



コンテンツ・ サプライチェーンに 革命を起こす

創造性と生産性を生成 AI で高めるには





主な ポイント

CMO（最高マーケティング責任者）は生成 AI に大きな期待を寄せている。ほぼすべての CMO（94%）が、生成 AI により、マーケティング・チームは日々の雑務から解放され、より重要でクリエイティブな活動に集中できるようになると考えている。

■ コンテンツを作成・管理する新たな方法が求められている

コンテンツに対する需要が飛躍的に高まる中、タイムリーでパーソナライズされた体験（エクスペリエンス）を提供するためには、より多くのコンテンツを素早く作成する必要がある。経営層やコンテンツ担当者の 10 人に 9 人が、コンテンツ資産へのアクセスをもっと容易にする必要があると考えており、75% がチャンネル間で一貫した体験の改善が必要だと答えている。しかし、具体的にどう改善すれば良いかが分かっているわけではない。

■ コンテンツ制作を新たなレベルに引き上げる生成 AI

CMO は生成 AI に大きな期待を寄せている。ほぼすべての CMO（94%）が、生成 AI により、マーケティング・チームは日々の雑務から解放され、より重要でクリエイティブな活動に集中できるようになると考えている。また、3 分の 2（63%）近くが、生成 AI はパーソナライズされたコンテンツの作成・提供を大幅に拡大させると強く確信している。

■ ミッシング・リンク* となっている実践とガバナンス

生成 AI を組織が責任を持ってコンテンツ・サプライチェーンに統合するためには、依然として多くの課題が残されている。生成 AI の実践とガバナンスについて全社的なアプローチを確立できているとする回答は 5% に過ぎない。全体の半数はこうした取り組みの途上であり、正式なアプローチの導入に着手していない組織もほぼ 5 社に 1 社（18%）あった。

* ミッシング・リンクとは、生物やテクノロジーの進化の途上において、存在が予想されているにもかかわらず、未発見である間隙（かんげき）のこと

コンテンツへの 飽くなき需要

情報、すなわちコンテンツは世界中の多種多様な分野において、飛躍的に増え続けている。

アドビ（Adobe）が最近行った調査によると、顧客体験やマーケティングに携わるプロフェッショナルの88%が、コンテンツ需要はこの2年間で少なくとも倍増したと答えている。また、約3分の2がこの需要は今後2年間で5～20倍に増加するとみている。¹



コンテンツ需要急増の背景に何が？ アドビの調査で明らかになった3つの主要因

- パーソナライゼーションへの渴望：ソーシャル・メディアやオンライン・ゲーム、メタバースといった「今この瞬間」の体験を、現実世界とデジタル世界の両方で、よりスピーディーにパーソナライズ化することを消費者は強く望んでいる。
- 進化するプラットフォームへの欲求：3D プラットフォームのような進化するフォーマットを活用して、そうした体験をさらに向上させることに企業*は強い意欲を示している。
- ターゲットの拡大：企業がターゲットとする地域が国際的に広がりつつあり、翻訳やローカリゼーションに対するニーズが高まっている。²

企業はコンテンツの氾濫を止めることはできないし、そうすべきでもない。しかし、氾濫を制御する必要はあり、そのことがコンテンツ・サプライチェーン（CSC）という概念の誕生につながった。CSC には、顧客体験を向上させるコンテンツを制作・提供・測定・管理するための人材、プロセス、ツールが含まれる。³

コンテンツ制作の範囲と規模が劇的に広がる中、生成 AI は新たな機会をもたらすようになった。財務や人事といった他機能の変革にかつて取り組んできたように、企業は今、コンテンツの作成・提供・追跡の仕組みを抜本的に見直す必要に迫られている。

コンテンツ・サプライチェーンの実態を評価し、AI 時代のベスト・プラクティスを探ることを目的に、アドビ、アマゾン ウェブ サービス（AWS）、および IBM Institute for Business Value（IBM IBV）は共同で、コンテンツの企画・作成・提供・測定のためのプロセスやテクノロジーを主導する世界9カ国11業種の企業に在籍する経営層と専門職 1,930 人を対象に調査を実施した。

* 例えば、メタバースの領域において重要となる、高度な 3D の画像・動画を製品に活用する消費財企業など

主な調査結果

- 企業が CSC の改善に投資する主な目的は、顧客体験の向上、ブランドの差別化、生産性の向上である。
- 回答者のうち 10 人に 9 人がコンテンツ資産へのアクセスをより容易にする必要があると答え、75% がチャンネル間で一貫した体験（エクスペリエンス）の改善が必要であると回答した。
- しかし、コンテンツの作成・提供に割り当てられる割合（収益比）は、今後 2 年間で 20% 縮小すると見込まれる。

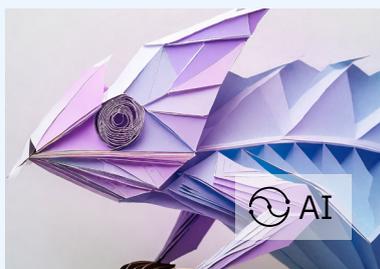
企業を取り巻く状況は複雑だ。しかも生成 AI の出現により、状況はより複雑化し、企業は CSC 戦略の見直しを迫られるようになった。生成 AI がもたらす影響がどこまで及ぶのかはいまだ明らかではないが、この技術がコンテンツ生成やワークフローを再構築する基盤は整いつつある。回答者の実に 95% が、生成 AI により自社のビジネスは今後、大きく変わるだろうと予想している。

本レポートでは、生成 AI を最大限に活用して、CSC を改革・最適化する方法を明らかにする。第一部では、CSC のメリットと課題について解説する。第二部では、生成 AI の導入はいかに成果を向上させるのか、さらにはガバナンス・ルールを策定してリスクを制御する方法について探る。第三部では、生成 AI の導入スピードが競争優位性を決める極めて重要な変革期において、企業の前進を妨げる組織内のサイロ化や、包括的なチェンジマネジメント・アプローチの欠如など、運用上および組織体制上の課題について取り上げる。

コンテンツ・サプライチェーンは孤立した環境ではなく、受容性に富んだエコシステムの中でこそ繁栄が期待できる。本レポートの最後では、経営層向けのアクション・ガイドとして、CSC を強化する方法に加え、その力を真に発揮させる組織づくりについて解説する。

コンテンツ・サプライチェーンは孤立した環境ではなく、受容性に富んだエコシステムの中でこそ繁栄が期待できる。

無限の創造性を引き出す 生成 AI



本レポートのイメージ画像を描く上で、私たちは伝統的なコンセプト作りから着手した。折り紙は1枚の紙から生き物の姿を浮かび上がらせるものであり、私たちのコンセプトを表現するのにふさわしい素材だ。「Adobe Firefly」を駆使して、拡張性の高いビジュアル表現にたどり着くまで、プロンプトに磨きをかけた。その結果、数週間を要したプロセスがわずか数日に短縮され、以前は不可能であった量のアセット（折り紙の画像）が生み出されたのである。



第一部

コンテンツ・サプライチェーン をモダナイズして効果を 最大化する

コンテンツ・サプライチェーンは、コンテンツの企画、作成、制作、立ち上げ、測定、管理を効果的に行うために、人、プロセス、テクノロジーを結び付けたものだ。それは、エンドツーエンドのコンテンツ・ジャーニーを網羅し、価値実現までの時間を短縮する。

