

顧客の期待に応えるためのコンセプトベースドレビューの提案

"Concept based review" to meet expectations of client.

株式会社 HBA 経営管理本部 共創推進グループ

HBA Corporation. Promote Co-creation Group.

小楠 聡美

Satomi Ogusu

Abstract After the release of system products, it is often the case that companies have to fix or change certain aspects of the product, or draw complaints from the client. We think this is due to the fact that project members make specifications without the consideration of the market needs and project context and review them by using only their own knowledge.

So, we search for the market needs and the project context before the review.

We review the specifications the start of making systems as compared to just reading specifications. We named this review "Concept based review".

1. はじめに

「顧客に言われたとおりに製品を作ってリリースした結果、やり直しになった、あるいは、クレームがきた」という事象は日常的に発生しており、それにより大きなコストの無駄や手戻りが発生している。これは、以下の要因により発生しているのではないだろうか。

- ① システム開発工程よりもさらに上流の、市場のニーズや開発の背景といった情報（以下、ベース情報と呼ぶ）についても明らかにされない。
- ② ベース情報に由来する顧客や利用者の事前期待（表 1）や要望が、正確に要求として落ちてこない。
- ③ 以下の要因などにより、顧客から開発側へ要求が正しく伝えられないまま仕様化して実装している。
 - ・ 要求の解釈を間違える。
 - ・ 要求が断片として伝えられ、全体が把握できない。
 - ・ 要求が手段の形で伝えられ、本当の要求が見落とされる。
 - ・ 顧客自身も漠然とした期待しか持っておらず、要求を明確にしていない。

そして顧客側と開発側それぞれのコミュニケーションスキルや、連絡手段の問題といった様々な要因により、開発側が顧客の要求をすべて正確に把握できているかを確認するのは難しいのが現状である。

株式会社 HBA 経営管理本部 共創推進グループ
Promote Co-creation Group , HBA Corporation.

北海道札幌市中央区北 4 条西 7 丁目 1 番地 8 Tel: 011-231-8301 e-mail:ogusuxs@hba.co.jp
1-2-1, Nishi7chome, Kita4jyo, Chuo-ku, Sapporo-shi, Hokkaido Japan

【キーワード：】 コンセプト開発、カスタマージャーニーマップ、レビュー、コンセプトベースドレビュー

表1 顧客や利用者の立場による事前期待の違い

区分	関係者	役割	事前期待	注意点
顧客	システムオーナー (承認)	・決裁権を持つプロジェクトの最終責任者	・ROIをしっかりと出すこと。 ・正確性と迅速性のバランスのとれた報告。	・納得のいく説明が出来ないと、プロジェクト方針の変更をされたり、投資を打ち切られる。
	プロジェクト推進者 (調整)	・作業計画を立案し、関係者を調整しつつ、プロジェクトを運営する役割	・コストと納期を名もってシステムを無事稼働させる。 ・トラブルなくプロジェクトが進捗していることの安心感。	・ある程度の機能の妥協やシステム要件の削除は自分の裁量で可能なため、コストや納期にリスクを感じるとシステムの品質を犠牲にしようとする傾向がある。
	仕様要求者 (要求)	・仕様要求を行い、システム機能のチェックやテストを担う役割	・要求が受け入れられる。 ・使い勝手が良いシステム。 ・品質の良いシステム。	・ITシステム開発の進め方に不慣れな事が多いので、自らの要求する機能を正しく表現できないことがある。
	その他 (調達/法務/事務処理)		・迅速性 ・正確性	
利用者	システム利用者 (利用)	・システムを利用するだけの、純粋なエンドユーザー	・使い勝手がよいシステム。 ・迅速な情報提供。 ・操作教育やサポートを手厚く準備してくれるなどの安心感。	・開発側は、接点がありませんので期待をじかに感じられない。

(参照) サービスサイエンスによる顧客共創型 IT ビジネス^[1]

さらに、このような状態で作成された仕様書に対して、以下の手段でレビューしているレビューアが多いと感じている。

- ・自らの知識を頼りに、仕様書として記載された内容のみをレビューしている。
- ・要求と仕様を比較するだけのレビューをしている。

ベース情報や要求の一部が欠落した状態から作成した仕様書を上記の手段でレビューしても、必要な指摘が行われずに通過してしまう。そこで、ベース情報や要求が欠落した状態でも、何らかのレビュー手段を用いて、必要な指摘を行うことはできないかと考えた。

2. コンセプトベースドレビューの実施

2.1 コンセプトベースドレビューとは

市場のニーズや開発の背景といったベース情報から製品に対するの要求が発生し、それが仕様につながっていると考えられる。そのため、レビューを実施する前に、市場のニーズや開発の背景からレビューの観点を導き出し、その観点をもとに仕様書をレビューすることで、製品の方向性を把握したうえで、ユーザーによるシステム利用時の課題や解決したい問題に 대응する仕様となるような指摘を行えるのではないかと仮説を立てた。

仕様書をレビューする前に市場のニーズを洗い出し、顧客の会社情報から製品のコンセプトとターゲットユーザーなどの開発の背景情報を導出する。ターゲットユーザーが仕様として書かれたシステムを利用した際に、どのような局面で躓いたり不満を抱いたりするかを考え、その不満を解消するような改善案を考え指摘する。このように、ターゲットユーザーが仕様書のシステムを使用する際の問題点を把握してから仕様書をレビューすることで、上記の解決したい課題や問題の指摘を出すことができると考え、この手法を「コンセプトベースドレビュー」と名づけた(図1)。コンセプトベースドレビューを実施すると、開発しようとしている製品が会社の強みを活かしている、かつ、市場のニーズを満たした製品になっているかを確認したうえで、ターゲットユーザーが、システム利用時に感じる不満や問題点から改善事項を探るため、表1に記載されているシステム利用者と仕様要求者の事前期待である「使い勝手が良いシステム」をつくることができるようになる。利用者の満足度が上がれば製品が売れる可能性も高くなり、システムオーナーの事前期待である「ROIをしっかりと出す」ことへとつながるのではないかと考えた。以上の理由から、コンセプトレビューの実施により、顧客の製品に対する事前期待を満たす結果が得られると仮説を立てたのである。

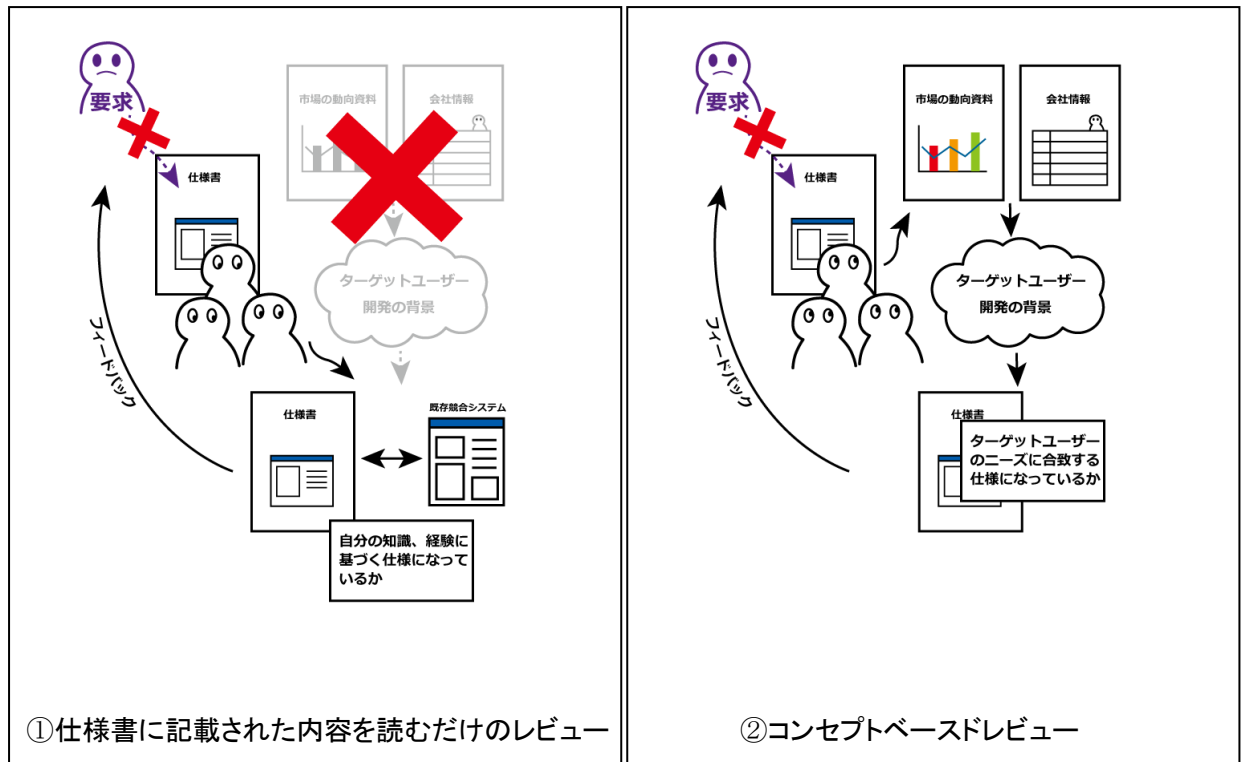


図 1 仕様書に記載された内容を読むだけのレビューとコンセプトベースドレビューの過程

2.2 コンセプトベースドレビューワークの実施

上記の仮説のもとで、個人顧客相手のサービス（B to C）をターゲットとして顧客に言われたとおりに作成したと想定した仕様書をレビューするワークを設計し、実施した。事前準備として、Web 買い物サイトの仕様書と顧客の会社情報を用意し、次に、上記サービスを利用すると想定される、各世代の問題や流行などの情報を Web から収集した。

ワーク参加者に上記の仕様書、会社情報、各世代の問題などをまとめた資料を渡し、2 グループ、それぞれ 3 名と 2 名に分かれて、各チームに以下 2 通りのレビューを実施してもらった。

- ① 仕様書に記載された内容のみをレビューする。（以下、通常のレビューと呼ぶ。）
- ② 「コンセプトベースドレビュー」を実施する。

今回の「コンセプトベースドレビュー」ワークは、以下の 1~4 の手順で実施した。

- 1) レビュー対象製品のコンセプトを導き出す。
 コンセプトの導出手段として、今回は「コンセプト開発」の手法を利用した。
 「コンセプト開発」とは、売り手側の強みと市場の動向から製品のコンセプトを導出する、マーケティングの手法の 1 つである。導出したコンセプトは、ユーザーに商品の魅力を伝えるために使用するのに加え、開発において、どのような新商品を作るかを明確にするために使用する。製品のコンセプトを明確にして、そのコンセプトに沿った開発を行うと、よりターゲットユーザーにささる製品ができあがる。今回は、配布した会社情報と各世代の問題や流行などの情報を元に、各チームでディスカッションを行い、この製品のコンセプトを検討してもらった。
- 2) 製品コンセプトから、ターゲットユーザーを導出する。
 製品のコンセプトが確定すると、ターゲットユーザーも導出しやすくなる。例えば、今

回開発すると想定する Web 買い物サイトに対して、「家族の団欒を届ける」とコンセプトを決定したとする。すると、家族の団欒を取りたいが仕事が忙しい 20~30 代の女性といったようにターゲットユーザーが出しやすくなるのである。1)に続いて、導出したコンセプトに合うターゲットユーザーを検討して、代表的なペルソナユーザーを作成してもらった。

- 3) ターゲットユーザーが、レビュー対象の製品を使用した際に躓いたり、不満に思う点を検討する。

続いて、2)のターゲットユーザーが仕様書の製品を使ったと仮定して、使用時に躓くポイントや発生しうる問題点を検討した。今回は、カスタマージャーニーマップを使用して導き出した。

- 4) 3)のポイントを解消するという観点でレビューを行う。

最後に、3)の結果を元にレビューをしてもらった。カスタマージャーニーマップの感情曲線が下がったポイントに着目し、不満を解消できる仕様になっているかを確認してもらった。

3. 結果と考察

3.1 レビュー結果

2-2 の①で実施した通常のレビューと、2-2 の②で実施したコンセプトベースドレビューを実施した際の指摘結果を表 2 に示す。

表 2 通常のレビューとコンセプトベースドレビューの指摘結果

グループ 1	
①通常のレビュー	<ul style="list-style-type: none"> ・登録済み住所か、それ以外の住所が選択できたほうがよい。 ・受付メールを送信する。
②コンセプトベースドレビュー	<p>コンセプト：永遠の美を ターゲットユーザー：40代、女性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・食品のアレルギー情報やカロリー情報を表示するようにしたほうがよい。 ・ユーザーのアレルギー情報を登録できるようにする。 ・スマートフォン対応できるようにする。 ・過去の注文履歴を表示する。 ・ユーザーレビューの登録・表示をできるようにする。
グループ 2	
①通常のレビュー	<ul style="list-style-type: none"> ・商品の詳細画面に遷移後、商品の一覧画面に戻れない。戻るためのボタンがリンクがほしい。 ・注文確認画面&確認メールがほしい。
②コンセプトベースドレビュー	<p>コンセプト：MAMEに見守ります ターゲットユーザー：40代、女性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・カテゴリを見直す。ターゲットユーザーにささるようなカテゴリ(介護用品など)の配置にする。 ・文字の大きさを変更(大きく)できるようにしたほうがよい。 ・類似商品、他の人が見ている商品を表示する。 ・スマートフォン対応できるようにする。

コンセプトベースドレビューでは、グループ 1 は女性の美容に対するニーズに着目し、グループ 2 は親の介護に関するニーズに着目した 40 代女性をターゲットユーザーと想定し、指示した Web 買い物サイトの仕様書をレビューした。両グループにおいて「スマートフォン対応」の指摘

が出てきたのは、ともにターゲットユーザーはデバイスにスマートフォンを利用することが多いと想定したためである。

ワーク終了後、参加者にこのワークの有効性についてアンケート（5点満点で評価）を実施したところ、平均4.0点と、多くの参加者がこの手法が有効であると感じた結果となった。

3.2 考察

レビューの①と②では、明らかに違う傾向の指摘が挙げられた。その考察を表3に示す。

表3 通常のレビューとコンセプトベースドレビューの考察

レビュー方法	指摘の内容	レビュー時の利用者の立ち位置
通常のレビュー (レビュー①)	両チームとも、すべて仕様書のシステムと現存する類似サイトを比較して不足している機能の指摘であった。	ただ仕様書を読むだけのレビューを実施すると、自らを利用者と想定した視点の指摘しか出てこない。
コンセプトベースドレビュー (レビュー②)	90%の指摘が、想定するシステム利用者の使い勝手を満たしたり、必要とする情報を提供したりするような改善案であった。	コンセプトベースドレビューを実施すると、実際に製品を利用するユーザーを利用者と想定した視点の指摘が出てくる。

表3でも述べたように、通常のレビューではレビューア自らをシステムの利用者と想定した視点の指摘が挙げられた。一方、コンセプトベースドレビューでは製品の実ユーザーとなるターゲットユーザーをシステムの利用者と想定した視点の指摘が挙げられた。つまり、通常のレビューと比べ、レビュー時に利用時の背景を考えた、よりターゲットユーザーに寄り添った内容の指摘が多く出てきたことがわかる。

今回のワークでは、仕様要求者からの要求情報は提示しなかった。つまり、顧客からの要求が落ちてこないような状況でも、この手法を使って市場のニーズや開発の背景を探り、そこからターゲットとするシステム利用者の、使い勝手の良さや必要とする情報を提供できる仕様となるような指摘を挙げる事ができた。通常のレビューでは、レビューアは要求と仕様を比較するレビューを実施することが多い(図2)。また、要求が明示されないまま進められる開発現場では、比較する要求もないため、レビューアが自分の知識と仕様を比較するレビューを実施する。この場合、事前の期待がすべて要求として落ちていなかったり、要求が間違った形で伝えられたりしたケースについては、レビューでカバーしにくいと考えられる。そして、指摘が漏れた仕様のまま実装して製品としてリリースされた後に、事前の期待と違うということが初めて明確となり、それがクレームなどにつながると考えられる。

