

商品開発における企業と顧客の価値共創

Value Co-Creation with Customers in Product Development

加藤 智也 *Tomoya Kato*
(人間発達学部教養部会)

1. はじめに

消費者のライフスタイルや嗜好が多様化している現在において、企業にとっては顧客の欲するものを把握し難くヒット商品を生み出しにくい環境にある。そのため、企業は顧客の嗜好やこだわりを刺激するような商品・サービスを的確に捉え商品化へつなげることが、ますます重要となってきた。一方で、ブロードバンド、スマートフォンなど情報ネットワーク環境の急速な進展により、誰でも容易に情報生産・編集および発信できる環境が整い、Twitter、Facebook といったさまざまなソーシャルメディアが社会に広く認知されるようになり、生活インフラとして深く根付いてきた。そして、ソーシャルメディアはマーケティングの観点からもその影響力は無視できない存在となり、多くの企業がソーシャルメディアを商品開発に活用しようと取り組みは始めている。ソーシャルメディアを活用すれば、今まで販売店や調査会社を通して間接的に顧客の意見を調べていたものを、企業は顧客との情報伝達コストを格段に抑えながら対話することが容易になり、効率的に顧客の声を収集することが可能となる。また顧客も今までは企業が出した商品の中から自分の好みやニーズに合わせて商品を選択し購買をするというスタイルだったものを、顧客が自らのニーズを愛着のある企業に直接訴えることにより本当に求める商品とともに開発し入手することで、自分の希望を実現できるようになる。こうして企業と顧客が中長期的な関係を築き、お互いに深く理解し合う中でイノベティブな価値を共創する環境が整ってきた。

本研究では、ソーシャルメディアを使って企業が顧客と価値を共創するための商品開発手法に着目し、事例を調査・類型化することにより、特徴や問題点を明確化し、今後の可能性について論ずる。以前より顧客参加型商品開発という取り組みが期待されてはいたものの、事業として継続性がなく休止・撤退するケースも多々あり、伸び悩む原因を解明し事業モデルを確立できれば、企業・顧客にとって極めて有益である。

2. マーケティング手法の変化

ソーシャルメディアの台頭は消費者の行動や価値観を大きく変え、必然的に企業のマーケティング活動にも大きな変化をもたらしている。また、従来のマスメディアで行うマス広告のやり方はソーシャルメディアでは全く通用しないだけでなく、企業への損失をもた

らす可能性もあるため、ソーシャルメディアの特性を正確に理解しそれに適したマーケティング活動を行う必要がある。米国の経営学者、フィリップ・コトラーは2014年9月に東京で開催されたワールドマーケティングサミットジャパンにて、マーケティング4.0という概念を発表し、マーケティングは新しい時代に入りつつあるとしている。

マーケティング1.0（製品中心：Mind）では、1960年代前後に産業革命時の生産技術の向上によって大量生産が可能となった製品をいかに売り込むかに着目し、エドモンド・ジェローム・マッカーシーが1960年に提唱した「4P」、すなわち「Product（製品）」、「Price（価格）」、「Place（流通）」、「Promotion（プロモーション）」の4つのPを組み合わせた製品戦略が主流であった。

70～80年代になり、製品の大量生産の広まりによって物が溢れる時代になると、消費者はより良い物を求め、個々の趣向や嗜好に合わせた価値を求めるようになった。そのため、企業にとっては消費者のニーズを掴むことが重要とされ、消費者中心のマーケティング2.0（消費者志向：Heart）が登場した。消費者の個々の趣向に合わせた市場を効果的に開発するためには、STPという手法が重要視された。STPとは、Segmentation（セグメント化）、Targeting（ターゲット選定）、Positioning（ポジショニング）の頭文字を取ったもので、自社が誰に対してどのような価値を提供するのかを明確にするために用いられる。これにより個々の消費者のニーズにマッチした製品戦略を行うことが可能となる。さらに90年代に入ると、CRM（Customer Relationship Management）と呼ばれる概念が登場する。CRMとは顧客満足度を向上させるために、消費者との関係を構築することに力点を置く手法で、個別のニーズに合わせたOne to Oneの関係をIT（Information Technology）を駆使して構築し、消費者との継続的な付き合いに主眼が置かれるようになった。しかし、このような消費者中心のアプローチでは、消費者は消費行動において受動的であるため、企業は消費者に都合の悪い情報を覆い隠し、一方的に都合の良いメッセージだけを流すことが多くなり、売り手が買い手より多くの情報をもつ情報の非対称性を生み出した。そして、90年代後半にインターネットが普及しだすと消費行動に変化が生じる。これまで、消費者心理のプロセスは「AIDMAの法則」で説明されてきた。AIDMAの法則では消費者が製品を知って購入に至るまでに、1. Attention（注意・注目）、2. Interest（興味・関心）、3. Desire（欲求・購買欲）、4. Memory（記憶・保留）、5. Action（行動・購入）の段階を踏む。だが、インターネットの登場により消費者心理のプロセスが変化し大手広告代理店の電通が提唱した「AISASの法則」へと変化する。AISASの法則では、1. Attention（注意・注目）、2. Interest（興味・関心）、3. Search（検索）、4. Action（行動・購入）、5. Share（共有）という消費心理プロセスになり、消費者は製品についての情報を検索し、評価をシェアし合うことでより良い製品を選ぶという能動的な消費活動をとるようになる。