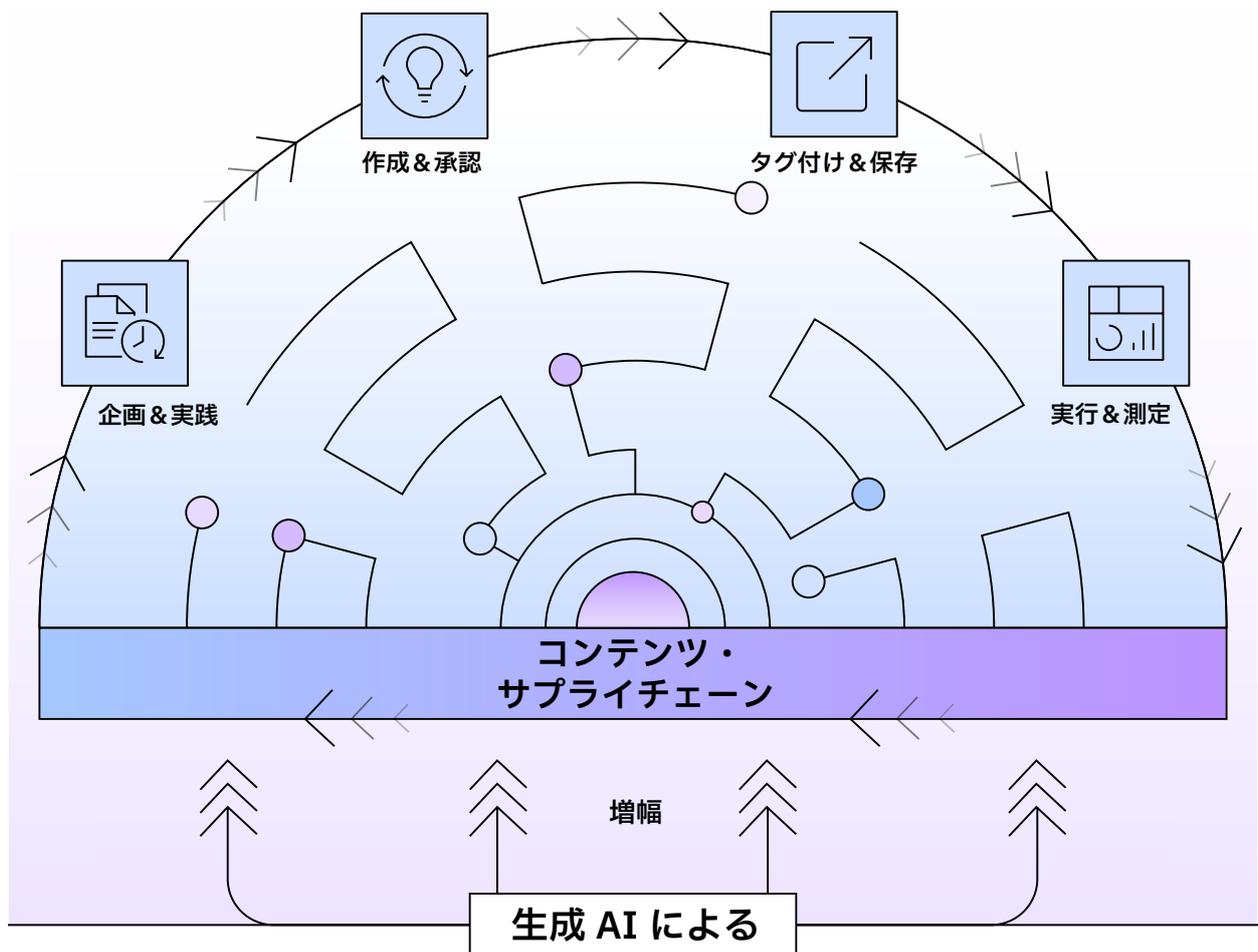


CSCは「コンテンツ戦略の策定と実現」「反復的な協働レビューサイクルを通じたコンテンツ資産の作成」「コンテンツ資産のタグ付けと保存」「コンテンツ資産のさまざまなチャネルへの展開とパフォーマンスの追跡」の4段階から構成される(図1参照)。現在は生成AIの導入により、従来のCSCプロセスはより効率化され、無限に拡張できるようになった。

実際の運用では、CSCのこの流れはしばしばループ化し、変異を伴う。商品解説を例に取れば、複数の言語に翻訳し、特定の顧客セグメントに合わせてカスタマイズし、個々の顧客に合わせてパーソナライズする。そのためには、異なるデータベースからの多様なデータや、新しい情報の頻繁な更新、さまざまなデバイスへの適応などが必要になる。

図1

コンテンツ・サプライチェーンとは？



企業は寄せ集めのプラットフォームやツールを使って、非公式で場当たりの「継ぎはぎ型」システムを構築しがちである。

複雑性はただでさえ厄介な事象だ。企業とその顧客が生成するテキストや画像、動画、3D 仮想環境といったコンテンツが数千、あるいは数百万点に上ると、複雑性はいやが応でも高まる。そのため、コンテンツを作成・管理するための大規模な統合プラットフォームが不可欠となる。

企業は寄せ集めのプラットフォームやツールを使って、非公式で場当たりの「継ぎはぎ型」システムを構築しがちである。こうしたシステムを効率化・合理化するためには、統合システムへ進化させなくてはならない。この統合ソリューションを、高まる一方のコンテンツ需要に対応させる上で、データ統合やコンテンツ生成、インテリジェント・オートメーション*が必須である。それによって人間の力以上のことが実現できる。また、生成 AI をさまざまな CSC チームのワークフローに統合すれば、市場投入までの時間を短縮し、全体的な一貫性とガバナンスが可能になる。

CSC は高まり続けるコンテンツ需要を満たすという重要な役割を果たすにとどまらず、企業戦略における中核的な役割をも担う。CSC をモダナイズするメリットは、回答者が今後 2 年間の最優先課題として挙げている事項と重なる。それは、顧客体験の改善、組織の俊敏性の向上、マーケティングおよび販売の改良である。

回答者たちはコンテンツを提供し、パフォーマンス分析を強化する必要があることを強く認識している。

- 回答者の 89% は、複数のアプリケーションで使うことが可能なコンテンツ資産に、簡単にアクセスできるようにすることの必要性を訴えている。
- 83% は、コンテンツ属性に関する詳細な情報を分析し、体験を最適化したいと考えている。
- 79% は、顧客エンゲージメントを促進するために、さまざまなコンテンツ、オーディエンス、体験へのアプローチや実験を試したいと考えている。
- 78% は、コンテンツ資産、キャンペーン・データ、レポートを一元化することで、パフォーマンスを予算内で適時に向上させたいと考えている。

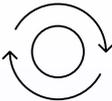
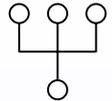
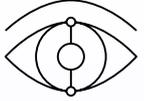
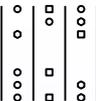
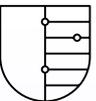
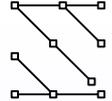
* インテリジェント・オートメーションはビジネス・プロセスを自動的かつ継続的に管理・改善するために先端テクノロジーを組み込む手法で、構成要素として人工知能や機械学習、自然言語処理、ロボティクス、予測的アナリティクスを含む

モダナイゼーションへの熱意が高まる中、AI を活用した CSC の構築が最優先課題となることは明らかだろう。しかし、回答者の多くが重要な障害について言及しており、半数近くがレガシー・システム、データ統合、不透明なコンテンツ・プロセス、組織のサイロ化に対する懸念を示している。その中で最も厄介な課題は、組織内におけるチェンジマネジメント（変革管理）である（図 2 参照）。

