

Title	B2C製品開発マネジャーによる顧客要求の捉え方：ヒット製品開発者へのインタビューによる調査(研究開発とシステムモデル(2), 一般講演, 第22回年次学術大会)
Author(s)	杉浦, 誉規; 杉原, 太郎; 井川, 康夫
Citation	年次学術大会講演要旨集, 22: 1090-1093
Issue Date	2007-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/7471">http://hdl.handle.net/10119/7471</a>
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

## B2C 製品開発マネジャーによる顧客要求の捉え方 ～ヒット製品開発者へのインタビューによる調査～

○杉浦誉規, 杉原太郎, 井川康夫 (北陸先端科学技術大学院大)

### 1. はじめに

利益確保を常に求められる企業では、市場に受け入れられる新製品が次々に開発されることが望ましい。一般消費者をターゲットとする B2C 企業にとっては特に重要なことである。しかし、現在の日本においては、顧客はモノに対しての欲求が一見満たされており、企業の視点からすると顧客の「欲しいものが分からない」時代にあると言える。川又 (2006) は、今や顧客は欲しいと感じていた商品を一通り手に入れてしまい、今以上のニーズに気づいていないと述べている。これは、今日において市場に受け入れられる製品の成功率が低い状況へとつながっていると考えられる。2006 年に行われた日本産業消費研究所による消費者向け最終製品を扱う上場企業を中心とした調査では、新製品のヒットする割合は全製品の 2 割程度という結果が出ている。そのような状況の中で、市場での成功率を高める必要がある。

また、研究や開発の現場と顧客との接点が希薄になれば、顧客の要求と企業との間に距離感が生じる原因になると考えられる。市場に受け入れられる製品開発を実現するためには、現在の顧客ニーズを見込んだ研究・開発だけではなく、将来における顧客ニーズを捉えることが重要になってくる。そのため研究開発部門には、ユーザー特性を正しく見定めたり、多種多様な種類の情報や知識を獲得したりして、ユーザーとの距離を適切に保つように努力することが求められる。

組織の中で顧客志向をいかに実現するかという問題が論じられ始めたのは、1990 年代に入ってからのものであり、新製品開発における顧客志向の問題は昨今において多くの関心を集めている。1990 年代後半に Christensen (1997) は、「既存顧客の暴政」という問題を提起した。彼は同書の中で、顧客の声に耳を傾けた企業は持続的イノベーション

に終始し、破壊的イノベーションへの移行が難しくなるという顧客志向の逆機能を指摘した。ただし、クリステンセンの議論は、既存顧客と潜在顧客とを区別していない点 (Narver *et al.*, 2004)、潜在的な顧客ニーズの理解に言及していない点 (von Hippel, 2006) などについて批判されている。

そこで本研究は、ヒット製品の開発者へのインタビューを通して製品開発部門がどのように顧客との関係性を意識し、潜在的なものも含む顧客ニーズをどう捉えているのかについて検討することを目的とした。

### 2. 関連研究

#### 2.1. 顧客の声の限界

製品開発において顧客のニーズを捉えることが重要だと言われる。しかし、ただ顧客の声に耳を傾けることには問題がある。Christensen (1997) は、顧客の声聞きすぎることによって、逆に現在の競争優位性を失ってしまう可能性があることを指摘している。ここで重要なのは、優れた企業が顧客の声に忠実に聞いてしまったゆえに、新たに出現しつつあった市場の声には耳を傾けられず、市場開拓に乗り遅れていくという指摘である。さらに、顧客は自分のニーズを正確かつ明確に言葉で表現できるとは限らない。Leonard (2002) は、顧客の声は重要だとしながらも、言葉にされない要求を探ることが顧客の本来の要求に答えることに繋がると述べている。よって、顧客の声である顕在ニーズを鵜呑みにした開発では、顧客の真のニーズを捉えることが出来ないと考えられる。

