

企業成長のための「顧客価値創造」戦略

～ お客様が喜ぶ『新しい顧客価値』の予測と創造について ～

積水ハウス(株)	小谷美樹
ダイキン工業(株)	松浦哲哉
東和薬品(株)	杉浦健
ブラザー工業(株)	森山悟
ヤンマー農機(株)	具嶋誠二

・緒言

我々グループメンバー各社の共通した課題として、既存市場（主な顧客は消費者 = BtoC市場）が成熟しつつあり、将来の成長に危機感があることが挙げられる。そのためには新しい顧客価値を創造し市場を拡大していくことが必須と考える。そこで、ケーススタディとアンケート調査から新しい顧客価値を創造して持続的に企業成長するための戦略を研究した。

・ケーススタディ企業の研究と仮説の設定

成熟市場から市場を拡大して利益を上げるための戦略に必要な要素を導き出すために、7社のケーススタディ企業（住友スリーエム / TOTO / 日東電工 / 日本ゼオン / P & G / パナソニック / 花王）の代表的な製品開発の事例を調査し、その特徴をまとめた。

ケーススタディ企業の製品開発事例を調査した結果、各社が取組んでいる重要なポイントがあることが浮き彫りとなった。以下の4点が導出されたポイントである。

- (1) 既存市場に存在しない『お客様の喜びを生む魅力』を予測して新製品開発を行っている
- (2) 社会の動向を的確に捉えている
- (3) 市場での顧客ニーズを的確に捉えている
- (4) 自社の技術の強み（コア技術）を活かした製品開発により市場を拡大している

我々は、これらのポイントを着実に実施することが、市場を拡大し、高い利益を獲得するためのキーになると考え、企業成長のための顧客価値創造戦略として以下のような仮説を設定した。

< 仮説 > 「これまでに市場になかったお客様が喜ぶ価値」（ = 新しい顧客価値 ）を生み出し、市場を拡大するためには、「新しい『顧客価値』の予測」が重要であり、その為には

- 1) 社会の変化を予測している
- 2) 既存市場での顧客のニーズを把握している
- 3) 自社のコア技術を把握している

が有効である。

< 表 1 ケーススタディ企業の製品開発事例 >

企業	製品例	特徴
住友スリーエム	ブラックアウトフィルム	粘着フィルム技術を軸に、成長著しい自動車産業の製造工程削減の手段を提案。顧客の仕事の仕方を手間のかかる塗装からフィルム貼付へと変革。
TOTO	光触媒 ハイドロテクト	社会動向、顧客ニーズを捉え、環境に優しい、セルフクリーニング、防菌、防臭、大気浄化効果をもつ光触媒として、オンリーワン技術を確立。
日東電工	ポリイミドシーム レスベルト	ポリイミドフィルムを筒状にする技術が、複写機の省エネの課題を軽減する定着ローラーとして活用できることを提案。顧客との共同開発で商品化実現。
日本ゼオン	COP素材ゼオネックス/ゼオノア	ロードマップの活用で社会動向を常に予測、成長産業の顧客の動向に合わせて積極的に設備投資を行い、COPを顧客の最も扱いやすい形状で提供。
P&G	ファブリーズ	清潔に敏感な日本の消費者の心をくすぐる新しい価値「布の臭いを取ることで部屋の臭いを取る」をPR。顧客の支持を得て大ヒット商品に。
パナソニック	遠心力洗濯機	自社の洗浄技術に遠心力で洗う手法を取り入れ、自宅で衣類を傷めずに洗える価値を提供。共働きの主婦のニーズをしっかりと捉えヒット商品に。
花王	健康エコナ	油科学の技術を応用し脂肪の付きにくい油を開発。「トクホ」制度の追い風に乗り、油料理を気兼ねなく食べたいという中高年男性のニーズを捉えた。

仮説検証のため、「顧客価値予測」と「市場拡大」について、(財)関西生産性本部 賛助会員企業を中心とした主に研究開発部門責任者へのアンケートを実施した(回収数: 93件、回収率: 21%)。ステップワイズ法を用いた重回帰分析結果を表2に示す。

将来の顧客価値の変化を予測することが、新しい市場カテゴリ創造、シェア及び売上満足度を高める価値獲得にも関係性が高く、その重要性が読み取れた。また、コア技術が定義されていることが、シェアや売上の満足度向上との関係性が高く、さらに競争力を強め他社優位になれば、利益につながると推察できた。重相関係数に注目すると、市場のカテゴリ創造(R=0.593)に対し、売上満足度で低下し(R=0.405)、利益満足度でさらに低下(R=0.296)していた。価値創造を売上や利益につなげていくには、販売戦略など他の要因も影響するためと思われ、その意味でも販売網が既にある自社コア技術周辺領域で戦うことが重要だと考えられた。

<表2 アンケート回答の重回帰分析結果>

	モデル 市場拡大 を想定 した質問	1	2	3	4	5	6	
		ニーズ変化 にタイミング 良く上市 できたか	市場で 新カテゴリ 創出 できたか	シェア満足 しているか	売上満足 しているか	新商品 比率が 高い	利益満足 しているか	
顧客 価値 予測 を 想 定 し た 質 問	新製品に今までになかった魅力を積極的に盛り込んでいますか?	標準化係数 有意確率	0.400 0.000					
	最大何年先を予測して研究開発をしていますか?							
	他社製品の後追い開発も良いと思いますか?							
	魅力ある製品を作るには、開発前に顧客の声を積極的に聞いていますか?	標準化係数 有意確率	0.349 0.000					
	魅力ある製品開発の為に自社技術にこだわるべきだと思いますか?							
	新製品に積極的に研究開発費を投入しますか?	標準化係数 有意確率	0.319 0.000					
	環境問題など社会の動きを製品開発のチャンスと思いますか?							
	新製品には、顧客の要求を反映できていると思いますか?	標準化係数 有意確率	0.252 0.003					
	貴社の「技術的強み」は明確に定義されていると思いますか?	標準化係数 有意確率			0.235 0.017	0.297 0.003	0.382 0.000	
	必要ならば、外部の技術を導入しても良いと思いますか?							
	将来の顧客ニーズの変化を意識して新製品を開発していますか?	標準化係数 有意確率		0.300 0.002	0.329 0.001	0.218 0.030		
	法規制変化を新製品開発の魅力付けのチャンスだと思いますか?							
	現行製品の顧客の声は新製品開発の成功にとって重要だと思いますか?							
	競争力を作り出す技術を持っていると思いますか?	標準化係数 有意確率					0.296 0.004	
	重相関係数 R		0.653	0.593	0.445	0.405	0.382	0.296
	自由度調整済み決定係数 R ²		0.408	0.337	0.180	0.146	0.136	0.078
サンプル数 N		93	93	93	93	93	93	

一方、社会の動きや法規制変化を製品開発のチャンスと考えることは、市場拡大を想定した質問との関連性が見られず、新製品開発にとって重要なのは、単に社会動向や法規制の変化がどうなるかではなく、それらが顧客ニーズにどのような影響を及ぼし、変化していくかを顧客視点で予測することこそが重要だと考えられた。以上を要約すると、

1. 顧客のニーズは価値創造に強い関係性が見られた。
2. 「将来の顧客ニーズの変化予測」は価値創造にも価値獲得にも関係性が見られた。
3. コア技術は価値獲得に強い関係性が見られた。

よって、【仮説】『これまでに市場になかったお客様が喜ぶ価値(=新しい顧客価値)を生み出し市場拡大するためには、顧客のニーズやコア技術を把握して「新しい顧客価値の予測」することが必要である』は否定されなかったものと判断した。

・仮説検証から導いた戦略

仮説検証より、新しい顧客価値を創造・獲得して市場拡大するには、「将来の顧客ニーズの変化予測」が重要だと分かった。これは、他社より早く市場に参入でき、先行者利益が得られるためである。また、顧客価値獲得には、「コア技術の定義と強化」が重要だと分かった。これは、

術的強みの保持に加え、長期にわたる顧客情報、市場情報、ビジネスノウハウなどの蓄積が活用でき、競争優位性を持続的に保つことができるためである。

結論として、図1に示すように、新しい顧客価値を生み出し市場拡大するには、「顧客ニーズの変化を予測」し、「コア技術を活用」する戦略を採るべきであると考えた。

顧客のニーズ	将来	先行者利益が得られるが、他社模倣性容易により、競争優位性が保ちにくい。	新しい顧客価値を創造 顧客ニーズの先取りにより市場に他社より早く参入できるため、先行者利益が得られる。強み技術により、競争優位性が保てる。
	現在	参入容易なため、競争過多。	メンバー企業の現状 強み技術により、競争優位だが、成熟市場のため、市場拡大しにくい。
		活用しない	活用する

コア技術の活用
< 図1 価値創造戦略 >

・メンバー企業へのフィードバック

仮説をメンバー企業への提言とするために、アンケート回答から因子分析を行った。分析結果を図2に示す。

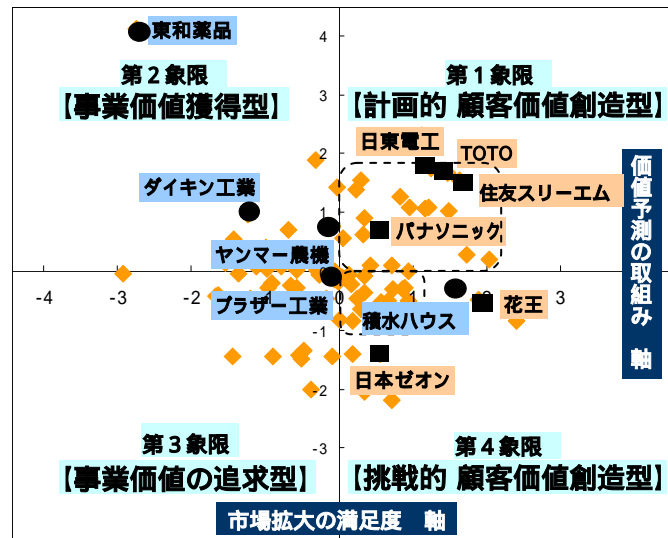
第1因子は、顧客価値予測の成分が多く（価値予測の取組み軸）、第2因子は、市場拡大の成分（市場拡大の満足度軸）が多かった。この2つの因子は「価値を予測して創造すると、市場拡大に有効である。」の仮説を表わすと考えた。

次に、2つの因子における、メンバー企業とケーススタディ企業のポジションからその特徴を確認した。ケーススタディ企業、第1象限に多く、メンバー企業はそれ以外であり、

「価値の予測が市場拡大の満足度に繋がっている」のは、ケーススタディ企業である傾向が見られた。

しかし、仮説の「価値の予測」に取り組んでいても「市場拡大に満足している」企業（第1象限）と「満足していない」企業（第4象限）があるため、その原因は価値予測方法に違いがあると考え考察を続けた。図2では、第1象限の分布は軸芯から広がっており、一方第4象限の分布は、軸芯周辺に集中している。つまり、価値予測の取組みの度合いが違うことが示唆された。

特に第1象限のケーススタディ企業の価値予測事例<表3>に注目すると、コア技術の徹底した活用・顧客ニーズの予測に加え、人材育成、経営層への提案などに、価値予測を価値創造に結びつける「仕組み」があり、それにより「計画的」に価値予測して市場拡大を行っているのではないかと考察した。

