「イベントができない!」を変革のチャンスに

日本電気株式会社 IMC 統括部
ディレクター　野口　圭

新型コロナウイルスが特に猛威を振るった 2020 ～ 2021 年の 2 年間において、展示会産業はリアルでのイベント開催が困難な状況であった。

そのような中、展示会に出展する立場である電機メーカでは、展示会企画・運営業務の見直しを余儀なくされた。

最近でこそ、コロナ禍による混乱が、一部で落ち着きを示しつつあるかのように見えるものの、リアルとオンラインの棲み分けは、引き続き検討すべき課題である。

一般社団法人 日本電機工業会（JEMA）展博委員会が参加している展示会関連団体連絡会＊1 は、上記課題を解決する上でのヒントを探るため、6 月 16 日（木）に特別報告会をリモートで開催した。

本稿は、事務局にて書き起こした内容を基に、スピーカーである日本電気株式会社 IMC 統括部　ディレクター　野口　圭様が加筆し、ご寄稿いただいたものである。

＊1　経済産業省、独立行政法人 日本貿易振興機構、一般社団法人 日本展示会協会、一般社団法人 日本イベント産業振興協会、JEMA 展博委員会の 5 機関にて構成

1. はじめに

イベントに関わるわれわれの取組みについて、私なりにかなりの思いを込めてご紹介することにしたい。

実は、どのようなテーマを選ぼうかと大変悩んだのだ。2022 年度はリアルイベントがだいぶ開催できるようになっていくとは思うが、昨年度までは自分たちがやってきたことが「ゼロクリア」になるような事態に直面することが多々あった。

本稿では、イベント開催に当たるノウハウの展開などを大上段に構えて説明するのではなく、私たち（日本電気株式会社　以下、NEC）がとことん悩んだことを読者の皆さまと共有して、少しでもインスピレーションする材料にしていただければ良いかと考えた次第である。

ポイントは以下 3 点である。

（1）NEC の組織体制
（2）苦しかったこの 2 年間におけるチャレンジ
（3）新しいチャレンジをする際の「突破力」

2. NEC の組織体制

2. 1　概 要

まず、2022 年 4 月に改正した NEC の組織について説明する（**図 1**）。私が所属するのは、デジタルビジネスプラットフォームユニット（以下、DBPU）である。NEC では組織構造上、ビジネスユニットはそれぞれ顧客を持っている。例えば、社会公共ビジネスユニットは地方自治体であり、ネットワークサービスビジネスユニットは通信キャリアである。それぞれ縦に顧客軸でビジネスユニットを持ち、それを横軸が支えている形である。

システムプラットフォームは、ハードウエアネットワークであり、それを営業がアカウントユニットに提供していく仕組みである。コーポレートは経理や総務などである。

2. 2　マーケティングの在り方を変える上での仕組み

（1）DBPU とは

DBPU は、基本的にはプラットフォームに近いような「商材」を作っており、それを上のアカウントのユニットが売っていくという構造である。われわれの組織は、新しいビジネスを生み出すことを中心としたマーケティング組織である。

既存の顧客はもちろん大切だが、次に大切なことは、どうやって３～４年後に売り上げを拡大していくかという点である。そのため、世の中のニーズに鑑みて売れるものを必死に考え、世界観やオファリングを整備しながら、売れるものを売れやすいようにしていく、これがマーケティングの使命だと考えている。

(2) フィールドマーケティングとは

私はマーケティング部門のうち、フィールドマーケティングを担当している。フィールドマーケティングとは当然、お客さまに近いタッチポイントを作るのが使命になるので、これまで必死にいろいろなものを作ってきた。

例えば、後ほど紹介するデジタルイベントのほか、C&C ユーザーフォーラム＆ iEXPO（東京･有楽町で開催）などにおける共創空間などを手掛けてきたのである。

これらは、いずれも NEC というコーポレートの代表になり得るようなイベントとして開催したものである。このうち、３年前、新型コロナウイルスが発生した際に初めて立ち上げたデジタルイベントである NEC Visionary Week（**図 2**）の誕生秘話を皆さまにご紹介したい。これは、本当に試行錯誤と苦労を重ねて立ち上げたイベントである。私の立ち位置は、まさに事業を生み出すお客さまとのタッチポイントを作るというのが使命なのである。

