

第5回 メガトレンドに基づく 社会的価値実現マーケティング



青嶋 稔

CONTENTS

- I 社会的価値実現に向けたマーケティングが必要となっている背景
- II 解決の方向性
- III 先進事例
- IV 社会的価値実現のマーケティング機能構築に向けて

要約

- 1 現在の日本企業には、社会的価値の実現に向けたマーケティングが必要になっている。その背景には、①中期経営計画の限界、②自社の存在意義についての揺らぎ、③事業と社会的課題との不明瞭な関係性、といった問題がある。
- 2 解決の方向性として、①長期的なビジョンによるメガトレンドの予測と自社が解決すべき社会的課題の明確化、②自社の強みの棚卸し、③事業を通じた社会的課題解決の具体化、がある。
- 3 先進事例として、味の素グループ、オムロンについて述べる。
- 4 社会的価値を実現するためのマーケティング機能構築に向けては、①自社にとっての納得感が醸成できるストーリー作り、②社員に浸透させる仕組みと人材育成、がある。

I 社会的価値実現に向けたマーケティングが必要となっている背景

現在の日本企業には、社会的価値の実現に向けたマーケティングが必要になっている。その背景には、①中期経営計画の限界、②自社の存在意義についての揺らぎ、③事業と社会的課題との不明瞭な関係性、といった問題がある。

1 | 中期経営計画の限界

昨今、日本企業では中期経営計画の意義が問われている。多くの企業では中期経営計画を3年というスパンで立てているが、日本企業が非連続な市場環境の変化を苦手とする大きな理由はそこにあるのではないかという問題意識が、経営陣や経営企画部門内には少なからずある。3年の中期経営計画は、結局、現状の単年度計画の反復に終始してしまいがちだからである。

この点に関して、日本企業の中期経営計画の課題として、(1) 市場環境の大きな変化、(2) サステナビリティ意識による長期的ビジョンに対する関心の高まり、について説明する。

(1) 市場環境の大きな変化

さまざまな業界で市場環境が非連続に変化している。自動車業界では、CASE²⁾に代表される市場環境の変化に直面している。この100年間、基本的な構造を変えずに成長してきた内燃機関を基盤とする自動車業界が、電動化とともに根本から大きく変化している。自動車はクラウドネットワークに接続され(Connected)、また、自動運転は日々進化している(Autonomous)。そして、UberやLyft、

Grabに代表されるシェアリングサービスは、所有から利用といった形態をとることで、業界そのものを大きく変化させている(Shared & Services)。さらに、電動化(Electric)の波は止まらず、特に中国においては、国を挙げて推進されている。

こうした非連続な変化の中で、これまでの市場環境を前提に戦略を策定しては、もはや対応できない。

エネルギー業界においても、ESG(Energy, Social, Governance)による石炭火力発電への反発から、再生可能エネルギーや分散電源化への非連続な流れが起きている。このような中、将来の変化をメガトレンドとして予測する企業が増えている。これは、日本企業が中期経営計画を遂行してきた結果として、非連続に変化する状況で自社の将来像を明確に描き切れなかったことに対する反省から発している。

そもそも、変化に対応する事業のあり方を描き出すには、3年先まででは短すぎる。中期経営計画が3年である理由の一つに、経営陣の任期を3年としている企業が多いということが挙げられるが、それでは事業を抜本的に変えるシナリオを仕掛けることができない。

結果として、中期経営計画が単年度計画を3年分立てたものとあまり変わらないものになってしまうのである。これは、中期経営計画では売り上げや利益についてコミットメントをしているため、非連続な数字目標を掲げることも、将来ありたい姿を掲げることも難しくなってしまうという事情もある。このように、中期経営計画の作成には多くの限界が見えている。

(2) サステナビリティ意識による

長期的なビジョンに対する関心の高まり

日本企業が、長期的なビジョンによるメガトレンド予測と、それを基にした将来像を描こうとする背景には、国際連合のSDGsの広まりも大きくかかわっている。SDGsは「Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）」の略称。2015年9月の国連サミットで採択されたもので、17の大きな目標とそれらを達成するための169のターゲットで構成されている（図1）。多くの企業では、このSDGsを起点として、長期的なビジョンについて議論をしている。中長期的なスパンでの市場環境の変化に対しては、SDGsの17のゴールから自社が解決できる社会的課題の領域を考える企業が多いからである。

このような社会的課題に対する関心の高まりから、社会的価値の実現に向けたマーケティング活動が重要になっており、SDGsに基づいて、事業を通じて社会的課題の解決を図るシナリオを作成する企業が増えている。多

くの企業にとって、サステナビリティ（持続可能性）は、事業戦略を考える上でも市場環境を把握する際の基盤であるべきである。なぜならば、企業が市場環境の変化や社会的課題に対して何らかの貢献をすることによって持続的成長が可能となるということ、多くの経営者が強く認識しているからである。

このような長期的なビジョンが必要とされる現在、中期経営計画はあくまでも3年先のマイルストーンでしかない。持続的成長を遂げるために、長期的なビジョンで、どのような社会的課題を解決するかを考えることがより一層重要となってくる。

非連続な市場環境の変化に直面している現在だからこそ、日本企業は中期経営計画の限界をしっかりと認識して長期的なビジョンを立てた上で、どのような事業活動を行っていくのかを定めなければならない。長期的なビジョンを実現するために、戦略策定やマーケティング活動のあり方を見直すのである。

図1 国際連合のSDGs



出所) 国連開発計画 (UNDP) 駐日代表事務所

<https://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/sustainable-development-goals.html>

2 | 自社の存在意義についての揺らぎ

長期的なビジョンを基にメガトレンドから目指す将来像を定めるには、自社の存在意義をいま一度明確にしなければならない。創業時に掲げた企業理念はあるものの、規模が大きくなり、事業を展開する地域がグローバルに広がったことにより、自社がなぜ存在しているのか、あるいはどのような価値を提供しなければならないのかなど、その存在意義に対する従業員の理解が薄れてきていることが多い。

自社の存在意義や解決したい社会的課題を明確にし、ミッションステートメントという形で外部に提示することによって、自社の方向性を示すだけでなく、社内の求心力を高めることにもなる。こうした活動が今、日本企業には求められているのである。従業員、特にミレニアル世代といわれる30代の社員にとって、自分たちの会社が社会にどのように役に立っているかを認識できることはとても重要である。従って、自社の存在意義を明確にすることは、社員の求心力向上にもつながる。日本企業には企業理念はあるものの、実際の事業活動の基盤となるまで定着、浸透を徹底させているケースは少ない。いま一度、何故自社は存在しているのか、どのような価値を実現する会社であるのかを定め、それらをマーケティングにおける活動の基盤としていかなければならない。

