

第8回 マーケティング機能実現に向けて



青嶋 稔

CONTENTS

- I マーケティング機能実現に向けた問題点
- II 解決の方向性
- III 先進事例（横河電機）
- IV マーケティング機能再構築に向けて

要約

- 1 企業によるマーケティング機能実現に向けた問題点に、各部門の連携の乏しさがある。部門連携を進め、マーケティング機能を再構築する上での問題点は、①経営者の意識、②部門間の壁、③人材を中心としたリソース、などである。
- 2 問題解決の方向性として、顧客と共創できるマーケティング組織をいかに構築するかについて述べる。実施すべきことは、①経営陣のビジネスモデル変革に対する合意形成、②マーケティング機能の明確化、③リソース獲得方法の具体化、である。
- 3 先進事例として、マーケティング機能を抜本的に再構築した横河電機を紹介する。
- 4 マーケティング機能再構築に向けて、マーケティング部門に具備した各種機能を有機的に連携させ、顧客とともに価値を創造するには、新しい市場を創造する際のルールや規制を動かしていくことも求められる。それには、マーケティング部門に具備した機能もしくは社外の各機能が有機的に連携するための機能設計や、それらを支える人事、IT部門が必要となる。①ルールメイキング機能の構築、②各種要素の有機的連携の設計、③人事・IT部門を巻き込んだ機能構築、について言及する。

I マーケティング機能実現に向けた問題点

企業が社会的課題を解決するには、マーケティング、研究開発（R&D）、工業デザインといった各部門を連携させる必要がある。また、フィリップ・コトラーが唱える「マーケティング4.0」を実現するには、顧客とともに価値を創造することがポイントとなる。デジタルの時代となり、市場環境の変化が激しくなっている状況においては、これまでのように要素技術開発やデバイス開発、製品開発を時系列に進めては対応できない。しかしながら、現状では技術開発、マーケティング、販売、サービスの部門連携が乏しく、別々に機能していることが多い。求められているのは、顧客とともに価値創造を一体で推進することである。

部門連携を進める上での問題は、組織間の壁である。たとえば、R&D部門がマーケティングと分離しているため連携が進まないことがある。かつては、要素技術開発、デバイス開発、製品開発は時系列に進行しており、R&D部門とマーケティング部門の距離は遠かった。多くの企業ではいまだに両者の距離は隔たっている。しかしながら、デジタル化が進んだ現在、ハードウェアとソフトウェアの一体感が増し、通信やネットワーク環境と一体となり事業が構築される状況においては、R&D部門とマーケティング部門が連携し、顧客とともに価値を創造することが求められている。

また、知的財産部門との深い連携も重要だろう。顧客とともに価値を創造するには、技術・ビジネスモデルを顧客とともに検証していくことが望ましい。それには、特許など知

的財産分野の確認を同時に進めなければならない。しかし、現在の日本企業において、知財部門とマーケティング部門との距離は非常に遠い。

顧客とともに価値を創造するには、顧客の体験をデザインしていくことも不可欠である。こうしたデザイン思考での顧客体験（CX）の構築にはデザイン部門との連携が求められるが、多くの企業ではマーケティング部門とデザイン部門との連携が乏しく、マーケティング活動が統合的に進まないなどの問題がある。

マーケティングの目的は「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す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、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のか）ではなく、WhyとWhat（なぜ、どのような価値を提供するのか）という問い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。

マーケティングは時代の変化に応じて進化すべきものである。日本企業のマーケティングは製品中心から顧客中心への過渡期にあり、これはコトラーが唱える「マーケティング2.0」の段階にあるともいえる。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)。さらに、コトラーがいう「マーケティング4.0」の段階では、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うことで、顧客の自己実現を支援する製品やサービスを開発することが目指されている。

日本の製造業の経営者には、製品の品質で勝ってきた成功体験が強いが、幾つかの先進企業では製品中心から顧客志向に軸足を移し、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(マーケティング3.0)。ところが、経営者自身にマーケティングでの成功体験が少ないため、マーケティングにリソースが割かれることが少ない。足元で事業を創ることのできる事業部の営業部門や、販売促進を中心とした事業部の製品部門起点のマーケティング組織にはリソースがあてられるが、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に移行する活動へのリソース投入は十分ではない。

デジタル化により、大きな変化が起きていることを勘案すれば、これを機に日本企業もマーケティング4.0に向けて社内の仕組みを再構築したいところである。マーケティング機能再構築の阻害要因となっているのは、こうした市場環境の変化とマーケティングに求められる機能に関する経営者の理解が十分ではないことにある。加えて、マーケティングとR&Dや知財といった組織間の壁、製品販売ではなく事業開発の視点で顧客とともに事業を創っていけるようなマーケティングが展開できる人材の不足にある。

以下、①経営者の意識、②部門間の壁、③人材を中心としたリソースなどの問題、につ

いて述べていく。

1 | 経営者の意識

日本企業の経営者は、これまで高い品質の製品を製造し、販売・輸出するというビジネスモデルで大きな成功をしており、その成功体験からなかなか抜け出せていない。そういった中、デジタル化が進み、消費者はメーカーが発売した製品の市場での評価を瞬時に知ることができるなど、消費者とメーカーとの情報格差が少なくなっている。

製品が発売されるとFacebookやTwitterといったSNSにさまざまな口コミが掲載され、共有される。これまでは消費者が取得できる情報は限定的で、消費者の評価はメーカーの調査などにより把握されるだけであったが、現在は消費者が瞬時にそれらの情報を把握できる。従ってメーカーは、消費者とともに価値を創出していくスタンスに変えていかなければならない。その過程では、経営者のマインドも大きく変えていかなければならない。マーケティングとは、完成した製品の販売促進活動をするのではない。デジタル技術を駆使して顧客の課題を発見し、顧客の価値観の変化を捉え、顧客の自己実現を支援する製品やサービスを開発することである。

しかしながら、こうしたデジタル時代におけるマーケティングでの成功体験を持つ経営者が少ないことから、マーケティングに対する経営者の問題意識は低いのが現状である。マーケティングは、自社が解決すべき社会的課題を設定し、具体的にどう解決するか考え、それを着実に実行する機能であるが、現在は製品の販売部門とR&D部門が分離している。経営者がそこに対する問題意識を十分

に持たないと改革は進まない。

2 | 部門間の壁

マーケティング機能を実現するには、マーケティング、R&D、工業デザイン、渉外など各部門が連携しなければならない。デジタル時代となり、各部門が連携することで顧客とともに価値を創造することが必要になっている。以前のように研究開発、デバイス開発、製品開発、試作、生産、販売、サービスといったバリューチェーンを順繰りに推進するのではなく、同時進行しなければならない。しかもそのやり取りは、よりインタラクティブかつ高速化したものがイメージされる。ところが、各部門の間には壁がある。組織間の壁は大きな障害となって立ちはだかる。

この壁を乗り越えるには、よりインタラクティブに動ける組織を目指さなければならない。日本企業は、各部門が有機的に連携しながらマーケティング活動を推進できていないことが多い。これは事業を創造するという考え方が弱く、製品開発という考え方がいまだ根深いためである。つまり、基礎研究から、デバイス・製品開発、そしてマーケティング、販売と、それぞれの部門がリニアに連続的に行われることを前提とした組織で長らく活動してきたため、デジタル時代のアジャイル型²¹での事業開発ができないのである。あるコンセプトを市場に投入し、検証を重ねながら事業を創造していくというプロセスに対して組織が十分機能しないのである。

現状、日本企業の多くでは各部門の間に壁があり、壁を乗り越えて顧客・市場ニーズの変化を共有しながら、それぞれの部門が有機的に連携してのマーケティング活動を進める

ことができない。

3 | 人材を中心としたリソースの問題

マーケティング機能実現にあたって常に悩ましいのがリソースの問題である。マーケティングを推進するには、リソースを束ね、プロジェクトとして推進できる人材が必要となる。こうした人材をそろえるには、獲得方法や育成方法を柔軟に考えるべきであるが、そもそもデジタル時代のマーケティングに求められる機能が、日本企業内では具体的に定義すらされていないことが多い。そのため、人材の獲得と育成ができないのである。

