

# 第9回 経営の在り方と 組織機能の再定義



青嶋 稔

## CONTENTS

- I 価値共創機能構築における問題点
- II 先進事例
- III 経営陣としての抜本改革に向けて

## 要約

- 1 価値共創機能を構築するには、組織全体のリデザインをしなければならない。企画、開発、製造、サービスといったバリューチェーンがバラバラに動いているのをいかに有機的につなげ、市場の変化に合わせて迅速に対応できる形にするかが重要となっているからである。経営の在り方の問題点として、①製品販売を前提とした組織能力の限界、②機能間の連携不足、③サステナビリティと事業の分離、がある。
- 2 組織機能再定義の先進事例として、丸井グループ、横河電機、アスクルを取り上げる。
- 3 経営として行う抜本改革には、①サステナビリティの観点から考える自社の存在意義の再定義、②メガトレンドから顧客接点活動までの活動連鎖の構築、③デザイン経営実現に向けた組織機能の再定義、④人材の再定義と人的資本経営への転換、がある。

## I 価値共創機能構築における問題点

価値共創機能を構築するには、組織全体のリデザインが必要となる。企画、開発、製造、サービスといったバリューチェーンがバラバラに動いているのをいかに有機的につなげ、市場の変化に合わせて迅速に対応できる形にするかが重要となっているからである。

それに際した経営の在り方の問題点として、①製品販売を前提とした組織能力の限界、②機能間の連携不足、③サステナビリティと事業の分離、が挙げられる。

### 1 | 製品販売を前提とした組織能力の限界

現存する顧客接点との組織機能は、製品を売り切るビジネスモデルでも市場が成長していた頃は大きくすることができた。ところが、これからはそうはいかない。製品を販売するのではなく、顧客体験を提供するという考え方がポイントになっている。つまり、大切なのはむしろ販売後ということである。

多くの企業では、アフターマーケットはサービス専門部隊が担当し、マーケティング部門や営業部門とは切り離されていて交流が少ない。ところが、顧客体験の提供を前提とするならば、まさしく販売した後からがマーケティング部門の役割ではないだろうか。また、そうすることにより、市場創造から使用体験の提供まで一貫したマーケティング活動となるはずである。

製品を設計する部門は製品を開発することだけを考えているものであり、その活動は製品仕様に基づいているだけで、顧客体験をデザインするという発想がない。しかし、顧客

と価値を共創するためには、顧客体験に軸足を置かなければならない。顧客にどのような成功体験をしてほしいのかが発想の起点となるべきである。そう考えると、製品を設計するのではなく、製品を通じて得られる顧客体験をデザインすべきなのである。

たとえば、コンプレッサーを供給するのではなく、最適なタイミングで最適な圧縮空気が提供されることにより、工場の生産性が高まるという成功体験である。あるいは、半導体工場で適正な品質の超純水が提供されることにより、半導体の生産を高められるという成功体験である。そうすると製品ではなく顧客の体験をデザインするという発想になり、どのような体験を提供したいのかを考えるようになる。

現在の日本のメーカーはモノづくりに適した組織として設計されているため、製品が普及し、さまざまな顧客に使ってもらえるようになった結果、顧客が見えていない組織となってしまったのである。現状、組織としての限界は、どのような顧客にどのような価値を提供したいかについての共通認識が不明確になってしまっていることによる。

### 2 | 機能間の連携不足

日本のメーカーは顧客と提供価値に関する部門間の共通認識が弱くなり、それに伴って組織がサイロ化してしまっている。ありがたいのは、製品をつくる役割の人が生産・販売・サービス部門でそれぞれ異なるKPIを見ているということである。これではよい顧客体験などできるわけがない。

製品設計・開発部門は、求められる製品仕様・性能を中心に考えるものである。そこで

重要なのは品質であり、その基準に基づいて製品は開発される。販売部門は製品別の数量ノルマを持っている。サービス部門は販売後のサポートを担当する。いずれの部門もあまり他部門と連携をしていないため、共通認識というものがない。部門横断的なプロジェクトベースでの取り組みはあるものの、通常は別々に動いている。顧客体験という観点で考えれば連携した方がいいのだが、それぞれの機能が独立した形で動いているのだ。

顧客体験にサービス提供の軸足を置けば、どういう顧客体験を実現したいかという共通認識で部門間の連携が密になるはずである。顧客にどのような体験を提供したいかを考え、顧客の運用をイメージしながらセンサーでIoTデータを取得、実運用のイメージを持ちながら設計していこう。製品設計というより、顧客体験や事業そのものを設計するという観点なので、製品はそれを構成する重要なタッチポイントとして設計されるのだ。購買後はまさしく顧客とともにそれを具現化するフェーズであり、顧客体験という意味では、マーケティング部門は購買後、より活発に動かなければならないはずであるし、さらなる顧客体験向上のために、製品やサービスの企画・開発に関するヒントが獲得できるはずである。

### 3 | サステナビリティと事業の分離

サステナビリティは今や企業にとって必修科目となり、統合報告書を作成する企業も増え、価値創造ストーリーが構築されるようになった。自社の企業理念、存在意義に関して議論をする際の基点とし、マテリアリティ、中期経営計画、理想とする事業ポートフォリ

オの姿なども加味した議論を重ねた上で、社会価値、経済価値を定めるというプロセスで価値創造ストーリーは語られている。

しかし、事業を実際に推進する上でこれがどれだけ具体化されているだろうか。絵に描いた餅で終わっていないだろうか。事業の中で具体化し、そこで働く従業員が共感・共鳴することで、より強くかつサステナブルな事業を推進できるのである。

## II | 先進事例

### 1 | 丸井グループ

#### (1) 企業概要

丸井グループは、小売事業、FinTech事業を行う企業グループである。2021年度のグループ総取扱高は3兆3734億46百万円、売上収益は2093億230万円、22年3月末の従業員数は4654人である。

#### (2) 丸井グループが取り組む価値共創

丸井グループでは、すべての人の「しあわせ」をステークホルダーとともに創る「共創経営」を進めてきた。それが同社の企業価値に関する考え方の基本である。こうした経営姿勢は、同社の歴史をさかのぼることで理解が一層深まる。

丸井グループは創業者である青井忠治氏が割賦販売から事業を開始。1972年、青井忠雄氏が二代目の社長となり、百貨店として事業を拡大。ファッションを中心とした小売に力を入れ、会社は急激に成長した。三代目の青井浩氏が2005年に社長に就任してからは、業態を小売から体験価値をつくることへと舵を切った。20年度までは定借化など百貨店業態

からのトランスフォーメーションを推進し、百貨店形態から体験型店舗を主体とする「売らないお店」へと転換している。そして、eコマースを軸としたスタートアップに投資し、店舗は顧客がさまざまな体験をする場と

して、オンラインとオフラインの融合を同時に推進したのである。

26年3月期を最終年度とする5カ年の中期経営計画では、オフラインとオンラインを融合するプラットフォームを目指すという戦略

表1 丸井グループにおける小売事業の業態変革

|          |  |
|----------|--|
| 売らない店    | オンライン発の企業との協業により新たなビジネスモデルを創出し、「オンラインとオフラインの融合」のプラットフォームをめざす |
|          | オンライン発の企業のリアル店舗出店を、資金面と運営面からサポート                             |
| イベントフルな店 | 共創投資先をはじめ、オンライン発の企業との協業を着実に拡大することで体験型のテナント構成を拡大              |
|          | アニメやエンターテインメント、サステナビリティなど、「一人ひとりの『好き』」を応援する」イベントの幅を拡大        |
|          | イベントを拡大することで「好き」を応援するカードへの入会を促進し、カードの継続利用による高い収益性を実現         |

