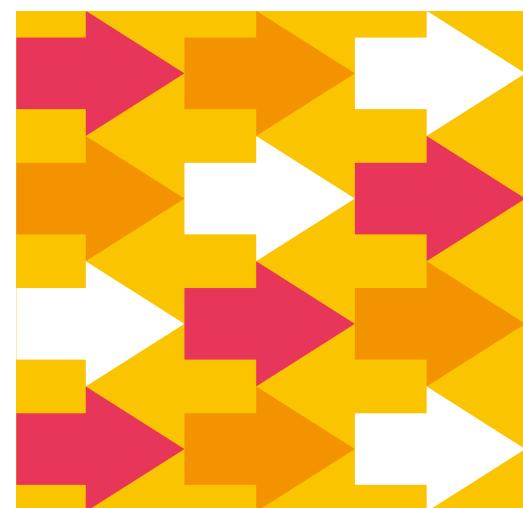
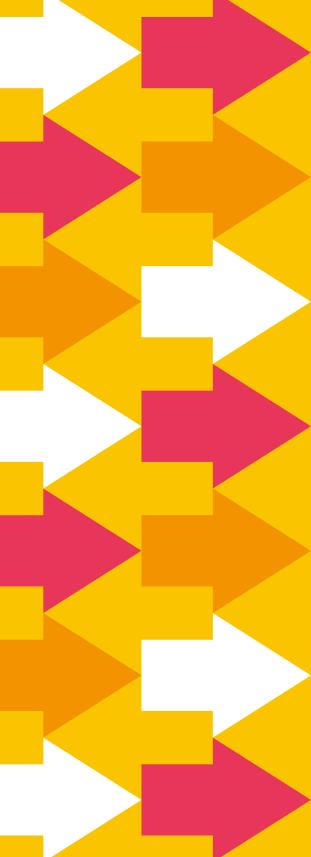


企業価値の持続的向上を  
実現させる  
マーケティング投資とは

日本企業の経営層100名に実態と課題を聴取





## 目次

はじめに	3
<b>1 経営層は具体的な戦略設計や顧客理解、マーケティング人材不足を優先課題として認識している</b>	4
<b>2 具体的な戦略なしに部分的な取り組みを行っている企業が大半であり、マーケティング投資を最適化できている企業は少ない</b>	6
<b>3 具体的な戦略の設計を重視している企業は、ビジネスのリターンを得られている</b>	9
<b>4 ビジネスのリターンを獲得し、良好なマーケティングROIを確保するためには、具体的な戦略・実行プランの設計と、それを実行できる人材・組織・システムが必要</b>	10
<b>5 提言</b>	13



## はじめに

昨今の世界経済から見た日本企業の企業価値の低さや持続性の低さに対し、日本の経営者は非常に危機感を抱いています。特に持続性に対する危機感は、PwCが実施した第27回世界CEO意識調査<sup>1</sup>（世界105カ国・地域の4,702名のCEOに対して2023年10月から11月にかけて実施）の結果でも定量的に示されています。この調査結果では、現在のビジネスのやり方を継続した場合に10年後に自社が経済的に存続できないと考えているCEOの割合は、世界全体が45%であったのに対し、日本のCEOは64%と、日本企業の経営者の将来に対する危機感が強いことが明らかになっています。

この問題の背景には、価値創造を変革していくにあたっての、自社の硬直的なプロセスや従業員のスキル不足などが阻害要因としてあると考えられています。価値創造と深く関係するマーケティング活動においても同様で、例えば、近視眼的なマーケティング活動を実施し、その結果一時的に話題になるだけの短期的なアクションにとどまってしまっていることなどが考えられます。

企業価値を高め、持続性を保ち、良好なマーケティングの投資収益率（ROI）を確保するには、財務価値だけではなく非財務価値も向上させることを視野に入れる必要があります。つまり、誰に（Who）、どの商品／サービスを売るために（What）、どういったコンテンツやメッセージで訴求すべきか（How）を定義し、どのようにビジネスのリターンを得ていくのかについて、具体的かつ中長期的な戦略の立案・策定と、適切なマーケティング投資の設計が必要とされています<sup>2</sup>。

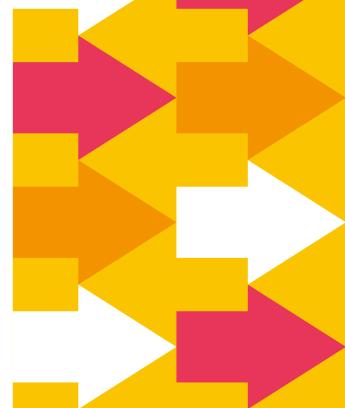
本レポート<sup>3</sup>では、どれくらいの企業が適切なマーケティング投資を実施できているのか、そして実際にビジネスのリターンを獲得している企業は具体的にどのような取り組みをしているのかを検証し、これから企業価値を向上させるための最適なマーケティング投資をしたいと考えている企業に対して提言を行います。

1 PwC「第27回世界CEO意識調査」(2024) (2024年6月6日閲覧) <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/ceo-survey.html>

2 参考：PwC「CMOとマーケティングリーダーが今やるべきこと」(2023) (2024年6月6日閲覧)  
[https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/pulse-survey\\_business-reinvention\\_cmo.html](https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/pulse-survey_business-reinvention_cmo.html)

3 本レポートをまとめるにあたり、PwCコンサルティング合同会社（以下、PwCコンサルティング）は、2024年2月より日本企業に対してブランド・マーケティング戦略や顧客戦略に関する調査を実施し、売上高50億円以上の企業に所属する100名の経営層（経営者・役員／CxOクラス・本部長・事業部長クラス）から回答を得ました。

