

《資 料》

消費者イノベーションの再考

大 原 悟 務

1. はじめに－消費者イノベーションへの共感と懐疑
2. 消費者イノベーションとは
3. イノベーションのイノベティブネス
4. イノベーションを英語で言い換えると
5. イノベーションの対象の広さ
6. 企業は消費者イノベーターを発見できるか
7. 消費者イノベーションって日曜大工のこと？
8. リードユーザーによる用途のイノベーション
9. 消費者イノベーションの動機
10. 集団的な消費者によるアイデアの創出と選別
11. アイデア創出のオープン化における留意点
12. アイデア選別のオープン化における留意点
13. おわりに－企業にとっての消費者イノベーションのインプリケーションは10年不変か

1. はじめに－消費者イノベーションへの共感と懐疑

個人の愛好家がマウンテンバイクを創り出す。雑貨・装飾用のマスキングテープをメーカーに作ってもらうためユーザーが奔走する。こうした行動に心が引かれるのはなぜでしょうか。ものづくりの本能が刺激されるからでしょうか。それとも、企業は作る側で消費者は使う側という構図が揺らいで胸がすくからでしょうか。

消費者が主体的にイノベーションを進めることを消費者イノベーションやユーザーイノベーションといいます。この種のイノベーションに関心を寄せるのは共感を覚える消費者ばかりではありません。一部の企業は消費者イノベーターとつながりを持ち、その成果を自社商品に取り込んでいます。

一方で、消費者イノベーションに懐疑的な人もいます。個人や消費者が利用できる知識、経験、機器は限られています。こうしたなか、消費者がイノベーションを実現できたと思っても、自己満足に過ぎないのかもしれない。

本稿の目的は、消費者イノベーションやユーザーイノベーションの概念を考え直して研究の要点を整理することにあります。学習教材としても位置づけ、英語への関心を高めるため、参考文献から元の語のまま引用したところもあります。

本稿の執筆では、私が担当する学部ゼミでなされた発表や意見交換も参考にしました。はからずも情報提供者になってくれたゼミの学生に感謝申し上げます。

2. 消費者イノベーションとは

消費者イノベーションはユーザーイノベーションの1つとなります。ここで、ユーザーの所在について補足説明しておきます。ユーザーといえば消費者を連想しがちです。しかし、企業や行政機関といった製品やサービスの供給者もユーザーの一面をもっています。ユーザーイノベーション研究の第一人者であるヒッベル (2005, p.3) は、製造企業がユーザーとしてもイノベーションを進めることを次のように説明しています。

But if we were considering innovations in metal-forming machinery developed by Boeing for in-house use in building airplanes, we would categorize those as user-developed innovations and would categorize Boeing as a user-innovator in those cases.

ボーイングが金属成形機を自ら開発し、自社で製造する航空機に向けて利用したとしましょう。この場合、金属成形機はユーザーイノベーションの成果であり、ボーイングはユーザーイノベーターであると認識できます。

ユーザーイノベーションの学術研究が始まったのは1970年代半ばのことです。科学機器のユーザーイノベーションの報告が端緒でした。本稿では、消費者イノベーションを論じますが、企業や研究機関などの組織におけるユーザーイノベーションが学術研究の主流でした。消費者イノベーションの研究が盛んになったのは2000年以降のことになります¹。

消費者イノベーション、ユーザーイノベーションと聞くと、オープンイノベーションを連想する人も多いのではないのでしょうか。ここ10年ほどの間によく見聞きする語になりました。企業などの組織がベンチャー企業・大学・各種研究機関といった外部組織と協力して研究開発を進めることを意味します。

企業が外部の組織と協力合ってイノベーションを進めることは昔からありました。ある製造企業の研究開発の職場に他社の人の席があり、机を並べて仕事をするのは珍しいことではありません。ただ、オープンイノベーションのオープンには、自社と異なる環境にある組織や人と交流する意味合いが込められています。

本稿の冒頭で述べた雑貨・装飾用のマスキングテープの考案をし、メーカーに要望したのは複数の女性ユーザーでした。岡山のカモ井加工紙がこれを受け入れ、商品化します。この一連の活動は女性らからすれば、消費者イノベーションとなります。一方、カモ井加工紙からすれば、これまで接点のなかった人々との共同開発であり、オープンイノベーションと表現したほうがしくりくるかと思えます。このように同じ活動でも誰からとらえるかにより言葉選びが変わってきます。

1 ユーザーイノベーション研究の系譜については小川 (2013) 『ユーザーイノベーション』の第7章が参考になります。

マスキングテープのところで「考案」と書きました。考案でイノベーションに値するのかと違和感を覚える人もいるかもしれません。伊丹（2015, p.194）が指摘するように希望やアイデアを出すこともユーザーイノベーションに含まれます。もちろん、ユーザー自身が製品を創造したり、改良することもユーザーイノベーションとなります。用途のイノベーションに見られるように、創造よりも考案のほうが革新的なこともあります。この点も消費者イノベーション、ユーザーイノベーションの面白いところです。

3. イノベーションのイノベティブネス

消費者イノベーションを論じる前に、イノベーションの概念を確認しておきましょう。イノベーションや技術のマネジメントに関するテキストを執筆しているティッドとベサント（2014, p.3）はイノベーションを次のように説明しています。

Innovation is the process of creating value from ideas.

イノベーションとはアイデアから価値を生み出すプロセスとなります。短いながら要点をつかんでいます。イノベーションとは実現性の高い概念です。類語に発見（discovery）や発明（invention）がありますが、イノベーションはより製品化や商業化に近いものとなります（藤本, 2001, p.167）。単に新しいアイデアというだけではイノベーションにはなりません。

ティッドとベサントの説明で感心したのは、アイデアから価値を生み出す「プロセス」と結んでいるところです。先の記述と矛盾しますが、誰かの価値にすべく生み出された、ほやほやのアイデアだってイノベーションに含めることができます。イノベーションは実現性の高い概念ですが、将来の見通しが立っていない段階のアイデアも含まれることに留意しましょう。

ティッドとベサントの説明には誰がイノベーションを行うのか、主語がありません。製造企業や研究機関が行うとするのが一般的な理解です。近能と高井（2010, p.7）は企業活動の成果であることを前提に、以下の通りイノベーションの定義を示しています。

新しい製品やサービス、新しい生産や流通の手段・方法、および、それらを実現可能にする新しい技術のうちで、顧客にこれまでにない新しい価値をもたらして新規需要を創出するもの

この定義で気になるのは「これまでにない新しい価値」とはどの程度の新しさなのかという点です。イノベーションにイノベティブネス、革新性はどの程度求められるのでしょうか。これは世界初、業界初のものに限るという厳格なものではありません。近能と高井はイノベーション研究の父とされるシュンペーター（邦訳では「シユムペーター」の表記もあります）の考えをふまえており、既存のもの新しい組み合わせもイノベーションに含めています。シュンペーター

は「新結合」(new combination)の概念を提示し、経済発展を駆動するものと位置づけました。この新結合はイノベーションと同義にとらえてください。

シュンペーターのいう新結合の対象は広範にわたります。(1)製品のほか、(2)新しい生産方法、(3)市場、(4)原材料や半製品の供給源、(5)新しい組織、とさまざまです。シュンペーターは、(2)、(3)、(4)について、新発見や新創造であるかを問わないとしています。結合の仕方が新しければイノベーションになるのです(シュンペーター, 1977, pp.182-184)。

近能と高井(2010)はイノベーションの例として iPod をあげ、採用されている技術は既存のものであったが、顧客にとっての新しい価値を実現したものと説明しています。さらに両氏はどんなに画期的な発見、発明であっても顧客がそれに価値を認めなければイノベーションではないとも述べています。要素自体の新しさとその組合せの新しさに加えて、顧客による価値の認識もイノベーションであるか否かのかぎを握っています。

