

第1回 なぜ、いまマーケティング機能の再構築か



青嶋 稔

CONTENTS

- I 日本企業が直面しているマーケティングにおける問題
- II マーケティング機能再構築の視点
- III マーケティング機能の再定義に向けて

要約

- 1 日本企業が直面している課題として、①マーケティング機能の販売促進活動への偏り、②製品起点でのマーケティングの限界、③マーケティング部門と技術開発部門の分離、④経営陣の理解不足、⑤デジタル技術の活用におけるリソース不足、が挙げられる。
- 2 第四次産業革命に代表される産業の大きな変化への迅速な対応が求められている。デジタル技術を活用したマシンデータや潜在的な顧客ニーズの変化を分析し、需要を創造し、市場開発する動きが求められ、マーケティング部門と技術開発部門が分離した従来のマーケティングから、技術開発部門と一体で需要創造をする機能に生まれ変わる必要がある。そこで、日本企業がマーケティング機能を再構築する上で、次の7つの視点を説明する。①デジタル化に対応するマーケティングの再定義、②技術部門とマーケティングの融合、③顧客生涯価値を高めるマーケティング、④メガトレンドに基づく社会的価値実現のマーケティング、⑤ブランディング、⑥インターナルブランディング、⑦全社構造改革としてのマーケティング機能の再構築。
- 3 マーケティング機能構築に向けて実施すべきことは、①社会的課題の解決による需要創造、②社内リソースの融合、③顧客体験の創造、である。

I | 日本企業が直面しているマーケティングにおける問題

第四次産業革命が進む社会では、製品を販売するビジネスモデルだけでは通用しない。しかしながら、日本企業はマーケティングにおいて、販売促進、広告宣伝機能はあるものの、今、求められている顧客創造機能は弱い。

マーケティングとは、売れる仕組みを作り上げることである。ドラッカーは「マーケティングの理想は、販売を不要にすること」と定義している。しかしながら、日本企業は製品の品質の良さで売上を伸ばしてきた成功体験から、需要創造ではなく、売るための販売促進に偏ったマーケティングを展開してきた。

デジタル化に伴い、消費者のニーズが大きく変化し、しかもその変化が非連続になっている現在においては、販売促進に偏ったマーケティングでは需要を創造できなくなっている。元来、日本企業が強いHow（どのように販売するか）ではなく、WhyとWhat、つまり、なぜ、どのような価値を提供するのかに対して明確な答えを持ち、それを価値として提供していくことが求められている。

このような状況において、日本企業が直面している課題として、①マーケティング機能の販売促進活動への偏り、②製品起点でのマーケティングの限界、③マーケティング部門と技術開発部門の分離、④経営陣の理解不足、⑤デジタル技術の活用におけるリソース不足の5つがある。本稿では、これらの問題とその要因について説明していきたいと思う。

1 | マーケティング機能の販売促進活動への偏り

日本の企業において、マーケティング部門が行っていることは、マーケティングの要素である4P（製品：Product、価格政策：Price、販売促進活動：Promotion、販売チャネル・店舗：Place）の中でも、販売促進活動（Promotion）に偏って語られることが多かった。理由は、製品開発が従来の製品の延長線上で行われていたことが多いためである。言い換えれば、新規市場を創造することが少なかったことから、マーケティング活動での販売促進や広告活動の比率が高まっていたのである。

こうした状況では、変化が早くなっている昨今の市場動向に合わせて、有効な施策を打ち出していくことは難しい。販売促進活動に偏ったマーケティング機能は、優れた製品があり、製品そのもので差別化できることが前提となっている。しかしながら、製品の性能・品質だけで大きく差別化できる時代は終わってしまったため、マーケティング機能の役割はますます重要になっており、販売促進活動に偏ることなく、市場の変化に合わせて新しい製品やサービスなどの新しい価値を創造し、市場を生み出すための価格政策や、チャネル・店舗を有機的に組み合わせたマーケティング機能が必要になっている。

2 | 製品起点でのマーケティングの限界

日本企業のマーケティングは、製品の性能を中心に販売促進することが多く、顧客の利用シーンやライフスタイル、仕事の仕方に着目した提案をすることはまれである。

また、製品のプロモーション費用はその製品の売上規模に応じて配分されることが多いため、個別最適を極めた予算配分になってしまっている。結果として、売上が期待される定番商品やその派生商品は潤沢なプロモーション費用を確保し、安定した売上を上げることができるが、斬新な商品は日の目を見ることが少ない状況にある。また、製品別に組織が縦割りであることが製造業者の視点を固定化させ、顧客起点という視点を欠落させてしまうことになり、顧客や社会がどのような変化をしているのかを洞察する活動にはつながりにくい。顧客起点という考え方は意識するにしても、顧客に対する見方が「製品をどのように使うか」など製品起点になることが多く、根本的に消費者や企業の変化に気づきにくい、もしくは気づいても解決策を出しづらい。

過去に品質で差別化したという成功体験があり、顧客起点の見方や顧客に関する議論といっても、製品から抜け出せないことが多い。その結果、シェアリングエコノミーなどのような重要な変化を見逃しかねない。「製品を買う」のではなく「必要なときに使えればいい」という顧客側の変化は、性能と品質を高めるだけでは不十分であると気づかないのである。たとえばオフィスで使用される機器類に顧客が何を求めているのかを考える際には、クラウド環境で働き方が大きく変わったことで、顧客のセキュリティとワークフローの効率性に対する関心が高まったということを把握できなければ、事業機会を見いだせない。

