

CMO バランス戦略

AI時代に挑むCMOのためのプレイブック：
人間の主導力とAIの力を両立させ、
競争優位を築く

A PLAYBOOK FOR THE CMO ENTERING THE AI ERA:
ACHIEVING EQUILIBRIUM TO BUILD HUMAN-LED,
AI-ENABLED COMPETITIVE ADVANTAGE

THE CMO BALANCING ACT II



原著：[The CMO Balancing Act II: Lead the Growth Agenda in the AI Era](#)

注意事項：本誌はDeloitte Digital英国が2026年6月に発表した内容をもとに、合同会社デロイトトーマツが翻訳・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。

本レポートは、CMOの役割について
新たな視点を提示します。
短期成果と長期成長のバランスをとる
という従来の役割が、より重要な責務
となっています。

成功を収めるには、人とAIを上手く組
み合わせるだけでは不十分です。
全社的な成長戦略をリードする経営者
として前面に立つことが必要になりま
す。

本レポートはAIを活用し、マーケティング業界の実際の動向を年次比較で追跡しています。

さらに、そこに「人間ならではの視点」——
つまり、
当社のシニア・マーケティング・エキスパートたちが現場で培った知見や経験——
を掛け合わせました。
その結果生まれたのは、単なる理論ではありません。
人間のクリエイティビティとAIの知能を組み合わせるだけでなく、
市場を牽引する存在として、真に持続可能な成長を実現するための実践的ガイドです。

さあ、本題に入りましょう。



目次

グレートリバランス	P.04
-----------	------

現代的なオペレーションモデル	P.12
----------------	------

テクノロジーがもたらす新たな競争優位	P.15
--------------------	------

エージェンシーとのパワーバランスを再考する	P.18
-----------------------	------

クリエイティビティを再構築する	P.21
-----------------	------

人材獲得競争を勝ち抜く	P.24
-------------	------

結論	P.27
----	------

参考文献	P.29
------	------

CMO（最高マーケティング責任者）に求められる役割は、
もはや単なる事業のマーケティングにとどまりません。
今や、事業そのものの再設計を担うことがますます求められています。

CMOは重要な岐路に立たされています。従来からある短期的成果と長期的成長のバランス・人間のクリエイティビティとAIによる大規模な実行力の両立は前提条件です。

経営層はCMOに対し、単なる部門運営にとどまらず、企業の成長戦略を主導し、AIを中核に据えた全社的な変革を牽引する役割をますます強く求めています。

今、選択が迫られています。すなわち、この挑戦に応じてビジネスの未来を設計するのか。それとも部門管理という、影響力を失いつつあるポジションにとどまるリスクを冒すのかという選択です。

『CMOのバランス戦略』は、CMOやマーケティング部門の幹部が複雑な状況を乗り切るために役立つ、実践的な指針となる一冊です。実行可能な知見や実証済みの戦略が提示されています。

分析で明らかになったのは、感情的な繋がりを生むブランドを通じ、顧客と長期的な関係を築くことが不可欠だという点です。

こうしたロイヤルティの確立は、AIエージェント主導の顧客行動に対する防御策となるだけでなく、長期的で収益性の高い顧客関係を築くための成長戦略にもなります。AIは、こうした課題を誘発する要因であると同時に、その解決策でもあります。

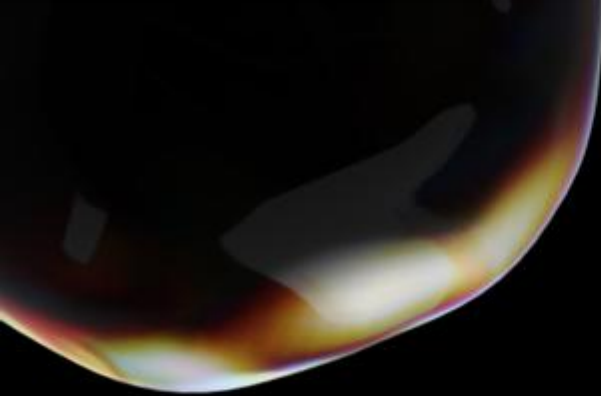
本レポートでは、市場の主要課題を分析し、CMOやマーケティングリーダーが複雑な状況下で成功を収めるための実践的な解決策を提示します。

データが示すこと：
競争優位性を築くための組織変革の原動力となる
「グレートリバランシング」

What the data tells us:

THE GREAT REBALANCING

BECOMING A DISRUPTIVE FORCE IN THE ORGANISATION TO BUILD COMPETITIVE ADVANTAGE



「ハイブリッド・ インテリジェンス」手法

今年、私たちは実績ある
「ハイブリッド・インテリジェンス」調査手法を
さらに進化させました。昨年のアプローチを基盤
としつつ、新たに量的側面を導入し、業界の文献
を対象とした大規模な比較分析を行うことで、
戦略的言説における変化を精密に測定しました。

当社の知見は、戦略的マーケティング環境の
経時的な変化を捉えるよう設計された、厳密
かつハイブリッドな手法に基づいています。

本研究の量的基盤は、2つの異なる業界文献
群の直接比較分析にあります。具体的には、
「2025年 CMOバランス戦略」分析で使用さ
れた50本の業界レポートと、それ以降に発行
された65本以上の最新レポートセットを対象
としています。

これにより、過去1年間でどのような変化が
生じたのかを把握することが可能になりま
す。

AIを活用した手法を用いて、計110件を超え
るレポートを分析し、トピックの出現頻度や
言語表現の推移を体系的にマッピング・測定
することで、業界の戦略的優先事項における
変化を定量化しました。

さらに、デロイトのマーケティング部門幹部
30名以上を対象とした詳細なインタビューか
ら得られた深い定性的知見をこのデータ主導
の分析に組み込み、分析結果の妥当性を検証
しました。

これにより、結論の信頼性が高いだけでなく
絶えず変化する環境にあるリーダーにとって
実用的かつ即座に行動へ移せるものとなって
います。



**データが示すこと：
AI分析と専門家インタビューを組
み合わせた結果、マーケティング
業界の関心や重点テーマが、この1
年間で大きく変化していることが
分かりました。**

業績拡大やコマースを直接的に語る論調は、全体として著しく後退しています。テーマ区分としての「成長とパフォーマンス測定」への言及は、議論全体に占める比率が21%から9%へと半減以上の落ち込みを見せました。さらに、「コマースと業界」の仕組みに対する関心も、22%から4%へと急減しています。かつて議論を主導していた「売上」「収益」「支出」「業界」といったキーワードも、その存在感を大きく低下させています。

それに代わって、以下の3つのテーマが急速に台頭しています。

顧客価値は紛れもない成長エンジン

最もシェアを伸ばしたのは「顧客とCX」(14ポイント増)で、シェアは倍増して全体の28%に達しました。業界の関心は「何を売るか」から、「顧客がどのようにブランドを体験しているか」に移り、体験、価値、信頼、ロイヤルティなどの言葉が上位に上がってきました。

実際に使われるキーワードの変化を見ても、この流れが明確に表れています。

- ・「顧客」のシェアは4%から6%に上昇
- ・「体験」は2%から4%に倍増
- ・「ロイヤルティ」のシェアは0.4%から1.2%へと3倍に

重要なのは、「信頼」(1.2%)、「ジャーニー」(0.9%)、「人間らしさ」(0.9%)などの新しい用語が、話題の最上位層に入ってきたことです。

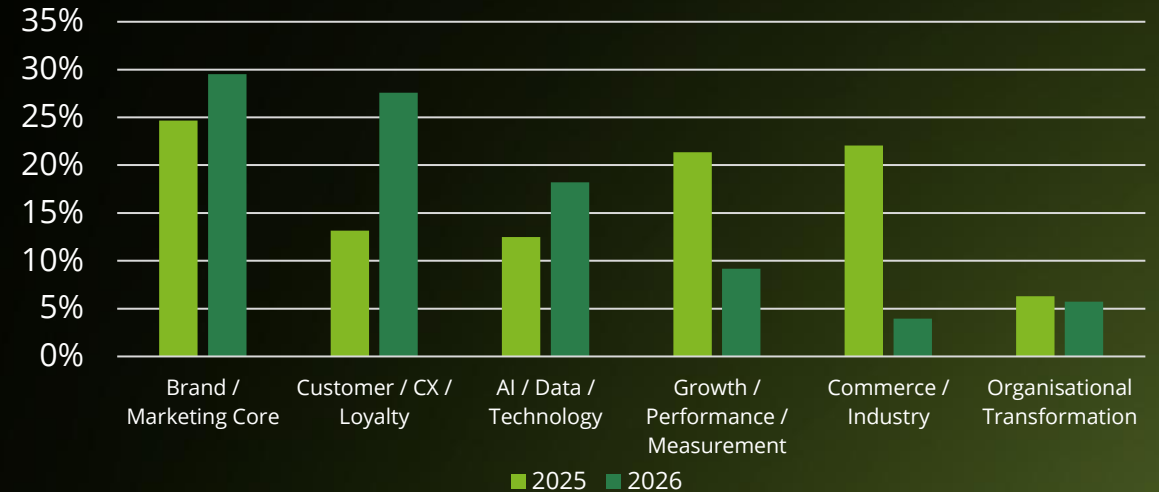
マーケティングリーダーへのメッセージは明白です。議論は活動の推進から価値の創造へと方向転換しました。顧客中心主義はもはや単なる指針ではなくマーケティング機能全体の新しい重心になりつつあります。

