

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

Discussion Paper Series

Discussion Paper 2005・48

ユーザー起動法とブランド・コミュニティ：良品計画の事例

小川 進

2005.12.5

738

※本稿は、組織科学（2006）に掲載予定である。

はじめに

本稿の目的は、近年台頭してきているユーザー起動法(User-driven method: 以下UD法)に対する理解を深め、その手法が持つ潜在力を引き出す条件について考察することである。

UD法とは、以下で説明するように「製品アイデアの創造や製品化の可否の決定をユーザー起点で行なう仕組み」のことである。UD法は、インターネットの掲示板を活用し、そこへの消費者の書き込みを起点に製品開発を行う手法である。

このUD法を使った製品開発の仕組みを構築し、運営する企業が近年、登場し成長を見せている(小川 2002a, b; Ogawa& Piller 2006)。UD法を通じて開発された商品は、伝統的な手法で開発された商品よりも高い新規性と独自性を示し、中には高い販売成果を実現しているものもあると報告され始めている。ただし、単にユーザー起動で製品開発を行うことが直接高い販売成果に結びつくかという点については疑問が残る。実際、これまで報告されてきたユーザー起動法による製品開発の事例でも多くの場合、高い販売成果を上げているものではなかった(例えば山下・古川2002; 小川2002a, b)。

そこで本稿ではUD法について紹介し、その手法を採用し、高い販売成果をあげた事例を分析することでUD法の理解を深め、それが持つ潜在力を引き出す条件について考察する。そのために本研究では、UD法を使って開発した新製品で高い販売成果をあげていることが報告されている株式会社良品計画(以下、良品計画)の事例を分析することにする。

1 文献展望

1-1. ユーザー・イノベーション

つい4半世紀前まではイノベーションはメーカーが行なうものだと多くの人々によって信じられてきた。そこではメーカーのみが新製品に関するニーズを感じ取りそれを満たす製品を開発し市場化するのだと信じられてきた。実際、多くの研究者達はメーカーがイノベーターであるという前提のもとに研究を行ってきた(von Hippel 1988)。

しかし、70年代に入ってその前提に疑問を投げかける研究が登場してきた。それらが主張したのは、時として、メーカーではなくユーザーがイノベーションを行うことがあるというものであった。事実、そこではイノベーション過程でユーザーが重要な役割を演じることがいくつものデータが示した(von Hippel 1988)。

そしてユーザー・イノベーション研究はその後、ユーザーがイノベーションを行なうことを説明する要因について研究を蓄積していった。そこで明らかになった要因とは当該ユーザーが当該イノベーションを開発することで手にする便益の大きさと開発に要する費用

の大きさであった。既存研究はメーカーと比較してユーザーが当該イノベーションを行うことによって得られると期待できる便益が大きい時、そして当該イノベーションを実現する費用が小さい時、ユーザーがイノベーションを行う傾向があることを明らかにしていった(von Hippel 1988, 1994; Ogawa1998) (注1)。

1-2. ユーザー・イノベーション研究の進展

そうした流れの中で近年さらにユーザー・イノベーションに関して研究成果が蓄積され、新たな知見が得られ始めている(von Hippel 2005)。それは第一に、ユーザー・イノベーションが産業財だけでなく消費財の分野においても見られるということ、第二に、そうしたイノベーションを行うユーザーは特定のユーザーによって行われる傾向があること、そして第三に、ユーザー・イノベーションは時に、個人としてではなくある集団内でお互いに支援を受けながら実現する場合があること、である。

90年代まではユーザーがイノベーションを行うことがあるといっても、そこで報告されてきたのは、実はそれは産業財のユーザーによるものがほとんどであった (Luthje & Herstatt 2004)。確かに、科学機器や医療器具といった産業財の分野では、ユーザーが製品イノベーション活動で主要な役割を演じていた。しかし、消費財ではスポーツ飲料のゲータレードのように、エピソードとしてユーザー・イノベーションの事例が報告されることはあっても体系的に収集されたデータをもとにその存在が報告されることはなかった。

そうした状況の中、消費財の特定の分野で消費者によるイノベーションがかなりの程度存在することが報告されてきている。その分野とは、スポーツ関連製品である。

例えば Shah(2000)は、スノーボーディング、スケートボーディング、ウインドサーフィンといったスポーツ分野で、当該スポーツ分野の器具の第一バージョンがいつもユーザーによって考案され、実現されていたことを明らかにした。そして彼女は、器具の主要な改良の58%がユーザーとユーザー・メーカー(自分自身がユーザーであると同時に他のユーザーに器具を販売するもの)であったことを発見した。また、Luthje(2004)は、アウトドア・スポーツの分野で消費者がイノベーションを行っていたことを明らかにした。彼が収集した153名の消費者のうち、10%がイノベーションを行っていた。さらに、Tietz 他(2004)は、kite surf の分野で、回答者157名のうち、71名(45%)がイノベーションを行っていたことを明らかにし、Franke & Shah(2003)もスポーツ関連の消費財ユーザーに対して質問票調査を行い、回答者のうちの32.1%が実際にイノベーションを行っていたことを報告した。このようにスポーツ関連分野において消費者が製品イノベーションを行っていたことが明らかになってきている。

ユーザー・イノベーションについて明らかになってきた第二番目の内容は、イノベーションを行なうユーザーの特性に関するものである。つまり、ユーザーがイノベーションを行っているといってもすべてのユーザーがイノベーションを行うというのではなくリード・ユーザー(以下、LU)と呼ばれる範疇に属するユーザーがイノベーションを行ってい

る傾向があるということである。

LUの特徴は二つである(von Hippel 1988)。第一に、当該市場の大多数のユーザーがやがて直面することになる新しいニーズに時間的に先行してすでに直面していること、第二に、そうしたニーズに対して解決手段を提供するイノベーションを実現することでそこから大きな便益を得られることである。

