

# 商品計画への応用について

滝沢 正博

## 1. はじめに

めまぐるしく変化する現代社会で、企業が生き残っていくためには、幾層にもわたるマネジメントプロセスの中で、最適な（考える中でのベストの）意思決定がなされていくことが必要である。それらのプロセスの中でも、中長期戦略の策定、社会ニーズに合致した商品、サービスの企画に対する重要性が、近年とみに強まっている。内外の研究者により、戦略策定手法や企画手法などが数多く提案されている。ここで紹介するAHPは、それらの手法・考え方に相反するものではなく、むしろ相互補完をなすものである。

戦略立案に当って、課題、問題の本質を重点的にとらえようとする、KFS (Key Factor for Success) の理念 [1] は、AHPがもつさまざまな評価基準に対する要素の重みづけプロセスと相通ずるものがある。また、定量的な市場分析結果をベースに、AHPを利用することにより、各意思決定者が経験、勘、専門知識などを上乘せし、より適確で、しかも自信のもてる判断が下せる。しかし、他の手法と同様、AHPは、どんな症状にも効く万能薬というわけではなく、得られた重みについては、あくまで意思決定者の判断支援と

するという位置づけは忘れてはならない。

AHPの応用範囲は、広く多岐にわたる[2, 3]が、その応用柔軟性は、下記の特徴によるところが大きい。

1. 問題の階層構造作成プロセスの普遍性
2. 勘・経験など数値化しにくい問題への応用が可能なこと。
3. 一対比較による要素分析の平易なこと

本文では、AHPの商品計画全般への応用について下記プロセスに絞り、簡単に紹介したい。

### (1) 戦略レベル

- ①中期戦略立案
- ②重点製品分野の決定

### (2) 運営・戦術レベル

- ①商品コンセプト開発
- ②商品仕様の決定

同時に、前述の3つの特徴の他に、AHPの効用として重要である、前進、後退プロセスの考え方、およびコスト・ベネフィット分析への利用についても簡単に触れる。アメリカにおけるマーケティングへのAHP応用については、Y. Wind, T.L. Saaty [4] による下記3例があるので参考にされたい。

- ①ポートフォリオの決定（商品／市場／物流）
- ②新製品開発のための方向性決定（商品コンセプトの開発）
- ③マーケティング・ミックスの創造と評価

たきざわ まさひろ ヤマハ発動機㈱ モータサイクル  
事業部商品企画部 〒438 磐田市新貝2500

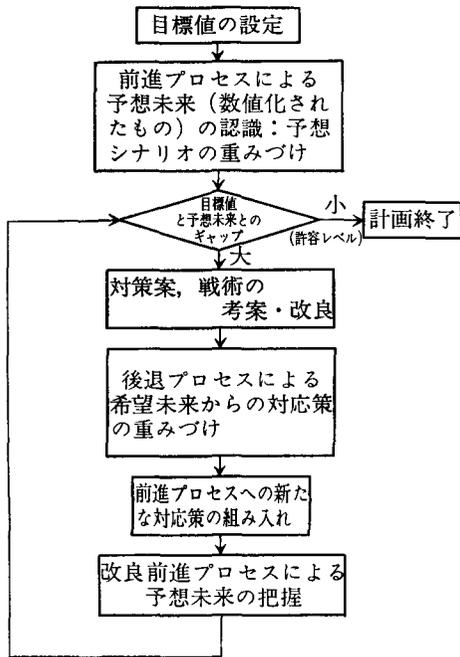


図1 中期計画への応用ステップ

## 2. 戦略レベルでの応用

AHPの計画への応用の基本となる前進・後退プロセスの概念に触れたい。

### 例1. 中期戦略立案

図1に中期計画への応用に当たっての、ステップのフローチャートを示す。現状の施策および、将来の内外の環境変化への読みをもとに、予想される未来像(予想未来), シナリオを作成するのが前進(Forward)プロセス, あらかじめ, 望むべき(目標とすべき)未来像(希望未来)を明確に規定し, それを達成するための施策の重みづけをするのが後退(Backward)プロセスである。これら2つのプロセスをくりかえすことにより, より実際の効果的な計画の立案が可能となる。図2に, ある事業部の施策方針づくりに応用した前進プロセス階層を, 図3, 図4に, おのおの後退プロセス階層, 改良(2次)前進プロセス階層の例を示す。目標値と予想値のギャップが許容レベルとなるまで, (前進→後退→前進)のサイクルがくりかえさ

