

実践的なマーケティングROIの測定と活用

栗原一馬



CONTENTS

- I マーケティングROIが求められるようになった背景
- II なぜマーケティングROIの測定・活用は難しいのか
- III 実践的なマーケティングROIの測定と活用事例
- IV 実践的なマーケティングROIの活用におけるポイント

要約

- 1 日本のような成熟市場では、限られたマーケティングコストをマーケティングミックス（4P：Product〈製品〉、Price〈価格〉、Place〈販売チャネル〉、Promotion〈広告・販売促進〉）にいかにか最適配分し、リターンを最大化するかが重要である。そこで「マーケティングROI（Return On Investment：投資収益率）」の測定とその活用があらためて注目されている。
- 2 マーケティングROIの測定には特有の困難な点がある。①そもそもマーケティング活動の目的が明確になっていないこと、②マーケティングROIを測定するためのデータが整備されていないこと、③マーケティング活動により創出された売り上げや利益を把握しきれないこと、④「打ち手」につながる分析ができていないこと——などが挙げられる。
- 3 マーケティングROIの測定目的を絞り込んだり、社内にある多様な調査データを収集・活用したりするなどの工夫により、企業は、マーケティングROIを実践的に測定・活用することが可能である。実際にそれを実現している事例もある。
- 4 マーケティングROIを活用する企業が最終的に目指すべき姿は、マーケティングのPDCA（戦略立案・実行・効果検証〈課題抽出〉・改善）サイクルを回し続け、収益の最大化を図ることである。

I マーケティングROIが求められるようになった背景

1 マーケティングROIとは

人口の減少や1人当たり消費支出額の減少により、日本の国内市場では今後、消費の逓減が続く見込みである。そのようななか、国内の一般消費者を最終顧客とする企業では、限られた経営資源を有効活用し、収益を最大化することが喫緊の課題となっている。これは、マーケティングに関しても例外ではない。

そこで、多くの企業が「マーケティングROI (Return On Investment: 投資収益率)」の測定とその活用を検討し始めている。マーケティングROIとは、「マーケティング投資」を分母、「マーケティング活動により創出された利益」を分子とする指標である(図1)。

一般にマーケティングROIの活用目的は、

- ①マーケティング投資の意思決定
- ②マーケティング投資後に実施する業績の測定

——の2点である。

①は、限られた予算をマーケティングミックス(4P、すなわち、Product〈製品〉、Price〈価格〉、Place〈販売チャネル〉、Promotion〈広告・販売促進〉)にどのように配分すれば

ターンを最大化できるかを事前にシミュレーションし、意思決定の参考材料とする。

一方の②は、実際のマーケティング活動に投じた費用が、どの程度のリターンを創出したかを検証する。

これら2つの目的に沿ってマーケティングROIを測定することでマーケティング活動の質が向上し、その結果、マーケティングの投資対効果も向上して企業の業績も上向くことが期待される。

2 日本企業が抱える

マーケティングの課題

野村総合研究所(NRI)は、企業のマーケティングに関する多数のコンサルティング実績を通して、日本企業が共通して抱えるマーケティングの課題を整理した。代表的な課題を以下に3点挙げる。

(1) マーケティング予算のさらなる有効活用の必要性和説明責任

消費が逓減し、飛躍的な業績向上が望めないなか、企業がマーケティングに投資できる予算は頭打ちになっている。実際、NRIが上場企業804社の販売費および一般管理費(以下、販管費)、広告宣伝費の推移を調査したところ、いずれも伸び悩んでいる実態が明ら

