

**Deloitte.**  
Insights

# 2023 Global Marketing Trends



# About the Deloitte CMO Program

---

デロイト ネットワークのCMOプログラムは、CMOがその複雑な役割を先導しながら市場動向を予測し、マーケティングの課題をアジャイルに対応できるようサポートしております。

最新のマーケティングトレンドとインサイトについては、[こちら](#)をご覧ください。

デジタル技術はビジネスの様相を一変させました。Deloitte Digitalは、クリエイティブ、デジタル、広告における知見やスキルと、世界最大のコンサルティングファームとしての技術的経験、深いビジネス戦略、リレーションを組み合わせることで、クライアントが可能性を見出し、価値あるものを特定し、それを実現できるよう支援します。Deloitte Digitalは、期待以上のパフォーマンスを実現するために継続的かつ迅速に進化することに必要な洞察力、プラットフォーム、行動をクライアントのビジネスに提供します。

Deloitte Digitalがグローバルで提供しているサービスについては、[こちら](#)をご覧ください。

# 目次



## 04 はじめに

## 06 トレンド1 ブランドはマーケティングへの投資で不安定な経済状況に対応

## 15 トレンド2 CMOが社内のサステナビリティへの取り組みを通じて成長を促進

## 24 トレンド3 成長の原動力としてのクリエイティビティ

## 36 トレンド4 マーケターが注目すべき新テクノロジー

## 45 謝辞

原著：2023 Global Marketing Trends

注意事項：本誌はDeloitte Digitalが2023年1月に発表した内容をもとに、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社が翻訳・加筆したものです。和訳版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。

# はじめに

---

Deloitte US CMO  
Suzanne Kounkelから  
ウェルカムメッセージ

*2023 Global Marketing Trends* へようこそ!

本レポートは最高マーケティング責任者 (CMO) と、成功に不可欠なツールとリソースをつなぐことを使命とする、デロイト ネットワークのCMOプログラムが作成した。今年のレポートでは、世界のブランドが2023年に向けてどのようなアプローチをしていくかを理解するために、1,015名の企業経営層 (CxO) やリーダーからインサイトを得た。

今年のレポートでは、これらのアイデアやデロイト内で各テーマを専門とするプロフェッショナルたちとの協議を通じて、私たちがマーケターとして、成長に資する新しい手段を生み出す独自の立場であるかを探る。先行きの見えない金融不安の時代に、私たちはストーリーテラーとしての力を発揮し、サステナビリティという重大な課題が常に最優先のアジェンダとして扱われるように (優先順位が下げられる恐れがあるときは特に)、そして、成長を刺激するクリエイティブな思考を企業全体に行き渡らせる必要がある。

2023 Global Marketing Trendsは、重大な局面においてこれらの課題のガイドになることを目的としている。また、今後1年間で自社のブランドや組織を前進させるために重要となる考慮事項や、想像を超えるインパクトをもたらすと考えられるテクノロジーについても取り上げる。

私たちはそれぞれが異なる業界で事業を行い、異なる顧客をターゲットとしているかもしれないが、CMOとして共通したビジネス上の決断に直面している。幸運にも私が働く組織では、業界のあらゆる企業のリーダーや専門家と協働することが可能である。彼らが持つ知識を読者の皆様と共有することで、皆様のビジネスの成長のみならず、私たちプロフェッショナルファームの繁栄に寄与することを願っている。

この先のような困難が待ち受けていようとも、マーケティング戦略の指揮を執るにあたり、本レポートが役立つだろう。是非ご一読のうえ、当社でお役に立てることがあればご一報いただきたい。チーム一丸となってサポートを提供する所存である。

今年は皆様との協働によりどのような成果を創ることができるか楽しみにしている。



A handwritten signature in black ink that reads "Suzanne Kounkel".

**Suzanne Kounkel**

Deloitte US

最高マーケティング責任者





トレンド1  
ブランドはマーケティングへの投資で  
不安定な経済状況に対応

## 不況を乗り切るうえで最高マーケティング責任者の最優先課題は何か。

マーケティングは過去10年で再興したが、その間に多くの変化があり、今後はさらなる変化が予想される。かつてはマーケティング活動が責任ある成長の原動力であることは見込みには過ぎなかったが、今日ではそれが実現している。その背景には、動的な一対一のパーソナライゼーションなどの機能により、顧客一人一人に適切なメッセージを、適切なタイミングと場所で提供できるようになったことや、マーケティング組織の運営方法が改善されたことで、チームやパートナーが戦術の実行ではなく、企業全体の戦略の実現により多くの時間を割くことができるようになったことなどが挙げられる。テクノロジーやデータの導入によりマーケティングは大きく変化し、取締役会で席を与えられるまでになった。

世界的なパンデミックに見舞われたこの2年間で、マーケティングのインパクトはさらに増大した。この劇的で前例のない時代を乗り切り、成功するために、マーケティングは成長し、革新し、俊敏に反応してきた。しかし、私たちは今、マーケティングの覚悟が再び試されるような不確実な経済の時代へと移行している。最高マーケティング責任者（CMO）を対象に実施したグローバル調査を基に、CMOの主導によりコスト削減以上のインパクトをもたらすための3つの方法を特定した。不況時におけるマーケティングへの投資は、将来の成長に寄与するだろう。CMOは、最高財務責任者（CFO）のように考えながらも、独自のマインドセットを適用することができる。



## CMOが不況時に考慮すべき 最優先課題

調査対象となった多くのブランドは、不安定な経済状況とインフレ率の上昇という現状を乗り切ることが今後1年の最大の関心事だと回答している。しかし、各ブランドは、この不安定な状況に対してリスクヘッジやコスト削減ではなく、投資マインドを持って対応している。つまり不況によってもたらされるあらゆる試練に耐えられるよう、組織の能力とキャパシティを向上させているのである。

**イノベティブな企業はコストを削減して顧客エンゲージメントを強化し、新興市場に向けた革新的なサービスを開発する。**

世界各地のCMOにインタビューを行い、現在および今後予想される不安定な経済状況から自社を守るために、どのような取り組みを行っているかを調査した。その結果、CMOの最優先課題上位3つが以下のとおりであることが分かった。

1. 新しいデジタルテクノロジーやデジタルプラットフォームへの移行の加速
2. 新しい市場、セグメント、地域への進出
3. パーソナライゼーションを向上させるためのシステムやアルゴリズムの導入 (図1)

各投資分野の詳細を分析する中で、CMOへのインタビューから、これらの上位3つの優先課題は関連していることが多いことが明らかになった。

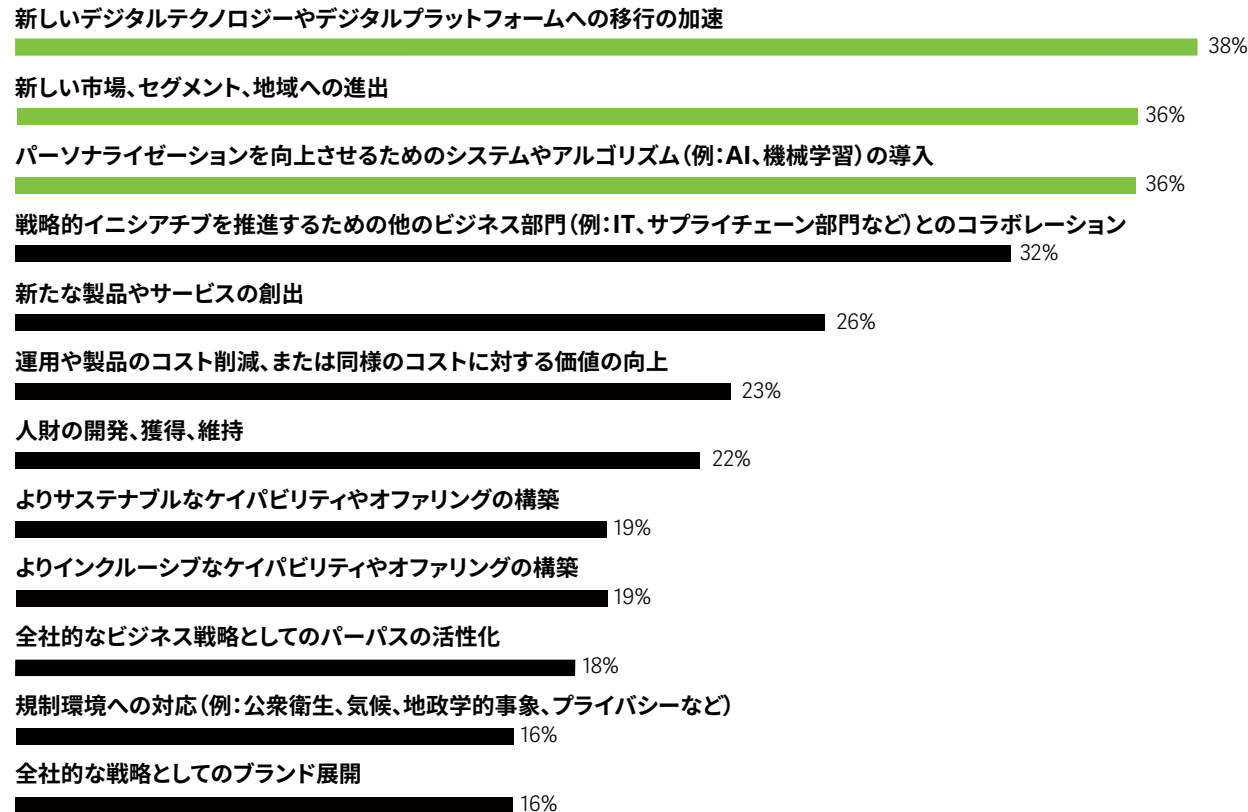
## 新しいデジタルテクノロジーやデジタルプラットフォームへの移行の加速

デジタルプラットフォームやデジタルテクノロジーは、マーケティングに多くのユースケースやメリットをもたらす。適切に設計されたデジタルプラットフォームは顧客体験を合理化・簡素化し、顧客がデジタルプラットフォームにより深く関わるように働きかけて、貴重な顧客データを取得することができる。このデータを活用することで、カスタマージャーニーの各ステップにおけるパーソナライゼーションの向上や摩擦の低減を通じて、顧客のロイヤルティ、満足度、生涯価値を向上させる機会を提供できる。

今回の調査から、CMOがどのテクノロジーに注目しているかについて回答を得た。一部のマーケターは、より良い顧客体験を構築し、より包括的な顧客像を描くために、人工知能 (AI) とアナリティクスを優先している。その他の回答として多かったのはバーチャルリアリティ、拡張現実、ソーシャルプラットフォーム (ソーシャルコマースなど)、



