

グロース・マーケティング・アンド・セールス研究グループ

成長につなげる：マーケティング・オペレーティングモデルの変革

マーケティングリーダーは、マーケティングが複雑化しスコープが広がる中で、成長を続けなければならない。コンシューマーマーケティングに関するグローバルの最新調査から、より緊密でアジャイルな働き方の必要性が明らかになった

本稿は、マッキンゼーの消費財研究グループおよびグロース・マーケティング・アンド・セールス研究グループの Biljana Cvetanovski, Jeff Jacobs, Jessica Moulton, Oliver Gediehn, Pavlos Exarchos, Stefan Rickert, Tjark Freundt, Warren Teichner, Fleur Porter が両グループの見解をまとめ、共同で執筆し、金光 慶紘、Jingyi Li、保坂 紀子、井上 大暉、松長 由子、波多野 孝幸で翻訳したものである



消費財 (CPG) と小売業界は、成長と価値を追求する時代を迎えている。過去10年間は、人口の伸びが鈍化し、消費者の関心も細分化され、特に困難な時期であった。このような環境に対応するため、企業はマッキンゼーが最近の記事¹で概説したように、2つの果敢なアジェンダに取り組むべきである。一つは、ポートフォリオ管理を通じて新たな成長のポケットを見つけること、もう一つは業績向上に向けて能力を強化することである。

このような変革の必要性の高まりは、最高マーケティング責任者 (CMO) とグロースリーダーにとって重要な意味を持つ。つまり、これまで以上に大きな期待を背負いながらも、マーケティング費用の効率と効果を最大化しつつ、強力なブランドを構築し、成長を実現することが求められる。これは、極めて大きな変革である。

マーケティングリーダーは、成長機会の特定や、ミッションの実現、没入的でつながりのあるブランド体験の構築、パーパスとビジネス成果との関連づけ、新技術の活用など幅広い領域に対してエネルギーを注ぐことが求められる。同時に、CMOは、成長アジェンダの達成に向けて、結果を出し、マーケティングリソースの管理責任者として役割を果たすよう、ますます大きなプレッシャーにさらされている。彼らは企業を成長へと導くグロースリーダーであり、その権限は拡大し続けており、従来マーケティングの範疇外と見なされてきたより多くの領域を担っている。そのような領域には、例えば生成AI、イノベーション、販売やECが含まれている。

CMOの役割がどのように進化しているかを探るため、欧州と北米のあらゆる規模の消費財・小売企業でグロース・マーケティングを担当する100人以上の経営幹部を対象に調査を実施した。調査²では、自社の成長アジェンダにおけるマーケティングの役割について評価してもらった。また、重要な活動や能力を評価してもらうと同時に、「マーケティング戦略」「マーケティングパフォーマンス」「テクノロジーを活用したマーケティング」「マーケティング・オペレーティングモデル」の4つの主要分野について自社の成熟度を評価してもらった。

その結果、マーケティングリーダーが、自社の成長に必要なケイパビリティについて明確な理解を持っている一方、その成熟度については、特に新規事業構築、エコシステム開発、リアルタイムデータによるマーケティングパフォーマンス、および生成AI戦略に関連する領域において、大きなギャップがあることが明らかとなった。さらに、このギャップの根本的な原因は、成長目標を達成するのに適したオペレーティングモデルを構築できていると考えているグロースリーダーが少ないためであることが明らかになった。

本稿では、成長アジェンダを策定、指揮、実行するうえでCMOが直面する最大の課題について考察する。マーケティングの世界がより拡大し、複雑化する中で、成長を達成することは、新しい包括的なマーケティング・オペレーティングモデルを定義することを意味する。このようなオペレーティングモデルは、明確な戦略的方向性のもとで、強力な組織構造、明確なプロセス、刷新されたケイパビリティを前提に構築されるべきであり、高成長を遂げるマーケティングリーダーの広範な責任を、よりシームレスに結びつけることにつながる。この「未来にフィットする」モデルにより、消費財マーケティングと小売マーケティングのグロースリーダーは、ポートフォリオ管理と業績向上という2つのアジェンダに取り組むことができる。

¹ Jessica Moulton, Pavlos Exarchos, and Warren Teichner, "Rescuing decade: A dual agenda for the consumer goods industry,"

McKinsey (2024年6月11日)

² マッキンゼーのグローバル・コンシューマー・マーケティング・リーダー調査は、2024年3月26日から5月13日にかけて実施され、欧州および北米の消費財・小売企業で成長・マーケティングを担当する、あらゆる企業規模を代表する経営幹部104人から回答を得た

より複雑化する責任を果たす

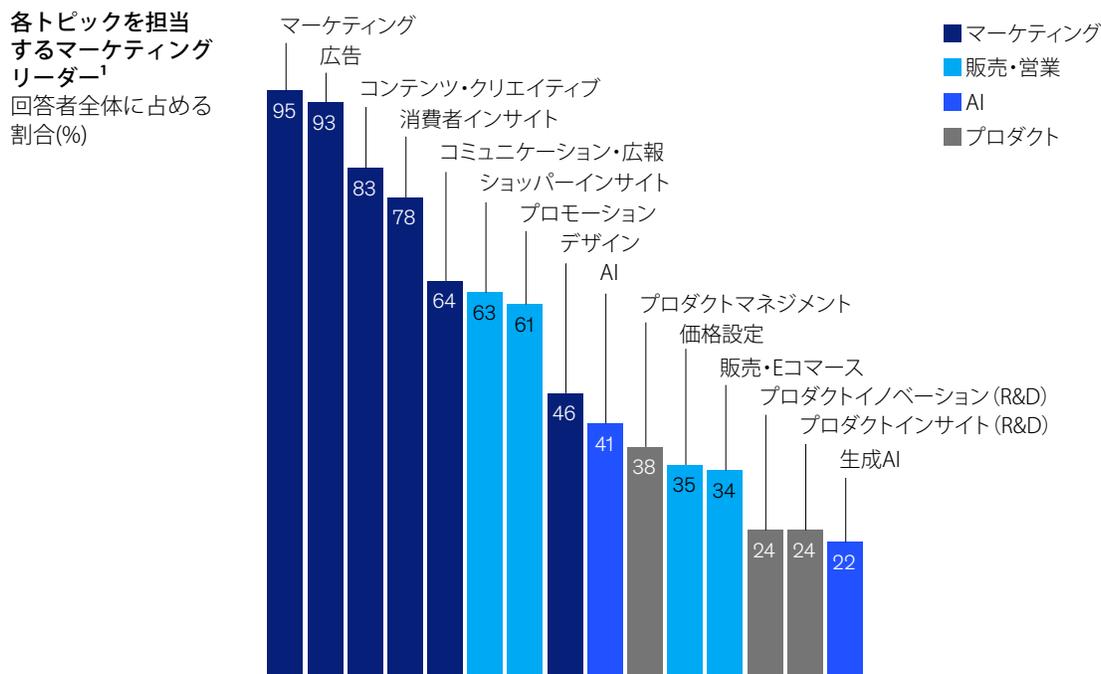
能力や技術の高度化に伴い、マーケティングの目標を達成することはこれまで以上に難しくなっている。マーケティングリーダーは、従来のマーケティング機能(ブランド、クリエイティブ、消費者インサイトなど)と、新しいデジタルチャネル(パフォーマンスマーケティング、リテールメディア、ソーシャルメディアマーケティングなど)の責任を負っている。これらはすべて基本的な要素である。現在、CMOのスコープは広がっており、AI、コマーシャル、デザイン、イノベーション、プロダクトに関わる能力を含め、多岐のテーマが含まれている(図表1)。その結果、グロースマーケティングリーダーは、組織内で複数の役割を担うようになり、その業務はより複雑になっている。