3 | マーケティング部門と 技術開発部門の分離

日本企業はマーケティング部門と技術開発部門の連携が十分行われておらず、市場とかけ離れたものになってしまうことも少なからずある。本来、マーケティング部門は市場と技術開発部門をつなぎ合わせる役割を果たさなければならない。技術開発部門のトップであるCTOは、市場と技術開発部門の接点としての役割を担うべきであり、マーケティング部門はCTOなど技術開発部門と連携して、独自に把握・分析した市場ニーズを技術開発部門に伝え、市場ニーズに合った技術開発を支援する。

市場ニーズを常に把握しておけるよう、技術開発部門とマーケティング部門は、これまで以上に連携をとって進めなければならない。なぜならば、新しい市場・事業の創造には、製品の強みのみで販売していくのではなく、新しい市場や顧客を創造する活動が必要となるからである。ところが現状では、技術開発部門とマーケティング部門は連携が弱くはないだろうか。

デジタル化が進む現在にあって、メーカーが研究開発をした製品を発売する頃には、顧客のニーズは既に変化してしまっていることが多い。顧客はメーカーが考え、開発したものを購入したいのではなく、顧客の課題を起点に新しい技術やソフトウェアを試行し、解決に向けた方法論や新しい価値とともに創造してくれるパートナーを探している。それを実現していくために、マーケティング部門が研究開発部門と密に連携していくことが不可欠なのである。

4 | 経営陣の理解不足

日本企業のマーケティング部門は、製品中心から顧客中心へという段階にあり、これはフィリップ・コトラーが唱える「マーケティング2.0」の段階にあるともいえる。さらに顧客価値志向を一層追求するには、社会や顧客の課題に立脚した活動を展開しなければならない（マーケティング3.0）。

また、コトラーがいう「マーケティング4.0」の段階になると、デジタル技術を駆使し、顧客の生活や価値観の変化を加味したマーケティングを行い、顧客の自己実現を支援する商品やサービスを開発することが求められる。日本企業の経営者は、製品の品質に関する成功体験を持つ人が少なくないが、先進企業には、顧客価値志向や社会的課題の解決に軸足を置こうとしているところもある（マーケティング3.0）。

かたや、日本企業の経営者にはマーケティングでの成功体験が少ないため、そこにリソースが割かれることが少ない。事業を創ることのできる営業活動や、販売促進を中心とした製品起点のマーケティングにはリソースが充てられるが、社会的課題を解決し、顧客とともに価値を創造するマーケティング3.0、4.0へ移行するためのリソース投入は十分ではない。このような状況では大きなイノベーションにはつながりにくい。

企業が顧客価値志向や社会課題解決に軸足を置くのであれば、マーケティング機能を改革し、イノベーションを起こしていくことが不可欠である。そして、そのためにはビジネスモデルを「デザイン経営」に移行しなければならない。デザイン経営とは経済産業省も推奨している経営手法で、デザインの力をブ

ランドの構築やイノベーションの創出に活用するものである。ユーザーを中心に考えてその課題を発見し、過去の発想にとらわれずに解決策を生み出していく。マーケティングを進化させるには、このデザイン経営への移行と同時に、経営陣のマーケティングに対する認識を大きく変えることが求められる。

5 | デジタル技術の活用におけるリソース不足

デジタル時代になり、店舗内の顧客の動きやマシンの稼働データ、顧客の作業情報など、さまざまな情報の取得が可能となった。しかしながら、これらのデータを活かしたマーケティングを展開できている企業は少ない。それは、取得したデータを分析する際に具体的なイメージを持つことができないからである。デジタルの技術を活用し、マーケティングを展開するには、①デザイン思考で顧客のニーズを洞察できる人材、②取得したデータを分析できるデータサイエンティスト、③アジャイル型のシステム開発を進めるシステムアーキテクトなどが必要である。

(1) デザイン思考で顧客のニーズを洞察できる人材

データ分析において仮説を構築する際、顧客が何に困っているのか、顧客の悩みを洞察して導き出す「仮説構築力」や「デザイン思考」が必要になる。デザイン思考とは、顧客を観察して仮説を作り、プロトタイプを作成・検証しながら、顧客とともに製品やサービスを創り出すプロセスを理解できる思考のことである。多くの企業がデザイン思考をできる人材を育成しようとしているが、現時点

表1 フィリップ・コトラーの唱えるマーケティングの発展段階

マーケティングの段階	重点領域
マーケティング4.0	自己実現：顧客の自己実現を支援、促進する商品やサービスを開発する
マーケティング3.0	価値主導：顧客にとっての価値を主導する
マーケティング2.0	顧客志向：顧客の欲しがるものを訴求し差別化する
マーケティング1.0	製品中心：良いものを作って売る販売促進中心

で、その数は圧倒的に足りていない。

(2) 取得したデータを分析できる

データサイエンティスト

機器類をネットに接続することにより、稼働データや移動履歴などの位置データ、顧客が使用している機能と使用履歴など、さまざまなデータの取得できる。それらを分析して顧客のニーズを詳細に解析するのが、データサイエンティストと呼ばれる専門人材である。ところが現時点では、社内に十分なデータサイエンティストがいないこと、特にマーケティング部門にそのような人材が乏しいこともあって、データはあっても分析を行うための十分なリソースがない。

(3) アジャイル型のシステム開発を進める

システムアーキテクト

日本企業のIT人材は、基幹システムの保守に多くの時間を費やしており、CRM（顧客管理システム）やECなどの開発や保守といった事業寄りのシステム業務に十分なリソースを割けていない。そのため、事業部門と連携して仮説を構築し、顧客の課題解決に向けたシステム開発の要件を定め、アジャイル

