

日本企業のCMOの存在と競争力

— 定量分析における競争力の検証とインタビュー調査結果から —

早稲田大学 経営管理研究科

岩田 栄二

要約

日本企業においてプロダクトアウトからマーケットインを掲げてマーケティングを重要視する企業が増加してきている。背景には国内市場の成熟化、国家間のグローバルM&AやIT技術の活用によるデータの氾濫によって、企業間の競争環境が激化し、異業種までの脅威が推測される。ところが日本企業のマーケティング部門のトップであるチーフマーケティングオフィサー (CMO) が設置されている企業は少なく、その影響力や資質 (能力)・権限が不明確な状況である。一方で2017年7月に日本マーケティング協会から「CMO ソサエティ」の発足がなされ、企業のCMOに対する関心は高まってきているといえる。

本稿の目的は日本企業のトップマネジメントチームにおけるCMOが企業の競争力に影響を及ぼしているのか、どのような役割や権限が必要かを明らかにすることである。一定の定義にて、「ブランド偏差値」とCMOの相互関係を検証し、二次データを用いた重回帰分析では、正の影響があることを発見した。また、インタビューを通じCMO(マーケティング統括責任者)の能力・権限の深堀を行った。その結果から内部の会議体を通じての組織コントロールを行う、権限・能力が必要であることが示唆された。

キーワード

チーフマーケティングオフィサー (CMO), マーケティング統括責任者, マーケティングガバナンス, ブランド偏差値

1. はじめに

「優れたマーケターは、企業の売上や利益に大きな影響を与えられる」という発言を行ったのは、プロクター&ギャンブル(P&G)のグローバルチーフマーケティングオフィサーを7年間務めたJim Stengel (2015)である。ステングルは自身の手腕によって赤字続きのブランドを売上高100億ドルまで引き上げた。当時の発言では製品の機能性をアピールする状況を打開するために消費者との対話を行い、マーケティングプロセスの見直しを実施、社内外の調整を行った結果、利益を5倍にすることを可能にした。

Jim Stengelのようにチーフマーケティングオフィサー(CMO)は米国企業で多数存在する。2013年の経済産業省の調査ではフォーチュン500社のうち、62%の企業がCMOを導入しているという結果が存在した。一方、同様の調査で日本企業のCMOの導入率は時価総額上位300社に対し、0.3%と非常に低い導入率と報告されている。

ただし、日本においてもマーケティングを経営の中心に

置こうとする動きは存在している。日本マーケティング協会(JMA)では2017年7月に「CMO ソサエティ」というコミュニティが発足され、CMOに対する重要性が高まってきている傾向が見受けられた。こういった高まりは見られるものの日本企業におけるCMOが普及しない理由としては、マーケティング業務自体において日本独特の複雑性が存在しているのではないだろうかと考える。

本研究の目的は、日本企業において着目されつつある「チーフマーケティングオフィサー：CMO(およびCMOに準ずるマーケティング統括責任者含)」という存在が企業活動の競争力に影響を与えているか、またCMOがどのような権限・能力を有しているのかを検証・分析するものである。次節では、まずCMOに関する国内外の定量・定性的な先行研究を紹介し、日本企業のマーケティング部門の役割、組織の定着化に関する実証研究を紹介する。

II. CMOに関連する先行研究レビュー

I. CMOに関する先行論文

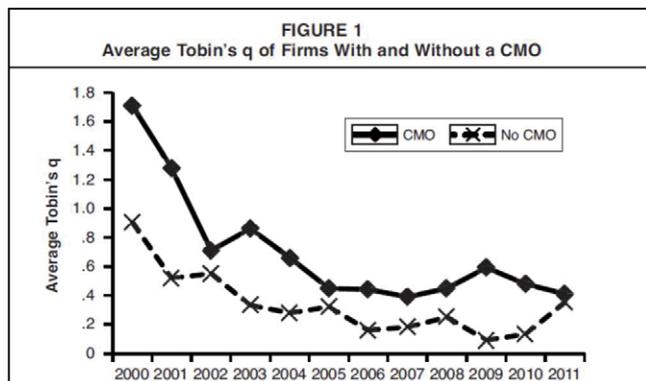
CMOの研究は米国で定量的に研究されている。その研究においては、CMOが設置されていることによって企業業績に影響が存在することについて言及されている。一方で国内ではCMOの定量的な分析は見当たらず、CMOが設置されている環境や役割・権限についての事例研究がなされている。Germann, Peter Ebbes, & Rajdeep Grewal(2015)によると2000年から2011年までの米国上場企業155社を対象として調査を実施し、Tobin qの推移の結果等から、「CMOのいる企業は、いない企業よりも平均で15%業績がよい」との結論を得ている。

また、CMOの存在する企業は、①急成長する企業は、顧客志向の情報を得て、これを基に行動することが促進剤になって売上の大きな伸びている。②企業の規模が小さいこと、トップマネジメント層が比較的少数である。③CEOの在任期間が短いことが述べられている。研究によるとCEOの権力が在任期間に比例して強くなる。CMOをはじめとするトップマネジメント層は、CEOの就任期間が短い方が影響力が強い、という3つの特徴が述べられている。これらの通り、本論文ではCMOが定量的に一定の効果があることが証明されているものの、Germanら自身もCMOを置いたから利益が増えるとは限らないと述べており、CMOを設置する企業はマーケティング機能全体優