また、事業活動がグローバル化したことも、自社の存在意義を明確にしなければならない大きな理由である。なぜならば、企業の存在意義について、従業員の中に共通認識を持たせることが、より一層難しくなっているからである。企業を設立した際の企業理念、

経営者が大事にしている経営理念など、自社の存在意義について、日本の社員だけでなくグローバルに共通認識を醸成するには、大きな困難を伴う。しかしながら、今後、相対的に海外市場での事業を展開する比率が増えることから、海外の従業員を含め、自社の存在意義に対する理解を醸成することが必要となる。

3 | 事業と社会的課題との不明瞭な関係性

長期的なビジョンによるメガトレンド予測に基づいて、中長期的に自社はどのような社会的課題を解決していけばいいかを明確にすることが必要だ。しかしながら、メガトレンド、つまり社会の変化を予測したとしても、その予測と自社の持っているリソースや技術がつかないこともある。そのため、予測したメガトレンドや社会的課題を自社の事業シナリオに落とし込み切れず、社会的課題の解決はあくまでもCSR（企業の社会的責任）として事業と切り離されて行われがちである。長期的ビジョンという形で解決したい社会的課題を明確にしたものの、事業と社会的課題とのつながりを見いだせないということもある。

重電や交通システムに関するメーカーは、事業そのものが社会インフラの構築であり社会的課題解決につながるが、消費財メーカーや家電メーカーは社会的課題と自社の事業とのシナリオをつなぎ合わせることに苦慮することも多い。

こうした状況において、10年後など長期的なメガトレンドと、そこから考えられる社会的課題を解決する方向性の中で自社の将来像

を明確にし、マーケティング活動にまで落とし込み、浸透させることが必要になっている。

そのためには従来のCSR活動では限界がある。従来のCSR活動は、事業とは別に環境対応や社会貢献活動を行うことが多かったが、SDGsに基づいて社会的課題を解決するには、CSV (Creating Shared Value)、つまり、事業活動を通じて社会的課題を解決することが求められている。メガトレンドの予測から自社が取り組むべき社会的課題を定義し、事業を通じて課題解決に取り組むことを戦略として明確に定義し、それをマーケティング活動にまで落とし込まなければならない。

II 解決の方向性

解決の方向性として、長期的ビジョンによるメガトレンドの予測と、自社が解決すべき社会的課題の明確化がある。その上で、マーケティング戦略を策定する。具体的には、①長期的ビジョンでのメガトレンド予測と自社が解決すべき社会的課題の明確化、②自社の強みの棚卸し、③事業を通じた社会的課題解決の具体化、がある。

1 | 長期的ビジョン視点での メガトレンド予測と自社が 解決すべき社会的課題の明確化

これからは、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、課題解決の具体的な方針決定とそのためのマーケティングが求められている。ここでマーケティング活動に必須なのは、市場の変化に対して自社が解決すべき社会的課題を見いだ

し、市場を創造する活動である。

シーメンスは、メガトレンドから社会的課題を見だし、課題解決のためのマーケティングを展開している。具体的には、「ピクチャー・オブ・ザ・フューチャー」というレポートに業界ごとの将来像をまとめ、それに基づいたマーケティングを展開している。

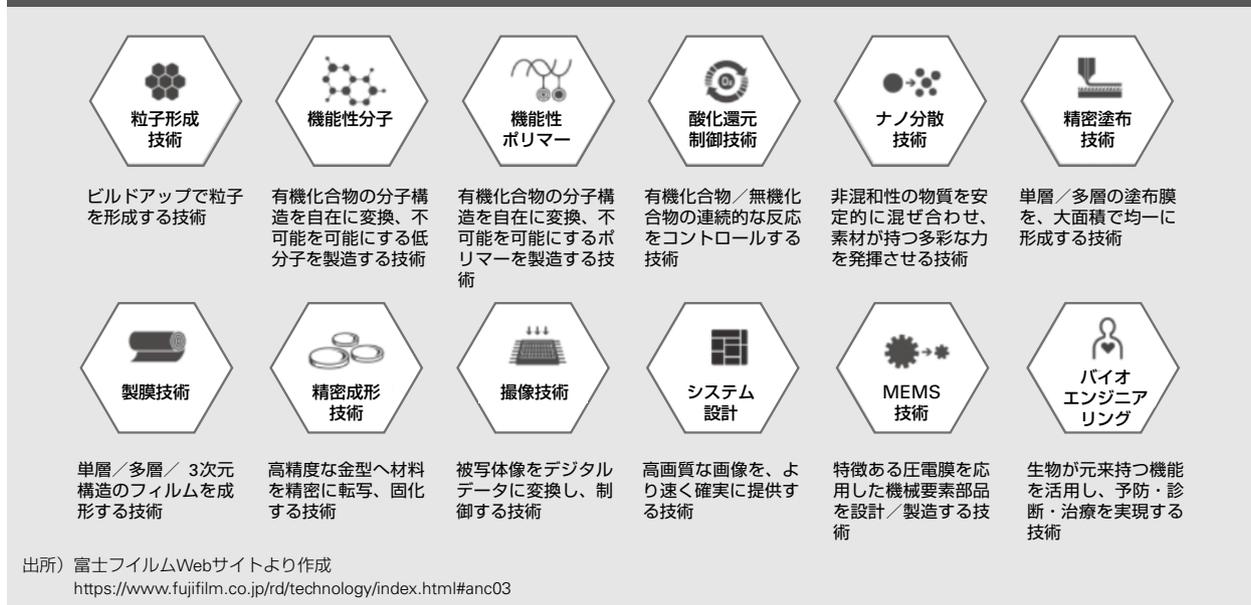
オムロンも社会的課題の解決に取り組む企業である。オムロンは重要なメガトレンドを選定し、それらを、FA、ヘルスケア、社会インフラ、エネルギーマネジメントといった同社の重点事業を通じて、どのように解決していくかを明確にした上でマーケティング活動を行っている。オムロンは、10年の長期経営計画を立てているが、10年という期間の中で、いかに社会的課題を解決していくのかを戦略として定め、各事業部門がマーケティングを展開している。

たとえば、2010年から開始した長期経営計画において、ヘルスケア事業では2020年のサステナビリティ目標として、脳・心血管疾患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、血圧計販売台数年間2500万台、ネブライザー^{注2}+喘息測定器の販売台数年間765万台を目標として掲げている。つまり、単に事業としての目標値を掲げるだけでなく、その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示している。

2 | 自社の強みの棚卸し

社会的課題を解決するためのマーケティング活動を進めるにあたっては、自社の強みの棚卸しが不可欠である。製品技術、生産技術、販売チャネルなど、自社が持っている人

図2 富士フィルムのコア技術



材、技術、販路といった強みを棚卸しする。その上で、解決したい社会的課題との関連性について議論するのである。自社の強みに関しては、自分たちが当然だと思っているものでも他社から見れば強みであるということも多い。それを詳らかにしなければならない。

