



“体感型”

マーケティング研修プログラム V.3

*HANDS-ON MARKETING  
TRAINING PROGRAM*

*BY PROF. H. TANAKA, PH.D.*

中央大学ビジネススクール(専門職大学院)

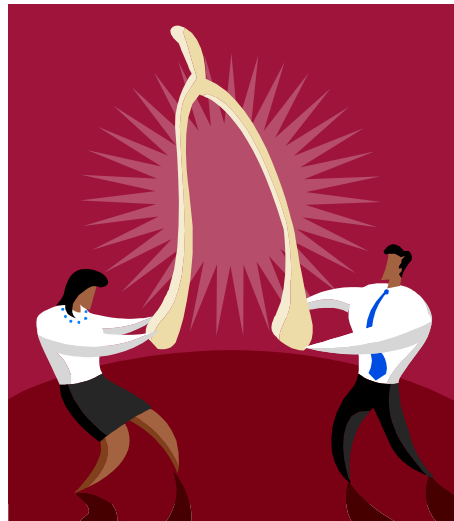
田中 洋

[harrison\\_ny2005@yahoo.co.jp](mailto:harrison_ny2005@yahoo.co.jp)

2012年1月

## 本ドキュメントの背景

- 田中がこれまでに手掛けてきた種々の研修から、方法論を抜粋して、企業が研修を行う時の参考資料とする。
  - これまでの単なるケース学習や座学タイプの研修ではなく、現場のリアリティに富む研修方法を心がけて実施してきた。その視点が以下に盛り込まれている。



## 問題意識

- 現在企業が行っているマーケティング研修にはいくつかのパターンがある。
- しかし、どのパターンも課題を抱えており、必ずしも十分クライアント側ニーズを解決していない。
  - 研修をサポートする側もあまり新しい方式を提案できないでいる・・・
- 従業員自らが“体感”する新しいマーケティング研修方法を提案して日本企業のマーケティング革新につなげたい。

## 田中洋の略歴

- 中央大学ビジネススクール(専門職大学院戦略経営研究科)教授
  - 博士(経済学)(京都大学)
    - 社会人を対象としたビジネススクールで、マーケティング戦略論、ブランド戦略論、マーケティングコミュニケーション、国際マーケティング論を講じる。
- 1975-96 (株)電通
  - マーケティングディレクターとしてネスレ・アメリカンエクスプレス・ユニリーバ・フィリップモリス・IBM・スミスクラインビーチャムなど担当。
  - 1996-98 城西大学経済学部助教授
- 1998-2007 法政大学経営学部教授
  - 2003-04 コロンビア大学ビジネススクール客員研究員
- 2008年-現在 中央大学ビジネススクール教授
  - 関心領域: マーケティングマネジメント、ブランド戦略、消費者行動、広告、市場調査、など。
  - 受賞歴: 日本広告学会賞(三回)、中央大学学術研究奨励賞。