れているということの裏返しであることも指摘されていた。

一方、国内ではBtoB企業におけるCMOの事例研究(インタビュー調査)が存在する。今村(2015)によると一定のインタビュー項目に基づいた調査を行い、CMOに多様な役割に求められていることを検証している。特徴として挙げられているのは①「組織横断連携の促進、調整、介入」、②「新たなビジネス・モデルや営業・マーケティング活動への社員の意識改革」の2点について6社中5社が該当しており、CMOはマーケティング活動を行う上で複数部門を連携させるための組織的役割を担っていること、同時に目の前の対応のみならず、将来に向かっての対応を意識しなければいけないことが読み取れた。また、同論文では「CMOは企業グループ全体としての市場変化への革新していくための触媒役=チェンジ・エージェントとしての役割が重要視されていること、しかしながらCMOは明確な役割というものを体系的に定義することが困難である」と結論づけているものの、変革の触媒役としての大きな権限や広範囲にかかるコミュニケーション能力の必要性がインタビュー調査結果から伺うことができた。また今村(2015)は同様に「CEOが自身の分身としての役割としてCMOを設置すること」も調査して、CEOの代行者としての役割をもつ側面についても言及しており、CEOに代わる大きな権限も持ち合わせていることも示唆しているもののその具体的な能力・権限について示されていない。

図表 I : CMOの有無によるTobin qの差異



出所：Frank Germann, Peter Ebbes, & Rajdeep Grewal
"The Chief Marketing Officer Matter!" P13,2015

図表2：CMOの存在による効果

Variable ^a	CMO Effect (SE)			
	DV: Tobin's q	DV: Systematic Risk	DV: Idiosyncratic Risk	DV: Sales Growth
CMO	.77*** (.16)	.04 (.05)	.003** (.001)	-.02 (.02)
CMO × Sales growth	.73*** (.24)	-.11 (.08)	.005** (.002)	Omitted
CMO × Differentiation	1.24 (2.04)	-1.12* (.67)	-.02 (.02)	.89** (.38)
CMO × Innovation	-1.18 (.80)	-.10 (.27)	-.006 (.007)	.15 (.15)
CMO × Return on assets	-.04 (.40)	.18 (.13)	.001 (.004)	.13 (.08)
CMO × Number of employees	-.16*** (.05)	-.01 (.02)	-.0005 (.0004)	-.001 (.01)
CMO × Market concentration	-.0002 (.0001)	-.0001 (.0001)	-.0000 (.0000)	-.00 (.00)
CMO × Diversification	.10 (.14)	.02 (.05)	-.0001 (.001)	-.01 (.03)
CMO × Corporate branding	-.07 (.14)	-.01 (.05)	-.0004 (.001)	-.03 (.03)
CMO × Outsider CEO	-.12 (.14)	-.02 (.05)	.002* (.001)	-.05* (.03)
CMO × CEO tenure	-.003*** (.001)	-.0004 (.0003)	-.0000 (.0000)	-.0002 (.00014)
CMO × COO	-.06 (.13)	-.06 (.04)	.001 (.001)	-.04 (.03)

^ap < .10.
^{**}p < .05.
^{***}p < .01.
^aWe excluded the CMO × Sales growth interaction from Model 4 (DV: Sales Growth) because sales growth is the DV of that model. We also note that we included the interactions between CMO and the respective year dummies in all the models. In addition, the variance inflation factors of the coefficients are less than 5 across all models, indicating that multicollinearity is not a concern.
Notes: DV = dependent variable.

出所：Frank Germann, Peter Ebbes, & Rajdeep Grewal "The Chief Marketing Officer Matters!" P18,2015 注・強調箇所は筆者加筆

図表3：欧米CMOの役割と(今村)ヒアリング対象者との役割比較表

	A社	B社	C社	D社	E社	F社
インテルCMO						
1 ブランドの再構築, 信頼確立		✓			✓	
2 将来市場動向への洞察と見通し			✓	✓	✓	✓
3 営業促進	✓		✓		✓	
P&G(元)CMO						
1 マーケティング組織再定義, 役割の徹底	✓	✓		✓	✓	
2 ブランドの再定義・強化		✓			✓	
3 将来予測とビジネスモデル・イノベーション検討			✓	✓	✓	✓
4 人材育成とプロモーションの基準設定			✓	✓	✓	✓
5 マーケティングのグローバル品質基準の設定				✓	✓	
それ以外の役割						
全社戦略見直しに関する役割						
製品・技術ポートフォリオの見直し		✓				
顧客ポートフォリオの見直し		✓				
全社M&A案件意思決定への参画	✓				✓	
BU毎のマーケティング戦略策定支援			✓			
新しい戦略の執行的な役割						
全社未決案件への介入・決着	✓					
将来必要なコア技術の調達・買収			✓			
経営戦略とマーケティング活動との整合		✓				
CMO主導の顧客・製品開発プロジェクトの企画・執行		✓		✓		
売れる仕組みづくりの促進			✓		✓	
組織横断連携の促進, 調整, 介入	✓	✓		✓	✓	✓
組織プロセス, 経営機能, 組織インフラ, ケイパビリティを改革するような役割						
事業開発プロセスの再定義				✓	✓	✓
マーケティング・プロセスの標準化			✓			
(グローバル)アカウント・マネジメントの導入				✓	✓	
デザイン機能の強化		✓				
コンサルティング機能の強化		✓				
社内マーケティング共通言語確立				✓	✓	
社内ベスト・プラクティス共有化				✓		
社内トレーニング, スキルアップ			✓	✓	✓	
マーケティング・データベース構築			✓			
社員の意識改革を促進するような役割						
新たなビジネス・モデルや営業・マーケティング活動への社員の意識改革		✓	✓	✓	✓	✓
社内へのブランド・メッセージ浸透化				✓		

