

「視点」

business perspective from Roland Berger

Roland Berger
Strategy Consultants

Vol. 16

November 2003

マーケティング「組織能力」強化の考え方

(株)ローランド・ベルガー シニア・プロジェクト・マネージャー 足立 光

マーケティングは、企業が国を超えて競争優位とすべき重要な機能のひとつであるにも関わらず、これまで日本企業はマーケティングに関して「組織」としての能力の向上をおさなりにしてきた。その結果として、マーケティング組織能力を長期的・包括的な視点から向上してきた欧米企業に対して、海外などで苦戦を余儀なくされている。本稿では、日本企業と欧米（特に米国系）企業のマーケティング組織能力に差がついてしまった背景を探ると共に、今後日本企業がマーケティング組織能力の向上のために目指していくべき体制を、国際的優良企業の例から検討する。

マーケティング不在の戦いを続けてきた日本企業：

「マーケティング」と名がつく本が巷に溢れている。しかし残念なことに、「マーケティング」で名を馳せ、日本の中途採用市場にマーケティング人材を送り出している企業といえば、P & G、コカ・コーラ、日本リーバなどの外資系が中心であり、日本企業で名前が挙がるのは辛うじて花王や味の素くらいというのは、ヘッドハンターの共通認識である。実際、日本企業でマーケティング能力を組織的な強みにしている企業は決して多くない。「マーケティング企業」として時々名前があがるソニーやホンダは、技術力・製品力こそが競争優位の源泉であると社内では認知されている。また同様に、よく名前があがる花王でも、実はその卓越した販売力が日本における強さの源泉となっており、その販売力が通用しない海外では苦戦の連続である。これは、花王の中で実は「ユニバーサルに通用するマーケティング手法やマーケティング人材」が十分に確立されていないことを示している。

では何故、日本企業では組織としてのマーケティング能力（マーケティング人材を社内で育成し、マーケティングを組織の競争優位とする能力）が十分に醸成されなかったのでしょうか。そもそも、日本企業のこれまでの勝ちパターンは、基本的にコスト競争力などを中心とするオペレーション力（やり方）が競争優位であったため、盲目的に他社と同じことをする（例：フル・ラインナップ戦略、「他社がやれば自社もやる」という横並び競争）という、「マーケティング（差別化）不在の戦い」を行ってきたことが挙げられる。実際、長期間に渡り市場が右上がりの時代であったため、他社と市場の奪い合いをしなくても、市場の拡大によっ

て業績をある程度伸ばすことは可能であった。そのため、組織の中で差別化やポジショニング選択、ターゲットの絞り込みなどの、いわゆる「マーケティング」を行う必要が薄かったのである。

そして、「マーケティング不在」の戦略を追求してきた結果として、マーケティング・リテラシーの低い経営陣が企業トップに並んでしまった。実際、現在でも日本企業のトップの中には、「マーケティングはよくわからない」と明言される方や、「マーケティング」とは「宣伝」とか「販促」であると理解している方も少なくない。このようにマーケティング機能が企業内で軽視されてきたことに加え、日本の特殊な事情として1社で様々なマーケティング機能を持つ総合広告代理店の存在（海外は概して、機能別に代理店が細分化されている）により、多くの企業でマーケティング業務が広告代理店に「丸投げ」されてきたことも、日本企業の中に十分なマーケティング能力が育ってこなかった理由のひとつであろう。

また、日本企業でこれまで「ローテーション」を重視した「ゼネラリスト」的人材育成をしてきたため、日本で「マーケティング」という職種が十分に確立されなかった（「営業」がプロフェッショナルな職種としての地位が確立しているのとは好対照である）ことも、優秀なマーケティング人材が日本に育たなかったことと無関係ではない。実際、マーケティング人材を採用しようとしても、長髪や茶髪の怪しい「自称マーケティング」や、広告代理店でマーケティングのコミュニケーションの部分のみを担当していた人材しかいないというのが、途中でマーケティング人材を採用しようとする多くの企業の悩みではないであろうか。

「視点」

今こそマーケティング「組織能力」を強化すべき時：

一橋大学の竹内弘高教授はかつて、日本企業の強さの理由の一つとして「日本企業の50%はマーケティング部門を持たず、90%はマーケティング・リサーチを担当する専門セクションを置いていない。なぜなら、社員全員がマーケティングの専門家とみなされているからである」と語った。しかし、「社員全員がマーケティングの専門家」として、自分の持ち場で少しずつ改善をしていくというのは、右上がりの時代に各社が同質競争を繰り広げた「改善こそが戦略」という時代には通用したかもしれないが、現在のように「伸びないパイの中での奪い合い」、つまり根本的な差別化が必要な時代には決して最適とは言えない。皆が少しずつ改善をしているだけでは、大きく異なる方向性を打ち出すことができず、また変化のスピードがトップダウンで組織が動く場合と較べて遅くなりがちだからである。

日本企業の近年のグローバル化も、「組織としてのマーケティング能力」を強化する必要性を増加させている。販売やチャネルは基本的に各国・地域ごとに組み立てねばならないため、売上げやシェアを上げるために国や地域を越えて「組織」の強みとして持つことができる能力は、マーケティング能力しかないのである。製造やロジスティクスなどの能力はもちろん最終的目標である利益やキャッシュフロー創出には必須であるが、それだけでは残念ながら（利益やキャッシュを生み出す元となる）売上には大きな貢献とはならない。

