

コンサルプロジェクトレポート 広告プロモーション検証から、 全社マーケティング戦略の支援へ

企業が抱える多種多様な課題を解決するコンサルタント。しかし、実際はどのようにプロジェクトが進められているのか、その実態はなかなか見えにくい。『コンサルプロジェクトレポート』では、国内最大手のコンサルテイングファーム野村総合研究所（以下NR）のプロジェクト事例から、具体的なプロジェクトの進め方や業務内容などを紹介する。

今回は、大手消費財メーカー向けのマーケティング戦略立案支援プロジェクトを取り上げる。

- クライアント 大手消費財メーカーA社
- プロジェクト期間 3年（継続中）
- プロジェクト人員 3〜4名（時期によって変動あり）
- 概要 マーケティング戦略立案支援

Phase 0 プロジェクト開始の背景

クライアントは、我々の生活に身近な消費財の看板ブランドを数多く擁しているメーカーA社。A社はTVCMをはじめ、各種メディアを通じて積極的にプロモーションを行っており、広告費用は1ブランドだけでも年間数億〜十数億円にのぼる。このため、広告効果の検証を強化し、より効果的なプロモーションの企画・実行につなげたいと考えていた。

そこで、まず効果検証を目的として、NRの広告効果測定サービス「Insight Signal^{※1}」を導入。消費者がどのメディア（TV、雑誌、インターネット、交通広告など）に接触し、どんな印象を持ったのか、その結果A社製品に対する消費行動にどのような影響があったのかといった詳細な調査により、製品価格や競合商品の存在といった外部要因をできる限り排除した広告による純粋な効果の把握と評価を行った。

Phase 1 プロモーション効果の シミュレーションモデル開発

Insight Signalを導入して1年。A社

には、効果の高かったプロモーションからそうでないプロモーションまで様々なデータが蓄積されてきた。しかし、これから実施しようとしているプロモーションはどのくらいの効果が見込めるかという予測は、個別の事例を並べただけではなかなか見え難い。

そこでクライアントから上がってきたのは「プロモーションの企画段階で、検討したプロモーション案の効果をシミュレーションできれば、より精度の高いプロモーション戦略が立てられるのではないか」という要望。その要望に 대응べく、A社が蓄積してきた過去プロモーションのデータを活用したシミュレーションモデル開発プロジェクトがスタートした。

効果的なシミュレーションモデルを開

発するために重要となるのは、精度の高い「分析」であり、広告効果に影響を与えている要素は何なのか、仮説を立て検証を何度も繰り返すことが求められた。そのほか今回のプロジェクトで担当コンサルタントが配慮したのは、「現場ではどのように使われるか」を強く意識し、活用される「シミュレーションモデルの作成を目指したことだ」という。このようなモデルは、ロジックが複雑になりやすく、算出プロセスがブラックボックス化されやすい。しかし、ブラックボックスである

と結果の根拠が不明確となり、活用する担当者が結果に納得できず、使われなくなってしまう。このため、可能な限り算出プロセスの可視化に努めたという。

約6カ月の開発期間を経て、広告効

●用語解説

※1【Insight Signal】

シングルソースデータ(メディア接触状況と購買行動を同一人物から収集することにより関連づけたデータ)を使った広告・広報効果を科学的に測定するサービス。年10回収集・分析している3000人分のアンケートデータをもとにサービスを提供している。

※2【購入意向トップボックス】

ある製品における印象調査において「ぜひ買いたい」「買いたい」「どちらでもない」「買いたくない」という四つの選択肢があった場合、最上位「ぜひ買いたい」を選択する消費者の比率。

※3【PDCAサイクル】

業務を改善していくためのプロセス。業務をより良くするために、計画(plan)、実行(do)、評価(check)、改善(act)を順に繰り返し実施していく。

※4【4P】

マーケティングにおける4Pとは、製品(Product)、価格(Price)、流通(Place)、プロモーション(Promotion)。

【担当コンサルタント】



株式会社野村総合研究所(NRI)
副主任コンサルタント
コンサルティング事業本部
グローバル人材開発室
梶原 光徳

早稲田大学大学院 理工学研究科
経営システム工学専攻 修了。
野村総合研究所に2008年、新卒入社。消費サービス・ヘルスケア
コンサルティング部にて、消費財メーカー向けに全社戦略からマーケティング戦略まで幅広く担当。具体的には、中期経営計画策定、事業ドメイン検討、海外戦略策定、プロモーション活動評価モデル作成、マスプロモーション戦略検討など。特に、マーケティング戦略にかかわるプロジェクトを多く担当。上記プロジェクトでは、入社2年目から中心メンバーとして携わった。2012年4月からはグローバル人材開発室に所属。

果をシミュレーションできるモデルが完成。TVCMならGRP(のべ視聴率)や期間、時間帯など、雑誌なら誌名、掲載サイズ、掲載箇所などを入力することにより、ターゲットとなる消費者の広告接触率や購入意向トップボックス(※2)の数値などをシミュレーションすることが可能となった。

Phase 2
シミュレーションモデルの
導入・運用支援

開発したシミュレーションモデルはクライアント担当者から高い評価を得た。しかし、実際に使用するのは十数ブランドに及び各製品のプロモーション担当者。次のミッションはA社へのシミュレーションモデル導入および運用支援である。このフェーズの最終目的は、すべてのプロモーション担当者が、シミュレーション

を活用してプロモーション企画を検討し、プロモーション実施後に評価と次期企画への反映を行うPDCAサイクル(※3)を回せるようになること。このため、クライアントの現場に深く入り込み、プロモーション企画の業務支援を行いながら、約1年かけてシミュレーションモデルの定着を進めた。また、現場から上がったニーズをもとに、モデルのチューニングも並行して行っていた。このフェーズではクライアントの関係者は十数名に及びため、担当するコンサルタントには高いコミュニケーション能力も求められた。

シミュレーションモデル導入の結果「広告出稿の前に多彩なバリエーションを検討できるので、無駄な広告費を削減し、より効果的なプロモーションの企画を立案できるようになった」という声が担当者から寄せられた。例えば、「特定の時間帯に集中して流していたTVCMを2つの時間帯に分散させて流した方が効果は高

い」といったことが明らかになったのだ。また、シミュレーションモデルを活用することで、新たな広告媒体導入への挑戦もやりやすくなり、「いまままで掲載したことなかった雑誌Bの効果が想像以上に大きい」といった新しい発見もあったという。

当初はプロモーション領域のみのプロジェクトだったが、クライアントからの評価が非常に高く、現在ではマーケティング戦略全体まで領域を拡大したプロジェクトが進行している。具体的には、最終的な目標である売上の増加を目的とした、マーケティングの4P(※4)を考慮したシミュレーションの開発を検討中で、年単位の大規模なプロジェクトとなる予定である。

Phase 3
マーケティングにおける
4P全体のモデル構築

コンサルタントが常に求められるのは「クライアントの課題を解決するために最適な解を考え続ける」こと。また、今回における「導入・運用支援」のように、解を考えるだけでなく、実行までの支援を望むクライアントも増えてきている。モデル開発の際に分析から仮説検証を繰り返すことが求められたように、コンサルティングは研究と求められる素養で共通する部分が多い。深くものを考えたいという付加価値を生み、社会に還元したいと考えている理系学生にとって、コンサルティングはもってこいの活躍フィールドといえるだろう。