

図 7 Foresight diamond.

件を検討することは、見落としを防ぎ、考慮すべき条件を網羅する上で極めて有効であった。例えば、消臭機の実装方法の検討場面では、掃気ダクトの外見が想像以上に目立つことを認識した参加者から、デザイン性の観点からも設置位置を考慮すべきである旨の発言がなされた。これは、模造紙を用いたファシリテーションのみでは指摘され得なかった事項であり、制約条件抽出の効率化を示す事例であると考えられる。

### 3) Foresight diamond による特徴分析

参加型の合意形成・意思決定ワークショップでは様々なファシリテーション手法が用いられる。イギリスの Popper は、これらの手法を、創造性 (creativity)、相互作用 (interaction)、現状認識

(evidence)、専門性 (expertise) の 4 つの観点から分類することを提案した<sup>4)</sup>。図 7 に、Popper が作成した分類マップである Foresight diamond を示す。同マップ上に、ワークショップのフローをプロットしていくことで、話題や目的の異なるファシリテーションを同一の視点で評価できる。

図 8 に、本研究で実施したアクションプラン・トイレ情報および災害対策ワークショップの議事進行を、foresight diamond 上にマッピングした結果を示す。

いずれのワークショップも、

- ・テーマに関連した調査や講義などを用いて、現状の共有から出発している。
- ・最終的には、立場の異なる参加者間での相互交流にもとづいて、なんからのアウトプットをまとめている。

