vol.35

2015年7月29日発行

碩学舎ビジネス・ジャーナル Sekigakusha Business Journal

第3回碩学舎賞

一席

「消費者との共創コミュニティにおける 製品開発に関する研究 – Quirky社事例研究 – 」

青木 慶

(大阪女学院大学 専任講師)



第3回 碩学舎賞 一席

消費者との共創コミュニティに おける製品開発に関する研究 - Quirky社事例研究-

大阪女学院大学 専任講師

青木 慶

要旨

近年、消費者をパートナーとして価値共創に取り組む企業が見られ始めている。企業との共創活動に参加する消費者の動機づけは何かということが、本稿の関心事である。先行研究においては、楽しみや学びなどが重要なモチベーションだとされており、外在的なインセンティブはあまり重要視されてこなかった。

一方で、2009年にニューヨークで誕生したQuirky社は、全ての製品を消費者との共創によって生み出し、全貢献者に金銭的インセンティブを付与するという特長的なビジネスモデルを構築し、急成長を遂げている。本稿では同社を対象に事例分析を行うことで、金銭的インセンティブが共創コミュニティに与える影響とは何かという問いに対して、示唆を得る。

調査の結果、同社では金銭的インセンティブを各人の貢献度合いに応じて付与することで、アイデアの量と質の両者を向上させていることがわかった。さらに共創活動に参加する過程で、個人がイノベーションに関する能力を向上させる傾向も見受けられた。金銭的インセンティブを活用することで、同社が消費者との持続的な共創活動を実現していたというのが本稿の発見である。

キーワード

価値共創、コミュニティ、インセンティブ

1. はじめに

「我々は21世紀のProcter & Gamble 社になる。すなわち、この先100年のトップ消費財メーカーを目指す」と宣言する企業がある。2009年にニューヨークで誕生した、Quirky社である(以下、Quirky)。同社は全ての製品を、消費者コミュニティとの共創によって生み出すという特長的なビジネスモデルを構築し、急成長を遂げている。

Web2.0以降、消費者は情報の受け手であるだけではな く、発信者としても重要な役割を担うようになった。消費者 発の情報やアイデアをビジネスに取り入れて、価値共創を 実現する企業は枚挙にいとまがない。

例えば化粧品・美容を取り扱う『アットコスメ』では消費者から寄せられた1100万を超える口コミでコンテンツが形成されている。さらにこれらの口コミをデータベース化することで、メーカーの商品開発や化粧品店舗の開発に反映させるなど、ビジネスの領域を発展させている。同様に、日本最大のレシピサイトである『クックパッド』には170万を超えるレシピが消費者から投稿され、同社の基幹コンテンツを形成している」。

いずれのケースも、消費者を情報発信の担い手として活用することにより、企業のみが情報発信する場合と比較して、まず数の上で圧倒的な優位性を確立している。かつこれらの情報は経済価値を持つ。サイトに集まったユーザー発の情報は、メーカーにニーズ情報として提供されたり、人気順などに整理された形で有料コンテンツとして、再び一般ユーザーに提供されたりする。つまり企業が消費者との共創関係を構築することが、企業の創出する価値を向上させ、利益の源泉となり得ることを示している。

情報通信技術(ICT)の発達に伴い、企業は容易に消費者にアクセスできるようになった。企業が消費者をビジネスパートナーとして企業活動に組み入れる動きは今後も加速するものと想定できる。しかしながら、企業がコミュニティに参加者を呼び込み、積極的な関与を促し、それを継続させることによって成果を得ることは、実は容易でない。

これまでユーザーイノベーションやオープンイノベーションの研究では、イノベーターにとっては自分のニーズが満たされることや、趣味的な楽しみといったことが重要であるとされてきた(von Hippel and von Krough, 2003; von Hippel, 2005; Jeppesen and Freddriksen, 2006; Shah, 2006)。これらの研究で取り上げられているのはいずれも

私的なコミュニティであり、ユーザーが自発的に問題や解決策を共有する場である。

一方で企業が主導するコミュニティでは、そこに参加する動機づけを用意する必要がある。この点についての認識が多くの企業において欠如しており、そのために共創活動から期待した成果を得られていないのではないかというのが本稿の問題意識である。

既存研究においては内発的なモチベーションの重要性が注目され、外発的なモチベーションに関してはあまり議論されてこなかった。だが企業が主導するコミュニティでは、私的なコミュニティと比較して、外発的動機づけの重要性が増すものと考えられる。近年、Fuller(2010)やAntorini et al.(2012)が企業主導の共創コミュニティを取り上げて、外発的インセンティブに関して一定の効果を認めているものの、まだその役割に関する研究は十分になされていない。

そこで本稿では、企業と消費者の持続的な共創活動の 実現するためにはどうすべきかについて示唆を得ることを 目的とし、外発的インセンティブの代表例として、金銭的イ ンセンティブが企業主導の共創コミュニティにおいて果た す役割について考察する。

2. 文献レビュー

本節では、まず先行研究においてコミュニティがどのように論じられてきたか、そしてイノベーターがイノベーションを無料公開するモチベーション、コミュニティに参加するユーザーのモチベーションについてレビューし、本研究の位置づけを明らかにする。

1. コミュニティの役割

ユーザーイノベーションにおけるコミュニティの 位置づけ

消費者との価値共創を考えるにあたり、まずは個々の消費者の共創活動への適性が一律ではないことを認識する必要がある。例えばイノベーションを実施するユーザー(以下、ユーザーイノベーター)の18歳以上の人口における比率は、英国で6.1%、米国で5.2%、日本で3.7%という調査結果が出ている(von Hippel et al.,2011)。つまり、ユーザーイノベーターの割合は、全人口の5%前後である。多様なニーズを持ったユーザーが、それぞれの持つ粘着性の高い情報を元に個々にユーザーイノベーションを実施しているとみられるが、その分散化したプロセスを統合するのにイ

ノベーションコミュニティが重要な役割を果たすことを von Hippel (2005)は指摘する。Baldwin et al. (2006)は、ユーザーイノベーションが商用化に至るまでの過程を追い、個人のユーザーイノベーターがアイデアをよりよくするために早い段階でコミュニティに合流し、イノベーションがさらに進化して商用化に至ることを示している。

またユーザーイノベーターの中に、リードユーザーとされる人たちが存在する。リードユーザーとは、①市場の最先端にいて強いニーズを持ち、②そのニーズが満たされれば高い効用を得られるためイノベーションを起こす、という特徴を持つ(von Hippel, 2005)。ユーザーイノベーションの中でも、リードユーザーによるものが、商業的に魅力度の高いイノベーションであることが指摘されている(von Hippel,2005; Franke et al., 2006)。そして Hinearth and Lettl (2011)は、コミュニティには、リードユーザーのアイデアに有効なフィードバックを与えて一般化を助長し、テスターとしてやイノベーションをコミュニティ内外に拡散する役割があるとしている。

以上のようにユーザーイノベーションにおいてコミュニティは、点在するユーザーイノベーションを統合し、アイデアを改良しより広く拡散することにおいて重要な役割を果たすという位置づけで論じられている。

消費者との価値共創におけるコミュニティの位置づけ

「価値とは消費者と企業が共創するもの」という考え方を大前提とし、価値共創を提唱するPrahalad and Ramaswamy(2004)は、①リスク開示も含めた透明性、②当事者同士が深く対話すること、③製品やサービスを「所有するもの」ではなく「利用するもの」ととらえることの重要性を説く。これらを組み合わせることで、消費者との協業が進めやすくなるとしている。プラハラッドらは、個々の消費者に固有の共創経験を提供することに加えて、彼らがその経験を他者と共有し、企業と消費者の価値共創を実現する場、つまり共創コミュニティを構築することに大きな意味があるとする。

