

# 商品企画におけるマーケティングリサーチの問題点に関する研究

丸 山 一 彦

## 1. 緒 言

日本能率協会が2001年に報告を行った「直面する企業経営課題に関する調査」,「企業の革新課題に関するアンケート調査」の両結果から,図1,図2が示すように将来の経営上の課題は新事業・新商品の開発が最も多く,営業利益増加傾向の企業が重視しているマーケティング戦略は,高付加価値商品の開発が最も多い<sup>1)</sup>。この結果が報告され4年が経過しているが,業績の良い企業とそうでない企業の二極化が明確になりつつある現状を洞察すると,日本能率協会が行った報告結果は,大変興味深い。新事業・新商品開発を多くの企業が将来の課題として取り上げるということは,良好な新事業・新商品開発が困難であるという問題を抱えていると言える。つまり良好な新事業・新商品開発が困難ということは,どのような新事業・新商品を開発すれば良いのかという,市場ニーズや消費者ニーズが導出できていないと考えられる。

野口は,マーケティング活動をマーケティング・ミックス(4P)を実行する「市場創造活動」とそれを導き出すための「市場分析活動」の2つに分類している<sup>2)</sup>。正にこの「市場分析活動」が市場ニーズや消費者ニ-

---

1) 2004年度に行われた同タイトルの調査においても同様の結果が得られている。<http://www.jma.or.jp/>を参照。

2) 野口(1994)以外にも,保田ら(1992)は「対市場思想的側面」と「対市場政策的側面」, Kotler(2000)は「戦略的マーケティング」と「戦術的マーケティング」等とマーケティング活動を2つに分類している。

## 商品企画におけるマーケティングリサーチの問題点に関する研究

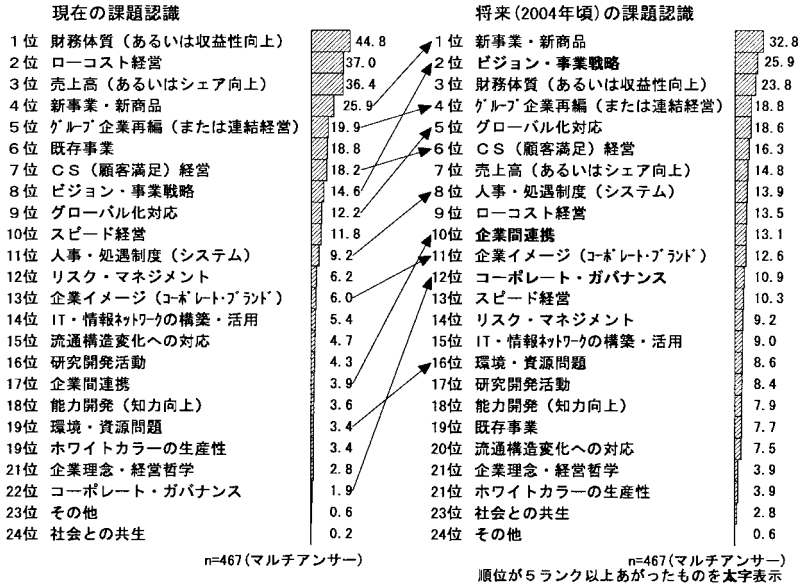


図1 直面する企業経営課題に関する調査

(出典) 日本能率協会 (2001) : 「直面する企業経営課題に関する調査」, <http://www.jma.or.jp/>.

ズを導出する部分であり、マーケティング手法としてはマーケティングリサーチを用いるのである。よって企業にとっては、このマーケティングリサーチの使い方又は用い方の何かに問題が生じているため、市場・消費者ニーズを導出することに課題を抱えていると考える。現在は多様な市場構造や多様な消費者ニーズのため、市場・消費者ニーズが把握しづらくなってきていると言われているが、本来市場・消費者ニーズを導出する有効な方法がマーケティングリサーチであるならば、単複に関係なく市場・消費者ニーズが導出されなければ、マーケティング手法が有効なものであるとは言い難くなってしまふ。

