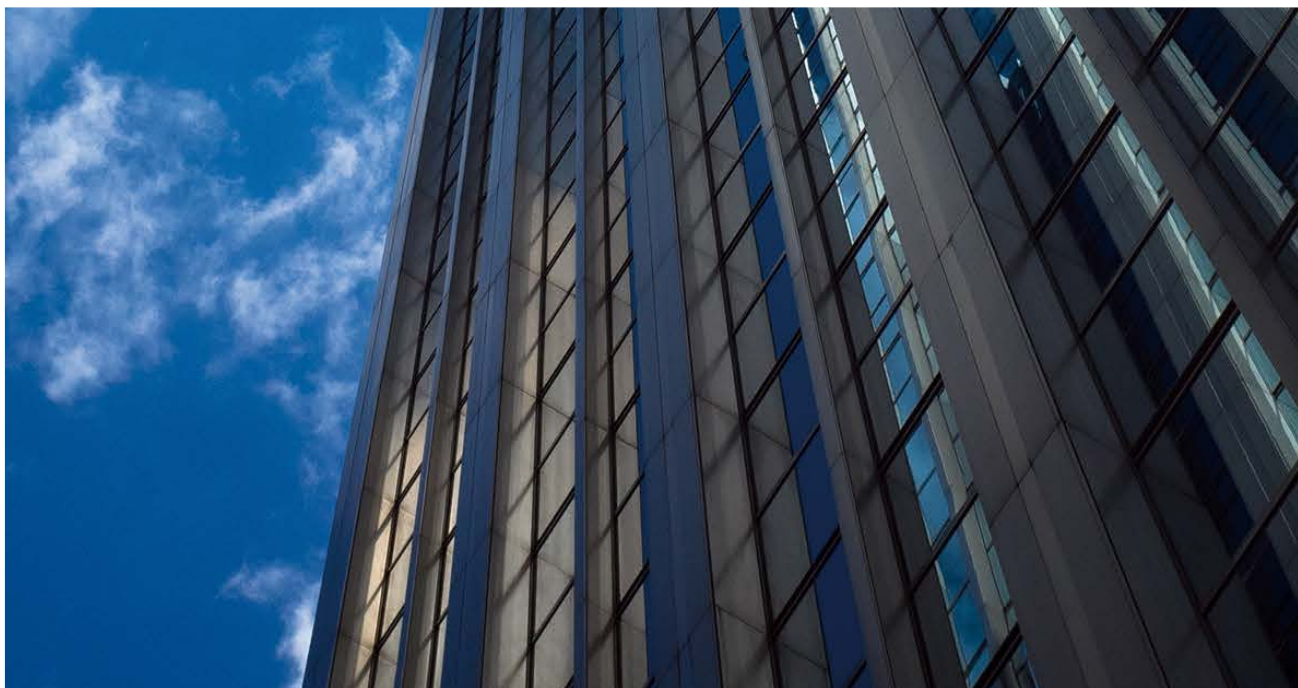


マーケティングの 成熟度を高めるための 戦略とプロセス

—日本企業の経営層への調査から見た実態と課題—





1	はじめに	3
2	企業のマーケティング成熟度の実態	4
3	マーケティング成熟度モデルと成果の関係性	12
4	おわりに	14
	【調査概要】	15



1

はじめに

グローバル企業のCMO（最高マーケティング責任者）は、急速な技術進歩や顧客の期待の高まりに対し、限られたマーケティング予算で対応しなければならない状況に直面しています。さらに、その状況を乗り越えながらイノベーションを推進し、自社のマーケティング戦略を目標と顧客ニーズの両方に一致させなければならないという課題も顕在化しています。こうした環境下において、マーケティング戦略に影響を与えている重要なトレンドは以下の4つです¹。

- ① 新しいテクノロジーへの投資：テクノロジーの最適化により、価値を引き出す
- ② 戦略と成長：戦略的イノベーターとして成長をリードする
- ③ 信頼の獲得：顧客や従業員の信頼を獲得し、それに基づいて成果を上げる
- ④ 顧客体験：パーソナライズでロイヤリティを高める

国内企業も同様の課題を抱えているものの、新しいテクノロジーの活用や新たな販路・顧客の開拓に対してグローバル企業よりも慎重な姿勢であることが影響し、経営層は今後の自社の状況により危機感を募らせています²。

