

リード・ユーザーの発見困難性に関する考察
—駅舎に魅力を見出す鉄道ファンを事例に—

学生番号 2019057

氏名 遠藤麻衣

提出年度 令和4年度

目次

第1章 はじめに	1
第2章 先行研究レビュー	
2.1 リード・ユーザー（ユーザー・イノベーション）の誕生と発展	2
2.2 リード・ユーザーの特徴	3
2.3 リード・ユーザーの発見方法に関する議論	3
2.4 研究課題	5
第3章 調査概要	
3.1 事例紹介	5
3.2 調査方法	7
3.3 インタビューの実施	8
第4章 調査結果	9
第5章 考察・提言	
5.1 考察	12
5.2 鉄道会社への提言	14
第6章 本研究のまとめ	
6.1 本研究の限界	16
6.2 理論的貢献	16
6.3 実務的貢献	17
参考文献	18
参考 URL	19

第1章 はじめに

本研究では、これまでのユーザー・イノベーション研究の中で、議論が不十分であると考えられるリード・ユーザーの「見つけ方」について、その困難性が生じるプロセスを明らかにし、リード・ユーザーを見つける具体的な方法について考察を行うことを目的とする。

リード・ユーザーとは、当該ニーズを解決する製品が市場にない段階に存在するユーザーであり、市場のトレンドよりもはるかに先をいくニーズと解決策を生み出す革新者のことである (von Hippel et al, 1999)。

リード・ユーザーは流行に敏感であり、想定されている製品の用途とは異なる新しいアイデアを見出す特徴を持つ。そのため、画期的で斬新なアイデアをもたらす存在としてメーカーと繋がりを持つ機会が多くあり、彼らをメーカーの新製品開発プロセスに組み込むことの有用性やそのインパクトについて多くの議論がなされてきた。

一方、水野 (2011) が「リード・ユーザーをどのようにして発見するのか」と彼らの発見困難性について指摘しているように、彼らの具体的な発見方法についての既存研究は不十分である。その背景には、リード・ユーザーの希少性が絡んでいると考える。Ogawa and Pongtanalert (2011) によると、日本の消費者イノベーターは人口比で 3.7%、絶対数に換算すると 390 万人と換算されている。その少ない母数から各産業や自社製品に属するリード・ユーザーは更に細分化されるため、彼らを発見出来る確率は低くなる。このように、リード・ユーザーの数を十分に確保出来ない点が、既存研究の不十分さに繋がっていると考える。

本研究では、リード・ユーザーの「見つけ方」に焦点を当てる。その上で、リード・ユーザーの発見が難しいのはなぜか、どのようにすれば彼らを発見することが出来るのかについて考察を行う。

本研究ではリード・ユーザーの事例として「駅舎鉄」を挙げる。駅舎鉄とは、駅舎の歴史や建てられた経緯を調べたり、実際に足を運んで雰囲気味わうことに魅力を見出したる鉄道ファンのことである。彼らの心理や鉄道会社との繋がり意識の分析を通じてリード・ユーザー特有の行動をあぶり出し、リード・ユーザーの発見が困難とされる理由と具体的な解決策を考察していく。リード・ユーザーの新たな概念の提案を通じた理論的精緻への貢献と同時に、駅舎鉄の在り方や彼らの発見方法についての提案によって、旅客運送以外の収益獲得法や持続的な鉄道経営についての実務的貢献も図る。

以下では、最初に先行研究レビューから、これまで議論されているリード・ユーザーの特徴や発見方法、その限界点を明らかにする。次に駅舎鉄を対象にエスノグラフィーの視点を用いてリード・ユーザーの固有の行動や心理について定性調査を行う。そして、調査結果を基に考察を行うとともに、鉄道会社への持続的な経営に対する提言を行う。結びに、結論を提示する。

第2章 先行研究レビュー

2.1 リード・ユーザー（ユーザー・イノベーション）の誕生と発展

ユーザー・イノベーションに関する研究は、1970年代からマサチューセッツ工科大学の Eric von Hippel を中心に精力的に研究が進められてきた。ユーザー・イノベーションは、「製品の使い手自身が製品開発、製品改良あるいは用途開発を行うことである」と定義している (von Hippel 2005)。

Narver et al. (2004) は、新製品開発と市場の関係において、潜在的なニーズを発見し充足を目指す先行型市場志向 (proactive market orientation) のみが新製品開発に影響を与える事を示した。先行研究では、メーカーの側が意図的、主体的にユーザーイノベーションの活用を企図した製品開発方法に関心が注がれ、その有効性が実証されてきた (von hippel, et al, 1999)。

誰がどのようにして製品イノベーションを実現するのかという問題に対しては、2つの視点から議論出来る。

1つ目は、メーカーイノベーションの視点である。水野 (2011) は、これを「製品イノベーションはメーカーの役割であるという考え方」と述べている。また、「基本的にメーカーが顧客に対して新しい製品を開発、提供する考え方」とし、現在も社会的な通念として信じられていることを指摘した。加えて、水野 (2011) は「日本政府や日本のメーカーはユーザー・イノベーションの取り組みに関して積極的な姿勢をみせているとは言い難い」と述べ、国内ではメーカーイノベーションのパラダイムが依然として支配的であることを指摘した。

2つ目は、ユーザー・イノベーションの視点である。この場合のユーザーは製品の使い手としての意味を持っている。ユーザーが実際は製品を自ら開発したり既存の製品を改良したりしているという点で、産業材分野のみならず消費財の分野でも最終消費者がイノベーションを行っていることも、Franke and Shah (2003) の研究で明らかになっている。

1点目は従来から社会的な通念として人々に信じられてきたが、von Hippel (1986) によってユーザーがイノベーションの担い手になることを実証データで示した後、2点目の視点にも注目が集まるようになった。メーカーもイノベーションの源泉を内部（自社）だけでなく、外部（ユーザー）に求める取り組みを広げていった。

リード・ユーザーを用いた製品開発方法は、ユーザーがイノベーションの源泉であり得ること、つまり、ソリューション情報を持つユーザーが存在することを所与の前提とすることで、マーケティングリサーチを拡張するものとして提唱された (von Hippel 1986)。本條 (2016) は、従来の製品開発はユーザーのニーズを満たすソリューションを企業が考案し開発することであり、その中でもマーケティングリサーチはユーザーのニーズを探索することを主な目的としている。