従来の製品開発やマーケティング、販売活動から、コトラーが唱えるマーケティング4.0に移行するには、必要なリソースが明確になっていなければならない。しかしながら、まずどのような事業をしたいのか、そこにどのようなリソースが必要となるのか、もしくは現状、社内外にどのようなスキルと経験を有する人材がどの程度いるのかが明確になっていないため、常にリソース不足の状況にある。その結果、中期経営計画や長期経営計画で将来の戦略・事業モデルを描いても、常にリソース不足を理由に未達となる企業が多くなっている。

II 解決の方向性

解決の方向性として、顧客と共創できるマーケティング組織をいかに構築するかについて述べる。マーケティング組織再構築に向けて実施すべきことは、①経営陣のビジネスモデル変革に対する合意形成、②マーケティング機能の明確化、③リソース獲得方法の具体

化、である。

1 | 経営陣のビジネスモデル変革 に対する合意形成

マーケティング機能再構築にあたり経営陣が合意形成をする際、どのようなビジネスモデルの変革が求められるかをよくすり合わせておく必要がある。製品のみ販売と、データ解析なども組み合わせてソリューション事業として顧客へ価値提供をするのとでは、ビジネスモデルは大きく異なる。

たとえば、コマツは建機を販売することから「ダントツ製品」「ダントツサービス」「ダントツソリューション」「ダントツバリュー」と、代々の社長がビジネスモデルの進化を打ち出している。それを同社が目指すべき方向として経営陣の間で合意形成をした上で、変革を推進している。あるいは日立製作所は、同社のIoTプラットフォームであるLumadaを使い、製品の販売だけでなくデータの収集・解析をすることで、製品事業からデータ事業へと大きなモデル転換をしようとしている。

このように、マーケティング組織を大きく変革するには、目指すビジネスモデルに関する合意形成が欠かせない。なぜ、マーケティング組織の改革が必要であるかを明確にし、そこに向けて合意を形成し、意識を醸成する。それができなければ、マーケティング組織の改革は形だけのものとなりかねない。実際、改革しようとしても、組織はつくったものの魂が入らないことが多い。

2 | マーケティング機能の明確化

マーケティング機能を構築するには、構造

改革としてのマーケティング機能の再構築が必要になる。市場環境のメガトレンドから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。しかしながら、企業内の事業部、R&Dなど関連部門の間には壁があり、連携による市場創造には困難を伴うことが多い。こうした活動は、製品事業部による製品マーケティングより、より長期の時間軸で取り組むべきテーマも多く、本社機能として検討する必要があるだろう。

構造改革を実現するには、マーケティング機能についての再定義を行うことが先決だ。既に本社内にマーケティング本部のような機能が設けられている場合であっても、いま一度、その機能の再定義をしなければならない。本社として着目すべきメガトレンドから重点的に解決すべき社会的課題の明確化、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、プロジェクト管理などの推進、デジタルマーケティング機能を使った顧客のCXの構築など、行うべきことは多岐にわたる。そもそもマーケティング本部はどのような機能を持つべきか、その中に取り込むべき機能はないかなどを社として再定義しておく必要があるだろう。

このような機能改革は、もはや経営の仕組みそのものを変えていくものであり、全社構造改革ともいえるインパクトを持つだろう。社内の事業部門、R&D機能、情報システム、渉外、工業デザインなど各部門で自社が解決すべき社会的課題というベクトルを定めると同時に、社内の各種リソースをつなぎ合わせて、課題解決を進めなければならない。

マーケティング4.0では、デジタル技術を

駆使し、顧客の自己実現を支援する製品やサービスを開発しなければならない。そのためには顧客の潜在的なニーズは何であるかを探索し、自社の製品や技術だけでなく、他社とも連携をしながら事業開発をしていく機能が求められる。こうした事業開発は、顧客起点で推進することが求められ、顧客を観察し、CXをデザインしていくことになる。マーケティング機能変革に際しては、工業デザインなどのデザイナー、R&D、渉外部門などが連携をとりながらマーケティングを推進しなければならない。つまり、マーケティング機能は社内のさまざまな部門を接続する機能を果たさなければならないだろう。

また、海外事業比率が高まっている現在、海外市場が事業展開の中心になっている。そうした中、RHQ、つまり地域統括がマーケティングにおいて果たすべき役割は重要になっている。こうした状況下では、マーケティング機能の設計において、GHQのマーケティングが行うべきことと、RHQのマーケティングが行うべきことを明確に決めておくことが必要だ。

つまり、日本市場の成長が見込めない中、海外市場において、どのようにマーケティング活動を展開するかが重要となる。マーケティング活動は、市場接点に近いところで、検証をしながら、顧客とともに顧客の価値を創造していくことが必要だ。そのため、マーケティング機能の設計をする際には、GHQ、RHQでマーケティング活動においてどのような役割を担うのかを明確にしなければならない。

その上で、トップのコミットメントの下、構造改革を進めることが求められる。市場・

顧客の動き、変化を常に見ながら、市場起点で考え、市場を創造しなければならない。また、市場を創造するために、官公庁やNGOへの連携、つまり渉外機能との連携を推進していくことが重要である。こうした機能もマーケティング機能の大きな役割となるだろう。

3 | リソース獲得方法の具体化

マーケティング4.0で求められるリソースは、日本企業の多くのマーケティング部門が行ってきた製品の販促活動で求められてきたものとは全く異なる。顧客の課題を見つけ出し、課題と技術をつなぎ合わせて顧客の自己実現をとともに推進するには、BtoBであれば顧客の業界に詳しい人材や収集したデータを解析する人材、顧客の課題と技術や製品を結びつけた解決方法を提示できる人材が求められる。またこれら一連の活動の中で、顧客を洞察し、顧客の課題を把握し、CXをデザインする人材も求められる。

まず、自社内でマーケティングに従事している人材がどのようなスキルと経験を保有しているのかを詳細に把握しておくことが重要である。人事部門が把握しているデータは、過去、どのような部門を経験しているかということと、評語という形での評価でしかなく、非常に表面的なデータである。その個人にどのような失敗・成功体験があり、そこから何を学んできたか、どのようなスキルを保有しているか、個人としてどのようなキャリア形成をしたいと考えているか、ということは把握されていない。

そこで、こういった自社のリソースを把握することが第一の優先事項となる。なぜなら

ば、多くの日本企業は人材不足を訴えているが、詳細なデータを把握できていない状態で人材を動かしていることが多いからである。さらに、どのようなキャリア形成をしたいかについて、個人に考えさせる機会やきっかけを十分に与えていない。その結果、個人が何をすべきか、どのようなキャリア形成をしたいかという考えに至っていない。社内の人材が企業の方向性を理解し、個人のキャリア形成を明確に描き、目的意識を持ってスキル開発に取り組むなどの経験を積むことが求められる。

その上で、マーケティング機能での役割について具体的に定義付けを行い、要件に合った人材が既に社内にいるのか、それとも外部から獲得する必要があるのかも含めて、人材の獲得方法を明確にしておかなければならない。

Ⅲ 先進事例（横河電機）

先進事例として、経営者の強い意志の下、マーケティングの大胆な機能・組織改革を行った横河電機について述べたい。

1 | 改革の背景

横河電機は「CENTUM」という制御システムで石油化学産業に大きなマーケットシェアを獲得してきた。同社はDCSというプロセス産業での制御システムでは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いるにもかかわらず、事業規模は長らく4000億円にとどまり、トップラインの成長を描くことができなかった。それは同社が石油化学では圧倒的な強みを持っているもの

