

第8回 事業開発における マーケティング機能



青嶋 稔

CONTENTS

- I 製品販売と事業開発におけるマーケティング機能の違い
- II 事例からの考察
- III 事業開発におけるマーケティング機能構築に向けて

要約

- 1 日本の製造業は、製品ライフサイクルが成熟期に入っている事業であれば、製品販売のためのチャネル確保と販売活動を行えば一定の販売はできた。しかし、事業開発においては強いマーケティング機能が求められる。
- 2 事例からの考察としては、①シーメンスにおける市場開拓委員会、②GE（ゼネラルエレクトリック）のGGO機能、③コニカミノルタのBIC機能などがある。
- 3 事業開発に必要となるマーケティング機能構築のためには、①製品技術、オペレーション、サービスなどの組み合わせにより、事業を創り上げるマーケティング組織の構築、②顧客軸でのマーケティング体制、③地域への事業開発の権限移譲、④本社マーケティング機能の構築、などが挙げられる。

I 製品販売と事業開発におけるマーケティング機能の違い

日本の製造業は、製品が普及、浸透した現在にあっては、機能や性能の向上が顧客への訴求に直結できた。

製品ライフサイクルが成熟期に入っている事業は、製品販売のためのチャネルの確保と販売活動を行えば一定の成果を上げられた。しかしながら事業開発には、強いマーケティング機能が求められる。

製品事業の提供価値は、その製品の機能にあることが多く、機能訴求による販売活動で自社チャネル、もしくは代理店などの販売チャネルで一定量の販売はできた。

しかしながら、事業開発においては、製品軸ではなく顧客基点での提供価値を、自社の製品にとどまらず、他のサービスやコンテンツなどと組み合わせて構築しなければならない。

事業開発に求められるのは、販売活動ではなくマーケティング活動である。それは、販売活動は発想の基点が製品にあり、顧客に製品を「売り込む」ものであるのに対して、マーケティング活動は、発想の基点が顧客にあるためである。つまり、顧客が買いたくなる仕組みを「構築する」ものなのである。

事業開発において、このようなマーケティング活動はより一層重要になる。事業開発は、ターゲットとする顧客が抱える悩みや困りごとに対して、仮説を立てながら検証して

いくものだからである。昨今、顧客のニーズは複雑化して捉えづらく、市場環境によっても変わりやすい。それをいかに迅速に把握し、どのように訴求につなげていくかが事業の成否を握る。

事業開発というものは、自社製品に加え、他のサービスやコンテンツなどと組み合わせ、事業として仕立てていくことである。そのためには、顧客の悩みや困りごとを正確につかんで提供価値を構築し、顧客に訴求し、浸透させていくというプロセスを自社に持たなければならない。マーケティング機能は、社内外のリソースを束ねるとともに、提供価値を定め、投資対効果（ROI）を含めて訴求していくことで、顧客への理解を促進していく。そのプロセスで、足りないものを明確にするのである（表1）。

II 事例からの考察

事業開発における事例として、以下、①シーメンスにおける市場開拓委員会、②GE（ゼネラルエレクトリック）のGGO機能、③コニカミノルタのBIC機能から考察をしていく。

1 | シーメンス**(1) 本社研究開発部隊による戦略的マーケティング**

シーメンスでは、本社研究開発部にあたる

表1 製品販売と事業開発マーケティングの違い

	製品販売	事業開発マーケティング
発想基点	製品中心	顧客基点
活動内容	チャネル支援 直接販売 製品効用説明	提供価値構築のための他社製品・サービス・ソフトウェアなどのインテグレーション
求められるスキル	製品性能説明 提案力	顧客の課題の仮説検証 提供価値実現のためのインテグレーション力

コーポレートテクノロジー（CT）部門で顧客を業界別にターゲティングし、そのニーズを徹底的に解析している。各事業部門は既存製品の販売活動が中心となるものの、既存製品もしくは事業部門を超えた形でターゲットとする業界のニーズを分析し、同社の技術を組み合わせることにより、その業界に深く食い込もうとしている。