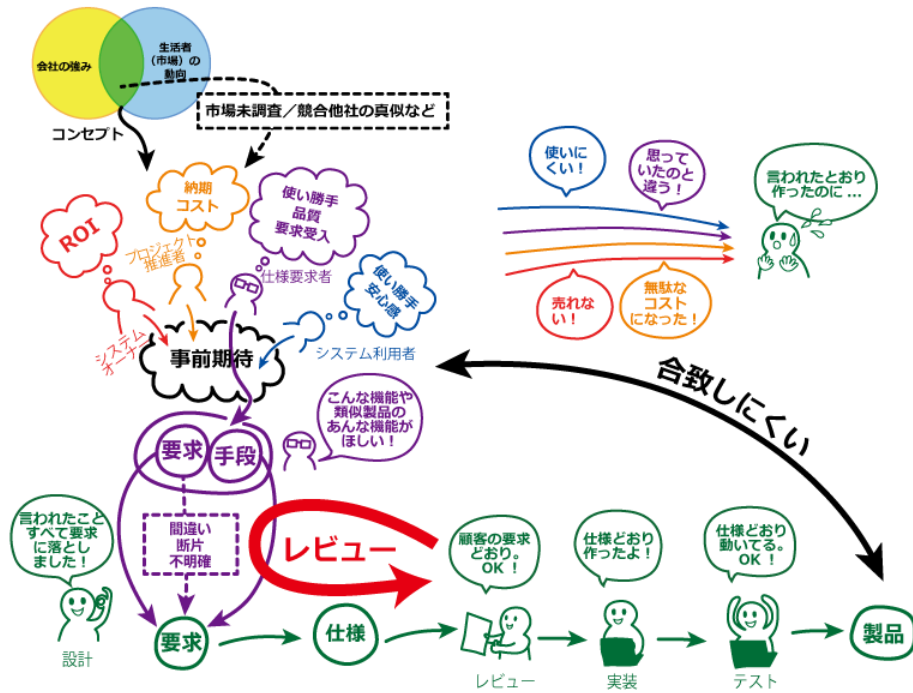


図2 通常のレビューのカバーする範囲

一方、コンセプトベースドレビューでは、開発の原点まで戻って開発のベースとなる情報を補ったうえでレビューを実施するため、漏れていた事前の期待や要求などを補って仕様をレビューすることができる (図3)。その結果、漏れていた要求から出る仕様を補って実装し、製品としてリリースされたため、事前の期待と合致しやすく、顧客の満足につながりやすいと考えられる。

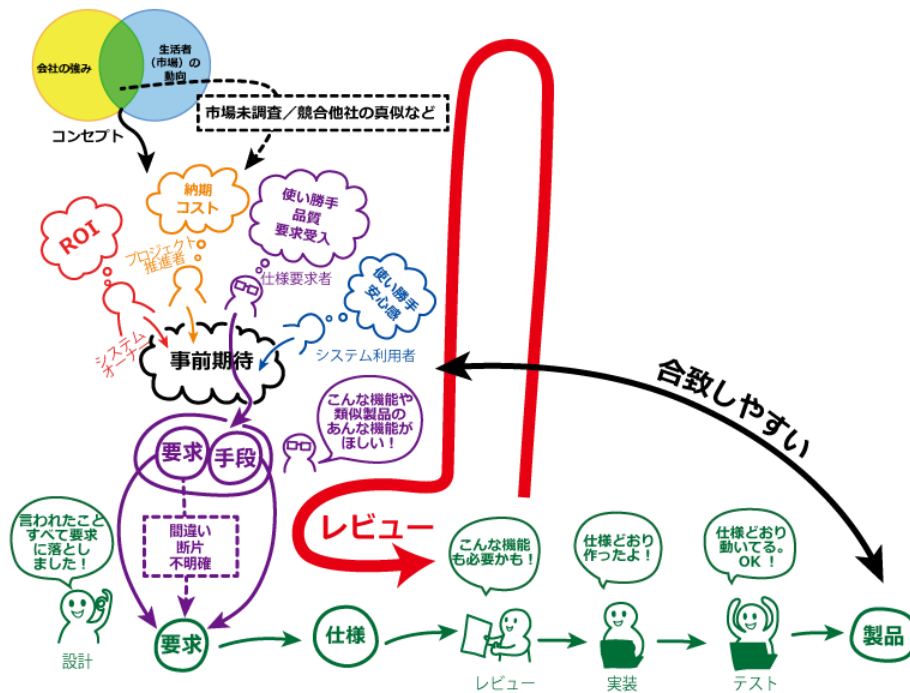


図3 コンセプトベースドレビューのカバーする範囲

以上のことから、コンセプトベースドレビューでは、顧客から要求や開発の背景情報が正確に落ちてこなくても、開発の背景と利用者のニーズを捉えてレビューすることができる。一方で、事前にコンセプトを構築するため、通常のレビューに比べて時間はかかる。しかし、実装前に仕様書の不備を修正できるため、リリース後に修正や作り直しになるケースに比べるとその手戻り工数は少なくなると考えられる。特に、表4のケースなどで仕様書を作成した場合は、要求が漏れることなく落ちてくる可能性は低く、コンセプトベースドレビューにおける効果が高いと考えられる。

