エクスペリエンス志向の組織へ：
マーケティングマインドを備えた人材の「作り方」

日本企業は、「エクスペリエンス志向」を目指せ

エクスペリエンス志向に沿う「組織」と「人材」とは

企業の体質について、「マーケティング志向」と「販売志向（営業志向）」という2つのステレオタイプが描かれることがあります。そして、販売志向の強い日本企業が多いことは肌で感じられるはずです。販売志向とは、顧客との対面で商談を成約させる、もしくは店舗で少しでも多くの棚を確保する、といった営業前線の成果こそ企業の業績に直結すると考えることです。こうしたビジネスリーダーが多い一方、成約に至るまでの過程をカバーするマーケティングの価値は、相対的に低く見られがちと言えるかもしれません。

長くこれら2つの方向性は対立軸のようにとらえられてきましたが、近年「エクスペリエンス志向」という新しい体制が模索されるようになってきました。組織が全体として顧客に向き合い、顧客の声を聞き、顧客に最高の体験＝エクスペリエンスを提供しようという考え方です。その変革が成し遂げられれば、おのずとマーケティングと販売／営業は融合することになるでしょう。

「組織の能力と人材不足という課題を解決し、エクスペリエンス志向への変革を果たすことは、日本企業が早急に取り組まなければならない課題です」と、グロービス経営大学院大学 准教授 武井涼子氏は、警鐘を鳴らします。
このガイドでは、武井氏への取材にもとづき、日本企業がエクスペリエンス志向に変わるための流れと、組織のあり方／マーケティング人材という2つの視点について考察します。

組織のあり方1:［現状］

日本企業に多くみられる「販売志向」の弱み

現状 移行期 成長期

販売志向とマーケティング志向は対立しない

マーケティング志向の組織は、「市場ニーズを満たそうとする自社のビジョンを達成するために、何をするか」に着目し、施策に落とし込みます。一方、販売志向の組織では、「目の前にいる顧客に対していかに売るか」が重視されます。

前者の価値観の中心はブランド志向にあります。ビジョンやミッション、バリューなどを突き詰める考え方です。組織は常に明確な顧客像を持つ必要があるため、顧客志向ととらえることができるでしょう。
一方、後者が「顧客志向でない」といい切ることもできません。顧客に商品やサービスを購入してもらうためには、顧客のニーズを知り、最善の提案をしなければライバルに負けてしまうからです。
つまり、マーケティング志向と販売志向は相反するものではありません。しかしながら、日本企業には販売志向の強い組織が多いのも事実。例えば、優秀な営業担当者への表彰制度は設けられているものの、直接的な利益が見えにくいマーケティング担当者向けの制度を持つ組織は少ない状況です。

本来であれば、どちらかの志向へと極端に寄ることなく、バランスの取れた組織や風土を形成すべきです。その目指すべき方向性が「エクスペリエンス志向」です。エクスペリエンス志向の企業では、組織全体で顧客に向き合い、顧客に最高の体験を提供することが、ビジネスの根幹となります。そのような組織へと自社を変革するために、自社におけるマーケティング志向と販売志向のあり方を、改めて見つめ直すべきです。

●マーケティング志向組織の考え方

自分たちのビジョンを達成するために何をするか
↓
明確な顧客像を持ち、
ミッション／ビジョン／バリューを突き詰める
↓
ブランドを明確化する
↓
顧客に提案する

●販売志向組織の考え方

目の前にいる顧客に対して、いかに売るか
↓
顧客のニーズを知る
↓
顧客に提案する

組織のあり方2:[移行期]現状から一歩先へ

すべての部門をブランド戦略のもとに結束

いきなり理想形をめざすのではなく、まずは一歩進むこと

現状 **移行期** 成長期

エクスペリエンス志向の組織が実現すると、マーケティング志向と販売志向の考え方は、ひとつの企業哲学の元に統合されることになります。それが達成されたときの組織の姿は、これまでと大きく変わるでしょう。
しかし、急速な変化は組織の軋れきや停滞を生むリスクをはらみます。まずは、変革の方向性について確認しておきましょう。企業がめざす、現状から一歩先の姿です。

●販売／営業部門:

