

大企業のデジタルマーケティング 取り組み実態調査

～ デジタルマーケティング成熟度でみる、特徴と課題 ～



<はじめに>

大企業のデジタルマーケティングの取り組みは本格活用の段階に入りました。ソーシャルメディア (SNS) を使ったユーザーとのコミュニケーションは当たり前のものとなり、マーケティングオートメーション (MA) や DMP、CDP といったデータ管理基盤など、さまざまなツールやシステムが利用されています。成功体験を重ねて取り組みを拡大させる企業が増えてきた一方で、思うような成果が出ずに悩みを抱える企業もあり、両者の差は広がりつつあるようです。

そこで今回、成果を出すポイントを探ることを目的に取り組み実態を調査しました。デジタルマーケティングのビジネス貢献度合いを「成熟度」に置き換えて分析することで、全体戦略、リーダーシップやデータ活用などが成果に影響を与えていることがわかりました。

本レポートでは、調査結果の紹介とそこから読み解いた成果を出すポイントを解説します。

<調査概要>

調査テーマ：大企業のデジタルマーケティングへの取り組み実態と課題

調査実施：2019 年 10 月

調査方法：インターネット調査 (モニターパネル使用)

調査対象：年商 1,000 億円以上の民間企業に勤務するデジタルマーケティング担当のマーケター

回収数：1,294

調査分析：株式会社富士通総研 経済研究所

デジタルマーケティングで成果を出すためには

デジタルマーケティングと一言で表現しても、オンラインであれば Web サイトのアクセスを増やす Web サイト最適化やインターネット広告、コンテンツマーケティング、SNS を活用したソーシャルメディア・マーケティングなど、様々な手法やツールが用いられています。これらの手法やツールはどの程度利用され、どのような成果を出しているのでしょうか。

まず始めに、手法やツールごとの利用状況や成果の有無を調べるため、代表的なデジタルマーケティング手法やツール 20 項目について、利用状況を複数選択で尋ねました。その結果、利用率はそれぞれ、「インターネット広告」が 76.1%、SEO や SEM などの「Web サイト最適化」が 71.6%、「ソーシャルメディア・マーケティング」が 69.0%となっていました（図 1 左）。検索エンジン対策や SNS 活用は多くの企業でおこなわれているようです。

次に、それぞれの手法やツールについて、成果が出ているかどうかを尋ねたところ、「成果が出ている」と答えた割合（成果比率）は「インターネット広告」で 59.7%、「Web サイト最適化」や「ソーシャルメディア・マーケティング」も 50%を超えており、一定の成果が出ていることがわかりました（図 1 右）。

同じツールや手法であっても、企業によって目的が異なる可能性が考えられます。そこで、利用目的として最も当てはまるものを尋ねたところ、インターネット広告は「新規見込み客（リード）獲得」が 53.8%、「既存顧客維持（リピートセル・クロスセル）」が 19.8%、「顧客コミュニケーション強化」が 14.6%、「ブランディング」が 6.2%となりました（図 2 左）。

この利用目的別に成果比率みると、「新規リード獲得」は 70.6%と高い成果を出しているのに対し、「ブランディング」は 40.5%と低くなっています（図 2 右）。この差は、ツールや手法と評価指標との相性だけでなく、成果測定の難易度の違いからも出ていると考えられます。「新規リード獲得」の評価指標はリード獲得件数など、成果が直接的ですぐに測定しやすいのに対し、「ブランディング」は成果の定義や測定が難しく時間も要する指標が一般的です。

デジタルマーケティングで成果を出すためには、まず「目的」を明確化し、それに合った「手法やツール」を選択したうえで効果を測定することが重要です。こうした当たり前のことが、調査結果にも表れていると考えられます。デジタルマーケティングの取り組みを広げ、ビジネスに貢献するためにも、手法やツールに合わせた評価指標を選択し、成功体験を積み重ねることが重要となるでしょう。

