



## 価値創造経営を導く 「データ×AI」駆動のマーケティング変革

富士通株式会社 執行役員 EVP CMO  
(最高マーケティング責任者)

山本 多絵子

「デジタル・ダーウィニズム」の潮流がグローバル社会・経済を覆っています。チャールズ・ダーウィン氏を代表する自然学者が適者生存をもとに進化論を説いたように、不可逆的なテクノロジーの進化への対応に遅れた企業は加速度的に競争力を落としかねない世界が急速に広がっています。

富士通はテクノロジーを生み出す企業として、またテクノロジーを活用する企業として、国・地域や部門の枠を超えたデジタルトランスフォーメーション(DX)を急速に進めています。DXを持続可能な成長につなげるため、全社的な変革や新たな成長領域の育成にも取り組んでいます。

2020年にはパーパスを「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていくこと」と明文化しました。同時に社員の価値観と行動規範を示すFujitsu Wayを12年ぶりに刷新。グローバルやグループ企業を含め、経営から現場まであらゆるレベルでデータドリブンを実現する体制整備やビジネスオペレーションの標準化を進める「One Fujitsu」プログラムを進めているほか、ジョブ型人材マネジメントやキャリア採用の拡充策も導入しました。2021年には新たな事業ブランド「Fujitsu Uvance」を、2024年にはコンサルティング事業ブランド「Uvance Wayfinders」をそれぞれ打ち出しました。

本レポートでは富士通 執行役員 EVP CMO(最高マーケティング責任者)の山本多絵子が、全体最適なマーケティングを実践するテクノロジーやデータを活用するカギ、グローバル事業展開の成否を握るパーパス起点のブランディング戦略をはじめ、富士通のマーケティング変革を通じて得た課題や効果を包括的に示します。本レポートをきっかけに、富士通とお客様の実践知をお互いに組み合わせ「統合知」に昇華し、テクノロジー起点で新たな価値を生み出すヒントになることを願ってやみません。富士通とともにDXを戦略的に積み上げ、未来志向で企業価値向上への旅に踏み出しましょう。

## 目次

エグゼクティブ・サマリー .....	3
<b>Section 1</b> .....	<b>4</b>
> <b>マーケティング変革の起点はパーパス</b> 「データ」と「ブランディング」がカギ	
<b>Section 2</b> .....	<b>7</b>
> <b>マーケティング変革が企業の競争力を左右する</b> 世界の潮流は「テクノロジー×マーケティング」への投資増 ブランド戦略は株価評価にも影響大きく	
<b>Section 3</b> .....	<b>9</b>
> <b>信頼と価値の創造を目指すマーケティング変革の現在地</b>	
• データ	
• パイプライン管理をグローバル標準化	
• グローバルガバナンスを再構築	
• システム・人材・分析を磨く	
• AIが磨くマーケティングの真価	
• ブランド	
• お客様と事例を積み上げ、価値を磨く	
• マーケティング機能の「中央化」で顧客理解を深める	
<b>Section 4</b> .....	<b>14</b>
> <b>エコシステムのプラットフォームを目指して</b>	
<b>Section 5</b> .....	<b>16</b>
> <b>おわりに</b>	

## エグゼクティブ・サマリー

世界の社会・経済情勢はかつてないほどの変化の波にさらされています。既製の産業構造の秩序は壊れ、生成AI(人工知能)をはじめとする革新的なテクノロジーが次々と生まれています。地政学リスクはくすぶり続け、ビジネスに関わる規制・ルールの見直しもグローバルで相次いでいます。

変化を危機ととらえるのではなく、企業価値を高める機会に変えるには、テクノロジーやデータをもとにした精緻で深い洞察を備え、経営の予見可能性を高めるマーケティング変革が欠かせません。顧客の声をリアルタイムで読み解き、次の事業展開に生かす。顧客自身が必要性に気付いていないサービスやモノの開発を促し、新市場を開拓する。変化の時代を迎えた今、マーケティングが担う役割はかつてないほど大きく、複雑になっています。

富士通はFujitsu Uvanceという事業モデルをグローバル展開しようと全社変革を進めています。その過程ではマーケティング機能の変革も重要な役割を担います。変革には様々なハードルを越えなければなりません。事業部ごと、リージョンごとにはばらばらなシステムやデータをどう整えるか。日本本社主導でどうグローバル拠点に最適なガバナンスを利かせるか。部分最適なマーケティングにならないようにどう営業部門や事業部門と連携を取るか。多くの日本企業も同じような悩みを抱えているのではないのでしょうか。

