

顔が見えるユーザとの共創

——クラフティングな場づくりとその限界——

加 藤 みどり

1. はじめに

ユーザとの共創は、定量的・形式知的なニーズを主に満たす従来型のアプローチでは売れるものがつくれなくなった企業にとって、新たな顧客価値を創造するひとつの有力な手段となる（例えば、Michel, Brown, and Gallan, 2008）。この際、共創のパートナーになりうるのは、大量生産・大量販売の対象のマス層ではなく、商品に対する愛にあふれ、高い商品知識を持つ、ごく一部の「濃い」ユーザ（加藤, 2009）¹⁾である。本稿では、その中でも、企業があらかじめ囲い込んだユーザではなく、自らコミュニティをつくり創造活動を行う、あるいはそのポテンシャルを持つユーザとの共創を取り上げる。

これまで、筆者らは、ザウルス、レッツノートなどの日本企業主催の共創、また Google 各種新サービスや iPhone/iPod 用アプリケーションソフトに代表される米企業主催の共創の事例を比較考察して来た。その結果、日米には共創の場のつくり方に大きな差があることが明らかになって来た。両者の場づくりは、明確なルールや設計・運営方針をあらかじめ持たず、企業側のキーマンとコミュニティがコミュニケーションを取り合いながら場をつくりあげて行く crafting アプローチと、おもに Open Source に代表される、企業・コミュニティが共通理解を持つルール・運営方針のもと場を構築・運営する planning アプローチに分けて考えることができる²⁾。

また、ユーザとの共創には、図 1 に示すようなジレンマがつきまとう。すなわち、共創のパートナーとしてマス層を選ぶと、共創のダークサイドが発現し、場の生産性は著しく低下する（加藤, 2009）。よって、共創への参加者は、あるレベル以上の専門知識とコミュニケーションスキル、優れた感性を持った少数派の人達となる。一方、彼らは往々にしてマス層とは異なる嗜好を持ち、マス向け製品にあまり興味を示さないため、彼らとの共創の成果を直接マス向け商品に活かしづらい。

本稿は、下記の 4 点を中心に議論を進めて行く。

- ・ crafting な場と planning な場の特徴と比較
- ・ 両者の共通点：企業にとってのユーザとの共創の意義となりうるものである
- ・ crafting な場の脆さ：環境変化に対する場の脆弱性、および、大企業が志向するビジネス

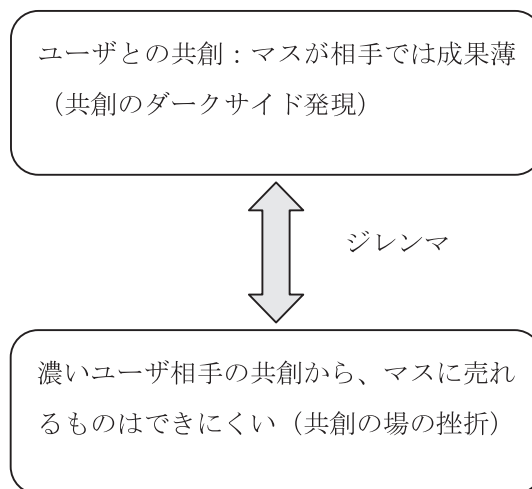


図1 共創のジレンマ

と場との相性について

- ・ 日本企業は、ユーザとの共創の場をいかに設計・運営すべきか（共創のジレンマの克服）

2. 事例

2.1 松下電器：レッツノート³⁾

2.1.1 レッツノートとFPANAPC

1996年6月、当時の松下電器産業よりノートPC「レッツノート」が発売された。当時、PC全体の世帯普及率は20%前後に過ぎず、ノートPCはさらに低かった。松下はPC事業に遅れて参入したためか、その中でもさらにニッチ向けのB5モバイル市場を選択した。

ユーザとの共創の原型は、レッツノートの前身である「プロノートジェットミニCF-11」にさかのぼる。プロノートの発売と前後して、パソコン通信Nifty Serveに、松下製PCについてユーザが意見交換するFPANAPCフォーラムが設立された。その中に「PRONOTEの部屋」が開設され、主に、販売店や価格、使用方法などが情報交換されていた。プロノートはビジネス向けと位置づけられており、電気店に販売ルートを持っていなかった。

当時は、一般向けのインターネットプロバイダが増えつつあったが、オンラインコミュニケーションの中心は、まだNiftyのようなパソコン通信であった。Niftyの会員数は1995年に100万人、1996年に200万人を突破したが、現在のインターネット人口と比較するとごく少数である。さらに、当時のフォーラムはシスオペ（システムオペレータの略）と呼ばれる管理者がいるなどクローズドなコミュニティで、Nifty会員であってもフォーラムに参加する

のはそれなりに敷居が高かった。

当時のプロノートは 30 ～ 40 万円で販売されていた。通信環境が現在よりはるかに貧弱な状況でのモバイル PC であり、周辺機器を含めた機種選定、入手方法などの情報は少なく、情報を獲得・活用するためには相当のスキルが必要だった。以上より、FPANAPC の登録者は、全体から見ればかなり特異なユーザということになる。

FPANAPC は、松下の協力は得ているものの、ユーザが開設・運営したフォーラムである。身近に情報交換可能な相手がほとんどいないプロノートユーザにとって、フォーラムは貴重な場であった。当初は、松下が製品情報を提供し、FPANAPC に製品を評価してもらうモニター調査が行われていた。

一般ユーザにまじり、松下の社員がハンドルネームで電子会議室に参加していたこともあった。恐らく最も有名なのはマーケティング担当の C 氏であり、FPANAPC への情報提供や、場のコーディネートなどを行っていた。

FPANAPC のネット上の活動はもちろん盛んだったが、1997 ～ 1999 年に 4 冊の書籍も発行している。非常に専門知識が高く、アクティブなコミュニティであった。