## 1996～2011 田中のクライアントリスト

### (社内研修・講演・戦略アドバイザー・寄稿を行った企業)

- トヨタ自動車, 日産自動車, メルセデスベンツ, アイシン精機, 花王, 資生堂, ユニチャーム, アムウェイ, 再春館製薬所, アルビオン化粧品, ホーユー, 味の素, カルピス, キッコーマン, ハウス食品, カルビー, カンロ, 明治乳業, ヤクルト, コカ・コーラジャパン, アサヒビール, サッポロビール, ヤッホー・ブルーイング, サントリー, ミツカングループ本社, 山崎製パン労働組合, NTT東日本, NTTコミュニケーションズ, NTTファシリティーズ, NTTメディアスコープ, 情報通信総合研究所, KDDI, 日本郵政, ソフトバンク, 日本航空, 全日本空輸, ANA研究所, JALUX, 東急総合研究所, GE, マイクロソフト, インテル, ソニー, ソニーヒューマンキャピタル, シャープ, 東芝, 日立製作所, 日立総合経営研修所, 松下電工, 古河電機工業, エクソンモービル, 日本電気, 富士通, 富士通総研, ニコン, パイオニア, アルパイン, ジョンソン・エンド・ジョンソン, 日本イーライリリー, アストラ・ゼネカ, ボストンサイエンティフィックジャパン, 三共, 山之内製薬, 大塚製薬, 小林製薬, ハイポネックス・ジャパン, 日本クリニック, 三井不動産, 森ビル(アーク都市塾), 星野リゾート, パルコ, イオン九州, シュリット, みずほフィナンシャルグループ, みずほ総合研究所, UFJ銀行, 住友銀行, 東京三菱銀行, もみじコンサルティング(もみじ銀行), 福報銀行, 野村證券, 野村総合研究所, 想研, アクセンチュア, シュローダーベンチャーズ, イースクエア, セイムページ, 三菱広報委員会, 三菱商事, 住友商事, 伊藤忠商事, 古河電工, シマノ, クボタ, 加藤スプリング製作所, 日本電素工業, ランドー, ビジネスブレークスルー, タナベ経営, インテリジェンス, 丸の内シティキャンパス, 河合塾, 代々木ゼミ, 朝日新聞, 朝日カルチャーセンター, 読売新聞, 毎日新聞, 毎日文化センター, 日本経済新聞, 日経ビジネススクール, 日経BP社, 日経BPコンサルティング, 河北新報, 講談社, ダイヤモンド社, 有斐閣, 中央経済社, 白桃書房, プレジデント社, 学生社, 幻冬舎, 宣伝会議, IMPress, 月刊不動産流通, 月刊クレジットエイジ, 金融財政事情研究会, 日本放送協会, NHK放送文化研究所, フジテレビ, テレビ東京, 信越放送, 日本ラジオ広告振興機構, 日刊サイゾー, 電通, 電通総研, 電通アイ, 電通リサーチ, 電通ヤング・アンド・ルビカム, アーチャー新社, 日本経済広告社, 日本アドバイザーズ協会, 広告革新塾, インテージ, 日本リサーチセンター, ジャパン・カンター・リサーチ, KREO, エムシードウーコー, 内閣官房, 経済産業省, 特許庁, 厚生省, 外務省, 食品産業センター, 支援委員会, (財)運輸調査局, (財)住宅生産振興財団, 愛知県, 愛媛県, 広島県, 地域活性化センター, 大阪府産業デザインセンター, 山梨県デザインセンター, 広島市産業振興センター, 慶應丸の内シティキャンパス, 宮城大学地域連携センター, 海外技術者研修協会, 東京リサーチインターナショナル, 日本経団連, 経済広報センター, 東京商工会議所, 日本小売業協会, 日本商標協会, 創英特許事務所, 日本新聞協会, 日本マーケティング協会, 日本広報学会, 東京広告協会, 全国広告連盟, 日本CI会議体, 日本能率協会, 社会経済生産性本部, 東京ファッション協会, ファッション産業人材育成機構, 電子情報技術産業協会, 技術情報協会, 販売実務協会, グローバルマネジメントアカデミー, イズアソシエイツ, セルム, パソナキャリア, パートナーシステム, ペルソン, デュアルイノベーション, 言コーポレーション, など