しかし、本條 (2016) は、「ユーザーはしばしば機能的固着などの理由で過去の経験に制

約されるため、質問表調査やフォーカスグループインタビューを行う場合でも、新たなニーズや非自明な問題解決手段をユーザーから見出すことは困難」と指摘した。本條（2016）は続けて「ハイテク産業など変化の速い製品分野においては、ユーザーはしばしば自らのニーズを明確に出来るだけの経験を積んでいないという難点があり、ユーザーの製品分野における典型的な経験も、経験不足も、ニーズ情報を収集することの障害となってしまう」と警鐘を鳴らしている。

こうした限界を乗り越えるため、von Hippel（1986）は、①ニーズの中でも市場の大多数が将来はじめて認識するであろう先進的なニーズ情報を探索し、②そのニーズをすでに満たしているソリューション情報をユーザーから収集することを提唱した。

これが、リード・ユーザーを見つけ出し、彼らからソリューション情報を収集することによって新製品開発を行う「リードユーザー法」の始まりである。

2.2 リード・ユーザーの特徴

von Hippel（1986）は、リード・ユーザーの特徴を2つに整理し、定義付けた。

1. 新製品やプロセスのニーズに関連して特定されるトレンドの先端にいる（先進性）
2. それらのニーズが解決されることによって、比較的高い順便益が得られると期待している（高便益期待）

堀口（2015）によると、これらの特徴を持ったユーザーによって行われたイノベーションは、メーカーにとっても商業的魅力度が高いことが明らかになっている。また、von Hippel（1986）によると、2.1 で述べたリードユーザー法は、高い売り上げを生むばかりか、「ブレークスルーとなるアイデアを生み出す上で有効である」ことが確認されている。

本條（2016）は、先進性と好便益期待の定義について以下のように説明した。先進性は、「既存製品で満足できないニーズを対象市場の消費者処理も先に感じ取り、解決策を見出していく姿勢」である。また、好便益期待は、「現状への不満が大きく、ニーズが満たされることによって大きな見返りが得られるユーザーは、ニーズを満たす方法を知っている、あるいは、すでに実際に実行している可能性が高いと仮定されている」ことである。また、リード・ユーザーは自らがイノベーションを他社に無償で公開する傾向にあることが報告されている（堀口, 2015）。

2.3 リード・ユーザーの発見方法に関する議論

先行研究において、リード・ユーザーの発見方法に関して2つの方法に整理出来る。

1つ目は「ピラミッティング」である。本條（2016）は、この方法について「より専門性

の高い人物を紹介してもらいたどっていくことで、専門性のピラミッドを登っていく方法」と定義した。同時に、「事前に調査者側で定義した分野外にいる潜在的問題解決者の紹介を可能にした上で、調査者は次の人に同様の質問を投げかけ、その属性について先進性、高ベネフィットの特性を持つリード・ユーザーが特定されるまで運用し続ける」と説明している。

1つの分野にとどまることなくより高次の分野に進むことで、異分野のエキスパートに辿り着くことが可能とされている。本條（2014）は、「ある領域に関する専門知識を持っている人に、関連する領域のエキスパートを紹介してもらう手法を使えば、ランダムに探し続けるよりもはるかに効率的にリード・ユーザーを発見できる手法である」と評価した。

ピラミッティングの方法論的利点は、接触した人からの継続的な学びを獲得できる点である。この学習を使用して、質問を継続的に変化させることで、データ収集の過程における検索を改善する点が挙げられる。von Hippel, Franke and Pruel（2009）は、「ピラミッティングによって、全数調査に比べて少ない労力で稀な人物に到達でき、標的市場とは異なる先進類似市場に移ることが可能である」ことを実験によって示した。

2つ目は「クラウドソーシング法」である。これは、メーカーなどがネット上で広く募集したユーザーのアイデアからリード・ユーザーを見つけていく方法で、近年注目を集めている。小川（2006）は、業務プロセスを以下の4つに分けて説明した。

- ①消費者自身がクラウドソーシングを採用している企業のインターネットサイトに自らが欲する製品アイデアを投稿する。
- ②そのアイデアに対して他の消費者が意見・改善案を寄せる。
- ③企業がそのような消費者からの反応をもとに製品化の可能性を検討する。その後見込みがあると判断した物は、製品化に必要な最低注文ロット数と販売価格を決め、インターネット上で後悔し購入希望者を募る。
- ④購入希望者数が最低必要ロットを上回ったものについて、製品化が決定し、販売される

先行研究では、リード・ユーザーを探し出す際の限界点についても述べられている。本條（2016）は、「リード・ユーザーが本来の企業の活動とは無縁のところから製品の課題を見出す場合もある」と指摘した。このように、企業さえも想定していなかった新たな製品の用途がリード・ユーザーによって生み出されることもあるため、企業側から彼らを探し出すことは困難である。

また、企業側からリード・ユーザーを一方的に探し求める方法であるため、リード・ユーザー側から主体的に手を挙げないと企業は彼らを認識する事は出来ない。企業にとっても想定外の発想を行うイノベティブさを持ったリード・ユーザーを探すことや、彼らと企業が双方向にやり取りした上でリード・ユーザーを発見する視点での発見方法については未だ不十分であると考ええる。

2.4 研究課題

既存研究より、リード・ユーザーの発見方法についての研究が手薄であることがユーザー・イノベーション論の課題として挙げられる。本研究では、リード・ユーザーの「見つけ方」に特化した上で、どのようにすれば彼らを発見出来るのか、具体的な方法について考察を行う。そのためには、根本的に「リード・ユーザーの発見が難しいのはなぜか」という視点に遡って議論する必要がある。また、発見困難性のプロセスを明らかにした上で、リード・ユーザーを発見するために企業が具体的取るべき方策を提言する実務的な視点まで落とし込んだ議論が求められる。その上で、本研究のリサーチクエスションは以下の2点に整理出来る。

