

〔論 説〕

テスト・マーケティング研究(1)

陸 正

I はじめに———研究の目的

テスト・マーケティングについては、企業秘密 (trade secret) に属する事柄が大部分であり、部分的にも公表されることはごくまれである。公表されても一部を除き、サクセス・ストーリーの一部を第三者が公表された資料に基づき、推測的に論評するにとどまっている。したがってテスト・マーケティングにかかわった当事者が個別ケースを報告するケースを積み上げていって、それらを比較研究し、理論化を図っていく必要がある。こうした個別研究の一つとしてテスト・マーケティングの日米比較研究を花王(株) (以下、花王という。) の事例研究から明らかにしようというのが本研究の目的である⁽¹⁾。

II 先行研究

1 John Davisの研究

John Davis (1972) は、市場テスト (test marketing) と市場実験 (marketing experimentation) の目的、テストの可能性、課題の定義、既存のデータの再検討、各種の実験、実験の規模、地区の選定、実施時期、まる写し・予報・予測、テスト条件の整備、実験の経費と効果、探索的実験、データの収集とその全般にわたって詳細に検討している⁽²⁾。

John Davisの問題提起のうち、今日でも重要な指摘を以下にレビューしてみよ

- (1) 筆者は、花王の調査部門に在籍中、ソフィーナの静岡でのテスト・マーケティングから始まり、ビオレUアメリカ版のテスト・マーケティングを経験した。最後のアメリカでの経験もすでに10年を経過し、企業秘密としての価値も薄らいできている。こうした背景から学界へのひとつの資料提供として本研究をまとめてみることにした。
- (2) ロバート・M・ウスター編「消費者市場調査ハンドブック」(北原一身訳) P.410-427.

う。

実験の目的に関しては、「いかに手馴れた分野についても、疑問が残る場合もあり、仮に従来の経験を越えた措置をとろうとするときには、事前テストだけでは、市場に変更を加えた場合の結果を知るための十分な資料が得られない場合が多い。」と前提した上で、次の3つのケースを挙げている。

- ① その企画が検討してみる価値があるかどうかを見るだけにとどまる場合
 - ② 企業のとりうるいくつかの措置の比較を試みたい場合
 - ③ すでにひとつにしぼられた措置の結果を算定したい場合
- さらにテストの対象から次の二つに分けている。

- ① 完全な形のまったくの新製品やそのマーケティング計画を市場に出してテストするとき
- ② 既存銘柄のマーケティング・ミックスの一要素だけのテストのとき

テストの可能性については、市場テストが許されない場合として次の二つをあげている。

- ① 製造上その他の制約で、全体の市場に出す前に、一部の市場だけで意図するように変えてみるのが不可能なこともある。

EX. 一部だけで意匠や型を変えられない、一部だけで取引条件や価格を変えられないなど

- ② 市場が競争状況にあるために、実験が一切許されない場合も多い。

EX. 相手方が全国市場に先を越して登場することも考えられる。

課題の定義では、次の展示台の実験を例示に挙げて依頼者側の求めている実験の設計を明確化すべきであると指摘している。

- ① 小売店側の受け入れ、使用率、置かれる期間の予測までを含むものとして考えるか
- ② 台は置かれるものとして、置いた場合に店内であげる効果を知るためだけのものとするか

既存データの再検討に当たっては、予定している措置にいくとおりもの実施方法があり、それによって利益水準が違ふと思われる場合だけが、実験不要をいえない分野であり、その場合、企業がとりうる道は三つある。

- ① 危険を覚悟の上で成功を期待して、全面実施に踏み切る。
- ② 予定されている措置を経験が得られるまで一部だけで実施する。
- ③ 企画を延期または棚上げする。

各種の実験計画法については、次の二つをあげている。

- ① 事前・事後型または併行型の計画
- ② 2個以上の異種処理の相対的な効果を査定する比較テストでは、各処理を併行してそれぞれの地区で行う計画

EX. テレビ世帯を二つの同質のセルに分けて2種の広告やキャンペーンに接触させて、購入の型に対する影響をすべて測定できるAd-Labのケースを例示している。1971年に廃業しているが、後のIRIのビヘイビア・スキャンでそのアイデアが発展的に継承されている。

実験の規模については、次の二つを指摘している。

- ① 広告効果の測定に当たっては、製品の流通範囲は広げておいても調査地域は、広告が十分な刺激になっていない周辺部を除いて、中心部に限るべきである。
- ② 全国市場の各部分に順次時間をかけて進出を図る順次拡大方式が望ましい。先行地域の資料に基づいて、製品を他地区に順次広げている間に生産拡大を計画することができる。

地区の選定については、実験や対象に使用する地区は、全体の市場の典型となり、全体の市場の特性がその中に反映されるような地区を選定する。

使用地区がひとつでない場合の例として次のケースを挙げている。

EX. 北の典型と南の典型、硬水地区と軟水地区

実施時期については、次の二つを指摘している。

- ① 初期に得られたものからの推定で次の期間に市場が動く方向を予測できるような手はずにしておいて時間の節約を図るべきである。
- ② 実験とそれに伴う調査と測定は、その企画を全国市場に持ち込む決定がなされた後も実験地域で継続すべきである。

EX. 新製品の2年目の広告テストやその他の仕上げの活動のテストができる。テスト条件の整備については、本番となるべく近い条件を作り上げた上で、効果的な測定をするのが通常である。

- ① 実験工場の出荷品は何かしら違っている。わずかな違いが実験結果に重大な影響を及ぼすことになるのが通常である。
- ② テスト地区での広告の型を本番に近いものにしようと思えば、全国的に達成したいと意図している到達と頻度がテスト地区の中で得られるようにしなくてはならない。

要約として実験やテストの実施に際して、次の4つの主要点を配慮しながら実施すべきであるとしている。

- ① 可能ならば常に実験に使用する地区は二つ以上にすべきである。
- ② 実験の企画実施が首尾一貫したものになっていなくてはならない。
- ③ 変化の影響が拡がり、安定した水準に達するまでの所要時間を十分に配慮すべきである。
- ④ 十分な測定をするようにする。成績を測るだけでなく、弱点や失敗の原因の診断がつけられること、市場の一般的理解を高めることも測定の目的に加えるべきである。

2 Albin R. Achenbaumの研究

Albin R. Achenbaum (1974) は、市場実験としてのテスト・マーケティングを実務的なリサーチ・ツール (commercial research tool) としての有効性という視点から取り上げている⁽³⁾。

まず実務的なリサーチの役割が既存品または新製品への投資リスクの減少にあることを確認した上で、実務的なリスクの減少は、現実の小規模の市場実験でマーケティング・ミックスの相互作用を確認することで大規模のマーケティング代替案の予測が可能であるとしている。

市場実験を次のように定義する。「限定された、しかも注意深く選定された市場の一部で行われたコントロールされた実験であり、その目的は、一つまたはいくつかのマーケティング案の売上や利益の成果を予測することである。それは基本的にマーケティング・リサーチのその他のタイプとことなつた市場の実験室としての使

(3) Achenbaum, Albin. R. (1974) "Market Testing: Using the Marketplace as a Laboratory" in Robert Ferber(ed.), Handbook of Marketing Research, P. 4-3-4-54.

