

3章:顧客満足のリレンマとその脱却についての考察

胡井浩美、藤原利明、
平松佑理、今津はなこ、
三宅博士、田村裕之、山口隼平

はじめに

- 1 問題の所在
- 2 研究の目的
- 3 本稿の構成

第I部 顧客満足のリレンマとは

1節 顧客満足のリ面的検討

1-1 辞書的意味の説明

- ・機能充足仮説
- ・機能代償仮説
- ・知覚矯正仮説

1-2 実践的な顧客満足のリ考察

- ・フィリップ・コトラーの定義
- ・価値工学における顧客価値のとりえ方
- ・顧客満足とロイヤリティの関係
- ・バリュー消費

1-3 製品開発・設計における顧客満足

1-4 製品流通における顧客満足

- ・業態形成にかかわる顧客満足
- ・バリュー・イノベータに向かう業態の発展

2節 顧客満足をめぐる競争と同質化『顧客満足のリレンマ』

2-1 QFDに代表される顧客満足のリ落とし穴

2-2 小売り業態の成熟期と顧客満足のリ関係

2-3 競争的な顧客満足追求がもたらす同質化と混乱

2-4 顧客満足のリレンマと業態の衰退

3節 顧客満足のリレンマの検証

3-1 ダイキン工業の事例

3-2 ユニクロ・ヒートテックの事例

3-3 2つの事例が導く顧客満足のリレンマの脅威

第Ⅱ部 顧客満足のアレンマ脱却に向けて

4節 消費における意味の世界

- 4-1 ヒートテック・ブームの考察
- 4-2 機能的価値と意味的価値
- 4-3 意味的価値の多面的考察
 - ・ブランド
 - i ラグジュアリー型ブランド
 - ii コモディティ型ブランド
 - ・短期的な意味的価値 ～ブーム～
 - ・長期的な意味的価値 ～文化～

5節 競争軸からの考察

- 5-1 競争軸をずらす
- 5-2 顧客の的を絞る
 - ・フィリップ・コトラーの細分化変数
 - ・ペルソナ戦略
- 5-3 異質化の競争力
 - ・ユナイテッドアローズのライフタイムズバリュー
 - ・トヨタ・レクサスの高級への取り組み
 - ・でんかのヤマグチのアフターサービス作戦
- 5-3 消費文化の構築による競争力
 - ・モデル1 モノと人を繋ぐ消費文化の構築
 - ・モデル2 モノとモノとを繋ぐ消費文化の構築

6節 『創発的』な顧客満足のアレンマ脱却

- 6-1 創発とは何か～トヨタ・TPSの考察～
- 6-2 創発的に形成される競争軸と顧客満足
- 6-3 創発的な顧客満足の実現

おわりに

はじめに

1 問題の所在

日本企業のもっとも顕著な行動特性のひとつに、ライバル企業と同じ行動をとること、即ち同質的行動があげられる¹。この日本企業における同質的行動は様々な先行研究がされてきた。なかでも浅羽(2002)で述べられているように、「同質的行動を行動特性とする日本企業は、たゆまない努力と激しい競争によって、第二次世界大戦後のめざましい経済成長をもたらした²」ということができる。即ち、高度経済成長期までの日本企業は、欧米に追いつくという同じ目標に向かって邁進していたこと、その中でライバル企業を意識し互いに同質的行動をとることで能力構築競争が行われ、競争力をつけてきたのである。

しかし、日本企業の競争力が確立され、日本が欧米と並ぶ経済大国となり経済が成熟している今日でも、消費者から見た企業の類似化、同質化は続いている。それはなぜだろうか。豊かな生活、ありふれた商品、つくれば売れるという世の中ではない。その中で、企業は利益を得るために、顧客により多くの満足を与えることを重要な目標にする。顧客満足の追求である。実際、多くの企業が顧客満足の実現を目標に掲げ、日々の事業活動を行っている。それにも関わらず、消費者は「どこで買っても同じ」「商品同士の違いがわからない」と感じる状況、即ち企業間や製品の同質化に陥っているのではないだろうか。このような状況は、企業同士が「欧米に追いつく」という同じ目標を追いかけているからというだけでは説明することができない。

そこで本稿では、今日の企業間又は製品の同質化やそれがもたらす企業経営の課題、そしてその解決策を、「顧客満足」を軸に明らかにしていく。

2 研究の目的

我々の研究の目的は企業経営における顧客満足探求行動の実践的な批判である。顧客満足、それは現代企業のほとんどが重要な指標として位置づけ、追求しようとする、企業経営における極めて重要な価値である。

しかし、それを明確に定義することは不可能である。一人一人の顧客の価値観は異なり、顧客満足はあくまでその個々の意識の中にしか存在しない。それらの共通点を探し出し、パターンによって分類することで、総体としての顧客満足を定義することは可能であるが、それもやはり主観の域を超えるものではない。従って、顧客満足は主観的にしか捉えることができない概念であり、客観的に捉えることはできない。それは人々が信仰する神と同じような概念で、そこに問題の所在があり、顧客満足概念について批判の余地がある。

「神は死んだ。³」ニーチェの有名な言葉である。なぜニーチェはこのような言葉を吐き、

¹ 浅羽茂 [2002] 『日本企業の競争原理』 P i

² 浅羽茂 [2002] 『日本企業の競争原理』 P i

³ ニーチェ著・信太正三訳 [1964] 『悦ばしき知識』 理想社

神を痛烈に批判したのか。かつて個々の意識の中に異なって存在していたはずの神は一元化され、「信じるものは救われる」と極めて効果的な普及に成功したキリスト教が、人々にもたらしたニヒリズムとは何なのか。その解のひとつは、同じ考えと同じ行動規範を持った、凡庸な人間を蓄群として大量生産・大量販売の対象したことに他ならない。

現代の企業経営においても同じことが言えるのではないか。ほとんどの企業にとって、不十分な概念のまま道しるべとなった神のごとき顧客満足、それを信じれば企業は救われるのか。否、信じるものすら救われぬ。その先にあるのはニーチェ的なニヒリズムの世界である。我々はその構図を明らかにし、顧客満足が企業経営にもたらす問題について述べようと思う。

3 本稿の構成

本稿は第Ⅰ部「顧客満足のジレンマとは」・第Ⅱ部「顧客満足のジレンマ脱却に向けて」の二部構成である。

第Ⅰ部では、「顧客満足のジレンマとは」と題し、顧客満足追求活動において企業が直視すべき経営的課題を提示する。まず顧客満足の多面的検討によって、顧客満足概念が消費者の主観に頼った概念であること、また企業にとっての顧客満足追求の重要性を明らかにする。つぎに、製造業・流通業での顧客満足追求活動の具体的方法を述べながら、その問題点と顧客満足探求活動のもたらす結果を考察し、「顧客満足のジレンマ」を定義する。また、ダイキン工業へのインタビュー調査、ユニクロのヒートテックの事例を通し、「顧客満足のジレンマ」の概念を実証する。

第Ⅱ部は、「顧客満足のジレンマ」からの脱却の糸口を探ることを目的とする。今回、我々は意味的価値というキーワードに着目し、研究を進めた。まずはじめに第Ⅰ部で述べたヒートテックのヒットの裏に隠された価値の考察を皮切りに、機能の積み重ねでは計れない意味的価値の多面的考察を行う。次に、「顧客満足のジレンマ」脱却のために企業は競争軸をずらす必要がある考えその方法として、顧客を絞ることとその問題点・異質化・消費文化の構築の議論を通し「顧客満足のジレンマ」からの脱却、すなわち模倣されない競争優位の構築について述べる。最後に、我々が最終的に導き出したジレンマ脱却のすべとしての『創発』を論じ、今後の課題を述べて結びとする。

第 I 部 顧客満足のパラダイムとは

1 節 顧客満足の多面的検討

1-1 辞書的意味の説明

・機能充足仮説

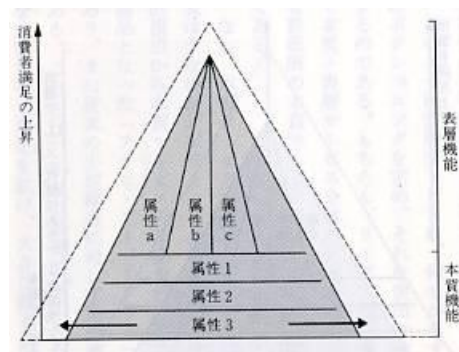
顧客満足を上昇させるためには、本質サービス・表層サービスという二つのサービス機能要因があり、それぞれは顧客満足に異なる影響を与えられとされる。本質サービスとは、顧客が支払う代価に対して当然受けうると期待しているサービス属性をさし、表層サービスとは、代価に対して必ずしも当然と思わないが、あればあるに越したことはない期待サービスをさす。

豊かな時代における現代の顧客は、両サービス属性がある水準以上に充足されないと全体満足が上がらないといわれる。顧客満足を上昇させるためには、ある水準までの本質機能の達成が不可欠であるが、それ以上は表層機能を満たすことが効率的であるといえる。

・機能代償仮説

企業の本質・表層サービスと消費者満足との関係を表す「満足のピラミッド」(図1)によると、満足を大きくするには、面積を大きくするために底辺を広くするか、高さを上げて満足量を大きくするか、のどちらかであることがわかる。本質サービスは、どの一つでも最低許容水準を割ると、全体満足が崩れ去り不満になるが、表層サービスはどれか一つの卓越性で満足のピラミッドを高くすることができる。このように、本質サービスは、一つの悪さで他の良さをつぶしてしまうため属性間の代償作用がないといえ、逆に表層サービスは、一つの良さで他の悪さをカバーしてしまうために代償作用があるといえる。

図1 満足のピラミッド—本質サービスと表層サービスの構造—



出所：嶋口充輝[1994]『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣 p.71

・知覚矯正仮説

顧客の満足は、顧客が抱く購買前の期待の大きさと、購買後の客観的評価との相対によ

って心理的にその水準が決まるといわれる。そして、顧客の購買後の客観的評価は、購買前の期待の水準に応じて心理的な認知作用により主観的評価としてねじ曲げられる。

期待>評価の場合、実際に期待ほどでない客観評価でも、顧客は自分の期待に基づいた購買行動を正当化するために、自らの心の中で納得しようとする。これを同化作用といい、これより主観的評価は引き上げられる。しかし、期待とのギャップが著しく大きい場合は、むしろ逆に引き下げられて不満になる。期待<評価の場合、低い期待への同化作用が生じ、主観的評価は引き下げられてしまう。しかし、期待と評価のギャップが大きい場合は、実際以上に高い主観評価と満足を引き出すことになる。

これらから、理想的な対応戦略は、購買前期待を実際よりも少し高めにもってもらう状態が望ましいといえる。ただし、高い期待と客観的評価のギャップが大きくなると不満を大きくしてしまうため、そのバランスは注意する必要がある。

1-2 実践的な顧客満足の考察

・フィリップ・コトラーの定義

フィリップ・コトラー（以下コトラー）は、顧客満足を「購買者の期待に対する知覚された製品の有用性できまる⁴」と定義した。「購買者に知覚された製品の有用性が購買者の期待をどの程度満たすかによる。製品の有用性が期待に比して低ければ購買者は不満を抱くし、期待に見合うものであれば購買者は満足し、期待を上回れば購買者は喜ぶ。⁵」というものである。

ではコトラーの言う顧客の期待とは、具体的にどういったものから形成されているのか。それは、過去の購買経験や友人の意見、メーカーや競合他社の情報と約束が土台となって形成されている場合が多い。期待値の設定が低すぎると、買った人は満足するかもしれないが、多くの購買者を引き付ける事が出来ない。だからと言って期待値の設定が高すぎれば、事前に購買者を引きつけることが出来るが、買った人を失望させてしまう。だからこそ、企業は適正レベルの期待値を慎重に設定する必要があるのである。

以上をわかりやすく式にすると「製品の有用性-期待値=顧客満足」となる。この値がマイナスの場合、事前の期待よりも知覚価値が低かったため購買者は不満を感じる。また、この値がプラスの時はもちろんだがゼロの場合でも、購買者は期待通りあるいはそれ以上の結果を得られたため、満足しているといえる。

このような顧客満足の計り方は一見、実践的で汎用性もあるといえる。しかし、期待値や知覚価値はあくまで購買者個々人の主観に過ぎない。顧客満足を測定する上記の式は、

⁴ フィリップ・コトラー、ゲイリー・アームストロング [2005] 『コトラーのマーケティング入門』(株)ピアソン・エデュケーション p10-11

⁵ フィリップ・コトラー、ゲイリー・アームストロング (2005) 『コトラーのマーケティング入門』(株)ピアソン・エデュケーション p10-11

その大部分は顧客の主観的評価に委ねられているのである。これらの指標を客観的指標として数値化し、顧客満足を計ろうとすることは非常に困難であるといえるのではないだろうか。

・価値工学における顧客価値のとらえ方

次に価値工学の観点から顧客満足度を考察する。価値工学とは、人間が様々に判断している価値認識を定量的・客観的に把握しそれに準拠して改善・向上する、一連の理論および技術の事である。顧客満足度という概念を出来る限り定量化し、客観的に判断しようとしており、それは $F/C=V$ の式で表されている。

F (Function) は要求機能に対する効用の事である。要求機能とは基本機能+付加機能である。例えば自動車の場合、基本機能は走る・曲がる・止まるであり、付加機能とはよく走る・よく曲がる・止まりやすいと表現できる。また、それを実際に顧客が使用した時に感じる効用が **F** である。**C (Cost)** とは、顧客が支払う全ての犠牲の事である。そして、この **F** と **C** を割ったものが **V (Value)** であり、その製品の価値である。

価値工学は製造業の企業間取引でより一層価値が高い製品を目指すことを目的として考えられた理論である。しかし我々は、企業と最終消費者との取引への応用が可能ではないかと考察した。**V** を消費者が感じる顧客満足度とすれば、上記の式も成り立つ。価値工学の割り算式を最終消費者の顧客満足に応用した場合、先述のコトラーによる定義を基にした引き算式との違いは、割り算で導き出される値であるため、解がマイナスにはならないことである。商品には切る・書くなどの使用価値があるので顧客満足度はどれだけ低くても **V** はゼロになるだけでマイナスにはならないとも考えることができる。

前項のコトラーを基にした式と同じく、 $F/C=V$ の式はシンプルで実践的である。しかしこの分数式も、主観で判断された **F** を客観的指標である **C** で割ったものであり、出てくる答えの **V** は主観の域を超えないものであると我々は考える。

・顧客満足とロイヤリティの関係

顧客満足はなぜ追求されるのか。そこには企業と顧客ロイヤリティの関係がある。

ロイヤリティとは特定の企業や商品に特別な愛着を持ったり、満足感や信頼を寄せたり、あるいは繰り返し買うことに何らかのメリットを感じるにより、顧客の心に作り出される状態である。一般に新規の顧客開拓には高いコストがかかる。それに対し、いつも購買してくれる「お得意様」はマーケティングコストが低く、財務的観点から見ても多大なメリットがある。顧客の期待に応え、それを継続することで信頼を得ることがロイヤリティの獲得につながる。ロイヤリティを獲得する背景には必ずと言っていいほど、顧客満足という概念がついてまわる。顧客満足を向上させなければロイヤリティは獲得できないと言っても過言ではない。

しかし、顧客満足とロイヤリティに与える影響の度合いは、市場の占有率によって異なる

る。市場を完全に独占している企業は、たとえ顧客満足度が低かったとしても、ロイヤルティは100%の値を示す。一方、数多くの競争相手が存在する市場では、顧客満足度が高くてもロイヤルティが高い値を示すとは限らない。顧客は満足してはいるものの、より高い満足度を示す他社ブランドへ乗り換える可能性があるからだ。しかし、乗り換えには、「手間」や「リスク」が大きなウエイトを占める。この2つを「乗り換えコスト」と呼ぶ。この乗り換えコストは、顧客にとって経済的コストより大きなものである。誰しも経験したことがあるだろうが、いつも使っているブランドから他社への乗り換えは冒険であるため、元のブランドを使い続ける可能性が高い。

顧客満足がロイヤルティの向上にどれほど重要かを十分に把握するためには、その業種における、乗り換えのコストの高さを理解しなければならない。例えばガソリンスタンドと自動車メーカーを比較した場合、後者の方が身に余るロイヤルティを獲得する。それは、他ブランドへの乗り換えコストが非常に高いからである。

しかし、乗り換えコストが高い業種でも危険は存在する。満足度が低く、乗り換えコストを考慮しても冒険しようという気になった場合がそうである。そうさせないためにも、ロイヤルティ獲得において、顧客満足向上は重要であるといえる。企業はロイヤルティを獲得するため、ライバルには負けまいと競争し続け、顧客満足の向上へと躍起になるのだ。

・バリュー消費

顧客満足を検討していく上で重要な概念に、バリュー消費というものがある。バリュー消費とは、消費者個人にとっての製品やサービスの価値を追求しようとする、価値追求型の消費者行動のことである。

