

TOEIC 成功の秘密

—マーケティング的視点からの分析—

The Secret Behind the Success of TOEIC: An Analysis from a Marketing Viewpoint

井原久光*

Hisamitsu Ihara

鶴岡公幸**

Tomoyuki Tsuruoka

Abstract

The number of examinees of TOEIC, Test of English for International Communication, has been a double-digit increase almost every year in Japan since it was introduced in 1979. This article analyzes the reasons for the success of TOEIC from a marketing point of view. First, TOEIC has maintained a broad business domain; customer segmentation wise, it has spread from corporation markets to those of colleges and nonprofit organizations. Second, the Japanese office of TOEIC, IIBC (the Institute for International Business Communication), has utilized the authority of ETS (Educational Testing Service) and MITI (the Ministry of International Trade and Industry) to gain a reputation and a reliable brand image. Third, TOEIC has been differentiated from the other English tests in Japan such as "Eiken," the test of STEP (the Society for Testing English Proficiency, Inc.). Forth, the IIBC has avoided direct competition from publishing companies by focusing on the testing business. Fifth, the IIBC has developed a marketing mix in the business sector. Additionally, this article discusses the sociological

analysis of "charter effects" in education, Ebell's definition of business, and the possible strategy of TOEIC in the future.

要旨

英語能力テスト TOEIC の発展を振り返りながら、①広いドメイン、②権威の構築、③製品の差異化、④競合の回避、⑤産業界向け集中的マーケティング・ミックスの視点から分析した。社会学的なチャーター効果や、エーベルの事業定義にもふれ、TOEIC の今後の戦略についても言及した。

目次

はじめに

I. TOEIC の概要

- (1) TOEIC の特徴
- (2) 受験者数の推移

II. マーケティング的視点から見た TOEIC の戦略

1. 高い事業理念と広いドメイン

- (1) TOEIC 事業化の理念
- (2) 評価マーケットへの着目
- (3) 国際的評価基準

2. 権威の構築と受験環境の整備

- (1) ETS による権威づけ
- (2) 通産省の活用

* 教授

** 前働国際ビジネスコミュニケーション協会 GHRD 推進室室長

- (3) 公益法人と株式会社の活用
3. 製品の差異化
 - (1) プロフィシオンシー・テスト
 - (2) イクエイティンク
 - (3) 意思決定のツール
 - (4) スコアのデータベース化
 - (5) 高いエグジット・バリア
 - (6) 多様性のための世界的な基準
 - (7) 自主運用可能なパッケージ
4. 競合の回避
 - (1) 教材マーケットへの参入回避
 - (2) 企業マーケットへの特化
5. 産業界向け集中的マーケティング・ミックス
 - (1) 産業界での基本的ニーズ
 - (2) 団体特別受験制度
 - (3) 類似的ネーミング
 - (4) 各種プロモーション活動
6. 大学市場への拡大
 - (1) 新入社員の語学力チェック
 - (2) 実学志向
 - (3) キャンパスにおける推進者の活用
- Ⅲ. 今後の展開
 1. チャーター効果
 2. 顧客層の拡大
 - (1) 中小企業への拡大
 - (2) 非営利組織への拡大
 - (3) 世界に広がる TOEIC の活用
 3. 技術と顧客機能
 - (1) 技術の応用
 - (2) 顧客機能の拡大

結びに代えて

添付資料：

はじめに

TOEIC (Test of English for International Communication) の受験者数が1979年のテスト実施のスタート以来、過去20年以上にわたって飛躍的な伸びを毎年示している。これだけの長期間、多くの年で前年度と比較して二桁成長を続けているビジネスは極めて珍しい。

もちろん、外部環境によるところも大きい。近年における目まぐるしいグローバル経済の進展と外資系企業の参入、国境を超えたM&Aや提携、

それに伴う(新卒一斉採用/年功序列/終身雇用から)即戦力の中途採用/成果主義への人事政策の変更といった環境の変化を反映してのことである。近年の英語ブームを、終戦直後や東京オリンピック以来の「第三の英語ブーム」と称するメディア報道もある。

しかし一方で、その影に、TOEIC という英語テスト、英語評価システムの“プロダクト”としての強さの秘密とその卓越したマーケティング戦略がある。TOEIC がスタートする1970年代後半には、実用英語技能検定(英検)や TOEFL (トーフル)等各種英語テストは既に存在し定着していた。当時、TOEIC 運営委員会の事務局長であった伊東颯(現・財団法人国際ビジネスコミュニケーション協会理事長)は「今さら新しい英語テストでもない。うまくいくはずない」というのが大方の反応であった、と振り返る。

では一体なぜ、文部省が後援し、高校/中学校の英語教師がカリキュラムの一環として実施・運営のサポートまでしている英検や、海外留学のために外国人が受験を義務づけられている TOEFL (Test of English as a Foreign Language) のような先行英語テストに対抗して、明らかに後発であった TOEIC が、これだけ驚異的に普及し成功を遂げることができたのだろうか。

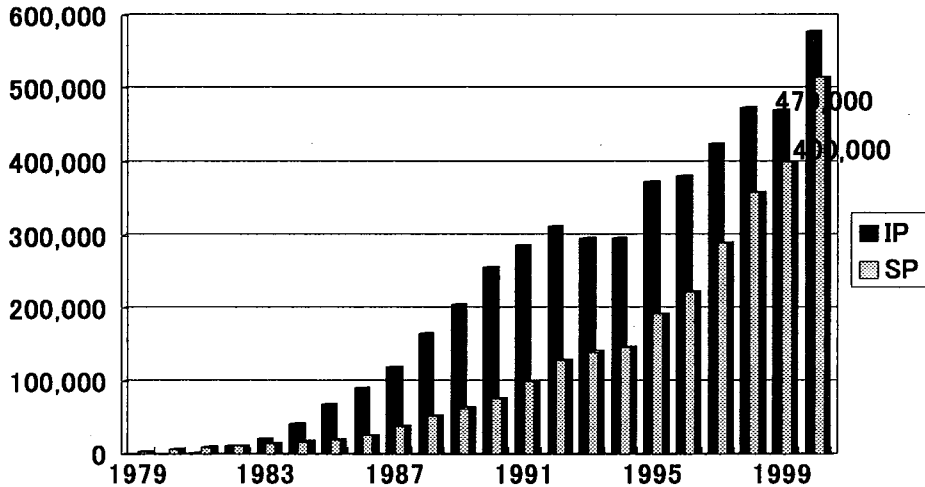
本論の目的は、これまで知られてこなかった TOEIC 成功の理由を、実施団体のマーケティング戦略に焦点をあてて分析し、TOEIC 発展の秘密を解明しようというものである。

1. TOEIC の概要

TOEIC は、Test of English for International Communication の略で日本語に訳せば「国際コミュニケーション英語能力テスト」である。テスト開発の公共機関として世界最大の規模とノウハウをもつ ETS (後述) により開発され、世界約50カ国で実施されている。昨年度の受験者数は全世界で200万人、世界各国の中で最も受験者数の多い日本における受験者は、109万人に達した。

日本の現状では、約2,500の企業、団体、大学・短大等で採用されており、特に近年、企業では従来の自己啓発や英語研修の効果測定、新入社員や海外赴任者の英語能力測定のみならず、昇進、昇

図表1 TOEIC の受験者数の推移



格の要件として活用されている。

(1) TOEIC の特徴

TOEIC の問題はセクションⅠのリスニング(45分間、100問)と、セクションⅡのリーディング(75分間、100問)からなり、2時間で200問に解答する。テストは英語のみで構成されており、和文英訳、英文和訳といった設問はないマークシート方式の一斉客観テストである。

リスニングとリーディングという受動的な能力(Passive Skill)を客観的に測定することにより、スピーキングとライティングという能動的な能力(Productive Skill)までも含めた英語コミュニケーション能力を客観的に評価できるよう設計されている。

その他の主な特徴は、本論「製品差異化」の項で詳しく述べる。

(2) 受験者数の推移

TOEIC の第一回公開テストが実施されたのは1979年12月に遡る。約3,000名の受験者を集めTOEIC 第一回公開テストが札幌、東京、名古屋、大阪、福岡の5ヶ所で実施された。その後、実施会場の都市も徐々に増え、受験者数は図表1のように推移している。

Ⅱ. マーケティング的視点から見た TOEIC の戦略

本論では、TOEIC 成功の要因として、①高い事業理念と広いドメインの設定、②権威の構築を中心とした受験環境の整備、③競合回避と製品の差異化による市場ポジショニング、④独自市場への集中的マーケティング・ミックス、⑤学生市場への拡大の五つをあげて分析してみたい。

第一の理念とドメインの設定は、戦略論の基礎をなすもので、事業の方向性や将来性を決定づけるものである。第二の権威の構築は、教育サービス市場におけるマーケティング戦略において非常に重要な要素で、社会学では「チャーター効果」ともよばれている。第三の製品の差異化と第四の集中的マーケティング・ミックスは、マーケティング戦略理論ではよく知られている。第五の学生市場への拡大は、顧客層拡大の戦略で、最後にふれる「エーベルの事業概念」に結びつけられる。

