

成長か無か Growth Producer への挑戦

最高マーケティング責任者（CMO）の視点



本レポートは、IBM の第 4 回目のグローバル経営層スタディに参加した 2,107 人の最高マーケティング責任者 (CMO) の回答に基づいており、IBM Institute for Business Value (IBV) が実施してきた IBM CxO スタディ・シリーズの第 20 版です。今話題のテーマが経営層の方々の目にどのように映っているのかを、さまざまな視点から特定しました。

エグゼクティブ・サマリー

今回のグローバル経営層スタディでは、膨大なデータが溢れる世界において一歩先を行くために何が必要かを調査した。本レポートでは、データ利活用等により企業のトップラインを支える CMO を“Growth Producer”と名付けている。Growth Producer としての CMO の役割の必要性について、以下の 3 つのテーマに沿って述べる。

1. グローバルにおける CMO の状況 - CMO の短命化

CMO の短命化が起きており、半数以上の CMO が 3 年以内に退任している。そのうち 2 割は 1 年以内に退任している。その理由として、CMO が担う役割が変質している中で役割を果たせていないという実態がうかがえる。

2. 孤立する CMO

CMO の短命化の主な原因として、CMO が本来果たすべき役割を支える組織能力の不全を挙げることができる。特に日本企業においては、Growth Producer を支えるべき専門人材が不足する傾向にあり、グローバルと比較しても日本の CMO が直面する問題は深刻である。

3. 日本の CMO に求められること

Growth Producer としての役割を果たすために、データの利活用と良質なエクスペリエンスを提供するエコシステムを駆使した事業成長の実現が重要となる。そのために、事業成長の目標・KPI を設定し、役割遂行に必要な能力・組織体制を社内外リソースを活用して整備し、事業成長の計画を実行に移していくことが求められる。

第1章

グローバルにおける CMO の状況

CMO の短命化

CMO の短命化が起きており、半数以上の CMO が 3 年以内に退任している。そのうち 2 割は 1 年以内に退任している。その理由として、CMO が担う役割が変質している中で役割を果たせていないという実態がうかがえる。

CMO の短命化

あるグローバルでの調査¹によると、ほとんどの CMO は、その地位に長く留任することができていない。40% 以上の CMO が 2 年以内、57% の CMO が 3 年以内に離任している（図 1 参照）。

CMO の平均留任年数は 4.1 年である。CEO が 8.0 年、CFO が 5.1 年、CHRO が 5.0 年であるのに比較して短命の傾向がある。

また、別の調査²によると、CMO は CEO とは良好な関係を構築できていない現状が見て取れる。「CMO を信頼し、パフォーマンスに満足している」と回答した CEO は 20%、「B2B 領域のマーケッターが最新テクノロジーに注力し、顧客需要を開拓できている」と回答した CEO は 29% しかない。

このように、CMO の留任年数が短い・CEO からの信頼が得られていない原因は何であろうか。冒頭の調査によると、CMO の役割は、大きく 3 つの類型に分類される。

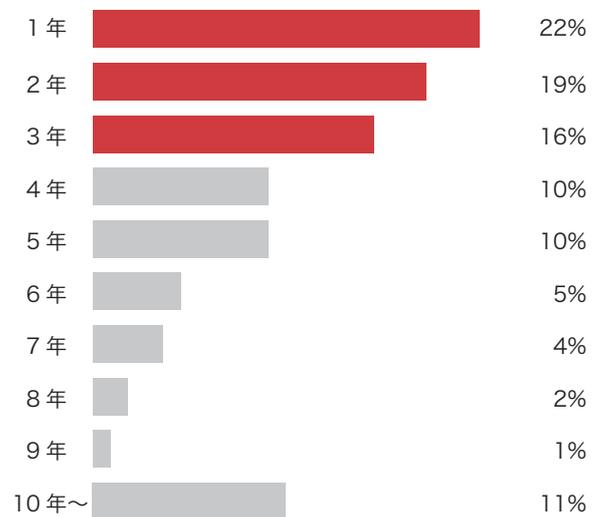
- 1) COMMERCIALIZATION ROLE：マーケティング・コミュニケーションを通じた販売促進を行う役割（46%）
- 2) STRATEGY ROLE：成長戦略をデザインし、イノベーション、顧客の洞察と分析等に責任を持つ役割（31%）
- 3) ENTERPRISE-WIDE P&L ROLE：戦略の設計と事業化の管理により、収益性の高い成長を実現する役割（23%）

一言で CMO と言っても、CEO をはじめとする経営層から認識される CMO の役割と、CMO 自身が認識している役割との認識ギャップが生じている。また、これにより CMO 自身に期待されるマーケティング領域のスキルと自身が有するスキルにもギャップが生じる。さらには、CMO の役割を実現するために理想的な権限やレポートラインと現実の姿との間にもギャップが生じる。

マーケティング領域は、ここ数年、消費者行動のデジタル化により大きく変化してきた。市場の変化スピードは増すばかりである。マスメディア広告による販促だけでは不十分で、デジタルの活用など多くのチャレンジが CMO には課せられている。これらの変化に対応できないと、上記のようなギャップが社内に生じやすくなり、結果的に CMO の短命化につながっているのではないだろうか。

