

テスト・マーケティング研究(5)

陸 正

Ⅶ 標準タイプとコントロール・タイプのテスト・マーケティング

アーバンらは、テスト・マーケティングをやるべきかどうかという問題提起を行い、次のようにその欠点と、利点をレビューした上で、テスト・マーケティングのガイドラインを示している⁽¹⁾。

(1) 利点

① リスク軽減

全国展開で失敗すれば、流通との関係が危うくなり、企業のイメージを落とし、セールスの士気が下がり、投資家の信頼感を損なう。

② 価格、販促及び広告戦略の改善

現在では、プリテスト・マーケティングで予測を行うことにより、失敗も確率を大幅に減らすことが可能になり、より積極的にマーケティング施策の改善が目的になってきている。

(2) 欠点

① 費用がかかる

典型的なパッケージ製品の場合、3都市で200万ドルを要する。

② 時間がかかる

典型的には、9ないし12ヶ月を要する。

③ 競合がテスト・マーケティングの妨害をする危険がある。

(3) ガイドライン

積極面としてアーバンらは次の二つをあげている。

① テスト・マーケットから貴重な価値ある診断情報が得られる場合には、テスト・マーケットの費用をかける価値がある。

② もし企業が高いコストをかけてでもリスクを避けたいのなら、そのときはテスト・マーケティングを勧める。

上記の議論を受けて、アーバンらは、テスト・マーケティング戦略を次のように論じている。

(4) テスト・マーケット戦略

基本的に三つの戦略がある。

① 全国的状況のミニチュア版

アーバンらは、古典的なテスト・マーケティングの方法は、二ないし三の代表的な都市で全国的状況を代表させ、そこで全国導入計画がどうなるか再現しようとするこ

(1) URBAN, HAUSER, DHOLAKIA, ESSENTIALS OF NEW PRODUCT MANAGEMENT, 1987 P235-6
林ほか訳「プロダクト マネジメント」P359-62

ある。この方法の利点は、その簡便さと低い分析コストである。欠点としては、テスト・マーケットで変則的な事態が起これば不正確になることである。もう一つの欠点は、診断情報がないため多くの改善機会を見落とすことであるとしている。

これはコトラーのいう標準的なテスト・マーケティングの方法であり、ラインエクステンションとか、既存のカテゴリーでの使い方、習慣を変えるまでにいたらない新しい特徴を加えた新製品に適している。

② 実験

アーバンらはテスト・マーケティングの重点が利益改善に移行するにつれ、マーケティング変数についての実験がより大切になってきた。加えて小売店頭でのスキャンデータが活用できるようになってきたことから異なったマーケティング・ミックスでの実験が低コストで可能になった。実験を行う利点は、診断情報から利益改善機会が生まれることである。ただし実験を行うには、実験の設計、測定、統計的推定、意思決定のモデル化の点でかなりの分析の能力が必要であるとしている。

これはコトラーのいうコントロール・タイプのテスト・マーケティングの方法であり、二つの広告案や、販促案の選択に適している。標準タイプのテスト・マーケティングでは、複雑な実験計画が必要になり、実際的には二、三のケースしか実験できないし、コスト的にも出費が多くなる。

③ 行動モデルに基づいた分析——新製品の可能性をみる

アーバンらは、この方法は全国のミニチュア版や実験に内在する問題を補う。行動モデルに基づいた分析では、購入をトライアル、リピートおよび購入頻度という要素に分解する。ある一都市でのテスト・マーケティングは全国導入とは異なるという認識に立って、その違いを正すのに必要な情報を収集する。消費者の詳細な行動モデルを使って測定値を分析し、テスト都市と全国市場との違いをいろいろ取り入れて予測をする方法であるとしている。

これはコントロール・タイプのテスト・マーケティングの分析、診断面で全国市場の状況により近づけていく方法である。新製品の可能性をとことん追求していく方式であり、製品の使い方、習慣を変えていく新規分野を開拓していく新製品に適している。

ここでテスト・マーケティングの設計についてのその他の留意点に触れておく。

(5) テスト・マーケティングエリアの選定

次の条件を満たすことが必要である。

① 二ないし三か所の代表的な都市

② ターゲット構成、流通などが全国を代表しうること

静岡は、家計調査の指標で見ると、化粧人口が全国で一番多い。また先進的な化粧品店が多い。

米国では、収入、職業、人種などの人口構成が平均的であること、流通については、フード、ドラッグ、マスマーチャンドライザーなど店舗タイプ別構成が代表的であることが条件になる。

③ マス媒体が独立的に使えること

完全に独立的であることは難しいが、例えば IRI 社のビハイビア・スキャンの一つであるテキサス州のミッドランドでは、ケーブルテレビの到達エリアは、ミッドランドと

隣接するオデッサの二つの地区になる。コスト効率を考慮して他の地域へTVが流れ込む率が6%以内という条件もある。

静岡では、静岡テレビは、静岡県内のほか、対岸の神奈川県の一部に到達する。静岡新聞は、70%の購読率である。

④ 調査に便利なこと

信頼できる調査会社があることとメーカー、マーケティング・リサーチャーなど関係者が頻繁に店頭チェックができることが条件になる。

コトラーは、テストを実施する都市の数について、2ないし6の都市で行われることが多いとした上で、見込まれる損失額が大きいほど、選択すべきマーケティング戦略が多いほど、地域差が大きいほど、競合他社とテスト市場で衝突する機会が多いほど、実施する都市を多くすべきであると指摘している。またどんな都市を選択したらよいかについては、多様な産業が根を下ろし、メディアのカバレッジが広く、協力的なチェーンストアが展開していて、競合他社の活動が平均的で、何回もテストが実施されたことがない都市が求められるとも指摘している⁽²⁾。

(6) テスト・マーケティング・プランの策定

広告投入量とスケジュール、店頭販促、サンプリングなどマーケティングプラン、有効配荷率の期間別推移など予測に必要なデータや過去のブランド別マーケットシェアなど診断に必要なデータを準備する必要がある。

Robert J. Thomas は、テスト・マーケティングのマーケティングプログラムについて、新製品とそのベネフィットの中核的コンセプトの統合を第一に挙げているが、市場に対する完全な提案をきめるその他のプログラムとして、価格設定、配荷、広告、セールスプロモーション、セールスフォース、顧客サービス、その他関係する意思決定をあげている⁽³⁾。

(7) テスト期間

コトラーは、市場テストは、たいてい2、3か月から1年ほど続く。製品の平均再購入期間が長いほど、反復購入率を観測するためのテスト期間が長くなると指摘している。もし競合他社が市場参入をねらっているなら、テスト期間を短くすべきであると付け加えている⁽⁴⁾。

トーマスは、テスト・マーケティングは、リピート購入を測定することが重要なときは、少なくとも一購入サイクルをカバーするに十分な長さまで続けるべきであり、できれば一回以上の購入サイクルが望ましいとしている⁽⁵⁾。

なおトーマスは、サイアナマイド社の殺虫剤のテスト・マーケットに関連して、あるケースでは、2年間のテスト・マーケットは、競合他社に防御製品やマーケティングプログラムの準備に十分な時間を与えることになるのでテスト・マーケティングの期間を短くするか、露出を少なくするのが望ましいと指摘している⁽⁶⁾。

(2) Philip Kotler, Marketing Management (11ed.), 1997 P 370
コトラーのマーケティングマネジメント (ミレミアム版) 恩蔵直人監訳2001 P 436

(3) Robert J. Thomas, New Product Development, 1993 P 255

(4) Philip Kotler, Marketing Management (11ed.), 1997 P 370
コトラーのマーケティングマネジメント (ミレミアム版) 恩蔵直人監訳2001 P 436
11ed.では、競合他社に対する対応についての指摘はない。

(5) Robert J. Thomas, New Product Development, 1993 P 265

(8) テスト・マーケティング期間中のチェック

店頭状況及び売れ行きチェック、店頭推販のチェック、購入者店頭面接のチェックと購入者のワン・オン・ワン・インタビューなど計画を作成し、実行することが重要である。

コトラーは、テスト期間中に収集する情報の種類について次のように留意点を述べている。

出荷データは、小売店の総在庫数を示すが、小売レベルでの週別販売数はわからない。ストアオーデットでは、小売販売数や競合他社のマーケットシェアがわかるが、購買者の特性はわからない。消費者パネルではどのような人がどのようなブランドを購入しているか、またそのブランドへのロイヤルティやスイッチバック率がわかる。購入者追跡調査では、消費者の態度、使用状況、満足度の深層情報を入手できる⁽⁷⁾。

(9) テスト・マーケティング結果の分析とマーケティングプランの売上予測の修正

POS データ、スキャンパネルデータの分析、購入者店頭面接・追跡の分析、店頭推販の結果分析、サンプリングの効果測定、トライヤル・リピート分析など、またそれに基づいた売上予測とその修正、全国展開時のマーケティングプランの修正が必要になる。

1 標準タイプのテスト・マーケティング (StTM)

トーマスは、このタイプのテスト・マーケティングを典型的なテスト・マーケティング (Conventional Test Marketing) と分類し、次のように説明を加えている⁽⁸⁾。

STM やコントロール・タイプのテスト・マーケティングで可能であるよりもさらに現実的なマーケティング環境の中で、新製品とそのマーケティングプログラム案に対する市場の反応を把握する機会を提供してくれる。

この際、競合各社、流通、メディア、規制にかかわる人たちなどステークホルダーからの新製品に対する反応を見ることはとくに有用である。

また新製品プログラムを実行していくことで組織的またはその他の市場に内在する問題を発見する助けになる。

典型的なテスト・マーケティングの真のベネフィットは、成功的な市場導入に導くのに助けとなる経験値や重要な適応を知ることである。殊に命運をかけた、高い環境的かつ市場の不確実性に直面する新製品の状況にとって有益である。

しかしながらこれらのベネフィットは、しばしばコストと市場導入のスピードに答えることとトレード・オフ関係にせざるをえない。

典型的なテスト・マーケティングを行おうとする新製品は、その開発あるいは市場導入プログラムのある局面について未解決の気になる問題を抱えているものである。例えば、新製品に対する潜在的な購入者からの再反応とか、どのように新製品を使用するかで製品の仕様を改良する必要がでてくる、またそうせざるをえないことになるだろうということである。

P & G が紙オムツで典型的なテスト・マーケティングを用いたときに、新製品の吸収性とボディに対するフィット性について、異なった使用場面での多様性 (例えば寝てるとき、

