

ベシアグループ2社からみる企業によるユーザーイノベーションの活用

2021年4月13日

慶應義塾大学 商学部 3年ヒ組

梅原 慎治

概要

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」というテーマに関して、企業におけるユーザーイノベーションの活用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、ベシアグループの株式会社ワークマン、及び株式会社カインズの事例である。ワークマン社はアンバサダー・マーケティングによって、アクティブ・コンシューマーと共に製品開発をすることで、ユーザーイノベーションを活用していることが分かった。カインズ社では、一番お客様に近い、全国約1万人の店舗全メンバー参加型の商品開発を行っていることが特徴的であった。先行研究から、創造的消費を行う動機として、「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」、「互換性および一般的交換」を挙げて考察した。また、SNSを通じたコミュニケーションや、共進化マーケティングについても考察を行った。

キーワード: ワークマン、カインズ、アクティブ・コンシューマー、消費者による創造、開発の動機、共進化マーケティング、情報の粘着性、SNS、アンバサダーマーケティング、ユーザーイノベーション

目次

- 1 はじめに
- 2 先行研究
 - 2.1 アクティブ・コンシューマーについての研究
 - 2.2 消費者による創造、開発の動機についての研究
 - 2.2.1 期待経済利益
 - 2.2.2 楽しさ
 - 2.2.3 不満や不便の解消
 - 2.2.4 自己効力感
 - 2.2.5 名声・認知欲求
 - 2.2.6 互換性および一般的交換
 - 2.3 共進化マーケティングについての研究
 - 2.4 情報の粘着性、ツールキットについての研究
 - 2.5 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ユーザーイノベーション
 - 3.1 株式会社ワークマンの概要
 - 3.2 WORKMAN Plus+について
 - 3.3 SNS の活用について
 - 3.4 アンバサダー・マーケティングについて
 - 3.4.1 アンバサダーの選定について
 - 3.4.2 アンバサダーとのコミュニケーションについて
 - 3.4.3 アンバサダーと共同での商品開発の事例について
 - 3.4.3.1 猟師 狩女子 “Nozomi さん” プロデュース 防水防寒ウェア
 - 3.4.3.2 キャンププロガー “サリーさん” プロデュース 火の粉に強いキャンパーウェア
 - 3.4.3.3 (株)NEXT WORKERZ “山下幸一さん” プロデュース プロ職人のためのかっこいい作業服
- 4 株式会社カインズのユーザーイノベーション
 - 4.1 株式会社カインズの概要
 - 4.2 株式会社カインズにおける商品開発の流れ
 - 4.2.1 商品開発の事例 しっかり切れるホイルケース
 - 4.2.2 商品開発の事例 積み重ねたまま取り出せるケース
 - 4.2.3 商品開発の事例 もち麦 スティックタイプ
 - 4.2.4 世界に認められたデザイン
 - 4.3 オンラインサイトでのユーザーレビュー及びビジネスパートナー募集
- 5 考察
 - 5.1 アクティブ・コンシューマーについての研究への考察
 - 5.2 消費者による創造、開発の動機についての研究
 - 5.2.1 「期待経済利益」

- 5.2.2 「楽しさ」
- 5.2.3 「不満や不便の解消」
- 5.2.4 「自己効力感」
- 5.2.5 「名声・認知欲求」
- 5.2.6 「互換性および一般的交換」
- 5.3 共進化マーケティングについて
- 5.4 共進化マーケティングへの提言
- 5.5 情報の粘着性について
- 5.6 おわりに

6 参考文献

1. はじめに

これまで、企業が提供した製品サービスを、消費者は選択、購入する受動的な存在だと考えられてきたが、実際には、消費者は既存の製品を修正、新たな用途を創造するなど、イノベーションを行う存在であった。2章でユーザー・イノベーションや共進化マーケティングについての先行研究を紹介した後、3章で株式会社ワークマンの事例研究、4章で株式会社カインズの事例研究、5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

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、アクティブ・コンシューマーについての研究、消費者による創造、開発の動機についての研究、共進化マーケティングについての研究、情報の粘着性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課題をまとめる。

2.1 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。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、有用、新奇であるか否かを問わず、他者とのコミュニケーションを通じて社会に広がる可能性があるものとしている。

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」という3パターンが存在し、用途には、「既存の用途に用いる」「新たな用途を見出す」という2パターンが存在する。濱岡 (2007) では、「ハミガキ」を例にとって、これらを組み合わせさせた6つの行動パターンを図表1に示している。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」にのみ注目してきたが、図表1で網をかけた5項目について、製品、用途のどちらかを創造する活動を含む「創造的消費」と呼ぶこととした。