1. 高い事業理念と広いドメイン

戦略には、一貫性(consistency)・統合性(integration)・重点性(focus)が必要だが、そのためにも目標の設定が必要である。最も大きく長期的な企業目標には、公表された企業経営に関する信念体系やステイクホルダー(stakeholders)への誓約である経営理念(managerial ideology)や社

会との契約や使命をコンパクトにしたミッション (mission) がある。次に将来の方向性を示すビジョン (将来構想=vision) や進むべき事業領域を示すドメイン (domain) がある。さらにその下に、数値化された具体的目標や個別の目標がある¹。

特にドメインの設定は、事業の構築にあたって極めて重要である。レビット (Levitt, T.) は、「鉄道は自らを輸送事業と考えず、鉄道事業と考えてしまったため、自分の顧客を他へ追いやってしまった」として、事業領域を狭く見てしまうことをマーケティング近視眼 (marketing myopia) と名づけた²。

(1) TOEIC 事業化の理念

TOEIC テストのそもそものアイデアは、その当時、株式会社国際コミュニケーションズ代表取締役であった北岡靖男 (故人、1928~1997年) によるものである。70年代当時から、わが国が円滑な国際的展開を図っていくためには、諸外国との相互理解が何よりも肝要であり、その手段として国際コミュニケーションの重要性が各方面で指摘されていた。

また、そのためには、ビジネス活動の担い手である各個人の国際コミュニケーション能力を大量かつ急速に向上させることが迂遠に見えても最善の方法であると広く認識されるようになってきていた。北岡は、「日本人の国際化を妨げている根本的な問題、ボトルネックは、国際コミュニケーション能力の欠如、すなわち国際コミュニケーションのための世界共通言語である英語力の不足にあると痛感した」と生前、筆者の一人 (鶴岡) によく語っていた。

北岡は20年以上にわたりタイム誌を発行する米国タイム社の極東支配人であった経験から、国際舞台における日本人の英語力不足、コミュニケーション下手をビジネスの現場で幾度となく嫌というほど目の当りにし、「英語教育の変革」こそ自らのライフワークであると心に決めた。

後述するように、日本における TOEIC の実施・運営は(財)国際ビジネスコミュニケーション協会 (IIBC) の TOEIC 運営委員会が当たっている。TOEIC 運営委員会は IIBC の一委員会にすぎないわけで、英検が日本英語検定協会であるのと対照

的である。英語能力は「ビジネスコミュニケーション能力」の一つであるということを経営上でも示している。

ビジネスの広がりや、ドメインの設定に左右される。TOEIC 事業の目的を「英語」という切り口で「国際ビジネスコミュニケーション能力の開発向上」に置いたことが、TOEIC 発展の可能性を広いものにしてている。これについては、本論の最後「今後の展開」で、エーベルの図式を用いて考察してみたい。

(2) 評価マーケットへの着目

国際コミュニケーション能力を向上させるためには、①人材育成計画、②研修および③レベルチェックを測るテスト、の3つの段階が考えられる。すなわち①整合性をもったカリキュラムに基づく指導学習、②能力開発の有効な方法による実習トレーニング、および③客観的共通の基準による評価判定である。

これら①Plan (人材育成計画)、②Do (研修) および③See (レベルチェック) は互いに密接不可分な関係にあるが、北岡は、このうち三番目の See (レベルチェック) に着目した。

ドメインを「ビジネスコミュニケーション能力」としながら、事業が成立する要素としてコミュニケーション能力のレベルチェック、特に「英語能力の評価ビジネス」に限定した。こうしたビジネスの限定は、逆説的だが、広いドメインを切り開く最良の参入口になった。

70年代当時から英会話教材は数多の出版社や語学学校から出版、紹介されていた。しかし、その成果を評価する共通のモノサシがなかった。例えていうなら、化粧品はたくさん店で売られていても、その出来映えを見るための“鏡”がない状態に似ていた。

特に、受験英語偏重の教育が、まやかしの“鏡”を作り出していた。試験問題が文法や読解や英作文ばかりに集中して、実用英会話力を見る適切な評価テストがなかったのである。「英語ができる」「英語がうまい」「英語はペラペラである」といってもその基準はきわめて個人の主観的、感覚的なものであり、科学的根拠に基づいた客観性に欠けるものだった。

特に、産業界は、まさに共通英語テストの空白地帯であった。各企業が個別の研修を行っていたが、その評価は委託を受けた英会話学校などがバラバラに行っていた。英検のような外部試験では、「インストラクション(研修)とアセスメント(評価)のリンク」ができなかった。委託英会話学校の研修終了時試験では実施母体の「自己採点」になって客観性に欠けていた。

TOEIC は、評価ビジネスに特化することで、教育の中身まで入り込まずに、あらゆる教育や人材育成のプログラムの「入口」を示し、かつ「出口」で待つことができた。最近では、英語能力向上を自己責任とする企業も多く、従来の「丸抱え」式の教育制度から脱却する傾向がある³が、“自己責任”型になってもチェック(評価)ビジネスは充分に成り立つ。

また、その対象を英語に絞ることで、広いマーケットが想定できた。英語は国際語として、必要とする人口が多く、多様な顧客層に広がる可能性をもっていた。さらに、キャリア開発や組織開発など、企業や社会人の多様なニーズに応える大きな可能性があった。

(3) 国際的評価基準

こうして、北岡は、新テスト(実用のための英語力をはかるモノサシ)を作成できないだろうかと考えたが、本来の目的が国際コミュニケーション能力の向上であったため、コミュニケーションの相手から見たものにしたいと着想した。日本ではしか通用しない日本人により作成された日本人のためのテストではなく、世界で通用する、国際標準となる英語テストでなければならぬと考えたのである。

このため、テスト問題の開発と作成を実績のある海外の機関に依頼することにして、米国の公的テストのほとんどを開発・作成している非営利団体 ETS (Educational Testing Service) に着目した。北岡が ETS に開発・作成を依頼すべく接触を開始したのは1977年のことである。

この ETS の活用がその後のビジネスの方向を決定づけた。第一は、ETS という世界最大のテスト開発機関のプログラムとして、早期の「権威づけ(次項)」に成功し、業務用市場(企業を対象と

したマーケット)への参入が可能となったからである。第二は、「世界で通用するスケーリング」を念頭に日本的要素を排除したことで、実社会(ビジネス)と大学をリンクする標準的な試験になり、アジアを皮切りに、世界共通尺度としての英語力としてのモノサシにもなったことである。

2. 権威の構築と受験環境の整備

伝統的なマーケティング理論では、環境を「統制不可能な要素(uncontrollable factor)」として、マーケティングで統制が可能なマーケティング・ミックスと区別するが、今日の戦略的マーケティングでは、環境に対する積極的なはたらきかけもマーケティングの重要な役割と考えている。

たとえば、「英語ブーム」は TOEIC の成功に寄与した外部環境要因ではあるが、それは、他の英語テストにとっても、同じことで、その中で、TOEIC が躍進したのは、その外部環境の変化をうまく活用する受験環境の整備があったからである。TOEIC の事例を見ると、新しい権威を構築しながら、環境変化を巧みに利用してきたことがわかる。

特に、試験市場においては、その試験が他のものより優位であることを示すために、その試験のもつ優位性を説明しいち早く権威を確立する必要がある。社会学では教育の「チャーター効果」が知られている。チャーターとは「自発的結社が禁止された中世に国王や政府が例外的に団体に権利や特権をあたえた文書(特許状)のこと⁴」である。中世大学は特許状によって権威を保ったが、それは今日の教育機関にもあてはまる。学位や資格は最終的には、国家や公的機関の「お墨付き」を必要としている。

TOEIC は、さまざまな形で権威づけに成功した。その第一は、ETS を活用した試験内容の権威づけであり、第二は、通産省(現・経済産業省)を活用した独自マーケットの確保である。そして、第三は、公益法人と企業体をうまく活用した権威づけと営業活動の展開である。

(1) ETS による権威づけ

ETS (Educational Testing Service) は、米国ニュージャージー州プリンストンにある世界最大

のテスト開発機関である。ETS は、1947年に、アメリカの大学入試委員会（College Entrance Examination Board）、全米教育評議会（American Council on Education）およびカーネギー教育振興財団の3つのテスト開発組織が母体となって設立された非営利団体である。歴史が古いだけでなく、規模においても世界最大級で、各種の教育分野の専門家、統計学者、心理学者など内部スタッフ約3千名、外部スタッフ約8百名を擁しており、独自のキャンパスも、約46万坪という広大なものである。

各種の教育機関、連邦および州政府、非営利団体、民間企業、大学、学生向けに、入学試験、教員資格試験、外交官資格試験、奨学金受領のための試験など、およそ200ものテスト・プログラムを開発しているほか、幅広いサービスを提供している⁵。

その事業範囲の中核は、ある教育レベルから次の教育レベルに移行する時点の評価、小学校や中学校から高校、中等教育から高等教育、カレッジや大学から大学院、そしてビジネス、法律その他の専門職への移行期における教育達成度をチェックするための入学テストにある。

最も有名な ETS のプログラムは、SAT (Scholastic Aptitude Test、全米大学入学共通試験) である。SAT は、米国中のカレッジ、大学、中等学校の組織である大学委員会 (College Board) 向けに開発されたが、毎年約200万人が受験している。