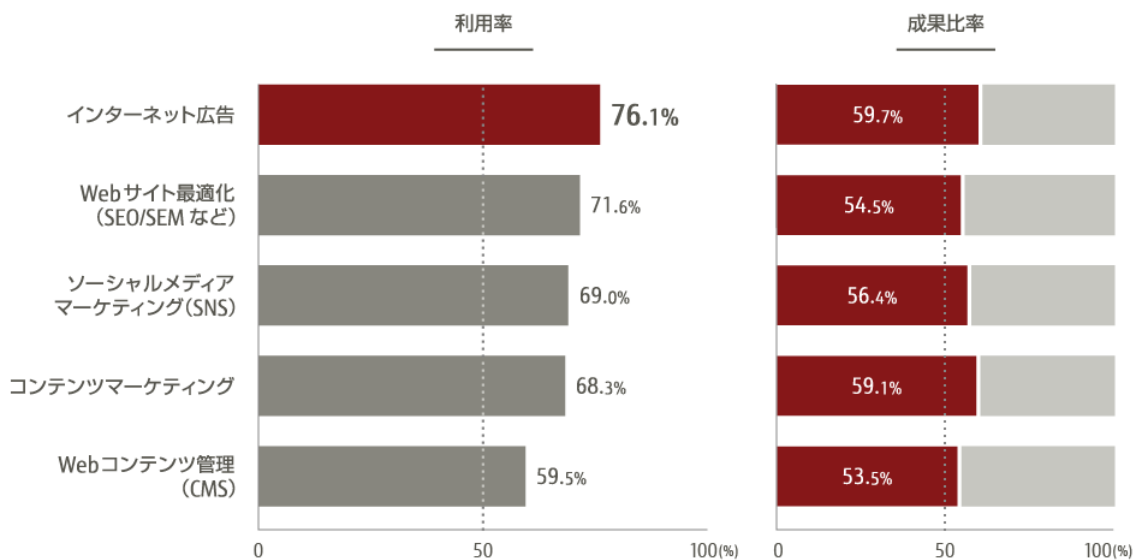


図 1 主なツールや手法の利用率と成果比率

同じツールや手法であっても、企業によって目的が異なる可能性が考えられます。そこで、利用目的として最も当てはまるものを尋ねたところ、インターネット広告は「新規見込み客（リード）獲得」が53.8%、「既存顧客維持（リピートセル・クロスセル）」が19.8%、「顧客コミュニケーション強化」が14.6%、「ブランディング」が6.2%となりました（図2左）。

この利用目的別に成果比率みると、「新規リード獲得」は70.6%と高い成果を出しているのに対し、「ブランディング」は40.5%と低くなっています（図2右）。この差は、ツールや手法と評価指標との相性だけでなく、成果測定の難易度の違いからも出ていると考えられます。「新

規リード獲得」の評価指標はリード獲得件数など、成果が直接的ですぐに測定しやすいのに対し、「ブランディング」は成果の定義や測定が難しく時間も要する指標が一般的です。

デジタルマーケティングで成果を出すためには、まず「目的」を明確化し、それに合った「手法やツール」を選択したうえで効果を測定することが重要です。こうした当たり前のことが、調査結果にも表れていると考えられます。デジタルマーケティングの取り組みを広げ、ビジネスに貢献するためにも、手法やツールに合わせた評価指標を選択し、成功体験を積み重ねることが重要となるでしょう。

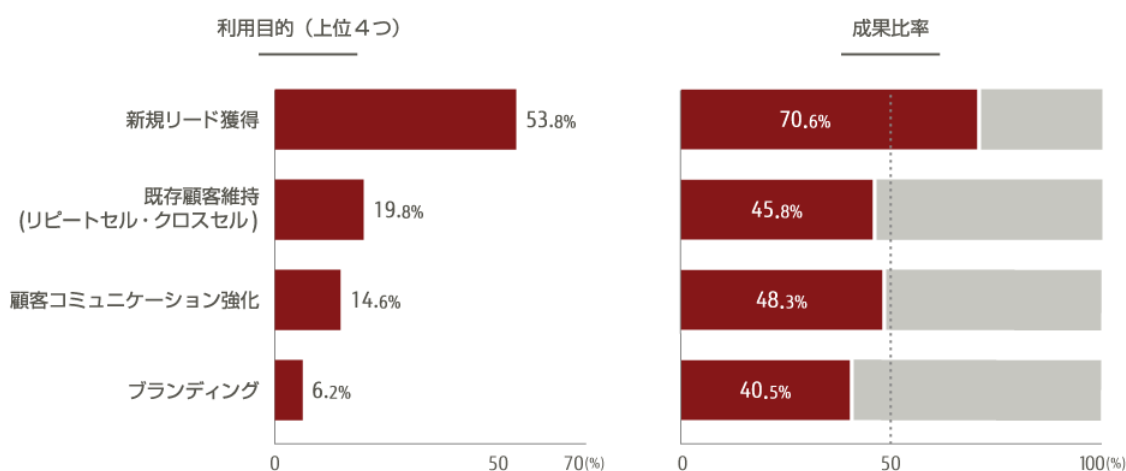


図2 インターネット広告の利用目的と目的別成果比率

デジタルマーケティングはビジネスに貢献できているのか？

インターネット広告やソーシャルメディア・マーケティングなどの手法やツールは、利用目的によって差はあるものの一定の成果を出していました。では、これらを組み合わせたデジタルマーケティング全体をとらえた場合、ビジネスに貢献できているのでしょうか。

担当しているデジタルマーケティングのビジネス貢献状況を尋ねたところ、「ビジネスに貢献している」が75.5%と大多数を占め、「どちらともいえない」は16.4%、「貢献していない」は5.9%という結果でした（図3左）。

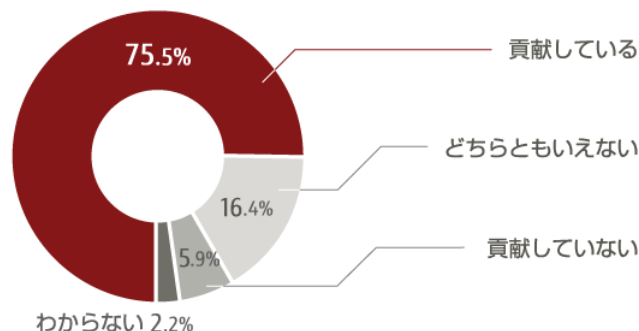
これらの企業間の違いを比較してみると、「ビジネスに貢献している」企業はデジタルマーケティングの対象が広いという特徴がありました。「ビジネスに貢献している」企業は、デジタルマーケティングが「すべての商品・サービスが対象」という回答が43.7%であったのに対し、

