

グローバル本社における マーケティング機能の強化



青嶋 稔



塩野正和

CONTENTS

- I グローバル化とマーケティング機能——グローバル化に伴うマーケティング機能進化の変遷
- II グローバルマーケティング機能の弱点——地域・顧客軸と潜在ニーズの顕在化のマーケティングが弱点
- III グローバルマーケティング機能強化の先進事例——市場開拓型・地域ニーズ発掘機能・グローバルマーケティング会議
- IV グローバル本社が果たすべきマーケティング機能——地域に軸足を置き中長期視点で潜在ニーズを掘り起こすマーケティング

要約

- 1 過去、日本の製造業は製品の輸出により事業を伸ばし、その後、販売子会社と生産機能を現地に設置して、現地化を進めた。その際、「国際事業部」のような輸出専門の部署が海外展開を主導してきた。その後、製品事業部門が製品別にグローバル展開するようになり、地域統括会社ができ、「グローバル」と「地域」という「グローバルマトリックス」の中で事業を展開している。
- 2 日本の製造業がグローバルマーケティングで抱えている弱点としては、①地域・顧客軸でのマーケティングが弱い、②潜在ニーズを顕在化させる動きが弱い——などが挙げられる。
- 3 グローバル規模でのマーケティング機能強化の先進事例としては、①研究開発部門主導によるシーメンスの市場開拓型マーケティング、②製造業A社における本社主導による潜在ニーズ創出活動、③製造業B社のグローバルマーケティング会議——などがある。
- 4 グローバル本社が実施すべきマーケティング機能には、①地域に軸足を置いたマーケティング機能、②中長期視点で潜在ニーズを掘り起こすマーケティング機能——がある。①に求められるのは、a地域ポートフォリオの決定、b重点地域における中長期での顧客ニーズの分析と事業開発、c製品事業間での共通基盤としての機能の提供——である。また②の実現には、dターゲット顧客の情報を収集する機能、e自社の保有する技術を市場にとっての価値に置き換え結びつける機能、f実際の販売活動にまで落とし込む機能——が必要となる。

I グローバル化とマーケティング機能

グローバル化に伴うマーケティング機能進化の変遷

過去、日本の製造業は製品の輸出により事業を伸ばしてきた。「国際事業部」のような輸出専門の部署を設置し、それから販売子会社を現地に展開した後、生産機能の海外展開を進めてきた。その際には、製品事業部門がグローバル市場を見る形を取った。そして、製品別にグローバル展開をする形態が確立され、地域統括会社が設置された。新興国が著しく成長し、有望市場としてその存在感が増すにつれ、研究・開発についてもそれぞれの地域性を重視し、「地域別」展開を検討する企業が増えている。一方、製品事業単位での「グローバル」と「地域」という「グローバルマトリックス」の中で事業を展開している企業も多い。

このようなマーケティング体制にはメリットとデメリットがあり、企業が扱う製品と事業の発展度合いによって、基本的には2つのパス（道程）がある（表1、図1）。つまり、製品を標準的な売り方でグローバル展開する企業では「製品別展開」を採ることが多く、他方、複数の製品を扱い、各地域で異なる売り方をする必要のある企業では、「地域別展開」の要素をより強く採り入れることが多い。しかし、どちらのマーケティングにおいても、もう片方の要素も無視できないため、最終的には、製品と地域の考え方を掛け合わせたグローバルマトリックスのマーケティングを志向することになる。

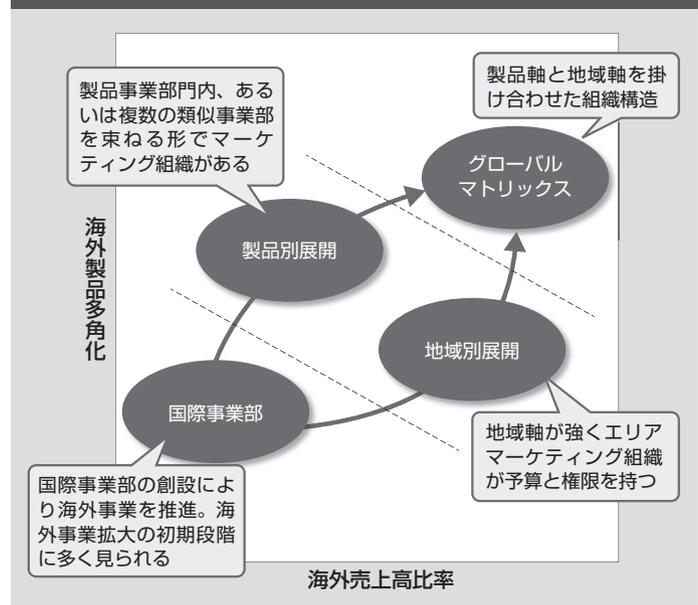
ただし現時点では、製品事業部門別にグローバル展開し、製品と地域とのマトリックスのバランスをいかに取るかで悩んでいる企業

