マーケティング・イノベーションの始まり

和田 浩子*

1. きっかけ

某年某日アメリカ人N氏との面接。就活生の私に一生懸命「マーケティング」を説明。英語で話す一言一句は理解できる私。しかし実際にはどうということなのかは理解できていない。そこで私はN氏に対して言った。「なんだか面白そう。興味があります。教えてくれるなら、私は出来るようになると思います」。そして米国P&Gの日本法人P&Gサンホーム社（現P&Gジャパン）のマーケティング本部に採用された。これが私と「マーケティング」の出会い。

2. 従来のやり方

当時は（しかし、ある意味今も）製品を、創る研究所、作る生産、売る営業という大まかな仕事の流れの中で、製品にはライフサイクルがあり、いつか廃れ、また新しい製品を送り出せばいいという常識があった。特に「売上げ」に関しては、営業が最終責任を持ち、流通（店舗）に対して施策を企画実施する。せっかく生まれた製品が続かないと、その都度多額の経費をかけて発売するのだから、結局無駄になる。

3. 新しいやり方

店舗での販売が企業活動の最終地点であるという手法とは全く違うやり方が生まれた。P&Gは、米国で1930年代に製品をブランド化し、消費者を満足させることにより、ブランド育成し続けるブランドマネジメントというマーケティング手法を生み出した。各部門の専門分野で、それぞれの製品担当が配置され、全員でファンクショナル・チームになりブランド育成をする。そのリーダーが、ブランドマネジャー（以下BMと省略）。

BMは担当製品の消費者の行動、考え、思い、また競合製品について、データや行動観察を通じて理解を深めインサイトを見つける。インサイトをもとに、イノベーションをブランド育成の戦略や計画に取り込み、中長期で考える。BMが売上、利益の責任を持ち、綿密な分析に基づき、担当ブランドに関する全ての戦略（製品、広告、販売、販促などを含む）を提案する。もちろんその過程では、チーム内の各部門のエキスパートからアドバイスを適切に取り入れる。今までとの大きな違いは、流通に売り込んだ時が最終到達点というのに対して、売上、利益目標達成に加えて

ブランドエクイティ（以下BE）の蓄積を目指す。BEとは、消費者の使用、満足度、認知度、信頼度等を計測したもの。

4. マーケティングが目指すこと

マーケティングはどのようなインパクトを目指すのか。

- ① それは消費者のビヘイビアの変化を起こすこと。営業至上主義の手法と大きく違うところだ。最初に「今まで知らなかったものを知る、主要なメッセージを覚え、そして好感を持つ」次に「それを使いたいと思い使う、試したいと思い試す」そして、最終的に「手に入れたい、買う、そして、継続して買いたい」という一連の行動変化を起こす。知らなければ、使う対象にもならない。使用体験がなければ、あるいは、良くなければ、買わない、使用体験が良ければ、買う、継続して買う、ということになる。なので、従来やり方では、店舗に並べておけば、安売すれば、人々は知り、買うのだというやり方とは違う。
- ② そして、消費者の行動変化を起こしながら、他社競合品から、自分のブランドへ移ってもらう方が消費者にとってより価値が高いと思ってもらう、すなわちダイヤモンドを自分のブランドに引き寄せるダイヤモンドクリエーションをする。全く新しいタイプの製品カテゴリーのパイオニアであれば、従来やり方から自分の製品を使って新しい習慣を身につけてもらう新しいダイヤモンドを創出する。後者の例は、布消臭剤のファブリーズやパンパース。

1930年代に生まれたブランドマネジメントは、その後、世の中の様々な変革に耐え、進化し、グローバルブランドをいくつも生み出し、成長を持続する効果的な仕組みと言える実績がある。そしてマーケティングはマーケティング部だけではなく、全ての部門がマーケティングマインドを持たなければならない。

5. ブランドとは何か

ブランドとは、エンドユーザーに担当製品が好感を持って受け入れられている状態になること。ブランドは、ユーザーの心の中に蓄積される「思いや理解」である。一朝一夕では築けない、時間をかけて蓄積されるものである。会社の所有物ではない。この点は非常に大事で、世の中で起きている炎上は、ブランドを我がものと思っている会社が道を外れた時に起きていることが多々見受けられる。

