

消費者主導の意図せざる共創

— 共創プロセスへの「アレンジ」の組み込み —

畠山 仁友

目 次

1. はじめに
2. 共創研究のレビュー
3. 共創の分類
4. 意図せざる共創
5. おわりに

1. はじめに

マーケティング研究においては伝統的に、消費者は受動的な存在として捉えられ、企業にとって説得の対象とされてきた。しかし近年、製品イノベーション研究、サービス・マーケティング、リレーションシップ・マーケティング、およびブランド論を中心に、消費者を受動的な存在ではなくアクティブで価値を「共創する」存在として捉える議論が活発化している。2000年以前にもこうした議論は存在していたが、特に、Vargo and Lusch (2004) が提起した「サービス・ドミナント・ロジック (S-D ロジック)」は、消費者との相互作用に重点を置き、共創に関する議論に大きな影響を与えた。

共創の議論が活発化した原因は、情報環境の変化によると考えられる。インターネットの登場はもちろんだが、その後のブログやYouTubeといったCGM (Consumer Generated Media) という消費者が容易に情報発信を行うことを可能にしたメディアによってUGC (User Generated Contents) は増加し、現在では局所的な現象ではなくなっている。

しかし、領域が異なる分野で個別に議論がなされることで、共創研究の体系や全体像はやや見づらいものとなっている。そこで本稿ではまず、共創 (co-creation) をテーマにした文献をレビューし、整理を行う。その後、共創の分類を考察する。なぜ、このような理論的整理と共創の分類を行う必要があるのか。それは、共創という現象が多面的に捉えられるため、共創の段階で分けることで、各段階でどのような視点で理論展開が可能になるのかを明らかにするためである。加えて、リサーチのための仮説を設定することも可能になると思わ

れる。対応関係が明確化され、個別、統合的、全体的な視点といった議論の混在を回避し、建設的な議論が可能になると考えた。

そして、共創の分類で明らかになった既存研究で見落とされていた点を指摘する。共創研究においては企業側のコントロールが及ぶ範囲での議論が多いため、企業がアプローチする以前に消費者がどのようなコミュニケーションを行っているのか、さらに市場導入後にどのような共創が行われているのかという点にあまり研究の焦点が当たっていない。そこで本稿では、市場導入後に消費者が企業の意図とは関係なく行っている共創を「意図せざる共創 (unintended co-creation)」と呼び、さらにその消費者の行動を「アレンジ」という概念で捉えることで、共創プロセスに組み込むことを提起する。

2. 共創研究のレビュー

2-1. 共創の定義と背景

Prahalad and Ramaswamy (2004) では、「共創 (co-creation) とは、企業と顧客による価値の共同創造である」(p.8) とされる。このことは、企業が顧客のニーズを満たすこととは違い、伝統的なマーケティングとは異なる視点をもっている。Porter (1980) の「価値連鎖 (Value Chain)」が典型的に示すように、伝統的に価値を創るのは企業であり、生産と消費は明確に分けられていた。つまり、消費者が価値を創造するという視点はなく、そこにあるのは価値の交換であった。企業中心のそうした考え方では、たとえ企業と消費者の「相互作用」という言葉が使われていたとしても、価値創造の源泉として見なされてはいなかった。

しかし、1990 年代から消費者ないしは顧客を価値を創造する主体として捉える先進的な議論がなされるようになる。もちろん見方によっては、Bendapudi and Leone (2003) のように 1930 年代のスーパーマーケットのセルフサービスに共創の萌芽を見ることはできる。ただ Wikström (1996) が、「ポスト産業時代において生産設備の高速化と柔軟な対応と IT の急速な普及が、生産者と顧客個人との交流を可能にし、さらに提供される製品に手を加えることが可能になった」(p.359) と述べるように、インターネットの発達などによる影響が大きいと言えるだろう。それは情報環境の発展によって消費者が、情報化し、ネットワーク化し、権限を与えられ、アクティブになったためである (Prahalad and Ramaswamy 2004)。

こうした研究が多くなされている背景には、共創の事例が数多く見られるようになったことがある。ユーザーが自由にプログラムに手を加えることができるよう公開し、使い勝手のいいプログラムを書き込むことができるようにさせた Linux のオープンソフトウェア開発は、最も有名な事例の 1 つであろう (von Hippel 2005)。Linux のようなリードユーザーのイノベーションは技術的にも先端的な事例であるが、一方でネットオークションや Amazon に投稿

される消費者によるレビューも、評価をすることで商品の価値に影響を与えるという点では、共創の事例として考えることができる（Prahalad and Ramaswamy 2004）。

共創はこのように、捉え方によって異なる価値を結果的に生み出している。しかしながら、共創の事例が加速度的に生み出されるためか、対象やその結果に対しての分類が十分になされないまま、個別に共創の議論がなされているのが現状であると思われる。そこで、まずはマーケティングに関連する議論をレビューし、理論的な整理を行いたい。

2-2. 先行研究の整理

ここでは、先行研究を共創の対象が製品なのか、サービスなのかといった軸で分ける。Vargo and Lusch（2004）は、価値の創造および交換においてサービスが中心的な役割を果たすことを主張した。その基本的前提の1つに「モノはサービス提供の流通メカニズムである」があり、モノはサービスの乗り物だと考えられている。ここでのサービスはナレッジやスキルのことを指している。この考え方は南（2008）が述べるように、確かに現実のビジネスにおける競争優位が物財ではなく、それを創り出すナレッジから生み出されるという認識に合致するものであろう。しかし、理論的な発展を目指すためには、製品（モノ）とサービスは明確に分ける必要があると考える。なぜなら、製品は機能などの基本的価値を形成し、サービスはどちらかと言えば、製品に立脚した付加的価値を創造すると考えられるからである。また、共創の議論に当てはめた場合、顧客ないしは消費者の参加プロセスにも違いがある。つまり、サービスでは生産と消費が同時に行われる中で顧客は自動的に参加することになるが、製品の場合は生産以前から市場導入後といった幅広い時期に参加することとなる。このような2つの点での差異を区分せず、製品とサービスを同様に捉えることで全体的な見通しが悪くなっているように考えられる。