CTにはストラテジックマーケティングチームがあり、事業部門の人材とともにプロジェクトチームを組成して、外部有識者を取り込みながら戦略的マーケティングを実施している。たとえばビルディングテクノロジー事業部門の人材と共同でプロジェクトチームを作り、将来的に建築物が持つべき要件について調査して、エネルギー効率、労働環境の最適化、生活の質や安全安心の向上について、有識者とも議論しながら実現するための技術・製品やサービスを組み合わせたソリューション事業を明確にしている。こうして導き出したトレンド予測に基づくソリューション事業を、事業部門が展開するマーケティング活動にまで落とし込んでいることが非常に重

要なポイントである。

シーメンスには9つの事業部門が存在するが、本社には9事業部門を跨って特に重要顧客を担当するコーポレートアカウントマネジャー（CAM）が存在している。

CAMを通して、同社が考える将来の姿と事業の方向性を各事業部門のプロジェクトに落とし込むため、市場開拓委員会を本社内に設置している。市場開拓委員会は同社がターゲットとしている化学、空港、自動車、食品・飲料など、業界別に構成されており、それぞれシナリオを検討し、これをCAMに落とし込んで、重要顧客へのマーケティング活動を展開している。こうしたマーケティング活動を、実際の販売活動へとつなげることで需要を創造しているのである（図1）。

シーメンスのこのようなマーケティング活動は、自社が保有する製品、技術、ソフトウェアなどを組み合わせ、ターゲット顧客の悩みに対して顧客起点で市場を創造しているという点で、製品販売活動とは大きく異なる。顧客軸で営業組織を編成し、グローバルでの提案を行っているのである。その提案は、製

図1 シーメンスによる市場創造型マーケティング活動

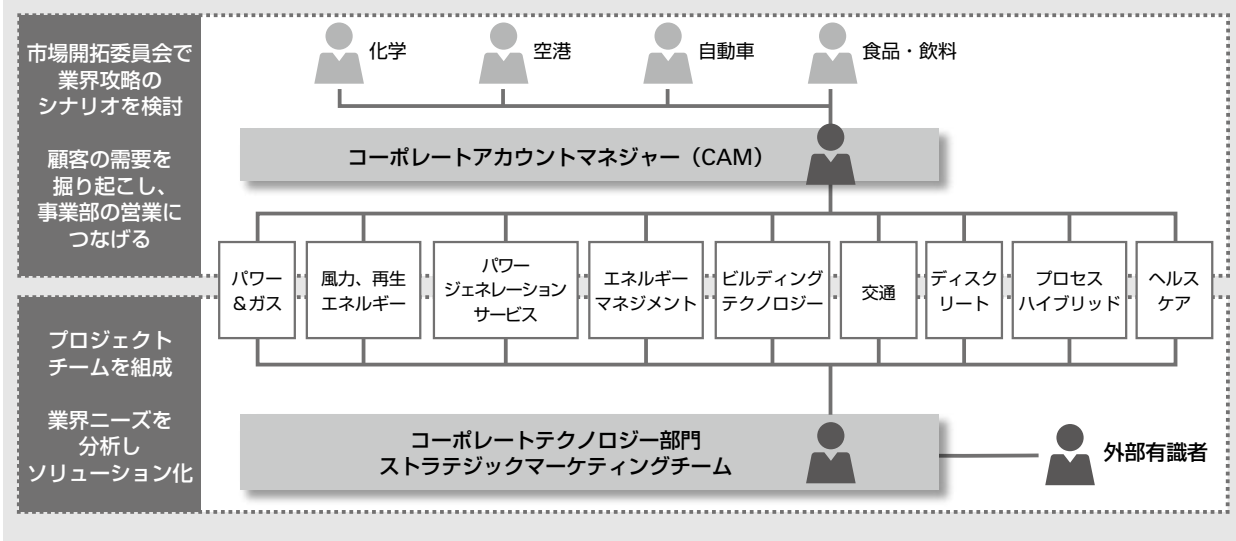
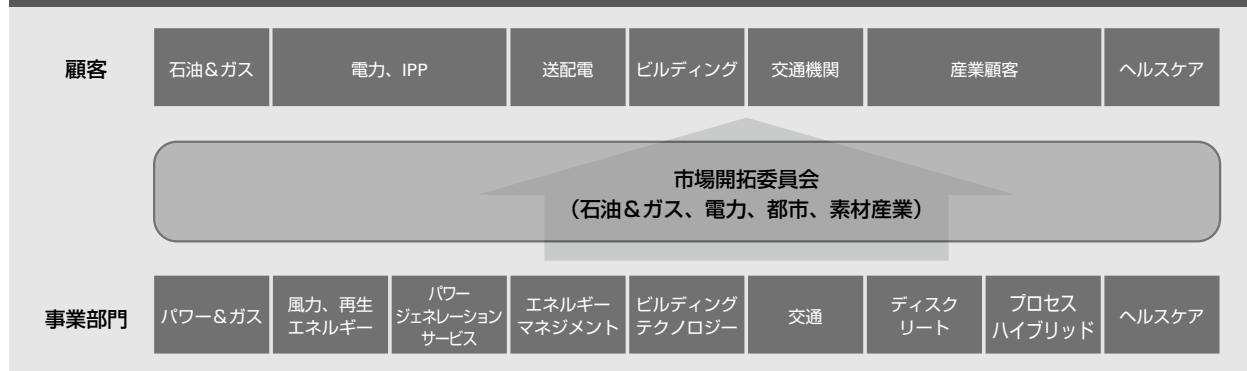


