

Research Paper Series

No. 2

多様性に基づく価値の標準化と適応化

中田 寛†

2018年4月

---

† 首都大学東京大学院社会科学部研究科経営学専攻

## 多様性に基づく価値の標準化と適応化

### 1. はじめに

ソーシャルメディアなどの情報通信技術の発展と関連ソフトウェアの充実、3Dプリンターをはじめデジタル機器の浸透により、誰もがいつでもどこでも情報やツールを平等に、且つ容易に利用することができる環境が整う。それは、消費者が情報の受動的な受け手から意味の能動的な創り手に変化し、同時に製品に関わる情報を自らの視点で取捨選択し受発信する状況を出現させた。そして、自らの想いをインスタグラムなどを通じ写真や動画で分かり易く表現し仲間と意見交換するとともに、これらの機器を活用し消費者一人ひとりが独自の創意工夫により新たな価値を創出する、いわゆるユーザーイノベーションと参加の機会の民主化が進展する(Schau & Muniz, 2004 : von Hippel, 2005:小川, 2006・2013)。大きな市場の伸びが期待されるアジアやアフリカの新興国においても、情報通信技術の普及と利用者の増加が進む。企業にとっても、さまざまな情報通信技術を活用して世界中で製品を効率的に販売する機会と可能性がますます拡大する。

それに対し、世界各地の多様な消費者が実際に製品を消費、使用する文脈で知覚する価値を、あるいは消費者間で生成される製品に関わる新たな価値情報を企業が捕捉するのは難しくなる。また、消費者が消費、使用するプロセスで愛着や憧れ、こだわりをどのように醸成するのかを理解するのも簡単ではない。市場に拡散するビッグデータを収集しても、それは行動データであり製品やブランドに好意的かどうか等の全体的評価に関わる態度データではない。市場の先行きを予測したとしても、それはあくまでその時点における過去に蓄積された情報に基づく確率的な予想であり、統計的に正しそうな解答を示しているのにすぎない。たとえ、消費者それぞれの深層で育まれる製品に対する想いや意味づけを企業が把握できたとしても、バイアスを挟まず読み解くのは容易でない。その結果、企業が斬新で魅力的と考える製品であっても、必ずしも消費者のニーズを喚起させるとは限らない。一方で、ごく限られた人気の高い商品はすぐに模倣され、機能や仕様が類似する製品が市場に溢れる。

企業がグローバルな規模で製品をより効率的に販売するには、標準化された製品に内在する価値を世界各地の潜在的な消費者に訴求し理解させる必要がある。そこで、本研究では消費者の感性を刺激し「いいなあ」、「欲しいなあ」を惹起させる製品の価値を継続的に見出すため、企業と消費者の協働による新たな視座を提示する。そして、企業が開設するオンライン上のプラットフォームに不特定多数の消費者の参加を促し、世界共通の製品に関わる新たな価値を探索し調整するメカニズムを探ることを目的とする。

### 2. 先行研究とその限界

標準化された均一の製品をいかに幅広い地域で効率的に販売するかを考察する本研究では、先行研究として国際マーケティングにおける標準化・適応化戦略を取り上げる。標準

化と適応化の議論は、1960年代の国際広告における統一的、効率的なイメージの浸透を目指す標準化と現地の文化翻訳を通じた適応化の模索から始まったといわれる(Buzzell, 1968; Keegan, 1969; Schilke, Reimann & Thomas, 2009 など)。市場の国際化、グローバル化に伴い、標準化と適応化の対象の要素と範囲は広がり、多くの研究蓄積がある。

そのなかで、Porter(1986)はそれ以前とその後の研究を俯瞰するときグローバル経営に関わる有意義な枠組みの一つを提示したと考える。そこでは、企業を取り巻く内外の環境要因の差異を踏まえ、どの市場にいつ、どのような形態で参入するかという「配置」と、マーケティング要素(4P: 製品、価格、プロモーション、流通)の標準化・適応化と知識の移転という「調整」の2つの次元で課題を整理する。競争優位の獲得に向け標準化と適応化の利点を同時に達成するため、集中と分散を踏まえたマーケティング活動に関わる配置の重要性、標準化と適応化の調整と意思決定の重要性、および研究開発、製造など他の経営活動との連結の重要性を指摘した。

国を超えたマーケティング戦略に関わる他の研究も、配置と調整、相互の連結の視点から市場のグローバル化に対応するための企業の課題と方策を提起したと読み替えることができる。たとえば、Perlmutter(1969)のEPRG プロファイルは本国志向、現地志向、地域志向、世界志向の4つの選択肢を提示し、Prahalad & Doz(1987)のI-R フレームワーク(グローバル統合とローカル適応)は国際的な事業環境を産業毎に分類するなどして組織体制や最適な戦略を検討するための方法論を提案した。その発展形には Bartlett & Ghosal(1989)のグローバル統合とローカル適応を同時達成するトランスナショナル戦略がある。知識の移転の観点から、Doz, Santos & Williamson(2001)のメタナショナル戦略は従来の本国、本社を中心とした展開と段階的な発展という概念の転換を促して、流動化し分散する知識と生産要素に柔軟に対応する必要性を説いた。また、Govindarajan & Trimble(2012)のリバース・イノベーションは子会社への垂直インフローが成果を発揮なくなり、逆に新興国独自の知識が本国を含む先進国でも有効に機能すると主張した。

