

# OPEN JOURNAL OF MARKETING

手段としての消費者調査と調査の独立性  
「販売意欲調査をめぐる狂想曲」再考

水越康介  
首都大学東京大学院  
社会科学部研究科

A Consumer Research Is A Means  
But Independence Of Its Purpose  
: "M-R Snake Dance" Review

Kosuke MIZUKOSHI  
Tokyo Metropolitan University  
Business School

## 第1節 解題

### 第1節 解題

本稿の目的は、消費者調査をはじめとするマーケティング・リサーチの意義を考察することにある。特に、本稿では、かつて T.Levitt によって提示された「購買意欲調査をめぐる狂想曲」という論考を通して、消費者調査を生かすためには、目的や仮説が重要になることを示す。

もちろん、消費者調査において目的や仮説が重要であることは、ほとんど自明であるともいえる。しかし、現実においては、消費者調査を手段と位置づけることにも問題が生じる。そして、その制御のために組織上の工夫が必要になる。本稿では、花王の調査部の事例を通じて、手段としての消費者調査を組織上分離して独立させておくこと、ブランド・マネジャーに対抗できる地位を与えることの意義を検討する。

なお、本稿は、論文を理解し、解体し、自分の問題として捉え直すための試論でもある。この点について、若干の留意が必要になろう<sup>1</sup>。

## 第2節 「販売意欲調査をめぐる狂想曲」再考

### 2.1.消費者調査が招く同質化

「こと購買意欲調査にかけては、経営者たちは原住民に伝わるスネーク・ダンスを踊っているようだ。みんなが互いの背中を追いかけ続け、浮かれ騒ぎが止む気配はない(Levitt 邦訳 38

頁)。」

今日、消費者調査の有効性について、異論を挟む人は少ないであろう。消費者調査にも様々な種類があろうが、いずれの手法においても、十分に活用されることで大きな成果を得ることができることは間違いない。

一方で、Levitt(1960)によれば、消費者調査の多くは、うまくいかないまま終わってしまうとする。例えば、アメリカのメンソール・タバコ市場においては、各社が精緻な調査を繰り返し、消費者の心をもっとも捉える優れたメンソール・タバコの包装が開発された。結果、開発された包装は、判で押したように、青緑色の背景に豊かな木々や植物、荘厳な滝、緑のリボンなどが描かれることになったという。もはや、どの商品も区別することができない。

「たしかに自宅でインタビューに応じたり、冷房の効いた閉め切った部屋で色彩テストを受けたりしている時は、顧客は緑のパッケージに魅力を感じたのだろう。だが、タバコ店を訪れ、緑のパッケージがずらりと並ぶ光景を目にして、さらに別の緑のパッケージを見せられると、関心がわくどころか、しゃくに障るのだ(Levitt1960、邦訳 40-41 頁)。」

Levitt によれば、こうした同質化が導かれてしまう理由は、消費者調査が失敗したから、ではない。消費者調査そのものに、こうした同質化を招くメカニズムが組み込まれているとする<sup>2</sup>。

<sup>1</sup> 本稿は、首都大学東京ビジネススクール、前場大二氏、金丸知明氏との議論を一つの契機として、論文を読み解釈することを主眼に作成された。特に「購買意欲調査をめぐる狂想曲」については、両氏の分析に負うところが大きい。

<sup>2</sup> もう一つの問題として、模倣が指摘されている。これは、消費者調査の問題とは平行する同質化

Levitt が仮説として提示するのは、「消費者調査が科学としての洗練さを極めたため、十分に訓練を積んだ複数の人材がそれぞれ独自に調査・研究を行うと、必ず同じ答えと提案にたどり着く」のではないかという理由である<sup>3</sup>。その上でさらに、Levitt は、消費者調査においては、専門家同士の横のつながりが緊密であるため、相互に情報を共有することによっても、同じ結果に行き着くのではないかと考える。

確かに、消費者調査が科学として洗練さを極めたのなら、そして、その調査を十全に利用するリサーチャーが育ったのなら、消費者調査を通じて同質化が進む可能性は高まるだろう。誰が、いつ分析したとしても、同じ結果が得られるはずだからである。同じ顧客の製品に対するニーズについて調査を行い、その結果を基に製品開発を進めるのなら、同じ製品が出来上がるに違いない。