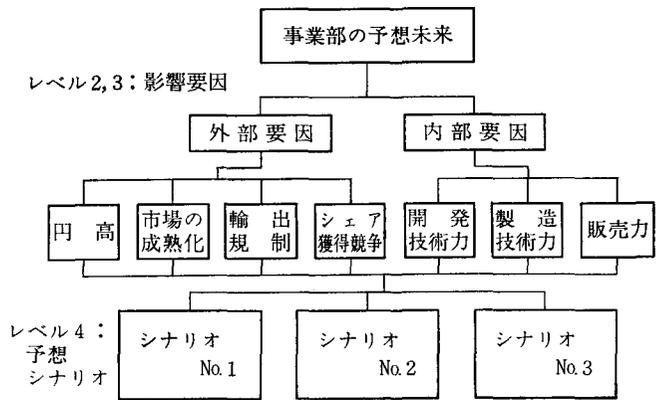


図2 初期前進プロセス階層

れ, 階層構造, 施策案, シナリオなどの要素が改良されていく。シナリオの内容は, 目標値との比較がしやすいように, 項目別に定量化しておくべきである。要するに, シナリオ(No.1~No.3)の合成によって描き出される予想未来の像が, ある定量化されたものとなる必要がある。問題・課題の具体化, それを担当する部署, 彼らのとるべき施策, またその予想効果の明確化が, 一連のプロセスの中で, システム立てて行なえることが大きなメリットといえる。

### 例2. 重点製品分野の策定

与えられた経営目標の達成に対して何が有効な手段であるのか, しかるべき評価基準を使って, 製品市場ミックスの代替案の重みづけを行なう。

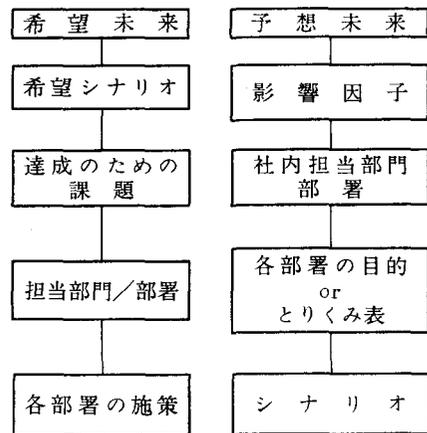


図3 後退プロセス階層 図4 改良前進プロセス階層

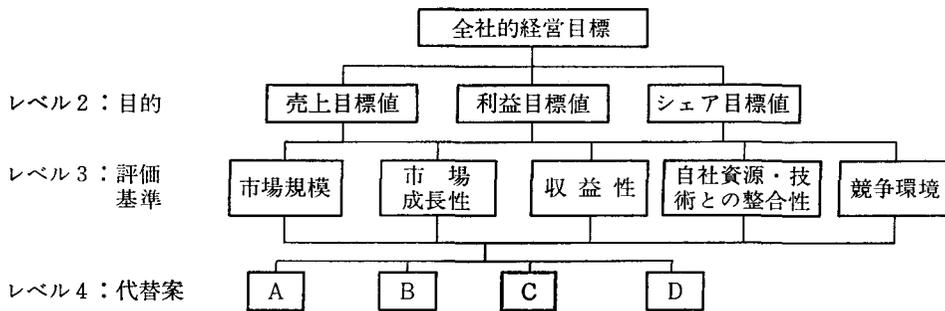


図 5 重点製品分野の重みづけ階層構造例

階層構造の例を図5に示す。目的として、3要素をもち(レベル2)、それらは5つの評価基準に分解され(レベル3)、それを使って製品市場ミックスA~Dの4つの代替案(レベル4)が比較評価される。評価基準となる要素については、社内外のデータ、情報をもとに、あらかじめ代替案A~Dの定量、定性分析を行なっておく必要がある。評価基準の中にも含まれる需要予測に関しては、さまざまな数学的予測モデルが利用できるが、AHPを用いた場合の例を図6に示す。

