

# P&G

## P&G独自のマーケティング戦略



中央大学商学部

徐誠敏(ソホンミン)

2011.6.16(木曜日)

## **P&Gの歴史は企業経営の教科書!**

**P&Gは、超巨大グローバル企業として、現代消費社会と消費文化全般に多大な影響を与えている。**

**今日のP&Gの根源を掘り下げてみると、地球上の大多数の国民の生活方式を形成した世界消費経済の発達過程を辿ることができるであろう。**

## CBを前面に出さないIP&GのPB





P&G

# ドラッグストアで見れるヒット商品



**P&G**

# 超巨大グローバル企業P&Gとは

1837年、米国シンシナティで誕生したP&G。

170年を超える歴史を経て、今では世界180ヶ国以上、

約300ものブランドを展開する世界最大級の消費財メーカーに成長した。そんなP&Gの成長の原動力は、「人材」。

年間売上 7兆円[789億ドル](トヨタに匹敵する)

今日も世界のだれかがP&Gの商品に触れる(1日40億回)

特別に意識したことがなかったが、気がついたらP&Gの商品!

ファブリーズで洗おう 輝くための14日間 自宅でヘッドスパ

モイストケア もちもちたまご肌 タッチでPON

お宅にも必ずある!?

## 超巨大グローバル企業P&Gとは

**社員 約12万7000人(145カ国の人々が勤務)**  
あいとあらゆる文化や価値観を持つ人材が働いている。

**事業拠点 約80カ国**

**販売 約180カ国**

**P&Gの商品が手に入らない国は10カ国あまいしかない!!**

**P&Gジャパン社長 桐山一憲**

**トップの野望 10年でシェアを倍にしよう!**

**P&Gカンパニー CEO ボブ・マクドナルド(日本での社長経験者)**

**P&Gジャパン本社所在地 〒658-0032**

**神戸市東灘区向洋町中1丁目17番地**

**設立2006年3月3日 創業1972年業種化学**

**事業内容**

**日本における洗濯洗淨関連製品・紙製品・医薬部外品・化粧品・食品・ペットフード・**

**小型家電製品などの研究開発、販売、輸出入**

**資本金178億円 従業員数4,600名**

# 有名企業の株式時価総額

トヨタ自動車	10.6兆円
ゼネラル・エレクトリック(GE)	13.6兆円
IBM	14兆円
マイクロソフト	17.8兆円
<b>P&amp;G</b>	<b>15.3兆円</b>

## 超巨大グローバル企業P&Gとは

**1973年 P&Gサンホームとして日本市場に参入。  
当初紙おむつパンパースがヒットしたが、その後業績は低迷。  
一時は、日本からの撤退も検討した。**

**1985年以後**

**日本消費者のニーズに合わせた製品開発**

**パンテーン、ジレットフュージョン、アリエール、ウイスペーパーなど**

**M&Aを通じたブランド展開に成功し、業績は改善!**

**1997年度～2009年度のP&G JAPANの売上は約3倍近く  
伸びている。**

# 超巨大グローバル企業P&Gとは

**国内市場シェアNo1**

**P&Gジャパンの主なブランド**

**パンテーン、ファブリーズ、SK-2、ジョイ**

**マックスファクター、ジレット、アリエール、レノア**

**ウイスキー、エイチアンドエス、ヴィダルサスーン**

**パンパース、ウエラ、ボルド、フラウン、さらさ**

## 超巨大グローバル企業P&Gとは

P&Gのトップは、仕事がいっしょにできて組織を引っ張れるリーダーであれば、アメリカ人であろうがヨーロッパ人、インド人、日本人であろうが全く関係ない。

また、女性であろうが、男性であろうが関係ない。

「こうあるべきだ」という固定観念がない。

年齢より経験、業績が主に重視される。

40代半ばでも、この間にいろいろなチャレンジや濃い経験をクリアしたことが重視される。

## P & Gの経営理念の特徴

最高品質の石けん“Ivory”の開発と発売に始まる「優れた製品を提供する」こと、「**不断の自己改善を進める**」ことで実現しようとした雇用安定、常に長期的観点から正しいことを行うことを奨励する「**誠実で公正であれ**」という倫理、そして「**個人を尊重し、配慮する**」という価値観である。