(6) Robert J. Thomas, New Product Development, 1993 P 254

(7) Philip Kotler, Marketing Management (11ed.), 1997 P 370

コトラーのマーケティングマネジメント (ミレミアム版) 恩蔵直人監訳2001 P 436

(8) Robert J. Thomas, New Product Development, 1993 P 261-2

遊んでいるとき、旅行中) にどう対応していくかを決めるのに気をもんだことがその事例である。

またリピート購入のパターンや反応の通常のトラッキングについても気を使う必要がある。これらの気になることを解決するデータは、通常の使用条件の下で収集できることがベストである。このことが典型的なテスト・マーケティングの真の価値である。小売業者が新製品について在庫補充や販促をスローペースで行うという疑点も典型的なテスト・マーケティングの状況で学ぶことができる。例えば、ホーリー・ファームス (Holly Farms) のローストチキンは、消費者にはヒットしたがスーパーマーケットではよく受け入れられなかったことが思い出される。

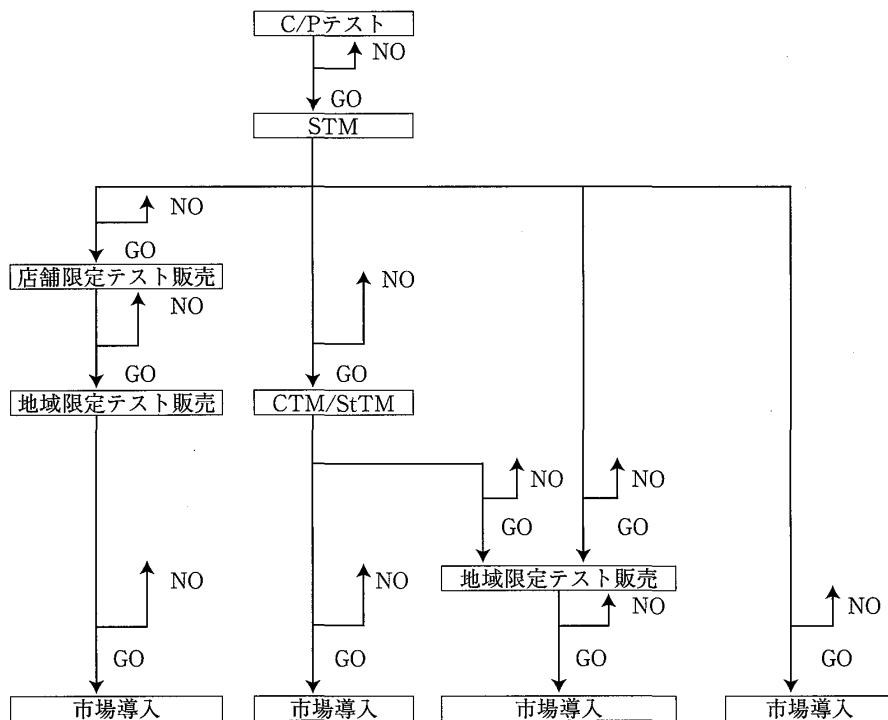
また典型的なテスト・マーケティングは、意図したパフォーマンスのレベルに達する前に試運転期を終える必要がある新技術、新生産工程、新オペレーションを基盤とした新製品に有用である。

次に標準タイプのテスト・マーケティングの実例についてとりあげる。

(1) シャンプー「スプレnder」の米国西部地区でのテスト・マーケティング⁽⁹⁾

図Ⅶ-1の新製品市場導入のための意思決定ツリーのSTM (アセッサ)→StTM (ペー

図Ⅶ-1 新製品市場導入のための意思決定ツリー



- (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
 StTM 標準タイプのテストマーケティング

(9) 花王社内資料「米国ヘアケアマーケティングに学ぶーテストマーケットから新発売まで」1985年6月による。

カースフィールドでのテスト・マーケティング)→西部11州での販売という手順を踏んだケースである。コルゲート・パーモリブ社との合弁で米国市場にヘアケア製品で参入するプロジェクトであった。

まずテスト販売にいたるまでの経過について説明する。シャンプー「スプレnder」は、日本で薬粧店向けの高価格帯の新製品としてヘアガードシステムというコンセプトで市場導入し、成功した製品シリーズの中のシャンプーを米国向けに改良したものである。日本でのオリジナル製品シリーズは、ヘアブラシの「ルーネット」、ヘアスプレーの「ブラッシングケア」、シャンプー、コンディショナーの「ブローネ」である。

以下、当時のシャンプー市場、消費者の実態、ブラシ、ブラッシングケアのテスト・マーケティングから見て行く。

① シャンプー市場と消費者の実態

米国のシャンプー市場は、1981年の出荷金額で約1800億円であり、日本の680億円に比し、2.6倍であった。

しかも市場の伸び率も115%と日本の103%と比較して大きな伸びであり、新製品導入の環境として好適な状況であった。その背景には、表Ⅶ-1の消費者の洗髪頻度の増加があった。洗髪の間隔は、日本はほとんどが夜であるが、米国は、朝が45%、午後が32.5%、夜が22.5%と朝が主流である。髪質は、若い層ほどオイリーが多く、年齢が高くなるとドライが多くなる。洗髪頻度は若い層が多く、オイリーの人には朝の洗髪が多い。

競合環境は、60以上のブランドが市場にひしめいているが、ふけとりのヘッド・アンド・ショルダーが14.5%、低価格帯のスアープが16%のマーケットシェアと比較的安定しているが、その他のブランドは、差別化が明確でなく、ブランドイメージもあいまいで、ブランドロイヤルティも低いのが実情であった。競合状況からも新製品導入の好機であったといえる。1977年から81年にかけて発売された新製品は、表Ⅶ-2のとおりである。

② 米国の流通システム

米国市場でトイレタリー、パーソナルケア製品を小売店に配荷するには次の三つの形態がある。

- ・メーカーが直接小売店に販売する。
- ・ブローカーを使って小売店に販売する。
- ・ブローカーを使って卸店に販売し、卸店が小売店に販売する。

ブローカーには次の五つの機能がある。

- ・チェーン本部への取り扱いの交渉

表Ⅶ-1 洗髪の使用頻度 (18歳以上の女性)

	頻度	
	1970年	1979年
シャンプーの使用率	81%	93%
シャンプーの頻度		
週2回以上	39%	70%
週4回以上	8%	35%

表Ⅶ-2 1977-83年に発売されたシャンプーの新製品

ブランド名	メーカー	発売年	ポジショニング/コンセプト
BODY ON TAP		1977	Super body, super hold and shine
AGREE	S. C. Johnson	1978	Stop the "greasies" between shampoos
CLAIROL CONDITION	CLAIROL	1978	Gets hairsilky and alive
URTRA MAX	GILLETTE	1978	Shampoo for blow drier user
FARRAE FAWCETT	FABERGE	1979	gives hair body and shine
SASSOON	V. SASSOON	1979	Hair care system
PERT	P & G	1980	Cleaning+conditioning " bouncin "behain hair
SILKENCE	GILLETTE	1981	Self adjusting
JHIRMACK	PLAYTEX	1980	
ENHENCE	S. C. JOHNSON	1982	
FOHO	GILLETTE	1982	
FINESSE	HELEN CURTIS	1983	
MINK DIFFERENCE	GILLETTE	1983	
AFFINITY	J & J	1983	
SQUEAK	JERGENS	1983	
HDR	REVLON	1983	
DEMENTION	LEVER	1983	
PERT SOFT	LA MEUR	1983	

- ・各店舗に商品が配荷されていることの確認
- ・定番に商品が陳列されることの実現
- ・プロモーションの実施
- ・情報伝達

ブローカーと卸店の違いは、ブローカーはコミッション制で商品を購入しないが卸店はメーカーから商品を購入する。したがって卸店には、保管機能、配送機能、回収機能がある。ブローカーは卸店に比し、取り扱い品目が少なく、商品への力の集中度が高い。またチェーン店へ販売する。

店舗のタイプ別売上比は、表Ⅶ-3のとおりである。

③ プロジェクトの流れ

図Ⅶ-2が「スプレnder」のプロジェクト進行表である。

以下、主要なパートについて説明を加える。

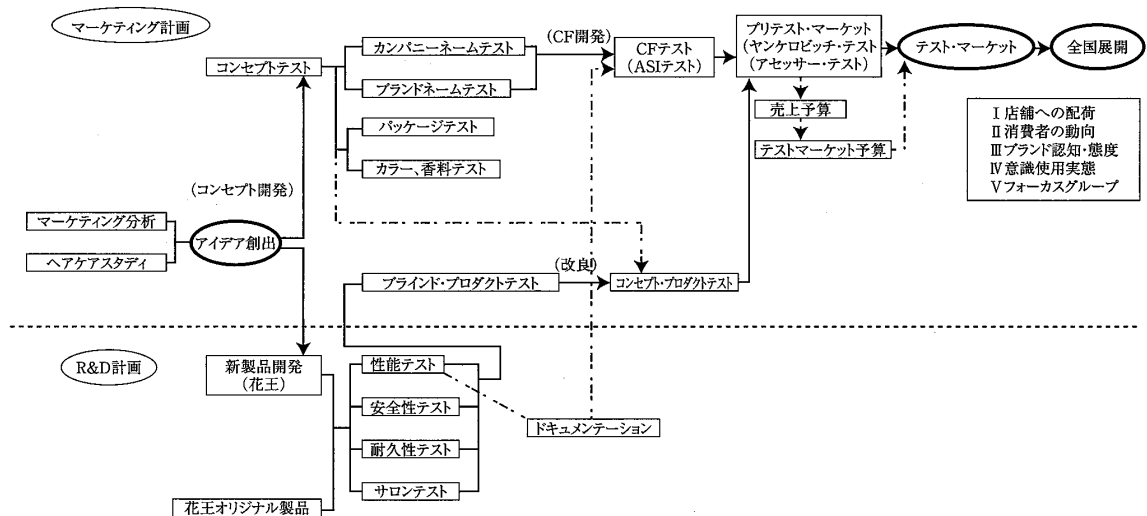
- ・アイデア創出

通常、米国では、新製品を開発するカテゴリーの既存品の情報収集から始まり、アイデ

表Ⅶ-3 シャンプー、ヘアブラシの店舗タイプ別売上構成比 (%)

店舗タイプ	シャンプー	ブラシ	パーソナルケア製品
フード	50	20	44
ドラック	33	45	29
マス・マーチャンダイザー	17	20	18
その他	-	15	9
計	100	100	100