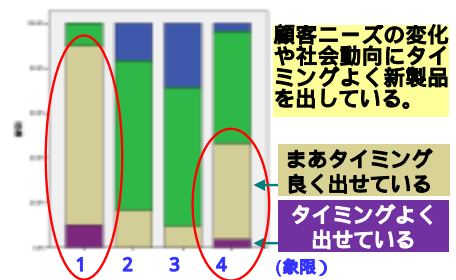


< 図2 因子分析 >

< 表3 価値予測の事例 >

	住友スリーエム	TOTO	日東電工	パナソニック
価値予測の特徴	テクノロジープラットフォームを軸にCICなどで顧客ニーズを探り、顧客の仕事の仕方を画期的に変革(=価値の予測) → コア技術からの予測	コア技術を整理し、未来からバックキャストしたロードマップを作成。(=価値の予測) 自律型人材育成制度 → 価値予測と人材育成	コア技術を軸にした顧客との共同開発。CTO主催で社長参加の「競技戦」による経営者を変えた技術討論。	技術者自身にコア技術が蓄積。自らの現場調査で、気付き(=価値の予測)を大切にする。自社技術に新技術の融合で画期的な価値を創造。 → 人材育成による予測

そこで、アンケートより計画性を示す設問を調べたところ、図3に示すようにタイミングよく新商品を出している割合は、第1象限の90%が第4象限の46%を大きく上まわり「計画性」に違いが見られた。すなわち、【戦略】を実践するには、「顧客ニーズの変化の予測」に基づく価値創造で市場拡大するには、「計画性」が必要だと考えた。



<図3 計画性のアンケート>

・まとめとメンバーの決意

今回の研究より、

新しい顧客価値を創造して市場拡大するためには、コア技術を活用できる事業領域で計画的に顧客ニーズの変化を予測して新しい価値を創造する戦略が有効であることが分かった。

グループメンバー企業にとって、上記戦略の実施には、ケーススタディ企業の価値予測の事例<表3>より以下の取組みこそが重要だと考えた。

開発者自身が、顧客の現場、その周辺に出向き顧客に密着することで、顧客も気づいていない課題を予見し、新製品開発に結びつける。

開発者は結果が求められる日常業務を優先しがちであるが、業務として顧客ニーズの変化を予測することに取組ませ、気づき(=予測)力が高い人材を育成する。

顧客価値の変化を予測した新しい価値創造の重要性について、経営側からも理解をする。(先が見えないことへの取組みは、社内での反対勢力によりつぶされることが多い)

また、これらのまとめに対してグループメンバーが自社で実践しようとする取組みを示す。

【積水ハウス】これからの新製品開発は、エコファースト企業としてのコア技術の強みを再整理し、社内共有化を図る。企業理念「人間愛」に根ざした「新しい住まい価値」の予測を顧客の現場に出向き、企画・開発を早期に行う。顧客価値創造に喜びを感じる人材を育成する。

【ダイキン工業】コアであるヒートポンプ省エネ技術を軸に、従来の機器販売ビジネスの領域を超え、環境ニーズ変化に適応した「顧客の快適性を損なわずに低エネルギー消費生活を実現」できるシステム提案型ビジネスへの拡大を狙った新技術開発を重点化する。

【東和薬品】現状のジェネリック医薬品ビジネスを更に伸ばすと共に将来に向けロードマップの活用等で自社の強み技術から顧客に喜ばれる製品開発に取り組む。

【ブラザー工業】新しい顧客価値の提供に真剣に取り組む。そのために、技術と知財のマネジメントが一丸となり自他の技術力を整理。自社が戦うべき土俵を整備する。常に顧客の立場で考える「at your side」な風土醸成にトップダウンとボトムアップで取組み、お客様に感動を与えられるモノづくり、コトづくりの企業を目指す。

【ヤンマー農機】原点に立ち戻り、海外を含めた拡大市場にて顧客目線の価値予測を実施する。ディーゼルエンジンと国内農機事業で培った強み技術を新商品に展開し、顧客とともに共感できる価値を実現する。

以上