

顧客知見に基づく機種開発

モーターサイクル&エンジンカンパニー 技術本部長 山田 浩平



まえがき

当社モーターサイクル&エンジンカンパニーでは収益力改善を目的に、V.o.C. (Voice of the Customers) をキーワードとした『顧客密着型機種開発』を海外の研究開発部門を含めて推進中である。本稿ではその概要について紹介する。

1 市場の成熟化と顧客知見を踏まえた商品開発

まずはじめに「成熟した市場」について定義しておく。未成熟の市場では、顧客は商品知識も購買経験も限られており、企業が“New & Improved”と銘打って新商品を発売すれば、顧客は古い商品から新しい商品に買い替える。一方で成熟した市場では、顧客は商品に対する知識を蓄え、購買経験を積み、ブランドを意識するようになり、その結果として顧客個人々々が購入したい商品は自分が一番よく知っている状態になる。この状態を成熟した市場と呼ぶ。

新興国、先進国を問わず、市場は必ず未成熟から成熟化の方向に動く。顧客自身が購入したい商品をよく知っているという成熟した市場では、顧客が欲しくない商品は安くても購入されない。成熟した市場に商品を投入する場合には、企業が多額の試験研究費を費やして“New & Improved”だと信じて市場に投入しても、顧客の好みに合致しない限り計画通りの利益を確保することは難しい。

従って、商品開発の始点は顧客に関する深い知識、すなわち顧客知見ということになり、その顧客知見に基づいて策定される顧客戦略が収益性の高い新機種を開発する上で欠かせない。そのため、技術研究と同時に『顧客研究』が必要である。

(1) 顧客知見 (Customer Insight)

顧客知見とは顧客研究の積み重ねによってのみ得られる顧客に関する深い知識である。商品力・コスト・開発日程・品質における競争力の差はその企業が持つ顧客知見の質と量の差であり、顧客知見の差がそのまま企業競争力の差と言っても過言ではない。

顧客知見は容易に模倣されることがないことから、顧客知見の蓄積は持続的競争優位性の源・基盤と言える。売れる商品を考え出す力とは言い換えると顧客に選ばれる商品を考え出す力であり、顧客知見抜きには語れない。売れる商品の開発に必要なイノベーション・インスピレーションは、図1のような顧客との交流の過程で初めて得られる。

(2) 顧客戦略 (Customer Strategy)

成熟化するスピードは市場によりさまざまだが、企業は市場が成熟化した時の備えをしておく必要がある。「成熟化した市場とは顧客が購入したい商品は顧客自身が一番知っている市場、企業のお仕着せ商品には反応しない市場」と定義したが、この場合、顧客が100人いればそれぞれの好みは異なってくる。そこで当カンパニー商品企画部門では顧客を分類（セグメンテーション）し、最優先する顧客グループ（ターゲットセグメント）、当社が抱えるビジネス課題を解決してくれる顧客グループを明確にする作業を行っている。

この商品はどの顧客グループが購入するのか、その顧客グループが購入すると企業にとって何が良いかを考える必要がある。例えば安定した収益を狙うのであれば、景気に左右されにくい経済安定性の高い顧客グループのブランドロイヤルティ*を高めることが重要である。従って、開発する商品はそのセグメントが強く反応するものでなければならない。このようにビジネス課題に従って顧客を変える一連の考え方を顧客戦略 (Customer Strategy) と呼ぶ。

* ブランドロイヤルティ：競合企業の代替製品があるにもかかわらず、顧客が特定ブランドの製品を繰り返し購入すること。および、そのブランドに対する愛着心のこと。

(3) セグメンテーションスタディとターゲティング

当社が最も重視する顧客（ターゲット顧客）を明確にするためのツールがセグメンテーションである。セグメンテーションを正しく行えば、ターゲットセグメントは自動的に明らかになる。得られたセグメントに対して、セグメントごとに違ったブランド、派生機種・仕様、アクセサリを開発し提供するが、このセグメンテーションの巧拙がその後の商品開発の巧拙、商品収益の高低となる。



