

2 コントロール・タイプのテスト・マーケティング (CTM)

トーマスは、このタイプのテスト・マーケティングをコントロール・タイプのテスト・マーケティング (Controlled Test Marketing) と分類し、次のように説明を加えている⁽¹⁾。

新製品テスト・マーケティングのデータソースの成長しつつある一つは、シングルソースデータをもったコントロール・タイプまたはエレクトロニック・テスト・マーケットといわれているものである。これらは選択したいくつかの都市をつないだコマーシャルサービスである。これらの都市の選定した小売店は、売上を記録するエレクトロニック・チェックアウト・スキャナーを設置している。リクルートしたパネラーは、これらのストアで購入し、特別な ID カードを購入の都度、スキャンすることを同意している。それぞれのカードのコードは、データベースの中の顧客の人口学的、心理学的、選好などのプロフィールと対応している。さらにパネラーの家庭は、ケーブルテレビでつながれており、視聴する TV 広告をモニターし、コントロールすることができる。この結果、選定した家庭に、他の家庭と違った広告メッセージやアピールを見せることができる。雑誌や新聞にも特別なちらしやクーポンをインサートすることができる。ウイークリー (デイリーでも) にこれらのデータソースを持ち込むことにより、強力かつ高度にコントロールしたテスト環境を準備することができる。

キャンベル・スープはマイクロウエーブ用の容器でチャンキー・スープ・ラインを開発しつつあったとき、マサチューセッツ州のピッツフィールドとオハイオ州のマリオンで9ヶ月間のエレクトロニック・テスト・マーケットを用いることを決断した。キャンベル・スープは、ホームルのランチ・バケットミール&スープの成功した上市後の2番手としてこの市場に参入したわけである。大抵のテスト・マーケティング状況で気になる大きなことは、売上反応、特に既存のチャンキー・スープ・ラインとのカニバリゼーション、消費者の広告やクーポンに対する反応 (ブランド認知) である。許容できる10%のカニバリゼーションと50%のリピート率を確認して、キャンベル・スープはミルウォーキーでの地域販売テストに進んだ。このコントロール・タイプのテスト・マーケティングの経験から会社は消費者のこの製品の使い方 (50%の消費者は、この製品を家庭の外で使うということ) を学び、導入時のポジショニング戦略をよりよく決める助けとした。また価格は導入時からより低くすることも学んだ。

トーマスは、コントロール・タイプのテスト・マーケティングの利点、欠点をつぎのように結論づけている。

(1) Robert J. Thomas, New Product Development, 1993 P259-261

コントロール・タイプのテスト・マーケティングの真の価値は、シミュレーション・タイプのテスト・マーケティングより現実の市場条件により似た市場環境での異なったマーケティング計画についての戦略を評価する機会がもてることである。消費者包装商品の領域でコントロール・タイプのテスト・マーケティング・サービスを提供する調査会社は、全店舗にテスト製品を配荷する設計にしている。だからクライアントは、マーケティング計画の中の価格、プロモーション、製品提示などの効果を評価するために好都合のように棚スペースを活用することができる。こうしたことから、もし会社が、いかに効果的に販売部門が新製品を流通に売りこみ、配荷をすすめるかを知る必要があるならば、コントロール・タイプのテスト・マーケティングは、助けにはならないということができる。

次にコントロール・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。

ビオレU米国版のビヘイビアスキャンでのテスト・マーケティング⁽²⁾は、図Ⅶ-1の新製品市場導入のための意思決定ツリーのSTM（ベイシスⅡ）→CTM（IRI社のビヘイビアスキャンでのテスト・マーケティング）→全米展開という手順を踏んだケースである。

ビオレUは、日本で発売し、成功した製品であり、米国市場で新発売するに当たってのフィージビリティスタディから始まり、図Ⅶ-12のマーケティング・リサーチ・ヒストリーに示す経過を経て全国発売を行っている。

以下、テスト・マーケティング前史、テスト・マーケティング、全国展開についてレビューしていく。

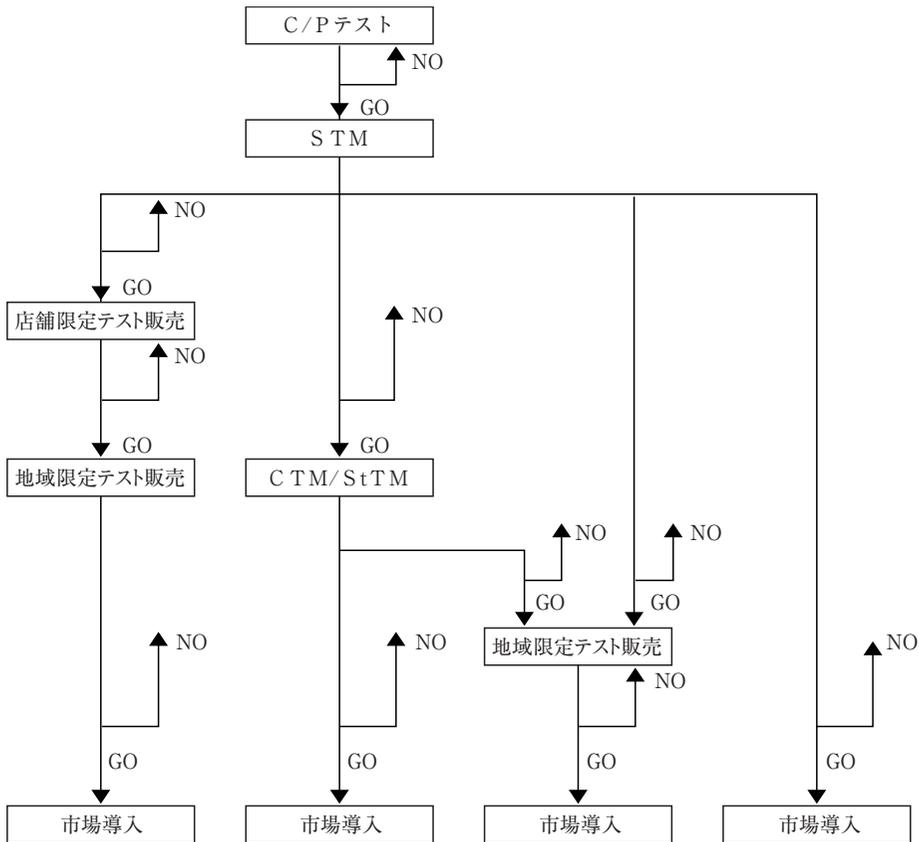
(1) ビオレU米国版テスト・マーケティングの前史

ビオレUは、日本では1984年9月に発売された。当時の全身洗剤料の市場は、固形石鹼が97.8%、液体は2.2%であった。体を洗うのに使用するアクセサリは、泡立ちのよいナイロンタオルが綿タオルに変わって60%の使用率であった。ビオレUは、スポンジと組み合わせた新しい身体洗剤システムの提案を行った。しかしスポンジとのシステムでの提案は不発に終わった。しかしすでに家庭にあったナイロンタオルとの組み合わせで成功裡に市場に浸透して行った。ビオレU米国版のフィージビリティスタディに入った1989年の日本でのビオレUの市場規模の推移、現在使用率の推移、品質重視点は図Ⅶ-13、図Ⅶ-14、図Ⅶ-15のとおりであった。

当時の米国での全身洗剤料の市場は、固形石鹼が97%、液体・ジェルは3%であり、日本での発売前とほぼ同じ状態であった。ちなみに1993年の調査では、全身洗剤料の形状と

(2) IRIのビヘイビアスキャンは、1978年にスタートし、当時はマリオン（インディアナ州）、ピッツフィールド（マサチューセッツ州）、オークレア（ウイソコン州）、ミッドランド（テキサス州）、グランドジャンクソン（コロラド州）の5つが利用可能であった。大きな新製品の大部分は、ここでの成功体験を経て全国展開を行うのが通例である。各エリアとも10万世帯前後のCATVで囲い込まれた小都市である。CATVの契約者からテレビ視聴のデータを取り、エリア内でのテストの実施とデータ提供契約をした店舗からのPOSデータを入手している。（市場カバー率80ないし90%）さらに3000世帯前後のパネラーにホットラインというカードを持たせ、購入の都度、カードをスキャンして購入記録を収集する方式も併せ持っている。いわゆるシングルソースデータでテスト・マーケティングの成果を測定できるシステムである。スプリットランによる二つの広告案の優劣から二つのマーケティング計画案の効果を二つないし三つのテストエリアで全国規模の縮小版で実際に1年間発売してみて確認する。もし成功すれば、そのデータを示してバイヤーとの商談をスムーズに進めることができるし、店頭での施策を容易に実施することができ、全国展開での成功の確度が高くなるわけである。

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

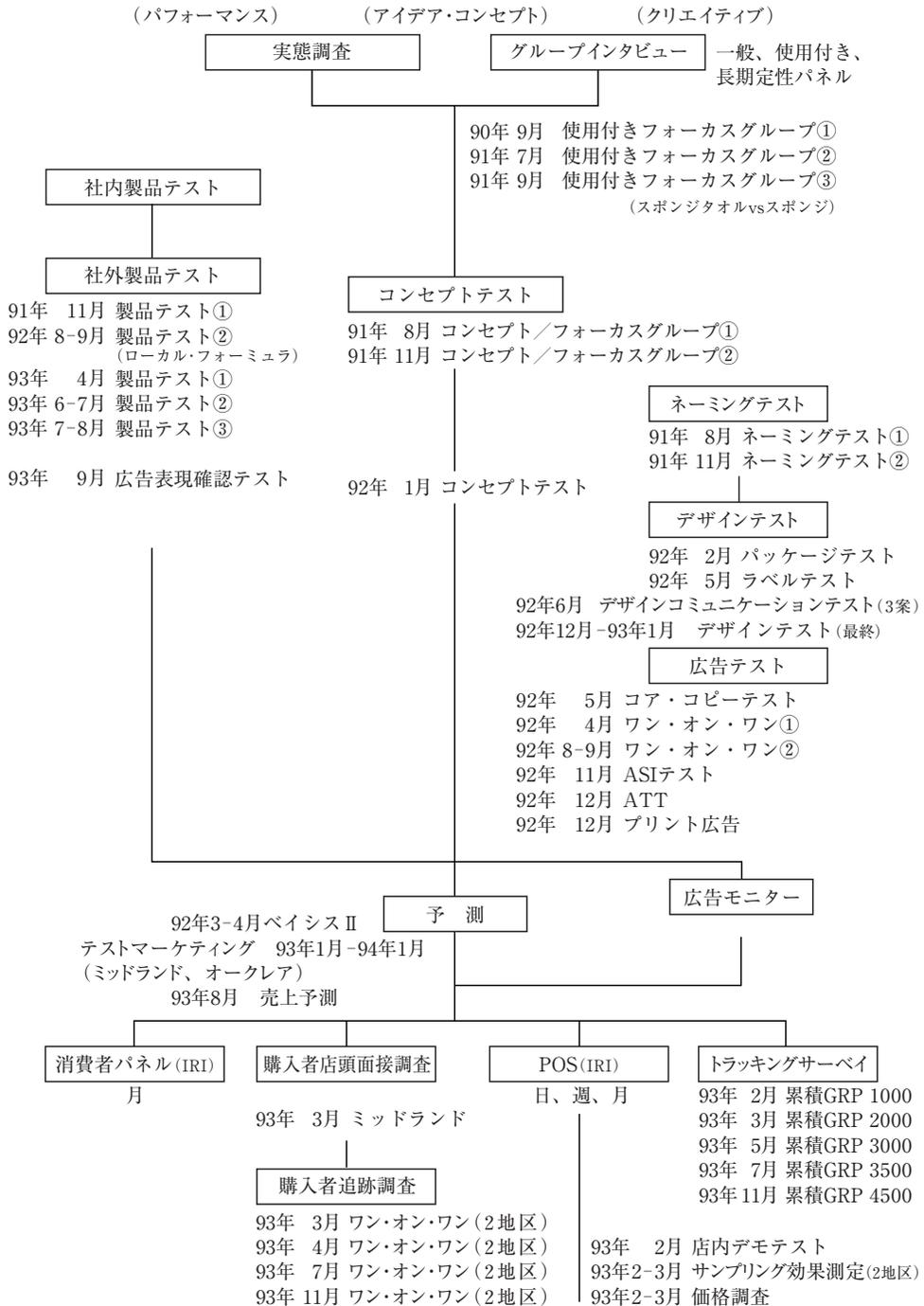
使用率は、表Ⅶ-26のようにになっている。

新製品開発では、いつも先行してきた米国がこの石鹸市場では後発になっており、ここまで一貫して固形石鹸改良の方向をくずさずにきていた。これは消費者のウォッシュクロスに固形石鹸をこすりつけて泡立て、シャワーで体を洗うという長年の習慣を代え難いものと前提していたこの分野の製品開発の抜きたい考え方が底辺にあったものと考えられる。ちなみに米国ユニリーバ社、P & G社ともヨーロッパでは、液体タイプ、ジェルタイプの全身洗剤を発売しており、1992年にはボディクレンザーにモイスチャライザーを配合した2イン1タイプの新製品を上市している。

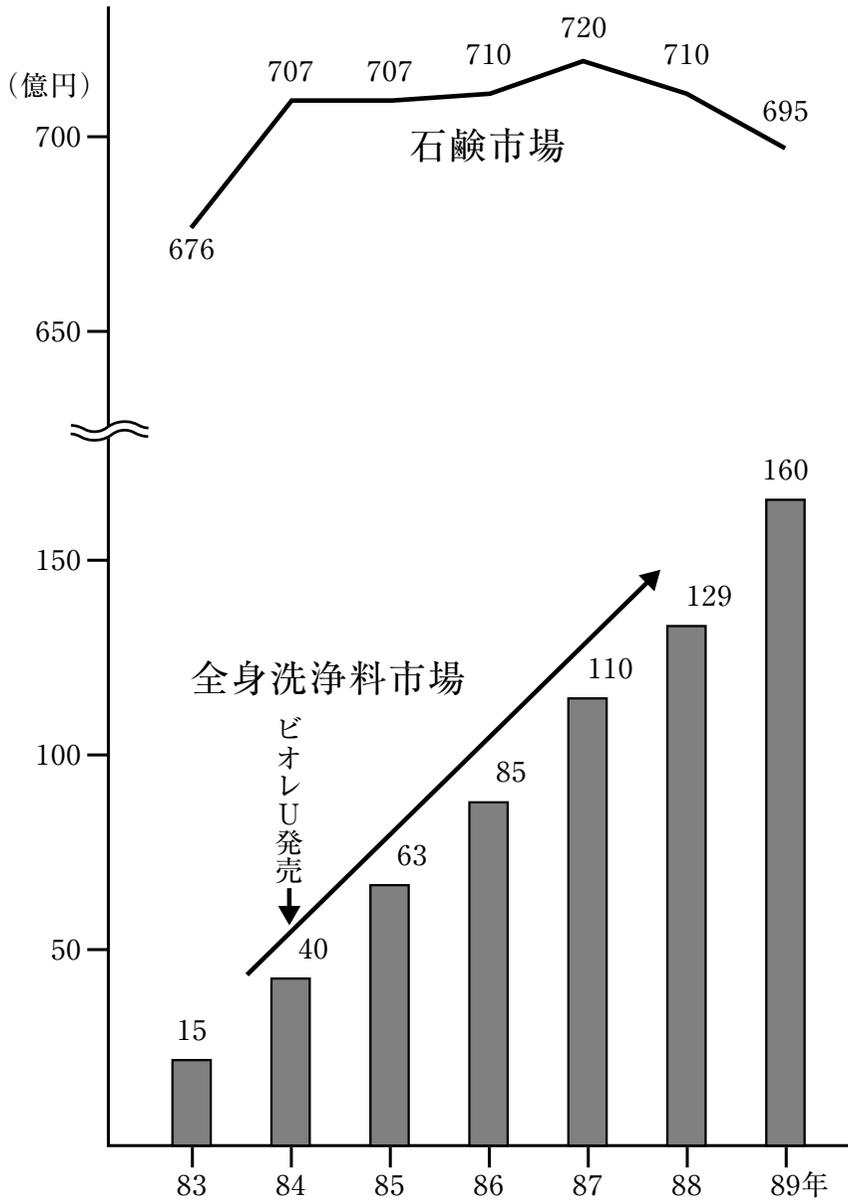
消費者の長期にわたる使用習慣を変えることは容易ではない。習慣化した意識の変容という難題のほか、さらにいくつかの条件が絡んでくる。

