

From Stretched to Strengthened

Global Chief Marketing Officer Study 2011からの洞察

— 限界からさらなる強化へ —

本報告書の表紙のイラストは、今回の調査の一環としてIBMが実施したインタビューに応じていただいた1,700名を超えるChief Marketing Officer (CMO: マーケティング最高責任者) を象徴的に表現したものです。切り子 (カット) 面の一つ一つがCMOを表しており、それぞれの色はIBMの分析で明らかになった3つの緊急課題「個客に価値を提供する」、「永続的な関係を育成する」、および「価値をとらえ、成果を評価する」を意味しています。詳細については、9ページを参照してください。

本報告書は、世界各地の1,700名以上のChief Marketing Officer (CMO: マーケティング最高責任者) を対象に実施したインタビューに基づいて作成したものです。



Jon Iwata
Senior Vice President, Marketing & Communications
IBM Corporation

CMOの皆さまへ

今日、ビジネスと市場が大きな変貌を遂げつつあることは周知の事実です。しかしながら、それに対応してマーケティング担当者がどのような転換を図ろうとしているかを見極めるのは、それほど容易なことではありません。

それを理解するために、IBMは初めてGlobal Chief Marketing Officer Studyを実施しました。この調査では、当初、インタビュー対象者の目標を1,000名としていましたが、結果的には世界64カ国の1,700名を超えるCMOの方々にご協力いただくことができました。われわれは、この調査に賛同いただいたCMOの皆さまに直接お会いし、約1時間にわたるインタビューを行いました。これは、過去に実施されたこの種の調査としては最も規模が大きいといえるでしょう。

その結果、本調査により、近年CMOの役割がどのように変化してきているのかを明らかにすることができました。

では、本調査で、具体的に何が明らかになったのでしょうか。

まず、興味深いことは、CMOの視点はほかの経営幹部たちの視点と一致しているということです。このことは、エグゼクティブを対象にした調査プログラムの一環としてIBMが過去7年の間に実施した、CEO、CFO、CIO、CHRO、CSCOを対象にした1万5,000名を超えるインタビューによっても裏付けられています。

たとえば、今日のマーケティング組織に最も影響を与える2つの外部要因としてCMOが挙げたのは、「市場」と「テクノロジー」でしたが、これは上記のインタビューでCEOが同様の問いに対して挙げた答えと同様でした。ちなみにCMOは、これらの要因によって製品やサービスの販売方法だけでなく、組織のあらゆる側面において今後5年間にわたって複雑性のレベルがさらに高まると考えています。

また、CMOは最大のチャレンジとして「データ量の飛躍的増加」「ソーシャル・メディア」「チャンネルと伝達手段の増加」「顧客の人口構成の変化」の4つを挙げています。これらの要因はマーケティング部門の変化の触媒として機能しており、すべてのCMOはこれらのチャレンジをいかにしてチャンスに変えていくかという闘いに直面しているのです。ここで朗報となるのが、今日の環境における複雑性の増大という課題にマーケティングが対応できる多くの実用的な方法、つまり「新しい時代のマーケティング担当者像」についても、CMO自身が提示できていることです。

私はCMOの1人として、調査への参加意識が高いこと、インタビューの結果が啓発的で有益なことに感銘を受けました。IBMだけでなく、ほかのテクノロジー志向の企業もこの種の調査を10年前に実施することはできなかったでしょう。スマート・デバイス、ソーシャル・メディアの発達・普及、データ量の飛躍的増加という環境の変化が今回の調査を可能にしたのです。

末筆ながら、調査に快く時間を割き、ご意見をお聞かせくださった1,734名のCMOの皆さまに感謝いたします。近い将来、このIBM Global CMO Study 2011で共有された視点に基づいた意見交換が行われ、今日のデジタル時代におけるマーケティングの変革を促すことになるでしょう。皆さまと一緒にそのディスカッションができることを楽しみにしております。



Jon Iwata
Senior Vice President, Marketing & Communications
IBM Corporation

目次

	エグゼクティブ・サマリー	6
はじめに	前進するのか？ 静観するのか？ それとも、淘汰されるのか？	11
第1章	個客に価値を提供する	21
第2章	永続的な関係を育成する	33
第3章	価値をとらえ、成果を評価する	45
CMOの行動指針	将来へ向けた強化	57
	調査・分析方法	62
	詳細情報について	68

「今日の顧客は、ブランドに対してかつてないほどの支配力と影響力を持っている。われわれは、お互いが主体的に参加する双方向のコミュニケーションを通じて、ギス・アンド・テイクの関係を確実に築く必要がある」

Ann Glover, Chief Marketing Officer, ING Insurance U.S.

エグゼクティブ・サマリー

今日の顧客は世界中で買い物をし、取引をする組織に関する膨大な情報を有し、数百万とはいわないまでも数十万の顧客と意見を共有しています。消費者であるか、個人顧客であるか、法人顧客であるかを問わず、彼らの期待は極限にまで膨れ上がっています。いまや顧客は一夜にしてブランドを構築することもできれば崩壊させることもできるのです。

それでは、マーケティング最高責任者(CMO)はこうした混乱のさなかにあつて、どのように業務を遂行しているのでしょうか。われわれは64カ国、19業種にわたる1,734名のCMOに直接インタビューを行い、ビジネスばかりか世界をも変貌させようとしている根本的な変化に立ち向かう企業を支援するために、CMOが何をしているのかを調査しました。

CMO Studyは、IBMがCEO、CFO、CIOなど、経営幹部を対象に行っている一連の調査——これらの調査は、過去7年間にわたって1万5,000名を超える経営幹部の方々に対するインタビューをベースに実施されています——の最新版です。今回の調査では、ますます複雑化するこの時代に、公共・民間組織のCMOが直面する課題と、彼らが思い描く解決策とを明らかにすることができました。本調査はまた、市場に関するCMOの認識が、最高経営責任者(CEO)の認識と非常に近いものであることも明らかにしています。

広範囲にわたる変化を促す市場的・テクノロジー的要因

最新のIBM CEO Studyでインタビューしたビジネス・リーダーと同様に、本調査でインタビューに応じてくれたCMOもまた、組織に最も影響を与える外部要因は「市場」と「テクノロジー」であると考えています。さらに、顕在化しつつある複雑性に不安を覚えているという点もCEOと同じです。なお、われわれがインタビューしたCMOのうち5人に4人は、今後5年間にわたって高レベルまたは非常に高レベルの複雑性にさらされるだろうと予測していますが、それに対処できる準備が整っていると考えているCMOは半数にすぎません。

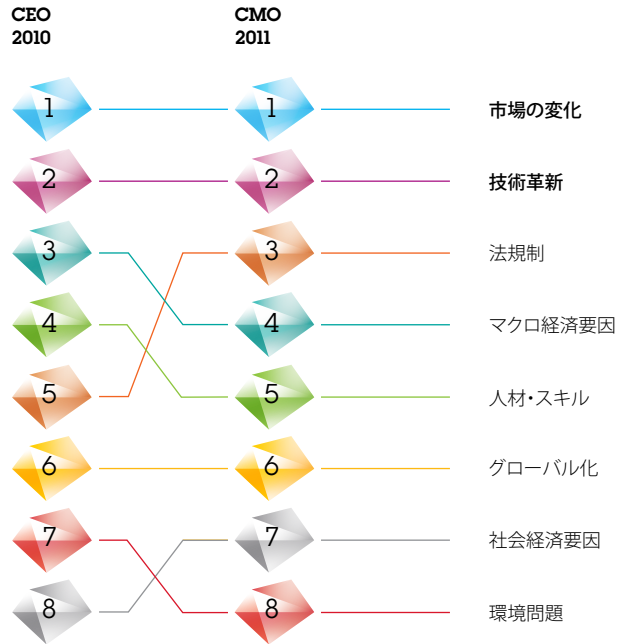


図1
CEOとCMOの共通認識
組織に最も影響を与える外部要因としてCMOが挙げたもののうち、上位2要因までがCEOと同じものでした。

主要な調査結果

「データ量の飛躍的増加」「ソーシャル・メディア」「チャンネルと伝達手段の増加」「顧客の人口構成の変化」という4つの課題についてCMOは、普遍的で考え方を根本から変えるものであるととらえていることがインタビューで明らかになっています。ただし、好業績の組織のCMOは、ほかのCMOとは異なるやり方でこれらの課題に対処しています¹。

最も積極的なCMOは、市場だけでなく個々の消費者についても理解しようと努めています。顧客との親密性が重要であることは、CEOも十分に認識しているところです。前回のIBM CEO Studyによると、21世紀において成功を勝ち取るための3つの必要条件の1つとして、CEOは「顧客により近づくこと」を挙げていました²。これは、そのままCMOの活動領域に重なります。

しかし、ソーシャル・メディアの出現は、従来のマスマーケティングを前提にしたスキル・セットとアプローチの再考を余儀なくさせることになりました。現在、CMOは誰もが分析範囲の広さを痛感しています。最も積極的なCMOは、市場調査や競合ベンチマーキングといった従来の情報源の利用に加え、新たなデジタル・データ・ソースのマイニングなどによって個々の顧客と一般消費者のニーズを見いだそうとしています。

最も成功を収めている企業のCMOは、目に見える「取引」だけでなく「(顧客との)関係」も重視しています。これらの企業のCMOは、データを用いて自社の製品やサービスに対する興味を喚起することによって、それほど成功していない同業他社に比べて顧客との関係構築をはるかに進展させているのです。

また、好業績企業は明確な「企業文化」の育成にも尽力しています。このような組織のCMOは、企業の価値観とそれに基づく行動が製品やサービスと同じくらい重要であると考えています。そして、経営陣と従業員が自社の価値観と目的を体現できるように支援することが自身の責務であるとも考えています。

ほとんどのCMOは、ある重要な点で苦労しています。それは、投資収益率 (ROI) です。今回の調査では、マーケティングを評価するために使用する指標が変化してきていることが判明しました。3分の2近いCMOが、2015年までにマーケティングの有効性を測定する主要基準がマーケティング投資収益率になると考えているのです。しかし、その効果を証明するのは困難です。最も成功を収めている企業でも、CMOの半数は具体的な数字を示す準備が整っていないと感じています。

さらなる課題

今回の調査では世界各地のCMOにインタビューを行いました。CMOには国や地域に偏らない意見の一致が見られることが明らかになりました。たとえば、大部分のCMOは、変革のために欠かせない3つの課題があると考えています。それは、顧客が主導権を握っていることを理解しその顧客に対して価値を提供すること、顧客と永続的な関係を築くこと、関連するビジネスへのマーケティングの貢献を定量化して測定することです。

顧客に価値を提供する

デジタル革命は、顧客と企業の力のバランスを一変させました。CMOが顧客と一般消費者が主導権を握っていることを理解した上で両者に価値を提供しようとするのであれば、市場だけではなく個々の顧客についても理解するよう努める必要があります。個々の顧客の行動について理解を深めるためには、新しいテクノロジーと高度な分析に対して投資を行う必要もあるでしょう。

永続的な関係を育成する

CMOは顧客との有意義な関係を効果的に築くために、顧客が有益であると感じる方法で顧客とつながりを持つ必要があります。これには、顧客ライフサイクル全体にわたる顧客との交流、オンライン/オフライン・コミュニティの構築、およびほかのエグゼクティブとのコラボレーションによる社内外の人材交流などが含まれます。

価値をとらえ、成果を評価する

最後にCMOは、マーケティングのイニシアチブによる財務結果の定量化と分析を実施し、その結果を組織全体に伝えてマーケティング部門の信頼性と有効性を高める必要があります。CMOはまた、既存の従業員のデジタル対応/分析/財務能力の強化を図ったり、従業員の採用や業務委託などを通じて能力が不足している部分を補完したりすることによって、新しいスキルをマーケティング部門に投入する必要もあります。そこにおいては、模範を示してリードすることが重要であるため、CMO自らもこれらの領域における専門知識の強化に努めなければなりません。





前進するのか？ 静観するのか？ それとも、淘汰されるのか？

デジタル革命によって市場は大きく変貌しています。

主導権を握った顧客は、取引先の企業についてかつてないほど

多くの情報を得ることができ、多くを語ることができます。

一方でこの革命は、CMOに全力での対応を強いるものでもあります。

「われわれは、5分で秘密が暴かれてしまう世界に住んでいる。今日では機密情報を制御することは不可能だ。すべてが漏えいする。そのため、絶えず改善と迅速化に努める必要がある。これが当社の行動指針であり、この指針はマーケティングに限らずビジネス全体に適用する必要がある」

Monica Gregori,
Marketing Director, Natura Consumer Products

変革による情報の氾濫

レントゲン写真は医師が人体組織を透視することを可能にし、医学を変えました。同じように情報とコミュニケーションの新たなテクノロジーは、顧客と一般消費者が企業の壁を透視するのを可能にすることによってビジネスに革命をもたらしました。その結果、人々とその取引先の組織の関係はいま劇的に変わりつつあります。