2000年代になってマーケティング2.0も次第に限界を迎え始める。ソーシャルメディア

により消費者が発信する力を強め立場が強くなる中で、企業のマーケティングの現場では競合との細かな差別化を繰り返し、ニッチ市場を採る熾烈な競争が繰り返されている。さらにマインドやハートを持った「人間」は製品やサービスを選択する際に、機能的な充足だけでなく精神的な充足も重視し始める。そこで、企業は顧客の満足、感動や共感が得られるように価値を追求することが重要とマーケティング3.0（価値主導：Sprit）が提唱される。製品やサービスの価値には、性能や品質など「客観的」な側面と、購入後の体験・経験や個人的な満足度などの「主観的」な側面があり、顧客はロジカルな客観的な価値だけでなく、エモーショナルな主観的な価値も重視するように変化してきた。つまり、より良い理想的な社会の実現のため、消費者は企業が掲げるミッションやビジョン、企業や商品そのものの存在意義や価値にも目を向けるようになり、消費者とともに社会的な価値を創出するためのマーケティングが必要となった。

そして、現代の先進国の消費者は、アブラハム・マズローの欲求5段階説でいう、「生理的欲求」「安全的欲求」「社会的欲求」「尊厳欲求」はすでに満たされてきており、「自己実現欲求」を欲している段階にある。それに対応するためには、マーケティング4.0（自己実現：Self-Actualization）の概念が必要とコトラーは提唱している。近年ソーシャルメディアが消費者に浸透することで、消費者同士の情報共有・交換の流れを加速し、消費者が企業と同等もしくはそれ以上にも情報を得られるようになった。消費者はソーシャルメディアで緊密につながっており、消費者同士で常に最新の情報を共有・拡散し、ときには企業に対して意見を述べることで企業への影響力を強めている。こうした状況のなか、マーケティング4.0においては、企業は消費者と信頼関係や感情的な結びつきを構築することが望ましい。つまり、ソーシャルメディアが浸透し情報の選択権が消費者にある透明性の高い時代においては、消費者との共創によって消費を含めたあらゆる人間活動の高みを目指し、世界をより良い場所にして行こうという姿勢・気概が企業には求められる。こうして消費者を企業活動に継続的に巻き込むことが、中長期的な関係を築きブランドの構築に寄与する。一方で、消費者は自らの欲求を実現するため、それを可能とする企業と積極的に関わりをもつようになり、結果的にロイヤリティ（生涯を通じた愛顧）を高めることにつながると考えられる。

3. 商品開発における企業・顧客による価値共創プロセスと特徴

3.1 商品開発における企業・顧客による価値共創プロセス

ソーシャルメディアは企業と顧客の距離を大幅に縮小することにより、ダイレクトかつ容易・安価に対話（情報収集・発信・意見交換）をすることを可能にし、企画段階から顧客を参加させることができる。商品開発における代表的な価値共創プロセスは以下の通りである。