「クラウドソーシング」を提唱した Howe (2008) は、個人の蓄えている専門的な知識を内包していることが集団の優位性であるが、それを活用するためにはやはり個々人の知識を表現するための環境を作ることが必要不可欠であるとしている。

以上のように、コミュニティは個人知を集合知として収 斂させて価値共創を実現することにおいて重要な位置づ けにある。ただし、ユーザーイノベーションを統合する場 としてのコミュニティは、共通の関心を持ったユーザーらが 自発的に集うという性格が強いのに対して、企業が主導し て共創活動を行う場としてのコミュニティは、企業からの働きかけで対話を促し、継続させる必要がある。Piller et al.(2010)は、消費者との共創活動は企業の戦略であり、その点が、リードユーザーを見つけ出して彼らのイノベーションを活用するリードユーザー法との大きな違いであると指摘する。リードユーザーは内在的な動機づけにより自発的にイノベーションを行うのに対して、前者ではイノベーションのきっかけを企業側から提供することが必要となる。

それゆえ参加者のモチベーションを理解し、どういった インセンティブが有効であるのかという議論が重要になっ てくる。次にコミュニティ参加者のモチベーションがどのよ うに論じられてきたかをレビューする。

2. 消費者の共創活動に対するモチベーション

ユーザーイノベーションの分野におけるモチベーション 研究は、まず「なぜ人はイノベーションを無料公開するのか」という議論に端を発し、やがてコミュニティへの参加 や貢献に関して多様な切り口で論じられるようになってきた。

イノベーションを無料公開するモチベーション

私的投資により行われたイノベーションは、知的財産とし て特許や著作権で保護することでイノベーターが利益を得 る「プライベート・インベストメント・モデル」か、イノベーター が自らの開発した知識やその他の資産に対する支配権を 放棄することを前提し、公共財として私的な見返りを受け ずに無料公開する「コレクティブ・アクション・モデル」の いずれかで説明されてきた。それぞれ、前者はイノベーショ ンが囲い込まれることによる社会的な損失、後者はフリー ライダーの存在とイノベーターの動機づけが問題点とされ る。そこへvon Hippel and von Krough (2003)がオープン ソースソフトウエア(以下、OSS) の例を用いて、「プライベー ト/コレクティブ モデル」という中間的なモデルが存在す ることを指摘した。イノベーションを公開するモチベーショ ンとして、秘匿するより得られるメリットが大きいことや、フ リーライダーの得る便益より、イノベーターの便益のほう が大きいことを挙げている(von Hippel and von Krough, 2003; von Hippel 2005)。具体的には他人からの学びや、 楽しさ、製品開発者であるという「オーナーシップ」的な感 覚や、コミュニティとのつながりなど、開発者ならではの便 益が挙げられている(von Hippel and von Krough, 2003)。 さらにvon Hippel(2007)は、イノベーションが無料公開さ れると、コミュニティにおいて次のイノベーションへと連鎖 することを指摘し、真っ先に無料公開することによって、非 公式ながら業界のスタンダードになれることのメリットは大 きいと説く。尚、ここでいう無料公開は、特許を取得して

いない情報が、誰もがアクセス可能な場所に置かれることであり、受け手がコスト負担なしに獲得・利用できるという意味ではない(von Hippel, 2005)。

Shah (2006)は、オープンソースコードの開発過程において、コミュニティメンバーが時間や労力をかけてコードを無料公開する動機づけは、フィードバックを得てさらに高度なコードを作成することにあることを実証的に明らかにした。この傾向は、長期的にコミュニティに滞在するメンバーにみられ、彼らにとってコード作成が趣味や楽しみとなっているとしている。また、彼女はコミュニティに参加する動機についても言及しており、ほとんどのメンバーが必要にかられての参加であるとする。必要に迫られてコミュニティに参加した人の中から、コード作成が楽しみとなる人が出現し、コミュニティに大きく貢献していると主張する。

以上は全てOSSのコミュニティに関する先行研究である。OSSのコミュニティでは、メンバーは必要に迫られてコミュニティに参加し、自分自身もイノベーションを公開することでコミュニティや企業から認められるうちに、楽しさや趣味に転じていくという傾向が見られる。ではOSS以外のコミュニティ参加者のモチベーションも同様か。コミュニティでの成果物が緊急性を要するものではない場合、必要に迫られた人がコミュニティに参加することは考えにくく、この流れでは説明がつかない。次に、成果物が緊急性を要する性質のものではない共創コミュニティにおける参加者のモチベーションがどのように論じられてきたのかをレビューする。

コミュニティに参加・貢献するモチベーション

Janzik and Raasch (2011) は、玩具のオンラインコミュニティ (以下、OC) の事例を取り上げて、参加者のモチベーションに関して、①参加する段階 ②イノベーションを行う段階 ③イノベーションを公開する段階の3つに分けて、

実証研究を行った。その結果、どの段階においても、物質的な動機づけや、「欲しいものが市場にない」というような緊急性の高い個人的なニーズは見受けられなかった。そして、②イノベーションを行うモチベーションは「楽しさ」であるという結果が出た。OSSや緊急性の高い製品において、コミュニティに参加するモチベーションは第一に「ニーズ」であり、ここで「楽しさ」がニーズより重要な要素であるというお果が出たことは、それらと大きく異なる点であるというのがジャンジックらの主張である。また①コミュニティに参加するモチベーション③イノベーションを公開するモチベーションでは、両方において「サポートや学びを得たい」が高く出るなど、各々が影響し合っているという結果を示した。

Fuller (2010)は、スポーツシューズや家具、鉄道模型など9つの企業が主導する共創コミュニティを対象に、参加者のモチベーションについて調査し、分析の結果以下の6つに分類した。

- ① 金銭的な見返りを期待してコミュニティに参加
- ② 現状に不満があり、それを解決するために参加
- ③ 自分のアイデアを誇示したいために参加
- ④ 何らかの知識を得たいために参加
- ⑤ 好奇心から参加
- ⑥ 元々イノベーションに興味があるなど、内在的な興味 から参加

①が最も外在的なモチベーションであり、⑥に行くほど 内在的である。Fuller(2010)はさらに共創コミュニティで付 与している5種類のインセンティブがそれらにどういった 影響を与えるのかを分析した(表1参照)。

この分析によると、貢献に対する経済的報酬(表1中c)は、金銭的な見返りを期待して参加した人にのみ、正の影響を与えている。貢献へのフィードバック(同a)や共同開発者として紹介される(同b)ことのほうが、中心的な役割を果たしていることが示されている。

表1 共創に参加する消費者のモチベーションとインセンティブの関係性

		モチベーション							
		外発的◀							
		①金銭的	②現状への不満足	③アイデア誇示	④知識獲得	⑤好奇心	⑥内発的興味		
1 ン	a:貢献へのフィードバック		+	+			+		
	b: 共同開発者として紹介	+		+	+				
セン	c: 貢献に対する経済的報酬	+							
1	d:商品開発過程への参加	+			+				
	e:特典、商品の無料提供、賞品、 表彰	+		-		+			

(出所: Fuller(2010)をベースに筆者作成)

同様に、Antorirni et al. (2012) は玩具メーカーのレゴ社 を対象とした研究において、共創参加者の多くが経済的な報酬よりも、内在的な報奨に高く動機づけられているとしつつ、一部の参加者に、インセンティブとして無料の商品か、給料を選択できるようにしていることを述べている。

