

2011 年度第 7 回物学研究会レポート

『我々は、マーケティングでは作らない。魂でつくる』って何？」

和田浩子 氏

(Office WaDa 代表)

2011 年 10 月 20 日



BUTSUHOAKU  
物学研究会  
SOCIETY OF RESEARCH & DESIGN

今回の物学研究会は、マーケティングを軸に活躍されている和田浩子さんを講師にお迎えし、「マーケティングとはいったい何か？」をテーマとしたワークショップ&レクチャー形式で行いました。マーケティングを不要なものと思うより、理解し、取り込み、デザインする。製品がブランドになり、人々の心に絆をつくる。マーケティングに対する理解、偏見を洗い出し、マーケティングを味方にできる視点と手がかりを得る機会となりました。以下、サマリーです。

## 『我々は、マーケティングでは作らない。魂でつくる』って何？

和田浩子 氏

(Office WaDa 代表)



01：和田浩子 氏

### 1. グループワーク：マーケティングとは？ 目的は？ 構成要素は？

和田でございます。よろしくお願いいたします。今日のタイトル、「『我々は、マーケティングでは作らない。魂で作る』って何？」は、私にはとてもチャレンジングな内容だと感じています。また、今日はワークショップ形式ということで、まずはグループに分かれて約30分のディスカッションをし、発表していただき、その発表をもとに私がコメントやレクチャーをして、最後に質疑応答の時間をとりたいと思います。物学研究会でのワークショップ形式はデザイン分野以外では初めてと聞いています。成功するかどうかは皆さんの積極的な参加によります。いつもは聞く側でしょうが、今日はゲストスピーカー並みに話してください。競争ではなく、グループ内で至った結論に優劣や順位などはつけませんから、忌憚ない意見ををお願いします。

グループワークの課題は3つです。1つは「マーケティングとは？」で、マーケティングの解釈。2つ目は、「マーケティングの目的は？」で、3つ目が「マーケティングの構成要素は？」。これらに答える形で発表をまとめてください。

グループは座席順に前後5~6人ずつで組み、発表者を一人選んでください。立候補でもジャンケンでもいいです。では、頭を柔らかく身体をほぐして積極的に参加してください。

### ■グループ発表

時間になりました。発表順はくじ引きで決めますので、呼ばれたら前に出て3分以内で発表してください。

### ▼グループ 2 :

まず、マーケティングとは何かですが、「これってそもそも論だよ」から始まって最終的に「時間的価値を高める活動」「社会に必要とされるもの、ほしかったと思うような製品やサービスをつくり出す活動」「潜在的ニーズをつくる活動」という3つの答えが出ました。マーケティングの目的についてもいろいろな意見が出ましたが、「コミュニケーション」という言葉でまとめました。最後にマーケティングを構成するものはまずは「人」であり、そこに「時代や情報、テクノロジー」が加わっているという結論になりました。

### ▼グループ 1 :

3つの課題に対して、我々は一連の流れとして「上昇していくスパイラル」という答えを出しました。つまり、マーケティングとは「企業活動すべてに関わるもの」と捉え、市場でのニーズや困りごとの情報を取得し、それをもとに製品やサービスを開発する。新たに世に出た製品は市場を変化させ新しい市場をつくっていくものなので、その市場をまた調査する、というサイクルを繰り返す。これがマーケティングではないかと思ったのです。このサイクルを継続することが目的であり、構成要素はサイクルを構成するものすべてと捉え、企業活動は常にスパイラルアップするのが望ましいというのが結論です。

### ▼グループ 5 :

マーケティングを広く捉えて考えたところ、さまざまな意見が出たのですが、全員一致したのは、「企業が利益を出すための最も重要な手段がマーケティング」という意見です。続いて、「企業の狙いと市場の関係性を見極めること」が目的なのか手段なのかで話がまとまらず、構成要素については市場を具体的に知るという従来のマーケティングから、感動を生み出すための手段を考えることなど「調査やプロモーション、ブランディングなどいろいろな要素を含めてマーケティング」と話している辺りで時間切れになりました。

### ▼グループ 3 :

自分たち目線でざっくばらんに話すことから始めましたが、実は1番についてさまざまな意見が出てまとまらなかったのので、先に3番の構成要素から考えることにしました。一番重要なのは市場に向かって伝えることと市場から聞くという「双方向のコミュニケーション」となりました。そう考えると、製造部門では仕入れと販売が双方向だし、人事部門でも採用する側、される側という双方向の活動があります。そこで、マーケティングの目的は「双方向のコミュニケーションを通して自分のゴールを決めていくアクション」と考え、そこから、マーケティングとは「事業活動、商売そのものではないか」という結論になりました。