しかし、マーケティングの「組織能力」の強化は一朝一夕には難しい。外部からのマーケティング人材の採用は、先ほど述べたとおり日本では現実的にはかなり困難

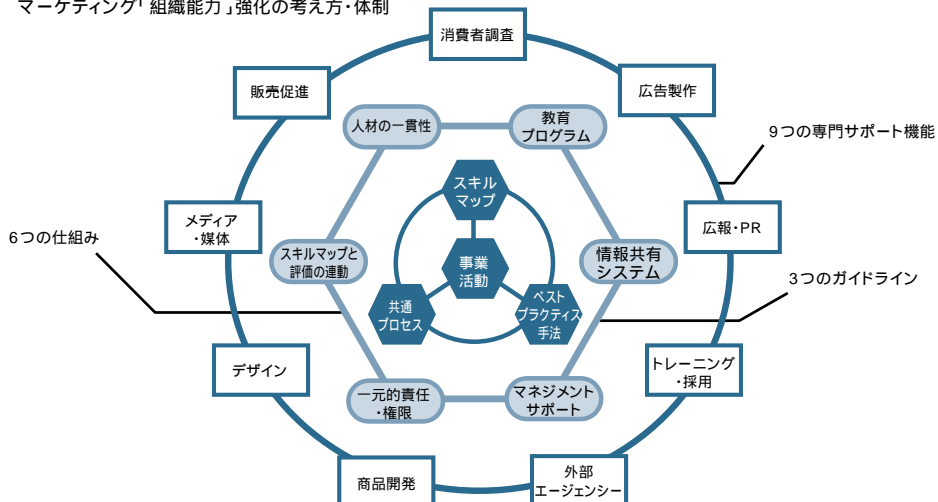
である。また、例え優秀な人材を採用できたとしても、それだけではその人材の能力に頼っているだけで、もし辞めてしまおうものなら「元の木阿弥」であり、マーケティングの「組織能力」の強化にはならない。またマーケティング部門は組織全体の「核」となって事業を推進していくのが理想ではあるが、外部から採用すると他部門との連携がうまくいかないというリスクもある。つまり、もしマーケティング能力を企業・組織としての強みにすると考えるのであれば、社内の人材を戦略的・長期的な視点から育成していくほかは無いのである。

では、内部でマーケティング人材を育てて、マーケティング能力を中長期的に競争優位にしていくためには、何が必要なのであろうか。世界的にマーケティング企業として名高く、また数多くのマーケティング人材を輩出企業している「世界的優良企業」であるP & Gやクラフト、コカ・コーラ等を見ても、このような企業ではマーケティングに関する明確な「ガイドライン」を策定した上で、それを効果的に動かしていくための「仕組み」を持ち、またマーケティング部門をサポートするために「専門サポート機能」を組み合わせるといふ、マーケティング組織能力の強化に関して非常に複合的かつ包括的な考え方・体制で運営されている（図表1）。以下でそれぞれについて解説する。

3つのガイドライン：

社内にマーケティング人材を育て、マーケティング能力を強化するためにまず何よりも必要なのは、マーケティング部員が日々の業務のよりどころとすべき「スキルマップ」、共通プロセス、そして「ベストプラクティス手法」の3つのガイドラインである。

図表1 マーケティング「組織能力」強化の考え方・体制



まず「スキルマップ」とは、マーケティング人材に必要とされるスキルを、その業務内容と役職(レベル)ごとに定義したものである。ここでは例えば、「広告作成」といったマーケティング・スキルに加えて、「リーダーシップ」のような一般的な要素まで、マーケティング部門の使命・役割と一貫性があるスキルが定義される。このような「スキルマップ」が完成して初めて、マーケティング部門の各レベルにどのような人材が必要で、またどのようなマーケティング人材を育てたいのか(逆にいえば、マーケティング部員はどのようなスキルの獲得を目指すべきなのか)に関して、全社的な共通理解を得ることが可能となる。外資系(特に米国系)の世界的優良企業では職種別採用が多いこともあり、一般的にマーケティング部門のスキルは明確に定義されていることが多いが、一般的に日本企業にこの部分は全く欠けている。「マーケティング部門を強化したい」と社内で行われていても、実際に「どう強化したいのか」が明確化されていないため、実のある計画が実行されないのである。例えばある日本の食品・飲料メーカーでは、「マーケティング部門に優秀な人材が必要」ということは認識されていたが、「どのような人材が優秀なマーケティング部員か」の定義が無かったために、欲しい人材と送られてくる人材の間に大きなギャップが生じていた。

