

2004年度第7回物学研究会レポート

「これからのマーケティングとブランド戦略」

和田浩子 氏

(日本トイザラス社長兼最高執行責任者、社長)

2004年10月



BUTSU GAKU
物学研究会
SOCIETY OF RESEARCH & DESIGN

10月の物学研究会にお招きした和田浩子氏は、米企業プロクター・アンド・ギャンブル（P&G）のバイスプレジデント、英企業ダイソン社の日本法人社長を経て、2004年4月に日本トイザラス社長兼最高執行責任者（COO）に就任されました。常に外資系企業のマーケティング、企画開発、ブランディングなど経営の最前線で実績を重ねてこられた和田氏に、国際競争が激しくなるグローバルカンパニーのマーケティング、ブランドデザインについてお話しいただきました。以下はそのサマリーです。

「これからのマーケティングとブランド戦略」

和田浩子 氏

（日本トイザラス社長兼最高執行責任者、社長）



；和田浩子氏

プロフィール

和田と申します。今回はマーケティングとブランドというテーマを頂戴しています。私は日用品分野のマーケティングに長く関わってきましたが、本日は今までの経験を通してお話できればと思います。

まず、私の経歴ですが、1977年に大学を卒業後、神戸に本社があるP & Gに入社し、23年勤めました。そして2000年秋に短期間でしたが女性をターゲットとしたウェブサイトの立ち上げに参加することになり東京に移り住みました。その後01年～02年、英国家電メーカーダイソンの日本支社長を経て、今年4月からトイザラスの社長をしています。

このような経歴の中で私は主にマーケティングに従事してきました。特にP & Gでの仕事は宣伝、媒体、販促などに加えて製品開発、生産を含めてブランドビルダーとしてのマーケティングの役割を担い、「ウィスパー」、「リジョイ」、「パンテーン」、「ヴィダルサスーン」、「パンパース」などの主要商品のブランド育成に携わりました。

P & G時代の仕事

私が関わってきた仕事をお話しながら、マーケティングやブランディングについて一緒に考えていきたいと思います。

アシスタント～ブランドマネージャー時代（77年～84年）

私が就職した1977年当時、男女機会均等のチャンスを与える日本企業はほとんどありませんでした。そこで私は外資系であるP & Gに女性初のキャリア組として入社しました。入社理由はキャリアアップの道が開けていること、英語が使えること。P & Gは当時300人規模の会社で、マーケティング部に配属されたものの何でもやらなければいけないし、複数ブランドを担当しました。私も一番多いときで6ブランドを見ていました。でも多くの仕事をこなすことによって、スキルアップのスピードも上がったように思います。

こうしてアシスタント時代を経て、いよいよブランドマネージャーとして部下を持つようになります。すると自分だけが実績を上げればよいというわけにはいきません。P & Gでの業績評価は、自身の実績向上とスタッフ育成が半々です。自分の成績を上げるだけでは評価されないのです。今思うと、私はスタッフの育成が苦手だったせいか、ブランドマネージャー時代がとて長かったようです。

一方、当時のP & Gは「つぶれるかもしれない会社」でした。80年代の初め業績が悪化し、外国人マネージャーたちはどんどん帰国し、経費節減の中で売上げを上げなければならない悪循環のような状況でした。そんなある日、私はP & G本社のヒストリーブック『Eyes On Tomorrow』を読み、その理想主義と日本の現実との落差に驚きました。そして80年代半ばになると日本市場の可能性を再認識したトップマネジメントが数百億円にもものぼる負債を穴埋めした上に増資して組織を一新、新たな一歩を踏み出しました。

マーケティングマネージャー/ディレクター時代（84年～94年）

この10年間の私の任務は、P & G仕込みの新ブランドをいかに日本市場に定着させるかでした。手始めに「ウィスパー（生理用ナプキン）」、「アリエール（洗濯洗剤）」の2ブランドの導入が決まり、私は「ウィスパー」を担当しました。

・ブランドビルディング1 ウィスパー

「ウィスパー」を5年間担当する間に、テストマーケット以前と以降、全国拡大、アジアへ拡大という重要な時期を経験することができました。ブランドマネージャーとして最後に手がけた仕事となり、その後マーケティングマネージャー（'87年）、マーケティングディレクター（'91年）とステップアップしていきました。

テストマーケットの準備には2年を要し、「自分のキャリアはここで終わりかもしれない」と半泣きで仕事をしていたものです。すでに競合2社が売上げの7割を占めている寡占市場に新規参入するわ