まず、製品を対象とした共創は、主に製品イノベーション研究に見られる。そこでの顧客や消費者は、Thomke and von Hippel（2002）のように直接的にイノベーターとして表現している研究もあれば、イノベーションの源泉やイノベーションプロセスのパートナーとされることがもある（Sawhney, Verona and Prandelli 2005）。こうしたアクティブな顧客が新製品開発に参加し共創することを、O'Hern and Rindfleisch（2009）は「顧客が積極的に新製品の内容に貢献するないしは内容を選択する共同の新製品開発活動」（p.86）と定義している。

企業がなぜ新製品開発において顧客を取り入れるのかという点については、顧客が積極的な役割を担うことで、企業の成長が促進され利益も向上する可能性があるためである（Prahalad and Ramaswamy 2000）。この理由の1つは、顧客は自分自身のニーズを良く知り、企業はそのニーズの解決策を持っており、この「情報の非対称性」を解消でき得るからである。また、特に近年注目されているオープンソフトウェアの開発においては、新製品を創造する力を高め、市場導入までの時間を減らし、開発コストも減ることが指摘されている

(Grewal, Lilien and Mallapragada 2006; Shah 2006; von Hippel 2005)。この点は、ソフトウェアに限らず、他の製品にも適用できると思われる。

一方で顧客がなぜ企業との共創を行うのかについて、濱岡 (2004) は Raymond (1998) や Lakhani and von Hippel (2000) の研究から、ソフトウェア開発の動機について、利用しやすいソフトの開発による使いやすさの向上といった経済的ベネフィットに加え、プロセスにおける開発者同士でのコミュニケーションなどの非経済的ベネフィットも考慮する必要があると主張している。Shah (2006) や Nambisan and Baron (2009) でもこのような積極的な開発プロセスへの参加に「楽しみ」を見つけていることが言及されている。こうしたポジティブな動機に加え、企業の不祥事などでマーケティング・コミュニケーション活動に懐疑的になっているというネガティブな動機も存在している (O'Hern and Rindfleisch 2009)。

次に、サービスにおける共創である。サービス・マーケティングでは、顧客とサービス提供者の相互作用によってサービス品質が決定するとされる。特に、リレーションシップ・マーケティング研究でサービス・エンカウンターの相互作用性が強調されている (e.g. Grönroos 2007)。サービス研究では、共創の議論は co-creation という言葉を用いているとは限らないものの、サービスプロセスへの「参加 (participation)」などで以前から対象となっている。初期の研究としては、Lovelock and Young (1979) が、サービスの生産における顧客参加について考察し、生産性向上の源泉になり得るとしている。

Bendapudi and Leone (2003) によれば、顧客参加に関する研究には2つの重要なテーマがある。まず初期の研究では、顧客参加による企業のベネフィットが、顧客が従業員の代わりに労働することで生産性が上がることに焦点が当てられている (e.g. Lovelock and Young 1979; Fitzsimmons 1985)。もう1つのテーマは、部分的な従業員として顧客をマネジメントすることに焦点があり、伝統的な従業員管理モデルの適用と限界が議論されている (e.g. Kelly, Donnelly and Skinner 1990; Lengnick-Hall 1996)。

これらは企業視点でのベネフィットであるが、顧客にとってのベネフィットとしては、顧客満足向上の効果が挙げられる (e.g. Czepiel 1990; Van Raaij and Pruyn 1998)。一方で、企業においてはサービス品質を向上させるために従業員のモチベーションを上げるインターナル・マーケティングの必要性が主張される (e.g. 山本 2007)。

3. 共創の分類

3-1. 製品ーサービス分類の有効性と限界

ここまで製品とサービスという軸で先行研究を整理した (表 1)。対象による分類は一定の区分を可能にすると思われる。例えば、経験価値は製品とサービスを分けて考えることが

できる。経験価値の代表的な例としてディズニーランドがある（Pine and Gilmore 1999）。従業員を「キャスト」、来園者を招待客ではなく、臨時の出演者という意味で「ゲスト」とすることで価値共創を行っているという格好の事例であるが、ディズニーランドの経験価値は、キャストのサービスだけで成り立っているわけではない。乗り物などのアトラクション、吉見（1996）が考察するような俯瞰する視線の排除（特に遊園地に必ずといって見られる観覧車の不在）、隠れミッキーなどの来園者を飽きさせない仕掛けといった空間構成、環境設計がサービス提供のベースとなることでディズニーランドでしか得ることのできない経験価値の提供を可能にしている。

表 1 共創研究の概要

対象	顧客の役割	企業の動機
製品	<ul style="list-style-type: none"> ・イノベーションの源泉 ・イノベーションプロセスのパートナー 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客の隠れたニーズを満たすことによる利益向上 ・新製品を創造する力の向上 ・市場投入までの時間短縮 ・開発コストの削減
	顧客の動機	先行研究
	<ul style="list-style-type: none"> ・経済的ベネフィット ・参加者同士のコミュニケーションなどの非経済的ベネフィット ・企業への不信任 	von Hippel (1988, 2005) Prahalad and Ramaswamy (2000, 2004) Sawhney, Verona and Prandelli (2005) Grewal, Lilien and Mallapragada (2006) O'Hern and Rindfleisch (2009)
サービス	顧客の役割	企業の動機
	<ul style="list-style-type: none"> ・サービスの共同生産者 ・サービスへの参加者 ・一時的な従業員 	<ul style="list-style-type: none"> ・サービス生産性の向上 ・差別化の機会 ・競争優位性の獲得 ・サービス品質知覚の促進
	顧客の動機	先行研究
	<ul style="list-style-type: none"> ・プロセス・成果・関係性における顧客満足の向上 	Lovelock and Young (1979) Mills, Chase and Margulies (1983) Czepiel (1990) Song and Adams (1993) Bendapudi and Leone (2003)

おそらく、Vargo and Lusch（2004）が意図していたのは、ディズニーランドの事例が示すように、サービス概念を中心として見るのが支配的になるべきであるものの、製品（モノ）はサービス提供の「環境」として不可分で重要な要因だということであると思われる。