そのためには、自社の強みを各バリューチェーンの中で棚卸しして、活用領域を広げられる言葉で表現することが必要だろう。さらにいえば、この言葉の使い方、表現の仕方が大変重要である。言葉は具体的すぎても抽象的すぎてもいけない。うまく間を取った、再利用のイメージが浮かびやすい言葉に落とし込むことが大切である。

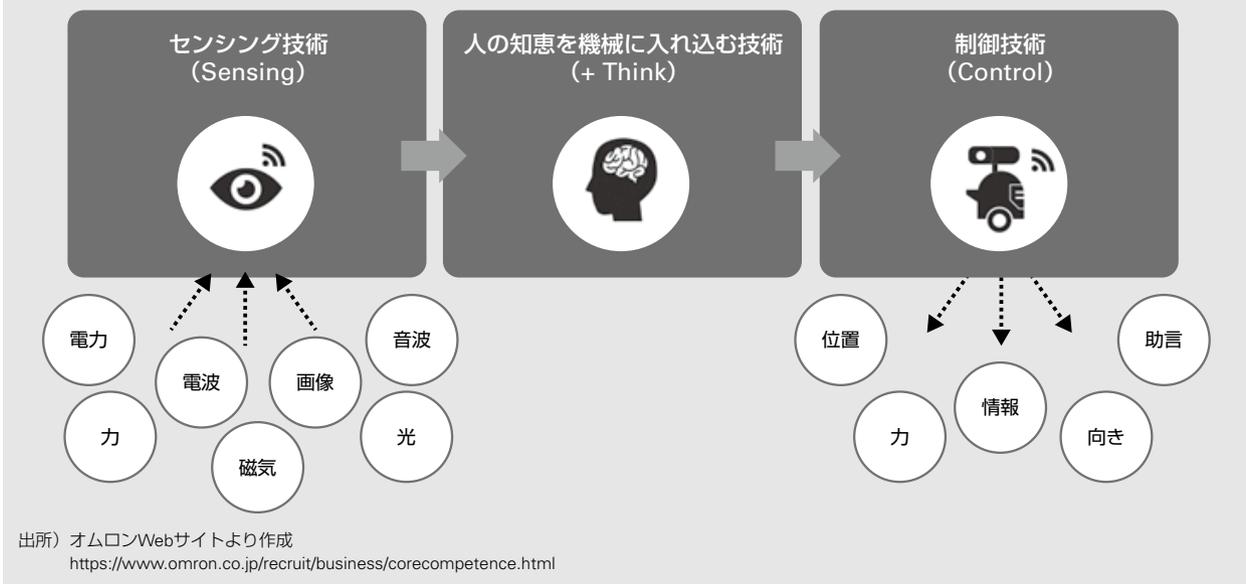
富士フィルムは、「OI-Hub (Open Innovation Hub)」というオープンイノベーションを実施するための自社技術展示スペースを持っている。そこでは、自社のコア技術を、再利用のイメージが浮かびやすい形で表現している(図2)。粒子形成技術や機能性分子を

うまく表現すると、案内された顧客の技術者と、その技術を利用して何ができるかについての議論に発展しやすい。このように、自社の技術だけでなく、販売チャネルやサービスなど各バリューチェーンで持っている強みを他社にも分かりやすい形で伝えることが、社会的課題の解決の大前提となる。

また自社の強みというと、とかく技術面に集中してしまいがちであるが、販路やサービスネットワークなどを含め、顧客に対してどのような価値を提供し、それらの中で何が強みとなっているかを見定めていかなければならない。

オムロンは自社の強みを「Sensing & Control + Think」と定めている。これは同社が目指す領域として、その強みである制御技術と計測技術に加えて人間が自ら考える(= Think)をプラスすることであり、「機械が人の状態を把握してともに目的を達成する、人と機械が最適に調和したオートメーション

図3 オムロンのコア技術



への価値ある一歩」であることを意味する。このようにオムロンは、自社の強みを棚卸しした上で、強みである制御技術と計測技術を活かし、社会的課題をいかに解決するかを示している（図3）。

3 | 事業を通じた社会的課題解決の具体化

自社が解決できる課題については、まず事業を通じてどのように解決するのかを明確化し、その上でマーケティング活動に落とし込まなければならない。そうすることで、社会的課題へのアプローチ方法や解決方法を明確にできる。

コマツが把握している統計によると、建設施工会社の99.6%が従業員10人以下の小規模事業者である。そこで同社は測量などにICTを活用することで、オペレーター不足という問題を解消・解決できると考え、その課題を「スマートコンストラクション」により解決

しようとしている。この同社の取り組みは「ダントツVALUE」として同社の戦略の中で明確化されている。

III 先進事例

1 | 味の素グループ

味の素グループはASV（味の素グループシェアードバリュー）というCSV活動により、事業活動による社会的課題の解決を推進している。同社は創業以来一貫して、事業を通じた社会課題の解決に取り組んできた。そして、地域や社会とともに経済価値を創出し、成長を続けている。

(1) ASVの概要

「ASV」とは「Ajinomoto Group Shared Value」の略語であり、「創業以来一貫した、事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組み」のことである。味の素グループで

