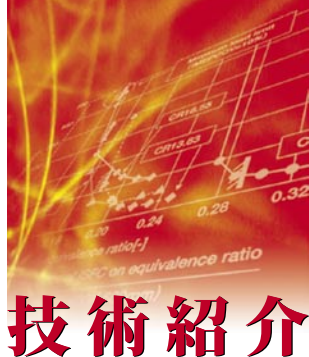




技術紹介

LUXAIR商品企画における 商品コンセプト創出技法

The Methodology Used for Creating the Product Concept
for the LUXAIR

田井 弘充 Hiromitsu Tai
● CCS統括センター 品質活動推進チーム

The Quality Function Deployment (QFD) method is often used in product planning. However, while this method may be successful in achieving the quality desired by the customers, it has often been deficient in areas such as finding desired qualities that can differentiate a product from the competition or finding an effective focus among the desired qualities. From these experiences we have come to understand that the weakness lay in not clarifying the product concept before QFD was applied or not narrowing down the target sufficiently. Thus we added the step of setting a clear product concept as a first level priority above the QFD process and applied it on the development of a new product (the salon cruiser LUXAIR introduced in this report).

1 はじめに

商品企画において品質機能展開(以下QFD)¹⁾を適用するケースが多い。しかしQFD手法により顧客の要求品質を整理したが、競合品と差別化できる要求を発見できない、あるいは要求の重点化がうまくできない、といった課題があった。その背景には、QFD実施以前のコンセプトの明確化や、ターゲットの絞込みに弱みがあることが分かった。そこで今回、QFDの上流に商品コンセプトを設定するステップを加え、開発モデル(本技報製品紹介にあるサロンクルーザーLUXAIR)に適用した。その方法について事例を通して紹介する。

2 商品コンセプトの必要性

近年、商品に対する顧客要求は多様化に加えて、プラスアルファの「何か」が求められているように思う。顧客が自分だけの特別な意味や価値、例えば「自分らしさ」や「忘れられない体験」を感じている商品やサービスにヒット商品が多いことから推察できる。特に顧客価値の創造が重視されている昨今、意味や価値を商品に反映させて提供できているだろうか。確かに「売れた」とか「購入後の満足度調査で好評」などの結果指標は存在するが、顧客価値のPDCA(Plan Do Check Action)を回す設計的アプローチになっているかどうか問われる。

ところでQFDは、顧客の声を要求品質、品質特性に変換して、製品の設計品質を設定するツールとして活用されている。だが新商品開発手法という観点からQFDを見ると、「HOW(いかにして作るか)」という目的には強力なツールであるけれども、「WHAT(何を提供するのか)」や「WHY(なぜ望むのか)」に対しては100%応えてくれるものではない。また感動や顧客価値といった情緒的で概念的品質要素の扱い方も、十分に示されていなかった。もし感動や顧客価値を商品企画の早い時期に具体的に商品コンセプトという形で可視化し、QFDに機能的に連結できれば、ヒット商品を生み続けるシステムとなると考えた。

一般に「商品コンセプト」といっても、様々な解釈がある。ここでは、商品コンセプトを要求品質とコピー(キャッチフレーズ)で表出することにした。その理由は、それによりQFDにうまく橋渡しができ、全メンバーのコミュニケーションの求心軸ができるからである。形式が異なる要求品質とコピーという2種類の

価値指標を持つことにより、従来ひとりの企画マンだけが正しく理解し、所有していた商品コンセプトという個人知を、グループ知へ、更には組織知として共有することが期待できる。その結果、企画から販売・サービスまでをお客様価値指標で一気通貫させることが可能である。

3 適用事例 サロンクルーザーLUXAIRの商品企画

3.1 開発の背景

近年低迷している国内ボートレジャー分野の中でも、特に中型クルーザー・カテゴリーは苦戦が続いている。単に顧客ボリュームが減少しているだけではなく、購入意向があっても自分の遊び方に合ったボートが無い、高価な輸入艇になってしまう、といった意見があった。そのため狙う顧客層のマリンレジャー・シーンにジャストマッチしたクルーザーの開発が望まれていた。