SAT 以外には、TOEFL (Test of English as a Foreign Language)、GRE (Graduate Record Exam)、GMAT (Graduate Management Admission Test) などが大学及び大学院の受験テストとして有名である。TOEFL は外国人留学生に必要なとされる共通テストで、GRE は、SAT の大学院版で大学院に入学を希望する学生に求められる共通英語テストであり、GMAT はビジネススクールに入学して MBA の取得をめざす学生に求められるテストである。

SAT は、日本のセンター試験（導入時は共通一次試験という名称だった）のモデルにもなったが、日本では、それがビジネスとして成立していない。筆者の一人（井原）は、アメリカの大学システムについてまとめ、教員が入学試験を作成し

ないことにふれた⁶が、これは試験作成が高度な専門ノウハウと膨大なデータベースによって成り立っているからである。日本の大学は、問題作成や複雑な配点基準を内部化して入試ミスを繰り返し、一部で不公正な選抜を招いている⁷が、これは、試験作成とメンテナンスの複雑さと膨大な仕事量を軽視してきた結果でもある。

入試や資格試験はアウトソーシングして、ビジネスとして分業させるというところにアメリカの発想があるが、一方で公共目的のための線引きがある。ETS は、入試や教員資格試験を学校教育関連として、職能テストなどの職業向けビジネスと区別している。

TOEIC テストの作成・開発および世界における実施・運営は、職業向け資格 (Professional Licensing) を担当する COPA (Center for Occupational and Professional Association) で担当され、1996年から ETS の子会社である The Chauncey Group International (CGI) が行っている。

(2) 通産省の活用

ETS は北岡靖男のテスト開発の要請を受け入れたが、そのための前提条件として、①TOEIC テストの実施に当たっては、日本がその実験場、実施の舞台となることと、②日本における実施の主体、つまり ETS との契約上のパートナーは、ETS 同様に非営利団体でなければならないという要求をした。

北岡は、産業界から英語改革の波を起そうと考え、友人である渡辺弥栄司（現・財団法人国際ビジネスコミュニケーション協会会長）に相談し、TOEIC 事業への理解と協力を求めた。渡辺氏のオフィスは、当時同じ東京の青山ビルにあったが、同氏は元通産省出身の大物 OB で佐藤栄作内閣、三木武夫通産大臣時代（昭和40年）に通商局長を務めたこともある。

1977年（昭和52年）ごろより、北岡は、ETS への連絡に当たるとともに、渡辺と共に、通産省（現・経済産業省）に対して、日本企業の国際化を推進するためには、国際コミュニケーション英語能力検定試験が必要だと幾度となく進言した。これに基づき、通産省産業政策局国際企業課と

ETS との間に幾度かにわたる折衝が行われ、その結果昭和54年度において、ETS との提携によるコミュニケーション英語能力検定事業の開発費用として約2,400万円の補助金が日本自転車振興会により交付されることになった。

組織面でも、当初は、通産省所管の公益団体で、渡辺弥栄司が理事を勤めていた財団法人世界経済情報サービス (WEIS) が TOEIC 事業実施団体として ETS との提携先となり、1979年 (昭和54年) に財界の国際派と称される小林陽太郎、椎名武雄、牛尾治朗などの経営者、原田明、赤澤璋一などの通産省の有力 OB を中心メンバーとした TOEIC 運営委員会を設け、渡辺氏が委員長となってその責任の下に事業を推進することになった。その当時の設立メンバーは添付資料 2 のとおりであった。

ここに見られるのは、競争を回避しながら新しい「国家試験」的権威を確立しようとする戦略性である。英検は文部省をバックにしているが、北岡は文部省を避けて通産省を利用した。個人的なネットワークもあったであろうが、産業界にターゲットを絞って別の官庁へアプローチしたことがその後の成功をもたらした。

(3) 公益法人と株式会社の活用

試験制度は公平性と公共目的に合致した権威性が必要であり、公的なイメージが大切である。理髪師やガイド試験 (通訳案内業) をはじめ多くの資格試験に「国家試験」という名称が使われる。

それは、私的な大学受験でも同じである。筆者の一人 (井原) は、福武書店 (現・ベネッセコーポレーション) が大学受験を目的とする模擬試験市場に参入するにあたって、「関西進学研究会」や「東京進学研究会」という公的イメージの組織を作って、旺文社の牙城に挑戦し、「進学研究会」の略称をとった「進研模試」とよばれる一大商品を築き上げたことを指摘している⁸。

TOEIC の事例では、1986年には、TOEIC 運営委員会の活動をより発展させるべく世界経済情報サービス (WEIS) の傘下である状態を解消し、TOEIC 事業を実施・運営する新たな独立の公益法人、財団法人国際ビジネスコミュニケーション協会が設立された⁹。

だが、この事例で興味あることは、公益法人である実施母体とは別に、ネットワークをいかせる企業体 (株式会社) を別に組織していることである。

TOEIC 事業の実施・運営は、通産省 (現・経済産業省) 所管の公益法人である財団法人国際ビジネスコミュニケーション協会 (IIBC) の責任管理下におかれている。ところが、IIBC では、TOEIC クライアントをサポートするために株式会社国際コミュニケーションズ・スクール (ICS) と株式会社国際コミュニケーションズ (ICI) の 2 社に営業・プロモーション活動に関して業務委託を行なっている。

ICS の業務内容は、クライアント窓口として、公開テストと団体特別受験制度 (IP) の実施サポートをしている。具体的には、TOEIC 普及活動、テスト実施、受験者募集活動等を行っている。

一方、ICI は TOEIC 受験者向けの英語学習情報誌 TOEIC Friends の発行をはじめ、TOEIC Friends Club の運営等を通じ、主に個人受験者を対象とした情報とサービスの提供を行っている。

3. 製品の差異化

TOEIC は、英語検定や TOEFL に対して、次表のような特徴をもっている。

(1) プロフィシシー・テスト

TOEIC は、合格—不合格、あるいは 1 級、2 級、A 級、B 級といった等級で評価されるアチーブメント・テスト (achievement test) ではなく、受験者の能力を 10 点～990 点のスコアで評価するプロフィシシー・テスト (proficiency test) である。

このため、学習初心者からネイティブのレベルまで、さまざまな受験者が同じ試験問題で、英語によるコミュニケーション能力を測ることができる¹⁰。これは、英語検定のような合否型あるいは等級型の試験に対して、さまざまな競争優位性を生み出している。たとえば、企業は、TOEIC を活用することで、英語をよく使う部門や職種、新入社員と課長など、自社従業員の能力に合わせて目標を設定することが可能である¹¹。

	英語検定	TOEFL (トーフル)	TOEIC (トエイック)
基本特性	合否決定のテスト (achievement test)	能力診断テスト (proficiency test)	能力診断テスト (proficiency test)
評価結果	等級の合否のみ	得点(スコア)で評価	得点(スコア)で評価
受験目的	等級を資格として取得	留学の条件	多目的な活用
受験結果	組織的活用なし	組織的活用なし	組織的活用あり
問題作成	財団法人英語検定協会	ETS	ETS (96年以降は CGI)
問題内容	和文英訳・英文和訳を含めた 英語知識を評価 (文法、英作文も含む)	アカデミックな英語コミュニ ケーション能力を評価 (速聴・速読)	実用的な英語コミュニケーシ ョン能力を評価 (速聴・速読)
問題公開	過去の問題を公開	過去問題の一部使用	過去問題の一部使用
標準化	イクエイティングなし	イクエイティングあり	イクエイティングあり
難易度	時代と共に変化の可能性	基本的に不変	基本的に不変
権威との関係	文部省(現・文部科学省)が 後援するテスト	アメリカ・カナダの大学が要 求するテスト	ETS が認定する世界共通のテ スト

また、この製品特性は「リピート需要を埋り起こす」という意味で成長機会増大の可能性を高くしている。アンゾフ (Ansoff, H. I.) は、成長ベクトルのモデルで、現在の製品を変えることなく現在の市場(顧客)に購買される頻度を高めることを「市場浸透 (market penetration)」とよんだ¹²が、TOEIC は、市場浸透に適した製品である。

それは最大の競合製品である英語検定と比較すると明らかである。英検に合格した場合、合格した同じ受験級に対するリピート(再受験)は期待できないが、TOEIC はスコア(得点)だから繰り返し受験する可能性が高い。各自の英語能力に応じて「過去の自分」が比較対象になるからである。

(2) イクエイティング

TOEIC のスケールは、統計的に一定のスコアレンジ (score range) 内に保たれており、統計上の誤差(±25点)を除き、本人の英語能力に変化がない限りスコアに変動がないことが ETS によって公表されている¹³。

これを可能にしているのは、イクエイティング(標準化=equating)という手法で、過去の問題をある一定の割合で次のテスト問題に入れて、その正答率から新しい問題と過去のテストを比較

し、難易度によってスコアのブレが生じないように調整している。したがって、TOEIC では素点 (Raw Score) で最終評価を下すのではなく、換算点 (Converted Score) にしてスコアを算出する。

