

デジタル主導の グローバル化戦略

調査レポート



目次

| | |
|---------------------------|----|
| 調査の概要..... | 3 |
| 調査結果の概況..... | 3 |
| 主な調査結果..... | 4 |
| デジタル時代におけるグローバルな成長 | 5 |
| 課題 | 6 |
| 意思決定者 | 7 |
| 現代のグローバル企業 | 7 |
| コンテンツ制作の増加..... | 8 |
| 翻訳対象の言語数が増加 | 9 |
| より短期間でより多くのコンテンツを翻訳 | 9 |
| グローバル展開のための戦略..... | 10 |
| 提案 | 11 |
| 調査方法..... | 12 |

調査の概要

デジタルな世界でビジネスを成功させるには、顧客がどこにいても顧客体験と顧客へのリーチを改善することがますます重要になっています。

それにもかかわらず、多くの企業はデジタル主導のグローバル化戦略を導入しておらず、パーソナライズしたコンテンツを顧客の言語で提供することのメリットを最大限に活かしていません。そこで、当社はその原因を探り、インサイトを引き出すための調査を実施しました。

調査では300人以上の経営者を対象に、進化するデジタル主導の環境について意見を伺いました。質問した内容は、自社戦略の評価、組織の強み・弱み、自社の将来のデジタル環境の方向性を決める傾向についてです。回答者の所属は、各業界のマーケティング部門、ローカリゼーション部門、IT部門、デジタル変革部門です。

調査結果の概況

この調査レポートから、企業の現状と、グローバル化戦略を推進するための最善の方法が明らかになりました。

調査によると、80%の企業が今後2～3年のうちにグローバル展開する予定であり、その計画は主に経営幹部主導で動いています。

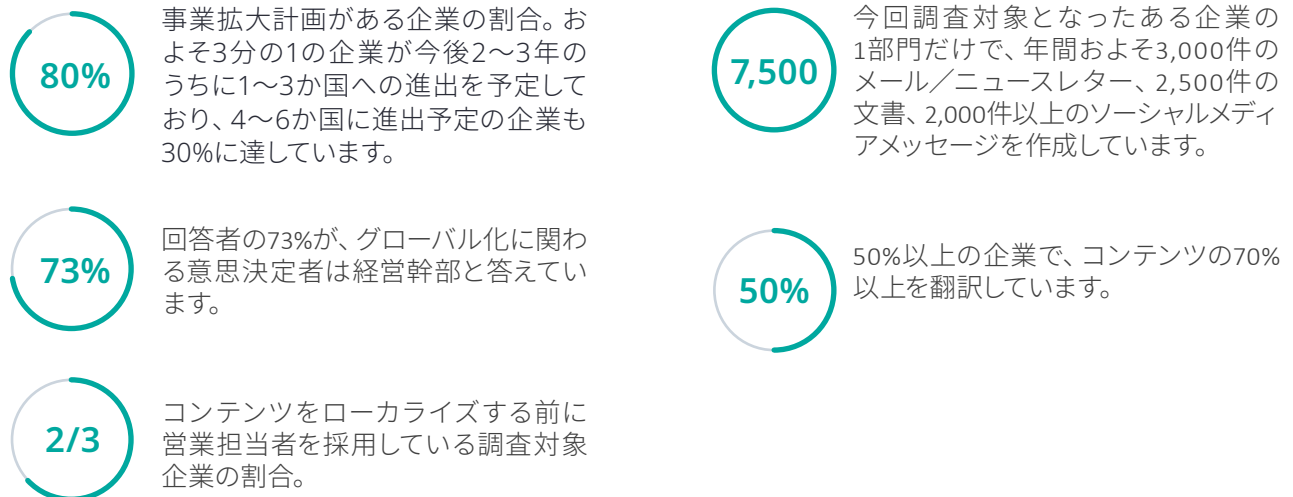
ところが、計画を推進する中で、組織はさまざまな重要問題に直面しています。たとえば、グローバル展開をする上で最適な方法は何か、どの程度積極的な計画を策定すべきか、コストはどのくらいかけるべきか、などです。意外にも、経営幹部主導の計画の多くは失敗に終わっています。その原因は、デジタル化以前に作られた時代遅れの戦略でグローバル展開を図る企業が多いことにあります。