3. 苦しかったこの２年間におけるチャレンジ

3. 1　厳しい環境

まず、新型コロナウイルスが発生した当時の状況がどのようであったかということを申し上げたい。

これからは当然、営業活動がしにくくなり、NEC の売り上げが大変なことになるかもしれない、利益率も低くなるかもしれないといった状況であった。

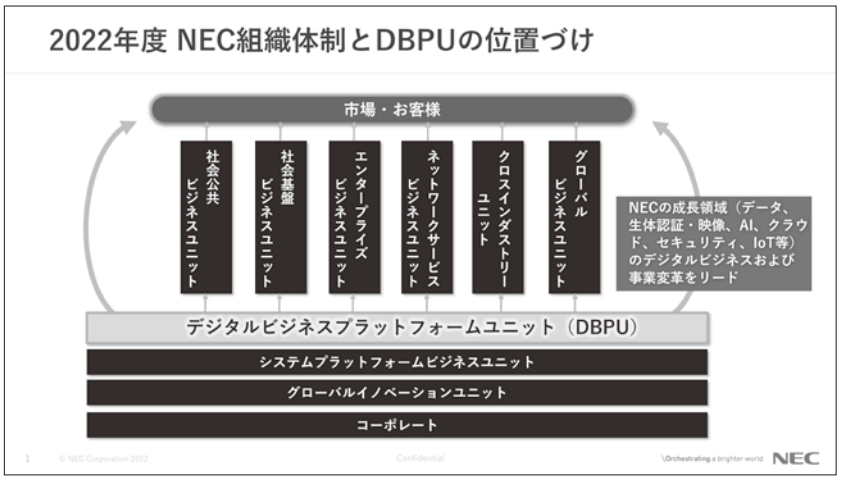

図 1　NEC の組織図

図 2　NEC Visionary Week（イメージ）

われわれのようなプロモーションや展示会の部隊は、やはり、いの一番に経費カットの対象になるわけで、これは皆さまにとっても、もしかしたらよくある経験だったかと思う。

もちろん展示会というのは重要なのだが、結構な費用がかかる業務なので、会社が厳しくなることは明らかに目に見えている中では、施策の考え方を見直す必要が生じた。

3．2　今までのやり方では勝てない

とはいえ、どんな厳しい状況であったとしても、お客さまとのタッチポイントという活動を停止することは、「会社の死」に値するといった強い信念をもっていたので、必死にいろいろなことを考えたわけである。

まず、「正攻法」で考えたのだ。以下は一般論だが、われわれは決して展示会をするということが目的ではなく、そこに実際に顧客を連れてくる営業部隊と共に、事業を作り出すことが大事だと思っていた。

ただ、コロナ禍における世の中の変化としては、営業という側面での課題や危機感についてどうすべきかを考えなければならないのである。われわれが営業行為をできなくなったことに加え、お客さま側もいろいろな情報が入手できる世の中になっているので、そもそも今までのやり方では勝てなくなっている。また、対面での接点というものもなくなってしまった。

このような状況のときに、人を増やすわけにもいかない。営業活動を最適化して、かつ売り上げ拡大ができるような状態にまでもっていくことにわれわれの施策が役に立たないと、トップを説得できない。

その意味では、こちらも一般論であるが、今までの営業のやり方ではない新しい営業手法を確立するとともに、それ自体が営業の生産性を向上し、かつ、今まで以上にむしろ顧客接点の機会を創出するような理想の形ができれば、トップを説得できるのではないかと考えた。

よくありがちなデジタルシフトに向けた課題などは、**図3**のようにいくつかある。われわれとしてもコロナ禍における営業活動は停滞させるわけにはいかない。われわれは展示会をしたいのではなく、このデジタルという技術を活用することで営業プロセスを変革したいのだと、大上段に掲げながらトップに説明したのだが、一蹴されてしまったのである。

図3　デジタルシフトに向けた課題

3．3　方法論からの脱却

(1) 事業規模とコスト投入

デジタルマーケティングやデジタル営業というのは、世の中に出ている本ではもてはやされているが、実際の大企業における営業の売り上げ規模からいくと、それが実践されているのはやはり数パーセントに過ぎないのが実情である。