頻出語をテーマ別に分類して分析した結果、
コマースや成果測定の議論から、ブランド、顧客、
テクノロジーを重視する方向へと重点が移行していることが
浮き彫りになりました

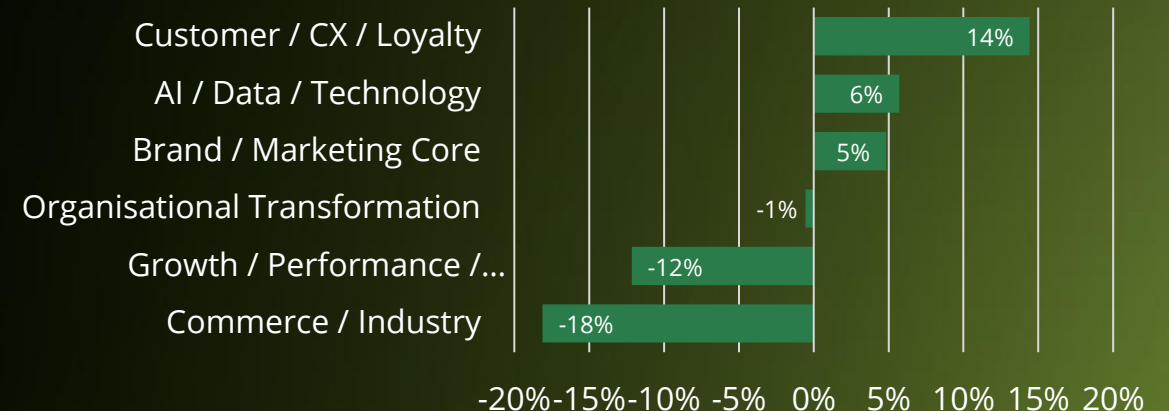
主要なテーマ別調査結果

- 1 **ブランド戦略が
中心的な役割を担う**
- 2 **顧客価値が、疑う余地のない
成長の原動力となる**
- 3 **AIが専門的なツールから
主流の戦略へと移行する**

2025 年と2026年におけるテーマ別言及シェア

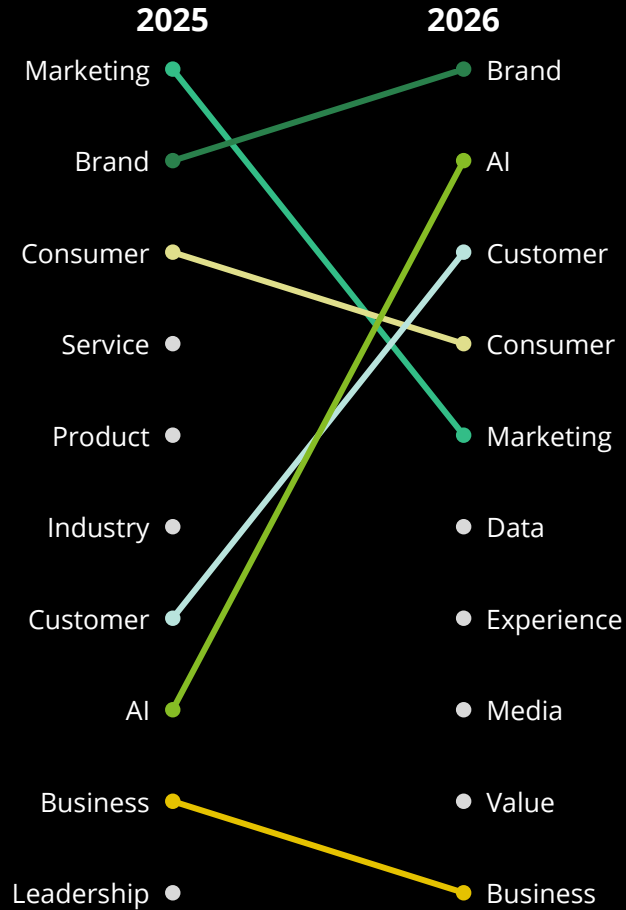


2025年と2026年におけるテーマ別言及シェアの変動



キーワード出現頻度の変化

Top 10 2025 vs 2026



上の図は、2025年のレポートにおける上位10語を出現頻度の割合に基づいて示し、その順位を2026年の分析結果と比較して年間変化を明らかにしている。

AIは専門的なツールから、主流の戦略へと移行している

「AI・データ・テクノロジー」関連の話題が全体の18%（5.7ポイント増）を占めるようになり、AIはもはや実験ではなく、マーケティングの中核を成す要素となっています。

実際に使われる言葉を見ても、AIはマーケティングの一部として定着し始めています。

- ・「AI」そのもののシェアが3%から7%へと急増しました。
- ・「データ」の重要性が高まり、その割合は2.5%から4%へと拡大しました。
- ・「プラットフォーム」（1.7%）や「ツール」（1.3%）、そして戦略的に極めて重要な「エージェント」（1.2%）といった用語が、今や議論の中核を成しています。

これは、テクノロジーがもはや独立した業務領域ではなく、ブランド戦略や顧客戦略の核心に深く組み込まれつつあることを示しています。CMOにとって、テクノロジーへの精通は、単に「あれば望ましいスキル」という段階を超え、リーダーとしての信頼性を支える不可欠な要素となっています。「エージェント」といった言葉の登場は、人間を支援する「ツール」から、人間に代わって自律的に行動する「システム」へと移行しつつあることを物語っています。

ブランド戦略が主役に

「ブランド & マーケティング」（+4.8ポイント）：「ブランド & マーケティング・コア」は、最大のテーマ領域であり続けているだけでなく、その地位をさらに強固なものにしました。議論全体に占める割合は25%から30%へと拡大しています（+4.8ポイント）。

この中で、興味深い再調整の動きが見られます。

- ・「ブランド」という概念の比重が8%から11%へと大幅に拡大しました。
- ・「コンテンツ」（1.2%から2.1%）や「ソーシャル」（1.4%から2.1%）に関する議論も活発化しています。
- ・対照的に、「マーケティング」という機能的な用語のシェアは、11%から5%へと急激に低下しました。

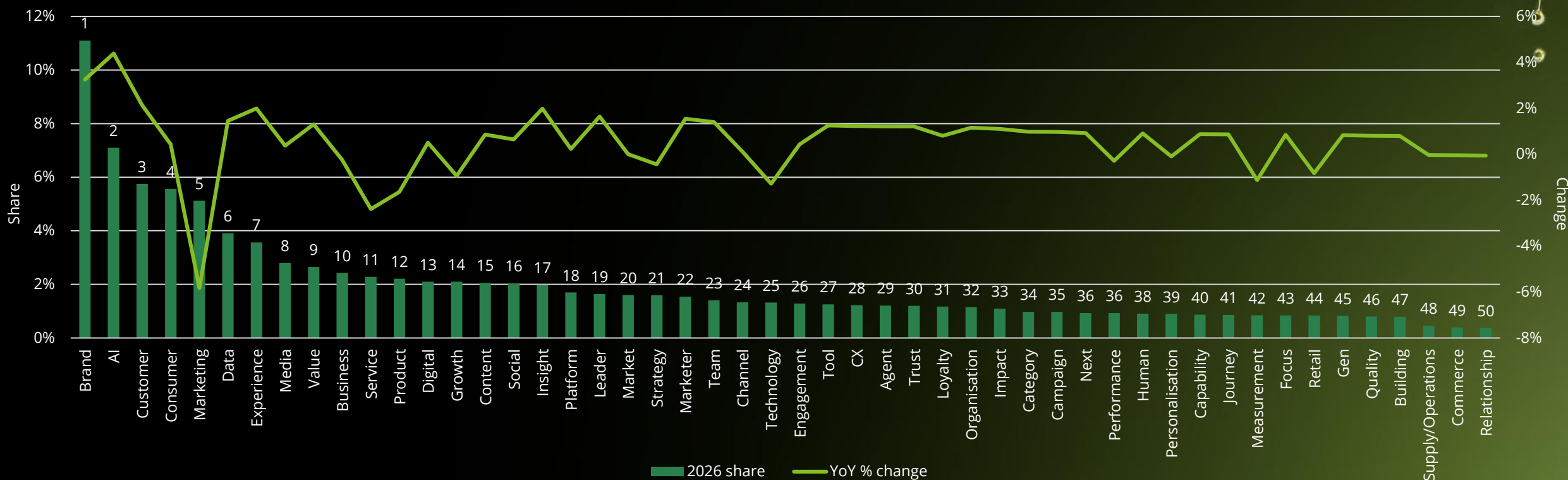
これは、成熟を示す強力な指標です。

議論の焦点は、マーケティング部門の活動そのものから、ブランドが持つ戦略的かつ組織を統率する力へと移行しつつあります。この力こそが、顧客体験、コンテンツ、そしてAIを活用した施策に一貫性をもたらすために不可欠なものだからです。

