

Office WaDa
和田浩子氏

提出資料

How to Win As a Late Entrant

Office WaDa 和田浩子

2012年7月26日

Office WaDa 和田浩子

マーケティング・マネジメントコンサルティング

東京財団理事、ウォーターデザイン顧問

- 元大塚製薬ほか数社の顧問

- 元アデランス社外取締役

- 元桃山学院大学客員教授

- 新製品導入

- ターンアラウンド

- セミナー・講演・出版・教育

経歴

- 大分県出身、大阪外国語大学英語学科卒
- 1977年P&G入社
 - マーケティング 18年
 - マネジメント 米国副社長 5年
- 2000年 P&G退社(23年在職)
- 2001年 ダイソンジャパン社長
- 2004年 日本トイザラス社長兼COO
- 2005年 Office WaDa 設立

- P & G時代

- マーケティング

- 洗剤、ヘアケア、紙製品、新規事業
 - 新ブランド育成、新規事業部育成

- 営業

- 大阪営業所担当
 - 医科向け営業のトップ

- トップマネジメント

- 紙製品事業部 研究所、工場、マーケティング等
 - アジア新規事業開発

手がけた代表的ブランドたち



マーケティング

マインドシェア-の確立

- ターゲットの記憶への刷り込み
- 「必要な時」に主要な選択肢の一つになる。
- 差別化<優位性、ユニークさなどの裏付け>による動機付け。

消費者のビヘイビアを変える

- 知らなかった事を知り、好きになる
- 使わなかったものを使いたい
- 買わなかったものを買う/買い続ける

マーケティング

目的

戦略

製品

ポジショ
ニング

マーケティング

目的

戦略

製品

パッケージ

ポジショ
ニング

価格

広告
PR
ネット

SP

Positioning

- Benefit・製品便益
- Reason-Why・根拠
- Brand Character・ブランドイメージ

- ・ Positioning/Concept ポジショニング
- ・ Creative Output クリエーティブ
- ・ Branding ブランディング
- ・ Brand Equity ブランド資産

後発で成熟市場 ビッグブランド に対抗できるか？

- 全員競合品ユーザー
- デイマンドクリエーション＝どうやって自分のブランドへ？
 - 競合品を旧型に見せる製品
 - ニーズのグレードアップ
 - 知ってもらう、使ってもらう仕掛け
 - 買いたくなる仕掛け

ウイスパーの場合

イノベーション + パーソニフィケーションで
「誰も知らない」から「皆が知ってる/使ってる」
へ 発売3年でNo.1 ブランドへ



ブランドW

- 状況
 - 強い競合と後発メーカー
 - 優れた品質と高い価格設定
 - ノウハウの蓄積がない
 - 価格に走る営業。洗剤の価格競争
 - 社内の自信の欠如
 - トップの期待

開発当初:失敗つづき

- 知識不足
- やり直し
 - ポジショニング
 - パッケージ
 - TVCM

マーケティング

目的

戦略

製品

パッケージ

ポジショ
ニング

価格

広告
PR
ネット

SP

消費者理解と分析

- 「しつこく」 競合品、イメージ、競合品
ユーザー
- 目的に沿って
→ユニークなプランへ反映

ターゲット

- 「買わざるを得ない人」
 - その製品がなくてはならない人
 - その製品が未解決の問題を解決
- 18才～28歳の女性
 - 「大学、社会人」 ライフスタイルの変化
 - 大人の女性

ダイヤモンドクリエーション

- 製品 **ドライメッシュ** ← 不織布
- ポジショニング **ドライ感** ← 安心感
- ブランディング **パーソニフィケーション**

他社がやらない計画

- 革新的な製品 + ブランディング
 - 発売前/同時進行から第2弾、3弾の製品開発
 - 人格化「ミス ウィスパー」
 - 大規模サンプリング
 - ポイント オブ エントリー 教育プログラム 情報とサンプル
 - TVCMキャストは、素人のキャリアウーマン

