

顧客価値指向の商品開発システム

○平田滋昭（平田映像情報技術研）

1. 商品開発システムの変遷

今世紀の商品開発は、1970年ごろまでは、シーズ・オリエンテッドでリニアなプロセスが主流であった。1970年頃から次第に、シーズとニーズが結びついたマーケット・オリエンテッドの商品開発に移行し、さらに1985年頃以降になると、多様化、個別化した顧客の価値観、ライフスタイル、嗜好、利便性に対応した快適さ、便利さ、共感、感動、楽しさ、心豊かさ、優越感、夢など顧客の満足度を高めるモノやサービス、コンテンツを売る時代になってきている。つまり、顧客価値オリエンテッドの商品開発に移行している。

表1に近年のヒット商品を示す。⁽²⁾ また、最近急激に立ち上がってきたネットビジネスのKFS (Key Factor for Success) は、図1に示すように顧客志向の原則になっている。商品もビジネスも一人ひとりの顧客価値に回帰する傾向が鮮明になってきている。

顧客指向という概念は、従来から意識されていたが、一人ひとりの顧客を満足させる価値を把握し、一人ひとりのニーズに対応する商品をつくり、一人ひとりに提供していくことは不可能であった。しかし、近年のIT（情報技術）の進歩はこれを可能にした。とくに米国では、顧客一人ひとりに商品を提供するITサポートのシステムズ・アプローチが発達してきている。このため、米国は例のない長期の好況を謳歌している。

図1 ネットビジネス成功のための8つの原則⁽³⁾

- ① 適切な顧客を狙う
- ② 顧客の振舞いを総合的に把握する
- ③ 顧客に影響を与える業務プロセスを合理化する
- ④ 顧客との関係を広い視野で捉える
- ⑤ 顧客に主導権を与える
- ⑥ 顧客の業務を支援する
- ⑦ 個別化したサービスを提供する
- ⑧ コミュニティを育てる

表1 近年のヒット商品

(日経トレンディDEC. 1999「87～99年ベスト商品グランドチャンピオン」をもとに作成)

	1989年	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年
1位	ハンディカム65	水族館	カルピスウォーター	大型ゲームセンター	Jリーグ	輸入ビール	マルチメディアパソコン	インターネット	たまごっち	タイタニック	宇多田ひかる
2位	吉本ばなな	BSフューナ内蔵TV	ムーバ(携帯電話)	オートキャンプ	格安紳士服	格安PB商品	携帯電話	携帯電話/PHS	「ものけひめ」	iMac	iモード
3位	フラワーロック	ちびまる子ちゃん	闘王	カラオケルーム	ダイエーの「セービング」	カーナビ	オデッセイ	インボートブランド	「失楽園」	外貨建て金融商品	10万円パソコン
4位	はちみつレモン	スーパーファミコン	UX-1(家庭FAX)	「ツイン・ピークス」	「ジュラシックパーク」	携帯電話	プレイステーション	地ビール	ロスタロツツ	麒麟淡麗(生)	五体不満足
5位	幕張メッセ	一番紋りセ	ジュリアナ東京	スウォッチ	アウトレット	低価格米国車	デイオールスクエルト	デジタルカラオケビデオ	国内線マイルージ	中田英寿サッカーW杯	CdmaOne
6位	美空ひばり外曲全集	再生紙	ウォーリーをさがせ!	RV	円高還元商品	水	海外通販	白物家電	タイガーウッズ	ハイノート505	着メロ
7位	ゲームボーイ	ファジー洗濯機	少年アシタ(ゴマちゃん)	レモン飲料	ナタ・デココ	関西新空港	小室哲也プロデュース曲	携帯情報端末	ポケモン	ウインドウズ98	ヴィッツ
8位	洗カジ	キュロットスーツ	東京都庁	テストイモ	「羅野家の謎」	輸入コーラ	免震マンション	プリント倶楽部	ホーターナルMD	65円パーガー	スターウォーズ
9位	CLD-100	ダイヤルQ2	東京ラブストーリー	もつ鍋	ウインドウズ3.1	海外ツアー	PHS	ISDN	インクジェットプリンター	ファイビックS700	ダンスダンスレボリューション
10位	J-WAVE	テラミス	スーパーファミコン	シングルCD	地方のジュリアナ現象	横長TV	ワイドテレビ	懸賞ブーム	高画質デジタルカメラ	東京電話	ズーム機能200万画素デジタルカメラ