バリュー消費について、田村正紀氏の『バリュー消費』では、次のように考えられている。過去、日本は歴史的に見れば、品質指向の時代と価格指向の時代の両方を経験している。長く続いた経済成長の下で慣れ親しんだ豊かな生活により、製品への品質指向が育てられ、バブル経済崩壊後の不況で価格指向が育てられた。しかし、生活基盤が弱くなっても、多くの消費者は品質指向を捨てることができなかつたため、品質指向と価格指向を同時に追求する価値追求型消費者が登場した。つまり、昔には存在しなかつた価値追求指向の消費者が、現代になり現れたということである。

しかし我々は、昔から消費者は価値追求指向を持っており、その求める価値の基準が経済成長とともに高まっていくと考える。市場の中核は、消費者にとっての真の価値を求めるバリュー消費者から構成されており、その消費者が求める価値の基準は、常に向上し続けるということである。価値追求指向は、好況期には潜在化しているが、不況期には生活水準を維持したい消費者の欲求を反映し、顕在化する。不況期には特に、向上し続ける消費者の価値に応えるために、企業は常に顧客の求めていることを察知し、真の価値を提供していく必要がある。つまり、市場で成長できる企業とは、常に顧客満足高い次元で実現出来る企業であるといえる。

1-3 製品開発・設計における顧客満足

企業の製品開発における価値創造には、優れた価値創造プロセスが必要である。企画・設計の源流段階から最終製品として顧客に届くまでの組織プロセスにおいて、より良い QCD を実現することが求められる。これまでの日本では TQM (Total Quality Management) という経営品質プログラムが発達し、その中で顧客満足を追求する様々な品質管理の手法が活用されてきた。その中でも我々は企画、設計段階で用いられる QFD (Quality Function Deployment ; 品質機能展開) という品質管理のツールに注目した。以下では企業が製品開発や設計において QFD を活用することにより、いかにして顧客ニーズを汲み取った製品化を実現していくのかを述べる。

QFD とは、1978 年に水野滋博士と赤尾洋二博士によって提唱された新製品開発のための設計アプローチである。QFD は、品質機能展開とも称し、その定義は「品質を形成する職能ないし業務を目的手段別の系列でステップ別に細部に展開していくこと⁶⁾」である。QFD の手法について紹介すると、大きく 4 つのステップに分けられる。第一段階は、要求品質展開表の作成である。QFD は顧客の要求を把握することから始まり、それらをグループ化して要求品質展開表を作る。

第二段階は、品質要素展開表の作成である。要求品質の表現を具体的に必要な技術的表現に変換するのである。顧客の言葉を技術の言葉へ変換した後、その品質要素もまたグループ化し、品質要素展開表を作成する。

第三段階では、上記の要求品質展開表と品質要素展開表をマトリックス化して品質表を作成する。ここでは両者の対応関係の強弱を明らかにする。顧客のニーズをどのような尺度で測定し、数値的にどの範囲に入れればよいかを判断して、言語データを数値データに変換する。さらには要求品質の重要度の数値化や企画品質の設定も行う。ベンチマーキングによる自社製品の市場水準比較分析を行い、品質表の中で自社製品のどの部分の機能を維持・レベルアップさせるかを決定し、品質要素の重要度を算出する。

第四段階では、品質要素の重要度を基に設計品質を設定する。品質表にあるセールスポイントや企画品質を踏まえて新製品の仕様を決定するのである。その後、機能や構造の具体的な設計、コスト、組織的などの関連業務に結び付けていくのだ。

このように、QFD は数多くの段階的分析をマトリックス化し、類推的に展開していくことで、市場のニーズを技術的表現や品質表現へと変換していくシステムとなっている。そのメリットとしては、製品開発の企画設計段階での問題解決の前倒しや開発リードタイムの縮小が期待されることが挙げられる。また、市場の要求を的確に収集把握し、確実に設計につなぐといくことや使う人の立場に立った製品規格を認定していくことなど、マーケット・イン (消費者指向) に徹した確実な品質保証体制を確立できることも期待される。

⁶⁾ 赤尾洋二 [2008] 『品質展開入門』株式会社 日科技連出版社 p.14

図3 品質展開表（品質表およびサブシステム展開）（日本鉄鋼所・横浜製作所の例）

要求品質展開表			品質特性展開表		企画品質の指定											
1次	2次	3次	1次	2次	重要度評価				他社比較		企 画		ウエー			
			シリンダー温度	スクリーン温度	顧客	社内	特許	重要度	自 社	他社	企 画	企 画	ウエー	ウエー		
成形品精度が良い	型の精度が良い	型合せ精度が良い	2.31	1.90	5	5	5	5	(2.5)	4	5	5	2	◎	15	5.9
		型合せ剛性が高い			4	4	5	5	(2.7)	4	4	4	1.5	○	D	3.5
	転写が良い	射出圧が高い			5	5	5	5	(5)	5	5	5	1		5	2.0
		高速で射出する			4	4	4	4	(4)	4	4	4	1		4	1.6
成形品を縮小にする	金型のサイズが小さい	金型を取り扱いやすい			4	4	4	4	(2.7)	4	4	4	1.5	○	7.2	2.8
			品質特性	2.31	1.90											
			現状値		200											
			設計品質		596											
			BNE判定	△	△											
			ウエー	2.31	1.90											
			設計品質の指定													
			1-1表													
			3-1表													
			ウエー		3.7											
			QA表No.		0104											
			射出装置		△											
			シリンダー	0.60	0.09											
			重量装置		13.1											
			油圧ユニット		9.3											

出所: 赤尾洋二[2008]『品質展開入門』株式会社 日科技連出版社赤尾洋二 p.55

1-4 製品流通における顧客満足

・業態形成にかかわる顧客満足

業態とは、サービス内容・価格帯などの戦略に共通したつくりをもつ企業の集まりをさす。例えば小売業では百貨店・スーパー・専門店・コンビニエンスストアなどのカテゴリーで分けられる。分類軸として使われている取扱商品の範囲、セルフサービス方式の採用の有無、店舗規模などの店舗属性の選択は、企業の流通市場での活動範囲の基本構造を決めるという点で長期的で戦略的な事業決定の結果である。ビジネスモデルの基本的枠組みである業態は、企業、なかでも特に小売業にとって最も基本的なコンセプトである。

また、業態の伝統的なコンセプトで近代流通業の複雑な盛衰をとらえるには限界が生じるため、業態を補完するコンセプトとしてフォーマットを使用する。フォーマットとは業態ではとらえきれない各企業戦略の進化的側面を反映したもので、分化レベルで見た業態のことである。また、フォーマットは共通した戦略をもつ企業の集まりである業態の中で、企業が競争相手に対して特異化を行う主要領域ともとらえられる。

業態の形成・盛衰はフォーマットの高質化と差別化の繰り返しを通して行われる。業態の生成・導入期には、企業が新しい市場機会を捉えるための独自戦略を反映した多様なフォーマットが存在する。この時期には、消費者にはまだ業態という認識はない。成長期に

入り始めると、企業間の競争や模倣の過程を経て業態のフォーマットは次第に標準型に収束し、業態として認知されはじめる。成熟期になると、企業間で多様性は減少し、標準型が確立する。例えば、最近 10 年間で総合スーパーの標準型はほぼ確定し、企業間で大きい差異は見られなくなった。そして業態が衰退期に入ると、現在の百貨店に見られるように企業は生存をかけて新しいフォーマットの模索を始める。このように業態内の企業同士の競争の結果、フォーマットの異質化と同質化が繰り返して行われ、業態のライフサイクルは形成されている。

企業同士の競争の手段としては、コスト削減などを通し利益の出る企業の体質作りや、顧客満足を向上させロイヤルティを獲得することなどが挙げられる。その中でも我々は顧客満足の追求が極めて重要な手段と考えている。また先に述べたように、顧客満足とロイヤルティとの関係は業界により異なるが、乗り換えコストの低い小売業にとって顧客満足追求は競争の手段として特に重要な部分を担っていると言っても過言ではない。

小売りの各企業は競争を行う際にその重要な手段として顧客の求める価値を追求し、それに応えようとする。その顧客指向による顧客満足の追求はフォーマットの差異化やその模倣を生み出し、結果として業態やその後のライフサイクルを形成している。小売業にとってその過程は、各企業による顧客満足追求の過程だと言えるのではないだろうか。

・バリュー・イノベータに向かう業態の発展

前項では、各企業間の顧客満足追求を主な手段とする競争の結果、業態が形成されると述べた。そのようにして形成された業態はどのように市場に登場し、またどのようにして成長していくのか。

新しくできた業態は、価格に優位性をもつ価格イノベータ、品質に優位性を持つ品質イノベータ、価格と品質両方優位性をもつバリュー・イノベータとして市場の地理的・商品カテゴリー的・顧客階層的次元などの辺境市場に登場する。小売りの輪などの業態盛衰の先行理論では、新業態は常に価格イノベータである廉売店として登場すると主張している。しかし、新業態の全てが価格イノベータとして登場するのではない。日本でもコンビニエンスストアはサービスイノベータとして登場し、ユニクロなどは初めからバリュー・イノベータとして登場している。それぞれの業態が、顧客の求めるフォーマットを模索しているため、必ずしもそれが廉売に特化することだとは限らないからだ。新業態が上記 3 つのタイプで誕生しても、企業の成長のために規模が大きい市場への参入を目指す過程で価格イノベータや品質イノベータは次第にバリュー・イノベータに収束していく⁷。なぜなら、大量市場の中核が顧客にとって真の価値を求めるバリュー消費者から構成されているからである。また新業態がバリュー・イノベータに収束し、市場から支持されても、バリューイノベーションを維持できない限り、その業態は常に衰退の危機にさらされる。1-2 で述べたように、顧客の求める価値レベルは常に向上している。企業が市場で成長し続ける

⁷ 田村正紀 [2008] 『業態の盛衰』千倉書房 P50

には、その上がり続ける価値レベルに対応し続けなければならない。つまりバリューイノベーションを常に持続していくためには、顧客満足を追求し続けていくことが必要である。

2節 顧客満足をめぐる競争と同質化『顧客満足のジレンマ』

2-1 QFDに代表される顧客満足の落とし穴

1節の1-3では、製品開発・設計において顧客ニーズをインプットし、顧客満足をアウトプットする品質管理手法としてQFDを紹介した。しかし、QFDに代表される顧客満足追及の手法には、企業が陥ってしまう危険性ははらんでいる。

企業の商品戦略策定には競合との競争環境が考慮される。競合間での製品開発競争では、新たな製品機能が話題になると競合他社は次のモデルで、こぞってその機能を模倣する傾向が強い。その際にQFD的な手法にはあらゆる顧客のニーズに応えようと、自社製品の機能を他社並みのスペックに揃えるベンチマーキングが過度に行われてしまう性質がある。企業は自社を取り巻く様々な経営環境を加味し、顧客ニーズと製品仕様がマッチした設計品質を目指すべきであるのだが、模倣化がエスカレートした結果、製品機能が増殖してしまうという現象が生じる。顧客にとって満足感を充足するレベルを超えた「機能が過剰化した製品」が市場に溢れてしまうのだ。

このように機能過剰な製品は、顧客にどのような問題を与えるのだろうか。具体的には、複雑な製品構造による使用方法の難解さや、モデルチェンジのサイクルが短すぎることで、そして購買時において機能の区別がつかずに購買行動に迷いを与えることが挙げられる。購買時に混乱した顧客は、機能や品質よりも単純な判断基準としての価格を優先することになる。つまり、QFDに代表される顧客満足追及の落とし穴は、製品開発において顧客ニーズと製品機能のマッチングとはあまり関係のないところで機能の増殖現象が起きてしまい、顧客満足を追求していたつもりが顧客の満足が頭打ちされても、競合他社との製品開発競争は止まることを知らず、製品機能の過剰化や同質化が進むことで、顧客満足から乖離していくことである。機能が多いたことが過剰とは一概にはいえないのだが、顧客満足度に関係なく機能を削減できる可能性が高いのならば、機能過剰である可能性は高いといえる。さらに言うなれば、この過剰機能が企業競争力のマイナス要因として働く可能性もあるのだ。

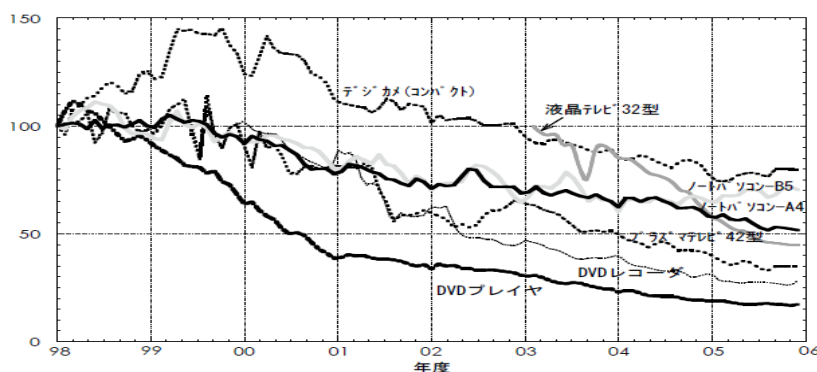
製品機能の過剰化が顕著な例として、デジタル家電業界が挙げられる。デジタル家電は、モジュラー型の製品アーキテクチャとしての特性が強い。つまり部品間のインターフェースが単純化しやすく、産業内で広く標準化されている。そのため多くの企業が参入しやすく、QFD的手法が企業間の過当な競争を助長することで、複数の部品を組み合わせた機能過剰なデジタル家電製品が横行するのだ。パソコンのCPUチップセット、またはDVDや携帯電話のチップセットを購入すれば、システム統合を実現するための「推奨設計（リファレンスデザイン）」が提供されることも、製品の同質化を進める要因となっているだろう。

企業にとって機能競争が結果的には価格競争をもたらし、企業の利益を低下させる場合

がある。図4に示すように、デジタル家電は技術的にも顧客価値からも革新的な新商品であるにもかかわらず、急速な価格低下が進み、企業利益には結びつかなかった。

デジタル家電は、基本的な機能が充足されれば、それで顧客が満足する場合が多い。この先企業は、機能が過剰化したデジタル家電事業を収益に結びつけることができるのか。それはこれまでの競争による機能の過剰化に終止符を打ち、顧客満足の捉え方を見直す必要がある。顧客が必要としているだけのニーズを充足すること、もしくは機能以外での顧客ニーズを創出し、顧客が他製品と差別化できる製品設計の手法を追及していくべきであると考えられる。

図4 主要デジタル家電機器の価格推移



出所：GFK ジャパン社のデータより、延岡健太郎、伊達宗彦、森田弘一作成

注：図は、日本の主要量販店で実際に販売された各製品の1988年時点での価格を100としたときの相対的な価格推移をつきごとに表したものである。本図表では販売価格を取っている。しかし、詳細仕様の上昇は考慮していないため、実際には、市場での価格低下感覚は、さらに大きいと思われる。

2-2 小売り業態の成熟期と顧客満足の関係

現在、イオンやイトーヨーカ堂に代表される総合スーパーの業態は小売りライフサイクルの成熟期から衰退期の入り口にさしかかっている⁸。日本小売業における売上高上位500社内でのスーパーを含む総合スーパーのシェアは1993年度の46.4%を頂点に、その後は年々低下して2005年には40.7%にまで低下した⁹。またイオングループ、イトーヨーカ堂の親会社であるセブン&アイホールディングスにおける総合スーパーの貢献度は近年低下しており、このことから総合スーパーという業態が成熟期にあるといえる。

総合スーパーをはじめとする小売業では、店舗属性が企業の競争力に影響する度合いが高い。製品を作っていない小売業にとって、顧客にもっともアピールできる場所が店舗だからである。そのため、顧客に支持され続けるためには店舗競争力を強化する必要がある。

⁸ 田村正紀 [2008] 『業態の盛衰』 千倉書房 p119

⁹ 田村正紀 [2008] 『業態の盛衰』 千倉書房 p119

この企業による店舗競争力の強化が、結果として顧客にとって差異がない店舗の類似性、すなわち同質化を生み出すこととなる。特に成熟期である総合スーパーの近隣競争による店舗間の同質化は明らかである。田村正紀氏の『業態の盛衰』ではイオンとイトーヨーカ堂の代表的な店舗で共通の商圈を持ち、また売り場面積が大きく異ならない、イオンのジャスコ相模原店とイトーヨーカ堂の古淵店を取り上げ、店舗事例の比較分析が行われている。両店の潜在商圈に移住する消費者 2,000 人を対象とするサーベイの結果、消費者は両店舗に大きな差異を感じていなかった。店舗の大型化による商圈の拡大などを発端とする近接競争が業態内競争の前提になりつつある総合スーパーでは、店舗間の類似により消費者が店舗間の違いを感じなくなっているといえる。