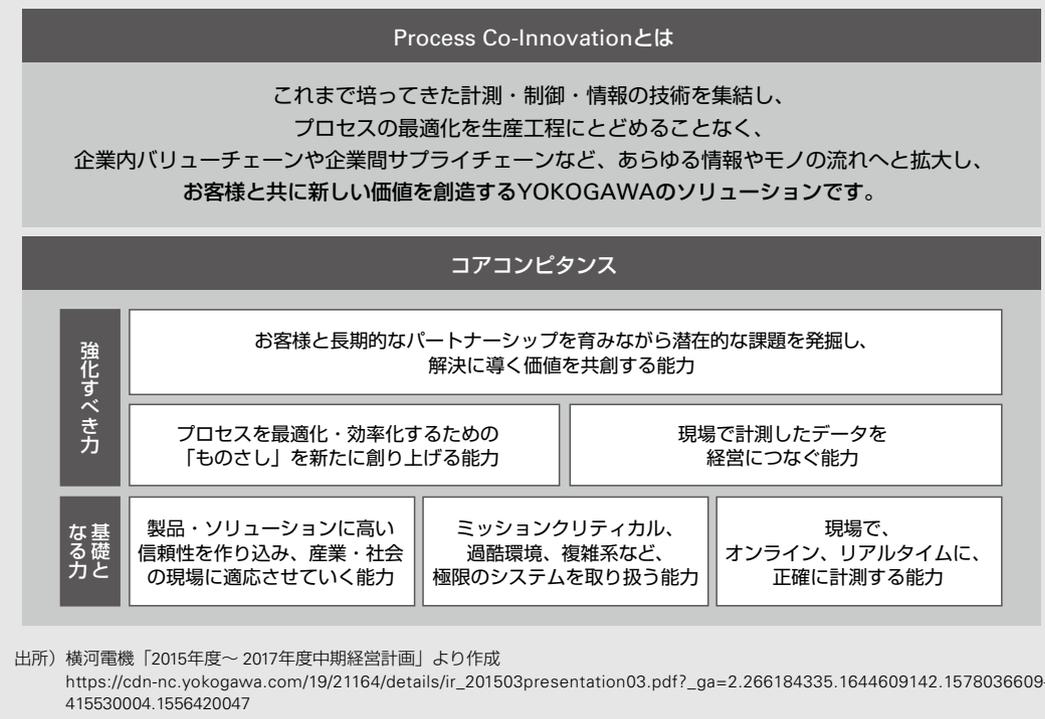
の、それ以外の産業に事業機会を見つけることができなかったためであり、大いなる課題となっていた。

2013年に社長に就任した西島剛志氏は、これまでの石油化学産業を中心とした制御システム事業に大きく依存したビジネスモデルの変革を宣言した。それは、西島氏が再生可能エネルギーの急激な普及により、石油化学に依存した事業では持続的な成長を遂げられないと考えたからである。

15年に中期経営計画「Transformation2017 (TF2017)」を発表し、15年度からの3年間で、「お客様フォーカスへの変革」「新しい価値づくりへの変革」「高効率グローバル企業への変革」という3つの変革を目指すことを発表した。自社の創造する価値を「Process Co-Innovation」と定義し、これまで培ってきた計測、制御、情報の技術を集結し、プロセスの最適化を生産工程にとどめるのではなく、企業内バリューチェーンや企業間サプライチェーンなど、あらゆる情報や、モノの流れへと拡大し、顧客とともに新しい価値を創造するYOKOGAWAのソリューションと定義付けた（図1）。

ここでは自社のコアコンピタンスとして「製品・ソリューションに高い信頼性を作り込み、産業・社会の現場に適応させていく能力」「ミッションクリティカル、過酷環境、複雑系など、極限のシステムを取り扱う能力」「現場で、オンライン、リアルタイムに、正確に計測する能力」を「基礎となる力」と定めている。さらに、それらを基盤として時代に合わせて事業機会を捉えていける強みにするために、「プロセスを最適化・効率化するための『ものさし』」を新たに創り上

図1 横河電機の「Process Co-Innovation」



げる能力」(計測技術)と、「現場で計測したデータを経営につなぐ能力」を「強化すべき力」と定めた。

さらに「お客様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、自社のコアコンピタンスとすることを宣言している。つまり、自社の強みをはっきりと打ち出し、それをどのように進化させていけば新たな事業機会を獲得できるかを明確に定めた。

同社のマーケティング機能の改革は、TF2017における戦略とそれを実現するためのコアコンピタンスの再定義が起点となっている。そして同社は、自社のコアコンピタンスを最大に活かした新たな事業が創造できるマーケティング機能を構築するため、マーケティング本部を再構築している。

2 | 改革着手前、2016年時点に抱えていたマーケティング部門の問題点

2016年当時、横河電機のマーケティング部門は社内組織のサイロ化、組織の縦割り化という問題点を抱えていた。部門間の壁が高く、同社の資源を有機的に統合して顧客への提供価値を高めることができなかった。その結果、顧客ニーズに応えることに大変な時間がかかった。

顧客が求めているのは新たなアイデアの提案や、実際に検証しながらの課題の明確化であるため、マーケティング部門とR&D部門は車の両輪のように協調する必要があった。しかし、マーケティング部門とR&D部門は別々の組織なので、機能を融合して新しいアイデアを試し、顧客に提案することができな

かった。部門間の壁は高くそびえ続け、市場環境の変化に応じて新事業を創ることは非常に難しかった。さらに、社内に必要な技術がなければM&Aで積極的に獲得をすればいいのだが、それも部門間の壁が障害となり有機的に実施できなかった。

加えて、市場環境の変化に対応していくためには、CXのデザインが必要となる。「モノづくりからコトづくり」だけではなく、顧客の問題解決・価値提供につながる「価値づくり」、またその先にある「CXづくり」が求められている。ところが、マーケティング機能が自社の技術や他社のリソースなどを組み合わせCXをデザインするというにも、部門間の壁が立ちほだかった。部門間の壁が、市場環境の変化に対応した戦略の策定・実行を妨げていたのである。

こうした状況において、マーケティング本部が社内のリソースをつなぎ、市場動向の変化に対してCXを創出し、価値を形成することが期待されていた。

3 | マーケティング本部の改革概要

横河電機では、TF2017により事業構造の大きな転換をするに際し、マーケティング機能の強化を考えた。2016年にインテルジャパ

ン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。改革は、①マーケティングの再定義、②情報共有の徹底と社内容観的評価の実施、③人事・IT部門の巻き込み、により推進された。

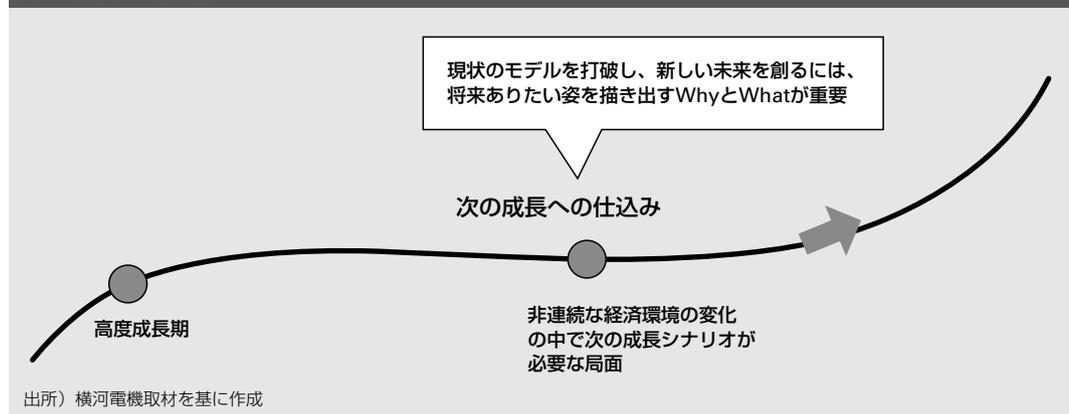
(1) マーケティングの再定義

阿部氏にとってマーケティングとは、「需要表現、つまり、潜在需要をニーズとして顕在化させ、誰もが納得する言葉で表現し、形にすること」である。『コトラーのマーケティング4.0』で語られているように、「顧客に対する体験の創出」を行うことが重要であるという。そこで重要なのはデザイン経営である。

阿部氏は、マーケティングをWhyとWhatから定義する。高度経済成長期のような成長の時代は、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。しかしながら、成長曲線のS字カーブが停滞期に入ると成長シナリオの再定義を迫られた(図2)。