「共通プロセス」とは、「スキルマップ」で定義された主要な業務内容、例えば広告作成や販促施策の開発等において、何をどのような手順で進め、各ポイントで何を検討するべきかという、その時点で最も最適と考えられる標準業務手順をまとめたものである。世界的優良企業では通常、ほとんどの業務に関して共通プロセスや各プロセスにおける意思決定基準が明文化されているため、事業や国が変わっても全く同じ手順、また同じような意思決定基準で仕事が進む場合が多い。意思決定基準とは、例えば「新規投資は、投資収益率はX%以上で、Z年間でY億円以上のNPVを出すものしか承認してはいけない」とか「新規投資は最初のX年間の計画までは赤字が容認される」などのフィナンシャル・ガイドラインの場合もあれば、テレビ・コマーシャルを評価する場合の基準、自社製品の他社製品に対する優位差を評価する基準なども含まれる。この共通プロセスや意思決定基準は、まず何よりも、マーケティング担当を新規や途中で採用した場合に、社内の手続きや手順を最初から覚えなくてはならない(教えなくてはならない)という本人や他部署の非効率を大きく軽減できるため、マーケティングの質の「底上げ」に必須である。また、事業部や地域を越えてマーケティング人材を効果的に活用していくためには、事

業部や国を超えて同じ手順や意思決定基準であることは必須である。そうでないと、いかに優秀な人材でも他国の新しい手順を学ぶだけで時間を無駄にしまうため、「知恵の移転」に大きな障害になる。

「ベスト・プラクティス手法」とは、これまでのマーケティングの経験と知恵を「ベスト・プラクティス」として明文化し、蓄積しておくことである。このベスト・プラクティスには、「ティーンズ向けにサンプリングをする場合」のようなマーケティングの「ハウツー」的内容から、「ハイパー・インフレの国におけるマーケティング」などのマクロ的な内容まで含まれる。このような知恵が集積されると、例えば数年前のアジアでの経済危機の時に、「南米の経済危機ではどのようなマーケティングが成功・失敗したのか」という経験を実務に生かすことも可能となる。マーケティングは「成功確率を上げる」ための活動であり、一個人の経験と分析だけでなく、できるだけ多くの事例を元に検討するほうが確率が上がることは自明である。そのため、いかに過去のケースからの示唆を多く抽出し、組織として活用できるかが重要となる。ここで「ベスト・プラクティス」として定義された手法を実現するために最適なプロセスや手順が、上記の「共通プロセス」に反映されていくことになる。残念ながら、日本企業で自社のマーケティングに対する知恵を明文化(形式知化)している企業はほとんど見かけないのが現実である。

6つの仕組み：

マーケティング部門が拠り所とすべきガイドラインの設定だけでは、それらガイドラインは「お題目」となってしまう、マーケティング部門は機能せず、マーケティングの組織能力の大幅な向上は見込めない。ガイドラインを機能させるためには、教育プログラム、人材の一貫性、スキルマップと評価の連動、一元的責任・権限、情報共有システム、マネジメント・サポートの「6つの仕組み」が必要となる。

教育プログラム： マーケティングのスキルを定義し、そのエッセンスをベスト・プラクティス手法としてまとめ、最適な共通プロセスを確立したとしても、そのまま何もしなければ誰をそれらの知恵を得ることはできない。マーケティングの世界的優良企業では、マーケティングに関する数多くの教育プログラムが、レベル別やスキル別に組まれており、専任者が各地域を回ったり、対象のマーケティング担当者が一堂に会してトレーニングを受けたりしている。通常、マーケ

「視点」

ティング担当者は日々の業務に追われ、自分の業務に直接関係しないことは学習する余裕が無い。しかし、実際には各担当者に欠けているスキルをOJTで完全に網羅するように業務内容を割り振ることは現実的でないため、組織の底上げのためには「自分でやってみなくても、意思決定を体験できる」ような模擬意思決定の教育プログラムが重要である。プログラムの内容は、スキルマップで定義されたスキルの向上や、共通プロセスで定義された手順とその考え方（盲目的に手順に従わないように）や更新、または最新のベスト・プラクティスの共有など、各企業で定義された「ガイドライン」と一貫する内容となる。

人材の一貫性： 全社の人事政策と関係するが、「マーケティング部門の担当者が皆、数年でいなくなる」という状態では、いつまでたってもマーケティング部門には新人しかいないという状態になり、継続的な組織能力の向上などはおぼつかない。世界的優良企業では、マーケティング部門に入っても適性で他部門に動く場合やその逆もまれにあるが、基本的には部門別の人材の採用・育成を行っているところが多い。もちろん、この体制は日本企業にはすぐには難しいにしても、少なくともマーケティング部門ではある程度の中期的な人材育成を目標とし、組織の7割程度以上は10年程度の経験があるような形を維持しなければ、マーケティング組織能力の向上は難しい。実際、日本企業においても販売部門ではこのような人事政策（販売のスペシャリストを育てる）を実現している企業も多いわけであり、マーケティング部門でも決して不可能な話ではないはずである。

スキルマップと評価の連動： 当たり前であるが、マーケティング担当部門はマーケティング実行上の「プロセス」と「結果」の両方で評価をされるべきである。実際、世界的優良企業ではマーケティング担当者は、担当事業の業績（対目標達成度、等）に加えて、360度評価や各マーケティング・サポート部門からの評価によるマーケティング・スキルの評価が、年次評価に加わっている。昇進に際しても「必要なマーケティング・スキルを獲得しているか」が大きな基準のひとつとなっているため、マーケティング担当者にはスキルを向上するという明確な目標が存在している。日本企業では、部門間で異なる評価項目を設定する企業は少なく、部門に関わらず同じ項目の同じ尺度で評価されているか、逆に業績だけで評価されている場合も多いため、マーケティング担当者にマーケティング・スキルを向上するインセンティブは働きにくい。ある日本の消費財メーカーでは、マーケティング部門の強化