①リード・ユーザーの発見が難しいのはなぜか

②どのようにすればリード・ユーザーを発見することが出来るのか

2.3 で述べた先行研究を踏まえて、リード・ユーザーは2種類に分けられると考える。

1つ目は、従来のメーカーや特定の製品に付与された目的を自らのアイデアで更に上乘せる形で発展させることを試みる属性のリード・ユーザーである。先行研究で取り扱われてきたリード・ユーザーはこの種類に分類されるだろう。本来想定された目的や使途に満足せず、自らアレンジを加えたり、異なる使い方を見出したりして自発的に発信する傾向にある。

2つ目は、本来の使途とは全く異なる楽しみ方を1から作り上げ、一見通り過ぎてしまうような物に着目し、魅力を見出す属性を持ったリード・ユーザーである。本研究の事例として取り上げる駅舎鉄はこちらに分類される。本来駅舎は、旅客や貨物の取り扱いを安全かつ確実に取り扱う施設と位置付けられる。ただ、それ以上の魅力や目的は見出されておらず、「駅舎を楽しむ」こと自体も鉄道会社や世間には広く認識されていないと考えられる。そのような状況から新規性ある魅力を生み出すのも、リード・ユーザーの一種類に分類出来るのではないかと考えた。

先行研究では、前者の特徴を持ったリード・ユーザーを利用したメーカーの製品開発について多く触れられてきた。しかし、本研究では、後者にあたるマニア性かつ用途の新規性が高いリード・ユーザーの例である駅舎鉄と鉄道会社の関係を用いて、リード・ユーザーの見つけ方の困難性が生じる理由について考察していく。また、発見された事実が他の産業にも一般化出来る可能性についてまで広げて議論を進めていく。

第3章 調査概要

3.1 事例紹介

2.4 で示したリサーチクエスションについて考察するため、本研究ではリード・ユーザー

の事例として「駅舎鉄」を挙げる。駅舎鉄とは、鉄道の駅舎の歴史や建てられた経緯を調べたり、実際に足を運ぶことで駅の雰囲気を感じたりすることに楽しみを見出す鉄道ファンのことである。彼らは、全国の鉄道会社（JR・私鉄）におけるリード・ユーザーに該当する。

本研究において駅舎鉄を鉄道会社のリード・ユーザーだとする理由は、彼らは鉄道会社が想定する駅舎の提供価値とは異なる点に価値を見出し、駅舎を楽しんでいる消費者だからである。従来、駅舎は旅客や貨物運送の取り扱いを安全・確実に行うための場所としての目的を担っている。しかし、駅舎鉄は1つ1つの駅舎の建物の歴史、造形美、内装、外装に個性を見出し、思いを馳せている。つまり、駅舎鉄の行動によって「駅舎自体を楽しむ」というこれまでの駅舎の用途とは全く異なる魅力が創出されている。したがって、現存駅舎の新たな価値創造とその消費を主体的に行う駅舎鉄は、鉄道会社におけるリード・ユーザーだと考えられる。

駅舎鉄が本研究の対象として適切である理由は、鉄道事業者によってその存在が十分に認識されているとは言えない、いわば「未発見のリード・ユーザー」とみなされるからである。鉄道ファンの種類として著名なものには「撮り鉄（列車を撮影することを楽しむ）」「乗り鉄（列車に乗ることを楽しむ）」などが挙げられる。彼らの楽しみ方は、表立った行動として表面化するため鉄道会社によっても認知されており、様々なイベント実施やサービス提供がなされている。

しかし、駅舎が長年歩んできた歴史や建てられた経緯を調べたり、実際に足を運び、駅舎に滞在する事で雰囲気を味わったりするなど、駅舎を多角的な視点から楽しみ尽くそうとする駅舎鉄の存在は、鉄道会社からも十分に認識されておらず、イベントやサービスの提供も行われていないのが現状である。そのため、先行研究とは異なる種類のリード・ユーザーとして新たな発見事項が生まれたり、鉄道会社にとって新規性の高い提言も行えたりする可能性が高いと考えた。

本研究では、駅舎鉄らが駅舎に対して抱く感情や暗黙知となっている思いなど、当事者たちの「現場の言葉」を紐解くことを通じて、以下3点について具体的な考察を行う。

- ①なぜ鉄道会社が「駅舎鉄」を発見することが難しいのはなぜか
- ②どのようにすればリード・ユーザーを見つけることができるのか
- ③鉄道会社は今後リード・ユーザーを発見するためにどのような方法を取るべきか

駅舎鉄を対象とした調査を通じて、先行研究で十分に議論されてこなかったリード・ユーザーの発見困難性の要因や彼らの具体的な発見方法について考察する。また、得られた調査結果・考察を通じて、リード・ユーザーの発見プロセスを明らかにし、具体的な発見方法の提案を行い、2.4で示したそれぞれのリサーチクエストに対する結論を得る。

3.2 調査方法

本調査では、エスノグラフィーの手法に則った定性調査を用いる。小田（2009）は、「エスノグラフィーとは、ある社会的場（フィールド）における事象を、そこに固有の関係性の中で理解し、その理解を踏まえながら理論化を展開していく質的方法論の一つである」と定義している。エスノグラフィーは元々多様な民族を研究する学問分野である「民族学」の意味で使用されていた。

しかし、民族学（Ethnology）という言葉が別に作られ広まると、エスノグラフィーは異なった民族の詳しい記述という意味に限定されて用いられるようになった（小田, 2010）。現在の文化人類学では、エスノグラフィーは「プロダクト（報告書・論文）」と「プロセス（方法論・アプローチ）」の2つの意味を持っているとされる（小田, 2009）。本研究では、駅舎に魅力を見出すようになった過程などを中心に明らかにすることを目的とするため、後者の視点で定性調査を行う。

本研究において、エスノグラフィックな定性調査が適切な方法であることは、主に以下の2点による。

第1に、「駅舎を楽しむ」とはどういうことなのかを、文化的コードや価値観を越えて鉄道ファン以外にも理解可能とするためには、駅舎鉄が駅舎に魅力を見出したきっかけや過程について丁寧な取材と記述が必要となるからだ。佐藤（2008）によると、質的研究においては、研究者個人の意味世界が対象者たちの意味世界と研究者コミュニティの意味世界という2つの意味世界をつなぐ懸け橋となる「分厚い記述¹」が必要になると述べた。