3.2 ターゲットユーザーの設定

今回ターゲットユーザーを設定するに当たり、「ボートを、生活している都会から比較的近いマリーナに保管し、マリンシーズンの週末を中心に遊ぶことが多く、自分の持つ価値に対する価格割安感を重視して購入する個人オーナー」との仮説を置き、その後の面談やアンケートなどの市場調査で検証を行っている。そしてターゲットの絞り込みは、ユーザーの表情や行動、価値観がイメージできるまで徹底的に行った。この絞り込み過程から次のキーワードが出てきた。

「都会生活からの開放」「お洒落なマリーナライフ」「家族や仲間と過ごす時間が大切」「釣りもするが遊びのひとつ」

3.3 顧客の自己実現シナリオと経験価値展開

一般的に、人はみな、「自分は何々になりたい」という自己実現の願望を持っている。その願望には、ゴールに当たる山の頂上もあれば、頂上に至る過程の3合目や5合目などの通過点もある。また人は、一足飛びに頂上だけを求めているのではなく、客観的に過去を振り返りつつ現状と頂上を結ぶ線上の一步先のために行動しようとする(ことが多い)。これを山登りに例え、シナリオに書き直してみる。山を登るにつれニーズが順に満たされていくが、あるニーズが満たされると、まだ何か満たされていないような気持ちになるか、あるいは次の新しいニーズが発生する。これらの具体的ニーズを、梅澤のキーニーズ法で示されたBEニーズとDOニーズの形で表現してみる。キーニーズ法によると、『人は誰しも基本的な、豊かさや尊敬といった10個のニーズを持ち、その基本ニーズのため何らかの行動欲求が起こり、更にそのために"物"を所有したくなるという法則がある』とされている。具体例を表1に示す。

表1 キーニーズ法

		例
BE ニーズ 状態・存在ニーズ	豊かさ (心豊かな人生) 尊敬 (尊敬されたい) 向上 (自分を高める) 愛情 (愛されたい) 健康 (健康でありたい) 個性 (自分らしくありたい) 楽しさ (楽しく生きる) 感動 (心ときめかせる) 交心 (仲良く、心暖まる) 快適 (快適に生きる)	健康でありたい
DO ニーズ 行為ニーズ	BE ニーズの獲得のための目的と手段が連鎖的につながる	ジョギングしたい
HAVE ニーズ 所有ニーズ	DO ニーズの獲得のための目的と手段がつながる	ジョギング・シューズが欲しい→買う

以下に実際の作業を解説する。

- (1) ターゲットとしたお客様は、どんな自己実現シナリオを持つのか。ここでは「マリンレジャーと出合ってから、自分や家族の成長、生活の変化に合わせた遊びができるボートを選び購入」。そして将来、「独立した息子の運転するボートでエキサイティングなマリンレジャーを続けている」とした。そこで一步先未来を「家族や友人家族と頻繁にマリンレジャーの機会を持ち、一回当たり長い時間を多人数で遊んでいる」と類推したうえで、これら実現過程の姿を1合目から10合目までのステップに分けてシナリオに描いた。
- (2) 各シナリオでは、どんなDOニーズが発生して満たされていくのかを、BEニーズから類推発想する。一例をあげると、「シナリオ：長時間家族と遊ぶ」と「BEニーズ：尊敬」から「DOニーズ：父親の威厳を保ちたい」が抽出できた。同じ要領でDOニーズを数多く抽出していく。シナリオはどれを選んでもよいが、特に一步先の姿(本事例では7合目)のターゲットユーザーが望むであろうDOニーズを中心に抽出していった。
- (3) ひとつのBEニーズに対し、起こす行為を表すDOニーズは複数考えられる。そこでBEニーズを1次項目、DOニーズを2次項目として展開表で整理した。この展開表を経験価値展開表と名付けた(図1)。