P & Gは1837年、米国オハイオ州シンシナティで、小さな石鹸・ろうそくメーカーとして誕生した。

経済恐慌や南北戦争の混乱で、多くのメーカーが製品の品質を落とす中、高品質を維持。消費者の信頼を勝ち取った「**誠実なものづくり**」の精神は、シンシナティから世界へ、現在から未来へ、私たちのDNAとして確実に受け継がれている。



## P&Gのグローバルでの歴史！

1837年代

原料は同じ、競争より提携を



ウィリアム・プロクター



ジェームズ・ギャンプル



最初のオフィスビル

1837年代～

先見性のある経営が、消費者の信頼を勝ち取る

1890年代～

「革新」を礎にした企業風土



最初の分析研究所

1945年代～

新しい市場で力強い成長



洗剤「タイド」のカラー広告

## P&Gのグローバルでの歴史 I

1980年代～

米国でも有数のグローバル企業に  
米国でも有数のグローバル企業として、  
2つの大きな転機を迎えた。



米国技術栄誉賞  
受賞（1995年）

まず、現在のビジネスの大きな柱であるヘルスケア事業、化粧品事業に参入した。  
第2に、米国・ヨーロッパ・日本・ラテンアメリカにハブ機能をおいた**グローバルな研究  
開発ネットワーク**を構築し、パンテーンやウィスパー、アリエールをはじめとする  
**グローバル・ブランド**を生み出す素地を構築しました。

2000年代～

世界180か国の消費者へ製品を提供

ウエラ、クレイロールに続き、2005年、P&Gはジレット社を新たにグループに迎えた。  
**「消費者がボス」**をモットーに、**よりよい暮らしをご提供する**という企業方針を貫いてきた  
結果、世界180か国、42億人のお客様へ製品・サービスをお届けする、  
世界最大の消費財メーカーとなった。

# P&Gの企業理念

世界の人々の、  
よりよい暮らしのために

**P&G社員のすべての活動の原点になるものが「企業理念」です。**  
**社員一人ひとりが誠実であること、すべての個人を尊重すること、**  
**そして、常に正しいことを行う**という当社の伝統は、170年以上  
続くP&Gの長い歴史を通じて脈々と受け継がれてきました。  
世界中のP&G社員が、世界中のお客様の信頼に応えて、  
より優れた品質と価値をもつ製品とサービスを提供するため、  
日々、最善を尽くしています。

# P&Gの企業目的(Our Purpose)

私たちは、現在そして未来の、世界の消費者の生活を向上させる、優れた品質と価値をもつP&Gブランドの製品とサービスを提供します。その結果、消費者は私たちにトップクラスの売上と利益、価値の創造をもたらし、ひいては社員、株主、そして私たちがそこに住み働いている地域社会も繁栄することを可能にします。

## P&Gの共有する価値観(Our Values)

P&Gは、社員とその生き方を導く価値観(バリュー)から成ります。私たちは、世界中で最も優秀な人材を引きつけ、採用します。私たちは、組織の構築を内部からの昇進によって行い、個々人の業績のみに基づき社員を昇進させ、報奨します。私たちは、社員が常に会社にとって最も重要な資産であるという信念に基づき、行動します。



## P&Gの行動原則(Our Principle)

以下は、企業目的および共有する価値観から  
派生する、社員の行動原則

- 私たちは、すべての個人を尊重します。
- 会社とその個人の利害は分かち難いものです。
- 私たちは、戦略的に重要な仕事を重点的に行います。
- 革新は、私たちの成功の礎です。
- 私たちは、社外の状況を重視します。
- 私たちは、個人の専門能力に価値をおきます。
- 私たちは最高を目指します。
- 相互協力を信条とします。

## 日本市場で成功した秘訣

20数年前、海外から参入する場合には、元々ある考え方(標準化政策や戦略)を新しい市場に持っていくパターンが多かった。その結果、撤退する企業も随分あった。P&Gもまさに岐路に立たされた時もあった。そこで諦めるのではなく原点「誰のためにこの製品をつくらしているのか？」に帰る。

徹底した現地化された  
マーケティング戦略とその考え方が重要!

## 売上シェア世界一(パンテーン)

同じブランド・ネーム(パンテーン)でも、世界で異なるパッケージが約630種類以上もある。

国ごとに異なるシリーズを展開している。

アメリカでは26種類のシャンプーがあるが、逆に日本では3シリーズしかない。

各国の消費者に合った**現地適応型製品開発**を行っている。

**シャンプーの中身の成分も異なる。**

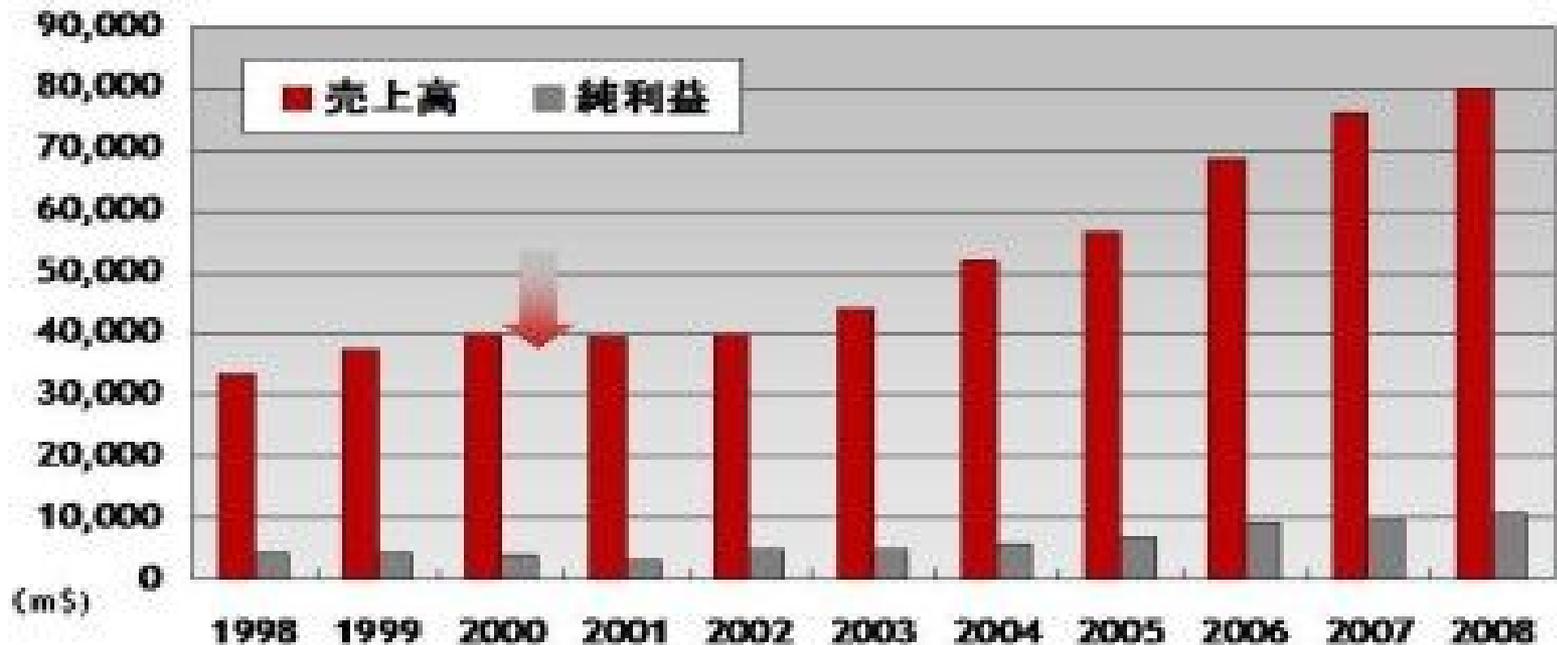
世界で販売されるパンテーン

アメリカ8シリーズ、中国12シリーズ、ASEAN9シリーズ

**全てのスタート・ポイントは、消費者のニーズにある!**  
**それに合うものをグローバルのカテゴリーから持ってくる。**

# 生活者参加型マーケティングで V字回復した P&G

<表1> P&G 売上高・純利益推移



## 生活者参加型マーケティングで V字回復した P & G

Queen(1998) ⇒ King(2003) ⇒ Boss(2011)

### ■「消費者はボス」Consumer is Boss

企業から生活者へのパワーシフトという潮流を捉えた新たな経営改革を断行  
「消費者がボス」というスローガンを掲げ、「顧客理解」を経営の全ての起点に  
するという「顧客中心経営」への原点回帰を宣言

従来の技術開発に偏重した「テクノロジーアウト型 R&D」から顧客視点を基本  
とした「カスタマーイン型 R&D」への転換によるイノベーションを実現し、業績  
を急回復した。

ブランド価値は、消費者の評価で決まる!

