

## 家具業界における新商品開発

メタデータ	言語: ja 出版者: 静岡大学人文学部 公開日: 2015-05-27 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 富田, 健司 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://doi.org/10.14945/00008587">https://doi.org/10.14945/00008587</a>

## 論 説

家具業界における新商品開発<sup>1</sup>

富 田 健 司

1. はじめに<sup>2</sup>

中小企業の中には卓越した技術を持っているにもかかわらず、それをどうやって商品化すれば良いのか、どうやって商品に付加すれば良いのかといったマーケティング知識が無い企業も多い。静岡県において地場産業の1つに家具が挙げられ、家具業界の中には先進的な企業も存在するが、その一方で手をこまねている企業も存在する。伝統を守り、昔からの商品を作り続けている企業も数多くある。

消費者の生活様式が近年、著しく変化している今、消費者ニーズの動向を捉え、それに合った商品を販売することは有効な戦略と言えよう。たとえば、かつて嫁入り道具としての家具は大きく頑丈であり、一生使い続けることのできるものが重宝されてきた。しかし、現在において結婚後、両親の住む家に入るよりも、アパートを借り、夫婦だけで暮らす家庭が多くなった。部屋数が少なく、生涯において数回の引越しが予想されるため、大きな家具は望まれなくなったしまった。だからといって、そうしたニーズが全く無いというわけでもないため、家具企業のとる戦略はどちらかの消費者にターゲットを絞るべきだろう。

また、広い店内において廉価で小型の家具を販売するディスカウントショップ、大型スーパーが増加している。こうした流れに乗り、家具の量販店も生まれている。この販売スタイルでは大量の商品を製造することにより、商品1個あたりのコストが低下し、販売価格を下げるができる。こうした企業に、中小企業が追随しても勝ち目が無いことは明らかである。

静岡県において高い技術力を持った家具企業はたくさん存在する。こうした企業がマーケティング視点を持つことにより、さらなる新しいビジネス・チャンスが生まれ易い。マーケティングには商品戦略、価格戦略、広告・販売促進戦略、流通戦略とさまざまな戦略があるが、今回は新商品開発に絞り、家具企業に何らかのインプリケーションを示すことを本稿の目的とする。そこで、本稿ではシズオカ [KAGU] メッセという家具の展示会において質問票調査を行い、そこ

<sup>1</sup> 本稿は、ある産学連携における成果の一部である。この調査は土居英二先生が主導で行い、筆者と筆者のゼミ生（植松幸敬君）も参加させていただいた。必ずしも土居先生のご期待に沿えるような研究成果が残せなかったかもしれないが、このような貴重な機会をいただいたことをこの場を借りて御礼申し上げたい。また、ほかにもたくさんの研究に参加させていただいたこともこの場を借りて併せて御礼申し上げたい。しかしもちろん、本稿に関する一切の責任は筆者にある。

<sup>2</sup> 本稿は研究論文ではなく、産学連携における調査研究の中で家具業界にインプリケーションを提示することを目的としている。そのため、本稿の議論において通常の研究論文の形式をとっていない。

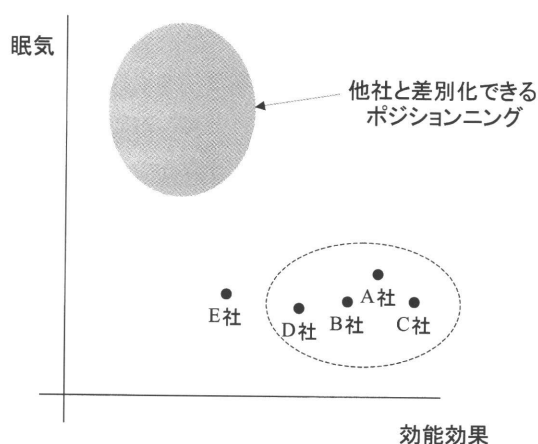
から得られた分析結果を基に新商品開発の手がかりを示していく。

## 2. マーケティングにおける新商品開発

企業が新商品開発を行う際には自社が持つ経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）が土台になる。特に自社の優れた技術や知識を基にして新製品開発を行うこと（シーズ発想）は企業が競争優位を得る上で不可欠である。しかし、一方で消費者ニーズを把握すること（ニーズ発想）も必要となる。卓越した技術を持った新商品でも市場に受け入れられずに失敗してしまったものが無数に存在するからである。