以上をまとめると、共創コミュニティ参加者のモチベーションに関しては、コミュニティの種類によって以下のように整理できる。

私的な集まりとしての非公式なコミュニティにおいては、ニーズや楽しみが重要なモチベーションとして論じられてきた。一方で、企業が主導する公式なコミュニティにおいては、人々の参加や貢献を促すために外発的な動機づけの重要性が増してくる。先行研究においても、内発的モチベーションに加えて、報酬などの外発的なインセンティブの効果について言及されている。しかしながら、これまで外発的なインセンティブの役割について十分な議論はされてこなかった。よって、本稿においては代表的な外発的なインセンティブである、金銭的インセンティブの役割について考察することによって、先行研究とは異なる観点から企業と消費者の共創活動について分析を行う。これによって、企業が消費者との継続的な共創活動の実現するためにはどうするべきかという問いに対して、示唆を得ることにする。

3. 調査概要

1. 調査対象の選定

本稿では共創コミュニティの先端的な事例として、Quirkyを取り上げて事例研究を行う。同社はパソコングッズやスマートフォンのアクセサリー、キッチン用品などの消費財を取り扱っており、全ての製品を消費者コミュニティとの共創によって生み出すという特長的なビジネスモデルを構築し、急成長を遂げているスタートアップ企業である。

Quirkyを研究対象とする理由としては、

- ① 企業主導の共創コミュニティであること
- ② 同社の成果物が全て消費者との共創の結果であること
- ③ 全ての貢献者に金銭的インセンティブを付与していること

の3点が挙げられる。

1点目に関して、本研究で企業主導の共創コミュニティ を取り扱う背景に関しては前節までに述べた通りである。2 点目に関して、一部の商品を消費者との共同開発にしてい る企業の場合、売上や利益に消費者との共創活動がどれ だけ寄与しているのかが、当事者以外には見えにくい。つ まり、外部からでは、消費者との価値共創が成果を上げて いるのかどうかがわかりにくい。これに対してQuirkyでは 全製品が消費者との共創の結果生み出されたものである ため、同社の売上を共創の成果とみてよい。共創活動の成 果を数値で確認できるという点は、調査対象に選定した理 由として大きい。3点目の金銭的インセンティブ付与に関し て、Quirkyではイノベーターだけでなく彼らにフィードバッ クを行う貢献者にもこれを付与している。イノベーターにだ けインセンティブを設定している共創コミュニティが多い中 で、貢献者に対する金銭的インセンティブの影響を観察で きることは、重要な選定理由である。

前節までに述べた通り、既存研究において金銭的インセンティブは部分的にその効果を認められているという位置づけにある。ところがQuirkyでは金銭的インセンティブを中心的に活用して、売上を伸ばしている²。つまり金銭的インセンティブを活用することで、消費者との価値共創を有効に機能させていると見られる。同社の取り組みを考察することは、企業が消費者と持続的な共創活動を実現するためにどうすればよいのかという、本研究で追究する問いに対して示唆を与えてくれるものである。また、企業の消費者を動機づけることに関する認識の欠如という、本稿の問題意識に照らし合わせても適切な調査対象である。以上のことから本稿ではQuirkyを調査対象とする。

2. 調査方法

本稿では調査方法として事例分析を採用する。共創コミュニティにおけるイノベーションは新しい研究領域であり、そこにおける参加者のモチベーションやインセンティブに関しては、まだ理論が確立されていない。よって、先端的な事例を取り上げることは今後の理論を作るのに有用だと考えられる。金銭的インセンティブがコミュニティメンバーのアイデアの投稿や、共創過程への貢献にどのような影響を及ぼしているのか、仮説を発見することを本章の目的とし、Quirkyの事例を分析する。

^{2. 2010}年110万ドル、2011年720万ドル、2012年 1820万ドル。 (出所: Priv.Co Private Company Financial Report Quirky, Inc. Created March 26, 2013)

まず、Quirkyのコミュニティ運営に関する情報を、同社 ブログ(2009年7月~2013年5月までの46ヶ月分)、同社 を取材したビジネス誌、インタビュー映像、同社の日本国 内総代理店であるトリニティ株式会社³のWebサイトから 収集した。そうした二次情報の収集では明らかにならな かった点について、2013年5月23日にQuirky本社を訪問 し、半構造的インタビューを行った。さらに2013年5月5 日時点で販売されている77品目に関して、販売データやア イデア考案者(55名)に関する情報を分析し、同社のコミュ ニティ運営施策の効果について検証した。

4. 調査結果

1.Quirky 概要

Quirky は"We Make Invention Accessible"を掲げ、2009年に当時22歳のBen Kaufmanによって設立された。日常生活の問題を最もよく知るのはユーザーであり、彼らは問題解決者として優れたアイデアを持っているというのが彼の持論である。Kaufman は世界中で眠っているアイデアを集めて、その中からベストアイデアを市場に投入するというビジネスモデルは、消費財の製造業に一石を投じることができると確信し、「21世紀のP&G、すなわちこの先100年のトップ消費財メーカーになる」ことを機会あるごとに公言している4。

A Socially Developed Product TM 5

Quirkyの商品開発過程について詳しく述べる。まず

Quirky にアイデアを投稿する際には投稿料10ドルが必要である。投稿者はそのアイデアが、「身の回りのどんな問題を解決するものか」という説明、簡単なイラストやスケッチなどを添えて投稿する。

投稿されたアイデアは、30日間かけてコミュニティで評価される。この期間にコミュニティメンバーが投稿者に質問やコメント、改善案の提案や、このアイデアを次のステップに進めるべきか否かの投票を行う。コミュニティメンバーには1週間に15票まで投票する権利がある。毎週1,500程度のアイデアが投稿され⁶、コミュニティで10-15アイデアにまで絞られる。コミュニティで選ばれた上位のアイデアは、毎週行われるアイデア評価のミーティングでKaufmanはじめとする全Quirkyスタッフとコミュニティメンバーの評価を受け、次の開発過程に進むかどうかが決定される。

開発過程に進んだアイデアに関しては、Quirky にその知的財産権の所有が移る。全てのアイデアを知的財産権で保護するわけではないが、必要に応じて措置を取る。

これらのアイデアは、コミュニティの中でリサーチやデザイン、ブランディングなどの過程を経て、再度 Quirky が市場性、実現性から発売の可否を判断する。発売が決まれば、Quirky スタッフによるプロトタイプの制作や最終調整を経て発売に至る。

プロジェクトによって、どの順番でどのステップを踏むかは異なるが、例えば、Quirky最大のヒット商品、"Pivot Power"は以下の開発過程を経て発売された(表2参照)。

日付	開発ステップ	貢献者数
2010年4月17日	"Jake Zien" が形状を自由に変えられる電源タップのアイデアを投稿。 メンバーがコメントやフィードバック、投票	216
5月4日	アイデア評価のミーティングにて、次のステップに進むことが決定される	
6月1日	電源タップの使用に関して、13 問のアンケートを実施	517
6月2日	プロジェクトのミッション・ステートメントを5つの選択肢から決定する投票を実施	324
6月9日	インダストリアル・デザインを決定	37
6月14日	ネーミング決定	14
6月17日	タグライン(商品のコピー) 決定	46
6月22日	ロゴデザイン決定	158
6月25日	商品化が決定	
6月25日	プライシング開始(委託製造先の決定や、プロトタイプの制作などを経る)	
2011年5月11日	発売	

^{3.} Quirkyの前身である Mophie の時代から同社と取引関係を持つ。2013年4月4日に代表取締役 星川哲視氏へのインタビューを実施。

^{4. &}quot;Quirky Inventions Get a Home Online" The Wall Street Journal Aug.2011