2.1.2 大成功した共創

FPANAPC でのモニター調査などから、松下はプロノートを改良し、初代レッツノート (AL-N1) を 1996 年に発売した。AL-N1 は、発売後 3 ヶ月で一万台を販売するなど、ニッチな市場ではあるがヒット商品となった。その後、新製品の投入毎に FPANAPC に専用の会議室が新設され、コミュニティはますます活発になっていった。

松下は、1997 年 6 月の AL-N2 発売後、本格的にユーザとの共創を開始した。FPANAPC の 15 名リードユーザをオフィスに招き、製品開発に関する意見も募った。彼らのうち多くが、プロノートからのユーザであった。松下が彼らに求めたのは、濃いユーザならではの「具体的な機能・性能についての意見」であった。15 名のリードユーザと松下の共創は 1998 年半ばまで続いた。もちろん、15 名以外の FPANAPC コミュニティの意見も開発に活かされ、97 年 7 月から 98 年 6 月までに次々と発売された 5 機種は、いずれもヒット商品となった。ある製品のモニター調査結果が次の製品に活かされるというサイクルが好循環していたと考えられる。

2.1.3 マス向け商品への路線変更

1997 年 11 月、ソニーから VAIO ノート 505 が発売された。これは、薄型、メタリック塗装という特徴で「銀パソ」ブームの火付け役となり、当時のノート PC のドミナントデザインを一瞬にして奪い取った商品である。

ソニーの大成功を目のあたりにした松下は、これまでのニッチ路線からマス向け商品へと

大きく舵を切ったと推定される。VAIO から約 1 年後に発売されたレッツノート CF-C33 は、その顔とも言えるトラックボールを搭載していなかった。それを質問する FPANAPC の面々に、「薄型を志向したことにより、光学式トラックボールを入れる余地がなくなっていました。トラックボールの使い勝手の良さは十分認識しており、苦しい判断を迫られたわけですが」(FPANAPC, 1998) と松下の開発者は答えている。トラックボールはレッツノートファンの絶大な支持を受けていただけに、コミュニティのメンバーは衝撃を受けた様子が伺える。

「リードメンバーとのやり取りの中でも、一般会議室の中でも、トラックボールの使いやすさを否定する者など皆無だったにもかかわらず、(松下は)フラットパッド搭載の薄型製品を次々とリリース。FPANAPC の情報を重視しなくなった、ということを示していました。会議室の発言も、時代の流れだからしかたない、やはり薄型は格好いい、という肯定派と、やっぱりトラックボールじゃなきゃ、もう離れられない、改悪、ソニーの真似したってデザインで勝てっこない、といった否定派が出てきました。Let's note の方向性がぶれたことで会議室の内容もぶれ、松下側から見ても製品化のヒントは得にくくなったと思われます。」(ちば, 2009, 括弧内筆者追加)

リードユーザとの共創に関しても、「終了のアナウンスはなく、召集もなく、自然消滅に近い形」(ちば, ibid.) だったという。振り返って見れば、松下と FPANAPC の理想的とも言える共創関係は、松下がマス層をターゲットとした時点で、実質的に終了したと言えよう。

2.2 シャープ ザウルス

2.2.1 ザウルスの誕生と Palm

ザウルスは 1993 年に新発売された、PDA (携帯情報端末) である。当初はプリインストールされた PIM⁴⁾ ソフトウェアを利用するのみであったが、1995 年にアドイン機能が追加され、シャープ製に限定されてはいたが、新しいソフトウェアのインストールが可能になった。1996 年には、サードパーティ製のソフトウェアを追加インストールできる「MORE ソフト機能」が盛り込まれ、以前よりカスタマイズの自由度が格段に大きくなった。

当初シャープは、MORE ソフトの開発環境をソフトウェアハウスにしか提供していなかったため、アプリケーションソフトの数は限られていた。

一方、世界に目を向けると、当時 PDA として圧倒的なシェアを持っていたのは Palm 社の Palm であった。Palm は自社製の Palm OS を早くから公開していたため、ユーザによって膨大な Palmware が開発・蓄積され、インストールも自由であった。

当時のザウルスは、ハード面では Palm よりはるかに高機能だが、ソフトウェアの数や種類は圧倒的に劣っていた。この時点でのザウルスユーザは、IT に関しても専門知識が高い

ビジネスマンが主体であり、Palm の充実したソフトウェア状況を熟知していたため、シャープには開発環境のオープン化やアプリケーションソフトの多様化などを求める声が多数届いていた。

2.2.2 ユーザとの共創開始

Palm は 1998 年に日本市場に本格進出した。それまで日本の Palm ユーザは個人輸入に頼っていたが、これを機にザウルスのシェアはかなり奪われた。危機感を抱いたシャープは、業者に提供していた開発環境 SZAB を改良し、1998 年から市販も開始した。それと同時期に、シャープは SZAB の体験版を一般向けに期限つきで無償配布し、また業者/ユーザの区別なく優良ソフトを募る MORE ソフトコンテストの開催をアナウンスした。これは、それまでのクローズド路線から、ユーザとの共創に踏み出したことになる。

コンテストは 2001 年までに 3 回開催され、次第に優良ソフトが増え、開発・ユーザコミュニティともに活動が活発になっていった。シャープもその動きに応え、開発者をサポートするポータルサイト「宝箱 pro」、ソフトウェアライブラリである「宝箱」などの仕組みを順次設けて行った。

2.2.3 コミュニティ内部の様子

開発コミュニティは、中心となる開発者と、そのユーザから構成されることが多かった。当初、単なるユーザだった人が、開発者への質問などを通じて学習を深め、開発者として成長して行く様子もしばしば観察された。開発者同士も情報を交換していたが、「どうしても張り合ってしまうため」(mab 氏, 2009)、開発者-ユーザ間のコミュニケーションがより活発だった。