こうした変化は、ブランドを単なる戦術的な活動の集合体としてではなく、事業資産として捉え、より戦略的かつ経営層レベルでの対話が行われていることを示しています。

AIの存在感が高まる中、マーケティングは成長を促進するために、ブランド主導のあり方へと再び軸足を移しています

頻出単語トップ50と前年比変化率 (%)



マーケティングをめぐる議論の焦点は、市場のメカニズムから顧客価値の創造へと移行しています。昨年のレポートの基礎となった文献は、成長、財務的説明責任、AIの活用といったテーマが圧倒的な比重を占め、ブランド力や顧客体験がそれに続いていました。一方、2026年においては「ブランド」が圧倒的な優位を占めており、次いでAI、顧客、マーケティング、消費者、データといったテーマが主要な位置を占めています。

グレートリバランスング：

CMOは、キャンペーンの推進役から全体を統括するオーケストレーターへと進化している

こうした言葉の変化は、CMO（最高マーケティング責任者）の役割が本質的に進化していることを示しています。
もはや、そのバランス調整は、目先のROI（投資対効果）と将来のブランド・エクイティとの間の単純なトレードオフではありません。
現在はより複雑で相互に依存し合う、一連の緊張関係を伴うものとなっています。

成長指標から顧客価値へ

バランスを取るべき焦点は、短期的な財務リターンの証明から、信頼と顧客との関連性に基づく優れた顧客体験がいかにして持続的な事業価値を創出するかを示すことへと移行しました。もはや問われているのは「ブランドか、それともパフォーマンスか」ではなく、ブランドと顧客体験がいかにして成果を牽引するか、という点なのです。

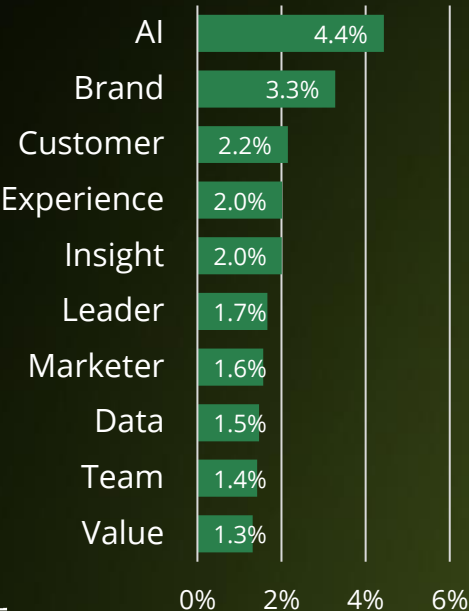
テクノロジーの導入から組織の再設計へ

AIが実用的なインフラとなる中、もはや課題は新たなツールを導入することではなく、組織のあり方を根本から作り変えることにあります。CMO（最高マーケティング責任者）には今、AI主導の自動化がもたらすスピード感と、変革管理、コンテンツ制作、能力開発、人材の再設計といった、人間が関わる複雑な現実とのバランスを取ることが求められています。

機能別リーダーから 全社横断のインテグレーターへ

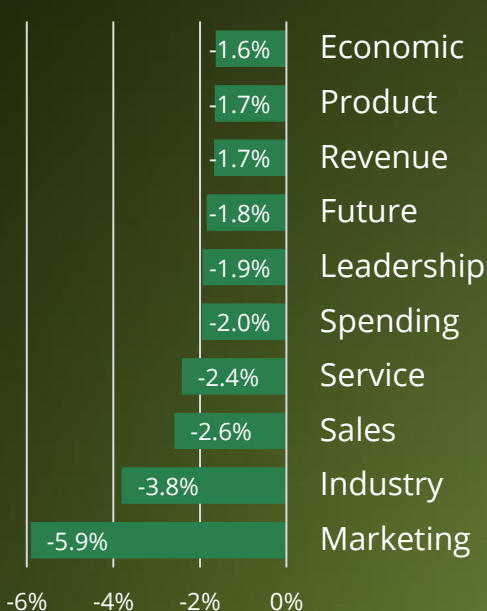
顧客体験（CX）への注目が高まる中、CMOは単なる部門の責任者から、企業全体を横断して連携を促す「偉大なコネクター（つなぎ役）」へと進化しなければなりません。
そのためには、高度なマーケティングの専門知識と、営業・サービス・製品・技術の各部門にまたがる統一された顧客戦略を指揮するための経営手腕を両立させる必要があります。
これは経営を複雑にするものですが、財務上のメリットは明白です。経営陣の中に顧客または成長に責任を持つ単一の役職を置いている企業は、成長への責任が複数の役割に分散している企業に比べ、最大で2.3倍の成長を実現している。

Top 10 risers



上記の表は、2026年のコーパスにおいて、出現頻度のシェアが前年比で最も大きく伸長した上位10の用語を示しています。これら「急伸した用語」は、現在の戦略的マーケティングに関する議論を形成する、主要かつ新たなテーマを反映しています。

Top 10 fallers



対照的に、上記の表は、出現頻度のシェアにおける前年比の減少幅に基づき、その重要度が最も大きく低下した上位10の用語を示しています。これらの用語は、業界の主要な議論の場から後退しつつある、いわば「レガシー（過去のもの）」となった概念を表しています。

バランスを実現するための CMO向けプレイブック

これからのCMOには、AIを活用しながら顧客ロイヤルティを獲得できるブランドを作る力が必要です。本レポートでは、その実現に必要な5つのテーマを提示しています。

優れたCMOは、要素間の相互作用を理解し、それらを統合して成長につなげます。

現代のオペレーティング・モデル

絶えず変化するマーケティング環境においては、マーケティングを主導的部門へと再定義する必要があります。新たな市場機会や市場を揺るがすような変化に対応する変革を牽引し、従来の組織の枠を超えて顧客体験全体を統括する必要があります。

そのためには、顧客体験、AIの導入、そして人材戦略において業務効率を最大化する必要があります。その結果得られた余力を、競争優位を生み出す差別化能力へ再投資できるようになります。

テクノロジーがもたらす新たな優位性

単に最新のツールを導入するのではなく、今後の競争優位性は、アジャイルかつ相互運用性に優れた技術基盤を構築できるかどうかにかかっています。AIがマーケティングテクノロジー（MarTech）の中核を担うようになる中、先進的なCMO（最高マーケティング責任者）は、強固な測定基盤を整備した上で、AIを戦略的かつ慎重に導入していく必要があります。結果、業務効率向上と企業・顧客双方への価値創出が実現できます。

エージェンシーによる権力行使の再考

AI時代においてもエージェンシーとのパートナーシップが価値あるものであり続けるためには、再構築の準備が必要です。役割の再定義や取引モデルの再交渉を行い、エージェンシーの専門性と社内でのAI活用を戦略的に組み合わせることで、クリエイティビティと業務上の大きな成果の両方を実現できます。成功の鍵は、こうした新たなハイブリッド型モデルを使いこなし、エージェンシーとの関係がブランドの具体的成果に貢献し続けるようにすることにあります。

「人材獲得競争」に勝つ

AIによってマーケティング・スタックがコモディティ化する中、未来の優位性は、人間ならではの才能から生まれるようになります。結果、創造的かつ戦略的な思考を持つ人材の獲得競争が激化し、従来の人材モデルは時代遅れとなるでしょう。これからのCMOは「人材アーキテクト」としての役割を担う必要があります。CPO（最高人事責任者）やCIO（最高情報責任者）と連携して人材とテクノロジーを整合させ、社内の潜在能力や若手人材を育成するとともに、精鋭たちを「プロポジション（価値提案）のイノベーション」「サブスクリプション・モデル」「コミュニティ形成」へ活用する必要があります。

それにより、簡単には模倣されない強固な競争優位を構築できるようになります。

クリエイティビティを再構築する

マーケターは、AI主導の「コンテンツの大量生産」という課題に直面しています。こうしたプロセスでは往々にして品質よりも量が優先され、ブランドの整合性が損なわれたり、消費者とのつながりが希薄になったりするリスクが生じます。AIはコンテンツ制作を効率的に拡大できますが、真のエンゲージメントを築くには、人間のクリエイティビティと信頼こそが不可欠です。CMO（最高マーケティング責任者）は、AIによる支援と人間主導のクリエイティブ・ディレクションを戦略的に融合させる必要があります。そうすることで、クリエイティビティを競争優位性の源泉として取り戻し、ブランドの独自性を確立する原動力となることができるのです。

THE MODERN OPERATING MODEL

RECLAIMING INFLUENCE THROUGH MODERNISED OPERATIONS

現代的な
オペレーション
モデル

Author
Perrine Masset
Partner
perrinemasset@deloitte.co.uk



Contributors

Dina Dong, Emily Aldridge, Isabel Beddows

競争優位性を実現する オペレーション・モデル

AIや自動化の進展、そして顧客の期待の変化を背景に、マーケティングを取り巻く環境は劇的な変革の只中にあります。

こうした変化は、マーケティングのあり方の再定義を求めています。すなわち、単なる一機能にとどまらず、変革を主導し、新たな市場機会を捉え、さらには従来の枠組みを大きく超えた取り組みを統率することで、顧客に対して一貫した価値（エンド・ツー・エンドのサービス）を提供する役割へと進化することが求められているのです。