### ▼グループ 6 :

我々は各々の思いを10分間、紙に書いた後、ディスカッションに入りました。かなりバラバラな答えが出ましたが、お互いの答えを間違いとは言えない。つまり、発想の仕方によってマーケティングはいくらでも広がるのだと感じました。最終的に、1問目のマーケティングとは「企業とユーザーと市場をつなぐ活動」で、目的は「市場や利益などの活性化」。構成要素については「顧客や市場、流通など」と、とりとめのないほど出てきたため、たくさんあるということでもとめたいと思います。

#### ▼グループ 7：

我々も、「人と活動は切り離せない内容だ」ということをメインに推考していき、ブレインストーミングの結果、1番は、「好きをつくる道具」。2番は、「市場を開拓していくこと」。これにはいろいろな意味があると思いますが、そこは割愛させていただきます。3番の構成要素はまず、「マーケットの4つのP（プロダクト、プライス、プレイス、プロモーション）が挙がり、さらに2つのP（パーソン、パッション）を追加し、最後に1つのT（タイミング／時間）」を入れてみようとなりました。これが我々の結論です。

#### ▼グループ 4：

3つの質問に対して多様な答えが出てきた中から、それぞれの設問に当てはめていき、マーケティングとは「企業活動」と結論づけました。だとすれば、「世の中の人を豊かにし、ウキウキさせること」がゴールであり、それに合わせて、自社ブランドの価値の伝承や理解などが付いてくる。そのために構成要素となるものを理解し、徹底的に調べ上げてズレを失くして人の心をつかみ、届けたい人に届ける。とにかく、「マーケティング＝企業活動」という点が我々の成果です。

#### ■講評

ありがとうございます。さすがに、みなさんいい大人、いい結論です。7グループとも共通項がありながら、少しずつ違う捉え方をされていました。私が嬉しいなと思ったのは、もしかしたらマーケティングを小さなスケールでしか捉えていないのではと思ったのですが、意外にもどのグループもマーケティングは企業活動そのものだと思ってくださっていたこと。このあと、私の自説というか経験に基づいたお話をしますが、私の意見ととても似ています。

## 2. レクチャー：「マーケティングとは」

ここからレクチャーに入ります。私はP&Gでの23年間の経験や上司から教わったことなどから、マーケティングを行う際には1つの事象を常に企業側と消費者側の両方から見るようにしています。まずマーケティングが消費者にどんなインパクトを与えるかですが、1つはマインド・シェアの確立です。これはマーケットシェアとは違い、心の中にシェアがある、すなわち製品やサービスについての企業側のメッセージがターゲットユーザーの記憶に刷り込まれ、「必要なとき」にその製品やサービスが選択肢の上位に挙がることを意味します。例えばシャンプーなら、残量が少なくなり、補充しなくてはとおもう時点が「必要なとき」であり、製品情報や洗い上がりのサティスファクションなどから刷り込まれた記憶によって買物の際の有力な選択肢になることです。そこから最終的に選ばれるための動機づけには他社製品との差別化が必要。優位性や他にはないユニークな点ですね。これが消費者側から見たマーケティングの定義です。

次に、マーケティングが成功すると、消費者側にはビヘイビア（行動）の変化が起こります。新製品を知る、製品に好感を持つ、使いたいと思う、買うといった行動です。買われなければ企業は利益を出せませんから、買うまでの変化を起こさねばなりません。マーケティング戦略を進めるときは消費者がどう考えているかもチェックすることが必要です。P&Gで合言葉のように言っていたのは、「消費者はボス」であり、「彼らの行動は常に正しい」ということ。自社製品を買わないのも正しいわけで、その理由を探るきっかけになります。では、マーケティングのプランニングを構成するものは何か。グループワークでも、かなり

ビンゴの答えがありました。マーケティングの目的は中・長期的なビジョンとも言い換えられ、「売上〇億円」といった目標です。私はマーケティングには目的があり、それは製品と、製品から生まれ出るポジショニングと密接な関係があると考えています。ポジショニングとは製品のユニーク性であり、製品とポジショニングは完全に一致しないとダメ。この整合性をつくるのは難しいのですが、とても重要です。ポジショニングに関しては後でまた話をします。