けですから、製品の優位性はもとより、商品のポジショニングは既製品の空白部分に定めなければなりません。まず、定量・定性リサーチを実施した上で競合のイメージやコアユーザーの分析を行って、製品の棲み分けを明確にします。そして新製品の徹底的な製品テストを繰り返しながら、ポジショニング、ブランディング、マーケティング戦略を構築していきます。幾度かのテストを経て最終的に開発された製品はドライメッシュシートと名づけられた革新的なテクノロジーを採用し、競合と比べて高い評価を得ることができました。

ポジショニングの調査結果では、1位は安心感、2位はモレない、続いてズレない・・・と続き、10位ぐらいによくドライ感が出てきて、清潔感にいたってはほとんど省みられていませんでした。そこでウィスパーは、「ドライだから清潔に感じる」をポジショニングとしました。製品的な評価が他社に比べても抜きん出ていましたが、この選択は大きな賭けでした。

ブランディングでは商品に「ミス・ウィスパー」というニックネームをつけて人格化を図りました。ターゲットとなる消費者像を分析した結果、抜けていたのが「キャリアウーマン」という当時はまだ新鮮だったライフスタイルでした。そこでミス・ウィスパーは都会的で洗練されており、知的で革新的な憧れのキャリアウーマンというプロフィールをもつ女性像にまとめ、これをパッケージデザインからCMに至るさまざまな作業の指針としてブランディングを構築していきました。

そして認知度アップ、販売促進のための戦略として大量のテレビCM、ユニークな広告宣伝、サンプル配布を徹底しました。キャラクターにはキャリアウーマンというイメージで、ミスユニバース日本代表から女性カメラマンへと飛躍した織作峰子さんを起用しました。織作さんの生き方や知名度を後押しする為にブランドとは切り離れたかたちでパブリシティーもうちました。

同時にポイント・オブ・エントリーにも注目しました。ポイント・オブ・エントリーとは、例えば、シェーバーならば男性のヒゲが生える頃、自動車ならば免許を取った時といった「初めてその商品カテゴリーを使い始める時点」のことです。ウィスパーでは初潮開始がポイント・オブ・エントリーです。そこで小学校高学年対象の初潮教育をターゲットに、新しい教材を作り全国の多くの小学校に配りました。

新発売時のドライメッシュシートの製品に加えて、一年後には、これまた日本初の羽根付きの製品、3年後には超薄タイプと次々に新しいテクノロジーを導入して新しい形で問題解決を提供し、それに伴い大量のサンプリングを繰り返し実施し、広く試用促進に努めました。

価格では、ウィスパーは20%以上の高価格でした。そのため競合は自社製品の価格を下げて対抗してきましたが、これが逆に販売店の売上げや利益が減少してしまったのです。販売店にとっては高価格のウィスパーをとり扱う魅力が増えるために、私たちに広範なサポートを得られるという効果をもたらしました。

・成果

一連の戦略によって、ウィスパー発売2年後のテストマーケットでは30%超のシェアを獲得し、プロジェクトの目的を大幅に越えましたさらに全国拡大を図った2年後には全国27%のシェアを獲得しました。競合他社が同様の商品を出せたのは1年半以上後のことでした。その間に私たちはどんどん市場を拡大し、ブランドロイヤルティを高めることができたわけです。日本での成功に基づいてアジアへ拡大の一翼を担うことができ、この頃になると私の責任がグローバルのレベルに達してきました。

・ブランドビルディング2 ヘアケア事業

その後新規事業でスタートしたばかりのヘアケア事業に移りました。そこでは利益モデルを構築、マルチブランドであるヘアケア商品のブランド戦略を手掛けました。そのために社会心理学者のマズローの欲求五段階説（1.生理的欲求、2.安全の欲求、3.親和の欲求、4.自我の欲求、5.自己実現の欲求）を応用して、マルチブランド差別化の戦略を考えました。最初に手掛けた日本初のリンスインシャンプー「リジョイ」は、1番目のヒエラルキーである生理的欲求を満たすブランドとして位置づけました。実はその時期のリジョイ導入は失敗の連続で、ウィスパーを成功させたばかりの私に苦戦事業建て直しの白羽の矢が立ったわけです。1年半をかけて日本独自のフォーミュラを開発し問題解決してブランドを建て直しました。これが本社のものより優れていたの後に世界仕様となりました。ポジショニングやCMのアプローチもについても成功のチャンスの最大化のために消費者の反応を見ながら日本独自のものを提案。しかし本社から承認を得るまでは長い時間がかかり「バトル」のような気がしました。

