

## 第2回 販売から需要創造へ



青嶋 稔

### CONTENTS

- I 販売活動の限界
- II 先進事例
- III 需要創造に向けて

### 要約

- 1 営業組織という企業と市場の接点が推進する従来の販売活動は限界に直面している。これについて、①販売組織におけるミッションの限界、②ICTの進展がもたらした限界、③企業内組織の壁による限界、④日本企業の雇用慣行から来る限界、という四つの側面から説明する。
- 2 需要を創造している企業の先進事例として、味の素冷凍食品、アイリスオーヤマ、ロート製菓を紹介する。
- 3 需要創造をするために取り組むべきことは、①顧客と共感・共鳴できる関係性の構築、②顧客の声に基づく早期市場投入と改良ループの高速回転、③コト×モノによる組織デザイン、④顧客理解を深める組織風土の醸成、⑤需要創造のための組織形成、の五点である。

## I 販売活動の限界

消費活動のあり方が変化しネット購買が進む中で、企業の販売活動に対する顧客の期待値は下がっている。しかしながら現在、企業は直接販売に多くの営業担当者を配置し、代理店販売であっても営業担当者は代理店支援に勤しんでいる。彼らは、カタログを持参し、顧客もしくは代理店訪問をする。このように人手が多くかかる販売活動というものが、はたして市場の変化に対応できているのかについて、考え直す時期に来ている。

現在の販売活動の限界について、①販売組織におけるミッションの限界、②ICTの進展がもたらした限界、③企業内組織の壁による限界、④日本企業の雇用慣行から来る限界、の四つの側面から説明する。

### 1 | 販売組織におけるミッションの限界

企業の販売活動はいまだに、自社製品を中心に考えるという習慣から抜け切れていないように思われるが、そのデメリットは顧客が抱えている課題に目が届きにくくなってしまっているところにある。また、顧客の課題を把握するといっても、そこから抽出されるのは顧客が使っている自社もしくは競合製品に関する不満の収集など、結局は自社製品を販売するためのものであり、顧客が抱えている課題そのものとはかけ離れている。

また、ソリューション営業というと聞こえはいいが、売上ノルマを追うという側面は従来の販売活動と同様である。今、ソリューション営業という名の下で行われている活動の多くは、製品とサービスの組み合わせ営業であり、顧客の視点からの価値は限定的であ

る。もちろん、ソリューション営業で成功を収めているキーエンスのような企業もあるが、極めてまれである。

キーエンスは、営業担当者が工程や製造ラインに関して顧客が抱えている課題をつぶさに把握し、顧客が気づいていないニーズまでも「ニーズカード」にまとめ、分析を繰り返している。これは同社が営業担当者の一人一人にまでくまなく浸透させてきた組織風土があってこそ可能なのであり、他社がベンチマークをして、活動として真似はできても組織風土として簡単に根づかせることはできない。従来の営業組織に染みついているノルマによる目標管理と評価、カタログに基づく販売もまた、風土として染みついているものであり、抜本的な変革は非常に難しい。

このように、従来の販売を目的にした組織は主語がどうしても自分たちであるため、顧客と価値を共創するというスタンスにはなりづらい。そもそも、ノルマが与えられている営業組織のミッションは製品やサービスの販売なのだから、当然かもしれない。

### 2 | ICTの進展がもたらした限界

コロナ禍でネット販売が急激に成長したことによりあらためて明らかになったのは、コモディティ化された製品であれば、営業担当者がわざわざ訪問する必要もないということである。代理店の支援は製品知識のサポートという意味合いも兼ねるが、その多くはWebポータルサイトの設置やeラーニングでの教育・研修といったデジタル技術で代替可能となっている。

製品がネットワークでつながり、クラウドと連携してさまざまな価値が付加されていく

現在は、そもそも製品を中心に考えては立ち行かなくなる。なぜならば、製品がスタンドアロンでは実現できる価値は限定的だからだ。IT業界はどの業界よりも早くこの変化に直面してきた。こうした中、製品を販売するだけの組織ではもはや対応できなくなっている。

### 3 | 企業内組織の壁による限界

SNSやWeb販売などのインターネット、コールセンター、サービスネットワークなど、企業は顧客とさまざまな接点を持っている。これらの企業内組織が連携し、顧客の需要創造をするための活動が必要であるとよくいわれるが、これは古くから変わらない概念でもある。一方で、現実には顧客のデータは、組織間の壁に阻まれてうまく活用されず、部門のサイロにとどまっているケースが圧倒的に多い。

これは、顧客とつながりがある部門がそれぞれ異なるシステムでその情報を管理しており、共有が難しいという理由もあるが、最も大きな問題は、各バリューチェーンが目的をそれぞれの機能に閉じてしまっているためである。それぞれの部門が実現させようとしていることは当然異なるため、情報を共有することへの強いインセンティブが働かないのである。

### 4 | 日本企業の雇用慣行から来る限界

クラウドの浸透に伴い、製品販売から他サービスに転換することで、顧客とともに需要創造をする組織に体質転換した企業の一つに、マイクロソフトが挙げられる。同社は、ソフトウェアパッケージのライセンス販売から

クラウドサービスへと大きく体質を転換したのである。欧米企業には思い切った販売リソースの入れ替えが可能であるという土壌もあるが、日本企業、とりわけ日本市場においては思い切った人の入れ替えは難しいだろう。

いまだに終身雇用が前提となっており、かつメンバーシップ雇用である日本企業は、事業が大きく変わっても、それに伴って人を入れ替えるということが容易ではない。組織の機能を大きく転換するには、顧客とともに需要創造をするというミッションの下、リソースを集めて組織形成をすべきだが、元からある販売リソースを前提としていては大きな転換は難しいという一面がある。