しかしながらどちらの領域に属すのか判断が難しいものがある。それが、「意味」や「情報」のように、主に製品が市場に導入された後に付け加えられるような価値である。

広義の共創は、解釈的マーケティング研究に見られる（Bendapudi and Leone 2003）。

Firat, Dholakia and Venkatesh (1995) は、ポストモダンにおいて、カスタマイジングする消費者が登場し、市場で提供されるものでカスタマイズされた消費経験を創り出していると述べている。あるいは、ブランドは製品の意味を価値とした概念であるし、ブックレビューなども評価という情報を製品に事後的に付加することで価値を創り出す。

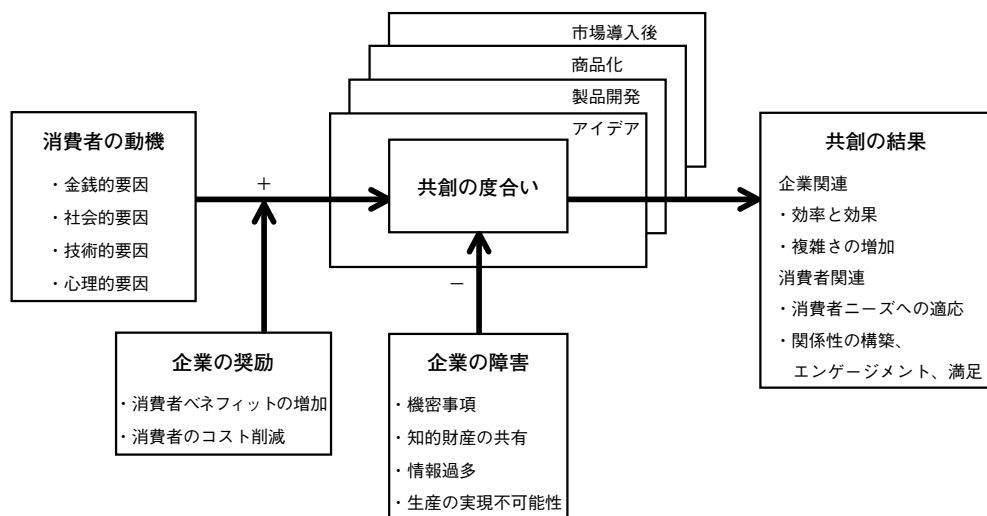
製品イノベーション研究の多くは、新製品のアイデアの提供を受けるといったことが中心であり、サービス研究では、生産と消費が同時に行われることから、事後的な共創には焦点があまり当たっていない。

共創研究における課題の1つは、製品－サービス分類ではあまり捉えられていない市場導入後の共創にあると考える⁽¹⁾。そこで次節では、製品を市場導入した後の共創を視野に入れて、新製品開発における共創プロセスを最も広義に捉えた研究を詳しく見ることにする。大きく2段階に分けられた共創プロセスにおける消費者の参加がもたらす企業へのメリットとともに、段階による消費者の役割の変化を明確化したい。このような理由から、事後的な共創が数多く行われているであろう BtoC の共創研究を取り上げて議論を展開する⁽²⁾。

3-2. 新製品開発の段階による分類

Hoyer, Chandy, Dorotic, Krafft and Sigh (2010) は、新製品開発における消費者との共創の概念的フレームワークを提示している (図1)。特徴的なのは、BtoB ではなく BtoC に焦点を当てていることである。その理由は、BtoC の方が潜在的な顧客が多い一方で、ロイヤリティが低く、それゆえ BtoB より困難な課題が見られるからである。

図1 新製品開発における消費者との共創の概念的フレームワーク



(出所) Hoyer et al. (2010), p.284.

この議論では消費者の共創に向ける労力の度合い（degree of the cocreation effort）を決めるのが、プラスの影響を与える「消費者の動機」と「企業の奨励」、マイナスの影響を与える「企業の障害」という3つの先行要因だとされている。加えて、共創を4段階に分け、最終的にそれらの活動によって成果が生み出されるというフレームワークになっている。

その中で、共創プロセスは「アイデア（ideation）」「製品開発（product development）」「商品化（commercialization）」「市場導入後（post-launch）」という4段階で分けられている。ただし、考察は「アイデア・製品開発」「商品化・市場導入後」の2段階で行われている（表2）。

表2 新製品開発段階における共創のメリットとデメリット

ポジティブな成果	アイデア・製品開発 <ul style="list-style-type: none"> ・コスト削減（顧客からの費用のかからないインプット） ・製品・サービスの効果増大（消費者ニーズへの適合、より高い知覚品質・斬新さ、好ましい差異化） ・顧客・企業間の関係性の強化
	商品化・市場導入後 <ul style="list-style-type: none"> ・成功の可能性と素早い普及（製品・サービスの顧客ニーズとのマッチと高いクチコミ） ・マーケティング費用の節約（顧客の熱中とクチコミ効果） ・顧客の教育と他のサポート活動の節約 ・新製品の潜在的問題の早期発見
リスク・コスト	アイデア・製品開発 <ul style="list-style-type: none"> ・顧客からの多量で良質なアイデアのための誘因 ・多大な顧客のインプットから成功するポテンシャルを持ったアイデアを発見する活動 ・顧客の期待と関係性の管理
	商品化・市場導入後 <ul style="list-style-type: none"> ・ネガティブなクチコミを管理する活動

（出所）Hoyer et al. (2010), p.286 の一部を抜粋

前半部分であるアイデア・製品開発段階は、イノベーションの初期段階であり、新製品開発プロジェクトが成功するかどうかの極めて重要な段階だとされる。この段階での消費者との共創が高一度合いであると新製品と企業パフォーマンスに貢献することになる。こうした段階での研究の多くは、BtoBをメインにしたものが大半である。消費者との共創（BtoC）を考えたとき、伝統的にはフォーカスグループやリードユーザーに対する市場調査が用いられることがほとんどだが、費用が高く、消費者と企業の関係性も限定されてしまっている。