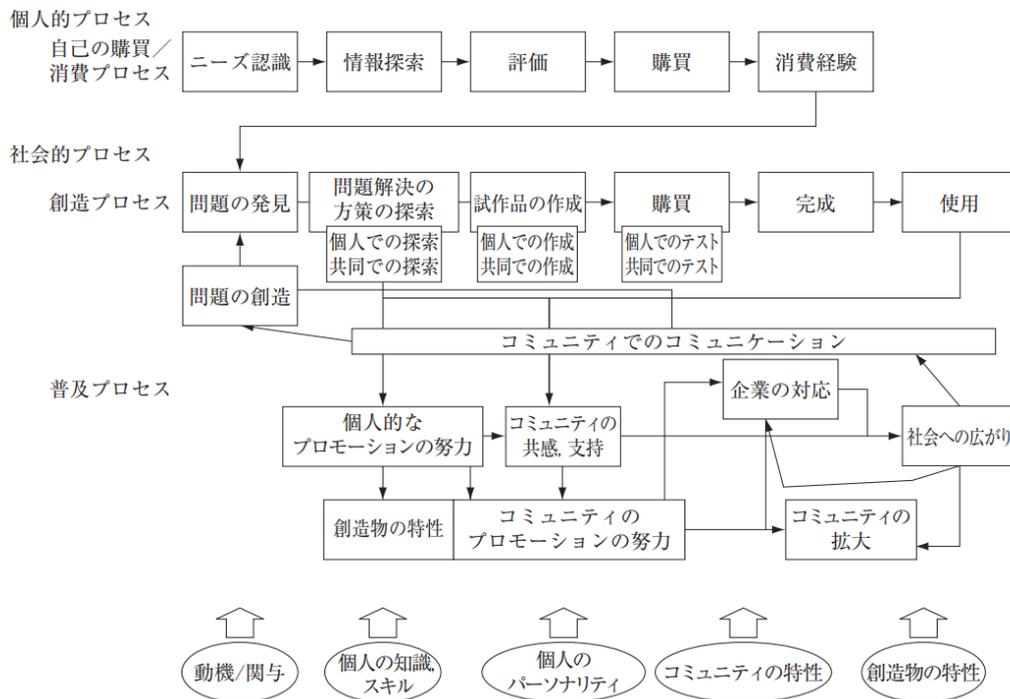
また、アクティブ・コンシューマーの行動プロセスを、消費プロセス、創造プロセス、普及プロセス、個人による行動、他者とのコミュニケーション、企業の行動を考慮して、フローとしてまとめたものが図表2である。消費者を「問題解決」するだけでなく、「問題創造」し、それを解決するための方法を開発する能動的な存在としていることも特徴である。

図表1 「ハミガキ」を例とした創造的消費

	用途	既存	用途創造
製品			
既存		「既存製品・既存用途」 ハミガキを歯磨きに用いる。	「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)

図表2 アクティブ・コンシューマーの行動プロセスについてのフロー



出所) 濱岡 (2007)

2.2 消費者による創造、開発の動機についての研究

アクティブ・コンシューマーが創造的消費を行う動機について、濱岡、田中 (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」、「互換性および一般的交換」を挙げている。

2.2.1 期待経済利益

濱岡、田中 (2007) は、「イノベーションから得られるであろう期待経済利益」を多く持つ者ほど、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」を示した。また、「期待経済利益」の大きさと、創造的消費行為との間には、有意な関係はないことが明らかとなったが、消費者参加型商品開発サイトへのアイデア投稿頻度については、「商品/賞金/ポイントなどがもらえるから」が正で有意となった。

2.2.2 楽しさ

濱岡、田中 (2007) は、創造プロセスの楽しさは、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も正の影響を与えている一方で、コミュニケーションプロセスの楽しさは、アイデア投稿数に負の影響を与えているとした。

2.2.3 不満や不便の解消

濱岡 (2002) では、創造的消費、そして消費者参加型製品開発サイトについても正で有意な関係があるとした。

2.2.4 自己効力感

濱岡、田中 (2007) は、消費者参加型製品開発サイトに投稿しない理由として、「製品化されないから」が高

い割合となっていることを示した。

2.2.5 名声・認知欲求

濱岡（2002）では、創造的消費の動機としては有意とならなかったが、コミュニケーションの動機としては有意となったことを明らかにした。

2.2.6 互酬性および一般的交換

濱岡、田中（2007）では、互酬性とは、何かをしてくれた相手にお返しすることであり、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することであるとしている。

2.3 共進化マーケティングについての研究

濱岡（2002）は、マーケティング現象を消費者と企業の長期にわたるダイナミックな相互作用として捉えるべきであるとし、そのフレームワークとして、「共進化」という観点の重要性を述べた。また、濱岡（2007）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という「共進化マーケティング」を提示した。

2.4 情報の粘着性についての研究

濱岡、田中（2007）は、製品やソフトウェアを開発するには、ニーズ情報と技術情報が必要であり、誰がイノベーションの源泉となるかは情報の粘着性によって決まるとしている。

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、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して、アクティブ・コンシューマーが存在することが分かった。アクティブ・コンシューマーが創造的消費を行う動機としては、「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」、「互換性および一般的交換」が挙げられた。また、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「共進化マーケティング」が提示された。これらの先行研究からの知見を以下の図表3にまとめた。次章では、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ことについて、事例研究を通じて考察する。