いくら必要性があるからやるべきだと言っても、トップからすると、今何パーセントの結果を出しているのか考えてほしいという話になる。そのような規模の事業にコスト投入できないと言われてしまうのである。

つまり、あるべき姿というのは、一般論で攻めても、やはりファクトや売り上げ規模に対する根拠がないと、なかなか役員を説得させることはできないのだ。頭を抱えてしまったが、くじけずに、さらに考えることとした。

(2) 何がしたいのかという「思い」から

まず、ある意味、方法論により過ぎたのではないかと反省したのである。コロナ禍でプロモーション費用をかけられない中で、今までの活動を停止しろと言われても、それはそれで受け止めざるを得ない。しかし、きれいごとで突破するのではなく、NECの一社員として本当に何を成し遂げたいのか、このコロナ禍における危機において何がしたいのかという「思い」から考え直すことにしたのである。

先述のとおり営業うんぬんといった話ではなく、人として本当に何をすべきなのか何が必要なのかという観点に立つことが重要ではないかと。このことはわれわれマネジメント層だけではなく、実は現場ラインをも全員巻き込んだ、まさにマーケティング組織の危機だったのだ。そこでわれわれは、そもそも展示会などで、世の中に何

を訴えかけていきたいのかということを必死にディスカッションしたのである。

イベントを開催することが目的ではなく、イベントが結局何の価値を生み出すのか、それは何のためのイベントなのか。そのようなことを突き詰めるとか、果たしてNECがこの世の中にどんな価値を提供したいのかなどを議論したのだが、やはり簡単に結論は出なかった。結局、この議論を1週間、2週間と続けたが、その中で、部下の一人がポロっと口にしたことが、その後のイベント計画を大きく動かし始めることとなった。

3．4　部下が放った一言

(1) 娘の将来を本気で憂う

その部下は、今ちょうど39歳ぐらいで、娘が二人いる。彼が言ったのは、コロナ禍で感じたこととして、「実は今まで娘の将来を本気で憂いたことがなく、コロナ禍で初めて世の中がどうなるのかが分からなくなり、本当にまずいと感じている。もっと言うと、ようやく心底思うようになった」と。

さらに、「『100年後の未来を守る』といったきれいごとがあるが、これを本当に心底思えるようになっている」と彼は言ったのだ。つまり、彼は玄孫（やしゃご）という言い方をしたが、娘の孫世代、つまり100年後の未来を守るために今、動き出ださなければいけないのではないかと言ったのだ。

(2) 120年も社会インフラも支えてきたNECだからこそ

これには全員共感したのである。こういうことは青臭い、何のビジョンもない人ではなく、今まで120年も社会インフラも支えてきたNECの社員だからこそ、それを大まじめに言っていいのではないかと。われわれはイベントをやりたいのではなく、これだけ新型コロナウイルスが猛威を振るって、社会がどうにもならないという不安が渦巻いたこの世界において、そういうことを正面切って訴えるためのステージとして、このイベントを使おうじゃないかという話になったのである。

(3) 新しい価値を生み出せるように

私はこういう思いをビジョンにして、そのためにタッチポイントを作り世の中と共に、新しい価値を生み出せるように全体のかじを切っていった。もっと言えば、このイベントはわれわれだけではできないので、「100年後の未来を守ろうとするお客さま」を主役にするようなイベントにしようと考えたのである。

今までわれわれが手掛けたイベントは、ケーパビリティをしっかり訴求するとともに、世の中へ価値を提供するために自分たちを主役にして、お客さまの感動を生んでいくことを必死にやってきたのであるが、コロナ禍ではちょっとベクトルを変えていこうと考えたのだ。

(4)「今だからこそ」に賛否両論

今だからこそ未来を見せるべきだと思うということ、これには社内で賛否両論があった。コロナ禍のときに何を悠長なことを言っているのだとの指摘もあったが、このNECだからこそ、まじめな企業、誠実な企業としてこのようなことが相手の心に響くのではないかとの結論に至ったわけである。

