

ブランド・マーケティングが 拓く成果への道筋

—マーケティング成熟度の経年比較と投資実態から見えた重要性—



目次

01	はじめに	3
02	マーケティング成熟度の現在地	4
03	マーケティング投資の実態と今後の意向	10
04	成熟度と投資から見える構造的課題	12
05	成熟度を高め、成果につなげるために	14
06	成長の踊り場を越えるために	17
07	おわりに	18

はじめに

PwCが世界のCEO4,454名を対象に実施した「第29回世界CEO意識調査」¹によれば、AI投資が具体的な成果につながったと回答したCEOはわずか12%です。一方で、強固なAIの基盤を確立した企業は大きな利益を報告する可能性が3倍高いことも示されており、投資効果を高めるうえで、投資の規模に加え、それを支える基盤の構築が重要であることが示唆されます。

この構図はマーケティング領域にも当てはまります。マーケティングテクノロジーの導入そのものが成果を約束するわけではなく、成果を上げている企業には、その前提となる「戦略」と「基盤」がしっかりと構築されているという共通点が見られます。PwCが2025年に発表した調査レポート「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」²でも、マーケティングの成熟度を高め成果につなげるには、独自のマーケティング成熟度モデルをもとに、戦略設計と基盤構築への取り組みが起点となることを示しています。

本稿では、前年の調査・論考を発展させ、国内企業の経営層を対象にマーケティング成熟度の経年変化を追うことで日本企業の現在地を再確認するとともに、新たにマーケティング投資の意向や成果との関連から見える課題を抽出しています。

調査の結果、投資意欲が拡大する一方で、日本企業の6割超を占めるボリュームゾーンでは、多くの項目で成熟度が前年を下回り、構造的な伸び悩みの兆候が浮き彫りになりました。とりわけ、ブランド戦略の設計やデータ基盤の構築、ガバナンスの整備など、中長期的なブランド価値の構築と、それを支えるマーケティング基盤の整備を両輪で進める領域（本稿ではこれを「ブランド・マーケティング」と呼びます）において、十分な取り組みと投資がなされていないことが、停滞の主因として明らかになりました。しかし同時に、成熟度と成果の間には強い相関があることも確認されており、この中核領域を起点に、自社の成熟度の段階に応じた取り組みと投資を設計することが、状況を前に進める鍵と言えます。

本稿が、自社のマーケティング成熟度の現在地を把握し、効果的な投資のあり方を検討するとともに、成熟度と成果を高めていくためのヒントとなれば幸いです。

1 PwC,2026,「『第29回世界CEO意識調査』の結果を発表」(2026年4月14日閲覧)
<https://www.pwc.com/jp/ja/press-room/2026/ceo-survey2026.html>

2. PwC,2025,「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えた実態と課題～」(2026年4月14日閲覧)
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/marketing-strategy-and-process.html>

マーケティング成熟度の現在地

—全体では8割の項目が改善、
しかしボリュームゾーンでは6～7割の項目が後退

本章では、PwCコンサルティング合同会社（以下、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もとに、前年調査との比較を通じて、日本企業のマーケティング成熟度がどのように変化したかを見ていく。

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

本調査では、企業のマーケティング成熟度を体系的に評価するため、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分析の枠組みとして活用した（図表1）。本モデルは、マーケティングに関する全9カテゴリー・32項目で構成されており、戦略から実行基盤、ガバナンスに至るまでの成熟度を多角的に評価するものである。



図表1：PwCコンサルティングのマーケティング成熟度モデル

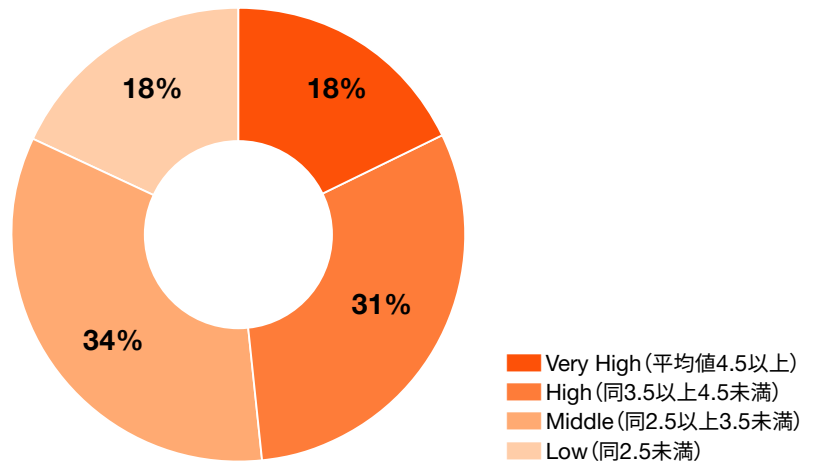


※前年より項目を見直し、若干の入れ替えや文言の修正を実施。太字は新規項目
 ※経年比較については、新規項目を除いた比較でも同様の傾向が確認されている
 出所：PwC作成