図表3 関連研究のまとめ

分類	著者名	概要
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、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、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。また、アクティブ・コンシューマーの行動プロセスを、消費プロセス、創造プロセス、普及プロセス、個人による行動、他者とのコミュニケーション、企業の行動を考慮して、フローとしてまとめた。
消費者による創造、開発の動機についての研究	濱岡、田中 (2007)	アクティブ・コンシューマーが創造的消費を行う動機について、「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」、「互換性および一般的交換」を挙げている。
共進化マーケティングについての研究	濱岡 (1995、2001b)	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という「共進化マーケティング」を提示した。
情報の粘着性についての研究	濱岡、田中 (2007)	製品やソフトウェアを開発するには、ニーズ情報と技術情報が必要であり、誰がイノベーションの源泉となるかは情報の粘着性によって決まるとしている。

出所) 先行研究に基づいて筆者作成

3. 株式会社ワークマンのユーザーイノベーション

この章では、ベシシアグループの一社である、株式会社ワークマンの事例について紹介する。

3.1 株式会社ワークマンの概要

この章では、作業服や安全靴などの専門店チェーンである株式会社ワークマンを取り上げる。この企業についての年表を図表4に示す。同社は、働く人に、便利さをお届けすることを念頭に、高機能、高品質ながら低価格な商品を販売しており、作業服・作業用品小売店舗ではトップシェアを獲得している。¹

図表4 株式会社ワークマンに関する年表

年月日	概要
1980年	株式会社いせやの一部門として、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年	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年	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。
1986年	本部棟竣工、群馬県伊勢崎市柴町に本部を移転。
1988年	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、100店舗達成
1991年	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。
1992年	200店舗達成。
1994年	伊勢崎流通センター増床。
1995年	小牧流通センター(愛知県小牧市)を新設。
1997年	日本証券業協会に株式を店頭登録(現JASDAQ)、小牧流通センターを移転、300店舗達成。
2000年	400店舗達成。
2002年	小牧流通センター増床、500店舗達成。
2007年	伊勢崎流通センター増床・改築、小牧流通センターを増床。
2008年	600店舗達成。
2012年	700店舗達成。
2013年	竜王流通センターを滋賀県竜王町に開設、オンラインストア開始。
2017年	伊勢崎流通センターを群馬県伊勢崎市田中町に新設、既存センターは伊勢崎倉庫と改称し一体運営、800店舗達成
2018年	新業態「WORKMAN Plus」出店

出所) ワークマンホームページ (<https://www.workman.co.jp/ビジネス情報/歴史・沿革>) に基づいて作成。

3.2 WORKMAN Plus+について²

WORKMAN Plus+ (ワークマンプラス) は、「低価格なのにプロが認める機能性があること」の強みを活かし、「高機能×低価格のサプライズをすべての人へ」届けることをコンセプトとした、アウトドア、スポーツ、レインウェアの専門店である。³ 図表5にワークマンプラスのターゲットを示した。ワークマンの作業服を紹介

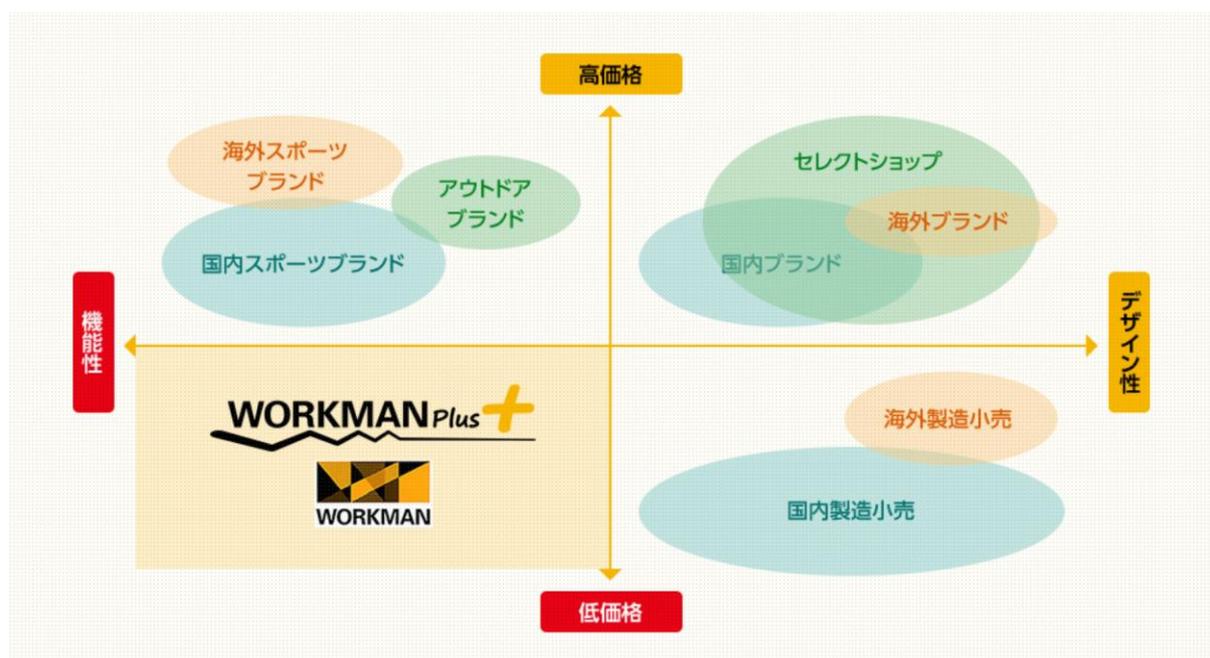
¹ 同社のホームページ (<https://www.workman.co.jp>) (2021年3月22日アクセス) を参照してまとめた。