以上の二つの特徴を併せ持つユーザーがユーザー・イノベーションの主体となっている場合が多いことが近年多くの研究が明らかにしてきている(Lilien et al. 2001)。例えば、von Hippel(1988)は、プリント配線基板のデザイン用CADシステムのユーザーに対して質問票調査を行い、その分野の製品イノベーションのうちほとんどすべて(87%以上)がリード・ユーザーによって行なわれていることを明らかにした。また、Shah(2000)が対象とした3つのスポーツ関連器具分野とFranke & Shah(2003)が対象とした4つのスポーツ分野でイノベーションを行っていたユーザーもリード・ユーザーであった。

第三のユーザー・イノベーション研究に関する最近の成果は、ユーザー・イノベーションがしばしば集団的に行われることがあるということである。Linuxに代表されるオープン・ソース・ソフトウェアの分野で、イノベーションがユーザーの集団的努力によって行われることは知られているが、それ以外の分野でも同様なことが行われていることが報告され始めている。例えば、Franke & Shah(2003)は、対象としたスポーツ分野におけるユーザー・イノベーションの多くが一人のユーザーの努力によってのみ実現されていたのではなかったことを明らかにした。それらのイノベーションは他のユーザーの支援や協力を得ながら実現していたのである(注2)。

2. ユーザーを製品開発過程に組み込む手法

2-1. UD法

消費財でもユーザーがイノベーションを行う場合がありえる。その際、特定のユーザーが他のユーザーの支援や協力を得ながらコミュニティーとしてイノベーションを行うことがある。以上のようなユーザー・イノベーション研究が近年明らかにした姿を製品開発に組み込もうとする手法が本研究が対象とするUD法である。

UD法は、以下のような業務プロセスを経て製品開発を行う手法である。

第一に、消費者自身がUD法を採用する企業のインターネット上の掲示板に自分がほしいと思う商品のアイデアを書き込む。第二に、追加的意見の提示、投票、購入予約といった形で、書き込まれたアイデアに対する他の消費者からの反応や評価が寄せられる。第三に、UD法を採用する当該企業は、そうした消費者からの反応を基礎に製品化の可能性を探る。そして製品化が可能だと判断する企画についてはそれを実現するために必要な最小購買者数(ロット数)と販売価格を決定し、それらをインターネット上に公開し、購入希望者を募集する。その結果、当該商品案に対する購入希望者数が最小必要ロット数をクリ

アすると商品化が決定され、販売が行われる。

2-2. LU法

実は、特定ユーザーを積極的に製品開発活動に取り込むことを意図した手法としてはUD法と異なる手法がすでに存在する。それはリード・ユーザー（LU）法である。LU法では、先に紹介したリード・ユーザーを製品開発過程に積極的に取り込むことで高い製品開発成果の実現を目指す。

伝統的な製品開発方法では、当該製品の標的となる平均的ユーザーを対象に市場調査を行い、その結果から製品案の創出や市場規模の推定を行う。それに対して、LU法では、メーカーがリード・ユーザーの特徴を持つユーザーを探し出し、そのユーザーが直面する問題やそれへの解決法を参考に製品開発を行なう。例えば、LU法では、住宅メーカーが高齢社会で求められる家を開発するにあたって、同じ家に同居する100歳を超える親子を探し出す。そして、彼（女）らが直面している問題とそこで生み出されている解決策を参考に新しい家の開発を行う。

こうしたLU法を使えば高い販売成果を実現する製品を開発できることを最近の研究は明らかにしている（von Hippel et al. 1999, Olson & Bakke 2001, Lilien et al. 2002）。例えば、Lilien 他（2002）は3Mにおける製品開発活動の調査を通じてLU法の有効性を明らかにしている。彼らの研究によると、LU法によって開発される製品は従来型の市場調査を使った場合と比較して新規性と独自性が高く、販売実績も2倍以上のものを達成していた。

2-3. UD法とLU法

UD法は、特定のユーザーが積極的にイノベーション活動を行うことを前提とするという意味でLU法と同じである。しかし、UD法は、以下のようにいくつかの点でLU法と異なる特徴を持つ。それは、開発における起点主体、対象単位、需要顕在化の時期、ユーザー接点でのインターネット利用の有無、ユーザー特定の容易さに関してである（表1）。

表1 LU法とUD法

	LU法	UD法
起点	メーカー	ユーザー
調査対象単位	個人ユーザー	ユーザー・コミュニティ
需要顕在化のタイミング	開発後	開発前
インターネット利用	必ずしも必要ではない	必須
ユーザー特定の容易さ	容易ではない	容易

まずLU法では、開発に関する起点は常にメーカーである。この開発手法ではあくまでメ

メーカーが最初にユーザーに対して働きかけを行なうことを前提としている。それに対してUD法は、開発の起点をユーザー側に設定している。つまり、開発の進行がユーザー側からの働きかけを起点に行われることを前提に設計されているのである。

第二に、LU法では、個々のユーザーを対象として調査を行なう。ここでは、ユーザーをコミュニティとして見るという視点は弱い。それに対し、UD法では、何らかのユーザー集団（コミュニティ）を単位として想定する。ここでは消費者は、ある一定の集団として活動して始めてイノベーションを実現することができると想定されている。最初のアイデアを提示するのは一人の消費者であったとしても、それに対して他ユーザーが修正案や追加案、洗練案を提示したり、投票により意見分布や需要分布の顕在化に貢献することがこの手法では重要な役割を演じることになる。

一般的に消費者は地理的に広く分布し、それらのニーズは多様である。そのことは消費財に関するニーズ情報は、広く多様に分布していることを意味する。さらに、そうしたニーズ情報をもとに製品イノベーションとして実現される機能を消費者側から提示されたとしても、それを実現するための技術的解決を行なうための技術情報はメーカーが所有している場合が多い。メーカーが持つと同種の情報を持つ消費者は実際はごく限られているのである。そうした状況を前提とすれば、製品イノベーション案を持つ消費者は、当該製品案に対して類似のニーズを持つ集団として活動し、その案が実現された製品に対して一定量以上の需要が存在することを示す必要がある。それは、そうすることによってはじめて、メーカー側から製品化に向けた資源を引き出すことが可能になるからである。その点でUD法では、革新的製品アイデアを持つユーザーはメーカーに対しても他ユーザーに対しても自分が持つイノベーション関連情報を積極的に開示することを前提とする。