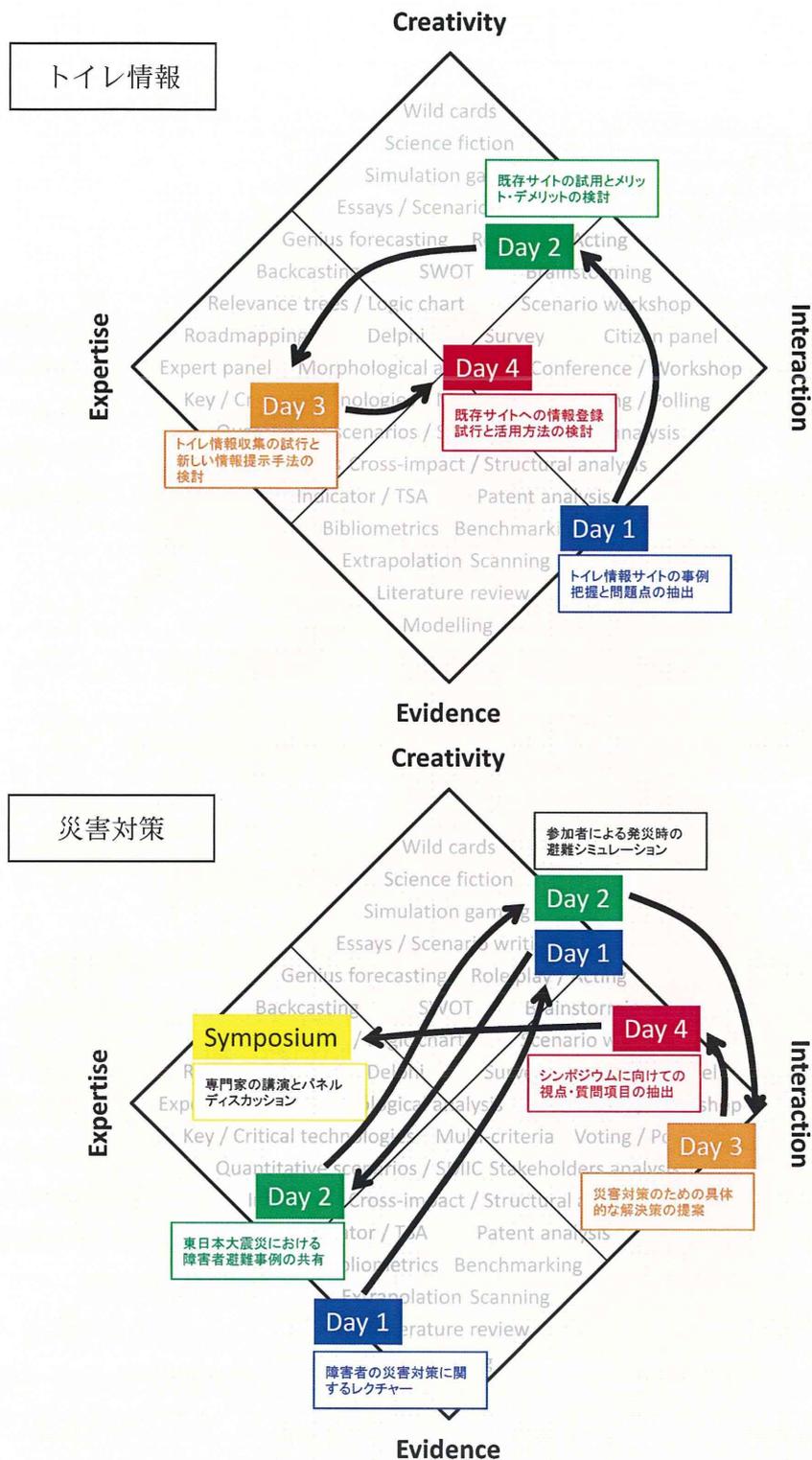


図8 ワークショップ議事進行の Foresight diamond へのマッピング。

という共通点が見られた一方で、そこに至るプロセスは異なっていた。

災害対策というテーマは、参加者の奥

は興味・関心を有するものの、専門的な知識は乏しく、ファシリテーション側からの情報入力を頻回に実施する必要があ

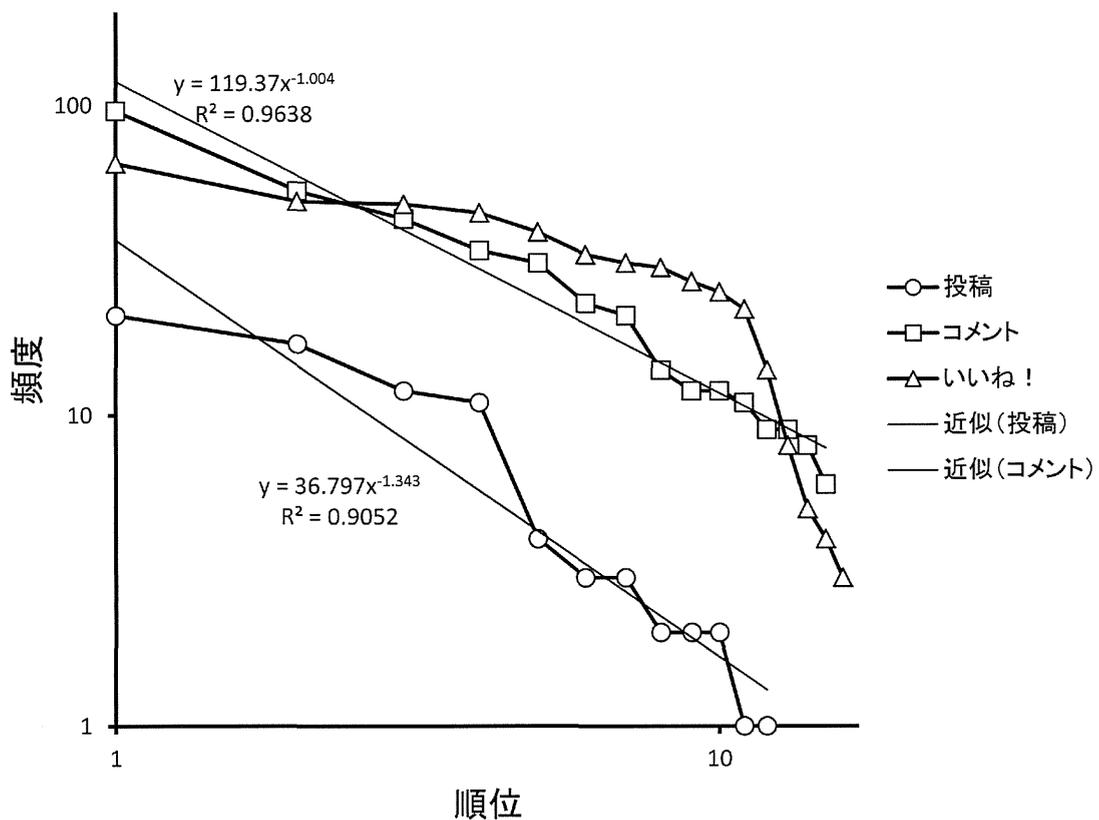


図9 Facebook 上での活動の順位－頻度分布.

った. そのため, evidence と interaction および creativity の領域を交互に行き来するプロセスとなっている. 一方で, バリアフリートイ情報への提示という身近な話題を扱うワークショップでは, 現状認識からブレインストーミングや事例調査を経て提言に行きつく逐次的なプロセスとなっている.

今年度は, 実践事例の蓄積が主目的であるため, 定性的な分析のみを実施した. 今後は, これらの介入が誘発した議事進行の変化を定量的に同定することで, ファシリテーションの効果を明確にしていく.

#### 4) SNS 活用に向けての知見

図9に, Facebook 上での投稿・コメント・「いいね」押下という活動の頻度を, 参加者ごとに集計した結果を, 順位－頻度分布の形で示す. 投稿・コメント数の分布は, べき乗分布を示した一方で, 「いいね」押下数は, 高位から低位まで比較的フラットな分布を示した.

投稿・コメント数に見られたべき乗分布は, 自然言語分野での Zipf の法則に見られるように, 少数の要素が大半の割合を占めることを意味する. ファシリテータを含む積極的な発言者によって議論が形成されていたことが示唆される. 一方で, 「いいね」押下に関しては, 参加者が

比較的平等に意思表示をしたことが読み取れる。

これらの分布の差が意味するところは、現段階では不明であるが、行為の複雑さや影響の大きさにおける差異が影響していることは容易に推察される。今後、Web上でのコミュニティ形成を主軸に、集合知を活用したファシリテーションを実施していくためには、複数の意思表示モードを用意し、参加者の活動分布に多様性を持たせることが重要である可能性も考えられる。

#### D. 結論

本研究では、相互理解やコンセンサス醸成にもとづき、参加型の意思決定を促進するためのファシリテーション手法構築を目指す。今年度は、機器開発や社会問題への提言を目的とした複数のワークショップを運営することで、ファシリテーションの実践事例を収集し、その特徴を分析した。

まず、機器開発を目的としたグループでは、要求機能と制約条件という設計工学的に重要な概念を参加者間で共有したことで、概念設計を効率的に進められた。また、モックアップなどのプロトタイピングを活用することで、機器開発に不慣れた参加者も、十分に議事を把握し自身の意見を発信できた。特に、制約条件を抽出する観点から実物に触れることは有効であり、ファシリテーションに有効なツールであることが確認された。

次に、非開発系のワークショップでは、欧州で実施されているフォーサイトの手

法を参考に、議事の流れを分析したところ、2種類の特徴的なファシリテーションプロセスを確認できた。今後は、これらのプロセスが参加者の発言に与えた影響を分析し、適切な介入手法を考察していく。

#### E. 研究成果の発表

- 1) 硯川潤, "コラム 福祉機器開発プロセスの新潮流.", ヒトの運動機能と移動のための次世代技術開発～使用者に寄り添う支援機器の普及へ向けて～, 株式会社エヌ・ティー・エス, pp. 47-50, 2014.
- 2) 硯川潤, "福祉機器の開発・評価支援手法.", かながわロボットミーティング I 「介護・医療ロボット」フォーラム, 2013-10-23.
- 3) 硯川潤, "ユーザー視点から構想する技術開発のあり方ー福祉機器開発の場合.", コミュニティ工学フォーラム 2013, 2014-02-08.
- 4) 浜田素子, 硯川潤, "ユーザ参加ワークショップによるニーズ抽出と機器開発の試み ～排泄問題ワークショップ 2012 開催報告～.", 第 28 回ハ工学カンファレンス講演論文集, pp. 145-146, 2013.
- 5) 足立寛一, 硯川潤, "参加型デザインを用いたベッド上排便のための消臭ゲルの開発.", 第 28 回ハ工学カンファレンス講演論文集, pp. 211-212, 2013.

#### F. 参考文献

- 1) 小林信一, 社会技術概論, 放送大学教育振興会, 2012.

- 2) 小林信一, 草深美奈子, 福祉機器利活用のためのフォーサイトの設計と実施, H23 年度厚生労働科学研究費補助金障害者対策総合研究事業, 障害者の自立を促進する福祉機器の利活用のあり方に関する研究, 分担報告書, 2012.
- 3) JOAN GREENBAUM, MORTEN KYNG, Design at Work: Cooperative Design of Computer Systems, CRC Press, 1991.
- 4) Popper, R. , How are foresight methods selected?, Foresight, 10 (6), pp. 62-89, 2008.
- 5) 畑村洋太郎, 技術の創造と設計, 岩波書店, 2006.

