

優秀

共創コミュニティの実態と課題

山本 颯大 (代表)

ノ ナレ

瀧口 理恵

目次

I. はじめに

II. 共創コミュニティの先行研究

1. 共創コミュニティとは
2. 共創コミュニティの継続要因

III. 研究方法とデータ収集方法

IV. 事例研究

1. 継続事例
2. 終了事例
3. 考察

V. おわりに

調査概要

参考文献

I. はじめに

従来の製品開発プロセスにおいて、企業と消費者はそれぞれ生産と消費の役割が明確であった。Pralhad & Ramaswamy (2002)によると、生産する製品やサービスのデザインや機能を決定する際に、個々の消費者のニーズを洞察することは困難であったため、消費者にとっての製品価値を企業が暗黙的に決定していたという。

しかし、Jaworski & Kohli (2006)は、消費者のニーズを満たすために価値創造の概念を拡大すべきだと指摘し、Priem (2007)により「価値を決定する主体は消費者である」という消費者に対する捉え方の変化が起きた。このように企業と消費者の関係が変化したことで(小川, 2002, 65頁; 齋藤, 2013, 1頁), 消費者をパートナーとして新しい価値を創っていくことが求められ(嶋口, 2006, 10-11頁), 企業は本格的に消費者を組み込んだ製品開発を行うようになった。そのため、企業と消費者の協力関係構築による共創活動が急速に増加し、製品開発プロセスにおいて企業と消費者が担う役割の幅が拡大した。

このような流れを受け、企業は消費者の意見を共創プロセスに活用することにますます注目している(Kosonen et al., 2013, p.2)。表1は代表的な共創コミュニティを示したものである。例えば、株式会社良品計画「IDEA PARK」は2014年から消費者の声を取り入れたものづくりを目的とし、長年にわたって顧客と接点を持つ活動を実施し続けている。一方で、ライオン株式会社「トップファンコミュニティ」は、ファンの醸成とロイヤルティ向上を目的に2016年にコミュニティを開設したものの、2020年3月に運営を終了した。

このように多くの企業が共創コミュニティを設立し、活性化に取り組んでいる反面、コミュニティ運営が終了してしまう傾向が見られている(Lee, 2009, p.106)。加藤(2004)によると、近年、消費者を共創プロセスに組

み込むことで、製品開発や使用価値の創造を実現したにもかかわらず、共創コミュニティが終了してしまう例が増え続けているという。

表1：共創コミュニティの事例

企業名 コミュニティ名	設立年	終了年	概要
カゴメ株式会社 &KAGOME	2015年	継続中	消費者との対話を通してファン化することを目的としたコミュニティ。会員を招いた座談会やアンケート調査で得た意見をもとに新商品の開発、サウンドロゴの作成を遂行している。
株式会社アテナ アテナファンコミュニティ	2015年	継続中	アテナや美容に関心のある消費者とのコミュニケーションを目的としたコミュニティ。コミュニティに寄せられた意見をもとに新商品を開発した。
株式会社良品計画 IDEA PARK	2014年	継続中	消費者の声を活かしたモノづくりを目的としたコミュニティ。週100件以上寄せられるリクエストをもとに商品の開発・改良を行うとともに、アンケート調査などをもとに新商品を開発している。
カルビー株式会社 Calbee Future Labo	2016年	継続中	従来のヒット商品に続く新商品を開発することを目的としたコミュニティ。会員（サポーター）へのインタビュー調査・アンケート調査を通じて、現在まで4つの商品を生み出している。
サッポロビール株式会社 HOPPIN' GARAGE	2019年	継続中	消費者からアイデアを募り新商品を開発することを目的としたコミュニティ。会員（サポーター）へのインタビュー調査を通じて、2021年3月までに20種類の試作品を作成、9品を商品化している。
株式会社クレハ クレライフコミュニティ	2014年	2021年	既存顧客の体験価値を高めることを目的としたコミュニティ。消費者の投稿からVOI（Voice of Influence）を抽出し、販促（CMなどに活用した。
カルビー株式会社 じゃがり校	2007年	2021年 3月末	じゃがりこのファンと双方向にコミュニケーションを取り、新商品を開発することを目的としたコミュニティ。コミュニティには毎年約1000案が寄せられ、投票をもとに新商品を開発した。
ライオン株式会社 トップファンコミュニティ	2016年	2020年 3月末	消費者のロイヤリティの向上を目的としたコミュニティ。消費者の投稿からVOI（Voice of Influence）を抽出し、販促（商品パッケージ・POP）に活用した。

出典：筆者作成。

このような共創コミュニティの現状に基づき、本稿は、「どのような運営方法がコミュニティを継続させるのか」というリサーチクエスチョンについて考察していく。結論として、本研究では、コミュニティの継続には「コミュニティの明確な存在意義」と「企業内におけるコミュニティの浸透」が重要な要因であることがわかった。先行研究では、共創コミュニティの継続要因に関する研究は進んでいるものの、「企業と消費者の関係」あるいは「消費者同士の関係」に焦点をあてたものに限られており、共創コミュニティを運営する企業