テストマーケット・全国発売

2年目 羽根付き

3年目 超薄型 トップブランドへ

競合：メッシュタイプ追従

2年目以降

ヘアケア事業起こし

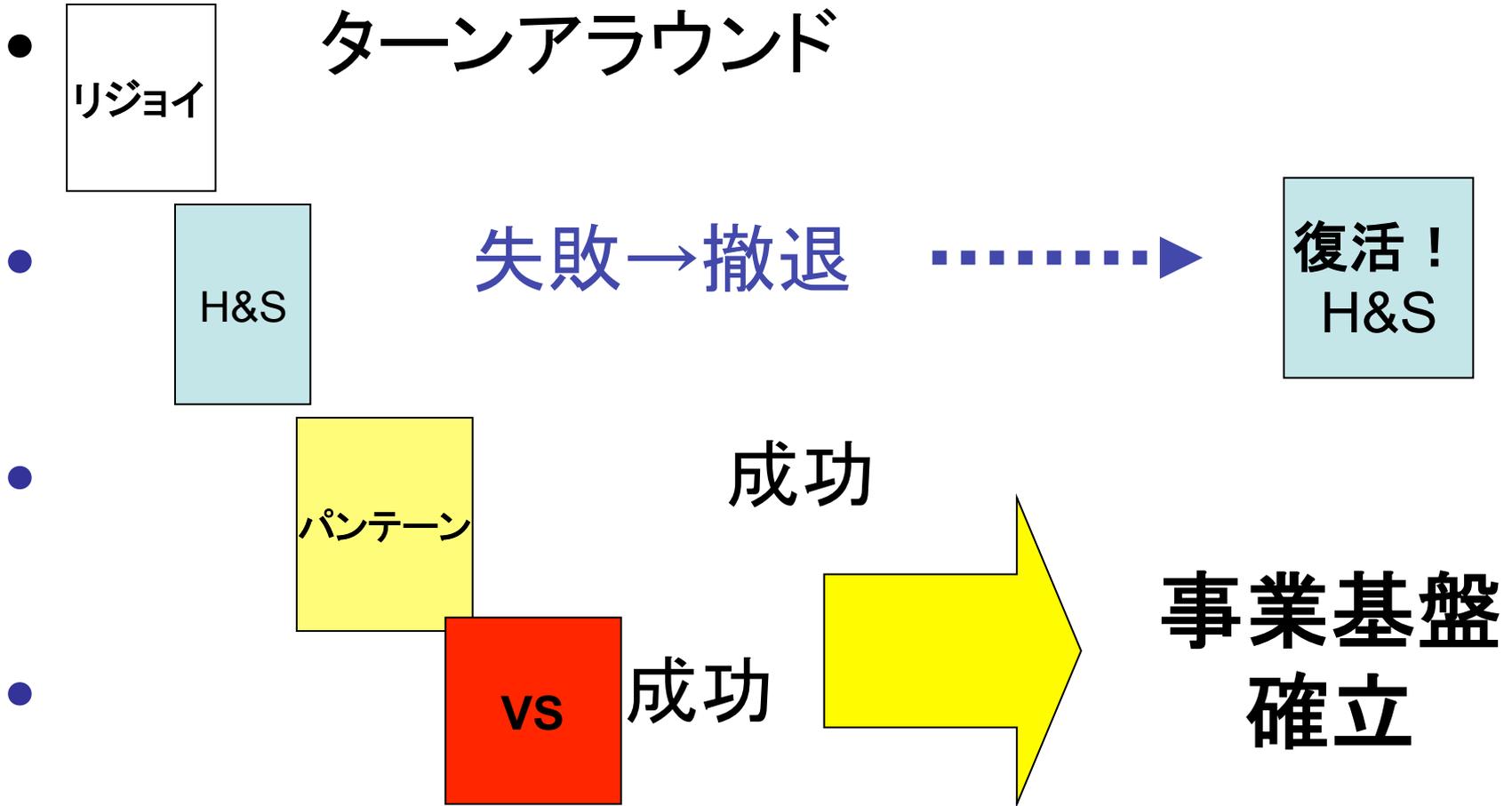


ヘアケア事業部

- チームワーク作り
 - 失敗の理由の分析
- 消費者理解に基づき、新技術の応用
- 新事業戦略
- 差別化したポジショニング
- システムユースで多品目ラインアップ
- アジアチームのアプローチ
- ノウハウの蓄積・共有化と人材育成

