

報道関係者各位

2019年5月9日  
ボストン コンサルティング グループ**日本におけるデジタルマーケティング成熟度は欧州企業に半歩後れ～BCG 調査****データを活用したマーケティング実現のポイントは  
「経営トップのコミットメント」「アジャイルな組織」**

経営コンサルティングファームのボストン コンサルティング グループ(以下、BCG)は、Google マーケティング テクノロジー営業部と共同で欧州、アジア・パシフィック、南米の各地域で、合計 200 社以上の企業を対象にデジタルマーケティングの活用に関する調査を行ってきました。BCG ではこの調査をもとにデジタルマーケティングにおけるベストプラクティスはどのようなものか、そしてそれを実現するにはどのようなロードマップが必要であり、どのような価値を生み出すことができるかについて研究をすすめています。今回、日本でデジタルマーケティングに取り組む 34 社の企業を対象に世界の他地域と同一の調査を実施し、以下の点が明らかになりました。

**調査対象企業のデジタルマーケティング成熟度は欧州企業に半歩後れ**

今回の一連の調査では、アンケート調査から明らかになった対象企業のデジタルマーケティングの活用レベルを「デジタルマーケティング成熟度」という形で定量化し、以下の 4 つの段階に分類しています。成熟曲線は上昇するにつれて険しくなり、次のレベルへ移行する難易度が増していくため、現状では最上位である第 4 段階に達している企業はグローバルで見ても非常に少数です。

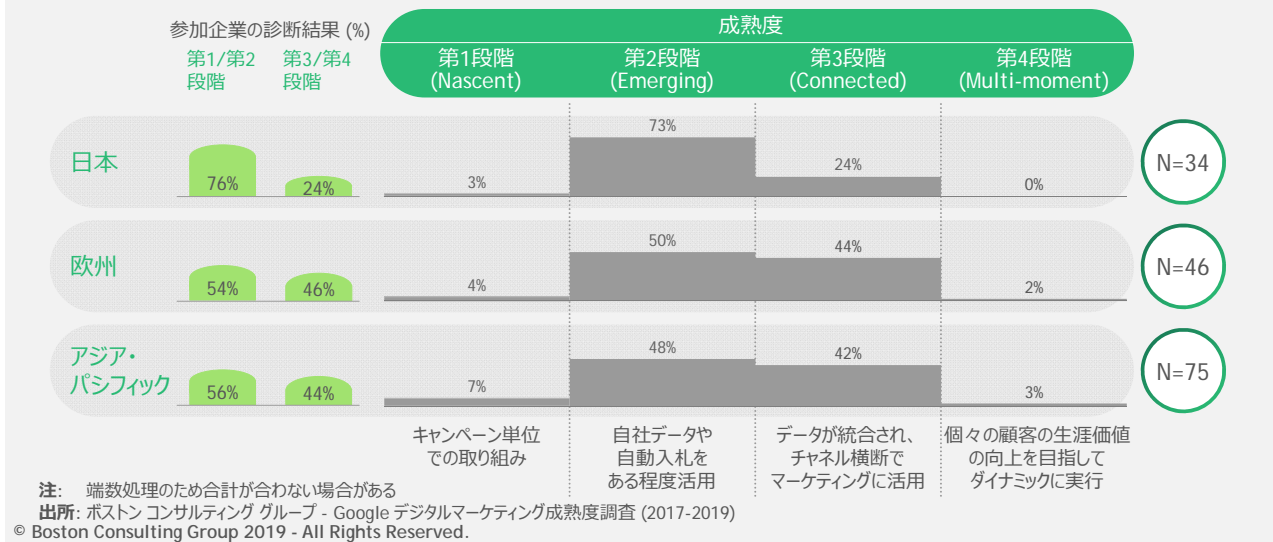
- **第1段階(Nascent)** マーケティング・キャンペーン単位での取り組みが行われている。主に外部データを使用し、自社データはほとんど活用できていない。運用型広告もほとんど用いていない。売上と結び付けた取り組みになっていない。
- **第2段階(Emerging)** 自社データや自動入札をある程度活用しているが、マーケティング活動はチャネルごとの最適化にとどまっている。
- **第3段階(Connected)** オンライン・オフラインのデータが一部統合され、売上や利益の最大化に向けたチャネル横断のマーケティング活動ができるようになっている。
- **第4段階(Multi-moment)** あらゆる顧客接点を活用しながら、個々の顧客の生涯価値の向上を目指して、アジャイルなマーケティング活動ができている。

日本では、調査対象企業の 73%が第 2 段階、24%が第 3 段階にあたり、欧州(同 50%が第 2 段階、44%が第 3 段階)やアジア・パシフィック(同 48%が第 2 段階、42%が第 3 段階)の調査対象企業にやや後れをとっています(図表1)。

