

PRESS RELEASE

報道関係各位

2026年9月8日
株式会社メンバーズ

【マーケティング業務と組織に関する調査】
AI活用は効率化に次ぎ「ノウハウの資産化・蓄積(51.2%)」を重視
「完全内製化」希望は10.9%にとどまり、
自社の暗黙知蓄積に向けては「外部連携」がカギに
～生成AI時代のマーケティング組織における
「内製化の実態」や「AI活用の方針」を調査～

DX現場のデジタル実装パートナーである株式会社メンバーズ(本社:東京都中央区、代表取締役社長:高野 明彦、東証プライム:2130、以下「メンバーズ」)は、大手企業においてマーケティング業務に関与する役職者303名を対象に、「マーケティング業務と組織に関する調査」を実施しました。

本調査は、生成AI時代のマーケティング組織における「内製化の実態」や「AI活用の方針」を明らかにし、次世代のマーケティング組織のあり方を提示することを目的に実施したものです。

【調査レポート詳細・ダウンロードはこちら】

- URL: <https://www.members.co.jp/download/187-marketing-organization>



主な調査結果

- ①生成AI活用で重視する方針は「AIを活用した業務の効率化(64.7%)」と「ノウハウや知識の形式知化・蓄積(51.2%)」が上位
- ②マーケティング体制は、全体の79.2%が内製を取り入れている。業務単位の内製率は、「戦略企画系」が平均68.5%に達する一方、「実行運用系」は平均35.8%にとどまり、外部を活用

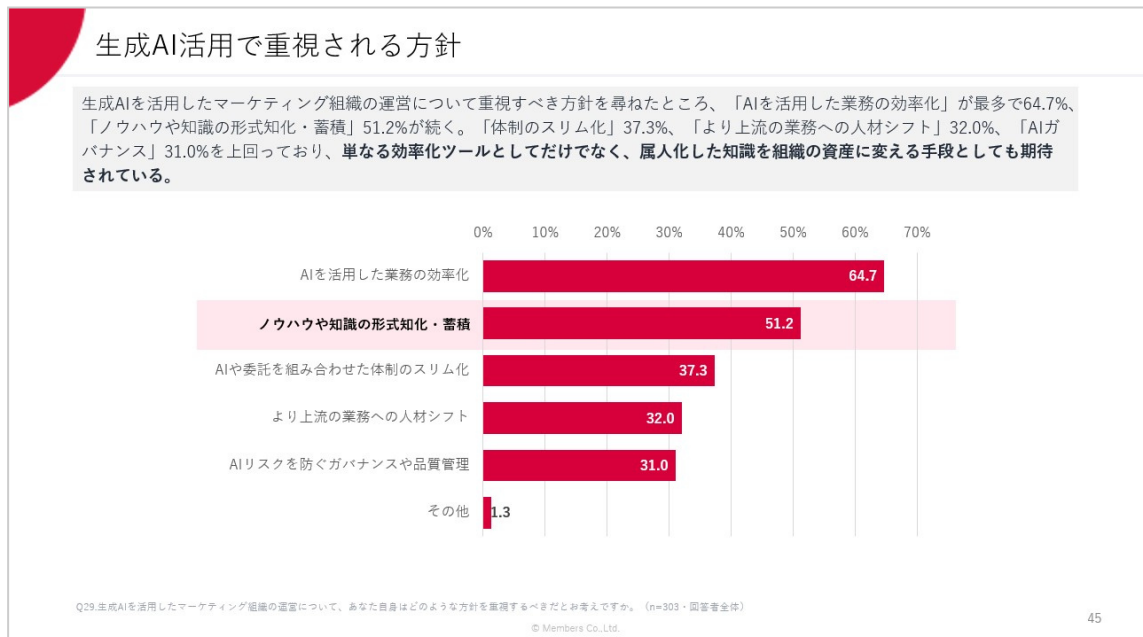
③「理想のマーケティング体制」で、完全内製化を望む企業は10.9%

④外注時の状況として、「データ・テクノロジー基盤の外注」は「戦略・プランニング」や「施策の実行・運用」より、「成果物の品質が安定」しているが、自社での「プロセスの把握」や「ノウハウ蓄積」は進んでいない

詳細

①生成AI活用で重視する方針は「AIを活用した業務の効率化(64.7%)」と「ノウハウや知識の形式知化・蓄積(51.2%)」が上位

- 次いで、「AIや委託を組み合わせた体制のスリム化(37.3%)」、「より上流の業務への人材シフト(32.0%)」、「AIリスクを防ぐガバナンスや品質管理(31.0%)」と続く
- AIは単なる業務効率化ツールとしてだけでなく、知識を組織の資産に変える手段としても期待されている