このデジタル時代においては、コンテンツこそがデジタル時代の成功する多くのグローバル展開戦略に不可欠であり、製品やサービスの迅速な市場投入に役立ちます。コンテンツは、重要なビジネス目標の達成にも寄与します。特に、顧客満足度、顧客維持、ブランドの一貫性、顧客体験においては重大な役割を果たします。

当社の調査から、大企業の回答者や、IT／デジタル／変革に関わってきた人々の間で、コンテンツの価値を認識する傾向が高いことが分かりました。



主な調査結果



コンテンツの制作、翻訳、配信の担当者は、コンテンツサプライチェーンのあらゆる段階でさまざまな課題に直面しています。

3分の1が次のような難題を抱えています。

- ・ サプライチェーンの作成、翻訳、配信の各段階におけるコンテンツの再利用と廃止。
- ・ 特定のチャネルやオーディエンスに向けたコンテンツの再作成。
- ・ 規制要件への準拠。
- ・ ローカリゼーションコストと複雑な翻訳承認プロセス。
- ・ 非常に複雑なワークフロー。

自律型コンテンツサプライチェーンは、想像以上に身近な存在になっています。

- ・ コンテンツの半分以上が機械によって翻訳。
- ・ 63%が、コンテンツの評価や調整に自動化アプローチを採用。
- ・ 58%が、プログラムによってコンテンツの再利用。

70%の企業が、顧客の構成データに基づいてコンテンツをパーソナライズできると回答し、64%が行動属性によるセグメンテーションに基づいて、55%が従業員ベースのデータに基づいてパーソナライズが可能と回答しています。

デジタル時代におけるグローバルな成長

企業は常に成長を目指しています。そして、成長を実現する最も簡単な方法が新市場の開拓です。当社の調査では、80%の企業が事業拡大計画を策定しています。中には思い切った拡大を模索している企業もあります。およそ3分の1の企業が今後2〜3年のうちに1〜3か国への進出を予定しており、4〜6か国に進出予定の企業も30%に達しています。

グローバル化が始まった頃、別の国に営業所を開設することがグローバル展開の第一歩とされていました。しかし、持続可能な成長を達成するまでに数年かかることもありました。人材の採用とトレーニング、現地の文化や慣習の理解、言語の障壁の克服といった課題を解決しなければ成長は難しいのが現状です。

現代では、急速にグローバル化が進んでいます。コンテンツの提供によって参入の障壁が下がり、認知、顧客対応、収益創出が促進されるようになったからです。Amazonで注文した商品のうち、海外から出荷されたものがどれほど多いか想像してみてください。今や、海外事業ではなく、コンテンツこそがグローバルビジネスと顧客の間を取り持つ時代なのです。

この調査の回答者も、重要なビジネス目標の達成にコンテンツが貢献していることを認識しています。コンテンツが顧客満足度と顧客維持率の向上につながると考える人は57%、顧客体験の向上につながると考える人は56%、ブランドの一貫性を強化するのに役立つと考える人は53%、収益の増加に貢献すると考える人は52%と、コンテンツの効果を認識している人は数多くいます。

コンテンツ制作者、ローカライゼーション部門、プロの翻訳者は、さまざまな言語やファイル形式の大量のコンテンツを翻訳するというプレッシャーに日々直面しています。この絶え間ない需要から、多言語コンテンツを迅速かつ低コストで、しかも品質を犠牲にすることなく配信してほしいという非常に強いニーズが生まれているのです。

そこで、この調査では回答者にグローバル化計画、課題、期待について尋ねました。

コンテンツとは？

コンテンツの構成要素は組織によって異なりますが、一般的に、広告、ブログ、ダイレクトメール、メール、よくある質問、パッケージ、プレゼンテーション、ソーシャルメディア、動画、ウェブサイト、ホワイトペーパーなどマーケティング素材や、組み立て説明書、取扱説明書、ライセンス契約書、メンテナンスマニュアル、プライバシーに関する注意事項、保証などの製品情報が該当します。