本論文では、一見素通りしてしまう駅舎にあえて立ち止まり魅力を見出す駅舎鉄についての記述を通して、無関心層でも日常使用する駅舎に対し魅力を感じる当事者意識を引き出し、駅舎鉄の「駅舎を愛する」行為の意味の解釈を試みる。

第2に、本研究では、社会事象のプロセスを明らかにする上では定性的な研究が強みを持っているとされるからだ（イン, 2011）。本研究では、どのようにして駅舎鉄が生まれるのか、彼らを発見することがなぜ難しいのか、そのプロセスはどのようなものかを明らかにする必要があり、そのような「なぜ」や「どのように」を詳述するためには、定性研究を用いるのが最適と考えられる。また、エスノグラフィーを用いる事で、「ある特定の社会単位のメンバーになるのに必要な理解—社会的に獲得され、共有された 理解—を発見し明らかにすること」（佐藤, 2008）の目的が達成されると考えた。

¹ 研究対象となる人びとにとっての個別具体的な意味の世界と、学問の世界を形成する研究者コミュニティのメンバーに共有されている、より一般的で抽象的な意味世界との間に何度の無く往復運動が繰り返された時こそ、はじめて「分厚い記述」を提供できると言える。佐藤郁哉（2008）『質的データ分析法』新曜社。

3.3 インタビューの実施

本研究では、2022 年 10 月 14 日～23 日に亘りエスノグラフィックインタビューを行った。駅舎鉄 22 名に同じ質問を投げかけ、回答を基にその理由などを深掘りする形で聞き取り調査を行った。

年代は 10 代が 12 名 (54.5%)、20 代が 7 名 (31.8%)、30 代が 1 名 (4.5%)、40 代が 2 名 (9.1%) であり、若年層が中心ではあるものの中年層にかけて幅広く回答を得た。

鉄道ファン歴は、1 年未満が 1 名 (4.5%)、1 から 3 年が 1 名 (4.5%)、3～5 年が 2 名 (9.1%)、5～7 年が 0 名、7～10 年が 4 名 (18.2%)、10～19 年が 11 名 (50.0%)、20～29 年が 3 名 (13.6%) となった。若年層の鉄道ファンの割合が過半数を占めているが、ファン歴 10 年以上の回答者が 50%を超え、若い頃から鉄道に親しんでいる層が存在することも分かる。質問内容の概要は以下の通りである。

基本情報	鉄道会社に対する質問	駅舎に関する質問
年代	鉄道ファンをターゲットにしたイベントや企画を行うことに対する意見	駅舎の楽しみ方として自身が行ったことがある行動
鉄道ファン歴	理想的な鉄道イベント・企画を思い描いた経験の有無	駅舎のどのような所に魅力を感じているか
自身は何鉄であるか（撮り鉄、乗り鉄、駅舎鉄など）	自身で思い描いた企画を外部に発信した経験の有無	現存する駅舎を使ったイベント開催に対する意見
鉄道は 1 人で楽しむか、複数人で楽しむことが多いか	思い描いた企画を実際に会社に提案してみたいか	自身が列車・駅舎・路線に魅力を見出している理由
	現時点での鉄道会社への要望・意見	鉄道に魅力を見出すようになった動機

表 1：駅舎鉄への質問内容（インタビューを基に筆者作成）

インタビューを通して、2.3 でも述べたように、von Hippel(1986)が示した先行研究におけるリード・ユーザーの特徴として挙げた①先進性②高便益期待と重なる点や相違点を挙げながら、鉄道会社による駅舎鉄の発見困難性をもたらす原因や、新しいリード・ユーザーの概念と彼らの発見方法について考察していく。

第4章 調査結果

駅舎鉄へのインタビューを通じて得られた発見事項は主に3点挙げられる。

1点目は、駅舎鉄が駅舎を楽しむ動機は「過去」「現在」「未来」の3軸に分けられることである。

「過去」では、国鉄時代に地元の産業と共に繁栄した駅舎の現在の姿に哀愁や懐かしさを感じたり、昔の建物をそのまま活かし大切に保存されている駅舎に郷愁を見出したりする行動が挙げられる。いずれにも共通している考えは、「過去と現在のギャップ」である。年季を感じる木造駅舎や、国鉄時代から継続して使用されていると思われる列車の案内板など、駅舎内に入るとまるで自らの幼少時代に戻ったかのような懐かしい気持ちにさせてくれる働きを持つのである。

また、若年層の駅舎鉄も、普段から近代的な建物に囲まれて生活する中で、普段当たり前になる広がる景色とは異なるギャップや秘境感に新鮮さを覚える傾向にあると分析出来る。近年、鉄道業界では先進的な機能を持った新幹線などの新型車両や近代的な構造をした駅舎とその周辺の商業施設の複合開発が積極的に行われている。確かに、集客力・輸送力向上のためには、修繕や開発も必要であろう。

しかし、過去の駅舎が今もなお現役で地域に現存していることの意外性や、駅のホームや内装を見て昔の様子に思いを馳せ自らの人生と重ね合わせて駅舎を捉えることが、駅舎鉄の琴線に触れるポイントであると考えられる。また、駅舎鉄自らが独自にその駅に魅力を見出してから長い時間が経過するにつれ、駅舎が歩んできた歴史のドラマに惹かれたり、古い建物に対する愛着が一層湧いてきたりするるのである。

しかし、老朽化や路線廃止などによって惜しまれながらも廃止となる日が必ず訪れる。引退となる駅舎を最後まで見届けることで時に悲しくて涙を流したり、寂しいと思ったりするなど、まるで一人の人生ドラマを見ているかのように駅舎に感情移入することが、駅舎鉄の真髄だと考えられる。

次に「現在」では、駅舎ごとに建築としての個性に魅力を見出す行動が挙げられる。特徴的な構造をした駅舎や他の駅には無い唯一無二のデザインや造形、美しさを通じて「その駅らしさ」に趣や非日常を見出す傾向にある。具体的には、外観からの視点と内装からの視点に分けられる。