が多い。プラットフォームやナレッジ（知識・知見）をグローバルに共有して効率化を追求しなければならない領域と、新興国など地域特性に鑑み、地域により深く特化した形で地域固有のマーケティングを深めていく機能のバランスをいかに取るか、多くの企業は

表1 各マーケティング体制のメリットとデメリット

	(+) メリット	(-) デメリット
国際事業部展開	<ul style="list-style-type: none"> 海外事業の優先順位を高められ、海外展開の初期に有効である 個別事業部門内ではわずかな額にすぎない海外事業を束ねることで、投資効率を高めることができる 国際経験を持った経営管理職を経済的に養成可能である 	<ul style="list-style-type: none"> 国内事業と海外事業のマーケティングが分離され、人的融合やナレッジ融合が進まない 地域、製品が拡大してくると国際事業部という単一組織ではその多様性に対処しきれない
製品別展開	<ul style="list-style-type: none"> グローバル対応、標準化された製品に適したマーケティング組織である 	<ul style="list-style-type: none"> 製品横串でのソリューション販売が加速しにくい 担当製品にかかわる全世界的オペレーションを掌握するため、世界中の市場への対応が困難である
地域別展開	<ul style="list-style-type: none"> 製品統合の地域戦略（ソリューションなど）を展開しやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 現地適応に過度に傾斜してしまう傾向があり、グローバル最適になりにくい（ノウハウがグローバル展開されにくい）
マトリックス	<ul style="list-style-type: none"> 両方の軸のバランスの取れたマネジメントが可能であり、グローバル最適視点と地域視点の両立が可能である 	<ul style="list-style-type: none"> デュアルレポートであり、コンフリクトを常に内包するため、マネジメントコストが膨大 働く人にとってはストレスにつながりやすい

図1 グローバルマーケティング体制の発展パス



ここに悩み続けている。

II グローバルマーケティング機能の弱点

地域・顧客軸と潜在ニーズの顕在化のマーケティングが弱点

日本の製造業のマーケティング機能における弱点としては、以下の2つが挙げられる。

- ①地域・顧客軸でのマーケティングが弱い
- ②潜在ニーズを顕在化させる動きが弱い

1 | 地域・顧客軸でのマーケティングが弱い

製品事業部門が日本からグローバル市場を見ることは、難しくなっている。新興国市場の成長に伴い、先進国市場を前提としたこれまでの事業展開ではなく、より地域に密着した事業展開が求められているため、地域軸を強めたマーケティング体制が必要となっているからである。

現在の日本の製造業のマーケティングは、製品事業単位でグローバル市場を見ていることが多いため、地域ごとのニーズを収集し、製品を俊敏に開発し事業化していくことが難しい。また、製品事業部門間に壁があるため、複数製品を連携させ、一顧客にトータルでソリューション（課題解決策）を提供することが難しい場合もある。

さらに、今後成長する新興国市場では、日本の製造業が同市場での成長基盤をいかに築いていくかが重要となる。過去には、先進国向け製品をスペックダウン（仕様低下）して新興国に展開する試みもあったが、現地のニーズに訴求できず販売を伸ばせていない事例が多い。家電製品などでは、品質で差別化を図る日本の製造業に対し、サムスン電子や

LG電子などの韓国企業は、現地の生活習慣に根づいた製品仕様とし、故障した際のアフターサービスを充実させることで訴求し、市場シェアを伸ばしてきた。

日本の製造業も、現地の市場環境や生活習慣などを理解するとともに、それに基づく顧客ニーズを地域に根を張った形で分析して現地政府との関係を構築したうえで、ブランディングなどマーケティング活動を展開する必要がある。

