

深化する マーケティングの 使命

The modern marketing mandate

最高マーケティング 責任者 (CMO)

グローバル経営層スタディ
第19版

IBM Institute for
Business Value



IBM Institute for Business Value は、Oxford Economics と協力して 2,091 名の Chief Marketing Officer (CMO) にインタビューを行いました。200 件の対面インタビューと 1,891 件の電話インタビューにより、定量的および定性的な回答を収集しました。今回の CMO レポートの分析結果は、収集したデータ・サンプル全体のうち有効回答 2,069 件に基づいたものです。

本調査は、世界 112 カ国、20 業界において、6 つの CxO (最高責任者) レベルの経営層 12,800 名超の協力のもと実施されました。IBM Watson Natural Language Classifier を使用して調査対象者の状況別の回答を分析し、包括的なテーマを特定しました。さらに、クラスター分析や判別分析などのさまざまな統計手法を用いて、収集した数百万に及ぶデータ・ポイントを綿密に分析しました。

今日の CMO は成長と変革を どのように推進できるか

今日の深化するマーケティング時代に CMO の使命は拡大し、CxO レベルの経営層の中で、また組織全体において CMO の果たすべき役割を再創造することが求められている。

CMO に与えられた課題は、マーケティング手法の基準を一新することである。なぜ、今それが必要なのか。今日、企業は製品主導から体験主導のビジネスへと進化しつつあり、今回の調査対象となった CMO の 84% は、現行のビジネスモデルは危うくなる可能性があると述べている。

CMO はブランドの管理者および顧客支持者として、パーソナライズされた卓越した顧客体験を創出し、真に顧客中心志向で思考し事業を運営する企業文化へと変革することによって、自社の価値を高め、競争力強化を戦略面から支える方法を提示する必要がある。

これは難しい注文であり、相当数の CMO が自らの組織は苦戦を強いられていると報告している。

事業環境をより広くとらえる

グローバル経営層スタディから
得られる展望

インターネットが変革のためのプラットフォームとなって 20 年たった。しかしその最終形は誰にも見えない。兆候は必ずしも明確ではない。今日、独り勝ちする企業が目立つ一方で、協業的なエコシステムで成功を収めている企業もある。競争が激化する業界でも、予想されることではあるが、改革を避けて通ることはできない。今後、どこへ向かえば良いのか。

成功している組織は次の転換点をもたらす新しいテクノロジーやビジネスモデル、生産手段が実際に席卷するのを、漫然と待っているわけではない。企業の変革は、タイミングの問題ではなく、継続的な取り組みであることはわかっている。果てしなく続く変革に取り組む粘り強さが今まで以上に求められている。たとえ現状が好調であっても、変革を追求し、主導していかなければならない。

IBM グローバル経営層スタディの第 19 版「守成からの反攻」では、経営層に関する調査結果や、IBM のお客様との活動、および大学との共同研究から明らかになった、変わりゆく事業環境を特徴付ける 4 つのトピックについて考察する。¹

創造的破壊の包含： 既存企業が本領を發揮

創造的破壊は終焉を迎えたのだろうか。たしかに、多くの経営層が予想したほどには、その影響は大きいものではなかった。深刻な創造的破壊を経験していると回答した経営層は3割弱にすぎない。業界を越えた新規参入は、それほどの規模では起こらなかったのである。いったい何が起きているのだろうか。デジタル・ジャイアントの圧倒的優位性を前に、ベンチャー・キャピタル資金を奪われたスタートアップ企業は参入に出遅れているか、既存企業に取り込まれている。一方で経営層の回答を見ると、状況はさらに複雑に思える。最も脅威を感じる相手は、強大なデジタル・ジャイアントではなく、革新性に富む業界内の既存企業だというのだ。かつて動きの鈍かった既存企業は、今や先んじる能力を身に付け、反攻に転じているのである。

創造的破壊は姿を消したわけではなく、既存企業がその能力として習得し、実践し始めている。既存企業は、前途有望な新たな領域へ投資するべく、経営資源を継続的に再配分し続けることで優位性を得ようとする。さらに、すばやく行動し、実験と検証を反復する術を身に付けている。このような企業は、競合他社から追い込まれ自社の選択を再考させられる前に、自ら改革に取り組んでいる。

体験を通じた信頼： パーソナライゼーションへの道

パーソナライゼーションは収益とロイヤルティーを高める絶好の機会をもたらすが、顧客に関する真の洞察が欠けていると、企業にとってのリスクにもなり得る。そのリスクとは、事業目標の未達成にとどまらない。顧客を失望させることにもつながるのだ。先進的な企業は、デザイン思考の実践者として、新たな手法で顧客の洞察を得ようとしている。こうした企業はデータから自社の事業環境をとらえ、コンテキストを作り出して、顧客の人物像を明らかにしていく。洗練され、非常に魅力的な顧客体験をデザインするには、ソリューションに端を発した考え方は適切でない。次に投げかけるべきベストな質問を見つけ出すことから始めるべきである。

先進的な企業は、顧客との共創と詳細なジャーニー・マップの作成という2つの取り組みに秀でている。こうした取り組みは真の洞察を生み出し、それは的確なパーソナライゼーションにつながる。その結果、顧客からの信頼の獲得につながるのである。共創コミュニティの参加者間の信頼は企業への信頼に転じ、インフルエンサー集団によってコミュニティの外部にまで広がっていく。同じく、ジャーニー・マップは、企業内に顧客への説明責任を果たす文化を浸透させることで、この信頼関係を揺るぎないものにする。満たされない顧客ニーズの発掘に尽力する先進企業は、単にパーソナライゼーションに基づいてロイヤルティーを要求することはしない。信頼に足る理由を明示するからこそ、着実に信頼を勝ち取っているのである。

未来への編成： プラットフォーム型ビジネスモデルの誘惑

アマゾンやアリババになりたくない者はいるのだろうか。どの業界でも2～3社の果敢な企業がリスクを冒してプラットフォーム型ビジネスに挑み、利用者と提供者を結びつけることで、強力なネットワーク効果を生み出している。その結果、同調する他社を急速に引き寄せている。企業は、ビジネスモデルにおけるプラットフォームの所有者、または参加者、もしくはその両方の立場となるために、自社を再構築するか検討を迫られることになる。ともかく、成功の「ルール」は大きく変わっている。