図1 マーケティングROI算出の方法例

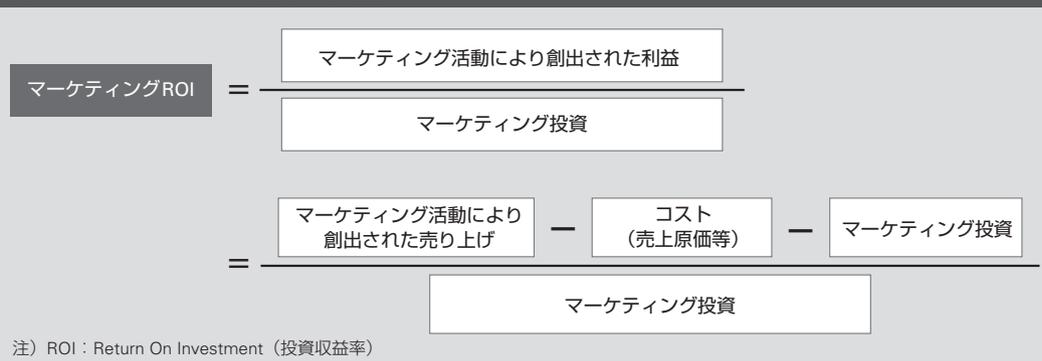
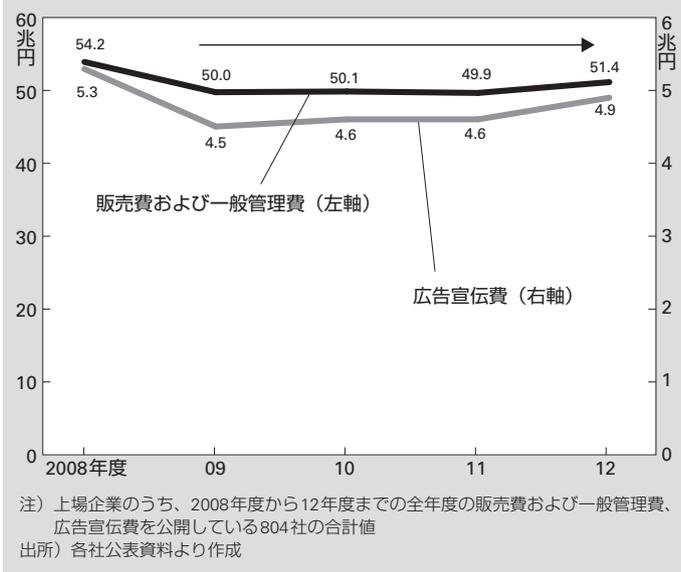


図2 上場企業804社における販売費および一般管理費、広告宣伝費の推移（2008～12年度）



かになった（図2）。

販管費のすべてがマーケティング投資ではないものの、限られた予算で企業が事業活動を展開しなければならない状況にあることは事実である。そのため、予算が効率的に使われているかどうかの説明責任を経営層が現場社員に求める傾向が強まっている。たとえばある商品における広告宣伝効果、あるキャンペーンにおける販売促進効果など、個別施策に対する成果の報告が求められる機会が増加している。

こうした要求に対しては、たとえば施策実施前と比較した売上高の増分や、売上高の前年比を算出して、プラスであれば成果とみなす場合が多い。しかし、外部環境変化や他の施策との兼ね合いによって効果がマイナスになるなど、成果を説明することは容易ではない。そのため、マーケティング予算から得られた成果をより科学的・定量的に示す方法が求められるようになってきている。

(2) 新商品開発競争から既存商品育成への方向転換

日本企業はこれまで、こぞって新商品・新サービスを開発することで業績を伸ばしてきた。しかし、生活者のニーズが一定レベルにまで達し、企業も新たなイノベーションを起こしにくくなってきた今日では、既存の商品・サービスをいかに育成・強化するかが重要となっている。実際に、大手消費財メーカーのマーケティング戦略の基本方針などを調査すると、「中核ブランドの育成」や「集中と選択」といったキーワードが多く見られる（表1）。

すでに市場に定着した商品・サービスの収益を向上させるには、新商品・新サービスと比べると、より効果的・効率的なマーケティングが求められる。

(3) Webメディアの台頭によるマーケティングの多様化

近年、スマートフォンの普及やSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）の台頭により、生活者がWebメディアに接触する環境が大きく変化し、Webメディアを介した電子商取引市場も拡大している。こうした変化に伴って、マーケティング活動において企業が取りうる選択肢も拡大した。そのため各企業とも、マーケティングにおいてWebメディアをいかに有効活用していくか、頭を悩ませている。

