Econsultancy × Adobe

Digital Trends 2021年版
顧客体験の指標

目次

序文 3

はじめに 4

新たな顧客 5

離れた場所から共に働く 10

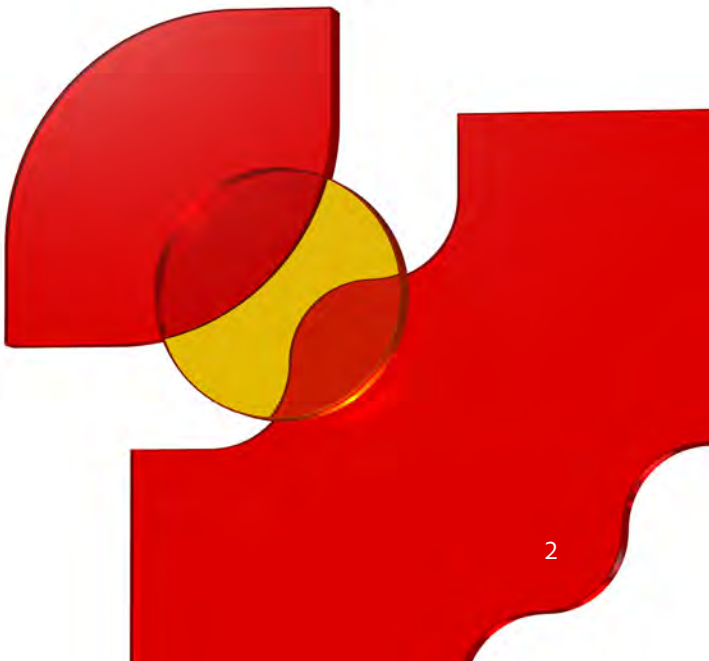
再構築 13

2021年の指針 22

調査方法 26

2020年度の調査は回答者が13,000を超え、2010年に本調査を開始して以来、世界のすべての大陸（南極大陸を含む）の85,000人以上のビジネスリーダーから時間を割いてインサイトを提供していただきました。本調査は、皆さまのご協力により、デジタルトレンドがマーケティング分野に及ぼす影響に関する調査のなかで、最も規模が大きく、また最も長続きしているものとなっています。

アドビならびにEconsultancyより、皆さまのお力添えとインサイトに感謝申し上げます。



序文

アドビの2021年版Digital Trendsレポートへようこそ。本調査は、マーケティングの進化を解き明かすために、マーケティング、広告、eコマース、クリエイティブ、テクノロジーの各分野の世界的なリーダーを対象に毎年実施されています。

2020年は、アドビがDigital Trendsレポートを初めて発表してから10年が経ち、節目となるレポートを発表しました。その頃、その後の1年間で人類史上稀に見る大きな変化の渦に飲み込まれることを予想した人は誰もいませんでした。しかし、「変わることのない日々」が続くことはありませんでした。世界的なパンデミックとそれに伴う長引く不安感により、マーケティングは、歴史上で最も革新的な時期を迎えました。多くの業界において、本質的なルールが変化したのです。

2020年の劇的な出来事がもたらしたのは、当初予測されたデジタル変革のトレンドから逸脱するものではなく、そのトレンドを大きく加速させるものです。その結果、しばらく議論されることのなかったトピックが、今日では最重要課題に挙げられています。製品やサービスの需要の増減にかかわらず、あらゆる企業が同じ課題に取り組んでいます。その課題とは、テレワーク、顧客行動のデジタルシフト、さらなる利便性を求めるニーズ、購買行動の変化であり、従業員と顧客の満足度についても考える必要があります。顧客体験における先進企業の2/3以上が、2020年に競合他社を上回る実績を達成することができたと回答しています。また、競合他社を「大幅に上回る」実績を達成することができたと回答した割合が、主要な大手企業に比べて3倍にも達しています。

この調査の結果から、顧客体験に関するこれまでの投資が報われたことが判明しました。また顧客体験の新たな時代を迎えるにあたり、スピードとパーソナライゼーションの重要性がさらに増していることを示唆しています。ビジネスリーダーが新たな年を迎え、通常の状態に戻る方法を模索する中で、新たなデジタル体験の時代が始まることは間違いがありません。この変化の加速がもたらす経済的な影響と機会は、事態が落ち着くにつれてますます明らかになるでしょう。Econsultancyと共同で制作したDigital Trends 2021年版では、重要なトレンドを明確に浮き彫りにします。

Alvaro Del Pozo
アドビ、インターナショナルマーケティング副社長

このレポートでは、過去と未来の両方に目を向け、同等の価値があるふたつの観点からトレンドを明らかにします。それは、2020年はパンデミックの影響によりどのような変化が起きたか、この先どのような変化が待ち受けているのか、ということです。

何千人もの経験豊富な専門家たちが、パンデミックへの対応から苦労して得たインサイトを共有します。新しい働き方や人材の確保から、急速に増え続けるデジタルファーストの消費者への対応に至るまで、様々なアドバイスを提供しています。

アドビでは、それらのインサイトから3つの指針を見いだしました。それは、顧客の「共感」こそが顧客体験の未来において重要であり、「破壊的イノベーション」が時代を牽引し、「ブランドパーパス」（ブランドの存在意義）の重要性が高まる、ということです。

世界が変化の渦に飲み込まれている中、本レポートでは、マーケターやビジネスリーダーが自身のビジョンを見つめ直し、2021年に力強い回復を実現するために役立つタイムリーなインサイトを提供します。

はじめに

企業やマーケターにとって、2021年は回復の年になるでしょう。難しい判断を下し、2020年に得た教訓を成長へ向けた計画に転換させるときです。

本調査に参加した13,000人を超える回答者は、自社では、顧客をひとりの人間として扱い、従業員を欠かすことのできない資産と見なし、デジタルの顧客体験をビジネスの成長とその戦略を推進するための原動力である、と考えています。

この2021年版レポートでは、従来のレポートから一歩進み、新たな領域について深く掘り下げ、特に重要であると考えられる領域について調査しました。それらの領域には、分散型の働き方による影響、顧客体験の推進力としての共感、従業員の心に響き顧客を第一に考えることのできるブランドパーパス、などを含んでいます。

新たな顧客

従来を上回る、記録的な数の新たな顧客がサイトやアプリを訪問し、新たなカスタマージャーニーや顧客行動が取られるようになりました。それらを把握する必要があります。それと同時に、**既存顧客**の行動を予測することが困難になっています。それらの両方の顧客が、様々な面から一部の企業の成長を支え、対応が遅れている企業に課題を突きつけることで、優れた顧客体験を提供する価値を証明しています。また、顧客の変化に遅れを取らないためには、業界を問わずどの企業も、インサイトをより早く導き出す必要がある、ということに気づいています。デジタルシフトの加速により、デジタル顧客体験を戦略の中核に据える方向へ舵が切られ、企業の戦略策定におけるマーケティング思考の役割も大きくなりました。

離れた場所から共に働く

テレワークが促進されたことは、2020年に起きた最も重大な変化のひとつです。離れた場所にいる同僚や顧客と自宅のオフィスからのやり取りが、日常になりました。そのため、企業は地理的な制約を受けることがなくなり、デジタルに長けた人材の確保という新たな競争に立ち向かうことになります。従来型の勤務体制は近代化するか、撤廃する必要に迫られます。

組織再編

変化の激しい環境で成功を収めるためには、インサイトを獲得し、対応するまでのスピードが重要となります。そのためには、ワークフロー、時代遅れのテクノロジー、デジタルスキルの欠如が、優れた顧客体験の構築を阻む、上位3つの障壁となっています。時代遅れのテクノロジーに対処するためには、クラウドベースのデジタル基盤を単独で利用するか、様々なツールの管理基盤として利用する必要があります。企業は、デジタル環境における競争を勝ち抜くために、**新しい顧客体験とマーケティング能力の中で、自社にとってどれが最も重要な機会**となるのか模索しています。CXM（顧客体験管理）の技術的な複雑さは、あらゆる企業にとっての課題であり、MOPS（マーケティングオペレーション）**が2021年のキーワード**となる理由でもあります。

2021年の指針

顧客にとって使いやすいデジタル環境を提供することは、すでに多くの企業にとって当たり前であり、差別化の要因ではなくなっています。顧客体験を差別化するためには、顧客をデータの固まりとしてではなく、ひとりの人間としてとらえ、共感を得ることのできる体験を提供する必要があります。また、世界が日常に戻ったとしても、2020年の出来事に適合した顧客の動きは鈍ることがなく、企業をとりまく様々な破壊的要因が存在します。さらに、優れた顧客体験を提供する企業では、従業員がブランドパーパスの実現に熱心に取り組んでいます。しかし、本レポートで後述するように、ブランドパーパスは信頼できるものでなくては意味がありません。

新たな顧客

1.デジタルでは、予想が困難で、失いやすい

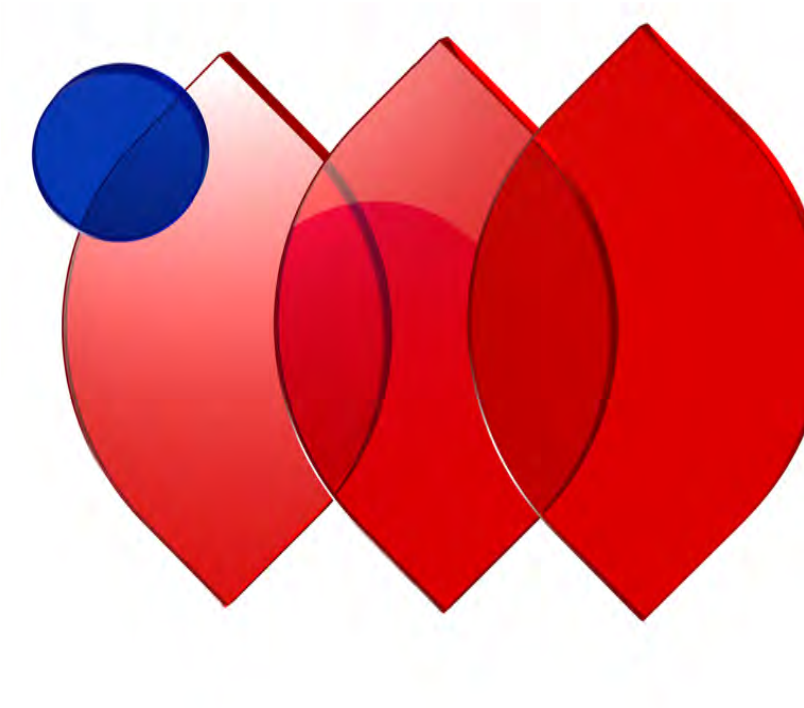
業界を問わず、あらゆる企業にとって、2020年は見通しがまったく立たない年となりました。あらゆるタイプの顧客でデジタルシフトが進み、その利用率は、今後5年から10年の間に起こると予測されていた数値を超えています。