コミュニティでは、オンラインコミュニケーションに留まらず、オフ会もよく開催された。オフ会は、展示会・発表会の後だけでなく、日常的に行われていた。そこではザウルスの話題以外に、「palm など各自が所有する PDA を見せての」意見交換から、人生相談まで、楽しく会話が交わされていた。

こうした情報の蓄積や、後述する非常にフラットで和気あいあいとした雰囲気は、開発者やユーザを新たに引き入れ、またユーザにすぎなかった人の中から開発者を誕生させる大きな誘因となった。その結果、さらに優れたソフトウェアがコミュニティで生まれるという好循環が働いていた。

2.2.4 シャープとコミュニティのコミュニケーション

共創の場の中心となったのは、シャープ社員 S 氏であった。S 氏はザウルスのマーケティングの責任者の一人であり、技術者ではない。しかし、筋金入りのザウルスユーザで、ザウ

顔が見えるユーザとの共創

ルス愛にあふれていた。当時のコミュニティには、やはりザウルスを使い倒すようなシャープ社員が相当数おり、社外と入り乱れていたと、有力開発者の一人 mab 氏は語っている。

シャープとコミュニティが対面コミュニケーションをとるのは、おもに展示会・発表会と、オフ会であった。展示会では、ユーザが、ブースにいるシャープ社員に新製品への説明を求めたり、現行製品への具体的な要望を伝えたりしていた。その中で、オンラインでハンドルネームで呼び合っていた人が、対面時に「実は僕シャープの社員です」と明かすことも少なくなかったという。

S 氏は、コミュニティで活動していたシャープ社員の中でも、共創の場への貢献度が非常に高かった。また、場のコミュニケーションを促そうと技術系社員にメールマガジンを発行させていたのも S 氏であった。

2.2.5 Linux の採用：コミュニティとの断絶

2002 年、シャープはそれまでのクローズドな OS ではなく、Open Source である Linux を搭載したザウルスの新製品を発表した。OS の移行は、2001 年の夏に、コミュニティから見れば突然アナウンスされた。当時は Linux ブームがまだ続いており、Linux ユーザや開発者は増加の一途をたどっていた。一方 PDA 市場は、携帯電話に押されて陰りが見え始めていた。また、ザウルスは、過去の開発の経緯をハード・ソフト双方に蓄積して来たため、新しい機能を付け加えようとする努力は既に限界に近づいていた。こうした事情があいまって、シャープは Linux への移行と Open Source による開発を決定したと推察される。

Linux 搭載の新ザウルス（リナザウ）は、旧ザウルスと比べるとやや大きく「かわいくなり（mab, ibid）」、処理速度は遅く、それまでのザウルスコミュニティは実質的に定番の MORE ソフトは動作しなかった。

開発環境の違いや、ソフトウェアのライセンスの問題⁵⁾などから、コミュニティのメンバーは大幅に入れ替わり、Linux コミュニティとなった。旧コミュニティから見ると、「敷居が高く、前のようにプログラミングができなくても誰でも気軽に入れる感じではなくなった」という。

2.3 Google⁶⁾

Google における共創の場の特徴は、多段階選抜の仕組みと、それに合わせて構造化されたコミュニティの階層構造である。図 2 では簡略化したが、実際にはより細かな段階が設置されている場合もある。プロジェクト開始直後から場の構造が完成されているとは限らないが、設計は大枠では共創開始前に終了している。途中で場を設計し直す場合も、変更内容はきちんとアナウンスされる。

Google から遠いほど、誰でも参加しやすく、一方で Google から受ける情報は、一般に公

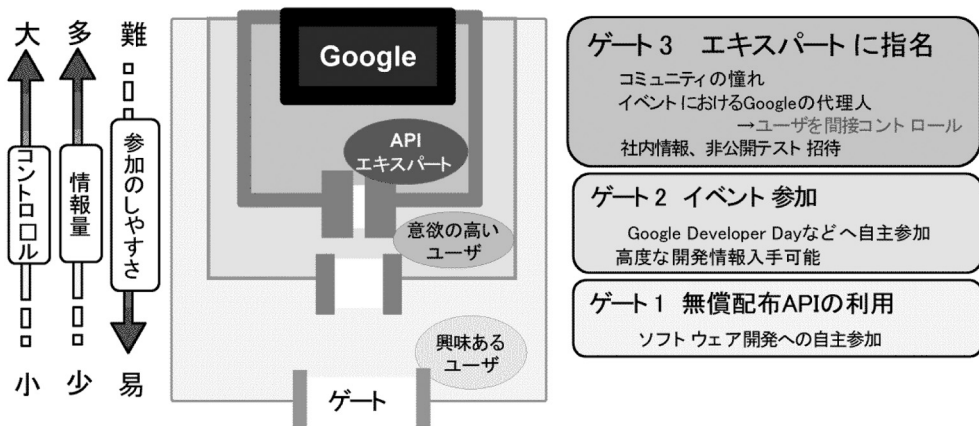


図 2 Google の共創の場

開されているものと大差ない。また、Google からのコントロールも弱い。Google に徐々に近づくにつれ、ユーザは能力別にふるい落とされ、先に進める人は少なくなる。その分、一般には公開されていない Google の開発情報などが入手可能になる。

Google の開発に興味を持った人が無償配布されている API をダウンロードし、ソフトウェアの開発を自分なりに開始すれば、最初の共創の場に入ったことになる。この時点で、自作のソフトウェアをアップロードし、他者の評価を仰ぐことができる。

次の段階に進むには、Google が開催する Google Developer Day などのイベントに参加すればよい。最初の場合での評価の有無、高低は前進に無関係である。Google Developer Day は世界の主要都市で開催されており、日本での開催は 2009 年で 3 回目である。参加費用は無料だが、Google Code ディスカッションフォーラムという開発者対象の公式コミュニティへ登録を要求される。Google Developer Day には、Google 社員やパートナー企業のカリスマの開発者、API エキスパートによる難易度別・多数の講演の他、彼らの一部と直接対話可能な場も設けてある。