とはいえ、マスメディア（テレビ、新聞、ラジオ、雑誌）を活用した広告宣伝やダイレクトメールを活用した販売促進、店頭における告知活動など、従来型のマーケティング投資をおろそかにすることもできない。そこで企業は、限られたマーケティング予算を、従

表1 大手消費財メーカーにおけるマーケティング戦略の基本方針

アサヒグループホールディングス	「中期経営計画2015」において、酒類事業では「中核ブランドの強化」、飲料事業では「コアブランドへの経営資源集中」、食品事業では「強み」のあるブランド・事業と育成すべき事業の「選択と集中」がそれぞれ戦略の柱の1つとなっている
資生堂	2013年度における成長戦略の一環として、「集中と選択」を挙げている。特に、国内市場ではプレスステージ領域を徹底的に強化することに言及しており、販売チャネル別に重点ブランドを設定している
第一三共ヘルスケア	2012年4月に新たに代表取締役社長に就任した西井良樹氏は、今後の戦略のポイントの一つとしてメガブランドの育成を挙げ、投資効率の向上を図ると述べた。第一三共グループの経営目標の1つとしても、「日本での主力製品群の成長」が挙げられている
ライオン	2012～20年までの「Vision2020」における4つの基本戦略のうちの1つに、「国内事業の質的成長」が挙げられている。そのための戦略の柱として、「No.1ブランドの育成」に言及し、収益性の向上を図っている

出所) 2012年6月末までの各社IR資料、新聞・雑誌記事などより作成

来のマーケティングと、Webメディアを活用したマーケティングとに最適配分する必要があり、そのための合理的な方法論が求められている。

これらの課題を解決するには、限られた予算をどの施策にどの程度投資すればリターンが最大化するのかを検討する必要がある。すなわち、マーケティングROIの考え方を活用することが極めて有効である。

II なぜマーケティングROIの測定・活用は難しいのか

企業にとってマーケティングROIは有用であるが、実際には思うように活用できていない。これは、マーケティングROIに特有の困難な点があるためである。以下にその代表的な例を挙げる。

1 そもそもマーケティング活動の目的が明確になっていない

マーケティング活動の究極の目的は、収益の最大化である。しかし個々の施策はそれぞ

れのマーケティング戦略に基づき、目的が詳細化されてしまっていることも多い。たとえば広告宣伝の場合には、

- ①商品・サービスの認知率を高める
- ②購買を直接的に促す
- ③ブランドイメージを向上させる
- ④企業イメージを向上させる

——など、さまざまな目的がある。したがって、個々の広告宣伝の目的が明確になっていなければ、そもそもマーケティング活動の成果が何かを定義することができない。すなわち、マーケティングROIを測定することができない。

特に、企業が継続的に実施しているマーケティング活動には、戦略や目的を見失いかけているものも少なくない。たとえば、「毎年春と秋にはキャンペーンを打っているので来期も継続する」といった意思決定がなされてはいないだろうか。

マーケティングROIを測定・活用するためには、マーケティング戦略とその目的をあらためて見直し、どのような結果が得られそうであるのかという仮説を立て、それを検証す

る思考プロセスが欠かせない。

2 マーケティングROIを測定するためのデータが整備されていない

せっかくマーケティング活動の目的が明確になっても、データが整備されていなければマーケティングROIを測定することはできない。「測定できないものは管理できない」という言葉は、マーケティング活動にも当てはまる。

特にマーケティングROIを測定する際の難点の1つに、「マーケティング活動の成果とは無関係であるが収益に大きく影響を及ぼす要因を排除する必要もある」ということがある。たとえば、季節変動のある商品・サービスの場合、気温の高低や降雨量の多少などの外部環境要因によっては、同じマーケティング活動をしていても成果が大きく異なるケースは多い。