図 1

CMO ロールの留任年数



成長か無か

昨今のグローバル企業では、CMO という役割に大きな変化が生じている。1 つは、CMO 職そのものを廃止してしまう動き、もう 1 つは、CMO 職よりも事業成長の役割を持つ CGO (Chief Growth Officer) 職を新設する、という動きである。例えば、Uber や Kraft Heinz といった企業では、2019 年の企業再編の中でこれまであった CMO 職を廃止した。一方、GE や PepsiCo、Kellogg といった企業が新たに CGO 職を設置した。

いずれも、デジタル化の進展とそれにより変化する事業環境、そしてマーケティング領域のあり方を考えたとき、旧来の CMO・マーケティング部門から変化しなければならないことは明白である。

改めてここ 10 数年の CMO の役割の変化を考えてみる(図 2 参照)。これまでは(一部企業では今でも) CMO は、マス広告主体の投資による、自社ブランド認知の推進役であった。自社ブランドを“Promotion”(宣伝)することが最大の役割であり、多額の広告投資を行ってきた。その投資に対する効果を問われることは少なく、あくまでコスト・センター的な位置付けであった。

デジタル化の進展により、消費者の行動の多くがデジタル世界で行われるようになると、CMO は外部支出によるメディア露出だけでなく、自らデジタル・メディア(オウンド・メディア)を有して、ダイレクトに顧客との関係を構築し始めた。Web やメールといった情報発信・共有だけでなく、モールや自社 EC を活用した直接販売(D2C: Direct to Consumer)モデルの構築も盛んになってきた。

ここではデジタルを活用していかに顧客に対し、自社ブランドを“Personalization”(個客化)するかが最大のトレンドになっている。マーケティング部門は、コスト・センターだけでなくプロフィット・センターとしての性格も帯びるようになってきた。

そして今後、さらなるデジタル化の発展やさまざまなテクノロジーの進展、そこで生まれるビッグデータの利活用と、変化の大きくなる市場への対応の最前線の役割として、CMO は事業成長の役割を持つ立場へと加速していくであろう。既存の商品やサービスをただマーケティングするだけではなく、より一層の顧客の QoL (Quality of Life = 生活の質) 向上や顧客事業への貢献といったより深い関係性を構築していく、すなわち顧客へ自社ブランドを“Penetration”(浸透)させていく役割への変化である。我々は、このように新たに事業成長の役割を持つ最高マーケティング責任者を、“Growth Producer”と名付けた。

図 2

変化する CMO の役割

	Promoter	Digital Marketer	Growth Producer
CMO の役割	“Promotion” マス広告主体の投資による、 自社ブランド認知の推進役	“Personalization” デジタルを活用した個客との 関係構築による、 パーソナライズ体験の提供役	“Penetration” 顧客の QoL 実現や 事業貢献への浸透による、 事業成長の牽引役
マーケティング部門の 位置付け	コスト・センター	プロフィット・センター コスト・センター	プロフィット・センター
顧客への提供価値	既存商品・サービス	既存商品・サービスと 顧客体験	継続的な QoL 実現や事業貢献と その手段としての新たな 顧客体験・商品・サービス
顧客データの活用	ほとんどなし	他社からの調達含め 自社で収集・利活用	事業関係者間で 収集・共有・利活用

日本での変革の胎動

今後の事業成長を考えたとき、企業活動で生まれる「データ」をいかに収集・利活用し、新たな事業領域の発見や新規事業・サービスの創造、顧客との信頼関係向上につなげていくか、が最も重要になる。データは新たな経営資源となっていく。これは、GAF Aのようなグローバル・プラットフォームに限った話ではなく、すべての企業において検討すべき事業成長のテーマである。

実際に日本でもいくつかの先進企業において、データを活用した新しい事業への取り組みが生まれている。

ある小売チェーンでは、POS データやデジタル・マーケティングによる顧客行動データ等を活用して、自社店舗のデジタル POP やデジタル・サイネージを「広告メディア」として位置付け、取引メーカー等へ広告枠の提供やデータ分析のインサイトの提供を行おうとしている。またある自動車メーカーでは、コネクテッド・カーの推進により生まれる膨大なデータを経営資源として捉え、データ自体の外販や、走行データと顧客データの紐付けによる車載ディスプレイへの広告情報等の提供に取り組んでいる。

このように既存の事業領域で生まれるデータを適切に収集・利活用しながら、データの収益化に取り組んでいる企業が出てきている。Growth Producer となるべき CMO は、この潮流を理解し、自社との適合性を検討し、新たな事業・商品・サービスを創造する役割として、職責を果たすべく、変革に取り組んでいくことが求められる。

第 2 章

孤立する CMO

不足する能力・体制・人材

CMO の短命化の主な原因として、CMO が本来果たすべき役割を支える組織能力の不全を挙げることができる。

特に日本企業においては、Growth Producer を支えるべき専門人材が不足する傾向にあり、グローバルと比較しても日本の CMO が直面する問題は深刻である。