図 2

チェンジマネジメントは CSC の改善を阻む最も困難な課題だ

質問：貴社がコンテンツ・サプライチェーンを改善するために、克服する必要がある課題は次のうちどれですか。

 <p>49%</p> <p>新しいツール、プロセス、役割を導入する際の組織内におけるチェンジマネジメント</p>	 <p>49%</p> <p>レガシー・システムの統合 / モダナイゼーション</p>
 <p>49%</p> <p>複数の SoR (Systems of Record)* とのデータ統合</p>	 <p>48%</p> <p>コンテンツ・プロセス、資産状況、データなどの透明性 / 可視性の欠如</p>
 <p>46%</p> <p>複雑な利害関係者の中で競合するアジェンダが存在し、組織内のサイロ化が進行</p>	 <p>45%</p> <p>プライバシーやセキュリティへの配慮</p>
 <p>40%</p> <p>コンテンツ・プラットフォーム機能に関する知識の不足</p>	 <p>36%</p> <p>投資を開始する方法 / 投資先が不明確</p>

* SoR とは、“Systems of Record” の略称で、正確にデータを記録することを目的とした基幹系システムを指す

CSC のモダナイゼーションを検討している企業の約 3 分の 1 (37%) は、コンテンツ作成の高速化と制作規模の拡大に意欲的だ。また、ほぼ同数 (32%) が、コネクテッドでかつインテリジェントなコンテンツ・ワークフローの構築から始めたいと考えている。一方で気がかりなのは、コンテンツの作成・提供方法を変革するために、トップダウン戦略を策定している組織が 21% にとどまっている点である。



第二部

生成AIの可能性を解き放つ

クリエイティブ・チーム（社内または社外）、マーケティング、顧客サポート、製品開発、オペレーションなど、あらゆる部門のコンテンツ・クリエイターは調査、着想、生成、パーソナライズ、管理に生成 AI を活用している。⁴



回答者の 77% が 2024 年末までに、「Adobe Firefly」などのプラットフォームに組み込まれた生成 AI を使用するつもりだと答えた。

実際のところ、回答者のほぼ全員（95%）が、生成 AI が「ゲーム・チェンジャー」になることに同意している。また、かなりの数（89%）が、クリエイティブ・チームやマーケティング・チームは生成 AI により、日々の雑務から解放され、より重要で付加価値の高い活動に集中できるようになると考えている。さらに、3 分の 2（63%）近くが、パーソナライズされたコンテンツの作成・提供の大幅な拡大に、生成 AI が貢献すると回答した。

CSC にしても生成 AI にしても、今はまだ黎明（れいめい）期であるが、企業は導入に意欲的である。回答者の 80% 以上はすでに生成 AI に取り組んでいる。しかし、テクノロジーを最適化する段階に至っている企業は 2% に過ぎない。ほぼ 4 社に 3 社（74%）はまだパイロット段階であり、パイロットを終えて実装を始めた企業は約 4 分の 1 にとどまっている。

それでも導入のペースは目を見張るものがある。回答者の 77% が 2024 年末までに、「Adobe Firefly」などのプラットフォームに組み込まれた生成 AI を使用するつもりだと答えた。パブリック・モデル（ChatGPT など）、Amazon Bedrock（基盤モデルで生成 AI アプリケーションを構築・スケーリングするフルマネージド・サービス）、あるいはオープンソース・モデル（Stable Diffusion など）の導入率は、さらに高まる可能性がある。

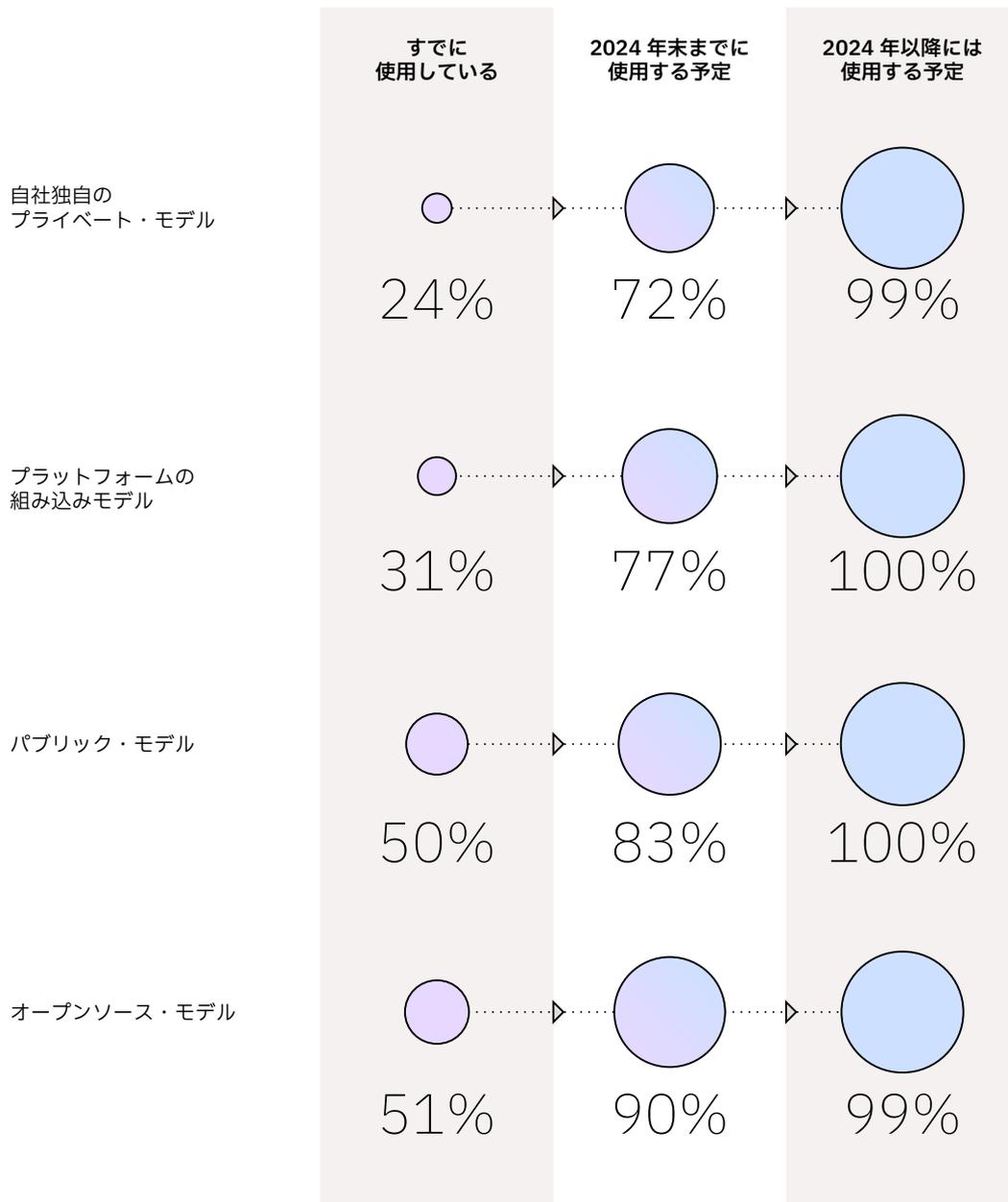
しかし、重要なのは独自のデータと洗練されたプロンプトを備えたプライベート・モデルやカスタム・モデルを構築することである。これらにより、企業は大規模なハイパー・パーソライゼーション* と競争優位性を実現し、生成 AI を使って CSC を劇的に強化できるようになるからだ。多くの企業は、ハイブリッドクラウドのプレイブックを手本として、AI に対してハイブリッド・アプローチを採用しており、AI、パブリック・モデル、オープンソース・モデルが組み込まれた優れた SaaS プラットフォームに自社独自のプライベート・モデルを融合させている。例えば、生成 AI で作成したマーケティング・コピーや画像に対し、企業独自のブランド・ガイドライン、顧客プロファイル、過去のキャンペーンなどから得たインサイト（洞察）を参考情報として活かせれば、その効果はより大きなものになるだろう（図 3 参照）。