## 田中洋の主著

- 『マーケティング・リサーチ入門』(編著、ダイヤモンド社、2010)
- 『大逆転のブランディング ―どん底から成長した13社に学ぶ―』(講談社、2010)
- 『消費者行動論体系』(中央経済社、2008)
- 『現代広告論[新版]』(有斐閣、2008、2000年版で日本広告学会賞)
- 『広告心理』(共著、電通、2007、日本広告学会賞受賞)
- 『欲望解剖』(茂木健一郎との共著、幻冬舎、2006)
- 『消費者・コミュニケーション戦略』(共編著、有斐閣、2006)
- 『Q&Aでわかるはじめてのマーケティング』(共著、日本経済新聞社、2005)
- 『デフレに負けないマーケティング』(ダイヤモンド社、2003)
- 『企業を高めるブランド戦略』(講談社現代新書、2002)
- 『ブランド構築と広告戦略』(共編著、日経広告研究所、2000)
- 『最新ブランド・マネジメント体系』(共編著、日経広告研究所、1997)
- 『新広告心理』(共著、電通、1991、日本広告学会賞)
  - [翻訳書]
  - 『キュレーション』(監訳、プレジデント社、2011)
  - 『世界最強CMOのマーケティング実学教室』(監訳、ダイヤモンド社、2006)
  - 『あのブランドの失敗に学べ!』(共訳、ダイヤモンド社、2005)
  - 『ティーンズ・マーケティング』(ダイヤモンド社、2002)
  - 『アメリカンライフスタイル全書』(共訳、日本経済新聞社、1994)
  - 『アメリカの心』(共訳、学生社、1987)

## 現在の マーケティング研修タイプ

- 1. コマ・ハメコミ型
- 2. トップ提案チーム型
- 3. メニュー選択型
- 4. ケース取り組み型
- 5. 外部研修参加型
- 6. 異業種交流型
- 7. 自社経験伝授型



## 現在よく行われている マーケティング研修のタイプ

- 以下に挙げる7つのマーケティング研修のタイプは、現在よく実施されていると思われるものである。
- それぞれの研修は長所もあるが、短所も同時にある。
- これらを鳥瞰してみて、現在行われているマーケティング研修の課題を最後にまとめてみた。

## 1. コマ・ハメコミ型

- コーディネータを決め、その手配のもとに、得意分野の専門家・ゲストをコマにはめ込んで、講義を聴く。
  - 経営リーダー研修に多い。
  - 数ヶ月～一年の長期が多い。
- 長所：少数のリーダー育成向き。コーディネータの良い先生が見つかりと準備・実施しやすい。
- 短所：適したコーディネータを見つけるのが難しい。枠の講義が聞きっぱなしが多い。成果測定が難しい。

## 2. トップ提案チーム型

- 研修参加者をチームに分けてトップへの提案を時間をかけて作成しプレゼンする。
  - コマ・ハメコミ型と同時に実施されることが多い。
  - 半年～一年の長期にわたることが多い。
  - 指導者が一人外部から招待される。
  - リーダー育成型研修向き。
- 長所: トップがプレゼンを聞くので、場合によっては実務に生かせる提案がある。チーム精神を培うのに役だつ。
- 短所: 多くの提案は月並み(新部署提案、営業強化、ブランド強化・・・)、仲良しチームを作るだけに終わる。参加者の達成感に残るが何が成果かわからない。

### 3. メニュー選択型

- 企業のニーズに沿って、技能・スキル・職能別のさまざまな講座を社内で準備して、希望するあるいは適任の従業員に受講させる。
  - 短期型が多い。
  - 技術系で多く見られる。
- 長所: 従業員が好きなきに受講できる。フォーカスされたスキルの育成に適している。体系化されたリーダーシップの基に行われると効果的。
- 短所: 多くのメニューの準備が必要。熟練した専従スタッフが必要。講義によって参加者の多寡がある。講師によって成果に差が出る。

## 4. ケース取り組み型

- ビジネススクールのように、外部講師を呼んでケースを学習する。
  - 実践向きと考えられている。
- 長所: ケースが適している場合は成果がある。
- 短所: ケースが適さない場合が多い。ビジネススクールと社内研修とは目的や動機付けが異なるため、ビジネススクールのような成果が期待しにくい。

## 5. 外部研修参加型

- 能率協会、生産性本部、マーケティング協会、そのほかの協会・業界団体が主催する研修に従業員参加。
  - 異業種の人たちと同席することが多い。
  - 長期から短期まで種類が多い。
  - 自社の課題に対応したトピックを選択できる場合がある。
- 長所: 他流試合ができる。一般的かつスペシフィックな知識修得に向く。
- 短所: 厳しさが少ない場合が多い。お友達を作ることに満足して終わる。