本研究では、情報通信技術の進展を背景にグローバルな規模で企業と不特定多数の消費者との協働に着目することから、参入対象とする市場の細分化と選別および輸出、ライセンスの供与、合弁、直接投資など参入形態の選定に関わる課題は考慮しない。また、企業は製品に関わるオンライン上の情報の受発信を制限できず、多様な消費者による情報交換を受け入れざるを得ない。従い、「配置」ではなく「調整」に議論を限定することにする。

調整に関する事例と実証研究には、標準化と適応化の影響要因を識別しその折衷の程度を探り、それが経営成果にどのように反映しているかを分析したものが多い。しかし、調査対象はある企業の本国と進出国における標準化・適応化、あるいは特定市場における複数企業の子会社間の対応の違いなどさまざまである。それぞれの市場、そこにおける競争関係や法的規制、当該企業内部の組織要因などを勘案し比較対照するのは容易でなく、産業や業種、調査分析方法も異なる。結果として、研究成果には一貫性が見られず、調整に関する含意を探り出すのは難しい(Akaah, 1991; Samiee & Roth, 1992; Boddewyn &

Grosse, 1995; O'Donnell & Jeong, 2000; Theodosiou & Leonidou, 2003 など)。別の言い方をすれば、これらはある国や地域の、ある時点における推論であり、拡張性を期待できない。調査結果はあくまで一過性のものであることから、異時点間の市場環境やユーザー意識の変化などを踏まえた標準化と適応化の提言を求めること自体、無理があると思われる。

さらに、本研究では世界共通の消費財を各地で効率的に販売するメカニズムを探ろうとする。それは、製品に関わる「標準化と適応化の折衷の程度」という従来の観点とは相容れないものである。企業が各地のニーズを探り製品の研究開発を進めたとしても、標準化された画一的な製品のみを製造し販売するならば、従来の発想では現地適応を全く考慮していないことになる。同時に、本研究は従来の研究が取り上げてこなかった製品に内在する価値の標準化と適応化に焦点を当てる。また、日々の生活や文化に密接に関わる消費財はその製品に求める特性や嗜好が国を超えて異なり、かつ市場の複雑性は産業財に比べ高いとされ、消費財に関わる標準化の効率は低く現地化の程度が高くなるといわれている (Boddeyn & Grosse, 1995; Schilke et al., 2009)。しかし、ここでは消費財だからこそ、たとえ標準化された製品であっても消費者による提案と評価を通じ次第に標準化する価値と現地適応する価値を同時に備えるメカニズムを提示することにする。

### 3. 分析視点の提示

Grönroos & Voima (2013) は、製品は企業が意図した価値と消費者との相互作用により創発される価値に加え、消費者一人ひとりが独自に醸成する価値の3つで構成されると指摘する。グローバル化に伴い市場が拡大し潜在的な顧客が増加するとき、企業主導で消費動向を探り製品化して販売する従来の手法が引き続き受け入れられる可能性は低くならざるを得ない。そこで、企業は消費者の多くが知覚し興味を抱き共感することになる製品の価値情報を世界各地で的確に、継続的に把握する必要がある。Page (2007) は収集する情報に備わる多様性が予測精度の向上につながると主張し、そのための課題解決の方法を提案する。多様性を保持するために参加者がアイデアを自由に生成する手段を確保しながら、参加者間でさまざまな解釈が成り立ちコミュニケーションの不全や拡散で意見の集約が難しくなるのを防ぐために目的を明確に提示するように指導する。

本研究では、幅広い地域の、生活文化習慣の異なる、年代も違う多様な消費者の自発的な参加を促し、それぞれの消費者情報と価値観をありのままに、適時に顕在化させ、参加者間で価値提案を評価する手法として「クラウドソーシング」に着目する。クラウドソーシングとは、不特定多数の群衆 (crowd) とアウトソーシング (outsourcing) による造語 (Howe, 2006) で、インターネット上の「オンライン分散型の問題解決モデル」(Brabham, 2008) である。Kohler (2015) は、クラウドソーシングを効果的に進めるには①ビジネスモデルのオープン化、②クラウドソーシングプラットフォームへの顧客参加の動機付け、③プラットフォーム上の価値共創の実現のためのファシリテーションの実施、が必要であると主張した。それが消費者と企業間の、そして参加者間の情報の非対称性を解消し、相互作用を

