



デジタルマーケティング成熟度の向上

ドミニク・フィールド、シルパ・パテル、ヘンリー・レオン

カスタマージャーニー、オムニチャネル、プログラマティック、パーソナライゼーション…。近頃、企業の会議室や役員室、電話会議、オンラインセミナーで、デジタルマーケティング関連のバズワードが目がくらむようなスピードで飛びかっている。しかし、ほとんどの企業がデジタルの話をしている一方で、実際にデータを活用したデジタルマーケティングの道を歩んでいる企業は少ない。デジタルマーケティングは大きな可能性を秘めているが、その実践はきわめて困難である。

デジタルマーケティングの実践が難しいのは、テクノロジー面をはじめとするさまざまな問題があるからだ。ほとんどのマーケティング担当者は数学者でもなければ、ましてやデータサイエンティストでもない。データを収集し活用するテクノロジーが整備されているわけでもない。自社が有するテクノロジーを適切に結びつけ、できれば因果関係を明らかにして、オンラインとオフラインの効果を測定できるようにするにはどうしたらよいかも理解できていない。組織面の課題も同様に困難だ。アジャイルについて論じるのは簡単だが、実践するのは難しい。ほとんどの組織にとって、機能横断的な協働は簡単に実行できるものではない。デジタルマーケティングには新しい働き方が求められ、新しい働き方は、ジョブ・ディスクリプションからオフィスの場所、報酬に至るまで、あらゆる従業員に個人的な影響をおよぼす。従業員や組織はそうした変化に抵抗する傾向があり、自らの将来に影響が及ぶ場合はなおさらである。

ここ数年、グーグルとボストン コンサルティング グループ (BCG) は数回にわたりデジタルマーケティングのさまざまな側面についての共同研究を実施してきた¹。ごく最近では、企業のデジタルマーケティング成熟度に関連した次の3つの問題の考察を共同で行った。

- ベストプラクティスはどのようなものか。
- そのベストプラクティスを実現するにはどんなロードマップが必要か。
- 組織能力の向上により、どんな価値を生み出せるか。

私たちは以下の 3 つのフェーズからなる研究を行った。

- ① デジタルマーケティング成熟度の枠組みを定義するための一連のワークショップとインタビュー
- ② デジタルマーケティング成熟度の枠組みとイネイブラー(成熟度向上を支える要因)を検証するための、約 40 人のエキスパートの意識調査
- ③ 10 の業界における 200 以上のグローバル・ブランドのマーケティング担当幹部に対する調査により、イネイブラーの重要性、および対象企業の成熟度を定量化

そして、企業がカスタマージャーニーをトラッキングし、適切なタイミングで複数のチャネルを通じて顧客を巻き込み、パーソナライズされたやりとりとリレーションシップを実現することをめざす場合に、獲得あるいは育成が必要な 6 つのイネイブラーを特定した。その結果に基づき、デジタルマーケティングの成熟曲線を登っていくためのマーケティング担当者の手引きとなるロードマップを策定した。

大きな格差と障壁

今日の消費者はデジタル・エンゲージメントに期待を寄せている。アマゾン、Netflix、スターバックスなどのデジタルマーケティングの先進企業が、ブランドや小売企業からのオンラインおよびオフラインでの働きかけややりとり、さらにはパーソナライズされた提案を期待するよう、消費者に教えこんできた。しかし、多くのマーケティング担当者にとって、エンドツーエンドのトラッキングやターゲティングへのデータの活用は、潜在的な可能性をまだ実現できていない状態だ。彼らはエンドツーエンドのカスタマージャーニーを深く理解しておらず、種々の顧客エンゲージメントの取り組みをどう連携させ、どこに焦点を絞るのかという意思決定に苦慮している。

デジタル成熟度はマーケティング組織によって大幅に異なる。これはマーケティング担当者が達成する成果にも言えることである。ほとんどの企業は以下にあげた 4 つの成熟段階のいずれかに分けられる(最高レベルに到達している企業はわずかであるため、実質的には 3 つのレベルに分類されると言ってもよい)。