消費者が会社の全ての活動の中心にいななければならない!

# 生活者参加型マーケティングで V字回復した P & G

## ■オープン型開発モデル「コネクト&ティベロップ」

P&G が構築した「コネクト&ティベロップ」のオンラインコミュニティ。

**P&G は、顧客が望んでいるが、自社の技術だけでは解決できない課題をこのサイトで提示。すると世界中の企業や技術者がその解決策を提案。**

このような「コネクト&ティベロップ」によって

**P&Gは、提示問題の3分の1を解決、技術革新アイデアの45%を社外調達で補完することができるようになった。**

**その結果、開発コストが半減、生産性は60%向上、発表製品の80%が成功(業界平均30%)するという目覚ましい改革を実現するに至った。**



# 生活者参加型マーケティングで V字回復した P&G

■消費者が望むことを叶える「アイデア・イノベーション」  
技術革新にはほとんど依存しない「顧客が望むことを叶える」イノベーションモデル  
として「アイデア・イノベーション」を開発。

「アイデア・イノベーション」を実現するためのプラットフォームになっている  
顧客コミュニティサイト「ボークル・ポイント」。

「ボークル・ポイント」は、主力商品のターゲットである  
30～49歳の母親層60万人のクチコミ・コミュニティ。  
会員は1日平均25人と会話するという、いわゆる  
インフルエンサー集団である。

会員には、サンプルやクーポンが提供され、実際に  
P&G 商品を使ってみて P&G との意見を共有する  
機会が与えられ、母親同士で分かち合いたい  
メッセージを交換することもできる。



# 消費者が望むことを叶える 「アイディア・イノベーション」

P&Gはこのコミュニティにおける会話を分析することにより、「顧客が望むこと」を理解して「気づき」を発見して、新商品の開発や既存商品の改善などのイノベーションを実現したり、新商品の事前テストや自然なクチコミ形成による販売促進などにも活用している。

ビジネスウィーク誌は、この「ボークル・ポイント」を「米国で最も影響力を持つ買い物グループへメッセージを届けるための最新技術の方法」として高く評価している。

# 消費者が望むことを叶える 「アイディア・イノベーション」

オンラインコミュニティをフルに活用し、顧客や外部の英知に率直に声を傾けることで、「消費者がボス」をお題目ではなく、本質的なパラダイムシフトとして全社に浸透させた。

## 21世紀型の新たな経営改革

「顧客と企業が共創」する新しいマーケティング・プロセスの仕組みを構築することに成功した!

# 「価値提供」から「価値共創」へ

## 従来の価値提供

## 新たな価値共創

価値創造の主体

企業

企業と顧客

価値創造の源泉

製品や技術

顧客の経験

価値創造の発想

価値を創造するのは企業  
顧客は、企業が創造した  
価値を受け取るかどうか

価値を創造するのは企業と顧客  
企業と顧客が価値を共創する

# メガブランド誕生の裏側

**研究開発の現場に潜入!**

**不況時代、市場拡大を継続する秘密**

## 研究開発ラボ

**P&Gの研究開発はグローバル組織であるが、**

**パンテーン・コンディショナーは日本のラボが拠点となっている。**

**そこにあっただのは、世界から集められている異なる人種の髪の毛。**

**あらゆる国や地域の消費者のニーズに応えるべく、研究が進められている。**

**コンディショナーなどの開発拠点は日本。**

**シャンプーの開発拠点はアメリカ。**

**約630種類のパンテーンが約175カ国に出荷。**

# メガブランド誕生の裏側

R&Dグローバル・ビューティ・プロダクト担当シニアサイエンティスト16年のキャリアを持つ  
コンティショナー開発エキスパート北後智子のインタビュー

研究開発には、計器で計れない、指先の感覚(ゴッドハンド=暗黙知)がモノを言うポイントが多数存在。

その国々の消費者がどのような製品を求めているのか

消費者ニーズの理解にかなない時間をかけてやっている。

官能評価(洗う量や時間を統一して、指先感覚で10項目以上100段階で評価)、テストの際使われる水は、発売地域に合わせ硬水と軟水を配合。乾かした後も、見た目や手触りなど10項目以上100段階で評価。

開発エキスパートの鋭い指先の感覚が  
グローバル・ブランドを支えている。

## 最近の日本の消費者のニーズ

### パンテーン

ハリ、ツヤ、コシがある髪を日本の消費者が必要としている。  
それに基づいて、研究開発もそれをたくさん与える処方方法を  
開発している。

### 40代の髪の悩み

髪のハリ(25%)、薄毛(21%)、切れ毛(20%)、ダメージ(19%)、  
枝毛(15%)

P&Gが取り組んでいるのは、ハリとコシを取り戻す成分を見つけ出すこと。  
採用されたのは、カシアの種。  
発売2週間で2.7%シェア拡大

**日本人の消費者(女性)は製品に対してすごく辛口**

**日本人の消費者に受け入れてもらえれば、世界にも通用する!**

**日本人が納得する製品が世界標準を高める!**

**単一の物を大量生産するとコストは下がる。しかし、これは作るという行為であって、消費者が満足するという行為ではない。**

**基礎となるテク/ロジは、当然世界各国で共有はするが、その先の髪質に合わせたコンディショナーはどう作るのか、もしくは1本のボトルを今の購買力では買えない顧客がたくさんいる場合には、細切れに小分けしたタイプにして1つ、2つと購入してもらい、使って良ければ3つ、4つになる。**

## P&Gの日本市場での失敗から学ぶ

1977年発売当初のパンパースは、アメリカと同じ商品をラベルだけ変えて販売し大ヒットしたが、その後、消費者の変化に 대응できず、次第に低迷していた。

一瞬は目新しくて手に取ってくれるかもしれないが、実際に使ってみて消費者のニーズに合わないとなれば、当然次は買ってもらえない。広く多くの消費者の生活をサポートしていこうと思うのであれば、やはり国や地域のニーズに合ったものを開発しなければダメ!

**日本人に合った製品に変える!**

**技術者たちは問題解決を模索する**

**過程で、欧米人と日本人の髪の違い、それによって処方を変更する必要がある。同じアジア人の髪でも処方の変更を必要とするレベルの差がある。**

## P&Gの最先端マーケティング術

**研究開発のスタッフによる消費者ニーズを探るための家庭訪問調査**

その意図は、消費者の声を技術開発につなげていくのをよりスムーズに行うために、理系の人が集まってインタビューさせてもらう。開発の基本!  
ロジカルなカウンセリング!

まず、1日のスケジュールや家族構成などの基礎情報を確認。

洗濯の方法や洗剤の効果などの聞き取り調査。

大事なものは、暮らし全般の観察と何気ない会話(消費者はどんなことに興味を持ち、何を不満に感じているか)から研究開発のヒントがある。

深い消費者の理解から、こんなヒット商品「ファブリーズダブル除菌」  
洗いにくいものを洗いたい!

**P&G全体の消費者調査費**

**年間約350億円(約100ヵ国で約500万人)**

## P&Gの最先端マーケティング術

**消費者の無意識を掘り下げる!**

**消費者自身が気づいていない潜在的ニーズを見つけ出す。**

**実際、現場「お宅」に行かないとものはわからない。**

**不満点というのは聞いてもそんなに出てこないが、「ちょっといらっとする」「ちょっと面倒くさい」というのは観察から出てくる。**

**アリエールレボ(史上初、食べ物汚れをつきにくくするコンパクト洗剤)**

**消費者の訪問調査が開発のきっかけとなった。予防洗いという発想から!**

**汚れる前に洗って防ぐ、これまでになかった画期的な商品であるが、**

**元を辿れば、地道な消費者調査が出発点!**

## なぜ株主よりも消費者を優先できるのか

もちろん、株主は当然大切、社員も大切、我々のブランドも大切であるが、**中心にあるのは常に消費者である。**

そこから全ての物事を考えるとアイデアも出てくるし結果も出せる

。結果を出せると株主に還元できる。あるいは雇用をもっと増やして給料を上げられる。

### 調査費用をかけずにできることは？

調査費用が多ければいい、かける時間が長ければいいというわけではない。

我々のマネジメントは、時間があれば消費者のお宅も訪問する。店舗の現場に足を運ぶ。基本中の基本なので役職がどうだとか関係ない。

そこがやはり原点である。これは、会社の規模に全く関係なく、できること!