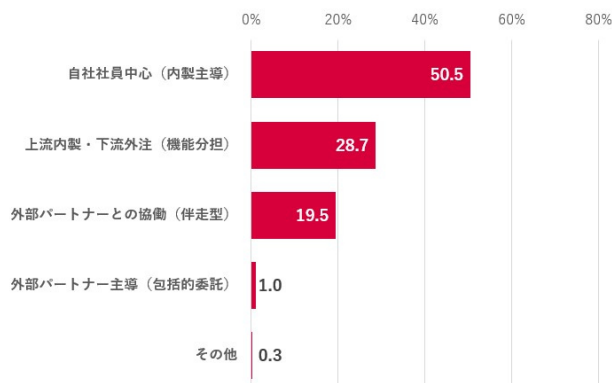


②マーケティング体制は、全体の79.2%が内製を取り入れている。業務単位の内製率は、「戦略企画系」が平均68.5%に達する一方、「実行運用系」は平均35.8%にとどまり、外部を活用

- 「自社社員中心(内製主導)」と回答したのは50.5%と過半数を占める
- 業務単位ごとの内製率では、「ビジネスゴールの定義・課題仮説の設定(82.5%)」や「価格設計(71.9%)」といった戦略企画系業務の内製率が高い
- 一方、「Web広告運用・SEO対策(16.2%)」や「Webサイト・オウンドメディア制作・改善(17.8%)」といった実行運用系の業務は内製率が低く、外部パートナーへの委託や協働を行っている

半数の企業が、自社を「内製主導」と位置づけている

マーケティング業務の体制に関する現状について、「内製主導」と回答したのは50.5%と過半数を占める。「上流内製・下流外注」28.7%、「伴走型協働」19.5%が続く。今回の回答者の過半数が、自社社員中心の内製を取っている。

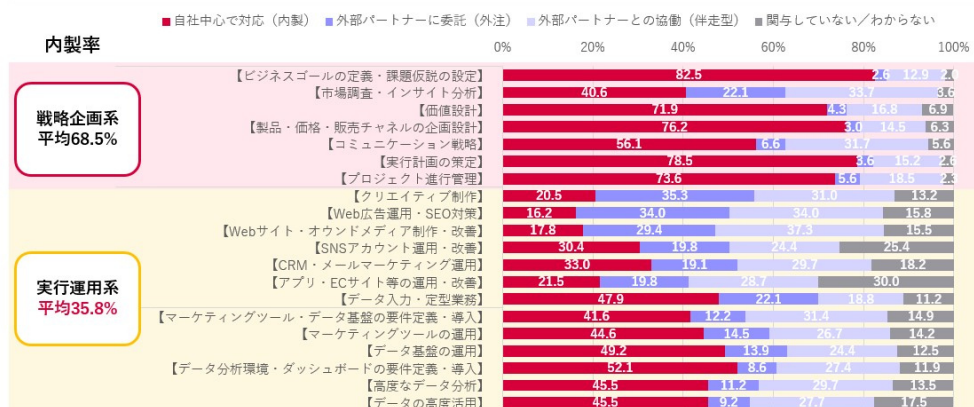


Q10. あなたの会社のマーケティング体制について、現状に最も近いものはどれですか。（n=303・回答者全体）
© Members Co., Ltd.

17

業務単位での内製率の二極化

20の業務領域について現状の体制では、上流の「ビジネスゴールの定義」や「価値設計」などの企画業務では内製率が平均68.5%に達する。一方、実行・運用にあたる業務では平均35.8%にとどまり、外注と伴走型を合わせた割合（47.7%）が内製を上回る。マーケティング業務という括りの中でも、企画に近い業務ほど内製、実行・運用に近い業務ほど外部に任せる実態になっている。



Q12. 以下のマーケティング業務について、「現状」の対応体制をお選びください。（n=303・回答者全体）
© Members Co., Ltd.

