

競争から
共創へ！

ユーザーイノベーション



応募区分：大学

チーム ID：SL 600464

チーム名：羽森ゼミ alpha 班

学校名学年：神戸大学経済学部 3 回生

リーダー：川崎健太

メンバー：朝田悠人・竹田みのり・森絢子

指導教員：羽森茂之教授

◆ 要旨

ものづくり大国日本——かつて世界トップレベルの国際競争力を持つ技術大国だった日本は、今や世界の強豪や新興勢力にシェアを奪われ衰退してしまった。この現状を打破するべく、私たちは**イノベーション文化の浸透によるものづくり大国日本の再興**に着目した。

もはやイノベーションは企業だけのものではない。今回、私たちは今まで企業が生産した財・サービスを単に享受する存在であった「消費者」に注目した。消費者が生み出す「**ユーザーイノベーション**」は、製品開発・改良・用途開発等のあらゆる工程での介入が可能なのが特徴だ。私たちは消費者発のイノベーションがより実現しやすい社会を理想とし、消費者と協力して財・サービスを共創する企業 18 社を三段階のスクリーニングによって選出した。

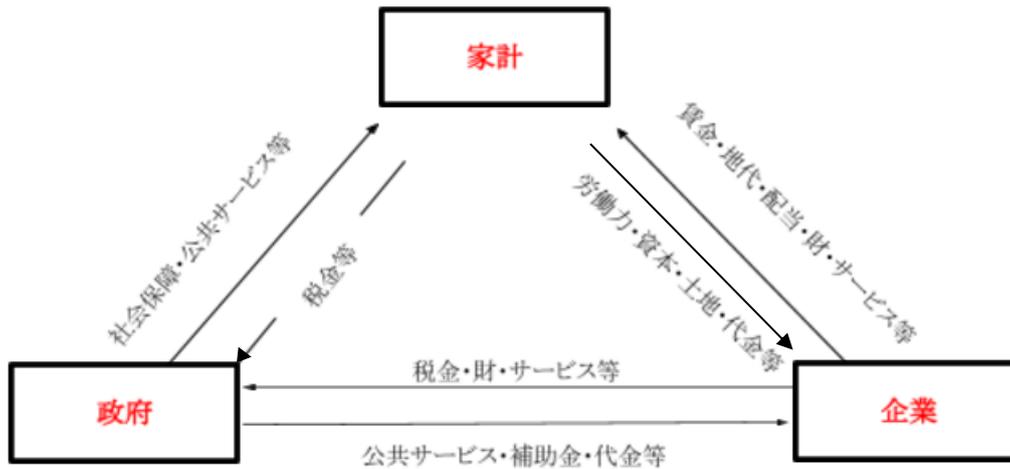
選出した企業はいずれも長期的に消費者と財・サービスを共創し続ける姿勢がみられ、消費者から始まるイノベーションを支え続けることで日本の新たな未来を紡ぐことが期待される。

◆ 目次

第 0 章 基礎学習	3
第 1 章 テーマ決定	4
第 1 節 日本の現状	4
第 2 節 消費者の変化	5
第 3 節 ユーザーイノベーション	5
第 4 節 企業と消費者との共創	7
第 2 章 スクリーニング	8
第 1 節 第 1 スクリーニング(抽出)	8
第 2 節 第 2 スクリーニング(査定)	9
第 3 節 第 3 スクリーニング(選定)	9
第 3 章 ポートフォリオ決定	12
第 1 節 投資銘柄紹介	12
第 4 章 実証分析	22
第 1 節 ポートフォリオのリターンとリスク	22
第 2 節 GARCH モデルによる分析	22
第 5 章 企業ヒアリング	24
第 1 節 企業訪問	24
第 2 節 メール形式によるアンケート	26
第 6 章 おわりに	28
第 7 章 参考文献	29

第 0 章 基礎学習

- 1 私たちが日常生活の中で消費している商品は、**(財)**と**(サービス)**の2種類に大別される。
- 2 下の図は、一国の経済を構成する経済主体間の主な関係を示している。空欄の3つの各主体は何か？



- 3 財やサービスの取引（交換）の手段として使われている貨幣（通貨）に関する次の各文のうち、誤っているものは？ (b)
 - a. 貨幣には、商品と交換する際に誰もが受取を拒否しないという共通の価値がある。
 - b. 各国の通貨の価値は、現在でも一定量の金（きん）を尺度にして決められている。
 - c. 通貨には、紙幣や硬貨からなる現金通貨と、当座預金や普通預金などの預金通貨の2種類がある。
 - d. 現金通貨は、強制的な通用力が法的に認められていることから法定通貨（法貨）と呼ばれる。
- 4 現在の日本の年間出生数は約 100 万人で、第二次世界大戦直後と比べると約 (4) 割、30 年前との比較でも約 (7) 割まで低下している。
- 5 今後、少子高齢化が進むことによる日本の社会や経済への影響に関する次の各文のうち、誤っているものは？ (c)
 - a. 日本の人口は 2008 年をピークに減少傾向が続いている。
 - b. 少子化や人口流出によって、将来、消滅する自治体が出てくる可能性もある。
 - c. 少子高齢化による商品市場へのマイナスの影響は全ての分野に共通して現れる。
 - d. 生産年齢人口の減少により、公的年金や医療保険の財政はますます厳しくなる。
- 6 グローバル化の進展に関する次の各文のうち、誤っているものは？ (b)
 - a. あらゆる分野で多くの企業が世界規模で事業展開を行っている。
 - b. 先進国企業による発展途上国への海外投資では、途上国側のメリットは雇用の創出のみで限定的である。
 - c. 国内にある生産拠点の海外移転により地域経済が衰退する「空洞化」の問題が懸念されている。
 - d. グローバル化の進展は経済だけにとどまらず、文化の面でも大きなインパクトをもたらす。
- 7 近年は、利害が一致しやすい 2 つ以上の国や地域間で協定を締結する事例が増えている。具体的には、自由貿易を促進する **(自由貿易協定)** と、「環太平洋経済連携協定 (TPP) のように幅広い分野での協力を規定する **(経済連携協定)** がある。
- 8 グローバルな対応が求められているグローバルな課題（グローバル・イシュー）として適切でないものは？ (g)
 - a. 地球環境問題
 - b. 人口問題
 - c. 感染症対策
 - d. 国際経済格差と貧困
 - e. 核廃絶
 - f. ワーク・ライフ・バランス
 - g. すべて適切
- 9 GDP（国内総生産）に関する次の各文のうち、誤っているものは？ (a)
 - a. GDP とは、一定期間に国民全体として生産したモノやサービスの付加価値の合計額をさす。
 - b. GDP とは、一定期間に国内で生産されたモノやサービスの付加価値の合計額をさす。
 - c. GDP には名目 GDP と実質 GDP とがあり、その違いは物価の変動分を考慮するかどうかにある。

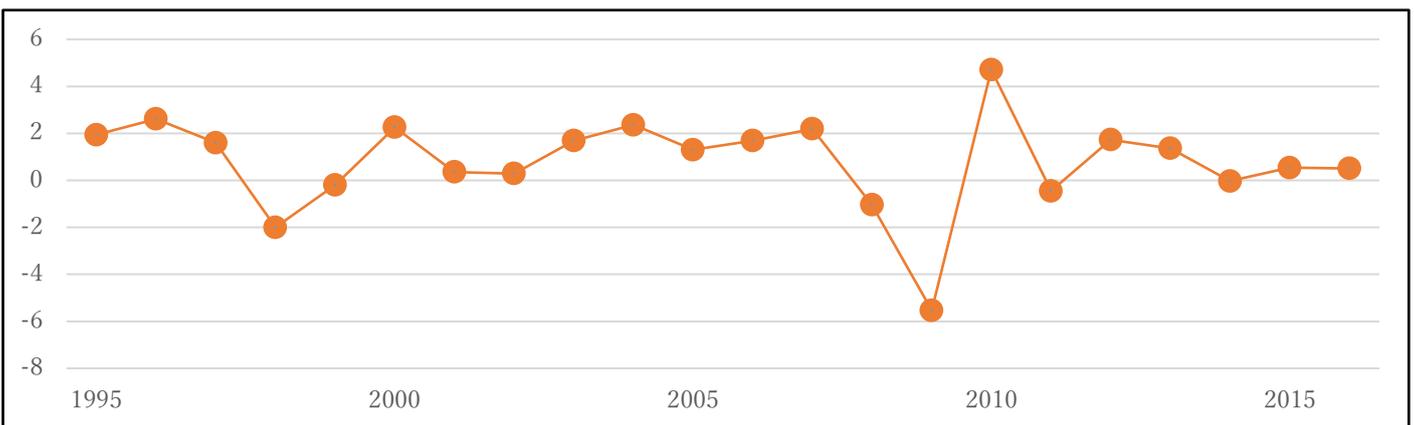
- d. 近年は実質 GDP が名目 GDP を上回っており、これは日本がデフレ状態にあることを示している。
- 10 需要・供給の法則のポイントは、**(価格)**が消費者・生産者の行動に対し**(シグナル)**として機能することである。
- 11 直接金融の例として適切でないものは？ **(d)**
- a. 社債 b. 公債 c. 株式 d. 銀行預金 e. 投資信託 f. すべて適切
- 12 株式を所有することで得られる金銭的な利益には、インカムゲインと呼ばれる**(配当)**とキャピタルゲインと呼ばれる**(売買差益)**とがある。
- 13 株式投資などの際に考慮すべきリスクとして適切でないものは？ **(f)**
- a. 価格変動 b. 金利変動 c. 為替変動 d. インフレ e. 自然災害 f. すべて適切

第 1 章 テーマ決定

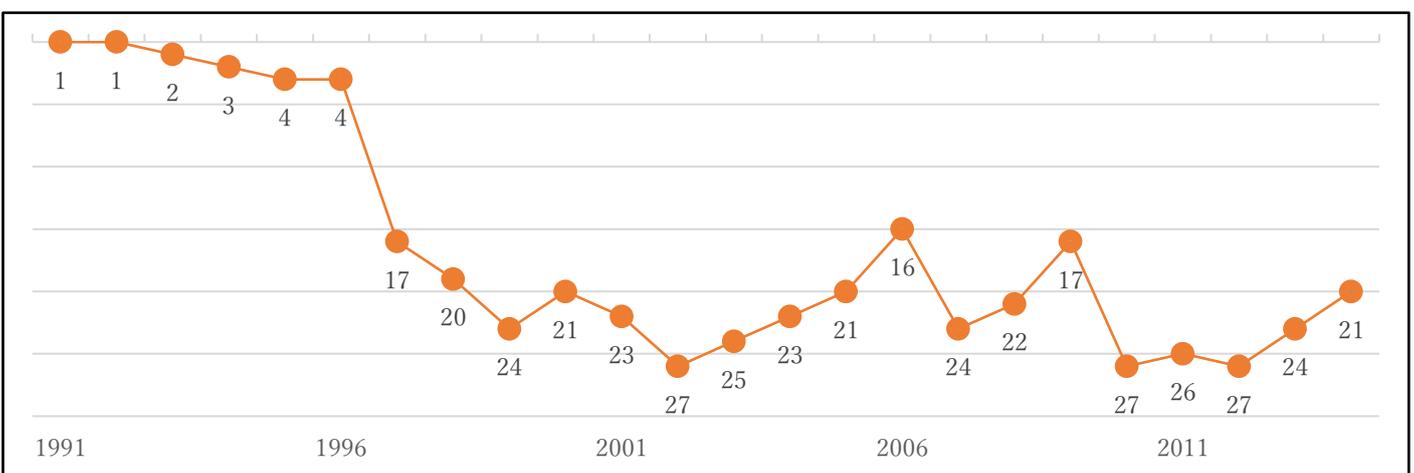
第 1 節 日本の現状

「ものづくりは消費者から始める時代だ」

かつて高い技術力を誇り、「ものづくり大国」と謳われ、世界のトップを駆けていた日本の製造業。だがしかし、今では崖っぷちに立たされている。特に電機産業は韓国や中国に引けをとり、台湾の鴻海精密工業によるシャープ買収など一昔前には予測し難いようなニュースも次々と飛びこんでくる。戦後日本の経済成長を支えてきた製造業のこのような衰退により日本経済も低迷<図 1-1>、また、90 年代前半に世界トップだった国際競争力は徐々に低下している<図 1-2>