以上本研究では、良好に新事業・新商品開発が実行できている企業が存在しながら、今なお多くの企業で戦略課題として取り上げられることが多

商品企画におけるマーケティングリサーチの問題点に関する研究

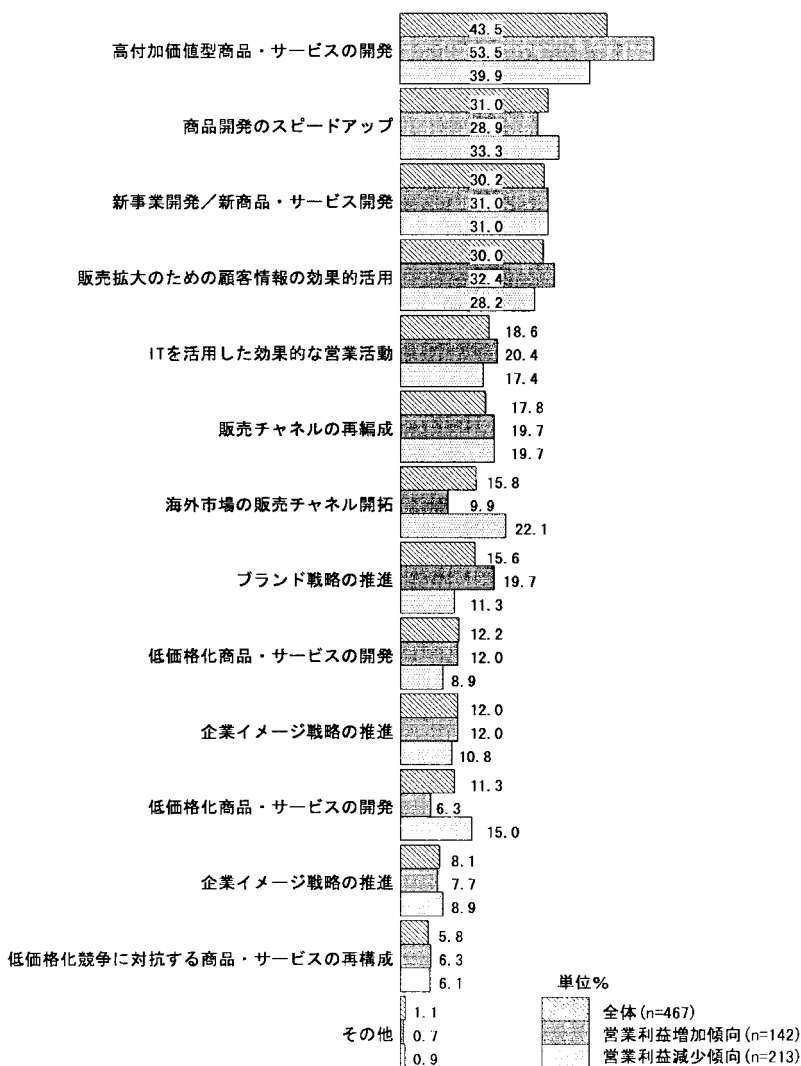


図2 企業の革新課題に関するアンケート調査

(出典) 日本能率協会 (2001):「企業の革新課題に関するアンケート」, <http://www.jma.or.jp/>.

い新事業・新商品開発に焦点を当て、これらを実現させるために必要な「市場分析活動」の方法であるマーケティングリサーチの問題を取り上げ、企業が市場・消費者ニーズを適切に導出できない要因を考察する。そして今後企業が市場分析活動で有益な結果を生み出すための、現在の市場環境に適合するマーケティングリサーチの留意点を示唆し、その有効活用要素について考察する。

## 2. マーケティング活動の出発点の重要性

丸山は、「マーケティングとイノベーションの関係」「マーケティング・ミックスの本質」「製品開発のプロセス」「向上し続ける消費者ニーズ」「価値概念」「市場環境変化の流れ」「失敗商品」の視点からマーケティング活動の出発点である商品企画の重要性を指摘してきた<sup>3)</sup>。この出発点の重要性について、さらに企業コスト面について考察すると以下のことが示唆できる。

Booz と Hamilton<sup>4)</sup> は新商品開発にかかる資源の 46% は、失敗した商品に費やされていると指摘している。これには新商品導入が消費者向け、産業向け商品を合わせて平均失敗率 40% というリスクが存在しているからである<sup>5)</sup>。このように現在新商品開発では多くの失敗商品が存在し、そのため多くの資金や資源が無駄に費やされているのである。

山中<sup>6)</sup> は商品開発についての改善コストの試算を行っている。表 1 が示

---

3) 「マーケティングとイノベーションの関係」「マーケティング・ミックスの本質」「製品開発のプロセス」の視点については丸山 (2002) を、「向上し続ける消費者ニーズ」「価値概念」「市場環境変化の流れ」の視点については丸山 (2004) を、「失敗商品」の視点については丸山 (2005) を参照。

4) Booz and Hamilton (1982) を参照。

5) Iacobucci [Editor] (2001) を参照。

6) 朝野, 山中 (2000) は, Urban, Hauser and Dholakia (1987) の文献を基に, 1 つの成功商品を生み出すのに必要なトータル開発コストを, マーケティング・エンジニアリング (ME) 手法を適応して成功確率が向上するという前提で計算している。

商品企画におけるマーケティングリサーチの問題点に関する研究

すように開発プロセスを4つのプロセスに大別し、それぞれのプロセスで開発期間、コスト、達成確率がこのような数値で表現されていると仮定する。達成確率とは例えば製品の具現化で、平均的に7割は製品コンセプトに合致した開発が成功したことを意味している。この企業の成功商品の確率は1割なので、1つの成功商品を導出するには、10個の新商品開発が必要になる。これらのトータルコストを計算したものが表2で、134億9,500万円になる。

ここで開発の導入部分である参入領域候補の決定について、期間と費用をかけ市場構造を把握する改善を行うと、次のプロセスに行く段階での候補となる新商品案を少なく絞ることが出来る。つまり有望な候補を0.7~0.5に改善でき、次のプロセスで検討する期間も短縮できるのである(表

表1 消費財における開発に要する期間とコスト

開発フェーズ	開発期間(月)	コスト(円)	達成確率
参入領域候補の決定	5	2,500万	0.7
製品コンセプト創出	6	4,000万	0.8
製品の具現化	8	1億5,000万	0.7
導入計画作成・遂行	12	10億	1.0
成功商品			0.1

(出典) 朝野照彦, 山中正彦(2000):『新製品開発』, p3, 朝倉書店を修正

表2 1つの成功商品を生み出すコスト

開発フェーズ	各フェーズに必要な件数	1件あたりコスト(円)	トータルコスト
参入領域候補の決定	25.5	2,500万	6億3,400万
製品コンセプト創出	17.9	4,000万	7億1,600万
製品の具現化	14.3	1億5,000万	21億4,500万
導入計画作成・遂行	10.0	10億	100億
成功商品			
合計			134億9,500万

(出典) 朝野照彦, 山中正彦(2000):『新製品開発』, p4, 朝倉書店を修正

商品企画におけるマーケティングリサーチの問題点に関する研究

表3 プロセス改善後の開発に要する期間とコスト

開発フェーズ	開発期間(月)		コスト(円)		達成確率	
	改善前	改善後	改善前	改善後	改善前	改善後
参入領域候補の決定	5	7	2,500万	3,500万	0.7	0.5
製品コンセプト創出	6	4	4,000万	4,000万	0.8	0.8
製品の具現化	8	6	1億5,000万	1億5,000万	0.7	0.7
導入計画作成・遂行	12	14	10億	10億3,000万	1.0	0.7

(出典) 朝野熙彦, 山中正彦(2000):『新製品開発』, p4, 朝倉書店を修正

表4 改善後の1つの成功商品を生み出すコスト

開発フェーズ	各フェーズに必要な件数	1件あたりコスト(円)	トータルコスト
参入領域候補の決定	9.0	3,500万	3億1,500万
製品コンセプト創出	4.5	4,000万	1億8,000万
製品の具現化	3.6	1億5,000万	5億4,000万
導入計画作成・遂行	2.5	10億3,000万	25億7,500万
成功商品	1		
合計			36億1,000万