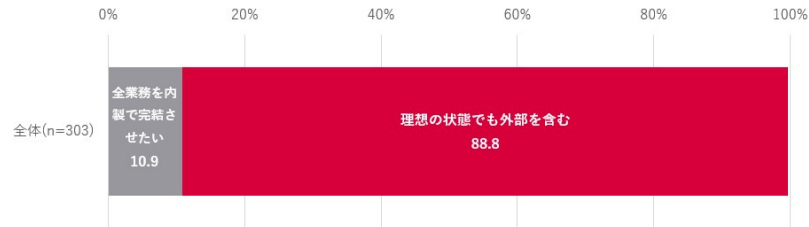
18

③「理想のマーケティング体制」で、完全内製化を望む企業は10.9%

- 全業務を内製で完結させたい企業は10.9%にとどまり、88.8%は外部リソースとの併用を希望

全業務を自社で完結させたいと答えたのは1割にとどまる

20の業務それぞれについて理想の体制を尋ねたところ、関与している業務のすべてを内製で完結させたいと答えた回答者は33名で10.9%だった。残る88.8%は、理想の状態においても何らかの形で外部の力を前提としている。
理想の体制に伴走型を1業務以上含む回答者は71.3%、216名にのぼる。



※Q13理想の体制は、Q12でその業務に現在関与していると回答した人にも質問している。

※「全業務を内製で完結させたい」は、Q13で関与している全業務について「自社中心で対応（内製）」を選んだ回答者33名。

Q13で20業務すべてで「関与していない／わからない」と1名が回答しており、理想の体制を1つも回答していないため、上記いずれにも含まない。

Q13. 以下のマーケティング業務について、「理想」の対応体制をお選びください。（n=303・回答者全体）

© Members Co., Ltd.

49

④外注時の状況として、「データ・テクノロジー基盤の外注」は「戦略・プランニング」や「施策の実行・運用」より、「成果物の品質が安定」しているが、自社での「プロセスの把握」や「ノウハウ蓄積」は進んでいない

- 外注時の状況として、「戦略・プランニング」「施策の実行・運用」「データ・テクノロジー基盤」の領域ごとに当てはまる状況を調査
- 「データ・テクノロジー基盤」は「成果物の品質が安定している(31.5%)」を選択する割合が他領域と比べて高い
- 一方、「業務の流れ(プロセス)を把握している(30.2%)」「自社にノウハウを蓄積している(32.8%)」「特定のベンダーに依存せず切り替えも検討できる(22.0%)」は、他領域と比較し低い結果となった
- AI活用に重要なデータ整備において、プロセスのブラックボックス化やベンダーロックイン状態が生じていることが想定され、外部を活用しつつ社内でコントロールできる状態に引き上げることが求められる

データ基盤の外注は、成果物の品質以外の評価が最も低い

外注実施者ベースで見ると、データ・テクノロジー基盤は「業務の流れ（プロセス）を把握している」（30.2%）「方針に対して柔軟に変更を加えられる」（20.2%）「自社にノウハウを蓄積している」（32.8%）「特定のベンダーに依存せず切り替えも検討できる」（22.0%）の4項目で3領域中最も低い。「当てはまるものがない」と回答した人も19.5%で最多である。一方、「成果物の品質が安定している」と回答した人はデータ基盤が31.5%で最も高い。つまり、データ・テクノロジー基盤は成果物への評価は高いが、そこに至るノウハウやプロセスの評価は低い。

Q31 外注している領域ごとの状態（外注実施者ベース・複数選択）

状態	戦略・プランニング (n=185)	施策の実行・運用 (n=232)	データ・テクノロジー基盤 (n=232)
成果物の品質が安定している	19.5%	27.5%	31.5%
業務の流れ（プロセス）を把握している	41.6%	43.5%	30.2%
方針に対して柔軟に変更を加えられる	38.4%	28.9%	20.2%
自社にノウハウを蓄積している	50.3%	36.2%	32.8%
特定のベンダーに依存せず切り替えも検討できる	23.8%	30.5%	22.0%
当てはまるものがない	8.2%	15.1%	19.5%

※各領域について「外注していない」と回答した人を母数から除いています（戦略・プランニング38.9%、施策の実行・運用23.4%、データ・テクノロジー基盤23.4%）
※複数選択のため、各列の合計は100%を超えます。

Q31.現在あなたの会社で外注しているマーケティング業務の各領域について、当てはまる状態を選択肢からそれぞれお選びください。
n=185（戦略・プランニング）/232（施策の実行・運用）/232（データ・テクノロジー基盤）、各領域で外注していると回答した人

© Members Co., Ltd.

