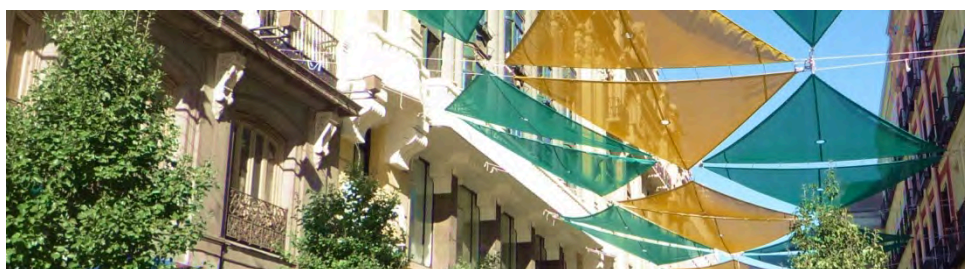


ISSN 2187-0926

# Open Journal of Marketing

2012.2



リードユーザー研究とネットコミュニティ

*Lead User and Net Community*

水越康介  
首都大学東京大学院  
社会科学部研究科

*Kosuke Mizukoshi*  
*Tokyo Metropolitan*  
*University*

## 第1節 リードユーザーの分析

本稿は、von Hippel によって提示されたリードユーザー概念を考察しつつ、その分析や説明の変化を確認することによって、広く一般ユーザーによって担われるユーザーイノベーションの論理を明らかにすることを目的とする。この試みは、von Hippel による『民主化するイノベーションの時代』の論理展開に沿うものであるとともに、マーケティングにおいて重要となる顧客の存在をどう理解するのかという点について、一定の示唆を与えるものと期待される。

もともと、リードユーザーとは、一般的には、①重要な市場動向に対して大多数のユーザーに先行し、②自らのニーズを充足させる解決策(ソリューション)から相対的に高い効用を得る存在であると考えられてきた<sup>1</sup>。この2つの特徴から想像できるのは、リードユーザーは、一般のユーザーとは一線を画する特別な存在だということである。大多数のユーザーは、重要な市場の動向に先行できないであろうし、当然、特段解決せねばならない問題も、具体的な解決案もないと考えられるからである。それゆえに、製品開発では、いかにして特別な存在であるリードユーザーを見つけ出すのかという探索の方法が重要とされてきたように思われる。

その一方で、近年の研究によれば、まったく逆の主張も見られる。すなわち、「ユーザーによるイノベーションは、ごく少数の

非常に革新的なユーザーに集中するのではなく、広く分散する傾向にある<sup>2</sup>」というわけである。いうまでもなく、こちらの主張では、リードユーザーの革新的な性格が否定されている。

状況に応じてユーザーによるイノベーションの傾向が変わるのだと言ってしまうまでもないが、どちらの主張も、『民主化するイノベーションの時代』で考察されているという点は注目に値する。ようするに、この二つの視点は、対立しているというよりは、何らかの論理でつながっているのである。かつ、タイトルと時間的経過から考えれば、革新的なリードユーザーに注目していた時代から、広く分散し、一般的なユーザーに担われるイノベーションの時代へと移っているのだろう。

すでに von Hippel の議論では、過去の研究もまた真に卓越したリードユーザーによるものではなかったかもしれないと主張されている。

「リード・ユーザーによるイノベーションでの実証研究では、おそらく世界で最も進んだリード・ユーザーを抽出しそうもない。つまり、ここで検討された研究では、あくまで研究対象となったサンプルの中で、最もリード・ユーザーの特徴を備えたものを『リード・ユーザー』と決めつけていたにすぎないのである<sup>3</sup>。」

<sup>1</sup> von Hippel(2005)、邦訳 18 頁。

<sup>2</sup> von Hippel(2005)、邦訳 26 頁。

<sup>3</sup> von Hippel(2005)、邦訳 51 頁。

その上で、これまでの実証研究が抽出してきたユーザーは「そこそこ最先端のユーザーのサンプル」であり、残された課題は、にもかかわらず、ユーザーイノベーションを引き起こされたのはなぜかを問うことであるとされている。本稿では、この問いを引き継ごう。

## 第2節 一般的ユーザーによるイノベーション

von Hippel の議論は、今では、どうやら革新的な意味でのリードユーザーを必要としていない。むしろ重点が置かれているように見えるのは、ユーザーによるイノベーションが依然としてありうるということであり、さらに言えば、その際にはユーザーの集団が重要になるということである<sup>4</sup>。考えてみれば、もともと彼の主張点は、メーカー主導型のイノベーションに対して、ユーザー主導型のイノベーションが数多く存在することにあつた。その意味では、もともとの議論が行われるようになっていともいえるが、しかしそれはなぜであろうか。