プラットフォームにこれまでの慣例は通用しない。その最たるものが、独占所有の優位性から得られる価値である。プラットフォーム運営者は相互関係を育み、プラットフォーム上に築かれる組織のネットワークでウィンウィンの価値を生み出す。とりわけ、プラットフォーム所有者は、守りの市場から革新的な新市場に経営資源を再配分することをいとわない。調査対象となった経営層の28%は、莫大な利益がもたらされる可能性に魅力を感じ、資本の一部を再配分してプラットフォームの構築に投資したと回答した。累積投資額は、今後2～3年で1兆2,000億ドルに達すると見込まれている。

実践としてのイノベーション： 企業に求められるアジリティ

イノベーションの成功要因について順位付けしてもらったところ、CEOは「実験的取り組みへの積極性」と「社員への権限委譲とサポート」という2つをトップに挙げた。先進企業は、社員の概念そのものを根本から見直している。具体的には、部門横断型チームからなる流動性の高い組織構造を採用することで、自律性を養い、走りながら学ぶことを促している。その多くは、顧客との距離を縮めて俊敏性のある対応能力を高めるという着想から始まっている。

こうした企業のリーダーは、自社がとるべき方針について社員が自ら考え、自身の見解をどんどん塗り替えていくことを期待している。リーダーたちは、スマートな実験と市場の変化への迅速な対応を重視していることを明示している。このような企業の社員は、リーダーの後ろに整然と並び従うのではなく、事業の最前線で成功の道への探索を自ら行うことが奨励されている。

グローバル経営層スタディの一環として、CMOの役割がどのように進化しているかをより詳細に理解するため、2,000名を超えるCMOへのインタビューを行った。本レポートでは、変化する困難な事業環境に対峙し成長と変革を推進するCMOの使命の拡大について概説する。

CMO の視点

マーケティングが中心的な役割を果たす

振り子は再び揺れている。今回の調査対象となった経営層のうち、自社に最も大きな影響を与える外部要因として、市場の変化を挙げる人がテクノロジーを挙げる人を上回った。これは2010年以来初めてである。基本的なデジタル・テクノロジーを導入する企業が増えるにつれ、それはブランドを差別化する要因ではなくなりつつある。代わって、市場力学の変化、顧客の嗜好の変化、および新たな販売チャンネルが、再び経営層が重視する外部要因となっている。そしてこうした要因をCMOはただ静観しているだけではない。CMOが中心的な役割を担う時があるとすれば、それは今である。

「CMOの役割は『最高体験責任者』へと進化している。われわれは組織を挙げて顧客体験に終始責任を持つ必要がある」

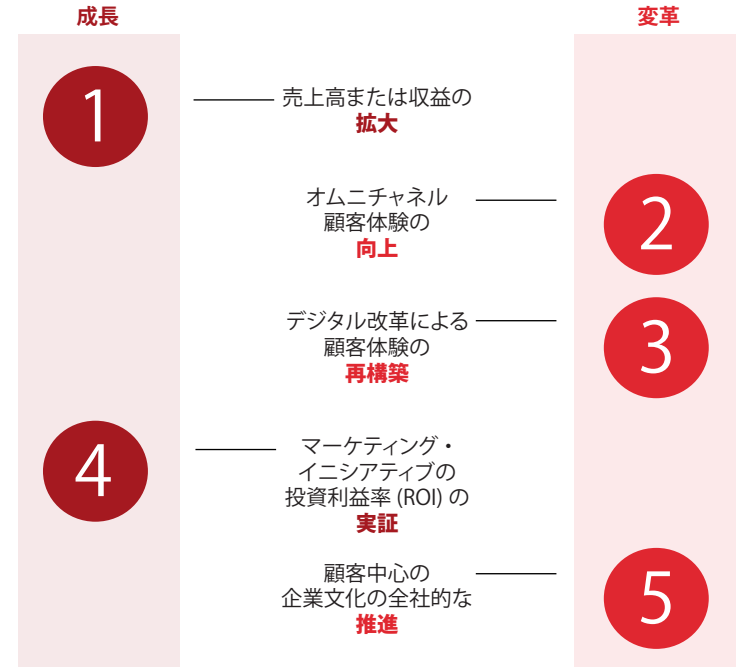
CMO, Financial Services, 米国

大方の CMO は CEO と同様、今日の事業環境の下で組織は製品主導から体験主導へと移行する可能性が高いと予想している。CMO はまた、企業は製品のイノベーションよりもむしろ、ビジネスモデルのイノベーションの方に重点を置くとも予想している。こうした動向は、マーケティングがブランドをどう定義し、拡充するか、企業が顧客にどう関わるか、どのようにして価値を創出するかに多大な影響を与える可能性がある。これは、プラットフォーム型ビジネスモデルの構築者もしくは参加者の組織にとって極めて重要である。こうしたシナリオでは、ブランド認知度と信頼は従来のコミュニケーション・チャンネルではなく、プラットフォーム・コミュニティからの推奨に大きく依存する。

すべての経営層の役割の中で CMO は顧客のニーズと要望に最も近い場所にいる。CMO の 70% 以上は、CMO としての成功のために組織の成長と変革を主導する能力が最も重要だと回答している。これは CMO が今後 12 カ月間で優先的に取り組む活動として挙げた上位 5 項目に反映されている。そうした活動すべてがまとまって、組織の成長と変革を支える（図 1 参照）。

図 1

CMO が優先的に取り組む活動 上位 5 項目



Q：今後 12 カ月間で貴社が優先的に取り組む活動は次のうちどれでしょうか。

CMO はかなり前から、マーケティングのコア能力以外にも幅広いスキルセットを育成することが求められてきた。これは 2011 年に発表した CMO スタディ第 1 版「限界からさらなる強化へ²」のテーマであった。顧客体験が組織を定義し、差別化する要因になると考える経営層が増えるにつれ、CMO は、自らに求められる優先課題が以下の 3 つの主要分野に拡大していると考えられるようになった。

価値。 経営層の中でも戦略に影響を与える者として、CMO は、市場の動向とニーズを評価し、会社全体の価値増大と測定可能な成果達成に寄与する、データに裏付けられた知見に基づいて行動しなければならない。

体験。 顧客の支持者として、CMO は満たされていない顧客ニーズを特定しなければならない。データとテクノロジーを用いることで、チャネル全体で、またエコシステムにおいてさえもパーソナライズされた優れた体験を提供できる。