顧客体験の設計者になる

カスタマージャーニーが購入の時点で完結しなくなった今日、CMO（最高マーケティング責任者）の役割は、単なるマーケティング・キャンペーンの管理から、顧客価値を創出する仕組み全体を設計・構築することへと拡大しています。業界内で「CX（顧客体験）」や「ロイヤルティ」への言及が急増（15%増）していることから明らかなように、独自性がありシームレスな体験を創出することは、顧客の維持と事業成長を実現する上で、極めて重要な戦略的課題となっています。

これを実現するには、マーケティングがサプライチェーン、カスタマーサービス、製品チームと連携し、あらゆるタッチポイントやワークフローを通じて価値創出を統括する、新たなオペレーションモデルが求められます。そうすることで、顧客とのあらゆる接点が、意図的なブランド構築の機会となるようにするのです。

新たな価値を創造する

「パフォーマンス」をめぐる議論は成熟しつつあります。「パフォーマンス」という言葉への言及が減少し（-12%）、代わって「価値（バリュー）」が今年最も頻繁に使われた用語のトップ10に浮上したことは、重要な変化を示唆しています。マーケティングの戦略的価値は、もはや単なる短期的な支出の最適化にとどまりません。それは、長期的な視点に立ちつつ、成長に向けた新たな道筋を見出し、形作る能力にあるのです。

そのため、現代のCMOはポートフォリオ・マネージャーのような視点を持つ必要があります。すなわち、まずは事業を簡素化して効率性を高め、その成果を戦略的に再投資するのです。そのためには、CFOやCIOとの強力な連携が不可欠です。将来の価値創出の鍵となる基盤への投資を正当化し、それによって顧客のニーズを満たす新たな市場領域を開拓し、同時にブランドの差別化を図る必要があるからです。

能力の戦略的リバランス

長きにわたり、マーケティングテクノロジーやデータへの取り組みは、場当たり的かつ断片的なものでした。しかし、新たなAIアジェンダは、より意図的かつ戦略的なアプローチを求めています。そのためリーダーたちは、どの機能を自社で担い、どの機能を外部委託すべきかについて、抜本的な再検討を迫られています。

AIの可能性を真に実現するには、まず組織がその基盤となる要素を確実にコントロール下に置く必要があります。そのためには、「最も重要なデータはどこに存在するのか」「顧客体験を支える技術スタックを誰が所有すべきか」という極めて重要な問いを投げかける必要があります。顧客データモデルの統合といった重要機能を自社で内製化することで、組織は「AIによるコスト削減効果」を蓄積し、分散によって失われていた大幅な業務効率化を実現できるようになります。

戦略的な再配分を規律を持って実行することは、顧客戦略における差別化能力への再投資を可能にし、持続的な競争優位を生み出す前提条件となります。

「人間ならではの強み」 を増幅させる

業界の議論において「AI」への言及が第2位に浮上し、前年比で最も急激なシェア拡大を見せている今、AIが業務の中核を担う基盤としての役割を果たしていることは疑いようがありません。もはや問うべきは「AIを導入するか否か」ではなく、いかにしてAIを活用し、我々にとって最も価値ある資産である「人材」の価値を高めるかという点にあります。

能力に関する戦略的な再考がなされた後は、時間、資本、経営資源を「差別化の源泉となる人間ならではの能力」へと意図的に再投資しなければなりません。具体的には、共感力、戦略的判断力、クリエイティビティの重要性をさらに高めるとともに、継続的な学習によって進化する複雑なシステムを活用できるよう、従業員のリスキリングを進める必要があるということです。その中で人間は、ブランドの信頼性や独自性を守る最終的な担い手として、情報や価値を見極めるキュレーターの役割を果たします。

ブランドが人間の顧客とAI代理人の双方に訴求しなければならない「エージェントック・コマース（AIが主体的に取引を行う商取引）」という新たな世界において、競争領域となるのは、この「二重の顧客層」に向けた戦略を巧みに実践することです。この文脈において、人間による監督こそが、信頼の決定的な源泉となります。

「アーキテクト型CMO」がとるべき行動：

1 顧客体験の統合に注力する：

複雑な顧客体験全体を統括できるオペレーションモデルを構築します。業務を効率化し、資金とリソースを捻出した上で、顧客ジャーニー全体で差別化をもたらす能力（ケイパビリティ）へと再投資を行います。

2 新たな成長機会の特定：

短期的成果重視から長期的で顧客中心の成長へ軸足を移します。CFOやCIOなどの経営陣と連携しながら差別化能力へ投資し、顧客体験とブランド差別化を高めるAIソリューションを戦略的に活用します。

3 AIアジェンダの再構築：

MarTech（マーケティング・テクノロジー）や顧客データ活用機能を内製化してAI活用の基盤を確立します。業務効率化によって生じたコスト削減効果を、差別化能力（人材やブランド・イノベーションなど）へ再投資し、持続可能な競争優位を実現します。

4 AIと人間の能力の融合：

人間とAIが効果的に協働するために不可欠な人間ならではの能力（共感力、批判的思考力、バイアスの認識、意思決定力など）を養うべく、従業員のリスキリング（学び直し）を推進します。

テクノロジーがもたらす
新たな競争優位

THE NEW ADVANTAGES IN TECH

DRIVING MAXIMUM VALUE FROM NEW TECH INVESTMENTS

Author
Ben Day
Director
bday@deloitte.co.uk



Contributors

George Simpson, Kishan Gajjar, Sashi Rao Dronamraju

AI時代の技術スタックの進化

2026年のレポート分析からは未来のマーケティングにおける優位性が、個々の最適なツールを採用することではなく、全体として最適なシステムを構築することによって得られることが明らかになっています。成功の基盤として重視される対象は、より整備されたデータ、相互運用可能なプラットフォーム、そして堅牢な測定基盤へと移っています。

テクノロジー関連の用語がますます存在感を増しており、2026年の分析における言及数では、「AI」は「ブランド」に次ぐ位置を占めるに至っています。特に重要なのは、「Agentic（エージェント型）」という概念が議論に登場したことです。これは、単に生成AIの存在を認める段階から、自律型や半自律型のシステムがいかに業務プロセスを変革し、新たな価値を創出できるかという段階へと議論が移行していることを示唆しています。CMO（最高マーケティング責任者）は、こうした新たなトレンドを好機と捉え、AIエージェントの力を活用しつつ、信頼をMarTech（マーケティング・テクノロジー）戦略の中核に据えた、将来を見据えたテクノロジー・スタックを構築する準備を整える必要があります。

将来を見据えた技術スタック

マーケティング分野におけるAI主導の技術変革の勢いは衰える気配を見せず、業界の最前線であり続けようとする企業に新たな機会をもたらしています。既存の巨大なレガシー・プロバイダーが、自社プラットフォームに便利なAI機能を追加することで依然として市場を支配する一方で、AIを中核に据えた新興企業（AIファースト企業）が急速に台頭し、現状を揺るがしています。こうした革新的な企業は、スピード、柔軟性、システム連携の面で新たな基準を打ち立てています。彼らが開発するのは、根本からAIネイティブなソリューションであり、従来のプロバイダーでは追従が困難なほどの速さで進化を続けることが可能です。

競争力を維持するためには、マーケティングのリーダーは既存ベンダーへの依存状態に縛られない体制を築く必要があります。代わりに、組み合わせ可能でモジュール化された技術アーキテクチャへ移行する必要があります。今後は、既存のテクノロジースタックへ業界最高水準の新しいソリューションを柔軟に統合できる能力が重要な差別化要因になります。API主導で相互運用性の高いエコシステムに投資することで、絶えず変化する市場に柔軟に対応し、新たなAI機能を最大限に活用できるようになります。CMOはこの変革を主導し、俊敏性、拡張性、継続的イノベーションを重視したMarTech戦略へ組織を導かなければならない。

エージェントの力を解き放つ

AIが業界内で単なる「目新しい技術」という段階をとうに脱し、今や高度なマーケティングテクノロジー（MarTech）スタックの基盤となっていることは明らかです。マーケティングチームはAIを使いこなすスキルをますます高めており、日々の業務にAIを組み込むことで、アイデアの創出やパーソナライゼーションを強力に推進しています。しかし、次なる価値の波はさらに高度な活用領域に存在しています。ここで登場するのが「エージェント」です。エージェントとは、AIによって動作する自律型システムであり、マーケターの間でも注目を集め始めています。こうしたインテリジェントなアシスタントは、マーケティングのライフサイクル全体にわたる業務を担い、最適化する能力を備えています。そのため、マーケティングのリーダーたちは、人間の能力を拡張する存在としてのエージェントの可能性を積極的に探求していく必要があります。エージェントは、インサイトの創出からメディアプランニングに至るまで、実に多岐にわたる業務に活用することが可能です。

また、エージェントを活用することで、ブランドは真に差別化された顧客体験の提供を開始できるようになります。具体的には、予測モデリングによって顧客のニーズを予測し、カスタマージャーニーの各段階においてサポートの要望に先回りして対応・解決することが可能になります。