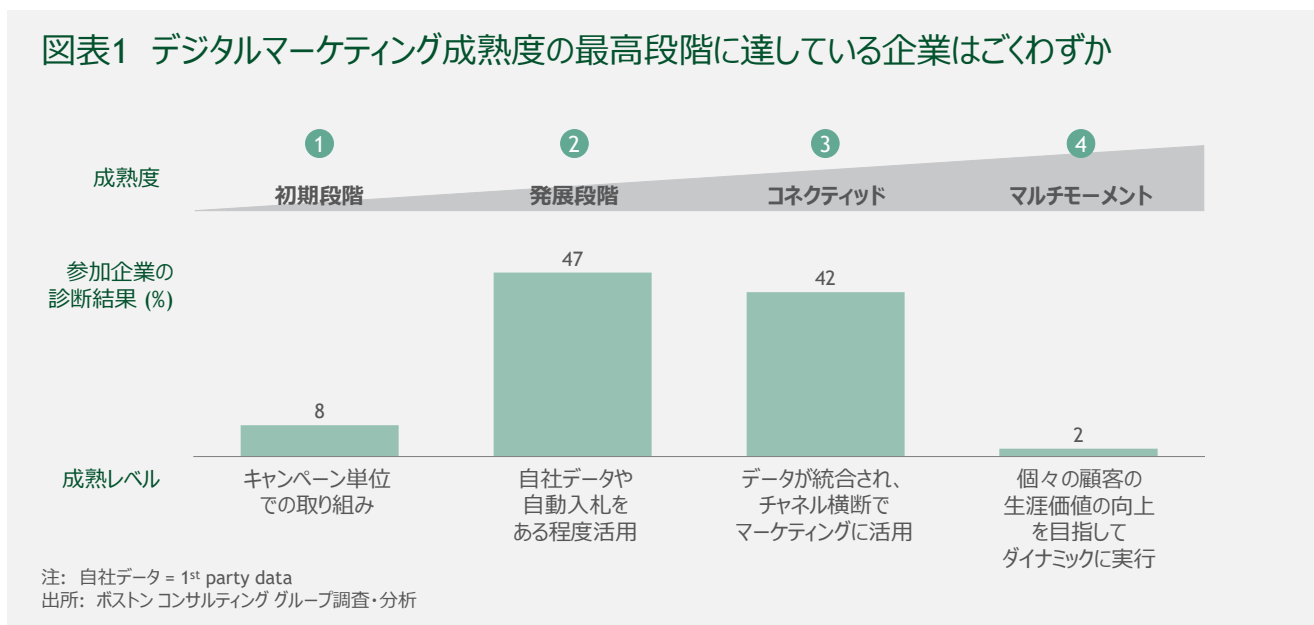
- **初期段階** マーケティング・キャンペーン単位での取り組みが行われている。主に外部データを使用し、自社データはほとんど活用できていない。運用型広告もほとんど用いていない。売上と結び付けた取り組みになっていない。
- **発展段階** 自社データや自動入札をある程度活用している。しかしながら、マーケティング活動はチャネルごとの最適化にとどまっている。
- **コネクティッド** オンライン・オフラインのデータが一部統合され、売上や利益の最大化に向けたチャネル横断のマーケティング活動ができるようになっている。
- **マルチモーメント** あらゆる顧客接点を活用しながら、個々の顧客の生涯価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。

調査対象となった 10 業界 200 社以上の企業のうち、90%が「発展段階」と「コネクティッド」の 2 つのカテゴリーにほぼ半々に分類された(図表 1)。マーケティング担当者がデジタル成熟曲線を登っていこうとしているのは明らかだが、この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。そして、企業が最高段階の「マルチモーメント」に到達するのを妨げる障害がいくつもある。「マルチモーメント」とは、購買行動全体にわたるさまざま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段階である。調査対象企業は、次のようなテクノロジー面および組織面の課題と格闘していた。