こうしたユーザーがメーカーや他ユーザーにイノベーション関連情報を積極的に開示するという条件は、実はUD法の下で満たされる。Harhoff 他（2003）の研究によると、以下の3つの条件が満たされる場合、イノベーション情報を持つユーザーは、それを他ユーザーやメーカーといった他者に無償で公開することになる。それらは、①メーカーが当該イノベーションの実現にあたりユーザーが行なった場合よりも高い製品性能を実現し、②ユーザー間の競合関係が弱く、③当該製品を低コストで他ユーザーが入手できる時である（注3）。

UD法では、開発者側は、ユーザーから提示された商品案を洗練化し、ユーザー自身が行うよりも高い機能のものを実現する。また、開発に当たり、ユーザー間に当該商品の購入や販売をめぐる競争はない。むしろユーザー間で協力し、購入者数を増やすことによって個々のユーザーの努力では実現不可能な低価格での当該商品の購入が可能になる。このように、UD法では、ユーザーが積極的にイノベーション情報をメーカーや他ユーザーに開示する条件が整っているのである。

LU法とUD法に関する第三番目の差異は、需要量が可視化される時期に関するものである。LU法では当該イノベーションに対する需要は、あくまで開発が終了し、生産が終了し

た後、明らかになる。つまり LU 法では、当該イノベーションに関する市場規模をあらかじめ推定することが必要になる。それに対して、UD法では、消費者による投票活動（発注）が事前に行われるため、部分的にはあるが需要が開発、生産に先立って顕在化することになる。

第四番目に、UD法では、「製品案の提示」と「選好・購入意志に関する投票」においてユーザーとの対話メディアとしてインターネット使用が不可欠である。開発過程で予め対象ユーザーを設定せず、不特定ユーザーからの働きかけを前提とする UD法ではインターネットの利用は不可欠である。インターネットの利用によるユーザーとのコミュニケーション費用の飛躍的削減がそこで求められるからである。他方で、LU法ではユーザーと開発主体との接点としてインターネットを使用する必要は必ずしもない。

最期に、UD法は、製品アイデア提供者となる消費者の特定がLU法と比較して容易である。LU法では、今後支配的になる市場トレンドを特定し、そうした将来トレンドに現時点で直面しているリード・ユーザーを特定し、接触し、協力を得ることが必要になる（Luthje & Herstatt 2004）。しかしそれを実現する作業は容易ではない。

他方で、UD法では、製品開発案を持つユーザーが自らインターネットの掲示板を通じて自身の存在を告知してくれる。また提示されたアイデアがどれほど他ユーザーの支持を得るものであるかもインターネットの掲示板を通じて製品化に先立って知ることができる。以上のことは、UD法では市場トレンドの探索、特定や製品案を持つユーザーの探索、特定、協力関係の構築がLU法よりも容易であることを意味する。

3. 調査対象の設定と調査概要

企業の製品開発活動でユーザーに積極的役割を演じてもらうと言った場合、二つの問いがこれまで提示されてきた（Lilien et al.2001）。それは第一にユーザーが本当に新規性や独自性の高い製品を開発することができるのかという問いであり、もう一つがそこで開発された製品が市場で大きな販売実績をあげることが可能なのかという問いである。

この二つの問いのうち、UD法については前者の問いについて肯定的な答えがこれまで報告されている。例えば、小川（2002b）は、UD法を先駆的に開発し、運営しているエレファントデザイン株式会社（以下、エレファントデザイン）とエンジンの事例を分析し、そこで新規性の高い製品が製品化されていることを報告している。UD法ではそもそも市場で目にすることができない商品を手に入れるために消費者が開発案の提示を行なう。そうした意味で商品化された製品の新規性や独自性が高いことは当然の結果であるとも言える。

他方で、後者の問いについては未だ確定的な答えがなされてきたわけではない。例えば、小川（2002b）によれば、エレファントデザインとエンジンがUD法によって開発した製品のほとんどは小ロットでの販売で終わっている。

こうした流れの中で、最近になってUD法を採用しながら高い販売成果を実現する製品

を開発する企業の事例が報告されはじめています。その企業は、「無印良品」のブランドで商品を開発し、店頭販売している良品計画である。同社がUD法を使って開発した商品は、無印良品の商品の中で平均以上の販売実績をあげているという（西川 2004）。そこで、本研究では良品計画の製品開発を探索的（exploratory）に事例研究することでUD法の実際とそれが持つ潜在力を引き出す条件について考察することにしたい。

調査に際し筆者は、良品計画におけるユーザー起動法の実践について詳細を知るために良品計画の役員とエレファントデザインの社長と社員に対してインタビューを行った。聞き取りは、2001年から2004年6月にかけて各担当者に複数回行った。また今回のプロジェクトに関して書かれた新聞、雑誌の記事を使い聞き取りの内容を補強した。さらに、良品計画で当該プロジェクトに参加した社員が執筆した当該プロジェクトを分析した論文（西川 2003と同2004）も内容の確認のために参照した。

4. 事例研究 良品計画

4-1. 良品計画の概要

良品計画は無印良品のブランド名で商品・店舗展開している専門店である。世界規模で店舗展開しており、2003年度現在で、日本に266店舗、英国に16店舗、フランスに4店舗、香港とアイルランドにそれぞれ3店舗と1店舗の合計289の店舗を展開している。品揃えは衣料、生活雑貨、食料品を中心とし、それらを企画、製造、卸・小売販売している垂直統合度の高い企業である。2003年度の売上は1200億円、営業利益は88億円である。

4-2. 良品計画におけるUD法の始まり

今回取り上げる良品計画は、90年代になって普及してきたインターネットを活用した製品開発の可能性を探っていた。その一つの試みが「みんなの声からモノづくり家具・家電」であった。そのプロジェクトは、消費者起点のアイデアをもとに商品開発を行うというもので、月あたり1テーマづつ合計12テーマを、1年間の期限付きで行うというものであった（注4）。

