

# 近未来のマーケティング組織(CMO 他)

～デジタル化の進展において、デザイン、顧客体験等の新しい価値軸から考える～

伊藤由紀美<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Y&Iジャパン  
東京都品川区西五反田

---

## Abstract

CMO(最高マーケティング責任者)という経営層のポジションは、欧米のグローバルな消費財メーカー等で重視され、日本企業(含む外資の在日法人)においても、近年、その役割は十分認知されている。また2011年から日本でもCMO Summit Japanが開催されCMOの啓蒙や普及も進み、企業経営におけるマーケティングの重要性が理解される環境が整備されてきた。

筆者は本学会で2013年及び2015年にCIOやCISO(最高情報セキュリティ責任者)について考察した結論を発表する機会を頂戴した。CIOについては既に多くの組織で設置され10年以上前に比ベイノバージョンやグローバル化対応への役割を期待されている。CISOについては必ず設置すべきポジションとはいえないが、CIO&CISO一体でリスクマネジメントを重視しリスクマインドを磨く必要がある。

昨年(2016年)迄の、CMOを冠したIT系とマーケティング系のメディア企業の業界を巻き込む活動からも、CMOという企業戦略に直結した組織の責任者(リーダー)が変革期において成熟市場での成長をけん引する役割が期待される。ただし、従来の局所的な役割ではない新しい役割と考え、本稿では”ネオCMO”と称す。

日本では数%の設置率の10年前に、CIOの研究の延長でCMOに関する学術的な文献が存在するが、CIOと比較すると、組織の業容により一律に”あるべき姿”をまとめる事は困難であり、かつさほど意義がないと思われる。

継続的なIBMのCxOの調査結果(2015年最新)からも、マーケティングの役割と責任が複雑化している事が示される。また2014年が我が国の”オムニチャンネル元年”であった様に、2013年頃からソーシャルメディアや”リアルとデジタルの統合”に関心が示される。

マーケティングのデジタル化による変革期は、CIOとCMOの中間的な”CDO(Chief Digital Officer)”という役割や、コト(顧客体験)のデザインをより経営的視点で行う”CCO(Chief Creative Officer)”も提唱されている。

最後に、理想的なマーケティング組織と、その責任者である”ネオCMO”の位置づけを整理する。新しいCxOの機能も必要に応じて付加し、IT部門とマーケティング部門が融合及び統合した組織再構築の展開アプローチ案を示す。近未来におけるの考察も、紙面の許す範囲で記述した。

**Keywords:** CMO, ネオCMO, デジタル化, オムニチャンネル, デザイン, 顧客体験, CxO

---

## 1. 過去のCxOの研究結果/マーケティング組織の変革

筆者<sup>1</sup>は、2013年度の国際CIO学会春季大会において、CIOのあるべき役割について考察し発表の機会を

頂いた(詳細は文献[7])。同研究では”CIO of the Year”(日経BP社)の受賞者の実像から、過去10年間の役割の変容を、ビジネスイノベーションへの対応、および組織における全体最適が求められる事からCEOに近づく状況を示した。

また2015年度の春季大会において、CISOにおけるガバナンスをCIOのそれと対照させて、対象資産とリスクテーマの相違点と、リスクマネジメントを重視しリスクマインドを磨く必要性という共通点を示した。

昨年は、マーケティング関連専門書籍監修を通し、10年後のマーケティングに係る個別テーマ毎の未来像を整理する機会があった。業界を取り巻く環境変化の共通理解の前提として、昨今の流通業においてネットとリアルが融合するオムニチャネル化の急速な進展は看過できない。まだ少数だが、ネットとリアルの広告等のマーケティング活動の組織が、この流れを受け統合される状況は、マーケティングROIへの関心や、マーケティング組織の変革の一端を示している。

## 2. CMOが注目される状況

### 2.1 イベントから見た状況

CMO(最高マーケティング責任者)という経営層の役職は、欧米の消費財メーカーを筆頭にマーケティングリーダーとして機能して久しい。

昨年(2016年)はワールドマーケティングサミットが日本で開催された。ジャパン会長は日本ネスレCEO高岡氏が務め、日本単独での開催も3年目となる。スピーカーは”CMO”という役職の有無にかかわらず、相当する職位のキーパーソンが顔を並べている。

また日経BP社の3誌が共同で、昨年「第1回NEXT CMO Award」のイベントを開始した。NEXTは次世代ではなく次期リーダーを意味している。3誌とは、デジタルマーケティング、(ビッグ)データ、デザインであり、3つの異なる”D”の協働が興味深い。