もう1点は、あるマーケティング活動に接触した生活者のみを見ただけでは、正確な効果は測定できないということである。たとえば、ある商品のダイレクトメールに接触した顧客のうち5割がその商品を実際に注文したとする。この結果だけを見るとダイレクトメールに効果があったように思える。しかし、ダイレクトメールに接触しなかった顧客の6割が注文していたとするならば、そのダイレクトメールには効果がなかったという結論も得られる。

このような誤った結論を出さないようにするためには、マーケティング活動の成果を多角的に測定できるデータを収集する必要がある。上述のダイレクトメールの例であれば、ダイレクトメールとの接触だけではなく、マ

ス広告やWebサイトへの接触状況なども総合的に鑑みたくえて、ダイレクトメールの効果を明らかにしなければならない。

3 マーケティング活動により創出された売上げを把握しきれない

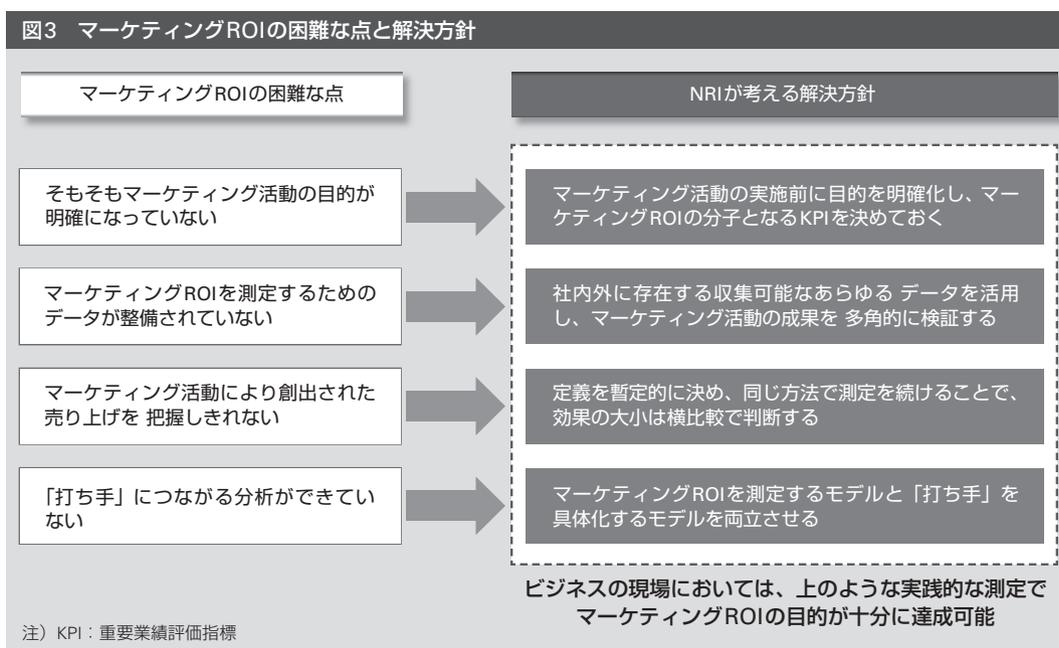
19ページ図1に示したマーケティングROI算出の方法例の分子には、「マーケティング活動により創出された売上げ」が含まれている。しかし、これを厳密に把握することはほぼ不可能である。

理由の1つは、前節で述べたように、売上げは外部環境要因や競合企業の影響に左右される可能性があるためである。

もう1つは、マーケティング活動と実際の売上げが発生するまでの期間にずれがあるためである。たとえば、食品や飲料のような日用消費財であれば、マーケティング活動の結果はすぐに購買につながりやすい。しかし、自動車や家電のような耐久消費財の場合、マーケティング活動が生活者の購入意向を高めたとしても、資金面や買い替えサイクルの面ですぐに購入には至らない可能性が高い。それでは耐久消費財の場合、どのくらいの期間までならマーケティングが創出した売上げと見なすことができるのか。これに対する厳密な解を出すことも極めて難しいのである。