こうした機能としての限界を迎えている販売活動をミッションとした組織をどう変革すべきか、顧客との接点を再定義するためにどのような新しい機能をつくるべきなのかについて、先進事例を見ながら考察していきたい。

## II | 先進事例

需要を創造している企業の先進事例として、味の素冷凍食品、アイリスオーヤマ、ロート製薬を紹介する。

### 1 | 味の素冷凍食品

#### (1) 企業概要

味の素冷凍食品は、味の素系列の企業で冷凍食品の研究開発・製造・販売を行っている。従業員規模は1000人。

#### (2) 味の素冷凍食品の需要創造／

##### ナラティブマーケティング

味の素冷凍食品は、顧客の需要を「ナラテ

イブマーケティング」という手法を用いて創造してきた。ナラティブマーケティングとは、提供者と顧客という関係性ではなく、顧客と共感・共鳴しながら需要を創造していく活動である。顧客を主役とした物語を構成し、その心理に訴えかけることで需要を創造するのである。そもそも、なぜ、同社がこのような活動に至ったのか。常務執行役員で、マーケティング本部の戦略統括を行う伏見和孝氏にインタビューをした。

大きなきっかけは、味の素グループが始めた「ASV」にある。ASVはAjinomoto Group Shared Valueの略で、「社会課題を解決し、社会と価値を共創する」という考え方である。これを拠りどころとして、同社として何ができるかを考えたという。

2019年、同社でマーケティングを牽引していた下保寛専務（現・味の素フーズ・ノースアメリカ社長）は、顧客にまず、冷凍食品のことを正しく理解をしてもらおうとした。冷凍食品には調理時間を短くできるなど便利な面がある一方、栄養価が低い・手抜きなどのネガティブな印象もあったため、それを払拭することが必要であると考えた。

そこで、主語を「味の素冷凍食品」ではなく「顧客」としたストーリーを構築しようと考えた。具体的には、料理という行為は「手づくり」からスマートで現代的な「賢い選択」に移行する時代であるという構造をつくり、「賢い選択」に対する消費者の共感を増やそうとした。

その最中、20年8月、「夕食に冷凍餃子を出したところ、夫から手抜きといわれた」とTwitterに投稿があった。これに同社の公式アカウントがすぐに反応し、「『手抜き』では

なく『手間抜き』と説明した。この発信をしたのは同社の自身も母親である広報担当者であった。この社員は、投稿者の気持ちを母親・主婦の立場から理解することができた。また、一方で「自社の冷凍餃子は『大きな台所』である工場で、消費者に代わって原料を吟味し、多くの『手間』暇をかけて丁寧につくっている」ということ、さらに自社の冷凍餃子は栄養価が高く、実際に野菜もバランスよくとることに自信と誇りを持っていた。

社内では日頃から、こういった冷凍食品の特長をうまく利用し、日常の炊事にできるだけ「手間」暇をかけず、浮いた時間を家族のために使ってほしいという会話をしていた。これらのことがTwitterでの即座の反応につながった。消費者の固定概念を払拭し、商品のよさを正しく消費者に伝えたいという考え方が浸透しているため、この社員はごく自然に上記のような発信ができたのである。この一連の投稿には44万の「いいね！」がつくなど、大きな反響を呼んだ。

また同社は、消費者に代わってかけている手間がどのようなものであるかを正しく理解してもらうために、動画を制作した。撮影は20年9月に関東工場において、新型コロナウイルス対策を万全にして行われた。

この動画は20年10月にYouTubeに公開されて以来、約半年で再生回数が91万6000回に達している。動画の主役は工場働く人々である。タレントなどは使わず、工場の従業員一人一人が担う手間を丁寧に映し出している。動画の最後には「仕上げはあなたのフライパンで」というメッセージがつけられ、あくまで同社と消費者との共同作業であることを強く印象づけている。この動画を見ると、

売り手と買い手という構造ではなく、餃子をつくる際に家庭でかかる手間を、工場がいかにかに担ってくれているかが分かる。

コロナ禍で消費者は外食ができなかったため、冷凍食品の需要は急激に増大した。同社が推進した消費者の冷凍食品に対するネガティブイメージを払拭するための地道な活動が功を奏し、幸せな時間を創造するための合理的な選択肢として認知されることとなったのである。さらにこうした活動は、同社従業員の意識やモチベーションの向上につながった。撮影を行った関東工場にとどまらず、ほかの生産現場に波及したばかりか、営業部門においても、動画が広まるとその価値を流通の現場などに正しく理解してもらおうという動きにつながっていった。

たとえば月に一度、お客様相談室が発信するレターで消費者から届いた声を共有しており、社長から一営業担当者に至るまで高い関心を持ってチェックしている。同社では消費者の声の共有を通じて、メーカーが一方的にメッセージを発信するのではなく「社会事化」することが大事であるという共通認識となっている。22年の餃子・焼売の50周年感謝セールの際には、消費者にとって何が大事であるかという視点に立ち、油なし、あるいは水なしの製品、もしくは原料国産化といった取り組みを消費者とともに推進してきた。今後も、消費者とともによりよい生活をつくるというスタンスを一層推進すべきとの議論がされている。

同社ではSNSで情報をモニタリングし、消費者の変化を社内で共有するとともに、対外的にも発信している。実際、消費者の声のモニタリングから、三大アレルギーである小

麦・卵・乳を使わない冷凍食品を販売し、ドラッグストアなどのチャンネルでプロモーションすることで販売量を伸ばしている。

味の素冷凍食品の消費者の需要創造における取り組みでは、リテールビジネスの中心である大量消費需要だけでなく、世の中のニーズが多様化する中で特定のニーズを持っているニッチ層を捉えることに努めている。リテール品というものは従来、品数を絞り、効率性を高めるものであったが、数は多くなくても切実なニーズをいかに捉えるかに取り組んでいるのである。そこから生まれたのが前述の小麦・卵・乳を使っていない「やわらか若鶏から揚げ」である。また、アスリート向けの餃子「アスリート・ギョーザ」を展開しており、柔道の阿部一二三選手・詩選手や、水泳の入江陵介選手などに支持されている。ほかにも、柔道の試合前、計量に向けた調整期に食べる「コンディショニングギョーザ」や、試合前日、計量後に食べる「エナジーギョーザ」といった商品を開発している。