側の視点から考察した論文は少ない。そこで、本研究では、企業へのインタビュー調査を行い、「企業内におけるコミュニティの位置付け」という観点から、共創コミュニティの新たな継続要因を発見し、2つの命題を導出する。

II. 共創コミュニティの先行研究

1. 共創コミュニティとは

「共創」はシャープ株式会社元副社長佐々木正氏による造語で、技術開発の分野で必要性が訴えられていた「独創」に対置する考え方として、2000年頃から一般に広まっていった（『日経ビジネス』2000年2月14日号）。共創の定義は様々であるが（表2）、企業と外部のパートナー（外部企業、顧客など）が、交流の場を通して資源を共有し、価値を創造するという点で共通している。

表2：共創の定義

研究者（年）	共創（co-creation）の定義
Joachim & Markus（2014）	外部のイノベーションパートナーと一緒に新しいアイデアや問題解決の可能性を協調して創造すること
日経情報ストラテジー（2008）	従来の枠組みを超え、それぞれが持つノウハウや資源を最も効果的で効率的にすり合わせたり、組み合わせたりして、新たな価値やサービスを継続的に生み出す仕組み
日経デジタルマーケティング（2013）	メーカーと顧客が対話して取り組む商品開発
日経デジタルマーケティング（2014）	企業が消費者と中長期的、かつ対等な関係で議論する場を持ち、新たな価値やイノベーションの種を発掘し、新市場を開拓、あるいは既存商品・サービスに新たな価値を見つけ出す活動
日経ものづくり（2006）	顧客とのコラボレーション

出典：筆者作成。

「共創コミュニティ」も統一された概念を持たない。Joachim & Markus（2014）は「顧客と企業が共同で学習とイノベーションのプロセスを行うコミュニティ」と説明しており、株式会社東芝（2019）は「消費者と会員が便利な使い方やアイデアの創出を消費者起点で発想するコミュニティ」と定義し

ている。以上「共創」および「共創コミュニティ」の定義を踏まえ、本稿では「企業と利害関係者が協力して相互の価値を共同で創造し拡大していくためのコミュニティ」を共創コミュニティとして定義し、特に企業と顧客の共創の場としてのコミュニティに着目する。

2. 共創コミュニティの継続要因

表3はコミュニティの継続要因をまとめたものである。先行研究では「企業と消費者の関係」、「消費者同士の関係」という主に2つの観点から研究されている。

表3：コミュニティの継続要因

企業と消費者の関係		
継続要因	研究者（年）	継続要因の概要
企業と消費者の直接的な交流	Lee (2009) Leimeister et al. (2011) 福島 (2013)	消費者に高密度の相互作用を提供するイベントを設けることで、運営者と消費者の対話を通してブランド・ロイヤルティが高まり、コミュニティの発展に繋がる。
運営者の管理と制御の浸透	福島 (2013)	消費者同士の円滑な相互作用を保証するために、運営者がコミュニティ内部の管理と制御を行うことで、コミュニティの継続や強化に繋がる。
製品開発段階での消費者の積極的な活用	Noble et al. (2012)	消費者に高密度の相互作用を提供するイベントを設けることで、運営者と消費者の対話を通してブランド・ロイヤルティが高まり、コミュニティの発展に繋がる。
消費者同士の関係		
継続要因	研究者（年）	継続要因の概要
一貫性のある共有された認識	JIN (2014) Iriberry & Leroy (2009) Sicilia & Palazon (2008) 福島 (2013)	同様の目的意識を持つ消費者同士の相互作用が行われることで、共創への参加意思が刺激される。

出典：筆者作成。

まず「企業と消費者の関係」という観点から導出した継続要因として、「企業と消費者の直接的な交流」、「運営者の管理と制御の浸透」、「製品開発段階での消費者の積極的な活用」が重要であると指摘されている。「企業と消費者の直接的な交流」に関して、Lee (2009) は、コミュニティが継続するために、企業は消費者と定期的な交流を通じて消費者の意識やコミットメントを刺激する必要があると主張した。また福島 (2013) によると、消費者は当初から価値を共有していたとは限らず、企業により価値を共有する場が設定された結果、企業または他の消

費者を互いのパートナーとして認識するようになったという。そのため、コミュニティの継続的な運営を可能にするためには、企業と消費者の直接的な交流が重要である。例えば、企業による交流会の開催などによって、企業と消費者の関係および消費者同士の関係を維持・強化することが必要である (Leimeister et al., 2011)。「運営者の管理と制御の浸透」に関して、福島 (2013) は、コミュニティを維持するために、既存の会員が参加し続け、コミュニティが停止しないようにする必要があるという。加えて、消費者の意識を保持するために、企業は安定したコミュニティ環境をつくる必要があり、これはコミュニティの維持に強く関連していると述べている。「製品開発段階での消費者の積極的な活用」について、Noble et al. (2012) は、積極的に価値創造を行うことを共創コミュニティの継続に関わる要因として捉えており、特に企業は個々の消費者とコミュニケーションをとり、共創への意識を刺激することが重要であると主張している。したがって、コミュニティの継続的な運営を可能にするためには、企業の持続的な管理を基に安定的な交流の場を構築することが重要である (福島, 2013)。