図 2 においては、ゲート 2 までは個人の意志のみで参加可能である。しかし、ゲート 3 に入れるのは、Google に承認された人のみである。選ばれし開発者は、ゲート 2 などの Google が主催し、コミュニティが集まる各種イベントに、Google の代理人として参加し、またサブコミュニティのコーディネータを任される。また、Google 内部の開発者が得るような情報の一部にアクセス可能で、新しいソフトウェアの非公開テストに招待される権利も持つようになる。それ故、選ばれし開発者 = API エキスパートはコミュニティの憧れの的となる。また、API エキスパートは、同じ立場の開発者、および Google の社員とも顔見知りになる。

3. crafting な場と planning な場

3.1 本研究の限界

表 1 には、本稿での議論の根拠となった事例の条件の差を示した。比較項目以外の事例の条件は統一すべきであるが、現時点では実現できておらず、その分、考察から得られる示唆は限定的なものとなる。

第一に、各事例の年代の違いがある。1990 年代後半は、PC やインターネットが一般の人々に急速に普及した時期である。また、Open Source は 1998 年頃から広く認知され始めたため、その頃から新参加者が大量に Open Source の世界になだれ込んだ。したがって、1990 年代半ばから 2000 年前後の期間は、少し時期がずれるだけで、Open Source に対する理解や、Open Source に限らずネット上での共創に参加するユーザの層や質がかなり異なる可能性がある。さらに、日本では Open Source やその母体となった UNIX への理解は欧米に比べ遅かったという、地域による差も存在する。

第二に、ハードウェアとソフトウェアでは、共創に参加するユーザの思考・行動に決定的な違いがある。ソフトウェア開発において、ユーザは自分が欲しいものを自らの手でつくることができるが、ハードウェアに関しては、ユーザは要望を企業に伝える、あるいは評価するのみである。ユーザが不満や要望を自己解決できない分、ハードウェアの方がもどかしさがつのりやすい。これは、ハードウェアにおいてより共創のダークサイドが発現しやすいことを示唆している。

また、ソフトウェアの中でも、ハードウェアへの依存度の高低は、共創の質や場の設計・運営に影響を及ぼす。Google サービスのようにハードウェアにほぼ依存しないもの、Linux に移行する前のザウルスのようにハードとソフトの相互依存性が非常に高いもの、iPhone のように、ハードには依存するが OS は Open Source になっているものなどを比較する際に、この点を考慮せねばならない。さらに、一般に、ソフトウェアのソースコードがオープンでも、それが動くハードウェアのスペックは完全にはオープンにならない。ソフトウェアのハードウェアへの依存性が高ければ、ユーザが自己解決できる範囲は自ずと限られ、不満は出やすくなるだろう。ソフトウェア同士でも同様の事態は起きうるため、ユーザとの共創にお

表 1 事例の構成要素

	レッツノート	ザウルス	iPhone	Google
ビジネスの範囲	日本国内	日本国内	worldwide	worldwide
共創の対象	ハードウェア	ソフトウェア	ソフトウェア	ソフトウェア
ユーザ	少数（ニッチ）	少数（ニッチ）	多数（グローバルニッチ）	多数？
時代	1996～1998 年	1998～2001 年	2000 年代半ば	2000 年代半ば

いては、共創対象箇所、他の部分からの独立性を確保するか、すなわち、いかに適切にモジュール化できるかが成功のひとつの鍵になるのではないだろうか。

本稿の議論は、こうした事例の条件に制限される暫定的なものであることを明記しておく。

3.2 crafting な場と planning な場の特徴と比較

3.2.1 場のマネジメント

伊丹 (2005) は、場のマネジメントを、「場をそもそも生成させるためのマネジメント (生成のマネジメント)」と、「生成した場を生き生きと動かして行くための場のかじ取りのマネジメント (かじ取りのマネジメント)」の 2 つに大別している。これらの概念は、取引先などを含む日本企業内部の場から導き出されたと推定され、社外の、しかも不特定多数の人が参加する場に適用可能かは明らかではない。また、社外のユーザコミュニティも参加する共創では、企業が一から場を生成するのではなく、既にユーザが設立・稼働済みのコミュニティを何らかの形で利用するケースは多い。こうした経緯の違いは、特に場の生成に大きな影響を及ぼすため、本稿では伊丹の考えを借りつつ、場のマネジメントを設計と運営に大別して考察を進める。

本稿では、場の設計とは、既存のユーザコミュニティを再利用したとしても、企業との共創の場として場の構造や運営のルールを決める作業を指す。場の定義と言い換えることも可能であろう。一方、場の運営とは、実際の共創のプロセスの中で様々な施策を実行・修正し、共創の成果が最大になるように促す行動・演出を指す。

3.2.2 crafting な場

現段階では事例数が少なく、crafting な場の正確な定義は定まらないが、レッツノート、ザウルスに加え、ワコールのおうちウェア (加藤, 2009) も参考に議論を進める。表 2 は、今回扱った事例から導かれる crafting な場、planning な場の特徴と比較表である。crafting な場の暫定的な定義として、表 2 の網がけ部分の 4 点が挙げられる。表 2 の中には、crafting な場全般の特徴ではなく、今回の事例にのみ特有なものも含まれている可能性は大いにある。

レッツノート、ザウルスともに、ニッチで濃いユーザが集まりやすい商品であった。両事例とも、場の設計と運営はほぼ同時に並行作業で行われ、少し設計してみても少し試すというプロセスを辿った。従って、設計と運営の区別はかなり曖昧である。少なくとも共創の初期段階では、企業が場の設計図を持ち合わせていた節はない。