上記のような店舗の同質化が生み出される要因には、顧客指向の追求と競合店舗の模倣の2種類がある。顧客指向の追求とは、企業が顧客欲求を満足させるように店舗属性を適応させることであり、追求されるほど店舗に対して顧客が感じる価値は高くなる。しかし顧客情報処理能力とそれに基づく業務遂行能力が同じであり、共通の商圈と売り場面積をもつ店舗同士の競争が行われれば、自然に両店の店舗属性は類似する。競合店の模倣は小売業において競合店の戦略のうち、顧客に見える部分の変化とその顧客への影響は店舗視察によって容易に可能である。ライバル企業の顧客指向の追求結果を模倣し、低い費用と低いリスクで顧客吸引力を先発者と同程度以上に向上させることができるのだ。そのため、製造業における新機能の模倣に比べると店舗間の競争で利用されやすい。

以上2種の店舗間類似の要因に共通していることは、業態としての顧客指向追求はどちらのタイプでも行われているということである。競合店舗の模倣においても、先発企業の顧客指向追求結果を模倣することから、安易ではあるが業態として顧客指向追求が行われているといえる。しかしその顧客指向による業態としての顧客満足追求の結果、上記のイオンとイトーヨーカ堂の事例にも見られるように、顧客にとって店舗間で差異はなくなり、店舗同士は同質化してしまう。その結果どこの店舗に行っても同じ、どこの店舗に行っただけでいいかわからないという状態を生み出している。

企業の顧客満足追求による店舗の同質化により、顧客の感じる店舗間の明らかな差異はなくなる。その結果店舗の顧客吸引力は失われる。店舗属性が企業の競争力に影響する度合いが高い小売業にとって、顧客吸引力の喪失は企業の成長率の停滞につながり、それは業態の成熟を意味する。

2-3 競争的な顧客満足追求がもたらす同質化と混乱

以上のように、製品開発・設計における QFD 的な顧客満足の実現と、流通業における業態の発展による顧客満足の実現は、それぞれ問題を抱えている。業種を異とするふたつの問題は、一見その内容が全く異なるように見える。しかし、視点を変えて、両方に共通している「競争」という次元で考察をすれば、どちらも根本的には同じ問題を抱えていることがわかる。

ここで我々が言う競争とはどのようなものか。市場で企業が競合他社と競争しなければならない状態にある場合、企業は競合他社に対してより優位に立てよう努力する。その競争優位を表す指標となるのが市場におけるシェアや売上、利益である。市場でシェアを伸ばし、高い売上と利益を実現するために企業は何をしなければならないのか。上位手段の1つとして確実に言えることが、競合他社より多くの顧客を獲得することである。すなわち、顧客吸引力は企業の競争力を構成する重要なファクターなのである。だから、企業は競争力を高めるために、「顧客満足の実現」を目指すのである。このことに注目し、我々は競争とは企業がいかにして競合他社より高い顧客満足を実現する能力を構築し、シェアや売上、利益を高めるか、であると考えている。言い換えれば、企業は競争をする限り顧客満足を追求しているのである。そのことは、我々の研究の前提条件として極めて重要になってくる。

こうした前提のもと、競争という次元で先のふたつの問題を改めて考察し直してみる。双方が抱えている同じ性質の問題、それは客観視できない不完全な概念であるにも関わらず、業界内ではば一元化されてしまった顧客満足を、企業が競って追求していることである。しかもそれは競争が「共通の顧客の愛顧獲得を巡る対立関係¹⁰」である以上、あらゆる企業が直面せざるを得ない、競争の根元的な問題なのである。

しかしそれがなぜ問題なのか。競争は唯一神たる顧客満足を根拠として、差別化と模倣を繰り返すことを特徴とする。それはある時期まで業界や企業に成長をもたらす。しかしあるポイントをこえてしまうと、それ以降にもたらされるのは製品機能の過剰化や業態の成熟であり、また競合他社との「同質化」である。2-1、2-2で述べたように、同質化はメーカーとチャネルの両方に共通する現象であり、顧客満足が業界内で一元化されて標榜されている以上、高い確率で起こり得る。そして、そこから先の同質的競争は「顧客の混乱」を招く。顧客の混乱とは、製品機能・販売チャネルが顧客満足の実現という点で過剰なまでに充足し、かつ競合企業間でそれが同質化してしまうことで、顧客は逆に製品・チャネルを選択する上での企業間の違いを見出せず、購買行動における決め手を失い、代わりに混乱している状態である。この状態に陥ってしまうと、顧客の購買行動は「どれを（あるいはどこで）買っても一緒だから」と、より価格が安いものや自宅から最寄りの店舗を選ぶといった、より単純な合理性の追求に傾く。この状態は当然企業にとって好ましくない。自社が意図していた顧客満足の実現が達成されず、顧客が購買行動において自社を選択する誘因が働いていないのである。

「顧客の混乱」は皮肉なことに、企業の競争による顧客満足の追求がもたらした事態である。競争によって企業が顧客満足を追求しながら発展することで、いずれ顧客満足を追及できなくなってしまう、これを我々は「顧客満足のジレンマ」と名付ける。

2-4 顧客満足のジレンマと業態の衰退

¹⁰ 田村正紀〔2008〕『業態の盛衰』千倉書房 p151

「顧客満足ジレンマ」に陥ったとき、企業は顧客満足の実現を指向しているにもかかわらず、顧客満足を実現できなくなる。そして、慢性的な顧客満足ジレンマ状態が、企業の競争力を蝕んでいく。それについては2-1、2-2でも述べたとおりである。どちらも競争によって構築された顧客満足を実現する能力が、同じく競争によって同質化してしまい、そのことがむしろ顧客混乱という競争においてマイナスの事態を引き起こしている。

現段階では、我々の研究から顧客満足ジレンマそのものに、企業や業界を衰退に追い込むインパクトがあるとは言い難い。しかしそれは好況期には潜在的かつ緩やかに企業の競争力を蝕んでいき、不況期にはその存在が顕在化して企業の業績悪化を加速させる一因となる。それは成長の停滞という意味での業界の成熟、さらには業界を成熟の先にある衰退へ導くファクターとして、見逃せない事実なのである。

3節 顧客満足ジレンマの検証

3-1 ダイキン工業の事例¹¹

以上で推論した顧客満足ジレンマという現象は、はたして企業の現場に実在するものなのであろうか。以下では、ダイキン工業のルームエアコン開発を事例として検証していく。ダイキン工業滋賀製作所空調生産本部製品開発グループの門脇一彦氏と香川早苗氏にインタビューのご協力を頂き、企業側から見た製品同質化や顧客満足ジレンマへの考えを聞かせて頂くことができました。

ダイキン工業は、冷媒開発から圧縮機などの開発まで行い、日本国内・中国・欧州ともにシェアは第一位、世界シェアは第二位の総合空調メーカーである。このようなダイキン工業の空調部門の中でも、消費者に最も身近な製品であるルームエアコン事業を通し、製品の同質化やそれに伴う顧客満足ジレンマ、企業によるジレンマ認識の有無、そしてそこからの脱却の努力について探っていく。

ルームエアコンは現在では日本の家庭への普及率が100パーセントを超える製品であり、一家に一台から一部屋に一台、所有する時代となった。普及率は高まっても、5～8年以上買い替えない製品であること、またルームエアコンの機能である温度・湿度調節や風の強弱は目では確認できない機能であることから、消費者は自身のこだわりをもち、購入する際には家電量販店の店員との対話を通し購入する商品を決めるという特徴を持つ。このような国内ルームエアコン市場において、ダイキン工業は業界2位、18%のシェアを持っている。

消費者は製品を選ぶ際にあまりこだわりをもち、普及率が100パーセントを超えて市場が成熟しているといえる製品の企業間競争は、他社製品の模倣やスペック競争による過

¹¹ 一度目は、2009年12月2日 同志社大学京田辺校地にて ダイキン工業株式会社滋賀製作所 空調生産本部 商品開発グループ 門脇一彦氏にヒアリング
二度目は、2009年12月28日 ダイキン工業株式会社滋賀製作所にて 同社空調生産本部商品開発グループ 香川早苗氏にヒアリング

剩機能に陥りやすい。その結果、消費者からはどの製品も同じように感じられてしまい、価格競争に突入する。この状況は我々が主張するように、企業が顧客満足を追求しているにも関わらずそれが利益の源泉にならないという顧客満足のジレンマ現象である。ルームエアコン市場においてもそれは例外ではない。各社のカタログには同じような言葉が並び、省エネ・脱臭・自動掃除機能などの機能ではもはや個性を出すことができない。まさに消費者の目には「どこの製品も同じ」に映っている。他社を意識するあまり、他社より劣る項目をひとつでも減らすこと、すなわち他社との違いを出さないことが競争優位の前提だと考えられているからである。実際、消費者は家電量販店で製品を選ぶ際、機能の○×表と家電量販店店員との対話でどの製品を購入するかを決める。よってより多くの機能を網羅することが競争の前提となる。その結果、多くの顧客を得る為の機能増加によって製品の同質化が起り、顧客の混乱そしてジレンマをもたらしているといえる。

では、このような顧客満足のジレンマを企業は認識しているのだろうか。我々はダイキン工業滋賀製作所空調生産本部商品開発グループの香川早苗氏にインタビュー調査を行い、上記の疑問を明らかにした。結論から述べるとダイキン工業はジレンマを認識し、現在そこからの脱却方法を必死に模索中である。

ダイキン工業のルームエアコンの機能の一つに、給水しなくても加湿できる機能「うるうる加湿」というものがある。技術ではダイキン工業特有のものであるが、店頭やカタログには日立アプライアンスと同じ「肌・唇が乾燥しない」という言葉が並ぶ。日立アプライアンスのこの機能は細かいミストをとばすもので、技術的にはダイキン工業と全く別のものであるにも関わらず、消費者の観点から見れば「うるおう」という同じ印象を受ける。自社独自の強みが消費者に全く伝わっていないのだ。また、5～8年のサイクルで買い替えるエアコンという製品の特性上、以前の購入期とは技術が格段にアップしているにも関わらず、省エネのレベルで消費者は満足してしまい、その他の付加機能までは意識していない。このことからまさに消費者の茅の外で競争を行い、製品の同質化を生み出している産業だといえる。また、製品の同質化の一要因として家電量販店に頼る流通形態もあげられる。一般消費者向けのルームエアコンは、ほとんどが家電量販店での売上げによって成り立っている。その家電量販店同士も熾烈な顧客争奪競争を行っており、店員がわかりやすい説明出来るよう比較しやすい機能・数字で表現できるスペックなど説明しやすい商品を求めている。量販店に選ばれる製品を作らなければ、流通ベースに乗ることはできない家電製品にとって、この流通システムがメーカーの顧客満足のジレンマを助長しているのではないだろうか。

ダイキン工業は以上の状況を認識し、機能の積み重ね競争から競争軸をずらすべく、新たな価値をもった製品の開発を試みている。ルームエアコンの持っている価値を、数字で表現できる機能価値・使用して初めてわかる空気質価値に二分し、空気質価値に重点を置いた製品開発を行っている。空気質価値は、5－2において意味的価値という概念で紹介するように、明確な数字やスペックで訴求する価値ではなく、顧客の潜在意識を汲み取り、

顧客の主観的な感性に訴求する価値であると我々は考える。そのため、空気質価値を追求するためにダイキンが情報源として重要視しているのが、消費者の声である。購入者へのアンケート、ダイキン工業コンタクトセンターへの消費者の声、電話インタビューなどを通して消費者情報を収集し、その声を「不満足度」「魅力度」「新鮮さ」などの軸に当てはめて分析を行い、消費者の声から次の価値のアイデアを得ようとしている。しかし、消費者は自分の経験したことしかニーズと認識しないため、消費者の声の中から潜在意識をくみ取るとは非常に難しくその方法は明確ではない。ダイキン工業は顧客満足のジレンマからの脱却を試みてはいるものの、決まった脱却法があるわけではなくその道を必死に模索中なのである。

3-2 ユニクロ・ヒートテックの事例

顧客満足のジレンマは、ユニクロのヒートテックの事例でも検証可能である。ユニクロは、「商品企画・生産・物流・販売までを一貫して行う SPA（製造小売業）モデルを確立し、高品質なカジュアルウェアを圧倒的な低価格で提供することで飛躍的な成長をとげ¹²⁾た企業である。1998年にユニクロはフリースブームを捲き起こした。これをきっかけにユニクロが採用している SPA に競合他社はこぞって目をつけた。現在では日本の多くのアパレルメーカーが SPA 業態を採用しており、ユニクロは SPA という業態の強みだけでは差別化できず、業態としての同質化に陥ってしまった。

その中で、ユニクロはヒートテックで業績を伸ばしている。ヒートテックとは、ユニクロと東レが共同開発した機能性インナーで、1000円～1500円という価格と「薄くて暖かい」という機能が人気で 2008年には 2800万枚を売り上げた大ヒット商品である。ヒートテックと同等の製品にミズノのブレスサーモがあるが、これは山登りをする人やスポーツをする人に焦点を当てターゲット層を絞り品質を重視しているため、約 6000円と高価格高品質な商品となっている。一方、ヒートテックは機能の技術革新と大量生産・大量販売による規模の経済性により、機能性を維持したまま低価格を実現することができた。

このようにヒートテックが売れ、ユニクロが業態の同質化から脱却できた理由は、消費者がいつの時代でも求める高品質低価格を同時に追求することができ、そこに他社との違いを見出すことができたからだと考えられる。2008年11月にユニクロの既存店売上高が前年同月比 32%増加しているのは、ヒートテックの効果だといえるだろう。

そのようなヒートテックの爆発的な売上に目をつけ、大手スーパーを始め多くの企業が去年からこぞって“あったか下着¹³⁾”を売り出した。ユニクロや大手スーパーの商品は、「薄

¹²⁾ ユニクロホームページ (2010/01/04)
<http://www.uniqlo.com/jp/corp/business/>

¹³⁾ livedoor ニュース (2009/12/14)
<http://news.livedoor.com/article/detail/3920208/>

くて温かい」点では共通しており、以下の図1に示す通り基本構造は大きく分けて2種類ある。体から出る水蒸気を繊維が吸収し、その際の化学反応で熱を起すタイプの代表格が発熱・保湿素材を使った肌着ブームに火を付けたユニクロの「ヒートテック」である。2003年に販売され、37種類、カラーも最大23色を商品群も豊富だ。生地が発色がよくファッション性に優れており、今シーズンでは国内で4700万枚の販売を見込んでいる。同じ構造のイトーヨーカドーの「パワーウォーム」は、細やかな配慮が目立つ。女性用の商品はすべて、背中のすそを前面より長く仕立て、めくれにくい工夫を凝らしている。ユニクロの「ヒートオン」は、丸首やV字など基本型の品揃えが特徴的で、男性向けの一部商品には、抗菌消臭素材を使っている。

一方、素材自体の保湿性を高めたのが、西友とイオン、ワコール、アツギの4社だ。西友の「エコヒート」は、女性用でアクリルの配合比率を65%に高めた。水分を吸収した上で蒸発させる機能を持つ繊維を混ぜたことで、蒸れにくく肌触りも良い。イオンの「ヒートファクト」もアクリルの比率を高め、一部商品には空気の層が多く温かいリブ編みや、ワッフル織りなどを取り入れた。ワイン色など期間限定の商品を揃え、消費者の購買意欲をくすぐっている。アツギの「ボディシヤン」は、肌着としての温かさはもちろんの事、ストッキング事業で培ってきた技術をうまく活用する事で繊細な柄が魅力の“着るタイツ”のような、薄くて、軽くて、あったかインナーウェアを開発した。ワコールの「スゴ衣」は、冷え性の方を対象にして起毛素材で従来のインナーウェアよりもさらに温かさを重視した商品や、他にももっと身体をシェイプさせるため、着やせなどのフィット機能をプラスした商品も販売した。

2003年に登場した「ヒートテック」は、当初発熱効果と保温効果しか備えていなかったものを年々改良され、抗菌やドライ、保湿効果を加え、更に伸縮性や薄さにまでこだわり、製品を進化させ続けてきた。また、一般的に防寒のためのインナーと言えば、女性では俗に言う“ババシャツ”、男性では“モモヒキ”という、言ってみれば“カッコ悪い”イメージがあった。しかし、「ヒートテック」はカジュアルなデザインでインナーとはとても思えないほどのファッション性を兼ね備えており、種類もTシャツやタイツ、クルーネック、タートルネック、キャミソールなど豊富な品を揃えている。

ユニクロは、このような絶え間ない製品改良努力により高い品質にも関わらず、価格は1000円前後であり、この高品質低価格が消費者の支持を受けて爆発的なヒットに繋がり、顧客満足の高水準から脱却できたように思えた。しかし、ヒートテックの爆発的な売上に目をつけ、こぞって各社がヒートテックのような“あったか下着”を開発し、販売した事でユニクロは顧客満足の高水準の罠にはまりつつある。その高水準からの脱却は今後のユニクロの経営次第である。

