

## 再生の論理

(株) ローランド・ベルガー  
パートナー 岸田 雅裕

### 再生の方法論④

前回まで3回にわたりターンアラウンドを図る場合に、コアターゲットとセカンダリーターゲットの割合や、そのウォレット（財布）シェアといったは定量的な分析をもとに

- ① 売上減少の要因は何か
- ② その要因を引き起こしている根源的課題は何か
- ③ ブランドの潜在力はどのくらいあるか
- ④ 潜在力を最大限に発揮するためには、どう変革すべきか

というステップを進めていく過程を示した。今回はファクトベースで語る組織風土について考えてみたい。

私が様々な企業にコンサルタントとして入って行って感じることは、強い企業とそうでない企業を分けるものの一つが、ファクトベースで語る組織風土の有無である。衣料品に関しては、売上データという意味では毎日、時間帯ごとの数値が存在するわけで、データに事欠くわけではない。確かに売上が下がると、曜日修正とか天気修正とかを加えた分析を行っている。しかし、そのレベルで一喜一憂している企業では、たとえたままたヒット商品があったとしても、それは永続的ではない。消費者の変化の仮説をもち、定性・定量両方のデータでもって検証したり、そういったファクトをもって新商品投入や宣伝費投入の可否を議論していく組織体質を持つ企業のみが長期間に渡って成長を遂げている。

消費財メーカーでP&Gと花王といえば、外資系と日系の両雄であるが、双方ともファクトベースで語る風土が強い。どちらの企業も、ファクトで説得できないと重要な意思決定をクリアーしていくことはできない。P&Gで新商品の投入に際してそれをリードするブランドマネジャーは、誰から「なぜこれを出すのか」と問われてもそれを打ち破るだけのデータを準備して意思決定に望むというトレーニングを日々重ねているので、同社出身のブランドマネジャーは同業界で引っ張りだこである。データといっても定量的なものだけではなく、定性データも重要である。花王は、同社の主力シャンプーであるメリットが確かに買われ続けてはいるけれど、「オヤジシャンプー」となってしまっており、奥さんや娘さんは自分のためには別の競合ブランドを買っているというファクトを膨大な消費者の声の中から抽出し、そのリニューアルに乗り出した。

しかし、ファッションは感性を売っており日用品とは異なる。データに頼ってはクリエイティビティに制限が加えられてしまう、そう言った反論があろう。確かにその通りだけど、だからファクトベースで議論をしないで勘に基づいて意思決定するというのは間違っている。まず前者から。今や、ファッションだけが感性を売っているのではない。自動車だって、家電製品だって製品ス

ペックや品質レベルでの差は小さくなり、かつ持続的ではなくなっており、消費者に感性でアピールしようとしている。そして、一ファッションよりも開発工程で大きな費用がかかるため、新商品の投入といった意思決定には十分な調査を行い少しでもリスクを減らそうとしている。ファッションは投入するまでのリスクが小さい分、ファクトベースの議論が欠落しがちなものかもしれないが、結果から学んで修正可能なわけだから、フィードバックループでのファクトベースの議論はやはり重要である。

後者の、データに頼っているのはクリエイティビティに制限が加わるというのは、データの使い方とか可能性を知らない稚拙な議論である。まず、定量と定性ともにデータである。定量データが定性データよりも常に重要であるとか確かであるということでもない。先程の花王の例でも述べた通り、たった一つの消費者の声から「メリットは女性が買っているが、自分のためではなく何のこだわりをもたない夫や父親のためである。メリットのブランドポジションは下落している」という仮説を導き出して、それを改めて定量的に押さえるというような使い方もある。また、当然のことであるが、市場データから演繹的にヒット商品が生まれてくることは稀で、まずはこれをやったら面白いというのが先にある、これをヒットさせるためにはどの市場（ターゲットやオケーション）にどういうマーケティングの4P（製品、価格、場所、プロモーション）で臨むべきかを考えていく上でデータを使う。決して、データから直接的に優れたコンセプトが出てくるわけではない

毎日売上データがあって、店頭には生の顧客の声が聞けるのに多くのアパレル企業ではファクトベースの議論が薄いのではないか。確かに優れた個人の感性は重要であるが、強い企業になるためには組織をファクトベースで議論をする風土に変えることが重要である。

図 たったひとつでも定量データより重いことも