我々の見る限り、リードユーザーに代表される革新的ユーザーによるイノベーションは、本来的に神話的な側面を有している。リードユーザーという人がどこかにいて、彼を見つけて話を聞けば、いい製品開発ができる、と素朴に考えているからである。

<sup>4</sup> von Hippel(2005)、邦訳 123 頁。特にイノベーション・コミュニティとされている。

もちろん、状況をきわめて限定し、稀にであったり、あるいは特定の産業財であったり、あるいはスポーツ分野のように特殊な人々がはっきり存在していれば可能かもしれない<sup>5</sup>。だがそうであるならば、リードユーザーによる製品開発は極めて限られた現象にとどまるだろう。あるいはそうした限定された状況でさえ、リードユーザーがリードユーザー足りえることは容易ではない<sup>6</sup>。

これに対して、後者は、もう少し広い可能性を提示しているように見える。誰であろうとも、ユーザーである限りは、イノベーションの源泉になりうるというわけだからである。特に、ユーザーの集団に着目するのならば、製品開発に対して新しい可能性を提示することもできよう。例えば、小川(2006)は、ユーザーの集団によるイノベーションについて、市場トレンドの探索、ユーザーの探索、特定、協力関係の構築が容易だと指摘している<sup>7</sup>。

ただ、問題は論理である。ユーザー主導型のイノベーションがありうるという点については、ユーザーのみが知りえる重要な情報もあるからだと考えれば説明はつく。例えば、小川(2000)はすでに、情報の粘着性仮説の実証を通じて、こうした可能性を

<sup>5</sup> 小川(2006)、28-29 頁。小川・西川(2006)、50-52 頁。

<sup>6</sup> 廣田(2006)。オリンピック選手に聞いた必要でさえ、その必要にどう応えるべきなのか、当事者はもちろん、技術を持つはずのメーカーであっても多様でありえる。

<sup>7</sup> 小川(2006)、31 頁。

明らかにしている。一方で、情報の粘着性仮説は、リードユーザー概念と重複する側面も多い。特定のユーザーには、重要な情報が強く結び付けられているということ、逆に言えば、そうした情報を有しているユーザーをリードユーザーと呼ぶと考えることもできるからである。

ここで問うべきは、あくまで一般的なユーザーであっても、例えば集団形成を通じて、リードユーザーと同様の役割を担い、ユーザーイノベーションを引き起こすことができるという論理である。つまり、ユーザーに一切特別な能力や知識を必要とせずに、ユーザーイノベーションが可能になるのはなぜかが問われる必要がある。

一般ユーザーが集まることによって、リードユーザーに匹敵する価値が形成される。考えてみれば、そもそもリードユーザーとは、集合:コミュニティにおいて形成された価値が、何らかの形で最終的に誰か個人に帰責された結果にすぎないともいえる。例えば、しばしば von Hippel がリードユーザー開発の事例として紹介してきた Shah によるウィンド・サーフィンの逸話を思い出してみよう。

「・・・そうこうしているうちに、僕は『チップ』のことを思い出した。そう、以前にふっとストラップのついた、ちょっとした試作品を作ろうと思ったことがあってね。・・・ハイ・パフォーマンスを追及するウィンド・サーフィンは、まさにあそこから始まったと思っている。僕

がそれを始めるや否や、たちまち 10 人ぐらいの仲間が集まり、1 日か 2 日のうちにはさまざまな種類のフットストラップをつけたボードが登場した<sup>8</sup>。」

なるほど、ここで登場する「僕」はリードユーザーだったかもしれない。だがそれと同時に、僕の周りに集まった「10 人ぐらいの仲間」も、同様にリードユーザーだったということなのではないだろうか。彼らが集まることで、イノベーションが可能になったというべきかもしれない。

### 第 3 節 LU 法と UD 法

小川(2006)では、リードユーザー法(LU 法)とユーザー起動法(UD 法)の比較考察が行われている。このうち、後者のユーザー起動法とは、コミュニティ上でユーザー同士が意見を出し合って製品開発のアイデアを創り出していく方法であり、一般的ユーザーによるイノベーションに対応する。

小川によれば、両者の違いは大きく 5 つある。第一に、LU 法では、開発起点はあくまでメーカーであるのに対し、UD 法は、起点をユーザーにしている。第二に、LU 法では、個人が対象となるのに対して、UD 法は、何らかの集団を対象とする。第三に、UD 法では事前にある程度の需要を推し量ることができる。LD 法の場合は生産終了後になる。第四に、UD 法では、集団でのコミュニケーションが重要になるため、イ