このプロジェクトで意図されたのは、従来にない手法で、新規性の高い商品を開発するというものであった。良品計画は、インターネットを単に実店舗向けに開発された商品の新たな販路としてだけでなく、これまでの同社にない商品・事業を開発するためのツールとして活用したいと考えていた。

そこでこのプロジェクトに与えられた一つの方向が、無印良品の従来の商品コンセプトに広がりを持たせるということであった。具体的には「機能を絞り込む」開発よりも「新機能を開拓する」開発に焦点を置くということであった。

それまでの無印良品の商品開発では、「機能を絞り込むこと」、その機能が「タグで数行

で説明できること」が重視されていた。既存商品が持つさまざまな機能のうち、ムダな機能が削ぎ落とされた商品の開発というのがそれまでの無印良品の開発コンセプトだった。店頭に来た顧客が店員の説明を受けなくても、タグの説明を読むだけで当該商品の機能を理解し、購入できる。そうした機能を持つ商品が開発されてきたのである。

それに対して、今回のプロジェクトでは、新しい機能を持つ商品を開発することが目指された。ネットを使えば十分、消費者に対して新しい機能や使い方を説明することができる。ネットならではの商材開発が可能になるとそこでは考えられたのである。

新手法の開発に当たっては同社に絶えず多くの消費者の意見が寄せられており、それが未利用のままであったことがこのプロジェクトに対して一つのヒントを与えた。良品計画は、消費者と意見交換を行っており、それを「声のキャッチボール」という名前で呼んでいた。当時、すでに約9万件のお客様の声が、はがきやメールや電話、店舗を通じて集積されており、それらの中で実際の商品開発に活かされていたものもあった。

ただし、そうした声に開発側が応えた場合でも消費者への告知は、ポスターなどを通して行なうのみであった。そのプロセスを変革し、顧客に直接、開発プロセスの中に参加してもらい、そこでの相互作用の頻度や密度を高めることで、これまでとは違う製品が生まれてくるのではないかと良品計画は考えた。そして2001年9月25日にユーザー起動手を使った新事業を良品計画は立ち上げたのである。

4-3. エレファントデザインとの提携

「みんなの声からモノづくり家具・家電」を立ち上げるにあたって良品計画はベンチャー企業のエレファントデザイン社と提携した。エレファントデザインは、UD法を実現するシステムの開発と運用で先駆者であった（注5）。良品計画はゼロから消費者参加型の製品開発の仕組みを構築するのではなく、エレファントデザインがすでに開発しているシステムやノウハウを活用しようと考えたのである。そうしたUD法に関する既存のシステムやノウハウに同社が持つ資源を組み合わせることでUD法の成果をさらに高めることが可能だと考えたのである。

4-4. 良品計画が持つ補完資源

良品計画がエレファントデザインという外部企業のシステムを利用することを決定した背景には同社がそのシステムの潜在能力をさらに引き出すいくつかの補完資源を有していることがあった（Teece 1986）。同じシステムを使ったとしても（実際には改良が施されることになるが）、エレファントデザインよりも高い開発成果をそこから引き出す経営資源を良品計画は有していた。

それは第一に、無印良品のモノづくりに関するノウハウである。モノづくりのノウハウが、UD法を運用するにあたって重要な役割を演じるのは、エレファントデザインの事例から分っていた。エレファントデザインは、企画化された商品を商品化するために必要な

モノづくりのノウハウを当時、十分蓄積しているとは言えなかった。その結果、せっかく消費者が購買意志を示していても開発スケジュールが大幅に遅れたり、進捗が滞り最終的には商品化されずに終わるというケースがいくつか発生していた。

それに対して良品計画は、本プロジェクトについても無印良品ブランドのそれまでのモノづくり思想に基いて行なうことを決定していた。目指す方向は、既存の商品・事業とは異なる発想、内容、手法であったが、モノづくりに関する基本コンセプトは、あくまで従来の無印良品ブランドのものに従うようにした。つまりそれまでの同社のモノづくりのノウハウが生かされたのである（注6）。

具体的方法として、今回のプロジェクトでは、同社の商品コンセプトや実店舗での購入者の実態をよく知る良品計画の製品開発担当者が最終アイデア案の採択権を持った。そうすることで、無印良品の商品コンセプトと統合的な商品のみを商品化しようと考えたのである。実際、本プロジェクトで検討された商品案の中でも無印良品の商品コンセプトに合わないという理由で商品化が見送られたものがあったという（西川2003）。

良品計画が有した第二の補完的資源は269店（2002年11月当時、日本国内店舗合計）という巨大な販売網とそれを基礎とするメーカーとのネットワーク、そしてそれらメーカーに対する発言力である。それまでUD法を採用していた企業は、ほとんどの場合、企画された商品の販売については案件ごとにパートナー企業を探すという方法を取っていた。また、そのパートナー企業は良品計画ほどの巨大な実店舗販売網を持つものではなかった。巨大な販売網の存在は、メーカーの「ある程度のリスクを負ってでも当該商品の生産を受け入れてもよい」という意思決定を引き出す誘因にもなる。その点で良品計画はすでに巨大な店舗網と販売力を有しており、商品化に欠かせない生産受入メーカーの確保は、同社の場合、問題にはならなかった。

良品計画がUD法を採用するにあたって補完資源として有していた3番目のものは、無印良品というブランドに対して既に形成されている消費者コミュニティと、そこから寄せられる消費者の声のデータ・ベースであった。ムジ・ネットの場合、2003年11月段階で、会員数は約5万人、メールマガジンの配信先約10万人、実店舗への訪問客数推定年間約300万人、そこから寄せられる消費者の声は数万の及んでいた。登録会員数で言えばエレファントデザインの倍以上でしかも商品群全体を統一するブランド・イメージや消費者との接点を持ち合わせていた。

4-5. 「みんなの声からモノづくり家具・家電」の開発フロー

「みんなの声からモノづくり家具・家電」における個別プロジェクトは以下のようなステップで進められた。各ステップを、同事業で最も高い売上を実現した開発テーマ「すわる生活」、最終商品名「体にフィットするソファ」を主な例としながら説明すると次のようになる。

