

○富田純一（東大経済学）

### 1. はじめに

本稿の目的は、生産財メーカーの新製品開発に焦点を当て、「顧客システム」という視点の導入を通じて効果的な顧客戦略のあり方を検討することにある。

近年、顧客ニーズの多様化・洗練化に伴い、多くの産業で厳しい新製品開発競争が行われている。企業が顧客に対して新しい価値を提供する方法を模索する上で、顧客との関係をいかにして捉えるかは重要な課題の1つであろう。この課題に関連して、製品開発に関わる先行研究では、開発の成功要因の1つとして「顧客ニーズの適切な理解」や「マーケティング活動での熟達」「市場指向の高さ」などが挙げられてきた（Rothwell, et.al., 1974; Zirger & Maidique, 1984; Slater & Narver, 1994）。しかしながら、これらの研究ではそもそも顧客関係をどのようにして捉えるのかという点については十分に議論されてこなかった。

一方、リレーションシップ・マーケティングに関わる研究では、コミットメントと信頼を通じた顧客との緊密な関係の構築が企業成果の向上につながるなどが指摘されてきた（Morgan & Hunt, 1994; Mick, et.al, 1998）。しかし、顧客との関係の把握が製品開発活動においてどのような役割を果たすのかといった点についてはあまり触れられていないように思われる。

そこで、以下ではこうした観点から議論を進めていきたい。なおその際、本稿では生産財メーカーに焦点を当てる。通常、生産財メーカーにとっての顧客関係は消費財メーカーよりも複雑なものになる。顧客と一口に言っても、「消費財メーカー→流通業者→最終消費者」というように顧客の先にも顧客が存在し、複数の顧客が階層構造を形成しているからである。これらの顧客は互いに依存関係にあり、異なるニーズを保有していることも多い。このような場合、単に直近の顧客である消費財メーカーだけを顧客と見るのでは必ずしも十分ではなく、顧客自体を複雑な企業間関係から成る「顧客システム」と捉えた方がより効果的に製品開発活動を進められると考えられる。

### 2. 新製品開発における顧客戦略

企業は新製品開発を行うにあたり、競合企業よりも優れた製品を創造するという役割だけでなく、顧客に対して高い価値を提供するという役割も求められる（延岡, 2002）。このうち、後者により重点を置くのが顧客戦略である（Gordon, 1998）。この戦略のポイントは、いかにして顧客にとって価値ある製品を提供し、顧客と緊密な関係を構築するかという点にある（Peck, et.al., 1999; Sheth & Parvatiyar, 2000）。従って、顧客との関係の把握は顧客戦略を策定する上での第一歩となりうる。

では、実際に製品開発を担う企業にとって顧客との関係をどのように捉えればよいのであろうか。以下では、先述した顧客の階層性に着目して議論を進めることにしよう。

### 3. 顧客システム

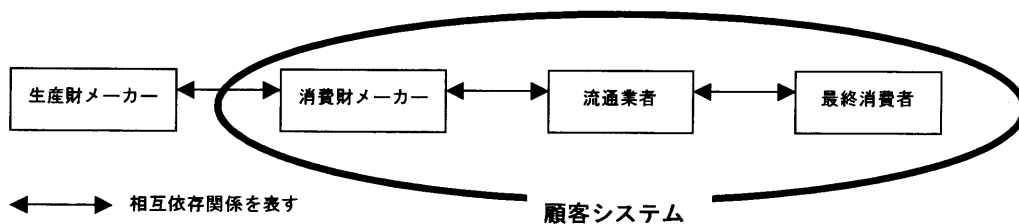
顧客が階層構造を形成しているという議論は決して新しいものではない。既に、流通チャネル論、リレーションシップ・マーケティング、サプライチェーン・マネジメント、バリュー・ネットワーク

などの研究の中で議論されている。例えば、流通チャネル論の1つのアプローチであるチャネル構造選択論では、「チャネルの多段階で多数の業者を含む全体的な構成の問題」を扱うとしているし（高嶋，1994）、リレーションシップ・マーケティング関連の研究では、企業が今後市場とどのように関わっていくべきかという問題に対して、従来のように売り手と顧客のダイアド関係に着目するだけでなく、価値連鎖上のサプライヤーや顧客の顧客、チャネル中間業者などとの関係も含めて議論していく必要があるとしている（Day & Montgomery, 1999）。また Christensen（1997）は、あらゆる製品がバリュー・ネットワーク内の製品階層構造（入れ子構造）の中に組み込まれていると述べている。

しかしながら、企業の製品開発活動という文脈においては、こうした顧客の階層性についてあまり明示的に扱われてこなかった。製品開発研究では、当該企業と顧客との関係を消費財であれば「1対多」（消費財メーカー対消費者）、生産財であれば「1対1」（生産財メーカー対消費財メーカーもしくは中間業者）というように、単純な二分法を仮定していたからであると考えられる（e.g., Clark & Fujimoto, 1991; von Hippel, 1988）。