データ活用不足

IBM の調査によると、CMO は企業課題に直結する下記 3 項目についてはデータの活用価値が大きいと考えているが、現実としては「データの活用価値に対する期待がかなり・大幅に充足している」と回答している割合は全体の 20% 程度にとどまっている（図 3 参照）。

その理由として、コア事業改善領域については過半数の CMO が「戦略的な競争優位を獲得するために、データはかなり役に立っている」と回答しているが、新しい市場の開拓やビジネスモデルの創出など新規領域については過半数を下回っており、成長戦略へのデータの活用価値を見いだせていないことがわかった（図 4 参照）。

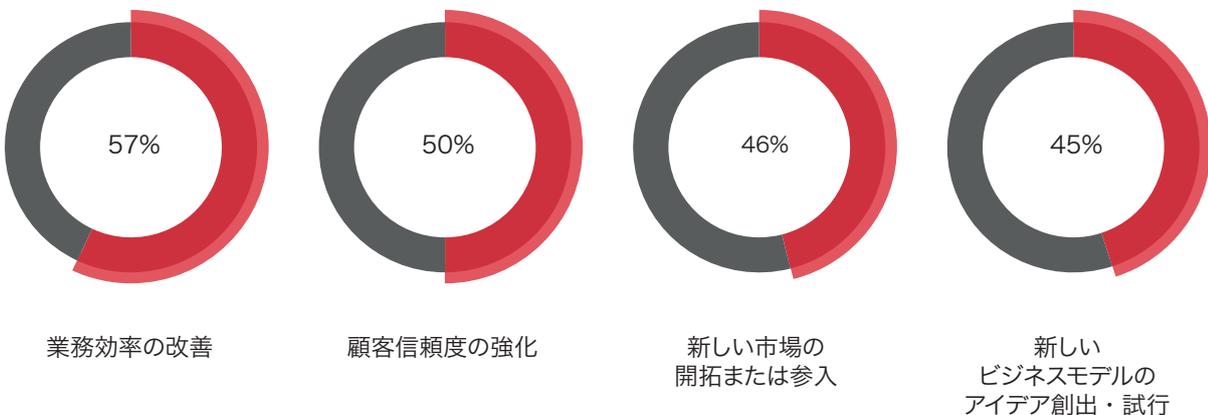
図 3

データの活用による価値が最も大きいと思われる活動 トップ 3



図 4

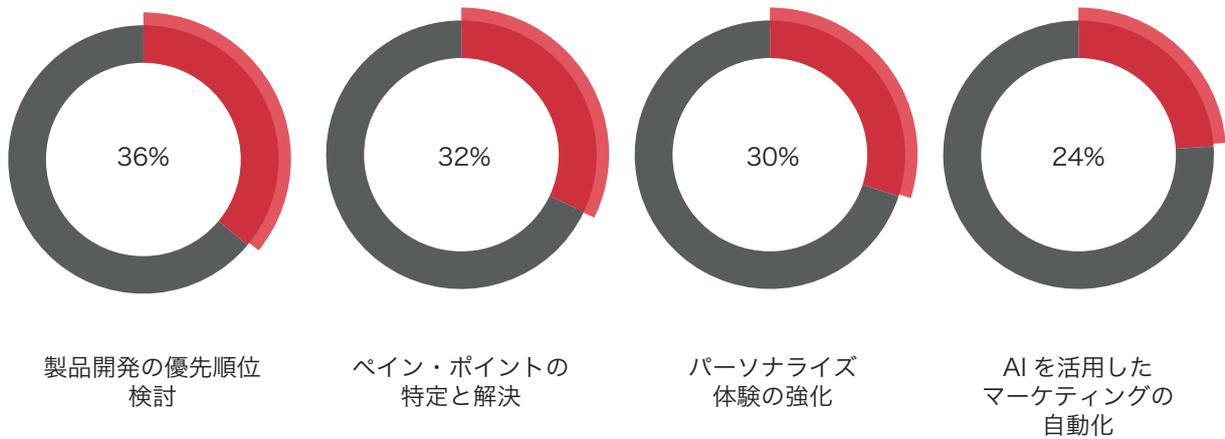
戦略的な競争優位を獲得するために、データはかなり役に立っていると答えた割合



また、CMOの主な業務である下記4項目についても、「保有するデータやその利活用技術を、かなり・非常に活用できている」と回答した割合は、30%台程度になっており、AI活用に至っては24%にとどまっている（図5参照）。

図5

各業務において、保有するデータやその利活用技術を、かなり・非常に活用できていると答えた割合



体制・能力不足

特に日本企業においては、グローバル企業に比べてCMOの業務遂行に必要なCxOの設置が進んでおらず、全体平均では15%ポイント低く、CAOの設置に至っては30%ポイントもの大きな差がついている(図6参照)。また、「経営層から全面的な支援を得ている」と回答した割合はわずか38%に過ぎず、残念ながら、グローバル企業に比べて日本企業のCMOはより厳しい環境下で業務を遂行していることがわかった。