出所：今村英明：「イノベーションマネジメント研究_チェンジ・エージェントとしてのCMO」P9,2015

注・強調箇所は筆者加筆

2. 組織に関連する先行研究

CMOの役割が多岐に渡る背景として、日本国内のマーケティング部門の役割が海外と異なる環境を有していることが影響していることを視点に入れた。山下(2012)によると「欧米と日本とのマーケティング環境はマーケティング組織の進化のパターンが異なっている」と言及している。一般的に欧米型の組織形態は戦略を事前に定義しそれに基づいて組織構造が定義され、その機能を強化するという階層的な組織行動となっている。それに対し日本型はボトムアップの創発的プロセスを通して、ボトムアップ型に調整を行う形態となっている。それにはマーケティングの導入の展開の差があり、1980年代からから1990年代にかけて日本企業は需要に応じてプロダクトアウト重視の経営が行われていたこともあり、マーケティング部門自体が多くの関係者の調整役を担っており、背景にはその調整に苦心していることが背景に想定された。

また、研究では一部の日本企業のマーケティング部門が「強い営業のジレンマ」に陥っていることにも検証している。これは営業活動を活性化させ、営業部門の自立性

を高めることによって事業成果(売上高成長率・収益性・高品質・新技術/市場創造・新規顧客・既存顧客・リピート購買・値崩れ防止の8項目)に負の影響があることが認められたことである。つまり「ローカルな現場での営業マンの活動そのものは最適なものであっても事業全体の成果としてつながっていない」ことが述べられている。山下らは「調査対象がマーケティング担当者ということで留意する必要がある」としながらも、営業部門が「売上を伸ばすために、過度の割引を行ったり販促費を費やしたりすることで、事業全体の利益を圧迫させてしまうような行動がある」としている。また、「組織的な側面としては、自律性の高い営業組織がそれぞれ独立王国を築いてしまっている場合、全体の目標を共有や状況に応じた方針の転換を徹底して行おうというときの調整は、困難を極めるであろう」とあり、マーケティング部門が調整に困難していることを述べている。結果、営業部門の強い自律性によって業績が下がる「強い営業のジレンマ」を解決するためには、「営業活動の活性による自律性の高まりとともに戦略を共有しながらのコントロールの重要性」をあげている。またその前提には

図表4：マーケティングの進化のパターン

		欧米型	日本型	
戦略		事前の明確な定義	ボトムアップの創発的プロセス	
組織	構造	階層的 	マーケティング強化 	より自律型
	プロセス	タテの調整 + 機能横断的チームによる ヨコの調整	ヨコ(機能面)の調整 + タテの調整	調整困難
	パワー	機能部門の強化	マーケティングへの パワーのシフト	より分散

出所：山下裕子・福富言・福地宏之・上原渉・佐々木将人：「日本企業のマーケティング力」P14

マーケティング部門の能力・権限の強化を前提としている。これらの点からマーケティング部門のトップであるCMOは営業部門の自律性を維持したままで市場戦略の伝達・コントロールを制度としてどのように行っていくのかを憂慮しなければならないことが前節のCMO調査との共通性があげられた。

また、制度のコントロールという点についてはSelznickの制度理論(1957)の研究を参考とした。櫻田(2015)の研究によると制度は合理性を持ちつつ、逆機能として個人的意識が集団に重要視されている点を述べている。CMOは不安定な組織を定着させるため、制度的リーダーシップ(①制度の設定, ②制度による目的の体现, ③制度の一貫性(統合性)の防衛, ④内部葛藤(対立)の整理(秩序付け))を組織全体に価値観を浸透させることが必要になるのではないかと考えられた。組織内の調整能力や制度としての意識統一, その役割・権限が重要視されていることが想定された。

図表5：事業成果への影響 (n=235)