2番目のヒエラルキーにあてた「ヘッド・アンド・ショルダー」というフケ用のブランドは、その頃マーケットリーダーだったブランドと真っ向から競合するものだったので、それなりに用意周到にテストマーケットを準備したのですが、競合による熾烈な戦いに負けテストマーケットから撤退しました。

続いて「パンテーン」というブランドを手掛けました。既に存在していたブランドでしたが、新しい戦略という息吹を与え再び世に送り出したのです。マズローで言えば「親和の欲求」でしょうか、ポジショニングは「輝く髪は健康な髪」としました。そして商品構成をシャンプー+リンス+コンディショナーから成るシステムで考えました。その頃は通常テストマーケットを経て全国拡大するところを 一挙に全国拡大する提案をし、承認されるのに時間がかかりましたが、すぐにリジョイに次ぐナショナルブランドとして成功しました。その後、日本で開発した戦略に基づき世界中で導入されることになりました。

続いて手がけたのは「ヴィダルサスーン」。ヴィダルサスーンはロンドンの有名ヘアサロンですので、その起源をより効果的に活用するポジショニングを考え、導入計画を立てました。が、市場に導入を待たずに、紙製品事業部へ配置換えになりました。

ゼネラルマネジャー / バイスプレジデント時代（95年～00年）

P & Gの最後の時期で最も印象に残っているのは阪神淡路大震災です。今も余震が続く新潟中越地震の映像をみるととても辛いです。地震後、神戸の自社ビルは大丈夫でしたが、室内が大幅なダメージを受け使用不能になりました。私たちは一時的に別の場所に移って業務を続けましたが、そのときに「会社は人とブランド、商品があれば再生できる」と実感し、励まされたものです。この時期に私に託されたのは紙製品事業部のゼネラルマネジャーでした。これは当時P & Gの売上げナンバー1の事業部であり、大部分の利益を占める看板事業部だったのです。ところが震災のお陰で2軒の工場の内1軒が全部ダウンして、生産が追いつかない状況に陥りました。私はストレスで風邪をこじらせながらも周りの人々が新任の私をサポートしてくれて、何とか乗り切ることができました。肩書きが重くなっただけ、国内ばかりでなくグローバルチームによるプロジェクトも手掛けていました。担当商品はパンパース、ウィスパー、アテントそして新規事業開発でした。

・パンパースの再興

ところがこの時期、主力商品の「パンパース」の売上げは下降線を辿っていました。マーケットリーダーだったのに競合商品に追い越されてボコボコにやられていたのです。ここで再度、マズロー五段階を取り入れました。半年に及ぶ消費者調査の結果も踏まえて、マズローが唱えたステップを一段ずつ昇っていくことで、消費者は紙おむつの品質への理解を深めてくれます。この判断に基づいて新たなブランド戦略をモレ防止からスキンケアに再設定し、製品開発やマーケティングのアプローチもリセットしたわけです。こうしたチームとして大きな方向転換をし、一時10%以下まで落ちたシェアを回復することができました。その後日本の実績に基づき、そのやり方をグローバルでサポートしてもらえるようになりました。現在のパンパースを観察するとマズローのより高い欲求レベルを目指した戦略に邁進しているようです。

・コーポレートニューベンチャー

バイスプレジデントとしてコーポレートニューベンチャーは私のP & Gでの最後の仕事です。これはP & Gにおける21世紀のグローバルブランドの種を探すという仕事です。日本とアメリカの2カ所で、研究開発、マーケティング、市場調査、営業、ファイナンス、少量生産できるパイロットプランからなる少数精鋭のチームが作られ、日本駐在でアジアの責任者でした。消費者理解に基づき新しいコンセプトを作り、製品化すべくテクノロジーを探したり、新しいテクノロジーに基づいたプロダクトコンセプトや試作品をテストしたり、将来性のある市場を分析して提案する業務に携わっていました。日用雑貨のテクノロジーは、開発された素材が川下でいろんな商品へと発展すれば、投資も低減化されるわけです。仕事の成果が新たな事業買収へと発展したり、新規ブランドとして更なるテスト段階に進んだりするのをまのあたりにして、充実感の高い時期でした。

・P & Gで得たスキル

20数年P & Gで仕事をしていろいろなスキルを得ることができました。まずはマーケティングやブランディング。そして英語によるコミュニケーション術。困難なプロジェクトを任されることによって得た分析力、戦略的思考、リーダーシップ、実行力、そしてファイナンシャルの知識。あるいは人材のトレーニングや多国籍チームとの協働など。私自身は気づかなかったのですが、女性のキャリア組の最初だったせいで、与えられた仕事もポジションも私が初めてだったのです。そんな雰囲気は無意識に感じていたのでしょうか、私自身も“walk the talk”と英語で言いますが、有言実行をモットーに、任された仕事には勝利への情熱をもって最大限の力で臨んでいくという使命感が高かったと思います。