デジタルシフトの加速は、新たな顧客（多くの場合、デジタルでの新たな顧客）から得られる機会が増えたことを意味します。実際に、B2C企業の半数近くでは、これまで利用したことのない顧客が急激に増加し、それらの企業の2/3では、デジタル／モバイルの訪問者が急速に増えたことを明らかにしています。

同時に、これまではオフラインの買い物客だった人々がwebサイトやアプリに移行したことで、デジタルにおける企業と顧客の関係では、顧客の方がより大きな力を有するとする仮説が、裏付けられることとなりました。回答者の1/3以上が、ブランドや製品に対するロイヤルティが低下していると回答しています。また、回答者の半数は、既存顧客の平均購入単価や製品の好みに変化が見られ、新たな購買行動を示していることを明らかにしています。

同時に、カスタマージャーニーにも急速な変化が見られます。回答者の56%が、検討や購入に至る新たな道のりが生まれたことを明らかにしています。

デジタルシフトの勢いは劇的で、従来デジタル変革に比較的遅れを取っていた製造業のようなB2B業界においても、一般的なものとなりました。



パンデミックの影響によってテレワークが促進されるはるか以前から、B2B顧客は既に消費者と同じように行動しており、利便性への期待値が企業の提供能力を上回ることも少なくありませんでした。2020年のデジタルシフトの波は、この利便性に対するトレンドを加速させました。

世界はいずれ、不安定な時期を脱し、ニューノーマルな世界へと落ち着くこととなるでしょう。そのニューノーマルの中核を、デジタルが担うことは間違いがありません。少数の例外を除いて、企業は今、デジタル戦略を、マーケティングや顧客サービス、製品の一要素としてではなく、顧客体験と事業を成長させるための原動力としてとらえる必要があります。

図1　**事業分野ごとの顧客行動の変化**

	デジタルでの顧客の急激な増加	異例な顧客離れ	既存顧客による従来とは異なる購買行動
B2C	63%	35%	49%
B2B	57%	32%	51%
消費財	72%	39%	69%
製造	56%	32%	51%

Digital Trends 調査（2020年第4四半期）、回答数　B2C：665、B2B：626、消費財：152、製造：197

2.2020年に証明された優れた顧客体験を提供する価値

これまでのDigital Trendsレポートでは、顧客体験を重視するかどうかによって、企業間の格差が拡大していることが示されてきました。

2020年版レポートにおいても、その傾向は顕著でした。優れた顧客体験を提供している企業は、競合他社と比べて長期的な成長を達成する可能性が高いだけでなく、変化しやすい顧客行動や市場、外部環境に適応する準備が整っていることが明らかになっています。

デジタルシフトの影響は、業界によって大きく異なり、それぞれの企業によっても違いが見られます。多くの企業では、デジタルシフトをチャンスとしてとらえていますが、一部の企業は取り残されることになるでしょう。

各業界で他社を凌駕している企業は、顧客体験に先進的かつ包括的に取り組んでいる点において共通しています。

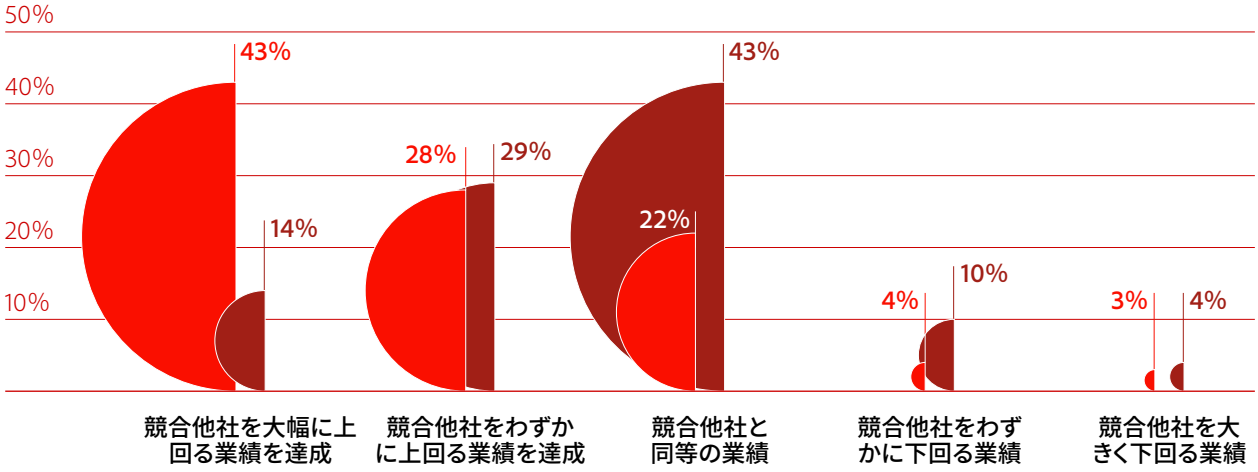
顧客体験における先進企業では、困難な時期を迎えた2020年後半に業績が向上しています。それらの企業の70%以上が、競合他社を上回る業績を達成することができたと回答しています。また、競合他社を「大幅に上回る」業績を達成することができたと回答した割合が、主要な大手企業に比べて3倍にも達しています。顧客体験における先進企業と主要な大手企業の違いは、過去5年間における投資によって示されるように、顧客体験に対する様々な戦略的な取り組みによるものです。たとえば、新たなカスタマージャーニーやマーケティングアトリビューションに関する「重要なインサイト」を提供することのできる、強力な分析能力を有する企業の回答者は、顧客がデジタル体験に対して肯定的であると回答した割合が、インサイトのレベルの低い企業に比べて2倍以上高くなっています（71%対31%）。

各企業の業績は、提供している顧客体験の質と強い関連性を示しています。主要な大手企業の回答者の61%が、自社のデジタル顧客体験を顧客の視点で見た場合、「おそらく」または「間違いなく」その他の企業を探すと答えています。この割合は、顧客体験における先進企業の回答者では、4分の1に減少します。

顧客体験を肯定的に捉えているマーケター、IT担当者、経営陣は、自社の将来について自信を持っています。2021年の企業戦略を楽観的にとらえている割合が37%高く（77%対53%）、自身のキャリアアップの見通しを楽観的にとらえている割合が38%高くなっています（72%対49%）。

図2　**顧客体験における先進企業が、2020年の市場競争で勝利**

2020年の下半期における、自社の主要事業における競争状況について当てはまるものを選んでください。



Digital Trends 調査（2020年第4四半期）、回答数　顧客体験における先進企業：1,081、主要な大手企業：4,864

顧客体験における先進企業は回答企業の18%を占め、顧客体験に対して極めて高度な取り組みをおこない、戦略とテクノロジーを連携させて効果を発揮しています。本レポートでは、**顧客体験における先進企業と、顧客体験に対する取り組みが「未熟」から「やや成熟」までの範囲にある主要な大手企業**を比較しています。回答者の割合は、主要な大手企業が82%を占めています。

3.顧客に遅れを取らずについていく

激動の2020年、企業は、より迅速に顧客を把握し、データにもとづいてすばやく対応する必要があることを学びました。インサイトを獲得するまでのスピードが、機会の損失を軽減し、成長を促進する鍵となったのです。

この先の展望として、主要な大手企業の経営陣（バイスプレジデント以上）は、今後数年間で構築したい重要な資質として、「俊敏にすばやく行動に移す」能力を「イノベーション」に次いで2番目に挙げています。

もちろん、迅速な行動は情報があってこそ価値があります。今日の多くの企業は豊富なデータを有していますが、正確なインサイトを獲得するスピードが「非常に優れている」と評価している経営陣は23%にとどまっています。

インサイトを獲得するスピードに優れている企業は、2020年下半期を通して大きな成果を上げ、マーケティングの価値を証明できたことで、2021年にはさらに積極的な計画に予算を割り当てています。これらの企業は、新規顧客の獲得と既存顧客の維持、およびマーケティング全体に対する支出を増やす傾向にあります。

顧客体験における先進企業は、既にインサイトを獲得するための基盤への投資を終えており、マーケティング施策と顧客体験に関する予算を拡大するうえで有利な立場にあります。また、アトリビューション分析により、マーケティング予算の効果を証明する能力においても、概ね先行しています。たとえば、顧客体験における先進企業では、ロイヤルティとリテンションを促進する要因に関する重要なインサイトを獲得している割合が、主要な大手企業に比べて2倍にも達しています（53%対26%）。これにより、顧客体験における先進企業は、より積極的なマーケティングのために予算を費やす根拠を示すことができます。そのため、2021年にマーケティング予算を拡大する割合は、主要な大手企業を大きく上回っています（60%対39%）。

図3　**優れたインサイトがマーケティング予算の拡大につながる**

	マーケティング予算を増額	新規顧客の獲得予算を増額	既存顧客の維持予算を増額
顧客インサイトを獲得するスピードに劣っている	36%	39%	30%
顧客インサイトを獲得するスピードに優れている	50%	52%	44%

Digital Trends 調査（2020年第4四半期）、回答数　劣っている：487、優れている：844

4.デジタルシフトへの適応に、マーケティング思考の役割が拡大

第三次産業革命とも呼ばれるデジタル化の波が押し寄せてから30年、マーケティングの役割は着実に拡大してきましたが、マーケティング思考が必ずしも重視されてきたわけではありません。

しかし、2020年は大きな分岐点を迎え、経営陣（バイスプレジデント以上）の3/4が、企業の戦略策定における、マーケティング思考の役割が拡大したと回答しています。

拡大した理由について、数百件に及ぶ自由記入形式の回答を分析すると、その理由だけでなく、一部の企業ではこの状態が持続しない可能性も示唆されています。

それは、多くの場合、マーケティング部門がデジタルファーストの顧客を理解するためのデータを管理するための能力を有しているかどうかにかかっています。

「当社では、（デジタルの）効果測定能力が成熟し、マーケティング施策の影響を示すことができるため、（マーケティングの部門の役割と）予算が増加しています」

「当社では、現在、デジタル環境の重要性が非常に高まっています。多くの場合、マーケティング部門がこれらの取り組みを主導し、他の部門との連携を高めてリーダーシップを発揮しています」