<sup>8</sup> von Hippel(2005)、邦訳 14-15 頁。

ンターネットが必須になる。最後に第五として、ユーザー特定の容易さという点で、多くのユーザーを集めておけばよいUD法の方が容易である<sup>9</sup>。

これらの特徴のうち、より根本的であるように見えるのは2つ目の点であろう。第一の起点の違いは、リードユーザー法でも、すでにユーザー側は製品を改良してしまっているのだから、メーカーの登場タイミングは程度問題である<sup>10</sup>。第三の需要の事前予測は、第二の特徴から得られる付随的成果であろう。第四は重要だが条件であり、第五については、第三の点と同じく集団であるということに由来する付随的成果である。

実際、小川においても、特に重点を置いて説明されているのは、第二の対象単位の違いである。集団であることの意味は、特にメーカーとの情報の非対称性に基づく関係にあるとみなされる<sup>11</sup>。そのために、ユーザーは自らのアイデアを十分に価値があると示す必要があり、集団の形成が需要見

込みとも相まって重要になる。同時に、この際には、集団を形成するために事前にイノベーション関連情報をオープンにする必要がある。

これは、いわゆるクラウドソーシングとも相まって、LU法とはまた違う形を示すと想定される。クラウドソーシングとは、群衆を用いたアウトソーシングであり、群衆の持つ多様性が問題解決にとって重要な意味を持つ。オープンイノベーションがどちらかという企業間のイノベーションを意味していたのに対し、クラウドソーシングは、ユーザー側での問題解決に重点を置くと考えられる。

ユーザーは、集団を形成することで自らの価値を高める<sup>12</sup>。メーカーに匹敵する、あるいは少なくとも話を通すことができるだけの力を手に入れようとするというわけである。そしてこのさい、イノベーション情報をオープンにする。どうやら、このことが、ユーザーイノベーションのカギを握っているようである。

#### 第4節 クラウドソーシング

いわゆるクラウドソーシングによる製品開発について、よく知られているのはオープンソースプログラムであろう<sup>13</sup>。例えば、

<sup>9</sup> 小川の議論は、無印良品におけるコミュニティサイトに焦点を当てる。そのため、特に第5の点については、まずもってユーザーが自発的に新しいコンセプトを公開し、それに対し他のユーザーが反応するということになるため、ユーザー特定が容易になるとされている。

<sup>10</sup> ただし、後述しているように、UD法をユーザーが積極的に情報を発信し、企業にアプローチしようとする方法であると捉えれば、逆にLD法は、情報を発信する気はないユーザーを発見する手法であるということができ、以降の特徴もうまく関連付けられるかもしれない。

<sup>11</sup> 「メーカーが持つと同種の情報を持つ消費者は実際はごく限られているのである(小川 2006、30頁。)」

<sup>12</sup> ただし、ユーザー自身は、あくまで自らの価値が何であり、何を表現すべきかを理解していない可能性もある(兼本・佐々木 2008、186頁。エレファントデザイン谷岡氏のコメント)。この場合には、そうした成果はあくまで結果だということになる。

<sup>13</sup> von Hippel(2005)、邦訳 116頁。

アパッチやリナックスは、ソースコードが公開されることを通じて誰もがデータのデバッグや更新を行うことができるとともに、それらを商用利用することもできる。あるいは、しばしばソフトウェアプログラムはβ公開される。この結果、人海戦術的にバグフィックスが行われるとともに、ユーザー評価も事前に手に入れることができる。こうした可能性はプログラムに代表される無形財に限らない<sup>14</sup>。例えば、カイトサーフィンに関して、イノベーションコミュニティが構築され、カイトのデザインや設計方法の改善が進められたという。これらは、設計段階ではもちろんデータであり無形財だが、この事例では製帆工場も加わり、ユーザー自身が記事を縫い合わせるという作業も行っていったという。

バグフィックスや事前評価は、あくまで数に依存した効果であるようにもみえる。だがそれは、リードユーザーの神話的な側面を、単純に数によって補おうとしているというわけではないだろう。というのは、たくさん話を聞けばいいかといえ、それは単純に逆もどりでしかないからである。一般的なマーケティング・リサーチを考えてみればいい。おそらくここで重要になるのは、第一に意見が集約されて平均されることなく、数が数のまま生きることであり、第二に、数が集まることで何かまったく別の新しい価値が、例えば創発のように生ま