同社は、消費者とともに価値を創造するため、一般紙や主婦向けの雑誌、Web、テレビ（とりわけローカル局）での発信も続けているが、それによってシニア層の餃子の消費が増えている。高齢化が進む中、餃子の栄養価の高さ、栄養バランスのよさに加えて一人もしくは二人暮らしでも調理の手間が少なく手軽であるというニーズに応えているためである。野菜の値段が上がると餃子が売れるという相関データも取れており、着実にマーケットを広げている。

このように、味の素冷凍食品はさまざまな戦略で同社の冷凍食品のブランド価値を高めている。冷凍食品は一般的にブランドの訴求

が難しく、購買に際して最も大きな影響力を持つのは価格であると考えられていた。ところが、同社が実施した調査で同社のブランドに対する支持が厚くなってきていることが分かった。消費者との価値の共感・共創活動の効果がこのような形で出ている味の素冷凍食品は、事業者というより仲間という位置づけが消費者の中に根づいているといえよう。

## 2 | アイリスオーヤマ

### (1) 企業概要

アイリスオーヤマは宮城県仙台市に本社を置く企業であり、生活用品の企画、製造、販売を行っている。製品は電化製品、収納家具、ホーム用品、寝具・インテリア、ヘルスケア、ペット用品・ペットフード、工具・DIYなど多岐にわたっている。グループ売上高は、2021年度で8100億円に上る。

### (2) 合併会社設立による

#### ロボットでの需要創造

アイリスオーヤマとソフトバンクロボティクスは、2021年2月1日に合併会社「アイリスロボティクス」を設立した。出資比率はアイリスオーヤマが51%、ソフトバンクロボティクスが49%である。

この会社では、国内における深刻な人手不足や新型コロナウイルスの感染拡大と長期化から、清掃、配膳に代表される単純な業務はロボットに担当させ、人は顧客対応などの創造的な業務に携わらせることを目的としている。清掃、配膳といった現場では、デジタル技術を活用したDX（デジタルトランスフォーメーション）を実現することは難しいが、人手不足という深刻な課題に着目して需要を

創造しようという試みである。

アイリスオーヤマは「製造業と卸の融合形態であるメーカーベンダー」というユニークな事業形態から、豊富な販売ネットワークを保有している。こうした販売ネットワークの持つ顧客接点力により、顧客が抱えている悩みを把握し、ハードウェアの改良・設計を推進できる力を持っている。

また、ソフトバンクロボティクスは、AIロボティクスのOS分野で高い技術を有している。この二社が連携することにより、法人向けロボット市場の需要創造を目指したのである。また、新型コロナウイルス感染症に起因する雇用問題を社会課題として捉え、それを解決するための手段として「ロボットオペレータ」が新たな労働市場や雇用機会を創出しようと考えている。

アイリスロボティクスは、AI除菌清掃ロボット「Whiz i（ウィズアイ）アイリスエディション」と配膳運搬ロボット「Servi（サービィ）アイリスエディション」の展開という法人向けサービス・ロボットの提供を推進している。また、当面はこの二機種を展開しつつ、新製品の開発を目指している。これは、特にアイリスオーヤマが持つ顧客接点力を生かし、掃除ロボット、配膳ロボットに次ぐ法人向けサービス・ロボットを開発すれば、さらなる市場創造を進められるという考えに基づいている。

アイリスオーヤマは、このロボティクス事業において単なる市場創造だけでなく、いずれ参入してくるであろう中国企業に先んじてノウハウを蓄積し、ビジネスモデルを構築しようという狙いがある。中国企業が参入してきたら、ロボットのハードウェア単体での事業は価格

勝負となることが予想されるが、そうなったら勝ち目はない。そこで顧客の声を蓄積・解析してニーズを把握し、対応できるだけのサービスを構築しておこうというわけである。

アイリスオーヤマグループ全体には、現在約700人の営業部隊がいる。うち50人を超えるロボット専任の大部分はホテルにLEDなどの商材を販売しており、商材のクロスセルを行うことで見込み客を発掘し、技術的なサポートをするという体制を取っている。20年まではアイリスロボティクスが販売を推進していたが、販売展開力に課題があったため、アイリスオーヤマが販売を受け持ち、その徹底した営業管理を導入することとした。これはLEDの営業担当者にとっても、利益がさらに上がる商材を販売できれば目標KPIを早く達成できるということにつながり、営業活動は活性化している。

ロボットは三年プランなどサブスクリプション型で、販売プランが統一されており、営業担当者の評価は販売台数に一本化されている。こうした評価の分かりやすさもロボット営業の活性化につながっている。

また同社の強みは、コモディティ化された商材でもVE（バリューエンジニアリング）の力で新しい市場を創造し続けているということにある。たとえば、ソファやカーペットなど布製品の汚れを水と空気の手で吸い取る掃除機であるリンサークリーナーや、電気圧力鍋など、「こんなものがあったら便利」という消費者の潜在ニーズを見つけ出していち早く製品化し、ヒットさせている。

さらに、前述のように他社に先駆けてロボット市場に参入して先行利益を獲得するだけでなく、ソフトバンクロボティクスとともに

知見を蓄積しておき、市場がレッドオーシャン化したときに備えている。そのため、たとえ現段階では収益性が低くても、顧客接点力や製品のブラッシュアップ、付加価値サービスの開発を推進しているのである。