図2 シーメンスの市場開拓委員会



品を売り込むのではなく、顧客の悩み、課題に基づき、自社の製品、サービス、ソフトウェアを事業部門横断的に組み合わせている(図2)。また、自社が保有する技術を活用することで、現在は解決する手段を持っていない顧客の悩みでも、将来的な可能性があれば、それらを顧客とともにどう解決していくかについて提案をしている。

(2) シーメンスからの示唆

シーメンスの事例からの示唆は、①顧客課題起点で営業体制を取り、グローバルで提案を行っている、②自社の技術の軸を顧客起点に置き換え、技術、営業など部門横断でのマーケティングを推進している、ことがある。

2 | GE

(1) GEのGGO機能

GEは2012年、新興国での成長を促進するため、GGO (Global Growth & Operations) という組織を立ち上げ、同社が世界120カ国に展開しているというグローバルな強みと、ローカルでの最適なビジネスのやり方とのバランスを取っている。複数の事業部門間で円滑に連携できるよう促し、顧客が求めるスピ

ードで現地ニーズに対応をしている。

GGOは副会長のジョン・ライスが率いる組織で、本部を香港に設置している。CEOのジェフリー・イメルトに準じて、同社の経営をリードしているジョン・ライスが、本社のある米国ではなく今後著しい成長が見込まれるアジアの香港にGGOの本部を設置し、新興国市場での成長シナリオの陣頭指揮を自ら取っている。GGOは同社の各事業部門の人員で構成されている。各事業部門から選定された人員や、新興国地域の政府に強いコネクションを持つ人材を採用し、各地域政府への同社製品の案件醸成を行っている。

また、地域により密着した形で現地ニーズに合致する商品が提供できるように、サプライチェーンを現地化することを進めている。たとえば09年にベトナムのハイフォンに進出し、風力発電用タービンについて、現地で生産可能な体制を構築している。ラテンアメリカ、中国、オーストラリア&ニュージーランド、中東・北アフリカ・トルコ、サブサハラアフリカ地域(サハラ砂漠以南地域)について、重点的に市場を開拓するため、現地ニーズを分析した上で、エネルギー(ガスタービン)、ヘルスケア、ロコモティブ(交通シス

