

顧客の集合知と価値創出

—ものづくりのイノベーションの一考察—

西 田 陽 介*

Service Innovation in the manufacturing industry has been a hot topic since Japanese manufacturing industries started to face a tough time in creating values. One of the advantages of Japanese manufacturing companies has been creating their capability of creating high quality products at low cost. However, the rises of the developing countries in the manufacturing industry has been threatening this advantage. In addition, customers find their values not only in goods, but also in their experiences through goods and services. As a result, the financial achievements of many Japanese companies have been deteriorating.

This paper discusses how a customer acquires self-actualization through goods and services and how a company creates values in this process. The jogging community and the Akihabara mania are the cases of this paper. In this paper, “community” is defined as a group of customers sharing the same goal such as record of 4 hours finish line of a full marathon. A member of the community uses many platforms such as social networks to acquire information to achieve his goal. Social networks play a key role in the community since they tend to regard information from other members, not necessarily from the specialist, as an important source. Also, the companies co-create the platforms with the members of the community and enhance their experiences through goods and services. Every experience could be a step to the goal. Thus, a member of the community has become hard to achieve the goal. In addition, a new member is attracted to the community with the enthusiastic members. The wisdom of crowds is being established in the community through this process, which may result in the competitive advantage of the company in the market. Members who have become hard invest more in goods and services to achieve their goal. Thus, the enthusiasm of the community defines the size of the market. The more enthusiastic the community is, the more value companies create.

キーワード：経験価値, イノベーション, 集合知, コミュニティ, プラットフォーム

* 株式会社日本経済研究所

1. はじめに

現在、日本のものづくりを取り巻き、コトづくり、製造業のサービス化といった議論がなされている。例えば、産業競争力懇談会（2013）では「モノにまつわる交換価値から、モノと共に提供されるサービスによって、顧客経験価値を共創していくコトが求められている。」、また、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2014）では「企業が生み出す価値を考えたとき、これまでの日本企業は製品の機能的な価値（スペック・品質）のみを追求してきた。しかし、この1軸だけでの競争ではごく限られた企業しか生き残れない。この軸で競争しない戦略を採る必要がある、そのためには機能的価値に次ぐ第2の軸を考えていく必要がある。」としている。これらの議論の前提として、日本の「技術」、「ものづくり」力は強いが、儲からない、と言われている一般的な特徴がある。

パルサミーノ・レポートではイノベーションを“the intersection of invention and insight, leading to the creation of social and economic value”と定義している。また、第3期科学技術基本計画でもイノベーションを「社会的洞察と発明・発見との結合から生まれ、社会的・経済的価値を生み出すもの」としており、我が国でも現在、パルサミーノ・レポートの定義を採っていることがわかる。社会的・経済的価値が儲かるということと必ずしも同義とは言い切れないが、モノに付随する「サービス」を強化することにより、収益が出る仕組みを考えていく、というのが議論の中心と理解できる。このことは、イノベーションの定義から読み取れることであるが、社会的洞察力が欠けているためにモノが社会的・経済的価値を生み出さなくなっている、ということとも理解できる。

しかし、日本のものづくり業界でも高収益を上げ続けている産業・企業もある。本稿では顧客の経験と自己実現という視点からものづくりにおけるイノベーションについて考察する。

2. ものづくりとサービス

日本のものづくりの強みとして「品質：Quality」「コスト：Cost」「納期：Delivery」（以下：QCD）が挙げられる¹⁾。これまで数多くの製造業の現場を見学する機会を得てきたが、製造業の現場ではQCサークル等のQCD向上のための取組が常に行われてお

り、このような現場レベルでの取組がこれまでの国際競争力に結びついてきた、と言える。

しかし最近では、海外競合他社の QCD のレベルも向上しており、単純に QCD だけを強化しても競争力向上に直結するとは限らない。藤川 (2012) は、「サービス事業を、製品販売後に仕方なく行うコストセンター的な事務処理業務 (アフターサービス) としてとらえるのではなく、製品販売後に顧客価値の増大を実現し、持続的な競争優位な獲得を目指すための戦略的活動と位置づけ、積極展開する例が目立つようになりつつある。」と述べる。このような考え方の背景として、サービス・ドミナント・ロジックが挙げられる。Vergo and Lusch (2004) は、"Marketing has shifted much of its dominant logic away from the exchange of tangible goods (manufactured things) and toward the exchange of intangibles, specialized skills and knowledge, and processes (doing things for and with)." とし、ここでは、従来の有形のモノを中心としたマーケティングから、無形であるスキル (能力)、知識、プロセスへのシフトを述べている。例えば、顧客がドリルを買うのはドリルがほしいのではなく、穴をあけたいからである、といった考え方である。顧客が買う・投資するのは顧客が投資に見合う価値を感じるからであり、「価値をなにに感じるか」、といった視点が重要となろう。

Randers (2012) では、「私たちはすでに (心の奥底では)、1人当たりの食料や製品の消費がいくら増えても、満足感が高まらないということに気付いている。ひとたび十分な食べ物、暖かさ、安全、快適さが得られれば、たいいていの人よりはより精神的な満足を求め始めるものだ。」と述べている。これは、顧客の価値観の変化を表した一例と言えよう。

