

## 2A10 成熟市場における消費者行動と企業の研究開発マネジメント

○横山 準, 大林厚臣 (慶應大経営管理研)

### 要 旨

反復購買で製品の使用経験が多い成熟した消費者は、ニーズが潜在的かつ多様であり、バラエティ・シーキング購買行動を取る傾向がある。このような消費者向けの製品開発で市場調査を利用すると、研究成果の確実性は高まるが、革新性は低下すると推察される。その場合に企業は、製品に変化を求める消費者に応えるため、革新性を重視する必要がある。そこで成熟市場の研究開発では、市場調査結果に依存せず、現場の自由度の高い研究マネジメントで革新性を高めながら、確実性を補う工夫がなされるとの仮説を立てた。しかし少数サンプルのアンケートでは、市場調査結果を重視する企業が多かった。但し、事例研究の結果、市場調査結果に依存しない企業では、研究初期段階から多様な人材が協働し、目標管理を徹底して確実性を高める工夫がなされ、仮説に沿う事例が見られた。一方、市場調査結果を重視する企業では、研究現場の自由度を確保して革新性を高める工夫が見られた。

キーワード： 研究プロセス、研究組織マネジメント、ニーズ、消費者行動、成熟市場

### 1. 緒言

研究開発のプロセスは、ニーズの明確さに合わせて変化してきた。<sup>1</sup> 新しい科学技術が研究開発の主要な原動力と捉えられ、研究→開発→製造→販売の一方向で進むプロセスである「リニアモデル」が標榜された時代もある。しかし、このモデルが成立するのは、一般的な研究者でも消費者のニーズが明確に理解できる場合に限られる。ニーズが不明確である場合は、自然科学研究と密接に連携しながらも、市場調査などによって市場を発見する「連鎖モデル」が有効であると言われている。更に、ニーズ予測の不確実性が高い場合は、仮説で開発した新製品を実際の市場で試す「市場実験モデル」や、消費者と協働して研究開発をおこなう「インタラクティブモデル」が提案されている。また、研究開発の性質をニーズの明確さと

競合の有無で4タイプに類型化し、それぞれに適するマネジメントが検討されている。<sup>2</sup> それによれば、ニーズが明確な場合はマーケット・イン型、不明確な場合は技術シーズ主導型の研究開発が提案されている。

### 2. 消費者行動の類型とニーズの明確さ

ニーズの明確さを決定する大きな要因として、消費者行動の特性がある。消費者行動は、購買関与度と製品判断力という2つの概念により、4タイプに類型化できる。<sup>3</sup> 購買関与度とは、消費者の価値体系における当該製品の重要性であり、消費者が製品に対して感じる関心の高さと考えてよい。一方、製品判断力は情報量に関わる概念であり、消費者が使いこなせる製品知識の量と考えるとよい。これら2つの概念で類型化された4タイ

プの消費者行動特性として、ニーズ、購買前の探索意欲、購買行動パターンを図表 - 1 に示す。

|   |   |
|---|---|
| <b>購買関与度 高</b>                            |   |
| <b>セル2</b><br>高関与・低判断力                    | <b>セル1</b><br>高関与・高判断力                        |
| ニーズ : 顕在的、画一的<br>探索意欲: 高い<br>購買行動: 不協和の低減 | ニーズ : 顕在的、多様<br>探索意欲: 高い<br>購買行動: 複雑          |
| <b>セル3</b><br>低関与・低判断力                    | <b>セル4</b><br>低関与・高判断力                        |
| ニーズ : 画一的な消極ニーズ<br>探索意欲: 低い<br>購買行動: 習慣的  | ニーズ : 潜在的、多様<br>探索意欲: 低い<br>購買行動: パラエティ・シーキング |
| <b>購買関与度 低</b>                            |   |

図表 - 1 消費者行動の類型と特性

購買関与度が高い場合、消費者は自らが抱いているニーズや、特定のモノに向けた欲求（ウォンツ）を認識しており、企業側の立場でもニーズは顕在化しやすい。その時、製品判断力が低いセル2では、ニーズは画一的であり、最も明確化しやすい。一方、製品判断力が高いセル1は、ニーズは多様であり、相対的に不明確である。また、購買関与度が高いと、消費者は購買前の情報探索意欲が旺盛であり、新製品情報は消費者から積極的に探索される。

購買関与度が低い場合、ニーズは消費者自身ですら認識していないため、潜在的である。ここで、製品判断力が低いセル3は、現行製品の機能をより安価に手に入れたいという、画一的で消極的なニーズしか生まれにくく、消費者は習慣的な購買行動を取る。一方、製品判断力が高いセル4は、ニーズは潜在的だが多様である。その結果、消費者は製品に変化を求めて、ブランド・スイッチを頻繁におこなうパラエティ・シーキング購買行動を取る。<sup>4</sup> また、購買前の探索意欲は消極的であり、企業は新製品情報を認知させるために、広告宣伝の大量投下や、小売店頭スペースを確保する

必要がある。

このように、研究開発プロセスに影響を及ぼすニーズの明確さは、消費者行動の類型によって変化する。特に、企業側からみてニーズが不明確である理由が、ニーズの多様性であるか、ニーズの潜在性であるかは区別する必要がある。

### 3. 研究対象の設定と仮説

消費者が反復購買により、製品の使用経験を増して成熟化すると、セル4の特性を示す。消費者行動は多くの場合、セル2からセル4へ変化する傾向があること、また、セル4のニーズは潜在のかつ多様で、製品開発の課題が多いと思われることから、本研究ではセル4の消費者行動に適合する研究開発プロセスを検討した。

企業の研究開発は、新製品で事業成果を得ることが目的である。つまり、研究成果の確実性と革新性を両立する必要がある、その具体的行動として、研究開発における市場調査結果の利用がある。市場調査結果によって新製品の受容性を把握すれば、研究成果の確実性が高まる。しかし、革新性は一概には高まらない。今回の研究対象であるセル4の場合、自らのニーズを認識不足な消費者に調査しても、既存製品の延長上に留まるニーズしか得られず、革新性は低下すると推察される。

セル4の確実性と革新性のトレード・オフの中で企業は、消費者のパラエティ・シーキングの要求に応えるために、革新性を重視すべきである。よって、研究開発の初期段階で市場調査結果に依存せず、自社の仮説を重視する「市場実験モデル」が適すると言える。但し、購買前の探索意欲が低いため、市場実験はマス・マーケティングとなるが、競合企業への情報漏洩が生じるため、事実上、市場実験は困難になると考えられる。

以上の考察から、セル4の消費者行動に適合する研究開発プロセスの仮説として以下を導いた。企業は、研究開発の意思決定で市場調査結果に依

存せず、現場の自由度の高い研究組織マネジメントで研究成果の革新性を高める必要がある。また、市場実験を不要にするために、確実性を補う研究マネジメントの工夫が必要である。

#### 4. 企業の研究開発の実態調査結果

仮説の検証を試みるために、アンケート調査と注目企業の事例研究をおこなった。

##### 4-1. アンケート調査結果

対象顧客がセル4に該当すると考えられる公開企業65社を対象にアンケート調査した結果、8社から回答を得た（回収率12%）。その結果を図表-2、図表-3に示す。

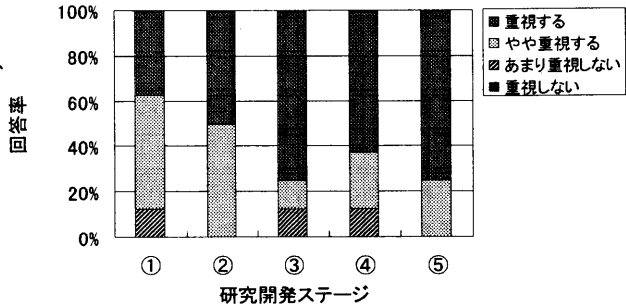
サンプルがごく少数であるため、統計的な議論はできないが、回答企業の多くが、研究開発の初期段階から市場調査結果を重視していた。セル4に限らず幅広い産業分野の企業335社を対象とする先行調査<sup>5</sup>でも、90.7%が市場・顧客情報を積極的に収集していると回答しており、今回の結果はこれに類似する。

また、今回の調査で半数の企業が研究現場に自由裁量を提供しており、商品化に失敗しても他部門で研究を継続することで、実質的に自由度の高い研究活動がなされる工夫が見られた。

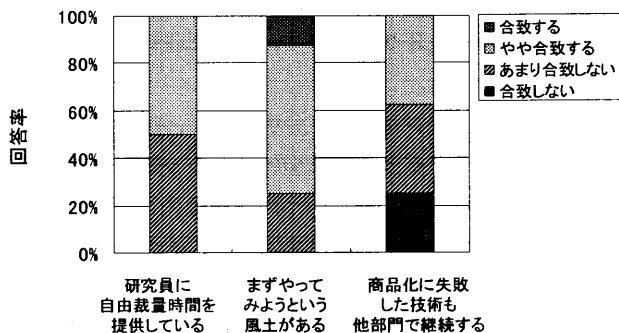
この結果から、研究開発における市場調査結果の重視度と、自由裁量提供の有無により、回答企業を図表-4の通り3タイプに分類した。

##### 4-2. 事例研究結果

注目企業としてA社（タイプⅢ）、およびB社（タイプⅠ）を選定し、コーポレート研究所の所長、研究企画部長に対するインタビュー調査をおこなった。セル4で自社の仮説を重視し、統制的管理をおこなうタイプⅢは、仮説に沿うケースとして注目した。また、多数を占めた市場調査結果を重視する企業の内、創発的管理をおこなうタイプⅠは、確実性と革新性を両立する取り組みのケースとして注目した。



