



株式会社マクロミル

代表執行役 グローバル CEO スコット・アーンスト氏

オンライン・マーケティング・リサーチで国内 No.1のシェアを有するマクロミル。海外展開の加速などを通じ、世界でトップクラスの成長率を誇っている。今後のマーケティング・リサーチ市場の動向、並びに同社の将来的な展望について、代表執行役 グローバル CEO スコット・アーンスト氏にお話を伺った。

—御社の沿革を教えてください。

2000年にインターネットを利用したマーケティング・リサーチ企業として創業しました。マーケティング・リサーチとは、消費者の多種多様な情報を入手・分析する手法であり、顧客企業の営業・マーケティング活動、経営戦略等の立案に際し、より良い意思決定につなげるために活用されるものです。以前のマーケティング・リサーチは郵送・電話・座談会等で消費者の意見を聴取するという手法をとっていました。そのため、コストが高かったほか、調査が長期間に渡るという点がネックでした。かつて当社を創業した杉本哲哉氏は、インターネットを利用して質問・回答のやりとりを行うことで調査の迅速化・低価格化を実現し、従来の問題点を解消できると考えました。伝統的なマーケティング・リサーチから、オンライン・マーケティング・リサーチへのシフトを進めるというビジョンの下、当社はオンライン・マーケティング・リサーチの先駆者として自ら市場を切り拓いてきたのです。

2010年から2013年にかけては、M&Aを通じて日本におけるポジションの強化を図りました。当時同業界で国内2位だったヤフーバリューインサイトや韓国エムブレインの買収、電通との合併会社である電通マクロミルインサイトの設立等、M&Aを次々に実施してきました。

2014年以降は、グローバル拡大期といえます。まず2014年4月に当社はベインキャピタルとパートナーシップを組んで、会社を非公開化した上で、グローバル市場での成長の実現等に向けて、企業体制の再構築に着手しました。顧客企業の海外進出が加速する中、マーケティング・リサーチの領域においてもグローバルなパートナーが求められており、そのニーズに応える体制とすることが必須だと考えたのです。そこで2014年10月に当社に次いで世界第2位の規模を持つオランダのオンライン・マーケティング・リサーチ企業、メトリックスラボの買収などを通じて、海外事業の展開を大きく加速させました。結果として、欧米で先行していたデジタル・マーケティング(デジタル広告等に対するマーケティング・リサーチ)の比率も高めることができました。

このような取り組みの結果、直近4年間の年平均成長率は約23%と世界のマーケティング・リサーチ企業の中で最も早い成長を遂げています。また、約90カ国において、3,800社を超える企業に対する取引実績を有しており、海外売上比率は約3割にまで拡大しました。

グローバル化やデジタル・マーケティングの拡大等、更なる成長に向けた体制づくりに目処がついたと判断し、2017年3月22日に再上場しました。

—2015年に代表執行役 グローバルCEOとして就任されました。その当時のお気持ちをお聞かせ下さい。

私自身のキャリアとして最適の機会だと思いました。マクロミルは、高い業績パフォーマンスをあげていましたし、素晴らしい人材が揃っていました。良好な経営環境の中で、グローバル企業へ向けてステップアップすることを目指しており、私の海外での経験を最大限に活かせるめったにないチャンスだと考えました。

マーケティング・リサーチ業界には世界大手として、Big4と呼ばれる米ニールセン、英カンター、仏イプソス、独GfKという会社がありますが、まだアジア発のマーケティング・リサーチ企業大手は存在せず、地理的な意味合いでもチャンスがあると感じました。日本企業は「カイゼン」という言葉に表されるように効率的・効果的に事業経営を行っています。当社にも同様の精神が創業より受け継がれているため、欧米等で先行するイノベーションと組み合わせれば素晴らしいものができると思いました。「真のグローバル・リサーチ・カンパニー」の実現に向けて、就任以来ずっとわくわくしています。就任時より現在の方が、より大きな成長機会を実感できているので、期待感は一層強くなっていますね。

