

マーケティング アカウントビリティ



CEOのためのマーケティングガイド

マーケティング投資/戦略/活動の効果を
最大限に高め、
企業価値を向上させるために



Forbes
CMO PRACTICE

マーケティングで企業価値向上を目指す CEO のための マーケティングガイド

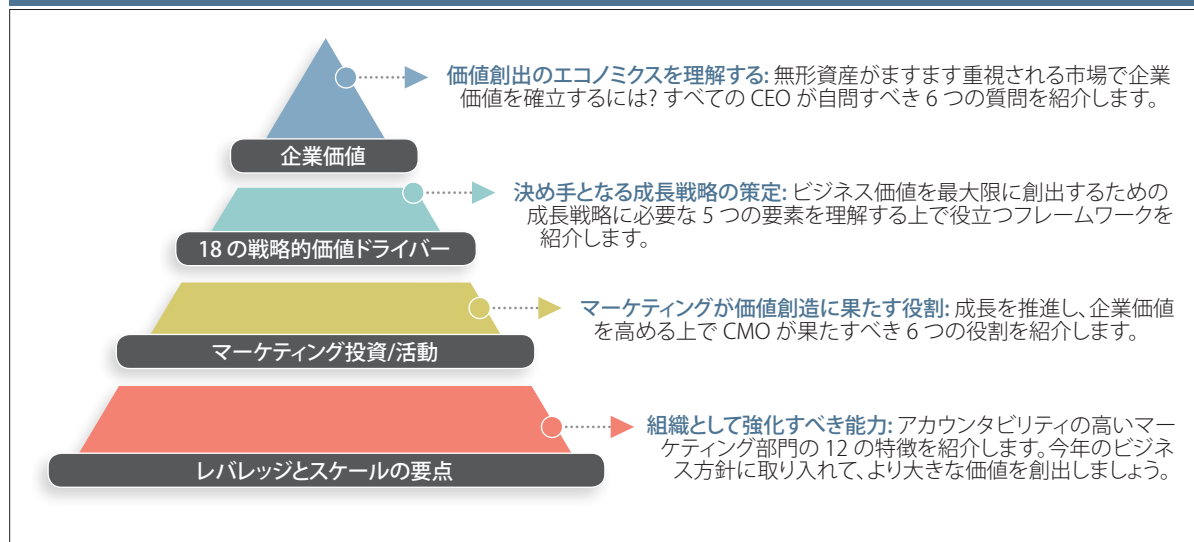
メディア効果の測定や分析、モデル化、要因分析については長年、調査が行われ、前進が見られています。しかし、800人以上の CMO (最高マーケティング責任者) および 50 人の SME (特定分野の専門家) を対象に行われた Forbes の調査によって、ほとんどの CMO は現在も、マーケティングによって生み出される価値を数値化し、経営陣や社内、パートナーに伝えるのに苦心していることが明らかになりました。

ビジネスリーダーはダイナミックかつ急激に変化する市場で競争力を維持するために、トレードオフやリソースの再配分をしたり、リスクを伴う投資に踏み切るなど、重要な戦略的意思決定を行わなければなりません。しかし、この調査では、ビジネスリーダーの多くが自らの意思決定能力に限界を感じていることが判明しています。その原因は、マーケティングへの投資が企業価値にどれだけ貢献しているのかを測るための一般的な基準や手法が確立されていないことにあります。

本書では、調査レポートの主なポイントをいくつか取り上げ、企業価値に対するマーケティングの貢献度を向上させるための4つの方法を紹介します。

[レポートの全文\(英語\)はこちらからダウンロードいただけます。](#)

企業価値に対するマーケティングの貢献度を向上させる4つのカギ



調査から導き出された5つのポイント

ポイント1: マーケティング投資と企業価値には、明らかな関連性がある。

マーケティング投資やマーケティング活動と企業価値の間に明確な関連性があるということは金融市場で実証されており、さらに学術的研究やビジネスリサーチからも明らかにされています。しかも、その関連性は数値化し最適化できるということが分かっています。