<図 1-1：日本の実質 GDP 成長率(%)の推移：『World Economic Outlook Databases (IMF)』より筆者作成>



<図 1-2：日本の国際競争力(位)の推移：『World Competitiveness Yearbook (IMD)』より筆者作成>

一方で、製造業は日本の GDP の 2 割弱を占めており¹、今後の日本経済の発展には欠かせない基幹産業である。私たちはこの現状を踏まえて、**日本の将来の明暗を分けるのは「ものづくり大国」を再興することであると**考えた。しかし日本最盛期の 90 年代前半と現在での製造業の世界レベルは段違いであり、従来の手法での再興を目指しても同じ成果は得られないだろう。そこで、今回は**新しいものづくりの手法**を探ることにした。

第 2 節 消費者の変化

私たちは、財・サービスの受け手である**消費者の変化**に着目した。従来、消費者は企業の生産する財・サービスを単に享受する存在であり、企業が大量生産した製品を消費者が大量消費するという図式が成立し、そこに対して疑う余地は無かった。だが、消費者を取り巻く環境は大きく変化している。インターネットやソーシャルメディアの発展により企業と消費者間の情報格差は大幅に縮小し、消費者はより多様な情報を得た上で財・サービスを選択することが可能になった。加えて、経済発展により消費者自身も多様なライフスタイルを送りはじめ、一口に消費者と表現しても、その本質は決して画一的でない、多様な価値観を含有するようになった。

現代では消費者は企業と比べて遜色のない多様な情報を持ち合わせている、この流れを把握した時、私たちにある一つの考えが浮かんだ。それは、**享受する側の消費者が保有する知識や情報を企業が活かすことで、今まで以上に優れた財・サービスを生み出すことが可能なのではないか**、というものであった。

これに近い理論こそ**ユーザーイノベーション**であり、近年注目を浴びているイノベーションの一種である。

第 3 節 ユーザーイノベーション

ユーザーイノベーションとは、**消費者が自らの利用のために製品やサービスを創造・改良すること**を指す。従来のイノベーションは企業によって生み出されてきたが、このユーザーイノベーションは消費者によって生み出されるのが大きな違いである。

この理論は、多くの研究者によって現在も研究が進められている。1970 年代にマサチューセッツ工科大学のエリック・フォン・ヒッペル教授によってユーザーイノベーションの存在が初めて提唱されたのがこの理論の起点である。また、アルヴィン・トフラーは 1980 年に著した「第三の波」の中で、市場を通さずに隠れて生産活動を行う消費者をプロシューマーと定義した。現在でも神戸大学の小川進教授〈図 1-3〉を中心に研究が進められており、近年このユーザーイノベーションは注目を集めている。

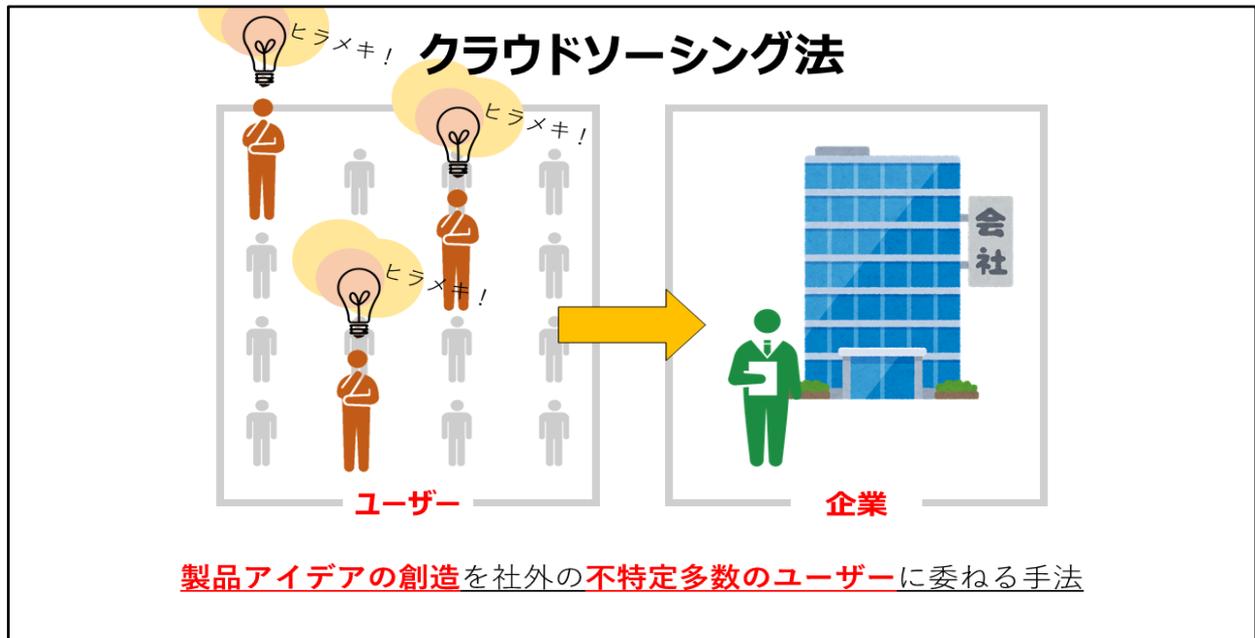


〈図 1-3：神戸大学 小川進教授〉

ユーザーイノベーションを企業が活かす手段には、主にクラウドソーシング法とリード・ユーザー法の 2 種類がある。

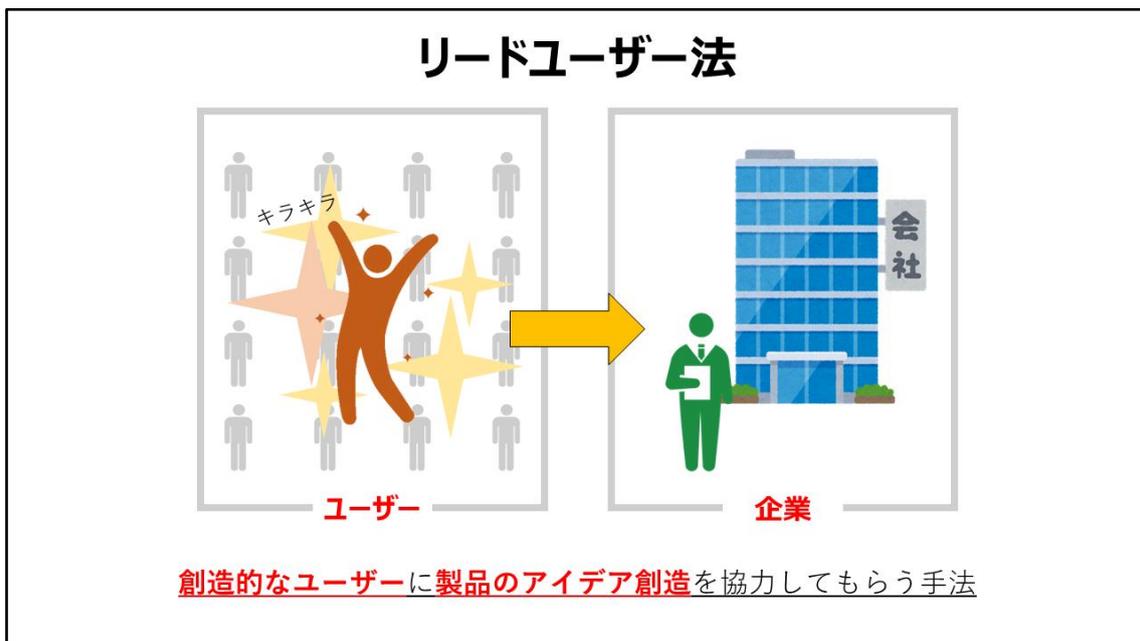
クラウドソーシング法は不特定多数の消費者を製品開発に組み込むなど、製品アイデアの創造を社外の不特定多数の消費者に委ねる手法である〈図 1-4〉。この方法は、高い能力を持つ専門家集団による画一的なソリューションを不特定多数の群衆による多様性に満ち溢れたソリューションが凌駕する可能性を内包している。

¹ 経済産業省 (2015) 「製造基盤白書 (ものづくり白書) 第 1 部 第 1 章 第 2 節 我が国の産業構造を支える製造業」



〈図 1-4：クラウドソーシング法〉

リード・ユーザー法は、ターゲット層の中でも優れて創造的な消費者に製品のアイデア創造に協力してもらうことで製品開発に組み込む手法であり、その消費者は技術情報とニーズ情報を限りなく持ち合わせているため、効果的な製品イノベーションを起こすことができると考えられている(図 1-5)。