以上のように、同じ商品・サービスに関して全く同じマーケティング活動をしたとしても、外部環境変化の影響や期間の定義によっては、「マーケティング活動が創出した売上げ」は異なる。マーケティングROIを測定する際には、その算出に用いる各データにつ

図3 マーケティングROIの困難な点と解決方針



いて、社内の認識をあらかじめ合わせ、納得感のある定義を決めておく必要がある。

4 「打ち手」につながる分析ができていない

目的を明確にしてデータを収集し、納得感のあるマーケティングROIを測定できたとしても、次のマーケティング活動の実際の「打ち手」につながらなければそれらのデータや活動に価値はない。打ち手につなげるためには、マーケティングROIの測定結果の高低をチェックするだけではなく、何が良かった点で何が改善すべき点であるかまでを定量的に分析する必要がある。

実際、多くの企業ではこの「打ち手」が課題となっているようである。マーケティングROIの測定結果に一喜一憂するだけにとどまっていると、マーケティングROIの価値を感じ取れず運用が定着しない。一方で、「効果検証（課題抽出）→打ち手の導出」というフ

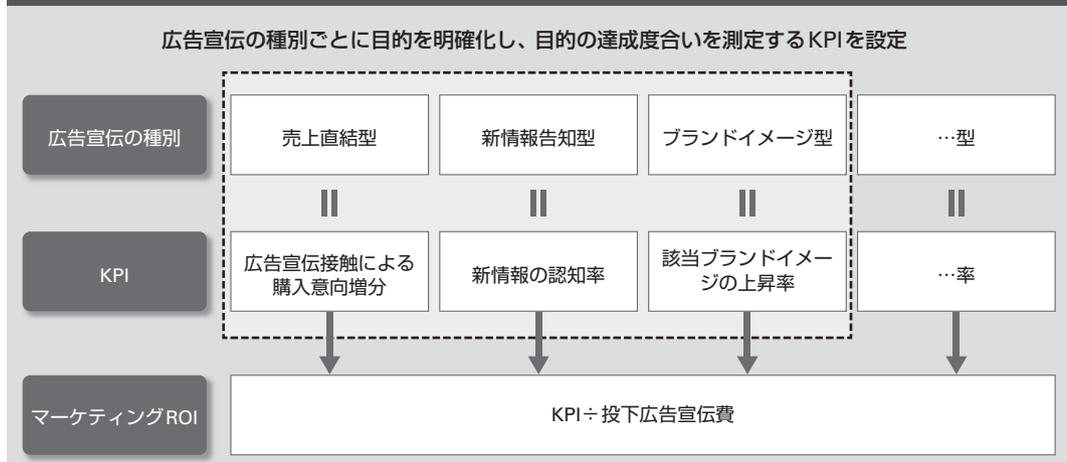
ローが確立できていれば運用が定着しやすく、ひいてはマーケティングの質を向上させることができる。

Ⅲ 実践的なマーケティングROIの測定と活用事例

前章で述べたように、マーケティングROIには特有の困難な点があり、これらをすべて解決しようとする多くの時間とコストがかかる。しかし、ビジネスの現場においては、一定の精度が保たれた実践的なマーケティングROIが測定できれば十分である。

また、現実の活用場面では、第I章1節で示した「①マーケティング投資の意思決定」よりも、「②マーケティング投資後に実施する業績の測定」に重きが置かれることが多い。NRIは、②のための実践的なマーケティングROIの測定と活用で企業を支援してきた。図3はNRIの考える解決方針で、以下に

図4 A社におけるマーケティングROIの実践的活用例



具体事例を挙げて論じる。

1 目的を明確化し、指標を選別したマーケティングROIの測定

サービス業のA社では、マーケティング投資の多くを広告宣伝に費やしている。しかし、広告宣伝のマーケティングROIを測定して費用対効果を評価したり、次の出稿計画の立案に活かしたりする仕組みが確立されていなかった。