* 顧客の行動データをリアルタイムで収集し、顧客の要望やニーズに応じて製品、サービス、顧客体験を提供すること

図 3

生成 AI モデルを構築するとき、多くの企業はパブリック・モデルやオープンソース・モデルを活用している。しかし、パーソナライゼーションを拡大するためには、プライベート・モデルの構築が必要である

質問：コンテンツ・サプライチェーンを強化するために、使用している（または使用する予定の）生成 AI ソリューションはどのタイプですか。

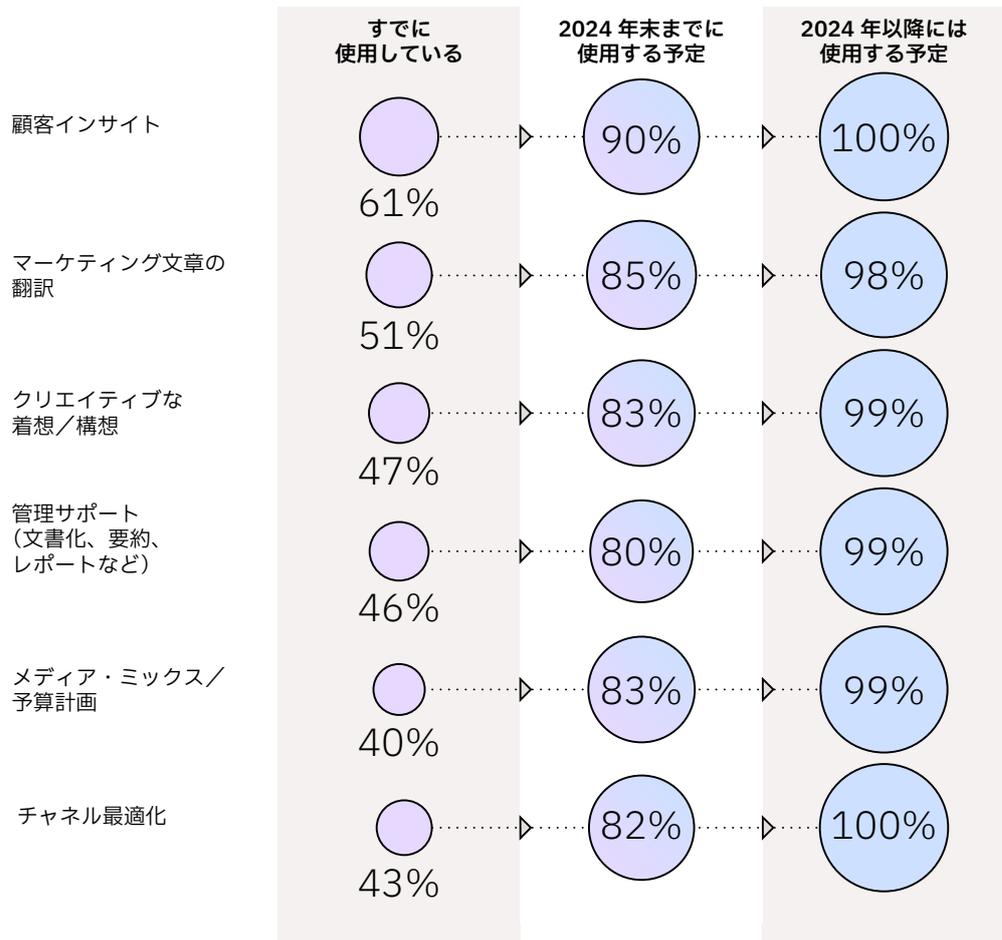


企業が生成 AI の導入に極めて積極的である理由の 1 つは、CSC 全体にわたって幅広く適用できるからだ。コンテンツ・デザイナーが生成 AI を使ってビジュアル・コンテンツの構想や作成／編集を行っていることはよく知られているが、顧客インサイトの分析や要約、マーケティング文章の翻訳、管理レポートの作成などにも使用されている。これらのアプリケーションの多くは、今はまだパイロット段階にあるかもしれないが、回答者の多くが 2024 年末までに、生成 AI が CSC ワークフローにしっかり組み込まれると予想している（図 4 参照）。

図 4

2024 年以降、生成 AI はさまざまな機能に深く組み込まれると予想される

質問：生成 AI をすでに使用している、または将来使用する予定があるタスクは次のうちどれですか。



本格的な導入の前に必要なガバナンス

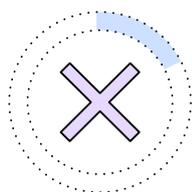
生成 AI は活気と刺激に満ち、革新的だ。つい、「アクセル全開」で推進したくなるが、生成 AI からメリットを最大限に引き出すためには、「追い越し車線を走行しつつも、ガードレールに激突しないよう」注意を怠らないことが重要になる。

依然として多くの課題が残されている。生成 AI の実践とガバナンスについて全社的なアプローチを確立できているとする回答は 5% に過ぎない。全体の半数はこうした取り組みの途上であり、正式なアプローチの導入に着手していない組織もほぼ 5 社に 1 社 (18%) あった (図 5 参照)。

図 5

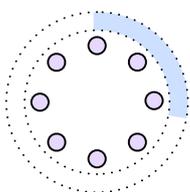
生成 AI の管理について全社的なアプローチを確立できている企業はごく少数だ

質問：生成 AI の利用管理について、貴社の現状を表す記述はどれですか。



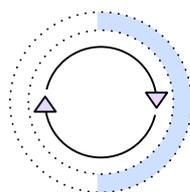
18%

社として正式なアプローチは確立されておらず、従業員個々に生成 AI を使用している



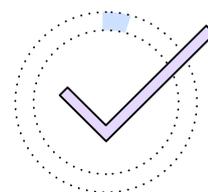
28%

生成 AI の利用については業務分野ごとに判断している



50%

生成 AI の利用について全社的なアプローチの確立途上にある



5%

生成 AI の実践について全社的なアプローチを確立できている

視点

生成 AI は仕事を奪うのではなく、強化する

調査では、10 人に 8 人以上 (81%) が、生成 AI はコンテンツ・クリエイターに置き換わるのではなく、支援すると答えている。では、自分自身の職務への影響について回答者はどうみているのだろうか。生成 AI は自分の仕事を奪うことなく、多少あるいは大幅に、仕事のやり方を良い方向に変えるとする見方が 70% に及んだ。仕事が危機にさらされ、解雇される可能性があると感じている回答者はわずか 1% だった。