<sup>14</sup> von Hippel(2005)、邦訳 136-137 頁。ただし、続けて実際の開発に当たっては、やはりメーカーの力が重要になるとされる(邦訳 165 頁)。

れるかどうかという点にある。

この点について、西川・本條(2011)は、これまでの研究では、なぜ、クラウドソーシングが有効性を発揮するのかはわかっていなかった指摘する。その上で、彼らはスコット・ページ<sup>15</sup>による議論をもとに、多様性の存在が「問題解決」と「予測」の2つの点で意義を持つと指摘している。

問題解決に際しては、手段の多様性が存在すれば、より良い解決方法を導くことができるようになる<sup>16</sup>。目的の多様性については、逆に問題解決を困難にする可能性がある。予測については、数が多ければ多いほど、正確な予測が可能になる。極端な予測は打ち消し合うことになるからだという。なるほど、これらの指摘は、数が数のまま生きることによってバグフィックスのような形で改善が進むことや予測の精度向上が起こるべくして起こることを示している。だがその一方で、依然として創発のように何か新しく生まれるかどうかははっきりとしない。実際、Page(2007)による議論は、

<sup>15</sup> Page(2007)。邦題は、『「多様な意見」はなぜ正しいのか』である。だが、より正確に言えば、「多様な意見の集計は、多数の個別の意見よりも正しい意見に近くなることが多いのはなぜか」であるように思われる。多様な意見が、正規分布のような形になるとすれば当たり前ということだろうか。真の値に関わらず、悪くともだいたい半数以上の個別の意見よりは、常に、正しい値を取るようになるだろう。とすれば、問題となるのは、あとは多様な意見の個別の精度(真の値との接近性)である。

<sup>16</sup> 西川・本條(2011)、6 頁。ただし、上にも述べたように、平均化されるのではなく、個がそれぞれに問題解決をしていく必要があるようである。

「群衆(平均)はその中の人より良く予測できる<sup>17)</sup>」といているのであり、群衆が、その中の個別性との比較ではなく、直接的に、正解に近づいたり創造されるとは言っていないように思われる。直接的に正解にたどり着けるかどうかは、群衆の数の問題というよりは、ここでは個々人の「能力と多様性<sup>18)</sup>」に依存している。

## 第5節 ウェイファインディング

少し視点を変えてみよう。Chia&Holt(2009)では、いわゆるクラウドはウェイファインディングの方法であるとされ、具体的な事例として Google が挙げられている<sup>19)</sup>。明確に分かれているわけではないが、大きく2つの点でクラウドが成立していると考えているようである。

第一に、よく知られているように、Google の検索エンジンは、エディターのような人々が超越的に処理しているわけではなく、ウェブ上のデータをもとにランキングが自動的に作成される。断片的でしかない個々のウェブサイトをもとにしながらも、集合的な結果として精度の高いランキングが形成される。

第二に、Google という会社の開発体制もまたクラウドとよぶことができる。自由な開発体制を基盤として、外部の開発者さえ

新しい可能性を提示することができるという。アイデアはすぐにテストされ、多くの人々がそこにコミットしていくことで、新しいサービスが生まれていく。

第二の社風に関係して言えば、Google の現在のビジネスモデル自体、明確な戦略の下に構築されてきたわけではない。やはり今日ではよく知られるようになった検索連動型広告(adwords)は、文字通り(ad-)、検索というサービスに後から付け足されたものである。だが、ひとたび付け足されてしまえば、検索の精度の高さは Google 自身の収益性にも直接つながることになり、検索連動型広告という方法は必然の戦略となる。Google は検索をサービスとして提供したのではない。自らが検索することで自らの道を作り出しているのである<sup>20)</sup>。

彼らの議論に従えば、こうした方法はウェイファインディングであり、地図に従って歩くのではなく、地図を作りながら歩く方法であるとされる。クラウドでは、こうした地図を作りながら歩くことが可能になる。より意味のある目標を見つけ直し、方向性を取り直していくことができるという。Chia&Holt がクラウドを通じて議論するのは、一つには、数の存在がシミュレーション的に問題解決の糸口を見つけていくということである。だがそれ以上に、彼らの事例が興味深いのは、自らの活動(検索)が、最終的に自らの活動基盤(検索連動型広告)を作り出し、次の一手を可能にしていって

<sup>17)</sup> Page(2007)、邦訳 267 頁、カッコ内著者。これは彼の言う群衆が平均を負かす則についての主張である。

<sup>18)</sup> Page(2007)、邦訳 267 頁。こちらは、多様性予測定理についての主張である。

<sup>19)</sup> Chia&Holt(2009)、pp.181-182.