#### 2.2. 顧客の潜在的ニーズの獲得方法

数々の先行研究で扱われている顧客ニーズの分類とその手法についてまとめたものが表 1 である。顧客の中で、何が欲しいといったニーズが存在

表 1. 顧客ニーズの分類

顧客のニーズ		顕在ニーズ		潜在ニーズ	
顧客のなかで		存在している	存在していない	存在しているが、気づいていない	
調査手法	現在の顧客	アンケート調査 インタビュー調査	プロトタイプ・テスト 観察法 (川上, 2005)		
	将来の顧客	リードユーザー法 (von Hippel, 1988)	ZMET <sup>TM</sup> (藤川, 2005)		
マーケティング理論		反応型市場志向 (Narver <i>et al.</i> , 2004)	先行型市場志向		

している場合が顕在ニーズであり、一方、存在していない、または存在しているが気づいていないという状態にある場合が潜在ニーズである。川上 (2005)は、新製品開発活動に役立つ有益な顧客情報を得るには、アンケート調査やインタビュー調査といった伝統的な手法に頼るだけでなく、顧客自身も認識していない潜在ニーズ情報を獲得するための創造性と洞察力が必要だと述べている。藤川 (2005)は顧客が語れない潜在ニーズを掘り起こす必要性や手法について説明しており、顧客の無意識の思考や感情を表出する ZMET というマーケティング・リサーチ手法を提案している。今日では Web の発達によりネット・コミュニティを利用し、顧客の意見を製品開発に反映させる試みも行われている (池尾, 2003)。von Hippel (1988)により提唱されたリードユーザー法は将来の顧客の顕在ニーズを捉える手法である。リードユーザーから新製品のアイデアを求める市場調査手法である。

Narver *et al.* (2004)は、市場志向を大きく 2つの概念に分割している。反応型市場志向とは顧客の顕在ニーズを満足させようとするものに対して、先行型市場志向とは顧客の潜在ニーズを満足させようとするものである。そこで先行型市場志向こそが、新製品開発の成功を導くものとしている。顧客の潜在ニーズに焦点を当てた製品開発の重要性および引き出し方についてはマーケティング分野の中で言われている。Ulwick (2002)は顧客ニーズに対するソリューションを作り出すことこそ研究開発部門の任務であり、顧客にソリューションを求めるのではなく、アウトカムを引き出すことが必要であると述べている。また Christensen (2006)は、顧客ではなく「ジョブ」に焦点を絞って商品設計することで、新たな市場が見えてくる可能性を示唆している。以上により、顧客ニーズを捉え、革新的な製品開発を行なうには、顧客の潜在化しているニーズに焦点を当てることは欠くことがで

表 2. 開発マネジャーの経歴

回答者	製品群	実績	実務経験の年数
A氏	B2B (カメラ事業)	携帯電話カメラ	18年目
B氏	B2C (白物家電)	国内の爆発的ヒット商品群開発1回	18年目
C氏	B2C (ゲーム機)	世界的ヒット商品開発1回	22年目
D氏	B2C (AV家電)	国内のヒット商品開発数回	30年目

きない行為である。よって、顧客の声である顕在ニーズだけではなく、潜在ニーズに焦点を当てた開発が重要だと言える。

### 3. 調査

#### 3.1. 調査概要

インタビューは B2C 製品開発の実務においてマネジャー経験がある、主要な B2C 製品もしくは B2B 製品の開発者 (4名) に 1対1による面接法により実施した。マネジャーを選んだのは、開発業務の中で顧客要求についてある程度把握している、製品開発の全体を見渡すことができると考えたためである。インタビューを行った開発マネジャーの経歴を表 2 に示す。ここで、B2B 製品開発者にもインタビューを実施したのは、実績として携帯電話用のカメラを開発していた経歴から、開発を行う際にエンドユーザーを視野に入れざるを得ないため、開発者の顧客ニーズに対する意識や行動について探索する、という目的に則っていると考えたためである。

インタビューは半構造化面接法を用いて 2007年7月下旬から9月中旬にかけて行った。製品開発の現状や顧客に対する意識について会話をしていく中で、流れに沿って下記の項目を質問し、そこから深く掘り下げて問うていった。

