

まの期待を超える価値を提供すべく、現場の創意工夫やグループ横断的な連携をさらに強化していく。

## 5-5. 研究開発マーケティング本部の設立とCX高度化

### (1) 研究開発とマーケティング融合の背景

2020年代に入ると、デジタル技術の浸透と競争環境の激化により、単なる商品やサービスの提供だけでは企業の差別化が難しくなった。顧客接点の多様化や価値観の変化に伴い、CXそのものが企業価値を左右するようになったのである。NTTグループも、「お客さま体験ファースト」の理念を掲げ、従来の延長で喜ばれるサービスを提供するにとどまらず、顧客のニーズや状況を深く理解した体験価値の提供へと軸足を移した。

NTTグループでは、CXを企業戦略の柱に据え、グループ約34万人規模の全社員が顧客視点に立ち、新たな価値創造に挑む企業文化への転換が進められている。

NTTの研究開発部門もまた、従来の技術起点の「プロダクトアウト」志向から脱却し、市場ニーズを捉えたサービス開発へと変革を進めている。その契機となったのがIOWN構想である。IOWNは2030年に向けた未来のインフラ構想として2019年に発表され、その実現には従来の技術分野の枠を超えた柔軟かつ一体的な研究開発が不可欠とされた。

これを受け、NTTは2021年7月、社長直轄の「IOWN総合イノベーションセンタ」を設立し、ネットワーク・ソフトウェア・デバイスの各研究センタを統合するなど、大規模な研究所組織改革に踏み切った。この改革を通じて技術横断的な研究体制を強化するとともに、グローバル企業との共創によるユースケース検討や社会実装を加速した。研究成果を迅速に社会や市場へ実装し、新たなサービスとして結実させる方向性が明確になった（詳細につき、第5章第2節1項参照）。

### (2) 研究開発マーケティング本部の新設と統合型アプローチ

こうした流れの中で新たに浮上したのが、「研究開発とマーケティングの融合」という課題であった。

従来NTTでは、研究所をマネジメントする研究企画部門と、新規事業創出を担うビジネス推進部門は独立して機能していた。しかし、このアプローチでは、高度な技術シーズを生み出しても市場の期待を十分に満たせないという課題が次第に明らかになってきた。

そこで注目したのが、マーケットのニーズやインサイトを研究開発に取り込み、市場創造につなげる統合型アプローチである。NTTは2021年度以降、研究開発とマーケティングの融合をめざし、カスタマージャーニーの分析・

活用によるユーザー視点の徹底や、アジャイルな開発・運用による迅速なサービス改善体制の整備に取り組み始めた。

研究現場では従来のプロダクトアウト志向にマーケットインの視点を加え、技術を市場価値へと昇華させる試行が進められた。例えば、新技術の実用化段階で「誰に、どのような価値を提供するのか」という市場目線を明確にし、社会実装や新市場の創出に結びつける取り組みがなされている。また、データに基づいて市場動向や顧客ニーズを可視化し、有望な研究領域を導き出すマーケティング基盤の構築も並行して進められた。

このようにして、研究開発と市場志向が一体化した土壌が形成され、統合型アプローチが具体化していった。

こうした一連の動きを結実させる形で、NTTは2023年6月に「研究開発マーケティング本部」を新設した。これは研究開発推進機能、マーケティング機能、アライアンス機能を一体化したNTT史上初の統合本部である。同本部の下には新たにマーケティング部門とアライアンス部門が置かれ、従来の研究企画部門も配下に移管された。同時に、NTTグループ全体の新事業創出を担ってきた「新ビジネス推進室」は廃止され、分散していた機能と人材が一本化された（図表4-5-3）。

研究開発マーケティング本部長にはNTT常務執行役員の大西佐知子氏が就任。同本部は、研究所が生み出す技術シーズを市場の視点からブラッシュアップし、技術を市場ニーズにアライン（整合）させる役割を担っている。具体的には、ターゲットとなる顧客を明確にしたうえで、「どのような価値を提供し、何を訴求するのか」という軸を設定し、研究成果の市場投入を加速させる。その際、NTTの豊富なプロダクト・サービス、広範な顧客基盤、充実した人的資源などの強みを最大限に活用していく。

さらに、アライアンス部門では多様なパートナー企業との連携・共創を推進し、NTT単独では実現できないスケールをもって、研究成果を「1を10に、10を100に」と拡大・成長させることをめざしている。研究開発からサービス開発までの一連のプロセスを統合的にマネジメントすることで、シーズ志向とニーズ志向のギャップを埋め、新規事業創出のスピードと成功率を高める狙いである。

### (3) 「全社員マーケット」とグループ連携によるCX推進

研究開発マーケティング本部を核とした統合型アプローチは、組織の構造改革にとどまらず、NTTグループの企業文化や社員意識にも大きな変革をもたらしている。そのキーワードが、「全社員マーケット」と「EX」である。

同本部長の大西氏によれば、マーケティング成功の鍵は「社員一人ひとりがお客さま視点、生活者視点を持つこと」であり、NTTグループの約34万人の社員自身が日常生活で培った生活者としての視点や感性を業務に反映し、「全