こうした作業は、英検や大学入試など、過去のテスト問題を全て公表するテストではなしえない。筆者らは二人とも英検1級をもっているが、英検の場合、以前は準1級や準2級のような基準はなかった。1級が難しくなり過ぎたので、準1級ができたといわれるが、これは英検の難易度が時代とともに変化していることを示唆している。これに対して、TOEIC の評価基準は、毎回のテストによって変化することなく、常に一定に保たれている。

この製品特性、すなわち、スコアの不変性が確保され、受験者がほぼ正確に現在の英語力を把握することができるということと、数度受験することで英語力の伸長度を時系列的に比較できるということが、後述するデータベース化とあいまって、企業研修市場とのリンクを可能にした。

有効な教育、研修システムの開発を可能にするためには、学習成果を継続的に比較検討し、さらにそれを定量的に分析する必要があるが、英語検定のような等級合否型の試験では、教育、研修の

成果が十分見極められない。これに対して、TOEIC はスコアが示される能力診断試験で、継続的な比較が可能のように調整されているため、研修の前後において受験を義務付けることでその効果測定が可能となる。

この研修とのリンクが、大企業を対象にすると大きなマーケットを生み出した。たとえば、松下電器産業は、週一回、全国43の事業所で終業後に英語と中国語の無料講習会を開催しており、英語クラスはレベル別に8段階ある。受講生は20代～30代の若手社員が目立つが、クラス数で221、受講者数で21,500人と、大手英語学校並の規模である。

(3) 意思決定のツール

ETS の元 TOEIC ディレクター、スティーブン・ステューバック氏は、TOEIC のことを、“Thinking Person’s Test” と称していた。なぜなら、そのスコアは、何かを決定したいという意思がそこになければ、まったく意味のないものだからである。TOEIC 運営委員会は、スコアをテスト実施の「最終目標と考えない」で欲しいと強調している。むしろ、そのスコアに基づいてどのような意思決定をしたいのかを考えることに人事戦略があるというのである。

この点が、TOEFL (トーフル) との最大の違いである。英検や TOEFL (トーフル) の場合は、受験目的が(資格取得や留学のように)限定的で個人的であるため、試験結果は「個人に通知される」ものの「組織的活用」は原則的には行われていない。試験の終了が「サービスの終わり (end of service)」なのである。これに対して TOEIC は、試験結果をバリディティ・スタディ (validity study) やスコア・インタープリテーション (score interpretation) という報告書にして提供する。試験の終了が「サービスの始まり (beginning of service)」なのである。

事業所別の比較、業界別の比較、同業他社との比較などのクロスチェック、英語研修前後の実施のような教育成果のチェック、新入社員のレベルチェック、海外派遣や海外勤務の基準、昇進・昇格の基準など、各社のニーズに合わせて、TOEIC スコアは意思決定のサポートツールとし

て多目的に活用されている。

この多目的性は企業内のニーズにとどまらない。大学ではある一定以上のスコアを持っていれば、英語課程の履修を免除される単位認定要件とされたり、入試の際の英語テストが免除されたりと幅広くその用途は広がっている。

英語検定は資格として認知され、TOEFL は留学を目的としているので受験する個人には強い動機がある。しかし、TOEIC は、特定の受験動機をもたないので強制力をともなわないように思える。その無目的性は、一見すると「弱み」ともいえるが、逆に、多目的性としてさまざまな活用を可能にする「強み」にもなっている。

(4) スコアのデータベース化

このように、TOEIC は、業界における自社従業員の英語力を見たり、海外拠点別に比較したり、さまざまなデータの活用が考えられるが、それは、TOEIC スコアが膨大できわめて有効なデータベースになるからである。既にデータベースには日本だけでも770万人以上のデータが蓄積されている。このデータベースに基づいて各種のデータサービスの開発に成功している。

そのプログラムの一つが CEPAC (Communicative English Proficiency Assessment and Counseling System) というもので、TOEIC で測定された現在の英語能力をインプットデータとして、そのセクションスコアをきめ細かく分析・診断し、将来一定時間数の英語学習トレーニングを受けた直後に各受験者の TOEIC のスコアが何点になるかを一定のスコアレンジのもとにほぼ正確に予測するシステムである。

こうしたサービスから、社員の英語研修の効果的な投資効果と明確な目標設定が可能になるなど、人事・教育政策の一環として役に立ってきている。毎年100万人以上の受験者が TOEIC を受けるとそのデータベースは拡大して年々充実していく。

現在のところそのデータベースは TOEIC クライアント企業の英語トレーニングに限定されて活用されているが、将来はデータベースの改善と多様化が進み、英語指導と方法、つまりインストラクションを改善する上で、かつてないきめ細かい

サービスラインの提供という大きな可能性を秘めている。

(5) 高いエグジット・バリア

TOEIC を利用する企業や団体は TOEIC スコアの蓄積データ、利用経験を積み重ねるほど経営の意思決定に TOEIC スコアをうまく利用できるようになる。データの蓄積があればあるほど、より正確な意思決定に繋がるという仕組みである。

つまり TOEIC を利用すると、時系列利用などそのデータの有効利用のために、また TOEIC を利用したくなる、利用せざるをえない仕組みである。たとえば、新入社員向けに TOEIC の受験を中止するようなことがあると、それまでのデータベースが活用できないので、その空白が「もったいない」という意識がはたらく。

これが、合否のみで毎回テストの難易度に変動がある英検との決定的な違いで、データベース・マーケティング (database marketing) やフリークエンシー・マーケティング (frequency marketing) と関係がある。たとえば、航空会社は、飛行距離に応じたマイルージ・サービスを提供しているが、そうした売手が用意する利用頻度別特典ばかりでなく、特定のブランド品でそろえ始めると、同じブランド品を志向する傾向もみられる。利用頻度が高まると同じ製品の反復的購買から逃れられなくなる現象で、エグジット・バリア (exit barrier) が高いということになる。

(6) 多様性のための世界的な基準

英検は、英文法や英作文において学校英語の理解度を見る大学入試英語の延長としての性格が残っており、日本人が作成したテストで、日本人を対象にした、日本だけでしか通用しないテストであった。

これに対して、TOEIC は、アメリカ人の作ったテストで、世界のあらゆる人々を対象にした、世界で通用するテストである。ETS が実施しているテストやその判定は、共通の基準を提供するものである。たとえば、SAT では、その下に位置する高校等が全国共通のカリキュラムに従って学習していなくとも全米、あるいは全世界すべての学生を比較検討することができる。つまり多様性

のための基準である。

TOEIC は、米国や英国などの、独自の文化的背景や言い方を知らなければ解答できないような問題はできる限り排除されている。したがって、国籍や民族、人種とは無関係に英語によるコミュニケーション能力だけを評価するようにデザインされている¹⁴。

これが後述するように、世界標準になって競争優位をもたらしている。いうまでもなく情報社会では、いち早くデファクト・スタンダードを形成することが勝ち組に入る条件である。

(7) 自主運用可能なパッケージ

TOEIC と TOEFL (トーフル) との大きな違いは、運用管理における自由裁量権にある。TOEFL (トーフル) は、アメリカの ETS が集中的に中央管理するテストであるが、TOEIC は、各国のレップオフィス (代表部) に実施・運営を委託している。日本においては、(財)国際ビジネスコミュニケーション協会 (IIBC) が自主管理を任されているので、運用のマニュアルなどは日本語で作成されており、会場の設定や運営のノウハウが蓄積されパッケージ化されている。

このために、後述する団体特別受験制度 (IP) では、企業が自主的に管理運用することができるし、公開テストでもアルバイトを使って、運用コストを低く抑えることに成功している。

また、TOEIC が企業マーケットで本当に競合したのは、一部企業で採用されていたインタラクティブの DATE や、商社や銀行が主に使っていた BETA などのテストだったが、パッケージ化された製品として TOEIC に卓越性があった。さらに、大手企業では手作りのインハウス (自社製) 英語評価テストを持っていて、これとも競合したが、受験者数が増加したり、継続的に試験を実施するとなると、新たに問題を開発するのが面倒だった。パッケージ化されたメンテナンス・フリーの製品という点が TOEIC の競争力だった。

情報化社会では、コアコンピタンスを確保しながらアウトソーシングのメリットを生かすことが求められているが、TOEIC の事例では、問題作成のノウハウとデータベース化による規模の利益を ETS が確保しながら、各国の本部 (日本では

IIBC) が自主運営によるコストパフォーマンスを追求しているといえる。

4. 競合の回避

TOEIC の当初の戦略は、製品のもつ差異化を利用しながら、競争を回避することにあった。

(1) 教材マーケットへの参入回避

TOEIC は、評価ビジネスに徹して、競合が激しいテスト準備教材、英語学習マーケットへの参入を回避した。それは、本格イメージを定着させるという意味もあった。

これを生け花の世界に例えるなら、生け花の師匠が英語教室、花屋が教育教材の販売店、そしてテストが家元といえる。家元は、権威を保つことで、一番収益率の高いポジショニングをとっているとされるが、TOEIC も、スタート時の限られた経営資源の最適配分を戦略的に検討した結果、安易に英語教室や教材販売には参入しないという選択をしたのである。

