

企業がユーザーイノベーションを持続的に活用するための条件

～株式会社ワークマンの取り組みから～

How Firms Utilize User Innovation Sustainably?
Insights from Case Study on WORKMAN

2021年3月

慶應義塾大学3年ム組

小鳥田裕我

概要

本研究ではユーザーイノベーションを企業が持続的・継続的に活用するための条件について知見を得るために事例研究を行った。扱った事例は株式会社ワークマンである。作業服専門店だったワークマンは2016年頃から、用途創造で始まったユーザーイノベーションを製品開発から販売促進へと進化させ、現在はコアなファンを「アンバサダー」と位置づけるアンバサダーマーケティングを活用し、ユーザーイノベーションの組織的・継続的活用を図っている。その取り組みからは、企業がユーザーイノベーションを持続的に活用するためには、「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＝アクティブ・コンシューマー」との間で商品力に基づく強い信頼関係を築くこと、そして双方に利益のある関係を構築することが重要であることが分かった。少子高齢化で市場が縮小する日本企業の今後の成長・生き残りに向けたヒントとなると考える。

キーワード： ユーザーイノベーション, 持続的, 関係構築

アンバサダーマーケティング, 用途創造, アクティブ・コンシューマー

目次

1. はじめに

2. 先行研究
 - 2.1 アクティブ・コンシューマーに関する研究
 - 2.2 ユーザーイノベーションに関する研究
 - 2.3 企業「アンバサダー」に関する研究
 - 2.4 先行研究からの知見、課題と事例研究の方向

3. 株式会社ワークマンの事例
 - 3.1 株式会社ワークマンの概要
 - 3.2 急成長の原動力ユーザーイノベーション
 - 3.3 アンバサダーマーケティングの導入
 - 3.4 「製品開発アンバサダー」導入の背景
 - 3.5 「製品開発アンバサダー」の仕組と具体例
 - 3.6 「製品開発アンバサダー」への報酬など

4. 考察
 - 4.1 先行研究から見る分析
 - 4.2 分析を基にした考察

5. 終わりに

1. はじめに

本レポートは企業がユーザーイノベーションを持続的に活用するために、どのような取り組みを行うことが必要かを考察することを目的とする。

ユーザーイノベーションとはユーザー（消費者）が直面する課題に対して自らの利用のために製品やサービスについて新用途を創造したり、製品などを開発、改良したりすることである。

まず、2章では、ユーザーイノベーションについて関連する先行研究を概観しそこからの知見をまとめる。3章ではユーザーイノベーションの持続的な活用を図り、急成長しているワークマンの取り組みを具体的に紹介し、その成功の要因を分析する。4章では、ワークマンの取り組みをもとに、ユーザーイノベーションを持続的に活用するために、企業とユーザーとの間にどのような関係を構築することが必要かについて考察する。

2. 先行研究

本章では、第一節でユーザーイノベーションに関する研究、第二節でユーザーイノベーションを担うアクティブ・コンシューマーに関する研究第三節で企業が導入する「アンバサダー」制度に関する研究を紹介する。

2.1 ユーザーイノベーションに関する先行研究

濱岡、田中（2007）は消費者の製品開発参加への動機として「期待経済利益」「楽しさ」「自己効力感」「名声認知欲求」「不満や不便の解消」「互酬性および一般交換」の6つがあることを示した。これらの動機別の概要は図表1の通りである。

図表1 消費者による開発の動機

動機	概要
期待経済利益	イノベーションから得られる期待経済利益を多く持っている者ほどイノベーションの源泉となる確率が高いことを示した。
楽しさ	外発的動機は創造性を低下させ、内発的動機は創造性を高めることを示した。
自己効力感	自分の行動が効果を与えると考えるものほどその行動をとる傾向があると示した。
名声認知欲求	金銭的な見返りを見込めないオープンソースソフトウェアの開発に参加するのは仲間からの名声が動機であると示した。
不満や不便の解消	オープンソースソフトウェアプロジェクトがプログラマーが自身の不便を解消するために行っていることを示した。

互酬性および一般交換	オンラインコミュニティにおける支援の理由として、何かをしてくれた相手にお返しをする互酬性の重要性を示した。また、一般的交換はなにかをしてくれたわけではない相手に対してお返しをすることである。
------------	---