図表1 あったか下着各社比較表

	商品名／販売会社	特徴	価格	発売時期
発熱	ヒートテック	ファッション性の高さ	1,000～	2003年～
	ユニクロ		1,500円	
	パワーウォーム	カッティングに独自の配慮	780～980円	2008年～
	イトーヨーカドー			
	ヒートオン	抗菌消臭機能(一部)	780～	2009年～
	ユニー		1,480円	
保温	ヒートファクト	型・色を幅広く展開	580～	2007年～
	イオン		1,280円	
	エコヒート	温かさ・吸湿性を追求	990～	2008年～
	西友		1,290円	
	ボディシヤン	ストッキング事業の技術導入	1,260～	2004年～
	アツギ		1,890円	
	ファイバーヒート	アウターやデニムにも導入	2008年～	
	しまむら			
	スゴ衣	顧客のニーズに着目	2,835～	2008年～
	ワコール		4,725円	

(出所)「冬に熱気 肌着商戦」読売新聞 2009年12月8日をもとに筆者作成

3-3 2つの事例が導く顧客満足のアプローチの脅威

以上の二つの事例の考察から、顧客満足のアプローチの真の脅威がわかる。

ダイキン工業の事例についていえば、同社のルームエアコンは完全に顧客満足のアプローチに陥っているといえる。ダイキン工業はその状況を打破すべく、ルームエアコンの持つ価値を機能と空気質価値に二分し、新たな価値をもった製品の開発を試みているのだが、果たしてそれは成功するのだろうか。

たしかに、消費者の商品購入の際の意思決定に重点を置いた、単純かつ客観的な機能的価値の積み重ねによる顧客満足への訴求だけでなく、空気質価値が使用してはじめて分かる価値として、顧客が購入した商品をどう消費したいのかに重点を置き、より主観的な顧客満足に訴求しようとする取り組みはおもしろい。それはいわば意味的価値であり、確かに顧客満足のアプローチ脱却の糸口となる。意味的価値については次節の「消費における意味の世界」でより詳しく述べる。しかし問題は、ダイキン工業の空気質価値もまた、競争を通していずれは標準機能化し、単なる一機能として積み重ねられた機能的価値の中に埋没してしまう可能性が高いということである。仮にダイキン工業が空気質価値によるルー

ムエアコンの差別化に成功し、顧客満足のリレンマ脱却を果たしたとしよう。当然ダイキン工業はルームエアコン市場において競合他社のベンチマーキングの対象となる。空気質価値は確かに意味的価値といえるが、その考え方自体はシンプルで決して模倣困難なものではない。その脱却のインパクトが目に見えて大きいほど、競合他社はこぞってダイキン工業の空気質価値を模倣しようとする。製品機能の過剰化と同質化、顧客混乱の新たな入り口である。そして、空気質価値が各社ルームエアコンの標準指標となってしまうと、それはもはやダイキン工業に顧客満足のリレンマ脱却をもたらした意味的価値としての地位を失ってしまうのである。ダイキン工業は次なる顧客満足のリレンマに陥ってしまうことになる。

このように、仮に企業が顧客満足のリレンマ脱却を果たしたとしても、それが一過性のものとして終わってしまう可能性は高い。先述したヒートテックの事例は、まさにそのことを証明しているのである。顧客満足のリレンマは根強い。顧客満足の実現を目指して、差別化と模倣を繰り返す同質的競争の根元的な問題であるため、企業が競争をする限り顧客満足のリレンマは逃げて逃げてまた追いかけてくる。これが、顧客満足のリレンマの真の脅威なのである。

しかしながら、一時的なものになってしまう可能性が高いとはいえ、ユニクロに顧客満足のリレンマ脱却をもたらしたヒートテックの事例は、研究対象として注目に値する。なぜなら、顧客満足のリレンマは本来脱却すること自体が困難だからである。それは客観的に見て単にヒートテックが低価格高品質ということだけでは決して説明できない。そこにはやはり解釈でしか捉える事の出来ない意味的価値がある。顧客満足のリレンマ脱却の糸口として、ヒートテックが持つ価値を改めて考察する必要があるようだ。

企業が顧客満足のリレンマから完全に脱却することは可能なのだろうか。次節からはじまる第Ⅱ部では、そのことについてより深く考察していく。

第Ⅱ部 顧客満足のリレンマ脱却に向けて

「消費における意味の世界¹⁴」とは、石井淳蔵氏の『マーケティングの神話』で使用された表現である。それは、「客観的な製品能力とは独立した世界であり、いわば文化とか規範とかといわれる恣意的なルールが支配していること¹⁵」を意味している。この世界においては、消費者は「製品イメージあるいは製品の文化的意味を消費する¹⁶」のである。

我々は、3節で考察したダイキン工業の空気質価値訴求の試みと、ユニクロのヒートテックの双方の事例から、顧客満足のリレンマ脱却の糸口は消費における意味の世界、すなわち意味的価値にあるのではないかと、というヒントを得た。意味的価値、それは製品や流

14 石井淳蔵 [1993] 『マーケティングの神話』 日本経済新聞社 P36

15 石井淳蔵 [1993] 『マーケティングの神話』 日本経済新聞社 P36

16 石井淳蔵 [1993] 『マーケティングの神話』 日本経済新聞社 P36

通システムが持つ機能的な価値とは全く趣が異なる。意味的価値の評価は、企業と顧客それぞれの解釈にゆだねられ、それは決して普遍的なものではない。だからこそ、意味的価値は顧客満足の主観性によりいっそう応える価値であるといえる。しかし一方で、完全に機能と切り離して考えることのできない価値であるとも我々は考えている。だからこそ、3-3で考察したように、意味的価値が客観視可能な標準機能と化してしまう、あるいは積み重ねられた機能群の中に埋没してしまうといった事態も起こりうるのだ。

以下ではそのような理解に基づき、顧客満足のジレンマ脱却を果たしたユニクロのヒートテックの事例の再考察を皮切りにして、消費における意味の世界、意味的価値について考察していく。

4節 消費における意味の世界

4-1 ヒートテックブームの考察

なぜヒートテックはあれほどまでに売れているのだろうか。それについては、先に述べたような低価格と高品質の両立、即ち基本機能の革新による顧客満足の実現だけでは説明できないと我々は考えている。ヒートテックによって市場に生み出された新しい価値や、隠れた製品機能、ヒートテックの消費における意味について、より深く考察する必要がある。

まず注目したいのは、ヒートテックの汎用性である。ヒートテックと製品特性が似ているブレスサーモが限られた市場でのみ販売されていた。それに対して、ヒートテックはユニクロのSPAという業態の強みと大量生産による規模の経済性、そしてこれは我々の推測であるがレベルの高いものづくり能力の強みを活かして、品質を落とさずに低価格を実現し、ブレスサーモと同様の価値をヒートテックとして汎用化、即ちより一般的で広い市場に販売したのである。この汎用化にこそ、第一に注目すべきヒートテックの価値、競争力である。それを考慮した場合、ブレスサーモとヒートテックを、単純に価格という次元で比較することはできない。なぜならばブレスサーモの価格は、スポーツ系衣料としての限られた市場においておそらくその品質に見合うものであり、一方でヒートテックの価格はより広い一般的な市場において、その汎用性に見合うものだからである。従って、低価格高品質の裏側にある汎用性、言い換えれば以前はミズノのブレスサーモとして限られた市場に存在していた価値を汎用化したことにこそ、我々が注目すべきヒートテックの競争力なのである。

次にヒートテックが持つ、消費における意味について注目したい。ヒートテックの製品機能を簡単に言えば、おそらく「薄いがそれ一枚でかなり温かい、肌着」だろう。この製品機能と、先述した汎用性だけで、ヒートテック・ブームはもたらされたのだろうか。いや、そうではないだろう。その理由には、ヒートテックにある隠れた製品機能とでも言うべき、消費における意味がある。それはヒートテックが持つオシャレの要素である。

ヒートテックが持つオシャレの要素とは何か。このことについては我々の意見だけな

く、多くの服好きの友達やショップスタッフも同じ様な事を話し、意見が合致した。それは、冬における着こなしについてである。従来の冬の着こなしは、寒いために温かい格好をする為に何着も服を重ねて寒さをしのいでいた。寒さは確かに防げるが、何枚も着込むと全体が膨らんで見えて不格好に見えてしまう。服が好きな人なら分かると思うが、冬にオシャレを楽しみたいなら寒さを我慢しなければいけない。「オシャレは我慢」という暗黙のルールがあった。寒さを防ぐなら着込まなければならぬし、オシャレを楽しみたいなら寒さに耐えなければいけないというトレードオフの関係があった。

しかし、ユニクロのヒートテックがこの関係を打ち崩した。薄いインナーで保温性が高く、熱を逃がさない為に着膨れしない事と温かさを同時に成立させたのだ。機能性の汎用化という価値も大きいですが、中でも冬のオシャレを楽しむ上で着膨れしないファッション性の高い肌着を生み出したという事は消費者にとって多大なる満足感を与えるのである。事実、このパートの筆者も初めてユニクロで購入した商品はヒートテックである。初めて購入した時はまさかこれ程までのブームになるとは思っていなかった。これだけのブームになっている理由は、その汎用性だけでなく、消費において意味的側面が強いファッションという顧客価値に応えたからである。

ここで注目すべきは消費者がヒートテックをどのように消費している（着ている）かであり、それがおそらく消費者のヒートテック購入の大きな決め手となっているということである。その場合、ヒートテックの価値は「寒いから着たい」ということ以上に、「冬のファッションをより楽しむために着たい」という要素の方が強い。「ユニクロで買い物したのはヒートテックが初めて」というオシャレさんは、案外たくさんいるのではないだろうか。

最後にヒートテック・ブームの、ブームという現象そのものが消費者の購買意欲をさらに助長したという可能性について、注目したい。これは本来言うまでもないことで、ブームとはそもそもそういうものである。が、ここで重要なのは、ブームそれ自体が価値を有し、消費における意味の世界に組み込まれているということである。ブームはそれ自体が価値なのか。このことについては次節でまた詳しく考察する。

以上のことからわかるように、ユニクロのヒートテックによる顧客満足ジレンマ脱却は、商品の機能や品質、価格といった単純な指標だけでは計れない。汎用性、オシャレ、ブーム、それらはすべて消費における意味の世界で再構築された価値、すなわち意味的価値である。以下では、より複雑で、企業の顧客満足のジレンマ脱却の足がかりとなる可能性を秘めた、消費における意味的価値について考察していきたい。

4-2 機能的価値と意味的価値

改めて確認すると、我々の研究目的は、現代企業も頭を抱えて悩む顧客満足のジレンマからの脱却を模索するものであり、その糸口を顧客価値の観点から考える必要がある。顧客価値とは、顧客が商品に対して利便性としてどれだけの評価をするのかという、支払

意志額で表される概念¹⁷である。現代の企業は技術的な優位性を確保できないから価格競争を行っているのではなく、企業が優位性をいくら構築できたとしても、それに対して顧客が付加的な対価を支払わないため、つまり顧客価値を得ることができないために価格競争になる場合が多い。例えば製造業において、過度のベンチマーキングによる機能付加が顧客ニーズの充足レベルを超えてしまい、それでもなお企業は競合との同質的競争の中で機能を過剰に積み重ねる。このような過当競争が顧客の混乱を招き、ジレンマに陥ることはこれまでに述べてきたとおりだ。

このような機能競争、同質的な過当競争を避けるためには単純な機能だけではなく、より複雑な顧客ニーズに対する顧客価値を創出することが重要であると考え。その顧客価値を延岡健太郎氏が定義づけた機能的価値と意味的価値とに分類して、それらが顧客満足のジレンマの問題とその脱却へどのように関わってくるのかを以下で述べる。

まず機能的価値とは、数字やスペックなど客観的な評価基準で明確に表される顧客価値である。そのため機能的価値は形式的かつ定量的な性質を持っている。過去、日本では企業間の同質的な競争によって機能的価値が切磋琢磨され、日本産業全体の国際競争力を高めてきた。しかし、今日のように物質的にモノが溢れ、消費者のニーズが多様化した現代社会では機能的価値の追求は逆効果となる場合がある。2節の2-1ダイキン工業の事例において述べたように、積み重ねたスペックを顧客に訴求するばかりでは、製品機能が顧客ニーズの充足レベルを超えることで顧客の混乱を生み、企業は顧客満足のジレンマに陥ってしまう。すなわち我々は、顧客満足のジレンマ脱却の糸口を機能的価値に求めるばかりでは本質的なジレンマ脱却に結びつかず、企業の長期的な競争優位の確立を成し遂げることは難しいと考える。

そこで本稿での中核概念となる意味的価値について述べる。延岡氏は、意味的価値が重要な商品を、「顧客が機能そのものに対して対価を支払うのではなく、その商品に対して特別な意味を見だし、その意味に対して対価を支払う商品である。¹⁸」と述べている。つまり意味的価値とは数字で表せるような単純な機能ではなく、デザインや使用感などのように顧客の主観的な評価によって対価が支払われる価値である。そのため暗黙的かつ定性的で、複雑性の高い価値となる。意味的価値はこのように機能的価値に比べて多義的な顧客価値を持つため競合に対する模倣障壁が高く、ジレンマ脱却に向けた企業の長期的な競争優位確立の源泉になり得ると考えられる。よって以下では、意味的価値についてさらに詳しく考察するために、延岡氏が提唱する「こだわり価値」と「自己表現価値」の二つの意味的価値について述べる。

延岡氏が意味的価値を分類した一つ「こだわり価値」とは、商品のある特定の機能や品質に関して、顧客の「特別な思い入れ」から商品が機能的に持つ商品を超えて評価される

¹⁷ 延岡健太郎〔2008〕『MOT[技術経営]入門』日本経済新聞出版社 P61

¹⁸ 延岡健太郎〔2008〕『MOT[技術経営]入門』日本経済新聞出版社 P249

価値¹⁹である。ある意味では、特別なこだわりによる過大な価値である。乗用車であれば、人やものを運搬する機能とは直接関係のない、微妙な操縦性やエンジンサウンドなどである。または、デザインの芸術性や、実質機能とは関係のない品質感などが挙げられる。つまり、商品が持つ特別な特性のために、それを所有したり使用したりする場合に、顧客自身が楽しみや喜びを感じることができる商品である。

次にもう一つの「自己表現価値」とは、商品のある特定の機能や品質を顧客が実際に使うことによる価値ではなく、他人に対して自分を表現したり誇示したりできることに関する価値²⁰である。アパレルなどのファッション商品であれば、多くの顧客はこの価値に対して大きな対価を支払っている。乗用車であれば、ステイタス性やカッコよさを他人に表現できる価値である。こだわり価値は、顧客の中で完結する「内向きの価値」であるが、こちらは他人に表現する「外向きの価値」であるといえることができる。

以上、意味的価値の二つの属性について述べたが、そもそも商品が意味的価値を持てるかどうかについては、商品の特性によって決まる部分が大きいとされる。自動車とデジタル家電について比較してみると、自動車は先ほども述べたように意味的価値の高い商品であり、そのために価格低下や同質化が進みにくい。一方でデジタル家電は、その技術特性上、アナログ技術と比較して意味的価値が創出しにくい。モジュラー型商品はイノベーションの活性化を通じて機能的価値が先走りしやすいためである。ただし商品の特性が作用するからといって、機能的価値の追求に躍起になっていては、短期的な業績をあげても、長期的な競争優位の確立には繋がらない。企業はこれまでよりも多義的な顧客価値である意味的価値を訴求する努力を行わなければ、同質的競争を避けることができず、顧客満足のジレンマから脱却できないのだ。

4-3 意味的価値の多面的考察

これまで意味的価値の創出が顧客満足のジレンマからの脱却の鍵となることを述べ、意味的価値を「こだわり価値」と「自己表現価値」に分けて説明してきた。ただし意味的価値はその性質上、定義することが難しい。製品と消費者の間に介在する意味的価値は、両者の複雑な相互作用の結果であり、予測し難く揺れ動く曖昧なものである。従って我々は意味的価値を多面的に考察した上で、それを足掛かりとしたジレンマ脱却の手段を柔軟に導き出す必要があるのではと考える。よって以下では、意味的価値としての「ブランド」や、意味的価値を時間軸で捉えた「ブーム」や「文化」について我々独自の考察を述べる。