次に、消費者同士の関係においては「一貫性のある共有された認識」が重要であると指摘されている。共創コミュニティの継続的な運営にあたり、企業と消費者の関係も重視されているが、より良質なアイデアを導出するためには、消費者同士のコミュニケーションが不可欠である。Sicilia & Palazon (2008) は、共創コミュニティによって促進される消費者同士の交流は新たな価値を生み出し、企業と消費者の両方を満足させることができると述べている。また、交流に対する消費者の態度はコミュニティ継続の重要な要素である (Iriberry & Leroy, 2009)¹。

1 例えば、Jeep USA コミュニティの消費者は、当初他の消費者と交流することに拒否感を持ったが、Jeep jamborees と Camp jeep といった企業主催の交流会に参加することで、消費者は社会的所属感を追求し、同様の価値観を持つ消費者と真の関係を構築するようになった (McAlexander et al., 2002)。

つまり、共創コミュニティに参加する消費者が、個人をコミュニティの一員として認知することにより、集团的もしくは社会的意図が形成され、コミュニティへの参加行動にも影響を及ぼすという。また、同様の目的意識を持つ消費者同士の相互作用が行われ、共創への参加意思が刺激される（JIN, 2014, pp.204-205）。したがって、共創コミュニティを継続的に発展させるためには、消費者同士の関係を構築・発展・維持することが重要である（福島, 2013, 149頁）。

先行研究では「企業と消費者の関係」、「消費者同士の関係」という主に2つの観点から共創コミュニティを継続させる要因が研究されている。さらに、Gambetti & Graffigna (2014) では、「企業内におけるコミュニティの位置付け」の観点からも研究を行っているが、終了要因の導出に留まり、継続要因を導出できていない。そこで、本稿では先行研究で挙げられている継続要因についてインタビュー調査をもとに再検討していくとともに、「企業内におけるコミュニティの位置付け」という観点からコミュニティの継続要因について考察していく。

Ⅲ. 研究方法とデータ収集方法

本研究では、Eisenhardt (1989a) のケース・スタディの方法論を用いて検証を行う。Yin (1984) によると研究方法の選定には (1) リサーチクエスションの種類, (2) 調査対象のコントロールの必要性, (3) いつに焦点をあてるかの3つの基準から判断できるという。またその中でケース・スタディは、研究者がほとんどあるいは全く制御できない現在の事象群について、「どのように」あるいは「なぜ」のリサーチクエスションが問われている状況において望ましいと述べられている。本研究は (1)「どのように」といったリサーチクエスションを扱い、(2) 実際に起きている事象を取り上げるため、調査対象のコントロールが不要であり、(3) 現在に焦点を当てる必要がある。以上の3つの理由

からケース・スタディが最も妥当であると判断した。

またケース・スタディの中でも、横澤ほか（2013）は代表的方法論である Glaser and Strauss（1967）、Yin（1984）、Eisenhardt（1989a）の3つを挙げ、自らの志向に合う研究アプローチを採択する必要があると述べている。Glaser and Strauss（1967）は理論産出を目的とし、先行研究調査を行わないことで、理論感受性を高めた状態で現地調査を実施する。そのため、既存理論を大きくブレイクスルーする可能性が最も高いが、先行研究調査を行わないが故に、膨大な定性データに溺れるリスクも高いとされている（横澤ほか, 2013）。次に、Yin（1984）は理論検証を目的とし、文献調査を行うことで、仮説を立て、検証していく。そのため、既存理論を大きくブレイクスルーする期待は最も低いとされているが、文献調査を行い、仮説を立てる過程を経るため、研究者が定性データに溺れてしまうリスクは低いとされている（横澤ほか, 2013）。そして、Eisenhardt（1989a）は理論産出を目的とするものの、先行研究調査を行い、構成概念を設計してからデータ収集を行う。そのため、膨大な定性データに溺れるリスクは低く、新しい理論を発見する余地も十分に残るとされている（横澤ほか, 2013）。本研究では、前述したリサーチクエスションから新たな継続要因の導出を目指すため、理論産出を目的とした方法論を用いる必要がある。以上の理由から、本稿ではEisenhardt（1989a）のケース・スタディを用いた研究を行う。

データは、(1) 企業へのインタビュー調査による1次データ、(2) アニュアルレポートや新聞、雑誌記事などの2次データを利用した。企業へのインタビュー調査では、半構造化インタビューをコミュニティの担当者に実施した。須田（2019）によると、半構造化インタビューとは、予め質問項目が決められており、それに沿って質問を行うインタビュー方法である。回答内容に応じて、深く質問をすることや当初予定していなかった質問をすることができるた

め、状況に応じた柔軟な対応が可能である。Eisenhardt (1989a) の方法論では、データ収集前にいくつかの構成概念を準備しておく必要があると述べられている。そのため、本研究では、予め質問項目を決めておきながらも状況に応じた柔軟な対応が可能である半構造化インタビューを採用した。

IV. 事例研究

本研究では、カルビー株式会社の「Calbee Future Labo (以下CFL)」, 「じゃがり校」, 株式会社良品計画「IDEA PARK」, ライオン株式会社「トップファンコミュニティ」にインタビュー調査を実施した。インタビュアーは本稿執筆者の3人, インタビュイーは表4に記載した通りである。インタビューはZoomミーティングを利用し, 追加質問は後日メールにて行った。本稿では, このインタビュー調査を基に事例研究を行う。