^{5.} ここで記載するコミュニティの仕組みは全て2013年5月時点 のもの。

^{6. 2013}年5月23日のインタビューで明らかになった情報。

合計1,005人の貢献者は同商品が売れるたびに貢献に応じたロイヤリティを受け取る。

アイデア投稿時と発売時のPivot Powerを比較すると、 その見た目は大きく異なる(図1)。投稿時のアイデアがコ ミュニティでの開発過程を経ることでブラッシュアップされ て、別のものへと形を変えていることが見て取れる。このア イデアの洗練化が、なぜ Quirky ではアイデアの考案者だ けでなく、その他の貢献者にも金銭的インセンティブを付 与しているのかという問いに対する答えを示している。他 の共創コミュニティのように、アイデア投稿者にだけ金銭 的インセンティブを付与するという方法を採らない理由とし て、同社はこのコミュニティでの開発過程が同社にとって は必要不可欠なステップであることを挙げている。同社で は、アイデア投稿者のみならず、開発過程への貢献者も重 要な共同開発者であるとみなしており、彼らにも金銭的イ ンセンティブを付与することは、当然の報いだとしている。 また、販売実績や各メンバーの累計報酬額を開示している 理由に関しても、共同開発者であるコミュニティメンバーに 対して極力情報の透明性を保つためであるとしている。

一連の開発過程を経て生まれた商品を、Quirkyでは"A Socially Developed Product"としている(図2)。

商品が発売されると、同社のオンラインショップで直販の場合は利益の30%、それ以外は利益の10%がコミュニティに配分される。そこから、アイデアを投稿した人には最も高い42%、ネーミング決定への貢献に対しては5%などと予め決められた配分率に従って各貢献者に分配される。さらにネーミングの中でも、採用案を投稿した人への配分、

さらにその採用案に投票した人への配分などが細かく設定されている。つまり、自分が関与した案が商品に採用されて初めて「貢献」とみなされる。この貢献度合いの計測については、Kaufmanをはじめとする同社スタッフが専用に開発したアルゴリズムを適用しており、同社ではこれを他社にライセンス供与する考えはないとしている7。

全てのQuirky製品のパッケージ、もしくは製品に同梱されるリーフレットには全貢献者の名前と貢献度合いが%表示で記載されている。

アイデア投稿時の課金制度に関する変遷

2013年5月現在、コミュニティメンバー数は40万人を超えている。コミュニティやビジネスの規模の拡大とともに、コミュニティ運営ルールにも数々の変更が加えられてきた。ここでは特に重要な変更として、アイデア投稿時の課金の変遷について記述する。

既述の通り、Quirkyにアイデアを投稿する際には10ドル支払う必要がある。これを同社では「質の悪いアイデアの投稿を駆逐するため」の手段であるとしている。この投稿料は2009年の設立当初99ドルだったものを、2010年8月に10ドルに引き下げた。同社ではコミュニティメンバーに対して、「投稿されるアイデアの質と量をともに向上させるための変更」であると説明している。変更を決定するまでに、同社はブログ上で課金額の変更を検討していることを表明しており、コミュニティメンバーからはオンライン上のフォーラムを通じて、アイデアの質の低下を懸念し反対する意見が多く上がっていた。

図1 2010年4月17日投稿時(左) と 2011年5月11日発売時(右) の PIVOT POWER (出所: Quirky HP)

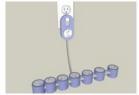
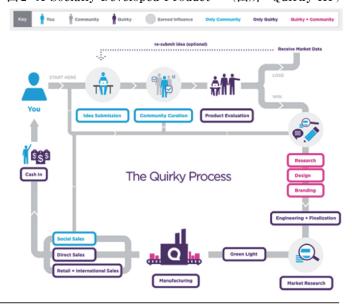




図2 A Socially Developed Product TM (出所: Quirky HP)



投稿料を99ドルから10ドルに引き下げることで、どのような効果があったのか、同社へのインタビューで得られた情報を以下に述べる。まず投稿されるアイデアの数が飛躍的に増えた一方で、アイデアの質が低下することはなかった。同社では、人々が身の回りに「解決したい問題」を抱えており、それを解決するアイデアまで持ち合わせている場合、そのアイデアは投稿料の額で変わるものではないと考えている。重要なことは、人々の頭の中に既にあるアイデアをいかにコミュニティに投稿させるかである。同社では、本来的に投稿料は無料であるべきだという考えの下、アイデア投稿無料クーポンをコミュニティメンバーにメールで送るなど、質を低下させない形でそれを実現することを試みているという。

さらにQuirkyでは2012年4月から"PRO"という新しいメンバーシップを開始した。これは年間99ドル支払うと、何度でもアイデアを投稿できるという制度である。アイデアを無制限に投稿できるだけでなく、通常はコミュニティの評価で上位に勝ち残ったアイデアのみがアイデア評価のミーティングで取り上げられ、Quirkyスタッフの評価を受けられるが、必ず1アイデアはQuirkyチームからのフィードバックを受けられるなどの特典がある。

PRO 導入の効果に関して、同社ではアイデア投稿数の増加はコミュニティメンバーの数が増えていることに起因しており、PRO の導入によるものではないとしている。また、PRO 登録者数が飛躍的に伸びているわけではないともし

ている。PRO導入に関しては、アイデア投稿数を向上させるための施策というより、数多く投稿するメンバーをサポートするための施策と位置付けている。しかしながら、アイデアが商品化されたメンバーの中でのPROの割合は、55人中20人と少なくはない。この点に着目して、次項でPRO登録者について詳しく分析を行う。

2. 販売データ分析

上位品目と下位品目の比較

同社の販売データを分析するにあたり、まずは販売金額の上位品目と下位品目でどのような違いが見られるかという点に着目した。

調査対象とした73品目はそれぞれ販売期間が異なるため、累計販売金額を販売日数で割ってランク付けを行った。販売点数ではなく販売金額によるランク付けを行うのは、共創価値が最終的には金額換算されるものであるという考え方に基づく。本稿ではこの1日あたり販売金額を商品力とみなす。

73 品目を上位 24 品目・中位 25 品目・下位 24 品目という3 つのグループに分類し、中位グループを除外した上位 24 品目と下位 24 品目の比較分析を行った。開発過程への 貢献者数や開発期間などの各項目の平均値を算出し、t 検定 *によってグループ間で有意な差があるかどうかを確認した(表 3-①)°。

表3 t 検定結果								
①上位下位比較	F値	上位 24 品目			下位 24 品目			, <i>l</i> d:
1)工业下业儿報		n	平均值	標準偏差	n	平均值	標準偏差	t 値
1日あたり販売金額(\$)	9.63**	24	4354.35	4883.51	24	98.76	62.21	4.27***
販売日数	2.56	24	451.42	267.73	24	495.91	387.83	0.46
開発過程への貢献者数	2.26	24	821.13	736.95	24	1002.25	775.88	0.83
開発期間(月)	10.42**	24	1.23	0.61	24	3.33	5.10	2.01
開発から製造までの期間(月)	2.97	24	9.85	7.17	24	9.04	4.71	0.46
アイデア考案者のPRO登録の有無	2.87	24	0.58	0.50	24	0.29	0.46	2.09*
② PD ○ 発母去無 仏藤	F値	PRO登録者			PRO非登録者			, Etc
② PRO 登録有無比較		n	平均值	標準偏差	n	平均值	標準偏差	t値
累計報酬額	0.13	20	22996.14	26005.92	35	18979.54	53224.28	0.32
アイデア投稿数	0.84	20	115.65	150.28	35	53.26	142.59	1.53
他の人のプロジェクトへの貢献数	3.31	20	239.75	155.17	35	112.06	130.76	3.25**
商品化されたプロジェクト数	0.01	20	24.85	16.45	35	14.86	16.14	2.19*