テム)、航空など各事業での事業機会を、事業部門をリードしながら推進している。

(2) インダストリアル・インターネット

また、GGOのこうした活動にとって、ICTを活かしたインダストリアル・インターネットはより一層重要になっている。

なぜならば、インダストリアル・インターネットとは、IoTにより、顧客で稼働しているガスタービン、航空機エンジンなどの稼働データを分析し、顧客の操業効率を向上していくからである。たとえば、航空機エンジンを分析して予兆保全や燃料効率が高い飛行に対するアドバイスをを行うなど、顧客に対する付加価値を実現している。

(3) GEからの示唆

GEの事業開発におけるマーケティング活動からの示唆は、①新興国での製品横断的な地域に根を張ったマーケティング活動、②IoTの活用による顧客課題起点での提案活動、である。

3 | コニカミノルタ

(1) 新規事業を生み出すBIC機能

コニカミノルタは、世界5極体制で「ビジネスイノベーションセンター (BIC)」を設置している。複写機などの事務機市場は飽和状態で、それだけで今後の事業成長を実現していくことは難しい。事務機で培った顧客基盤を活かし、より市場と顧客に密着した新たな商材・サービスを開発するため、同社は2014年、BICを開設した。

同社はかつて、ジャンルトップ戦略というカラーの高速機など得意領域にリソースを集

中し、複写機市場で大きくシェアを伸ばした。しかしながら、事業を成長させるには、地域・市場・顧客により近いところで、顧客のニーズに密着した新規サービスを提供することが必要となっていた。BICにより、同社はICT (情報通信技術) を活用した顧客企業の業務プロセスの改善・改革に向けたサービス提供へと、積極的にビジネスモデルの転換を推進しようとしている。

BICは北米、欧州、アジア・パシフィック、中国、日本の5カ所に設置され、各々の市場においてより広く、さらに深く顧客のニーズを汲み取り、迅速に開発・事業化を行っている。ヘルスケア業界など、ターゲットとする業界に対して業界が抱えている悩みをヒアリングし、開発段階からさまざまな外部パートナーと連携して、事業開発を行っている。

BICのトップおよび主力スタッフは現地で採用した人材で構成しており、地域に密着した対応と、従来の複写機の枠にとらわれず、ICTの視点からワークフロー分析を行っている。こうした特長を活かし、顧客ニーズの分析、技術トレンドや有用商材のリサーチといったマーケティングを実施しながら、サービスの設計・開発・投資などを踏まえて事業の開発および立ち上げを行っている。

たとえば、アジア・パシフィック地域の拠点としてシンガポールに開設したBICでは、SaaS (Software-as-a-Service: ネットワークを介して必要に応じてソフトウェアを利用するサービス) や業務プロセス自体をクラウドサービスとして提供するBPaaS (Business-Process-as-a-Service) のようなクラウドをベースとしたサービスの開発を中心に取り組んでいる。またBICでは、特定の業種をターゲ

ットとした、クラウドベースのサービスを顧客と共同で開発している。こういったサービスを提供するため、インフラの整備などにより、顧客にサービスを迅速に提供し、ビジネスを発展させている。

(2) コニカミノルタからの示唆

コニカミノルタの事例からの示唆は、①地域に密着した市場起点の事業開発、②外部とのアライアンスの積極的推進、である。

Ⅲ 事業開発におけるマーケティング機能構築に向けて

事業開発におけるマーケティング機能構築には、①製品技術、オペレーション、サービスなどの組み合わせにより、事業を創り上げるマーケティング組織の構築、②顧客軸でのマーケティング体制、③地域への事業開発の権限移譲、④本社マーケティング機能の構築がある。