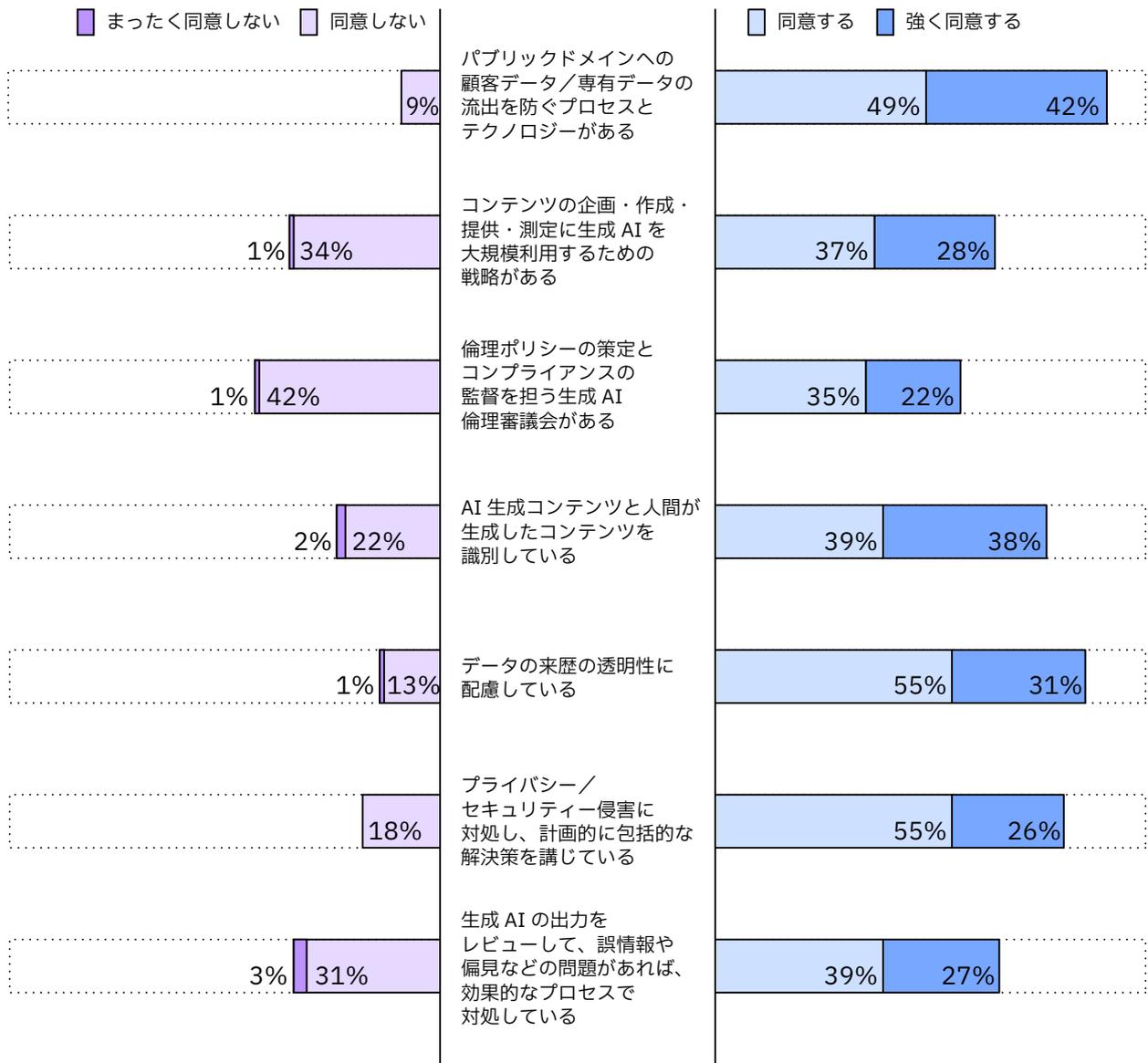
生成 AI のリスクを制御する

生成 AI に関心がある企業は、潜在的なリスクを軽減するための策を講じる必要がある。迅速に取り組み、しかも重要なステップや手続きを省略することは避けなくてはならない。現状では、調査回答者の 43% が生成 AI 倫理審議会を設置していないことを認めている（図 6 参照）。

図 6

潜在的なリスクを軽減する 措置の実施状況

質問：生成 AI のリスクを軽減するための措置について伺います。
貴社の状況はどのレベルですか。



倫理面のリスクに加え、コスト面から見たリスクも存在する。生成 AI が必要とする大規模なストレージのコストを企業は過小評価しがちだ。生成 AI により CSC が拡張されることで、バックエンドが被る負荷を考慮に入れる必要がある。事業進出先の国や地域に点在するコンテンツ・チームの多くは、オンプレミス・サーバーやプライベートクラウドに依存しており、これらのシステムはコンテンツの大規模な制作、発見、配信を効果的にサポートできていない。IT チームは、さまざまな環境に散在するコンテンツの量すらも把握しておらず、その結果、より重要なデジタル体験にコンテンツのほとんどが組み込まれていない。

企業がより多くのコンテンツを制作し、そのコンテンツを社内外の関係者がリアルタイムで利用できるようにするためには、ハイパフォーマンス・コンピューティングの数を増やさなくてはならない。こうしたレベルの高いパフォーマンスを実現すると、オンプレミス・コンピューティングのコストはいやが応にも増加する。

こうしたリスクを踏まえつつも、コストはメリットに照らして評価すべきであろう。例えば、クラウド・コンピューティングはセキュリティーが強力でスケーラビリティと柔軟性の高いストレージや処理機能を実現し、コンテンツ・サプライチェーンを最適化する上で重要な役割を果たす。クラウド・コンピューティングを利用すれば、コンテンツ・クリエイターやコンテンツ配信者はデジタル資産を効率的に管理・配信し、コラボレーションを強化できる。また、クラウドベースのソリューションは、リアルタイムでの更新やバージョン管理を可能にし、利害関係者が最新のコンテンツにアクセスすることを容易にする。

第三部

モダナイズされた エンドツーエンドの コンテンツ・サプライチェーン に対し、組織を適応させる

エンタープライズ CSC はエンドツーエンドの包括的なコンテンツ・ソリューションであるが、その網羅性は最大の利点であると同時に最大の課題でもある。

例えば、CSCの主たる責任者は誰なのかについて、回答はさまざまだった。CSCの影響が組織全体に及ぶことを考えると、意外ではない。この設問に対する回答では、CMO（30%）が最も多く、CXO、つまり最高体験責任者（24%）が僅差で続いた。他にオペレーション、顧客サポート、財務、営業、企業広報などを担当する経営層や管理職が挙げられた。



特に驚くことではないのだが、回答者の46%が利害関係者や競合する議題が複雑に絡んだ組織のサイロ化に懸念を示している。コンテンツに関わるプロセス、基準、データ形式、システム、リポジトリーの違い、チーム間の連携不足などが厄介な問題であることは一目瞭然だ。

このことは、全社的なCSC強化への投資が今後数年間はそれほど拡大しないと経営層が考える理由の一部を説明している。多くの企業はその代わりに、特定の分野に的を絞ったソリューションへの漸進的な投資を選ぶ傾向にある。このアプローチは生成AIの登場によってさらに魅力を増している。特にスピードとスケーラビリティにより、短期間で利益を上げたいと考える経営層には魅力的な選択だ。

しかし、このような「局所的」手法は連携や統合を永続的に遅らせ、組織がCSCにより本来得られるはずの価値を台無しにしてしまう恐れがある。その上、ターゲットを絞った戦術レベルの改善は、小規模なプログラム改革でさえ頓挫させる。言い換えるならば、新しいプロセスやツールに関する全社的なチェンジマネジメント戦略の欠如を招くのだ。多くの組織が、CSCの広範な導入を促進する戦略そのものをおろそかにしている。

以前の項でも指摘したように、回答者たちはCSCを進める上で最も困難な課題として、チェンジマネジメントの欠如を挙げている。短期間で良い成果を上げる

プレッシャーにさらされている組織は、長期的な取り組みが必要であっても、手短かに済ませようとしがちだ。その結果、新しいプロセス、テクノロジー、スキルの導入に手間取り、一貫性が欠け、コンテンツは劣化し、ROIは低下する。最悪の場合、社内の士気を冷え込ませ、対外的には顧客体験に悪影響を及ぼす。