2 | 潜在ニーズを顕在化させる動きが弱い

製品事業部門中心のマーケティングを展開していると、結果的に既存製品の延長線上での顧客ニーズの創出ばかりに陥ってしまうこともある。製品事業部門は既存製品で事業を展開しているため、マーケティング活動は既存製品に対する顧客の不満や要望を解析し、それをもとにさらなる拡販を図ろうとするものになりがちである。その結果、潜在ニーズを顕在化させる動きが弱くなってしまう。

マーケティング活動ですべきことは、市場・顧客の潜在ニーズを顕在化させ、顧客が真に求めているものを、製品や技術を組み合わせ提供することである。しかしながら現在は、そうしたマーケティング機能が弱いため、多くの場合、すでに顕在化している顧客に既存製品・事業を販売するための活動となっている。

III グローバルマーケティング機能強化の先進事例

市場開拓型・地域ニーズ発掘機能・グローバルマーケティング会議

次に、グローバル規模でのマーケティング

機能強化の先進事例を3つ紹介する。

1 | シーメンスの研究開発部門主導による市場開拓型マーケティング

シーメンスは、「シーメンスCT (Corporate Technology)」という本社研究開発部門が、顧客を業界別にターゲットし、顧客ニーズを徹底的に解析している。事業部門では既存製品での販売活動が中心となるが、シーメンスCTでは、化学分野などターゲットとする業界のニーズを、既存製品や事業部門を超えて分析し、自社が持つ技術を組み合わせるより深く当該業界に食い込もうとしている。

シーメンスCTにはストラテジックマーケティングの部署がある。ここでは事業部門とともにプロジェクトチームを組成し、外部有識者も取り込みながら戦略的なマーケティングを実施している。たとえば、同部署とビルディングテクノロジー事業部門がプロジェクトチームを共同で組成し、建築物が将来持つべき要件について調査をしている。具体的には、建築物のエネルギー効率、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、実現すべき技術、製品やサービスを組み合わせたソリューション事業の将来トレンドを明確にしている。

こうして明確にした将来トレンドに基づくソリューション事業を、シーメンスは、同社の単なる「将来の姿」として終わらせず、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点が非常に重要である。

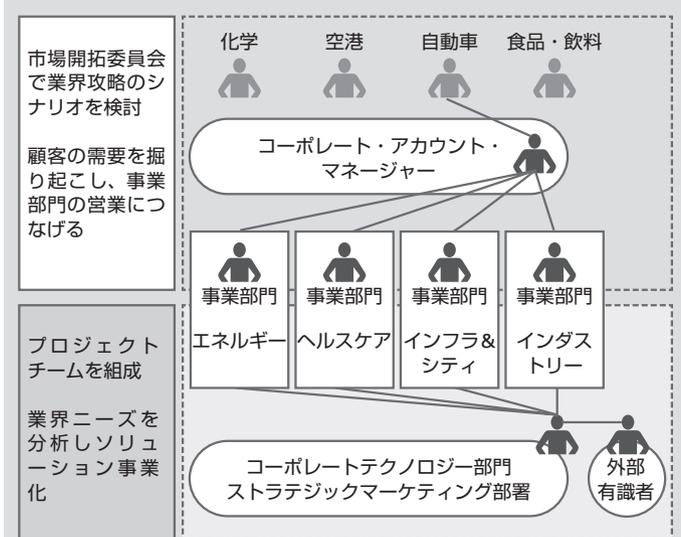
シーメンスには、エネルギー、ヘルスケア、インフラ&シティ、インダストリーの4つの事業部門があり、各部門をまたいだ特に重要な顧客を担当するコーポレート・アカウ

ント・マネージャーが本社に配置されている。そして、シーメンスが考える将来の姿と事業の方向性を同マネージャーに落とし込むために、市場開拓委員会 (Market Development Board) も本社内に設置している。同委員会は、シーメンスが重点を置く化学、空港、自動車、食品・飲料などの業界別に構成されており、同社が考える「将来の姿」とソリューション事業とを、ターゲットとする業界に実際に落とし込むシナリオを検討する。こうしたマーケティング活動によって顧客ニーズを抽出し、実際の販売活動へとつなげている (図2)。