図1 顧客嗜好調査

(4) 戦略ドキュメントとしての開発計画書

商品開発に携わるスタッフの人数は多く、全員の方向性を合わせるためにはドキュメントが必要となる。開発計画書には各種リサーチにより得た顧客知見を満載させ、開発担当者全員で共有・徹底する。

この戦略ドキュメントである開発計画書は、戦略自体の競争優位性は無論のこと、分かりやすさ＝戦略の遂行しやすさ＝結果の出しやすさを念頭に置き作成している。

(5) V.o.C. (Voice of the Customers) 活動

V.o.C.活動を一言で言うと顧客に商品開発に参画してもらい、顧客からフィードバックとひらめきを得る活動である。この活動は前機種を販売開始した時点から始める。この時点で開発上貴重なフィードバックを顧客から得ることができ、開発途中における方針変更や手戻りを防ぐことができる。V.o.C.をベースとした『顧客密着型機種開発』は販売後を大切に開発と言える。

また、V.o.C.活動に期待される効果として、顧客の意見に触発された開発担当者がインスピレーションを活発化し、競争力豊かなアイデアを出すことが挙げられる。大幅なコストダウンに関するアイデアもこの時点で出される場合が多い。しかしながら顧客は開発のプロではなく、新機種（その時点では存在せず顧客自身がイメージを持たないもの）に対する具体的な提案は望めないため、アイデアの大部分は開発担当者自らが考え出すことになる。

2 商品開発における重要な要素

開発部門に課せられた使命は日程・コスト・商品力の確保である。これら3つの要素は企業における商品開発力の優劣を示すインジケータでもある。これら3要素ともすべて、顧客知見と密接に関係している。

(1) 日 程

開発機種のキックオフミーティング開催日から量産開始日までを開発期間と定義している。新機種の量産開始日は事業計画の前提条件であり、遅延させることは、損益を狂わせる大きな要因となる。また開発期間の延長は試験研究費増大を招く。当然のことながら、遅らせた日程は二度と取り返すことができないため、3要素のうち日程順守を最も重視している。開発日程を守るため、さらには短縮していくために、開発の無駄をなくす必要がある。その手法として開発のフロントローディングがあるがこれについては後述する。

(2) コ ス ト

コストを下げる力が企業の価値であることを理解して、徹底したコストマネージメントを行う。開発機種ごとにコスト担当者を置き、設計変更のたびにその設計変更によってどれだけコストが変動したかを「見える化」しながら開

発を進める。

新機種は従来機種よりも限界利益率が高いことが開発の前提となるが、顧客が購入の際に重要視する項目について無造作なコストダウンを行い、商品競争力の低い機種を開発しては販売台数低下を招くため、開発する意味がない。そこで顧客知見を生かし、顧客が重視しない部分を熟知し、その部分を開発の初期段階で徹底的にコストダウンする手法を取っている。

(3) 商品力と商品性

商品の持つ力を表す言葉として、商品力と商品性の二つを使い分けて議論している。

(i) 商品力

商品力の定義は、「顧客が購入する前に理解する商品属性が他社より優れており、その商品属性により顧客を獲得する力」としている。商品発売後長期にわたり販売台数を維持しようとする場合、顧客からのフィードバックを早期に得て、競合他社より商品力の優位性を確保・増強する必要がある。

商品力があるかないかは顧客が決める事項であり、企業が決めることではない。従って、競合他社に勝る商品力を新機種に持たせるためには、顧客が使っている言葉、表現方法を開発部門も積極的に使い、顧客と「カルチャ」を共有し、その醸成された「カルチャ」の中でさまざまな開発判断を重ねることが大切である。

(ii) 商品性

商品性の定義は、「顧客が商品を購入した後に理解する商品属性が他社より優れており、その商品属性により顧客に満足していただき、再び当社商品を選んでもらう力」として商品力と区別している。顧客のブランドロイヤルティを高め、競合他社からの新機種発売や値引きなどのさまざまな「攻勢」に対して当社ブランドの「防衛力」を上げ、同一顧客に再び当社商品を選んでもらい、安定した収益を得るためには、商品性を向上させる必要がある。