消費者イノベーションにおいては、ビジネスや金銭的な利益を目的に行う人は少数になります。となると、近能と高井の定義にあった「新規需要を創出するもの」に沿わないと思われそうですが、どうでしょうか。作った消費者本人が製品価値を認め、新規性も高いと満足していても、ほかの人が欲しがらないようなものはイノベーションといえるでしょうか。この点は第7節で論じます。

4. イノベーションを英語で言い換えると

イノベーションの特性を理解するため、簡単なゲームをしてみましょう。innovation を同じような意味合いをもつ英語に言い換えてください。

このゲームを私のゼミで行ったところ、さまざまな単語があがりました。このなかから、イノベーションの性格をとらえた語として、change, creation, breakthrough, improvement の4つに注目してみます。初めの2つ、change と creation はイノベーションの本質そのものです。ティッドとベサントはイノベーションの語源は「変化」を意味するラテン語にあると説明しています。同氏らのイノベーションの説明には create の語も入っていました。

残る2つ、breakthrough と improvement はイノベーションのイノベティブネス、革新性に関連がある語です。breakthrough は語感からもわかるように、「大きな躍進」を意味します。breakthrough をもたらすイノベーションは radical innovation (ラディカル・イノベーション)ともいいます。一方の improvement は日本語では「改善」と訳すことが多いです。既存のものやシステムをより良くする意味で使われます。improvement をもたらすイノベーションのことは incremental innovation (インクリメンタル・イノベーション)とも表現します。このほか、radical innovation は「革新的イノベーション」、incremental innovation は「漸進的イノベーション」と訳すこともあります。ラディカルとインクリメンタルは革新性の程度を表現する基本語です。ティッドとベサントはこのようにも形容しています。

Radical – do something different

Incremental – do what we do but better

英語の連想ゲームの続きをしてみましょう。ほかに何があげられるでしょうか。大学の授業でクリステンセン（1997）の「イノベーションのジレンマ」を学んだ人は「破壊的イノベーション」を思い出し、イノベーションを言い換える語として「破壊」をあげるかもしれません。では、「破壊」は英語で何というのでしょうか。実はこれは難しい問題です。和英辞典に出てくる *destruction* や *destroy* ではありません。答えは *disruption* になります。クリステンセンが唱える破壊的イノベーションにおいては、*disruption* が技術進歩の軌道を分かち文脈で使われていることから「分断」と訳すこともあります（近能・高井，2010）。

それから、このゲームで提示し忘れていた大切な語があります。それは前節で紹介したシュンペーターが提示した *combination* です。結合の仕方の新しさが問われるとの説明を思い出してください。

やや強引ですが、*combination* から *arrange* も言い換え可能な語にあげることができます。個人の発明家と自動車メーカーとの知的財産をめぐる争いを描いた「幸せのきずな」(*Flash of Genius*) という映画があります²。主人公のカーズ博士は一定時間止まっては動く間欠式ワイパーを発明します。これを盗用した自動車メーカーとの訴訟場面が見所です。自動車メーカー側が証人に立てたエンジニアはカーズ博士の発明について以下のように述べます。

“These are basic building blocks in electronics. You can find them in any catalog. All Kearns did was to arrange them in a new pattern. That’s not the same thing as inventing something new.”

つまり、既存のものをアレンジしたに過ぎず、新しいものを発明したわけではないと証言したのです。これに対してカーズ博士は、これまでの発明者はその時に使えるものを手段に新しいものを生み出してきたと反論しました。アレンジこそが発明の本質としたのです。

この映画は実話をもとにしているものの、映画の台詞は脚色されています。そもそも発明とイノベーションとは意味が異なります。ですが、既存のもの組み合わせを新しくすることはイノベーション論でも注目されてきました。この分野の研究者であるハーガドン（2003）は「テクノロジー・ブローカリング」という概念を用いて、既存技術の融通や仲介の重要性を論じました。この *brokering* もイノベーションの性格を語るものとしてあげられるでしょう。連想ゲームであげた英単語を列挙すると以下の通りとなります。

1. change

2 アンダーソン（2012）がこの映画を紹介しており、知りました。アンダーソンは、今日の状況なら自動車メーカーに出し抜かれることなく、手際よく協力企業を手配し、市場化に移行できると述べています。

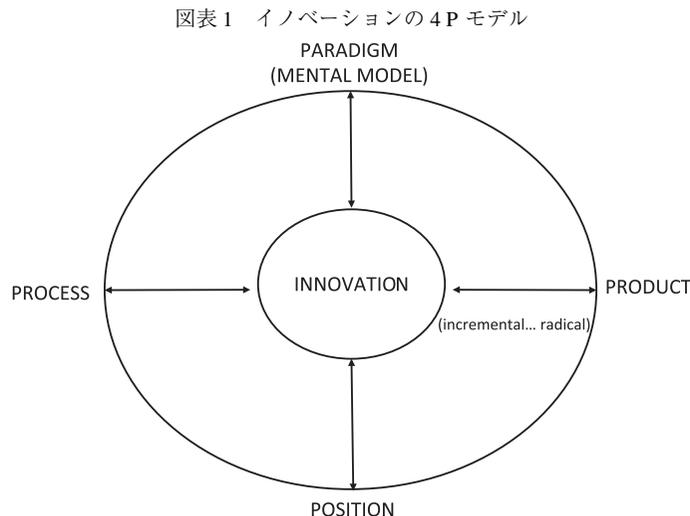
2. creation
3. breakthrough
4. improvement
5. combination
6. arrange
7. brokering

これら7つの語のうち、イノベーションというと前半の **change, creation, breakthrough** の印象があり、消費者が取り組むには難しい気がします。しかし、後半の **improvement, combination, arrange, brokering** といった意味合いも含めてとらえると、イノベーションの敷居は低くなります。

5. イノベーションの対象の広さ

シュンペーターや近能・高井の説明でも明らかなようにイノベーションの対象は製品に取り入れられた技術だけではありません。生産や流通の方法もイノベーションの対象となります。さらに、ティッドとベサント (2014) は、ものの見方も含めています。両氏はイノベーションの対象として、Pで始まる4つの語を提示しています。Product, Process, Position, Paradigm をあげて4Pモデルと呼んでいます。図表1に示した円形を念頭に置き、イノベーションの羅針盤とも表現しています。

この円は何を表しているのでしょうか。プロダクトのところであれば、同心円の外側が **radical** (革新的) なイノベーションを、内側が **incremental** (漸進的) なイノベーションを意味しています。この図に自社や業界のイノベーションを配置することにより、その分布状況を把握できます。



4Pのうち、プロダクトのイノベーションがもっとも理解しやすいでしょう。新しい機能をもったり、これまでよりも高い性能を発揮したりする製品が該当します。図のなかでプロダクトと向かい合わせに位置するプロセスは製造や販売などのプロセスを指します。ティッドとベサントはトヨタ生産システムをプロセスのイノベーションの例にあげています。

ポジションのイノベーションとはプロダクトについては大幅に変更せず、ターゲットを変えたり、便益の変更を訴えたりするものです。これは、ティッドとベサントがあげた例ではありませんが、近年の興味深いものとして炭酸水を紹介します。もともと日本では炭酸水を直接飲む習慣は根づいていませんでした。しかし、飲料メーカーの社員が炭酸水を直接飲む人が増えていることを見出し、500 ml のペットボトル入り炭酸水を2011年に売り出しました。ウィルキンソンという100年ほど前からあるブランドを用いながらも、ターゲットや便益は変えてヒットに仕上げました（販促会議、2014）。これはポジションのイノベーションの成功例といえるでしょう。