そして、目的に到達するための戦略が必要で、戦略にはパッケージ、広告、PR、ネット、価格、セールス・プロモーション（SP）といった分野があります。実は私の経験上、SPだけをマーケティングだと考える会社がとても多いのですが、これでは日本は滅亡すると思います。P&Gでは価格戦略、SP戦略など個別に戦略を立てます。例えばパッケージ戦略には容器やグラフィカルな要素まですべて含みますが、データを参考にしたり、競合や自分自身をアナリシスしたり、投資的な観点を見たりなど、あらゆるレベルから喧々諤々の討議をし、皆で合意したら、その戦略をアクションに変える努力をします。1年間後に結果を分析し、それまでの戦略をアップグレードさせて次の戦略を練ります。P&Gのタイムフレームは1年ですが、製品によって長さは変わるでしょう。

## ■ ポジショニング

ここで、ポジショニングについて詳しくお話ししたいと思います。ポジショニングはとても重要で、大きく3つの要素に分けられます。1つは消費者に何が提供できるかという製品の「ベネフィット」、そこに、技術、素材、エキスパートによるギャランティのような「根拠」が必要で、これが2つ目。そして3つ目が「ブランドイメージ」。情緒的価値とも言いますが、製品価値とは一見関係のない、「革新的」「優しい」「牧歌的」といった形容詞で表現されます。日本では広告作品ごとにブランドイメージを変える企業が多いのですが、イメージを1つ決めたら少なくとも1年は使い続けるべきです。ただし、ポジショニングをそのまま消費者に見せても購買にはつながりません。一貫性のあるクリエイティブなアウトプット、例えば言葉や音、形、日本ならタレントを使った広告などで伝えることが必要です。

私のマーケティングはブランディングと同義語です。ブランディングは企業側から見た表現であり、消費者にとっては「ブランド・エクイティ（資産）」となります。消費者の心の中に企業が覚えて欲しい情報がたまっていくことです。十分たまるまで半年から、製品によっては数年かかることもあります。ブランド・エクイティが多ければ、たとえ競合に負けても、すぐに消費者が競合に移ったりはせず、数カ月以内にまた新たに驚かせる様な製品改良や新製品を消費者に与えられれば大丈夫です。でも、ブランド・エクイティは諸刃の剣。ブランド・エクイティが増えるとブランドは企業でなく消費者のものになり、消費者の気持ちに沿うような、いい意味でサプライズさせるような製品を提供し続けないと見捨てられます。例えば、雪印や不二家がいい例で、ブランド・エクイティがたまっている優良企業ほど、世間を騒がせ期待を下回る様な事をすれば消費者の評価は一気に下がります。

ダイヤモンドクリエーションも欠かせません。消費者の欲求をクリエイトして、欲する人たちを競合から引き離すことです。自分の製品を欲しがらせるという事です。いろいろなやり方があります。一つはパンパースのように新しい習慣をつくりだすこと。今でこそ当たり前ですが、布オムツというゴールドスタンダードに対して紙オムツに変えていくのはかなり大変でした。でも、高い山だからこそリワードは大きいものです。また、先行する技術、デファクトスタンダードを旧式化するやり方もあります。代表例はスマートフォン。日本語ではガラケー、英語では **Damn Phone** と呼ばれる従来の携帯を旧式化しました。既存の製品

を旧式化するやり方は、頻度は低いですが日用雑貨でも可能です。

新製品が右肩上がりの時はマーケティングもうまくいっている時。やる気やエネルギーもみなぎり、人材も集まってきます。また、企業にとってはニューアイテムができ、コアユーザー以外にもユーザー化できてブランド資産もたまり、とても豊かな状況になります。

一方、マクドナルドやパンパースのように生まれて30年以上も経つ歴史ある製品は参入当初は山を上るけれど、ひとたび歴史ができると下がってきます。みんなが知っているのに、新たな製品ニュースがないと売れません。でも、ニュースがないときに売るのがメーカーであり、既存の製品についてもブランドを育てていく工夫が必要。それが、メーカーのクリエイティビティであり、腕の見せ所です。

コンサルティングをしていて私はいつも思うのですが、「答えは製品と消費者の中にある」のです。メーカーなら、製品も消費者も両方熟知しなければなりません。知るためにはリサーチをする事がありますが、リサーチのためのリサーチなら無駄。何を知らなければならぬかを決めてからリサーチをかけることが大切です。