さらなる効率化の実現を目指すCMO（最高マーケティング責任者）にとって、なすべきことは明白です。それは、既存のワークフローを見直し、エージェント（AIエージェント）が介入して成果を上げられる領域を特定し、それによってチーム内の他のメンバーが本来の業務に注力できる余力を生み出すことです。「Human（人間）」という言葉は2025年の使用頻度トップ50には入りませんでした。2026年には40位に初登場しました。これは、AI時代において「ヒューマン・イン・ザ・ループ（人間が関与するプロセス）」の重要性が認識され始めていることを示しています。エージェント（自動化ツール等）を導入することで、人材をより付加価値の高い取り組みへとシフトさせることが可能になります。これによりイノベーションがさらに加速し、マーケティングは組織にとって真の成長エンジンとしての地位を確立することになります。

AI投資をどう進めるか

AIやエージェント型のアプローチは、紛れもない成長の可能性を秘めていますが、CMO（最高マーケティング責任者）は、それに伴う多額のコストにも備えなければなりません。AIは大きな投資がで、初期導入と継続的な保守運用のいずれの面においても、人間の労働力よりも高コストになるケースが少なくありません。

とりわけ、トークン消費に伴うコストの増大は看過できない問題となっており、AI導入を阻む大きな障壁となりつつあります。したがって、戦略的なアプローチが求められます。多くの企業では、十分なROIを生み出していない既存システムの上に新しいAIソリューションを重ねて導入しており、その結果としてコストだけが増加し、実際の事業成果につながっていません。これは喫緊の課題です。AIのROIを確信を持って証明できると回答したマーケティングの割合は、昨年の49%から41%へと低下しているからです。CMO（最高マーケティング責任者）はこの現状を認識し、投資がビジネスのKPIと明確かつ測定可能な形で結びつき、成長や顧客体験の向上に確実に寄与するよう徹底しなければなりません。増大するコストを正当化する上で、こうした取り組みが極めて重要となります。

現代のCMOにとって、レジリエンス（回復力・強靱さ）はますます不可欠な資質となっています。新たなツールの導入が進むにつれ、トークン価格の変動から、個々のプロバイダーによるサービス停止や提供終了に至るまで、運用上のリスクは増大しています。自律的に機能するソリューション（エージェント型・ソリューション）への依存度が高まるチームにとって、こうしたリスクを管理する高度かつ堅牢なアプローチは極めて重要です。同時に、コンポーザブル・アーキテクチャの重要性を再認識し、ベンダーロックインを積極的に回避することも求められます。

CMOが技術力を武器に成功を収めるための方法：

1

モジュール型テクノロジーの推進：

柔軟かつ構成変更が容易な（コンポーザブルな）MarTechスタックへの移行を主導し、市場の変化に応じてチームが迅速に新しいツールを導入・変更できる体制を整えます。

2

エージェント型AI（Agentic AI）の活用を主導：

自動化やオーケストレーションを支援するエージェント型ソリューションの導入に最適な機会を特定し、マーケティング部門を起点として、組織全体におけるエージェント型AI活用の取り組みを先導します。

3

堅牢な測定フレームワークの構築：

新しいAIツールの利用状況と成果を追跡する仕組みを構築し、生産性、品質、市場インパクトの改善を測定することで投資効果を証明する。

4

AI関連コストの適正な管理：

戦略的なコスト管理とROI（投資対効果）の追跡を実施し、AIへの投資が継続的に価値を生み出していることを確認します。

エージェンシーとの
パワーバランスを再考する

RETHINKING THE AGENCY POWER PLAY

A NEW ERA OF AGENCY VALUE CONTRIBUTION

Author
Peta Williams
Director

petawilliams@deloitte.co.uk



Contributors

Ela Berksoy, Katie Farrell, Rupert Faircliff

パートナーネットワーク により高い価値を求める

AIがマーケティングのオペレーティングモデル全体に大きな変化をもたらし続ける中、CMOにはエージェンシーとの関わり方と、その価値のあり方を根本的に見直すことが求められています。AIの活用により、制作や最適化といった業務を自社内で完結できるようになるにつれ、業務量と実行力を重視した従来型のエージェンシー・モデルは、急速にその意義を失いつつあります。そのためCMOには、エージェンシーへの支出を最適化し、新しい協業モデルを見出すことが求められています。

ここでCMOには、ある種のバランス調整が求められます。すなわち、効率化やコスト削減を優先しつつも、外部の視点や専門的スキルを維持するために、エージェンシーへの戦略的な支出は確保しなければならないということです。CMOは、長期的戦略や価値創造に重点を置き、エージェンシーに対して単なる「実行役」から「戦略的インテリジェンス・パートナー」へと役割を高度化するよう促すとともに、既存の関係を見直す覚悟も必要となります。

新たなエージェンシーのダイナミクス

AIがアイデア出しやコンテンツ制作といった主要な業務を担うようになるにつれ、ブランドはエージェンシーとの関係において、より高い成果を求めることができる状況になります。今こそCMO（最高マーケティング責任者）には、「クリエイティブな緊張感」に基づく新たな文化を醸成する絶好の機会が訪れています。それは、ブランドとエージェンシーが互いに積極的に刺激し合い、クリエイティブの質とイノベーションを高め合っていくような関係性です。こうした相互の刺激こそが、情報過多な市場で際立った存在感を示し、顧客に優れた体験をもたらす真に差別化された成果を生み出すために不可欠なのです。

AIが実行や分析を自動化することで、双方の人材は戦略課題や深い洞察、人間ならではの創造的ブレークスルーへ注力できるようになります。CMOは、単なる業務委託ではなく「共創」を主導し、パートナーがより大胆かつインパクトのあるソリューションを創出できるよう後押しすべきです。一方、エージェンシー側も、クリエイティブの限界を押し広げ、人間ならではの新鮮な視点を提供することでAIの貢献を補完し、独自の「魔法」を発揮し続ける必要があります。

エージェンシーが持つ不変の価値

AIの活用により企業内部の能力が拡大しているとはいえ、これは代理店時代の終焉ではなく、あくまでその進化と言えます。実際、CMOの62%が、チームに最適な人材を確保することはいまだに課題であると回答しています。そのため、エージェンシーは、幅広い経験やトップクラスのクリエイティブな才能へのアクセスを提供することで、重要なリソースの不足を補う役割を今後も担い続けるでしょう。画一化の波にさらされる現代において、真の差別化とインパクトを追求するブランドにとって、こうしたリソースの活用は不可欠です。

エージェンシーが今後も不可欠な役割を担い続ける重要な領域は数多く存在し、そこでは依然として、人間ならではの先見性や機微、そして独自の視点が求められています。エージェンシーは、長期的なブランドビジョンやストーリーテリングの策定、革新的なクリエイティブの創出、そして複雑なキャンペーンの管理といった領域を主導していくでしょう。また、メディアプランニングやバイイングといった特定のマーケティング分野においても、エージェンシーが持つ高度な専門知識や業界内での強固なネットワークが引き続き必要とされます。さらに、変化のスピードが速く複雑性が高いソーシャルコマースや高度なAI活用といった新たな専門領域においても、エージェンシーは専任体制による注力が必要とされる中で、その取り組みをリードしていくことになります。

新たなコマースシャルモデル

CMO（最高マーケティング責任者）にとって、代理店との関係を見直し、再構築する絶好の機会が訪れています。

継続契約、制作物の量、プロジェクト単位の報酬などを中心とした従来のモデルは、AIによる自動化やインハウス（社内）機能の拡充によって変容したマーケティング環境に、次第に適合しなくなっています。しかし、エージェンシー側はこうした新技術の活用で効率性を高めているものの、その恩恵をクライアントに還元しようとする動機は乏しいのが現状です。そのためCMOの間では、こうした効率化のメリットが自社の享受する「価値」に反映されていないことへの疑問が強まっています。実際、今年の調査では「価値（Value）」という言葉が前年の36位から9位へと急浮上しており、この点がマーケティング・リーダーにとって優先度の高い課題となっていることが示されています。

この課題に対処するため、CMOは代理店との契約を積極的に精査し、再交渉の機会を見出す必要があります。目指すべきは、成果物の量ではなく事業インパクトに焦点を移し、イノベーション、協働、ブランド価値やROIへの貢献を評価する柔軟かつ測定可能な契約を構築することです。その結果、共通目標、透明性、価値創出を基盤とした真のパートナーシップが実現します。この変革を主導するCMOは、クリエイティビティと業務成果の両方が求められる時代において、あらゆる関係者へ意味ある価値を提供できるチームを構築できます。

最も効果的なパートナー・エコシステムを構築したいCMOがとるべき行動：

1 創造的な緊張関係を醸成する：

互いに切磋琢磨しながら共創するエージェンシーとのパートナーシップを推進します。AIを活用して、人間主導の革新的な発想や刺激的なクリエイティブを生み出します。

2 契約モデルからさらなる価値を引き出す：

従来のリテイナー（定額報酬）契約や物量ベースのモデルから脱却すべく、代理店との契約を積極的に見直し、再交渉を行います。成果の共有、透明性、価値創造に基づいた真のパートナーシップを構築します。

3 エージェンシーの強みを最適に活用する：

スピードと効率性を重視する領域では社内リソースを活用しつつ、専門的な知見、卓越したクリエイティブ、優秀な人材へのアクセスといった面では、引き続き代理店の力を活用します。