①プロジェクトに参加するにあたって消費者は、会員登録（無料）する。登録した消費者

がインターネット上の掲示板に書き込みを行うところから以下のプロセスは開始する。

- ②消費者からの書き込みから抽出した商品開発テーマを発表する

(例) すわる生活

- ③示されたテーマに対して消費者が商品アイデアを投稿する

(例) 「すわる生活」をテーマとした場合

体をあずける大型クッション、背もたれしっかりのフロアソファ

寝転びながらリラックスできるクッションマット、リラックス座椅子

- ④ムジネット側で消費者から出たアイデアを整理、集約化した複数のアイデアに対して消費者が自分が気に入ったものを投票する。

(例) 体をあずける大型クッション	90票
背もたれしっかりのフロアソファ	47票
寝転びながらリラックスできるクッションマット	34票
リラックス座椅子	31票
脚付き座椅子・あぐら座椅子	25票

- ⑤ ④で一番投票数が多かったアイデアに対していくつかのデザイン案をムジ・ネット側が作成し、それに対して消費者が自分が一番気に入ったものを投票する

(例) 「体をあずける大型クッション」の場合

素材・ファブリックタイプ	177票
ユニットタイプ	97票
リラックスサポートタイプ	57票
中空タイプ	19票

- ⑥ ⑤で一番投票数が多かったものに対して商品化を検討し、仕様の詳細、製造メーカー、商品化最小ロット、予定販売価格を確定していく

(例) 商品名：体にフィットするソファ

商品仕様：素材

カバー ストレッチ素材 (ナイロン 74%、ポリウレタン 26%)
帆布 (綿100%)

本体 0.5mmの微粒子ビーズ約6kg

サイズ 幅65×奥行65×高さ43 (センチ)

最小ロット：50

販売価格：1,9000円

- ⑦ 確定された商品案に対して購入予約を募り、その数が商品化最小ロットを超えた場合、商品化を決定する。ただし、予約受付3ヶ月を過ぎても予約が最小ロットに達しない場合は、商品化を中止する。

- ⑧ 購入予約者への販売完了後、ネットに加えて、実在店舗での販売を開始する。

- ⑨ 販売後も購入者からのコメントを受付け、その情報を商品の新規開発、修正に継続的に反映させていく（注7）。

4-6. システム上の工夫

以上の開発プロセスには、良品計画とエレファントデザインのUD法に関するそれまでの経験が活かされていた。

会員登録

第一に、同システムでは、消費者は会員登録する。それが必要なのは三つの理由による。一つは、消費者の真剣な参加を引き出すため、二つ目は、必要な時にその消費者に連絡を取る手段を確保するため、最後に、顧客属性の分析を行なって製品開発と需要予測に活かすためである（西川 2004）。

ROMのRAM化

第二のシステム上の工夫は、製品アイデアのスクリーニングの過程に消費者の投票という制度を導入していることである。その理由は、商品の実際の購入では、ネットで積極的に書き込みを行う者よりもむしろそこでの書き込みを閲覧しているものの方が販売に関しては重要な役割を演じるからである。例えば、良品計画がパイロット的に行ったユーザー起動手型製品開発ではアイデアを投稿した約500人の消費者のうち、実際に製品を購入したのはごくわずかだった。開発された商品を購入するのは意見を書き込んだ者（RAM：Radical Access Member）よりもむしろその内容を閲覧だけしている者（ROM：Read Only Member）だったのである（注8）。そこで今回のプロジェクトでは、商品アイデアの絞込みを行うにあたって投票制度を導入し、その結果を忠実に商品アイデアの選定に活かすという仕組みが採用された。そうすることでROMのプロジェクトに対する積極的関与を引き出そうとしたのである。

過程の開示

第3のシステム上の工夫は消費者の書き込みがあつてから最後の製品化に至るまで、過程の開示が図られたという点である。このUD法では、消費者の積極的関与があつてはじめて製品開発の次の段階に進むことができる。開発過程を開示しない限りは、開発側と消費者側との活動の同期化が図れない。また、高い販売成果を上げ、購入者の最終的な満足を獲得するためには出来上がってくる製品に関してできるだけ同じイメージを販売者と購入者が持つ必要がある。良品計画は開発過程の初期段階で消費者が商品案の具体的イメージをつかめない場合、良品計画側と消費者側とが効率的にコミュニケーションができないことをすでにパイロット開発で経験していた。そこで製品開発過程と開発商品のイメージを開発者と消費者の間で共有するために開発過程の積極的開示をシステム上で行ったので

ある。

4-7. 良品計画の独自の工夫

実は、上で説明してきた3つのシステム上の工夫は、エレファントデザインによってすでに実践されていたものであった。それらに加えて良品計画はエレファントデザインの既存の仕組みに同社独自の工夫を加えていった。そのことがこの手法の開発成果を高めることに貢献した。

まず、「実店舗の販売を意識した開発」を行い、商品仕様、販売価格、商品化最小化ロットについてエレファントデザインとは異なる基準を採用した。エレファントデザインのシステムでは、極めて限定的な顧客の要望に対応する商品を受注生産していた。そのため販売価格の設定はそうした小規模ユーザーを想定した一般商品より高めのものになる傾向があった。それを、あくまでも店頭での大量販売を意識した機能、価格設定、商品化最小予約ロットで開発を行なった。例えば、初回生産ロットの10%をネットで仮受注することを製品化の判断基準にした。10%という数字は、保守的に推定してもネットの10倍以上の個数が、同じ商品について実店舗で購入されるという社内データから算出された。店頭販売を組み入れた初回生産ロットにすることでネットのみでの販売の場合よりも低い価格設定が可能になった。

こうした店頭を意識した開発を行うのには理由があった。それは、先に紹介した良品計画が実施した消費者参加型開発のパイロット・テストでネット販売を意識しすぎた商品企画を行ったために実店舗の販売部隊から十分な協力を得ることができなかったからである。そこから得た教訓が実店舗の販売部隊から協力を得るためには、あくまでも実店舗での販売を基礎にして開発を行う必要があるというものであった。(西川2003)。