この全身洗剤の世界では、まずシャワー、バスタブ(浴槽)という設備の問題がある。

図Ⅵ-12 「ビオレU」アメリカ版のマーケティング・リサーチ体系



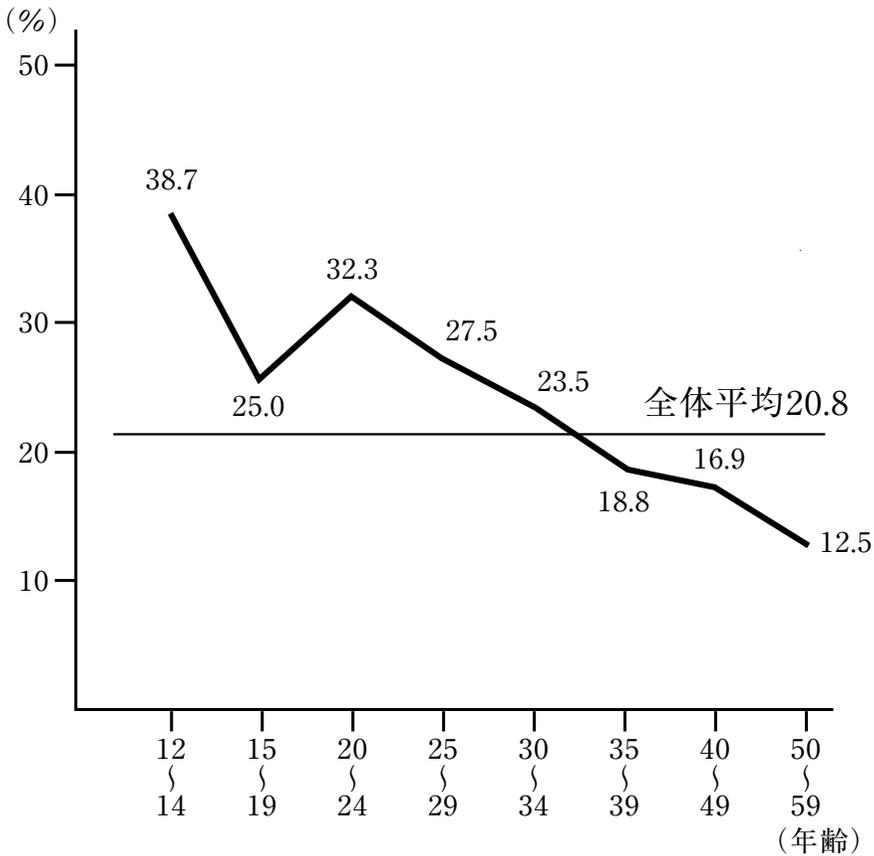
図Ⅶ-13 ビオレUの市場規模の推移



米国では、シャワールームのみ、バスタブ付きのシャワールームという二種類がある。シャワーは上部に固定されていて、立ったままシャワーを浴びるのが普通である。ドイツはアメリカに近い。イギリスはシャワーの普及率が65%で、残りはバスタブのみの家庭である。日本は深いバスタブと洗い場があり、シャワーのある家庭もホースがついており、取り外しが自由ですわってでも使えるかたちが一般である。

つぎにアクセサリーが問題になる。日本ではビオレUが発売された時点では、泡立ちの

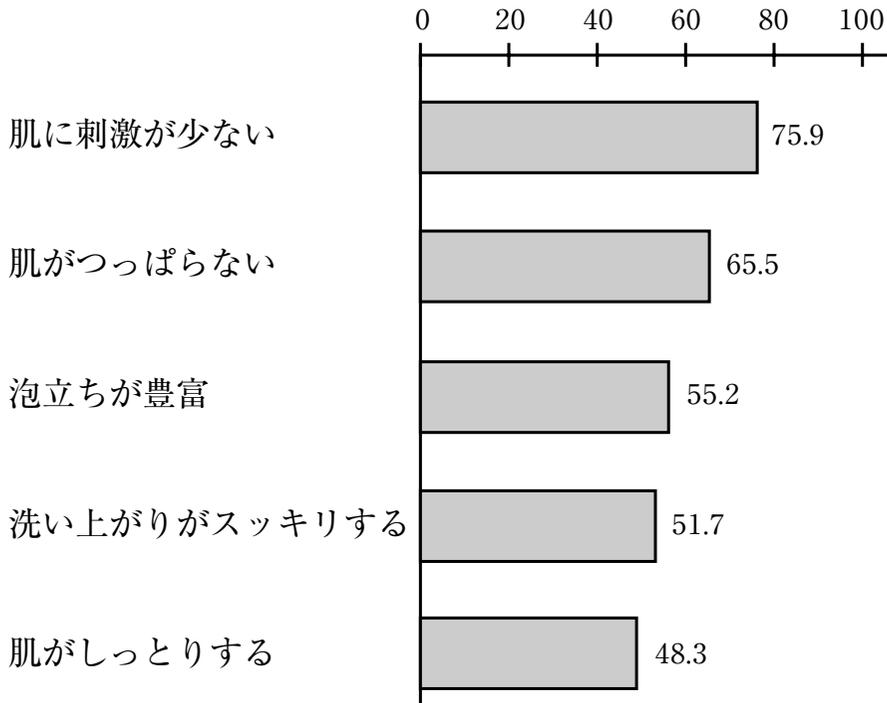
図Ⅶ-14 ビオレUの現在使用率の推移



よいナイロンタオルが主流であった。ドイツでは手が主流であり、イギリスでは手とスポンジの比率が高い。アメリカは綿のウオッシュクロスが主流であり、新しい傾向として若い人を中心に手のみの人が増えつつあった。1993年調査では、シャワー時のアクセサリーの種類と使用率は、表Ⅶ-27のとおりである。

第三の問題は、全身洗浄料である。これは設備、アクセサリーと微妙に絡んでいるいろいろな様相を示している。日本のように浴槽と洗い場が完全に分離していると、洗浄剤の形状は設備と関係がなくなる。欧米のように浴槽と洗い場が同一になっているケースでは、入浴の際は、お湯に溶かす液体の洗浄剤、バブルバスやバスオイルを使う人も多い。この場合のアクセサリーを見てみると、ドイツの例ではバブルバス使用者はウオッシュクロスが45%、次いで手が39%、バスオイル使用者は手が59%、ウオッシュクロスが24%である。シャワーの場合は、洗浄剤とアクセサリーのみ関係になる。ドイツのケースで見ると固形石鹸にはウオッシュクロス、液体・ジェルでは手が主流である。新製品の2イン1では、14%の普及率で手の比率が85%と極端に多くなっている。1993年の調査では、表Ⅶ-28のとおりである。このように固形から液体、ジェル、さらに2イン1へと洗浄剤の形状が変化していくにつれ、ウオッシュクロスが減り、手の比率が増えてくる傾向が読みとれる。

図Ⅶ-15 ビオレUの品質重視点



表Ⅶ-26 全身洗剤の形状と使用率

	固形石鹸	液体・ジェル
日本	97%	3%
アメリカ	75	25
イギリス	28	62
ドイツ	14	86

表Ⅶ-27 シャワー時のアクセサリ-の種類と使用率

	アメリカ	イギリス	ドイツ
ウオッシュクロス	51%	-	24%
フランネル	-	28%	-
手	39	33	59
ルーファ (へちま)	4	-	-
スポンジ	3	32	-
パフ (ナイロンネット)	1	-	-
ブラシ	2	4	8
グローブ	-	2	7
その他	-	1	2

表Ⅶ-28 洗浄剤の形状とアクセサリーの使用率（ドイツ）

	(%)				
	2 イン 1	ジェル	クリーム	液体	固形石鹸
ウオッシュクロス	12	24	29	31	51
手	85	62	63	63	47
スポンジ	3	9	4	6	2
ブラシ	0	4	2	0	0
グローブ	0	3	2	0	0

表Ⅶ-29 ①ビオレU日本版のコンセプト・プロダクトテスト

	全体評価		購入意向	
	コンセプト提示後	製品使用后	コンセプト提示後	製品使用后
スポンジ付き	75	82	54	61
ウオッシュクロス付き	77	83	46	54

またアクセサリーの多様化も見られる。確かに手のみという流れが強い。しかしユニークなアクセサリーの開発がなおざりにされてきたとも考えられる。

こうした背景からビオレU米国版の開発は、日本で成功しなかったスポンジと液体というシステムの可能性を探るところから出発した。

① ビオレU日本版のコンセプト・プロダクトテスト（1989年10月）

米国での可能性について探索するためにスポンジ付きの製品テストとウオッシュクロス付きの製品テストの2セルで行い、表Ⅶ-29の評価を得た。

全体評価は、コンセプト提示後と製品使用后とも差がなかったが、購入意向でスポンジの方が高い評価であり、今後、スポンジ付きですすめていくことに決定した。

② フォーカスグループⅠ（1990年9月）

メインターゲットを探るための10代の女性を中心とした若い層の製品使用付きフォーカスグループでは、16-21才のグループがコンセプトでは興味を示さなかったが、製品使用後は興味を示した。しかし12-15才のより若い層は興味を示さなかったし、購入の意思決定にはタッチしていなかった。

この結果、日本の中学生にあたる12-15才はターゲットから除くことを決定した。

③ フォーカスグループⅡ（1991年7月）

前回の経験をふまえ、コンセプトの修正とターゲットの決定、さらに製品およびアクセサリーについての質的により深い理解を得るために、つぎの調査設計でフォーカスグループを実施した。

- ・フォーカスグループの前に、製品と三つのアクセサリー（各3日）を使用する
- ・つぎの6つのセル（各10名の出席を確保）を設定した。

14-17才 スポンジタオル、普通の堅さのスポンジ、堅いスポンジ（日本仕様）

18-22才 スポンジタオル、普通の堅さのスポンジ、堅いスポンジ（日本仕様）

23-27才 スポンジタオル、普通の堅さのスポンジ、堅いスポンジ（日本仕様）

14-17才 スポンジタオル, 普通の堅さのスポンジ, 柔らかいスポンジ
18-22才 スポンジタオル, 普通の堅さのスポンジ, 柔らかいスポンジ
23-27才 スポンジタオル, 普通の堅さのスポンジ, 柔らかいスポンジ
アクセサリーについての評価は, 次のとおりであった。

- ・ スポンジタオルは, いつも使っているウオッシュクロスとよく似ている。しかも嫌いな人のコメントは, 荒くて, 食器洗いのほろのようだと不評であった。
- ・ スポンジについては, ざらざらした感じ (harshness) とすすぎやすさ (rinsability) が気になる点であった。

堅いスポンジは, ほとんどの人に不評であった。

普通の堅さのスポンジは, 日に1回のシャワーまたは入浴する18-27才のグループ (scrubbers) に支持された。

柔らかいスポンジは, 日に2回シャワーまたは入浴する14-17才のグループ (wash & rinsers) に好評であった。

しかしスクラッパーには, クリーンにならないもの足らないようであった。

またスポンジタオルよりスポンジの方が泡立ちが好いという評価であった。

しかしすすぎやすさについては, 衛生面から気になる点であった。普通の堅さのスポンジはすすぎにくいという評価であったが, 全般にスポンジは, 完全にはすすげないが, クリーンであり, 常用したいという評価であった。

- ・ 製品については, 一般的にフレッシュでクリーンという肌の感じであり, ゆたかな泡立ちがこの製品のユニークな特徴であると評価された。しかし香りが強すぎる, 香水ぽいと受容性が低かった。

この結果からつぎのステップが決まった。

- ・ ワン・オン・ワンインタビューを液体ボデイクレンザーの trier-rejectors, user を対象に実施し, なぜ液体ボデイクレンザーにスイッチしたか, 現市販品の好きな点, 嫌いな点をよりよく理解し, 今後の進め方の参考にする。
- ・ スクラッパーとウオッシュ&リンサーの問題, パーソナルユースかファミリーユースかの問題, ウオッシュクロスや手からスポンジへの転換がどうすればうまくいくかの問題を探っていく。
- ・ 製品とアクセサリーの改良後, 製品とターゲットの修正のためにフォーカスグループを実施する。

④ trier-rejectors, user に対するワン・オン・ワンインタビュー (1991年9月)

なぜ液体ボデイクレンザーにスイッチしたか, 現市販品の好きな点, 嫌いな点を明らかにするために, つぎの対象者について各30分のインタビューを行った。

現在, 市販されている液体ソープを使ったことはあるが, 使いたくない人

10名 (trier-rejectors)

現在, 市販されている液体ソープを使っている人 (user) 10名

スイッチの理由は, 石鹸よりも便利でよい点があるという期待 (汚らしくない, 保管しやすい, 旅行・スポーツクラブなどにもっていきやすいなど), 安売りしていた, 友人・家族のすすめなどであった。

trier-rejectors の再購入しない理由は, 石鹸より価格が高い, 泡立てるのに多くいる,

早くなくなるなどであった。

液体ボデイクレンザーに置き換わらないもう一つの気かりは、家族全員使用が難しい点であった。夫は石鹼を選好しているし、母親は子供たちがプレミアム製品を使いたがるし、液体ボデイクレンザーでの肌のかぶれを気にしている点であった。

userは、液体ボデイクレンザーの利点は、リンスしやすい、石鹼かすが残らない、肌がスムーズやソフトになる、また洗浄力は石鹼と同じであると感じている。

コンセプトに対するuserの反応は、熱狂的であった。フレッシュでクリーンな感じ、肌の自然な潤いを取らない、石鹼かすが残らない、豊かな泡立ち、パーソナルボデイスポンジはユニークなベネフィットと受け取られた。しかし、一部のuser、trier-rejectorsからは信じられないというコメントがあった。

結論として、液体は早くなくなるから高くつくというハードルをどうクリアするかが今後の最大の課題といえる。

つぎのステップは、クリエイティブで明晰な消費者で構成しているセッションで、製品のベネフィットとポジショニングを消費者の声に基づいて修正し、コンセプトの完成度を高めていく。

⑤ ブラインド・プロダクトテスト I (1991年11月)

香料決定をメインテーマにつぎの複合的な目的で実施した。

- ・レギュラータイプ、デオドラントタイプの香料決定
 - ・スポンジと組み合わせたシステムとしての製品パフォーマンスの確認
 - ・ターゲット (18-35才 女性) 中のコアとなる年齢グループの確認 (14-17才を加え、より若い層の受容性も確かめることとした。)
 - ・香料研究所のこのカテゴリーでの香料のポジショニングの仮説検証
- 調査設計は、つぎのとおりとした。

・調査エリア 12都市

・年齢 14から49才 女性

・サンプルデザインと有効N数 (各セルの同質性を確保するサンプリングを行った。)

レギュラーは、候補品、2種類を含む5種類、デオドラントは、候補品1種類を含む4種類のモノディックテストとし、設定N数は、各80、有効で60以上を確保した。全体評価は、14から27才で、表Ⅷ-30のとおりであった。

トップボックスで見ると、レギュラーでは、候補品Pが1位、2位がMであった。デオドラントは、参考として入れたレギュラー候補のPが1位、2位がG、3位がKであった。

なおレギュラータイプ候補品Pの製品評価で、14-17才がトップボックスで41.7%と際だって高かった。ちなみに18-27才は、20.5%、18-35才は、29%、14-49才は、22%であった。全体評価のオープンアンサーについては、レギュラータイプ候補Pのファーストメンションで、つぎのとおりであった。

第1位 LIKED IT / LOVE IT / PRETTY WELL 12

第2位 VERY GOOD / REALLY GOOD / EXCELLENT 8

第3位 SOFT FEELING / VERY SOFT / REALLY SOFT 3

決定事項と新しい知見はつぎのとおりであった。

表Ⅶ-30 香料決定のためのブラインド・プロダクトテストの全体評価
(上段：製品，下段：香料 %)

(若い層 14-27才)