ヘアケア事業部確立

ターンアラウンド



Head & Shouldersの失敗



USのトップブランドを日本へ

- ポジショニング： フケ用
- 製品： リンスインシャンプー ラインアップ
シャンプー&リンス ラインアップ
- ブランド名：ヘッド・アンド・ショルダー
- テストマーケット：九州
- 発売直後から苦戦 後に撤退。

dysonの場合

- 紙バッグ式クリーナーへの挑戦
- 小さなダイソンが日系の主要メーカーへチャレンジ



成功しない理由

ウルトラ高価格

使いづらい外国製品、紙バッグではない

売っている店が少ない

会社の知名度が低い

社員数が少ない

経費が少ない

等々

マーケティング

目的

戦略

製品

パッケージ

ポジショ
ニング

価格

広告
PR
ネット

SP

チャレンジ

1. ユーザーを理解
2. ブランディング 買わざるを得ない人への説得力
3. 販売店舗の増加、売り場づくり
4. 販売店の商品知識
5. アフターサービスの充実と認知
6. 安定した品質と在庫管理
7. 実行できる組織作り

製品の良さはどこか？

その根拠

ユーザーのプロファイリング

使ってくれているユーザーは誰なの
か？

ポジショニング

- ベネフィット

「吸引力の衰えない唯一の掃除機」

- その根拠

デュアルサイクロン

- ブランドキャラクター

エンジニアリング的、サイエンス的

ダイヤモンドクリエーション ユーザープロファイリング

「買わざるを得ない人」

- 30代～40代のファミリー層
- 国産メーカーに不満
- アレルギー症状
- ペットオーナー

- 公表データ
 - アレルギー患者は増加中、約3000万人
 - ペットは、子供人口を越える
- ターゲット
 - 同じプロフィールを持つユーザーを捕まえる
- 低予算でフリーパブ「製品価値をあげる」PR作戦
- 城の拡大、「製品をトライ・買う場所」 取り扱い店舗数を増加

強さに焦点・既存のやり方を避ける

- 独自のテクノロジーのブランディング
- ファウンダー立志伝的ストーリー
- エキスパートエンドースメント型マーケティング・PR
- 次世代機種・日本向け製品の開発をリード

弱さの改善

- 日本のビジョンと戦略を明確に
- 組織力向上
 - 役割、目標、説明責任
 - チーム力向上 マネジャー会議、全体会議
 - トレーニング
 - 情報公開

ブランディング

- エキスパートのサポート
 - 英国アレルギー協会の承認
 - 日本アレルギー協会とのコラボ
 - 獣医とのコラボ
 - お掃除アドバイザーの監修
 - 有名人とのコラボ
- PR活動
 - 媒体別ストーリー
 - デザインコンペ等

英国アレルギー協会認証



アレルギー症状
改善を助ける
掃除機



PR

強さに焦点・既存のやり方を避ける

- 独自のテクノロジー
- ファウンダー立志伝的ストーリー
- ビジネス戦略
- キャリア

ジェームズ・ダイソン氏

ダイソン会長

知

「製品さえ優れていれば
無名でも買う人はいる」

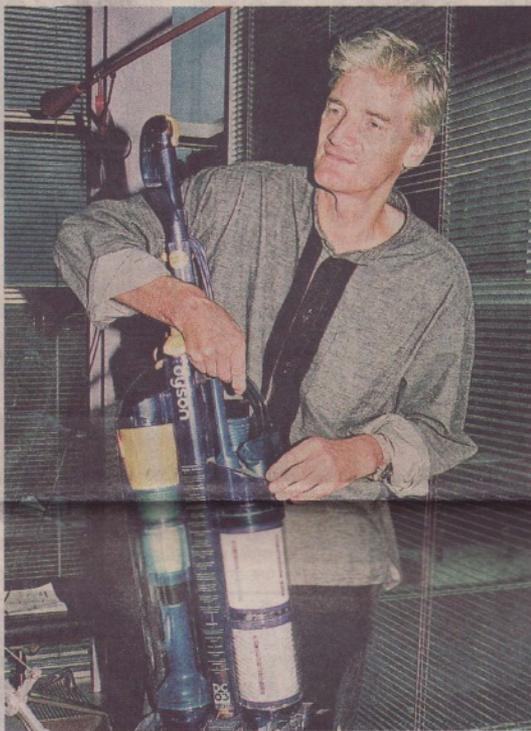
求

1977年英国ノーフォーク州生まれ。54歳。ロンドンの芸術大在学中にデザインした軍用ボットをメーカーが採用。84年にゴミパック不要の掃除機を完成。93年に会社設立。自伝に「アケインスト・サ・オッズ」。