「ビジネスに貢献していない企業」は9.1%しかありませんでした（図3右）。

デジタルマーケティングの取り組みは、一部の商品・サービスを対象としてトライアルを行い、そこで成果を確認してから他の商品・サービスに横展開する、スモールスタートのアプローチが一般的です。この調査結果では、トライアルの成果を出した企業がデジタルマーケティングの対象を全社に広げている様子がうかがえます。

本調査で対象とした大企業は、様々な商品・サービスを取り扱っていることが多いため、取引している顧客は他の商品・サービスを知らないというケースも少なくないでしょう。具体的なエピソードを自由記述で尋ねたところ、顧客自身がWebサイトで商品を見つけて、「御社も販売しているなら説明に来てほしい」と営業担当に連絡があったという体験談も見受けられました。成果の横展開によるレベルアップだけでなく、幅広い商品・サービスをデジタルマーケティングの対象にすることで相乗効果が生まれ、より一層ビジネスに貢献しやすくなるという好循環が生まれているのではないのでしょうか。

デジタルマーケティングのビジネス貢献状況



すべての商品・サービスが対象

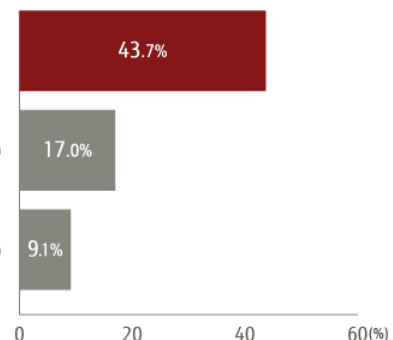


図3 デジタルマーケティングのビジネス貢献状況と対象範囲

デジタルマーケティングが企業にもたらす「副次的な効果」

デジタルマーケティングが「ビジネスに貢献している」と答えた企業は、直接的な成果以外にも様々な副次的な効果を感じているようです。たとえば、「従来の営業活動ではアプローチできなかった新規顧客を獲得した」は、「ビジネスに貢献していない」企業の7.8%に対して「ビジネスに貢献している」企業は49.8%と、大きな差がありました（図4）。さらに、「社内がデジタルマーケティングの重要性や効果を認識するようになった」は56.7%にのぼり、従来とは異なる顧客層の開拓という分かりやすい効果を出したことが、デジタルマーケティングの価値が社内で認識されるきっかけになったのかもしれません。

また、「データを元に、営業やマーケティング活動をするようになった」は43.0%で、デジタルマーケティングに取り組むこと自体が、社内の意識や行動の変革にも貢献しているようです。

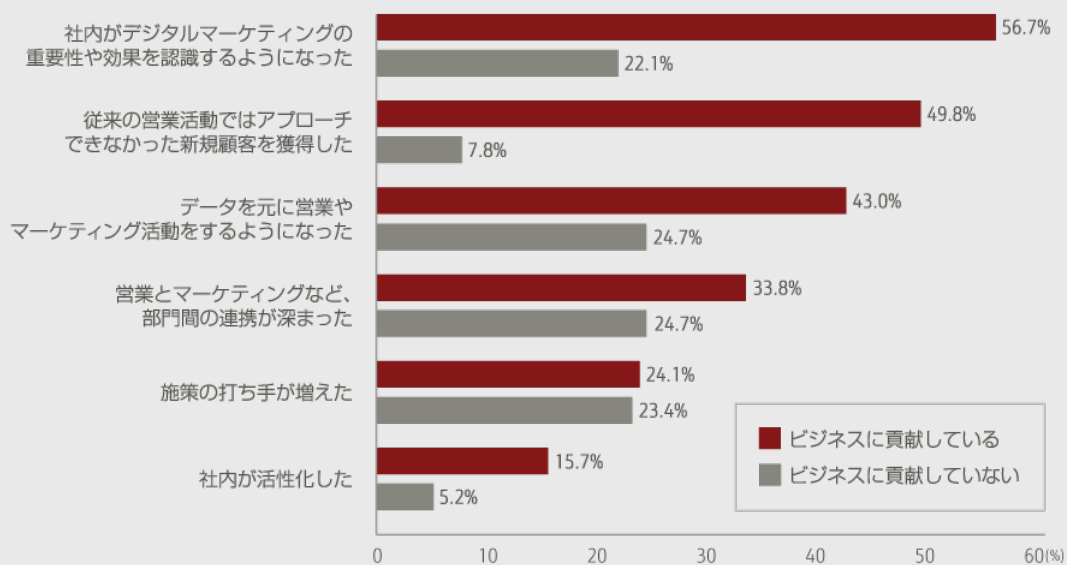


図4 ビジネス貢献状況別デジタルマーケティングの副次的な効果

大企業の デジタルマーケティングはどの段階なのか？

デジタルマーケティングに取り組んでいる75.5%が「ビジネスに貢献している」と回答していますが、その貢献度合いは企業によって異なると考えられます。そこで、企業の取組状況に基づいてデジタルマーケティングの「成熟度」として4つの段階を定義し、それぞれの特徴を分析しました。