図1：CMOの今後12カ月における最優先課題



出所：Deloitte Global Marketing Trendsのエグゼクティブサーベイ、2022年6月

デジタル通貨などのテクノロジーやプラットフォームである。これらのテクノロジーやプラットフォームのコースケースやメリットは様々だが、我々は、なぜ今CMOがこれらのテクノロジーの導入を加速させる必要性を感じているのかを理解したいと考えた。

SV Groupの最高マーケティング責任者兼最高イノベーション責任者であるStephanie Nägeli氏は、その根底にある重要なトレンドについて次のように説明している。「顧客は以前よりはるかにデジタルに精通してきている。最近では誰もがQRコードの仕組みを知っているため、我々にとっては、よりシームレスな顧客体験を実現するためにテクノロジーやデジタルを活用することが非常に重要だ」<sup>1</sup>。

テクノロジーに精通した消費者は、デジタル体験にさらなる期待を寄せるだろう。こうした期待に応え、それを上回することで、ブランドは既存の顧客基盤でロイヤルティを構築し維持するだけでなく、新たな顧客基盤を獲得することができるかもしれない。顧客基盤の拡大は、CMOにとって今後1年の重要課題の第2位でもある。

## 新しい市場、セグメント、地域への進出

不況ではある程度の顧客減少が起こりうるが、新しい市場を開拓することで、この影響を軽減し、将来の成功に向けて準備ができる。

顧客基盤を拡大するための手段は数多く存在するが、CMOへのインタビューから、彼らの取り組みはデジタル環境と市場拡大を直接関連づけているケースが多いことが明らかになった。Bank Clerのマーケティング兼セールス責任者であるGregor Eicher氏によると、同社ではデジタルチャンネルに再び焦点を当てることで顧客基盤を拡大する戦略をとっている。「当社は若いブランドなので、まだ成長段階にある。物理的なタッチポイントを減らして、デジタルタッチポイントに移行している。商品の認知度を上げ、スマートバンキングアプリの新規顧客を取り込みたい。スマートバンキングアプリを銀行の重要なチャンネルとして活用していきたいと考えている」<sup>2</sup>。

そう考えているのはBank Clerだけではない。先にNägeli氏が述べたように、ますますデジタル化が進んだ世界では、顧客セグメントを獲得するための新たな機会がもたらされる一方で、顧客がシームレスなデジタル体験を当たり前ものとし、デジタルへの期待値がリセットされる可能性もある。

デジタルケイパビリティの向上によって精度の高いマーケティングが可能になり、企業に新たな成長機会がもたらされるだろう。マイクロセグメンテーション（顧客グループの細分化）は成熟しつつあり、投資によって、高精度かつ関連性の高い方法で市況の変化を察知し、それに対応するための新たな手段が提供される。重要なのはできるだけ多くの顧客にアプローチすることではなく、適切な顧客にアプローチすることだ。

## パーソナライゼーションを向上させるためのシステムやアルゴリズムの導入

回答者に共通する優先課題の第3位は、データプラットフォームや機械学習などのシステムやアルゴリズムを使って、パーソナライゼーションを向上させることである。顧客のファーストパーティデータと、地域、社会・政治、さらには天気や気候に関するデータ統合が可能な新しいプラットフォームやシステムを活用することで、CMOはより多くのデータソースから、顧客の行動や好みに関する新しいインサイトを発見することができる。パーソナライゼーションの進化によりマーケターがデータを直接取得し、消費者行動を促す要因を詳しく理解できるようになることで、顧客の購入やサービスを解約する可能性、あるいは顧客生涯価値を予測することが可能になる。

このような細かいセグメントは流動的で進化しているため、動的セグメンテーションが重要になることに留意する必要がある。しかし、ブランドはAIや機械学習を実験や、「試行と学習 (Test and Learn)」の文化と組み合わせることで、絶えず変化する消費者行動に基づいたマーケティングやメッセージングを動的に調整することができる。

こうしたシステムの導入を成功させるには、組織内での調整とエンドツーエンドの統合が必要となる。AXAのCMOであるAntonia Lepore氏は、この点について次のように強調している。「本当に優れたパーソナライズドマーケティングや自動マーケティングを実現するには、IT担当者やデータ担当者の協力が必要であり、システムが連携していなければならない」<sup>3</sup>。

AIなどのアルゴリズムは大規模なパーソナライゼーションの向上に役立つが、完全な顧客像を構築し、データの背景にある「理由」を明らかにするには、こうしたケイパビリティを行動科学やエスノグラフィー（行動観察）といった、他の人間中心の手法と組み合わせる必要がある。中南米の主要な自動車ディーラーDercoのCMOであるCristian Cabello氏は、共同手法の重要性を次のように強調している。「データによって人々が目にする広告はますますパーソナライズされ、より関連性の高いものになっていくだろう。しかしここで強調しておきたいのは、人間の深い知識を組み合わせたり付随させたりしないかぎり、AIだけでモデルを構築するには不十分だということだ。このパーソナライゼーションを創出する鍵は、顧客を正確に理解し、データと顧客体験に関する調査を組み合わせることにある」<sup>4</sup>。

今回の調査の結果、CMOの回答者の大半は現在そのようなケイパビリティを有していないことが判明したが、この状況は急速に変化することが予想される。CMOの38%が今後1年以内に、さらにまた12%が2023年に、このようなパーソナライゼーションを可能にするケイパビリティの導入を検討しており<sup>5</sup>、マーケティング分野で大きな転換点を迎えていることを示している。

**「本当に優れたパーソナライズドマーケティングや自動マーケティングを実現するには、IT担当者やデータ担当者の協力が必要であり、システムが連携していなければならない」**

—AXA 最高マーケティング責任者、  
Antonia Lepore氏



## 他のCMOは同様の優先課題にどのように対処すればいいのか

- **良いパートナーシップを組む、または完全に統合する。**

最先端のテクノロジーを持っているだけでは十分ではない。ブランドが新しいデジタルテクノロジーやプラットフォームへの移行を加速させるためには、CMOが組織全体の主要なパートナーと密接に連携する必要がある、とLepore氏は強調する。テクノロジーのメリットを誰もが享受できるよう最適化し、バックエンドとのシームレスな統合を実現する方法をステークホルダーと確認し、協議する。最も先進的な企業の中には、こうした壁を完全に取り払い、データサイエンスとテクノロジーをマーケティングのコアとなる機能として確立することに取り組んでいるところもある。

- **頻繁にテストする。**  
 社会のデジタル化が進む中、Nägeli氏は、新しい市場への進出がデジタルプラットフォームへの事業拡大に直結すると考えている。しかし、急ごしらえのウェブサイトやアプリによって顧客体験が面倒なものになれば、既存顧客だけではなく潜在顧客も、ブランドに関わることを躊躇してしまう可能性がある。CMOは、この戦略に傾倒する前に顧客のニーズに対応し、シームレスな顧客体験を提供するために、プラットフォームを慎重にテストし、磨きかけることを検討するべきである。
- **データサイエンスとヒューマンタッチを組み合わせる。**  
 データサイエンスはパズルの重要なピースとなるが、それだけでは不完全だ。Cabello氏が指摘するように、ブランドは、データと人間中心の手法を組み合わせ、より完全な顧客像を構築し、アルゴリズムが必ずしも理解できるとは限らない間違いを防ぎ、顧客とのつながりを育む必要がある。

## 巻末注

1. 2023 *Global Marketing Trends*の調査の一環として2022年7月から9月にかけて実施したインタビュー
2. 同上
3. 同上
4. 同上
5. Deloitte Global Marketing Trendsのエグゼクティブサーベイ、2022年6月

## 著者について



**Katie Denlinger**  
kdenlinger@deloitte.com

Deloitte Digitalのプリンシパルとして、Marketing Strategy & Transformationを主導している。急速に変化しつつある市場において、少ない資源で多くを成し遂げなければならない消費者ファーストの企業を対象に、戦略的アドバイザーを務めている。最高マーケティング責任者、最高デジタル責任者、および最高アナリティクス責任者に対して、戦略、テクノロジー、アナリティクスの一体化による事業成長の促進や、チャンネル全体でパーソナライズされた顧客体験とマーケティングを提供するアドバイスを行っている。



**Connor Seidenschwarz**  
cseidenschwarz@deloitte.com

デロイトのCMOプログラムにおけるResearch and Insightsのリードを務めている。Deloitte Services LPのリサーチャーとして、新興のマーケティングトレンドと経営幹部内のCMOダイナミクスに注力している。

---

## 謝辞

著者はこのトレンドレポートの作成に貢献してくれた皆様に感謝申し上げたい。



**Leala Shah Crawford**  
Managing director, Customer Data Science, Analytics and Personalization lead



**Holly Darov**  
Marketing Strategy & Transformation Practice lead



**Georg Muller**  
Managing director



## トレンド2

CMOが社内のサステナビリティへの  
取り組みを通じて成長を促進

サステナビリティと公平性が消費者にとって引き続き重視される中、二つの業界がその取り組みを主導しており、他の業界、さらには消費者の模範となっている。

サステナビリティは、ここ数年マーケティングの注目を集めているテーマの一つである。かつてはホットな話題とみなされていたサステナビリティは、責任ある企業市民として取るべき正しい行動であるだけでなく、企業にとっても有益な事柄へと発展している。サステナブルなビジネス慣行を重視するブランドは、より身近な存在となり、収益性を高め、成長することができる。これらはすべて最高マーケティング責任者（CMO）が目指す理念だ。また、サステナビリティの取り組みは、ブランドが文化的トレンドを先取りするために利用できる手段にもなる。

## 成長の必須条件としてのサステナビリティ

サステナビリティとは、地球、経済、社会にとって持続可能なビジネスモデルの構築を求める、包括的な理念である。これらは、市場、規制、政府の要求に応えるうえでますます重要になっており、消費者にとっても主要な関心事となっている。多くのブランドは、持続力のあるブランドを構築するための重要な要素として、広義のサステナビリティに着目している。