用、直接的な売上測定としての使用である。」

市場実験の種類については次の二つをあげている。

① 管理統制機能 (managerial control function)

大規模に実施する前に必要な情報や経験を得ることを可能にする。予測に関わらない限りリスクの減少に役立つ。

② 予測的リサーチ機能 (predictive research function)

他の意思決定方法のように行動に移すか移すべきでないかを明らかにしうる。これは伝統的な目的である。

上記の①を受けて、管理的統制ツールとしての市場実験の有用性について実際の工場がパイロット工場の結果と異なるケースをあげた後、それでもなおかつパイロット工場が多くの点でマネジメントに役立つことを次の5点で示している。

- ① 操業時に特殊の要素がどのように働くかをチェックすることが出来る
- ② 予期し得ない困難を発見し、解消することが出来る
- ③ リスクを少なくするのに価値ある経験を積むことが出来る
- ④ 創業に加わる人たちがどのように協同するかを観察することが出来る
- ⑤ コストに関わるいくつかの測定値を得ることが出来る

このように予測は出来ないにしてもパイロット工場はリスクを減らすことが出来る。

同じように市場実験も同様の機能を果たすことが出来る。新製品の大规模のマーケティング活動のためのパイロットオペレーションによってコストを正当化する以上のことが出来る。全国発売はリスクなビジネスである。例えば新製品のハンドリング、貯蔵期限、破損、保管、配送など多くの物的な問題は、事前に注意深く解決できなければコスト的な失敗をもたらすだろう。それからパッケージング、製品形状、広告、販売促進、価格などマーケティング問題の代替案がある。市場に出してみないとこれらの要素の調査を効果的に行うことは出来ないだろう。最後に市場実験では、限定した導入を上回る十分な市場展開が出来ないという問題がある。従って市場実験のこのようなやり方に過剰な期待をもってはならない。新製品の全国発売が成功するか失敗するかを予測するのが目的ではない。だから市場実験が管理統制を目的とするのであれば、実験地区の数、そのサイズ、その場所など市場の選定

は、実験計画、予測のための売上測定など科学的な選定よりも便利さで決めるのがよい。

予測リサーチ・ツールとしての市場実験では、市場実験が予測手法として使われるには、次の二つの広範な、似通っていない状況があるとしている。

① 新製品または新ブランドの市場実験

新製品または新ブランドについて何かを学ぶだけでなく、小エリアでのテストで全国展開での予測が出来ればと期待される。この場合、一つの変数として全てのマーケティング・ミックスを考えているが、新製品の状況の違いにより、異なったテストの要求がある。

一つ目は、直接の代替品がない新製品カテゴリーである。この場合の製品成功のキーは、消費者の受容性である。これは製品テストなど他のテストでは基準がないため予測はできないので市場実験が必要である。

二つ目は、既存製品カテゴリーの新ブランドである。新ブランドが真のイノベーションであり、それまでの全ての調査結果が良好であったとする。その新ブランドが高価格あるいは棚割、パッケージ、流通が異なった方法をとる場合には市場実験が要求される。

三つ目は、既存ブランドの改良である。リポジショニング、パッケージの変更、製品改良など変更がドラマティックか少なくとも消費者があらかじめそれを認知しうるものでなければ市場実験は意味がない。

② マーケティング変数の代替案のテスト

市場実験の他の予測的な使用は、個々のマーケティング変数、戦略、パターンの代替案を評価することである。ニューメディアパターンと既存のパターン、流通方法の違い、高い広告予算の効果、ナイトタイムとデイトタイムの効果などである。理論的に可能であってもコストに見合うか、その他の問題が生じないかで市場実験の可否を決めるべきである。市場実験の設計方法では次の3つの実験条件が必要である。

① テストの代表性

統計的に定量的な拡大予測ができること、エリア、期間の代表性も必要である。

第1に米国の市場は同質でないためサンプル市場の選定が難しい。気候、人種構成、労働力構成などの違いを反映して地域間の違い、都市の規模での違いがある。コントロールエリアの選定にしても収入、住居の所有、年齢分布、市場のシェアなどが違っているため難しい。

第2は、期間の代表性の問題である。季節変動、コミュニケーションサイクル、競合の対応など市場は固定的ではない。また消費者がリピートするに十分な期間が必要である。

第3にテスト変数の代表性が近未来も保たれていることが必要である。

② テストのコントロール

直接的にも間接的にも統計的にコントロールされていなければ予測はできないがテストの外生変数のコントロールは難しい。しかし新製品の予測の場合は、コントロール変数は必要ない。

③ 正確な測定がなされること

工場出荷データ、卸売データ、小売データ、消費者の使用データなどがある。消費者の使用データ（トライアルとリピート）は、消費者調査、パネルデータで得られる。

売上は、市場の成果についての究極の測定値であるが、小売店への配荷・フェイス数、ストア在庫も重要である。特にストア在庫は、流通のパイプラインを推測するのに必要である。二つのメディア代替案のテストの場合、ブランドまたは広告の認知の差異は、診断という視点から見ると、売上よりも適切な効果基準である。新製品の経済的可能性に関心があるのであれば、予想利益はテストの効果の基本指標である。

次の問題は、基本とする期間の選定である。通常は、前年の同じ期間である。当然バックデータが必要である。トレンドに異常な変化があるとすれば、テストエリアとコントロールエリアでの比較が必要になる。拡大推計をする場合、ブランドシェアの予測、売上の予測、購買力の予測、既存ブランドを用いた予測、市場セグメントを用いた予測の5つがある。

コストのその他の考慮事項については、次のとおりである。

市場実験の規模と範囲は、テストをしない場合のリスクと比較して決めるべきで

ある。その他の考慮事項は、秘密保持である。

予測可能な市場実験の設計について上記の検討を受けて次のように提案している。代表性については、第一に少なくとも米国の20%での市場実験でなければ意味のある予測は出来ない。第二にテストエリアはランダムにサンプリングする必要がある。第三にテスト期間は少なくとも1年必要である。

コントロールでは、一度にひとつのテスト変数が賢明である。

測定は、少なくとも小売または消費者レベルでの売上が必要である。これは理想的には在庫監査データとブランド使用、リピート購入、ブランドに対する態度を含む消費者のトラッキング・サーベイが望ましい。加えて少なくとも1年のバックデータを基礎とした予測が賢明である。

要約として、市場実験は信頼しうる予測リサーチ・ツールとしてではなく、ビジネスリスク減少のマネジリアル・コントロールとして使用するとき極めて価値のあるツールであるとしている。

上記のように二人の実務家の市場実験またはテスト・マーケティングについての経験に基づく見解を詳細にレビューしてきた。これらテスト・マーケティングの企画、実施上の重要な視点については、事例研究の中で指摘していきたい。次いで学界の見解を中心に見てみよう。

3 コトラーらの見解

コトラーらは、テスト・マーケティングをより実務的な市場状況において製品とマーケティング計画をテストすることであると定義し、次のように分類している⁽⁴⁾。

- ① 標準タイプのテスト・マーケティング (Standard Test Markets, 以下StTMという)

消費財の新製品を全国販売と同じ状況でテストすることである。(少数の

(4) フイリップ・コトラー、ゲイリー・アームストロング「マーケティング原理」(和田充夫・青井倫一訳) P.380-2.

