

# DX時代のCMOの役割



岸 浩稔



中原悠悦



宮坂 穰



植田一成

## CONTENTS

- I DX時代におけるマーケティングの姿
- II マーケティング領域の変革とCMOの役割の変化
- III チェンジ・エージェントたるCMO
- IV マーケティングの現在地とCMOへの期待

### 要約

- 1 「売れる仕組みをつくること」という曖昧な定義であるマーケティングだが、デジタル技術の進展、消費者の価値観やニーズの変化によって、さらに概念が複雑に変化している。
- 2 昨今、顧客接点の獲得と活用が競争になっている。さまざまなチャネルやタイミングに分かれて存在する接点をデジタル化とともに一貫して管理し、最高の体験として提供することが求められている。その統合を実現するために、マーケティング部門長であるCMO（Chief Marketing Officer）の役割が重要になる。
- 3 これまで、マーケティング部門長といえば、広告・販促のROI管理が主たる役割であったが、これからは営業からITまでを含めたすべての顧客接点を統合し、自社の世界観（ブランド）の確立と、顧客体験（サービス）の伝達という幅広い役割を担うことが求められる。それはもはや、既存の組織を横串で統合し変革するチェンジ・エージェントとしての役割といえる。
- 4 先行する米国ではデジタルマーケティングがうたわれた頃から「進化したCMO（Evolving CMO）」としての役割に関する議論が活発であった。一方で日本においてはマーケティングといえばBtoCの産業で広告を打つことだと捉えられ、CMOの役割の重要性やポジションそのものへの認識が薄い状況にある。
- 5 来たるDX時代には、BtoC産業はもとより分業から統合への要求が高まるBtoB産業やビジネスの転換が求められるレガシー産業こそ、マーケティングを起点にビジネスを統合し、グロース（成長）を牽引することが求められる。

# I DX時代における マーケティングの姿

マーケティングとは、ひとことで表すなら「売れる仕組みをつくること」であるが、その定義は非常に曖昧である。市場理解のためのリサーチ・サービスであるSTP (Segmentation, Targeting, Positioning) の決定・4P (Product, Price, Place, Promotion) の決定、CRM (Customer Relationship Management) など、売れる仕組みをつくるプロセスにはさまざまな要素が存在し、マーケティングという言葉の定義は、使う企業・人によって異なる。

日本の大企業では、マーケティングは主に販売促進・広告宣伝といった、4Pにおけるプロモーションの領域を指す言葉として用いられることが多かったが、昨今ではデジタル化の波を受け、DMP (Data Management Platform) を活用した顧客データ分析によるサービス改善といった領域もマーケティングの一環として語られることが増えてきた。

マーケティングという言葉の定義が曖昧であること自体は何ら問題ではない。なぜなら、ビジネスが変化していく中で、売れる仕組みをつくることの形も日々変わっていくべきだからだ。重要なのは、ビジネスにかかわる人間が、その時代に合ったマーケティングの姿を把握し、実践することである。

本章では、デジタル技術の発展により、ビジネスの環境はどう変わったのか (1節) を整理した上で、変化に適応するために企業はどうあるべきなのか (2節)、その中でマーケティングはどのような役割を持つのか (3節) という点について取り上げ、デジタル時

代におけるマーケティングの姿を論じる。

## 1 デジタル技術の発展による ビジネス環境の変化

デジタル技術の発展は、ビジネスにさまざまな変化をもたらしている。各個の変化によるインパクトの大きさも重要だが、大局を捉える上で注目すべきはその変化のスピードだろう。目まぐるしいスピードで複雑に変化する世界は、VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ワールドという言葉でも表されており、変化予測に対する難易度が非常に高いため、対応力が重要になるとされている。

具体的には、デジタル技術によるビジネス環境への影響は、企業側では、ビジネスモデル・サービス、顧客側ではニーズの変化スピードの上昇・複雑化という形で観測できる。

企業側では、デジタル技術により、次々に新しいビジネスモデルが生まれては淘汰されている。浸透した新たなビジネスモデルの代表的な例として、ブロックチェーン技術による分権的な金融サービスや、自動運転技術によるMaaSサービス、ドローン技術による宅配サービスなどが挙げられる。既存の企業は、新しいビジネスモデルが生まれるたびにそれらのサービスに侵食されないよう、自らの闘い方をアップデートし続けなくてはならない。

加えて、企業側では、デジタル接点における顧客の行動データを分析・活用することで、サービスを変化させるスピードも上昇している。従来は広告・店頭・DM (ダイレクトメール) など独立した「点」として存在していた顧客接点が、スマートフォンを通して

アプリ内での行動履歴、ネット上の検索行動履歴、位置情報などを継続的に追えるようになったことで「線」として機能するようになり、顧客の嗜好・行動パターンをより詳細に把握できるようになった。それにより、収集した顧客データを分析し、顧客がより満足できるようにサービスの顧客体験を改善するというサイクルを高速で回すことが可能になった。このような環境においては、より多くの顧客に選ばれる良質なサービスを追求することでサービス改善に役立つ大量の顧客データを取得でき、さらに顧客に選ばれ続けるという好循環をいかに実現するかが重要となる。そのため、各企業は自社のサービスを改善し続ける努力をする必要がある。

顧客側は、デジタルによって情報の取得・共有が容易になったことで、ニーズの変化の速度が上昇した。タピオカブーム、チーズハットグブームなどが記憶に新しいが、SNSを媒介として特定のトレンドが急速に盛り上がりはすぐに廃れ次のトレンドに移行する、という流れが顕著になっている。

さらに、ニーズの多様化も進んでいる。今まではマイノリティであった個人がインターネットを通して類似する個人とつながり、母集団を形成することで新たなニーズが生まれ、その集団に向けたサービスが提供されるといった動きも見られる。顧客が常に大量の情報取得できる環境では、情報に影響されてそのニーズも日々複雑に変化する。新たな顧客のニーズ・価値観の変化の機微を捉え、自社サービスを適応させていくことが企業には求められている。

## 2 変化に適応するための動き方

では、ここまでで述べたような急速な変化に対し、企業はどうすれば適応できるのだろうか。キーワードは、「分業から統合へ」である。

大量生産大量消費の時代では、つくり出した商品をいかに多くの人に購入してもらうかが市場の競争原理であった。そのため、商品の製造・営業・広告宣伝・販売促進・カスタマーサポートなど、機能によって組織を分割し、個別に業務を最適化することでビジネスが効率的に回ってきた。

しかし、デジタル化によって企業・顧客の変化のスピードが上昇した環境では、いかに顧客に選ばれ続けるサービスを提供するかが市場の競争原理であり、機能分化の考え方は通用しなくなる。企業は、一度商品をつくり上げた後も、登場する新たな技術や顧客のニーズの変化を受け、常に顧客体験を改善し続ける必要がある。それには各機能の連携が重要になる。

顧客体験の改善は、各顧客接点でデータを収集し、それらの分析を通して一貫した新たな体験価値を考案し、再度各顧客接点に施策として落とし込むというプロセスを踏む。このプロセスを実現するためには、商品開発・営業・広告宣伝といった各機能で「顧客にどのような体験価値を提供するのか」「価値の提供のために各顧客接点はどのような役割を果たすのか」「どこで何のデータを取得し、何に活用するのか」といった点を共有し、各機能が自部署の役割を把握した上で一体となって動く必要がある。この動き方は、従来の個別最適化した「分業モデル」とは対極に位置する「統合モデル」といえるだろう。

## 事例紹介：セールスフォース・ドットコム の「The Model」

各機能を統合的に連携させることで成果を上げている事例として、セールスフォース・ドットコムの「The Model」が挙げられる。これは、集客から商談・クローズ、カスタマーサクセスに至るまでの各段階で情報・KPI（重要業績評価指標）を可視化し、部門間を連携させる営業モデルである。

The Modelでは、顧客接点の流れに沿って各担当部署の「母数」「成功率」「ゴール」のKPIが連結して定義されている。たとえば、インサイドセールス部門の「ゴール」である案件数は、次の顧客接点を担当する営業部の追うべき「母数」となり、案件数に「成功率」である受注率を乗じた営業部の「ゴール」である受注数は、次のカスタマーサクセス部の「母数」となる。この「母数」「成功率」「ゴール」は、全体最適の視点で各部が最も効率的に処理できる