・ブランド

ブランドという言葉は普段、生活していてよく耳にする。ひとえにブランドと言っても様々なブランドが存在する。高級な商品を取り扱っている店がブランドであれば、値段の

¹⁹ 延岡健太郎〔2008〕『MOT[技術経営]入門』日本経済新聞出版社 P250

²⁰ 延岡健太郎〔2008〕『MOT[技術経営]入門』日本経済新聞出版社 P250

安い商品を扱っている店もブランドである。

多くの人間はブランドという言葉を知ると商品そのものをイメージするか、もしくは「エルメス」のような店の名前をイメージするだろう。では、一体ブランドとは何なのか。

ここでブランドの定義を試みる。ブランドの定義には商品自体の寿命が大きく関わってくる。通常、商品の機能の寿命というのは人間より短いものである。例としてテープを考えてもらえば良いがテープ自体は 80 年も使えるかといえばそうではない。その商品を使い切るか粘着力がもたなくなる等で寿命は人の人生の長さより短い。これが普通の商品である。しかし、ブランドに限って言えばその商品の寿命は人間の人生の寿命より長く生き続けるのである。例を挙げるなら、「コカ・コーラ」というブランドがそれに当たる。コーラという商品自体の寿命は人が飲み終わればそれで終わりである。しかし、コーラという名前は 100 年以上引き継がれている。コーラという商品は人間の寿命以上に生き続けているのである。

これが、ブランドのブランドたる所以である。そして、ここで確認しておきたい事はブランドというのは店の名前だけでなく、商品だけでもない。この 2 つが相互に関連するものこそがブランドであり意味的価値であるという事を認識しておいてほしい。

では、以下で 2 つのブランドのタイプを紹介していきたいと思う。まず初めに多くの人がブランドと聞いた時に想像するであろうブランドについて説明したいと思う。

i ラグジュアリー型ブランド

これは、一般的にブランドと聞いてよく思い浮かべるブランドの事である。エルメス、ルイ・ヴィトン、グッチ、プラダ、ティファニー。今、挙げただけでもこれだけの数が思い浮かんだ。例えば 2 つのほぼ同じ素材を使ったクマのキーホルダーがあるとすると。売っている場所と店の名前のロゴが入っているかどうかの違いだけ。ロゴが入っていない方は千円でロゴが入っているキーホルダーは 1 万円。ほぼ素材は一緒なのに明らかにロゴが入っている高い方を選ぶ。この行動特性というのはラグジュアリーブランドで説明出来る。本当にそのクマのキーホルダーが欲しいのであれば、値段の安い方のキーホルダーを選べば良い。

しかし、敢えて高いロゴが付いている方のキーホルダーを選ぶ人というのは購買した値段以上の見返りを求めているからである。ロゴが付いている事により周りからの声と羨望の眼差しがある事を期待して購買するのである。勿論、商品のクマ自体が可愛いから購買したわけだが、商品の本来の価格より幾分か価格が高くても買うようなブランドというのはネーム自体に付加価値が付いているブランドである。

本来の価格以上の金額を、高いお金を払ってでも手に入れる価値があるというような意味的価値が存在するのがラグジュアリー型ブランドと言える。次にコモディティ型ブランドの説明に入る。

ii コモディティ型ブランド

このブランドは先述したラグジュアリーブランドとどう違うのか。先述したブランドの意味というのは素材から見れば、明らかに価格は高いけれどもそれでもその値段を払ってそれ以上の見返りが得られるという意味のブランドである。しかし、ここで述べるブランドというのはそういったものではない。ほぼ同じ値段で同じ商品があった時にはいつもこの商品を選ぶというものである。分かりやすくする為例を出してみる。2つの鉛筆がありどちらも100円であるとして片方は100円ショップの鉛筆でもう1つは「三菱」の鉛筆だとする。同じ機能でほぼ同じ値段だとするなら別にどちらのメーカーの商品を選んでも同じはずである。しかし、何故か「三菱」という名前が付いた方を選んでしまう。

ラグジュアリーブランドであれば、あのロゴを持っているから格好良く見られるという気持ちがあるが、鉛筆にそんな事を期待して購買する人はあまり居ないはずだ。マヨネーズでも良いが初めてマヨネーズを買う人として同じ値段で同じ量であれば、何の名前も付いていないマヨネーズと「キューピー」のマヨネーズが並んでいると「キューピー」のマヨネーズを選ぶ人が多いだろう。別に「キューピー」のマヨネーズを買ったからといって優越感に浸るわけでは無い。決してそんな事を消費者は考えずに購買行動に至るわけである。何か特別な安心や信頼を感じ購入する。コレもブランドの成せる業である。

・短期的な意味的価値 ～ブーム～

短期的な意味的価値とはブームの事である。同じ事を繰り返すようだがブームそのものが意味的価値なのである。これは日本人の国民性によるものかもしれないが、皆が持っていたら欲しくなるという傾向が強い。一昔前ならエアマックス 95やG-SHOCKを男性は欲しがりが皆が持っているから欲しいという人が増えた。時にエアマックス狩りという犯罪が起こり価格が高騰するまでの社会現象になった。それは、その瞬間に持っているからこそ価値があるというものである。現代で言うなら女性がUGGのブーツを欲しがるとかものと考えてもらいたい。また、現在もエアマックスは販売しているが価格は定価のままである。これは、今現在エアマックスがブームでは無いからという事が言える。

先程も述べたがユニクロのヒートテックもその最たる例である。今の日本でヒートテックという商品知らない人はほとんど居ないはずである。消費者は店舗に買いに走り、売り切れが続出する店舗は少なくない。ここ最近のユニクロの売上向上にはヒートテックブームが貢献している事はほぼ間違いない。短期的な意味的価値としては言う事はないが、これから先、冬の“ブーム”となっているヒートテックをいかに冬の“定番”にするかをユニクロは考えなければならない。つまり、ブームをブームで終わらせずそれをどう根付かせて競争力にするかが鍵である。

その事はユニクロ自身も十分、身を持って味わっているはずである。かつてフリースのブームで売上が向上し永遠に強さを発揮するかと思われたユニクロだが、ブームの終焉と同時に企業自身も衰退の道を辿っていた。ユニクロのフリースを欲しがったのは2000年

頃だけで今フリースを欲しがっている人は居ない。だからこそヒートテックも同じ道を辿らないようにし、短期的意味的価値から長期的な文化としての意味的価値に落とし込む事が重要なのである。

・長期的な意味的価値 ～文化～

これまで延岡氏、ブランド、短期的な意味的価値としてのブームについて検討してきたが、最後に長期的文化としての意味的価値について、人々はモノをどのように消費するかという消費者の行動パターンをもとに考察していく。

消費者の行動パターンについて、『マーケティングの神話』（石井淳蔵）では次のように述べられている。

消費行為の考え方について、これまでは消費とは消耗行為であるとか何かを達成するための手段であるという考え方が支配的であったが、消費とは何かの手段ではなくてそれ自体として意義がある行為なのである。そして人間は消費するとき、モノの性能・効能・機能を第一として消費するのではなく、最初に自分が属している文化のルールに従って消費するかどうか決めている。人はそれぞれ独自の文化やライフスタイルを持ち、一度定着させた自分の価値や文化をそれほど無造作に捨てず、自分の価値と合ったモノ群で身の回りをまわっていく。ある人の身の回りのモノ群はその人のもつ価値を表現すると同時に、その人自身の価値を定着させる機能を持っている。このことから、もし自分の文化と異なったモノを受け入れることがあったときにはそれはそのモノだけにとどまらず、それ以外の自分の持ち物に影響を及ぼすといえる。また、新しい文化が生み出されることによって、それまで意味があるように見えなかった商品がその人たちに目新しく映ることで、思いがけない高い評価が与えられることになるかもしれない。

このような消費者の特性から、企業は顧客満足追求手段として機能的価値を向上させるだけでは不十分であり、「文化」という意味的価値が重要になることがわかる。つまり、企業は短期的なブームをブームで終わらせず消費における意味を定着させ長期的な文化を創り出すことができれば、消費者の顧客満足を向上・維持させ長期的な競争優位につながるのではないだろうか。

5節 競争軸からの考察

5-1 競争軸をずらす

顧客満足ジレンマ脱却のために、企業はその競争軸をずらす必要がある。従来通りに財・サービスの価格や品質、機能といった客観視しやすく、わかりやすい軸でのみ競争を続けるのではなく、それとはまた『異なる価値』によって顧客満足を追求し、競争優位を築くのである。前節を『消費における意味の世界』と題し、意味的価値について深く考察したのも、現段階で我々がそれを、企業が競争軸をずらす上で目指すべき『異なる価値』なるものにあたると考えているからである。

とはいえ、競争軸をずらしたところでそのインパクトが大きければ大きいほど、企業はまたしても同質化の罠にはまり、顧客満足のリレンマに苛まれる可能性は高い。そこで、それを避けるために、以下3通りの方法が考えられる。

第一に、企業が常に競争軸をずらし続けることである。仮に競争軸をずらすことに成功したとしても、企業はその後待ち構える顧客満足のリレンマの脅威を常に認識し、また新たに競争軸をずらす手段を模索し、そして競争軸をずらし続ける能力を構築しなければならない。それはいわば、競合他社との同質化と顧客満足のリレンマから逃げ続ける試みである。

第二に、企業が競合他社に見えない、即ちそれが競争優位の源泉として認識されないように、競争軸をずらすことである。こうすれば、そのずらした競争軸が競合にばれない限り顧客満足のリレンマに陥ることはない。しかし、この方法はあまり現実的とは言えない。なぜなら、その企業が生み出している価値を顧客に伝わるからこそ、競争優位として成り立つのであり、一方でそれを競合他社に認識させないことは不可能に近い。顧客には見せるが、競合他社には見せない価値の形成、ここにまた新たなリレンマがある。

そこで第三の方法として、競合他社から認識はされているが、しかし彼らはそれを真似することができない、そのように競争軸をずらし、『異なる価値』を形成することである。いわば企業が自社の競争軸に対して『模倣障壁』を獲得することである。そうすれば自社の競争軸が他社にばれても不安は少ない。これについて考えた場合、顧客満足や意味的価値については、財・サービスの表面的な顧客接点だけではなく、藤本隆宏氏が言う『深層の競争力』や『組織能力』も含めて議論しなければならないだろう。

以上をまとめると、顧客満足のリレンマ脱却のために、企業は従来の競争軸をずらす必要がある。そしてそれには、先に述べた3つの方法が考えられる。いずれにしても、企業は多大な努力が必要であり、その努力とそれに見合う成果を上げることが非常に難しいのである。これを念頭において、以下ではより深く、企業が競争軸をずらすことについて考察している。

5-2 顧客の的を絞る

顧客満足とは本来、きわめて主観的なもので、それぞれ個々の意識の中にしか存在しない多様な価値である。それを一元化し、客観視可能な尺度に置き換え、合理的に追求しようとする企業の試みは、結果として競合間の同質化や顧客の混乱を招き、顧客満足のリレンマを引き起こしてしまう。それが我々の主張である。では、それならばいつそのこと企業は顧客満足の多様性を認め、単純に自社がターゲットとする顧客を絞り込み、幾分主観的な価値に近づいた顧客満足のみを独自に追求するようしてしまえばよいのではないか、そのような発想が浮かんでくる。顧客満足の的を絞ることは、競争軸をずらすこと、ひいては顧客満足のリレンマ脱却の手段となりうるのか。

顧客満足の的を絞る、すなわちそれはターゲット・マーケティングであり、別段新しい

議論ではない。以下では企業がどのようにして的を絞るのか、そのマーケティング手法としてコトラーの細分化変数とペルソナ戦略をそれぞれ紹介し、その実践が果たして競争軸をずらすことになりうるのか、そのことについて考察していく。

・フィリップ・コトラーの細分化変数

フィリップ・コトラー（以下コトラー）の言う細分化とは、ターゲット・マーケティングを行う上で最も基礎となる部分である。細分化には、一般消費者を対象とした消費者市場の細分化、生産財市場の細分化、国際市場の細分化の3つがある。これらは基本的にあまり変わらないが、市場ごとに扱う細分化変数（カテゴリー）に若干の違いが見られる。

では、まず1つ目の消費者市場における細分化について見ていきたいと思う。消費者市場の主な細分化変数は、地理的変数、人口動態的変数、サイコグラフィクス変数、行動上の変数の4つである。地理的細分化では、市場を国、地域、州、郡、都市、あるいは地元エリアといったさまざまな地理的単位に細分化する事が必要となる。企業は、1つまたは少数の地理的領域で事業を行うか、全区域で事業を展開するかを決めるが、ニーズと欲求の地理的相違には注意を払わなければならない。人口動態的細分化は、市場を年齢、性別、世帯規模、家族のライフサイクル、所得、職業、教育水準、宗教、人種、国籍などの変数に基づいてグループ分けをする。この人口動態的要因は、消費者のニーズや使用の割合と密接に連携しているため細分化によく用いられる。サイコグラフィクスによる細分化では、社会階層、ライフスタイル、性格的特性に基づいて購買者を別々のグループに分ける。人口動態上同じグループに属する人々が、全く異なるサイコグラフィック的性質を持つこともある。最後に、行動による細分化で、買い手を製品に関する知識、態度、使用形態、反応に基づいてグループ分けをする。マーケターの中には、行動変数が市場を細分化する手始めとして使うのに最適であると考えるマーケターも多い。今日の企業の傾向として、最初に1つのセグメントを標的に定めてマーケティングを開始し、それから標的を他のセグメントに拡大していくといった事が非常に多く見られる。

一般消費だけでなく、企業を対象とする場合でも、市場の細分化に使う変数は大体同じである。2つ目の生産財市場では地理、求めるベネフィット、利用者としての状態、ロイヤリティで細分化する事ができる。しかし、生産財市場の細分化を行う際は、これらの変数に加えて企業顧客の人口動態（業種、企業規模）、事業の特徴、購入アプローチ、状況的な要因、個人的特性をいった変数も使う。

3つ目に、国際市場の細分化。地球上に存在するすべての国、あるいはほとんどの国を対象として事業を行うだけの経営資源や意思を持っている企業はほとんどない。コカ・コーラやソニーのように150以上の国で製品を販売している大企業もあるが、国際的な企業の大半はもっと小さな領域に焦点を当てている。それは、多くの国で事業を行うには新たな課題が生じてくるからだ。世界各国は、地理的には近くても、経済、文化、政治的な構造が全く異なっていることがある。そこで、国際的企業は、国内市場と同様、世界市場を

明確なニーズや購買行動別のセグメントに分ける必要がある。国際市場を細分化する際、地理的、経済的、政治的、文化的、その他の要因を基に分ける場合がある。これらは、各セグメントが国の集まりから成り立つ事を前提にして細分化している。しかし、これとはまた違った、市場間細分化と呼ばれるアプローチをする企業も多い。このアプローチでは、国は違っても類似したニーズと購買行動を持っている消費者を同じセグメントに入れる。例えば、メルセデスベンツ社は、国にこだわらず世界中の高所得者をターゲットにしている。またペプシは、世界中のティーンエイジャーをターゲットに、子供やスポーツ、ロックミュージシャンをふんだんに広告に取り入れている。このように、コトラーは対象とする市場別に変数を変え細分化した。

我々は、顧客満足のジレンマからの脱却の手段として顧客を絞ること、つまりコトラーの細分化に注目した。しかし、近年の企業はどの企業も細分化を行っているため、細分化によって軸をずらす事はできない。たとえ細分化によって軸をずらす事に成功した所で、模倣されやすいため結局ジレンマからの脱却は難しい。次節では、コトラーの細分化を発展して出来たペルソナ戦略を基に競争軸をずらす方法を考察したいと思う。

・ペルソナ戦略

ペルソナとは実在する人々についての明確で具体的なデータをもとに作り上げられた架空の人物であり、ペルソナ戦略とはユーザーが本当に使いたいと感じる製品の実現をサポートする為のツールである。膨大な量のデータを基にペルソナを作成し、製品開発の全プロセスに於いて使用する事により、以下のことが可能になる。

1つ目に製品開発のプロセスを合理化し、プロダクト・チームの協調性を高める。2つ目に、特定のユーザーに焦点を当てた設計が行え、良い決定を下せる。3つ目に企業の純利益を高めるという3点が挙げられる。

従来の企業のユーザー及び、顧客への製品のマーケティング調査というのは面で捉えられていた。例を挙げると、大多数のシェアを得ようとする為にサラリーマンで、低所得者向けでといった様に大体の部分をピックアップして製品を開発していた。ペルソナは多くの中から取り出したデータセットに名前、年齢、性別、性格、行動様式などを持たせたものである。実在の人物を選び、その人に合わせるのとは違い、実在の人間が持っている癖を省き、データから導き出された特徴だけを持つのである。ここで勘違いをしてほしくないのは全ての顧客・ユーザーの代表では無く、セグメントの中に存在する人物の代表といえる。

ペルソナは一人のユーザー、もしくは少数の厳選したユーザーの為に製品を作るという考えであり、これは一見、必要以上に制約的で危険に見える。大半の企業が対象とした少数の人しか購入しない事を恐れ、最も多数の人から好まれる製品を設計した方が良くに考えるからである。これについてバリー・シュワルツという人物がこう述べている。『過度の選択肢を持つことは、少ない選択肢しかない場合に比べて、身動きができず、不幸で、