	デオドラントタイプ				レギュラータイプ				
	G	H	K	P	J	L	M	N	P
EXCELLENT	23.2	11.5	22.7	27.9	20.3	21.2	16.1	20	27.9
	34.8	31.1	33.3	39.7	29.7	33.3	37.1	33.8	39.7
VERY GOOD	49.3	57.4	47	44.1	54.7	45.5	54.8	49.2	44.1
	34.8	37.7	36.4	35.3	37.5	34.8	25.8	41.5	35.3
GOOD	20.3	24.6	24.2	20.6	15.6	28.8	19.4	21.5	20.6
	14.5	14.8	12.1	16.2	25	15.2	17.7	15.4	16.2
FAIR	4.3	6.6	3	5.9	6.3	4.5	4.8	6.2	5.9
	8.7	9.8	13.6	2.9	3.1	3	11.3	6.2	2.9
POOR	2.9	-	1.5	1.5	3.1	-	1.6	3.1	1.5
	4.3	6.6	4.5	4.5	4.7	13.6	8.1	3.1	2.9
DK (わからない)	-	-	1.5	1.5	-	-	3.2	-	-
	2.9	-	-	-	-	-	-	-	2.9

- ・香料は，レギュラーはP，デオドラントはGに決定した。
- ・ターゲットは，18-35才から18-44才と年齢層の幅を広げることとした。14-17才の評価が高かったことからその母親へのブランド選択へ影響を与えることを考慮して年齢層を広げることへのコンセンサスが得られた。
- ・はじめて製品の消費者への受容性の高さを確信でき，システムとしてスポンジを組み入れて考えていく製品設計が確定した。
- ・香料研究所として米国でのこのカテゴリーでの総合所見が得られた。

この段階で，発売に向けての意思決定が実質的に決まり，これはいけるとい関係者のマインドが高まったといえる。

またこの段階で，日米の争点となっていたターゲットの年齢層についてコンセンサスが得られたこともつぎのステップに向けての弾みになった。

米国型のターゲットを狭く絞り，製品をシャープに作っていく考え方と，日本側のターゲットを12才から49才と広く考える製品設計との調整がテストを重ねてほぼ了解できる年齢層に収斂してきたといえる。

ここでつぎの大きなステップであるプリテストマーケット，ベイシスⅡに向けて，並行して進めてきたコンセプトテストからネーミング，デザイン，広告テストについて取り上げる。

⑥ ネーミングテストⅠ (1991年8月)

ブランド，サブネーム10案についてコンセプトを提示して探索的なネーミングテストを行い，表Ⅶ-31の結果を得たが，全般に評価が低く，再度候補を検討して実施することになった。

表Ⅶ-31 ネーミングテストⅠ（好みの評価）

	好みの評価（トップ2ボックス） %		
	トータル 14-49 N = 137	ターゲット 18-35 N = 103	コンセプト 受容者 N = 80
Shower Fresh	58	57	64
Fresh Dimension	48	49	56
Sponge 'N Fresh	40	44	49
Fresh Splash	39	41	40
Shower Splash	39	39	38
Fresh All Over	38	36	40
Aqua Splash	34	37	38
Fresh Plus	30	27	28
Biore	21	28	23
Fresh	20	18	20

⑦ ネーミングテストⅡ（1991年11月）

石鹸に変わる新しいボデイクレンザーシステムのコンセプト、ベネフィットにふさわしいネーミングの開発という視点で第2回のネーミングテストを実施し、表Ⅶ-32の結果を得た。

Jergens Refreshing Body Care System, Jergens Skin Fresh Formula, Jergens Advanced Body Cleanser, Jergens Fresh Balance Body Cleanser がほぼ同レベルであった。

今後の関連調査の設計、調査結果を検討していく中で最終的な決定を行っていくことになった。

表Ⅶ-32 ネーミングテストⅡ（好みの評価）

	好みの評価（トップ2ボックス） %		
	トータル 14-49 N = 137	ターゲット 18-35 N = 99	コンセプト 受容者 N = 84
Jergens Refreshing Body Care System	56	59	58
Jergens Skin Fresh Formula	56	60	54
Jergens Advanced Body Cleanser	48	50	52
Jergens Fresh Blance Body Cleanser	47	47	61
Jergens Foaming Body Wash	42	41	43
Jergens Fresh & Foamy Body Wash	34	33	35
Jergens Aquafoam Body Clenser	32	33	37
Jergens Personal Shwer Therapy	32	34	33
Jergens New Age Body Wash	26	24	31
Jergens Advanced Aqua Care	26	26	32

⑧ コンセプト・オペティマイゼーション・フォーカスグループ I (1991年12月)

フェーズ1として、ターゲット(18-35才の女性)に製品を使用させ、消費者の言葉で、製品のベネフィット、ポジショニングを含むコンセプトのリファインを行う。さらに広告コピー開発への指針を得ることを目的に、まず「スーパーグループ」のセンシティブな消費者パネル(高度に言葉での表現ができる)⁽³⁾での一日かけたフォーカスグループを実施した。

2週間前から製品使用をしてもらい、最初のパーツでは、通常のフォーカスグループ、つぎのセッションで、会社が用意したコンセプトに対するディスカスをしたあと、意図したコミュニケーションの正確さを家庭での使用をふまえてチェックさせた。午後のセッションは、創造性開発のいくつかのエクササイズを行ったあと、最後のブレインストーミングセッションで、製品とアクセサリ、ベネフィット、製品ポジショニングについてインパクトのある消費者の言葉でコンセプトのリファインを行った。

⑨ コンセプト・オペティマイゼーション・フォーカスグループ II (1992年1月)

フェーズ1で修正したコンセプトの「伝達性」のチェックを行うのが目的であった。デオドラント、レギュラータイプとの各2グループで、事前にコンセプト提示後の購入意向のその理由をとり、2週間使用中に日誌を書いてもらい、その上でフォーカスグループに出席してもらうという設計であった。

しかし、スーパーグループの結果で目的を達したので、量的コンセプトテストで代替し、このテストをスキップした。

⑩ コンセプトテスト (1992年1月)

「スーパーグループ」でのコンセプトリファインの結果をうけて、4つのコンセプト案を作成し、つぎの設計で量的なコンセプトテストを実施した。

(対象者) 14-49才 女性

N=75 (ターゲット18-35才 N=25) 4グループ

(コンセプト案)

Q (next generation)

R (specialized skin care)

S (unique shower system)

T (Biore U)

(測定項目)

- ・コンセプト提示後の購入意向
- ・コンセプトの中で、つぎの部分にアンダーラインを引いてもらう
 - 魅力のある点 (appealing)
 - 魅力のない点 (unappealing)
 - 信じられる点 (believability)
 - 理解しにくい点 (confusing / hard to understand)

(3) シカゴの「スーパーグループ」は、コンセプト開発では著名な会社で、女優、建築専攻の女子大生、キャリアの会社員など特徴を持った消費者をパネラーとして集めて訓練しており、ユニークなコンセプト開発を行ってきた実績を持っている。

表Ⅶ-33 コンセプトテスト結果（購入意向） N数

14-49才	Q	R	S	T
トップ2ボックス	57	50	56	55
トップボックス	12	11	16	17
18-35才	Q	R	S	T
トップ2ボックス	51	53	52	52
トップボックス	8	16	14	13

(注) トップ2ボックス ぜひ買いたいと買いたいの合計数
 トップボックス ぜひ買いたいの数

コンセプト提示後の購入意向は、表Ⅶ-33のとおりであった。

18-35才のターゲットでは、トップ2ボックス、トップボックスで微差ながらコンセプトRが支持された。Rをベースにさらに完成度を高め、デザインテストにのぞむことになった。

① デザインテスト（1992年2月）

ボトルは、日本でのビオレUの3オンス、10オンス、26オンスの3種類を使うことに決め、3オンスボトルはスポンジと一緒にパックし、スターター・キットとすることに決めた。

デザインテストは、つぎの調査設計で実施した。

- ・スターター・キット、10オンスのボトル
- ・14-49才の女性 N=150
- ただし18-35才のターゲットグループは、N=100を確保する
- ・ブロック (Block)、縦の波 (Vertical Waves)、横の波 (Waves)、あわ (Bubbles) の絵柄4案

テスト結果は、表Ⅶ-34のとおりであった。

代表的なサンプル、ターゲットグループとも評価が高かった縦のウエーブを採用することになった。

② ベイシスⅡ（1992年3-4月）

ターゲット、製品、香料、アクセサリーとしてのスポンジ、コンセプト、暫定ラベルが決まり、テスト・マーケティングに進む意思決定を行うベイシスⅡ（プリテストマーケティング）の準備が整った段階に入った。

日米双方にとって未解決のブランド名の決定と合わせ、売上予測を目的としてつぎの設計で実施することとなった。

- ・調査対象；18-55才の女性
- ・調査エリア；北米12都市
- ・リクルーティング；モールインターセプト
- ・ジャーゲンスのブランド名；1セル N=400
- ビオレのブランド名；1セル N=400
- ・コンセプトテストのトップ3ボックスおよびボトム2ボックスで使用を許諾した人に製品を使ってもらう

表Ⅶ-34 デザインテスト

(ターゲットグループ N=100 トップ2ボックス)

	横の波	あわ	縦の波	ブロック
全体評価 (トップ2ボックス)	44	32	56	50
好み (トップ2ボックス)	78	53	88	75
ふさわしい (トップ2ボックス)	77	62	88	80
ランクづけ1位	29	12	28	31
コンセプトに最もあっている	30	13	35	22

(代表的なサンプル N=151 トップ2ボックス)

	横の波	あわ	縦の波	ブロック
全体評価 (トップ2ボックス)	47	35	62	47
好み (トップ2ボックス)	73	61	84	69
ふさわしい (トップ2ボックス)	74	68	86	69
ランクづけ1位	29	11	29	31
コンセプトに最もあっている	27	17	31	25

コンセプトシート (図Ⅶ-16はジャーゲンス, 図Ⅶ-17はビオレ) は, 使用方法を図示し, コンセプトを入れ, レギュラータイプとデオドラントタイプの価格はそれぞれつぎのとおりとした。

スターター・キット⁽⁴⁾; 2ドル49セント

10オンスのレギュラーサイズ; 3ドル49セント

26オンスのポンプ; 7ドル99セント

- ・コンセプト提示後の購入意向 (トライヤル), 製品使用後の購入意向 (レポート) をベースにベイシスグループで売上数量, 金額の予測が行われる。

ベイシスⅡの結果は, 表Ⅶ-35のとおりであった。

二つのセルの比較ではいずれもジャーゲンスが優位であった。通常なら何の異論もなくジャーゲンスに意思決定できる数字である。しかし議論は次の点で紛糾した。アンドリュウ・ジャーゲンス社は花王がM&Aする前の十数年にわたって新規の投資がなくアメリカブランド社の傘下で収益のみ吸い上げられていた背景があり, 主力のジャーゲンス・ローションは「おばあさんが使っている」というのがブランド調査で確認されていた。花王が日本で成功した商品の中でこの1年間のフィージビリティスタデイで最後に残ったビオレUをアメリカで新製品としてはじめて本格的に導入しようというわけである。新規の消費者を吸引し, 次の新製品導入につなげていく重要な第一歩であるという強い認識が現地に駐在する日本人にはあったわけである。データを分析していく過程でひとつの発見があった。ジャーゲンスのノンユーザーのみでトップボックスの数字を比較するとほとんど差がなかった。

(4) 3オンスのボトルにスポンジを組み合わせたお試しセット

図Ⅶ-16 コンセプトシート (ジャーゲンス)

INTRODUCING
Jergens REFRESHING **BODY CARE**

Finally, a body shampoo that provides a fresh, invigorating clean and smooth, silky skin.

New Jergens Refreshing Body Care provides a refreshing clean without drying your skin like soap. That's because it's pH balanced and contains MAP, a mild, non-soap cleansing agent that doesn't take away your skin's natural moisture. Just pour a small amount into the dual-textured body sponge and squeeze a few times to create mountains of rich, creamy lather for a thorough cleansing from head to toe. Enjoy an invigorating massage as this unique system cleanses while it lifts away dry and damaged skin and helps keep it from coming back. The end result is a tingly-fresh, clean body and smooth, silky skin.

Try it for a week and you'll feel and see the difference!

Available in Regular and Deodorant Formulas

Jergens REFRESHING **BODY CARE**

\$2.49 3 ounce Starter Kit \$3.49 10 ounce \$7.99 26 ounce

図Ⅶ-17 コンセプトシート (ビオレ)

INTRODUCING
Biore REFRESHING **BODY CARE**

Finally, a body shampoo that provides a fresh, invigorating clean and smooth, silky skin.

New Biore Refreshing Body Care provides a refreshing clean without drying your skin like soap. That's because it's pH balanced and contains MAP, a mild, non-soap cleansing agent that doesn't take away your skin's natural moisture. Just pour a small amount into the dual-textured body sponge and squeeze a few times to create mountains of rich, creamy lather for a thorough cleansing from head to toe. Enjoy an invigorating massage as this unique system cleanses while it lifts away dry and damaged skin and helps keep it from coming back. The end result is a tingly-fresh, clean body and smooth, silky skin.

Try it for a week and you'll feel and see the difference!

Available in Regular and Deodorant Formulas

Biore REFRESHING **BODY CARE**

\$2.49 3 ounce Starter Kit \$3.49 10 ounce \$7.99 26 ounce

表Ⅶ-35 ベイシスⅡ

(コンセプトテストと製品テストのサンプル割り当てと有効回収)

	ジャーゲンス	ビオレ
コンセプトテスト	400	400
有効回収	390	371
製品使用テスト		
ポジティブな評価者	160	160
ニュートラルな評価者	110	110
使用を許諾した人	60	38
計	330	308
有効回収	250	233
(内訳) レギュラー	154	133
デオドラント	96	100

(製品使用後の価格を提示した購入意向)(%, () 内人数)

	ジャーゲンス		ビオレ	
	コンセプト	製品使用后	コンセプト	製品使用后
ぜひ買いたい	11.3 (44)	32.4 (81)	7.6 (28)	26.6 (62)
買いたい	42.0 (164)	35.6 (89)	38.5 (143)	37.8 (88)
どちらでもない	35.9 (140)	20.0 (50)	39.4 (146)	17.6 (41)
買いたくない	8.5 (33)	7.2 (18)	12.9 (48)	8.1 (19)
全く買いたくない	2.3 (9)	4.8 (12)	1.6 (6)	9.9 (23)
計	100.0 (390)	100.0 (250)	100.0 (371)	100.0 (233)

	ジャーゲンス	ビオレ
ジャーゲンス・ユーザー	47%	24%
ジャーゲンス・ノンユーザー	29%	27%

これに勢いを得てマーケティングチームの中では日本側はビオレで新しい消費者の獲得をメインにするべきと主張し、米国側はジャーゲンスのブランド資産を生かすべきと両者の意見が衝突したわけである。最終的にはトップを交えた場で、業績に責任を持つ社長の決断に従うこととなった。短期業績主義の米国では日本型の長期的な戦略視点は理解されなかった。ブランド名は、ジャーゲンスに決定した。

ベシスⅡに基づく売上予測は、表Ⅶ-36のとおりであった。

売上予測数量は、低めのマーケティング効果ではあったがパイプライン（流通在庫）を除いた小売ベースの売上が4,500万ドルであり、IRI社のビハイビア・スキャンでテスト・マーケティングを実施することに決定した。

⑬ コア・コピーテスト（1992年5月）

ボトルラベルの正面に記載するコア・コピーを決めるために5案ついて18-44才の女性 N=100でテストを行い、表Ⅶ-37、表Ⅶ-38の結果を得た。

ランキングのトップ2ボックスで同スコアであったA、Cのうちトップボックスで第1位のCをベースにさらに完成度を高めていくことになった。

⑭ ラベルテスト（1992年5月）

日本で成功したビオレUの製品カテゴリー名「ボディシャンプー」をこれまでの製品テスト、ラベルテストで暫定的に使用してきたが、米国の消費者に理解しがたいという懸念があり、その確認のために3案のラベルテストをつぎの設計で実施した。

・セルR（N=30）… Body Cleanser Descriptor

表Ⅶ-36 ベシスⅡ売上予測（マーケティング計画 1年後）

マーケティング支出	45百万ドル
知名率	62%
配荷率	90%
世帯数	97百万世帯
トライヤル	7.8%
リピート	30%
リピーターズリピート	2.1ユニット
売上（小売りベース、流通在庫を含まない）	45百万ドル

表Ⅶ-37 コア・コピーテスト結果（興味度）

(%)