「当社では、さらなるデジタルモデルへ向けて徐々に移行中で、マーケティング部門がデジタルに関する取り組みを主導しています。COVID-19の影響によって、従来の顧客がオンラインに移行することとなりましたが、当社では、既に顧客のニーズと行動を把握するためのデータ基盤を導入してありました。そのため、経営陣は、マーケティング部門がこの新たな顧客の声を代弁することを望んでいます」

しかし、多くの企業は依然として出遅れている状態で、急増するデジタルでの顧客への対応をマーケティング部門に求めていても、事業成長につながる顧客体験重視の取り組みを始めるまでには至っていません。

「経営陣はその時々の状況に応じた対応を求めていて、顧客がオンラインに移行したことから、マーケティング部門に対する注目度は高まっています。しかし、デジタル基盤や人材に関する予算に変わりはありません。経営陣は、パンデミックの影響が落ち着いた後に何が起こるのか、様子を見たいと考えています」

「メディアへの接触習慣は劇的に変化していますが、同時にあらゆる部門が予算と人員の削減に取り組んでいます。マーケティング部門とプロモーション部門は、より少ない予算でよりクリエイティブなアプローチを開発する必要があります。そのために、戦略会議への参加が増えました」

「2020年は、デジタルにおける優位性を備えた米国やアジアの競合他社が、当社よりも優位に立ちました。マーケティング部門はこれに対応する戦略を求められていますが、他社は既に実行段階にあるのです」

多くの人々が、パンデミックは新たなトレンドを生み出したのではなく、加速させたと指摘しています。[1]従来型の企業は何年もの間、新しい顧客行動や市場の非効率性を利用しようとする、デジタルネイティブの競合他社からの脅威にさらされてきました。

マーケティング部門は、企業のビジョン、市場への進出、製品戦略の進化を導くうえで、これまで以上に優位な立場にあります。しかし、今日、それを実現しているマーケティング組織では、データにもとづいて活動しています。それらのマーケティング組織では、競合他社と比べて、実用的なインサイトを容易に活用し、マーテク基盤とデータ戦略をサポートするマーケティングオペレーション部門を有している割合が高くなっています。

主な調査結果と推奨事項

- クライアント側の回答者の60%が、もし自分が自社のデジタル体験の顧客だとしたら、「おそらく」または「間違いなく」不満を抱くだろうと回答しています。このように、自社のデジタル体験について顧客の視点で見つめ直してみましょう。この質問を真摯に受け止め、当たり障りのない答えを導きだすべきではありません。2021年に、世界がある程度落ち着いた状態に戻ったとしても、複数のトレンドが引き続きマーケティングを混乱させることが考えられます。その中で、成功を収めるのは、継続的に変化に適応していくことができる企業だけです。

- **事例：TSB Bankは、COVID-19のパンデミックによる混乱に迅速に対応し、1週間以内に重要なフォームをオンラインに移行しました。これにより、ほとんどの顧客は最寄りの支店に出向く必要がなくなりました。また、わずか8週間で80,000件以上の取引をオンラインで処理しました。多くの支店が閉鎖されたことで、改めてオンラインバンキングを利用する顧客が急増したため、セルフサービスのデジタル体験を提供するために、ビジネスバンキング顧客向けの申請プロセスを全面的に刷新しました。**

- 経営陣の3/4以上が、デジタルでの顧客はマーケティング部門の領域であるため、パンデミック時の企業戦略の策定において、マーケティング部門がより大きな役割を果たしていると述べています。それらのマーケティング部門では、平均以上のデジタル測定能力と、外部の関係者にKPIを伝える能力を備えています。たとえば、マーケティング部門が正確なインサイトを獲得し、仮説検証する能力に優れている企業では、CFOが顧客体験の重要性を認識している割合が、そうでない企業に比べて2倍にも達しています。

- 企業のテクノロジー基盤に対する取り組み方が、迅速にデータをつなぎ合わせて理解できるかどうかを左右します。クラウドベースの基盤を単独または既存のシステムと連携し、顧客データとマーケティングデータを統合している企業は、インサイトを獲得するスピードが「非常に優れている」割合が、社内で構築された基盤や特定用途向けの基盤を利用している企業に比べて2倍にも達しています。

- **事例：オーストラリアのフィンテックプロバイダーであるHayは、2020年2月、世界がパンデミックに見舞われる数週間前に、アプリとwebサイトをローンチし、市場開拓キャンペーンを開始しました。同社では、クラウドベースの基盤上にデータを保管していたため、パンデミックの影響にすばやく対応するための柔軟性とインサイトを有していました。たとえば、口座開設体験を見直し、ファネル全体でのコンバージョンの低下を把握することができました。そうしたインサイトを利用して、登録から口座開設に至るまでのコンバージョン率を、わずか1週間で265%向上させることができました。**

離れた場所から共に働く

5.テレワークの促進

テレワークへの移行は、パンデミックが及ぼす影響の中で最も大きく、今後も続くと考えられています。

2020年3月には、マーケターの28%が、少なくとも週に1〜2日はテレワークをしていたことを明らかにしました。9月にパンデミックによる影響を調査したところ、その数値は80%以上に上昇し、46%が週に3日以上のテレワークを望んでいると回答しました。その一方で、3人に1人のマーケターは「出社勤務に戻るのが待ち遠しい」と回答しています。[2]

この相反する力が今後の働き方を定義し、企業に競争上の優位性をもたらす可能性を示しています。

経営陣の見方は、突然のテレワークへの移行が予想外の好結果をもたらしたことで、既に大きく変化しています。

追跡調査では、経営陣の70%が、生産性が安定または改善していると回答しており、生産性は企業の業績における明るい材料となりました。自身の生産性が通常より低くなったと答えた割合は、回答者の5人に1人以下でした。[3]

生産性の向上にはいくつかの要因が考えられますが、その中でも特にテレワークが挙げられます。2021年、テレワークと出社勤務の両方を組み合わせた新たな働き方が広まる中で、テレワークのサポートを最適化する必要があります。そうすることで、企業は、利用可能な労働力を拡大し、専門性の高い人材を採用して、パートナーとの連携を強化する機会を得ることができます。

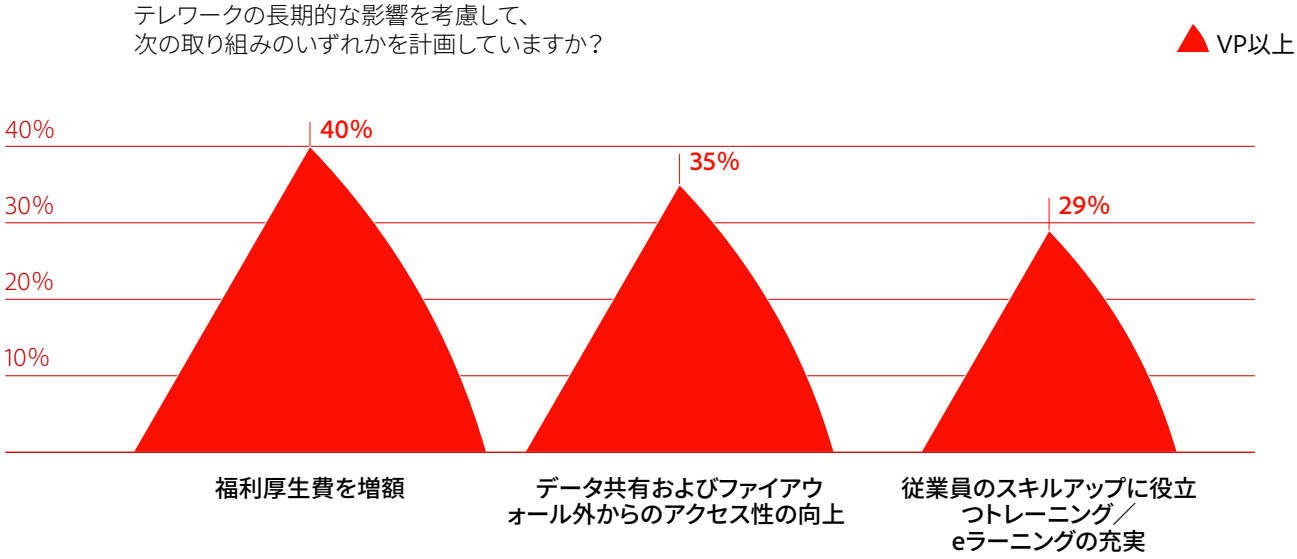
分散型の働き方をサポートするためには、容易にメッセージをやり取りできるだけでは不十分です。多くの場合、最も重要な作業では、常時接続の会話をオフにして、分析や執筆や戦略に集中して取り組みます。多様な働き方によるエンゲージメントを支援するためのツールは、生産性に最大の効果をもたらす可能性があります。[4]

テレワークに対する主な取り組みには、トレーニングの強化、遠隔チームメンバーのデータ共有能力の向上、テレワークがもたらし得るチームの結束力に対する悪影響を改善するための福利厚生プログラムなどが挙げられます。

テレワークを支援するベストプラクティスのいくつかはまだ誕生したばかりであり、現在および未来の働き方の違いによって自社の競合差別化を図る機会を提供します。経営陣の1/4が、デスクやPC、インターネット環境などの整備に充てるためのテレワーク手当を支給している、と回答しています。また、18%は、自宅外でのテレワークを支援する手当を支給しています。