に設計・開発することが後手に回っている。それでは、顧客とともに価値を創造するようなマーケティングを実現することは難しい。

II マーケティング機能再構築の視点

前述したように、コトラーはマーケティングを1.0から4.0まで4つの段階で定めており、デジタル化が進む現在、企業はマーケティング4.0を目指すべきだと述べている（表1）。

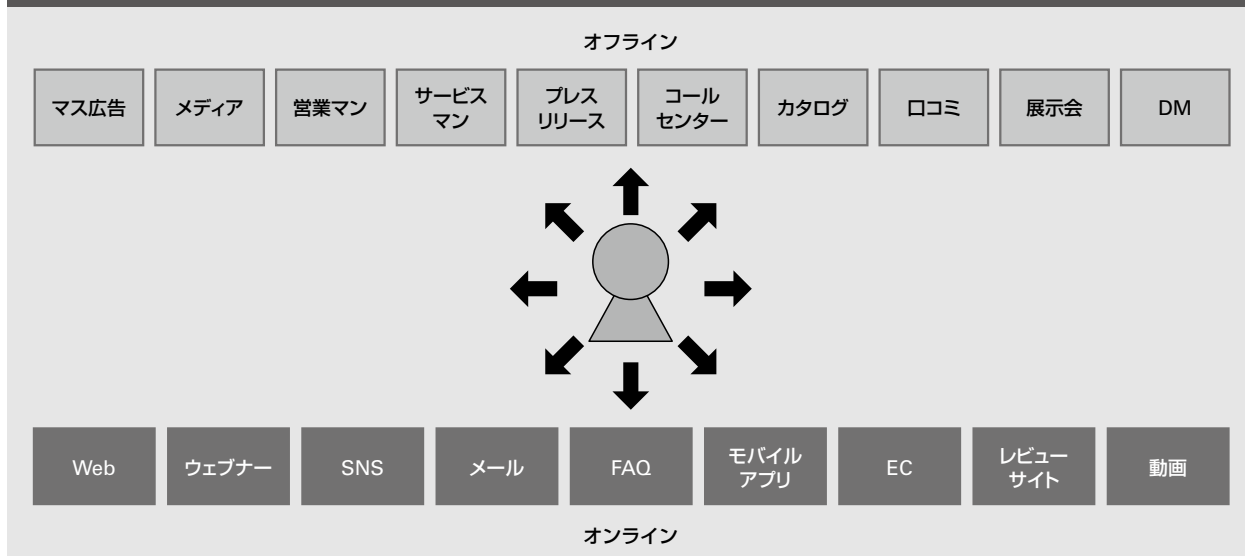
マーケティングは時代の変化に応じて進化していくべきものである。現在、日本企業は2.0から3.0の間ということが多いだろうが、デジタル化によって大きく変化していることを勘案すれば、これを機にマーケティング4.0に向けて社内の仕組みを再構築することが求められる。そこで、本章では、日本企業がマーケティング機能を再構築する上で重要な7つの視点について説明したい。

1 | デジタル化に対応する

マーケティングの再定義

デジタル化により、顧客のニーズも行動も大きく変わった。消費者のタッチポイントは多様化し、飛躍的に増大した。また消費者は

図1 増大するタッチポイント



タッチポイントを自ら組み合わせ活用するようになっている。たとえば電気製品を購入する場合、電気量販店にいった実物を見るものの、価格比較サイトで検討した上でECサイトから購入している。

現在では、Webサイトだけでなく、FacebookやInstagramのようなSNS、メール、ブログ、アプリ、Web広告、オンラインコミュニティ、レビューサイト、ECサイト、TVCM、TV番組、チャットボット、プレスリリースなど、多くのタッチポイントがある。それらを介して、個人が情報を発信する機会も増大している（図1）。製品評価の口コミを容易に入手できるようにもなっており、とりわけ化粧品のような消費財であれば、@cosmeのように、美容に関する口コミを一覧できるサイトが充実している。

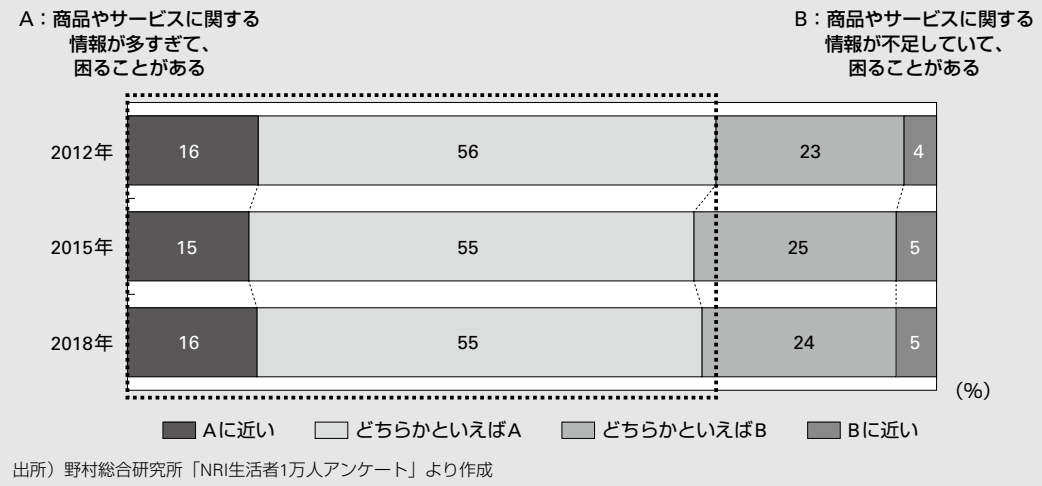
これに伴い、消費者は情報収集力を飛躍的に向上させている。BtoBにおいても同じく、Webで数多くの製品の評価を見ることができる。工場で使う生産財、工作機械、オフィ