これに対して、本稿では顧客の階層性に着目した上で、製品開発活動との関連性について検討する。特に生産財メーカーのように、企業側が反応すべき顧客が階層構造を成す相互依存した複数の経済主体であるような状況のことを「顧客システム」と呼ぶことにする（図1参照）。顧客システム内の隣接する顧客層同士は取引関係にあるが、互いに異なるニーズや交渉力を保有していることも多い。このような場合、生産財メーカーは直接取引のある顧客のニーズのみを理解するのでは必ずしも十分ではない。仮に、消費財メーカーのニーズにぴったり合う新製品を開発したとしてもそれが組み込まれた消費財が最終消費者に売れるとは限らないからである。従って、顧客システム全体の相互依存関係や情報の流れを把握する必要性が生じると考えられる。

図1 顧客システム概念図



では、顧客システムを理解するためのポイントはどこにあるのだろうか。1つはシステム内の情報の流れに着目することが考えられる。Glazer(1989)は、サプライヤーから企業、流通業者、消費者に至るまでの流通チャネルを情報処理システムと捉え、システム内で共通言語としての情報の価値が高まるほど、その情報が使用される機会も増えると主張した。顧客システムもGlazerと同様に情報処理システムであるとするならば、製品開発を行う生産財メーカーにとって重要な情報は、ニーズ情報とシーズ情報であろう。前者は、新製品を開発する際に主としてメーカーが顧客側から受信する情報であり、後者は、開発した新製品を売り込む際に主としてメーカーから顧客側に対して発信する情報である。生産財メーカーは、これらの情報の流れを適切に理解し、必要な情報を獲得・利用・提供することでより効果的な製品開発活動を行えるようになる。しかし、仮に情報の流れを理解できたとしても、開発に必要な情報までもを容易に獲得できるとは限らない。そうした情報は何らかの理由によって遮断されている可能性もあるからである。

そこで、次に顧客システムを理解する上で重要となるのは、情報の流れを阻害する要因が存在するかどうか、もし存在するのであればどこにあるのかという点である。阻害要因には様々なものが考えられるが、主な要因として顧客システム内の「顧客層毎のニーズの違い」「特定顧客層のニーズ翻訳能力の限界」「顧客層毎の交渉力の違い」「顧客層同士の信頼関係の弱さ」などが考えられる。例えば、中間顧客と最終顧客のニーズの間に食い違いが見られるような場合（上原，1999）や、消費財メーカーが最終消費者のニーズを生産財のスペックに翻訳する能力に限界があるような場合（桑嶋・藤本，2001）においては、最終顧客のニーズが生産財メーカーにまで正確に伝わらない可能性がある。

また、顧客層同士の取引に際して特定の顧客層の交渉力が、経済的パワー、情報的パワー、組織的パワーなどを基盤として他の顧客層よりも大きくなってしまった場合、特定顧客層に有利な情報が流れなくなる可能性がある（高嶋，1994）。信頼関係においても、顧客層同士の信頼が薄れてしまうと、互いに必要な情報を提供しなくなる可能性が高い（Sheth & Parvatiyar，2000）。さらには、これらの要因が顧客システム内で複雑に絡み合うようなケースも想定される。

このように、顧客システム内に情報の流れを阻害するような要因が見られる場合には、それを取り除くあるいは和らげるような方策が求められることになる。しかしいずれにしても、そうした顧客戦略策定の第一歩として必要だと思われるのは、顧客システムの現状把握ではないだろうか。

以下では、顧客システムという視点の導入が生産財メーカーの新製品開発にどのように生かされているのかを明らかにするため、旭硝子の塗料用樹脂の開発事例を取り上げる。

#### 4. 事例 ～旭硝子の塗料用樹脂開発<sup>1</sup>～

旭硝子株式会社（以下「旭硝子」と略称）は、1982年に省資源・環境対応型の溶剤可溶型塗料用フッ素樹脂を世界で初めて発売した<sup>2</sup>。この樹脂は、アクリルシリコンなどの従来の塗料用樹脂に比べて耐候性・耐久性に優れることから、上市以来、大型建築物・構造物、自動車、飛行機、プラントなど非常に幅広い分野で使用されている。

樹脂開発が開始されたのは1975年ことである。当時、日本ではビルや建築物・構造物の高層化・大型化が計画され、これら建造物の長期維持管理への関心が高まっていた。こうした背景から、旭硝子では高耐久性・高耐候塗料に対する潜在的需要は大きいと判断して研究を開始し、5年間にわたる設計・試作活動を経て樹脂を開発した。こうして得られた樹脂は営業活動を通じて売り込まれた結果、一部の塗料メーカーから高評価が得られ、旭硝子と共同で塗料化が図られることとなった。そして1982年、まず建築用途としてフッ素樹脂塗料と塗料用樹脂が発売されたのであるが、販売量は伸び悩んだ。