² インタビュー 株式会社ワークマン <https://mas.ai/interview/7> (2021年3月22日アクセス) を参照してまとめた。

³ 同社ホームページ (<https://www.workman.co.jp>)

した1人のバイク乗りの方のブログがSNSで拡散され、テレビでも取り上げられるようになったことをきっかけに、一般向けの販売にシフトしたのがワークマンプラスのスタートであった。

図表5 ワークマンプラスのターゲット



出所) ワークマンプラス公式サイト <https://www.workman.co.jp/workman-plus> (2021年4月6日アクセス)。

3.3 SNSの活用について⁴

雪の降る地域で作業する方のために作った製品が“バイク乗り”に使われていたり、厨房シューズが“妊婦の長靴”として使われていたりなど、一般のユーザーによるSNS投稿の拡散をきっかけとして、一時的に店から商品がなくなるほどの人気となったことがある。このように、SNSをきっかけとしてヒットした商品は多く、必然的に社内でSNSの重要性が上がったと述べている。⁵

同社の商品を紹介する投稿者を応援するために、2019年9月1日にオウンドメディアとしてInstagramアカウント「@workman_plus」を立ち上げた。ワークマンのマーケティング戦略としては、お客様があっと驚くような製品開発が6割、残りのうちの3割はSNSに力を入れているとしている。また、ワークマンの製品を紹介してくれたアンバサダーの投稿のエンゲージメント数が、ワークマン以外の投稿の2倍の数字となることを目標に、KPIを設定しているという。

3.4 アンバサダーマーケティングについて⁶

現在ワークマンでアンバサダーとして活躍している、キャンプ好きのママサリーさんのInstagram投稿を見つけたのがアンバサダーマーケティングのきっかけとしている。現在では、キャンプやバイク、ガーデニング、釣りなど、様々なジャンルに特化した30名のアンバサダーを抱えており、各ジャンルにおけるオピニオンリーダー的な役割を担っている。また、そのうちの7名と26アイテムほどを共同で商品開発をしており、開発の段階から商品について発信をしてくれるので、発売前から評判が出来上がり、ローンチから1・2週間で商品が完売することもあったと述べている。

⁴ インタビュー 株式会社ワークマン <https://mas.ai/interview/7> (2021年3月22日アクセス)

⁵ 高橋 (n. d.)

⁶ インタビュー 株式会社ワークマン <https://mas.ai/interview/7> (2021年3月22日アクセス)

3.4.1 アンバサダーの選定について⁷

株式会社ワークマンの林氏はどれだけワークマンのことが好きか、そして、新しい製品ができたらどれだけ早く買ってくれているかを基準に、アンバサダーを選定していると説明している。また、デジタル上だけではなく、新店舗オープンのタイミングを見計らって、事前にアポイントを取らずにアンバサダー候補に会いに行くことも重要であると述べている。

3.4.2 アンバサダーとのコミュニケーションについて⁸

アンバサダーとプライスレスの喜びを分かち合える関係構築を行っており、ワークマン側からは1円も報酬を渡していないという。アンバサダーに選ばれた人々は、もともとワークマンに対して熱い思いを持っており、自分の意見やアイデアが製品になることに意味を持つため、ワークマン側としても、生地や色決め、ボタンの位置を決める段階からアンバサダーに携わってもらうなど、製品開発に携われる領域を広く持っていると述べている。また、アンバサダーの認知度が広まることで、ワークマンの製品も売れやすくなるため、製品の宣伝よりも、アンバサダーの紹介を行って、認知拡大にコミットするという、双方にメリットをもたらすビジネス戦略となっていると述べている。図表6で実際の製品開発アンバサダーとの打ち合わせ風景を示した。

図表6 製品開発アンバサダーとの打ち合わせ風景



出所) <https://www.workman.co.jp/news/ワークマンは「アンバサダー・マーケティング」を本格化します> (2021年3月22日アクセス)。

3.4.3 アンバサダーと共同での商品開発の事例について⁹

図表7に示すように、2020年10月1日に開催された、暴風・暴雨・暴雪が吹き荒れる「過酷ランウェイ」でのファッションショーにて紹介されたもののうち、ワークマン独自の取り組み「アンバサダープロジェクト」での製品をいくつか取り上げる。

⁷ 高橋 (n. d.)

⁸ 高橋 (n. d.)