スで使用する消耗品やオフィス器具についても、ECが充実したことに加え、比較サイトなどにより多くの情報が入手可能である。

かつて存在していたメーカーと消費者との間の情報ギャップも、現在はほぼなくなってきている。製品の性能や特性についての情報に加えて、ユーザーがその製品・サービスに対してどのような評価をしているのかも事細かく見ることができると、品質に関するトラブルや消費者対応の問題が発生すると、瞬く間に悪評が広がるという怖さを孕んでいる。かつては問題が生じたとき、その消費者に対応すればよかったものが、今では、それで済まされなくなっている。

こうした状況が生じている一方で、消費者は情報過多に疲れている。多くの情報が得られて判断材料は豊富にそろっているのであるが、そこからどのような意思決定を行うべきかに苦慮している傾向がある。野村総合研究所（NRI）が行った「生活者1万人アンケート」においても、消費者の約7割が「情報が

図2 「商品情報は不足かそれとも多すぎて困るか」の回答割合の推移



多すぎて困ることがある」と回答している(図2)。

そうした状況にあっては、自分にとって何が必要かをレコメンドしてほしいという要望が強くなる。AmazonがECで圧倒的に強いのは、購買データを分析して消費者の嗜好を把握し、消費者が次に何を欲しているのかレコメンドできているからである。この状況はBtoBでも同様である。ECサイトや比較サイトなどから多くの情報が取得できるため、自社にとって本当に必要なものを、より踏み込んで検討できる。

ここでマーケティング機能に求められているのは、第四次産業革命に代表されるデジタル技術を活用して潜在的な顧客ニーズの変化を分析し、需要を創造して市場を開発することである。従来の、技術開発部門と分離したマーケティング機能から、データ分析部門や技術開発部門を丸ごと取り込み、それらが丸となって新たな需要を創造する機能に生まれ変わるのである。本稿で提起する「マーケティング機能再構築」とは、デジタル化に対

応して、マーケティング機能を再定義することである。

コトラーは「マーケティング4.0」において、マーケティングミックスは、従来の4Pから、4Cつまり、①Co-Creation(共創)、②Currency(通貨)、③Communal Activation(共同活性化)、④Conversation(会話)の4つに変化すると述べている(図3)。つまり、顧客とともに価値を創り出し、価格はダイナミックプライシングのような形で顧客ごとに最適なものを提示することが求められる。また消費者は、製品・サービスをほとんど即座に購入・利用することを要求する(③共同活性化)、そして、消費者はSNSなどにより、メーカーもしくはほかの消費者と会話ができる(④会話)というものである。

製品やサービスのプロバイダーは、顧客とともに価値創造をするというスタンスに立ち、BtoCでは購買履歴や購買後の評価、BtoBではIoTにより取得することが可能となった機械の使用状況など、顧客から収集したデータを分析し、顧客の体験をデザインする

という発想が求められるのである。いわば、顧客体験（CX）のデザインをマーケティングの機能として求められているのである。参考事例として、デジタルマーケティングに取り組むサントリーとリコーについて述べる。

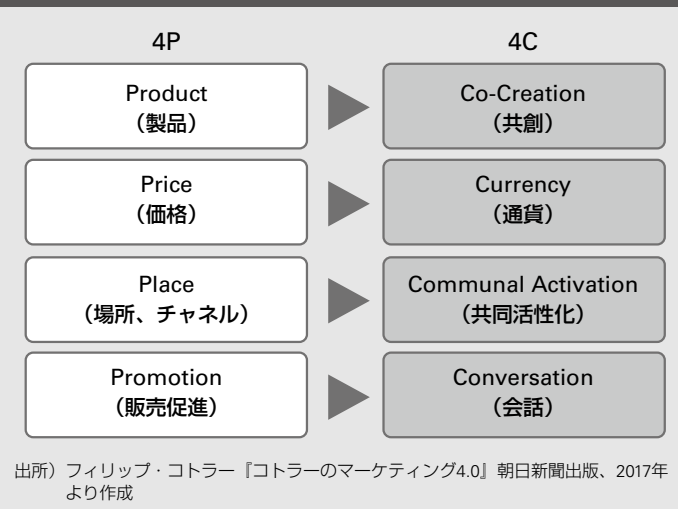
サントリーは2014年、デジタルマーケティング本部を設立し、各事業やブランドのプロモーション、各種メディア運営、データベースマーケティングやシステム開発まで、デジタルにかかわる機能をすべて統合してナレッジを集約し、社内のあらゆる部門で活用できる環境を整えた。これにより、同社が強みとしているマス広告でのプロモーション力、さらには流通の棚を押さえる営業力に加えて、各種ブランドのコンセプトやターゲットとする顧客層を明確にした上で、デジタルを活用して、それらのデータをきめ細かく分析し、新たな需要を創造できるマーケティング機能へのシフトを進めている。

また、リコーはデジタルマーケティングにより、営業担当者一人では説明が難しい、3DプリンタやVC（ビジュアルコミュニケーション）といった商材を、Webセミナーなどデジタルのタッチポイントを活用して潜在顧客の興味を引き付けて、同社製品への関心を高めた後に営業担当者にエスカレーションを行うことで、デジタルの仕組みと営業担当者を有機的に組み合わせ、需要創造から商談までを効率的に行っている。このように、デジタルとアナログのタッチポイントを駆使することで、ニーズ創出から販売、販売後のフォローまでのプロセス改革を推進している。