## ■ケース1：生理用ナプキン「ウイスパー」～ポジショニングの見直しからターゲットの人格化

では、私の経験から具体的なケースを例にして、実際にどうやって戦略をアクションに移すのか話したいと思います。まずはケース1として、生理用ナプキンの「ウイスパー」で、成熟市場に後発の新品を投入してビックブランドに対抗した例です。製品のイノベーションと、パーソニフィケーション（人格化）したブランディングを提供して成功しましたが、実は製品開発直後は失敗して、2年くらいお蔵に入っていたのです。理由は製品のポジショニングが間違っていたこと。さきほど私は、製品とポジショニングは一体化しないとダメと言いましたが、ウイスパーの場合は開発当初は一体化できず、パッケージやコミュニケーションもすべて間違っただけのマーケティングプランを選んでしまい、OKが出なかったのです。

間違えた理由は競合品や消費者などについての知識不足です。知らないで戦略を立てられず、立てても間違っただけで、アクションも間違える。ウイスパーではタレントを雇ってCMまで作りましたが、4本か5本は使えませんでした。マーケティングは終始一貫した考えで行うがために、ポジショニングを間違えばすべてダメになります。全部が合わさるとすごいパワーになります。そこで、ウイスパーもやり直しました。まずはもう一度消費者を理解しようと、競合のユーザーを対象に製品イメージやCM、好感を持っている点など各年代層について徹底的に調査分析しました。おかげで、製品知識を十分に得られ、競合とは異なるポジショニングやブランディングを選び直すことができました。

また、ターゲットの絞り込みも重要です。なかでも「買わざるを得ない人」、つまり、その製品がなくてはならない人、という点がポイント。コアユーザーを見つけるにはその製品が問題を解決してあげられる人を見つけることが欠かせないのです。ウイスパーの場合、競合品とは異なるベネフィットをもつウイスパーを使うとライフスタイルが飛躍的によくなる人は誰だろうかと考え、高校を卒業して大学に入ったり社会人になったり、上京して一人暮らしを始めたなどライフスタイルが変化する人たちにターゲットを設定しました。

ウイスパーのダイヤモンドクリエーションについては、当時のデファクト技術だった吸収力の高い不織布と高分子吸収体とは全く違う革新的素材である「ドライメッシュ」を使った「ドライ感」を強調しました。ここが面白い点なのですが、当時の大規模リサーチによれば、ナ

プキンに求める第1位は「安心感」で、ドライ感は7位ぐらいだったのです。実は最初に私が間違ったのはウィスパーのポジショニングを「安心感」にしたこと。既存品と同じポジショニングで消費者にぶつけても伝わりませんでした。そこで、ウィスパーでは最もパフォーマンスの差が大きいベネフィットがドライ感だったので、こちらに変えたわけです。ドライ感がどう続くか、ウェット感を感じたらどう変わるかなど心理的な面も考慮し戦略を変えました。数年後、ウィスパーがトップブランドになった時点でリサーチしたら、ドライ感は3位になっていました。消費者の確信はマーケティングによって変えることができるのだと学びました。

とにかく、後発品が勝つためには製品が革新的なことが第一ですが、ブランディングにも競合品がやらないことを取り入れていくことが必要です。製品の人格化も1つで、ウィスパーでは「ミス ウィスパー」という憧れの女性を作りました。28歳くらいで、どんな職業で、どんな家に住み、どんな車に乗り、どんな本を読み、休日はどんな過ごし方をするといったプロフィールを書き、パッケージの色やCM、サンプリングの外装など、消費者の目に触れるビジュアル表現はすべて、「ミス ウィスパー」を感じるようにデザインしていきました。また、どんなカテゴリーにもその製品を使い始めるとき、「ポイント オブ エントリー」(POE)があるものです。生理用ナプキンの場合はどうやら小学校5、6年生向けに教育プログラムがあるようだと分かり、これをPOEと設定しました。そこで、既存の教材をすべて集めて勉強し、養護の先生、小学生などのフォーカスグループの分析などから、全く違った教材を作り、全国の小学校に「教材、試供品を送りたい」と手紙を書きました。希望校に人数分を送るうちに、3年間で全国80%の小学校を抑えることができました。もちろん、その時点では全員が使うわけではありませんが、中学2年頃になってみなが使うようになった時、初めて教えてもらったブランドの事を思い出し、ウィスパーのユーザーになりました。こうやって、毎年少しずつウィスパーのフランチャイズが太くなっていったのです。

例えば、紙オムツのPOEは産院です。そこで、新生児の80%がパンパースを使うように戦略を立てたところ、新生児用、Sサイズのパンパースのシェアは圧倒的に高くなりました。退院後もパンパースを使い続ける人が多いため、POEを考えることが重要である一例です。