P. Kotler, Marketing Management(9ed),1997では、次のように分類としている。

- 1 セールス・ウエーブ調査 (Sales-Wave Research)
- 2 プリテスト・マーケティング (Simulated Test Marketing)
- 3 コントロールされたテスト・マーケティング (Controlled Test Marketing)
- 4 テスト・マーケット (Test Markets)

代表的な都市を選び、販売部門が流通業者に対して新製品を取り扱い、好条件の棚割りを獲得できるよう説得し、販促支援も依頼する。企業は最大スケールの広告と販促キャンペーンをこれらの市場で行い、ストアオーディットを使い、消費者や流通業者の調査などの方法によって評価する。) その結果は全国展開した場合の売上や利益を予測するのに利用され、マーケティング・プログラムを改善するのに用いられる。

このタイプの欠点は、ひとつは完了するまでに長時間かかる。二つ目はコストが非常にかかる。最後は全国展開する前に競合企業がその新製品を認知してしまうということである。

② コントロール・タイプのテスト・マーケティング (Controlled Test Markets, 以下CTMという)

ニールセン社のエリム・テストサイト、IRI社のビヘイビア・スキャンなどのシステムである。

標準タイプに比べ、時間もかからないし、コストもかからないが、顧客の代表性で問題があり、競業企業に新製品を見せてしまう欠点がある。

③ シミュレーション・タイプのテスト・マーケティング (Simulated Test Markets, 以下STMという)

新製品を模擬的な買物環境の中でテストする方式である。調査会社は、テストする新製品を含むさまざまな製品の広告やプロモーション活動を調査対象の消費者に提示する。消費者は少額のお金を与えられて現実の店舗あるいは実験店舗に招かれ、そこで製品を買っても買わなくてもよいといわれる。企業は何人の消費者が新製品または競合品を買うかを明確に知ることができる。その結果でシミュレーション・モデルを使って全国的な販売予測を立てることも可能である。コストも低く、期間も短い。新製品を競合企業の目にさらすこともないが、サンプル数が少ないことや模擬的な買物環境であることから信頼性が低い。

4 ブランケンシップ、ブリーンの見解

ブランケンシップ、ブリーンは、テスト・マーケティングの目的は、新製品、製

品拡張、あるいは修正した広告キャンペーン、メディアミックスの変更、広告額の変更など新しいマーケティング施策での売上数量、マーケットシェアを推測することを目的としているとし、次のような分類をしている⁽⁵⁾。

① 伝統的なテスト・マーケティング (Traditional test marketing)

通常の状態では平均的と推定できる市場でのマーケティングである。販売部門はセルインを行い、店頭を維持する。選ばれた少数の典型的な都市で製品やマーケティング施策を試行し、その結果で地域または全国展開での予測をしようというアイデアである。

もっとも大きな問題は、テスト都市の選定である。包装商品では、カテゴリ普及水準 (category development index; BDI) とブランドのマーケットシェア水準 (brand development index; BDI) が基準になる。デモグラフィック特性、小売業態の構成、ビジネス特性も重要である。流通チャネル、競合状況、広告媒体も考慮される。テスト期間は、トライアル、リピート、再リピートの3回の購入が行われるまでである。製品カテゴリーにより6ヶ月 (たとえばシリアル)、1年あるいはそれ以上 (洗濯用洗剤) になる。テスト期間中に競合が参入するリスクがある。秘密が保持できないことが伝統的マーケティングの深刻な問題である。最後の問題は、テスト都市がテスト期間中、典型的な状態を維持できないことである。

② コントロールされたテスト・マーケティング (Controlled test marketing)

調査会社がスキャナーを設置しているストアと提携した特定の都市で行うスキャナー・テストマーケットである。調査会社は提携したストアにテスト製品を100%セルインし、店頭を維持する。製品カテゴリーとブランドの動きについてテスト期間中、全国とテスト都市の二つのサービスを提供する。伝統的テスト・マーケティングと比較して、コストははるかに安いし、テスト期間は6ヶ月でよい。IRI社のビヘイビア・スキャンがコントロールされたテスト・マーケティングの最先端である。各テスト都市の提携しているストアの全商品カバー率は95%である。消費者パネルは3000世帯以上である。

(5) A. B. Blankenship, G. E. Breen, State of the Art Marketing Research, 1995, P.310-18.

TVにテストCMを放映できるし、地域の新聞、全国雑誌のひとつにクーポンをスプリットランすることが出来る。

④ シミュレイテッド・テスト・マーケティング (Simulated test marketing)

実際のストアはほとんど使わない仮想の実験状況でのテスト・マーケティングである。調査会社がコンセプトテストあるいは完成されてないかたちでSTMを提供しているが、このSTMは、すべてのマーケティング変数を含んで、売上金額やマーケットシェアの信頼できる予測を生み出す完成度の高い方式である。いろいろな形態をとるが典型的には消費者を会場に来てもらい、テスト品の広告などの情報を与えられ、模擬店頭で小額の金券をもらって購入をしてもらう形である。テスト品の購入のあるなしにかかわらず、後にリピート購入の意向を聞かれる。この結果を基にして行動モデルでテスト品の売上数量の予測が行われる。

シミュレイテッド・テスト・マーケティングの基本的なアイデアは、高コスト、長期間、競合に知られるリスクのすべてをもつマーケットテストと置き換えることである。多くのマーケターはSTMを売上数量やマーケットシェアを予測するかなりよく測定する道具として用いるプリテストの一種と考えている。

しかし問題がないことはない。STMは、多くの人工的な面を持っている。強制的な広告露出や強制的かつ人工的な店頭購入環境である。積極的には、態度より行動の測定に重点を置いていることである。シミュレーション・モデルは試行錯誤的なプロセスがあり、いろいろなインプットがモデルに入れられ、納得が出来る予測が出るように要因のウエイトが調整される。