図Ⅶ-2 プロジェクト進行表



ア創出を行う。いくつかのアイデアをアイデアスクリーニングで絞込み，R & Dで技術的に開発可能な案を探っていくのがこの段階である。

この事例では，すでに日本で成功した製品があり，それを米国向けにどのように微調整していくかが問題であった。

・コンセプトと製品開発

コンセプトは，フォーカスグループなど定性的なテストを何度も重ねて洗練していき，最終的には定量的なコンセプトテストにかけ，購入意向の高いものに仕上げる。

この事例では，キューティクルケアがメインコンセプトであった。製品についても米国向けにオリジナル製品が通用するのかどうか製品テストを行い，検討することから出発している。候補品が決まれば，競合品とブラインドで一対比較テストを行い，勝つまで改良を繰り返す。候補品が確定すれば，CPテストを行い，最終的な消費者受容性を確認する。

同時並行的に，ネーミングテスト，パッケージテスト，カラー・香料テストを行う。CFは，広告表現の裏づけとなるR & Dのドキュメンテーションに基づきストーリーボードが作られ，スクリーニングを経て，最終案が決まれば広告テストにかけて完成CFに高めていく。

・テストマーケット

実際に市場でテスト販売する前に，発売にできるだけ近い新製品に広告，価格の因子を加えて売り上げを予測するプリテストマーケットを実施するのが通例である。

この事例では，ヤンケロピッチテストとアセッサータテストを実施している。この結果に基づき，全国展開した場合のマーケティングプログラムを策定して，ある地域を限定したテストマーケットを行う。TV広告を流し，店頭の新製品を並べ，セールスプロモーションも行う。そして配荷の状況，荷動き，店頭価格，広告の認知率，ブランドの知名度，プロモーションの効果などを逐一調査，測定していく。

この事例では，「スプレnder」は，ベーカーズフィールドでアドテル社のテスト・マーケティングエリアを使用している。

・全国展開

テストマーケットで目標を達成して成功すれば、製品や広告に改良を加え、マーケティングプログラムを修正して地域限定の新製品導入または全国発売に入っていくことになる。この事例では、いきなり全国発売でなく、西部11州での地区限定発売を行っている。

④ 製品計画

米国市場にどの製品から進出するかで、日本側は、米国でまだ十分に浸透していないコンディショナー先行案を提起した。しかしコルゲート側は、コンディショナーは米国人の髪質があわないため普及度合いが日本ほど高くないと主張し、最終的にシャンプーから発売することになった⁽¹⁰⁾。

まずシャンプーに対する消費者のニーズを確かめるために、シャンプーの属性の重要度とまだ満たされていない属性をクロスして問題を発見するプロブレム・リサーチ法を用いた。予備的なフォーカスグループでシャンプーのベネフィット50項目を13項目に絞り、本番でその重要度と既存製品の不満足度を答えてもらった。その結果をまとめたのが表Ⅶ-4である。

シャンプーのキー・ベネフィットであるよく洗えるが最も高いが、既存製品での満足度も高い。満たされていないニーズは、フケを押さえるのによい48%、ついでコンディショニング効果がある41%、抜け毛を防ぐ29%、髪ダメージを防ぐ27%の順である。

第一のフケを押さえるのによいのは、P&Gが「ヘッド・アンド・ショルダー」でマーケットシェアを確立している。コンディショニング効果があるのは「ミルク+6」がある。抜け毛を防ぐはその効果をはっきり出せる製品の開発が難しい。よく洗えて、コンディショニング効果があるシャンプーが考えられるがR&Dに提案したが相反する要素であり、製品

表Ⅶ-4 シャンプーのプロブレムリサーチ結果 (%)

	属性の重要度	不満足度
GOOD CLEANING	68	3
REMOVES OIL/MAKE HAIR SOFT	46	11
GENTLE ENOUGH FOR DAILY-USE	43	12
ADDS BODY/THICKNESS	41	15
PREVENTS DAMAGED HAIR	40	27
FOR ENTIRE FAMILY	37	15
GOOD FRAGRANCE	36	8
CONDITIONING ACTION	36	41
PREVENTS HAIR LOSS	33	29
CONCERN FOR INGREDIENTS	30	22
FOR COLORED/DYED HAIR	25	16
GOOD FOR DANDRUFF	21	45
THICK LATHER	19	4

(10) 1978年にS. C ジョンソン社が「アグリー」を、1981年にジレット社が「シルケンス」をコンディショナーから発売し、ついでシャンプーを発売し、成功している。コルゲートにはヘアケア製品発売の経験がなかった点がドラステックな意思決定につながらなかったと思われる。

化は無理となった。最後に残った髪の毛のダメージを防ぐもすでに既存ブランドがいくつもあり、その効果ははっきりしないのが実情であった。ヘアダメージで新しい切り口を見つけるため、ヘアケアの実態調査を実施し、その中で米国女性のヘアダメージに対する意識と実態のギャップが予想以上に大きいことがわかった。表Ⅶ-5は欧米人と日本人とでヘアダメージの意識が大きく違うことを示している。

このヘアダメージを防ぐという切り口をキューティクル（髪の毛の表皮）というところまで掘り下げて訴求することを考えた。顕微鏡の世界でのダメージ・ストーリーをいかにして消費者に理解させるかという問題であった。

まず第1ステップとして、ブラシとブラッシングケアを出し、第2ステップとしてダメージ・ストーリーとネーミングをもったシャンプーを登場させるという図Ⅶ-3の2ステップ戦略が立てられた。

⑤ ブラシとブラッシングケアのテスト・マーケティング

当時、ブラッシングケアはすでに日本国内で発売されており、ブラシも発売前で製品は完成していた。したがって米国での受容性のチェックと手直しが次の課題であった。まずブラッシングケアについて東京、沖縄、ロス在住の米国人に対する製品テストを行い、配合面では、べたべたし過ぎる点の手直し、容器では、フロンガスの問題に対処できるポンプスプレー式に変えることで対応することになった。

ブラシの製品テスト結果は、ほぼすべての属性で高評価をえた。とくに購入意向は、ぜひ買いたい72%、買いたい28%と圧倒的な数値であった。

次の段階は、コンセプト開発である。度重なるフォーカスグループでブラッシングの目的は、単なる髪の毛のからみをとかすだけでなく、スタイリングにあるということがわかってきた。そのためブラッシングケアは、髪の毛のからみをとかす製品と訴求するよりもスタイリング剤として位置づける方向が出てきた。最終的に“Brush Look”というキーワードで雑誌広告タイプのコンセプト案を定量調査にかけ、その有効性を確認している。

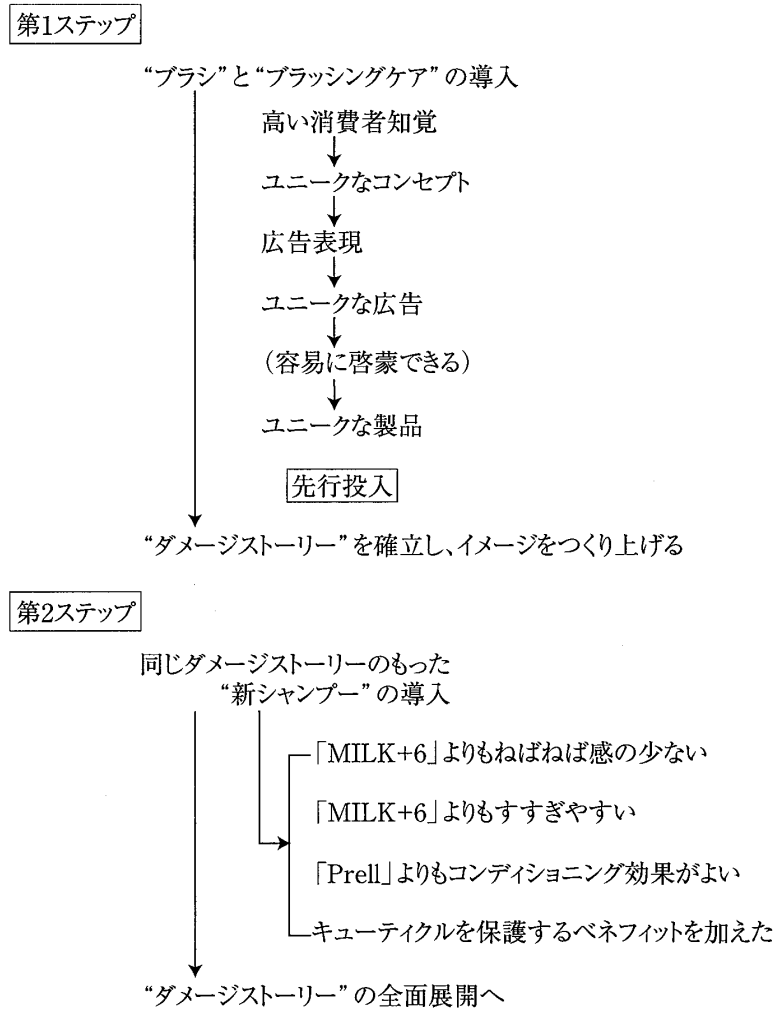
ネーミングについては、日本国内のブラッシングケアは、ロリアル社が“BRUSHING”を登録しているために使えず、何回ものテストの結果、コンセプトにあった“HAIR DEFFENCE”に決定した。

ブラッシングケアについては、CPテストを実施し、コルゲート案と花王案の香料決定も行っている。コンセプト提示後の購入意向と製品使用後の購入意向は表Ⅶ-6のとおりであった。購入意向は、コンセプト提示前がトップ2ボックスで43%、製品使用後はコルゲート案がトップ2ボックスで52%、花王案が49%であった。花王国内のヒット商品の経験値はトップ2ボックスで65ないし70%であり、やや低い、トップボックスがコルゲー

表Ⅶ-5 キューティクル・ダメージ (%)

	NOT AT ALL/ NOT VERY	DAMAGED	VERY DAMAGED	
ドイツ	22.2	44.9	32.9	N=392
アメリカ	21.4	55.5	22.9	N=603
日本	46.5	35.6	17.8	N=1300

図Ⅶ-3 ヘアケア製品戦略

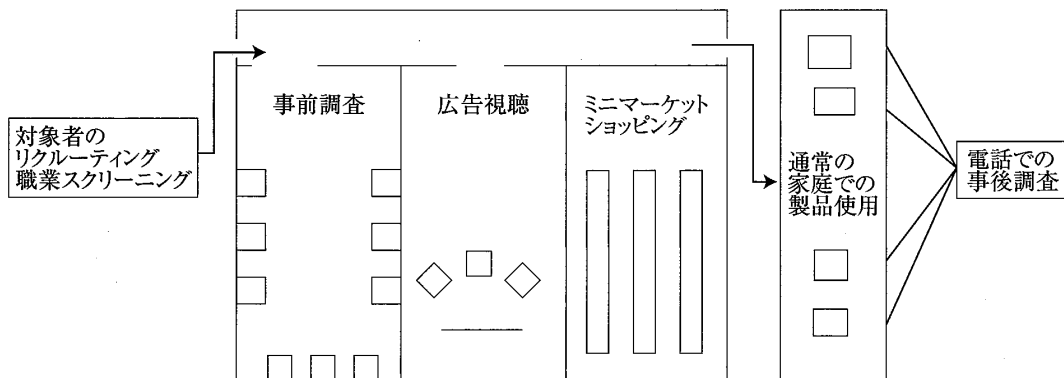


表Ⅶ-6 ブラッシングケア CP テスト結果 (%)