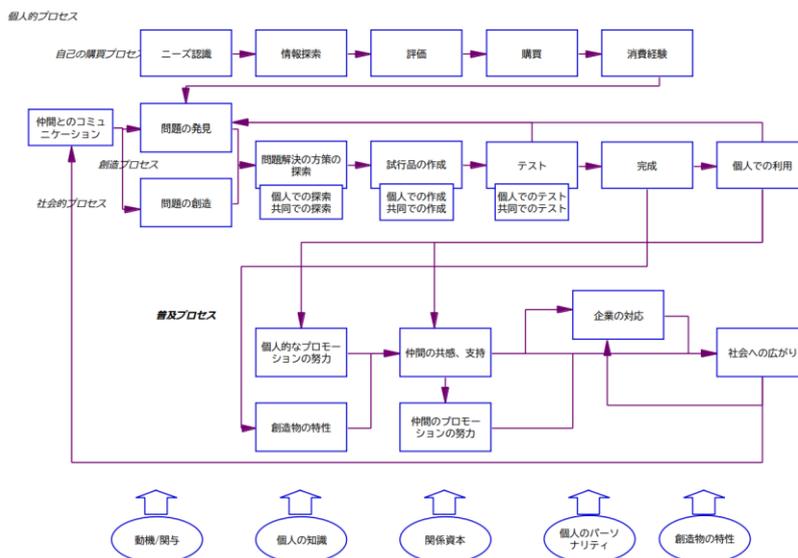
出所) 濱岡 田中 (2007) を基に筆者作成

2.2 アクティブ・コンシューマーに関する研究

濱岡 (2002) 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能動的な消費者」を「アクティブ・コンシューマー」とした。

濱岡の調査では創造的消費を経験したことがあると回答した人は38%に上り、「自分の工夫やアイデアを積極的に人に教えたり意見を求めたことがある」と回答した人は24%に上った。アクティブ・コンシューマーの行動パターンは図表2の通りである。

図表2 アクティブ・コンシューマーの行動プロセスモデル

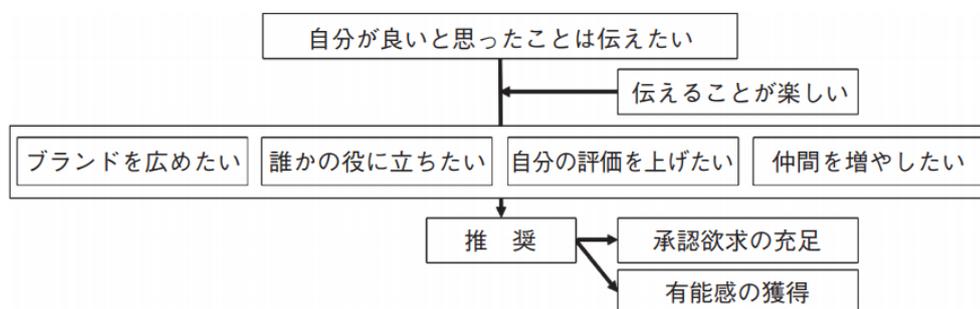


出所) 濱岡 (2001)

2.3 企業「アンバサダー」に関する研究

藤崎 (2016) は「アンバサダー」を企業が展開する特定のブランドを応援してくれる顧客を組織化した存在であるとし、アンバサダーと一緒にマーケティング活動を行うことを「アンバサダープログラム」と称し、口コミや評判が広がることを目的としている。近年のインターネットやソーシャルメディアの普及を背景に、特に熱量の高く情報発信を行うアンバサダーの存在への注目は高まるなか、藤崎はアンバサダーのモチベーションを解明するために面接形式でのインタビューを6人に行った結果をまとめている。図表3が示すように内発的な報酬が動機になっているため、外的な報酬である金銭は不要であるとしている。

図表3 アンバサダー顧客の推奨動機



出所) 藤崎 (2016)

2.4 先行研究からの知見、課題と事例研究の方向

濱岡の先行研究の調査結果からは、ユーザーイノベーションで大きな役割を果たす「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」が約20年前でさえ相当数いたことが分かる。SNS やネットが発達した今はさらに広がっていると考えられる。また、5年前の時点で発信力に注目が高まっていたアンバサダーについても、現在はより発信しやすい環境が整ってきており、活動の領域はさらに広がってきていると推察される。

アクティブ・コンシューマーや企業「アンバサダー」が、創造や発信を行う動機については研究が進められ複数の要因が挙げられている。ブランドを応援する「アンバサダー」についての藤崎の研究では内発的な動機が重要で、金銭報酬は不要であることが示されている。

次の3章では、ユーザーイノベーションの持続的な活用に取り組み急成長を遂げているワーカーマンの事例で、ユーザーの動機付けなどがどのように実践され、ユーザーとの関係が築かれているかについて考察する。

3. ワークマンの事例

本章では、株式会社ワークマンのユーザーイノベーションの活用について、「アンバサダー」の事例を中心に紹介する。ワークマンの概要と、「アンバサダー」との商品開発・販売促進までの仕組を紹介した後、ワークマンの取り組みについて検証する。