ここではWhyとWhatを再定義することが求められる。Whyでは、「なぜそれを横河電

図2 成長のS字曲線



機が行うのか」、Whatでは「何をやるのか」を定義する。

こうした状況において、マーケティング組織は戦略を立案し、実行する組織であるべきだという。非連続な変化が起きる市場環境下で、新たな成長曲線を描かなければならないからである。阿部氏は、同社が再定義したマーケティングの役割として次の4点を掲げ、その機能を抜本的に再構築した。

①顧客との価値の共創

マーケティング本部として技術と市場の接点をつくり、新しい事業とともに、顧客にとっての新しい体験を創造しようとしている。そのためには、マーケティング本部内にR&D機能を取り込むことが必要と考えた。マーケティング本部内でR&Dを推進するイノベーションセンターは、同社の成長と発展につながる新しいビジネスチャンスを探求し、次世代のビジネスを育て上げていくことをミッションとしている。そこで、意識の変革も含めた人の行動を変えるようなイノベーションが重要であると考えている。

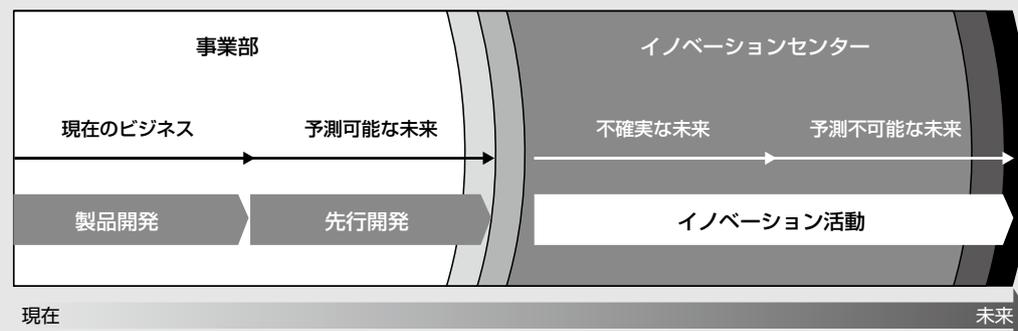
同社の事業領域であるオートメーションシステムにおいても、機械だけの自動化という限界を超え、人が持つ優れた能力を掛け合わ

せることで、より高度なシステムを構築しようとしている。これまで経験や勘といった人の知恵に頼っていた作業をシステム化し、機械が人の判断を助けられるようになれば、人はより創造的で付加価値の高い活動にとりかかれると考えている。こうしたイノベーション活動は、事業部が行う製品開発とは異なるものであり、不確実かつ予測不可能な未来に対して、顧客の意識変革も促しながら推進している。

同社はイノベーション活動によって、単に製品としてシステムを提供するだけではなく、顧客の意識変革を促し、新しい働きができるようになるソリューションの顧客との共創を目指している。そのため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あい（共創）、お客様の価値創造に貢献する」と定めている（図3）。

そして、その活動方針として、①共創によりイノベーションシナリオを策定し、R&D活動へ反映する、②R&D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、③R&Dと技術獲得を継続的に可能とする体制を構築し、人財を育成する、の3つを掲げ、R&D活動を進めている。

図3 横河電機のR&D体制



出所) 横河電機『横河技報』Vol.60 No.1 (2017年) より作成
<https://web-material3.yokogawa.com/rd-tr-r06001-001.jp.pdf>

こうした活動により同社は、顧客の生産性が飛躍的に高まる、あるいは新たな創造性の高い事業に取り組めるといったCXを創造しようとしている。顧客との共創とはつまりCXの創造でもあり、それがマーケティング本部の役割であると本部長の阿部氏は考えている。こうしたイノベーション活動を通じた顧客との共創を推進するため、物事を迅速に実施し、小さな失敗を早めに経験することで戦略の実行スピードを高めるなど、組織風土の改革も同時に推し進めている。

阿部氏は、『コトラーのマーケティング4.0』を引用し、デジタル時代のカスタマージャーニーは、図4のように認知、訴求、調査、行動、推奨というサイクルが大事だとしている。各タッチポイントが認知してから、最終的に購買意思決定を行い、さらには顧客とともに価値を創造することにより、他者へと推奨してくれるCXをデザインすることが重要だとしている。

阿部氏は顧客のカスタマージャーニーに対

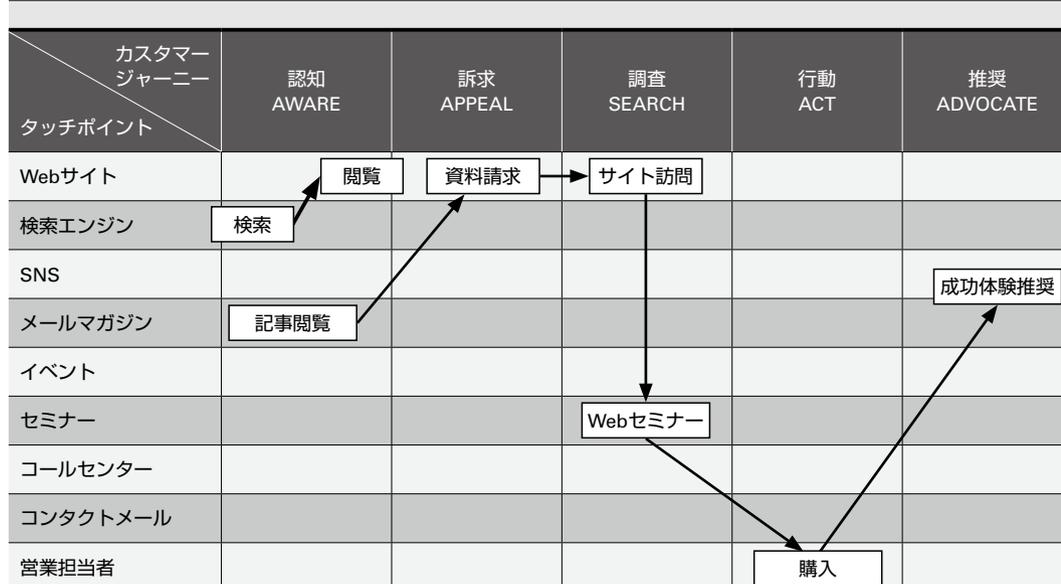
して、さまざまなタッチポイントをデザインし、顧客を見つけるのではなく、顧客に見つけてもらえるマーケティングを目指している。

②ルールメイキング

さらに横河電機は、自分たちが考えている提供価値を政府や官公庁、関連団体に正しく伝えるため、マーケティング内部に渉外機能を取り込み、関係省庁に対する積極的なルールメイキングを行っている。IoTでさまざまな製品がネットワークにつながる現在、政府・官公庁のルールの方向性を定めなければならない。プラント内部で生じるデータなどを横断的に解析して、予兆保全の推進、AIを使ったプラントの安全性向上、同社が進めているライフイノベーション事業における細胞の計測、解析や、関係省庁に対するルール作りが必要となっているからである。