コンセプト ランキング	A案	B案	C案	D案	E案
トップ2ボックス	55	33	55	48	9
トップボックス	22	20	35	20	3

表Ⅶ-38 コア・コンセプトテスト結果（魅力度など）

コンセプトCのトップボックス35名の集計値				
	魅力がある	魅力がない	理解しにくい	信じられない
PROVIDES AN INVIGORATING CLEAN	17	2	5	4
FOR FRESH &	25	2	1	1
HEALTHY LOOKING SKIN	27	2	1	4
WITHOUT SOAP FILM	15	10	1	3
OR DRYNESS	15	7	1	4

セルS（N=30）… Body Shampoo Descriptor

セルT（N=30）… Body Wash Descriptor

・パッケージを見せてつぎの評価をとる

どんな製品ですか

何に使う製品ですか

なぜそのように考えたのですか

テスト結果は、表Ⅶ-39、表Ⅶ-40のとおりであり、当初の懸念を払拭することがで

表Ⅶ-39 ラベルテスト（何に使う製品ですか）

セルR	<ul style="list-style-type: none"> 石鹸に変えてシャワーで体を洗うためのもの 体をきれいにする 石鹸に変えてシャワーや入浴でで体を洗うためのもの 石鹸より使用量が少なくすむ
セルS	<ul style="list-style-type: none"> 石鹸の代わりに使うもの。肌をきれいにし、スムーズにする ボディシャンプー、石鹸の代用品 肌用のシャンプー
セルT	<ul style="list-style-type: none"> 石鹸の代わりに使う。多分肌によりやさしい シャワーウォッシュのようなもの 洗浄剤、ボディソープ

表Ⅶ-40 ラベルテスト（どんな製品ですか）

自由回答（OA）	ラベル案	セルR（N=30） BODY CLEANSER	セルS（N=30） BODY SHAMPOO	セルT（N=30） BODY WASH
JERGENS BODY CLEANSER		33%	—	—
JERGENS BODY SOAP		(10%以下)	17%	10%
JERGENS BODY CARE		(10%以下)	10%	20%
JERGENS LIQUID SOAP/ BODY LIQUID SOAP		(10%以下)	13%	—
JERGENS BODY SHAMPOO		—	53%	—
BODY WASH		—	—	10%
JERGENS BODY WASH		—	—	20%

きた。また Body Shampoo が 3 案のうちで最も覚えやすいという評価であった。

⑮ パッケージ・コミュニケーションテスト (1992年 6 月)

ラベルテスト, コア・コピーテスト, デザインテストの結果, パッケージの最終総合テストを実施することになった。

調査設計はつぎのとおりであった。

- ・ 18-44才の女性 N = 75 × 3
- ・ ボトルデザイン 3 案のモナディックテスト

1 案 Refreshing Body Care

2 案 Refreshing Body Care Wash

3 案 Refreshing Body Shampoo

テスト結果は, 表 VII-41 のとおりであった。

3 案ともほぼ同程度の評価であった。日本で使用して成功し, 米国でも肌の洗浄剤として違和感のない Refreshing Body Shampoo を採用することになった。

⑯ ワン・オン・ワン① (1992年 5 月)

1992年 5 月に広告エージェンシーとの最初の打ち合わせを行い, つぎの確認を行っている。

- ・ コアコンセプトテスト結果にも基づいて広告づくりを行う。
- ・ ブラインドの製品テストの OA (対象者の製品を使つての自由回答) を基本に広告づくりを行う。ベシス II の OA をコーディングして手渡す。
- ・ MAP が肌にやさしいことを伝えることが重要である。
- ・ スポンジと液体の組み合わせは, 広告のはじめの方で明確にする。

表 VII-41 パッケージ・コミュニケーションテスト

(%)

	Refreshing Body Care N = 76	Refreshing Body Care wash N = 75	Refreshing Body Shampoo N = 76
全体評価 (トップ 2 ボックス)	50	48	49
好み (トップ 2 ボックス)	67	76	74
ふさわしい (トップ 2 ボックス)	82	84	78

属性評価 (トップ 2 ボックス)

高品質、プレミアム製品	67	72	75
信頼できる製品	82	84	84
女性だけの製品	34	36	24
家族全員によい製品	76	80	80
肌をフレッシュにする製品	68	79	75
肌をドライにしない製品	70	75	75
使いやすい製品	89	91	91
最新のパッケージ	80	75	79

- ・石鹸を強く否定することは必要ない。しかし石鹸よりこの製品の方が好いことを印象づける。

TV ストーリーボード (ビデオ) 6 案について、つぎの設計でテストした。

ブランド名「ビオレ」で 3 案	“BIORE”
	“FOLLOW THE MAP”
	“WASHED AWAY BIORE”
ブランド名「ジャーゲンス」で 3 案	“SCIENCE FICTION”
	“WASHED AWAY JERGENS”
	“BRAND NEW MAP”

- ・18-35才 女性 20名 (内2名は、1月のコンセプトテスト参加者で製品を使用している。残りの16名の内、事前に製品を使用させる人8名、使用させない人8名とする。)

- ・最大4案を見せる。そのうちよいと思った2案について、メインアイデア、好き／嫌い、魅力のある点・ない点、理解しにくい点、信じられる点・信じられない点などを聞く。

- ・インタビュー時間30-40分

つぎの知見が得られた。

- ・ブランド名が、ジャーゲンス、ビオレに関わらず、石鹸に置き換わる製品であることまた製品がなぜ石鹸よりよいのかは、泡立ちがよい、肌をドライにしないことであることを伝達している。

- ・スポンジに製品を注ぐ画面で、この製品が液体であることを容易に理解させている。
- ・MAPが何であるかが理解できない、スポンジとこの製品との関係がよくわからないという2点が問題である。

この結果に基づき、MAPを使わないでその機能を説明することで改作してもう一度定性調査を行うことになった。

⑰ ワン・オン・ワン② (1992年8-9月)

ワン・オン・ワン①の結果に基づき、TV ストーリーボード (ビデオ) 3案がつくられ、つぎの設計でテストが行われた。(図Ⅶ-18-1, 図Ⅶ-18-2, 図Ⅶ-18-3)

- ・18-44才の女性

- ・事前インタビュー 20名 各対象者に3案のうち2案を見せる

A案 TESTIMONIAL

B案 STATE OF THE ART SHOWER

C案 NEW GENERATION

ストーリーボードを見せた後、どんな製品か、メインアイデアは、ユニークな点は、好きな点嫌いな点は、理解しにくい点は、信じられる点信じられない点、この製品からどんなことが期待できるかなどを聞く

- ・製品使用可能な対象者に2週間の製品使用后、事後インタビュー 10名

使ってみて事前の期待に合致していた点を聞いた後、再び二つのストーリーボードを見せて、どちらのコマーシャルが製品にフィットしているかを聞く。最後に改善したらよい点を聞く。

図Ⅶ-18-1 テスティモニアル



図Ⅶ-18-2 ステート・オブ・ジ・アート・シャワー



図Ⅶ-18-3 ニュー・ジェネレーション



第2案 STATE OF THE ART SHOWER についてはつぎのように対象者から高い評価を受けた。

- ・ It's new, unique, different than anything else.
- ・ It's the best quality, you can trust it. Nothing can be better, it could be the best.
- ・ New for Jergens. New, never been done before.
- ・ Up to date, newest, modern, advanced.
- ・ Modern, best for now-a-days, this soap is the best of all those out there.
- ・ High tech, new different, beneficial.
- ・ High tech, better than all the rest.
- ・ Very today, modern, updated, trendy.
- ・ New, better than you've had before.
- ・ New

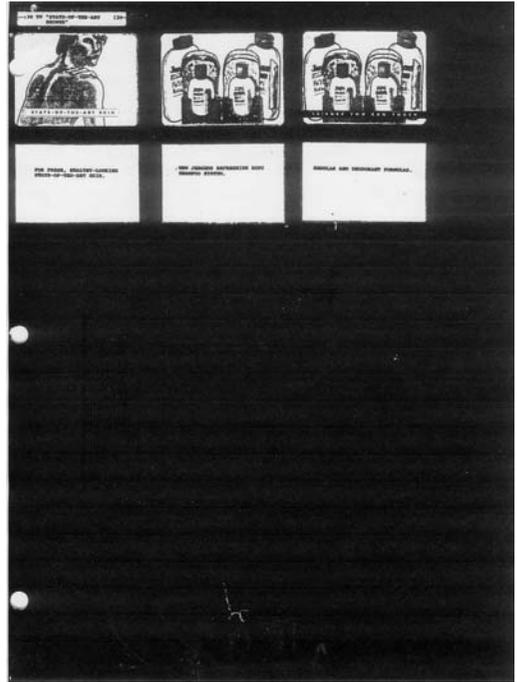
この結果に基づきテスト・マーケティングで使用するプリント広告案の作成と TV コマーシャル最終案を詰めていくことになった。

⑱ プリント広告テスト (1992年10月)

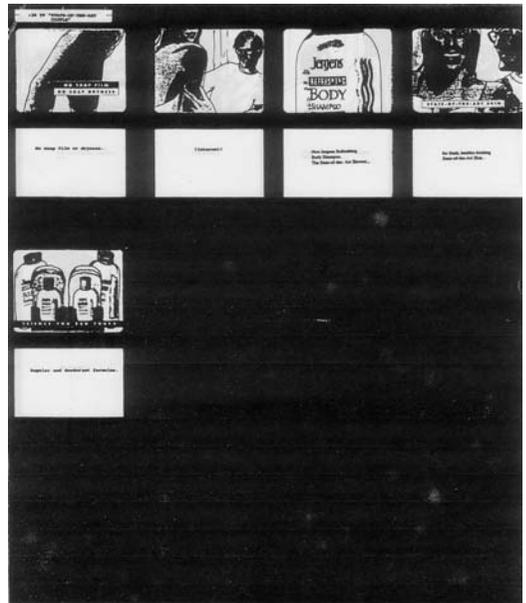
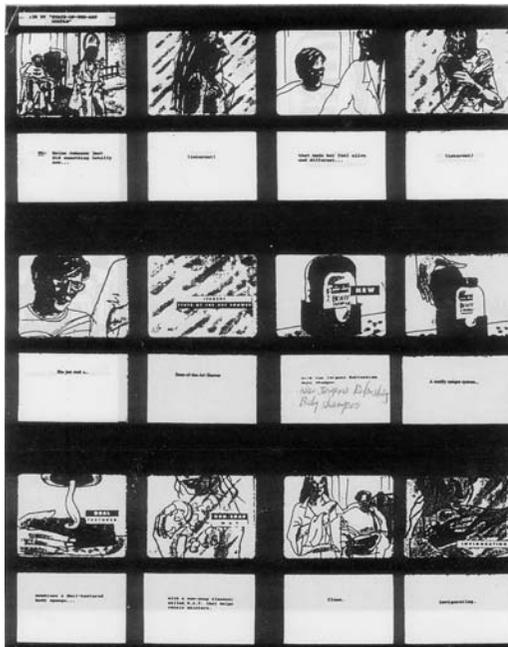
ワン・オン・ワン②で評価の高かった“STATE OF THE ART”のTVストーリーボードに改良を加えたTV2案(シャワー編とカップル編, 図Ⅶ-19-1, 図Ⅶ-19-2)とのコンビネーションを考えて, テスト・マーケティング用のプリント広告2案がつけられ, つぎの設計でテストが行われた。

- ・ 18-44才の女性 16名 (ワン・オン・ワンでインタビュー時間10-15分)

図Ⅶ-19-1 シャワー編



図Ⅶ-19-2 カップル編



・モナディックテスト（少なくとも10名には2案を見せる）

・評価項目 プリント広告の全体評価

製品に対する全体評価

どんな製品の広告か、どのように使うか

メインアイデアは何か

製品にユニーク性

好きな点、嫌いな点

わかりにくい点

信じがたい点

広告のトーンはどうか

製品を使ってみたいと思うか

友達に説明するとしたらどのように話しますか

メインアイデアが理解され、信じられる製品であり、広告の説得性も高いという評価であった。またTV広告のコミュニケーションとの一貫性もとれているという感触もえた。

⑱ ASI 広告テスト（1992年11月）

プリント広告テストの際、開発されたストーリーボードに基づき、テスト・マーケティングで用いる30秒のTVコマーシャル2案が作成された。

・カップル編

・シャワー編

そのいずれかをオンエアするかを決めるためにASI広告テストを行い、セールスメッセージ、ビジュアルの再生（RECALL）、説得力がノルム値以上の案を採用することを決定基準とした。

テストの設計は次のとおりであった。

・ASI社のケーブルテレビパネラー（番組の視聴者）18-65才の女性

（各CM） 番組視聴者 200名

有効回収 185名（予想）

CM再露出による診断インタビュー 100ないし120名

（コントロールセル）事前・事後のブランド購入意向 200名

テスト結果は、表Ⅶ-42のとおりであった。

ASI広告テストのノルム値をクリアしたカップル編に決定した。

⑳ ATT 広告テスト⁽⁵⁾（1992年11月）

どのコマーシャルにするかの意思決定はASI広告テストで行うことでコンセンサスはできていた。しかし同時に日本花王で使っていたATT広告テストでカップルとシャワーの二つのCM候補について、主要な競合ブランドの広告との力関係の中での態度変容率を測定し、広告によるトライアル率をみることにした。ASI広告テストのサポートデータという位置づけであった。

(5) 陸 正「消費者のブランド選択集合の変容—試論」マーケティング・サイエンス Vol.8, No.1, 2 2000 P30-45にこの手法の内容、このテストの分析結果をまとめている。

表Ⅶ-42 ASI 広告テスト

(説得率)

	カップル	シャワー
説得率	12.7%	10.0%
PAR	5.3%	5.3%

(注) PAR (Predicted Average Result, 回帰モデル) でノルム値算出

(再生率)

	カップル	シャワー
再生率	25%	13%
ノルム値	23%	23%

(再生項目)

	カップル	シャワー
Cleansing System	18%	7%
Effect of skin	16%	9%
Clean	7%	3%
New	5%	3%
Ease/Convenient	5%	1%
New soap	3%	1%

(購入意向)

購入意向 \ テスト CM	カップル		シャワー	
	18-44才	18-65才	18-44才	18-65才
ぜひ買いたい	12%	9%	8%	9%
やや買いたい	25%	36%	23%	22%
どちらでもない	32%	34%	62%	30%
買いたくない	16%	15%	18%	18%
まったく買いたくない	5%	6%	19%	20%

調査設計はつぎのとおりであった。

- ・ 18-44才の女性 N数は、有効で各100
- ・ CM 視聴前に10回の購入意向ブランドを聞く
- ・ 競合 CM 4 本の真ん中にテスト CM を挿入
- ・ CM を 1 回見せて、事後の購入意向を聞く
- ・ 購入意向ブランドを取るときに使用したカードはつぎのとおり
 ジャーゲンス・リフレッシュング・ボデイシャンプー
 アイボリー・ソープ
 ダブ・ビューティソープ
 リバー2000デオドラントソープ
 ダイアル・デオドラントソープ

表Ⅶ-43 ATT 広告テスト

	カップル編 (N=100)	シャワー編 (N=100)
事後購入意向	34%	29%
購入理由	<ul style="list-style-type: none"> ・ スポンジと液体の組み合わせを新しい、ユニーク、面白いと感じている人が多い。 ・ パフォーマンスに魅力を感じている人が多い。 かさつかない (9) しっとりする (4) リフレッシュする (4) クリーンになる (3) クリーンな香り (3) 肌によい (3) 石鹸でない (3) 石鹸のフィルムが残らない (2) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ユニーク、面白い、いままでのものと違いついている新しいものを使ってみたいという気持ちの人が多く。 ・ パフォーマンスをあげる人が少ない。かさつかない (3) リフレッシュする (3) 使いやすい (3) 肌をやわらかくする (2)

トーン・スキンケアバー

キャメイ・クラシック／フレイア／ナチュラル

コースト・デオドラントソープ

ゼスト・デオドラントソープ

ソフトソープ・シャワージェル

その他、対象者があげたブランド

テスト結果は、表Ⅶ-43のとおりであった。

事後購入意向で上回ったカップル編を採用することになった。

このテスト結果から消費者行動について、つぎの知見が得られた。

- ・ 購入意向のあった人の中では、10回の購入機会ですべて単一ブランドをあげた人がカップルで20名、シャワーで18名、2ブランドをあげた人がカップルで、シャワーとも14名であった。これらの人たちは、この二つのテストCMでは動かない他ブランドロイヤル層と考えられる。
- ・ このテストCMをみて購入する可能性があるのは、カップル34%、シャワー29%であり、まず見込みのないのが、上記の他ブランドロイヤル層、カップル34%、シャワー32%である。