最後のパラダイムは4つのうちでもっとも難しいかもしれません。ティッドとベサント（2014, p.24）はパラダイムのイノベーションについて次のように説明しています。

Changes in the underlying mental models which frame what the organization does

underlying とは何かを下支えすること、基礎となることを意味します。組織行動の枠組みのさらに基礎となる心的モデルがパラダイムとなります。両氏はパラダイムのイノベーションの例としてダイソンの家電製品や iTunes のプラットフォームをあげています。

心的モデルと表現されるパラダイムもイノベーションに含まれるとなると、その概念が漠然としてきて、とらえにくくなります。そこで、あえて抽象化したイノベーションの定義もあげてみましょう。日本におけるユーザーイノベーション研究の第一人者である小川（2000, p.6）はイノベーションを次のように定義しています。

顧客が持つ問題の解決のための、新しい情報の利用

イノベーションの本質に、問題解決と新しい情報の利用があることを意識すると、ポジションやパラダイムの変更もイノベーションであることが理解しやすくなります。

6. 企業は消費者イノベーターを発見できるか

製品やサービスを自分で創りあげてみたい、改良してみたいと思う人は多そうです。では、実行に移している人はどれくらいいるのでしょうか。ここで消費者イノベーターの人数を見てみましょう。ヒッペルや小川ら（2011）は消費者イノベーションの件数やそこに投じられた費用などについて、日・英・米の3か国で調査を行っています。本稿では、この調査から日本における消費者イノベーターの数に関する部分を紹介します。

日本の調査では18歳以上の2,000人から回答を集めています。そのなかで消費者イノベーションを経験した人の割合は次のようになります。製品を創造した経験のある人が1.7%、既存製品を改良した経験のある人が2.5%、製品創造と改良の両方の経験がある人が0.5%でした。製品創造と製品改良のうち、少なくともどちらか1つの経験をもつ人は3.7%になります。3.7%を日本の18歳以上の人口にかけると、390万人が消費者イノベーションの経験があるものと推計できます。

この数字を多いと思いますか、それとも少ないと思いますか。小川(2013)によれば、390万人という数字は日本の会社で係長・主任として働く人の数に近いとのこと。このようにほかの例から390万人の大きさを感じ取ってみましょう。ゼミの学生と探してみたところ、四国の人口が同規模であることがわかりました。それから、『日本国勢図会』で同じような数字を探してみると、1980年の出国日本人数にたどりつきました。ちなみに、日本政府観光局によれば2015年の出国日本人数は1,620万人となっています。

こうしてみると390万人という数字は大きく感じられますが、産業ごとに割っていくと当然小さくなります。日本標準産業分類では、産業の大分類が20あります。Aの農業・林業、Bの漁業、Cの鉱業・採石業・砂利採取業と続き、Tの分類不能な産業で締めくくられています。とても大まかになることを承知で390万人を大分類の数の20で割ってみましょう。すると、1つの産業あたり19万5千人となってしまいます。こうして見ると数字が小さく感じられます。

消費者イノベーターと目される人は何を生み出しているのでしょうか。ヒッペルや小川ら(2011)の調査報告であげられた例を2つ紹介します。1つは住生活関連のもので、電子レンジを使ってご飯を炊く容器です。もう1つは医療関連分野のもので、身体の不自由な人が片手で着たり脱いだりしやすい衣服です。企業がこのような消費者イノベーションを発見し、自社の商品に取り込むことは可能なのでしょうか。

日本においては、消費者イノベーションの情報は表立って発信されていないようです。上記の調査によれば、製品創造、あるいは改良の経験があると答えた70名強のなかでイノベーションの情報を知人や企業と共有した人は11%でした。自身のイノベーションが知人や企業によって実際に採用されたとする人はわずか5%です。それから、自らのイノベーションを保護するため知的財産権の申請をした人はいませんでした。こうしてみると、消費者イノベーターの9割近くの人が成果を外部に発信していない、あるいは伝えられていないことになります。小川(2013)は著書『ユーザーイノベーション』のなかで、390万人は絶対数としては多くても、特定の製品分野に絞ると、割合でいえば1%を切り、消費者イノベーターの所在を企業が突き止めるのは難しいと述べています。

7. 消費者イノベーションって日曜大工のこと？

前節で消費者イノベーターを発見するのが難しい理由がわかりました。しかし、市街地にも郊外にもホームセンターがあり、来店客でにぎわっています。これらの人々と消費者イノベーター

は異なる人なのでしょう。

先に述べたように消費者イノベーションの学術研究は2000年以降に盛んになりました。しかし、自らものをつくる消費者はそれ以前から存在しています。トフラー（1980）は著書『第三の波』のなかで、自ら生産したものを消費する「プロシューマー」がいつそう存在感を増すと、将来を見通しました。特に、日曜大工を中心としたDIY（ドゥ・イット・ユアセルフ）産業とその消費者に注目しています。1970年代当時、米国で日曜大工向けの電気工具や資材の販売量が伸びていたからです。

日本でもDIY市場は拡大してきました。日本ドゥ・イット・ユアセルフ協会によれば、ホームセンター各社の店舗数合計は1970年代から右肩上がりに増えてきました。よく知られているところでは、東急ハンズの開業は1976年で40周年の節目を迎えました。いま全国的に店舗を展開しています。ホームセンターの店舗数とは異なり、日曜大工を趣味にする人は2009年以降、減少傾向にあります。『レジャー白書』では、2015年の日曜大工への参加人口を1020万人と推計しています（日本生産性本部余暇創研，2016）。

消費者イノベーションと日曜大工は似ているように思われますが、どうでしょうか。日曜大工にはいろいろな形態があります。作り手が設計から手掛けるものもあります。一方、「DIYキット」と呼ばれる事前に用意された部材を組み立てる方式もあります。キットの種類は学習机、本棚、椅子、楽器など、多岐にわたります（モノ・マガジン，2016）。この場合、設計は済んでおり、組み立てや塗装などを作り手が分担することになります。

以下に示したのは企業における一般的な製品開発プロセスです。ウルリッチとエッピング（2012）が提示したプロセスを参考にしました。これをイノベーションのプロセスとみなしましょう。キットの組み立てだけを行う日曜大工はイノベーションに相当するのでしょうか。下記のプロセスでいえば、製造だけ行うことになります。やはり、企画、コンセプト開発、設計といったところを作り手が担っていないと新しい価値を創造しているとはいいたいでしょう。したがって、日曜大工は消費者イノベーションに相当するものと、そうでないものとに分けられそうです。

1. 企画
2. コンセプト開発
3. システムレベル設計
4. 詳細設計
5. 試験・修正
6. 量産準備
7. 製造

では、消費者イノベーションにせよ、日曜大工にせよ、個人が自ら企画や設計を行えば、消費者イノベーションをしていることになるのでしょうか。近年、デジタル機器を用いて自ら設計や

製作を行う人たちが「メイカーズ」と呼ばれ、関心を集めています。メイカーズの活動は広がりを見せ、「メイカムーブメント」ともいわれています(アンダーソン, 2012)。メイカーズの活動を例に、自ら設計する人がイノベーターなのか考えてみましょう。

まずはメイカーズのことを説明します。アンダーソン(2012, pp.31-32)はメイカーズの特徴として、デジタル機器を利用してその画面上で設計する、デスクトップの工作機械で製造する、標準化された設計ファイルを通して企業に製造を依頼する、ウェブ上で自分の作品を公開して仲間と共有する、といった点をあげています。