第1段階は「トライアル」です。これは一部の商品・サービスでデジタルマーケティングを試行している段階です。トライアルで成果が出始めた段階が第2段階の「部分最適」です。成果は出ているものの、デジタルマーケティングの適用はまだ企業の一部の商品・サービスだけに留まっている状況です。この成果を横展開して全社に広げた状態が「全体最適」の第3段階です。そして、デジタルマーケティングの取り組みが競合企業と比較して「大きく進んでいる」と体感できている

企業を第4段階の「リーダー」としました。

調査結果では、「トライアル」が24.5%、「部分最適」が49.9%、「全体最適」が15.7%、「リーダー」が9.9%という分布でした（図5上）。約半数の企業で、トライアルを行って特定の商品・サービスで成果を出し、これから全社展開を進めていくという状況にあるようです。

成熟度の段階によって、企業の状況や成果が異なります。たとえば、企業の成長度合いが「競合他社より成長率が高い」と答えた比率は「トライアル」が33.8%に対し「リーダー」は77.3%と高くなっています（図5中）。デジタルマーケティングを推進しているから成長率が高い、とは言えませんが、成長率が高い企業ほどデジタルマーケティングを積極的に取り組んでいるという相関関係が見てとれます。また、「従来の営業活動ではアプローチできなかった新規顧客を獲得した」の比率は、「部分最適」は37.8%ですが「リーダー」は83.6%と高くなっています（図5下）。

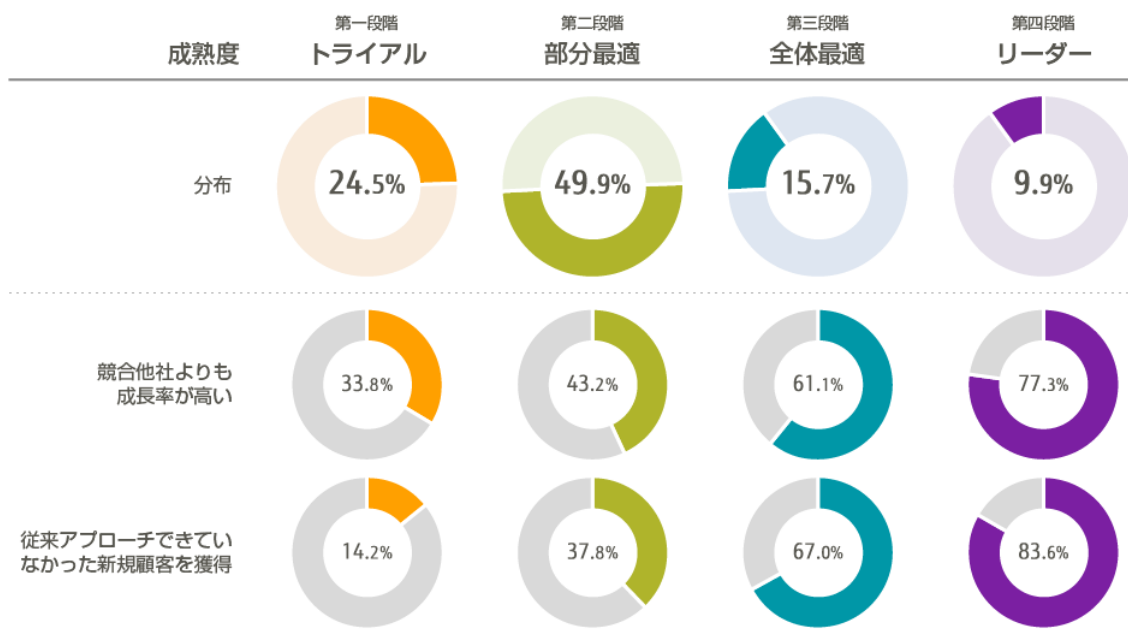


図5 デジタルマーケティングの成熟度分布と段階による違い

デジタルマーケティングへの取り組みは対象とする顧客によって異なり、それが成熟度にも現れています。BtoC 企業は「トライアル」が 17.4%しかないのに対し、BtoB 企業では 29.7%もあります (図 6)。