ポイント2: 企業価値に対するマーケティング戦略/投資の貢献度は50%を超える場合がある。

デジタル化が進み、無形資産の重要性が高まる経済環境において、マーケティング投資やマーケティング活動による企業価値への貢献度は、企業価値の50%にも及びます。さらに、ブランドや顧客、デジタル資産の価値を適正に評価しつつ、マーケティングのパフォーマンスやコラボレーション、革新的企業としての評価が財務上の成果にどの程度の影響を及ぼしているのかを測定できれば、その貢献度はさらに大きくなります。

ポイント3: 企業価値を創出し、成長を実現するために、CMOは6つの役割を果たすべきである。

CMOに期待される成果は、従来のCMOの役割や責任範囲をはるかに超えて大きくなっています。これは、顧客行動の変化、新たなチャネルの出現、データやテクノロジーの果たす役割の拡大、組織におけるコラボレーションの重要性への対応が求められるためです。CMO1人の力では最大限の成長を実現することはできませんが、十分なリソースや権限を持つCMOであれば、6つの大きな価値ドライバー（ブランドの管理、顧客の声、デジタル変革計画、マーケティング投資の効果など）について主たる責任を担う必要があります。

ポイント4: アカウンタビリティの高いマーケティング部門は、組織として12の能力を強化している。

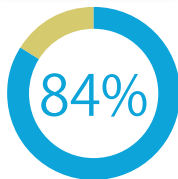
高度なマーケティングアカウンタビリティを追求しているマーケティング担当者は、通常に比べて5%高いマーケティング投資対効果と、7%以上高い成長実績を実現しています。調査では、こうした高い業績を上げているマーケティング担当者に共通する、12の組織管理能力が特定されました。優秀なマーケティング担当者は、この能力によって、データやシステム、マーケティングサービスパートナーとの関係を活かして、クラス最高のマーケティングパフォーマンス評価システムを作り上げ、マーケティングアカウンタビリティを向上させています。

ポイント5: すべての組織は、アカウンタビリティを高めることで価値を創出できる。

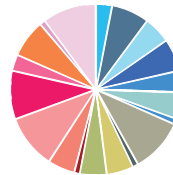
どのような組織でも、マーケティングアカウンタビリティを向上させることによって、企業価値に対するマーケティングの貢献度を最大化するための対策を速やかに講じ、収益を向上させることができます。この調査では、企業価値をよりよく理解、測定、管理するために、すべての組織が実行すべき5つのアクションを特定しています。

企業価値に対するマーケティングの財務的貢献

マーケティングによって企業価値を高める6つの方法

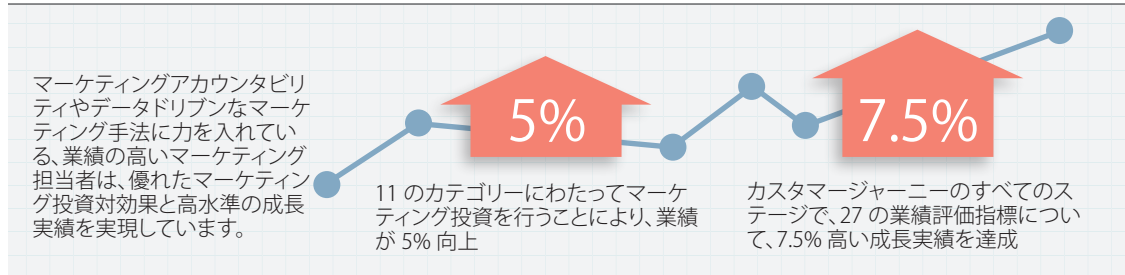


「無形資産」が企業価値の84%を占める低成長の経済環境では、企業価値の50%以上が、マーケティング戦略とマーケティング投資によって作り出される可能性があります。



高い業績を上げているマーケティング担当者は、メディア、マーケティング、テクノロジーに関する20項目の投資のパフォーマンスを最適化して、成長を促進し、新しい価値を生み出しています。