表4：インタビュー調査の概要

	企業・コミュニティ名	インタビュー概要		
		日時	形式	インタビュイー (所属部署・職位はインタビュー当時のものである)
継続中	株式会社良品計画 IDEA PARK	2021年9月1日(木) 15:30~17:00	Zoomミーティング	ソーシャルグッド事業部ローカルグット担当課長 永澤芽ふき氏 くらしの良品研究所課長 永澤三恵子氏
	カルビー株式会社 Calbee Future Labo	2021年9月9日(木) 14:00~15:30	Zoomミーティング	樋口隆行氏 堀江佳世氏
終了	カルビー株式会社 じゃがり校	2021年9月10日(金) 11:00~12:15	Zoomミーティング	マーケティング本部商品2部1課 松井淳氏
	ライオン株式会社 トップファンコミュニティ	2021年8月19日(木) 13:00~14:00	Zoomミーティング	ビジネス開発センタービジネスイノベーション主任部長 廣岡晋氏

出典：筆者作成。

事例分析の結果をまとめたものが表5である。以下ではコミュニティを継続事例と終了事例の2つに分けて考える。継続事例は株式会社良品計画の「IDEA PARK」, カルビー株式会社の「CFL」, 終了事例はカルビー株式会社の「じゃがり校」, ライオン株式会社の「トップファンコミュニティ」である。本稿では, 「企業と消費者の関係」, 「消費者同士の関係」, 「企業内におけるコミュニティの位置付け」という3つの観点から事例について詳細に検討していく。

表5：事例分析の結果

	企業名 コミュニティ名	企業と消費者の関係			消費者同士の関係	企業内におけるコミュニティの位置付け	
		企業と消費者の 直接的な交流	運営者の 管理と制御の浸透	製品開発段階での 消費者の積極的な活用	一貫性のある 共有された認識	コミュニティの 明確な存在意義	企業内における コミュニティの浸透
継続中	株式会社製品計画 IDEA PARK	△ オフ会の実施など 消費者と交流を行う。 効果は限定的。	○ 利用規約を明記し、 違反する言動を削除。	○ 消費者の投稿や アンケート依頼で 意見やアイデアを収集。	○ 他の消費者の投稿に 応じて、ブランドに 関係のある発言 (無用らしさを説明する 発言)を削除した。	○ モノづくりの手法の ひとつとして 消費者の声を活かした 商品開発を行う。	○ 創業当初から 消費者の声を活かした モノづくりが浸透して おり、コミュニティに 寄せられたアイデアの 検討を習慣化している。
	カルビー株式会社 Calbee Future Labo	○ 対面でのイベント・ インタビューの実施。 はがきやバスデー カードの送付。	○ 利用規約を明記し、 違反する行動を 行った場合、 会員の資格を剥奪。	○ 消費者が飲食会や インタビューを 通じて製品開発に 密接に関与。	△ ブランドへの認識が 共有されているとは 言い難い。ただし消費者 同士が関わる機会が 少ないが、必要に応じて 交流の場を設けている。	○ 消費者の力を借りて ヒット商品を開発する。	○ 既存商品に続くヒット 商品を生み出す場。 新しい試みの場として 積極的に使えられ、 会社の成長に貢献が 行われている。
終了	カルビー株式会社 じゃがりこ	○ 対面での イベントの実施。 直筆手紙の送付。	○ 対立に突いた段階で 運営者が物販。 周りを不快にさせる 行動を行った場合、 会員の資格を剥奪。	○ 消費者の投稿や アンケート・ モニター依頼で 意見やアイデアを収集。	○ 既存会員が新設会員に コミュニティの 楽しみ方などを教える シナリオが確立された。	○ 商品企画開発。 ロイヤルメンバーの 育成を実現する。	○ 売上という数値的指標、 ロイヤルメンバーへの 調査で実態をあげ、 社内の理解を得ていた。
	ライオン株式会社 トップファン コミュニティ	○ 工場見学の実施など 消費者と交流を行う。	○ 利用規約を明記し、 違反する言動を削除。	○ 消費者の投稿や モニター依頼で 意見やアイデアを収集。	× 他社製品のユーザーも 混在し、コミュニティ 全体でブランドへの 認識が共有されていた とは言い難い。	○ 消費者のロイヤリティ 向上を目的としたが、 宣伝効果に終始し、 SNSと差別化が できなかった。	× コミュニティの 費用対効果を 社内で算定せず。 結果的に終了に至る。

出典：筆者作成。

1. 継続事例

①企業と消費者の関係

「企業と消費者の関係」においては、先行研究で示されている継続要因がすべて確認された。「消費者との直接的な交流」について、CFLはオンラインコミュニティを設立せず、対面やZoomを利用したインタビュー調査をはじめ、直筆の年賀状や誕生日カードを会員に送るなど、消費者との直接的な交流を行っていた。