⁹ 「過酷ファッションショーwith アンバサダー」2020年 秋冬商品 https://workman.jp/shop/e/ekakok_u-f/ (2021年4月6日アクセス)。

図表7 WORKMAN 過酷ファッションショー With アンバサダー



出所) 「過酷ファッションショーwith アンバサダー」<https://workman.jp/shop/e/ekakoku-f/> (2021年4月6日アクセス)。

3.4.3.1 猟師 狩女子“Nozomi さん” プロデュース 防水防寒ウェア

狩女子“Nozomi さん”との共同開発した「エアロストレッチブルゾン (ハンティングオレンジ)」と「ミキシングレインパーカー」を一体化させることで、狩猟、釣り、キャンプに適した、ワークマン史上最強の防水防寒ウェアが生まれたという。狩女子“Nozomi さん”ならではの、山に入った時に仲間に撃たれないための視認性を重視した配色や、エアロストレッチブルゾンの背中に大容量のバックポケットを付けるなどのアイデアが組み込まれているという。図表8に実際の製品を示した。

図表8 MIXING(ミキシング)レインパーカー



出所)「過酷ファッションショーwith アンバサダー」2020年 秋冬商品 <https://workman.jp/shop/e/ekakoku-f/> (2021年4月6日アクセス)。

3.4.3.2 キャンプブロガー“サリーさん” プロデュース 火の粉に強いキャンパーウェア

キャンプブロガー“サリーさん”と共同開発した「コットンキャンパーPlus(プラス)」20年秋冬モデルは、着脱式ライナーベストが付属し、2WAY仕様でロングシーズン使用できるようになっている。ペグを入れても丈夫な大容量ポケットや、テント設営時に便利なハンマーループ付きなど、キャンパー目線ならではのアイデアが盛り込まれた、キャンパーのためのアウトドアウェアとなっている。図表9に実際の製品を示した。

キャンプブロガー“サリーさん”のブログ「ちょっとキャンプ行ってくる。」では、実際の商品開発の裏側が紹介されている。「コットンキャンパー」は、着脱しにくい綿かぶりヤッケを、フルジップでジャケットのよう

にして、焚き火の火の粉から洋服を守るために、大きめのサイズを大事なアウターの上に重ねて着るといものである。実際に発売したところ、寒さ対策用に、ライナー付きタイプがあるとうれしいとの声をいくつか頂き、「コットンキャンパーPlus(プラス)」20年秋冬モデルが開発されたという。製品開発では、小柄な女性向けのSサイズ展開、ポケットでは、ボタンから入れたものを落としにくいファスナーへの変更、ファスナーやひもを含めた製品カラー選択、シンプルさを重視して、作業服に特徴的な袖の肩部分のペン差しの廃止など、アンバサダーの意見を多く採用しているという。¹⁰

図表9 火の粉に強いキャンパーウェア



出所 「過酷ファッションショーwith アンバサダー」2020年秋冬商品 <https://workman.jp/shop/e/ekakoku-f/> (2021年4月6日アクセス)。

3.4.3.3 (株)NEXT WORKERZ “山下幸一さん” プロデュース プロ職人のためのカッコいい作業服

(株)NEXT WORKERZ “山下幸一さん” と共同開発した「PRO CORE(プロコア) ジャケット」 & 「PRO CORE(プロコア) ジョガーパンツ」は、業界のプロ同士が手掛ける、プロ職人をターゲットとした初のコラボモデルの「次世代ワークウェア」となっている。身体にフィットする「SUPER FIT STYLE」を採用し、スタイリッシュな着こなしを提案するだけでなく、突起や危険物の多い現場環境内での、ウェアの破れや引っ掛かりによる事故から職人ユーザーを守る事も目的として開発されたという。図表10に実際の製品を示した。

図表10 「PRO CORE(プロコア) ジャケット」 & 「PRO CORE(プロコア) ジョガーパンツ」



出所 ワークマンオンラインサイト <https://workman.jp/shop/g/g2300033811122/> (2021年4月6日アクセス)。

¹⁰ ブログ「ちょっとキャンプ行ってくる。」 https://chottocamp.com/2019/05/30/kaihatsu_workman/ (2021年4月6日アクセス)

4. 株式会社カインズのユーザーイノベーション¹¹

この章では、比較対象として、同じくベイシアグループの一社である、株式会社カインズの事例について紹介する。

4.1 株式会社カインズの概要

この章では、ホームセンターチェーンである株式会社カインズについて取り上げる。この企業についての年表を図表 11 に示す。同社は、ホームセンター業界のリーディングカンパニーとして、「ライフスタイルの提案」をコンセプトに、オリジナルブランドとして、インテリア用品や日用雑貨、家庭用品をはじめ、ペット用品、園芸用品、DIY、自転車、リフォームなど、幅広いカテゴリーで商品を展開している。

