

表題「権威ある重役が VOC・新製品開発で重大なミスをする」

第17回のメルマガで紹介したチンギス・ハンの歴史の中に、「モンゴルは小国から出て、現在のアメリカ合衆国に匹敵する国の拡大を図った。この戦闘の中に、見も知らぬ国へ攻め入って勝利する過程で、常に、相手国の民族の特性、地形や気象、武器や戦法、組織や活動を100回に渡り調べた後でなければ戦わなかった」という記録がありました。孫子の兵法と同様、「敵を知り己を知って戦えば百戦危うからず」という、誰でも知る有名な教えの実践です。ITによるビッグデータ対策が進む現在、新製品開発～販売の場で効果的な意思決定を行う場でも、この取り組みに変化はありません。そこで、以下、VOC：顧客の声を聴く製品開発と、成功体験が出世の基盤となった重役の方々、特に、成功体験が、物事の判断を誤る事象を対比する形で紹介し、VOCへのアプローチの片鱗を整理して行くことにします。

1、事例に見る経営判断の失敗

筆者は、新製品開発関連の研修で「A社の新型カレーライスの開発努力」というケーススタディを使ってきました。この新型カレーライスの競争開発には成否を分けた実例がありました。しかし、研修では隠します。要点は、「開発担当者の方々が悪戦苦闘の末、何とか製品開発を行い、A社重役会議の了解のもと、コンビニなどでの販売に入るが、たちまち、この分野で権威を持つB社に販売の座を奪われた」という例です。この研修に当たっては、最初に、「新製品とは？」と定義願ひ、「何が問題か？」を整理願ひ、最終的には、新製品を成功に持ち込むキーファクターは何か？について検討をお願いします。すると、多くの解析が、カレーライスの品質に対する努力不足だったり、研究開発体制の在り方だったりという解析結果でした。ところが、実例は、味へのこだわりを持つA社で歴史と権威を持つ重役の「食べて判断する」という意思決定がB社に負けた理由です。大きく販売を伸ばしたB社の対策では、単に「パッケージに子供が好きなキャラクターを入れた」対策です。B社の幹部の言は、「カレーという食品は、どこの企業の製品も味は似ていて差はありません。・・・お母さんと子供が見やすい位置（棚）にと安く置いてあげることが決め手であることが判っているからです。・・・」という内容です。このケーススタディには、さらに追加するC社の成功事例があります。その後の実例であり、カレー販売とは全く関係ないキャラクターグッズを売るイベントにC社がカレーを売り切った例です。C社のカレーは納豆を程度で、場違いな場書で短時間にカレーを売り切った理由を、C社では「最高人気のキャラクター印刷許可を取りカレーを販売した」と語っていましたためです。これは一例です。だが、A社における重役判断である「お客様が希望されない品質面の向上を図るより、B社やC社の策である、人気の高いキーファクターの箱を印刷したカレーの方がVOCの対象だった！」という例です。なお、この研修会では演習後に下の例を見せます。すると、研修

生の皆様は、産業界に、この種の問題がかなり多いことに気がつかれる状況です。

歴史ある企業が、新たな市場の変化に出遅れた例

No.1～は、堺屋太一著「組織の盛衰」PHPに記載

	事 例	出遅れた理由
1	大手映画会社にテレビ映像制作に成功例が無い	東映テレビ映像・京都の映画村程度が残る状況。大手は、黒澤監督がカンヌ映画祭でのグランプリ取得が関与する。数億円掛け、長大な映画制作を行う方式を終始した。このため、償却済の古カメラで安価に制作するプロダクションの方式をバカにして参入を放置した。
2	大手百貨店のスーパー参入は企画段階で反対	1960年・通産省が米国のスーパーマーケット研究会を設け、車社会の到来を予測して大型店舗の検討を急がせた。企画に入った段階で、呉服店は対面販売を主張、食品販売は衛生管理の問題を提示、建設会社は改札のような支払窓口は火災の対策などの問題ばかりを挙げ過剰拒否反応中に、ダイエーやイトーヨーカドーなどが参入。
3	プレハブ建設	1964年・通産省が大手建設会社を集め、プレハブ研究会を開催。これも、積水ハウスや大和ハウス工業を除き、専門技術へこだわった結果、工業化に着手しなかった(過剰拒否反応を展開)。
4	東芝がブラウン管～トランジスター切り替えの遅れ	マツダの真空管はこの分野で最高品質を誇っていた。このため、トランジスタ誕生の初期、細部の利点を力説、さらなる開発を主張した。その結果、在庫の山を築き、急遽、経営陣が変身を下した。
5	その他、ソニーのウォークマンがi-Podに負けた例	ソニーではアップルがi-Podを出した以前に、同機種の音響機器を開発していた。しかし、市場を大きく占め、組織的に大人数が生計の基にするウォークマンをつぶすという理由で製品化させなかった。
6	その他、日本の携帯電話がガラパゴス化した例	孤立した日本国内で最低化を狙う国内各社の競争が激化するうちに、国際的な互換性を無視して日本企業のグローバル展開が遅れた。