パフォーマンス評価を重視すると、成長率が高まる



企業価値を創出するためにCMOが果たすべき6つの役割



企業の成長(Growth)は「団体競技」であり、ブランド戦略、顧客の声、デジタルトランスフォーメーション、イノベーションアジェンダ、市場進出プロセスの管理といった、重要な価値ドライバーにおいて中心的な役割を担うのは、経営幹部陣の中でCMOだけです。そのため、グロースチーム(Growth Team)には、CMOが必要です。

成長を目指すすべてのCEOが自問すべき6つの質問

- 1 現在および将来の企業価値に対し、ブランドはどの程度貢献していますか。
- 2 顧客関係の価値を活かし、守り、広げていくための取り組みを十分に行っていますか。
- 3 ビジネスを拡大した場合に、十分に対応できるだけの組織体制が整っていますか。
- 4 マーケティング投資1ドルあたり、9ドル以上の売上増加を実現できていますか。
- 5 デジタルチャネルやイノベーションに対して、どのくらい積極的にリソースを充当する必要がありますでしょうか。
- 6 自社の業界や競合環境で成長を遂げる上で、イノベーションはどの程度重要でしょうか。

マーケティングによって株主価値を高める6つの方法

戦略的価値ドライバー

企業価値への影響



ブランド価値

- Marketing Accountability Standards Board (MASB) の調査によると、ブランドの経済的貢献度の評価に関する新しいグローバルの財務上の基準では、ブランドエクイティの企業価値への貢献度は、消費者向けビジネスでは平均 19%、法人向けビジネスでは 10% となっており、多くの場合はこれより高い値が示されています。Cisco Systems 社の CMO は、企業価値に対するブランド価値の貢献度は 30% と見積もっています。消費者向けブランドの Kraft Heinz 社および Miller Coors 社の CFO (最高財務責任者) は、いずれも企業の時価総額に占めるブランド価値の割合を 50% 以上と評価し、バランスシートにおける無形資産の重要性が高まっていることを反映して財務報告を修正しています。⁷



カスタマーエクイティ

- このレポートで取り上げている学術調査では、従来型ビジネスにおいては、顧客満足、カスタマーエクスペリエンスの向上および顧客ネットワークへの投資と企業価値との間に因果関係があることが指摘されています。顧客の満足度および信頼度、オンラインサービスのイノベーションの水準の高さと、利益率、売上成長率、企業価値の高さとの間に相関関係があることが学術調査で示されています。デジタルイノベーションを起こしている Waze (13 億ドル)、LinkedIn (262 億ドル)、Tumblr (10 億ドル)、Airbnb (300 億ドル) などの企業は、デジタルプラットフォームを利用して、企業にとって価値ある資産である顧客ネットワークを構築することにより、わずか数か月で十億ドル規模の価値を生み出しています。



組織としての能力

- この分析に伴い実施された CMO に対する調査によって、非常に明らかになったことがあります。それは、企業の成長は「団体競技」であるということ、そして、企業が効果的に成長するためには、社内の各部門が連携しながら意思決定を行い、同じ目標に向かって一致団結する必要があるということです。この点は、この分析で取り上げた学術調査でも実証されており、この調査はさらに、分析、マーケティング、情報共有、俊敏性といった「組織としての能力」と企業価値の間に因果関係があることを明らかにしています。この CMO 調査では、データドリブンな評価プロセスや、評価能力、評価システムに投資している企業は、きわめて高水準なマーケティング効果とビジネス上の成果を実現していたことが分かりました。