デジタル設計やデスクトップ製造を行うことがメイカーズの特徴にあげられています。これらの活動をリフキン(2015, p.138)はマニファクチャでなく、「インフォファクチャ」(情報による製造)と呼んでいます。とはいえ、必要な機器を個人が自前で揃える必要はありません。CAD, 3Dプリンター, レーザーカッターといった専門的で高額な機器を一時利用できる施設が増えてきました。日本経済新聞(2016年5月8日)によれば、2011年以降、こうした施設が全国に少なくとも30ヶ所は開所したとのこと。京都にも複数の施設があります。

メイカーズと呼ばれる個人はデジタル機器を活用して設計や製作を行っています。したがって、消費者イノベーションを実践しているといえそうですが、どうでしょうか。テレビ東京の経済情報番組、ワールドビジネスサテライトで「広がるものづくりスペース」(2016年2月18日)と題した特集が組まれました。このなかでカフェに設置されたレーザーカッターでアクリル板を加工し、液晶画面用のカバーを製作、販売している人が紹介されていました。アクリル板を何枚も重ねて、市販の液晶画面のパーツを挟み込むことにより、モニターとして使用できます。この人はアクリル板の設計データをカフェに持ち込み、そこで裁断したものを7,000円で販売していました。2ヶ月で25個売れたとのこと。

このアクリル板の設計、製作はイノベーションといえるのでしょうか。ゼミ学生に問いかけたところ、イノベーションとみなすにはどこか違和感があるとの発言がありました。その理由として、売れてはいるが、新規性が高いとは思えないし、ごく一部のユーザーが使っているだけで使用の広がりも見通せないからとの説明がありました。ここで、イノベーションの要点を再確認してみましょう。

- ・アイデアから価値を生み出すプロセス
- ・これまでにない新しい価値をもたらして新規需要を創出
- ・問題解決のための新しい情報の利用

アクリル板を切り出したものを重ね、液晶画面を包み込み、パソコンなどのモニターとして使えるようにする。このような構造と機能は、商品として実際に売れていることから、何らかの「新しい価値」を備えていることがうかがえます。ニュース映像で実物が映し出されていました。透明なアクリル板で液晶画面を挟み込むと、独特の外観をもつモニターになり、「新しい情報の利用」ともいえそうです。

ただ、購入した液晶画面を別途購入したアクリル板で包むことは広く普及しそうな行為とはいえません。そもそも液晶モニターは完成品として多くのメーカーから売られています。このメーカーの製品に「新しい価値」を見出せるかどうか、イノベーションとみなせるかどうかは評価する人によって大きく変わりそうです。

第3節でイノベーションの定義について論じました。新規需要がキーワードの1つであることを指摘しましたが、その規模は論じていませんでした。アクリル板を設計、製作し、25人が購入した。この規模は新規需要の創出といえるのでしょうか。イノベーションとみなすには市場規模が小さすぎるのではとも思われます。

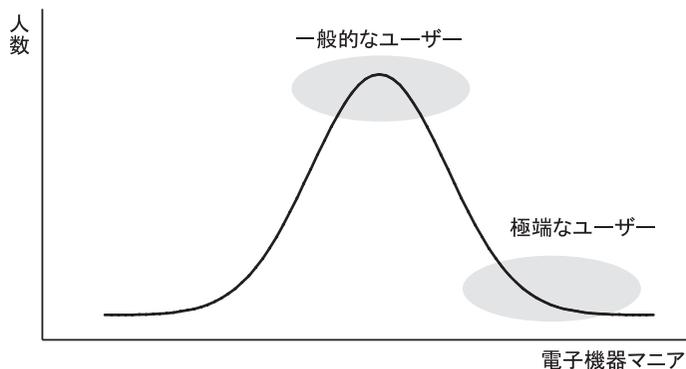
アクリル板の液晶画面ケースを購入した人を電子機器への思い入れの強いマニアとします。この製品を評価しようとしたゼミの学生が一般的な電子機器のユーザーだとします。ゼミ学生の目には、アクリル板を購入した人は図表2の曲線の端に位置する極端なユーザーに映るのではないでしょうか。

前節で消費者イノベーションの例として紹介した電子レンジでご飯を炊く容器についても検討してみましょう。こちらも個人が設計と製作を行っているものと思われれます。しかし、「これまでにない新しい価値」、「新規需要の創出」といった面に突き合わせると、イノベーションとみなすのにためらいが生じます。

第9節で述べる通り、消費者イノベーションにおいてビジネスを目的とする人は少数です。自分で成果を利用するため、開発プロセスを楽しむためにイノベーションに取り組む人が中心となります。つまり、新規需要の創出を目的としていないのです。消費者イノベーションにおいては、個人的に、あるいは特定のグループ向けに製品を創造したり、改良したりするのが普通といえます。

本節の議論を通して、消費者イノベーションが「消費者」の意味合いから2つに分けられることに気づきました。1つはほかの大勢の消費者からも共感を得られるイノベーションです。もう1つはある消費者がごく個人的な目的で問題解決をはかるもので、市場規模が限られているイノベーションです。学習や研究で行う意見交換などにおいて、どちらの意味で消費者イノベーショ

図表2 極端なユーザーと一般的なユーザー



(出所) 筆者作成。

ンを論じているのか確認し合う必要があります。

8. リードユーザーによる用途のイノベーション

前節で指摘した通り、製品などの企画や設計を自ら行うことが消費者イノベーションの基本的条件となります。ただし、その企画や設計がほかの消費者から共感を得るようなものもあれば、そうでないものもあります。本節では、転用によって、ほかの多くの消費者から賛同を集めた消費者イノベーションを紹介します。それから、やはり転用においても個人的なものがありうることも指摘します。

既存のモノを本来の用途と別の使い方をする。これを転用といいます。野外活動研究会という研究グループはフィールドワークを行い、路上で観察した転用例を多数報告しています。グループメンバーである岡本(2003)は炊飯器・やかん・鍋・釜など、さまざまな器が植木鉢に転用されていたことを報告しています。これらは不用品でしたが、「転用の知恵」(岡本, 2003)で生き残りました。こうした間に合わせによる転用にはおかしみもあり、つい引き込まれてしまいます。

本節では、不用品ではなく、使用可能なものの転用による消費者イノベーションを紹介します。これを用途イノベーションや用途革新といいます。代表例として、先に紹介したマスキングテープがあげられます。工業用のマスキングテープをカフェの女性オーナーや知人の女性が雑貨・装飾用に用いていました。女性たちはこの用法を広めたいと展示会を催し、自主製作本も発行しました。さらに、工業用マスキングテープのメーカーに雑貨・装飾用のテープを作ってもらべく行動に移します。とりわけマスキングテープ専門のカモ井加工紙には重点的に働きかけ、同社も応えて共同で製品開発を進めました。メーカーが「頼みもしないアイデア」をユーザーが積極的に提示し、雑貨・装飾用のマスキングテープは商品化にいたりました(堀口, 2015)。その後はよく知られている通り、雑貨・装飾用途のマスキングテープは普及していきます。

別の例もあげてみましょう。アウトドア向けの自動車を街中で乗る「街乗りクロカン」という現象が1980年代後半から見られるようになりました(鷺田, 2015)。もともと降雪地や悪路での走行を意図していた車種が市街地でもよく使われるようになったのです。これも消費者による用途イノベーションといえます。鷺田(2015)は「価値転換現象」と呼んでいます。

用途イノベーションのその後を見てみましょう。カモ井加工紙のマスキングテープの売上は初年度が約1億円、その後、4億円、7億円、10億円と順調に伸びていきました(堀口, 2015, p.48)。アウトドア向け自動車については、三菱自動車、富士重工業、スズキが「街乗り」を意識した仕様のものを商品化し、その後、トヨタやホンダといったフルラインメーカーが追随していきます。現在ではSUV(スポーツ・ユーティリティ・ビークル)というカテゴリーが乗用車市場のなかで重要な位置を占めるようになりました。