重ねて述べているように、アイリスオーヤマの強みは、顧客の声を真摯に聞く接点力にある。配膳ロボットについては設計段階からかかわっているが、同社のVEやコストエンジニアリングのノウハウを生かし、市場に受け入れられる価格帯にすることを目指している。

また、こうした接点力の強さが組織としての能力に昇華されている点も、アイリスオーヤマの強みといえよう。市場創造においては、営業管理が大変重要になる。顧客の声を共有し、それに対応していち早く改良していくことが求められるからである。

同社では週単位でのターゲット設定、目標設定、行動管理が徹底され、PDCAの高速回転が管理されている。ソフトバンクロボティクスからも40～50人のスタッフが参加して販売活動を展開しているが、アイリスオーヤマのこうしたスタイルはよく理解した上でのことであるという。結果として、開発力、企画力、市場に出すまでのスピード、市場の洞察力が、アイリスオーヤマとソフトバンクロボティクスの連携による強みとなっている。

またアイリスオーヤマには、社員であれば誰でも見られる「ICジャーナル（業務日報）」があり、会長や社長もこまめに確認しているという。これは、市場の生の情報をキャッチし、経営として次に何をすべきかというアイデアを練るための材料となっている。こうした文化は長年にわたり、アイリスオーヤマのプロパー社員が培い、組織文化に昇華してき

たものである。現在は中途入社比率も高まっているが、こうした組織文化の継承は入社時期にかかわらず求められていることである。ロボティクス事業も大山健太郎会長がハンズオンで確認しているという。

21年度の研修テーマは、同社の理念である「アイ ラブ アイデア」を自身としてどう捉えているかであった。査定や昇給試験もいわゆる360度評価で行われ、昇給試験の最後には役員の前でのプレゼンが課される。このような徹底した行動への具体的な落とし込みが、組織文化としてロボットの展開にも生かされている。

次に、清掃ロボットと配膳ロボットについて述べる。清掃ロボットの中心的市場はホテルである。同社としては、ホテルが契約している清掃会社に対してロボットを活用することによるDXの推進を提案している。ロボットは自走式で無人で床面掃除ができるため、浮いた時間で人間にしかできない部分の清掃に専念できるというわけである。AIも日々学習しており、導入当初はクレームが多かったが改良が進んでいるという。

ホテルに続くターゲットとしては、介護施設、スーパーマーケット、ショッピングモールと、いずれも清掃の人手が不足しがちな現場においてニーズがあると考えている。特に介護施設は、腰を痛めやすい作業なども多く、介護スタッフの重労働が問題となっており、ロボットの導入によって労働環境の改善が可能になる。

配膳ロボットは、料理をテーブルまで持って行ったり、食後の皿をテーブルから洗い場まで運んだりする役割を担う。これらは元来、人間の作業であるが、こうした単純な作

業をロボットが担えば、顧客に料理に関するより詳細な説明をするなど人間にしかできない業務に注力できる。

配膳ロボットは清掃ロボットよりも前から市場が形成されており、既にキャズムを越えているという。なぜならば、コロナ禍で消費者は外食から遠ざかっていたが、それが許される状況になるといわゆるリベンジ消費が爆発し、外食需要が増加するからである。しかしながら、かつて外食産業で働いていた人々が職場に戻って来るとは限らないため、外食産業は深刻な人手不足に直面している。そのため、配膳ロボットの分野は需要が顕在化し、中国企業の参入も進んでいる。

そういったシーンで、同社のコーポレートメッセージである「アイ ラブ アイデア」がモノをいうわけである。この考え方をロボット事業に置き換えれば、ロボットという商材から派生する顧客のニーズを引き出して事業化していく。そしてユーザー目線を徹底することで、ロボット単体の販売だけでなくサービスを提供できるのである。

たとえば今後、デジタルの清掃会社を立ち上げることも十分考えられる。デジタルを清掃業務に活用すれば、その業務は大きく変わるだろう。通常、オフィスビルは一階から上層階までまんべんなく清掃をしているが、在宅勤務が増えており使用されていないフロアや場所もあるはずだ。フロアごとのトイレの使用状況をデジタルで把握し、必要なところだけを丁寧に掃除するといったことも十分に考えられる。

### 3 | ロート製薬

#### (1) 企業概要

ロート製薬は1899年創業の老舗企業である。創業者の山田安民氏が設立した信天堂山田安民薬房をその起源としている。当初は、胃腸薬「胃活」を製造販売する会社であったが、1949年に製品の「ロート目薬」から現社名に改めた。2020年度の売上高は1813億円、うちスキンケア製品が1110億円と最大の事業である。

#### (2) ロート製薬の需要創造を可能にする

##### 企業風土

##### ①大ヒット商品「肌ラボ」の開発経緯

ロート製薬は、成長事業領域としてかねてからスキンケア事業への参入を狙っていた。それが果たされたのは1975年、メンソレータムブランドの取得をきっかけに、胃腸薬、目薬に続く同社の柱とするべく、スキンケア事業を始めた。88年にメンソレータムを買収し、完全子会社化したことから、リップ、ハンドクリーム、日焼け止めと、本格的に進出していった。

同社はスキンケア領域において、機能性化粧品の領域に力を入れたいと考えていた。そこで、キーとなる成分としてスーパーヒアルロン酸に着目し、保湿性の極めて高い製品を考えたのである。スーパーヒアルロン酸は通常のヒアルロン酸の二倍の保水力を持ち、成分としての実行感覚が高い。化粧品領域へは後発であるため、こういったシンプルで分かりやすい製品コンセプトが大きな武器となったのである。

消費者にとって、エイジング（齢を重ねること）は最大の悩みの一つである。またエイ

ジングの最大の敵は乾燥であり、乾燥しないためのソリューションは保湿力にあった。同社はそれをなるべくわかりやすい主張で、シンプルに伝えるコンセプトを考えたのである。さらに、従来の化粧品と差別化をするために、子供から大人まで使えるリーズナブルな価格帯を設定した。

