

2013 年度第 10 回物学研究会レポート

「コ・クリエーションをデザインする～共創の可能性～」

小林弘人氏

(インフォバーン 代表取締役 CEO)

西原淳子氏

(電通 ソーシャル・ソリューション局 部長)

2014 年 1 月 22 日

「共創」「コ・クリエーション」「オープンイノベーション」が注目される中、社会的テーマの解決を目指し、インフォバーンと電通はオープンプラットフォーム『cotas』を協同運営しています。

今回インフォバーン CEO の小林弘人さん、電通ソーシャル・ソリューション局西原部長に、異なる立場や知識をもつ人々がインターネットというオープンでグローバルなプラットフォームを舞台に繰り広げる、新たな価値創造の未来について、お話しいただきました。

以下、サマリーです。

「コ・クリエーションをデザインする～共創の可能性～」

小林弘人氏

(インフォバーン 代表取締役 CEO)

西原淳子氏

(電通 ソーシャル・ソリューション局 部長)



01: 小林弘人 氏



02: 西原淳子 氏

■テーマは、これからのものづくり

植松 こんばんは。今日、お話しいただく電通の西原さんは、2006～2009年度の経済産業省「新日本様式」協議会で事務局次長を務められていて、私はその首席審議役としてプレーンとして参加していました。その後、電通が立ち上げたオープンイノベーション情報メディア「cotas (コタス)」が開催している「日本のコ・クリエーション アワード」で審査員をやらせていただくなど、数年来のお付き合いがあります。

今回、西原さんから「cotas」を共同運営するインフォバーンの小林弘人さんをご紹介いただき、本日の講演が実現することとなりました。小林さんは学術機関やメディアなど、さまざまなところで新しい価値を創出されていて、大変注目されています。現在は東京大学の講

師もされていらっしゃると思います。

今日のテーマは、新しいメディアを使ってコ・クリエーションしていく、これからのものづくりについてです。私も楽しみにしております。どうぞよろしくお願いいたします。

西原 こんにちは、西原です。私は、電通のソーシャル・ソリューション局で、オープンイノベーションプロジェクトに取り組んでいます。「cotas」は、コ・クリエーションをテーマにしたメディアですが、立ち上げに当たっては小林さんのご指南をいただいています。

小林さんはエディターとしても有名ですが、自著の『新世紀メディア論』『メディア化する企業はなぜ強いのか?』をはじめ、監修書の『フリー』『シェア』『パブリック』という三部作などで、これからの時代のムーブメントを先取りして発信されている方です。今日は僭越ながら、そんな小林さんのご講演の前座を務めさせていただきます。

■電通ソーシャル・ソリューション局の事業

私からは、ソーシャル・ソリューション局のオープンイノベーションへの取り組みと、具体的な事業、「cotas」や、「D-hints（ディーヒント）」などを簡単にご紹介させていただきたいと思います。

「cotas」は国内外のオープンイノベーションやコ・クリエーションの事例を紹介するメディアで、2012年6月に立ち上げました。情報発信だけでなく、ユーザーとの双方向の交流を目指してシンポジウムなども開催しています。コ・クリエーションの普及啓発を目標に「日本のコ・クリエーション アワード」も開催しており、昨年第2回目には、植松さんに審査のご協力をいただきました。

「D-hints」は、米国のSaas「Spigit（スピジット）」をコアエンジンにした電通オリジナルのオンオフ共創マネジメントプログラムです。これからの不確実性の時代には企業の一方的な思いだけではマーケティングができません。生活者も参加する共創プラットフォームで、生活者インサイト（潜在的なニーズや感情）から多様なアイデアを引き出す仕組みが必要です。

実際、D-hints を回してみると、参加者ですら予想しなかったようなさまざまな触発が起きて、今まで見えなかった領域が見えてきました。そこで現在では、既存領域のプロモーションやキャンペーンの前段階に、生活者参加型の共創プログラムを取り込んだ未来予測プログラムを開発しているところです。

