

100 年企業の挑戦！マーケティングによる企業改革

横河電機株式会社 常務執行役員 兼 マーケティング本部本部長 (CMO)

博士 (技術経営)

阿部 剛士



目 次

概要.....	1
はじめに	1
1. 外部環境 世界・社会の課題	2
(1) 外部環境.....	2
(2) 世界・社会の課題	4
2. With & Post CORONA.....	6
(1) 感染症をとりまく現状	6
(2) 活動制限と景況感	7
(3) 新しい生活様式.....	8
3. マーケティングの変遷と本質	9
(1) マーケティング環境の変遷.....	9
(2) インターネットが自己開示に及ぼす影響.....	11
4. YOKOGAWA における挑戦と改革.....	13
(1) 会社紹介.....	13
(2) YOKOGAWA のマーケティング体制.....	15
(3) 中・長期事業計画にみる変革.....	16
5. 21 世紀に不可欠な組織改革.....	17
(1) 組織と組織デザイン.....	17
(2) 組織改革.....	17
6. 組織におけるマーケティング・CMO の役割.....	18
(1) 組織とマーケティング	18
(2) CMO の新しい役割.....	21
最後に	22
(1) 高速化するイノベーション.....	22
(2) マーケティングの本質と役割.....	24

概要

メトカーフの法則によると「ネットワークの価値はつながるデバイスの数の二乗に比例する」といわれる。インターネット人口は地球上の人口の半数を超え、世界は指数関数的に変化していく。消費行動の変化も同様である。テクノロジーが人間の自己顕示欲を解き放った結果、エンドユーザーが大胆になり、消費行動は自己表現の場へと高速に変化している。コロナ禍やVUCAワールドなども加わり、企業にとって困難な課題が山積している。従来の日本型管理統制組織では、こうした変化に対応しきれないだろう。企業改革・組織改革をはかり、外界の変化を組織内に取り入れると同時に活用する必要がある。本講演では横河電機株式会社（以下 YOKOGAWA）の組織改革の例を軸に、企業のマーケティング組織をどのようにデザインしていくべきかについて考える。

はじめに

学生時代は電気工学を学び、専門は技術経営・戦略。得意分野は戦略論・組織論・産業財マーケティングである。前職のインテル株式会社（以下 Intel）には1985年入社。Intelは、技術はもちろんマーケティングの会社でもある。当初は技術担当であったが、「Intel入ってる」（＝“Intel inside”）のブランディングの成功を間近に見て、ブランドやマーケティングの面白さと重要性に気付いたのをきっかけに、技術からマーケティングにキャリアを変更。2016年3月にIntelを退職し、大規模な企業変革を主目的としYOKOGAWAに入社した。

本講演では「100年企業の挑戦」、マーケティングによる企業改革について解説。マクロ環境、コロナ関連の話題から、本題であるマーケティングについて説明する。話題が多岐に渡るため、何か一つでも気づきや業務への活用につながれば良いと考えている。

1. 外部環境 世界・社会の課題

(1) 外部環境

時代の流れとともに、世界は常に変化している。ここでは、変化の中でも特に、人類をとりまく外部環境として、世界がたどってきた変遷の軌跡から現代のインターネット社会に至るまでの流れについて、大きくとらえて解説する。

① 変わりゆく世界の変遷

人類は技術革命を繰り返しながらビジネスを発展してきた。時代の移り変わりについて、さまざまな視点から紹介する。

【重要視される物質の時代ごとの変化】

全世界で生成・複製されるデジタル情報量について、現時点ではビッグデータとは言いがたく、スモールからミディアムに移る変曲点である。今後ますますデータ爆発が起こり、本当の意味での「ビッグデータの時代」を迎える。

表1にまとめた「重要視される物質の変遷」を背景に、アナログの世界はデジタル化されてきた。「DATA IS THE NEW OIL.」これからはオイルではなくてデータの時代である。

表 1

時代	重視される物質
The Farming Era (約1万年前～)	土
Old Industry Era (第1次産業革命～)	鉄
The ICT Era (現在)	シリコン
IoT Era (仮称) (これから起こる時代)	データ

【産業革命の変遷】

現在は第4次産業革命に入ったといわれる。今後どう飛躍させるかが現代人の課題である。過去の産業革命の概要は表2の通りだ。過去と現在(第4次)の産業革命の大きな違いは「時間」、スピード感である。

表 2

産業革命	概要
第1次産業革命(18世紀末)	機械化(紡績機械) 機関車 石炭 工業化都市化 資本主義
第2次産業革命(19世紀末)	電力・電気 電信電話 自動車 化石燃料 大量生産
第3次産業革命(20世紀末)	半導体 コンピュータ ICT 情報通信産業 インターネット 世界はグローバル化へ