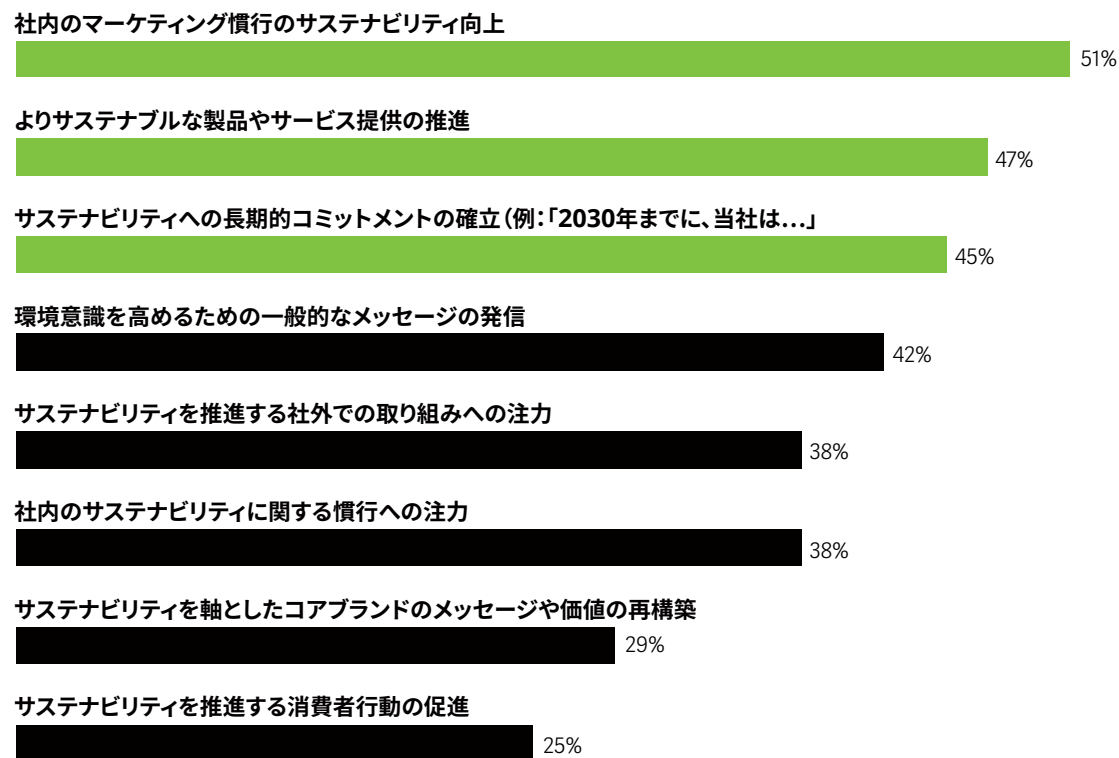
ますます重要性が高まるサステナビリティの課題への投資に、ブランドはどのように対応しているのだろうか。デロイトが1,015名のCMOを対象に実施した調査によると、ブランドは顧客の行動に影響を与えるような社外での取り組みではなく、社内のサステナビリティへの取り組みを強化することに注力している<sup>1</sup>。たとえば、社内のサステナビリティに取り組んでいるブランドは紙ごみやエネルギー使用量の削減、よりサステナブルで透明性の高いサプライチェーンの構築などの施策に注力していると考えられる。





図1：2022年のブランドのサステナビリティの取り組みにおける最優先課題

回答率



ブランドの回答によると、今年のサステナビリティへの取り組みにおける最優先課題の上位3つは以下のとおりである (図1)。

1. 社内のマーケティング慣行のサステナビリティ向上
2. よりサステナブルな製品・サービス提供の推進
3. サステナビリティへの長期的コミットメントの確立

社内のサステナビリティへの取り組みは、ブランドのマーケティングイニシアチブの信頼性を確立し、消費者との信頼関係を築くためだけでなく、世界的に不確実性が高まる中、ブランド自身がより安全でサステナブルな未来を築くためにも役立つだろう。注目すべきは、消費者に新たな行動を促そうとしていると回答したブランドはわずか25%と、消費者に責任を転嫁しているブランドは比較的少なく、ブランドがサステナビリティへの取り組みのオーナーシップを持ち、模範を示してリードしようとしていることだ。

出所：Deloitte Global Marketing Trendsのエグゼクティブサーベイ、2022年6月

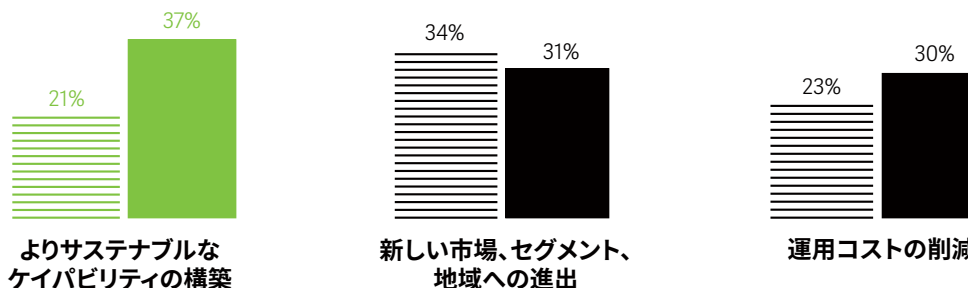
経済が不安定な時期には、サステナビリティへの取り組みを後退させたい衝動に駆られるブランドもあるかもしれないが、これらの回答は、消費者が依然として世界や経済の動向に深い関心を持ち、地球の健康を守るための積極的な行動を期待していることから、引き続きサステナビリティを重視していく必要があることを示している。マーケターは、市場での存在感を維持するために、サステナビリティに関する期待に応え、それを上回ることができるよう注意し続けていく必要がある。

MediaMarktSaturn Retail Groupの最高商務責任者兼最高マーケティング責任者であるMichael Schuld氏は、サステナビリティはリーダーシップと成長のための必須条件であると説明している。「欧州のマーケットリーダーになるということは、(サステナビリティに対する)答えを持っていなければならないということだ。地球は一つしかないため、これはトレンドではなく必須条件だ。もちろん、経済的側面からも同じことがいえる。顧客のうち、特に若い世代はその答えを知りたがっている。答えを持っていなければ、顧客のファーストチョイスではなくなるだろう。それが望ましい姿だ。

**図2：エネルギー・資源・生産財（ER&I）業界とライフサイエンス・ヘルスケア（LS&HC）業界におけるサステナビリティの優先課題**

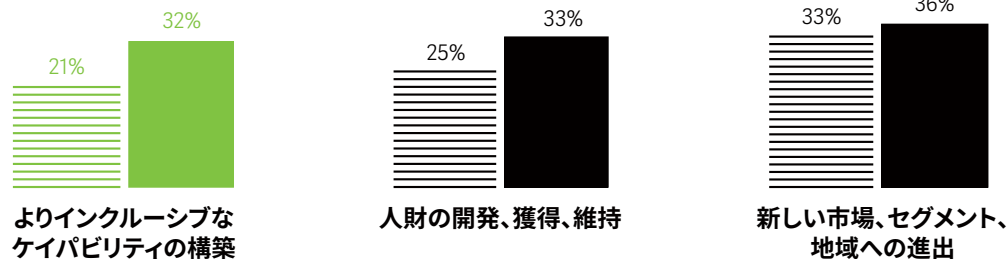
ER&I業界の優先課題上位3つ

≡ 全業界平均 ● ER&I業界



LS&HC業界の優先課題上位3つ

≡ 全業界平均 ● LS&HC業界



出所：Deloitte Global Marketing Trendsのエグゼクティブサーベイ、2022年6月

(我々は) 循環型経済やセカンドライフプログラム、さらには製品のサービス化についても検討している<sup>2</sup>。マーケティングがサステナビリティへの取り組みを検討する際には、自社のパーパスに沿った社内での取り組みを展開することから始める「be, say, do (目標を掲げて有言実行する)」アプローチを検討すべきであると、我々のデータは示唆している。これは、ブランドが自社の価値観を外部に発信することに注力する前に、また、自社の価値観に沿った外部での取り組みを展開する前に実行する必要がある。

**「(サステナビリティに対する) 答えを持っていないければならないということだ。地球は一つしかないため、これはトレンドではなく必須条件だ」**

**—MediaMarktSaturn Retail Group  
最高商業責任者兼最高マーケティング責任者、  
Michael Schuld氏**

## サステナブルな成長の推進： ヘルスケア業界とエネルギー 業界が先行

マーケティングの優先課題を業界別に見ると、二つの業界がサステナビリティと公平性を特に重視していることが明確になる。エネルギー・資源・生産財 (ER&I) 業界は、「よりサステナブルなケイパビリティの構築」を最優先課題としており、その割合は全業界平均の約2倍となっている。一方、ライフサイエンス・ヘルスケア (LS&HC) 業界では、上位3つの最優先課題の一つとして、「よりインクルーシブなケイパビリティの構築」が挙げられている (図2)。

これらの課題が重視されている背景には、ここ数年の世界的な出来事により、ER&I業界やLS&HC業界の企業が、場合によっては準備不足のまま、迅速な適応を余儀なくされたことがあると考えられる。CMOは、自社が不測の事態に対応できるようにするために、社会的課題をすでに重視しているこれらの業界から学びを得ることができる。

**ER&I業界はサステナビリティ重視で将来に投資**  
マーケティング活動において顧客中心主義をどのように向上させるかという質問に対して、ER&Iの回答者は「顧客価値の充足」を挙げた。顧客価値にますますサステナビリティや公平性が含まれるようになってきているため、これらの組織が今年、サステナビリティへの取り組みを重視すると回答する傾向が強かったのも当然のことといえる。

Eastmanのセールスおよびマーケティング担当コーポレートディレクターであるKevin Moens氏は、同社のサステナビリティに対する深いコミットメントについて「我々は、これから2025年にかけてサステナビリティに強力な投資を行う戦略を立てている。社会経済的な環境にかかわらず、多額の資金を投入する予定だ。我々は、あらゆるプラスチック分子を分解し、基本的な構成要素に戻ることができるテクノロジーを持っている。これによって100%リサイクル可能な状態まで戻し、真のサーキュラーエコノミー (循環型経済) をもたらすことができる。

これらの技術は従来の化石原料ベースのプロセスに比べて、二酸化炭素排出量が大幅に少ない未使用の状態に近いプラスチックを生成する、プラスチック廃棄と気候変動の危機の両方に取り組む上で重要な要素です<sup>3</sup>。と説明している。同氏はこの取り組みは政府の規制、現在および将来の人財、そして消費者自身など、あらゆる方面から重視されていると指摘している。

Shellの潤滑油マーケティング担当バイスプレジデントであるBree Sandlin氏も、顧客やそのニーズとの深い結びつきを考慮すると、同社の「サステナブルな方法や製品を取り入れる施策は、Shellの長期的な成功にとって絶対に欠かせない」と説明している。同氏は、「Shellは、2050年までに、またはそれよりも早く、炭素排出量実質ゼロのエネルギー企業になるという目標を公に掲げている」と言う。Shellは、この意欲的な目標を達成するために、顧客の二酸化炭素排出量を削減するためのサステナブルな製品やサービスのポートフォリオの構築、製品や梱包材におけるリサイクル材料の使用拡大、自社のサプライチェーンの脱炭素化など、