図4　**経営陣の視点から見たテレワークへの対応**

テレワークの長期的な影響を考慮して、
次の取り組みのいずれかを計画していますか？



Digital Trends 調査（2020年第4四半期）、回答数：232

6.テレワーク、文化、デジタル人材を巡る競争

回答者の約3分の2が、自社では、テレワークと出社勤務のハイブリッド型の働き方を推進していくだろう、と回答しています。

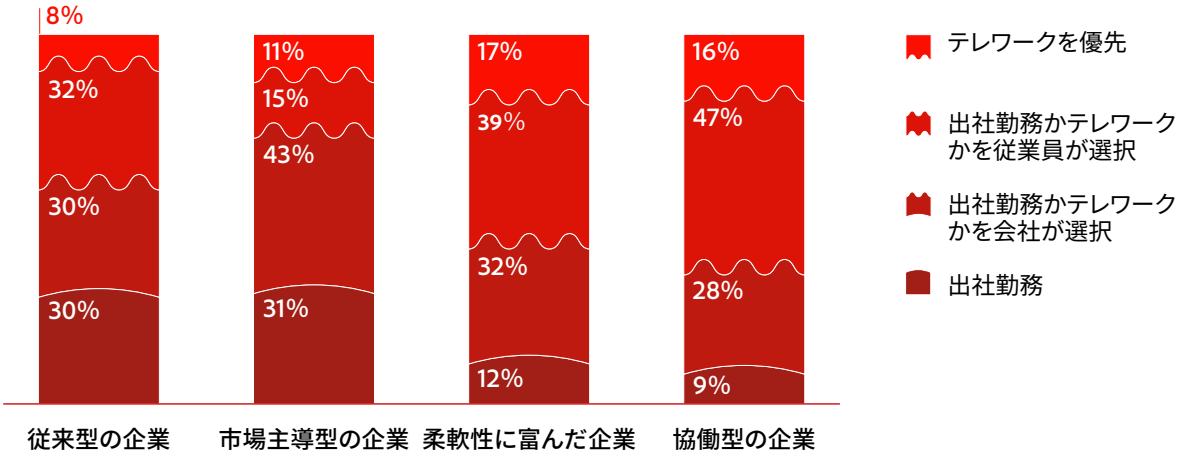
この幅広い支持も、企業文化によっては異なる場合もあります。従業員に出社勤務を求める傾向が最も高いのは、ピラミッド型構造や市場主導型の文化を持つ従来型の企業です。個人の責任を優先する柔軟性のある企業や個人を重んじる協働型の文化を持つ企業では従業員主導のテレワークを広く受け入れています。

テレワーク革命は何年も前から予測されていましたが、実際には特定の業界を除けば比較的珍しいものでした。一部の人の特典とも言えたテレワークは、今や多くの人に期待されるようになっています。企業がどのようなテレワークのポリシーを構築するのかが、デジタルや顧客体験に強みを持つ人材や顧客体験人材を採用する際の差別化要因にも障害にもなる可能性があります。デジタルや顧客体験に関する重要な領域で、優れた業績を上げている従業員のモチベーションを管理職に尋ねたところ、「キャリアアップ」の次に「柔軟性」を挙げており、「総報酬」よりも重要だと回答しています。

企業文化を変えることは重要な取り組みであり、短期に解決するものではありません。しかし、管理職がチームレベルでの戦術的な変化を提唱することで、すぐに具体的な変化をもたらすことができます。そのためには、まず、従業員にスケジュールや働く場所を最適化できる自由を提供することが必要となります。

図5 **企業文化によっては、テレワークに取り組む機会を失う可能性がある**

2021年以降のテレワークに対する自社の考え方で、最もよく当てはまるものを選んでください。



Digital Trends 調査（2020年第4四半期）、回答数：435

主な調査結果と推奨事項

- テレワークは、今後のビジネスに大きな影響を長期的に与えるでしょう。そのため、顧客にリーチして維持するための新しいマーケティング戦略が必要となります。新たなブランドポジショニングから、より優れたモバイルアプリ、主要都市のターゲット地域をまたいで絞り込んだ広告に至るまで、マーケティングのあらゆる領域と組織全体にテレワークは影響を及ぼします。

- 先進的な企業では、既にテレワークを働き方の選択肢として取り入れています。それが今日の事業の成果を最大化する方法であり、今後の雇用の差別化要因になることを理解しているからです。

- 2020年に得た教訓を活かしましょう。従業員のテレワークにより、イノベーションを起こすための自由を手に入れ、作業方法の簡素化を進め、社内外の関係者との連携を高めました。多くの企業において、生産性は「安定」または「向上」しています。それは、必要に迫られていたことが大きな要因ではありますが、安定した事業活動の状態に戻ることで、マーケターは、従来抱えていた組織内の慣例や分断という課題に再び直面するわけではありません。

- 同時に、知見獲得のベストプラクティスを採用する重要性を後押しするようなトレンドが高まっています。急速な変化、新たな分散型の働き方、2021年に状況が落ち着くかもしれないこと、といった要因から、通常よりも高い従業員の離職率が予想されています。社内における知見や苦労して得た顧客に関する教訓を失うことはたやすいことです。

  知見の獲得はこれまでも、デジタルを中心にしたマーケティング分野の課題でありました。分析、検索、マーテク管理などの主要な分野に携わる人々は、小規模なチームで活動することが多く、平均的なマーケターよりも離職率が高くなっています。

- 企業は、特に意識することなく、柔軟性に富んだ企業か、そうでない企業のどちらかに分かれます。デジタルと顧客体験に関する優れた人材を獲得するための競争においては、柔軟性に富んだ企業が圧倒的に有利です。

柔軟性に富んだ企業	柔軟性に欠けている企業
ハイブリッド型の働き方か、完全なテレワークかを従業員が選択	出社勤務を中心とするか、ハイブリッド型の働き方とするかを、管理職または人事部が決定
勤務時間の終了後や休日には、完全に業務から離れることを推奨	従業員には、常時業務することを期待
管理者は達成されたタスクと仕事の品質にもとづいて生産性を評価	生産性は時間で測定され、ソフトウェアを利用して監視および定量的に評価
テレワークを生産性の向上の観点から評価し、リモートオフィスやテクノロジーを整備するための手当を支給	テレワークを効率性の向上の観点から評価し、遠隔従事者ひとり当たりの節約額を測定

組織再編

7.ワークフローとデジタルスキルの障壁を解消

変化の激しいビジネス環境で成功するには、インサイトを獲得し、対応するまでのスピードが重要となります。

一方、優れたデジタル体験を実現するための上位3つの障壁は、ワークフローの問題、時代遅れのテクノロジー、デジタルスキルの不足です。

ワークフローとは、プロセスそのものと混同されがちですが、プロセスの効率を高める手法の集合体を意味しています。

テレワークへの移行により、企業は分散型チームにおける生産性の向上に注力する必要がありました。それは、時間のかかる箇所や反復する作業、各作業の関連性など、ワークフローを改善するためのあらゆる重要なプロセスを再評価する機会となりました。

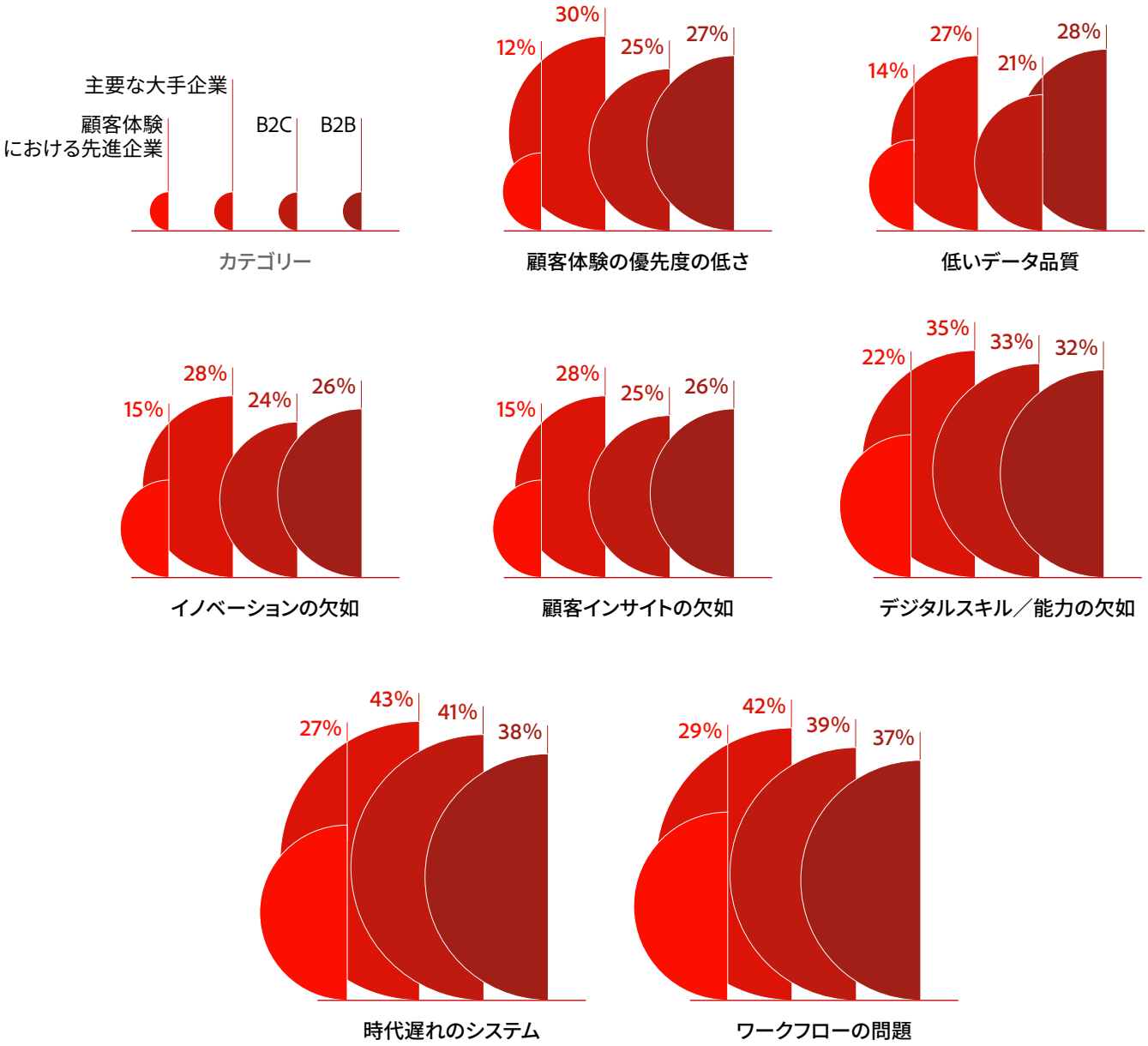
デジタルスキルおよび能力不足の問題は、一部はテクノロジーに、大部分は人に起因します。

2020年の春以降、企業は必要に迫られてイノベーションを起こし、自社が経験した中で最も革新的な時期であったと、経営陣の半数が答えています。進歩は、従業員が手元にあるリソースとテクノロジーを利用して、新たな方法で取り組んだことから生まれました。[5]

マーケターのレベルを問わず、オンデマンドで利用できる学習プログラムを通じて、デジタルスキルを高め、デジタル体験を改善するための能力を強化することができます。しかし、適切なバーチャルトレーニングリソースを提供している企業は、43%にとどまっています。