- ① ソーシャルメディアにより商品企画の告知

- ② ネット (Web の特設サイトもしくはソーシャルメディア) 上で企業による商品雛型の提案、もしくは、顧客からの提案を受付
 - ③ ネット上でのコンテストや電子会議室、ときには顧客を交えたリアルな会議によるアイデアの絞り込み
 - ④ 商品設計。デザインや価格を Web で顧客に提示
 - ⑤ 購入希望者の募集
 - ⑥ 生産。製造過程はネットで公開
 - ⑦ ネットや店頭で限定受注生産・テスト販売
 - ⑧ 顧客の反応を見て既存の販売チャネルでの大量生産
- ※ソーシャルメディアから口コミ、マスメディアへと波及するプロモーション

3.2 商品開発における企業・顧客による価値共創のメリット

商品開発において企業・顧客による価値共創することは、企業、顧客の両者に大きなメリットがある。

企業にとっては、Web アクセスの敷居の低さや匿名性により、顧客から本音を引き出しやすく、顧客を製品の企画段階から参加させることで、これまでに社員が思いもつかなかった、あるいは見落としていたような意見・ニーズや、業界の常識に囚われない斬新なアイデアを安価・短時間・ダイレクトに入手することができる。また、商品開発の過程をそのまま Web 上に公開することにより、開発とプロモーションを同時に進行することが可能となり、商品開発過程に参画するような高いアドボカシー (熱心な支持) を持つ顧客を見込み客として確保できることから、市場の大きさが掴めなかったような新しいコンセプトの商品やニッチな商品にも短期間に低コスト・少ロットで挑戦しやすくなる。さらに受注生産方式をとれば、企業は販売ロスや在庫リスクを抱えずに済む。そして、顧客と直接対話をすることで密接な関係を維持し、顧客の望む商品を開発することで、企業ブランドや顧客満足度、ロイヤリティ、さらにはエンゲージメントを大きく向上させ LTV (顧客生涯価値) を最大化することができる。また、ソーシャルメディアを活用することで、商品開発の各フェーズにおいて、エンゲージメントを高めたファンが積極的に商品を宣伝してくれるため、安価かつ迅速に潜在層であった顧客を顕在化できることも大きなメリットである。

顧客にとっては、自分の意見で企業を動かすことができ、商品開発の過程で同じ趣味やアイデアを持つ仲間と出会える喜びや、自分の意見やアイデアを広く公表し、多くの人に評価、賛同してもらえ、新商品に自分のアイデアが反映される満足感・娯楽性を味わうことができる。そしてブランドに貢献することで自己実現を感じることができる。

以上のことから、商品開発における企業・顧客による価値共創は、企業と顧客両者にとって大きなメリットがあり、従来の商品開発にはない優位性がある商品開発方法といえる。

4. 顧客参加型商品開発の分類と特徴

顧客参加型商品開発ビジネスは、顧客が企業のビジネスに参加することから複雑な構造をしている。ビジネスの本質を探るため国内外約50の事例に基づきモデル化してみると、商品開発コミュニティの運営主体により、メーカー、流通業者、商品開発専門サイト、特化ポータルサイトの4つの運営モデルに分類することができる。

4.1 メーカー直接運営型

商品を供給するメーカーが顧客参加型商品開発サイトを直接運営するモデルである。Dell Computerなどで実現した受注生産の仕組みを一步進めて、設計までインタラクティブに行うような仕組みを提供する。自社で扱う既存商品の改良に有効であり、仮説検証や顧客間の口コミによる販売促進に効果が期待できる。

メーカー直接運営型は、ユーザーの意向が反映されてはいるものの、プランをメーカー側から提案するという意味ではメーカー主導といえる。よって、自社で扱う商品に対象が限定されるという色合いが濃く、アンケートのテーマ等はあらかじめメーカーにより用意されるため、新カテゴリーの商品というよりは従来品の改良が中心となり、斬新な新商品アイデアは得られにくい。さらに、ユーザーからの意見収集の仕掛け作り、コミュニティの構築・維持にかかるコスト、ノウハウを考慮した場合、メーカー側が独自に実施・運営することが必ずしも良いとはいえず、また、何を書き込まれるかわからない、閑散としないかといった不安がつきまとう。さらに、メーカーの固定ファンだけが集まり、幅広く意見を収集しにくい。メーカー主催のコミュニティであっても、企業による過度の介入はコミュニティ自体の情報源としての魅力と有効性を低下させてしまう可能性がある。また、顧客にとっては、どのメーカーがどういう商品を開発しているのかわかりにくく、数あるメーカーのホームページから、目的のサービスを見つける事は、至難の技である。