経営層は今、自社のマーケティングの現状をどのように捉え、何を優先課題として取り組むべきと考えているのでしょうか。

今回、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、経営層が抱えるマーケティングの現状や課題を把握するべく、売上高500億円以上の国内企業の経営層280名を対象にCxO実態調査を行い、各社のマーケティング成熟度や課題認識などについて聴取しました。本稿では、PwCコンサルティング独自のマーケティング成熟度モデルを基に調査対象企業を成熟度レベル別に分類し、各レベルにおける企業の特徴や課題を抽出しています。また、マーケティング成熟度が高い企業の特徴を分析し、成熟度を上げるために必要な対応策についても触れています。自社がどの段階にあるのかを把握し、マーケティング成熟度を上げ、成果につなげるためのヒントとしていただければ幸いです。



1 「What's important to the CMO in 2025: PwC」, (2025年5月15日閲覧)
<https://www.PwC.com/us/en/executive-leadership-hub/cmo.html>

2 「第28回世界CEO意識調査（日本分析版）PwC」, (2025年5月15日閲覧)
<https://www.PwC.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/ceo-survey.html>



2

企業のマーケティング成熟度の実態

マーケティング成熟度レベルによって重視する指標や課題認識は大きく異なる。自社のマーケティング成熟度と取り組むべき課題の現在地を見極めることが鍵となる。

2.1. PwCコンサルティング独自のマーケティング成熟度モデルとは

成熟度モデルは、組織やプロセスなどの成熟度を評価し、改善の方向性を示すためのフレームワークとしてさまざまな分野で活用されている。今回は企業のマーケティングの成熟度を測るものとして、全9カテゴリー、36項目から構成されるPwCコンサルティング独自のマーケティング成熟度モデル（図表1）を分析の指標として用いて、売上規模500億

円以上の企業の経営層280名に対して、各社の成熟度について聴取した。そして、この280名の回答を全36項目の平均値からVery High（平均値4.5以上）、High（同3.5以上4.5未満）、Middle（同2.5以上3.5未満）、Low（同2.5未満）と成熟度レベル別に分類（図表2）し、その特徴を抽出した。



図表1：PwCコンサルティング独自のマーケティング成熟度モデル



戦略設計

- 具体的な顧客戦略の立案
- 中・長期的なマーケティング戦略、ブランディング戦略の構築、見直し
- 自社の顧客戦略に基づいた顧客ターゲティング方針の策定
- 適正なマーケティング投資をトップラインとひも付けた管理指標策定
- 適正なブランド投資をトップラインとひも付けた管理指標策定
- ブランド投資額の最適化や想定する投資対効果の管理・見直し



マーケティングチャネル

- マーケティングチャネル戦略の策定、見直し
- マーケティングチャネルマネージメント（運用・管理）
- マーケティングチャネルの利活用（顧客データや顧客の声の取得、分析など）



効果測定とインサイト

- 顧客理解を促進するような顧客のデータや声を収集するシステムの構築
- 顧客のデータや声を活用したインサイトを生み出すシステムの構築
- 戦略的なKPIの設定



組織体制

- 社内・グループ内のマーケティング組織や事業の再編
- マーケティング組織体制のインハウス化
- データドリブンに意思決定できるマーケティング組織体制



製品・サービスのデザイン、開発

- 市場トレンドの反映
- 顧客中心のデザイン（顧客の声・ニーズの活用、反映）
- パーソナライゼーション
- ブランド価値の創出



テクノロジーとツール

- マーケティング関連のシステム統合、導入
- 新しいマーケティングテクノロジー・ツールの活用、導入
- 新しいマーケティングテクノロジー・ツールについて知見のある人材の確保、育成



人材育成

- 戦略的な人材育成方針・計画の策定
- 十分なマーケティング人材の確保、育成
- 十分なブランド広報人材の確保、育成
- マーケティング人材やブランド広報人材のキャリアパスの構築



運用、実施

- マーケティング業務フローの策定、見直し
- マーケティングやブランディングに関わるガバナンスの整備、構築
- 顧客中心の運用、実施（顧客の声・ニーズの活用、反映）
- 迅速な顧客対応ができる仕組み、体制（問い合わせ対応、カスタマーセンターなど）