これらを念頭に置き、肌ラボは「保湿力」「べたつかず浸透性がよいこと」「性別や年齢を問わず家族が使える汎用性の高さ」「店頭だけではなくネット通販でも購入できる気軽さ」「製薬会社の発想からくる男女共通の効用」「キー成分を前面に押し出した機能性の高さ」という、これまでのスキンケア製品にはない新しいコンセプトを打ち出した。より多くのユーザーに買いやすさと使い続けやすさを提供するために、機能性以外の部分はすべて削ぎ落とし、容器も当時の化粧品では一般的だった加飾の多い豪華なものではなく、最低限のシンプルなものを採用した。発売一年後には容器に詰めかえを行うリフィルも発売している。

開発も異例といえるスピードで2004年1月に着手し、同年8月には発売に漕ぎつけた。これには、冬に向かって気温や湿度が下がり始める、つまり乾燥が気になる時期に間に合わせるという目標があった。発売されたのは「肌ラボ」「極潤」シリーズ四アイテム（ヒアルロン液、スーパーヒアルロン酸+ビタミンC美容液、スーパーヒアルロン酸+コラーゲン美容液、スーパーヒアルロン酸+レチノール美容液）である。

##### ②需要創造を可能にする企業風土

通常、新製品の開発は二年半～三年ほどか

けるものだが、肌ラボを半年という短期で開発できたのは、ロート製薬のフラットな企業風土に基づいた、顧客やパートナーと価値共創するという企業姿勢にある。

同社では、この製品を発売する20年ほど前の1980年代から積極的に女性を採用し、スキンケア領域に参入する準備を進めてきた。創業一族である山田邦雄氏（現・会長、CEO）は、既に女性社員の可能性を見だしていたのである。

同社の役員は個室を持たず、全社員が「さん付け」で呼び合うというフラットな組織文化がある。事業に対する提案があれば社長もしくは会長に直接できるというのが「ロートルール」である。やりたいことがあったら、入念に市場調査をするなど長い期間をかけて準備するのではなく、まずやってみるという文化である。ニーズが少ない小さな市場であっても、そこに顧客がいるならば、「まずやってみる」。それにより、さまざまなことを組織全体で学び取る風土が同社にはある。同社の妊娠検査薬もそのような経緯で生まれた。

部下や年下の社員から学ぶというのも同社の風土である。全員をさん付けで呼び合うことで、世代や性別を問わず、社員同士がフラットに会話でき、さまざまな価値感を敏感にキャッチする感性を磨き上げている。たとえば、21年度には、役員や管理職に対して、新入社員がZ世代（1990年代後半から2010年代初頭に生まれた世代）の考え方をレクチャーするという研修があった。ジェンダーについての価値観の違いや、若者の恋愛事情、出会い方などテーマは多岐にわたった。組織としてのこうした考え方は、自分と立場や環境

や考え方が異なる人を理解するとともに、そういった考え方に沿って新しいものを生み出していくという風土につながっている。若者や女性のニーズに敏感になったことで、ユーザーとしての感覚も鋭くなったという。

また同社には「明日ニハ」という社内起業家支援プロジェクトがあり、個人の想いを事業化するプロセスで各社員が一緒に後押しするという仕組みになっている。

同社には全員開発、全員営業、全員広報という考え方もある。1800人の社員全員が組織の壁なく製品を発案・開発・営業・広報する。山田氏は、パートや派遣社員含め、全社員に誕生日にはケーキを送り、一人一人を大事にするということを徹底している。それが、組織の壁をつくらず、全員が一緒になって考えるという文化の礎となっている。肌ラボも、前述したように社員の発案を山田氏がフラットな立場で聞いてアイデアを採用し、まず試してみようというところから始まった。

そして、同社の営業部門はかねてより「営業にとって受難の時代がやって来る」「営業と顧客が対立構造では長続きしない」という考えを持っていた。そのため、顧客との対立構造からの販売ではなく、顧客と利害を一致させることを重視している。このことから、同社にはビジネスプランナーという職種を設置している。パートナーである小売事業者とともに消費者の変化を考え、新しい価値を創造するという役割である。製薬企業は薬を販売するだけでなく、医薬情報担当者として医師とともに医療業界の発展のために事業開発を行うというスタンスをもともと持っていたことがこの職種を設置する源である。ビジネスプランナーは、GMS、ドラッグストア、

病院、介護施設、学校などつながりを持ち、そういったさまざまな地域のステークホルダーとともに地域の健康を創出している。

### Ⅲ 需要創造に向けて

需要創造をするために取り組むべきことは、①顧客と共感・共鳴できる関係性の構築、②顧客の声に基づく早期市場投入と改良ループの高速回転、③コト×モノによる組織デザイン、④顧客理解を深める組織風土の醸成、⑤需要創造のための組織形成、の五点である。

#### 1 | 顧客と共感・共鳴できる関係性の構築

味の素冷凍食品の事例で触れたように、需要を創造するには顧客との関係性を再構築しなければならない。つまり、売り手と買い手という対立構造を見直し、顧客を理解して共感・共鳴できる関係性を築くことが求められる。

味の素冷凍食品が実施したナラティブマーケティングは、顧客を中心とした物語をつくるということである。売り手と買い手という関係性では主人公は売り手だが、顧客（買い手）を中心に考えて物語を組み立てれば、共感・共鳴するような関係性を構築し得る。同社は、餃子を調理して食卓に並べるという一連の行為を消費者との共同作業とし、消費者の代わりに大きな手間となる部分を担っているということ、消費者を主語に据えた物語として伝えた。それゆえ、消費者が物語に強く共感・共鳴できるというわけである。SNSで多くの「いいね！」を集め、工場の動画は再生回数90万回に上った。