同様に、消費者調査では横のつながりが親密であるとすれば、仮に消費者調査そのものの洗練が不十分であるとしても、同じ結果が提示されがちになるだろう。特に、消費者調査を行うものが、ひたむきに真実を突き止めようとするほど、多くの仲間に意見を聞きに行くことになるであろうから、同質化の傾向は大きくなることになる。

## 2.2. マネジメントの問題

Levitt が考察するとおり、確かに消費者調査には課題がある。とはいえ、Levitt は、

だから消費者調査には意味がないと帰結するわけではない。Levitt は、続けて問題の本質をマネジメントの問題へと移し替える。問われなくてはならないのは、「科学ではなく人間の行為<sup>4</sup>」であり、「調査結果と組み合わせながら創意工夫を凝らすこと<sup>5</sup>」とするのである。

「経営陣がマネジメントに失敗したというのがその答え(同質化の答え)だと、筆者は考えている。リサーチ担当者たちによる自信満々でもっともらしい主張に、そそのかされたのである(Levitt1960、邦訳 52 頁、括弧内著者)。」

Levitt による主張は、一体何を意味しているのだろうか。改めていうまでもないであろう、消費者調査を有効に生かすためには、その前段階として目的が必要となることを示唆しているのである。すなわち、消費者調査そのものが必然としての結果を生み出すわけではない。消費者調査は、経営陣(あるいは、今ならばブランド・マネジャー)が目的を持つことによって、はじめて意味を持つ。

こうした指摘は、考えてみるまでもなく、消費者調査においてはしばしば強調されてきたことである。いかなる調査であっても、大事なことは調査ではなく、その調査が明らかにしようとする仮説の存在である。当然、仮説については独創性が問われる。その独創性を支えるものが調査に他ならない。

## 2.3. 反転

このように捉えるのなら、Levitt が冒

---

の理由であり、Levitt によれば、これもまた経営陣の問題に帰着する。

<sup>3</sup> Levitt(1960)、邦訳 44 頁。

<sup>4</sup> Levitt(1960)、邦訳 55 頁。

<sup>5</sup> Levitt(1960)、邦訳 56 頁。

頭に考察した 2 つの問題は、いずれも消費者調査の強みに反転する。

第 1 に、消費者調査が洗練された結果、同じ結果を導くものになっているとするのなら、それは消費者調査が目的に対して完璧な結果を提示することも意味する。消費者調査そのものは、誰が、いつ分析したとしても、同じ結果が得られる。しかしながら、消費者調査を行うためのそもそもの目的や仮説は、各企業によって異なるであろう。あるいは、その違いこそが各企業の独自性なのであり、競争優位となるはずである。いずれの目的や仮説も、消費者調査を通じて、その正しさについて分析することができる。

第 2 に、消費者調査においては横のつながりが強く、結果として同じ調査結果が得られるようになるという点についても、調査の安定性を示すことになる。リサーチャーが慎重を期し、調査にあたって仲間の知見を借りるとしても、そのことによって、目的や仮説の正しさを判定できればよいのである。

こうして、Levitt が問うた消費者調査の失敗の多くは、消費者調査そのものに内在する性格をどのように理解するのか、利用するのかという問題であったことが分かる。問題の多くは、消費者調査を行う経営陣、マネジャーの側にあるのであり、むしろ消費者調査そのものの同質的性格（あるいは、客観的性格といってもいいだろう）は、本来的に経営陣、マネジャーの独創的アイデアを補助するために重要な性格であることが見いだされる。

## 2.4.新たな課題

さて、目的や仮説なくしては、消費者調査はいたずらに同質化を招くだけか、そもそも有効に機能しない。このことは、調査における基本中の基本である。とはいえ一方で、ここで新たに注意すべき課題が生じる<sup>6</sup>。

目的や仮説の重要性を強調することは、やもすると、消費者調査は目的に従属するだけの徹底した手段であるとみなすことにつながる。この認識は、逆に、問題を孕む。すなわち、目的や仮説が強調されることによって、消費者調査の同質的性格、客観的性格が脅かされる可能性があるように思うのである。これは、目的、仮説、消費者調査、こういった抽象的な概念が、現実においては、個別具体的な人や組織によって担われなくてはならないという理由による<sup>7</sup>。

