

ユーザーイノベーションの形態から読み取る有効性

2023年6月

慶應義塾大学 商学部3年

久井玲香

概要

本研究では、ユーザーイノベーションの形態に着目しながら、それらがどのように企業の利益に貢献しているのかを考察した。具体的には、代表的な形態であるリードユーザー法とクラウドソーシング法を踏まえ、ユーザーイノベーションへの異なったアプローチを行っている3社、無印良品、ハウス食品、ワークマンについて分析をした。そして、それぞれから読み取れるユーザーイノベーションの利点と欠点について述べている。無印良品はクラウドソーシング法、ワークマンはリードユーザー法、ハウス食品はクラウドソーシング法とリードユーザー法を合わせたような方法を利用していた。その形態ごとにユーザーイノベーションを使う場面も異なり、無印良品は商品開発・改良、ワークマンは商品開発・宣伝、ハウス食品は宣伝方法の提案のために利用していた。これらの違いが生まれるのは、販売している商品の種類・性質の違いによるものだと考察された。まず、商品のストロングポイントが分かる場合にはリードユーザー法が適切であり、そうではなく幅広い商品を扱っている場合はクラウドソーシング法が適切であると考えられた。また、衣類や家具といった嗜好を語りやすいものについては、ユーザーイノベーションの有効性が高く、食品改革における味などといった、好みを語りにくいものについては有効性が低いと結論づけている。

キーワード：ユーザーイノベーション、共進化マーケティング、アクティブ・コンシューマー、リードユーザー法、クラウドソーシング法

目次

はじめに

先行研究

1. 共進化マーケティング
2. アクティブ・コンシューマー
3. リードユーザー法
4. クラウドソーシング法

事例研究

1. 無印良品
2. ワークマン
3. ハウス食品
4. まとめの表

考察

参考文献

はじめに

多くの企業が、様々な方法を模索しながら企業改革を行っているが、その中でも消費者による開発・創造であるユーザーイノベーションは世界的に注目されている経営戦略の1つである(水野,2010)。その一方で、まだ一部の企業にしか浸透していないことも事実だ。特に日本ではその浸透が薄い(水野,2010)。このようにユーザーイノベーションがマーケティング戦略として浸透しにくい現状の理由を探るべく、事例をいくつか取り上げて分析し、この経営戦略の企業における可能性を考察・提言していく。

本論文では、まず先行研究を通してユーザーイノベーションの形態を理解していく。その後、無印良品、ハウス食品、ワークマンの三つの事例を、ユーザーイノベーションの形態に着目しながら分析していき、それぞれ経営戦略として効果的であったかどうかを見ていきたい。最後に、前述の分析の結果から、これからの企業におけるユーザーイノベーションの在り方についての考察を述べていきたい。

先行研究

この章では、どのような方法で消費者に創造を促し、それを開発へと繋げていくのかといった、ユーザーイノベーションの在り方について理解を深めていく。そのために以下では、共進化マーケティング、アクティブ・コンシューマー、リードユーザー法、クラウドソーシング法について先行研究を挙げていく。

1. 共進化マーケティング

濱岡(2004)は、消費者による開発・創造の中でも、情報ネットワーク上にできるコミュニティを使ったものを「共進化マーケティング」としている。これは、これまでのマーケティングの概念を崩して生み出された、新たなユーザーイノベーションの形である。従来のユーザーイノベーション、いわゆる消費者の開発は、企業が開発した商品に自分で手を加えることでオリジナルの商品を作り出し、自分で利用・消費するというものであった。しかし、情報ネットワークの発達が発見交換を行うコミュニティの形成を可能とし、自発的な動機だけでなく他者に供給することも目的としたユーザーイノベーション、共進化マーケティングの発達を促した。

2. アクティブ・コンシューマー

濱岡(2002)は、アクティブ・コンシューマーを「選択して消費するだけでなく、既存の製品・サービスを修正する（製品修正）、新しい製品・サービスをつくる（製品創造）、新しい用途を発見する（用途創造）といった「創造的消費」を行い他者とコミュニケーションする能動的な消費者」と定義している。つまりは、共進化マーケティングを行う人々のことである。

濱岡(2004)¹は、このような消費者の能動的な行動の動機についても追求している。まず、共進化マーケティングに関わらず、ユーザーイノベーションに携わる人々全般に通ずるものが次の2点：創造・開発のプロセスそのものの楽しさ；自分が利用しやすい、もしくは楽しむことのできる商品の開発から得られるベネフィットである。次に、アクティブ・コンシューマー特有の行動要因が、情報ネットワークでの人との繋がりに見出す楽しみである。具体的には、自分が知り得なかった新たな情報を知ることができたり、新たな出会いを経験したりできる。誰でも気軽に利用可能というインターネットの特徴が、よりアクティブ・コンシューマーを増加させ、共進化マーケティングを発達させたと言えるだろう。

以上を踏まえてここからは、企業が共進化マーケティングをする上で、どのようにアクティブ・コンシューマーの意見を集めているのかについて、理解を深めていく。

3. リードユーザー法²

¹ この段落では、濱岡(2004)を参照している

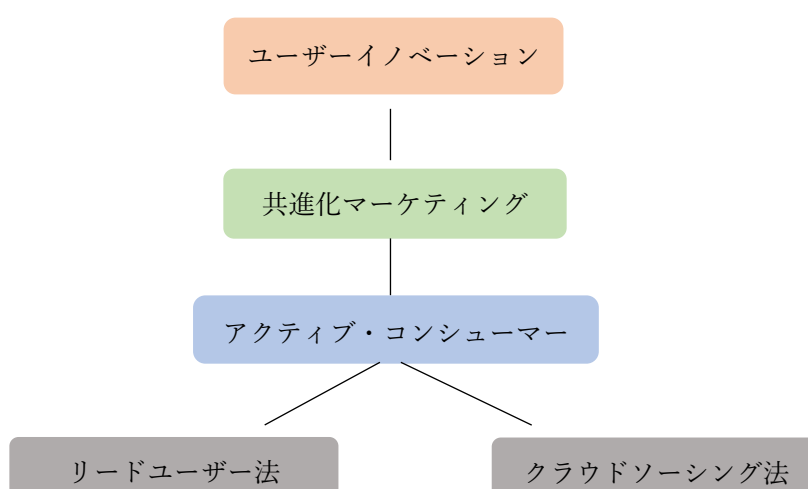
² この節では、本條(2016)を参照している

本條(2016)は、ユーザーイノベーションないしは共進化マーケティングの中でも、企業が、商品開発を担うべきだと考える消費者を選択し、商品・サービスについて試行錯誤できる場を設ける方法を「リードユーザー法」と定義している。これは「消費者が経営改革にまつわる情報の源泉」という企業の考えより生み出された方法である。ゆえに、企業は起案をしないので、消費者には問題解決能力、商品開発に必要な知識を持ち合わせていることが求められている。Von Hippel (1986)は、「新製品やプロセスのニーズに関連して特定されるトレンドの最先端にいる」「それらのニーズが解決されることによって、比較的高い純便益が得られると期待している」の2つを、選任されるアクティブ・コンシューマーの特徴として挙げた。

4. クラウドソーシング法³

西川(2014)は、消費者側から企業を探してもらう方法として「クラウドソーシング法」を挙げている。クラウドソーシングとは、広い範囲の消費者から情報を発信してもらい、その中で有益となる情報を見極めて、改革に繋げていくというものである。インターネットという誰でもアクセス可能な場を利用して、アクティブ・コンシューマーを見つけていく方法とも捉えることができる。企業は、消費者が意見を投稿できるオフィシャルウェブサイトを開設することで、先述を可能としている。また、このウェブサイトでは、誰もが意見を投稿でき、消費者が面と向かって売手に伝えづらいことを発信できる環境にもなり得るため、より多様な意見を取り入れられることが想像される。

図0：上述したものの相関をまとめたもの



出所) 著者作

³ この節は西川(2014)を参照している。

事例研究

この章では、無印良品、ワークマン、ハウス食品のユーザーイノベーションの事例を紹介していきます、それぞれの特徴を分析していく。

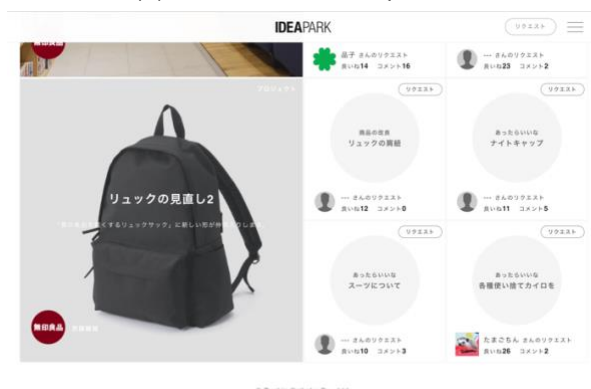
1. 無印良品⁴

無印良品は、1980年に現在の合同会社西友である西友ストアからプライベートブランドとしてデビューした。1989年に設立された良品計画が現在まで企画開発や商品調達、販売を担当している。名前にもあるように「しるしの無い良い品」を提供することを原則として、衣服、生活雑貨、食品と幅広い商品を販売している。具体的には、多くの人の手が届きやすい価格だが、素材や工程にこだわりながらシンプルで品質の高い製品を提供している(無印良品, n.d.)。40品ほどからスタートした無印良品だが、消費者の意見を重視した商品開発を通して、現在では8000近い数の商品を販売している。また、そのデザインや品質から海外での人気も獲得し、30を超える国に店舗を展開している。総店舗数は、2022年8月時点で1136店舗となっている。

無印良品は、クラウドソーシング法を実践し成果をあげているブランドの1つとしてよく知られている(小川,2011)。日本で消費者参加型の開発サイトが導入された2000年ごろに、無印良品もネット上にそれを立ち上げ、消費者が自由に欲しいと思う製品案を述べたり、製品候補案に投票したりできるようにした。また、既存の商品に対する意見を投稿することもできるため、既存の商品の問題解決にも活かしている。このように、クラウドソーシング法を選択したことによって、多様な商品開発を可能としている。

具体的に、図1にある「IDEAPARK」と呼ばれるサイトでは、非常に簡単に「あったらいいな」と思うものを投稿できる。また、投稿に対するいいねやコメントの機能がついているため、実際にどれほどの人がそのような意見を持っているのかというのを、企業側が把握しやすいシステムとなっている。この方法により開発された商品の例として、体にフィットするソファ、タグツール・防犯ブザーなどがある。これについて、起案が消費者であることから、企業が積極的に共進化マーケティングを行っている様子が窺える。

図1：IDEA PARK 公式サイト



出所：<https://lab.muji.com/jp/ideapark/>

⁴ この節は主に良品計画(n.d.)を参照してまとめた。

図4：顧客創造商品と企業創造商品の説明タグ比較



出所：<https://adv.asahi.com/marketing/keyword/13564398>

しかし、共進化マーケティングにかかわらず、利益は増減する。表1にあるように、2020年には、天候不順によって衣服・雑貨の売上が落ちたが、緊急事態宣言によって、食品は高い伸び率を得た(良品計画,n.d.)。これより、共進化マーケティングは売上を上げる一つの手段でしかないとも言える。しかし、商品の初年度売上高のデータを踏まえると、共進化マーケティングによって商品を生み出し続けていけば、企業が開発した商品のみを販売するよりも売上が伸びるとも考えられ、長期的に消費者の創造・開発を促すことは、企業の利益に繋がることが想定される。

表1：良品計画 IR 情報

	3月	4月	5月	第1Q	6月	7月	8月	第2Q	通期
	Mar.	Apr.	May	1Q	Jun.	Jul.	Aug.	2Q	6M
LFL = Like for Like									
衣服 Apparel	70.4	22.0	37.0	42.3	102.9	101.4	85.0	96.8	68.0
生活 Household	87.3	52.7	64.6	69.6	104.2	111.1	116.3	110.2	87.7
食品 Food	120.6	63.3	79.6	89.4	127.7	147.0	153.2	141.8	114.1

出所：https://ssl4.eir-parts.net/doc/7453/ir_material_for_fiscal_ym/87180/00.pdf

2. ワークマン⁵

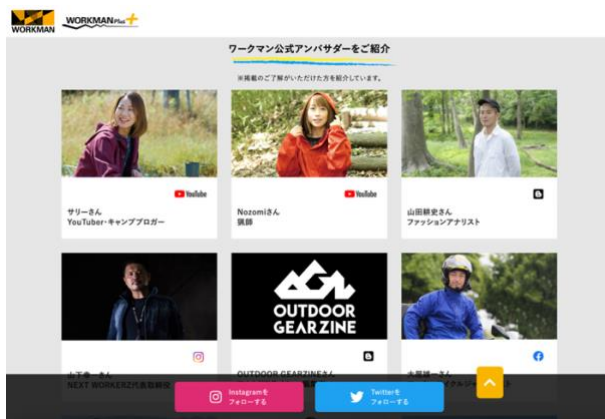
ワークマンは、建設土木、製造、電気・ガス、交通・運輸・倉庫、食品加工から農林水産、外食、介護・医療などで使うつなぎや安全靴、防寒着などを扱う作業着店である。働く人に必要なワーキングウェア、靴、手袋、靴下などを取り揃えている。品質、機能、低価格の両立を目指している。近年では、「ワークマン女子」という言葉が流行るほど、作業着製造に使っている技術を用いた普段着(防寒作用などがある)が人気となり、商品の幅を広げている。

ユーザーイノベーションを含んだ、ワークマンのマーケティングの特徴について述べていく。マーケティング戦略の3割がSNSと言われるほど、消費者との繋がりを大切にしている(CCX social, n.d.)。SNSを視野に入れるようになったきっかけとして、ある1人のバイク乗りの人が、ワークマンの服をブログで紹介し、話題となったことがある(CCX social, n.d.)。それを見て、社員が自社の商品を日常生活にも取り入れられるのではないかと考え、ワークマン独自の「アンバサダーマーケティング」を取り入れるようになる(CCX social, n.d.)。もともとワークマンは、現地での顧客の声を製品開発に反映させてきた。アンバサダーマーケティングを取り入れ、さらに顧客の声を聞きやすい環境を作り出して

⁵ この節では、ワークマン(n.d.)を参照してまとめていく。

いる。ユーザー、特に SNS で熱心にワークマンを紹介している人には、(1) 製品開発への参加と(2) 情報発信を促している(CCX social, n.d.)。実際に、図5はワークマンのアンバサダーの一部である。彼らはYouTube やインスタグラム、Facebook など、様々な SNS を通してワークマンの商品について発信・紹介している。

図5：ワークマン公式サイト「アンバサダー紹介」一部



出所：<https://www.workman.co.jp/feature/ambassador/>

図6：アンバサダー「サリーさん」のYouTube チャンネル



出所：https://www.youtube.com/channel/UCENMCqt_i-SIKWg8zmPsgFO

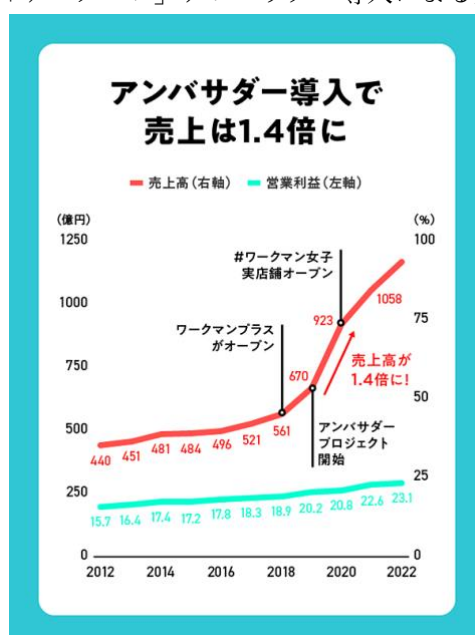
図7：アンバサダー「山下幸一さん」のインスタグラム



出所：<https://www.instagram.com/nwz.official/?hl=ja>

商品の幅を広げることができているのは、そのようなユーザーイノベーションの効果であると考えられる。具体的には、ユーザーからの意見を直接求める場より、多様な意見を手に入れることができることが影響していると考えられる。アンバサダーと一般ユーザーの2種類のユーザーがあることも、広範囲の意見を取り入れることを促しているといえる。そして、そのように多様な意見を取り入れることによって、満遍なく全ての商品に力を注ぐことができていると考察される。また、実際に図8から見て取れるように、SNSなどを通してユーザーによる宣伝効果が得られていると推測されることを踏まえ、ワークマンのユーザーイノベーションは成功していると言えるだろう。

図8：「ワークマン」アンバサダー導入による売上変化



出所：<https://newspicks.com/news/7632853/body/>

3. ハウス食品⁶

ハウス食品は、1913年に創業。「浦上商店」という名前で薬種化学原料店として始まった。1926年に食品製造所から工場を譲り受けるとともに、カレーの生産に力を入れ始める。これが今ある「バーモンドカレー」に繋がる。そこから、シチューや「とんがりコーン」などのお菓子、わさびなどにまで商品の幅を広げている。「楽しい家庭料理の世界をひろげるハウス食品」をスローガンに、活動している。そのため、冷凍食品やレンジで簡単に作れるものなど、たくさんの方が手に取りやすい商品を多く販売している。

基本的にハウス食品は、内部で商品開発を行っており、ユーザーイノベーションとはあまり縁がないのだが、Blabo!との協業で初めて外部からの意見を参考にした商品作りに取り組んだ。Blabo!は、提携企業の代わりに消費者からの意見を集める場を設けることで、企業に商品改革を促している。ハウス食品ではシチューの販売、具体的には「かけるシチュー」としての宣伝方法を定める手助けを行

⁶ この節では、ハウス食品(n.d.), Blabo!(n.d.)を参照してまとめていく

った。「シチュー1品で満足できるレシピの訴求」を目的とした「わけかけシチュー」のプロモーション動画を展開する際に、かけるという食べ方を正式なプロモーションとして世に出して良いのか迷ったことが、Blabo!との協業に至った理由である。Blabo!を通して、「わけ派」かつ「シチューを食べる際、ほかにおかずをつくっている主婦」を対象に味覚調査を行い、「シチューオンライス」で商品を売り出すことを決めたのだ。消費者から積極的に出た意見というよりも、消費者を絞り出して質問を投げかける形、いわゆるクラウドソーシング法とリードユーザー法を合わせたような方法で行った。

図9：Blabo!ウェブサイトでの取組紹介



出所：<https://bla.bo/products/26>

ご飯にシチューをかけるというのは、当時ではあまり公式の場で発表されるようなものではなかったため、このプロモーション動画に対する反響は大きかった。テレビや雑誌などさまざまな媒体で紹介されるようになった。

図10：日本経済新聞の記事



出所：<https://www.nikkei.com/article/DGXMZ021035540S7A910C100000/>

「シチューオンライス」は、商品のみならず、企業の宣伝効果をも生み出した。良い意味で「手抜き」という言葉を流行らせ、消費者に好印象を持ってもらうきっかけとなった。「食べ方」を提案することによる宣伝に、このようなユーザーイノベーションが使われていることは多いが、商品開発には至っていない。

このケースは、短期的なユーザーイノベーションであり、ユーザーが提案をしているというよりも、企業側の提案について消費者の意見を求めているという形である。そのため、共進化マーケティングとは言い難いかもしれない。しかし、人々の意見を参考にすることによって、商品が話題となったり、それによって購入を考える人が増えたりと、売上に対して好影響は与えているため、効果的なユーザーイノベーションの事例の1つと言えるだろう。

4. 3つの事例を比較

	扱っている商品	種類	期間	効果
無印良品	衣服、生活雑貨、食品など幅広い	クラウドソーシング法	長期	商品開発・改良への効果が大きい
ワークマン	作業服、その技術を活かした洋服	リードユーザー法	長期	主に宣伝力への効果、商品開発への効果が大きい
ハウス食品	冷凍食品、お菓子	クラウドソーシング法 &リードユーザー法	短期	既存の商品の売上向上への効果あり

考察

「無印良品」のクラウドソーシングといった誰もが商品開発・改良に参加可能なもの、「ワークマン」のようなリードユーザーにアンバサダーを任せて新商品・サービスの提案を求めるもの、「ハウス食品」のような宣伝面において消費者の意見を求めるものと、3種類のユーザーイノベーションを見てきた。無印良品とワークマンは、どちらも積極的にユーザーイノベーションを使っているという面では共通している。しかし、無印良品のような多種多様な商品を販売している企業は、比較的多くの一般ユーザーから意見を受け入れる形態の利用が効果的である。対して、ワークマンの作業着のように、ストロングポイントがはっきりしている店舗では、アンバサダー等リードユーザーの意見を取り入れることによって、現ユーザーの人気を維持したままに、経営の幅を広げることが可能であると考える。また、ハウス食品では、商品開発というよりも宣伝方法の提案を求めているという特徴があった。これより、食品の味のように希望を言葉で正確に伝達することが難しい商品を扱っている企業は、ユーザーイノベーションを扱うにしても、食べ方などといった具体的に情報伝達できるものの提案に限ってしまうと見て取れた。