	コンセプト提示後	製品使用後	
		コルゲート案	花王案
サンプル数	N = 272	N = 135	N = 137
ぜひ買いたい	14	30	27
買いたい	34	25	26
そのとおり	29	22	22
疑わしい	4	4	2
無回答	2	—	2
どちらともいえない	40	23	20
買いたくない	11	10	12
絶対買いたくない	1	11	15

(注) その通り、疑わしい、無回答は、Probably Would Buy と答えた人にさらにプロンプした結果である。したがって購入意向のトップ2ボックスは、ぜひ買いたいと買いたい（そのとおり）を足した数字がより確かな数値となる。

図Ⅶ-4 ヤンケロビッチテストの手順



ト案30%，花王案27%と高かった点が評価できる。香料は，各年齢層で評価が高かったコルゲート案に決定した。

米国では広告づくりの前段階で，広告の表現内容に関して立証データを用意しなければならない。いわゆるリーガルチェックが必要になる。R & Dに広告表現の裏づけとなる立証データを依頼し，そのドキュメンテーションで，抜け毛，切れ毛を80から85%は減らせるが，キューティクルはウエットヘアで60%，ドライヘアで30%しか減らせないという結果がでた。抜け毛，切れ毛を80%減らせるという訴求点をメインにCFづくりが行われ，ASIの広告テストにかけて完成した。

次はプリテストマーケットである。製品，ブランド名，パッケージを発売に近い形に仕上げ，広告，価格の要素も加え，総合的なテストで売上を予測するヤンケロビッチテストを実施した。そのテスト手順は，図Ⅶ-4のとおりである。ヤンケロビッチテストは，ブラッシングケアのような新しいカテゴリーの製品の売上予測にも対応できるテストである。

プライシングが難問題であった。米国でのヘアブラシは，1ドル50セントから2ドルであり，新ブラシでは採算が取れない。ブラッシングケア（以下，スプレーという）は，米国には類似品がないため価格設定の手がかりもない。ヤンケロビッチテストでは，3つのプライスでトライヤルの測定を行った。（表Ⅶ-7）この結果からセル3のケース，ブラシ5ドル95セント，スプレー2ドル29セントとして，全国発売したときの売上予測を行ってもらった。（表Ⅶ-8）

さらにこの売上予測に基づいて，製造コスト，広告などマーケティング費用，流通のマーゼンなど採算性を考慮し，ブラシの価格を6ドル75セントに上げ，全国展開した場合のマーケティング計画を策定した。（表Ⅶ-9）ヤンケロビッチの予測では，初年度売上616万ドル，マーケティング費用865万ドル，期待される利益マイナス269万ドルで，2年目から黒字に転じ，30ヶ月目に累積赤字を解消するという事業計画であった。

ブラシとスプレーのテスト・マーケティングは，1979年3月にアリゾナ州フェニックスとツーソンで販売を開始した。店頭への配荷が行き渡った5月に広告がスタートした。テスト・マーケティングは，1年間行われ，1980年3月に終了した。

フェニックス／ツーソンには50のカウンティがあり，その世帯数を全国ベースに換算すると1.04%であり，これに基づき全国ベースと同じ効果をなるように延視聴率（GRP）な

表Ⅶ-7 ヤンケロビッチテストでの設定価格別トライアル率

	セル1 (N=139)			セル1 (N=111)			セル1 (N=350)		
	価格	トライアル率	本数	価格	トライアル率	本数	価格	トライアル率**	本数**
ブラシ	\$8.25	0%	0本	\$7.75	6.3%	7本*	\$5.95	8.0%	28本
スプレー	\$3.49	2.9%	4本	\$2.99	9.0%	12本*	\$2.29	14.5%	51本
ブラシ・スプレーセット	\$10.75	(0)%	(0本)	\$9.85	(6.3%)	(7本)	\$8.25	(7.5%)	(26本)

(注1) * は、1名がスプレー2本と2セットを購入した。

(注2) ** は、ヤンケロビッチの予測数値である。

表Ⅶ-8 ヤンケロビッチによる全国発売時の売上予測 (100万ドル)

	初年度	2年目	3年目
スプレー	3.4	3.1	3.1
ブラシ	2	2	1.8

表Ⅶ-9 ブラシとスプレーの全国発売時のマーケティング計画 (1000ドル)

	初年度	2年目	3年目
売上	10,305	10,170	9,545
限界利益	6,160	3,100	5,725
広告費	5,845	2,725	2,200
プロモーション費	2,805	1,460	1,350
期待される利益	▲2,690	▲975	1,000

どの投入費用を計算し、テスト・マーケティング計画を作成した。(表Ⅶ-10)

テスト・マーケティングでは、つぎの調査を予定した。

- ・インストア配荷チェック (8ウエイブ, 契約した120店舗)
配荷の有無, 棚位置, 価格, フェイス数, プロモーション実施状況など
- ・パネル店での売行動向調査 (毎月, 契約した20店舗)
消費者プロフィールの定性的な測定, 売れ行き, 在庫状況など
- ・消費者の態度・認知状況調査 (オンエア前1回, オンエア後2回, 各N=300)
ブランド認知, 広告認知, 広告表現再生, トライアル, ブランドイメージ, 髪のキューティクルの知識とヘアダメージに対する態度など広告効果の測定

表Ⅶ-10 ヘアディフェンスブラシとスプレーのテスト・マーケティング計画 (1000ドル, ダース)

	金額	第1四半期	第②四半期	第3四半期	第④四半期	1年間
		本数	19	23	34	37
売上		719	956	1,449	1,558	4,662
限界利益		1	1	2	2	6
広告費		69	105	56	33	263
プロモーション費		38	58	40	23	159
期待される利益		▲106	▲162	▲94	▲54	▲416

- ・ユーザー調査 (N = 200)
- ・使用回数, 製品の好きな点・嫌いな点, 再購入のレベル・再購入意向, 属性評価, ユーザーの特徴など購入者の追跡調査
- ・フォーカスグループ

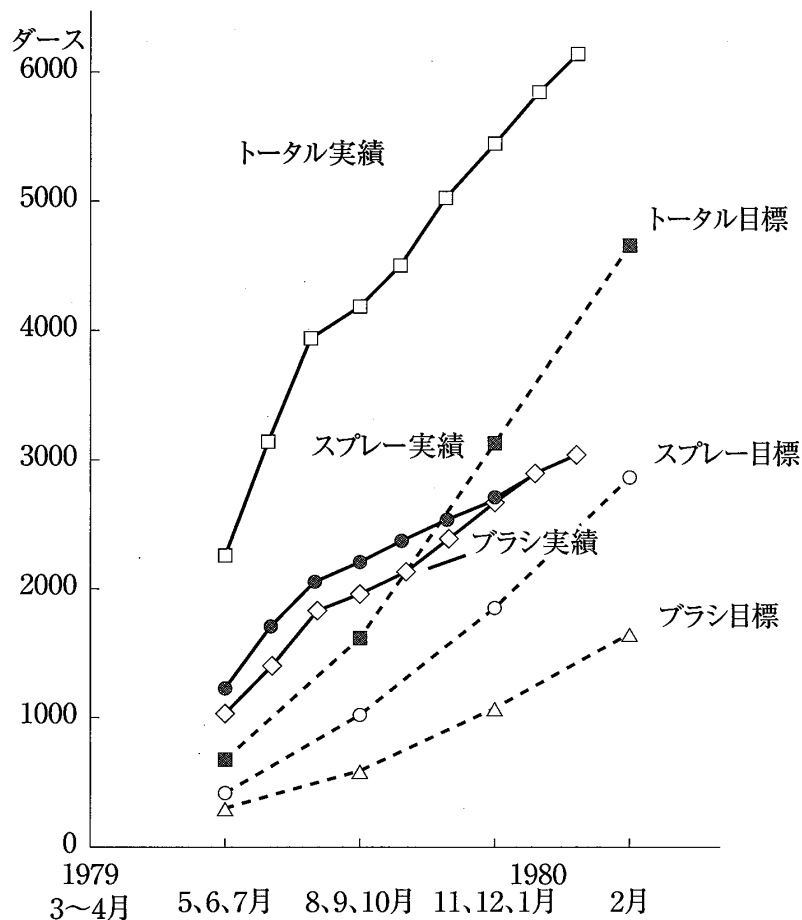
テストマーケット結果は, 図Ⅶ-5 のとおりであった。コルゲート社が把握できた出荷量の累積を月別に示したものである。

目標に対し, スプレーが11%, ブラシが190%で, スプレーはまずまずの成果であり, ブラシは予想を大きく上回った。

ブラシは, 後半やや伸びが止まった点に危惧が残ったが全体としては, 問題はなかった。しかしスプレーは, ブランド認知は高かったが, トライヤルは限られたものであった。トライヤルは16歳から24歳の女性に集中し, 商品ベネフィットはロングヘアの女性たちによく理解された。結論的には, 単独でメディア費をカバーするのは難しいが, ヘア・ディフェンス・システムの製品ラインの一翼を担う役割は果たせそうというところであった。

まずシャンプーとブラシで基本的なポジショニングとブランド名を確立しておいて, そのあとでスプレーを出すことになった。これでスプレーもそれほどメディア費を必要としなくなる。テレビでシャンプーやブラシと同じプラットフォームをもったコンセプトとパッ

図Ⅶ-5 ヘアディフェンスブラシとスプレーのテストマーケティング結果 (出荷量, ダース)



ページを紹介しておいて、あとは小さなスペースの印刷媒体で16歳から24歳の女性たちに照準をあてていけばよいからである。

⑥ シャンプーのテスト・マーケティング

ブラシとスプレーのテスト・マーケティングの間に、同時並行的にシャンプーの開発が進められていた。

ブラシとスプレーのCF用にR&Dで進められていたドキュメンテーション作成の実験中にシャンプー時の髪と髪との摩擦によってもキューティクルが傷つき剥がれ落ちることが発見された。この発見からキューティクルを傷めないシャンプーの開発への方向が生まれた。R&Dでの検討の結果、M. E. P.を配合するとシャンプー時の髪と髪との摩擦をかなり少なくしてキューティクルを守ることができることがわかった。キューティクル・プロテクションを製品コンセプトとする新しいシャンプーの誕生である⁽¹¹⁾。