その他、マーケティング専門誌の宣伝会議が”JAPAN CMO CLUB”を2014年後半からセールスフォース・ドットコム社のコーディネートとの協力を得て主催し、数十社の異業種の次期マーケティングリーダーがオープンに意見交換し、コラボ商品化につながるケースも少なくないと聞く。

### 2.2 各領域のアプローチ

マーケティング領域でも、デジタル化やソーシャル化を本格的に推進する必要性がある事を示唆する。広告・宣伝活動のみならず、商品&サービスにおいて顧客価値を重視したブランディング等のイノベーションが求められている。共同研究では、それぞれ”カスタマージャーニー”を可視化及び共有化し分析を行う手法が採用された。

IT業界では、技術的な知見に加え、膨大にあふれたビッグデータ等を活用し分析するスキルや知見が、新たに必要とされている事が伺われる。

デザイン領域は、本来マーケティングと接点があるが、ビジュアルな表現技術だけでなく、経営全般での役割が重要とされる状況は、デザイン思考等と同様、雑誌の企画テーマに登場し始めた事からも伺える。

## 3. “CMO”の新しい役割(ネオ CMO)

CMOが注目されている状況から、これまでの”CMO”と少し異なる新しい役割が加わった経営層の存在の必要性を示していると考ええる。筆者は、本稿で、これを”ネオCMO”と称する。要するにマーケティング責任者(CMO)の基本的役割が組織内外で拡張されてきた事が認識される。

学問としてのマーケティングにおいても、成熟期のマーケティング戦略は、一定の市場

<sup>1</sup> Y&Iジャパン代表 伊藤由紀美：平成2年技術士(情報工学)登録。経営とITを統合するコンサルタント。主な専門は流通&マーケティング、内部統制、国際協力。GRC等のコンサルティング。2016年末に「テクノロジー・ロードマップ2017-2026 金融・マーケティング流通編」(日経BP社)のマーケティング流通編の監

修(含む執筆)を務め、JETRO専門家として多業種中小企業のグローバルEC実現の個別対応を行い、マーケティングやサービス品質等をライフワークに自主研究を再開。日本マーケティング学会会員。

URL:<http://www.yijapan.com/>

のシェア争いではなく、ブルーオーシャン等の戦わない事業成長に価値観が変化して久しい。

Amazon.com等のIT業界から流通業への参入が著しい昨今において、顧客の変化に対応する為には、一社のみで完結しない他業種とのコラボレーションも非常に重要である。

現下の変革期にはネオCMOが求められる。

#### 4. CMO に関する文献と考察

CMOの代表的な学術的研究は、10年前の文献[8]がある。著者の神岡氏はCIOの研究者でもあるが、CMOの資質や役割等についての示唆や、ROI等との関連性も先行的に示している。

この時期は、CMOは米国47%(フォーチュン1,000社)に対し、日本は数%の低い設置率であったが、前述のイベント等の現状からも、ここ数年で兼任等を含めCMOの設置率は上がっていると推測できる。

CIOに比べると、組織の業容により、役割や重視するタスクが異なると思われる。既に、同文献でも、B2C/B2B、ブランド数、グローバル組織か否か?等のマーケティングのスタイルにより、役割が異なる事を示していた。

また伝説といえる”The CMO”の元P&GのCMOのジム・ステンゲル氏等へのインタビュー状況も同文献に含まれる。

#### 5. CMO 他に関する IBM の調査と考察

##### 5.1 CMO に関する調査と考察

文献[1]は、継続的なIBMの18回目(最新)のCxO調査結果のうちのCMOに関するものであり、全世界の経営者の723名、うち日本は79名へのインタビュー等によってまとめられたものである。2年前と比べると、マーケティングの役割や責任が複雑化している事を示しており、データに精通し他部門にマーケティング戦略を伝える役割である事も示している。経営課題として 業界の統合及び融合や 外部からの侵略等に脅威と機会が認識されている。

2年前の前回の調査結果をしめす文献[5]では、経営会議におけるCMOの関与が2位(63%)となり、CIO(42%)より高く、組織経営の中核的な位置づけである事が伺われる。この頃から、データの爆発的増加、ソーシャルメディア対応、”リアルとデジタルの統合”等に関心が示されている。またデジタル化の進んだ組織が高業績と連動している。

日本でも2014年は”オムニチャネル元年”と言われた様に、この頃は”リアルとデジタルの

統合”は大きな関心事であった。昨今はスマートデバイス等の進展でデジタル化の影響はさらに顕著になっている。

#### 5.2 CxO 調査から見た経営環境変化への対応

IBMの最新のCxO調査において、CMO 723名、CIO 1,805名、CEO 818名、CFO、CHRO、COO等の比率をみると、CIOはもはや一般的な経営層の役職である事が伺われるが、CMOについても定着してきた。