5 アーバン、ハウザー、ドラキアの見解

アーバン、ハウザー、ドラキアは、1970年代の初期までは、新製品戦略の全体をテストする方法はテスト・マーケットしかなかった。しかしテスト・マーケットは費用（100万から300万ドル）がかさみ、時間（9ヶ月から2年間）もかなり必要で、早くから競合各社を警戒させてしまうことになる」と指摘した上で、プリテスト・マーケティングがテスト・マーケティングに取って替わるわけではないが、製品改良を

する上で、より安く、より早く、より多くの診断情報を提供してくれると位置づけている⁽⁶⁾。またテスト・マーケティングの前段階としてテスト・マーケットに移行するかどうかの意思決定を行うのに十分正確な予測情報が得られるとしている⁽⁷⁾。

テスト・マーケティングについては、その利点をリスクの軽減、本格導入の前に間違いを発見し直すことができる、また価格、販促および広告戦略を改善することができるとしている。欠点は、費用効率の問題、期間が9ヶ月から1年間かかるため新製品の競争上の主導権を失う、競合がテスト・マーケットの妨害をするなどをあげている⁽⁸⁾。

テスト・マーケットをやらざるを得ない理由として、次の二つをあげている。

- ① リスクを減らす
- ② 診断情報を得て利益を改善する

さらにこれを前提として、三つの基本戦略を示している。

- ① 全国的状況のミニチュア版 (Replicate National)
- ② 実験に基づく診断情報からの利益改善 (Experimentation)
- ③ 行動モデルに基づいた分析による予測制度の向上とより広範囲な診断情報の提供 (Behavioral Model-Based Analysis)

最後にテスト・マーケティングについて結論的に次のように要約している⁽⁹⁾。

テスト・マーケットは新製品開発過程の重要な要素である。すべての製品をテスト・マーケットにかける必要は必ずしもない⁽¹⁰⁾。しかしテスト・マーケティングを行うときには必ず、消費者の反応、および販促、価格、広告に対する市場反応についての診断情報が得られるようにしなければならない。

(6) G. Lアーバン, J. R.ハウザー, N.ドラキア「プロダクト マネジメント」(林ら訳) 1989,P.358-9.

(7) G. Lアーバン, J. R.ハウザー, N.ドラキア「プロダクト マネジメント」(林ら訳) 1989,P.327.

(8) G. Lアーバン, J. R.ハウザー, N.ドラキア「プロダクト マネジメント」(林ら訳) 1989,P.359-360.

(9) G. Lアーバン, J. R.ハウザー, N.ドラキア「プロダクト マネジメント」(林ら訳) 1989,P.401

(10) その後, アーバン, ハウザーは, プリテストマーケティングの結果で市場導入の意思決定ができると考えをさらに進めている。精度向上をうけての判断と思われる。

G. L. Urban, J. R. Hauser, Design and Marketing of New Products(2ed)1993,P.450.

アーバンらが指摘しているように1970年代の初期までは、John Davisの市場テスト (test marketing), Albin R. Achenbaumの市場実験 (marketing experimentation), コトラーらの標準タイプのテスト・マーケティング (Standard Test Markets), ブランケンシップらの伝統的なテスト・マーケティング (Traditional test marketing), アーバンらの全国的状況のミニチュア版 (Replicate National) しかなかった。この段階での問題点は、次のように整理することができる。

- ① テスト地域の選定と予測の代表性
- ② 長期間を要し、多大のコストがかかること
- ③ 競合に手の内を知られること

上記の問題点を解決するために、アーバン/シルクのアセッサー、パーク社のベイシスⅡなどが開発され、ケースが積み重ねられ、その有効性が確認されるようになって、コトラーらのシュミレーション・タイプのテスト・マーケティング、ブランケンシップらのシミュレイテッド・テスト・マーケティングがテスト・マーケティングの一つの分類として定着し、プリテスト・マーケティングあるいはSTMとして全国発売のGO/NO GOの意思決定に使われるようになった。伝統的テスト・マーケティングの問題点であったテスト期間の短縮、コストの減少、競合に対する秘密保持には答えたが、全国レベルへの予測の拡大には問題を残した。依然として伝統的なテスト・マーケティングも大型新製品、新規分野への進出の際は、実施されるケースが見られた。1980年代に入り、IRI社のビヘイビア・スキャンやニールセン社のエリムなどコントロールされたテスト・マーケティングシステムが開発され、多用されるようになった。この段階で、STMの結果で全国発売への進むラインエクステンション型の新製品とSTMを踏んで、さらにコントロールされたテスト・マーケティングに進む大型新製品・新規分野へ進出する新製品型が分かれてきた。もちろん米国の広大なエリアへの全国展開は、地区別発売から順次、全国へ広げていくケースも多く、伝統的なテスト・マーケティングの変形として実施されていると考えてよいケースも多いといえる。

6 日本での見解

ここで日本でのテスト・マーケティングの先行研究をレビューしておく。

江尻らは、「テスト・マーケティングとは、製品テストで合格したものを、実際に、一部の市場で販売し、売れ行き等をチェックするものである。」と定義し、しかし小売店だけの販売状況をチェックするのではなく、販売促進、価格、広告宣伝、流通経路等のチェックも行うため単なる販売テストではないとしている⁽¹¹⁾。

金子は、「テスト・マーケティングは一口でいえば、全国市場を代表する地区において本格販売に伴って展開するマーケティング・ミックスを実施し、その製品の販売高を確かめたり、マーケティング要素の販売高寄与率を確かめることである⁽¹²⁾。」

後藤は、「新製品または改良品について全国的な発売に入る前に一部の地域を選んで実験的に発売してみる。そのデータから全国または広域市場に導入した場合の売上高を予想して、それに基づいて発売に踏み切るか、そのプロジェクトを放棄するか、企業として最終的な選択を行う方法である。」としている⁽¹³⁾。

朝野らは、「新製品の全国的導入に先立って実施する調査活動の最終段階である。製品そのもの、価格、流通、広告プロモーションなどのマーケティング・ミックスを一括・統合して全国市場を代表する「典型的」な地域を選んで、全国導入する際に用いられるマーケティング・プログラムで製品を販売し、市場の反応を測定する。」と定義している。テスト・マーケティングの企画に当たっての主な注意点として次の4つをあげている。

- (1) 目的とプログラムの詳細を文書化し、関係者間（クライアント、広告会社、調査会社）で事前に合意しておくこと
- (2) テスト地域（コントロール地域がある場合はそれも含めて）は、人口統計上の諸特性、流通・小売店の構成、広告媒体事情、テスト製品に関連する製品カテゴリーの普及・使用状況、競合、気候風土などの点でできるだけ全国市場の姿にマッチしていること
- (3) 何をどのように測定するかを明確にしておくこと。売上高、ブランドシェア、

(11) 江尻弘・斉藤忠正「現代のマーケティング・リサーチ」1978,P.170-1.

(12) 金子康雄編「現代のマーケティング・リサーチ」1984,P.141.

(13) 後藤英夫「市場調査ケーススタディ」1996,P.224.