「母数」を前のプロセスから引き継げるよう厳密に定義されている。加えて、顧客接点の流れに沿って取得した顧客のニーズ情報を共有することで、すべてのプロセスを通し、顧客に一貫した体験価値を提供することが可能になっている（図1）。

従来の機能分化的な営業モデルでは、インサイドセールス部門が営業への送客数を無理に増やした結果、営業の成約率が下がってしまうなど、KPIの達成が個別最適化されることで他プロセスのKPIが表面的に悪化し、成績改善のための本質的な課題を発見しにくいという点や、各段階で顧客ニーズの情報連携がなされず、ちぐはぐな顧客対応をしてしまうという点が問題だった。しかし、The Modelを導入することにより、全体最適の視点から定義されたKPIによって、どのプロセスに課題が存在するかを明確に可視化できるようになったことに加え、各プロセスで一貫した顧客対応を行うことができ、売上の向上につながっ

図1 「The Model」の考え方



た。

ビジネスを取り巻く環境の変化に適応するには、顧客体験上に生じる課題を特定し、新たな体験価値を提供できるよう、機能ごとに連携して各顧客接点をアップデート

トする必要がある。The Modelの統合的な視点が、課題の特定・顧客体験の統一を実現したように、ビジネス環境の変化への素早い適応も、機能分化ではなく、統合的な機能管理によって可能になるといえる。

### 3 マーケティングの役割

変化に機敏に適応するために統合的な視点を持つ際、各機能の横申を通し、全体を統括する概念が必要となる。その役割を果たすのがマーケティングである。

前述のように、マーケティングとは「売れる仕組みをつくること」であり、本来的にはその仕組みの一部として、営業・広告宣伝・データ活用・カスタマーサポートといった各機能が存在している。

デジタル時代のマーケティングは、環境変化の中でも売れ続ける仕組みをつくるために各機能を統合的にまとめ上げ、一貫した体験価値を顧客に届ける役割を担うべきだ。

フィリップ・コトラーによるマーケティングの定義の変遷にも、デジタル技術の発展した時代に即したマーケティングのあり方が見て取れる。

コトラーによれば、マーケティングは次のような五段階で進化してきた。企業が考えた製品を一方的に売る段階（Marketing1.0）、顧客をセグメント分けし、顧客に合った製品を売る段階（Marketing2.0）、顧客だけでなく社会や環境への影響も配慮する段階（Marketing3.0）、デジタル接点とリアル接点を統合して顧客にアプローチする段階（Marketing4.0）、そして、さまざまなデータを活用し、既存の顧客体験の改善、新しい顧客体験

の提供を高速で行う段階（Marketing5.0）である。

分業モデルの企業におけるマーケティングとは、1.0～3.0の定義のものであるといえる。一段階目は、まさに大量生産大量消費時代のビジネスの考え方に即しており、マーケティングとは広告宣伝・販売促進であった。そこから顧客中心、人間中心とマーケティングの考え方は進化していったが、ここはまだ、企業の各機能は分業モデルでの運用が可能であった。顧客中心、人間中心の考え方で商品を製造した後、それを顧客に売っていく部分で「マーケティング部」が広告宣伝・販売促進の役割を担うことで十分成り立つためである。

一方、激しい環境変化に対応する統合モデルにおいて求められるマーケティングの定義は、4.0、5.0のものである。デジタル接点とリアル接点の統合や、データを活用したサービスの改善・開発を実現しようとした際、マーケティングは広告宣伝・販売促進といった狭い機能の枠には収まらない。営業、インサイドセールス、ITシステム、人材開発といった多機能に渡って横申を貫き、一貫した顧客体験（および従業員体験）を提供する役割となる。

大手系金融企業のCMOは、機能分化による成功体験が根強い日本の大手企業にとっ



て、統合的に各機能をまとめ上げることは難易度の高い挑戦であるとしつつも、「マーケティングをデジタル化する流れは、マーケティングを中心とした統合モデル実現の機会となり得る」と述べている。デジタルマーケティングの導入に伴い、企業内部で、各顧客接点におけるさまざまな数値が可視化されることになる。それにより、機能分化されてきた部署間の連携不足による非効率性が露呈するほか、個別機能を担う社員にも売れる仕組みの全体像が見えるようになる。このように、デジタルによる顧客接点の数値の可視化をきっかけに、マーケティングが陣頭をとり、企業に統合的な視点を浸透させられる可能性があるのだ。

## II マーケティング領域の変革と CMOの役割の変化

マーケティングがデジタルによって変化していく中で、実際に各企業の機能や役割がどう変遷したのか。本章では、企業内におけるマーケティング部署が果たす役割がデジタル化以前と以後によって具体的にどのように変化したのか、またそれに伴ってCMOに求められる役割がどう変化したのかを考察する。

### 1 デジタル化による

#### 「顧客接点領域」の拡大

統合的な視点を持ち、全体を統括する役割を果たすマーケティングだが、その中でDX（デジタルトランスフォーメーション）時代がもたらした最も大きな変化は「顧客接点領域」の拡大である。

従来の企業内のマーケティング部署は、主

にマス広告にフォーカスし、いかに広告を通じて認知をしてもらい、店舗へ誘導・集客ができるかをメインの事項として役割を果たしてきた。そのため、追うべきKPIとしても、「広告が何人に視聴されたか」「店舗に実際に何人が来店したか」というそれぞれの点ごとに計測し算出してきた。

しかし、デジタルシフトが進められた昨今では、インターネット広告や、オウンドメディアなど新たな消費者へのアプローチの手段が台頭し、顧客との接点を企業自身が創出できるチャンネルが急激に拡大したのである。また、それと同時に、販路を拡大する営業活動、顧客の認知と集客を促す広告活動、顧客の店舗での購買を促す販促活動、顧客の購入後のサポートを行うカスタマーサポートなど、これまで単独でしか計測し得なかったそれぞれの活動における指標が、デジタル化により横断的に計測することが可能となり、単点での顧客接点だけでなく、顧客接点全体を通じた体験を描くことが重要になった。

この「顧客接点領域」の拡大と各接点をつなげた全体での体験構築の流れにより、前述のとおりマーケティング領域は従来の広告や販促の各領域のみの分断的な機能統括から、データを活用した顧客接点全体を管理・統括するポジションへと変化しつつあるのである。

### 2 各企業における

#### 広告・販促マーケット

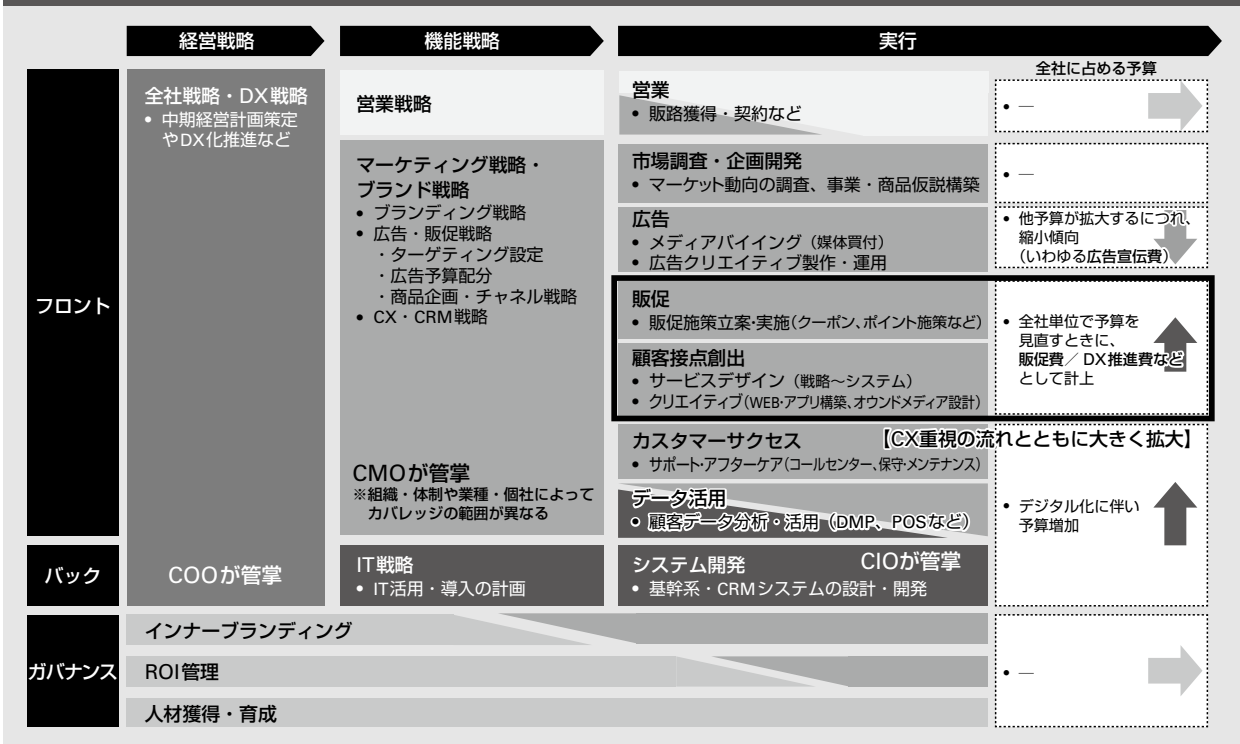
では、DX時代において、各企業内でマーケティング領域として備えるべき役割、またそれに関連した役割として具体的に何があるのか。デジタル化に伴い拡大したマーケティ