用途のイノベーションの面白いところは設計情報がモノから用途構想へと逆転するところです。一般に、設計は顧客ニーズにもとづく用途の構想が先にあり、それが製品の設計、製造工程

の設計へと反映されていきます。こうした一連の設計情報の連鎖を藤本（2007）は設計情報の転写と表現しています。製造企業は製品設計情報を創造し、材料などの媒体に転写し、製品を通して設計情報の束を市場に向けて発信する。消費者はその情報を受信し、解読し、顧客満足を得る。同氏はこのように設計情報の連鎖をとらえています。用途のイノベーションでは、ユーザーは設計情報の束をくくり直し、新しい用途設計の情報を市販品に転写していると理解できます。

市場に投入された実物があるのも用途イノベーションの強みです。完成品がプロトタイプになるのですから、高い精度で設計情報の転写ができます。すでに市場に定着した製品を媒体にした用途の考案だからこそ、革新と普及の両立がはかれたのでしょうか。

では、用途のイノベーターはどれぐらい存在するのか。小川と堀口の両氏は用途イノベーションに焦点を絞った消費者イノベーションの調査を行っています。調査結果の概要が小川（2013）『ユーザーイノベーション』に掲載されていますので、こちらから紹介します。第6節で取り上げた消費者イノベーションの数に関する調査とは別になりますので、気をつけてください。

用途イノベーションの調査でも2,000人から回答が集められました。用途イノベーションの経験をもつ人は2,000人中35名で、その割合は1.8%でした。割合が2%弱と低いのは消費者による用途イノベーションであるかを見極めるため、いくつものふるいにかけたからと考えられます。この調査では以下のように7段階のふるいが設けられました（小川，2013，p.45）。同様の調査を行う際の参考になりますので、列挙しておきます。

1. 仕事のために行いましたか
2. 自分より先に行った人がいますか
3. 市販品で同等のものが買えますか
4. メーカーが提案していない使い方でしたか
5. 新しい機能を含んでいましたか
6. その使い方を2回以上行いましたか
7. その使い方を日常的に行っていますか

この調査で明らかになった用途イノベーションをいくつか紹介します。魔法瓶で大豆の煮豆を作ってしわが寄るのを防ぐ、掃除機で昆虫採集を行う、工芸・工作の用途で電動歯ブラシにより金属研磨を行う、といった例があります（小川，2013，pp.46-47）。これらの用途を考案したイノベーターは図表2に当てはめるとどこに位置するのでしょうか。直観的な考察で根拠に乏しいのですが、一般的なユーザーというよりは、極端なユーザーに近そうです。

極端なユーザーは一般的なユーザーが気づいていないニーズを抱えていることがあります。そのなかでもリードユーザーは多くのユーザーが将来抱く可能性のあるニーズを先行して感じ取っており、企業にとっても重要な存在とされています。雑貨・装飾用のマスキングテープを考案した女性たちはリードユーザーといえるでしょう。企業がこのようなユーザーから先進的なアイデアを得て、製品開発につなげていくことをリードユーザー法といいます。

ただし、リードユーザー法には課題、弱点があります。それはニーズの先行性や需要の程度が市場化のあとになって判明する点です。マスキングテープの事例では、女性たちはカモ井加工紙以外にも多くのメーカーに支援を求めましたが、うまくいきませんでした。その理由の1つに、ニーズの先行性が理解されなかったことがあげられます。

雑貨・装飾用の市場の拡大をふまえると、カモ井加工紙以外のメーカーは機会損失というコストを支払ったともいえます。ただ、これは事後的にわかったことです。こうしたリードユーザー法の課題を解決する方法として、第10節で論じる集団的な消費者によるイノベーションがあります。

雑貨・装飾用のマスキングテープや街乗りクロカンの考案者は極端なユーザーでありながらもリードユーザーだったといえます。一方、魔法瓶、掃除機、電動歯ブラシの例は極端なユーザーに限られた用途イノベーションに思われます。なぜ、一部のユーザー限定の消費者イノベーションになってしまうのでしょうか。これは、次節で述べる消費者イノベーションの動機や目的とも関係があります。

9. 消費者イノベーションの動機

第7節では、消費者が自ら企画や設計をしたとしても、評価者によってはイノベーションとみなしにくいことを指摘しました。それから、第8節で述べたように用途のイノベーションにおいても極端なユーザー限定のものがありそうです。このように特定のユーザーに限定される要因として、消費者イノベーションの動機が非ビジネス的であることがあげられます。

本節では、消費者イノベーションの動機を確認するとともに、企業が消費者イノベーションの成果を取り入れる意義についても考えてみましょう。ラーシュとヒツベル(2013)による *Innovation process benefits: The journey as reward* と題した論考を紹介します。消費者がイノベーションのプロセスを楽しんだり、そこから学んだりするためにイノベーションに参加していることを指摘した論文です。要旨は以下の通りとなります。

- ・個人がイノベーションに参加する目的として、その成果の使用があげられるが、プロセスに参加することも重要な目的であることがわかった。
- ・イノベーションのプロセスから得られる便益の例として、楽しさ、学習、名声の獲得があげられる。
- ・企業が消費者イノベーションの成果を取り込もうとする際、イノベーションのプロセスに関する便益を適切に提供できれば、その成果を入手するコストを下げるができる。

この論考の著者によると、イノベーションのプロセスを楽しむ人が脚光を浴び始めたのはオープンソースのソフトウェア開発においてでした。オープンソースソフトウェアとは無償でユーザーに提供されるだけでなく、一定の条件を満たせばユーザーもプログラム開発に参加できるもの

を指します。この種のソフトウェアに関して、高度な技能をもっているプログラマーが自発的に、無償で開発に協力していました。それはなぜかという疑問から参加動機の調査が行われました。調査の結果、質の高いソフトウェアを利用したいから開発に参加したとの回答が最多であったことわかりました。これに加えて、イノベーションに参加することから楽しみを得たい、学びたいとの動機も重要なものとして確認されました。

ラーシュとヒッペルは上記のソフトウェア調査のほかに、2つの消費者イノベーションの動機調査を紹介しています。1つはフィンランドにおける消費者イノベーションの動機調査です。もう1つはホワイトウォーター・カヤック（WWK）という急流下りのスポーツ競技における消費者イノベーションの動機調査です。図表3は動機の内訳を示したものです。

この結果からイノベーションの成果を使用したいとの目的が多いことがわかります。次の行にある、イノベーションの成果を販売し、利益を得たいとの動機はとても少なく、フィンランド調査では3%、WWK調査では1%に過ぎません。その下のイノベーションのプロセスに関する動機が意外に多く驚かされます。イノベーション創造を楽しむ、他者を助ける、イノベーション創造から学習、の3項目を足し上げるとフィンランド調査で45%、WWK調査で35%にも及びま³ず。

ラーシュとヒッペルは、ユーザーイノベーションの研究者であるフラーによる別の調査結果にも言及しています。フラーはウェブ上で消費者がアイデアを出し合った例における参加動機を調べました。調査対象製品はベビーカー、携帯電話、リュックサック、宝飾品など、多岐にわたります。フラーはイノベーションへの参加動機において、イノベーションへの内発的な関心（intrinsic innovation interest）と好奇心がもっとも強いものであったと報告しています。内発的なイノベーションへの関心とは、イノベーションそのものに関心を寄せるという意味で、プロセス関連の参加動機に相当します。