3. 顧客の経験と自己実現

精神的な満足による価値観の一つとして、Schmitt (1999) では、顧客が評価する価値として、モノの価値ではなく、顧客の経験に関する総合的な価値を考える必要性を議論しており、経験を以下のように定義している。"Experiences are private events that occur in response to some stimulation (e.g., as provided by marketing efforts before and after purchase)." すなわちこれは、商品やサービスを購入したり使用したりする過程 (経験) から得られる価値であり、顧客が感じる「思い出・印象」が深いほど価値が大きい。ここでは、(モノを含めた) コトは顧客が経験を得るための刺激であるとも解釈できる。

イノベーションにおいて創出される社会的・経済的価値を大きくするには、顧客が経験による「思い出・印象」が深くなるような刺激を作り出す仕組みを考える必要がある。まず、顧客がどのような価値意識を持ち、どのように深い経験を得られるか検討してみたい。

現在、ランニングブームが言われて久しい。2015年の東京マラソンへの応募倍率は定員35,500人に対し10.7倍となり²⁾、まさにプレミアムチケットと化している。東京マラソンだけに限らず、各地で開催されるマラソン大会は定員を超える応募者を集めることが多く、「マラソン大会‘難民’」なる言葉もでてきている³⁾。皇居周辺も連日市民ランナーで賑わっており、どこを歩いてもランナーを見かけないことが難しくなっているほどである。結果として、ランニングシューズ、ウェアを製造する企業は概して好況であり、皇居周辺にはランニングステーションという、着替え、シャワー、ロッカーが利用できる施設が多くあり、ランナーで賑わっている。マラソン大会の開催による活性化を図る地域もあり、ランニングブームの波及効果は大きい。ただし、大半の参加者にとって、42.195km 走るとするのは「簡単な目標」とは言い難い。参加者は目標を達成するために情報収集し、トレーニングを行なわなければならない。

マラソン大会参加者は「完走」、「サブ4（4時間以内に完走）」、「サブ3（3時間以内に完走）」などそれぞれに目標を持っている。フルマラソンに参加しないランナーも、例えば、「健康のため、週1回皇居を走る。」、「10kmの大会に出場する。」、「仲間と楽しみながら走りたい。」といった自分なりの目標や楽しみ方があるろう。

マズローの欲求5段階説では人間の欲求は①生理的欲求、②安全の欲求、③帰属の欲求、④自我の欲求、⑤自己実現の欲求のピラミッド型の構造となっている。

表1：マズローの欲求5段階

生理的欲求	食欲、排泄欲、睡眠の要求など「生きること（生命の活動）」と直結した欲求。
安全の欲求	危険や脅威、不安から逃れようとする欲求。
社会的欲求	集団への帰属や愛情を求める欲求で「愛情と所属の欲求」あるいは「帰属の欲求」ともいわれる。
自我の欲求	他人から尊敬されたいとか、人の注目を得たいという欲求で「尊厳の欲求」ともいわれる。名声や地位を求める出世欲も含まれる。
自己実現の欲求	各人が自分の世界観や人生観に基づいて自分の信じる目標に向かって自分を高めていこうとする欲求のことで、潜在的な自分の可能性の探求や自己啓発、創造性へのチャレンジなどを含む。

出所：AH マズロー「完全なる経営」(2001)。

この欲求段階の視点で考えると、ランナーが掲げる各々の目標はピラミッドの最高位にあたる自己実現の欲求といえる。ランニングのみならず、自転車（ロードバイク）、トライアスロン、山登りといったブームを支えるものはこのような自己実現を達成できる機会を与えているものが多い。ここでの顧客の経験を引き起こす刺激は、ランニングに関する商品やサービスを購入することだけで起こるわけではなく、自己実現の達成により得られている。

ランニングに必要な「モノ」は参加者の経験を深くするために消費される。ランニングブームを支えるランニングシューズは年2回程度のモデルチェンジが行われる。色・デザインだけの変更の場合もあれば、材質・構造等が変化したモデルチェンジの場合もある。軽量化や新材質の採用など年々進化はしているものの、ランニングシューズを買い替えて劇的なタイムの改善を期待している顧客は少ないと推測される。それでも企業は収益の柱として、需要を喚起する必要がある。ランニングシューズの寿命は500キロとも1,000キロとも言われるが⁴⁾、寿命による交換以外の需要拡大のために、例えば、「新しいランニングシューズによるやる気の向上。」、「新しいデザインがほしい。」、「わずかでもタイムを向上させたい。」といった理由を顧客に感じさせなければならない。

シューズのみならず、走る場所やタイムを記録できる腕時計、ウェアなどランニングに関する「モノ」の購入、ランニングのレッスンを受ける等の「サービス」の購入も顧客の自己実現に向けた道りにおける新たな経験となる。このように様々な経験を通して、自己実現を達成する熱意が高くなり、新たな目標設定とその実現に向けて更に刺激を与えるモノやサービスの産業が活性化していくのではなかろうか。