組織の中で、最も顧客をよく知る部門です。契約や販売数を追うのは当然のことながら、受注を喜ぶだけでなく、失注事例もふんだんに集め、組織全体にフィードバック。リアルな顧客の声を組織に届ける役割を果たします。

●マーケティング部門:

ブランド戦略を確立し、その傘の下にさまざまなマーケティング活動を位置づけます。デジタル戦略の実行から、イベント開催、カタログ制作まで、「顧客に対して自社をどう位置づけるか」という明確な方向性を持ちます。

●経営企画部門:

組織戦略を戦術に分解、各実行項目への落とし込みを行います。販売／営業部門およびマーケティング部門との連携を強化し、顧客の声や体験をとらえながら柔軟に戦術を変更。組織戦略とブランド戦略はイコールであるという認識を持ちます。

●情報システム部門:

あらゆる部門の顧客接点を対象としたデジタル基盤を、既存の企業情報システムの上位層として整備します。プライベートDMPとCRMの連携のようなデータ基盤、店舗端末やwebサイト、顧客向けアプリのような顧客インタラクションを提供するフロントエンド基盤が含まれます。

組織のあり方3：[成熟期]エクスペリエンス志向組織へ

マーケティングマインドを全員が備える

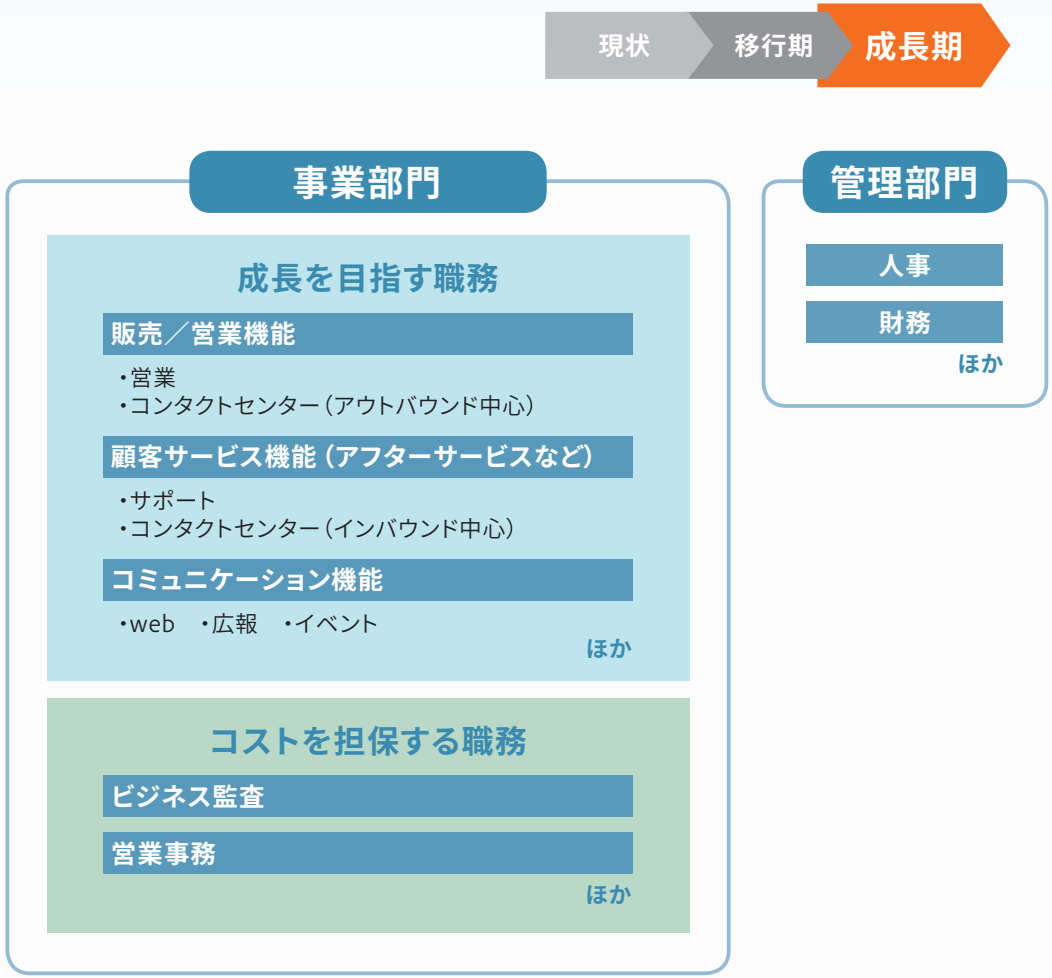
どの部門においても、マーケティングマインドが浸透した組織

ブランド戦略のもとに組織が結束された、エクスペリエンス志向の組織になれば、各部門の果たすべき役割もシンプルになります。この段階では、マーケティングの意義と目的を理解し実践できる人材、すなわちマーケティングマインドを持つ人材は組織内のあらゆる部門に配置されています。

ビジネスを回す部門は「事業部門」という位置づけになります。
事業部門の職務は、大きく2つに分かれます。成長を目指す部門と、コストを担保する部門です。前者は販売／営業部門とマーケティング部門が融合した組織となり、後者は事業の遂行状況の監査などを担います。

ここで注意すべきは、個別の販売／営業機能やコミュニケーション機能がなくなるわけではないということです。対面での営業活動やコミュニケーション活動、顧客サポートもこれまでどおり行います。変わるのは、マーケティングマインドを備えた人材が特定部門に偏在するのではなく、あらゆる業務機能にわたって活躍するようになる、ということです。

ビジネスを支える人事と財務は、「管理部門」として従来と同様の機能を持ちますが、この部門でもマーケティング人材が活躍することになるでしょう。
では、マーケティングマインドを備えた「マーケティング人材」とはどのような人物なのか、探っていきましょう。