## 6. 異業種交流型

- 異業種の数社と合同でカスタマイズされた研修を行う。
- 具体的なテーマを設定する。
  - 外部の指導者がつく。
  - 長期にわたる。
  - 実施事例は少ない。
- 長所: タコツボ状態から広い視野が見られるようになる。刺激がある。
- 短所: パートナーの選定と、研修準備が困難。

## 7. 自社経験伝授型

- 自社のベテラン社員が自分の経験やノウハウを後輩に伝授する。
  - XXX塾と称することが多い。
  - カリスマ経営者が引退して行うこともある。
- 長所: 自社の失われがちなノウハウが伝授できる。
- 短所: 自慢話になってしまうこともある。講師や教授法が適切かどうかわからない。

## マーケティング研修の 一般的課題

- 自社に相性のよい講師を見つけられるか。
  - コンサルか、大学教員か？
- コンテンツをどうつくるか。
  - 自社に向けたコンテンツとは？
- 理論か、事例か、ケースか。
  - 何を優先して教えるべきか？
- 社員の動機・レベルに見合った教授法が取れるか。
  - 動機付けが低い場合どうするか？
  - 参加者のレベルをどうそろえるか？
- 事後の評価測定をどうするか。
  - 参加者の「満足度」だけで本当に良いのか？

## 企業はマーケティング研修に何を期待しているか

- 1. マーケティング・最終顧客志向の醸成
  - 商品志向・技術志向・営業志向の体質改善
  - マーケティング専門家の不在を補う
- 2. ブランド育成
  - ブランド戦略を実行したい
  - ブランドという考え方を導入したい
- 3. マーケティングスキル
  - 調査・広告・戦略立案などの特定のスキルアップ

## どのようなマーケティング研修が 求められているか

- 実際のアクションに応用できる考え方を身につけたい
  - 座学だけでは身につかない・・・
  - 役に立つナレッジとはどういうものなのか？
- 事例から学べるような研修を実施したい
  - どんな事例・ケースを学ばせるべきなのか？
- 同時に基本的な理論もわかりたい
  - 最低これだけは、という知識を勉強したい



# 「体感型」マーケティング研修

～何が違うのか？

19

## 「体感型」マーケティング研修とは？

- 先に挙げたように、現在行われているマーケティング研修には長所もあるが、課題もいくつかみられる。
- 以下に述べる「体感型」マーケティング研修とは、田中がこれまでの経験のなかで考案してきた研修の新しい「型」である。

## 「体感型」マーケティング研修

- A. 新ブランド開発研修
- B. オリジナルマーケティングケース研修
- C. 消費者対話型マーケティング研修
- D. マーケティング型営業育成研修
- E. その他：
  - 企業ブランド研修
  - 成熟ブランド活性化研修
  - 広告マネジメント研修
  - マーケティングマネジメント入門研修



22

## A. 新ブランド開発研修

新しいブランドを自ら開発することでブランドを体感する

# 新ブランド開発研修

- 目的と概要
- 新ブランド開発の方法論を約半年かけて学び実際にアウトプットを出す。
  - 社員をグループに分けて、ブランド開発を実際に行いながら、トップへの発表を最後に行う。研修だけでなく実務の貢献も兼ねている。

## 新ブランド開発研修1

- 主に消費財企業の商品ブランドを対象として、新ブランド開発作業を行う。
  - 参加想定人数:4～30名
  - 期間:約半年
  - 回数:6～8回(一回3～4時間)

## 新ブランド開発研修2

- 一回の研修の構成：
  - 講義 1時間～1時間半
  - 参加者からの発表と質疑 1時間半～2時間
  - 各回の前に参加者チームは課題に応じてプレゼンの準備をする。