4. 「知」の集積とコミュニティ

4-1. コミュニティの形成と特徴

ランニングブームの一つの背景は健康志向者の急速な増加があるといえるが、2007年の東京マラソン第一回の倍率は3.1倍であった⁵⁾。これが2015年の第九回には10.7倍と年々競争が厳しくなっている。東京マラソンに参加するランナーも1位を目指す、少しでも上位に入るといよりも自分が設定した目標（例えば、完走、サブ4、サブ3）の自己実現達成のための参加者が圧倒的である。この背景としては、ソーシャルメディアのような、個々のランナーの目標に応じた情報を共有できる環境が整ってきたことが考えられる。

ここで、「同一の目標・趣味を持つ参加者（顧客）の集合」をコミュニティと呼ぶこ

ととする。コミュニティには多様な定義があり、例えば Hillery (1955) では94の定義を見出している。94の定義のうち69がコミュニティ生活に一般的に見出されるものとして、社会的相互作用、領域、共通の絆を挙げている。本稿でのコミュニティは同一の目標・趣味（領域）を持つ参加者が（社会的）相互作用を経て集合知を形成し、自己実現（共通の絆）を支援すると仮定する。コミュニティの参加者はバーチャルもしくはリアルに直接接点がある場合もあれば、直接の接点がない場合として、単に、「同一の目標、趣味」という共通点を持つ参加者（顧客）の集合とする。ここで、コミュニティの参加者にはモノ・サービスを提供する企業は含まれず、モノ・サービスの提供を受ける顧客だけとする。

インターネットは、個人による情報交換や、人脈の形成を可能にし、それを支えるという役割を果たしてきた。最近では Web2.0 と呼ばれるサービスの一環として、ブログ、ソーシャル・ネットワーキング・サービス（以下 SNS）、クチコミといったサービスに分化あるいは発展してきた。ランニング愛好者のインターネット利用の事例で考えると、参加者が実際に集まって活動するランニングクラブの他に、ランニング専門の SNS への参加もできる。ランニングに関するブログも多い。かつてはホームページを立ち上げるときは専門言語（HTML 等）の知識が必要であったが、SNS やブログでは顧客はこのような専門知識を必要とせずに情報発信や情報交換が可能となっている。このようにネット利用の参入障壁が低くなり、参加者が増えてくることで、同様の目標を持つ仲間を容易に見つけることができる。例えば、フルマラソン 3 時間以内を目標とするランナーと 5 時間以内を目標とするランナーでは練習方法や使用するランニングシューズも異なろう。ランナーは同じ目標を持つ仲間を見つけ、情報交換や収集を行う。このようにランナーが共通の目標を持つ仲間を容易に見つけて情報交換・収集ができるようになったことはネットワークの発展による恩恵といえる。また、直接の接点がなくとも情報交換・収集ができるのもネットワークの特徴といえる。情報交換・収集のみならず、同一の目標・趣味を持つことによる仲間意識も芽生えてくる。Ramaswamy・Guoullart (2010) は「人はそもそも創造的であり、組織に関わりたいたいと考えている。他人から製品やプロセスを押しつけられたくないだろう。また、いまやインタラクティブ IT のおかげで、互いに情報交換し、自身の経験を共有したり表現したりできる。」とソーシャルメディアの特徴を述べる。このようにブログ・SNS 等ネットワークを活用した顧客の情報交換や活動はマズローの 5 段階欲求説の 3 段階目「帰属の欲求」、4 段階目「自我の欲求」も充足すると同時に、顧客同士に直接の接点がなくとも情報交換・収集が可能となったことが集合知の構築に寄与している。

ランナーは「ランニングをする」コミュニティに帰属すると同時に、それぞれの自己実現のための目標、例えば、「フルマラソン4時間以内」が共通目標のコミュニティにも属している。「ランニングをする」包括的なコミュニティだけでなく「フルマラソン4時間以内」コミュニティに属する参加者は目的がより具体的であるため、目標達成のための意識が高い。

コミュニティの参加者はコミュニティの集合知やモノ・サービスを通じた経験を得て、自己実現の達成に近づくことによりコミュニティへの帰属意識が高くなる。帰属意識の高さが参加者へのモノ・サービスへの投資を呼び起こす。ここで、参加者の帰属意識の総和を「地熱」と呼ぶことにする。すなわち、自己実現に対する意識が高い参加者が多くなるほど、コミュニティの地熱は高くなる。コミュニティの地熱が高いほど、ソーシャルメディア等の活用も含めて集合知が拡大するとともに、モノ・サービスへの需要が喚起される好循環を生む。集合知の形成により、新たな参加者の情報収集も容易になり、コミュニティへ参加へのハードルを下げることとなる。

本稿でコミュニティは以下の通りの特徴を持つものとする。

- ・同一の目標・趣味を持つ参加者（顧客のみ）の集合である。
- ・参加者同士はリアルな場あるいはネットを介して接点を持つ。
- ・ソーシャルメディア等の活用により集合知の形成ができる。
- ・参加者の帰属意識の高さの総和である「地熱」が高いコミュニティは参加者の投資額が高い。