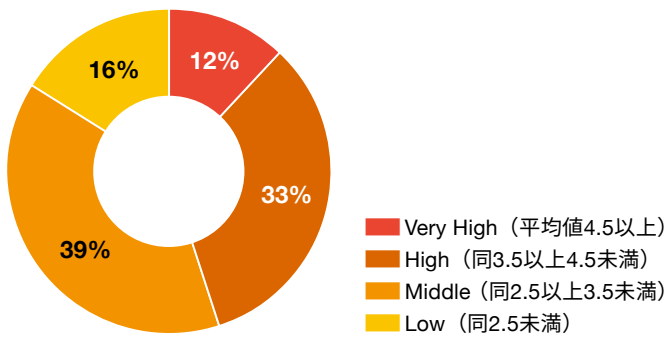


ガバナンス

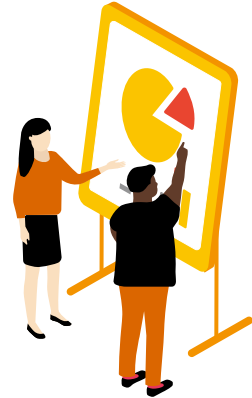
- 従業員の行動規範や行動憲章の策定
- 従業員のコンプライアンスや情報セキュリティ関連の教育・研修の実施
- 機密情報や顧客データを保護し、法的リスクを低減する仕組みや基本方針の策定
- 情報セキュリティやサイバーセキュリティの強化
- リスク管理の強化（危機管理計画の策定、リスクアセスメントの実施など）
- 国や地域の法令や業界基準を満たす形でのデータ管理

出所：PwC作成

図表2：成熟度レベル別の内訳



出所：PwC作成

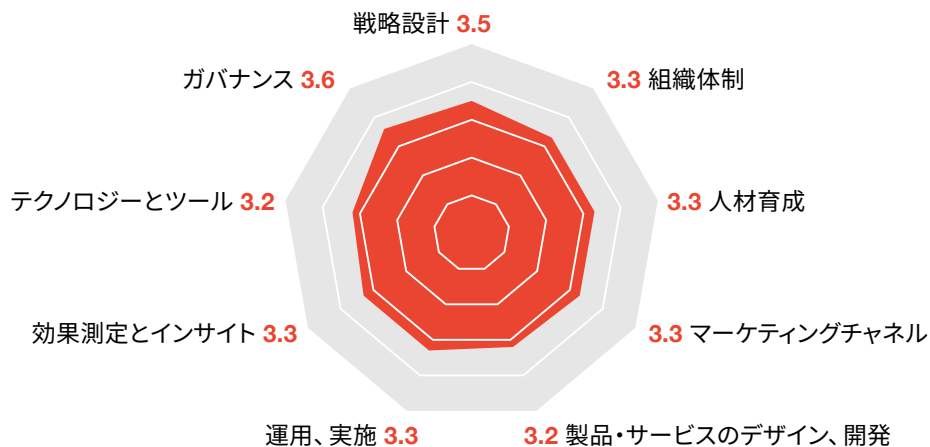


2.2. 全体傾向

まず全体の傾向（図表3）を見ると、成熟度の平均は5点満点中3.3となった。9つのカテゴリー間で成熟度の平均値に際立った差は見られなかったが、全体平均を下回ったカテゴリーは「製品・サービスのデザイン、開発」（特に「パーソナライゼーション」と「テクノロジーとツール」（特に新しいマーケティングテクノロジー・ツール関連）だった。重視しているマーケティング指標は「売上高総利益率」「売上高」がトップ2であり、財務指標が中心となった。

また、自社の認識としては、人材の育成・確保関係に加え、マーケティング戦略、ブランディング戦略、顧客戦略といった戦略設計関連を優先度の高い課題（図表4）として捉えていることが明らかになった。

図表3：マーケティング成熟度モデル（全体）



出所：PwC作成

平均値が最小値 (3.1) の取り組み

パーソナライゼーション／新しいマーケティングテクノロジー・ツールの活用、導入／新しいマーケティングテクノロジー・ツールについて知見のある人材の確保、育成

サンプル数	280
全体平均値	3.3
成熟度の特徴	「ガバナンス」「戦略設計」の順に成熟度が若干高め。一方、「製品・サービスのデザイン、開発」と「テクノロジーとツール」は若干低め。
主な課題	自社認識では「人材育成」や「戦略設計」を優先度の高い課題として捉えている。成熟度で見ると、個別の取り組みとしては、パーソナライゼーションおよび新しいマーケティングテクノロジー・ツール関連の成熟度を上げることが課題となる。
重視するマーケティング指標	1位：売上高総利益率 (39.3%)、2位：売上高 (34.3%)、3位：マーケティングROI (29.6%)