複数のサステナビリティへの取り組みを行っている。このような意欲的な社内計画は、Shellが新たな脱炭素化の機会を顧客に紹介することも目的としている。今、社内でこうした取り組みに注力することで、ブランドは、将来、消費者がサステナブルな選択をする際の模範となることができるだろう<sup>4</sup>。

### **LS&HC業界は公平性を通じて価値を構築**

IlluminaのCMOであるKathryne Reeves氏は、公平性の問題はLS&HC業界において長い間重要だったが、最近の世界的な出来事によってより一層緊急性を増していると述べている。「調査結果を読むまでもなく、公平性への配慮が必要だということが顧客から伝わってきた。新型コロナウイルスは、特に欧米諸国における持てる者と持たざる者のある深い格差を露呈したと思う。我々は、介護士やサプライチェーンで働く人々を称賛した。しかし、どれだけ正しいことを言っても、結局のところ彼らの多くは低水準の医療しか受けておらず、死亡率にもそれが表れている」<sup>5</sup>。

パンデミックの最中、Illuminaは新型コロナウイルスの変異株を世界的に追跡するテクノロジーを開発し、世界のリーダーが社会的弱者の健康を守るために使用するデータを提供した。

Johnson & Johnson (J&J) のコンシューマーヘルス部門ではサステナビリティと公平性を両立させ、消費者と地球の健康を向上させることが優先課題となっている。J&Jのコンシューマーヘルス部門のグローバルエッセンシャルヘルス、ヘルシーライフ、グローバル顧客開拓担当プレジデントを務めるKatie Decker氏は、この分野におけるチームの仕事は、成長を促進するための重要な役割として、社会的責任を果たすことだと説明している。「我々の仕事は、社内のあらゆる部門と連携して、サステナビリティは必須条件であるばかりでなく、価値や成長の原動力であり、消費者や顧客の期待でもあることを理解してもらおうことだ。我々は、人々の健康や地球のためになることをしながら、この取り組みをブランドのバリュープロポジションの創出へと変えることができる」<sup>6</sup>。

## 不確実な時代における サステナビリティ

将来の成功を目指す企業は、状況が切迫する前に、健康で公平な世界の実現に役立つ製品や、マーケティング活動への投資を継続する必要がある。我々は、マーケターが今年のサステナビリティへの取り組みにおいて以下を考慮することを推奨する。

- **サステナビリティの取り組みを後退させない。**  
経済が不安定な時期には、サステナビリティへの投資を削減したくなるかもしれないが、マーケターはサステナビリティに関する社会経済的な需要を、長期的な視野で捉え、投資を継続するべきである。

- **社内に目を向ける。**  
マーケターは製品やサービスのライフサイクル全体にサステナビリティを浸透させることで、効率化、カスタマーアラインメントによるブランド価値の向上、そして継続的な成長の原動力とすることができる。
- **組織をまとめる。**  
マーケティングは、社内のサステナビリティに関する課題において主導的な役割を果たすことができ、またそうすべきである。マーケターは、ストーリーを語り、その取り組みに対する人々の支持を得ることに長けている。このようなスキルを活かすことで、マーケターは社内のサステナビリティへの取り組みをリードすることができるだろう。



## 巻末注

1. Deloitte Global Marketing Trendsのエグゼクティブサーベイ、2022年6月
2. *2023 Global Marketing Trends*の調査の一環として2022年7月から9月にかけて実施したインタビュー
3. 同上
4. 同上
5. 同上
6. 同上

## 著者について



**Nelson Kunkel**  
[nkunkel@deloitte.com](mailto:nkunkel@deloitte.com)

デロイト米国のサステナビリティビジネスを担当する最高マーケティング責任者を務める。人々、地球、そして繁栄に有益であり公平性をもたらすビジョン、ナラティブ、ブランド、マーケティングの指揮を執っている。



**Bree Matheson**  
[bmatheson@deloitte.com](mailto:bmatheson@deloitte.com)

デロイトのCMOプログラムにおけるResearch and Insightsのリードを務める。Deloitte Services LPの一員として、新興のマーケティングトレンドと経営幹部内のCMOダイナミクスに注力している。

---

### 謝辞

著者はこのトレンドレポートの作成に貢献してくれた皆様に感謝申し上げたい。



**Stacy Kemp**  
Principal, Customer & Marketing,  
CMO Program



# トレンド3

成長の原動力としてのクリエイティビティ



データとアナリティクスは、現代のマーケティング課題に取り組む上で、クリエイティビティ（クリエイティブ能力）より注目を集めているが、適切な方法で行うクリエイティビティには依然として価値がある。

クリエイティブであることは人間の基礎である、という人もいるかもしれない。創造力を活かすことは逆境を乗り越え、困難な時代に希望を見出す手段となり得る。クリエイティビティ（クリエイティブ能力）とは、私たちが新たな視点で問題を捉え、「標準的なアプローチ」の枠にとらわれない解決策を見出すための方法である。しかし、最適化と確実な成果が優先されるビジネスの世界では、既成概念にとらわれない思考が、キャリアや成功、人間関係を危うくする可能性もある。多くの場合、私たちはマニュアルに沿っていつもの方法に固執したり、競合他社を模倣したり、使い古された方法を少しずつ改善したりしている。

最高マーケティング責任者（CMO）は、ビジネスにおけるクリエイティビティ（クリエイティブ能力）の重要性を伝えることに最も適した立場かもしれない。ビジネスが新たなニーズを発見して市場を開拓しようとする転換期でも、顧客や従業員、パートナーがレジリエンスを見出すためのインスピレーションを求める不況時でも、CMOはビジネスが現状維持に陥らないよう働きかけることができる。



## 脚光を浴びるクリエイティビティ

成長を促すことはCMOの主要な責務である。しかし、社会やテクノロジー、**経済の急速な変化**に伴い、成長に向けた対応がより複雑になり、多くのブランドはデータとアナリティクスを強化することで変化に対応している。これらの分析ツールは現代のマーケターにとって必要不可欠なものと思われているが、一方でそのバランスが崩れているという指摘もある。このことは経営幹部におけるクリエイティブなリーダーの減少、CMOやマーケティング人財におけるクリエイティブスキルを重視しない傾向に表れており、組織には現代ビジネスの課題への対応に必要な創造力が不足している可能性がある<sup>1</sup>。

クリエイティビティ（クリエイティブ能力）はブランドのコミュニケーションや広告にとどまらず、革新的な思考を駆使することで、システムを設計し、課題をチャンスに変え、従業員が協力し、組織が顧客やその他のステークホルダーと関わる方法を形作ることができる。

デロイトが1,015名のエグゼクティブを対象に行った調査では、このようなクリエイティビティ（クリエイティブ能力）が実際に成長に寄与することが示されている。高成長ブランド（年間売上成長率10%以上のブランドと定義）の回答者は、マイナス成長ブランドの同業他社よりも、クリエイティビティ（クリエイティブ能力）を発揮させるためのマインドセットやプロセスを持っている傾向がある。高成長ブランドはクリエイティブなアイデアを、長期的な成長に不可欠なものとして捉えるだけでなく、リスクテイクや部門を超えたコラボレーションを奨励することで、クリエイティブなアイデアを後押しする環境づくりをする傾向がある（図1）。高成長ブランドの回答比率が低いように見えるかもしれないが、これは「強くそう思う」という回答（すなわち、これらの目標に完全にコミットしているブランド）のみが表示されているためで、「そう思う」の回答を含めると、高成長ブランドの回答比率は各属性で90%に近くなる。

また、マーケティング部門全体でクリエイティブスキルから分析的なスキルへのシフトが見られる中、高成長ブランドでは逆に、クリエイティブなアイデアこそが、人財の最も重要な属性の一つと考えるケースが多い<sup>2</sup>。

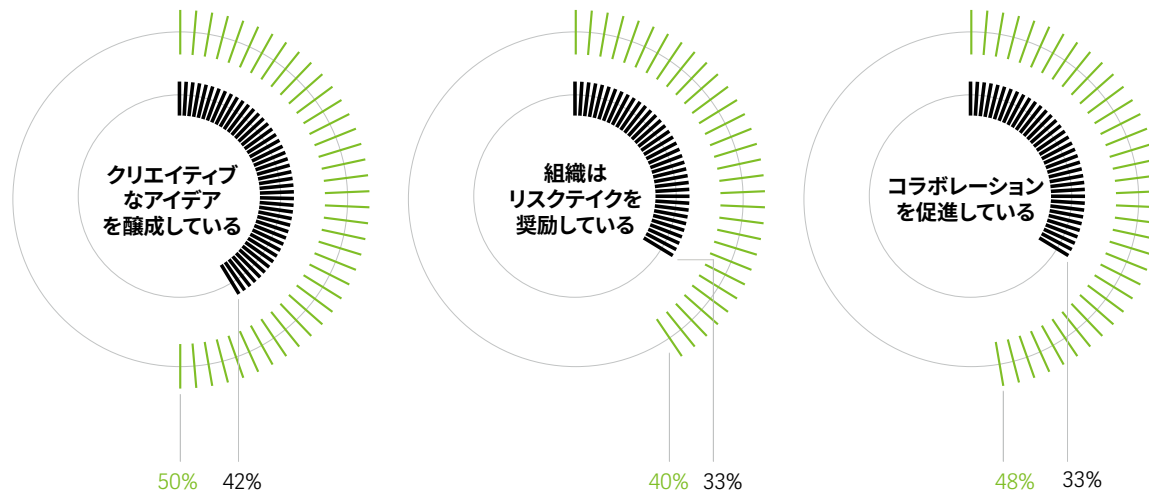
**組織には、現代ビジネスの課題への対応に必要な創造力が不足している可能性がある。それは経営幹部におけるクリエイティブなリーダーの減少、CMOやマーケティング人財におけるクリエイティブスキルを重視しない傾向に表れている。**