デジタルマーケティングへの取り組みは、BtoC が先行し BtoB はトライアルから成果が出始めた段階といえるでしょう。

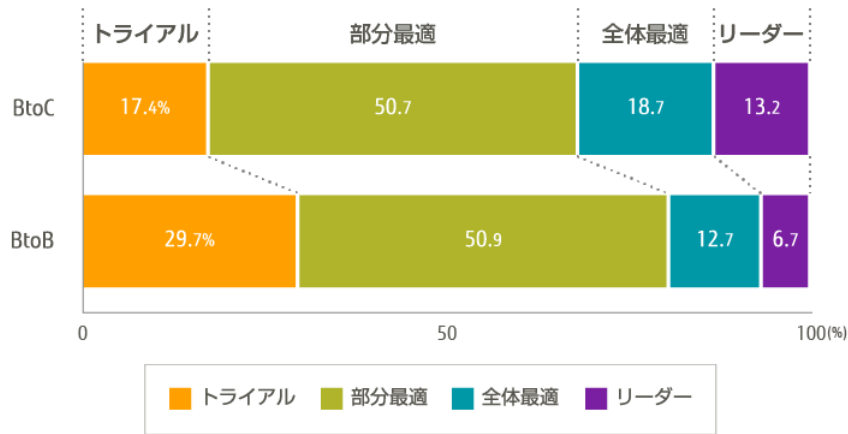


図 6 BtoC・BtoB 別のデジタルマーケティング成熟度分布

「トライアル」段階を抜け出すために取り組むべきことは？

「トライアル」段階の企業が成果を出し、次の段階へと進めるにはどうすれば良いのでしょうか。「トライアル」の特徴からレベルアップのポイントを説明していきます。

「トライアル」段階の企業は、手法やツールの目的設定に課題があるようです。たとえば、インターネット広告を利用する目的の「新規リード獲得」は、全体平均 53.8%に対して「トライアル」は 36.8%と低く、逆に「ブランディング」は全体平均の倍以上の 14.5%となっていました (図 7)。

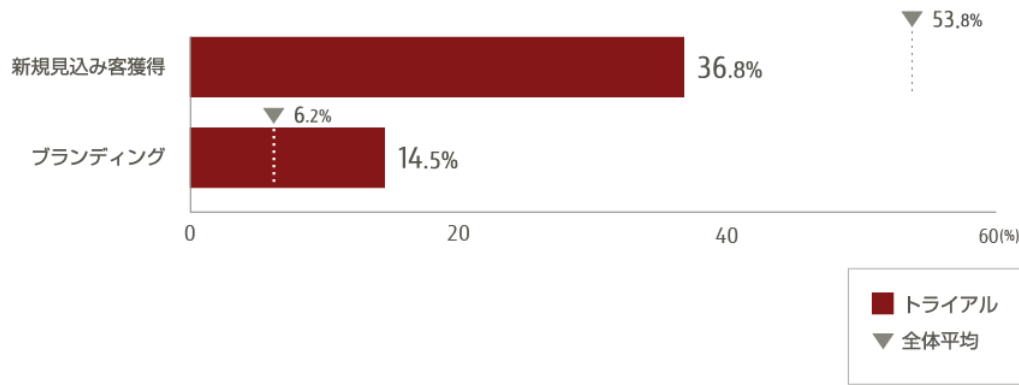


図 7 第 1 段階「トライアル」のインターネット広告利用目的の特徴

また、採用している評価指標 (KPI) を 19 種類の中から複数選択で尋ねた結果、回答数の全体平均が 4.2 個だったのに対し、「トライアル」にある企業では 2.6 個に留まりました (図 8)。さらに、デジタルマーケティングに取り組む上での課題を選択する別の設問でも、「トライアル」段階の企業は選んだ課題の数が少ないという特徴がありました。

これらのことから、「トライアル」段階の企業はデジタルマーケティングで具体的な成果が得られる目標や成果指標を設定していない、もしくは足りていないことが多く、この結果として PDCA が回せないために問題点が見えづらいと考えられます。このような状況になっている原因として、ツールや手法の利用ありきで、目的や運用プロセスを

明確にしないままデジタルマーケティングに取り組み始めたのかもしれない。実際に、目的や運用時の手間を考慮せずにツールを導入して、ツールの効果を引き出せないというケースも散見されます。

デジタルマーケティングの手法やツールは手段であり、これらを導入することが目的ではありません。自社のビジネスを拡大するために、デジタルマーケティングがどう利用できるかを考え、適切な手法やツールを選択して取り組む必要があります。「トライアル」段階の企業が成果を出すためには、一度立ち止まり、自社がデジタルマーケティングに取り組む目的と意義を整理して、トライアル内容を見直すことが早道です。

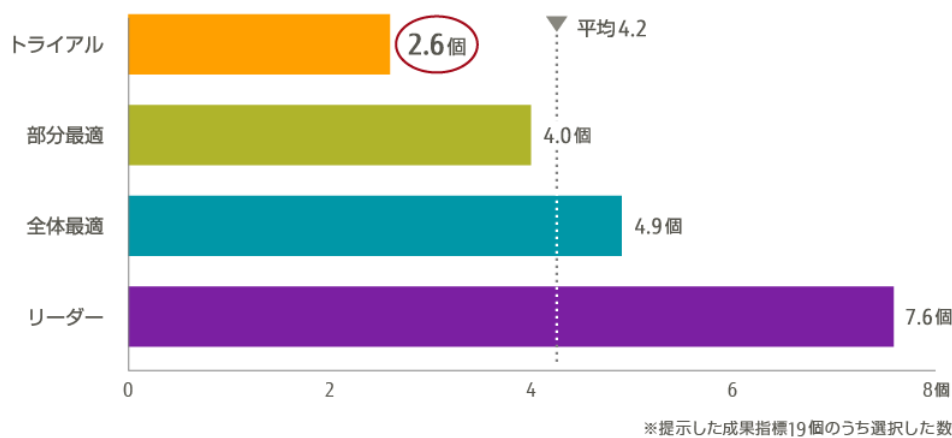


図 8 デジタルマーケティングの成熟度別成果指標選択数

トライアルの成果を横展開して「全体最適」を実現するには？

特定の商品・サービスでデジタルマーケティングの成果が出た「部分最適」の次は、成果を出したプロセスを他の商品・サービスに横展開していく「全体最適」になります。

「全体最適」と「部分最適」で取り組みや体制の違いを見ると、「デジタルマーケティングの戦略やロードマップがある」は、「全体最適」が 58.6%に対し「部分最適」は 31.1%と大きな差がついていました（図9）。また、「社内でデジタルマーケティングの目的や価値がほぼ理解されている」にも差が見られます。