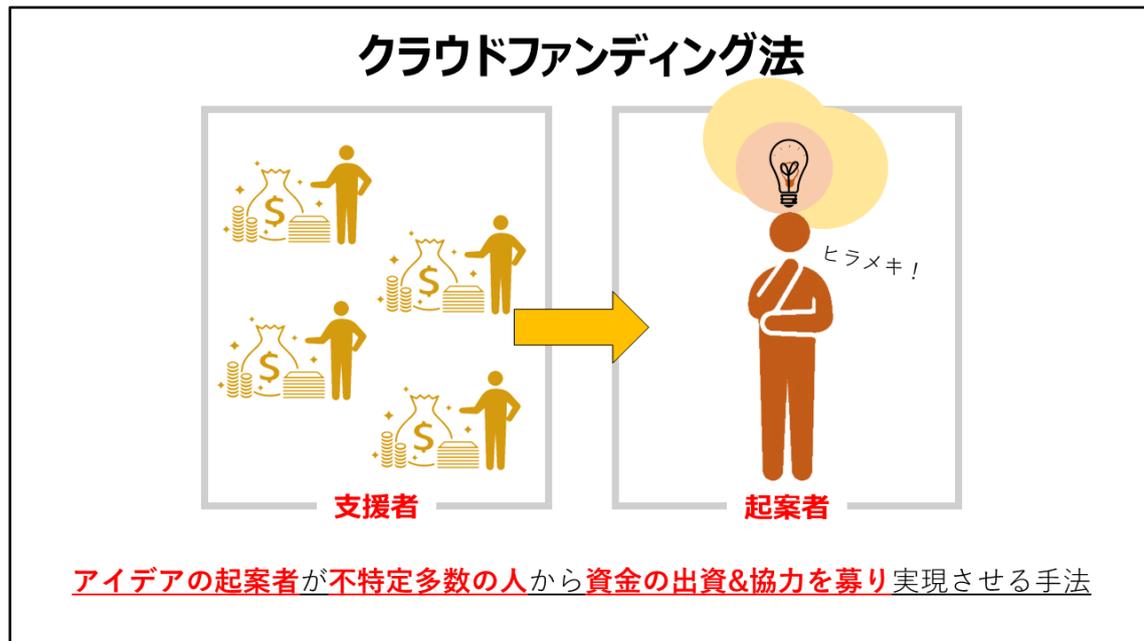


〈図 1-5：リード・ユーザー法〉

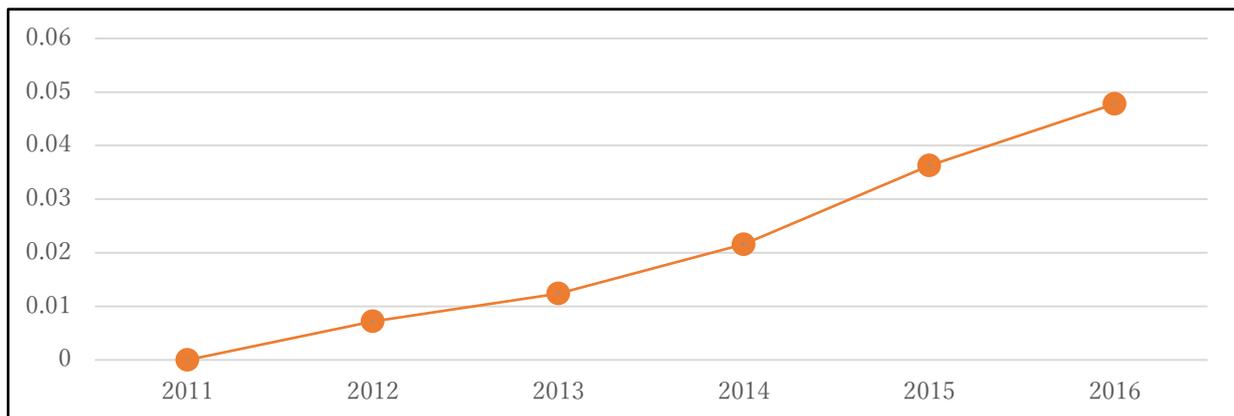
Column~クラウドファンディング法~

また、近年注目を集めているイノベーション方法として**クラウドファンディング法**がある。クラウドファンディングとは、製品やサービスのアイデアの起案者がそのアイデアの実現などを目的として不特定多数の支援者から資金の出資や協力を募ることである(図 1-6)。起案者にとって、このサービスを利用することで資金を集めることが可能になり、優れているが資金不足のため実現不可能であった今までのアイデアを実現させることが可能になる。また、支援者にとっては出資額に応じたリターンを得られるという点でメリットが存在する。クラウドファンディングに関しては、既に 100 以上もの Web サイトが運営されており、市場規模は黎明期の 2012 年から著しく拡大し 2016 年には 363

億円まで到達した〈図 1-7〉。



〈図 1-6：クラウドファンディング法〉



〈図 1-7：クラウドファンディング市場規模(兆円) (2016)：『国内クラウドファンディング市場調査(矢野経済研究所)』より筆者作成

つまり、**ユーザーイノベーションの効果性は、研究から十分見込めるだけでなく、クラウドファンディングの事例からも、十分にリターンが期待できるイノベーションの一種であることがわかる。**

第 4 節 企業と消費者との共創

前節では製品の消費者がイノベーションを行う可能性を指摘してきた。本節では企業の側から今後のものづくりの在り方を考察する。

モジュール化が進んだことで、系列会社が製作した部品を利用する開発体制であった日本の産業界の持つ競争力は喪失した。今後の「ものづくり」の鍵を握るのは、技術でなく製品のアイデアそのものとなる。では、「ものづくり大国」を再興できるアイデアはどのようなものだろうか。

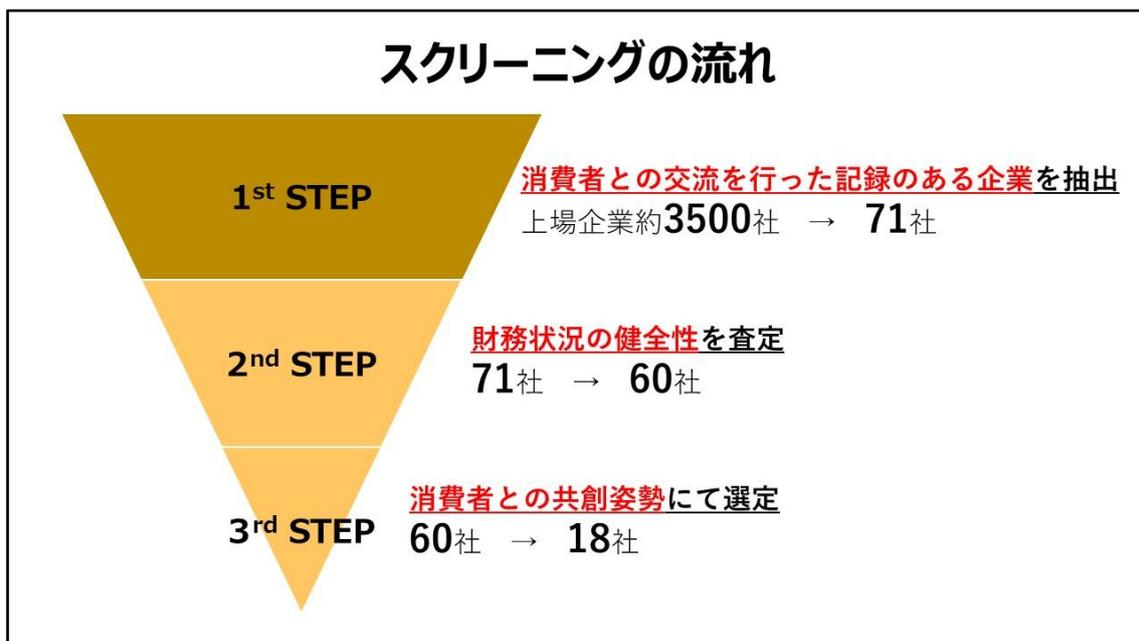
それは、**消費者ニーズを反映したアイデア**だ。日本のものづくりが衰退した一因は、このニーズ把握がうまくできず「余分な機能の付いた高価格製品」だったために消費者の需要から外れていたことにあり、企業が消費者のニーズをいかに把握できるかが課題であった。しかし近年、スマートフォンや SNS の普及によって過去と異なり容易に消費者とコミュニケーションをとることが可能になり、企業は消費者の優れたアイデアを自社の製品に活かすことができるようになってきている。つまり、**企業と消費者との共創が可能な時代になったのだ**。消費者とのものづくりを実現することができれば日本国内に限らず世界でも活躍できる可能性が高まり、企業の成長が期待できる。

情報化社会の進展により、消費者が起こすイノベーション（ユーザイノベーション）の可能性が生まれ、また企業はユーザーイノベーシ

ョンを取り入れる環境が整った。今後の日本のものづくりを支えるのはこの「ユーザーイノベーション」である。以上より、私たちはユーザーイノベーションを活かして消費者と財・サービスを共創し、新たな価値を生む企業に投資を行う。

第 2 章 スクリーニング

第 2 章では、実際に上記のユーザーイノベーションに注目し、消費者との価値共創を目指す企業を調べる。私たちは、上場企業を対象にそれぞれ定量的・定性的な側面から分析を行うことでスクリーニングを行い、最終的に **18 社** を選出した。以下の図は私たちが行なったスクリーニングの流れである(図 2-1)。



〈図 2-1：スクリーニングの流れ〉

第 1 節 第 1 スクリーニング 〈抽出〉

第 1 スクリーニングでは、ユーザーイノベーションを生かした財・サービスを展開している企業を選ぶため、以下の 2 つの条件に当てはまる企業を選出した。

① 全期間を対象とした日経テレコン 21 の記事検索にて、以下のキーワードでヒットした企業

「ユーザーイノベーション」

「消費者参加型」「顧客参加型」「ユーザー参加型」

「消費者 共創」「顧客 共創」「ユーザー 共創」

「クラウドソーシング」「リード・ユーザー」

② エレファントデザイン株式会社の関連企業

↳ 消費者参加型製品開発の先駆企業であり、「空想生活：既製品では満たされない消費者の欲しい製品を商用化していくサイト」を運営している。

①は、日経テレコン 21 の記事検索で日経各紙（日本経済新聞・日経産業新聞・日経 MJ（流通新聞）・日経金融新聞）を対象とした。また②は、エレファントデザイン株式会社の取引先の企業を対象とした。

この第 1 スクリーニングの結果、計 **71 社** の企業を選出された。

第 2 節 第 2 スクリーニング〈査定〉

消費者と価値を共創するような企業は、多くの消費者と強く長い信頼関係を結ばなければならない。よって、事業を長期的に推進していくための健全な財務状況が必要となる。第 2 スクリーニングでは、企業の財務状況から企業の持続力・投資可能性を判断するべく、以下の財務指標を用いて企業の**効率性・収益性・安定性・成長性**の四観点から定量的な分析を行うことで選定を行った〈表 2-1〉。また、各企業の財務指標についてはそれぞれの企業の 2015 年度の有価証券報告書を参照して算出した。

① 総資本回転率 (売上高)÷(総資本)×100

総資本回転率とは事業に投資した総資産がどれだけ有効に活用されたかを示す指標であり、その企業の経営の**効率性**を測ることができる。

② ROA(総資産利益率) (当期純利益)÷(総資本)×100

ROA (Return On Asset) とは事業に投下した総資産がどれだけ利益を獲得したかを示す指標であり、その企業の経営の**収益性**を測ることができる。

③ 自己資本比率 (自己資本)÷(総資本)×100

自己資本比率とは総資本に占める自己資本の割合を示す指標であり、その企業の経営の**安定性**を測ることができる。

④ PER(株価収益率) (株価)÷(1株当たりの利益)×100

PER (Price earnings Ratio) とは企業の株価と利益の関係性を表す株価収益率についての指標であり、その企業の経営の**成長性**を測ることができる。

得点	効率性	収益性	安定性	成長性
	総資本回転率	ROA	自己資本比率	PER
10 点		1-10 位	1-10 位	1-10 位
7 点		11-20 位	11-20 位	11-20 位
5 点	業種平均値以上	21-30 位	21-30 位	21-30 位
3 点		31-45 位	31-45 位	31-45 位
1 点		46 位-	46 位-	46 位-
0 点	業種平均値以下			

〈表 2-1：第 2 スクリーニング配点〉

総資本回転率については業種ごとに値が大きく異なるため、経済産業省の発表した平成 26 年度の企業活動基本調査速報を元に各業種の総資本回転率の平均値を算出し、企業がその平均値を上回っていれば 5 点、下回っていたら 0 点を与えた。その他の ROA・自己資本比率・PER については第 1 スクリーニングで選定された企業群のうち、それぞれの企業の値を順位付けして 1-10 位には 10 点、11-20 位には 7 点、21-30 位には 5 点、31-45 位には 3 点、それ以下には 1 点を与え、合計点数で順位付けを行い、**上位 60 社**を第 2 スクリーニングで通過させた。

