

第 1 回特別講義 レポート

日時	2017 年 5 月 12 日 (金) 15:15 ~ 17:15
会場	(一財)日本科学技術連盟・東高円寺ビル 地下 1 階講堂
テーマ	"コトづくり"による顧客価値創造のメカニズムを考える
講師名・所属	圓川 隆夫 氏 (職業能力開発総合大学校 校長/東京工業大学名誉教授)
司会	金山 豊浩 氏 (株式会社 ミツエーリンクス)
アジェンダ	<ol style="list-style-type: none">1. 品質とは違い? : 実用的価値と情緒的価値2. 顧客: 価値の代用特性 CS(顧客満足)生成メカニズム: 世界 9 ヶ国 CS 調査から3. 企業イメージ ≡ 顧客価値? : 顧客側に共創を引き起こす情緒的価値4. 情緒的価値創造の"手掛かり"と方法論5. 産業革命と競争優位の変遷: 第 4 次産業革命では? : System・ソフトウェアと"今=ここ"文化6. これから求められる発想法と人材
アブストラクト	顧客価値創造に結びつく"コトづくり"のために、System of Engagement の立場からソフトウェアが果たす役割はますます大きくなっている。その源泉は、顧客も気づいていない"こうありたいニーズ"の潜在があり、それと実用的価値よりも情緒的価値を刺激することで、顧客側がさらに望ましい状態への接近に導く共創を引き起こす(制御焦点理論) ことにある。本講義では、世界の CS 調査データからその枠組みと事例を紹介するとともに、ブランドや企業イメージの影響についても言及する。さらにこれからの system やソフトウェア開発に対する展望として、日本の独特の感性として"今=ここ文化"についてふれる。

講義の要約

第 1 回の特別講義では、『"コトづくり"による顧客価値創造のメカニズムを考える』と題して、圓川先生よりご講義をいただきました。

圓川先生は、SCM、品質管理等のオペレーションズ・マネジメントの研究に従事され、現在は、職業能力開発総合大学校校長、ならびに、東京工業大学名誉教授を務められております。また、2010 年には、デミング賞本賞を受賞、2013 年秋には、紫綬褒章を受章されるなど、品質の向上・効率化に多大な功績を残されております。

今回の講義では、CS(顧客満足)生成のメカニズムについて長年の研究結果を通して分かりやすくご説明いただき、また、顧客価値創造のための手掛かりをご教示いただきました。ありがとうございました。

講義の冒頭、職業能力開発総合大学校の紹介がありました。

- 職業能力開発総合大学校は、文部科学省所管の大学とは異なり、厚生労働省所管の大学校。
- 授業数は、4年間合計で約 5,600 時間。その半分以上が実技で、技能を身に着ける。
- 就職率は 100%を達成。
- 他大学との競争に勝つため、魅力を発信し続けている。今年度は、アブダビで開催される技能五輪国際大会に学生を派遣する予定。

1. 品質とは違い？：実用的価値と情緒的価値

- 品質には、「表の品質」と「裏の品質」がある。
 - 「表の品質力」=情緒的価値：顧客価値(顧客のコトづくりを通じた感動), 顧客満足(CS), 顧客ニーズ
 - 「裏の品質力」=実用的価値：適合品質(均一性), 設計品質(違い, 個性, distinguishing attribute)
- 今までは「いかにバラつきをなくすか」(裏の品質力を上げるか)に重点が置かれていた。
- 21世紀になり市場が成熟化するに伴い、今までのサイクル(裏の品質力を上げると表の品質力が上がる)が回らなくなってきた。
- 実用的価値(モノ)から情緒的価値(コト)へ、"コトづくり"発想による共創が求められる。
- 最終顧客とのタッチポイントにおいて、ブランド(企業)イメージが非常に大きな意味を持っている。
- 日本は 1989 年では国際競争力が世界 1 位であったが、その後順位を下げ、最近では 20 位前後で上がり下がりしている。
 - 競争力の基準が日本の従来の競争力とずれてきてしまっていて、対応できていない。
- 日本では、CS 重視の経営が世界でトップであるのに対して、起業家精神が最下位。他国では、CS 重視の経営が高いほど、起業家精神も高くなる。
 - 起業家精神、つまりは、個人でリスクを取るという文化となっていないため、裏の品質力に視点が向いてしまっている。
- 少ない機能しか使っていない人ほど CS が低い、このことを「多機能疲労(Feature Fatigue)現象」と呼ぶ。
 - 世界各国で類似の傾向だが、日本の場合は、著しく低くなっている。
 - 一方で、購入時には多機能を選択するという悩ましい問題がある。
- 生産文化の視点を持つ必要がある。
 - 「生産文化」とは、生産から製品・サービスについても、その好みや趣向は文化・制度に関係するという意味。
 - CS や顧客価値、その生成メカニズムは国の文化に大きく依存する。
 - 日本では少し遅れてしまっている。"Industrie 4.0"でドイツが先行している。
- ブランド戦略が重要。ブランドイメージによるハロー効果により、全てが良いように見えてしまう。
- 日本は社会経済全体がガラパゴス化している。
 - 納期遵守率が"99.9%"。海外では余分。
 - アメリカでは「物が届くこと」に関心を持つ、日本では、「物が時間通りに届くこと」に関心を持つ。
 - 「今=ここ」文化：企業も消費者も目先の変動・リスクには厳しいが、日常を超えたりリスクには無頓着。
- 昨今の運送業のドライバー不足は過剰品質が一因。積載効率が約 40%であったり、待機時間が約 1/4 であったりと、投入資源の約 3 割しか使われておらず、生産性が低くなっている。