本調査では、売上規模500億円以上の企業に所属する経営層403名を対象に、この成熟度モデルの全32項目について自社の成熟度を自己評価する形式で聴取した。回答は、全項目の平均値に基づき、以下の4段階の成熟度レベルに分類(図表2)している。

- 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

図表2：成熟度レベル別の内訳



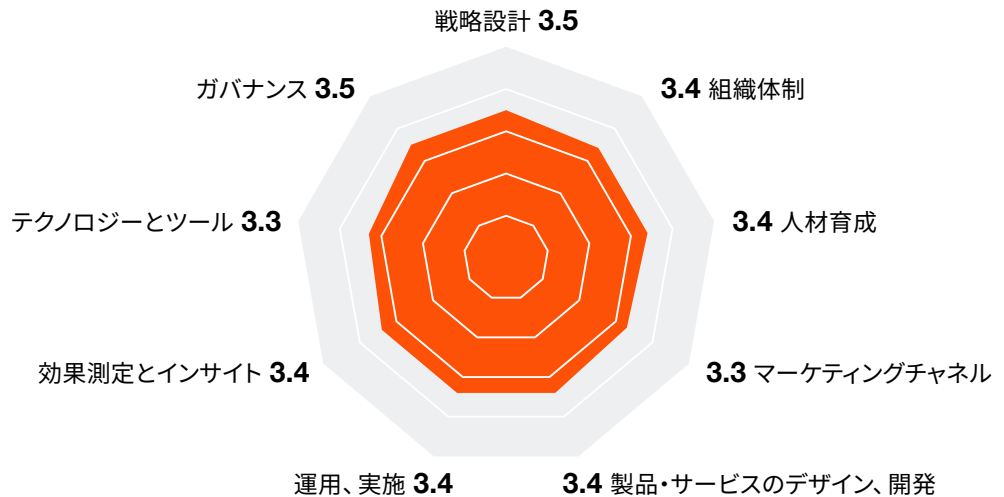
※各数値は小数点第一位を四捨五入しているため、合計が100%とならない場合がある
※分類基準は前年調査と同一である
出所：PwC作成



2.2 全体傾向

まず全体傾向を見ると、全9カテゴリー・32項目の成熟度スコアの全体平均は3.4であった。カテゴリー別では、「戦略設計」と「ガバナンス」が相対的に高い水準にある一方、「テクノロジーとツール」と「マーケティングチャネル」は低い水準にとどまっている（図表3）。前年調査との比較では、8割の項目で前年を上回り、全体として広範な改善傾向が確認された。中でも伸びが大きかったのは、顧客理解の深化やデータ活用を通じた価値提供の高度化に関わる項目である。これに対し、「ガバナンス」は全9カテゴリーの中で唯一微減した。相対的な水準としては依然高いものの、テクノロジーやデータ活用の進展に対し、統制やルールの整備が追いついていない可能性がある（図表4）。

図表3：マーケティング成熟度（全体）



出所：PwC作成

図表4：マーケティング成熟度の全体概況

サンプル数	403
全体平均値 (pt)	3.4
平均値の高いカテゴリー	「戦略設計」「ガバナンス」
上昇項目の割合 (%)	80
上昇の割合が相対的に大きい項目	ブランド価値の創出／顧客中心の運用、実施／データドリブンな意思決定ができるマーケティング組織体制／生成AIやAIエージェントなど新しいマーケティングテクノロジー・ツールの活用、導入／パーソナライゼーション
平均値の低いカテゴリー	「テクノロジーとツール」「マーケティングチャネル」
低下項目の割合 (%)	20
低下の割合が相対的に大きい項目	具体的な顧客戦略の立案／情報セキュリティやサイバーセキュリティの強化／マーケティング業務フローの策定、見直し

出所：PwC作成



2.3 成熟度レベル別傾向

次に、Very High/High/Middle/Lowの4つの成熟度レベル別に傾向を見ていく。全体では8割の項目が前年を上回ったが、レベル別に見ると内実には明確な差がある。Very HighとLowでは6割以上の項目が上昇しているのに対し、HighとMiddleでは逆に約6~7割の項目が前年を下回っている(図表5、6)。特にMiddleは低下項目の割合が70%と4レベル中で最も高く、全体の6割超を占めるボリュームゾーンにおける構造的な伸び悩みが浮き彫りとなった。