売り手が主語の物語は、顧客（買い手）にとっては非常につまらないものである。それを顧客を主語とした物語に組み立て直し、うまく展開できれば顧客との共感・共鳴は大きくなる。顧客の視点に立った双方向かつ能動的なコミュニケーションには、SNSや動画サ

図1 リコージャパンが描く3Dプリンタの購買パターン



出所) リコージャパンWebサイトより作成  
<https://drm.ricoh.jp/event/report/r00005.html>

イトなどのWebメディアが非常に重要な役割を果たす。「顧客が解決したい課題はどのようなことか」「顧客はどのような生活を実現したいのか」を考えるとよい。

その際、「ともに解決する」、つまり顧客・消費者と同じ目的を持って同じ船に乗っている感覚を抱いてもらうことが大事だ。前述したように、消費者のTwitterでの発言に即座に反応することで消費者との距離感が一気に縮まったのも、その一例である。

これはBtoBにおいても同様である。昨今、BtoBの企業においても、顧客とは売り手と買い手という関係性からともに課題解決をしていくという関係性への転換が求められている。そのため、多くの企業でカスタマージャーニーの検討がなされている。リコージャパンでは、顧客が3Dプリンタを検討するプロセスをともに考えることでサポートしようとしている。展示会や、技術者が読むような業界専門誌などから得られる情報を提供するとともに、製品の設計部門の技術者にどの3Dプリンタを選んだらいいかを相談できる環境整備をしている（図1）。

特に、3DCADを未導入な顧客にとって、3Dプリンタを導入するメリットは、実際に導入してみなければ分かりにくいものである。これに対してリコージャパンは「RICOH Rapid Fab」という3Dプリンタのショールームを設け、技術者による対面相談や3Dプリンタを体感できるスペースを用意している。このように顧客の悩みを理解し、「販売するのではなく、ともに悩みを解決する」というスタンスをとることと、双方向かつリアルタイムなコミュニケーションの活用がますます求められている。

## 2 | 顧客の声に基づく早期市場投入と改良ループの高速回転

アイリスオーヤマの事例からの示唆は、市場への早期投入および顧客の声に基づいた改良ループの高速回転である。

クラウドに製品がつながるようになった現在、スタンドアロンでは製品の価値は非常に限定的になってしまう。クラウドに接続された製品は常にデータをアップロードし、学習していく。たとえばソニーグループが展開する「aibo」もスタンドアロンではなく、クラウドに接続されることによって学習を重ねて賢くなり、ユーザー側の愛着も増すのである。

かつては、製品は新品が最も価値が高く、減価償却をしていくものであったが、新品ではなく、データが蓄積され学習していくにつれて製品の価値が増大するという逆カーブを描くというビジネスモデルの違いを事業者はよく理解しておきたい。これはつまり、売り切り型のビジネスモデルでは顧客のニーズを実現できないということである。

これからは、アイリスオーヤマの事例で紹介したビジネスモデルが中心になっていく。顧客が製品を使い始めた瞬間からその声を拾い上げて顧客体験（CX）を解析し改良するというサイクルを高速で回していく。この高速回転が需要創造の重要なポイントとなっている。

## 3 | コト×モノによる組織デザイン

需要創造において重要なのは、製品の枠を超えることである。製品（モノ）だけでなくコトとの組み合わせによってCXを創造するのである。

顧客が求めているのはモノではなく体験（コト）である。ドリルを購入する人が求めているのは、ドリルそのものではなく「効率よく穴を開ける」という体験である。工場内でコンプレッサーを購入する管理者が求めているのは、コンプレッサーそのものではなく「工場の稼働に最適な圧縮空気を必要なタイミングで届けてもらう」ということである。こうした考え方は、従来の日本メーカーとは大きく異なる。

そこで参考になるのがクラウドベンチャーの開発手法である。多くのクラウドベンチャーではカスタマーサクセスチームを設置している。カスタマーサクセスチームは、提供しているサービスをモニタリングし、CXの現状とのギャップを埋めながらサービスの定着

度を高めるという役割を果たす。こうした考え方を取り入れ、製品デザインではなくCXをデザインできる組織を設計することが、顧客の成功へと導く非常に重要な機能となっている（図2、3）。

このように、顧客が製品を使い始めてから、事業責任者、デザイナー、エンジニアがカスタマーサクセスチームとして一体となってアジャイルに改良を繰り返すことにより、需要を創造する。この活動データを蓄積して、組織の経験値を高めていくのである。顧客の下で泥臭く試行錯誤を繰り返しながら、顧客の理想へと近づける。特に製造業では、開発部門は品質に対する責任が頭から離れないため、製品中心の考え方から脱却できないし失敗を許容する風土にも乏しい。顧客とと