図表4：優先課題（全体）

取り組み内容		優先課題上位5位までに ランクインしている割合
1	【人材】 戦略的な人材育成方針・計画の策定	17.2%
2	【戦略】 中・長期的なマーケティング戦略、ブランディング戦略の構築、見直し	14.7%
3	【人材】 十分なマーケティング人材の確保、育成	11.2%
4	【ガバ】 情報セキュリティやサイバーセキュリティの強化	10.7%
5	【組織】 社内・グループ内のマーケティング組織や事業の再編	10.1%
5	【人材】 十分なブランド広報人材の確保、育成	10.1%
7	【戦略】 具体的な顧客戦略の立案	9.8%
7	【製・サ】 ブランド価値の創出	9.8%
9	【戦略】 適正なマーケティング投資をトップラインとひも付けた管理指標策定	9.7%
10	【運用】 マーケティングやブランディングに関わるガバナンスの整備、構築	9.3%

【戦略】 戦略設計 【組織】 組織体制 【人材】 人材育成 【製・サ】 製品・サービスのデザイン、開発 ■ 1～5位 ■ 6～10位
 【運用】 運用、実施 【ガバ】 ガバナンス

※優先課題となる取り組み上位5位までを聴取し、その順位によってウェイトをかけて集計。その合計値から上位10位を算出
出所：PwC作成

2.3. 業種別傾向

なお、業種によって成熟度の傾向（図表5）は異なる。全体を見ると「テクノロジーとツール」や「製品・サービスのデザイン、開発」の成熟度の低さが目立つが、製造業や建設業、金融業・保険業では「人材育成」、情報通信業では「運用、実施」、卸売業・小売業やサービス業では「組織体制」の成熟度の低さにも課題がある。

図表5：成熟度の傾向（業種別）

業種	成熟度平均値	各業種別平均値より低いカテゴリー
全体	3.3	テクノロジーとツール／製品・サービスのデザイン、開発／効果測定とインサイト
製造業	3.4	テクノロジーとツール／人材育成／製品・サービスのデザイン、開発
建設業	3.0	テクノロジーとツール／人材育成／製品・サービスのデザイン、開発
情報通信業	3.5	運用、実施／テクノロジーとツール／製品・サービスのデザイン、開発
卸売業・小売業	3.4	製品・サービスのデザイン、開発／テクノロジーとツール／組織体制
金融業・保険業	3.2	人材育成／テクノロジーとツール／マーケティングチャネル
サービス業	3.1	テクノロジーとツール／組織体制／効果測定とインサイト

※各業種別平均値より最も平均値の低いカテゴリーが赤字になっている
出所：PwC作成

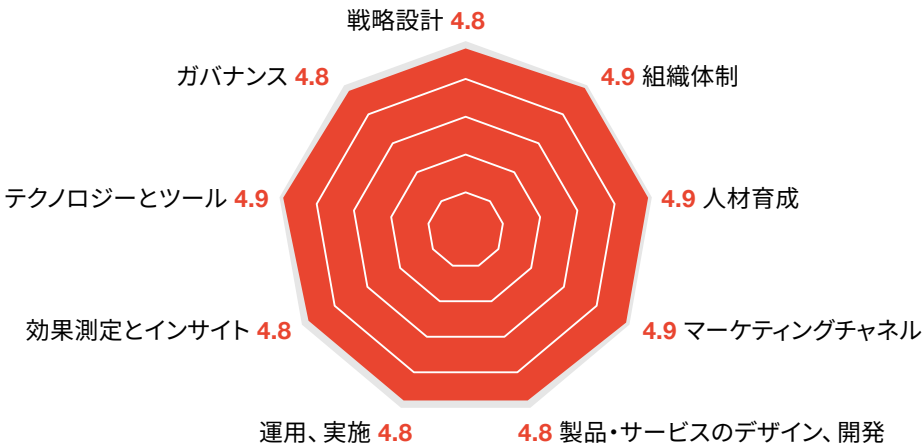
2.4. 成熟度レベル上位の企業はどのカテゴリーも満点近くに

次に、Very High/High/Middle/Lowの4つの成熟度レベルのうち、Very Highの企業の傾向を見ていく。

Very Highの企業の成熟度は、どのカテゴリーも限りになく5点満点に近く、先進的な取り組みを行っている（図表6）。マーケティングに関わる人材や顧客データを収集・活用するシステム、環境が整っていて、効果測定も適切に行われてい

る状態にあると言える。自社の弱点も把握していて、その上で現在の戦略や業務フロー、組織体制を見直し、改善や再構築することが優先課題（図表7）となっている。また、重視するマーケティング指標のトップがマーケティングROIと顧客エンゲージメント（同率1位）である点が、下位のレベルにはない特徴だ。