この表を見て不思議なことは、「なぜ、大手の映画専門企業がテレビの分野で出遅れたのか?」「なぜ、巨大なスーパーマーケットや通信販売市場に百貨店が進出しなかったのか?」「なぜ、建設専門企業のユニットハウス進出が無のか?」かた始まり、昨今の携帯電話のガラパゴス化に見るように、「VOC に対する各社の重役の判断の在り方」というテーマがクローズアップするためです。

この一例として、かつて、IT 業界に大事件がありました。IBM に代表される判断ミスです。次ページの表に記載したように、1970 年の始め頃、IBM は大型コンピュータ分野でダントツ 1 位の企業でした。当時、どの企業も追いつけないほどの技術開発と市場シェアだったわけですが、「大型コンピュータによる中央統括以外の方式は無い」という成功体験が分散型 PC 利用の技術を軽視した結果、今にみるインターネットの分野に遅れをとった理由です。これに比較して、当時、マイケル・デル氏がつくったデル社は、学生が倉庫で必要な機能だけを付けた安価な PC 販売を始めました。ここでは、「注文を受け手から、PC を短時間で提供する」ということが出発点でしたが、これも、やがて、SCM という製造・販売システムとなりました。この例も、必死になって新分野開拓を進める分野に対し、「成功体験が関与し、冷静に市場の変化を捕えられなくなることもある!」という注意です。だが、この注意は当事者にはなかなか判らない事項です。

IBMにおける20世紀の5大発明と、 意思決定の失敗で市場を失った内容

表1、 IBMの20世紀の5大発明

No.	項目	解 説	発明年
1	DRAM	Dynamic Random Access Memory	1967
2	Thin Film Head	Magneto resistic Head	
3	RISC	Reduced Instruction Set Computer	1974
4	STM	Scanning Tunneling Microscope	1979
5	HTS	High Temperature Superconductivity	1986

表2、 IBMにおけるトップ判断の誤りとされるもの3件(社 内の調査内容)

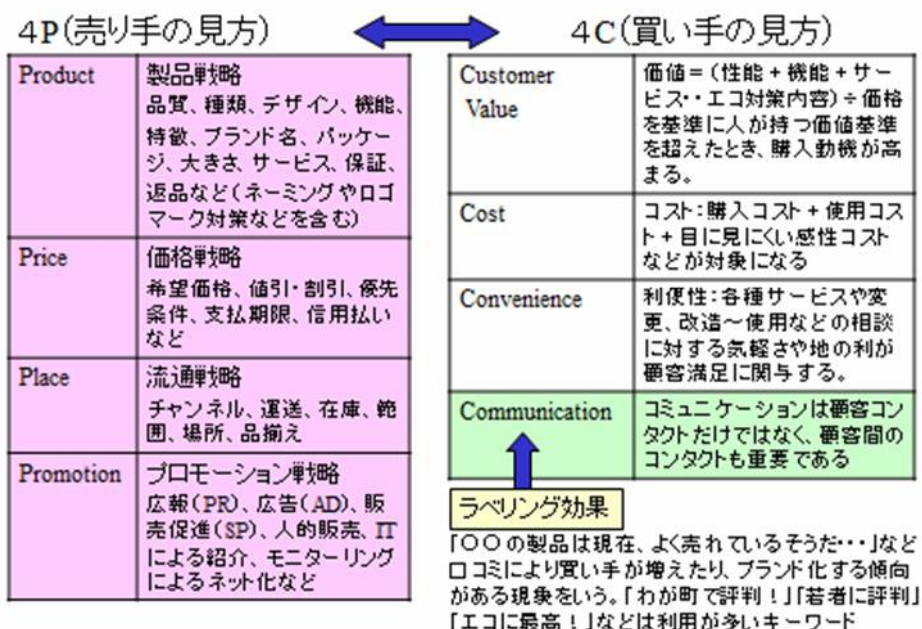
No.	項目	解 説
1	STM	走査型トンネル顕微鏡は発明時に真空中で成功させた。原子レベルにメモリーの書き込みが可能な内容。特許を真空中に限り取得したが、その後、他社でも研究、真空中でなくても操作可能であることがわかった。
2	DRAM	現在、パソコンの半導体メモリーの主流。当時のIBMはこの重要性に気がつかなかった。高密度化に対する研究を進めず、また、特許網を張らなかつたので独占を逸した。
3	RISC	複合命令型マイクロプロセッサはコンピュータネットワークに欠かせない内容だが、当時、IBMはこの面の対策(ソフトウェアの流れ)を読めず、大型コンピュータ化(メインフレーム)システムに固執してしまった。