ダイソン社へ

P & Gの後、私は発足3年目のダイソンジャパンに入社しました。当時は、社員25人という規模で、ヨーロッパ商品を日本市場向けに最小限改良し、日本全国200店舗くらいで販売している程度。日本向けに開発した製品が成功のための必要条件で、これは時間をかけて開発中で、日本で大幅なシェア拡大を狙う段階ではありませんでした。ダイソン本社については皆様も良くご存知だと思います。

すので詳細は省きますが、本国ではテクノロジー主導の企業であり、主要製品であるデュアルサイクロンを発明したのはダイソンで、その英国でのシェアは約50%です。

このような状況のダイソンジャパンに入り、私が最初に行ったことは顧客理解でした。会社に返送されていたアンケート用紙を読み込んで、ダイソン製品のターゲット像を作り上げたのです。年齢的には35~40歳、自分かご家族がアレルギーである、ペットを飼っている、または小さいお子さんがいて衛生面に気遣っているというような顧客プロフィールが分かってきました。そこで、彼らをターゲットとしたマーケティング、ブランド戦略を立てました。PR活動では製品がデザイナー好みであるという点で、日本インダストリアルデザイナー協会と共催でデザインコンペを開催するなど、デザイナーの方々に多く支持される様に努めました。2年間で取扱店を700店舗以上に拡大しました。また、社内の仕事の進め方も大きく改善して、来るべく日本向け仕様の製品がもたらされるのを待ち焦がれていましたが、想像以上に時間がかかることがわかり、この時点で別のことがしたくて辞めました。ちなみに、この製品が今新発売中のDC12で、ベストのクリーナーです。

日本トイザらスへ

そして現在、私は日本トイザらスの社長、COOを務めています。P&G、ダイソンは共にメーカー、トイザらスはリテラーですから業態が本質的に異なります。日本トイザらスは1992年からおもちゃチェーン店を展開して、現在急成長が一段落してきた状況です。「変化なくして成長なし」とは去年からの社内スローガンであり、私の入社理由もこの辺りにありそうです。ただこの4月就任して半年余りしか経っておらず、トイザらスに関しては、また次に機会をいただきましたときにお話しさせていただければと思います。

まとめ：ブランド戦略の理想

私の経験に基づき、ブランド戦略における理想的な法則を幾つかお話しします。まず、消費者は一定ではありません。そのプロフィールも考え方も常に変化すると想定して、消費者理解を怠らないこと。そして、手法。伝統的な手法だけではなく、新しい手法も積極的に採用すること。「本当のこと」を探りださなければならないということ。消費者あるいはユーザーの予想を超えるソリューションを提供すること。常に高いレベルのソリューションを提供し続けことによって決して一ヶ所に留まらないということ。可能な限り「体験」できる仕掛け仕組みを構築すること。ブランドイメージの刷り込みのためにPRや広告活動を実行する。商品やサービスをユーザーの手の届くところへ配置する、あるいはどこで手に入るかというインフォメーションを周知する。これらの法則は一見するとベーシックで当たり前のことです。しかしベーシックなことほど深く追求するのは困難なものです。が、それを実行できれば、見返りは本物です。

講師プロフィール

和田浩子（わだ・ひろこ）氏

大分県生まれ。1977年大阪外国語大学 英語学科卒業後、プロクター・アンド・ギャンブル・サンホーム株式会社入社。1998年ザ・プロクター・アンド・ギャンブル・カンパニー バイス・プレジデント就任。2001年 ダイソン株式会社 代表取締役社長を経て、2004年4月、日本トイザらス株式会社、代表取締役社長 兼 最高業務執行責任者（COO）就任、現在に至る。

<http://www.toysrus.co.jp/>

2004年度第7回物学研究会レポート
「これからのマーケティングとブランド戦略」

和田浩子 氏

(日本トイザラス社長兼最高執行責任者、社長)

写真・図版提供

; 物学研究会事務局

編集=物学研究会事務局

文責=関 康子

[物学研究会レポート]に記載の全てのブランド名および
商品名、会社名は、各社・各所有者の登録商標または商標です。
[物学研究会レポート]に収録されている全てのコンテンツの
無断転載を禁じます。