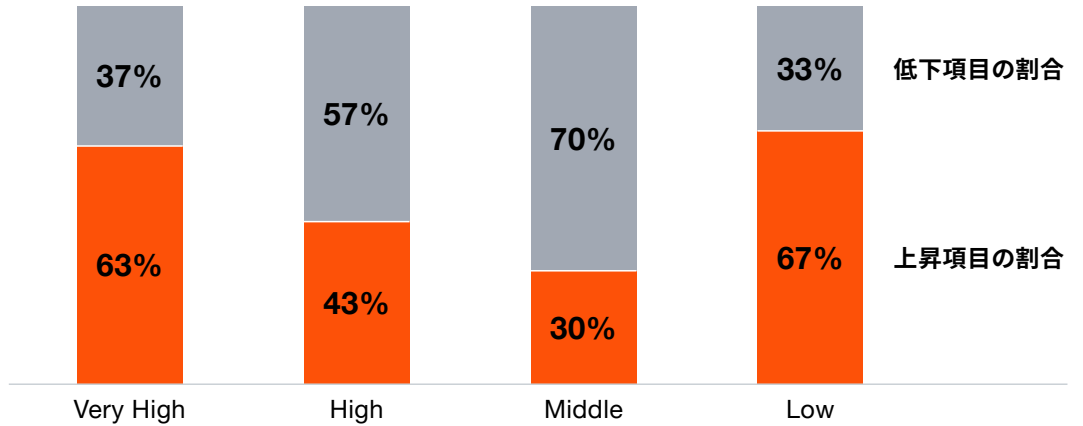
この伸び悩みの背景には、レベルごとに異なる成長のボトルネックがある。Very Highは顧客理解の深化やガバナンスの強化など、すでに高い水準にある領域をさらに引き上げることで成熟度を底上げしている。Highは基盤領域の成熟度は比較的高い一方、ブランド投資の可視化や顧客体験の高度化、技術基盤の拡張といった「基盤構築の先にある高度化」の領域が低く、ブランド・マーケティングの深化という観点で踊り場に差し掛かっている。Middleは戦略を実行に移すための基盤(テクノロジー、マーケティングチャネル、運用体制など)の未整備が成長の足かせとなっている。Lowではガバナンスの低下が著しく、マーケティングの管理・統制機能がさらに弱体化している。総じて、ボトルネックはレベルごとに異なり、画一的な取り組みでは対応できないことがうかがえる。

図表5：マーケティング成熟度の成熟度レベル別概況

項目	Very High	High	Middle	Low
サンプル数(構成比)	72(18%)	123(31%)	136(34%)	72(18%)
平均値(pt)	4.9	3.9	2.9	1.8
上昇項目の割合(%)	63	43	30	67
低下項目の割合(%)	37	57	70	33
現在のフェーズ	全カテゴリーで高水準にあり、戦略から実行基盤、ガバナンスまで偏りなく成熟している	組織体制・ガバナンスなど基本的な基盤は構築されているが、高度化・拡張領域の成熟度は相対的に低い	戦略設計・ガバナンスは相対的に高いものの、テクノロジーやチャンネルなど実行基盤の未整備が多く、基盤構築の途上段階	全体水準が総じて低く、チャンネル・人材・テクノロジーなど実行基盤が広範にわたり脆弱
相対的に高い取り組み	<ol style="list-style-type: none"> 1. マーケティング関連のシステム統合、導入 2. 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 3. パーソナライゼーション、顧客理解を促進するような顧客のデータや声を蓄積する基盤・管理体系の構築、具体的な顧客戦略の立案、自社の顧客戦略に基づいた顧客ターゲットイング方針の策定 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 社内・グループ内のマーケティング組織や事業の再編 2. マーケティングチャンネル戦略の策定、見直し 3. 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、情報セキュリティやサイバーセキュリティの強化 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具体的な顧客戦略の立案 2. 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 3. 自社の顧客戦略に基づいた顧客ターゲットイング方針の策定 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具体的な顧客戦略の立案 2. 情報セキュリティやサイバーセキュリティの強化 3. 自社の顧客戦略に基づいた顧客ターゲットイング方針の策定
相対的に低い取り組み	<ol style="list-style-type: none"> 1. 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 2. 生成AIやAIエージェントなど新しいマーケティングテクノロジー・ツールの活用、導入 3. 顧客中心のデザイン 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 新規ツールやAI機能を迅速に追加できるアーキテクチャ 2. 既存事業とのシナジー効果を意識した新規事業開発 3. パーソナライゼーション、適正なブランド投資をトップラインと紐付けた管理指標策定 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 新規ツールやAI機能を迅速に追加できるアーキテクチャ 2. パーソナライゼーション 3. マーケティング関連のシステム統合、導入 	<ol style="list-style-type: none"> 1. マーケティング関連のシステム統合、導入 2. 十分なマーケティング人材の確保、育成 3. マーケティングチャンネル戦略の策定、見直し、マーケティングチャンネルマネジメント
前年からの主な変化	顧客データ基盤の構築やパーソナライゼーションなど、顧客理解の深化およびガバナンス整備に関わる項目の伸びが大きい	ブランド価値の創出や顧客中心の運用などが伸長。ただし約6割の項目は前年を下回り、高度化領域の底上げには至っていない	4レベル中、低下項目の割合が最も高い(70%)。戦略設計・ガバナンスは全項目で低下	約7割の項目が前年を上回ったものの全体水準は依然として低く、特にガバナンスは全項目で低下し、その下げ幅も大きい