本レポートでは、CMO(最高マーケティング責任者)をはじめとするマーケティング部門で働く方々を対象に、変化の時代に即したパーパス起点のマーケティング変革の実践、新市場開拓のカギとなるブランド戦略、事業成長を支えるテクノロジー・データ戦略、変革に伴う国内外のグループ拠点に対するガバナンス構築の勘所、プラットフォームを目指すマーケティング変革の方向性を包括的に示します。

富士通の変革は道半ばですが、マーケティングによる経営機能へのインパクトを不断に高めようとアップデートを重ねています。富士通の実践知を通じて、持続可能な企業価値向上につなげるヒントとなる一助になれば幸いです。

## Section 1

# マーケティング変革の起点はパーパス

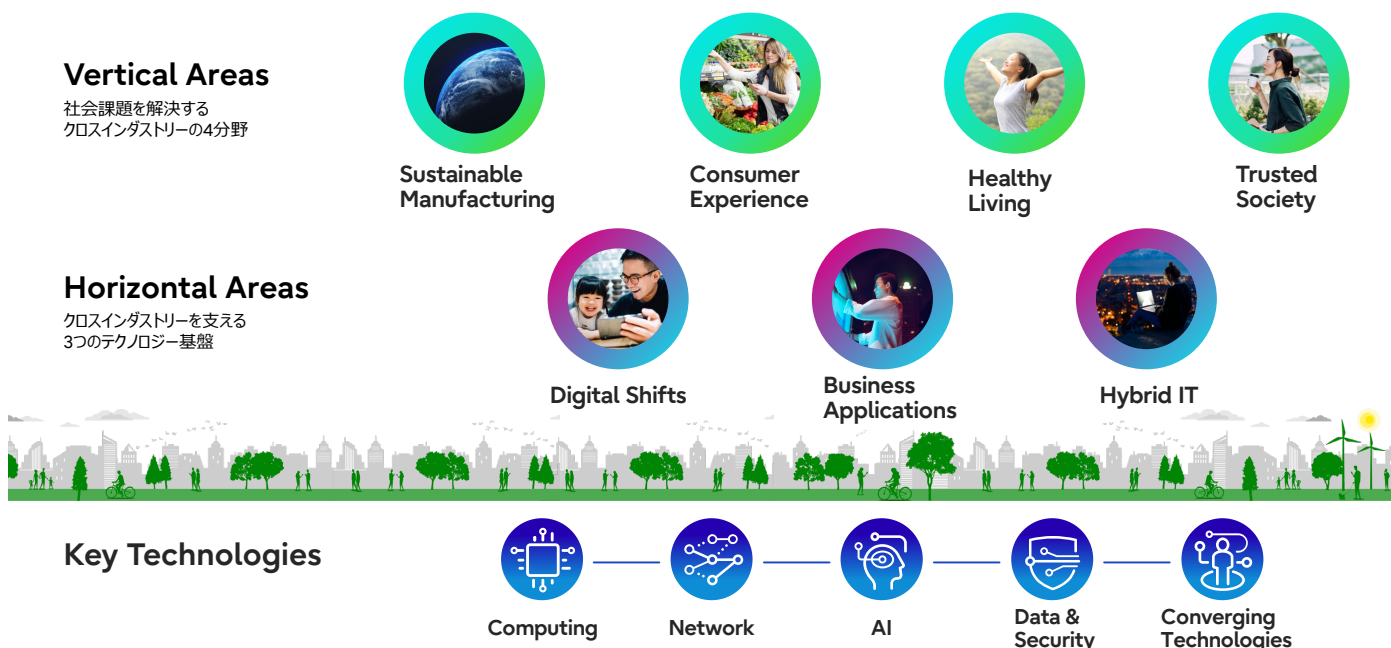
マーケティングの本質は「顧客を創造する」と言えるでしょう。では、顧客を創造するにはどうすればいいでしょうか。「現代マーケティングの父」と呼ばれるマーケティング学者、フィリップ・コトラー氏は共著「コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント」で、マーケティングを「ニーズに応じて利益を上げること」と定義しました。社会や顧客の声を適宜的確に把握し、新事業の展開につなげ、新たな市場を掘り起こす、というマーケティングのあるべき普遍的な役割を示しています。

変化のスピードが加速度的に速まる今、「ニーズに応える」というマーケターの役割は一段と重要になっています。富士通のマーケティング変革もここ数年でぐっと進みました。まずは現在の変革の旅の起点となった2020年ごろを振り返り、パーパスとFujitsu Uvance、マーケティング変革の関係を紐解いてみます。

富士通は2020年、「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていくこと」というパーパスを定めました。社会の変革に主体的に貢献するとの意思を込めたものです。今に至るまで、全ての事業活動はパーパスを実現するための取り組みと言えます。

パーパスを実現する新たな事業として2021年、Fujitsu Uvanceを立ち上げました。「Sustainable Manufacturing」「Consumer Experience」など7つの重点分野を定め、テクノロジーと様々な業種の知見を融合し、業種横断でお客様のビジネス成長と社会課題の解決に挑む事業です(図表1)。

図表1：Fujitsu Uvanceは7つの重点分野で新たな市場の開拓を目指す



(出典)富士通作成

富士通ではハードウェア事業など既存の事業はそれまでも一定の認知度があり、強みも明確でした。マーケティングはどちらかと言えば、営業部隊の販売促進という役割にとどまっていた。Fujitsu Uvanceという新たな事業をゼロから育てるには、全てのお客様にパーパスに共感してもらい、お客様が何を求めているかを把握し、ソリューションやサービスの改善にフィードバックする、という事業成長の好循環を回さなければいけません。マーケティングは好循環のエンジンとして、従来とは全く違うアプローチで市場での認知度を高め、新たな顧客層を開拓する必要に迫られたのです。

## 「データ」と「ブランディング」がカギ

好循環を促すのに必要なことは大きく2つありました。1つはデータです。新しい事業を展開するには、ソリューションやサービス、お客様、市場などのあらゆる情報を集めてマーケティングをデータドリブンに進化させなければなりません。当時は部門ごと、地域ごとにパイプラインのデータや定義、管理、運用ルールがバラバラで、マーケティングのROI(投資収益率)を測れずお客様からのフィードバックも把握できていませんでした。グローバルに事業展開するうえで必要な「Fit to Standard(標準化)」が不十分だったのです。

2つ目はブランディングです。実は2021年にFujitsu Uvanceを発表したとき、ポートフォリオは整い切れていませんでした。ブランドを高める特効薬はありません。地道に実績を積み上げ、パートナー企業との連携の枠組みを広げ、新たなソリューション開発につなげることが欠かせません。こうした仕組みの土台づくりにもデータ構築が必要だ、と考えていました。

企業が成長するためには、どんな製品をどの市場に投入するかという戦略が必要です。経営学者のイゴール・アンゾフ氏が提唱した成長マトリクス(図表2)を例に出します。「製品」と「市場」という2軸を「新規」と「既存」に分け、成長戦略を4つに分類したものです。

図表2：新しい製品で新たな市場を切り拓くには、新たなマーケティングが欠かせない



(出典) アンゾフ氏の成長マトリクスを基に富士通作成

この枠組みに当てはめると、富士通は特に④を重視したマーケティングに絶対的に変革する必要がありました。Fujitsu Uvanceはパーパスを実現するために生まれた全く新しい事業です。新たな事業で、世界を舞台に、新たな市場を開拓する。変化のスピードが加速度的に速まる中、前例踏襲型のマーケティングのままでは成長の機会をどんどん失いかねない、との危機感も強く感じていました。

変化の時代を成長の機会にするため、多くの企業も同じような挑戦をしていると感じています。成長に果敢に挑む企業ほど、マーケティングの重みは増しているのではないのでしょうか。全ての変革の起点は「企業の存在意義=パーパス」だと考えています。パーパスを実現するために事業変革をする。事業変革に合わせてデータドリブンな仕組みを整え、事業のリブランディングを進める。一連の取り組みを隙間なく進めなければ、成長への足取りはおぼつかなくなるでしょう。部分的な変革では効果を十分に得られません。不断の変革こそが「顧客を創造する」、ひいてはパーパスの実現に一步近づくことになるのです。