人

時代の先端には目もくれず「オールドエコノミー」分野の切り捨てられそうな掃除機で勝負をかけた。一九九三年の創業から四年で英国の市場を席けん、今やダイソンは掃除機の代名詞になった。あえて成熟市場の掃除機に挑んだのは、「すぐに話まって吸引力が落ちる既存の製品にイライラした。自らの体験と、「製品さえ優れていれば、メーカーが無名でも買う人はいる」という信念から。開発したのは、遠心力を応用することで、ゴミパックを不要にする吸引力に優れた新型掃除機。従業員約一千人を抱える大企業に成長したが「事業規模の拡大には興味がない」と自らプラスチックの型取りを手掛ける。その職人技からスイッチを入れると勝手に部屋を掃除するロボット掃除機や、手洗い感覚の洗濯機が生まれた。

ち・きゅう・びと



水庫小屋を改造した自宅には、広大な庭があり、ブルドーザーを持ち込んで景観を変えて楽しむ。水庫小屋を改造した自宅には、広大な庭があり、ブルドーザーを持ち込んで景観を変えて楽しむ。「雑草屋は、笑ひ飛ばした。」

「世界の工場」と言われた英国も現在、目立つのは金融やサービス業ばかり。ダイソンにはそこが我慢ならない。「製造業は立ち上り、設備投資などに資金がかかるうえ回収にも時間がかかる。歴代の政権はかえりみなかった。と。開発した掃除機のデザインを携え欧米の大手家電メーカーを回ったが無視され続け、最後に日本のメーカーに採用されて救われた。ライセンス供与で得た資金で会社を設立。日本には特別の思い入れがある。「日本の消費者は目が肥えていて細かいところまで見てくれる。技術者みよりのに尽きる」。ダイソンが追う製造業再生の夢は、復活をかけるものづくり日本の再生にもつながっている。 林理佳

文 林理佳

Demand for imports redesigns domestic home-appliance market

Classé Japan items shelved as stylish consumers seek unique features and designs

HIROKO ISHIBASHI
Staff writer

Hiroshi Saito has seen shoppers come and go, but one recent customer stood out. Saito, manager of Yamagiwa Corp.'s Livina electronics store in Tokyo's busy Akihabara district, remembers the man, about 30, was at the wheel of a yellow Ferrari when he arrived at the shop.

He came inside, Saito said, and bought a 406-liter refrigerator made by General Electric Co. of the U.S. Poring over the array of custom color choices — Livina offers more than 600 — the customer settled on a shade of yellow that exactly matched his car. The total price: 20,000,000 yen (\$4,065).

Most consumers may not be as flamboyant as the Ferrari driver, but they are flocking to Livina and other stores



Marketing guru Hiroko Wada heads the Japanese operations for Dyson of the U.K.

changes came in 1995, when these government partially revised safety testing standards.

Overseas producers, meanwhile, have had to conform in certain ways to succeed in Japan, such as by providing comprehensive service for their products.

"We will not deal with foreign appliance makers unless they provide afterservice, just like Japanese makers," Saito of Yamagiwa said.

Yamagiwa has been selling imported appliances for over 20 years, and sales have been rising at a 30 percent rate the last three years or so. The first floor of its Livina store in Akihabara stocks 600 imported products from various manufacturers.

Bestselling items include food processors by Italy's La Pavoni, food processors from Cuisinart, Conair Corp. of the U.S., Hobbs toasters by Salton Electric of the U.K., drum-type washers by Sweden's AB Electrolux, Miele & Cie GmbH & Co. of Germany, and vacuum cleaners by Dyson.