グローバル企業と日本企業における、マーケティング部門に必要な能力やリソースを比べてみると、データを解析し、その結果から洞察を引き出すための能力については、グローバル企業のCMOに比べて日本企業のCMOの方が13%ポイントも下回っており、経営資源であるデータを読み取るスキルが十分ではないと感じていることがわかった(図7参照)。

図6

各CxOが設置されていると答えた企業の割合

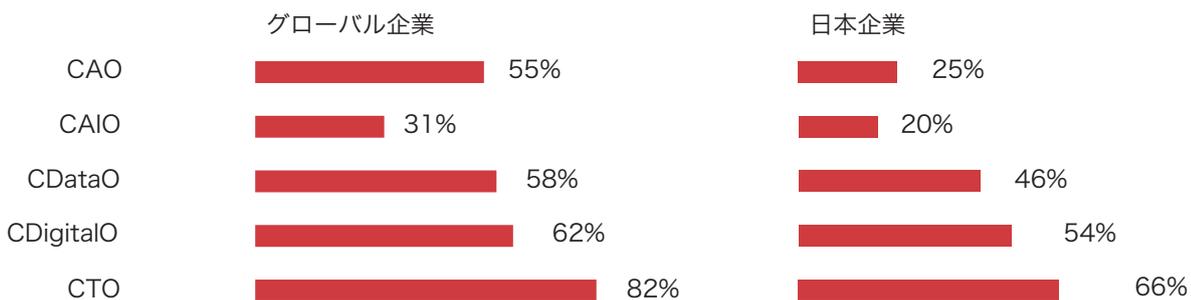
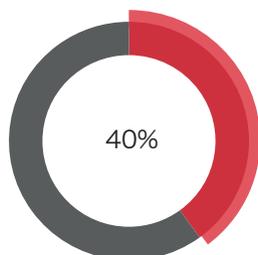


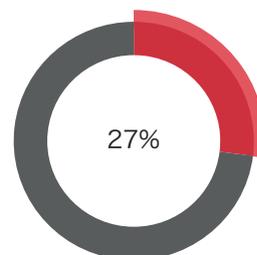
図7

データから十分な洞察を得ることができていると答えた割合

グローバル企業のCMO



日本企業のCMO



IT・AI 人材不足

IT 人材についても主要な国と比べて日本企業は社内に IT 人材を有しておらず、最下位の 28% となっている。これは米国と比べて 37.4% ポイントの大きな差となっており、組織体制の大きな違いが見て取れる (図 8 参照)。

また、そもそも日本市場における AI 人材は大きく不足しており、今後年数を重ねる度に需給ギャップは大きく広がることが予想され、社内で用意する人材と、外部のパートナー企業から提供を受けなければならないスキルとリソースを考えて組織設計を行う必要があると考える (図 9 参照)。

図 8

IT 企業以外の企業におけるインハウス IT 人材の割合³

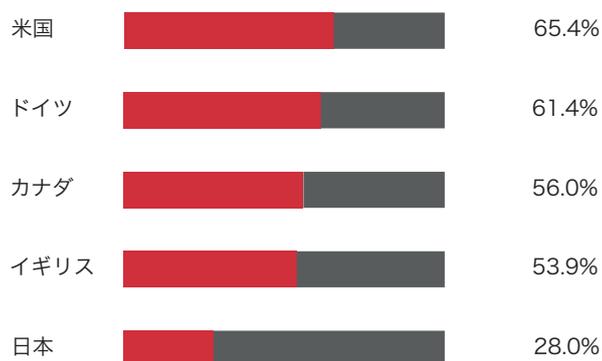
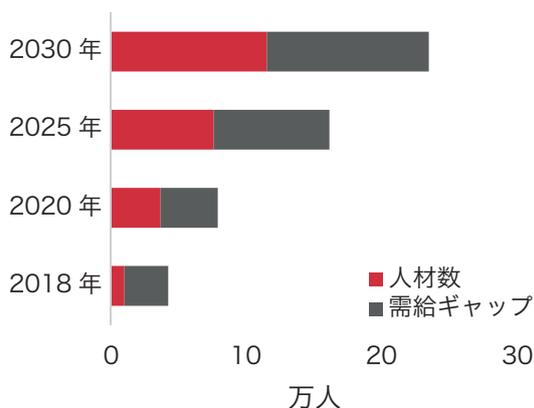