マーケティングエクセレンスの4つの柱

マーケティングリーダーは、マーケティングエクセレンスの4つの柱を満たすことが求められる。顧客インサイト主導で成長を伴うマーケティング戦略を実行し、マーケティングパフォーマンスを通じて業界トップクラスの効率と効果を生み出し、最新かつ最もインパクトのあるテクノロジーを駆使したマーケティングのユースケースを生み出し、同時に目的に適合したオペレーティングモデルを構築する必要がある。これらの活動の柱自体は目新しいものではないが、成功するためには、かつてはマーケティング組織の範疇外と考えられていたケイパビリティを構築する必要がある。今回調査に応じたマーケティングリーダーはこれらの能力の重要性を認識しているが、その成熟度には大きなギャップがあることがわかった。

図表1

マーケティングのスコープは広がっている



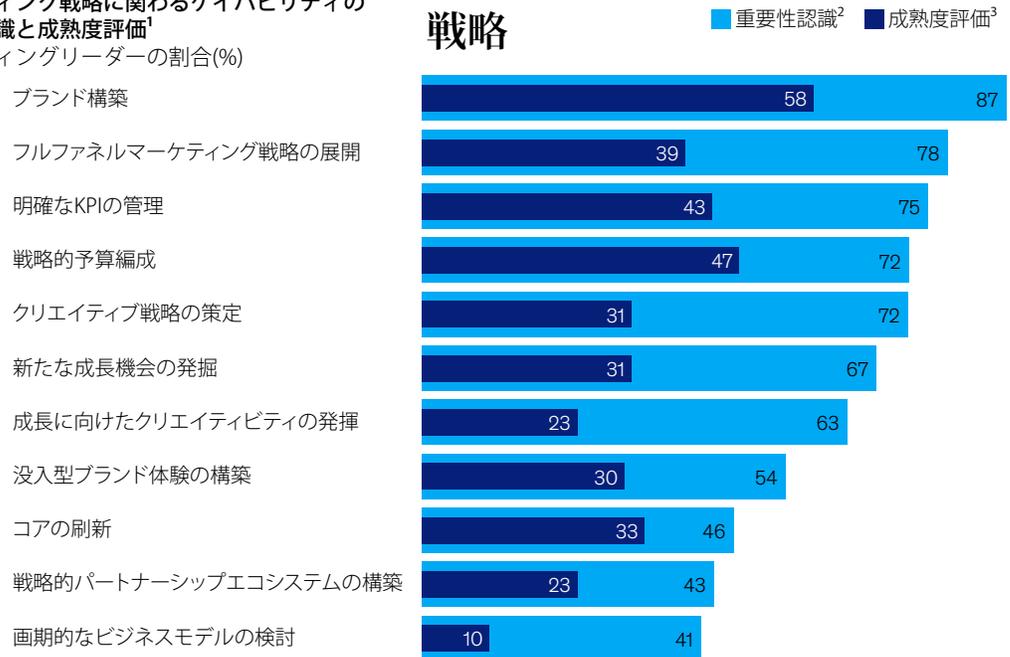
¹ 設問: 次のうち、マーケティング組織の担当領域に含まれているものはどれですか(マーケティング部門長の管轄下にあるもの)。当てはまるものをすべて選択してください
資料: McKinsey Global Consumer Marketing Leader Survey、2024年3月26日-5月13日実施 (n = 104)

- マーケティング戦略とインサイト主導の成長:** マーケターは常に強力なブランドを構築することに注力してきた。これは、マーケティングリーダーのコア領域、そして強みでもあり、調査対象となったCMOの87%が、ブランド構築は重要だと考えている。また、本調査回答者の半数以上が、自分たちの組織は成熟している、あるいは非常に成熟していると評価している。このような評価は、同業他社と比較して、各組織が確固たる能力、パートナーシップ、オペレーティングモデルを持っており、独自性を発揮できると考えていることを意味する。しかし、今日のマーケティングリーダーには、コア領域以外のことにも目を向けることが求められている。現在、彼らの仕事には、成長機会を積極的に発掘し、強固なパートナーエコシステムを構築し、エンターテインメントや小売、その他の環境を通じてブランドに命を吹き込む没入型体験を構築することなどが含まれる。調査回答者のおよそ1/2~2/3が、こうした能力の重要性を認識しているが、組織の能力が成熟していると評価した割合は1/3に過ぎなかった(図表2、パート1)。

図表2、パート1

マーケティングリーダーは、どの戦略的ケイパビリティが重要かを認識しているが、実行において遅れをとっている

マーケティング戦略に関わるケイパビリティの重要性認識と成熟度評価¹
 マーケティングリーダーの割合(%)



¹ 設問: 自社の成長を促進するうえで、以下に挙げるテーマはどの程度重要ですか。また、それらのテーマについて、自社の成熟度はどのくらいだと考えますか

² 6段階で評価(1=まったく重要でない、6=極めて重要である)。図表では、選択肢の上位2つ(重要である、極めて重要である)の結果の合計を示している

³ 6段階で評価(1=成熟度が極めて低い、6=成熟度が極めて高い)。図表では、選択肢の上位2つ(成熟度が高い、成熟度が極めて高い)の結果の合計を示している

資料: McKinsey Global Consumer Marketing Leader Survey、2024年3月26日-5月13日実施 (n = 104)