またいずれの場合においてもライバル企業の動向を考慮しなければならない。たとえば、風邪薬で考えた場合、図1のようにライバル企業が効能効果の訴求に向かっている場合、後発で効能効果を追求した新商品を開発するよりも、眠気を訴求した新商品を開発した方が差別化できる。その際、これらの価値は企業視点ではなく顧客視点でなければならない。そして、この場合、薬を服用した後、車に乗らなければならない消費者や、仕事や勉強しなければならない消費者をターゲットとすることが重要だ。このように、企業が新商品を開発するにはまずターゲットを明確化することが不可欠となる。その際、想定するターゲットを狭く絞った方が彼らのニーズに深く入り込んだ新商品の開発が可能となる。換言すれば、万人向けの商品では誰も購入してくれず、かゆいところに手の届く新商品でなければ市場で受け入れられない。

図1 企業の差別化



また、マーケティングでは時代や環境とともに、企業と顧客との関係にも変化がある。具体的には刺激－反応パラダイムから、交換パラダイム、さらには関係性パラダイムへとシフトしつつある（表1）。

刺激-反応パラダイムでは、広告やプロモーションにより企業が顧客に対して購入行動を誘発する刺激を与え、そこから購入反応を引き出す。このパラダイムにおいて企業と顧客は一方通行的な関係にあり、顧客が望む価値より企業が考える価値を説得的に提供する形がとられる。

2つ目の交換パラダイムでは、企業が考えた価値を一方向的に提供するのではなく、まず顧客のニーズを探り、それを満たす価値を作り出すことで相互同意型の交換を成立させる。刺激-反応パラダイムと大きく異なるのは顧客志向の視点である。

3つ目の関係性パラダイムでは、交換を基軸としながらも従来の単発的な取引ではなく、企業と顧客との間に良好かつ長期継続的な関係性を構築することにより、互恵的な価値の創造を目指す。

だからといって、現在において関係性パラダイムがもっとも中心的で最良というわけではない。企業の置かれるさまざまな環境要因によって適切なパラダイムは異なる。しかし、今日の環境の複雑化、顧客ニーズの不透明化により企業が顧客ニーズを明確に捉えることはますます困難になっている。このような状況で安定的な成長を望む企業に必要なのは顧客との長期継続的な関係性の構築である。

表1 3つの取引パラダイム

	刺激-反応パラダイム	交換パラダイム	関係性パラダイム
主 体	売り手中心	買い手中心	両者中心
取引方向	一 方 的	双 方 向	一 体 的
買い手の立場	反 応 者	価 値 保 有 者	パ ー ト ナ ー
時間的視角	短 期	短・中期	長 期
中心課題	プロモーション	マーケティング・ミックス	関係マネジメント

(嶋口・石井 (1995) より作成)

### 3. 調 査

#### 3-1. 調査概要

調査は質問票を用いて、2005（平成17）年6月7日(火)から11日(土)まで静岡ツインメッセで開催されたシズオカ〔KAGU〕メッセ2005で行った。7日(火)から9日(木)までが業者向け、10日(金)と11日(土)が一般消費者向けの展示会だったため、調査は10日(金)と11日(土)に行われた。来場者に対して個別に質問票の記入を依頼し、回答を得た（調査員は土居ゼミの学生に依頼した）。

得られた有効回答数は131で、男性58、女性71の内訳である。

### 3-2. 集計結果

調査票ではまず回答者の属性として性別、年齢、家族構成を尋ねた。年齢と家族構成を表2にまとめた。まず年齢に関する表を見ると、60歳から64歳までの60代前半の回答者数が22ともっとも多かった。20代後半から40代前半までと、50代前半から60代前半までの回答者数が2桁だった。そこで、後の分析ではこの2つの山（20代後半～40代前半、50代前半～60代前半）を抽出して、比較分析を行うこととする。

次に、家族構成を見ると、夫婦と子供という回答者がもっとも多くなった。夫婦2人暮らし、夫婦と子供と親、単身者といった順になっている。

表2 回答者の年齢と家族構成

年 齢	回答者数	家族構成	回答者数
19歳以下	5	単 身 者	14
20歳～24歳	6	夫婦2人暮らし	31
25歳～29歳	10	夫婦と子供	51
30歳～34歳	15	夫婦と子供と親	21
35歳～39歳	14	そ の 他	3
40歳～44歳	10		
45歳～49歳	7		
50歳～54歳	18		
55歳～59歳	12		
60歳～64歳	22		
65歳～69歳	6		
70歳以上	4		