課題

調査から、グローバル化とコンテンツの課題は互いに絡み合っており、多様かつ複雑であることが明らかになりました。結局のところ、企業行動は顧客ニーズと顧客体験に左右されるのです。

コンテンツの制作と配信において組織が直面する一般的な課題は次のとおりです。

- 32%** コンテンツの再利用／更新／廃止のタイミングを把握すること
- 32%** チャンネルやオーディエンスごとにコンテンツを再作成しなければならないこと
- 31%** 規制要件、コンプライアンス要件に対応すること
- 30%** 新規コンテンツに対する複雑な承認プロセスを管理すること
- 29%** 非常に複雑なワークフローを理解すること

こういった調査結果が興味深いのは、現代のグローバル企業が現在対応を迫られている課題は1つだけではないということです。さまざまなタイミングで発生する複数の課題に直面し、それを克服していかなければならないことの方が多いのです。

グローバル化に必要なことは何でしょうか。分断されたコンテンツシステムからのコンテンツの収集、プロジェクト要件の理解、ベンダーとのやり取り、経理部門からのPOの取得、翻訳会社へのプロジェクト要件の伝達などには、社内の人材や時間が必要になります。こういった作業はすべて複雑化が進む一因であり、収益への影響として数値化することも困難です。

ほとんどの企業は、そのような作業に役立つさまざまな戦略やテクノロジーについて十分に理解しているわけではありません。そのため、真のシームレスなグローバルコンテンツサプライチェーンについてアドバイスできる、幅広く深い知識を備えたパートナーを見つけることが不可欠です。



意思決定者

グローバル化では、「卵が先か鶏が先か」というジレンマに陥ることがよくあります。ある国で売上が伸び始めるまで、コンテンツや製品のローカライゼーションへの投資を待つべきなのでしょうか？それとも、売上を伸ばすために、まずローカライゼーションに投資すべきなのでしょうか？多くの企業が意思決定に時間を費やしている間に、地元の競合企業が市場で足場を固めてしまい、突如としてローカライゼーションどころではなくなってしまいます。

グローバル化に携わる担当者が、企業のグローバル戦略のスピードと効果に大きな影響力を持っていることがあります。そのため、当社は、参入先の市場を決めるのは誰か、またその人たちがどのように投資を決定するかを知りたいと考えました。

大規模なグローバル組織には、グローバル市場向けの製品やコンテンツのローカライズに特化した部署があります。それにもかかわらず、ほとんどの組織が、グローバル化を決定する際にこのような部門の専門知識を活用していません。当社の調査によると、グローバル展開の意思決定を主導するのは、主に経営幹部（73%）です。続いて、マーケティング部門のリーダー（53%）、製品部門のリーダー（41%）、セールス部門のリーダー（38%）となっています。

経営幹部が主導する場合、下調べをすることなく、契約要件を満たすため、または単発的なビジネスケースに対応するために、やみくもにグローバル化へ舵を切ることがよくあります。例えば、ある国で取引交渉が滞っていると、コンテンツのローカライズを促し、取引を獲得できるよう仕向けるのです。ところが、このようなグローバル化への無条件反射的な対応では、長期的な要因が考慮されません。これは1回限りの取引なのでしょうか？それとも継続的な取引なのでしょうか？その国には、進行中のローカライゼーションを正当化できるようなビジネスチャンスが他にもあるでしょうか？その市場への参入を支える、十分な顧客の認知度と需要があるでしょうか？市場調査と強固な顧客ベースの育成が可能でなければ、こうした取り組みはコストがかかるだけで成果に結びつきません。