## Section 2

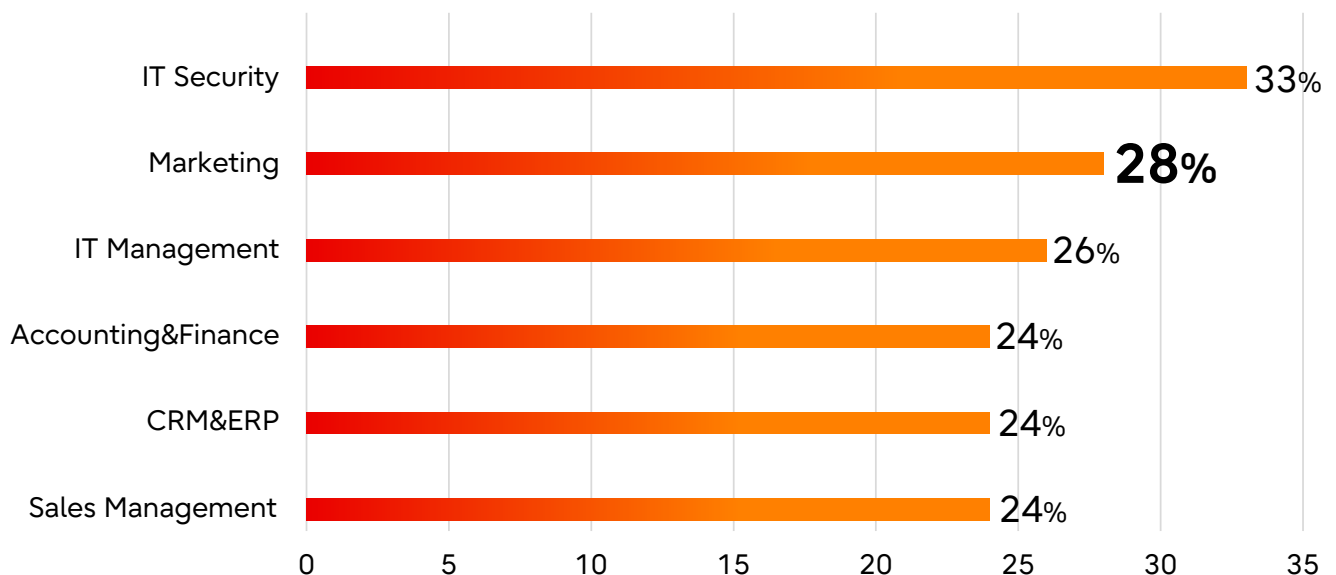
# マーケティング変革が企業の競争力を左右する

変化の時代において、新たな事業の成長に必要なマーケティング変革のカギは「データ」と「ブランディング」であると指摘しました。データ基盤を構築するテクノロジーをいかに活用するか。新事業の認知度を高めるブランド戦略をいかに磨くか。いずれもマーケティングの質を向上させるだけでなく、企業の競争力や企業価値をも左右する重要なバロメーターになっています。

## 世界の潮流は「テクノロジー×マーケティング」への投資増

米調査会社ガートナーが日米欧を含む世界の企業3,484人を対象に実施した「[2024 テクノロジートレンド調査](#)」によると、全てのソフトウェア購入の優先度の中で、マーケティングは28%とITセキュリティ(33%)に次ぐ2位でした(図表3)。また、マーケティング担当者が2024年に直面するビジネス課題として最も多かったのは「新規顧客の獲得」で、全回答の35%を占めました。新たな顧客を獲得するために、マーケティングテクノロジーへの投資を増やす必要性が高まっていることを示唆しています。