3.1 株式会社ワークマンの概要

株式会社ワークマンは日本最大級の作業服専門店「ワークマン」を展開する企業である。国内店舗数は869（2020年5月時点）を有する。本企業の経歴は図表4の通りである。防水、防寒、防風などプロ仕様の高機能の製品を低価格で販売する。近年は従来の工業用作業服を、アウトドアや普段着としても使えるカジュアルにアレンジした商品を増やし、2018年からは「ワークマンプラス」というカジュアルな雰囲気の新業態店の展開を開始。客層が拡大したことにより図表5が示すように業績は急上昇し、高い注目を集めている。

図表4 「株式会社ワークマン」に関する年表

年	
1980	群馬県伊勢崎市に「職人の店 ワークマン」1号店オープン
1982	株式会社ワークマン設立 流通センターを群馬県高崎市に開設
1984	流通センターを群馬県前橋市に移転 東京都台東区に商品部東京事務所開設
1988	東京都台東区にワークマン東京本部を開設 流通センターを群馬県伊勢崎市柴町に移転 東京都・神奈川県初出店 店舗数100突破
1991	ワークマン東京本部ビル完成(東京都台東区)と同時に東京本部を移転 新 CI(Corporate Identity)を導入
1997	日本証券業協会に株式を店頭登録(現 JASDAQ)
2013	オンラインストア開始
2017	伊勢崎流通センターを群馬県伊勢崎市田中町に新設
2018	新業態「ワークマンプラス」開始
2020	新業態「#ワークマン女子」開始

出所) ワークマン社ビジネス情報歴史沿革などに基づいて筆者作成

<https://www.workman.co.jp/> (2021年3月8日最終アクセス)

図表5 株式会社ワークマンの近年の業績

● 業績

(単位：百万円)

	チェーン全店売上	当期純利益
15年3月期	69,185	5,876
16年3月期	71,465	6,233
17年3月期	74,291	7,142
18年3月期	79,703	7,844
19年3月期	93,039	9,809
20年3月期 (予測)	103,500	10,889

出所) 株式会社ワークマンHP <https://www.workman.co.jp/> (最終アクセス2021年3月26日)

3.2 急成長の原動力ユーザーイノベーション

ワークマンが急成長したきっかけはユーザーイノベーションによる用途創造である。ワークマンは職人用の作業服専門店だったが2015年頃からバイカーたちによる購入が増えた。職人向けに開発されたレインウェアが低価格にもかかわらず高い防水機能を持つとして、ネット上で評判になりバイカーの間で人気となった。こうした用途創造による売上げの拡大が続いた。厨房の料理人用に開発された滑りにくいシューズが、雨でぬれた路面でも安心して歩けるとして妊婦の間で高い評価を得て「マタニティーシューズ」として定着した。また、溶接工が愛用していた、火花が散っても燃えにくい「綿かぶりヤッケ」や、溶接用の手袋も、キャンプに最適だとネット上で拡散しキャンパーの間で人気商品となった。

カジュアルな雰囲気を出す新業態の「ワークマンプラス」は、オープン時に行列ができるほどの人気となっており、「ワークマンプラス」等々力店に著者自身足を運んだところ、家族連れやカップルを始めとした多くの一般客で賑わっていた。しかし実は販売している商品は、すべて既存の「ワークマン」で扱っている商品とのことだ。ワークマンが扱う1700の商品群からアウトドアやスポーツ向けなど一般受けすると見た320アイテムを抽出し

陳列しているということで、まさにユーザーによる用途創造が新たな価値を創造し、売り上げに大きく寄与しているといえる。

3.3 アンバサダー・マーケティングの導入

ワークマンの「製品開発アンバサダー制度」はブログ、YouTube、Twitter、Instagram等の媒体でワークマン商品に関する情報を発信しているインフルエンサーに対し、宣伝だけでなく、製品の共同開発に携わってもらう制度である。現在、アンバサダーは30人で会社のホームページには本人の了承を得られた26人の情報が掲載されている。内訳は男性14人、女性12人でおおよそ同数となっている。その顔ぶれは図表6の通りである。

アンバサダーの条件については、日ごろからワークマンの商品を着こなし自ら積極的にSNS発信していること、ワークマン愛にあふれていることと定めている。

図表7では公式アンバサダーのうちSNSアカウントの所持が判明している23名のSNSフォロワー数の分布を示している。またSNSアカウントを複数所持するアンバサダーに関しては最もフォロワー数の多いアカウントをサンプルとして集計を行った。図表7からも分かるように、アンバサダーの選考条件にブランドへの愛情を重視していることから、アンバサダーのSNSフォロワー数はそのほとんどが1万人以下と一般的な「インフルエンサー」としては決して多いと言えない数値となっている。