以上のことから、メーカー直接運営型のほとんどのケースは、有効性は確認しつつも、実施方法の再検討や新しい方向性を模索中のため、現在は休止または中止している状況である。

(例) NEC、カシオ計算機、コクヨ、湖池屋、シチズン時計、セイコーインスツルメンツ、トリンプインターナショナル、松下電器産業、大塚食品、日清食品、アサヒビール、リコーエレメックス、東芝、ヤマハ、フィリップス、東洋水産、小林製薬、エースコック、森永乳業

4.2 流通業者運営型

メーカーから商品を仕入れ販売する流通業者が顧客参加型商品開発サイトを運営するモデルである。流通業者はもともと顧客からの情報収集のノウハウをもっており、会員属性とも結びつけて、商品開発しやすい。レスポンスがよいケータイを活用しているところも

ある。また、メーカーとの提携により比較的短期間で商品化され、開発商品は実店舗の店頭にも並ぶため、顧客に安心感を与える。アンケートのテーマ等はあらかじめ流通業者により用意されるため、斬新な新商品アイデアは得られにくい。よって、新カテゴリーの商品というよりは、既存商品の改良型が中心である。

ヒット商品が出てその後コストの関係で顧客参加の仕組みを中止しているケースはあるものの、顧客がもう一工夫の改良を望むような商品の開発には有効であり、今後も継続されていくと考えられる。

(例) 伊勢丹、小田急百貨店、東急百貨店、良品計画、セブンイレブン、ローソン、エーエム・ピーエム・ジャパン、スターバックス、マクドナルド

4.3 商品開発專業型

顧客とメーカーとの商品開発アイデアを仲介するインフォメディアリ（情報仲介業）であり、商品開発に特化して運営され、メーカーを説得する材料をインターネット上で取りまとめる役割をもつ。顧客はメーカーや流通業者からのアプローチを待つのではなく、顧客が主導となり本当に欲しい商品案を提示することができる。よって、既存商品の改良ではなく、新規商品の開拓が中心となる。ポータル的な位置付けより、固定ファンだけでなく、より総合的、汎用的なサイトであり、幅広い層から偏りなくニーズ・意見及び見込み客の情報が収集可能になり、より有効的なマーケティングデータを得られるのが強みである。多くは購入者を集めて受注生産をとるのが一般的であり、購入希望者の数が多ければ多いほど安くなる。

専門性や特殊性が高い商品やサービスなど、市場が分散もしくは未成熟の場合に適している。だが、特定の少数派ニーズに対応するためのニッチ商品が開発の中心となり小ロットでの生産になることが多く、商品そのものの売上で利益を確保するのは現時点では難しい。また、顧客の意見の調整、メーカーや販売会社の探索などにより商品化までの時間がかかるといった問題もある。今後は商品の売上でも利益を確保できるようなシステム構築と、顧客参加の仕組み（システム）の他企業への外販が重要なポイントとなる。

(例) エレファントデザイン（空想生活）、エンジン（たのみこむ）

4.4 特化ポータル運営型

各分野に特化したポータルサイトが、その中で一コンテンツとして商品開発を企画・運営し、メーカーとの仲介役を果たす。顧客の口コミ情報の収集、蓄積、提供のノウハウを活かし、明確なターゲットから質の高い正確な情報を引き出すことができる。また、特定のメーカーに属さず、顧客の本音を自由に引き出しやすい中立性がある。

だが、アンケートのテーマ等はあらかじめポータルサイトにより用意されるため、斬新な新商品アイデアは得られにくく、新カテゴリーの商品というよりは、既存商品の改良型

が中心となる。

事前にメーカーと提携がされているため、メーカーから支援が得やすく比較的短期間に商品化でき、ある程度の売上が見込める商品であれば、今後も継続して実施されていくと考えられる。

(例) 三井物産 (Food's-Foo)、アイ・スタイル (@コスメ)、カフェグローブ・ドット・コム (Cafeglobe.com)、ユーズコミュニケーションズ (shes.net)