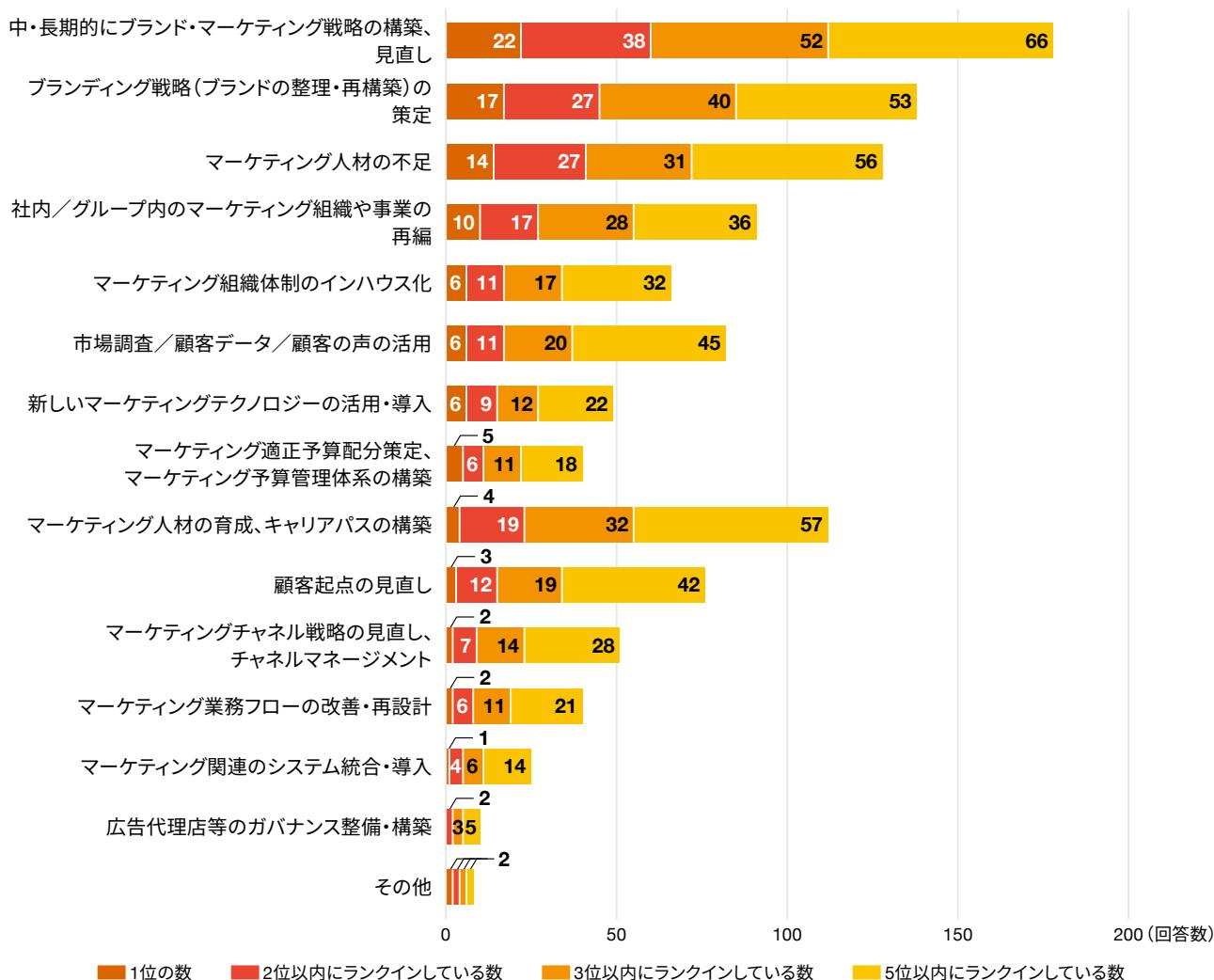
# 経営層は具体的な戦略設計や顧客理解、マーケティング人材不足を優先課題として認識している



経営層が認識している課題の中で特に優先度が高いのは、中長期的なブランド・マーケティング戦略や具体的な顧客戦略などの設計、そして、それを実践できるマーケティング人材の不足と育成（インナーブランディング）に関する事である。

①ブランド・マーケティング戦略に関わる経営課題の中で、優先度が特に高いと考えられている課題は、「中長期的なブランド・マーケティング戦略の構築、見直し」「ブランディング戦略（ブランドの整理・再構築）の策定」。次いで、マーケティング人材の不足や育成、キャリアパスの構築などのインナーブランディングが挙げられる（図表1）。