## 新ブランド開発研修3

- 進行例：
  - 事前にブランド開発の対象となる商品カテゴリーや条件などを打ち合わせる。
- 第一回：ブランド戦略入門
- 第二回：市場分析
- 第三回：市場参入戦略
- 第四回：ブランド基本戦略
- 第五回：ブランドワークショップ（合宿）
- 第六回：ブランドコンセプト代替案検討1
- 第七回：ブランドコンセプト代替案検討2
- 第八回：トップへのプレゼンテーション
  - チーム単位で発表など行う。
  - 一回：3～4時間

## 新ブランド開発研修のメリット

- 新ブランド開発力を毎回の指導で次第にステップアップすることができる。
- ブランドの考え方をカラダで覚えることができる。
- アウトプットを実際の業務に活用できる。
- 社員の相互交流に役だつ。
- トップと社員のコミュニケーションを活発化する。

## B. オリジナルマーケティングケース研修

その企業独自のコンテンツで学ぶ

## 目的と概要

- 社内でどのようなマーケティング活動がなされているか、社内の成功事例に学ぶことで、社内のマーケティングの潜在力を引き出して新しいDNAを形成する。
  - 事前にヒアリングして社内の成功事例のケースを作成する。そのケースを活用して研修を行う。

# オリジナルマーケティングケース研修1

## ○ ステップ:

- 1. 社内で語り継ぐべき成功事例を収集してヒアリングに基づいてケースを作成する(2~3ヶ月)
- 2. ケースを基にして、研修を企画する。
- 3. 事前にケースを読ませ、課題を提出する。
- 4. 研修でケースを基にしてグループで課題を検討し、発表する。研修は一日を想定。

## オリジナルマーケティングケース研修2

- なぜオリジナルのケースが有用なのか。
  - 自社内でもなぜそのブランドが成功したのか、正確に知られていないことが多い。
  - 同じ社内の最近の出来事なので、興味を抱きながら学ぶことができる。
    - 他社のケースでは実際のところわからないことが多い。時代や業種が違くと学びにくい。
  - 一旦作成したケースは後々も活用できる。
  - 新しいDNAの形成に役だつ。

## オリジナルマーケティングケース研修3

- 対象企業：
  - BtoB、BtoCどちらでも。
  - 商品・ブランドは問わない。
- ケース制作上の留意点：
  - ケースにしたときに興味深く学べそうなケースを選ぶ必要がある。
  - 必ずしも成功というケースでなくてもよい。
  - 成功の秘訣を学ぶというよりも、成功に至るプロセスを学ぶ。

## オリジナルマーケティングケース研修4

### ○ メリット:

- 通常のケースをもちいた研修よりも関心が深いので、より効果的に学習できる。
- 活発な議論・意見交換が期待できる。
- 参加者だけでなく社内への波及効果が期待される。
- 特に普通のマーケティングケースに含まれていないような社内調整のプロセスや取引先とのやり取りなど実地的なテクニックが学べる。



## C. 消費者対話型マーケティング研修

消費者と自ら対話することでマーケティングセンスを磨く

## 概要

- マーケティングにとって消費者・顧客が重要であることは言うまでもないが、実際に消費者にぶつかってその経験をしたことのあるマーケターは意外と少ない。
- 本研修では消費者インサイト・新商品開発を短期で経験することにより、どのように消費者に向かっていくべきかを体感する。

# 消費者対話型マーケティング 研修1

- クライアント企業の意向や性質によって、以下の二種類どちらかの内容で研修を行う。
- 1) コンシューマーインサイト研修
- 2) 新製品コンセプト開発研修

## コンシューマーインサイト研修

- 消費者が潜在的に感じているニーズを発掘することによって、新たなマーケティング戦略を開発する。
- 一日研修で、午前中にコンシューマーインサイトについての講義。
- 午後前半、グループでコンシューマーインサイトのインタビュー準備。
- 午後後半、コンシューマーインサイトのインタビューを実施して、報告する。