(出典) 朝野熙彦, 山中正彦(2000):『新製品開発』, p5, 朝倉書店を修正

3参照)。このような改善を行った結果、トータルコストは表4が示すように36億1,000万円に短縮できたのである。その結果、98億円以上のコスト削減が出来るのである。

このようにまず失敗商品を減少させるためには、企画をしっかりと行うことである。上記の例のように商品開発の出発点に時間や費用をかけても、明確に消費者ニーズや市場構造を把握することによって、失敗しない商品を確実に選択でき、その後のプロセスの効率が向上し、トータルで考察するとコストが大きく削減できることになる。多くの資源や資金を失敗商品として無駄にしないためにも、商品企画に重点を置くべきである。これこそが本当の意味での企業が取り組むべき環境問題と言える。

### 3. 従来の製品計画 (product planning) の問題点

第2章で述べたように、マーケティング活動の出発点である商品企画が重要でありながら、消費者ニーズを導出しなくとも容易に企業側で価値物を創造できた時代が続いたため、商品企画を適切に実行する部分が欠如していたと考えられる。それに伴ってマーケティングという学問体系もそれぞれの時代状況に合わせて構築されたため、従来の製品計画というマーケティングの体系にも、現在の状況では適合しづらい問題も存在する。

第一の問題点は、製品計画プロセスの出発点の曖昧さである。多くのマーケティング理論では、製品計画の出発点の殆どがアイデア創出になっている<sup>7)</sup>。アイデア先行というイメージにとれるが、本来マーケティングでは製品計画（マーケティング・ミックス政策）に入る前に、「マーケティング機会の分析 標的市場の調査と選択」が行われ、十分に市場構造や消費者ニーズが把握できた前提で製品計画に入るため、アイデア創出が出発点になっている<sup>8)</sup>。Kotler は消費者が豊富な選択肢を持ち、競争の激しい経済での価値提供プロセスを図3のように戦略的マーケティングと戦術的マーケティングに大別して説明している。丁度戦略的マーケティングが「マー

価値の選択			価値の提供				価値の伝達			
顧客の細分化	市場の選択／集中	価値のシヨニング	製品開発	サービス開発	価格設定	資材調達製造	流通サービス	セールスフォース	販売促進	広告
戦略的マーケティング						戦術的マーケティング				

図3 価値提供プロセスの2つの観点

(出典) Philip Kotler (恩蔵直人監修, 月谷真紀訳 (2001):『コトラーのマーケティング・マネジメントミレニアム版』, p109, 株式会社ピアソン・エデュケーション)

7) 丸山 (2002) は、この製品計画プロセスについて、マーケティングの視点と技術開発の視点から詳細にそのプロセスの種類を提示している。

8) Kotler (2000) も、「顧客のニーズと欲求がアイデアを探す上で論理的に妥当な出発点である」と提言している。

ケティング機会の分析 標的市場の調査と選択」にあたり、戦術的マーケティングが製品計画以降のマーケティング活動と考えられる。つまりマーケティングの体系では市場・消費者ニーズを適切に把握した上で、製品計画のアイデア創出を行うことを示している。しかし Kotler はこの戦略的マーケティングとマーケティングプロセス（マーケティング機会の分析や標的市場の調査と選択等）の関係を明確に示していないため、マーケティング機会の分析等が製品計画のどの段階で行われ、どのように戦略的マーケティングを実行すれば良いのか適切に理解できないのである。つまりどのように実践すればよいのかが理解しづらいのである<sup>9)</sup>。

このような Kotler の考えを用いて、または抜粋して用いられることにより、深広なマーケティングプロセスが断片的に独立され、各プロセスが連動しないまま、それぞれのプロセスで完結されてしまっている。このような問題が商品企画を実行する場合、市場・消費者ニーズを導出せずにアイデア創出を最初に行ってしまう原因になっていると考えられる。そのためこの問題からは、マーケティングリサーチに問題があるというよりも、「市場分析活動」を行わないという問題が、良好な新事業・新商品開発を困難にさせている一要因と考えられる。但し、マーケティングの体系として「市場分析活動」をどのようにどの段階で行うかを明確に示していないことが、この問題を誘引していると示唆する。

第二の問題点は、戦略的マーケティングと製品計画が切り離されて示されることが多いため、「市場分析活動」を行うための分析の具体的な実践方法が明確に示されていないことである。市場構造や消費者ニーズを導出する重要性は示しているが、どのような分析を行うとどのような市場構造や消費者ニーズが導出できるのか、またその分析手法を使用するためにはどのような情報（データ）を収集すればよいのか、具体的に示したものは

---

9) 矢作, 青井, 嶋口, 和田 (1996) は, Kotler が提示する典型的な新商品開発プロセスは, 極めて演繹的と批判している。



少ない。具体的な方法論が示されないとマーケティングを実行することが困難でありながら、従来の製品計画にはそれらのことが示されていないのである。

以上従来の製品計画には、上述の重要な二点の問題が存在するため、マーケティングリサーチを有効活用できていないと示唆する。第一点目に対しては、マーケティング活動中での「市場分析活動」の位置づけを明確に示すことによって解決できると言える。第二点目については、具体的な実践方法の内容を以下で考察し、問題を解決するための本質について示唆する。

#### 4．市場の定義と市場細分化の方法

「市場分析活動」の出発点であるマーケティング機会の分析とは、長期的な機会の可能性を発見することであり、換言すればどのような事業、市場、商品を開発すれば良いのかの方向性を選択するために行われるものである。このような内容は戦略計画に含まれる内容であり、戦略計画を構築するために行われる内容とも言える。