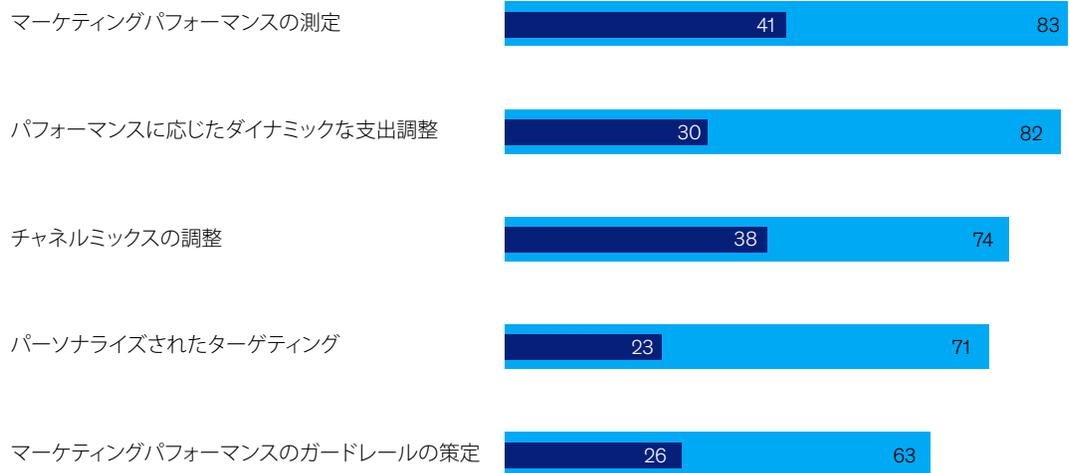
- マーケティングパフォーマンス:** マーケターは長い間、活動の予算管理と推進を担っており、過去においては経験と勘に頼るところが大きかった。今日のマーケターは、投資家のマインドセットを持ち、リアルタイムでROIに基づいて予算を定量化し配分しながら、短期的な目標と長期的な優先事項のバランスを取る必要がある。調査対象となったCMOの3/4は、より厳密なマーケティングパフォーマンス管理の重要性を認識しているが、これらの能力の構築にはまだ多くの課題が残っている。例えば、調査対象のマーケティングリーダーのうち、41%が自社のマーケティングパフォーマンス測定が成熟していると評価し、30%がパフォーマンスに基づいたダイナミックな支出調整を行っていると答え、わずか23%がパーソナライズされたターゲティング能力を十分に構築できていると回答している(図表2、パート2)。

図表2、パート2

マーケティングリーダーは、厳格なマーケティングパフォーマンス管理の重要性を認識しているが、実行において遅れをとっている

マーケティングパフォーマンスに関わる
 ケイパビリティの重要性認識と成熟度評価¹
 マーケティングリーダーの割合(%)

パフォーマンス ■ 重要性認識² ■ 成熟度評価³



¹ 設問: 自社の成長を促進するうえで、以下に挙げるテーマはどの程度重要ですか。また、それらのテーマについて、自社の成熟度はどのくらいだと考えますか

² 6段階で評価(1=まったく重要でない、6=極めて重要である)。図表では、選択肢の上位2つ(重要である、極めて重要である)の結果の合計を示している

³ 6段階で評価(1=成熟度が極めて低い、6=成熟度が極めて高い)。図表では、選択肢の上位2つ(成熟度が高い、成熟度が極めて高い)の結果の合計を示している

資料: McKinsey Global Consumer Marketing Leader Survey、2024年3月26日-5月13日実施 (n = 104)

McKinsey & Company

- テクノロジーを駆使したマーケティング:** テクノロジーを駆使したマーケティングは比較的新しいため、マーケティング・グロースリーダーたちは、その大きなポテンシャルと現状の活用度合いとの間に最も大きなギャップを感じている。かつてマーケティングは、大量のメッセージを発信するための手作業によるリソース集約型のプロセスが主流であった。しかし現在のマーケティングには、テクノロジーを活用し、データに基づいたきめ細かいパーソナライズドキャンペーンを通じて、マーケティング施策を強化・加速することが求められている。マーケティングリーダーもまた、生産性とスピードを向上させ、コンテンツ制作とキャンペーンの実行を後押しする最先端の手段として、AIに目を向ける必要に迫られている。マッキンゼーはマーケティングリーダーに対して、各能力の重要度とその構築状況を評価してもらった。その結果、マーケティングオートメーションについては36ポイント、AI戦略立案については30ポイント、生成AI活用については25ポイントのギャップが見られた(図表2、パート3)。

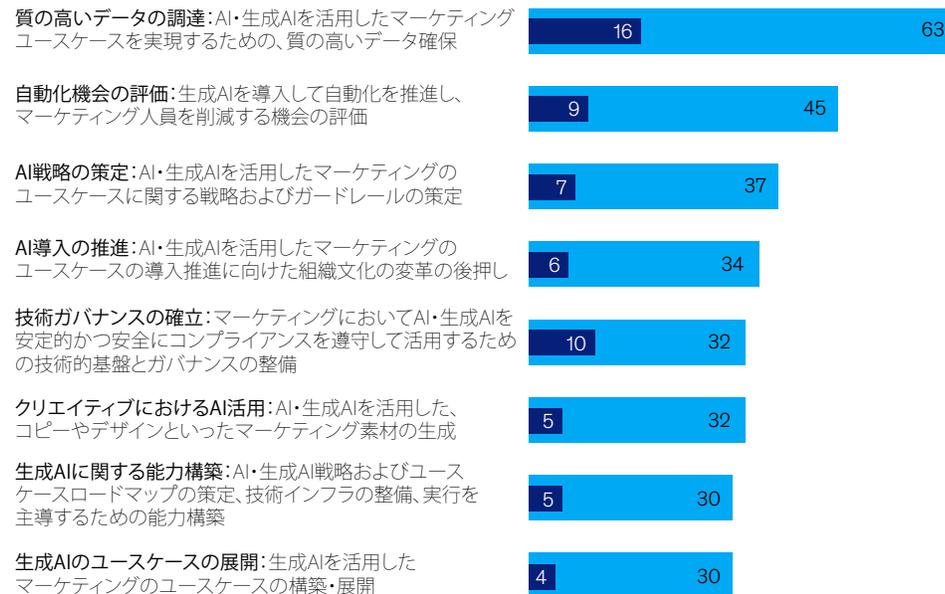
図表2、パート3

マーケティングリーダーは、成長を促進するためにAIや生成AIを活用することの重要性を認識しているが、導入は進んでいない

AI・生成AIに関わるケイパビリティの
重要性認識と成熟度評価¹
マーケティングリーダーの割合(%)