通じ活発な意見交換を促す。そしてクラウドソーシングによる新たな価値の探索と創造は、それを利用する企業の成長につながることになる。

オンライン上のプラットフォームでは、商品の消費、使用を通じ蓄積したアイデアと情感を仲間と共有し拡散したいとする消費者が、グローバルな規模で参加し顧客情報を交換することで次第に集合知を形成することになる。それは集合体による漸進的な共有・累積プロセスの産物である。

本研究では、上記①のビジネスモデルを「儲けの仕組み」(井上, 2016)と解釈して事例の取組みに関する有効性をこれら①②③を踏まえ考察する。研究方法として、製品に関わる価値の標準化と適応化が「どのように」調整されることになるかというメカニズムを探るため、これまでの標準化と適応化の研究と同様に事例研究を採用する(Yin, 1994)。

#### 4. 事例研究

小売製造業のバーバリーとレゴの事例を取り上げる。バーバリーはシーズン毎にブランドを象徴するトレンチコートを世界共通のデザインと仕様で販売する。レゴは組み合せて遊び学ぶことができる世界共通のレゴブロックを販売する。両社は、オンライン上に標準化された製品に関するプラットフォームを設置して、グローバルな規模で消費者から特定のテーマに対する提案を募集し消費者間でブランドらしさを評価し新たな価値の発見を試みる。そこで集散する価値提案は、世界共通の製品に関わる価値の持続的な標準化と適応化につながることになる。それは、企業が原材料の調達や製造方法の標準化による規模の経済とコスト削減を追求しつつ、顧客接点を通じ現地市場への適応化による範囲の経済と学習の相乗効果を企図し「調整」する機会でもある。

両社の事例に関わる情報は、関係者からの聴き取りと両社のホームページや決算書、新聞や雑誌等の関連記事より収集し独自に解釈したものである。

##### 4-1. バーバリー Art of The Trench

Art of The Trench は、ブランドの中核商品であるトレンチコートの着こなし写真をインターネット上で募集する(<http://artofthetrench.burberry.com/>)。ユーザーによる等身大の情報は親近感に充ちて、それが着こなしの模倣と差異化のアイデアを誘発し合い、投稿を促す好循環を形成する。

##### 4. 1. 1 バーバリー社およびバーバリーブランドの概要

バーバリー社は1856年創業のイギリスを代表するラグジュアリー・ファッション企業で、コート・ジャケット部門でRoyal Warrant(英国王室御用達)が授与されている。同社のトレンチコートは、1911年に人類で初めて南極に到達したアムンゼンや第一次世界大戦で英国陸海軍が着用しブランドを象徴する存在となった。コートの裏地として使用され人気になった「バーバリーチェック」は、ブランドの認知と浸透に貢献する。そして、ブランド・

アイデンティティの正統性を担保するためにロンドンで年2回“Burberry”を発表する。

ファッション企業にとり、1990年代後半に登場したウェブの活用は効率とコスト面から欠かせない状況になったが、オンラインで使用素材の質感やフィッティングなどファッション性を適切に伝えるのは難しい。まして、店舗の内外装と商品の陳列を通じブランド独自のprestige性の高い世界観とブランド体験、対面販売による手厚い接客で差別化を志向してきたラグジュアリーブランドにとっては、ウェブとの相性は良いとは思われていなかった。それにもかかわらず、バーバリー社の前CEOは2006年のCEO就任直後に双方向というデジタルの本質を最大限に利用する方針を他のラグジュアリーに先駆けて明確にした<sup>(1)</sup>。それは、多くのラグジュアリーが今まで顧客として相手にしてこなかった1980年代から2000年代初めに生まれたミレニアル世代を新たなに囲い込む狙いもあり<sup>(2)</sup>、ラグジュアリーブランドの中で伝統と革新をいち早く具現化し、業績は好調に推移する。

#### 4. 1. 2 事例の概要と導入背景

Art of the Trench は、デジタルマーケティングの第1弾としてバーバリーのトレンチコートを着用した人なら誰でも自分の着こなし写真を投稿することができるサイトである。このキャンペーン開始以降、現在までに200カ国以上で写真のアップロードがあり、2800万ページビューを獲得しているといわれる。消費者は「いいね！」(Like) ボタンを押したりコメントを付けたりして意見交換し、それぞれの評価をスクリーニングする。2015年に内容を一部変更し、現在はART OF THE TRENCH TUMBLR (<http://burberry.tumblr.com/>)を通じ「トレンチコートはみんなのもの」という開かれたイメージを広く浸透させる。