マーケティング効果

- 学術的調査、商業的調査、株式市場調査の結果を見ると、マーケティング効果が高い場合に企業価値が生まれるということが分かります。資本市場では有機的成長とマーケティングパフォーマンスが高く評価されるようになっており、Salesforce.com 社や HubSpot 社のように高成長ながらほとんど利益を出していない企業の株式評価には、こうした傾向が顕著に反映されています。Boston Consulting Group 社による株式市場調査では、高水準の有機的成長と高株価の相関性が指摘されています。Marketing Science Institute (MSI) による学術調査では、マーケティング能力と企業業績との間に直線的関係のあることが明らかになっています。調査対象となった CMO たちは、マーケティングによって株主価値を高める際、最も効果的なのは、顧客獲得コストを削減することだと回答しています。



成長のデジタルプラットフォーム

- Walmart 社や Home Depot 社のような従来型企業によるデジタル分野への成長投資は、資本市場で高く評価されています。というのも、最近さまざまな業界で成長を遂げた企業の大多数は、デジタルプラットフォームを採用し、顧客と直接つながるチャンネルを持っているからです。画期的なデジタルビジネスモデルにより、カミソリの刃 (Dollar Shave Club 社) から、メガネ (Warby Parker 社) や、リサイクル、投資銀行、マットレス (Casper 社)、住宅ローン (Rocket Mortgage 社) など、多種多様な業界で数十億ドル規模の価値が新たに創出されています。IDC は、グローバル 2000 企業の半数が (今後 10 年の間に) 高度なデジタル機能を備えた製品、サービス、カスタマーエクスペリエンスを創り出す能力に依存してビジネスの大半を展開することになると予測しています。¹⁰



「革新的である」という評価

- Marketing Science Institute の行った学術調査では、顧客から革新的だと認識されることによって、財務状況と企業価値に直接的なプラスの影響があることが実証されています。この調査は、イノベーションには株式市場価格を短期的にも長期的にも著しく好転させる効果があることを示しています。特に、広告に力を入れている企業、ハイテク業界の企業、急進的にイノベーションを推進する企業では、その傾向が強くなります。97% の CEO が、株価を引き上げ、成長を促進するために、デジタルトランスフォーメーションおよびイノベーションへの投資を行っています。これは、多くの CEO が、今後 3 年以内に業界で大きな変化の波が起きると考えているからです。¹¹

企業価値を創出するために CMO が果たすべき 6 つの役割



ブランドの管理

- 1 企業価値に占めるブランド価値の割合は大きいいため、CMO はブランド管理者としての役割を果たす必要があります。ブランド管理者は、ブランド価値に影響するマーケティング要素および非マーケティング要素を把握して、ブランド価値を数値化するとともに、保護し、成長させる必要があります。また、ブランド資産の保護、拡大のために、戦略的投資を継続する必要があります。



顧客の声

- 2 顧客満足度とカスタマーエクスペリエンスを向上し、顧客とデジタルネットワークを築くための投資は、大きな企業価値を生みます。そのため、CMO は経営幹部に顧客の声を伝え、顧客関係のメリットを十分に活用、保護、拡大できるような投資戦略を策定し、遂行する必要があります。



部門間の調整役

- 3 部門間の連携体制を強化することにより、企業価値を高めることができます。そのため、CMO は、ビジネスアジリティ、迅速な市場進出、顧客中心主義、情報共有といった取り組みの最前線に立つ、経営幹部陣で唯一のメンバーとして、オーケストラの指揮者のように振る舞い、組織内の枠を超えた戦略的投資を行って、会社全体の成長目標を達成する必要があります。



ポートフォリオ管理者

- 4 マーケティングの実績が高ければ、その分株主価値は高まります。そのため、CMO はポートフォリオ管理者としての役割を務め、求められる短期的成長と長期的視野に立った価値創造のバランスをとって、マーケティング投資の最適な配分を考える必要があります。