※各数値は小数点第一位を四捨五入しているため、合計が100%とならない場合がある
 出所：PwC作成

図表6：上昇項目、低下項目の割合



※各数値は小数点第一位を四捨五入しているため、合計が100%とまらない場合がある

※上昇項目：前年を上回った項目 低下項目：前年を下回った項目

※上昇項目および低下項目の割合は、今回新規に追加した2項目を除き、経年比較が可能な30項目を対象に算出

出所：PwC作成



マーケティング投資の実態と 今後の意向

——投資意欲は拡大しているが、その行き先は適切か

本章では、今回新たに聴取したマーケティング投資に関する調査結果をもとに、投資意向の全体傾向と成熟度レベル別の特徴を分析する。

3.1 全体傾向

マーケティング関連投資の今後2～3年の増加意向は41%と、現状(36%)から5ポイント上昇しており、全体として投資拡大の基調が確認された(図表7)。領域別では、「テクノロジー(AI含む)」(51%)と「人材」(51%)が突出して高く、なかでもテクノロジーは現状比9ポイント上昇と全領域で最大の伸びを示した。一方、「4大マスメディア広告(新聞・雑誌・テレビ・ラジオ)」や「店頭広告」では減少意向も拡大しており、投資の重心がデジタル・データ領域へシフトしている。

図表7：マーケティング投資の現状(増加計)と今後(増加意向)(全体)

	現状Top2(%)	今後Top2(%)	変化(pt)
全体平均	36	41	+5
ブランド戦略・構築	43	47	+4
CRM、顧客データの取得	36	44	+8
4大マスメディア広告(新聞・雑誌・テレビ・ラジオ)	29	30	+1
デジタル広告	38	42	+4
店頭広告	24	26	+2
コンテンツマーケティング	34	41	+7
テクノロジー(AI含む)	42	51	+9
人材	44	51	+7

■ 各列1位 ■ 各列2位 ■ 各列3位

※現状Top2:「かなり増えた」「やや増えた」の増加計 今後Top2:「かなり増えそう」「やや増えそう」の増加意向計

※変化:今後－現状の変化幅

※4大マスメディア広告および店頭広告はBottom2(減少意向計)の拡大が著しいため、5章以降の分析では4大マスメディア広告と店頭広告は除いて分析を実施

出所: PwC作成

3.2 成熟度レベル別傾向

成熟度レベル別に見ると、投資意欲においてもVery HighとHigh以下で明確な差が表れている(図表8)。Very Highは今後の増加意向が68%と他のレベルを大きく引き離し、重点投資領域も「人材」「CRM³、顧客データの取得」「ブランド戦略・構築」がいずれも7割を超え、戦略・基盤・人材にバランスよく配分する姿勢が鮮明である。一方、High~Lowでは投資意欲自体は拡大傾向にあるものの、優先領域は「人材」と「テクノロジー」にやや集中しており、ブランド戦略やCRM、顧客データといった領域への投資意欲は相対的に低い。この偏りが持つ意味については、次章で成熟度の実態と併せて触れる。

図表8：マーケティング投資の現状(増加計)と今後(増加意向)(成熟度レベル別)

項目	Very High	High	Middle	Low
現状Top2平均(%)	66	45	25	11
今後Top2平均(%)	68	53	31	16
変化(pt)	+2	+8	+6	+5
現状の重点投資領域 (Top2平均が高い上位3項目)	ブランド戦略・構築 (71%) CRM、顧客データの 取得(68%) 人材(68%)	ブランド戦略・構築 (59%) テクノロジー(59%) 人材(53%)	人材(36%) ブランド戦略・構築 (31%) テクノロジー(29%)	人材(18%) テクノロジー(15%) デジタル広告(14%)
今後の重点投資領域 (Top2平均が高い上位3項目)	人材(74%) CRM、顧客データの 取得(72%) ブランド戦略・構築 (71%)	人材(68%) テクノロジー(67%) ブランド戦略・構築 (63%)	テクノロジー(42%) 人材(39%) ブランド戦略・構築 (35%)	テクノロジー(25%) 人材(21%) ブランド戦略・構築 (19%)