教材マーケットでは、ヒアリングマラソンで有名になったアルクなど多くの新規参入者が成功したが、そうした成功者が TOEIC の権威を高めたことも事実である。後に見るように、TOEIC はマス広告など派手な広告宣伝活動を展開しなかったが、書店の店頭では TOEIC 受験コーナーなどが設けられ、出版社が行なう POP 広告が認知度向上に寄与している。なお、当初の目的を達した後、公式ガイドという形で教材ビジネスにも参入している。この点については、本論の最後「今後の展開」で触れる。

(2) 企業マーケットへの特化

TOEIC は、英語テストマーケットに確固たるポジションを占めていた英検及び TOEFL (トール) との競合を意識的に回避した。英検も TOEFL (トール) も大学生を中心とする学生マーケットで、個人が対象であったが、TOEIC は、企業をターゲットにした団体マーケットを重視した。

それは、通産を中心とした権威作りをした TOEIC にとって必然でもあった。公益法人である IIBC は幸い日本の産業界を代表する有力企業

の経営者がその役員に名を連ねていたから、大手企業を中心にクライアント獲得に専念することになった。

また、企業マーケット重視の戦略は、TOEIC の商品特性から導き出される。TOEIC の最終受験者は個人であるが、英語を必要とする層はあまりにも広く、一挙に関心を持ってもらうことは難しかった。特に訳読中心の学校英語、パズルを解くような文法中心の受験英語に慣れた日本の一般的な英語学習者にとって、コミュニケーション能力を純粋に測定する TOEIC は馴染みにくい事情があった。

だが、実際現場で英語を使ってコミュニケーションができる社員を短期間にしかも大量に養成しなければならない企業ニーズは(後述のように)高く、TOEIC が導入されれば、定着する可能性も高かった。そして、そうなれば、企業に属する多くの個人も、就職を目標とする学生も、そのテストの重要性を認識するはずである。一見迂回するようだが、企業をターゲットにすることは、競合を避けるだけでなく、最終的に学生や個人のマーケットを獲得する極めて有力な戦略的手段になると考えられた。

5. 産業界向け集中的マーケティング・ミックス

TOEIC は、産業界のニーズにうまく合致しながら事業領域を拡大してきた。日本企業が輸出型から海外直接投資型へシフトし、海外進出が進展するにつれ、国際要員の育成が急務の課題になった。

このため多くの企業が研修体制の整備にとりかかったが、英語によるコミュニケーション能力や研修効果を測るモノサシはなく、英語研修体系は構築したもの、目標管理ができないという課題をかかえることになった¹⁵⁾。

(1) 産業界での基本的ニーズ

製品としての優位性は、製品差異化の項目で詳説したが、そのエッセンスは、企業内研修の評価と人材育成のためのツールとなることである。

国際化を急ぐ日本企業は試行錯誤で英語研修に取り組んでいたので、事業所別に異なるプログラムが採用されたり、担当者が代わると委託する英

会話学校を変えたり、初級→中級→上級とクラス別に異なる研修機関を利用していった。このため、研修の成果を継続的に評価する基準がなかった。

企業はまた、人材の採用、昇進、配置転換など、別の観点からも統一した英語能力を測る評価システムを必要としていた。事業所や支店、海外拠点など地域的に異なる所の英語力を公平に比較することができ、時系列的にデータベース化できれば、人材の長期的な育成に活用できるからである。

(2) 団体特別受験制度

こうした産業界のニーズに応じて設定されたのが、IP (Institutional Program) とよばれる TOEIC の団体特別受験制度である。これは、年に7回 (1・3・5・7・9・10・11月) 実施している公開テストのほかに、企業などの要請に応じて、随時受験できる制度のことである。

この IP を利用すれば、企業は (21名以上集まれば) 自社の都合に合わせて時間と場所を設定し、自由に TOEIC を受験することができる。このような自在性が、IP のメリットであるが、さらに団体割引の特典を受けることができる。

そもそも TOEIC は、公開テストでも TOEFL (トーフル) より安い6,000円程度の価格設定をしているが、IP では、1名につき3,850円で、企業が賛助会員になれば2,850円になる。

因みに、この IP が核となって、公開テストの需要を伸ばすという相乗効果も生まれている。なぜなら、TOEIC を一括受験する企業の従業員は、事前に TOEIC の公開テストを受験する傾向があるからである。また、就職試験や入社時の試験で TOEIC を一括受験しなければならない大学生も、公開テストを事前に受験する傾向がある。

実際に、IP は初期の TOEIC 発展に大きな貢献をした。図表1に戻って受験者数の推移を見ると明らかである。TOEIC は1979年に一般公開テスト (SP) のみでスタートしたが、その2年後の1981年に、団体特別受験制度 (IP) が立ち上がると、松下電器産業、NEC などの大量受験をきっかけに急速に電機メーカーを中心に普及しはじめ、瞬間に1980年代前半で公開テスト (SP) の受験者数を上回った。

(3) 類似的ネーミング

製品戦略の一部として、ネーミングも忘れてはならない。TOEIC は“トイック”と読むが、“TOEIC”として知られている。このため、類似のスペルである TOEFL としばしば混同されるが、権威ある既存ブランドを利用した類似的ネーミングの例といえる。

TOEFL (トーフル) は日本でもよく知られている。受験参考書も多く、企業の人事担当者ならば必ず知っている名前で、ETS の存在も TOEFL を作成している機関として知る者も多い。

TOEIC の企業向けパンフレットには、「ETS のノウハウを最大限に活用し、言語学・統計学・心理学の手法を駆使して作成された客観テストです」という一文がある。TOEIC という名称を TOEFL と近づけることで、ETS の権威を利用したといえよう。

(4) 各種プロモーション活動

TOEIC では、「個人より企業マーケットを中心にゆっくりでも着実に広げる」という基本方針にたって、各種プロモーション活動を展開してきた。

①パブリシティ・メディア広告

TOEIC は知的で真面目な教育プログラムなので、顧客が充分そのメリットを理解し対価を支払うようになってくれるまでには時間がかかる。また、企業向けの英語能力試験というプロダクトの性格から、消費財のようなマスメディアを利用した宣伝・広告は効果が少ないと判断した。そこで、朝日新聞の社告を利用して、知名度向上をはかった。朝日新聞という権威あるビークルを使って、公共的な試験のイメージを時間をかけて定着させたのである。

②講演会やセミナーの活用

スタート時において TOEIC の情報提供は、セミナーや説明会によるものが多かった。当初は、永井道雄 (元文相)、小林薫 (産能大教授)、村松増美 (サイマル会長) などをゲストスピーカーとして、TOEIC 講演説明会を実施していった。これは、有名人の推奨を得ながら名声を高める

Celebrity Endorsement といわれる手法だが、ここにもメリットを粘り強く、根気よく説得しながら「権威」を確立する基本姿勢が読み取れる。

現在でも、海外の有名な学識者を招いたシンポジウムや記念講演会を定期的で開催しており、特に、「グローバル・マネジメント・セミナー」という名称で、人材開発に関する海外の最新事情やマネジメントのトレンドを継続的に紹介している。TOEIC の採用を決める海外人事の担当者などゲートパーソンを集めて、「情報」や「交流の場」を提供しながら TOEIC の必要性を訴える手法で、企業マーケットに向けた情報提供である。

これに対して一般個人向けには、公開テストの申し込み期間に合わせて、TOEIC 説明会を開催している。これは2部構成で、前半で TOEIC の概要説明と30分のミニ模擬テストを行ない、後半では、ゲストスピーカーを招いた講演などが行なわれている。

③ トップダウン的なセールス

当初は、経団連をはじめとする経済団体にはたらきかけ、財界有力者のコネクションをフルに活用した。これは、共通テストを実現するには不可欠な戦略だった。

トップダウンの成功例としては、富士通があげられる。同社は1996年に、山本会長、関澤社長以下、約3万人が受験した。それまでも希望者や海外赴任者を対象に TOEIC を受験してきたが、トップダウンで英語に関係ない部署を含めて“全員受験”が実現した¹⁸⁾のである。

④ サンプルングと事例紹介

初期の販売促進戦略は、どの業界においてもサンプルング（見本品や試供品の配布）が多く見られる。TOEIC の事例でも、SP を IP に先行して立ち上げたが、TOEIC 運営委員企業でトライアル受験（例：東芝）をしてもらった。

こうしたサンプルングに加えて、採用してくれた企業の担当者に語ってもらう「事例紹介」が TOEIC 拡大を支えてきた。特に、TOEIC Newsletter という情報誌に企業担当者のインタビューなどを豊富に掲載してきた。まさに「顧客が最大のセールスマン」といえよう。

この他にも、企業・官庁・大学向けダイレクトメール、営業チームによる企業・大学への直接訪問に加えて、既述の TOEIC Newsletter をはじめ各種媒体（Reporter、Data & Analysis、Survey Report、Seminar Report、TOEIC Workshop、Seminar & Symposium）が活用された。

⑤ 競争意識を刺激する報告書

TOEIC では、業界別・企業別に成績データをレポートしているが、その際、企業名はA社、B社のようにアルファベット順になっている。しかし、企業担当者は、企業規模やそれまでのデータから競合企業の成績を推測することができる。たとえば、新入社員の英語力チェックのために TOEIC を受験した場合、原則的に全員受験になるため、その年の採用人数と一致するので、企業名を推定できる。