◎ダイソン株式会社

掃除機市場の常識を覆す 英家電メーカーの“独創”

“デュアルサイクロン”というまったく新しいテクノロジーを駆使し、わずか創業10年でイギリス掃除機市場のシェア50%以上を獲得したダイソン社。現在までに欧州を中心に814万台(2001年度末)を売り上げている。そんな同社が、いよいよ日本市場にも本格参戦。P&G日本法人筆頭副社長の経歴を持つ和田浩子氏を日本法人の社長に配し、掃除機市場の常識を覆す取り組みをスタートさせた。



新技術とデザインが“ダイソン現象”を巻き起こす

顧客ターゲットを明確にする

「デュアルサイクロン」とは、外と内の二重ドラムを高速回転させることで、ゴミや埃はもちろん、タバコの煙ほどの微粒子までも空気から分離するテクノロジー。ゴミパックが不要で、目詰まりがないため、吸引力・集塵力が衰えず、部屋の空

まった。ちなみに、ダイソンのR&D部門では、八割のスタッフがエンジニアであると同時に、デザインの学位も持っているという。

そんな同社が日本市場に参入したのは一九九八年。そして二〇〇一年四月、プロクター・アンド・ギャンブル(P&G)・日本法人の筆頭副社長の前歴を持つ和田浩子氏を社長に迎え、本格的な飛躍への意欲を示す。というのも和田氏は、P&Gで生用品「ワイズバー」をトップブランドに育て上げたり、新規事業のヘアケア商品を立ち上げ、「パンチン」(ウィタデルサスーン)をヒットさせたマーケティングのスペシャリスト。製品技術の優位性は十分。あとはそれをどう消費者に伝えていくかが勝負、というわけだ。

「当社の企業理念は『ディファレント&ベター』。これはもちろん製品のパフォーマンスにも反映されており、それを消費者により効果的に伝達していくことが私の役目。そのため、どういう方々に当社製品が支持されているかをつかむことから始めました」(和田社長)

まず、着目したのが、保証書の裏に添付されていたアンケート。段ボールのなかに捨て置かれていたそのアンケートを集計してみると、驚くべき結果が出た。八〇%のユーザー



和田浩子社長

三ヶ月、六ヶ月後には大幅値下げで需要を喚起するのが通常の日本メーカーの価格政策だった。そんななか、ダイソンの六万円以上の製品が、恒常的に店頭を飾り、着実に需要を伸ばしているのだから他社が驚くのも当然。しかも、最近になって類似製品や「高機能」を標榜する戦略製品が続々と出現し、これまではほぼ皆無だった掃除機の「高価格市場」が忽然として現れた。このデフレ時代に、市場全体のポリュームゾーンが「上振れ」してしまったという、いわゆる「ダイソン現象」が起こりつつあるのだ。

日本の家電メーカーにとって、ダイソンの出現はある種の衝撃だった。平均購入価格が三万円といわれる掃除機市場のなかで、六万円弱、八万円数千円(五機種)の「超」高価格(店頭小売価格)。「デュアルサイクロン」という斬新な技術と奇抜でカラフルなデザイン。そのいずれもが、従来の日本の常識を逸脱しているにもかかわらず、あるいはそれゆえに、扱い量販店は増加の一途で、店頭での値崩れもほとんど起きていない。

一般に、日本の掃除機市場での「高価格品」とは、四万円以上を指す。しかも、高価格品を市場投入しても、

転職

天職

「消費財を通じ、異文化の橋渡し役となる」。四月からダイソン（東京・千代田）社長を務める和田浩子さんの人生にはこんな筋が通っている。前職は米日用雑貨メーカー、プロクター・アンド・ギャンブル（P&G）日本法人の筆頭副社長。約一年の充電を経て「企業人の第二章を書く場」に選んだのも、高性能と個性的なデザイン掃除機を武器に日本市場での需要創造をめざす英家電メーカーの日本人だ。

P&Gではほぼ一貫してマーケティング

ダイソン社長

和田 浩子さん

異文化の消費財 日本市場開拓に力



畑を歩み、新規ブランド・事業立ち上げには実績がある。従業員約二十人の小所帯のダイソンでまず取り組んだのが「自律的に行動できる組織づくり」。部下に大幅に権限を委譲し自らは家電量販店などに出向いて製品を売り込めるようにした。製品の特徴を詳しく説明、効果的な掃除法を提案する販促用冊子も作るなどエンジン全開だ。