	事業成果 (既存顧客因子)				事業成果 (新規顧客因子)				
	β	t値	β	t値	β	t値	β	t値	
(定数)		-0.08		-0.80		-0.13		0.09	
マーケティング戦略	0.18	2.47**	0.15	2.04**	0.12	1.81*	0.14	1.91*	
営業活動の活発さ	0.10	1.40	0.09	1.26	0.27	4.66***	0.26	3.75***	
自律的な営業活動	-0.10	-1.57	-0.12	-1.80*	-0.09	-1.54	-0.12	-1.99**	
営業の管理システム	0.19	2.56**	0.24	3.15***	0.20	2.99***	0.22	3.01***	
交互作用項	マーケティング戦略 ×営業活動の活発さ			-0.04	-0.57			-0.06	-0.87
	マーケティング戦略 ×自律的な営業活動			0.03	0.42			0.17	2.45**
	マーケティング戦略 ×営業の管理システム			-0.00	-0.03			0.08	1.14
	営業活動の活発さ ×自律的な営業活動			0.02	0.27			-0.02	-0.32
	営業活動の活発さ ×営業の管理システム			0.18	2.37**			0.00	0.05
	自律的な営業活動 ×営業の管理システム			-0.18	-2.00**			-0.17	-2.09**
	R^2	0.14		0.17		0.21		0.25	
調整済み R^2	0.12		0.14		0.20		0.21		
F値	9.14***		4.63***		15.31***		7.23***		
ΔR^2			0.03				0.05		

出所：山下裕子・福富言・福地宏之・上原渉・佐々将人：「日本企業のマーケティング力」P142

3. 先行研究の課題

チーフマーケティングオフィサー (CMO)に関する先行研究並びにマーケティング・制度に関する研究を通じて、①日本企業のCMOに対する定量的な効果の研究がなされていない、そのためCMOの存在自体が競争力に繋がっているのか。②CMOにふさわしい能力や権限が不明確であり、日本企業のCMOとして必要な要素が不明確である。③マーケティング部門の組織内の制約が存在するが、組織間の調整役としてCMO自身がその制約をどのようにして乗り越えているのか。という三点の課題を設定する。本課題を通じ次節において、仮説の構築を検討していく。

III. 仮説立案

1. 仮説検討

先行研究の課題を背景として、仮説を二点考察する。本稿ではまず、仮説1を考える上で、CMOそのものの競争力を測るべく、マーケティングに関連するデータに着目した。売上や利益、先行研究でも活用されたTobin q等、経営に関する多数の指標が存在するなか、マーケティングに関連するデータとして日経BPマーケティングのブランド偏差値に着目した。ブランド偏差値はマーケティング活動の結果であり、その結果からCMOの評価ができるのではないかと考えた。日本企業にはCMOという役職自体は少ないため、マーケティング統括責任者や企業を代表してCMOに関連する発言を行っている人材もブランド偏差値に影響があると定義し、対象範囲を特定することとした。仮説2として、先行研究からCMOのコミュニケーション能力や定量を用いた意思決定、組織コントロールにおける「能力」、「権限」に着目した。仮に日本企業におけるCMOの存在が競争力に影響があるとした場合、CMOが過去あるいは現時点においてどのような能力(組織コントロールにおけるファシリテーション能力)、権限(役職・マーケティング4Pへの権限)があるかに着目することで、複雑な役割を担っているCMOの特性について検証を行う。

2. 仮説設計

前節の視点に基づき、以下の仮説を設計する。

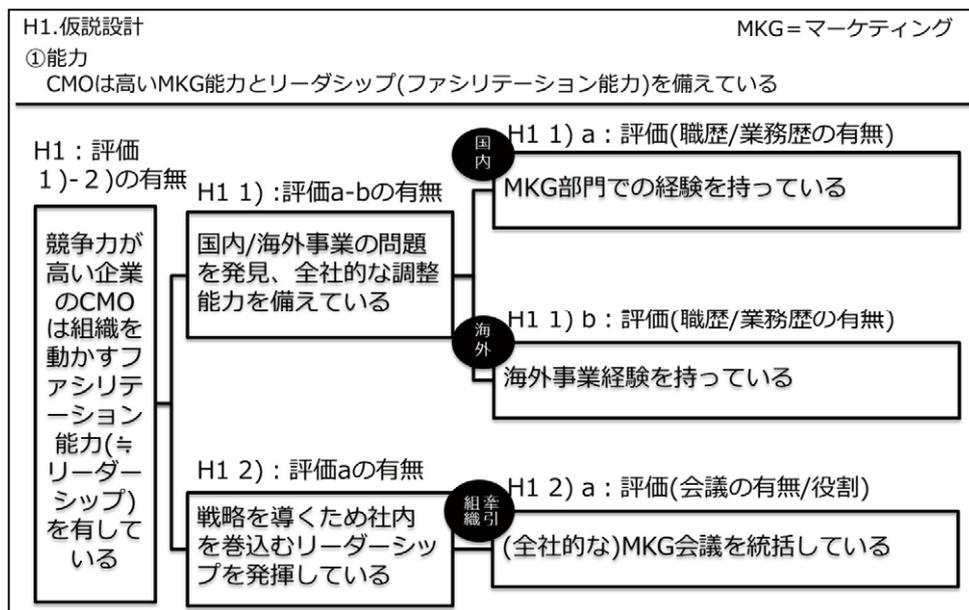
【仮説1】CMOあるいは準ずる存在(親会社)・企業を代表してCMOに類する発言を行っている存在がいる企業は競争力(ブランド偏差値)が高い。