### 3. 運営・戦術レベルでの応用

製品コンセプトを商品コンセプトにまで特化していき、戦略的に使えるKFSを際立たせようとするのが、このレベルでの主な応用である。コンセプトづくりに当っては、第1に、新製品のラフなアイデアコンセプトをある製品カテゴリーの中の1つとして規定する。すなわち、競合製品が何であるのかを見きわめ、自社の他の製品群との整合性をチェックする。第2に、販売量の確保を何をもって満たそうとするのか、明確にしておく必要がある。

具体的に言えば、①新しい需要層の開拓・創造、②シェアの拡大、③消費頻度・消費量の増大などが挙げられる。第3として、ターゲットカスタマー(訴求対象)の明確な定義をする必要がある。販売の対象となるターゲットグループを、人口特性、心理特性、ライフスタイルなどのプロフィールで確実に把握しておく。第4に、商品の具体的な仕様を決めていくために、その商品のKFS(あるいは、訴求点)をわかりやすいことばで定義する。最後にこれらをベースに、商品仕様(設計仕様、外観デザイン、価格など)が決定される。ここでは、まずある商品QのKFSを探索する例を示す。

#### 例 3. 商品Qの開発に当たってのKFS探索

図7のレベル2において、この商品の自社戦略の中のねらいが明確にされる。レベル3では、訴求対象となるカスタマーのセグメントの重みづけが、ねらいに沿った形で行なわれる。この場合、あらかじめ、カスタマーセグメントG, H, Iについては、彼らの属性、ニーズ、価値観などを当然明確にしておく必要がある。レベル4では、何をもって彼らに商品Qを受け入れさせるのか、とい

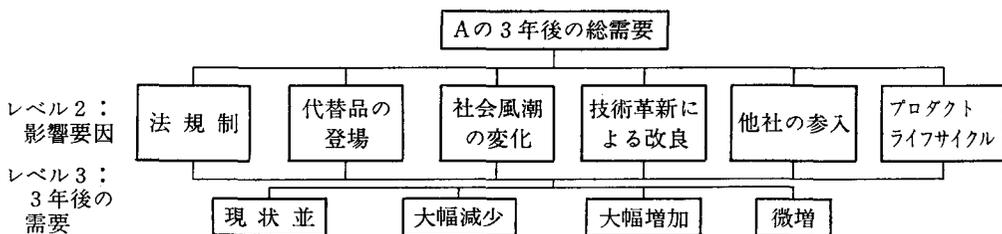


図 6 製品Aの需要予測階層構造例

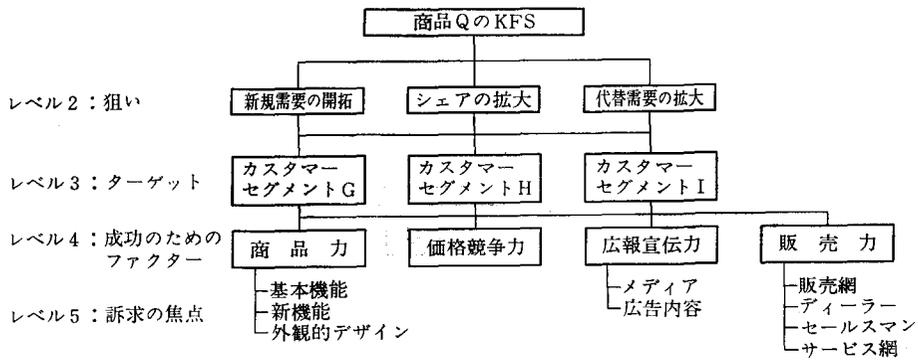


図 7 商品Qの開発に当たってのKFS探索例

うファクターの重みづけを行なう。そして、最下段のレベル5で、それらファクターを形づくる小項目（訴求の焦点）について検討する。

これら、商品コンセプトおよび訴求ポイントの明確化プロセスにつづいて、具体的商品仕様の決定に移行する。次の2例は、商品力を形づくる要素（外観的デザイン、設計仕様）の決定に利用したものである。

#### 例 4. 商品コンセプトにもとづく外観デザインの方向性探索

通常、企画マンと呼ばれる人間は、さまざまなプロセスを踏んで絞り込んだ商品コンセプトを、いかにスムーズに、確実に次行程の担当者に伝達するかに腐心している。たとえば、商品イメージの中でも大きな役割を果たす外観デザインの決定プロセスでは、企画マンはデザイナーの腕を借りて、彼らの頭の中に描いているイメージを具体化していかななくてはならない。一方、デザイナーは