2 | 製造業A社の本社マーケティング本部による地域ニーズ発掘機能

産業機械を製造・販売しているA社は、海外でのマーケティング機能を強化してきた。欧米を中心に、販売チャネルの獲得などを通じて一定の市場シェアを確保してきたが、新興国事業ではローエンド製品が中心となり、収益性の高い事業の実現に苦労している。現

図2 シーメンスの市場開拓型マーケティング活動



出所) NRIのヒアリングによる

実には、ハードウェアは先進国向けを中心に製品が企画開発されており、新興国向けにも先進国向け製品のスペックダウンで対応してきたのである。しかしながら、新興国は非連続の成長をしてきており、その市場環境およびハードウェアの設置環境は先進国とは全く異なるため、ニーズも異なる。したがって、先進国向けの製品をもとに廉価版を提供しても、新興国のニーズに合致しない製品が多かった。

そこでA社は、ターゲットとする新興国に本社主導でマーケティング拠点を設置した。中国、ASEAN（東南アジア諸国連合）地域、南米地域など、同社がターゲットとしたい地域・都市を選定し、そこに本社が支援する形で人員を配置し、現地ニーズの探索と調査を行っている。マーケティング拠点は現地会社内に設置されているものの、本社マーケティング本部傘下の地域組織として、月次の売り上げを目標とする現地会社とは異なる中長期目線でのマーケティング活動を進めており、こうした中で地域でターゲットとする業

種・顧客を明確にし、業界動向をリサーチしている（図3）。

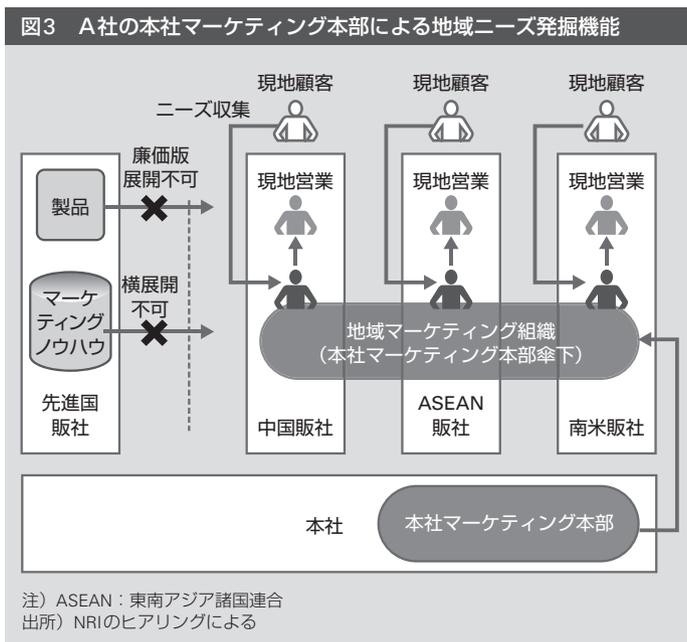
具体的には、地域の固有事情から生じる顧客ニーズ、業務の流れなどを調査し、A社の製品や技術ばかりではなく、ソフトウェア技術などは外部から調達し、その地域ならではの顧客の悩みを解決するマーケティング活動をしている。

こうした活動により、A社自らが地域の市場環境、顧客ニーズを把握することができるようになった。これまでの顧客情報の収集は販売代理店経由が中心であったため、その情報には販売代理店の要望も多く織り込まれており、このことが純粋な現地顧客ニーズの把握を難しくしていた。しかしながら、新興国に本社管理下のマーケティング拠点を設置したことで、本社が現地ニーズを直接把握できるようになり、そしてこれらのニーズは開発部門と共有され、現地発の製品開発へとつながり一定の成果を上げ始めている。

3 | 製造業B社のグローバルマーケティング会議

製造業B社はインフラ関係の製品を製造・販売している。海外事業比率を引き上げるために、同社は本社にグローバルマーケティング部門を有している。この部門の大きな役割は、事業部門横断で地域に根差したマーケティング活動をすることである。

同社は多数の事業部門からなるコングロマリット（複合企業）であるため、各事業部門が世界各地に事業会社を設立し、事業展開と並行しながらマーケティング機能もそれぞれの事業会社が担っていた。しかしながら、各事業会社個別の活動が増加したことで、非効



率なマーケティング活動が多くなってしまった。たとえば現地政府との関係構築やブランド構築などを事業会社が個別にしているのでは効率が悪い。

そこで本社グローバルマーケティング部門が中心となって、地域に軸足を置いたマーケティング活動に転換した。たとえば、同社の重要部門であるインフラ事業は、受注してから生産を開始する案件が多いが、これらの技術リソース（経営資源）はほとんど日本本社にある。

しかしながら、案件が発生してからリソースを現地に投入していたのでは営業の初動が遅れ、先行する海外の競合他社に有利な仕様に固められてしまう。これを防ぐには、海外現地にリソースを投下し、現地の市場環境・ニーズを常に把握する必要がある。しかし、それらの把握にも技術的なバックグラウンド、インフラ開発の経験が求められ、そうしたリソースを先行して現地に投下するには、地域の現状をできるかぎり事前に把握しておかなければならない。

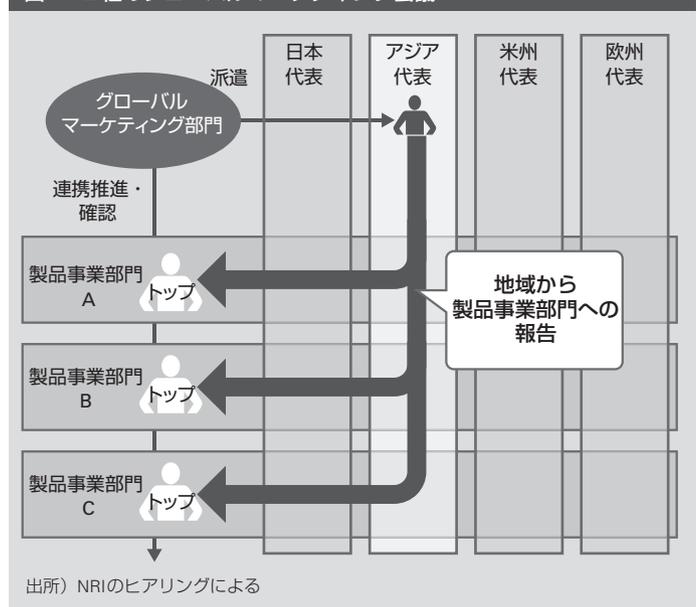
そこでB社は、地域のニーズを精査するために、グローバルマーケティング部門から地域統括会社に人材を派遣した。実際には、大型のインフラ開発を経験している技術者を数人配置し、これによって現地の事情が把握できるようになった。地域統括会社におけるマーケティング部門の活動の要諦は、現地のインフラニーズの探索である。現地のインフラはどのような環境にあるのか、水やエネルギー、交通機関などの整備状況はどうか、ニーズには何があるのかなどについて、現地政府にも働きかけて情報を収集・精査している。

B社の取り組みで特にユニークなのは、グ

ローバルマーケティング会議である（図4）。これはグローバルマーケティング部門が主催し、地域の代表と製品事業部門のトップが集まり、定期的に行っている。通常、このような会議では製品の販売状況が議論されることが多いが、本会議のテーマは「地域」である。テーマは持ち回りで、中国であれば同国の市場で現在起きている変化やインフラの整備状況、そこから導き出せる今後のニーズなどが議論される。地域に派遣されているグローバルマーケティング部門の人員がこうして把握した現地ニーズや市場動向などを検討し、それをもとに各製品事業部門が市場環境を理解して、それぞれの部門でどのような活動ができるのかを議論する。また、製品事業部門をまたがり連携しながら対応を進めるべき案件も確認できる。

グローバルマーケティング会議には製品事業部門トップも参加しており、本会議の議論を通して同トップは地域の環境を理解し、現地へのリソース投入の決断が下せるようになった。こうした会議を開催することで、B社

図4 B社のグローバルマーケティング会議



は地域に軸足を置いたマーケティング活動を展開しようとしている。

IV グローバル本社が果たすべきマーケティング機能

地域に軸足を置き中長期視点で潜在ニーズを掘り起こすマーケティング

グローバル本社が果たすべきマーケティング機能には、次のものが挙げられる。

- ① 地域に軸足を置いたマーケティング機能
- ② 中長期視点で潜在ニーズを掘り起こすマーケティング機能

1 | 地域に軸足を置いたマーケティング機能

地域に軸足を置いたマーケティング展開においてグローバル本社が実施すべきことは、

- ① 地域ポートフォリオの決定
 - ② 重点地域における中長期での顧客ニーズの分析と事業開発
 - ③ 製品事業部門間での共通基盤としての機能の提供
- である。