例えば、ブランド・マネジャーが新製品開発を進め、市場投入前に需要予測のために消費者調査を行った場合を考えてみよう。論理的には、消費者調査が需要予測を正しく判定するはずである。しかし、このとき、それまでの新製品開発には膨大なコストがすでにかけており、少々消費者調査がうまくいかなくとも、ストップややり直しはできないとしたらどうだろうか。消費者調査の結果は正しく反映されないかもしれない。

むろん、これはマネジャー側の問題であり、消費者調査それ自体の問題ではない。だが、問題を消費者調査側に与えることも

---

<sup>6</sup> 類似した認識は、続く Levitt の論文、「アイデアマンの大罪」にもみることができる。

<sup>7</sup> もちろん、論理的につめることもできる。観察の理論負荷を考えれば、客観的な観察はありえないということになるだろう。

可能である。例えば、マネジャーと消費者調査を行うリサーチャーが同じ組織に属しており、無言の圧力が加えられているとしたらどうだろうか。リサーチャーは、マネジャーの開発をストップしたりやり直しさせる調査結果を提示することができるだろうか。リサーチャーは、マネジャーの意に沿うように、消費者調査に解釈を加えてしまうかもしれない。

これらは単純な思いつきの事例である。しかしながら、目的や仮説がまずもって必要であり、その上で消費者調査を通じて客観的に判断がなされるという考え方は、論理的には正しくとも、現実には様々な形で歪められる可能性がある。それは、ただマネジャーの問題のみならず、組織の構造の問題だといえる。この問題を考えるにあたっては、花王の調査部の仕組みが参考になる。改めて、具体的に確認していこう<sup>8</sup>。

### 第3節 調査の独立性

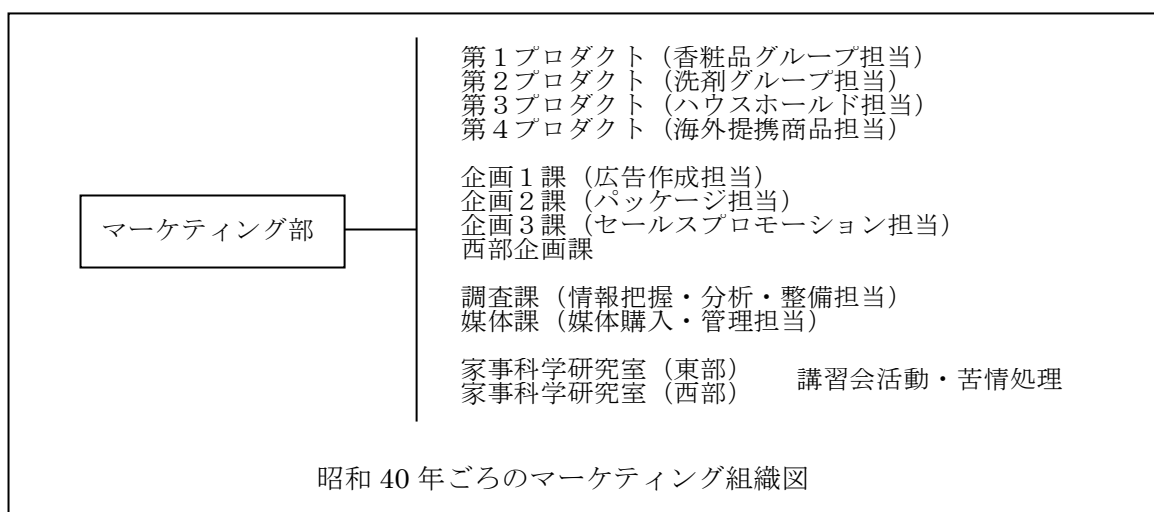
#### 3.1.花王における調査部

花王におけるマーケティングの歴史は古い。花王が古くからマーケティングに力を

入れてきたことはよく知られている。特に、広告活動に関しては、花王の創業者・初代長瀬富郎氏以来重点がおかれてきたという。また、その後、新製品開発のための海外技術導入が一定の成果を収めるとともに、市場調査活動に関しても重きが置かれるようになっていた。1960年4月5日には、マーケティング活動を取りまとめる商品企画部が設置され、翌1961年には、それまであった宣伝部が宣伝企画部と作成部に分離、より機動的な体制が整えられるようになった。

その後、資本自由化の時代に入り、海外からの外資系企業参入が相次ぐようになると、改めて花王はマーケティングの強化に乗り出す。ユニリーバやP&Gが国内に進出してきたのがこの頃だ。特にP&Gに関しては、花王はマーケティングノウハウの多くをP&Gから徹底的に学んだといわれている。

花王は、1967年4月1日、商品計画・販路対策・販売促進・市場調査などを統一的に実施する体制を整えるため、商品企画部・宣伝企画部・作成部を統合してマーケティング部を設立する。これは、これまで



<sup>8</sup> 以下、水越(2008)を再構成している。

の組織体制において、独立的であるがゆえに欠けていた相互の関係性を強化するものであった。

また、このとき、ブランド・マネジャー制が導入されている。これは、主力製品の増加に伴い、職能型の組織体制に限界が生じたためであった。そして、ブランドごとの責任体制を強化するとともに、新製品拡大に伴う多角化に対処がなされた。

### 3.2. 調査部の設立

こうした中、1973年、インハウスの市場調査会社が設立される。この背景には、その当時、十全な市場調査を行うことのできる会社が、まだまだ外部には存在していなかったという理由がある。誰も市場調査を行うことができないのならば、自らの力で、市場調査を実施していこうというわけである。

それから、花王とは異なる別会社が設立されたのは、実際の調査活動において花王というバイアスが入り込んでしまうのを避けるためだったという。当初から、花王の市場調査に対する意識は徹底していた。

翌1974年、当時の家庭品事業本部に調査部が設置される。調査部の歴史は、まさにここから始まる。調査部は、先のインハウスの市場調査会社と連携することによって、必要な市場情報を把握し、分析する役割を担うこととなった。

花王では、経営はマーケティングだとしばしば述べられる。しかしながら、実は、花王におけるマーケティング部の位置づけ自体は、歴史の中で揺れ動いてきた。たとえば、1988年には、マーケティング企画部は廃止され、媒体部とマーケティング研究

室が新たに新設される。しかしその5ヵ月後には、再びマーケティング企画部が設置されるに至る。そして改めて、1990年にはマーケティング企画部が廃止されている。

名称の変更にすぎないとみることもできる。実質的なマーケティング活動については変更がないというわけである。確かにそうかもしれないが、少なくとも、これに対して調査部だけは、一貫して調査部でありつづけてきた。1973年以降、最近までそうであった。

調査部の名称は、2006年に入り、ついにグローバルリサーチセンターとなった。これは、調査部の対応範囲が高度に国際化した結果、グローバルな視点を前提とするようになったことを意識してのことである。これからの時代において、調査部の位置づけがどう変わるのかは定かではないが、少なくとも、これまでの調査部の位置づけから、花王マーケティングの要諦をみることができる。

### 3.3. 現在の組織体制

調査部の中心的な活動は、まさにマーケティング・リサーチである。競争環境などを含めた市場分析、消費者の動向を把握するための消費者調査、そしてPOSなど外部から得られる情報の分析を一手に担っている。特に、市場分析や消費者調査に関しては、年間で100本近い分析を行い、その結果をレポートとしてまとめ、社内に公開しているという。

花王は、基本的な組織体制としては事業部制を採用している。家庭品事業本部、化粧品事業本部などが存在し、その中でさらに、ブランド・マネジャーを中心としてブ

ランドごとの管理が行われている。こうした縦割りの組織体制に対して、調査部を含むマーケティング開発部門と、それから消費者相談センターが横申しされる。全体として、クロスセクショナルな組織体制が形成される。

このとき重要なことは、中心的な権限をどこに置いておくのかということである。花王では、少なくとも個別ブランドの開発に関する意思決定においては、事業部ごとのブランド・マネジャーが公式的な権限を持つ。したがって、横申しとして通される調査部の位置づけは、あくまで補佐的な役割として認識されるはずである。

しかしながら、われわれが考える以上に調査部の力は強い。最終的な判断はブランド・マネジャーが全権を担うとしても、彼の意思決定が行われるためには、ほぼ例外なく、調査部による調査結果が必要になるからである。それは、もはやそうではなければならないという花王の文化となっている。