195.11

平均値

538.03

発売後410日以上の品目

33

36

F値

40.78***

248.84

標準偏差

167.49

37

表 2 + 給完結里

会員登録からアイデア投稿までの日数 17.05***

③新旧比較

80.53

1190.81

発売後409日以下の品目

平均值 標準偏差

116 17

903.80

2.44 *

t 値

4.32***

開発過程への貢献者数 *p<.05,**p<.01,***p<.001

^{8.} 事前に2つのデータの等分散性の検定を行い、F値が有意であった場合には等分散を仮定しないt検定、F値が有意でなかった場合には等分散を仮定するt検定を用いる。以降、全て同様。

^{9.} PRO登録者の有無はダミー変数(あり;1、なし;0) であり、本来であれば二項検定などを用いるべきところであるが、ここではダミー変数の2値が正規分布であると仮定してt検定を実施した。

上位品目と下位品目では1日あたりの販売金額がそれぞれ4354ドルと99ドルで、40倍以上の差が確認された(t=4.27, df=23.00, p<.001)。

この差はどこから生み出されるのかという点を確認するために、開発過程を比較したが、開発過程に参加した貢献者数 (t=0.83, df=46, n.s.)、アイデア開発期間 (t=2.01, df=23.65, n.s.)、アイデア開発から製造までの期間 (t=0.46, df=45, n.s.)に有意差は見られなかった。つまり、上位品目と下位品目で開発ステップには差がないという見方ができる。また、販売日数にも有意差は見られず (t=0.46, df=45, n.s.)、後で開発された商品ほど商品力が高いといった現象も見受けられなかった。

これに対して、アイデア考案者の中に占めるPRO登録者の割合 (t=4.27, df=23, p<.001) には有意差が見られた。つまり、商品力の差はアイデア考案者に起因するのではないかという見方ができる。よって次にPRO登録者と非登録者についての比較検証を行う。

販売データ分析: PRO 登録者と非登録者の比較

既述の通り、PROとは年間99ドルを支払って何度でもアイデアを投稿できるメンバーシップである。今回調査対象とした73品目の考案者55人分についてWeb上で公開されている情報を収集し、PRO登録の有無でグループ分けした。各人のアイデア投稿数や貢献数など各項目の平均値を算出し、t検定によってグループ間で有意な差があるかどうかを確認した(表3-②)。

Quirkyから得ている累計報酬額は両グループ間で統計的有意差が認められなかった(t=0.32, df=53, n.s.)。ま

たアイデア投稿数においても有意差は認められなかった (t=1.53, df=53, n.s.)。しかしながら他の人のプロジェクトへの貢献数は PRO 登録者が非登録者より有意に多く (t=3.25, df=53, p<.01)、商品化されたプロジェクト数も有意 に多かった (t=2.19, df=53, p<.05)。また、会員登録からアイデア投稿までの日数 (t=2.44, df=43.39, p<.05)。 PRO 非登録者の中には、会員登録したその日にアイデアを投稿 するケースも見受けられ、メンバー登録からアイデアを投稿 するまでの期間が短く、これに対して PRO 登録者はコミュニティである程度の時間を過ごしてからアイデア投稿する 傾向にあるという見方ができる。

以上の分析結果から、PRO登録者はコミュニティで多くのプロジェクトに貢献し、時間をかけて自身のアイデアを投稿し、コミュニティでの活動を通して製品開発に関わる能力を向上させているように見受けられる。実際にそういった事象が起こっているのかを確認するために、次に複数のアイデアが商品化されたメンバーに関しての分析を行う。

販売データ分析:在コミュニティ期間と売上ランクの 関係性

調査対象とした73 品目は、55人のメンバーから投稿されたアイデアが商品化されたものである。品目数よりアイデア投稿者数が少ないのは、1つのアイデアから派生商品が発売されているケースと、複数案採用されたメンバーが存在していることによる。後者に該当するメンバーは5人いた。各人の製品の1日あたり販売金額と、メンバー登録から当該アイデアを投稿するまでの日数をリストアップした(表4)。

発案者	商品名	1日あたり販売金額	メンバー登録からアイデア投稿までの日数			
1 Laura Datu	Liminum	\$8,508	688			
① Laura Doty	Cargo	\$1,446	371			
	Bandits	\$2,613	623			
	Carabandits	\$2,013	023			
2 Marc	Scratch-n-Scroll	\$279	58			
	Split Stick	\$62	24			
	Split Stick Classic	\$02	24			
	Vine	\$451	441			
3 MarcR	Portion	\$375	58			
	Portion Classic	\$373	38			
(A) Connor	Slice	\$361	122			
4 Copper	Brim	\$150	80			
5 Peter A.Wachtel	Mercado	\$176	32			
Tetel A. Wachtel	Grill Wrangler	\$55	63			

^{10.} 会員登録からアイデア投稿までの日数は品目ごとに算出しているため、n 数が他と異なる。

^{11.} Bandits と Carabandits、Split Stick と Split Stick Classic、Portion と Portion Classic は 1 つのアイデアをベースにした派生商品であり、1 日あたり販売金額は平均値を取る。

5名中、⑤の投稿者を除く4名が、後で投稿したものほど高い販売結果を生み出していることが確認できた(表4)。また、この5名は全員PRO登録者である。

この結果は、少ないサンプル数ではあるものの、先述のPRO登録者が数多くのアイデアを投稿し、コミュニティから評価を受け、自身も数多くのプロジェクトに貢献することで、自らの能力も向上させている可能性を示唆するものである。

5. 考察

前節ではQuirkyがどのように金銭的インセンティブを活用して、コミュニティメンバーとの共創を実現しているのかを確認するために、二次情報の収集や同社へのインタビューなどを実施し、事例研究を行った。本節ではその調査結果を考察する。

Quirkyの事例を通じて「共創コミュニティにおいて金 銭的インセンティブが参加者にどのような影響を及ぼすのか」という問いに対する答えを仮説として導出する。

前節の事例研究を通して、Quirkyの商品開発過程は大きく以下のステップに分けられることが分かった。

- ① できるだけ多くの、ユーザーが直面する「解決したい身の回りの問題」とそれを解決するアイデアを集める。
- ② コミュニティでトップアイデアを選定する。
- ③ 選定したアイデアをコミュニティでブラッシュアップす る。

つまり、最初から即商品化が可能な完成度の高いアイデアを募るのではなく、①の段階では量を重視し、②と③の段階を経ることで質を向上させている。InnoCentiveやPrize4lifeなどのアイデアコンテスト型のコミュニティが解決したい問題を提議し、問題解決者(すなわちアイデア採用者)への報奨金を最初から明示するのとは対照的である。

本節ではアイデア投稿と選定・ブラッシュアップの各段 階で金銭的インセンティブが果たす役割を考察し、仮説を 導出して考察を締めくくる。

1. 金銭的インセンティブがアイデア投稿数に与える影響

Quirkyが支払う報酬額は売上と個人の貢献度によって 決まる。つまりアイデア投稿者は事前に報酬額を知ったう えでアイデアを公開するわけではない。

ただし、同社では各商品の販売個数やその商品からの コミュニティへの還元金額を日次で更新して開示してい る。また、各商品のアイデア考案者が得た報酬金額も開示 している。アイデア投稿者にとって、自分のアイデアが商品 となって店頭に並ぶことにどの程度の実現性があるのか ということは大きな関心事であり、こういった情報の開示 は、実際にアイデアが商品化され、アイデア投稿者が報い られたことを保証するものである。さらに自身の得た報酬 金額も開示され、コミュニティへの貢献度が金額に換算さ れる形で自分にも他人にも可視化される。金銭的インセン ティブの付与とともに、以上のような実績ベースでの情報の 開示は、アイデア投稿数に対して正の影響を及ぼすものと 考えられる。また同社ではコミュニティへの還元金額の各 貢献への配分比率を開示しており、アイデア投稿に対して 最も高い還元率を設定していることも明示している。こう いった金銭的インセンティブの配分基準に関する情報も、 アイデア投稿数に対して正の影響を及ぼすものと考えられ る。