厚生労働科学研究費補助金（障害者対策総合研究事業）  
分担研究報告書

Ⅱ-5. インターネット上の参加型による製品企画・開発に関する調査  
—無印良品「くらしの良品研究所」を対象として—

研究分担者 加藤 誠志 硯川 潤  
国立障害者リハビリテーションセンター研究所

研究協力者 伊藤 美希子  
株式会社ツナグ

使い勝手の良い福祉機器を開発するためには、開発者が利用者（障害当事者）の意見を取り入れる必要がある。そのための手法の一つとしてインターネットを活用したユーザー参加型製品開発が考えられる。そこで、国内でインターネットを活用している製品開発事例をインターネット検索により収集した。その中から株式会社良品計画の事業ブランド「無印良品」を例として取り上げ、ヒアリング調査によってユーザー参加型製品開発に必要な8つの要素を明らかにした。これらの結果は、国立障害者リハビリテーションセンター研究所のような非営利の研究所在が福祉機器の開発を行う場合にも参考になることが示された。

#### A. 研究目的

福祉機器の開発においては、ほとんどの場合開発者と利用者（すなわち障害当事者）が異なり、開発者が利用する製品ではないので、使い勝手の芳しくない製品開発が行われる可能性が高い。それを防ぐには、開発者が利用者の意見を汲み取るユーザー（顧客）参加型の製品開発が望まれる。ユーザー参加型の開発を福祉機器に取り入れた場合、利用者の外出が難しいことから物理的に開発に参加することが容易ではないことが想像でき

る。そのためインターネットを活用したユーザー参加型製品開発に注目し、インターネット上で参加型商品開発の行っている事例を収集して、参考にすることにした。そこで本研究では、日本においてユーザー参加型の商品開発に先駆者的に取り組んできた株式会社良品計画のブランド「無印良品」の担当者にヒアリング調査を行ってその手法を把握し、福祉機器開発においてインターネットを活用したユーザー参加型製品開発に活かせる情報を入手することを目的とした。

## B. 事例収集方法

インターネット検索を用いて、主に国内でインターネット上での製品開発を行っている事例を収集した。その中からインターネットを活用した顧客参加型の製品開発を行っている株式会社良品計画を選び、ブランド「無印良品」の担当者にヒアリング調査を行い、ユーザー参加型製品開発実施の背景、取り組み事例、ウェブサイト上の使用サービスについてまとめた。

ヒアリング対象者は、下記の2名である。

- ・ 株式会社良品計画 WEB 事業部 WEB 製作担当（兼）コミュニティー担当課長 川名常海氏
- ・ 同 コミュニティー担当 風間公太氏

ヒアリングは以下の日程で2回に分けておこなった。

- ・ 第1回 平成26年3月7日
- ・ 第2回 平成26年3月27日

第1回ヒアリングでは、風間氏に無印良品が運用している顧客の声を集めるプラットフォーム「IDEA PARK」について聞き取り調査をおこなった。第2回ヒアリングでは、川名氏、風間氏の両名から、無印良品の顧客参加型製品開発実施の背景や運用体制について聴取した。具体的な聴取項目は下記の通りである。

1. 現在の商品開発手法
2. 顧客参加型商品開発の背景・経緯
3. 商品開発コミュニティ（プラットフォーム）の形成
4. 顧客に商品開発に参加してもらう

狙い・留意点

5. 顧客参加型商品開発の今後の展望
6. 顧客の声を集める IDEA PARK

## C. 研究結果と考察

### 1) 事例収集

参加型製品開発の事例をインターネットで検索して8件の事例を収集し、「ニーズ発見型」「ニーズ発見&課題解決型」「課題解決型」の大きく3つに分類した（表1）。

この中から、継続的にインターネットを活用して顧客の声を聴き参加型の製品開発をおこなっている無印良品<sup>1)</sup>に注目し、ヒアリング調査を実施した。

### 2) 無印良品へのヒアリング

無印良品の概要及び、顧客参加型商品開発（以下、無印良品の呼び方に伴い「顧客参加型商品開発」と記載する）に関しての概要は下記の通りである。

#### ●無印良品の概要

- ・ 株式会社良品計画の主要事業であるブランド。
- ・ 1980年に西友のプライベートブランドとして40アイテムで誕生。
- ・ 1983年、青山に第一号店を出店。
- ・ 店舗数：640店（海外含む）
- ・ 商品数：約7,000アイテム
- ・ 年商：1787億円（2014年2月期営業収益）

表1 インターネット上での顧客（ユーザー）参加型製品開発事例

		概要	対象URL及び参考URL	主体	参加者	開発商品	規模	継続性
ニーズ発見型	プレミアムライフ向上委員会	会員化させて各商品への意見を募集	<a href="http://7premium.jp/">http://7premium.jp/</a>	株式会社セブン&アイ・ホールディングス	ウェブサイトアクセス者(要登録)	PB商品	Facebook約400人	商品毎
	ギャルママ商品開発	通販サイトがfacebook上で新商品に関して意見もらうコミュニティ	<a href="http://gal-mama.com/">http://gal-mama.com/</a> <a href="https://www.facebook.com/gal.mom">https://www.facebook.com/gal.mom</a>	株式会社カワキタ	Facebookページアクセス者	子供&ママ用品全般	Facebook約900人	商品毎
ニーズ発見&課題解決型	くらしの良品研究所	登録ユーザーからアンケートで意見をとり、商品化するプロジェクト	<a href="http://www.muji.net/lab/project/">http://www.muji.net/lab/project/</a>	無印良品(株式会社良品計画)	ウェブサイトアクセス者(要登録)	生活雑貨・衣料・食品	アンケート3124人	商品毎
		IDEA PARKとして、課題発見のコーナーも持つ	<a href="http://idea.muji.net/">http://idea.muji.net/</a>				約2000リクエスト	リクエスト毎
課題解決型	YAHOO! Product Design	東北の商品・ものづくりに参加する商品企画	<a href="http://info.shinsai.yahoo.co.jp/department/productdesign/">http://info.shinsai.yahoo.co.jp/department/productdesign/</a>	Yahoo!JAPAN(ヤフー株式会社)	Crowdworks(パートナー企業)の会員	全般	Facebook約600人	商品毎
	百人ビール	サッポロビールが運営するfacebookコミュニティ 新しいビールを開発するプロジェクト	<a href="https://www.facebook.com/100beer">https://www.facebook.com/100beer</a> <a href="http://www.sapporobeer.jp/100beer/kiseki/">http://www.sapporobeer.jp/100beer/kiseki/</a>	サッポロビール株式会社	Facebookページアクセス者	ビール	Facebook約45000人	商品毎
	ケルヒャー高圧洗浄機 JKTプロジェクト	商品開発に関してアイデアや投票募集	<a href="http://www.karcher.co.jp/jp/news/karcher/karcher_2013/20130410.htm">http://www.karcher.co.jp/jp/news/karcher/karcher_2013/20130410.htm</a>	ケルヒャー ジャパン株式会社	会員	高圧洗浄機		商品毎
	auもっとfacebookプロジェクト	Facebookでもっとみんなが楽しむには?というテーマでアプリを開発	<a href="http://cotas.jp/2012/06/240/">http://cotas.jp/2012/06/240/</a> <a href="http://gaiax-socialmedialab.jp/facebook/048">http://gaiax-socialmedialab.jp/facebook/048</a>	KDDI株式会社	Facebookページアクセス者	FBアプリ	約1020000人	-
	ビタミンウォーター	消費者を巻き込んでフレーバー、デザインを決めたコココーラの新品	<a href="http://adgang.jp/2009/11/380.html">http://adgang.jp/2009/11/380.html</a>	The Coca-Cola Company	Facebookページアクセス者	ビタミンウォーター	約400000人	-