一般的に戦略計画は、経営陣が経営戦略のために計画されるものという認識が強く、経営トップや戦略計画策定者が行う業務とされている。しかし経営トップや戦略計画策定者が行う戦略内容については、経営資源をどのように分配するか等といったマクロ的なものが多い。また過去のマーケティング問題には、それほど多くの選択肢が存在しなかった又は初めて事業を起こす人々を前提に考えられていたことにより、経営トップや戦略計画策定者がその進むべき方向性を容易に決断し、企画プロセスを進行できた。そのため戦略的要素をそれほど考慮しなくとも、又は戦略計画策定者に任せていても、製品計画は良好に進めることができたが、現在では事業・市場・商品に関する戦略の選択肢が多く存在し、戦略計画策定者が立案するマクロ的な戦略だけでなく、企画段階でのミクロレベルの戦略立案も

必要と考えられる<sup>10)</sup>。

戦略計画で最も大切なことは、市場にとってどのような存在の新商品を企画すべきかを考察しなければならない。そのためにはタスク環境要因の市場一般、消費者・顧客、競争業者の情報収集を行い、評価・分析する必要がある。これらの要因については、市場の定義と市場細分化を行うことによってその特徴が把握しやすくなり、戦略計画に大いに役立つ。

この考え方は市場を図4に示すように、商品属性（サイズ、量、味等）と消費者属性（デモグラフィックス、サイコグラフィックス、地理的要因、社会経済的地位等）によって絞っていく考え方である<sup>11)</sup>。現在消費者の個性化が進み、ニーズや選択基準が多様化する中で従来のマス・マーケティングの考え方は通用しなくなった。これらの多様化したニーズや選択基準に対応

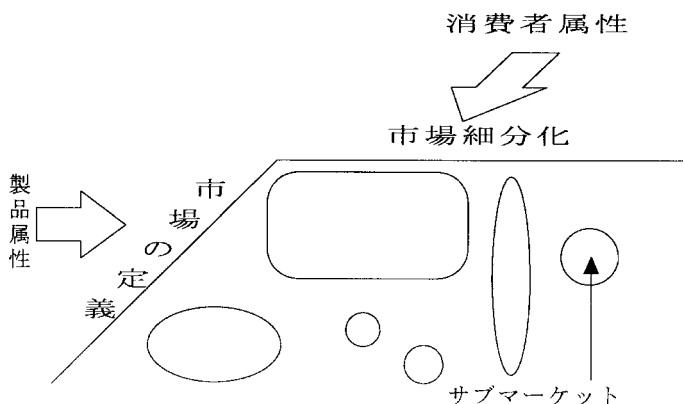


図4 市場細分化と市場の定義

（出典）上田隆穂，江原淳（1992）：『マーケティング』，p40，新世社．

- 10) 上原（1999）は、従来のマーケティング・マネジメントの方法論では、現在の市場環境に当てはめると、企画段階での戦略要素について十分に対応できないと指摘している。また Kotler（2000）は、戦略計画について「マーケティング担当者は戦略計画策定者に、情報提供と戦略提案を行い、戦略計画策定者がその分析と評価を行う」ことを示している。
- 11) Urban, Hauser and Dholakia（1987）を参照。

する究極の方法は個別対応（オーダーメイド）であるが、特注品を除いた一般的な消費財では、多数の消費者にアプローチを行わなければならないので、個別対応には限界が生ずる。しかもある程度の大量生産の効率化を行わなければ、今の競争激化社会で存続することは困難である。

以上のことから図4のように、市場をマスとして捉えるのではなく、また点として捉えるのではなく、同質的なサブマーケットに分類し、市場の構造を理解する必要がある。

まず商品属性によって市場構造を分析するのが市場の定義である。市場の定義とは消費者が考える直接的競合構造を、商品群によって分類しようとするものである。例えば図5のように商品中心かブランド中心に競合しているかによって、その後の企画の方向性は大きく異なる。商品中心の場合はまず商品のタイプによって選択され、その次にブランドが競合する構造になっている。ブランド中心の場合は、まずブランドが選択され、次に商品の各タイプが競合する構造になっている。よってブランド中心の構造であれば、容易に商品ラインの追加を行っても、そのブランドが選択されない限り、新しく追加した商品は選択されないのである。さらに例えその

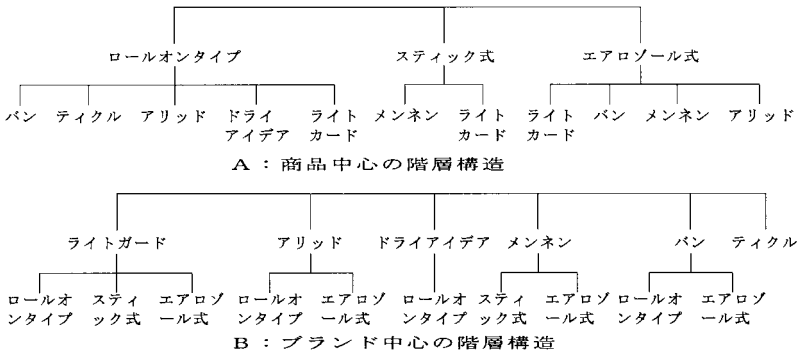


図5 デオドラント・ブランドの代替的階層構造

(出典) 江原淳 (1995):「マーケティングにおける市場・ニーズ分析」,  
『品質管理』, Vol. 46, p65, 日本品質管理学会。

ブランドが選択されたとしても、自社内でカニバリゼーション (cannibalization) を起こし、トータルで考えると売上げは上昇しないと言える。商品中心の市場構造でないと、商品ライン追加戦略を選択することは適さないのである。

さらに商品中心の市場構造の場合でも、どのような商品属性によってどのような商品が選択されているのかを把握しなければ、企画の方向付けを行うことは困難である。例えば消費者が頭の中で知覚する商品空間が図6のようになっていたとする。他社と差別化を行うために  $\alpha$  の位置で新商品を企画することを選択した場合、消費者の重視する商品属性によってこの選択が適切であったかどうか異なる。消費者が図6の右図の選好1のような選好傾向を示すと、高級感より機能性を重視して商品を選択するため、図6の左図の  $\alpha$  の位置を選択した意思決定は誤りとなる。この場合機能性の高い商品企画することは勿論であり、他社との差別化のために、消費者が重視する機能性以外の商品属性を探し、その属性のレベルを高めた商品企画する必要がある。つまり既存市場上で他社との差別化を行う商品企画の選択になる(市場の新規性の低い領域)。逆に消費者が図6の右図の選好2のような選好傾向を示すと、現在市場にはこのような商品が存