ラーシュとヒッペルはイノベーションの動機を使用・販売・プロセスの3つに大別し、三角形

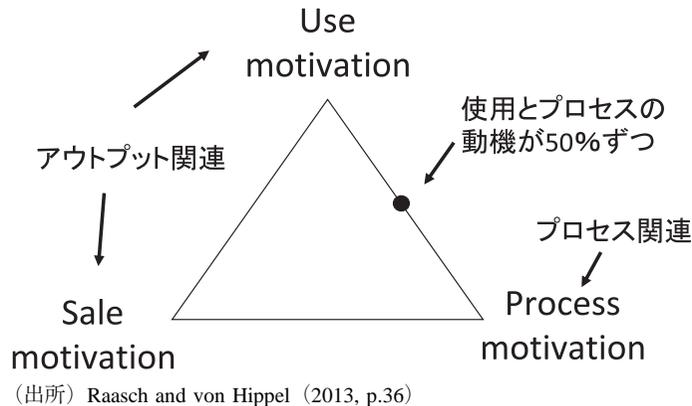
図表3 消費者イノベーションの動機

	フィンランド調査 サンプル数 176	WWK 調査 サンプル数 201
アウトプット関連の動機		
イノベーションの使用からの便益に期待	51%	61%
イノベーションの販売からの利益に期待	3%	1%
プロセス関連の動機		
イノベーション創造を楽しむ	20%	17%
他者を助ける	13%	10%
イノベーション創造からの学習	12%	8%
その他	0%	2%

（出所）Raasch and von Hippel（2013, p.35）

3 ホワイトウォーター・カヤックの調査例については小川（2013）『ユーザーイノベーション』の第3章でも紹介されています。

図表4 イノベーションの動機



の図で示しました(図表4)。このうち、使用と販売の目的についてはイノベーションのアウトプットに関連した動機として、まとめることができます。

三角形の辺で点を打ったところは参加動機の50%が使用で、50%がプロセスから得られる便益であることを意味しています。これは想像上の例です。この人が仮に消費者イノベーションに1,000ドル相当の時間と材料をつぎ込んだとします。この場合、当人は自らのイノベーションの金銭的評価を500ドルと安く値踏みする可能性があります。なぜなら、イノベーション自体を楽しんでいるところもあり、その部分には値をつけないとの前提を置いているからです。イノベーションへの内発的な関心を高めることができれば、企業はコストをかけずに消費者のアイデアを取り込むことが可能になると著者は主張しています。

それからコスト削減だけでなく、プロセス関連の動機による参加者が増えることはアイデアの多様化にもつながると述べています。消費者イノベーションへの評価が使用と販売面からなされるとします。すると、参加候補者は製品の機能や性能について理解し、ニーズの自覚をもっている人に偏りがちになります。その結果、成果を取り込もうとする企業の意向に沿ったアイデアばかりになることが心配されます。ここにイノベーションのプロセスを目的とする人が加わると、参加者が多様になります。イノベーションへの参加者が多様になったり、それぞれの人のイノベーションにおける裁量が広がることをイノベーションの民主化といいます。プロセスを目的とする人にも民主化が及ぶことにより、アイデアも幅広くなることが期待できます。

とはいえ、プロセス関連の動機による参加者が増えることについて、落とし穴があることを著者は指摘しています。参加することに意義を見出す人は自らのアイデアや活動の質にさほど関心をもたないかもしれないのです。

この点について著者は次のような架空の例をあげて説明しています。新しいカヤックの開発にプロセス目的で参加する人は、船体の浮力ですら無関心であるかもしれないと述べています。負の多様化を回避するには以下に引用した通りイノベーションを推進する組織の立場から評価基準を定め、それにもとづいて参加者に報酬を提供する必要があります(ラーシュとヒッペル, 2013, p.37)。

To deal with this, project sponsors must tie project participation rewards tightly to the quality of the output created, from the sponsoring organization's perspective.

本節に関する私の疑問です。イノベーションのプロセスを楽しむ目的で参加した人は本当に低価格、低報酬でアイデアを提供してくれるのでしょうか。行動経済学でいう保有効果や所有意識（アリエリー、2013）も手伝って、相場を超える買い取り価格を期待する人がいるかもしれません。この点についても事例研究の余地があるといえます。

10. 集団的な消費者によるアイデアの創出と選別

企業が消費者のアイデアを製品開発に取り入れる際、課題になるのが市場性の判別が難しい点です。特に、リードユーザーと目される人のアイデアについてはニーズの先行性や需要を評価するのが難しくなります。こうした課題を解決するため、市場化前に多くの消費者の意見を聴取する方法があります。集団的な消費者イノベーションやクラウドソーシングと呼ばれます。

集団的な消費者によるイノベーションとはどのようなものなのでしょうか。キングとラクハーニ（2013）の論考をもとに確認してみましょう。この論考のタイトルは *Using open innovation to identify the best ideas* となっています。オープンイノベーションを用いて最善のアイデアを特定化する、といった意味です。オープンイノベーションの語が使われていますが、この論考は企業による消費者イノベーションの活用を中心に論じています。論考の要旨は以下の通りです。

- ・イノベーションはアイデア創出とアイデア選別の2段階に大きく分けられる。
- ・イノベーションを外部の人に委ねる、つまりオープンにするのであれば、アイデア創出をオープンにするのか、アイデア選別をオープンにするのか、あるいは両方ともオープンにするのかを決めないといけない。
- ・アイデア創出をオープンにするのであれば、イノベーターが優良なアイデアの公開を渋ることを解決しないとイケない。
- ・アイデア選別をオープンにするのであれば、選別にあたる外部の人を当該組織が適度にコントロールすることが重要となる。
- ・アイデア創出もアイデア選別もオープンにするのであれば、新しいビジネスモデルの構築が必要となる。

この論考の冒頭で、多くの人からアイデアを募ったものの、うまくいかなかった例が紹介されています。クラフト・フーズ・オーストラリアがベジマイトというパンなどに塗る調味料のネーミングコンテストを行いました。ベジマイトはオーストラリアで広く食されているものです。味噌のような独特の風味があります。チーズ風味のものが新発売されることになり、ネーミングコンテストが行われました。同社はコンテストの結果をもとに *iSnack 2.0* という名前をつけようと

しましたが、嘲笑の聲が広がったため、不採用としました。同社はあらためて6つの候補作をあげて投票の機会を設け、Cheesybite という名前をつけました。

これはアイデア選別のオープン化が難しいことを物語る例です。集団やコミュニティ内の相互作用により得られる知識や洞察を集合知といいます。集団により新しい知識が創発的に生み出される利点がありますが、「衆愚」ともいえる誤った判断や行動がとられることもあります (ブリスキン他, 2010)。企業が消費者の集合知をもとにイノベーションを進める際にもプラスとマイナスの両面があります。

要旨のところでも述べた通り、キングとラクハーニはイノベーションを (1) アイデア創出と (2) アイデア選別の2段階でとらえています。前者のアイデア創出については、企業が外部に委ねることは比較的多く行われてきました。後者のアイデア選別については、外部委託の経験は企業に蓄積されてきませんでした。選考の終盤を組織外に委ねるのは企業の存在意義にもかかわることになりますので、後者の例が少ないのは当然といえるでしょう。しかし、アイデア選別についてもアパレル産業などでオープン化を実践する企業が見られるようになりました。組織外の人たちは独自の専門知識や視点を備えており、潜在的な価値をもっていると著者は評しています。

アイデア創出とアイデア選別のそれぞれを組織外にオープンにするのか、しないのかで分類したものが図表5です。アイデアの創出も選別も組織内で行うのは「伝統的イノベーション」となります。アイデア創出では組織外の意見を取り入れるが、選別は組織内で行う場合は「イノベーション・トーナメント」と呼ばれるものになります。日本ではアイデア・コンテストといった名称で新製品企画の公募が行われています。一方、アイデアの創出は組織内で行い、その選別を投票などの形で組織外に委ねることは「承認コンテスト」と分類されています。最後に残った、アイデアの創出とアイデアの選別の双方を外部に委ねる場合は「コミュニティと市場主導のイノベーション」となります。