- ・ 従業員数：5,728名（パートタイム4,290名を含む／2014年2月期）

### ● 顧客参加型製品開発

無印良品は、そもそも顧客の声を聴いて出来上がった西友のプライベートブランドであり、創始時より顧客の声を活かした商品開発を行ってきた。2000年にはインターネットを活用した「モノづくりコミュニティ」を設け積極的に顧客からの声を収集した。現在でも顧客の声に対する傾聴文化を持ち、顧客と共創関係を築くことを惜しまない。またその共創基盤（プラットフォーム）として「くらしの良品研究所」を2009年より立ち上げ、その活動をインターネットで発信している。近年では上記に加えてソーシャルメディアを顧客共創機能として活用している。2014年1月からは顧客の声を集める場として新たに「IDEA PARK」をインターネット上に設け顧客の声を積極的に収集している。

### ● くらしの良品研究所

<https://www.muji.net/lab/>

より一層のよいものづくりを目指し、2009年から社内に「くらしの良品研究所」を立ち上げた。所員は良品計画の全社員としているのみならず、「お客様も『くらしの良品研究所』所員として捉えた方がよい。開発の場にいなくても一緒に作っていると考えた方がよい。」として顧客も含めた研究所として捉えていることが窺える。この研究所の機能は下記の2つである。

- ① これからの生活を広報していく。

- ② IDEA PARKで顧客の声を集めて商品開発につなげていく。

### ● IDEA PARK 概要

<http://idea.muji.net/>

2000年からインターネット上で始めている「モノづくりコミュニティ」という顧客の声を聴いて行う開発を前身として、2014年1月より新たに始まったサービスである。前述の「くらしの良品研究所」の中に含まれる。それまでは「ご意見パーク」として運用しているページがあったが、投稿された意見数の約2~3割しか公開できていなかった。「MUJI passport」というアプリケーションのマイルサービス（ポイントサービスの一種）との連携をはかりIDEA PARKを開始した。寄せられた意見は校閲を通してほぼすべて公開できるようになった。寄せられた意見には「開発はじめます」「できました」「社内検討中」「あります」「見送ります」というステータスがラベリングされ、各意見がどのような状況にあるかがステータス変更状況と共にわかるようになっている。2014年3月現在の意見数は、約2000リクエストであった。

日本において無印良品は顧客参加型の商品開発において先駆者的存在であることから実態を把握するためにヒアリングをおこなった。

### ● ヒアリング内容分類

ヒアリングでは、上記の概要含め、主に6点について主にヒアリングを行った。

1. 現在の商品開発手法
2. 顧客参加型商品開発の背景・経緯

3. 商品開発コミュニティ（プラットフォーム）の形成
4. 顧客に商品開発に参加してもらう狙い・留意点
5. 顧客参加型商品開発の今後の展望
6. 顧客の声を集める IDEA PARK

出てきた意見について、要素を抽出し、分類を行った。まず、製品を開発するプロセスとして挙げられた利用実態を把握するオブザベーションや、顧客の声の傾聴する文化をブランド発足時から持つこと、また顧客と共創を目指しているという点を反映させ、「観察」、「傾聴」、「共創」という要素を抽出した。さらに顧客とのコミュニケーションの有無を表すため「双方向性」、商品開発のプロセスや顧客の参加状況が公表されていることから「オープン性」という要素を出した。続いて顧客の参加を促す施策等から「参加促進」、参加型商品開発が時に商品プロモーションとしての意味を持つことから「販促」をそれぞれ設けた。そして無印良品として顧客参加型の商品開発にどのように関わっているのか、ブランドの意志やプロジェクトのコントロールに関する場合「ブランド主導」という要素を抽出した。以上、次の8つの要素、①「観察」、②「傾聴」、③「共創」、④「双方向性」、⑤「オープン性」、⑥「参加促進」、⑦「販促」、⑧「ブランド主導」を設けた。

ヒアリングから出てきた6項目の意見に対して、それぞれの要素に当てはまるものに黒丸を表示して分類を示した。（表2-1~3）。

挙げられた意見をそれぞれの要素毎に記載していく。

#### ① 「観察」（3件）

顧客の利用実態などを観察し開発に活かしている意見に分類を行った。意見内では「オブザベーション」という言葉で説明されている。「言葉にされていないところを読み取る商品開発」として、商品がどのように使われているかを観察して、改善のアイデアを探るために取り入れられている手法である。「ありのままの生活を覗きたい」ことから、自宅に訪問可能な人を無印ファンから募集した結果、約1000人の応募があった。開発の前段階である現状把握のリサーチに関しても、参加意志を表明した人を対象に「観察」を行っており、顧客が商品開発に早い段階から関わっていることがわかる。

#### ② 「傾聴」（17件）

インターネット上または直接的に顧客の声を聴いている意見を分類した。もともと「西友のプライベートブランドとして顧客の声を聞いて商品開発が始まった」ことからブランド立ち上げ当初から傾聴文化を持っていることがわかる。さらに1990年代にはキャンペーンポスターを作り「お客さんのフィードバックを商品開発に活かそうという意思表示を社内、社外に向けて」行い、顧客の声に耳を傾ける文化を持ち続けている。

表2-1 ヒアリング内容分類

1. 現在の商品開発手法		観察	傾聴	共創	双方向性	オープン性	参加促進	販促	ブランド主導
・開発手法	・顧客参加型商品開発／オプザベーション(観察)／メーカーとの商談＝5%/5%/90%	●	●						●
・顧客参加型商品開発	・現在は年間196,000件のお客様の声が上がってきている。 ・週1回(毎週火曜日)の「お客様の声プロジェクト」のテーブルが上がって判断されて、開発に反映されていく		●	●					
・オプザベーション	・言葉にされていないところを読み取る商品開発 ・どう使われているかを観察して、改善のアイデアを探す ・聞いても意識して出てこない。ありのままの生活を覗きたい(きれいな部屋を撮りたいわけではない)。 ・なかなか撮影に行けないため、webチームとしてファンに投げかけてお部屋を訪問可能な人を募集したが、約1000人からの応募があった。それを活かして解決の方法を提案。 ・新たな技術を開発するというより、ニーズに目を向けて元々あった技術を使っている	●							
・メーカーとの商談	・商品部とメーカーとの商談で開発を行う。全体の約9割がこの商談によって開発されている。 ・現在取引のあるメーカーは数百あると思われる。 ・いまはユーザー側に参加のコミュニケーションをしているが、いずれメーカー側にコミュニティの扉を開くアイデアもある。								●