AI・生成AI

■ 重要性認識² ■ 成熟度評価³



¹ 設問: 自社の成長を促進するうえで、以下に挙げるテーマはどの程度重要ですか。また、それらのテーマについて、自社の成熟度はどのくらいだと考えますか

² 6段階で評価(1=まったく重要でない、6=極めて重要である)。図表では、選択肢の上位2つ(重要である、極めて重要である)の結果の合計を示している

³ 6段階で評価(1=成熟度が極めて低い、6=成熟度が極めて高い)。図表では、選択肢の上位2つ(成熟度が高い、成熟度が極めて高い)の結果の合計を示している

資料: McKinsey Global Consumer Marketing Leader Survey、2024年3月26日-5月13日実施 (n = 104)

McKinsey & Company

- マーケティング・オペレーティングモデル:** 多くのチームが、マーケティングの新たな機能を、既存の構造に追加している。これにより組織の縦割り化が進み、意思決定が重複し、複雑性が増し、組織としての俊敏性(アジリティ)が損なわれている。将来を見据えたマーケティングとは、組織のあらゆる部門がシームレスに連携し、俊敏かつ柔軟な働き方を取り入れ、自らの専門性と外部パートナーを適切に組み合わせ、成長につながる能力ポートフォリオを管理するための計画を策定し、実行することを意味する。調査回答者の多くは、自社ではこのような体制が整っていないとしており、消費財・小売業のマーケティングリーダーのうち、最先端のマーケティングのユースケースを作れるような、確固たる能力、人材やパートナーを備えた成熟したオペレーティングモデルを持っていると回答したのはわずか27%にとどまった(図表3)。

成長を推進するためのオペレーティングモデルの再構築

マーケティング組織に対する要求がより大きく、より複雑になるにつれ、マーケティング・オペレーティングモデルは、卓越したケイパビリティを構築し、重要な成長分野でのギャップを埋めるために必要な基盤となる。変化し続けるマーケティング環境に対応するべく行動を起こす際には、CMOはマーケティング組織にとっての「成長」が意味するところを明示するビジョンとミッションを定める必要がある。成長戦略の指針となる目指すべき姿(=「北極星」)を定義することが重要となる。そうして初めて、企業は成長目標に整合したマーケティング・オペレーティングモデルを構築できる。

調査対象となったマーケティングリーダーのうち、強固なオペレーションモデルを有していると答えた約42%が、マーケティング活動とビジネス成果との明確な結びつきを最大の差別化要因として挙げていた。また、オペレーティングモデルの成熟度を高めるためには、明確な戦略、十分な予算、適切な能力が不可欠であるという認識を持っている(図表4、パート1)。

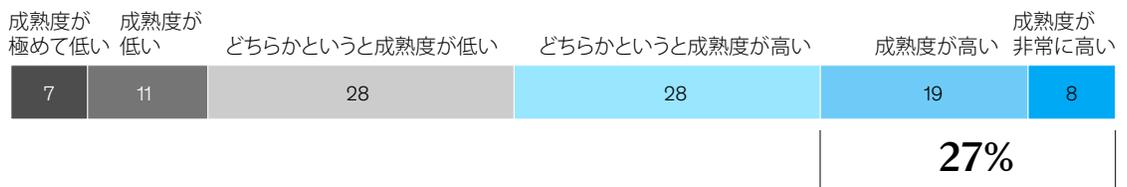
オペレーティングモデルの成熟度が低い企業のマーケティングリーダーは、部門間の連携が不足している組織の縦割り構造を最大の障壁として挙げていた(図表4、パート2)。

図表3

目的に合致した成熟したオペレーティングモデルを持っていると回答したマーケティングリーダーは27%に留まった

マーケティングオペレーティングモデルの成熟度¹

回答したマーケティングリーダーの割合(%)²



¹設問: 自社のマーケティングオペレーティングモデルは、同業他社に比べてどの程度成熟していると考えますか。

²6段階で評価(1=成熟度が極めて低い、6=成熟度が極めて高い)。図表では、選択肢の上位2つ(成熟度が高い、成熟度が極めて高い)の結果の合計を示している

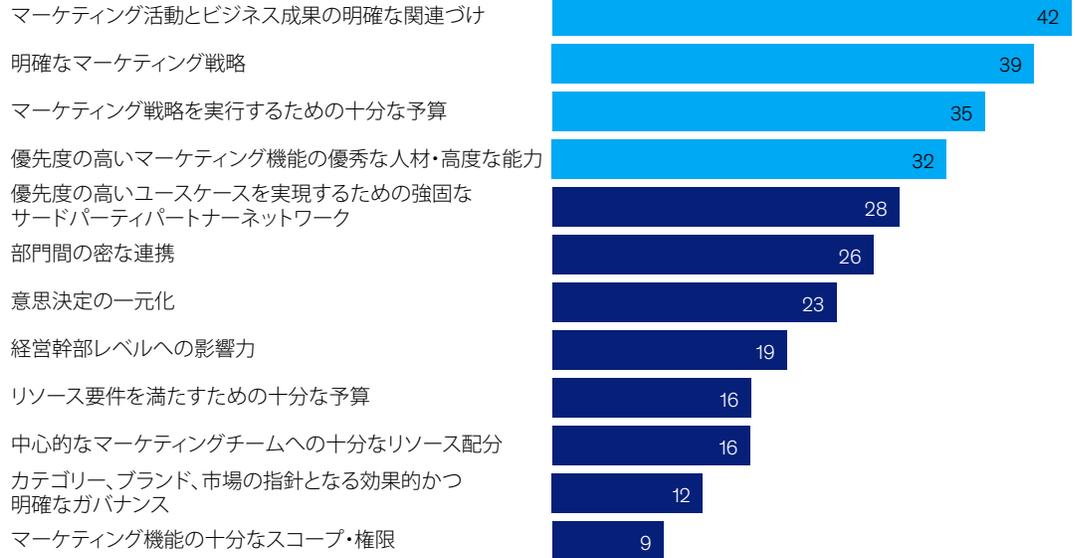
資料: McKinsey Global Consumer Marketing Leader Survey, 2024年3月26日-5月13日実施 (n = 104)

