

中澤功ビジネス・エッセー集

マーケティング茶話会(2006年6月～11月 全6回)

「テスト」——成功へのゲートウェイ

ちょっとお聞きしたいのですが、こんな時、あなたの会社ではどうしていますか？

いわく、幾つも思いついた新商品案を、本格的に開発投資すべきごく少数または単一に絞り込みたい。提案があったいろいろな広告訴求・販売戦略案の中から、確実に効果を発揮するものだけを選び出したい。——どんな会社でも、そういう局面がよくあると思うのですが、そんな時あなたの会社では、何を根拠に、どんなプロセスで、結論を導き出していますか——ということです。

答えはたとえば—— ①社内幹部や内・外の関係者間の合議で腹案を決め、社長や担当役員に決済を仰ぐ。②その前に一応、市場調査を行って、結論をバックアップするためのデータを出しておき、場合によってはモニター調査（フォーカス・グループ・リサーチ）や地域限定の試験販売（テスト・マーケティング）まで行ってそれを補強する。③担当者に任せっぱなし。④すべては社長の鶴の一声。——など、大方の会社はこのどれかに属するのではないのでしょうか。

③④は今どき“まさか...”ですが、①はまだ“在り得るかも...”で、相当マーケティングにうるさいと“自認”している大企業も、だいたい②のような気がします。

でもそれで、結果はいつも OK なののでしょうか？おそらくそんなことはないはず。たまに大当たりする時もあるが、大外れも少なからずある。それでもこういう会社は、開発・広告宣伝費は固定予算として確保してあり、成功も失敗もどんぶり勘定になっているので、実は無駄だった投資について誰も責任を問われません。

典型的なマスマーケティングを展開している日本の製造業などに多いかたちですが、これでことが済んでいるなら、何とも甘い！外資系の会社で長くダイレクトマーケティングに関わり、事業・商品ラインごとに、またキャンペーンあるいはプロジェクトごとに、いつも厳しく“ROI”（費用対効果）を問われてきた私には、どうも納得が行きません——意思決定のプロセスも、結果評価の基準も。

いや何もこれは、私個人やダイレクトマーケティングだけでなくビジネス一般について、当然に言えることだと思うのですが、特にダイレクトマーケティングを引き合いに出しているのには訳があります。

ダイレクトマーケティングでは本来、コミュニケーションから流通までが一貫し、投資と収益の関係を常に直接的に相関させて把握できるので、それを左右する要素（商品・市場コミュニケーション・流通）の費用コントロールが可能になり、“無駄”や“非合理性”

を排して絶えず“現状の改善・合理化”とそれによる“結果（ROI）の最適化”を目指す方向に力学が作用する。その原理に注目していただきたいからです。

今回のテーマである「テスト」とは、これを実現するための“システム”です。一言で言うのは難しいのですが、「対象市場（既存顧客が中心）を想定し、そこから必要最小限の規模の、理論的に全体市場と等質とみなされるサンプルを抽出（選定）、それに対して、仮説に基づく商品や提供条件・訴求方法のモデルを、リアルなビジネス・メッセージ（発注や購入・契約の訴求）として発信し、反応（レスポンス）のレベルを測定して、仮説に対するその市場の“受容性”とその“程度”を確認・評価する実験手法」ということになりましょうか。別の観点からは、「発見やアイディアの価値判定を、企業自身の恣意や主観によってではなく、市場・顧客の意向・反応に基づいて下すシステム」とも言えます。

本格的展開（ロールアウト）の前に小規模なシミュレーションを行って市場の手応えを見るという基本的な部分では、伝統的マーケティングで言う「テスト・マーケティング」と共通していますが、目的をより広範囲かつ細密に設定することができ、ロールアウトの効果を論理的に予測できるほど精度・信頼度の高い結果が得られるという点で、それとは明確に区別され、正式には「ダイレクトマーケティング・テスト」と呼ばれます。

収益効率改善の切り札のように言われている「CRM」も、それ自体は目的実現のためのゲートウェイではなく、それに必要な情報を分析・発見するための基本前提に過ぎず、その上で必ず通過しなければならない関門こそが「テスト」なのです。どうか、CRMを実施した結果として新しい発見があったり、アイディアが浮かんだ時、必ず、“テスト”あるいは“テスト的な考え方”を想起してください。

テストできること、すべきことは沢山あります。また、テストのために適用できる“メディアやチャネル”、“方法”もさまざまです。なので、恐縮ですが例によって、テスト実施の詳細については、私の「体系ダイレクトマーケティング」をご一読ください。

（中澤 功）