<sup>20)</sup> Chia&Holt(2009)、p.183.

という点にある。そうしたことが可能なのは、一つにウェブ上の膨大なデータが存在するからであり、もう一つには、そのデータを集約する中で自らの方向性を見いだそうとする組織があるからである。群衆の予測が真の値に近似できるかどうかは、群衆の数の問題ではなく、群衆の能力や、さらには彼らをうまく区切り、答えを見いだそうとする主体に依存している。

むろん、こうした方法自体は、決して新しいというわけではない。それはウェイクファインディングなのだから当たり前ともいえる。しかし重要なことは、その具体的な方法であり、群衆を集計しながら答えを見出すことができる論理なのである。

## 第6節 価値共創の論理

ユーザーイノベーションは多くの産業で起こりうる一般的な事象である。このこと自体は、これまでの研究からも明らかであろう。残されている課題の一つは、その論理であり、リードユーザーという革新的なユーザー像をもし棄却するとすれば、その説明はいよいよ困難にならざるを得ない。ここで思い返すべきなのは、そもそも、企業とユーザーを切り分けて、どちらの側でイノベーションが起こりうるのかを問うてきた姿勢なのかもしれない。von Hippel(2005)でも、リードユーザーを前提とした有形財については、メーカーの介在は一定の意味を持つをしている<sup>21</sup>。ユーザ

ーイノベーションを完成させるために、メーカーは一定の役割を果たすというわけである。

さらに言えば、『民主化するイノベーションの時代』の終章は、ツールキットの重要性を指摘することにあつた、その背景にあるのは、メーカーとユーザーのツールキットを媒介とした分業体制の確立である。このように考えれば、ユーザーには一定の能力は求められるであろうが、それはコミュニティの存在がある程度解決するともいえるし、肝心の課題であつた創発的な傾向は、メーカーとの協業を持ってある程度可能になると見込めるのかもしれない。ここでは、情報の非対称性(どちらかが知識を多く持っているというよりは、知識の在り方が異なっているということだろう)を認めることにも問題がない。

ユーザーイノベーションという画期的な可能性は、このように考えてみると、あくまで現状の製品開発の延長線上にあるといえるのかもしれない。しかし、その具体的な実現方法や可能性は異なっているといえるだろう。消費者調査も見直す必要があるといえるし、製品そのものについても、ツールキットという製品開発のための製品を開発する必要があるかもしれないからである。メーカーとユーザーの間で価値共創が可能になるかどうかは、こうした具体的な実現方法から考えていく必要があるであろう。

<sup>21</sup> von Hippel(2005)、邦訳 165 頁。



**参考文献**

小川進(2000)『イノベーションの発生論理  
—メーカー主導の開発体制を越えて』千  
倉書房。

小川進(2006)「ユーザー起動法とブラン  
ド・コミュニティ：良品計画の事例」『組  
織科学』、vol.39、no.3、27-39 頁。

小川進・西川英彦(2006)「ユビキタスネッ  
ト社会における製品開発：ユーザー起動  
法と開発成果」『流通研究』第 8 巻第 3  
号、49-64 頁。

兼元謙任・佐々木俊尚(2008)『「みんなの知  
識」をビジネスにする』翔泳社。

西川英彦・本條晴一郎(2011)「多様性のマ  
ネジメント 無印良品のクラウドソーシ  
ング」『マーケティングジャーナル』第  
119 号、2-16 頁。

廣田章光(1999)「たったひとりの市場」『マ  
ーケティングジャーナル』第 74 号、63-74  
頁。

Chia, Robert and Robin Holt(2009),  
*Strategy without Design*, Cambridge  
University Press.

von Hippel, Eric (2005) *Democratizing  
Innovation*, Boston,MA: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』ファースト  
プレス、2006 年)

Page, Scott E.(2007) *The Difference: How  
the Power of Diversity Creates Better  
Groups, Firms, Schools, and Societies*,  
Princeton University Press.(永谷淳訳  
『「多様な意見」はなぜ正しいのか：衆愚

が集合知に変わるとき』日経 BP 社、2009  
年)

Open Journal of Marketing, 2012.2

リードユーザー研究とネットコミュニティ

水越康介 首都大学東京大学院社会科学研究所

ISSN 2187-0926

発行：私的市場戦略研究室

代表：水越康介

〒192-0397

東京都八王子市南大沢 1-1

首都大学東京大学院社会科学研究所経営学専攻

<http://mizkos.jp> [letter@mizkos.jp](mailto:letter@mizkos.jp)