Marketing Innovation

* Wada, Hiroko

Office WaDa 代表

info@wadahiroko01.com

2018.11.27 受理

6. 消費者理解からポジショニングへ

マーケティングをするとき、まず一番にすることは消費者を理解すること。自社品、他社競合品について、ユーザーはどのように使っているのか、認知のレベル、満足度などを調べ分析する。自分の担当製品の強みと消費者理解に基づき、ポジショニングを決める。ポジショニングには、担当製品の核となる要素が4つある。①買わざるを得ない人（ターゲット）、②製品ベネフィット（パフォーマンスの強み、優位差）、③その根拠（技術的根拠、あるいは、有力機関の推奨等）、そして④醸し出したいイメージ。ポジショニングは、戦略の中心に据えられ、例えば、クリエイティブ表現、パッケージ等のビジュアル、製品の変更など、計画の方向性を決定する。そして、頻繁に変えるものではない。

7. 戦略的アプローチ

ポジショニングが決まるとマーケティング戦略を立てる。戦略は必須で、目標値に向かってのロードマップであり、進捗確認指標であり、チームで共有し、計画立案と実行のPDCAサイクルの起点になる。製品がより多くのユーザーに到達し、満足させ続けるために戦略を作る。戦略のテンプレートがあるわけではなく、それぞれのBMは、担当製品の重要課題を洗い出し、優先順位の高い課題を克服するための戦略を立て、計画を作り、実行する。戦略にはイノベーションを含むことは必須であり、イノベーションは製品分野以外にも求められる。戦略策定力は、最も重要な資質である。BMをサポートする各部門のチームメンバーは、自分の部門に関係ある分野の戦略や計画を確実に実現するための専門分野の計画を作る。これを戦略のカスケードダウンといい（まるで滝水が広がって落ちていく様に喩えて）、会社のすみずみまで浸透させる。これによって、社員一人ひとりの担当プロジェクトが明確になり、同時に業績や能力開発の評価にも活用される。

8. マーケティングはどのように学ぶのか

マーケティングは教科書でも学べたり、MBAスクールでも学べる。しかし、P&Gでは、OJTを通して様々な経験から学ぶ。やがてマーケティングのプリンシプルを会得し、応用力がつく。マニュアルがあるわけではなく、BMやマーケティングディレクターが部下に教えることによって、その手法が継続伝承されている。日本の伝統工芸の職人育成に似ているかもしれないが、違いは、やって見せることに加えて、手取り足取り教えるということ。アメリカ

の手法が日本に伝播したのは、時間をかけて人が経験を積むことにより、馴染み会得することによって全社レベルの仕組みになり得たのだった。

9. モルモットのパイオニア

私はP&Gサンホーム社のマーケティングに初めての日本人女性として採用されたので、ある意味モルモットの状態は長く続いた。洗剤担当のアシスタントとしてOJTで基礎を学び、やがて、ブランドマネジャーに昇格した。小さなブランドだけれど、学んだノウハウを実践し、毎年売上が伸びた。その後、日本市場に生理用ナプキン ウィスパーの導入担当に異動し、大きなスケールのマーケティングを実践し、数年でトップブランドを築いた。そして、ヘアケア事業部を確立したのち、紙製品事業部を立て直し、マーケティングを卒業してマネジメントに上がることになった。

10. マーケティング組織作り

マーケティングの仕事と並行して、リクルーターとして毎年男女問わず新卒採用し、各ブランドに配属し、OJTで育成するのが基本だった。会社のさらなる成長のニーズに合わせて、人材の成長をよりスピードアップする必要があると、座学の研修計画を追加した。同じレベルごとに集団で効果的に学べるテーマがいくつかあった。米国本社から講師を招聘したり、日本人管理職を講師にあてた。人材不足で外国人マネジャーが異動してくると同時に、日本人も海外勤務をした。男女だけで無く、多国籍のダイバシティに溢れるチーム作りだった。マーケティングの仕組みが運用できるには、ノウハウを会得したものが多くいることが必要。まさにこれに向かって若者たちは育ち、大きな責任を担うことができるようになった。この人材育成は、マーケティング部だけに限らず、全社的に実現したので、より大きな成功に向かって伸びていくことができた。

11. マーケターの広がり

P&Gのマーケティング経験者たちが今、様々な企業で上級管理職として活躍の場を与えられ、またはコンサルタントとして、マーケティング・イノベーションを伝道している。消費者理解を主導し、戦略的アプローチで製品のBEを高め、より大きな成果をもたらしている。製品イノベーションだけではなく、エンドユーザーに届くまでの主要な過程で他分野のイノベーションも投入することにより、強いブランドが次々に生まれ出てくるだろう。