残りのカップル32%、シャワー39%がサンプルの使用、クーポンなどのプロモーションでスターターキットの購入、使用で製品の良さを知り、ユーザーとなっていく可能性をもっていると考えられる。

② デザインテスト (1992年12月から1993年1月)

1993年1月からのビヘビアスキャンで使用するパッケージは決定していた。しかしつぎのステップである全国発売でのパッケージをさらによいものにするため現行のボトルに4案のボトルを加えてテストすることになった。

現行に対し全体評価で統計的に有意差があれば、人間工学的な使用テストと通常の使用テストを行い、その結果で採用を決めるという決定基準とした。

調査設計はつぎのとおりであった。

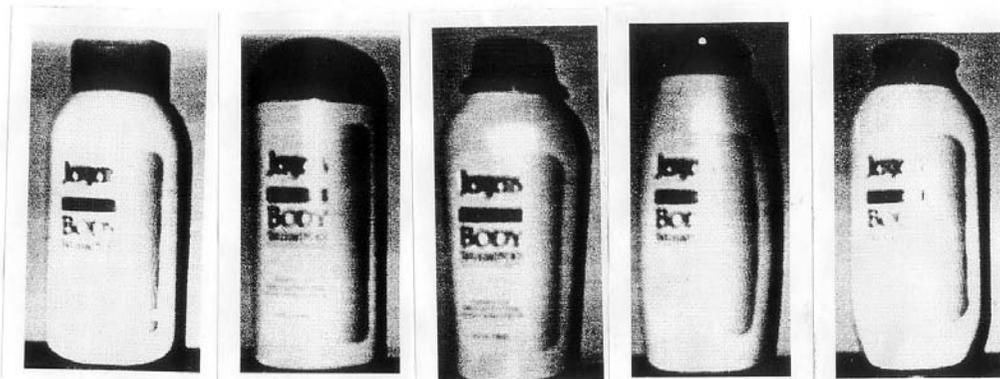
- ・18-44才 女性 N=150
 - ・テスト被実施者の条件 コンセプト（表Ⅶ-44）評価のトップ3ボックス
 - ・同じラベルと張った5つのボトル候補案（図Ⅶ-20）を提示して評価を取る
- テスト結果は、表Ⅶ-45のとおりであった。

表Ⅶ-44 デザインテスト用コンセプト

PRODUCT DESCRIPTION

Jergens Refreshing Body Shampoo is a new shower system that invigorates and cleans for fresh, healthy-looking skin. It doesn't dry your skin like soap because it's pH balanced and the patented non-soap formula actually helps your skin retain its natural moisture. Just pour a small amount into the hole in the Jergens Body Sponge and squeeze a few times to create mountains of rich, creamy lather. Jergens Refreshing Body Shampoo rinses off quickly leaving your skin clean, fresh, and healthy-looking.

図Ⅶ-20 デザインテスト候補案



表Ⅶ-45 デザインテスト（ボトル）

(%)

	現行	長方形型	広いトップ狭いボトム型	狭いトップ広いボトム型	ノブ型
コンセプトに最適	13	39	56	33	10
全体評価	31	30	54	42	30
使いやすさ（見た目の）	46	31	38	52	30
デザイン	15	56	32	30	50
ボトルトップ	31	23	13	24	30

狭いトップ広いボトム型が現行に対し、有意差が最も大きかった。自由回答では、ユニークなデザイン、開けやすく、持ちやすいというのが大勢をしめた。現行は市販の液体ボトルに似ている、差別性がない、平凡、目を引かないと好意的ではなかった。

この結果から最終的なボトルデザインは、さらに調査を重ねて決めることになった。

②② ブラインド・プロダクトテストⅡ（1992年8-9月）

テスト・マーケティングで使用する製品のフォーミュラ（仕様）を確定するためのブラインド・プロダクトテストを前回と比較できるように次の設計で実施した。

調査設計は、つぎのとおりとした。

- ・調査エリア 前回のテスト結果で決定した仕様と比較できる4都市
- ・年齢 14から49才 女性
- ・サンプルデザインと有効N数（前回同様、各セルの同質性を確保するサンプリングを行い、設定160、ターゲットで有効60以上とする。）
- ・テスト品 レギュラーのみで、前回決定品と候補品T、Sの2品
- ・テスト法 モナディックテスト

全体評価は、表Ⅶ-46のとおりであった。

14-44才の代表サンプルの評価では、トップボックスは、前回決定品のP、今回の候補品、S、Tとも22%で差がなく、トップ2ボックスでTを上回ったSをテスト・マーケティングで採用することに決定した。

この段階で、基本的なチェックを終了し、1993年1月からのテスト・マーケティングを迎える準備が整った。

表Ⅶ-46 ブラインド・プロダクトテストⅡの全体評価

(代表サンプル 14-49才)

(%)

	P	S	T
EXCELLENT	22	22	22
VERY GOOD	40	37	35
GOOD	26	29	29
FAIR	8	6	11
POOR	5	6	2

(2) ビオレU米国版のテスト・マーケティング

1993年1月からのテスト・マーケティングを控えて、最初の課題は、テスト・マーケティングエリアの選定とテスト・マーケティングプランの策定であった。

① テスト・マーケティングエリアの選定

アメリカのテスト・マーケティングは、1970年代末から標準的（伝統的）なテスト・マーケティングの時代から新しいかたちに変化し始めた。1980年代にアセッサ、ベイスIIなどシミュレーションされたテスト・マーケティングの売上予測の精度が向上し、この結果で市場導入というケースも増え、大型新製品についてはさらにビヘイビア・スキャンなどコントロールされたテスト・マーケティングが最終段階で実施されるパターンが確立しつつあった。テスト・マーケティングを行う理由も、リスク回避から二つのマーケティングプランの選択というより積極的な活用が行われるようになってきていた。こうした背景の中で、1993年1月から1年間、ビヘイビア・スキャンで二つのマーケティングプランを試すという構想が提案された。

ビオレUアメリカ版のテスト・マーケティングエリアの選定については、身体洗浄剤であり、寒いところと暑いところの二つにすべきという考えが大勢を占めていたが、自社（花王がM&Aをしたアンドルー・ジャーゲンス社）の強いエリアでの実施という意見も強く、現地視察をしてから決定するという事になった。IRI社のテスト・マーケティング・システムのビヘイビア・スキャンは、当時、マリオン（インディアナ州）、ピッツフィールド（マサチューセッツ州）、ミッドランド（テキサス州）、オー・クレア（ミネソタ州）、グランド・ジャンクション（コロラド州）の5つのエリアが使用可能であった。

エリアの選定に当たって、IRI社は表Ⅶ-47、表Ⅶ-48の指標を提供していた。なおここにはあげてないが各エリアとも3000世帯以上の消費者パネルが設定してあった。

テスト・マーケティングエリアは、一般に次の条件を満たしている場所が選ばれている。

- ・ 2ないし3カ所の代表的な都市
- ・ ターゲット構成、流通などが全国を代表しうること

表Ⅶ-47 テスト・マーケティングエリアの指標 I

ミニ・マーケット	世帯数	人口	液体石鹼	ジャーゲンス	パネル店舗数	
			CDI	BDI	(フード)	(ドラック)
マリオン	27,500	73,700	56	87	5	5
ピッツフィールド	34,600	89,900	139	154	6	7
オー・クレア	42,400	116,200	72	35	7	6
ミッドランド	39,200	107,400	108	105	10	4
グランド・ジャンクション	44,900	114,700	84	101	10	0

(注) CDIはCategory Development Indexの略で、ここでは液体石鹼の人口1000人当たりの売上数をあらわす。BDIはBrand Development Indexの略で、ここではジャーゲンス石鹼の人口1000円当たり売上数をあらわす。両者とも新製品の潜在的な市場を判断する指標として使われている。

表Ⅶ-48 テスト・マーケティングエリアの指標Ⅱ

ADI マーケット	TV 世帯数	%U.S.	ケーブル TV カバー率 %
インディアナポリス	873,800	0.94	59
オルバニイ／シュネクタデイ／トロイ	491,500	0.53	57
オー・クレア／ラ・クラス	171,500	0.18	59
ミッドランド／オデッサ	143,000	0.15	76
グラント・ジャンクション／デュラゴ	65,700	0.07	52

(注) ADIは Area Dominant Influence の略で、TV 局の電波が流れる地域をいう。ここでは TV 広告がテスト・マーケティングエリアをこえて流されてしまう地域を示している。

- ・マス媒体が独立的に使えること
- ・調査に便利なこと

例えば、花王が化粧品のテスト・マーケティングを実施した静岡は、浜松、静岡、三島の3つの市を含み、化粧人口が日本で最も多く、静岡新聞のカバー率が70%、静岡テレビの電波は、西は愛知県の一部、東は対岸の神奈川の一部に流れるがほぼ独立している、しっかりとした調査会社があるなどほぼ条件を満たしている。しかし日本ではIRI社のような詳細なマーケティング指標はない。

ビハイビア・スキャンでは、人口は10万人以上、TV 広告が主体となるのでケーブルTVのカバー率が高い方がよい、新製品を配荷するパネル店舗はフード、ドラックに両方が必要（ウォルマート、Kマートなどマスマーチャンドライザーは参加していない。）、テレビ視聴データと購入データをとる消費者パネルは3000世帯以上ほしい、液体石鹼の浸透度はマーケット・シェアが1%であり、さして問題にならない、身体洗浄剤だから暑いところと寒いところの2カ所を選びたいというのがマーケティングチームの総意であった。

暑いところは、テキサス州のミッドランドが候補として決まり、寒いところで最後に議論が残ったのは、自社のジャーゲンス製品の浸透度の高低であった。オー・クレアとピッツフィールドのどちらをとるかという比較である。

表Ⅶ-49で比較すると、店舗数、ケーブルTVカバー率は、両者ほぼ同じ、世帯数、人口はピッツフィールドが少ない。液体石鹼、ジャーゲンス製品の浸透度はオー・クレアが低い。色々議論はあったが、現地を見て決めようということになった。二手に分かれて現地に飛び、IRIの現地のスーパーバイザーの説明を受けながら車で町中、店舗、住宅地などを見て回った。ピッツフィールドの人口、世帯数が少ないのは、避暑地を含み、夏場の人口が多く、季節をすぎれば人口が減ることがわかった。またジャーゲンスの主力製品であるハンド・アンド・ボディローションは夏場の売上が加算されて

表Ⅶ-49 ピッツフィールドとオー・クレアの比較

	世帯数	人口	液体石鹼 CDI	ジャーゲンス BDI	パネル店舗数 (フード) (ドラック)		TV%
ピッツフィールド	34,600	89,900	139	154	6	7	57
オー・クレア	42,400	116,200	72	35	7	6	59

浸透度が高くでていたわけである。

その結果、オー・クレアに決め、その後現地を確認したミッドランドを加えて、二つのテスト・マーケティングエリアが決まった。

② テスト・マーケティングプランの策定

ビオレUアメリカ版のビヘイビア・スキャンでのテスト・マーケティング計画についてのトップ・ミーティングでは、プロモーション主体と広告主体の二つについての議論で、プロモーション主体が優勢な状況であった。

花王がM&Aをしたアンドリュー・ジャーゲンス社は、当時、売上200億円のスマール・カンパニーであり、花王が日本で行う新製品発売時のTV広告主体のマーケティング計画は、実行不可能という雰囲気であった。アメリカ側の主張は、販売促進主体のマーケティングプランであった。会議の結論は、広告投入は両地区とも同レベル、販促で差を付けることとなった。全国レベルに換算すると表Ⅶ-50のとおりである。

しかし一抹の危惧はあった。日本と違ってCATVの浸透と衛星テレビの登場で、メディアの分断化(fragmentation)がマーケティングの変容を迫りつつある時期であった。アメリカの3大ネットワークのカバー率は60%前後に下がってきていた。広告だけ

表Ⅶ-50 テスト・マーケティングプラン

(エリア)

	ミッドランド	オー・クレア
人口	107,400	116,200
世帯数	39,200	42,400
消費者パネル	2,437	2,644
パネルストア (フード)	9	7
(ドラック)	2	5
非パネルストア (マス・マーチャンダイザー)	2	5
(ホールセールストア)	1	1

(目標)

マーケット・シェア	6.0%	4.0%
全国 (換算)	4.2%	2.7%

(全国レベルのマーケティングプラン)

マーケティング予算	5200万ドル	3700万ドル
広告	5000GRP	5000GRP
サンプリング (現物)	9700万世帯の10%	なし
サンプリング (無償クーポン)	なし	5%
店頭推販	45% (ACV)	40% (ACV)
クーポン	3回	1回
レギュラーサイズ (10オンス) 販促	1回	1回

(注) ACV (All Commodity Value)；ここでは、全パネル店の総売上上の45%に相当する店舗での推販の実施を意味する

では新製品の認知率は60%が上限ということである。雑誌広告、新聞の日曜版でのクーポン、店頭での山積み、サンプリング、推販、POPなどでどこまでブランド認知を上げるかがテスト・マーケティングでの大きな課題になった。

これらプロモーション・ミックスについてのテスト・マーケティングの課題は、次の通りであった。

- ・業態別のSKU (Stock Keeping Units；仕入アイテム数) をいくつにするか
- ・石鹸コーナーに置くか、ヘルス・アンドビューティ・ケアコーナーに置くか
- ・セールスを実現できる山積率は何%か
- ・サンプリングの比率をどれくらいにするか
- ・有効な店頭推販は実施可能か

以下、テスト・マーケティングの成果を売上動向、トラッキングサーベイからサンプリング効果の測定など個別の調査をレビューしていくが、全国展開で採用したミッドランドのマーケティングプランを中心に考察を加えることとする。

③ 売行動向調査

ビヘイビア・スキャンでのテスト・マーケティングは、配荷率100%で、1993年1月18日のCMのテレビ放映から始まった。

「第1週に売れたレギュラーとデオドラントタイプのポンプサイズ、レギュラーサイズ、スターター・キット（3オンスのボトルとスポンジを組み合わせたお試しセット）各2本は、男性が買ったもので、競合のセールスが購入したものと推定されるので通常の売上から除きます。」とテキサス州ミッドランドのIRIのビヘイビア・スキャンのビオレU米国版のPOSデータの発売第1週の売上速報の修正連絡がブランド・マネジャーから入った。最初の購入者はどんな人だったかという質問に対する答えであった。

米国でのPOSデータの提供は、テスト・マーケティングでも業態別月単位のデータが通常であるが、売上の具体的な動きがつかみにくいので日別売上データを週1回、店別週間データでの提供を要望し、IRI社のフルゴーニュー会長からPOSデータのクライアントへの提供は、週別、店舗別という契約にはなっていないが、今回は例外として、お店と折衝して要望に添いたいとの連絡を受けていた。もし月単位でフード・ドラック別に集計したデータだったら誰が買ったかなど質問してみることもなかっただろう。店別日別週間データの威力である。日別週間のデータは、その週の店頭がどうなっていたか、客層はどうであったかなどPOSデータの裏でどんな要因が売上につながっていたかをチェックし、考えることを要請する。もちろんそれには、欠かさず店頭をチェックし、店頭の状態を熟知していることが条件である。だからテスト・マーケティングの立地条件として関係者が行きやすいところが入っているわけである。

その後、毎週あがってくるデータをグラフにプロットしながら眺めていてある傾向があることに気がついた。図Ⅷ-21をみると、大きなうねりのようにリピートの波がだんだん小さくなるのが読み取れる。26オンスのポンプは、4ヶ月でリピートがくるようである。ロイヤルティが高い顧客層であるため、リピートの本数も変化がない。しかし10オンスのレギュラーサイズになると、プロモーションのレベル、効き方の影響であろう、リピートの波がだんだん小さくなっていくようである。スポンジつき3オンスのスターター・キットはレギュラータイプの本購入への誘いであり、クーポンや店頭デモの施策

図Ⅵ-21 テスト・マーケティングプランと売上本数 (ミッドランド1993年)