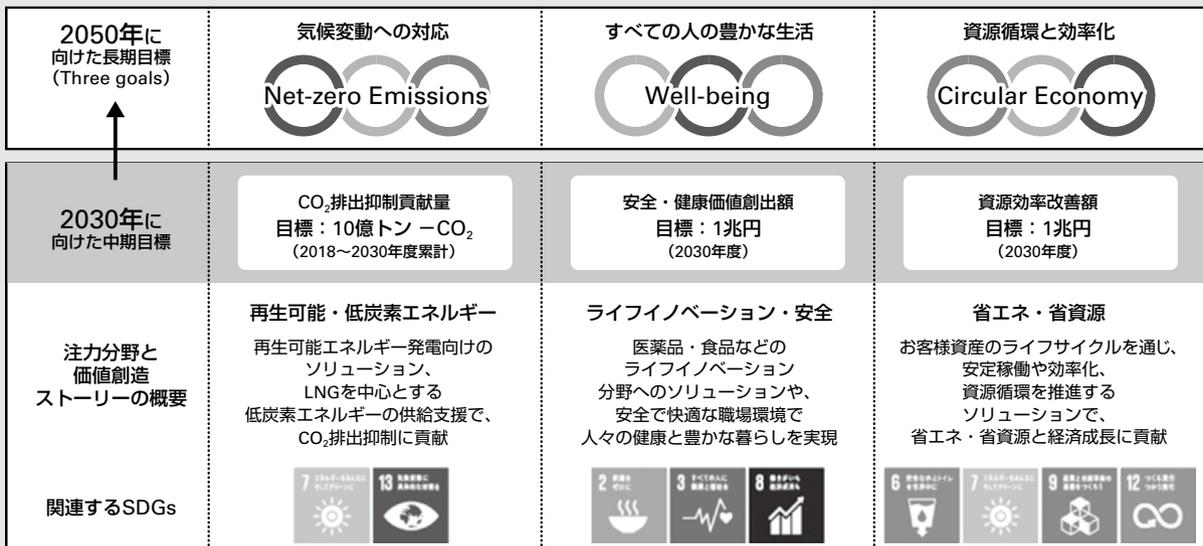
2017年5月、同社は国際平和のための世界経済人会議（WBCSD：World Business Council for Sustainable Development）に加

図4 カスタマージャーニー全体のタッチポイントとチャンネルのマッピング



出所) フィリップ・コトラー『コトラーのマーケティング4.0』(朝日新聞出版、2017年)を基に作成

図5 横河電機の「Three goals」と2030年に向けた中期目標



出所) 横河電機Webサイトより作成
https://www.yokogawa.co.jp/coin/sep_2019_a/

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提案などに取り組んでいる。そこで、2050年に向けた長期目標である「Three goals」を策定している。これは、気候変動への対応として「Net-zero Emissions」、すべての人の豊かな生活を目指す「Well-being」、資源循環と効率化によって実現する「Circular Economy」の3点を柱としている。また、2030年に向けて中期目標も策定した。実現は決して容易ではないが、WBCSDへの参画、関係省庁などへの働きかけを通じ、同社はマーケティング機能の一環としてルールメイキングを推進している（図5）。

③ブランド・コミュニケーション

横河電機のマーケティング本部が大事にしているのがブランディングである。阿部氏はブランディングとは、顧客・社会に対する価値

実現についてのコミットメントであると考えている。同社の制御技術を使い、顧客や社会に自社の強みを伝えることで、ブランド価値を大きく高めている。

同社は創立100周年を迎えた2015年に、コーポレート・ブランド・スローガンを刷新し、「Co-innovating tomorrow」を制定した。「Co-innovating」には、顧客とともに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していくという同社の強い意志が込められている。また「tomorrow」は、着実に一步一步積み重ねていくことこそが明日という未来に結びつくという信念を表している。同社はビジネスや社会における情報やモノの流れを最適化し、効率化し、顧客と社会全体の課題解決に取り組んでいくという。

また、ビジョンステートメントとして「Process Co-Innovation」を掲げている。こ

これは15年に発表した中期経営計画TF2017において目指すべき方向性を明示したものである。プロセスの最適化を生産工程にとどめることなく、企業内のバリューチェーンや企業間のサプライチェーンなど、あらゆる情報やモノの流れへと拡大し、顧客とともに新しい価値を創造する同社のソリューション全般を表している。同社がこれまで培ってきた計測・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描き、その実現に向けて邁進し、顧客や社会、そして自社への約束としている。

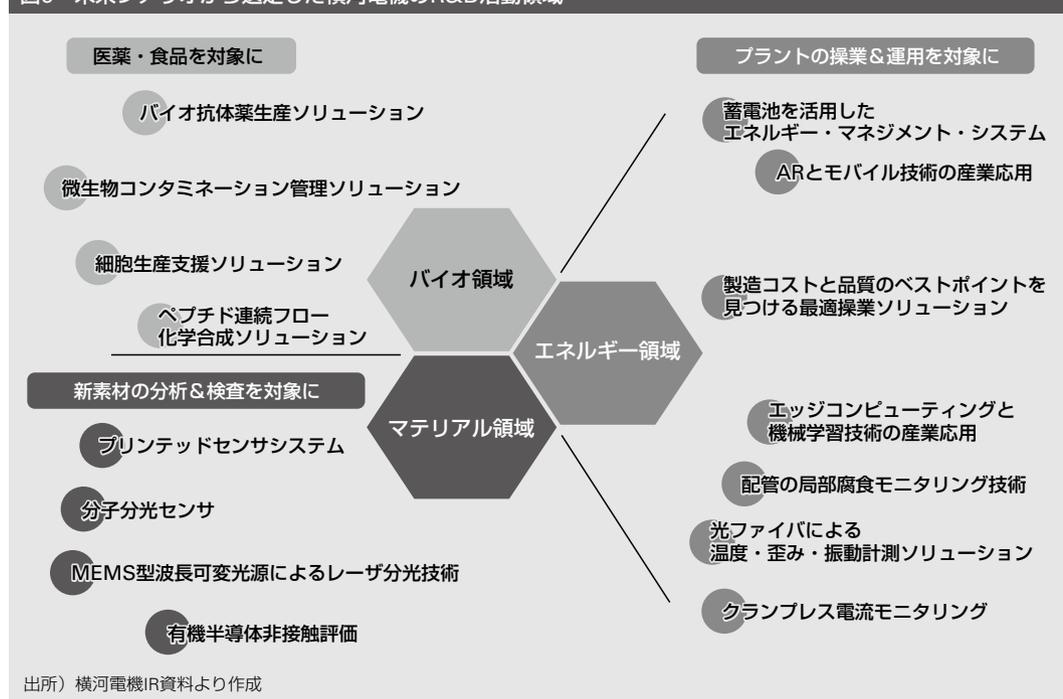
こうした方向性を顧客に具体的に伝えていくために、マーケティング本部内にあるイノベーションセンターは、未来洞察活動のシナリオプランニングで作成された未来シナリオから選定した、バイオ、エネルギー、マテリアルの3つの活動領域について、当社社内

者を招いたワークショップなどを開催し、アイデアを創出している（図6）。

このようにさまざまな参加者を招いたワークショップを通じ、横河電機が唱えるCo-innovating tomorrowを体験してもらうことで、マーケティング本部は外部とのコミュニケーションを推進し、ブランドが約束するコミットメントを果たしている。

また、学生とのコミュニケーションも行っている。たとえば早稲田大学とはプロフェッショナルズ・ワークショップと称して、企業が直面している課題に対して、プロフェッショナル（企業人）と早稲田大学の学生が共同で課題解決に取り組み、解決策を提案するワークショップを開催している。このワークショップは横河電機と日経ウーマンの共同企画として開催され、ファシリテーターの指導の下、学生がチームを組んでビジネスシーンで活かせる実践的な知識やチームワークを養うという、キャリア設計を考える上で役立つ就

図6 未来シナリオから選定した横河電機のR&D活動領域



職観の習得機会を提供するものである。

このような活動を通じて、横河電機マーケティング本部は、コーポレート・ブランド・スローガン (Co-innovating tomorrow) を実際に体験してもらうコミュニケーションを行い、ブランド・コミュニケーションを推進している。

④ インターナルコミュニケーション

横河電機はマーケティングにおいて、インターナルコミュニケーションに非常に大きな力を入れている。阿部氏は、マーケティング本部は全社にとってトレンドセッターであるべきと考えており、本部内の意識を変えるため、オープン&フェアネスをモットーに阿部氏が目指す本部としての戦略の浸透だけでなく、進捗状況も開示している。そうすることで、本部の目指す方向、進捗、組織として抱えている課題を本部のスタッフ全員で共有できるのである。さらに全社のトレンドセッターとして市場環境の変化をいち早く捉え、同社が将来に向かってどのような事業を創出していくべきかを検討し、それを関連部門に働きかけている。