ストア・カバレッジ（配荷率），ターゲット消費者のブランド認知・態度・初期購入・反復購入，テレビCMのGRP（累積視聴率）・新聞・雑誌広告の閲読率，広告想起・認知，消費者や小売店のプロモーションへの応募・参加などは，基本的な測定項目であり，小売店パネル，消費者パネルをはじめ，さまざまなデータ収集法が可能である。

- (4) 適切なテスト期間を設定すること。理想的には，導入期間のマーケティング活動が終わり，市場が安定し，反復購買のパターンが明らかになるまで実施すべきであるが，それには，購買頻度の高いパッケージ製品でも8～12ヶ月を必要とする。競争相手にテスト・マーケティングに関する情報が知られるばかりでなく，同種の製品を開発する時間を与える⁽¹⁴⁾。

種子田は，テスト・マーケティングを「限定されてはいるが，注意深く選ばれた市場のある部分でなされるコントロールされた実験」というAchenbaumの定義をとっているが，「一方，テスト・マーケティングを実践的な試行錯誤テスト（マーケット・テスト）としてとらえ，大規模に市場導入する前に，予期しない困難や競合の状況などの事前情報や経験を得るもの（販売テストやテスト的地域限定販売）として実施することもある。」と日本的な活用のしかたに言及している。さらに「予備調査としてのテスト・マーケティングは，①新製品の販売予測，②製品を効果的に市場に導入するためマーケティング戦略（ターゲット戦略，マーケティング・ミックス戦略）の効果の測定と評価の2つに分けることが出来る。」としている⁽¹⁵⁾。

佐藤は，「新製品の導入に先立ち，特定の限られたエリアの中だけに新製品を供給し，実際と同じようなプロモーション活動を行い，店頭に商品を配荷した状態で現実の消費者の購買行動の中で新製品がどう評価されるのかを実験していく」のがテスト・マーケティングであると定義している。さらにテスト・マーケティングの方法論として

- (1) エリアを限定したテスト・マーケティング

(14) 日本マーケティング・リサーチ協会編「マーケティング・リサーチ用語事典」1995,P.81.

(15) 林英夫ほか編「体系マーケティング・リサーチ事典」（新版）2000,P88.

(2) チャネルを限定したテスト・マーケティング

(3) 規模の小さなテスト・マーケティング

(1)については、「現実に市場に投入してみないと掌握できない消費者の反応や小売店頭における商品の荷動きといったものを具体的に把握してみようとするものである」と補足している。(2)については、本格的な発売時に売場を確保することが出来ると積極的に評価している。(3)については、競合に先行されるリスクを避けて、過去の類似経験を分析してテスト・マーケティングを行わないで新発売にふみきるかたちを提唱している⁽¹⁶⁾。

正田は、マーケット・テストの発想から「テスト・マーケティングは新製品を単にテスト的に市場に出してみるのではなくて、より科学的なアプローチで、新製品導入のマーケティング・ミックスとその市場性についてテストに取り組むというニュアンスを含んでいる。」ととらえている⁽¹⁷⁾。

杉本は、「新製品の市場導入に際して本格的な発売に先行して行われる試行的な販売であり、製品計画の一環として新製品の市場での成否を予測し、本格的な発売を行うかどうかの重要な意思決定を行うために実施されるマーケティング・リサーチの手段である。」と定義している⁽¹⁸⁾。

これらテスト・マーケティングについての日本の定義から新製品発売前の単なる販売テストではなく、新製品に関わるマーケティング・ミックスの評価までを含み、全国発売の意思決定の手段であるとテスト・マーケティングを位置づけているといえよう。

しかしニールセンのエリム、IRIのビハイビア・スキャンをもつアメリカのようにテスト・マーケティングのインフラストラクチャーが整備されていない日本では、多くの問題点をかかえている。

杉本らは、日本でテスト・マーケティングを実施しない事が多い理由として次の3つをあげている⁽¹⁹⁾。

(16) 柏木重秋編著「市場調査—理論と実際」中央大学出版部 1992,P.

(17) 正田正夫「マーケット・テスト発想に基づくテスト・マーケティング—考察と事例—」1994マーケティング・ジャーナル,54,P37.

(18) 杉本徹雄「日本におけるテスト・マーケティングの調査研究」上智経済論集 42,1997,P39.

- (1) 既参入の製品分野であれば、テスト・マーケティングを実施しなくても経験的なノウハウから、市場にどの程度新製品の受容性があるのかがおよそ見当がつく。
- (2) テスト・マーケティングを実施することにより競合他社が類似品を製造し先に全国発売してしまうことによる機会損失のリスクが大きい。
- (3) 新製品の開発スケジュールが非常にタイトであり、テスト・マーケティングを実施する時間的余裕がない。

(1)は、アーバンらも同様の示唆を行っているし、(2)は、Davis, Achenbaumが指摘していることから日本の特殊性とはいえないが、(3)は計画段階で徹底的に検討するアメリカとは違い、新製品競争が熾烈な日本の特殊事情といえよう。

さらにテスト・マーケティングが実施されるケースを2つあげている。

- (1) 当該企業にとって未経験分野に参入する場合があげられる。
- (2) 既存の販売チャネルが使えるような新製品であっても、生産設備に多額の投資が必要となり、その製品が本業に多大な影響を及ぼす場合などがあげられる。

アメリカにおいては新製品を市場に出す前にテストすることが原則であるが、日本の場合は、テストしないことが原則という事情を反映していると考えられる。

7 テスト・マーケティングの実態に関する調査研究

次に杉本が行ったテスト・マーケティングの実態に関する調査研究を取り上げる⁽²⁰⁾。

(調査設計)

- | | |
|--------|---|
| ① 調査主体 | 静岡県立大学経営情報学部杉本研究室 |
| ② 調査時期 | 1995年11月 |
| ③ 調査対象 | テスト・マーケティング実施されている可能性の高いと思われる消費財の上場企業、外資系企業を中心に427社 |

(19) 杉本徹雄・棚橋菊夫・藤江喜郎「テスト・マーケティングの実態と問題点」1997 広告科学35集 P,125.

(20) 杉本徹雄「日本におけるテスト・マーケティングの調査研究」上智経済論集42, 1997,P39-52.