(iii) 強い商品とは

強い商品の定義は、「顧客を引き付けてやまない商品かつ、当社の収益に大きく貢献する商品」としている。従って顧客満足度と限界利益で表現する場合、顧客満足度と限界利益が高い商品が最も強い商品となる。

地域別・商品別・ブランド別に顧客満足度と限界利益の関係の毎年の推移を見ることにより、重点分野を明確にすることができる。

3 競争力のある商品の開発手法

日程・コスト・商品力を満足させ、競争力のある商品を開発するためのマネージメント要素について紹介する。

(1) 開発プロセス

(i) フロントローディング

主に開発日程を守るために行うフロントローディングであるが、特にキックオフからデザインフリーズ（デザイン確定）までをフロントローディングステージと呼ぶ。このフロントローディングステージでは日程を守ることはもとより、プロセスを重点的に改善し、『試作車の完成度を高める』ことが重要である。商品力・コストは、ほぼこの段階で決まる場合が多いため、現在はフロントローディングステージの中でも早期の段階であるイメージスケッチの段階で関連部署との議論、気付きの促進、ネガ出し、アイデア出しを充実させるよう努めている。このスケッチ確認を、気付きを早めるしくみとして機能させるためには、前機種の開発期間中に時間不足などで採用を見送ったアイデアを「冷凍保存」しておき、スケッチ確認の時点で「解冻」して議論することが有効である。

(ii) 開発のクローズドループ化

フロントローディングの効果を上げるためには、前機種の顧客からのフィードバックが欠かせない。顧客からフィードバックを得ることなく次々と新たな機種開発にとりかかり、同じ失敗を繰り返すのではなく、開発担当者が顧客から直接フィードバックを得て、フロントローディングステージにて次々と商品力・商品性を強化する。この開発のクローズドループ化は、新機種開発で知識の限界を補うのに重要な直観力を養うためにも大切である。

フィードバックを得る仕組みとして、顧客に対して商品力・商品性に関するアンケート調査などを行い、商品の販売後を大切にしよう心掛けている。

(iii) 規制対策・対応

さらには、本稿では詳細を割愛するが、各国市場における規制対策・対応も研究開発の一部として認識している。販売地域における規制動向について情報を収集するのみならず、規制化に向けた動きに対して積極的に当社の意見を発言するように努めている。商品開発は規制と顧客という共に複雑に変化する要因を、常にコストを意識しつつ進めるプロセスである。

(2) 開発組織（ストラクチャ）

(i) 組織の分化

現在、当社が開発する商品は多岐にわたっており、それぞれの商品が異なった種類の顧客と競合他社を有している。商品力を確保しつつ開発日程・目標コストを守るためには、それぞれの商品について合理性のある迅速な判断を下す力が必要不可欠である。そのため、商品の開発目的やターゲット顧客が大きく異なる場合は、開発チームごとに異なった開発価値が必要になる。当社ではあくまでもV.o.C.をベースとしながらも、組織の分化を行った。

① Profit-driven Team

Profit-driven Teamは収益を最優先するチームであり、「コストを下げる力は企業の持つ大きな価値」、「コストマネジメントはノウハウの塊、競争力の源」という認識で開発を進める。主に新興国向け機種の開発を担当する。

② Tech-driven Team

商品の中には、V.o.C.活動のみでは商品力を高めることが困難な分野がある。他社に比べて優位性のある技術を駆使した商品分野であり、過去に当社はこの分野で特に際立っていた。

この分野の担当者は、商品に技術的な「突然変異」を与え、10年先行した設計スペックを世の中に出し、熱心なカワサキファンに長期間にわたり感動を与える必要がある。マザーファクトリーである明石工場では開発・生産できない、テクニカルバリアとなり得る技術・商品はこのチームで開発し、主に先進国で発売される。

(ii) 各組織の価値ベクトル

(Performance MeasureとKey Driver)

分化した各組織内で開発に携わる担当者たちが、同一の価値ベクトルを共有することにより、矛盾した開発判断に起因した日程遅延、評価基準の極端な厳格化によるコストアップを防ぐことができる。この価値ベクトルはPerformance MeasureとKey Driverとしてそれぞれのチームに開発機種を担当させるに当たり、あらかじめ明確に定めている。