TV (HH GRP)-- TOTAL 4512 GRP

1/18	3/14	3/29	4/18	5/3	5/16	6/7	6/20	7/12	7/25	8/16	8/29	9/20	10/3	10/18	10/31
8W (1912 GRP)			3W (642 GRP)	2W (428 GRP)	2W (306 GRP)										

PRINT

PEOPLE	2/8	3/8	4/5
REDBOOK	3/1	5/23 (3 INSERT)	
WOMAN'S DAY	3/15 - 4/4		4/26 ----- 6/6 (3 INSERT)

FSI -- SK ONLY (NATIONAL 45 MM / TEST 30,000)

1/25	4/12	6/21
\$1.00 (REDEMPTION 1.6%)	\$1.00 (1.1%)	\$0.75 (0.2%)

SAMPLING -- (NATIONAL 7.7 MM / TEST 3110 -- 7.93 %)

2/15 (REPEAT 8%)

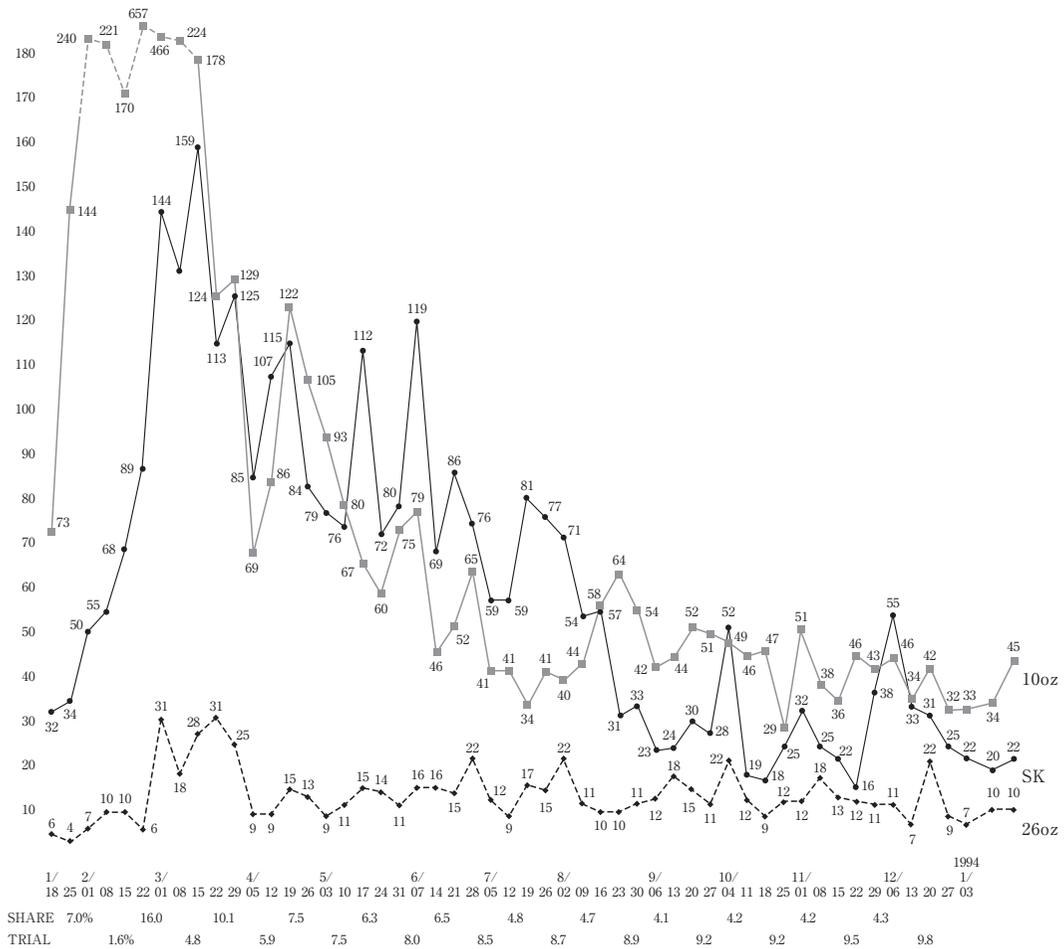
IN-STORE DEMO -- (NATIONAL 3,444 MM / TEST 3,200)

2/26,27 (3 STORES x 2 DAYS -- SK 660, COUPON 1,484)

IN-PACK COUPON -- (NATIONAL 5 MM / TEST 25,000)

SHIPPER -- (TEST AVE. 12.89 % / WEEK)

1/25-31	2/14-28	3/14-----4/11	18-5/2	6/7---20	7/19---8/1	8/30-----9/26	10-10/24
26 %	52	26	52	26	46	20	20
26oz DISTRIBUTION -- 45 % ACV				10oz W/SPONGE			



で敏感に動き、山を作っている様子がよくわかる。POS データは発売後の売上動向を把握するのに最もスピーディで、威力のあるデータだという実感を味わった。

米国の場合、テスト・マーケティングプランは、導入初期にマーケティング施策を集中し、後半は維持広告程度で推移し、マーケット・シェアがどこに落ち着くかを見るパターンが一般的である。最も P & G やユニリーバのようなビッグ・カンパニーは後半にも山をつくり、新製品の可能性を限度いっぱい追求する方式をとっている。ビオレ U 米国版のケースは、一般的なパターンを踏襲し、後半は、維持広告程度の 400GRP 弱を投入するにとどめている。

④ ストアチェック

次の二つの目的をもって実施した。

- ・ POS データを単に机上で読むのではなく、定例的なストアチェックで実際の店頭がどうなっており、どんな消費者が興味を示し、購入するかを体験的につかみ、POS データの読み込みをより有効にし、マーケティングプランの軌道修正に役立てる。
- ・ 品薄品切れのチェック、店頭施策の実施状況の確認を行う。

ストアチェックは、土、日の 2 日間、1 時間おきに、主要 6 店のストアチェックを定時に行い、定番、山積のサイズ別個数をカウントし、売れ行き、客足、店内動向の変化を記録する方式をとった⁽⁶⁾。

⑤ 店頭推奨販売（以下、店頭推販という）

次の二つの目的をもってミッドランドで、2 月 26 - 27 日に実施した。

- ・ 全国展開での実施を前提として、店頭推販の有効性を確認する。
- ・ 全国展開でのやり方を検討し、マニュアル化する。

実施方法は、次のとおりである。

- ・ ディスプレイにスターター・キット（3 オンスボトルとスポンジ）を積み上げ、スターター・キットとクーポンを持ったデモンストレーターが通りかかった来店客に話しかけ、商品特徴を説明し、商品を推奨販売する方式をとった。
- ・ 推奨のトークについては、プッシュ型、プル型の二つのバージョンで実験を行った。

クーポン配布は、1 店 1 日あたり 300 枚の目標に対し、スーパーは、目標を達成したがドラックは 150 枚と半分であった。スターター・キットの手渡しは、スーパーが 120 - 130 個、ドラックが 75 個であった。

推奨方法の違いについては、プッシュ型は、スターター・キットが店内の他の商品の棚に置かれていたり、クーポンが床に放置されているのが散見され、イメージがよくなかった。

全国展開では、プル型をとることに決まった。

また質のよいデモンストレーターがどれだけ確保できるか、また店内の最も適切な客導線で実施できるかどうか为全国展開での店頭推販の大きな課題であることが確認できた。

(6) 業務分析、定員算定に使われるワークサンプリングの手法をストアチェックに応用したもので、売れ行き、客層の変化、店内の活気を時間を追って確認するのに有効である。

⑥ 店頭面接・購入者追跡調査

店頭面接→購入者追跡調査は、米国では行われていなかった⁽⁷⁾。新製品発売直後の最も重要な調査であり、発売前に確認した購入理由、ブランドスイッチ、認知経路、さらに使用評価、リピート率など仮説または前提を再確認して、その後のマーケティングプランの軌道修正、製品改良を行う指針を得ることが目的である。実験的に提案し、ミッドランドでは、3月12-14日、オー・クレアでは、3月19-21日に実施した。

この調査の前段の購入者店頭面接の結果は、表Ⅶ-51のとおりであった。

購入した年齢グループは、コア・ターゲットから全般に広がっておりターゲットを広げた効果が出ている。

表Ⅶ-51 購入者店頭面接調査

		ミッドランド (3/12-14)		オー・クレア (3/19-21)	
店頭面接		22 (17)		9 (4)	
(() 内は、住所、氏名、電話番号をリステイング)					
年齢グループ	-29	3		2	
	30-39	11		1	
	40-49	6		3	
	50-	2		3	
購入タイプ とサイズ		レギュラー	デオドラント	レギュラー	デオドラント
	3オンス	5	4	3	4
	10オンス	10	1	2	0
	26オンス	2	0	0	1
ブランドスイッチ		固形石鹸	液体石鹸	固形石鹸	液体石鹸
		ダブ 5	ソフトソープ 1	ジャーゲンス 4	ソフトソープ 1
		カレス 5	ベア・エレガンス 1	その他 4	
		その他 10			
認知経路	テレビ	7		3	
	雑誌	2		0	
	新聞	1		0	
	サンプル	4		-	
	店頭推販	3		-	
	口コミ	4		2	
	店頭で見て	1		1	
無償サンプル	-		3		
購入理由	新しい、何か違う	3		4	
	ジャーゲンスがすき	2		1	
	スポンジ、見た目がよい	2		2	
	サンプルを使って	7		-	
	泡立ちがよい	1		-	
	ドライスキンによい	1		-	
	友達に勧められて	2		1	
	肌がソフトに	1		1 (香りも好き)	
	香りがすき	1		-	

(7) シャンプー「スプレnder」のテスト・マーケティング、地域展開の際、これらの指標を確認できなかった苦い経験がある。

認知経路は、施策の効果が反映されており、購入サイズも10オンス、26オンスに広がっている。

購入理由は、ドライスキンによい、ソフトになるなどキー・ベネフィットが少ないのが気になるが新製品の登場感はでている。

後段の購入者追跡調査については、ブランド・マネジャーから対象者に個別に聞きたいという要望があり、3月31日にワン・オン・ワン・インタビューを実施した。ミッドランドでは、リスティングができた17名のうち、ワン・オン・ワンインタビューに9名が出席し、4名が電話インタビューに応じ、4名のコンタクトがとれなかった。オー・クレアでは、リスティングできた4名は、ワン・オン・ワンインタビューに出席すると答えたが、全員欠席であった⁽⁸⁾。

購入者追跡調査の結果は、表Ⅶ-52のとおりである。

ミッドランドのデータで、次のようにこの時点でのリピート率を推定した。

購入	4名×1.00=4
ぜひ買いたい	3名×0.75=2.25
買いたい	6名×0.25=1.5
不明	4名×0.00=0
(合計)	7.75

店頭面接22名に対するリピート率は、 $7.75 \div 22 = 35.2\%$ であり、ベイスIIでの推定、30%をクリアしており問題ないといえる。

また発売3ヶ月の段階で、トライアルで26オンス購入者1名、次回ぜひ26オンスを買いたいと2名でており、ロイヤル層の初期形成の可能性が期待された。

表Ⅶ-52 購入者追跡調査

ミッドランド (購入/次回購入意向)				オー・クレア (オー・クレアは不明)		
	10オンス	26オンス	不明		人数	摘要
リピートした	3	1	-	店頭で見て	1	10オンス
ぜひ買いたい	1	2	-	テレビ広告と口コミで	1	3名 3オンス, 1名 26オンス
買いたい	3	1	2	テレビを見て	2	全員 3オンス
不明	-	-	9	口コミ	2	全員 3オンス
				チラシを見て	3	3オンス

(注) 店頭面接、ワン・オン・ワンインタビュー、電話調査の結果による

(8) 積極的に話す内容がない場合は、会場に来ないケースが多いのは、日本と同じである。

⑦ サンプルング効果の測定

サンプル戸別配布と無償クーポンとのどちらが有効かを確かめるために、前者をミッドランドで、後者をオー・クリアで実施した。

方法は、両者ともサンプルングリストにもとづく電話調査で行った。

結果は、表Ⅶ-53のとおりであった。

サンプル戸別配布の結果は、サンプル使用率が55%、その後の購入率が8%であった。

無償クーポンの結果は、クーポン使用率が13%、スターター・キット使用率が10%、その後の購入が1%であった。

全国展開では、8%の購入につながるサンプル戸別配布を実施することに決まった。

⑧ プライシングスタディ

テスト・マーケティングが順調に推移していく間、全国展開でのマーケティングプラ

表Ⅶ-53 サンプルング効果の測定

	ミッドランド サンプル戸別配布		オー・クリア 無償クーポン
ブランド名認知 (サンプルで 58%) (TV 広告 27) (店頭で見て 4) (新聞・雑誌 10)	83%	ブランド名認知	68%
サンプル受取	71	クーポン受取 (モールで 82%) (新聞で 11)	38
サンプル使用 (好き 55%) (やや好き 36)	55	クーポン使用 製品使用 (好き 50%) (やや好き 40)	13
使用後の購入意向 (ぜひ買いたい 27%) (買いたい 27) (どちらでもない 24) (買いたくない 16) (全く買いたくない 6)		使用後の購入意向 (ぜひ買いたい 20%) (買いたい 50) (どちらでもない 20) (買いたくない 0) (全く買いたくない 10)	
購入 (3 オンス 4名) (10オンス 3) (26オンス 1) (レギュラー 6名) (デオドラント 2)	8	購入 (3 オンス 1名)	1

ンの検討が同時並行的に行われていった。その中でレギュラーサイズの価格帯をドラックで3ドル台に押さえて、配荷促進を行う案が持ち上がった。

テスト・マーケティングで使用している10オンスに変えて8オンスのボトルを導入したいというマーケティンググループの考えであった。

(目的)

- ・店頭価格を3ドル台に維持し、購入しやすくするために、レギュラーサイズを10オンスから8オンスに変える
- ・実物ボトルを見本と価格を提示して購入意向に差がなければ、8オンスにする

(調査設計)

- ・TV広告を2回見せて購入意向をとり、トップ3ボックスの対象者にスターターキット(3オンスのボトルにスポンジつき)を使用してもらう
- ・2週間使用后、ショッピングモール内のインタビュールームでコールバックインタビューを行い、購入意向などをとる
- ・同質のセル各150をリクルートし、次のかたちでボトル、価格を提示する
Aセル 8オンスボトルを3ドル29セントで提示
Bセル 10オンスボトルを3ドル99セントで提示

(調査結果)

購入意向は、表Ⅶ-54のとおりであった。

- ・価格提示後の購入意向に大差はなかった。
- ・「ぜひ買いたい」と答えた人は、製品が気に入っており、価格は気にしていない。
- ・「やや買いたい」と答えた人は、全体的に価格は高いと見ているが、それでも買える範囲と見ている。
- ・「どちらでもない」と答えた人は、価格が高いが中心であった。クーポンがあればあげた人が多い。

店頭で3ドル台の価格が実現できる8オンスのボトルに変更することに決定した。

⑨ 新製品の浸透度—トラッキングサーベイ

ミッドランドのIRIのビヘイビア・スキャンは、人口106,000人、39,200世帯で構成されている。購入記録をとる消費者パネル3,800世帯に対し、購入に影響を与える調査をかけることはできない。トラッキングサーベイに予備調査を含めて600サンプルそれに新製品の世帯へのサンプリング効果測定のために有効で100サンプル必要である。有効100サンプルにつき約50世帯に電話をかける必要があるというのが現地の調査会社の経

表Ⅶ-54 セル別の購入意向

	8オンス	10オンス
ぜひ買いたい	48	41
やや買いたい	47	57
どちらともいえない	25	29
あまり買いたくない	9	7
まったく買いたくない	5	4
合計	135	138

験値である。計算は次のとおりになる。

$$39,200 - 3,800 = 35,400$$

$$35,400 \div 50 = 705.7$$

1年間に5回のトラッキングサーベイを実施するとして、一回、100サンプルが限度である。N=100で果たして安定したデータが取れるだろうか。かなり不安であった。

日本では、製品テスト、CF オン・エア前テスト、CF 電話調査で100サンプルは経験しているが、新製品発売後の最初のコミュニケーション調査では、300サンプルで行っている。それでもメーカーからは細部の分析ができないと不満の声が上がっていた。