【仮説2】(ブランド偏差値が高い企業のCMOは)(社

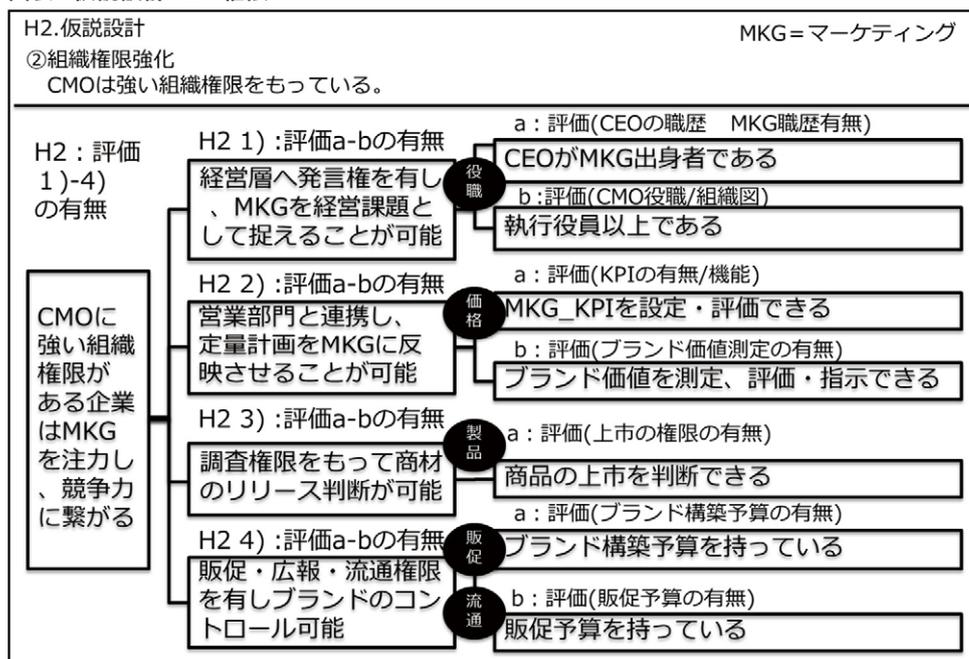
内外の)高いファシリテーション能力(H1)と強い組織権限(H2)を持っている。

仮説2の検証にあたっては図6・7の設計を行い、それぞれの有無ならびに内容を確認し、CMOとしての求められる共通点についてインタビューを通じて検証を行う。

図表6 仮説設計 H1：能力



図表7 仮説設計 H2：権限



IV. 実証分析ならびにインタビュー調査

1. 重回帰分析結果

日本企業におけるCMOの競争力を定義する上で、ブランド偏差値を活用して重回帰分析を行った。

企業毎にCMO(チーフマーケティングオフィサー),あるいはそれに準ずる存在,定義した期間内に組織を代表してCMOに関連したセミナー(CMO Forum等)やサイト(Japan CMO CLUB等)でCMOに類する発言を行っている人物が存在している企業に対してダミーデータを設定した。前述の通り,ブランド偏差値(総合力)を競争力と設定し,CMO(あるいはそれに準ずる存在)の有無に対してブランド偏差値との関係を分析した。(2016年の企業数はn=500,2015年度および2016年-2015年の企業数は2016年度には含まれていない企業を除きn=443となった)

調査を行った結果,設定期間において役職名として純粋なチーフマーケティングオフィサー(CMO)が存在した企業の本数は18社であり,全体のn=500の約4%と割合としては非常に低かった。そのため,本論文では役職名であるCMOに加え以下の定義を基に説明変数であるCMO(あるいはそれに準ずる存在,CMOに関連する発言を行っている人物)と設定し,対象数をn=100とした。被説明変数を競争力 = ブランド偏差値総合力(2015年,2016年,2016年-2015年の過年度)説明変数:CMO(およびそれに準ずる存在)の有無に設定し,重回帰分析を行った。

■ CMO(およびそれに準ずる存在)の定義

①チーフマーケティングオフィサー(本ブランドランキングに掲載されている企業のCMO)

②マーケティング統括責任者(企業トップがマーケティング部門を統括する場合も含む)

③親会社のCMO(例:楽天銀行における楽天等)

④(日本国内において)企業の公式の立場でとしてCMOについての類する発言がセミナーやサイトを通じて行っている存在(CMO Forum等で公に発言)対象者の選定にあたっては上記定義に合致し,ブランド偏差値(2015年・2016年)に影響を与えていると想定した一般的な企業の会計年度の前年(2014年4月1日)から当年(2016年3月31日)に対象期間を設定し,抽出を行った。強制投入法による重回帰分析の結果が図表8である。2016年のブランド偏差値(総合力)においてはR2乗=0.187,全ての条件において有意確率5%以下の有意性が認められた。次に2015年はR2乗=0.152,全ての条件に5%以下の有意性が認められた。2016年と2015年の単年度ではともにCMOの存在が競争力(ブランド偏差値)に正の影響を与えていた。2015-2016の過年度の差分におけるブランド偏差値(総合力)を使ったモデル3はR2乗が0.006であり,モデルとしての適合値は低く,すべてにおいて有意性も認められなかった。