**消費者ニーズは、足で知る!**

## P&G驚異の人材育成法

LVMHグループマネージングディレクター アントニオ・ベローニ  
ザ・ディズニーカンパニー 取締役会会長 ジョン・E・ペッパーJr  
GE 会長兼CEO ジェフリー・イメルト  
マイクロソフトCEO スティーブ・バルマー  
**4人全員P&Gの出身者。**

P&Gジャパン社員約4400人(23ヵ国の人々が勤務する多国籍企業)  
当然、社内公用語は英語。トレーニングの内容は、ほぼ社内で開発。  
人材を1から育成するため、P&Gはヘッドハンティングをしない。  
トレーニングも勤務時間とみなされる。

**競合他社が一番真似できないのは、P&G独自の人材育成方法!**  
**「トレーニングは、何よりも優先事項の最初に来る」**  
**これを徹底できている文化は本当にすごい!**

## P&G驚異の人材育成法

トレーニングもするが、知識ベースだけではなく、**実際の経験をさせる。**  
人間というのは、それなりの負荷をかけないと成長しない。  
**自らチャレンジできる人を何人出せるかが組織の1つの課題である。**

シンガポールとのテレビ会議

**オープン・ジョブ・ポスティング = 社内公募制度**

**部門や地域に関係なく転属が可能!**

**新しいことを同じ会社においてチャレンジできる。**

**オーナーシップを持って、自分のキャリアを選んでいけるのは、非常にいいシステムである。**

**トレーニングをするという行為でトレーナー自身も改めて鍛えられる。**

## P&Gでの昇進は必ず組織の内部から

P&Gでは、厳格な内部昇進制度から長期雇用を実現している。

未来のトップ・マネジメント層は必ず社内から抜擢されるため、会社は可能なかぎり

最良の人間を雇い入れ、入社後もできるだけ高い能力レベルに達せられるよう、率先して能力開発を行っている。

「昇進は組織内部から」というポリシーのもと、P&Gが取り組んでいる4つの政策

- I. 効果的な採用
- II. 未来のマネジャーに集中的なトレーニングと豊富なビジネス経験を与える
- III. 組織内部に実践的な「評価」「援助」「指導」のプロセスを組み込む
- IV. 魅力的なキャリア機会を提供する

# 経営のしくみを評価する「組織プロフィール」 評価基準の枠組みとして8項目(1000点)

1. 経営幹部のリーダーシップ (120点)
2. 経営における社会的責任 (50点)
3. 顧客・市場の理解と対応 (100点)
4. 戦略の策定と展開 (60点)
5. 個人と組織の能力向上 (100点)
6. 顧客価値創造のプロセス (120点)
7. 情報マネジメント (50点)
8. 活動結果 (400点)