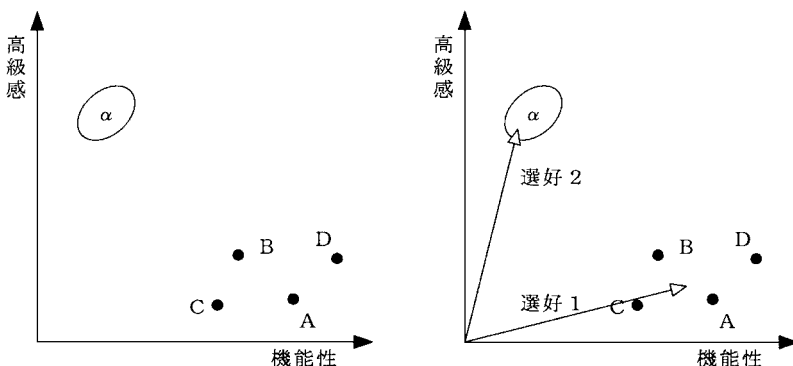


図6 消費者が知覚する商品空間図

在しないため、高級感を高めた新規性の高い商品企画の選択となる（市場の新規性の高い領域）。

以上市場の定義を行うことによって、競争する場所はどこであるか、また競争する相手は誰なのか、そしてこれらを消費者はどのように選択しているのかという市場の構造を理解することができる。そしてこれらを導出するための分析方法<sup>12)</sup>として様々存在するが、高度な統計解析知識とこれらの分析に適合させる情報収集方法の知識や技術が必要となり、その具体的なものが示されることは少ない。

次に消費者属性側から市場構造を分析するのが市場細分化である。消費者が商品中心かブランド中心に競争を考えているのか、又はどのような商品属性によって競争関係を決定しているのかを把握できたならば、どのような特徴を持った消費者が、どのような市場構造を構成しているのかを分析する必要がある。消費者全体で市場構造を統一することは、マス・マーケティングの通用しなくなった現在の市場では不可能だからである。

市場細分化とは、消費者をなんらかの基準によって同質的な集団（セグ

---

12) 上田, 江原 (1992) によると市場の定義では、以下の と がよく利用される。

交差弾力性：経済学での「市場」の定義である。交差価格弾力性が高ければ同一市場と見なすが、現実のデータからはこれを行うことは難しい。

ブランドスイッチ：ブランド  $i$  を購入した人が次にどのくらいブランド  $j$  を購入するかに着目して、スイッチ確率の高い一群のものを一つのサブマーケットと見る方法である。代表的な方法に、ヘンドリー・モデル、ラオ・サバヴァーラ・モデルがある。

購入感覚の重複：ブランド  $i$  のリピート（反復購入）のときの間隔と、 $i$  から  $j$  へのスイッチのときの間隔が等しければ同一市場、後者が短ければ購入間隔の重複が有り、別の用途と見なす方法である。代表的な方法に、プロデジーモデルがある。

用途の類似性：用途、使用状況が似ていれば同一市場ととらえる方法であるが、測定が難しい。代表的な方法に、スリヴァスタヴァらのモデルがある。

知覚の類似性：消費者調査により製品間の類似性を知覚マップに空間表現し、マップ上の距離からサブマーケットを求める方法である。代表的な方法に、ポジショニング分析がある。

メント)に分け、消費者の持ち合わせている特徴を捉えようとするものである。このように市場細分化と市場の定義を重ね合わせることによって、戦略計画で選択した戦略に適した消費者、つまりターゲットを明確に絞ることができるのである。

消費者をセグメントに分けることをセグメンテーションと呼ぶが、セグメンテーションの方法には、ア・プリオリ(事前)に基準を設定し、それに従ってセグメンテーションを行う方法(ア・プリオリ・セグメンテーション: a priori segmentation)と多次元の変数を多変量統計解析法(methods of multivariate statistical analysis, 以下多変量解析と記述する)にかけ、その分析によって導出された基準でセグメンテーションを行う方法(クラスタリング・セグメンテーション: clustering segmentation)に大別される<sup>13)</sup>。こちらも市場の定義と同様にこれらを導出するためには、高度な統計解析知識とこれらの分析に適合させる情報収集方法の知識や技術が必要となり、その具体的なものが示されることも少ない。

以上のような市場の定義や市場細分化を理解することによって、市場分析活動がどのようなものであり、どのような分析を行うとどのような市場構造や消費者ニーズが導出できるのかが理解できる。しかしそれを実行するための、理解しやすい実践方法の提示は少ないという問題が残る。

## 5. マーケティングリサーチの活用における問題点

各企業でマーケティングリサーチが良好に機能しない理由の一つとして、

---

13) ア・プリオリ・セグメンテーションで、特にサイコグラフィック変数のライフスタイルについては、AIO モデルと VALS モデル等が利用されている。杉本編(1997)を参照。  
クラスタリング・セグメンテーションは、多変量解析の因子分析や数量化 III 類等を用いて導出された新しい集約された変数を基準にして、さらに多変量解析のクラスター分析を行い、セグメント分けを行うものである。Anderberg(1973)、林(1974)、Hartigan(1975)、芝(1979)、安本、本多(1981)、小林(1981)、片平(1987)を参照。