場の設計・運営を行うキーマンは、事例毎に 1 人は確認できた。両者とも技術者ではなく、マーケティング部門の社員である。商品愛や思い入れにあふれ、共創の場の前駆体となったユーザ主体のコミュニティに、業務に役立つ情報を収集する目的で、一個人としてインフォ

表2 crafting な場と planning な場の特徴（網がけ部は現時点での定義）

	crafting な場	planning な場
設計・運営の関係	同時並行的、相互依存的、恣意的	設計→舵取りの順（事前計画型）
場の設計	試行錯誤で漸進的に作り上げる	大きな枠組みを先に作る 基本は Open Source
場の運営	明確なルールは当初はなく、必要に応じてコミュニケーションを取りながら（感触を確かめ合いながら）作り上げる。	明確なルール（企業制定のものと Open Source に準拠したもの）に従って進められる。相談の必要性は相対的に低い。
場のルール	必要に応じて考える。非難を浴びるようなルールは基本的に出て来ないが、コミュニティに明示されているわけではない。暗黙的にはだいたい承知している。	明示されており、Open Source に準じるため、コミュニティも当初から理解している。
場の公式度	場の存在は認めているが、キーマン任せで組織として公式／戦略的に活用しようとはしていない	公式。開発プロセスに組み込まれている。戦略的に利用したいからこそ、公認。
場の拡張性	なし	あり。ユーザの選別段階を適切に設ければ、スケールフリーの可能性。
場のゴール	非明示で、企業もわかっていない？	ある程度明示
場での成果物や人の選別機能	場とは直接コンタクトがないことも多い開発部門が行う。場に組み込まれているわけではない。	キーマンの重要な役割のひとつで、場に組み込まれている。
環境変化への対応	堅牢性なし。繊細で、少しの変化でも各要素のバランスが崩れ、場が機能しなくなる可能性あり。	仕組みが出来ているため、ロバストネス高い。多少の変化は吸収される（参加者の母数が多いのでメンバー入れ替えによるダメージ少ない。仕組みが成熟している）
キーマン	いるが、場の中での位置づけとしてはインフォーマル（組織の代表ではない）で個人の裁量大。縁の下の力持ち的？	組織の代表として場を運営、リーダーシップ発揮？
キーマンの組織からの公認度	組織公認だが、場の位置づけが曖昧なのを反映して、立場や場に関する業務の公式度も曖昧	組織公認
キーマンの場への影響力	場は、キーマン個人に相当依存（組織として関与していないから）	キーマン個人的資質や方針により場は変わるが、組織からの命を受けて関わっているため、その影響力は crafting な場のキーマンよりは低い
キーマンへの依存度	非常に高い。キーマンがいなければ場は成立していなかったはず。キーマンが変われば場は一旦は崩壊する可能性。	高いが、場の運営方法は広く知られているため、キーマンが変わっても方向性の転換程度で存続問題に発展する可能性は小さい。
キーマンに求められる資質	必ずしも技術に精通していなくてよい。むしろ面倒見がよかったり、商品愛が必要。	技術的に尊敬の対象であることは必須。さらにマネジメント能力も必要
場と組織とのつながり	形式上、キーマンが分断した格好になり、つながりは薄い	キーマンがつなぎ、組織の意思は場に反映されやすい
組織から見た場の位置づけ	組織に承認されているが、ややインフォーマル	組織としてフォーマルに承認。存在も運用も戦略に組み込まれている
運営の主体	組織の中の個人（言い出しっぺ、手を挙げた人）	組織に任命されたキーマン
規模	小さい	スケールフリー？（適切な段階を設ければ）
共創するユーザ	ニッチ	グローバルニッチ
対面コミュニケーション	うまく行くためには恐らく必須	あった方が望ましいが、なくても機能はする（中心部では必須の可能性あり）
対象商品	ニッチ向け	ニッチ or グローバルニッチ or マス向け

ーマルに入り込んでいたという共通点がある。当該企業の社員であることを当初は伏せた形でコミュニティに参加し、ある時点で社員だと明かした経緯も類似している。

彼らは、いわば成り行きで共創の場の設計・運営に関わっていた。組織が共創の場を開発に実質的に組み入れた後も、場の存在やキーマンは、組織から公式に位置づけられたとはいえない。

場は、キーマンとコミュニティとの、およびキーマンと組織の間のコミュニケーションを通じて、少しずつ手作りされていった。ユーザと協力しながら、また組織の顔を伺いながら、キーマンが企業の境界を少しずつ外部に押し広げて行くイメージである。

立場の公式度が曖昧で組織の影響を受けにくいいため、場のキーマンへの依存度は、crafting な場の方が相当大きいと推察される。

3.2.3 planning な場

ここでは planning な場の概要や特徴を、Google と iPhone の事例から帰納的に考察する。事例数が少ないため、議論が限定的にならざるを得ないのは、前項で示した通りである。

まず、場の設計が行われる。両者とも Open Source の枠組みが使われており、更地にまず幹線道路を引いて、都市計画を行うようなイメージである。設計があらかた終わると、運営に入る。一連の方針は、共創に参加するユーザも、恐らくだいたい理解しているだろう。

場は、組織に公認されたものであり、開発プロセスの一環として戦略的に位置づけられている。iPhone の事例では、既存のユーザコミュニティを利用したり、運用のルールが途中で変わったりはしたが、変更の各時点で公式に組織が承認している。当然、キーマンも組織公認であり、フォーマルな業務として場の運営にあたる。組織は、キーマンを通じて意向を場に反映させる。キーマンは場に大きな影響力を持ち、キーマンの能力次第で場の成果は大きく変わる。しかし、組織の関与が大きい分、キーマン個人への場の依存度は crafting な場よりは小さいと考えられる。

planning な場では、キーマンはまず技術的に尊敬の対象でなければならない⁷⁾。これは、Open Source の枠組みを踏襲しているからでも、キーマンに場の成果物や人の選別の役割が課せられているからでもあり、crafting な場との大きな違いである。