ング関連の役割を整理したのが図2である。

まず、最も現場の業務に近い「実行」部分は、以下の八つの役割に分割される。

- ①営業：自社の製品・サービスを見込み顧客に売り込み、実際に販路や顧客を獲得する。マーケティング部門とは別に営業部門が単独で存在し、業務を担当している場合が多い
- ②市場調査・企画開発：自社の商品やサービスのマーケットとなるユーザーの認知・購買・利用の状況や競合サービスの状況、マクロな社会トレンドなどの市場環境の調査と、それに基づいた事業仮説の構築。研究開発部門との連携も含む
- ③広告（広告宣伝）：企業の情報や製品・サービスを世間に周知させるような宣伝活動で、テレビ広告やインターネット広告など多岐にわたる媒体・メディアから出稿先を選定・出稿内容の決定・制作・運用などを
- ④販促（販売促進）：実際に顧客の購買意欲を促進するような活動を実施すること。サンプル商品や限定特典・割引クーポンの配布など実際の売場で実施される施策だけでなく、街頭でのチラシ配布やダイレクトメールの送付など媒体を活用した施策から、イベントの実施など多岐にわたる
- ⑤顧客接点創出：広告や販促活動といった活動以外で、顧客がアクセスするチャネルや窓口を増やす施策の実施。具体的にはオウンドメディアやアプリなどが挙げられ、それぞれのサービス設計から実際の開発・運用まで含まれる
- ⑥カスタマーサクセス：自社の製品・サービスの購入者が、期待した成果や成功を獲得できるようにサポートするための仕組み・活

図2 顧客接点を中核に変化するマーケティングの概念



動の提供。製品・サービス購入時における説明会の実施から、購入後のフォローに向けたコールセンターや保守・メンテナンスの設置など

- ⑦データ活用：POSデータや、アプリ・Webサイトにおける会員データなど、顧客のデータを収集・分析し、各施策に活用する
- ⑧システム開発：購買管理システムや在庫管理システムなどの基幹システムの設計・開発

広告や販促は以前から各企業でマーケティング部が担ってきたが、どの顧客接点でもデータを収集・分析できるようになったDX時代においては、営業やカスタマーサクセスなど製品・サービスを購入する直前だけでなく、より幅広いすべての顧客接点についてもマーケティングの一機能として担っていくべきである。また、各顧客接点のデータを横断的に収集・活用するためにも、基幹系システムとの連携は必須であり、マーケティングとは別に存在してきたITシステム部の業務への理解・連携が不可欠となりつつある。

次いで、これらの実行部分をどのように実行していくかを検討する必要があるが、この戦略策定もマーケティング部門として担っていくことが求められる。どのようなメディアを通して、どのようなターゲットにどのような広告を届けるべきかを検討する広告宣伝戦略や、どのようなチャネルでどのような購買促進につながる施策を実行するかを検討する販売促進戦略はもちろん、広告・販促だけでないすべての顧客接点全体を通じて、どのような体験を顧客にもたらしすべきかというCX（Customer Experience）の検討や顧客

接点を通じて築いた顧客との関係性をどのように管理すべきかというCRM（Customer Relationship Management）戦略まで及び、この点でも担うべき役割が広がっているのが見てとれる。

そして最後に、企業戦略の構造としての最上位には全社戦略が位置づけられるが、この部分はマーケティング領域単体にとどまらず、会社全体に影響する戦略を指す。デジタル化が進む以前は、広告や販促などによる売上への影響が一部あったものの、財務戦略やM&A戦略が中心であった全社戦略とは深く紐づいてこなかったといえる。それがデジタル化の進展とともに、顧客接点領域も含めたDX戦略を全社戦略として策定する企業が増加し、顧客接点創出を含む多数のデジタルを活用した機能を管轄するマーケティング部署と全社戦略の関係性が密接化してきているといえる。

### 3 CMOに求められる役割の変化

さまざまなチャネル・タイミングに分かれて存在する顧客接点を、デジタル化とともに一貫した顧客体験として管理するためには、事業部を横断した関与が不可欠となり、これに伴いCMOとしてカバーすべき範囲が広がりつつある（図3）。

従前のCMOとは、従来のマーケティング領域が増す広告向けの広告・販促が中心であったことから、その領域を中心に掌握し、広告宣伝費のROI（Return on Investment：投資対効果）を上げることが志向されていた。そのため、テレビ広告・新聞広告・クーポン施策などの各施策に対してKPIを設定し、それぞれ達成できているかどうか、またそれに



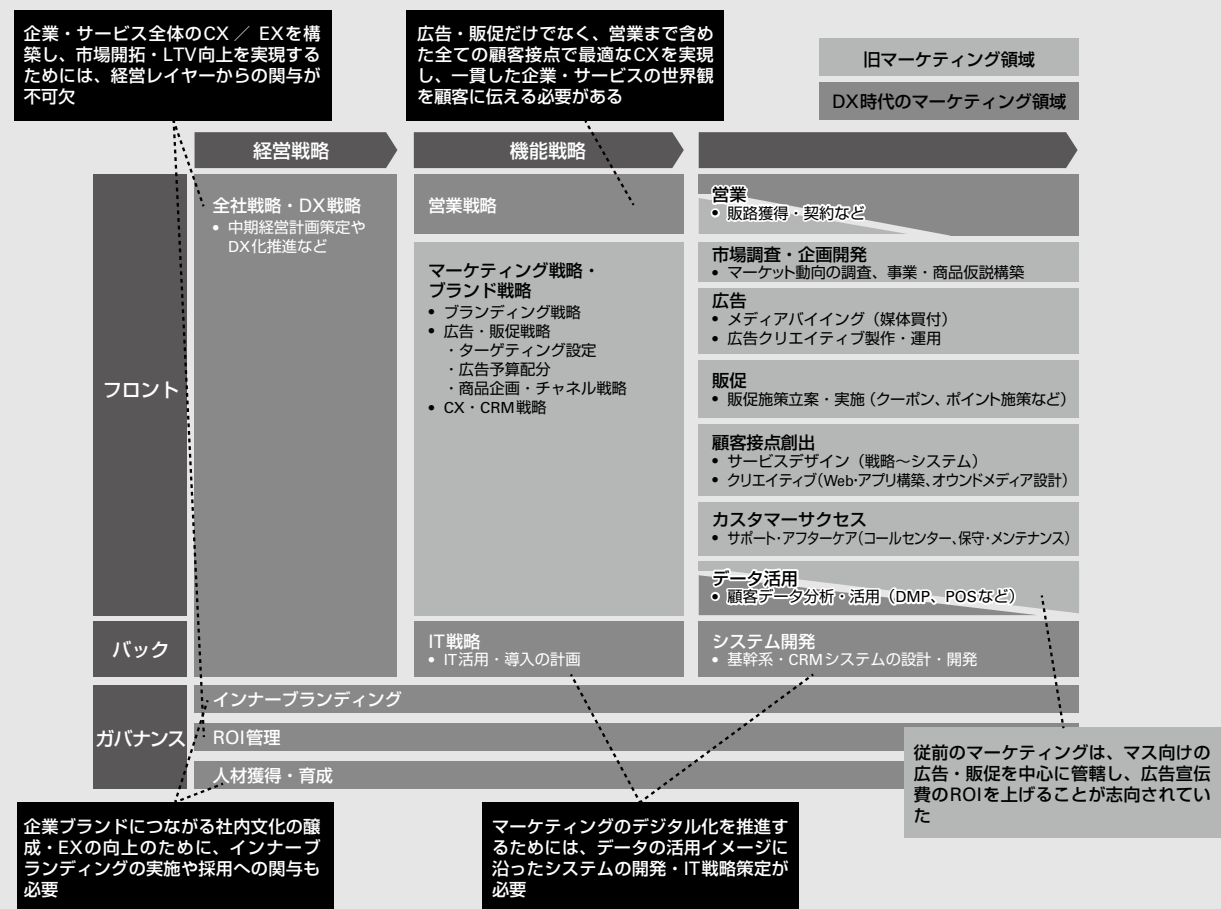
よって収益が実際に生み出されているかどうかが主管轄となり、CMOと冠しつつも、実際の業務を見ると広告宣伝部長という位置づけと変わらないケースが多い。