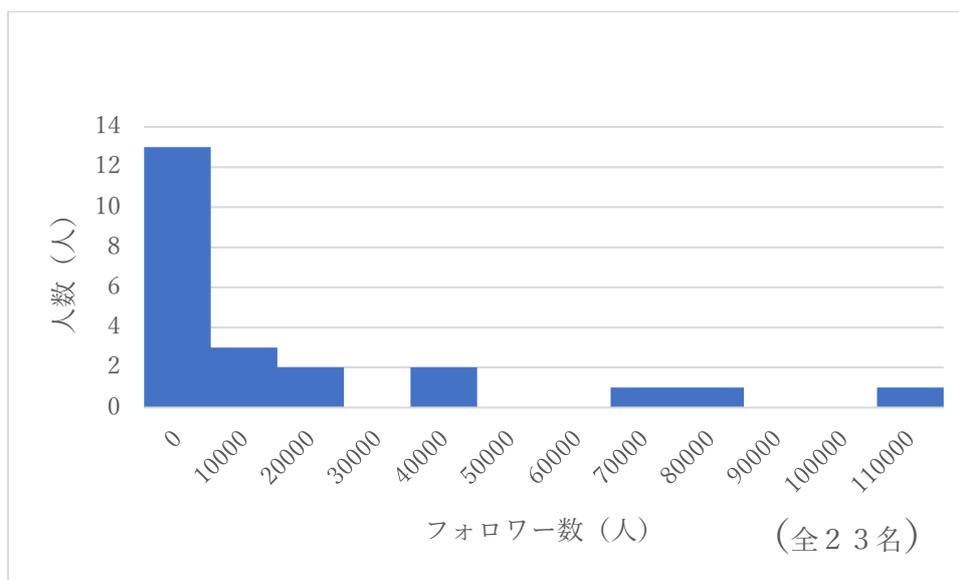
アンバサダーにはそれぞれ専門とするジャンルがある。その割合を示しているのが図表8である。全26名のうちキャンプが7名、バイク・自転車が5名とアウトドアを専門とするアンバサダーが主であるが、その他にも狩猟やファッションなどそのジャンルは多岐に渡っている。

図表6 ワークマン公式アンバサダーの顔ぶれとそのメディアフォロワー数

S	ワークマン公式アンバサダー分類	(HP掲載順) (回答数)	26/30)		(2021. 3月現在)	
	アンバサダー名		分野	職業	拡散ツール・影響度 (フォロワー数) 【筆者調べ】	備考
1	サリー	女	キャンプ	ブロガー/Youtuber	Instagram(6,296)/Youtube(1.31万)/Twitter(10,410)	夫、子ども2人
2	Nozomi	女	猟師	猟師/Youtuber	Youtube(4.43万)	
3	山田耕史	男	ファッション	ファッションアナリスト	ブログ/Twitter/ワークマンオンラインストアでコラム	子ども3人・育児服
4	山下幸一	男	建設	NEXT WORKERZ代表取締役	Instagram(6,339)/Youtube(3730)	
5	OUTDOOR GEARZINE	会社	アウトドア (登山等)	アウトドアライター・編集者	WEBマガジン	
6	大屋雄一	男	バイク・自転車	ジャーナリスト・ライター		
7	コスケ	男	北海道ドライブ	YouTuber	Youtube(7.34万)	
8	吉田アミ	女	ファッション	パーソナルコーディネーター	Instagram(2,500)/Twitter(439)/ブログ	夫と二人
9	ねこまる	女	キャンプ・釣り	YouTuber	Youtube(10.3万)	
10	じょあ	男	山歩き	ブロガー	Twitter(2,112)	子どもあり
11	HITORI CAMP	男	キャンプ	YouTuber	Youtube(1,37万)	
12	いく子	女	キャンプ・100均	キャンパー	Twitter (314)/Instagram(574)/ブログ	3人家族
13	日本を旅するうめの	女	旅	YouTuber	Youtube(2.39万)	
14	サイトウ	男	猟師・農業他	猟師	Youtube(4.43万)/Twitter(1,064)	
15	RUNNING STREET 365	男	ランニング	ジャーナリスト他	Twitter(1,367)/ブログ	
16	mask mama	女	ひとり旅	YouTuber	Youtube(1.14万)	
17	榎本房枝	女	農業	フードアナリスト・調理師他	ブログ	
18	バイクでどっかいこ	男	バイク	ブロガー	Youtube(148)/Twitter(1253)	
19	さいとう夫婦	男・女	キャンプ・田舎暮らし	YouTuber	Youtube(2.23万)	
20	スズキングハル	男	釣り&グルメ (淡路島)	ブロガー	ブログ (10万/月) /Twitter(704)/Instagram(1,098)	
21	かずひちゃんねる/かずひ	男	Lifestyle/キャンプ	YouTuber	Youtube(8,520)	
22	ROSA	女	ソロキャンプ	インスタグラム	Instagram (9,608)	
23	今田イマオ	男	自転車	YouTuber	Youtube/Twitter(6,646)/Instagram(2,009)/ブログ	
24	Ruriko	女	バイク	YouTuber	Youtube(6.89万)/Twitter(6,189)/Instagram(5.1万)	
25	相京雅行	男	バイク	ジャーナリスト/パーツメーカー	Twitter (9,239) /ブログ/Yahooで連載	
26	濱匂優海	女	ドッグトレーニング	ヒューマンドッグコネクター	Instagram(9,351) /Twitter(777)/ブログ	