実際、花王には「開発 5 原則」なるものが存在している。(1) 社会的有用性の原則、(2) 創造性の原則、(3) パフォーマンス・バイ・コストの原則、(4) 調査徹底の原則、(5) 流通適合性の原則である(花王ホームページ)。いずれも重要な原則であることは間違いないが、ここに調査の徹底も謳われている。ブランド・マネジャーが開発を行うためには、調査部の力を借りて調査を徹底的に行うことが不可欠になっている。

マーケティング開発部門

マーケティング開発センター

グローバルリサーチセンター(調査部が名称変更) — インハウス調査会社

店頭開発センター

メディア企画センター

### 3.4.調査をすべきかどうか調査する調査部

花王で調査を行うという場合、まずは当該事業部から、インハウスの調査会社にいる各事業部担当へと依頼が届く。すると、この担当は、状況の説明を調査部へと送る。

調査部は、調査内容を精査し、調査そのものを行う必要があるのかどうか、そして行うとするのであれば、どの程度の費用で、具体的にどういった調査を行う必要があるのかを検討する。さらにこのとき、インハウスの調査会社が行うべき調査なのか、それとも、外部の調査会社に業務を外注するのかを決定する。

こうした調査のための調査結果は、調査企画書という形でまとめられる。GO サインのついた調査企画であれば、その企画内容はインハウスの調査会社か、場合によっては外部の調査会社へと送られ、実際に調査を行えるのかどうかを確認される。逆に、調査そのものの必要性がまだないと判断された場合、たとえばコンセプトなどが明確でなく、時期尚早と判断された場合には、その旨が事業部へと伝えられることになる。

希望された調査のすべてを行うわけではない、ということが重要である。消費者調査にせよ、その他のあらゆるマーケティング・リサーチにせよ、その必要性は誰もがわかっている。しかしながら、いつ、どのタイミングで、いかにして行うのかについては、それぞれが個別ケースであって、画一的な判断はできない。調査部は、まさに

こうした判断を行っているのである。

### 3.5.独立した部門だからこそできる調査

おそらく、多くの企業では、調査を行うべきか否かを決定するのは、新製品開発を行う当事者であろう。ブランド・マネジャーや、製品開発の担当者たちが、自らの開発の進捗程度に応じて、必要な調査を行おうとする。

しかし、今みた花王の調査部の仕組みは、それとは少し異なっている。確かに、ブランド・マネジャーは調査を行おうとする。にもかかわらず、その調査を行うことができるのかどうか、それから、具体的にどういふ調査を行うことになるのかは、彼らの手を離れて、調査のスペシャリストである調査部の調査の下で決定される。もちろん、その決定は改めて、ブランド・マネジャーと調査部の交渉の俎上にのることになる。たとえば、質問票調査においてはワーディングなどで激論が交わされるという。それでも、調査の権限が製品の開発当事者に全権として与えられてはいないという点だけは、強調されてもよい。

この仕組みにより、花王における調査は客観的な位置を保つことができる。どんなに優れたマネジャーであっても、自らが新

製品を開発し、自らがその新製品の評価を調査するという場合には、その評価が良いものであってほしいと願うものである。そのとき、もしそのマネジャーが自分で調査をすることになったら、そこには、どこかしらバイアスが入り込む可能性を否定できない。

こうした点についていえば、調査をすべて外注するやり方の方が、より客観性を保つことができると考えるかもしれない。しかしながら、取引関係が持ち込まれることによって、外注による調査もまた、しばしばマネジャーの意向に沿ったものになりがちである。外注先は、依頼主に有利な形で調査をまとめるように意図するかもしれないし、あるいはそうでなければ、以後の契約に支障をきたすと考えてしまうかもしれない。実際には杞憂であったとしても、そうしたパワー関係が生じることを否定できないのである。

### 第4節 帰結

本稿では、Levitt による消費者調査に関する論考を手がかりにしながら、消費者調査を有効に行うための組織の在り方までを考察してきた。改めて、簡単に議論をまとめておこう。