「運営者の管理と制御」については、両方の継続事例において、利用規約を明記することで、コミュニティにおける企業の裁量を明示していた。またこの利用規約に沿って、不適切な発言の削除や場合によっては会員資格の剥奪を行い、円滑なコミュニティ運営を実現することで消費者との間に信頼関係を構築していたことがわかった。

「開発段階での消費者の積極的な活用」についても両方の継続事例で確認された。IDEA PARKでは、新商品に関するアンケートや既存商品の改善案を募

集することで、積極的に消費者を活用していた。CFLでは消費者に対するデブスインタビューの実施や試食会への参加、意見箱の設置によるアイデアの募集など様々な取り組みを通して消費者を製品開発プロセスに取り込んでいた。

②消費者同士の関係

「一貫性のある共有された認識」については、IDEA PARKでのみ確認された。IDEA PARKでは、アクティブコンシューマーが他の消費者の投稿に対し「その商品は無印良品のブランドコンセプトにそぐわない」といった趣旨のコメントをしていたことが確認され、ブランドイメージに沿ったアイデアを提案する方針が消費者間で共有されていた。一方、現時点においてCFLでは、対面での交流が多く行われているものの、消費者同士が関わる機会が少なく、消費者間で1つの認識が共有されているとは言い難い。ただし商品開発において、必要な場合には、消費者同士の議論が活発になるような座談会を行っており、ケースバイケースで向き合っていることがわかった。

③企業内におけるコミュニティの位置付け

「コミュニティの明確な存在意義」については、両方の継続事例で確認された。まずIDEA PARKでは、「新商品開発を行う」、「新商品開発手法の1つとして消費者との共創を確立させる」という目的のもとコミュニティ運営がなされていた。そしてこの目的を達成するためには、コミュニティを運営し、消費者との深い関係性を創ることが必要であるとの認識を示していた。またSNSでは浅い関係しか構築できず、深い関係を構築するためには共創コミュニティが必要であるとし、SNSとの明確な差異化をすることで、コミュニティの存在意義を明示していた。CFLでも「新商品開発を行う」という目的のもとコミュニティ運営が行われていた。そして、そのために「消費者にあらゆる面で協力しても

らわなければいけないため、共創コミュニティが必要である」というコミュニティの存在意義が明確化されていた。

「企業内におけるコミュニティの浸透」についても両方の継続事例で確認された。IDEA PARKでは、既に企業で製品開発手法の1つとしてコミュニティが確立されており、日々のルーティンワークとなっている。また、IDEA PARKで吸い上げた意見は必ず商品開発部に伝わるよう部署間の連携が綿密に行われていることがわかった。さらに、商品開発側は意見に対して「担当者」が答えた次に「部門長」も確認を行い、必要なら担当者に差し戻すというプロセスにすることで、意見に対して客観的な判断をすることができるような仕組みを構築していた。このようにIDEA PARKを運営する株式会社良品計画では、全社的にコミュニティの運営が行われており、企業内においてコミュニティが浸透していると言える。CFLでは、企業としてヒット商品を生み出すという目的を掲げ、コミュニティが開始したこともあり、全社的な取り組みとして位置付けられていることがわかった。また、単なる商品開発だけでなく、新たな販売方法の取り組みを行う機関としての役割を担うことで、企業内にコミュニティを浸透させていたことがわかった。

2. 終了事例

①企業と消費者の関係

企業と消費者の関係においては、すべての継続要因が確認された。「消費者との直接的な交流」について、トップファンコミュニティでは、夏休みに工場見学を実施することで、消費者とのオフラインでの交流を行っていた。じゃがり校でも、リアル生徒会と称してコミュニティのアクティブコンシューマーを集めたオフ会を開催したり、消費者からの問い合わせに対して直筆の手紙で回答したりと、直接的な交流を行っていた。

「運営者の管理と制御」については、終了事例においても、利用規約を明記することで、コミュニティにおける企業の裁量を明示していた。この利用規約に沿って、不適切な発言の削除、場合によっては会員資格の剥奪を行うことで、円滑なコミュニティ運営を実現し、消費者との間に信頼関係を構築していたことがわかった。

「開発段階での消費者の積極的な活用」についても両方のコミュニティで確認された。トップファンコミュニティではモニターキャンペーンを実施し、新商品のフィードバックを消費者にってもらうことで商品の改善を行っていた。じゃがり校では1年間で1つの商品を開発することを目標に定め、開発プロセスごとに消費者の参加を促すことで、消費者を積極的に活用していた。

②消費者同士の関係

「一貫性のある共有された認識」についてはじゃがり校でのみ確認された。じゃがり校では、既存の会員が新規の会員に対してコミュニティの使い方やポイントを教えるといった行動が確認されており、消費者間で共通の認識があったことがわかる。一方で、トップファンコミュニティは他社の洗剤を利用する消費者も参加していたこともあり、前述したじゃがり校のような事象は確認されなかった。そのため、消費者間で1つの共通された認識があったとは言い難い。

③企業内におけるコミュニティの位置付け

「コミュニティの明確な存在意義」については、じゃがり校においてのみ確認された。じゃがり校では「新商品開発を行う」、「じゃがりこが好きな消費者のロイヤリティを向上させる」という目的のもとコミュニティの運営を行っていた。そして、その目的の達成には、消費者との深い関係を築く必要があり、関係構築のためには共創コミュニティが必要であるというコミュニティの存在