この調査は会場の出口付近で行っているため、もっとも印象的だった家具を尋ねた。12個の商品分類（ソファ、応接セット、サイドボード、食卓セット、テーブル、椅子、タンス、ベッド、化粧台、書斎机、本箱、勉強机、その他）を挙げ、回答者がもっとも印象的なものに丸をつけてもらった（複数回答）。

「購入したい家具」ではなく「印象的な家具」の種類を尋ねたのは、全ての来場者が購入意思を持っているわけではないと思われたからである。そのため、「どのような家具を欲しいか」という表現を避け、明確な購入目的を持たない来場者も回答し易いよう「印象的な家具」という質問に留めた。購入意思のある来場者はその家具を中心に見て回ることが予想されるため、「印象的な家具」として尋ねても購入したい家具の種類を回答する確率が高くなる。そして、具体的な商品ブランド名、企業ブランド名を問うのではなく、家具の種類を尋ねることに留めた。なぜな

ら、ただ何となく来た来場者が商品ブランド名や企業ブランド名を鮮明に覚えている可能性はきわめて低いと予測したからである。

表3に各々の家具の種類に対する回答者数を示した。食卓セットが38と突出しており、サイドボード、ソファ、テーブル、応接セット、椅子の順となった。

その印象に残った家具をどの程度購入したいかという購入意向度合いについて、5段階のリカート形式で尋ねた。「ぜひ購入したい」が4、「できれば購入したい」が51、「まだ分からない」が74、「さほど購入したくない」が2、「購入したくない」が0という回答者数だった。「まだ分からない」の回答者数が74と突出しているが、これは必ずしも購入目的でシズオカ [KAGU] メッセに来たわけではない

来場者もいるため当然の結果ともいえよう。それよりも、「ぜひ購入したい」の回答者数が4、「できれば購入したい」が51あったことに着目したい。ここから、家具企業にとってシズオカ [KAGU] メッセには潜在的なビジネス・チャンスがたくさんあるといえる。

### 3-3. 分析結果

質問票では、回答者がその家具を印象的に思う要因を尋ねた。大きさ、色、快適さ、直線形、曲線形、シャープな感じ、柔らかい感じ、床が傷つかない、洋風、和風、動かしやすい形、倒れにくそうな形、木製、ステンレス製、部屋の雰囲気合う、収納スペースが多い、掃除が楽そう、分解可能、高さが調節できる、コンセント数が多い、他の家具と組み合わせ可能、環境・健康への配慮がある、といった22個の項目を用意した。回答者には1つの家具を思い描いてもらい、大変良い、少し良い、どちらでもない、少し悪い、大変悪い、といった5段階のリカート形式により、それぞれの項目の評価をしてもらった。家具によっては関係ない項目もあるため、「該当なし」という解答欄も加えた。議論が散漫にならず、また、回答者がイメージし易いよう、これら22個の質問項目はすべてデザインに関するものに限定した。

そこで、購入度合いが高い人は当該家具のどのような特徴によるものなのかといった関係を回帰分析にかけた。強制減少法によると、サイズ（大きさ）、動かしやすい形、ステンレス、部屋の雰囲気に合う、収納スペースが多い、といった5項目が購入度合いに影響を与える変数として

表3 もっとも印象的な家具

もっとも印象的な家具	回答者数
ソファ	20
応接セット	18
サイドボード	21
食卓セット	38
テーブル	19
椅子	17
タンス	6
ベッド	8
化粧台	11
書斎机	8
本箱	4
勉強机	5
その他	6

残った（有意水準5%）（表4）。

標準偏回帰係数に着目すると、サイズ（大きさ）、動かしやすい形、部屋の雰囲気合う形の3項目はほぼ同じ大きさで購入度合いに影響を与えていることが分かった。一方、ステンレスの符号はマイナスとなった。ここから、ステンレス素材の家具を消費者は欲していないということが分かる。