筆者の一人（井原）は、旺文社の模擬試験とベネッセコーポレーションの進研模試を比較した際、進研模試の方が生データに近くて他校との成績比較に熱心な高校教師を刺激したことを指摘した¹⁷⁾。TOEIC の事例でも、こうした比較データは、競争意識を刺激して、TOEIC の拡大に寄与したと考えられる。

6. 大学市場への拡大

過去20年のプロモーション努力と日本企業の国際化の進展によって、上場企業の多くが、TOEIC を採用している。ある意味では、企業マーケットは、ほぼ飽和点に近づきつつあると、いってよいであろう。

一方、大学を中心とした学校マーケットは年率3-5%の上昇が見込まれている。従来の受験英語ではなくより実用に近い英語能力を診断すべきであるという世論とも呼応している。

TOEIC の事例で興味深いのは、公開テスト（SP）と団体特別受験制度（IP）が相互補完的に発展を支えてきたことである。1980年代は IP が SP を上回って成長したが、90年代のバブル崩壊と共に企業の新入社員の採用数が減り、IP が伸び悩んだ時期がある。ところが、この時期に、就職のために受験する学生が増え、公開テスト（SP）は順調に伸び続け、IP の落ち込みを補ってほ

毎年二桁成長を持続している（図表1）。

(1) 新入社員の語学力チェック

新入社員の語学力チェックは、TOEIC にとって企業マーケットに参入しやすいセグメントだった。すでに独自の語学プログラムを持つ企業や、TOEIC 受験を社員の自主性に任せている企業も、新入社員の英語力を継続してチェックしたいと考えていたので、TOEIC 採用に抵抗が少なかった。

バブル景気の時代など、内定した学生を解禁日に拘束する必要があったが、2時間以上足止めするには、TOEIC 受験が最適だった。導入すると学生に対する「良い刺激」になることが分かったし、データベース化しやすいので継続された。

ところが、これが学生マーケットを切り開く突破口になった。TOEIC 受験者数の属性を分類すると、年齢層（公開テストデータによる）は、当初社会人が受験者の大勢を占めていた。性別では、男性が9割を占めていたが、これは企業の総合職が TOEIC 受験の主要な受験者であったためである。ところが最近では、大学生の受験が社会人に近づきつつある。特に就職を控えた大学3～4年生の女子大生の比率が年々増えている。

(2) 実学志向

教育現場ではアカデミックな志向の強い先生が多いが、学生の就職先である企業が実際、入社の実選要件に TOEIC スコアを考慮している実態から、大学内の就職部や学生からの要望があるため、大学として TOEIC 採用に踏み切る大学が続出している。従って、大学生を中心とした20代を中心に、公開テストのマーケットは、マーケティング努力次第でまだまだ伸びる可能性があると考えられる。

この動きを更に強化する通達が平成11年に出された文部省（現・文部科学省）による第64項の通達（添付資料3）である。これは大学の単位認定や入試要件に外部のテストである英検、TOEFL（トーフル）、そして TOEIC を推奨するという内容である。学校マーケットはいまだかつてないほど拡大し、マーケティング戦略上ますます重要となっていくであろう。

特に就職氷河期といわれるほど大学生の就職、

とりわけ私立大学の女子の就職率は厳しいものがある。福岡大学と福岡工業大学は就職課が学生の資格取得支援のため「TOEIC 講座」を開設しているという¹⁸。この種の講座は、多くの大学で実施されている。

(3) キャンパスにおける推進者の活用

さらに注目すべきは、大学キャンパスにおける複数の推進者を活用しながら多面的に営業活動につなげていることである。大学における推進者は、いくつかに分類できる。

①教員

学生の英語力チェックや、英語コースの評価基準（コースの前後で測定）のためである。青山学院女子短期大学はじめいくつかの短大において英語教員が新生のクラス分けや学生の動機付けのために実施していたが、最近では入試や単位認定の代替物として利用されることが増えている。例えば、東京大学大学院新領域創成科学研究科では、TOEIC の成績を英語試験の代わりに採用するとの記者発表を去る平成13年4月18日に実施した。

②大学当局

英語力の評価基準及びより高い英語力を身につけるための動機付け、更に就職活動の支援として就職部が中心となって TOEIC 受験の推奨や申込の受け付けを行っている。

③キャンパス内の書店

大学生協では、加盟店すべてで TOEIC の申し込み受け付けを実施している。また生協に加盟していない大学の書店でもその多くが既に TOEIC 受験の受け付けを行うようになりつつある。

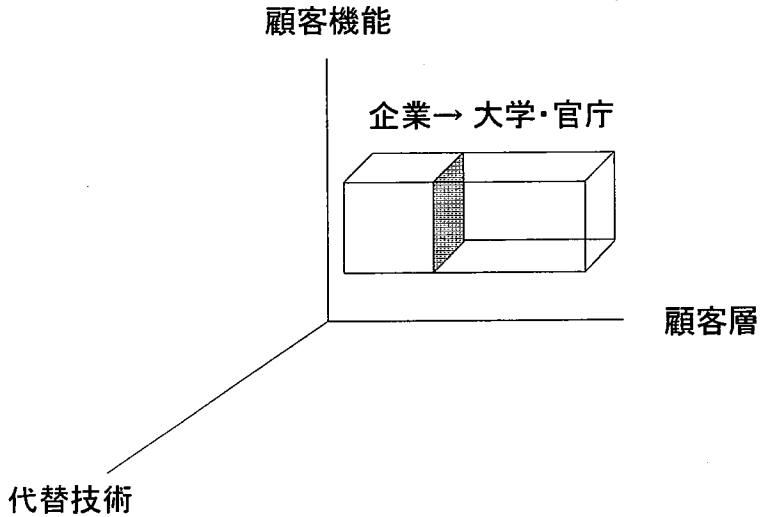
④学内のサークル団体

ESS (English Speaking Society) をはじめ各種英語サークルなどが団体受験の主体となって、部員の TOEIC 受験を奨励している。

Ⅲ. 今後の展開

TOEIC 事業の今後の展開について、分析を試

図表2 顧客層の拡大



エーベル (1980) 訳本pp.37-38. に加筆

みたい。ここでは、社会学的な考察も含めて、マーケティング的視点から事業展開の可能性についてふれてみたい。

1. チャーター効果

社会学でいうチャーター効果は強化される。一度、確立した権威は、人々の目標となって強い支持を受けるからである。東大は、教育内容の向上に努力しなくてもフラッグシップ大学として良質の学生をとることができる。これは、教育には少なくとも目的動機と優越動機の二つが考えられるからである。目的動機とは、教師になりたいとか医者になりたいといった最終目標のために教育を受ける場合で、教育は最終目標の手段になる。ところが、医者になりたいと明確に思っていないくても医学部を志望するケースがある。これは、医学部が理科系の学部の中で偏差値が高く難しいとみられているからである。

一度確立した権威のもつ強みは経済学的にも証明される。マーケットの拡大によって強化され、「規模の経済」や「範囲の経済」によって競争優位をもたらされるからである。TOEIC の場合、同じ問題を売るという意味で「規模の利益」を享受できる。データベースを活用して同じ顧客の多様な目的に利用できるという意味で「範囲の経

済」を利用できる。

2. 顧客層の拡大 (図表2)

さらに大きな可能性は、広いドメインの設定にある。エーベル (1980) は、事業を顧客層、顧客機能、技術の3次元で定義した。

TOEIC の事業拡大の可能性は、第一に顧客層にある。既述のように、TOEIC は、企業マーケットに焦点を絞って市場を確保し、新入社員テストを活用して学生マーケットへの参入に成功しているが、さらに顧客層として、中小企業、非営利組織、日本以外の国への拡大も見込まれている。

(1) 中小企業への拡大

TOEIC 受験者を職種別にみると、当初は製造業がかなりのウェイトを占めていたが、年次を重ねるに連れ、業種が広がっていった。サービス業へも拡大していったのである。

また、中小企業の国際化にともなって、TOEIC 導入の動きがある。たとえば、日産自動車系列の部品会社ユニシアジェックス (本社・神奈川県厚木市) は、今年から社員の英語研修を強化し、年間の対象者を40人から200人に増やした。その発端は、99年10月に日産のカルロス・ゴーン最高執行責任者 (COO) が発表した「日産リバイ

バル・プラン」である。資本提携先のルノーと部品の共通化を拡大しなければならなくなり、海外の有力企業と協力してグローバルな製造販売体制を築く必要が出てきた。英語研修の強化は、こうしたことが背景にある。

受講社員には、受講前と受講後に、TOEIC の受験を義務付けた。出席率が悪かったり、英語力の向上が見られなければ受講料を負担させることも考えているという¹⁹。経済のグローバル化と国境を超えた競争の激化で、共通テストの必要性は高まっている。

(2) 非営利組織への拡大

さらに、政府機関・官公庁での採用が近年目だっている。具体例としては、運輸省航空保安大学校、財務省関税局、財務省税関研修所、会計検査院、海上自衛隊、海上保安庁、警察大学校、警察庁、警視庁、経済産業省、総務省などである。