のためにスキルマップ的な内容を定義し、共通プロセスのや情報共有システムの整備を進めたが、人事評価に関しては従来の全社共通のコンピテンシーを使い続けたため、スキルマップは「お題目」と化し、結局マーケティング能力の大きな向上は実現できなかった。

一元的责任・権限： マーケティングでは、「IMC（インテグレートド・マーケティング・コミュニケーション）の例を出すまでも無く、全ての活動で一貫したメッセージを発信することが重要である。また、マーケティングで知恵を蓄積していくためには、仮説に基づいた「プラン・ドゥー・シー」のサイクルをきちんと回していくことが必要である。これらの実現のためには、マーケティングに関わる全ての計画がマーケティング部が計画した通りに実行されなくては、事業計画・コミュニケーションの一貫性が崩れ、計画が実行された後の評価を適正に行うこともできない。世界的優良企業では通常、マーケティング部が事業計画の策定・遂行の全ての権限と責任を負い、その実行に関しても詳細まで関与することが多いため、一貫性という意味でも計画の事後分析という意味でも、大きな齟齬が起こることは無い。しかし日本企業の場合は、「宣伝部が事業部の意図とは違う宣伝を作った」とか、「製品開発部門が、コスト削減のためにパッケージの形状を勝手に変えた」などの例のように、マーケティング部門が最終的な意思決定に関わらないまま物事が進むことがある。

情報共有システム： ある程度の規模の組織や、海外に展開する組織となれば、スキルマップや共通プロセス、または各種ベスト・プラクティス手法に関して紙ベースで情報を共有するのは効率的ではない。実際、世界的優良企業ではスキルマップや、共通プロセス、ベスト・プラクティス手法などのガイドラインや、各種データなどがオンライン上で、世界中の誰でも検索できるようになっていたり、各種マーケティング・スキルや共通プロセスに関してオンライン上で世界共通のウェブ・トレーニングが提供されている企業もある。具体的には、日本で行う新製品の調査に関して、フランスやアルゼンチンで行われた同様の製品の調査手法・結果からの示唆や、日本の他事業における最新の新製品調査の手法を、いつでも簡単に参照できるとか、または各国の新入社員がオン・ライン上で同じケース・スタディを行いながら、どの国のチームが事業の株主価値を最大化できるかを様々な事業運営上の要素を学習しながら競う、などの例がある。多くの日本企業では市場データはかなり情報化されてきたが、各種スキル・プロセスなどはもちろん、消費者調査データ

でもあまりオンライン化が進んでおらず、また海外の子会社は情報化に取り残されている場合も多い。

マネジメント・サポート： また最も重要な点として、マーケティング能力を伸ばしていくことに対するマネジメントのサポート（コミットメント）がある。マーケティング能力を競争優位にしていくと決断した段階で、新しくマーケティング部門を設置するような組織であれば、新しい業務のプロセスをマネジメント自ら率先して推進しなくてはならない。国際的優良企業では、常にマーケティング部門の人材は激しい競争に晒される一方で、マーケティング部門がマネジメントへの登竜門になっており、またマネジメントにもマーケティング能力を向上させることが業績の向上に繋がるという意識が強い。実際、「マーケティング部門は、人材の獲得をコンサルティング会社などと競争している」という意識の元、マーケティング部門は他部門と異なる報奨体系を採用している場合もある。逆に日本企業では、部門間の平等意識が強いために、マーケティング部門の強化・投資に難色を示すマネジメント（通常は他部門担当のマネジメント）も多い。ある日本の食品・飲料メーカーでは、マーケティング部門を立ち上げてそれなりに機能していたにも関わらず、新社長の「鶴の一声」で部門ごと解体されてしまい、マーケティング能力育成の機会を逃してしまった。またある日本の消費財メーカーでは、新しくマーケティング部門を設置したにも関わらず、マネジメントが結果をあせり、結局数年で解体されてしまった。もし本気でマーケティング部門を競争優位にしたいのであれば、人材は一朝一夕には育たないため、ある程度の継続的な投資に加え、数年間の移行期間を前提とした、マネジメントのマーケティング組織能力強化に対する強力で継続的なサポートが必須である。

9つの専門サポート機能：

これまで、組織としてマーケティング能力を強化していくために必要な「ガイドライン」と「仕組み」について解説してきた。ここまでは「マーケティング」としてひと括りにしてきたが、実際にはマーケティングの個々の要素に関しては高い専門性が必要とされる分野も多い。そのような分野に関しては、マーケティング担当者に全ての分野のスペシャリストになることを期待するのは無理であり、またそれでは各分野に関する事業横断的な知恵が蓄積されない。国際的優良企業では消費者調査、広告制作、販売促進、広報・PR、メディア・媒体、デザイン、商品開発、採用・トレニ

ングのような分野に関しては、分野ごとに専任者を置いて組織としての専門性を高めるとともに、外部エージェンシーも知恵の蓄積に活用しており、その分野での知恵を蓄積して随時マーケティング担当者にフィードバックする機能を持たせている。