図1：高成長ブランドは長期的な成功にはクリエイティビティ（クリエイティブ能力）が不可欠と考える傾向が強い

クリエイティビティ(クリエイティブ能力)による成長度に関して、「強くそう思う」と回答した組織の回答比率

■ 成長率が0%以下のブランド

■ 成長率が10%以上のブランド



出所：Deloitte Global Marketing Trendsのエグゼクティブサーベイ、2022年6月

## クリエイティビティ(クリエイティブ能力)でリードする

この新たなアプローチの特徴の一つとして、クリエイティビティ(クリエイティブ能力)がもはや、特定の個人やチームに限定されないものではない点が挙げられる。実際、Deloitte DigitalとLIONSの共同調査では、クリエイティブなビジネスへの変革に重要な要素の一つとして、意外なステークホルダーや顧客から見出される「隠れた」クリエイティブなアイデアが明示されている<sup>3</sup>。社員だけでなく、外部のパートナーやサプライヤー、顧客もクリエイティブなアイデアの源泉となる可能性がある。

様々なステークホルダーや顧客からもクリエイティブなアイデアが生まれる可能性があり、CMOは企業全体でのアイデアを見極め、活性化を牽引すべきである。消費者に最も近いエグゼクティブとして、これらのアイデアを実際のビジネスに応用することが、変革のための鍵となりうる。高成長企業がマイナス成長企業よりも、クリエイティビティ(クリエイティブ能力)を求めるマーケティングに傾倒しているのも当然といえる(図2)。

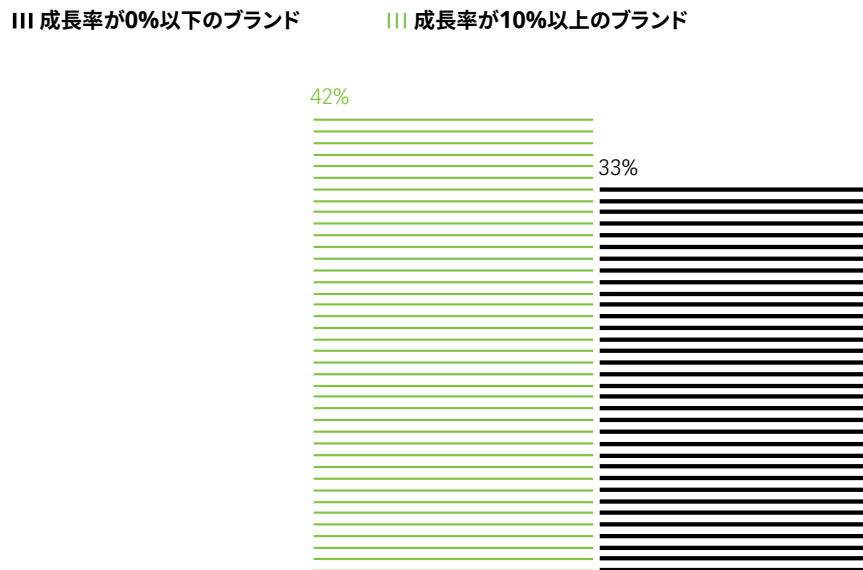
CMOは社内のクリエイティビティ(クリエイティブ能力)を奨励するために、次のような戦略を検討するとよいだろう。

• **クリエイティビティ(クリエイティブ能力)がもたらすものを再定義する。**

クリエイティビティは、もはや一つの広告やキャンペーンに限定されるものではない。そのため、CMOの優先課題は単発のプロジェクトの遂行から、ブランドを際立たせる製品やサービス、体験の一貫した提供へと移りつつある。チリの主要な自動車ディーラーDercoのCMOであるCristian Cabello氏は、「ブランドにとって最大の課題は、差別化されたサービスや体験を提供するために、業界の革新や伝統を超えなければならないことだ。(それらの体験は)我々が事業を展開する国の文化的、経済的、政治的な変化に連動し、合意を得られるものでなければならない。長期にわたって一貫性を保つことで、市場において際立った存在となることができる」<sup>4</sup>と述べている。

**図2：高成長企業はクリエイティビティ(クリエイティブ能力)を求めるマーケティングに傾倒している**

最もクリエイティブなアイデアをマーケティング部門に頼っていることに関して、「強くそう思う」と回答した組織の回答比率



出所：Deloitte Global Marketing Trendsのエグゼクティブサーベイ、2022年6月



- **社内の他部門を巻き込む。**

CMOとマーケティング部門は、クリエイティブな変革において主導的な役割を果たすことができるが、ビジネスのすべての領域で、クリエイティビティ(クリエイティブ能力)に関する目標について足並みをそろえる必要がある。Cargill Protein & SaltのCMOであるChuck Gitkin氏にとって、これはオペレーション部門とサプライチェーン部門のように、マーケティングチームとイノベーションチームが連携することを意味する。Gitkin氏によると、このコラボレーションによってCargillは「製品を確実に商品化し、供給する」ことができ、最終的に自社のサービスの影響力を最大化することに成功している<sup>5</sup>。

- **異なる考え方の組織取り組みを鼓舞する。**

リスクテイクや失敗を許容することで、クリエイティブな思考を促すことができる。しかし、組織がリスクを恐れずによりクリエイティブであるには、効果的なリーダーシップが必要だろう。たとえば、米国国勢調査局のコミュニケーション担当アシスタントディレクターのTasha Boone氏は、同局のビジョンを実現するためにはクリエイティビティ(クリエイティブ能力)が不可欠であると考えている。Boone氏にとって、部門横断で様々なアイデアを一つの戦略に統合し、その中で個々の従業員が自由に意見を表明できることを意味する<sup>6</sup>。

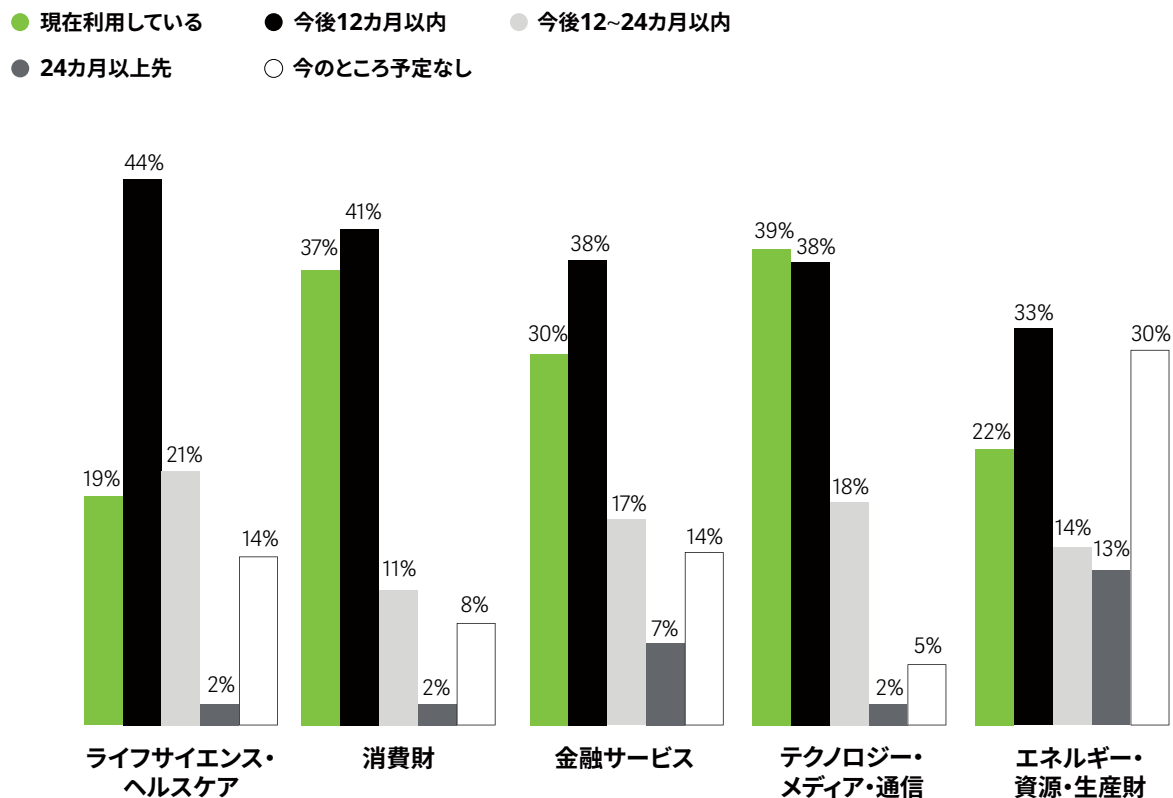
このような個人のクリエイティブな思考と、部門を超えたコラボレーションの組み合わせこそが、成長の原動力となるような組織的変革へと導くだろう。

## 組織を超えて

我々は今、共創の時代に生きている。クリエイティブなコラボレーションを、組織内だけに閉じ込める必要はない。外部のクリエイティブなパートナーもブランドに対して同じように深い関心を持ち、ブランドだけでなく消費者にとって、より信頼できる存在となりうる。この潜在的なパートナー、すなわちクリエイターやインフルエンサーの中には、ソーシャルメディアで多くのフォロワーを持ち、提携するブランドを積極的に探す人もいる。選ばれたパートナーたちと声を共有しようとするブランドは、より強力なブランドコミュニティを構築できる可能性がある。

したがって、あらゆるセクターのCMOがクリエイターとのパートナーシップを模索するようになっているのは（これまでそうしてこなかったのであれば）驚くことではない。我々の調査では、クリエイターとのパートナーシップの利用は今後1年間で約2倍になると予想しており、特に通常はそのようなパートナーシップを検討しないライフサイエンス・ヘルスケア業界と、エネルギー・資源・生産財業界で顕著に増加している（図3）。

図3：クリエイターとのパートナーシップをさらに進める予定の業界

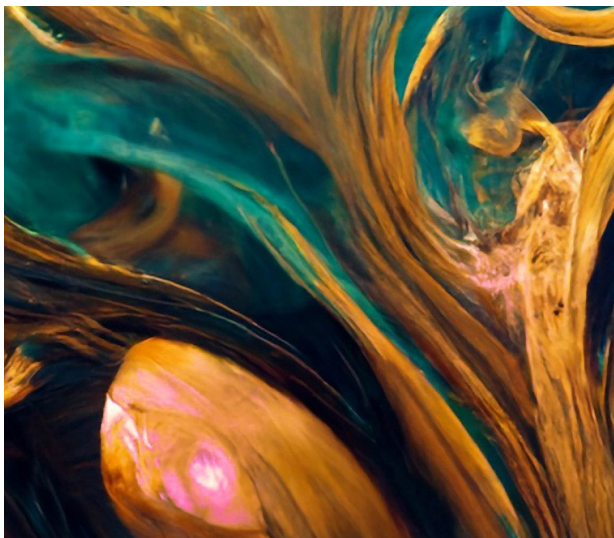


出所：Deloitte Global Marketing Trendsのエグゼクティブサーベイ、2022年6月

クリエイターに報酬を支払って投稿でブランドを取り上げてもらうことは、エンゲージメントを高めるためには良い方法だが、包括的なクリエイティブ戦略とはいえない。多くのブランドは、クリエイターは自然と、戦略開発チームの延長線上に在ることができると認識しつつある。ブランドとクリエイターのパートナーシップの様々な側面の実施のしやすさを評価してもらったところ、回答者のほぼ5人に4人（78%）が、クリエイティブ戦略におけるクリエイターとのコラボレーションは「簡単」または「とても簡単」と回答しており、すべての側面の中で最も高い割合を示している<sup>7</sup>。