また、都道府県・市町村の国際部局でも受験が広がっている。自衛隊、警察、税関、NGO・NPO、職業学校、専門学校（語学を含む）、高等学校でも受験が進んでいる。高校野球でお馴染みの高知の明德義塾高校、高山西高校などである。

さらに、地方自治体でも広がりを見せている。例えば、宮城県教育委員会は7月に実施する2002年度の県・仙台市公立学校教員採用試験において中学・高校の英語教諭については、英検1級、TOEFL（トーフル）600点以上、TOEIC900点以上の資格を有する受験者については、1次の専門教養試験を免除するということである²⁰。

(3) 世界に広がるTOEIC の活用

韓国では日本から3年遅れの1982年からTOEIC の実施がはじまったが、今年は昨年の52万人（日本は87万人）から大きく伸び、約70万人の受験者を韓国の TOEIC 実施運営団体であるICF で見込んでいる。韓国の人口が日本の約半分であることを考えると、人口当りの TOEIC 受験者数は、日本より韓国のほうが上回っていることになる。

韓国の主な企業はそのほとんどが TOEIC を英語力チェックに利用している。5大財閥（現代、三星、LG、大宇、SK）及びそのグループ企業、第

一銀行などの主要金融機関、KAZP、世界最大の鉄鋼生産量を誇る浦項製鉄などの企業はみな TOEIC のユーザーである。

TOEIC は現在、日本、韓国のみならず、タイ、フランス、スペイン、ブラジル、メキシコなど世界各国約32ヶ国にレップがあり、その周辺国を中心として約50カ国で実施されている。そして平成13年7月には、世界の TOEIC レップから21ヶ国、36名が、ETSのある米国ニュージャージー州プリンストンに集まり世界レップが開催される予定であり、TOEIC テストの世界戦略と各国レップの情報交換、協力体制について話し合いがもたれたという。（添付資料4）

3. 技術と顧客機能

TOEIC は、獲得した技術を応用したり、顧客機能（市場ニーズ）を拡大することで、ドメインを広げることができる。

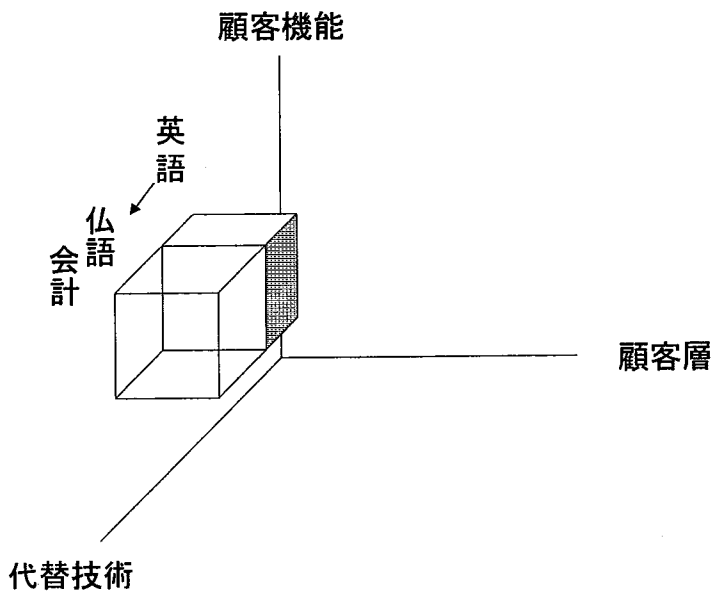
(1) 技術の応用（図表3）

TOEIC 事業拡大の第二の可能性は、技術にある。すでに、ETS の技術や独自に得たノウハウを応用して新たな評価テストの開発に着手している。たとえば、国際会計基準であるIAS (International Accounting Standards) に合わせた英文会計テストの開発も検討している。また、TOEIC の開発技術を応用したフランス語の検定試験の開発も CGI との協同で進めている。

当初は、経営資源を評価ビジネスに集中するため、教材マーケットには参入して来なかったが、「TOEIC 公式ガイド&問題集」の発行を皮切りに、各種プログラムを提供していこうとしている。

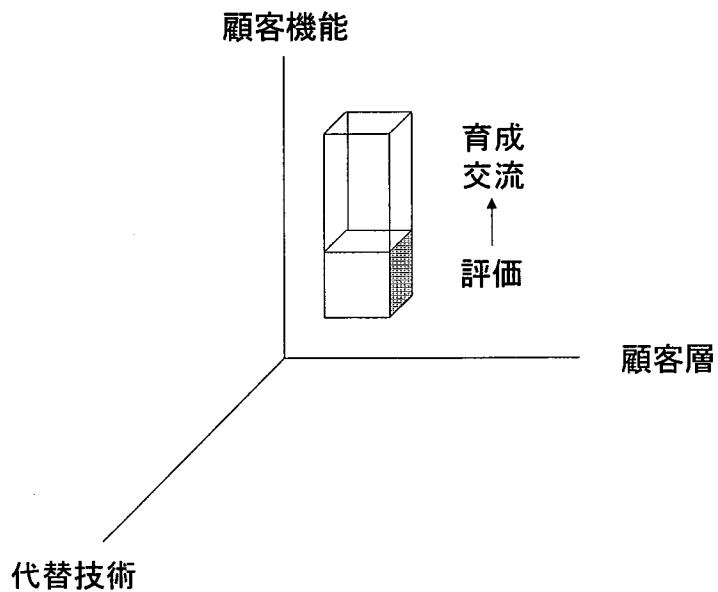
こうした新しいビジネスへの参入は、当然であるが、マーケットの規模と競争の激しさによって左右される。会計士人口やフランス語人口が英語人口よりはるかに少ないこと、出版ビジネスは競争が激しく在庫コストの管理などを考慮しなければならない。中国語を含め新たな言語を組み入れることも可能だが、その場合、語学検定の開発をアウトソーシングする従来の方針にしたがえば、ETS に代わる新たなテスト開発機関を探さなければならない。

図表3 技術の応用



エーベル (1980) 訳本pp.37-38. に加筆

図表4 顧客機能の拡大



エーベル (1980) 訳本pp.37-38. に加筆

(2) 顧客機能の拡大 (図表 4)

第三の事業拡大の可能性は、顧客機能にある。ここでいう顧客機能とは市場ニーズのことであり、国際的なコミュニケーションに関連して必要なニーズにあたる。

たとえば、異文化コミュニケーションにみられるように、文化・宗教など民族固有の問題を研修に加えること、人事制度など経営を軸に人材育成のプログラムを開発すること、ディベートやプレゼンテーションなどコミュニケーション・ニーズに対応すること、インターンシップ制などコミュニケーション(交流)のサポートビジネスに進出することなど、多様な展開が期待できる。

事実、国際的な人材育成を目的とする GHRD (Global Human Resources Development) 事業の一環として、各種セミナーやワークショップを開催したり、季刊誌「GLOBAL MANAGER」やホームページを通じて情報提供したり、国際化ビジネスパーソンの能力・適性を総合的に評価するプログラムの開発も検討している。

海外での実務研修を促進し、人材育成と諸外国との相互理解を深めることを目的に JCIP (Japan Center for International Practical Training) が設立されているが、1990年には米国国務省所管の非営利法人 AIPT (Association for International Practical Training) と提携し、1997年には IIBC の一事業として再スタートしている。

2000年度には、国際派社会人養成を目的とする約2週間のスタディ・ツアー・プログラム (Career Launch Program) を立ち上げ、海外のビジネス現場や現地でのセミナー、講義、英語レッスンなどのサービスを提供している。

結びに代えて

本論は、TOEIC 発展の軌跡をマーケティングの視点から振り返ったものであるが、現実には、さまざまな障害や予期せぬ事態が起きたようである。

たとえば、フロントランナーとして国際化が進んでいた商社や輸出比率の高いメーカーでの TOEIC 採用がなかなか進まなかったことがある。こうしたフロントランナーでは、海外担当部署の

ような一部のみが英語を必要としていたため、“語学屋”といわれる専門職があって、外語大学卒業業者や語学を得意とする者を集めていたからである。

また、人事部門の担当者など、テスト採用の最終決定をするゲートパーソンは、自社の英語教育制度にこだわりをもっていたり、自社のノウハウを他社と共有することに抵抗を感じるものである。したがって、すでに自社内に大規模な研修施設を有し、自前の英語テスト(例:松下電器は MEPT、日立は HELPT)や教材を開発したり、自社にネイティブの英語教育インストラクターをかかえていた商社や大手家電メーカーは、TOEIC 導入に当初は必ずしも積極的とはいえなかった。

むしろ、研修制度があり研修予算もあって研修風土ができていたが事業の基盤がドメスティックで国際化にこれから取り組もうという産業、例えば電力業界が、新人研修や英語研修の一環として TOEIC を早くから受け入れてくれた。

しかし、大手家電メーカーでも、次第に自前のテストを開発・管理しているよりも TOEIC を利用した方が、コスト、手間、クオリティーといろいろな意味でよいということを発見し、広まっていった。松下、NEC が80年代、90年代に入ってから日立、富士通、東芝、ソニーそして最近では、三菱電機、三洋電機が採用している。