しかしウェブの発展によって、消費者と企業および消費者間の相互作用が可能になった現

在では、共創の状況は劇的に変化しており、消費者との共創はこうしたリサーチよりも効果的な方法となっている（Prahalad and Ramaswamy 2004）。消費者とコンセプトを共有することでコンセプト開発の段階で関わりを持つことが可能になっているし、加えてソーシャルメディアを使うことで極めて低いコストで消費者から広く深いアイデアを得ることができるようになっている（Evans and Wolf 2005; Grewal and Mallapragada 2006）。また、全体を通して見ると、この前半の段階で消費者が参加することは時間と費用の節約、新製品が失敗するリスクの低減といった効果がある。

一方で、後半の商品化・市場導入後段階は、時に最もコストがかかり、リスクもあるとされる。つまり、この段階では消費者に権限を与える程度が高くなり、主導権が消費者側に移行することで、企業の管理が困難になることが前提にあると考えられる。

Hoyer et al. (2010) では、共創のメリットについて消費者の購買プロセスを3つのステップに分けて考察を行っている。それが、認知（awareness）、試用（trial）、再購入（repeat purchase）である。まず、新製品を「認知」してもらうことが成功への鍵となる。一般的には広告やプロモーション活動によって獲得する認知であるが、コミュニティなどにソーシャルメディアを通じて企業から情報発信を行えば、クチコミ（buzz）効果を得ることができる。その結果、広告費などが節約され、さらに高い認知を獲得できれば普及が早まり、成功の可能性が増す。

次に新製品を「試用」してもらうことは、新製品の欠陥を発見し、解決する手助けとなる。加えて、積極的な消費者間のコミュニケーションや消費者同士のサポートは、新製品がどういったもので、どう使うのか、といった理解を促す。また、消費者の反応から事前に、製品の特徴や価格などがネガティブに見られるなど問題が深刻になる前に修正することも可能である。このような活動は、企業と消費者の関係性を強め、広告や製品サポートの費用を抑える。そのためには、製品の改良とマーケティング戦略の見直しを行うために消費者の経験を観察する必要がある。

3つ目のステップである「再購入」では、ソーシャルメディア上での消費者の声や要望を観察することが、なぜ低い再購入率で、どのように再購入を高めることができるのかということを知る手助けとなる。また、伝統的な手法では困難だった品質の問題も、本音を聞くことができる環境では比較的簡単に発見することが可能であろう。このようなことから、消費者の積極的参加は「早期警報システム（early warning system）」とされる。

Hoyer et al. (2010) は、共創を4段階に分け、前半と後半で企業のメリットや消費者の役割を明確にしている。前半は既存の製品イノベーション研究、後半はサービス研究における共創、加えてクチコミの議論などを当てはめることができるだろう。ここでは、アイデア段階から消費者の再購入まで新製品開発プロセスを拡張し、一連の流れとして見ており、既存の共創研究では見落とされていた点である後半部分を共創のプロセスに組み込んでいる点が

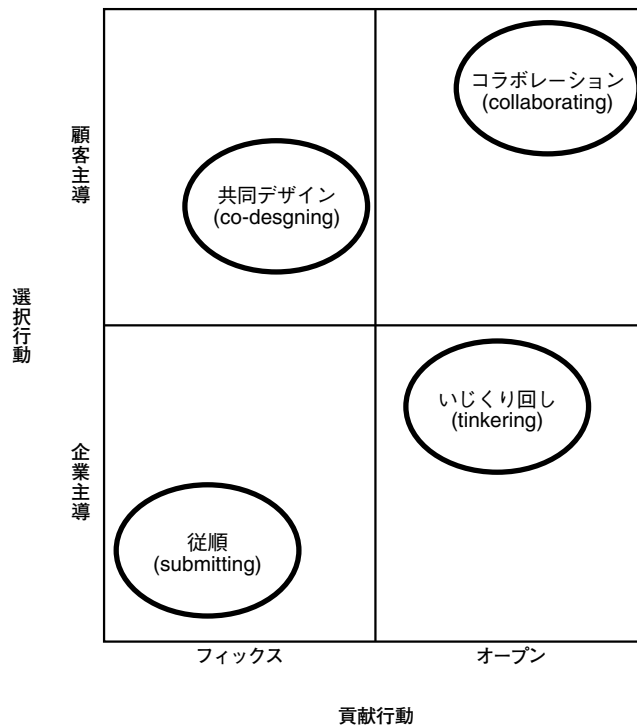
新しい視点になっている。ただし、Hoyer et al. (2010) も指摘している通り、消費者の事後的な共創をどうマネジメントするのかという議論は未熟である。この課題を解決するためには、事後的な共創に関しての考察を深める必要があるように思われる。

4. 意図せざる共創

4-1. 意図せざる共創

共創における先行研究の多くは、基本的に企業主導の共創である。企業主導ではない場合は、オープンソフトウェアのようにリードユーザーといったリテラシーの高い消費者という限られた対象に焦点が当てられる傾向にある (e.g. von Hippel 2005)。製品イノベーションにおける共創では、商品化や市場導入について企業が判断を行うことが可能である。また、サービス研究では、顧客を従業員と見なすことで管理モデルを適用するなど議論の範囲を企業がマネジメント可能な領域に限定する傾向にあると言えるだろう。BtoC よりも BtoB の議論が大部分である (Hoyer et. al. 2010) 理由も管理可能性の高さにあると思われる。

図2 顧客との共創の4タイプ



(出所) O'Hern and Rindfleisch (2009), p.91.