100年後の未来をみんなで探し、求めようと。それをお客さまと共にアクションしていく期間が100年間、といった意味で、まず、先見の明をもつところからインスピレーションが湧いたのである。そして、NEC Visionary Weekという、全く新しい概念のイベントを作っていったのである。

3．5　世の中の記憶に残るような大規模なものを

先述のとおり、「営業変革しましょう」のようなアプローチは全く相手にされなかったが、不思議なことに本気でこういう思いを役員に訴えかけていくと、よしそれならやれという指示が下りたのである（**図4**）。こうなると不思議なもので、いろんなアイデアが生まれてきた。例えば、どうせやるなら世の中の記憶に残るような大規模なものをやろうと。

図4　イベント概要説明資料（例）

3．6　ウェビナーもNECに関係なく

当時、他社のイベント集客数である5万人にはさすがにかなわないと考えた。国内でも最大級イベントというと、ユニークユーザ数では3万人ぐらいのものを指すのだが、初回でいきなりこれを目指そうとしたのだ。C&Cユーザーフォーラム＆iEXPOは、もともと2、3日のイベントだったのだが、これを一カ月近くやろうなどの声も出たのだ。

また、ウェビナーについても位置付けを変えた。講師のうち全体の7割ぐらいはNECに関係なく、世の中で発信したいことをオピニオンとしてしっかり売っている人たちを呼んで、あくまでもこのコロナ禍における100年後の未来を見据えるという内容に変えることができたのだ。

3．7　商売っ気をなくし、過去最高の商談パイプライン数を創出

もちろん、NECもケーパビリティを訴求したいので、ITとかハードウエア、ネットウエアみたいなカテゴリ分けをしたかった。ただ、われわれとしては顧客に刺さるような言葉に変えていきたかったので、100年後の未来を、皆さんが本当に可能性として感じるようなテーマに設定するとか、その一つ一つのカテゴリも顧客が分かりやすい形で、未来のかけらが見られるようなゾーニングに変えたのである。

これは、本当にご好評いただいた。商売っ気をだいぶなくしたからか、話がお客さま側にも伝わったのである。講師に対し、ウェビナーへの登壇をお願いに行ったときに、最初に受けてくれていた方が、こういうコンセプトなら大変共感するので、当初考えていた構想を変更し、一から作り直したい、とまで言ってくださるようなこともあったのである。

不思議なもので、商売っ気をなくしてこのような内容に変更したら結果が出ないのかと思いきや、過去最高の商談パイプライン数を創出するという恐ろしい結果が出たのだ。

さっき申し上げた3万人の申し込み数は当然クリアしたのだが、SAL＊2が一イベントで5千オーバーしたのだ。

＊2　Sales Accepted Lead（セールスアクセプトリード）：申し込みから商談のパイプラインがどのくらい生まれたかを表す指標

このことは逆に営業に怒られて、その後すったもんだは当然あったのだが、これだけの数値は私も予測できなかったし、先述した「営業変革だ」みたいな言い方でやったら、ここまでいったのかなと未だに懐疑的である。

さらに、これが視聴者延べ数10万人を超えてくるということは、全く誰も予想していなかった。

やはり手法というかやり方ではなく、「思い」から入ることはものすごく大事なのだと痛感した次第である。

4．新しいチャレンジをする際の「突破力」

4．1　お客さまとのハブを

実はこの話には続きがある。このような取組みは好評であったことから、ある期間におけるお客さまとのイベントというだけではなく、お客さまとのハブを作れるのではないかと考えたのだ。2020年度からは、常に顧客とコミュニケーションできるようなインタラクティブなデジタル環境を作ることにしたのである。

今までであれば、われわれは必死に「見てください」を繰り返し、見ていただくようなプラットフォームだったのだが、ネットフリックス®とかアマゾンプライム®のように、顧客が見たくてしょうがなくなってつい勧誘してしまうような、あの循環型のUI・UXを考えようとしたのだ。

後は、もちろん、営業行為をして商談を生み出していくことが大事なので、そこでのデータは全てしっかりシステムで捉え、営業部門とマーケティング部門が、本当の意味でお互いに感謝し合うプロセスを作っていこうと考えたのだ。