① Performance Measure

機種開発における成功の定義、達成が期待される複数の数値目標の中で最優先させる項目である。この数値は成功の度合いを表し、前機種との比較や到達目標との比較に使用する。

② Key Driver

機種開発における複数の必須要件（日程・コスト・商品力・各国規制・試験研究費など）の中で、機種開発を成功に導く推進力、開発チームが大切にしている価値観ベクトルである。

ちなみに、Profit-driven TeamのPerformance MeasureとKey Driverは共に限界利益率、Tech-driven TeamのPerformance MeasureとKey Driverはそれぞれ設計スペックとテクニカルイノベーションである。

各開発チームが、独自に対抗する競合他社に対し、競争優位性を確保していくためには、各開発チームに異なる専門性が必要となる。従って同じ課題に直面しても、対策内容は各開発チームにより異なるが、それは組織分化が正常に機能している証と認識している。



図2 ユーゼージスタディによる顧客の使用方法的調査

(3) 開発ツール

(i) リサーチツール

開発プロセスと開発組織のほかに、日程・コスト・商品力の目標を達成するために、どのような開発ツールを担当者に与えることができるかが競争優位性確保の観点から重要であり、管理者の課題である。ツールには知識・見識・解析ソフト・管理手法・外部専門機関とのネットワーキングなどがあるが、それらのツールそのものに競争優位性が問われる。

コンシューマプロダクト（一般消費者に提供する製品）で特に嗜好性の高い商品を開発する場合、顧客研究が欠かせないことはすでに述べたが、顧客研究のためのツールで現在採用しているものをいくつか紹介する。

① ペーパーレスマーケティングリサーチ

開発担当者が直接顧客に質問し、確認し、発見し、アクションする。他人が書いたレポートを基に不確実なアクションを取ることはしない。

② ユーゼージスタディ（図2）

現場＝顧客にしか答えがないという認識から、フロントローディングステージで顧客が実際に商品を使う場面に開発担当者が外向き調査を行う。この調査は後の開発過程で日程・コスト・商品力を大きく左右することになる。顧客により使用方法は異なるため、ユーゼージスタディは開発計画書に記載されたターゲット顧客を対象に実施する。

(ii) リサーチ結果の「見える化」

日程・コスト・商品力が守られたクオリティの高い商品開発を行うために、リサーチで得た事実を開発関係者で正確に共有しながら開発を進める必要がある。そのためにリサーチで測定した結果を必ず数値化している（図3）。

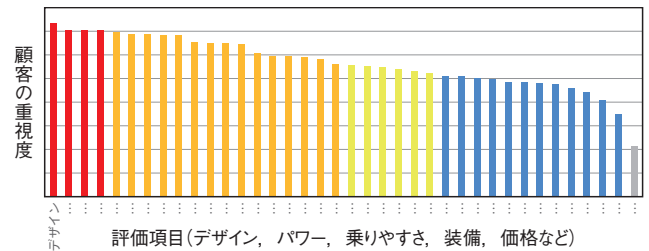


図3 リサーチ結果の「見える化」の例

商品力を改善した後、どんな要素が効果的であったのか、ゴールと現在位置（開発数値目標と現在の完成度）、顧客満足度など地域別・機種別に商品の強さを測定し、どこに費用をかければ商品力・商品性を上げられるかが一目で分かるように「見える化」している。紙面の都合で詳細は割愛するが、現在は以下の事柄を数値化し、競合他社や前機種との比較、現在位置、活動の優先順位、活動の成果とスピードを測定している。

- 顧客満足度（地域別・機種別）
- 顧客の不満箇所とその序列
- 顧客の重視属性とその序列（顧客とこだわりを共有する）
- その重視属性に対する顧客の満足度

あとがき

当社は商品を発売した後のV.o.C.活動を通じて「この機種を開発してくれてありがとう」という世界中の顧客の生の声から元気を頂き、さらなる顧客満足を提供するために、今後も新たな機種開発に挑戦していく。