この調査では、Airbnb等の様に、異業種等の競争相手の変化が指摘される。また中国のAlibabaに関しても世界全体でのエコシステムの新たな中核とみなされ、内外を超える経営環境の変化が特筆される。

また先進国は確実にサービス経済化し、今後、モノの購買から得られる便益に着目し、サービス購入、アナログ製品のデジタル化に対応する必要がある。その為にも、外部とのコラボレーション、顧客価値の高い製品及びサービスの開発や顧客との関係性の強化の為のテクノロジーの活用が指摘される。

#### 6. デジタル化の動向

2011年に日経BP社の雑誌名が”ネットマーケティング”から”デジタルマーケティング”に変更された。この背景にはネットがマスメディアの一角になった事と、データやデバイスをリアルなマーケティング活動に応用する事で企業のマーケティング活動が見直される必然性とが関係する。

2015年の日本マーケティング学会誌の投稿記事”CMOの挑戦”では、デジタル化、グローバル化、データリッチ化の変化に対し、エコシステムでのコ・クリエーションを提唱している。マーケティングの4Pの要素が変数として扱われる事の示唆は興味深い。

また文献[3]では、新たな役割として CDO(Chief Digital Officer)の設置実態等が報告されている。まだ6%の設置率であり、日本企業でもごく一部と思われる。デジタルな企業への変革の実現、企業文化変革の媒介者という意味でCMOやCIOの役割と近く、ビジネスとテクノロジーの融合の必要性も示唆される。日本での”COCO(Chief Omni-Channel Officer)”という役職名も、これに近い。

#### 7. 経営層に対する新しい価値軸(デザ

## イン)

文献[4]ではCEOというリーダーに求められる重要な資質はデザインであるとの見方により、新たに”DEO”(デザインするリーダー)を提唱している。この新たな価値軸(デザイン)は、問題を解決する事を意味し、これまでと異なるCxOの資質の必要性の提唱において意義がある。(現在の株主至上主義において果たしてきた”CEO”と対峙する概念ではない。)

『日経デザイン』誌は、近年、以下の様に経営におけるデザインの意味をテーマ化している。

### (1)デザイン経営実践Q&A「2015.1」

イノベーションをおこした7社を参考に、経営者としての意思決定権を活用し、士気やコンセプト等のデザインの意義を示している。CDO(Creative Design Officer)や”CCO(Chief Creative Officer)”等の新たな役割も示されている。

### (2)デザイン思考実践Q&A「2016.4」

デザイン思考は、製造業の活性化の観点でも注目されている。デザイン(狭義)の装飾的・加飾的な技術から、デザイン(広義)は、存在しないものを作る創造力を活かすコト(顧客体験)作りの新たなマーケティング手法として期待される。

IT分野やデザイン分野のクリエイターやデザイナー等の専門家は得意分野のデザイン力自体はそなえている。それに加え、相互のコミュニケーション力や他領域のデザインに関心を広げる必要がある。

## 8. 顧客への新しい価値軸(体験)

文献[2]の著者は、まさに実践力と実績を持った前述のCCOでもある。同書では”デザイン発想”はクリエイティブな視点で物事を整理していくアプローチと示している。元々は広告業界のクリエイターの仕事から、組織の事業戦略を理解し、企業ブランドと商品ブランドを連携させるマーケティングコンサルタントとしての専門業務を遂行している。

組織のブランディングにおいて良好な顧客体験のデザインを行うには、組織全体に大所高所の立場で関わる必要がある事を示唆する。

ただし理想的なCCOは、名称も含め、国内外でも少数である。しかし今後は、この様なバランス感覚のある経営層の役職もDEOの一種として必要である。

## 9. 組織における”ネオ CMO”の位置づ

## け

理想的なマーケティング組織を構築する為には、企業広告や個別のモノ・サービスの広告活動を行うマーケターの部門から、事業・機能横断的な組織としての位置づけに変容させ、ネオCMOは全社的な立場で資源を最適化する必要がある。(図1参照)

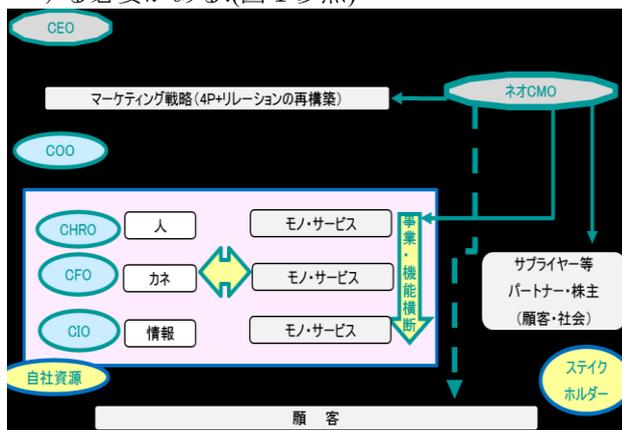


図1 マーケティング組織と”ネオCMO”