図6　**ワークフロー、時代遅れのテクノロジー、デジタルスキルの欠如が、マーケティングと顧客体験の強化を阻む**

自社のマーケティング／顧客体験の強化を妨げている要因を選択してください。



Digital Trends 調査（2020年第4四半期）、回答数　B2C：1,189、B2B：1,209、顧客体験における先進企業：605、主要な大手企業：2,868

8.変化の時代に求められる柔軟なテクノロジー

顧客体験における先進企業を除くあらゆる企業において、時代遅れのテクノロジーは、効果的なマーケティングと顧客体験を阻む最も一般的な阻害要因となっています。

一部の企業では、新しい統合基盤でゼロからスタート（または再始動）することが解決策となりますが、多くの企業では、既存のテクノロジーとクラウドベースのデータ管理基盤を連携して活用することが、最も明快な改善策となります。

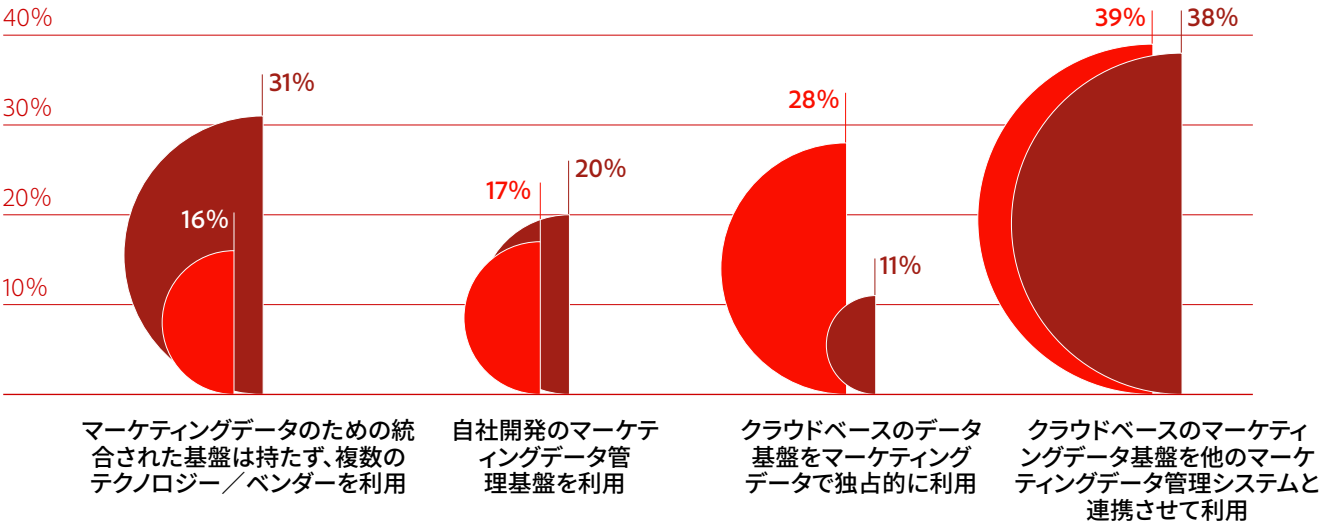
企業はコストを削減し、依存するベンダー数を減らそうとしていますが、サードパーティ製の基盤、社内ソリューション、単機能ツールから成る今日の複雑なエコシステムは、特に大規模な企業においては当面の間続くことになるでしょう。

一方で、俊敏性とオンデマンドで能力を追加できる能力は、優先順位の高い課題となっています。

そのため、企業は、連携していない様々なシステムを、相互運用性と柔軟性を備えた単一のクラウドベースの基盤に接続して利用する方法を採用しています。

図7　**クラウド型のマーケティングテクノロジー基盤が、顧客体験組織を分離する**

自社のマーケティングテクノロジーに対する取り組み方を最もよく表しているものを選択してください。



Digital Trends 調査（2020年第4四半期）、回答数　顧客体験における先進企業：766、主要な大手企業：3,297

顧客体験における先進企業においても、マーケティングデータにクラウドベースの基盤だけを利用していると回答したのは28%に過ぎません。主要な大手企業においては、その割合は11%に低下します。また、統合された基盤を利用していないと回答した割合は、顧客体験における先進企業が16%であるのに対して、主要な大手企業では31%と、2倍にも達しています。

クラウドを利用した統合の効果は、図8に示されているように、分析の主要分野における企業の相対的な能力に表れています。
クラウドベースのデータ基盤に移行することで得られる最も強力な効果のひとつとして、効率性が挙げられます。メディア／エンターテインメント業界を対象とした最近の調査では、連携していない他の製品からクラウド接続型の製品に移行した回答者は、平均25%の時間を節約できたと報告しています。[6]

図8　**クラウドベースの基盤を利用しているマーケターが、効果的なインサイト獲得**

	インサイトの獲得が「非常に早い」	インサイトが「非常に正確」	インサイトの実用性が「非常に高い」
マーケティングデータ向けのクラウドベースの基盤を利用	23%	26%	25%
社内で構築された基盤／特定用途向けの基盤を利用	12%	15%	14%

Digital Trends 調査（2020年第4四半期）、回答数　クラウドベースの基盤を利用：569、社内で構築された基盤を利用：503

9.先進技術がもたらす機会

マーケターに顕著な変化をもたらし、見込み顧客にリーチし、ロイヤルティを構築するのに役立つ、新たなマーケティング能力とは何でしょうか？

代理店やコンサルタント企業の経営陣は、ターゲットとする分野の複数のクライアントから得た情報をもとにした、独自の見解を有しています。そして、その疑問に対する回答は、業界分野ごとに企業指向と消費者指向にまとめることができます。

オンラインの消費者と企業バイヤーの急増は、顧客体験においてリアルタイムで実施する必要があるパーソナライゼーションの重要性を強調しています。

パーソナライゼーションは初期の頃からデジタルマーケティングと顧客体験の中核を成す目標でしたが、定義の変化、時代遅れのテクノロジーの課題、機能間のデータの断片化といった要因により、多くの企業にとっては依然として「新興」のカテゴリーに属しています。

顧客体験のパーソナライゼーションの本質は、これらの障壁を克服するだけでなく、レスポンシブなインサイト主導型の戦略を構築し、マシンラーニング（機械学習）とAI（人工知能）を利用して、顧客のスピードに合わせて行動することです。

今日のTVとは、何を指すのでしょうか？40歳以下の人（それより年上の多くの人にとっても）から見れば、TVとは、どのような場所で視聴するかにかかわらず、高度に制作された動画コンテンツを指します。2020年は、ケーブルTV契約の解約率とストリーミング動画サービスへの新規加入率が過去最高を記録しました。[7]

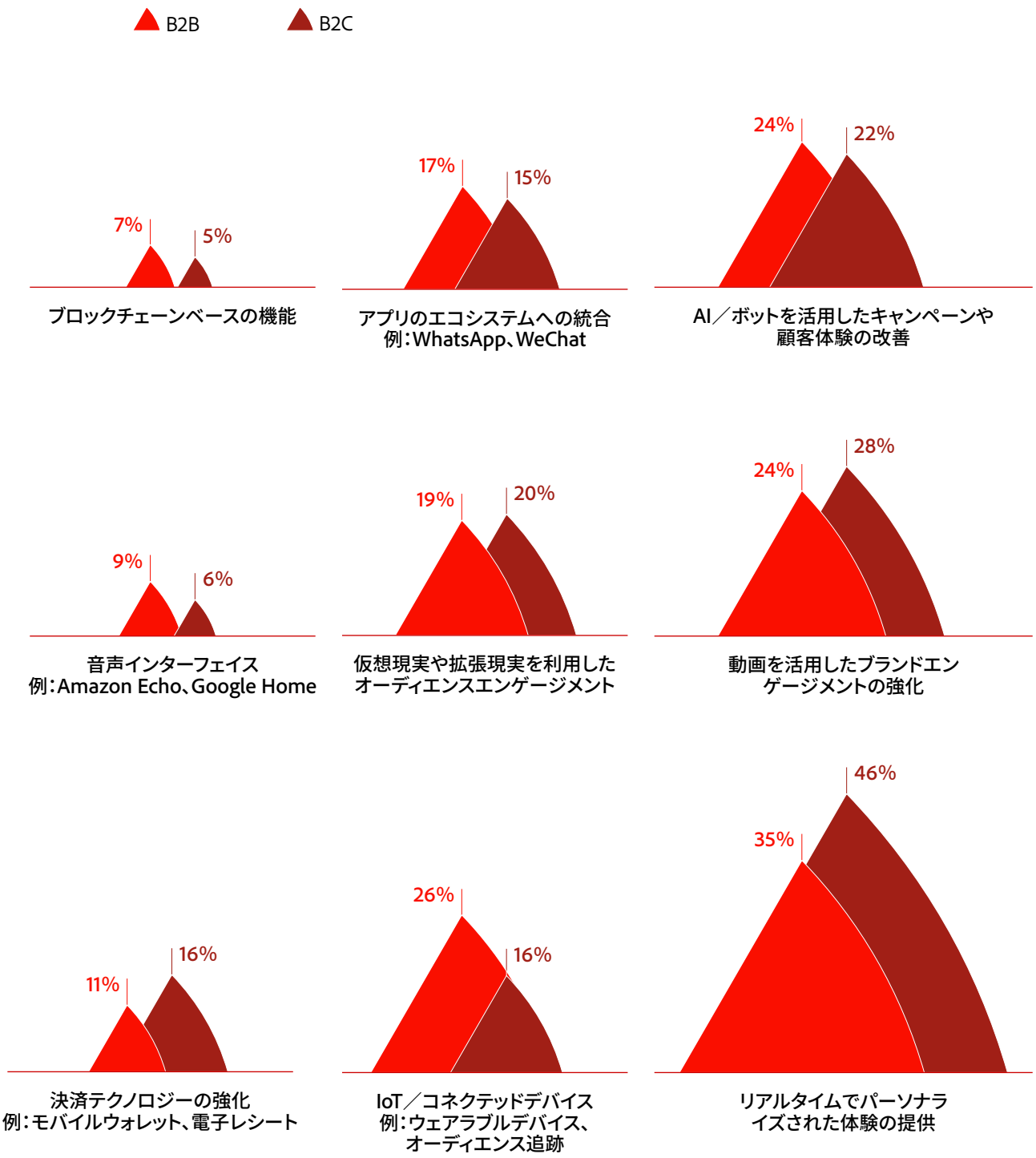
人々がコンテンツを視聴する方法や場所が細分化することは、ターゲットとする市場に関わらず、マーケターにとって大きなチャンスです。動画のインプレッションをプログラマティックに購入することで、マーケターは、関連性の高いセグメントにターゲットを絞り、正確な測定と最適化をおこなって、ROIとブランドの認知度を高めることができます。