2、難しいが、何らかの手を尽くし、つかむべきお客様の真の声

もうひとつ、筆者が担当する研修で評価が高い演習を紹介することにします。この演習は「レゴ・ブロックで売れる車を製作して下さい」を使います。4~6名1組で数組がおもちゃの自動車製作をして販売を掛けるという簡単な演習ですが、具体的な運用は、数組あるグループの1組はお客として1台の車を製作願います。「お客様には1度お会いしてニーズを聞いて良い」ということで製作~販売競争を願います。製作時間は2時間程度です。また、製作後に各社、自動車メーカーに見立てたグループが説明し、買ってもらえる車を選定願う演習ですが、買う側は「数社から1つを選定するか、買わなくても良い」としてもよく、後で、その理由を詳細に紹介願う方式です。この研修を開始するとレゴというおもちゃが関係するためか、毎回、夢中になって各グループは車の製作を始めます。しかし、発表会で説明願い、「買う」または、「買わない」の評価が終わると、買って貰えないグループは大不満となり反論します。しかし、「まず、この演習は遊びなので、実害はないはずです」とお話しして、客観冷静に、グループでたどった内容、すなわち、顧客のニーズをどのように確かめたか?を表に記載して比較してゆくうちに、また、顧客側には、自作の車と共に、詳細を解説願うと、VOCの項目で至らない点が多く、逆に「VOCとは何なのか?」となります。特に、「数名いるグループのどなたが、お客様であり、何をどのようにお聞きする。または、どのような手段で真のニーズ把握を行うべきか?について、相当真剣に研究すべき課題である」ということが明確化します。だが、これだけでは、教養番組的な演習に留まります。そこで、実務課題を挙げ、次のような内容を示し、製品をお買いになった方のお声をお聞きする仕組みをつくっていただきました。なお、この研修と対策

は、単に VOC へ入るための準備に過ぎません。

マーケティングの購買意欲の高揚～顧客獲得のキー



真にお客様のニーズを探るためには、多くの調査が必要です。例えば、アンケートを用いてお客様の購買ニーズ(商品への期待度)や、購入後の満足度を調査して、満足度合いを見ながら新製品開発を進める企業があります。しかし、この種の方式には問題があります。アンケートと言うと、混雑する場所で見ると鉛筆を基に、決められた質問をして、統計的に製品への知名度や期待などを聞く例や、何らかの特典、例えば、ポイントサービスなどを示してメールやホームページに示されたアンケートに記入願う例などがあるためです。この方式でお客様の真のニーズがどれ程判るのか?は疑問です。このため、アンケートの方式は他に多くの方式が用意されてきました。例えば、食品や服飾品などでは、メーカー名を隠して、試食願ひ、ご意見を集める方式、また、モデルハウスなどでは、お客様にモニターになっていただき、実際に住んでいただいた中からニーズを確かめながら、製品を改良する例です。

では、不適合と考えるアンケート法の例を紹介することにします。先般も駅で待ち合わせの時アンケートの協力を受けましたが、アンケートを進めるうちに「これは、企業内の言い訳資料を作成するために設けられた項目では?」という内容であることが判りました。そこで、確かめると「反対意見の方にお会いした時は即座に止めます。アルバイト料がもらえないもので、・・・」ということでした。ちなみに、「良いアンケートを持って行くと企業の方は喜んでくれるので、アルバイト同士でつくることもある」ということでした。