質問項目：

- 開発チームとして研究開発者は顧客ニーズに対してどのように意識しているのか。また、行動しているのか。
- 入社時 (過去) と比較して、顧客ニーズの把握のし易さは変化していると感じているのか。

#### 3.2. 結果および考察

インタビューの調査結果についてまとめる。B2

C 開発マネジャーの顧客意識に関して、全員に共通した意見（図 1）、特徴的な意見（図 2）、および顧客のニーズ把握についての時代変化に関する意見（図 3）に分類して示す。また、それらが顧客の顕在ニーズ、潜在ニーズどちらを主に捉えているかをカッコ付けで記載する。

- 顧客の声を鵜呑みにした製品開発は行っていない。（顕在、潜在）
- 参考意見、もしくは理由付け程度に消費者調査を利用する。（顕在）
- 開発した製品価値を顧客に提案する姿勢。（潜在）
- 自分たちが欲しい（買いたい）と思う製品を作る意識。（潜在）

図 1. 全員に共通した意見

- 自分たちは顧客のトップユーザーである意識。（C 氏）（潜在）
- 開発者の本当に欲しいものは何かを考える力が必要。（C 氏）（潜在）

図 2. 特徴的な意見

- 昔は商品が選ばれる基準が便利かどうかでニーズが一貫していたが、現代では楽しいかどうかでニーズが感覚的であり人によって差がある。
- 開発額の上昇により試作品から検討することが難しい。
- 昔は単品・単機能の高機能化で顧客ニーズをつかむことが出来たが、現代では顧客の要求性能を超えている部分があり、ニーズが複雑化している。
- 製品価格を重視した開発になってきている。

図 3. ニーズ把握の時代変化に関する意見

インタビュー調査から、製品開発を行なうに当たって参考意見や理由付け程度としての消費者調査を利用していることが聞き取れた。開発マネジャーからすると顧客の声である顕在ニーズの捉え方として開発者は顧客からある程度距離をおいた対応をしていることが分かる。その代わりに、顧

客の中で存在していない、もしくは存在しているが気づいていない潜在ニーズを捉えるための手段がとられていることが分かった。たとえば、「開発した製品価値を顧客に提案する姿勢」という意見から、今以上のニーズに気づいていない顧客に新たな製品もしくは使用することで得られる価値を提案しようとするものと考えられる。また、「自分たちが欲しい（買いたい）ものを作る」、「顧客のトップユーザーである」、「（そのために）開発者自らが欲しいものは何かを自ら考える力が必要」といった意見から、開発者が顧客の立場で考え、顧客の視点を併せ持つことで、潜在ニーズにアプローチでき、革新的な新製品開発に繋がったと考えられる。これは、ヒット製品開発者が Narver が言うところの先行型市場志向の開発を行っていたと考えることができる。

また、開発マネジャーから見た顧客のニーズ把握についての時代変化に関する意見から、「昔は製品の選択基準が便利かどうかでニーズが一貫していたが、現代では楽しいかどうか重視され、ニーズが感覚的であり主観の占める割合が大きくなっている」と考えられる。それに加え、「1つの製品にかかる開発費が上昇しており、昔はコンセプトを作るうえで実際に試作品を作り、見て触ったうえで市場に受け入れられる製品の実現可能性について検討することができたが、現代では紙の上だけで議論する場合も多くあり、実感がつかみにくい」といった開発環境の変化についての意見もあった。顧客のニーズが把握しづらい状況になりつつあり、また、それらを確認する手段や資金も限られていると開発者が感じていることが覗える。このような状況に対して、市場を年齢、趣味、所得などによりセグメント化し、顧客ニーズが満たされていない領域がどこに存在するのかを発見する手法が一般的にとられている(Kotler, 2000)。

今回行ったインタビューからは、一昔前からすると、現代の B2C 製品の開発環境は大きく変化しており、開発者たちがそれを意識した形で業務を遂行している様子が聞き取れた。顧客の要求が主観的かつ流動的になりつつあることがその要因として開発者たちに認識されており、その結果彼らが顧客ニーズを捉えづらくなってきていると考えることができる。その上、顧客ニーズは潜在的で多様になってきており、開発全般、特に製品コンセプト作りに大きく関わる開発者が、顧客ニーズと