外観では、一昔前の平屋の民家を彷彿させる小屋型の駅舎や、農地の中に立つ物置のような形をした駅としての存在感が薄い駅舎などそれぞれに個性が表れやすい。「駅舎らしくない」意外性との出会いや、海や山など周辺の地理的な要因で現在の駅舎の形に行き着いた経緯を知ることへの興味関心が、駅舎鉄の原動力であるとも言えよう。

一方、内装では、ホームの形状を挙げる声が多かった。京都駅の0番ホームの長さ²や、JR北海道遠軽駅のスイッチバック式線路³など、その駅でしか表せない様々な歴史的背景の積み重ねがあってこそその駅舎の個性に魅力を感じる傾向にある。例えば、現在は廃線になった線路が今も線路の跡地として残っていたり、駅開発のためにやむを得ず例外的な形状にしなければならない事情が隠れていたりするなど、1つ1つ違ったエピソードを知ると理解が一層深まる。また、新しい駅では、造形のアーティスティックさに惹かれる要素も挙げられる。

次に「未来」では、廃線になりそうな路線の駅舎を先取りして巡ることの魅力や、駅舎を使ったイベントに対して期待する声が上がった。鉄道会社の経営状況が厳しいことを鑑みて、現役のうちに一度足を運びたい、と駅を訪問する動機に繋がっている。

JR北海道の事例を挙げると、2023年3月末に留萌線の石狩沼田―留萌間、2026年3月末に深川―石狩沼田間が段階的に廃線になることが沿線自治体と合意されている。廃線になることを知ってから、その路線の駅舎の魅力を初めて見出すケースも多い。また、自治体や有志団体が駅舎を利用したPR、イベントを打ち出し集客を行うことで駅の存続を図ることに賛同する姿勢も発見された。

2点目は、駅舎鉄は、鉄道事業者から「逃げ回る」性質を持っていることが、発見を困難としている点である。調査を通じて、駅舎鉄は1人または趣味の仲間と内輪で楽しむスタイルが多い傾向にあることが明らかになった。また、鉄道会社主体の駅舎を活かしたイベントの賛否について質問したところ、以下のような声が聞かれた。

「ファン殺到ということへの対策からか、参加費用が非常に高額なものも見られ、あまりに法外な料金設定では参加を選択肢から除外し、やがて関心が向かなくなるとも考えられる（40代・ファン歴20～29年）」

「基本的に賛成だが、規模が大き過ぎると問題となる事例が発生する可能性がある（10代・ファン歴7～10年）」

このように、鉄道事業者主体の大きなイベント開催に対しては、やや消極的な傾向が見られた。理由は、ファン殺到による悪影響やイベントの規模拡大の弊害により、「駅舎をじっくりと味わう」という本来の目的を阻害してしまうことへの懸念点が挙げられる。また、鉄道会社を通じて、駅舎を楽しむ行動が表に表れてしまうと、独自にその魅力を発見した価値が台無しになる恐れもある。そのため、到達困難な無人駅や利用者の少ない駅などを通じて非日常を味わっている駅舎鉄は、1人あるいは魅力に共感してくれる仲間と内輪で楽しみたい

² 京都駅の0番ホームは日本一長いホームとして知られ、全長は558メートルである。

³ 線路が行き止まりとなり、列車が進行方向を反転する構造のこと。全国でも数少ない。

と思う傾向があり、一般客を含めた大規模なイベントや公式なサービスを求めているのではないのである。

過去	現在	未来
国鉄時代の名残や栄華が垣間見える駅舎に哀愁を感じる。(10代・ファン歴 10～19年)	小屋のようなものも含め、駅によってさまざまな建築があり、それぞれに建築としての個性がある。(40代・ファン歴 20～29年)	今後廃線になりそうな路線の駅舎を先取りして巡ることが楽しい。(20代・ファン歴 10～19年)
かつて蒸気機関車が走っていた機関区跡地を眺めながら撮影旅するのが好き。(40代・ファン歴 20～29年)	特徴的な形をした駅舎がアーティスティックに感じる。(20代・ファン歴 10～19年)	ただのなんもない無人駅でも感動できる物語になる。どの駅にもドラマがあるのに残される無人駅が少ないのが悲しい。(10代・ファン歴 7～10年)
路線や車両の誕生した経緯など、それらの歴史に面白い部分がある。(10代・ファン歴 1～3年)	駅舎の外観を魅力に感じるか、駅の構造を含め駅舎の内装を魅力に感じるかのどちらか。(10代・ファン歴 10～19年)	(鉄道ファン向けのイベント開催は)民間発案の方がより鉄道ファンの目線に近いと思う。(20代・ファン歴 10～19年)

表2：駅舎鉄の回答内容（インタビューを基に筆者作成）

3点目は、駅舎鉄の多くは、鉄道会社に対する強い意見や要望を持ち、提案意欲も高いということである。調査の中で、鉄道イベントに関する要望や理想像を描いたことがある割合は90.9%である一方、理想像についてブログやSNSなどを通じて外部に発信した事のある割合は30%にとどまった。一方、実際に取材の中で鉄道会社に対する要望について質問したところ、3つの視点からの意見が挙げられた。

3点目の結果から分析出来る駅舎鉄の特徴は2つある。1つ目は、日頃鉄道や駅舎に親しむ中で自らの中で理想的なイベントや企画像を思い描く機会はあるものの、それらを鉄道利用者の一意見として伝える行動まで移さない傾向にあることである。着目すべきは、駅舎鉄と鉄道会社を繋ぐチャンネルだろう。2つ目は、駅舎鉄は鉄道会社のリード・ユーザーとして個人的な意見や要望を持ちながらも、事業者からは逃げ回るという相反する特徴を持っていることである。この特徴を、従来議論されてきたリード・ユーザー像と比較して考える必要があると考える。

取材を通して得られた結果を基に、2.4 で挙げたリサーチクエスションに対する考察を次節以降で展開していく。

企画に関する意見	路線存続に関する意見	ダイヤ改正に関する意見
廃線を巡るツアーや周遊企画がもう少しあってもいいかなと感じる。(20代・ファン歴 10～19 年)	とにかく廃線にしないで欲しい。いくら本数を減らしてでもいいから廃線にだけはして欲しくない。(10代・ファン歴 3～5 年)	特急に乗り継ぐ駅で列車がホームに入線するタイミングで特急が発車してしまい、10 分待ちを強いられるダイヤについては再改定をお願いしたい。(40 代・ファン歴 20～29 年)
季節の臨時列車（観光列車）がもっとあるといい。(20 代・ファン歴 10～19 年)	赤字路線の廃止などは地元の方の意見などをよく聞いて決めてほしい。(10 代・ファン歴 10～19 年)	JR 西日本の特急「サンダーバード」と「しらさぎ」が敦賀止まりにならないで欲しい。(10 代・ファン歴 10～19 年)