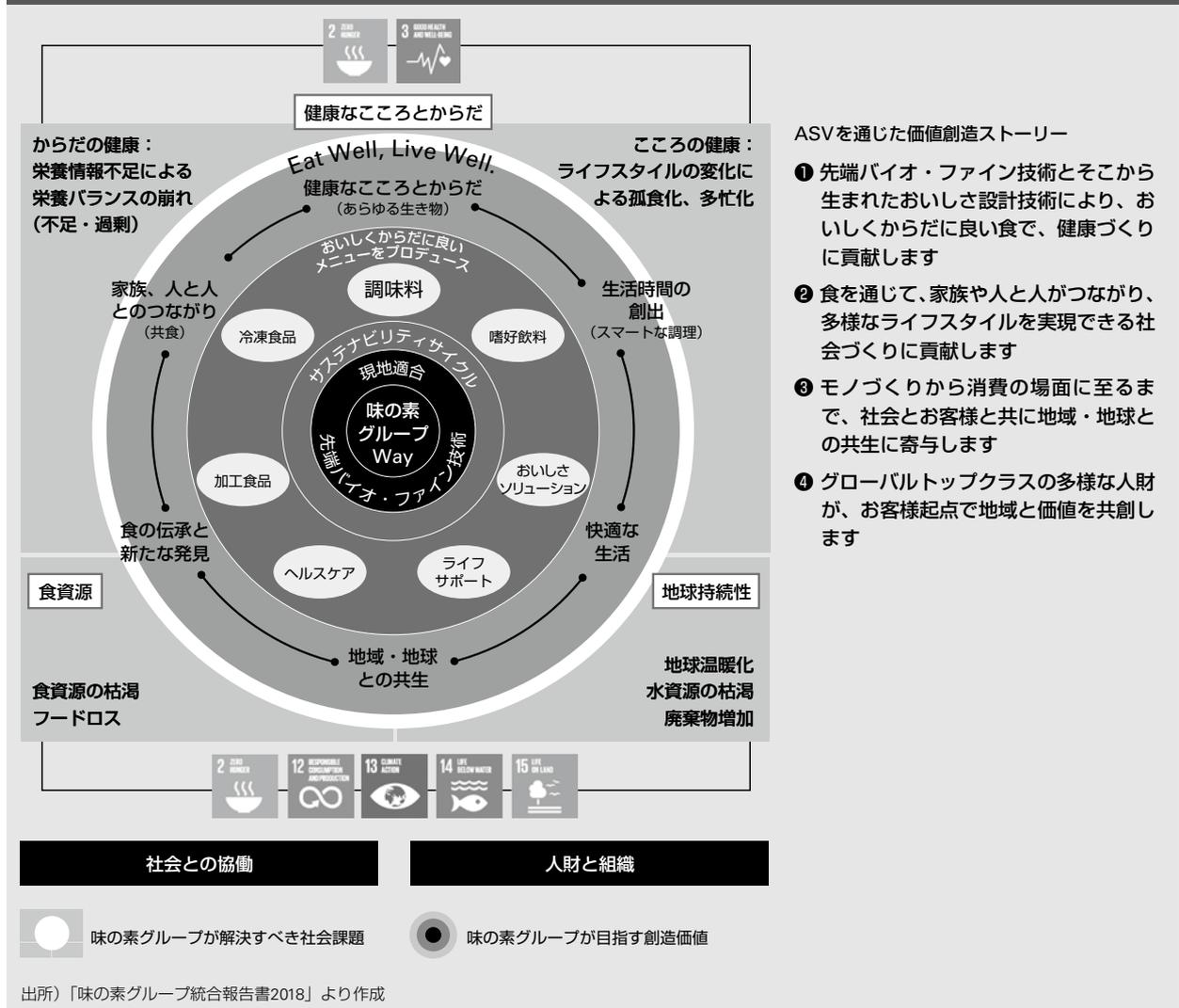
は、「うま味を通じて日本人の栄養状態を改善したい」という「事業を通じた社会的課題の解決」の考え方を、創業以来100年以上受け継いできた。現在、同グループではさらなる高みを目指して、「2020年までにグローバル食品企業トップ10クラス入りを実現する」という目標を掲げている。

同社のASVはCSR活動ではなく、事業活動を通じて社会的課題の解決に取り組むというものであり、つまり事業活動そのものである。その歴史は長く、伊藤雅俊氏の社長時代(2009~15年)から始まっている。アミノ酸

などの同社の持つ製品・技術を活かして、消費者の健康や栄養の改善に寄与するというストーリーを、自らの製品、事業の基本に置き、具体化していくことが味の素グループの目指す価値、ASVであるとしている。変化の激しい社会の中で、人々に何をどう食べてもらうのか、味の素グループの提案を受け入れてもらうにはどのようなアプローチを取らなければならないのかについて考えながら、事業開発を進めている。

14年、同社ではこの一連の価値創造をASVと呼び、事業活動そのものであるとし

図4 味の素グループのASVを通じた価値創造ストーリー



た。ASVを強く推進することこそが「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」の実現につながると考え、ASVを中期経営計画の中核に位置づけている。社会的課題は常に変化し続けているため、その解決策も一つとは限らない。同社ではASVの実践について、世界の課題を意識しながら、味の素グループが持つ強みや技術、思いをどのように課題解決に活かすことができるのかを考え、行動し続けることが重要としている。

同社では、ASVを通じた価値創造ストーリーとして、「①先端バイオ・ファイン技術とそこから生まれたおいしさ設計技術により、おいしくからだに良い食で、健康づくりに貢献します」「②食を通じて、家族や人と人がつながり、多様なライフスタイルを実現できる社会づくりに貢献します」「③モノづくりから消費の場面に至るまで、社会とお客様と共に地域・地球との共生に寄与します」「④グローバルトップクラスの多様な人財が、お客様起点で地域と価値を共創します」を提示している（図4）。

しかし、その目標を達成するには、グループ全体が一体となり、これまで以上のスピードで「事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組み」を加速させることが不可欠であった。こうした理由から、ASVの社内浸透を推進するタスクフォースを組み、味の素グループ社員に対するASVの理解と実践の促進を図っている。

(2) ASVを実現するための

マーケティング活動

ASVはサステナブルな事業の成長、会社のミッションとも重なって理解されており、

従業員全員が納得できる考え方となっている。その結果、同社社員は生活者に対して、社会的課題の解決を通じて役に立つということ意識し、業務にあたっている。同社はこの活動を通じて、顧客にどのような価値を提供できるか、そして社会的課題の解決にどのように貢献するのかを明確にしている。

たとえばASVの中で、栄養課題の解決を目指している。つまりメタボリックシンドロームや生活習慣病を引き起こす過剰栄養、フレイル、ロコモなどを引き起こす不足栄養の問題を、おいしさの設計技術、レシピやメニューの提案力、たんぱく質・アミノ酸の栄養技術、アミノ酸の生理機能など、同社が持つスペシャリティを活かして解決していくというものである。

家庭用事業における取り組みとしては、共食、食の伝承、減塩、たんぱく質の摂取、栄養バランス、スマート調理、野菜摂取の促進などを推進している。たとえばスマート調理は、調理時間が短縮できる上、初心者でも失敗なく調理できる。男性顧客からのフィードバックを基に、スマートフォンのQRコードから動画を提供することで、男性でも簡単に調理をすることが可能になっている。

また「勝ち飯」は、専門知識を持った人材が、トップアスリートの「勝つための体づくり」に向けた食事指導を実施するものである。アスリートは、味の素ナショナルトレーニングセンター（味の素トレセン）で、「トレーニング」「栄養」「休養」の三原則に基づき、日々練習に励むとともに、常駐する管理栄養士から、競技特性やその日の体調にあった栄養アドバイスやサポートを受ける。また、味の素トレセンから学校に通うなど、生

活をともにしている。そこでは「SAKURA Dining（通称「勝ち飯」食堂）」での食事の提供、食事の監修をしている。これにより選手の競技力の向上に大きく貢献している。

「勝ち飯」はスポーツ選手だけでなく、受験生や部活生などに向けても幅広く提案されている。たとえば、たんぱく質、野菜、汁物などの栄養価の高いものを正しく摂取することで栄養バランスを取り、かつ免疫力を高める食事の提案をしている。「勝ち飯」は国内の中核的戦略であり、全国のスーパーマーケットの店頭で献立提案をしながら商品を販売している。