購買行動全体にわたり様々なモーメントで消費者にパーソナライズされたコンテンツを提供できる第 4 段階、“Multi-moment”を実現するにあたっては、多くの企業がテクノロジー面および組織面の課題を感じています。日本では「複数の消費者接点にわたるデータの関連付けができていない」企業が 91%にのぼったほか、「マーケティングプロセスの自動化がなされていない」企業が 67%、「価値がどの消費者接点

に由来するかを特定できていない」企業が 78%、「機能横断の連携が適切に行えていない」企業が 61% という結果となりました。

図表1: デジタルマーケティング成熟度の地域別比較



## 日本では「経営トップのコミットメント」「アジャイルな組織」がデジタルマーケティング高度化の重要なポイント

BCG では、数々のブランドや企業を支援した経験から、第 1 段階から第 4 段階に至る道筋を通じて、最大で売上高の 20% 程度の増加、マーケティング費用の 30% 程度の効率化が可能だと推計しています。数々の課題を解決してこれを実現するために何が重要かを探るために、今回、日本の対象企業のデジタルマーケティング成熟度と特に相関が高い要素を特定する分析を行いました。その結果、経営トップが主導的な役割を果たしている、そして、アジャイルな組織である、という 2 つの要素が最も重要であることがわかりました(図表 2)。

データを活用したマーケティングを高度化するためには、ビジネスの特性とテクノロジーの両面を理解した上で、成果を出すためには何から着手し、どのようにアジャイルなやり方を取り入れて取り組みを広げていくのか、その全体像を経営トップ主導で設計し、進めていく必要があります。一方で、ボトムアップのアプローチにより、数年間かけてデータ基盤を作り上げることから着手してしまうと、成果が目に見えるまでに時間がかかるばかりか、データを統合するという初期のプロセスだけでも長い時間を要することになります。

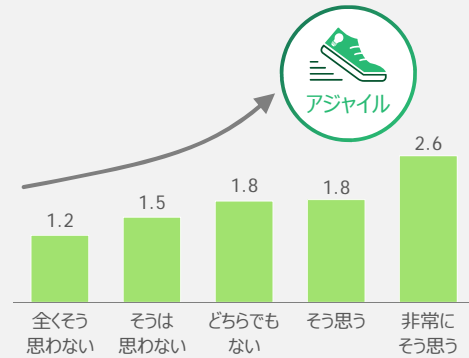
BCG 東京オフィスのパートナー&マネージング・ディレクター、森田章は「多くの業界における市場成長が鈍化するなかでマーケティングを抜本的にデジタル化することは避けて通れません。それは従来の延長線上にはなく、多くの企業が今回の調査結果の第 3 段階から第 4 段階にある先進企業が通ってきた道に学ぶ必要があります」とコメントしています。

図表2: データを活用したマーケティングを推進する上で重要なのはトップの主導とアジャイルな組織

デジタルマーケティングを推進している人は誰ですか?



アジャイルな働き方を実践していますか?



注: 数値はデジタルマーケティング成熟度スコア。0~1未満が第1段階、1以上2未満が第2段階、2以上3未満が第3段階、3以上4未満が第4段階

出所: ポストン コンサルティング グループ - Google デジタルマーケティング成熟度調査、日本 (2019)

© Boston Consulting Group 2019 - All Rights Reserved.

## ■ 関連レポート

「デジタルマーケティング成熟度の向上」

<https://www.bcg.com/ja-jp/perspectives/216299>

世界各地で多くの企業に対して行ったベンチマークスタディをもとに、データを活用してデジタルマーケティングの高度化を実現している企業が、各段階を上るためにどのようなステップを踏んでいるか、カギとなるイネイブラーにはどのようなものがあるかを紹介しています。

## ■ 日本における担当者

森田 章 パートナー&マネージング・ディレクター



BCG 消費財・流通・運輸グループの日本リーダー。BCG マーケティング・営業グループのコアメンバー。慶應義塾大学工学部卒業、同大学院理工学研究科修了。IT 関連企業の起業・経営、A.T.カーニーを経て現在に至る。

## ■ ポストン コンサルティング グループ (BCG) について

BCG は、世界をリードする経営コンサルティングファームとして、政府・民間企業・非営利団体など、さまざまな業種・マーケットにおいて、カスタムメイドのアプローチ、企業・市場に対する深い洞察、クライアントとの緊密な協働により、クライアントが持続的競争優位を築き、組織能力(ケイパビリティ)を高め、継続的に優れた業績をあげられるよう支援を行っています。

1963 年米国ボストンに創設、1966 年に世界第 2 の拠点として東京に、2003 年には名古屋に中部・関西オフィスを設立しました。現在世界 50 カ国の 90 以上の都市に拠点を展開しています。

<https://www.bcg.com/ja-jp/default.aspx>



■ 本件に関するお問い合わせ

ボストン コンサルティング グループ マーケティング 直江・嶋津

Tel: 03-6387-7000 / Mail: [press.relations@bcg.com](mailto:press.relations@bcg.com)