- 83%の企業が、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かった。
- 68%の企業で自動化がなされておらず、手動プロセスに頼っている。
- 78%の企業が、適切な顧客接点の計測ができていなかった。
- 80%の企業が、機能横断の連携が適切に行えていなかった。

図表1 デジタルマーケティング成熟度の最高段階に達している企業はごくわずか



多くの組織がデジタルへの本格的な移行ができていない。そうした企業は、データ志向のデジタルな働き方を既存のパラダイムに無理に組み込もうとしていたり、本格的なデジタル・トランスフォーメーションを支えるポジション、役割、機能に関わる難しい意思決定を避けたりしている。しかし、デジタルマーケティング成熟曲線を上へ登る企業は、めざましい成果をあげることができる。こうした企業は、最大で 30%のコスト削減、20%の増収を達成していることが明らかになっている(図表 2)。

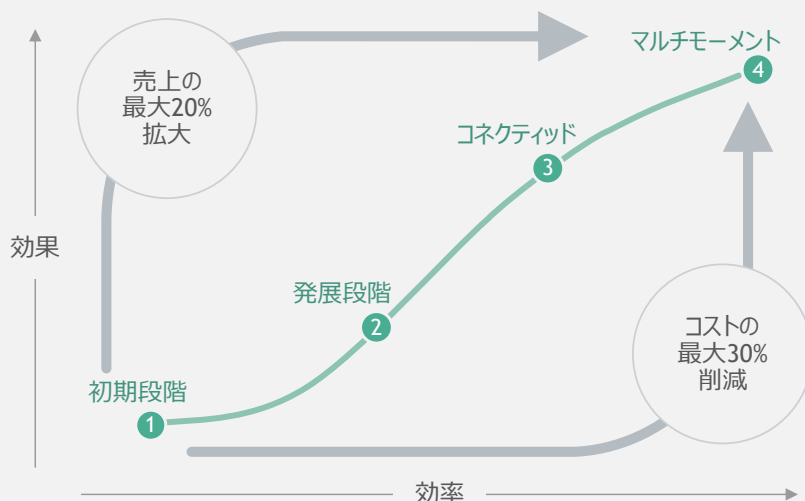
デジタルマーケティング成熟度向上の 6 つのイネイブラー

私たちは成功への障壁を研究するなかで、企業の成熟曲線上昇を促進する 6 つのイネイブラーを特定した(図表 3)。イネイブラーのうち最初の 3 つはテクノロジーに関するものであり、残りの 3 つは組織に関連したものである。「マルチモーメント」の段階に到達しようとするならば、全ての要因が不可欠である。

データの統合 成熟度の高いマーケティング担当者は、オンラインおよびオフラインでの自社のあらゆるデータソースを関連付け、包括的な顧客像を描くことができる。デジタル時代には、マーケティングだけではなく、新たなテクノロジーを多くのビジネス・ニーズや機能に適用するために、デー