4 ハイブリッド体制を使いこなす：

社内人材やAIツールと、エージェンシーの専門性を融合させたハイブリッド・チームを編成・管理します。これにより、あらゆる顧客接点において、強力なクリエイティブ力と業務効率性を両立させます。

クリエイティビティを再構築する

RECRERAFTING CREATIVITY

ENABLING THE HUMAN CREATIVE TO SHINE IN AN OCEAN OF CONTENT

Author
Matt Clark
Director
mjclark@deloitte.co.uk



Contributors

Helen Wallace, Jono Craven, Kevin Telfer, Kishan Gajjar

コンテンツ制作： クリエイティビティと信頼へ の回帰

私たちは今、コンテンツの奔流に飲み込まれようとしています。データが如実に示しているのは、マーケターが圧倒的な量のコンテンツに追われ、戦略的な質よりも迅速なアウトプットを優先せざるを得ない状況にあるという現実です。「コンテンツ」という言葉への言及がほぼ倍増したこと（1.2%から2.1%へ）は、消費者に向けて生産・発信される素材の規模がいかに膨大であるかを物語っています。

現在、AIの急速な普及（話題全体の18%を占めるに至っています）に伴い、あらゆるチャネルにおける旺盛なコンテンツ需要を満たすべく、コンテンツ制作を機械的に量産する仕組みが次々と導入されています。しかし、スピードだけを追求すると、ブランドとの整合性を欠き、消費者の心に届かない質の低いコンテンツが生まれやすくなってしまいます。その結果、ブランドとのつながりを築くことができなくなります。

マーケティングの議論において、お馴染みでありながらも軽視されがちだった二つの言葉——「クリエイティビティ」と「信頼」——が、再び注目を集めている今こそ、立ち止まって考えるべき時が来ているのかもしれない。

人間のクリエイティビティを拡張・拡大するAI

「クリエイティビティ」という、人間ならではの力を真に再現できる機械は存在しません。CMO（最高マーケティング責任者）は、次世代のコンテンツ技術を単なるコンテンツ量の増大ではなく、より優れたクリエイティブ成果へとつなげるという、難しい舵取りを迫られています。その課題は、爆発的に増大するコンテンツの量と生成スピードに対応できるよう、クリエイティブ戦略をいかにスケール（拡張）させるかにあります。

あらゆるマーケティングチームがAI導入を推進する中、業界のリーダーたちは、真の課題が「チームの創造的ポテンシャルを高めるための技術最適化」にあると認識し始めています。本物で魅力的かつ感情に訴えかけるブランドの存在感を確立するには、人間と機械の適切な融合が不可欠です。コンテンツ制作を人間の手に委ねることこそが、大規模にクリエイティビティを発揮するための入口です。

産業化されたコンテンツと 「人間ならではの価値（ヒューマン・プレミアム）」

こうした大量のコンテンツ生成を強力に後押ししているのが、マーケティング戦略へのAIの急速な導入です。実際、「AI」に関する議論の割合は3%から7%へと急増しています。「プラットフォーム」や「ツール」、そしてとりわけ「エージェント」（「人間に代わって自律的に行動するシステム」への移行を示唆する言葉）といった用語の台頭は、テクノロジーが前例のない規模でコンテンツ生産を可能にしていることを表しています。

定型的業務が、最適な速度で遂行されるよう自動化された未来が築かれつつあることは明らかです。新たなコンテンツを求める声がやむことはないでしょう。しかし、複雑なマーケティング環境において、すべてのコンテンツを工業的に生産すべきではないという点を認識することが重要です。CMO（最高マーケティング責任者）は、規模を拡大できるコンテンツと、ブランドの真正性を維持するために人間主導の高度なクリエイティビティを必要とするコンテンツとを、明確に区別しなければなりません。

コンテンツそのものを生み出すために必要な「インプット」よりも、コンテンツを素早く「アウトプット」することばかりにマーケティング活動が偏ると、クリエイティビティは阻害されてしまいます。その結果、キャンペーンは独創性を欠き、重要なメッセージは埋もれ、ブランドへの共感は薄れ、ブランドに対する信頼やロイヤルティも損なわれていくのです。

真正性と信頼を担保する人間の役割

「信頼」という要素が今年、30位にランクインし、その重要性が高まっていることを示しています。最近の報告によると、広告がAIによって生成されたものと知ると、消費者の30%はそのブランドを選びにくくなると回答しています¹。また、マーケターの57%がAIを活用したコンテンツ制作の規模拡大を優先事項に挙げています²。一方で、ビジネスリーダーは消費者からの信頼度を実際より38%高く見積もる傾向があります³。これは、CMO（最高マーケティング責任者）とそのチームにとって、現実的な調整が求められる課題です。すなわち、ブランドの「真正性（オーセンティシティ）」や、ひいては顧客からの信頼を損なうことなく、いかにして業務の自動化とスピードアップを実現するか、という点です。DeloitteのHX Trust IDでは、信頼されるブランドを構築する上で4つの重要な要素を挙げています。その第一が「人間味（ヒューマニティ）」です。ブランドが親しみやすく人間味のある振る舞いをしていると感じる顧客は、そうでない場合と比べて、リピート購入の可能性が88%高く、ネガティブな経験をしてブランドを離れずに使い続ける可能性が2.0倍、そのブランドの新製品を購入する可能性が1.8倍高くなります⁴。つまり、不適切なAI活用からブランドの「声」や価値観を守ることは、顧客からの信頼を維持することにつながるのです。コンテンツ制作の中核に人間や人間らしい思考を据えることで、クリエイティブ・サイクルのあらゆる段階において、人間が「真正性（オーセンティシティ）」の守り手であり続けることが保証されます。

2026年はAIによるコンテンツ制作能力が大規模に拡大する年であると同時に、人間によるコンテンツ創造の年でもあります。新たなプロセスや運用モデルを慎重に設計する中で、CMO（最高マーケティング責任者）は、最も重要な資産である「人間のクリエイター」を中心に据えていく必要があることを忘れてはなりません。

1 Social Media Trends 2026, Hootsuite, 2026, pg. 7

2 The State of AI in Marketing 2026, Jasper, 2026, pg. 10

3, 4 Trust in Digital Identity Analysis, Deloitte, 2024

CMOがクリエイティビティを取り戻すために

1 人間主導のクリエイティビティと戦略的なAI活用を最優先する：

経験豊富で高いスキルを持つ人材が、クリエイティブの方向性やビジュアル表現、コミュニケーション戦略を主導する体制を維持します。その一方で、AIを実行・運用レイヤーの中心に組み込み、人間のクリエイティビティを拡張し、生産量とスピードの向上というメリットを享受します。

2 真正性と信頼を守り抜く：

ブランドの真正性、価値観、そして消費者からの信頼を守る「最後の砦」として人間を位置づけましょう。AIの不適切な利用を積極的に防ぎつつ、すべてのコミュニケーションが人々の心に深く響くものとなるよう徹底してください。

3 コンテンツ戦略の再考：

現在、LLM（大規模言語モデル）と人間という、2つの異なる顧客層に向き合っているため、ブランドの指針やトーン＆ボイスの規定、さらにはブランド・パーソナリティに至るまで、あらゆる要素を改めて見直す必要があります。AIによって自動化・スケール化が可能なコンテンツと、人間の洞察・経験・創意工夫を必要とするコンテンツを明確に区別しましょう。LLMに対してブランドの存在感や権威を示すコンテンツの最適化にリソースを集中させる一方で、人間ならではの洞察、経験、創意工夫によってブランド独自の価値を生み出すチームを育成し続けることが重要です。

4 エコシステムへの挑戦：

AIで拡張されたクリエイティブプロセスに対応する新しい専門領域を持つエージェンシーを活用するべき時が来ています。パートナー企業にもクリエイティビティ変革へ積極的に参加してもらうべきです。

人材獲得競争を勝ち抜く

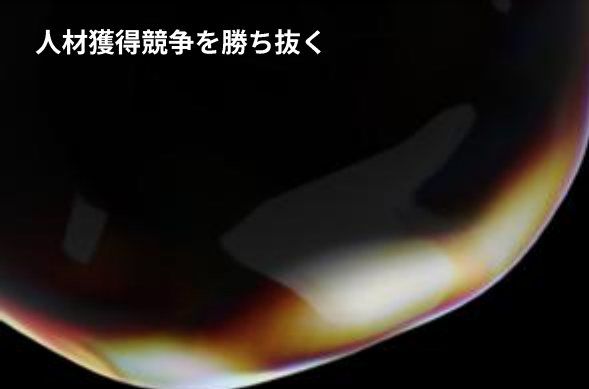
WINNING THE WAR FOR TALENT

BUILDING A DURABLE COMPETITIVE MOAT BASED ON SUPERIOR, UNIQUELY HUMAN TALENT

Author
Alex Curry
Partner
alcurry@deloitte.co.uk



Contributor
Gillian Simpson



デジタルトランスフォーメーション（DX）によってマーケティングの情勢は一変しましたが、次の競争領域では、ブランド体験や顧客体験を創り最適化するために不可欠な「人材」へと焦点が移ります。当社の調査からも、ここ1年でマーケティングの議論において「エージェント型AI」中心になっていることが明らかになっています。