アイデア創出と選別のオープン化における留意点を、それぞれ第11節と第12節で確認してみましょう。

図表5 アイデア創出・選別のオープン化

アイデア創出	組織外	イノベーション・トーナメント	コミュニティと市場主導のイノベーション
	組織内	伝統的イノベーション	承認コンテスト
		組織内	組織外

(出所) King and Lakhani (2013, p.43)

11. アイデア創出のオープン化における留意点

まず、アイデア創出を外部に委ねる「イノベーション・トーナメント」の留意点を確認してみましょう。キングとラクハーニ（2013）は情報の本質をついた指摘をしています。第2節でオープンイノベーションについて触れたところでも述べたように、企業が組織外部の力を借りることは昔から行われてきました。その際、協力を求める組織や人と事前に契約をするのが一般的です。アイデアの帰属や取扱いについて事前に合意したうえでアイデア創出へと移っていきます。

しかし、アイデア創出を不特定多数の消費者にトーナメントのような形でオープンにした場合、アイデアの開示が契約より先になることがあります。この場合、とりわけ有望なアイデアをもっている人はアイデアが盗用されるのでは、適切に評価してもらえないのではと不安を抱きがちになります。この点について、キングとラクハーニ（2013, p.44）は経済学者アローが提示した情報に関するパラドクスを以下の通り説明しています。

[T]he value of an idea cannot be assessed unless it is revealed. But once it's revealed, the potential buyer has it and can decline to pay for it.

アイデアの価値を相手に伝えるには開示しないといけません。しかし、一旦開示してしまうと中身が相手に伝わってしまうので、相手が対価の支払いを拒む危険性があります。第4節で紹介した映画「幸せのきずな」では、主人公のカーズ博士が間欠式ワイパーの技術情報を売り込む際、自動車メーカーのエンジニアにどこまで開示したらよいかためらう場面があります。これも情報のパラドクスをめぐる葛藤です。消費者イノベーションの文脈においても、よいアイデアをもっている人が盗用などを恐れ、外部に公表するか迷うことも考えられます。

この課題解決のため、著者は2つの方法を提示しています。1つは、誠実に外部のアイデア投稿者と関係構築をはかり、実績と評判を高めていくというものです。もう1つはアイデア投稿やトーナメントのプラットフォームを提供する専門の仲介企業で、定評を得ているところと手を組むというものです。

このほか、アイデア創出をオープンにする際の課題として、参加者の負担があげられます。アイデアを出したり、投稿することに手間がかかったり、先が見通せない場合、参加者はなかなか増えません。このことへの対処として、著者はツールキットという設計のひな型を参加者に提供することや、課題を細分化して提示し、参加者の負担を下げることを提唱しています。

ここで日本におけるイノベーション・トーナメントの例をあげます。2000年から実施しているフェリシモの例を、同社ウェブサイトと清水（2012）の報告をもとに紹介しましょう。同社は雑貨や服飾などの通販企業です。Kraso という生活雑貨のブランドにおいて、商品企画のコンテストを行っています。「生活雑貨大賞」（現在は「雑貨大賞」と題したもので、アイデア創出のオープン化に相当します。

応募受付は年2回あり、それぞれ600ほどの作品が寄せられます。選考では、まずプランナーと呼ばれる社員があたり、50ほどの候補作に絞ります。その後、実用新案や意匠登録の点で問題がないかの確認があり、20~30の作品が最終選考に残ります。最終選考では、デザイナーや商品開発担当者のほか、過去の受賞者数名も審査にあたります。毎回2~3作品が優秀賞として選ばれているとのこと（清水、2012）。

2017年1月時点では、「くらしの雑貨」、「ファミリー雑貨」、「ビューティ雑貨」、変わったところでは、「猫雑貨」といった細分化されたテーマが設けられています。アイデアは同社が用意したプランニングシートに記入して応募します。シートには商品コンセプト、便益、価格、色柄、素材イメージなどを記入する欄が用意されています。このようなテーマ細分やプランニングシートは、キングとラクハニーが参加者の負担軽減のためと提案したツールキットと課題の細分化に通ずるものといえます。選考する企業からすれば、アイデアの質の確保と審査の効率化を意図したものといえるでしょう。

ウェブサイトに掲出の応募要項に目を移してみましょう。応募者の条件として、プロ・アマを問わないとしています。報酬については、1年の間に商品化されたものから5つの作品を年間優秀賞に選び、賞金として1万円のギフトカードを進呈するとしています。この金額から、プロセス関連の参加動機をもつ人も対象にしていることがうかがえます。

知的財産権に関することも見てください。プランニングシートがフェリシモに着いた時点で、特許などの出願の決定権が同社に移ることが明記されています。出願時には、あらためて応募者とフェリシモの間で覚書を締結することも記されています。

このコンテストでもそうですが、ほとんどの作品が選外となります。要項では選外となったアイデアの効力についても言及しています。選外となった作品は将来のフェリシモ独自の商品企画活動に対して制約を与えるものではないとの断りが記されています。フェリシモ独自の商品と選外作品が共通する場合において、過去の選外作品との照合調査、追加連絡、対価支払い義務などは負わない旨の了承も要項で求めています。雑貨であれば、企業のアイデアと消費者のアイデアが重複することも十分考えられます。こうした危険を見越して要項が整備されていることがわかります。

このようにコンテストの応募要項を見ることで、企業が何に留意しているかを学ぶことができます。

12. アイデア選別のオープン化における留意点

イノベーション後半のアイデア選別を外部に委ねる「承認コンテスト」については何に留意すべきなのでしょう。承認コンテストはアパレル産業で進んでいます。ファストファッションと呼ばれるアパレルメーカーが市場自体を承認コンテストの場として活用していることはよく知られているところです。ファストファッション型でないアパレルメーカーも市場をいわばコンテストの場として用いています。この点に関しては井上（2001）による先行研究があります。この研

究では、日本のアパレルメーカーが探索的に複数の仕様を市場投入し、その販売動向からエース品番を絞り込むプロセスが論じられています。

市場化前の段階で消費者による投票の機会を設け、アイデア選別をオープンにすることもあります。キングとラクハーニ（2013）の論考ではスレッドレスなど、海外アパレル企業の例が紹介されています。

こうしたアイデア選別のオープン化における留意点として、著者は、消費者の集合知が当該企業の戦略、ブランドの方向性、利益目標などと合致する保証がないことを指摘しています。元の文では以下の通り述べられています（p.45）。

However, while outsiders may have unique insight into the value of an idea, their concept of value is not always aligned with the company's strategy, brand or profit goals.