しかし、デジタルシフトが進んだ昨今では、マーケティングは広告や販促などのそれぞれの顧客接点の統括にとどまらず、顧客体験全体の創出と管理という、より経営に直結する部分へと拡大しつつある。このため、CMOとして担うべき役割としても、まずデジタルシフトに対応するためのデータ活用イメージに沿ったシステムの開発・IT戦略の策定が必要であり、同時に広告・販促だけでなく、営業まで含めたすべての顧客接点で最

適な顧客体験を実現するための一貫した企業・サービスの世界観の創出と、実際の顧客体験の伝達と管理が必要となる。

また、企業・サービス全体の顧客体験を統括することから、経営レイヤーからの関与が不可欠であり、さらには、企業全体として一貫した顧客体験を生み出していくためにも、全体としてぶれない企業ブランドの構築に向けて社内文化を醸成していく必要がある。そこで、EX（Employee Experience）の向上に向けて、社内への企業ミッションや各サービスのKPIの浸透などインナーブランディングの実施や採用への関与も求められるようになってきている。

図3 DX時代に拡大するマーケティング領域とCMOに求められる役割



## コラム

### 「マーケティング」と「ブランディング」

「マーケティング」に関連してよく登場し、また混同しやすい用語として、「ブランディング」がある。このコラムでは、マーケティングとどのように区別して、ブランディングを捉えるか、またマーケティングとブランディングはどのように関連づけるべきかを考察する。

まず、マーケティングとブランディングの二つの単語がどのように異なるのかという点については、一般的な定義として『広辞苑（第七版）』には次のように記載されている。

マーケティング：商品を大量かつ効率的に  
売るために行う、市場調査・  
広告宣伝・販売促進などの  
企業の諸活動

ブランディング：企業などが、  
自社製品や企業そのものの  
価値やイメージを高めよう  
とする。ブランド化

マーケティングは売れる仕組みをつくること、またそれにより実際に購入につなげ

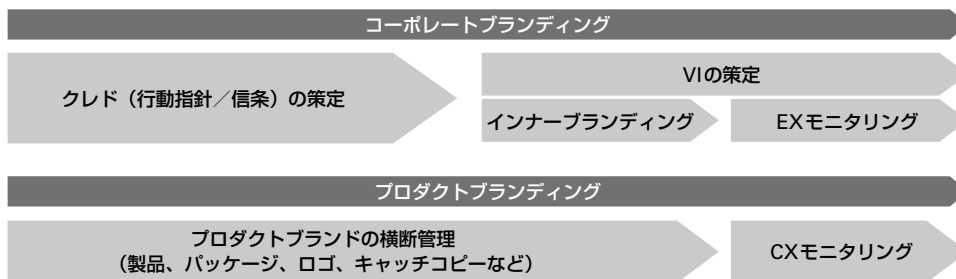
るような活動であるが、ブランディングは購入につなげるというよりも、製品・サービスや自社に対するイメージを向上させるための活動であるという違いがある。

では、具体的にそれぞれにはどのような活動・役割が含まれるのか。マーケティングについては、本章にて取り上げているため、ここではブランディングについて論じる。

ブランディングには主に「コーポレートブランディング」と「プロダクトブランディング」が存在し、それぞれの役割をまとめたのが図4である。

コーポレートブランディングとは、企業全体に対するブランディングを指し、製品ではなく企業そのもののイメージを顧客に持ってもらい、企業価値を向上させるような活動を示す。具体的には、まず企業全体としての行動指針・信条を示す「クレド」の策定、そのクレドを視覚的に表現する企業カラーやロゴ、キャッチコピーなどの「VI（ビジュアル・アイデンティティ）」の策定、またクレドをベースとした行動を各社員が理解・実行できるよう社内向けに浸透させる「インナーブランディング」の

図4 ブランディング領域の役割



実施と向上に向けて計測（EXモニタリング）が挙げられる。

対して、プロダクトブランディングとは、企業ではなく製品自体のブランドイメージを確立することを指し、紙おむつの「パンパース」や洗剤の「アリエール」など、製品を売り出す際に企業名と製品名を紐づけずに製品名を全面的にアピールするP&Gなどが、この活用の最たる例といえる。プロダクトブランディングとしては、製品そのものだけでなく、パッケージ、ロゴ、キャッチコピーなど、製品にかかわるすべての部分で発信したいメッセージを統合的に管理し、また顧客がどのように受け止めているかを計測（CXモニタリング）し、改善し続けることが求められる。

ここまでブランディングの具体的な役割について述べたが、ではブランディングと

マーケティングはどのように関連づけるべきだろうか。日本では、ブランディング（特にコーポレートブランディング）を広報部が、マーケティングを広告宣伝部が担っているケースが多いが、広告などはブランディングとしてもマーケティングとしても機能するなど、両者に明確な切れ目はなく、特にデジタル化が進展したDX時代においてはその境界はより曖昧になりつつある。そのような中では、ブランディングとマーケティングをこれまでよりも連携させて検討していくことが重要であり、ブランディングの中でブランドイメージを確立し、それを毀損しないマーケティング活動の実施を企業全体・製品問わずすべての顧客接点で提供していくことが理想だといえる。

### 事例紹介：トヨタ自動車の「トヨタタイムズ」への取り組み

DX時代におけるデジタル化の波を活かしながらマーケティングと連携しつつブランディングをより高度化させた取り組みとして、トヨタ自動車の「トヨタタイムズ」が挙げられる。

トヨタタイムズは、社内外分け隔てなくオープンに情報発信をするオウンドメディアとして2019年に設立され、社長との対談や社員へのインタビュー、イベントレポートなどさまざまなコンテンツをWebサイト、YouTube、テレビ広告などの複数のプラットフォームを通じて提供している。社員への企業理解の促進な

どインナーブランディングの一環として機能し、多くの企業でも取り入れられている「社内広報誌」を社内にとどめず、各メディアを横断的に活用して社外へも発信することで、クレドの社内外両方への浸透に貢献しているといえる。また、WebサイトやYouTubeなどデジタル上の施策だけにとどまらず、テレビ広告や新聞などの従来のマスメディアとも連動させるなど、多岐にわたる顧客接点を統合的に活用しており、顧客への購買を促進するために活用するマーケティングとブランドイメージを向上させるブランディングの両方における戦略を有機的に結びつけて実行していることがうかがえ

る。

顧客接点の創出の観点から、企業が消費者に対して直接リーチする手段の一つであるオウンドメディアについては、近年、企業のマーケティング戦略として重

要性が高まってきている。トヨタタイムズの取り組みは、オウンドメディア活用のグッドケースとして、今後多くの企業で参考にされていくだろう。

### Ⅲ チェンジ・エージェントたる CMO

第四次産業革命ともいわれるデジタル技術の革新、多様化する消費者ニーズへの対応、それに伴う分業から統合へというビジネスオペレーションの変化により、CMOの担うべき役割は単純な消費者調査や宣伝広告・販促にとどまらず、ビジネス全体へとカバレッジが広がってきた。特に顧客接点といわれる消費者とのコミュニケーションチャンネルにおいては、認知・関心、購買・利用、サポート・リカーリングといった、購買にとどまらずその前後、さらに中長期的に顧客との関係性が続いていくための仕掛けや工夫が競争の中核になってきている。ここでは、ジョブ（職務）が広がったCMOが担うべき組織の役割について考察していく。