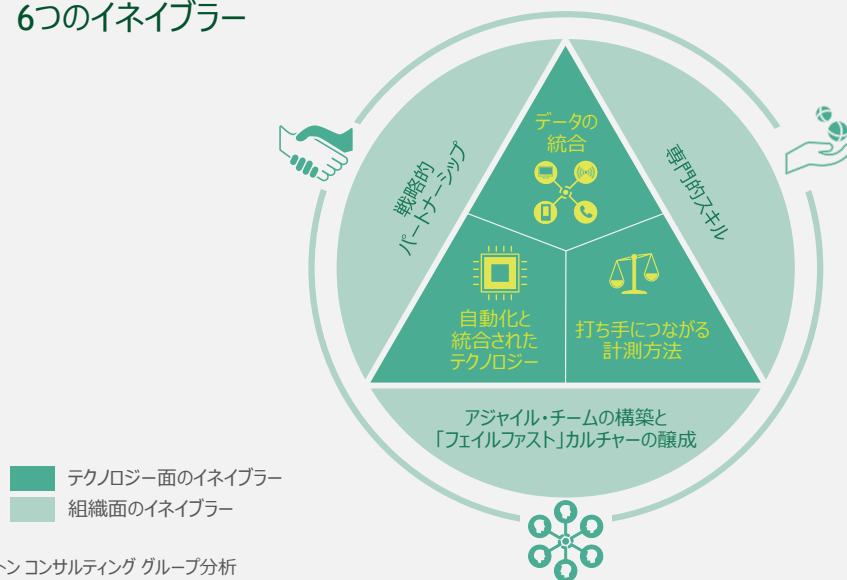
タの統合が不可欠である。たとえば、欧州のある大手小売企業の金融子会社は、1,600万人におよぶロイヤルティ・プログラムの会員に関する一元化されたデータ・プラットフォームを構築している。このプラットフォームにより、自社データ(取引や店頭および店頭以外での活動のデータ)、ならびにサードパーティーのデータが一元的に保管される。この会社は、オンラインでのクレジットカード申請の手順を8画面から3画面に減らし、さらに優遇金利のローンをはじめとした差別化された商品をプログラム会員に提供している。

図表2 成熟度の向上を通じて売上拡大とコスト削減を実現できる



注: 図中の曲線はイメージであり、具体的なデータに基づく軌道を表したものではない
出所: ポストコンサルティンググループ調査・分析

図表3 6つのイネイブラー



出所: ポストコンサルティンググループ分析

自動化と統合されたテクノロジー 今日の企業は、大規模なデータとコンテンツの自動化を可能にする各種マーケティング・テクノロジー・ツールを必要としている。求められるツールとして、ウェブ・アナリティクス、CRM、アドテクノロジー、メッセージや広告クリエイティブのパーソナライズのための自動化ツールなどがあげられる。こうした技術によって多くの可能性が開かれる。オンラインおよびオフラインでの販売を行っているある多国籍大手小売企業は、自社のテクノロジーを活用して、顧客をデバイス・タイプ別に分類し、ジオターゲティング・ツールを適用して店舗の近くにいる顧客にメッ

ページを発信できるようにした。この企業はまた、自動化により広告の費用対効果(ROAS)に基づいて商品を分類できるようになったショッピング・キャンペーンを導入して、ROASの68%改善、オンライン売上の114%拡大、来店数の232%増加をもたらしている。

打ち手につながる計測方法 データを活用したデジタルマーケティングを行う企業は一連の購買行動における消費者接点のそれぞれの価値を特定して、それを基にKPI(重要業績評価指標)を管理し、そうしたエンゲージメントを売上・利益への効果などの事業の成果に結び付けることができる。彼らは顧客が何を考えているか、今、カスタマージャーニーのどこにいるか、なぜその商品を買うのか、を理解している。あるオフィス機器小売企業は、店頭の販売データなどを読み込むためのAPIとカスタマイズされたアトリビューションモデルを用いて、オンラインとオフラインの取引を統合し一元化されたオムニチャネル・レポートを作成した(アトリビューションとは、チャネル・媒体ごとの、間接効果も含めたコンバージョンへの貢献度を測定すること)。これにより、デジタル・キャンペーンが店頭およびオンラインでどんな効果をもたらしたかが明確にわかるようになる。また、あるオンラインファッション小売企業は、チャネル別の売上増加を頻繁に検証して、長期的に各チャネルが個々の顧客の価値にどう寄与しているかを評価している。こうした分析によって、より適切な顧客セグメンテーションと、マーケティング費用を有効に活用しつつリーチを拡大することが可能になっている。