開発者の知識が交わる点を探ることが重要であると考えられる。

## 4. おわりに

### 4.1. 本研究のまとめ

本研究では、消費者向け最終製品を扱う B2C 製品の開発者が顧客ニーズに対してどのような捉え方をしているのかを明らかにすることを目的とし、インタビュー調査を行った結果、ヒット製品の開発経験のあるマネジャーから、

- 顧客の声である消費者調査結果（顕在ニーズ）を直接反映した製品開発は行なっておらず、参考意見として、もしくは開発者の発想に対しての理由付け程度に活用している。
- その代わりに、顧客の潜在ニーズにアプローチした製品開発を行なっている。
- 具体的には、開発者自らを顧客に置き換え、内観することにより顧客の潜在ニーズへとアプローチしており、結果としてヒット製品開発につながった。
- また、開発マネジャーから見て顧客のニーズ把握には時代変化を感じており、顧客ニーズが主観的になってきているため、開発者からすると捉えづらく感じている。

ということが聞き取れた。ここで、開発者による顧客ニーズの「捉え方」とは、顕在ニーズに対しては、顧客の声を鵜呑みにしない、潜在ニーズに対しては、顧客の立場で考える、自分の欲しいものを深く内観する。顧客に製品価値を提案する姿勢、顧客の中のトップユーザーである意識などから構成されるものと定義する。

### 4.2. 今後の課題

今回の調査は一度の聞き取りの結果であり、人数も限られたものである。今後も、B2C 製品開発マネジャーを対象にインタビュー調査を継続するとともに、製品開発と潜在ニーズの関係について文献レビューを進め、本調査で得た結果の信頼性を高めていかななくてはならない。また、開発者の顧客ニーズに対する捉え方の定義を明確化し、洗練していく必要があると考える。続いて、今回の調査結果と製品開発事例やインタビュー記事など合わせて分析を行い、顧客志向の製品開発における成功要因についての考察を進める。

## 謝辞

本研究における調査の被験者として、インタビューに答えて頂いた開発者または企業の方々に深く感謝いたします。ここに記して謝意を表します。

## 参考文献

- Christensen, C. M. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firm to Fail*, Harvard Business School Press (伊豆原弓 訳 (2000) 『イノベーションのジレンマ: 技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』 翔泳社)
- Christensen, C. M. ;スコフィールド素子 訳 (2006) 「「ジョブ」に焦点を当てたブランド構築が必要 セグメンテーションという悪弊」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』 巻号 31(6) (通号 213) ,pp.48-62.
- 藤川佳則 (2006) 「脱コモディティ化のマーケティング-顧客が語れない潜在需要を掘り起こす」『一橋ビジネスレビュー』 Vol.53, No.4, pp.66-78
- 池尾恭一 (2003) 『ネット・コミュニティのマーケティング戦略—デジタル消費社会への戦略対応』 有斐閣
- 川上智子 (2005) 『顧客志向の新製品開発—マーケティングと技術のインタフェイス』 有斐閣
- 川又英紀 (2006) 「顧客に聞くな！今どきのヒット商品開発」『日経情報ストラテジー』 2月号, No.166, pp. 199-211
- Kotler, P. (2000) 『コトラーの戦略的マーケティング』ダイヤモンド社
- Leonard, D. (2002) 「顧客の声の限界」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』 巻号 27(5) (通号 164) , p.138.
- 日経産業消費研究所 (2006) 『2006 年版ヒット商品開発のセオリー』 日本経済新聞社
- Ulwick, A. W.; スコフィールド素子 訳(2002) 「顧客にソリューションを求めても始まらない真の顧客にニーズを製品開発に結びつける法」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』 巻号 27(5) (通号 164) ,pp. 135-145.
- von Hippel, E. (1988) *The Source of Innovation*, Oxford Univ. Press (榎原清則訳 『イノベーションの源泉: 真のイノベーターはだれか』ダイヤモンド社, 1991年)