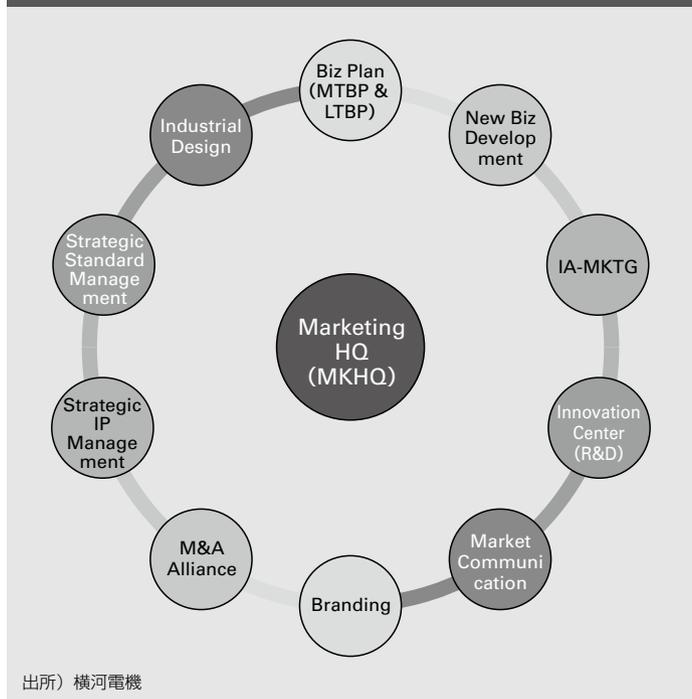
このようにマーケティング機能を定義した結果、2016年からマーケティング本部長となった阿部氏は、マーケティング本部にR&D機能、特許や商標を管理する知的財産室、政府との関係をつくっていく渉外機能、工業デザイン機能を統合し、横河電機の抜本的なマーケティング機能を再構築した (図7)。

(2) 情報共有の徹底と

社内客観的評価の実施

横河電機のマーケティング本部が行ったの

図7 横河電機マーケティング本部の機能



が、徹底した情報共有である。

情報共有のポイントは、情報の非対称性や粘着性を取り除くことである。情報の非対称性とは、保有している情報の格差を表す。情報の粘着性とは、ある特定の人物が情報を所有しており、その移転が難しい状態を示す。マーケティングにとって、このような状態は組織としてのイノベーションを阻害するものとなる。そのため、同社のマーケティング本部では、徹底した情報共有を推進したのである。

また、情報共有はマーケティング本部だけでなく、社内のさまざまな部門で推進されている。前述したように、オープン&フェアネスをモットーに、戦略の浸透だけでなくその進捗状況を開示し共有するほか、組織として抱える課題をマーケティング本部のスタッフ全員で共有している。全社のトレンドセッタ

一として、横河電機が将来に向かってどのような事業を創出していくべきかを検討し、それを事業部門など関連部門に働きかけている。

そして、これらの活動は定期的にレビューが行われている。「パートナーサーベイ」といわれているもので、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のかをレビューしている。結果は全社員に公開されており、他部門からはマーケティング本部の改革が会社の改革につながっていると高く評価されている。4つの指標から構成されるパートナーサーベイのうちの一つはNPS (Net Promoters Score) であり、社内他部門が他部門に推奨したい部門として、その活動は高く評価されている。

また、マーケティング本部長の阿部氏自らが情報公開を率先しており、自身のMBO (戦略的目標管理制度) の目標と結果、評価が公開されている。こうすることで、トップマネジメントが現在、どのような戦略や目標をもって組織をリードしているかが共有されるのである。それは、マーケティング本部スタッフの意思決定の大きな基盤となった。つまり、マーケティングは人体に例えるならば骨のジョイント部分にあたり、全社各部門をつなぐ中枢的役割であると阿部氏は考えている。マーケティング部門がオープンでフェアであることが、社内のさまざまな部門が立ち働く上で非常に重要と考えているのである。

(3) 人事・IT部門の巻き込み

阿部氏は、マーケティング機能の改革はデザイン経営実現のためであるという。デザイン経営を実現するマーケティング機能改革を

行うには、人事部門とIT部門を巻き込むことが大事だという。

日本企業は既存事業に大きく依存しており、その生産技術と高品質を維持するために、守らなければならないルールが多く、また、それを支える人事制度が加点主義ではなく減点主義であることが多い。まずこれを変えていかないと、マーケティング機能の改革は進まない。人事制度の改革は今後、より重要になってくる。マーケティング本部は人事部門と連携し、解決の方向性を導き出すべく評価制度改革に取り組んでいる。

また、IT部門との連携もポイントとなる。日本企業の多くのIT部門は基幹システムの保守が中心業務となってしまう（これを「守りのIT」という）。マーケティング部門が目指すような新たな価値の構築には、こういったIT部門の存在がボトルネックになってしまうことがある。たとえば、前述した横河電機のビジョンステートメント「Process Co-Innovation」で目指す、リカーリングモデルなど新たな価値の創出には、データレイク²²や下処理となるデータ・クレンジング、CRMシステムなど、データを活用した事業モデルを構築するための前プロセスの実行が情報システム部門に求められる（いわゆる「攻めのIT」）。この攻めのITにおいて、IT部門が果たすべき役割は非常に大きい。

IT部門は守りと攻めの2つのモードを相互作用させながら、システムを構築することが大事だという。横河電機では、CIOでありデジタル戦略本部長である舩生幸宏氏が、攻めと守りの2つのITを統合的に刷新しながらマーケティング本部と連携をしている。

4 | 改革の効果

横河電機では、マーケティング本部の大胆な改革により、次のような大きな効果が出ている。

(1) 市場環境の変化に起点を置いた 戦略立案

横河電機のマーケティング本部にはR&D機能が入っており、100人近いスタッフが在籍している。マーケティング部門はR&D部門とコラボレーションをすることにより、自社にどのような技術があるのか、その強みを再認識することができる。

さらに、同社はSDGsなどグローバルな潮流やメガトレンドから事業機会を検討している。そのように抽出された市場環境の変化は、自社の強みと掛け算をすることにより自社が行う意義やビジネスモデルのシナリオとなり、マーケティング本部内で常に骨太な議論が行われている。マーケティング本部は、トレンドセッターとしてこれらの議論から導き出される方向性が本社として目指すものとなることを目指している。

こうした活動を通じて、マーケティング本部の人材を中心に戦略的思考が強まっている。そもそも、Howを中心に考える思考からWhyとWhatを中心に考えるようになり、問題解決型から課題を提起する課題開発型へと思考パターンが大きく変わってきている。

(2) 社内各部門間と外部との連携の促進 (オープンイノベーション)

前節で述べたように、スタッフの創造性が高まり、社内の組織からの評価も著しく高まっている結果として、マーケティング本部

は、パートナーサーバイで実施するNPSにおいて他部門に非常に強く推奨したいという評価を受けている。

こうした活動と評価の成果から、横河電機の各部門がマーケティング本部を中核的な接点として、市場の変化にどのように対応していくのかについて議論をする機会が増えたという。さらに、市場の変化から自社が取り組むべき事業に対して、マーケティング本部と外部企業との連携も増えている。

このように横河電機のマーケティング本部は、常に本社にとってのトレンドセッターとしてメガトレンドから抽出した社会的課題を解決するために、柔軟に社内の他部門や顧客など外部企業と提携し、イノベーションを起こす「Connect&Development」によるオープンイノベーションを推進している。その結果、顧客と密接にコンタクトを取りながら活動し、顧客の課題やニーズを掘り起こして共有することにより、共同の技術開発や価値検証が多く進められるようになった。

これらの活動では、行動観察などの手法を積極的に取り入れ、顧客が直面している本当の課題やニーズを把握することに取り組み、成果を出している。顧客など外部企業とともに、新しいセンシング技術とデータに価値を与える技術の開発を進めているのもその一例である。こういった考えの根底には、現在見えないものが見えるようにしたいという、顧客が常に持っている「可視化」への要求がある。それを実現するため、データ取得の新たなセンシング技術と、取得したデータを活用する統計解析技術やAI技術の開発を進めている。