コンセプトの開発は、定性的なフォーカスグループに製品コンセプトのコピーをかけ、新しいと思う箇所、魅力的だと思う箇所、信じがたい箇所など色鉛筆でアンダーラインを引いてもらう形を何回も繰り返し、少しずつコピーを練っていった。最後は定量的なテストを行い、受容性を確認している。

コンセプトの開発と並行して、製品開発が進められた。髪が細い白人向けのシャンプーは、髪になるべく油分がこらないように、また頭皮からでてくる脂分をできるだけ除く方向で設計する必要がある。キューティクル・プロテクション効果があり、べたつきを嫌う米国人の髪にあったシャンプーを完成させるのに長期間を要した。本格的な製品テストだけでも20回を越えた。当面の競合となるシルケンスとパートとの最終的な比較テストの結果は、表Ⅶ-11のとおりである。オイリータイプでは勝っているが、ノーマル・ドライタイプではシルケンスとはほぼイーブンであったがパートでは負けている。スケジュールがかなり遅れていることもあって一応この配合で進めることに決定した。

CFの開発は、ブラシとスプレーの“Brush Look”をアレンジすることからはじめたがうまくいかず、新たな企画のもとコンテを作り、何段階かのプロセスを経て“Dancing”というタイトルのコンテがまとまった。キューティクルケアという複雑なストーリーをわかりやすく伝えるためにストレートトークの手法を用いた。コメンテーターとしてバレリーナを選び、過酷で激しい仕事にもかかわらず、常に髪を健康に美しく保たなければならない女性がキューティクルの役割を説明する。その魅力的な職業が持つイメージが商品の高品質感、コスメティックイメージにつながるだろうという狙いであった。30秒CFのASIテスト結果は、表Ⅶ-12のとおりである。問題は、ヘア・ディフェンスシステムの30秒

表Ⅶ-11 シャンプーの競合品との比較テスト結果

自社品	好き	どちらでもない	嫌い	競合品	
ヘア・ディフェンスノーマル/ドライ	43%	13%	44%	シルケンス	レギュラー
ヘア・ディフェンスオイリー	46%	11%	43%	シルケンス	レギュラー
ヘア・ディフェンスノーマル/ドライ	37%	18%	45%	パート	レギュラー
ヘア・ディフェンスオイリー	44%	17%	39%	パート	レギュラー

(11) 後に日本でエッセンシャルシャンプーに採用され、成功している。

表Ⅶ-12 ヘア・ディフェンス・システム CF の ASI 劇場テスト結果

	ヘア・ディフェンス・システム			ASI のノルム値		パート
	30秒改訂 1	30秒改訂 2	60秒	30秒	60秒	60秒
プリ/ポスト モチベーション シャンプー	3	8	9	4	4	5
ブラシ	11	7	15	-	-	-
ブランド名再生	40%	52%	46%	63%	55%	87%

(注) ヘ・ディフェンス・システムの60秒 CF は、フォトマテイツク CF である。

CF 改訂 2 でもブランド名再生が52%、ASI のノルム値63%を下回ったことであった。しかしプリ/ポストのモチベーションが+8とノルム値+4を上回ったこともあり、ひとまずこれで GO ということになった。

売上予測については、時間的余裕がなく、コルゲート社がシャンプーのアセッサーテストの経験があり、それを参考に広告、サンプリング、クーポンによって見込める売上を算出し、さらに同時発売するブラシの売上見込みも算出し、全国ベースのテストマーケティング計画を作成した。(表Ⅶ-13)

メディア計画については、まず総額は競合他社のそれを考慮して決めた。テレビスポットは夜7時から9時のプライムタイム、もう1つは夜遅くまで起きている独身 OL、学生をターゲットに深夜映画の時間帯、最後はヤングミセスを対象に昼間のソープオペラの時間帯に振り分け、総計1991GRP に到達するように目標を設定した。また雑誌は、米国の主要な女性雑誌に5回ずつ広告を掲載することとした。

プロモーション計画については、消費者向けにサンプリングを店売り分720万本、郵送分2130万本の計画とした。クーポンはパッケージに封入する分150万枚、郵送分3480万枚とした。トレードに対するプロモーションは、表Ⅶ-14のとおりである。初回注文割引は、ほぼ全流通に対して与えるものであり、広告アローアンスは、日曜版に目玉商品として扱ってくれた場合に適用するものである。

配荷計画については、コルゲート社のセールスが直接回訪するフードは、チェーンは44900店、年商50万ドル以上の独立店は21170店、年商10万ドルから50万ドルまでの独立店

表Ⅶ-13 ヘアディフェンスシステムの全国発売時のマーケティング計画 (1000ドル)

	初年度	2年度	3年度
売上 シャンプー	24,930	29,100	34,410
ブラシ	7,438	7,335	6,600
計	32,355	36,435	41,010
限界利益	19,450	21,880	24,590
広告費	12,000	10,000	9,500
プロモーション費	17,025	5,436	5,750
マーケティング費用	29,025	15,435	15,250
期待される利益	▲9575	6,445	9,340

5150店、ドラックは、チェーン10970店、年商15万ドル以上の独立店22890店、マスマーチャ
ンダイザーは、5960店であり、総計165040店を数える。そのクラスごとに目標額を決めた。
目標を達成した場合には、シャンプー7オンスが98000ダース強、11オンスが66000ダース
強、15オンスが54000ダース弱、ブラシが29000ダース強になり、2か月分になる。それに
卸業者に任せる分が加わることになる。

競合品との価格比較については、表Ⅶ-15のとおりである。既存品は大サイズになれば
なるほどユニット単価が下がり、徳用度があがるプライシングになっている。ヘアディフェ
ンスは、7オンスでは他社との差は小さく11オンス、15オンスと容量が大きくなっていく
と他社との差が大きくなっていくプライシングになっている。

ヘア・ディフェンスシステム（シャンプーとブラシ）のテスト・マーケティングは、ウイ
スコンシン州ミルウォーキーで実施することになった。当面の競争相手になるパートが1
年前にこの都市でテストマーケットを行っていたのが選択の理由であった。全国ベースの
マーケティング計画に基づき、テスト・マーケティング計画をたてた。テスト・マーケティ
ング期間中の調査は、新たに2000名の消費者パネルのデータも利用することにした。

1980年4月に販売を開始し、6月からCFのオンエアを開始した。15ヵ月後の1981年
7月に必要なデータを取り終えたと判断し、テスト・マーケティングを終了した。出荷量
の推移は、図Ⅶ-6のとおりである。シャンプーもブラシもスタートはよかったが、徐々
に伸び悩んだことがわかる。シャンプーは販売開始後1年後の目標に達せず97%に終わっ
た。ブラシはスタートダッシュの余勢を駆って目標の237%に達した。

このテスト・マーケティングからいくつかの問題点が浮かび上がってきた。

表Ⅶ-14 トレードプロモーション (%)

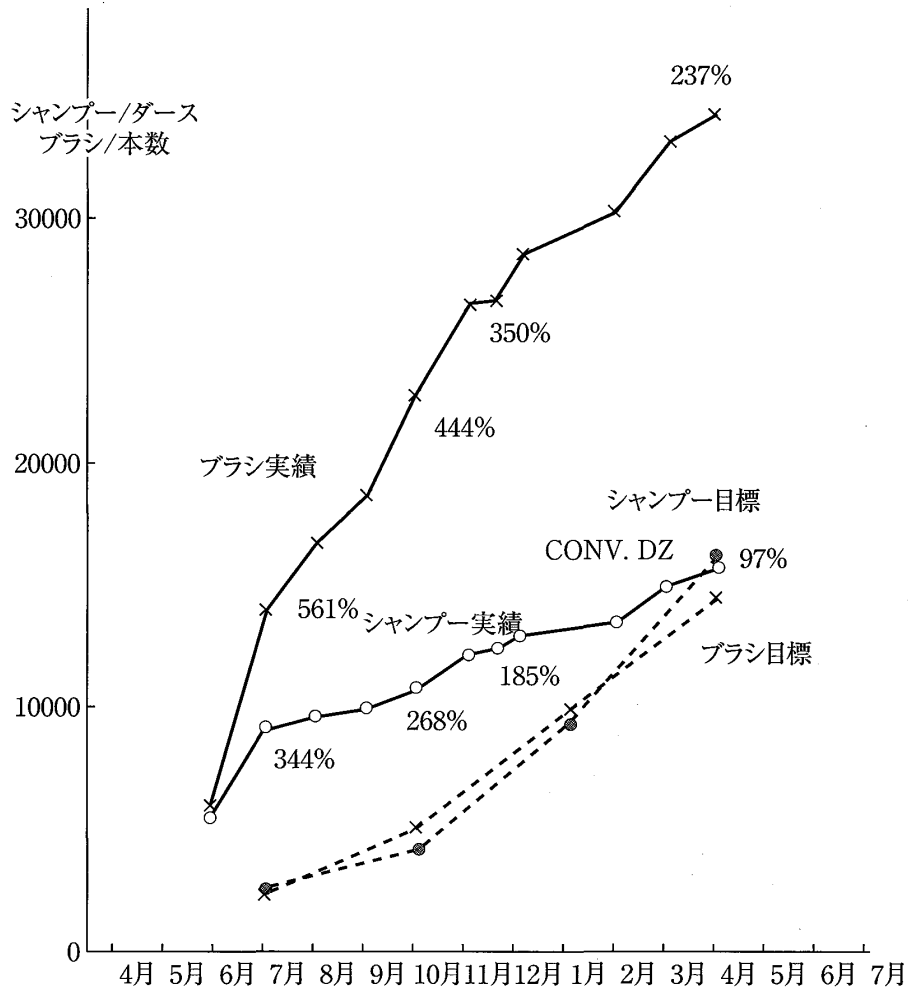
	割引率
数量割引	5
初回配荷割引 (最初の3ヶ月間)	20
広告アローアンス	5
注文即配送 (最初の3ヶ月間)	5
50日以内支払い時の現金割引	2

表Ⅶ-15 競合品との価格比較 (ドル)