表4 コンセプトベースドレビューのケース別期待効果の例

	ケース	期待できる効果
1	顧客とコミュニケーションが取りにくく、顧客の要求をすべて把握できていないかわからない。	市場のニーズと顧客から出た要求を比較することで、顧客の要求における妥当性を確認できる。
2	顧客自身、漠然とした要求しか持っていない。	開発側から提示する仕様について根拠を基にフィードバック確認することで、顧客の漠然とした要求を、より具体的にすることができる。
3	顧客が市場調査をせず、開発を進めている。	市場のニーズとそこから導き出した要求と仕様を逆提案することで、顧客からの信頼を獲得できる。

以上のことから、コンセプトベースドレビューを実施すると、市場のニーズから要求を明らかにしたうえで、仕様書をレビューできると言える。仮に導き出した要求が間違っていたとしても、具体的な要求の形で顧客へフィードバックすることで、要求の認識の違いなどを再確認することができるようになる。また、市場のニーズから辿って利用者視点で作ったシステムは、ターゲットユーザーにとってシステム利用時に感じる不満や問題点を取り除かれ、「使い勝手の良いシステム」となっているはずである。利用者の満足度が上がれば製品が売れる可能性も高くなり、これが最終的に表1で示したシステムオーナーの事前期待にも応えることとなる。今回、参加者のワークに対する有効性のアンケートからも、参加者自信がその効果を実感できた結果となったと言える。

4. 結論と今後の展開

4.1 結論

以上の結果から、「コンセプトベースドレビュー」はB to Cの開発現場において、市場のニーズを探るといふベース情報、つまり、モノ作りの原点に返った視点からレビューできることがわかった。これにより、普段のモノ作りの視点では出にくい、原点の問題を解決できるようになる。顧客の要求が開発側に正確に伝えられない状況でも、ターゲットユーザーにおける利用時の視点からレビューすることにより、漏れていた要求も拾いやすくなる。つまり、「1.ねらい」で挙げた「自らの知識を頼りに、仕様書に記載された内容のみを確認するレビュー」や「要求と仕様を比較するだけのレビュー」といった手段で指摘を挙げているレビューアたちが、漏れた要求やベース情報を補って、よりよいレビューができるようになる。

また、今回のように、自らが検討したコンセプトを顧客側と共有、あるいは、逆に提案することができるようになるため、状況に応じて表5のような効果も期待できる。

表 5 顧客とのコンセプト共有による期待効果

	ケース	期待できる効果
1	顧客がマーケティングの分析をせずに依頼していた場合	顧客側にとっても市場に気付く良い機会となり、顧客の信頼を得られる結果となることが期待できる。
2	顧客もマーケティングの分析をしており、合致した場合	顧客も開発側も、より分析結果に自信が付き、安心感を得られる。
3	顧客もマーケティングの分析をしていたものの、合致しなかった場合	両者の違いを比較して、より深いコンセプトにつながるものが期待できる。

一方、自ら打ち出したコンセプトを顧客と共有することができず、分析結果が正しいのか検証できない場合でも、コンセプトをもとにレビューした、指摘結果をより具体的な形で顧客に確認することで、顧客側からより具体的に要求や仕様のフィードバックを得ることができると考えられる。

さらに、この手法は複数人で行うことで、開発する製品に対して、より洗練されたコンセプトを導き出せるようになる。そのため、チーム全体にターゲットユーザー視点を持ったレビューが根付くなど、教育的効果にもつながると期待できる。

4.2 今後の課題と展開

今回の結果だけでは、サンプル数が少なく、本結論がすべてとは言い切れない。今後も検証を続けて、さらにサンプルを収集したい。また、開発の原点まで戻るレビューの手法として、今回は、コンセプト開発とカスタマージャーニーマップの手法を使用した。他にも使用できる手段はある可能性がある。より効果的な手段があるか、さらに検討して検証してみたい。また、通常のレビューと比較して、コンセプト情報の導出などに時間がかかったことから、レビューの準備にかかる時間を短縮できる手段がないかについても検討し、現場における実践事例を増やして、より実践的に活用できるようにしていきたい。また、今回はB to Cの開発現場における効果を検証したが、法人顧客相手のサービス (B to B) の開発現場についても顧客側の要求が正しく伝えられなかったり、顧客自身が要求を把握していなかったりするような状況が多々あると考えている。したがって、B to Bの開発現場においても同様の効果が得られるか検証していきたいと考えている。

5. 参考文献

- [1] 諏訪良武 山本政樹, サービスサイエンスによる顧客共創型 IT ビジネス, 116-124, 2015