図表-2 研究開発における市場調査結果の重視度



図表-3 研究現場に対する自由裁量の提供

|          | 自由裁量の提供 |          |
|----------|---------|----------|
|          | する(創発的) | しない(統制的) |
| 市場調査結果重視 | タイプⅠ    | タイプⅡ     |
| 自社の仮説重視  | (該当なし)  | タイプⅢ     |

図表-4 回答企業の分類

タイプⅢのA社は、公式のプロジェクト制により、研究開発の初期段階から研究・企画・生産・販売の機能別部門が関わり、設定した開発目標の下に統制的管理をおこなっていた。研究員の報酬は成果連動制で、事前に設定された事業貢献目標の達成度を評価していた。また、マーケティング・キャリアのある人材を研究部門に配置していた。これは、自然科学系の大学を卒業後、販売部

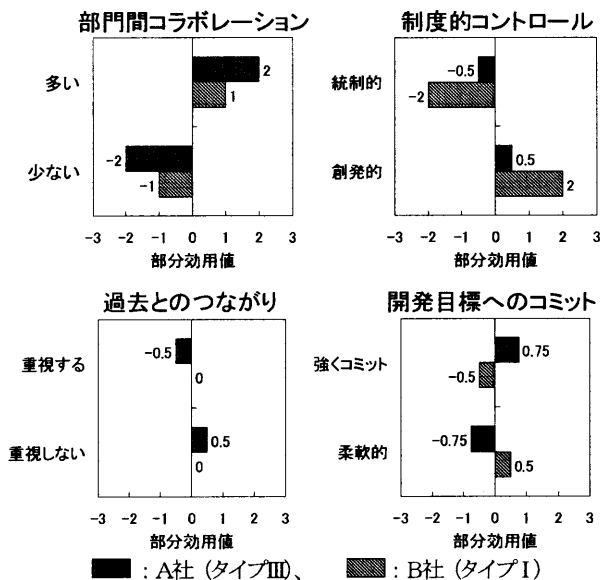
門人員として採用され、企画・販売の業務経験を積んだ人材を、社内公募制度によって自発的に研究部門へ人事異動している。先行研究<sup>6</sup>によれば、研究部門とマーケティング部門でキャリアが相互に冗長的であると、顧客情報の活用が促進される。但し、研究キャリアのあるマーケッターの事例は多いが、マーケティング・キャリアのある研究員の事例は、極めて稀と報告されている。

一方、タイプⅠのB社は、研究開発の初期段階では、主に研究部門のみが関わり、自由裁量を提供して創発的管理をおこなっていた。研究員の報酬は、事実上成果に連動させず、研究成果の技術的進歩を事後評価しており、目標管理制度には否定的であった。

また、コンジョイント分析により、研究開発マネジメントで直面する典型的な4つの課題の相対的重要度を調査した。4つの課題は先行研究<sup>7</sup>で抽出された項目をそのまま用いた。その結果、タイプⅢのA社は、職能別部門間のコラボレーションを多くおこない、初期段階で設定した開発目標へ強くコミットすることを重視していた。一方、タイプⅠのB社は、創発的管理で、部門間コラボレーションを多くすることを重視していた。結果を図表-5に示す。

## 5. 考察

事例研究の結果から、自社の仮説を重視するA社は、研究開発の初期段階から職能別部門間で協働し、研究部門にもマーケティング経験者を配置することで、研究者の視点に偏らない、ロバストな仮説を構築して研究成果の確実性を高めると考えられる。その場合、職能部門間の協働を実現するために、目標設定に従う統制的管理が重要になる。一方、市場調査結果を重視するB社は、研究現場の実質的な自由度を確保し、研究開発の進捗状況に臨機応変な対応で、革新的な研究アイデア創出を促進していると考えられる。



図表-5 マネジメント課題の水準ごとの部分効用値

## 6. 結論

セル4では、市場調査結果を重視する企業が多かった。但し、少数だが本研究の仮説に沿う事例がみられ、自社の仮説を重視する企業では、研究初期段階から多様な人材が協働し、目標管理を徹底して確実性を高める工夫があった。また、市場調査結果を重視する企業では、研究現場の自由度を確保して革新性を高める工夫がみられた。

## 引用文献

- 1 亀岡秋男・古川公成、「改訂版 イノベーション経営」、(財)放送大学教育振興会 (2005)
- 2 大林厚臣、「イノベーションのタイプと戦略」、慶應義塾経営管理学会リサーチペーパー・シリーズ、No. 80、(2004)
- 3 池尾恭一、「日本型マーケティングの革新」、有斐閣 (1999)
- 4 Kotler, P., 恩蔵直人・月谷真紀訳、「マーケティング・マネジメント」、ピアソン・エデュケーション (2001)
- 5 (学)産業能率大学総合研究所実践研究センター、「新商品の企画・開発に関する実態調査」集計結果報告 (2003)
- 6 川上智子、「顧客志向の新製品開発」、有斐閣 (2005)
- 7 Brown, L・Eisenhardt, K., 佐藤洋一訳、「変化に勝つ経営」、トッパン (1999)