CSCは単なるテクノロジーよりも、はるかに広範なものであり、新しいインターフェースの使い方を従業員に教えたとしても、それは大きな変革というパズルのピースを1つ埋めたに過ぎない。効果的なチェンジマネジメントを行うためには、より早い段階で、できれば事前の要件収集段階から始めるのが望ましい。初期段階から始めたならば、課題に対し戦略的・戦術的に直接対処することが可能である。

意見を述べ、それを聞いてもらえたと感じる従業員は、アーリー・アダプターとなり、チーム内や組織全体に変革を広めるエバンジェリストとなる傾向がある。創造的破壊という生成AIの性質を考えると、組織内で支援を確実にするために信頼を築くことは、CSCを成功させるための不可欠な要素と言える。

サイロ化の解消は決して簡単なことではない。しかし、CSCの変革に取り組めば、組織文化に必要な変革を起こすことができるだろう。その潜在的なメリットとして、コンテンツ制作の改善をはるかに超えた恩恵が組織にもたらされるはずだ。

CSCは単なるテクノロジーよりも、はるかに広範なものであり、新しいインターフェースの使い方を従業員に教えたとしても、それは大きな変革というパズルのピースを1つ埋めたに過ぎない。

ケース・スタディー

IBM マーケティング： 業務の合理化と体験を パーソナライズすることで マーケティングを変革⁵

IBM マーケティングは、自社のクロスチャネル・マーケティング体験を向上させたいと考えていた。そのとき目の前に立ちふさがったのが、途方もない数字だ。2,000 人のマーケティング担当者、100 種類の製品、175 の地域、70 のプラットフォーム、1,000 万件のデータセットを統合し、よりパーソナライズされたユーザーフレンドリーな体験を提供する必要があったのである。

理想的なパートナーとしてのアドビ

2021 年に実施したフェーズ 1 では、複雑なデータ構造の合理化と、ばらばらだったマーケティングの技術スタック*の修正に重点を置いた。このとき、業務モデルを簡素化し、業界をリードするプラットフォームの実装を可能としたのが、アドビとの提携である。その結果、コストを 3 億ドル、人件費を 50% 削減し、市場投入にかかる時間を 75% 短縮することができた。

翌年のフェーズ 2 では、ナレッジ・ワーカーが作業のライフサイクル全体を 1 カ所で管理できるようにする作業管理アプリケーション「Adobe Workfront」を活用して、従業員、プロセス、テクノロジーを統合した。この統合により、プロダクトレッド・グロース (PLG)**が 700% 上昇し、翻訳カバー率は 20% から 100% に向上した。一方、不要や無駄を省くことで、コンテンツ資産と Web ページの数は大幅に減った。

23 年のフェーズ 3 では、AI と自動化の可能性を探り、AWS のクラウドサービスを活用した「Adobe Firefly」を使用したコンテンツ作成のパイロットに着手した。「Adobe Firefly」は生成 AI を使って、着想・コンテンツ作成・コミュニケーションの新たな方法を提供するツールだ。これにより、生成資産のエンゲージメント率***は 26 倍も増加し、コンテンツ作成コストは 80% 削減され、メール作成時間は 77% 減った。その他の AI や自動化の使用例としては、チャネル配信の自動化、ロボットによる機械翻訳、パフォーマンススペースのレコメンデーションなどが挙げられる。

このようなアドビによるパーソナライズされた体験の提供により、IBM マーケティングは継続的な変革を実現することに成功したのである。

* 技術スタックとは、開発者がより速く、効率的にソフトウェアを構築することを可能にするプログラミング言語、フレームワーク、ライブラリー、ツールの組み合わせのこと

** プロダクトレッド・グロースとは、SaaS サービスなどにおいて製品が販売を主導するよう、無料で提供して有料プランへと誘導する形態のビジネスモデルのこと

*** エンゲージメント率とは投稿に反応したユーザー数の割合のこと（投稿を見たユーザーに対する）

ケース・スタディー

Tモバイル (T-Mobile) 社： マーケティング・ワークフローを 競争優位性に変える⁶

Tモバイル社は、1億900万人の顧客を有する米国第2位の携帯電話会社である。サービス名を「Un-carrier」にリブランドした同社は、年間契約を廃止し、高速データ・ローミングや無料機内Wi-Fiといった独自サービスを提供するなど、顧客ファーストの革新的な取り組みを通じて、競争の激しい米国の携帯電話市場で差別化を図った。2018年には、重要な戦略の一部として「Adobe Workfront」を導入した。これによりマーケティング・ワークフローを一元化し、アジャイルで協働的な作業を促進するプラットフォームを構築した。

「Adobe Workfront」の導入により、Tモバイル社は複雑なブランドポートフォリオを管理し、ブランド全体のマーケティング業務を最適化させた。同プラットフォームの社内ユーザー数は、当初60人だったが、5,000人を超えるまでに増えた。これにより同社はキャンペーンの配信を改善したほか、チーム間の縦割りを解消し、種々のタスクを自動化した。

Tモバイル社はスプリント (Sprint) 社と合併した後、人員を増やすことなくマーケティング生産性を47%も増加させた。従業員はより合理的で協調的な方法で作業できるようになった。さらに、Adobe Workfront上で各種のワークフロー管理ツールを統合することで、200万ドル以上のコストを削減した。今後、Tモバイル社は「Adobe Experience Manager」での企画、コンテンツ作成、キュレーションなど、マーケティング・ワークフロー全体をAdobe Workfrontに統合する計画である。

その他の具体的な成果

- Web向けのデジタル・クリエイティブ配信ワークフローを統合・自動化したことで、**200万ドル以上のコストを削減した**
- ある事業部門では上級幹部向けのレポートを手作業で作成していたが、その作業に毎週費やされていた時間を**20時間削減した**
- 事業戦略部門全体で**データ主導の意思決定を強化した**

サイロ化の解消は決して簡単なことではない。しかし、CSC の変革に取り組めば、組織文化に必要な変革を起こすことができるだろう。その潜在的なメリットとして、コンテンツ制作の改善をはるかに超えた恩恵が組織にもたらされるはずだ。

アクション・ガイド

CSC の変革は、多数の部門に影響を及ぼすため、主要なリーダー間で CSC のビジョン、戦略、目標に関するすり合わせができていなければ、アジェンダや目的が競合し、たちまち進展が妨げられることになるだろう。

例えば IBV のデータによると、CTO と比べて CMO は、CSC を改善することで収益の向上を図りたいと考える傾向が強い。一方で CTO は、生産性や効率性の向上に目を向ける傾向が CMO よりも強い。⁷ 以下では、包括的なアプローチで CSC を推進していくのに役立つ、実践的なアクションを CMO、CTO、CFO それぞれのために紹介する。



最高マーケティング責任者（CMO）

CSCの変革の先にある「理想とすべき姿」を設定する立場にあるのがCMOだ。また、エンタープライズ・カスタマー・エクスペリエンスの管理役であり、CSCによりタイムリーでパーソナライズされたコンテンツ基盤を構築し、顧客からの支持を獲得する責務も持つ。マーケティングの仕事は、生成AIを活用した働き方変革のモデルとして位置付けられるべきである。⁸ CMOはこの分野のリーダーとして、チームのやる気を引き起こす、変革推進の旗振り役を任じなくてはならない。従業員を日々の雑務から解放することで、よりクリエイティブで付加価値の高い活動に集中できるようにすべきである。





最終目標を意識して始める

デザイン思考⁹の手法を用いて、自社のCSCについての将来ビジョンを描く。それは顧客、従業員、代理業者といった人々を念頭においた人間中心的なものにしなければならない。有効性の改善と効率性の向上という二重のプレッシャーに対処することで、収益の増加が期待できるようになる。現状のプロセス、人材、プラットフォームを未来像と比較しながら、変革の青写真とロードマップを描く。これにより、実行可能なステップを特定することができるようになる。