#### 1 CXの潮流がもたらした

##### マーケティングへの要求の変化

ビジネスにデジタルの導入が進むにつれ、マーケティングという言葉が定義する意味も変化してきた。大量生産大量消費の時代では特定の商品をかか多くの人に購入してもらうかが重要であった。第一想起を獲得するためにマス広告やブランドイメージを向上させ

ることが競争の中核にあり、広告宣伝や販促キャンペーンによって消費者に対して訴求することが主たる業務であった。より多くの人に多くの商品を届けることが経済の活性化につながり、新しいニーズに対して新しい商品を市場に投入することで企業は成長していった。マーケティングの主要なKPIがROIとされ、広告への投入費用と購買実績の変化を見ていくという活動がマーケティングであるという認識が強いのは、そうした時代の背景があるといえる。

昨今は、デジタル技術の導入によってインターネット広告をはじめ、より細かいターゲティングとコンバージョン（ROI）を測定できるようになり、デジタルマーケティングと呼ばれる広告・販促の領域の市場拡大が目覚ましい。ここでは、顧客接点やCRMといったCXの重要性がうたわれ、顧客起点で顧客の体験そのものを考え、設計し、ビジネスを考えていこうという潮流がある。具体的には、継続課金型のサブスクリプションモデルや、顧客が生涯を通じてその企業のサービスを購入・体験することをKPIにしようという、LTV（Life Time Value）やCLV（Customer Lifetime Value）という概念が提唱されている。特にこのCXの領域を重視し企業活動を考えていこうという役割を明示するた

めに、CXO（Chief eXperience Officer）という役職を設置する企業もある。マーケティングの概念が販売の効率化、すなわち短期的な

売上の拡大から長期的な顧客との関係を重視しそれを実現することがマーケティングであると認識が改められてきているのである。

### 事例紹介：Adobeのビジネス トランスフォーメーション

サブスクリプションモデルやリカーリングといったモノの切り売りからコト（体験）の販売へとビジネスを転換していく企業は枚挙に暇がない。たとえばデザイン、イメージングおよびパブリッシング用ソフトウェアを提供するソフトウェア会社のAdobeがパッケージ製品の切り売りからライセンスサブスクリプションのモデルへと転換し、業績を大きく向上させていることはよく知られている。

背景にはテクノロジーの変化の速度が製品開発のサイクルを上回り、定期的にメジャーアップデートをすることで対応していたモデルは、スマートフォンの普及によるブラウザをはじめとするユーザーのソフトウェア利用環境の変化についていけないという判断があった。さらに昨今は、スマートフォンの処理能力が高まり、簡単に映像などの高度な編集ができるようになると

いうクリエイティブの民主化によって、プロユースを中心とした市場がコンシューマユース中心の市場へと変化し、さらなるマーケットの拡大にも成功しているという。

技術革新がもたらすユーザー環境の変化をいち早く捉え、自社のビジネスモデルやプロダクトを販売するマーケットをシフトさせていくことで、自社の大きなグロース（成長）を実現した事例といえる。仮にAdobeがこれまでのマーケティングの延長として、どのようなターゲットにどのような宣伝広告を実施し販売につながったか、その結果を基に次のターゲットを考えると、旧来のマーケティングの部門の役割を推進しているだけではプロダクトの販売モデルをサブスクリプション化するという大きな事業戦略の変革に行き着かなかったであろうし、コンシューマー市場の獲得の糸口を見いだすこともできなかっただろう。

## 2 CMOのミッションは マーケティングを起点に組織の グロースを実現させること

前節で、マーケティングの仕事が顧客接点を中核とした顧客体験全体を統括することに変化してきたことで、マーケティングを統括する責任者であるCMOの役割はビジネス全

体へとカバレッジが広がったことを示した。もはやCMOの仕事は狭義のマーケティング、すなわち市場調査や広告宣伝・販促のROI管理にとどまらず、自社のビジネスを顧客起点で捉え直すことで、ビジネスモデルや事業戦略そのものを変革し内外の環境変化に対応し業界を先導すること、言い換えれば非連続な



グロースをもたらす役割になったといえる。CMOの役割は組織のグロースに責任を持つCGO (Chief Growth Officer) ともいうべきものになってくるのである。

もちろん、経営戦略そのものはCEOが責任を持ち、経営として方向を示していくものである。社長直下の経営企画部や事業戦略室のようなチームがそれをリードし、各役員を中心に事業戦略として落とし込んでいく。マーケティング部門はそもそも各事業部を横断する機能部の位置づけであり、こうした経営・事業戦略レベルの検討においてその中核に置くことが自然ではない組織の構造になっていることも多いだろう。CMO/CGOの役割としては、そうした検討においてファクトに基づいた顧客と市場の情報を提供し、議論を先導することと、決定された方針を各事業部に適切に周知し、実行していくことが必要になる。

つまり、マーケターとして市場と顧客を捉えるプロフェッショナルであるとともに、営業、生産、ITシステムといった各事業部と連携し、顧客起点でプロダクトやマーケットを変えていくという大きな戦略を実行していく役割になる。その戦略を推進するための根拠となるファクトは顧客理解であり、顧客との接点を創出し情報を得ていくことが企業活動の競争の中核となっているためである。

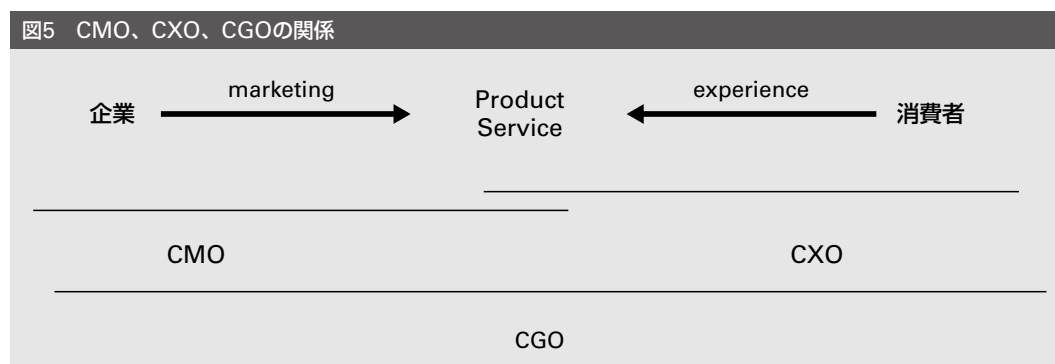
その過程では、対顧客向けのコーポレートブランディングという広告宣伝の活動と平行し、社内に対して経営陣が考えるメッセージやビジョンといった企業活動の方向性をどう各現場の実務担当者まで浸透させていくかというインナーブランディングの統一と周知が重要になる。経営陣と事業部を顧客理解というファクトから説得し方向性を定め実行していく、CEOの片腕としての成長責任者というチェンジ・エージェントたる存在こそが、これから必要になるCMOでありCGOとしての役割である(図5)。

### 3 先行する米国における議論

マーケティングの概念が広がってきている一方で、国内でCMOという役割を明確に置いている企業は数少ない。日本企業のCMOの存在に関する研究<sup>21</sup>やマーケティングやブランディングに対して高い意識を持つ企業群500社(日経BPコンサルティングによるブランド価値評価プロジェクト「ブランドジャパン」のランキングトップ500)においてCMOが明示されているのは18社であり約4%にとどまるとされている。時価総額上位300社においては0.3%にまで減る。

マーケティング統括責任者とされるポジションはあれど、経営ボードのポストとしてCMOを設置する判断に至らず、CMOが日本

図5 CMO、CXO、CGOの関係



で根づかないという課題意識はたびたび議論に挙がっている。一方で先行する北米においてはフォーチュン500社のうち62%がCMOを設置し、近年はCMOを発展させCGOという役職に変更する動きも出てきている。2017年にコカ・コーラがCMOを廃止しCGOを設置したことを先導に、グローバルな大企業においてもマーケティングを広く捉え直す動きが見え始めている。マーケティングの概念が先導する飲料をはじめとした日用消費財（FMCG）において動きが始まりつつあるが、近年はITや金融でもCGOやそれを意図する進化したCMO（Evolving CMO）のポジションを置くようになってきた<sup>22</sup>。