ブランド (サイズ)	7オンス			11/12オンス			15/16オンス		
	ダース 当たり	オンス 当たり	インデッ クス	ダース 当たり	オンス 当たり	インデッ クス	ダース 当たり	オンス 当たり	インデッ クス
プレル	14.73	0.175	100	20.71	157	100	26.28	0.137	100
ヘアディフェンス	15.44	0.184	105	21.99	0.167	106	28.59	0.159	116
J & J	15	0.179	102	21.6	0.164	104	28.68	0.149	109
パート	14.48	0.172	98	18.93	0.143	91	23.24	0.129	94
アグリー	14.65	0.153	87	19.14	0.133	85	-	-	-
ヘッド・アンド・ショルダー	17.55	0.209	119	26.62	0.202	129	33.69	0.187	136

(注) インデックスは、プレルを100%とした場合の比率

図Ⅶ-6 ヘアディフェンスブラシとシャンプーのテストマーケティング結果（出荷量，ダース）



- ・配合がベタベタしすぎる。
メインターゲットの18歳から34歳の層のリポートが増えなかった。
- ・CFの訴求力が弱い
広告認知が伸びなかった。
- ・商品名が長すぎて覚えにくい
- ・価格が高い
競合品との仕切価格の差が消費者の購入価格ではさらに広がっていた。また大サイズの徳用度が勝負にならないほど低かった。
- ・サンプリングが効いていない。
若い層への配布が少なかった。
- ・クーポンの量が少ない。
トレードとタイアップした施策がうまく機能しなかった。
- ・配荷が悪い。
- ・ボトルデザインに問題があった。
11オンス、15オンスのサイズインプレッションがあまり変わらない。

⑦ スプレnderのテスト・マーケティング

ヘアディフェンスのテスト・マーケティングの成果を生かしてブランド名の変更，製品配合の改良，価格の引き下げ，プロモーションの再検討，配荷の見直し，ボトルデザインの改良，CFの改良など新発売に向けて準備が進められていった。

テスト・マーケティングの結果，ブランド名「ヘア・ディフェンスシステム」があまりにも低いブランド名の想起率からブランド名の変更を行うことになった。またこの時点では，当初の2ステップ戦略も立ち消えになっていたこともあり，ヘア・ディフェンスシステムにこだわることもないという事情もブランド名変更への流れを押し進めた。新しく採用されたブランド名は，「スプレnder」である。“輝き”という意味をもつ新しいブランド名で，ダメージ・プリベンションばかりが強調されていたイメージを最終ベネフィットのほうへ修正していく意図も込められていた。

シャンプーの性能には，クレンジング効果とコンディショニング効果という二つがある。米国のシャンプーの四分の三はクレンジングタイプであり，米国人のクレンジング志向には根強いものがある。髪がしっとりと洗いあがるよりも髪がキシキシときしむくらいにスッキリサッパリと洗いあがるほうが好きな人が大勢を占めている。テスト・マーケティングで不評だったベタベタしすぎる欠点を改良するために，スプレnderのノーマル／ドライヘア用をクレンジングタイプに振り，オイリーヘア用もそれなりにクレンジング側に振った配合に改良した。競合品との比較テストの結果は，表Ⅶ-16のとおりである。シルケンスに対しては，すべての属性で勝っており，パートに対しては，ノーマル／ドライ用が，コンディショニング効果3項目で劣っているがあとの属性では勝っている。消費者に好まれる配合になったことが，その分差別化が難しくなったことを意味する。しかしキューティクル・プロテクション効果に関連する属性での優位は保たれており配合はひとまずこれで決まった。

配合の改良でコストダウンができ，シルケンス，パートとほぼ同等の価格設定が可能になった。15オンスの大サイズについても限界利益率を下げてでも競合品に合わせていくこととした。

プロモーションの再検討については，サンプリングは，ドネリー社の名簿に問題があったので，もっと若い層の名簿を持っているメーリング会社も使っていくことにした。クーポンは，消費者に直接郵送するもののほか，ROP（新聞の日曜版に広告記事としてクーポンを刷り込むもの），FSI（日曜版にクーポンの冊子を折り込むもの），Supplements（店の広告とタイアップしたもの）などを活用し，1億2,3千枚に増やす。

配荷の見直しについては，ヘアディフェンスのときは，各サイズ別の梱としたが，スプレnderの場合は，7オンス，11オンス，15オンスをセットにした梱もつくることとした。また，導入時の配荷は広く浅くまくことにし，リピートを促進する手法をとることとした。

ボトルデザインは，7オンス，11オンスはかなり違うものの，11オンスと15オンスではあまり変わらないという欠点があった。スプレnderでは，サイズ別にキャップの大きさを変更し，またボトルの高さと幅も変えてサイズ別のボトルインプレッションを改良した。

CFの改良は難航を極めた。最後に残ったのは，プリ／ポストモチベーションが+7だったサイエンティックアプローチの“Beautician”（花王案）とプリ／ポストモチベーション+3だったがブランド名の想起率が高かった“Splendor In The Grass”（コルゲート案）

表Ⅶ-16 競合品との比較テスト

	スプレnder (N/D) VS シルケンス (レギュラー)	スプレnder (OILY) VS シルケンス (エキストラボデー)	スプレnder (N/D) VS パート (N/D)
Overall Preference	1.31	1.33	1.08
Cleans hair well	1.10	1.14	1.15
Leaves hair grease free	1.09	1.08	1.15
Does not leave a film or coating on hair	1.15	1.22	1.21
makes hair healthy looking	1.28	1.29	1.08
Reduces hair damage	1.26	1.13	1.07
Rinses out well	1.06	1.14	1.31
Is gentle to hair	1.12	1.11	1.09
Gives hair body	1.13	1.21	-1.07
makes hair manageable	1.30	1.19	-1.05
Makes hair look beautiful	1.13	1.26	1.08
leaves hair cleaner longer	1.15	1.07	1.16
Prevents split ends	1.07	1.17	1.08
Makes hair shiny	1.15	1.24	1.11
Makes hair soft	1.10	1.19	1.07
Leaves hair with fewer tangles	1.21	1.13	1.04
Lathers well	1.18	1.42	1.38
Pleasant fragrance	1.13	1.21	1.03
Right consistency	1.18	1.08	1.03
Pleasant color	-1.06	1.00	1.03

(注) プラスはスプレnderが勝っている、マイナスは負けている属性

の二つでアセッサータストを行うことになった。

スプレnderのマーケティング計画については、発想を変えて広告費は、競合に負けな
い額を投入する前提でマーケットシェアの目標値を算出する方式に変えて作成した。
競合品の広告費支出は、表Ⅶ-17のとおりである。スプレnderについては、ヘッド・ア
ンド・ショルダーの前年度と同額とした。

表Ⅶ-17 競合品の広告費支出

	支出 (百万ドル)	Share of Voice (%)
ヘッド・アンド・ショルダー	17	11.3
スプレnder	17	11.3
パート	15	9.92
シルケンス	8	5.3

メディア費と売上の関係 (media to sales ratio) からマーケットシェア4.81%, カテゴリー全体のメディア費に占めるスプレnderのメディア費 (share of voice) から5.63%の数値をだした。広告の質などを考慮に入れてないラフな予測であり, 一応低いほうの数値4.81%を目安の目標値とした。

シャンプーのマーケットシェア4.8%を獲得するという想定で新たに組みなおしたスプレnderのマーケティング計画は, 表Ⅶ-18のとおりである。初年度のメディア費1800万ドルにはCF制作費100万ドルを含んでいる。プロモーションを含めたマーケティング予算は, 初年度に集中的に投入し, 2年度, 3年度ではがくと減らす, 4年度に製品改良を見込んで再び増やし, 3.6年で収支トントンに持っていく計画とした。

最終的な全国ベースのマーケティングプランの前提とした4.8%のマーケティングシェアを獲得できるかどうかを確かめるために, “Beautician”と“Splendor In The Grass”のCF2案でのアセッサートテストを実施することになった。テストは1982年10月から11月にかけてカルフォルニア州のサンディエゴ, ミズーリ州のカンザスシティ, ジョージア州のアトランタ, メリーランド州のボルティモア, オレゴン州のポートランドで各100名, 合計1000名を対象に実施された。対象者は15歳から59歳までの女性, 週2回以上シャンプーをし, どんなシャンプーを購入するか自分で決めていることを条件にリクルートしている。実験店舗でのトライアル率は表Ⅶ-19のとおりである。

“Beautician”のトライアル率28.7%と“Splendor In The Grass”のトライアル率24.3%の差に統計的な有意差はないが, ASIテストのプリ/ポストのモチベーションの差+7と+3と見合っている。アセッサートのノルム値は, Health and Beauty Aid (108例) 26.1%, シャンプー (22例) 25.8%であり, “Beautician”はこれらの数値を上回っている。

事後の電話によるコールバックインタビューでのリピート率は, 表Ⅶ-20の通りである。有効回収率は購入者の47%であった。“Beautician”がアセッサートのノルム値を越えており,

表Ⅶ-18 スプレnderのマーケティング計画 (1000ドル)

	初年度	2年目	3年目	4年目	5年目
売上	59,497	53,426	55,672	60,010	60,570
シャンプー	43,000	44,000	47,000	51,000	54,000
ブラシ	16,000	9,000	9,000	9,000	7,000
限界利益	31,081	27,020	28,101	30,307	30,522
マーケティング費用	38,890	14,300	14,100	18,750	17,450
メディア	1,800	8,000	7,100	10,500	9,500
プロモーション	20,890	6,300	7,000	8,250	7,950
期待される利益	-7,809	12,720	14,001	11,557	13,072

表Ⅶ-19 実験店舗でのトライアル率

	Beautician	Splendor In The Grass
スプレnder購入者	122名	103名
何らかのシャンプー購入者	425名	423名
アセッサートでのスプレnderのトライアル率	28.7%	24.30%

表Ⅶ-20 コールバックインタビューでのリピート率

	Beautition	Splendor in the grass	アセッサーのノルム値	
			Health and Beauty Category	shampoo Category
トライヤル者	67.1% (85名)	57.0% (86名)	62.2% (104例)	65.0% (22例)
サンプル配布者	60.3% (136名)	52.2% (159名)	46.9% (94例)	48.4% (22例)

とくにサンプル配布者⁽¹²⁾の本品購入がとくに高くなっている。

アセッサーのトライヤル・リピートモデルからと態度データからのマーケットシェア予測は、“Beautician”が7.8%，“Splendor In The Grass”が4.8%であり，アセッサーの予測値が6.25%以上であれば，4.8%のマーケットシェア獲得は95%の信頼度で確実という診断であった。