意義を明確にしていた。一方で、トップファンコミュニティでは、存在意義を明確にしていたとは言い難い。消費者のロイヤルティを向上させるという目的はあったものの、探索的な施策であったため、なぜコミュニティでなければいけないのかといったコミュニティの存在意義を明確には示すことができていなかった。そして、最終的にはSNSとの差異化ができず、コミュニティは終了してしまっただことがわかった。

「企業内におけるコミュニティの浸透」についてもじゃがり校でのみ確認された。じゃがり校では新商品開発の際、商品開発部との連携を行い、組織としてコミュニティ運営に取り組んでいた。また、新商品の売上や調査コスト低減への貢献を示すことで、企業内で理解を得ることに成功しており、企業内においてコミュニティが浸透していたと考えられる。一方で、トップファンコミュニティでは、企業内にコミュニティを浸透させることはできていなかったことがわかった。トップファンコミュニティは5万人以上の会員を集め、コミュニティに参加する頻度が多い消費者ほどライオンの商品を購入する傾向も確認されていた。しかし、コミュニティの費用対効果を疑問視する声が挙がっていたことが確認されており、コミュニティが企業内において浸透していたとは言い難い。

3. 考察

「企業と消費者の関係」、「消費者同士の関係」、「企業内におけるコミュニティの位置付け」という3つの観点から共創コミュニティの実態を明らかにしてきた。分析結果から、本研究の大きな課題である共創コミュニティの継続には「コミュニティの明確な存在意義」と「企業内におけるコミュニティの浸透」が重要な要因であると結論付け、2つの命題を導出する。

命題1：コミュニティの継続には、コミュニティの明確な存在意義が必要である。

インタビュー調査を通して、コミュニティの継続にはコミュニティの存在意義を明確にする必要があることがわかった。トップファンコミュニティは、「消費者のロイヤリティを向上させる」という目的のもと共創コミュニティを設立した。しかし、探索的なコミュニティであったため、なぜコミュニティでなければいけないのかといったコミュニティの存在意義を明確にすることができていなかった。そして、最終的にSNSとの差異化ができず、コミュニティの終了に至ってしまった。蒲生（2009）はGrönroos（2007）、Berry & Parasuraman（1991）を引用し、新しい業務のプロセスを導入する際、目的と意味をもたらすようなビジョンを提示することが、従業員の動機付けに繋がると指摘している。この点については、共創コミュニティにおいても同様のことが当てはまると考えられる。つまり、共創コミュニティという新たな施策に取り組む際には、なぜコミュニティでなければいけないのかといった明確な存在意義を示すことが、従業員を動機付けることになる。そのため、コミュニティの継続には明確な存在意義が必要であると言える。

命題2：コミュニティの継続には、企業内でのコミュニティの浸透が必要である。

共創コミュニティは売上としての明確な成果が表れにくい、売上に表れない箇所にコミュニティの意義を見出している企業が確認されている。例えば、IDEA PARKでは「商品化数」、& KAGOMEでは「消費者のアクション率²」を

2 Impress Business Media（2018）「売上の3割を生み出す2.5%のコアなお客様。「好き」を育てるカゴメのコミュニティサイトとは？」<https://webtan.impress.co.jp/e/2018/07/09/29689>（2021年9月27日アクセス）

コミュニティのKPIとして設定しており、売上をKPIにしていない。しかし、売上に直結しないコミュニティを疑問視する意見が企業内で増加し、終了に至ってしまうことがわかっている。そのため、企業内のマーケティングを行い、コミュニティを浸透させることがコミュニティの継続には必要不可欠であると考えられる。森村（2009）は、顧客のニーズを満たすことを専門に扱うマーケティング部門がその機能を適切に発揮するには、企業内のあらゆる部門が協働することが求められているという。この点については、共創コミュニティにおいても同様のことが当てはまると考えられる。つまり、マーケティング施策である共創コミュニティを継続するためには、企業内のあらゆる部門との協働が必要であると考えられる。そして、そのような協働を得るためには、コミュニティが企業内で浸透していることが不可欠であると言える。

このようにコミュニティの継続には「コミュニティの明確な存在意義」と「企業内におけるコミュニティの浸透」が重要な要因であることがわかった。IDEA PARKやCFLでは、なぜコミュニティを運営する必要があるのかといった存在意義を明確にしていることや、部署間を超えた連携による全社的なコミュニティの運営が行われていた。一方で、トップファンコミュニティでは、コミュニティの存在意義が明確でなかったが故にSNSとの差異化ができなかったことや、コミュニティが企業内で浸透していなかったため、コミュニティを疑問視する声が増加し、コミュニティが終了に至ったことが確認された。実際に、消費者のコミュニティへのアクション率の低下や新規会員者数の減少といった事象については確認されておらず、コミュニティの衰退によって終了したとは言い難い。そのため、コミュニティの存在意義を明確にし、企業内で浸透させることで、コミュニティを運営する基盤を整えることが、コミュニティの継続には必要不可欠であると考えられる。