図2 カスタマーサクセスチーム

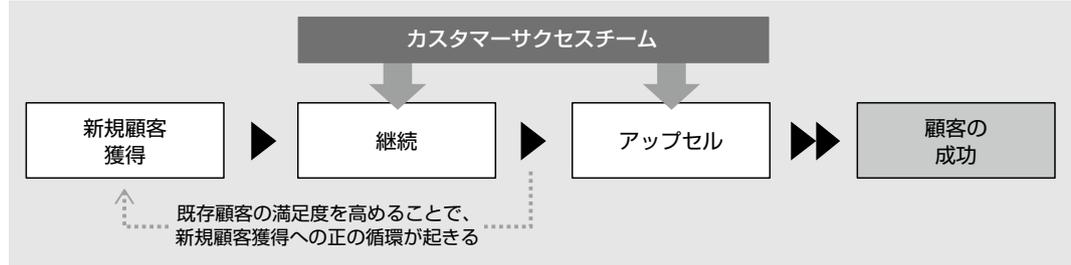


図3 SaaSローンチ後の組織体制の変遷例

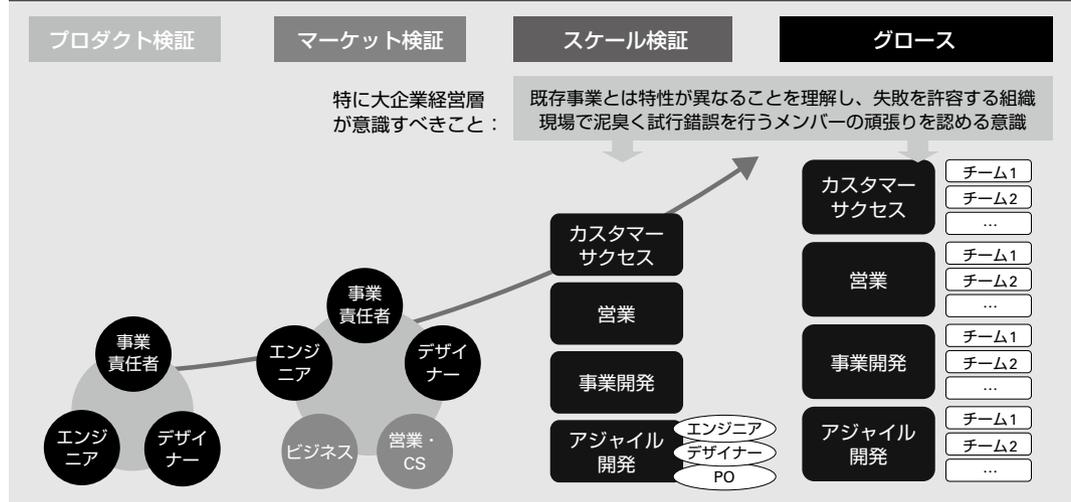


表1 モノ事業とコト×モノによる需要創造の違い

大項目	項目中分類	モノ事業	コト×モノによる需要創造
価値の源泉	事業の発想	製品の性能	顧客課題の理解
	収益の源泉	コスト低減	データ蓄積に基づく課題解決
	時間軸での価値の変化	時間とともに劣化	時間とともに増加
	コア技術	すり合わせ技術	IoTとデータ解析
価値の創出	顧客との関係	売り切り	継続的關係
	ROI	規模の経済	ネットワーク効果
	バリューチェーン	自社内垂直統合	エコシステムの構築
組織体制	意思決定	幹部による合議	データに基づく決定
	組織管理	ヒエラルキー	組織全体での目標共有
	人材育成	年功型	スキル重視（ジョブ型）

もに需要を創造するとは、モノ（製品）だけでなくクラウドサービスなどのコトを組み合わせて事業をデザインすることである。そこを理解した上で組織や事業開発のプロセスをデザインしなくてはならない。

表1に示したように、モノ（製品）を中心とした事業で重視されるのは製品の性能であり、いかに売り切るかということに価値が置かれた。このビジネスモデルでは、価値の創造過程をメーカーがすべて担い、製品の仕様を決定し、提供する。しかし、コト×モノによる需要創造のモデルでは、顧客が抱える課題の理解にその価値の源泉があり、データを蓄積しながら課題を解決するためのノウハウも蓄積していく。つまり、事業の価値はデータとノウハウの蓄積に置かれる。

コト×モノによる需要創造においては、顧客との関係性はより継続的になり、サービスは自社単独で提供するのではなく、顧客の課題を解決するためにエコシステムを構築し、他社と提携しながら推進していく。これを実現するための組織は、失敗を許容し、挑戦を

大きく評価する風土でなければならない。つまり、ヒエラルキー型ではなく、組織全体で目標を共有しノウハウを蓄積できる体制の構築が必要となる。このような事業形態は、多くの日本企業が推進する、MBO（Management By Objectives：目標による管理）による期に一度の目標設定と振り返りによる評価にはすぐわなくなってきた。

この事業形態に必要な評価・管理手法としてOKR（Objectives and Key Results：目標と主な結果）が挙げられる。OKRは、目標とそれを実現するための主要な結果を組織のトップから担当者レベルまで連携して管理する手法である。OKRでは、リーダーとメンバーのコミュニケーションにおける頻度と質を上げることができる。週次などの高い頻度でリーダーとメンバーがコミュニケーションを取ることで、着実に成果を上げていく仕組みを構築しなければならない。

#### 4 | 顧客理解を深める組織風土の醸成

販売から需要創造をするには、顧客に対す

る理解を深める組織風土の醸成が必要となる。ロート製菓の事例で紹介したように、社員一人一人がフラットな関係性であり、社員間のコミュニケーションを通じて世代や性別などの違いに常に関心を持ち、それぞれの考え方や背景などを理解する組織風土をつくるのである。

組織間の壁を取り払うことも大切である。製品（モノ）を中心とした事業では、製品開発、販売、マーケティング、サービスといったバリューチェーンはそれぞれの担当部署が担い、それぞれが異なるKPIを設定して推進している。しかしこれでは組織間に壁ができてしまう。顧客自身が気づいていない需要を創造するという発想にはなりづらく、メーカーが自ら定めたスペックに基づいた製品企画、開発、製造、販売、サービスしかできない。顧客と価値を共創するには、ロート製菓の事例で紹介した、全員で製品を発案し、開発し、営業をかけ、広報するという考え方が参考になる。そうした組織を構築するには、日頃からの風土づくりが欠かせない。顧客を