2 | 技術部門とマーケティングの融合

日本企業にとって大事なものは技術部門と

図3 4Pから4Cに変わるマーケティングミックス



マーケティングの融合である。CTOというポジションを設置する企業は増えてきているが、今後CTOは技術開発をリードするだけでなく、市場と自社技術の接点を作っていくべきである。CTOに加え、CMO（Chief Marketing Officer）などの経営層がマーケティング改革をリードして、市場の変化を洞察しつつ、技術とマーケットをつなげる必要がある。世の中のメガトレンドに対して、自社の持っている技術を組み合わせ、場合によっては外部の技術を取り込むことで、いかに顧客とともに新しい価値を創造するかを考えていくことが求められる。

研究開発部門は技術起点で考え、自社技術ドリブンで市場との接点を作りながら事業を創造することが多い。しかしながら今後は市場起点で考え、市場ドリブンで自社技術との接点を作っていくことが求められる。

その先進事例として、日立製作所とコニカミノルタがある。日立製作所は社会イノベーション協創ラボを創り、顧客とともにイノベーションを創造する活動を推進している。コ

ニカミノルタはデザイン思考を技術者に学ばせ、顧客を洞察することにより、新しい市場や事業を創出しようとしている。

3 | 顧客生涯価値を高める マーケティング

ドラッカーは、セリング（売り込む手段）を不要にすることがマーケティングであると述べている。またマーケティングとは、個人や集団が製品および価値の創造と交換を通じて、そのニーズやウオントを満たす社会的・管理プロセスであるともいっている。こうしたマーケティング活動において大事なのは顧客を創造するプロセスであり、さらにそのプロセスで顧客の生涯価値を高めることである。その際には、顧客とは継続して取引してくれる関係をいかにして作り上げるかといった考え方が求められる。

たとえばコマツは、建機を販売するだけでなく、スマートコンストラクションにより建設作業の効率化を進めていくことで、建設業の生産性の向上に寄与しようとしている。IoTなどを活用してマシンデータ、工事現場の進捗状況などを把握して、顧客の生涯価値を高めている。

また、ソニー損保は、NPS^{注1}を用いて、顧客ロイヤルティを大きく向上することに成功している。ソニー損保はNPSを取得し続けることにより、その数値と継続率、そして好意的な口コミとの回数に正の相関関係があることを見いだした。結果として、かつて顧客満足度調査を行っていた頃は、顧客の「不満足」を見いだすための調査で、至らない点ばかりがフォーカスされていたが、NPS採用後は「推奨される」ために社員一人一人が「顧

客にどのようなことをしてあげたら喜ばれるか？」という視点に立ち、より前向きに取り組むようになった。さらに、部門横断で顧客体験（CX）の可視化を目的とするカスタマージャーニーのワークショップを実施してCXの課題を洗い出し、その改善に取り組んでいる。

マーケティング活動はこのように、顧客生涯価値を高めるために行われるべきである。

4 | メガトレンドに基づく 社会的価値実現のマーケティング

これからのマーケティングには、世の中の変化を読み、自社が解決すべき社会的課題を明確にした上で、それらの解決と新たな市場の創造がともに求められている。

シーメンスは、メガトレンドの分析から自社の課題を抽出し、それを解決するためのマーケティングを展開している。業界ごとに将来のトレンドをまとめ、それを実現するための活動を展開している。

オムロンも自社にとって重要なメガトレンドを選定し、FA、ヘルスケア、社会インフラ、エネルギーマネジメントなどの各重点事業を通じてどのように解決していくべきかを明確にした上で活動を行っている。同社は10年の長期経営計画を策定しているが、その期間でいかにして社会的課題の解決を図っていくのかを戦略として定めている。そしてその戦略に沿って各事業部門がマーケティングを展開している。

オムロンはヘルスケア事業で、2020年を目標として、脳・心血管疾患の発症リスク上昇につながる血圧変動を連続的に把握できる解析技術の確立を掲げている。その下で、血圧

計の販売台数を年間2500万台、ネブライザ+喘息測定器販売台数を年間765万台といったように、指標を具体化している。このように、単に事業としての販売目標値を上げるのではなく、事業を通じてどのような社会的課題が解決できるのかを定めている。

味の素グループでは、ASV（味の素グループ・シェアード・バリュー：Ajinomoto Group Shared Value）を通じて社会的課題を明確にし、それらを解決するためのマーケティングを展開している。具体的には、創業以来100年以上受け継いできた「うま味を通じて日本人の栄養状態を改善する」という考え方にに基づき、事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組みを推進している。そして現在、さらなる高みを目指して「2020年までにグローバル食品企業トップ10クラス入りを実現する」という目標を掲げている。

5 | ブランディング

ブランディングは顧客にとって価値のある企業ブランドを構築するという、マーケティングにおける重要な活動の一つである。マーケティングを通じて、企業は顧客に選ばれるブランドを構築しなければならない。ブランディングは自社が実現したい価値を明確にし、その実現を社会にコミットメントする、社会との約束であるといえる。それをブランドステートメントといい、企業のミッションや価値観を明文化したもので、対内的にも効果的である。

ヤンマーは2012年に創業100周年を迎え、次の成長のステージに進むため、「TECHNOLOGY×SERVICE×HOSPITALITY」をキーワードに未来を切り拓く「YF2112」と

いう取り組みを進めた。同社が100年培ってきた世界最高レベルの技術力、360度あらゆる視点から考え抜くサービス、そして、顧客自身も気づいていない本当の欲求を先回りしてかなえるホスピタリティ。そのすべてを極め、掛け合わせることで、常に顧客の想像を超えるソリューションを提供し、顧客の求める一步先の満足を生むソリューションエンジニアリングで世界唯一無二の存在になることを、ヤンマーが目指す「プレミアムブランド」の姿として定義した。そして同社は、この新しいビジョンを製品、サービス、イベントなど、あらゆるメディアで世界中に発信するために、ブランド・アイデンティティを一新した。