さらに、「アンケートの名を借りた売込みが目的だな!」と気づく方式を体験した例もあ

ります。はっきり言って、この種のアンケート結果に対しては、筆者の生計とは無関係なので、適当に答えておきましたが、アンケートの記入を筆者に頼まれた方のアルバイト料は取れるようです。筆者は、この種のアンケートは、新製品開発に全く役立たないと思うわけですが、この種のアンケートをしつこく要求される例は、今も多い状況です。

市場調査と顧客の本音、リクエストの把握

調査方式	具体的手段の例	ご意見 伺い方式	自由ニ ズ収集型	限定項目 確認型
質問調査票 配布回収 方式	①DM・電話・郵便によるアンケート ②兼合調査型:説明後・意見聴取 ③リラクスマード・枠外評論型	○ ○	○ ○	
顧客による 製品使用 テスト方式	①不満列挙・類似品と比較方式 ②実使用・問題点ピックアップ型 ③ランダム行動分析式 ④売れ筋・現地販売店調査式 ⑤指定顧客で集中使用テスト式		○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○
シュミレー ション 方式	①モデルハウス方式(アンケート含 む) ②モニターリング方式(会員募集) ③販売店によるテスト販売 ④開発者が顧客演出ニズ把握式 ⑤テストビース利用テスト式	○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○

3, 参考にするべき VOC 対策事例、しかし、各社・各製品で対策法は探るべき

新製品の開発の失敗と成功は企業における存亡に大きく関与するため、大半は各社の極秘です。そこで、公開された例から、成功の要点例を探ることにします。

(1) ダイキン工業の VOC 対策

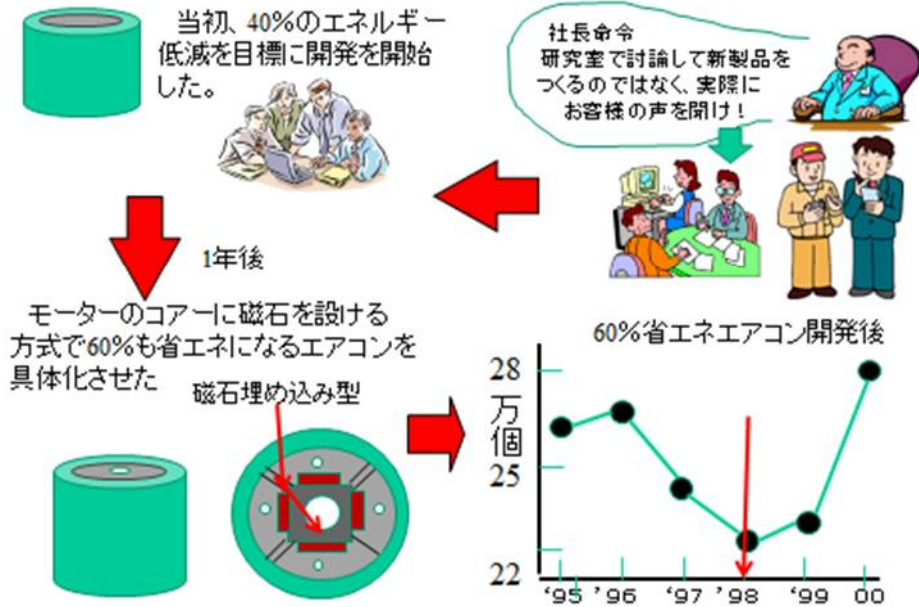
クレームには、お客様の期待を裏切る対象と、リクエストという、現製品にはその機能が無いわけですが、企業に開発を期待する改善を求める例があります。2000年頃、ダイキン工業では工業用エアコンの対策にこの対策を使った結果、バブル不況にもかかわらず、大ヒットを飛ばした製品開発に成功した事例がありました。社長命令で「象牙の塔に籠って飛んでもない製品開発をするのではなく、直接、お客様を訪問してお声を聞きなさい」という取り組みだったわけですが、いくつかある中に「ランニング・コストを下げたい」というリクエストがあり、省エネ・エアコンの開発に入った例です。この取り組みで 60%ものランニング・コストを下げる新製品の開発後、不況の中にあって、ダイキン工業の販売が飛躍的に伸びた例です。