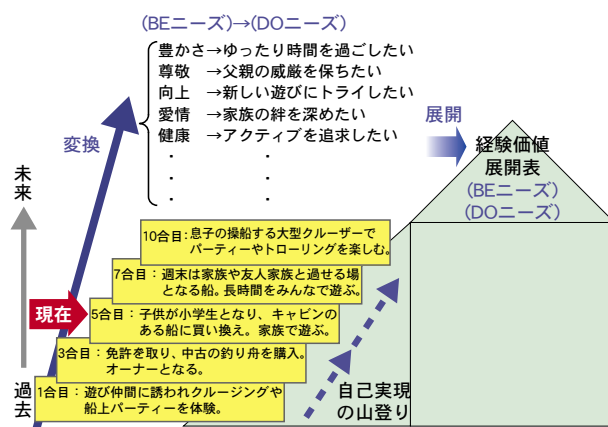


図1 経験価値展開表の作成

3.4 商品進化シナリオとシーン展開

要求品質抽出のためには具体的な商品像を示すことが必要である。この商品像は、経験価値展開表で明らかになった顧客の価値(DOニーズ)から一方的に導き出すこともできるが、開発不可能な絵に描いた餅になる可能性がある。そこで、顧客の自己実現と同じように、商品は将来どのように進化していくのかのシナリオを描き、そのシナリオに沿った場面をシーンに変換して、開発可能な商品像を表現することにした。

今回開発する中型プレジャーボート・カテゴリーに属するボートは、国内マリン市場でどのように変化してきたかを、「商品を取り巻く環境」「商品」「商品の構成要素」の3つの切り口で区分した所定枠内に図や文章で表現する。次に究極まで進化した状態を同じく3つの切り口で予測し、未来枠に表現する。最後に商品が、現在から予測した究極未来の方向に向かって進化していくならば、固有技術やシーズ技術で実現可能な一步先未来の商品の姿にはどのようなものがあるか、またはできるのか、を表現する。この一步先未来をターゲット未来、マトリックスを商品進化マルチスクリーンと名付けた。尚、図2に示す内容は商品企画初期段階で完成されたものではなく、仕様決定された後に修正を加えたものである。

	過去	現在	ターゲット未来	未来
商品を取り巻く環境	バブルマリンレジャーの広がり	デフレ不況マリンレジャー停滞	マリンレジャー再発見	特色あるマリンレジャー定着
商品	大型豪華	入門艇と専用艇の二極化(オーナー満足)	多くの遊びを提案できる(グループ満足)	使用目的に応じて船を使い分け
構成要素	-	既製デザイン既製レイアウトでなければフルオーダー	フライングブリッジキャビンやバース自由に変更	-

図2 商品進化マルチスクリーン

次に進化シナリオをシーンに変換する方法を説明する。シーン展開では、ターゲット未来の商品がターゲットユーザーに提供された場合、そこで起こるであろう出来事をシーンに変換するものである。出来事はクライマックスシーンだけでなく、そうなるまでのエピローグ部分もあれば、その後のプロローグも考えられるはずである。各シーンを、「5W1H」が分かる具体的な文章で表現し、これらをつなぐことでひとつのドラマが完結する。例えば「日が落ち、ゲストの友人夫妻と星空の見えるフライングブリッジに移動し、二次会気分で再び乾杯する」がワンシーンである。尚、表2に示すシーンは異なる複数のドラマから抜粋した。

3.5 二元表作成

二元表作成作業は、品質表作成と同じ要領である。作成されている経験価値とシーンの2つの展開表を、二元表に転記し、先ずシーンとDOニーズとを対応の重みを表す◎や○の記号で関連付けを行い、次にこの対応関係から重要項目を見つけ出し、●の記号を付けていく。作成した二元表を表2に示す。ここから仮説立てできたポイントは、以下の3点である。

- (1) ターゲットユーザーが何故このクルーザーを買おうと思うのかは、BEニーズの「豊かさ」「感動」「交心」がトリガーになっている。
- (2) BEニーズ実現のため「優越感を感じたい」「爽快感を味わいたい」「仲間とワイワイ楽しみたい」と強く思っている。
- (3) 特に「ゲストの友人夫妻が到着した際、旦那は外観を誉め、奥さんは室内が素敵と感動」は、ターゲットユーザーが買って良かったと思う最高のシーンである。

3.6 商品コンセプト抽出と品質展開

二元表から分かったポイントをもとに、DOニーズ実現のため演出の小道具であるクルーザーはどうあるべきかを11項目の要求品質で創出した。要求品質を表3の品質表に示す。更に重点化によって、スタイリング、室内居住性&自由度、操船時の爽快性で競合との差別化を図るべきだと結論付けた。また二元表を鳥瞰^{ちょうかん}し、重要要求品質から「マリンのミニバン・カブリオレ」が、コピーとして創出できた。このコピーはその後も開発スローガンとし共有され、使われ続けた。