図 9

日本市場での AI 人材* の不足⁴

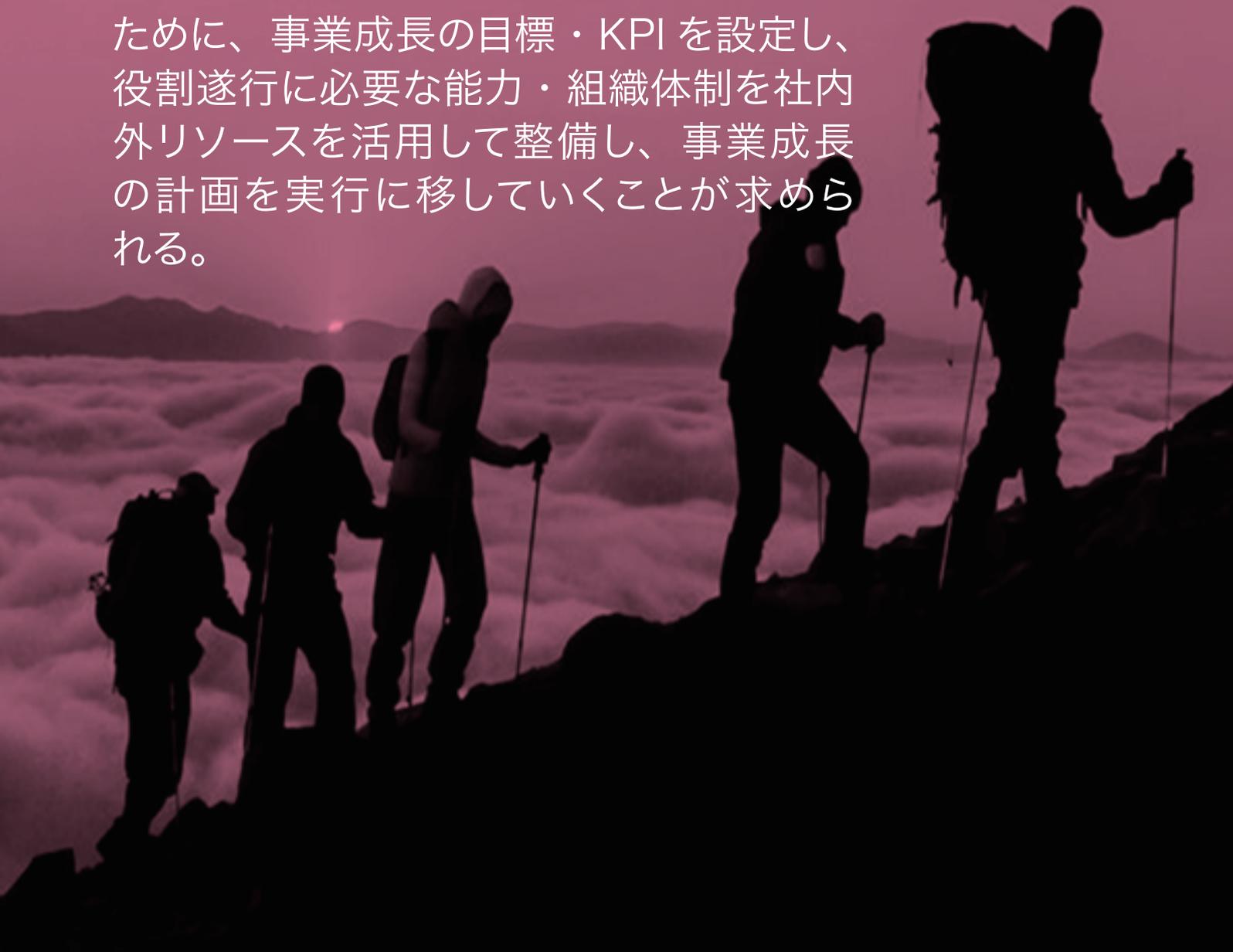


*AI プランナー、データ・サイエンティスト、データ・エンジニア

第3章

日本の CMO に求められること Growth Producer への変革

Growth Producer としての役割を果たすために、データの利活用と良質なエクスペリエンスを提供するエコシステムを駆使した事業成長の実現が重要となる。そのために、事業成長の目標・KPIを設定し、役割遂行に必要な能力・組織体制を社内外リソースを活用して整備し、事業成長の計画を実行に移していくことが求められる。



新たなフレームワーク

デジタル・メディアの登場により、CMO にとってはデジタル・マーケティングへの取り組みが重要課題となり、デジタルとリアルのチャンネルでシームレスに自社ブランドの価値を提供する顧客体験 = エクスペリエンスを構築することが自身の役割であった。

今後、企業と顧客との関係は、どのような形で構築され、そこでの新たな CMO の役割とはどのようなものになるだろうか。

IBM が実施したグローバル経営層スタディ「信頼による卓越」では、企業が価値を生み出すにはデータとともに「信頼」が必要であるとし、そのデータと信頼の相互作用を生み出す、顧客・従業員・エコシステムに関わるビジネス・パートナーの 3 つの領域で必要となるアクションを右のように挙げている。

IBM グローバル経営層スタディからの示唆： データが経営資源になる時代に、 企業に求められるアクション

顧客に対するアクション：

1. 透明性を証明する
2. 互酬性を創り出す
3. 説明責任を果たす
4. データの位置付けを見直す
5. 信頼を競争優位につなげる

従業員に対するアクション：

1. 経営層が主導する
2. 従業員全員を「シチズン・データ・サイエンティスト」にする
3. 既成概念を超える
4. 全社データ・ガバナンスを確立する
5. ハイブリッド・クラウドの力を利用する

ビジネス・パートナーに対するアクション：

1. データから事業戦略への示唆を得る
2. データ共有のロードマップを策定する
3. 安全なデータ交換を確立する
4. 信頼できるパートナーシップを構築、維持する
5. マネタイズ戦略を策定する