こうした状況下で、AIはマーケティング・スタックにおけるコモディティ化された一要素となり、定型的な業務の自動化や予測可能なプロセスの最適化を担うようになります。その結果、真の競争優位性の源泉は劇的に変化することになるでしょう。長期にわたり維持可能な差別化要因は、より優れたアルゴリズムではなく、クリエイティビティ、戦略的判断力、そして真摯なコミュニティ・エンゲージメントといった、人間ならではの資質にこそ見出されるのです。

将来の競争優位性は、人材にあります

AIやテクノロジーの活用が「あって当たり前」の前提条件となるにつれ、それらは逆説的にも、やがては持続的な競争優位の源泉ではなくなっていくでしょう。業務上の必須要件としての側面が強まる一方で、データ処理や技術的効率性といった従来の差別化要因は、その優位性を失いつつあります。こうしたコモディティ化は、マーケティング機能の戦略的中核を空洞化させる恐れがあります。そのためリーダーには、単なるプロセスの管理から脱却し、人間にしか成し得ない価値の追求へと軸足を移すことが求められています。すなわち、ブランドの構築、信頼の醸成、そして独自のクリエイティビティと顧客への深い共感に基づくイノベーションの創出です。これはテクノロジーを放棄することではなく、成長の究極の原動力である「人間中心の価値」へと立ち返ることを意味します。こうした変化は、我々の分析の結果にも表れています。昨年データセットには含まれていなかった「人間（human）」という言葉が、今年は使用頻度の上位50語にランクインしたのです。これは、業界がこのテーマにますます注目していることを示唆しています。

迫りくる「人材獲得競争」

こうした新たな現実とは、やがて「人材獲得競争」を激化させることとなりますが、その戦いのルールは根本から様変わりしています。自動化の波が押し寄せ、従来のマーケティング・スキルが陳腐化していく中で、顧客との関係性の未来を築き上げる「際立った思考力」を持つ人材——クリエイティビティ、直感力、そして戦略的思考を兼ね備えた希少な人材——を巡る熾烈な争いが繰り広げられるでしょう。この競争に勝利することは、単なるスキル不足の解消にとどまりません。それは、究極の競争優位性（競合他社が容易には模倣できない「堀」）を築き上げることと同義です。こうした卓越した人材を見出し、惹きつけ、育成できる組織は、競合他社やAIには決して再現不可能な価値を生み出す、無敵の資産を手にするようになるのです。

3層構造の労働力モデル

この課題に立ち向かうことで、多くの組織に潜む重大な脆弱性、すなわち時代遅れのタレントモデルが明らかになります。現在の採用・育成プロセスは、将来のニーズと乖離していることが多く、今や最重要視されているクリエイティビティや戦略的思考といった中核的な資質よりも、旧来の業務スキルを優先しています。しかし、この時代遅れのタレントモデルは、現代のマーケター像を再定義し、マーケティング組織そのものを再設計する絶好の機会でもあります。

これは、3つの相互補完的な層からなる新たな人材モデルを構築することを意味します。すなわち、規模拡大を推進するインテリジェントなAIエージェント、システムの管理・統制・最適化を担うAI活用の専門家、そしてその中核を成す、卓越した才能を持つ人材です。彼らは、創造的な直感や戦略的判断力といった人間ならではの能力によって、比類のない価値を生み出し、ビジネスを前進させる原動力となるのです。

そのため、あらゆるクリエイティブな思考を外部委託するという従来のモデルから根本的に脱却し、組織が生き残るためには、強力な社内クリエイティブの中核を構築する必要があります。こうした新たな環境下で、環境で代理店は単なる外注先ではなく、社内チームの能力を補完・強化する高度専門人材へのアクセスを提供する戦略パートナーへ進化します。

優秀な人材を獲得・確保するための取り組み

この新しい環境を乗り切るために、未来対応型CMOは組織の人材戦略を積極的に推進する立場になる必要があります。そのためには、人材を経営アジェンダの最優先事項に戻し、以下の3つの重要な行動を検討する必要があります。

1 Cレベル幹部による「3者連携体制」(CMO、CPO、CIO)の構築:

CMOは、CPO（最高人事責任者）およびCIO（最高情報責任者）と、戦略的かつ継続的なパートナーシップを築く必要があります。

CPOとの連携: 新たな「人材戦略の指針（プレイブック）」を共同で策定します。これには、従来のマーケティング経験にとらわれず、好奇心や共感力といった資質を重視する採用へと見直すことが含まれます。また、こうした優秀な人材を育成・維持するための新たなモデルを確立し、業界屈指のクリエイティブな才能を惹きつける組織へと変革することも求められます。

CIOとの連携: 人材がテクノロジーに合わせるのではなく、テクノロジーが人材を支援する状態を実現します。目指すべきは、AIによる「コモディティ・レイヤー（汎用的な処理基盤）」を構築し、定型業務をAIに任せることです。それにより、人的資本を、付加価値の高いクリエイティブかつ戦略的な業務に専念させることが可能になります。

2 社内「タレントスカウト」になる:

次世代のマーケティング・リーダーは、すでに組織内に存在しているかもしれません。CMOは、たとえ現在の職務範囲外であっても、創造的かつ直感的な思考の資質（ポテンシャル）を示す従業員を積極的に見出す必要があります。そうした人材を抜擢・保護し、独自の能力を伸ばすための専門的な育成プログラムに組み込むべきです。つまり、育成すべき能力を継続的に確保するパイプラインの構築は、有望な若手人材を対象とした専門的な育成プログラムや新たなキャリアパスを用意し、初日から人材を育てていくことから始まるのです。

3 卓越した人材の力を「顧客への提供価値」の革新に注ぎ込む:

「人材獲得競争」に勝利する究極の目的は、獲得した創造的資本を、AIには模倣不可能な領域である「顧客への提供価値の革新」へと注ぎ込むことにあります。CMOは、優秀な人材の力を、過去の事業の最適化から、未来の顧客価値の設計へとシフトさせなければなりません。独自のコミュニティや次世代型サブスクリプション・モデルなど、ブランドの周囲に強固な「参入障壁（堀）」を築くような、ユニークかつ顧客ロイヤルティを高める顧客への提供価値の設計を中核チームに任せてください。そうすることで、人材への投資を、競合他社が容易には模倣できない、持続的かつ長期的な成長エンジンへと直接転換することが可能になります。

最終的に、未来を勝ち取るためには、CMOがAIのパラドックスを認識する必要があります。それは、AIが普及すればするほど、人間ならではの才能の価値が高まるという点です。この原則を軸に組織を構築すべく果敢に行動するリーダーは、競争優位性を確保するだけでなく、マーケティングの次なる時代を定義することになるでしょう。

結論

CONCLUSION

An abstract graphic featuring a sphere with colorful, swirling patterns and a burst of light and particles. The sphere is composed of concentric rings of yellow, green, and blue, with a bright yellow light source at the center. Numerous small, colorful particles are scattered around the sphere, creating a sense of motion and energy. The background is a gradient of green and yellow.

未来は「統合型CMO」のものとなる

最高マーケティング責任者（CMO）の役割は、常にバランスを取るものでしたが、その役割は決定的に変化しました。

これまで見てきたように、短期的な業績と長期的なブランド構築との間の単純なトレードオフという構図は、より深く興味深い課題へと取って代わられました。

テクノロジーのコモディティ化やAIの台頭は、マーケティングの役割を縮小させるどころか、むしろその重要性を高め、リーダーたちが企業に与えるインパクトを再定義する絶好の機会をもたらしています。

今後のマーケティングにおいては、相反する優先事項のバランスを取ることに、統合（インテグレーション）の術を極めることが何よりも重要となります。

この新たなバランスの取り方を極める鍵は「二者択一」の思考を脱却し、「両立（and）」の力を受け入れることにあります。それは、一見ばらばらに見える要素をひとつの成長エンジンへ統合できる最高指揮者

（Orchestrator-in-Chief）になることです。具体的には、機械知能が持つ規模の大きさや分析力と、人間ならではの共感力や戦略的判断力を融合させることを意味します。また、顧客に忘れられない体験を提供することはブランド戦略と対立するものではなく、むしろその究極の表現であると認識することでもあります。

さらに、データサイエンスの厳密性がクリエイティビティを妨げるのではなく、むしろクリエイティビティを強化するオペレーティングモデルを構築することも含まれます。経営トップ層（C-Suite）の主要メンバー、社内の人材エンジン、そして社外のパートナー・エコシステムを調和させ、この複雑なオーケストラを指揮できるリーダーは、単に成功を収めるだけでなく、価値創造における新たなスタンダードを確立することになるでしょう。