第二に、開発の過程を積極的に開示するだけでなく、その計画性も引き上げた。それまでのエレファントデザインのシステムでは、商品化までの過程を時間的に管理していると言えるものではなかった。それを月当たり1テーマづつ商品開発をする、投票期間は告知後約2週間にする、予約開始後3ヶ月までに最小予約ロットに達しない場合にはプロジェクト中止するといったように、明示的にスケジュール管理を行っていった。

最後に、先行予約者に対するインセンティブの提供についても工夫を加えた。例えば、先行予約者への先行予約価格での購入できるようにしたり、取り扱い説明書への先行予約者名の記載をするようにした(注9)。

3-8. 開発成果

以上のような事業プロジェクトは、2002年9月から2003年12月までの期間で行われた。最終的に検討されたテーマは、8件、そのうち実際に商品化されたのは3件であった。商品化された商品は、具体的には、(1)持ち運びのできるあかり(2)体にフィットするソファ(3)壁棚である。販売価格は、1000円から19000円まで、商

品化最小ロットは、50個から300個までのものであった（表2を参照）。

表2 商品化された商品リスト

商品名	販売価格（円）	商品化最小ロット	公開開始	発売開始
持ち運びのできるあかり	6,900	300	2001/09	2002/07
体にフィットするソファ	19,000	50	2002/01	2002/11
壁棚	1,000	300	2002/04	2003/04

検討されたテーマが当初の計画より少なくなったのにはいくつかの理由があった。それらは、①開発に予想以上の時間がかかったこと、②商品化を検討する過程で商品案が無印良品のブランド・コンセプトに合わなくなったこと、③既存商品の中にすでに類似商品があったこと、④当時、別部隊の開発案件の中に類似商品が存在したこと、などであった。

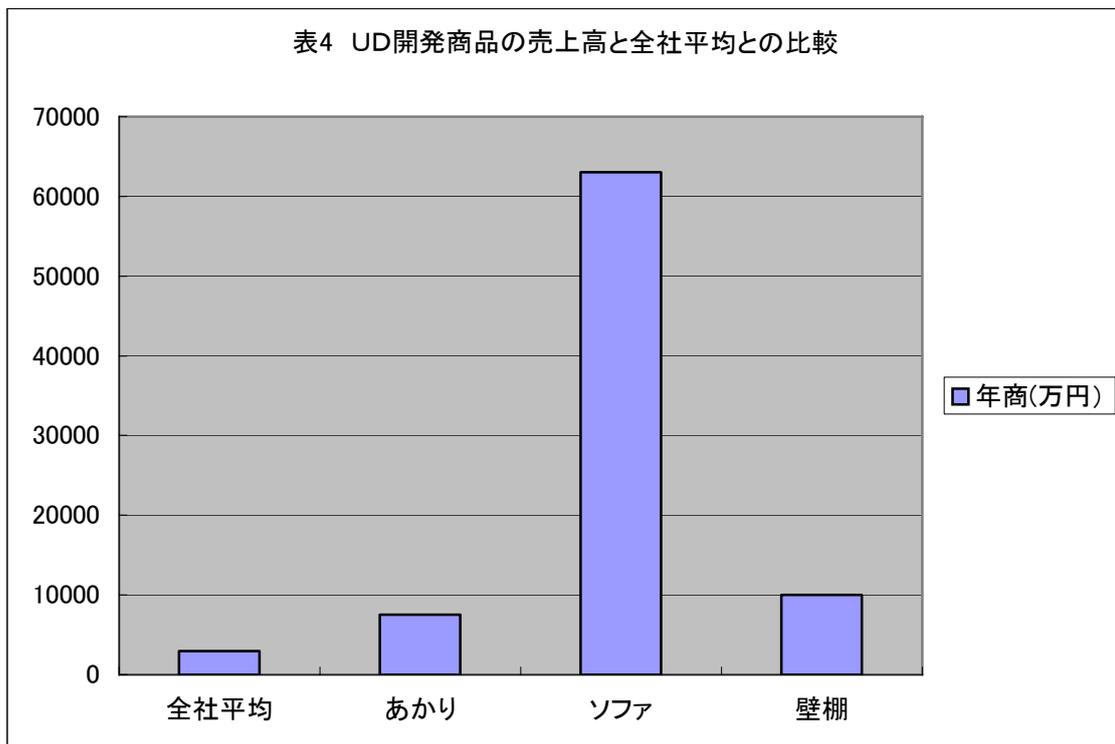
以上のような理由で、検討されたテーマ数も実際の商品化数も決して予定通りとはいかなかったが、商品化されたものについて言えば、その販売実績は、十分評価できるものであった（表3）。

表3 「みんなの声からモノづくり家具・家電」の販売実績

商品名	年商	累積売上	販売個数（内先行予約分）
持ち運びのできるあかり	6900万円	1億2500万円	18183（815）
体にフィットするソファ	7億3400万円	10億5900万円	62288（622）
壁棚	7000万円	7400万円	73577（9303）

（2004年4月末時点：販売個数は先行予約販売分含む）

従来型の方式で開発された無印良品の取り扱い商品アイテム数は、約5000アイテム、その1アイテム当たり平均年商は約3000万円である。それに対して「持ち運びのできるあかり」の年商は、6900万円で累積売上1億2500万円、「体にフィットするソファ」の年商は7億3400万円で累積売上10億5900万円、「壁棚」の年商は7000万円で累積売上7400万円であった（表4）。どの商品についても平均を2倍以上上回る売上実績で、とりわけ「体にフィットするソファ」は生活雑貨部門全体の中で売上高5位となる大ヒット商品に育っている（注10）。



5. 発見物

以上の事例で明らかになったことは以下の通りである。第一に、既存商品の改善といったものではない、新規性の高い商品を開発することがユーザー起動法で可能であるということである。第二に、ユーザー起動法を採用することによって従来型の商品開発を超える販売実績を挙げることが可能であるということである。