図表6：成熟度レベルがVery Highの企業の傾向



出所：PwC作成

<div>平均値が最小値(4.7)の取り組み</div> <div>パーソナライゼーション／マーケティングやブランディングに関わるガバナンスの整備、構築／顧客中心のデザイン／適正なマーケティング投資をトップラインとひも付けた管理指標策定／従業員のコンプライアンスや情報セキュリティ関連の教育・研修の実施</div>	サンプル構成比	12%
	全体平均値	4.8
	マーケティングに関する現在のフェーズ	顧客データを収集し、マーケティングに活用するためのシステムやツール、人材、環境が整っており、自社で内製できる段階にある。特定のカテゴリーに偏らず、あらゆるカテゴリーにおいてピンポイントでの課題認識が見られることから、自社の弱点を把握している状況もうかがえる。
	主な課題	戦略設計関連や業務フローの見直し、組織や事業の再編が優先度の特に高い課題となっている。戦略設計関連は戦略の立案だけではなく、マーケティング投資・ブランド投資と売上をひも付けた管理指標の策定やブランド投資額の最適化にも課題感を持っている。
	重視するマーケティング指標	1位：マーケティングROI、同率1位：顧客エンゲージメント(61.8%)、3位：売上高総利益率(52.9%)

図表7：成熟度レベルがVery Highの企業の優先課題

取り組み内容		優先課題上位5位までに ランクインしている割合
1	【戦略】 中・長期的なマーケティング戦略、ブランディング戦略の構築、見直し	16.5%
2	【運用】 マーケティング業務フローの策定、見直し	15.9%
3	【人材】 戦略的な人材育成方針・計画の策定	13.5%
3	【テック】 マーケティング関連のシステム統合、導入	13.5%
5	【組織】 社内・グループ内のマーケティング組織や事業の再編	12.9%
6	【戦略】 適正なマーケティング投資をトップラインとひも付けた管理指標策定	12.4%
6	【運用】 マーケティングやブランディングに関わるガバナンスの整備、構築	12.4%
8	【戦略】 ブランド投資額の最適化や想定する投資対効果の管理・見直し	11.2%
8	【人材】 十分なブランド広報人材の確保、育成	11.2%
10	【人材】 十分なマーケティング人材の確保、育成	10.6%
10	【テック】 新しいマーケティングテクノロジー・ツールの活用、導入	10.6%
10	【ガバ】 リスク管理の強化	10.6%

【戦略】 戦略設計

【組織】 組織体制

【人材】 人材育成

【運用】 運用、実施

■ 1～5位

■ 6～10位

【テック】 テクノロジーとツール

【ガバ】 ガバナンス

※優先課題となる取り組み上位5位までを聴取し、その順位によってウェイトをかけて集計。その合計値から上位10位を算出

出所：PwC作成



2.5. 成熟度レベルによる違い

前節でVery Highの企業の傾向を詳しく見たが、Very High／High／Middle／Lowの4つの成熟度レベル別の特徴を並べると、成熟度の違いによってマーケティング基盤の現状だけでなく、取り組むべき課題や重視するマーケティング指標も大きく異なることが浮き彫りになった（図表8）。

図表8：成熟度レベルごとの状況

成熟度レベル	Very High	High	Middle	Low
サンプル構成比	12%	33%	39%	16%
全体平均値	4.8	3.9	3.0	1.8
マーケティングに関する現在のフェーズ	自社で内製できる段階。既存の戦略や組織の改善、再編を検討し、先進的な取り組みに至っている	基本的な基盤は構築できている。ただし、先進的な取り組みまでは至っていない	基盤づくりに多くの課題がある。構築の途上段階	戦略、ツール、人材など全てにおいて不足し、基盤がほとんどない
主な課題	より顧客中心にした製品・サービス開発や投資対効果を考慮した戦略設計、ガバナンスの強化	顧客中心にパーソナライズした製品・サービスの開発およびブランド価値の創出の成熟度の向上と、それが実行できる人材・新しいマーケティングツールの確保・導入	マーケティングチャネルの管理やシステム構築、テクノロジーの活用など基盤づくりに関わる取り組みの成熟度の向上	マーケティングを運用するための中・長期目線での戦略設計と実行するためのガバナンスの構築
VeryHigh-Low間で成熟度の差が大きい取り組み	1位：パーソナライゼーション 2位：新しいマーケティングテクノロジー・ツールについて知見のある人材の確保、育成 3位：データドリブンに意思決定できるマーケティング組織体制			
自社認識している優先度の高い課題	投資対効果の見直しを含む戦略設計関連や業務フローの見直し、組織や事業の再編	中・長期的な戦略立案、マーケティングやブランド投資対効果の指標策定など、戦略設計関連	戦略的な人材育成計画の策定や、マーケティング人材の確保・育成といった人材育成関連	人材育成、マーケティング組織の編成、顧客戦略の立案、ガバナンスの構築
重視するマーケティング指標（TOP3）	1位：マーケティングROI 同率1位：顧客エンゲージメント 3位：売上高総利益率	1位：売上高総利益率 2位：マーケティングROI 同率2位：売上高	1位：売上高総利益率 2位：売上高 3位：顧客生涯価値	1位：売上高総利益率 同率1位：売上高 3位：投下資本利益率