さらに困ったことに、経営陣が現場の活動と緊密に接していない場合があることも分かりました。当社の調査によると、経営陣の60%が、企業全体で一貫したコンテンツ配信が行われていると確信している（コンテンツが、使用されるすべての場所、例えばウェブサイト、パンフレット、ドキュメントなどで同じように表示されるということ）のに対し、同様に考えている現場のVPや経営幹部レベルは45%しかいません。

現代のグローバル企業

コンテンツ戦略に関する話し合いが、年に一度の大掃除に関する会話のように感じることがあります。実際に話し合っている回数は、名目上の回数よりもはるかに少ないのです。

一部の経営陣が実際の支出額にそぐわない回答をしている現状が明らかになったことから、私たちは現在のグローバル企業がどのようなコンテンツ戦略を展開しているのかという点に注目するようになりました。

浮かび上がった3つの主要テーマ：

- 1 コンテンツ制作の増加
- 2 翻訳対象の言語数が増加
- 3 より短期間でより多くのコンテンツを翻訳



1. コンテンツ制作の増加

共通のテーマがある場合は、コンテンツ制作を優先する必要があります。

調査から、回答者の80%がコンテンツに次のような傾向があると考えていることが明らかになりました。

- 現代では、顧客や従業員などの立場に関係なく、誰もが答えを求めており、一刻も早くそれを手に入れたいと考えています。そのため、すばやく読んで理解できる小さくて管理しやすいコンテンツ（インフォグラフィックなどの手軽なコンテンツ）が急速に増加しています。
- コンテンツの更新頻度が増加しています。これは、顧客が最新情報に気軽にアクセスできることを期待しているためです。
- コンテンツ管理に俊敏性の高いモジュール式アプローチが採用され、コンテンツの変更により柔軟かつ迅速に対応できるようになっています。
- 翻訳対象の言語数が増加しています。
- コンテンツのパーソナライゼーションがますます高度になっています。

今回の調査では、回答者の半数以上が、コンテンツ制作の増加が優先事項であると考えています。また一方で、上級管理職の回答者の方が、IT／デジタル／変革に関わってきた回答者よりも強く、コンテンツ制作の増加を感じていました。

支出の増加が突出しているのは、コンテンツ制作、パーソナライゼーション、データ、分析ですが、コンテンツの制作、翻訳、管理ではすべての側面で支出が増加しています。

- IT／デジタル／変革に関わってきた回答者は、コンテンツ制作（57%）やコンテンツのより多くの言語への翻訳（52%）に投資を増やしたいと考えています。
- 上級管理職（VP以上）の回答者は、コンテンツ制作（63%）と翻訳量（57%）の増加に投資を増やしたいと考えています。
- Smart Insightsのレポートでは、マーケターが評価した、近い将来にビジネスにとって最大の影響力となるアクティビティで、コンテンツマーケティングが第1位になりました（20%）。2位以下は、ビッグデータ（14%）、AIと機械学習（14%）、ソーシャルメディア（10%）の順です。コンテンツマーケティングは、この3～4年の間、常にトップです。

Content Marketing Instituteの調査結果：

- マーケターの92%は、自社がコンテンツをビジネス資産と見なしていると回答しています。
- 企業の56%が、コンテンツ制作費の増加を望んでいると回答しています。
- 成功を収めているB2Bマーケターの40%が、コンテンツマーケティングにマーケティング予算の全額を費やしています。

Content Marketing Instituteによる別の調査では、B2Bマーケターがコンテンツマーケティング活動を管理するために次のテクノロジーを使用していることがわかりました。

- 分析ツール（87%）
- メールのマーケティングテクノロジー（メール重視）（70%）
- CMS（63%）
- マーケティング自動化ソフトウェア（自動化重視）（55%）
- ウェビナー／オンラインプレゼンテーションプラットフォーム（43%）

コンテンツはマーケティング組織の最重要事項であるため、顧客ニーズに対応するためにデジタル重視の計画を立てることが重要です。

2. 翻訳対象の言語数が増加

企業によってターゲットの市場が異なるので、当然ながらコンテンツの翻訳対象言語もさまざまです。企業がグローバル展開すれば、使用する言語が増加し、グローバル化の複雑さも、かかる時間も増大します。