表 3：駅舎鉄の回答内容（インタビューを基に筆者作成）

第 5 章 考察・提言

5.1 考察

取材結果を踏まえて、本研究では主に 2 つの観点から考察を行う。

1 点目は、プロダクトライフサイクルの衰退期における別用途開発のためのリード・ユーザーの重要性である。4 章でも触れたように、駅舎鉄が駅舎に魅力を見出す動機は「過去」「現在」「未来」に分けられる。その中で、特に「過去」に分類される駅舎の魅力を語る層が多く見受けられた。例えば、国鉄時代に繁栄した駅舎にノスタルジーを見出す声や廃線になりそうな駅を先回りして訪問する行動が挙げられた。

つまり、駅としての全盛期は過ぎ、駅としての役目を終えつつある駅舎に哀愁や趣を見出しているのである。したがって、プロダクトライフサイクルにおける衰退期にある製品サービスにこそ魅力を見出している層が存在することが明らかになった。

先行研究において中村（2012）が「リード・ユーザーは当該産業のニーズの識別から研究開発、製品化までの製品開発全般を一手に担う」と述べたように、従来リード・ユーザーは、ユーザー・イノベーションを目的としたプロダクトライフサイクルの導入期、成長期、成熟期を想定した議論が中心になされてきた。一方、衰退期のマーケティング戦略は、撤退、最

後の 1 社になるまで残る、別用途の開発など自社が保持している経営資源を新たに生起する市場領域へと事業転換させることが典型戦略であると考えられてきていることを踏まえると、衰退期において従来の用途とは別用途の開発のためのリード・ユーザーの重要性を提示出来ると考える。

つまり、新製品開発の序盤のタイミングで利用されることが多かったリード・ユーザーを、ピークが過ぎた後半の衰退期で用いるのである。ブランドの全面的なモデルチェンジや撤退が検討される中、リード・ユーザーの画期的なアイデアや新しい用途を既存の製品サービスに援用することで危機を脱し、成長期へと若返らせることも可能になるのではないだろうか。

本研究の対象である駅舎鉄の場合、リノベーションを繰り返し今も現役で機能している近代的な駅舎よりも、田舎に佇む寂れた無人駅や列車でしか到達できない山奥に位置する「秘境駅」など利用客数も少なく廃れている駅舎に着目し魅力を見出す傾向にあった。確かに、これらの駅舎は確かに長い年月と共に老朽化が進み、駅としての機能を失いつつある点で衰退期と分類出来る。

しかし、駅舎鉄はもはや乗り降りのための駅ではなく、建物やデザイン、その駅が歩んできた歴史、地域との関わりなど多角的な視点でオリジナリティある魅力を見出している。「駅舎は乗降のためにある」といった製品サービスの用途の固定概念を壊し、リード・ユーザーが持つ着眼点を柔軟に取り入れ新たな付加価値を生み出せば、衰退期にあるどのような製品サービスでも息を吹き返す糸口が掴める可能性はあると考える。

2 点目は、「逃げ回りたい」けれど「物申したい」相反する特性を持つリード・ユーザーの存在である。4 章でも示したように、駅舎鉄は、普段の駅舎を楽しむ行動を通じて鉄道会社に対する要望や理想像を抱き強い提案意欲を持っているものの、鉄道会社からは「逃げ回る」特徴を持つと整理した。駅舎鉄の「近すぎず、遠すぎない」距離を追い求める行動は、従来議論されてきたリード・ユーザーの特徴とは大きく異なる点と言える。水野（2011）は、「ユーザーイノベーターはときに自らのイノベーションを外部に公開することに積極的である」と述べている。本来、製品開発プロセスに組みこまれる企業のリード・ユーザーは、自らの要望や理想を実際の製品に反映させるべく自ら進んでイノベーションを公開する傾向にあった。

しかし、本研究の駅舎鉄の場合は、彼ら自身が主体的に見出した新たな駅舎の楽しみ方を世間に広く知られてしまうと、自分が良いと確信した新発見の価値が落ちてしまうのである。駅舎鉄は、駅舎の外装や内装、他の駅には無い唯一の特徴など、ニッチで細かい部分に着目し没頭する行動自体に楽しさや優越感を感じる傾向にある。仮に駅舎鉄目線での細かな魅力が普遍的になり多くの人の共感を得てしまうと、これまで大切に守ってきた感情が冷め、その駅に対する熱量の喪失が懸念される。企業の製品やサービスを通じて新たな駅舎の魅力が世間に流布されていく前提で考えると、企業はリード・ユーザーの意見や要望を受け容れつつも、実際の製品サービスにどのくらいの規模・スピード感で反映させるかは十分

に検討する必要がある。

しかし、1人あるいは内輪で独自に駅舎を楽しむ中でも、意見や要望は少なからず出てくるはずである。駅舎鉄の場合、ダイヤ改正や運行列車の本数など、自力では変えられない仕組みもあるだろう。

両者が過干渉にならなくとも、企業がイノベティブな開発を行い成長していくためには、まずはリード・ユーザーが要望を「物申す」風通しの良い仕組みの構築が必要不可欠だと考える。例えば、メーカーは、流行や人々の生活様式の変化・ニーズを一早く察知し、それに対応した商品開発を行っている。しかし、本研究の調査対象である鉄道業界は、安全確実な旅客・貨物運送を第一にしており、利用者から見て変化が分かる点は年1回のダイヤ改正や不定期に運行される観光列車などである。

このような変化の少ない、あるいはそもそも変化が求められていない業界こそ、貴重なリード・ユーザーの声を聞き入れる体制作りが重要なのではないだろうか。この仕組み作りは、多くの消費者の中からリード・ユーザーを発見するファーストステップとしても有効であろう。