人材像1:マーケターの基本素養

マーケティング人材ふたつのタイプ

マーケティングの素養を備えた人材に求められる基本能力

マーケティングマインドを持つ人材を端的に表現するなら、アイデアを生み出す力をもち、しかもそれをロジックで裏打ちできる力も持つ人です。まず、アイデアを作れなければそもそも企画を立てることができません。しかし、ロジックがなければ、解決したい問題をしっかりと把握したうえで、実効性のある企画を推進 することができません。企業内でマーケティング的な企画を実行するには、自部門だけでなく、周りの部署や上司を巻き込むことが欠かせず、その際には多くの人とロジカルにコミュニケーションをしながら、企画をブラッシュアップしていくことが求められるからです。この企画の要諦が何か、アイデアとロジックの両面から常に把握でき、顧客志向を持ち続けられることが大事なのです。

マーケティング マネジメントにより深く携わる人材は、これに加えて、**データ、システム、プロモーション、クリエイティブを理解し、それぞれのスキルを持った専門家に的確な指示を出せる言葉を持っていることが重要**になります。

「才能」と「経験と学習」

マーケティングマインドを持つことは、絵を描く能力を持つことに似ています。絵を描くテクニックを細分化して説明すると大変ややこしく聞こえますが、絵を描ける人は自然と絵を描けるものです。同じように、マーケティングの「才能」を元からもっている「ナチュラル ボーン マーケター」が存在するのは事実です。彼らにも色々なタイプがいますが、成功している人たちは往々にして、有効かつさまざまなアイデアを思いつくことが得意。そして経験と学習でロジカル面を強化し、さらにその才能を輝かせています 。

もし豊かな才能がなくても、どこかに得意な分野はあるもの。絵もデッサンなどの練習がものを言うように、得意な分野を大事にしながら、「経験と学習」でマーケティング能力を向上させることは可能です。

●「才能」／「経験と学習」とは

(1)「才能」

マーケティングの才能が豊かな人は、顧客志向な考え方を生まれつき持っているのでしょう。社内の目と顧客の目(→P7)をもち、「世の中は企業にとって、そこまで都合よくは回っていないもの」という事実を正確に認識し、As isとTo beのギャップを把握したうえで、実現可能な企画をアイデア豊かに思いつく力があります。プランの要諦をつかむ力が強く、計画の変更にも臨機応変に対応できます。型破りなアイデアだけでなく、ロジカルな計算も行っており、結果を出していきます。