出所) 丸井グループWebサイトを基に作成  
<https://www.0101maruigroup.co.jp/ir/r/management/plan.html>

図1 「売らない店」と「イベントフルな店」

店舗を「オンラインとオフラインの融合」のプラットフォームと位置付け「売らない店」への転換をさらに進める

未来に向けた店づくりのために、オンライン発のテナントとの協業や飲食・サービス・体験型テナントの導入など「売らない店」への転換を推進



**メルカリステーション**  
 フリマアプリ「メルカリ」の出品方法や売れるコツなどが学べる「みんなのメルカリ教室」や商品を魅力的に撮影できる「撮影ブース」が設置されている実店舗。「メルカリ」未経験者からベテランユーザーまで幅広く利用できる



**SHIBUYA BASE**  
 ネットショップ作成サービス「BASE」を利用するECブランドが、期間限定で実店舗を営業できるスペース。実際に商品を見て触れてもらうことで、顧客とブランドのリアルな出会いの場となっている。また、実店舗で開業したいECブランドにとっては、出店手数料がかからず実店舗の運営にチャレンジできる



**FABRIC TOKYO**  
 オーダースーツのD2Cブランド「FABRIC TOKYO」のリアル店舗。新宿マルイ本館などの店舗では採寸や素材・生地選びといった「オーダー体験」ができ、採寸したデータはECサイトや店頭で購入する際に利用できる

出所) 丸井グループ中期経営計画(2022年3月期～2026年3月期)を基に作成  
[https://www.0101maruigroup.co.jp/ir/pdf/plan/2022/mp2022\\_all.pdf](https://www.0101maruigroup.co.jp/ir/pdf/plan/2022/mp2022_all.pdf)

一人ひとりの「好き」を応援する新しい発見のある楽しい「イベントフルな店」を目指す

アニメ・ゲームなどのコンテンツや新規事業を中心にさまざまなイベントを開催し、イベント自体が来店動機となる店づくりを通して、一人ひとりの「好き」を応援



**東京リベンジャーズ**  
 「東京リベンジャーズ」の映画公開とアニメ放映を記念し、渋谷モディ、博多マルイ、なんばマルイにて展示会イベントを開催。会場では、実写映画の展示およびアニメオリジナルの描き下ろしイラストを使用したグッズ販売などを行い、多くの来場客でにぎわった



**グルテンフリー&ヴィーガンスイーツ**  
 グルテンフリー&ヴィーガンスイーツの通販サービス「vee ga boo (ヴィーガブー)」の中でも人気のブランドを集めた販売イベントを開催。小麦や乳・卵を使わないスイーツを中心に通販では扱わない商品やイベント限定品など150種類以上を販売し、アレルギーを持った人だけでなく、アレルギーのない人も含めて多くの顧客が楽しめた



**KOREAJU**  
 ECサイトを中心に展開する韓国コスメのセレクトショップ「KOREAJU (コリアージュ)」では、定期的にリアル店舗でのイベントを開催。コスメを自由に試せるテスターバーや韓国コスメ好きのスタッフとの交流などが好評で、来場客からは「ずっと開催してほしい!!」という声があった

を掲げている。単にリアル店舗で販売をするのではなく、デジタル技術を最大限に駆使し、店舗とFinTechを通じての実現を宣言している。小売事業の戦略もそれに合わせて大きく転換している。さらに、一人ひとりの「好き」に出合える、いつ行っても発見のある「イベントfulな店」を目指している。そうしたイベントを拡大して顧客一人ひとりの「好き」を応援することでカードへの入会を促進し、カードの継続利用による高い収益性を確保しようとしている（表1、図1）。

こうした事業展開の基盤となっているのが、割賦販売を中心とした金融事業から進化

を遂げたFinTech事業である。大きな買い物の割賦販売だけでなく、電気の小売やその支払いを同社のカードを通じて行うなどライフスタイル全般をサポートし、LTV（生涯利益）を向上させようとしている。生活にかかわる家賃・定期払い・ECの取り組みの強化と、それによる収益の安定化と同時に、事業の差別化を推進している（表2）。

たとえば、子会社でありつみたてNISAに特化した投資信託を扱うtsumiki証券では、同社カード経由で100ポイント（100円）から手軽に投資できる仕組みを若者に提供し、投資をより身近なものにしようとしている。こ

表2 丸井グループのFinTech事業

|            |   |
|------------|---|
| 新カード×新アプリ  | 新カードによる安全性と利便性の向上、少額決済領域の拡大   |
|            | 新アプリによるお客さまのライフスタイル全般のサポートを通じたLTV（生涯利益）の向上                            |
| 会員戦略       | 1枚当たりの獲得コストとLTVを踏まえた発行拠点の再編   |
|            | ゴールドカードの取り組みに加え、アニメカードに代表される「一人ひとりの好きを応援するカード」を第二の柱とする、独自性の高いカード戦略の推進 |
| 家計シェア最大化   | 家賃・定期払い・ECの取り組みを強化し、収益の安定化と事業の差別化を推進                                  |
| 共創投資とのシナジー | 共創投資先との協業拡大や新たな金融サービスの提供を通じたシナジーの創出                                   |

出所) 丸井グループWebサイトを基に作成  
<https://www.0101.maruigroup.co.jp/ir/management/plan.html>

表3 丸井グループの未来投資

|        |  |
|--------|--|
| 新規事業投資 | WebサイトやSNS、オウンドメディアなどを通じてファンづくりを行い、ストアフロント型のeコマースへ送客。合わせて店舗イベントの運営や、クレジットの提供をFinTechが担い会員募集も行うことで、独自の障壁の高いビジネスモデルを構築 |
| 共創投資   | 創業以来の共創の理念を活かして、価値をともに作る共創投資を実践し、既存事業への貢献利益とファイナンシャルリターンで、長期的な収益へつなげる  |

出所) 丸井グループWebサイトを基に作成  
<https://www.0101.maruigroup.co.jp/ir/management/plan.html>

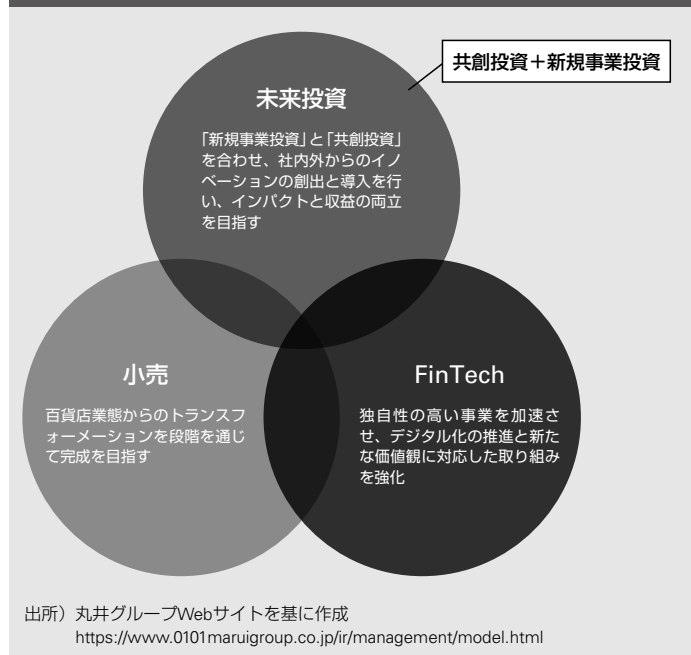
のように同社は若者の生活を理解し、その課題解決に取り組んでいる。店舗を実験場としてさまざまな体験の場とすることで、価値の共創を目指しているのである（表3）。