バーバリーは、ロンドン・コレクション期間中のファッションショーでシーズンを代表する製品とその着こなしを発表する。使用する素材や縫製スペースを先行手配し効率よく生産しコスト削減したい思惑もあり、ブランドが提示する着こなしのバリエーションは自然と限られることになる。そのとき、この投稿サイトは可視化された消費者のブランドへの想いを表現するとともに、トレンチコートの着こなし情報を補完する役割を担うことになる。人気の着こなしは消費者仲間のスクリーニング済みの信頼感と安心感の集積であり、市場において標準化された価値を反映する。同時に、企業はラグジュアリーブランドとしての正統派の着こなしを無理強いするのではなく、消費者が自ら選りすぐって投稿した一押しの写真から見えてくる着用シーンとストーリーを読み解き理解しようと試みる。そして、グローバルな規模で持続的に生成される顧客ニーズを観察し次のシーズンに向けた企画、販売の情報源に利用する。

トレンチコートは定番商品とはいえ新たなスタイリング提案がシーズン毎に必要であり、Art of the Trench には企業が想定していない着こなしが次から次へ登場する。それが価値の適応化にもつながる。写真の投稿を促す好循環は、結果として継続的で極めて廉価なグローバル・キャンペーンの性格を有することになり、広告やPR、スポンサーシップなど一過性のコミュニケーション・プログラムとは異なるブランドの訴求手段にもなる。ま

た、消費者が映る着こなし写真の一覧を店舗内外のモニターやイベントの視覚的演出(VMD)にも利用し、仲間意識とブランドへの帰属、購買意欲を刺激する。ネットとリアルの場を通じブランド体験を融合し相乗効果を高めている。

#### 4-2. レゴ LEGO Ideas

LEGO Ideas は消費者がレゴブロックで組み立てた作品の写真をインターネット上で募集する(<http://ideas.lego.com/dashboard>)。消費者間で交流するプラットフォームは、世界に5億人以上といわれるファンの声を取り込み、レゴらしい「理想のレゴ」に向けた協働が進む。

##### 4. 2. 1 レゴ社およびレゴブランドの概要

レゴ社は1932年木製玩具メーカーとしてデンマークで設立され、1949年に現在のレゴブロックにつながるプラスチック製の組立玩具を発売した。この10年で売上高は5倍伸長し2016年12月期まで11期連続で増収、「バービー」や「ウノ」で知られ2016年まで業界首位ながら減収が続く米マテル社に肉薄し、2017年に世界最大の玩具メーカーになる可能性が高い。

レゴブロックには2つの商品群があり、設計図も説明書もなく消費者が自由な発想で作りたいモノを作る「フリービルディング」と、説明書を見ながら組み立てる「プレイテマ」がある。かつてはフリービルディングが売れ筋であったが、現在はプレイテマが全体の売上げの6割を占めるという。

レゴには、国際的な消費者ネットワーク Lugnet.com をはじめ北米を中心に世界に220のブランド・コミュニティがあるといわれ、2005年には商品開発を円滑に進めるために熱狂的で先進的なアイデアをもつコミュニティ AFOLs (Adult Fans of LEGO の略) と直接交流する場として Ambassador Program を立ち上げた(Antorini, Muniz, & Askildsen, 2012)。

##### 4. 2. 2 事例の概要と導入背景

LEGO Ideas は「こんなレゴがあればいいな」というアイデアを募集するサイトとして日本限定で2008年11月に開始した LEGO Cuusoo を2014年5月にレゴ社が引き継ぐ形で発展させたものである。そこには、誰でも簡単にアイデアを形にすることができるレゴの特性と、企業からのお仕着せ提案では飽き足らない消費者の台頭がある。

消費者がレゴブロックによる作品の写真と英語の作成手順などの解説を投稿し、他の参加者は仲間の独創的な提案からお気に入りを見つけて支持の投票をしたりフィードバックしたりしてアイデアを交換する。この投稿サイトでは、「いけている、レゴらしい世界を表現している」、「もう少し、ここの形状をいじった方がよいかも、これではつまらない」、「さほど面白みがない」など、気の置けない仲間同士の率直な会話が飛び交う。投稿と閲覧、評価を可視化し連動する場に参加し交流を活発にすればするほど、参加者にはポイントが

溜まり 4 段階で提供されるバッジの格も上昇する。

仲間から 10,000 の支持を集め標準化された価値を顕在化した作品は、レゴ社と知的財産権など課題を擦り合わせ平均 4 ヶ月で商品化する。商品化が決定するには、投稿から最初の 1 年以内で少なくとも 1,000 の支持を集め、次の 182 日までに 5,000、そして 2 年以内に 10,000 の支持を集める必要がある。商品化され販売が始まると、提案者は関連するゲームなどを含めた売上げの 1% を金銭的な報酬として獲得することができる。たとえ、10,000 に達しない作品も新たなアイデアの気づきとなり価値の適応化に資することになる。