一方で、CMOに対する期待と現実に関する指摘も数多い。米国のマーケティングリサーチ会社であるBoathouse社の調査では、CEOの86%はCMOに対して経営ボードレベルの高度な意思決定に貢献してもらいたいという期待を持っているが、実際にビジネスを成長させる役割としてCMOが信頼しているのは32%に満たない。自社のCMOのケイパビリティやロールに自信を持っているのは34%と、およそ3分の1の企業ではCMOが期待に応える活躍ができていないという。その大きな課題は、マーケティング用語に傾倒しビジネスとしての議論に耐えないのだという考察がなされている。CMOの役割が広がっている一方で、いわゆる狭義のマーケティング、すなわち広告販促のROIを高めるためにPDCAを高速で回転させるというマーケティングは、経営の意思決定という言葉とは異なるという指摘である。

マーケティングの概念が広がりビジネスを変革する役割に近づくという議論は、07年の

McKinsey のレポート<sup>23</sup>が起点にあるといわれている。インターネットの普及拡大、ソーシャルメディアの台頭、スマートフォン（iPhone）の発表を経て、消費者の情報取得の形や価値観の多様化は企業活動を変化させていくだろうという見通しがあった。そこから15年近くが経過し、まさに消費者の認知、購買、利用という一連の活動とそれに伴うマーケティングのあり方が大きく変化してきた。これまではユーザーニーズの理解や消費の実態を把握することをデジタル技術で実現していくというデジタルマーケティングの時代であり、そこではより効率的なターゲティングによるROIの向上が主たるアジェンダとなった。生活消費財を中心に広告費のネットシフトが牽引してきたことがそれを示している。CMOに対する期待と要求は、プロダクトやマーケットのシフトによるグロースという、次のステージへ動きつつあるのである。

## IV マーケティングの現在地と CMOへの期待

### 1 マーケティングに遠かった業界こそ CMOによる変革を推進すべき

LTVやCLVをKPIとして顧客との長期的な関係の構築を目指し、顧客接点を中核にビジネスを再設計するという時流の変化は、これまでマーケティングにあまり力を入れてこなかった業種や業界においてこそ、あらためてマーケティングへの取り組みを見直すことを求めるようになった。AmazonのようなEC網の拡充はもとより、インターネットを通じて製造者が顧客に直接商品を販売するD2C（Direct to Consumer）のモデルや、ソーシ

ャルメディアを通じた拡散・販売というソーシャルコマースの台頭は、旧来より確立してきた地域販路などの販売網を持つ製造業に対して、顧客接点をどう創出し活用するかという大きな課題を突きつけている。インフラやエネルギー、鉄道やタクシーなどのモビリティといった、公共性が強く、利用してもらうことが当たり前であった業界でも、自由化や規制緩和、ITプラットフォームによる市場の席卷を経て、マーケットへのアプローチを変えていかざるを得ない状況になってきている。

とはいえ、顧客の変化が古典的なマーケティングに技術が大きな影響を与え、それによってCMOの役割が変化するという潮流は、今この時代のみで起きたことではない。2010年前後からCMOがテクノロジーを活用して販促費をIT費に取り込むデジタルマーケティングの流れはあり、CMOとCIO（Chief Information Officer）についての議論が活発化した。多くの業種業界でマーケティング改革の取り組みがあり、「デジタルマーケティング推進室」のような組織が立ち上がり、経営直下で組織の横串を刺すマーケティング施策に取り組む動きがあった。飲料や食品、ソフトウェアの業界では広告・販促の効率化の取り組みを踏まえていち早く顧客体験の考え方が広まり、デジタルマーケティングの先進的事例として多く取り上げられていた。

一方で、製造、素材、医薬品など、R&D重視でプロダクトアウトの文化があったり、製品・サービスが多岐にわたり縦割の構造が強い業界・企業ではなかなか統合が機能せず、担ぎ上げたマーケティング組織が徐々に存在感を失っていつてしまったりするような

状況も見られた。

こうした業界ごとの違いは、自社の商品・サービスのライフサイクルの長短とそれに伴う購買頻度の高低が背景にあるのではないかと推察している。日用消費財などのライフサイクルが短い、つまり次々に新しい商品・サービスが登場し頻繁に購入する機会があるものは、商品の機能そのものが大きく変わらない中で購入をするために消費者の第一想起を獲得することが重要である。そのような中で多数の消費者の行動データを基に広告・販促の効率を高めるデジタルマーケティングの考えがいち早く浸透し、その先のCXの概念へと到達した。一方で製造や金融、不動産などのサイクルの長い商品・サービスでは購買機会が限定的で消費者の行動データを集めることが難しく、ユーザー起点で広告・販促の効率を高めるデータドリブンのマーケティングが機能しないため、あまり効果が見られず活動が小さくなっていった。

しかし近年はそうした業界でもD2Cのモデルに代表されるような、新しい商品やサービスを理解させ、それを継続して利用してもらうことでさらにロイヤリティを高め、口コミによって利用者が広がっていくというユーザー起点の考え方が浸透してきた。そこではさまざまなテクノロジーを生かして顧客接点を創り出しユーザーのデータが取れるようになってきたことや、製造業全体がas a Service化することで顧客体験そのもののプロデュースこそが、消費者に求められる価値であり利益を産める領域だと認識がされてきたこともある。こうして、より顧客を理解しデータドリブンで意思決定をしていくというCXの考え方が中核にあるというところに行き着いて

きた。

そうして今は、毎週購入するような飲料や日用品のようなものから、人生で数回しか購入の機会がない不動産や保険といった金融商品、さらにいえば、そもそも購入に意思決定がほぼ介在しなかった電力や交通、ビジネスマーケットを対象にしていた産業機械や建設、ITソフトウェアなど、どの業界でも、顧客理解を中核にビジネスをどう変革させていくかという 이슈に直面している。特にDXが求められているような、いわゆる昔かたぎのレガシーな業界は、デジタルマーケティングの流れではなく、SaaS化という流れでもなく、自分たちの業界なりの変革の仕方を見いださなければならぬ。その変革を実現するためにチェンジ・エージェントたるCMOが求められているのではないか。それは狭義のマーケティングの経験があることのみではなく、より経営に近い立場で、組織横断で視座を整え変革をリードしていけるケイパビリティのある人材であり、CEOの片腕