テスト・マーケティングの評価は、全国展開の可否を意思決定するのに決定的に重要である。トラッキングサーベイは、マーケティングプランの修正、決定にとってクリティカルである。毎回、フレッシュ・サンプルが条件だし、調査の際、不在だったサンプルを次のサーベイのときに割り振ることも考えたが、初めてのエリアでフィールド・コントロールを複雑にはしたくなかった。とにかく1回やってみてその結果で考えてみようとした。日本的な意思決定ではある。アメリカのリサーチャーは無言であった。

5回のトラッキングサーベイの結果は、表Ⅶ-55のとおりである。調査会社もがんばっ

表Ⅶ-55 トラッキングサーベイ

(マーケット・シェアの算定)

	第1回	第2回	第3回	第4回	第5回
現使用	1	4	5	3	4
購入／試用	1	7	12	8	8
サンプル試用	3	6	5	5	7
特徴認知	16	14	11	13	12
広告認知	7	3	3	16	12
知名	30	27	20	13	11
その他	1	1	3	-	-
知名者数	59	62	59	58	54
有効回答者数	119	112	113	114	113
累積 GRP	1000	2000	3000	3500	4500

(購入意向の推移)

	第1回	第2回	第3回	第4回	第5回
ぜひ買いたい	1	4	5	3	4
やや買いたい	1	7	12	8	8
どちらでもない	3	6	5	5	7
買いたくない	16	14	11	13	12
全く買いたくない	7	3	3	16	12
知名率 (%)	49.6(40.1)	55.3(51.5)	52.2	50.9	47.8
有効回答者数	119	112	113	114	113
累積 GRP	1000	2000	3000	3500	4500

(注) 知名率の()内は、修正値

て各回のサンプルの同質性をかなりの程度まで高めてくれた結果、100サンプルでも安定したデータであった。

知名度については、テスト・マーケティング初期の認知率がハンド・アンド・ボディローション業界第2位、マーケット・シェア15%を背景にジャーゲンス社のカンパニーブランドを冠した新製品の認知率が高く出るのは当初から予想されたことであった。

傘ブランドの効果に類した日本での経験は、昭和43年に発売し、撤退した「アタック」を昭和57年の新型洗剤に再使用した際の助成知名度は発売前のベンチマーク調査で16.1%であった。(ちなみにライオンの「ピンキー」再使用のケースは36.1%であった。) 調査的には「誤認」であり、広告投入が進めば誤認率は順次減少していくかたちである。最初は高くてもしばらく同水準を続けやがて上昇に転じるカーブを示すので特に修正算式を考えるまでもなかった。

このように同じ製品カテゴリーでの再使用と事前の測定は経験していたので、新分野での新カテゴリーではあったが事前の測定を行い、誤認率15.9%を得ていた。

この誤認率を基礎に修正算式をどう考えるかをマーケティング・リサーチ部内で議論した。この広告を中心としたマーケティング施策のコミュニケーション効果の測定値をその後の広告投入の軌道修正に使うには誤認率を除いた真正の知名度を知る必要があるし、現にマーケティング部門からその要請がきていた。議論は二つに分かれた。ひとつは、1000GRPでは半減、2000GRPでは誤認はなくなっているという見方、もうひとつは、1000GRPでは、そのまま、2000GRPで半減、3000GRPでなくなるという見解である。前者は日本人、後者はアメリカ人であった。

修正算式は、分子、分母から誤認率を引いて比率を出す方式であった。たとえば誤認率が100%とすれば、 $\text{誤認率} = \frac{49.6 - 15.9}{100.0 - 15.9} = 40.1\%$ となる。ビオレU米国版とアタックの知名度の推移と修正算式での数値を示すと表Ⅶ-56のとおりである。

1993年当時の米国ネットワークテレビのカバー率は60%前後であり、3大ネットワークでのテレビ広告だけでは知名度は60%が限度であった。CATVの浸透、衛星放送とメディアの分断化(fragmentation)がマーケティングの変容を迫りつつある時期であり、了解できる知名度の推移であった。

次にマーケティング施策の進展に応じて、消費者がどう動いていったかを購入意向群の動きでみる。ブランド名を知り、ブランドの特徴を認知し、買いたい、ぜひ買いたいと購入意向が進み、購入へと階梯を上っていくのがアイドマの理論である。

表Ⅶ-56 知名度の修正

	1000GRP	2000GRP	3000GRP
ビオレU米国版 (現データ)	49.6	55.3	52.2
(算式①)	45.2	55.3	52.2
(算式②)	40.1	51.5	52.2
アタック (現データ)	42.7	43.6	
(算式①)	37.7	43.6	
(算式②)	31.7	38.7	

トラッキングサーベイの回を追うごとに知名、特徴認知、購入とコミュニケーション効果が深化していった様子を読みとることができる。初期の広告投入、店頭施策が手厚い時期がすぎた第4、5回では忘却が始まりやや下降気味である。購入意向は発売2、3ヶ月の手厚い広告投入、店頭施策で急上昇し、その後、下降傾向を示すが第4、5回でも「買いたい」「どちらでもない」という購入の可能性を残した集団が依然として残っている。これはさらなるマーケティング施策の必要性を示唆している。この集団が順次減少していけば最後にどこかに収斂すると見てよい。そこが新製品の消費者への情報浸透と購入への可能性の上限である。この変化の期間をいかに短くするかは、マーケティングプランの有効性如何による。新製品発売初期に大量に広告を入れ、店頭での販促を集中するなど量的な面、メディアミックス、サンプリング、店頭での推奨を工夫し、ターゲットにいかに効果的に情報を伝達しえたかという質的な面での評価に分けて考察することができる。この間に購入し、使用した消費者がリピートし、ある水準のマーケット・シェアをキープすることになる。これが新製品の製品力、ブランド力である。

この5回のトラッキングサーベイにより、ミッドランドのマーケティングプランで本番の全国展開を行うことに確信の持ったこととそのマーケティングプランの策定に多くの有効な知見を得た。

⑩ ストア／パネルデータの分析

・マーケット・シェア

パネル店でのマーケット・シェアは、年平均で、ミッドランドは、6.3%、オー・クレアでは、4.5%と両エリアとも目標値をクリアした。4週平均のマーケット・シェアの推移は、表Ⅶ-57のとおりであった。

ミッドランドとオー・クレアの目標シェアの差は、プロモーション予算の差から設定

表Ⅶ-57 マーケット・シェアの推移

(ミッドランド パネル店)

	第1期 (2/14)	第2期 (3/14)	第3期 (4/11)	第4期 (5/9)	第5期 (6/6)	第6期 (7/4)	第7期 (8/1)	第8期 (8/29)	第9期 (9/26)	第10期 (10/24)	第11期 (11/21)	第12期 (12/19)	第13期 (1/16)
ビオレU米国版	7.0	16.0	10.0	7.5	6.3	6.5	4.8	4.7	4.1	4.2	4.2	4.3	2.6
リバー2000	6.3	6.1	5.9	6.1	5.5	5.6	6.2	6.0	6.4	6.1	6.5	6.2	6.1
オレイ	0.0	0.0	0.8	3.3	4.9	4.5	7.0	7.0	6.1	6.1	6.4	6.0	6.8
ダイアル	4.4	4.4	4.8	3.7	4.1	3.7	4.0	4.3	3.0	3.5	3.6	3.5	3.2
ゼスト	8.5	8.3	8.8	9.1	9.7	9.9	10.3	8.8	9.2	9.6	9.4	9.2	8.9
ダブ	14.8	12.9	14.1	13.6	13.2	14.0	12.8	13.4	13.6	13.0	13.2	13.9	15.2
アイボリー	2.5	2.2	2.3	2.6	2.6	2.6	3.1	2.8	2.9	3.0	2.8	2.7	2.6

(オー・クレア パネル店)

	第1期 (2/14)	第2期 (3/14)	第3期 (4/11)	第4期 (5/9)	第5期 (6/6)	第6期 (7/4)	第7期 (8/1)	第8期 (8/29)	第9期 (9/26)	第10期 (10/24)	第11期 (11/21)	第12期 (12/19)	第13期 (1/16)
ビオレU米国版	7.5	12.2	7.1	4.0	3.4	4.8	3.1	2.8	3.4	3.3	2.9	3.7	1.4
リバー2000	6.6	6.6	6.3	7.8	5.3	4.8	6.9	7.0	9.2	6.9	8.8	7.2	13.1
オレイ	0.0	0.1	1.1	2.7	3.0	5.1	7.0	4.6	3.4	3.6	3.4	3.6	2.7
ダイアル	12.8	11.9	13.3	12.2	14.0	18.3	15.9	14.5	12.4	12.0	11.3	12.4	9.1
ゼスト	3.7	3.7	3.4	3.2	4.8	3.0	3.1	4.1	3.2	3.5	3.0	3.6	2.2
ダブ	11.1	10.7	12.9	14.0	10.9	10.5	9.9	9.3	9.4	9.2	9.4	9.5	20.3
アイボリー	5.5	5.5	5.6	5.2	6.0	5.0	5.9	6.1	8.1	6.9	7.0	5.9	4.7

表Ⅶ-58 トライヤル・リピートの推移

(ミッドランド 消費者パネル)

			第1期 (2/14)	第2期 (3/14)	第3期 (4/11)	第4期 (5/9)	第5期 (6/6)	第6期 (7/4)	第7期 (8/1)	第8期 (8/29)	第9期 (9/26)	第10期 (10/24)	第11期 (11/21)	第12期 (12/19)	第13期 (1/16)
ビオレU 米国版	トライヤル	実績値	1.5	4.8	6.0	7.2	7.6	8.1	8.3	8.7	8.9	9.2	9.5	9.6	10.0
		目標値	2.0	4.0	5.7	7.0	8.3	9.2	9.9	10.5	11.0	11.7	12.2	12.2	12.6
	レポート	実績値	8.1	11.4	16.2	19.3	19.8	21.8	23.9	23.8	25.8	27.0	29.1	28.4	27.5
		目標値	5.7	11.4	17.1	19.9	20.8	21.9	23.8	24.7	25.7	27.1	27.6	28.5	29.5

(オー・クレア 消費者パネル)

			第1期 (2/14)	第2期 (3/14)	第3期 (4/11)	第4期 (5/9)	第5期 (6/6)	第6期 (7/4)	第7期 (8/1)	第8期 (8/29)	第9期 (9/26)	第10期 (10/24)	第11期 (11/21)	第12期 (12/19)	第13期 (1/16)
ビオレU 米国版	トライヤル	実績値	1.3	3.6	4.3	4.4	4.5	5.1	5.1	5.1	5.2	5.4	5.5	5.7	5.8
		目標値	0.7	1.4	2.1	2.7	3.1	3.4	3.7	4.0	4.2	4.5	4.7	4.8	5.0
	レポート	実績値	15.6	9.4	9.7	12.0	13.3	11.9	14.8	15.4	15.7	16.7	18.2	18.7	18.8
		目標値	4.8	8.8	12.0	14.4	16.0	17.6	19.2	20.0	20.8	21.6	23.2	24.0	24.8

しているが、ほぼプランどおりの実績になっているといえる。

・トライヤル、レポート

消費者パネルから算定したトライヤル、レポートの推移は、表Ⅶ-58のとおりであった。

ミッドランドは、レポートは、目標値をクリアしたが、トライヤルが第7期以降、伸び悩み、目標値を下回った。

オー・クレアは、トライヤルは、目標値をクリアしたが、レポートが目標値を下回った。

オー・クレアのレポートがのびなかった原因は、レポートを促進するプロモーションの不足が原因であり、ミッドランドのトライヤルの伸び悩みは、コミュニケーション施策に問題があったと考えられる。トライヤル喚起のための TVCM 第2作の投入が必要だったと思われる⁽⁹⁾。

⑪ 売上予測

広告とプロモーションのバランスをとったミッドランドのテスト・マーケティングは、ブランド認知、トライヤル、レポートという主要マーケティング指標が予想通りで推移しており、他方、製品の使用評価は大変高く、購入意向のトップ2ボックスも68%と高く、価格は、やや高めであるが価格提示後の購入意向が59%と高いレベルをキープしている。

このようなテスト・マーケティングの好調な推移を背景に、6月上旬に本社での社長プレゼンで全国展開の意志決定を求めた。

ミッドランドのマーケティングプランの実施と売上の推移を説明した後、全国展開での主要なマーケティングプランの提案を行った。

- ・TV広告でのトライヤルは高い(34%)

(9) 日本での1987年の小型化バイオ洗剤「アタック」発売時にトライヤル率が低下傾向を示したときトライヤル促進のテレビCMを投入して成功したことがある。

- ・ サンプルング効果は高い（8%が10オンス，26オンスを購入）
 - 広告でトライヤルしない他ブランドユーザーをトライヤルさせるのに有効
- ・ 店頭山積みはトライヤル促進／リピート促進に効果が高い
 - 現状のセールス力では5%実施が限度。セールスの再編成が必要。
- ・ 米国の消費者のクーポン使用率は高い。トライヤル促進にクーポンは必要。
GOの決定は出なかったが，次のように前向きの姿勢は示された。
- ・ あせらず慎重に進めるように。またある意味で勇猛果敢にやる。この両方が必要。
- ・ 独創的なマーケティング・ミックスが必要。
- ・ 4500GRPは日本では，大型新製品の下の投下量。発売時の大量投入だけでなく3回くらいリピート促進をやって，下がってくるのを戻し，さらにどれだけ上乗せできるかだ。（マーケット・シェア7%ぐらいか）

8月上旬にIRI社からミッドランド，オー・クレアのテスト・マーケティングの前半，24週のパネルデータ，ストアデータの解析と売上予測のプレゼンが行われた。

一部修正したミッドランドのマーケティングプランに基づく全国発売1年後の売上予測は，表Ⅶ-59のとおりであった⁽¹⁰⁾。

IRI社の売上予測の前提は，次のとおりであった。

- | | |
|-----------|---------------------------------|
| ・ 製品 | マイナーな修正と改良 |
| ・ マーケティング | ミッドランドのマーケティングプランの一部修正と改良 |
| ・ 売上 | 1993年の売上 5000万ドル 5年後 8300万ドル |
| ・ タイミング | 1993年10月6日 流通へのプレゼン |
| | 1993年11月14日 生産開始 |
| | 1994年1月4日 配荷開始 |
| | 1994年4月1日 マーケティング施策スタート |

この時点で，マーケティンググループは，全国展開では，テスト・マーケティングプランとは異なり，10オンスに変えて8オンス，26オンスのポンプを導入時は発売しない方針を考えており，この売上予測に基づき，ミッドランドのマーケティングプランをベースにトップへのプレゼンが行われ，全国展開が決定された。

⁽¹⁰⁾ IRI社は，このリコメンドした案のほか，低いトライヤル，低いリピート（26オンスをカットした場合）を想定した保守的な案とサンプルングを2倍の20%にした高いリピート率を想定したより高いマーケティング予算での案での売上予測を併記している。

表Ⅶ-59 初年度の売上予測

(マーケット・シェアの算定)

	マーケット・シェア (%)
ミッドランド	6.0
テスト要因修正	1.42
全国ベース	4.2
9ヶ月換算	3.4

(注) テスト要因修正には、次の項目の修正を含む。

- 1 配荷率 テストでは100%
- 2 パネル店 テストでは売上のよいストアが協力
- 3 その他 テストでは手厚いケアが行われる

(売上金額の算定)

	ミッドランドマーケティングプラン 売上金額 (百万ドル)	3 オンス, 8 オンスのみ 売上金額 (百万ドル)
1994年推定市場規模	1.868 + (1.7%)	1.868 + (1.7%)
小売販売金額 (×3.4%)	63.5	55.7
メーカー売上金額 (×0.75)	47.6	41.8
メーカー純売上金額 (/1.049)	45.4	39.8
流通在庫金額	6.5	6.5
初年度純売上金額	51.9	46.3

(注1) 新製品導入によるカテゴリーの市場規模は、前年の市場規模に新製品の売上の50%を加算して算定している。

(注2) 3オンスと8オンスだけの場合は、リピート率は上がると仮定している。

(トライアル, リピート率の算定)