1 | 製品技術、オペレーション、サービスなどの組み合わせにより、事業を創り上げるマーケティング組織の構築

事業を開発するには自社の製品、技術に加えて、ソフトウェア、エンジニアリングサービス、コンテンツなどと組み合わせて、事業として仕立てるマーケティング機能が必要となる。市場のニーズを把握し、提供価値を提案しつつ、顧客ニーズに即した提案を行うとともに、足りないものがあれば外部から獲得しながら創り上げていく機能である。

マーケティング機能は顧客起点での顧客ニーズと技術との橋渡し役を務める。ここで重要となるのが、顧客の課題に関する仮説・検証を繰り返し、提供価値を作り上げていくこと

である。たとえば、マーケティング部隊は製品導入後のアフターサービスや運用サービスを組み合わせることにより、顧客への提案の訴求力を高める。それと同時に、顧客の声を分析し、そのニーズを把握し、コンテンツやサービス、製品開発へと活かしていく。この繰り返しによって、事業開発を進めていくのである。

2 | 顧客軸でのマーケティング体制

事業開発には、顧客軸でのマーケティング体制が必要となる。これは、技術シーズから製品を開発するのではなく、顧客ニーズに基づいた製品、サービス、オペレーションを組み合わせた形での事業開発が必要だからである。

顧客がグローバル企業であれば、シーメンズが展開しているようなグローバルアカウントマネジメント体制も必要になる。つまり、顧客が持つニーズを捉え、それに対してグローバル規模で一貫した形で応えていく体制である。

3 | 地域への事業開発の権限移譲

事業開発には、マーケティング機能の地域への権限移譲も必要である。米国の経営学者フィリップ・コトラーが唱える4P、PRODUCT（製品）、PRICE（価格）、PLACE（チャネル）、PROMOTION（販売促進）の4つの要素において、ターゲットとする市場から地理的に最も近い地域で事業を企画を行い、さらには市場に合わせた値付け、チャネルの選定、教育、販売促進といった機能を権限移譲していく。そのためには、ある地域で生み出した利益をその地域に再投資する権限の移譲、また、ハードウェア、オペレーション、サービスを組み合わせた事業を企画し、地域でエンジニアなどのリソースを採用して、地

域発の事業として顧客に密着した展開を行うことが求められる。

そこで問題となるのは、事業と地域とのコンフリクトに対してどのように対応していくかである。事業のトップはその事業のグローバルでの採算を見ているものであり、リソースの配分は事業部門のトップに委ねられているものである。そして多くの場合、地域拠点のトップは明確な損益責任を持ち、リソース配分への権限を有していない。たとえば、海外のある地域で生み出した利益は、基本的にそれを生み出した事業部門に属しており、その地域で再投資するためには事業部門との交渉が必要になる。しかしながら、事業機会が多い地域でいかに迅速に資源配分的意思決定を行えるかが重要な論点となる。

シーメンスは重点的に成長させていきたい石油&ガス業界の事業に対して、資源配分を重点的かつ迅速に行えるよう、シェールガス関連など石油&ガス関連の事業機会が多い米州（北米、南米）地域責任者を、電力関連の製品とサービス事業部門責任者リサ・デービスに兼務させている。こうすることで、有機的かつ迅速な資源配分を可能にしている。

日本企業の市場は、もはや国内だけではなくグローバルに広がっている。海外での事業について日本の本社でマーケティングを企画し、事業開発するのではなく、該当する海外拠点に権限移譲をした形でのマーケティングの展開が求められる。

4 | 本社マーケティング機能の構築

地域へのマーケティング機能移譲と同時に本社が行わなければいけないことは、本社としてのグローバルマーケティング機能の構築

である。顧客を保有する地域拠点は顧客に近いところでのマーケティングの展開を行うが、本社は「本社としてターゲットとする顧客・業種、想定する顧客が抱える課題などの打ち出し」や、「各地域での展開事例の汎用化と横展開の推進」といった役割がある。