図表1：ブランド・マーケティング戦略に関わる経営課題（優先度の高い課題）



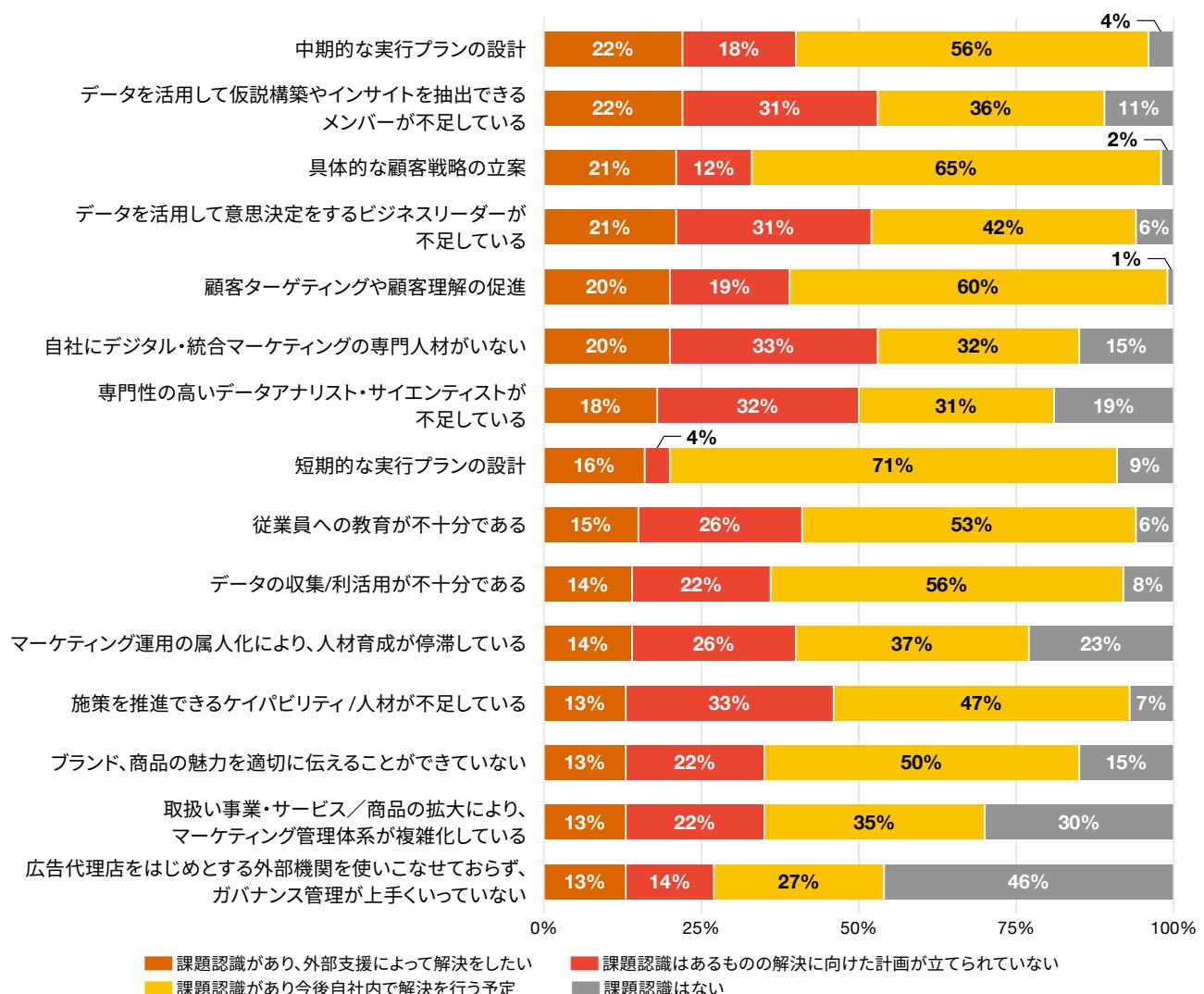
Q：ブランド・マーケティング戦略に関わる経営課題の中で、あなたの会社における現在の優先度の高い課題は何だと思いますか？  
優先度の高いものTOP5を教えてください。（n=100）

出所：PwCコンサルティング「ブランドマーケティング・顧客戦略実態調査」（2024）

②顧客戦略・顧客体験・マーケティング・組織に関する課題においても、「中期的な実行プランの設計」「具体的な顧客戦略の立案」という戦略やプランの設計・立案に関する項目、「顧客ターゲティングや顧客理解の促進」、そして「データを活用して仮説構築やインサイトを抽出できる

メンバーが不足している」「データを活用して意思決定をするビジネスリーダーが不足している」「自社にデジタル・統合マーケティングの専門人材がいない」というマーケティング人材不足関連の項目で外部支援活用意向が20%を超え、優先度が高くなっている（図表2）。

図表2：顧客戦略・顧客体験・マーケティング・組織に関する課題（優先度の高い課題）



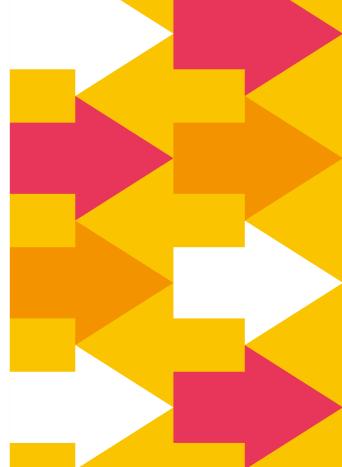
Q：次の項目について現在、課題があると認識していますか？ それぞれの項目について当てはまるものを1つお選びください。（n=100）

出所：PwCコンサルティング「ブランドマーケティング・顧客戦略実態調査」（2024）



## 2

具体的な戦略なしに部分的な取り組みを行っている企業が大半であり、マーケティング投資を最適化できている企業は少ない

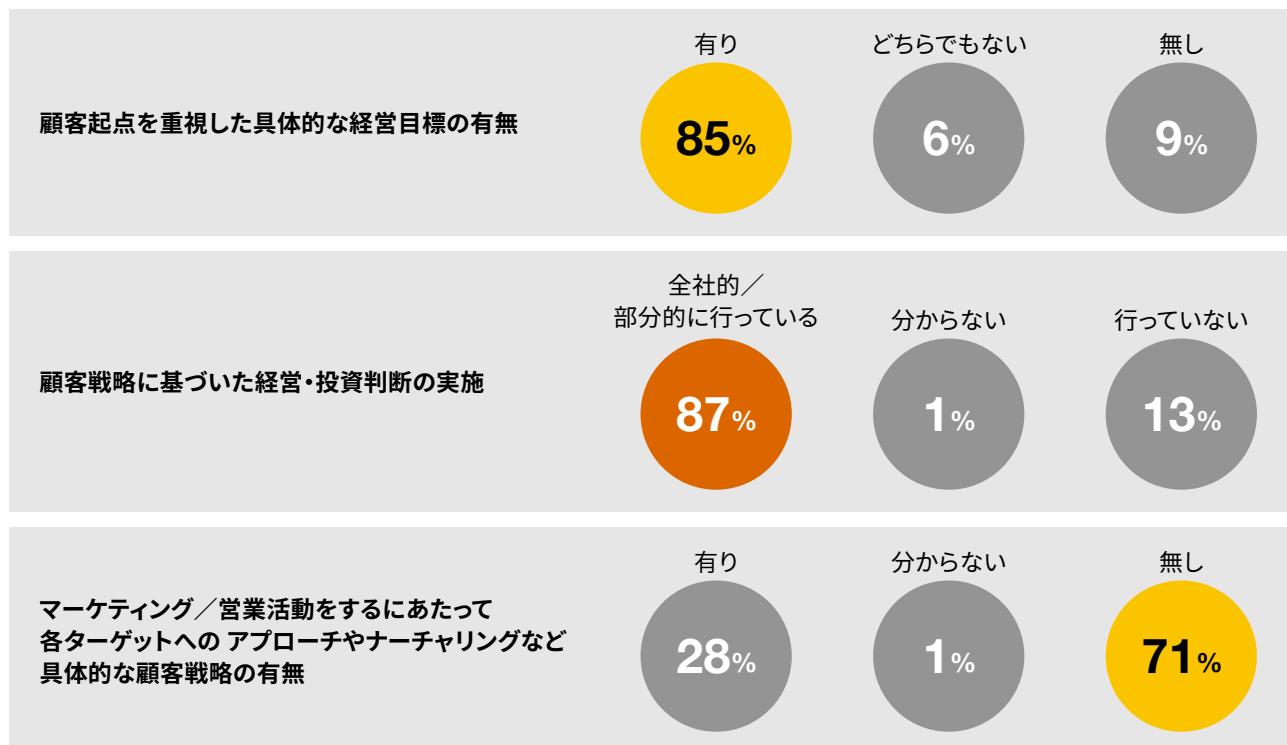


詳しく実態を見てみると、多くの企業が目標を立てるだけ、顧客データを収集するだけになっており、中長期的な戦略を設計して具体的な実行プランに落とし込む、取得したデータを社内全体で活用できるシステムを構築する、といったリアルなビジネスに活かす仕組み作りができていない企業が大半であることが浮き彫りになった。

これは、戦略や仕組みがないまま小手先の戦術で対処していることを意味し、冒頭に挙げた誰に（Who）、どの商品／サービスを売るために（What）、どういったコンテンツやメッセージで訴求すべきか（How）の再定義やマーケティング投資の最適化を実施できている企業は少ないと言える。

①85%を超える企業が、顧客起点を重視した具体的な経営目標を立て、顧客戦略に基づいた経営・投資判断を（全社的、もしくは部分的に）行っている。しかし、具体的な事業・商品・サービスのマーケティング／営業活動に落とし込んでみると、具体的な戦略がある企業は30%未満にとどまる（図表3）。

図表3：顧客起点を重視した経営目標／経営・投資判断／具体的な顧客戦略の有無



Q：あなたの会社には現在、経営戦略や事業運営において、顧客を第一に考え、顧客起点を重視した具体的な経営目標がありますか？  
(n=100)

Q：あなたの会社は現在、顧客戦略<sup>\*</sup>に基づいて経営・投資判断をしていますか？(n=100)

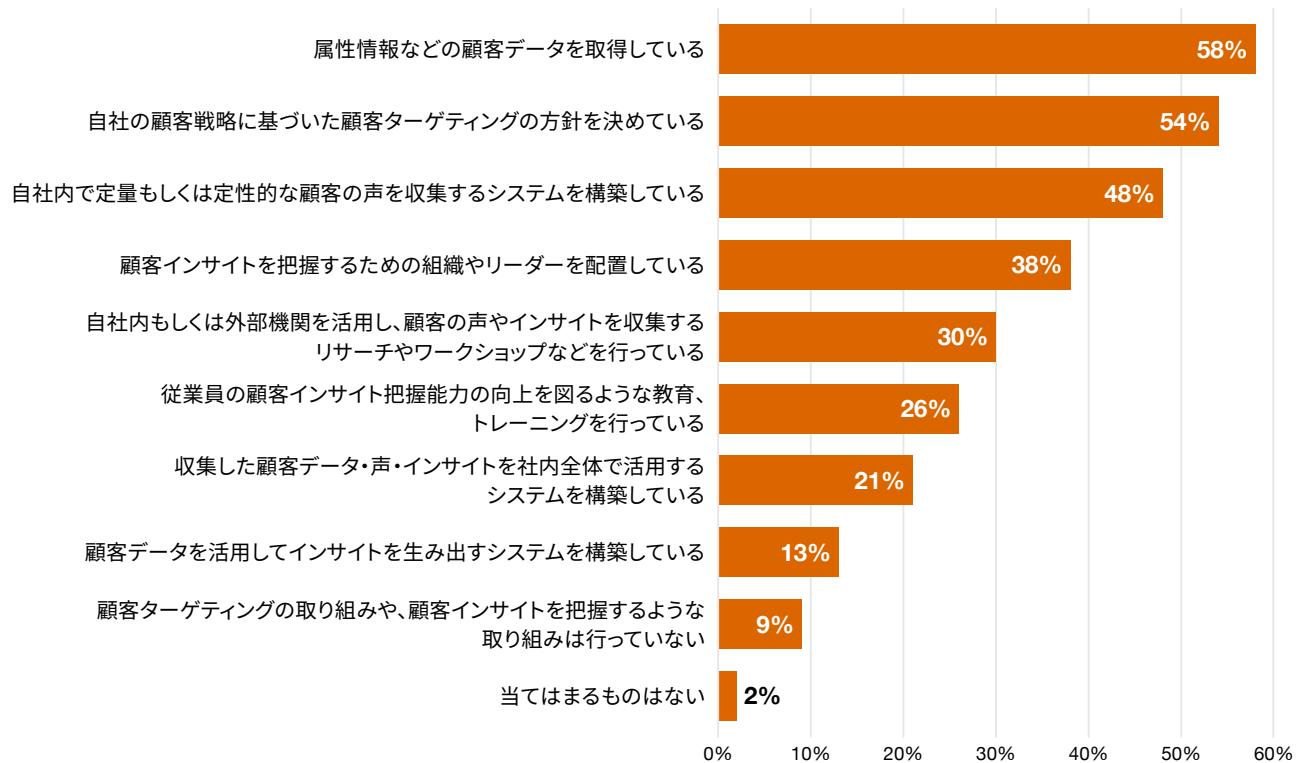
\*顧客戦略：どの顧客に何をするか、その方針を決めて、実行に落とし込むこと

Q：あなたの会社は現在、マーケティング／営業活動をするにあたって、具体的な顧客戦略を立てていますか？(n=100)

②また、顧客戦略に基づいた顧客ターゲティングの方針を決めたり、顧客の属性データや顧客の声を取得したりしている企業は約半数存在する。しかし、その取得したデータで高度な分析を行い、社内で活用している企業は非常に限られる。社内全体で活用したり、インサイトを生み出すシステムを構築したりしている企業は10～20%程度、從

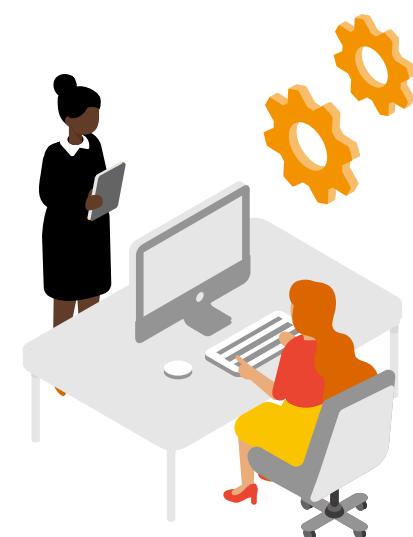
業員のデータ活用能力（インサイト把握能力）向上のためのトレーニング等を行っている企業は約25%である（図表4）。また、高度な分析を実施している企業は10%未満で、データ分析が不十分／ほとんど行っていないという企業は半数を超える（図表5）。

図表4：顧客ターゲティングと理解促進のための取り組み

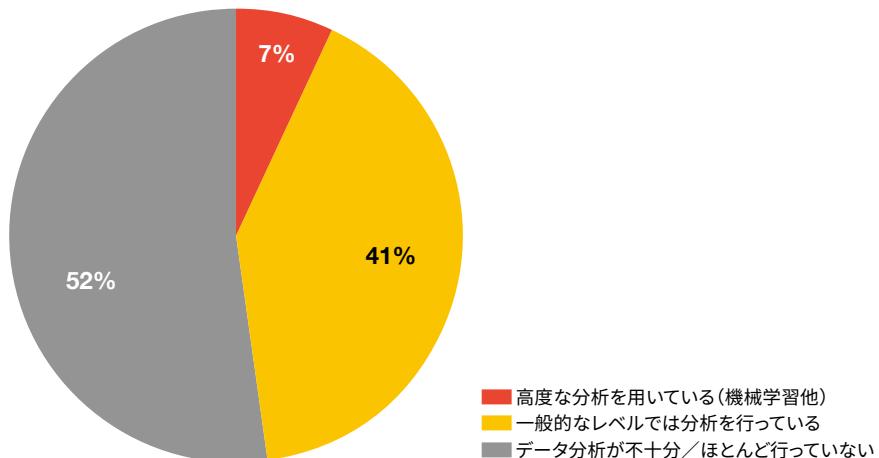


Q：あなたの会社は現在、顧客ターゲティングや顧客理解の促進のためにどのような取り組みをしていますか？当てはまるものを全てお選びください（n=100）

出所：PwCコンサルティング「ブランドマーケティング・顧客戦略実態調査」（2024）



図表5：データの分析状況



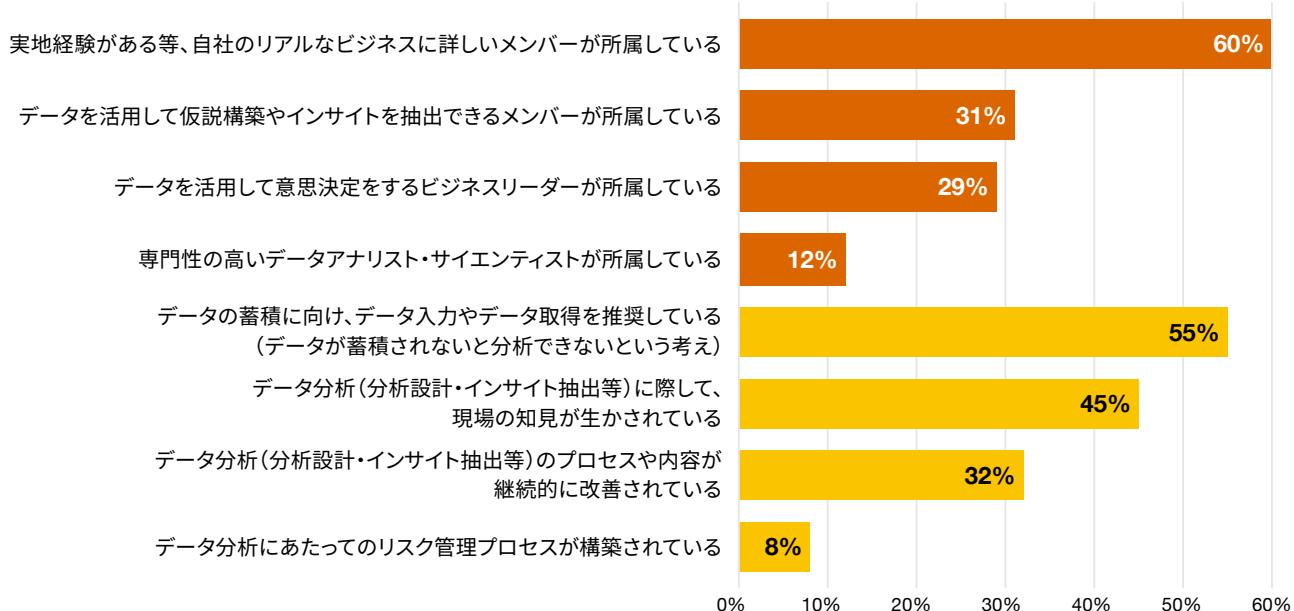
Q：あなたの会社の現在の顧客理解や顧客ターゲティングに関するデータ分析の状況について、最も近いものはどれですか？(n=100)

出所：PwCコンサルティング「ブランドマーケティング・顧客戦略実態調査」(2024)

③さらに、データを活用できる人材（リーダー、メンバー）が所属している企業は限られる。自社のリアルなビジネスに詳しいメンバーが所属している企業は60%であるのに對して、データを活用した意思決定や、仮説構築やインサイトの抽出を行えるメンバーが所属している企業はその半

数の約30%となる。また、データアナリティクス強化方針のプランとしても、データの蓄積（データ入力やデータ取得）を推奨するほどには、具体的なデータ分析プロセスやリスク管理のプロセスの強化がされていないことが分かる（図表6）。

図表6：アナリティクス強化方針



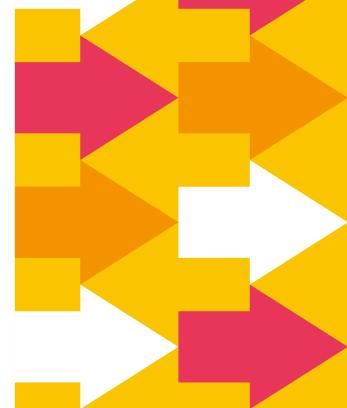
Q：あなたの会社の営業・マーケティングに関わるデータ分析組織の中心メンバーについて、あなたの印象として当てはまるものを全てお選びください。(n=100)

Q：あなたの会社では現在どのようなデータ分析の強化方針プランがとられていますか？当てはまるものを全てお選びください。(n=100)

出所：PwCコンサルティング「ブランドマーケティング・顧客戦略実態調査」(2024)

### 3

## 具体的な戦略の設計を重視している企業は、ビジネスのリターンを得られている



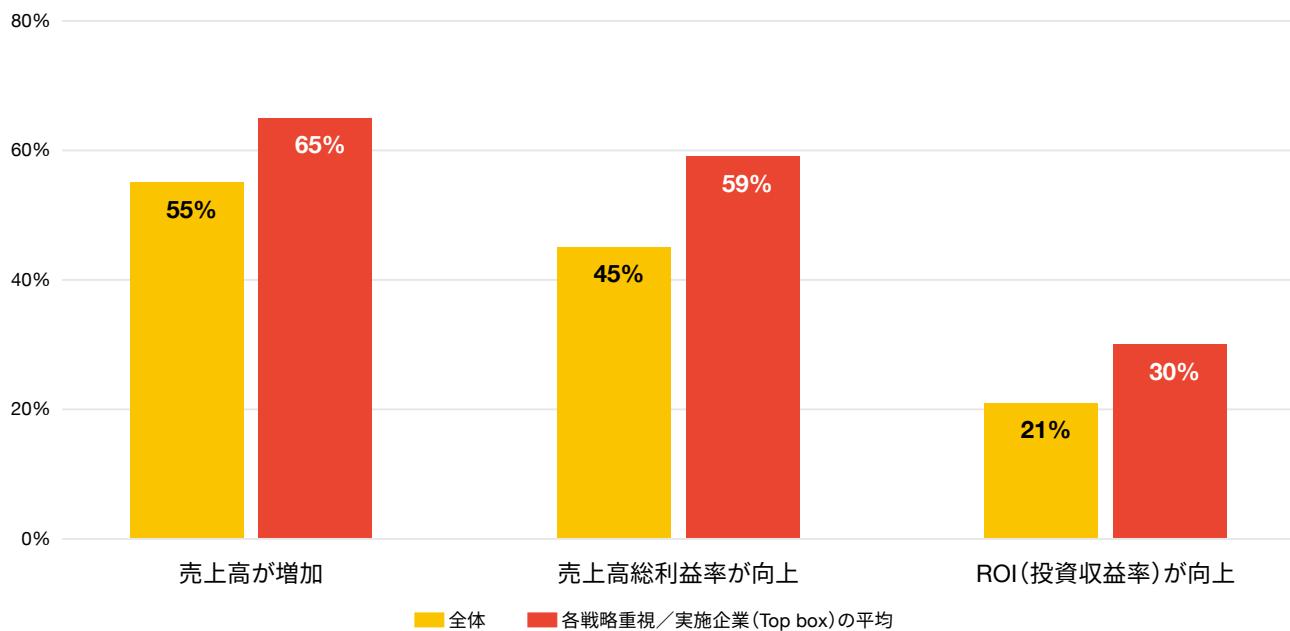
実際に財務的な成果を出している企業は、目標を立てるだけにとどまらず、具体的な戦略の設計を重視し、戦略に基づいた投資判断や具体的な実行プランの設計を行っている（図表7）。

①顧客起点を重視した具体的な経営目標の重視度が高い企業、顧客戦略に基づいた経営・投資判断を全社的に行っている企業、そして具体的な戦略・実行プランを設計している企業ほど、財務的な成果（売上高、売上高総利益率、ROI）が全体よりも高く出ている。

②顧客戦略（顧客ターゲティング、顧客理解の促進、データアナリティクスの強化、マーケティングのDX化、カスタマーエクスペリエンス向上）の重視度が高い企業ほど、財務的な成果が全体よりも高く出ている。

③全体と「各戦略を重視／実施している企業」の平均を比較すると、財務的な成果に約10ポイントの差がある。

図表7：顧客起点戦略の重視度と財務的成果の関係



Q：あなたの会社は顧客戦略、およびその実行プランによってどんな成果・効果がありましたか？(n=100)

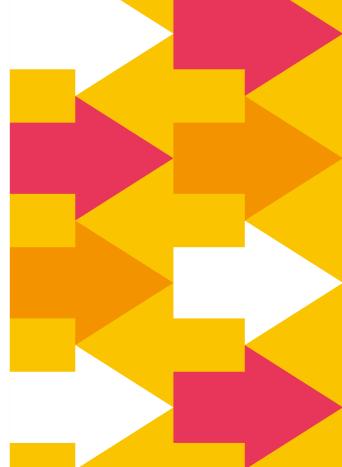
※「各戦略重視／実施企業」は以下の9つの戦略・目標を「かなり重視」「具体的に設計」している企業数をベースとし、そのうち売上高・売上高総利益率にプラスの影響があった割合の平均を算出し、記載。

- ① 顧客起点を重視した具体的な経営目標がある
- ② 顧客戦略に基づいた経営・投資判断を全社的に行っている
- ③ マーケティング・営業活動をするにあたって、各ターゲットへのアプローチやナーチャリングの戦略がある
- ④ 具体的に中期目標から逆算し、短期プランを設計している
- ⑤ 「顧客ターゲティング」をかなり重視している
- ⑥ 「顧客理解の促進」をかなり重視している
- ⑦ 「データ分析の強化」をかなり重視している
- ⑧ 「マーケティングのDX化」をかなり重視している
- ⑨ 「カスタマーエクスペリエンスの向上」をかなり重視している

出所：PwCコンサルティング「ブランドマーケティング・顧客戦略実態調査」(2024)

## 4

## ビジネスのリターンを獲得し、 良好なマーケティングROIを確保するためには、 具体的な戦略・実行プランの設計と、 それを実行できる人材・組織・システムが必要



財務だけではなく、顧客体験・従業員エンゲージメントまで含めて、成果に影響度の高い取り組みを分析し、成果を出している企業が具体的にどのような取り組みを行っている

のか、つまりはどのようなマーケティング投資を行っているのか、キー・サクセス・ファクターを抽出した。

図表8：成果への影響度が高い取り組みトップ5

	財務			顧客	従業員
	売上高が増加した	売上高総利益率が向上した	投資収益率（ROI）が向上した	顧客体験（CX）が向上した	従業員のエンゲージメントが向上した
1位	データ分析（分析設計・インサイト抽出等）に際して、現場の知見が生かされている	顧客戦略に基づいて経営・投資判断を全社的に行っている	実地経験がある等、自社のリアルなビジネスに詳しいメンバーが所属している	オムニチャネルやO2Oへの対応	実地経験がある等、自社のリアルなビジネスに詳しいメンバーが所属している
2位	自社の顧客戦略に基づいた顧客ターゲティングの方針を決めている	顧客起点を重視した具体的な経営目標を立てている	オムニチャネルやO2Oへの対応	データを活用して意思決定をするビジネスリーダーが所属している	営業・マーケティングのメンバーとの議論を重視するメンバーが所属している
3位	実地経験がある等、自社のリアルなビジネスに詳しいメンバーが所属している	データ分析（分析設計・インサイト抽出等）のプロセスや内容が継続的に改善されている	データ分析（分析設計・インサイト抽出等）に際して、現場の知見が生かされている	カスタマーエクスペリエンス推進チームの組成	自社内もしくは外部機関を活用し、顧客の声やインサイトを収集するリサーチやワークショップなどを行っている
4位	カスタマーエクスペリエンス推進チームの組成	オムニチャネルやO2Oへの対応	データ分析にあたってのリスク管理プロセスが構築されている	顧客戦略に基づいて経営・投資判断を全社的に行っている	事業・商品・サービスごとにターゲット・インサイト・訴求便益が明確に定義されており、各ターゲットへのアプローチやナーチャリングの戦略がある
5位	オムニチャネルやO2Oへの対応	実地経験がある等、自社のリアルなビジネスに詳しいメンバーが所属している	顧客データを活用してインサイトを生み出すシステムを構築している	顧客起点を重視した具体的な経営目標を立てている	自社内で定量もしくは定性的な顧客の声を収集するシステムを構築している

※抽出方法：成果を目的変数、各種取り組みを説明変数としたロジスティック回帰分析を実施。

成果のタイプ別に、近似標準化係数が上位5位の説明変数を記載している。

出所：PwCコンサルティング「ブランドマーケティング・顧客戦略実態調査」(2024)

## <キー・サクセス・ファクター>

成果への影響度が高い取り組みから、「財務（売上高、売上高総利益率、ROI）」「顧客体験（カスタマーエクスペリエンス）」「従業員エンゲージメント」という成果のタイプ共通、またタイプ別に、キー・サクセス・ファクターを5つ抽出した。

### 財務・顧客体験・従業員エンゲージメント共通

#### ① 具体的な戦略・実行プランの設計

成果のタイプにかかわらず、「具体的な顧客戦略や実行プランの設計」に関連する項目は、ほとんどの成果において上位にランクインした。具体的な経営目標を立て、さらに具体的な戦略に落とし込んでいるか、具体的な顧客戦略に基づいて経営・投資判断を全社的に行っているか、といったことが、財務・顧客体験・従業員エンゲージメントの全てのタイプの成果に影響することが分かった。

中長期的な戦略からいかに具体的な実行プランに落とし込めるかが重要と言える。

#### 【共通して影響度の高い関連項目】

- ・顧客起点を重視した具体的な経営目標を立てている
- ・事業・商品・サービスごとにターゲット・インサイト・訴求便益が明確に定義されており、各ターゲットへのアプローチやナーチャリングの戦略がある
- ・顧客戦略に基づいて経営・投資判断を全社的に行っている

### タイプ別：財務（売上高、売上高総利益率、ROI）

#### ② リアルなビジネスの知見を活用

売上高や売上高総利益率、ROIといった財務的な成果に絞って上位の項目を見てみると、データ活用やインサイト抽出にあたって、現場やリアルなビジネスに詳しいメンバーの知見を取り入れることが重要だということが分かる。

#### 【財務関連の成果に影響度が高い関連項目】

- ・データ分析（分析設計・インサイト抽出等）に際して、現場の知見が生かされている
- ・実地経験がある等、自社のリアルなビジネスに詳しいメンバーが所属している

#### ③ データ活用のPDCAを回すシステムの構築

具体的な戦略・実行プランを設計するだけでなく、顧客データの活用にあたって、戦略・方針決め → データからインサイトを生み出し、利活用するシステムの構築 → データ分析やインサイト抽出のプロセスや内容の検証・改善、というPDCAサイクルを回しているかどうかも財務的な成果に影響する。

#### 【財務関連の成果に影響度が高い関連項目】

##### Plan

- ・自社の顧客戦略に基づいた顧客ターゲティングの方針を決めている

##### Do

- ・顧客データを活用してインサイトを生み出すシステムを構築している
- ・データ分析にあたってのリスク管理プロセスが構築されている

##### Check & Action

- ・データ分析（分析設計・インサイト抽出等）のプロセスや内容が継続的に改善されている

## タイプ別：顧客体験（カスタマーエクスペリエンス）

### ④ データ分析や顧客インサイトに関する専門性の高い人材

顧客体験に関わる成果には、データを活用して顧客インサイトの抽出や意思決定ができるリーダーや組織の有無が成果に影響する。より専門性の高い人材を確保し、エキスパートの知識を活用できるような組織体制の構築が求められる。

#### 【顧客関連の成果に影響度が高い関連項目】

- ・データを活用して意思決定をするビジネスリーダーが所属している
- ・カスタマーエクスペリエンス推進チームの組成

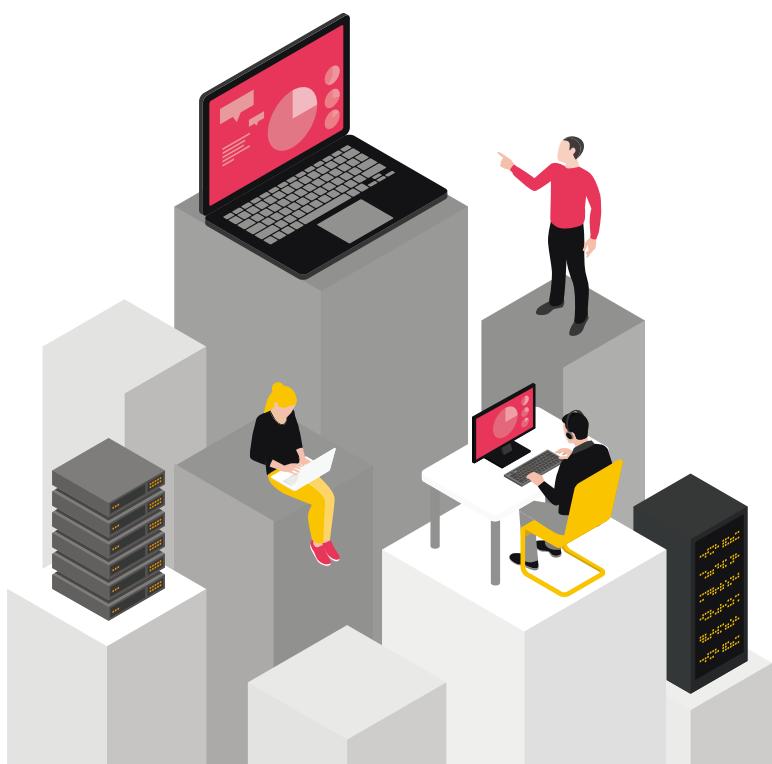
## タイプ別：従業員エンゲージメント

### ⑤ 多様な有識者の知見を活用できる組織体制

従業員エンゲージメントに関わる成果では、社内外や部門にかかわらず、多角的な視点で知見を活用できる組織体制で推進することが、従業員エンゲージメントの向上につながることが分かる。縦割りの組織体制ではなく、社内全体で議論や共有ができる横断的な体制が求められる。

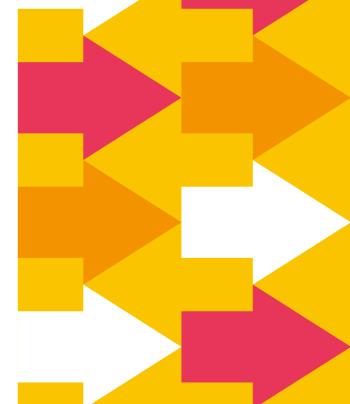
#### 【従業員エンゲージメント向上に影響度が高い関連項目】

- ・実地経験がある等、自社のリアルなビジネスに詳しいメンバーが所属している
- ・営業・マーケティングのメンバーとの議論を重視するメンバーが所属している
- ・自社内もしくは外部機関を活用し、顧客の声やインサイトを収集するリサーチやワークショップなどを行っている



# 5

## 提言



今回の調査結果から、非財務も含めたビジネスのリターンを獲得している企業は以下のような取り組みを行っていることが明らかになりました。

### ビジネスのリターンを獲得している企業の取り組み

- ・掲げた目標に対して具体的な戦略の設計を重視し、戦略に基づいた投資判断、具体的な戦略・実行プランの設計を行う。
- ・集めた顧客データを社内全体で活用するためのPDCAサイクルを構築する。
- ・リアルなビジネスの知見がある人材を活用しつつ、データ分析やインサイトの抽出・活用によって意思決定が可能なマーケティング人材やリーダーを確保・育成する。またはそのような組織を編成する。

つまり、目標を掲げるだけ、顧客データを集めるだけ、人材を集めるだけ、という部分的な取り組みでは十分な成果を出せるとは言えません。目標に対する具体的な戦略・

実行プランを策定し、それを実行できる人材・組織・社内システム、意思決定できるリーダーが揃った状態になって初めて、成果を生み出し、最適なマーケティング投資ができることがあります。

しかし実際には、具体的な戦略設計を行うことなく、部分的な取り組みに終わってしまっている企業が多く、前述したような具体的な戦略・実行プランへの落とし込みや、顧客データを社内全体で活用するためのシステムの構築といった点や、それを実践できるマーケティング人材の不足といった点で課題を抱えています。

ビジネスのリターンを獲得し、良好なマーケティングROIを確保するためには、自社の戦略を具体化し、部分的な取り組みに終わらずにその戦略を実行できるよう、必要なソリューションを取り入れたり、必要なスキルを持った人材の確保・育成を行ったりすることに投資することがカギとなります。

本レポートが、企業価値を持続的に向上させるべく、最適なマーケティング投資をしたいと考えている企業の方々の参考になれば幸甚です。

### 【調査概要】

2024年2月、売上高10億円以上の企業に属する回答者に対し、スクリーニング調査を行い、そのうち売上高50億円以上の企業に属する経営層（経営者・役員／CXOクラス・本部長・事業部長クラス）、かつ、自社の経営企画・事業企画・全社改革・DX推進・営業・マーケティングのいずれかに関わっていると回答した100名に対して本調査を実施。（売上別回答者比率 1,000億円以上：33%、300億円以上1,000億円未満：27%、50億円以上300億円未満：40%）



# お問い合わせ先

**PwC Japanグループ**  
<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



## 執筆者



**丸山 貴久**  
パートナー  
PwCコンサルティング合同会社



**石川 希典**  
シニアマネージャー  
PwCコンサルティング合同会社



**川上 晶子**  
シニアマネージャー  
PwCコンサルティング合同会社

**[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)**

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwC Japan有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびブローダーアシュアランスサービス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約11,500人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。PwCは、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界151カ国に及ぶグローバルネットワークに約364,000人のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

発刊年月：2024年6月 管理番号：I202405-12

©2024 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.