

CIO、CEO、CMOの連携による デジタルマーケティング戦略



CIO、CEO、CMOの連携による デジタルマーケティング戦略

顧客の期待値とのギャップをいかに埋めるか？ 3つのポイントに沿って課題解決に取り組む

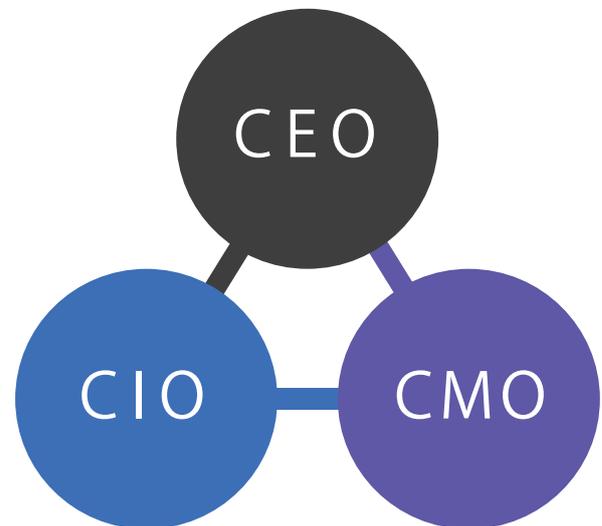
デジタルマーケティング戦略を考える前にまず知っておきたいのは、顧客が“商品やサービスを選択する過程での行動や意識に大きな変化が起きている”ということです。

例えば、顧客はメールやweb広告、屋外広告など、1日の中で約5000件もの広告を見ているが、覚えているものはせいぜい5件程度（約0.1%）だといわれています。それだけ企業が顧客に届けたいメッセージが届きにくくなっているのです。また、消費者が商品やサービスの購入に至るまでのプロセスのうち、情報収集や比較検討といった主要プロセスの9割はオンライン上で行われています。この過程において、顧客にどのような体験を提供できるかが、デジタルマーケティング戦略を立てる上で重要であるといえます。

実際、顧客の64%は、商品やサービスを選ぶに当たって“価格よりも顧客体験（期待値）のほうが大切”と回答しています。期待値が上がっている中、企業が変わらないと顧客とのギャップはどんどん広がってしまいます。

では、どうすればギャップを埋められるのでしょうか？

それにはCIO、CEO、CMOの3者が協調しながら、「戦略」「組織と人材」「テクノロジー」の3つの側面から課題解決に取り組んでいくことが重要です。



顧客体験を成功に導く3つの鍵



顧客の行動や意識にどのような変化が表れているのかご理解いただけたいでしょうか？
次ページからは、「戦略」「組織と人材」「テクノロジー」の3つの側面から顧客体験を高め、
購入に結びつける方策について解説します。

1

戦略

一方通行ではなく対話型のコミュニケーション。 顧客の「生涯価値」を高める戦略作りが大切

顧客体験を成功に導く上での1つ目のポイントは「戦略」の見直しです。例えば従来のマーケティングにおいては、「一括メール」や「コールドコール」、あるいは「マス広告」や顧客の属性にかかわらず同じ内容が表示される「web広告」など、一方通行的な顧客とのコミュニケーションの取り方が一般的でした。しかし、顧客体験が重視される今日のマーケティングでは、個別の顧客の声に耳を傾けながら、適切なメッセージを送る対話型のコミュニケーションに変革していくことが求められています。

例えば「トリガーマール」。顧客のオンライン上における行動に合わせて、それに対応したメールを個別に発信するという仕組みです。米国での調査では、トリガーマールのほうが従来の一括メールなどと比べて4割近くも効果が上がったという結果も出ています。