## 10. 望ましいマーケティング組織例

本稿では多種多数のマーケティング組織やCMO事例を調査する限界もあり、さほど意義がないと考え、あくまでも参考として、規模の異なる3種の消費財メーカーのマーケティング(CMO)例をサンプリングで示す。(文献[6]にも事例が示されている)

### ① ヤッホーブルーイング(よなよなエールビール)

・ニッチ市場に特化し、ネット対応からスタートイベントにより顧客を巻き込む事で顧客の支持を得た。ローソンとのコラボレーションで、ビールを通じたエンタテイメントという価値を訴求した。

### ② 元P&G GMO ジム・ステンゲル氏

・フォーチュンの「The CMO」。「人間にとって大切な基本的価値」を追求し、パンパース等の多数の商品の成功に貢献したグローバルなCMO。

### ③ 日本ネスレ

・グローバルで初の日本法人のCMOを設置。社員全員のマーケティング知識向上に注力する。B2CをB2Bに拡張し市場の成熟に挑戦。ソーシャル性のあるアンバサダー・マーケティングを先駆けて活用。

## 11. コア機能を付加した統合的マーケティング組織(ネオ CMO)実現へのアプ

## ローチ(案)

CMOに関連する機能を示した新たな CxO(x:Design, Data, Creative, Experience, Analysis他)としてのコア機能を,それぞれの組織の特性に合わせて付加し,“ネオCMO”を実現させるアプローチの一案を示す.

既存のIT部門とマーケティング部門が,組織的かつ人的に融合および統合する事が重要である.

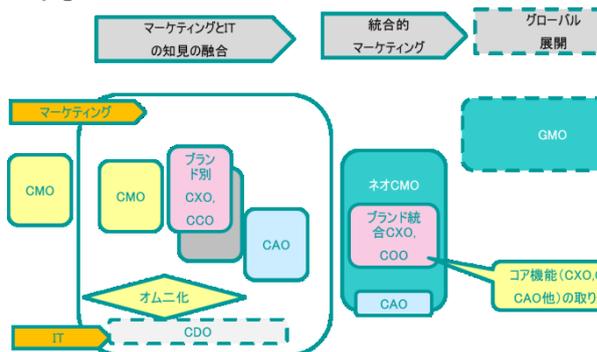


図2 マーケティング組織再構築の展開イメージ

## 12. 近未来のマーケティング組織(考察)

CMOは,CIOとの比較において,イノベーション実行の担い手と全社的視点で共通するが,対象資源の

“モノ・サービス”と業務知識が異なる.

本稿は消費財メーカーを例に論述したが,今後は,サービス業やBtoB企業等を含め,各業種で遍くデザイン力のあるCMOが中核的機能を担う事になるだろう.

マーケティング組織において,IT等の知識や知見の欠如に対して,内外の他組織とのコラボレーション等で補完する必要があるだろう.

今後,顧客主導の社会経済において顧客価値を重視した顧客体験デザインはビジネス慣行となるだろう.

中期的にみて,グローバル&ローカル社会において,CSRの一環でマーケティング組織を設置し活動を行わなければならない.

## 13. 文献

- [1] IBM[2015]『CMOの洞察(顧客体験)』
- [2] 室井淳司「2015」『体験デザインブランディング コトの時代の,モノの価値の作り方』,宣伝会議
- [3] PwC [2015] 『デジタル化への変革のリーダー 2015年度 CDOについての調査』

- [4] マリア・ジュディース, クリストファー・アイアランド 「2014」『CEOからDEOへ - 「デザインするリーダー」になる方法』,ビー・エヌ・エヌ新社
- [5] IBM[2013]『CMOの洞察(デジタルワールド)』
- [6] 神岡太郎, 博報堂エンゲージメントビジネスユニット 「2013」『マーケティング立国ニッポンへ』,日経BP社
- [7] 伊藤由紀美[2013]『21世紀のCIOの実像〜ロールモデルの変遷と社会的変化〜』,国際CIO学会ジャーナル第8号
- [8] 神岡太郎・ベリングポイント戦略グループ「2006」『CMO マーケティング最高責任者—グローバル市場に挑む戦略リーダーの役割』,ダイヤモンド社