この可視化の要求を満たす技術開発、さら

には、強みであるセンシング技術を活かした可視化の開発に取り組み、データ活用技術による工場の操業最適化への応用など、既に成果が表れている活動も多い。

(3) 戦略実行におけるチェック機能

マーケティング本部が果たしている役割として、戦略実行におけるチェック機能がある。マーケティング上、重要な戦略の展開状況を定期的にモニタリングすることで確実に実行できるようになった。現在、マーケティング本部が力を入れているのが、企業買収後のPMI（M&A後の統合プロセス）におけるモニタリングである。

横河電機はさまざまな企業買収を推進したが、買収後の統合を推進する組織として、マーケティング本部内にPMIの機能を構築した。

たとえば2016年2月、横河電機は英国のKBC社を買収した。KBC社は、石油・ガス産業のアップストリーム（開発・生産工程）からダウンストリーム（精製工程）までを対象に、操業率向上や収益性改善のためのソフトウェアとコンサルティングサービスを提供している。横河電機のビジョンステートメント「Process Co-Innovation」を実現するには非常に重要な企業であり、PMIの成否がポイントとなる。マーケティング本部はKBC社買収から3年の間、モニタリングのPDCAを回し、着実な刈り取りを行おうとしている。

(4) ブランド価値の向上と人材の獲得

こうした取り組みが高く評価され、横河電機は2018年、米国に本社を置くブランディングファーム、インターブランドが主催する「Japan Branding Awards 2018」を受賞し

た。この賞は、ブランド戦略・体験基盤の構築からクリエイティブ開発、コミュニケーション活動を含むマーケティング活動全般にわたる視点から、それぞれの活動が有機的に結びつき、効果を生み出すことに貢献しているかを複合的に分析・評価し、10ブランドを選出している。横河電機は「Winners（応募企業中、優れた取り組みをしている企業）」を受賞した。

さらに同社は19年のダボス会議で、世界で最も持続可能な企業100社中82位にランキングされた。日本企業としては、73位のエーザイ、78位の武田薬品工業に続くランクインとなっている。100位以内に入った日本企業はほかに、積水化学工業（89位）、花王（92位）、トヨタ自動車（95位）、コニカミノルタ（96位）、パナソニック（100位）と8社のみである。このランキングは、①サステナビリティ情報開示、②財務状況、③製品カテゴリー、④制裁の4つの項目から評価がなされる。

こうした活動を推進することにより、マーケティング本部は優秀な人材を獲得しやすくなっているという。さまざまな経歴を持ち、かつ固定概念にこだわらず新しいことに取り組みたいという挑戦心がある人材が社内外から集まってくるためである。このようにマーケティング本部は、社内、社外からの人材の吸引機能を果たしている。

IV マーケティング機能再構築に向けて

マーケティング機能再構築に向けて、マーケティング部門の各種機能が有機的に連携して顧客とともに価値を創造するには、新しい市場を創造する際のルールや規制を動かして

いかなければならない。また、マーケティング部門に具備した機能もしくは社外の各機能が有機的に連携するための機能設計や、それらを支える人事、IT機能が必要となる。①ルールメイキング機能の構築、②各種要素の有機的連携の設計、③人事・IT部門を巻き込んだ機能構築、としてまとめる。

1 | ルールメイキング機能の構築

高い技術力を持つ日本企業がグローバル市場で海外企業に負けてしまうのは、日本企業にはルールメイキングの考え方が欠如しているからである。既に存在している市場で性能を向上させ、品質の高さを訴求するのであれば、ルールメイキングの考え方は不要であろう。しかしながら、世の中にまだ存在しないものを生み出し、販売するには、世の中のルールを変えていく、もしくはルール自体を創出していくことが求められる。

たとえばボッシュは、コスト増から普及が進まないABS（アンチロックブレーキシステム）の装備を義務化するため、交通安全啓発活動「Make Roads Safe」を実施するFIA基金への多額寄付を行うことで、社会貢献の姿勢を表した。そしてシンポジウムなどを通じて、インドの交通事故削減にABSが有効であることを訴求し、ルールの設計に寄与した。さらに、反対していた業界団体に対して現地でのプレゼンスを活用し、業界団体内でABS装備義務化のコンセンサスを形成した。これにより、アジア自動車安全基準において、バス・トラックへのABS装備義務化の獲得に成功している。

同じようにフォルクスワーゲンは、中国市場において小排気量ターボエンジン搭載車な

どへの優遇措置を獲得したが、ドイツの業界団体や部品メーカーと協力し、政府の5カ年計画の下で一貫した活動体制の構築を行い、その上、シンポジウムなどを通じて自社が中国のCO₂削減目標にコミットメントできる技術を持ち合わせていることを強調した。さらには、ドイツ政府や中国政府とのトップ会議などハイレベルの対話を継続することにより、補助金管理暫定弁法において、自社技術搭載車を対象としてHEV（ハイブリッド車）を除外することに成功した。これにより、2010年以降の省エネ車に対する補助金制度で、フォルクスワーゲンはほかのメーカーに比べて多くの車種を当該優遇措置の対象とすることに成功し、小排気量ターボエンジン搭載車の売上増に成功している。

現在、自動車はCASEなど非連続な変化により、イノベーションの推進が求められている。ただし、自動運転やシェアリングエコノミーは、新しいルールや仕組みを構築しなければならない。ルールメイキングにかかわらなければ他社が自ら有利なルールを作ってしまうため、後手に回るといかに技術が優れていても市場を獲得することができないのである。

横河電機は、第Ⅲ章で述べたように、マーケティング本部に渉外機能を取り込み、プラント内部で生じるデータを解析し、プラントの自動化を進める新たなルール作りを進める目的で、積極的に官公庁への働きかけを行っている。

現在、多くの日本企業は渉外部門が官公庁への対応を行っているが、現在の活動は受け身に終始している。グローバル市場でイノベーションを推進し、顧客とともに価値を創造

するためには、市場に近いところで現地の官公庁やNGO、業界団体などに対して働きかけ、ルールメイキングをすることで新しい市場を形成することが求められている。そのためにはマーケティング部門にルールメイキングの機能を取り込むことが望ましい。

2 | 各種要素の有機的連携の設計

横河電機の事例で触れたように、VUCA (Volatility: 変動性・不安定さ、Uncertainty: 不確実性・不確定さ、Complexity: 複雑性、Ambiguity: 曖昧性・不明確さ) と呼ばれる時代には、マーケティング機能は市場に近いところで、顧客とともに価値を創出しなければならない。そのためには、R&Dリソース、新規事業開発、マーケティングコミュニケーション、ブランディング、工業デザインといった部門が密に連携する必要がある。顧客とともに価値を創造するには、顧客とビジョンを共有しながらCXをデザインしていくことが望ましい。マーケティング部門はさまざまな部門と有機的につながり、ハブ的な機能を果たさなければならない。市場と自社との接点であると同時に、顧客とともに価値を創造するための、社内各部門とのジョイント的な役割を果たすことが求められている。

横河電機は自社のマーケティング部門が社内ですべてそのような役割を果たせるように、情報の公開と共有を進めた。NPSを用いて、マーケティング部門が社内各部門から推奨するに値されるかということを常に客観的に評価している。

また、そのため、他部門に対して目指す姿を積極的に公開し、他部門に推奨したいと思われるような高いパフォーマンスを社内です

揮しなければならない。それが行えることが、社内のリソースを結合し、社外に対して価値を創造する大前提となっている。こうした連携を実現するためにマーケティング機能が具備するものとして、①マーケティング部門が目指すものと成果を公開・共有する仕組み、②OODAによる市場環境への機敏な対応、がある。

(1) マーケティング部門が目指すものと成果を公開・共有する仕組み

社内の部門間連携を実現するには、マーケティング部門がどのような問題意識や課題、目標を持ってマーケティング活動を推進するののかについて、達成状況などを含めて公開することも有効な方法である。その上で、社内各部門に対して横河電機のNPSのような形で、常に貢献状況を把握しておかなければならない。