- ④ 回収率 126社 (29.5%)
業種別内訳 食料品 56.3%, 繊維製品 1.6%, パルプ・紙 4.0%, 化学 9.7%, 医薬品 10.3%, ゴム製品 1.6%, その他・無回答 17.5%

- ⑤ 調査法 郵送法による質問紙調査

テスト販売とテスト・マーケティングを次の定義で区別して調査が行われている。

テスト販売 新製品や改良品を全国販売する前に、特定のエリアや店舗などで実際に商品を販売して市場の反応をチェックすること

テスト・マーケティング 新製品や改良品を本格的に導入する前に、実験的に特定の商圈だけで販売し、市場の反応やさまざまなマーケティング効果を確かめること

(テスト販売)

- ① 実施率 52.4% (66社) が実施している。
- ② 商品 食料品 51.2%, 家庭用品 18.1%, その他商品 30.7%である。
- ③ 地域 静岡 15.2%と最も多い。
- ④ 期間 1—3ヶ月 51.1%, 4—6ヶ月 30.3%, 7ヶ月以上 6.0%, 1ヶ月未満 10.6%である。
- ⑤ 商品特性 未経験カテゴリーに属する新製品 50%強, 戦略的な新製品 50%弱, 画期的な新製品 40%弱, 30%強で設備投資のかかる新製品, マーケティングに自信のない製品となっている。
- ⑥ 目的 コンセプトの受容性 78.8%, 本格販売の条件確認 71.2%, 売上予測 62.1%, 製品の使用評価 56.1%, 価格設定 34.8%と続いている。

(テスト・マーケティング)

- ① 実際率 41.3% (52社) が実施している。
ほとんどすべての商品をチェック 7.7%, 主要商品は必ずチェック 5.8%, 主要商品を時々チェック 25.0%, 一部の商品をたまにチェック 61.5%である。
- ② 商品 食料品 41.9%, 家庭用品 28.9%, その他 28.9%である。

- ③ 地域 静岡 23.1%, 東京 17.3%, 大阪 9.6%, 愛知 7.7%である。
- ④ 期間 1 - 3ヶ月 46.2%, 4 - 6ヶ月 28.8%, 7 - 9ヶ月 5.8%, 10 - 12ヶ月 7.7%, 1年以上 3.8%, 1ヶ月未満 1.9%である。
- 次の要因を考慮して期間が決定されている。数回のリピートが行われるまでの期間 53.8%, プロモーション活動の反応を得るのに要する期間 36.5%, 一定の消費者がトライアルするまでの期間 30.8%, 類似競合商品と購買回数の比較ができる期間 30.8%, リピートがある程度安定するまでの期間 26.9%, 価格に対する反応を得るのに要する期間 26.9%, 季節要因を押さえるまでの期間 11.5%, 製品が店頭にくまなく配荷されるのに要する期間 9.6%である。
- ⑤ 商品の特性 テスト販売とほぼ同じ傾向である。
- ⑥ 製品以外の確認項目 上位5位は、価格設定 63.5%, 販売方法 50%, SP 38.5%, 広告 28.8%, チャネル選択 26.9%である。
- ⑦ 広告販売促進活動 上位3位は、POP広告 75%, サンプリング 57.7%, テレビ広告 50%である。
- ⑧ 評価データ メーカー段階では、出荷量, 目標達成度, 卸売段階では、小売店の反応, 注文量, 返り注文, 小売段階では、顧客の反応, 扱い率, 消費者段階では、価格の評価, 商品知名率, トライアル, リピートなどの比率が高い。
- ⑨ データ収集方法 上位5位は、小売店へのインタビュー 67.3%, アンケート調査 55.8%, グループインタビュー 51.9%, POSデータ 51.9%, 量販チェーンのデータ 50%である。
- ⑩ 全国展開への予測方法 過去経験に当てはめる 53.8%, 数理モデルで予測する 23.1%, 両方 13.5%である。
- ⑪ テスト・マーケティングによる改善点 上位5位は、価格57.7%, コンセプト 42.3%, 味 40.4%, パッケージ・デザイン 40.3%, 販促方法 40.3%である。
- ⑫ テスト・マーケティングの問題点 テスト・マーケティング実施企業があげ

た問題点の上位5位は、発売までの期間が長い 42.3%、時間的余裕がない 42.1%、調査費用が高い 34.6%、生産コストが高い 30.8%、予測力が低い 30.8%である。競合に先を越されるは、実施企業で 21.2% である。

- ⑬ テスト・マーケティングの代替方法 社内外のモニターの利用、販売を伴わない事前の製品テスト、使用テストとシミュレーション、生販が共同で行う調査や情報交換に大別できる。
- ⑭ テスト・マーケティングの有効性 テスト・マーケティング実施企業で、非常に有効である 21.5%、かなり有効である 33.8%、やや有効である 32.3%である。

杉本は、上記の調査結果を踏まえ、日本においてはテスト・マーケティングに消極的であり、本格的なテスト・マーケティングが実施されることが少ないことが確認された。その理由として、テスト・マーケティングに要する時間の問題とその期間に派生する競争上の問題とテスト商品の生産にかかるコストの問題が大きいことを指摘している。さらに時間とコストをかけても予測可能性が保証されるものではない点にも触れ、今後、小規模の統制的テスト・マーケティング、簡便でコストが低い小規模実験で検証できるようなシステムとノウハウの確立が必要としている。

日本マーケティング協会のマーケティング・リサーチに関する継続調査によれば、新製品サービス事前評価は次のとおりである⁽²¹⁾。(1998年調査は265社)

	1992	1994	1996	1998
新製品サービス事前評価の実施率	42.3%	32.8	31.6	30.8
新製品サービス事前評価の活用率	41.7	60.8	51.7	60.2

アメリカのマーケティング・リサーチ活動の調査結果によれば、テスト・マーケティングは次の実施率になっている⁽²²⁾。

	1978	1994
テスト・マーケティング・店舗調査	54%	
テスト・マーケティング		55%

(21) 日本企業のマーケティング・リサーチの現状 JMA 1992,94,96,98

Ⅲ テスト・マーケティングの意義

1 テスト・マーケティングの分類と定義

まず確認しておきたいことは、テスト・マーケティングは新製品開発のプロセスの中の市場導入の直前のテスト段階で広告／製品テスト、プリテストによる売上予測につぐ最終段階に位置づけられていることである⁽²³⁾。(図1)

しかしコトラーらに代表的されるテスト・マーケティングの分類は、次の3つである⁽²⁴⁾。

- ① 標準タイプのテスト・マーケティング
(Standard Test Markets)
- ② コントロール・タイプのテスト・マーケティング
(Controlled Test Markets)
- ③ シミュレーション・タイプのテスト・マーケティング
(Simulated Test Markets)

このうち3のシミュレーション・タイプのテスト・マーケティングは、新製品開発の手順から見ると1,2に先行するプリテスト・マーケティングである。また1の標準タイプのテスト・マーケティングをブランケンシップらは伝統的なマーケティングと称している⁽²⁵⁾。