なお、Open Source は数十年の歴史を持ち、年月と人々の経験によりそのマネジメントを洗練させて来たコミュニティである。Open Source も当初は crafting な場づくりを行っていた可能性は当然あり、長い歴史の中で現在の形に修練したとも考えられる。

3.3 共通点：ユーザとの共創の意義

ユーザとの共創の最も大きな意義としては、企業の境界の拡張があげられる。これは、企業内業務のコミュニティへのアウトソーシングと言い換えることができる。例えば、ユーザ

との共創により、一企業ではとうてい雇用しきれない優秀な、あるいは尖った人材を複数開発に関与させることが可能になる。もちろん、彼らの好奇心を沸き立たせる興味深い開発対象が必要である。

こうして得られた開発者は、単に開発だけでなく、新規ユーザを増やし、教育する役目も担ってくれる。潜在的ユーザにとって、コミュニティの有名人はあこがれであり、目標となる。例えば、開発者が作成したソフトウェアについて、新参者が質問し、開発者が回答するというやり取りを繰り返すうち、開発者に「弟子入り」した新参者の中から、一部ではあるが有望な開発者が育っていく。一連のプロセスは、コミュニティ内に共有されるため、波及効果もある。あるいは、ソフトウェアのユーザが開発者に要望を出すことにより、そのソフトウェアはさらに洗練され使いやすいものとなり、ユーザが増える。こうした好循環が回れば、コミュニティ内の人数という量が、商品の質や進化のスピードに変換される（加藤,2000）。企業の内部だけでは、なかなかこうは対応しきれない。

また、市場や技術に関する定義が不十分で理解も進んでいない「複雑な製品」は、企業と潜在的ユーザが相互作用することにより、技術も市場も共進化する（Hobday, Rush, and Tidd, 2000）。企業からの一方的なマーケティングや啓蒙より、共創の場が力を発揮しやすい製品分野である。

一方、ユーザは企業の人間ではないので、業務命令は有効ではない。彼らのモチベーションを高めるものは、興味をわかせるテーマと、公正な評価のみである。また、いくらユーザが望んだとしても、企業には譲れないものがある。例えば安全性・信頼性・利益などが犠牲になるのであれば、いくらすばらしくとも高度な性能・機能の搭載は見送られるであろう。

場の運営を誤ると、共創のダークサイドが発現し、場の生産性は著しく低下する。この意味で、場の主導権はあくまで企業に置いておくべきである。一方、企業からの関与が強すぎるとユーザは逃げ出してしまう。そこで、企業と、ユーザがいる市場の要素が混在した場を企業が演出し、ユーザへの関与や場の秩序を、押し付けがましくならないようコントロールする必要がある（加藤, 2009）。

4. 議論

4.1 crafting な場の脆さ

レッツノートもザウルスも、一旦はすばらしい共創の場を構築し、成果も十二分にあげることができた。しかし、その直後に両者とも崩壊に至った。ここでは、その要因を2つの観点から考察してみたい。

ひとつめは、キーマン個人への依存度の高さである。いずれの場も、キーマンの「会社の仕事とは思えない」（mab, 2009）個人的な尽力で、場が潤滑に運営されていた部分はかなり

大きいと推察される。組織が場を公式にフォローしているわけではないので、キーマンの関与度合いが変われば – 例えば他の事務が多忙になり、場への関与が疎かになるなど –、場は大きく変わることになる。

もうひとつは、「濃い」ユーザ対象の場であることである。彼らは、マス向けの商品では満足しない。一方、企業、特に大企業は、事業のスケールアップを基本的に望む存在である。2つの事例のように、ある範囲の市場でのヒット商品が生み出されたら、次はより広い市場向けに、と考えるのは企業として当然であろう。ここに、大きなミスマッチが生じる。しかし、マス対象の商品であれば、マスを共創のパートナーに選ばばいいという話には残念ながらなりにくい。マスの中から、共創に足る人を見つけるのは費用対効果が相当悪い。従って、企業がニッチ市場からマス市場にターゲットを変更すると、ほぼ確実に共創の場は崩壊する。成功が鮮やかなだけに、非常に脆く儚い場と言えよう。

2つめの要因と似ているが、参加者のレベルが高くても、技術分野や組織文化が異なる人が一定数流れ込めば、やはり場は崩壊する。ザウルスの場合は、クローズドな OS 上で開発を行っていたときは、ザウルス愛に満ち満ちた人達の集まりであった。しかし、OS が Linux に変更されると、ザウルスにはむしろ無関心だが Linux 好きで、Linux の文化に慣れ親しんだ多数の人がコミュニティに流入した。旧コミュニティの中には Linux に移ろうと奮闘していた人もいたが、それは少数派で、かつてのザウルスとは別物だという印象⁸⁾、技術的な敷居の高さ、場の雰囲気や場の運営の違いから、大部分は Linux コミュニティには入らなかった (S 氏, 2009, mab 氏, 2009)。Linux への移行と同時に、旧コミュニティとシャープとの関係も実質的に終わったのである。

以上より、大企業が crafting な場を設置した場合、ニッチ市場に留まっていれば、少なくとも一定期間は非常に高い成果をあげられる可能性は十分にある。互いに顔が見えるユーザとの共創であり、ここで得られた成果 – 技術的な成果もさることながら、共創する喜びの共有 – や場の雰囲気などは、planning な場では得難いかもしれない。しかし、企業が彼ら以外の市場を狙った瞬間に、場は崩壊へ確実に一歩踏み出したことになる。本稿の事例から、crafting な場は、量的・質的变化に非常に脆い可能性がある。