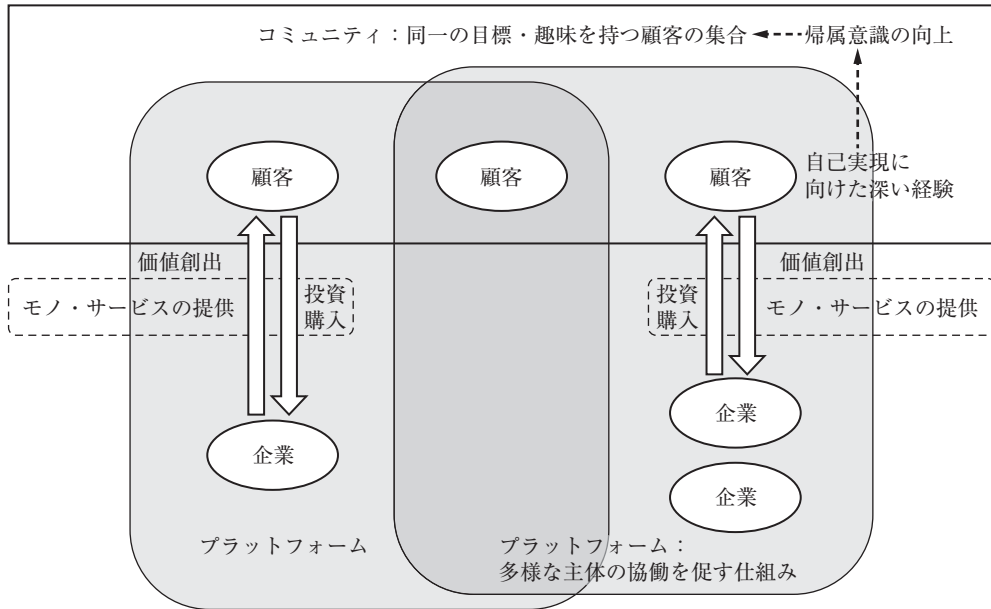
上記のコミュニティは顧客自身が持つ「自己実現の目的」で括られる点が、顧客を分類・細分化するマーケティングにおけるセグメンテーションとは異なる。すなわち、企業からの視点ではなく、顧客の視点となっていることである。

4-2. コミュニティとプラットフォーム

國領他（2011）はプラットフォームを「多様な主体が協働する際に、協働を促進するコミュニケーションの基盤となる道具や仕組み」と定義している。また、「プラットフォーム論の大きな特徴は、それが設計可能な「道具」を対象としていることである。」としている。本定義からはSNSやブログなどはそれぞれがプラットフォームである。コミュニティの参加者にとってこのようなプラットフォームは重要な情報発信・収集手段である。また、ランニングクラブといったリアルに接点を持ち、練習や人脈を形成・強化していくのもプラットフォームといえる。

同時に、企業がモノ・サービスを提供する仕組みもプラットフォームである。企業に

図1 コミュニティとプラットフォーム



出所：著者作成。

とってプラットフォームの設計は参加する顧客の経験、ひいては自己実現の達成に影響を与え、価値創出の基盤となる。コミュニティの視点から考えると、経験を共有できる場といえる。したがって、企業はコミュニティへの参加者の多くを巻き込んでプラットフォームを構築していくことが、価値を生み出す上で必須となる。

プラットフォームにおいては、SNSなど企業がプラットフォーム構築の担い手になっていることが多い。また、その定義上、複数の企業と顧客によるプラットフォームも存在する。参加者同士の直接の接点がなくとも、コミュニティの参加者は複数のプラットフォーム上で交換した知識や情報が結果的に、コミュニティが集合知を持つこととなる。

4-3. コミュニティの集合知

コミュニティの参加者は様々なプラットフォームを活用して、自己実現のための情報交換・収集を行っている。ランニングの事例で言うと、練習方法、ランニングシューズをはじめとするグッズの有用性、またはマラソン大会運営の評価などである。コミュニティの参加者は同一の目標・趣味を有しているため、他の参加者が持つ情報にも関心が高い。結果として、コミュニティに集積される知識は参加者の目標・趣味に関わる集合知となる。

フルマラソンを完走する、というコミュニティを例にすると、参加者が目標を達成する上での悩みは様々である。どのような練習をすればフルマラソンを完走できるのか。平坦なコースで給水ポイントの多いマラソン大会はどれか。フルマラソン参加時に役立つ道具はなにか。このような悩みや課題解決へのヒントをプラットフォームから獲得することができる。同時に、コミュニティの参加者は同じ目標を持つ仲間である。プラットフォームを通じて発信された他の参加者の情報、例えば、フルマラソンの体験記は自己実現達成への励みになる。また、プラットフォームは双方向であり、コミュニケーションを通じた仲間意識の向上、並びに自己実現達成に近づくほどコミュニティへの帰属意識も高くなる。Surowiecki (2004) は、「集合知に関して多様性、独立性、分散性が満たされて初めて正解に近づく。」としている。集合知はコミュニティにおける傾向を左右する。例えば、練習方法、走り方、ランニングシューズの選び方といった点である。結果としてコミュニティで消費されるモノやサービスの優劣が決まってくる。インターネットショッピングにおいても同様の傾向があるといえる。インターネットショッピングは見たり触ったりしないで購入するといったリスクを伴うが、手軽、実店舗を持たない分コストが安い、品揃えが多い、等のメリットがあげられる。このようなメリットを背景に例えば大手の日本語のサイトでは月間の来訪者が4,800万人にも上っている⁶⁾。

クチコミサイトのみならず、このようなインターネットショッピングには自身のサイト上にも顧客からの評価が掲載されている。匿名の評価ではあるがこのようなカスタマーレビューを参考にしてショッピングする顧客も多い。ここでは、前述のSurowiecki (2004) の『「みんなの意見」は案外正しい。』が前提になっている。ただし、レビュー数が不十分な場合など、多様性、独立性、分散性が必ずしも担保されているとは言い難い事例もある。

従って、モノ・サービスを提供する企業はコミュニティの参加者を多く取り込むプラットフォームの設計・構築、すなわち、自社のモノ・サービスを活用してもらう集合知の形成が付加価値を創出する上で不可欠となる。

5. コミュニティとイノベーション

5-1. コミュニティとサービス

企業がどのようにモノ・サービスを提供して、価値を創出するかについて述べる。ランニングにおけるシューズ・ウェアを製造・販売する企業は多種多様なサービスを展開

している。例えば、

- ・参加マラソン大会の日時、目標タイムを入力するとトレーニングメニューを作成してくれるサービス（無料）
- ・足の自動計測、走り方を画像分析するサービス（一部有料）
- ・走った場所、距離、タイムを記録するスマートフォン向けのアプリケーションソフトの提供（無料）
- ・ランニングクリニックの開催（有料）
- ・マラソン大会の協賛（無料）

有料のサービスはあるものの、企業としてこのようなサービスを収益の柱にしようとしているとは考えにくい⁷⁾。やはり、ランニングシューズやウェアといったモノを販売して収益を確保するのが企業のビジネスモデルといえよう。

顧客にとっては、このようなサービスはランニングを通じた豊かな経験を得るための刺激となっている。企業側の論点として、このようなサービスが収益の柱となるモノと直接にはリンクしていないことがあげられる。サービスを提供する企業のモノを購入しなくても、サービスは利用できる。サービスがモノとリンクしていないのであれば、なぜコストをかけてこのサービスを提供するのか。

ランニングのブームが始まった頃にはランニングシューズにセンサーを取り付けて、音楽プレーヤーにデータを送信することにより、走った距離、タイムが可視化でき、企業が提供するシステム上で他の顧客と比較ができるサービスがあった。ここでは、サービスを提供する企業が販売するシューズだけにセンサーを取り付けられるようになっており、サービスとモノがリンクしていた。これがグローバル・ポジショニング・システム（GPS）機能及び地図アプリケーションを持つスマートフォンの普及、同じくGPS機能を内包したランニング用腕時計の開発であるイノベーションによりこのようなサービスとモノ（ランニングシューズ）が分離されていった。

それでもサービスとモノがリンクしない、つまり、直接モノの販売にも結びつかず、サービス単体でも収益を得られないサービスを提供し続ける必要がある。これは、一つに企業のブランド価値、イメージ向上⁸⁾につながるといえる。もう一つはコミュニティにおける地熱の上昇としての効果である。このようなサービスはランナーにとって有益と考えられるものが多く、「思い出・印象」の深い経験を得るための刺激となっている。このような刺激が多くなることにより参加者の帰属意識が高まり、結果としてコミュニティの地熱が高くなる。地熱を高くすることがモノ・サービスの購入に結びつき、同じ趣味・目標を持つ参加者が増え、コミュニティが拡大する循環を生む。

Keely (2013) では、イノベーションを

- 1 イノベーションは発明ではない。
- 2 イノベーションは財務的に持続可能でなくてはならない。
- 3 イノベーションには本当に新しい要素はほとんどない。
- 4 製品を超えて考えよう。

としている。このようにプラットフォームを通じて企業が必ずしも提供するモノにこだわらないサービスを提供、参加者が経験価値を得ることにより、コミュニティにおける地熱が高くなり、結果としてモノの消費につながり企業と消費者双方にとっての価値が創出される。