アメリカでは現在、2のコントロール・タイプのテスト・マーケティングが主流になりつつある。

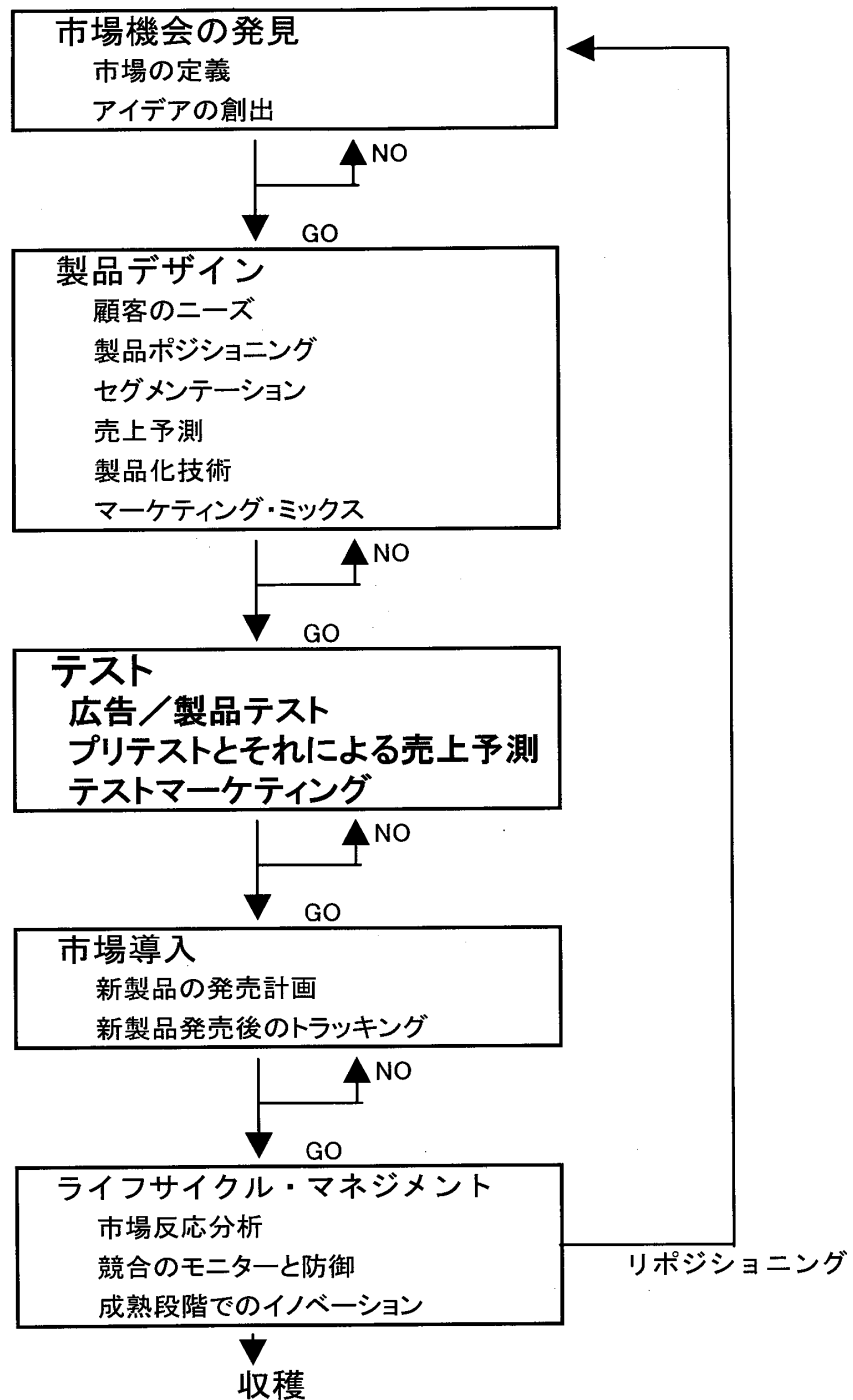
一方、新製品の本格的な市場導入の前に行われる意思決定のための事前評価は、製品テストに始まり、テスト販売まで多様である。整理すると図2の新製品市場導入のための意思決定ツリーになる。

(22) Dik Werren Twedt. ed., Survey of Marketing Research, AMA 1978,P.41.
Thomas C. Kinnear and Ann R. Root. ed., Survey of Marketing Research,
AMA1994,P.49.

(23) G. URBAN, J. HAUSER, DESIGN AND MARKETING OF NEW PRODUCTS
(2ed), 1993,P.38.

(24) フイリップ・コトラー, ゲイリー・アームストロング「マーケティング原理」
(和田充夫・青井倫一訳) P.380-2.

図1 新製品/新サービスの開発プロセス

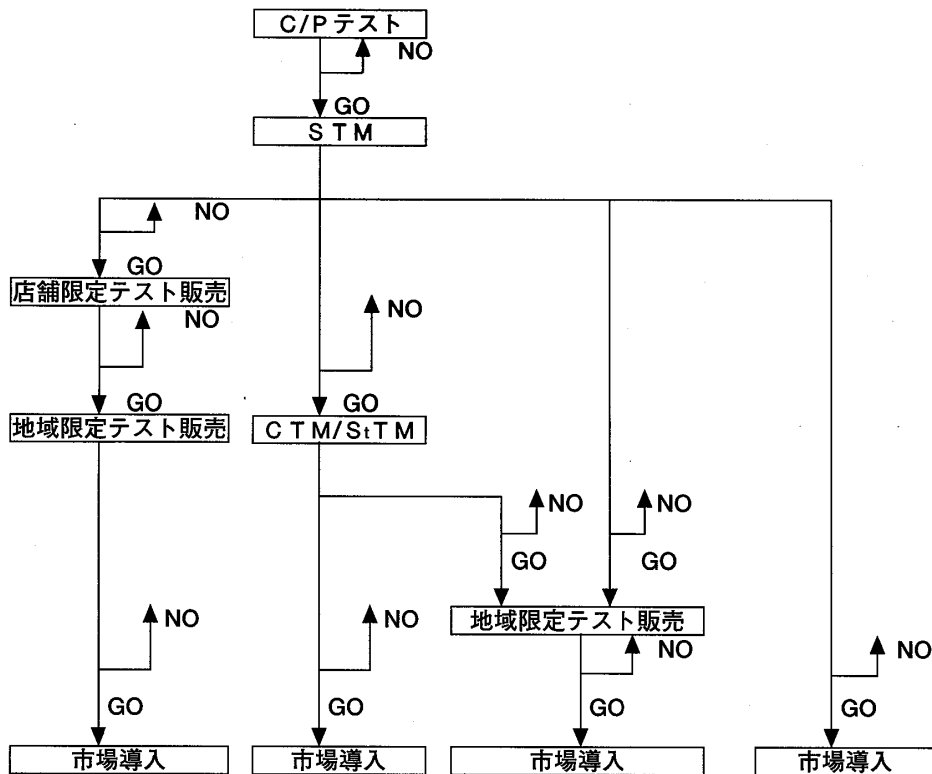


具体的な事例を挙げると、次のとおりである。

- ① 風呂水清浄剤「プロ水ワンダー」・・・C/Pテスト⁽²⁶⁾→経験値に基づくSTM
(トライアル・リピート・モデルによる売上予測)→西友20店舗でのテスト
販売→静岡地区でのテスト販売→全国販売

(25) A. B. Blankenship, G. E. Breen, State of the Art Marketing Research, 1995, P.310-18.