因みに、2011 年 12 月に商品化された第 3 弾の「Minecraft」(スウェーデンのサンドボックス型ものづくりオンラインゲームをレゴブロックで再現したものは、投稿から 48 時間以内で 10,000 の支持を集めた記念すべき提案で、当時 LEGO と Minecraft の各 Facebook 上のサイトで 30,000 の「いいね!」を獲得し 4,000 回以上ツイートされた<sup>(3)</sup>。

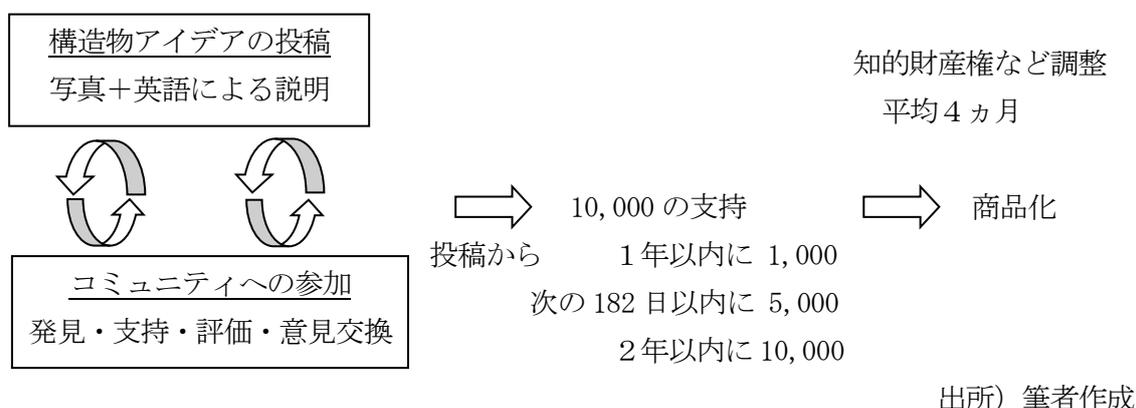


図1 レゴブロックによる投稿サイトの仕組み

同社の成長には、世界で 5,000 億個流通するといわれるブロックと 3,500 種類におよぶ共通パーツを組み合わせ、互換性を高めて楽しく遊ぶ商品開発をいかに効率的に進めるかが必要になる。新たなブロックやパーツを製造するための鋳型をわざわざ制作せずコストを抑える必要もある。現在人気のプレイテマは約 30 種類のシリーズがあり、毎年 300 以上の新商品が開発し販売されている。この新商品の連続的な投入とシリーズ化による顧客の囲い込みが、プレイテマそしてレゴ全体の売上げに欠かせない条件になっている。一方で、200 人の社内デザイナーが世界各地の消費者の嗜好を踏まえ数年先までを視野に入れ企画を進めているが、そこには人的、時間的な限界がある。そこで、このプラットフォームを通じ外部から無制限で多様なアイデアを幅広く募ることで新たな価値の発見と創造、同時に企画、生産に関わるコスト削減と利益率の向上を目論んでいる。

レゴ社によれば、レゴには「遊びの可能性が無限」、「遊びながら学ぶ」、「遊びを通じ協調性と社会性を育む」の 3 つの特性がある。同色のブロック 2 個で 24 通り、6 個で 1 億 3000 万通りの組み合わせが可能で組み立てられる形は 9 億通り以上、色が複数なら気が遠

くなる数字になる。物語性のある作品が続々と登場する LEGO Ideas に、レゴグループ CEO は「まだ見たことのないレゴとは何かを正に発見することができる」と述べ<sup>(4)</sup>、売上げの 6 割を占めるプレイテーマに対する LEGO Ideas を通じた消費者の貢献を評価している。

## 5. 考察

バーバリーとレゴは、製品に関わる価値を探索し調整するためクラウドソーシングに効果的とされる枠組みを実践する。そこには、企業が見出すことができなかった価値を発見する機会と連続する変化への対応を可能にする機会がある。

### 5-1. 「ビジネスモデルのオープン化」

両社は、儲けの仕組みであるビジネスモデルの中核をなす主要な商品の付加価値創出プロセスを敢えて外部に開放する、さらに消費者間の評価に委ねる。バーバリーはブランドの顔であるトレンチコートの着こなし提案を、レゴは売上げの 6 割を占めるプレイテーマの試作品の提案をオンライン上のプラットフォームで公募する。同時に、その場を通じ多くの消費者が商品を購入後の使用プロセスで蓄積したアイデアと情感を仲間と共有し集積するようになる。そこでは、企業や他者が想定するのも操作するのも難しい顧客情報や消費者一人ひとりの主観的な価値が顕在化する。そして、価値の創造に優位性をもたらす多様性と群衆の知恵に基づくクラウドソーシング法による、その時点の市場における最適化された価値観が生成されることになる。