図表4、パート1

成熟したオペレーティングモデルを持つマーケティングリーダーは、マーケティング戦略とビジネス成果を結びつけて明確に定めている

オペレーティングモデルの強み¹

成熟したオペレーティングモデルを持つと回答したマーケティングリーダーの割合(%)



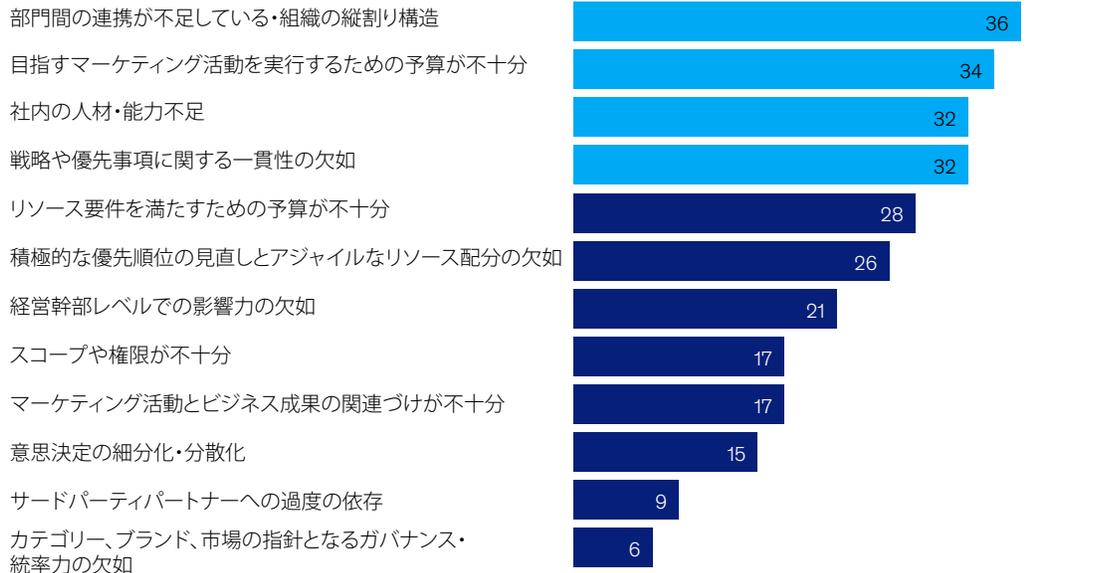
¹ 設問: 現在、自社のマーケティング組織のオペレーティングモデルの最大の強みは何だと考えますか。3つまでお選びください。
自社のオペレーティングモデルは同業他社と比較して成熟度が高いと回答した場合に質問(n = 57)
資料: McKinsey Global Consumer Marketing Leader Survey、2024年3月26日-5月13日実施 (n = 104)

図表4、パート2

マーケティングリーダーは、マーケティングオペレーティングモデルに関して、様々な課題に直面している

オペレーティングモデルに関する主な課題¹

成熟したオペレーティングモデルを持っていないと回答したマーケティングリーダーの割合(%)



¹ 設問: 現在、自社のマーケティング組織のオペレーティングモデルの最大の課題は何だと考えますか。3つまでお選びください。
自社のオペレーティングモデルは同業他社と比較して成熟度が低いと回答した場合に質問(n = 47)
資料: McKinsey Global Consumer Marketing Leader Survey、2024年3月26日-5月13日実施 (n = 104)

つまり、マーケティングリーダーが点と点を結びつけ、スピードとアジリティの両方を実現する大きな機会が存在することを意味する。現代的で機能的なマーケティング・オペレーティングモデルは、柔軟性を備え、新しい能力、新しい働き方、より高度なユースケースに対応できなければならない。成功するために、マーケティング・グロースリーダーは、チーム間の連携を促すこと、様々な働き方をつなぐガバナンスと組織文化を醸成すること、そして、専門知識を成長ドライバーと結びつける能力を構築すること、の3領域に注力する必要がある。

チーム間の連携を促進する: 組織構造

マーケティング・オペレーティングモデルを再活性化し、再構築するための第一歩は、企業が成長に向けてどれほど効果的に組織されているかを、厳しい目で評価することである。CMOが効果的に機能するためには、各部機能の垣根を越えて協働し、ケイパビリティを構築・拡大し、ベストプラクティスを共有し、成長目標を設定する能力が求められる。時には、縦割り組織が課題となることもある。重要な改善策としては、成長に向けて部門間の障壁を取り払い、クロスファンクショナルチームを動員すること、戦略的優先事項を一丸となって推進すること、新しい能力を発揮できる領域を開拓することが挙げられる。

レポートラインの垣根を越えて協働する: マーケティングが複雑化するほど、組織の縦割り化が進む傾向があり、部門間の壁が高くなる場合がある。しかし、その溝を埋める方法を見出している企業もある。調査対象となったマーケティングリーダーの37%が、マーケティング部門内(例えば、メディアやコンテンツの横断的な連携)や部門間(例えば、eコマース、プロダクト、営業との連携)でのコラボレーションを成功させる仕組みを整備したとしている。現代のマーケティングチームは、共通の目標を掲げたクロスファンクショナルチームとして活動し、エンド・ツー・エンドの説明責任を徹底し、レポートラインの垣根を越えて協働する。

集中化を通じて規模を拡大する: マッキンゼーの調査の結果、カテゴリーや地域ごとに分断されたチームが取り組みをするよりも、生成AIやAIなど特定の戦略的優先事項に集約されたチームが取り組むことの重要性が明らかになった。今回調査に参加した成熟した組織の回答者のうち、中央集権的な意思決定を主な強みとしていたのはわずか25%であった。それ以外の企業は、意思決定が分散していることで課題に直面しており、それがベストプラクティスの特定と規模拡大を妨げとなっている。重要なのは、中央集権化は必ずしも、グローバル組織の拡大や、より個人が負担を背負うことを意味するわけではないということである。代わりに、現代のマーケターは、ブランド、カテゴリー、地域、プロダクトと密接に関連するケイパビリティを備えたセンター・オブ・エクセレンス(CoE)を確立し、幅広くインサイトを共有しながら、拡大していくことができる。

優れたCMOは、集中化に慎重に取り組んでおり、どこで実施することが最も重要かについて慎重に選択する。例えば、生成AIなどの新しい能力の迅速な構築、コンテンツ制作におけるスケールメリットの追求、グローバルでのブランド一貫性の確保といった重要な領域に焦点を絞っている。時には、グローバルな能力をローカルニーズに合わせて適応させることもある。伝統的なメディア、ショッパーマーケティング、地域密着型ブランドの管理など、地域単位で対応した方が良いマーケティング業務もあるためだ。