次に、リード・ユーザーが本研究の対象である駅舎鉄を含めた鉄道業界を超え、どのような産業・市場にまで一般化することが出来るかについて述べる。

取材内容や駅舎鉄の声を踏まえて、リード・ユーザーの存在は、趣味性・趣向性の高い製品、産業に一般化出来る可能性が高いと考える。例えば、自動車、時計、ワインなどが挙げられる。選んだ人のこだわりが強く滲み出たり、重きを置く価値が異なったりする製品に表れやすいと考える。例に挙げた製品分類においては、自らはその製品の良さを独自に見抜いて愛情を注ぎ、一部の限定された消費者だけでひっそりと楽しむ環境を歓迎するのである。製品自体の魅力を大衆に共有するのではなく、「人には教えたくない」「自分なりの感性で楽しみたい」といった独自性を特に尊重していくべきだと考える。

しかし、企業は業界内のシェア拡大や売上増加に奔走するあまり、リード・ユーザーがこれまで潜在的に抱いていた製品の魅力や新しい発見を見抜いてはマーケティング戦略と共に世間に新たな魅力として広めてしまうこともある。すると、リード・ユーザーは製品サービスへの熱が一気に冷め、異なるメーカーの製品に移り移らざるを得ない状況に陥ってしまう。これでは、企業にとっては本末転倒にならざるを得ない。

企業から「逃げ回る」だけでなく、「逃げ回りたいけれど、物申したい」性質を持ったリード・ユーザー像を理解し、彼らの意向を最大限尊重しつつマーケティング戦略を取っていくバランスが、企業には求められるのではないだろうか。

5.2 鉄道会社への提言

次に、本研究の実務的貢献の観点から、駅舎鉄の取材結果を踏まえた鉄道会社への提言を

行う。今回は鉄道会社のリード・ユーザーの例として駅舎鉄を挙げ、彼らの行動の特徴を明らかにし、鉄道会社との関係性や適度な距離感についての議論を行ってきた。

結果やこれまでの考察を踏まえて、現在厳しい経営状況を強いられている鉄道会社への提言を3点行う。

1点目は、「季節に合わせた臨時列車の運行の強化」である。

第4章では、駅舎鉄は鉄道を過去・現在・未来の3軸に分けて魅力を見出す傾向にあると述べた。これは、鉄道ファンがそれぞれの時間軸を行き来しながら楽しさを見出していることを示唆している。例えば、リバイバル運行（以前に使用されていた列車を復活させて運行すること）や行楽シーズンに合わせた季節ごとの臨時ダイヤを運行することが挙げられる。特に、全国の鉄道会社の中でも経営難が深刻なJR北海道では、四季折々に見せる自然の豊かさをコンセプトとした列車や、北海道の広さを活かしたダイヤ編成に注力し、鉄道を使った移動に注目してもらうアプローチが重要と考える。

常に安定した運行が求められる中でトレンド性ある列車を登場させることは、駅舎鉄を初めとする鉄道ファンの知的好奇心をくすぐる効果が期待出来る。これは、リード・ユーザーと企業の「近すぎず、遠すぎない距離」感における鉄道会社の方から駅舎鉄を含めた鉄道ファンに歩み寄るアプローチに該当する。

これまでは、駅舎鉄側が主体的に魅力を発見したり、駅舎鉄側から提案意欲を抱いたりするなど、リード・ユーザーからのアプローチについて多く議論してきた。5.1で述べたリード・ユーザーの意見を「物申す」仕組みの構築と並んで、鉄道ファン自身の鉄道愛や非日常体験を通じた鉄道会社への信頼度向上の醸成を図ることで、互いが適度な距離を保ち続けられると考える。

2点目は、「駅舎鉄をはじめとする鉄道ファンの意見や要望を受け付けるためのチャンネル構築」である。

第4章でも述べたように、駅舎鉄は鉄道会社への提案意欲が高いにもかかわらず、自らの意見を外部に発信する行動にまでは移さない傾向にあった。鉄道会社にとって、彼らと繋がりを持たないことは「宝の持ち腐れ」状態だと言える。リード・ユーザーの意見もあくまで一利用者目線からの意見であり、会社運営の実情とそぐわない点もあるかもしれない。しかし、ユーザーの意見や要望は新鮮で、新たな着眼点を提供してくれる。これにより、新規事業展開のきっかけをもたらす効果が期待出来る。

具体的な方法としては、ホームページやSNSを通じて意見箱を設置したり、期間限定で企画アイデアを募集するイベントを設けたりする取り組みが挙げられる。鉄道運行の安全性・確実性などこれまでと変わらない品質を保ちつつ、シーズンごとの臨時列車やダイヤ編成など鉄道ファンのニーズを満たす可変的な要素を柔軟にアップデートしていくことが重要だと考える。

3点目は、「駅舎の歴史を通じた地域振興化」である。

これは、地元の駅舎に特化した提案である。既存の駅舎が長年歩んできた歴史や建物は唯

一無二であり、地域の遺産でもある。また、駅舎は地域産業と共に発展していくことが多い。例えば、JR北海道幌内線（岩見沢駅～幾春別駅間、昭和62年7月廃線）沿線の駅は、近郊の炭鉱から産出される石炭運搬を目的として栄えた。つまり、駅舎の歴史を紐解くことで、その町独自のストーリーを学ぶことが出来る。駅舎鉄道会社の経営難の主要原因は、住民の鉄道離れにある。厳しい経営下、コスト削減のためにダイヤが減便され、利便性が低下することで、移動手段に鉄道が選ばれなくなっているのである。

地域と二人三脚で歩んできた駅舎のはずが、今や住民からさえも必要とされていない状態になっていることは、駅舎鉄としても問題意識を抱かざるを得ない。そのため、鉄道会社が主体となって駅舎を通じた地域への愛着を醸成し、鉄道利用の促進や地域の関心を高める役割を果たしていくことが求められる。

経営難に陥っている企業は、従来の事業以外での収益獲得方法を検討、展開していく必要がある。そのためには、イノベーティブさをもった事業展開が求められる。鉄道会社においては、自社さえも発見出来ていない未発見のリード・ユーザーを活用しつつ、本来の旅客や貨物運送以外にもキャッシュポイントする方法を積極的に打ち出していくことが重要だと考える。