さらに、アニメ好きに代表される「一人ひとりの『好き』を応援する」カードを第二の柱とする、独自性の高いカード戦略に加えて、未来投資による共創も推進している。未来投資は、社内でイノベーションの創出を目指す「新規事業投資」と、社外とのコラボレーションによるイノベーション導入を図る「共創投資」を合わせ、インパクトと収益の両立を目指している（丸井グループの「インパクト」とは、同社のビジョンに基づき、サステナビリティとウェルビーイングにかかわる目標として定義されたものである。後に詳述）（図2）。

新規事業投資では、WebサイトやSNS、サウンドメディアを通じてファンづくりを進め、ストアフロント型のeコマースへの送客に注力している。また、店舗イベント運営やクレジットの提供をFinTechが担い、会員募集も進めつつ、独自のビジネスモデルを構築している。また、投資先との協業拡大や新たな金融サービスの提供など、投資先とのシナジー創出を推し進めている。

このように丸井グループは、すべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」を調和・拡大させることによる企業価値向上を目指している。ステークホルダーとの共創を通じて社会課題の解決に取り組み、企業価値を高めようとしている。同社の小売×FinTechは「信用の共創」を実現し、そこに未来投資を加えることで三位一体のビジネスモデルとして大きな効果を生もうとしている。

図2 丸井グループの三位一体のビジネスモデル



このような大胆なビジネスモデルの転換を通して青井浩氏が目指しているのは、知識創造企業である。労働集約モデルから資本集約に転換し、有形資産から無形資産、FinTechという同社が持っている技術を使い、ベンチャー、地域社会、顧客とともに価値を創造しようとしている。「企業価値はすべてのステークホルダーとともに創る」という考え方を持っている同社が媒介となることで、さまざまな世代をつなぐビジネスを創造したいと考えている。

### (3) 価値共創の基盤となっている

#### 共創サステナビリティ経営の考え方と人材投資

丸井グループのこうした転換は、同社の長期ビジョンに基づく共創サステナビリティ経営の考え方が背景にある。

共創サステナビリティ経営とは、「環境へ

の配慮、社会的課題の解決、ガバナンスへの取り組みがビジネスと一体となった未来志向の経営」と同社は定義している。2019年には本格的な共創サステナビリティ経営の実現に向け、長期ビジョン「丸井グループビジョン2050」を策定し、「ビジネスを通じてあらゆる二項対立を乗り越える世界を創る」ことを宣言している。

21年には、このビジョンに基づき、サステナビリティとウェルビーイングにかかわる目標を「インパクト」と定義している。その中で、「将来世代の未来を共に創る」「一人ひとりの『しあわせ』を共に創る」「共創のプラットフォームを共につくる」と明示し、それぞれの重点項目、取り組み方法、数値目標を

落とし込み、そのうち主要な取り組みを中期経営計画のKPIとしている。共創サステナビリティ経営を加速させるため、ステークホルダーが求める「利益」と「しあわせ」の調和を取り、拡大することを目指している。

同社が推進してきたこのような変革には、風土づくりが非常に重要であった。青井社長のリーダーシップの下、「私たちのめざす姿」としてのMISSION、VISIONと、「私たちの価値観」としてのPHILOSOPHY、VALUESを打ち出している。PHILOSOPHYでは、「お客さまのお役に立つために進化し続ける人の成長=企業の成長」としており、VALUESでは「信用はお客さまと共につくるもの 景気は自らつくるもの」としている（図3、4）。

図3 丸井グループの「私たちのめざす姿」

**MISSION**

すべての人が「しあわせ」を感じられる  
インクルーシブで豊かな社会を共に創る

ミッションとは、丸井グループの企業としての使命、存在意義を言葉にしたものです。丸井グループのビジネスや企業活動は、このミッションを実現していくためにあります。丸井グループのすべての社員は、何かをなすとき、何かに迷ったとき、その決断がミッションに叶っているか否かを常に心に問いかけて行動する。それが、このミッションの役割です。

**VISION 2050**

ビジネスを通じてあらゆる二項対立を  
乗り越える世界を創る

ビジョンとは、ミッションを実現するための道筋です。変化する外部環境を見極めながら、すべての社員が一丸となって進むべき方向を定めたものです。どんなに優れたミッション・バリューも、ビジョンを描き長期目標を設定してこそ、今何を優先的に実践すべきかが明確になり、具体的な事業戦略を推進することができます。

**私たちの方向性**  
インパクト

将来世代の未来を共に創る  
一人ひとりの「しあわせ」を共に創る  
共創のプラットフォームをつくる

インパクトとは、企業として実現したい方向性を明確化したものであり、2050年の未来を見据えた丸井グループの宣言です。私たちが考えるインパクトは、3つのテーマで設定されていますが、「ステークホルダーが私たちに求めること」と「私たちが応えられること、応えたいこと」の重なりであり、ステークホルダーが起点になっているのが特徴です。

出所) 丸井グループWebサイトより作成  
<https://www.0101.maruigroup.co.jp/ci/action.html>

図4 丸井グループの「私たちの価値観」

**PHILOSOPHY**

お客さまのお役に立つために進化し続ける  
人の成長＝企業の成長

経営理念とは、ミッションを実現していくために欠かせない行動指針です。「お客さまのお役に立つために進化し続ける」とは、社員一人ひとりが多様なステークホルダーの視点に立ち、相手の想いや痛みを理解できる「共感する力」を通じ、お役に立つことを意味しています。この共感する力を進化させ続けることが、お客さまをはじめ、社会や環境の課題解決につながる「革新する力」を生み出す源になると考えています。「人の成長＝企業の成長」とは、この共感と革新する力を通じて、社員一人ひとりが自己実現を果たしていくことが、丸井グループの成長につながることを言葉にしたものです。

**VALUES**

信用はお客さまと共につくるもの  
景気は自らつくるもの

バリューとは、他のいかなる企業とも異なる、自社を自社たらしめている独自の価値です。これは丸井グループが永続的に持ち続けるべき創業の精神にほかなりません。創業者の言葉「信用は私たちがお客さまに与えるものではなく、お客さまと共につくるもの」に由来する「信用の共創」は、お客さまに寄り添い共感し、長いお付き合いの中で生まれる信用を共に創り、互いに積み重ねていくことを示しています。そしてもう一つの創業者の言葉「景気は自らつくるもの」は、お客さまの「しあわせ」や社会が変化すれば、私たちもビジネスのあり方を根底から覆し、新たな需要や市場を創造していくという、丸井グループの「革新と進化」の気概です。

出所) 丸井グループWebサイトより作成  
<https://www.0101maruigroup.co.jp/ci/action.html>

こういった考え方を浸透させるため、基本は人にあるとし、社内人材の育成を進めている。具体的には、求める人物像として「共感する力をベースに、革新する力を合わせ持つ人材」とし、共感する力を「相手の立場に立ち、想いを共有し理解できる人」と定義づけ、さらに革新する力を「自分の頭で考え、自ら行動する習慣のある人」「変化や違いを楽しむことのできる人」としている。

このような人材を育てるため、社員の挑戦する自主性を促す「手挙げ」を推奨しており、新事業創出、職種変更など幅広い機会を社員に与え、各々の自主性とそれに伴う自律的組織の実現を目指している。

## 2 | 横河電機

横河電機は、市場環境を深く見通し、顧客との長期的なパートナーシップを育みなが

ら、課題解決のための新しい価値を共創することを目指している。そのために、マーケティング機能改革「Yokogawa's Purpose」の策定と自社の「ありたい姿」の再定義、そして、顧客をリードできるソリューション体制の強化のため、業種別の営業組織への再編といった構造改革を推進している。