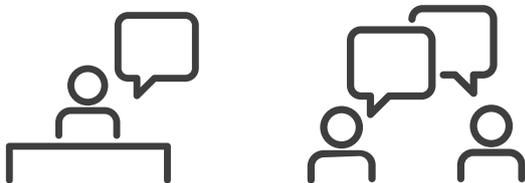
このほか、顧客が過去に閲覧したwebサイトの履歴やIPアドレス、業種などに応じて個別のコンテンツを配信する「ターゲティング広告」、SNSなどを通じて見込み顧客（リード）とより親密な関係を構築する「ソーシャルセリング」なども重要です。

従来、このようなOne to Oneマーケティングを実行するには、煩雑な作業や工数が障壁となっていました。テクノロジーの進歩とともに実現可能な戦略となってきました。また、今後のマーケティング戦略を考える上で最重要課題となるのは、顧客の生涯価値をいかに高めていくかということです。

一般にマーケティングでは新規顧客の獲得が目標とされがちですが、ある調査では「20%の顧客が将来の売り上げの8割を生み出す」という結果が出ており、マーケティングを通じて既存顧客の体験も高め、ファンになってもらうことが重要であることがわかります。

したがってマーケティングの予算配分についても、新規獲得のための「認知」や「エンゲージメント」のみならず、既存顧客に生涯価値を提供し続ける「リテンション」や「成長」「アドボカシー（顧客最優先の対応）」にもバランスよく割り振ることが大切。マーケティング予算は「webにいくら」「広告にいくら」と費目ごとに区分する企業も少なくありませんが、「顧客ライフサイクルのどこにお金を使うべきか？」という視点が求められています。

一方通行 → 対話



一方通行ではなく、トリガーマールやターゲティング広告など対話型のコミュニケーション手段を活用。新規獲得のみならず、顧客のライフサイクルに沿ってリテンションや成長、アドボカシーにも予算を割く

顧客のライフサイクル全体を見据える



2

組織と人材

「クロスファンクショナルチーム」を編成して、 チャンネル別、機能別組織によるサイロ化の弊害をなくす

2つ目のポイントは「組織と人材」。一般に企業のマーケティング組織はチャンネル別や機能別に編成され、非効率なサイロ化に陥りやすい傾向があります。

例えば従来の広告宣伝部は、テレビ、新聞、雑誌、イベント、webサイト、ソーシャルといったようにチャンネル別にチームが編成されているのが一般的でした。しかし顧客は、テレビの視聴やwebの閲覧、イベントに参加するなど、あらゆる接点から情報に触れています。チャンネル別の縦割り組織では、そうした顧客体験を網羅的にカバーするのは困難だといえます。

また前ページでも触れたように、顧客へのアプローチとしては、新規獲得のための「認知」や「エンゲージメント」、既存顧客の生涯価値を高める「リテンション」「成長」「アドボカシー」といったライフサイクルを通じた取り組みがありますが、新規獲得ではマーケティングや営業、既存顧客のフォローアップはカスタマーサポートと、機能ごとの分業体制が一般的です。

本来なら、全ての機能が横断的にかかわり合って、企業としての最終的な目標である売り上げや利益を高

めることが求められているはずですが、それぞれの機能が自分たちの指標や目標（マーケティングならwebのコンバージョン率やメールの開封率、クリックレートの）を向上させることだけに専念しがちだと、企業全体としての目標を見失ってしまいかねません。これを打開する対策の一つが、機能の垣根を取り払った「クロスファンクショナルチーム」の編成です。

例えば当社のマーケティングオートメーション、Adobe Marketo Engage を導入している米国のあるプロスポーツチームは以前、ブランドチームが広告や販促物を作り、営業チームがチケットを売り、ノベルティチームが物販を担当するという機能別組織を採用していました。それがAdobe Marketo Engageの導入とともにクロスファンクショナルチームを編成したところ、機能別ではなく、独身者向け、ファミリー向け、あるいは裕福な人々向けといった顧客の属性やライフスタイルに応じたマーケティング戦略を展開できるようになったのです。シンプルなことですが、このように全社の一体感を作り、共通の指標を作るといったことは非常に大事な取り組みだといえます。