こうした点を比較的フラットに考え、顧客主導の共創も視野に入れた分類を行ったのが、O'Hern and Rindfleisch (2009) である。彼らは、共創を選択行動が顧客主導なのか、企業主導なのか、また貢献行動がオープンなのか、フィックスなのか、によって「コラボレーション (collaborating)」「共同デザイン (co-designing)」「いじくり回し (tinkering)」「従順 (submitting)」という4つのタイプに分類している (図2)。それぞれの特徴は表3のようにまとめられるが、ここでは「いじくり回し (tinkering)」に着目したい。

表3 共創のタイプ別の特徴

タイプ	成果	課題	典型例
コラボレーション	開発コストの削減 継続的な製品改良	知的財産保護 コラボレーターの確保	オープンソースソフトウェア
いじくり回し	差異化の促進 新製品のための仮想テスト市場	違反者のコンテンツの取締り 新たな競争者の登場	コンピュータゲームの修正
共同デザイン	開発コストの削減 失敗するリスクの低減	デザイナーの確保 新規参入への対抗	オンラインでのコンテンツやデザインへの投票
従順	製品開発サイクルの短縮 新しい顧客アイデアへのアクセス増加	精通した新たな共創者の獲得 既存の共創者の維持と動機付け	企業がスポンサーとなるデザインコンペ

(出所) O'Hern and Rindfleisch (2009), p.90 の一部を抜粋

「いじくり回し」という行為は、コンピュータゲームによく見かけることができる (O'Hern and Rindfleisch 2009)。制作会社がキャラクターの格好からゲームそのものの仕様変更まで視野に入れてユーザーを招待することがある。そうした戦略をとることで、予期せざるイノベティブな創造が起こる場合がある。こうした活動は、ゲームに限ったことではなく、Google Maps を使って、犯罪が起こった通りや隣人、旅行のルートをユーザーがカスタマイズできる Chicagocrime.org など、ユーザーが「マッシュアップ (mashup)」する例は数多い。

このような消費者の行為は、O'Hern and Rindfleisch (2009) では、ソースコードへアクセスすることができなかつたり、顧客主導の改良であっても市場導入された既存の製品に対するものという限定があるため、オープンではあるが企業主導の共創に位置づけられている (図2)。

確かに消費者によるマッシュアップといった活動は、ゼロから創造されるものではなく、既存の製品の改良や組み合わせであることがほとんどであろう。だが、それを「企業主導である」と言うことができるのだろうか。共創研究の多くが使う“empower”という言葉が意味するように、権限はもともと企業にあって、それを消費者に与える選択権を握っているこ

とが前提とされている。しかし、Hoyer et al. (2010) のように共創の範囲を拡張するならば、現実には企業が主導し消費者に権限を与えるといった観点では捉えられない「意図せざる共創」が存在しているだろう。また、実際にはその逆、企業が消費者に“empowered”されることが起きている。

4-2. 共創プロセスへの「アレンジ」の組み込み

消費者が企業に商品化の権限を与えるとまでは言わずとも、企業が自らの管理が及ばないコミュニティなどのプラットフォームから製品開発のヒントを得ている事例は日本でも見ることができる。その背後では、改良やイノベーションとまでは言えないような創造が企業主導ではなく行われている。こうした改良や弱いイノベーション (weak innovation)、あるいは「いじくり回し (tinkering)」をも含んだ、企業にとっては意図せざる結果である消費者主導の共創を「アレンジ」⁽³⁾ という概念として提起したい。すなわち、「アレンジ」とは「消費者が企業の意図とは関係なく手を加えることで、製品ないしはコンテンツの機能や意味などの新たな価値を創造する活動」と定義することができる「消費者主導の意図せざる共創」である。

アレンジを共創プロセスに組み込んだマーケティングの事例には例えば、日清の「ミルク・シーフード・ヌードル」がある (紀・金・陳ほか 2008)。開発者が以前から耳にして試食したこともあるシーフード・ヌードルに牛乳を入れるアイデアを新製品開発に際して採用した。それはインターネット検索で「シーフード・ヌードル 牛乳」と検索した結果、2万9千件以上がヒットしたからであり、商品化以前から存在した牛乳を入れて食べるという消費者のアレンジを発見し、ニーズが明確になったからである。

また、松井 (1999) が考察した「ポケットベル」や石井 (2007) および水越 (2008) における「キットカット」も同様の事例であろう。松井 (1999) はポケットベルの社会的定義がどのように変化したのか分析している。ポケットベルは1968年以降、サービス開始から約20年間は、自営業者や会社員を中心に業務用として普及してきた。だが1992年から1993年以降、中高生に普及していき、新たな使い方、つまり数字を用いた「暗号遊び」のコミュニケーションがメインになっていった。最近では、携帯電話のカメラを簡易メモとして使用するという行為も消費者が見出したカメラの使い方をアレンジした事例である。

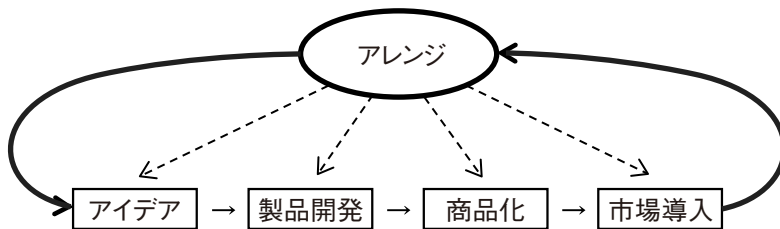
そして、キットカットはブランドの再定義を図っている時に、宮崎のスーパーから1月と2月に売れるという情報がもたらされた。顧客にその理由を聞くと「きっと勝とお」という方言に似ているために、願掛けの道具として購入されていたことがわかった (水越 2008)。この受験生の「お守り」としての意味づけは、ストレス・リリースというブランドのコンセプトに合致しており、こうした方向のキャンペーンを行うことになった。ただし、「きっと勝つ」という言葉は消費者のものであり、それを直接的にネスレが使うことは避け、受験生

援をイメージさせるキャンペーンを行っている（高岡 2006）。

最初は消費者が企業の意図とは関係なく行っていた、つまり企業にとって「意図せざる共創」であったシーフード・ヌードルに牛乳を入れる、ポケットベルを遊びのコミュニケーションツールとして使う、キットカットを受験のお守りと見なす、という消費者の行為は、結果として共創プロセスに組み込まれ、先行する消費者の行動を追う形で製品開発やコミュニケーション戦略の展開がなされている。