働き方をつなぐ: ガバナンスと組織文化の醸成

新しいマーケティング・オペレーティングモデルの第二の鍵は、変化する消費者環境に機敏に適応するための明確なガバナンスを定義することである。CMOが適切なガバナンスと起業家のような成長を促す組織文化を醸成することで、その道筋を切り開くことが出来る(コラム「ペプシコはいかにしてグローバル食品グループとしてのオペレーティングモデルの変革を実現したのか」を参照)。

基本ルールを設定する: 強固なガバナンスとは、ブランド、カテゴリー、市場横断で一貫性あるマーケティング戦略を展開し、クロスファンクショナルなプロセスを効率的に調整する能力であり、効果的なマーケティング・オペレーティングモデルを確立するうえで不可欠である。しかし、複数のブランドやカテゴリーを抱える複雑な組織においては、明確なガバナンスを実現することは難しい課題である。調査によると、明確かつ効果的なガバナンスを自社のマーケティングモデルの重要な特徴として挙げていたマーケティング・グロースリーダーの割合は12%に過ぎなかった。マーケティング組織は、意思決定権、プロセスフロー、責任、役割を明確に定義することで、より効果的に連携し、より迅速な意思決定を行い、最もインパクトのある業務に集中することができる。

ペプシコはいかにしてグローバル食品グループとしてのオペレーティングモデルの変革を実現したのか

Mustafa Shamseldin氏は、ペプシコのインターナショナルフーズ部門のカテゴリーグロースオフィサー兼チーフマーケティングオフィサー(CMO)を務めている。同氏は、Cheetos、Lay's、Quaker Oatsなど、数十におよぶ代表的なブランドの成長と変革を推進するグローバルチームを率いており、2023年初頭の就任以来、多くの分野をカバーしている。同氏は、コミュニケーション、インサイト&アナリティクス、法務、研究開発、サプライチェーンなど、多くの部門とマーケティング部門をつなぐ責任を負っている。Shamseldin氏はこう述べている。「従来のマーケティングサイクルは戦略とブランディングで終わっていた。しかし、現在、当社のマーケティングチームは、グローバル市場にブランドを展開すべく、新製品、コスト、商品化、発売、パフォーマンスまで含めて管轄している」。Shamseldin氏は、キャンペーンパフォーマンス以外にも、利益や売上の成長率、ポートフォリオ変革といった指標について責任を負っている。「今日のCMOには、事業目標を達成し、ブランドを大幅に成長させることが期待されている」と同氏は付け加えた。

Shamseldin氏は、この新しいマーケティングモデルにおいて協働に重点を置いたとしてこのように述べている。「私たちは、様々な機能を統合することで縦割り思考を排除し、未来の食品に対する共通のビジョンの達成に向けて連携するところから変革を始めた」。Shamseldin氏率いるクロスファンクショナルなリーダーシップチームは毎月定例会を設け、業績を総合的にレビューしている。また、同氏は、ペプシコの主要事業部門のゼネラルマネージャーや営業リーダーとも定期的にやり取りしている。ビジネス上の共通の優先事項に一丸となって取り組むことで、組織の柔軟性が増し、新たなアイデアが生まれるようになった。

Shamseldin氏は、多様な人材を登用することを重視しており、それによりペプシコが世界中の消費者にリーチすることにつながると考えている。「多様なスキル、思考、文化、民族性を持つチームを作ることによって、有意義な議論や問題解決が促進され、より強力な包括的なアイデアが生まれる」と同氏は述べる。これによりペプシコは、グローバルな成長およびマーケティングのビジョンを、厳格に管理されたクラスターモデルを通じて、ローカル市場に反映させることができる。このモデルにより、ローカ

ルチームは、市場のダイナミクスや消費者の嗜好をより深く理解し、消費者とのエンゲージメントを高めることができる。

ペプシコのマーケティングを通じた成長の鍵は、独自のアナリティクスと顧客インサイトへの投資であった。ペプシコはこれらのデータを用いて、世界の各地域の食文化の理解を深めた。その結果、ペプシコのグローバルフーズ部門は、グローバル規模で食に関わる事業機会の60%を取りこぼしていることが明らかになった。

Shamseldin氏は、ペプシコが捕捉可能な機会を特定するために新しいデータ活用チームを立ち上げ、ブランドと製品ポートフォリオを進化させるためのフレームワークを構築した。

ペプシコのインターナショナルフーズ部門は、マーケティング・オペレーティングモデルの変革に着手して間もないが、大きな効果が見込まれている。2024年第1四半期には、グローバルコンビニエンスフード事業の売上成長率は9%となるなど、いくつかの市場で力強い成長を示した。

インセンティブを与えることでアジリティを高める:多くのマーケティング組織が直面する共通の課題は、柔軟性のある組織文化の欠如である。アジャイルでテスト・アンド・ラーンを奨励する組織文化が確立されていると回答した調査回答者は4人に1人で、顧客のニーズにリアルタイムに対応できるとした回答者は8人に1人であった。

幸い、完璧を求めず、進歩に焦点を充てる考え方にシフトすることで、アジリティや柔軟性は実現できる。リーダーは、上司の前で失敗しても構わないという考え方を示し、変わることやチャレンジする組織文化を強化できる。優れたマーケターは、活動内容を指示するのではなく、成長目標と期待成果物をメンバーに割り当てることで、チームメンバーのオーナーシップを育む。また、チームメンバーが職務内容を超えた成長の機会を模索することを奨励し、許可を求める文化ではなく、挑戦を許す文化を醸成している。

専門知識を成長ドライバーと結びつける: ケイパビリティ

企業の成長アジェンダを達成するためには、マーケティングリーダーは成長につながる能力に対して大胆かつ有意義な投資を行わなければならない。これには、アナリティクスやデータだけでなく、クリエイティビティなど、潜在的に未開発である可能性がある分野も含まれる。また、生成AIといった最先端の能力も含まれる。パートナーシップや専門能力のアウトソーシングも引き続き重要であり、既存および新しいケイパビリティのバランスをとることも重要となる(コラム「カンパリはいかにして体験型マーケティングとデジタルマーケティング新しい命を吹き込んだのか」を参照)。