図表 11 株式会社カインズホームに関する年表

年月日	概要
1978年	ホームセンター1号店（栃木店）オープン
1984年	東京情報センター開設
1987年	矢板流通センター稼働
1989年	株式会社カインズ設立（株式会社いせやより分社・独立）、新伊勢崎センター稼働、園芸専門店「カインズグリーン」1号店（青柳店）オープン
1991年	高崎本部開設
1993年	流通技術研究所開設、資材館1号店（佐久インター店）オープン
1994年	スーパーホームセンター1号店（伊勢崎店）オープン、海外直仕入れスタート、100店舗達成
1995年	ロープライス保証スタート
1996年	POS導入、スーパーホームセンター茂原店オープン
1997年	総合研修センター「軽井沢倶楽部」完成
1998年	農業資材館1号店（茂原店）オープン
2000年	チラシ保証スタート、売上高、経常利益で業界 No.1 リーディングカンパニーに、スーパーホームセンター小牧店オープン（愛知県初出店）
2002年	新会長・新社長就任、スーパーホームセンター明和店オープン（三重県初出店）、新フラッグシップストア スーパーホームセンター鶴ヶ島店オープン、売上高2,000億円達成
2004年	カインズモール第1号 浜松都田テクノオープン
2005年	中部地区本部開設（名古屋みなと店内）、スーパーホームセンター神戸ひよどり台店オープン（神戸市初出店）、スーパーホームセンター彦根店オープン（滋賀県初出店）、スーパーホームセンター東大阪店オープン（大阪府初出店）、FC 津山店オープン（岡山県初出店）
2006年	売上高3,000億円達成、可児店オープン（岐阜県初出店）、20都府県突破、上海事務所開設
2007年	マスター社員制度の導入、カインズスマイルプロジェクト発足、新フラッグシップストア スーパーホームセンター伊勢崎店オープン（旧店舗からの移転）
2010年	カインズシーズンストア1号店（いせさきガーデンズ店）オープン、中国現地法人「家迎知商貿有限公司」の設立、上海物流センター開設、ライフスタイルホームセンター1号店（カインズおおたモール店）オープン、カインズサイクルパーク1号店（桶川店）オープン
2011年	金秀商事株式会社（沖縄県）と新規FC契約を締結、FC サンプラザ糸満店オープン（沖縄県初出店）
2012年	太田流通センター開設、深圳物流センター開設、本庄早稲田本部開設（本部移転）

¹¹ 同社のホームページ（<https://www.cainz.com/jp>）（2021年3月26日アクセス）を参照してまとめた。

2013年	札幌流通センター開設、千葉ニュータウン店オープン（次世代型ホームセンター1号店）
2014年	カインズ設立25周年、CIをcainzへ変更
2015年	新フラッグシップストア鶴ヶ島店オープン、200店舗達成
2016年	福岡新宮店オープン(九州初出店)、ベトナムスーパーセンター内にカインズ新潟豊栄店オープン(新潟県初出店)
2017年	広島LECT(レクト)店オープン(広島県初出店)、中国ECサイト「天猫(T-MALL)」にオンラインショップ開設

出所) カインズホームページ (<https://www.cainz.co.jp/about/history.html>) に基づいて作成。

4.2 株式会社カインズにおける商品開発の流れ

「自社で作って、自社で売る」をコンセプトに、「より良いものをより安く」「いつも変わらない低価格」で商品提供するために、企画から製造、販売までを一貫して行う「SPA(製造小売業)」を推進しているという。具体的には、「良い商品のヒントは、いつもお客様の近くにある」として、本部メンバーだけでなく、一番お客様に近い、全国約1万人の店舗全メンバーのアイデアを商品開発に反映させて、全メンバー参加型の商品開発を行っていることが、カインズの商品開発のもっとも強みとするところであるという。また、多くのカインズブランド商品は、「不便さの解消(便利さ)」と「イージーケア(使いやすさ)」をモットーに開発されており、商品を通して、全てのお客様に豊かな暮らしを提供することをモットーとしているという。

4.2.1 商品開発の事例 しっかり切れるホイルケース

業界初のアルミホイル専用ケースで、上手くカットできず裂けてしまう従来の包装箱の問題点を解決し、片手で握りこむだけできれいにまっすぐ切ることができる。また、本体底部にマグネットを配置し、冷蔵庫などに取り付けられる仕様になっている。図表12に実際の製品写真を示した。また、簡易の包装に変更した詰替え用ホイル(別売)を併用することで包装箱の消費を削減することができ、環境にも配慮しているという。

図表12 しっかり切れるホイルケース



出所) カインズホームページ (<https://www.cainz.com/jp/gda/2020/>) に基づいて作成。(2021年3月26日アクセス)

4.2.2 商品開発の事例 積み重ねたまま取り出せるケース

フタが開いた状態で止まるので、積み重ねたまま片手で取り出しやすい収納ケースとなっている。また、フタの前後で色を変え、片方は中身が何か確認しやすい半透明、もう片方は白いフタとし、ケースの前後を入れ替えば収納物を見せる・見せないが選択可能である。サイズは靴の種類に合わせて4サイズを用意しており、

下駄箱に入りきらない靴の収納問題を解決するものとなっている。図表 13 に実際の製品写真を示した。

図表 13 積み重ねたまま取り出せるケース



出所) カインズホームページ (<https://www.cainz.com/jp/gda/2020/>) に基づいて作成。(2021年3月26日アクセス)

4.2.3 商品開発の事例 もち麦 スティックタイプ

食物繊維が豊富で腸内環境の改善に効果があるとされるもち麦は、白米に加えたもち麦に対して適量の加水が必要。もち麦分の加水を、もち麦が入っていた小袋を使って簡単に計量できるパッケージデザインとなっており、計量カップで加水する手間をなくすことで、時短でストレスなく、毎日続けやすいものになっている。図表 14 に実際の製品写真を示した。

図表 14 もち麦 スティックタイプ



出所) カインズホームページ (<https://www.cainz.com/jp/gda/2020/>) に基づいて作成。(2021年3月26日アクセス)

4.2.4 世界に認められたデザイン

こうして開発された、カインズブランド商品は、「グッドデザイン賞」や「reddot 賞」など、世界的にも権威ある賞を毎年受賞しており、商品開発メーカー、小売業ではトップクラスの受賞歴を持っている。

4.3 カインズオンラインショップ上でのユーザーレビュー

カインズオンラインショップでは、商品ごとに5段階評価とコメントにて、ユーザーレビューを自由に投稿することが可能となっている。図表 15 に、4.2 で扱った製品に対する実際の製品レビューを載せたが、消費者目線では、製品に対して不満を述べた意見も見受けられた。

図表 15 オンラインショップ上でのユーザーレビュー

ユーザーレビュー しっかり切れるホイルケース ホワイト	ユーザーレビュー 積み重ねたまま取り出せる組立式ケース ワイドロータイプ
<p>この商品の評価: ★★★★★ レビュー数: 2</p> <p>この商品に対するあなたのレビューを投稿することができます。 レビューを評価するにはログインが必要です。</p> <p>レビューを書く</p>	<p>この商品の評価: ★★★★★ レビュー数: 1</p> <p>この商品に対するあなたのレビューを投稿することができます。 レビューを評価するにはログインが必要です。</p> <p>レビューを書く</p>
<p>マグネットが弱すぎる</p> <p>★★★★☆ 投稿者: とりこ</p> <p>レンジフードやマグネットナイフラックにケースのみなら付くが 専用ホイルを入れた重さでは落ちる 専用ホイルも落ちて取り出しにくい</p>	<p>こちらも貧弱</p> <p>★★★★☆ 投稿者: 収納初心者</p> <p>強度がないため、靴を出し入れする際に壊れてしまう。お勧めできません 1人中、1人の方が、このレビューは参考になったと投票しています。</p>
<p>感触がいい(笑)</p> <p>★★★★★ 投稿者: 楯</p> <p>カットする時の感触が気持ちいいです(笑)綺麗にカットできるのもとてもいい！何より裏側が全面マグネットなので冷蔵庫にもくっつけられますし、全面マグネットなので落下する心配もなくていいです！</p>	

出所)カインズオンラインショップ (<https://www.cainz.com/shop>) に基づいて作成。(2021年4月26日アクセス)

5. 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、事例研究を行った。株式会社ワークマンの事例では、同社の SNS 活用の一環としての、アンバサダー・マーケティングが特徴的であった。また、株式会社カインズの事例では、全国約 1 万人の店舗全メンバー参加型の商品開発を行っていることが特徴的であった。この章では、これらを踏まえて両者を比較しながら考察する。考察に関してのまとめを図表 17 に示す。◎は十分に当てはまる、○はやや当てはまる、△はどちらとも言えない、×は当てはまらないとした。

5.1 アクティブ・コンシューマーについての研究への考察

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。ワークマンにおける、アンバサダー・マーケティングにおいて、アンバサダーとなって、製品開発をした消費者は、既存の製品を修正、ないし用途を創造しており、創造的消費を行っていることが分かる。また、実際に開発した製品について、Instagram に投稿するなど、他者とのコミュニケーションも行っていることから、アンバサダーになることで、アクティブ・コンシューマーになったと考えられる。

カインズの店舗メンバーは、一従業員であるとともに、一消費者として、または、それに限りなく近い存在として捉えることも可能であり、製品開発の際に、既存の製品を修正、ないし用途を創造しており、創造的消費を行っていることが分かる。他者とのコミュニケーションについては、個人差はあるものの、見本品を売場に展開するなどの売り場演出や、店頭にて実際に消費者との交流を行っていることから、商品開発を通じてアクティブ・コンシューマーになったと考えられる。

5.2 消費者による創造、開発の動機についての研究

先行研究で、アクティブ・コンシューマーが創造的消費を行う動機として指摘された、「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」、「互換性および一般的交換」の 6 つの観点から分析した。

5.2.1 「期待経済利益」

ワークマンの事例では、商品の売上によらず、アンバサダーに報酬は支払われていないが、ブログの広告収入など、副次的な期待経済利益については考慮されているといえる。

カインズの事例では、カインズ新卒採用サイトにて、商品を開発する部門として採用していると考えられるため、仕事としての報酬は与えられていると考えられる。

5.2.2 「楽しさ」

どちらの事例でも、自分好みの商品を考案し、実際に自分が開発した商品が販売されることから、創造プロセスの楽しさは考慮されている。

5.2.3 「不満や不便の解消」

どちらの事例でも、実際の製品を修正して自分、ないし消費者の目的に合うような製品としているので、不満や不便の解消は考慮されている。

5.2.4 「自己効力感」

どちらの事例でも、実際に、自分がアイデアを出した製品が販売されることから、消費者は、自分の行動が効果を与えると考えるため、自己効力感は考慮されている。

5.2.5 「名声・認知欲求」

ワークマンの事例では、アンバサダーの露出への貢献など、インフルエンサーとしての名声・認知欲求を満たすようなものが、報酬の一つとして考えられているため、名声・認知欲求は考慮されている。

カインズの事例では、商品開発が名声・認知欲求を満たすとは考えにくいいため、名声・認知欲求は考慮されていない。

5.2.6 「互酬性および一般的交換」

ワークマンでは、アンバサダーはもともと同社の熱心なファンであるため、同社が販売している製品に対する互酬性として企業にお返しすることは考慮されている。また、自身の開発した製品を他の人に利用して頂くことで、一般的交換は考慮されている。