決定しにくいと感じさせる』。²¹

これは以前、我々が述べていた QFD による製品の多機能化に、類似しているのではないだろうか。多くの人から好まれる製品を開発する為には様々な意見を取り入れ、過剰なまでの機能を有する製品になる。多くの企業が大多数のシェアを獲得したい為、多機能を有する製品ばかりが市場に溢れ、どれを選べばいいのか分からなくなるという顧客のジレンマが起こる。結果、大多数から好かれようとして誰からも好かれない製品が完成する。

一方、ペルソナは誰が製品のターゲット・ユーザー、あるいはターゲット顧客かを定義する事で、ある種の意味決定を下してくれる。ペルソナの中に入れ込む詳細情報の1つ1つが選択肢の数を制限する。つまり製品が使われる領域を厳密に定義し、その領域の中でのみ、設計中の製品の素晴らしい可能性を追求する自由を与えてくれる事になるのである。ペルソナという手法は、製品開発の初期段階からユーザーの声をデータとして提供し、それはしっかり定義された少数のペルソナの為のみ製品を設計する事になり、その結果、多くの人に好まれる製品を生み出すことに繋がるのである。分かりやすく説明するならば、従来の顧客の絞り方は良いとこどりで、その期待に応えようと製品に顧客の要望ばかりを詰め込む事で製品の同質化が起こり、票割れ現象が起こってしまう。しかし、ペルソナを使えばある一定の顧客の要望に応える製品を産み出すことができ、コアな一定の顧客の票を取り込むことができ、票が割れた時より多くの票が入ることになると言える。

以上のように、我々はペルソナの良い面ばかりを述べてきたが、何もこの手法が全てうまく行くとは考えていない。作り上げたペルソナが市場の要望から全くかけ離れていれば当然売上の増加には繋がらないばかりか、マイナスである。また、新たなモデルを作り上げなければならないため、コストが掛かる。それだけでなく、ペルソナは度が過ぎているのではなかろうか。実存しない架空の人物の人格を、性格や行動特性まで詳細に決めてしまう事にそれほど有用な意義があるのだろうか。決して、ペルソナマーケティングだけで企業の異質化が起こるわけではないし、かつ意味的価値を創造できるものでもない。

5-2 異質化の競争力

「顧客と接する市場の側では差別化になっていなくても、言うなれば舞台裏で差別化を成し遂げている…異質化とでもいうべき現象²²」がある。さらに言えば「新しい市場を創出するのとは違う意味で、企業は競合相手との正面衝突を回避する術を持つのである。その術は、個別の市場の中ではなく、多くの市場を網羅する事業および企業全体の構え方という次元に存在する。…むしろ物理的なモノは忘れて、その背後に控える全体の合理性や全体の合目的性を見直すことこそが成否の鍵を握る」のである。この『異質化』は顧客満足や意味的価値の源泉と成りえるし、まさに競争軸をずらすことに他ならない。さらに

²¹ バリー・シュワルツ [2004] 『なぜ選ぶたびに後悔するのか—「選択の自由」の落とし穴』ランダムハウス講談社

²² 三品和広 [2004] 『戦略不全の論理』東洋経済新報社 P162

は先述した「模倣障壁」なるものの基礎であるとも考えられる。以下では事例を挙げて、『異質化』について考察していく。

・ユニテッドアローズのライフタイムズバリュー

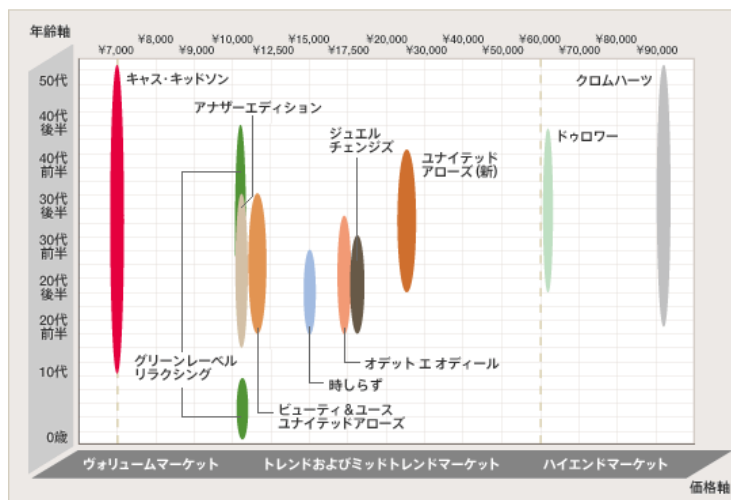
上記で企業が異質化を行う事がどれだけ重要かが分かっていたただけだろうか。競争軸をずらす事で企業は他の企業に対して競争優位性を持つのである。

では一体、どの企業が競争軸をずらす事が出来ているのだろうか。我々はユニテッドアローズというアパレル企業がライフタイムズバリューという新たな価値創造により他のアパレル企業とは一線を画し、異質化できているのではないかと考えた。その理由を今から説明していきたいと思う。

先述したように、顧客の的を絞る方法には細分化やペルソナというツールがある。この細分化とペルソナ的思考方をうまく利用しているのが、ユニテッドアローズである。多くのアパレル企業というのは、若者向けや大人向けといったように顧客のターゲット層を1つに決めて商品を買っている。しかし、ユニテッドアローズは以下の図のように、10代の商品、20代の商品から果ては50代の商品まで提供する。これが何を意味するのだろうか。

図表2 ユニテッドアローズの事業構成

各事業ポジションマップ (価格、年齢軸)



(出所) 株式会社ユニテッドアローズ HP <http://www.united-arrows.co.jp/ir/store/index.html>

ユニテッドアローズは消費者を年齢別にセグメント化し、それぞれの年代の代表格に適した商品を作り出す。これはもし、10代でユニテッドアローズの商品を買い始めて好きになれば自分が歳を重ねると同時に20代、30代と年齢に合わせた商品をもっとユニテッドアローズで買う事が出来るのである。大人になったから恥ずかしくて着る事が出

来ないではなく、大人になれば大人の格好良さを出せる商品までも取り揃えている。消費者が気に入ったのなら、生涯の衣服をユニテッドアローズだけで購入する事が出来るのである。

これは企業の視点からみれば、顧客ロイヤリティを獲得できることを意味する。一方、消費者にすれば歳を重ねるごとにどこの店で衣服を買わなければならないのかという悩みが解消されるのである。つまり、他のアパレル企業の様なただ商品売って買ってもらうという事ではなく、もはや消費者の生活、大きく言うならば人生までも設計して提供してしまうという事が言える。従来の値段や商品のデザインという競争軸とは異なる所に競争軸をずらしてしまった。これは今までのアパレル業界になかった新たな価値創造である。

この消費者の人生をデザインするというライフタイムズバリューこそが意味的価値である。

・トヨタ・レクサスの高級への取り組み

ユニテッドアローズのライフタイムズバリューに引き続き、異質化による競争力の事例として、トヨタの高級ブランド車・レクサスを取り上げる。

これまで異質化というものは、事業全体の構え方が重要であり、商品と顧客との接点だけでなく、組織能力や商品・技術開発から製造にわたる組織プロセスにおいて独自性・差別化を図ることが、顧客満足につながる競争力となりうることを説明した。レクサスの舞台裏はまさに異質化そのものであり、その競争力によって意味的価値を創出し続けた結果、顧客満足度調査の専門機関から3年連続で顧客満足第一位の称号を得るなどの成果を収めている。異質化の優良事例としてはうってつけなレクサスのその中身について紹介したい。

日本発のレクサスは、欧米で先行して16年間生産・販売された後、2005年より日本で販売が始まった。トヨタがレクサスを日本市場に投入することにした理由は大きく2つある。1つは、日本の市場における消費の二極化や高級車市場における輸入車の台頭などに起因する国内市場の閉塞感を打破することだ。2つ目の理由は、すでに欧米で育てられてきたレクサスブランドを欧米だけでなく、レクサス発祥の地・日本で再構築することで、欧州でも勝負できる真のグローバルブランドを創造することである。業界1位のマス・プロダクションメーカーであるトヨタがプレミアムブランドをつくることは大きな挑戦であった。レクサスの日本市場導入にあたっては、セルシオからレクサスへモデルチェンジすることになり、当然セルシオの既存顧客に対してのリスクもあった。セルシオの顧客、約10万人に納得して買い換えてもらうような新しい顧客価値の創造が求められたのだ。

このように大きな挑戦が必要とされた商品開発において、トヨタはそれまでの常識を否定しながら「高級の本質」を追求した。レクサスの考える高級の本質とは、顧客の無駄な時間や不快な時間を最小化し、レクサス車と過ごす時間を「ときめき」と「やすらぎ」に満ちた最高の時間にすることを意味する。すなわち意味的価値の創出である。そこには日本の文化やモノづくり、あるいはその考え方を育ててきた精神、感性、技や姿、そしてゆ

とりといったものの根源を見極めた、日本文化の真髄をプレミアムブランドに織り込むことを意図している。そのコンセプトが競合他社とは明確に差別化されているため、レクサスは独自の高級車種や技術を生んでいるのだ。

さらにレクサスは高級の本質を求める手段として、具体的に I.D.E.A.L. というコンセプトを打ち出している。アイディアルと呼ばれるこのコンセプトは、レクサスの設計哲学となっており、「卓越した商品」と訳される。それぞれの頭文字の意味は、Impressive (印象的)、Dynamic (動的)、Elegant(優雅)、Advanced(先進的)、Lasting (普遍的価値) となっている。以下では、いかにレクサスのコンセプトが製品設計・開発に強く貫かれ、意味的価値となるよう落とし込まれているかを強調するために、一つ一つの意味を吟味する。

まず Impressive とは、レクサスの統一感と、各車の個性の両立を際立たせることを意味する。具体的にはブランドの統一性と継承すべき部分を規定するために、レクサス専用の部品を生産して感性品質を維持することや、個性を発揮させるために各車のテーマを明確化したことが挙げられる。例えば BMW と比較してみると、BMW は遠目に一目見て BMW だとはわかるが、どのシリーズの車種なのかがわかりにくい。各車の個性が際立っていないのだ。それに対して、レクサスでは一目でレクサスであるとわかるだけでなく、レクサスのどの車種なのかがわかるよう個性がにじみ出ており、顧客のこだわりも表出できるデザインとなっている。レクサスはそのアイデンティティと個性を両立できる印象的なデザインが追及されているのだ。

次に Dynamic とは、安心感・信頼感に時間を楽しむ快感を加え、動と静とを高度に調和させた動的な品質を意味する。動的な品質を下支えする最新の安全設備とダイナミックな走行性能を求め、車両の重さや大きさを感じさせない操舵性を追及した。顧客の感性に訴求するように、「走りたい」という想いと「安らぎたい」という想いを高次元で両立するダイナミックな設計を追求している。

次に Elegant とは、躍動感と優雅さを両立した演出を意味している。躍動感と優雅さ、この一見相反する概念をどちらも高次元で両立し、各モデルに落とし込む。レクサスでは「L-finesse」というデザインテーマのもと、多くの革新に挑戦されている。「先鋭 - 精妙」と訳され、その意味は「技術の進化の表出としての新しさ」と「日本人の感性を生かした精妙さ」を備えたデザインである。このエルフィネスにおいて重要な要素となるのが Jファクターというデザイン性であり、日本人らしい精神性を重視し、世界に受け入れられた日本の価値を注意深く研究した結果を生かしている。レクサスの目指す Jファクターは、単純なシンプル性ではなく、興味をそそりながらシンプルというものであり、斬新さと隠し味ともいえるデザインの妙を計算し尽くし、精度の高い美しさに昇華させている。フォルムを見る角度・距離によって顧客に変わった印象を与えるなど、感性に訴える技術開発を行った。

そして Advanced とは、最新技術による絶え間ない予見、期待を超えたおもてなしの具現化を意味する。超先進的で大胆であると同時に、深みのあるエレガンスを目指している

のだ。そのポイントは、人間が主役となる技術の活用、そして予見技術の活用とされている。例えば、乗車の際に LED スポットによりほのかな明かりが点灯し、運転する動作を自然に誘うことで、顧客に芳醇な経験を生み出すような「時間を織り込んだ」設計としている。レクサスは精度を目指すだけ、不具合を減らすだけでは到達できないエモーショナルな価値を創出することを目指している。

最後に **Lasting** とは、絶対の信頼と愛着である。これは品質や耐久性、信頼性の確保、そして耐えざる進化によって実現することである。そのために考え出されたのがレクサス・マスツ (LEXUS MUSTs) である。日本でのレクサス導入に当たって、プロジェクトメンバーは独自性・差別化のポイントを 500 項目以上にわたり設定し、それをレクサス・マスツと呼んだ。このマスツには意匠のマスツ、数値性能のマスツ、フィーリングのマスツ、動的マスツ、専用部品のマスツ、またトヨタの新技术はレクサスから投入するというマスツなどがある。マスツは「ときめき」と「やすらぎ」の時間や経験を提供する心づくしとしてデザインに織り込まれる。「走る、曲がる、止まる」という車の基本性能も単に数字のみを追いかけるだけでなく、その過程をドライバーが実際どのように感じるかという意味的価値を大切にし、感性に響くフィーリングを具現化したのだ。

以上のように、**I.D.E.A.L.**はレクサスにとって骨太で肉厚なコンセプトとして技術・商品開発に落とし込まれている。組織自体へもそのコンセプトは浸透していると考えられる。社員は徹底した議論から生まれた数々のレクサスブランド・ステートメントをまとめた B 6 版 44 ページのブランドブック、「THE LEXUS」を肌身離さず持ち歩いて活用する。レクサスの価値観を一人ひとりが共有し、日々 LEXUS を進化させる意識が組織ルーチンに埋め込まれているのだ。また戦略立案においてもその意識が行き届いている。一例を紹介すると、トヨタは部品の共有化による徹底的なコストダウンを行ってきた。しかし、レクサスにヴィッツの部品がついているといった状態ではいけないと考えた開発担当者は、レクサス専用の部品展開を行った。このように高級の本質を追求するというコンセプトが貫かれ、部品戦略も決定されているのだ。トヨタにはお得意の組織能力をさらに進化させる能力構築能力が働き、レクサスに関する組織能力や組織プロセスを、コンセプト根本に継続的に改善している。このようなマネジメントがコンセプトの優位性ともいえる競争力を確立し、他社には模倣のできない異質化を遂げているのだ。

もちろん顧客との接点においても、自動車販売の常識を覆す販売・サービス体制の構築やそのための徹底した人材要件の見直し、教育などが組織能力として蓄積され、店舗で表出していることは間違いない。店舗においては「高級感と一人ひとりへのおもてなし」というコンセプトを具現化するため、外観・ショールームはもちろん、来店客を出迎える受付やサービス待ちの際にくつろいでもらえるラウンジなど、細部にこだわった設計を施している。店内に表立った豪華さはないが、顧客をもてなす仕掛けが随所に用意されているのだ。そのような取り組みは異質化している競争力を顧客満足度という結果に確実に結びつけている。

顧客満足の国際的な顧客満足度調査の専門機関である J.D. パワー・アジア・パシフィックが行った 2009 年日本自動車セールス満足度調査および日本自動車サービス満足度調査の結果が発表され、両調査においてレクサスが 2008 年に引き続き、3 年連続で No.1 となった。自動車セールス満足度調査は、乗用車を新車で購入した際の正規販売店の対応に関する顧客満足度を総合的に分析するもので、レクサスの総合満足度スコア（1,000 ポイント満点）は業界平均 603 ポイントを 126 ポイント上回る 729 ポイントを獲得し、ランキング対象となった 13 ブランドの中で No.1 となった。自動車サービス満足度調査は、正規販売店の総合的なサービス・車検に対する乗用車ユーザーの満足度を測定し指標化するもので、レクサスの総合満足度スコア（1,000 ポイント満点）は、業界平均スコア 596 ポイントを 184 ポイント上回る 780 ポイントを獲得し、ランキング対象となった 18 ブランドの中で No.1 となった²³。レクサスは異質化による優れた価値創造を顧客満足に結びつける結果を得ているのだ。

以上のように、レクサスは高級の本質を求めるコンセプトに常に磨きをかけ、組織能力や商品・技術開発や製造などの組織プロセスにおいて、そのコンセプトを落とし込み、切磋琢磨することによって異質化を遂げている。そしてその競争力は商品と顧客との接点において、顧客の感性へ訴求する意味的価値ともなり、高い顧客満足度を得る結果となっている。

・でんかのヤマグチのアフターサービス作戦

これまでは異質化・意味的価値は製品を中心に視点を置いてきたのだが、この節では販売チャネルにおける異質化・意味的価値を考えていく。

まずその考えの前振りとなる、販売チャネルの同質化について言及する。その代表例といえるのが、昨今の家電量販店のサービスの同質化である。大手家電量販店の競合間で、大きな違いを明確に説明できる人は多くない。規模の経済性の追求と薄利多売のビジネスモデルは完全に同質化し、またポイント還元を行ったり、長期の製品保証をつけたり、他店のチラシをもっていけばその値段より安くしたりするなど、どこの量販店でも同じようなサービスをしている。