Hoyer et al. (2010) の新製品開発プロセスの 4 段階を参考にした場合、アレンジはアイデアの源泉であり、事後的な意図せざる共創という結果でもある位置づけとなるだろう（図 3）。そのため、アレンジを組み込んだ共創プロセスはループを描く。また線形的なループだけではなく、アレンジという現象は、4 段階全てに影響を与える可能性をもっている。これは発見された時点や企業にとって価値ある共創になるかという判断に拠っている。ただし、意図せざる事後的な共創は、消費者のニーズの発露であり、伝統的なりサーチでは発見できない部分であることが多くもあるだろう（e.g. Ogawa and Piller 2006）。

図 3 アレンジを組み込んだ共創プロセス



もちろん、アレンジがフィードバックされないこともある。その場合は、アレンジをクチコミの1つの型として捉えるなどして、どうマネジメントするのが課題になる。特に、インターネット上にはアレンジされたコンテンツを多く見ることができる。YouTube やニコニコ動画では、複数のアニメ作品を組み合わせてマッシュアップを行ったり、企業の CM を勝手に作ったり、映画の内容とは全く関係のない字幕をつけたり、と様々なアレンジを見ることができる。例えば、ロッテの Fit's が 2009 年に YouTube で行ったダンスコンテストは、消費者のアレンジという行為をマネジメントし、プロモーションとして応用した事例である。つまり、実際に YouTube などに自らが踊った動画をアップしているという既にあったユーザーの行動に対して、コンテストというプラットフォームを用意することで、消費者が課題の音楽に基づいて創作した振り付けなどのアレンジを引き出すことに成功している。テレビ広告と同じ音楽を使ったダンス映像は、1732 件投稿され、2009 年末までに計 3000 万回以上が再生された（栗木 2010）。そして、ニコニコ動画では誰かが曲を作り、それに他の誰かが

歌詞や絵を加えて、さらに歌われ、振り付けが考えられ踊られるといった幾重にも重なったアレンジをいくつも見る事ができる。実際に、その結果レコード会社からデビューした例も少なくない。

さらにアレンジは、企業が共創を行うための前提としての「環境」として考えるべきである。つまり、アレンジはコンテンツでもあり、環境でもあるという二重性をもっている。これはアレンジという現象を単独で見るか、集積として見るかという視点のレベルで異なる。アレンジが常に共創プロセスに組み込まれるわけではないものの、潜在的な可能性として視野に入れて戦略を立案する、あるいはリサーチの設計をすることが必要になる。そして、環境から発見され、企業が共創する価値を見出したアレンジが、プロセスに組み込まれる。

以上のことから、共創プロセスにアレンジをあらかじめ組み込むメリットは、表2および表3に基づいて4つ挙げることができる。第1に、共創者の探索コストが減る。第2に、探索が容易になるため開発サイクルがより短縮される。第3に、継続的な製品改良をスムーズに行うことが可能になる。第4に、プロモーション費用を削減しつつ、クチコミの効果が増大し範囲も拡張される可能性が高まる。逆にデメリットは、共創戦略をとる競合企業に先行される、あるいは模倣が容易になり競争優位性を確保しにくくなること、リスク発見が容易になり得る一方で、リスクの探索期間や範囲などが拡大し、リスク監視コストが高まることなどが考えられる。

5. おわりに

本稿では、まず共創研究のレビューを行い、製品-サービスという軸で理論的な分類を行った。その後、現象面に焦点を当て、新製品開発における共創プロセスを4段階で分けたHoyer et al. (2010) の議論を見ることで、段階の前半では製品イノベーション研究の理論を適用できるものの、段階の後半である事後的な共創についての議論は未熟で不十分であることを指摘した。そして、最後に先行研究が見落としていたり、あまり言及することのなかった消費者の「アレンジ」という現象をO'Hern and Rindfleisch (2009) を批判的に検討し、事例を取り上げることで明らかにした。アレンジという消費者の行動は、アイデアから市場導入後までの一連の共創プロセスにおける潜在的な可能性であり、共創を行うための前提としての「環境」と位置づけることもできる。

消費者のアレンジは意図せざる共創という言葉が表すように、企業の意図とは関係なく起こり得るが、結果的には共創として捉えることができると考える。企業が意図しない消費者の行動を「共創」と呼ぶことが妥当かという疑問もあるだろう。つまり、なぜ「意図せざる共創」という一見語義矛盾な言葉を使用しているのか。それは企業にとってたとえ発見段階

では意図せざる結果であったとしても、アレンジは企業が主導的にマネジメントすべき対象であると考えたためである。本稿では、そのマネジメントの方法として共創プロセスへの組み込みを提案した。

本稿の目的の1つは、既存の研究が取り上げるスタートから消費者を組み込んだ意図した共創だけではない、アレンジという消費者が主導する意図せざる共創を基点とした共創プロセスを示すことにある。それはつまり、企業が消費者のアレンジに主導されることによって、結果的に共創プロセスに巻き込まれてしまうことがあり得ることを表している。こうした意図せざる共創を認識した段階で、どのように共創プロセスにアレンジを組み込み、主導権を取り戻していくのが重要になる。特に、ソーシャルメディアの利用を鑑みてもインターネット上のコンテンツは、企業よりも消費者が先行しており、既にアレンジしてしまっている可能性が高いと言えるため、こうした産業においては結果的に共創「的」な戦略をとらざるを得ない部分があると思われる。

アレンジという概念は、経営学で「予期せざる結果 (unanticipated consequence)」や「意図せざる結果 (unintended consequence)」として考察される組織と環境の関係における不確実性をマーケティングに当てはめたものとして考えることができる。

不確実性に着目した経営学の研究は、沼上 (2000) によれば環境記述様式によって大まかに2つの理念型に分類できるという。1つは、＜変数のシステム＞である。変数のシステムは、構成概念としての不確実性を下位の次元に分解することによって、変数を細かく設定し、環境や不確実性の「内容」を理解しようとする記述様式である。マーケティングでは、クチコミに関する研究の多くがこのシステム観を採用していると言えるだろう (cf. 大木・山中 1997)。

一方で、もう1つの＜行為のシステム＞は、意図をもった行為主体が相互依存的に影響し合うことで、複雑さを増し、意図せざる結果が生み出されるような環境を記述する様式である。どのような意図せざる結果が起こったのかといった内容ではなく、なぜ (どのようにして) 意図せざる結果が起きたのかといった「メカニズム」の理解に焦点が当てられる。