⑦ ベーカーズフィールドでのテスト・マーケティング

アセッサーテストの結果を踏まえて，テスト・マーケティング計画を組み，CFも改良を加え，アドテル社のベーカーズフィールドでのテスト・マーケティングを1982年7月5日から開始している。

消費者パネルでのスプレnderシャンプーの累積トライヤル率の推移は，図Ⅶ-7のとおりである。発売後9ヶ月で4.2%であり，フィネスの6.6の65%に過ぎない。

リピート率の推移は，図Ⅶ-8のとおりである。発売4ヶ月後からしばらくフィネスを上回ったがその後逆転している。しかし25%まで戻し，ヒット商品フィネスに引けをとっていない。

重量シェアは図Ⅶ-9，金額シェアは図Ⅶ-10のとおりである。目標の4.8%に一度も達せず，発売11ヵ月後には，1.4%，調整後で1.0%に終わっている⁽¹³⁾。ちなみに競合品のマーケットシェアと比較すると表Ⅶ-21のとおりかなり水をあけられている。

サンプリング効果の測定については，消費者パネルを使い，次の4つのセルで実施している。

- ・ 2オンスボトルを発売3ヵ月目に配付 16-24歳 212名
- ・ 3/4オンスフォイルパックを発売後3ヵ月目に配付 25-54歳 206名
- ・ 3/4オンスフォイルパックを発売後6ヵ月目に配付 25-54歳 206名
- ・ サンプルを配付しないコントロールグループ 16歳以上 847名

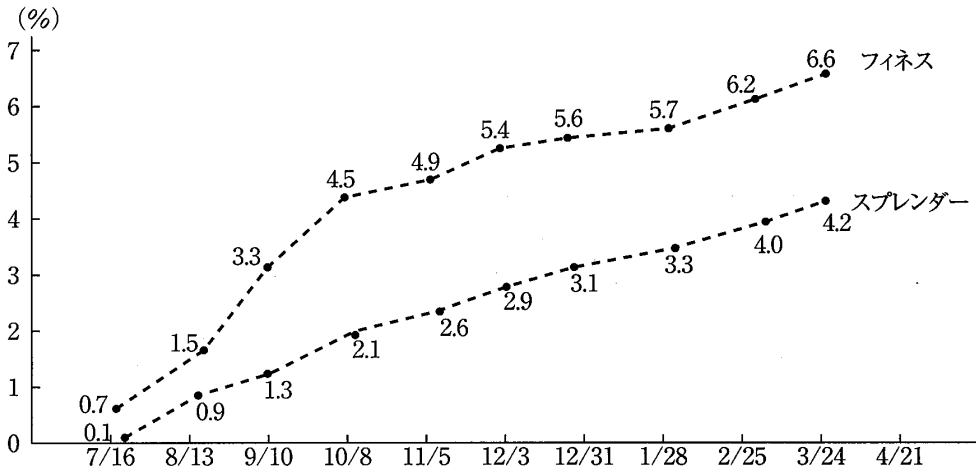
結果は，図Ⅶ-11のとおりである。サンプリングはトライヤルの増加に効果がありボトルのほうがフォイルより効果があることがわかった。

ベーカーズフィールドでのテスト・マーケティングの結果からアドテル社は，全国発売した場合の1年間の販売量は，1億600万オンス，重量シェアで1.7%と推定した。この数字は目標の57%に過ぎない。最大の問題はトライヤルの低さにあった。リピートはまずまず，サンプリング効果もそれなりにあることがわかった。またサンプリングを大々的に行ってもまだまだ目標値に達するのには不十分と考えられた。

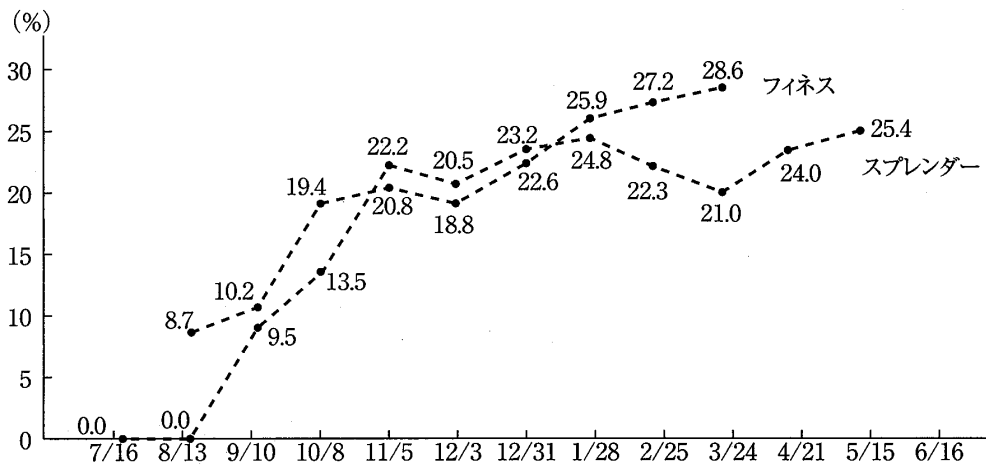
(12) 実験店舗でスプレnder以外のシャンプーを購入した人にスプレnderのサンプルを本人に気づかれないようにショッピング袋に封入し，サンプリングの効果測定をする方式である。

(13) ベーカーズフィールドのテスト・マーケティング市場は，現実の市場に比べ，配荷や店頭フォローの面で優遇されている。この部分を調整した数値である。

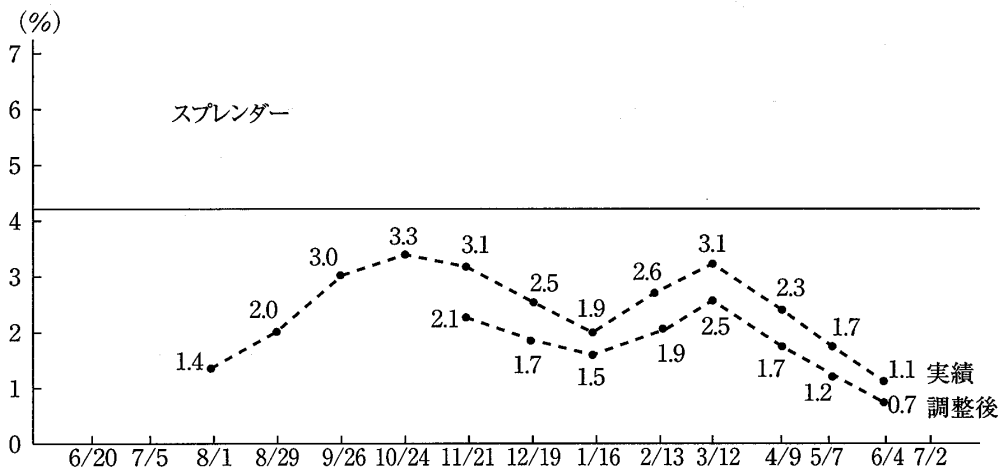
図Ⅵ-7 累積トライアル率の推移



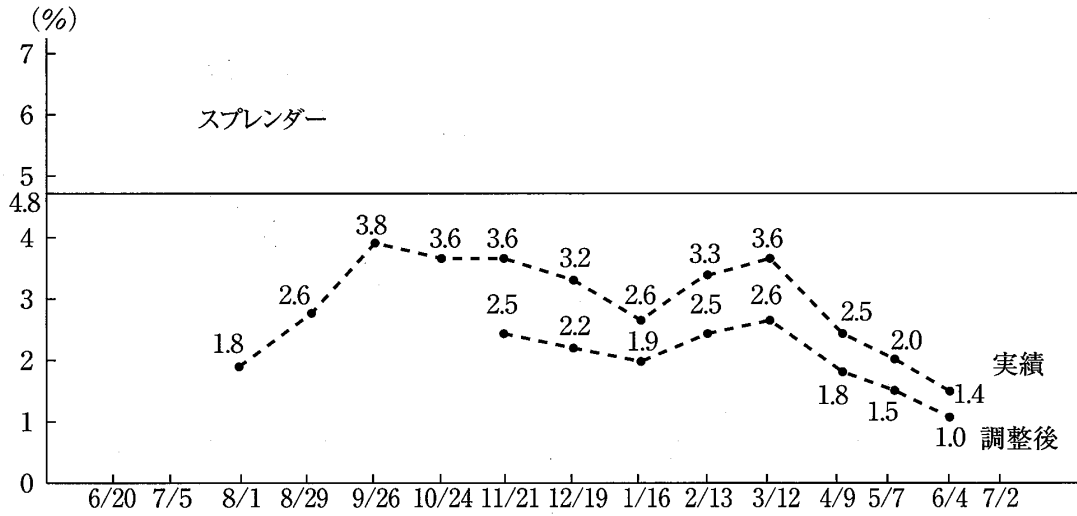
図Ⅵ-8 累積リピート率の推移



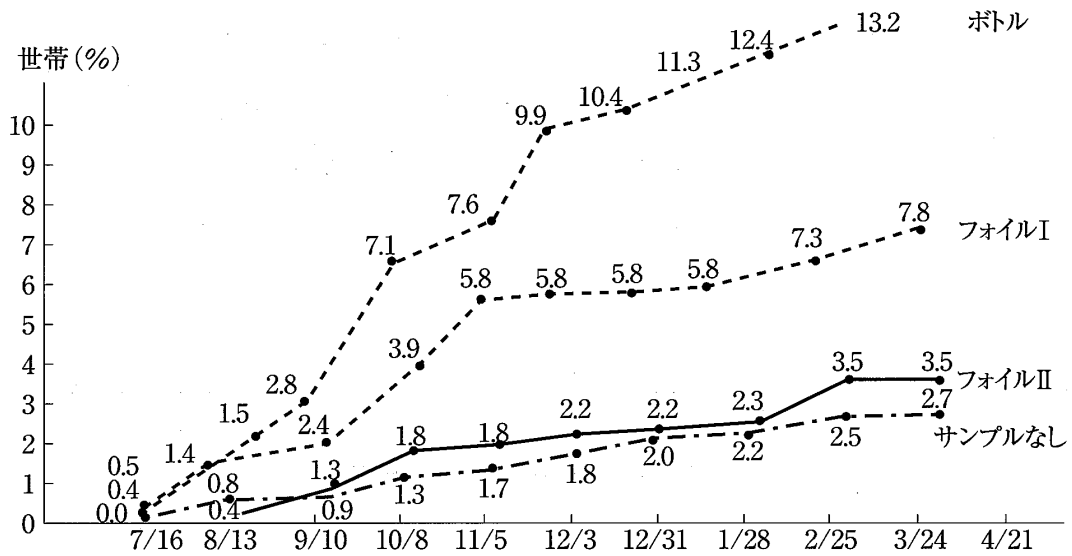
図Ⅵ-9 重量シェアの推移



図Ⅶ-10 金額シェアの推移



図Ⅶ-11 サンプリング効果の測定



表Ⅶ-21 競合品とのマーケットシェア比較 (%)

	重量シェア	金額シェア
スプレnder	1.1 (0.7)	1.4 (1.0)
フィネス	3.5	5.2
パート	2.2	2.7
シルケンス	2.0	2.4

(注) () 内は調整値

⑨ 西部11州での地域販売

1983年6月15日の出荷開始で西部11州での地域販売がスタートした。ちなみにこのエリアは、人口は4100万人、全米の17.5%である。しかしカリフォルニアを中心にシャンプーの消費量が多いため、市場規模は全米の21%を占めている。

マーケティング計画は次のとおりである。

- ・販売目標 シャンプー 728万ドル
- ・シャンプー目標シェア 金額 3.4% 重量 3.0%
- ・宣伝 テレビ 期間 8/29/83-4/23/84
投入量 1800GRP
使用CF “Jacques” 60秒, 45秒, 30秒
雑誌 83年10月から主要女性誌に投入

・サンプリング

- 2 オンスボトル 16—24歳女性へ郵送 100万個 10/15/83
- 3/4 オンスフォイルパック 25歳以上女性に郵送550万個 1/15/84
- 3/4 オンスフォイルパック 高校生へ手渡し 45万個 1/84
- など755万5千個配付, 店頭販売

・クーポン

83年10月から84年6月までにシャンプー3295万枚を主として日曜版にインサート

・インスタプロモーション

発売時のトレードプロモーション, 店頭でのセントオフ, 山積み対策費, セールスコ
ンテストなど

1983年7月から1984年6月までの1年間トータルで、シャンプーの売上は、233万4千ドルで予算費32%であった。金額シェア1.1%, 重量シェア1.0%で、目標よりそれぞれ2.3%, 2.0%低かった。

1983年1月発売のフィネスとスプレnderの発売後同時期でのニールセンデータの比較は、表Ⅶ-22のとおりである。

金額シェアは、発売半年後でフィネス28%に対し、スプレnder14%と半分である。

1年後ではフィネス34%, スプレnder13%とさらに差が広がっている。

ADシェアは、CFのオンエア開始から半年後で、スプレnder12.4%に対し、フィネス6.9%と低い。フィネスの方が効率がよい⁽¹⁴⁾。

配荷率は、発売半年後で、フィネスは80%前後に達しているのに対し、スプレnderは、フードでは80%であるが、ドラックで69%, マスマーチャンドアイザーで76%とそれぞれ9%, 6%低い。

在庫量は、発売半年後で、スプレnderはフードで2.6か月分、ドラックで2か月分となっており、フィネスの0.7か月分、1.4か月分より明らかに多い。

小売価格は、発売半年後で、フィネスの平均ユニット単価は1オンス20セント以下で売られており、スプレnderのそれより20ないし40%下回っている。それにもかかわらずマーケットシェアはスプレnderが大きく下回っている。

(14) フィネスはコンディショナーを先行発売しており、知名率がある程度浸透していたことがあると考えられる。配荷率の高さも同様の事情によるものと考えられる。

表Ⅶ-22 フィネスとの比較

スプレnder							フィネス							
	83年 7-8 月	9-10 月	11-12 月	84年 1-2 月	3-4 月	5-6 月		83年 1-2 月	3-4 月	5-6 月	7-8 月	9-10 月	11-12 月	
金額シェア(%)	0.1	0.6	1.4	1.4	1.5	1.3		0.2	1.5	2.8	2.4	3.1	3.4	
重量シェア(%)	0.1	0.4	1.1	1	1.1	0.9		0.1	1.1	1.9	1.6	2.1	2.3	
	83年 8-9 月	10-11 月	12-84 年 1月	2-3 月	4-5 月		合計	83年 2-3 月	4-5 月	6-7 月	8-9 月	10-11 月		合計
ADシェア(%)	17.2	24.7	10.5	6.3	0.9		12.4	4.8	14.4	7	5.9	4.1		6.9
AD(1000ドル)	779	1446	379	295	46		2945	252	585	2.8	265	240		1550
配荷率 (%)														
フード	23	72	80	82	83	84		27	72	80	NA	NA	NA	
ドラック	19	57	69	76	79	84		30	66	78				
マスマーチャンダイザ	15	70	76	75	79	79		28	71	82				
在庫月数														
フード	8.1	3.4	2.6	2.3	2.1	2.6		3.4	1.1	0.7	NA	NA	NA	
ドラック	5	6.2	2	3.6	4	3.9		6.3	2	1.4				
店頭価格(ドル)														
平均ユニット価格(セント)	25.2	24.1	25.4	26.1	24.9	24.8		15.7	19.1	22.4	24.6	27.3	28.7	
7オンス	2.27	2.15	2.16	2.28	2.12	2.17		7オンスと11オンスの平均価格						
11オンス	2.57	2.61	2.79	2.8	2.69	2.63		1.41	1.72	2.04	2.21	2.46	2.58	
15オンス	2.99	2.67	2.99	3.04	2.99	2.94								
山積み率 (%)														
フード	-	10	2	7	8	4		3	10	8	NA	NA	NA	
ドラック	-	12	11	17	27	19		14	18	7				

山積み率は、発売2ヵ月後で、フィネスはドラックで14%に達しているが、スプレnderは、ドラック、フードとも0%にとどまっている。次の2ヶ月間では、フードは同じ10%であるが、ドラックではフィネスの18%に対し12%と6%低い。

1984年1月と4月の2回、16歳から54歳の女性、各300名に電話インタビューで認知・態度調査を行っている。知名率は、表Ⅶ-23のとおりである。

非助成と助成知名を合わせて、4ヵ月後で27%、8ヵ月後で40%であり、この時点で1

表Ⅶ-23 知名率の比較 (%)

	非助成知名		非助成知名+助成知名	
	4ヶ月後	8ヶ月後	4ヶ月後	8ヶ月後
スプレnder	5	4	27	40
フィネス	10	14	83	92

	3ヶ月後	6ヶ月後	3ヶ月後	6ヶ月後
	スプレnder/バーカーズフィールド	7	9	26
ヘアディフェンス/ミルウォーキー	7	6	62	73

年後70%の目標達成は無理であろうと判断した。ベーカーズフィールドの8ヵ月後と同じ40%であり、ヘアディフェンスの8ヵ月後の73%に遠く及ばない数値であった。ちなみに6ヶ月先行発売しているフィネスは、83%、92%であった。

トライアル率は、表Ⅶ-24のとおりである。8ヵ月後で14%とベーカーズフィールドの11%よりは高いが、ヘアディフェンスの24%と比較してもかなり低い。

使用経験者の購入意向率については、表Ⅶ-25のとおりである。4ヵ月後のトップボックスが28%、トップ2ボックスが62%であったが、8ヵ月後にはそれぞれ17%、54%と下がっている。この購入意向率のみがフィネスよりも高い。

このように1年後、期待どおりの成果があげられず、全米への展開は断念することに決定した。

期待どおりの成果が上げられなかった要因としていくつかの項目があげられる。

- ・スプレnderを発売した年は、シャンプーの新製品発売ラッシュで、消費者、流通に与える新製品としての魅力が相対的に失われた。
- ・キューティクルケアというコンセプトを開発したのは3年以上前で、その後の変化に十分に対応し得なかった。
- ・米国のヘアケア市場は、すでにシャンプーとコンディショナーのペアの時代に入っていた。
- ・シャンプーのタイプは、ノーマル/ドライ、オイリーではなく、バウンス、エキスト

表Ⅶ-24 トライアル率と現在使用率の比較 (%)

	トライアル率		現在使用率	
	4ヶ月後	8ヶ月後	4ヶ月後	8ヶ月後
スプレnder	5	14	1	2
フィネス	35	41	7	7

	3ヶ月後	6ヶ月後	3ヶ月後	6ヶ月後
	スプレnder/ベーカーズフィールド	5	11	4
	5ヶ月後	8ヶ月後	5ヶ月後	8ヶ月後
	ヘアディフェンス/ミルウォーキー	15	24	3

表Ⅶ-25 トライヤーの購入意向率 (%)

	スプレnder		フィネス	
	4ヶ月後	8ヶ月後	4ヶ月後	8ヶ月後
トライヤー数	76	149	60	64
トップ2ボックス	62	54	35	38
ぜひ買いたい	28	17	7	11
買いたい	34	37	28	27
どちらでもない	21	21	25	29
買いたくない	15	14	28	20
全く買いたくない	2	11	12	13

ラボデイという方向に移っていた。

- ・販売を担当したコルゲート社は、この10年、新分野への進出がなく、とくに配荷が遅れ広告など販売促進策との連動がうまくいかなかった。
- ・マーケティングの面では、トライヤルの低迷が問題であった。その原因はコンセプトの「キューティクルケア」とブランド名「ヘア・ディフェンスシステム」という整合性を最後まで貫けなかった点にある。テスト・マーケティングでのブランド名の認知が低かった欠点をカバーするためにブランド名を「スプレnder」に変更したわけであるがそのためコンセプトとの整合性が不明確になってしまいトライヤルがあがらなかったといえよう。サンプリング、クーポン配布も目標との乖離も大きくトライヤルに結びつかなかったと考えられる。
- ・開発から発売までに時間がかかったことでその間の変化に十分対応できなかった。

結論的にいえば、合併のプロジェクトが影響して、時間がかかりすぎたことで、消費者の価値観が変化し、コンセプト、セグメント分けなど変化に対応できなかった点が大きかった。もちろんその間の軌道修正が的確に行われなかった点にも問題があった。二つ目にトライヤルが低かった点に見られる店頭展開力の遅さの問題があるといえよう。いずれにしろ製品開発にスピードが求められる時代に即応する意思決定の仕組みが必要になる段階に入ったことを象徴するテスト・マーケティングの事例であった。

〔抄 録〕

本稿は標準タイプのテスト・マーケティング（StTM）をとりあげた。その概要をレビューしたのち、花王とコルゲートの合併でのシャンプー「スプレンダー」の事例をコンセプト開発から米国西部11州での地域販売までの2年間の経過を詳説した。ここでも製品の差別化とそのコンセプトとの整合性が成功への決定的な要件であることを確認することとなった。

次稿では、コントロール・タイプのテスト・マーケティング（CTM）とビオレUの米国版「ジャーゲンス・リフレッシュング・ボディ・シャンプー」の事例をとりあげる。