しかし、そういった家電量販店の安値競争の中、異彩を放つ中小企業がある。東京都町田市にあるヤマグチという企業だ。「町田駅の周辺は…ヨドバシカメラやヤマダ電機、コジマ、ソフマップなど有名家電販売チェーンが店を構える激戦区²⁴」でありながら、ヤマグチは家電製品の値段設定を他店より高く設定するのにもかかわらず、売り上げを伸ばして

²³出典： J.D. パワー・アジア・パシフィック

2007～2009 年日本自動車セールス満足度調査SM、日本自動車サービス満足度調査SM。2009 年のセールス満足度は新車を購入したユーザー 8,406 名の新車購入時の販売店対応についての回答による。2009 年のサービス満足度は新車購入後 1 年～4 年（15～51 ヶ月）が経過したユーザー 11,857 名の販売店におけるアフターサービスについての回答による。

²⁴ 「日経ビジネス」『大手も真っ青の“高値売り”』日経 B P 社 2009/1/26 P50

いる。他店より3割ほど、時には倍近く高い値段設定しているにもかかわらず、なぜ売り上げを伸ばすことが可能なのか。それは営業社員が家庭訪問で顧客に密着するといったアフターサービスに重点をおいた戦術をとっているからである。アフターサービス自体はどの家電量販店チェーンも実施しているだろう。特筆すべきは「顧客の困り口は、ヤマグチにとって商機²⁵」と言い切るその徹底ぶりだ。午後4時までに買った商品はその日のうちに自宅へ届けたり、製品の説明から使い方の指南、即日修理サービスなど、量販店にはないようなアフターサービスを展開しているといえる。アフターサービスと合わせて、新製品を売り込むことも、ヤマグチの営業社員には可能だ。「うちの従業員は、たとえ5000円の配電工事だとしても、喜んでお客様のお宅へトンドに行く。工事に必要な部分は500円程度。粗利率は90%になるからだ。²⁶」と山口社長が言うように、アフターサービスは高収益化の鍵なのである。

さらにヤマグチはそのアフターサービスといった顧客の消費行為に密着する強みを最大限活かせるよう、あえて顧客を絞る販売作戦も実施している。例えば、ヤマグチの顧客の平均年齢は64歳。高齢者を中心に、徹底したサービスで固定客を作る。ヤマグチの高値売りが成立する理由の一端はこれらにある。ここではアフターサービスを主に取り上げているが、それはヤマグチの競争軸の一要素にしか過ぎないようだ。

コモディティ化が進行し、製品自身や販売サービスでの差別化が難しい中で、他店よりも高い顧客満足を獲得するために、アフターサービスのように顧客の消費行為それ自体に深く関わるようなサービスの徹底によって差別化を図ることで、ヤマグチは競合にない競争力を確立している。そしてそれを可能にしているのは競合他社とは異なる、ヤマグチの組織風土や深層の競争力なのである。したがって『模倣障壁』は高い。顧客がヤマグチのアフターサービスに期待をして、製品の高値買いをしているのであれば、それは大手家電量販チェーンの安値売りとは全く異なったヤマグチの異質化、意味的価値の競争力の恩恵なのである。

5-3 消費文化の構築による競争力

4-3で前述した通り、今までにない新しい消費文化を構築し、意味的価値を創造することは、紛れもなく企業の競争優位になる。現代の消費は「おなかが減ったから食べ物を買う」「行きたいところがあるから車にのる」という時代ではない。「消費行為それ自体が自己目的化²⁷」しているのである。そのような消費社会の中で、企業が独自の消費文化を構築し、それを自社だけの意味的価値として完結させることができれば、それは他社が模倣したくても模倣できず、また消費者を長期的に囲い込むことができる優れた競争力になる。以下では消費文化の構築による顧客満足実現のイメージとして、2つのモデルに着目

²⁵ 「日経ビジネス」『大手も真っ青の“高値売り”』日経B P社 2009/1/26 P51

²⁶ 「日経ビジネス」『大手も真っ青の“高値売り”』日経B P社 2009/1/26 P51

²⁷ 石井淳三〔1993〕『マーケティングの神話』日本経済新聞社 P182

し、議論を進めていく。

・モデル1 モノと人を繋ぐ消費文化の構築

企業が自社の競争優位の核となる製品を1つ、明確に定めているとすれば、それを中心とした消費文化の構築が可能である。即ち企業は顧客がその製品を消費することを中核概念として、創りあげた自社の世界観を巧みに演出し、彼らを強く共感させ、その消費文化に没頭させていく。そこには「顧客はコア製品をどのように消費していきたいのか」という命題があり、たとえば、カテゴリーは異なるがそのコア製品の消費行為に深く関連するようなモノを、自社ブランドとして生産・販売する、というようなことでその命題に答え、独自の消費文化の価値をより高めていく。こうして企業は創り上げた消費文化を独自の意味的価値として完結させ、自社製品と顧客の繋がりをより強固なものとし、競合他社とは全く異なる方法で顧客満足を実現していく。競争軸をずらし、目に見えてその恩恵を受けながらも、その『模倣障壁』は極めて高い。それがモノと人を繋ぐ消費文化（意味的価値）の構築である。そしてその恰好の事例となるのがハーレーダビッドソンである。

ハーレーダビッドソンは、ここ 20 年来、縮小の一途をたどっている日本のオートバイ市場で唯一シェアを伸ばし続けている。2000 年以降は、751cc 以上のメーカー別登録台数で首位となり、2003 年には 401cc 以上でもトップの登録台数となった。また、2008 年度には、少子高齢化などで国内 4 大メーカーのシェアが縮小していく中で、1 万 5698 台という圧倒的な新規登録台数を打ち立てた。まさにハーレーダビッドソンは、他のオートバイメーカーとは一線を画し、独自の進化を遂げてきたといえる。最高速度や加速性能、コーナリング性能やハンドリング、燃費などデータ的には国産車の方がハーレーより優れていると言えるかもしれない。では、なぜそのようなアメリカ製オートバイが、オートバイでは世界トップ 4 メーカーのお膝元である日本で売れているのだろうか。それはハーレーダビッドソンが、オートバイという商品を売るのではなく、ハーレーダビッドソンのある素晴らしい生活というライフスタイルを提供しているからである。この「ハーレーのある生活」が消費者にとって唯一無二の意味的価値として認識され、その生活を送っているうちにハーレーが自己を形成するアイデンティティの一つとなり、人生の哲学とも言える価値を形成していくのである。ハーレーのある生活、それは意味的価値そのものである。

ハーレーの価格設定は、高価でオートバイに興味のない人々からすれば理解しがたい金額である。しかし、金銭だけでは代えがたいライフスタイルの提供はファッションや生き方にまで及び、個人のアイデンティティまでも形成するようになる。例えば、メーカーがバイクだけでなく自社ブランドのアパレルをつくり、定着させるというスタイルの先駆けを作ったのはハーレーである。T シャツやパンツなどのウェアだけでなく、ヘルメット・ブーツ・ゴーグル・グローブなどのライディングに欠かせないグッズはもちろん、アクセサリ、マグカップ、ライター、ボールペンなど、その商品群は多岐にわたる。現在では、ハーレーダビッドソンのロゴが入ったオフィシャルの商品は、日本国内だけで 3 万部を発

行するカタログに、5000点以上掲載されている。純正ウェアとしては、世界一の規模とバリエーションを誇っているのだ。また、ライダー製品以外にもレディースや子供向け商品も多くあり、ペット向けのウェアまでもが多くのユーザーによって購入されている。ハーレーに乗るオーナーたちは、ハーレーダビッドソンというブランドに深い愛情と信頼を寄せ、ハーレーのオーナーであることに誇りをもっている。その感情を無言で表すのが、ハーレーファッションなのである。

このようなアパレルやグッズに代表させる、ハーレーダビッドソンによる「ハーレーのある生活」の提供は、ライフスタイルマーケティングと称され、ハーレーダビッドソンジャパンの経営の核心的な部分を担っている。ライフスタイルマーケティングはハーレーファッションだけでなく、老若男女が集うイベントの開催やカスタマイズによって世界に一つだけのハーレーを作ることなど、その戦術は一つではない。また、アパレルやカスタマイズの部品はオートバイ本体よりも利益率が良く、現在の日本におけるハーレーの圧倒的なシェアや売上げはライフスタイルマーケティングにより達成できたと言えるだろう。

オートバイとしてのハーレー以上に、人はハーレーと共にある生活に価値を見いだしている。それは我々が今まで述べてきた意味的価値に他ならない。「ハーレーのある生活」という意味的価値がライフスタイルマーケティングによって消費文化を形成した。そのことによって、より多くの人々がハーレーだけでなく「ハーレーのある暮らし」を求め、そのアイデンティティの表現としてハーレーファッションに身を包む。「生涯共に生きる・ハーレーによって人生が変わった」²⁸とユーザーに言わせるような絆が、オートバイとそれに付随するアパレルそして人との間に生まれている。まさに、製品と人とを結びつける消費文化の構築が、独自に顧客満足を実現し、長期的な競争優位となることを証明する事例である。

・モデル2 モノとモノを繋ぐ消費文化の構築

前述したハーレーのような事例をのぞけば、本来消費者の身の回りにあふれるモノ同士の繋がりは薄い。ハーレーの事例においても、消費文化の構築・充実はオートバイとアパレルに使用局面での同一性があるからこそ成り立っていたといえる。しかしながら、その本来のモノ同士の繋がりの薄さに目を付け利用した、消費文化の構築も可能である。

人の生活をモノづくりにたとえて、その生活のあり様を完成品とするならば、その生活に欠かせないモノ（部品）群は、ほとんどモジュラーである。人のこだわりを強く反映するものや使用局面での同一性があるものを除けば、ほとんどが代替可能であり、多種多様なブランドのモノによって人の生活のあり様は構成されている。モノとモノの繋がりは薄い。しかしながら、そこにもし、関連性を持たせるとしたらどうだろう。全くカテゴリーが異なり、技術特性や使用局面での同一性も見られず、消費者のこだわりもあまり介在しない、そのようなモノ群の繋がりに、消費における意味を付与することはできないだろう

²⁸ 打田稔 [2009] 『ハーレーダビッドソンの世界』平凡社 P198・199

か。今一度モノづくりにたとえて言うならば、人の生活を構成するモノ群の繋がり（インターフェース）を、代替可能なモジュラーから、意味的価値によってインテグラルに変えてしまい、同一ブランドを消費することで完成する人々の生活を設計するのである。本来繋がり薄いモノ群を、それぞれ同一ブランドで消費することによって完成できる独自の世界観を顧客に演出し、顧客満足を実現する。それがモノとモノを繋ぐ消費文化（意味的価値）の構築である。以下では、このことを無印良品の紹介によってよりわかりやすく説明する。

無印良品とは、文具・お菓子・日用雑貨品・衣料品・家具・自転車など様々な商品群をもつ。現在は日本だけにとどまらず、イギリスを始め海外にも店舗を展開している。その多岐にわたる商品群は、基盤となる技術や使用される局面は様々であり、まさに技術ベースも使用機能も異なる製品群の集まりである。一般に見られるブランドの商品群の場合、名前の下にははっきりとした指示（名付け）の対象があるか、あるいはそれとして指示するための根拠があった²⁹。例えば、シャンプー・リンス・化粧品などを展開している「植物物語」は、ライオンの提案するボディ・ケアの特徴を示す名前（ブランド）である。名前は名前という限り、何かの実体を指示しているはずである。しかし、無印良品には説明すべき対象が見つからない。無印良品の現実、無印良品が存在することによってでしか説明できないのである。

無印良品の売り場に並んでいる商品、そのカテゴリーは多岐にわたる。ノート・鉛筆・風呂桶・靴下・ポテトチップス・チョコレート・自転車など、そこには技術的な同一性も、使用局面での同一性も見あたらない。無印良品でなければ同じ売り場に存在しない商品群である。どうしてそのようなもの同士が、無印良品というブランド名の下には同じ売り場に存在できるのであろうか。その理由は、そこに「無印良品」という意味が存在しているからというだけである。この名前がなくなれば、これらの製品群が一カ所に集まる理由はなくなる。無印良品の名前下に集まっている商品群を、あらためて風呂桶は風呂桶売り場に、自転車は自転車売り場に、ポテトチップスはポテトチップス売り場に戻してみれば、無印良品という名の下に売られていたときよりも、売上高の集計は大きく下がるはずだ。

このように、無印良品という名前が一見何も共通点のない商品同士をつなぎ、ひとつのコンセプトをもったブランドを形成しているのである。それはまさに、無印良品という名前のもつ意味がモジュラーなモノ同士をつなぎ、インターフェースの役割を果たしているといえる。目に見えない名前につなされた商品群は、「簡素の美」というコンセプトを生み出し消費者を囲い込む。それは同一性が見あたらない商品群をつなぎ「無印良品」という意味的価値により、「簡素の美」というコンセプトを持った消費文化が形成されていると言えるのではないだろうか。

²⁹ 石井淳三〔1999〕『ブランド 価値の創造』岩波新書 P67

6 節 『創発的』な顧客満足のパラダイム脱却

6-1 創発とは何か ～トヨタ・TPS の考察～

これまで述べてきた、意味的価値・異質化や競争軸をずらすということは、「創発」という現象抜きには語れない。創発とは、「局所的な相互作用を持つ、もしくは自律的な要素が多数集まることによって、その総和とは質的に異なる高度で複雑な秩序やシステムが生じる現象³⁰⁾」のことで、所与の条件からの予測や意図、計画を超えた構造変化や創造が誘発される現象である。

創発的な能力構築の事例として、トヨタ生産システム(以下 TPS)が挙げられる。戦後、トヨタは経営資源の不足するなかで、生産量の成長を余儀なくされた。日本の限られた資本や設備、人材で欧米の自動車メーカーの生産性に追いつくため、従来もの造りの競争力として追求されてきた規模の経済性を達成する、アメリカ式大量生産方式とは全く異なった競争力を追求・確立しようとした。その環境下で JIT が採用されたのである。「TPS の基本発想は間違いなく JIT のもの造りであり、フォードシステム以来の伝統的ハイボリューム・ハイスピードに象徴される見込み大量生産方式が内蔵していた工程から完成品にいたる膨大な在庫ロスや段取り時間ロス、単能工主体の工程設計による人員ロスと不良ロスなどを徹底的に排除したところに大きな意義がある³¹⁾」と下川浩一氏は述べている。「必要なときに必要なものを必要なだけ」を追求する JIT のもの造りは、かつての日本の乏しい経営資源という、環境制約があったからこそ、生まれた発想である。「怪我の功名」という言葉が示すように、TPS の発展の歴史の中では、トヨタがおかれた経営環境の元で直面する諸困難を克服しようとする経営努力の中で偶発的にシステムが生み出され、事後的に合理性を持つにいたるような事例も数多く存在する。

また、トヨタの生産現場では、過剰分業的制度導入の抑制、幅広い職務区分、多能工育成など組織ルーチンが定着し、競争力の礎となっていた。その背景には、生産現場は恒常的に「猫の手も借りたい」状態に陥っていたため、細かく職を区分し、分業することができなかった。個々には取るに足らないが誰かがやらねばならない周辺作業をすべて分業で行おうとすれば、正味作業時間比率の低い人員を抱え込み、生産性の低下に繋がる。ところが、生産性の急成長と採用人員の制約のために、既存の人員が雑務を含めた作業を柔軟に対応しないと、目標が達成できないような状況であったことが、過剰分業を抑制した。とにかく忙しかったため「その場しのぎ」の生産が逆に功を奏したといえる。

また、生産量が急増し、モデル数の増加のために社内では仕事をさばききれなくなった。そこで、部品企業に外注を拡大することになった。これが結果として取引部品企業の集約化による詳細な購買管理を可能とし、部品の設計をも外注することで、部品の品質も向上し、部品コストの低減に繋がった。

³⁰⁾ @IT 情報マネジメント用語事典

1 <http://www.atmarkit.co.jp/aig/04biz/emergence.html>

³¹⁾ 下川浩一・藤本隆宏 [2001] 『トヨタシステムの原点』 文真堂 P1

これらのように、TPS は事前合理的な意思決定にのみによって出来上がったわけではなく、創発的に形成された部分も多い。そして、その創発的に形成された TPS が異質化として、トヨタに独自の競争力をもたらした。戦後の日本企業は、資源不足や市場細分化など、ハンデと思われていたものが、国際競争力に貢献したという運の良い側面がある。しかし、トヨタが生産システムの能力構築で世界を席卷してきたことを「運が良い」の一言で片づけることはできない。創発的な組織能力はライバルにとって認知しにくく、模倣されにくい。トヨタのように、恒常的に組織能力を向上する努力をしている企業のみで創発が起こるといえよう。