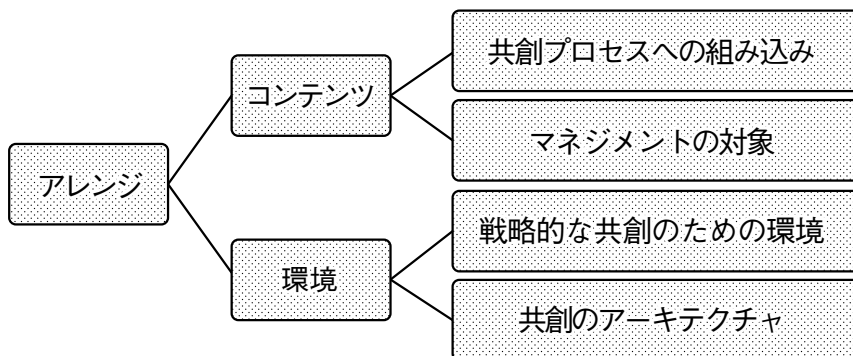
この2つの環境観は、どちらが優位という問題ではなく、目的や問題関心によって使い分けるものである。しかしながら、経営学においては環境を変数のシステムとすることが支配的であり、行為のシステムが忘れ去られているという。共創研究やクチコミ論をみれば同様のことがマーケティングでも起こっていると言っていることができるだろう。そうした現実がある中で、＜変数のシステム＞と＜行為のシステム＞という2つの環境記述を可能にするための概念として「アレンジ」を提起している。

これまでの考察から「アレンジ」は4つのレベルに分けることができる (図4)。まず、アレンジは単独で見るか、集積として見るかで「コンテンツ」と「環境」に分けることができる。コンテンツとしてのアレンジは、アイデアの源泉などとして「共創プロセスに組み込み」

が行われるのか、あるいは Fit's のダンスコンテストのようにアレンジ自体を活用したプロモーションのように「マネジメントの対象」となるのかで分けることができる。

一方で、環境としてのアレンジは、変数システムか行為システムかで2つに分けることができる。変数システムとしては、戦略的に共創を行うためのリサーチの前提として考えられ「戦略的な共創のための環境」と捉えられる。また、行為システムとしては結果的に企業が意図せずとも共創的な戦略をとらざるを得ないような環境という意味で「共創のアーキテクチャ」⁽⁴⁾であるとも考えなければならない。特にインターネット上のコンテンツでは消費者のアレンジが先行して公開されており、その傾向は強まると考えられる。

図4 アレンジの分類



共創研究は、現象が先行しており、それに対応するために研究自体の整理があまりなされていない。理論ベースの分類に加えて、共創という現象の分類を行い、組み合わせで対応関係を考えることが、研究の発展につながると思われる。ただし、本稿では主に比較的新しい時期の研究に絞って取り上げており、歴史的な厚みという点が不十分であると考えられる。特に石井（2004）の「偶有性のマネジメント」との関係性を明らかにする必要があるだろう。アレンジという概念がマーケティング研究の歴史的にどのように位置づけられるかといった点に課題が残る。

加えて、こうした状況で共創研究に関する本稿の今後の課題は4つある。第1に、製品サービス分類に収まらない意味やブランドといった研究の整理である。第2に、著作権侵害など、違反的な消費者への対応である（O'Hern and Rindfleisch 2009）。第3に、アレンジの分類に関して、本稿で主に取り扱ったのはコンテンツとして共創プロセスに組み込まれるものだけのため、その他3つのアレンジについて議論を深めることである。第4に、消費者のアレンジにどのように対応するのかの具体的な方法の提示である。企業対応によってマネジメントを分類することができると思うが、別稿で論じることにした。

【注】

- (1) このような共創を本稿では、「事後的な共創」と便宜的に呼ぶことにする。
- (2) 共創研究においては、消費者 (consumer) という言葉が使われている場合は、限定的に BtoC を対象としているが、顧客 (customer) の場合は、より広範な対象を想定している傾向にある。
- (3) ここでの「アレンジ」はあくまで日本語であり、arrange とはニュアンスが異なる。また、日本語では「アレンジする」というように名詞として使われることも多いことから、アレンジメント (arrangement) ではなく、あえて「アレンジ」を用いている。
- (4) 「アーキテクチャ」とは、ごく簡単に定義すれば「特定の行動を引き起こすような環境」のことである (浅田・東・磯崎・宇野・濱野・宮台 2009)。

【参考文献】

- 浅田彰・東浩紀・磯崎新・宇野常寛・濱野智史・宮台真司 (2009) 「アーキテクチャと思考の場所」東浩紀・北田暁大編 (2009) 『思想地図』vol.3, NHK ブックス, pp.12-75。
- Bendapudi, Neeli and Robert Leone (2003), "Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production," *Journal of Marketing*, Vol.67, No.1, pp.14-28.
- Czepiel, John (1990), "Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research," *Journal of Business Research*, 20 (1), pp.13-21.
- Evans, Philip and Bob Wolf (2005), "Collaboration Rules," *Harvard Business Review*, 83 (July-August), pp.96-104.
- Firat, Fuat, Nikhilesh Dholakia and Alladi Venkatesh (1995), "Marketing in Postmodern World," *European Journal of Marketing*, 29 (1), pp.40-56.
- Fitzsimmons, James (1985), "Consumer Participation and Productivity in Service Operations," *Interfaces*, 15 (3), pp.60-67.
- Grewal, Rajdeep, Gary Lilien and Girish Mallapragada (2006), "Location, Location, Location: How Network Embeddedness Affects Project Success in Open Source System," *Management Science*, 52 (July), pp.1043-1056.
- Grönroos, Christian (2007), *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, 3rd edition, John Wiley & Sons, Ltd.
- 濱岡豊 (2004) 「共進化マーケティング—消費者が開発する時代におけるマーケティング」『三田商学研究』第 47 巻, 第 3 号, pp.23-36。
- Hoyer, Wayne, Rajesh Chandy, Matilda Dorotic, Manfred Krafft and Siddharth Singh (2010), "Consumer Cocreation in New Product Development," *Journal of Service Research*, 13 (3), pp.283-296.
- 石井淳蔵 (2004) 『マーケティングの神話』岩波現代文庫。
- 石井淳蔵 (2007) 「競争的価値創発プロセス概念とケース記述の手法—競争プロセス、デザイン、そして身体性」『慶應経営論集』第 24 巻, 第 1 号, pp.1-23。
- Kelly, Scott, James Donnelly Jr. and Steven Skinner (1990), "Customer Participation in Service Production and Delivery," *Journal of Retailing*, 66 (3), pp.315-335.
- 紀曉穎, 金秀娥, 陳萱宜, 沈筱, ホンブンリット・セークサン, 馬雅瑾, 李佳欣, 張育菱, 張也, 濱岡豊 (2008) 「消費者によるイノベーション 事例編」『三田商学研究』第 51 巻, 第 1 号, pp.81-113。
- 栗木契 (2010) 「マーケティングを振り返る」『神戸大学大学院経営学研究科ディスカッションペーパー』2010.05 (http://www.b.kobe-u.ac.jp/paper/2010_05.pdf)。