ロードマップを、進めやすいセグメントに分解する

CMOは「分析による麻痺」に陥ることなく、CSCを設計し直し、その範囲と規模を拡大させることができる。顧客と自社に最大のメリットをもたらすことを重視し、改善の優先順位を決定する。無駄を最大限に省いたプロダクトを提供することで、継続的改善がもたらす価値の素晴らしさを顧客に知ってもらい、利害関係者からの賛同を得る。

CSCは目的地ではなく過程であることを受け入れる

経営トップからコンテンツ作成の現場に至るまで、組織全体の利害関係者と共に、定期的にCSCの現状を評価し、問題点を修正し、次の展開を考える。同時に顧客からの意見も参考にする。自社の事業にとって何が重要であるのかを探り、結果を共有することで、自社ファンの支持を維持する。

最高テクノロジー責任者（CTO）

CTO は CSC の設計者である。この重要な役割において、変革の技術的実現可能性を CMO と CSC チームに示すガイド役を CTO は務めなくてはならない。プラットフォーム、データ、クラウド技術へ企業が投資する際には、その価値を最大化することを支援する役目も CTO は担っている。





CMO を最高の友とする

CMO や他のコンテンツ・リーダーと協力して、予想される業績や KPI、オペレーション上の課題、社内クリエイティブや代理店に必要なサポート、顧客の要望といった要件を完全に把握する。一元化されていないローカル・リポジトリや組織内の各部署に存在するコンテンツ資産やデータのチェックを励行する。

可能性を追求する

プラットフォーム・アプリケーション、SoR、クラウド・インフラストラクチャーの現状を詳しく調べ、短期的改善と長期的目標の実行可能性を評価する。その上で、パフォーマンス、スケーラビリティ、セキュリティなど、ビジネスの機能要件と非機能要件* を実現する各種機能を組み合わせて、目標の状態を定義する。

CIO に協力を求める

CIO の協力を仰ぎ、すでに構築した資産ライブラリーの評価を委任する。自社独自の AI 基盤モデルと連携したハイブリッド・ソリューションや、適切な統合テクノロジー**、ストレージ・ソリューションへの投資に対する評価も CIO に依頼する。また、CIO と共に、「新機能により価値実現までの時間はどれくらい短縮できるのか」「再利用を促進することでコストは削減できるのか」といったことを探る。

* 機能要件とは、クライアントがシステムに求める具体的な機能を定義した要件。非機能要件とは、それ以外の（例えば可用性といった）要件のこと

** ここでは一般的に企業が投資すべき統合ソリューションのこと

最高財務責任者（CFO）

CFO は調達担当の役員と協力しながら、CSC 変革の投資対効果の最大化を図らなくてはならない。しかし、コンテンツ制作機能が分散している場合は、コンテンツ関連の支出を追跡することは難しい。特に複数の部署や多数の外部組織、その他の第三者が関わる場合はその傾向が顕著である。

結果として、組織は往々にしてコスト削減が持つ変革を促進させる側面を見落としてしまう。ところが、いったん CSC の変革が真剣に検討され、監査を終えると、しばしば非効率なシステムのコストが大きな失望を伴って明らかになる。逆にこれを解消できれば、マーケティングやその他の領域の成長に弾みをつけることができるだろう。





うまくいっていることに改めて再投資する

成功指標を入念に追跡することで、経営トップが自信を持てるようにする。例えば、一定の指標が達成された分野に限り再投資を行うようにすれば、透明性を確保しながら現状コストの改善に取り組める。そうした取り組みを徹底して継続することが重要だ。経営層の間で、より少ないコストでより多くの成果を生み出さなければならないといった雰囲気をつくってはならない。

価値のスコアカードを作成する

社内のあらゆる部署と協力しながら、価値実現のフレームワークを構築する。顧客や従業員からのフィードバックなどの定量的な指標を尊重しつつ、収益や利益に関するタイムリーでアクセスしやすいレポートを作成し、組織を先導する。

成功を周りに知ってもらう

価値実現のフレームワークに照らして、財務上の成果を公開し、成功を称揚する。これにより透明性、自律性、説明責任を重んじる企業文化が醸成される。

著者



Justin Ablett

Partner & Global Adobe Lead
IBM Consulting
(IBM コンサルティング、パートナー兼グローバル
Adobe リード)
<https://www.linkedin.com/in/justinablett/>
Justin.Ablett@ibm.com

Carolyn Heller Baird

Global Research Leader—Customer Experience
and Design
IBM Institute for Business Value
(IBM Institute for Business Value、
カスタマー・エクスペリエンス&デザイン担当
グローバル・リサーチ・リーダー)
<https://www.linkedin.com/in/carolyn-heller-baird/>
cbaird@us.ibm.com

Rachael Barnett

Principal, Tech Partner Development Manager,
AWS Technology Partnerships
AWS
(AWS、AWS テクノロジー・パートナーシップ、
テック・パートナー開発担当主席マネージャー)
<https://www.linkedin.com/in/rachael-barnett-1105106/>
rachbarn@amazon.com

Chris Blandy

Global Leader, Strategy & Business Development
for Media & Entertainment
AWS
(AWS、メディア&エンターテインメント戦略および
事業開発担当グローバル・リーダー)
<https://www.linkedin.com/in/chrisblandy/>
cblandy@amazon.com

Melissa McPhail

Senior AWS EMEA Partner Lead for Adobe
AWS
(AWS、Adobe 担当シニア AWS EMEA パートナー・
リード)
<https://www.linkedin.com/in/melissa-mcphail-01a19079/>
meljane@amazon.co.uk

Tammy Pienknagura

Head of Portfolio Strategy—Digital Media for Enterprise
Adobe
(Adobe、エンタープライズ向けデジタル・メディア
担当ポートフォリオ戦略ヘッド)
<https://www.linkedin.com/in/tamara-pienknagura-4261763/>
pienkrag@adobe.com

Dylan Titherley

Global Alliance Manager
Adobe
(Adobe、グローバル・アライアンス・マネージャー)
<https://www.linkedin.com/in/dylantitherley/>
titherle@adobe.com

Jay Trestain

Partner & Global Lead for Intelligent Content
Supply Chain & Adobe Workfront
IBM Consulting
(IBM コンサルティング、パートナー兼
インテリジェント・コンテンツ・サプライチェーン &
Adobe Workfront 担当グローバル・リード)
<https://www.linkedin.com/in/jay-trestain/>
jay.trestain@uk.ibm.com

日本語翻訳監修

石橋達司

日本アイ・ビー・エム株式会社
IBM コンサルティング事業本部
ストラテジック・パートナーズ
AWS Strategic Partnership
パートナー

若松幸太郎

日本アイ・ビー・エム株式会社
IBM コンサルティング事業本部
インタラクティブ・エクスペリエンス
Marketing platforms lead
パートナー

調査方法

IBM IBV とそのリサーチパートナーであるオックスフォード・エコノミクス（Oxford Economics）社は、IBM のコンテンツ・サプライチェーン・パートナーであるアドビおよび AWS と共同で、自社のコンテンツ作成と管理に用いられる戦略、オペレーション、テクノロジーを担当する 1,930 名の経営層およびコンテンツ専門職を対象に、二重盲検法による定量的調査を実施した。