彼らなりに商品コンセプトを理解し、創造性を通じて、ものの形にしていくのである。商品コンセプトの煮詰め自体も重要であるが、いかにうまくそのコンセプトを、他部門の人たちに理解させられるかということも、同様に重視しなくてはならない。

図8では、コンセプトの中でも、外観デザインにかかわる要素の重みづけから、商品のイメージを洗い直し、イメージスケッチ案の選択を行なっている。結果として、デザイナーから提案されたスケッチ案の評価が、その場の雰囲気や、感覚のみに左右されず、冷静に検討されるという利点がある。それにも増して大きな長所は、企画マンとデザイナーのあいだのコミュニケーションツールとなることである。

#### 例 5. コスト・ベネフィット分析からの商品仕様の検討

つづいて、商品コンセプトで定義された要求機

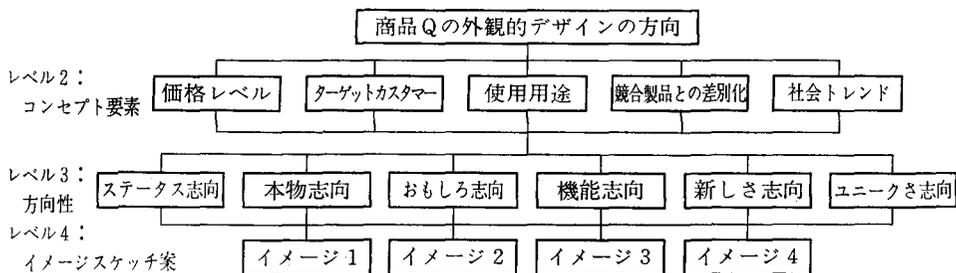


図 8 商品コンセプトにもとづく外観デザインの方向性探索

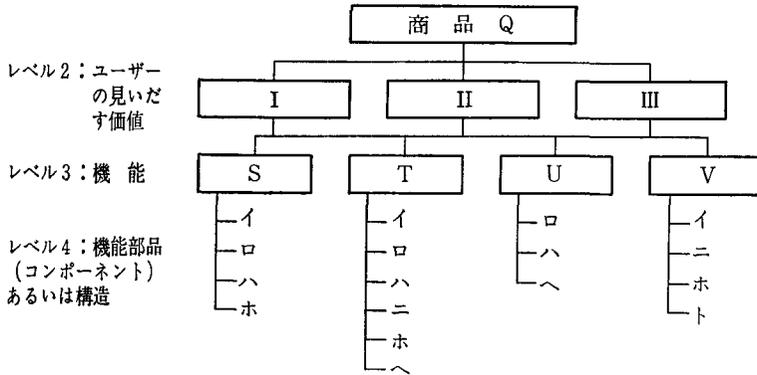


図 9 商品設計仕様の検討(ベネフィット階層)

能の具現化として、設計サイドへの具体的な仕様の提案がなされるプロセスへの応用を考える。まず、図9に示す階層により、対象ユーザーの価値観からキーとなる機能を見だし、それを満たすために必要な機能部品、あるいは構造の重みづけを行なう。各部品、構造(代替案)の役割に焦点を当てて重みづけをしているため、この階層をベネフィット階層と呼ぶ。結果として、イ～トの7つの部品・構造についての重みを得る。一方、それら代替案のコストに焦点を当てた階層をコスト階層と呼び、図10に示す。この階層から得られるイ～トの重みは、コストの高い順となる。各部品・構造のコスト、ベネフィット両面からの重みづけは、上記、図9、10の階層から得られたイ～ロの重みの比により決まる。ベネフィットからの重みと、コストの重みの比率をとることにより、

各部品・設計構造(仕様)のもつ働き・価値と、それに支払われるべき代価の比較が容易にできる。商品のコスト開発競争が厳しい中で、いかにお客の認める価値を見だし、機能と価格(コスト)のトレードオフをうまくやっていくのか、仕様の検討手法として、もう少し掘り下げたいテーマである。

#### 4. むすび

しかるべき基準にしたがって、問題の要素を比較評価していく場合、特に数値のみでは表現できない要素を含んでいる問題に対して、AHPはたいへん有効である。商品計画への応用を通して感じたメリットを下記に示す。