図表3：マーケティングソフトウェアの優先度はITセキュリティに次いで高い

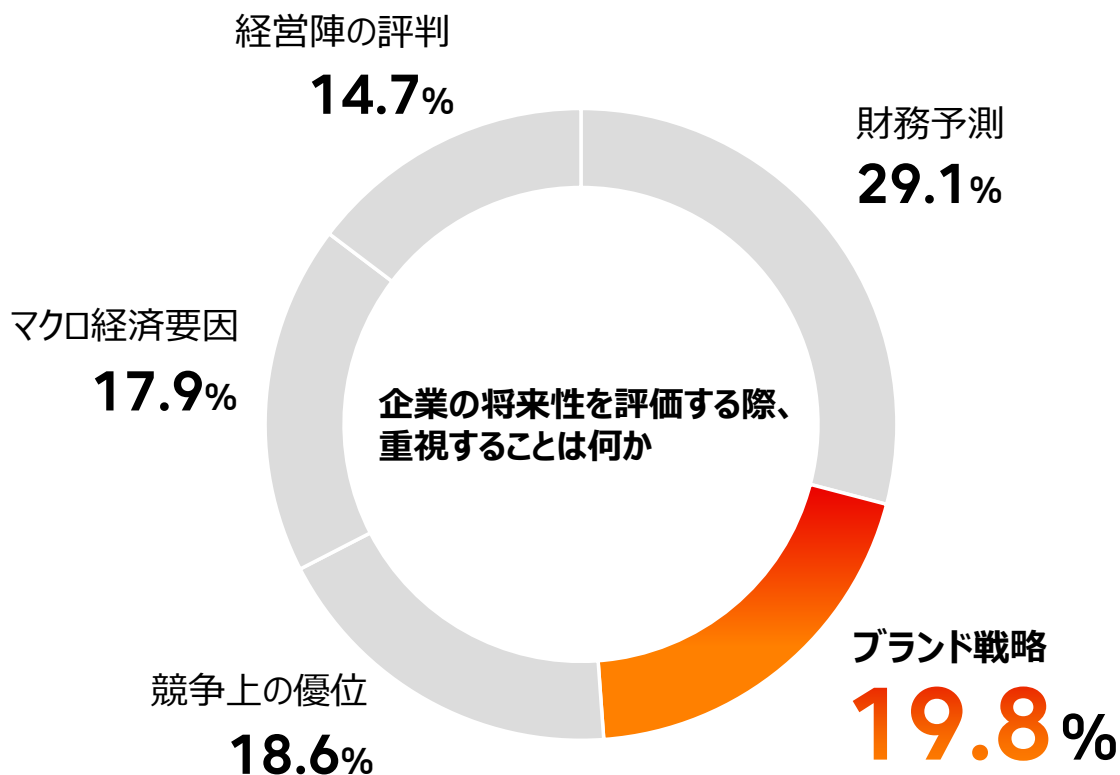


(出典) ガートナー「2024 テクノロジートレンド調査」を基に富士通作成

## ブランド戦略は株価評価にも影響大きく

米ブランドコンサルティングのインターブランドが各国・地域の投資アナリストやIR担当者ら241人を対象に実施した調査「[ブランドは株価にどう影響するか](#)」(2024年公表)によると、「ブランド戦略がPER(株価収益率)の変動に中～高レベルに影響を与える」との回答は76%を占めました。また、企業の将来性を評価する際の重要な考慮事項として「ブランド戦略」を挙げた回答は19.8%と、財務予測(29.1%)に次ぐ2位でした(図表4)。ブランド戦略の成否が株価や市場の評価に大きく影響することがうかがえます。

図表4：ブランド戦略は企業の将来性を測る上で重要な指標



(出典) インターブランドの調査「ブランドは株価にどう影響するか」を基に富士通作成

2つの調査はマーケティング変革のグローバルの潮流を示しています。テクノロジーへの投資は生産性を高め、イノベーションを生む環境を整える可能性が高まります。組織ごとに散らばるデータを繋ぎ、ヒトの勘や経験による意思決定から、データによる客観的で精緻かつ素早い意思決定を支えます。ブランド戦略の高度化は企業や事業の未来に対する市場の理解を深め、全てのステークホルダーからの信頼を醸成する源泉となり得ます。変化の時代に直面する今、これらを実践し、継続することが持続的な企業価値向上にとってますます重要な役割を担うと考えています。



### Section 3

## 信頼と価値の創造を目指すマーケティング変革の現在地

パーパス実現につなげるFujitsu Uvanceをグローバル展開するため、データドリブンなマーケティングの仕組みを整え、ブランド戦略を磨こうと模索しています。マーケティング変革は道半ばですが、少しずつ効果を実感し始めています。本章では、富士通が実践するマーケティング変革と、今後目指す方向性をご紹介します。

#### データ

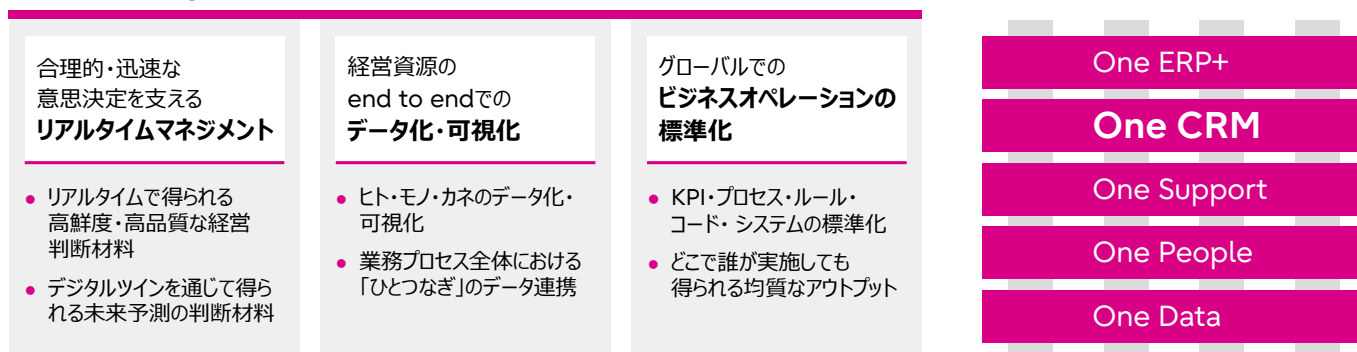
### パイプライン管理をグローバル標準化

会社や経営の仕組みを未来志向に最適化するために、富士通はOne Fujitsuプログラムを進めています。富士通グループの持続的な成長と収益力の向上を目的とし、「リアルタイムマネジメント」「データ化・可視化」「ビジネスオペレーションの標準化」の3つを重点施策に据えました。Fit to Standardで横断的に「One」を冠に据えた各プロジェクトを連動させながら進める体制を整えようとしています(図表5)。