もちろん、何の資源、何の仕組み上の工夫もなくそうしたことが可能になるわけではない。まず、UD法でのヒット商品の誕生にはいくつかの補完的資源の存在が必要になる。具体的には、①生産ノウハウと生産受入メーカーとのネットワーク②開発された商品を販売する巨大な実店舗網③開発主体が展開するブランドに対する大規模な消費者コミュニティの存在である。

次に仕組み的にも、ユーザー起動法の高い開発成果を上げるには、次のような工夫を加えることが必要になることが明らかになった。つまり、①ユーザーの会員登録②投票制度を通じたROMのRAM化③開発過程の積極的開示④実店頭購入者を主要ターゲットとする商品企画⑤開発過程の計画化⑥先行予約者に対するインセンティブの提供、である。

6. 新たな課題

今回取り上げた良品計画の事例は、いくつかの仕組み上の工夫と補完的経営資源の活用によってUD法は、高い開発成果を実現できることを示唆している。しかし、今回の事例だけを見てUD法がユーザー・イノベーションを誘発する万能薬であると断言することは

できない。例えば、今回の事例の良品計画は商品の企画・生産・販売を担う垂直統合型の企業がUD法を採用して、連続的にヒット商品を生み出していったというものである。しかし、同じような成果を他の非垂直統合型企業がUD法を通じて実現できるかは不明である。また、本稿の事例の最高年間売上は、約7億円であるが、この売上規模を例えばメーカーの事業といった視点で見た場合、それをヒット商品と言ってよいかどうかについても疑問が残る。こうした他の制度体が行う場合のUD法が持つ潜在力と魅力度についても検討を重ねていく必要があると思われる。

最後に、UD法におけるブランド・コミュニティの役割について考察を深めることは非常に興味深い研究テーマである。UD法を使ってニッチな商品ではなく、大量販売を可能とする商品を生み出すには、ブランド・コミュニティの存在が重要な役割を演じると考えられるからである。こうしたブランドという範疇で切り取られる消費者コミュニティがどれほど商品開発の起点として、あるいは購買基盤としてポジティブな影響を開発成果に与えるのか。その点について明らかにすることがメーカーとりわけブランド資産を豊富に蓄積しているメーカーにとって価値ある発見物となるであろう。今後の経験的調査が望まれるところである。

(注1) ここで想定されている便益としては、金銭的便益と非金銭的便益の両方で、非金銭的便益の具体的内容としては、(1) 当該イノベーションを利用できること自体、(2) 開発という活動に従事すること自体、(3) イノベーションを行ったことが明らかになることによって得られる名声、が指摘されている。また、費用としては、とりわけ当該イノベーションを実現するために当該製品を使用することによってしか得られない知識と経験を獲得するための費用が重要であることが指摘されている (Luthje & Herstatt 2004)。

(注2) 彼らはそのようにユーザーが自身のイノベーションに関する情報を他のユーザーに無償で公開する理由として (1) 他者による改善の誘発 (2) 自分に有利な標準を設定する (3) 低い競合 (4) 名声 (5) 互惠性 (6) 共同作業から生まれる楽しさ、を挙げている。

(注3) Harhoff 他(2003)の研究をもう少し丁寧に解説すると以下のようになる。彼らは、分析の結果、イノベーション情報を無償で公開する条件を以下のように整理した。それらは、①メーカー (他ユーザー) の当該情報の取得による当該製品の性能向上が著しく、他ユーザーの採用費用が低い時に公開は起こる②性能向上が中程度で他ユーザーの採用費用が高い場合は、イノベーションの汎用性が高い場合のみ公開が起こる③ユーザー間の競合関係が強く、当該イノベーションの独自性が高い場合、公開は起こらない、というものであった。そしてユーザー間の競争が激しくないこと、メーカーへの情報提供の場合、そのメーカーと当該ユーザーとの間に当該製品の実現に必要な知識・能力に関して強い補完関係があること、他ユーザーへの情報提供の場合には、ユーザー間に強い外部性が存在することがカギになることを示唆した。

また、彼らは、既存研究を展望し、そうした無償公開が起こる理由も整理している。それらは (1) そもそも当該イノベーション情報を秘匿し続けることが困難であること (2) 公開することで自身がイノベーションを行ったことが公知となり、名声を得られること (3) 当該情報を他者が知ること自体、自身を有利な立場にしたり、他ユーザーの採用が市場全体の拡大に貢献したり、製品性能が向上したり、当該製品の低価格化が実現するといった理由で当該ユーザーに便益がもたらされること、である。

(注4) 良品計画はこのプロジェクトを子会社であるムジ・ネットを通じて行った。ムジ・ネットは、2000年5月に設立された。資本金は1億4,900万円で、その内75%を良品計画が出資している。

同社は、「無印良品」のポータル (玄関) ・コミュニティーサイト (MJJI.net) の運営と、パートナーとの提携を通じて新規事業・商品の企画・開発・販売を行う。

その具体的事業内容は、

- (1) 無印良品ブランドのポータルサイトとメールマガジンの製作・運営
- (2) 良品計画が開発・販売する商品をインターネットを通じて販売している「無印良品 ネットストア」の販売促進
- (3) ムジ・ネット自身の事業である「無印良品ネットコミュニティ」の企画・運営

である。(西川 2003)

本研究で取り上げるユーザー起動法を使った製品開発は、上の三つの事業内容のうち、三番目の事業の一部を構成するものである。

(注5) エレファントデザインについては小川(2002a, b)を参照のこと。

(注6) 同社サイトによれば、無印良品のモノづくり思想とは、具体的には

1. 装飾や添加物、加工過剰に陥ることなく素材の特性を最大限に活かしたモノづくりをする。
2. 素材、工程、包装、そして使用後も考え、全ての面で地球環境への配慮をする。
3. 時代の空気の中でフィットし、且つ時代の発言力を込める。
4. シンプルでひとりひとりに、そして誰でも使いやすく美しい、良品としての機能と可能性を持つ。
5. 納得できる価格に設定され、且つその工夫がわかりやすい。