※現状Top2:「かなり増えた」「やや増えた」の増加計 今後Top2:「かなり増えそう」「やや増えそう」の増加意向計

※変化:今後ー現状の変化幅

出所:PwC作成

成熟度と投資から見える構造的課題

——戦略の方向性を見誤れば、 投資が増えるほど成果は遠のく

2章のマーケティング成熟度の経年変化、3章の投資の実態と意向を踏まえると、日本企業のマーケティングには構造的な課題が見えてくる。とりわけ深刻なのは、中核であるブランド・マーケティング(ブランド戦略による中長期的なブランド価値の構築と、データ基盤・ガバナンスによるマーケティング基盤の整備を両輪で進める領域)に対して、十分な取り組みと投資がなされていない点である。基盤が整わないまま投資が先行するケースと、基盤は整いつつも高度化に向けた投資ヘシフトしきれていないケースは、いずれもボリュームゾーンの停滞を招き、負の連鎖へとつながるリスクがある。

4.1 ボリュームゾーンの停滞と伸び悩みの要因

マーケティング成熟度は全体では8割の項目が前年を上回ったものの、ボリュームゾーンであるHigh(構成比31%)とMiddle(同34%)では約6~7割の項目が前年を下回っており、構造的な伸び悩みの兆候が見られる。全体の改善傾向だけをもって、日本企業のマーケティング成熟度が広く向上しているとは言い切れない状況にある。

停滞の背景には、レベルごとに異なる要因が推察されるが、成熟度の実態と投資の方向性が十分にかみ合っていない可能性がある点で共通している。3章で触れたとおり、人材・テクノロジーに投資が偏重する傾向が見られる一方、ブランド戦略やデータ基盤のように成果の可視化に時間を要するブランド・マーケティングの領域は優先度が下がりやすいという構造的な傾向が、その一因として考えられる。ただし、成熟度と投資の乖離の現れ方はレベルによって異なる。Middle~Lowでは、投資意欲は拡大傾向にあるものの、優先領域は「人材」と「テクノロジー」にやや集中している。これらへの投資自体は不可欠だが、データの取得・活用基盤の成熟度は低い水準にとどまっている。基盤が整わないままトレンド領域への投資が先行すれば、「はじめに」で触れたCEO意識調査における「AI投資のリターンを実感できない」という構図に陥るリスクがある。加えて、これらのレベルでは総じてガバナンスが低下しており、テクノロジーへの投資意向が高い割に統制の整備が追いついていない。一方、Highは、基本的な基盤や組織体制は整いつつあり、投資意欲も拡大傾向にある。しかしながら成熟度は微減しており、投資の優先領域が、次のステージに進むために必要な領域へ十分にシフトしきれていない可能性がある。

4.2 負の連鎖のリスク

さらに懸念されるのは、成熟度の停滞が負の連鎖に陥るリスクである。成熟度が停滞すれば施策の成果は見えにくくなり、成果が可視化されなければ経営層への説明は困難になる。その結果、予算確保が難しくなり、投資が縮小すれば成熟度はさらに停滞する。実際、成熟度が低い層ほど投資増加意向も低い傾向にあり、悪循環が生じる可能性が示唆される。AIを含むテクノロジーの進化が加速する中、この格差は今後さらに広がりかねない。

では、この連鎖をどう断ち切り、成熟度と成果を高めていくのか。投資意欲の拡大自体は前向きな兆候だが、問題はその投資が自社の成熟度レベルに合った領域に向けられているかどうかである。次章では、成熟度・投資・成果の関係性の分析をもとに、この問いへの方向性を示す。



成熟度を高め、 成果につなげるために

——部分最適の積み上げでは、成果にはたどり着きにくい

成熟度を高め、成果につなげるためにまず重要なのは、個別の取り組みや投資ではなく、マーケティング全体の成熟度を俯瞰して捉えることである。本調査の分析では、成熟度の総合スコアと6つの成果指標との関連性（相関係数 $(r)=0.56\sim 0.63$ ）が、個別の投資領域と成果との関連性 $(r=0.27\sim 0.41)$ を明らかに上回ることが確認された⁴。加えて、自社の成熟度に応じたバランスで取り組みと投資を配分することが鍵となる。本章では、この視点から、成果との関連性が高い取り組みと、成熟度レベルに応じた投資のあり方を順に見ていく。

5.1 成果を生む取り組み——ブランド戦略と顧客データ基盤

成熟度を構成する全32の取り組みについて、それぞれの水準が向上した場合に成果がどの程度高まるかを統計的に分析した。その結果、売上高・ROIC⁵・PBR⁶・顧客エンゲージメント・従業員エンゲージメント・マーケティングROI⁷の6つの成果指標に対し、特に影響度の高い取り組みが明らかになった（図表9）。

図表9：32項目の取り組み×6つの成果

影響度の高い主な取り組み	効果のある成果
ブランディングやマーケティングに関わるガバナンスの整備、構築	ROIC (2.19) / マーケティングROI (2.05) / 従業員エンゲージメント (1.99) / 顧客エンゲージメント (1.83) / PBR (1.67)
顧客のデータや声を活用したインサイトを抽出する基盤・管理体制の構築	売上高 (1.71) / 顧客エンゲージメント (1.70) / ROIC (1.61)
顧客中心の運用、実施（顧客の声・ニーズの活用、反映）	従業員エンゲージメント (2.41) / マーケティングROI (1.66)
適正なブランド投資をトップラインと紐付けた管理指標策定	顧客エンゲージメント (1.69)
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（PDCA）	マーケティングROI (1.58)