さて、前項の年齢別の表2で、20代後半～40代前半、50代前半～60代前半という2つの山が存在していた。本来であれば、30代世代層と60代のシルバー世代層といったように年齢の幅を狭くして分析すると良いが、サンプル数が少なくなってしまうため、今回は上記の2つの世代を若年者層と高齢者層と名づけ、これらの世代間で何か差がないかどうかを調べた（サンプル数は若年者層が56、高齢者層が62となった）。このように、シルバー世代に着目することは高齢化の社会現象を考慮すると、家具企業の経営戦略上、意義のある分析かと思われる<sup>3</sup>。

2つの世代でそれぞれ強制減少法による回帰分析を行った<sup>4</sup>。表5に、若年者層、高齢者層のどちらかで購入意向度合いに影響を与える変数となったもののみを記した。言い換えれば、分析の結果、若年者、高齢者層の双方において、購入意向度合いに影響を与える変数とはいえないものは省かれた。

まず、若年者層の結果に着目する。購入意向度合いに影響を与える変数として、サイズ（大きさ）、床が傷つかない、ステンレス、の3つが変数として抽出された。サイズ（大きさ）に関して言えば、この世代は家族のメンバーが増加していくため、相対的に部屋が狭くなっていくことが影響していると考えられる。そのため、企業の立場に立てば、あまり大きくない家具を提供していくことが必要となる。

また、標準偏回帰係数を見ると、ステンレスの変数が0.407と相対的にもっとも大きな値となった。上述の全サンプルの分析ではステンレスはマイナスの影響力をもたらしていた。ここから2つの可能性が考えられよう。まず1つは、この若年者層と高齢者層とではステンレス家具に関する意識が全く異なっているという可能性である。それを補足する材料として、高齢者層では木製が有意な変数となっている。もう1つは、若年者層はステンレス製が望ましいような家具を欲し

表4 購入度合いに影響を与える変数  
自由度調整済みR<sup>2</sup>=0.331

変数	標準偏回帰係数
サイズ（大きさ）	0.291
動かしやすい形	0.306
ステンレス	-0.288
部屋の雰囲気に合う	0.283
収納スペースが多い	0.217

（強制減少法により5%の有意水準で有意となった変数のみを示した）

<sup>3</sup> 予算や購入意向度合いに関して分散分析を行った結果、世代間による差は見出されなかった。

<sup>4</sup> 自由度調整済み決定係数に着目すると、高齢者層の方は0.545となったため、かなり説明力があるといえる。

ており、対照的に高齢者層はステンレス製が望ましくない家具を欲しているという可能性である。つまり、2つ世代間で欲しい家具の種類が全く異なっている。いずれにしても、これは家具企業が消費者ニーズを掴むためにはきわめて大事な点である。これら2つの可能性を考慮し、今回の調査からさらなる発展的な調査を行うことが家具企業にとって重要であると思われる。

表5 世代層に分けた回帰分析結果

(数値は標準偏回帰係数)

	若年者層	高齢者層
サイズ (大きさ)	0.300	
快適さ		0.559
直線形		1.060
床が傷つかない	0.326	0.399
洋風		1.217
和風		-0.973
動かしやすい形		0.640
木製		0.432
ステンレス	0.407	
部屋の雰囲気合う		0.570
分解可能		-0.392
コンセント数が多い		-0.617
自由度調整済みR <sup>2</sup>	0.293	0.545

次に、高齢者層に目を向ける。購入意向度合いに影響をもたらしている変数は快適さ、直線形、床が傷つかない、洋風、動かしやすい形、木製、部屋の雰囲気合う、となった。対照的に和風、分解可能、コンセント数が多い、といった3つの変数は購入意向度合いにマイナスの影響を及ぼしている結果となった。

ここで直線形、洋風、和風といった変数に着目したい。一般的に、高齢者は曲線形で和風といった柔らかい感じの家具を欲している印象がある。しかし、この結果を見ると全く反対の結果が出てきた<sup>5</sup>。高齢者には和風の家具という先入観やイメージを抱いている家具企業も多くあるかと思われるが、このデータを元に新商品開発を考えれば、全く正反対の、洋風で直線形の家具を作った方が良いということになる。