2. 顧客参加型商品開発の背景・経緯		観察	傾聴	共創	双方向性	オープン性	参加促進	販促	ブランド主導
・いつ頃から顧客の声を聞いた開発を始めたか	・西友のプライベートブランドとして顧客の声を聞いて商品販売が始まった(マッシュルーム缶詰)。 ・お客様の声から第一号商品が出来たので、お客様の声がブランドの源泉。		●						●
・どのような背景で始まったか	・セゾングループの西友から始まったブランド。セゾングループの堤氏が近江商人の三方よしの考え方を持った人でそのようなベースを持って生まれたブランド。 ・無印良品は西友の一事業部として始まった。 ・西友の商品開発で主婦を呼んだグループディスカッションがあった際、生のマッシュルームは丸いのには何故缶詰には端が入っていないのか、と疑問の声があった。単純に見栄えが悪いから捨てていたという作り手の目線。これが商品開発のヒントになった。この声を活かして作られたのが「ランダムスライスマッシュルーム」。選別する行程を省くことでそれを価格に反映した。この考え方が無印のベースになっている。作り手目線ではなく、使い手目線。 ・1980年に40位のアイテム数で始まった。食品が多く、店舗も持っていなかった。 ・内側に柄のない布団、シンプルな機能の自転車(お客さまの用途に合わせて追加してもら)、単機能の家電など、シンプルな使う機能だけのものを作っていた。		●						●
・社内の反応・体制はどうだったか	・1990年代のキャンペーンのポスター「声のキャッチボール」お客さんの声のフィードバックを商品開発に活かそうという意思表示を社外、社内に向けて行った。 ・当時は店頭でお客様の声をメモして、それを週一回の商品開発ミーティングに上げて衣料・生活雑貨・食品のマネージャーが一点一点どうするかを判断、商品開発してお客様にフィードバックされるというループをくり返していた。		●		●				
・目的は何だったか	・使い手目線のものづくり。スタート時には商品開発の考え方として①素材の選択、②行程の点検、③包装の簡略化、をルールとした。								●
・目指す姿はどのようなものだったか	・無印良品を始めた際、オーナーの堤氏とクリエイター田中一光氏(グラフィックデザイナー)が関わった。 ・田中氏がよく言っていたのは、簡素、シンプルが豪華に引け目を感じることなく、簡素の中に秘めた美意識、感性が世の中に伝わっていけば、少ない資源で世の中がまわるようになる、そういう世界を目指したい。商売を通してこの考え方を広めてライフスタイルを広めていくんだ、として生まれたのが無印良品。 ・「売り手、企業の論理ではなく、生活者、あるいは自然の論理」で売り方を考えて行く。そういう考えで商品開発、ものあり方を考えていったブランド。								●

表2-2 ヒアリング内容分類

3. 商品開発コミュニティ(プラットフォーム)の形成		観察	傾聴	共創	双方向性	オープン性	参加促進	販促	ブランド主導
・「くらしの良品研究所」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2009年からより一層の良いものづくりを目指して社内に研究所を立ち上げ。キーワードは「くりかえし原点、くりかえし未来」。ウェブサイトで展開している。</li> <li>・2つの機能を持つ</li> <li>①これからの生活を広報していく(コラム等)</li> <li>②IDEA PARKでお客様の声を集めて商品開発につなげていく</li> <li>IDEA PARKの前身となったのが「モノづくりコミュニティ」で2000年から始めている。</li> <li>・「くらしの良品研究所」の所員は全社員</li> </ul>		●	●	●	●	●		●
・モノづくりコミュニティ発足の背景	<ul style="list-style-type: none"> <li>2000年は企業がインターネットで何かしないといけないという雰囲気があり二つのことを始めた。</li> <li>①店舗で商売していたので、それがインターネット上でできるのではないかとということでEコマースを開始。</li> <li>②お客様を巻き込んだ商品開発。店頭ベースの商売だけでなく無印のコンセプトがもっと広がるのではないかと思いがちあり、無印の保険や旅行があったらどうなるのかいろいろチャレンジして、最終的に「無印の家」というのが出来上がった。小さな生活雑貨の延長線上にそれを収める箱ということで「家」があった。家に行き着いたのは必然だったと思う。</li> </ul>		●	●					
・コミュニティ内での商品開発の流れ	<ul style="list-style-type: none"> <li>①お客様がアイデアを投稿</li> <li>②投稿されたアイデアに、参加したお客様が投票</li> <li>③無印良品がデザインを返す</li> <li>④デザインにお客様が投票</li> <li>⑤プロジェクトの進捗をレポート</li> <li>⑥購入を決定してもらい予約販売</li> <li>⑦販売開始</li> </ul>		●	●	●	●	●	●	
・事例	<ul style="list-style-type: none"> <li>事例「壁棚」</li> <li>商品開発のテーマ「壁の利用」</li> <li>「壁を使って細かいものをうまく整理したり、飾りたい」というお客様のご要望から商品開発がスタート</li> <li>壁の棚を作りましょうというテーマではなく、壁を利用するという大きなテーマから商品開発が始まった。</li> <li>①アイデア投稿</li> <li>②コンセプト・コンテスト投票</li> <li>③コンセプトへの意見</li> <li>④仕様・コンテスト投票</li> <li>⑤仕様への意見</li> <li>⑥サンプル完成</li> <li>⑦プレオーダー</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各フェーズの投票毎に離脱がある</li> <li>・自分のアイデアを出して投稿する人は少ないが、無印良品とコアユーザーとの開発のやりとりを見ている。</li> <li>・自分のアイデアが通らなくても次のフェーズに参加していることもある</li> <li>・結果プレオーダーで2000人が参加。プレオーダー不参加でも発売日当日に店頭で購入してくれる顧客もいる。</li> </ul>		●	●	●	●	●	●	●
・モノづくりコミュニティから、ご意見パーク、IDEA PARKへの変遷	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ご意見パークでは投稿された内容の2、3割しか公開できなかった。マイルサービス(ポイントサービス)との連携に伴いIDEA PARKとして意見(リクエスト)を集めてほぼ公開できるような場を作った。</li> <li>・コミュニティをリニューアルした後は投稿が3倍に増えている。</li> </ul>		●			●			
・「コミュニティ」の捉え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・無印良品とお客様の場、プラットフォーム。</li> <li>・商品部が起点的商品開発であっても、ある段階でお客様に入ってもらい、それをどんどん見せていくということになるので、プラットフォームを持っていることが強みとなる。</li> <li>・お客様も「くらしの良品研究所」の所員としてとらえたほうがいい。開発の場にいなくても一緒に作っていると捉えたほうがいい。</li> <li>・お客様同士のコミュニケーションはまだそこまで生まれていない。</li> <li>・まだコミュニティの横のつながりは生じていないが、今後は他のユーザーの投稿に関与できるよう整えていく予定</li> </ul>		●	●	●	●			
・webとリアルで使い分けられていることがあるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・かつてはEコマースと店舗の戦略が分かれていた(店舗が無いエリアの人がネットで購入していると思っていた)。</li> <li>・しかし顧客の購買行動を見ると、ネットと店舗を行き来しながら購入していることがわかったので、今は戦略を分けてはいない。</li> </ul>							●	