5. ソーシャルメディアが担う役割

先行企業を見る限り、多くの顧客とコミュニケーションを取ることで有効なアイデアを得る手応えをつかんでいるものの、大ヒットを生んだ事例はまだ出ておらず、各社とも試行錯誤している段階である。最近の傾向をみると、商品開発コミュニティの構築・維持には手間やコストがかかるとともにノウハウが必要となるため、直接顧客と接点の少ない企業が直接運営するケースはそれほど増えていない。さらに、商品開発専門型においては、サービス開始当時と比べ、現在はメーカーが独自にインターネットを活用し、顧客ニーズを直接商品開発に反映させることが容易になり役割を終えたと判断するケースもある。一方で、既に会員をもっており情報収集ノウハウのある流通業者運営型や特化ポータル型は企業と連携して新しい商品開発が継続されている。その際に不可欠となっているのがソーシャルメディアであり、2014年になって共創を試みるケースが増加している。

ソーシャルメディアが普及する以前は、商品開発をするにあたり十分といえるだけの顧客の声を集めることは難しかった。自前でコミュニティサイトを作って、ユーザーの声を受け付ける場を用意しても、アクセスを集めるのも大変であり、アクセスするユーザーの多くは実際には「閲覧のみ」のユーザーで、わざわざ書き込むユーザーは、ごく一部のマイノリティに限られる傾向があった。そのため、ネット上でユーザーの声を集めて、商品化しようとしても、一部の偏ったユーザーの声ばかり集まってしまい、商品化しても実際にメインの店舗ではあまり売れない“ニッチ”な商品に収束する傾向があった。

ソーシャルメディアは会員同士のつながりを重視する設計になっているため、Facebook や Twitter など企業アカウントがフォローされれば、顧客のホーム画面へ継続的に情報を届けられるようになり、企業の取り組みは顧客の気軽なアクション (シェア) の連鎖によりさらに大勢の人へと拡散するようになった。つまり、企業は顧客とのコミュニケーションのハードルが大幅に下がったことで、特殊なマイノリティだけではなく、質的にも多様で、量的にも多数の消費者と、これまでよりずっと気軽に簡単に素早くコミュニケーションがとれるようになった。さらに、ソーシャルメディア上には、本名、生年月日、性別、学歴、職歴、居住地、出身地、交際ステータス、個人写真・動画、興味関心、交友関係、さらには現在どこで誰と何をしており何を感じているのかといった情報が、消費者自身によって日々着々と開示され、正確かつリアルタイムに蓄積されている。

ビジネスではこうした可視化された貴重な個人情報をも十分に活用できる環境が整いつつあり、詳細なターゲティングをした上で企業が商品開発を仕掛けることも可能である。一方で、顧客は気軽に企業に対し意思表示をすることができ、自分が望む商品やその商品を取り入れたライフスタイルを実現する手段を得ることになる。こうしてソーシャルメディアの普及によって企業と顧客が対話する場を提供できるようになったことが、商品開発においての共創を加速させ成功へ導く可能性を見出した。つまり、企業と顧客との共創は、ソーシャルメディアという誰もが意見を寄せられるフィールドが登場したからこそ広がりを見せ始めたマーケティングの新たな形といえる。

6. 商品開発における企業と顧客の価値共創に関する考察

成功している企業に共通しているのは、ソーシャルメディアの特性を最大限生かし、顧客視点の徹底により商品開発を通じて顧客の感動や共感を呼ぶ仕掛けを盛り込んでいることである。これらを踏まえると、企業と顧客の価値共創を実現するための重要事項が2点浮かび上がった。

6.1 顧客体験の最大化

ソーシャルメディアの浸透により顧客とのオンライン上でのコミュニケーションが格段に容易になった。以前顧客とのコミュニケーションは、購入時やカスタマーサポートなどに限られていたが、ソーシャルメディアによって顧客との距離が縮まり、Facebook ページなどにより日常的に接点をもつことができるようになった。こうした地道な日々のコミュニケーションを継続し、顧客を「アイデアをだし、情報交換し、評価し、新しい付加価値を提案する」ことに積極的に関与する企業の大切なパートナーとして良好な関係を構築することが重要となる。

顧客参加型製品開発に参加している顧客は、商品の開発に対する意見の投稿や、他の顧客との製品に関する意見の交換などを目的として、「自発的に」参加している場合がほとんどであり、誰かに頼まれたわけでもなく、大きな見返りがあるわけでもないのに、自らの内なる生産欲求に突き動かされて商品開発に参加している。彼らが手間をかけてもよいと思うのは、自らの関心が極めて高い商品分野において出来合いのものにはないこだわりをもち、自らの欲求をもとにその人独自のストーリーを作り上げるプロセスとともに楽しむという理由がある。