実際に、同社へのアイデア投稿数は、2010年10月時点で週に数十レベルだったものが、既述の通り、2013年5月時点では週に1,500程度にまで増加している。

アイデア投稿数の増加は、アイデア投稿者の増加によるものと、1人あたりのアイデア投稿数の増加によるものに分けられる。既述の通り、コミュニティのメンバー数は急速に増加しており、同社ではアイデア投稿数の増加はこれによるところが大きいとしている。また、1人あたりの投稿数に関して確認するために、同一のアイデア考案者44名分の、1月26日時点と5月5日時点の投稿数を確認したところ、約3か月の間に44名中27名(61%)が投稿数を増やしており、1人あたりの投稿数の平均は56案から66案に増加していた。既に商品化されたアイデアの考案者という条件付の限られたサンプルではあるが、この結果は1人あたりの投稿数の増加を示唆するものである。

以上のことから、金銭的インセンティブがアイデア投稿 に与える影響として、以下の仮説を導出する。

- Hla. アイデア投稿者に金銭的インセンティブを<u>付与</u>する ことは、アイデア投稿者の数に正の影響を及ぼす。
- H1b. アイデア投稿者に金銭的インセンティブの<u>付与実</u> <u>績を開示</u>することは、<u>アイデア投稿者の数</u>に正の 影響を及ぼす。
- HIc. アイデア投稿者に金銭的インセンティブの<u>付与条件を開示</u>することは、<u>アイデア投稿者の数</u>に正の影響を及ぼす。
- H2a. アイデア投稿者に金銭的インセンティブを<u>付与</u>する ことは、<u>1人あたりのアイデア投稿数</u>に正の影響を 及ぼす。

- H2b. アイデア投稿者に金銭的インセンティブの<u>付与実</u> <u>績を開示</u>することは、<u>1人あたりのアイデア投稿数</u> に正の影響を及ぼす。
- H2c. アイデア投稿者に金銭的インセンティブの<u>付与条件を開示</u>することは、<u>1人あたりのアイデア投稿数</u>に正の影響を及ぼす。

2. 金銭的インセンティブが共創活動への貢献数に 与える影響

次に、コミュニティにおいてアイデアをブラッシュアップ する過程で、金銭的インセンティブがどのような役割を果 たしているのかを考察する。

まず、コミュニティでの共創活動への貢献者全員に対し て金銭的インセンティブを付与していることは Ouirky の最 大の特長である。アイデア投稿者と同様に、ブラッシュアッ プに貢献するメンバーも、事前にどれだけの報酬額を得 られるかについて知ったうえで共創に参加するわけではな い。ただし商品の販売実績やコミュニティへの還元金額、 過去の貢献者が得た報酬金額が開示されている点は、アイ デア投稿の際と同じである。そして自身の貢献実績が累計 報酬金額という形で、コミュニティに開示される点も同様 である。また各貢献に対する利益の配分比率が細かく開 示されており、メンバーは自分自身で工夫して貢献度を向 上させることができる。1つのプロジェクト内で複数のプロ セスに参加したり、複数のプロジェクトで自分の得意とする プロセスに参加するなど、その方法は多様である。アイデ ア考案者でなくともこういった貢献を重ねることで、彼らと 同等の報酬額を得るメンバーもいる。

以上のように、Quirkyがアイデア考案者以外の貢献者に金銭的インセンティブに関する情報を開示していることは、貢献数に正の影響を及ぼすことが考えられる。

貢献数の増加は、貢献者数の増加によるものと、1人あたりの貢献数の増加によるものに分けられる。実際に貢献者数が増加しているのかを確認するために、2013年5月5日時点で販売されている73品目について、販売日数の中央値である409日を区切りに発売後410日以上と409日以下でグループ分けした。各商品の開発過程への貢献者数の平均値を算出し、t検定によってグループ間で有意な差があるかどうかを確認した(表3-③)。

その結果、409日以下のグループ(すなわち後で開発されたもの) は410日以上のグループより、有意に貢献者数が多かった(t=4.32, df=38.43, p<.001)。この結果は、貢献者

数が増えていることを示すものである。

また、同一の44名のアイデア考案者に関して、2013年1月26日時点と5月5日時点の貢献数を確認したところ、約3か月の間に44名中29名(66%)が貢献数を増やしており、1人あたりの貢献数の平均は154件から168件に増加していた12。先述の通り、アイデア考案者という条件付の限られたサンプルではあるが、この結果はコミュニティメンバー1人あたりの貢献数が増加していることを示唆するものである。

以上のことから、金銭的インセンティブがアイデアをブラッシュアップする過程への貢献に与える影響として、以下の仮説を導出する。

- H3a. 共創活動の貢献者に金銭的インセンティブを<u>付与</u>することは、<u>貢献者の数</u>に正の影響を及ぼす。
- H3b. 共創活動の貢献者に金銭的インセンティブの<u>付与</u> <u>実績を開示</u>することは、<u>貢献者の数</u>に正の影響を 及ぼす。
- H3c. 共創活動の貢献者に金銭的インセンティブの<u>付与</u> <u>条件を開示</u>することは、<u>貢献者の数</u>に正の影響を 及ぼす。
- H4a. 共創活動の貢献者に金銭的インセンティブを<u>付与</u>することは、<u>1人あたり貢献数</u>に正の影響を及ぼす。
- H4b. 共創活動の貢献者に金銭的インセンティブの<u>付与</u> <u>実績を開示</u>することは、<u>1人あたりの貢献数</u>に正の 影響を及ぼす。
- H4c. 共創活動の貢献者に金銭的インセンティブの<u>付与</u> <u>条件を開示</u>することは、<u>1人あたりの貢献数</u>に正の 影響を及ぼす。

3. 共創活動への参加と個人の能力の関係性

前項までで、金銭的インセンティブを付与・開示していることが、個人のアイデア投稿数や貢献数に正の影響を与えるという仮説を導出した(H2、H4)。

そして前節の最後に示した通り、PROメンバーがアイデア投稿や、アイデアのブラッシュアップへの貢献など、共創活動に参加することで製品開発に関する能力を向上させて、高い商品力につながる質の高いアイデアを投稿するようになる傾向が見られた。アイデアをコミュニティに公開し、他のメンバーからの評価を受けることで、次に投稿するアイデアの質が向上する。あるいは他のメンバーのアイデア

を評価する中で、自分自身がアイデアを考案する際のインスピレーションを得る。つまり、コミュニティでの共創活動は、当該アイデアをブラッシュアップするという本来の役割の他に、メンバーの能力を向上させてアイデアの投稿へと促し、質の高いアイデアの量を増やすことにも寄与しているとみられる。

以上のことから、コミュニティにおける共創活動への参加がイノベーションに関する個人の能力(本稿においては、質の高いアイデアを生み出す能力を指す)に与える影響として、以下の仮説を導出する。