デジタルロードマップの責任者

- 5 資本市場では、デジタル分野の成長投資やデジタルプラットフォームが高く評価されるようになっており、「顧客との直販的なつながり」が成長の重要な推進力となっています。そこで CMO は、デジタルテクノロジーが顧客の行動やカスタマーエクスペリエンスに与える影響を最もよく理解している経営幹部として、長期的なデジタル戦略や、デジタルチャネルに対するリソースの配分を熟知している必要があります。



イノベーションの呼びかけ役

- 6 顧客から革新的だと認識されることにより、財務状況と企業価値にプラスの影響が直接もたらされます。そのため、CMO 自らがイノベーション戦略に積極的に関わり、プロモーションを通じて顧客の認知度を高め、顧客の支持を得ることによって、イノベーションへの投資を最大限に活用することがきわめて重要です。

価値を高めるために、すべての組織が今日から実行すべき5つのアクション

アクション

影響

1. パフォーマンス評価能力のベンチマーク分析を行います。 マーケティングで高い成果を挙げている企業がマーケティングアカウントビリティを高めるためにやっている12の習慣をもとに、自社の組織としての成熟度を評価し、主な問題と、容易に達成可能なことを明らかにして、マーケティング活動とマーケティング投資のパフォーマンスと財務的成果の両方を向上させましょう。



組織のマーケティングアカウントビリティを高めることにより、メディア投資の効果や、マーケティング全般によるビジネス上の成果を短期で5%以上向上させることができます。⁴

2. 企業価値に対するブランドの貢献度を数値化します。 ブランドの経済性分析を実施して、ブランド価値を数値化します。価値創造のドライバー(推進要因)には18の要素がありますが、その中で、市場における自社の位置付け、能力、成長戦略に特有のもの上位5つを明らかにします。



ブランドの経済的価値を明確化し、ブランド価値のドライバー上位5つについて共通の理解を得ることで、経営陣は企業価値の創造につながる活動にリソースや人材、インセンティブを集中的に投じ、評価を行うことができます。

3. 価値創造に向けてCMOの役割を調整します。 価値創造の6つのドライバーに合わせてCMOの役割を調整します。これにより、短期的なマーケティングパフォーマンスを改善し、企業価値を成長させる可能性が最も高い戦略を遂行するための活動のすべてに対応できるように、CMOが十分な権限や職能を持ち、リソースが確保され、モチベーションを維持できるようにします。



CMOに与えられる役割、責任、リソースを、価値を生む戦略に合わせて調整することで、未知の可能性を開くことができます。大多数の企業では、複雑化し膨れ上がるマーケティング業務に対して、CMOの職務や任務が追いついていないからです。この乖離状態を解消しなければ、効率は下がり、無駄やコストが大きくなります。

4. 大きな効果が見込める未活用のマーケティングメディアに投資します。 未活用のメディア(コンテンツ、ターゲティング、ペイドメディア、アウンドメディア、オウンドメディアへの投資の管理と評価)に十分な投資が行われていないことが調査によって示されています。こうしたメディアは現代のマーケティング投資項目の中でも、特に高い成果をもたらす可能性が高いにもかかわらず、適切な管理やリソースの投入が行われていません。



市場では今、調達活動が制限され、コンテンツやパフォーマンス測定に関する重要な投資が、経営陣の知らないところで責任の所在も不明なまま行われ、十分に評価されていません。こうした中、活用されていないメディアの本来の影響力を理解し、収益拡大や価値創造が最も見込めそうなマーケティング投資やマーケティング活動にリソースを配分すれば、市場における未知の可能性を開くことができます。

5. 成功に向けたコンセンサス構築のスコアカードを作成します。 マーケティング責任者は、CFOやアナリストの協力のもとで、可能な限りすべてのマーケティング投資やマーケティング活動を企業価値と対応付ける「バランススコアカード」を作成する必要があります。マーケティングは企業価値に大きく貢献するものです。マーケティングが企業価値を創出する主な方法について、また、各部門がCMOと連携して価値に基づくマーケティングアジェンダを遂行するための共通言語、評価、全社的な目標について、経営幹部が共通の理解に至ることがきわめて重要です。