現状では、顧客は確かに参加はしているものの、顧客に一方的にアイデアを出させるだけで開発プロセスが逐次明らかにされないものが多く、評価基準も不明瞭であり、発案者に参加し続けてもらうための動機づけやインセンティブがない。よって、参加者を商品開発のパートナーとして捉えた協働開発といえるスタイルを取り入れているとはいえない。

以上のことから、企業にとって重要なことは、彼らがアクティブに生産活動に取り組む

ことができるような「場」を提供し、「アマ」ではなく「プロ」として扱う、すなわちプロシューマという新しい社外協力者、ビジネスパートナーとして協働していくことが重要となる。プロシューマとは、未来学者アルビン・トフラーが『第三の波』で1980年に提唱した「プロデューサ（生産者）」と「コンシューマ（消費者）」をかけあわせた造語であり、生産活動が消費活動に組み入れられることによって生産と消費が一体化した、高度消費社会における新しいタイプの生活者を指す。インターネットを活用することで一般消費者でも特定の関心分野において容易に情報を収集し学習でき企業担当者に劣らない程の知識を得て、企業へも容易に情報を発信できるようになった。そして、知識ワーカーの流動化、すなわち知識ワーカーが一つの企業に長くともまらず転職や起業をしやすくなったこと、大学・大学院教育が高度化してきたことなどから、優秀な人材が社外にも多く存在するようになり、米国などでは既に新しい労働形態を形成しつつある。

また、消費者はさまざまな情報が氾濫する現代において、「自分の信頼できる人がどのような意見を持っているか、どのような購買行動をとっているか」を基準に行動している傾向が強いとみられている。そこで、企業がターゲットとする趣味・嗜好を同じくする小規模集団に影響力をもつリーダーをプロシューマとして活躍してもらうことで、その集団に属する潜在的な購買予備軍にもアプローチできる。つまり、プロシューマを仲介とした「BtoPtoC（Business to Prosumer to Consumer）」という新しいマーケティングモデルが生まれる可能性があると考えられる。

6.2 企業体制の変革

ソーシャルメディアの有効活用やプロシューマとの協業を実現するためには、まず価値共創のコミュニティを円滑に運営するための企業担当者の高いファシリテーション能力が求められる。目的を見据えて設計をした上で、顧客が発言しやすい雰囲気をつくり、発言内容や反応を観察しながら議論が期待する方向とずれたら緩やかに修正するなど、臨機応変に対応する必要がある。各フェーズでコミュニティが盛り上がる仕掛けを施すとともに、否定的なコメントが集まった場合や顧客同士でのトラブルが起きた場合の対処方法も検討しておくことも重要である。そして、コミュニティに参加するプロシューマに対してライブ感や達成感、楽しみを付与する工夫も必要となる。

さらには、顧客コミュニティとの対話を事業モデルのコアに据え、プロシューマや集合知を迅速に活かせるような組織運営、企業の体制づくりが必要となる。そのためには、顧客コミュニティから吸収した知識を、企業のなかでどのように情報流通させ意思決定に活用するか、顧客の声が集まるコールセンターや取引先の声が集まる営業部門と情報流通基盤を整備するIT部門とをどのように連携させるか、社外の知識の活用にあたっての知的財産権など扱いや報酬についての契約、利害対立といった問題をどう処理するか、など組織運営を事前にルール化・標準化する必要がある。

ソーシャルメディアが一般的なサービスとなった現在、インターネットは単純なオープン志向を超えて、複雑で階層化されているリアルな社会組織に対応する必要に迫られる。スマートフォンの普及や、人間関係をデータ化したソーシャルグラフ、個人の趣向や行動履歴を記録するライフログによりネットとリアル社会はより緊密な関係となり、さらにはスマート化の流れによりインターネットはライフラインとしてさらに深く浸透し、新しい進化を遂げると考えられる。こうした進化は企業活動へも大きく影響するため、その動向を捉えつつ組織として戦略的に取り組めるだけの対応力を兼ね備えておく必要がある。