要求品質はQFDによって設計品質を設定した後、部品、工程へと順次展開されている。この品質作り込み活動については、本技報の製品紹介²⁾に詳述されている。

表2 シーン×経験価値展開表

シーン展開表 (5W 1H)							経験価値展開表												商品コンセプト				
WHO	WHEN ①	WHEN ②	WHERE	WHY	WHAT	HOW	BE ニ ズ	豊 か さ	尊 敬	自 己 向 上	愛 情	健 康	個 性	楽 し さ	感 動	交 心	快 適	ターゲットシーン				要 求 品 質	キャッチ フレーズ (コピー)
							DO ニ ズ	優越感に浸りたい	お金より時間に価値を感じる	父親の威厳を保ちたい	新しい世界に踏み出したい	家族の絆を深めたい	みんなに喜んでもらいたい	アウトドアで楽しみたい	冒険のようなスリルを楽しみたい	日常を忘れて遊びたい	非日常的な空間を楽しみたい	爽快感を味わいたい	仲間とわいわい楽しみたい	家族の時間を大切にしたい	安全・快適に走行したい	船上で快適に過ごしたい	ストレスを解消したい
フィッシング系クルージング派	1日のサイクル	10月釣りシーズン真只中朝6時	マリーナ	海好き仲間4人で出航準備。釣り道具はもちろんだが、船上ランチのためのビールや食物もしっかり積み込む。														◎				○	
↑	↑	6時から8時クルージングの時間	ポイントまでの海上	気の合う仲間とわいわいやりながら、ポイントまでフライングブリッジでの快適なクルージングを楽しむ。 ポイント到着、早速釣りの準備。									○		○		◎	○			○		●
		遊びの時間	いつもの島影の秘密のポイント	釣果はもうひとつだが、海の上でブカブカ浮かびながらのんびりすることが最大の喜び。友人はキャビンで昼寝。				◎						○						○	○		●
開業医 42 歳 年収***	1日のサイクル	ゴールデンウィーク朝9時	A島往路	家族4人でA島へクルージング。船長のお父さんがいつもと違い頼もしく見える。						◎		◎								○			
クルージング滞在型	1日のサイクル	春から夏昼から夕方	マリーナクルージングスポット	奥様と2人でマリーナへ。食材やドリンクを充分積みこむ。とりあえず2時間ほど、近くをのんびりクルージング。				◎								○				◎		○	
↑	↑	夕方から夜	マリーナ	夕方に友人夫婦が到着。桟橋の艇をみて友人が「いいボートだねー」と褒める。キャビンに案内すると奥さんが「わぁー素敵、すごいね」と感動している。				◎					○		○		◎					○	●
		夕方から夜	桟橋	盛り上がったところでフライングブリッジへ移動。2次会の気分で再び乾杯。視界もいいし、横の船を見下し、星空をみながら時間を過ごす。泊まる予定ではなかった友人にも船内泊をすすめ、無事就寝。																		◎	
		船中泊の翌朝	マリーナのフロント	朝早くに用事があるのでゲストは帰る。また誘って欲しいという言葉にオーナーとしての喜びを感じる。				◎				○											
ターゲット経験価値								●	●										●	●			

次ステップ
(品質展開)へ

表3 品質表

品質特性		企画品質設定表									
		要求度		競合比較		品質企画			重点化		
		自社現行A艇	他社B艇	本モデル	セールスポイント	クレーム対応	重要度ウェイト	重点要求項目			
こだわり要求品質		a	b	c	d	e	f	g			
マリーナで一際映える外観スタイルである		5	3	5	5	1.2	1.0	10.0	◎		
離着岸が簡単にできる		3	3	3	4	1.0	1.2	4.8			
子供が自由に動けるデッキレイアウトを持つ		3	3	2	4	1.0	1.2	4.8			
女性がセンスが良いと言う室内空間を持つ		5	3	5	5	1.5	1.0	12.5	◎		
オープンエアの爽快感が味わえる		5	3	4	5	1.0	1.0	8.3			
家族でくつろげるアフタデッキを持つ		3	3	3	3	1.0	1.0	3.0			
息苦しさのない明るいキャビン空間を持つ		3	3	2	3	1.0	1.0	3.0			
視線の高い操船席である		4	3	4	5	1.5	1.0	10.0	◎		
大人4人がゆったり寛げるキャビンがある		4	3	2	4	1.0	1.0	5.3			
不快音や不快な振動の無い乗り心地である		3	3	2	4	1.0	1.2	4.8			
家族で花火が見れるフライングブリッジである		4	3	4	5	1.0	1.0	6.0			
設計値	自社現行設計値										
	他社設計値										
	本モデル設計値										
開発難度											
重点開発特性 (BNE)											