31

調査結果からの考察

マーケティング体制において全体の79.2%が、すでに内製を取り入れている実態があるものの、専門性が高度化する中で全業務を自社で完結させることは非現実的であり、今回の調査でも完全内製化を望む企業は約1割にとどまりました。

外注の実態として、AI活用の肝となるデータ基盤では、プロセスのブラックボックス化やベンダーロックイン状態が生じています。

上記の状況を踏まえて、これからのマーケティング業務において有効な選択肢として挙げられるのは、外部の専門性を活かしつつ自社で主導権を握る「セミインハウス」体制へのシフトです。外部パートナーを「暗黙知をAIに学習可能な資産へと昇華させる伴走者」として連携し、生成AI時代における自走型のマーケティング組織を構築していく時期にきています。

調査の背景

大企業でのAI導入が8割近くにのぼりAI活用が加速する中（※1）、マーケティング領域でもAIを用いた業務の代替や効率化が進み、内製化の動きが広がっています。

企業においてAIを活用した暗黙知の形式知化やノウハウ蓄積などの成功事例が出てきている一方で、多くの企業では専門人材の確保や、ツール・体制整備が追いつかず、AI活用や内製化の推進に課題を抱えているのが現状です。

メンバーズはこれまで、数多くの大手企業の現場に「あたかも社員」として入り込み、デジタルマーケティング業務を支援してきました。不足するデジタルスキルの補完や社内外の関係者調整などの役割を担いながら、企業内に業務ノウハウを蓄積し、組織の自走を後押しする点が特徴です。

この度、企業のマーケティング組織における「内製化の実態」や「AI活用の方針」を明らかにし、次世代のマーケティング組織のあり方を提示すべく、本調査を実施しました。

調査概要

- 調査名称: マーケティング業務と組織に関する調査
- 調査対象: 従業員数1,000名以上の企業に勤務し、マーケティング業務(市場調査・商品企画・広告宣伝・販売促進・デジタルマーケティング・CX改善・顧客データ活用・マーケティング戦略立案など)に関与する課長職以上の役職者
- 有効回答数: 303名
- 調査期間: 2026年7月6日～7月9日
- 調査方法: インターネットパネルを用いたWebアンケート調査
- 調査企画: 株式会社メンバーズ
- レポート: <https://www.members.co.jp/download/187-marketing-organization>

本リリースに関するサービス・お問い合わせ

- メンバーズのマーケティング支援サービス
 - <https://www.members.co.jp/services/marketing>
- お問い合わせ先: 株式会社メンバーズ マーケティングDX本部 セールス&マーケティング室
 - <https://marke.members.co.jp/contact.service.html>

※1: 独立行政法人情報処理推進機構 (IPA)「DX動向2026」広がるAI導入、DXは変わるか(2026年7月30日)より
(<https://www.ipa.go.jp/digital/chousa/dx-trend/rcu1hd0000017uk8-att/dx-trend-2026.pdf>)

メンバーズについて

メンバーズは、ミッション「“MEMBERSHIP”で、心豊かな社会を創る」と、長期ビジョン「FUTURE VISION」として「Digital for Hope. デジタルクリエイターの創造性を解放し、気候変動をグリーン成長に、人口減少を一人ひとりの豊かさに変える」を掲げています。

このビジョンのもと、デジタル人材の伴走によるDX現場支援事業を展開。「顧客と共に社会変革をリードするデジタル実装パートナー」として、「あたかも社員®」のように現場へ入り込み、AIを中心とした先進テクノロジーを用いて、社会課題を企業の成長機会へと転換することを目指しています。

具体的には、「現場発、企業価値へ。事業変革までやりきるAX。」をテーマに、企業向けAIサービス群「やりきるAX」の提供を通じ、現場部門起点で部門間や経営へのAX(AIトランスフォーメーション)の推進を支援します。個別業務から事業変革へと発展させる4層のサービス体系と当事者型の伴走力により、「活用・効果・還元」の変革サイクルを継続駆動させ、PoC止まりといった課題を解消して企業の事業変革を実現します。1995年設立。東証プライム上場。

- 社名: 株式会社メンバーズ
- 所在地: 東京都中央区晴海1丁目8番10号 晴海アイランドトリトンスクエアオフィスタワーX 37階(受付35階)
- 代表者: 代表取締役社長 高野 明彦
- 資本金: 1,059百万円(2026年6月末時点)
- Webサイト: <https://www.members.co.jp/>

- SNS
 - Facebook : <https://www.facebook.com/Memberscorp>
 - X(旧Twitter) : https://x.com/Members_corp
 - LinkedIn : <https://www.linkedin.com/company/members-co--ltd/>
- メンバーズのAIサービス群「やりきるAX」:
 - 現場部門起点で部門間・経営へとAXを促し、事業変革を実現するAIサービス群「やりきるAX」を提供開始。当事者型伴走で変革サイクルを継続駆動(2026年8月4日)
 - URL : <https://www.members.co.jp/company/news/2026/0804>

<u>本リリースに関するお問い合わせ</u> 株式会社メンバーズ 広報担当: 竹原、鈴木 mail: press@members.co.jp
--