(1) 本社としてターゲットとする顧客・業種、 想定する顧客が抱える課題などの打ち出し

まず本社に求められるのは、本社としてターゲットとする顧客・業種や、想定する顧客が抱える課題を明確にし、その上で何を重点的な投資領域とするのかを、事業部門、グローバルな地域拠点に打ち出すことである。その際、併せて把握しておきたいのは、各地域拠点が保有する当該領域での展開状況である。

たとえば、米国のプリンターメーカーであるレックスマークは、ヘルスケアなど業種を絞ったマーケティングを行い、業種に特化した製品とサービスの組み合わせによるソリューション事業を展開している。前述したシーメンスもCT内の市場開拓委員会や、大手の重要顧客に対して顧客軸で提案するCAMなどの営業推進責任者により、ターゲットとする業種や顧客が抱える課題に対して、製品とサービスを組み合わせた事業開発を行っている。このような展開には、中長期的な視点を持って顧客の業界業種固有の悩みを理解し、それを解決するための仮説・検証型のマーケティングを、本社が主導して行うことが必要となる。

このように本社が行うマーケティング活動は、ターゲットとする業界に対して、どのように深く刺さった事業開発ができるかという視点に立ち、その業界、あるいはその企業固有の悩み、課題を理解しなければならない。

同時に、自社が保有する技術と、投資が必要な領域を明確にし、本社として投資、リソース配分への意思決定につなげなければならない。こうした中長期的視野に立ったマーケティング活動は、事業部門、地域拠点で行われる短期的視野のものとは異なった活動となる。

(2) 各地域での展開事例の汎用化と横展開の推進

地域での事業開発を進めていくと各地で先行事例が出てくるが、こうした先行事例を他の地域への横展開が可能になるように抽象化、一般化し、共有を進めていく必要がある。

ある地域で展開された事例は、とかく地域固有の事情から成立したと考えられ、他地域への展開が行われず、その地域内でとどまってしまうケースが多い。こうした事例を他の地域へと展開可能にするには、他の地域の事例であっても、顧客の悩み、課題、提供された製品とサービス、ソフトウェアの組み合わせなど、いかに解決したのか、把握、整理しておくことが必要となる。それとともに、他地域でも展開できるように抽象化し、テンプレート化して横展開可能な状態にしなければならない。これも、本社マーケティング機能が果たすべき重要な役割である。

たとえば、あるSI（システムインテグレーター）は、グローバルで行われている業種別システム開発のうち、横展開可能な事例は抽象化し、テンプレート化して、本社がアセットとして買い取ることでグローバルな資産として横展開可能な状態にしている。この企業が本社アセット化の仕組みを構築した背景には、各地域での類似したソリューション開発が数多く見られたものの、他地域の事例を把

握していないことによる開発費用の無駄が見いだされたからである。

日本の製造業においても、製品販売だけでなくソフトウェア開発やサービスと組み合わせた事業展開を目指しているものの、各地域で市場と密着しつつ開発された事例は多くの場合「事例共有の場」のようなところで共有されるにとどまる。なぜならば、事例共有を受けた側は「それらの成功事例は顧客、あるいは担当した営業やSE（システムエンジニア）個別固有の事情によってうまくいった」と解釈して、他地域で展開するに至らないからである。

こうした状況を避け、成功事例の横展開するには、各地域拠点で展開されている事例の把握、横展開できそうな事例の標準テンプレートのような形での認証、開発費補助による資産化を、本社がイニシアティブを取って行わなければならない。そのための仕組み構築が求められる。

このように事業開発におけるマーケティングの仕組みは、本社が中長期的視点で取り組むとともに、顧客に近い地域で課題解決を図り、うまく解決できた事例を横展開できる形に昇華させていくことである。事業開発が求められるいまこそ、日本の製造業がこういった機能を構築するためには、まず本社がすべきこと、地域拠点がすべきことをそれぞれ明確にしつつ、連携して展開していくことである。

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

コンサルティング事業本部パートナー

専門はM&A戦略立案、PMI戦略と実行支援、本社改革、営業改革など