2. インタビュー調査

インタビューの目的は,定量分析からは読み取れない,マーケティング統括責任者の能力ならびに権限を具体的なエピソードや背景の深堀りをするところである。特に単純な経験ならびに形式上の権限の有無だけでなく,それに至った背景・何故そこを重要視するのも確認し,CMO(マーケティング統括責任者)の能力・権限についての考察を行う。インタビューの方法は日経BPマーケティン

図表8：重回帰分析結果

n=100	2016年(R ² =.187)		2015年(R ² =.152)		過年度(R ² =.006)	
	β	標準化係数	β	標準化係数	β	標準化係数
CMO(n=18)	7.5**	.14	6.901**	.14	-0.529n.s.	-.02
CMOに準ずる存在(n=18)	10.464**	.195	8.559**	.174	0.659n.s.	.025
親会社にCMO(n=28)	4.138*	.095	4.223*	.102	-0.232n.s.	-.011
CMOに類する発言を行っている(n=36)	13.572**	.36	11.177**	.319	1.344n.s.	.072

* p<.05, ** p<.01, n.s.:non significant

グ ブランドジャパンのランキングに掲載されている500社に掲載されている企業のCMOならびにマーケティング統括責任者に対して、①インタビュー対象者の検討、②対象者のスクリーニング、③半構造的にインタビューの実施を行った。2017年10月～11月に各1時間ずつインタビュー（マーケティング部門責任者）に対して能力・権限に基づく仮説に基づいた16の確認項目ならびに+2問の自由回答のインタビュー調査を行った。インタビュー先の企業および対象者は以下を条件に選んだ。

①日経BPマーケティングブランドランキング（2016年度版n=500社）にランキングされている企業に所属している。②ブランドランキング設定当時、企業に「社員」として属し、CMOないし、企業のマーケティング統括責任者が存在していた。（36社）、③日本マーケティング協会等の紹介からマーケティング業務の統括経験を備えていると判断された人物。（3社）、条件を満たした企業は37社存在し、筆者のインタビューの申し込みを受けて下さった5社（BtoC:4社、BtoB:1社）に対して、仮説設定に基づいてインタビューを行った。結果として、CMOおよびマーケティングの統括責任者として、総じて能力・権限共に備えていることが判明した。共通点としては、国内マーケティングの経験、マーケティング統括会議の存在、ブランド価値の測定、ブランド

予算の管理というものであった。一方、それ以外の項目に関しては共通項が見受けられなかった。ただし、それぞれの発言の分析を行うことによって、それぞれが経験してきた課題や克服方法、個社ごとに異なっている権限があることが判明した。

V. 考察と今後の課題

本研究では主に①CMOの存在が競争力に与えているか（定量研究）、②高いファシリテーション能力と強い組織権限が備わっているのか（事例研究）、の2点に焦点を当てて、検証を行った。①について、結果として2015年度、2016年度の単年度のブランド偏差値において、一定の定義のもと、CMOの存在がプラスの効果として現れた。ただし、2015-2016年度の過年度の結果からは、有意性は見られなかった。分析によりCMOの存在自体が競争力そのものを高めていることが推察されたものの、マーケティングという継続的な活動において短期間での判断がしづらいという特質が表れているのではないかと考察された。日本企業のCMO（マーケティング統括責任者）が一定の効果を与えるという定量分析の結果はGermann(2015)らの先行研究を補完することとなった。

図表9：インタビュー検証結果

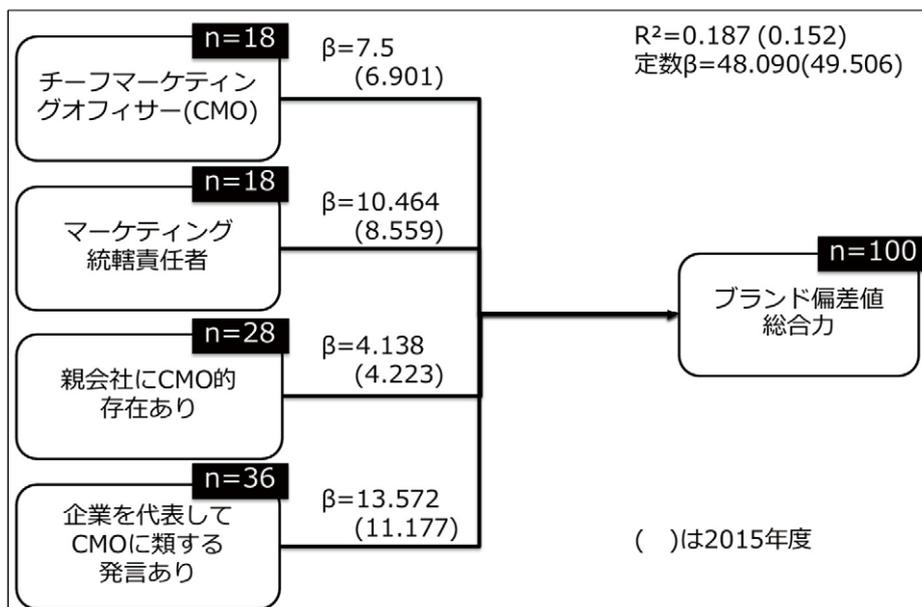
	A社	B社	C社	D社	E社
H1:CMOは高いマーケティング能力とリーダーシップ(ファシリテーション能力)を備えている					
1 国内でのマーケティング経験を有しているか	✓	✓	✓	✓	✓
2 海外マーケティング経験を有しているか	✓	✓		✓	✓
3 マーケティング統括会議を統括しているか	✓	✓	✓	✓	✓
H2:CMOは高い組織権限を持っている					
4 トップがマーケティング出身者か				✓	✓
5 役職が執行役員以上か		✓	✓	✓	✓
6 マーケティングKPIを営業活動と連携させているか	✓				
7 ブランド価値を測定しているか	✓	✓	✓	✓	✓
8 上市の権限を持っているか	✓				✓
9 ブランド構築予算権限をもっているか	✓	✓	✓	✓	✓
10 販促費用権限を持っているか	✓				✓