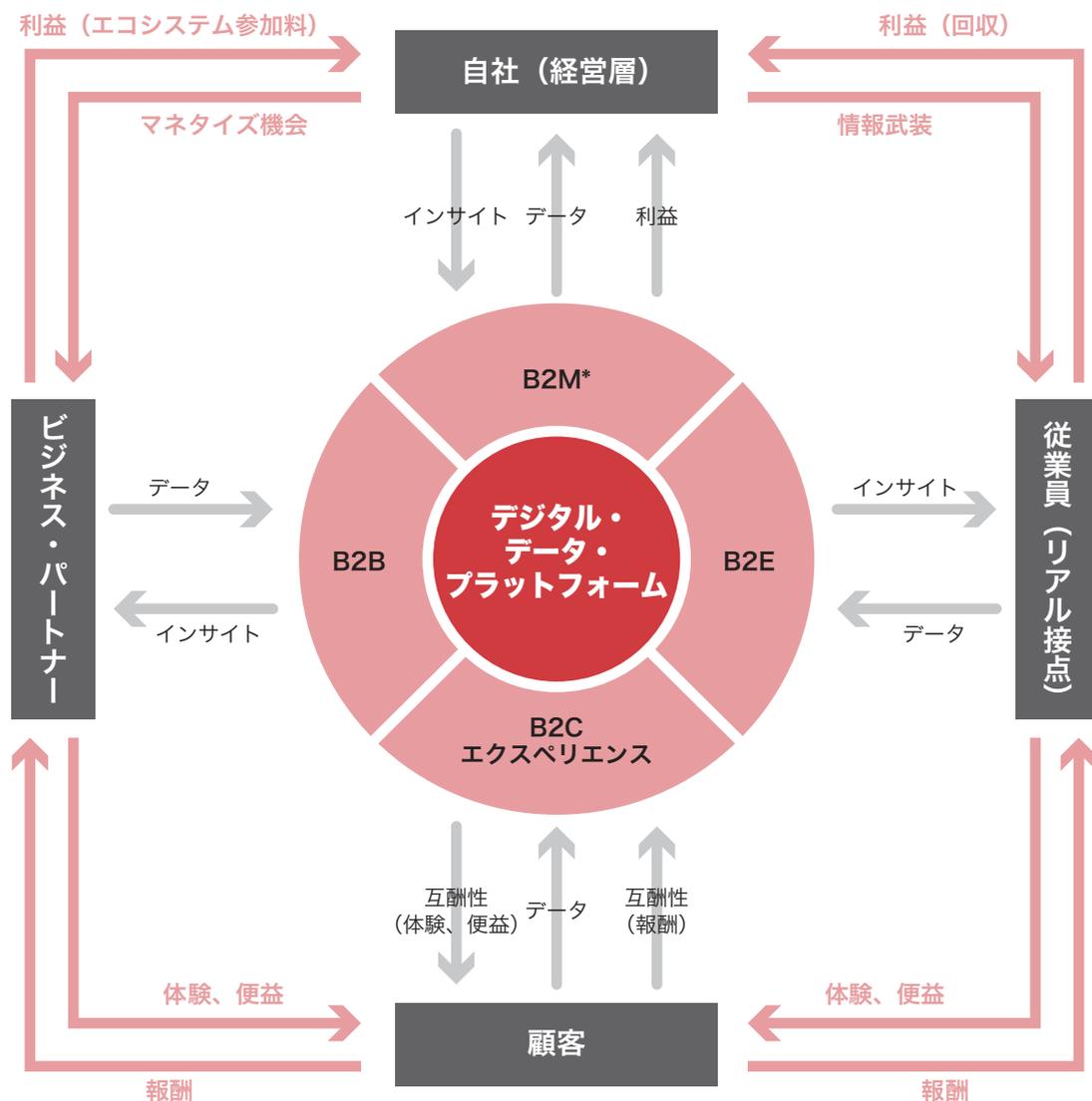
前ページのアクション・リストを改めて整理すると、企業は今後、以下のような条件を満たす必要がある。

- 顧客、従業員、ビジネス・パートナーの3者をデータで結び新たな関係性を構築する
- 3者のデータを集約・活用するデジタル・プラットフォームを介在させる
- 顧客だけでなく従業員やビジネス・パートナーにも、デジタル・プラットフォームにアクセスできる適切なエクスペリエンスを提供する

また、これらの条件を満たしたビジネス・エコシステムのフレームワークを描くことができる（図10参照）。

図10

「データ&エクスペリエンス・エコシステム」フレームワーク



*B2M = Business to Management

フレームワークで解く、CMO の役割変化

「データ&エクスペリエンス・エコシステム」フレームワークを適用すると、CMO の役割が、これまでどのように変化し、今後どのように変化するかを説明することができる(図 11 参照)。