- ① 問題の階層構造化により、意思決定者自身で問題点の整理ができる。

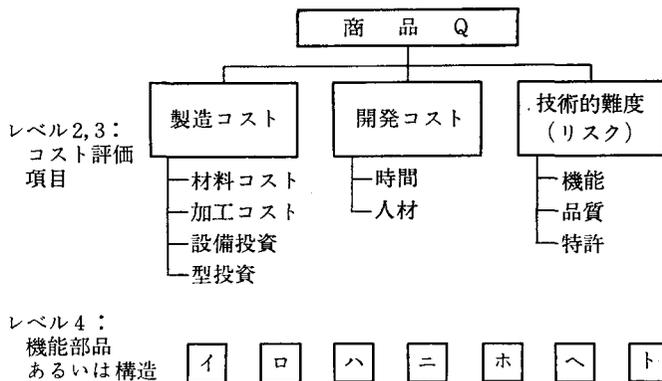


図 10 商品設計仕様の検討(コスト階層)

② 考えるべき要素を、すべて意思決定者自身にゆだねるため、決断を下すさいに、抜け落ちが少なく、自信をもった決定がなされる。

③ 一対比較は、AHPのプロセスに慣れていない人間にもなじみやすく、親しみやすい。

④ グループで討議しながらプロセスが進められるため、メンバー間の視点、ものの見方の相違が浮きぼりにされやすい。また、議論をするための有効な材料、ツールとなる。

⑤ 感度分析、あるいは、整合性チェックにより、一対比較によって作成したマトリックスの要素の見直し、階層の再検討など、フィードバック作業がやりやすい。

実施のさいに注意すべき点として、

(1) 階層構造作成には、じっくり時間をかけてとりくむ必要がある。グループで行なう時には、十分な討議が必要である。階層構造を考える人間と、一対比較をする人間は、基本的に同一であることが望ましい。

(2) 階層構造中で、使用される要素の内容、ことばの定義については、あらかじめ明確に規定しておくことが必要である。

(3) 本文中でも述べたが、一対比較時のベースとなる定量的分析は、決しておろそかにはできない。どのような分析が必要なのかは、課題を階層

構造に表現してみれば、おのずと明らかになる。

(4) AHPに入る前の予備分析の重要性とともに、意思決定者の能力（分析力）に大きく依存することから、AHPセッションに参加するメンバー選出も慎重に行ないたい。

次に、今後の課題としてとりくむべき項目の一部を下に紹介する。

(1) AHP利用の効果を何らかの形で把握する。

(2) 他の分析手法（定量・定性）との融合化、および効果的なシステムづくり。

(3) レベル間、要素間の独立従属関係を扱う手法の改良、および実際的応用例づくり。

(4) 商品計画への応用として今回とりあげた例以外に、ユーザー自身をAHPの意思決定者として扱い、彼らのもつ価値観の分析にも利用したい。

#### 参 考 文 献

- [1] 大前研一：「企業参謀」，講談社，1985
- [2] Saaty, T.L. : *The Analytic Hierarchy Process*, McGraw-Hill, New York, 1980.
- [3] Saaty, T.L. : *Decision Making for Leaders*. Wadsworth, Inc., 1982
- [4] Wind, Y. and Saaty, T.L. : "Marketing Applications of the AHP," *Management Science*, 26, 7 (July 1980), 641-658

### 表紙のデザインを公募します

「オペレーションズ・リサーチ」誌の表紙のデザインを公募します。——現在の表紙は故奥平耕造先生によるもので、毎年色をかえながら読者の皆様に親しまれてまいりましたが、すでに9年目になります。1987年には本学会の創立30周年を迎えることとなりますので、それを機会に表紙のデザインをかえて気分を一新したいと思います。奮ってご応募ください。

応募資格：本学会正会員および学生会員

締 切：1986年9月1日（学会事務局宛）

発 表：本誌・誌上

賞 金：7万円（30周年祝賀会の際授与）

- 大きさB5判
- 簡略化した目次が入れられること
- 2色ずり、主たる色は変更できること
- 使用に当っては技術上の修正をすることがあります。応募作品は返却いたしません。

（編集委員会）