P&Gが不満だったわけではない。「自分が成長し続ける限り昇進できる自由かつたつな社風」は肌にあった。入社四年以降は常に日本人仲間のトップで昇進、生理用品「ウイスキー」を同社の看板ブランドに育てるほど頑張った。だが、寝ても覚めても会社のことを考える生活は、確実に和田さんを疲れさせる。「これが限界」と昨春、同社での人生に自ら幕を下ろした。

海外旅行をしたりしながら、残りの人生を考えた。答えは「経験を生かし、新しい会社と後進を育てる」。そんな時、舞い込んだ再就職話。革新的なモノづくりを志向、開発部隊を率いる創業者、ジェームズ・ダイソン氏の考えに共鳴、「もう一度ベンチャー的な仕事をしよう」と、日本でのシエルパ役を引き継いだ。

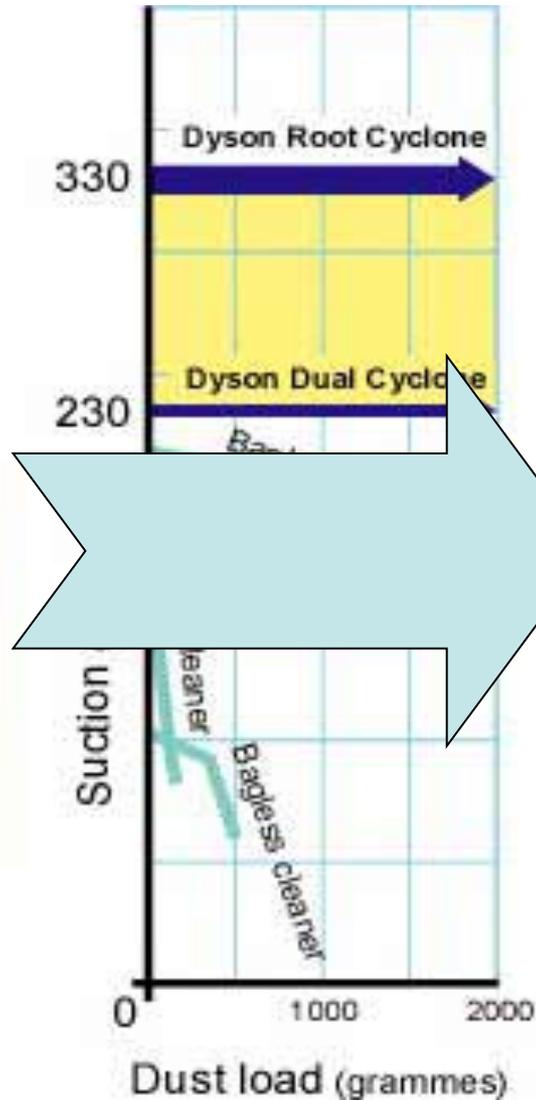
猛烈な働きぶり、物おじしない度胸、卓越した英語力からP&Gでは「ドラゴンレディ」と呼ばれた。今は、そのパワーを十二分に放出したいと思う。あこがれた悠々自適の生活は当然、お預けだ。

- 店舗－「城」と「味方」作り
 - －展示／取り扱い店舗数を4倍
 - －店員へ勉強会
- アフターサービスをPRする

その結果...

- 取扱店は約4倍増
- 直販は+90%増、マージン改善
- フリーパブは 年間360件 TV, ラジオ、新聞、デザイン雑誌、その他雑誌などなど
- 売り上げ 約70%アップ、初めて黒字化
- 日本市場に向けた新製品開発と投資の意欲

次世代ルートサイクロン



What to Do

- 「買わざるを得ない人」 誰？
- 知ってもらう
 - 何を＝ポジショニング
 - どうやって 媒体、スポークスマン
- 使ってもらう・試してもらう
 - トライアルはどこで、どのように
 - コンセプトの世界観とともに
- 買ってもらう・ロイヤルユーザー化
 - 買える場所作り