消費者調査から商品開発までは、ある程度その分野が自明であるため詳細な説明は行わないが、ポイントはただ専任者（または担当組織）を置くだけではなく、その組織に対して知恵を蓄積してマーケティング担当者にフィードバックやアドバイスをする役割・責任を持たすということである。言い換えれば、このような専門の担当者には、各マーケティング部門から来る業務をこなすだけではなく、その分野の専門家として年に1回はマーケティング担当者に対して、最新の業界環境やベスト・プラクティスに関するトレーニング・セッションを持つことを要求するのである。日本企業でもこのような専門組織を置いている企業はあるが、概してマーケティング部門の下請け的機能となっており、そこで知恵を蓄積して事業部門に定期的にフィードバックしている例は決して多くない。

「採用・トレーニング」と「外部エージェンシー」という、読者が聞き慣れないであろう二つだけに関して説明を加えておく。まず採用・トレーニングであるが、「マーケティングの能力を向上するためにどのような人材を採用し、どのようなトレーニングを行うべきか」は、本来マーケティング担当者にはわからないはずである。実際、国際的優良企業は、全社の採用・トレーニングを行う人事部門のほかに、マーケティング部門の第一線の間人をマーケティング専門の採用・トレーニング専任者として配置している場合が多い。またこのトレーニングの専任担当者として、自社のマーケティング部門のOBを活用している企業もある。実際、マーケティング部門のOBは過去の成功・失敗の知識の宝庫であるため、「この場合とこの場合は、コンセプト・テストのスコアの結果は同じだったが、片方は失敗した。何故か？」のように、ベスト・プラクティスを実践的に教えることができる稀有な人材である。日本企業の場合には、そもそもマーケティング部門が独立した採用・トレーニングを行っていないことが多く、仮にそのような専任の部門があったとしてもその部門には「事業部で使い物にならない」とか「学者みたいな」担当者が配置されているため、誰もその担当者の言うことを聞かない、という悪循環に陥っている場合が多い。

図表2 消費財業界A・B・C社のマーケティング組織能力評価(その1)

		A社(外資系)	B社(日本企業)	C社(日本企業)
ガイドライン	スキルマップ	・マーケティング本部だけのスキルの定義が、スキルごと、またレベルごとに、世界各国で共有化されている	・マーケティング(事業本部)に特化したスキルの定義は存在しているが、社員に公開されておらず、中心は他部門と共通の「コンピテンシー」 ・海外は必要な人材のスキルの定義が明確でない	・マーケティング(事業本部)に特化してスキルを定義したものはなく、他部門と共通のもののみ
	共通プロセス	・仕事の進め方は、製品のアイデア段階から上市まで世界で共通のステップ・意思決定基準 ・広告作成や消費者調査の進め方等に関して、世界で共通のプロセスを採用	・商品の開発～上市プロセスやベンチマーク、製作物作成時の共通形式等が、事業部を超えて存在 ・但し、実際には事業部長や海外支社長が変わると仕事のしかたは大きく変わる	・共通プロセス的なものは明確には存在していない ・新規に「商品開発報告会」「クリエイティブ報告会」等を設置し、関係者で情報共有や意思決定
	ベストプラクティス	・広告作成や販促などの各マーケティング要素から、マクロ的なものまで、随時ベスト・プラクティスが更新され、メールやウェブ上で共有されている	・ベスト・プラクティスの組織としての共有は少なく(「商品開発5原則」のような基本原則・考え方は一部存在)、基本的には個人に経験が蓄積される ・海外に派遣された人材は徒手空拳で業務を行う	・現在はまた無いが、導入しようという動きがある ・特に日本における店頭でのノウハウは、新会社を中心に蓄積しようという動きがある
仕組み	教育プログラム	・スキルごと、レベルごとにマーケティング部門で世界共通の研修プログラムが実施されている ・共通プロセスやベスト・プラクティスに関する研修は、随時各国で行われる	・入社当初は、全社共通の研修が中心で、その後はマケ研修が、2段階程度に分かれてある ・内容はスキル獲得というよりは、事業部長等による過去の成功事例の解説(ケース)等が中心	・全社共通の階層別プログラムのほか、職種別教育プログラムがある ・但し、事務・企画部門専門教育であり、事業部(マーケティング担当)向けではない
	一貫性	・仕事の進め方は、製品のアイデア段階から上市まで世界で共通のステップ・意思決定基準 ・広告作成や消費者調査の進め方等に関して、世界で共通のプロセスを採用	・近年ローテーション制を見直し、事業本部内で異動を繰り返し、マケに特化した人材が増加 ・海外に関しても、日本の関連する事業本部からの派遣が増加している	・最初に2～3年、営業を経験した後、事業本部に異動、その後は基本的には事業本部内を異動する
	評価スキルと	・広告作成や販促などの各マーケティング要素から、マクロ的なものまで、随時ベスト・プラクティスが更新され、メールやウェブ上で共有されている	・基本的には実績(担当商品の売上・利益等)と年功で評価される(と思われる) ・昇進は年功の傾向が強く、ボーナスは能力給の割合が増えてきたが、上と下の差は小さい	・マーケティング・スキルの定義がない ・昇進は、基本的に全社共通昇進テスト(作文と面接)により決定
	責任権限	・マーケティング本部がブランドに関する全ての決定権限をもつ ・ブランドに関することは、基本的にブランド担当者の最終的な承認無しでは動かない	・事業本部が、ブランドに関する全権限を持つ ・別部署のサポート機能とコンフリクトが起こることもある(広告素材の決定で、広告制作部門の意向が事業部をさしおいて優先される、等)	・事業本部が、ブランドに関する全権限を持つ ・サポート機能とコンフリクトが起こることもある(広告素材の決定で、広告制作部門の部署の意向)
	情報共有システム	・全世界のマーケティング担当者用、ウェブで情報共有システムが稼働している ・各種スキルや、教育プログラムの内容、共通プロセスなどが随時更新される	・1998年頃より社内イントラネットが稼働し、社内の情報やノウハウを共有するベースはできている ・但し海外は別になっており、グローバルで知恵を共有するシステムにはなっていない	・部門や国を超えての情報共有システムは、特に確立されていない
サポート	・世界的に事業分野を軸とするマーケティング本部が事業運営の中心 ・マネジメントも代々マーケティング部門から生まれており、マーケティングに対する強い思い入れ	・事業本部(社内では「マケ」と呼ばれる)が名実共に事業運営の中心 ・社内的にも、事業本部と販社(事業本部内で昇進するためには販社の経験が必須)が花形	・事業本部が名実共に事業運営の中心 ・社内的にも、事業本部と販社(事業本部内で昇進するためには販社の経験が必須)が花形	