また、crafting な場と、大企業が望む大規模ビジネスは極めて相性が悪いことになる。これは、尖ったアイデアは欲しいが大規模にビジネスを展開したい大企業にとって、非常に大きなジレンマとなる。

4.2 planning な場の堅牢性

ある一定レベル以上のユーザコミュニティがパートナーにならないければ、実りある共創が成立しないのは、planning な場でも同様である。そして、そのような人達は、どこの世界でもごく一握りの存在である。では、なぜ planning な場と、その母体と考えられる Open

Source はスケールフリーに近く、質の変化にも堅牢性を持つのであろうか。現時点では推測の域を出ないが、その理由として、

①場の設計も運営について、Open Source 文化を通じて企業も参加者も事前の共通理解度が高い。あるレベル以上に納得した人の集団であるため、場の運営方針について共創のダークサイドが発現することは少ない。

②ユーザ選別の適切な仕組みを持つため、世界中から多くのユーザが集まっても、それぞれのレベルに合致したサブコミュニティに配置することができる

③因果関係は明らかでないが、場への潜在的参加者が多いほど場や開発対象への特別な思い入れは小さくなり、腕試しを動機にするユーザが多く、比較的ドライである。似たような場の選択肢は比較的豊富なので、流動性が高い。人は相当程度代替可能。

などがあげられる。

5. インプリケーション

5.1 共創のジレンマの克服

これまでの考察より、Google や Apple の中核的な開発者は、対象商品への想いはさておき、類い稀なる能力を持つごく少数派であることは明らかである。では、彼らはなぜ共創のジレンマを克服し、マス向けとは言わないものの、それなりのボリュームマーケットに受け入れられる商品に寄与できているのだろうか。議論の限界を承知で、日米の事例を比較考察してみよう。

日本の事例からは、もともとニッチ／国内市場が対象となっている共創の場を何らかの形で展開、あるいは拡張することにより、マス向け／グローバルな商品を生み出すのは困難という示唆が得られる。米の事例は2つとも、当初からグローバルマーケットを志向しており、当初の場の設定が、その後の場の拡張性を規定すると言えそうである⁹⁾。

ここで、米事例における中核の開発者は、本人がニッチ商品を好む人物であっても、マスマーケットに対応できる商品をつくる能力も兼ね備えていると仮定してみよう。この場合、場の運営の中に、そうした能力を持つ人を選択的に選び出すメカニズムが組み込まれているか、あるいはその能力を自己育成するよう仕向けている可能性がある。そのいずれか、あるいは双方の要素を兼ね備えているかは、現時点では推測の域を出ない。しかし、場の目的がワールドワイドな／汎用性の高い商品であれば、場の成果や人の評価基準もそれに従うので、一部の人はグローバル市場向けの商品に寄与するよう動機づけられる。また、各選抜段階において、他者の成果とその処遇は、そのプロセスも含めてほぼ公開されており、どういう成果を出せば自分の身に何が起こるか、成果の影響がどこまで及ぶのかは明解であることも拍車をかける。よって、少なくとも後者の自己育成を促す仕組みは、場に組み込まれていると

言えるのではないだろうか。

Iyer and Davenport (2008) は、Google がユーザやパートナー企業が入り乱れて交流可能な生態系を構築したからこそ、マッシュアップを通じて多彩なサービスが次々と提供され、また「お手軽なイノベーションを、『ちょっと、やってみようか』と気楽に試す層を生み出した」と指摘している。Google においては、場の目的と、場の設計／仕組み／運営の整合性は極めて高く、また拡張に耐えうるような場の設計方針の存在が示唆される。今後、ボリュームマーケットを対象に共創を考える日本企業には、大いに参考になる点である。

Planning なアプローチをとる企業においても、場の設計と運営には誤算は生じ、一時的に crafting アプローチをとる状況も十分に起こりえる。しかし、場の目的やビジョン、戦略的意図が明確であれば、軌道修正は比較的容易である。今回扱った日本の 2 事例には、場に対するビジョン、戦略的位置づけ、組織としての公式な関与がほぼ欠落していたと言っているだろう。共創の場での成功には、場づくりのアプローチの種類が決め手になるのではなく、まずこのような戦略立案の基本要素が必須なのではないだろうか。

5.2 日本の大企業にとって有効な共創とは

日本企業が crafting アプローチを取りがちであれば、共創の成功には、理論的には例えば下記的手段などが考えられる。

① 尖ったアイデアを場で共創し、それをもとに社内で商品開発を行う（場は一旦閉鎖）

② 共創のパートナー、場の目的など、市場拡張の過程で段階的に場を仕切り直す

③ Open Source を導入する、あるいは Open Source のようなロバストネスが高い仕組みをつくる

④ 顔が見えるユーザと、収益性・付加価値が高いスモールビジネスを構築する

①は、多くの企業で既に実績がある。しかし、改善点については、本稿で扱った事例からも抽出可能である。

②は、ある段階で不可能になるだろう。前述のように、共創に足るユーザは、あるレベル以上の知識・アイデアの持ち主である必要がある。

③ Open Source が広く一般に知られるようになって 10 余年が過ぎたが、日本の大企業が主催しユーザが参加する Open Source プロジェクトは、2009 年に mixi Platform¹⁰⁾ が開始されるまで、ザウルスを除き、存在しても少数、あるいはごく短期間で終了したのではないだろうか。しかし、環境変化への高い堅牢性を持つ Open Source の知恵は、新しい仕組み構築に役立つ可能性がある。具体的には、公正で的確な評価、多段階選抜の仕組み、場のルール の明示、対象物のモジュール化などである。さらに、Google と Apple は、組織公認の場の設定、組織としての場への関与、場の戦略的活用などを行っており、これらも共創を考える企業にとっては検討すべき項目である。

