

# 経営者がマーケターに課すべき3つの KPI マーケティング効果測定のためのフレームワーク

マーケティング部門の、社内での評価に悩むマーケティング担当者は多いことでしょう。マーケティング担当ではない経営幹部の中には、マーケティングチームはあくまで営業チームをサポートするためだけの存在であると認識している、あるいはイベントを開催し、ツイートをせっせと投稿し、ペンにロゴを入れる業務部門に過ぎない、と考えている人がいるものです。残念ながら、マーケティング部門は、貢献として認められるべき業績が、過小評価されていると言わざるを得ません。

マーケティング部門が売上や利益に貢献していると社内で認められるために、マーケターにできることは何でしょうか？ どうすれば、収益プロセスに対する影響力を強め、社内の同僚達から尊敬を受け、経営会議でも発言できるようになるのでしょうか？ ひとつの解決策として考えられるのが、経営陣が関心を持つ指標にもとづいて効果の証明を行うことが挙げられます。そこでこのワークシートでは、マーケターが追うべき指標について解説します。

## 誤った指標

マーケティング活動を通じて測定可能な指標は何百とありますが、問題はこうした指標のほとんどは CEO や CFO などの取締役が重視するものではなく、経営課題を直接的に解決するようなものではないということです。

- 恣意的な指標：**マーケターは自らが予算をかけて行ってきたマーケティング施策を正当化するために「自己満足的な」指標を重視しがちです。つまり、ビジネスへの貢献度を測定し、マーケティング部門としてのパフォーマンスや収益性を改善させる上で計測すべき指標を追跡するのではなく、分かりやすく成果が見えている指標を選びます。一般的な例としては、SNS のフォロワー数、web サイトのインプレッション数、新規見込み顧客の獲得数などが挙げられます。
- 質より量へのこだわり：**よくある間違いとして、獲得したリードの質ではなく、量を重視することが挙げられます。数が取れていると、施策の見栄えは良くなるものの、必ずしもそれに比例した収益が生まれるとは限らないのです。ターゲットではない人も含まれる質の低いリードがデータベースに増えてくると、データベースが飽和してしまい、最終的にはリストが乱雑になることで、適切な分析や施策の実施ができなくなってしまいます。
- 計測しやすい指標への偏重：**収益や利益に関するデータの計測が難しい場合、マーケターはたいてい、それらの数字の代わりに何かしら取得しやすい指標を使うことになります。それで良い場合もありますが、経営層は最終的にその指標が財務的な成果に結びつくものなのか、疑問を抱く可能性があります。そういった疑問を抱かれると、事前に合意できていなかった指標でもあり、その疑念を払拭すべく色々な裏付けを後付けで出すことになるため、マーケティングへの信頼が低くなってしまふ恐れがあります。
- 成果ではなく活動量へのこだわり：**マーケティング活動は施策を実施し、それに伴って発生する費用は目に見えるものですが、費用やリソースをかけて行った施策の成果を正確に把握することは困難です。対照的に、営業活動は測定が難しいものですが、その結果である成約数や収益は容易に把握することができます。そのため、営業は収益に対しての貢献を認められる一方、マーケティングがコストセンターと見なされがちなのも仕方ないことです。

- **成果よりも効率性の追求**：Precision Thinking のキャサリン ロイ氏は、成果の指標（正しく活動できていること）と効率性の指標（誤ったことも含め、物事を早くスムーズに進めること）の違いに注意するように勧めています。

例えば、イベントが満席だったとしても、そこにいる人達が本来のターゲットでなければ何の価値もありません。成果は、マーケティングが数値化できる価値をもたらすものであることを、営業、財務および経営幹部たちに認めさせるのに役立ちます。効率性の指標に関しては、CFO を始めとした経営層から厳しく問い詰められる可能性が高まります。特に不安定な経営状況になった時には、その指標は予算削減を食い止める上では何の役にも立たないでしょう。

- **コストの指標**：最悪の指標は、マーケティングをコストセンターとして定義する「コスト指標」です。もし、マーケティングがコストと予算ばかりを話題にするなら、相手は必ず、マーケティング活動をコストとのみ結びつけて捉えるでしょう。

コストを成果にすると予算は削られる一方で、縮小均衡の中で成果だけを求められる負のスパイラルに陥りかねません。

## 適切な指標

ここまで解説してきた、活動、コスト、数量といった指標が適切でないのであれば、適切な指標とはいったい何になるのでしょうか。CFO が常に注視しているものとして、売上高、利益率、営業利益、キャッシュフロー、ROI、時価総額等が挙げられます。これは言い換えれば、市場平均や競合他社と比較して、より多くの利益を生み出せているか、また成長スピードが上回っているかを確認する指標といえます。