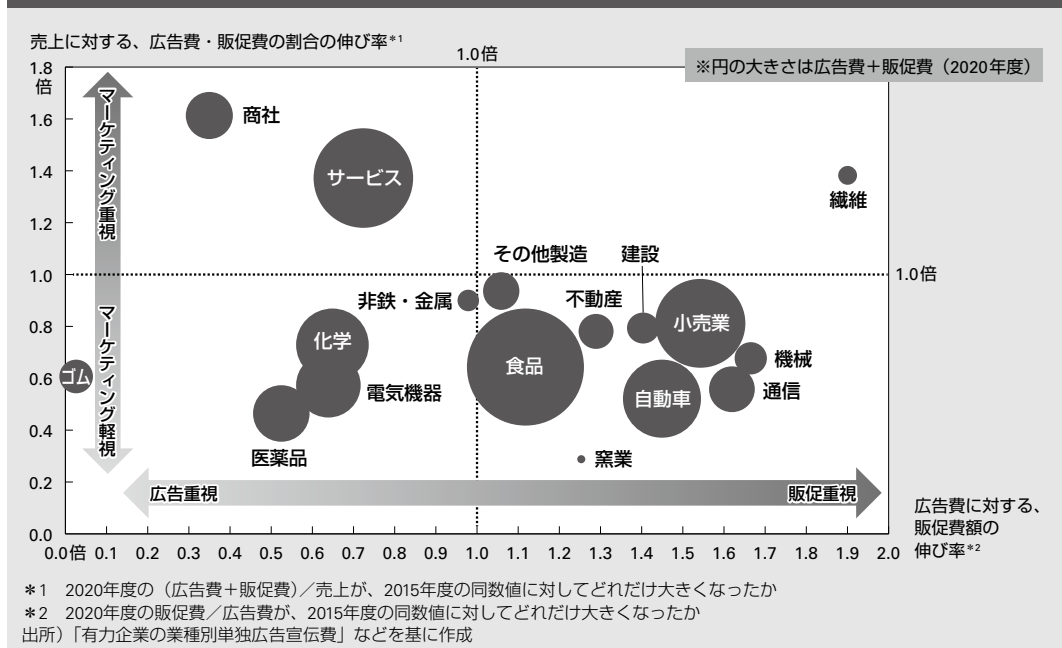
としてグロースを担う存在なのである。

## 2 各業界で起きているマーケティング予算の販促シフト

図6に国内の有力企業を対象とした業種ごとのマーケティング予算の投入傾向を示す。縦軸は広告や販促といった、いわゆるマーケティング予算により多くの費用を投じるようになってきているかどうか、横軸はそのマーケティング予算のうち、広告と販促のどちらにより重きを置いているかを示している。データの制約から一部の業種での限られた期間の推移を示したものであるが、全体として下にシフトすなわちテレビ広告を筆頭に金額規模を削減している傾向がある中、多くの業種で右側すなわち販促費への予算配分を重視する傾向がうかがえる。

特に小売業では近年、スマートフォンのアプリやクーポンを活用した販促施策により店舗体験のデジタル化が大きく進んできており、ECにおけるリテンションを狙ったキャ

図6 業種ごとのマーケティング予算の投入傾向



ンペーンなどの販促も多くなってきている。旧来から月額制というサブスクリプションモデルを先駆けていた通信では、より顧客へのリーチを強め、入りやすくやめにくいサービスを志向し続けており、大手不動産は街づくりやライフサービスといった、顧客を理解し適切なサービスを提案していく方向に戦略が移りつつある。ほかにも建設や機械、繊維などのBtoB領域についても販促へのシフトが見られ、さまざまな施策が検討されトライアルに至っているものと推察される。また、自動車のように広告費が大きく減少したことで相対的に販促の占める割合が高くなっている

業種もある。

販促費というのは各業界・個社ごとにさまざまでありその中身の定義が難しいが、今後は各業種業界で、より顧客を理解し接点を強め、体験を重視していくCXの潮流が強くなっていくと考えられる。こうした施策の舵取りは、デジタル施策は情報システム本部、広告施策はマーケティング本部となりがちであるが、それらを横断的に管理し、ビジネスを統合させ管理・推進していく役割があることで、組織のグロースに近づくことができるのではないだろうか。

### 事例紹介：マキタのビジネストランス

#### フォーメーション

バッテリー技術を核とした電動工具を販売するマキタでは、かつてガソリン駆動式の園芸工具が主流だった北米でバッテリー駆動式（充電式）の工具の市場を開拓した。マキタの園芸工具は、当初、市場での認知がほとんどなく、ホームセンターなどの販売店でなかなか取り扱ってもらえないため、販売に苦労していた。

そこで当時の米国拠点では、草の根から、実際にユーザーにマキタのバッテリー駆動式の園芸工具を使ってもらうというマーケティングに取り組んだ。品質のよさをエンドユーザーに直接アピールしていったのである。そのユーザーの声を営業が直接開発にフィードバックし、製品を改善していくサイクルを繰り返したことで、ユーザーの間でマキタの園芸工具に対する評価が高まっていったという。その結果、販売店

に対して「マキタの園芸工具はないのか」という問い合わせが来るようになり、徐々にスケールしていったという経緯がある。営業から開発までのプロセスを現地拠点で一貫してマネジメントしたことで、ユーザーを起点にバッテリー駆動の電動工具という新しい市場を米国に確立していった。マキタのコーポレートスローガンに「エンジンから充電へ」とあるが、エンドユーザーを起点にしたマーケティング戦略によって、エンジン駆動が中心だった園芸工具のマーケットを充電駆動にシフトさせていくことを実現したのである。

一方で国内市場でも一つのマーケットシフトを実現している。マキタの工具というプロユースすなわちBtoBが市場の中心である。多様な工具を同じバッテリーで利用することができる特徴があり、たとえば電動ノコギリと芝刈り機を同じバッテリーで利用できるのである。同様に、あるパッ



テリーではコードレス掃除機と屋外照明、さらには防災用ラジオも共通で利用できるというものもあり、その利便性が一部のプロユースから一般消費者へと拡大してきた。近年のコロナ禍によるDIYブーム、脱炭素の社会的要求も追い風に、BtoCマーケットに積極的にマーケティングを仕掛

け、BtoBのマキタからBtoCのマキタへとシフトしつつある。

自社のプロダクトや技術を起点に、ユーザーの声を的確に捉えるマーケティングによって、「エンジンから充電へ」「BtoBからBtoCへ」と、ビジネストランスフォーメーションを実現させている。

### 3 DX時代のCMOに求められる

#### ケイパビリティ

チェンジ・エージェントとしてのCMOには、マーケティングの理解にとどまらず、多様な組織のステークホルダーと連携していくための広い業界と業務の理解、リーダーシップとコミュニケーション力がベースとして求められる。業界の特殊性やステークホルダーの深層心理を理解していなければ、特にこれまでビジネスの変革が難しかったレガシー業界でビジネストランスフォーメーションを実現していくことは困難であろう。

一方で、ハードスキルとしては数字に対する理解と経験が求められる。マーケティングの基本的な指標を管理しつつ、顧客接点の創出やその効果の計測・説明はそのビジネスの特性や経営ビジョンに応じて設計していく必要がある。たとえばロイヤリティの高い顧客という定義一つをとっても、高額なプランを契約してくれるのが重要なのか、複数のサービスを利用する幅広さが重要なのか、サービスを利用する頻度の高さが重要なのかなど、多様な定義が考えられる。経営ビジョンを示しリードしていくためには、顧客接点を生かした情報を事実として活用していく必要性があることから、データサイエンスに強

いことは重要な要素になっていくだろう。

また、数字という観点では、経営指標への理解という点も重要になる。CEOの片腕として企業の経営指標となるPL/BSの状況を把握し、経営資源をどう活用していくか、中長期的な視点で施策の評価・分析をしていくことができなければ、どのような顧客をどう育て売上と利益につなげていくのかの説明もできないことになる。やはり、経営ボードとの議論に耐えうるだけの財務への理解は必要になってくる。

テクノロジーへの理解とキャッチアップも重要でなる。近年はマーケティングツールとしてITソフトウェアの活用は定石になっている。宣伝広告や販促では多様なデジタルマーケティングツールやMAツールが登場しており、顧客の接点として情報を取得する仕掛けとしてはアプリやSaaSプラットフォーム、実空間のデザインまでさまざまなテクノロジーが登場している。顧客体験全体を司る責任を持つ者として、テクノロジーの導入に明るくなくては現場と経営をつなぐ役割を担うことはできない。代理店やパートナー任せで施策を認知できていない状態では、大きな組織を横串で牽引していくことは難しいだろう。

重要なのは、単純なマーケティングのスペ

シャリストという専門の人材というよりは、横串組織としてインナーブランディングを統一・徹底していける人材であり、マーケティング経験のある外部人材ですぐに担えるようなポジションではないということである。営業を司るCRO（Chief Revenue Officer）やITシステムまたDX施策を担当するCIO/CDO（Chief Digital officer）と連携しつつ、顧客起点という印籠を掲げてそれぞれの立場が目指すものをリードしていくことが、CMOのジョブでありチェンジ・エージェントとしての役割なのである。

#### 4 プロダクトやマーケットの変革を実現するために

プロダクトやマーケットを変革し自社のビジネスモデルを変えるというビジネストランスフォーメーションを実現することは簡単ではないが、そのために必要な業務の多くはマーケティングを中核とした領域に存在している。一方で、国内ではマーケティングの機能や役割がそうしたグロースを牽引する重要なものとは認識されておらず、むしろ認知は低い立場にある。

図7に、企業の一般社員を対象に聴取した、自社のビジネスにおける各仕事の重要度と取り組みの十分さの関係を示す。広告・販促や顧客接点・カスタマーサクセスといった領域は、一般社員にとっては、特に重要ではなく既に十分な取り組みであるものと認識されている。マーケティングの仕事が営業や人材獲得・育成に比べると重要さという面において社内で認識されておらず、現状以上に取り組みを強める必要もないと思われるのである。特に、まさに今競争の中核になって