図表5：One CRMで商談マネジメントと情報共有を一元化する

## One Fujitsu

### 4リージョン・グループ会社横断



(出典)富士通作成

データドリブンマーケティングの礎となるのはOne CRMです。グローバルでCRM基盤とプロセスを統合し、商談マネジメントと情報共有を一元化する取り組みです。まずはパイプライン管理の標準化を最優先テーマと位置づけ、2022年に先行して稼働を始めました。

従来は地域やリージョンごと、事業部ごとにパイプラインデータがバラバラでした。グローバルで同じ基準で見えるようにすることで受注予測や原因分析、商談推進上の意思決定を素早くするとともに、報告やレポートにかかる負担を減らすことができます。Fujitsu Uvanceを中心とした商品軸でのパイプライン管理に切り替え、商談の支援をしやすくしたり、市場動向やお客様のニーズをモニタリングしやすくしたりしています。

また、パイプラインのデータ収集を月次から週次に変え、ほぼリアルタイムで商談情報をアップデートする体制を整えました。こうした取り組みを加速することで、顧客接点を広げようと注力しています。マーケティングオートメーション(MA)ツールも見直し、One CRMとデータを統合しやすい環境を整えています。

変革は緒に就いたばかりですが、徐々にROIや生産性を測るデータを取れるようになってきたと実感しています。ROIを把握することで「マーケティング活動のどこに投資すべきか」という戦略を立てやすくなりました。また、どのキャンペーンが効果的だったのか、どのソリューションがお客様に刺さったのかといった施策の効果も一元的に可視化できます。これらを事業部にフィードバックすることで、マーケティング主導で事業成長への循環を促すことができる体制が整い始めています。

## グローバルガバナンスを再構築

データドリブンの実践でハードルとなったのはグローバルガバナンスです。グローバル展開する多くの日本企業も同じような悩みを抱えているのではないのでしょうか。日本のやり方はユニークであるがゆえに世界共通にはなり得ません。Fit to Standardをテクノロジーだけでなく、思考や行動まで徹底しないと、日本本社が主導して最適なガバナンスを利かすことは難しいでしょう。

海外拠点では過去の成功体験を重視し、日本主導の方法に異を唱えるケースも少なくありません。これは私だけが抱えた悩みではなく、役員が集まる合宿でも常に話題に上っていました。

ガバナンス再構築のカギは2つあります。1つは経営トップ主導で、データドリブンの狙いと効果、実践への決意と覚悟を強く各拠点に示すことです。もう一つは共感を持ってもらうことです。全ての変革をいきなりできるわけではありません。ローカルの事情に理解を示しつつ、成功体験を積み重ねて効果と成果を結果で示すことが大事です。

成功体験を可視化するため、トランザクションNPS(顧客が利用体験した直後に調査をし、評価する手法)を導入しています。常にお客様の声を集め、フィードバックを回しています。データドリブンの実践によってお客様や市場の評価を高められる、という事実が海外拠点の理解と共感を深め、事業の改善をさらに促し、グローバルガバナンスをより強固なものに育てるのです。

## システム・人材・分析を磨く

データドリブンの進化はまだ途上です。例えば「システム」。既存のシステムとさらに連携しやすくするよう、CRMとMAツールの改良を重ねなければなりません。顧客のデータをさらに統合し、分析力の強化や仕事の効率化、キャンペーンの効果を高めるための投資も続ける必要があります。

「人材」の育成も重要です。データの管理、セキュリティの担保をより手厚くする体制が欠かせません。チェンジマネジメントへの丁寧なコミュニケーションを取る。データドリブンをより前に進める戦略の立案・実行を推進する。専門人材の層を分厚くすることが、データドリブンマーケティングの土台を固めます。

「分析」も向上させなければなりません。ダッシュボードを拡張して可視化の範囲を広げ、より深い洞察を得る環境の整備が要ります。AI(人工知能)の活用によって洞察を得るのに必要なデータ処理や分析結果の算出をより早く、正確にできる可能性も高まるでしょう。

## AIが磨くマーケティングの真価

AIはマーケティングの真価を磨く強力な「バディ」だと確信しています。真価の一例として生産性の向上を挙げます。従来、企業がキャンペーンを展開する際、各国・地域の言語や文化に合わせたコンテンツを一つずつ作る必要がありました。生成AIの活用により、複数の市場向けにローカライズしたコンテンツを短時間で生み出せるようになり、人的リソースをよりイノベティブな活動に集中させられます。

顧客体験やブランド価値の向上にも大きく寄与します。顧客の行動データや思考をリアルタイムで分析し、最適なタイミングで最適な提案を可能にする。顧客のフィードバックをリアルタイムで収集し、商品開発やキャンペーンに生かす。顧客に寄り添ったイノベーションを徹底し、ブランドの信頼と革新性を高める。こうした動きはすでに一部のグローバルB to C企業で加速しています。今後、B to B企業でもどんどん広がりをみせるでしょう。