消費者の期待は日々高まっています。彼らが求めているのは、より良い商品とサービス、そしてより多い選択肢と価値です。彼らはさらに、組織が社会と環境に対して責任ある行動を取ることも要求しています。他方で法人顧客もより慎重な購入を心掛けるようになっており、タフな価格交渉や厳しいカスタマイズ要求を通じて、リスクをなるべくサプライヤー側に負わせようとしています³。

その一方で、グローバル化が世界中の顧客により多くの選択肢をもたらすことになりました。過去10年間で、世界の輸出の流れが7兆9,000億ドルから18兆9,000億ドル（いずれも名目金額）へと急上昇したことがこの事実を裏付けています⁴。

さらに、ソーシャル・メディアによって誰もが発行者、放送者、評論家になることが可能になりました。たとえば、Facebookの現在のアクティブ・ユーザーは7億5,000万人を超えており、平均的なユーザーは毎月90件のコンテンツを投稿しています⁵。Twitterの登録ユーザーは1日に約1億4,000万のツイートを送信しています⁶。4億9,000万人のYouTubeユーザーは、米国の3大テレビ・ネットワークが過去60年間で制作したよりも多くのビデオ・コンテンツを60日間でアップロードしています⁷。

要するに、顧客は取引先の企業についてかつてないほど多くの情報を有しており、多くを語る事ができるのです。失策を犯した企業には、どこにも隠れ場所がありません。

デジタルの海

またデジタル革命は、これまでにはなかった顧客との交流の機会を与えてくれるものでもあります。しかしながら、情報とコミュニケーションの新たなテクノロジーが持つ可能性を具現化したいと望む企業は、厄介な課題に直面することになります。第一の課題は、大量のデータを受信して解釈し、意味のある部分を見つけ出さなければならないことです。

データの量と種類は猛烈な速さで増えています。現在では、文明の黎明期から2003年までに人間が生み出したのと同じ量の情報が2日ごとに生み出されています⁸。このデジタルの海を航行して顧客を明確に理解するのは、実に困難なことです。

そのため、CMOはかつてないほど多くの仕事を抱え込むことになります。CMOはより多くのデータを管理し、より要求の厳しい顧客を理解して交流し、従業員が一貫して自社の価値観を体現できるように努めなければならないのです。ときには自分よりも子供たちの方が詳しく知っているようなツールやテクノロジーを使用することも必要になります。にもかかわらず、頭角を現すためにCMOに与えられた平均在任期間は3～4年にすぎないのです⁹。

複雑性の増大

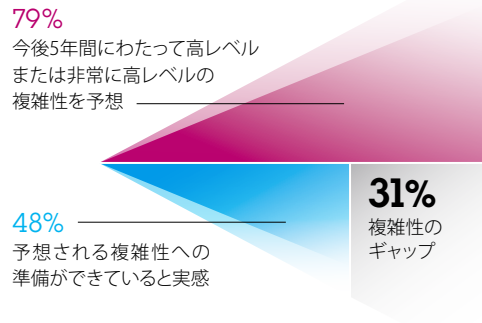
CMOは、自らが直面している課題をよく理解しています。CEOと同様CMOも、自分たちがよりいっそう複雑で、不安定かつ不確実な世界で活動していることに気付いているのです¹⁰。経済、企業、社会、政府が互いにますます緊密に結び付くことで巨大な新しい機会が生まれています。しかしこうした結び付きの広がり、強固でしばしば予測不可能な相互依存関係性も生み出すこととなります。CEOと同様にCMOも、こうした状況に対処する準備がまだ不十分だと感じているのです。

われわれがインタビューしたCMOの79%は、複雑性のレベルが今後5年間にわたって高くなる、もしくは非常に高くなると考えています。しかし、それに対応する準備ができていると考えているCMOは全体の48%にすぎません。こうしたパーセンテージには、将来の複雑性についてCEOに同じ質問をした2010年のCEO Studyの数値に酷似しています。ブラジルの通信会社のCMOは、次のような見解を述べていますが、これは多くのCMOに共通した見解だといえるでしょう。「顧客が主導権を握ることで複雑さが増している。顧客の立ち位置が変わりつつある。われわれは大きな社会的変化に直面している」

図2
複雑性の激流

CMOは、直面している複雑性に対して用意ができていないと感じています。

予想される複雑性のレベルと対処への準備



最大の懸案事項は何か

それでは、主な悩みの種は何なのでしょう。13の主要な市場要因に対して、その影響に対処する準備ができているとCMOが感じているかどうかを見極めるために、われわれはより詳細な調査を実施しました。驚いたことに、半数を超える回答者が「法規制」と「企業の透明性」の2項目を除くすべての項目に対して対処する準備が十分には整っていないと考えています。

準備不足を認識しているCMOの割合

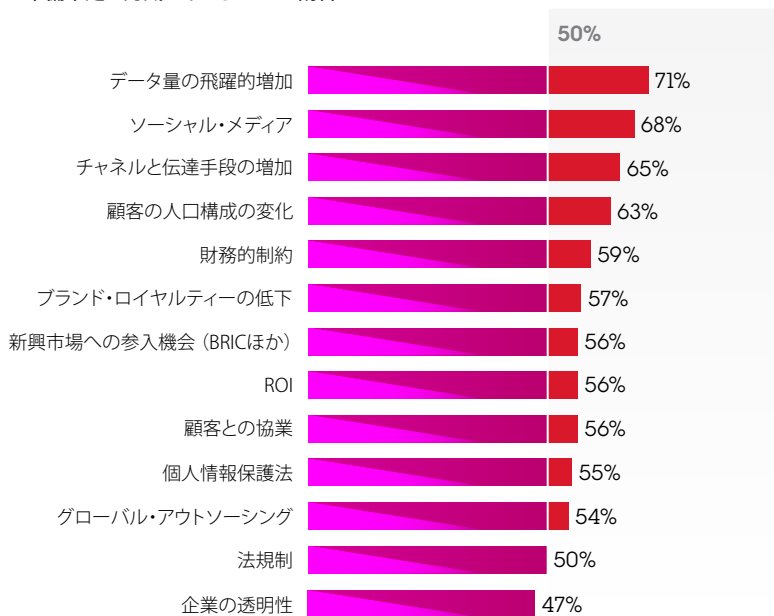


図3

悩みの種の認識

ほとんどのCMOが、マーケティング領域の主要な変化が及ぼす影響に対処するための準備がまだ十分に整っていないと感じています。

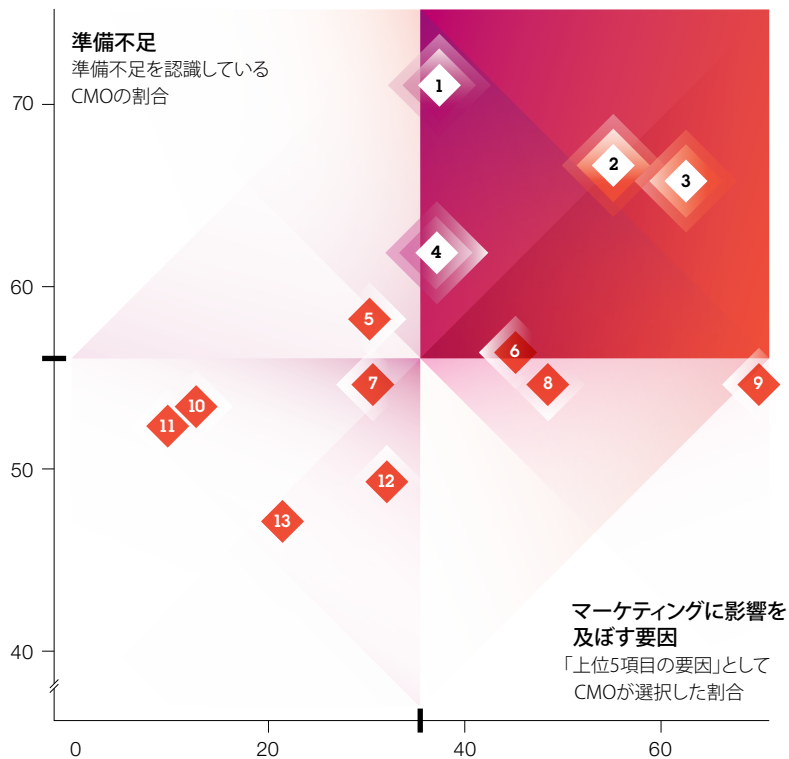
さらに問題なのは、対応の準備が最も不足しているとCMOが答えた変化の中に、最大規模の変動を引き起こす可能性の高いものが含まれていることです。われわれは、今後3～5年間に予想されるマーケティング部門への影響という観点から、それぞれの要因をランク付けするよう回答者に求めました。次に、各要因への対応における準備状況とこのランク付けとがどのように関連しているのかを考察しました。その結果、図4に示したような、4つの重要な課題が明らかになりました。

図4

最大の悩みの種

CMOが重要視している課題のトップ4は、「データ量の飛躍的増加」「ソーシャル・メディア」「チャンネルと伝達手段の増加」「顧客の人口構成の変化」でした。

- ◆ 1 データ量の飛躍的増加
 - ◆ 2 ソーシャル・メディア
 - ◆ 3 チャンネルと伝達手段の増加
 - ◆ 4 顧客の人口構成の変化
 - ◆ 5 財務的制約
 - ◆ 6 ブランド・ロイヤルティの低下
 - ◆ 7 新興市場への参入機会 (BRICほか)
 - ◆ 8 ROI
 - ◆ 9 顧客との協業
 - ◆ 10 個人情報保護法
 - ◆ 11 グローバル・アウトソーシング
 - ◆ 12 法規制
 - ◆ 13 企業の透明性
- 平均



「悩みの種」リストのトップに位置しているのは「データ量の飛躍的増加」です。しかも、この要因が重要だと考えているCMOの70%以上が、その影響に対処する準備が十分には整っていないと述べています。米国の消費財ベンダーに勤めるCMOも、「われわれが抱える最大の課題の一つはデータ分析だ。組織の複雑さと規模が原因で、われわれは大きく後れを取っている」と認めています。

この感覚はほかのCMOにも共通するものです。スイスのライフサイエンス会社に所属するCMOは、「データに圧倒されている。われわれに欠けているのは真の洞察だ」とコメントしています。一方、オランダのエネルギー／公益事業に勤務するCMOは、より率直に問題を表現しています。「予想されるデータの飛躍的増加に当社のマーケティング部門がどのように対処することになるのか、現時点では見当がつかない」

CMOの悩みの種の第2位は「ソーシャル・メディア」であり、「チャンネルと伝達手段の増加」が僅差でそれに続いています。ポーランドの消費財ベンダーに籍を置くCMOは、「われわれはソーシャル・メディアとそれがもたらす透明性の『オープン・ボックス』を管理する必要がある。ソーシャル・メディアによるコミュニケーションは、従来のコミュニケーションのツールやチャンネルとはまったく異なるものだ」と述べています。

米国の航空宇宙／防衛事業体に勤めるCMOは、ソーシャル・メディアの影響についてじっくりと検討した上で、次のように警告しています。「ソーシャル・メディアはかかわってもかかわらなくてもリスクをもたらすやっかいな存在だ。ソーシャル・メディアを活用しなければそのリスクが減ると考えるのは大きな間違いだ」

「顧客の人口構成の変化」も、CMOの大きな不安の種になっています。実際、CMOの63%が、顧客の人口構成の変化がマーケティング部門に多大な影響を及ぼすと考えているのです。にもかかわらず、この変化に対応するために、かなりの、あるいは十分な準備ができていると感じているCMOは37%にすぎません。トルコの保険会社に勤務するCMOは、「まったく異なるニーズと消費習慣を持つ新しい世代が出現している。市場で生き残るために、企業はこうした変化に適応していかなければならない」と述べています。

「複雑性と不確実性に満ちた来るべき時代には、過剰なデータに酔い、消化不良を起こして『針路を見失う』という重大な危険が潜んでいる」

Carlos Velazquez, Senior Managing Director,
Marketing, Roca Corporación Empresarial

「過去30年間になかったほど強烈なイノベーションへの要求が生まれている」

Steve Robinson, Senior Vice President,
Chief Marketing Officer, Chick-fil-A

何人かの回答者が指摘したように、ここに来て市場自体が分裂しているのも確かです。オーストラリアに拠点を構える保険会社のCMOは、「大衆市場は分裂しており、もはや存在しない」と断言しています。シンガポールの消費財ベンダーに勤めるCMOも、同様のコメントを発しています。「完璧なソリューションは各消費者の目的を個別にかなえることだ。問題は、その消費者が70億人もいることだ」

世界共通のプレッシャー

こうした問題と闘いながら、CMOは精一杯の対応をしています。最も成功している組織で働いているCMOも同様です。今回の調査を通じて、われわれは業界内における自社の競争力を評価するよう回答者に求めました。(われわれは公的に入手可能な情報を用いてCMOの自己評価を統計的に裏付けました。詳細については63ページをご参照ください)