## まとめ

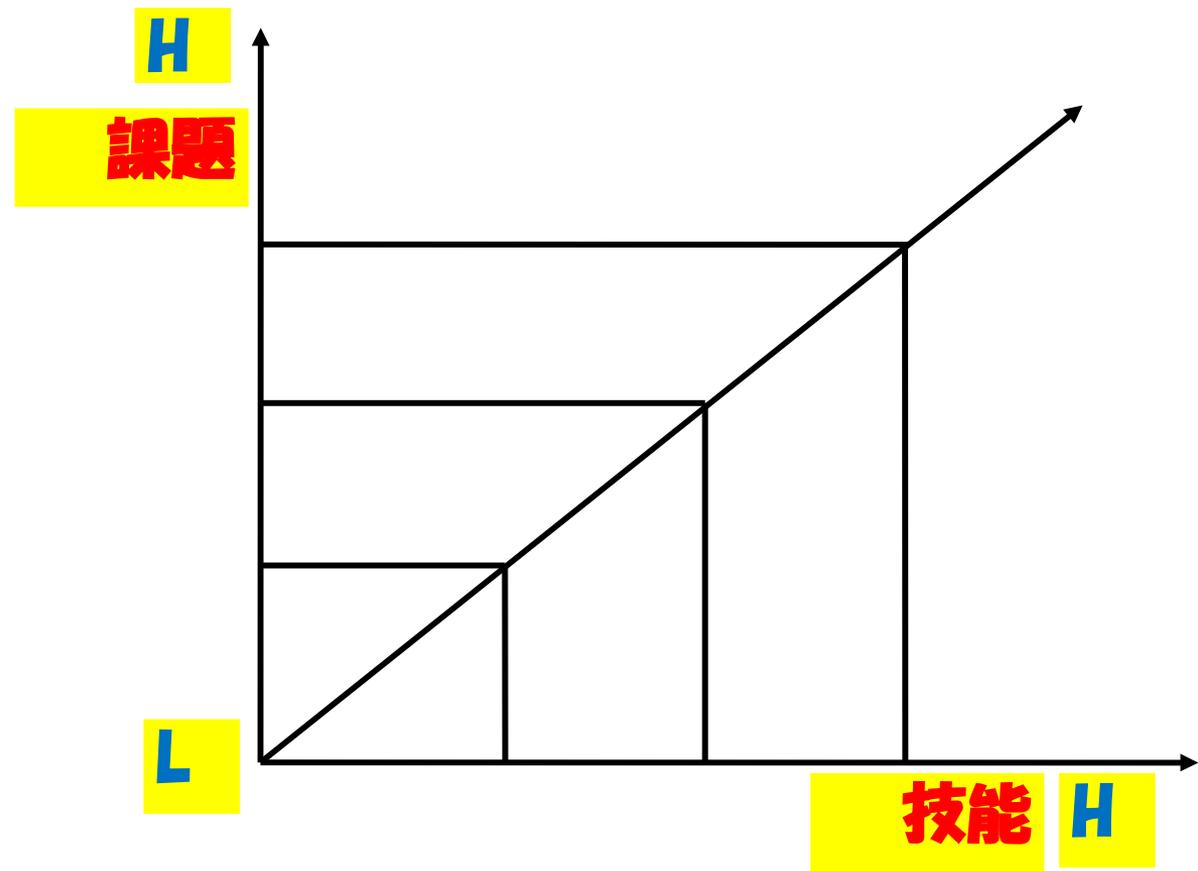
「消費者はボス」それがP&Gの経営理念である。

その実現のために、ボトム型の自立した組織、多国籍の社員、女性管理職の登用、アイデア・イノベーションなど、あいとあらゆるシステムが考えられる。

経営学の教科書に必ず紹介される超優良巨大企業でありながら、その戦略は恐ろしく正確で、繊細である。

# まとめ

技能と課題の一致がスキルアップにつながる。



## まとめ

依然として、革新的な製品の創造が、企業の存続条件となることに変わりはないが、

グローバル市場の顧客・消費者の心の中に、ポジティブな企業ブランド価値・イメージ・評判を構築・強化することで

競合他社からの高い参入障壁を形成することができる  
同時に、企業の長期的な目標と持続可能な成長をも果たすことができる。

# **P&G to heighten focus on corporate branding**

**P&G launches first UK campaign promoting corporate brand.**

**P&G is to bring its corporate brand to the fore for the first time in the UK in its latest campaign.**

**Now is a good time for corporate branding because people are interested in where brands come from, who is behind them, and whether the company is an upstanding one,' said Irwin Lee, P&G vice-president and general manager, UK and Ireland.**

**P&G rival Unilever has been using its corporate logo in consumer advertising since 2009.**

# ***P&G to heighten focus on corporate branding***

***Procter & Gamble, the FMCG giant, is planning to heighten its emphasis on corporate branding in an effort to drive growth, Bob McDonald, its chief executive, has said.***

# 参考文献

- **青木幸弘[2011]「ブランド研究における近年の展開—価値と関係性の問題を中心に—」商学論究 58(4), 43-68ページ。**
- **カンフリア宮殿**
- **徐誠敏[2010]「企業ブランド・マネジメント戦略—CEO・企業・製品間のブランド価値創造の「パッケージ」」創成社。**
- **チャールズ・L・テッカー[1998]著、市橋和彦[1999]訳「P&Gのブランド戦略—スーパーカンパニーに見る99の成功法則—」ダイヤモンド社。**
- **P&Gジャパン・ホームページ**
- **和田浩子[2006]「すべては、消費者のために—P&Gのマーケティングで学んだこと—」トランスワールドジャパン。**
- **Dyer, D, Dalzell, F. and Olegario, R.[2003], *RISING TIDE: Lessons from 165 Years of Brand Building at Product & Gamble*, Harvard Business School Press.**

**おわり**



**また、来週お会いしましょう！**