14年には「ヤンマープレミアムブランドプロジェクト」を立ち上げ、ブランドステートメントとして「A Sustainable Future——テクノロジーで新しい豊かさへ」を発表した。そこでは「ブランドの約束」として最大の豊かさを最小の資源で実現し、次の100年に向けて持続可能な資源循環型社会の実現を目指すという目標が掲げられている。

マツダは、01年にブランドコンセプト「Zoom-Zoom」を発信している。Zoom-Zoomとは日本でいう「ブーブー」、車の走行音を表す子ども言葉である。これは「子どものときに感じた動くことへの感動を愛し続ける顧客のために、心ときめくドライビング体験を提供する商品作りを目指すマツダブランド」を表現したものである。

このブランドコンセプトを実現するため、全社を挙げて取り組んでいる。具体的には、開発、製造、販売、サービスなど各部門が一体となり、デザイン面では「魂道デザイン」^{注2}

を、技術面では「スカイアクティブ」を打ち立てた。

このようなブランドコンセプトやブランドステートメントは、顧客にとってのコミットメントであり、組織を束ねる重要な要素である。マーケティング活動はこの顧客との約束を実現するために展開されていなければならない。

6 | インターナルブランディング

マーケティングにおける改革の求心力として重要なのは、インターナルブランディングである。インターナルブランディングとは企業内部向けのブランディングであり、自社の理念・価値などを社員およびステークホルダーに共有・浸透させる内部へのマーケティング活動である。企業の社会におけるあり方が問われ、企業理念そのものがコミュニケーションメッセージになっている環境下では、ブランドを発信する社員一人一人が自社の理念・価値について理解し、具現化する力をつけることが求められる。グローバル化に伴い、さまざまな人材が共存する雇用環境が常態化しつつあるが、その中で企業体としての求心力を高める意味で、インターナルブランディングは存在する。

マーケティング活動を革新するには、自社がどのような理念の下、どのような価値を顧客に提供していくのかが社内ですっかりと浸透していないと、具体的な活動に落とし込むことが難しい。企業や商品・サービスブランドが実現したい価値やビジョンを明確化し、社員一人一人が自分の言葉で語れる状態に持っていく必要がある。そのために、ブランド・アイデンティティやロゴの使用規定など

を定めたブランドブックの制作、もしくはイントラネットや社内SNSなどを活用した情報共有、ブランド意識浸透のためのワークショップ・研修などが実施される。

こうした活動はコストと時間がかかるものが多いが、マーケティング活動の基盤である企業文化の浸透、提供価値の共通意識の醸成を行うためには重要である。参考事例として、ソニーが取り込んだ「One Sony」について取り上げる。

ソニー前社長・平井一夫氏は、「新しい価値創造への挑戦意欲」でさまざまな製品を生み出してきた「ソニーのDNA」を求心力の礎とした。「社員一人一人が持つソニーのDNAを活かす経営基盤」の構築を掲げるのが「One Sony」である。

同社は、自らの復活を象徴するような、そして世界中をあっと言わせるような、魅力的でイノベティブな商品・サービスを市場に投入してきた。ソニーらしい商品として、有機ELパネルを採用した3Dヘッドマウントディスプレイ「HMZ-T1」や、ミラーレス一眼デジタルカメラ「NEX」シリーズ、プレイステーションシリーズなどを開発してきた。これらの「イノベティブな商品」を上市することにより、同社は業績を大きく回復させ最高益を実現したが、その背景には、One Sonyの下、顧客のニーズ汲み上げや技術開発体制の見直しを徹底的に推進してきたことが挙げられる。

7 | 全社構造改革としての マーケティング機能の再構築

ここまでの6つのマーケティング機能を組み込むには、メガトレンドを把握して解決す

べき社会的課題を明確にした上で、需要を創造する活動をしなければならない。これは製品事業部門が行う従来のマーケティングとは異なる次元で、本社機能として検討する必要があるだろう。事業部門をはじめ、研究開発機能、情報システム、渉外、工業デザインなど社内の各部門が課題を共有するとともに、それぞれのリソースをつなぎ合わせて解決に取り組まなければならない。また、新たな市場を創造するためのルールメイキングも求められる。すなわち、全社的な構造改革としてマーケティング機能の再構築に取り組む必要があるということである。

しかしながら、企業の部門間には壁があり、連携しながら市場を創造するには困難を伴うことも多い。そのため、まずはマーケティング機能についての再定義を行う。既に本社内にマーケティング本部のような機能を設けられている場合であっても、今一度、再定義をしなければならないということである。

なぜならば、その役割を見ても、メガトレンドから重点的に解決したい社会的課題の明確化や、社内の研究組織との連携、顧客との実証実験などを行うための要件定義、システム開発、プロジェクト管理の推進、デジタルマーケティング機能を使ったCX（顧客体験）の構築など多岐にわたり、全体像を整理しておく必要があるからだ。その上で、マーケティングを担う部門としてどのような機能を持つべきか、新たに取り込むべき機能はなにかなどを再定義する。

このような構造改革は、もはや経営の仕組みそのものを変えていくものといえる。その意味で、今、注目すべきは経済産業省も推奨している「デザイン経営」である。その取り

組みは、企業経営を抜本的に変えるものである。

全社的な構造改革として、マーケティング機能の再構築に取り組んでいる事例に、横河電機がある。同社は2016年に、インテルジャパンの副社長であった阿部剛士氏をマーケティング本部長に抜擢し、中期経営計画「Transformation2017」を推進すべく、経営者の強い意志の下、マーケティング機能の大胆な改革を行った。その結果、同社のマーケティング本部は、次の機能を軸とした組織に変革した。