### (1) 企業概要

横河電機は、計測、制御、情報の技術を軸に最先端の製品、ソリューションを顧客に提供し、エネルギー産業、素材化学産業、さらに昨今はバイオ産業向けのソリューションを展開する企業である。売上高は3899億円(2021年度)、従業員数は1万7259人である。

### (2) マーケティング機能の抜本的再構築

最初に横河電機社のマーケティング改革に



ついて述べる。同社が目指している姿は、顧客をリードするマーケティング力の再構築にある。同社は「CENTUM」という制御システムで石油化学業界に大きな足場を持ち、ABB、ハネウェル、エマソンといった世界の超大手と互角に戦ってきた。ところが、石油化学産業はカーボンニュートラルの流れの中で市場の成長が見込めない。当然ながら、こうした業界に強い顧客基盤・事業基盤を持つ同社は、現在の事業モデルのまま顧客に営業をしていたらこれ以上の成長は見込めないということになる。

2013年、西島剛志氏が社長に就任すると、事業構造を大きく変換する旨を宣言し、15年に中期経営計画「TRANSFORMATION2017」を発表した。自社が創造する価値を「Process Co-Innovation」と定義し、計測・制御・情報といった技術を集約して、生産プロセスの最適化にとどまらず、企業内バリューチェーンやサプライチェーンの最適化を提供しようとしている。自社の強みを定め、さらには、「顧客と長期的なパートナーシップを育みながら、潜在的な課題を発掘し、解決に導く価値を共創する能力」を強化し、それをコアコンピタンスとすることを宣言している。こうした機能強化のため、同社が行ったのがマーケティング改革と社全体の構造改革である。

マーケティング部門の大改革は16年4月から着手された。改革前に浮き彫りとなっていた問題点は、組織のサイロ化、縦割り化が進んでいたことである。部門間の壁が高く、日々変化する顧客のニーズに企業として有機的に対応できなかったのである。そこで、マーケティング部門と研究開発部門を融合し、

新たなアイデアの提案と検証、そして課題を明確化できる組織とした。また、必要な技術が社内になればM&Aを行い、積極的にリソースを獲得できるようにした。顧客に対するサービスの価値を創出するには、製品を提供するだけではなく、顧客体験を構築することが求められる。そのための組織の再編成が不可欠だったのである。

16年、インテルの副社長であった阿部剛士氏がマーケティング本部長に就任し、同年7月にマーケティング本部の大改革を行った。阿部氏が行ったことはマーケティングの再定義である。阿部氏は、潜在的な需要をニーズとして顕在化させる顧客接点とデジタルを融合することにより、顧客体験価値を高めていくことが必要であると考えた。そしてそのためには、「Why」と「What」を重要視した。

日本企業はこれまでは「How」で成功してきた。欧米企業が定義した「Why」と「What」に対して、後追いながらも「How」、つまり製品の品質で上回り、勝つことができた。しかし、市場環境が非連続に変化する現在、「Why」と「What」の定義づけが不可欠である。さらには、「価値提供」だけではなく「意味提供」まで考えなければならないと阿部氏は考えた。

そこで阿部氏は、マーケティングを「戦略（ストラテジー）かつインベストメント・センター」と定義し、その役割を、企業価値向上のための①顧客との価値共創、②ルールメイキング、③非財務資産の向上（ブランドと知的財産）、④インターナルコミュニケーション、⑤営業・マーケティングのDX化、とした。

### ①顧客との価値共創

横河電機では、マーケティング本部内にR&D（研究開発）機能を取り込み、常に新しいビジネスチャンスを探求して、次世代のビジネスを育てている。同社の研究開発部門であるイノベーションセンターのミッションを「お客様を含めた社内外と複数の組織を互いに絡め合い（共創）、お客様の価値創造に貢献する」としている。また活動方針は、「共創によりイノベーションシナリオを策定し、研究開発活動へ反映する」「研究開発活動を事業インキュベーションにつなげるとともに、必要な技術を獲得する」「研究開発と技術獲得を継続的に可能とする体制を構築し、人材を育成する」の三つを掲げ、研究開発活動を推進している。顧客との共創は顧客体験の創造であり、それがマーケティング本部の役割であると考えている。

また、社内開発のスピード向上のために「何を自社で開発し、何を外に求めるか」を明確に分け、社外の優秀な企業やスタートアップ、アカデミア（大学やコンソーシアム）と積極的に協業できるようオープン・イノベーション文化を強化・醸成している。もともとNIH（Not Invent Here）シンдрームが文化として横たわる中で、15年にはコーポレートスローガンとして「Co-innovating tomorrow」を掲げ、現在、研究開発に関するプロジェクトはすべて外部との協業となっている。

### ②ルールメイキング

さらに横河電機は、提供価値を政府や官公庁、関連団体に正しく伝えることに努めており、そのためのルールメイキングに積極的に

取り組んでいる。2017年5月、世界経済人会議（WBCSD：World Business Council for Sustainable Development）に加盟し、ビジネスパートナーとともにエネルギーの課題を解決するための新たなソリューションの提案に取り組んでいる。

また、2050年に向けた長期目標である「Three goals」を策定している。気候変動対応としてのNet-Zero Emissions、すべてのひとの豊かな生活を目指すWell-being、そして資源循環と効率化によって実現するCircular Economyである。2030年に向けた中期目標も策定しており、世界経済人会議への参画、関連省庁などへの働きかけを行っている。

これらを実施するに当たり、同社ではモノづくりの定義を見直した。そもそも日本は他国とモノづくりの定義が異なる。欧州や中国におけるモノづくりは「三流はモノをつくり、二流は技術をつくり、一流はルールをつくる」という考え方もあり、ルールメイキングを最重要視している。一方で、日本のモノづくりは相変わらず技術シード、つまり、技術をどう市場化するかの特化するケースが特にBtoB産業に散見される。

欧米企業は今や、「自社の技術や製品・サービスが実現する世界」に焦点を当て、最終的な受益者であるエンドユーザーのメリットを明確にするという観点で事業を行っている。よって、CXOレベルでも自社製品やサービスの機能説明をいまだに中心に置く日本企業との差は大きい。よって同社では、「一流はルールをつくる」ため、グローバルリーダー的専門家の育成やロビー活動のためのタレント育成が急務と考えている。

### ③非財務資産の向上

#### (ブランドと知的財産)

横河電機は創立100周年を迎えた2015年、コーポレートスローガンを「Co-Innovating tomorrow」とし、顧客とともに長期的パートナーシップを育みながら課題解決のための新しい価値を共創する強い意志を込めた。ビジョンステートメントとしては、「Process Co-Innovation」を掲げている。

これは中期経営計画「Transformation 2017」において、自社が創造する価値として定義したものを、ビジョンステートメントとして明確にしたものである。これにより、プロセスの最適化だけでなく、あらゆる情報・モノの流れへと拡大し、顧客とともに価値を創造することを目指している。同社が培ってきた計測・制御・情報の技術を結集したオートメーションの将来像を「IA2IA」(Industrial Automation〈自動化〉からIndustrial Autonomy〈自律化〉への移行)として描き、その実現に向けて邁進している。

また同社は21年10月、「測る力とつなぐ力で、地球の未来に責任を果たす。」というパーパス(存在意義)を発表した。このパーパスは社員の約4分の1に当たる5000人が参加して作成したものである。目指すべき将来の姿も明確にし、その実現に向けて邁進することを顧客や社会、そして自社への約束としている。

これらを実現するために、同社のイノベーションセンターは、シナリオプランニングの手法を使って作成した未来シナリオから選定した活動領域、「バイオ」「エネルギー」「マテリアル」について、Co-Innovation Room(シン〈新〉・共創ルーム)に世界からさまざま