第 3 節 第 3 スクリーニング〈選定〉

第 3 スクリーニングでは「消費者との関わり具合」、「消費者との共創に対する姿勢」に着目した定性的スクリーニングを行なった。単に消費者と企業が関わるだけでなく、消費者の持ち合わせているアイデアやニーズを企業が的確に生かし、新たな財・サービスを継続的に生み出すことで新たな価値を創造することが可能となる。そこで第 3 スクリーニングでは、私たちがあるべきと定義するユーザーイノベーションの形式に沿うかどうか、①共創するターゲット、②事業の取り組みの回数・頻度、③消費者の関わる段階、④実施企業の目的、⑤消費者との双方向コミュニケーション、⑥広報活動の 6 つの観点から分析を行う〈図 2-2〉。そして、各項目で点数を付け、合計得点が高い企業を選出する〈表 2-2,3〉

① 共創するターゲット (5 点)

ターゲットを誰に選定して事業を行なっているかを測る指標である。私たちは**消費者との共創を行なっている企業**を投資先として考えている。そこで、ターゲットが『エンドユーザー』であれば 5 点、企業であれば 2 点を与えて点数をつけた。

② 事業の取り組みの回数・頻度 (5 点)

その事業が単なる一時的なイベント止まりではなく、**継続的にその事業を行なっているか**を測る指標である。取り組みが 2 回以上行われ尚且つ恒例化されていれば 5 点、非継続的ではあるが 2 回以上取り組みが行われていれば 4 点、1 回のみ取り組みが行われていれば 2 点を与えて点数をつけた。

(例) ココヨ「ココヨデザインアワード」: (毎年恒例)=>5 点、タカラトミー「おもちゃハッカソン」: (非継続、取組 2 回)=>4 点

③ 消費者の関わる段階 (3 点)

消費者が一から企画に携わり、新しい製品を生み出すことで企業は消費者のニーズ情報を完備した製品を生産することが出来ると私たちは考えているので、それが実現できているか否かを判断する指標である。消費者が開発段階で関わっていれば 3 点、改善段階で関わっていれば 1 点を与えて点数をつけた。

④ 実施企業の目的 (3 点)

企業が消費者と関わることでより効率的な生産活動が出来るということを理解しているかどうかを測る指標である。企業が顧客との共創を目的にしていれば 3 点、その他の目的であれば 0 点を与えて点数をつけた。

⑤ 消費者との双方向コミュニケーション (4 点)

企業が消費者と共創を行うためには双方のコミュニケーションを行う場が必要であると考え、以下の三項目に注目した。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> (1) コミュニティサイトが存在する。(1 点) (2) 共創空間が存在する。(2 点) (3) ユーザーイノベーションに関する対面が可能である。(1 点) |
|--|

(1)はユーザーと消費者がオンラインで繋がり、そこで**消費者の発想や工夫を生かせるようなシステムを持ち合わせているか**否かを判断するために指標に含めた。(2)は**消費者と企業がオフラインで共に製品開発に取り組める場所**があればより消費者のニーズを反映した製品が生まれると考えたため指標に含めた。(3)は、セミナー等を通して、**企業の活動を伝えることでより消費者と近い距離でコミュニケーションを取ることが出来る**と考えたため指標に含めた。

以上の三項目を点数化して最大 4 点を与え、点数をつけた。

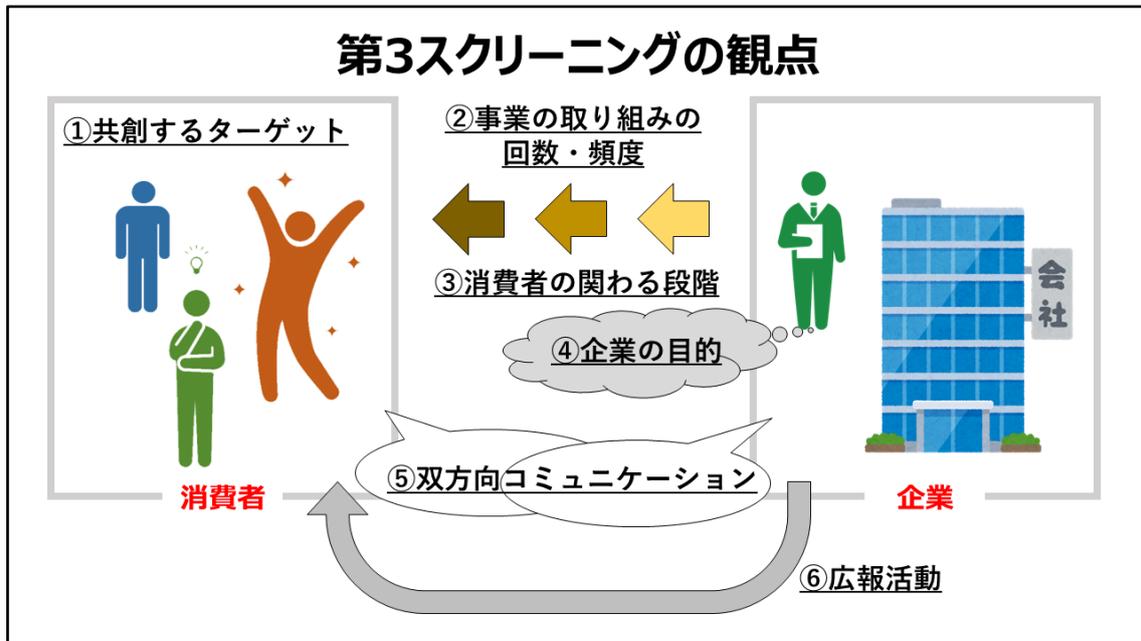
⑥ 広報活動 (3 点)

企業が自身の事業を消費者の目に触れてもらえるような広報活動を行なっているかに注目して、以下の三項目に注目した。

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> (1) Web ページがスマートフォンに対応しているか。(1 点) (2) ユーザーイノベーションに関連するサイトが存在するか。(1 点) (3) (2)のページはトップページから 1 回で飛べるか。(1 点) |
|---|

(1)は、現代では消費者は PC だけでなくスマートフォンでページを閲覧することも多いと考え、企業がしっかりと対応しているかを判断するために指標に含めた。(2)は、企業の取り組みを示すサイトの存在によってユーザーはその事業を認識することが可能になると考えたため、指標に含めた。(3)は、そのページがよりユーザーの目につきやすい場所にあるか否かでユーザーの事業に対する認知度は変化すると考えられるため、指標に含めた。

以上の三項目を点数化して最大 3 点を与えて点数をつけた。



〈図 2-2：第 3 スクリーニングの観点〉

得点	共創するターゲット	取組の回数・頻度	段階	実施企業の目的
5 点	エンドユーザー	2 回以上かつ恒例化		
4 点		2 回以上		
3 点			開発段階	顧客との共創
2 点	企業	1 回		
1 点			改善段階	
0 点	不明	0 回	不明	その他

〈表 2-2：第 3 スクリーニング配点①〉

双方向コミュニケーション	コミュニティサイトがある（オンライン）	1 点
	共創空間がある（オフライン）	2 点
	ユーザーイノベーションに関する対面が可能である	1 点
	合計	4 点
広報	web ページがスマホに対応している	1 点
	ユーザーイノベーション関連のページがある	1 点
	+ トップページから一回で飛べる	1 点
	合計	3 点

〈表 2-3：第 3 スクリーニング配点②〉

上記のスクリーニングを行った結果、以下の 18 社が選出され、第 3 スクリーニングの合計点数の比率から投資配分額を計算した(表 2-4)。

証券コード	銘柄名	業種	合計点数	購入金額(円)	構成比(%)
9433	KDDI	情報通信	22	330,568	6.61%
7984	コクヨ	その他製品	20	301,275	6.03%
7453	良品計画	小売	20	313,600	6.27%
6503	三菱電機	電気機器	20	300,200	6.00%
6758	ソニー	電気機器	20	301,301	6.03%
3396	フェリシモ	小売	19	286,104	5.72%
4726	ソフトバンク・テクノロジー	情報通信	19	283,911	5.68%
2503	キリンホールディングス	食料品	19	286,285	5.73%
4901	富士フイルムホールディングス	化学	18	269,010	5.38%
6702	富士通	電気機器	18	271,336	5.43%
8252	丸井グループ	小売	17	252,324	5.05%
1928	積水ハウス	建設	17	255,094	5.10%
7867	タカラトミー	その他製品	17	255,420	5.11%
2802	味の素	食料品	17	255,374	5.11%
4452	花王	化学	17	251,856	5.04%
2193	クックパッド	サービス	16	240,768	4.82%
3382	セブン&アイ・ホールディングス	小売	16	238,500	4.77%
3591	ワコールホールディングス	繊維製品	16	240,422	4.81%
手数料				53265	1.07%
残金				13387	0.27%
合計				5,000,000	100.00%

〈表 2-4：第 3 スクリーニング結果と投資配分〉

第 3 章 ポートフォリオ決定

第 1 節 投資銘柄紹介

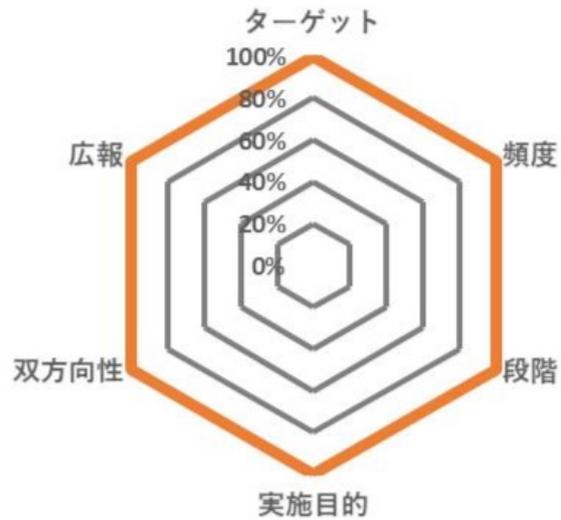
第 2 章で選出した企業をその取り組みとともに紹介する。

KDDI

『au未来研究所』

“つながることの新しい価値”をつくりだす。

外部の専門家や生活者と共創し「つながることの新しい価値＝スマホの次」を発明することを目的に「au未来研究所」を開設。オープンラボラトリーやハッカソンを通じて生み出されたアイデアを商品化している。抱きしめると想いを伝えるスタンプが送信されるぬいぐるみ等、コミュニケーションを楽しくする製品が多く開発されている。

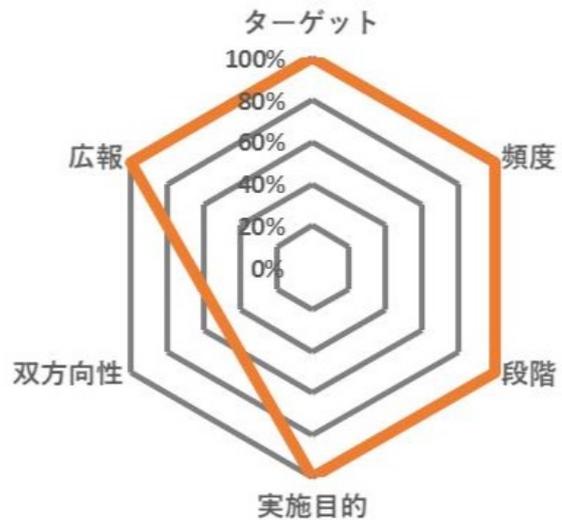


コクヨ

『KOKUYO DESIGN AWARD』

使い手に愛されるモノづくりを支援する。

「コクヨデザインアワード」という、国内外のユーザーから商品アイデアを募集し商品化を目指すコンペティションを2002年から毎年開催。大ヒットした「カドケシ」もこの取り組みから生まれた商品である。また、ライブラリーを併設した会員制のオープンスペースを提供するなどユーザーイノベーションを起こしやすい環境を整えている。