表2-3 ヒアリング内容分類

4. 顧客に商品開発に参加してもらう狙い・留意点		観察	傾聴	共創	双方向性	オープン性	参加促進	販促	ブランド主導
顧客に参加してもらう狙い	顧客の声を聴く傾聴文化と、顧客との共創を目指している。 ・通常、新規の商品に対して、他のメーカーのように初動に広告をかけたりにしない。商品開発に参加してもらうことで、発売日の欄に並ぶ前から顧客とのコミュニケーションが始まっている。 ・純粋な商品開発でもあり、デビュー前のプロモーションという位置づけでもある。 ・無印の社内的にはデビュー前のプロモーションとして捉えている方が大きい。		●	●	●		●	●	
参加してもらう上で気をつけていること	・無印の商品開発側はある程度の開発の方向性を持ってプロジェクトを始めている。 ・全てお客様にゆだねているわけではない。 ・「赤いセーターが欲しい」という要望がある。ただし、無印は華美な色は作らない。ポリシーがあるので、要望全てに応えるわけではない。それをしっかりコミュニティに返す。 ・生活者の要望にそのまま応えるのではなく、一歩先の提案が必要。 参考:「ほとんどの場合、消費者は実際の物を見せられるまで何が欲しいか分からない」スティーブジョブズ。 ・行間読み、一歩先の提案をする。コミュニケーションし、またオプザベーションする ・開発はトップダウンというより一番使って好きだった人が開発するのではないか(Apple) ・顧客の商品開発でも方向性(落としどころ)はある程度決めている。	●							●
ユーザーと、またユーザー同士にどのような関係を持ちたいか	・お客さんと一緒にくり返し開発していく。キーワード「くりかえし原点、くりかえし未来。」 ・コミュニティの登録者同士の交流が生まれるような、横のつながりに向けて、機能的に準備している。			●	●				
ユーザーとの理想の関係はどのようなものか	生活者と生産者の間にいるのが無印良品。間に入ってよりよい生活をつくるプラットフォームになる。		●	●					

5. 顧客参加型商品開発の今後の展望		観察	傾聴	共創	双方向性	オープン性	参加促進	販促	ブランド主導
コミュニティとの関係性の展望	・商品開発のポイントはスタート時とは変わっている(理念は変わらない) 時代背景に応じて、「無印な良品」というのは変わってくると思う。それをずっと探求するということだと認識している。 ・まずお客さんの声からという姿勢は今後もブレないと思う。		●	●					●

6. 顧客の声を集めるIDEA PARKについて(運用体制・今後の展望)		観察	傾聴	共創	双方向性	オープン性	参加促進	販促	ブランド主導
発足背景	ご意見パークでは投稿された内容の2、3割しか公開できなかった。「MUJI PASSPORT」というアプリでのマイルサービス(ポイントサービス)との連携に伴い、IDEA PARKとして意見(リクエスト)を集めてほぼ公開できるような場を作った。(再掲)		●			●	●		
運用	・投稿→検閲→公開 毎週1回の「お客様の声プロジェクト」にてステイタスの変更を議論している。投稿から約2週間後にIDEA PARKにフィードバックされるようになっている。 ・プロジェクト参加者:事務局3名、外部運用会社4名(内3名は在宅勤務)、ネット事業部1名、商品部全員 ・集まった意見をエクセルで共有している。各商品に関しては商品部の各担当が対応。		●	●					
投稿内容(開発レベルの違い)	基本的には具体的な要望が多い。「○○の取っ手をつけてほしい」「再販希望」など。		●						
投稿者と投稿数	・よく2・8の法則と言われているように、IDEA PARKでも参加者の内、盛んに発言する2割の人が、投稿数全体の8割を投稿している。しかし、この2割の参加者との濃いやり取りが重要で、それを見ていない残りの8割の参加者に対して効果があると思っている。 ・変な投稿が増えるかと思っていたが、変な投稿するお客様はほぼいない。		●				●		
投稿の活性化策	・投稿することで「マイル」を付与している。マイルがたまると「ポイント」になり、購買時に利用することができる。 マイル化 ・チェックイン時 ・商品が欲しい、持っている、レビューなど投稿時 ・人の意見に「いいね」を押したら位、オリジナルアイディアの投稿時						●		
ソーシャルメディア連携でのメリット	・ソーシャルログインを使っているが、それが一つの検閲となっており、荒らされることはない。 ・匿名性の高いtwitterであっても、同様に検閲効果がある。 ・購買前、購買後にもお客さんとつながっていることが大事					●		●	

### ③ 「共創」(9件)

顧客と共にものづくりを行って  
いる意見を分類した。2000年から開  
始した「モノづくりコミュニティ」  
においてインターネットを活用した  
顧客参加型商品開発を行ってきたが、  
2009年から「くらしの良品研究所」  
を展開し、2014年1月に立ち上げた  
「IDEA PARK」が、現在は顧客との  
共創のプラットフォームとなっている。  
このプラットフォームは「無印  
良品とお客様の場」、コミュニティと  
して捉えている。また、顧客を研究  
所員として「開発の場にはいないとし  
ても一緒に作っていると捉えたほう  
がいい」という意見や、「生活者と生  
産者の間にいるのが無印良品。間に  
入ってよりよい生活をつくるプラッ  
トフォームになる」という意見から  
も、顧客と共に創ることを重要視し、  
それを実践していることがわかる。

### ④ 「双方向性」(7件)

1990年代に展開した顧客の声を  
開発に活かす「声のキャッチボー  
ル」キャンペーンでも明らかな通り、  
当初から顧客と双方向のコミュニ  
ケーションを目指して行っていた  
ことがわかる。但し当初はインター  
ネットでのコミュニケーションで  
はなく、店頭顧客からの声のフィ  
ードバックをもらい「商品開発してお  
客様にフィードバックするという  
ループをくり返していた」ことから、  
顧客の声を商品開発に活かし、その  
商品を販売することで双方向性を

保持していた。その後インターネッ  
トの登場により、「モノづくりコミ  
ュニティ」が立ち上がり、インター  
ネットの活用により商品開発にお  
ける双方向のコミュニケーション  
が可能になったと考えられる。