(2)「経験と学習」

才能だけでは、すべては解決しません。ことに現代は多くのデータがあふれていますし、新しい技術は日進月歩です。それらを有効に扱うには、努力と経験でスキルを磨くことが欠かせません。マーケティング的な考え方を活かすためには、データとシステムを理解することも必須。データから仮説を立て、マーケティング企画をロジカルに立案することが、ますます実行しやすくなっています。データから生まれた企画はPDCAを回すことも容易。たとえ「才能」に恵まれていても、「経験と学習」の手を抜くわけにはいきません。

人材像2：[現状]いま必要な人材

「2つの目」を持つ人材

組織の変化の段階に沿って、必要な人材を得ていく

これからエクスペリエンス志向の組織へ変革を目指すとしても、急激な変化は難しいでしょう。変化の段階に沿って必要な人材を獲得、育成していく必要があります。
マーケティング志向の組織（P3参照）で働く人材には、どのような能力が求められるのでしょうか。キーワードは、「2つの目」です。

(1) 社内の目：社内から幅広く意見を聞き、自分の意見を通すために周囲を説得できる能力

(2) 顧客の目：顧客にとって最も価値のあることは何か、顧客の視点から考える能力。
これは、最も大切なマーケティング能力であり、マーケターとして死守しなければならない砦といえるでしょう。

マーケティング人材は、これら2つの目を持ち、各部門と良好な関係を維持することが理想です。とはいえ、ときには意見がぶつかるときもあるでしょう。
その際、すべてのビジネス活動は、自社のブランド戦略という傘の下で展開されるべきす。webサイトやカタログの表記揺れや、プレゼンテーションのテンプレートなど、些末ととらえられがちなことでも、例外はありません。顧客の印象に関わるあらゆるコミュニケーションは、ブランドの世界観の範囲で行われるべきなのです。そしてそれを徹底するためには、経営者のリーダーシップが欠かせません。

現状でのマーケティング人材のキャリアステップ

マーケティングに携わる人材が、マーケティングのスペシャリストを目指してキャリアを磨くためには、2つの方向性があります。
コミュニケーション業務を志向すると、専門職に育つでしょう。また、マネジメント層の役割を希求するなら、社内の各専門職と対等に渡り合っていく存在へと成長します。

現状 移行期 成長期

人材像3：[移行期]一歩先で必要な人材

データドリブン能力と想像力を持った人材

データと想像力を掛け合わせる

エクスペリエンス志向の組織に向けた移行期（P.4参照）には、どのような能力を持ったマーケティング人材が求められるようになるのでしょう。大きく次の2つになります。

現状 **移行期** 成長期

(1) データドリブンの能力

マーケティングにおいて、勘と経験は極めて大切な要素です。ただし、漠然としたイメージではなく、論理的に説明できる能力が求められます。そこで重視されるのが裏付けとなるデータを読み解く能力。データを軸に物事をつかみ、数字を使って証明することが大切です。

(2) 想像力／アイデア力

ずば抜けた想像力のある人材は強いでしょう。これは生まれ持った能力と考えられがちですが、多様なことに興味を持ち、それを吸収して自分のものにできる人材であれば、後天的に能力を獲得することもできます。旅行などの趣味は、アイデアの源になり、勘を養うためにも有効です。

移行期のマーケティング人材のキャリアステップ

マーケティングを追求すると、ブランド戦略に携わることになります。マーケティング関連業務で得た知識を生かすことで、販売／営業や事業企画など、他の職務領域でも貴重な戦力になれるでしょう。

人材像4：[成熟期]エクスペリエンス志向組織で必要な人材

あらゆる領域で、柔軟な考え方を発揮する人材

現状 移行期 **成長期**

あらゆる職務領域にマーケティング人材が存在

エクスペリエンス志向の組織が実現すると、マーケティングマインドを持つ人材は組織内のあらゆる領域に行き渡ることになります。組織内のだれもが自社のブランドとその大切さを理解し、それにもとづいて業務を遂行します。