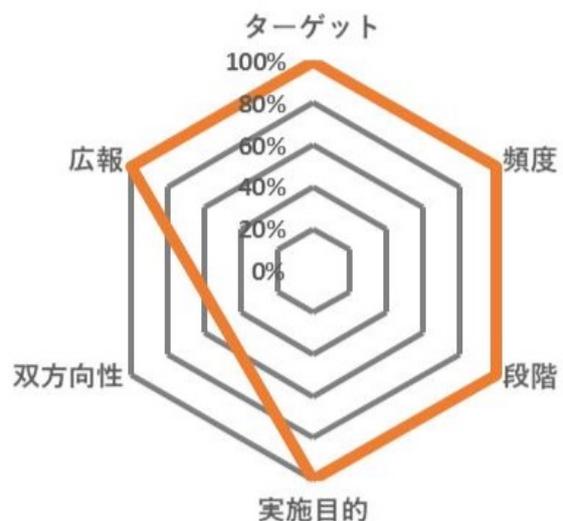


良品計画

『無印良品 暮らしの良品研究所』

くりかえし原点、くりかえし未来。

「無印良品 暮らしの良品研究所」において消費者からのリクエストを募集し商品開発に生かしている。リクエストがサイト上のフォームでいつでも誰でも簡単に投稿できる仕組みで、投稿されたものは掲示され閲覧者が「良いね」やコメントすることも可能。リクエストに対する企業のフィードバックもあり、多くの商品が開発されている。

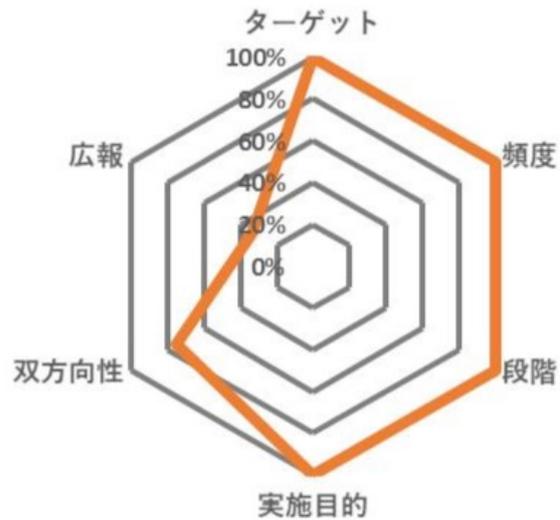


三菱電機

『インサイト共感道場 共創会議』

企画者・開発者の仕事を面白くする。

新商品の企画開発支援を行う株式会社アイ・キューブの「共創会議」を利用した製品開発に取り組んでいる。「共創会議」では企業の開発者と主婦などの生活者が議論を交わして製品を作り上げる。三菱電機ではIHクッキングヒーターやエアコン等の開発・販売戦略においてこのサービスを利用している。

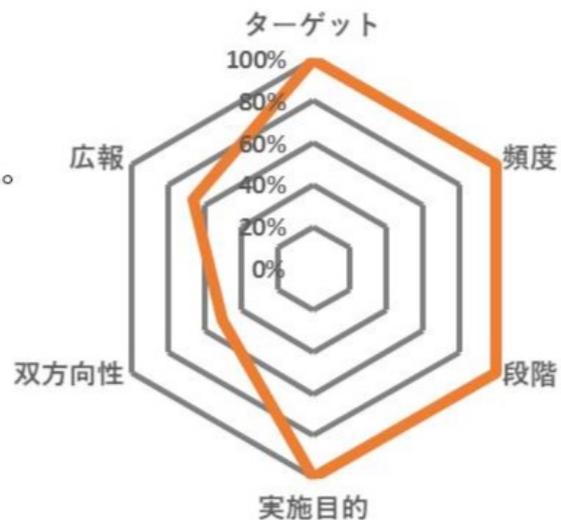


ソニー

『クリエイティブラウンジ』

世の中になくアイデアをスピーディーに実現。

製品のアイデアを試作できるクリエイティブラウンジを開設。社員だけでなく社外の人でも利用でき、消費者との直接の対話を活かした製品開発・改善が可能な共創空間となっている。またクラウドファンディングを活用し、公開されたアイデアの製品化を目指すサイト「First Flight」も2015年から開始した。

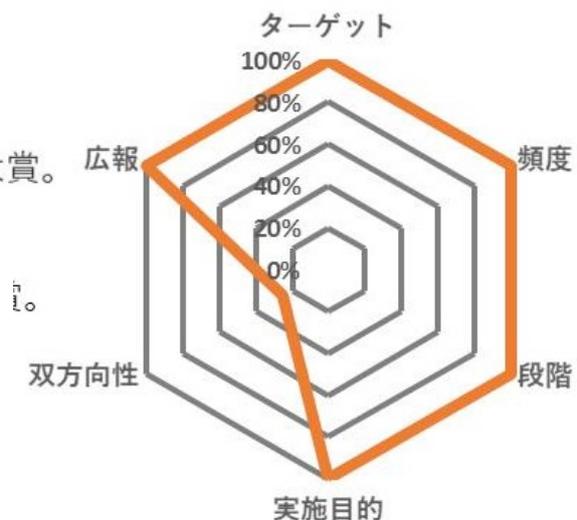


フェリシモ

『フェリシモ雑貨大賞』

“あったらいいな”をカタチにする生活雑貨大賞。

消費者から商品のアイデアを募集する「生活雑貨大賞」を毎年開催し、多くのアイデアが随時商品化されている。他にも商品イラストやカタログデザインを手掛けるメンバーや商品説明書のわかりやすさをチェックするモニターの募集、郵送箱のデザインの公募等、あらゆる面で消費者が関わる取り組みがなされている。

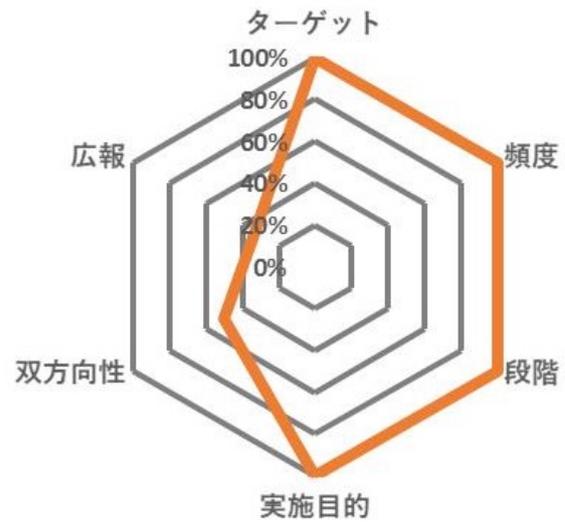


ソフトバンク

『+Style』

IoT商品を企画・商品化・購入できる。

企業が消費者参加型の商品企画を行う「プランニング」、購入希望者を集めて商品化する「クラウドファンディング」、商品を購入する「ショッピング」が可能なサイト「+Style」を運営。新しい形のものづくりを支援し、企業と消費者をつなげるプラットフォームの役割を果たしている。

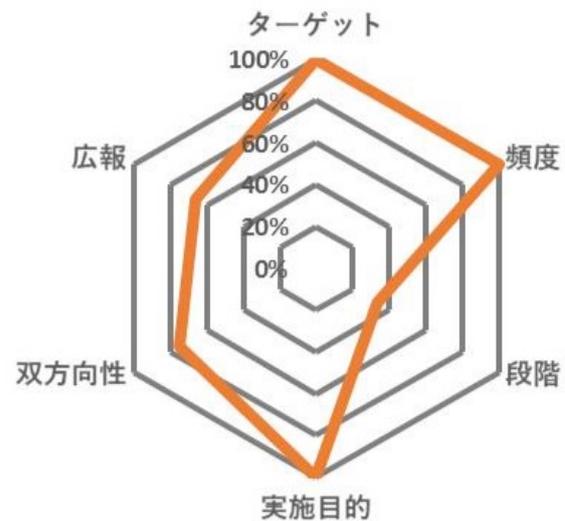


麒麟ホールディングス

『麒麟ビールカンパイ会議』

“新しいよろこび”を提案しつづける。

麒麟ビールファンとの対話・協働・共創の場として「麒麟ビールカンパイ会議」というコミュニティサイトを開設した。サイトの会員に対しアンケート調査や新商品の開発会議・先行サンプリングを実施。その活動の中で特定の地域の消費者と作ったビールなどの新商品を生み出している。

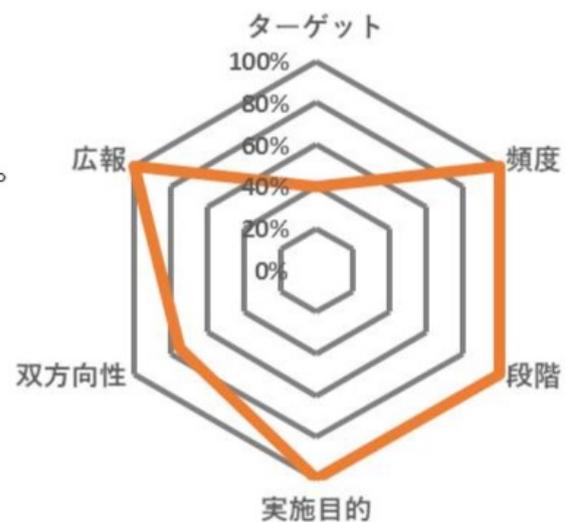


富士フィルムホールディングス

『Open Innovation Hub』

イノベーションによるこころ躍る未来を創る。

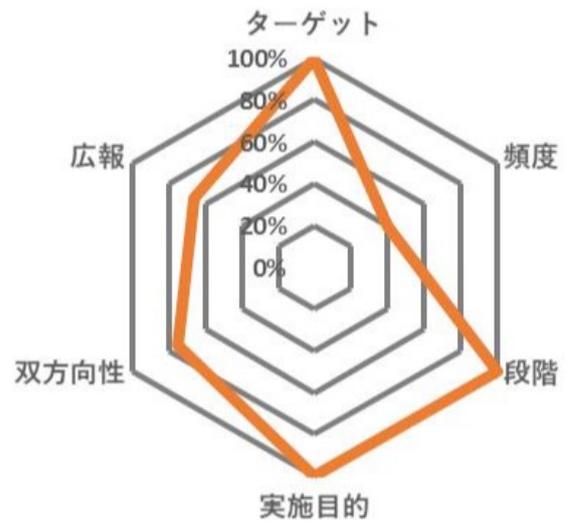
自社の技術に直接触れてもらい、ビジネスパートナーの潜在ニーズと結びつけることで新しい製品・技術・サービスを生み出しイノベーションを起こす場として「Open Innovation Hub」を開設。日本だけでなくアメリカとオランダにも設置し国内外のユーザー企業との共創を目指している。



富士通

『TechShop Japan』

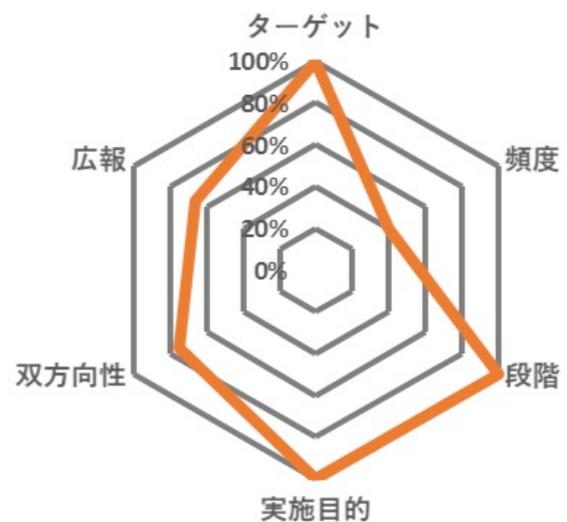
誰もが自由にアイデアをカタチにできる。
本格的な工作機器や最新ICTの活用してアイデアを形にできる会員制オープンアクセス型DIY工房「テックショップジャパン」を設立。「様々な人々の知識を共有し、想像力を高めて新しいことを生み出す社会の実現」という目的で、オープンイノベーションによる新事業やビジネスを支援する。



丸井グループ

『シューズLABO+』

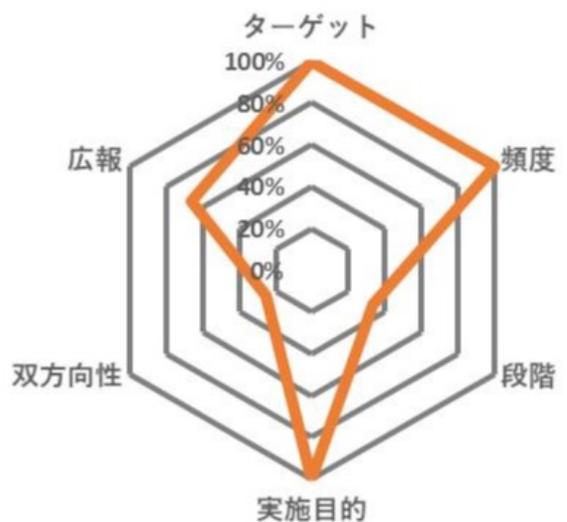
消費者と「しあわせ」を共に創る。
「シューズLABO+」の会員になった消費者と商品開発を行い、様々なシューズプロジェクトが実際に完成・進行している。また事業のテーマやプロジェクト毎に消費者との対話を重ねる「お客さま企画会議」を開き、ニーズや要望を聞き取りながら店づくりや商品・サービスを改善している。



積水ハウス

『納得工房』

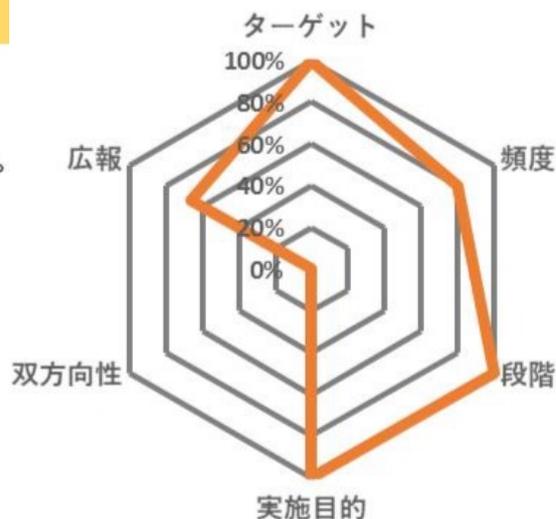
あらゆる人が理想の住まいを追求する。
住まいに関する様々な体験を通して理想の住まいを追求する「納得工房」という施設を設置。高齢者の疑似体験やコンピュータグラフィックスを用いた三次元映像を通して住まいのイメージを深められる。また、アンケート調査を多く実施しサイトに掲載し、住まい作りに生かしている。



タカラトミー

『おもちゃハッカソン』

ITの技術を融合させた、近未来のおもちゃ時代の変化に合わせたおもちゃ創りのため「おもちゃアイデアコンテスト」や「おもちゃハッカソン」を開催し、一般の人のアイデアを取り入れた商品開発を進めている。また新商品を抽選でプレゼントした消費者にモニターとなってもらい、その感想を集めモニターレビューブログとしてまとめている。

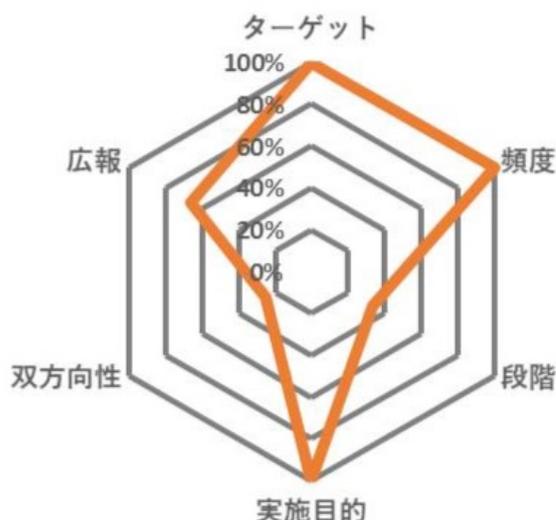


味の素

『AJINOMOTO Park』

消費者の声をコミュニティで活かしていく。

消費者の声から改善した事例をサイト上で多数紹介。消費者からの問い合わせ内容とそれに対する改善策を図や画像を用いて分かりやすく掲載している。また毎月2つの商品に対するコメントを募集し「みんなの声レポート」としてまとめる等、消費者の意見を大切にしている姿勢が感じられる。

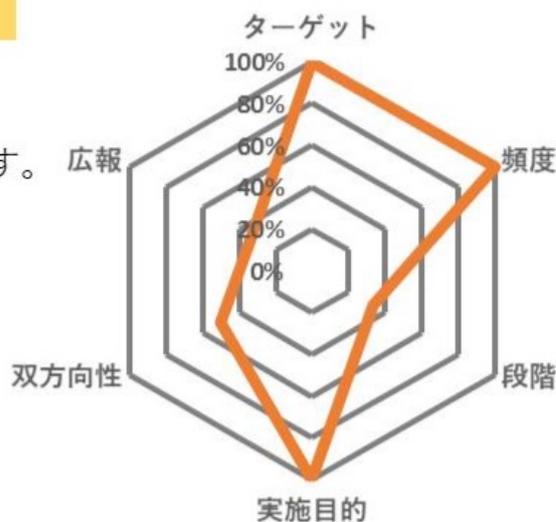


花王

『花王サステナリビリティ』

消費者の声を通して、製品の改良を目指す。

味の素と同様に消費者の意見を基にした商品開発・改善事例をサイト上で多数紹介したり、各商品ごとのQ&Aをまとめたりしている。手話による相談窓口の設置や、SNS上のお悩み投稿サイト「Yahoo!知恵袋」で花王として回答するといった他企業には見られない独自の取り組みも行っている。

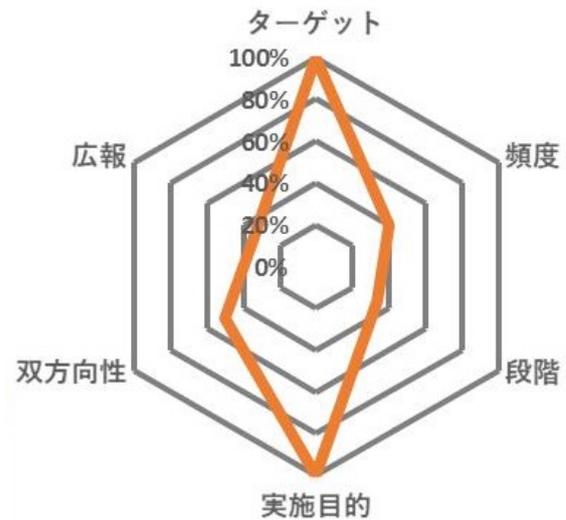


クックパッド

『レシピコンテスト』

テーマに合わせて、オリジナルレシピを応募。

料理レシピの投稿・検索サイトを運営。企業の商品を使ったアイデアレシピを消費者から投稿してもらってコンテストを開催し、企業のマーケティング活動を支援すると共に商品の用途革新も担っている。レシピの利用者が作った結果を写真付きで投稿でき、利用者の工夫も生かせる仕組みとなっている。

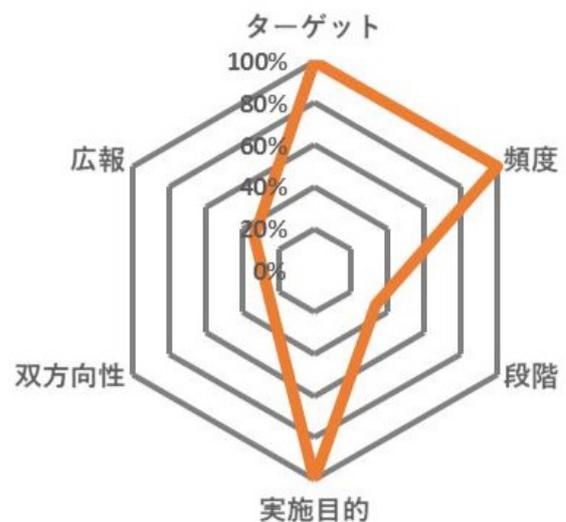


セブン&アイホールディングス

『プレミアムライフ向上委員会』

消費者とともに「プレミアムライフ」を提案。

「プレミアムライフ向上委員会」というコミュニティサイトでモニターアンケート・商品コメント・ご意見箱の3通りの方法で消費者の意見を収集し、商品開発に生かす。コメントはwebページ上だけでなくfacebookやTwitterからも投稿でき、消費者が意見を発信しやすい仕組みが整っている。

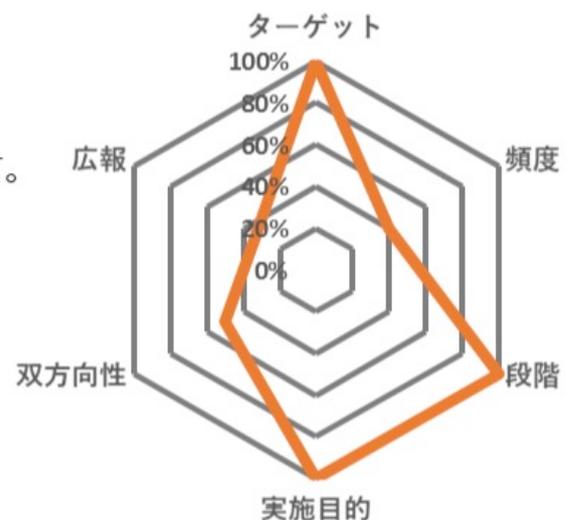


ワコールホールディングス

『農業女子PJ×ワコール』

農業で活躍する女性のアイデアを開発・発信。

新作商品をプレゼントしモニターとしてレビューを投稿してもらうキャンペーンを毎月実施。また農林水産省が推進する「農業女子プロジェクト」のメンバーと共同で労働中のうごきに配慮した下着の開発や、女性向けサイト運営会社カフェグローブと共同で消費者との「おうちウェア」開発なども行った。



第 4 章 実証分析

私たちは作成したポートフォリオの特徴を知るために以下の実証分析を行った。

第 1 節 ポートフォリオのリターンとリスク

まず、私たちの作成したポートフォリオのリターンとリスクを導出し、日経平均との比較を行った。リターンは株価の平均変化率、リスクは株価の変化率の標準偏差とし、これらは 2011 年 12 月から 2016 年 11 月までの株価の月次データを用いて算出した。日経平均のリターンとリスクも同様にして算出した。