両社がこの手法を導入した背景には、企業内の能力やネットワークだけでは製品の研究開発に市場の動向を適時に、かつ的確にフィードバックするには限界があるからである。一方で、情報通信技術の普及により地理的、時間的制約から解放され、世界中から多くの多様な消費者が参加しピア・ネットワークを形成する。そして消費者間で価値情報を交換し新たな価値を生成して標準化と適応化する状況がある。それは集合体による漸進的な共有・累積プロセスの産物であり、製品の使用と体験による消費者独自の価値提案と背景にあるストーリーを企業は容易に、継続的に捕捉する機会を獲得することができる。

### 5-2. 「クラウドソーシングプラットフォームへの顧客参加の動機付け」

プラットフォームに消費者の参加を促す心理的動機付けには、内発的なものと外発的なものがある(Holbrook, 1999)。両社の投稿募集には、自らのアイデアに関わる創意工夫を実現する楽しさを探求したい、そしてブランドのコアに対する自分なりの理解を具現化し自分らしさを表現したいとする自己志向の内発的な心理的動機付けがある。同時に、ものづくりの考え方や方法、ブランドに対する洞察を消費者仲間の投稿を通じて再解釈する機会に利用したいとする他者志向の内発的な心理的動機付けを刺激する。お気に入りのブランドによる着こなし、あるいは構造物の作成というテーマは、世界中の顧客の関心事であると思われることから、外発的な心理的動機付けも喚起しプラットフォームへのスムーズな誘導を期待することができる。そして、ソーシャルメディアを通じブランド情報を共有す

る仲間とつながりたい、プラットフォーム内で楽しい体験を追求したい社会的動機付けがある。Kleine, Kleine & Kernan(1993)は、それを周囲が自分のアイデアをどのように見ているか、「その人らしい」と評価してもらいたいパーソナルな価値を構想して社会的なアイデンティティを形成することでもありと指摘する。

外発的な心理的動機付けである金銭的な報酬の有無は、レゴのテーマが構造物の提案という趣味、娯楽の対象であり、バーバリーは日々の着こなしの必要性に起因する違いからか、あるいは商品化という目に見える成果に直結する違いから生じたといえるのかもしれない。Franke & Shah (2003)は、金銭的な報酬の付与より何かしらデザインしてみたいという本能的な習性を喚起する方が消費者の参加を動機付ける誘因になると主張する。また、金銭やポイントなど報酬目当ての投稿ではないことで、却って参加者間でブランドに対する想いや仲間意識が強まるかもしれない。

これらの動機付けにより、プラットフォームにはグローバルな規模で消費者が参加し自らの想いを開示し多様なアイデアが溢れ、それが価値の発見と創造につながるポジティブなフィードバック・ループを形成する。Grant & Berry (2011)が明らかにしたように、内発的動機が創造的な行動と成果をより誘引することから、内発的な心理的動機付けをいかに高め持続することができるかがブランド独自の価値観を継続的に醸成する鍵となる。

### 5-3. 「プラットフォーム上の価値共創の実現のためのファシリテーションの実施」

両社は、オンライン・コミュニティという多様なユーザーが容易に参加できる環境の下で、投稿募集のテーマを絞り込み、かつ提案する際の手段を限定する。プラットフォーム内でアイデアや意見交換がむやみに発散せず、提案に内在する価値の発見を促進し新たな価値を創出する。バーバリーは、同社のトレンチコートの着用を条件付けて手段を限定するものの、他は他社の製品でも構わないという自由度の高い着こなしの投稿基準を設定し、トレンチコートが単品で楽しむことができる商品でありその着こなしは無限であるということを訴求する。レゴは、消費者のブロック組み立てを通じた作品づくりに自由なカスタマイズを促すことでプラットフォームには世界中から個性的なアイデアが集結する。そしてレゴの募集要領には、投稿者によるレゴブロックの種類と組み立て方法をプラットフォーム内の参加者が容易に理解し想像することができる仕組みがある。世界各地の文化や言語の障壁を超え、また企業にとっては広告に関わる規制や市場の成熟度の違いを考慮する必要もなく、消費者情報を受発信する場を提供しコミュニケーションを活性化させることができる。

提案内容の豊富なバリエーションと集積は、企業自らが個別に価値提案しようとしても実際のところ実現するのが難しい、あるいは発想することさえできないアイデアの顕在化であり、一方で各地の消費者の嗜好に適応し消費者自身のための価値づくりの情報源になる。そして、プラットフォーム上では多様なアイデアが生まれ収斂してはまた新たなアイデアが登場する。