第6章 本研究のまとめ

6.1 本研究の限界

本研究の限界は、独創的なアイデアを持った消費者が本当にリード・ユーザーであると判断する基準について深く論じることが出来なかった点である。企業が消費者から寄せられたアイデアをイノベーティブに感じるかの尺度は企業の捉え方やその従業員の主観によって異なる。そのため、業界・産業を超えて一律にリード・ユーザーとみなす基準が通用するのかについては不透明であり、議論の余地が残る。

6.2 理論的貢献

本研究の理論的貢献は主に2つ挙げられる。

1つ目は、リード・ユーザーの発見が困難である論理を示したことで、彼らを発見する具体的な方法を示したことである。これは、リード・ユーザーの発見に関する理論的精緻化と言える。先行研究では、彼らを製品開発プロセスに組み込んだ後にもたらされる成果や企業への好影響について中心に述べられてきた。

一方、本研究では、自社の製品サービスの消費者からユーザー・イノベーションを生み出すリード・ユーザーを「見つけ出す」プロセスに特化し、困難性が生じる理由とその解決策について駅舎鉄の事例を用いて考察を行った。鉄道業界に限らず、他の業界でも通じるリー

ド・ユーザーの発見方法に踏み込んで議論できたと言える。

2つ目は、リード・ユーザーの活用がプロダクトライフサイクルの衰退期にこそ重要である可能性を示したことで、リード・ユーザー研究の理論的拡張を行えたことである。これまで、リード・ユーザーはプロダクトライフサイクルの導入期を前提に議論がなされてきたことを踏まえると、本研究を通じて衰退期の製品サービスへのアプローチに変化を起こせると考える。これまで以上に、企業にとってリード・ユーザーの必要性が高まっていくことが期待される。

6.3 実務的貢献

本研究の実務的貢献は、駅舎鉄の在り方や彼らの発見方法についての提案を通じて、鉄道会社における旅客運送以外の収益獲得法や持続的な鉄道経営への提言が出来たことである。4章から導かれた結果を基に、駅舎の将来像や鉄道利用増進への具体的な取り組みへの提案に繋げることが出来た。

厳しい経営状況が続く鉄道会社であるが、背景には駅舎鉄をはじめとする熱狂的な鉄道ファンが存在する。安心安全な運行を基盤に、彼らの独創的かつ多角的な意見に耳を傾け、固定概念に捉われない改革を行えば、イノベーティブさと新たな付加価値を生み出す企業に一層成長していくことが出来るのではないだろうか。

【参考文献】

- Eric von Hippel (1986) "Lead users" *A source of Novel Product Concepts. Management Science*, 32(7) pp.791-805.
- Eric Von Hippel, Eric, Stefan Thomke and Mary Sonnack (1999) "Creating breakthroughs at 3M." *Harvard business review*, 77, pp.47-57.
- Franke, Nikolaus, and Sonali Shah (2003) "How communities support innovative activities: an exploration of assistance and sharing among end-users." *Research policy* 32(1), pp.157-178.
- Eric von Hippel (2005) "Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation" *Journal fur Betriebswirtschaft*, 55, pp.63-78.
- Eric Von Hippel, Eric, Nikolaus Franke and Reinhard Prügl (2009) "Pyramiding: Efficient search for rare subjects." *Research Policy* 38(9) pp.1397-1406.
- Narver, John C., Stanley F. Slater and Douglas L. MacLachlan (2004) "Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success," *The Journal of Product Innovation Management*, 21(5), pp.334-347.
- Susumu Ogawa and Kritinee Pongtanalert (2011) "Visualizing invisible innovation continent Evidence from global consumer innovation surveys." *Available at SSRN 1876186*.
- 石田真貴 (2021)「周辺市場に位置するリードユーザーの類推による新製品開発」関西学院商学研究第 79 号, pp.1-18.
- 小田博志 (2009)「「現場」のエスノグラフィー: 人類学的方法論の社会的活用のための考察」国立民族学博物館調査報告,第 85 巻, pp.11-34.
- 小田博志 (2010)『エスノグラフィー入門』春秋社.
- 小川進 (2006)「ユーザー起動法とブランド・コミュニティ:良品計画の事例」『組織科学』Vol.39, No.3, pp.27-39.
- 佐藤郁哉 (2008)『質的データ分析法』新曜社.
- 中村友哉 (2012)「イノベーションプロセスに関する研究—ユーザイノベーションの生成プロセス—」『広島大学マネジメント研究』第 12 号, pp.51-62.
- 堀口悟史 (2015)「「頼みもしないアイデア」の事業化—ユーザーによる用途革新の事例をもとに—」日本商業学会『流通研究』第 17 巻,第 3 号, pp.39-63.
- 本條晴一郎 (2016)「リードユーザー」『マーケティングジャーナル』vol.35, No.4, pp.150-168.
- 本條晴一郎 (2018)「ユーザーイノベーションを前提とした製品開発 コミュニティとネットワークの分解」『AD STUDIES』vol.65, pp28-34.
- 水野学 (2011)「製品開発に果たすユーザーイノベーションの役割—顧客の声とリード・ユーザー—」『阪南論集 社会科学編』pp.95-103.
- ロバート・K・イン (2011)『ケーススタディの方法』千倉書房.

『日本経済新聞』「「日本一の秘境駅」人気 廃止寸前「何もなさ」期待し町が救済」2021 年 9 月 8 日付.

『日本経済新聞』「留萌線、段階的廃止で合意、JR 北海道、沿線 4 市町と」2022 年 8 月 31 日付.

『日経産業新聞』「リードユーザー革新的なヒット産む 西川英彦の目」2019 年 1 月 11 日付.

【参考 URL】

同志社女子大学ホームページ「JR 京都駅 0 番ホームの謎」、(最終閲覧日 2023 年 1 月 4 日)。

https://www.dwc.doshisha.ac.jp/research/faculty_column/2018-05-28-09-41

JR 北海道 HP「当社単独では維持することが困難な線区について」、(最終閲覧日 2023 年 1 月 4 日)。<https://www.jrhokkaido.co.jp/pdf/161215-5.pdf>