ポートフォリオのリスク・リターンは以下の通りである(表 4-1)。

$$\text{リターン} : E[R_p] = \sum_{i=1}^{18} w_i E[R_i]$$

$$\text{リスク} : \sigma_p = \sqrt{\sum_{i=1}^{18} \sum_{j=1}^{18} w_i w_j \sigma_{i,j}}$$

R_p : ポートフォリオのリターン

w_i : 企業 i への投資比率

R_i : ポートフォリオに含まれる各企業のリターン

w_j : 企業 j への投資比率

σ_p : ポートフォリオのリスク

$\sigma_{i,j}$: 企業 i と企業 j のリスクの共分散

	リターン	リスク
ポートフォリオ	0.01925	0.04981
日経平均	0.01458	0.05330

〈表 4-1 : ポートフォリオと日経平均のリターンとリスク〉

〈表 4-1〉から、私たちの作成したポートフォリオはリスク・リターンの値は、リターンは日経平均よりも高くリスクは日経平均よりも低いことから、**ローリスクハイリターン**であることがわかる。

第 2 節 GARCH モデルによる分析

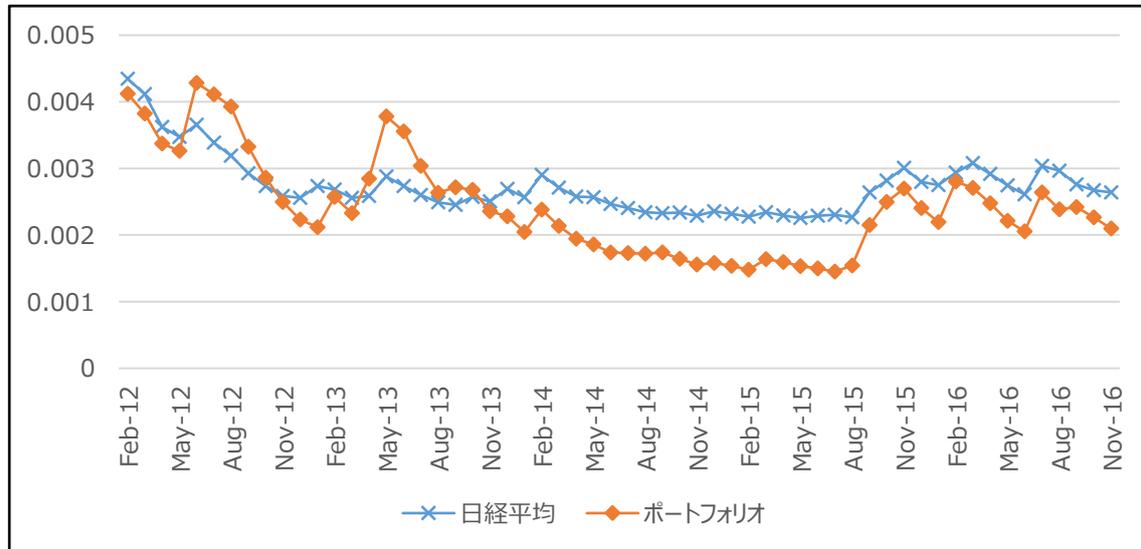
この節ではポートフォリオの特徴をさらに詳しく知るために GARCH (1,1) モデル²によって条件付き分散推定を行った。データは第 1 節と同じく 2011 年 12 月から 2016 年 11 月の月次データを用いた。R は株価収益率 (リターン)、 ε は誤差項、h はボラティリティを表す。推定式は以下の通りである。

$$R_t = \theta_0 + \theta_1 R_{t-1} + \varepsilon_t, E_{t-1}(\varepsilon_t) = 0, E_{t-1}(\varepsilon_t^2) = h_t$$

$$h_t = \omega + \alpha \varepsilon_{t-1}^2 + \beta h_{t-1}$$

計算されたボラティリティの推定値は以下の図のようになり、 θ_1 の値は表 4-2、記述統計量は表 4-3 に表す(図 4-1)〈表 4-2,3〉。

² GARCH = Generalized autoregressive conditional heteroscedasticity



〈図 4-1：条件付き分散（ボラティリティ）の推定値〉

	ポートフォリオ	日経平均
θ_1 値	0.01925	0.04981

〈表 4-2： θ_1 値〉

	ポートフォリオ	日経平均
平均値	0.00243	0.00274
中央値	0.00234	0.00264
最大値	0.00428	0.00435
最小値	0.00145	0.00225
標準偏差	0.00075	0.00044

〈表 4-3：ボラティリティの記述統計量〉

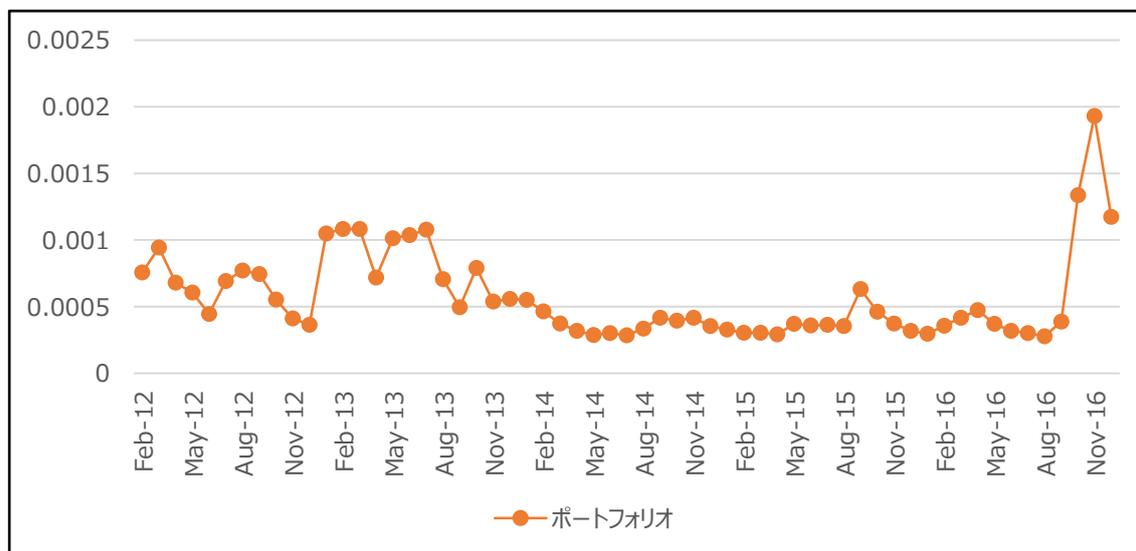
推定結果より、私たちの作成したポートフォリオは日経平均よりもリスクの大きくなる場所が存在するものの、多くのケースで**日経平均よりも小さいリスクで抑えられている**点が特徴であることがわかった。

さらに、私たちが作成したポートフォリオの株価が日経平均株価とどの程度連動するかについて、被説明変数にポートフォリオの収益率、説明変数に日経平均の収益率を組み込んだ以下の推定式によって再び GARCH (1,1) モデルによる分析を行った。 R_{pt} はポートフォリオの収益率、 R_{nt} は日経平均の収益率を表している。推定式は以下の通りである。

$$R_{pt} = \theta_0 + \theta_1 R_{nt} + \varepsilon_t, E_{t-1}(\varepsilon_t) = 0, E_{t-1}(\varepsilon_t^2) = h_t$$

$$h_t = \omega + \alpha \varepsilon_{t-1}^2 + \beta h_{t-1}$$

計算されたボラティリティの推定値は以下の図のようになり、 θ_1 の値は表 4-4、記述統計量は表 4-5 に表す〈図 4-2〉〈表 4-4,5〉。



〈図 4-2：条件付き分散（ポラティリティ）の推定値〉

	ポートフォリオ
θ_1 値	0.8215

〈表 4-4： θ_1 値〉

	ポートフォリオ
平均値	0.00057
中央値	0.00042
最大値	0.00193
最小値	0.00028
標準偏差	0.00033

〈表 4-5：ポラティリティの記述統計量〉

以上の結果より、私たちのポートフォリオは**日経平均と比較的近い値動き**をしていることがわかった。 θ_1 値も 0.8215 と 1 に近い値になっている。

第 1 節及び第 2 節から、私たちの作成したポートフォリオは日経平均と比較してローリスクハイリターンとなっていることがわかった。また、株価の変動は日経平均と近似していて、市場とほぼ同様であるという特徴も明らかになった。この結果から、**消費者との共創を目指す企業は、その他の企業と比較して、消費者との関係だけでなく株主との関係も重視している**のでポートフォリオはローリスクハイリターンとなる。よって、株主は消費者が企業の生産活動に関わるような日本の未来の実現という観点だけでなく、投資家としての観点からも投資を実行すべきである。

第 5 章 企業ヒアリング

私たちは企業がユーザーとどのように関わってイノベーションを起こしているのかを調査するため、企業訪問とメール形式によるアンケートを行い、システム作りへの苦勞や運営による利点などのリアルな声を聞いた。

第 1 節 企業訪問

<企業①> 積水ハウス

訪問場所：積水ハウス株式会社総合住宅研究所

「納得工房」(京都府木津川市)

訪問日時：2016年12月22日

担当者：納得工房運営 G・グループリーダー

部長大谷康則氏(左一) 主任有岡氏(右一)

訪問理由：消費者とともにイノベーションを起こして住まいとは何かを考える場所である納得工房を視察するため。



(1) 「納得工房」の開発に至った経緯

消費者の生の声が聞ける施設を建設したかった。アンケートでは聞き出せない消費者のリアルな声を聞けるというのが同施設の最大のメリットである。

(2) 初期の開発で苦労した点

本来隠すべき部分である研究所を半分公開しているという点で、建設当初反発があった。ちなみにこの試みは、住宅メーカーでは初である。また、夏は涼しく、冬は暖かくするために床・壁・窓に用いる断熱材を開発したり、地震に強い家をつくるにはどうしたらよいかなどを、消費者とともに考え、イノベーションを起こしている。

(3) 納得工房の運営で努力している点

加齢と個人差に配慮する「生涯住宅思想」に力を入れている。近年、長寿化が進んでおり、多くの人が長寿を満喫することができる時代となっている。この施設では車いす使用時の作業性を検証できたり、加齢とともに起こり得る、身体機能の変化を実際に体験できたりする。こうした取り組みには消費者への「思いやり」を考慮せねばならず難しい問題だが、非常にやりがいのある内容であるそうだ。

(4) 納得工房があることの利点

家を購入した後で、不満が出てくる消費者は少なくないそうだ。そうした消費者を少しでも減らす努力を行っているのが同施設である。また同館は、積水ハウスとはどのような企業なのかを消費者に認知してもらう場でもあるとおっしゃっていた。

(5) 今後の展望

今後も消費者と寄り添って住まいとは何かを考える場を提供していきたい。

第 2 節 メール形式によるアンケート

<企業②> キリンホールディングス

(1) カンパイ会議を始めたきっかけと意図

2012 年 4 月 2 日に、キリンビールとして、当時流行であったソーシャルメディアを使ったダイレクトコミュニケーションを実施いたしました。その後特に、Facebook ファンの方々と交流する中、**もっと特別な場所をご用意した方が、コアなファンの方々が喜んでくれるのでは？**というのが、カンパイ会議を公開させた大きな理由です。

(2) 取り組みで苦労した点

購買チャネルで短期セールスを重視するためお客様の認知、興味関心を軸としてのブランド戦略と既存ファンを大切にすマーケティングとのバランスの兼ね合いに苦労します。

(3) 取り組みを続けるか、拡大するか？

特に、今年も実施いたしました「47 都道府県の一番搾り」はエリアに根付いた取り組みにつき、現在の課題である「**都市中心のおもてなし**」から「**エリアへ拡大したおもてなし**」へ進化させます。

