

シリーズ 令和大磯宣言後のこれからの品質経営を考える

第2回 新たな価値創造観の登場 ：「製品開発を通じて、顧客の行動を開発する」という発想

名古屋工業大学 産学官金連携機構 プロジェクト教授 加藤 雄一郎



1 はじめに

今日の企業を取り巻く環境は非常に厳しく、我が国の製造業者を中心にコモディティ化に直面する企業が少なくありません。コモディティ化とは、製品やサービスの本質的な部分で差別化が困難で、顧客側から見て銘柄間の違いを認識することができない状態であり、価格以外に争点を失った競争状況を言います。

この状況は価格競争の激化を招き、企業は利益をあげられない程に製品価格が低下してしまうことから、価格以外の争点を新たに創出すべく新たな価値を創造して脱コモディティ化を図ることが急務と言えます。

しかし、業種を超えて多くの製造業にみられる「モノのQCDで勝つ(=より良いモノを、より安く)」という価値観のままでは、今日の製造業のサービス化という潮流に適応することが困難です。そこで本稿では、サービス・ドミナント・ロジックと呼ぶ新たな価値創造観を取り上げ、「モノのQCD」から「コトのQCD」に思考の重点を移行させていくことを試みます。

2 新たな価値創造観の登場

2004年、マーケティング学の総本山であるAmerican Marketing Association (AMA) がマーケティング定義を改訂するに至るほどの「価値づくりの新しい世界観」が登場しました。サービス・ドミナント・ロジック(以下、SDロジック)です。

SDロジックにおいて、製品そのものに価値はありません。製品は価値を実現するための手段であり、「製品の使用を通じて得られる価値(使用価値：value in use)」に着目することの重要性を説きます。いわゆる「コト価値」です。「顧客は何をできるようにになれば喜ぶか」という問いを出発点として、そのような顧客のコト価値を実現するための手段として、ハード・ソフトを創造します。「ハード・ソフトを通じて、顧客ができるようになることを創り出す」という新しい製品開発観が登場したのです。

3 Doニーズに着目することの重要性

SDロジックが主張するポイントを、マーケティング実務で知られているニーズ三層構造に照らし合わせて考えてみましょう。顧客ニーズの深層には普遍的な「存在ニーズ(Be)」があり、それを満たすために「行為ニーズ(Do)」が発生します。そして、その実現手段としての道具が欲しいという「所有ニーズ(Have)」が発生します。このように、顧客が製品・サービスを受容する背後には、[Beニーズ→Doニーズ→Haveニーズ]という複数のニーズが、「目的-手段」の関係で階層的に繋がっています。

たとえば、仕事や育児に忙しい現代女性をターゲットにしたPanasonic Beautyは、「忙しいけど美しくあり続けたい」というBeニーズを満たすための行為として、「特別な時間や手間をかけることなく、効率的に美容ケアしたい」というDoニーズに着目しました。そして、その具体的な道具立てとして、寝る前にスイッチを押せば朝には肌がモチモチする「ナイト・スチーマ」を実現手段として編み出したのです。当初は年間5万台という販売目標を立てていたナイト・スチーマは、2年間で35万台の大ヒットとなりました。ナイト・スチーマという商品が画期的だったこともさることながら、「効率的に美容ケアする(ながらビューティ)」という新たなDoニーズが大きな共感を呼んだことが最大の成功要因と言えます。

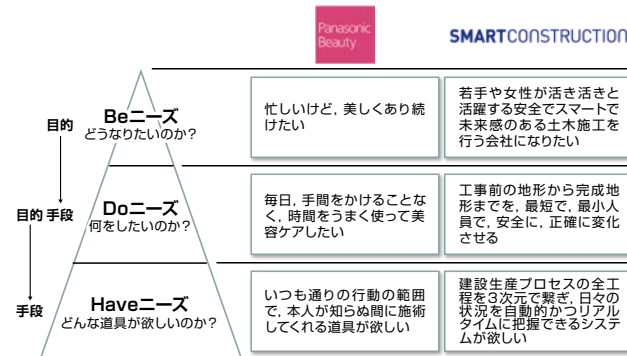


図1 ニーズ三層構造

「私たちがデザインすべきは、名詞ではなく、動詞だ。『電話』というモノをデザインするのではない。『電話をかける』という行為をデザインしているのだ。それがカスタマ・エクスペリエンスをデザインするということ」。デザイン思考を世界に広めたIDEOの主張は、同社が三層から構成される顧客ニーズ構造のうち、新たなDoニーズを創造することの重要性を説いていると考えることができます。

4 「モノのQCD」から「コトのQCD」へ

SDロジックの登場を受けて、「品質や機能の良いものは売れる」という製品中心主義の考え方は、グッズ・ドミナント・ロジック(GDロジック)と呼ばれています。我が国製造業は、「良いモノを作れば売れる」という前提に立ったGDロジックに囚われている企業が多いと言われており、そのようなGDロジック志向の企業の場合、顧客価値の議論がHaveニーズのレベルで終始する傾向があると指摘されています。