2. 顧客：価値の代用特性 CS(顧客満足)生成メカニズム：世界 9ヶ国 CS 調査から

- CS 生成モデルには以下のようなモデルがある。
→期待 - 不確認モデル, ACSI(American Customer Satisfaction Index), ECSI(European…), JCSI(Japanese…)
- 年々品質が良くなっているため、CS が上がると予測したが、統計を取ると実際は下がっていた。
→景気が良くなると比較標準(理想期待, 価格比期待, 事前期待)が上がるため CS が下がる。
→CS = 経営努力の結果を測定するためには株価による補正が必要。
- 世界 8ヶ国・地域(日本, 中国, タイ, フランス, ボリビア, アメリカ, ウイグル, ドイツ)で CS 調査とホフステードの文化測定を行なった。
→調査時に、ボリビアとタイからの留学生がいたため、ボリビアとタイが入っている。
- CS 調査の結果、日本が一番低い結果となった。
→日本の消費者、特に女性が厳しい。
- 世界 8ヶ国・地域の 10 の製品・サービスの相対 CS(各国平均(除公共サービス)との差)を比較すると、先進国と新興国とでパターンが大きく異なる。
→日本とフランスのパターンが類似しているが、ホフステードの文化スコアパターンも類似していた。
- 不確実性回避性向(UAI : Uncertainty avoidance index)は日本が圧倒的に高い。
→不確実性回避性向が高いほど CS が低い。
→不確実性回避性向が高いことにより日本の品質が鍛えられたと言えるが、ガラパゴス化が進んだとも言える。
- CS とシェアは負の相関だった。特に先進国では負の相関が強かった。一方、新興国では弱かった。
- 相対 CS とシェアで考えた場合は、正の相関となった。
→先進国でも競争力があれば(相対 CS が高い)、正の相関となる。

3. 企業イメージ ≒ 顧客価値? : 顧客側に共創を引き起こす情緒的価値

- iPhone と Android スマホでは、機能・特徴やアクティビティ(コト)に有意差は無いが、感情(ブランド(企業)イメージ)が大きく作用しているため、iPhone の CS が高くなっている。
- CS 生成モデルの再考を行っていたところ、研究室の学生が適合度の高いモデルを見つけた。
→間接効果を含めれば、CS への影響は知覚品質より企業イメージのほうが大きくなる。
- CS への影響は、日本とドイツでは知覚品質の影響が大きい、アメリカと中国では企業イメージの影響が圧倒的に大きい。
- 企業イメージの再購買意図への影響は、CS への影響よりもさらに大きい。
→面白いことに、中国では、CS から再購買意図へのパスが無い。これは、いくら満足しても再度買ってはくれないということを示している。
- 企業・ブランドイメージの中で、アウトスタンディング(卓越)イメージが CS に圧倒的な影響を与える。
- アウトスタンディングイメージは、更に「魅力個性的」と「ステータス・かっこいい」の 2 つに分けられ、その中の「魅力個性的」が CS に大きな影響を与えている。
→再購買意図についても同じ結果。
- 魅力・個性的とは個人個人の幸福追求欲求(期待)である。
→お客さんを観察するだけでは駄目。掘り所を持ってくる必要がある。

- 制御促進理論(情緒的価値は、自己の望ましい状態への接近に導く促進焦点、実用的価値は、望ましくない状態を回避する抑制焦点)に説得性がある。
- CSは企業価値とも言える。CSが経営成果と結びつく。
- お客さんを観察する+抛り所を持つてくることにより魅力・個性的な商品を提供し、顧客による共創を生むことが重要。このことが高いCS・ブランドイメージの形成につながり、エコシステムの形成にもつながっていく。