チャンネル単位でのサイロになっている一方、
現在顧客はクロスチャンネルで行動を起こしている



顧客はチャンネルの垣根を意識することなく情報収集をしているのに、マーケティング組織はチャンネルごとにバラバラ。新規獲得やリテンション、アドボカシーといったライフサイクルごとのアプローチも分断されている

サイロ化した組織はライフサイクルを
部分的に担当する事になり
一貫した顧客体験を創り出すのが困難になる



3

テクノロジー

顧客体験を成功に導く上でテクノロジーは不可欠。 CIO、CEO、CMOの緊密な連携が求められている

顧客体験を成功に導く上で3つ目の重要なポイントとなるのは「テクノロジー」の導入です。デジタルマーケティング戦略をより効果的に推進するために、テクノロジーの活用は欠かせません。

実際、Adobe Marketo Engageのお客様の一つである米国の大手ストレージ企業のCMOは、「私の成功は、広い意味でのテクノロジーに依存している。テクノロジーを理解していなければ、あるいはデータを理解し活用できなければ、今の時代、有能なCMOにはなれない」と言っています。

顧客がどのような体験を求めているのか、また、いかなる体験が顧客の生涯価値を高めるのかといったことは、最先端テクノロジーによって広範囲からリアルタイムに収集される顧客データが物語っています。言い換えれば、テクノロジーの力があってこそ、顧客体験を成功に導くための有効な“打ち手”が見えてくるわけです。

そんな状況の中で、今CMOに最も必要とされているのは、IT部門による技術面での力強い支援、さらにいえばCIOとの緊密な連携です。

デジタルマーケティング戦略を成功させる上では、マーケティング部門とIT部門のトップ同士が協調して、意思決定を下すことが大切なのです。もちろん、その成功は企業全体としての最終目標である売り上げや利益の向上をもたらすのですから、CEOによる先導も欠かせません。つまり、CIO、CEO、CMOが三位一体となって連携を図っていくことが不可欠であるといえます。

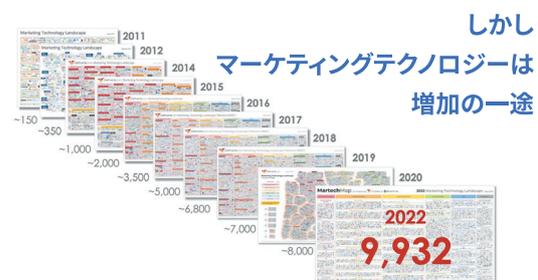
ただし、ここで大きな問題となるのが、どのようなテクノロジーを採用すべきなのかという点です。ここ数年、世界のデジタルマーケティング市場は急速に成長し、マーケティングテクノロジー関連のツールベンダーも増加の一途をたどっています。2011年には世界で150ほどしかなかったベンダーが、2020年には約8000にも上っているのです。これほど多くのベンダーがマーケティングツールを提供しているとなると、企業のマーケティング部門やIT部門は、どういった視点で、どのマーケティングツールを選んだらいいのかと頭を悩ませるはずで

そこで次ページでは、自社に合ったマーケティングテクノロジーを採用するための4つのフレームワークを紹介し

マーケティングとITが協調しテクノロジーの
利活用に関する意思決定を下さなければならない



マーケティング部門とIT部門が緊密に連携すれば、デジタルマーケティング戦略を成功に導くことができる。ただし、マーケティングテクノロジーの種類は増加の一途をたどっている。どれを選ぶべきなのかも大きな課題だ



出典: <https://chiefmartec.com/2022/05/marketing-technology-landscape-2022-search-9932-solutions-on-martechmap-com/>

では、テクノロジーのプラットフォームを どのように築いていくべきなのでしょう

数あるマーケティングテクノロジーの中から自社に合ったものを採用するには、「ビジネスモデル」「市場戦略」「組織」「インテグレーション」という4つのフレームワークに基づいて考えてみるのが有効です。このうち「ビジネスモデル」と「市場戦略」につ