同社はこうしたASV活動において、さまざまな組織との提携を行っている。自治体では三重県と提携し、三重県の食材を使った「勝ち飯」の企画、みえ「勝ち飯」プロジェクトを推進している。このプロジェクトでは、元女子バドミントン選手で三重県出身の小椋久美子氏を宣伝大使として活動を広めている。また受験生をターゲットとして、スクール21、河合塾などと共同で予備校生の両親に受験を勝ち抜くための食事・栄養の重要性を伝え、実践メニューを広めている。

こうしたASVの活動を推進するためには、アミノ酸など味の素グループの持つ製品、技術を活かして、消費者の健康や栄養の改善に寄与するというストーリーを具体化していくことが必要である。そのため、常に部門を越えて顧客からの声を共有することを重視している。たとえば、ASVチームサイトは、さまざまな事業部門の人々が自らのASVについて語るサイトであり、西井孝明社長自らがASVについて語るなど、価値創造のための共有と共鳴を推進できる仕組みである。そこ

には「Our ASV」というサイトがあり、社長のメッセージ、各部門の社員が考えるASVについて共有している。また、顧客からのファンレターも常に共有している。

(3) 効果

①消費者への具体的栄養貢献

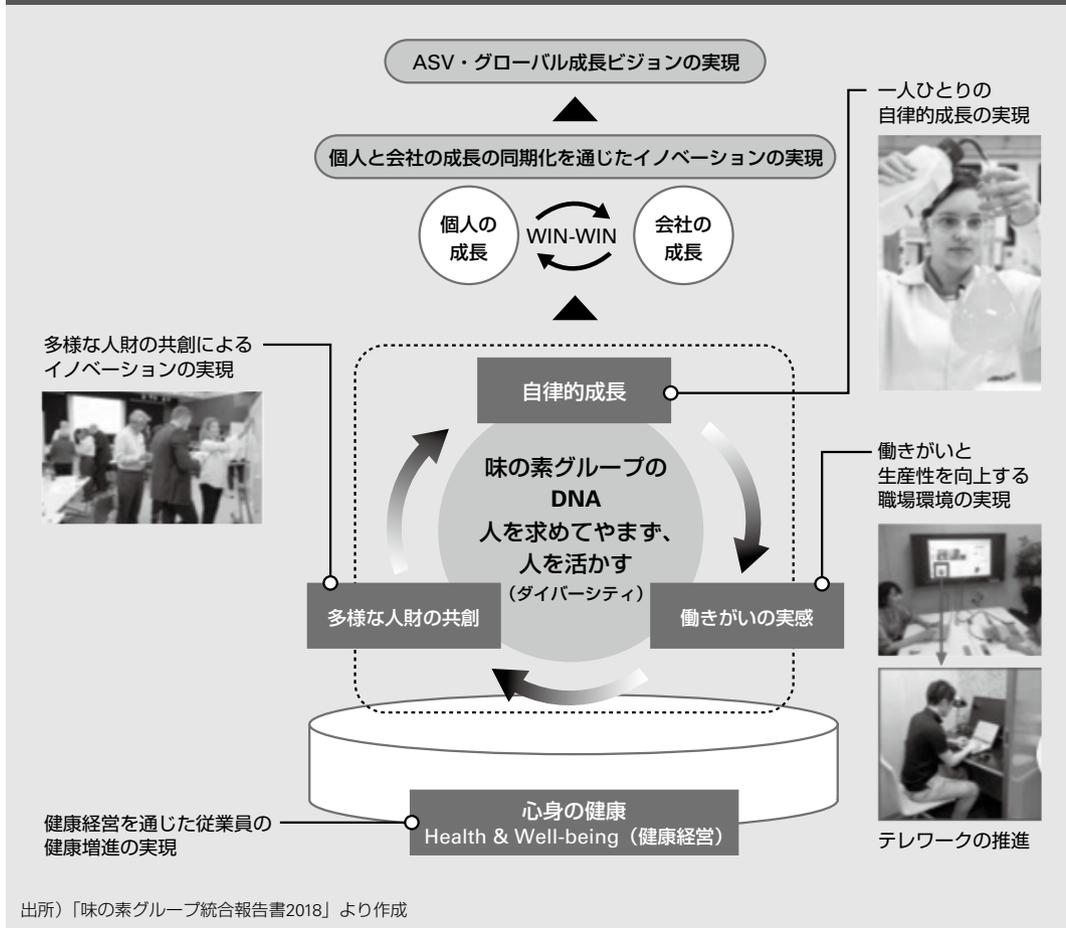
前項のような取り組みの成果として、顧客からのファンレターが多く獲得できるようになっている。たとえば「CookDo」を食べることによって、子供が野菜嫌いを克服し、野菜を食べられるようになったなどのファンレターが届けられている。実際に「CookDo」が国内のピーマン消費に対して3.2%貢献しているという実績も出ている。

②社員の意識の変化

こうしたASVの活動の成果であるファンレターは、マーケティングや販売だけでなく、生産、開発などの各部門の社員が顧客の声として共有することで、さらなる価値実現に向かおうという気持ちを高める大きな源泉になっている。味の素グループは、ASVの活動を通じて、多様な人財一人一人が働きがいを実感し、能力を発揮し、個人と会社とともに成長することが、ASV向上の源泉であると考えている。

ASVを展開することにより、社員のマーケティング活動への目的意識、参画意識は飛躍的に高まったという。事業を通じて、どのような社会的価値の提供が行われているのかを、社員一人一人がファンレターなどで共有することにより、マーケティング活動への参画意欲、目的意識は高まる。それは味の素グループ社員であることの誇りにつながり、さ

図5 味の素グループの「グローバル人材マネジメント」の基本方針



らに、事業を通じて社会的課題の解決を推進していこうという高い目的意識の醸成にもつながるといふ好循環を生み出している(図5)。

同社が毎年実施しているエンゲージメントサーベイからも、一人一人の社員が非常に高いモチベーションでASVに取り組んでいることが分かる。2017年度のサーベイでは、働きがいを感じている従業員の割合は79%と、非常に高い結果となっている。また自分の心とカラダが健康であると感じている従業員の割合も76%と、非常に高いものとなっている。

働きがいを実感している従業員の割合の測定において、ASVの浸透・共感に関する項

目は、相対的に高い結果となっているという。これは従業員一人一人のASVの理解と実践を加速するための、グループ全従業員を対象とした「ASVセッション」の開催や、前述の「Our ASV」サイト開設といった取り組みの結果であるという。また16年度より、革新性のあるASVの取り組みを表彰する「ASVアワード」を開始し、17年度の大賞には「『アミノエール』と運動・栄養情報の提供による、顧客のQOL改善のサポート」が選ばれている。こうした一連の活動は、社員のASV参画意欲を高めることにつながっている。