過去、CMO の役割は COMMERCIALIZATION ROLE、すなわち広告宣伝投資を中心としたものであった。そこには CMO と顧客を直接つなげるデジタル・チャネルは存在せず、顧客へのリーチは主に既存商品やサービスを宣伝する、広告会社のマスメディア広告を中心としたものであった。それにより顧客を購買行動に向かわせ、リアル接点である店舗等を通じて投資回収をするモデルであった(Promotion レベル)。

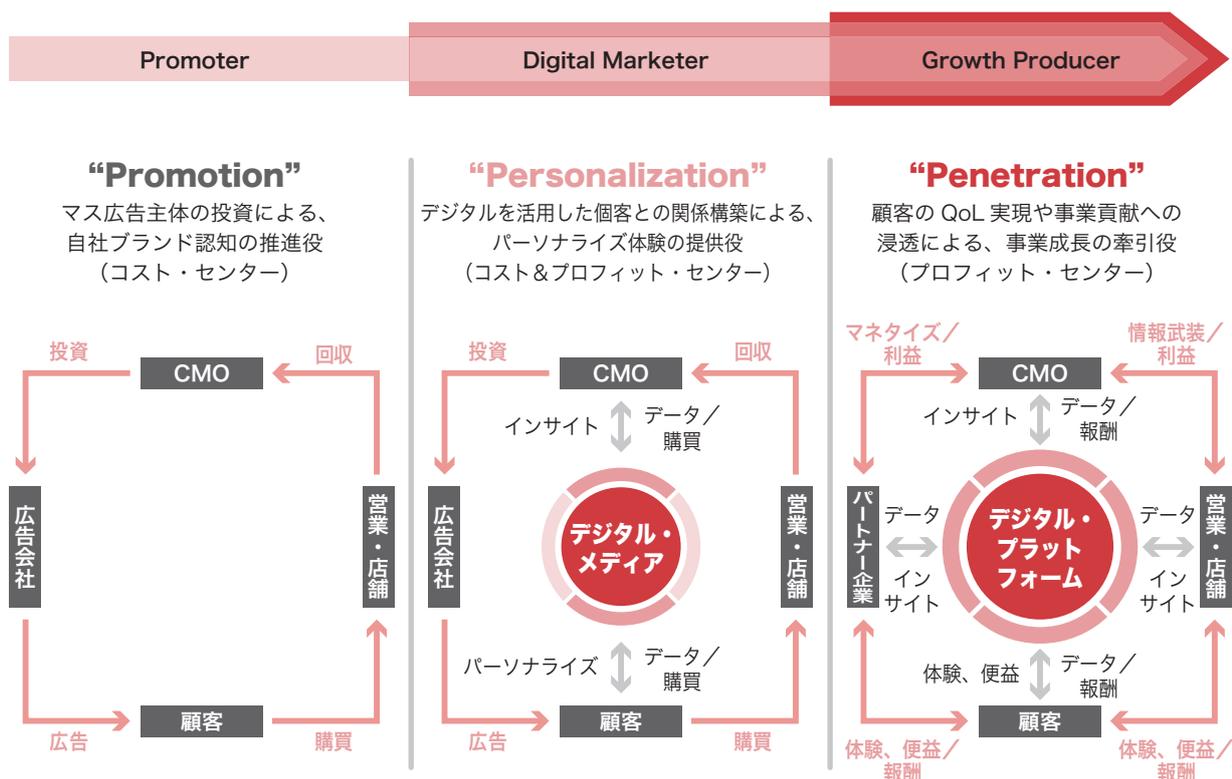
デジタル・メディア(オウンド・メディアやソーシャル・メディア)を企業が自分自身で持てるようになり、企業(CMO)はデジタル・メディアを通じて顧客と直接やり取りしやすくなった。また EC の興隆により購買活動をデジタルの中で完結することもできるようになった。

デジタル・メディアに関するテクノロジーの進展は、顧客向けのデジタル・エクスペリエンスを個々の顧客の属性や行動に寄り添ったもの、すなわちパーソナライズする方向へと押し上げた。しかし、あくまで顧客へのアプローチは既存商品・サービスの販売であり、デジタル・メディアはそれを支えるものとして存在している(Personalization レベル)。

データの利活用による事業成長を考えるにあたり、これまでにない新たな価値提供が必要であり、デジタル・メディアを強化した既存自社商品・サービスの販売の延長線上だけで実現するのは難しくなる。ビジネス・パートナーとのマネタイズを前提とした協業や、従業員や店舗の情報武装が必要になってくる。そしてこれらステークホルダーにとっての最適なエクスペリエンスを通じてデータがデジタル・プラットフォーム上で集約・利活用されるサイクルの構築が求められる。これにより企業のブランドは、商品やサービス以上に一層顧客に浸透し、問題解決 = QoL 向上や事業貢献につながるブランドになっていく(Penetration レベル)。

図 11

変化する CMO の役割



CMO に求められる能力

Penetrationレベルにおける事業成長を実現する役割として、CMOにはどのような能力が求められるであろうか。我々はデータ&エクスペリエンス・エコシステムを継続的に成立させる要素として、以下の5つの能力を挙げる。