AI駆動型のボットの活用は、容易にアクセスできるテクノロジーと、その能力に対する企業理解のおかげで成熟しつつあります。

企業は、チャットボットの活用に関して、以前の断片的な利用方法から脱し、より包括的なサービス提供能力の獲得を目指すようになりました。これにより、費用のかかる人による対応を極力減らして、必要に応じて迅速に介入することができます。

図9　**パーソナライゼーション、動画、AIを活用した顧客体験が大きな変化をもたらす**

（選択した）業界において、顧客体験に最も大きな違いをもたらすと思われる要因を選択してください。



Digital Trends 調査（2020年第4四半期）、回答数　B2C：1,156、B2B：979

10.透明性と信頼の上に成り立つ体験

顧客体験の向上に重点を置くことが、これまで以上に重要になっています。そのため、パーソナライゼーションは新たなマーケティング能力の中で、最も重要な機会として優先度を高めています。パーソナライズされた適切な体験を提供する企業は、顧客を中心に据え、信頼と透明性にもとづいたデータプライバシーに取り組んでいます。

最も重要なことは、顧客の意識と期待が高まるのに合わせて、企業はデータプライバシーを優先していることです。実際に、マーケティング担当の経営陣の92%が、プライバシーは顧客体験の基本的な部分であると回答しています。

データ共有に関する顧客の許可は信頼の証であり、その多くは顧客との関係の早い段階で構築されると考えられています。実際に、「企業が初めてのやり取りにおいて、顧客の同意をどのように扱うかによって、今後の信頼が構築されるか」という設問に対して、顧客企業における先進企業の53%が、「強く同意」しています。

しかし、多くの企業では、現実の行動が顧客の期待に追いついていません。主要な大手企業の経営陣の53%が、プライバシーと顧客の同意が計画の重要な要素であると回答したのに対して、顧客体験における先進企業の経営陣では、その割合が68%に高まります。

企業の対応に多くの余地が残されていることは、様々な回答をまたいで示唆されています。全回答者のうち、自社が顧客データの収集、利用方法を「非常に効果的」に伝達していると答えたのは、21%に過ぎません。また、顧客が企業と初めてやり取りする際に、顧客の同意と引き換えに提供される価値を「非常に効果的」に伝達していると答えたのは、わずか16%でした。さらに、カスタマージャーニー全体を通じて優れた体験を提供するために、ファーストパーティデータの収集を「非常に効果的」におこなっていると回答したのは、わずか17%にとどまりました。

デジタルの黎明期から、マーケターはデータドリブン型広告向けにサードパーティCookieを利用してきました。しかし、2021年から2022年にかけて、サードパーティCookieは主要ブラウザーによって制限されることになります。このことがマーケティングに破壊的な影響を与えると、マーケティングに関連する役割を担う経営陣の60%が回答しています。

サードパーティCookieを許容するブラウザーが減少していくため、企業が優れた顧客体験を提供するには、ファーストパーティデータとサードパーティCookieの利点を理解することが重要となります。

将来を見据えている企業では、プライバシーを義務以上のものとしてとらえています。顧客体験における先進企業の半数と主要な大手企業の1/3が、顧客データの利用方法の透明性が差別化要因になる可能性があることに「強く同意」しています。

11.2021年のキーワードはMOPS

MOPS（マーケティングオペレーションズ）とは、データやワークフロー、テクノロジー管理などの面で、現代のマーケティング活動の基盤となるものです。

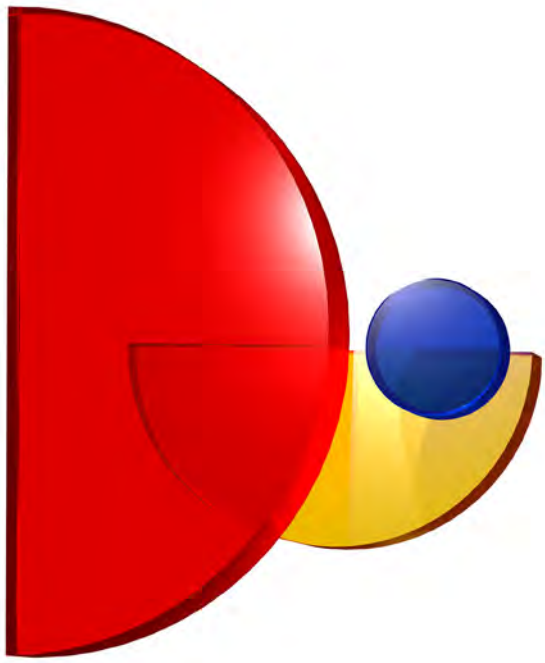
テレワークへの移行と、プロセスの再設計の必要性が重なり、MOPSの能力が必要不可欠となっています。

テクノロジー担当者の観点からは、MOPSの能力はデジタルの顧客体験に重要な影響を与えます。MOPSの能力を有する企業のIT／テクノロジー部門の回答者は、デジタル体験を向上した実績が「優れている」と回答した割合が、そうでない企業に比べて4倍近くにも達しています（22%対6%）。

その効果は、データの定義、分析、活用方法など、マーケティングの最も困難な業務に対するプロセスと専門知識を備えていることでもたらされます。MOPSを有する企業は、インサイトを獲得するスピード、インサイトへのアクセス、インサイトの実用性において、「非常に優れている」割合が、MOPSの能力を有さない企業に比べて、1.5倍から2倍にも達しています。

さらに、MOPSを担当する部署が存在する企業では、CFOが顧客体験とマーケティングの重要性を認識している割合が存在していない企業に比べて約60%高くなっています（54%対30%）。MOPSの重要な能力のひとつは、様々な関係者が理解できる方法でKPIを定義、管理、伝えることです。これにより、関係者がデータやガイダンスをマーケティングに頼るようになるという好循環が生まれます。

オペレーション能力がその価値に見合うほどの注目を集めるとは限りませんが、MOPSは退屈にはほど遠いものです。MOPSは、マーケターが効果的な作業をおこなうための時間、ツール、インサイトを提供します。



推奨事項

- ワークフロー分析は優先順位が高いながらも、将来に先送りされたり、抜け落ちたりしてしまいます。しかし、マーケティングの効率化を目指しているならば、ワークフローの改善はその目標を達成する手段であり、効果に比べて最小限の投資で済むことがよくあります。

  多くの場合、MOPSチームは既存のプロセスにおける制約や冗長性を迅速に特定し、ワークフローの改善方法を指摘することができます。さらに、機会を特定するための重要な疑問に答えることもできます。

  1.何が自動化できるか？反復する作業の自動化は急速に進歩しています。その多くは、マーケティング管理システムに搭載されている様々なAI／マシンラーニングを利用したツールを活用しています。

  2.MOPSチームは主要なプロセスに関わるテクノロジーを最大限に活用できているか？高度なテクノロジーが、その能力を最大限に発揮できないまま使用されていることがよくあります。追加のトレーニングを必要とする可能性のある組み込みの自動化、分析、テンプレート作成ツールの監査を実施します。

  3.何が運用化できるか？MOPSは、高度な分析レポート、データベース管理、テクノロジー評価など、専門性の高い専任チームが担当するべきマーケティングサポート業務を引き受けるためにあります。

- **事例：英国の警察が2019年後半に業務の一部をデジタル化した際、効率性を主な目標に掲げました。それにより、裁判資料の処理時間を数日から数分に短縮し、25,000時間を節約できました。さらに、パンデミックの影響の大きかった2020年3月には、対面で接触する必要性を減らして警官と市民の健康を守る方法として、この取り組みが極めて重要になりました。**

- 2021年から2022年にかけて、マーケティングリソースが不足すると予想されていますが、経営陣はデジタル運用にこれまで以上に関心を持っています。優れたマーテク製品は、柔軟性と協調性に優れているため、マーケターは既存の製品との連携を高め、新しい製品を迅速に統合することができます。

  事例：Dah Chong Hong（DCH）は、アジアの12か国でモーターや消費財を販売する多角的な代理店です。同社は、複雑化するデジタル市場に対応するために、社内の関係者や社外のパートナーも念頭に置きながら、顧客体験を中心とした根本的なデジタル変革を成し遂げました。既存のツールをより効率的な新しいシステムに結びつけることで、手作業によるデータ転送や手間のかかる時代遅れのシステムを排除できました。その効果は顧客行動にも表れており、オンライントラフィックが50%、新規登録数が63%増加しました。

- 使い慣れた機能に新しい考え方をもたらす機会を探しましょう。AIは、革新的な利用方法でなくとも、大きな成果を生みます。実際、ほとんどのAIやマシンラーニングのアプリケーションは、日々の業務にうまく応用されています。

  事例：Marshall Wolf Automationは、米国の産業用オートメーションの代理店です。
  35年の歴史を持つB2BブランドであるMarshall Wolfは、消費者の考えていることをショッピング体験に応用したいと考えていました。AIを活用した商品のレコメンデーション機能を追加することで、新製品の発見しやすさが大幅に向上し、平均注文額が20%増加しました。

- プライバシーは、優れた顧客体験を提供するための基本となります。しかし、顧客体験における先進企業と主要な大手企業を合わせた平均で、回答者の75%以上が、**プライバシーの詳細は別のグループ（法務部門やIT部門など）で処理されていることを認めています**。これらの部門が連携することが重要です。マーケターは、顧客体験の中でプライバシーがどのように定義、管理、伝えられているのかを熟知している必要があります。

2021年の指針

12.共感を得る顧客体験

自社の顧客体験の提案価値を最もよく表している言葉は何かと尋ねたところ、経営陣の64%が「容易さ」を選択しました。[8]

利便性は、顧客体験の進化過程におけるひとつの段階に相当するものです。しかし、デジタルにおける利便性の高い機能はすぐに一般化するため、大きく他を引き離している少数の先進的な企業を除けば、長期的な独自のセールスポイントにすることは困難です。

共感は、顧客と製品に関する深い知識を組み合わせ、それを顧客体験の重要な段階で発揮することで、誰もが利用できる差別化要因であるにもかかわらず、十分に活用されていません。