そこで同社が原因を精査した結果、大きく分けて次の2つの問題が生じていたことが明らかとなったという。一つ目は、最終顧客である施主のニーズ情報を正確に把握できていないという問題であり、二つ目は、最終顧客である施主に対して伝達したいシーズ情報（製品情報）が正確に伝わっていないという問題であった。さらにこうした問題が生じていた背後には、建築用塗料の流通チャネルに含まれる各顧客層、すなわち塗料メーカー、卸問屋、ゼネコン・塗装業者、施主（デベロッパー）のニーズの違いや交渉力の違い、ニーズ翻訳能力の限界などの要因があったことも明らかとなった。

例えば前者の問題に関しては、当初旭硝子では塗料メーカーの注文に応じて樹脂の改良・生産・納

<sup>1</sup> 事例の詳細は、富田純一（2003）「素材産業にみる新規事業開発」『赤門マネジメント・レビュー』2(1), 7-38. を参照のこと。

<sup>2</sup> この樹脂の商標名は「ルミフロン」であるが、正式な化学名称は「フルオロエチレンビニルエーテル共重合体（FEVE）」である。それまでもフッ素樹脂系の塗料は存在していたが、当時の樹脂は融点が高い上に溶剤に溶けにくく、塗膜の形成や基材への密着が困難であったため、塗装の際に屋内で高温焼付を施す必要があった。従って、屋外での塗装作業が必要とされる大型建造物にも使用可能な高耐久性塗料というのは存在しなかった。

入を行うに留まっており、塗料の営業・販売活動は塗料メーカーに依存していた。しかし、塗料メーカーは営業部隊の人員に制約があったことから、大口顧客（卸問屋やゼネコン）からの受注（汎用塗料の大量仕入れ）を最優先課題としており、今回のような新規塗料の営業にあまり注力できなかった。その結果、塗料メーカーは最終顧客である施主のニーズを十分に把握できず、塗料用樹脂のスペックへの翻訳作業も適切に行われなかったと見られる。

また、後者の問題に関しては塗料業界の構造的な問題に起因している。すなわち、卸問屋やゼネコンは通常、販売リスクの高い新規塗料の仕入れを避け、汎用塗料の大量購入・販売を通じて利鞘を獲得しようとする傾向にある。さらには、塗装業者にとっても耐久性の高い塗料を用いることは長期的には受注減につながるもので、そうした塗料の使用は避ける傾向にある。こうした各顧客層のニーズの違いから、耐久性の高さが強みの塗料であっても、卸問屋やゼネコンを経由して営業・販売しようすると、最終顧客である施主に対しては初期コストの増加という側面が強調されてしまうことになる。

これらの分析結果をもとにして、旭硝子では次のようなマーケットイン体制を整備した。1985年、共同開発先であった塗料メーカー数社と共同で「バックセル」と呼ばれるアプローチを用いて市場開拓を図った。バックセルとは、「旭硝子のような原料樹脂メーカーが、ルミフロン（塗料用樹脂）の直接の顧客である塗料メーカーに対するだけでなく、塗料をデザインしたり最終的に指定したりする権限を持つエンドユーザーに対して指名活動を行うこと」（松下，1991。括弧内は筆者注）である。こうして、旭硝子は市場開拓と製品開発（あるいは製品改良）を有機的に結びつけ、建築分野だけでなく土木や輸送などの分野へも用途を拡大させていったのである。

## 5. まとめとディスカッション

本稿では、「顧客システム」という視点の導入を通じて、生産財メーカーの新製品開発における効果的な顧客戦略のあり方について検討した。事例分析の結果、生産財メーカーと言えども、直接取引関係にある顧客だけを見るのでは必ずしも十分ではなく、顧客自体を複雑な企業間関係から成る「顧客システム」と捉え、顧客の先の顧客や最終顧客をも念頭に置いた新製品開発を行うことが効果的である可能性が示された。

ただし、そうしたアプローチが生産財メーカーの新製品開発において常に重要であるとは限らない。例えば、新製品といってもそもそも製品差別化が困難なコモディティの場合（田村，1998）や、直接取引のある顧客が最終顧客のニーズを的確に生産財のスペックに翻訳してくれるような場合（赤瀬，2000）には、そうした顧客の要望にのみ忠実に対応すればよいと考えられる。これに対して、先述したように、顧客システム内の顧客層毎のニーズの違いや交渉力の違い、特定顧客層のニーズ翻訳能力の限界などの要因により、最終顧客のニーズ情報を正確に把握できない場合や最終顧客に対してニーズ情報を正確に伝達できないような場合には、「顧客システム」という視点の導入を通じたアプローチを図ることが有効となると考えられる。

また、「顧客システム」という視点を製品開発活動のどの段階において導入するかということも重要な論点であろう。本稿の旭硝子の事例では、塗料用樹脂の開発・商品化以降にいわば応急処置のような形で「顧客システム」分析が行われたと言えるが、もし塗料の商品化以前に分析がなされていれば、少なくとも商品化直後の販売機会の損失は防げた可能性が高い。従って、本事例から「顧客システム」分析は開発の早期に実施した方がより効果的であるという可能性も示唆される。

※なお紙幅の都合上、参考文献は省略した。