1. ビジネス・モデリング

データ&エクスペリエンス・エコシステムを活用し顧客に浸透するためのビジネスモデル構築力

2. エクスペリエンス・デザイン

エコシステムに関与する、顧客、従業員、そしてビジネス・パートナーの3者のステークホルダーに提供する最適な体験のデザイン力

3. エコシステム・ガバナンス

エコシステムに一定のルールを設け、継続的・発展的に運営していくためのガバナンス力

4. データ・アナリティクス

ステークホルダーへの価値提供仮説をデータで検証し、インサイトを提供するためのデータ分析力

5. デジタル・プラットフォーム

エコシステムに収集されるデータを信頼性高く適切に管理し活用するためのデータとシステムの設計・構築・運用力

これらの能力を早急に整備し、事業成長の役割を担えるCMO = Growth Producer へと自身を変化させていく必要がある。

「持ち得ている顧客データのマネタイズができるかが勝負。データ利活用によるマーケティングへの活用は当然手がけていくが、ここは各社との差別化はもとより、自社業績への貢献という観点である」

山下 剛史

株式会社三井住友銀行
常務執行役員

なお、日本市場においては、第2章で述べているように、AI人材不足などで、社内だけで必要なスキル・リソースを確保することは困難である。5つの能力について、「社内整備のアジェンダ」と「外部リソース活用・協業」に分類し、必要に応じ外部リソースも有効活用しながら、必要な能力・体制を構築していくことが肝要である。

例えば、

– ビジネス・モデリング

社内アジェンダとしてはデータ&エクスペリエンス・エコシステムに基づく新たな提供価値やビジネスモデルの検討を実施しつつ、必要に応じ外部のデジタル戦略コンサルタントと協業する

– エクスペリエンス・デザイン

社内アジェンダとしては、顧客・従業員・パートナーの3者に提供する体験のデザインを実施しつつ、必要に応じて外部のUXデザイン専門家やプラットフォーム(Web、モバイル・アプリ等)UXデザイン専門家と協業する

といった形が考えられる。

日本のいくつかの企業では、CMOがこれまでと役割を変え、事業成長の推進役 = Growth Producerとして既存の事業形態を見直し、変革に着手し始めている。デジタルとテクノロジーの変化の影響を受けない企業はない。今まだPromoterにとどまっているCMOにも、早晩、この変化が起きてくると我々は考えている。

「事業成長の推進役」はいつの時代も必要な役割である。それがCMOの役割として根付くか、その他の役職に任された結果CMOは「無」となってしまうか。企業、そしてCMOは、今その分岐点に立っていると言える。

「データの利活用を絶対的にやらないといけない。人材やデータを集めるスピード感など、いろいろな課題がある。どれだけの体制でスピード感を持ってできるかに尽きる」

加藤 恭子
ANA X 株式会社
代表取締役社長

アクション・ガイド

1. Growth Producer としての目標および KPI 設定

対象事業を定め、事業成長で達成する数値目標、関連する KPI を設定する

2. Growth Producer としての役割遂行に必要な能力・体制の構築

役割遂行に必要な能力の現状評価を行い、強化が必要な能力・組織体制を明確化し、社内外リソースを活用しながら構築する

3. CxO からの必要なサポートの獲得

CAO (Analytics)、CAIO (AI)、CDO (Data)、CDO (Digital) との連携を構築し、特にデータ利活用による事業成長の実現に必要なサポートを得る

4. 戦略業務へのシフト、事業成長計画の立案と実行

定型的なオペレーション業務から脱却し、戦略的な業務へリソースをシフトさせ、事業成長に向けた計画を立案し実行する

注釈および出典

- 1 "Why CMO Never Last" Harvard Business Review July-August 2017. <https://hbr.org/2017/07/the-trouble-with-cmos#why-cmos-never-last>
- 2 "80% of CEOs Do Not Really Trust Marketers" Fournaise. <https://www.fournaisegroup.com/ceos-do-not-trust-marketers/>
- 3 IT人材白書 2017 (P75)
<https://www.ipa.go.jp/files/000059086.pdf>
- 4 経産省調べ 平成 30 年度 我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備 (P66)
<https://www.meti.go.jp/press/2019/05/20190516002/20190516002-1.pdf>

関連する IBV の調査

Build Your Trust Advantage: Leadership in the era of data and AI everywhere

IBM Global C-suite Study 20th Edition.

<https://ibm.co/c-suite-study>

邦題 「信頼による卓越

AI/Data 包摂時代のリーダーシップ」

<https://ibm.biz/c-suite-studyJ>

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。

詳細について

本調査または IBM Institute for Business Value 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](https://twitter.com/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/ibv よりお申し込みください。

筆者

詳細につきましては、IBMGBS@jp.ibm.com または、GBS インタラクティブ・エクスペリエンスのコンサルタントへお問い合わせください。

パートナー

宮田 大輔 dmiyata@jp.ibm.com

アソシエイト・パートナー

若松 幸太郎 kotarow@jp.ibm.com

監修

藤森 慶太 fujimok@jp.ibm.com

©Copyright IBM Corporation 2020

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America
February 2020

IBM、IBM ロゴ、および 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、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。

85033785JPJA-00