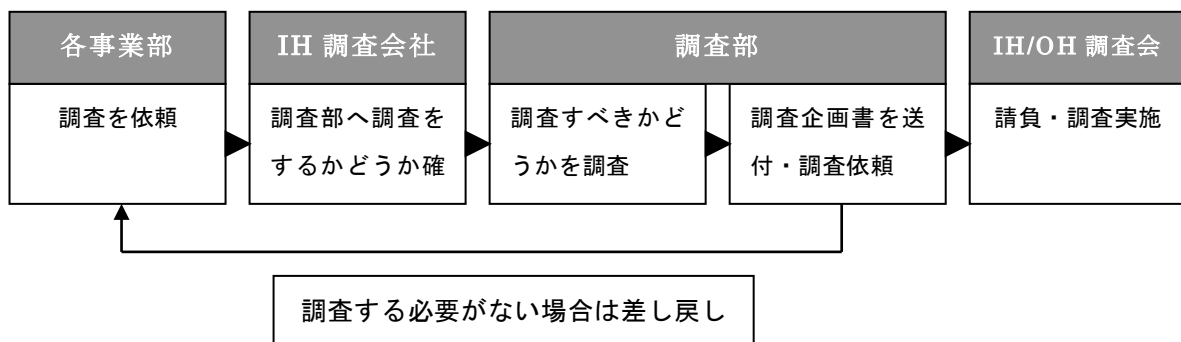


図1 調査実施までのプロセス

水越(2008)を元に作成。



まず、消費者調査は、それ自体として、誰が、いつ行っても同じ結果をもたらすという同質的性格を有している。また、リサーチャーは横のつながりも強く、相互に情報を共有することによって、やはり同質化する傾向がある。このことは、一見すると、差別化を旨とするマーケティング活動と矛盾するようにみえる。しかし、消費者調査において必要とされるのは、マネジャーレベルにおける目的であり、仮説である。その目的や仮説の独創性こそが差別化の源泉なのであり、消費者調査は、その目的や仮説の正しさを、同質的に、すなわち客観的に判定する手段として価値を持つ。

こうして、論理的には、消費者調査は手段として位置づけられることでひとまずの帰結をみる。しかし、このことは、現実においては、消費者調査が目的や仮説によって歪められてしまうという問題を引き起こす。それは、マネジャーがしっかりすべきであるという問題を超越して、組織の体制の問題である。

そこでわれわれは、こうした現実的な問題をうまく制御しようとする花王の調査部の仕組みを考察した。花王の調査部は、その独立性が確保されることによって、目的や仮説を正しく判定する役割を維持している。この仕組みは、実際に消費者調査を有意義に利用する上で重要であるように思われる<sup>9</sup>。

<sup>9</sup> むしろ、この認識には直ちに反論があり得る。もっとも直線的な反論として、「調査を慎重にすることによって、時機を逸するという問題が生じるのではないか。」はたしてそうだろうか。あるいは、それは、何が問題なのだろうか。この議論をきっかけにすることで、本稿そのものを理解し、改めて解体することができるだろう。少し説明を加えておくのならば、「時機を逸する

Levitt, Theodore (1960), "M-R Snake Dance," *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 1960. (有賀裕子訳「購買意欲調査をめぐる狂想曲」『T. レビット マーケティング論』ダイヤモンド社、2007、38-58頁)

水越康介(2008)「調査部の独立性が意味すること」、嶋口充輝・石井淳蔵・黒岩健一郎・水越康介『マーケティング優良企業の条件』日本経済新聞社、40-58頁。

---

という問題」は、手段としての調査、調査の独立性にそれぞれどう関わるのだろうか。おそらく、時機を逸するという問題を認めるということは、調査の手段としての性格を徹底し、目的に完全に従属させるということを示唆する。それは、調査の敗北であろう。あるいは、そもそも、「時機を逸する」可能性は、どういう形で示される必要があるのだろうか。それ自体が、調査を必要とするのではないだろうか。とすれば、「時機を逸するという問題」は、新たに、調査を前提とする仕組みのあり方を提示しているのかもしれない。それは、もはや本稿に対する反論ではなく、より発展的な仕組みの模索につながることになる。

Open Journal of Marketing, 2010.1

手段としての消費者調査と調査の独立性

水越康介 首都大学東京大学院社会科学研究科

2012年7月12日 ISSN 追記、およびレイアウト修正

発行: 私的市場戦略研究室

代表: 水越康介

〒192-0397

東京都八王子市南大沢 1-1

首都大学東京大学院社会科学研究科経営学専攻

<http://mizkos.jp>

[letter@mizkos.jp](mailto:letter@mizkos.jp)