「IDEA PARK」では、投稿された  
意見に対して無印良品の取り組み  
のステータスが表示されることか  
ら、投稿者に対してフィードバック  
を行い、またそれをオープンにする  
ことで、双方向性のコミュニケーシ  
ョンを実現させている。

### ⑤ 「オープン性」(7件)

無印良品の顧客参加型商品開発  
はインターネット上で誰でも見ら  
れる状態にある。「壁棚」の事例を  
見ると、「壁を使って細かいものを  
上手く整理したり、飾りたい」とい  
う顧客の要望から「壁を利用する」  
という大きなテーマで商品開発が  
始まった。プロセスは下記の通りで  
ある。

- 1) アイディア投稿
- 2) コンセプト・コンテスト投票
- 3) コンセプトへの意見収集
- 4) 仕様コンテスト投票
- 5) 仕様への意見収集
- 6) サンプル完成
- 7) プレオーダー

このプロセスにおいて、顧客の参  
加・離脱についてまとめたものが、  
図1である。まず各フェーズで新規  
参加、離脱がある。興味深いのは、  
自分のアイディアや投票が通らな

かったとしても参加し続けたり、一度離脱した後に次のフェーズで再参加したりしていることである。これはプロセスをタイムリーに公開しているために参加継続や再参加が促されていることが想像できる。また担当者によれば「自分のアイデアを出して投稿する人は少ないが、無印良品とコアユーザーの開発のやり取りを見ている」結果、「プレオーダーで 2000 人が参加」する結果となった。

現在運用中の「IDEA PARK」でも担当者は「よく 2・8 の法則と言われているように、IDEA PARK でも参加者の内、盛んに発言する 2 割の人が、投稿数全体の 8 割を投稿してい

る。しかし、この 2 割の参加者との濃いやり取りが重要で、それを見ている残りの 8 割の参加者に対して効果があると思っている。」という意見を持っている。これは顧客参加型の商品開発に限らず、商品部主導によるメーカーとの商談からの開発であったとしても、「ある段階でお客様に入ってもらおう。それをどんどん見せていこうということになるので、プラットフォームを持つことが強みとなる。」という認識からもわかる通り、この「オープン性」のプラットフォームを持ち、そこに顧客の参加を促すことが無印良品の開発の強さにつながっていることが見て取れる。

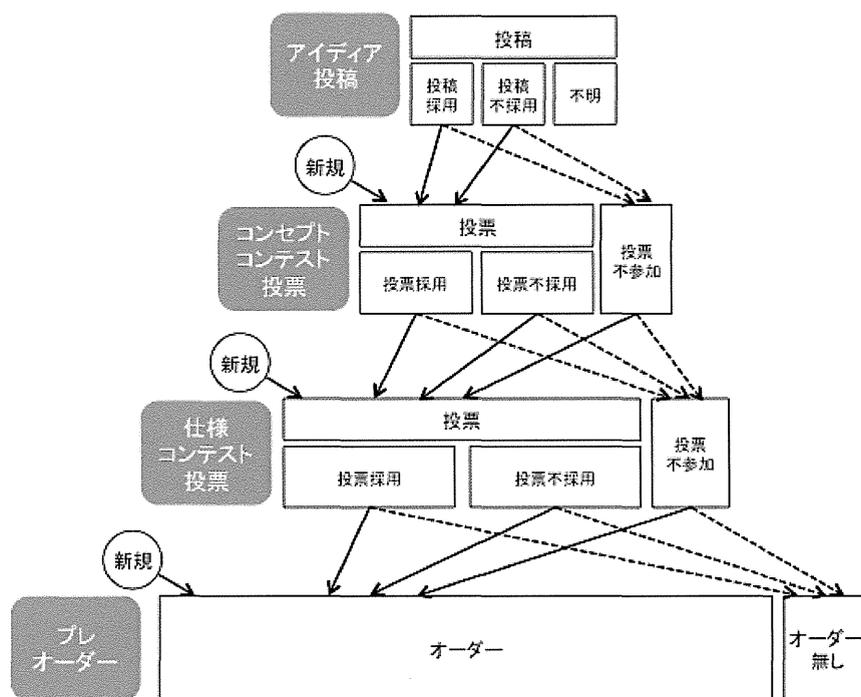


図 1：参加型商品開発の各フェーズでの参加・離脱・再参加  
(無印良品資料より作成)

⑥ 「参加促進」(7件)

オブザベーションを行うため顧客に協力を呼びかけた際、「web チームとしてファンに投げかけてお部屋を訪問可能な人を募集したが、約 1000 人からの応募があった」ことから、無印良品の顧客が協力的であることがわかる。また担当者も「ファン」と呼んでいることから、無印良品への関与意向も高いことが窺える。

新しいプラットフォームの「IDEA PARK」になってからは、意見の投稿や無印良品のアプリケーション「MUJI passport」のマイルが貯まるようになり(1 リクエストで 100 マイル。20 万マイルで MUJI ショッピングポイント 200 ポイントが付与される。200 円相当)、これが参加促進の施策となっている。「IDEA PARK」にリニューアル後は「投稿数が約 3 倍に増えている」ということからマイルの施策が参加促進に寄与している。

さらに「オープン性」で述べた通り、各プロセスを公開して誰にでも見える状態にしてあることが、参加促進、また離脱からの再参加促進へとつながっていることが窺える。

⑦ 「販促」(5件)

顧客参加型の商品開発において販売促進はどのように行われているのかについては、「通常、新規の商品に対して、他のメーカーのように初動に広告をかけたたりしない。商

品開発に参加してもらうことで、発売日の棚に並ぶから顧客とのコミュニケーションが始まっている」という意見からもわかる通り、商品開発への参加が販売促進コミュニケーションの第一歩となっていることが窺える。さらに顧客参加型商品開発は「純粋な商品開発でもあり、デビュー前のプロモーションという位置づけでもある」、「社内的にはデビュー前のプロモーションとして捉えている方が大きい」とのことから、顧客の声を聴いて行う商品開発がプロモーション活動の重要な一つの施策にもなっていることがわかる。

下記は「モノづくりコミュニティ内での商品開発から販売への流れである。

- 1) お客様がアイディア投稿
- 2) 投稿されたアイディアに、参加したお客様が投票
- 3) 無印良品がデザインを返す
- 4) デザインにお客様が投票
- 5) プロジェクトの進捗をレポート
- 6) 購入を決定してもらい予約販売
- 7) 販売開始

「オープン性」「参加促進」でも述べた通りこのプロセスを公開していることが販促に直結している。

⑧ 「ブランド主導」(10件)