デロイトのCMOプログラムの調査によると、クリエイターも提携するブランドとともに成長できるような、相互に有益なコラボレーションを求めている<sup>8</sup>。しかし、調査に参加したクリエイターの半数以上（58%）が「ブランドとのパートナーシップを確保するのは困難」と回答した。クリエイターの立場から見た難しさや、今回のエグゼクティブサーベイで現在クリエイターと提携しているブランドが3分の1以下（32%）だったことを考えると、両者の断絶がうかがわれる。

**選ばれたパートナーたちと声を共有しようとするブランドは、より強力なブランドコミュニティを構築できる可能性がある。**



ここでは、ブランドがクリエイターを戦略的パートナーとして、クリエイティビティ(クリエイティブ能力)や成長計画に取り込むための方法をいくつか紹介する。

- **自由なクリエイティビティを認める。**

クリエイターはほぼ間違いなく、コアなオーディエンスを惹きつけるような方法での情報発信に長けていると考えられる。クリエイターが自分の能力を自由に発揮できるようにすることで、より魅力的なコンテンツが生まれるだけでなく、クリエイターと消費者にとって極めて重要な「真の声」を維持できる。Shellの潤滑油マーケティング担当バイスプレジデントであるBree Sandlin氏は次のように述べている。「ブランドマネジャーとして、そのコントロールを手放すのは少し怖いことだ。しかし、消費者が求める高い信憑性と信頼性をもって、我々には決してできない方法でブランドストーリーを伝えることができる」<sup>9</sup>。

- **双方にメリットがあるパートナーシップを創る。**  
企業が自社のターゲットオーディエンスと同じソーシャルプラットフォームを利用し、ブランドと親和性の高いイメージを持つクリエイターを求めているように、クリエイターも自らのブランドの唯一の代表者として、自身のオーディエンスと関連性が高い企業パートナーを探していると考えられる。400人のクリエイターを対象にした調査では、10人中約7人(69%)が企業と提携するかどうかを判断する際の最優先事項として、「ブランドと自分のオーディエンスとの関連性の深さ」を挙げており、提携金額よりも優先順位が高い<sup>10</sup>。ブランドとクリエイター、双方の成長につながるようなコンテンツを強化する計画を立てることが、強力なパートナーシップにつながるだろう。

- **期待値を一致させる。**

調査に参加したクリエイターは、企業と理想的なパートナーシップを構築するには明確な期待値が重要だと回答している。クリエイターの評価基準、支払い方法などが契約条件に明確に規定されていれば、ブランドはパートナーシップの成功の定義について考え過ぎる必要はない。クリエイターと提携しているブランドのうち、調査に参加したブランドによるパートナーシップの成功の定義の上位2は、「ブランドチャネルにおけるエンゲージメントの増加」(エグゼクティブの58%)と「収益の伸び」(エグゼクティブの57%)となっている<sup>11</sup>。



現代のクリエイティビティ（クリエイティブ能力）のあらゆる側面がそうであるように、クリエイターとのパートナーシップも、単独のキャンペーンとしてではなく、より大きなクリエイティブ戦略の中に組み込まれることで効果を発揮するだろう。これまでバラバラだったステークホルダーや部門、アイデアを一つにまとめ、組織全体に（さらに組織を超えて）クリエイティブな思考を浸透させることは、一見困難な作業に思える。しかし、顧客に関する知識とビジネスに関する洞察力を兼ね備えたCMOは、この変革を主導し、新たな成長源を発見することができる立場にある。



## 巻末注

1. Deloitte Digital、*Filling the creativity gap* ([deloitte.digital.com](https://deloitte.digital.com))、Andy Sandoz et al.、2022年
2. Deloitte Global Marketing Trendsのエグゼクティブサーベイ、2022年6月
3. LIONS、*Creative Business Transformation | Deloitte US* Andy Sandoz et al.、2023年1月アクセス時点4
4. *2023 Global Marketing Trends*の調査の一環として2022年7月から9月にかけて実施したインタビュー
5. 同上
6. 同上
7. Deloitte Global Marketing Trendsのエグゼクティブサーベイ、2022年6月
8. *Deloitte, The Content Creator Economy | Deloitte US*、Christine Cutten、Dennis Ortlz、Kenny Gold、2022年
9. *2023 Global Marketing Trends*の調査の一環として2022年7月から9月にかけて実施したインタビュー
10. 同上
11. Deloitte Global Marketing Trendsのエグゼクティブサーベイ、2022年6月

## 著者について



**Mark Singer**

[marksinger@deloitte.com](mailto:marksinger@deloitte.com)

Deloitte Digitalの米国最高マーケティング責任者兼米国エージェンシーリードを務める。企業の問題解決に創造性を取り入れ、企業の運用方法を変革するためのパーパスドリブンなソリューションの構築を支援している。また、マーケティングおよびテクノロジー領域における経験を融合させることで、ディスラプティブ（破壊的）な成長をもたらす機会の創出支援も行っている。



**Rory McCallum**

[rmccallum@deloitte.com](mailto:rmccallum@deloitte.com)

デロイトのCMOプログラムにおけるResearch and Insightsのマネジャーを務める。Deloitte Services LPのリサーチャーとして、新興のマーケティングトレンドと経営幹部内のCMOダイナミクスに注力している。

---

## 謝辞

著者はこのトレンドレポートの作成に貢献してくれた皆様に感謝申し上げたい。



**Nick Garrett**

Global lead, Marketing & Commerce



**Kenny Gold**

Managing director, head of Social, Content and Influencer at Deloitte Digital



**William Grobel**

Director



トレンド4  
マーケターが注目すべき新テクノロジー

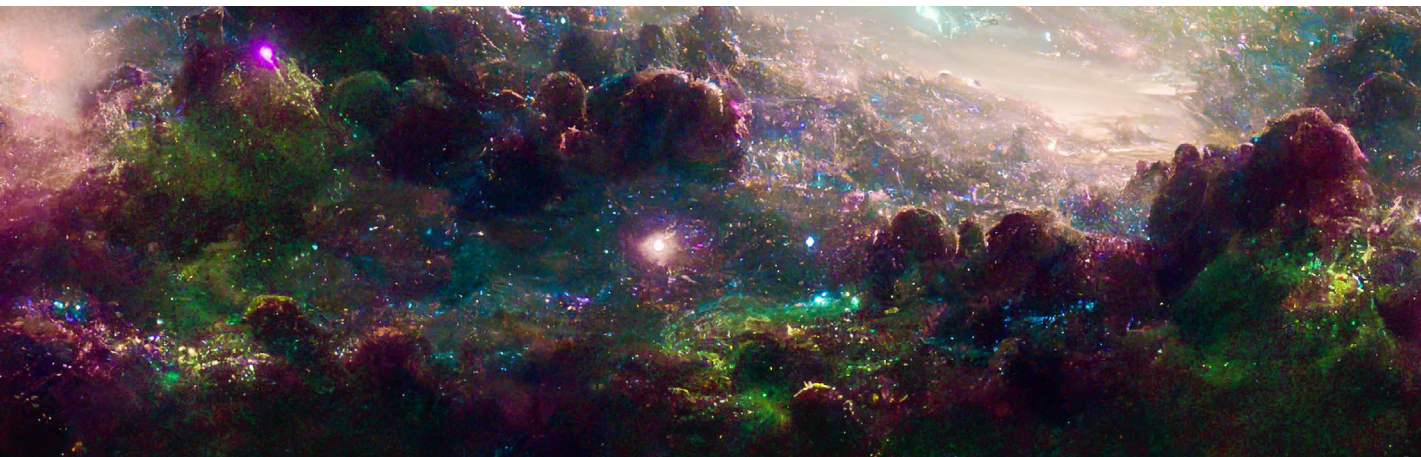
今年、最もマーケティングリーダーの関心を集め、さらに長期にわたって関心を集め続ける可能性が高い新しいテクノロジーは何か。

最高マーケティング責任者（CMO）にとって、誇大広告と投資の適切なバランスをとることは、一種の芸術であり科学でもある。誰もが話題にしているトレンドを無視することはできないが、実証されていないテクノロジーに過剰投資するのは賢明ではない。しかし、マーケターは、突然大きな競争優位性を生み出す可能性のある新しいテクノロジーに常に備えておく必要がある。

CMOは、これらのトレンドが自社の顧客と関連性の高いものになるかを判断できる能力を持っており、「自社や業界にどのような変化がもたらされるのか」を検討することができる。デロイトのデータでは、今年、Web3テクノロジーがブランドにとって大きな可能性を秘めており、マーケターの関心が高まっていることがわかっている。

## メタバースへの関心の高まり

メタバースとは、3Dアクティビティや人工知能に基づくシミュレーションの活用を通じて、業界を超えた新しい形の体験やエンゲージメントを可能にするテクノロジーの集合体である。メタバースへの関心は急速に高まっており、多くのブランドが今後1～2年の間にメタバースを利用して、物質世界と仮想世界を結びつけようとしている。ますます多くのB2C業界がメタバース戦略の策定に先行して取り組む中、1,015名のマーケティングエグゼクティブを対象にしたデロイトの調査では、エネルギー・資源・生産財（ER&I）業界や、ライフサイエンス・ヘルスケア（LS&HC）業界までもがメタバースに関心を寄せており、セクターを超えて切実な課題となっていることを示している（図1）<sup>1</sup>。



この初期段階では、ブランドはどの程度迅速に市場に参入すべきか確信が持てないため、自社がメタバースで体験を創り出す方法を評価し、明確な目標を定めるべきである。特に、仮想世界のリーダーを目指すブランドは、アンリミテッドリアリティの領域に参加するための土台作りを検討する必要がある。