4．2　マーケティング部門と営業部門をつなぐデジタルハブも

そういう意味で今、われわれのデジタルハブは顧客をつなぐだけではなくて、社内におけるマーケティング部門と営業部門をつなぐような、一つのキーにできないかという、壮大なことを妄想しているところである。

今申し上げたように、とにかくくじけずに、最終的には人一人として何を成し遂げるかという思いに行き当たったのだ。そこから一つ一つくみ上げながら、今は逆にデジタル手法も、当時は思いつかなかったレベルまでスケールアップしているのである。そこで私は、新しいNECに関する概念（コンセプト）を未だに作り続け、がんばっているのである。

4．3　大企業の持つ「歴史」や「伝統」の強み

人一人の成長として何を感じたかと言うことに関連して話したいのは、最近は大企業を揶揄（やゆ）する人もたくさんいらっしゃるということである。ベンチャーの方がいいとか、大企業はなんか頭が本当にフリーズしているとか、いろいろなことをおっしゃるのだ。

ただ、ベンチャーの社長と話してみると、皆さんやっぱり大企業はいいよなと言うのだ。特に絶対にベンチャーが大企業に勝てない理由を意味する言葉があるのだという。それは、やはり「歴史」とか、過去あった「伝説」みたいなものである。これらは、やっぱり大きな企業や、熟成された組織にしかないものだと思っている。

4．4　NEC で働くことの誇り

今回のようなイベントも、私自身がやはり NEC にいたからこそ、できたことである。そして、それ自身を生み出しているのは、「人」であるとも考えたのである。コロナ禍以前に比べて難しい数年だったからこそ、私は NEC で働くことの誇りを取り戻せたのではないかと感じている。

4．5　皆さまと共に、未来のかがり火を

今日はたまたま NEC での活動を皆さまにご紹介したが、こういった取組みのつらさは、皆さまもこの数年、それぞれにおいてあったかと思う。今後、日本もどんどん難しい状況になっていくので、一企業がこれから売り上げを伸ばすという話ではなく、ぜひ、皆さまと共に、いろいろな苦境にあったからこそ、一緒になってすごいものを作っていくことができないだろうかということを感じた次第である。

抽象的な話に終始してしまったが、**図 5** に書いてあることは、私としては本当に大事だと思っている。ぜひ皆さまと共に、自分の感性を信じながら、未来のかがり火をともし続けたいと思っている。

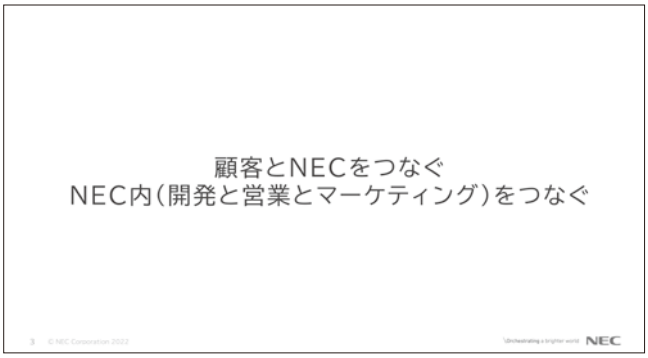

図 5　当報告会資料の一部

展博委員会に参加しませんか？

●編集担当より、読者の皆さまへメッセージ

展博委員会に参加を希望する会員会社様は、JEMA 企画部にご連絡願います。

この委員会は、展示会に出展する会員会社の共通利益促進を通じて、電機業界のさらなる発展を目指しています。

今回ご紹介したような、特別報告をはじめとする展示会などに関するさまざまな活動については、JEMA 展博委員会に加盟することで、より詳しい情報を入手することができます。

展博委員会はさらなる活性化を目指し、活動を展開しております。

各社様の積極的なアプローチを心から期待しております。

●問い合わせ先

JEMA 企画部
電話 03-3556-5882
在宅勤務継続中につき、できるだけお問い合わせフォームをご利用願います

JEMA ウェブサイト（お問い合せフォーム「その他のお問い合せ・サイトへのご意見等」）
https://www.jema-net.or.jp/cgi-bin/contact/input.cgi

（注）本稿に記載されている会社名および商品名は、各社の商標または登録商標です