出所：PwC作成



成熟度レベルによる違いの3つの要点

i) マーケティングに関する現在のフェーズ

成熟度のレベルは、マーケティング基盤やそれを運用・実践するための人材確保や戦略ができているかどうかによって大きな違いが生まれる。特に、「パーソナライゼーション」⁵への取り組みにおいて、成熟度の高い企業と低い企業の差が最も顕著に現れている。

ii) 課題

成熟度の低い企業は、まずはガバナンスの整備とともにマーケティング人材を確保・育成し、マーケティング基盤を構築して顧客データを活用できる状態にすることが課題となる。一方、成熟度の高い企業は、マーケティングをより高度化するために、製品・サービス開発においてパーソナライゼーションやブランド価値の創出を一層強化し、そのための戦略（管理指標の策定も含む）も磨いていくことが重要になる。

iii) 重視するマーケティング指標

成熟度の低い企業ほど売上高と売上高総利益率を重視している傾向にある。一方、成熟度が高い企業ほど顧客への提供価値醸成に向けた投資対効果を重視しており、非財務指標の重視度も全体的に高めとなる。

成熟度の低い企業がマーケティングの成熟度を上げるにあたって重要なポイントは2点ある。

一つ目は「パーソナライゼーション」を高めること。もう一つは、成熟度の高い企業が重視しているように、売上高や売上高総利益率に加え、マーケティングROIおよび顧客エンゲージメントの向上も目指すことである。

5 本稿における「パーソナライゼーション」とは「個客に最適化された情報の提供」を意味する。





3

マーケティング成熟度モデルと成果の関係性

マーケティングの成熟度の向上につながる各指標の成果を高めるためには、リスク管理やセキュリティの強化、「製品・サービスのデザイン、開発」の強化を目指すべきではないか。

3.1. 成果と相関の高い取り組みとは

では、前述のマーケティングROIと顧客エンゲージメントという成果の向上を目指すには、何が必要で、何に取り組めばよいのだろうか。

成熟度が最も高いVery HighにおけるマーケティングROI／顧客エンゲージメントの成果と相関が高い取り組みを見ると、図表9のようになる。

マーケティングROIおよび顧客エンゲージメントの両方において相関が高い取り組みを見ると、「リスク管理の強化」「情報セキュリティやサイバーセキュリティの強化」というガ

バナンス関連と、「パーソナライゼーション」「ブランド価値の創出」「顧客中心のデザイン」という製品・サービスのデザイン、開発関連の取り組みになる。

成熟度の高い（Very High）企業で重視されているマーケティング指標である「マーケティングROI」と「顧客エンゲージメント」において成果を出すために、つまりは成熟度を高めるために鍵となるのは、リスク管理やセキュリティの強化に加え、製品・サービスのデザイン、開発の成熟度を上げることになるのではないだろうか（図表10）。