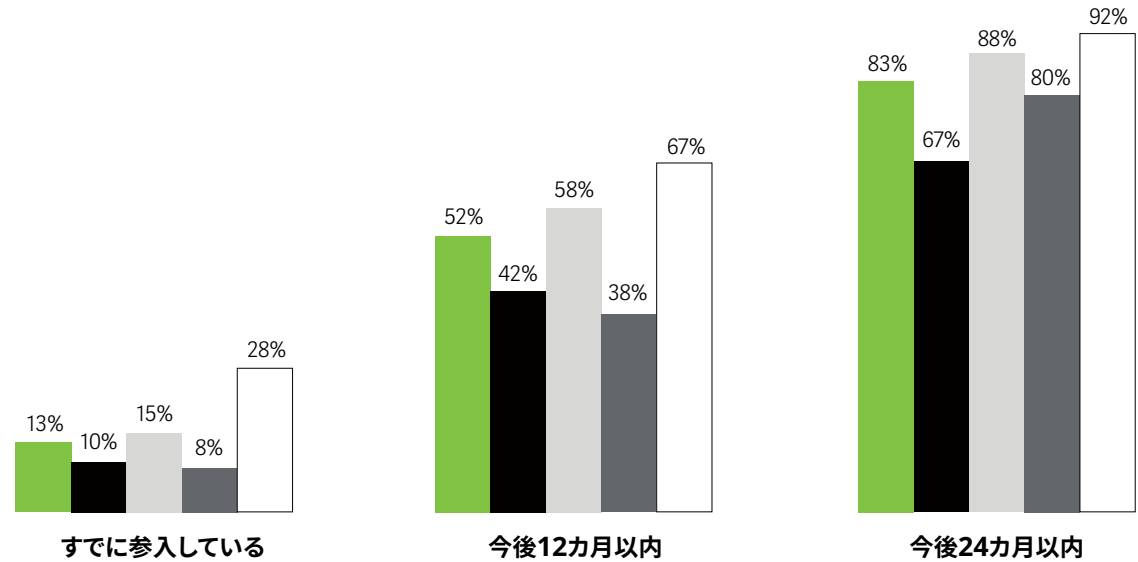
ブランドがまだメタバースに取り組んでいない一番の理由は、「テクノロジーの開発や導入が困難」（回答者の45%）で、スキルセット、人財、または予算が限られていることによるものと考えられる。LS&HC業界の回答者では、テクノロジーの導入が深刻な障壁になっていると懸念する割合がさらに高い（55%）。

しかし、このデータは導入の障壁が、メタバースへの関心を低下させるのに十分ではないことを示している。メタバースが「自社の業界には関係ない」と答えた回答者はわずか10%だった。ER&I業界は、自社の業界には関係ないと考えている傾向が最も高く、回答者の24%が「関係ない」とみている。それでもこれらの数字は近い将来、新しいテクノロジーが幅広く導入される可能性が高いことを示唆している。

### 図1：多くの業界がメタバースに関心を寄せている

業界別のメタバースに参入するタイミングの累積パーセンテージ

- 消費財
- エネルギー・資源・生産財
- 金融サービス
- ライフサイエンス・ヘルスケア
- テクノロジー・メディア・通信



出所：Deloitte Global Marketing Trendsのエグゼクティブサーベイ、2022年6月

また、我々がインタビューを行ったマーケティングエグゼクティブは、メタバース導入に向けた道筋はまだ明確ではないと指摘している。顧客が最終的にどのメタバースプラットフォームを利用する可能性が高いかによって、どのプラットフォームに参加するかという問題が残されている。既存のメタバース空間を暫定的に検討中と回答したブランドもあれば、独自のメタバース空間を開発中と回答したブランドもある。たとえば、高級時計を製造するH. Moser and CieのマーケティングマネジャーであるClaire Tellenbach氏は、「現時点では、顧客やプレス関係者を迎えるためのMoser Loungeという独自のメタバース空間を開発中だ。当社は製品発表会や記者会見について、様々なアイデアを検討している。パンデミック後は、大規模なビデオ通話の代わりに、メタバースで開催できるかもしれない<sup>2</sup>」と述べている。

メタバースの価値を認識しながらも、それ以外の競合する優先課題に取り組むためにゆっくりとしたアプローチをとっているブランドもある。ヨーロッパのファッション小売業者LC Waikiki E-Commerce BusinessのCEOであるÖmer Barbaros Yis氏は、「メタバースや仮想現実、拡張現実、複合現実などのあらゆる没入型体験は、購入前の顧客に試着してもらうという、より没入型の体験を実現できるため、eコマースにおいても非常に大きな可能性を秘めていると確信している」と述べている。しかし、同氏はまた、「(メタバースは) 私の(最)優先事項ではない。(なぜなら) 物価や経済的な面で苦勞し、光熱費の支払いにさえ苦勞している場合、人々は(メタバースの) 値ごろ感を重視する傾向がある<sup>3</sup>」とも述べている。その代わりに、同氏は今後数年間で有望なテクノロジーの導入に向けて、長期的なロードマップの策定に引き続き取り組む予定だ。

**「メタバースや仮想現実、拡張現実、複合現実などのあらゆる没入型体験は、購入前の顧客に試着してもらうというより没入型の体験を実現できるため、eコマースにおいても非常に大きな可能性を秘めていると確信している」**

**—LC Waikiki  
E-Commerce Business CEO、  
Ömer Barbaros Yis氏**

あらゆる業界のブランドは、メタバースが中長期的に自社のマーケティング戦略で果たすであろう役割について、検討を始めるべきだ。CMOとのフィールドワークに基づき、今後1年間でブランドが以下に取り組むことを推奨する。

- **慎重に行動する。**

メタバース体験を構築する目標を明確に定め、2024年以降のより広く普及させるアーリーアダプターに注目すること。サイバーセキュリティ、信頼、ブランドのレピュテーション（評判）、デジタル著作権の管理などの潜在的な課題についても検討する必要がある。

- **導入戦略を策定する際にブランドの優先課題を重視する。**

我々のデータによると企業は依然としてパーソナライゼーションをサポートし、顧客中心主義を実現するためのテクノロジープラットフォームやケイパビリティへの投資を最優先課題としているが、メタバースへの参入戦略を立てられないブランドは、メタバース空間でリーダーになる機会を失う可能性がある。

- **メタバース戦略の土台作りに着手する。**

メタバースはエンゲージメントや顧客体験を拡大し、新しい収益チャンネルを生み出すための新たな機会をあらゆる業界のCMOに提供する。早期に戦略を立てることができないマーケターは、今後数年間、キャッチアップに追われることになるだろう。





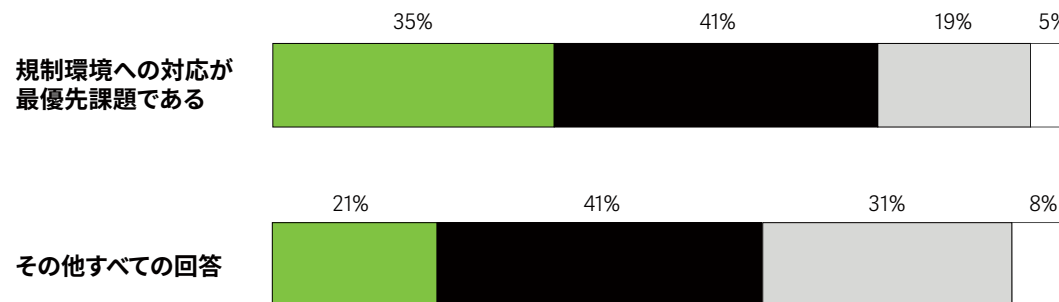
## ブロックチェーン技術は規制環境で利点を発揮

マーケティングにおけるブロックチェーンの活用はまだ始まったばかりだが、プライバシー問題への対応というプレッシャーが早期導入を後押ししている可能性がある。「規制環境への対応が最優先課題である」と回答したCMOのうち、35%が広告戦略にブロックチェーン技術をすでに導入しているのに対し、その他の回答者では21%であった（図2）。これは特に規制環境において、ブロックチェーンは消費者のプライバシーを強化し、消費者が自分のデータをコントロールできるようにするための新たな可能性をもたらすからである。たとえば、ブロックチェーンを利用してデータを保存、共有、活用することで、第三者とデータを共有することなく患者とコミュニケーションを取ることができるといった、革新的な可能性が医療分野にはもたらされる。

図2：規制環境に注力してブロックチェーンを導入するブランドはその他と比較して大幅に高い回答率を示した

広告戦略をサポートするためのブロックチェーンの導入

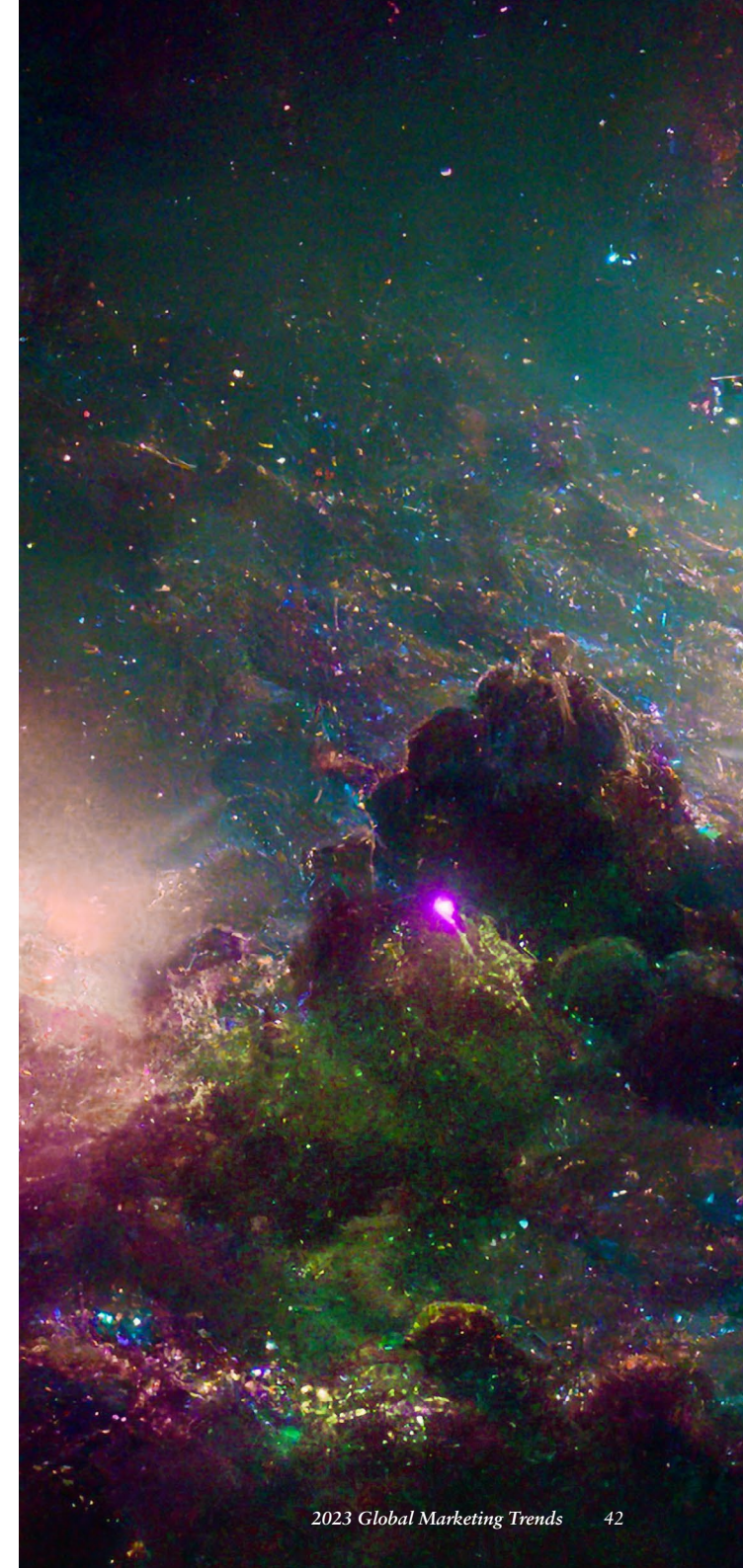
● 現在行っている ● 今後12カ月以内 ● 12カ月以上先 ○ 予定なし/未定