3.7 コンセプトの検証

要求品質で具体的に可視化した商品コンセプトは、本当にターゲットユーザーの想いを反映しているものかどうか、コンジョイント分析を用いたアンケート調査を実施して検証している。詳細は略するが、顧客選好傾向の結果が仮説に概ね合っていたことから、自信が持てた。また仮説とのギャップも発見できたので、仕様変更に織り込んで対応した。また、発売直前に開催された東京国際ボートショーにおける展示艇でのアンケート調査からも、商品コンセプトをもとにこだわって作り込んだ品質項目が、見学者に高い評価を受けることがわかった(図3)。

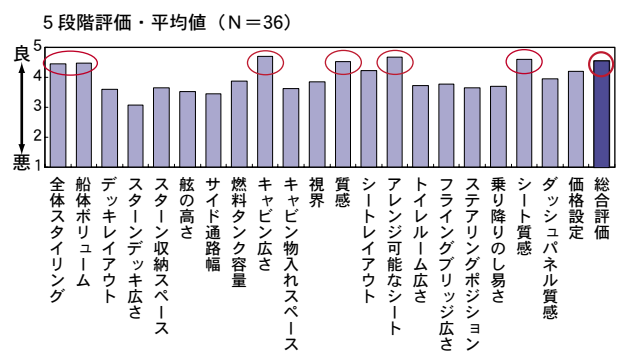


図3 ボートショー・アンケート結果

3.8 成果

LUXAIRは発表直後より多くの予約や商談の報告が入ってきており、営業的成果が上がっている。またプロセスとしての成果に着目するため、今回の方法を実際に使った企画&開発の担当者からの感想を集めてみた。

- (1) お客様の感動や価値が商品コンセプトによって事前に仮説立てできていたため、市場検証ができ、その結果自信をもって開発を進められた。
- (2) 品質展開作業に移行した際、企画品質の設定が容易に行えた。
- (3) 商品企画プレゼンテーションにおいて、開発の狙いやターゲットユーザーを経営陣に説明する際に説得力があった。

以上の感想から、商品コンセプトの可視化ができ、開発を回していく指標にできたと考える。

4 おわりに

今回、QFDの新しい領域に、新しいツールを使って事例に適用した。しかし、この2つの"新しい"は、ゼロから生み出したものではなく、開発商品に想いを持つ企画&開発担当者のこだわりどころである商品コンセプトを、二元表に工夫を加え可視化した。品質表も、市場の顧客の言葉と技術者の言葉を二元的に検討できる可視化ツールである。異なるのはその可視化の目的対象が、開発品質指標と顧客価値指標である点である。

未完成な部分がまだ多くあるが、想いの可視化ツールとして、使い手の実状に応じ工夫、改善して活用されれば幸いである。

■参考文献

- 1) 田井弘充「要求品質と開発目標～"感動"具現化ツールとしてのQFD～」『ヤマハ発動機 技報』, 2003-3 (No.35), ヤマハ発動機株式会社
- 2) 福山美洋、門田律:「サロンクルーザー LUXAIR (ラクシア)」『ヤマハ発動機 技報』, 2004-9 (No.38), ヤマハ発動機株式会社
- 3) 山崎秀夫 (2002):「経験価値創造に挑む21世紀型商品開発 (上)」『クオリティマネジメント』, Vol.53-No.6, 日本科学技術連盟
- 4) 大藤正、小野道照、永井一志 (1997):『QFDガイドブック』, 日本規格協会
- 5) 梅澤伸嘉 (1995):『消費者ニーズの法則』, ダイヤモンド社
- 6) 三菱総合研究所 知識創造研究部 編著 (1999):『図解TRIZ』, 日本実業出版社

■著者



田井 弘充