公式 HP 「ワークマン公式アンバサダーをご紹介」
[\(https://www.workman.co.jp/feature/ambassador/\)](https://www.workman.co.jp/feature/ambassador/) (2021年3月26日最終アクセス) を
 基に、筆者が SNS を調査作成

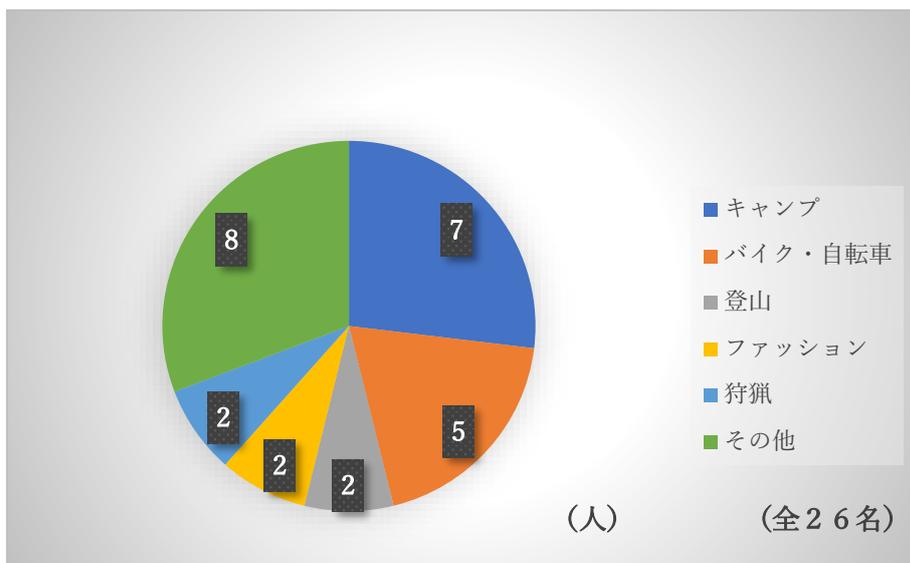
図表7 アンバサダーの SNS アカウントのフォロワー数分布



ワークマン公式アンバサダーのうち SNS アカウントの所持が分かった 23 名のデータを基に著者作成。

注) SNS アカウントを複数所持するアンバサダーに関してはフォロワー数の多いアカウントをサンプルとして集計。

図表 8 アンバサダー専門ジャンル別人数



公式 HP 「ワークマン公式アンバサダーをご紹介」
(<https://www.workman.co.jp/feature/ambassador/>) を基に、筆者作成。

3.4 「製品開発アンバサダー」導入の背景

近年のワークマンの躍進の大きな要因は 3.2 で紹介したユーザーによる用途創造だが、いずれも SNS 投稿がきっかけになり新たな用途が拡散したものであった。この経験からワークマンは、SNS の重要性とともに、従来の職人向け以外の分野に大きな市場があることに気づいたが、社内には作業服の専門家はいても、アウトドア製品に精通している人間がいなかった。このため新たな意見の取り込みと SNS での情報発信を目的として外部のアンバサダーと連携することにした。

3.5 「製品開発アンバサダー」の仕組みと具体例

ワークマンのアンバサダーマーケティングはユーザーイノベーションを起こすことを目的としている。キャンパーやバイカーとして商品を使用している「アンバサダー」が図表 9