な参加者を招き、ワークショップを開催しながらアイデアを創出している。

さらに、社長の直轄組織である未来共創イニシアティブでは、シナリオプランニングの手法を使って2035年の未来シナリオを作成している。早稲田大学などの外部機関と幅広いネットワークを構築しつつ未来像を描き出し、それを経営陣や事業トップと共有することで対応力を強化しているのである。

こういった活動を社内外に積極的に発信するなど、自社のブランドの価値を向上させる取り組みも行っている。コーポレートガバナンスに基づき、ブランド、知的財産(知財)、人的資本などの無形資産によって顧客価値を創造し、ビジネス成長に貢献しようとしているのである。知財戦略については、競争力の源泉となる知財の量と質のさらなる向上を目指しており、ブランドについては、科学的(定量的)な強度分析による効果的・効率的なブランド価値の向上を目指している。

#### ④インターナルコミュニケーション

横河電機では、インターナルコミュニケーションにも大変力を入れている。これは社員も企業にとっての重要なステークホルダーであるという考え方から来ている。阿部氏が目指す戦略を社内に浸透させることを目的に、その進捗状況を開示し、マーケティング本部が目指す方向、進捗、組織として抱える課題を本部内全員で共有している。

また、取り組みに対する社内客観的評価も実施している。2016年度からパートナーサーベイと呼ばれる調査を行い、マーケティング本部が社内の他部門からどのように評価されているかをレビューしている。結果は全社員

に公開され、マーケティング本部の変革が同社の変革につながっていると他部門からの評価を受けている。今ではこのパートナーサーベ이는マーケティング本部だけではなく、コーポレート系のあらゆる他本部でも実施しており、組織のアウトプット向上に役立っている。

### ⑤営業・マーケティングのDX化

デジタル化の波は横河電機の営業ならびにマーケティング部門にも大きく影響している。阿部氏は、これからはBtoB企業も「顧客を見つける」から「顧客に見つけてもらう」にシフトするために、マーケティングのデジタルトランスフォーメーション（DX）化に取り組み、社内にMA（マーケティング・オートメーション）&DCC（デマンド・クリエイション・センター）を設置した。並行して、営業のデジタル化のためにマーケティング本部傘下にインバウンド・セールスを立ち上げ、現在はインサイド・セールスへの拡張を急いでいる。

このように営業・マーケティング部門のDX化が加速している大きな要因はコロナ禍であるが、この流れはもはや不可逆的なものとなっている。対面営業は限界を迎え、BtoB企業でさえ従来の売り方を大きく見直す必要に迫られている。阿部氏は「コロナ前後で顧客の購買行動に大きな変化が見取れる」と述べている。

## (3) 存在意義の再定義と

### それに基づく事業構造の変革

2015年度の中期経営計画「Transformation 2017」策定時に、横河電機では10年先のあり

たい姿とその実現に向けた考え方を長期経営構想として定めたが、21年5月に発表した中期経営計画「Accelerate Growth 2023」策定に当たっては、あらためて10年後に考えられる大きな環境変化を視野に入れ、社会共通価値の提供を通じた持続的な成長を目指すために抜本的な見直しを行っている。具体的には、10年後の同社のありたい姿を端的に表現したビジョンステートメントを改め、「YOKOGAWAは、自律と共生によって持続的な価値を創造し、社会課題の解決をリードしていきます」としている。

同社は、シェルやシェブロンといった大手石油精製企業に対して、極めて安定性の高いDCS（制御システム）を提供することにより、顧客から高い信頼性を獲得してきた。しかしながら新しいビジョンステートメントでは、社会課題の解決を自らリードしていくことを宣言したのである。

このように「Accelerate Growth 2023」では、社会共通課題を軸とした事業構造を確立し、社会や環境への貢献を拡大しながら成長を目指すとしている（図5）。

また、中期経営計画の発表と同時に「Yokogawa's Purpose」を策定・発表している。同社の原点である計測と制御、つまり「測る力」と「つなぐ力」というコアコンピタンスをさらに強化し、その力を最大化することにより社会課題の解決に生かし、人と地球が共生する未来をかなえるという強い思いを込めている（図6）。

存在意義の再定義とビジョンステートメントの見直しに基づき、21年4月には事業セグメントを大きく見直した。事業環境の変化を踏まえ、同社がこれまで磨き上げてきた技

術・ノウハウや強みを生かせる事業領域の成長のため、従来の製品・機能別組織から業種別組織へと再編し、グローバル規模での顧客接点の強化と顧客の課題にさらに深く突き刺

さった形でのソリューション事業への転換を図っている。

業種軸でのセグメントは、エネルギー&サステナビリティ、マテリアル、ライフの三つ

図5 横河電機の中期経営計画「Accelerate Growth 2023」

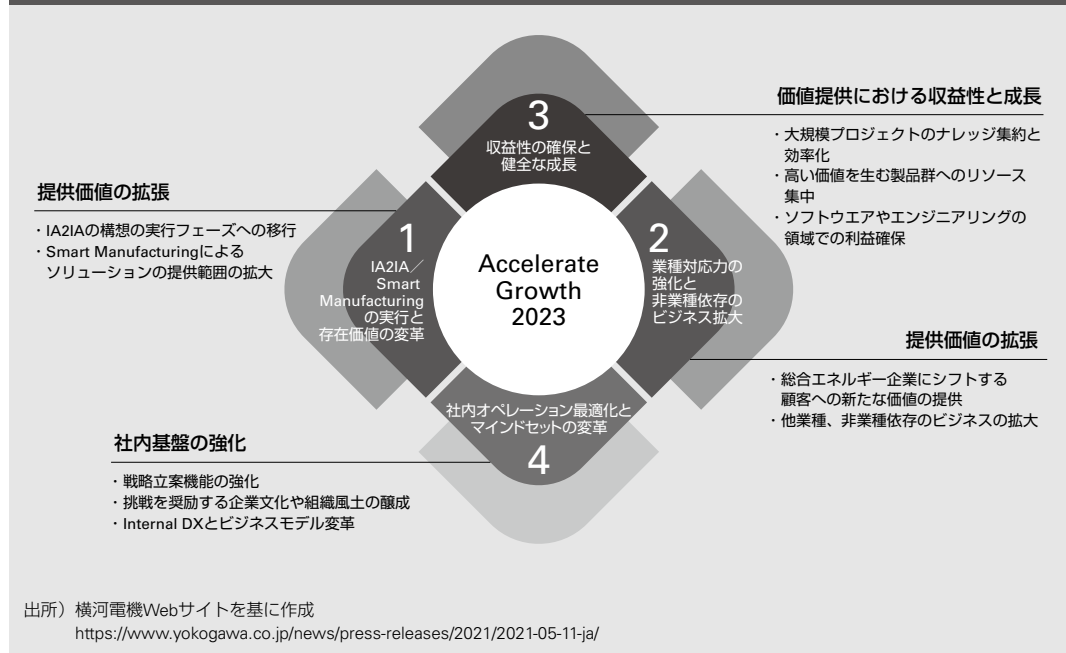
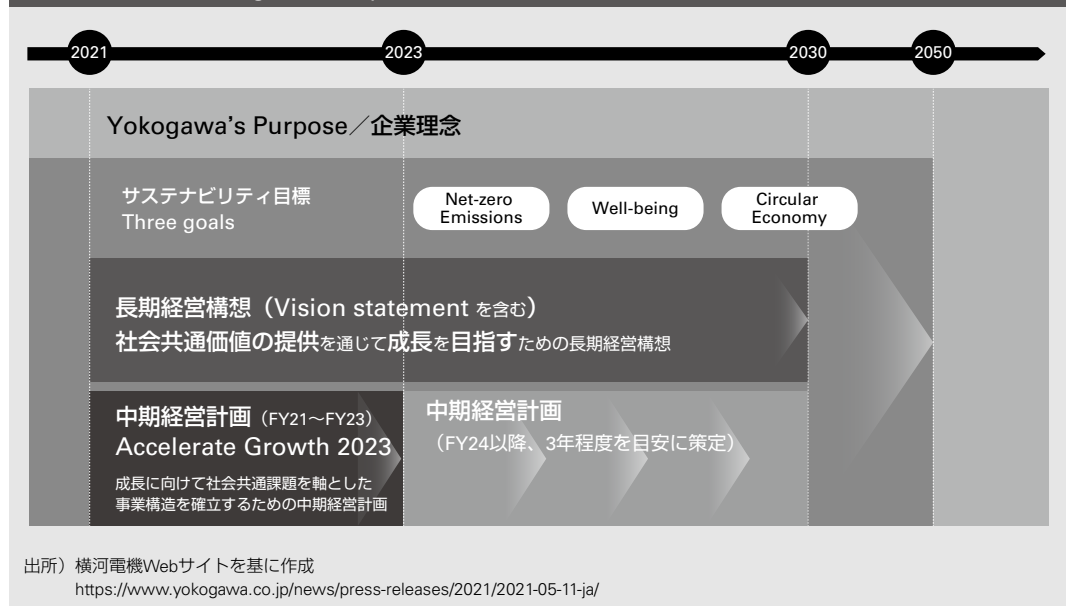