H5a. アイデア投稿に伴う被評価経験数の向上は、個人のイノベーションに関する能力の向上に正の影響を及ぼす。

H5b. 共創活動への貢献数の向上は、個人のイノベーションに関する能力の向上に正の影響を及ぼす。

4. 小括

前項までの仮説を以下にまとめる(図3)。

アイデア投稿者に金銭的インセンティブを付与・開示することで、アイデア投稿者数(H1) や1人あたりのアイデア投稿数(H2) が向上し、結果としてコミュニティに投稿されるアイデアの量が向上する(図3中①)。そして、アイデア投稿者以外の貢献者に金銭的インセンティブを付与・開示することで、トップアイデアの選定(同②) や、アイデアのブラッシュアップ(同③) への貢献者数(H3) や1人あたりの貢献数(H4) が向上し、結果としてアイデアの質が向上する。また各プロセスにおいて、個人のコミュニティへのアイデア投稿数や貢献数が向上することは、個人の能力を向上させ

(H5)、その結果、質の高いアイデアの投稿という形で再び コミュニティにそれが還元されるという流れができていた。

そういった過程を経て生み出された商品が利益を創出 し、それがコミュニティに還元されて貢献者に金銭的イン センティブが付与される。こうして持続的な共創活動が実 現されていた。

金銭的インセンティブが、共創コミュニティにおけるアイデアの量と質を向上させ、かつコミュニティメンバーの能力を向上させることで、持続的な共創活動を実現することに寄与していたというのが本研究の発見である。

5. インプリケーション

本節では本章の結びとして、研究上あるいは実務への 貢献を述べるとともに、研究の限界や今後の課題について 述べる。

研究上の貢献

これまでの研究で、企業が消費者と価値共創を行う場としてのコミュニティを活性化するための重要なモチベーションは、個人のニーズ、楽しさといった内発的なモチベーションを中心に議論され(Fuller,2010; Fuller et al, 2011; Janzik,2011)、外発的モチベーションの中でも物質的かつ直接的なモチベーションを満足させる金銭的インセンティブが中心的に論じられることはほとんどなかった。

本章で考察したQuirkyの事例はこれに対してある一定の示唆を与えるものである。Quirkyでは金銭的インセンティブを活用することによって、コミュニティにおけるアイデアの質と量を向上させて、消費者との持続的な共創を実現していることを探索的に明らかにしたことが、本章の研究上の貢献である。

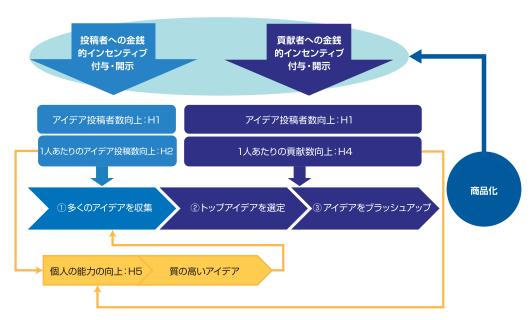


図3 金銭的インセンティブが共創活動に与える影響

実務への貢献

冒頭で述べた通り、企業が消費者との共創活動を取り入れようとする動きは高まっている。ただし、どのように持続的に消費者との価値共創を実現するのかについて、方策を打ち立てられている企業はまだ少数である。これに対して、消費者を一律に取り扱うのではなく、各人の貢献度合いを計測し、コミュニティ内で開示し、それに応じて対価を支払っているQuirkyの事例は参考とするに値する。また、イノベーションの囲い込みや工業化など、消費者個人では実現できないプロセスを企業が引き受けることで、共創の成果物から利益を生み出し、その利益を還元することで、消費者コミュニティとの持続的な共創関係を構築している点も参考とするに値する。これらの点において、本研究は実務上の意義も大きいと言える。

研究の限界と今後の課題

本稿でQuirkyの事例を取り上げることで、企業が消費者と価値共創を実現する場としての共創コミュニティにおいて、参加者から持続的にどう貢献を引き出すのか一定の示唆を得ることができた。

しかしながら同社が設立 2009 年という若い企業で、発売した商品やそのアイデア投稿者について限られたサンプル数での研究であり、仮説の外部妥当性を検証するには至らない。この点は本研究の限界である。

また、Quirkyでは金銭的インセンティブによって①コミュニティにアイデアを収集し、②評価やブラッシュアップへの貢献を募り、③コミュニティメンバーの貢献度合いを通貨という共通の価値指標で可視化したうえで、④その貢献に報いることで、持続的な共創活動を実現しているという見方ができる。本研究において、①から④の全てが金銭的インセンティブでしか実現できないものであるのかという検証には至っていない。これについては今後の課題としたい。

[注記]

当論文の初出は、日本マーケティング学会・カンファレンス 2013(2013年11月10日、早稲田大学) におけるオーラルセッションでの報告「消費者との共創コミュニティにおける製品 開発に関する研究 - Quirky 社事例研究-」である。学会 事務局に提出されたフルペーパーは公表されず、プロシーディングスにはロング・アブストラクトのみが掲載された。

参考文献

- Antorini, Yun Mi, Albert M. Muniz, and Tormod Askildsen (2012) "Collaborating with Customer Communities: Lessons from the Lego Group", MIT Sloan Management Review, 53(3), pp.73-79.
- Baldwin, Carliss, Christoph Hienerth, and Eric von Hippel (2006) "How User Innovations Become Commercial Products: A Theoretical Investigation and Case Study", *Research policy*, 35(9), pp.1291-1313.
- Franke, Nikolaus, Eric von Hippel, and Martin Schreier (2006) "Finding Commercially Attractive User Innovations: A Test of Lead User Theory", *Journal of Product Innovation Management*, 23(4), pp.301-315.
- Füller, Johann (2010) "Refining Virtual Co-Creation from a Consumer Perspective", *California Management Review*, 52(2), pp.97-122.
- Hienerth, Christoph, and Christopher Lettl (2011) "Exploring How Peer Community Enable Lead User Innovations to Become Standard Equipment in the Industry:Community Pull Effects", *Journal of Product Innovation Management*, 28(1), pp.175–195.
- Howe, Jeff (2008) *Crowdsourcing*, Brockman,Inc., (中島由華訳『クラウドソーシング』早川書房, 2009年).
- Janzik, Lars, and Christina Raasch (2011) "Online Communities in Mature Markets: Why Join, Why Innovate, Why Share?", *International Journal of Innovation Management*, 15(4), pp.797-836.
- Jeppesen, Lars Bo, and Lars Frederiksen (2006)
 "Why Do Users Contribute to Firm-Hosted User
 Communities? The Case of Computer-Controlled
 Music Instruments", Organization Science, 17(1)
 pp.45-63.
- Piller, Frank T., Christoph Ihl, and Alexander Vossen (2010) "A Typology of Customer Co-Creation in the Innovation Process", *Available at SSRN 1732127*.
- Shah, Sonali K (2006) "Motivation, Governance, and the Viability of Hybrid Forms in Open Source Software Development", *Management Science*, 52(7), pp.1000-1014.
- Prahalad, Coimbatore Krishnarao, and Venkat Ramaswamy (2004) *The Future of Competition*, Harvard Business School Press., (有賀裕子訳『価値共創の未来へ』Harvard Business School Press, 2004年).

- von Hippel, Eric, and Georg von Krogh (2003) "Open Source Software and the "Private-Collective" Innovation Model: Issues for Organization Science", *Organization Science*, 14 (2), pp.209-223.
- von Hippel, Eric (2005) *Democratizing Innovation*, MIT Press: Cambridge, MA., (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』ファーストプレス, 2006年).
- von Hippel, Eric (2007) "Horizontal Innovation Networks by and for Users", *Industrial and Corporate Change*, 16(2), pp.293-315.
- von Hippel, Eric, Susumu Ogawa, and Jeroen PJ de Jong (2011) "The Age of the Consumer-Innovator", *Sloan Management Review*, 53(1), pp. 27-35.