そのためにはマーケティング部門は、顧客に対してどのような価値を実現したいのかについてビジネスモデルのビジョンを描き、それを社内各部門に示して連携を求めていくことになる。また同時に、各部門にどのような貢献ができるのかを具体的に示すのである。マーケティング部門と社内の他部門との連携によって生み出される価値やビジネスモデルに対する認識を各部門と共有するとともに、マーケティング部門は各部門に対して部門間のジョイント機能を果たすことを伝え、定期的に社内の意見をレビューし、自らの振り返りを行う。

(2) OODAによる市場環境への機敏な対応

また組織内に、環境変化により迅速に対応

する機能を備えることが必要である。日本企業はPDCA、つまり計画（Plan）、実行（Do）、チェック（Check）、アクション（Action）を回すことでマーケティング業務を継続的に改善し、目的を達成してきた。しかしながら、このサイクルが市場環境の変化や現場の実行スピードに対応し切れなくなっている。市場環境の変化は顧客の最前線で発生するが、PDCAを回すための会議などを行ってはいは、変化にタイムリーに対応できない。

これに対して、朝鮮戦争時にある米軍空軍パイロットが提唱した「OODA」、つまり、観察（Observe）、状況判断（Orient）、今後の具体的な方策やプランの立案（Decide）、実行（Act）は、より瞬時の対応が可能なプロセスとなっている。

刻々と状況が変化する現場（ここでは戦争の前線）では、一瞬の対応の遅れが死につながるため、本部の指示を待つことはできない。PDCAは常に当初立てた計画（Plan）がスタートとなり、進行中は管理・監視を行い、P、D、C、Aと常にそのプロセスを重視する。それに対してOODAは、現場に権限委譲がなされ、現場での観察やそれに伴う状況判断に重きを置いている。

市場環境の変化が早い現在、マーケティングの前線には、権限委譲を行い、市場や顧客ニーズを的確に判断し、その適合性を高めていくことが求められる。横河電機の阿部氏はこのOODAのサイクルがマーケティングには不可欠であると述べている。

3 | 人事・IT部門を巻き込んだ 機能構築

こうしたマーケティング機能の構築には、

組織、ITシステム、各種社内制度の改革が伴わなければならない。横河電機の阿部氏は、マッキンゼーが唱えた7Sの中で、まずハードの3S（Strategy（戦略）、Structure（組織構造）、System（システム、制度））から改革することが大事だと述べる。ソフトの4S（Shared Value（共通の価値観、理念）、Style（経営スタイル）、Staff（人材）、Skill（スキル・能力））も大事ではあるが、浸透に時間がかかる。まずはハードの3Sから迅速に着手すると成果を上げることができる。

そのためには、社内のIT部門、人事部門に対して、前節で述べたように実現したい価値やビジネスモデルについて具体的に説明し、どのような情報システム、人材が必要かを描き出さなければならない。

デジタル時代の現在にあって、ビジネスモデル構築におけるツールとしてデジタルは不可欠である。情報システム部門はマーケティング部門と一緒に顧客との価値創造の前線に立たなければならない。以前の情報システム部門は、経理や人事といったバックオフィスのシステム構築が中心の仕事であった。ところが今や、マーケティング部門とともにビジネスモデルの要件を定め、アジャイル型の開発を推進、検証するなど、求められる役割も大きく変わってきている。柔軟なプロジェクト設計と運営を行うなど人材要件も変化しており、顧客に近いところで顧客に伴走しなければならない。

従来のウォーターフォール型開発は、全体の機能設計を済ませてからシステム開発、実装、テストを行うため、開発期間が長期にわたる。案件に伴走しながら検証する場合には、ウォーターフォール型は最も不向きであ

る。一方、アジャイル型開発では、仕様や設計の変更が当然であるという前提に立ち、初めから厳密な仕様の決定はせず、おおよその仕様だけで細かい開発を開始し、実装とテスト実行を繰り返すことにより、徐々に開発を進める。

マーケティング機能の改革では、情報システム部門はマーケティング部門とともに顧客の近くでアジャイル型の開発を行い、検証作業を進めていく。また、顧客とともに価値を実現するマーケティングは、かつての製品マーケティングとは人材要件も大きく異なる。製品を販売するのではなく、顧客から理想とする姿を聞き出し、ビジョンを共有して、社内外と連携しながらプロジェクトを推進できる人材が必要となる。そういった人材要件を明確にし、人材の獲得方法や人材のキャリアパスを構築しなければならないが、そこで人事部門との連携も欠かせない。

従って、人事部門に対しても、マーケティング部門がビジョンを明確に示すとともに、実現のために必要な人材を具体化しなければならない。人事部門も、従来のように事業と離れた場所で考えるのではなく、実現すべき価値や推進する人材像を描けなければならない。ここで参考になるのが、デイビッド・ウルリッチが1997年に発表した『MBAの人材戦略』で唱える戦略人事の4つの機能、①HRビジネスパートナー、②チェンジ・エージェント、③人材管理エキスパート、④社員チャンピオン、である。

①HRビジネスパートナーは、事業変革に必要な人材について、経営者や事業部門のトップにアドバイスをする機能である。②チェンジ・エージェントは、提案・構築した人材

戦略を効果的に実行するため、その組織に対して「変革」を仕掛ける役割を担う。経営者の代理人として、組織のメンバーとの信頼関係を醸成しながら改革支援を行う。③人材管理エキスパートは、組織の生産性を高めるための労務管理、④社員チャンピオンは、社員の意見を経営側へ責任をもって伝え、両者をつなぐ機能である。この中で、マーケティング機能再構築において特に重要なのは、①HRビジネスパートナーと②チェンジ・エージェントである。

マーケティング機能再構築は、こうした戦略人事機能、IT機能の変革を進めていかなければ十分に働かないであろう。市場、顧客ニーズは激しく変化している。そのスピードは今までと全く異なっており、求められる組織能力は高まっている。マーケティング機能再構築に向けて、日本企業はその組織能力を、全社を挙げて高めていかなければならない。

注

- 1 ソフトウェア開発に多く用いられる言葉。アジャイル（俊敏な）型開発とは、仕様や設計の変更が当然あるという前提に立ち、初めから厳密な仕様は決めず、おおよその仕様だけで細かいイテレーション（反復）開発を開始し、小単位での「実装→テスト実行」を繰り返し、徐々に開発を進めていく手法
- 2 すべての構造化データと非構造化データを保存できる一元化されたリポジトリ。データをそのままの形で保存できるため、データを構造化しておく必要がなく、また、ダッシュボードや可視化、ビッグデータ処理、リアルタイム分析、機械学習など、さまざまなタイプの分析を実行し、的確な意思決定に役立てることができるもの

参考文献

- 1 「解説 お客様と共創する研究開発」横河電機『横河技報』2017年Vol.60
<https://web-material3.yokogawa.com/rd-tr-r06001-001.jp.pdf>
- 2 「Marketing Native」インタビュー マーケティング・メジャーリーガー阿部剛士が語る「CMOは第一級のマルチタレントであれ」（前編）
<https://marketingnative.jp/the-marketing-native-tsuyoshi-abe/>
- 3 デロイトトーマツ「『外国企業による国際ルール形成事例の調査』事業報告資料」https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2016fy/000141.pdf
- 4 横河電機2015年度～2017年度中期経営計画「Transformation2017」
https://cdn-nc.yokogawa.com/19/21164/details/ir_201503presentation03.pdf?_ga=2.266184335.1644609142.1578036609-415530004.1556420047
- 5 横河電機2018年度～2020年度中期経営計画「Transformation2020」
https://cdn-nc.yokogawa.com/19/20731/tabs/ir_201803presentation04.pdf?_ga=2.204133584.1799896623.1579501972-898578220.1579152156#page=1
- 6 Business-to-you「Value Net Model: Coopetition instead of Competition」（2018年3月30日）
<https://www.business-to-you.com/value-net/>
- 7 横河電機Webサイト「『Three Goals』を実現するYOKOGAWAの変革」
https://www.yokogawa.co.jp/coin/sep_2019_a/
- 8 横河電機IR資料
- 9 横河電機阿部剛士常務 マーケティング本部長取材

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