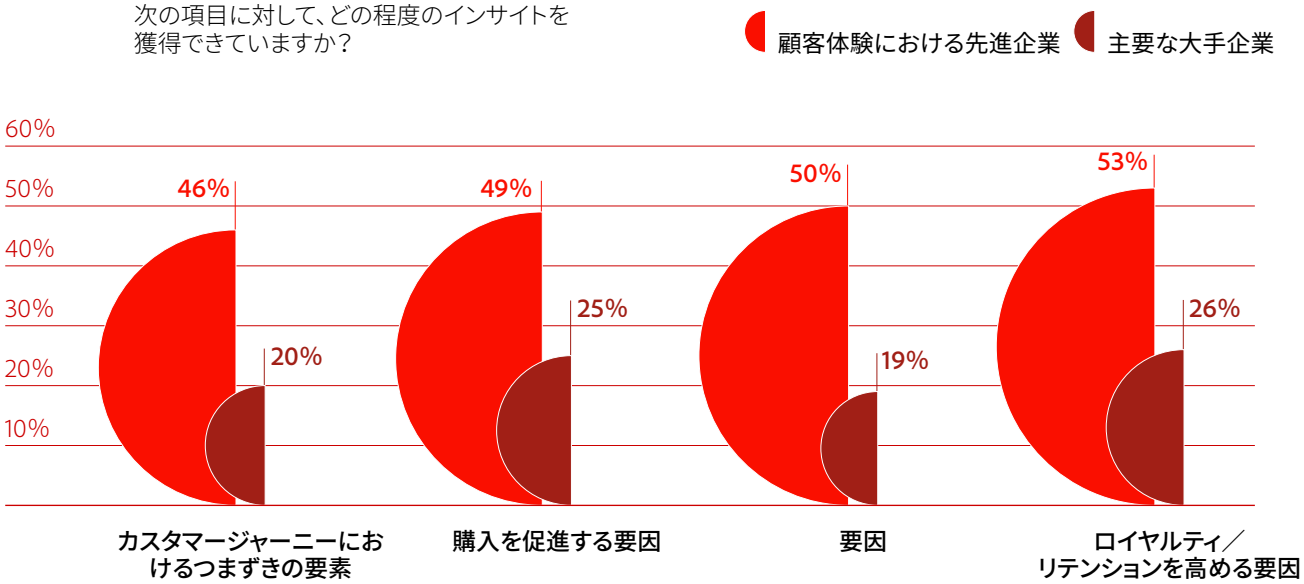
パンデミックの間、顧客の心理状態を考慮することが強調されてきましたが、マーケターは、B2Bであっても、カスタマージャーニーは常に感情と結びついていることを理解しています。顧客が意思決定をおこなうまでには、希望や興奮、不安や懸念など、様々な感情が交わる段階があります。顧客の感情面からカスタマージャーニーを分析し、適応することが、顧客体験管理の次のステップとなります。

主要な大手企業で、顧客のマインドセットやカスタマージャーニーの様々な感情が交わる段階に関する「詳細なインサイト」を獲得しているのは、5社に1社のみでした。購入やリテンションを促進する要因に関する重要なインサイトを獲得している企業は、それよりわずかに多い程度です。

マーケターは、オーディエンスの共感を得て、感情的な絆を育む広告を作成することに長けています。このスキルを顧客体験全体に応用することで、利便性だけでは太刀打ちできない企業が市場で成功を収めることができるのです。

図10　**顧客体験における先進企業では、顧客の動機や課題に関する詳細なインサイトを獲得**

次の項目に対して、どの程度のインサイトを獲得できていますか？



Digital Trends 調査（2020年第4四半期）、回答数　顧客体験における先進企業：489、主要な大手企業：2,459

13.鈍化することのない顧客の変化

2021年の間に、世界はかつての見慣れた状態に戻っていくだろうと考えられますが、人々や文化、市場は急速な進化を続けます。

マーケティングにおける新たなトレンドについて尋ねたところ、B2C領域の経営陣は、顧客の行動、テクノロジー、市場の状況において混乱が生じていると考えています。

あらゆる混乱は、機会であると同時に課題でもあります。

オンラインへの移行は、5Gがデジタルインタラクションの新しい基準を定めるのと同時進行しています。ビデオ会議に一日を費やせば、音声や映像の遅れにうんざりし、その遅延が効率を高める妨げとなっていることがわかります。現在の4Gモバイル体験では、最小でも平均30～60ミリ秒の遅延があります。これはリアルタイムのように思えるかもしれませんが、脳の反応時間は約10ミリ秒であるため、実際はもっと長く感じられます。

5Gでは、遅延を約5ミリ秒に短縮するため、顧客体験を段階的に改善するのではなく、飛躍的な進化につながります。また、消費者や企業の利用できる機能が増え、ゲームから工場の自動化に至るまで、時間の制約を受ける能力の可能性を広げます。世界経済フォーラムによると、5Gは2035年までに、142兆円以上を生み出すと予測されています。[9]

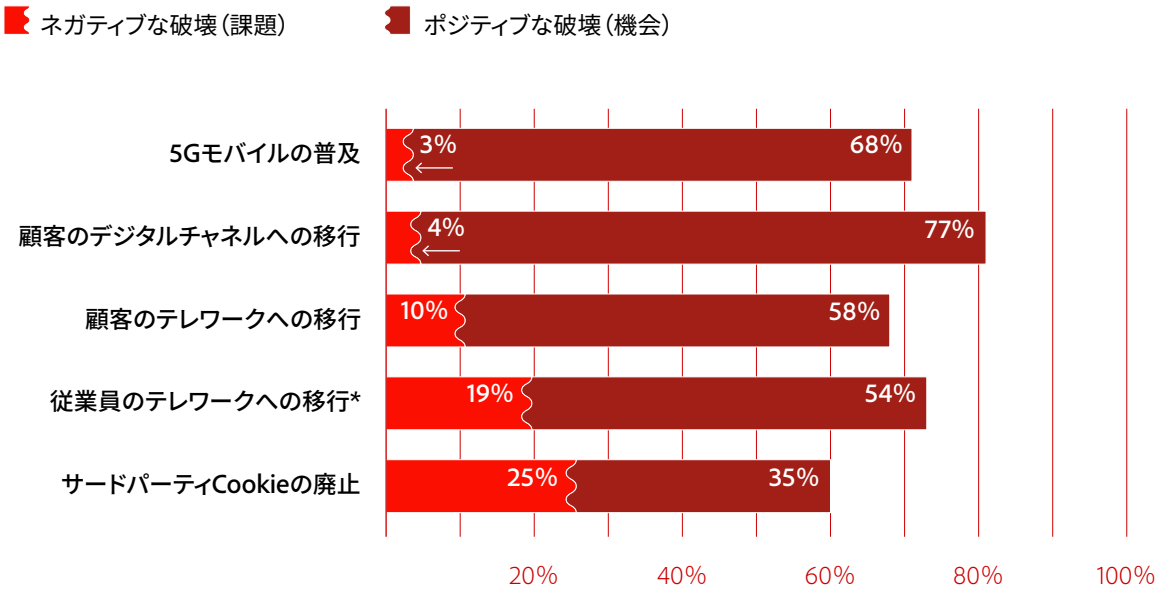
しかし、本調査を実施してきたこの10年間で見てきたように、デジタル化の波によってあらゆる企業の業績が向上するわけではありません。

たとえば、経営陣の80%以上は、顧客のデジタルチャネルへの移行を破壊的なものと見ており、その大多数がそのことを肯定的に捉えています。しかし、多くの企業はこの変化を活用できていません。企業が、変化に対してどのように備え、対応するかということが、常に事業の成功を左右してきました。

これまで述べてきたように、顧客体験における先進企業は、変化に対する対応に長けているため、それらの破壊的な変化の中に機会を見いだしています。

図11　**2021年以降も継続する破壊的な変化**

次のような出来事はポジティブかネガティブかに関わらず、破壊的だと考えますか？



Digital Trends 調査（2020年第4四半期）、回答数　代理店：2,508、クライアント側の経営陣（バイスプレジデント以上）：176
*代理店による回答は、クライアントに対して破壊的であるかどうかを考慮

14.顧客の信頼に足るブランドパーパスが重要

ブランドパーパス（ブランドの存在意義）は、企業が利益追求を超えたところに存在する理由として説明されてきました。[10]ブランドパーパスは、顧客ロイヤルティの向上から戦略の推進に至るまで、様々な面で利点を生み出します。

しかし、ブランドパーパスの最も明確な影響は、おそらく従業員に現れます。従業員のモチベーションは重要であり、第一の利点と言えるでしょう。

好きなブランドの存在目的を説明できる消費者は27%に過ぎませんが、従業員の56%は、自社に明確なブランドパーパスが存在すると回答しています。また、そのうちの82%は、ブランドパーパスが自身にプラスの影響を与えていると述べています。[11]

ただし、ブランドパーパスがどれも同じような影響力を持つわけではありません。単なるスローガンを超えるのものでなくてはなりません。

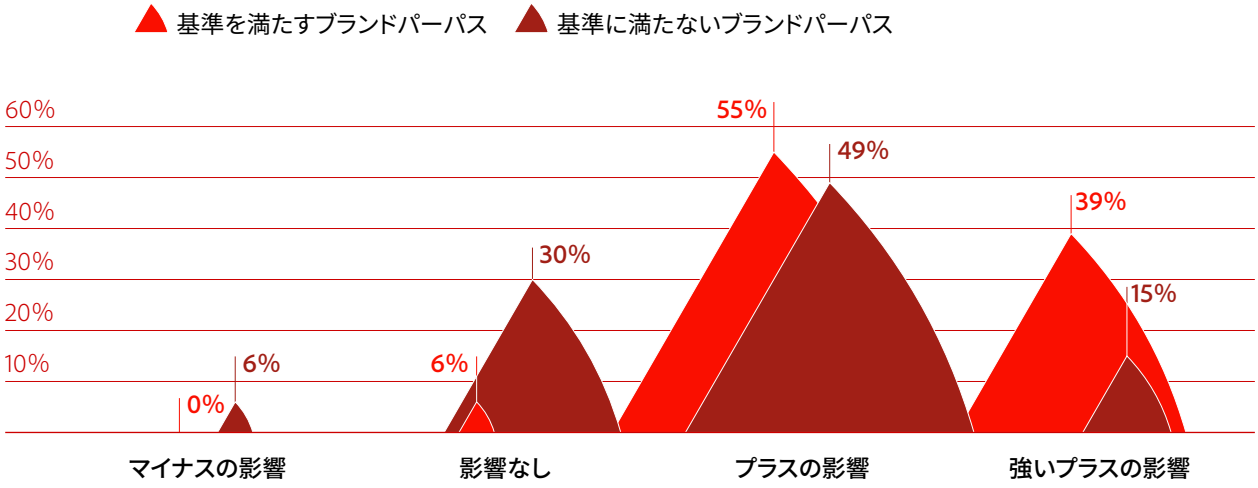
ブランドパーパスを記した800を超える文章を分析したところ、信頼、より大きな目で見た利点、顧客重視といった視点から、基準を満たしているのは、わずか40%でした。ブランドパーパスの**調査方法**については、巻末の「調査方法」のページを参照してください。