(2) ヤマハ・マリンのボート開発

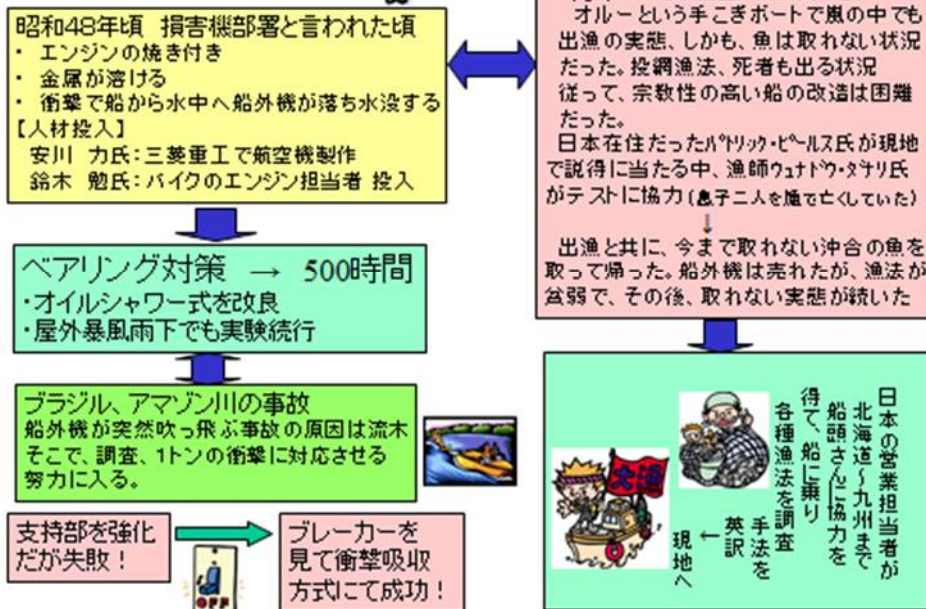
たまたま、プロジェクト X で紹介された時、ヤマハに訪問しお聞きした話ですが、下の

ような対策の影に、音楽を教えるヤマハ教室の DNA が関与していることを知りました。

ダイキン工業のVOC対策成果



ヤマハ 船外機の開発

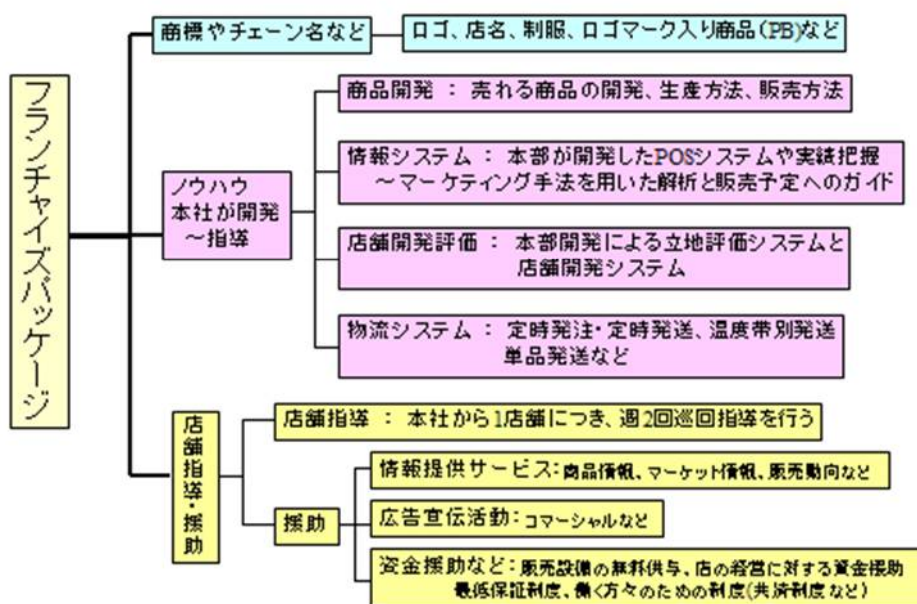


(3) セブンイレブンのおでん

鈴木会長の鈴木敏文氏は成功談と共に、多くの著や高収益対策で有名なトップマネージャ

一のお一人です。鈴木氏によると「セブンイレブンの進展と成長は VOC そのものによる」とされています。有名な例に冷夏の頃、「おでんを店に置いて欲しい」という対策がありました。この時、従業員は大反対したそうですが、「あなた達に意見を聞いているのではない。商品を店に置き、買っていただいたら満足、お買いにならなかつたら、要らないとして欲しい。議論するより、置きなさい！」という成功で、今や、夏におでんはコンビニの定番となっています。なお、ここには、独自の発想と、図のような IT システムのバックアップがありますが、当然、このシステムの中身（意思決定プロセス）は極秘です。