カインズでは、企業にお返しする互酬性は人によって程度は異なると考えられるが、自身の開発した製品を他の人に利用して頂くことで、一般的交換は考慮されていると考えられる。

5.3 共進化マーケティングについて

共進化マーケティングは、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である。

ワークマン社では、アクティブ・コンシューマーとなったアンバサダーを取り込むことに成功しており、アンバサダーも企業の知名度や製品から影響を受けているので、共進化マーケティングを遂行していると言える。

カインズ社では、一従業員を、アクティブ・コンシューマーとして取り込むことに成功しているが、従業員は企業の知名度や製品から影響を受けているとは言いにくいので、共進化マーケティングを遂行しているとは言えない

5.4 共進化マーケティングへの提言

ワークマン社のアンバサダー・マーケティングでは、もともと同社の熱心なファンであり、ブログ・YouTube・ツイッター・インスタグラムなどで製品の情報発信をしているなど、アンバサダーとなり得る人が限られている点に問題があると考えた。そこで、同社のオンラインサイトや実店舗を利用するなど、一般の消費者をアクティブ・コンシューマーへと変容させることで、新たなイノベーションを生み出すことが可能になると考えられる。また、宣伝方法をユーザー層が偏ったインスタグラムなどをメインとしていることについて、YouTubeでのユーザーカスタマイズされた動画広告や、アウトドア用品店での広告など、自社の製品がターゲットとする層に向けた適切な宣伝方法を取ることで、さらなる発展が得られると考える。

カインズでも同様に、主に従業員をアクティブ・コンシューマーとしており、商品開発に携わる人が限定的であることや、オンラインサイトでのユーザーレビュー、ビジネスパートナー募集でのアイデア投稿、商品開発販売などのイノベーションの源泉を十分に生かし切れていないように思われる。ワークショップや店頭でのアンケート調査など、ユーザーの生の声を活かすことで、さらなる発展が得られると考える。

5.5 情報の粘着性について

商品開発における情報の粘着性とは、ニーズ情報と技術情報を得るためのコストであると考えられる。ワークマン社では、同社の熱狂的なファンを SNS などでの発信を通じて取り込んでおり、製品化にかかるコストは低い。カインズ社では、自社の従業員を使って製品開発をしているため、製品化にかかるコストはワークマン社に比べると高いと考えられる。

ワークマン社の事例をカインズ社が取り入れるには、アンバサダーのように、同社の熱狂的なファンを SNS

などでの発信を通じて取り込むことが必要であると考えられる。また、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をさらに活かすことが可能であるとされる。

5.7 おわりに

本レポートでは、「アクティブ・コンシューマー」、「消費者による創造、開発の動機」、「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、株式会社ワークマン、株式会社カインズでの事例を扱い、それらを基に考察、提言を行った。

二社ともに現在も順調に店舗数や業績を上げているが、企業がさらにユーザーイノベーションを取り入れ、他のアクティブ・コンシューマーを取り込むために良い方法がないかを、他のアウトドアメーカー、ホームセンターチェーンを精査することも必要であると言える。ただし、アンバサダー数に関しては、各ジャンルに特化した、公認アンバサダーとしてのブランド的な側面もあるため、ただ多ければ良いというものではなく、企業にイノベーションをもたらさうかを精査した上で採用する必要があるといえる。また、自身でアンケート調査などを行うことで、消費者による創造、開発の動機などを、実際の事例で調査し統計分析を行うことも実践したいと考える。

図表 17 考察のまとめ

		ワークマン社	カインズ社
アクティブ・コンシューマー	創造的消費	◎	◎
	コミュニケーション	◎	○
消費者による創造、開発の動機	「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」	◎	△
	「一般的交換」	◎	◎
共進化マーケティング		◎	×
情報の粘着性の低さ		◎	○

(◎:十分に当てはまる ○:やや当てはまる △:どちらとも言えない ×:当てはまらない ? :不明)

出所) 先行研究に基づいて筆者作成

参考文献

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(2002)「“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)」

ワークマンホームページ <https://www.workman.co.jp> (2021年3月22日アクセス)。

ワークマンは「アンバサダー・マーケティング」を本格化します <https://www.workman.co.jp/news/> (2021年3月22日アクセス)。

「過酷ファッションショーwith アンバサダー」2020年秋冬商品 https://workman.jp/shop/e/ekakok_u-f/ (2021年4月6日アクセス)。

インタビュー 株式会社ワークマン <https://mas.ai/interview/7> (2021年3月22日アクセス)

高橋 遼(n. d.)「愛が溢れるユーザーと成長したい ワークマンの“いま”と“これから”」 <https://pr-genic.com/4039> (2021年3月22日アクセス)

ブログ「ちょっとキャンプ行ってくる。」 https://chottocamp.com/2019/05/30/kaihatsu_workman/ (2021年4月6日アクセス)

カインズホームページ <https://www.cainz.com/jp> (2021年3月26日アクセス)。

カインズオンラインショップ (<https://www.cainz.com/shop>) (2021年4月26日アクセス)。