- ①事業と顧客体験の創造
- ②ルールメイキング
- ③ブランディングとマーケティングコミュニケーション
- ④インターナルブランディング

Ⅲ マーケティング機能の再定義に向けて

全社構造改革としてのマーケティング機能の再構築を行う際には、前述したようにマーケティング機能の再定義が必要である。具体的には、①社会的課題の解決による需要創造、②社内リソースの融合、③顧客体験（CX）の創造を進めていくことが望まれる。

1 | 社会的課題の解決による需要創造

日本企業は戦術には非常に長けているが、戦略性に乏しいとの指摘を受けることが多い。WhyとWhatが弱くHowに非常に強いことが日本企業の特徴である。それらの間の根源となるのが、社会的課題の解決であろう。昨今、SDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）に代表される

社会的課題の解決が企業の存在価値であるという考えが、多くの企業でも強く認識されている。

前述の横河電機・阿部剛士氏は、マーケティング機能を時代の趨勢におけるS字曲線にたとえた。高度経済成長期のような成長の時代は、先行企業が行っているように、製品の品質を高め、より効率的に価格競争力を高めることで勝つことができた。この場合、Howに長けている日本企業の強みが大きく発揮された。

ところがS字曲線が停滞期に入ると、成長シナリオを再定義しなければならない。その際にはWhy（なぜやるのか）とWhat（何をやるのか）が求められる。ここで必要なのは、戦略的組織としてのマーケティング部門のあり方である。成長期であれば既存事業の事業形態を進めることができるが、停滞期は新たな成長曲線を描かなければならないため、SDGsなど自社の存在意義を問い直し、社会的課題解決のための需要創造に向けてマーケティング組織の再構築も必要になる(図4)。

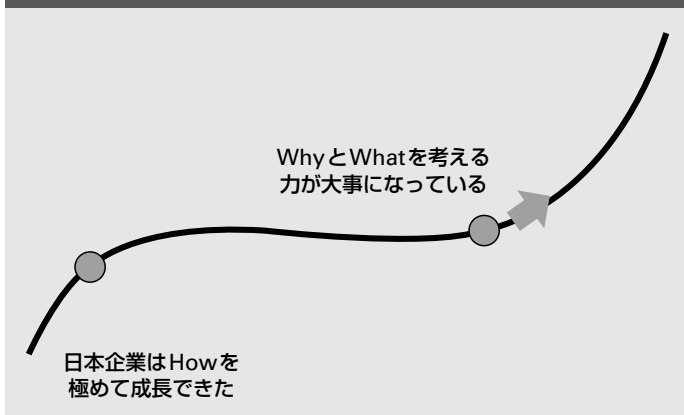
この新たな成長曲線を描くことこそが、今、マーケティング機能に求められている。

それは市場の変化を読み解き、自社の持っているリソースをつなぎ合わせ、新たな事業機会を生み出すための機能とならなければならない。

これまで日本企業でその役割を期待されてきたのは経営企画部門であるが、経営企画部門には難しいと思われる。なぜならば、事業リソースとの接点が希薄であり、顧客との接点を持っていないからである。一方、事業部門は、既存事業の製造や販売にリソースを割かれているため、デザイン思考で世の中の課題を把握し、解決策を提起していく余力に乏しい。研究開発部門もまた、自社の技術ベースでの研究開発を行っているため、社会的課題を起点に発想することは必ずしも得意ではない。その意味では、顧客との接点を持つマーケティング部門こそが、新しい成長のシナリオを描き出すことが可能なのではないだろうか。

日本企業のマーケティング部門は、製品やサービスの販売促進機能、宣伝機能などを中心的に担ってきたが、今後はデザイン思考で、社会的課題の把握、さらにはその提起を進める機能となることが求められる。

図4 成長のS字曲線



2 | 社内リソースの融合

マーケティング機能の再構築には、メガトレンドから課題を明確にし、それを解決するために社内リソースを融合することが求められる。具体的には、技術部門、特許・知的財産部門、製品デザイン部門、渉外部門、情報システム部門などの社内リソースである。つまり、マーケティング部門には、市場の変化に合わせて事業機会を創造するため、社内各部門との接点やハブ機能を活かし、それら

を融合していく役割が求められる。

マーケティングは全社横断となって取り組むべき活動になっている。マーケティング部門が特定の部門に対してだけ行うのではなく、社内のあらゆる部門が融合的に動くことで、価値を創造し、顧客を創造していくのである。

市場環境の変化を捉え、顧客を創造するには、後述するように、顧客の経験を基に顧客とともに製品やサービスを創り上げる上で、顧客とのタッチポイントとなり得る製品デザインやソフトウェアなどのユーザーインターフェース、営業、サービスなどすべてのタッチポイントを、いかに自社がコミットメントする価値の実現に向けて融合させるかが重要になる。

前述したマツダの事例でも、「Zoom-Zoom」というブランドコンセプトを実現するために、設計、開発、製造、店舗といったあらゆる部門が融合して動いている。そのためには、第Ⅱ章6節インターナルブランディングで述べたように、実現したい価値を明確にし、それを社内に浸透させるためのワークショップなどを徹底していかなければならないだろう。

3 | 顧客体験の創造

デジタル化の進展も、マーケティング機能を再定義する大きな理由である。デジタル化により、顧客はさまざまな情報の取得が可能となった。消費財であれば、ほかの消費者のさまざまな反応を瞬時に集めることが可能である。