外部エージェンシー： マーケティングは「様々な他部門のコアとなって動く機能」という意味では、外部のエージェンシーも当然その「他部門」に入ることになる。また、マーケティング能力の向上の一部としては、前述の「共通プロセス」のとおり、業務の考え方や手順を統一していくことが望ましい。しかし、外部のエージェンシー(広告代理店、市場調査会社等)には、各企業ごとに異なる手順や考え方がある。もし展開する各国ごと、または同じブランドでも広告キャンペーンごとに異なる広告代理店を使ったりすると、常に新しい広告代理店スタッフに対して消費者やブランド、そして業務のプロセス等の教育を行わなければならない、非効率であるばかりか、最悪の場合には各企業の手順に引っぱり、共通プロセスの一貫性を阻害することになる。国際的優良企業では、例えば広告代理店では国やキャンペーンを超えて、あるブランドに関しては常に同じ広告代理店を使っている場合が多く、調査会社も同様である。こうすることで、自社の仕事の手順や考え方を十分に理解してもらえるだけでなく、世界的な契約による大幅なディスカウントや、そのブランド・商品の競合や消費者等に関する知恵の集約の役割をも期待することができる。日本企業は、国内では同じブランドに関して同じ広告代理店を使い

続ける例もあるが、国を超えてブランドごとに同じ広告代理店を使用する例や、製品分野ごとに継続的に同じ調査会社を使っている例は決して多くない。

マーケティング組織能力の業績への影響：

ここまで読んでこられて、「そもそも、マーケティング組織能力の強化は、ビジネス向上に結びつくのか？」という疑問をもたれた方もいらっしゃるかもしれない。マーケティング組織能力の業績への影響は非常に検証が難しい課題であるが、あくまでも参考として、消費財業界の外資系A社と、日本企業のB社、C社について、ガイドライン、共通プロセス、専門サポート機能の評価を行い(図表2および3)、この3社が同じ分野の製品を日本以外で展開している3カ国で、その製品分野の製品シェアを比較してみた(図表4)。各社の評価は、公開情報に加え、元社員や関係者に対する取材に基づいており、またA社とB・C社でマーケティング担当部門の名前が違う(A社は「マーケティング本部」、B社・C社は「事業本部」)のは、実際の組織体制に基づいた。タイ、シンガポール、インドネシアのシェアを比較した理由は、B社・C社は本国の日本で強い販売力を

図表3 消費財業界A・B・C社のマーケティング組織能力評価(その2)