のような形でそれぞれ専門家の視点から製品の改良を提案し、共同開発で完成した商品をインフルエンサーとして情報発信をする。

実際の開発例を溶接工用商品だった「綿かぶりヤッケ」のキャンプ用への改良で具体的にしてみる。

現在公式アンバサダーの一人である、人気ママブロガーのサリーさんは子育てしながら毎週キャンプに出掛けるキャンプブロガーであり「綿かぶりヤッケ」をキャンプ用に使い、「これを着れば中の服ににおいがつかない」という主旨の情報を写真付きで発信していた。共同開発による改良では前面をフルジップに変え、頭からかぶらなくてよくなりヘアスタイルが崩れるという自ら感じていた不満を解消した。実地見学へと出向いた「#ワークマン女子」コレットマーレ店の商品の店頭POPにはサリーさんの名前と共にブログへのQRコードも掲載されていた（図表10）。この商品は発売後7か月で5万5000着を売り上げる人気商品になった。発売日直後にはサリーさんも自身のブログにおいてフルジップパーカー全5色を着比べた写真と実際に着用した感想を記した記事を投稿した。（図表11）ソーシャルメディアの総フォロワー数は2万人を超えるサリーさんは、ブログだけでなくYouTube, Instagram, Twitterといった様々な媒体で自身が開発に参加した商品を含む多くのワークマン社製品の紹介を行い、日々情報発信を行っている。猟師として活動しながらYoutubeで情報発信を行うNozomiさんも公式アンバサダーの一人である。Nozomiさんもまた製品開発に携わっており、その商品の一つがAEROストレッチブルゾンである。この商品には背面ポケットをはじめとした多くのポケットが搭載されていることが特徴である。これはNozomiさん自身が抱える、狩猟の際に荷物が多く既存の製品では入りきらないことからポーチも持ち歩く必要がある不満を基に開発が行われたものである。NozomiさんもまたAEROストレッチブルゾン開発の裏側や実際に着用した感想を語ったアップロードし、情報発信を行っている。（図表12）

図表9 製品開発アンバサダーとの打ち合わせ風景



出所) 株式会社ワークマン公式 HP (<https://www.workman.co.jp/>) より
(2021年3月26日最終アクセス)

図表10 アンバサダーのブログへのQRコード掲載されている商品のPOP



筆者撮影（ワークマンプラス等々力店 2021.3）

図表11 共同開発に参加した商品のレビューを行ったブログ記事のサムネイル



出所) https://chottocamp.com/2019/10/29/5color_fullzip/ (2021年4月20日最終アクセス)

図表12 アンバサダーが共同開発に参加した商品のレビュー自身のYouTubeチャンネルで紹介



出所) https://www.youtube.com/channel/UCIZ_NiCxYgBFU0-orzc1skw (2021年5月2日最終アクセス)

3.6 「製品開発アンバサダー」への報酬など

「アンバサダー」に対してワークマン社側から直接的に金銭等の報酬が支払われることはない。その代わりに、ワークマン社は社の公式ホームページや公式ソーシャルメディアにアンバサダーのブログや動画へのリンクを掲載したり、アンバサダーを新作発表会に招くなどして新商品の情報を優先的に開示して、製品情報を発信するアンバサダーのページビューやフォロワー数、動画の再生回数が伸びるようにし、知名度・影響力の拡大や、広告収入など間接的な経済的報酬の増加に貢献している。実際酒井(2020)によればアンバサダーによるワークマンに関する投稿は統計的に、他の投稿に比べて最低でも2倍、多い人では10倍となっているとのことである。直接的な金銭等の報酬が無いことでアンバサダー側も忌憚りの無い意見を出しやすくなり、よりよい商品開発へとつながるほか、アンバサダーが発信する情報の信頼性も高まる。

3.7 実地見学

今回の研究にあたって「ワークマン」大森環七店、「ワークマンプラス」等々力店、「#ワークマン女子」コレットマーレ店への実地見学を行った。

従来の工業用作業服を中心商品として取り扱う「ワークマン」、「ワークマン」をカジュアル

ル化した「ワークマンプラス」、メインターゲットを女性とした「#ワークマン女子」となっているが、実地見学を経て分かった業態ごとの特徴を以下の図表13にまとめた。

図表13 実地見学にて分かった業態ごとの特徴

	ワークマン 大森環七店	ワークマンプラス 等々力店	#ワークマン女子 コレットマーレ店
立地	路面店	路面店	ショッピングモール 内
主な客層	職人	職人・一般客	一般客
通路幅	狭い	狭い	広い
マネキン	無し	無し	有り
アンバサダー連携 POP	無し	有り	有り
撮影スポット	無し	無し	有り

業態ごとの感想では、「ワークマン」で商品を購入する人は多くが職人で、目的の商品をすぐに買い、店内の滞在時間が短かったのが印象的だった。一方、「ワークマンプラス」では、ウインドブレーカーを選びながら釣りの話をする男性グループが見られアウトドア用品としてワークマン製品が利用されていることがうかがえた。「#ワークマン女子」では、客層はユニクロと同じか、少し若め感じられ、店内の撮影スポットで写真撮影をする姿も見られた。