先に紹介したマスキングテープの例では、カモ井加工紙以外のメーカーは雑貨・装飾用途の提案に乗りませんでした。ニーズの先行性が不明であったことを理由にあげましたが、当該企業の生産システムと合わず、採用を見送ったメーカーもありました（堀口、2015、p.49）。マスキングテープの市場は立ち上がり、普及はしましたが、それが戦略や利益目標に見合うかどうかの判断は企業ごとに異なります。

こうした課題に対処するため、キングとラクハーニはアイデア選別をすべて外部に委ねるのではなく、要所を企業が担うことを提案しています。この点に関連づけて、スレッドレスの例を紹介しています。同社ではTシャツのデザインを公募しており、毎週800ほどのアイデアの投稿があります。800から100までの絞り込みにおいては、消費者の投票をもとに進めています。しかし、そこから先はスレッドレスが主体となって選別を行っています。こうした2段階の選別は自社の戦略や利益目標と擦り合わせる方法の1つとなります。

最後に、アイデアの創出も選別も外部に委ねている企業はあるのでしょうか。キングとラクハーニはこの領域を「コミュニティと市場主導によるイノベーション」と位置づけています。このタイプのイノベーションを進めるには、新しいビジネスモデルの構築が必要となります。企業の存在意義も見直さないといけません。この論考ではベンチャー企業による自動車の開発、製造の例などがあげられていますが、まだ事例は少ないようです。本稿では割愛します。

13. おわりに－企業にとっての消費者イノベーションのインプリケーションは10年不変か

この10年ほどの間によく見聞きするようになった言葉にレジェンドもあります。偉業を成し遂げた人や偉業そのものを指します。消費者イノベーションの世界で生きるレジェンドといえるのが無印良品（良品計画）の「体にフィットするソファ」です。2002年に発売開始され、2017年1月現在でも販売が継続しています。

この商品の開発がなぜ偉業かという点、集団的な消費者イノベーションやクラウドソーシングの要点を余すところなく抑えており、販売実績でも優れているからです。その要点を小川(2006)の報告から抜粋すると以下ようになります。

- ・投票のプラットフォームを提供する先進企業と提携する。
- ・会員登録した多数の消費者がアイデアを投稿し、その結果を共有する。
- ・イノベーション推進企業(良品計画)が整理、集約したアイデアを投票にかける。
- ・同企業が投票数の多いアイデアを掘り下げ、再度投票を行い、仕様を絞り込む。
- ・市場に出す前に需要を押し量るため、目標とする購入予約数を設定する。

このソファの目標購入予約数は50でした。この数字は難なく越え、市場での販売実績もよいものとなりました。では、無印良品はこの種のイノベーションを常に採用しているのでしょうか。小川(2006)が指摘しているように、無印良品では消費者イノベーションの活用を常設にはしていません。なぜなら、同社は設計思想的関連性を持たせながら商品を展開させているからです。消費者にアイデアの創出、選別を委ねるとこの思想が損なわれる危険があります。

良品計画のようないわばレジェンドといえる企業でも消費者イノベーションを主流には据えていないようです。これをふまえて企業にとっての消費者イノベーションのインプリケーションをどうとらえることができるのでしょうか。インプリケーションとは意義や含意のことです。小川(2006)は複線型開発の一環として消費者イノベーションの意義をとらえています。複線型とは、定番商品、探索型商品、ブランド・アイデンティ訴求型商品など、志向の異なる商品を組み合わせることを意味します。反対に単線型とはどの商品でも確実に利益を生むことを目標に開発していくことを意味します。複線型の開発には、市場での失敗リスクを回避したり、市場の機会が得られたりする利点があります。この文脈に置けば、さまざまな課題のある消費者イノベーションであっても採用を正当化しやすくなるでしょう。

複線型開発の一環として、企業にとっての消費者イノベーションの意義があるとの指摘は10年前になされていたことです。私の限られた知見によれば、今日においてもその意義は変わっていないようです。

企業が消費者イノベーションを採用しても、利益を生まないかもしれません。しかし、ユーザーの意見を集めるノウハウの習得、ユーザーのコミュニティづくり、ブランドイメージの向上などが期待できます。消費者イノベーションの企業にとっての意義や効果について、事例調査を通して更新していくことは、この分野の学習や研究の重要課題といえるでしょう。それから、本稿で紹介した事例は雑貨やアパレルといった特定の産業に偏っていました。商品や市場の特性と消費者イノベーションとの適合性、相性についても検討課題としてあげられます。

参考文献

アンダーソン、クリス(2012)『MAKERS-21世紀の産業革命が始まる』関 美和訳、NHK出版。

- アリエリー, ダン (2013) 『予想通りに不合理－行動経済学が明かす「あなたがそれを選ぶわけ」』熊谷淳子訳, 早川書房。
- プリスキン, アラン/シェリル・エリクソン/ジョン・オット (2010) 『集合知の力, 衆愚の罠－人と組織にとって最もすばらしいことは何か』上原裕美子訳, 英治出版。
- Christensen, C (1997) *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- 藤本隆宏 (2001) 『生産マネジメント入門 [II]』日本経済新聞社。
- 藤本隆宏・東京大学 21 世紀 COE ものづくり経営研究センター (2007) 『ものづくり経営学－製造業を超える生産思想』光文社。
- 販促会議 (2014) 「炭酸水ブームに火を付けたヒットのきっかけは」『販促会議』第 198 号。
- Hargadon, A (2003) *How breakthroughs happen: The surprising truth about how companies innovate*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- 堀口悟史 (2015) 「「頼みもしないアイデア」の事業化－ユーザーによる用途革新の事例をもとに」『流通研究』第 17 巻第 3 号。
- 井上達彦 (2001) 「スピードアップとアンチ・スピードアップの戦略的統合に向けて－(株)ワールドにおける情報化と製品開発システムの革新」『国民経済雑誌』第 184 巻第 1 号。
- 伊丹敬之 (2015) 『先生, イノベーションって何ですか?』PHP 研究所。
- King, A and K. Lakhani (2013) Using open innovation to identify the best ideas, *MIT Sloan management review*, Vol.55. No.1.
- 近能善範・高井文子 (2010) 『コア・テキスト イノベーション・マネジメント』新世社。
- リフキン, ジェレミー (2015) 『限界費用ゼロ社会－モノのインターネット』と共有型経済の台頭』柴田裕之訳, NHK 出版。
- モノ・マガジン (2016) 「テクに応じて気軽に挑戦。DIY キット」『モノ・マガジン』第 35 巻第 16 号。
- 日本生産性本部余暇創研 (2016) 『レジャー白書 2016』日本生産性本部。
- 小川 進 (2000) 『イノベーションの発生論理』千倉書房。
- 小川 進 (2006) 『競争的共創論』白桃書房。
- 小川 進 (2013) 『ユーザーイノベーション』東洋経済新報社。
- 岡本信也 (2003) 「日常物観察から暮らしの諸相を読む」野外活動研究会編『目からウロコの日常物観察』OM 出版。
- Raasch, C and E. von Hippel (2013) Innovation process benefits: The journey as reward, *MIT Sloan management review*, Vol.55. No.1.
- シュムペーター (1977) 『経済発展の理論 (上)』塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳, 岩波書店。
- 清水信年 (2012) 「リード・ユーザー法」西川英彦・廣田章光編『1 からの商品企画』碩学舎。
- Tidd, J and J. Bessant (2014) *Strategic innovation management*. Chichester: Wiley.
- トフラー, アルビン (1980) 『第三の波』徳山二郎監修, 鈴木健次・桜井元雄訳, 日本放送出版協会。
- Ulrich, T and S. Eppinger (2012) *Product design and development*. New York: McGraw-Hill.
- Von Hippel, E (2005) *Democratizing innovation*. Cambridge: MIT Press.
- Von Hippel, E, S. Ogawa and J. De Jong (2011) The age of the consumer-innovator, *MIT Sloan management review*, Vol.53. No.1.
- 鷺田祐一 (2015) 『イノベーションの誤解』日本経済新聞出版社。
- 矢野恒太記念会編 (2014) 『日本国勢図会 2014/15 年版』矢野恒太記念会。

新聞記事

「工房シェア「欲しい」を形に」『日本経済新聞』（朝刊）2016 年 5 月 8 日。

ウェブサイト

フェリシモ「フェリシモ雑貨大賞に、応募しよう」

<http://www.felissimo.co.jp/kraso/zakka/bosyu/> (2017年1月10日閲覧)

日本ドゥ・イット・ユアセルフ協会「年間総売上高とホームセンター数の推移」

<http://www.diy.or.jp/association/jigyō/transition.html> (2017年1月10日閲覧)