① 地域ポートフォリオの決定

グローバル本社は、中期経営計画をはじめ中長期的な観点で力を入れるべき事業を決定しなければならない。重点地域については、地域に軸足を置いたマーケティング機能を実現するための仕組みを構築する必要がある。

② 重点地域における中長期での顧客ニーズの分析と事業開発

グローバル本社がイニシアチブを取り地域マーケティング機能を構築することは、本社として、より地域に根を張ったマーケティング

機能が求められる。製品事業部門におけるマーケティング活動では、どうしても日々の営業活動に追われて、それ中心になってしまいがちである。特に新興国では短期間で成果を出すことが難しく、地域ニーズを中長期で把握し、製品とサービスを組み合わせたソリューション事業を展開することが求められる。これには、先進事例で紹介したA社とB社のように、現地に人員を派遣して現地人材とともに地域固有のニーズを把握し、製品やソリューションの開発に活かすなどの工夫が必要となる。

③ 製品事業部門間での共通基盤としての機能の提供

グローバル本社は地域において、製品横断的な役割、製品事業部門をまたがる共通基盤としての機能を果たさなければならない。たとえば、現地政府との関係づくりであるガバメントリレーション活動や、特定の製品領域にとどまらないターゲットとすべき顧客ニーズの把握、また製品横断的なサービス、場合によっては他社商材なども組み合わせたソリューションの構築などである。

グローバル本社は、地域に軸足を置いたマーケティングを支援するため、地域統括会社への委託調査等の形で人件費の負担をするなどの方法を考える必要がある。

2 | 中長期視点で潜在ニーズを掘り起こすマーケティング機能

製品事業部門のマーケティング活動は、既存製品の改良型にとどまりがちで、新しい市場が十分に創出できない場合がある。中長期視点で研究・開発を行うグローバル本社で

は、潜在ニーズを掘り起こす活動を意識しなければならぬ。そのために必要なのは、

- ④ターゲットとする顧客の情報を収集する機能
 - ⑤自社の保有する技術を市場にとっての価値に置き換え結びつける機能
 - ⑥実際の販売活動にまで落とし込む機能
- である。

④ターゲットとする顧客の情報を収集する機能

既存製品の枠にとらわれず、顧客はどのような課題を抱えているのかを常に把握しておく必要がある。シーメンスが本社CTで実施したように、既存製品の枠にとらわれず顧客理解を深めることが求められる。

⑤自社の保有する技術を市場にとっての価値に置き換え結びつける機能

上記④で把握した顧客課題に自社の技術を結びつけ、顧客にどのようなソリューションが示せるのかを、顧客の言葉に置き換える機能が必要となる。

富士ゼロックスは、自社が開発している新しい技術をお客様価値創造センターで発表し、顧客課題・ニーズを引き出すことで顧客が抱えている潜在的課題を抽出し、新たな価値創造につなげようとしている。製品事業部門の開発は、とかく既存製品の改良にとどまりがちである。今後の新しい事業を創造していくためにも、グローバル本社は自社が保有する技術を市場にとっての価値に結びつけて

いかなければならない。

⑥実際の販売活動にまで落とし込む機能

このようなマーケティング活動は、実際の販売活動を行う事業部門の人材に落とし込まれなければ意味がない。実際に顧客を担当する営業人材などに、顧客課題、それに対応するソリューションを説明するとともに、展開可能な組織体制も検討しなければならない。

シーメンスは本社CTがターゲットとする業界の課題を把握し、自社の技術を活用したソリューションを検討したのち、実際にそれらの業界を担当する営業部門（コーポレートアカウント）に落とし込むため、市場開拓委員会を開催している。

グローバル本社は、事業部門の既存製品を中心とした販売活動から、将来を見越した地域市場を開拓して潜在的ニーズを掘り起こせるマーケティング活動にシフトするために、イニシアチブを発揮していかなければならない。

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

塩野正和（しおのまさかず）

ICT・メディア産業コンサルティング部上級コンサルタント

専門は精密機器・情報通信業界における販売戦略・新規事業の立案と実行支援