2024年9月、米国で開かれたSalesforce主催のカンファレンス「Dreamforce2024」に参加しました。同社が開発した自律型AI「Agentforce」にAIのさらなる可能性を感じています。

広く普及している非AIのチャットボットは「ルールベースで繰り返し処理をし、回答する」機能にとどまっています。生成AIは「AIベースでリアルタイムに処理をし、業務を支援する」ことを可能にします。これらに対し、自律型AIは「目的ベースで自然文の内容を正しく理解し、指示に対する適切なアクションを選択し実行までを担う」レベルに達しています。急速に飛躍的な進化を遂げていると言えるでしょう。

自律型AIは、顧客からの問い合わせに対し、関連情報を社内外のデータソースから取得→回答作成まで人の介在なく完結できるとされています。また、コールセンターでは顧客の過去の購買履歴を参照し、会話の流れの分析や市場動向の把握を通じて最適な提案や解決策を導くこともできるようになるとのことです。テクノロジーの進化はマーケティングの真価を磨き、顧客理解をより深化させると改めて思います。

富士通は独自のAIプラットフォーム「Fujitsu Kozuchi」を持っています。2024年9月にはカナダのコーヒアと共同開発した大規模言語モデル(LLM)「Takane」のグローバル展開も始めました。これらを組み合わせ、お客様に最適な生成AIを全方位に提供していくほか、Fujitsu Uvanceのオファリングにも応用していきます。マーケティングでも最先端のAIを実践知として培い、お客様とノウハウを共有できるよう、検討と実証、実行を重ねていきます。

## ブランド

### お客様と事例を積み上げ、価値を磨く

Fujitsu Uvanceを発表したとき、売り物は未完成で、ポートフォリオも整い切れていませんでした。当初は富士通のパーパスに共感していただけるお客様にTop to Topで「一緒にやりましょう」と働きかけ、徐々に事例を増やしていきました。

あるお客様とつくりあげた事例をもとに、別のお客様の課題解決にもつなげるソリューションをつくって横展開をする。あるいはAIや量子コンピューターといった富士通のテクノロジーやパートナー企業とのアライアンスを生かし、新たなソリューションを開発する。こうした流れの節目でプロモーションをかけ、地道に認知度と実績を積み上げてきました。今も積み上げている最中です。

マーケティングは「すでにあるモノ」を社会や消費者に届ける役割ではないと考えています。「まだ世間に知られていないモノ」を社会や消費者に気づいてもらい、必要だと感じてもらうのがあるべき役割ではないでしょうか。Fujitsu Uvanceのブランド戦略にはこうした考えと実践が土台にあります。データを活用してお客様が気づいていないことを探り、対話をしながら潜在的に求めるモノを見出し、価値を提供し続ける。変化のスピードが速まるほど、徹底したマーケットインの重要性は増すでしょう。

インターブランドの「Best Japan Brands」ランキングで、2024年の富士通のブランド価値は15億2300万米ドルと2020年から2倍超になりました。非財務諸表として公表しているお客様NPSも前年比プラスで推移し続けています。いずれもお客様のご支援とご理解があってこそその賜物です。富士通のマーケティング変革は道半ばですが、スピード感を持って中身を整えながらブランドを育てることが、変化の時代において「顧客を創造する」、ひいてはブランド価値を磨くことにつながるのだと実感しています。

## マーケティング機能の「中央化」で顧客理解を深める

事業部ごとに点在していたマーケティング機能をグローバルマーケティング本部に集約する「中央化」もしました。事業部ごとにマーケティング機能があれば、特定のクライアントの特定の課題に対するマーケティングはできますが、広く、深く顧客を理解することはできません。

例えば、ある消費者がA社の調味料や食品のファンだとします。その消費者が美容や健康にも興味があることがわかりました。A社の美容・健康商品をプロモーションしようと思っても、事業部ごとのマーケティングだと調味料・食品と美容・健康の顧客データが一元化されていないため極めて非効率です。

富士通では各営業部門、事業部門とともに毎週、テーマごとに会議をしてマーケットの反応やビジネスパイプラインの進捗をデータで共有し、次のマーケティングの一手をつくるという仕組みを整えました。カスタマーセントリックを徹底することが顧客理解を深め、ブランドの価値を適切に磨きます。事業部でマーケティングを閉じているのは、マーケティングの真価を高めることはできません。

## Section 4

# エコシステムのプラットフォームを目指して

富士通のパーパスを実現するには、富士通だけでは不可能です。志を同じくする企業間で業界の枠組みを超えたエコシステムをつくるのが欠かせません。

様々な業種の企業が集まるコミュニティに参画し、未来への発信をし、共感をいただき、エコシステムづくりのきっかけとする。こうした取り組みは1対1の営業活動ではできません。コミュニケーションを重ね、実際に議論する機会を増やすことで富士通のテクノロジーや変革の実践知を訴求し続けることもマーケティングの重要な役割です。エコシステムを広げることがグローバルでのブランド向上にもつながると信じています。