6-2 『創発的』な顧客満足のリレンマ脱却

競争軸をずらすことによる顧客満足のリレンマ脱却、それは最終的には『創発』にゆだねられる、ということが我々の主張である。5節では最初に、競争軸をずらすことで顧客満足のリレンマ脱却できると主張したのだが、それは間違いないだろう。しかしそのあと紹介した様々な事例や手法は、必ずしも企業を顧客満足のリレンマから救済する決定的なものにはなりえない。なぜなら、それらのやり方を模倣することはまた新たなリレンマへの入り口であるし、あるいはそれらが『模倣障壁』を持つものであれば、そもそも同じやり方を実践するのは困難だからである。競争軸をずらすということは、そう簡単に狙ってできることではないのだ。むしろ、企業が求める新しい競争軸は、それが形成されるまでは認識できない次元に存在している。

だからこそ企業は『創発』の重要性を認識しなければならない。「創発的な組織能力は、ライバルにとって認知しにくく、模倣しにくい³²⁾」からである。たとえば、顧客満足のリレンマにあえぐ企業Aがあり、脱却にむけてその企業が目指すべき競争力を持った企業Bがあるとすると。その場合、企業Aは企業Bの競争力を目指して、その仕組みを全て真似ようとするのではなく、同様の競争力を自社なりのやり方で得られるよう試行錯誤しなければならない。求めている結果に至るプロセスは決して1つではないはずだ。そうした理解の上に立つ努力、行為の積み重ねが、『創発』という現象を経て、求めていたもの以上の結果や、当初意図していたものとは全く異なる結果を生むのである。結果として企業Aは企業Bとは異なる競争軸を持つことになる。そして、この時企業Aにさらに求められるのは創発の結果生まれた競争軸の再解釈である。「意図せざる経緯でいったん試行された活動の中に潜在する競争機能を事後的に見つけ出し、これを再解釈し、精製し、組織ルーチンとしていち早く制度化する³³⁾」とための組織能力が必要なのだ。「創発的なシステム進化においては、事前の構想力に劣らず、事後的な能力構築能力が重要な役割を果たす。³⁴⁾」のである。

³²⁾ 藤本隆宏 [2003] 『能力構築競争』中公新書 P199

³³⁾ 藤本隆宏 [2003] 『能力構築競争』中公新書 P198

³⁴⁾ 藤本隆宏 [2003] 『能力構築競争』中公新書 P198

さらに言えば、企業には創発を意図して引き出すような、矛盾した組織能力の構築もまた、必要なのである。それは例えば、競合他社とは異なる競争軸を求めて、トヨタのように企業組織の成員全体が持続的に同じ意識を保ち、企業の異質化に向けて努力し続けることができるような組織能力だろうか。それとも全く別の形を持った組織能力なのだろうか。ともあれ、「計画的創発」「意図して意図せざる結果をもたらす」といった、パラドックスを克服しようとする努力こそが、企業に決定的な顧客満足のリレンマ脱却をもたらすのだと、我々は考えている。

6-3 創発的な顧客満足の実現

4節での考察からわかるように、企業が持つ競争軸と顧客満足は表裏一体の関係である。そして我々が主張する新しい競争軸は、消費における意味の世界の中にある。それは価格や機能といった世界とは比較にならないほど、複雑で多様な価値が交錯する世界だ。顧客満足を計る究極的な基準や客観的事実などありはしない。消費行為への意味づけということに限定して言えば、企業と消費者の関係は決して非対称的なものではなく、お互いが「意味構成のプロセスに巻き込まれた一involved 状態³⁵⁾」にある。企業の行為と消費者の行為が相互に作用し、顧客満足実現のシステムがいわば『創発的』に形成される。その場合、顧客満足は、絶対的に企業が顧客に与える価値とは言えなくなるのである。マーケターや経営者が、この消費における意味の世界に身を置くのならば、このことを強く認識しなければならない。

もし、『創発的』という現象を経て、顧客満足が実現されてしまったのならば、企業はその原因や起源にこだわることよりも、それがどういう経緯であれ、その起こってしまった事実をいかに意味づけするかという『解釈』こそが重要なのである。「偶然的な、あるいは本来因果的に関連などしていない諸事象を、あたかも必然的な関連があるかのように再構築できるところに、実は、マーケティングに携わる経営者にとっての醍醐味がある。…経営者が語る「物語」は単なる思いつきであってもいいし、夢物語であっても構わない。しかし、ただ一つ重要なことは、それは人を納得させるものではなくてはならないということである。³⁶⁾つまりは、すでに実現された顧客満足の事後的な解釈が、企業が持つ意味的価値としての競争軸を映し出し、またそれによって生まれた物語によりいっそう顧客を巻き込むことで、企業は競争力を飛躍させるのである。

おわりに

本研究の第I部では、まず我々は顧客満足の多面的検討によって、顧客満足が極めて主観的な概念であることと、顧客満足の追求が企業の発展のためにいかに重要であるかを説いた。また、製品開発・設計における顧客満足の実現方法と製品流通をになう販売チャネ

³⁵⁾ 石井淳三〔1993〕『マーケティングの神話』日本経済新聞社 P7

³⁶⁾ 石井淳三〔1993〕『マーケティングの神話』日本経済新聞社 P374

ルの顧客満足の実現方法についても説明した。次にそれらの問題点をそれぞれ指摘した上で、双方に共通した、企業の競争的な顧客満足探求行動によってもたらされる企業間の同質化と、顧客の混乱という問題について明らかにし、その結果企業がシェアや売上、利益獲得の上位手段としての顧客満足の実現を、指向しているにもかかわらず実現できなくなる現象を「顧客満足のジレンマ」と名付けた。そして、ダイキン工業へのフィールドワークとユニクロ・ヒートテックの事例研究によって顧客満足のジレンマという現象が実際に存在していることを証明し、さらにはこれら2つの事例から顧客満足のジレンマの更なる脅威を導き出した。顧客満足のジレンマは企業にとって根強い脅威である。慢性的な顧客満足のジレンマが、企業の競争力を蝕んでいく。企業はまずその事実を認識しなければならない。我々が企業経営における顧客満足探求行動を批判するのは、この顧客満足のジレンマの存在があるからである。

企業は顧客満足を追求しながらも、それによってもたらされる顧客満足のジレンマの存在を認識し、そこからの脱却を常に画策しなければならない。まずその糸口となるのが、消費における意味の世界、意味的価値であると考え、それを多面的に考察することで、意味的価値について我々独自の理解を得た。次に我々は企業が競争軸をずらすことで、顧客満足のジレンマの脱却をはたすことを主張した。そこで競争軸をずらす手段として、顧客的を絞ること、企業の異質化、消費文化の構築についてそれぞれ説明した。ここまでをいったんまとめると、顧客満足のジレンマ脱却を目指して、企業は消費における意味の世界に身を置き、その中で新たな競争軸を模索しなければならないということである。言い換えれば、企業は意味的価値の創造によって競争軸をずらし、顧客満足のジレンマから脱却するのである。しかしながら、その成否については最終的に『創発』という現象にゆだねられる。最後はこのことについて言及し、顧客満足のジレンマ脱却と創発の関係について述べた。

以上が我々の研究のまとめである。今後の課題は2つある。第一の課題は、今回導き出された結論、我々の主張が妥当なものかどうか、より現実に即して実証することである。第I部の顧客満足のジレンマについては、ダイキン工業とヒートテック、2つの事例によって証明することができたが、それが経営学の実践的理論であることをより強く主張するためには、まだまだ実証研究が不足している。第II部の顧客満足の脱却にいたっては、本稿で取り上げた多くの事例は、意味的価値の創造や競争軸をずらすといったことがどうしたことなのか、それ自体の説明ということに重きをおいているため、その結果確かに顧客満足のジレンマは脱却できたのかどうかや、その後同質化することなく競争優位を維持できているかといった、非常に重要な実証が欠落しているのである。このことについてはまだまだ大いに研究の余地がある。

第二の課題は、今回導き出した顧客満足のジレンマ脱却の方法とはまた異なる方法を模索することである。企業が競争軸をずらすといっても、4節で述べたようにそのパターンは少なくとも3つある。意味的価値の創造が、その3つ全てに対応できるとは限らない。

もしかしたら、競争軸をずらずとも、より有効な顧客満足のジレンマ脱却の方法があるのかもしれない。もしかしたら、我々が客観的尺度として批判的に捉えた機能的価値や価格にも、脱却の糸口が隠されているのかもしれない。

顧客満足のジレンマは、企業の顧客満足探求行動の批判として極めて実践的であると我々は考える。そしてその脱却をテーマとして思案する時、その答えは人の解釈によって無限大となる。そこに普遍的真理などは断固存在しない。重要なのはそれが正しいか否かではなく、そこからいかにして他人を納得させることのできるファンタジーを導き出すかであり、そのことが顧客満足のジレンマ脱却というテーマのおもしろさなのである。

「神は死んだ。(『喜ばしき知識』より)」このニーチェの言葉から、我々の研究はスタートした。従って、ニーチェの説く、キリスト教が支配する世界のニヒリズムや畜群としての人間の凡庸化、永遠回帰の思想や超人思想、力への意思といった哲学は、我々の顧客満足のジレンマ理論やその脱却に向けての理論と、少なからず相通じている。最後にもう一度、ニーチェの言葉をもって、我々の研究の幕をいったん降ろすでしょう。

「世界の価値は私たちの解釈のうちにあるということ。」
(フリードリヒ・ニーチェ『権力への意思』より抜粋)

謝辞

我々の研究の核となるべく「顧客満足ジレンマ」の実態の検証にご協力いただきました、ダイキン工業株式会社滋賀製作所空調生産本部商品開発グループ門脇一彦氏、同社空調生産本部商品開発グループ香川早苗氏、並びにQFDについての参考文献、論文を紹介していただきました、同志社大学商学部大原悟務准教授に心から感謝の気持ちと御礼を申し上げます。

最後に、協力していただきました皆様へ心から感謝の気持ちと御礼を申し上げたく、謝辞にかえさせていただきます。

<参考文献>

- ・浅羽茂〔2002〕『日本企業の競争原理』東洋経済新聞社
- ・赤尾洋二〔2008〕『品質展開入門』株式会社 日科技連出版社
- ・石井淳蔵〔1993〕『マーケティングの神話』, 日本経済新聞社
- ・打田稔〔2009〕『ハーレーダビッドソンの世界』平凡社新書
- ・石井淳蔵〔1999〕『ブランド』岩波書店
- ・太田原研究室編〔2009〕『顧客満足のジレンマ』
- ・太田原研究室編〔2008〕『TPSの考察～失われた十年が示すTPSの優位』
- ・大原研究室編〔2008〕「品質展開法を活用した商品開発 一有効性と課題一」
- ・小川英次〔1994〕『トヨタ生産方式の研究』日本経済新聞社
- ・恩蔵直人〔2007〕『コモディティ化市場のマーケティング論理』有斐閣
- ・佐藤和代〔2001〕「顧客満足／不満足経験とその後の選択行動」『日本消費経済学会年報』第23集 p203-208
- ・三枝利隆〔2008〕『すぐに使える顧客満足調査の進め方』
- ・嶋口充輝〔1994〕『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣
- ・下川浩一・藤本隆宏〔2001〕『トヨタシステムの原点』文真堂
- ・ジョン・S・プルーイット、タマラ・アドリン、秋本芳伸、田泰子、ラリス資子訳〔2007〕『ペルソナ戦略』ダイヤモンド社
- ・高木晴夫〔2006〕『戦略の経済学』, ダイヤモンド社
- ・高木晴夫〔2007〕『トヨタはどうやってレクサスを創ったのか』ダイヤモンド社
- ・武田せいじ〔1994〕『ニーチェ入門』ちくま新書
- ・田村正紀〔2006〕『バリュー消費』日本経済新聞社
- ・チェスター・ドーソン著・鬼澤忍訳〔2005〕『レクサス』東洋経済新報社
- ・堤清二、三浦展〔2009〕『無印ニッポン』中公新書
- ・デイビッド・ベサンコ、デイビッド・ドラノブ、マーク・シャンリー著・奥村昭博、大林厚臣・手島直明著〔1993〕『実践価値工学』日科技連出版社
- ・永井一志/大藤正〔2008〕『第3世代QFD 開発プロセスマネジメントの品質機能展開』・株式会社 日科技連出版社
- ・ニーチェ著・信太正三訳〔1964〕『悦ばしき知識』理想社
- ・延岡健太郎/伊藤宗彦/森田弘一〔2006〕『コモディティ化による価値獲得の失敗：デジ

タル家電の事例』NTT 出版

- ・延岡健太郎 [2008] 『ものづくりにおける深層の付加価値創造：組織能力の積み重ねと意味的価値のマネジメント』経済産業研究所
- ・延岡健太郎 [2008] 『MOT[技術経営]入門』日本経済新聞出版社
- ・フィリップ・コトラー、ケビン・レーン・ケラー [2008] 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント 基本編』(株)ピアソン・エデュケーション p80-82
- ・フィリップ・コトラー、ゲイリー・アームストロング [2005] 『コトラーのマーケティング入門』(株)ピアソン・エデュケーション p10-12
- ・フィリップ・コトラー、ゲイリー・アームストロング著・月谷真紀訳 [1999] 『コトラーのマーケティング入門』, ピアソン・エデュケーション
- ・藤本隆宏 [2003] 『能力構築競争』中公新書
- ・牧田正一路 [2003] 『ハーレーダビッドソン ライフスタイルマーケティング』東洋経済新報社
- ・丸木伊参 [2007] 『ユナイテッドアローズ 心に響くサービス』日本経済新聞出版社
- ・三品和広 [2004] 『戦略不全の論理』東洋経済新報社
- ・水口健次 [2008] 『なぜハーレーだけが売れるのか』日経ビジネス文庫
- ・和田充夫、恩蔵直人、三浦俊彦 [1996] 『マーケティング戦略』有斐閣
- ・IBM ビジネスコンサルティングサービス、「ものコトづくり」企業革新セミナー講師グループ著 東正則監修 [2006] 『ものコトづくり』日経 BP 社
- ・J. D. パワーIV世、クリス・ディノーヴィ『顧客満足のすべて』
- ・W・チャン・キム、レネ・モボルニュブル著・有賀裕子訳 [2007] 『オーシャン戦略』株式会社ランダムハウス講談社
- ・「日経ビジネス」シャープ維新 さらば亀山モデル』日経 BP 社 2009/7/6
- ・「日経ビジネス」『激安デジタルの脅威 液晶テレビは誰でも作れる』日経 BP 社 2009/5/18
- ・「日経ビジネス」『見栄ない消費 売れたのにはワケがある』日経 BP 社 2008/12/05
- ・「日経ビジネス」『6割経済でも利益を伸ばす「引き算」のヒット術』日経 BP 社 2009/2/9
- ・「日経ビジネス」『物欲消費 「買わない消費者」はこう攻めよ』日経 BP 社 2009/5/25
- ・「日経ビジネス」『価格崩壊の罪と罰』日経 BP 社 2009/11/9
- ・「日経ビジネス」『大手も真っ青の“高値売り”』日経 BP 社 2009/1/26
- ・株式会社ワコール HP <http://www.wacoal.jp/> (2009/1/3)
- ・アツギ株式会社 HP <http://www.atsugi.co.jp/> (2009/1/3)
- ・株式会社イトーヨーカ堂 HP http://www.itoyokado.co.jp/company/news_2009.html (2009/1/3)
- ・ライフハック/Tokyo ハッカー <http://www.tokyohacker.com/health/heat-tech002/> (2009/11/5)
- ・biglobe ニュース http://news.biglobe.ne.jp/economy/685/jc_091103_6857641348.html (2009/11/3)
- ・livedoor ニュース <http://news.livedoor.com/article/detail/4502271/> (2009/12/14)
- ・2004AW アツギ新開発機能性レッグウェア・インナーウェア企画 被加工繊維の劣化を伴わない光触媒酸化チタン剤の接着技術を確認し、光触媒応用の抗菌・防臭レッグウェア・インナーウェアの製品化に成功 www.atsugi.co.jp/news/2004/pdf/shinkaihatsu1607.pdf (2009/12/14)
- ・ユニクロ HP <http://www.uniqlo.com/jp/corp/business/> (2010/01/04)
- ・住友信託銀行 調査月報 2009年1月号 http://www.sumitomotrust.co.jp/RES/research/PDF2/693_4.pdf (2010/01/04)
- ・ダイヤモンドオンライン <http://diamond.jp/series/spa/10001/> (2010/01/04)
- ・株式会社ユナイテッドアローズ HP

<http://www.united-arrows.co.jp/ir/store/index.html>
• @IT 情報マネジメント用語事典 (2010/1/6)
<http://www.atmarkit.co.jp/aig/04biz/emergence.html>