カンパリはいかにして体験型マーケティングとデジタルマーケティングに新しい命を吹き込んだのか

Aperol、Courvoisier、Grand Marnierなどのブランドで知られるミラノを拠点とする飲料会社カンパリは、創業164年の歴史があるにもかかわらず、斬新なマーケティングを展開している。「アドバテインメント(広告とエンターテインメントを融合させたもの)」やクリエイティブなパッケージ、シャープなブランドポジショニングで長年知られてきたカンパリは、近年、イベントやパートナーシップを没入型かつデータリッチなものにすることで、大きな成功を収めている。

カンパリは、カンヌ、トロント、ベネチアなどの国際映画祭と提携し、アフターパーティー、レッドカーペットイベント、ポップアップバー、カクテルワークショップのスポンサーとなっている。「当社にとって最も重要なプロジェクトでは、一流のエージェンシーと強力なパートナーエコシステムを

構築し、常に自社の製品を全面に押し出した体験を創出している」とカンパリのマーケティング最高責任者であるJulka Villa氏は語る。同社は、オムニチャネルのアプローチを用いて、こうしたブランド体験を綿密にデザインし、実行・強化している。これにより、イベント終了後も消費者にリーチし、関連する場所でのポジティブな感情や売上の増加を測定することができる。

カンパリは、デジタルマーケティングにも力を入れている。Villa氏はこう述べている。「ソーシャルメディアでは、AIツール(フィルタリング、分類、アラート)を使って、インサイト、エンゲージメント、トラッキングのために、自社のブランド、競合他社や関連するトピックをモニタリングしている」。データは多岐にわたり、幅広いインサイトを得ることができる。カンパリは現在、50のカンパリブランドと500の競合ブランドを含

む3,000以上のキーワードをとトラッキングしており、年間1億以上のブランド言及を生成している。こうしたリアルタイムの情報により、同社は迅速な意思決定を実現している。カンパリは、消費者インサイトを迅速に導出することで、従来のマーケティング手法よりもはるかに短いリードタイム(1年以内)でEspolòn Tequila ブランドの新しいRTDカクテルラインをオーストラリアで発売することができた。

こうした努力が実を結び、カンパリは厳しい市場環境の中で2024年前期に競合他社を上回る3.8%の成長を達成した。

最も重要なことに注力する: マーケターは多くの場合、複数の適切なケイパビリティの要素を備えているが、各要素のレベルが均等であるとは限らない。マッキンゼーの調査で、マーケティングのケイパビリティDNAに特に組み込むべき3つの領域が明らかになった。ただし、一度にすべてに対応する必要はなく、優先順位を決め、一つずつ対応し、規模を拡大するための基礎を固めていくことが重要である。

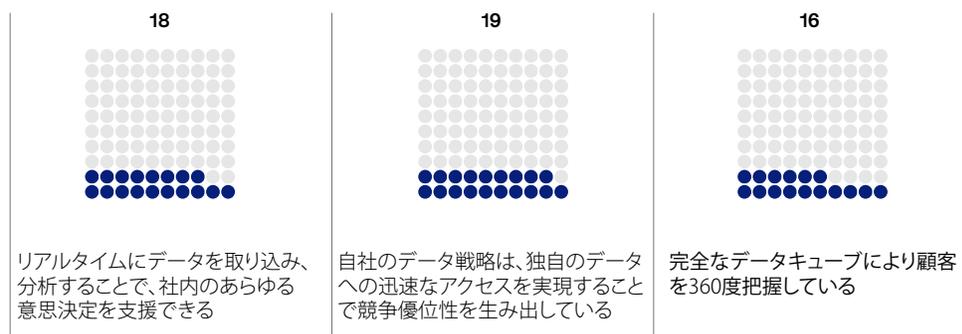
— **アナリティクスと顧客データをコアに組み込む:** マーケティング主導の成長は、データに依存しており、事実に基づいて深い消費者理解に根ざした戦略的な選択をする必要がある。しかし、多くのマーケターは、意思決定にアナリティクスとインサイトを十分に活かしていない。実際、調査回答者の64%が、マーケティングの意思決定はアナリティクスを活用し切れていないとしている。

アナリティクスデータに基づく意思決定ができないことには、3つの根本原因がある。明確で競争力のあるデータ戦略が欠如しているため適切なレベルのインサイトを特定できないこと、ケイパビリティおよびテクノロジーにギャップがありリアルタイムデータの利用ができないこと、消費者理解とデータ入手可能性にギャップがあること、である(図表5)。マーケティングリーダーは優先度の高いマーケティングユースケースを基盤とし、戦略と成長目標の達成を支える適切なデータと技術スタックによって裏付けられた明確なデータ戦略を策定することで、これらの課題を克服することができる。

図表5

データ主導のマーケティングは、リアルタイム分析、明確なデータ戦略、完全な顧客インサイトが欠如しているために妨げられている

マーケティングにおけるデータ・アナリティクス関連能力の成熟度¹
同意したマーケティングリーダーの平均割合(%)²



¹ 設問: 下記の記述にどの程度同意しますか。選択肢の上位2つ(「そう思う」「非常にそう思う」)を回答した人の割合
資料: McKinsey Global Consumer Marketing Leader Survey、2024年3月26日-5月13日実施 (n = 104)

- スケーラブルな生成AIのユースケースを取り入れる:** 2023年のマッキンゼーのレポートでは、生成AIがマーケティングの生産性を、年間約4,630億ドル押し上げるとしている³。CMOたちはこの可能性を受け入れており、74%が生成AIをリスクではなくチャンスと捉えている。しかし、マーケティングリーダーが生成AIを重視していることと、彼らの組織における生成AI能力の構築度合いにはギャップが存在する。生成AIを活用した自動化の機会を評価したことがあると回答したのはわずか9%に過ぎず、生成AIに関する能力構築に取り組んでいるのは5%、生成AIのユースケースを展開しているとした回答した割合は4%に留まっていた。

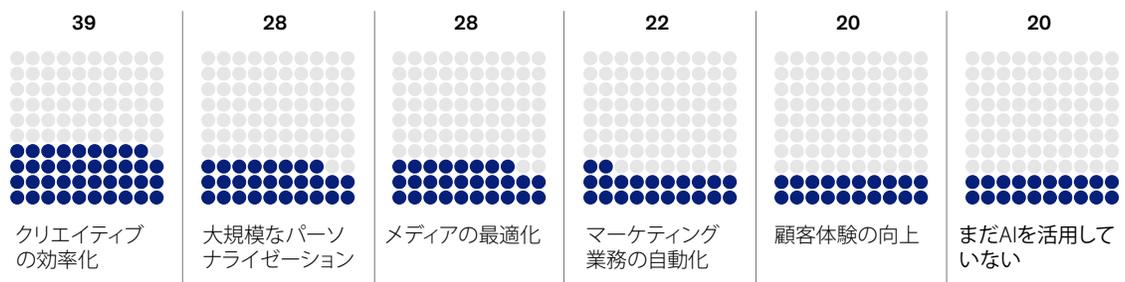
調査対象のマーケティングリーダーの57%は、生成AI導入の最大の障壁として、専門知識や人材不足を挙げている。また、回答者のほぼ半数が、自社には明確な生成AI戦略やユースケースがないとしている。