顧客参加型商品開発であっても全て顧客の声に従った商品開発しているわけではなく、無印良品側が主導権を持って開発している。例え

ばブランド開始当初は顧客の声を聴きつつもブランド主導で商品開発をしているし、またブランド創成期に関わったクリエイター田中一光氏は「簡素、シンプルが豪華に引け目を感じることなく、簡素の中に秘めた美意識、感性が世の中に伝わっていけば、少ない資源で世の中がまわるようになる、そういう世界を目指したい」と言い、「商売を通してこの考えを含めて、ライフスタイルを広げていくんだ」というポリシーの下、無印良品が誕生したのである。例えば『赤いセーターが欲しい』という要望がある。ただし無印良品は華美な色は作らないというポリシーがあるので、要望全てに応えるわけではない。その作らない理由を「しっかりコミュニティに返す」とし、ブランドのポリシーをしっかりと確立した上で顧客の声を商品に活かしている。

また、現在の顧客参加型商品開発においても「ある程度の開発の方向

性を持ってプロジェクトを始めている」とし、「全てお客様にゆだねているわけではない」、「生活者の要望にそのまま応えるわけではなく、一歩先の提案が必要」としている。顧客の声を出来る限り聴いて開発に活かすが、プロジェクト開始前に開発の方向性はブランド主導である程度決まっていることがわかる。

● インターネットを活用した顧客参加型商品開発に必要な8つの要素

図2に示す様に、前述の8つの要素はインターネットを活用した顧客参加型商品開発をする上で重要な要素であることがわかる。

この8つの要素を元に、今後、国立障害者リハビリセンター研究所が福祉機器開発において、インターネットを活用したユーザー参加型製品開発を展開する場合にどのようなポイントが重要かを考察してみる。

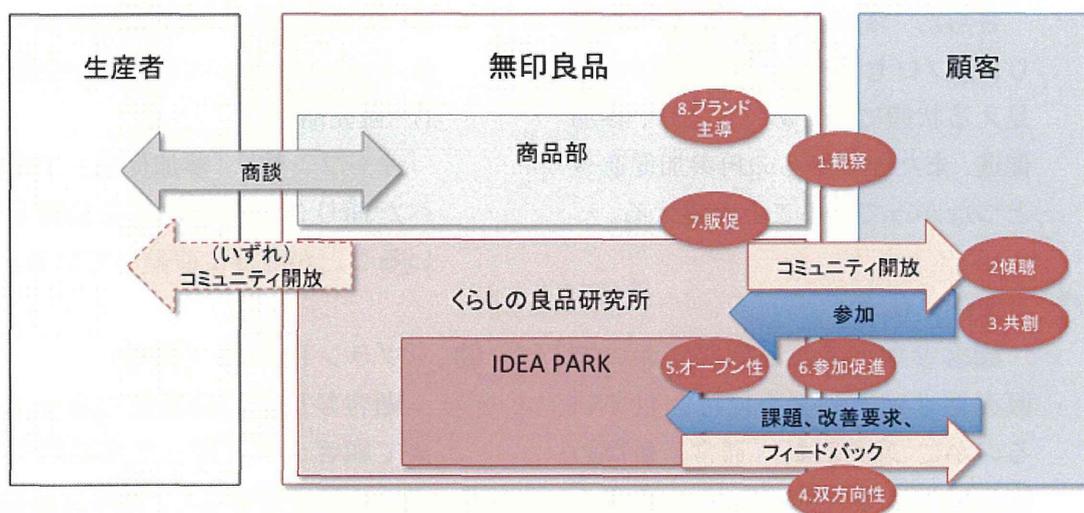


図2：無印良品の顧客参加型商品開発展開と8つの要素  
(ヒアリング結果より作成)

### ① 観察

これは開発者が利用者の利用シーンを観察ことに当てはまる。無印良品の展開を前提とすると、観察受け入れ可能者をインターネットを使い募集することに対応する。

### ② 傾聴

福祉機器利用者の声をアンケート等インターネット上でも傾聴することが想定できる。またインターネット上で利用者を募集して、直接インタビューをすることも有益であるし、利用者のインターネットコミュニティがある場合には、その中の意見を見ることが市場やコミュニティに存在する利用者の意見を傾聴することも重要となる。

### ③ 共創

利用者と共に創ることは現在も少なからずなされているが、インターネットを活用することで直接会わなくても意見を聴きながら開発することが可能になる。また開発者(メーカー)サイドに利用者と共に創ることを啓発していくことが重要になるであろう。

### ④ 双方向性

利用者の声を一度聴取して終わりではなく、繰り返しコミュニケーションをとることが重要となる。寄せられた各ニーズがどのようなステイタスであるかを記すことで、双方向コミュニケーションの一步となる。当研究所が開発者と利用者とのプラットフォームとなるならば、いかに双方向の

コミュニケーションを促進するかが鍵となる。

### ⑤ オープン性

福祉機器開発の参加型商品開発においてもプロセスを公表することは重要である。意見の投稿やコメントなどを行わない人でもプロセスや結果が見られるようにすることで参加促進につながるはずである。また市場としても規模が小さいことから、オープンなプラットフォームで公開することで多くの人の目に触れ、製品開発以外の解決策(既にニーズに応えた製品が発売されている等)も見つかる可能性が高まる。

### ⑥ 参加促進

無印良品の場合はショッピングポイントに結びつく MUJI マイルがあるが、当研究所が行う場合には購入に結びつく以外の参加促進施策が必要となる。例えば、プロセスをオープンにすることも促進に寄与するであろう。

### ⑦ 販促

当研究所の販売促進は必要ではないが、開発者側が販売しやすいように、プレオーダーなどの仕組みを入れてある程度の販売数を予測できるようになることは有用である。

### ⑧ ブランド主導

当研究所の場合の「ブランド」に相当するのは「開発者」「当研究所」の2つである。どちらかがポリシーや方向性のある程度決めてから顧客参加型商品開発を行う必要がある。

## D. 結論

無印良品のインターネット活用における顧客参加型商品開発の実態を調査することにより、8つの要素を抽出した。当研究所は販売を行わないことから⑦販促に関しては当てはまらないが、それ以外に関しては実施する上で重視すべきポイントである。

また、テーマを持った商品開発の場合であっても、ある程度無印良品としてのポリシーを持って顧客からの声を集め、予め方向性を持って始めている。この点に関しては福祉機器開発においても、研究所もしくは開発メーカー主導でユーザーの意見を聴き、開発することが好ましいと考えられる。

「生産者と生活者の間にいるのが無印

良品。間に入ってよりより生活をつくるプラットフォームになる」ということを目指している当ブランドに学ぶことは多い。今後、国立障害者リハビリセンター研究所が、障害者と生産者（メーカー）の間に立ってよりよい製品開発をサポートしていくためにも、引続き無印良品の活動に注目し調査を行っていきたい。

## E. 参考文献

- 1) 増田明子 恩蔵直人, 2011, “顧客参加型の商品開発”, マーケティングジャーナル Vol. 31 No. 2, 日本マーケティング学会

### III. 研究成果の刊行に関する一覧表