—では、就任後に課題として感じることはありますか。—
優秀な人材を採用し、育成していくということが一番

の課題だと思っています。そのため、優秀な人材を惹きつける素晴らしい職場環境にしていきたいと考えています。当社では新卒・中途採用に関わらず、入社された方の期待に応えられるように十分な時間と費用を投資し、指導担当者による人材育成制度や効果的な人材評価の仕組みを整えています。日本の企業がグローバル企業を目指す際には言語の問題もありますが、マクロミルグループの中で日本と海外の拠点間での人材交流を行うことは有益だと考えています。

—現在のマーケティング・リサーチ市場を取り巻く環境について教えてください。

消費者の意識・関心が益々細分化されている中、顧客ニーズを掴むことは一層難しくなっています。グローバル・ブランドのCMO(チーフ・マーケティング・オフィサー)達にとって、消費者ニーズを掴み、効果的なアプローチを継続することはどんどん難しくなっているのです。的確な意思決定のために顧客企業は信頼できるデータを必要としており、マーケティング・リサーチに対する需要は今後益々大きくなると考えています。

最近では、広告マーケティングの手法が変化しており、デジタル・マーケティングと呼ばれる世界が拡大しています。古き良き時代は、消費者にアピールする手段は主にテレビ、屋外広告、印刷物しかありませんでした。例

連結売上高



例えばシリアルを売りたい場合、テレビで広告し、消費者のブランド認知度を高め、店舗での実際の購入につなげるという流れでした。すなわち、売上を上げるためには、広告宣伝費を多く投入すればいい、という比較的シンプルな世界だったのです。

しかし、現在のマーケティングはより複雑になっています。例えば、ミレニアル世代(1980~2000年前後生まれ)の人にはテレビだけではアプローチできません。代わりにWebサイトやネット動画、SNSを通じたアプローチが必須であり、これらに連携したデジタル広告が急速に伸びています。人・場面に応じて、どのようなデジタル広告が見られていて、消費者とブランドの関係性をより高めるにはどのような手法が効果的なのか、より複雑で細分化されたマーケティング戦略が必要になっているのです。

デジタル・マーケティングの最適化を実現するために、当社は広告効果測定等の幅広いサービスを提供しています。顧客企業の側でもデジタル・メディアへの広告予算のシフトが加速しており、今後デジタル・マーケティングの事業領域は、一段の成長が期待できると考えています。

-AIなど様々なテクノロジーの活用についてはいかがお考えですか。-

マーケティング・リサーチ会社は、膨大なデータを保有していますので、AI等の活用は進んでいくと思います。AIの付加価値を追求しながら、膨大なデータをどのように入手し、洞察し、行動に結びつけるのか。例えば、ダッシュボードと呼ばれる形で、入り組んだデータのビジュアル化やリアルタイムのデータ活用を進め、分かりやすく効果的な形で顧客に提案することで、より良い

戦略立案につなげられると考えています。

当社は今年1月に脳波分析を活用したニューロ・マーケティング分野におけるパイオニア的存在である株式会社センタンと資本・業務提携を結びました。脳波を含む生体情報を活用することで、より深く消費者意識を分析することができると期待しています。このような最先端のテクノロジーを、今後も積極的に取り込んでいきます。

-成長戦略はどのようにお考えですか。-

2019年6月期までの中期経営計画では、売上高の年平均成長率10%を目標として掲げています。成長の牽引役としては、①日本での事業拡大、②グローバル戦略の加速、③次世代デジタル戦略が挙げられます。加えて、M&Aによる成長機会の獲得も考えています。

まず日本での事業拡大ですが、日本のオンライン・マーケティング・リサーチ市場は拡大基調が続いています。これまで日本企業は欧米企業に比べてマーケティング・リサーチにあまり費用をかけていなかったということが一因として挙げられるでしょう。当社の国内シェアは30%近くありますが、商品の幅広さ、膨大な顧客基盤、業界No.1のセールスチームを強みに、拡大する市場で更にシェアを高めたいと考えています。

グローバル戦略については、新興市場、成熟市場ともに成長を加速させていきたいと考えています。新興市場においては、過去3年の間に、シンガポール、メキシコ、ブラジル、直近では、インドにオフィスを開設しました。7-9月期には中東にもオフィスを開設する予定です。新興市場の非常に旺盛なマーケティング需要を取り込むべく、展開地域を拡大していく予定です。また、成熟市場(アメリカ、ドイツ、フランス、イギリス等)においては従来の伝統的なマーケティング・リサーチ手法からオン