そういった状況で、消費者の行動モデルも大きく変化している。これまでのAIDMA、

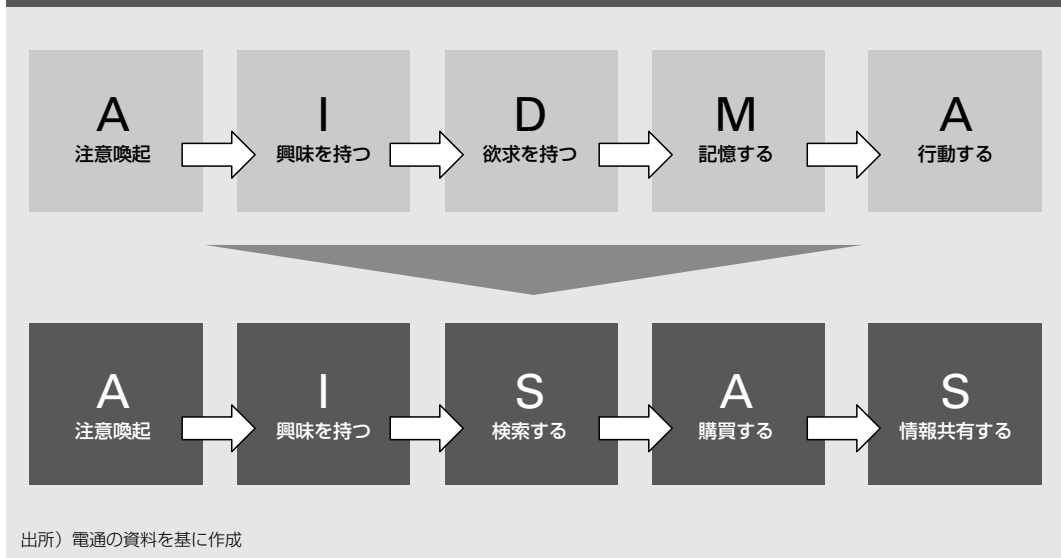
つまり、消費者が注意を喚起され（Attention）、興味を抱き（Interest）、欲求を持ち（Desire）、記憶し（Memory）、さらに、行動に移す（Action）といったモデルでは消費行動を測れなくなっている。SNSなどのネットメディアが普及している現在にあっては、むしろAISAS、つまり、注意を喚起され（Attention）、興味を抱く（Interest）と同時に、さまざまなメディアを通じて情報を検索し（Search）、即座に行動に移す（Action）。また、その上、購買における経験をInstagramなどのSNSで発信することにより、不特定多数と共有をする（Share）といったモデルが適しているといえる（図5）。

こうした消費者の行動モデルの変化は、BtoCだけでなくBtoBでも起きている。顧客は購買前に「調べ」、購買後にはその顧客の経験を「共有する」など、顧客の行動モデルは大きく変化しているのである。それに合わせて、マーケティングにおいては、顧客のそうした体験を作り上げるという要素が重要になってきている。

デジタル化の進展により、BtoCであれば顧客の属性データ、行動解析、購買データ、BtoBであればマシンデータなど、かつては取得できなかったデータの解析が可能となっている。それらのデータを解析すれば、顧客がどのような商品をどのようなプロセスで購入し、どのように使用しているのかといった情報を収集できる。

さまざまなデータの取得と分析が可能となるため、デジタル化に対応するマーケティングは、これらのデータを活用しながら顧客の体験を創造し、顧客の生産性をさらに高めるような提案をしなければならない。たとえ

図5 AIDMAとAISAS



ば、セミナーや展示会、ユーザー会などのオフラインの場や、ブログやSNS、モバイルアプリケーション、動画、購買サイトといったオンラインの場を通じて、顧客にどのような体験を生み出したいのかを計画し、発信することが考えられる。

その際、AISASのような購買モデルにおける意思決定プロセスに基づき、どのような体験を創出したいのかをデザインしていくことが必要となる。

このように、日本企業には、デザイン経営を採り入れてマーケティング機能を大きく変革し、顧客の変化を自分事として捉え、イノベーションを起こせる組織へと自らを改革し、新たな事業を能動的に創造していくことが求められる。

次回以降、第Ⅱ章で述べた7つの変革ポイントについて、事例を踏まえ、詳細に述べていくこととしたい。

注

- 1 NPSはネットプロモーターズスコアの略であり、フレデリック・ライクヘルドが提唱した顧客ロイヤルティ、顧客の継続利用意向を知るためのシンプルな調査方法である。これまでの顧客満足度と異なり、顧客に「他者に勧めたいか？」と尋ね、推奨者、中立者、批判者に分けた回答結果をスコア化したものである。顧客満足度調査と異なり将来の行動を指標化しているので、収益と連動性が強いことで注目される指標である
- 2 クルマは単なる鉄の塊ではなく「命あるもの」だと考える、マツダの考えの下、ドライバーとクルマの関係を、まるで愛馬と心を通わせるかのように、エモーショナルなものにする、そのための造形を追い求め続ける同社のデザインに対する考え方
<https://www.mazda.com/ja/innovation/design/>

参考文献

- 1 オムロン資料
<https://www.omron.co.jp/sustainability/contribution/healthcare/>
- 2 ヤンマーWebサイト、広報部取材

<https://www.yanmar.com/jp/news/2013/07/25/916.html>

https://www.yanmar.com/media/jp/2016/csr/2016_05.pdf

3 マツダWebサイトによる発表資料

http://mazda-faq.custhelp.com/app/answers/detail/a_id/2/~/%E3%80%8Ezoom-zoom%E3%80%8F%E3%81%A8%E3%81%AF%E4%BD%95%E3%81%A7%E3%81%99%E3%81%

8B%EF%BC%9F

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

野村総合研究所（NRI）コンサルティング事業本部
シニアパートナー

専門はビジョン策定、M&A、本社改革、マーケティング戦略策定、組織改革など