2 | オムロンの社会的課題解決の事業活動における実践

(1) オムロンの企業理念と社会的課題の解決

オムロンはセンシング技術と制御技術をコア技術としており、①生産現場のFA機器、②顧客の商品に搭載される電子部品やモジュール、③交通信号や駅関連の自動化などの社会インフラ事業、④健康機器の体温計や血圧計といった消費者向け商品まで展開している企業である。

同社では、創業者の立石一真氏が社憲(Our Mission)を1959年に制定して以来、その精神を拠りどころとしながら数々の世界的なイノベーションを創出し、よりよい社会、人が輝く豊かな社会に貢献し続けてきた。同社は企業理念として「ソーシャルニーズの創造」を示し、また、経営のスタンスとして長期的なビジョンを掲げ、社会的課題を解決することを明言している(図6、7)。

同社は「企業理念経営」として、企業理念に基づく「経営のスタンス」を宣言し、「長期的なビジョン」を掲げ、「オムロングループマネジメントポリシー」にのっとった運営をしている。長期的なビジョンでは、10年先を見据え、よりよい社会をつくるという同社の強い意志を示している。そして多様な価値観を持った社員が、グローバルに一体感を持ちながらも、一人ひとりが自律的に考え、行動するためのグループ全体の運営ポリシーとして、オムロングループマネジメントポリシーを掲げている。

同社は、変わることを判断や行動の拠り所、求心力、発展の原動力として企業理念を大切に、事業を通じて、企業理念を実践

図6 オムロンの「Our Mission」「Our Values」

Our Mission
(社憲)

われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう

Our Values
私たちが大切にしている価値観

ソーシャルニーズの創造
私たちは、世に先駆けて新たな価値を創造し続けます

絶えざるチャレンジ
私たちは、失敗を恐れず情熱をもって挑戦し続けます

人間性の尊重
私たちは、誠実であることを誇りとし、人間の可能性を信じ続けます

出所) オムロンWebサイトより作成
<https://www.omron.co.jp/about/corporate/vision/philosophy/philosophy.html>

図7 オムロンの経営のスタンス

私たちは、「企業は社会の公器である」との基本的考えのもと、企業理念の実践を通じて、持続的な企業価値の向上を目指します

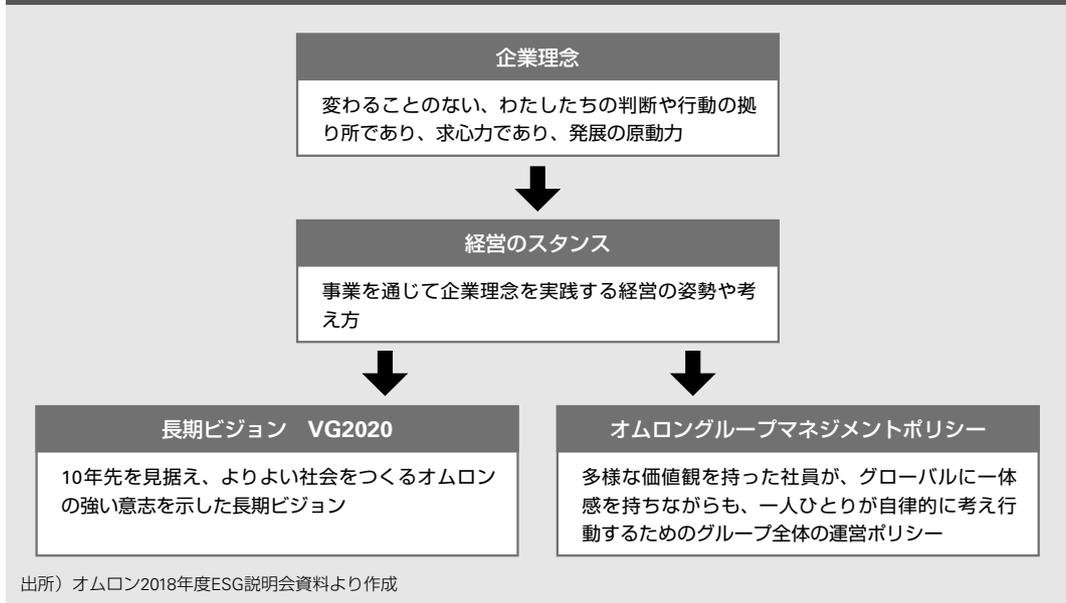
- 長期ビジョンを掲げ、事業を通じて社会的課題を解決します
- 真のグローバル企業を目指し、公正かつ透明性の高い経営を実現します
- すべてのステークホルダーと責任ある対話を行い、強固な信頼関係を構築します

出所) オムロンWebサイトより作成
<https://www.omron.co.jp/about/corporate/vision/stance/>

することを経営のスタンスとして定めている。さらに、それを実現するために、多様な価値観を持った社員がグローバルに一体感を持ちながら自律的に考え、行動することを定め、長期的なビジョンで目指す戦略として「VG2020」を設定している。これら全体が連携することで、企業理念を実現する企業理念経営を推進しているのである(図8)。

現在、同社は10年間の長期的なビジョンであるVG2020の下、グローバル化を加速させており、世界のさまざまな社会的課題を解決

図8 オムロンの企業理念経営



することで企業価値のさらなる向上を実現し
 ようとしている。そのため、企業理念に基づ
 いた行動をより一層実践していくことが重要
 だと考えている。

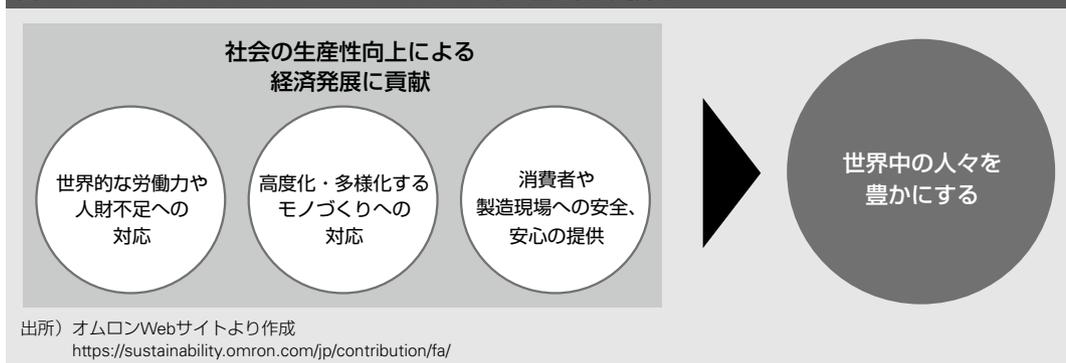
同社がVG2020で注力しているのは、ファ
 クトリーオートメーション、モビリティ、ヘル
 スケア、エネルギー管理の4つの
 領域である。