インターネット上のコミュニティの形成やインターネットを活用した顧客との新たな接点の開発など外形的な事業モデルの構築にはそれほど時間を要しないが、顧客コミュニティやプロシューマを使いこなす組織能力の構築には、かなりの時間とエネルギーが必要となる。ただし、一度この組織能力を身に付けた企業は、差別化の源泉を手に入れたことになる。ビジネスモデルの模倣は可能だが、実際に遂行する企業体制は簡単には模倣できないため、体制の変革に早く手をつけた企業ほど明確な先行者利益を手に入れることになると考えられる。

7. おわりに

本研究では、商品開発における企業と顧客の価値共創について言及し、さまざまな形態をとる顧客参加型商品開発を分類およびそれぞれの特徴や問題点を抽出した。そして、ロイヤリティ向上によるLTVの最大化およびアドボカシーの向上による口コミ促進のためには、ソーシャルメディアを活用し企業の商品開発に参加しながらブランド体験を共有し自己実現を図るプロシューマとの協働開発の必要性を明らかにした。

商品の市場化までのスピードアップが求められ、競合他社との競争が激しくなるなか、すべての課題を社内の人材で成し遂げることに限界にきている。これからは、社内と社外の知識を融合させて技術革新を加速させるオープンイノベーションが重要となる。そして、ソーシャルメディアの発展がオープンイノベーションを起こし、市場における消費者の創発的かつ自己組織的な活動を促進する「創発性の知」を持つプロシューマの出現を後押ししている。未来のビジネスモデルはこういった現象をうまく取り込む必要があるが、現在の顧客参加型商品開発は、企業は『顧客がソーシャルメディアを通じて商品開発に参加した』という話題性に重点を置き、顧客の参加できる範囲を狭めて形式的に機能しているにすぎない場合が多い。よって、このような環境下においては、事業としての継続性がなく、また商品開発に積極的に携わりたい顧客も高いモチベーションを維持することが難しい状況となっている。しかし、一定の成果をあげているのも事実であり、周囲の期待も高く非常に可能性を秘めていることは間違いない。プロシューマをビジネスモデルの中に組み込み、継続性のあるプロシューマ協働型の商品開発体制を戦略をもって実現することが、今後の商品開発を成功させるカギとなる。

参考文献

- [1] Cliff Allen, Deborah Kania, Beth Yaeckel, 『One To One Web Marketing』、日経 BP 社、1999
- [2] Don Tapscott, Anthony D. Williams, 『ウィキノミクス』、日経 BP 社、2007
- [3] Philip Kotler, 『マーケティングマネジメント』、プレジデント社、1983
- [4] Philip Kotler 他, 『コトラーのマーケティング3.0 ソーシャルメディア時代の新法則』、朝日新聞出版、2010
- [5] Raymond Frost, Judy Strauss, 『インターネット・マーケティング概論』、ピアソン・エデュケーション、2000
- [6] Seth Godin, 『バイラル・マーケティング』、翔泳社、2001
- [7] 池田紀行他, 『次世代共創マーケティング』、ソフトバンククリエイティブ、2014
- [8] 江口泰弘, 『IT 革命で変わる新しいマーケティング入門』、中経出版、2000
- [9] 石川博, 「インターネットビジネスをモデルから理解する」、『情報処理』、Vol. 41, No. 10, pp. 1142-1149、2000
- [10] 小川弘, 後藤康成, 『Web2.0 BOOK』、インプレス社、2006
- [11] 加藤智也, 横井茂樹, 「Web を活用したプロシューマ型商品開発に関する考察」、『情報文化学会誌』、第9巻、第1号、pp. 43-52、2002
- [12] 蒲生ヒロ他, 『Facebook ページプロフェッショナルガイド』、毎日コミュニケーションズ、2011
- [13] 神田敏晶, 『Web2.0でビジネスが変わる』、ソフトバンク新書、2006
- [14] 斎藤徹, 『ソーシャルメディア』、アスキーメディアワークス、2010
- [15] 桜丘製作所他, 『ソーシャルコマース』、毎日コミュニケーションズ、2011
- [16] 新谷文夫, 『IT 経営』、東洋経済新報社、2000
- [17] 原裕他, 『エンゲージメント・マーケティング』、マイナビ、2012
- [18] 渡辺弘美, 『ウェブを変える10の破壊的トレンド』、ソフトバンククリエイティブ、2007