本研究でインタビュー調査を実施した事例のうち、じゃがり校は終了事例で

あったため、本来であれば「企業内におけるコミュニティの位置付け」という観点から継続要因が確認されないはずである。しかし、本研究でこれらの要因が確認されたことについては2つの理由が考えられる。1つ目はじゃがり校がSNSへと発展的に解消された点である。じゃがり校は約14年間の運営のち、共創コミュニティを発展させ、コミュニケーションの転換を目指すという目的のもとでコミュニティを終了している。そのため、前述した継続要因が確認されたと考えられる。2つ目はじゃがり校の継続年数が14年に昇る点である。表1にあるように終了したコミュニティは4～7年で終了している一方で、じゃがり校は約14年間継続している。このように長期間継続していたため、継続要因が確認されたと考えられる。以上の2つの理由によりじゃがり校でも継続要因が確認されたと考えられ、こうした特殊な事例を除き、コミュニティの継続について、前述した2つの要因の重要性を示すことは妥当であると言える。

V. おわりに

本稿は、共創コミュニティの実態を明らかにし、企業側からの視点で継続要因の再検討と新たな要因の導出を行った。本研究の意義は、理論的意義と実務的意義からそれぞれ1点ずつ挙げられる。まず、理論的意義に関しては、これまで「企業と消費者の関係」、「消費者同士の関係」の2つの観点から研究されることが多かった共創コミュニティについて、「企業内におけるコミュニティの位置付け」という観点から「コミュニティの明確な存在意義」と「企業内におけるコミュニティの浸透」という2つの新たな要因を加えた点にある。

次に、実務的意義に関しては、今後コミュニティの設立を検討している企業に対して適切な運営方法を提供するとともに、企業内での働きかけを行う重要性を示唆した点である。共創コミュニティはその成果が数字で表れにくいという特性を持っているため、企業内での理解を得ることが非常に重要となる。も

もちろん消費者との信頼関係を構築していく運営施策は重要であるが、それ以前に企業内においてコミュニティを浸透させ、かつコミュニティをなぜ設立するのかといった存在意義を明確にしなければ、コミュニティが発展することは難しいと考えられる。

一方で、本研究の課題は3点ある。1点目は事例に偏りがあり、一般化には更なる検討が必要であるという点である。本研究でインタビュー調査を実施したコミュニティは4つの事例に留まり、継続期間も統一されていない。今後は継続期間ごとに分類し、分析を行うことで、より正確な要因を導出することが求められる。2点目は継続要因のみの検討に留まる点である。本来であれば、継続要因と終了要因が複合的に絡み、コミュニティの継続と終了に至る。しかし、本研究では継続要因のみに留まるため、今後終了要因も同時に検討していくことが求められる。そして、3点目はインタビュー調査による定性データを基にしているため、外的妥当性が不十分な点である。そのため、今後は本研究を基に定量研究を行うことによって、導出した命題について確認していく必要がある。

以上のような課題があるものの、本稿では、先行研究にはない共創コミュニティに関する新たな継続要因を得ることができた。今後は前述した課題を踏まえ、より精緻化した研究を行う必要がある。

謝辞

本稿を執筆するにあたり、ご協力いただいたライオン株式会社、カルビー株式会社、株式会社良品計画、株式会社アテナの関係者の皆様に感謝の意を表す。なお、本稿の内容はすべて筆者らの解釈についてまとめたものであり、質問票並びにインタビューの事実関係に誤解がある場合にはすべて我々の責任である。

参考文献

【英語論文】

- Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1991), “MARKETING SERVICES : Competing Through Quality.”, *THE FREE PRESS*.
- Eisenhardt, K. M. (1989a), “Building theories from case study research.” *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp.532-550.
- Eisenhardt, K. M. (1989b), “Making fast strategic decisions in high-velocity environments.”, *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No.3, pp.543-576.
- Gambetti, R. C. & Graffigna, G. (2014), “Value co-creation between the ‘inside’ and the ‘outside’ of a company : Insights from a brand community failure.”, *Marketing Theory*, Vol. 15, No. 2, pp.155-178.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967), “The discovery of grounded theory : Strategies for qualitative research.” , *Mill Valley, CA : Sociology Press*.
- Grönroos, C. (2007), “SERVICE MANAGEMENT and MARKETING : Customer Management in Service Competition.” *3rd Edition, John Wiley & Sons, Ltd.*
- Iriberry, A. & Leroy, G. (2009), “A Life-Cycle Perspective on Online Community Success.”, *ACM Computing Surveys*, Vol. 41, No. 2.
- Jaworski, B. & Kohli, A. (2006), “Co-creating the voice of the customer.” .
- Joachim, H. & Markus, S. (2014), “Ambidextrous Organizational and Individual Competencies in Open Innovation : The Dawn of a new Research Agenda” , *Journal of Innovation Management*, Vol. 2, No. 1, pp.9-46.