マーケティングアカウントビリティに関する共通の指標が存在しないことが、売上の拡大と企業の成長の大きな障害となっていることが、調査で明らかになっています。企業価値に対するマーケティングの貢献度について広く理解を得て、共通の評価方法を確立すれば、マーケティング、テクノロジー、イノベーション、成長への大きな投資に対して高い結果を達成できます。また、マーケティングに長けている企業や革新的なデジタル企業からの影響を回避するうえでも役立ちます。

アカウントビリティの高いマーケティング部門が備える 12 の特性

ユーザー

1. **部門間での連携を可能にする組織構造:** 企業の成長は「団体競技」であり、事業部門や職務を越えた高度なコラボレーションが求められます。
2. **評価スキルおよび能力:** マーケティングアカウントビリティには、分析、モデリング、財務情報を統合するための優れた「水面下のスキル」が求められます。
3. **職務および役割の整理:** マーケティングは成長戦略に沿って機能すべきものであり、会社の成長目標を達成するために必要なもの（権限や協力体制、リソースなど）を用意する必要があります。

プロセス

4. **共通の資金調達プロセス:** 短期、長期、および戦略的なマーケティング投資の資金調達を集約的に行うことで、ROMIを最大化でき、トレードオフが容易になります。
5. **共通の企画立案プロセス:** データドリブンで、更新頻度が高く、予測可能な共通の企画立案プロセスにより、財務上の成果を高めることができます。
6. **情報共有プロセス:** 情報や知識の文書化、共有、活用を全社的に行うことで、企業価値が向上します。

インセンティブ

7. **マーケティングの用途に関する共通認識:** どのような経済的目標のためにマーケティング投資やマーケティング活動を行うのか、またマーケティングによって企業価値がどの程度拡大するのかについて、経営陣が理解し合意している必要があります。
8. **成長によるメリットとインセンティブを共有:** コラボレーションを促進し、全社一丸となって成長を実現するために、経営幹部は成長によって得られるインセンティブを共有する必要があります。
9. **全社共通の評価および KPI:** 企業の成長パフォーマンスを評価するには、多数のデータソースのデータを参照する必要があります。社外で検証済みの信頼性の高い評価手法によって、マーケティング投資による財務的な影響を評価しましょう。

システム

10. **共通の顧客 ID およびプロフィール:** 顧客プロフィールはマーケティングミックスと属性モデルの基礎となります。投資、チャネル、カスタマージャーニーの各ステージで幅広く使用されます。
11. **計画、属性、予測モデル:** CMO が戦略的意思決定および投資のトレードオフの判断ができるよう、評価モデルには、詳細なパフォーマンスデータを幅広く組み込む必要があります。
12. **幅広いデータソースの統合:** マーケティングの計画モデルにおける内部のデータソースと外部のデータソースの統合が進んでいるほど、強固なパフォーマンス評価モデルが得られます。

Forbes CMO Practice について

Forbes CMO Practice では、Forbes の 100 年にわたる出版業界での進化と成功から導き出された、長い年月の中で実証された成果と洞察を基に、マーケティング担当役員のネットワークと顧問サービス、能力開発プログラムを提供しています。

[レポートの全文 \(英語\) をダウンロード](#)

CMO Practice 代表兼 Forbes Media、CIO (Chief Insights Officer)

Bruce Rogers

CMO Practice、主任アナリスト

Stephen Diorio

お問い合わせ

- 電話
(212) 366-8890
- ご意見、ご感想
info@cmopractice.com
- ビジネスに関するお問い合わせ
brogers@forbes.com

499 Washington Blvd.
Jersey City, NJ 07310
212.366.8890
www.forbes.com/CMO-Practice