戦略的パートナーシップ テクノロジーはエコシステムと深く関わっている。デジタル・ネイティブ企業であっても、独力で行えるところは少ない。マーケティング担当者にとってのカギは、テクノロジーと自社データを直接コントロールしつつ、代理店やマーケティング・テクノロジー企業と効果的に協働することである。ある自動車メーカーは、4つのパートナー代理店のスタッフを含む約150人のメンバーが自社のマーケティング・メディア担当チームのメンバーと共に同じビルで協働するマーケティング拠点を構築している。これにより、あらゆる専門領域(クリエイティブ、コンテンツ、オペレーション、ソーシャルメディアなど)が一ヶ所に集められた。この企業は、代理店と自社マーケティング・チームがキャンペーン展開で協働する働き方を標準化している。それには、予め定義された共通のマーケティング目標や予算、質、適時性の基準に照らしたパフォーマンス評価などが含まれる。その結果得られた効果のひとつとして、キャパシティ・プランニングや成果達成スピードの改善などによるアジリティの向上があげられる。

専門的スキル 社内データサイエンティストや効果測定エキスパートといったテクノロジー人材を特定し、採用し、教育することと、そうした人材とマーケティング・スタッフを合わせて効果的なクロスファンクショナル・チームを形成することは全く別ものである。あるEC企業では、これまでブランド担当とデジタルマーケティング担当の間に隔たりがあったが、新たにマーケティング・チームを編成して、多くの専門分野にわたる人材をこのチームに集約した。このチームでは、多くの分野のエキスパートが、ひとつの顧客体験をつくり出すために緊密に協働する。各チームには、ブランド・マーケティング・コミュニケーション、顧客インサイト、店舗マネジメント、プログラマティック広告、店頭マーケティング、そして、データとパフォーマンスについて他のメンバーにアドバイスするマーケティング・インテリジェンス(データサイエンティスト)の各専門家が含まれている。

アジャイル・チームの構築と「フェイルファスト」カルチャーの醸成 アジャイル・トランスフォーメーションが適切に行われた場合、社内プロセスから従業員の一日の働き方や組織内のメンバーのやりとりのしかたに至るまであらゆる側面に影響がおよぶ。そのため、組織構造、レポートング体系、報酬、キャリアパスの見直しが求められる。ほとんどの従来型組織では現状維持が好まれ、変化へ

の恐れがあるため、トランスフォーメーションが軌道に乗る前に改革が潰されることが珍しくはない。こうした事態を避けるためには、トップマネジメントの支援が不可欠である。人事、法務、財務などの本社部門の積極的な協力や、それを従業員の目に見えるように示すこともきわめて重要である。加えて、マーケティング担当者は「フェイルファスト」「テスト・アンド・ラーン」のアプローチをとり入れる必要がある。「フェイルファスト」「テスト・アンド・ラーン」とは、実験をして、早期に失敗を発見し、適切な学びを得て、それを基に修正することを繰り返して前に進んでいくやり方である。ほとんどの企業にとって、アジャイル・トランスフォーメーションを実現することが最も実行が難しいステップである。しかし、これこそが、すべてをつなぎあわせるステップでもある。

デジタル成熟度向上への道筋

デジタル・ネイティブ企業は別として、一晩、あるいは数週間、数ヶ月でデジタル化できる企業はない。デジタルテクノロジーがレガシー・システムとは異なる働きをするのと同様に、デジタルに適した働き方は従来型組織の働き方とは異なる。テクノロジーと組織の両面の要因により、旧来のやり方から新しいやり方への移行は困難で時間のかかるものとなる。こうした変化を実現したいと考えるマーケティング組織は、長期にわたる変革を想定すべきである。

この長期的変革では、他の変革と同様にロードマップの策定が有用である。研究に基づき私たちは、企業が成熟曲線を上に登るためのデジタル・イネイブラーの獲得・構築への道筋を見出した。このロードマップには 3 つの段階があり、イネイブラーの場合と同様に、各段階で達成すべき技術面および組織面のマイルストーンが存在する。賢明な企業は、早期に進捗を示すために、データに関する組織能力とテクノロジーはたいてい既存のものを活用しつつ、各段階で実施できる迅速な打ち手を探し出している。早期に成果を示すことで機運を高め、ユースケースの具現化を推し進め、それにより獲得(あるいは節減)できた資金を変革の次の段階への投資に回すことができる。早い段階で成果を実証するひとつの方法として、一つのチャンネルで集中的に推進して、オペレーションの改善によりコストを低減することがあげられる。こうした打ち手のパイロット、実証、拡大展開を迅速に行うとよい。