2. 顧客価値とは

T. レビットは「人は製品を買うのではない、製品をもたらす恩恵の期待を買うのである」「人はカネをつかうのは、商品やサービスを手に入れるためではなく、買おうとする商品やサービスが自分にもたらしてくれると信じる期待価値を手に入れるためである」と述べている。(4)

また、嶋口充輝教授は「顧客満足とは、企業との交換を通じて顧客自らの喜びや価値を高める状態をさしている。顧客満足に向けた戦略的顧客満足こそが、現代マーケティングの中心テーマになっている」と述べている。(5) 顧客満足につながる商品の価値に対して、顧客はその代価を支払うのである。対価としての売上高が顧客価値の指標となる。顧客価値形成の過程(図2)を述べると、(6)(7)

- ①顧客価値は顧客の価値観、ライフスタイル、嗜好、利便性に基づく顧客ニーズに対応する商品のベネフィットとして知覚され、企業と顧客の対話によって確定されるものである。
- ②顧客価値は、競争商品との相対関係において顧客によって決定されるものである。
- ③顧客価値は、対価交換することにより金額で計量することができる。
- ④顧客価値が充たされることにより顧客の満足度が高められ、企業は対価により売上を得る。

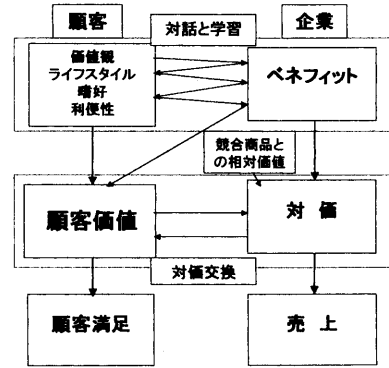


図2 顧客価値形成の過程

3. 商品開発システムのモデル化

(1) 商品開発・ビジネスにおけるモデル化の意義

モデル化とは、システムの本質的な要素を抜き出し、単純化・抽象化して記述し、それらの要素間の関係を検討することである。モデル化のメリットは、システムがどのような振舞いするか理論的に分析でき、理論的に新しい代替案(Alternative)を合成できることである。すなわち、モデルによってシステムの分析や戦略思考が可能になり、新しい商品・ビジネスの創造や改良ための手段となる。システムズ・アプローチの一種である。

(2) 適応制御システムの適用

商品開発は、適応制御システム(11)を用いてシステム化(モデル化)することができる。適応制御システムを適用した商品開発システムの一般形を図3に示す。①顧客学習(通信学習)が、たえず売上(結果)X、顧客ニーズY、社会の変化(外乱)Z、の情報を学習する。②学習した結果にしたがい、プランニングまたは戦略思考(適応システム)ACは設計・開発と製造(決定システム)Dの決定ルールのあり方を変えるよう制御する。

③Dは自己の決定ルール(制御ルール)を修正しながら価値の伝達(制御)uを調整する。同時に、販売情報(結果情報)rの経路(1)で決定ルールDを修正する。適応制御は、「二重のフィードバック」により、きわめて柔軟性があり、新しい環境変化にも対応できる特徴を持つ。

(3) モデル化した商品開発システムの特徴

この商品開発システムの特徴(特性)を、電子回路の帰還増幅回路のアナロジーから、類推・考察してみたい。

- ① ループ全体のコストが下がるならば、売上からコストを引いた利益は向上する。
- ② 増幅度(または利得)が高い、すなわちイノベーティブな商品ほど付加される顧客