図6 横河電機の「Yokogawa's Purpose」と長期経営構想・中期経営計画の全体像



で構成されている。そのうち、エネルギー&サステナビリティは最大のセグメントである。多様化するエネルギーの生産・供給・利用・廃棄・リサイクルのバリューチェーン全体にわたり、安全かつ最適な運用を支えることを目指している。マテリアルセグメントは、素材産業との強固な関係を生かして変革に貢献するとともに、環境対策、エネルギーマネジメント、開発・生産へのデジタル技術活用などの強みを生かし、快適さとサステナビリティを両立させる社会を支えること、さらには、マテリアルを生産し市場を開拓する事業にも展開していくとしている。21年1月には、横河バイオフィロンティアという子会社を立ち上げ、100%植物由来の素材である硫酸エステル化セルロースナノファイバー「S-CNF-TM」を提供する事業をスタートしている。

また、ライフセグメントでは、人々の命と健康を守る医薬、誰もが安心して口にできる安全な水と食料の供給に貢献している。一つ前の中期経営計画「Transformation2020」で医薬品・食品産業のバリューチェーン全体の生産性向上に寄与するために立ち上げたライフイノベーション事業本部の事業をさらに強化している。

こうした活動は、同社のデザイン経営に向けた途中経過であり、最終的には、顧客、「ひと」を中心に考え、その根本的な課題を見だし、過去の常識にとらわれず、実現可能な解決策を柔軟に反復、改善しながら生み出していける組織に変革しようとしている。具体的には、長期経営構想を基にマーケティング部門が研究開発・市場創造を進める。営業部門は顧客の業界の中長期トレンドから顧

客接点で検証を進め、ソリューションを展開していく、という一貫した組織機能である。

この一貫した流れをつくるには、同社の強みであるOT（オペレーショナルテクノロジー）とITを融合した提案ができる体制構築が求められている。そのため、22年7月に横河デジタルを設立した。同社が得意としているDCSなどの制御システムや、センサーなどのOTとITを組み合わせることで、顧客が経営情報と生産などの情報を市場の変化に合わせて一元的に意思決定できる仕組みを、顧客のCIO・CDOといった経営層へ提案する。市場環境の変化から、従来の営業部門とは別に横河デジタルを立ち上げ、改革を推進している。

### 3 | アスクル

#### (1) 企業概要

アスクルは1993年、プラス株式会社のアスクル事業部としてオフィス用品通販サービスから事業を開始したインターネット通販会社である。従業員は3380人、売上高は4285億円（連結）である（2022年5月期末）。中小事業所向けサービスである「ASKUL（アスクル）」、大企業向けサービスである「SOLOEL ARENA（ソロエルアリーナ）」と大企業グループ向け間接材購買ソリューションサービス「SOLOEL（ソロエル）」、個人向け（BtoC）サービスの「LOHACO（ロハコ）」を展開している。

#### (2) オリジナル商品による価値共創

アスクルはBtoB、BtoCそれぞれでインターネット通販事業を展開しているが、いずれのチャンネルにおいても、アスクルだけで購入

できるオリジナル商品に力を入れている。BtoBで約1200万アイテムという膨大な製品を取り扱っている同社では、その中でも、回転のいい商品は当日・翌日配送をするため（＝「明日来る」）、物流センターにはある程度の在庫を備えているが（22年9月時点で約13.7万アイテム）、うち約8800アイテムがオリジナル商品である（22年9月時点）。同社のオリジナル商品は、価格・品質に優位性があり、環境に配慮していることなどが特色であり、購買頻度が高い商品からオリジナル化を進め、徹底的な差別化で規模を拡大しようとしている。たとえば、BtoBのASKULは、売上の35%がオリジナル商品である（23年5月期第1四半期実績）。

オリジナル商品の拡充については、ASKUL（BtoB）とLOHACO（BtoC）の違いを考慮した対応をしている。ASKULでは、購入までの意思決定は短く、購入者と使用者が別という特徴がある。一方LOHACOでは購入者と使用者は同じであり、購入における意思決定には時間がかけられることが多い。

また、ASKUL（BtoB）には、業務に求められるスペックが満たされていることのほか、価格優位性が必要となる。それに対してLOHACO（BtoC）では、ファンを増やし、ほかのECサイトとの差別化をする独自の価値を有していることがポイントとなる。同社のオリジナル商品には、同社のみで扱ういわゆるプライベートブランド商品、メーカーとの共同企画でアスクルとメーカー名を併記するもの、さらにはアスクル限定販売（メーカー名を表示）がある。

また、LOHACOにはプライベートブランド商品のほか、LOHACOでデビューするメ

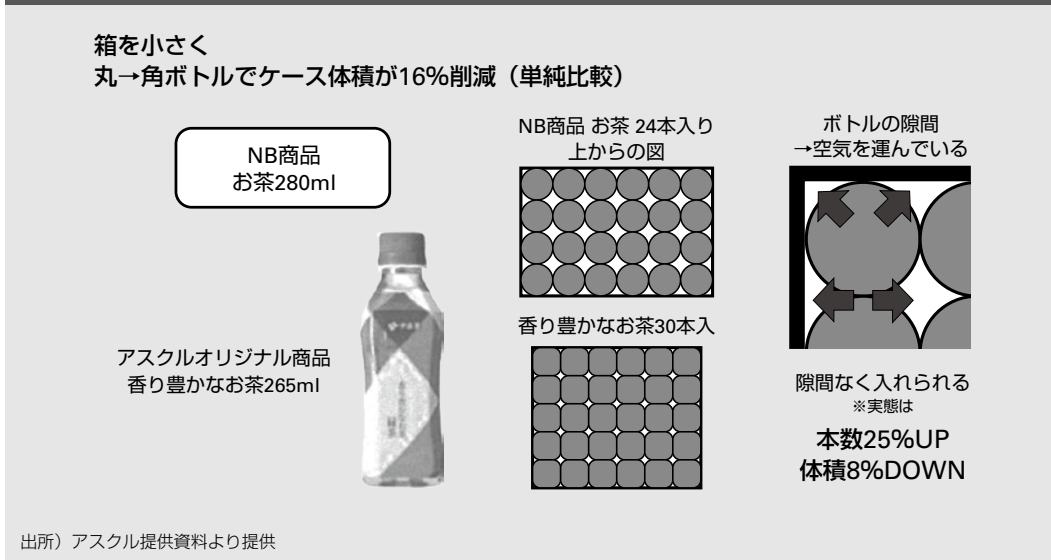
ーカーとのコラボレーション商品がある。LOHACOのオリジナル商品は、コロナ禍など暮らしの変化に適した、生活者の悩み解決型商品や、無理なくサステナブルな消費生活ができる環境配慮型商品に加え、店頭ではなく自宅の暮らしになじむパッケージデザインの商品などを開発している。