図2 新製品市場導入のための意志決定ツリー



(注) C/Pテスト コンセプト・プロダクトテスト (コンセプトつき製品テスト)
 STM シミュレーションタイプのテストマーケティング
 (自社独自のモデルまたは算式に基づく売上予測を含む)
 CTM コントロールタイプのテストマーケティング
 SiTM 標準タイプのテストマーケティング

- ② 紙オムツ「メリーズ」・・・C/Pテスト→経験値に基づくSTM（機会使用から常用使用への転換率モデルからの売上予測）→大阪地区テスト販売→全国販売
 - ③ 入浴剤「バブ」・・・C/Pテスト→経験値に基づくSTM（ベイシスIIの算式による売上予測）→全国発売
 - ④ シャンプー「スプレnder」・・・C/Pテスト→STM（アセッサー）→
- (26) C/Pテストは、コンセプトを提示して使用意向または購入意向をとり、そのトップ3ボックス（ぜひ使いたい、使いたい、どちらでもないまたはぜひ買いたい、買いたい、どちらどちらでもないと答えた対象者すなわちその製品のコンセプトに対し、ネガティブでない対象者）に製品を使用させ、使用後に継続使用意向または購入意向やその他の評価をとるのが一般的である。製品のコンセプトに対する購入意向をトライアル（使用購入）、製品使用後の購入意向をリピート（再購入）のデータとして売上予測モデルで使うことが多い。

StTM（ベーカーズフィールドでのテスト・マーケティング）→西部11州でのテスト販売

- ⑤ 高級化粧品「ソフィーナ」・・・C/Pテスト→経験値に基づくSTM→StTM→全国発売
- ⑥ 身体清浄剤「ジャーゲンス・リフレッシュング・ボディシャンプー」・・・C/Pテスト→STM（ベイシスⅡ）→CTM（ビハイビア・スキャン）→全国発売

テスト・マーケティングの定義については、先行研究および上記の図式を踏まえて、次のように考えたい。

テスト・マーケティングは、新製品の本格的な市場導入を意思決定するための事前評価である。従って新製品開発プロセスのテスト段階で、新製品の革新度、生産設備およびマーケティング投資の大きさにより、C/Pテスト→STM→CTMあるいはStTMとすべての手順を踏むケースと一部を省略するケースがある。また成功の確信を高めるために店舗限定、地域限定のテスト販売を行うこともある。テスト・マーケティングの目的は、売上の予測、代替的なマーケティング・ミックスの有効性の検証を行い、新製品市場導入の意思決定の基礎となるデータを入手することである。

2 テスト・マーケティングの意義

ここでテスト・マーケティングを行わざるを得ない理由について考えてみたい。アーバンらは、リスクの回避を利点の第1に挙げている⁽²⁷⁾。いきなり全国展開をして失敗すれば、単に金銭面の損失にとどまらず、流通の信頼を失い、セールスのモラルが低下し、その後の投資意欲を減退させるという経営上に大きな悪影響をもたらす。たとえテスト・マーケティング、テスト販売にしても全国展開にいたらないで中止すれば、社内的にはかなりのダメージを残す。花王のケースでいえば、1977年から1984年にかけてコルゲートとのジョイント・ベンチャーで、シャンプー「スプレnder」をアセッサータテスト、ベーカーズフィールドでのテスト・マーケ

(27) G. L.アーバン, J. R.ハウザー, N.ドラキア「プロダクト マネジメント」(林ら訳) 1989,P.359-360.

ティングを経て西部11州で地域発売したが売上が伸びず1年後に発売中止に追い込まれた。また日本でも歯磨「コルゲートジェル」をアセッサーテスト実施後、大阪地区で地域テスト発売したが目標のマーケットシェアに達せず全国展開を断念した。この二つの失敗が合弁の解消の原因になった。さらにアメリカでのトイレタリー製品での本格的な再参入には10年以上の歳月を待つことになった。

第2の利点は、積極面である⁽²⁸⁾。広告の改良、メディアミックス・投入方法の改善、プロモーションの量、時期の修正、プライシングの修正などマーケティング・ミックスの見直しと最適化、さらには生産設備の改善、流通対応の軌道修正、とくにテスト・マーケティングの売上数値による棚割り提案などテスト・マーケティングの成果に学んで本番で確信を持って実行できるという積極的な活用面である。

一般的な欠点は、たとえば家電製品など耐久消費財ではテスト生産のための設備投資がほぼ本番の変わらないためこの手法が使えない。一般消費財でも高価格で再購入期間が長い製品はテスト・マーケティングの費用が高額になるためこの手法は使いにくい。この手法を多用できるのは頻度高く購入される包装された消費者商品(Packaged Consumer GoodsあるいはFast Moving Consumer Goods)に限られる。

それにしても多大の費用と時間がかかるのが欠点である。テスト期間は、9ないし12ヶ月は必要になるため競争的優位を失う。具体的には競合他社が類似品で先行する危険があるし、他社と同時発売でも先行の優位を失う。さらにマーケティングの手の内を見せることになり、他社にその上を行くマーケティング施策で対抗されるリスクもある。またテスト・マーケティング地域での競合他社の戦略的戦術的妨害も考慮に入れておく必要がある。競合他社がテスト品に優位性があると判断したときは手厚いマーケティング施策を打ってテスト・マーケティングの成功を妨げる行動をとることも考えられるし、製品に優位性がないと見たときは逆にマーケティング費用を落としてテスト・マーケティングを成功に導き、全国展開での失敗を誘導する方向をとる危険も考慮しておかなければならない。

したがってテスト・マーケティングをやるかやらないかはその利点を積極的にと

(28) G. L.アーバン, J. R.ハウザー, N.ドラキア「プロダクト マネジメント」(林ら訳) 1989,P.359-360.

るか、マイナス面を重視するかという個別企業の考え方によるといえよう。

また過去の経験値から見て成功の構図が描ければテスト・マーケティングは必要がない。過去に経験がない新分野に進出するとき、巨額の設備投資、マーケティング予算が必要なケースではリスク回避の視点からテストマーケティングをやらざるを得ないと考えられる。海外での新製品発売は、経験値が少ないためテスト・マーケティングは踏むべき手順になるだろう。

以下、次の構成で論じていきたい。

Ⅳ 新製品開発のプロセス

Ⅴ コンセプト・プロダクトテスト (C/Pテスト)

Ⅵ シミュレーション・タイプのテスト・マーケティング (STM)

Ⅶ コントロール・タイプと標準タイプのテスト・マーケティング (CTM/StTM)

Ⅷ 市場導入からブランドの確立まで