明確に定義されたブランドパーパスを有する企業では、従業員の39%が「強いプラスの影響」と回答しているのに対し、基準に満たない企業では、15%にとどまりました。

さらには、ブランドパーパスが基準を満たしていない企業では、「影響なし」または「マイナスの影響」と回答した従業員の割合が、基準を満たしている企業に比べて6倍に達しています。

図12　**真実味があり、顧客を重視した、より大きな目的を伝えるブランドパーパスは、従業員のモチベーションを高める**

自社がブランドパーパスを有している場合、自身にどのような影響を与えていますか？



Digital Trends 調査（2020年第4四半期）、回答数：826

推奨事項

2020年に起きた大きな変化により、顧客ファーストのアプローチの重要性が強調されることとなりました。

顧客体験とは、戦術やマーケティングの数ある分野のひとつにとどまるものではありません。マーケティングのあらゆる側面と、思考、体、心、精神を含む、より広範な意味での組織を巻き込んだ事業戦略のことです。

（思考）戦略的な立場を取る。2021年の自社の成長見通しについて悲観的な見方をしている回答者の70%近くが、自社には業界にアプローチする戦略が欠けており、今後2年以上は、変化に対して後追いで対応する状態にあると述べています。[12]マーケティング思考と顧客体験は、経営会議で取り上げられるようになりました。顧客に関する深いインサイトと、それをもとに行動する方法に関して具体的な視点を示せれば、今後も議題に上り続けることでしょう。
Scandinavian Airlines（SAS）は、パンデミックの影響を受ける以前に、航空業界が大きな変化の渦に飲み込まれるのを目の当たりにしていました。低価格を誇る新規参入企業、変動の激しい通貨、不安定な燃料価格といった市場の要因から、航空機という枠を超えて、旅行者の全体的な体験について考えることが、大きな機会につながることを理解していたのです。そのため、同社では、分断している顧客データシステムを連携し、顧客を中心に据えたアジャイル手法を採用するなど、様々な取り組みを進めました。それにより、ライフスタイルブランドへと変貌を遂げ、マイレージサービスのロイヤルティを強化し、乗客ひとり当たりの売上を高め、顧客生涯価値を向上することができたのです。

（体）インサイトと行動をつなぐ結合部分を発展させる。顧客体験における先進企業は、主要な大手企業に比べて、新しいカスタマージャーニーに関する重要なインサイトを獲得している割合が高く（52%対22%）、より正確に、顧客がつまずきやすい要素を特定できています（46%対20%）。おそらく最も重要なことは、このようなインサイトを実証実験するための能力に長けていることでしょう（45%対14%）。
ヒースロー空港は、2021年に4,000万近くの顧客にサービスを提供する予定で、そのうちの80%をデジタルでターゲティングする予定です。同社のマーケティング部門と分析部門は、11,000個のビーコンを設置して、顧客の位置情報を獲得しています。これにより、顧客が実際の旅のどこにいるのかと、カスタマージャーニーのどの段階にあるのかを把握し、AIを利用して、コンテンツをパーソナライズしています。分析、オムニチャネル配信、コンテンツを調整したことで、同空港では旅客ひとり当たりの平均消費金額が40%増加しました。

（心）顧客の共感に重点を置く。人々がどのように感じるかを理解することは、顧客体験の中で重要でありながらも、見落とされがちな部分です。意思決定の段階や顧客のつまずき要素における反応を分析し、予測することで、顧客と企業の両方にとって、より優れたプロセスを実現できます。顧客体験における先進企業は、カスタマージャーニー全体を通じて、顧客のマインドセットに関するインサイトを獲得している割合が、主要な大手企業に比べて2.5倍にも達しています。
オランダの歴史ある銀行グループであるDe Volksbankでは、「取引から関係へ」という標語を掲げ、デジタル変革の目標を達成しました。この取り組みは、4つの異なる銀行のデータをつなぎ合わせ、あらゆるマーケティングコミュニケーションを統合し、それらをカスタマージャーニーに紐付ける、というところまで及んでいます。取引の90%以上がデジタルであるにもかかわらず、同グループは顧客を個人として理解したいと考えており、住宅ローン費用の計算や相談の予約などの重要な場面でのプロセスを容易にするためにデータを利用しています。口座開設率の増加やネットプロモータースコアの劇的な改善が証明しているように、顧客の満足度が高まりました。

（精神）自社のブランドパーパスを精査するか、構築されていない理由を探る。ブランドパーパスを有している企業は、競合他社よりも優れたパフォーマンスを発揮し、満足度の高い楽観的な従業員を擁しています。残念なことに、多くの企業の「ブランドパーパス」は、スローガンや市場進出の要旨に過ぎず、あまり影響力がありません。
共感を呼ぶブランドパーパスは、収益を超えたところにある企業の存在理由を伝えることで、事業に携わる人々を鼓舞し、短い文章や市場に特化したものであったとしても、物事をより良い方向に変える可能性を提供します。

調査方法

デジタルトレンド調査

本レポートは、EconsultancyとAdobeが選出した調査対象者を対象に実施されたオンライン調査にもとづいています。調査は2020年10月15日に始まり、2020年12月11日に終了するまでに、11,413件の適格な回答を得ました。さらに、一部の分野や地域の割当枠を満たすために、サードパーティのパネル参加者1,864人を追加し、合計13,277件の回答を得ました。サードパーティのパネル参加者には、時間を割いていただいたことに対してインセンティブが提供されました。

- 回答者の65%（8,549人）は、クライアント側のマーケターです。残りの回答者（4,622人）は、代理店の担当者、コンサルタント、マーテクまたはサービスのベンダーで構成されています。

- 回答者の41%以上は、管理職以上の役職に就いています。

- ターゲット市場で定義されているように、回答者はB2B企業（33%）、B2C企業（29%）、B2BとB2Cの両方に対応する企業（38%）にほぼ均等に分散しています。

- 企業の年間売上高は、中小企業（54%、67億円未満）から大企業（26%、67億〜1,350億円）、世界最大規模の企業（19%、1,350億円以上）に至るまで、広範囲にわたります。

- 回答者は世界各国から選出されており、EMEA（ヨーロッパ、中東およびアフリカ）が最も多く（48%）、次いで北米（29%）、日本を含むアジア太平洋地域（19%）の順となっています。調査票は、フランス語、ドイツ語、中国語に翻訳されています。

- 回答者は様々な業界に広がり、特にテクノロジー（14%）、金融サービス（10%）、製造（10%）が多くを占めています。

ブランドパーパス分析

自社が明確なブランドパーパスを有していると答えた回答者に、ブランドパーパスを直接入力するよう求め、871件の回答を得ました。それぞれの回答は、独立して作業する複数のEconsultancyの調査員によって評価されました。各回答は、下記のブランドパーパスの定義を用いて、企業名を伏せて評価されました。2票以上の投票を得ると、「真のブランドパーパス」に分類されます。

調査員が使用した基準は次のとおりです。

1.ブランドパーパスは、利益追求を超えたところにある企業の根本的な存在理由を捉えている必要がある

2.ブランドパーパスは、ブランドが販売や提供しているものに関連している必要があり、慈善活動や、商品を売り上げるたびに一本植樹するなどのようなものではない

3.優れたブランドパーパスは、常に消費者を第一に考える。これは、あらゆる意思決定と行動において、顧客が最も重要な位置を占めることを意味する

4.ブランドパーパスは、「people don't buy what you do, they buy why you do it（人は何をではなく、なぜに動かされる）」という言葉に集約される

調査員は、認知されているブランドパーパスの例として、以下を提供されました。

1.Breaking taboos that hold women back（女性たちを抑え込むタブーを破る）、Libresse

2.To offer designer eyewear at a revolutionary price, while leading the way for socially conscious businesses（社会性を重視した方法で、高品質のアイウェアを革新的な価格で提供する）、Warby Parker

3.To organise the world's information and make it universally accessible and useful（世界の情報を体系化し、どのような状況下でもアクセス可能で利用価値のあるものにする）、Google

4.To unleash the originality in every child（すべての子供の創造力を解放する）、Crayola

出典

Harvard Business Review、How Marketers Can Connect Profit and Purpose、2018年
Simon Sinek、Start with Why、2009年
Deloitte、Purpose is Everything、2019年

参考資料

引用した数値の出典を以下に示します。その他の数値は、**調査方法**に記載されているDigital Trends調査にもとづいています。

[1] Sharma、The New York Times、The Pandemic Isn't Changing Everything（2020年5月）

[2] Econsultancy、Marketing in Crisis Tracking Surveys、図1の回答数：2,179（2020年3月）、図6の回答数：829（2020年10月）

[3] Econsultancy、Marketing in Crisis Tracking Surveys、図3の回答数：1,259（2020年3月）、図6の回答数：829（2020年10月）

[4] Workfront、The Next Chapter in Remote Work（2020年4月）

[5] Econsultancy、Marketing in Crisis Tracking Surveys、図5の回答数：1,103（2020年8月）

[6] Econsultancy、The Impact of Cloud-Connected Data Management on Marketing Performance in the Media、Entertainment and Communications Sector、回答数：220（2020年12月）

[7] TechCrunch、The Pandemic Accelerated Cord Cutting、Making 2020 the Worst Year Ever for Pay TV（2020年9月）

[8] Econsultancy、Thriving in the Experience Economy: Priorities of a CMO、回答数：502（2020年3月）

[9] World Economic Forum and PWC、The Impact of 5G（2020年1月）

[10] Sinek、Start with Why（2009年）

[11] Purpose Power Index、回答数：5,700以上（2019年）

[12] Econsultancy、Marketing in Crisis Tracking Surveys、図6の回答数：6,829（2020年10月）

データビジュアライゼーション: ACCURAT.IT

Econsultancy
Adobe