地熱が高まるほどモノ・サービスの市場が拡大、企業の収益が増加する効果がサービスを提供する企業の好況に結びついているものといえよう。

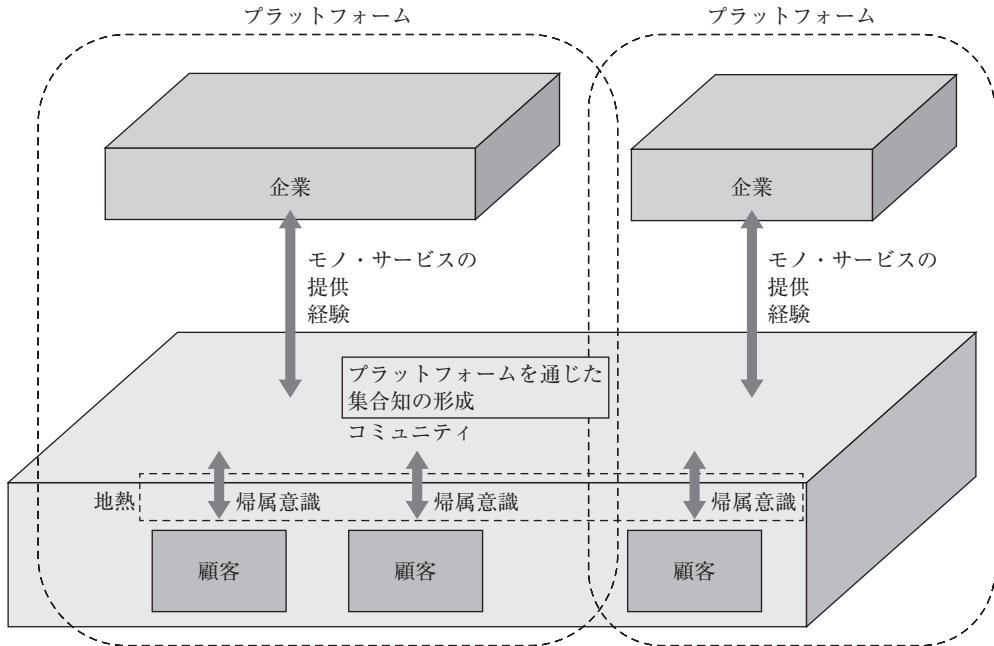
5-2. コミュニティとモノ

ランニングウェア・シューズメーカーの中には直接収益には結びつかないサービスをほとんど提供しない企業もあれば、同様のサービスを積極的に提供する企業もある。サービスを提供する企業の場合、コミュニティの参加者からの信頼が高いものづくりをおこなうことはコミュニティへのサービス提供が自社製品の価値を生み出す上での前提条件といえる。モノが良くなければ、コミュニティからの評価は得られず淘汰される。

そのような観点からも企業のものづくりの重要性は変わっていない。ものづくりの競争優位性を維持しながらコミュニティの地熱を高くすることが戦略上必要不可欠なのである。このようにコミュニティの地熱を高めることがメーカー製品のマーケティングにおけるイノベーションにつながり、価値を生み出していく。人口減少・高齢化が進むマーケットではコミュニティの地熱を高くすることが価値創造に向けた一つのアプローチとなりうる。

また、ランニングシューズをとってみても各企業が「シューズの重量」「ソールの材質」など顧客のランニングレベル（自己実現となる目標）に応じて多くの種類のシューズを製造している。コミュニティに参加したばかりの顧客はどのシューズを選ぶのが適切かわからない場合もある。かつてはスポーツ商品の販売店や、ランニング仲間から直接情報を得ていたが、現在では、顧客は様々なプラットフォームを活用して、自分に合ったシューズを探すことができる。他の参加者との直接の接点がなくても様々なプラットフォームを利用することによりコミュニティの集合知を活用できる。このように、ランニング初心者にとってもコミュニティ参加のハードルは下がり、一人で始める場合

図2 コミュニティにおける地熱の創出



出所：著者作成。

であっても十分な情報を確保できる。シューズに関する情報もランニング愛好者のコミュニティにおける集合知の一部として形成されるのである。

また、新しいシューズ、ウェアなどの情報は、スポーツ専門店に行かなくてもプラットフォームから簡単に入手できる。新しいシューズがでてくると、その紹介のみならず、他の参加者が使用した感想・評価や安く買える情報まで入手できる。他の参加者とアクセスすることにより、新しいシューズの感想を直接聞くことも可能である。コミュニティの参加者は同じ目標を持つものの、必ずしも互いに競争しているわけではない。情報の流通はコミュニティ全体にメリットがあり、集合知が蓄積されていく。新しいシューズのコミュニティにおける評価が高ければ、自己実現達成の手段として参加者の購買意欲は高くなっていく。

6. 既存のコミュニティを活用した価値創出⁹⁾

これまでランニングという事例を通じて、プラットフォームを構築する企業とコミュニティ参加者における地熱と価値創出について検討を行った。趣味性が高いコミュニティ、すなわち地熱が高いコミュニティに新しいプラットフォームを導入して価値を創出

している事例として秋葉原のアキバコミュニティが挙げられる。

6-1. アキバコミュニティ

秋葉原は東京駅から山手線で2駅の地名である。1930年代から2000年前後までラジオ、家電、オーディオ、パソコンと一貫して「モノ」を提供してきた街が2000年以降、メイドカフェ、フィギュア、アイドル事業が花形になっている。現在でもモノを提供する家電販売店は多いのだが、統合・再編が進んでおり、秋葉原は代替わりした印象を受ける。背景の一つとして、人口構造の変化、長引くデフレによる消費構造の変化が挙げられる。また、普及してきたインターネットショッピングによる低価格の流通形態への対抗もあろう。