次に5事例を実施したインタビュー調査では、上記を補強する上で、CMOならびにそれに準ずるマーケティング統括責任者に共通する能力・権限の仮説検証を行った。結果として、国内におけるマーケティング経験・マーケティング統括会議運営能力・ブランド価値の測定・管理権限が共通項として見受けられた。さらにインタビュー内容を深掘りすることで、日本企業のマーケティング統括責任者として、社内の関係者を意思決定させることに注力していることが読み取れた。これらは山下(2012)のマーケティング部門の先行研究について、部門トップも強く影響下にあるという結果となった。また、日本企業のCMO(マーケティング統括責任者)として、社内のKPIを活用しながらマーケティングの

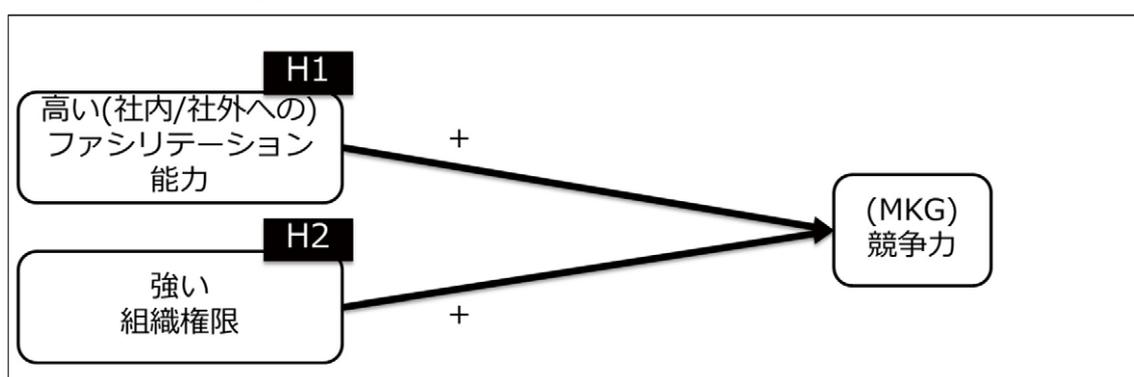
統括会議にて意思統一させる能力・権限が必要となりマーケティング活動自体の円滑化を進めることで、マーケティングを企業文化まで浸透させることができるのではないかと推察されるという結果を導くことができた。

本研究としては、一定の調査結果は得られたが課題として、①定量分析における分析対象数の量的な限界、②事例研究の少なさ、CMOが存在しない企業との違いが明確になっていない、③能力・権限の掘り下げ、④COOとの関係性があげられる。日本企業の名義上のCMOの少なさ、それに伴う定義をより明確化していく必要がある。本研究はその第一歩である。