## 時系列の指標

Lenskold Group では、時間の経過で比較できる指標が役に立つと述べています。

過去：これまでの成果はどうだったか？

現在：今のところ順調に進んでいるか？

将来：これからどのような成果を想定できるか？

### 1. パフォーマンス指標& KPI

先週の実績はどうだったか。また、先月、前四半期はどうだったか。といった形式の報告です。過去の成果に関する指標は最も一般的に用いられるものであり、多くの場合、ダッシュボードを使って経営層に報告、共有されています。

### 2. 診断的指標

今のところ、何がうまくいっているか、そして何がより成果を高められる可能性があるか？といった形式の報告です。これらの指標は、現在のパフォーマンスに対しての洞察を提供します。多くの場合、過去の傾向と比較した現在の進捗状況や、競合他社および市場のベンチマークとの比較を行います。

### 3. 先行指標

将来的にはどのような見通しが立てられるか？といった報告に使われる指標です。これらの指標は先を見越し、将来の成果を予測する上で役立ちます。まずは目標を設定しましょう。その際は、継続的に追っていくと決めた指標それぞれの目標を設定します。目標を設けることで、そのパフォーマンスを正しく把握することが可能になります。つまり、結果が予測した通りに進んでいるのか、上回っているのか、予想以下なのか、自分自身や他の経営幹部に明瞭な形で示すことができるようになります。

## フレームワークにもとづいたワークシート

マーケティング指標を効果的に活用できているかを判断するために、経営層がマーケティング部門の貢献度について確認するための以下の質問に回答してみてください。

### 収益の増加

- リード獲得から収益化までの各ステージでどのような成果を挙げているか？
- マーケティングはパイプライン（営業の商談登録数）や収益にどのように貢献しているか？

### 正確な収益予測

- 今四半期や翌四半期以降の収益見通しはいくらにしているか？
- パイプラインの状況はどの程度予測可能か？

### 収益性

- 販売管理費は適切に削減できているか？
- 値引きに頼ることなく、どのように利益率を改善しながら収益を増やすことができるか？

### マーケティング投資収益率

- マーケティングに投資した費用に対して、収益につながる成果がどのくらい得られているか？
- マーケティング支出をxx%増加（または削減）した場合、その結果はどう予測されるか？
- 支出を最適化するためにマーケティング活動は継続的に改善されているか？

### 市場におけるポジション

- 自社の市場シェアはどの程度か？
- 競合他社と比較して、自社の市場シェアは拡大しているのか、縮小しているのか？
- 自社の評判や外部機関からの評価はどうか？
- その評価は上がっているのか、下がっているのか？

### 顧客・企業の増加

- 顧客のリテンション率（契約継続率）はどの程度か？上がっているのか、下がっているのか？
- 顧客ロイヤルティがLTV向上やアップセル（追加契約）につながっているか？

これらの質問に対して、自信をもって回答できていれば、マーケティング活動が正しい方向に進んでいるといえます。うまく答えられないようであれば、下図で示したステップに沿って各種指標を採り入れていくことをお勧めします。

	質問項目	サンプル指標
<p>ビジネスへの影響</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マーケティングは短期的な収益増加に貢献したか？</li> <li>営業利益や顧客生涯価値 (LTV) といった重要な指標へのマーケティングの長期的貢献はどれくらいあるか？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LTV</li> <li>営業利益</li> <li>収益貢献金額</li> <li>EBITDA</li> <li>投資対効果 (ROI)</li> </ul>
<p>チャンネルパフォーマンス</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メールや web 広告をはじめとした、特定のチャンネルでの施策は新規の顧客獲得につながったか？</li> <li>担当したチャンネルはブランド認知に影響を及ぼしたか？</li> <li>どのチャンネルが新規 web サイトのコンバージョン率向上につながったか？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商談創出の増加数</li> <li>ブランド認知度</li> <li>接触数</li> <li>顧客獲得単価</li> </ul>
<p>キャンペーンパフォーマンス</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社キャンペーンの好感度はどの程度か？</li> <li>顧客獲得単価はどの程度か？</li> <li>どのようなタイプの顧客を獲得したか？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上増加額</li> <li>平均受注額</li> <li>顧客獲得単価</li> <li>マーケティング投資対効果 (ROMI)</li> </ul>

資料：『Collaborate with Finance to Prove Marketing's Business Value』、Forrester Research, 2017

マーケティングの効果測定をより正確に、そして収益に関連させて実践するための情報は以下をご覧ください。

[business.adobe.com/jp/products/marketo/marketing-analytics.html](https://business.adobe.com/jp/products/marketo/marketing-analytics.html)

### 詳細情報

[business.adobe.com/jp/products/marketo/adobe-marketo.html](https://business.adobe.com/jp/products/marketo/adobe-marketo.html)