ターゲットを見据えた店舗展開が、成果を出しているように感じられた。

4. 考察

この章では先行研究と事例研究を基に本研究のテーマであるユーザーイノベーションの持続的活用に必要なための条件に関する分析、考察を行う。

4. 1 先行研究から見る分析

先行研究で挙げた消費者が製品開発に参加する際の動機から見た株式会社ワークマンの事例の分析を行った。その結果は図表 1 4 の通りである。

また、藤崎 (2016) がアンバサダー顧客が商品を推奨する動機として示した「自分がいいと思ったことは伝えたい」「ブランドを広めたい」「誰かの役に立ちたい」「自分の評価をあげたい」「仲間を増やしたい」といった内発的動機が、店頭での写真・QR コード 付き POP 掲載 (図表 1 0) や、アンバサダー対象の商品説明会でのつながりなどで実現を図っている。アンバサダーたちの積極的発信の現状を鑑みると、ワークマンによる動機付けは、同社「製品開発アンバサダー」制度では十分に機能していると推察される。

図表 1 4 想定された消費者の動機とワークマンの取り組み度

動機の種類	取組度	要因
期待経済利益	△	企業側からの直接的な金銭報酬は無いものの、アンバサダーの広告収入の増加に貢献している。
楽しさ	○	自らの好きなブランドの製品開発プロセスに参加することができる
自己効力感	○	自身の意見が製品化される。
名声認知欲求 (自分の評価を上げたい)	○	公式ホームページや店頭 POP により紹介される。
不満や不便の解消	○	自身が普段のワークマン社製品を使う中で感じた不満を直接企業側に伝えることが可能であり、その意見を取り入れる仕組みができています。
互酬性および一般交換	○	アンバサダーに対しての先行情報開示やファッションショーへの優先招待等での還元を行っているため互酬性がある。
自分がいいと思ったことは伝えたい	○	自分の意見が製品に反映され、その情報発信もまた行える。

ブランドを広めたい	○	SNS で発信することでブランドの更なる普及に貢献できる。
誰かの役に立ちたい	○	自身が感じた不満が製品に反映されることで、消費者の満足度向上につながる。
仲間を増やしたい	○	他のアンバサダーや社員との交流が行える。

注) ○：積極的関与 △：消極的・二次的関与 ×：関与なし

4.2 分析をもとにした考察

ここからは、今回のレポートの狙いである企業がユーザーイノベーションを持続的に活用し、成長し続けるために何が必要かを考察していく。今回の研究により株式会社ワークマンの躍進の背景には、「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＝アクティブ・コンシューマー」のなかから、ブランドのコアなファンを「アンバサダー」と位置づけ、継続的に活用する仕組みを作っていることが分かった。その仕組みを持続化するためには企業がアクティブ・コンシューマーとの間でどのような関係を構築することが条件になるかに焦点をあてる。

今回の事例研究から私は2点について重要であると考えた。

- ① 圧倒的な商品力に基づく強い信頼関係が前提
- ② コアファンと企業の双方に利益のある関係であり続ける。

それぞれについて、理由を説明していく。

① 圧倒的な商品力に基づく強い信頼関係が前提

アクティブ・コンシューマーが製品の情報発信や改良提案に取り組むには、その製品が優れていることが前提となる。ワークマンの成長のきっかけになった用途創造も、作業服として過酷な現場で使用された実績に裏打ちされた高い機能性と、低価格がベースになっている。高い機能性と低価格という圧倒的な商品力が信頼されているからこそ、アクティブ・コンシューマーは、高機能を活かす様々な用途への活用やさらなる改良を創造し、価格面での優位さを含め商品について他の人に推奨・コミュニケーションするのである。逆をいえば、仮にワークマンの機能性に問題や疑問が生じるような事態になった場合や、大幅な値上げをした場合には信頼関係を崩すことになり、他の企業以上に業績に大きな影響を受けることが想像される。「アンバサダー」を始めとしたコアなファンがブランドへの熱意を保ち続けるためには製品やサービスのクオリティの維持・向上を続け、商品力への強い信頼を保ち続けることが重要であると考えられる。