最も重要な今日的な顧客価値創造の着眼点は、「新たなDoニーズ」を創り出すことです。単に高性能・高品質を追求すれば売れる時代は終焉しようとしている今、GDロジック型の思考をSDロジック型に転換し、「我々の製品を使用することによって、顧客は何をすることができるようになれば喜ぶか?」というDoニーズのレベルの発想が欠かせません。これからの時代の製造業に求められることは、開発すべき対象を「製品開発」から、製品を介した「行動開発」へ転換することと言えます。

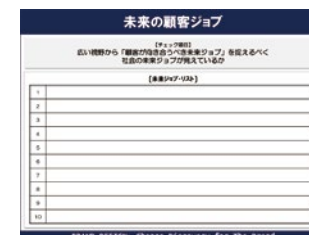
	G-Dロジック (グッズ・ドミナント・ロジック)	S-Dロジック (サービス・ドミナント・ロジック)
価値の所在	価値は工場出荷時点で「モノ」に備わっている	価値は顧客がモノを使いこなすことによって生まれる
「価値提供」という言い回しの是非	モノは、価値を具備している。よって、「モノの提供=価値の提供」	モノは、価値を実現するための道具。よって、「モノの提供=道具の提供」 価値について企業が得意なことは「提供」ではなく、「提案」に留まる。 企業が「道具」を提供。顧客は道具に自らの「知識・スキル」を適用。「道具の提供」と「知識・スキルの適用」によって価値は共創される。
生まれる価値の種類と度合い	商品を箱から出して、スイッチを入れれば誰でも同じ価値を享受できる	モノを使いこなす顧客の知識・スキルによって生み出される価値は異なる。

図2 価値創造観の新旧比較

5 検討プロセスの骨格

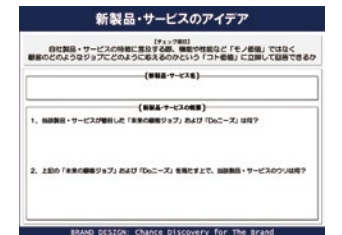
① コトの検討

顧客には片付けたいジョブ(用事や仕事)がある。そのジョブを片付けるために、顧客は何らかのハード・ソフトを手段として「採用」する。では、当該事業が着眼すべき未来の顧客ジョブは何か。検討結果を「未来の顧客ジョブリスト」にまとめる。



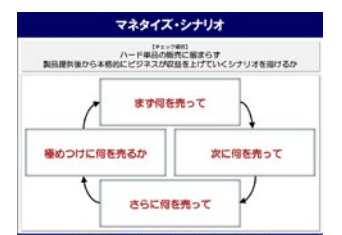
② モノの検討

顧客のジョブを片づける手段として、当事業はどのようなハード・ソフトを繰り出すことができるか。検討結果を「新製品・サービスのアイデア」に表す。複数のアイデアが導出された場合、1枚につき一つのハードあるいはソフトとし、アイデアの数だけ枚数を用意する。



③ 収益獲得のシナリオ

目指すは、脱・単品ハード売り切りビジネス。ソリューション提供型ビジネスへの移行。考案された新規アイデアを駆使して、いかに事業全体で稼ぐか。検討結果を「マネタイズシナリオ」にまとめる。



6 次世代品質経営に向けた今後の課題

SDロジックという新たな価値創造観をふまえたこれからの品質経営において、重要なことは事業が応えるべき顧客のジョブの継続的発見と、そのジョブを解決する手段としてのハード・ソフトを開発し続けることです。そして、ソリューション提供型の組織オペレーションを実現すべく、顧客のジョブを中心に社内プロセスを統合する必要があります。

顧客中心の考え方は、CS経営やTQMなどの分野で重要視されてきた価値観です。しかし、GDロジックに基づく顧客中心経営の場合、マネジメントの対象は製品開発プロセスや品質保証プロセスなど「モノづくりプロセス」が過度に重視されるきらいがあります。これからの品質経営ではコトづくりプロセスに着目し、「変化し続ける顧客のジョブを長期にわたってサポートするための、自社側の内部プロセスの継続的進化」という発想が求められるでしょう。

Profile 加藤 雄一郎(かとう ゆういちろう)

東京工業大学大学院 社会理工学研究科 博士課程 価値システム専攻修了。博士(学術)。食品会社、広告会社を経て、2003年に名古屋工業大学大学院 産業戦略工学専攻 准教授に就任。その後、名古屋工業大学 産学官金連携機構 特任教授、厚労省所管 職業能力開発総合大学校教授を経て2019年6月より現職。2015年よりデミング賞審査委員会委員、2020年より(株)安川電機 社外取締役を務める。