		A社(外資系)	B社(日本企業)	C社(日本企業)
専門サポート部門	消費者調査	・マーケティング本部から独立した調査部門が存在 ・消費者調査だけではなく、市場規模の推定、広告関連調査など、市場情報の検証等も行う ・世界的な最新の調査法のトレーニング等を行う	・事業本部からは独立した調査部門が存在(海外も日本の調査部門が一貫して担当) ・広告関連の調査に関しては、調査部が担当せずに「融通の利く」担当広告代理店が行う場合も	・事業本部からは独立した調査部門が存在 ・但し、調査部門の調査は調査部門の予算内で行われるため、イレギュラーな調査は調査部門を絡ませず、事業本部が直接広告代理店に外注
	広告制作	・広告の戦略やクリエイティブブリーフの作成までの専任者と、実際の撮影の専任者が存在 ・コスト削減や広告の質の向上を担うが、同時にマーケティング本部に対する教育者の側面も	・事業本部から独立した専門部署や社内プロダクションが存在 ・通常は事業部の方向性をもとに代理店に発注するが、作成部門からプロダクションに直接発注も	・事業本部からは独立した専門部署が存在しているが、元事業本部の人と元クリエイターが混在 ・企業としてのトーンの一貫性を保つことを使命とするが、知恵の蓄積・フィードバックの機能は薄い
	販売促進	・マーケティング本部から独立した専門部署が存在 ・マーケティング本部からの方向性に基づき、販促の実施計画策定や業者管理を行う ・ベスト・プラクティスは世界で随時更新・発信	・事業本部から独立した専門部署が存在 ・事業本部からのオリエンテーションを元に、販促物を作成する ・事業本部に対する教育的な側面は薄い	・事業本部内の専門チームで行っているため、販促に関しては全社的な横断は無い ・店頭向けの新会社と連動して店頭のノウハウを全社で蓄積しようという動きがある
	広報PR	・基本的に全社の広報部門の中に、製品カテゴリを担当者がおり、ブランド広報を行う ・教育的機能は弱く、広報をあまり使用しないブランドでは広報を全く勉強しない場合もある	・商品広報のみを扱う、事業本部や企業広報から独立した専門部署が存在 ・企業広報は広報部門として、別に存在するため、相互の内容に一貫性がみられないこともある	・全社の広報室が一括で担当している
	メディア	・専門部署が存在し、全社としてのメディアの効率化や、新しいメディアのテストなどを積極的にやっている	・事業本部内に専門部署が存在し、各事業部から発注を受け、媒体の調整および効率化を行う ・事業本部に対して新しいメディアの使い方などの提案も行う	・事業本部からは独立した専門部署が存在し、媒体の調整および効率化を行う ・新しいメディアの使い方などの提案も行う
	デザイン	・専門部署が存在し、パッケージの基本的なガイドラインや、業者への窓口として機能 ・グローバルでは、パッケージに関する各種ベスト・プラクティスが紹介されるが、国内ではあまり無い	・広告作成部門内に、事業本部からは独立した専門部署が存在 ・海外の商品も、専門部署がデザインは一貫して対応し、トーンの一貫性を保つ	・広告を製作する部署内に、デザインの部署がある ・販促物を作るチームと別部署にあるため、新製品などでは情報の共有が図られず、方向性の違ったものになることもある
	商品開発	・各製品カテゴリごとに製品開発部門が存在しており、マーケティング本部と連携をとっている ・但し、研究開発が縦割りで、製品カテゴリーを越えたベスト・プラクティスなどはあまり見られない	・各事業本部内に開発担当者が研究所から派遣された部門があり、研究所との橋渡しを行っている ・開発担当者は、新製品だけでなく、現行商品のパフォーマンスのチェック及び継続的な改善も行う	・各事業本部内に研究所が所属しており、マーケティングと連動した形で研究開発が行われている
	採用	・マーケティング本部の人事・トレーニングだけの担当者が、日本・グローバルで存在 ・各種トレーニングの改善や、採用活動の最適化などを行っている	・基本的には人材開発部門が、全社のトレーニングおよび採用を行っている(部門別採用は無い) ・事業本部の横串を通ず機能が日本、アジアにあるが、能力強化という意味で影響力は不十分	× ・基本的には人事部が、全社のトレーニングおよび採用を行っている(部門別採用は無い) ・マーケティングの横串を通ず機能はあるが、この分野には一切関わっていない
	外部ベンチャー	・基本的に、日本・海外を問わず、同じブランドに関しては同じ広告代理店が担当する ・調査会社も継続性を重視し、世界で共通の基準で選定	・国内では、特定の広告代理店がブランドを継続的に担当しているが、海外は、国内との継続性が無い場合もある ・調査会社は基本的には一貫している	・国内ではブランドごとに代理店を選定 ・メディアの扱いはが事業本部ではない部門によって決まることが多く、代理店は事業本部に対する活動のモチベーションは低い

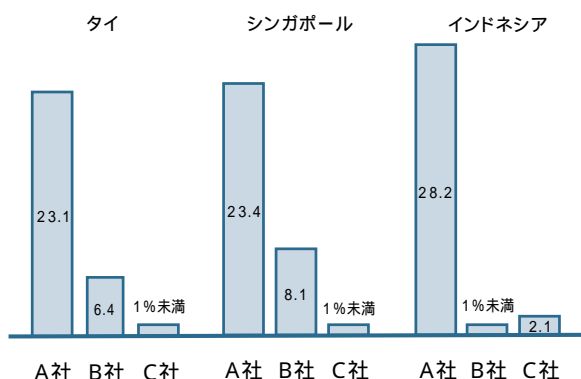
もつため、マーケティング上の優劣を見るには3社が同じ条件(販売チャネルを最初から構築しなくてはならなかった)日本以外を比較すべきであると判断したこと、また比較する3社が正式に(広報的に)その製品分野で参入しているのは、アジアでは日本を除きこの3カ国のみだったことである。

まず、A社とB社・C社のマーケティング組織能力には大きな隔たりがあると判断される。A社がマーケティング・スキルを定義し、独自のベスト・プラクティス手法や共通プロセスを確立しているのに比べて、B社・C社とも共有化されているのは共通プロセスのみである(しかも、海外とは共通化されていない)。また、仕組みの面でもB社・C社はA社に対して教育プログラムや情報共有システムで遅れを取っている。専門サポート部門では、組織構造自体はほとんどA社に見劣りはしないが、B社・C社とも、専門サポート部門が知恵を蓄積し、マーケティング担当部門にフィードバックする機能が弱いことが、A社との大きな違いである。B社とC社の比較では、ガイドライン、仕組み、専門サポート部門の全ての面で、B社の方が整備されているようであり、特にその差