## 6. 結論とインプリケーション

本研究では、情報通信技術の進展と能動的な消費者の台頭を踏まえ、従来とは異なる視点で消費財に関わる価値の標準化と適応化を考察した。オンライン上のプラットフォームで世界各地の消費者による価値提案を通じ消費財に関わる価値の標準化と適応化が調整されるメカニズムを明らかにした。そこでは、Cannon & Yaprak (2011)が提示したように、情報が地理的な範囲に限定されず瞬時に行き交いグローバルな規模で連結されるとき、消費者の関心は現地の文化や慣習に固有のニーズから製品の用途や一人ひとりの使用の文脈におけるニーズに変容していくことになる。それがクラウドソーシングによる消費者の集合知を活用する取組みを実現し、プラットフォーム内では価値の標準化と適応化を同時達成するポジティブなフィードバック・ループを形成する。同時に、それは一過性の価値の創出ではなく持続的な価値の発見、発散と収束を促すことになる。

三浦・丸谷・犬飼(2017)は、部品を標準化し組合せを現地の消費者のニーズに適合する戦略を「部品標準化・組合せ現地化戦略」と呼び、モジュラー型の玩具であるレゴを米PCのデルと同じ「部品標準化・組合せ現地化戦略」に分類した。バーバリーのトレンチコートもファッションをコーディネートするための部品と考えるならば、バーバリーの戦略も同様である。そして、ブランド知識と経験を共有するユーザーが参加して提案し評価する仕組みだからこそ、価値提案に関わる知識の移転を円滑に進め「調整」を図ることができる。従い、これらは単にユーザーに選択を委ねる「部品標準化・組合せ現地化戦略」ではなく、消費者との協働を通じた新「部品標準化・組合せ現地化戦略」といえる。同時に、Cavusgil, Zou & Naidu(1993)のコンティンジェンシー・パースペクティブ<sup>(5)</sup>に基づき、企業特有の内部要因と外部環境要因を十分に考慮した上で既存製品の深化とその製品に潜む価値の探索の「同時達成」を継続的に模索する取組みともいえる。

また、製品の外観や仕様の物理的な改変、あるいは用途変更を提案する多くのユーザーイノベーションの事例と異なり、これは製品に関わる新たな解釈により価値を付加する取組みである。そして創出した価値を企業だけが利用するのではなく、ユーザー間で評価しユーザーも活用する。

一方で、ソーシャルメディア上のプラットフォームには新たな価値の発見と創造を妨げかねない特質がある。ブランドに関わる共通の嗜好や類似する想いを抱く消費者が多く参加するようになることで、同質化が進展して関連情報を独自の価値観で峻別し判断することが難しくなり、多様性によるダイナミクスを期待することができなくなる可能性がある。そして、集団による情報の集約と収斂プロセスで測定基準としての消費者の支持をどのように捉えるかという情報シグナルの信憑性と、集団の中で他者から「こう見られたい」という評判プレッシャーによるカスケード効果から評価の判断を誤ることがあり得る。また、既に多くの参加者が選んだ候補がさらに選ばれ易いという優先的選択も起こり得る。これらの懸念を踏まえ、企業は消費者と協働するテーマと参加を動機付ける背景を探り「正解

を試行錯誤で模索し続ける必要がある。

また、消費者と新たな価値の創造に向けたこのような協働を一旦始めると、企業に対する消費者の期待と要求は加速度的に膨張し、中止や逆戻りはブランドへの信頼を傷つけかねない。消費者の失望と落胆を招かないよう、協働の継続と価値づくりの成果を具体的な形として提示する必要がある、それが多様な消費者を誘引し多彩な発想を誘発することになる。

最後に、本研究の限界をまとめる。本研究は、多義性と複雑性が内在する消費財とその市場を対象とする一つの特殊解を例示したに過ぎないかもしれない。製品毎に消費者の価値観を顕在化する手段も本研究で取り上げた以外に多くあると思われる。このメカニズムが業界横断的に適用可能かを検証するための要件や効果の測定次元など研究の余地が存在するが、それらについては今後の研究課題としたい。

#### 【注】

- (1) 「How Burberry Does Digital」 Luxury Society-Digital  
<http://luxurysociety.com/articles/2014/01/how-burberry-does-digital>
- (2) 「Burberry's Angela Ahrendts Targets Millennials, Refreshes Fashion Brand」  
YouTube [https://www.youtube.com/watch?v=d09\\_AJpjzd0](https://www.youtube.com/watch?v=d09_AJpjzd0)
- (3) 「LEGO® Minecraft™ Micro World details unveiled, available for pre-order」  
<http://www.lego.com/en-us/aboutus/news-room/2012/february/lego-minecraft-micro-world>  
因みに、LEGO Cuusoo のブログは既に閉鎖されている。
- (4) 「Lego Ideas: A Good Crowdsourcing Idea」  
<https://smbp.uwaterloo.ca/2016/02/lego-has-the-right-idea-when-it-comes-to-crowdsourcing/>
- (5) Cavusgil et al. (1993) p. 483. 経営環境の変化に応じ有効な組織体制を模索し業績の向上を目指すべきとする環境適応理論に基づく。

#### 【参考文献】

- Akaah, I.P. (1991). Strategy Standardization in International Marketing: An Empirical Investigation of Its Degree of Use and Correlates. *Journal of Global Marketing*, 4(2), 39-62.
- Antorini, Y.M., Muniz, A.M. Jr., & Askildsen, T. (2012). Collaborating With Customer Communities: Lessons From the Lego Group. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 73-95.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, Harvard Business School Press (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社, 1998年).