分析結果からは、好業績企業のCMOは重要な悩みの種の幾つかに対処する準備ができていたことがわかりました。それでも、十分に準備ができていないと感じているCMOは、全体の半数以下です。安定成長企業のCMOは、自分が悩みの種に対処できるかどうかについてさらに懐疑的です。

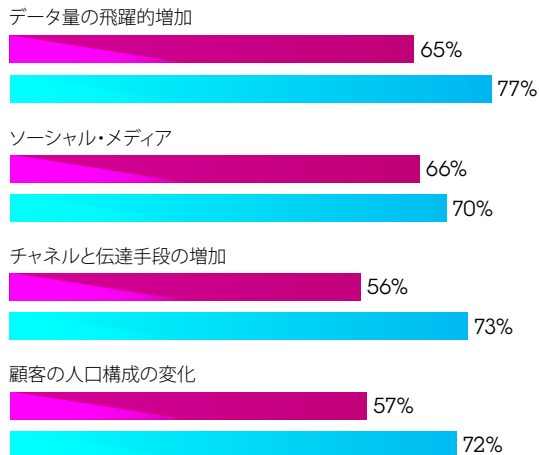
図5

好業績企業であっても努力は不可欠

最も重要な4つの悩みの種に対処するために、好業績企業もほかの企業と変わらぬほど懸命に関わっています。

- 好業績企業
- 安定成長企業

市場要因への対処に関する準備不足のレベル



今回の調査で明らかになった最も驚くべき事実の一つは、回答者間における意見の一致度の高さでした。所属する組織、勤務地、業種、企業の規模や業績を問わず、CMOが直面している課題の多くは共通するものであり、大部分のCMOが課題へ対処する準備が不十分であると感じています。

この状況は、B to Cの取引を中心とする企業、B to Bの取引を中心とする企業のどちらの企業で働くCMOにも該当しているのですが、われわれは実は両者の視点は多少異なるのではないかと予想していたのです。もちろん、最近は消費者に対して小売業者経由だけでなく直接販売するメーカーも増えてきており、2つのビジネス・モデルの境界は徐々にあいまいになっています。しかし、それだけではこの類似性を説明するには不十分です。

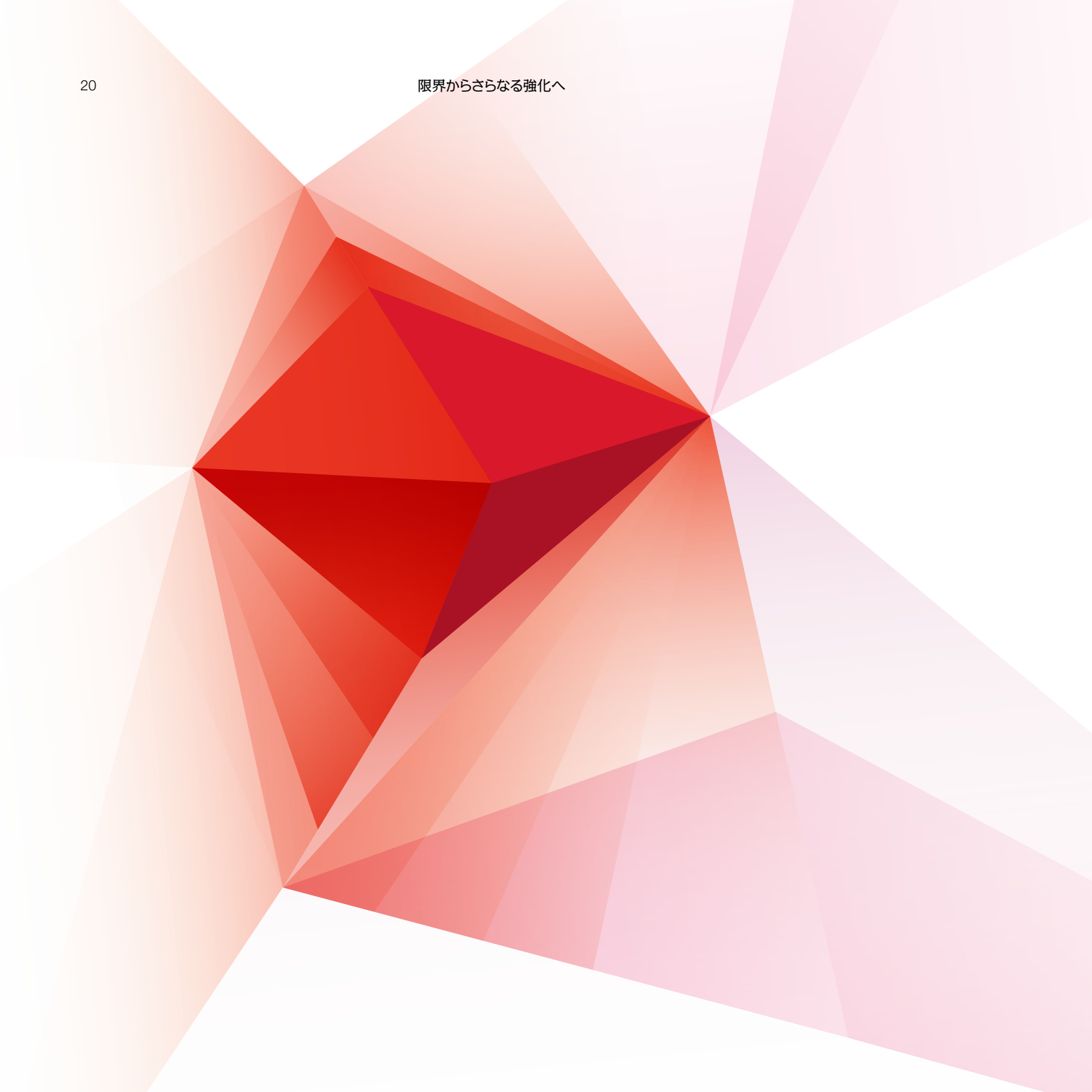
正確に言えば、われわれが得た回答の共通点は、市場でいま起きている変化の大きさを証明するものだといえます。非常に重大な変化により、差異のほとんどが平坦化されているわけです。この大きな変化の中で、CMOの回答は、CMOとそのマーケティング・スタッフが改善すべき3つの主要領域を集合的に示しています。CMOは、次の課題に取り組む必要があります。

- 個客に価値を提供する
- 永続的な関係を育成する
- 価値をとらえ、成果を評価する

幸いなことに、CMOには、その組織と自身の強化のために講ずべき方策が幾つか用意されています。以下の章では、これらの事項と有望な解決策について説明します。

「適切な情報の収集とその情報への適切な人間の適切なアクセスを確保することで、情報の分析と洞察に基づく助言が可能になる。そこでは、マーケティング部門のイニシアチブ、投資、関与が必要となる」

Denis Cochet, Senior Vice President, Sales & Marketing,
Alstom Power



個客に価値を提供する

最大の効果を上げるCMOは、
市場だけでなく個々の顧客も理解するように努めるものです。
また、こうしたCMOは新しいデジタル情報源から情報を得ようとします。
さらに、顧客分析を活用することによってデータから洞察を引き出し、
それに基づいて組織が行動できるようにします。

「われわれは顧客体験について科学的にならなければならない」

Nick Barton, Vice President Sales & Marketing,
Greater China, InterContinental Hotel Group

洞察を深める

CMOが最初に取りべき行動は、主導権を握っている顧客に対して価値を提供することです。そのためには、顧客の実態を明らかにし、顧客が何を求め、どのような交流を組織に望んでいるのかを見極める必要があります。これは、顧客の当面のニーズや嗜好を知れば済むという問題ではありません。重要なのは、顧客の価値観や行動について理解することです。

またこの際に、顧客の行動と表明している嗜好が一致しないこともあるため、手掛かりはごく限られています。インターネット上の交際相手紹介所であるMatch.comは、こうした現象に精通しています。Match.comの成功の大部分は、ユーザーの言うことを聞くだけでなく、その行動を観察することで得られたものです。同サイトではユーザーの選択を追跡し、クラスタ力学を使用してデータを分析します。そして、それに応じてユーザーに送信するプロフィールを調整しているのです¹¹。

全員ではないにしろ、ほとんどのシニア・エグゼクティブは顧客への理解を深めたいと明言しています。事実、前回のIBM CEO Studyでは、ビジネス・リーダーの88%、そして最も成功を収めている組織のリーダーの何と95%が、今後5年間にわたる戦略実現の最優先事項として「顧客により近づくこと」を挙げていました¹²。

しかし、われわれがインタビューしたCMOの多くが認めているように、これは口で言うほど簡単なことではありません。カナダの通信会社のCMOは、「われわれの使命は顧客が時間とお金を節約するのを支援することだが、その方法を知るためのカスタマー・インサイト（顧客洞察力）を得ることが最大の課題となっている」と証言しています。

デジタル情報網の活用

必要とするカスタマー・インサイトを得るためにさまざまな組織が苦勞している理由の一つは、いまだに個々の顧客ではなく市場を理解することに力が割かれていることにあります。CMOの80%以上は、いまなお市場調査や競合ベンチマーキングといった従来の情報源に基づいて戦略的な決定を下しているのです。同様に、CMOの60%以上が現在においても売上高やキャンペーン分析などに依存しています。

戦略的な決定に影響を与えるために使用される情報源

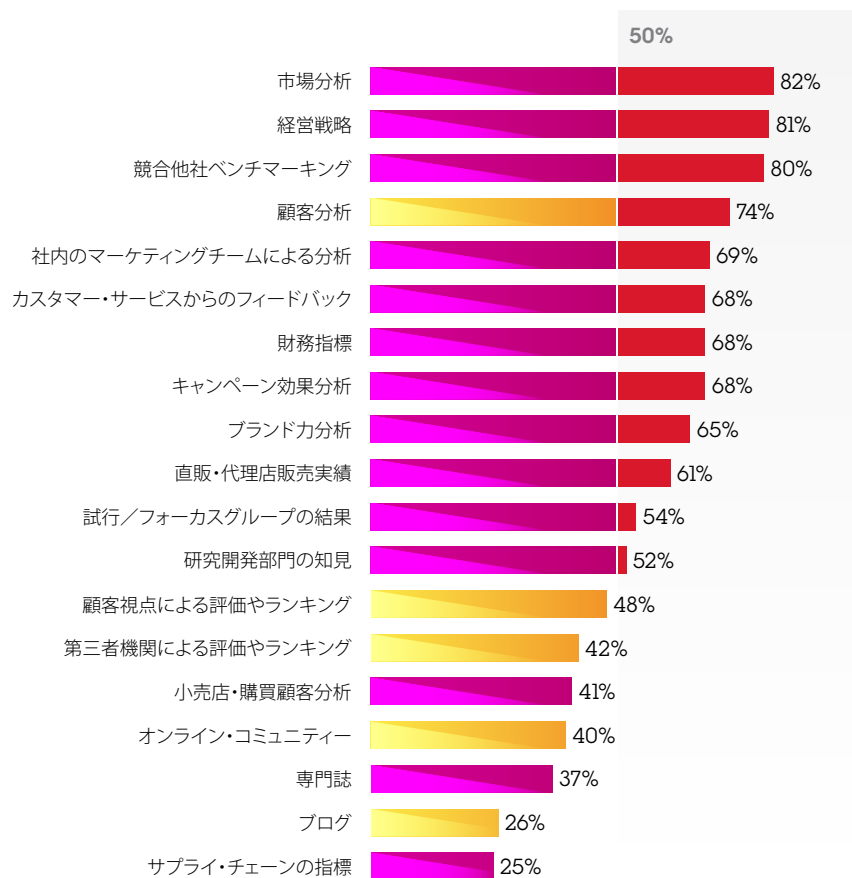


図6

個人的な接触の欠如

ほとんどのCMOは、個々の顧客よりも市場に注意を払っています。

■ 個々の顧客を理解するための主要な情報源

「1年前、ソーシャル・メディアについて尋ねた顧客は10人に1人だった。今年はそれが10人中9人になった。われわれは有害なスログによって緊急取締役会を招集せざるを得ない環境に身を置いている。それがソーシャル・メディアのパワーだ」

Edmond Moutran, Chief Executive Officer, Memac
Ogilvy & Mather MENA (Middle East & North Africa)

従来の情報源もちろん重要です。しかし、そのほとんどに一つの大きな欠点があることもまた事実です。それは、これらの情報源から得られるのは顧客の全体像に限られており、個々の顧客のニーズや願望に対する洞察についてはほとんど得られないということです。

それにもかかわらず、デジタル情報網を最大限に活用しているCMOはいまだに少数派にとどまっています。CMOの4分の3近くは顧客分析を使用してデータ・マイニングを行っていますが、ブログの追跡を行っているCMOは26%、第三者機関のレビューの追跡を行っているのは42%、消費者のレビューの追跡を行っているのは48%にそれぞれとどまっています。その理由は、主としてCMOが使用しているツールやプロセス、評価指標が、ソーシャル・プラットフォームが生み出す非構造化データを収集・評価するようには作られていないということにあります。