はマーケティング組織能力にとって最も重要なポイントであるガイドラインに表れている。

このマーケティング組織能力の違いが、そのまま業績に結びついているとは断言できないが、海外でのB社・C社のシェアはA社に大きく遅れをとっており、またB社の方が若干ではあるがC社よりシェアが高いという現実が、マーケティング組織能力の評価と奇妙な符合を見せているのは、偶然であろうか。

図表4 消費財業界A・B・C社のタイ・シンガポール・インドネシアにおける共通製品分野での市場シェア比較(金額シェア、2002年、%)



出所: Euromonitor

マーケティング組織能力の向上を実現するために：

本稿で挙げた点に関しては、世界的にマーケティングを競争優位として確立している企業では、形や名称こそ違え、その多くが既に実際に行われている。このように外資系（特に米国系）の企業で、スキル、プロセス、ベスト・プラクティス等の明文化（形式知化）が進んだ理由には様々な意見があるが、「人が辞めることを前提に組織が動いている」ことが、その主な理由と考えらる。人材市場が流動的な米国では、マーケティング人材といえども（特に優秀であればあるほど）外部に流出してしまうため、組織の自己防衛の手段として、知恵を「個人」ではなく「組織」に蓄積せざるを得なかったのである。

確かに日本企業はこれまで、終身雇用を前提とした社内での「暗黙知」の蓄積も競争優位のひとつとして考えられていた。しかし「暗黙知」の考え方は外国人など全く違う文化・背景の社員に対しては通用しにくい。また東南アジアなどでは通常、日本企業に勤める現地社員は日本人社員と比較して圧倒的に勤務年数が短い。この背景には、日本企業は日本と比較して現地では圧倒的に企業ブランドの魅力が低いにも関わらず、日本的な人事・給与体系をそのまま現地に持ち込

んでいる（つまり、日本ほど優秀な人材を採用できない）という問題も存在している。しかし現実として、日本企業も特に海外展開に関しては、これまでの「暗黙知」に基づいた事業展開が通用しない状況に追い込まれていると考えるのは、言いすぎであろうか。

実際、グローバルに展開するいくつかの日本企業では、既にこの点に気付き始めている。例えばある食品・飲料メーカーでは、世界の各地域で買収したり立ち上げたりした様々な事業に関して、これまで運営は完全に各ローカルのオペレーションに任せていたが、今後グローバルの競合と伍して戦っていくためにはマーケティング能力の底上げと一貫性の向上が必須と考え、製品分野ごとにマーケティング組織としての横串を通し始め、また必要とされるマーケティングのスキルや考え方についてグローバルで共通のトレーニングを検討し始めている。

今後、日本企業が欧米のグローバル企業に伍して戦っていくためには、思いついたようなトレーニングや外部からの人材の採用という場当たりの・限定的なアプローチではなく、本稿で解説したような全体的・包括的及び中・長期的視点から、マーケティングの「組織能力」強化を目指していくべきではないだろうか。

発行人プロフィールと“ひとりごと”



パートナー
水留 浩一 Koichi Mizutome
koichi_mizutome@jp.rolandberger.com
東京大学理学部卒業後、電通、米国系戦略コンサルティング・ファームを経て現職。米国ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院エグゼクティブMBA。消費財、サービス、流通業を中心とした経営改革、マーケティング・CRM戦略、新規事業戦略の経験豊富に持ち、ローランド・ベルガーでは企業・事業再生を専門とするリストラクチャリング・グループのアジア代表として、数多くの再生案件を手がける。

執筆者



シニア・プロジェクト・マネージャー
足立 光 Hikaru Adachi
hikaru_adachi@jp.rolandberger.com
一橋大学商学部卒業後、外資系消費財メーカー（日本・海外を歴任）、米国系戦略コンサルティングファームを経て現職。マーケティング・販売分野に特に強みを持つ経営コンサルタントとして、製造業や流通業などにおいて、全社成長戦略、ブランド戦略、新製品導入戦略、マーケティング能力強化、販売・チャネル戦略などに携わる。訳書に「マーケティング・ゲーム」（東洋経済新報社）がある。

今回も視点16号、17号と2部構成でお届けしています。16号では企業の「マーケティング」機能を組織論的見地から考察しています。本稿にもあるように日本企業の中でマーケティング部門の位置付けが不明確であったり、製造部門や営業部門の下請け的な役割に甘んじているケースも多く見られます。ものが売れない時代といわれる現代において、如何に顧客のニーズを汲み取り、開発製造部門と連携して売れるものを売れる形で提供する仕組みを構築する「マーケティング」機能を組織として強化すべきことは明白です。是非、本稿も検討のご参考にして頂ければ幸いです。

さて、秋も深まり愛娘悠理もますますオシャマに育っています。普段あまり季節を意識する事も少ないですが娘が大きくなると近くの公園でどんぐりを拾ってきたり、芋掘り企画に申し込んだりと秋を意識する機会が増えるものだと実感しています。娘にとっては是非実り多き秋であって欲しいものです。