文化。 先見性に優れた経営層として、CMO は独創性、イノベーション、協業およびガバナンスを通して具体化される顧客中心の哲学を会社全体に植え付ける必要がある。このダイナミックなビジョンは従業員、エコシステムおよび顧客からアイデアを求めることによって常に更新される。

CMO は、こうしたこれまで以上に幅広い責任を遂行する能力を備えているだろうか。こうした分野で継続的に成功を推進できるかどうかは、そのスキル、知識、およびビジネス・センスに大きく左右される。しかし、変革へのジャーニーを進む上で各組織がどの段階に達しているかを考慮することが重要である。

今日、影響を及ぼしている要因をより深く理解するためにクラスター分析を実施し、グローバル経営層スタディに参加した 12,500 人超の回答者から異なる特徴を持った 3 つの類型が明らかになり、それぞれを「改革者」、「実践者」、「野心家」と名付けた。各類型に分類された組織はデジタル・リインベンション（デジタル改革）の異なる段階にあり、それぞれの視点で将来の機会をとらえようとしている。

とりわけ、「改革者」は際立った存在である。「改革者」は、売上成長率、収益性、イノベーションの優位性のいずれにおいても競合他社より優れている。そして、その組織は非常によく整っており、IT 戦略は事業戦略と整合し、ビジネス・プロセスを最適化して戦略方針を支えてきた。「改革者」の組織は現状に甘んじない。これまでの変化には適応してきており、これからも変革し続ける能力に自信を持っている。さらに、創造的破壊に対応するためのよく練られた戦略を持っている。

「改革者」は、規模拡大の源泉となるビジネス・パートナーとの幅広いネットワークに経営資源を振り向け、エコシステムを形成することで新たな価値を引き出している。顧客やパートナーとの共創や緊密なコラボレーションにおいて、他のグループに大きく先行している。企業文化をはじめとする組織の再構築に取り組むことで、実験的な試みを奨励し、新しいアイデアを取り入れている。

「実践者」は、まだその願望に見合った能力を獲得できていないが、それでも大志を抱いている。「実践者」の半数以上が、今後2～3年以内に新しいビジネスモデルを立ち上げる計画である。形勢を好転させるために、よりリスクを取ることによって大きく前進し、自社の業界のみならず、他業界を破壊しようとしている企業もある。新しいビジネスモデルの中でも最も先鋭的といえる、プラットフォーム型ビジネスモデルを検討している企業の割合は、「実践者」が「改革者」を上回っている。

「野心家」は、デジタル変革でも、新たな機会をとらえるための迅速性でも、その途上にある。

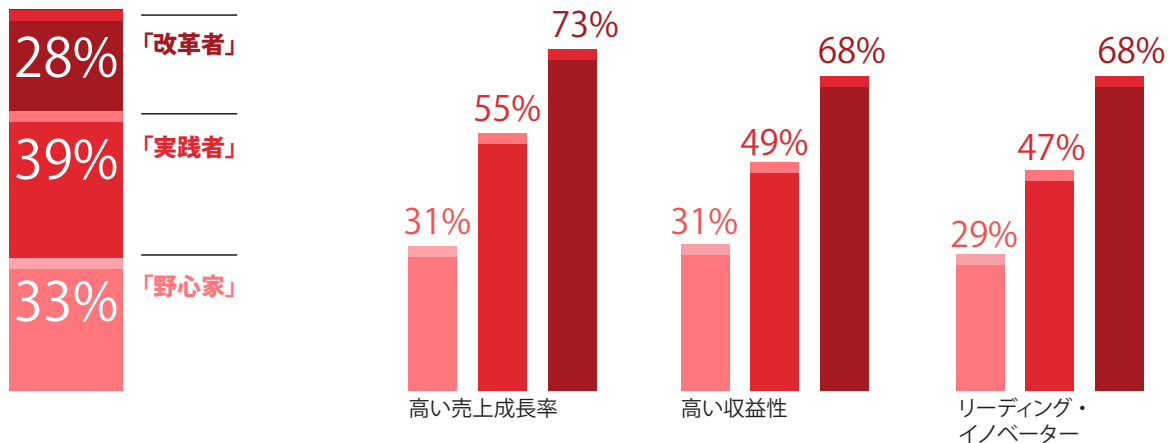
調査対象となったCMOのうち、「改革者」は4分の1以上（28%）、「実践者」は39%、「野心家」は33%であった（図2参照）。

経営層全体の調査における調査対象者と同様、「実践者」のCMOのかなりの数、および「野心家」のCMOの圧倒的多数は、自社には今日の変わりゆく事業環境の中で傑出するために必要な能力が欠けていると回答している。本レポートでは、「改革者」のCMOが、価値、体験、文化の3つの分野で実践している先進的な活動について考察する。

図2

3つの類型

先をゆく「改革者」のCMO



価値

成長と測定可能な成果の推進

CMO は常に業界の動向を把握し、それに対し適切で競争力のある対応を迫られてきた。それがマーケティングの中核的な使命だった。しかしながら今日、マーケティングの使命は市場調査やマーケティング・キャンペーンを超えて広がりを見せている。独自の市場評価からのみならず、デジタル・プラットフォームから得られるフィードバックに基づいて、トレンドを分析し、予測を立てることへと CMO の責任は拡大している。このデータに裏付けられた洞察によって、顧客体験を再創造し、革新的な新しいビジネスモデルを追求する全社的な戦略の定義と策定が可能になる（10 ページの事例「Mercedes-Benz スタジアム」参照）。つまるところ、最終的な目標は収益性の予測に沿って売上と収益を増大させることである。CMO は、マーケティング・イニシアティブの投資利益率（ROI）を明確に実証する自らの責任を認識している。

AMB Sports + Entertainment とアトランタ・ファルコンズを所有するアーサー・ブランク氏は、新しいタイプのスタジアムについて構想を描いていた。それはテクノロジーを中核に据えた施設で、建物を運営するだけでなく、365日、すべての顧客接点でファンに価値を届ける施設である。建物の建設にコンクリート、鋼鉄、ガラスが必要であるのと同様、ITの役割が顧客体験に不可欠だと考えたのである。この包括的なアプローチは、広範なサービスと、モバイル、アナリティクス、インフラストラクチャー、IoT（モノのインターネット）などのテクノロジーを網羅している。それは、あらゆる瞬間にファンにサービスを提供する、真にパーソナライズされた体験につながる。自宅でも、移動中やスタジアムの座席でも、ファンはスタジアムと、あるいはファン同士でつながり、他では得られない夢中になれる体験を得ることができる。

Mercedes-Benz スタジアム： ファン体験の再構築

未来を占う

CMOの課題は、業界の創造的破壊にどの程度対応しているか。グローバル経営層スタディから驚くべき結果が明らかになった。それは、「ウーバライゼーション」に対する懸念が消えたことである。予想されたような大規模な創造的破壊は起こらなかった。他の役職の経営層と同様、CMOの大半（71%）は、今日の創造的破壊の主な牽引役はGoogleなどのデジタル・ジャイアントや密かに忍び寄るスタートアップではなく、業界の革新的な既存企業だと述べている。

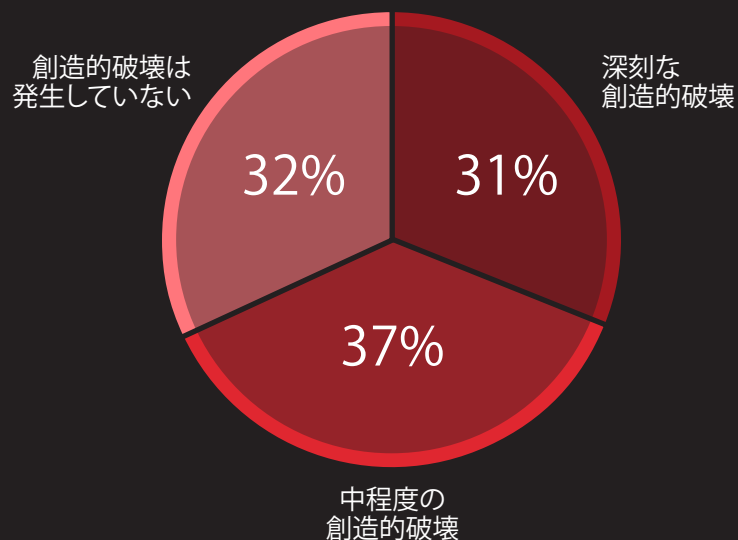
しかし、CMOにとって、それは熱が冷めたということではない。創造的破壊が変革の重大な原動力であることに変わりはない。ほぼ3分の1のCMOは業界で深刻な創造的破壊を経験していると回答し、37%は中程度の創造的破壊を経験していると述べている（図3参照）。

有能なCMOは価値の高い見通しを提示する。領域を越えて調査し、事業環境を評価して将来の創造的破壊の兆候として注目すべき微妙な変化を明らかにする。ブランド管理者として、CMOの周到的観察力、業界と顧客に関する深い知見、分析能力は次の重大な出来事を予測する上で役立っている。

図 3

創造的破壊の程度

三叉路



Q：貴社の属する業界では、新たな競争やテクノロジーの出現による創造的破壊が、どの程度発生していますか。

CMO が戦略に大きな影響を与えるには、自らの見解を組織全体のリーダーに効果的に伝えなければならない。「改革者」の CMO のうち 80% は、経営陣が業界全体の今後の方向性を深く理解していると確信している。「実践者」の CMO (62%) と「野心家」の CMO (44%) にはこれほどの確信はない。リーダーが事業環境の変化による影響を総合的に判断することに苦慮している場合、それは CMO が確固としたデータに裏付けられた解釈を提示する好機であることは間違いない。

他の経営陣と共有するマーケット・インテリジェンスを作成するために、CMO はマクロの動向を把握する必要があるだけでなく、競合他社の知見、特に顧客エンゲージメントに関する知見も持つ必要がある。「改革者」の CMO はこの点に特に優れており、顧客の要求に対する競合他社の対応を効果的に分析していると答えた CMO は 74% に上っている。これに対し、「実践者」の CMO は 58%、「野心家」の CMO はわずか 38% である。マーケティングの意思決定に必要な洞察を分析から導き出すことは、CMO 職務の継続的な成功に必要なスキルである。今後 2～3 年にこのスキルの重要性はますます高まると考える CMO は全体の 4 分の 3 であった。

脅威と創造的破壊に立ち向かう

組織では、革新的な競合他社や創造的破壊の脅威に前もって対応する戦略を進めるため、こうしたデータに基づく洞察を必要としている。「改革者」のCMO（77%）は、よく練られた戦略をすでに策定していると回答しているが、「実践者」のCMOの半数近くと、「野心家」のCMOの3分の2以上は策定していない（図4参照）。

予想される創造的破壊の脅威に効果的に対処するには、CMOの戦略が自社のビジネスモデルに及ぼす影響を考慮する必要がある。実際、調査対象となったCMOの大多数（84%）は、現在のビジネスモデルが脅威にさらされる可能性があると予想している。45%のCMOは、2～3年以内にビジネスモデルを修正するつもりであると答えており、38%のCMOは既存の業界内で新たなビジネスモデルを立ち上げる計画があると答えている。ただし、業界外でとなると、わずか5%に減少する。

市場の穏やかな変化に対処するには、反復的に的を絞った修正を行うのも十分だろう。だが、それでは創造的破壊の脅威にさらされたビジネスモデルを救うことはできないだろうし、ましてや急激な成長や変化は望めないだろう。

グローバル経営層スタディによると、ディスラプターであるための戦略を持つ組織の57%は、プラットフォーム型ビジネスモデルを展開している。³プラットフォームは、従来型のバリュー・チェーンを超えた、組織の規範と構造を根底から覆すオープンな事業環境と経済環境を築き、大きな価値をもたらす。

図4

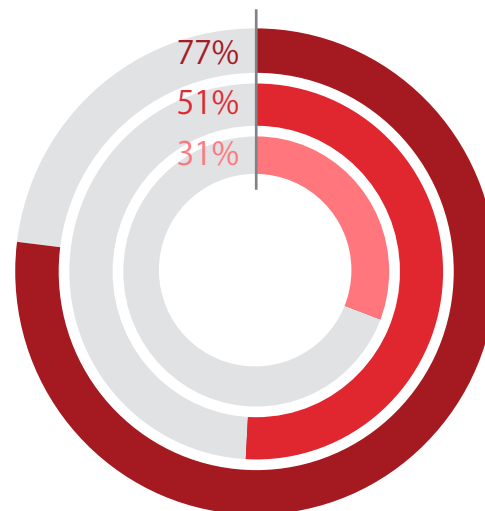
「改革者」

「実践者」

「野心家」

創造的破壊を破壊する

その戦略を持っているのは？



Q: 創造的破壊を起こす新規参入者への対応を目的とした、事業戦略をどの程度策定済みですか。

アリババのように、プラットフォーム・ビジネスモデルを持つ組織では、主に資産の調和を重視している。そうした組織では、パートナー・エコシステムのネットワークを最大限に利用して、「勝者総取り」の状況を急速に作り上げている。半数の CMO は、自組織でプラットフォーム・ビジネスモデルの検討や試験運用、および導入を行っていると答えている。

自組織がこうした過程をたどっている場合は、CMO が最前線で CEO や他の経営陣と連携して変革を先導する必要がある。プラットフォーム・ビジネスモデルでは、CMO は市場開発戦略について見直すだけでなく、デジタル改革を通じた顧客体験について再創造する必要がある。顧客体験はプラットフォームの参加者により形作られるものなので、CMO はこの相互依存環境を管理する方法を理解している必要がある。

プラットフォーム・ビジネスモデルは、共有データに支えられている。CMO を中心としたチームは、データを収集および利用してメリットに変え、プラットフォームの参加者と共有して、顧客との開かれた共創を実現することに長けている必要がある。ほとんどの CMO (74%) は、各自の職務の一環として、この規模での、継続的で、革新的な、はっきりとした目的のある変革を推進することの重要性が増しつつあることを認識している。

価値の実証

取り組みを進めても適正な ROI を得られなかった場合に、新たな戦略やビジネスモデルを策定し体験の見直しを図るだけでは十分ではない。3 分の 2 近くの CMO は、職務を遂行して成果を挙げるには、これらを効率的に実現しなければならないことを認識している。ただし、マーケティングの ROI を見極めることは、CMO にとって長年にわたる課題であったし、今も多くの CMO を悩ませ続けている。

最近の IBV のベンチマーク・レポートによると、44% のマーケティング担当者は、キャンペーンが売上や収益にもたらす効果について、自社で十分に測定したり結果を分析したりはしていないと回答している。⁴ 別の IBV のレポートでは、51% の経営陣が顧客体験の ROI は「ある程度」しか測定できないと述べている。⁵

体験

顧客のニーズを発見して満たす

顧客体験を向上させるという使命を果たすため、CMO はパーソナライゼーションを重視するようになっており、そのハードルは上がり続けている。先陣を切っているのは、アマゾンなどの、絶大な影響力と強固なプラットフォーム・ビジネスモデルを持つ企業だ。顧客は、どのような企業からも同様の体験を得られることを期待しており、あらゆる業種の企業がそうした期待に応えることを求められている（16 ページの事例「Ingersoll Rand 社」参照）。58% の CMO が（そのほとんどは「改革者」）、パーソナライズされた顧客体験を効果的に提供していると答えているが、42% というかなりの数の CMO は、うまくできているかどうか確信を持ってないでいる。

「われわれの目標は、パーソナライズされ、レスポンスで、顧客自身が気付いていないニーズにも応えられるような顧客体験をデザインすることだ。それが顧客にとって非常に有意義な体験となり、最終的には顧客から絶大な支持を得るだろう」

Dawn C. Morris
CMO, Webster Bank, 米国

データの使用や統合、および解釈

「改革者」の CMO が自信にあふれているのには理由がある。データを活用することで、満たされていない顧客ニーズを特定することを、特に得意としているからだ。実際、これは他の組織との差別化を図るための非常に重要な能力の 1 つかもしれない。通常であれば、個々の顧客が特定の場所で、あるいは特定の時間に欲していることを突き止めるには、さまざまなソースからの構造化データと非構造化データが必要になる。

「改革者」の CMO の多くは、複数のソースからのデータを統合して顧客のニーズや行動パターンを予測するのを得意としていると答えている。ただし、行動を促す洞察をデータから得られなければ、そのデータは実際には役に立たない。「改革者」の CMO の多くは、これについても非常に効果的に行っていると答えている（図 5 参照）。

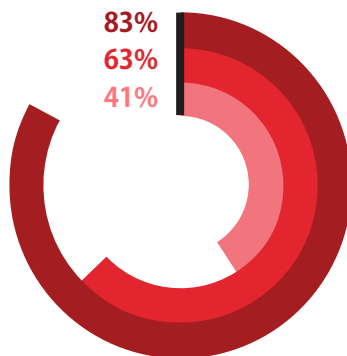
図 5

データがもたらすもの

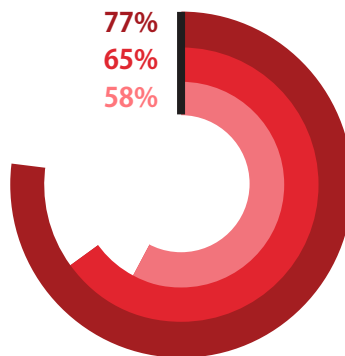
満たされていないニーズから
実践的な洞察まで

「改革者」
「実践者」
「野心家」

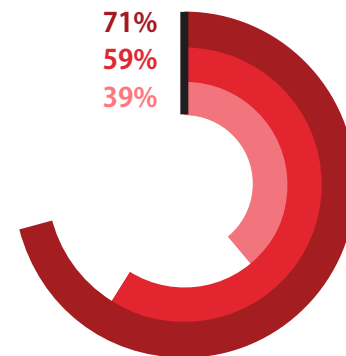
効果的にデータを活用することで、
満たされていない顧客ニーズを
特定している



複数のソースからのデータを
効果的に統合している



実践的な洞察をデータから
効果的に得ている



Q：データを活用することで、満たされていない新たな顧客ニーズを特定し、魅力的な顧客体験を創出することが、貴社ではどの程度効果的にできていますか。

Q：複数のソースからのデータを統合して顧客のニーズや行動を予測することが、貴社ではどの程度できていますか。

Q：顧客の期待に応えるために顧客についての洞察に基づきアクションを取り、魅力的な顧客体験を創出することが、貴社ではどの程度効果的にできていますか。

顧客の暖房、換気、および空調（HVAC）ソリューションが天候にかかわらず順調に稼働し続けるようにするため、Ingersoll Rand 社では悪天候のときに保守およびサポートにかかわるパーソナライズされたアドバイスを行って対応できる方法を必要としていた。同社では、一般的な電子メールによるキャンペーンでは、顧客の注目を集めることも、必要とされている情報を提供することもできないことをわかっていて、そこで、リッチ・データ・ソース（行動や天候、および場所のデータ）を利用するデジタル・マーケティング・プラットフォームを展開して、自動化され、パーソナライズされたマーケティング・キャンペーンを開始した。それにより、個々の顧客の要件について貴重かつ適切な助言を与える拡張性の高いソリューションを提供できるようになった。

Ingersoll Rand 社：パーソナライズされた価値ある助言の提供

AI とコグニティブ・コンピューティングによる体験の向上

人工知能（AI）システムは、構造化されていない情報を人間と同様の方法で理解する。ただし、AI システムは、継続的に学習するために、非常に高速に変化する膨大な量のデータを処理する。データを中心としたパーソナライズされた体験をまったく新しいレベルまで押し上げるよう AI システムを教育することができる。

「野心家」の CMO の場合、自社で AI の採用を検討していると答えているのは少数（20%）にすぎない。ただし、「改革者」と「実践者」の CMO になると、かなりの数が（それぞれ、39%と40%）AI による顧客体験の再構築を計画している。AI は、以下のようなさまざまな方法で活用できる。

- 顧客体験の設計・開発チームと顧客対応の担当者を支援するための洞察を迅速に提供する
- チャット・ボットやロボットにより実現されるようなパーソナライズされた体験を直接顧客に提供する
- より価値の高い活動へ人材をシフトできるようマーケティング業務を自動化する

さらに、AI が意思決定を支援することが最終的には標準となるかという質問に対しては、組織内と対顧客のいずれについても、「実践者」の CMO の 25% と「野心家」の CMO の 16% のみが同意を示している。「改革者」にはこうしたアイデアがより広く受け入れられており、42% が同意を示している。より多くの CMO が AI を採用するようになれば、AI が稲妻にも匹敵する速さで洞察をもたらすうえ、独創的なソリューションの開発を邪魔するどころか、むしろ促進することがわかってもらえるだろう。

デザイン思考とジャーニー・マップにより体験を再創造する

「改革者」の CMO は、デザイン思考を実践しており、摩擦を生じない顧客体験を創出する方法を常に模索している。彼らは、そこに注力しているのだ。「改革者」の CMO の 79% は、デザイン思考のアプローチに基づいて顧客体験の向上を図ると答えており、「実践者」と「野心家」の CMO ではその数が約 3 分の 2 に減る。

デザイン思考を実践している CMO は、どうしたら共感を得られるかという観点で物を見る。顧客との関わりにおいて常に顧客のニーズを中心に据え、チームが継続的に結果を検証して向上を図っている。ウィジェットやサービスのマーケティング方法を重視するのではなく、「お客様は何を求めているか。私たちはどうすればお客様の隠れたニーズを最適な方法で満たすことができるのか」を自問しているのだ。

包括的なカスタマー・ジャーニー・マップは、CMO がそうした問いへの答えを見つけられるようにするための重要なツールだ。テクノロジー、プロセス、および従業員との接点を統合することで、膨大な数の顧客タッチポイントがどうつながっていて、内部で検討したことがどのような成果をもたらしているかについて、全体像が見えてくる。

ジャーニー・マップは、顧客のペイン・ポイントと喜びを明らかにするためだけのものではない。ブランドについて、内部そして外部における水平視点を持てるようにするためのものでもある。それにより、CMO は、タッチポイント間での確実な伝達システムを構築して、ソーシャル・メディアでのフィードバックなどの自分たちには対処しがたいようなことについても戦略を立てられるようになる。また、ジャーニー・マップにより、まったく異なる業務機能間の信頼を築き、責任感を高めて、共同で維持していく必要のある相互依存関係を可視化できるようになる。繰り返しになるが、「改革者」の CMO (76%) は、カスタマー・ジャーニー全体を完全にマッピングしている。「実践者」の CMO の 60% と「野心家」の CMO の 57% は、この活動に携わっている。

文化

企業全体で顧客中心志向を強化

CMOは、経営層のブランド管理者そして顧客支持者として、各事業部門を横断しながら、社内全体で顧客中心の文化を根付かせるよう働きかける必要があることを認識している。約4分の3のCMOは、自社の社員が顧客第一の精神を大切にしていると語っている。ただし、これについては、1つ考えなければいけないことがある。社員が顧客中心志向で業務を遂行できる選択肢があり、その達成度に対して報奨を与えることは、また別の話である（19ページの事例「ラテンアメリカの銀行」参照）。

「顧客中心志向の企業になるには、企業の文化を一新して、新たな考え方を取り入れる必要がある。オンライン・チャネルと従来のチャネルは相反するものではなく、相乗効果を生み出すものでないといけない」

Aysegul Bahcivanoglu CMO,
Teknosa, トルコ

ある銀行が、ラテンアメリカ市場でのリポジショニングと差別化を必要としていた。それと同時に、より社会を意識した、顧客中心の銀行となることで、銀行業務に対する従来のイメージを破壊したいと思っていた。マーケティング部門では、デジタル化がほとんど進んでいなかった。デジタル・マーケティングの能力について定義し、それを高めることは、社員や組織、およびプロセスを同行の顧客中心の戦略に従って再編するための方法でもあった。継続的な改革の文化の中で、パーソナライズされたリアルタイムのマーケティングを実現するために、同行の変革は、ビジョンと目的を明確にし、運用モデルやプロセス、およびテクノロジーの目標を定義することに重点が置かれていた。顧客満足度とエンゲージメントの向上、そしてそれに付随する運用効率の向上は、同行の完全なデジタル変革に弾みをつけた。

ラテンアメリカの銀行： 顧客中心志向による顧客満足度 の向上

力強いビジョンの実現

通常、従業員を巻き込むには、リーダーがビジョンを共有し、知らしめて、意識の向上を図る必要がある。だが、従業員にはそれがきちんと伝わっているだろうか。従業員がビジョンを明確に理解できているかと問われ、「改革者」のCMOで「はい」と答えたのは59%にすぎない。この結果を見ると、過半数に達しているとはいえ、この質問に肯定的な回答をした「改革者」のCMOの数は、他のほとんどの調査項目よりも少ない。これについては、「改革者」のCMOが「実践者」のCMOと同様の課題に直面している領域である。「野心家」のCMOはさらに苦戦している。

このギャップは、リーダーたちがビジョンを定めても、根付かせるための十分な活動ができていない典型的な症状だ。従業員がメッセージを受け入れるには、それが自分の担当業務や優先事項とどのように関係しているかを把握する必要がある。そうすれば、職務にかかわらずすべての従業員が、同じ目標に向かって進めるようになるのだ。リーダーは、年次ミーティングでたった一度スピーチするだけでそれを成し遂げることはできない。顧客中心のビジョンを実現するには、常に努力を怠ってはならない。継続的な改革が必要とされる時代において、このビジョンはわかりやすく力強いものでなくてはならない。従業員が自らの自由裁量で顧客に対してより責任を持って積極的に対応できるようになったときに特に役立つような、従業員自身のアイデアに基づいたものであるべきだ。

360 度のコラボレーション

職場が協業的であること、すなわち従業員がナレッジを共有し、協力して問題を解決しようという意欲に満ちていることは、顧客中心の文化の大きな特徴である。こうして職務を超えてつながる自由がなかったら、データや指標、そして洞察やアイデアは、サイロの内部に封じ込められたままになってしまうだろう。社内のすべてのチームがソリューションを共同で開発するための目標や測定基準、および技能を共有していなかったら、CMO がシームレスな顧客体験を創出することなど、どうして望めようか。

ここで、「改革者」の CMO と他のグループの CMO との大きな違いをみることができる。「改革者」の CMO の 70% は、自社では部門間の連携と知識共有を奨励し、サポートしていると答えている。だが、「実践者」の CMO の半数と、「野心家」の CMO の 3 分の 2 余りは、自社ではそうしたことがあまり実現できていないことを認識している。それを考えると、「実践者」と「野心家」の CMO のおよそ半数が、経営陣があまり効果的に連携できていないと答えているのもうなずける（図 6 参照）。真の協業環境を構築するには、まず経営陣がお手本を示さなければならない。

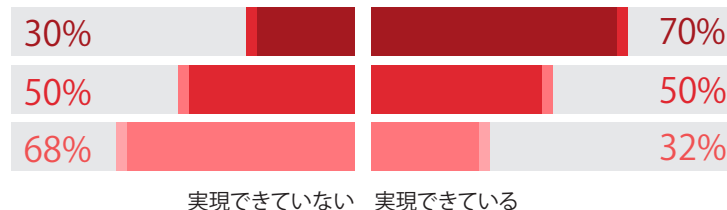
図 6

コラボレーションは重要である

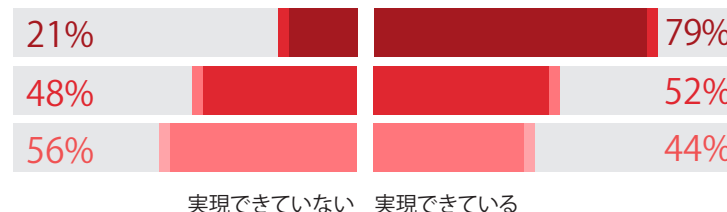
「改革者」
「実践者」
「野心家」

「改革者」は成功している

部門間の連携と知識共有を奨励し、サポートしている



経営陣は共同責任のもと、効果的かつ生産的に連携している



Q：貴社ではどの程度、部門間の連携と知識共有を奨励し、サポートしていますか。
Q：貴社ではどの程度、経営陣が共同責任のもと、効果的かつ生産的に連携していますか。

これらの点については、3つのマーケティング流派（マーケット・メイキング、体験とブランドのデザイン、パフォーマンス・マーケティング）における従来の障壁を打ち破って独自のチーム作りから始める必要があるCMOについて、特に当てはまることである。これら3つの分野では、共通の用語や作業方法が存在しないこともしばしばある。CMOは新たな基準を設定する必要がある。

顧客中心の企業では、顧客と直接協業し、顧客との関わりを持ちながら製品やサービスの新たな概念を創出することに力を注いでいる。このことは、顧客中心志向の別の面も表しており、他の質問に対する回答と比較して、うまくいっていると答えた「改革者」のCMOの割合は少ない（64%）。「実践者」のCMO（47%）と「野心家」のCMO（28%）の回答は、顧客とのコラボレーション能力がさらに低いことを示している。

アジリティによる変化を受け入れる

顧客中心の文化では、顧客の要求に迅速に応えるため、常に変化し続ける俊敏でアジャイルな職場環境作りを進めている。チームは、十分な情報を得たうえで敢えてリスクを冒すことを選択できる必要があるが、これは「改革者」のCMOの大きな特徴でもある。彼らの75%は、「早く失敗」した場合も成功した場合も同じように評価する企業文化が根付いていると答えているが、「実践者」のCMOでは46%、「野心家」のCMOでは36%である。日本の輸送業のCMOは次のように語っている。「CMOにとっての最大の課題は、現状を維持するだけでなく新しいことに挑戦するよう、意識の改革を図ることである。われわれのタッチポイントは人間であり、迅速に改革を進めて恐れずに新たなアイデアを述べることをデジタル・ジャイアントから学ぶ必要がある。」

成長と変革の推進

今やるべきこと

CMOは、情熱的で協業を促すことのできる変革推進者でなければならない。そして現代のマーケティング手法に新たな基準を加えてゆく必要がある。われわれは、「改革者」のCMOが他のグループのCMOよりも力を注いでいることは何かを突き止めた。彼らは、良い手本を示してはいるが、彼ら自身もまた常に改善を試みている。3つのグループのいずれのCMOも、今こそ、現在の立ち位置から以下のような行動を起こせるよう準備し、検討を進めるべきである。

価値を実証する

マーケティング価値の確立は、CMOがやらなければならないことの1つである。責任感と信頼を高めることのできる、測定可能な、全社共通の顧客志向の指標を導入する。

「野心家」：経営陣の目となり耳となる。ROIは組織で有効性を判断するのに必要とされる唯一の測定方法ではない。経営陣は、業界や、文化および競合他社の動向についての、価値ある、データに基づく将来の展望を必要としている。外で何が起きているかを分析して、それを顧客の行動パターンと対応付ける。それにより、顧客から見た組織の強みと弱みが明確になる。

「実践者」：創造的破壊に対応できるよう備える。他の経営陣と連携して、組織が破壊的な脅威に対して前もって対応できるような戦略を策定する。自社に競争優位性をもたらす新たな顧客体験を創出するために、最先端の技術を使用した場合の有効性を、顧客志向の指標に従って評価する。

「改革者」：攻撃に出る。新たなビジネスモデルの導入が組織にとっての適切な対応である場合は、変化の基盤を築くという、職能の枠を超えた責務を中心となって果たす。売上、収益、顧客エンゲージメント、そしてブランドの影響力を向上させるための計画とともにビジネス・ケースを作成する。外部エコシステムも含めた、適切なリーダーと組む。分野横断的なチームとともに計画を実行に移す。

AIで洞察に磨きをかける

AIの能力を活用して顧客を個々に理解し、パーソナライズされた体験を提供する。この難題に対処するため、優れたマーケターはAIを使用し始めており、マーケティングにおけるAIの使用は今後数年で急速に増えるものと見込まれる。

「野心家」：細部だけでなく全体像もとらえる。より包括的なカスタマー・ジャーニーを作成して、顧客が自社とどう関わっているか、それらのタッチポイントがどのような人やプロセス、およびシステムにより支えられているかを把握する。包括的ジャーニーには、こうした多くのメリットがあるほか、AIに投資した場合に、よりパーソナライズされた顧客体験をどこで提供できる可能性があるかが明らかになる。

「実践者」：データを洞察に変える。データから有意義な洞察を導き出せることが「改革者」と「実践者」の違いである。組織でこの違いを埋めるには、社内および社外の構造化データと非構造化データにアクセスするためのAIを導入する。これにより、必要としている、顧客に関する非常に貴重な洞察を得ることができる。

「改革者」：AIを利用し独創的なソリューションを加速する。AIを活用して得た情報に基づき意思決定を下し、新しい意見と機会を明らかにする。AIは、従来の方法では拾うことができなかった可能性を次々と表面化させることで、創造力を高めることができる。

連携とコラボレーションによる顧客中心志向の実現

共通のゴールに向かって社内の機能領域の連携を図り、目的を持った変革と顧客にとっての価値を常に追求し続ける。経営陣、各部門のリーダー、従業員、エコシステム・パートナー、そして顧客とのコラボレーションを促進する。

「野心家」：顧客が求めていることを把握する必要があったら、顧客に直接尋ねる。計画プロセスおよび設計プロセスで顧客を招いて、体験を向上させるためのアイデアを試してみる。インタビューやアンケート、その他センサーやフィードバック・ループが挙げられるが、顧客が継続的に情報を提供し、チームがデータを収集して継続的な学習に役立てることができるようにする。

「実践者」：顧客対応の専門家と話をする。社内のマーケティング部門の内外で日々顧客とやり取りをしている従業員の観点からの意見を聞く。彼らは洞察やアドバイスを得るための最適な情報源であり、彼らと積極的に関わることで、顧客中心のアプローチへの投資を促すことができる。

「改革者」：ビジョンを水平展開するためのパートナーと組む。経営陣とチームを組んで、従業員に顧客中心のビジョンを身に付けてもらうための最適な方法を見極める。ビジョンは、明確かつシンプルで、覚えやすく、やる気を起こさせるようなものにする。顧客中心のアプローチを各自の業務でどう取り入れたらよいかを示してみせるには、さまざまなフォームやフォーマットが必要になる。やる気にさせるための働きかけを常に怠らないようにする。

注釈および出典

- 1 “Incumbents Strike Back: Insights from the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. February 2018. <http://www.ibm.com/globalcsuitestudy>
邦訳「守成からの反攻 グローバル経営層スタディからの洞察」<https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=21014021JPJA>
- 2 “From Stretched to Strengthened: Insights from the Global Chief Marketing Officer Study.” IBM Institute for Business Value. October 2011. <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?infotype=PM&subtype=XB&htmlfid=GBE03433USEN>
邦訳「限界からさらなる強化へ Global Chief Marketing Officer Study 2011 からの洞察」<https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03419JPJA>
- 3 “Incumbents Strike Back: Insights from the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. February 2018. <https://www.ibm.com/csuitestudy>
邦訳「守成からの反攻 グローバル経営層スタディからの洞察」<https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=21014021JPJA>
- 4 IBM Institute for Business Value Benchmarking Program. Marketing benchmark report. January 2018. Sample size 550.
- 5 Schwartz, Robert, Kelly Mooney and Carolyn Heller Baird. “The AI-enhanced customer experience: A sea change for CX strategy, design and development.” の未公開データ。IBM Institute for Business Value. March 2018. <https://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/custexperience/ai-cx/>

関連する IBV 経営層レポート

グローバル経営層スタディ第 19 版全体レポート「守成からの反攻」の全文を読むには、<https://www-935.ibm.com/services/jp/ja/c-suite/> にアクセスしてください。この Web サイトでは、IoT、AI/ コグニティブ、ブロックチェーンに関する経営層レポートも入手できます。

詳細について

IBM Institute for Business Value の調査結果の詳細については iibv@us.ibm.com までご連絡ください。IBM の Twitter は @IBMIBV からフォローいただけます。発行レポートの一覧または月刊ニュースレターの購読をご希望の場合は、ibm.com/iibv よりお申し込みください。

スマートフォンまたはタブレット向け無料アプリ「IBM IBV」をダウンロードすることにより、IBM Institute for Business Value のレポートをモバイル端末でもご覧いただけます。

変化する世界に対応するためのパートナー

IBM はお客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速な変化を遂げる今日の環境における卓越した優位性の確立を可能にします。

IBM Institute for Business Value

IBM グローバル・ビジネス・サービスの IBM Institute for Business Value は企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。

© Copyright IBM Corporation 2018

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America
April 2018

IBM、IBM ロゴ、ibm.com は、世界の多くの国で登録された 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ある場合があります。現時点での IBM の商標リストについては www.ibm.com/legal/copytrade.shtml (US) をご覧ください。本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります。IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「The modern marketing mandate - Chief Marketing Officer」の日本語訳として提供されるものです。



IBM