今回の事例研究では、いずれの場合も共進化マーケティングの効果が出ていたため、経営戦略の1つとして通用するものであると言えるだろう。ただ、ユーザーイノベーションが最大限に活かされている事例が少ないように感じたため、今後は、どのようにしたらその効果を最大限に活かすことができるのかというところまで考えていきたい。特に、今回分かった「企業の商品形態に合わせたアクティブ・コンシューマーの選択方法が必要であるということ」と、「消費者側からの視点」も踏まえて考察していきたい。

参考文献

論文

- Hidehiko Nishikawa et al. (2013), "User-Generated Versus Designer-Generated Products: A Performance Assessment at Muji", *International Journal of Research in Marketing* 30(2), 160-167
本條晴一郎(2021), 「消費者イノベーションの実現に関するサーベイデータによる実証研究」, pp4
水野学 (2010) , 「ユーザーイノベーションの可能性」, pp1

雑誌

- 西川英彦(2014), 「100万社のマーケティング」『宣伝会議』, 第一巻, pp. 64-67,
<https://nlab.ws.hosei.ac.jp/wp-content/uploads/575c128319f94.pdf> [Accessed 31 May. 2023]
本條晴一郎(2016), 「リードユーザー」『Japan Marketing Journal』, Vol.35 No.4

ウェブサイト

- Blabo! (n.d.), 「ハウス食品」 Blabo! <https://bla.bo/owners/house#about>, [Accessed 4 Apr. 2023]
CCX social (n.d.), 「マーケティングの3割をSNSに。Instagramを活用したワークマンのアンバサダー施策とは」, CCX social|Instagram分析ツール, <https://mas.ai/knowhow/7>, [Accessed 10 Jan. 2023]
岡田庄生 (2020), 「ユーザーイノベーション」, 広告朝日 | 朝日新聞社メディアビジネス局,
<https://adv.asahi.com/keyword/13564398>, [Accessed 10 Jan. 2023]
小川進 (2011), 「売上3.8倍！無印良品に学ぶクラウドソーシング」 PRESIDENT Online, pp2,
<https://president.jp/articles/-/2526?page=2>, [Accessed 10 Jan. 2023]

株式会社良品計画(n.d.), 「企業情報」, www.ryohin-keikaku.jp, [Accessed 10 Jan. 2023]

株式会社良品計画(n.d.), 「データブック」 (1st Mar. 2020 – 31st Aug. 2020) ,
https://ssl4.eir-parts.net/doc/7453/ir_material_for_fiscal_ym/87180/00.pdf, [Accessed 4 Apr. 2023]

株式会社ワークマン(n.d.), 「グループ企業」 ワークマン公式サイト,
www.workman.co.jp, [Accessed 4 Apr. 2023]

くらしの良品研究所(n.d.), 「IDEAPARK」 無印良品, <https://lab.muji.com/jp/ideapark/>,
[Accessed 1 Jun. 2023]

くらしの良品研究所(n.d.), 「ご意見パーク」 無印良品, <https://www.muji.net/lab/goiken/>,
[Accessed 1 Jun. 2023]

ハウス食品グループ本社株式会社(n.d.), 「会社情報」 ハウス食品ホームページ,
<https://housefoods.jp>, [Accessed 4 Apr. 2023]

宇津木風南, 平岡乾(2022), 「ワークマンの常識を覆す「ファンマーケティング」がスゴすぎる」
NEWS PICS, <https://newspicks.com/news/7632853/body/>, [Accessed 2 Jun, 2023]

無印良品(n.d.), 「What is MUJI?」, www.muji.com, [Accessed 4 Apr. 2023]

ワークマン公式アンバサダーご紹介(n.d.), 「アンバサダーご紹介！」 ワークマンプラス公式,
<https://www.workman.co.jp/feature/ambassador/>, [Accessed 2 Jun, 2023]

Blabo! (ブラボ) , 「シチュエーションライズ」 Blabo!公式サイト, <https://bla.bo/products/26>,
[Accessed 2 Jun, 2023]