ファクトリーオートメーションでは、製造
 業の課題を解決するリアルなモノづくり革新
 の実現を目指している。少子高齢化による労
 働人口の減少や新興国での人件費高騰、さら

には熟練技術者の不足が深刻化する一方、製
 造現場では製品の加工や組み立てがますます
 高度で複雑になり、高品質なモノづくりを維
 持向上し続けることが社会的課題となってい
 る(図9)。

同社はこうした課題に着目している。昨今
 はAIやIoT、ロボティクスなどの技術革新
 を製造現場に導入したモノづくりの革新への
 期待がこれまで以上に高まっているため、同
 社は、製造現場でのオートメーション化を支
 えてきた幅広い制御機器のラインアップに技
 術革新を掛け合わせた「i-Automation!」に

図9 オムロンがファクトリーオートメーションで取り組む社会的課題



より、製造現場での課題を解決するもモノづくり革新に顧客とともに取り組んでいる。

また、ヘルスケアでは、先進国の高齢化の加速や新興国における生活習慣病患者の増加によって、世界中で医療費支出が増大しているという社会的課題の解決に取り組んでいる。たとえば高血圧人口の増加に伴い、脳・心血管疾患の患者数が増加している。これらの疾患は死に直結するだけでなく、一命を取りとめても寝たきりや言語障害といった後遺症が残ることも多く、QoL (Quality of Life) の低下につながる。そこで主力の循環器事業では、脳卒中や心不全、心筋梗塞など、高血圧に起因する脳・心血管疾患の発症を未然に防ぐ「ゼロイベント」を同社のビジョンとして掲げている (図10、11)。

血圧は常に変動しており、ストレスや飲酒、喫煙、睡眠時無呼吸症候群など、その上昇の要因はさまざまである。同社は、血圧、睡眠時間、活動量といった生活習慣や行動、さらには、遺伝子情報や環境などさまざまなデータを解析し、高血圧の予防や高血圧に起因する疾患の発症を防ぎ、一人一人に最適化された診断や治療支援サービスの提供を目指している。また、新興国を中心とした大気汚染の深刻化を原因とする喘息患者の増大に対しては、ネブライザーを中心とする呼吸器事

図10 オムロンが着目するヘルスケア分野の社会的課題

世界共通の課題	
脳・心血管疾患の発症者数*1	1,750万人
世界の呼吸器疾患患者数*2	4.4億人
日米 慢性疼痛患者数*3	7,300万人

*1) WHO報告より
*2) International Respiratory Societies報告より
*3) Pain in Japan (日本)、National Health Interview (米国)より

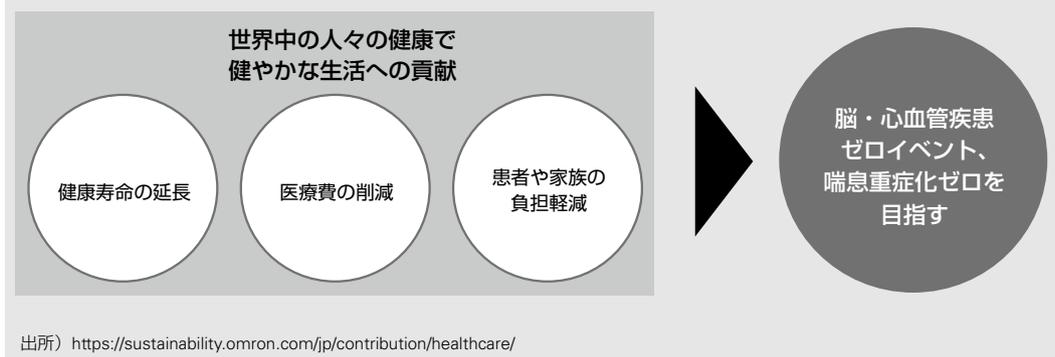
業で、発作を早期発見できる商品・サービスを開発し、重症化を防いでいる。さらに、低周波治療器を中心としたペインマネジメント事業では、足や腰などの慢性的な痛みを、薬に頼らずに緩和するソリューションを提供し、人々のアクティブな生活を実現しようとしている。

このように同社は、生活習慣病の予防や治療、健康増進を加速させ、健康寿命の延伸と高騰する医療支出の低減という社会的課題の解決に貢献している。

(2) TOGAによる社会的課題解決が実現できる人材の育成

オムロンは、企業理念に基づいたビジョンを実現するため、社員の実践を推進する仕組みを構築することで、一人一人の納得感に基づいて戦略を推進している。その取り組みと

図11 オムロンが実現する社会的課題の解決



してTOGA (The OMRON Global Awards) がある。

同社は2012年にTOGAを開始した。これは社員がチームを組み、企業理念に基づくテーマを宣言し、協力しながら取り組むというものである。同社のビジョンである社会的課題の解決、顧客・社会への価値創造について、話し合い、戦略を実行していく力を高める活動となっている。

同社の企業理念や長期ビジョンの根底にあるのは社会的課題の解決である。そのため、同社の強みであるセンシング技術と制御技術を活かし、生産現場のFA機器、顧客の商品に搭載される電子部品やモジュール、交通信号や駅関連の自動化などの社会インフラ事業、健康機器の体温計や血圧計といった消費者向け商品などにより、社会的課題を解決することを戦略としている。そのためTOGAでは、各事業部門、コーポレート部門の社員がグローバルにチームを編成し、ビジョン実現のためにテーマを自ら選定して事業活動や戦略を推進する。この活動を通じて、社員同士がともに育成し高め合っている。

TOGAには大きく3つの特徴がある。その特徴は、①プロセス重視、②評価内容、③表出と共鳴、である。

①プロセス重視

TOGAでは結果もさることながら、結果を出すための理念実践のプロセスを重視している。そのため、理念とのつながりやチャレンジポイントを宣言し、テーマをエントリーする有言実行型の仕組みを取り入れている。そして、チームで協力し合い、メンバー同士が刺激し合い、相乗効果を発揮していくことを

大切にしている。

②評価内容

結果・成果だけではなく、プロセスにおけるチャレンジや企業理念に基づく行動を評価している。そのため、失敗した場合でも果敢にチャレンジしたことや失敗の中から学び取ったことを評価する表彰カテゴリーを設けることにより、さまざまな理念実践をたたえる工夫をしている。

③表出と共鳴

最終のグローバル発表会までに、職場、会社、地域内のさまざまな場面で実践事例を発表することで、社員間で共有する機会を設けている。模範事例として選ばれた活動は社内情報サイトなどで共有される。このように、自らチャレンジし、お互いの取り組みを共有し、次の行動に移り、お互いに高め合うことで、人材が育成されていく。