## ■ケース2：パンパースの場合～消費者理解から戦略変更

では、パンパースの話をしましょう。新市場をつくりトップブランドとして何年も君臨したけれど、次世代型の投入が遅れ、気づいたときには右肩下がりになっていた例です。パンパースは発売から30年以上の歴史があり、紙オムツもすっかり定着してリーディングブランドになっていました。先行すれば、他のメーカーも追随してきますが、パンパースは「モレない」「よりモレなくする」という元々の製品戦略を続け、その方向へアップグレードするだけだったので、パンツタイプへの切り替えが遅れてしまったのです。

でも、紙オムツの使用は最長36カ月ぐらいなので消費者は毎年1/3ずつ入れ替わります。ですから、一度負けてもやり直しできるカテゴリー。そこで私は、消費者理解に特化したコンサルタント、ラリー・ルービン氏(ルービンローレンス社/ニューヨーク)にデコ入れを依頼しました。彼は3カ月かけて母親や赤ちゃんのビデオを撮るなどさまざまな形で調査し、紙おむつのベネフィットをマズローのヒエラルキーに当てはめて、一番下の生存に入る「モレない」から、1つ上のレベルの「スキンケア」にベクトルを変えて戦略を組み直しました。研究体制なども変え、異業種である下着メーカーなどから、下着の中の気候を測定する手法等多くを学びました。「スキンケア」新戦略のもと開発された新製品のおかげで、パンパース

はターンアウトできたのです。

2つのケースを例にしましたが、さまざまな戦略をつくって実行するとき、1つでも壊れている戦略があると他もすべて無駄になるのがマーケティングです。つまり、マーケティングは企業活動すべてを包括するアンブレラだと考えると、企業なりブランドなりが持つ本来の力を倍増させるだろうと思っています。ワークショップの発表でもいろいろ出ましたが、マーケティングは多面体です。多方面から理解できます。例えば、「マーケティングはコミュニケーションだ」という一見マクロ的な言葉でまとめてしまうと、マーケティングが本来何であるかがわからなくなります。私が本日お話ししたように、より具体的で的確な言葉で表現するように努力していただきたいと思います。皆さま、積極的にご参加いただき、ありがとうございました。

## Q&A

**Q1:** 一番聞きたいのは、「ポジショニング」の部分です。ユーザーが求める第1位が「安心感」なのに、第7位のドライ感を選んだ理由は？ そして、その判断を通すためにされたことは？

**A:** ウィスパーがドライ感というポジショニングに到達するまで、実は発売から2年かかっています。それまでは「安心感」というポジショニングで、CMもパッケージもなにもすべて用意し、発売前に大規模リサーチも行ったら、1年後のマーケットシェアは約3%と出てしまった。競合と同じポジショニングではダメという理由からです。「安心感は使えない」と判断した時点で、もう一度製品のスコアカードを見たら、「ドライ感」が競合品に対して約8倍の高評価を受けていた。そこでダントツの特長に特化させたわけです。

実はリサーチの質問としては「ドライ感」でなく「ウエット感」だったのですが、当時のユーザーは「ナプキンはそんなもんだよね」とおもって使っていたのです。そこで、ウエット感がユーザーをどういう行動に走らせるのか、ユーザーの気持ちの変化を調査によってマトリックスにして、ここで8倍のドライ感の製品があれば、行動すら変化させられるのではないかという発想になったわけです。

**Q2:** ポジショニングという言葉が、まだよく理解できません。特長やキーワードといった意味がじっくりくる気がしますが、ポジショニングとは概念なのか視点なのか、まだよく分からないのです。

**A:** ポジショニングとは文字通り、「そこにいる」という意味であり、それは「他のところにはいない」という事になります。自分が選んだ居場所のことであり、ブランドにとっては、製品の特長などです。ウィスパーで言えば、ドライ感がポジショニングで、その根拠はドライ感を技術的に提供するドライメッシュシートになります。またブランドキャラクターを作ってパッケージやCMなどビジュアルイメージを通して消費者にコミュニケーションしていくことも大切。ポジショニングとはこういう考え方です。多分、コンセプトと言うと分かりやすいかもしれませんが、コンセプトは人によっていろいろな意味があるので、私はポジショニングという言葉が好きで使っています。

以上



2011 年度第 7 回物学研究会レポート

『我々は、マーケティングでは作らない。魂でつくる』って何？」

和田浩子 氏

(Office WaDa 代表)

---

写真・図版提供

01 ; 物学研究会

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。

(C)Copyright 1998~2011 BUTSUGAKU Research Institute.