である(ムジ・ネット 2004年 サイトより)。

(注7) 以上の流れに合わせて、次のことが行われていた。まず、ステップが進むタイミングで、ウェブサイト上とメール・マガジンを通じて良品計画側から進捗状況が会員に伝えられていた。また、消費者からの当該商品案に対するコメントはどの段階でも、商品案に活かされるようになっていた。

(注8) インターネットを通じた消費者の口コミと購買行動に関する研究においても同様な結果の報告が行われている(小川他 2003)。

(注9) 商品化されたものの中には先行予約価格より高価格で販売せざるをえないものが存在した。

(注10) 『販売革新』商業界2004年1月号75ページ。

[2005.12.5 738]

参考文献

- 小宮信彦 (2001) 『モノづくりのプロセスを変える新しいビジネスモデル—エレファントデザイン株式会社の「空想生活」 神戸大学大学院経営学研究科修士論文』
- 小川進 (2000) 『イノベーションの発生論理』 千倉書房
- 小川進 (2002a) 「ユーザー起動型ビジネスモデル」 『国民経済雑誌』 5月号。
- 小川進 (2002b) 「流通システムの新しい担い手：ユーザー起動型ビジネスモデル」 『組織科学』 第35巻 第4号 2002年6月
- 小川美香子他 (2003) 「黙って読んでいる人達 (ROM) の情報伝播行動とその購買への影響」 『マーケティング・ジャーナル (Japan Marketing Journal)』 Vol.22, No. 4.39-88.
- 清水信年 (2002) 「消費者参加の製品開発コミュニティをめざして 「空想生活」 石井淳蔵・厚美尚武編 『インターネット社会のマーケティング』 有斐閣
- 西川英彦 (2003) 「消費者参加型のクリック&モルタル・ビジネスモデル — ムジ・ネットを手がかりに —」 『神戸大学大学院経営学研究科 博士課程モノグラフ シリーズ0235』
- 西川英彦 (2004) 『コミュニケーション・メディアとしての新製品開発プロセス』 神戸大学大学院経営学研究科 博士取得論文
- 山下裕子・古川一郎 (2002) 「ビジネス・ケース エレファントデザイン」 『一橋ビジネスレビュー』 AUT. 50巻 2号
- Beise M. (2004) “Lead markets: country-specific drivers of the global diffusion of innovations.” *Research Policy*, 33, 997-1018.
- Christensen, C. M. (1997) *The Innovator's Dilemma*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (伊豆原弓訳 (2000) 『イノベーションのジレンマ』 翔泳社)
- Franke, N. and Shah S. (2003) “How communities support innovative activities: an exploration of assistance and sharing among end-users.” *Research Policy*, 32, 1, 157-178.
- Harhoff, D., Henkel, J. and von Hippel, E. (2003) “Profiting from voluntary spillovers: how users benefit from freely revealing their innovations.” *Research policy*, 32, 1753-1769.
- Herstatt C. and von Hippel, E. (1992) “Developing new product concepts via the lead user method: a case study in a “low-tech” field.” *Journal of Product Innovation Management*, 9, 213-221.
- Lilien, G.L., Morrison, P.D., Searls, K., Sonnack, M. and von Hippel, E. (2001) “Performance assessment of the lead user idea generation process.” *Management Science*, 48, 8, 1041-1059.
- Luthje, C. (2004) “Characteristics of innovating users in a consumer goods field: an

- empirical study of sport-related product consumers.” *Technovation*, 24, 683-695.
- Luthje, C. and Herstatt C. (2004) “The Lead User method: an outline of empirical findings and issues for future research.” *R & D Management*, 34, 5, 553-568.
- Morrison P., J. Roberts, E. von Hippel. 2000. "Determinants of User Innovation and Innovation Sharing in a Local Market." *Management Science* Vol. 46, No. 12. Dec.
- Morrison, P.D, Roberts, J.H., and Midgley, D.F. (2004) “The nature of lead users and measurement of leading edge status.” *Research Policy*, 33, 351-362.
- Ogawa, S. (1998) “Does sticky information affect the locus of innovation? : Evidence from the convenience-store industry.” *Research Policy*, 26, 777-790.
- Ogawa, S. and F.T. Piller (2006) “Reducing the Risks of New Product Development.” *MIT Sloan Management Review*, Forthcoming.
- Olson, E.L. and Bakke, G. (2001) “Implementing the lead user method in a high technology firm: A longitudinal study of intentions versus action.” *Research Policy*, 18, 388-395.
- Shah, S. (2000) “Sources and Patterns of Innovation in an Consumer Products Field: Innovations in Sporting Equipment.” Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA (Working Paper, WP 4105)
- Teece, D. (1986) “Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy.” *Research Policy*, 15, 285-305.
- Tietz, R., Morrison, P.D., Luthje, C. and Herstatt, C. (2004) “The process of user-innovation: a case study on user innovation in a consumer goods setting.” Working Paper, No. 29, Hamburg University of Technology, Department for Technology and Innovation Management, Hamburg, Germany.
- Urban G. L. and von Hippel, E. (1988) “Lead user analysis for the development of new industrial products.” *Management Science*. 34, 5, 569-582.
- von Hippel, E. (1986) “Lead users: a source of novel product concepts.” *Management Science*, 32, 791-805.
- von Hippel, E. (1988) *The Sources of Innovation*. Oxford University Press, New York.
(榊原清則訳 (1991) 『イノベーションの源泉』ダイヤモンド社)
- von Hippel, E. (2001) “Innovation by user communities: Learning from open-source software.” *Sloan Management Review*, 42, 4, 82-86.
- von Hippel, E. (2005) *Democratizing Innovation*. Boston, MA:MIT Press.
(サイコム・インターナショナル監訳 (2006) 『民主化するイノベーションの

次代』ファーストプレス)

von Hippel, E., Thomke, S, and Sonnack, M. (1999) “Creating breakthroughs at 3M.”
Harvard Business Review, 5, 3-9.