そのほかにも、ソーシャル・ソリューション局では、その名の通り、ソーシャルビジネス（社会課題の解決）に取り組んでいます。植松さんや富士通の加藤さんなどがボードメンバーで参加された経済産業省のプロジェクト「新日本様式（日本の伝統と先端技術を融合したものづくり）」では、企業、デザイン団体、伝統工芸技術者など多様な領域のメンバーが呉越同舟で研究会を行ないました。また、昨年立ち上げた、日本の森林の新しい活用を考える「Wood Innovation Project」では、ファブラボと電通のクリエイティブチームが連携して木

材の二次活用の開発などを行なっています。

また、CSR では、日本 NPO センターと連携して 10 年ほど前から「伝えるコツ」という活動をしています。自分の思いを一方向的に伝えることが最善の道ではないということを、具体的な手法を提示してアドバイスする書籍の出版や、コンサルティングセミナーの開催を全国キャラバンしています。

自分たちが世の中に貢献し、さらにサステイナブルなビジネスにしていくためにはどのようなことができるのだろうかとか常日頃考えておりますが、やはり人々の心の内にどのような「wants」があるのかを知ることが大切だと思っています。そして、どのような活動においても、先駆的、模範的事例を創りたいという思いがあり、さまざまな業態の中で新しいコ・クリエーションの関係性をつくりながら、ビジネスの芽を見出していくことを目標に掲げています。以上、駆け足ではございましたが、ご清聴ありがとうございました。

関 ありがとうございました。それでは、引き続きまして小林さん、よろしくお願いいたします。

■ 360 度型オープンイノベーション

小林 こんばんは、小林弘人です。すでにご紹介に預かりましたが、私はインターネットがこれからどのように社会を変えていくかということをも最初に報じた、米国の雑誌『WIRED』の日本版を 1994 年に立ち上げ、編集長をしておりました。インフォバーンという会社は、今年で 16 年目になるのですが、簡単に言うと、企業と消費者のデジタルコミュニケーション全般を支援する会社です。

「オウンド・メディア」という言葉があるように、現在は自社でメディアを運営していく時代です。われわれは創業時からそのことを提唱しています。具体的に言うと、編集チームをつかって、企業のためにメディアを立ち上げ、消費者とコ・クリエーションを行ないながらさまざまなものをつかっていくということを短期、長期のプロジェクトにかかわらず行なっています。

今日、お話しするテーマは、その「コ・クリエーション（共創）」についてです。ヘンリー・チェスブロウという学者が「オープンイノベーション」という概念を提唱したことに端を発していますが、今日は学術的な固い話よりも、オープンイノベーションというのは本当にオープンなのか？、コ・クリエーションとは CSR やメセナと同じようなものなのか？、ユーザーを囲い込んでマーケティングに使っているものなのでは？ など、多くの人が抱いているような疑問についてもお話しできればと思っています。

コ・クリエーションというのは、簡単に言うと、それぞれの立場の人・組織が持っているリソース（資源）を融合させて、イノベーションを起こして新しいものを生み出すことです。その際に社外の人々と組んで行なうことは知られていますが、実は重要な観点は社内の人間を巻き込むということです。私がオープンイノベーションやコ・クリエーションのご相談を

受ける際にいつもお話しさせていただくのは、自社がオープンでなければ他社と組むことなどできないということです。

会社がひじょうに官僚的で、社員は上司の顔色しかうかがっていない。私がよく言うところの、上司説得型マーケティングになってしまっている。その中で目先の手を変え、品を変えるだけでは、イノベーションは到底、起こり得ません。また、部署間に壁があって、それぞれがリソースを囲い込んでいたら、何も生まれないでしょう。というのも、部署 A から上がったアイデアと、部署 B のテクノロジーと組み合わせたら面白い製品を生み出すことにつながるなど、実はそこかしこに可能性がたくさん潜んでいるのです。