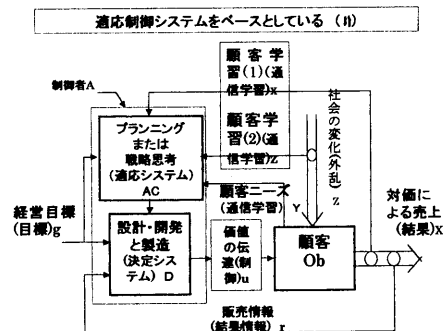


図3 商品開発システムの一般形

る、③広告、仕様決定、注文、決済、流通などが一本の回線で行える。④組織間・会社間で情報を共有化できる、⑤数字のデータによる効果・効率の把握が可能となる、⑥ITは時間と空間の短縮に役立つ—誰でも、いつでも、どこでも—、⑦情報が資源化する。情報が価値を生む、⑧データマイニングやデータ分析を行って経営戦略を練ることができる、⑨知恵・知識の共有化と活用が容易となる。しかし、顧客価値指向の商品開発システムは、多くの競合の中で、「独自性」「創造性」こそが勝ち残り条件となる厳しさがある。また、ITにより、自動的に商品が自動的に生み出されるわけではない。ITはあくまでもツールである。

表2 商品開発モデル・ビジネスモデルのステップとITによるサポート

ステップ 項目	顧客価値の学習			④商品コンセプト・ビジネスコンセプトの企画・立案	⑤製品開発／製品設計	⑥生産方法／仕入方法	⑦顧客価値確定	⑧価値伝達	⑨流通	⑩決済
	①顧客ターゲットの絞り込み	②顧客ニーズの探索・分析	③ポジショニング確定							
目的・機能	顧客のセグメント化、囲い込み	顧客ニーズの把握、学習	競争優位性確保、差別化	商品コンセプト企画／企業戦略立案	製品化開発／設計、設備設計	生産方法／仕入方法	販売・契約	広告、コミュニケーション	輸送、配送、配達	決済
顧客価値創造型の手法・ツール	データベース・マーケティング(9)	データマイニング(統計的手法)	統計手法によるホジヨニング分析など(12)	◇発想法+ナレッジマネジメント ◇ネット上企画	◇ナレッジマネジメント ◇コンサルタント・エンジニアリング	海外生産、ファブレス、SCM	◇マセセル ◇直販	マスメディア、プラント戦略	持ち帰り、宅急便	現金、クレジットカード
マスカスタマイゼーション型の手法・ツール	顧客データベース、OLAP			◇カスタマーマネジャー	モジュール設計など	FMS(BTO/CTO) SCM	Web上で、商品選択・仕様決定・見積・契約・デリバリーなどの決定	宅急便、コンビニ渡し	クレジットカード、コンビニ、電子決済	
	インターネット・マーケティング									
	Customer Relationship Management (CRM)									
	ホームページ制作コンセプト									

6. まとめ

①適応制御システムの考え方でモデル化できる。②顧客価値指向であることが必要条件。③顧客価値の学習に始まり、顧客価値の提供につながるループ状の情報価値連鎖を形成する。④「顧客価値の学習」と「商品コンセプトの企画／ビジネスの戦略立案機能」がポイントである。⑤モデル化した商品開発システムは、IT(情報技術)を用いたさまざまなシステム代替案の考察が可能となり、具体的なビジネスプランに発展可能。

【参考文献】

- (1) 平田滋昭「顧客価値指向」の商品開発—売れる商品づくりの仕組み—日本開発工学会「開発工学」、2000、2月
 (2) 「87～99年ヒット商品グランドチャンピオン」、日経トレンディ、1999年、12月、(3) パトリシア・シーボルト他「ネットビジネス戦略入門」翔泳社、1999年、(4) T. レビット著「マーケティング発想法」ダイヤモンド社、1971年、(5) 嶋口充輝「顧客満足型マーケティングの構図」1994年、有斐閣、(6) 嶋口充輝「見えない顧客を顕在化させるCSインタラクティブ・マーケティング」顧客価値創造のマーケティング戦略、ダイヤモンド社、1995、(7) 牛程一省「価値協創時代の企業戦略」顧客価値創造のマーケティング戦略、ダイヤモンド社、1995年、(8) 森本博行「情報の経済性がもたらすバリューチェーンの構造変化」DHB Oct. -Nov. 1998、(9) ロブ・ジャクソン、ポール・ワン「戦略的データベースマーケティング」ダイヤモンド社、1999年、(10) ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部編「顧客学習のマーケティング」ダイヤモンド社、1998年、(11) 飯尾要「システム思考入門」日本評論社、1986年、(12) 神田範明「商品企画七つ道具」日科技連、1995年