② コアファンと双方に利益のある関係であり続ける

コアファンを獲得し、持続的に共進するいわば身内のような存在にしていくためには、コアファンを軸としてユーザーと企業の双方に利益のある関係性を築くことが重要である。企業側にのみ利益が偏重するのでは、ユーザー側のイノベーションへの動機が減退し、関係を継続することができなくなる。ユーザーイノベーションの主役であるアクティブ・コンシューマーからの継続的な協力を得るには、ユーザーに対して十分な動機づけを行わなければならない。その動機づけへのワークマン社の取組度は図表14の通り、十分機能していることが分かる。唯一、取組度が高くなかった期待経済利益についても、内発的動機が満たされれば、金銭等の外的報酬は不要との研究（藤崎 2016）もあり、内発的動機を満たしていることは明らかで支障にはならないと考えられる。

さらにワークマン社のマーケティングにおいて目に付いたのは芸能人や著名人の起用が一切無いことであった。そういったプロモーションにより獲得できる顧客は一過性のものになる可能性が高く、このことからワークマン社が、製品を愛しブランドへの貢献が継続的に期待できるコアファンを軸にしたユーザーとの関係性づくりを重視していることが分かった。ユーザーイノベーションの最大活用には持続性が必要であり、それを支えるのが双方に利益のある関係性を続けていくことであると考ええる。

私はワークマン社の事例研究から以上2点がアクティブ・コンシューマーとの関係づくりにおいて重要であるとした。ワークマン社の躍進から今後コアファンの活用を試みる企業が更に増えていくことが予想されるが、その中で企業はこの2点をカバーしているのか注目していきたい。また、こういった関係をすでに築き上げた企業が更なる成長を続けていくにはこれまでの購買層以外のフィールドでコアファンを作る展開が必要となってくる。その際企業はどのような方策を生み出すのかにも注視をしていきたい。

5 終わりに

今回のレポートは、株式会社ワークマンの近年の取り組みを基にユーザーイノベーションを一過性でなく長期的・持続的に活用してくためには何が必要かに着眼し執筆にあたった。ただし、ワークマンについて今回、ワークマン（大田区）、ワークマンプラス（世田谷区）、#ワークマン女子（横浜）の実地見学は行ったものの、会社側・アンバサダー側・一般ユーザーなどについて、直接の聞き取り調査などができておらず、今後の研究で、より密着した形で実態を調査し、ワークマンの成功要因により深く迫っていきたいと考える。また、長期・持続的に行われているネスカフェのアンバサダー制度など他の成功事例についても研究を深めたり、逆に一過性で終わってしまったユーザーイノベーションの例を示し、比較したりすることが出来れば、「長期・持続的な活用」の必要条件を、より一般化・明確化した形で考察していけるのではないかと考えている。

少子高齢化で企業で働く現役世代が減少していく日本において、全員が潜在的な可能性を持っているユーザーイノベーションの活用は、企業の成長・生き残りにとっても、そして社会が抱える問題を解決していくうえでも重要性が増していると考えられる。昨年からのコロナ禍で、国内での手作り布マスクの広がりを鑑みると、日本のユーザーイノベーションの潜在的可能性の大きさを実感する。それぞれがデザイン性、機能性などを工夫し創作。Instagramなど SNS で発信し、コミュニケーションし、中国など海外からもその発想や行動力が注目された。濱岡（2001）が定義づけた「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」が、日本にどれだけいるかを目に見える形で、示した例といえる。現在は、ネット環境の発達で情報の交換コストが下がり、濱岡が先見し、最初に定義づけた時代よりも、「創造」も「コミュニケーション」もしやすい環境になっており、アクティブ・コンシューマーがより活躍しやすい土壌ができている。彼らが生み出すユーザーイノベーションの力を、日本の企業はどう取り込んでいくのか注目していきたい。

参考文献

- 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
- 酒井大輔 (2020) 『ワークマンは商品を変えずに売り方を変えただけでなぜ2倍売れたのか』
日経 BP
- 濱岡豊 (2002) “創造しコミュニケーションする消費者＝アクティブ・コンシューマーを
理解する” 共進化マーケティング論の構築に向けて
(<http://www.computer-services.e.u-tokyo.ac.jp/p/itme/dp/dp104.pdf>)
- 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』 Vol26.No24 p.52-65
- 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、No2,P67-90
- 藤崎実 (2007) “アンバサダー顧客はなぜ無償で推奨行為を行うのか
—アンバサダー・プログラムにおける推奨動機の定性調査より—”
(file:///C:/Users/81802/Downloads/AA11919969_13_05.pdf)
- 株式会社ワークマン ホームページ (<https://www.workman.co.jp/> 2021年3月8日最終
アクセス)
- 『ちょっとキャンプ行ってくる』 https://chottocamp.com/2019/10/29/5color_fullzip/
(2021年4月20日最終アクセス)
- Nozomi's 狩チャンネル https://www.youtube.com/channel/UCIZ_NICxYgBFU0-orzc1skw
(2021年5月2日最終アクセス)