特定の商品・サービスで成果が出た方法を他の部門に適用しても、商品特性や社内体制が異なれば、同じように成果が出るとは限りませ

ん。横展開で成果を出すには、商品・サービスごとにデジタルマーケティングとの親和性を考え、展開の順番や自社が目指す姿などをまとめた全体図（ロードマップ）を策定することが効果的です。そしてこれを新たにデジタルマーケティングに取り組む部署を中心に意識共有していくと浸透しやすくなります。

意識共有を進める方法として効果的なものに「ワークショップ」があります。デジタルマーケティングの担当者だけでなく、営業部門やシステム部門など関連部門が集まって適用方法を検討することで、方向性が共有されると同時に実践時にトラブルがあっても協力が得やすくなります。この時、実践した際の結果や反応をフィードバックしてくれそうな営業に参加してもらって協力者を作るとより効果的でしょう。

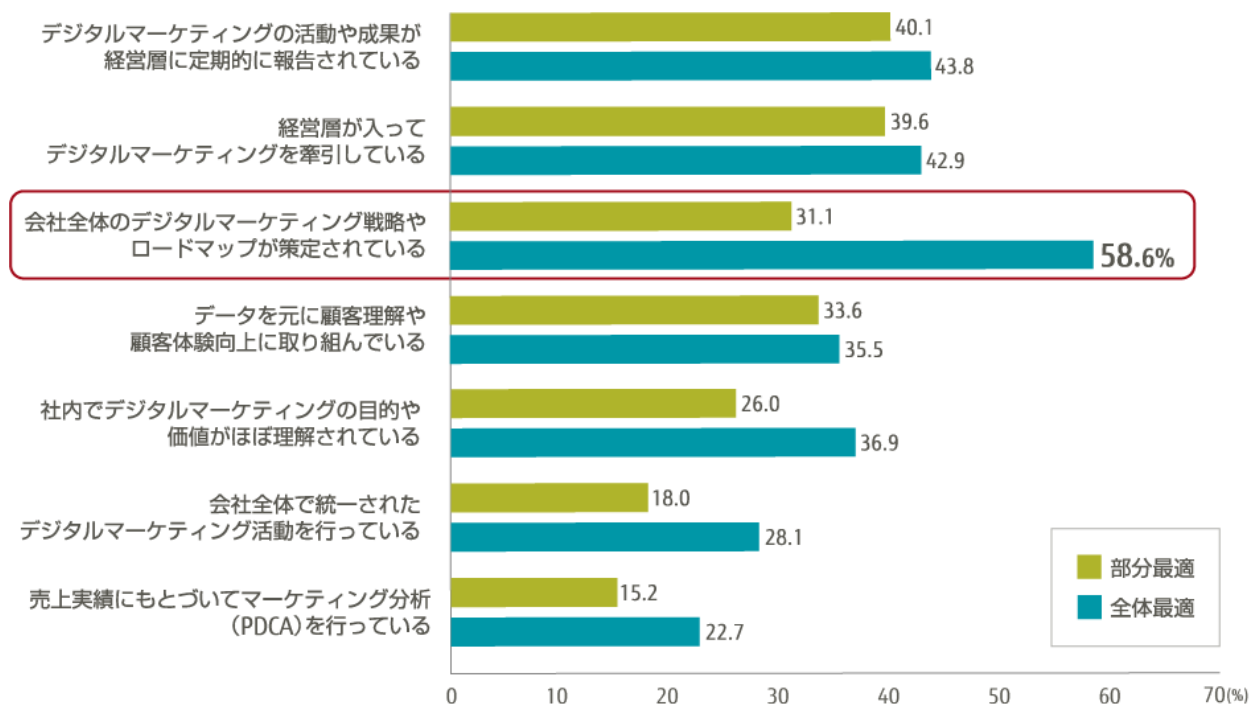


図9 第2段階「部分最適」と第3段階「全体最適」の取り組みや体制の違い

デジタルマーケティングの「リーダー」はどこが違うのか？

「全体最適」段階の中でも競合他社より取り組みが優れた企業を「リーダー」と定義しました。「リーダー」段階になると、「デジタルマーケティングの全社統括部署がある」は96.1%に達し、「デジタルマーケティングの戦略やロードマップがある」が83.6%、「経営層が入ってデジタルマーケティングを牽引している」が57.8%となっていました（図10）。

企業として目指す方向が決まり、強力なリーダーシップのもとでマネジメントの仕組みができあがっている状態なのでしょう。大企業では、事業部ごとに独自で取り組んでしまうことが多いため、全社としてはバラバラになってしまう傾向があります。これを防ぐためには、全体を統括する責任者が必要になります。実際に、「全体を統括する責任者（CMO など）がない」という課題は、「リーダー」の手前の「全体最適」段階が一番多くなっています（図11）。

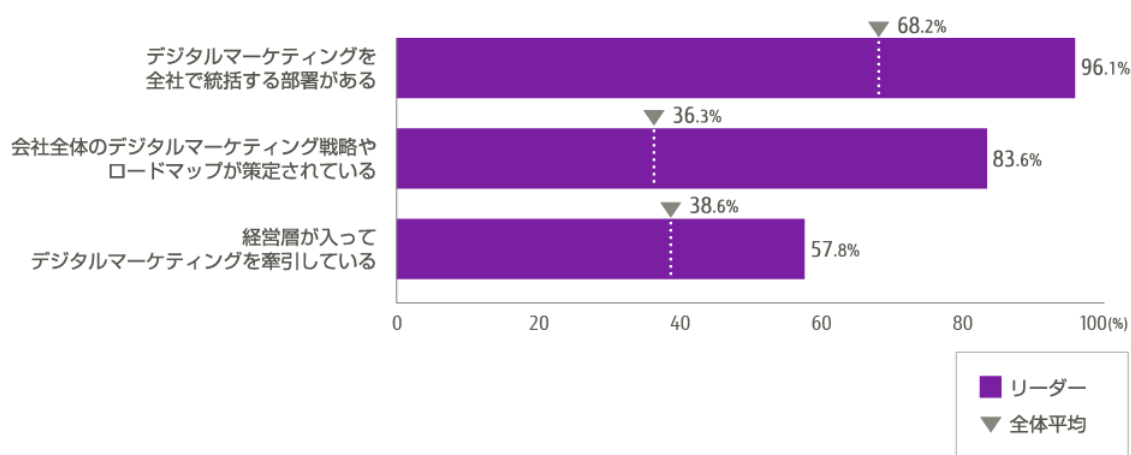


図10 第4段階「リーダー」の取り組みや体制の特徴

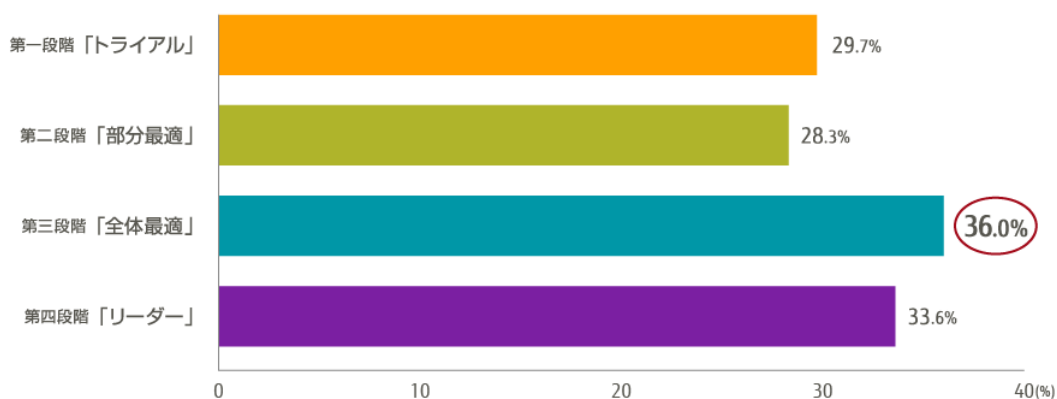


図11 課題で「企業全体のマーケティングを統括する責任者がいない」を選んだ比率

また、「リーダー」段階の特徴として顧客体験 (CX) への取り組みが進んでいることがあります。「顧客体験 (CX) 提供が競合企業より進んでいる」と思う比率は 91.4%と高く、「データを元に顧客理解や顧客体験向上に取り組んでいる」も 50.8%となっています (図 12)。顧客が品質や価格などのスペックに加えて体験を重視するようになっているので、「リーダー」はその対応に力をいれているのでしょう。

この取り組みの中で「リーダー」はデータに関する課題を多く挙げています。「データが不足している」が全体平均の約 2 倍、「他部署のデータが利用できない」や「外部のデータが利用できない」も全体平均より大きくなっています (図 13)。この理由として、顧客理解や最適な顧客体験を提供するために、より豊富で質の高いデータを必要としていることが考えられます。