第4章で述べたマーケティングリサーチを使用する場合の具体的な実践方法を示したものが少ない事が挙げられる。

マーケティングリサーチを大別すると、データを収集する部分とデータを分析する部分の二つの要素から構成されている。二つとも重要な要素であるが、特に順序を付けるとするとデータを分析する部分と考えられる。どのような分析を行うかはマーケティング問題の意思決定に大きく影響する要素であり、これらの分析が決定されないと、それを導くための意味のあるデータを収集することは不可能だからである。しかし実際には分析する内容を検討することなく、データが収集され、その後分析を考慮することが多く散見される。そのためデータを収集したが、どのような分析を行えばよいのか理解できず、収集したデータから有効な結果を導出することもできず、マーケティングリサーチは有効的でない、活用できない手段だと判断してしまう企業が多い。

このようになってしまう理由には、学問としてのマーケティング理論で消費者や顧客の意見を収集すべきであると主張する一方で、その具体的な方法は詳細に示していない、又はマーケティングリサーチの書籍に譲る等と明確に分析の重要性を示していない所にあると考える。またマーケティングリサーチの書籍等では、データの収集部分に多くの紙面を使用し、データを分析する部分が詳細に記述されていないことが多い。このような状況ではマーケティングリサーチの有効性を理解することは困難になる。

また分析内容が記述されているものでも、単純集計やクロス集計程度のものであり、これらの方法では消費者や顧客の嗜好構造や選択構造等を導くことは難しい。単純集計やクロス集計は行わないよりは行った方がよいが、現在のマーケティングリサーチの扱う対象は複雑かつ多様であり、そこで分析されるデータは多次元構造になっているのが常であり、これらの方法では限界が生じる。多変数を同時に分析できる多変量解析が必要なのである。

多変量解析とは「互いに相関のある多変量（多種類の特性値）のデータのもつ特徴を要約し、かつ所与の目的に応じて総合するための手法」<sup>14)</sup>であり、図7に多変量解析技法の諸類型<sup>15)</sup>を示す。多変量解析は因果関係を導いたり、構造分析を行ったり等、多次元構造になっているデータに対して有効な分析手法であり、技術系を筆頭に多くの事例<sup>16)</sup>が存在している。このような多次元構造の分析に有効な多変量解析が、従来マーケティング又はマーケティングリサーチの実践で詳細に示されなかった理由としては、

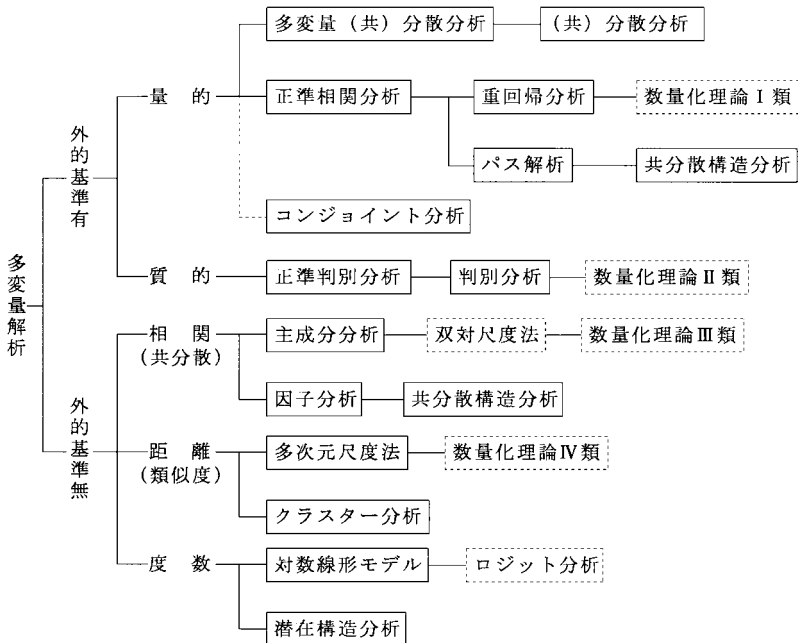


図7 多変量解析技法の諸類型

(出典) 田内幸一編 (1991): 『市場創造の課題と方法』, p51, 千倉書房.

14) 奥野, 久米, 芳賀, 吉澤 (1971) を参照。

15) 田内編 (1991) を参照。

16) 奥野, 片山, 上郡, 伊東, 入倉, 藤原 (1986), 吉澤, 芳賀 (1992), 吉澤, 芳賀 (1997) を参照。



数学的理論が高度であり、実際に活用する場合複雑な計算が伴うため、マーケティング担当者には難しい<sup>17)</sup>と考えられていたからである。

しかしコンピュータのハードやソフトの急激な進歩によって、徐々にマーケティングの書籍等<sup>18)</sup>にも、多変量解析の内容が見られるようになってきたが、技術系を対象とした多変量解析の書籍と同様に理論面が難しく、一般的なマーケティング実務家には高度な内容となっている。また第4章で述べた手法も研究者にとっては実践への適応よりも、モデリングが目的となっているため、やはり数学的理論面が実務家にとっては難解であり、活用しづらくなっている。

そのためマーケティングの書籍では、理論面の記述よりも多変量解析の手法名を示して、このような手法がマーケティング問題に活用できることを示したものが多くなっている<sup>19)</sup>。しかし表5のように多変量解析の活用内容を提示されたとしても、実践する立場になると、どのような調査票(どのような質問内容や回答方式)を作成すると、どのような多変量解析が活用できるのかがイメージできないことの方が多い。第4章で示した市場の定義や市場細分化の分析方法も、各手法の具体的な活用方法を調査票等と関連して説明しないと、マーケティングリサーチが実践で効果的に活用されることは困難であると考ええる。

またマーケティングリサーチには定性的調査と定量的調査があるが、それぞれ単独に用いられる事が多く、これらがバランス良く適合され、活用されていないことにも問題がある。定量的調査の代表格であるアンケート調査だけに過大な期待を持つことが多いが、アンケート調査だけで新商品の企画が生まれることは少ない。なぜなら消費者ニーズが高度なレベルに

17) マーケティング研究者の間では、1960年代後半からマーケティング問題点への多変量解析の適応が多く散見されたが、実務界では上述の理由から普及の速度は鈍かった。田内編(1991)を参照。

18) 例えば Aaker and Day (1980) を参照。

19) Kotler (2000) も、マーケティング意思決定サポート・システムの主要な統計学的ツールとして、多変量解析を挙げている。

商品企画におけるマーケティングリサーチの問題点に関する研究

表5 マーケティング・リサーチ課題と多変量解析技法の対応関係

リサーチ・ニーズ	多変量解析技法
診断的リサーチ 1. 市場細分化 2. 製品ないし顧客の類型化 3. 顧客の知覚ないし選好分析	構造的手法 1. クラスター分析, 因子分析, 潜在構造分析 2. 因子分析, クラスター分析, 潜在構造分析 3. 多次元尺度構成法, コンジョイント測定法
予測的リサーチ 1. 販売予約 2. 市場潜在力の分析	関数的手法 1. 重回帰分析, 正準相関分析 2. 判別分析
戦略的リサーチ 1. フィールド実験 2. 実験室的シュミレーション	関数的手法 1. 多変量分散分析, 判別分析 2. 多変量分散分析, 判別分析
統計的リサーチ 1. 異質性の削減 2. 測定誤差 3. 指数化ないしデータの一貫性 4. 分布の正規性	構造的手法 1. クラスター分析, 因子分析 2. 因子分析, 多次元尺度構成法 3. 因子分析 4. 因子分析

(出典) 田内幸一編 (1991): 『市場創造の課題と方法』, p52, 千倉書房.

上昇している現在では、回答者に「どのような商品を望んでいるか」と質問を行っても、具体的な回答は得られないからである。

和田は週末に家族で外食を考えた場合「何を食おうか」と話し合っても、「おいしいものを食べたい」としか考えられないことを示している<sup>20)</sup>。このような状況が実際の企業でのアンケート調査にも散見され、企業側の分かっていることしか、アンケート調査から導出できないことが多い。そのため企業側は、消費者が自身のニーズを理解できていないと考え、アンケート調査を行っても消費者ニーズを導出することは不可能と誤認することが多い。しかし消費者は明確に「おいしいもの」というニーズを提示しているのである。この「おいしいもの」というキーワードから企業側は新商品を考察しなければならないのであるが、このキーワードだけから新商

20) 和田 (1998) は、物が充足されていない時代では、「焼き肉, お寿司, ハンバーグ」等具体的な商品名が調査から導出できたが、現在では抽象的な表現でしか回答が得られないことを示している。

品を企画するのであれば、企業側単独で考察しているのほとんど変わらないのである。つまりアンケート調査だけでニーズを導出するのではなく、アンケート調査+ $\alpha$ によって「おいしいもの」からより具体的な内容を浮出させなければならないのである。

先ほどの和田の例で考えると、この家族は最終的には何処かで食事をしたはずである。つまり「おいしいもの」というキーワードから家族で色々な思案錯誤を行って最終的な食事の店を選択したはずである。これと同様なことをマーケティングリサーチでも行えばよいのである。普段どのような所で食事をするのか、どのようなものを食べるとおいしいと感じるのか等、質問の仕方が問題なのである。しかしアンケート調査では、回答者からの回答にリアルタイムで新たな質問を追加することが不可能に近いのである。そのため調査票に掲載する質問内容をしっかりと吟味し、時間をかけることが多い。つまりアンケート調査を計画する前段階で、「おいしいもの」に関する具体的な内容がある程度導出されている方が、アンケート調査の本来の効果が発揮されやすいのである。

このようなことを導出してくれるのが定性的調査なのである。最近のトレンドや購買者行動等を観察したり、少数人に対してグループインタビューを行ったりという定性的調査が必要なのである。しかしこのような定性的調査は単独で用いられることが多く、定量的調査とどのように使用すべきかを含めて示している書物が少ない。そのためマーケティングリサーチの実践では、定性的調査と定量的調査が単独で使用されることが多く、本来のマーケティングリサーチの効果が発揮されていないのである。

このようにマーケティングリサーチについては、多くの企業でその活用方法を誤認している。それにはマーケティング活動でのマーケティングリサーチの適切な位置づけが明確に示されていない部分と、その具体的な活用方法や注意点も上手く示されていないことにあると示唆する。だからこそマーケティング理論の体系を現在の市場環境に適切に修正し、マーケテ

イングリサーチの実践的活用方法を具体的に示す必要があると言える。なぜならマーケティング理論とは、市場環境に適合し、存続してきた実践事例から生まれてきた学問だからである。

## 6．結 語

本研究では、現在多くの企業が課題として挙げる良好な新事業・新商品開発の困難さの一要因として、従来のマーケティング理論の製品計画の問題と、マーケティングリサーチを実践するためのデータ収集方法の融合的活用方法と、データ分析手法の具体的な展開プロセスについて考察してきた。

まず第一の問題は、マーケティング体系として「市場分析活動」をどのようにどの段階で行うかを明確に示していないため、マーケティングリサーチを使用しないかのごとく、始められる製品計画の出発点の曖昧さにある。さらにその結果、戦略的マーケティングと製品計画が切り離されて示されることが多いため、「市場分析活動」を行うための具体的な実践分析方法が明確に示されていないことも影響している。

次に市場の定義や市場細分化を行うことにより、市場構造や消費者ニーズを導出するための高度な統計解析手法の具体的な実践方法の提示が少ないことである。マーケティング研究者は新しいモデリングの提案だけに主眼を置くのではなく、それらのモデルを実務に応用させる研究提案も行うべきである。またこれらの分析手法を行うために必要なデータ収集の方法を対応づけて提示する必要もある。そして消費者ニーズが高度なレベルに上昇している現在では、定量調査だけでは有効に市場構造や消費者ニーズが導出できないという問題が存在し、定量調査の効果を最大に発揮させるための定性的調査と定量的調査の融合方法の提案も重要であると示唆する。