予算が限られている場合は、世界人口の大部分とコミュニケーションを図るのに役立つのが英語、標準中国語、ヒンディー語などの言語です。The Intrepid Guideによると、世界には7,097の言語がありますが、わずか23の言語で世界人口の半分をカバーできます。

現在、企業は外部コンテンツを平均15言語で配信しており、収益が5～10億ドルの企業は21言語で配信しています。社内コンテンツの場合は、平均12言語以上でコンテンツを配信し、14以上のコンテンツリポジトリを使用しています。

規制の厳しい業界の企業は、それ以外の業界よりも多くの言語で外部コンテンツを配信しています。

3. より短期間でより多くのコンテンツを翻訳

一般的に、回答者はコンテンツ量が増加し続けると考えています。また、40%が、今後2年間でコンテンツ量が31%以上増加すると思っています（2018年の調査時の50%から、若干減少）。

すべてのコンテンツタイプについて、コンテンツのおよそ40%が24時間以内に翻訳されることを求められています。法務／広告／マーケティングのコンテンツでは、短納期での翻訳が他のタイプのコンテンツよりも増加しています。

このような優先傾向が、グローバル企業のグローバル化に影響を与えています。この30年間で翻訳会社（LSP）が増加しているにもかかわらず、社内で翻訳するグローバル企業が増加しているのは興味深いことです。

2016年と2018年の同様の調査結果の比較：

- 社内で翻訳している企業が増加している（40% -> 56%）
- LSPの利用率に変化なし（45%）
- 翻訳管理システム（TMS）の使用率が増加傾向にある（29% -> 37%）

社内翻訳が増加しているのは、コンテンツサプライチェーンをよりシームレスに連携するためであると考えられます。LSPやTMSを利用している企業の半数近くが、コンテンツ管理システム（CMS）にワークフローを構築していますが（46%）、2016年と比較すると、TMSとCMSを直接連携している企業が増加しています（29% -> 36%）。

興味深いことに、小規模で俊敏性に優れた企業ほど、組み込みのワークフローを採用しています。つまり、TMSシステムとCMSシステムの連携を軽視した俊敏性に劣る大企業を追い抜かすチャンスだということです。当社の調査では、次のようなことが明らかになっています。

- 収益が5～10億ドルの企業の方が、ワークフローが組み込まれている確率が高い（56%）
- 大企業の44%がTMSとCMSを直接統合している

グローバル展開のための戦略

ビジネス上の優先事項を達成するため、グローバル企業は、グローバルな成長を加速させるさまざまな戦略を採用しています。

1つ目は自律型コンテンツサプライチェーンの構築。2つ目は大規模なパーソナライズです。これは大多数の企業が実施しています。

- 70%の企業が、顧客の構成データに基づいてコンテンツをパーソナライズできると回答し、64%が行動属性によるセグメンテーションに基づいて、55%が従業員ベースのデータに基づいてパーソナライズが可能と回答しています。

グローバル企業にとって、これは大量のデータを収集しなければならないことを意味します。もちろん、データの管理も必要です。グローバル企業がパーソナライゼーションを成功させるには、自社で収集したデータを解析し、データの最適な使用方法を判断して、適切な人や場所に、適切なタイミングで、適切なコンテンツを提供する必要があります。

3つ目は、デジタルな世界で継続的なコンテンツジャーニーを顧客に提供することであり、グローバル企業はこの点で苦慮しています。デジタルな世界では、顧客がどのようなコミュニケーション方法を選択しても、購入までの各段階で、また関係を継続させるために、その都度適切なコンテンツを提供しなければなりません。ところが多くの場合、顧客体験がプラットフォーム間で分断されており、ジャーニーが中断しているのです。

回答者は自身の能力には自信を持っている反面、自身の取り組みの成果には自信を持っていないことを示すデータもあります。実際、コストをかけているのに、顧客に継続的なコンテンツジャーニーを提供できていると確信している人はわずか30%にすぎません。