トライアル	8.0%
リピート	21.4%
再リピート	2.04回

(3) ビオレU米国版テスト・マーケティングの評価

ここまでビオレU米国版のテスト・マーケティングの準備から遂行の過程を時間軸に沿って詳細にレビューしてきた。

ここで全国展開に入る前に解決すべき問題点、米国の消費者、流通について理解を深めるべき点についてテスト・マーケティングの評価と絡めて検討、総括を試みてみたい。

第1は、米国での過去のテスト・マーケティングの失敗に学べたかどうかという点である。

シャンプー「スプレnder」では、購入者の追跡調査が実施できず、西部7州での地域販売の初期のマーケティングプランの修正が適切に行えなかった。

→ 日本型の購入者店頭面接、購入者追跡調査を自主企画し、実施できた。

リピートで26オンスの人がいて、意外と早くヘビーユーザーを形成できそうということがわかったこと、またリピート率について、プリテストマーケティングのベイシスⅡの推定に近い数字を得たことがプラス面であった。

しかし結果論ではあるが、調査は実施できたが、その結果を十分に生かしたかどうかは疑問が残った。

EX.1 肌がソフトになるというキーベネフィットをあげる人が少なかった点、製品は気に入ったが、自分はスキントラブルがあったので使えないという人がいた点をこの時点で重視して対策を考えるべきであった。

第2は、米国の消費者を十分理解しえたかという点である。

既存の製品との関係では、固形石鹸93%、「そこに石鹸があるから」使っているという洗浄習慣を液体の全身洗浄剤が崩せるか。

→ 廉価な固形石鹸から簡単には転換し得ないことは当然のこととして確認できた。

テスト・マーケティングでは、余裕のある高所得層から切り替わっていくことを確認している。

道具と設備との関連では、スポンジが使われなくても泡立ちしやすいナイロントオルが60%の普及率であった日本と違って、泡立ちにくいウオッシュクロスが主流のアクセサリをスポンジで置き換えることができるか、それとバスタブと洗い場が別でシャワーは取り外しができる日本と違ってバスルームまたはバスタブと固定されたシャワーでの全身洗浄で、スポンジと全身洗浄剤が習慣として定着しうるだろうか。

→ スポンジの使いやすさと泡立ちの良さは支持されたが、常時スポンジを使用する習慣形成（スポンジ+液体というシステム）への糸口は、テスト・マーケティングでは確信を持てなかった。

第3は、全身洗浄剤に対する隠れたニーズ、ウオントを明らかにし得たかという問題である。

→ 石鹸で洗うと肌がドライになる、石鹸の残留感が嫌い、石鹸は泡が立ちにくいという主要なニーズ、ウオントに答える製品であることは製品テストとテスト・マーケティングでの購入者追跡、トラッキングサーベイで確認できた。

第4は、真のターゲットは誰かという問題である。

日本では、身の回りの日常製品を自分で購入できる小遣いを持つ15才以上がターゲットになり、若い層を発売当初のメインターゲットにして成功した。米国では、製品テストの段階で二転三転したが、最終的には17才から44才と確認している。テスト・マーケティングのパネルデータでは、トライヤーは35-44才が多く、リピーターでは35-44才と55才以上が多かった。所得階層では、2万5千ドルから4万ドルと7万5ドル以上が多かった。若い層から順次、年輩層へと浸透していく新製品の普及過程が確認できなかった点、一抹の不安は残った。

第5は、広告づくりに関連する問題である。

日本型のブラインドの製品テストでのOAから発想する広告づくりについては、広告エージェンシーにOA一覧表を渡して協力を得て作成したカップル編がASIテストで説得率のノルム値5.3%を大きくこえる12.7%のスコアを取り、テスト・マーケティングでオンエアしている。

第6は、マーケティングプランと施策に関連する問題である。

マーケティングプランについては、ミッドランドのプランは、広告とプロモーションのバランスをとった標準的なプランであり、オー・クレアは広告に重点を置き、プロモーションを減らしたプランであった。

→ ミッドランドのテスト・マーケティングは、順調に推移し、好結果を得たが、オー・クレアは見るべき成果を上げられなかった。当初から想定された結果であり、二つのマーケティングプランの差をみるという視点ではなく、エリアの違いを測定するかたちの方がよかったと結論できる。

マーケティング施策に関しては、まず店頭推奨販売は予想以上の効果を上げた。しかし45%の実施がセールスの力から見て全国レベルで実施可能かという問題は残った。

サンプリングについては、使用率55%、その後の購入率8%と日本での経験値とほぼ同じの効果であった。

10オンス・スポンジ付キャンペーンも効果が大であった。

第7は、全国展開に当たってのテスト・マーケティングとの変更点についてである。

10オンスボトルを8オンスボトルに変更した点については、同じマーケティング費用で10オンスから8オンスに変えのみで売上本数が20%増加すると自動的に期待できるとは考えられないという疑問が残った⁽¹¹⁾。価格が高めに設定されるドラックの価格政策優先の方針ではあったが、米国のシャンプーなどのレギュラーサイズが10ないし12オンスであったことを考えれば、8オンスという発想そのものが問題であったと思う。

26オンスは、導入当初は発売しないという変更についてである。購入者追跡調査で、リピートで気に入ったから割安の26オンスを購入して使用しているケースを確認しており、またストアデータでは、6.3%のうち1.1%、パネルデータ7.4%のうち1.6%と20%前後という好結果を得ていた。また発売当初の商談のほうが入りやすいことがわかっていたにもかかわらずこのような消極的な意思決定になったのが悔やまれる。

第8は、売上予測の問題である。

リピーターズリピートがベシスⅡでは、2.1ユニットと日本での経験値から見て低いという点である。テスト・マーケティングの結果からIRI社が推定したリピーターズリピートも2.04と同様に低い数字であった。日本に比べ新製品にスイッチしても旧来品を併用するかたちが米国の消費者は多いという解釈をすることになり疑問は残った。

またトライアル率は、ベシスⅡでは7.8%、テスト・マーケティングでは8%と大差なかったが、リピート率は、ベシスⅡが30%、テスト／マーケティングが21.4%とかなり低い数字であった。全国展開の段階での予測をかなり低めに算出しているようであった⁽¹²⁾。

ここでの最大の問題は、初年度の売上に最も影響を与えるトライアル率を早期に10%台に持っていくマーケティング施策の充実が課題であった。その有力な施策であるサンプリングをテスト・マーケティングの10%から20%にあげる案を必死に提案したが予算の制約

(11) マーケティングリサーチの手法として、時間とコストの制約があったとはいえ、リピートのみでの測定でなく、リピーターズリピートの測定も組み込んでおくべきであった。その上での意思決定が望ましかった。

(12) プリテストマーケティングの有力な調査会社、ヤンケロピッチがその売上予測に対する訴訟で敗訴してから調査会社の売上予測が低めに出てくる傾向があるといわれていた。

で実現できなかった⁽¹³⁾。またテスト・マーケティングで5000GRPの投入であった広告を4500GRPに落とすことになったのも問題であった⁽¹⁴⁾。

最終的には、トップに対しマーケティング予算の増額を説明し切れなかったことが反省点である。

(4) ビオレU米国版の全国展開

1993年10月4、5日にブローカーなど流通に対する新製品発表会を行い、11月14日生産を開始し、翌1994年1月4日から最初の配荷が始まり、ビオレUアメリカ版「ジャーゲンス・リフレッシュング・ボディシャンプー」が全国展開に入った。

10月から24オンスのポンプサイズを発売するプランを採用し、TV広告4000GRPに雑誌広告を加え、サンプリング10%、店頭推販30-40% (5500店)、店頭山積、クーポン配布など総額5千万ドルの手厚いマーケティング施策を組み、売上5千500万ドル、マーケット・シェア3.6%を目標にスタートした。

3ヵ月後の3月28日からTVCMのオンエアー、マーケティング施策の本格的な展開にすすんだ。マーケティング施策の実施とマーケット・シェアの推移は、図Ⅶ-22のとおりである。

9ヶ月後の12月末のメーカー売上は、4千万ドルで目標の5千5百万ドルの73%であり、マーケット・シェアは、2.5%で目標の3.6%の70%であった。

またトライヤルは、12月末時点で、目標の9.2%に対し7.9%と低く、リピートは目標の26.6%に対し31.5%と高かった。

7月にユニリーバが、固形石鹸のプレミアムブランド「カレス」のブランドエクステンションで「カレス・モイスチャライジング・ボディウォッシュ」で追随し、9月にはP&Gがスキンケアのプレミアムブランド「オイル・オブ・オレイ」のブランドエクステンションで、「オイル・オブ・オレイ ボディウォッシュ」で市場に参入し、米国での液体全身洗浄剤が市場拡大の兆しを見せ、12月末で6.7%に達している。

結論として、全国展開は成功とはいえないが、翌年もう一度やってみようというレベルすなわちブランドを確立する方向でのマーケティングをさらに展開することを可能にする成果をあげたといえる。言葉を換えれば、米国で事業を新たに展開する橋頭堡を確保し、テスト・マーケティングの最低限の目標を達成したと評価できる。

(13) ちなみに直近の固形石鹸の成功製品でユニリーバ史上、最も手厚いマーケティングサポートを行って7%のマーケット・シェアをとった「リバー2000」は、マーケティング予算7千万ドル、広告費2千5百万ドル、サンプリングは60%で1991年に全国展開したという。またテスト・マーケティングでマーケット・シェア5.5%をとり、1993年に全国導入して成功したP&Gの「オイル・オブ・オレイ石鹸」のサンプリングは、ターゲット2千2百万人超(世帯換算22.5%)とセールスパンフレットに記載されている。

(14) 広告会社が媒体費の翌年度の値上りを組み込まないでテスト・マーケティングの投入量を算出したことが原因であった。

(5) ビオレU米国版全国展開の評価

主要なマーケティング施策の実施状況、競合の参入に対するカウンター施策などマーケティング施策の軌道修正などをレビューする。

① 導入時のトライアル促進

3月20日に日曜版定期購読者に対するクーポンを手始めに、3月28日にTV広告をオンエア、4月25日からの雑誌広告の投入、4月28日からの店頭山積みの実施など導入初期のマーケティング施策は、4月中旬以降のトライアル促進に大きく貢献した。

また4月18日から順次、全国にサンプリングを実施していったが、ユニリーバの「カレス」の導入キャンペーンと重なるのを避けて、最終のサンプリングエリアを繰り上げ実施するなど軌道修正を行った。名簿が重複しているなど問題もあったが配布は順調に進んだ。

しかし店頭は品切れ気味に推移し、店頭展開のセールス力不足が懸念された。またコンシューマー・ボイスの週間レポートにスキントラブルのケースが報告されるようになり今後の推移が気になった⁽¹⁵⁾。

② 第2期のトライアル促進

広告、クーポンでトライアルしない人たちを対象とした6、7月の店頭推販は、店頭へのトライアルキットの配荷が遅れ、クーポンのみの配布で展開する店舗が出るなど店頭展開が不十分であり、当初の目標を達成できなかった。5500店×350スターター・キットが目標であり、店頭推販員の報告書からの計算では、平均でフード44個、マスマーチャンドライザー67個と低位にとどまった。推販当日にスターター・キットが配荷されていなかったケースもあり、また推販員の能力のバラツキもあった。

③ 競合の参入に伴うマーケティング施策の軌道修正

7月末のユニリーバの「カレス」参入に対応して、サンプリングを繰り上げたが、P&Gの「オイル・オブ・オレイ ボデイウオッシュ」は、セールスパンフレットによれば、8月22日に配荷が始まり、10月31日からTV広告放映、サンプリングは20%ということであり、予定通り、8月末から無償スポンジつき8オンス店頭山積みキャンペーンの実施、24オンスポンプサイズの投入は、予定を早めて9月1日から導入キャンペーンを実施することにした。しかし24オンスは、目標としたフードの大型店、マスマーチャンドライザーの121アカウントのうち10月中旬までで36%が取扱いを決めたに過ぎなかった。ウォルマートで山積み実験を行い、インパクトが大きいことを確かめたが全国展開で有力な武器にするには時機を失していた。

しかし家族での使用を訴求した新TV広告の10月24日から6週連続の放映でマーケット・シェアを3.4%に引き上げている。

ビオレU米国版の全国展開の総合評価は、日本での国土が狭く、人口密度が高いエリアでの成功的マーケティング展開の経験をそのまま、広大な国土、散在する都市群を対象とした米国で実施するのは難しいという実感である。

(15) スキントラブル発生率は、総売上個数に対し、コンシューマー・ボイスの報告件数は、23ppmであり、許容範囲としては高いほうであった。(経験値としては、洗剤の新製品は40ppmを超えると問題とのことである。)その原因は製品使用後のすすぎが日本に比べ完全でないことと日本人に比べ、白人の皮膚が弱いという点もあったと考えられる。

第1に店頭展開力が弱かった。コルゲートとの合弁ですすめた米国西部7州で展開したシャンプーの地域販売の成功体験がコルゲートの強力なセールス力に負っていることを見極めていなかったことに原因があった。コルゲートのセールス力とアンドリュー・ジャーゲンスのセールス力の差の大きさを見誤った点が多い。具体的には、まず初期の配荷率を80%にもっていくまでに3ヶ月を要し⁽¹⁶⁾、導入初期のマーケティング施策に対応した流通からのリピートに対し、俊敏に継続配荷が行えず店頭で品切れ、品薄をきたしたことである。ついで店頭推販に対し、スターター・キットの配荷がオン・タイムにできなかったこと、さらに店頭推販員の事前の教育が不十分かつ質の良い要員の確保ができなかったことである⁽¹⁷⁾。

第2にマーケティングプランのレベルが低かった。

TV、雑誌広告の投入量、4500GRPは、まずまずの水準であったが⁽¹⁸⁾、7月のユニリーバの「カレス・モイスチャライジング・ボディウォッシュ」の参入を迎え撃ち、店頭推販を支援して投入の第2の山をつくるべきであったと思われる。10月のP&Gの「オイル・オブ・オレイ ボディウォッシュ」の参入に対応し、24オンス導入と無償スポンジつき8オンスキャンペーンに呼応した920GRPの山は遅きに失した。

サンプリング10%は低すぎた。少なくとも20%実施を行うべきであった⁽¹⁹⁾。店頭山積

表Ⅶ-60 1994年の実績と1995年の目標

	1995年の目標	1994年の実績
売上	5200万ドル＋ 600万ドル（新製品）	4000万ドル
マーケット・シェア	3.6%＋ 0.4%	2.5%（4-12/94）
トライヤル	15%	7.9%（12/94）
リピート	35%	31.5%
マーケティング費用	3990万ドル	4960万ドル
広告	1710万ドル	1870万ドル
消費者プロモーション	1300万ドル	1950万ドル
トレードプロモーション	980万ドル	1140万ドル
営業収支	▲1780万ドル	▲3600万ドル

(16) ちなみにP&Gの「オイル・オブ・オレイ ボディウォッシュ」は、セールスパンフレットによると、8月22日配荷開始、10月31日TV広告放映というスケジュールであり、2ヶ月で配荷率80%に達する計画になっている。

(17) 米国有数のプロモーション会社、アクトメディア社も、短い期間に全国での店頭推販を実施した経験がなかったのではないかと思われる。

(18) 後発のP&Gの「オイル・オブ・オレイ ボディウォッシュ」の導入当初の広告投入は、1200GRPであり、ビオレU米国版の1254GRPと同水準であった。

(19) P&Gの「オイル・オブ・オレイ ボディウォッシュ」は、20%のサンプリングを組んでいる。なお店頭推販は、8ヵ月後の1995年の6月を予定している。

み、クーポン配布で最初の山をつくり、3.3%まで持ち上げたマーケット・シェアを20%のサンプリングで4%台に引き上げることに成功していれば、その後の展開は、目標達成に有利に働いたと考えられる。

このように問題は多かったが、ビオレU米国版は、2年目もブランドをキープし、1995年6月に新製品モイスチャライジング・タイプの発売を予定し、表Ⅶ-60のマーケティング目標を立ててマーケット・シェアの伸長を目指している。

〔抄 録〕

本稿はコントロールタイプのテスト・マーケティング（CTM）をとりあげた。その概要をレビューしたのち、花王の子会社での全身洗剤「ビオレUの米国版」である「ジャージェンス・リフレッシュング・ボディシャンプー」の事例を製品テスト、コンセプト開発に始まる一連の新製品開発のステップを踏み、プリテスト・マーケティングを経て、コントロールタイプの代表的なシステムである IRI 社のビヘイビア・スキャンでの1年間のテスト・マーケティングを行い、全国展開した経過を詳説した。ここでもまた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。

最終稿である次稿では、市場導入からブランド確立までの要点を論じ、まとめとして新製品開発の二つの思想について論じたい。