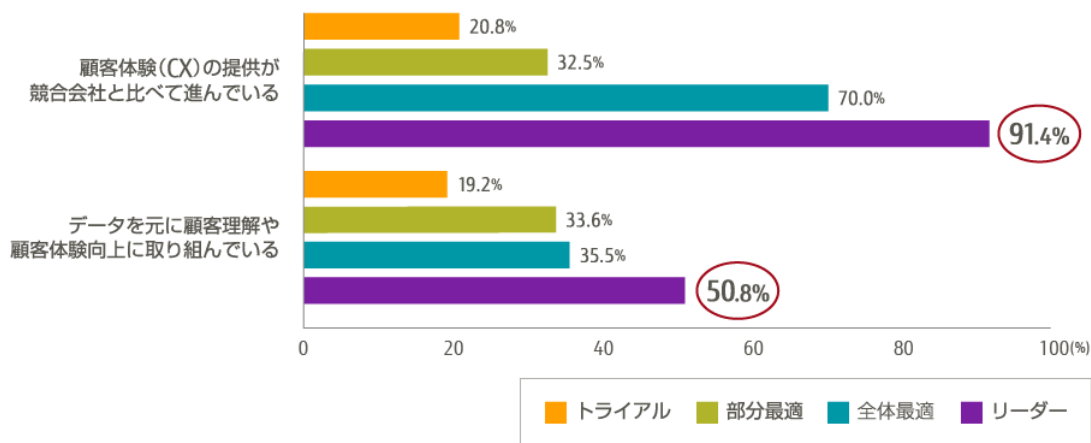


図 12 成熟度別顧客体験の取り組み状況

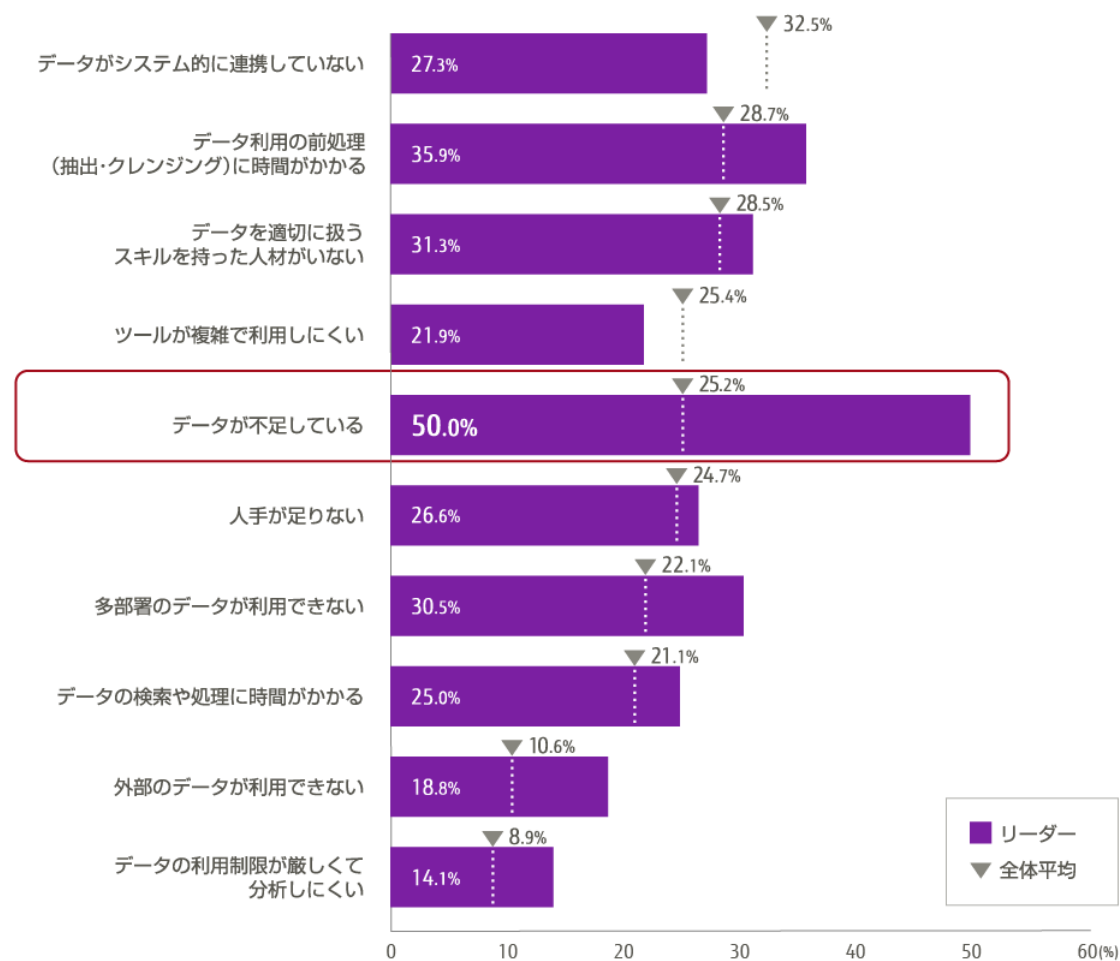


図 13 第4段階「リーダー」のデータに関する課題

顧客体験提供のためには、アクセスログデータやIDで統合したDMP(データマネジメントプラットフォーム)だけでは不十分で、個人を管理するCDP(カスタマーデータプラットフォーム)を構築して、CRMやマスターDBなどのさまざまなデータを連携させ、多角的に顧客を理解できる環境が必要となります。また、この前提として、部門

をまたがる個人情報の取り扱いルールやそれを管理するシステムなど、様々な準備も重要になります。データの整備は「リーダー」段階の企業だけでなく、デジタルマーケティングに取り組むすべての企業にとって重要な取り組みテーマとなるでしょう。

お問い合わせ先

富士通コンタクトライン(総合窓口) 0120-933-200

受付時間 9:00 ~ 17:30(土・日・祝日・当社指定の休業日を除く)

富士通株式会社 〒105-7123 東京都港区東新橋 1-5-2 汐留シティセンター