④を、既に実施している企業は少なくない。濃いユーザの性質に、最も適した対応かもしれない。これまでの事例研究から、日本企業は、ユーザとの共創に組織的に取り組む経験が未だ不足している可能性がある。共創のジレンマ解消のヒントを得ることは難しいだろうが、それでもスモールビジネスにおけるユーザとの共創から学習すべき、場のマネジメントのポイントは多々あるのではないか。

6. おわりに

crafting な共創の場には、ものをつくる楽しさや、対象物への思いといった感情を共有する喜びが planning な場より生まれやすく、参加者の思い入れもひとしおであろう。しかし、少なくとも今回の事例については、事業化への配慮や組織としての関与が足りず、環境の変化に極めて脆弱であったため、いずれかの時点での場の破綻は織り込み済みだったと言えよう。

一方、Open Source のように、デザインルールを明示した場の設計・運営を、日本企業が比較的不得手とするとしても、まだいくつか改善方法は考えられる。

例えば、場にも寿命があるだろうから、場のライフサイクルと商品の成長のサイクルがある程度同期するような場の設計は必要だろう。これらのサイクルのパターンを予測した上で、企業が場のゴールや期限を設定すべきである。

また、キーマン個人のキャラクターが場を左右するのは不可避であり、場にキーマンが必要であることを十分に認めた上でも、個人への依存性が高すぎるのは、場の継続性に大きなリスクを抱えることになる。いい場をつくることのできるキーマンは、多くは存在しないし、簡単に育成できるものでもないことを考えれば、組織によるサポートを手厚することによりキーマンへの負担をある程度減じる必要性もあろう。共創を行うなら、組織がある時点で共創の場を公認し、戦略的に開発プロセスに組み込む必要があると考えられる。

注

- 1) 共創のパートナーとしては、あるレベル以上の専門知識や、場の目的の共有が必要である。ユーザとの共創を行っている企業は、何らかの形で共創のパートナーを選別する仕組みを取り入れており、文字通りのの意味での「不特定多数」のユーザとの共創は、実質的に成立し得ない。
- 2) crafting と planning という分類は、言うまでもなく Mintzberg (1987, 1998) の戦略クラフティング、創発などの概念に負っている。
- 3) レッツノートのケースは、本文中引用の他に以下も参照し作成している。池尾 (2003), 森田・國領 (1997), 嶋口 (2008)
- 4) スケジュール、アドレスなどの個人情報管理ソフトウェア。Personal Information Manager の略。
- 5) Linux は Open Source の代表的ライセンスである GPL を採用しているため、Linux の派生物に

は全て公開義務が生じる。クローズドなザウルス用旧 OS においては、ソースコードを他者に見られることを意識する必要はなかった。極論すれば、多少ソースコードが汚くても、きちんと動作すれば全く問題はなかった。当初から公開を前提にプログラムを書くのと、既にできあがったものを公開向けに整理し直すのでは、作業が全く異なるという。ザウルスが Linux を採用した際に、多くの有力開発者が移行しなかったのは、こうした理由もあるとされる。(mab 氏、および、ザウルスとは関係ない複数の Linux 開発者談)

- 6) Google のケースは、以下も参照に作成している。今村他 (2007), Vise and Malseed (2006)。
- 7) 多くの Open Source コミュニティでは、プロジェクトを成功させるには、キーマンは謙虚であるなど人物的に優れていることを要求される (Raymond, 1997)。
- 8) クローズドな OS と相互依存性の高いハードウェアは、ハードウェアの小ささやハードスペックに比べてかなり高い使い勝手を提供した。「こんなに小さいのにこんなにできる」点でザウルスファンになった人はかなり多かった。
- 9) Unix や Linux といった汎用言語の使用は、クローズドな言語よりは場の拡張性に明らかに有利だが、決め手になるわけではない。汎用言語を用いても、成功しない共創は多々存在する。重要なのは、言語もさることながら商品コンセプトを含むビジネス戦略であろう。
- 10) mixi Platform は、Google が提唱する SNS 上の技術規格 OpenSocial に準拠している

引用文献

ちば (2009), ちば氏との往復書簡。

FPANAPC (1998), Let's note ナビゲーター 3, ソフトバンク株式会社。

Hobday, Rush, and Tidd (2000), Innovation in complex products and system, Research Policy, Aug 2000, Vol. 29 Issue 7/8, pp.793-804.

池尾 (2003), ネット・コミュニティのマーケティング戦略, 有斐閣。

今村他 (2007), 「NHK スペシャル Google 革命の衝撃」NHK 出版。

Iyer and Davenport (2008), Reverse Engineering Google's Innovation Machine, Harvard Business Review, Apr 2008, Vol. 86 Issue 4, pp.58-68.

伊丹 (2005), 場の論理とマネジメント, 東洋経済新報社。

加藤 (2000), 企業戦略としてのオープンソース, NISTEP Discussion Paper.

加藤 (2009), 共創のダークサイド, 日本情報経営学会予稿集。

mab 氏インタビュー 2009 年 1 月 31 日。

Michel, Brown, and Gallan (2008), Service-Logic Innovations : HOW TO INNOVATE CUSTOMERS, NOT PRODUCTS, California Management Review, Spring 2008, Vol. 50 Issue 3, pp.49-65.

Mintzberg, Ahlstrand, and Lampel (1998), "Strategy Safari : A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management", New York : The Free Press.

Mintzberg, H. (1987), "Crafting strategy", HBR, July-August.

森田・國領 (1997), 松下電器産業株式会社パナソニックコンピューターカンパニー, 慶応ビジネススクール。

嶋口 (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。

S 氏インタビュー 2009 年 2 月 9 日。

顔が見えるユーザとの共創

Raymond (1997), The Cathedral and the Bazaar, <http://www.tuxedo.org/~esr/writings/cathedral-bazaar/>, 1999/9/10 アクセス.

Vise and Malseed (2006), Google 誕生, イースト・プレス.

—— 2009 年 11 月 26 日受領 ——