説明変数には「環境・健康への配慮」を加えたが有意な結果とはならなかった。近年、自動車

<sup>5</sup> 標準偏回帰係数は直線形が1.060、洋風が1.217と大きな値をとり、和風は-0.973となった。



や住宅などで環境や健康を配慮した商品の売り上げが増加傾向にあるが、今回の調査では若年者層、高齢者層のいずれの世代にも購入に影響を与えているとは言えない結果となってしまった。同様に「倒れにくそうな形」も有意な結果とはなからなかった。調査を行った静岡地方は大地震の警戒地であるが、消費者は家具の倒壊に対してさほど考慮していないという結果となった。これは食卓セットやテーブル、ソファ、応接セットなどもっとも印象的な家具の多くが、縦長ではなく横長なものであることが影響しているかもしれない。

表6 もっとも印象的な家具（高齢者層）

もっとも印象的な家具	全 体	高齢者層
ソファ	20	9
応接セット	18	11
サイドボード	21	11
食卓セット	38	28
テーブル	19	6
椅子	17	6
タンス	6	4
ベッド	8	6
化粧台	11	5
書斎机	8	4
本箱	4	2
勉強机	5	0
その他	6	3
合計	181	95

今後、家具企業がマーケティングを行う時、高齢化は避けて通れない課題であるため、高齢者層に着目しこれらの人々がもっとも印象的に思った家具を表6にまとめた。勉強机が0となっている以外、この年代なら特にこの家具が欲しいといったような特徴は見受けられなかった。

食卓セットの回答者数が28ともっとも多かったので、これに限定して回帰分析を行った（表7）<sup>6</sup>。サンプル数が少ないので精緻な分析結果とはいえないが、それでも幾つかの結果が見出された。まず、標準偏回帰係数を見ると、ここでも洋風が0.946とプラスの値となり、ステンレスが-1.195とマイナスの値となった。つまり、これまでと同じ結果となった。また、「掃除が楽そう」も有意な変数となったが、食卓セットは大きなものであるため、掃除が楽であることも特に高齢

<sup>6</sup> 自由度調整済み決定係数は0.545とかなり高くなった。

者にとっては重要なことである。さらに、他の家具との組み合わせがマイナスの数値だったのは当然のことかもしれない。なぜなら、家具はリビングルームなどその部屋を中心となるため、他の家具とのバランスを考える必要はあまりないからだ。

#### 4. インプリケーション

以上の分析結果から、マーケティング視点による新商品開発のインプリケーションを示す。

分析で、若年者層はステンレス製の家具を好むという結果を得たため、ステンレスを素材とした家具の新商品開発が考えられる。しかし上述したように、これらの世代の消費者はどの家具においてもステンレス製の家具を望んでいるのか、あるいはステンレスが適する種類の家具を望んでいるのか、といったことに関して追加調査が必要となる。

一方、高齢者層の消費者に対しては、洋風で直線形による家具の新商品開発が考えられる。ここで注意する点はステンレスではなく木製だということだ。業界を見渡せば、和風で曲線形の家具を高齢者に販売しようとしている企業が多いと思われる。業界がそうした傾向であれば、他社と差別化して洋風で直線形の家具を販売することがマーケティングでは価値ある戦略となる。

また、今回の分析のように、顧客をいくつかの層にセグメンテーションして新商品開発を行うことが重要なマーケティング視点といえる。今回、131のサンプル数しかなかったため、年齢によって2つの顧客層にしか分割できなかった。年齢、家族人数、家のタイプや部屋の大きさ、消費者の好みによって求める家具は異なるため、幾つかの軸により顧客をセグメンテーションして、それぞれの顧客層が望む新商品を開発していくことが企業にとっては重要になる。

そしてもう1つ、企業の思い込みに注意しなければならない。例えば、以前は高齢者の洋服は地味なものばかりだった。それは、高齢者になれば派手なデザインや色の洋服は着ないといった企業の思い込みによるものだ。しかし、最近では高齢者でも若者と同じように、明るい色で奇抜なデザインの洋服を着ている人もたくさんいる。消費者のニーズを掴むためには質問票調査や消費者に対するインタビュー、あるいは消費者のライフスタイルの観察などが重要になってくるし、ときには企業が消費文化を創造していくことも重要である。

#### 【参考文献】

嶋口充輝・石井淳蔵（1995）『現代マーケティング』有斐閣。

表7 購入度合いに影響を与える変数  
自由度調整済みR<sup>2</sup>=0.545

変数	標準偏回帰係数
洋風	0.946
ステンレス	-1.195
掃除が楽そう	0.827
他の家具との組み合わせ	-1.385

（強制減少法により5%の有意水準で有意となった変数のみを示した）