- Boddeyn, J. J., & Grosse, R. (1995). American Marketing in the European Union: Standardization's Uneven Progress (1973 - 1993). *European Journal of Marketing*, 29(12), 23-42.
- Brabham, D. C. (2008). Crowdsourcing as a Model for Problem Solving—An Introduction and Cases. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 14(1), 75-90.
- Buzzell, R. D. (1968). Can You Standardize Multinational Marketing? *Harvard Business Review*, 49, 102-113.
- Cannon, H. M., & Yaprak, A. (2011). A Dynamic Framework for Understanding Cross-National Segmentation. *International Marketing Review*, 28(3), 229-243.
- Cavusgil, S. T., Zou, S., & Naidu, G. M. (1993). Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*, 24(3), 479-506.
- Doz, Y. L., Jose, S., & Williamson, P. J. (2001). *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*. Boston, Harvard Business School Press.
- Franke, N., & Shah, A. (2003). How Communities Support Innovative Activities: An Exploration of Assistance and Sharing Among End-Users. *Research Policy*, 32(1), 157-178.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2012). *Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere*. Harvard Business School Press. (渡部典子訳『リバーズ・イノベーション—新興国の名もない企業が世界市場を支配するとき』ダイヤモンド社, 2012年).
- Grant, A., & Berry, J. (2011). The Necessity of Others is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity. *Academy of Management Journal*, 54, 73-96.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-creation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150.
- Howe, J. (2006). The Rise of Crowdsourcing. *Wired Magazine*, 14(6), 1-4.
- Holbrook, M. B. (1999). Introduction to Consumer Value. In M. B. Holbrook ed., *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*(pp.1-28). New York, Routledge.
- 井上達彦 (2016). 「ビジネスモデルを創造する発想法 [第1回] ビジネスモデルとは何か」『一橋ビジネスレビュー』64(2), 124-140.
- Keegan, W. J. (1969). Multinational Product Planning: Strategic Alternatives. *Journal of Marketing*, 33(1), 58-62.
- Kleine, R. E., Kleine, S. S., & Kernan, J. B. (1993). Mundane Consumption and the Self: A Social-Identity Perspective. *Journal of Consumer Psychology*, 2(3), 209-235.

- Kohler, T. (2015). Crowdsourcing-Based Business Models: How to Create and Capture Value. *California Management Review*, 57(4), 63-84.
- 三浦俊彦・丸谷雄一郎・犬飼知徳 (2017). 『グローバル・マーケティング戦略』有斐閣アルマ.
- O’Donnell, S., & Jeong, I. (2000). Marketing Standardization within Global Industries: An Empirical Study of Performance Implications. *International Marketing Review*, 17(1), 19-33.
- 小川進 (2006). 「消費者起動法とブランド・コミュニティ：良品計画の事例」『組織科学』39(3), 27-39.
- 小川進 (2013). 『ユーザーイノベーション—消費者から始まるものづくりの未来』東洋経済新報社.
- Page, S. (2007). *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools and Societies*. Princeton University Press(水谷淳訳『「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).
- Perlmutter, H. V. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4, 9-18.
- Porter, M.E., ed. (1986). *Competition in Global Industries*. Boston, Harvard Business School Press(土岐坤・中辻万治・小野寺武夫訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社, 1989年).
- Prahalad, C.K., & Doz, Y.L. (1987). *The Multinational Mission: Balancing local demands and global vision*. New York, Free Press.
- Samiee, S., & Roth, K. (1992). The Influence of Global Marketing Standardization on Performance. *Journal of Marketing*, 56(2), 1-17.
- Schau, H. J., & Munitz, A. M. Jr. (2004). If You Can’t Find It, Create It: An Analysis of Consumer Engagement with Xena: Warrior Princess and the Creation of Consumer-Generated Subtext. *Advances in Consumer Research*, 31, 545-547.
- Schilke, O., Reimann, M., & Thomas, J.S. (2009). When Does International Marketing Standardization Matter to Firm Performance? *Journal of International Marketing*, 17(4), 24-46.
- Theodosiou, M., & Leonidou, L.C. (2003). Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: an Integrative Assessment of the Empirical Research. *International Business Review*, 12, 141-171.
- von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. 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—メーカー主導から脱皮』ファーストプレス, 2005年).
- Yin, R.K. (1994). *Case Study research: Design and Methods (Applied Social Research*

*Methods Series 5*). London, Sage Publications (近藤公彦訳『ケーススタディの方法[第2版]』千種書房, 2011年).