ですから、社内をオープン化することが大事です。それも 360 度型にオープンにすることです。ヘンリー・チェスブロウは、会社の組織の壁によって共有化されていない知恵や技術を結実させていくことをインサイドアウト（社内から社外へ）、一方で、外部の、社外の人々と一緒に結実させていくことをアウトサイドイン（社外から社内へ）という言葉を使って説明しています。コ・クリエーションではインサイドアウトとアウトサイドインの両方を行なうことから、私は 360 度型という言い方をしています。

■不特定多数からアイデアを募集

コ・クリエーションを行なう場合は、まず自社のリソースを認識することから始めます。目に見える資源もあれば、目に見えないもの、知的財産やアイデア、ノウハウ、技術、設備、販路などもあるでしょう。そういったリソースをすべて掘り起こし、その一部、全部、あるいは限定してオープン化します。そして、そのリソースをブラッシュアップし、イノベーションを発生させて結実させていきます。

コ・クリエーションに関わる人は、いくつかの種類に分類されます。まずオリジネーター（アイデアを想起する人）がいます。それには 2 種類いて、誰でも参加可能なクラウドなどの不特定多数の人々と、ある専門的な知識を持った人々です。それから、そのアイデアを形にしていくコントリビュータ（貢献者）がいます。形にしていくときには、デザインや投資、法的な整理などが必要になるので、多様な専門家が必要になります。

コ・クリエーションの事例をご紹介したいと思います。プラットフォームをつくって、不特定多数の人々からアイデアを募集するというものが多く見受けられます。有名なのが「Innocentive（イノセンティブ）」で、もともとはイーライリリーという製薬会社が立ち上げたものです。そのプラットフォームでは自社の持つ化学式というリソースをオープン化して、それをもとにしたアイデアを募集するという形式をとっています。

そして、届いた中から選考し、一次審査をパスした人に連絡をして、NDA（秘密保持契約）を結んだ上で、もう少し深く情報を開示してあげて、さらにアイデアをもらいます。

ここで興味深いのは、シーカーというアイデアの探索者とソルバーという解決者、その 2 者をマッチングさせたことです。アイデアがぴったり合うと、シーカーには企業からその成果手数料が、ソルバーには報酬が支払われます。現在はこのプラットフォームだけを運

営するベンチャー企業として独立し、製薬以外にもいろいろなアイデアを募集しています。

また、先日、私が審査員長を務めさせていただいた「日本のコ・クリエーション アワード」でもノミネートされた「zenmono (ゼンモノ)」という、日本の町工場や中小企業を応援するプラットフォームもあります。基本的にはクラウドファンディングのサービスですが、町工場の職人やメーカーズと呼ばれている、DIY やものづくりが大好きな人々をつなぎ、それを見た人が販路などを提供したり、新しいイノベーションを起こしていくことを目指しています。

そのほか、P&G の「コネクト+デベロップメント」というプラットフォームでは、基本的にはこれも外部からアイデアを募るといものですが、自社の販路をオープン化して他社製品を販売するなど、競合会社とコ・クリエーションをするという革新的な試みも行なっています。

■無消費型イノベーション

一方では、3D プリンタがローエンドになってきていることで、オープンソースを利用したコ・クリエーションも盛んです。オープンソースというのは、一定のルールに従ってつくるのであれば、誰でも利用できるというものです。

最近の流れの中では、それがソフトウェアではなくハードウェアで行なえる、「オープンソース・ハードウェア」というのが台頭してきています。有名なのが、イタリアの「ARDUINO (アルドゥイーノ)」という、制御基盤の小さなチップです。

これまでは既存のチップを購入して、それを試作機などに載せて動かすというようなことが行なわれていましたが、これはプログラムがオープンソース化されているので、自分でプログラミングしたり、設計も自由にできるほか、ひじょうに安価で入手できるということも魅力につながっています。

今、こういったオープンソース・ハードウェアがひとつの市場を形成する流れがあり、コ・クリエーションのビジネスの裾野がますます広がっています。

ところで、よく聞かれるのは、コ・クリエーションはユーザーを集めて行なうグループインタビューと何が違うのか? ということです。これが実はひじょうに重要なことなのです。グループインタビューでは、ある物を見せてどのように思うか?、A と B のどちらがいいか? と聞いたりします。もう少し角が丸いほうがいいとか、こういうふうにしたら爪に引っかからないですむ、など。しかし、その回答から得られるのは、小さな改善でしかありません。

コ・クリエーションというのは、無消費型イノベーションです。これまで消費が行なわれなかった、消費者がいなかったところに、新しい技術やアイデアを組み合わせた商品を生み出し、新たな市場をつくるというものです。ソニーの「ウォークマン」や、富士ゼロックスが企業向けだったコピー機を家庭向けに販売した例などが挙げられます。ここではユーザーへのインタビューなどは意味をなさないでしょう。この無消費型イノベーションをどのように仕掛けていくかが、コ・クリエーションの肝になると思います。

また、これまではデザインをする際に、商品そのものについて考えればよかったかもしれませんが、現在は商品を購入する前に Web を見て調べたりするユーザーの行動や、購入した後にサイトに登録したときのサービスまで含めて、統合的に考えてデザインすることが必要になってきています。もはや商品自体はコモディティ化して、潤沢化してしまっているのも、そういった商品の背景やユーザーの体験まで含めて、新しい価値をコ・クリエーションしていく時代に入ったと思います。

■体験をデザインする

今、私が注目するコ・クリエーションの事例をいくつかご紹介したいと思います。私が審査員長を務めさせていただいた、今年の「日本のコ・クリエーション アワード 2013」で最優秀賞を受賞した米国の NPO 法人「Kopernik (コペルニク)」です。

途上国でニーズがある製品を、それをつくれるメーカーや工場、その技術を持っているところとマッチングさせて一緒に開発していくというものです。善意で行なって終わるというものではなく、クラウドファンディングで寄付を募り、きちんとお金が回る仕組みも考えられています。

2010 年のサンパウロのモーターショーで発表されたコンセプトカー「Fiat MIO cc」は、一年間かけて参加者たちとコ・クリエーションして開発していったものです。このプラットフォームに載せているテキストやアイディア、映像は、このサイトにリンクを貼ってサイトの名前を出せば誰でも使用可能で、開発プロセスやエンジニアの動画インタビューも公開しています。

ほかには、ガーナのカカオ農園と製造パートナーになって、味やブランドなどを一緒に考えて開発していくチョコレートメーカー「TCHO (チョー)」や、世界最大の C to C (コンシューマー・トゥ・コンシューマー) の 3D プリントサービス会社「Shapeways (シェイプウェイズ)」、コ・クリエーションによる実車の開発と販売を行なっている「Local Motors (ローカルモーターズ)」など。いずれも米国の企業で、コ・クリエーションの途中のプロセスをオープンにして可視化しているのが特徴として見られます。

貴重な技術、貴重なコスト、貴重なみなさんの才能でつくったにもかかわらず、店頭には似たようなものが並び、潤沢化して、どんどん陳腐化している状況にあります。そこからどのように抜け出ていくか。そこで社内で、あるいは社外と、さらにユーザーやサードパーティを巻き込んでコ・クリエーションを行なって、いかに新しい価値を創出していくかというところだと思います。

コ・クリエーションを行なう際にポイントとなるのは、価値主導であること、過程を可視化すること、アイディアの原石をエスカレーションさせること、時にはフェイス・トゥ・フェイスで話し合うなど、リアルな場も織り交ぜること、オープンであることの力を使うこと、資源を流動化させることなどです。テクノロジーが主導になったり、その会社がいかに儲かるかを主導に置いたら、誰も巻き込むことはできないでしょう。そこが難しいところですけど。

そして、先ほども言いましたが、これまでは商品をつくるときにデザインや機能に重きが置かれていたかと思いますが、コ・クリエーションにおいて一番重要なのは、ユーザーがそれを使ってどのような体験をするかということです。これからは人間中心主義で、人々の体験をデザインしてイノベーションを起こし、新しいものを生み出していく時代になっていくと思います。

Q&A

Q1: コ・クリエーションに参加した人たちが想像以上に満足したというような事例があれば教えてください。

A: 「Fiat MIO cc」の例で言うと、開発の過程をオープンにすることで、いつの間にか完成していたというのではなく、参加者が常に一体感を感じやすかったと思います。また、このクルマは市場で販売しないコンセプトカーですが、モーターショーで発表されたので、そこに実際に見に行った人もいたと思います。

共につくり上げることによって、愛着が湧く。そういう体験をいかに引き出すかは、設計次第だと思います。コ・クリエーションというのは、人を突き動かしていく、ひとつのデザイン手法だと思うのです。

Q2: 人を引き寄せる魅力的な環境をどのようにつくっていくか、そのポイントを教えてください。

A: 成功しているところは、中心人物がパッションを持っているということです。プロジェクトというのは、人の感情が流れていて、人の気持ちが入っているものでないと周りを巻き込めないと思います。

コ・クリエーションにおいては、先が見えない不安なところもあるので、それでも何か面白いことができそうと思わせる情熱がみなを牽引していくというのが理想的だと思います。

Q3: 社内のコ・クリエーションが進んでいない状況があるのですが、私も何か仕掛けたいと考えています。アドバイスをいただけたらと思います。

A:

小林 コ・クリエーションというのは、思想や制度が如実に反映されるものなので、本当は会社主導で行なうのが理想です。そうした環境を整備してくれるように会社に働きかけるのも大切だと思いますが、一人か二人の力だけでは状況を変えられないかもしれません。

一方で、このままではだめだ、変えたいと考えている、同じ思いを持つ人が必ずいるはず。そういう人たちとはフェイスブックでも何でも、普段からつながっておくといいと思います。どれだけ熱くアクセルを踏める仲間が組織できるかが、コ・クリエーションの重要なキーになると思います。

西原 目標を掲げて一気に駆け上がっていくのは難しいと思うので、そこにたどり着くまでに達成しやすい小さなゴール目標をいくつか設定して、一緒に階段を上っていくという方法もいいと思います。たとえ小さくてもそれがサクセス体験や喜びにつながり、チームワークも生まれてくると思います。

小林 逆に日本型の社会というのは、リスクへの許容度がひじょうに低いと思うのです。どれだけ小さな失敗を積み重ねられるかというのは、会社の体力もあります。けれども、失敗には2種類あって、悪い失敗はお金を自分で流用してしまうようなことなどですが、いい失敗というのは、本気でやったけれども失敗したというものです。これは学ぶべきことが多いので、プレイストレスです。マネジメントする人間がそれに気づいて、許容度の幅を上げていくことができるといいと思います。

西原 おそらくそういう小さな失敗も可視化することが大事だと思います。大きな目標に向かうなかで、その失敗をしたことがどういう意味を持つのかということも考えながら進んでいくといいのではないかと思います。

小林 それはとても大切なことだと思います。今のチームは小さな失敗を研究するチームだと考えて、少し肩の力を抜いて始められるといいかもしれません。それから、コ・クリエーションというのは、人とのコミュニケーション、Webでのデジタルコミュニケーション、企業の思想など、いろいろなことが試されるものなので、それらのベクトルがぴったりと重なったところからスタートできるといいと思います。まずは準備体操として、飲み屋などで、仲間同士で思想を共有することから始めてみてはいかがでしょうか。

以上

2013 年度第 10 回物学研究会レポート

「コ・クリエーションをデザインする～共創の可能性～」

小林弘人氏

(インフォバーン 代表取締役 CEO)

西原淳子氏

(電通 ソーシャル・ソリューション局 部長)

写真・図版提供

01, 02 ; 物学研究会

編集=物学研究会事務局

文責=関 康子

- [物学研究会レポート] に記載の全てのブランド名および商品名、会社名は、各社・各所有者の登録商標または商標です。
- [物学研究会レポート] に収録されている全てのコンテンツの無断転載を禁じます。

(C)Copyright 1998～2014 BUTSUGAKU Research Institute.