※順序ロジスティック回帰分析（段階的な評価を持つ成果指標に対して、各取り組みの影響度を統計的に推定する手法）の結果より、効果のある成果数が多い主な取り組みを抽出した

※括弧内の数値はオッズ比。取り組みが1段階向上した場合に、成果がより高い水準に達する確率の倍率を示す

出所：PwC作成

4 本分析は相関関係に基づくものであり、因果関係を直接的に立証するものではないが、成熟度の高い企業ほど成果も高いという一貫した傾向は、成熟度向上が成果に寄与する蓋然性を示すものと捉えている

5 ROIC (Return on Invested Capital: 投下資本利益率)

6 PBR (Price Book-value Ratio: 株価純資産倍率)

7 ROI (Return on Investment: 投資対効果)

図表9で示した影響度の高い5つの取り組みは、大きく3つの領域に整理できる。①ブランディング・マーケティングに関わるガバナンスの整備・構築、②顧客のデータや声を活用するための基盤構築とそれに基づく顧客中心の運用・実施、③ブランド投資の可視化・最適化である。中でもガバナンスは6指標中5指標で有意な効果を示しており、最も広範に成果と結びついている。これら3領域に共通するのは、いずれも戦略管理・データ基盤・ブランド投資管理といったブランド・マーケティングの土台であり、個別施策の実行以前に整えるべき基盤だという点である。しかし、Middle以下ではこれらの基盤領域の成熟度が低い水準にある。Low～Middleの段階で早期にこれらを構築しておくことが、後のパーソナライゼーションやブランド価値の創出といった高度化施策の礎となる。

5.2 成熟度レベルに応じた投資の最適化

では、マーケティング投資としてはどこに配分すべきか。成熟度レベル別に各投資領域が成果に及ぼす影響を分析した結果、成熟度レベルによって「効く投資」は明確に異なることが確認された(図表10)。

図表10：成熟度レベル×マーケティング投資×成果

投資領域	Low	Middle	High	Very High	傾向
ブランド戦略・構築	●中 (2件, オッズ3.8)	●高 (4件, オッズ2.0)	●中 (4件, オッズ1.8)	●高 (4件, オッズ2.9)	全段階で安定した効果あり
CRM、顧客データの取得	●高 (3件, オッズ4.9)	●最大 (6件, オッズ3.8)	●効果薄 (0件)	●最大 (6件, オッズ2.2)	初期段階で特に効果あり(特にMiddle)
デジタル広告	●効果薄 (0件)	●高 (5件, オッズ2.8)	●高 (5件, オッズ2.5)	●最大 (6件, オッズ3.0)	成熟度が上がると効果が増大する傾向
コンテンツマーケティング	●効果薄 (0件)	●高 (5件, オッズ2.4)	●高 (5件, オッズ2.1)	●最大 (6件, オッズ2.8)	成熟度が上がると効果が増大する傾向
テクノロジー(AI含む)	●効果薄 (0件)	●最大 (6件, オッズ2.8)	●高 (4件, オッズ2.3)	●最大 (6件, オッズ2.5)	Middle以降で効果発現
人材	●効果薄 (0件)	●最大 (6件, オッズ2.5)	●中 (3件, オッズ1.9)	●高 (5件, オッズ2.1)	Middle以降で効果発現

件数：6つの成果指標(売上高、マーケティングROIなど)のうち、いくつかの成果指標に対して有意に効果があるか
 オッズ(平均オッズ)：投資を1段階増やしたとき、成果がより高いカテゴリに入るオッズが何倍か(1=効果なし)

※複数件の成果に効果がある場合は、値の大きいオッズを記載

判定基準：●効果薄(0件) ●中(1～2件 or 3～5件かつオッズ<2.0) ●高(3～5件かつオッズ2.0以上) ●最大(6件)

※順序ロジスティック回帰(段階的な評価を持つ成果指標に対して、各投資領域の影響度を統計的に推定する手法)の結果をもとに分析

※成長投資領域のみで分析

出所：PwC作成

まず、ブランド戦略への投資は全段階で効果が確認され、成熟度を問わず安定した成果が期待できる。次に、CRM、顧客データへの投資は初期段階で特に大きな効果を発揮する。Lowでのオッズ比⁸は4.9、Middleでは3.8と全領域で最大クラスであり、成熟度の土台を築く投資として有効性が高い。一方、デジタル広告・コンテンツマーケティング・テクノロジー・人材への投資は、Middleに達して初めて効果が発現する。Low段階でこれらに投資を集中しても成果にはつながりにくく、基盤整備を先行させるべきことを示している。