- Kosonen, M., Gan, C., Olander, H. & Blomqvist, K. (2013), "My idea is our idea! Supporting user-driven innovation activities in crowdsourcing communities.", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 17.
- Leimeister, J. M., Sidiras, P. & Krcmar, H. (2011), "Exploring Success Factors of Virtual Communities: The Perspectives of Members and Operators." , *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, Vol. 16.
- McAlexander, J., Schouten, J. & Koenig, H. (2002), "Building Brand Community.", *Journal of Marketing*, pp. 39-54.
- Noble, C. H., Noble, S. M. & Adjei, M. T. (2012), "Let them talk! Managing primary and extended online brand communities for success" , *Business Horizons*, Vol. 55, No. 5, pp. 475-483.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2002), "The Co-Creation Connection." *Strategy and Business*, Vol. 27, pp. 50-61.
- Priem, R. L. (2007), "A Consumer Perspective on Value Creation." *The Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1, pp. 219-235.
- Sicilia, M. & Palazon, M. (2008), "Brand communities on the Internet: A case study of Coca-Cola's Spanish virtual community." , *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 13, pp. 255-270.
- Yin, R. K. (1984), "Case study research: design and method", *Sage publications*, 近藤公彦訳 (1996)『ケース・スタディの方法第2版』千倉書房.

【日本語論文】

- 小川進(2002)「ユーザー起動型ビジネスモデル」『国民経済雑誌』, 185 巻5号, 65-76頁。

- ・ 加藤高明(2004)「Webサイトを利用した消費者参加・商品開発の有効性」『オイコノミカ』, 41巻1号, 51-77頁。
- ・ 蒲生智哉 (2009)「インターナル・マーケティングに関する諸理論とその方法の整理—Nordic学派的思想によるアプローチ—」『立命館経営学』, 48巻4号, 245-262頁。
- ・ 齋藤明 (2013)「現代マーケティング・コミュニケーションに関する研究：主体間相互作用がもたらす偶有性とマーケティング・コミュニケーション・マネジメント」『北海道大学 博士(国際広報メディア)』 11168号, 1-171頁。
- ・ 嶋口充輝 (2006)「ホリスティック・マーケティングの展開—IMCの発展に向けて」『ADSTUDIES』, 15巻, 10-14頁。
- ・ 須田敏子 (2019)「マネジメント研究への招待 研究方法の種類と選択」『中央経済社』。
- ・ 福島秀隆 (2013)「ブランド・コミュニティの形成・維持・発展と企業アプローチに関する考察」『商大ビジネスレビュー』, 2巻2号, 39-154頁。
- ・ 森村文一 (2009)「インターナルマーケティング」『マーケティングジャーナル』, 29巻1号, 87-97頁。
- ・ 横澤公道・辺成祐・向井悠一郎 (2013)「ケース・スタディ方法論：どのアプローチを選ぶか—経営学輪講 Glaser and Strauss (1967), Yin (1984), Eisenhardt(1989a) の比較分析—」『赤本マネジメント・レビュー』, 12巻1号, 41-68頁。
- ・ JIN, G. (2014)「オンラインコミュニティの成功要因に関する実証分析—中国の事例から—」『新潟大学大学院 現代社会文化研究科』, 1-227頁。

【韓国語論文】

- Lee, E. (2009), "A Study on Communication Factors Analysis According to Brand Community Types on Internet Sites.", *Journal of Korea Design Forum*, pp.93-108.

【その他】

- &KAGOME公式ホームページ <https://and.kagome.co.jp/> (2021年10月2日アクセス)
- Forbes JAPAN (2020) 「「ファンコミュニティ」は壮大な実験場。価格で選ぶ60%をロイヤルユーザーに育てるためにクレクラブが取り組むこと」
<https://forbesjapan.com/articles/detail/31633>(2021年10月2日アクセス)
- Impress Business Media (2018) 「売上の3割を生み出す2.5%のコアなお客様。「好き」を育てるカゴメのコミュニティサイトとは？」
<https://webtan.impress.co.jp/e/2018/07/09/29689> (2021年9月27日アクセス)
- MAQUIA ONLINE (2021)「すべての女性の毎日に“上質をまとう幸せ”を【イートーク 第23回 アテナ】」
<https://maquia.hpplus.jp/skincare/news/60794/2/>(2021年10月2日アクセス)
- PR TIMES (2021)「お客様との共創によるビールづくりを展開する「HOPPIN' GARAGE」が新たなステージへ」
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000001689.000012361.html>
(2021年10月2日アクセス)
- 株式会社東芝 (2019)「ifLink オープンコミュニティの設立について」
<https://www.global.toshiba/jp/news/corporate/2019/11/pr0502.html>
(2021年9月22日アクセス)

- 『日経情報ストラテジー』2008年6月号,「共有と共創で実行力を向上 プロセスと情報を連動する」
- 『日経デジタルマーケティング』2013年6月号,「コーセーが顧客との“共創”を本格展開へ 試験プロジェクトは5000件の意見が集まる」
- 『日経デジタルマーケティング』2014年10月号,「共創マーケティング ほか」
- 『日経ビジネス』2000年2月14日号,「79歳でベンチャー企業設立 佐々木正氏 — [国際基盤材料研究所社長, 元シャープ副社長] 日本の生きる道は「独創より共創」夢追うリアリスト, 新素材に賭ける」
- 『日経ものづくり』2006年4月号,「企画のやり方がヒットを左右 システムチックに顧客と共創 — 第1回「何を作るべきか」の方法論」