1からシリーズ



1からの流涌論 石原武政・竹村正明 (編著)



1からの観光 高橋一夫・大津正和・ 吉田順一(編著)



1からの商品企画 西川英彦・廣田章光 (編著)



1からの病院経営 木村憲洋・的場匡亮・ 川上智子(編著)



1からのマーケティング (第3版)

石井淳蔵・廣田章光 (編著)



1からのサービス経営 伊藤宗彦・高室裕史 (編著)



1からの経営学 (第2版) 加護野忠男・吉村典久 (編著)



1からの経営史 宮本又郎・岡部桂史・ 平野恭平(編著)



1からの戦略論 嶋口充輝・内田和成・ 黒岩健一郎 (編著)



1からの経済学 中谷武・中村保 (編著)



1からのファイナンス 榊原茂樹・岡田克彦 (編著)



1からの会計 谷武幸・桜井久勝 (編著)



1からの マーケティング分析 恩藏直人・冨田健司 (編著)



1からの リテール・マネジメント 清水信年・坂田隆文 (編著)

碩学叢書



マーケティング クリエイティブ (1巻) 石井淳蔵・大西潔 (編著)



張智利(著)



新しい公共・ 非営利のマーケティング 水越康介・藤田健 (編著)



病院組織のマネジメント 猶本良夫・水越康介 (編著)



[新訳] 事業の定義 デレク・F・エーベル (著) 石井淳蔵(訳)



企業変革における情報 システムのマネジメント 依田祐一(著)



百貨店の ビジネスシステム変革 新井田剛(著)



セールスインタラクション 田村直樹(著)



よみがえる商店街 畢滔滔(著)



国際マーケティング 小田部正明、K・ヘルセン(著) 栗木契(監訳)



ことばとマーケティング 松井剛 (著)

碩学舎ビジネス双書



一 □ 商業・まちづくり



* 寄り添う力 石井淳蔵 (著)



SNSで農業革命 蓮見よしあき (著)





ビジョナリー・ マーケティング 栗木挈・岩田弘三・ 矢崎和彦 (編著)



グローバル・ ブランディング 松浦祥子 (編著)



明日は、ビジョンで 拓かれる 石井淳蔵・栗木契・ 横田浩一(編著)



旅行業の扉 高橋一夫 (編著)



잔 医療現場のプロジェクト ー/パ-パー場の マネジメント 猶本良夫・永池京子・ 能登原伸二(編著)



人事よ、ススメ! 中原淳 (編著)



コトラー コトラー8つの成長戦略 フィリップ・コトラー/ミルトン・ コトラー (著) 嶋口充輝、竹村正明(監訳)



🤻 愛される会社のつくり方 横田浩一・石井淳蔵 (著)



*** 医療イノベーションの本質 ↓ クレイトン・M - / / ↓ ン、ジェローム・H・グロスマ ・ロン (著) **クレイトン・M・クリステンセ** ン、ジェイソン・ホワン (著) 山本雄士、的場匡亮(訳)

SBI 碩学舎ビジネス・ジャーナル



商業を捉える論理 石原武政・水越康介・西川英彦



vol.2

「創造的瞬間」とは何か? 石井淳蔵 · 水越康介 · 西川英彦



マーケティングの論理 嶋口充輝・水越康介・西川英彦



事業の定義復刊の意義 石井淳蔵



vol.5

欲望とは何か 田中洋·水越康介·西川英彦



vol.6

データをマッサージする 🃗 中西正雄・川上智子・石淵順也

碩学アーカイブ 石原武政-3 石原武政



vol 7

日本的管理会計:「数字への こだわり」とインターラクショ ンが創造性を生み出す 谷武幸・窪田祐一・廣田章光



vol 8

碩学アーカイブ 石原武政-1 石原武政



碩学アーカイブ 石原武政-2 石原武政



日本のコーポレート・ ガバナンスを問う 加護野忠男・山田幸三・吉村典久



vol.12



碩学アーカイブ 石原武政-4 石原武政



vol.13

『1からの病院経営』 刊行にあたって 木村憲洋・的場匡亮・川上智子



vol.14

『セールス1マテノス・- の刊行にあたって:営業が生み出す消費欲望とは? 『セールスインタラクション』 松井剛



vol.15

碩学アーカイブ 石原武政-5 石原武政



『新しい公共・非営利のマー ケティング』の刊行にあたって 水越康介・藤田健



第1回碩学舎賞奨励賞受賞作 「日本企業の多角化と企業価値に 関するパネルデータ分析」 池田雄哉



第1回碩学舎賞奨励賞受賞作 「後発企業のネットワーキング戦略 - 北海道におけるワイン・クラス ターの競争逆転-長村知幸



vol.19

碩学アーカイブ 石原武政-6 石原武政



消費者行動研究と戦略論を つなぐ

和田充夫 ·新倉貴士·水越 康介



SBJ vol.21

最終講義「マーケティングと消 費者行動 |



1からの経営学部

伊藤貴晃・岸本のぞみ・久野恵理 子 (法政大学経営学部 西川英彦 ゼミ チームローニーズ)



vol.23

『よみがえる商店街: アメリカ・サンフランシスコ市 の経験』刊行にあたって 畢滔滔



『寄り添う力:マーケティング をプラグマティズムの視点か ら』刊行にあたって 石井淳蔵



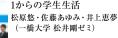
vol.25

1からの学生生活 坂田栞・上田将迪・中野海地 (関西学院大学 石淵順也ゼミ



vol.26

1からの学生生活





vol.27

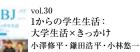
第2回碩学舎賞一席 「デザインと技術:製品の意味の 革新に対する技術の貢献 後藤智



第2回碩学舎賞二席 「既存事業の成長と顧客資源の 活用



第2回碩学舎賞二席 「『古楽』市場の生成過程における 音楽学研究と演奏実践の協働」 飯島聡太朗



SBJ

<閉ざされた社会>と<開か れた社会>-変化の認識論 小坂井敏晶



消費者を捉える論理と マーケティング戦略 池尾恭一・新倉貴士・木村浩



vol 33

第30回電気通信普及財団賞テレ コム社会科学賞 (入賞) 『企業変革における情報システ ムのマネジメント-ISのフレキシ ビリティと戦略的拡張性-』受 賞にあたって 依田祐一



vol.34 国民経済的関心からの 経済・経営史研究 宮本又郎・岡部桂史・平野恭平

(首都大学東京 水越康介ゼミ)

SBJ

vol.35 第3回碩学舎賞一席 「消費者との共創コミュニティに おける製品開発に関する研究 -Quirky社事例研究-」

SBJ-碩学舎ビジネス・ジャーナル-vol.35 (2015年7月29日発行)

第3回 碩学舎賞 一席

「消費者との共創コミュニティにおける製品開発に関する研究 -Quirky社事例研究- 」

青木 慶 (大阪女学院大学 専任講師)

碩学舎の会員になりませんか?

碩学舎の教員会員ページでは、大学・専門学校の教員の方へ向けて [1からシリーズテキスト] を使った講義に役立つ資料や 情報をお届けしています。

※教員会員ページにはログインが必要です。教員会員資格は、大学・専門学校の教員および博士課程の大学院生の方に限ります。

東京都千代田区神田小川町2-1 木村ビル10F Facebook **Sekigakusha** フリーダイヤル 0120-778-079

碩学舎公式サイト

http://www.sekigakusha.com

https://www.facebook.com/sekigakusha

Online edition: ISSN 2187-0845