さらに注目すべきは、High段階でCRM、顧客データなどの効果が低下し、投資効果の「谷」が生じている点である。2.3で指摘した「Highの踊り場」は投資効果の面でも確認され、基盤構築から高度化への移行期における戦略の再設計が求められる。この点については次章で方向性を示す。

これらを総合すると、漫然と投資を拡大するのではなく、まずブランド戦略と顧客データ基盤を中心にブランド・マーケティングの土台を築き、自社の成熟度に応じて段階的に配分を広げていくことが、成果につなげるための最も効果的な投資のあり方である。

8 取り組みが1段階向上した場合に、成果がより高い水準に達する確率の倍率を示す



成長の踊り場を越えるために

——基盤構築の先にある高度化領域へ、 戦略そのものを再設計する

5章で確認したとおり、特にHigh段階では成熟度・投資効果ともに伸び悩む「谷」が存在し、基盤構築期に効果を発揮した取り組みや投資の延長だけでは次のステージに進めない。この踊り場を越えるには、既存の戦略の延長ではなく、戦略そのものの再設計が求められる。

具体的には、既存の戦略を根本から見直し、すでに整った基盤の上に、顧客体験の高度化やブランド価値の創出・可視化、それらを支える技術基盤の拡張を積み上げていくことが鍵となる。着手点としては、基盤構築期の投資配分を高度化領域へ段階的にシフトさせる投資ポートフォリオの見直しや、インプット指標中心の管理体系からアウトカム指標中心の体系へのKPIの再設計が挙げられる。また、高度化を加速しブランド競争力を強化する手段として、例えばM&Aを通じたブランド力の外部獲得なども選択肢となり得る。実際、本調査ではVery Highにおいてブランド力やデータ資産の獲得を目的としたM&Aを積極的に活用している傾向が見られた。