グローバル企業が懸念していないこと

- 回答者は、コンテンツを毎年制作・翻訳・配信するための予算とリソースを予測し、計画する能力に自信を持っています（70%）。
- コンテンツ量は増加すると予想されますが、コンテンツの制作・翻訳・配信に割り当てられる予算も、コンテンツ量の増加に伴って等しく増加傾向にあります。
- ほとんどの回答者が、マーケティング支出の全般的な増加を予測していますが、より重要なのは、コンテンツ制作（回答者の91%が予算の増加を予測）、パーソナライゼーション（91%）、データと分析（87%）の支出増加です。



提案

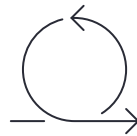
この調査レポートでは、現在の課題だけでなく、今後の見通しについても説明しました。

では、組織はグローバル戦略をどのように最適化すればいいのでしょうか？

以下に、最適化に着手するためのステップをいくつかご紹介します。



自律型コンテンツサプライチェーンに投資する。多くの組織は、すでに、機械翻訳やその他の自動化テクノロジーに多額の投資を行っています。これにより、より多くのコンテンツを迅速に翻訳し、大規模にパーソナライズすることが可能になります。



グローバル化戦略の主導役について再考する。これまでは上層部の見解に基づくトップダウン型で行っていましたが、逆のボトムアップ型にし、意思決定において現場の意見を重視できるようにしたほうがいい場合があります。



グローバル化に向けてデジタル主導の戦略を追求する。4分の3の組織が、コンテンツをローカライズする前に現地販売代理店を採用しています。これは、企業が競争上の優位性を得るために導入しているデジタル主導の戦略とは相いれません。



コンテンツテクノロジーと言語の両方の経験を持つパートナーを選択する。組織はさまざまな問題に直面します。必要な経験を持つ人材が社内だけで見つかるとは限りません。



コンテンツリポジトリを連携する。これにより、業務が効率化されるだけでなく、テクノロジーの成熟とともにAI戦略を活用しやすくなります。

調査方法

- 米国の中〜大規模グローバル組織に属する、コンテンツの制作、翻訳、管理、配信の担当者326名にインタビューしました。
- 回答者の大半は、マーケティング、ローカリゼーション、IT／デジタル／変革に携わっており、組織内で上級職を務めています。
- 回答者は、ハイテク（ソフトウェア、ハードウェア、ICT）、家電・電子機器、銀行、保険、FMCG、旅行・レジャー、小売、製薬、医療機器、法律、専門サービスなど、さまざまな業界で働いています。
- KANTARが、2019年7月29日から2019年8月21日の期間で、オンライン調査を実施しました。



RWSについて

RWS Holdings plcは、テクノロジーを駆使した翻訳サービス、コンテンツ管理サービス、知的財産サービスを提供するリーディングプロバイダです。RWSは、ビジネスに不可欠なコンテンツを大規模に配信し、イノベーションの保護と実現を可能にすることで、お客様が世界中の人々とつながり、新たなアイデアを提供することを支援します。

私たちのビジョンは、グローバルインテリジェンス、深い専門知識、スマートなテクノロジーを通じて、言語、コンテンツ、市場参入における課題を解決することにより、世界中の人々と組織をつなぐ橋渡しをすることです。

当社の顧客には、グローバルブランド上位100社のうちの90社、製薬会社上位10社、世界中の大手特許事務所20社のおよそ半数が含まれています。また、クライアントベースは、ヨーロッパ、アジア太平洋、北南米に広がり、テクノロジー、製薬、医療、法律、化学、自動車、行政機関、電気通信の各分野を網羅しており、5つの大陸に複数のオフィスを構えています。

1958年に設立されたRWSは、英国に本社を置き、AIM、ロンドン証券取引所規制市場に上場されています（RWS.L）。

詳細については、www.rws.com/jpをご覧ください。

© All Rights Reserved. ここに記載されている情報は、RWS Group*の機密情報および専有情報とみなされます。

* RWS Groupとは、RWS Holdings PLCおよびその関連会社および子会社の代表を意味します。