ライン・マーケティング・リサーチへのシフトが続いています。迅速さ・低価格・高い柔軟性という当社の強みを武器に、シェアを拡大させていきたいと考えています。

日本及びグローバルの両面で成長のコア・エンジンと位置づけられるのが次世代デジタル戦略です。日本では、従来メディアのデジタル化の進展という「第1の波」がまさに来ていると感じます。我々はデジタル化で先行している欧米の経験を日本市場に活かすことができるため、非常に良好な立ち位置にいます。一方、日本以外の成熟市場では、デジタル化の「第2の波」が来ています。単純にデジタル・メディアへの広告予算配分が増えるのみならず、ブランドとの関係性をより高めるために個々の消費者の行動とニーズを把握し、それぞれに最適なコンテンツを提供する仕組みが必要になっています。例えばソーシャルメディアへの対応はその代表例です。我々は次世代のデジタル商品を多数揃えており、世界のデジタル・マーケティングの需要も取り込めると考えています。

これら3つの取り組みに加えて、M&Aの活用も強く念頭に置いています。当社はこれまでM&Aを活用して大きく業容を拡大してきましたが、今後も新技術への対応や地理的な拡大等に向けて適切なM&Aを実施していきたいと考えています。

-変化を遂げる事業環境の中、御社の強みについてはどのようにお考えですか。-

マクロミルは、スタートアップ企業のような迅速性と熱量を持っています。一方で、世界で事業展開をしており、顧客に対してグローバルなマーケティング・リサーチ・プラットフォームを提供できます。つまり当社は、スピードとスケールを兼ね備えた適切な事業規模という強みがあると考えています。今後マーケットが大きく変化していく中で、顧客企業がその変遷を上手く乗り越えられるかが重要になりますが、当社はそのような局面で様々な企業から信頼される立場にありたいと思います。

環境の変化に柔軟に対応し、競争優位性を保つために重要視していることは、ビジョンとミッションの一貫性、イノベーションの継続、従業員満足度の向上です。

このうち特にイノベーションの継続という観点では、激変している市場において、最先端のシステムやサービスを揃えることが非常に重要です。現場で顧客企業の意見を反映させるような仕組みや、日本だけでなく海外の拠点からも新しいアイデアを発表する場が設けられており、イノベーションを生み出しやすい環境が整えられています。創業時から革新的な文化があるということもプラスに働いているといえるでしょう。

また、従業員にとって働きやすい環境を整え、優秀な人材を育成することも非常に重要です。当社は、従業員満足度を売上・利益同様にKPI(重要業績評価指標)として定めています。

また、イノベーションと同時に効率的で効果的なオペレーションを追求していくことも競争優位性を保つ秘訣だといえるでしょう。

-キャッシュフローの配分方針についていかがお考えですか。-

当社の事業は強いキャッシュフロー創出力を持っています。創出されたキャッシュを配分する際の優先順位としては、第一に成長投資があげられます。適切で戦略的な投資を続け、イノベーションを生み出し、より高い企業価値を創出したいと考えています。次に負債削減です。過去の非上場化に伴う負債を削減し、強固な財務基盤を築くことが、今後の当社の成長の下支えになると考えています。株主還元については、一義的には更なる企業価値の向上がもたらすキャピタルゲインを通じて株主の皆様へ報いたいと考えていますが、2017年6月期については、一株当たり5円の配当もお支払いする予定です。

-投資家の方々へのメッセージをお願いします。-

「真のグローバル・リサーチ・カンパニー」を作り上げるのは、とてもワクワクすることです。ぜひ、私たちの旅路と一緒に歩いてください。きっと素晴らしい旅になりますよ。

-本日はお忙しい中、ありがとうございました。-

(本田 あゆみ)

マクロミル(3978・東証1部)

マーケティング・リサーチ大手。オンライン・リサーチでは国内シェアNo.1。蘭メトリックスラボの買収等で海外展開を加速させているほか、デジタル・マーケティング分野にも力を入れる。3年間の非上場期間を経て、17年3月22日に再上場を果たした。

【17年6月期の会社予想】

売上収益	358.0億円(前期比+10.1%)
営業利益	68.5億円(前期比+19.5%)