しかしながら、ブログや消費者のレビュー、第三者機関のレビューは個々の顧客の願望を明らかにする上で欠かせないものです。これらのソーシャル・メディアは顧客の気持ちをその状況とともに伝える大切な情報源であり、企業が需要パターンをより正確に予測するのに大いに役立つのです。

情報通の顧客同士が交わすリアルタイムの会話も新しいアイデアの貴重な情報源となります。これらのソーシャル情報源において自社ブランドへの言及を監視することにより、組織はネガティブなブランド露出の脅威に迅速に対応し、手に負えない状況に陥るのを未然に防ぐことができるのです。インドのエネルギー関連企業のCMOは、次のように指摘しています。「かつてはブランドに影響が及ぶのに24時間かかっていたのに、いまでは2時間ですべてが終わってしまうこともある。そのため、対応の速さを劇的に上げる必要がある」

要するに、新しいデジタル・データ・ソースは、顧客とインフルエンサー（大きな影響力を持つ存在）の考え方や行動パターンに対して重要な洞察をもたらすことができるのです。ただし、その規模を効果的に拡大するためには、企業は根本的に異なる関係の構築を検討する必要があります。従業員が顧客と交流できるようにし、顧客とほかの関係者が互いに協力できるようにすることが求められているわけです。しかし、残念ながら現時点では、このような機会を十分に生かして相互関係の理解を深めているCMOはまだ少数派にすぎません。

膨大なデータの処理

量、速度、種類が増す一方のデータの管理を引き受ける準備ができていない。CMOもほとんどいません。実際、回答者の大部分がそれを認めています。CMOの3分の2以上が、新しいツールやテクノロジーに投資し、膨大なデータを管理するための新たな戦略を立てる必要があると考えているのです。

同様に、CMOの3分の2近くは、マーケティング部門内のスキルの組み合わせを変更し、その分析機能を高める必要があると考えています。こうした意見を集約したようなコメントを寄せてくれたのが、中国にある通信事業者のCMOでした。彼は、こう語っています。「マーケティング部門内のスキルの組み合わせを見直して、ITと連携することを最優先事項にしている」

その反面、膨大なデータが持つ政策上の重大な意味、とりわけプライバシーとセキュリティーについて考察しているCMOはまだ多数派を形成するには至っていません。たとえば、現在ではさまざまな方法で顧客のプライバシーが侵害される恐れが指摘されているにもかかわらず、プライバシー・ポリシーの変更が必要だと考えているCMOはまだ28%にすぎないのです。

ブラウザーのトラッキング・クッキー、携帯端末の全地球測位システム（GPS）レシーバー、組織間のデータ共有により、企業は顧客の機密情報がかつてないほど大量に収集することが可能になっています。そんな中、マルチチャネルのアプローチとデバイス（スマートフォン、タブレットなど）の普及が進むにつれて、多くの企業のインフラストラクチャーとデータもいっそう攻撃にさらされやすくなっています。

一部の規制当局と立法府は、この点に関してすでに懸念を表明しています。たとえばEUは、2012年5月以降、アクセスしたユーザーのコンピューターにクッキーをインストールする場合は、事前に各ユーザーの許可を得ることをすべての組織に求める指令を出しました¹³。

顧客の多くも、こうしたリスクに気付いています。ソーシャル・メディアに関する最近のIBMの調査によると、ソーシャル・サイトで企業と交流しない主な理由として、消費者は「プライバシーに対する懸念」を挙げていました¹⁴。こうした強い反応を踏まえれば、CMOが自社のために膨大なデータをいかに管理するかを考える際には、顧客に揺るぎない信頼感を抱かせるために何かができるかについても考慮する必要がありそうです。

「問題は、利用可能なデータの量をいかに増やすかではなく、データを解釈し、そこで得た洞察に基づいてビジネス上の決定をいかに下すかということだ。データ分析によって、われわれは仮説の妥当性を試すことができるようになったのだから」

Bartosz Dobrzyński, Chief Marketing Officer,
P4 Sp. z o.o.

CMOの「なすべきことのリスト」の上位に膨大なデータの管理があることは間違いありません。事実、回答者の5分の4までが、顧客分析、カスタマー・リレーションシップ・マネージメント (CRM)、ソーシャル・メディア、携帯向けアプリケーションを今後3～5年間にわたってより大規模に使用することを計画しています。

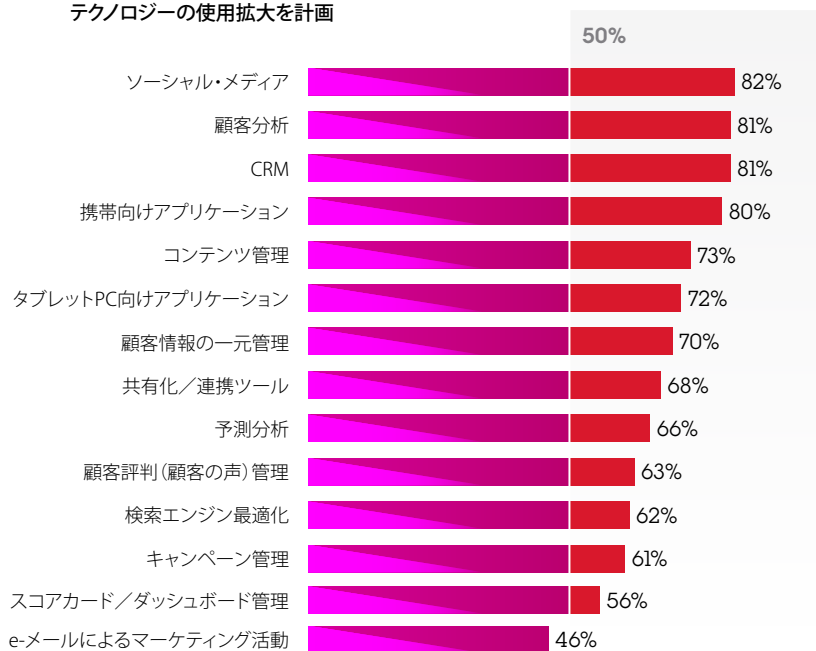
イギリスのエンジニアリング/機械メーカーに勤めるCMOは、「われわれは広告からCRMシステムの開発・構築にコストを再配分している」と述べています。同様に、ドイツの専門サービス会社に所属するCMOもこう述べています。「われわれは現行のCRMシステムを置き換える必要があり、ソーシャル・メディア、ROI分析、グローバルな企業戦略といった将来の計画に対応した新しいシステムについて積極的に調べている」

図7

テラバイトのデータの管理

ほとんどのCMOは、膨大なデータに取り組むために新たなテクノロジーの導入を計画しています。

テクノロジーの使用拡大を計画



障壁の打破

変革は緊急性を帯びているにもかかわらず、なぜもっと多くのCMOが新しいツールとテクノロジーを採用しないのでしょうか。その障壁となっているのが「ROIの確実性の欠如」と「コスト」です。言うまでもなく、どちらの問題もマーケティング領域でますます重要になっているものです。

ほとんどのCMOは、これまでROIについて財務上の確かな証拠を提出するようには求められていませんでした。しかし、現在の経済的な不安定さと収益性へのプレッシャーを考えれば、組織がマーケティングのイニシアチブに自由裁量権を与える余裕はありません。CMOもいまでは、マーケティングがビジネスにもたらす価値を定量化する必要があることを認識するようになりました。こうした価値は、広告、新しいテクノロジー、あるいはそのほかの活動への投資によって生み出されるものです。

ROIがここまで脚光を浴びるのは、マーケティング部門が現在注目を集めていることの反映でもあり、それ自体がマーケティング部門が目立つ存在になってきていることの証しでもあります。現在のCMOは、財布のひもを握る管理人から戦略的なビジネス・アドバイザーへと役割を進化させた10年前のCFO（最高財務責任者）とほぼ同じ立場にあるといえるでしょう。

テクノロジー使用における障害

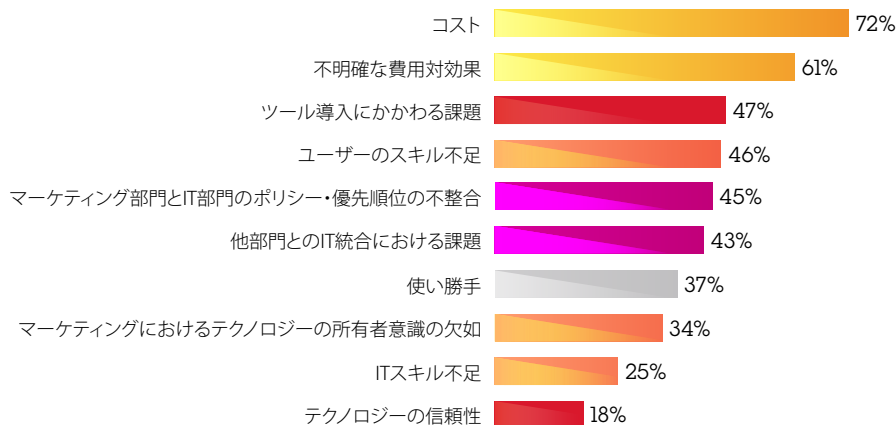


図8
障害物

CMOが新しいツールを使用する際に妨げとなるものは何でしょうか。それは、ビジネス・ケースの構築、ITの問題、マーケティング部門のテクノロジーに対するスキル不足です。

- ビジネス・ケース
- IT関連
- マーケティング関連
- ITおよびマーケティング関連
- 使い勝手

「近い将来、マーケティング担当者には独自のスキルが要求される。そこでは、右足と左足のどちらでもボールを蹴ることができるサッカー選手のように、マーケティングとITを統合する能力が求められることになる」

Jeroen de Punder, Chief Marketing Officer, Ricoh
Netherlands

とはいえ、なじみの薄いテクノロジーに対する投資について決断を迫られることは、CMOにとってかなりの負担になります。それが、新しいテクノロジーの実装に際して、CMOが不安をかきたてられる理由にもなっています。ちなみに、CMOが挙げた残りの8つの障害のうち4つは、マーケティングとIT部門の関係およびITに関連するものです。

イギリスの食品／飲料／タバコ・メーカーのCMOは、「多くの新しいツールがさまざまな可能性を秘めていることは容易に理解できるが、これらのツールを組織の既存システムに簡単に統合できることはめったにない」と警告し、さらにこう付け加えています。「ほかのシステムへ『新システム』を統合する際の複雑さが、その新システムのROIを損なう原因になっていることが極めて多い」

マーケティング部門におけるスキルのレベルとテクノロジーの所有者意識の欠如に対する懸念は今後、CMOが最高情報責任者（CIO）との連携をさらに密にする必要があることを示唆しています。米国の工業製品ベンダーに属するCMOのコメントは、多くのCMOの声を代弁するものといえるでしょう。「マーケティングにITを組み込むことができなければ、どうやって計画を進めていけばよいのだろうか」

推奨事項

お客様にとっての課題から考え始める。

個人としての顧客に向けて価値を創造する機会を重視します。

間口を広げる。

ブログ、ツイート、ソーシャル・ネットワーク、ピア・レビュー、ユーザー生成コンテンツなどのデジタル・チャンネルを分析し、顧客の率直かつ直接的な意見、価値観、期待に触れられるように投資の優先順位を見直します。高度な分析手法を駆使して、すべての接点を通じて顧客の嗜好、傾向、パターンを認識できるようにします。

データを保護する。

データとインフラストラクチャーの潜在的な機密漏れの診断、ツールを使用した顧客データの保護、およびプライバシー・ポリシーの更新をIT部門と連携して行い、顧客の懸念を払拭します。



1,000万回を
超える
YouTubeの閲覧回数



ケース・スタディー: Mahou-San Miguel

成功への鍵を握る顧客エンゲージメント

スペインのビール醸造会社 Grupo Mahou-San Miguel, S.A. は、若い顧客にアピールするために、ビールの新ブランド「Mixta」を開発しました。しかしながら、一般に新しいブランドで忠実なファンを獲得することは決してやさしいことではありません。「いまはブランドを認知させるだけでは不十分だ」と語るのは、Mahou-San MiguelのCMOである Javier Herrero-Velarde 氏です。同氏は、感情面でのつながりを築くことの重要性を訴えています。

Mixtaのターゲット世代がデジタル全般に対して抱いている情熱をフルに生かすべく、同社は商品の発売に際して従来のメディアをあえて使用せず、ブランドの確立手段をソーシャル・メディア一本に絞るという手に打って出ました。「デジタル世代」を引き付けて楽しませ、バイラル・ネットワークの影響力を活用するべく、YouTubeとインターネット小売店向けにMixtaのコマーシャルを30本以上制作したのです。