2016年度のTOGAでは世界から5003件ものエントリーがあり、翌17年2～3月にかけて、エリアごとのプレゼンテーションと選考会が実施された。そこで13の優れたテーマがゴールドテーマとして選出され、5月10日の創業記念日に、京都本社でゴールドテーマの取り組みが発表された。「社会に対してどう価値を生み出していくのか」「いかに社内外のパートナーと連携していくか」など、理念実践に関するテーマが多く発表され、社員の共感・感動を呼び起こした。このようにTOGAは、数多くの社員が企業理念を実践するストーリーを共有し、共感によって一人一人が戦略実行力を高める活動となっている。TOGAがスタートして7年が経過している

が、内容は常に進化している。社員がお互いの取り組みを理解・共有することで、理念の実践、戦略の実行、そして社員の育成がなされている。

このように、オムロンのTOGAは、ビジョンの実践と戦略の実行を通じて社員の学び合う場作りと仕組みの構築を可能にしている。ここでのポイントは、単なる理論研修に終わらず、事業戦略の実行を通じて、社員の人材育成につながっているということである。

従来のOJTだけではその役割を担えなくなっている。それは、戦略の必要性について社員に納得感を醸成させられないことに加え、社員が共鳴し、高め合う段階に至らないことが多いからである。ビジョンを共有し、戦略を推進するに際しては、上司から教えられるのではなく、社員が自ら考え、お互いに刺激し合い、実践から学び、またチャレンジしつつ進めていくことが最も大事である。同社はそのように考え、TOGAを継続している。オムロンのTOGAによる事業を通じた社会的課題の解決への取り組みが、人材育成に大きく寄与している。

IV 社会的価値実現のマーケティング機能構築に向けて

社会的価値実現のマーケティング活動を推進する要素には、①自社にとって納得感を醸成できるストーリー作り、②社員への浸透の仕組みと人材育成、がある。

1 | 自社にとって納得感を醸成できるストーリー作り

社会的価値実現マーケティングを推進する

には、自社にとっての納得感のあるストーリーを構築することが必要である。つまり、企業理念に立ち戻り、自社がどのような社会的課題を解決し、どのような社会的価値を実現していくべきかについて、自社内で納得感を醸成できるストーリーを構築するのである。

オムロンは企業理念に立ち戻り、経営のスタンスをまとめ上げた。コアとなる「Sensing & Control + Think」という強みを活かして、課題解決が可能な領域とシナリオに対して納得感を醸成し、マーケティング活動へと落とし込んでいる。

また、味の素グループは、ASVをグループミッション、グループビジョン、そしてそれらを支える価値観と位置づけており、全従業員の納得感を醸成している。その結果、社員は生活者に対して、社会的課題の解決を通じて役に立つということを意識して業務にあたっている。同社はこの活動を通じて、顧客にどのような価値を提供できるか、社会的課題の解決にどのように貢献するのかを明確化している（図12）。

この2社は、事業を通じてどのような社会的課題を解決するのかについて企業理念にさかのぼり、一貫した一つのストーリーとしてまとめ上げ、従業員に分かりやすい形で示している。

社会的価値実現のマーケティングを推進するには、企業理念や存在意義、どのような社会的課題の解決を目指すのかを明確にしなければならない。それには、経営企画部門が全社として考えるだけでなく、事業部門と議論を進めながら、事業部門にとって納得感の高いストーリーにすることが求められる。

図12 味の素グループの目指す姿



2 | 社員への浸透の仕組みと人材育成

日本企業の経営者は、自社の経営理念や存在意義、どのような社会的課題を解決するかについて、考え抜かれたストーリーを社員にしっかりと浸透させていかなければならない。

オムロンはTOGAを通じて社員への浸透を行い、社員一人一人の成功体験を通じて自らが事業活動を行うことで同社の企業理念を実践し、社会的課題の解決を図っていることを実感している。これはTOGAの、会社を挙げた取り組みを共有し、表彰するシステムによるところが大きい。こうした活動が、社員

自らの納得感醸成となり、ひいては人材育成へとつながっている。TOGAは、ビジョンの実践と戦略の実行を通じて社員同士で学び合う場と仕組みの構築を可能にしている。単なる理論研修に終わらず、事業戦略を推進する際の人材育成に大きく寄与しているのである。

味の素グループについても同様のことがいえる。同社のASVは、「創業以来一貫した、事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組み」であり、「うま味を通じて日本人の栄養状態を改善したい」という、「事業を通じた社会課題の解決」をあらためて明文化し、社員に浸透させている。同社はグループ全体が一体となり、「事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組み」を加速させることが不可欠と考える。ASVの社内浸透を推進するタスクフォースを組み、社員に対するASVの理解と実践の促進を図っている。ASVはサステナブルな事業の成長、会社のミッションとも重なって理解されており、全従業員が納得できる考え方となっている。結果として同社の社員は、生活者に対して、社会的課題の解決を通じて役に立つことを意識し、マーケティング活動を推進している。

日本企業ではOJT（On the Job Training）が日常的に行われている。しかしながら、自社がどうしてその社会的課題を解決しなければならないのか、社員の間に納得感を醸成させることは難しい。ただ単に仕事を覚えるだけでなく、何故、自分たちはその仕事をしているのか、社会にとってどんな意義があるかを理解し、納得し、さらに社員同士が共鳴し合い、ともに高め合うところまで至ることが必要である。

社員の育成においては、ビジョンを共有し、戦略を実行する際、上司が教えるのではなく、自ら考え、他の社員と刺激し合い、実践から学び、チャレンジし続けることが大事だ。このような人材育成を通じて、社会的価値実現マーケティングを推進する組織能力を具備できる。

日本企業は、企業理念に立ち返り、どのような社会的課題を解決するのかを明確に定めた上で、社員への納得感の醸成と人材育成に継続的に取り組み、社会的価値実現マーケティングを推進することで、非連続に変化する社会への対応力を高めていくのである。

注

- 1 Connected、Autonomous、Shared & Services、Electricの頭文字をとった略語
- 2 喘息の患者が薬剤を経口吸入するための器具

参考文献

- 1 味の素 森島千佳執行役員取材
- 2 オムロン 安藤聡取締役取材
- 3 オムロンWebサイト「長期ビジョン-2020-／2020年に向けたオムロンの挑戦／ヘルスケア」
<https://www.omron.co.jp/vg2020/healthcare.html>
- 4 オムロンWebサイト「サステナビリティ／事業を通じた社会的課題の解決／ヘルスケア」
<https://www.omron.co.jp/sustainability/contribution/healthcare/>

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

米国公認会計士、中小企業診断士