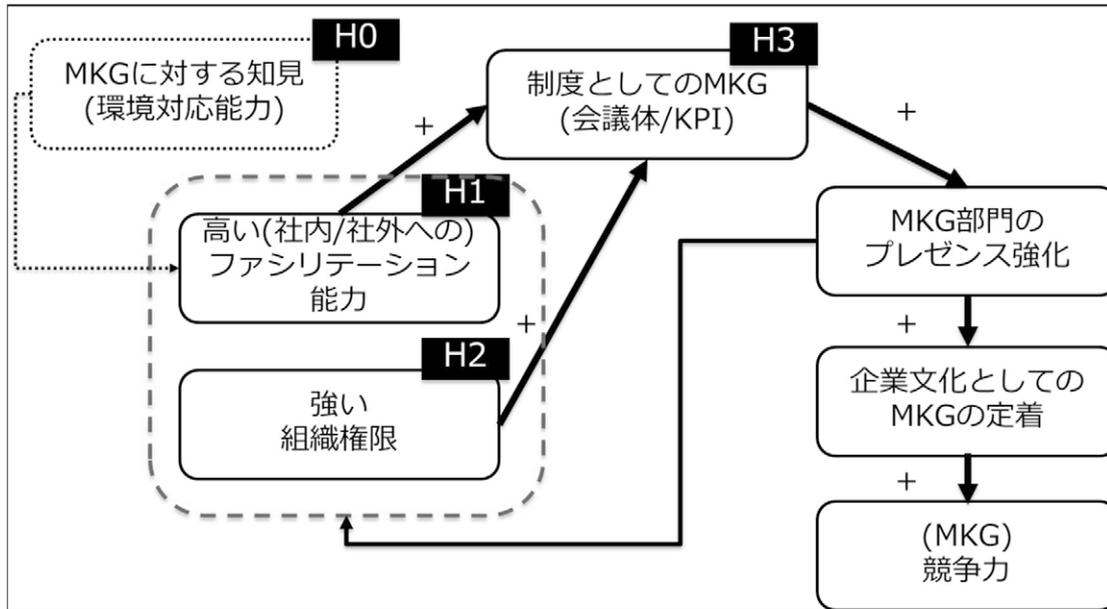
図表 10：ブランド価値の回帰分析結果



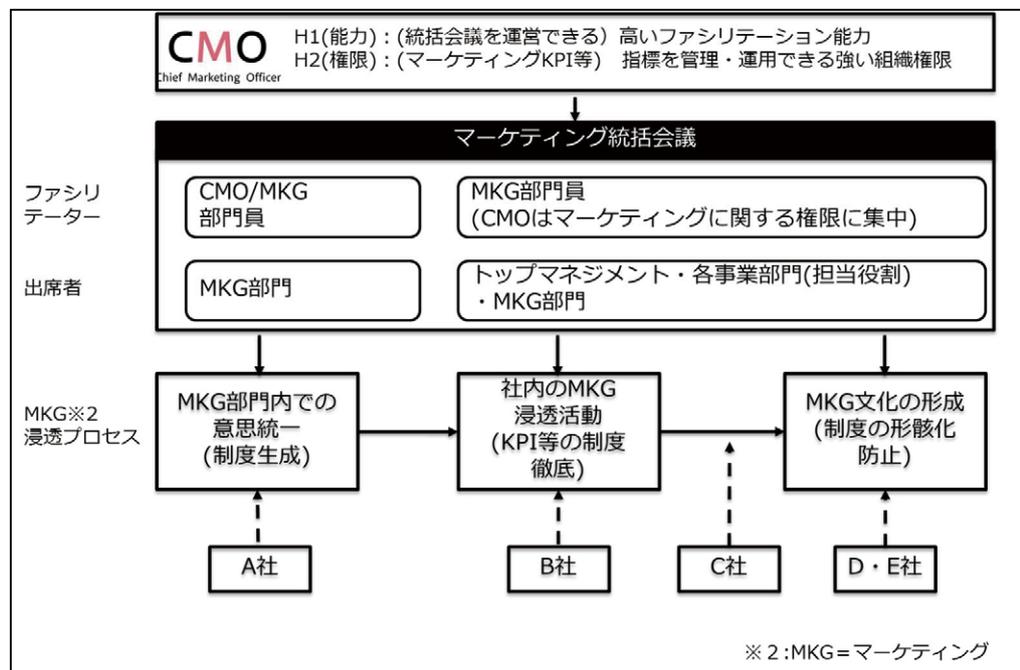
図表 11：CMOの能力・権限に関する初期仮説モデル



図表 12：インタビュー調査後のCMOの能力・権限に関する仮説モデル



図表 13：インタビュー結果によるマーケティング浸透プロセスとCMOの関わり



引用文献

- Frank Germann, Peter Ebbes, & Rajdeep Grewal (2015)
「The Chief Marketing Officer Matters」
- Pravin Nath & Vijay Mahajan (2008) 「Chief Marketing
Officers: A Study of Their Presence in Firms' Top
Management Teams」
- PRASHANT KALE, JEFFREY H. DYER AND HARBIR
SINGH (2001) 「ALLIANCE CAPABILITY, STOCK
MARKET RESPONSE, AND LONG-TERM
ALLIANCE SUCCESS」
- 東俊之 (2004) 「制度派組織論の新展開 - 制度派組織論と組織変
革の関係性を中心に」
- 櫻田貴道 (2015) 「セルズニックの制度理論の検討」
- 今村英明 (2015) 「チェンジ・エージェントとしてのCMO~日本の
B2B多角化大企業におけるCMOヒアリング調査結果から~」
『イノベーション・マネジメント研究 信州大学経営大学院イノ
ベーション・マネジメント研究編集委員会』, 1-13
- 今村英明 (2015) 「ザ・マーケティングCEO 経営的マーケティング
に関する仮説的試論」『イノベーション・マネジメント研究』信
州大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究編集委員
会, 44-56
- Dominique Turpin (2012) 「CMO is Dead」
- 松風里栄子 (2013) 「CMO養成塾 戦略リーダーとしてのマーケティ
ング組織へ改革する」
- 西山圭太 (2013) 「成長戦略と経営者への期待」
- J.G マーチ/H.A. サイモン (1977) 『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド
社
- 内田和成 (2010) 『論点思考』東洋経済新報社
- 神岡太郎 (2006) 『CMO マーケティング最高責任者—グローバル市
場に挑む戦略リーダーの役割』ダイヤモンド社
- 神岡太郎・博報堂エンゲージメントビジネスユニット・日本マーケティ
ング協会 (2013) 『マーケティング立国ニッポンへ』日経BP社
- 山下 裕子 (2012) 『日本企業のマーケティング力』日本経済新聞出
版社