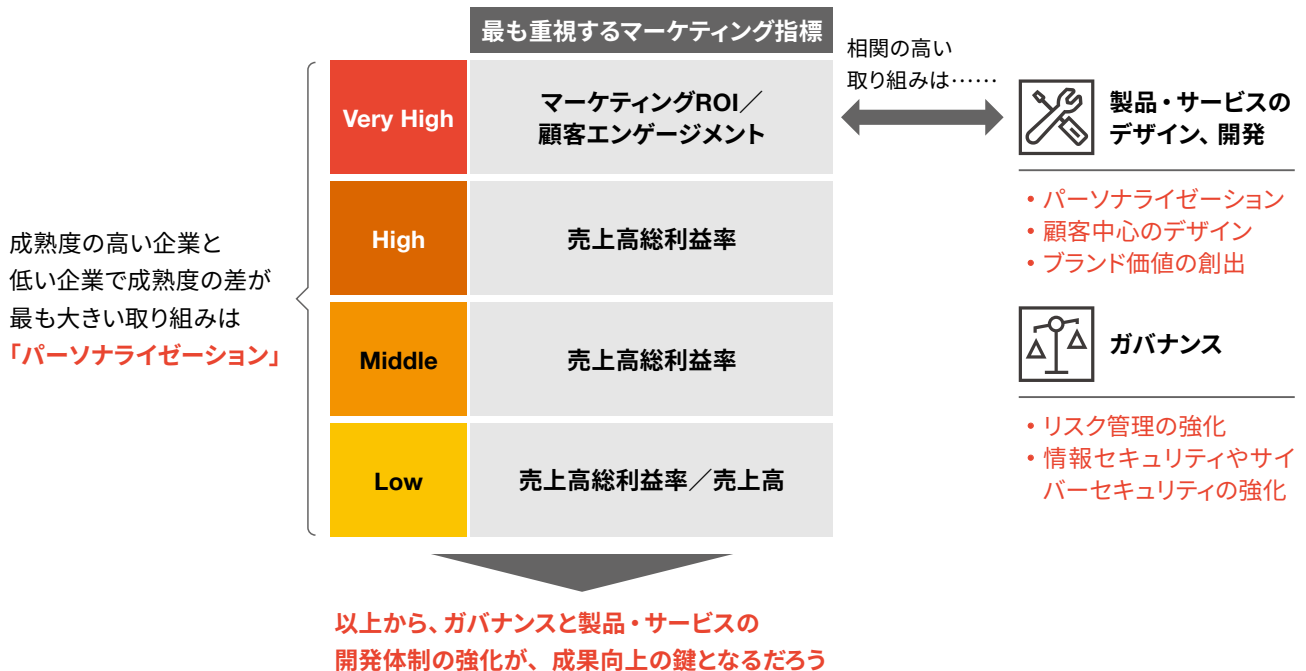


図表9：Very HighにおけるマーケティングROI／顧客エンゲージメントの成果と相関の高い取り組み

	マーケティングROI	顧客エンゲージメント
1位	パーソナライゼーション	ブランド価値の創出
2位	リスク管理の強化	情報セキュリティやサイバーセキュリティの強化
3位	国や地域の法令や業界基準を満たす形でのデータ管理	新しいマーケティングテクノロジー・ツールについて知見のある人材の確保、育成
4位	顧客中心のデザイン	十分なマーケティング人材の確保、育成
5位	ブランド価値の創出	リスク管理の強化
6位	情報セキュリティやサイバーセキュリティの強化	顧客中心のデザイン
7位	マーケティングチャネル戦略の策定、見直し	パーソナライゼーション

※相関係数が一定（0.3）以上を超える取り組みのうち上位7位を抜粋。また、赤字は両成果とも相関係数の高い取り組み
出所：PwC作成

図表10：成熟度の高さと関連の深い取り組み



出所：PwC作成



4

おわりに

マーケティング成熟度を上げるためには

ここまで、マーケティングの成熟度レベル別の傾向や、成果指標と取り組みとの相関について述べてきました。マーケティング成熟度を上げるための要点をまとめると（図表11）、以下のことが言えます。

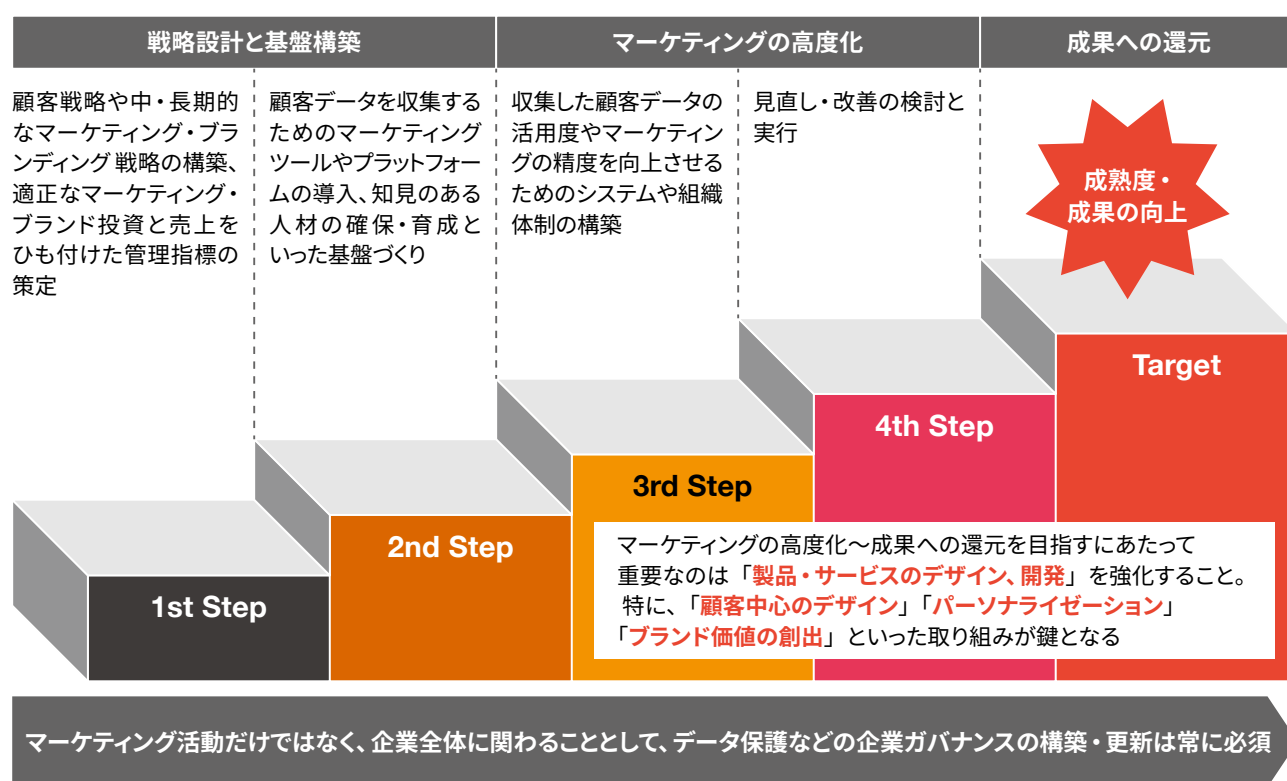
- i) 成熟度の高い企業ほど、マーケティング指標としてマーケティングROIや顧客エンゲージメントを重視しています。一方で成熟度の低い企業は、マーケティング指標として財務指標を偏重する傾向があります。成熟度を上げるためには、まずマーケティング指標の見直しが必要であり、売上高や利益率だけではなく、マーケティングROIや顧客エンゲージメントをはじめとする非財務指標にも目を向けていくことが求められます。
- ii) 成熟度を上げ成果を出す過程には、企業としてリスク管理やセキュリティ強化をはじめとするガバナンスの仕組みをしっかりと構築していることが大前提となります。その上で、以下3点のステップを踏んでいることが分かりました。
 - ① 顧客データを収集し、活用するマーケティングの基盤づくり（ツールや人材を含む）をする
 - ② 収集したデータやそこから抽出されるインサイトを活用して、マーケティングの精度を上げるためのシステムや組織体制の構築をする
 - ③ 見直し・改善を行う

- iii) 成熟度を高め、成果を向上させるための鍵は顧客データを扱うためのガバナンスを随時更新し、「製品・サービスのデザイン、開発」をより顧客中心で考え、「パーソナライゼーション」を高めると同時に「ブランド価値の創出」も図ることにあります。

これを実現するためには、情報セキュリティなどのガバナンスを含めて顧客データの収集、活用・運用するための基盤をしっかりと作り、そのためのツールの導入やアップデート、および人材確保や効果的なマーケティング組織編成を行うことが重要となります。

- iv) ii) iii) を進めるにあたっては、ただ基盤を整える、あるいはツールを導入し人材を確保すればよいのではなく、明確なビジョンや戦略設計、効果測定・管理指標がなければ極めて困難になります。最初に指針となる戦略の立案やマーケティング投資に対する効果測定のための指標策定をしておくことが、マーケティングの成熟度、そして成果を向上させるにあたって重要となります。

図表11：マーケティング成熟度および成果を向上させるためのステップ



出所：PwC作成

本稿が、自社のマーケティングの成熟度の現状を把握し、取り組むべき課題を見極めるための参考となれば幸いです。



【調査概要】

2025年2月、売上高500億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280名に対して本調査を実施。（売上別回答者比率 1兆円以上：22.1%、5,000億円以上1兆円未満：15.7%、3,000億円以上5,000億円未満：11.8%、1,000億円以上3,000億円未満：24.6%、500億円以上1,000億円未満：25.7%）

お問い合わせ先

PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



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12,700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149カ国に及ぶグローバルネットワークに370,000人以上のスタッフを擁し、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：2025年5月 管理番号：I202504-01

© 2025 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 for further details.

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