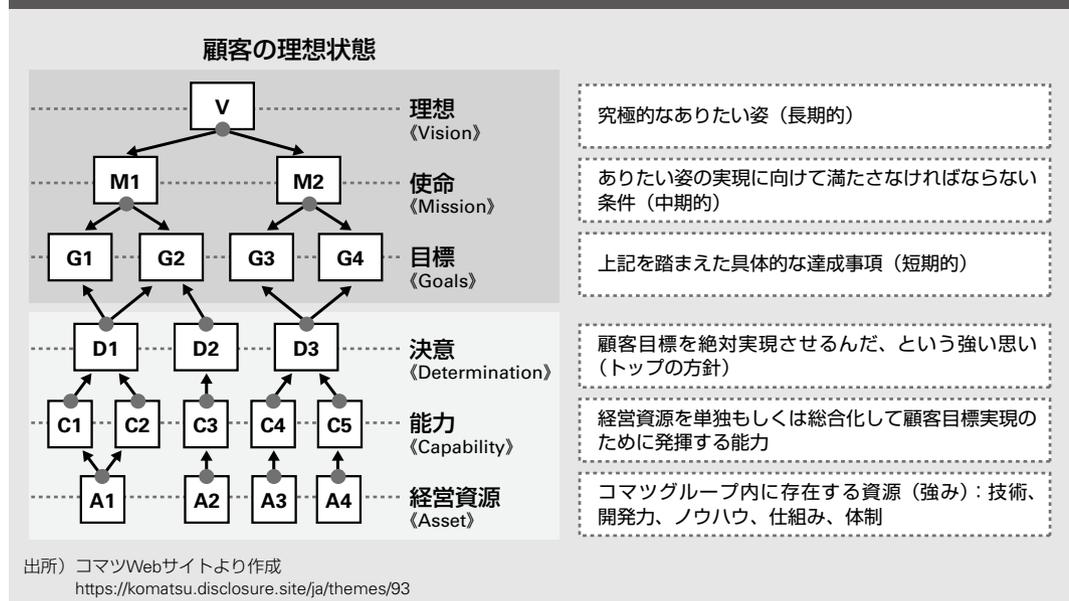
主語とし、部門・部署を横断した議論などを実施して、壁を取り払っていくことが必要だ。

コマツはブランドマネジメント活動において、重点顧客に対して組織横断で適材適所に人が集まり、顧客を主語にした議論の展開などを通して、顧客にとってなくてはならない存在になることを目指している（図4）。これを継続すれば組織間の壁は低くなり、いかに顧客に対する価値を創造するか、需要を生み出すかという共通目標ができ上がる。そのためにすべきことは、活動の発表や成果に対する共感・共鳴、また活動に対する納得感の醸成である。トップが自社の組織風土を表明したからといって、すべての社員が素直に理解できるものではない。トップの強いイニシアチブに基づく活動が重要な場面も当然あるが、市場や顧客を主語とした活動を組織横断的に行い、組織風土を醸成する。その継続でしか成果を生み出せないのである。

## 5 | 需要創造のための組織形成

販売活動をする組織から顧客の需要創造を

図4 コマツのブランドマネジメント活動



する組織への転換には、リソースの制約もあり多くの困難が伴う。そのため、転換を見据えた専門チームを組むという方法もある。

たとえば、コマツが2021年に設立したEARTHBRAINという会社は、建機を販売するのではなく、土木のデジタル化という新たな需要創造を推進するための組織である。そこにはITやベンチャーなどさまざまな企業から来た人が集まっている。コマツから出向してきた人材も多いが、組織風土はベンチャーのようであり、建機中心ではなく土木現場を起点に物事を考え、課題を提起し、土木のデジタル化という需要を創造している。こうした組織は、製造業にはいなかった人材を獲得できる反面、既存の事業リソースとの連携をどう進めるかといった課題も生じる。それを含めながらも、これこそ今の日本企業に求められる形の一つではないだろうか。

社内で需要創造をできなければ、ベンチャーに出資し、自社の製品事業と切り離して推進するという方法もある。むろん、トップのコミットメントが必要になるが、製造業がモノづくりにおける過去の成功体験から抜け出し、デジタル時代の需要創造に舵を切るには、社内にこれまでなかった文化を内包する寛容さが求められる。

また、せっかく異文化を取り入れても、社内にインテグレーションすることで自社の文化に染めてしまっただけでは意味がない。販売事業のサポート部隊となってしまうのは、せっかく獲得した人材もすぐに去ってしまうだろう。市場起点で需要を創造する文化を尊重し、人材を育成することにより、製品（モノ）起点ではなく、クラウドサービス（コト）を起点に需要創造に取り組み、そのノウ

ハウを高めていきたい。

日本の製造業にはいまだに製品（モノ）による成功体験が強く残っているが、販売から需要創造へと軸足を大きく転換するには、組織風土を醸成しながら転換を可能にする機能の充実を図ることが望ましい。

#### 参考文献

- 1 本田哲也「冷凍餃子の『手間抜き論争』がバズった理由——企業と生活者が共に紡ぐ物語」のつくり方」東洋経済オンライン（2021/05/17）  
<https://toyokeizai.net/articles/-/427621?page=4>
- 2 ImpressWatch「ロボットでDX化 ソフトバンクとアイリスオーヤマ資本提携」（2022/02/03）  
<https://www.watch.impress.co.jp/docs/news/1385659.html>
- 3 Bloomberg「ソフトバンクが描く『配膳ロボット』の未来、日本が先駆ける新市場」（2021/04/27）  
<https://www.bloomberg.co.jp/news/articles/2021-04-26/QQWYUPDWRGG001>
- 4 ITmedia「アイリスオーヤマが『2021年ヒット商品ランキング』を発表！家電&ホーム部門もっともヒットした商品は？【2021年最新版】」（2021/11/19）  
<https://www.itmedia.co.jp/fav/articles/2111/19/news143.html>
- 5 味の素冷凍食品常務執行役員 伏見和孝氏インタビュー
- 6 アイリスオーヤマ、アイリスロボティクスインタビュー
- 7 ロート製薬インタビュー

#### 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