調査は、9 カ国（ブラジル、カナダ、中国、フランス、ドイツ、インド、日本、英国、米国）、11 業種（銀行、消費財、エネルギーおよび公益事業、金融サービス、医療、製造、保険、IT、プロフェッショナル・サービス、小売、通信）を対象とした。当調査は、企業（B2B および B2C）がより多くのコンテンツをより適切に個別化し、その結果として、生産性を向上させようとしたとき、どのように対応するのかを調べたものであり、この種の調査としては最大規模のものである。調査に協力した回答者はみな、自社の生成 AI の導入状況および現在のコンテンツ・サプライチェーンを強化するための利用計画について熟知した専門家である。

結果データは 1 つのブランドに依存したものではなく、Adobe™ Creative Cloud、Experience Cloud、Workfront、AWS Cloud、Microsoft™ Cloud、Salesforce Marketing Cloud、SAP Marketing Cloud、Google Cloud Platform、Google Analytics といった多数の CSC 関連テクノロジーを反映したものである。

協力者

本調査に貴重な貢献をされた以下の方々に感謝の意を表したい（敬称略）： Sara Aboulhosn、Kira Arnise、William Chamberlin、Liam Cleaver、Ann Culver、Christal Deloney、Stephen Dorey、Scott Hall、Geoff Hymas、Bruce Jarvis、Nauria Khan、Kristine Lawas、Kathleen Martin、Steve Ollice、Lily Patel、Andrew Porter、Arvind Raj、Kenny Rajan、Taylor Rhyne、Michael Scrivner、Sherihan Sherif、Lucy Sieger、Iona Walters、Joanna Wilkins、Andrew Womack。

IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value (IBV) は、20 年以上にわたって IBM のソート・リーダーシップ・シンクタンクとしての役割を担い、ビジネス・リーダーの意思決定を支援するため、研究と技術に裏付けられた戦略的洞察を提供しています。

IBV は、ビジネスやテクノロジー、社会が交差する特異な立ち位置にあり、毎年、何千もの経営層、消費者、専門家を対象に調査、インタビューおよび意見交換を行い、そこから信頼性が高く、刺激的で実行可能な知見をまとめています。

IBM IBV が発行するニュースレターは、ibm.com/ibv よりお申し込みいただけます。また、LinkedIn ([ibm.co/ibv-linkedin](https://www.linkedin.com/company/ibm-co/ibv-linkedin)) をフォローいただくと、定期的に情報を入手することができます。

IBM コンサルティングについて

IBM コンサルティングは、ビジネス変革のカタリスト（触媒）です。戦略、エクスペリエンス・デザイン、テクノロジー、オペレーションにわたる深い業界専門知識を有し、世界で最も革新性と価値の高い 3,000 社を超える企業と、パートナーとしての信頼関係を築いてきました。IBM コンサルティングでは 16 万人ものコンサルタントがオープンな働き方を実践し、多様な意見、経験、およびハイブリッドクラウドや AI などのテクノロジーを結集して、ビジネス・トランスフォーメーションの加速を支援しています。IBM の実績ある共創手法である IBM Garage を活用し、アドビや AWS といったテクノロジー・リーダーが提供するエコシステムを基盤に、イノベーションにスピードとスケールをもたらし、世界で最も複雑な課題に対するソリューションを提供しています。

IBM コンサルティングがデータと AI を活用して、企業のマーケティング戦略やオペレーションの変革を支援する詳細については <https://www.ibm.com/consulting/marketing> をご覧ください。

アドビについて

アドビは、デジタル・エクスペリエンスを通じて世界の変革に貢献しています。詳細は www.adobe.com をご覧ください。

AWS について

AWS は Adobe Platinum Partner として、Adobe GenStudio の推奨クラウド・パートナーに指定されたサービスです。世界で最も幅広く採用されている包括クラウドプラットフォームであり、200 を超えるフル機能サービスを世界各国のデータセンターから提供しています。世界では何百万社もの企業が、AWS を利用してコストを削減し、俊敏性を向上させ、イノベーションの迅速化を図り、AWS Cloud で実行された仮想コンテンツ・サプライチェーン戦略を導入、拡大、実装しています。コンテンツの処理、作成、クラウドへの配信、クラウドからの配信などを通じ、コンテンツ・サプライチェーンをサポートすることにより、AWS は生成 AI を活かしたイノベーションに取り組んでいます。AWS にはエンタープライズグレードのセキュリティとプライバシー、業界をリードする基盤モデルへのアクセス、生成 AI を活用したアプリケーションがそろっており、これらを活用することでクライアント企業は、自社のデータ、ユースケース、顧客に合わせてカスタマイズされた生成 AI を構築および拡大化することが容易になります。詳細は <https://aws.amazon.com/> をご覧ください。

Research Insights について

Research Insights は企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供するものです。この洞察は、IBV の一次調査研究を分析して得られた結果に基づいています。詳細については、IBM Institute for Business Value (iibv@us.ibm.com) までお問い合わせください。

変化する世界に対応するためのパートナー

IBM はお客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速に変化し続ける今日の環境における卓越した優位性の確立を可能にします。

関連レポート

The CEO's Guide to Generative AI

The CEO's Guide to Generative AI: What you need to know and do to win with transformative technology. IBM Institute for Business Value. 2024. 邦訳「CEO のための生成 AI 活用ガイド - 総集編」<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/ceo-generative-ai-jp>

Aligned to thrive with Enterprise Work Management

Aligned to thrive with Enterprise Work Management: How you work is how you win. IBM Institute for Business Value in partnership with Adobe. March 2023. <https://ibm.co/enterprise-work-management>

Data security as business accelerator?

Data security as business accelerator? The unsung hero driving competitive advantage. IBM Institute for Business Value in partnership with AWS. June 2023. <https://ibm.co/data-security>

注釈および出典

- 1 Dammann, Luc. “Demand for content shows no sign of slowing.” アドビのブログ。2023年3月21日。 <https://blog.adobe.com/en/publish/2023/03/21/adobe-research-demand-for-content-shows-no-sign-of-slowing>
- 2 同上
- 3 “Supercharge your content supply chain with the power of generative AI.” Adobe Experience Cloud. 2024年2月23日閲覧。 <https://business.adobe.com/solutions/adobe-genstudio.html>
- 4 Adashek, Jonathan, John Granger, Salima Lin, Rob Thomas, Joanne Wright, and Kareem Yusuf. The CEO’s Guide to Generative AI: What you need to know and do to win with transformative technology. IBM Institute for Business Value. 2024年。邦訳「CEOのための生成AI活用ガイド - 総集編 -」 <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/ceo-generative-ai-jp>
- 5 IBM 社内情報に基づく
- 6 “T-Mobile turns its marketing workflows into a competitive advantage.” Adobe Experience Cloud. 2024年2月23日閲覧。 <https://business.adobe.com/customer-success-stories/tmobile-workfront-case-study.html>
- 7 IBM 社内情報に基づく
- 8 Adashek, Jonathan, John Granger, Salima Lin, Rob Thomas, Joanne Wright, and Kareem Yusuf. The CEO’s Guide to Generative AI: What you need to know and do to win with transformative technology. IBM Institute for Business Value. 2024年。邦訳「CEOのための生成AI活用ガイド - 総集編 -」 <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/ceo-generative-ai-jp>
- 9 “IBM Garage.” Ibm.com. 2024年2月23日閲覧。邦訳「IBM Garage」 <https://www.ibm.com/jp-ja/garage>

© Copyright IBM Corporation 2024

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America | March 2024

IBM、IBM ロゴ、ibm.com は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては www.ibm.com/legal/copytrade.shtml (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります、IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「The revolutionary content supply chain - How generative AI supercharges creativity and productivity」の日本語訳として提供されるものです。