オリジナル商品を強化するため、同社が最も力を入れていることの一つは、顧客の声を反映した開発である。流通に顧客接点を持っているという強みを生かし、顧客からの声を常に吸い上げて分析し、メーカーにも共有してオリジナル商品の開発に活用している。

また、サステナビリティへの配慮にも注力している。その根底にあるのは、「仕事場とくらしと地球の明日（あす）に『うれしい』を届け続ける。」というパーパスである。これを実現するため、メーカーだけでなく素材会社などとも協業し、特にeコマースで重要となる包装資材に配慮する取り組みを進めている。包装材料セミナーを開催し、環境に配慮した素材の活用や商品の輸送効率、廃棄ゼロなどをテーマに、素材メーカー、商品メーカーなどと議論を重ねている。

ECに関しては、環境上、大きな問題となっている配送負荷についても着目している。たとえば、配送負荷を軽減するために、同社の売れ筋であるミネラルウォーター「LOHACO Water 2L」は5本横並びにして、ほかの商品と段ボール一箱で同梱できるようにするなど配送効率を向上させている。お茶などのボトル飲料も丸ボトルから角ボトルにすることで隙間なく梱包できるようになり、同じ大きさの段ボール箱に入れられる本数は25%アップ、配送における堆積を8%削減するこ

図7 アスクルにおける飲料の収納性向上例



とに成功している（図7）。

さらに、店頭戻りや余剰包材を活用し、廃棄削減を進めている。LOHACO事業として、メーカーとともにEC時代におけるビッグデータを活用した新たなマーケティング手法の研究とスピーディーな実践に取り組む「LOHACO ECマーケティングラボ」を設置し、22年現在、日用品メーカー133社の参加を得ている。参加企業との商品開発面でコラボレーションが進み、その輪はさらに広がっている。

また、従来は廃棄されていた旧パッケージ商品を、ブランド・企業と協力してアウトレット価格で販売して廃棄ロスを削減する「Go Ethical プロジェクト」も、化粧品メーカーを中心に参加企業が増え、顧客の支持が拡大している。このように、商品開発から配送までカバーするサプライチェーン全体で、メーカーと協力しながら廃棄ロスの課題解決を進め、環境に配慮した事業の実現を目指している。

オリジナル商品を成長させるために、UI面でもさまざまな工夫をしている。顧客が探しやすく買いやすいサイトを目指し、24時間365日問題なく稼働させている。他社のECサイトとの比較や顧客の声の分析を通して、不足している点、改善ポイントをあぶり出し、調査結果やサイトにおける顧客の行動履歴などを基に機能企画まで落とし込み、顧客体験のデザインを推進、システムを開発・運用保守することでサービスをデザインしている。

たとえばASKULの場合、BtoB向けサービスには定期的に決まった商品を買う特性があるため、購入周期を見たレコメンドや、検索結果上位に過去購入した商品を表示させることが挙げられる。また、ナショナルブランドを買う顧客に対して、オリジナル商品を推奨するレコメンド機能を盛り込むなどしている。さらに、AIレコメンドエンジンと自社開発したレコメンド（機能レコメンド）を搭載することで、顧客の利便性向上、サイト滞在時間の増加、1訪問当たりの売上金額アッ



ブにも取り組んでいる。

アスクルは、「仕事場とくらしと地球の明日（あす）に『うれしい』を届け続ける。」という同社のパーパスの下、顧客の声を常に分析し、それをメーカーと共有して顧客ニーズにマッチした商品開発の創造を続けている。

### Ⅲ 経営陣としての抜本改革に向けて

営業受難の時代、顧客と価値を共創するためには、経営陣としての抜本的改革が求められる。「どのような顧客にどのような価値を提供したいのか」がいつの間にか不明確になり、企業内のさまざまな部門の間に横串を刺す目的がなくなり、バラバラになってしまっていることも多い。また、顧客は製品ではなく顧客体験を求めている現在、自社はどのような価値を顧客に提供したいのかを明確にしておかなければならない。

さらに、サステナビリティ経営が求められる中、企業の存在意義が問われている。社外のステークホルダーだけではなく、社員に対して自社の存在意義やありたい姿を明示することが求められている。また、ありたい姿や理念を掲げて終わりではなく、日々の活動に浸透させ、またその状態を連鎖させていく必要がある。立派なビジョンがあるだけで日頃の企業活動は過去のままというところも少なくないからである。

こうしたことを実現するには、組織の機能とそれらを構成する人材の在り方を再定義することが必要となる。

## 1 | サステナビリティの観点から考える自社の存在意義の再定義

まずは自社の存在意義を再定義する。ほとんどの企業には、既に経営理念が存在しているであろう。その経営理念が社員の日々の行動にどのくらい落とし込まれているかをあらためて確認するのである。

たとえば、オムロンは企業理念実践経営を推進しているが、企業理念と日々の事業活動をしっかりとつなげるため経営のスタンスを置き、同社の経営理念である「Our Mission」「Our Values」と日々の事業活動をつなげているのである（図8、9、10）。

どんな立派な経営理念を掲げても、それが社員に浸透し、日々の活動で実践されていないと意味がない。ソニーグループでは、2019年に社長である吉田憲一郎氏が「Purpose&Values」を発表しているが、それは東京通信工業の設立趣意書にさかのぼり、同社が大切にしてきた考え方を基に社員らと広く議論を重ねた末につくられた。そういったプロセスを経たものであれば、社員の心にも深く浸透するであろうと考えたのである。このように、何のために事業をするのか、自社の存在意義はどのようなもので、どのような姿を目指しているのかといったことを、日々の事業活動に反映するため、あらためて再定義や浸透させる活動が求められている。

## 2 | メガトレンドから顧客接点活動までの活動連鎖の構築

VUCAといわれる、先のことを予測するのが難しい時代、自社の存在意義とともに、メガトレンドなどを基にして10~15年先の未来シナリオを描き、長期経営構想をまとめてい

る企業もある。変化の多い時代であるため、現在の事業活動の延長線上ではなく、バックキャスト型で戦略を策定するのである。

しかしながら問題はこの先にある。現在推進している日々の活動との接点を見いだせないまままったく別の活動となってしまう、未来シナリオや長期経営構想が絵に描いた餅になってしまうことである。ここが最も難しいところである。

シーメンスはメガトレンドを大きな社会の流れとして捉え、「ピクチャー・オブ・ザ・フューチャー」という業界別のシナリオを作成し、各業界のトップと対話をする際に用いている。将来、顧客の業界に起こり得る非連続な変化に同社がどのように対応していけるのかを、議論を通じて顧客に理解してもらうことで、顧客と価値を共創するパートナーという関係性になることを目指している。

顧客のCXOクラスと議論の機会を設ける

図8 オムロンの企業理念

**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.com/jp/ja/ir/irlib/pdfs/ar21j/OMRON\\_Integrated\\_Report\\_2021\\_jp\\_Vision.pdf](https://www.omron.com/jp/ja/ir/irlib/pdfs/ar21j/OMRON_Integrated_Report_2021_jp_Vision.pdf)