## 新商品コンセプト開発研修

- 新たな新商品を開発するという前提で、コンセプトを作って、実際に消費者に提示して反応を見ることで、消費者との対話術を学ぶ。
- 一日研修
- 午前中講義。午後から商品コンセプトを仮に作って、実際の消費者に提示して反応を測る。結果をプレゼンテーションする。



## D. マーケティング型営業育成研修

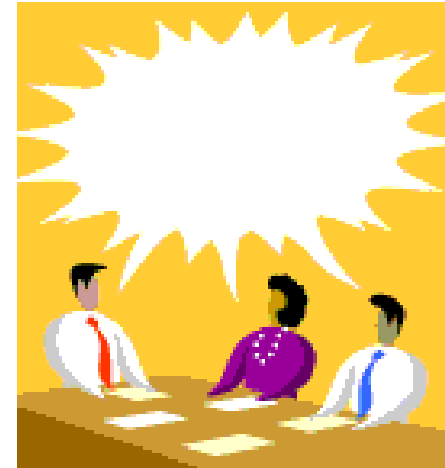
旧来の営業スタイルを脱してマーケティング型営業に移行する

## 目的と概要

- 営業マンに対してマーケティングマインドを養う。
- 何をどこにどのように売るかをあらためてマーケティングの観点から振り返ることで、いかにしてマーケティング戦略を営業の現場で実現するかを学ぶ。

## マーケティング型営業研修

- 2日間の講座を想定。
- 1日目:午前 マーケティング基礎講義、午後 特定の自社商品を対象としてマーケティング戦略をグループで検討する。
- 2日目:午前 マーケティング戦略の検討。午後 マーケティング戦略の発表と討議。



## E. その他のマーケティング研修企画

マーケティングへの多彩なアプローチを学ぶ

## 企業ブランド開発セミナー

- 自社の企業ブランドについての考え方を社員に考えさせることを通じて、企業ブランドの重要性を徹底する。
- 企業ブランド戦略フォーマット(田中開発)を用いて、一日のセミナーを行う。
- 対象:社員一般。

## 成熟ブランド活性化セミナー

- 成熟ブランドを活性化させることはどの企業にとっても重要な課題となっている。
- 成熟ブランド活性化マトリクスを用いて、戦略から具体的な活性化アイデアまでをグループで考える。
- 一日セミナー。
- 主にマーケティング担当者を対象。

## 広告マネジメント研修

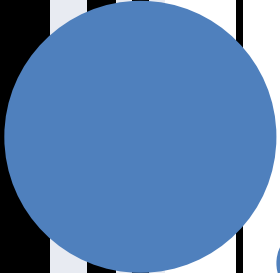
- 主に広告のプロを目指す社員を対象として実施する3日ー5日程度のセミナー。
- 田中を中心とした講師チームを作り、3日ー5日のプログラムを作り、専門的な知識を教えながら、最終的に広告キャンペーンのプレゼンを行う。
- 主に中小の広告代理店を対象。

## マーケティングマネジメント研修

- 若い社員を対象として、マーケティングが何かを学ぶ。
- 1日～1週間。
- マーケティングの初歩からマーケティング計画の策定までを学ぶ。

## まとめ～REALITY, RELEVANCE, RESILIENCE

- これまでの経験からマーケティング研修のあるべき方向性として以下の3つの方向が求められていると考える。
- 1. リアリティ(真実味): 研修コンテンツが現実のビジネスのあり方をリアルに反映したものであり、参加者が真実味を感じながら参加できる研修。
- 2. レリバンス(関連性): 研修でありながら、実際に自分が行っている実務と強く関連づけて参加できるような内容であること。
- 3. レジリエンス(柔軟性): 企業の置かれた状況や事業内容に応じて柔軟に対応できるようなコンテンツであること。



END OF PRESENTATION