつの日か業界全体を驚かせるような画期的なビールが誕生するかもしれない。その時こそ「HOPPIN' GARAGE」、そしてユーザーイノベーションが大成功した瞬間と言えるだろう。今回の研究を通してマーケティングはさらなる進化を遂げており、それに対応するため企業も進化を遂げていることがわかった。ユーザーイノベーションを利用したマーケティングに限らず、最新のマーケティングをもっと研究していきたい。

参考文献

- 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(2004) 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-三田商学研究第47巻第3号2004年8月
- 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
- 株式会社キッチハイク公式サイト <https://kitchhike.jp> (2020/04/25 閲覧)
- キッチハイク https://kitchhike.com/brand_portfolios/5bc57836528beb3a2ad67247 (2020/04/25 閲覧)
- キッチハイクマガジン(2018/11/9) <https://blog.kitchhike.com/press-hoppinggarage-2018-10/> (2020/04/25 閲覧)
- キッチハイクマガジン(2018/11/11) <https://blog.kitchhike.com/hoppin-garage01/?source=hpg-web> (2020/04/25 閲覧)
- キッチハイクマガジン(2019/2/27) <https://blog.kitchhike.com/hoppin-garage04/?source=hpg-web> 2020/04/25 閲覧)
- キッチハイクマガジン(2019/9/3) <https://blog.kitchhike.com/hoppin-garage10/?source=hpg-web> (2020/04/25 閲覧)
- キッチハイクマガジン(2019/9/20) <https://blog.kitchhike.com/hoppin-garage-beer-go-on-sale/> (2020/04/25 閲覧)
- キリンニュースリリース(2019/8/27) https://www.kirin.co.jp/company/news/2019/0827_06.html (2020/04/25 閲覧)
- CRAFT X ブログ(2019/11/1) https://www.craft-x-beer.com/blogs/inside-story/founders_craftx (2020/04/25 閲覧)
- CRAFT X クリスタル IPA 販売サイト https://www.craft-x-beer.com/pages/lp_crystal_ipa (2020/04/25 閲覧)
- サッポロビール公式サイト <https://www.sapporobeer.jp/support/> (2020/04/25 閲覧)
- サッポロビールニュースリリース(2019/9/10) https://www.sapporobeer.jp/news_release/0000011536/ (2020/04/25 閲覧)
- 日本ビアジャーナリスト協会(2019/11/29) <https://www.jbja.jp/archives/27919> (2020/04/25 閲覧)
- ビール酒造組合市場動向レポート(平成 21 年-平成 30 年) <http://www.brewers.or.jp/data/doko.html> (2020/04/25 閲覧)
- PR TIMES(2020/4/16) <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000001469.000012361.html> (2020/04/25 閲覧)
- PR TIMES(2019/9/10) <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000038.000006899.html> (2020/04/25 閲覧)
- Forbes Japan(2018/10/22) <https://forbesjapan.com/articles/detail/23496> (2020/04/25 閲覧)
- 「HOPPIN' GAGAGE」公式サイト <https://www.hoppin-garage.com/about/> (2020/04/25 閲覧)
- 「HOPPIN' GARAGE」公式サイト 試作品レポート <https://www.hoppin-garage.com/prototype/> (2020/04/25 閲覧)
- マイナビニュース(2019/6/13 更新) <https://news.mynavi.jp/article/20181023-712113/> (2020/04/25 閲覧)