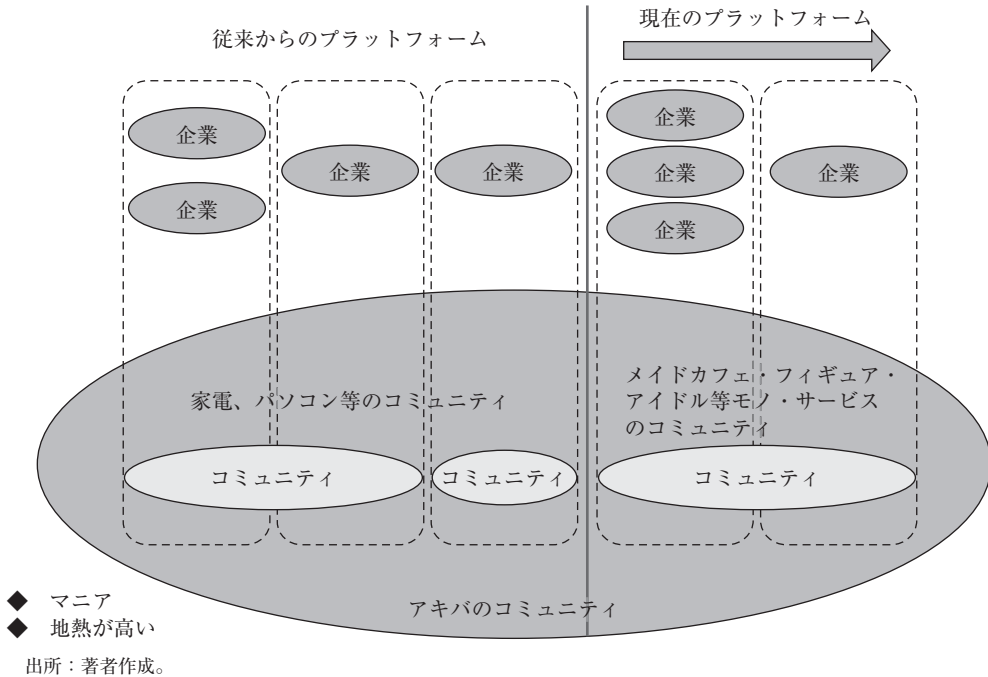
このように中心となる事業が変化しているアキバの特徴の一つとして、それぞれの時代の先端に行くモノが花形であることがわかる。趣味性の高い顧客向けに付加価値を創出することで販売してきた。例えば、オーディオでいえば、マニアなファンが行って満足できる場所であり、マニアなファンを満足させるビジネスを展開できるのがアキバの特徴であったといえる。大衆化する前の先端的なモノの取り扱いと同時に、モノが大衆化してからも、マニアが満足できる店が充実していた。パソコンでも同様であり、周辺機器を含めた専門的な製品（モノ）のラインアップが充実し、秋葉原で部品を集め、自作パソコンをつくるマニアが集まる場所となっていった。

6-2. 新しいプラットフォームの構築

2000年以降、メイドカフェ、フィギュア、アイドルで代表される形で秋葉原の花形が変遷していく。秋葉原は、事業が変遷していくなかでも一貫しているのはマニア向けのモノ・サービスを提供している場所となっているのである。このアキバコミュニティは趣味性の高い顧客の集まりである。プラットフォームが家電、オーディオ、パソコンといったモノから、アキバコミュニティの特徴を活かしてメイドカフェ、フィギュア、アイドルを中心に新しいモノとサービスが提供されるプラットフォームが構築された。コミュニティの参加者も「秋葉原なら自分の高い趣味性を満足させてくれる。同じ趣味の顧客が集まる。」との安心感を持つことができ、「思い出・印象」の深い経験を生み出す刺激となり、結果的に顧客からの投資を引き出すことができる。

例えば、フィギュアはモノでありながらも、顧客にとってはモノを所有することだけが経験ではなく、顧客のオリジナルなフィギュアになるように個別に販売されているパーツを顧客自身が組み合わせる経験をとおして顧客の満足度を高めている。また、SNS

図3 アキバのコミュニティとプラットフォーム



等のプラットフォームを通じて、フィギュアに関する情報発信・収集が可能になっている。例えば、参加者のオリジナルなフィギュアをコミュニティに紹介、他の参加者からのフィードバックを得ることは深い経験となる。他の参加者とフィギュアに関する情報交換をすることもできる。このようにコミュニティの参加者はプラットフォームを通じて自身のフィギュア経験を深めていく。

このようにコミュニティのフィギュア経験が深まることにより、モノの購買意欲が高まり、事業が発展していく。ここで、企業はフィギュアのパーツを独自の規格とすることで顧客の囲い込みを行っている。筆者はフィギュアを製作する企業を見学する機会を得たが、当企業では従来のQCDのみならず、フィギュアに係る新製品の企画を重視した組織体制を構築している。この企画の中核を担うのはやはりアキバコミュニティに属する参加者である。

秋葉原は長年の歴史を通じてオタク、マニア等と称される趣味性の高い顧客のコミュニティを確立していった。この高い地熱を持つコミュニティに新しいモノ・サービスを核としたプラットフォームを築くことにより、コミュニティの拡大を図り、価値の創出を実現していった。