結局のところ、この新しい時代には、単なる専門知識だけでなく、勇気や好奇心、そして物事を統合する能力を兼ね備えた、新たなタイプのリーダーが求められています。現代のCMOに課せられた使命は、この新しいモデルを構築する設計者となり、クリエイティブな精神を擁護し、経営層（C-suite）において顧客中心の成長を主導する原動力となることです。この役割に果敢に挑む者には、極めて大きなチャンスが待っています。それは、単なる部門管理にとどまらず、ブランドと顧客、そして組織全体と未来をつなぐ、不可欠な存在へと進化することです。そのバランスを取ることはかつてないほど困難ですが、それを成し遂げた先には最高の報酬が待っています。なぜなら、AI時代に勝利するのは、単に自動化を最も速く進めたブランドではなく、最も「人間らしさ」を保ち続けたブランドだからです。

2025 Annual Marketing Report, Nielsen, 2025
2025 State of Customer Engagement Report, Twilio, 2025
Accenture Life Trends 2025, Accenture Song, 2025
Agentic AI for Customer Experience: Separating Hype from Real Business Value, IDC, 2025
2025 Digital 100 Insights Report, Similarweb, 2025
2026 Global Consumer Predictions, Mintel, 2026
Advertising in 2030, WPP Media, 2025
AI Search Demystified: A Practical Guide for Marketers, Microsoft Advertising, 2025
2025 Loyalty Barometer Report, Merkle (Dentsu), 2025
2026 Unfiltered: Culture - Content - Creators, Goat Agency, 2026
Advertising Intelligence Framework, WPP Media, 2026
AI-Enabled Customer Experience Strategies and Services, IDC, 2025
Best Global Brands 2025, Interbrand, 2025
Brand Finance Global 500 2026, Brand Finance, 2026
CMO Essentials for Successful Personalisation, Gartner, 2026
CMO Outlook for 2026, Nielsen IQ, 2026
Connecting the Dots 2026, GWI, 2026
Consumer Experience Trends Report, Qualtrics, 2026
Consumer Outlook Guide to 2026, Nielsen IQ, 2026
Embracing change and gearing up for the future: Marketing Trends 2025, Deloitte Digital, 2025
CX Evolution: From Opportunities and Challenges to Sustainable Business Success, Deloitte Digital, 2025
Euromonitor Global Consumer Trends 2026, Euromonitor International, 2025
Five Trends Shaping Marketing in 2026, Deloitte Digital, 2026
Global Customer Engagement Review 2026, Braze, 2026
Global Customer Experience Excellence 2025-2026, KPMG, 2025
Global Engagement Index Report, SAP, 2026
Hype Cycle for Digital Marketing, Gartner, 2025
Marketer's Guide to Chatbots and Agents, Microsoft Advertising, 2025
Meaningful Brands Dynamic Adaptability White Paper, Havas Meaningful Brands, 2025
How Humans Decide, WPP Media; Saïd Business School, University of Oxford, 2025
Kantar BrandZ Most Valuable Global Brands 2025, Kantar, 2025
Marketing '25: AI, Uncertainty and the Cost of Standing Still, Vistage, 2025
Mobile App Trends: 2025 Edition, Adjust, 2025
Human Truths in the Algorithmic Era: 2026 Media Trends, Dentsu, 2025
Kantar Marketing Trends 2026, Kantar, 2026
Marketing Experience Moment Report, IMG, 2025
Predicts 2025: Marketers Must Prepare to Serve Human and Machine Customers, Gartner, 2025
Prophet BD 2024, Prophet, 2024
Rethink Customer Experience with the CX CORE Model: A Gartner Trend Insight Report, Gartner, 2025
ROI of Customer Experience: Global Research Report, Qualtrics XM, 2025

Social Media Trends 2026, Hootsuite, 2026
State of Consumer Products: Reclaiming Relevance, EY, 2025
State of Data 2026: The AI-Powered Measurement Transformation, IAB, 2026
State of Marketing Europe 2026, McKinsey & Co, 2025
State of Marketing Report - Tenth Edition, Salesforce, 2026
State of the AI Connected Customer - Seventh Edition, Salesforce, 2025
State of the UK Business 2025: Confidence at a Crossroads, Boston Consulting Group, 2025
The 2025 Impact of Social Media Marketing, Sprout Social, 2025
The 2025 Industry Pulse Report, IAS, 2024
The 2025 Social Media Report, GWI, 2025
The AI-Empowered Agency: 6 New Principles for a Transformed Future, WPP, 2025
The B2C Buyer Experience Report 2025, Invoca, 2025
The BCG Personalization Index Report, Boston Consulting Group, 2025
The CMO Survey, Deloitte, 2025
The CMO's Comeback: Aligning the C-Suite to Drive Customer-Centric Growth, McKinsey & Co, 2025
The Future 100 2026, VML Intelligence, 2026
The Global Consumer Products Engagement Report: UK Edition, SAP Emarsys; Deloitte, 2025
The State of AI in Marketing 2025, Jasper, 2025
The State of AI in Marketing 2026, Jasper, 2026
The State of Customer Experience in an AI-Driven World, Adobe, 2025
The Voice of the UK CMO 2025, Censuswide, 2025
UK Fashion Retailer Rankings, YouGov, 2026
Unlocking Impact from Agentic AI in Customer Service, Boston Consulting Group, 2025
Value of Automation Report, Data & Marketing Association, 2025
What CX Services and Technology Buyers Should Look for in 2026, IDC, 2025
What matters to today's consumers 2026, Capgemini, 2026
What's Next in CX: 2026 Digital Customer Experience Trends, Contentsquare; Snowflake; AWS, 2026
What's Next Report 2025, TikTok, 2025
Zendesk CX Trends 26: Leading in the AI Era, Zendesk, 2026

日本語版発行人

児玉 大樹

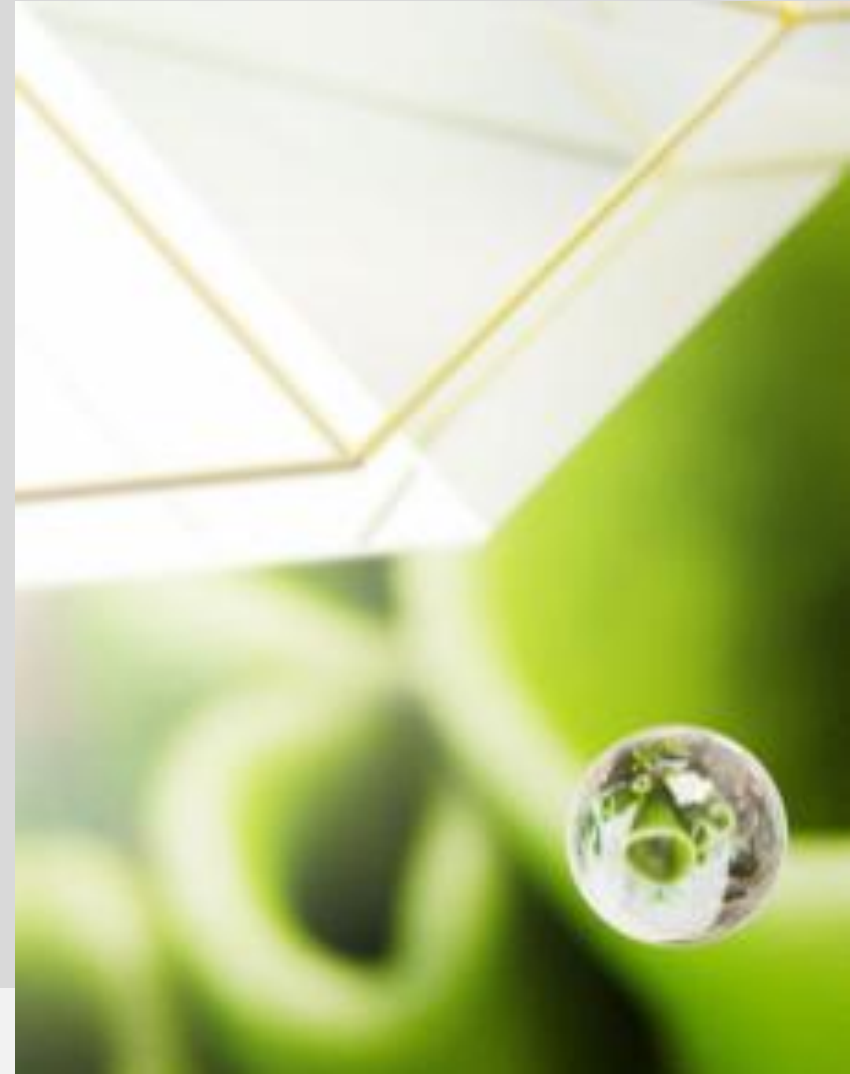
本レポート問い合わせ先

児玉 大樹

合同会社デロイトトーマツ

マネージングディレクター

dkodama@tohmatu.co.jp





IS/BCMSそれぞれの認証範
囲はこちらをご覧ください
[https://www.bsigroup.com/
clientDirectory](https://www.bsigroup.com/clientDirectory)

Deloitte. Digital



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合同会社デロイト トーマツグループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ 税理士法人およびDT弁護士法人を含む）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プロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、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をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、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。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。Deloitte Globalおよびそ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。Deloitte Global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 リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。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（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、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、ムンバイ、ニューデリー、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、最先端のプロフェッショナルサービスを、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信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、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180年の歴史を有し、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46万人の人材の活動の詳細については、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、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、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Deloitte Global、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も責任を負いません。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す。

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited