

消費者参加型製品開発の継続要因

目次

1. はじめに（研究背景と目的）
2. 先行研究（継続・非継続要因）
3. 先行研究からの仮説
4. 事例研究～消費者参加型製品開発の継続要因の検証
5. 仮説に対する検証
6. まとめ
7. 事例研究の紹介

指導講師 メンバー

西川英彦
秋田康一郎
荒井隆成
大伴崇博
清水秀樹
橋本和人
持田一樹

法政大学経営学部
株式会社 明治
杏林製薬株式会社
株式会社良品計画
日本通運株式会社
株式会社JECC
株式会社りそな銀行

要旨

近年、企業は製品開発のプロセスにおいて消費者と共に製品開発を行う消費者参加型製品開発事例が多く見られる。消費者参加型製品開発に関する環境の向上や有効性が示される一方で、様々な先行研究において消費者参加型製品開発が継続せず、休止・撤退が散見され、いまだに製品開発手法の一つとして確立していないという報告もされている。

はたして、継続の要因は何であろうか？これが本研究の問題意識である。

本研究では、まず先行研究から消費者参加型製品開発の継続要因として以下4点の仮説を立てた。

H1「高い販売成果があること」

H2「自社販売チャネルを有していること」

H3「ブランドコミュニティを有していること」

H4「高い製品関与度があること」

そして消費者参加型製品開発を実践した12社に対して、インタビューによる事例研究を行い、仮説の検証を行った。

検証の結果、我々が当初に挙げた継続要因の仮説からH1「販売成果」を外し、新たに「導入背景が製品開発起点」を要因に加えた。

さらに、これら四つの要因には因果関係があり、一定の因果ループが存在することが分かった。

1. はじめに（研究背景と目的）

- ◆インターネットの普及により、メーカーではなくユーザー自身のイノベーションを起こす能力と環境が向上している。

（加藤 2009、von Hippel 2005）

- ◆企業と消費者が共に製品開発を行う消費者参加型製品開発の事例が多くみられるようになってきている。

※消費者参加型製品開発:

『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動で行う仕組み』（小川・西川2006）

- ◆ユーザー主導の製品開発は、新規性や戦略的貢献を生み出し、メーカー主導の製品開発と比較して、高い売上と長い製品寿命という成果をあげている。

（Nishikawa et al. 2013）

- ◆消費者参加型製品開発に関する環境や有効性が示される一方で、この手法が事業として継続せず、休止・撤退しているケースが散見され、製品開発の手法の一つとして確立していない。

（小川 2002、岡田・加藤 2003、加藤 2004、加藤2009）

**消費者参加型製品開発が継続する要因や、
その要因に因果関係はあるのだろうか？**

2. 先行研究

➤ ユーザーイノベーションと消費者参加型製品開発

ユーザーイノベーションを企業が製品開発に積極的に活用

ユーザーイノベーションとは、ユーザーが製品やサービスを「使用する」ことで効用を受けようとするためにイノベーションを起こしている。（von Hippel 2005）



消費者参加型製品開発

消費者参加型製品開発とは、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動で行う仕組み（小川・西川 2006）

➤ 消費者参加型製品開発の継続要因と非継続要因

継続要因

- 『企業と消費者のコミュニケーション』
- 『ブランド・製品に対する関与』
- 『生産・販売におけるネットワークやチャネル』

非継続要因

- 『企業が参加者（＝消費者）を製品開発のパートナーとして取込めていない』
- 『コミュニティ形成や運営管理が不十分』
- 『ニッチ製品や小ロット製品が多い』
- 『コストやマンパワーに対する見返りとしての成果が得られない』

3. 先行研究からの仮説 ～ 4つの継続要因 ～



導出した仮説が消費者参加型製品開発の継続要因であるかを事例研究をもとに検証する

4. 事例研究 ～ 消費者参加型製品開発の継続要因の検証 ～

企業の抽出及び選定方法と結果

- ◆選定方法：「ユーザーイノベーション」「消費者参加型」「顧客参加型」「ユーザー参加型」「クラウドソーシング」「リードユーザー」の6つをキーワードとして検索し、消費者参加型製品開発に関するものを抽出
- ◆検索媒体：日経四紙「日本経済新聞朝タ刊（日経プラスワン含む）、日経産業新聞、日経流通新聞（MJ）、日経金融新聞と、Googleの上位100ヒット2013年9月1日時点）
- ◆抽出結果：13業種、57社を抽出
業種別としては、食品（17社）、製造小売（13社）、電気機器（7社）の順に多く上位3業種で65%を占めた。

57社の中から、消費者参加型製品開発を実施し実際に販売に至ってかつアクセス可能であった11社を選出。さらに消費者参加型製品開発支援企業のエルアイズの紹介によるハミューレを加えた12社を研究対象とし、**その12社に対して仮説をもとに半構造化インタビューを実施した。**なお本手法を支援する企業3社とリードユーザーに対してのプラットフォームを提供している企業1社にも補完的に取材している。

企業	概要		プロジェクト内容					導入背景	専門部署	継続
	業種	業績(億円)	開発製品	販売成果	自社販売有無	ブランドコミュニティ	製品分類	製品開発起点		
ニッセン	製造小売	1,776	ハビテラ(NISENオンライン)	○	○	○	買回品	○	○	○
丸井	製造小売	4,073	ラクチンシリーズ	○	○	○	買回品	○	○	○
フェリシモ	製造小売	432	生活雑貨大賞	○	○	○	買回品	○	○	○
良品計画	製造小売	1,580	モノづくり家具・家電	○	○	○	買回品	○	○	○
ハミューレ	製造小売	60	声のなぐり書き	○	○	△	買回品	○	○	○
東洋水産	食品	3,445	次世代ラーメン決定戦	○	△	○	最寄品	○	○	○
コクヨファニチャー	家具製造	813	消費者参加型のワークショップ	○	○	×	専門品	○	×	○
サッポロ	食品	4,924	百人ビールラボ	×	△	×	最寄品	×	○	×
月桂冠	食品	285	ムーデンガーデンネット	×	△	×	最寄品	×	×	×
カルピス	食品	130	フルーツカルピス開発プロジェクト	○	×	×	最寄品	×	×	×
亀田製菓	食品	813	柿の種 比率国民投票キャンペーン	○	×	×	最寄品	×	×	×
日産	自動車	96,296	空想くるま	×	○	×	専門品	×	×	×

継続

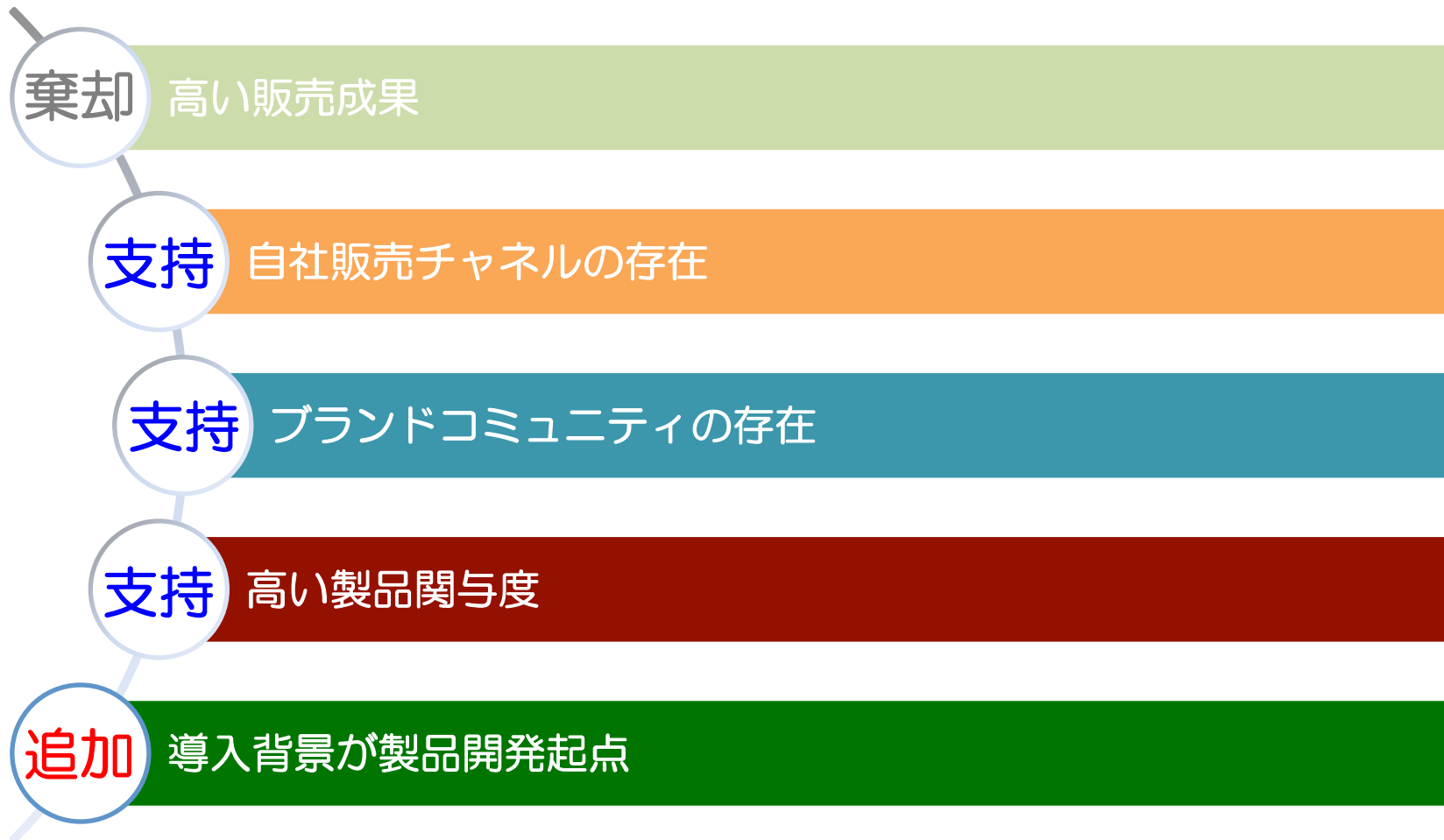


非継続



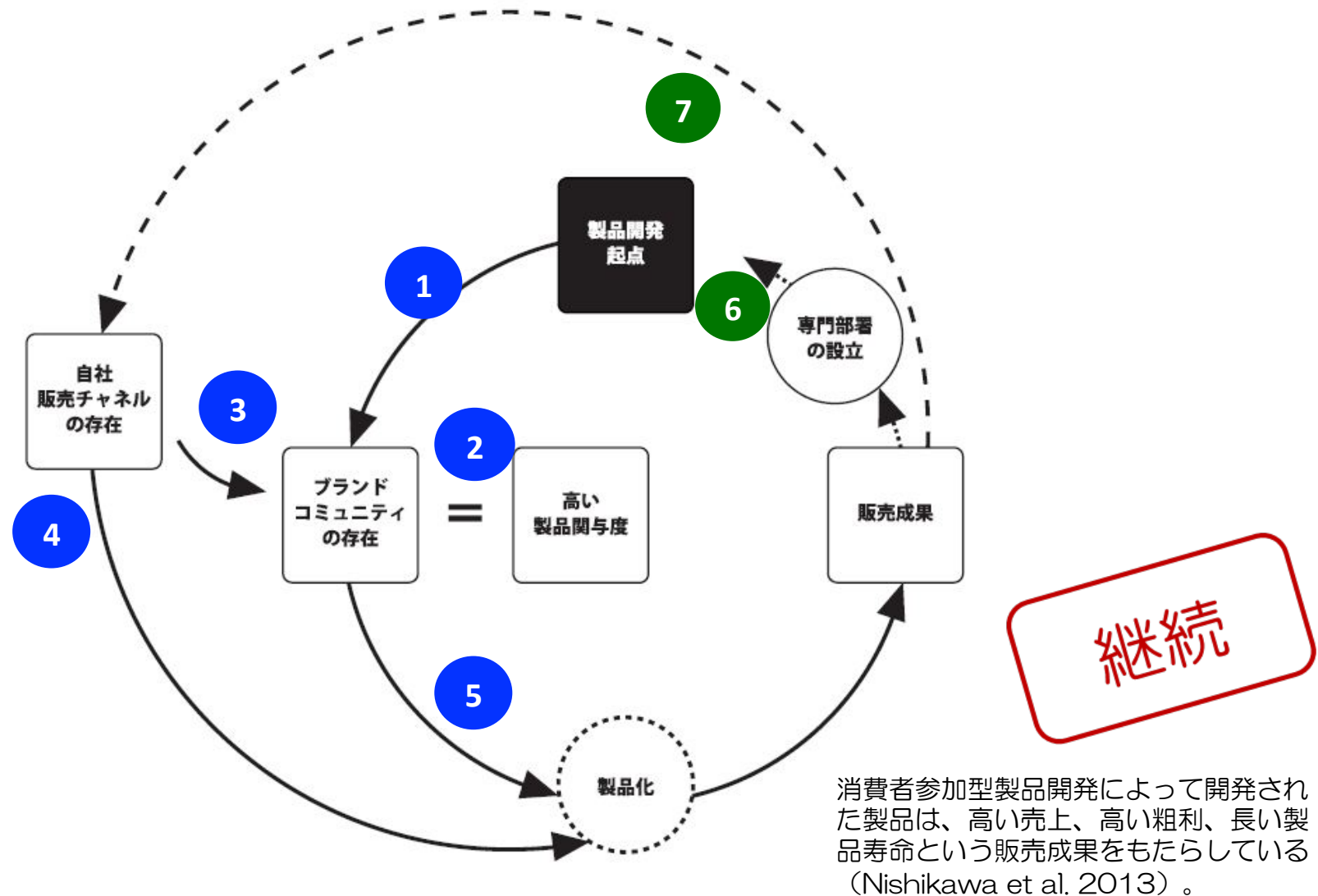
5. 仮説に対する検証 ～ 継続要因の検証 ～

先行研究から導出した仮説を事例研究から検証した結果、
継続要因から高い販売成果が棄却され、
他の3つの仮説は継続要因として支持された。
そして、我々は新たな継続要因を事例研究から導出した。



5. 仮説に対する検証 ～ 継続要因の因果関係 ～

事例研究から導出した継続要因の因果ループ



出所：著者ら作成

①『製品開発起点とブランドコミュニティ』

製品開発起点をもつ取組みは、消費者と企業のインタラクティブな関係を生み出し、継続的なブランドコミュニティが構築されていく。

②『ブランドコミュニティと製品関与度の高さ』

製品関与度の高さが、有効な消費者の意見を容易に集めることを可能とし、ブランドコミュニティを活性化・継続をさせる。

③『自社販売チャネルとブランドコミュニティ』

自社販売チャネルを有することで、開発テーマの制限がなくなり、ブランドコミュニティの活性化を助ける。

④『自社販売チャネルと製品化』

自社販売チャネルを有していると在庫リスクが軽減され、製品化への取組みを容易にする。

⑤『ブランドコミュニティと製品化』

ブランドコミュニティがあることで、ブランドに関与が高い消費者だけの意見を集めやすく、製品化を容易にする。

⑥『販売成果と製品開発起点』

こうして生まれた販売成果によって、専門部署が組織され、製品開発起点を持つ取組みがより本格化される。

⑦『販売成果と自社販売チャネル』

販売成果は自社販売チャネルの拡大を促進させ、安定的なチャネル確保につながる

6. まとめ

検証結果のまとめ

➤ 消費者参加型製品開発が継続する要因は4つ

- ① 導入背景が製品開発起点であること
- ② 自社販売チャネルの存在
- ③ ブランドコミュニティの存在
- ④ 高い製品関与度



導入背景が開発起点でスタートしこの4つの要因が因果関係を持ってサイクルを生み出すことによって継続へとつながっていく。

理論的貢献

- 体系的な事例調査により、消費者参加型製品開発の継続要因を明らかにした
- 継続要因が因果関係を持つことを明らかにした

実践的貢献

- 企業が消費者参加型製品開発の取組みを継続するに当たり、検討すべき事項が整理された

7. 事例研究 — ①ニッセン

社名：株式会社 ニッセン プロジェクト名：「ハピテラ」	仮説検証	自社販売チャネルの存在 ➢ 通信販売を中心とし、自社販売チャネルを有している。 ➢ 通販で展開することで全国にいる大きいサイズの消費者にリーチ可能であった。	ブランドコミュニティの存在 ➢ 2007年9月にPCサイト、2009年11月に携帯サイトを「ハピテラ」として開設。 ➢ ハピテラに入った口コミを組み入れることでお客様ニーズを顕在化させ、製品開発の拡大、縮小にいかしている。
導入背景 ➢ ニッセンが販売している製品の90%以上が社内で開発しており、スマイルランド以外にも「ハピテラ」でニーズの掘り起こしを実施。 ➢ ハピテラを使い、新たなブランドの開発、製品開発、改良を継続している。 ➢ ハピテラに対応する専門部署が設立。		製品関与度 ➢ 取扱い主力製品が買回品である。 ➢ ハピテラのカチコミによる評価は買回品のため、消費者から支持された。	販売成果 ➢ 開発された製品の中で、股ずれしにくいパンツはリピート率が高い大ヒットアイテムとなった。 ➢ 社内で大きなプロジェクトとなり、販売形態はカタログから、専門サイト、実際に試着ができる店舗（4店舗）まで拡大している。

②丸井

社名：株式会社丸井 プロジェクト名：ラクチンシリーズ お客さまと一緒につくりました。 マルイの『ラクチン』シリーズ	仮説検証	自社販売チャネルの存在 ➢ 「マルイ」という店舗の自社販売チャネルを有している。 ➢ プロジェクトのコンセプトを店頭から直接お客様へ丁寧な情報発信が可能。	ブランドコミュニティの存在 ➢ エボスカード会員という丸井の巨大なブランドコミュニティを有している。 ➢ 丸井ユーザーの有効なお客様の声だけを容易に集めることが可能。
導入背景 ➢ お客様に長く喜ばれる製品の開発が目的。 ➢ ラクチンシリーズの開発にあたって、専門部署が設立され、組織を固めている。 ➢ サンプル検討会のファシリテーション役も専門部署の社員が実施。		製品関与度 ➢ 開発の主力製品が買回品である。 ➢ 多少高額であっても製品価値が認められ、消費者に受け入れられた	販売成果 ➢ 通常のPB品の約10倍、メーカー品のトップ品番の約3倍程度の売行き。 ➢ 通常のPB品より開発期間が長く、原価率などは高くなるが、リピート率が向上し、長期的な販売増につながっている。

③フェリシモ

社名：株式会社 フェリシモ
プロジェクト名：「生活雑貨大賞」



導入背景

- 「生活雑貨大賞」は、一般消費者が必要な製品かつ、斬新なアイデアを製品化することに重点が置かれたプロジェクトである。
- 2000年開始以降、現在まで継続されており、専門部署も設立されるなど、フェリシモの製品開発手法の一つとして定着している
- 現在第15回の「生活雑貨大賞」の募集がされており（2014年1月時点）、プロジェクトの専門部署が4年前に設立されている。

仮説検証

自社販売チャネルの存在

- フェリシモの事業モデルは通信販売が中心であり、自社販売チャネルを有している。
- そのため、流通へのアピールなどを気にする必要がなく、消費者の声だけを追求する製品開発が可能であった

ブランドコミュニティの存在

- コレクション展開という特徴的な販売方法により、消費者との「継続的・発展的な関係性」が構築されており、ブランドコミュニティを有していた。
- そのため、積極的な募集をしなくても、十分な量の応募を確保できている。

製品関与度

- コレクション展開という製品コンセプトを訴求する販売方法をとっており、製品関与度は高い。
- 製品コンセプトや付加価値を消費者に訴求するフェリシモには、消費者の声をもとに製品開発を行うこの手法は馴染み易かった

販売成果

- 受賞製品は、一定以上の売上を見込める確率が高く、「楽ちんゴムベルト」などのロングセラー製品も多く生まれている
- 消費者の声を活かした製品は、掲載製品の約900シリーズのうち、約180シリーズ程度ある（2013年11月時点）。

④良品計画

社名：株式会社 良品計画
プロジェクト名：モノづくりコミュニティ



IDEAPARK

導入背景

- 「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」の3つのコンセプトをもとに製品開発をしてきたが、競合も類似商品をだすようになった。
- 開発の思想を変えず、より消費者の視点に根付いた製品開発へと進化しようとした取組みが消費者参加型製品開発の始まり。

仮説検証

自社販売チャネルの存在

- 無印良品店舗及び、自社WEBサイトに販売が可能である。
- 同カテゴリーの製品の他社との価格競争はなく、独立した販売が可能である。

ブランドコミュニティの存在

- WEB上でコアな消費者とのコミュニケーションを有し、ブランドコミュニティが継続している。
- コアな消費者にプロジェクトの工程をWEB上及び店頭で丁寧に伝えることが可能である

製品関与度

- 取扱い製品はカテゴリーによっては最寄品もあるが開発の主力製品が買回品である。
- 自らの意見が反映された唯一無二の製品を手に入れることができ、高い満足度を手に入れることが出来た。

販売成果

- 試作品に対しプリアオーダーを行なった結果、わずか3週間で最小ロットである300個を達成。
- 通常開発手法と比較し売上高3.8倍、粗利率1.2倍の実績をあげた。

⑤ハニューレ

社名：ハミューレ株式会社
プロジェクト名： 声のなぐり書き



導入背景

- 小売業としてお客様のリクエストにマッチする製品を見つけ、仕入れることが出来なかった。
- メーカーにお客様の声をアイデアとして、製品化を提案するも応じてもらえず。
- お客様のリクエストに応じるべく、自社にて企画、開発、製造、販売を開始。

仮説検証

自社販売チャネルの存在

- 北海道、東北に作業用品専門店「プロノ」を30店舗以上展開。

ブランドコミュニティの存在

- 「声」への継続的な製品化対応が常連客を生み出した。
- その常連客が「声（アイデア）」の提供者の中心。
- Webなどで積極的に「声」を集める活動はしていない。

製品関与度

- 作業用品で、耐久消費財であり、機能重視のため、買回品である。

販売成果

- ハミューレ独自開発製品を求める客が多く、売上はメーカー品よりも多い。
- 同業他社の小売店から発注を受けるケースもあり、小売業から製造業へと業務拡大した。

⑥東洋水産

社名：東洋水産
プロジェクト名：次世代ラーメン決定戦



導入背景

- 「次世代ラーメン決定戦」で開発された「本気盛」は、消費者の食べたい全国の実店舗で発売されているラーメンをカップ麺にする製品開発起点の取り組み。
- 東洋水産では有していないが、Yahooとのコラボレーションにより、社内に専門部署を置いたのと同じ状況を作り出している。

仮説検証

自社販売チャネルの存在

- 東洋水産は消費者への直接的な販売チャネルを有していない。
- 次世代ラーメン決定戦から発売する製品はコンビニエンスストア等の評価も高く、棚割りの確保ができています。

ブランドコミュニティの存在

- Yahoo看板サイトの一つであるYahoo「らーめん特集」の定番企画として消費者から高い認知を得ており、同サイトにより、ブランドコミュニティが形成できている。

製品関与度

- ▶ インスタントラーメンは、最寄品であるが、Yahoo×「本気盛」のコラボレーション企画として消費者に認知されたことで、「本気盛」のブランディングができています。

販売成果

- 2005年からの累計の売上実績や、プロモーションの費用対効果も評価されている。

⑦コクヨファニチャー

社名：コクヨファニチャー株式会社
プロジェクト名：消費者参加型ワークショップ



導入背景

- 市場環境の悪化を受け、供給型モノづくりから方針を転換
- 「顧客×価値」の市場別製品開発の考え方を導入
消費者の声をより重視するようになり、製品開発プロセスに消費者参加型手法を組み込むこととなった。

仮説検証

自社販売チャネルの存在

- 自社グループ販社を通じた販売を行っており、自社販売チャネルを有している。
- お客様に、製品開発コンセプトに沿った一貫した訴求が可能。

ブランドコミュニティの存在

- 事業特性上、ファンコミュニティに類するような消費者との関係性を持たない。

製品関与度

- 取扱製品は専門品である。
- 市場別に特化した製品開発により、消費者満足度が高まった。

販売成果

- 売れる確立をより高め、販売見込みを検証・証明する観点でも有効な手法と評価。
- 消費者意見に基づき開発した製品が定番化するなど、想定外の成果もあった。

⑧サッポロビール

社名：サッポロビール株式会社
プロジェクト名：百人ビールラボ



導入背景

- 新しいビジネスモデルであるEコマース事業を活性化させるためのプロモーション要因で活用。
- Eコマース事業の活性のためにブランドコミュニティを形成することが目的で展開。

仮説検証

自社販売チャネルの存在

- 自社販売チャネルは存在しない
- 新しいビジネスモデルであるEコマース事業の立ち上げに向けたテスト展開の通販チャネルを保有

ブランドコミュニティの存在

- 本企画の立上げにともないブランドコミュニティを構築。

製品関与度

- 酒類是最寄品であり、消費者の関与度が低い為、消費者が積極的に継続して製品開発に参加してもらうことが困難である

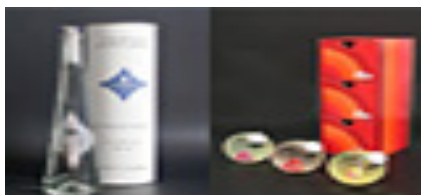
販売成果

- もともと少数での数量限定展開であり販売成果としては大きくない。

⑨月桂冠

社名：月桂冠株式会社

プロジェクト名：ムーデンガーデンネット



導入背景

- 日本酒市場は20年以上に渉り縮小を続け新製品を開発しても市場に受け入れられず
- 新市場開拓には若年層が必要。自社調査で女性はお酒をコミュニケーションツールとして捉えていると分析。
- 日本酒を飲む機会を創出すべく、若年層の女性に対してサンプルを配布。反響が良く女性向けコミュニティサイトを立ち上げた

仮説検証

自社販売チャネルの存在

- 流通面の確保が出来ず、通信販売のみ。
- 日本酒の販路が酒店からコンビニ、流通チェーン等にシフトし、新製品を店頭に置きにくくなった（酒類販売の環境変化）

ブランドコミュニティの存在

- 女性ターゲットに絞るも日本酒のコアユーザーは中高年男性の構造は変らず。
- 社内でも消費者参加型製品開発よりも、テストマーケティングという位置づけ。

製品関与度

- 日本酒は一部ブランドも志向もあるが、基本的に最寄品。
- 結果、消費者参加型の製品への関与が高まらず。

販売成果

- 一般店頭に並ぶこともなく、販売額で社内にインパクトを残すことが出来ず。
- 会員は述べて3万人、アクティブな会員は3,000名程度の規模にまで成長した。

⑩カルピス

社名：カルピス株式会社

プロジェクト名：フルーツカルピス®
開発プロジェクト



導入背景

- 製品開発起点の消費者参加型製品開発ではない
- フルーツカルピスブランドの活性化及び、プロモーション志向が非常に高いものであった

仮説検証

自社販売チャネルの存在

- 自社販売チャネルは存在しない
- 連結子会社の販売業務を通じ、流通チャネルへ販売

ブランドコミュニティの存在

- ブランドコミュニティは存在しない
- プロジェクトとして「mixi」の公認サイトは開設されたが、人的負担とコストがかかる業務の為、プロジェクトの終了とともに閉鎖

製品関与度

- 取扱い商品は最寄品
- 飲料は消費者の関与度が低い為、継続して積極的に商品開発に参加することが困難

販売成果

- 発売当初から目標以上の売上となり、フルーツカルピスブランド全体の予算達成につながった
- 開発製品販売前から消費者参加型製品開発を行なっている話題づくりに成功し、販売チャネルでの取扱い採用に繋がった

⑪ 亀田製菓

社名：亀田製菓株式会社

プロジェクト名：「亀田の柿の種比率国民投票」



導入背景

- 亀田製菓では消費者参加型製品開発はメインフレームと考えておらず、プロモーションとして明確に位置付けている。
- 本プロジェクトは、マーケティング部としては、柿の種やハッピーターンの企画に対する評価はなく、あくまで話題性作りのプロモーションとの認識。

仮説検証

自社販売チャネルの存在

- 話題が先行して流通チャネルの評価は良かったが、棚割りの安定的な確保までは繋がっていない。

ブランドコミュニティの存在

- 消費者の声としてツイッターやブログも行っているが、ブランドコミュニティによるインタラクティブな関係構築ではない。
- ネット上の消費者の声は、信頼性に課題があり、信頼・信用できる情報は、実地の体験から得るべきとの認識

製品関与度

- 柿の種やハッピータウンなどのお菓子は最寄品である。

販売成果

- 話題性のある製品なので流通業者が受け入れ易く、国民投票柿の種は通常6パックを4パックにし、通常製品より割高であるにも関わらず、予定数量が完売した。

⑫ 日産

社名：日産自動車株式会社

プロジェクト名：空想くるま

Let's take the photo.
Anyone, Anywhere, Anytime.



導入背景

- 経営に関するアイデアを出すなど社内の活性化が目的。
- 製品企画部門、R&D部門、マーケティング部門が中心になり、プロジェクトチームが設立され、消費者とのコ・クリエーションを検討した。
- 消費者参加型ウェブサイト運営のエレファントデザインと連携し、消費者参加型製品開発をパイロットとして実施。

仮説検証

自社販売チャネルの存在

- 自社販売チャネルを有している。
- 「CUBE 2ROOM」は日産ピースフィールドクラフトで発売されている。

ブランドコミュニティの存在

- 空想くるまにおいて、2007年12月～2009年2月まで2回アイデアの募集は行い、人気投票上位5名の方が日産社内でプレゼンを行った。
- このプロジェクト自体が社内活性化であり、空想くるまのコミュニティは継続していない。

製品関与度

- 開発の主力製品が専門品である。
- 開発コストと期間に時間（行政の認可）がかかる。消費者のアイデアを一定レベルに上げないと企画に出来ない。

販売成果

- 「CUBE 2ROOM」は製品化はされ、オーダーメイドとして販売は継続しているものの、量産車などには至っていない。