7. ま と め

顧客は「思い出・印象」に残る経験に価値を感じる。特に満足感が高くなるのは自己実現を達成した時といえる。本稿では自己実現に向けて共通の目標・趣味を持つ顧客の集団を「コミュニティ」とし、企業は自己実現達成を支援するためのモノやサービスを提供するプラットフォームをコミュニティに対して構築することにより価値を創出する。

プラットフォームの一つであるブログや SNS 等のソーシャル・ネットワークの発展は顧客同士が直接の接点を持たなくても情報の発信や収集を可能にし、コミュニティの集合知は増強され、参加者の自己実現達成の支援を可能にしている。また、コミュニティへ参加するハードルが低くなったこともソーシャル・ネットワークによる恩恵といえる。

同時に、顧客が自己実現に向けた熱意が高くなるほど、モノやサービスへのニーズが高くなり、結果として顧客の購買行動としての投資が増える。本稿ではこのコミュニティの参加者の熱意となっている帰属意識の総和を地熱と定義した。顧客のコミュニティはプラットフォームを通じて集合知を形成し、地熱が高くなる。地熱の高いコミュニティはモノ・サービスへの投資も高くなり、価値が創出される。

ランニングの事例では、企業がプラットフォームを通じてコミュニティの地熱を高くしている。秋葉原の事例では、既にある高い地熱を利用して、コミュニティにこれまでとは異なるプラットフォームを提供することにより新しい事業を創出している。

企業はモノやサービスの競争優位を維持するための取り組みを継続し、コミュニティの多くを取り込むプラットフォームを維持・構築することにより持続的に価値を生み出すことができる。

このような取り組みのためには顧客の視点のみならず、企業の経営資源である知的資産をどのように構築し、活用していくかも今後の課題といえる。様々な視点から、新しい価値創出の仕組みとなるイノベーションを今後も追及していきたい。

注

- 1) QCDに加えて「開発：Development」, 「マネジメント：Management」でQCDDMという企業もある。
- 2) 一般財団法人東京マラソン財団の東京マラソン応募者への抽選結果通知のメールに記述あり。
- 3) 東洋経済オンライン「激増するマラソン大会難民を救え！」酒井政人, <http://toyokeizai.net/articles/-/23071> 2013年11月1日。

- 4) スポーツ専門店における筆者ヒアリング。
- 5) 一般財団法人東京マラソン財団ホームページ, http://www.tokyo42195.org/tokyo_marathon_foundation/
- 6) Amazon.co.jp ホームページより。2012年5月の来場者数。 <http://www.amazon.co.jp>
- 7) 有価証券報告書上はこのようなサービスを事業のセグメントとしていない。
- 8) 有価証券報告書に各地マラソン大会への協賛、用具の提供はブランド価値と企業イメージの向上を目的とする、との記述あり。
- 9) 秋葉原の事例については(独)産業技術総合研究所 森和男氏に示唆を受けた。

参考文献

- 閣議決定(2006)『科学技術基本計画』, 4ページ。
- 國領二郎他(2011)『創発経営のプラットフォーム』日本経済新聞出版社, 1ページ。
- 産業競争力懇談会(2013)『コトづくりからものづくりへ』産業競争力懇談会報告書, 8ページ。
- 藤川佳則(2012)「製造業のサービス化: 「サービス・ドミナント・ロジック」による考察」『Panasonic Technical Journal』 vol. 58, Oct 2012, 5ページ。
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社(2014)『我が国ものづくり産業の競争力向上への課題と対応に関する調査報告書』平成25年度製造基盤技術実態等調査, 117ページ。
- Council on Competitiveness (2005) *Innovate America, National Innovation Initiative Summit and Report*, pp. 8.
- Hillery, G. A. (1955) "Definitions of Community: Areas of Agreement," *Rural Sociology*, vol. 20
- Keely, Larry (2013) *Ten types of Innovation: the discipline of building breakthroughs*, Deloitte Development LLC (ラリーキーリー, 藤井清美訳(2014)『ビジネスモデル・イノベーション』朝日新聞出版, 21ページ。)
- Maslow, A. H. (1998) *Maslow on Management*, A. R. Kaplan (翻訳 A. H. マズロー, 大川修二訳(2001)『完全なる経営』日本経済新聞社, 40ページ。)
- Ramaswamy and Guillardart (2010) "Building the Co-Creative Enterprise", *Harvard Business Review*, Oct. 2010. (ラマスワミ・グイヤール「人間中心の共創型事業をつくる」『ハーバード・ビジネス・レビュー August 2011』ダイヤモンド社, 112ページ。)
- Randers, Jorgen (2012) *2052: A Global Forecast for the Next Forty Years*, Chelsea Green Publishing Co. (ヨルゲンランダース, 野中香方子訳(2013)『2052 今後40年のグローバル予測』日経BP社, 35ページ。)
- Schmitt, Bernd H. (1999), *Experimental Marketing: How to Get Customers Sense, Feel Think, Act, and Relate to Your Company and Brands*, Free Press, pp. 60.
- Surowiecki, James (2004), *The Wisdom of Crowds*, Random House, Inc. (ジェームズ・スロウィッキー, 小高尚子訳(2009)『「みんなの意見」は案外正しい』角川文庫)
- Vargo and Lusch (2004) "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, January 2004, pp. 1-2.