それにもかかわらず、マーケティングリーダーは、すでに行っている活動を更に強化し、マーケティングファネル全体で、生成AIを選択的に活用するカタチで、導入に向けて動いている(図表6)。主なユースケースとしては、クリエイティブの効率化(39%)、大規模なパーソナライゼーション(28%)、メディアの最適化(28%)、マーケティング業務の自動化(社内用マーケティング資料作成、初期インサイトを得るためのウェブ検索、アイデア出しなど)(22%)が挙げられていた。更に20%は、インタラクティブな検索やチャット機能を含め、顧客体験の向上に向けたユースケースを検証しているとしている。

図表6

マーケティングリーダーは、マーケティングファネル全体で生成AIユースケースの導入を進めている

生成AIが可能にするマーケティング業務¹、回答したマーケティングリーダーの割合(%)



¹ 設問: あなたの会社では、マーケティングのどの領域で生成AIを活用していますか
資料: McKinsey Global Consumer Marketing Leader Survey, 2024年3月26日-5月13日実施 (n = 104)

³ Lisa Harkness, Kelsey Robinson, Eli Stein, and Winnie Wu, "How Generative AI can boost consumer marketing," McKinsey (2023年12月5日)

マーケティング起点での成長に成功している企業は、戦略的パートナーと自社とで補完的なエコシステムを構築している

- **真のクリエイティブエクセレンスの実現:** クリエイティビティが、マーケティング主導の成長の重要な推進力であることに変わりはなく、調査対象のマーケティングリーダーの30%がクリエイティビティを最重要事項として挙げていた。しかし、事業成果や業績に結びつくようなクリエイティブ戦略の策定に時間を投じているとしていたCMOは、驚くほど少ない16%のみであった。マーケティングが企業成長を促進する役割を明らかにするためには、クリエイティビティと成長の関連性を明確にすることが重要である。

ダイナミックなパートナーシップを構築する: 社内の能力構築に投資することで、マーケティング組織を大幅に強化することはできるが、ほとんどの企業にとって、すべての専門知識を社内で構築することは現実的ではない。マーケターは、重要なスキルと経験を有するパートナーを頼りにしているが、こうした外部との関係を最適化することに必ずしも十分な注意を払っていない。CMOは、パートナーシップが相互に有益であり、成長に寄与するものであることを明確にすべきである。

調査に回答したCMOの34%は、マーケティングに関わるアジェンダを達成するうえで、サードパーティとのパートナーシップの重要性を認識しているが、戦略的エコシステムの一環として管理しているのは43%に留まっている。また、多くの代理店、フリーランサー、ベンダーを抱えている企業もいる。これらのサードパーティは、特にEコマース、リテールメディア、ソーシャルメディアなどにおいては、しばしばケイパビリティが重複しており、時には一貫性のない、あるいは相反する目的を持っている。マーケティングリーダーは、効率と効果を最大化するために、「代理店リストの管理」に費やす時間を減らし、「パートナーシップエコシステム」の評価と最適化に注力する必要がある。調査回答者のうち、近い将来に代理店パートナーへの依存度を下げると答えたのはわずか25%のみであり、双方に有益なパートナーシップ構築の必要性が高まっている。

成功している企業は、マーケティング主導の成長を促進するために、戦略的パートナーから成る補完的なエコシステムを構築している。このエコシステムは、代理店へのアウトソーシングだけでなく、真に有意義で永続的かつ互恵的な関係構築に投資することで成り立っている。例えば、パートナーを戦略から実行に至るまでマーケティング活動に巻き込み、ビジネスインセンティブを共有し、社内の能力を継続的に高めることなどが挙げられる。

マーケティングリーダーは、極めて慎重にパートナーを選んでいる。単なるベンダーではなく、真のパートナーとなるために、サードパーティをマーケティング戦略に組み込んでいるのである。また、パートナーシップを積極的に管理し、双方の知識交換と能力開発を確実にすることで、組織内部の知識基盤を強化している。

消費財・小売業界が、ポートフォリオと業績の両方をアジェンダとして掲げて取り組む中、成長を促進するマーケティングの役割はかつてないほど重要性を増している。この状況は、複雑さと新たな課題を生み出す一方で、企業にとっては成長に向けて組織を再編する大きな機会にもなる。アジリティとスケールを実現するマーケティング・オペレーティングモデルを再構築する戦略には、組織の枠を越えた協働、社内の専門家の育成、迅速かつ柔軟で起業家マインドを促す組織文化の醸成、強力なガバナンス、選択と集中、真のパートナーシップによるエコシステムでこれらの要素を補完することなども含まれる。

将来を見据えたオペレーティングモデルは、チーム間の連携を促し、様々な働き方をつなぎ、専門知識を成長ドライバーと結びつけることで、消費財・小売のマーケティングリーダーがポートフォリオと業績の両方の成長アジェンダを達成することを可能にする。これは野心的な計画といえるが、優れたマーケティングリーダーはすでに実行し、成果を挙げ始めている。

Biljana Cvetanovskiはマッキンゼーのロンドンオフィスのパートナー、Jessica Moultonと Pavlos Exarchosはシニアパートナー、Jeff Jacobsはシカゴオフィスのパートナー、Oliver Gediehnはベルリンオフィスのパートナー、Stefan Rickertと Tjark Freundtはハンブルクオフィスのシニアパートナー、Warren Teichnerはニューヨークオフィスのシニアパートナー、Fleur Porterはパリオフィスのアソシエイトパートナー。

本稿の執筆にあたり協力いただいたChloe Tait、Graham Vehovec、Hai-Ly Nguyen、Roberto Longo、Samantha Phillips、Thomas Bartaに筆者一同より、感謝の意を表したい。

本稿の編集は、デンバーオフィスのシニアエディターであるChristine Y. Chenが担当した。

Designed by McKinsey Global Publishing
Copyright © 2024 McKinsey & Company. All rights reserved.