フランチャイズパッケージの内容



(4) ノリタケ米国の発展史から学ぶ VOC

森村市左衛門（ノリタケ・チャイナ）をブランドにまでした陶器企業創始者の活動の逸話です。現在のノリタケで、明治9年森村組を建設、弟の豊氏をニューヨークへ送り込み、日本の陶器や骨董品販売を開始しました。当時、東洋陶器はよく売れ、輸出が急増したため、出入りの商人が多数押しかけ繁盛しましたが、市左衛門氏は商売の骨子は“信用”とし、この維持に努力されたそうです。このような中で出入り商人は粗悪品を混ぜ儲けようとしたものが出たが、豊氏を含め、1品ずつ厳しく製品を検査し、悪い物は絶対に売らない体制を固辞した中で、ある店員が一对5ドルの陶器傘立てを間違えて1個5ドルで売ってしまう事件がありました。

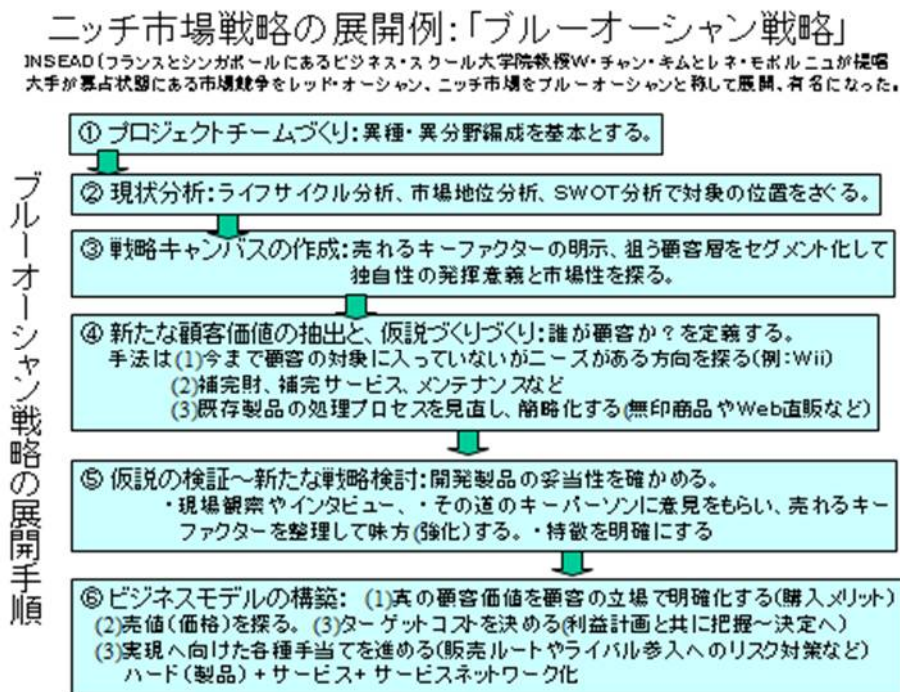
豊氏は、伝票を整理する中からこの問題を発掘したわけでしたが、その店員を呼び、聞いたすと、店員は「間違えたが、お客が納得して買ったのであるから良いではないか！」と言ったそうです。しかし、豊氏は「もう1個お客様に持ってゆき詫げるように」と指示

しました。

その後、この行為があつて、信用は更に増し、陶器が売れました。だが、ノリタケの販売は判るのですが、VOC 対策を無視して、陶器を販売する業者が現れました。そこでは、粗悪品を販売したため、当然のように差がつき、撤退となりました。

4, ニッチ産業が目指す VOC 対策に対する、ご参考の例

VOC 対策は、新製品開発同様、各社のノウハウです。したがって、「個々の企業で開発願う」という結論になるわけですが、ニッチを中心に新製品+VOC 対策を進める方式のひとつに『ブルーオーシャン戦略』というものがあります。内容は下にまとめた通りですが、VOC 対策にご興味がある方に参考になるとと思います。



【お願い】

本メルマガ送付の専用メール kqcdoo2k@fd.catv.ne.jp は、メールの授受に使用していません。本メールマガジン停止の場合や、各種のご連絡は、下記メールへお願いします。

メール: s_nakamura@mtc.biglobe.ne.jp

〒153-0053 東京都目黒区五本木3-10-7

(有)QCD 革新研究所 代表取締役所長 中村茂弘