いるとされる顧客接点や販促、カスタマーサクセスについては特に低い評価となっている。ある程度実施されていることが認知されているからこそ既に十分という評価にあるとも考えられるが、組織の中でマーケティング領域に対する評価や認知が低いという状況では、マーケティングが起点となって自社を変革していこうという動きを起こしていくことは簡単ではない。CMOというポジションの設定や、ビジネスプロセスを統合する権限の付与は、経営からのひとつのメッセージとして、この認識を改める機会にはなるのではないだろうか。

マーケティング業界では、GDPRの影響によるCookieや3rd partyデータの活用における制限、AIによる判定に対する倫理的・法的・社会的な課題（ELSI問題）など、テクノロジーの導入に対する規制や社会的な課題への対応という観点でこれまで当たり前になっていた予算の使い方やステークホルダーとの関係、そして顧客行動が大きく変わろうとしている。1st partyデータ、すなわちサービス提供者である企業側が直接入手するユーザーアクティビティデータの重要性が高まり、顧客接点を通じて顧客との長期的な関係を築いていくことは、競争戦略上重要な論点となってきている。

本稿ではそうした競争を勝ち抜くためのマーケティングという観点からCMOが担うべき役割を提示してきたが、それを遂行できるケイパビリティを持つ人材がいるとすれば、それは相当なスーパーマンである。多くの組織では即時に適材を適所に配置することは容易ではないと思われる。一方で、いわゆるマーケティングのプロフェッショナルとして、

広告宣伝や販売促進という観点でROIの向上に向けた施策を取り組んできたデジタルマーケティングが、畑違いの分野の職場で組織のビジネストランスフォーメーションを実行していくCMO/CGOの役割を担えるかという点、それも難しいと想定される。各業界や個社に応じた商慣習や文化を踏まえながら、組織をいかに統合し、顧客を理解し、長期的な関係を築いていくかは、自社の人材を育成していくことが最も近道なのではないだろうか。

## 5 求められるCMOコミュニティの形成

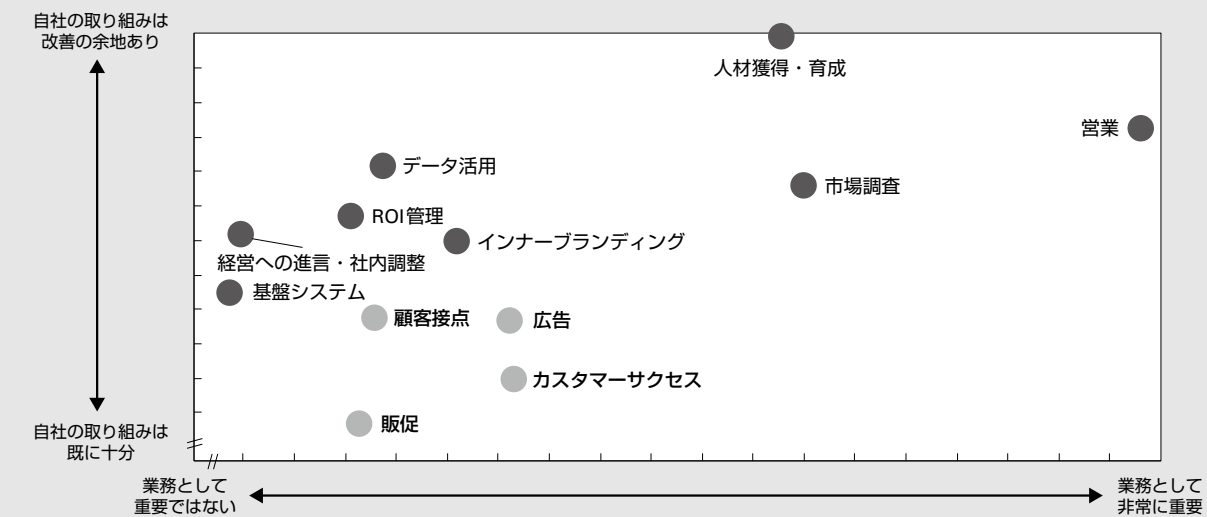
かつて、IT革命に伴い企業の情報システムを扱うCIOの役割は大きく広がった。そのうち、CIOの職務そのものが曖昧になり、社内システムにとどまらず、経営戦略や事業戦略に対する理解と洞察をはじめ、データガバナンスやプライバシー対応など、あらゆる範囲をカバーし得るものになった。そこで、職務を担う各業界・個社のCIOが集まり、互いの認識や役割を共有するコミュニティを形成

していくことで、日本におけるCIOの姿が徐々に明示されていった。

同じことが、いまマーケティングの世界で必要とされてきている。DX時代におけるCMOへの期待は大きい、その役割をさらに具体的に定義し、成功や失敗の実績を蓄積し、その知見が共有されることでさらなる議論を喚起し、日本企業におけるCMOの姿をさらに高い解像度で示していくことが必要になる。

たとえば、ある通信・放送サービス会社では、技術の専門家がCX戦略の担当として、CXを起点に全社のビジネスの変革を推進している。具体的な顧客接点のあり方のデザインから、営業・マーケティング業務改革、CXの考え方を共通言語化していくための研修の実施といったインナーブランディングの浸透、データドリブンな意思決定を実現するためのITシステムの検討まで、幅広い領域でCROたる営業部長やCIOたる情報技術部長と連携をする次世代のCMOの姿に近い。そのCX担当のポジションを創設したCEOは、

図7 企業の仕事の重要度と取り組みの十分さの関係



※サンプルサイズ：2587 業種構成でWB済  
出所) 野村総合研究所「情報通信に関するアンケート調査」(2021年7月)を基に作成

経営のプロフェッショナルとしてそれらの活動を信頼して支援し、自身は関連会社や株主とのコミュニケーションなどに注力しつつ、CRO、CMO、CIOと密接に情報を共有し連携していくガバナンスを整えている。ある程度目が届きやすい事業規模の組織であるということや、既に強力な顧客接点と通信インフラを有しておりデータを活用する素地があるなど、個社の特性はあるが、必ずしも成長産業ではない業界でありながら、さまざまな施策を通じグロースを実現するための戦略を展開している。

こうしたCEOとCMOの関係性は、さまざまな業種・業界・個社で違うはずである。日本企業でCMOと冠するポジションは特に大企業においては極めて少ないのが現状であるが、ビジネスの変革と成長を担う次世代のCMOたる人材が業種業界を越えて横連携し、ベストプラクティスの共有やノウハウの議論をしていけるような、CMOコミュニティというべきものの形成が今求められているのではないだろうか。

#### 注

- 1 岩田栄二「日本企業のCMOの存在と競争力——定量分析における競争力の検証とインタビュー調査結果から」日本マーケティング学会 カンファレンス・プロシーディングス vol.7 (2018)  
[http://www.j-mac.or.jp/oral/fdwn.php?os\\_id=111](http://www.j-mac.or.jp/oral/fdwn.php?os_id=111)

- 2 たとえばITではクラウドストレージのDropbox、AIを用いたデジタルライティングツールを提供するGrammarlyは顧客起点のビジネスの成長を重視しCGOのポジションを置いている
- 3 <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-evolving-role-of-the-cmo>

#### 著者

岸 浩稔 (きしひろとし)

野村総合研究所 (NRI) ICTメディアコンサルティング部上級コンサルタント

専門はテクノロジー起点のイノベーション創出に関する事業戦略・実行支援

中原悠悦 (なかはらゆうえ)

野村総合研究所 (NRI) ICTメディアコンサルティング部コンサルタント

専門はデジタルマーケティング、放送メディア分野における事業戦略・実行支援

宮坂 穰 (みやさかじょう)

野村総合研究所 (NRI) ICTメディアコンサルティング部コンサルタント

専門はサービスデザイン、および人材サービス・不動産領域における事業戦略・マーケティング戦略

植田一成 (うへだかずなり)

野村総合研究所 (NRI) システムコンサルティング人材開発室長

専門はIT戦略立案、システム化構想・計画立案、大規模システム構築プロジェクトマネジメント、プログラムマネジメントなど