その成果は素晴らしいものでした。Herrero-Velarde氏の説明によると、Mixtaキャンペーンの閲覧回数は1,000万回を超え、スペインでのYouTubeの全ブランドの閲覧数で2位を争うまでになっているとのこと。同社は、ほかのブランドでもソーシャル・メディアを積極的に活用しています。たとえば、Mahou-San Miguelの最重要ブランドである「Mahou」は、10万人以上のFacebookファンを集めているとHerrero-Velarde氏は指摘しています。

しかも、ソーシャル・メディアの効果は閲覧数やファン数の多さにとどまりません。とりわけHerrero-Velarde氏を喜ばせたのは、このブランドに対する消費者の関与（エンゲージメント）でした。たとえば、実物をまねてユーザーが作ったMixta広告やMixtaファンによるソーシャル・メディア上の「同好会」までが登場しているのです。

Mixtaが消費者とつながっているのは明らかであり、その継続的な成功への鍵を握っているのは、ブランドに対する顧客の積極的な関与です。「当社の顧客は、独創的なブランド・コンセプトに関するアイデアとイニシアチブをわれわれに与えてくれる」と喜ぶHerrero-Velarde氏は、さらに「当社にとっては、高水準の双方向性と親近感がソーシャル・メディアのROIの大きな割合を占めている」と胸を張ります。

検討すべき課題

市場だけではなく個々の顧客を理解するために、マーケティングのスタッフ、プログラム、プロセスをどのように適合させていますか。

個々の顧客の発言と行動に対する理解を深め、対応を促すために、どのようなツールとプロセスに投資していますか。

マルチチャネル、マルチデバイスの環境で、顧客のデータとプライバシーをどのように保護していますか。



永続的な関係を 育成する

積極的なCMOは、
販売した後も確固として継続されていく顧客関係を築きます。
そして、従業員のすべての言動や行動の集大成である企業文化を磨くことによって、
この緊密な関係の強化に努めます。

洞察に基づく行動

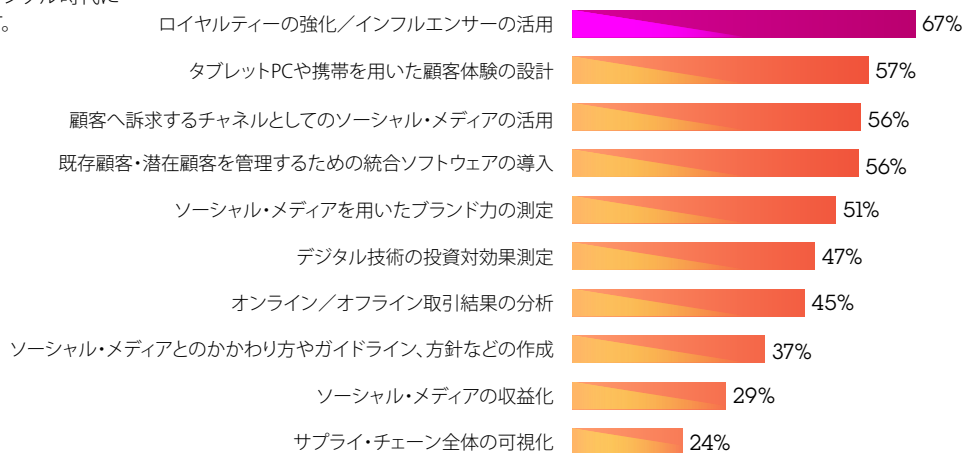
当然ですが、顧客や一般消費者を理解するだけでは不十分です。組織は、理解した内容に基づいて競合他社よりも早く行動を起こす必要があります。CMOであれば誰もがよく知っていることですが、今日では不満を抱いた顧客はすぐに競合他社へ乗り換えてしまいます。したがって、CMOの最優先事項は、顧客のロイヤルティを強化し、満足した顧客が自社のブランドを支持し続けるよう働きかけることとなります。

図9

顧客による関与の維持を促す

CMOは、顧客のロイヤルティをデジタル時代における最優先事項と見なしています。

デジタル技術を導入する際の優先順位



「われわれは顧客接点とロイヤルティを強化する対策を講じ、ファン層を広げる必要がある」と語るのは日本の通信会社に勤めるCMOです。また、米国の銀行に所属するCMOは、「インターネット上の支持者は極めて有益な無料のマーケティングを提供してくれるため、彼らのロイヤルティと顧客満足度は特に重要だ」と説明しています。

問題は、このロイヤルティをいかにして得るかということです。図9が示すように、全体のCMOの半数以上は、ソーシャル・メディアを顧客と交流するための重要なチャンネルであると見なしています。しかし、IBMによる以前の調査では、顧客が自社を「フォロー」しようと決めた理由について多くのエグゼクティブが理解していないことが判明しています。エグゼクティブの70%近くは、情報の収集、意思表示、自社ブランドとの連帯感を求めて顧客はソーシャル・メディアで自社と交流するのだろうと想定していますが、実際には、顧客が最も関心を寄せているのは「具体的な価値を得ること」なのです。事実、企業をフォローしようと決めた理由を聞かれた顧客は、「割引」(61%)と「購入」(55%)を上位2項目に挙げています。これに対して、企業に「連帯感」を求めている顧客は33%にすぎないのです¹⁵。

さらに、顧客との交流は単なる情報のやりとりだけでは終わりません。それは、購入した商品／サービスを顧客が楽しむのを手伝い、顧客と協力して新しい製品／サービスを共同で生み出すことにもつながるのです。しかし、IBMの調査によると、現在ソーシャル・メディアを利用してこうした活動を行っているのは、調査対象の組織の半数以下にとどまっています¹⁶。

「われわれは顧客のロイヤルティを強化する必要がある。デジタル技術は、交流を通じて顧客を当社のサービスに呼び寄せる重要な入口となっている」

Jeannette Schmitteckert, Head of Marketing and Public Relations, Bardusch GmbH & Co. KG

真の関係の構築

それでも実際には、大部分のCMOは「関係」よりも「取引」を重視しています。CMOは、主としてセグメンテーションと販売のためにデータを使用しており、ブランドの認知や興味の喚起、フィンランドの工業製品ベンダーのCMOがいう「顧客の創出」は軽視されています。

これは、これまでセグメンテーションと売上高のデータであれば比較的簡単に得られたからでもあります。セグメンテーションに必要なデータは市場分析会社が提供してくれましたし、売上高のデータは企業自身が収集してきました。これに対して、そのほかの顧客ライフサイクルのデータを得るのははるかに困難だったのです。

しかし、セグメンテーションと売上高のデータしか見ようとしない組織は、顧客ライフサイクルのほかの局面について知る機会を逃しているのです。まったく新しい方法で顧客がブランドとつながりを持つようになった現在、そうした局面がますます重要になっているにもかかわらずです。

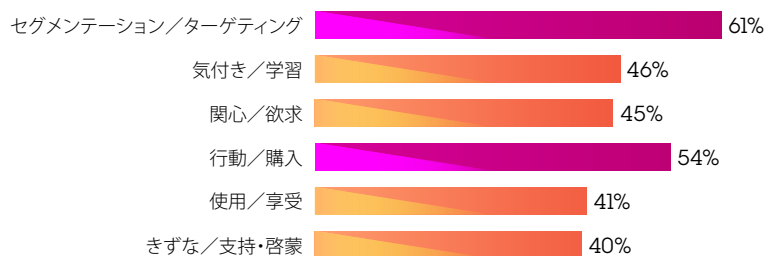
図10

「関係」ではなく「取引」

ほとんどのCMOは、顧客との関係ではなく取引を管理するためにデータを使用しています。

- 取引中心
- 関係中心

顧客データの利用度合い



かつての顧客の購入プロセスは、通常、多くのブランドを検討することから始まりました。その後で選択肢を徐々に絞り込んでいくという経緯をたどっていたのです。しかし、こうした「漏斗状」のマーケティングは、いまや「一連の輪」のようになってきています。現在、顧客はたくさんの流動的な選択肢を評価しています。そして、オフライン、オンラインを問わず友人、家族、第三者の専門家、さらには小売業者やメーカーにも助言を求めますが、その中で小売業者やメーカーの優先順位は最も低くなっているのです¹⁷。

ここで重要なのは、取引の完了後にブランドと自由な関係を結び、それぞれの体験をインターネット上で広く共有する顧客が数多く存在することです¹⁸。「漏斗」では販売した時点で関係が終了するため、こうした顧客は獲得できそうもありません。したがって、販売だけを重視するアプローチは、顧客と共通の理念を共有し継続的な関係を構築する機会を逃すだけでなく、自社やそのブランドの支持者になるように顧客を誘導する機会をも逸することになるわけです。

最も成功を収めている組織のCMOは、このような変化を踏まえて、すでに自社のマーケティング戦略の調整に踏み切っています。好業績企業は、顧客ライフサイクル全体にわたるデータを、安定成長企業よりもはるかに大規模に活用しています。顕著な差が生まれるのは、気づきおよび欲求の喚起と販売後のアドボカシー（支持・啓蒙）の確立をめぐる局面においてです。ベルギーの通信会社に勤務するCMOは、「マーケティングの成果の追跡は、顧客のロイヤルティーを抜きにしては進まない。その鍵を握るのが包括的な顧客ライフサイクル管理だ」とコメントしています。

「フィードバックの一つ一つが、新しい業務への取り組みや顧客体験の強化を図る機会をもたらしてくれる」

Mehmet Sezgin, CEO, Garanti Payment Systems

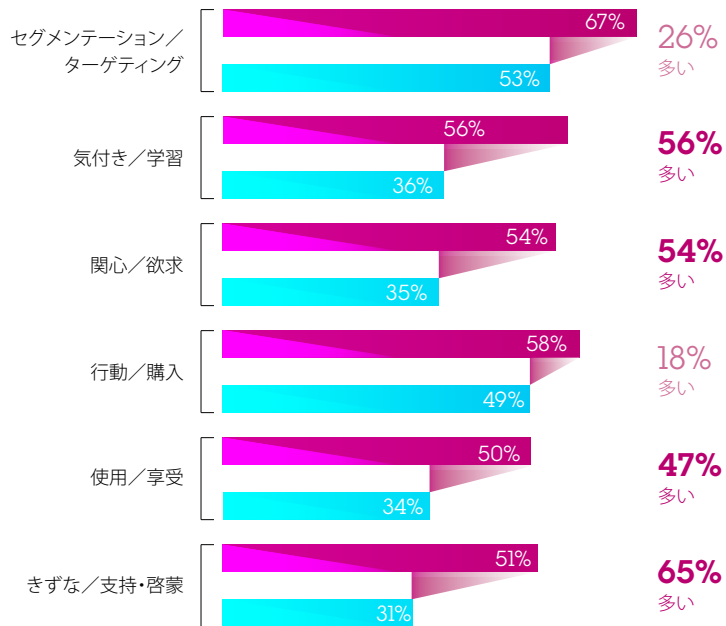
図11

成功への道

好業績企業のCMOは顧客との関係構築に向けたデータの収集と利用により多くの労力を注いでいます。

■ 好業績企業
■ 安定成長企業

顧客データの利用度合い



「われわれは収益と成長の機会がどこにあるのかを理解する必要がある。機会はどこでセグメントは何か。人々はどのように自分の富を享受し、誇示しているのか。われわれのそこの役割は何か」

James Thompson, Chief Marketing Officer, Asia Pacific, Diageo Asia

企業文化を活性化する

デジタル時代においては、顧客と円滑かつ緊密な交流を図ることが大きな意味を持ちます。以前であれば、企業は製品やサービスを販売するだけで十分でした。しかしながら、いまでは、ソーシャル・メディアによって企業の内情が世界中にさらされるようになりました。

どこでどのようにして製品を作っているのか、自社の従業員、定年退職者、サプライヤーをどのように扱っているのか、経営者の報酬はいくらか、環境に対してどれだけ責任を負っているのか——などなど、今日の顧客は企業についてさまざまな情報を得ることができるのです。そして、こうした情報が購入の決定にも影響を及ぼしているわけです。

換言すれば、企業が体現しているものはその製品やサービスと同じくらい重要だということです。企業には、その企業をほかの企業と区別する差別化要素としての「企業文化」が存在します。企業文化とは、単に企業の社是、ロゴ、広告などから生み出されるものではありません。それは、企業が抱く信念、価値観、行動形態など、誰もが知ることのできる企業の経営陣と従業員の言行の集大成なのです。

われわれがインタビューしたCMOの半数以上は、自社の企業文化が市場に十分に浸透し、そのブランドの成功に大きく貢献していると考えています。好業績企業のCMOは、この点に関して特に確信を抱いています（好業績企業のCMOの64%がこうした確信を抱いているのに対し、安定成長企業の場合には37%のCMOしかその確信を抱けていません）。

ところが、質問を重ねるうちに回答者の確信が揺らぎ始めていることがわかりました。たとえば、CMOの57%が多くの従業員の参加のためにやるべき仕事はまだたくさん残っていることを認めたのです。これに対してすでに目的を達したと考えているCMOは20%にすぎません。もっとも、多くのCMOが従業員が自社の企業文化を受け入れて体現できるようになっていく上で、自分が大きな役割を担っていることを認識していることは確かです。

「企業では、起業家的な姿勢を従業員に植え付けることが最も重要だ。結局のところ、当社の最良のマーケティング・ツールは従業員なのだ」

Vivienne Tan, Executive Vice President,
Philippine Airlines

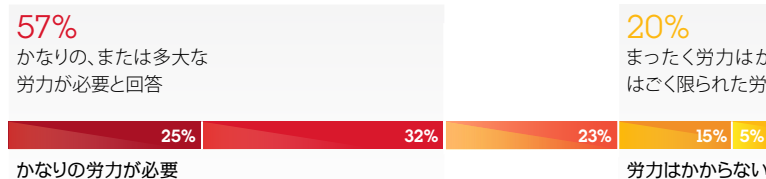
御社の企業文化は市場で知られていますか？



図12
真の企業の構築

多くの組織は明確に定義された企業文化を備えていますが、その企業文化が従業員に浸透するように引き続き取り組んでいく必要があります。

社員に企業文化を理解／実践させるためにはどの程度の労力が必要ですか？



「われわれは新たなデジタル世界に起因する脆弱性を踏まえつつ、ありのままの率直さと誠実さをもってブランドの評判を管理する必要がある」

Dev Amritesh, President and Chief Operating Officer,
Dunkin' Donuts (India), Jubilant FoodWorks Limited

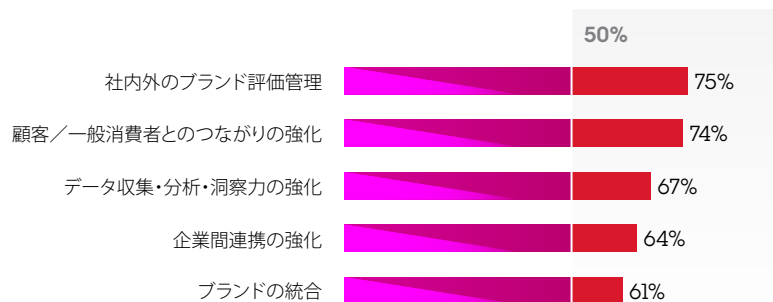
米国の金融関連企業に籍を置くCMOは、「従来、企業文化は人事部門が管理してきたが、デジタル環境においてはその枠を越えたものにならざるを得ない」と述べ、こう続けています。「社内と社外とでメッセージを使い分けていた世界は過去のものとなった。社内における行動、事務連絡、決定事項は広告キャンペーンと同じくらい自社ブランドに影響を与える可能性がある」

実際、CMOの大部分は、デジタル革命によってもたらされた透明性により、マーケティング部門は最低でも5つの分野で重要な変革を迫られていると考えています（図13参照）。これらの変革には、CMOの役割が進化している現状が反映されています。何十年もの間、CMOの仕事といえば、企業の製品やサービスを市場に出すことでした。しかし、今日においては、CMOの第一の仕事は「企業自体のマーケティング」になっています。

図13
明確なビジョン

透明性が増した世界では、企業文化が重要な意味を持ちます。マーケティング部門は、企業文化を確立し社内外に認知させるために大きな役割を果たすことができます。

透明性によって推進されるイニシアチブの上位5項目



推奨事項

顧客との関係を活性化する。

新たなデジタル・チャンネルを活用して既存顧客や潜在顧客との対話を促進し、新しい関係を構築して、手付かずの機会を発掘します。具体的なインセンティブを使用してフォロワーを引き寄せます。

継続的な関係を結ぶ。

顧客ライフサイクルのあらゆる段階で顧客および一般消費者と交流し、オンラインならびにオフラインのコミュニティを構築して自社のブランドを強化します。

自社の企業文化を確立する。

独自性をもたらす企業文化を自社が定義して活性化するのを支援します。すべてのエグゼクティブと連携して社内外の人材を交流させます。



80%
以上の売上増



限界からさらなる強化へ

ケース・スタディー：Kraft Foods

顧客を熱狂させたキャンペーンが
中国でオレオに「ダンクシュート」を決めさせた！

Kraft Foodsのオレオ・クッキーが最初に中国に紹介されたのは1990年代でした。しかし、同社が顧客との積極的な交流に着手するまで、同国でオレオ・クッキーの売り上げが急拡大することはありませんでした。

Kraft Foodsは、顧客とのコミュニケーションを通じて、米国で販売されているオレオは中国人にとっては甘過ぎること、子供の少ない中国人家庭にはパッケージが大き過ぎることに気付きました。そこで2006年、20種類のプロトタイプを検証した後、Kraft Foodsはクッキーとそのパッケージを共に改良したのです。

中国市場への再参入に当たって、Kraft Foodsは、全国的な有名人と交流したいという中国国民の願望とデジタル・メディアに対する彼らの親近感を利用しました。そこで同社が目を付けたのが、当時米国で最も有名な中国人だったNBAバスケットボールのスター選手Yao Mingだったのです。

Yao Mingをブランド・アンバサダーに選んだKraft Foodsは、オンライン・ゲームを利用したオレオの「Twist, Lick and Dunk」コンテストでYao Mingと「競争する」よう若い顧客に働きかけました。また、家庭の財布を握っている、つまり最終的な顧客である母親に対しては、中国で人気があるソーシャル・ネットワークQZoneのオンライン・ダイアリーで「Oreo Moments」を共有するよう働きかけました。

この2つのキャンペーンの結果は驚くべきものでした。オンライン・ゲーム・サイトの総クリック数は12億回を超え、ページ・ビューは500万に迫り、ユニーク・ビジター数は150万人に達しました。またQZoneによるキャンペーンでは、最初の6カ月で3,800万人のユニーク・ビジター数を記録し、4,000万件を超えるユーザー生成の「Oreo Moments」が共有されたのです。

Kraft Foodsの販売担当者の報告によると、最初のデジタル・キャンペーンの開始以来、中国でのオレオの売り上げは80%以上増加し、一部の地域では店内販売の売り上げが3倍にもなったといえます。顧客の声を聞き、その商品願望について理解し、顧客の好みのメディアでコミュニケーションを取ることで、Kraft Foodsは、中国でオレオをクッキーのベストセラーにすることに成功したのです。

検討すべき課題

広範囲にわたる革新的かつ一貫性のある顧客関係を構築し、発展させていくために、マーケティング戦略と投資をどのように連携させていますか。

カスタマー・インサイトを製品やサービスの開発につなげるために、また、自社やそのブランドの支持者になるよう顧客を促すためにどのような対策を取っていますか。

すべての顧客接点と体験を通じて「企業文化」を活性化するために、経営幹部レベルの同僚とどのようにコラボレーションしていますか。



価値をとらえ、 成果を評価する

CMOはいま、かつてないほどのプレッシャーに直面しています。
そのプレッシャーに立ち向かうために、
まずマーケティング費用に対する収益率を示す必要があります。
CMOはまた、テクノロジー、デジタル対応、財務のスキルを持った人材を登用するとともに、
自らもこうした分野に関する知識を高める必要があります。

ROIによる説明責任

CMOの最後の課題は、マーケティング部門の取り組み成果を測定することです。かつては成果を数字として示す場合、広告の想起率、ブランド認知、またはWebサイトのアクセス数を提示すれば十分でした。しかし現在、CMOには企業の目標達成にマーケティング費用がどれだけ役立っているのかを定量化し、それを証拠として提示することが求められています。

CMOがマーケティングの予算をできるだけ賢明に使わなければならないとしたら、まずは最良の収益をもたらす取り組みが何であるかを知る必要があります。言い換えれば、投資を増やす対象だけでなく、投資をやめる対象についても知る必要があるのです。

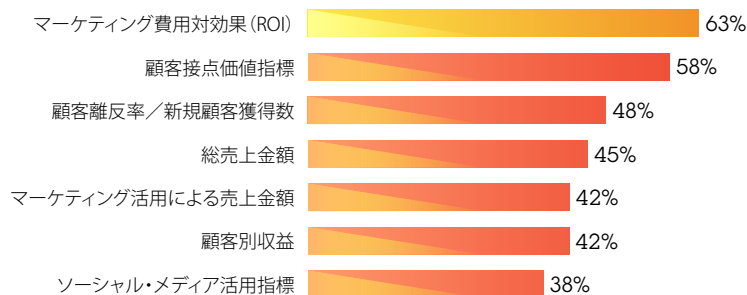
このように、今後は財政面での説明責任をさらに負わなければならないことを、CMOは十分に承知しています。回答者の63%が、今後3～5年間でマーケティングROIが最重要の成功測定基準になると考えていることがその証拠だといえるでしょう。

図14

信頼できる評価指標

CMOは、2015年までにマーケティング費用のROIがマーケティング部門の成功を測定する第一の指標になると考えています。

マーケティングの成功を評価する最も重要な7つの指標



ここで問題になるのが、ROIがより重要になることに対応する準備が十分にできていると感じている回答者が44%しかいないことです。好業績企業のCMOでさえ、マーケティング分野においてはROIを測定するのは難しいと考えているのです。ベルギーの電機メーカーに勤務するCMOも「適切な分析ツールがないため、マーケティングの取り組みでROIを測定するのは難しい」と認めています。また、米国の工業製品ベンダーに所属するCMOも「マーケティングROIは『聖杯』(発見するのが困難なもの)だ。中世ではなく現代に生きるわれわれにとっても、これを計算する公式を見いだすのは難しい」という表現でこれに同調しています。

適切な指標を設定して正しく使用するためには、CMOの多くがCFOをはじめとする財務部門の同僚との連携をさらに深める必要があります。CMOはまた、マーケティングのスタッフに財務の研修を受けさせるとともに、財務面での深い洞察力を持つマーケティング・スタッフを新規に採用することも考えなければなりません。

影響範囲の拡大

そうやってマーケティング部門がもたらす収益にCMOが責任を負うことになれば、プロモーション (Promotion)、製品 (Product)、流通 (Place)、価格 (Price) の4Pすべてに対してもCMOが大きな影響力を持つことになるはずですが、ところが、意外なことに事実は必ずしもそうはなっていないようなのです。

今回の調査では、多くのCMOが広告などのプロモーション活動、外部とのコミュニケーション、ソーシャル・メディアのイニシアチブに対しては大きな影響力を持っていると答えています。しかし、ほかの3Pの方向付けに果たす役割は概して小さくなっているのです。たとえば、価格設定プロセスの重要な部分に大きな影響力を持っているCMOは、全回答者の半数以下です。同様に、製品の開発サイクルやチャネル選択に大きな影響を及ぼしているCMOも半数以下にすぎません。

「私の役割の成功は、広告代理店との付き合いや創造的で大規模なキャンペーンの発案よりも、はるかに分析やテクノロジーに負うところが大きい。われわれはキャンペーンのROIを高める必要がある」

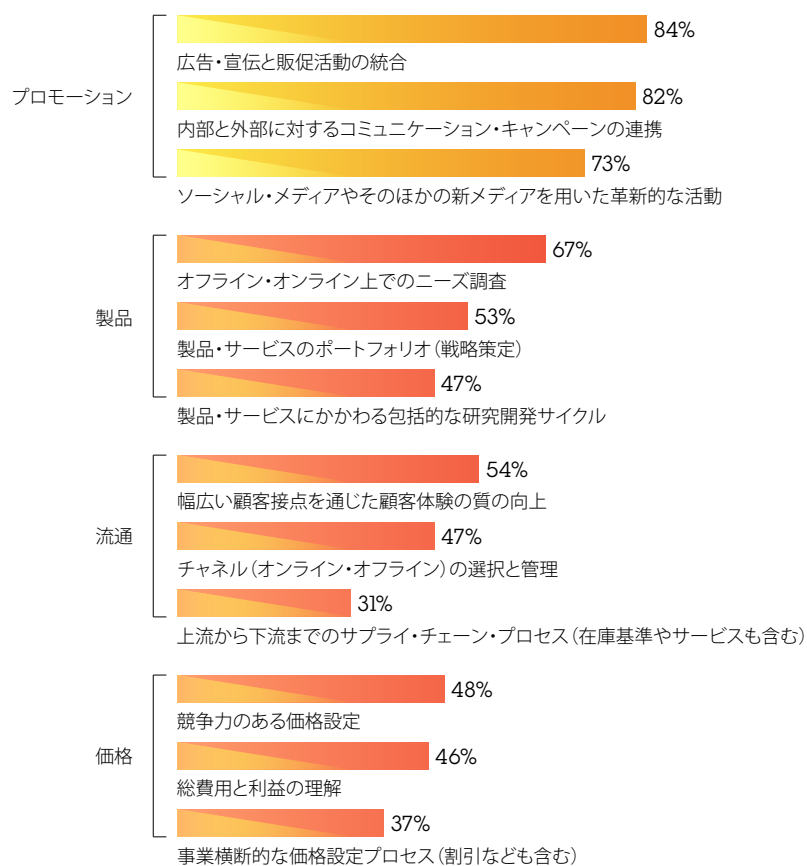
Rob Colwell, Executive Manager - Commercial and Marketing, Qantas Frequent Flyer

図15

すべてのレバーを引く

マーケティング費用に見合うだけの収益を上げれば、CMOは4Pのすべてに大きな影響を及ぼすことができるはずだ。

多大な影響力を及ぼしているCMOの割合



多くの場合、成長市場に身を置くCMOは、成熟市場に身を置くCMOよりもプロモーション以外の3Pに及ぼす影響が幾分か大きくなります。これは、成長市場のCMOは既存市場のシェアを獲得することよりも、市場を創出することの方に力を注ぐ傾向が強いことによるものだと思われます。

しかしながら、価格、製品、流通が顧客の嗜好に大きな影響を与えるのと同様に、マーケティング部門が取った行動は組織に大きな影響を与えます。たとえば、特別キャンペーンは需要を高め、サプライ・チェーンに影響を及ぼします。CMOは、こうしたカスタマー・インサイトを獲得して組織全体に提供するという独自の立場に置かれているのです。

デジタルIQの強化

それでは、どうすればCMOはその影響範囲を拡大できるのでしょうか。シンガポールの消費財メーカーのCMOが述べているように、「マーケティング・チームのデジタルIQを高める」ことがその第一歩となります。

多くの回答者は、(そうした技術に関する豊富な知識を有する) 新たな人材を獲得することの重要性をすでに認識しています。しかし、フランスの化学/石油企業のCMOは、「Webやモバイル・テクノロジーといった新しいデジタル技術の出現により、われわれは新しいスキルの組み合わせを必要としている」と指摘した上で、「当社の従業員は伝統的な技術には非常に強い。だが、かつて重要だったことに関する知識を持っているからといって、新しい状況を理解できるとは限らない」と、そうした人材を獲得することの難しさを訴えています。

このように、望むような能力を持った人材を採用するのは容易なことではありません。われわれがインタビューしたCMOも、繰り返し人材不足に言及しています。カナダの航空会社に勤務するCMOも、「適切な人材を見つけることは非常に困難だ。現在では個人に起業家精神を求める雰囲気がある」とコメントしています。

「われわれは製品開発におけるマーケティング部門の役割を強化し、顧客のニーズと願望が当社の新製品の設計に確実に反映されるようにする必要がある」

HyungSuk Cho, Senior Manager, Marketing Strategy Team, Fashion Business, Samsung Cheil Industries Inc.

専門知識を社外に求めることを計画しているCMOが相当数いる理由も、もちろんこの人材不足と無縁ではありません。現在、ほとんどのCMOが広告やイベントの管理など、主としてプロモーション活動の強化のためにそうした分野の社外パートナーと提携しています。しかし、今回の調査で今後3～5年間のうちに外部リソースの活用を強化する分野を尋ねたところ、重点分野がはっきりとシフトしていることが明らかになりました。

なかでも重要視されているのが、見込み客管理、顧客データ分析、ダイレクト・マーケティング/リレーションシップ・マーケティングの分野で、こうした分野のテコ入れのために外部のパートナーを利用することを計画しているCMOの割合は顕著に増加しています。また、IT、コールセンター/サービスセンターの管理、活動のトラッキングと効果の測定について外部の支援を得ることを計画しているCMOの割合も50%以上増加しています。

企業はいま、顧客の発言と行動のトラッキング、データに基づく推測、顧客接点の体系的な管理を可能にすることを重点目標としています。こうした重点の移行は、CMOが従来のマーケティングを越えた活動を望んでいることを示唆しています。そして、多くの組織にとってそれは未知の領域であり、必要とする人材をすぐには確保できないため、CMOは助けとなるパートナーを求めていることとなります。

CMOによる外部パートナーの活用

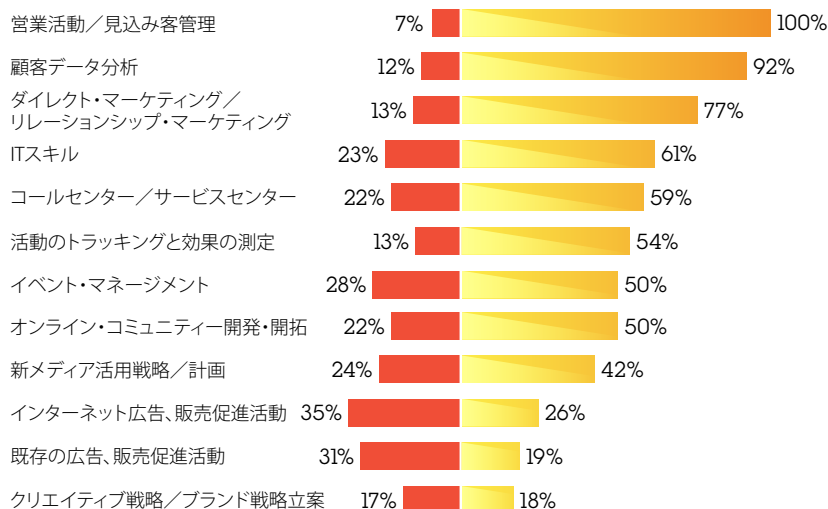


図16

パートナー活用の拡大

今後CMOは、外部リソースを活用してマーケティングの能力を高めることを計画しています。

- 現在、パートナーを広く活用しているCMOの割合
- 今後3~5年でパートナーの活用を拡大させようとしているCMOの割合

陣頭指揮を執る

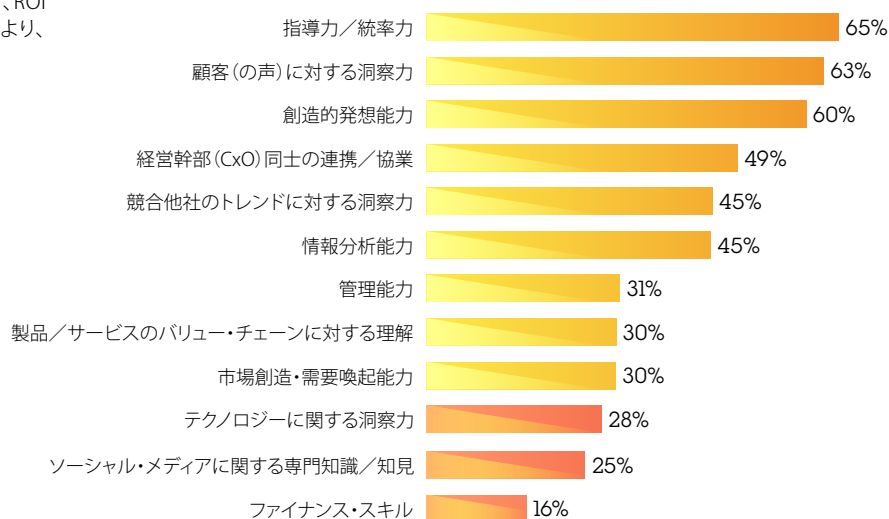
一方、CMO自身がデジタル対応、テクノロジー、財務のスキルを高めることで先導役を務めることも重要です。しかしながら、多くのCMOはこの点に関して思いのほか控えめな態度を取っているように思われます。将来、個人的に向上させる必要があると考えているスキルを回答者に尋ねたところ、何とテクノロジーに関する洞察力、ソーシャル・メディアに関する専門知識、ファイナンスに対する見識は最下位にランクされたのです。

CMO自身は、そうした新しいスキルよりも従来型のリーダーシップの方が自分にとっては重要だと考えているようです。

図17

新たな機会に応じた新たなスキル

CMOは、テクノロジー、ソーシャル・メディア、ROIを中心とする新たな能力を獲得することにより、その影響力を高めることができます。

今後3～5年間におけるCMOの個人的な成功に必要な能力

確かにCMOには、リーダーシップのような従来型の能力も必要でしょう。しかしながら、われわれの調査結果は、明らかに従来のスキルだけでは不十分なことを示しています。つまり、CMO自身が自社およびマーケティング部門が直面している課題に対応するためには、新しい能力を身に付ける必要があると認めているのです。テクノロジーの利用、革新的な形態のソーシャル・メディアを介した交流、財政面での説明責任など、現代において他社に一歩先んずるには、CMOはこれらの主要領域について精通している必要があります。

推奨事項

重要な評価指標の測定に新たなツールを活用する。

高度な分析と説得力のある指標を使用して意思決定力を向上させ、説明責任を実証します。

ビジネスに対する洞察力を強化する。

人材配置を再構成することによってテクノロジーと財務のスキルを向上させ、社内のリソースを補うために新たなパートナーを見つけてデジタルに関する専門知識を高めます。

模範を示してリードする。

財務、テクノロジー、デジタルの実践的な知識をCMO自身が高めることで視野を広げます。



クロスセル品目の
売上高は **90%**
以上も増加した



限界からさらなる強化へ

ケース・スタディー：FootSmart

高度な分析によってクロスセルによる売上げが激増

主導権を握った顧客は、オンライン商取引によって、ニーズにぴったり合った製品やサービスを便利に購入する機会を得ました。その一方で、マーケティング担当者は、非常に多くの顧客の購買習慣を理解しなければならないという課題を抱えることになりました。ただし、高度な分析により自動化された顧客とのインタラクション・システムを適用すれば、企業はこの問題を解決することができます。

190万人以上の顧客を擁するFootSmartは、足および下半身のヘルスケア商品を扱う直販小売業者です。同社は、未知の可能性がインターネット販売に秘められていることに早くから気付いていました。しかしながら、その可能性を現実のものとするためには、顧客データに基づいて各顧客の行動と全体のパターンの両方を分析するアルゴリズムが必要だったのです。

そこでFootSmartは、分析の専門家をパートナーとして雇い、同社のサイトにアクセスした顧客の全行動と、システムに保管されたブラウザ、ショッピング、購入の総合的な情報を取得することにしました。このシステムを利用することにより、インターネット顧客にクロスセリングの手法を使った販促策を適用することが可能になったのです。

現在では入念に対象を絞り込んだ（クロスセルの）対象商品を自動的に生成できるようになり、届けられた商品にインターネット顧客が満足する可能性はいっそう高まっています。結果的にこの分析は、FootSmartが素晴らしい成果を上げるのに役立ちました。クロスセルによって、同社のインターネットの総売上げのパーセンテージは147%、クロスセル品目としての売上げは97%、クロスセルのコンバージョン・レートは31%、クロスセル商品の購入時における平均注文金額は19%、それぞれ増加したのです。現在では、FootSmartの売上高の65%は、オンラインでの購入に満足した既存顧客によってもたらされています。

検討すべき課題

どのようにしてイニシアチブの結果を測定・分析していますか。その結果をどのようにして報告し、マーケティング部門の信頼性と説明責任を向上させていますか。

マーケティング部門内のスキル構成の強化と、テクノロジー、財務、デジタルに関する洞察力の育成のために何をしていますか。

自身の能力を高めるために、個人的にどのような取り組みを行っていますか。



将来へ向けた強化

デジタル革命がマーケティングの伝統的手法に変革を促していくにつれて、CMOの役割も拡大しています。

新しい機会と課題にどのように対処しているか、成功を収めるために自身をいかに強化しているかについて、われわれは1,700名を超えるCMOから話を聞きました。

「マーケティングは、芸術と科学の均衡の取れた組み合わせだ。優れたアプローチでは、テクノロジーがもたらすデータの洞察に基づいた論理的思考と人間の創造性が融合している」

Le Quang Thuc Quynh, Marketing Director,
Saigon Co-op

限界からさらなる強化へ

マーケティング業務は近年前例のない変化の時代を経験しており、現在、世界中のCMOがその真価を問われています。この変化の時代にCMOはどのように対応していけばよいのでしょうか。

もちろん、焦燥感を抱いたままこれまでどおりの方法を取り続けることもできますが、以下に示した新たな現実をしっかりと認識しつつ、マーケティング部門を変革させていく方が現実的でしょう。

- 今日では力を得た顧客が取引関係の主導権を握っています。
- 顧客に対する価値の提供が最も重要です。そして、企業の行動はその商品やサービスに匹敵する価値方程式の一部となります。
- 企業に対する説明責任のプレッシャーは、厳しい時代の単なる兆候ではありません。これは、新たなアプローチ、ツール、およびスキルを必要とする永続的な変化の表れです。

IBMの調査に参加いただいた1,734名のマーケティングのシニア・エグゼクティブから得た知見を集約した結果、成功の可能性を高める行動の指針となる、以下の3つの課題が明らかになりました。

顧客に価値を提供する	永続的な関係を育成する	価値をとらえ、成果を評価する
<ul style="list-style-type: none"> 個人としての顧客に対する価値の創造を重視します。 デジタル・チャネルを分析し、顧客の意見に触れられるように投資の優先順位を付け直します。高度な分析を活用し、すべての顧客接点を通じて顧客の嗜好と傾向を把握します。 IT部門と連携して、データとインフラストラクチャーの潜在的な機密漏れの診断、ツールの使用による顧客データの保護、プライバシー・ポリシーの更新を行い、顧客の懸念に対処します。 	<ul style="list-style-type: none"> 新しいデジタル・チャネルを活用して顧客との対話を促進し、新たな関係を作りだします。具体的なインセンティブを使用してフォロワーを引き寄せます。 顧客ライフサイクルの全体にわたって顧客と交流します。オンラインおよびオフラインのコミュニティを構築して、自社のブランドを強化します。 独自性をもたらす企業文化を自社が定義して活性化するのを支援します。ほかのエグゼクティブと連携して社内外の人材を交流させます。 	<ul style="list-style-type: none"> 高度な分析と説得力のある指標を使用して意思決定力を強化し、説明責任を実証します。 人員構成を見直すことによりテクノロジーと財務に関するスキルを向上させ、社内のリソースを補うために新たなパートナーを見つけてデジタルに対する専門知識を高めます。 財務、テクノロジー、デジタルに関する実務的な知識をCMO自身が高めることで視野を広げます。

ここから始める

まずは、将来、CMOになる可能性を秘めたマーケティング・スタッフ——マーケティングの未来について深い議論ができるメンバー——からなる小規模な実行チームを作ります。チーム・メンバーは与えられた短い期間の中で諸問題を検討し、問題解決に向けた実行計画を作成します。

課題をより小さな項目に分割すれば、大局的に取り組みながら細部や関連した課題にも対処することができます。これは、小さな成功の機会を見いだした後に、より抜本的なイニシアチブを推進する上でも役立ちます。

タスク・フォースを創設するとともに、ほかのエグゼクティブと話をする時間を確保します。マーケティングのツールとテクノロジーを向上させる方法について、CIO（最高情報責任者）に助言を求めます。従業員が自社の企業文化をよりよく体現できるようにする方法については、CHRO（最高人事責任者）に相談します。適切なマーケティング評価指標を設定するパートナーとしてCFO（最高財務責任者）に協力を求めます。

そして最後に、顧客ライフサイクルの全体をとおして「顧客の目」で自社を眺めます。そうした情報はすでに取得していると考えられるかもしれませんが、どのようなデータも顧客の立場で得た個人体験には代え難いのです。

要は、顧客になってみることです。顧客になって、実際に自社の店舗やサイトを訪問します。コールセンターへ行き、無作為に選んだ顧客担当者と膝を突き合わせて話をします。あるいは、記録された会話に耳を傾けます。さらには、ソーシャル・メディアで顧客の会話に加わります。そして、顧客として自社のブランドを体験するときは、競合他社とのさらなる差別化について考えるのです。

自社とその製品やサービスについて、顧客はブログやレビュー、ほかの顧客からどのような情報を得ているのでしょうか。自社の製品とサービスは、価格比較表でどのようにランク付けされているのでしょうか。購入前、購入時、そして購入後、顧客はどれだけ容易に自社と接触することができるのでしょうか。利益を共有するコミュニティーを構築し、長期にわたって密接な関係を育んでいくために取り組んでいることは何でしょうか。

従業員とCMOのコミュニケーションについても考えなければなりません。従業員は、顧客が尊重する独自の企業文化を体現しようとしているでしょうか。オンラインとオフラインの顧客接点全体は、自社の企業文化の正確な印象を与えているでしょうか。

顧客体験の個人的な理解、ほかのエグゼクティブによる洞察、およびタスク・フォースによる報告を武器にすることで、デジタル時代の成功への原動力を秘めたマーケティング部門の構築に着手することができるのです。

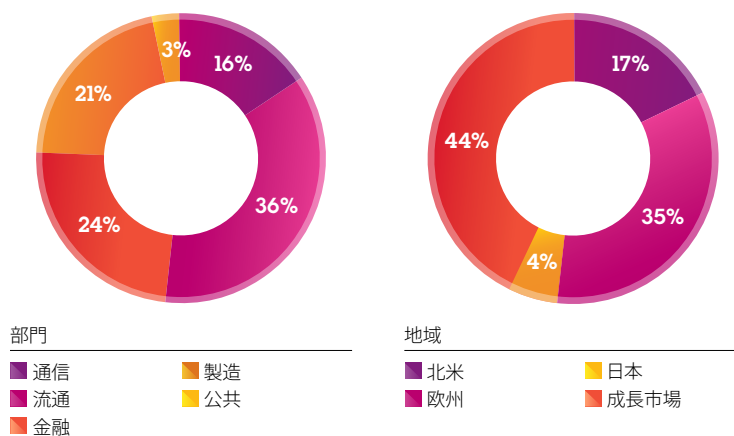
詳細情報については、ibm.com/cmstudy/jpを参照してください。

調査・分析方法

この報告書は、第1回目のIBM CMO Studyをまとめたものであり、IBM Institute for Business Value (IBV) が行っているエグゼクティブを対象とした一連の調査の15番目に当たります。2011年の2月から6月にかけて、今日のCMOが抱えている目標と課題をより深く理解するために、われわれは64カ国、19業種にわたる1,734名のCMOの方々と直接お会いしました。最新のブランド・ランキングで上位100ブランドに含まれる企業から、主として地元で活動している企業まで、回答者はさまざまな組織に属しています¹⁹。

図18
調査方法について
1,700名を超えるCMOが世界中からこの調査に参加しました。

参加者は64カ国、19業種にわたる組織を代表



われわれは、記述統計学や多変量解析（因子分析およびクラスター分析）などのさまざまな手法を駆使して、調査対象者全員の回答を詳しく調べました。その結果、地域または業種によるパフォーマンスの差異はわずかであり、組織規模が異なるCMOの間においても統計的に有意な分散はほとんど見られないことが判明しました。

われわれはまた、好業績企業と安定成長企業におけるCMOの差異を特定し、理解しようとしてきました。そのため、業界内における自社の競争力を5段階で評価するように回答者に求めました。その結果、4のランクを付けた企業を平均的業績企業として分類し、1～3は安定成長企業、5は好業績企業としてそれぞれ分類しました（回答者が自社をひいきする認知バイアスを相殺するために4を中間点にしました）。

われわれは、回答を2つの客観的な財務指標と比較することで相互検証しました。2つの指標とは、2006～2010年における営業利益の複合年間成長率と税金控除前利益であり、いずれも公表されている情報です。われわれの分析によって、自己評価と実際の業績との間に非常に高い相関関係があることが立証されました。したがって、組織の「ハロー効果」による歪みの可能性は排除されています。結果的に、この調査における好業績企業と安定成長企業という呼称は、すべて自社に対するCMOの自己評価に基づいています。

謝辞

調査に対して快く時間を割き、意見をお聞かせくださった全世界1,734名のCMOの皆さまに感謝いたします。本調査の主要なテーマを紹介するために、インタビューからの引用やケース・スタディーでの専門知識の利用を許可くださったCMOの方々には重ねて御礼申し上げます。

また、Global CMO Studyに取り組んだIBMチームの貢献に感謝します。

実行委員会：Peter Korsten (委員長)、Saul Berman、Matt Berry、Tami Cannizzaro、Susan Cook、Graciela Di Rado、John Gallagher、Stephen Gold、Teresa Golden、Matthias Hartmann、Jay Henderson、John Kennedy、Christine Kinser、Dave Laverty、Eric Lesser、Karen Lowe、Alisa Maclin、Bevin Maguire、Paul Papas、Gautam Parasnis、Ben Roden、Rohini Srivathsa、Katharyn White、Maria Winans、Mike Wing、Jacqueline Woods、Keith Yamashita

プロジェクト・チーム：Carolyn Heller Baird (プロジェクト責任者)、Stephen Ballou、Linda Ban、Madhuri Banda、Marni Barrett、Kristin Biron、Nicoline Braat、Angie Casey、Rob Garretson、Rachna Handa、Ellen Johnson、Helen Kay、Kathleen Martin、Jim Phillips

また、CMOとの対面インタビューを担当した世界各国の1,000名を超えるIBMのリーダーにも感謝します。

変化する世界に対応する 適切なパートナー

IBMでは、お客様とのコラボレーションを行い、ビジネスにおける洞察力、詳細な調査、テクノロジーを結集して、今日の急速な変化において大きな優位性を確立するための施策を提供しています。ビジネスの設計と実行への総合的アプローチを適用して、戦略を実施に移すご支援をいたします。また、17の業界の専門知識と170カ国にわたるグローバルな機能を用いて、お客様が変化を予測し、新たな機会から利益を上げていくことをお手伝いいたします。

IBM Institute for Business Valueに ついて

IBM Institute for Business Value は、IBM Global Business Services の一部であり、重要な業界固有の問題や全業界共通の問題に関して、事実に基づく戦略的見識を経営者の方々に提供しています。本 Global Chief Marketing Officer Study は、エグゼクティブを対象とした一連の調査の一環として実施しました。

注釈・出典

- 1 「マーケティング最高責任者」および「CMO」という用語が、調査結果を限定または定量化するときにこの報告書で使用されている場合は、IBM Global CMO Study 2011でインタビューした1,734名のエグゼクティブのみを意味します。
- 2 “Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study.” IBM Institute for Business Value. May 2010. <http://www.ibm.com/ceostudy>
- 3 “The Real Danger of the Down Economy.” Bloomberg Businessweek. February 1, 2011. http://www.businessweek.com/managing/content/jan2011/ca20110131_670736.htm
- 4 この数字は、2000～2010年における世界の貿易取引と商業サービス（行政サービスを除く）の輸出金額（名目金額ベース）の推移を表しています。World Trade Organization. “International trade and tariff data: Statistics database.” July 14, 2011.
- 5 “Facebook Statistics.” August 8, 2011. <http://www.facebook.com/press/info.php?statistics>
- 6 “Numbers.” Twitter. March 14, 2011. <http://blog.twitter.com/2011/03/numbers.html>
- 7 Elliott, Amy-Mae. “10 Fascinating YouTube Facts That May Surprise You.” Mashable. February 19, 2011. <http://mashable.com/2011/02/19/youtube-facts/>
- 8 Siegler, M.G. “Eric Schmidt: Every 2 Days We Create As Much Information As We Did Up to 2003.” TechCrunch. August 4, 2010. <http://techcrunch.com/2010/08/04/schmidt-data/>
- 9 “Average Chief Marketing Officer Tenure Hits New High: 42 Months.” SpencerStuart. May 24, 2011. <http://www.spencerstuart.com/about/media/65/>

- 10 “Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study.” IBM Institute for Business Value. May 2010. <http://www.ibm.com/ceostudy>
- 11 Leonard, Devin. “Crunching the Data of Love.” Bloomberg Businessweek. April 28, 2011. http://www.businessweek.com/magazine/content/11_19/b4227032797839.htm
- 12 “Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study.” IBM Institute for Business Value. May 2010. <http://www.ibm.com/ceostudy>
- 13 Bradshaw, Tim. “UK gives warning on EU ‘cookie’ directive.” Financial Times. March 8, 2011. <http://www.ft.com/cms/s/0/ea483208-48ef-11e0-af8c-00144feab49a.html#axzz1RF7q5fMu>
- 14 Baird, Carolyn Heller and Gautam Parasnis. “From social media to Social CRM.” IBM Institute for Business Value. June 2011. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-social-crm-whitepaper.html>
- 15 上記文献を参照
- 16 上記文献を参照
- 17 Schaeffer, Melissa. “Capitalizing on the smarter consumer.” IBM Institute for Business Value. February 2011. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-capitalizing-on-the-smarter-consumer.html>
- 18 ブランドとの関係がどのように変化したかについては、次の記事に詳しく書かれています。Edelman, David C. “Branding in the Digital Age: You’re Spending Your Money in All the Wrong Places.” Harvard Business Review. December 2010, pp. 2-8.
- 19 “Best Global Brands 2010.” Interbrand. September 2010. http://issuu.com/interbrand/docs/bgb_report_us_version?mode=a_p

詳細情報について

この調査の詳細な情報についてのお問い合わせは、**IBMGBS@jp.ibm.com**までメールにてお送りください。該当する業界または地域のIBM担当者からご連絡を差しあげます。



© Copyright IBM Corporation 2011

日本アイ・ピー・エム株式会社
〒103-8510 東京都中央区日本橋箱崎町19-21

Produced in Japan
November 2011
All Rights Reserved

IBM、IBMロゴ、ibm.com、およびSmarter Planetアイコンは、世界各国におけるInternational Business Machines Corporationの商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれIBMまたは各社の商標です。現時点でのIBMの商標については、www.ibm.com/legal/copytrade.shtmlをご覧ください。本資料に記載された製品およびサービスは、その他の国においても提供されるとは限りません。

GBE03419-JPJA-00



IBM Institute for Business Value