出所：Deloitte Global Marketing Trendsのエグゼクティブサーベイ、2022年6月

それでもCMOの41%は今後12カ月以内にブロックチェーンで広告戦略をサポートする予定であり、ブロックチェーンなどのテクノロジーは、CMOが挙げた重要なテクノロジーの第5位となっている。これらのデータは今後1年で、この新しいテクノロジーへの移行がさらに進むことを示唆している。Tellenbach氏によると、Moserがブロックチェーンを活用し、実装しているのは時計市場における特定のニーズ、すなわち製品のライフサイクルを通じて追跡や認証を行い、中古市場で販売または取引された場合でも、アフターサービスを確実に提供するというニーズを解決できる見込みがあるからだという<sup>4</sup>。

これらのテクノロジーについては業界ごとに異なる、よりローカライズされたアプローチを採用し、ブランドが持つ既存のリソースで顧客のニーズを慎重に優先させる必要があるだろう。調査結果によると規制環境下で活動するブランドは、上記のデータプライバシー上の理由から、おそらく今後1年以内にブロックチェーン戦略を検討する必要があることが示されている。一方、他の業界はデジタル通貨のリーダーを注視することで、今後数年のうちに、ブロックチェーンをより広範に導入するための土台作りを始めることができる。規制が緩やかな業界も同様に、消費者の信頼を築き、よりカスタマイズされた消費者体験を提供する機会を得ることができるだろう。



## 巻末注

1. Deloitte Global Marketing Trendsのエグゼクティブサーベイ、2022年6月
2. *2023 Global Marketing Trends*の調査の一環として2022年7月から9月にかけて実施したインタビュー
3. 同上
4. 同上

## 著者について



**Scott Mager**  
smager@deloitte.com

Deloitte Consulting LLPの最高マーケティング責任者を務め、同社のマーケティング戦略の構築を統括している。また、ブランドバリューを向上させ、利益をもたらす成長を事業全域で推進する影響力を持つエキスパートの推進も担当している。デロイトの卓越した社職員、サービス、アセット、クライアントの業績向上をアピールすべく、ストーリーテリング、エキスパート、クリエイティビティ、テクノロジー、そしてデータを融合することで、デロイトのビジョンおよびパーパスを促進することに注力している。



**Bree Matheson**  
bmatheson@deloitte.com

デロイトのCMOプログラムにおけるResearch and Insightsのリードを務める。Deloitte Services LPの一員として、新興のマーケティングトレンドと経営幹部内のCMOダイナミクスに注力している。

---

## 謝辞

著者はこのトレンドレポートの作成に貢献してくれた皆様に感謝申し上げたい。



**Hussein Dajani**  
Partner, Deloitte Digital



**Adam Deutsch**  
Managing director, Deloitte Media and Entertainment Practice



**Dounia Senawi**  
US chief commercial officer

# 謝辞

市場のトレンドの影響を把握し、来年度の成長のために活用する方法を理解するため、最前線で業務に従事する各メンバーからの協力なしには、本レポートを作成することはできなかった。

特に、インサイトやサポートを提供してくれた**CMOプログラム**チームのすべてのメンバーに感謝申し上げたい。

以下のメンバーに感謝申し上げます。

**Content and insights, PMO:** Stacy Kemp, Bree Matheson, Timothy Murphy, Rory McCallum, Connor Seidenschwarz

**Activation:** Fahad Ahmed, Kori Green, Trisha Pancio, Julie Storer, Abhilash Yarala, Kathryn Zbikowski

**Deloitte Insights:** Prodyut Ranjan Borah, Emma Downey, Aditi Gupta, Blythe Hurley, Matthew Lennert, Megha Priya, Aditi Rao, Arpan Kumar Saha, Denise Weiss

**Green Dot Agency:** Sylvia Chang, Kris Corpuel, Aaron Dunser, Dave Faucher, Audrey Jackson, Melissa O'Brien, Joanie Pearson, Sofia Sergi, Jim Slatton, Aaron Stewart, Alexis Werbeck, Molly Woodworth, Sourabh Yaduvanshi

**Global engagement:** Giselle Prego

**Marketing and interactive:** Cailin Rocco, Shannon Smith

**WSJ CMO Today:** Jenny Fisher, Mary Morrison

# 2023 Global Marketing Trendsレポート

## 全体にわたり貢献してくださったグローバルの協力者

### アメリカ大陸

リーダー: Alfonso Alcocer, María Gabriela Paredes Cádiz, Omar Camacho, Shaunna Conway, Guilherme Evans, Javier Huechao, Charmaine Wong, Livia Zufferli

マーケティング: Martha Appiah, Liliana Alvarez Argandoña, Marta Boica Dare, Anna Lisa Miniaci, Caroline Rezende, Coby Savage, Alison Smith, Renato Souza



## EMEA

**リーダー:** Kathryn Arbour, Rani Argov, Pedro Arnedo, Fabien Bartolomucci, Robert Collignon, David Conway, Dylan Cotter, Hussein Dajani, Zeyad Davids, Christian Eissner, Ronan Vander Elst, Flor de Esteban, João Matias Ferreira, Lars Finger, Ana Cristina Gamito, Jeanette Fangel Hansen, Dannie Ivanova, Andy Jolly, Ravouth Keuky, Celeste Koert, Andrea Laurenza, Roger Lay, Sérgio Monte Lee, Robert Lonn, Gianluca Loparco, Jan Michalski, Iñaki Moreno, Jimmy Murphy, Mario de la Peña, Riccardo Plata, Marcus Riedler, Sam Roddick, Emil Salonen, Filipe Melo de Sampaio, Florian Schueltke, Becky Skiles, Kristina Thelander, Eli Tidhar, Gabriele Vanoli, Stephen Ward, Egbert Wege, Ozlem Yanmaz, Patricia Zangerl, Thorsten Zierlein

**マーケティング:** Marzia Elisa Casale, Fiona Elkins, Gina Grassmann, Sara Hosni, Serene Itani, Berk Kocaman, Theresa Kopper, Dominic Lynch, Tânia Marques, Patrick Martin, Romain Mary, Gareth Nicholls, Armin Nowshad, Gonçalo Oliveira, Tharien Padayachee, Nicholas Pinfold, Laura Porras, Sharon Ridders, Alejandro Lopez Ruiz, Hélène Smekens, Sandrine Tuyishime, Peta Williams, Birgit Witzelsberger

## APAC

**リーダー:** Pascal Hua, Haruki Katsuno, Narihiro Kumami, Nick Garrett, Grace Ling, Ahmad Salim, Takuya Shiotani, Seishi Sumikawa, Esan Tabrizi

**マーケティング:** Ryan Hitch, Yukiko Noji, Natalia Sakowicz, Chang Su, Bo Sun, Naoko Shiozaki, Minoru Wakabayashi

# 発行人

熊見 成浩

勝野 春樹

塩崎 奈緒子

亀田 慶子

栗原 涼平

宇都宮 あかり

## 本レポート問い合わせ先

dd-info@tohmatu.co.jp



### 熊見 成浩

デロイトトーマツ コンサルティング合同会社


執行役員

Deloitte Digital Deputy Lead

外資系コンサルティング会社を経て、現職。約20年間コンサルティング業界に身を置き、数百件のコンサルサービスを提供。「マーケティング」領域に専門性をもち、深い顧客インサイトの理解と、プロダクト&サービス、価格+インセンティブ、コミュニケーション、複合的チャネルなどを統合的に考えることで顧客価値を最大化する。早稲田大学大学院非常勤講師（2019年ティーチングアワード総長賞受賞）



Deloitte Insights の登録はこちらから [www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights)

 @DeloitteInsightをフォローしてください

## Deloitte Insights について

Deloitte Insights は、企業、公共部門、NGO に洞察を提供する独自の記事、レポート、定期刊行物を刊行しています。我々の目標は、プロフェッショナルサービス組織全体を通じた調査と経験、更には大学・研究機関とビジネスにおける共著者の経験を駆使し、企業経営者や政府指導者が関心を持つ幅広いトピックについて会話を進めることです。

Deloitte Insights は、Deloitte Development LLC が作成しています。

## 本資料について

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

この資料に記載された情報の利用によって生じ得るいかなる損害に対しても、デロイトトウシュートマトツ リミテッド ("DTTL") ならびにそのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの提携法人は責任を負うものではありません。

デロイトトーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイトトーマツ合同会社ならびにそのグループ法人 (有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツ コンサルティング合同会社、デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイトトーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイトトーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む) の総称です。デロイトトーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約1万7千名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツ グループWebサイト ([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイトトウシュートマトツ リミテッド ("DTTL")、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人 (総称して "デロイトネットワーク") のひとつまたは複数を指します。DTTL (または "Deloitte Global") ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL およびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイトアジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市 (オーストラリア、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む) にてサービスを提供しています。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート (非公開) 企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。"Making an impact that matters" をパーパス (存在理由) として標榜するデロイトの約415,000名のプロフェッショナルの活動の詳細については、([www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイトトウシュートマトツ リミテッド ("DTTL")、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人 (総称して "デロイト・ネットワーク") が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約 (明示・黙示を問いません) をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2023 For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.