- Lakhani, Karim and Eric von Hippel (2000), "How Open Software Works: 'Free' User to User Assistance," *Sloan School of Management Working Paper* #4117.
- Lengnick-Hall, Cynthia (1996), "Customer Contribution to Quality: A Different View of the Customer-Oriented Firm," *The Academy of Management Review*, 21 (3), pp.791-824.
- Lovelock, Christopher and Robert Young (1979), "Look to Consumers to Increase Productivity," *Harvard Business Review*, 57 (May-June), pp.168-178.
- 松井剛 (1999) 「商品の社会的定義の多様性—ポケットベルを事例として—」『組織科学』 Vol.33, No.2, pp.105-115。
- Mills, Peter, Richard Chase and Newton Margulies (1983), "Motivating the Client/Employee System as a Service Production Strategy," *The Academy of Management Review*, 8 (2), pp.301-310.
- 南知恵子 (2010) 「サービス・ドミナント・ロジックにおけるマーケティング論発展の可能性と課題」『国民経済雑誌』 第 201 巻, 第 5 号, pp.65-77。
- 水越康介 (2008) 「マーケティングの持続力—ネスレコンフェクショナリー」 嶋口充輝・石井淳蔵・黒岩健一郎・水越康介 (2008) 『マーケティング優良企業の条件 創造的適応への挑戦』 日本経済新聞出版社, pp.197-214。
- Nambisan, Satish and Robert Baron (2009). "Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-creation Activities," *Journal of Product Innovation Management*, 26 (4), pp.388-406.
- 沼上幹 (2000) 『行為の経営学 経営学における意図せざる結果の探究』 白桃書房。
- Ogawa, Susumu and Frank Piller (2006), "Reducing the Risks of New Product Development," *Sloan Management Review*, 47 (Winter), pp.65-72.
- O'Hern, Matthew and Aric Rindfleisch (2009), "Customer Co-creation: A Typology and Research Agenda," in N.K. Malhotra ed., *Review of Marketing Research*, Vol. 6, pp.84-106, Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- 大木英男・山中みずえ (1997) 「『クチコミのマーケティング』 試論」『季刊マーケティング・ジャーナル』 No.64, pp.28-38。
- Pine, Joseph and James Gilmore (1999), *The Experience Economy*, Harvard Business School Press (岡本慶一・小高尚子訳『[[新訳] 経験経済 脱コモディティ化のマーケティング戦略』ダイヤモンド社, 2005 年)。
- Porter, Micael (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995)。
- Prahalad, C.K. and Venkat Ramaswamy (2000), "Co-opting Customer Competence," *Harvard Business Review*, 78 (January-February), pp.79-87.
- Prahalad, C.K. and Venkat Ramaswamy (2004), "Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation," *Journal of Interactive Marketing*, 18 (3), pp.5-14.
- Raymond, Eric (1998), *The Cathedral and the Bazaar* (山形浩生訳『伽藍とバザール オープンソース・ソフト Linux マニフェスト』光芒社, 1999)。
- Sawhney, Mohanbir, Gianmario Verona and Emanuela Pran-delli (2005), "Collaborating to Cocreate: The Internet as a Platform for Customer Engagement in Product Innovation," *Journal of Interactive Marketing*, 19 (4), pp.4-17.
- Shah, Sonali (2006), "Motivation, Governance and the Viability of Hybrid Forms in Open Software," *Management Science*, 52 (July), pp.1000-1014.
- Song, Jae and Carl Adams (1993), "Differentiation through Customer Involvement in Production or Delivery," *Journal of Consumer Marketing*, 10 (2), pp.4-12.

- 高岡浩三 (2006) 「日本で成功する『グローバルブランド』」『季刊ビジネス・インサイト』Vol.14, No.2, pp.32-41.
- Thomke, Stefan and Eric von Hippel (2002), “Customer as Innovators: A New Way to Create Value,” *Harvard Business Review*, 80 (April), pp.74-81.
- Van Raaij, Fred and Ad Th.H. Pruyn (1998), “Customer Control and Evaluation of Service Validity and Reliability,” *Psychology & Marketing*, 15 (8), pp.811-832.
- Vargo, Stephen and Robert Lusch (2004), “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol.68 (January), pp.1-17.
- von Hippel, Eric (1988), *The Source of Innovation*, Oxford University Press (榎原清則訳『イノベーションの源泉 真のイノベーターはだれか』ダイヤモンド社, 1991).
- von Hippel, Eric (2005), *Democratizing Innovation*, The MIT Press (サイコム・インターナショナル監訳『民主化するイノベーションの時代 メーカー主導からの脱皮』ファーストプレス, 2006).
- Wikström, Solveig (1996), “Value Creation by Company-Consumer Interaction,” *Journal of Marketing Management*, 12 (5), pp.359-374.
- 山本昭二 (2007) 『サービス・マーケティング入門』日経文庫。
- 吉見俊哉 (1996) 『リアリティ・トランジット 情報消費社会の現在』紀伊國屋書店。