

## 顧客の購買反応をよりの確に見極める考え方

情報社会の進展で、企業活動の現場にはさまざまな情報が溢れ返っています。しかし、情報がいくらあっても、それを的確に理解し判断しなければ、企業経営や実務の現場でそれらを活かしきることはできません。また、せっかく求める情報があったとしても、それに間違っただけの解釈を加えて利用すれば、思わぬ弊害をもたらします。

これを理解するための一例として、新商品を市場に導入する前の試験販売での事例をみていきます。ここでは、顧客の購買反応を数値で解釈する場合の誤った見方と正しい見方を紹介します。これは特定の状況を前提にした事例ですが、これに類似することは企業経営や実務の最前線で頻繁に起きており、応用範囲の広い手法です。また、数値を扱いますが、考え方自体はとても単純なものです。

### 1. 顧客の購買反応を誤って解釈した事例

製菓を製造するある企業では営業政策として、頻繁に味やパッケージが異なる新商品を開発し販売しています。社内審査を通過した新商品は試作品を製造し、限定した得意先である小売業の一部の店舗で試験販売し、その反応を確かめています。そして、営業政策として試験販売したものはすべて商品化することとしています。もちろんのこと、試験販売で良い結果が得られた新商品は、当初から広域の商圏で一斉に販売するために大量に製造する。そうでなかったものは、少量を製造し限定した商圏で販売するというように、対応を切り分けています。

この新商品がヒット商品となる確率は、試験販売の実績情報も併せて次のようであることが分かっています。

- ① 新商品がヒットするのは 10 の新商品の内 1 つの割合で、その確率は 10%
- ② ヒット商品となる新商品の 10 の内 7 つが試験販売では高い評価を得ており、その確率は 70%
- ③ ヒット商品とならない新商品の 10 の内 2 つが試験販売では高い評価を得ており、その確率は 20%

この実績を前提とした場合に、ある新商品を試験販売した結果、高い評価を得ることができたとしても、このときに、この新商品が、実際にヒット商品となる確率は何%くらいと判断すべきでしょうか。

上記の 3 つの実績の中から②を選んで、この新商品がヒットする確率は 70%だ。このくらい高い確率でヒットすることが予想できるのであれば、従来通りさっそく大量に製造し提供できるように製造計画を策定しようとするべきでしょうか。

答えは否です。せっかく過去の実績という事実があるのに、「試験販売で高い評価を得た商品」はほぼ確実に「実際のヒット商品」になるという誤った判断をしています。

## 2. 顧客の購買反応を的確に解釈する考え方

ある新商品を試験販売した結果、高い評価を得ることができた。だからこの新商品がヒットする確率は70%だとするのは、何故誤った判断なのでしょう。それは、実績である①と③を無視しているためです。新商品がヒット商品となる予想である確率に、分かっている実績をすべて加味すると次のようになります。

ここで紹介する考え方を分かり易く理解するために、過去に販売した新商品の種別の合計が100だったとします。その内で実際にヒット商品となるのは、①の実績から  $10 (= 100 \times 10\%)$  です。残りの  $90 (= 100 \times 90\%)$  はヒット商品にはなりません。

②の実績から、ヒット商品化した10の内の70%が試験販売で高い評価を得ていますので、それは  $7 (= 10 \times 70\%)$  となります。残りの3つは、試験販売では低い評価でありながら、ヒット商品となったものです。そして、③の実績からは、ヒット商品とならなかった90の新商品の内、 $72 (= 90 \times 80\%)$  は試験販売で低い結果となり、残りの  $18 (= 90 \times 20\%)$  が高い結果となっています。

それでは、最初の問いに戻って、この場合に試験販売で高い評価を得ることが出来た新商品の種類の総数は幾つでしょうか。それはヒット商品化したものの7と、ヒット商品化しなかったものの18を加えた計25となります。この実績では、100種類の新商品を試験販売すると、その4分の1の25が高い評価となります。しかし、実際にその中から実際のヒット商品となるのは僅か7つです。したがって、試験販売の結果高い評価を得て、それが実際のヒット商品に繋がる確率は  $28\% (7 \div 25)$  となります。

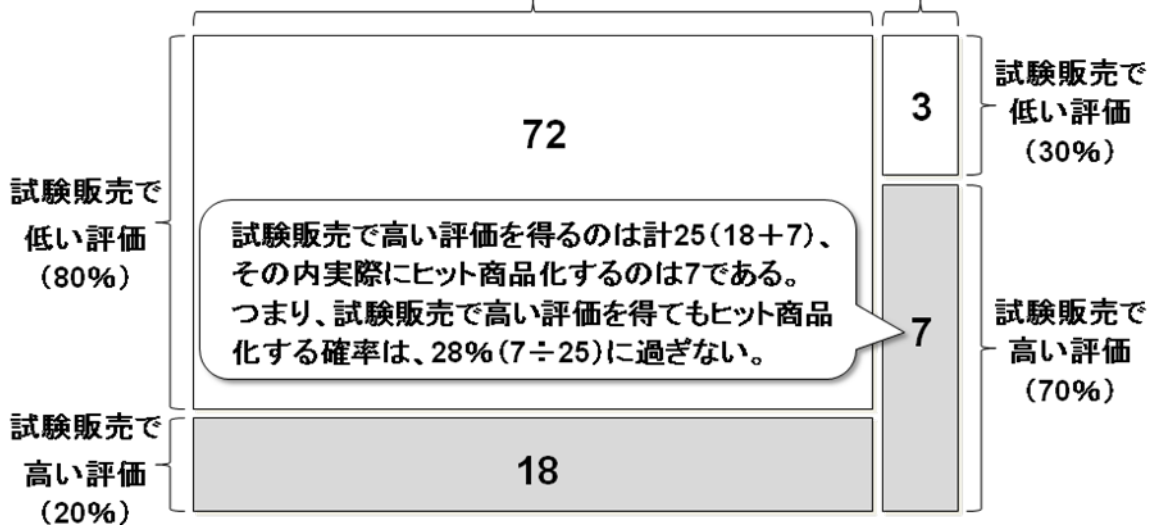
最初に述べた判断の誤りは、確率を求めるための母数である100の9割を占めるヒット商品化しない部分の存在を無視して判断したためです。試験販売でたとえ高い評価が得られたとしても、その新商品がヒット商品化する確率はたかだか3割未満です。その程度の確率でしかないなら、試験販売でたとえ高い評価が得られたとしても、それが即大量販売をするという安易な判断とはならないはず。事実の見方を局所的に捉えず、全体を把握した上で判断することの大切さをこの事例では示しています。

新商品を試験販売する場合の評価結果の見方

(総計100の種別の新商品を販売した実績)

ヒット商品化しない(90%)

ヒット商品化する(10%)



ヘリオボヤージ合同会社 代表社員 廣瀬幸義