4. 情緒的価値創造の"手掛かり"と方法論

顧客価値実現のための5つの戦略は以下の通り。

1. 適正品質と差別化軸の転換
 - コスト消費商品の場合は「そこそこの品質+規模の経済性流通新ビジネスモデル」(例：100円ショップ)。
 - 生産文化の視点が必要。
 - 機能を削るという発想ではなく、最初から必要のない(非本質的)コストを避け、新興市場の顧客の望む高品質を提供するための設計手法(儉約工学)が求められる。
2. 品質差の見える化
 - 多少の品質差ではCSは不変。圧倒的品質差である必要がある。
 - ブルーオーシャン戦略のように、全てを満点ではなく、メリハリ・プロファイルを考えた商品設計も重要。
3. 情緒的価値を引き出すワクワク経験品質の創造
 - エスノグラフィー：対象者の生活を一緒に体験、集団を感覚的、視覚的に理解。
 - 破壊型⇒転換型イノベーション：価値次元の転換(例：ウォークマン)。
 - コンセプト発想の抛り所として、6つの人間の本质特性(手軽に要求をかなえる/感動する/達成感/競い合う/連帯感/健康志向)を抛り所にする。
 - 名工大の加藤先生が提唱する「[未来の顧客価値]を起点としたコンセプト主導型手法」
 - ペルソナに近い手法。
 - リード・ユーザー：当該事業が目指す姿に関して、最前線で創意工夫している個人・集団。
4. 良性ガラパゴス/日本的感性を世界に売り出す
 - 世界が知らなかった価値を提供する。
 - 現在、海外では和食ブーム。ただし、9割が日本人ではない人が経営。
 - 「おもてなし」がまさに「共創」。ただし、目の前のお客さんが対象になっている。我々は、「将来のお客さん」を見据える必要があり、おもてなしの延長では不足。
5. ブランド・企業イメージ向上戦略
 - Apple・SONYのような過去に大ヒットさせた代表的な商品があり、それ以降も人気を維持しているブランド・企業ではなくても、ユニクロ・無印良品のように、考え抜かれたシンプルさで顧客による共創を生むことができれば、高いCS・再購買意図を作り出すことができる。

5. 産業革命と競争優位の変遷：第4次産業革命では？：System・ソフトウェアと"今=ここ"文化

- 第4次産業革命により、"繋がる"ことによる膨大なデータからのコトづくり、サービスを中心とした顧客価値創造モデルが必要となる。
- AIによるペルソナ創造によるコトづくりが考えられるが、最終的には人間が必要。
- スルーライフ・エンジニアリング：製品の全生涯のリモートにトレースを可能にすることによる価値創造・提供。

- 圧倒的コスト削減や価格に反映できるような一味違う"コト"を提供するためには、生産性の向上と価値創造、共創発想がこれまで以上に必要とされる。
- 新技術が出現してから主役台頭までには時間的遅れがある。
- 時代時代で制するべき変動が変わってくる。
- 第4次産業革命では、共創マネジメントが重要。
- 日本は見える化の本家であるにもかかわらず、グローバル SCM で遅れを取っている。
→先進的な生産管理手法や S&OP(Sales & Operations Planning)を欧米では多くが導入している一方で、日本ではほとんど導入されていない。
- ものづくり白書から、日本は業務効率化などの「守りの IT 投資」が多いのに対して、アメリカでは顧客満足の向上などの「攻めの IT 投資」が多い。
- 文化の特徴を理解するための書物として、G.ホフステードの著書「多文化世界」は大変良い。
- 日本は不確実性回避が高い。同様にギリシャ、ポルトガルも高い。高債務国ということで共通しているが、日本の不確実性回避の傾向は日本独特のものである。
- 日本文化の特徴：改善を追求する(ゼロを目指す)、競争的集団主義、全て日本流にして底辺(本質)は変わらない、順応性が高い、見えないことが苦手、言霊文化によりリスクマネジメントが苦手など。
- 「今=ここ」文化：時間軸、空間軸上の部分(今、ここ)を重視。それを積み重ねて全体に至る。
- 「ここ」は伸縮する。
- 「今=ここ」文化を考えた場合、第4次産業革命では、IoT時代に、大勢順応主義と可塑融通性を持ち、そして直接見えない「将来の」顧客との共創力をいかに発揮するかが重要となる。
- 日本では TPS, カンバン方式(JIT)等によって、常に変動する活動に対応することにより発展してきた。アメリカでは対応できなかったため、理論で対応しようとして"Factory Physics"(生産科学)の考え方が発展した。

6. これから求められる発想法と人材

- 人的資本の世界ランキングでは日本は5位と高い。
- 標準化による IT を活用した"見える化"(グローバル SCM, IoT)、そのインフラ上での付加価値の高い活用を強化することが急務。
- 「目の前の顧客から見えない、将来の顧客が使ってやってみたいことは何か」(顧客価値)を顧客以上に考え抜くことで、顧客の喜びや感動を作り上げること(共創アプローチ)ができる人材の育成が急務。
- 顧客・社会との共創は、本来、日本の得意技。

質疑応答

- リハビリ・医療機器の開発をしており、実際に自分が使う側の立場になれないような場合、共創することは難しいように思うが、解決のヒントは？
→まず、顧客を観察・理解すること。一緒に生活してみるということも一つ。そして、何らかの拠り所を持ってくる。そうすることにより、裏が読めてくる。その後、人間の本質特性やリード・ユーザーを考えてアイデアを出す。
 - 今回お話しいただきましたコトづくり発想による共創について、経営層に対して説明すると反応はどうか？否定的な反応が多いか？UX デザインも経営層になかなか受け入れられない。
 - 日本の経営者は遅れていて、現在も効率・コストをシステムに投入している。2016年のIoTに関する報告でも、日本は守りのIT投資のまま。
 - お客さんの範囲が狭いため、もっと視野を広げる必要がある。
 - 破壊することに抵抗が大きい。

以上