市場環境の変化や戦略の再考などによって見直さない限り、ブランドはぶれない存在です。一方で気をつけなければならないことは、実行段階の機動性です。ブランド戦略＝経営戦略をもとにして、戦術や施策に落とし込み、施策を実行した結果、失敗することも起こりうるということ。その際は、臨機応変に対応することが大切になります。チャレンジを許容する文化と、仮説検証をすばやく繰り返す風土が定着させることができれば、顧客の望む最適なエクスペリエンスを追及したビジネスを、組織全体として実行していけるはずです。

「マーケティング人材」は、柔軟な考え方をできることが強み。何がおきるか分からないビジネスのさまざまな局面で適切に手を打ち、施策を正しい方向に導くことができるでしょう。

組織に分散するマーケティング人材のキャリアステップ

マーケティングマインドを持ち、ブランドの本質を理解したうえでさまざまな経験を積むことで、幅広い視点と深い洞察を備えることになります。そして、組織の意思決定に携わるようになります。

まとめ

多様な人材が活躍できる組織を

ユヴァル ノア ハラリは、その著書『サピエンス全史』において、「人類は虚構における分業制により発展した」と述べています。政治、宗教、組織などはすべて虚構であり、私たちはそれを集団で信じる能力を得た結果、現在の繁栄を得ました。企業が虚構であるとして、それを私たちが信じるのはなぜでしょう。それは、企業という巨大な分業集団の中核に、ブランドがあるためです。宗教における神は、企業におけるブランドといえるでしょう。

マーケティングにおいて、ブランドは基本的に不可侵な存在であり、人材を広く求めるためにもブランドは役に立ちます。外部から人材を募る場合、彼らはブランドに引き寄せられて入社します。そもそもマーケティングマインドの高い人材は、他者と交流することを好むため、ブランドがしっかりしていれば、組織になじむのは早いでしょう。
一方、社内に目を転ずれば、マーケティング マインドを持った人材は少なからず発見できそうです。例えば、経理部門の異端児に話を聞いてみると、ナチュラル ボーン マーケターであると予感させてくれるかもしれません。組織内で人材を発掘し、マーケティングの経験を積ませることは、企業がエクスペリエンス志向の組織へと変革し、彼らがさまざまな職務領域で活躍するようになる前の種まきにもなるでしょう。

優秀なマーケティング人材には、共通する傾向があります。それは、五感で感じる能力で、決して座学だけでは得られないものです。旅行や美術、音楽などの趣味は、必ず仕事に生きてきます。社会人向けのMBA講座なども、人と交流しながら五感で学べる場として有効でしょう。

そして、マーケティングの専門職もなくなることはありません。イベントやweb企画／制作、広報など、専門性を求められる場所には、その領域を突き詰めたすばらしい人材が必要です。しかし、そのような人材はマネジメントに興味がないかもしれません。専門職向けのキャリアステップを確立し、そのための人事／給与制度を定めるなど、多様な人材が活躍できる組織を作ることを検討するとよいでしょう。

武井 涼子

東京大学卒業。コロンビア大学ビジネススクールにてMBA（経営学修士号）を取得。電通、マッキンゼー、ウォルト ディズニー ジャパンなどでの勤務を経て、現在はグロービス経営大学院准教授／主任研究員。マーケティング講師として、グロービスの新しいマーケティング講座の開発にあたるとともに、日本語と英語で授業を行っている。専門はブランド論。

Adobe Experience Cloudがお役にたちます

企業がエクスペリエンス志向の組織へと変革するうえでは、戦略、リーダーシップ、人材、プロセス、そしてそれを支えるテクノロジーが欠かせません。企業のブランド価値を目に見える形に表現して顧客を惹きつけ、顧客の反応から洞察を導き、顧客体験を最適化していくのが、Adobe Experience Cloud。マーケターの意思とITによる自動化、人工知能をバランス良く組み合わせ、顧客一人ひとりに最適なエクスペリエンス提供を実現します。Fortune 50企業の2/3をはじめ、世界中の多くの企業に採用されています。

adobe.com/jp/experience

Adobe

アドビ システムズ 株式会社
東京都品川区大崎1-11-2
ゲートシティ大崎イーストタワー

© 2018 Adobe Systems Incorporated. All rights reserved. Adobe and the Adobe logo are either registered trademarks or trademarks of Adobe Systems Incorporated in the United States and/or other countries. All other trademarks are the property of their respective owners.