「初期段階」から「発展段階」へ: 基礎となる環境を構築する デジタルマーケティングへの移行が難しい理由のひとつは、従業員の働き方の変革が求められることである。これを実現するには、トップマネジメントの積極的かつ目に見える支援が不可欠である。また、社内外のパートナーの積極的な関与や協力も必要となる。たとえば、新たなキャリアパスや報奨制度の策定などで人事部門の支援が必要だ。キャンペーンの検討・確認や承認の新しいやり方については、法務部門の承諾を取り付けなければならない。また、社内の組織能力の不足を補うために、おそらく外部の代理店とその専門知識を取り込む必要があるだろう(しかし皮肉なことに、これは社内の協力を得るよりも容易である場合が多い)。

テクノロジー面では、企業はデータから、打ち手につながるインサイトを生み出し効果的なキャンペーンを開発するために、現在の自社のデータの状況と能力(あるいは能力不足)と向き合う必要がある。データはデジタル・エンゲージメントとパーソナライゼーションの基盤である。しかし、多くのマーケティング組織では、顧客別の購買行動と特性、あるいはオンライン評価指標(ウェブサイトでのクリック数、ページビュー、コンバージョン率など)への定期的アクセスができていない。さらに、データを基にプランやプログラム、プロジェクトを設計できるしっかりしたアナリティクス能力も不足し

ている。そうしたデータ関連の組織能力が十分なければ、次の段階の「コネクティッド」に到達できる見込みはほとんどない。

「発展段階」から「コネクティッド」へ：つなげる デジタル成熟度向上の第2段階では、デジタル組織を機能させるための機能横断のつながりを築くことが求められる。これにより、複数のチャンネルが連携し、売上が増加し、メディアをより有効に活用して効率が向上するというサイクルが回り始める。

非常にうまくやっている企業では、関連する専門領域(例:クリエイティブ、コンテンツ、オペレーション、ソーシャルメディア)を束ねたクロスファンクショナル・チームを編成し(成熟度の次の段階に進むと、このクロスファンクショナル・チームがあらゆる活動で必要になる)、オフライン・チャンネルとオンライン・マーケティングがより緊密に連携するようにしている。前述の自動車メーカーがクロスファンクショナル型マーケティング拠点を構築したときに行ったのと同様に、一か所にチームを集める企業もある。これらのチームは共通の **KPI** を目標にして協働する。

オーディエンスについての洞察を提供し、クリエイティブ業務の基となる情報を提示し、そして、キャンペーンの迅速な開発・検証・調整のためにメッセージ作成を自動化するには、社内外のオンライン・データを組み合わせる能力が必要となる。こうした能力が、この段階では不可欠である。前述の例とは別の自動車メーカーは、キャンペーンでデータに基づくターゲティングと自動化されたアクティベーション(消費者の行動を誘発する仕掛け)を活用している。このキャンペーンでは、消費者のボディタイプや仕様の好みに基づいて **6,000** 以上の広告クリエイティブを自動的に作成している。こうして作成された広告は、従来の広告と比較してコンバージョン率が **4** 倍に上昇し、効率が倍増している。また、英国のある小売企業は検索連動型広告のコンテンツを実際の在庫状況と連動させて、無駄なクリックを削減し、有効なトラフィックの割合を高めることで、広告効率を改善している。同社の顧客獲得数は **26%** 増加し、**1** リード当たりのコストが **53%** 削減され、**1** クリック当たりのコストも **50%** 低減している。