エコシステムをつくるだけでなく、エコシステムのプラットフォームになることを目指しています。データとテクノロジーの活用がお客様にとって新たな価値を創出する源泉にもなると考え、グローバルのパートナー企業・団体などと協力し、プラットフォームへの足掛かりを築こうと動いています(図表6)。

図表6：各業界団体/イニシアチブに参画し、ルールメイキングとエコシステムづくりを推進

	団体 / イニシアチブ	主な取り組み
気候変動	Green&Digital Consortium, JEITA*1	サプライチェーン全体でのCO2排出量の見える化による削減の仕組みづくりを検討
気候変動	WBCSD*2	製品カーボンフットプリントの算出法/データ連携方法論を作成。国際標準を狙う
サーキュラーエコノミー	CIRPASS*3	EUで2027年以降義務化されるデジタル製品パスポートのルール案などを作成
データ利活用	JDMC*4	日本企業のESG評価、開示における議題と付加価値について検討
データ基盤	Catena-X	自動車サプライチェーンの安全な企業間データ交換のためのルールや標準を整備

\* 1 電子情報技術産業協会

\* 2 World Business Council for Sustainable Development

\* 3 Collaborative Initiative for a Standards-based Digital Product Passport for Stakeholder-Specific Sharing of Product Data for a Circular Economy

\* 4 日本データマネジメントコンソーシアム

(出典)富士通作成

プラットフォームとして富士通独自のテクノロジーのユニークさとケイパビリティをエコシステムの参画企業に提供する。一つのエコシステムでの実績をほかのエコシステムづくりの呼び水とする。エコシステムを参画企業の「得意技」を結集するハブとし、複雑な社会やビジネスの課題解決につなげる。こうした循環を促すことが富士通にとっては「顧客を創造する」、参画企業にとっては「価値を創出する」ことにつながるのだと考えています。パーパス実現への道のりは長いですが、目指すゴールははっきりとしています。

## Section5

## おわりに

中学・高校時代はハンドボール部に所属し、ハンドボール一色の青春時代を過ごしてきました。ハンドボールは瞬発力、持久力、味方と相手チームの動きを把握する観察力、激しく揺れ動く試合の流れを読む洞察力が重要です。そして、時には想像を超える創造力あふれるプレーも必要になります。

マーケティングもハンドボールに通じる部分が多々あると感じています。お客様や社会の変化に敏感であり続けること。変化に半歩先回りをして先を見通す目を養うこと。お客様や社会をはっと思わせるようなクリエイティビティを備えること。これらは変化の時代におけるマーケティングでは一段と重要になってくるでしょう。

産業の垣根が壊れる中、成長領域を求めて新たな事業を立ち上げる動きはさらに広がるとみています。新たな事業のよりどころとなるのはパーパスです。パーパス(を実現するための事業)に対する社会やお客様の声を集め、インサイトを見出し、わかりやすいメッセージを打ち出し、反応を事業や経営に生かす。こうした循環をさらに太く、強くするのがデータであり、AIをはじめとするテクノロジーです。パーパスを起点にした「データ×AI」駆動のマーケティング変革が、価値創造経営を照らすのだと考えています。

富士通のマーケティング変革に終わりはありません。クリアすべき課題はまだあります。私たちが実践し、培ってきたノウハウや課題をお客様と共有することで企業価値向上に少しでも貢献できるよう、今後も変革を続けていきます。持続可能な成長を実現するエコシステムづくりに、ともに挑み続けましょう。

## 山本 多絵子 Taeko Yamamoto

富士通株式会社 執行役員 EVP CMO  
(最高マーケティング責任者)



2020年4月、理事兼CMOとして富士通入社。2022年に現職に就き、全社のブランディングやマーケティング変革に取り組んでいる。大学卒業後に新卒で三菱商事にシステムエンジニアとして入社。その後、スタートアップを経て日本IBM、日本マイクロソフトでマーケティングのプロフェッショナルとしてキャリアを積んだ。2019～2022年度まで日本ハンドボール協会理事も務める。

記載されている企業名・製品名などの固有名詞は、各社の商標または登録商標です。

本資料は発行日現在のものであり、富士通によって予告なく変更されることがあります。

本資料は情報提供のみを目的として提供されたものであり、富士通はその使用に関する責任を負いません。

本資料の一部または全部を許可なく複写、複製、転載することを禁じます。

富士通および富士通ロゴは、富士通株式会社の商標です。