ては、どの企業のマーケティング部門もよく考えていますが、「組織」と「インテグレーション」については見過ごされることが多いようです。この2つに関しては、IT部門の知見やアドバイスを取り入れることをお勧めします。

ビジネスモデル

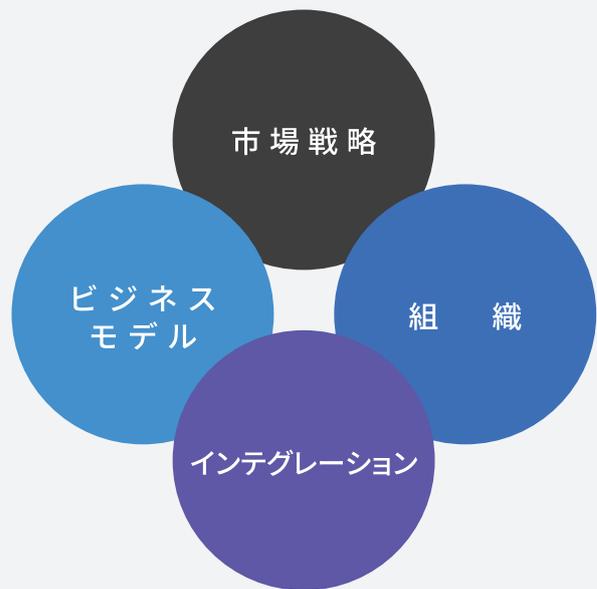
B2BかB2Cか？ イベントを開催して、見込み客をフォローする顧客管理方法なのか？ あるいはコンシューマー向けにECサイトを運営しているのか？ ビジネスモデルは企業ごとにさまざまですが、まずは、それぞれのモデルに合ったマーケティングテクノロジーをピックアップしてみましょう。

市場戦略

顧客は誰なのか？ ターゲットとすべき見込み客は？ どのチャネルを活用するか？ 適切なコンテンツは何か？ いずれも非常に基本的なマーケティングの考え方ですが、顧客対象やアプローチの仕方によって、ふさわしいマーケティングテクノロジーも異なってきます。市場戦略との整合性も十分に考慮しましょう。

組織

このフレームワークにおいて、必ず持つておかなければならないのは「将来の拡張性」という視点です。例えば、現在は事業規模が小さく、デジタルマーケティングといっても簡単なメール配信ぐらいしかしていないけれど、事業の拡大とともに、いずれはもっと高度なマーケティングを行いたい、グローバルに展開したいという計画を持っているのであれば、システムにもあらかじめ十分なスケーラビリティを確保しておく必要があります。IT部門からの将来を見据えたアドバイスが求められるところです。



インテグレーション

一つのベンダーから全てのシステムやツールを導入するのか？ 複数のベンダーからベストオブブリード（それぞれの領域で一番いい製品）を集めて組み合わせるのか？ それぞれ一長一短ありますが、異なるベンダーの製品を組み合わせる場合は、データ連携やデータ移行がスムーズにいくかどうか？ 運用負荷や運用コストが重くならないか？ といった点に注意する必要があります。シングルベンダー（一つのベンダー）なら、トラブルのときにワンストップでサポートしてもらえるといったメリットもあります。

デジタルマーケティング戦略を成功に導くためには、組織や部門を越えた連携や戦略作り、テクノロジーの活用によるチャネルやタッチポイントの統合、そして顧客のライフサイクルの統合が重要です。まさに自社を“顧客中心”の組織に変革していくことが、デジタルトランスフォーメーションの最大のポイントだといえます。CIO、CEO、CMOが三位一体となり、変革の推進役を担っていくことが求められているのです。

Adobe Marketo Engageの詳細情報

business.adobe.com/jp/products/marketo/adobe-marketo.html



アドビ株式会社

掲載内容を許可なく転載することを禁じます。文中の登録商標または商標は各社に属します。
©2022 Adobe. All rights reserved