「コネクティッド」から「マルチモーメント」へ：あらゆるモーメントをとらえる デジタルマーケティング成熟度の最終段階は最も困難である。個々の顧客接点に対して協調的かつ連鎖的な方法で作用をおよぼすには、主な自社固有の能力の組織への統合と、アジャイル・チームの定着が求められる。アジャイルな働き方をうまく導入できなければ、デジタル・スピードで動くことは、事実上、不可能である。多くの企業がここでつまずき、名ばかりの、あるいは中途半端なアジャイル組織が作られることとなる。たとえば、機能横断的に組織を再編したものの、キャリアパスの再設計やチームの共通目標に基づくインセンティブ・プログラム策定まではやり遂げられないケースがある。また、データサイエンティストや効果測定のエキスパートは十分そろえたものの、データに基づく意思決定ができないケースもある。アジャイルを正しく実行している企業は、チャンネルをまたがったマーケティングや、売上を促進するより適切でパーソナライズされた顧客体験の提供を始めている。同時に、先進的なテクノロジーと自動化の活用により、コストも低減している。

この段階では次の **2** つがきわめて重要である。ひとつは、テクノロジー面の目標を事業業績の **KPI** に紐づけること。もうひとつは、価値を最適化するために、数ある効果測定手法の中でも洗練されたアトリビューション分析を用いることである。あるグローバル・レストラン・フランチャイズ企業は、オンライン・マーケティング活動とオフラインの売り上げを関連付けており、その際には、売上の代替指標としてサードパーティーから取得した来店者数データと、位置情報とを組み合わせ用いている。英

国のある小売企業は、リアルタイムの意思決定の材料となる迅速かつ正確なインサイトを得る基盤として、購買行動を理解し機会を特定するための、戦略に基づいた KPI 体系を設計している。

大きな変革、大きな見返り

求められる変革には困難が伴うが、見返りも大きい。組織能力の向上のような効果は段階的に得られる。変革の初期段階では、企業が自動化に習熟していき、それまで手作業で行っていたプロセスを簡素化し、無駄な仕事を取り除き、効率を高めるのにもとない、コスト削減が実現する可能性が高い。こうして節減されたコストを最終損益に反映させることもできるし、新たな組織能力構築に再投資したり、さらなる効果的なキャンペーンの原資にしたりすることもできる。後年になって、専門知識やイネイブラーへの投資が、パーソナライズされたキャンペーンを大規模に行い、ロイヤルティ向上や売上増加をもたらす顧客リレーションシップを構築する能力として結実し、利益を生むようになる。

成長は困難であると言われるが、デジタルマーケティングに関して言えば、まさにそのとおりである。しかし、成熟にともない優位性を構築できる。マーケティング担当者がデジタル成熟度向上に向けた改革を始める(あるいは、加速する)のが早ければ早いほど、早期に効果を実現できるのである。

注

1 詳しくは以下の BCG 出版物をご参照ください。

[*Efficiency and Effectiveness in Digital Advertising: Cutting Complexity, Adding Value*](#), BCG Focus, May 2013

[*Improving Engagement and Performance in Digital Advertising: Adding Data, Boosting Impact*](#), BCG Focus, September 2014

[*The Programmatic Path to Profit for Publishers*](#), BCG Focus, July 2015

[*A Disconnect and a Divide in Digital-Marketing Talent*](#), BCG Focus, March 2017

[*The Dividends of Digital Marketing Maturity*](#), BCG Focus, Feb. 2018

原題: Mastering Digital Marketing Maturity

ドミニク・フィールド

BCG ロンドン・オフィス シニア・パートナー&マネージング・ディレクター

シルパ・パテル

BCG ロンドン・オフィス パートナー&マネージング・ディレクター

ヘンリー・レオン

BCG ロンドン・オフィス プロジェクト・リーダー

2019年3月発行

ボストン コンサルティング グループ (BCG)

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 ヶ国の 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>

© Boston Consulting Group 2019. All rights reserved.

本稿の無断転載・引用を固くお断りします。