ことで、中長期の構想を日々の活動に落とし込むのだが、こうした機能を誰が担うのが問題となる。マーケティング部門が中長期のトレンドを想定し、予測した出来事が実際に起きている地域にアンテナ機能を置くことで、具体的な顧客との検証やPoCなどを進め

図9 オムロンの企業理念経営

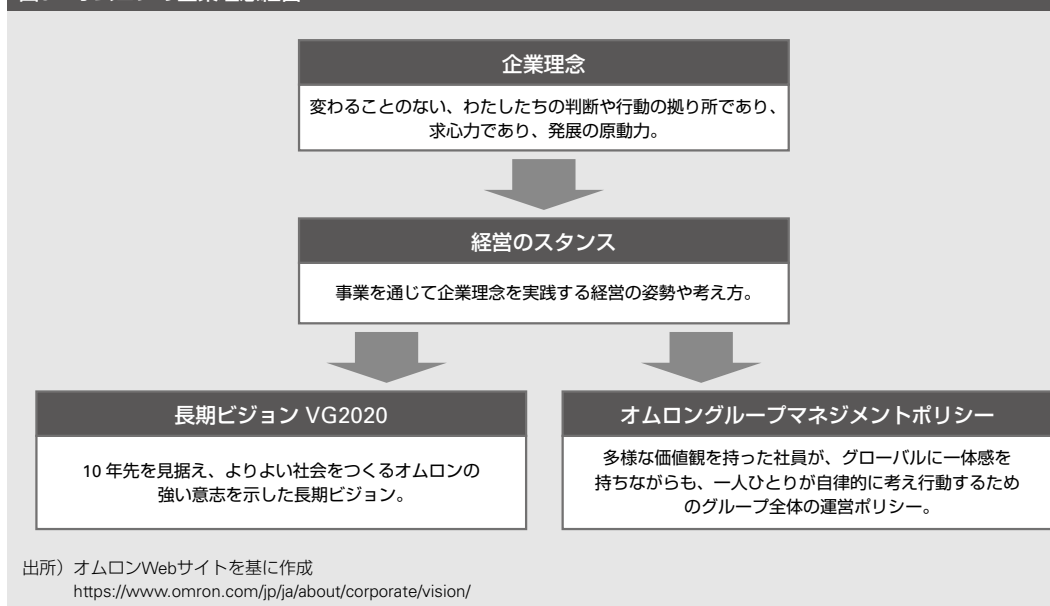


図10 オムロンの「経営のスタンス」

### 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サイトを基に作成  
<https://www.omron.com/jp/ja/about/corporate/vision/stance/>

るといったことも考えられる。

### 3 | デザイン経営実現に向けた 組織機能の再定義

デザイン経営は「ひと」の本質に着目し、顧客が気づいていない課題をあぶり出していくものであり、そこには市場や顧客に対する洞察力が求められる。デザイン経営を実現するには、企業が市場との接点をいかに面で持てるかがポイントとなる。顧客との接点が従来型の営業機能のみということでは、デザイン経営は難しいだろう。マーケティング部門が市場との強い接点を持ち、メガトレンドを捉えて自社の技術と結びつけるといったような、企業としての市場の変化に対する高い洞察力が求められる。その上、前述したようにバックキャスト型で戦略を策定し、それを市場で検証する機能を、変化が起きている最先端の地域で検証していかなければならない。

確かに未来は現在と直線では結ばず、描いた未来シナリオとは異なる事態が起きることの方が多いただろう。それでも仮説検証を繰り返し、シナリオを臨機応変に描き変えつつ進

めていくことが大事なのである。そのためには、研究開発部門、製品開発部門、マーケティング部門、営業部門といった縦割りの組織体系を打破し、連携できる組織機能のデザインが不可欠である。

横河電機が実施したマーケティング改革は、そのような観点から非常に示唆に富んだものである。マーケティング部門がメガトレンドをモニタリングする機能を担い、どのような技術にリソースを投入すべきかを考え、市場の変化をリードするような研究開発テーマを挙げていく。その上で市場との接点にさまざまな仕掛けを行った。こうした機能連携と機能再定義が必要だろう。

日本企業にはマーケティングを担う組織はあるが、結局は販売促進機能に帰結してしまっており、市場創造の機能は乏しい。変化の激しい時代だからこそ、マーケティング機能の再定義が求められている。そして研究開発部門との連携をより深め、その企業に合った連携の在り方を模索すべきである。

### 4 | 人材の再定義と 人的資本経営への転換

また、経営陣として欠かせないのは人材の再定義である。日本はGDPに占める人材への投資の比率が圧倒的に低いのである(図11)。

極めてショッキングな数字であるが、日本企業が人材について考えるとき、販売費や一般管理費と同様に経費として捉えるため、コストダウンの発想となってしまう。かたや欧米企業にとって人材は財産であり、投資対象となっている。日本の強みはもともと資源がないため人材は最大の投資対象であり、日本

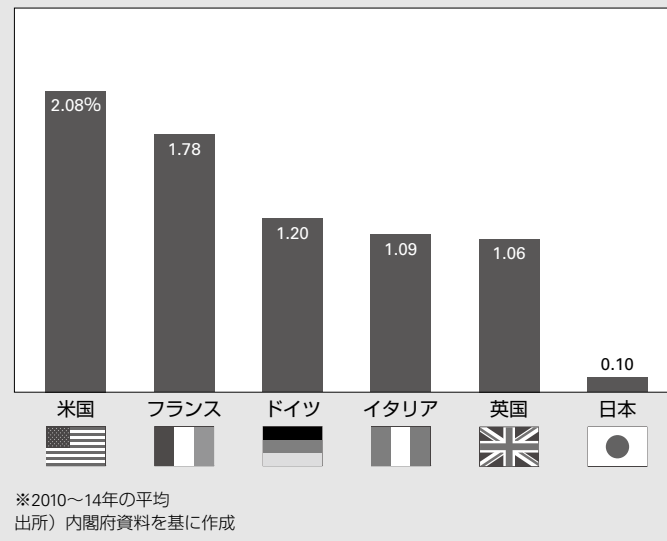
企業は終身雇用制を基盤にチームの醸成や人材の育成を行い、強みとしてきたはずである。その最たるものがOJTであり、職場で実際の仕事を通じてさまざまなことを学んできた。

ところが、OJTのような人材育成法は、未来が現在やっていることの延長線上にある時代は有効であったが、変化が激しく予測も難しい時代には通用しない。つまり、高性能の製品を輸出することによる成長に最適化されたモデルなのだ。

現在求められているのは、創造したい未来を企業全体で考え、市場の変化をモニタリングし、どのような事業モデルに変革しなければいけないのか、そのためにはどのような人材が求められているのかについて常にアンテナを高く張っておくことである。また、人材を教育するための投資も惜しんではならない。

人材は資本であり削減対象の経費ではない。あらためて人材に対する投資、すなわち人的資本経営を深めることが必要とされている。日本企業が価値共創機能を構築するには、こうした抜本的な組織の再構築が求められているのである。

図11 各国の人材投資額GDP比率



参考文献

- 1 丸井グループ 相田昭一上席執行役員CDOインタビュー
- 2 横河電機 阿部剛士常務執行役員マーケティング本部長インタビュー
- 3 アスクル広報部、関連部門インタビュー

著者

青嶋 稔 (あおしまみのる)  
野村総合研究所 (NRI) フェロー  
専門分野は組織構造改革、中長期経営計画、買収と統合、PMI、マーケティング戦略、営業組織改革など  
米国公認会計士、中小企業診断士