<企業③> ブルボン

(1) ブルボン ジ・オーディションをはじめた意図ときっかけ

[意図]お菓子の新たな可能性の追求と新たな付加価値の付与を通じて、新たなマーケットを創造する事。

[きっかけ]当社は企業 CSR の一環として、音楽・文化支援への貢献活動を継続しており、それらを上記本業の活動意図に照らし合わせた時、「音楽×菓子」のコラボレーション（価値の組合せ）によって、新たな菓子の価値（新たなマーケット）を生み出せるのでは、という仮説のもと当企画を立ち上げました。さらに、当企画と並行して当時の消費者ニーズの調査を図った所、**音楽と菓子の親和性（例えば、音楽を聞きながら菓子を食べるシーン）がある事に気づき**、当企画の検証の材料と致しました。

(2) 取り組みで苦労した点

1 番は、**流通（CVS、食品小売店等）の採用ご担当者**に**企画のご理解を頂く事**でした。世に珍しい企画を採用する立場としては、判断がつきづらい為（過去の前例や類似品から売れる or 売れないの判断として）、1 回の商談では採用に至らず、当社の営業が一番苦労したかと思えます。只、当日は菓子売り場の閉塞感（各社同じような商品を発売）や停滞感があり、その意味では流通のご担当者様も「何か新しい商品、現状を打破するような新規性のある商品」を求めているのは事実で、その部分において当商品がどう寄与するかを粘り強く訴求し、採用が広がった経緯があります。

(3) 取り組みを拡大、継続するかについて

当社は、開発テーマの 1 つに『**フーズエンターテインメント**』（菓子・食を通じた、癒し・楽しみの提供）という考えがあり、その方針は現在発売中の商品にも脈々と繋がっています。例えば、大きな意味では現在発売中のキャラクターや映画とのタイアップ商品もその範疇に入り、お陰様でお客様からも一定のご支持を頂いております。その意味でも、当社では今後も継続して取組んでいく予定をしております。

＜企業④＞ 富士通

(1) 「会員制オープンアクセス型 DIY 工房」を始めた前後での結果と変化

TechShop Tokyo を始めたことで**お客様とのさらなる関係強化**につながりました。イノベーション創出の場として多くのお客様に TechShop Tokyo をご利用いただいています。会員同士がつながり、コミュニティが出来ることで、自分のアイデアを誰かの力と共にカタチにしていくことが可能になります。

(2) 取り組みで苦労した点

何事もそうですが、**新しいことを始める時には苦労がともないます**。TechShop Tokyo 開設まで紆余曲折がありましたが、かたちにすることが出来ました。TechShop を通じて何を訴求し、実現するのか、これは開業を検討開始した当時の継続テーマであり、今後も追求していく内容だと思います。

(3) 取り組みを続けるか、拡大するのか

富士通は、TechShop Tokyo を通じて、モノづくりの楽しさが広がる場、そこに集う人々がオープンにイノベーションを創出できる環境を提供していきます。

＜企業⑤＞ 三越伊勢丹

(1) 「三越伊勢丹通信販売オンラインショッピング」を始めた前後での結果と変化

継続した取組であるため、始めた前後、という概念はないのですが EC(Electronic Commerce)の**発展**が大きな変化です。競合が増え、顧客の流出は避けられませんでした。

(2) 取り組みで苦労した点

紙カタログから WEB カタログへのシフト新規顧客の獲得

(3) 取り組みを続けるか、拡大するのか

2014 年に JP 三越マーチャンダイジングという会社を設立。顧客接点の拡大のため、郵便局のネットワークを活用した事業をすすめています。従業員のほとんどは、三越伊勢丹通信販売と兼任です。

＜企業⑥＞ 丸井グループ

（1）「シューズ LABO」を始めたきっかけと意図

当社では、2008 年ごろよりプライベートブランド（特にレディースシューズ）のモノづくりにおいて、お客さまと座談会やモニター会を重ねることでご支持いただける商品を生産してきました。こうしたお客さまとの取組みは、当社にとって非常に有意義ではありましたが、一部の方々からは「時間を割いて参加するのは（時間的・距離的）にハードルが高い」「もっと気楽に参加したい」という声が上がりました。このようなことから 2014 年 5 月に生まれたのが「シューズ LABO」で、**全国のお客さまに Web を通じてモノづくりにご参加いただくことができるようになりました**。さらに 14 年 11 月には「シューズ LABO +（プラス）」にバージョンアップし、**モノづくりアンケートにとどまらず、商品開発会議への参加を募集したり、靴の探し方や手入れ方法などの質問や意見などを語り合うコミュニティへと進化**させました。

（2）「シューズ LABO」を始めた前後での結果と変化

「シューズ LABO」だけでなく、さまざまな取組みを並行して実施しているため、その成果だけではありませんが、**年度別のレディースシューズの売上高は 2013 年度（4～3 月以下同じ）36 億円、14 年度 45 億円、15 年度 47 億円と順調に伸長しました**。また、「シューズ LABO」を通じて 53000 名のお客さまに参加いただき 14 年 9 月に発売した「新ラクチンきれいパンプス」は、**2 カ月で 3 万足を超える大ヒット**となりました。※通常 1 シーズン（半年）で 1 万足を超えると靴業界では大ヒットと言われています。

（3）取組みで苦労した点

当社の従来のサイトは、お客さまとの双方向性の仕組みを取り入れておらず、一方的な情報発信をおこなってきました。それに対して、今回は**お客さま間のコミュニケーションも可能になるコミュニケーションサイト（コミュニティ）の位置づけ**でしたので、企業として当然の責務である個人情報保護の確保など、今まで以上に慎重に開発を進めた点が苦労した点だと思います。

（4）取組みを続けるか、拡大するのか

上記のように大きな成果にもつながっており、ファンも増えていますので、今後もお客さまのご意見や利用実態を見ながら、進化させていきます。

第 6 章 おわりに

「ものづくり大国日本」の再興—それは私たちが日本の将来を明るくするために重要だと考えた課題である。日本の製造業が輝きを取り戻すことで、今は低迷している日本経済も活気づくはずだ。そして情報化が進む現代においてその実現に必要なのは、消費者を巻き込んだものづくりである「ユーザーイノベーション」だという結論に至った。

今回のストックリーグへの取組みは、私たちにとって日本社会の過去と現状・課題を改めて考える良い機会となった。社会は多くの課題を抱え、その課題一つ一つに様々な原因が考えられる。そしてそういった課題を解決するために、数ある企業の中からどのような企業を応援していきたいか。班員からは様々な意見が出され、班としての考えが上手くまとまらず一度決めたテーマを変更することもあった。だがそのような困難を経たことでより一層経済に関する理解を深められ、またチーム一丸となって最後までやり通すことができた。

ストックリーグを通して投資の重要性を再認識することもできた。ユーザーイノベーションはまだ新しい取組みであるため、企業が新たに始めたり拡大したりするにはそのためのプラットフォームの整備が必要となる。例えば、消費者とのコミュニケーションをとるためのシステムの導入や共創空間の設置などが挙げられる。これらにコストは付き物であり、それが足枷となっているケースも多くあるはずだ。ユーザーイノベーションに限らず企業が取り組む事業にはコストがかかる。投資によりその事業を応援し企業を支えていくことが求められる。そのために消費者は受け身であってはならず、各々が理想とする社会を実現するためにも投資を行っていくことが重要な意味を持つのだ。

ユーザーイノベーションを日本で実際に取り入れている企業はまだ少なく、発展途上だと言える。しかしこれによる「ものづくり」が成功す

れば様々な消費者ニーズに応えることができ、国内だけでなく世界でも活躍が期待されるような可能性に満ちた取り組みである。私たちが選んだ 18 社は日本におけるユーザーイノベーションの先駆者的企業であり、将来の日本経済を牽引していく存在だ。これらの企業へ投資することで「ものづくり大国日本」の再興を後押しできると考えられる。また、投資を通じた間接的な関わりだけでなく、消費者が実際にイノベーターとして直接的に関わることもできるこの取り組みに興味を持つ人が増え、ユーザーイノベーションが普及することを願っている。

最後に、私たちにとって非常に有意義であったこの取り組みの機会を提供して下さった日本経済新聞社様・野村グループ様、お忙しい中調査に協力して下さった企業の方々・神戸大学大学院経営学研究科の小川進教授、そして論文作成にあたり熱心にご指導して下さった羽森茂之教授・羽森ゼミの先輩方に心から感謝申し上げ、本論文を終わりとさせていただきます。

第 7 章 参考文献

<参考文献>

- ・小川進『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 2013 年）
- ・羽森茂之『ベーシック計量経済学』（中央経済社 2009 年）
- ・藤林宏/岡村孝/矢野学『EXCEL で学ぶファイナンス 2 証券投資分析』（金融財政事情研究会 2001 年）

<参考 Web ページ>

- ・AJINOMOTO Park<http://park.ajinomoto.co.jp/>
- ・Creative Lounge MOV<http://www.shibuyamov.com/>
- ・First Flight<https://first-flight.sony.com/>
- ・IDEAPARK<http://idea.muji.net/>
- ・IMD「世界競争力年鑑」<http://www.imd.org/wcc/news-wcy-ranking/>
- ・IMF「World Economic Outlook Databases」<http://www.imf.org/external/ns/cs.aspx?id=28>
- ・KDDI<http://www.kddi.com/>
- ・KIRIN<http://www.kirin.co.jp/>
- ・TechShop Japan<http://www.techshop.jp/>
- ・au 未来研究所 <http://aufl.kddi.com/>
- ・human pictogram 2.0<http://pictogram2.com/>
- ・+ Style<https://plusstyle.jp/>
- ・いらすとや <http://www.irasutoya.com/>
- ・アイ・キューブ「共創会議」<http://www.ai-cube.co.jp/kyoso-kaigi>
- ・キンビール カンバイ会議 <https://kanpai.cocosq.jp/>
- ・クックパッド <https://cookpad.com/>
- ・コクヨ <http://www.kokuyo.co.jp/>
- ・シューズ LABO + <https://shoeslabo.0101.co.jp/>
- ・セブン&アイホールディングス <http://www.7andi.com/>
- ・ソニー<http://www.sony.jp/>
- ・ソフトバンク <http://www.softbank.jp/>
- ・タカラトミー<http://www.takaratomy.co.jp/>
- ・フェリシモ <http://www.felissimo.co.jp/>
- ・プレミアムライフ向上委員会 <http://7premium.jp/>

- ・ワコール <http://sp.wacoal.jp/>
- ・花王 <http://www.kao.com/jp/>
- ・丸井グループ <http://www.0101maruigroup.co.jp/>
- ・三菱電機 <http://www.mitsubishielectric.co.jp/>
- ・神戸大学大学院経営学研究科 <https://www.b.kobe-u.ac.jp/resource/staff/faculty/ogawa.html>
- ・積水ハウス <http://www.sekisuihouse.com/>
- ・農業女子 PJ <https://nogyoujoshi.maff.go.jp/>
- ・富士フィルムホールディングス <http://fujifilm.jp/>
- ・富士通 <http://www.fujitsu.com/jp/>
- ・味の素 <https://www.ajinomoto.co.jp/>
- ・矢野経済研究所 <http://www.yano.co.jp/press/pdf/1573.pdf>
- ・良品計画 <http://ryohin-keikaku.jp/>