当初の思惑がはずれても、次第に産業界に TOEIC が浸透したのは、じっくり丁寧に時間をかけてメリットを説明していこうという基本姿勢を貫いたからのようだが、その背後には、マス広告を避け大きな営業部隊を作らず、評価ビジネスに事業領域を特化し、産業界にターゲットを絞ったマーケティング戦略があったともいえる。

本論では、エーベルの事業定義を参考に多様な将来性について言及したが、あれもこれもと事業に手をつけると痛い目にあう。戦略に「選択と集中」が不可欠なことは言うまでもない。TOEIC が巨大ビジネスに成長した今日、新しいドメインの開拓と戦略作りが求められているといえよう。

(2001. 7. 5 受理)

資料編

添付資料1：第一回 TOEIC 公開テスト実施までの事業経過報告

昭和52年9月	通産省国際企業課名で ETS へ提案書を提出
昭和53年2月 9月 12月	ETS から国際企業課長宛に返書 WEIS 名義で TOEIC 説明会を開催 WEIS 内に「国際コミュニケーション英語テスト事業準備委員会（渡辺弥栄司委員長ほか有力企業人18名をもって構成）が設置され、参加各社の人事研修担当課長クラスをもって、同専門委員会も発足。
昭和54年1月 4月 8月 9月 12月	準備委員会において、当分の間引き続き WEIS において本プロジェクトの推進を図ることを決定。WEIS 名義で、競輪資金による本プロジェクトへの補助金申請。 WEIS 内に TOEIC 運営委員会を設置。委員長に渡辺弥栄司理事が就任 TOEIC 事業趣意書を作成、発送。会員募集を開始。 第一回 TOEIC 運営委員会を開催。運営要領（委員27名、後援団体10）事業計画・テスト実施日程を策定 ETS との契約を締結 第一回テストの受験者募集・受付を開始。朝日新聞社・朝日イブニングニュース社との共催で4大都市で説明会を開催 第一回 TOEIC テストを実施。 全国5都市（札幌、東京、名古屋、大阪、福岡）、12会場（団体特設会場6カ所を含む）受験者総数2,773名。

添付資料2：TOEIC 運営委員会委員及び後援団体（昭和58年8月現在）

日本工営取締役社長	池田紀久男
大成建設常務取締役	坂 松藏
サントリー取締役副社長	鳥井 道夫
キッコーマン常務取締役	茂木友三郎
東洋紡績取締役社長	茶谷周次郎
ファイザー取締役社長	松阪麻樹生
新日本製鐵取締役副社長	宮崎八百一郎
川崎製鐵監査役	川出 千速
小松製作所取締役副社長	弓野謙二郎
日立製作所顧問	三橋正二三
東京芝浦電気顧問	関 晴雄
松下電器産業取締役副社長	原田 明
富士通相談役	赤澤 璋一
トリオ前常務取締役	小松 万豊
ウソ電機取締役会長	牛尾 治朗
富士ゼロックス取締役社長	小林陽太郎
第二精工舎取締役社長	服部 一郎
キャノン取締役人事部長	武本 秀治
ダイヤモンド・リース取締役会長	山室 勇臣
東急ホテルズインターナショナル取締役社長	荒井 好民
電通取締役社長	田丸 秀治
日中経済協会前理事長	渡辺弥栄司
世界経済情報サービス専務理事	阪田 真宜
後援団体	
経済団体連合会・関西経済連合会・経済同友会・日本青年会議所・日本貿易振興会・日本貿易会・貿易研修センター・日本在外企業協会・アメリカ大使館・朝日新聞社・朝日イブニングニュース社	

添付資料3：文部省（現・文部科学省）の通達

文部省告示第64号

大学設置基準第29条第一項の規定により、大学が単位を与えることのできる学修を定める件（平成3年文部省告示第68条）の一部を次のように改正し、平成11年3月31日から施行する。

平成11年3月31日

文部大臣 有馬 朗人

第8条に次の1号を加える。

九 アメリカ合衆国の営利を目的としない法人であるエデュケーションアルテストサービスが英語の能力を判定するために実施するトフル及びテスト・サービスが英語の能力を判定するために実施するトフル及びトピック又は次に掲げる要件を備えた知識及び技能に関する審査であってこれらと同等以上の社会的評価を有するものにおける成果に係る学修で、大学において、大学教育に相当する水準を有すると認められたもの

イ 審査を行うものが国又は民法（明治29年法律第89号）第34条の規定による法人その他の団体であること。

ロ 審査の内容が、学校教育法（昭和22年法律第26号）第52条に規定する大学の目的に照らし適切なものであること。

ハ 審査が全国的な規模において、毎年一回以上行われるものであること。

ニ 審査の実施の方法が、適切かつ公正であること。

添付資料4：世界に広がる TOEIC

TOEIC レッパのある国一覧（アルファベット順）

アルゼンチン、オーストラリア、ブラジル、カナダ、コロンビア、ドミニカ共和国、エジプト、フランス、ドイツ、香港、インド、イスラエル、イタリア、コートジボアール、日本、韓国、マダガスカル、マレーシア、メキシコ、モロッコ、ニュージーランド、パラグアイ、サウジアラビア、スペイン、スーダン、スイス、台湾、チュニジア、タイ、アラブ首長国連邦、ベネズエラ、イエメン

参考文献

エーベル（1980）訳本：D. F.エーベル著／石井淳蔵訳『事業の定義—戦略計画策定の出発点—』千倉書房、1984年。（Derek F. Abell, *Defining the Business, The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall Inc., 1980.）

Ansoff（1957）：Ansoff, H. I., "Strategies for Diversification," *Harvard Business Review*, Sept.-Oct. 1957.

Ansoff（1965）：Ansoff, H. I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965.（アンゾフ著／広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部、1977年。）

井原（1999—紀要21—2）：井原久光「アメリカの州立大学—その歴史とインディアナ大学の事例」長野大学紀要第21巻第2号1999年。

井原（2000）：井原久光『テキスト経営学（増補版）』ミネルヴァ書房、2000年。

井原（2001）：井原久光『ケースで学ぶマーケティング』ミネルヴァ書房、2001年。

IIBC ガイド：財団法人国際ビジネスコミュニケーション協会ガイドブック、2000年10月。

Levitt（1975）：Levitt, T., "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, Sept.-Oct. 1975.

Newsletter 66：財団法人国際ビジネスコミュニケーション協会 TOEIC 運営委員会「TOEIC の20年：1979—1999」『TOEIC Newsletter 66』1999年6月。

Newsletter 74：財団法人国際ビジネスコミュニケーション協会 TOEIC 運営委員会「昇進・昇格の要件としての TOEIC スコア」『TOEIC Newsletter 74』2001年4月。

竹内（1995）：竹内洋「学校というトトロロジー」竹内洋・徳岡秀雄『教育現象の社会学』世界思想社、1995年。

国際コミュニケーション英語能力テスト TOEIC テストの案内、財団法人国際ビジネスコミュニケーション協会 TOEIC 運営委員会発行

TOEIC 事業運営のしくみ、財団法人国際ビジネスコミュニケーション協会 TOEIC 運営委員会発行

TOEIC Newsletter 72、特集「大学・高校・予備校における TOEIC の活用、TOEIC 導入にかけるさまざま

な期待」(2000年10月)財団法人国際ビジネスコミュニケーション協会 TOEIC 運営委員会発行

〔注〕

¹ 井原(2001) pp.113-114. および井原(2000) pp.220-221.

² Levitt (1975)

³ 日経産業新聞2001年4月27日朝刊

⁴ 竹内(1995) p.6.

⁵ Newsletter 66, p.10.

⁶ 井原(1999-紀要21-2) p.67.

⁷ 丹波健夫「大学入試ミスは氷山の一角」産経新聞2001年7月1日

⁸ 井原(2001) p.132.

⁹ 財界、産業界、学会の大物、有識者を多数集め、マンسفールド駐日大使(当時)の祝辞をはじめその設立パーティーが東京のパレスホテルで盛大に開催された。尚、その当時の主管官庁である通産省産業政策局国際企業課の課長は川口順子氏(現環境大臣)であっ

た。

¹⁰ IIBC ガイド p.6.

¹¹ 具体的に昇進・昇格の条件として TOEIC スコアを一定水準としている企業としては、松下電器産業(係長級海外関連部門で650点、それ以外で450点)、丸紅(入社数年以内で最低限600点をクリア)、帝人(課長職で500点以上)、コマツ(課長級で500点以上)、花王(課長級で500点以上)、日本 IBM(課長級で600点以上)、日立製作所(課長職で650点以上)などがある。Newsletter 74

¹² Ansoff (1957) P.109. および Ansoff (1965) p.127.

¹³ Newsletter 66, p.11.

¹⁴ IIBC ガイド p.6.

¹⁵ Newsletter 66, p.3.

¹⁶ 日本経済新聞1996年1月21日朝刊

¹⁷ 井原(2001) p.

¹⁸ 西日本新聞2001年4月12日

¹⁹ 読売新聞2001年5月16日朝刊

²⁰ 河北新報2001年6月2日朝刊