以上のように新事業・新商品の開発は、経験や勘だけに頼るのではなくマーケティングリサーチという手段を活用すべきである。企業側が考察す

る消費者ニーズは、高次の消費者ニーズとは合致しにくくなっている。また消費者の購買行動や商品選択プロセス等は、様々な要因や状況が複雑に重なり合っており、多次元構造である。このような多次元構造を一人間の洞察力だけで導出することは困難である。だからこそ消費者や市場に尋ねるべきであり、それにはマーケティングリサーチが有効的であると考ええる。先見的な商品やアイデアを創出できる商品開発界のカリスマ的な人々も、何かしらの独自の方法を用いて消費者や市場の情報を収集し、分析している。それをカリスマ的な人々はマーケティングリサーチと呼ばないだけである。

成功事例を出している企業の表面的な側面だけを模倣しても、本質的な側面を理解しない限り、カリスマ的な人々には成れず、新事業・新商品開発の課題は解決されない。また一般的に様々な企業の商品企画担当者全てがカリスマ的な人々だとは考えにくく、独自の方法で明確に消費者ニーズを把握できない商品企画担当者は、マーケティングリサーチという方法を用いるべきである。それこそがカリスマ的な人々と同様な企画プロセスを歩む近道であると考ええる。そして多くの企業で新事業・新商品開発の課題が適切に解決されるためにも、このような研究の継続による市場環境変化とマーケティング理論の体系との適合性の確認を行うと共に、各時代の環境に適したより良い体系への修正・改良が大切であると考ええる。

[ 参 考 文 献 ]

- [ 1 ] Allen Booz and Hamilton (1982) : *New Product Management for 1980s*, New York.
- [ 2 ] David A. Aaker and George S. Day (1980) : *Marketing Research*, John Wiley & Sons. (石井淳蔵, 野中郁次郎訳 (1981) : 『マーケティング・リサーチ』, 白桃書房.)
- [ 3 ] Dawn Iacobucci [Editor] (2001) : *Kellogg on Marketing*, John Wiley & Sons. (奥村昭博, 岸本義之監修 (2001) : 『マーケティング戦略論』, ダイアモン)

商品企画におけるマーケティングリサーチの問題点に関する研究

ド社.)

- [ 4 ] Glen L. Urban, John R. Hauser and Nikhilesh Dholakia (1987) : *Essentials of New Product Management*, Prentice-Hall. (林廣茂, 中島望, 小川孔輔, 山中正彦訳 (1989) : 『プロダクト・マネジメント』, プレジデント社.)
- [ 5 ] J. A. Hartigan (1975) : *Clustering Algorithms*, John Wiley & Sons.
- [ 6 ] Michael R. Anderberg (1973) : *Cluster Analysis For Applications*, Academic Press. (西田英郎監訳 (1988) : 『クラスター分析とその応用』, 内田老鶴園.)
- [ 7 ] Philip Kotler (2000) : *Marketing Management [Millennium Edition]*, Prentice-Hall. (恩蔵直人監修, 月谷真紀訳 (2001) : 『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版』, 株式会社ピアソン・エデュケーション.)
- [ 8 ] 朝野熙彦, 山中正彦 (2000) : 『新製品開発』, 朝倉書店.
- [ 9 ] 奥野忠一, 久米均, 芳賀敏郎, 吉澤正 (1971) : 『多変量解析法』, 日科技連出版社.
- [ 10 ] 奥野忠一, 片山善三郎, 上郡長昭, 伊東哲二, 入倉則夫, 藤原信夫 (1986) : 『工業における多変量データの解析』, 日科技連出版.
- [ 11 ] 片平秀貴 (1987) : 『マーケティング・サイエンス』, 東京大学出版会.
- [ 12 ] 小林龍一 (1981) : 『数量化理論入門』, 日科技連出版社.
- [ 13 ] 芝祐順 (1979) : 『因子分析法 [第2版]』, 東京大学出版.
- [ 14 ] 杉本徹雄編 (1997) : 『消費者理解のための心理学』, 福村出版.
- [ 15 ] 田内幸一編, 山下祐子, 阿部周造, 青木幸弘, 齋藤實雄, 森彰, 相原修, 野口智雄, 木綿良行, 上田隆穂, 小山良 (1991) : 『市場創造の課題と方法』, 千倉書房.
- [ 16 ] 日本能率協会 (2001) : 「直面する企業経営課題に関する調査」, <http://www.jma.or.jp/>.
- [ 17 ] 日本能率協会 (2001) : 「企業の革新課題に関するアンケート調査」, <http://www.jma.or.jp/>.
- [ 18 ] 野口智雄 (1994) : 『ビジュアル/マーケティングの基本』, 日本経済新聞社.
- [ 19 ] 林知己夫 (1974) : 『数量化の方法』, 東洋経済新報社.
- [ 20 ] 丸山一彦 (2002) : 「マーケティングの実践的活用における現状と問題点に関する一考察」, 『経済研究』, 第157号, pp. 139-156, 成城大学経済学会.
- [ 21 ] 丸山一彦 (2004) : 「顧客価値創造型戦略への視座」, 『経済研究』, 第165号, pp. 125-142, 成城大学経済学会.
- [ 22 ] 丸山一彦 (2005) : 「消費者意識と現状商品の差異に関する研究」, 『経済研究』, 第171号, pp. 81-100, 成城大学経済学会.

商品企画におけるマーケティングリサーチの問題点に関する研究

- [ 23 ] 保田芳明編, 薄井和夫, 斎藤雅通, 猿渡敏公, 杉野幹夫 (1992): 『マーケティング論』, 大月書店 .
- [ 24 ] 安本美典, 本多正久 (1981): 『因子分析法』, 培風館 .
- [ 25 ] 矢作恒雄, 青井倫一, 嶋口充輝, 和田充夫 (1996): 『インタラクティブ・マネジメント』, ダイヤモンド社 .
- [ 26 ] 吉澤正, 芳賀敏郎 (1992): 『多変量解析事例集 第1集』, 日科技連出版社 .
- [ 27 ] 吉澤正, 芳賀敏郎 (1997): 『多変量解析事例集 第2集』, 日科技連出版社 .
- [ 28 ] 和田充夫 (1998): 『関係性マーケティングの構図』, 有斐閣 .