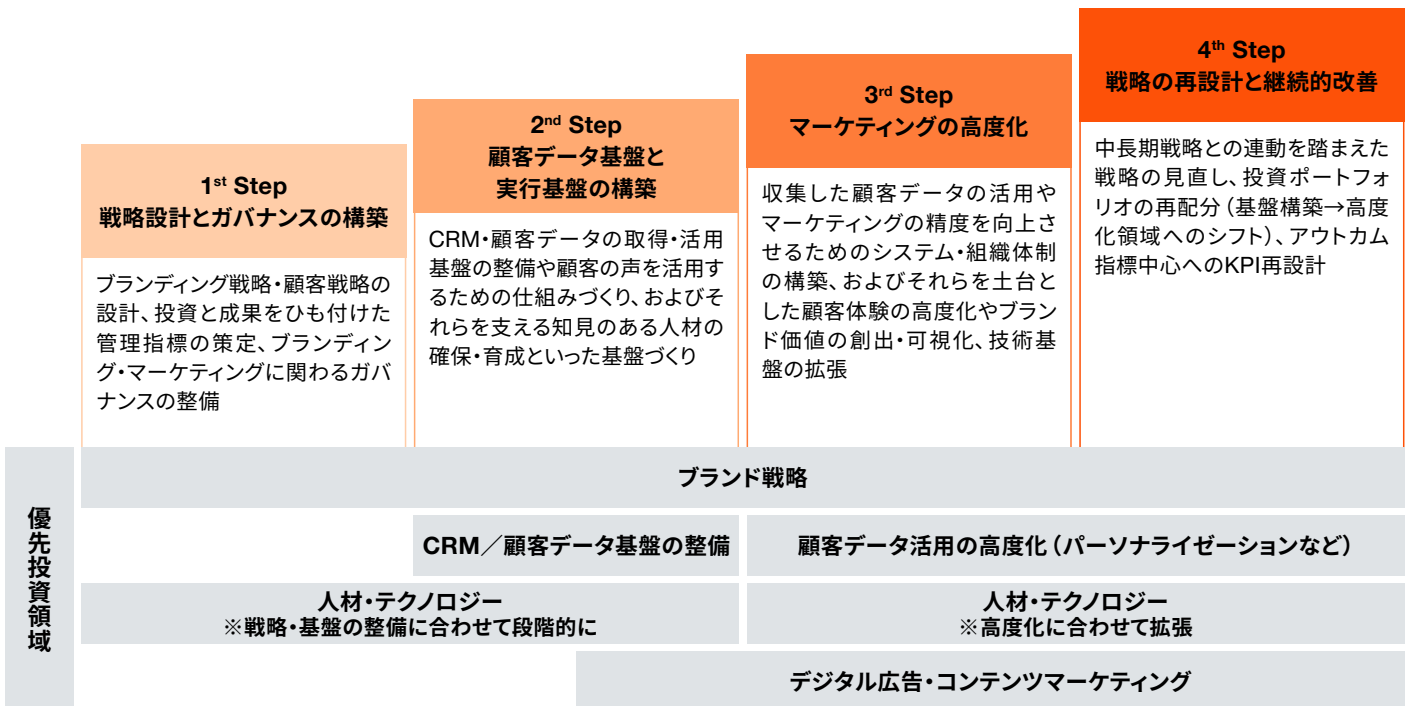


おわりに

本稿では、マーケティング成熟度の経年比較と投資の実態・今後の意向を軸に、日本企業のマーケティングの現在地と課題を分析してきました。その結果あらためて確認されたのは、個別の取り組みや特定領域への投資を単体で捉えるのではなく、戦略・基盤・ガバナンスを含むマーケティング全体の成熟度として俯瞰し、自社の段階に応じて取り組みと投資を設計することが、成果につながる上で重要であるという点です。

では、どのように成熟度と成果を高めるべきなのでしょう。前年の調査レポートでも示したとおり、そこには踏むべきステップがあります(図表11)。出発点となるのは、顧客戦略やブランディング戦略の設計、投資と成果を紐付けた管理指標の策定といった戦略設計と基盤構築です。その上で、顧客データの収集・活用基盤を整備し、蓄積したデータとインサイトを活かして顧客体験の高度化やブランド価値の創出・可視化へと進みます。そして、継続的な見直し・改善を重ねることで、成熟度と成果の好循環が生まれます。この全体を支える土台として、ガバナンスの構築と更新は常に不可欠です。

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と優先投資領域



マーケティングを個別施策や投資の集合ではなく、戦略・基盤構築・ガバナンスを含む全体の経営課題として捉え、自社のレベルに応じた取り組みと投資の配分を設計することが成果への道筋となる。特に影響度が高いのは、①ガバナンスの整備、②顧客データ基盤の構築と顧客中心の運用、③ブランド投資の可視化・最適化の3領域であり、リスク管理や情報セキュリティ、データ保護などを含む企業ガバナンスの構築・更新は全段階を通じて不可欠である

今回の調査でも、このステップの妥当性が投資と取り組みの両面から裏づけられました。取り組みの面では、ガバナンスの整備、顧客データ基盤の構築、ブランド投資の可視化・最適化の3領域が成果への影響度が高いことが確認されています。投資の面では、ブランド戦略と顧客データへの投資が早期段階で高い効果を示す一方、テクノロジーや人材への投資は基盤が整って初めて効果が発現することが明らかになりました。基盤が整っていない段階で高度な施策に投資しても期待した効果は得られにくく、基盤がすでに整った企業が同じ領域への投資を続けるだけでは成長は鈍化します。成熟度に見合った取り組みと投資の配分を組み立てていくことが重要です。

しかし、今後の投資意向を見ると、話題性の高いAIや人材への投資に集中する傾向が散見されます。戦略や基盤が伴わないままこれらの領域に集中すれば、「はじめに」で触れた、AI投資が成果に結びつかないという構図を繰り返すリスクがあります。自社の現在地を正しく把握し、次の一手を早期に検討することが求められます。

では、具体的に何から着手すべきか。自社のレベルによって、優先すべき取り組みは異なります。

- Low～Middleの段階にある企業は、ガバナンスの整備と顧客データ基盤の構築が優先テーマとなります。基盤なき投資を繰り返さないために、まず土台を固めることが先決です。
- Highの段階にある企業は、投資ポートフォリオの見直しとKPIの再設計を通じて、基盤構築期の投資配分から高度化領域へのシフトを図ることが重要です。自社リソースだけでの高度化が難しい場合は、M&Aをはじめとする外部リソースの活用も選択肢となります。
- Very Highの段階にある企業は、相対的に成熟度が低い中長期戦略の設計を強化し、成熟度の優位性を持続的に拡大していくことが有効です。

いずれの段階にあっても、重要なのは、マーケティングを個別施策や投資の集合として捉えるのではなく、中核にあるブランド・マーケティング——ブランド戦略による中長期的なブランド価値の構築と、データ基盤・ガバナンスによるマーケティング基盤の整備を両輪で進める領域——を起点に、全体を経営課題として設計することです。本稿が、自社のマーケティング成熟度の現在地を把握し、ブランドマーケティングを起点に、今何に取り組み、いつ、どこに投資すべきかを見極めるための一助となれば幸いです。



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13,500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、クライアントが複雑性を競争優位性へと転換できるよう、信頼の構築と変革を支援します。私たちは、テクノロジーを駆使し、人材を重視したネットワークとして、世界137の国と地域に364,000人以上のスタッフを擁しています。監査・保証、税務・法務、アドバイザリーサービスなど、多岐にわたる分野で、クライアントが変革の推進力を生み出し、加速し、維持できるよう支援します。

発行年月：2026年5月

管理番号：I202603-12

© 2026 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.