A社の広告宣伝の目的はいくつかに種別できる。たとえば、

- ①購買を直接促す「売上直結型」
- ②新サービスの内容を伝達する「新情報告知型」
- ③ブランドイメージの向上や刷新を図る「ブランドイメージ型」

—である。これらの広告宣伝のすべてが短期的な収益に直結するわけではないことから、広告宣伝活動の成果を種別に表すKPI (Key Performance Indicator：重要業績評価指標) を設定した (図4)。

次に、広告宣伝の実施前後のKPIの推移を

把握するための調査体系を設計した。この体系を用いて各広告宣伝のKPIを数値化し、「KPIを、投下した広告宣伝費で除した値」をマーケティングROIと定義した。

これは、マーケティングROIの本来の定義とは分子が異なるものの、広告宣伝の目的が達成されたかどうか、投下金額当たりのKPIがどの程度であったかを評価するためには実践的に十分な指標であるといえる。

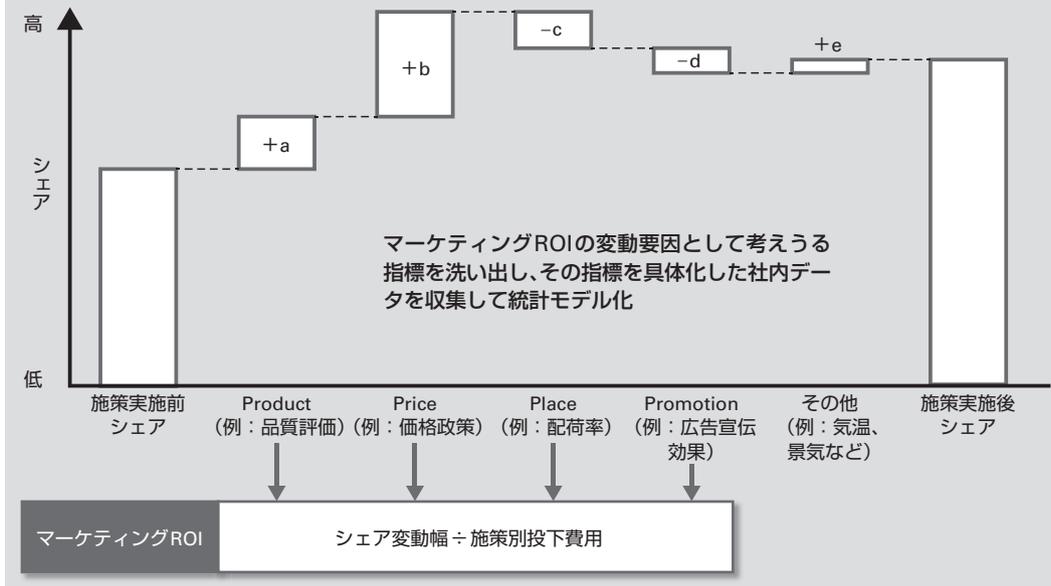
このように、マーケティング活動の実施前に目的を明確化しKPIを決めておくことで、より実践的にマーケティングROIを測定することができる。

実際にA社では、各広告宣伝の終了後、マーケティングROIを社内関係者で共有し、良かった点や改善すべき点を議論する材料として活用している。

2 マーケティングに関する多様な社内データを収集・応用したマーケティングROIの測定

日用雑貨品メーカーのB社は、マーケティングミックス (4P：Product、Price、Place、

図5 B社におけるマーケティングROIの実践的活用例



Promotion) に多角的に投資し、収益の最大化を図っている。国内の日用雑貨品は成熟市場であり、競合プレイヤーも限られていることから、マーケティングROIの分子とする指標は「シェアの変動幅」としている。マーケティング活動の終了後にシェアの上昇・下降は確認していたものの、その理由を詳細に把握することはできていなかった。

一方で、Product、Price、Place、Promotionに対する施策の評価は定量的に把握できていた。たとえば、当該商品の品質に対する顧客の評価 (Product) や、当該商品の配荷率 (Place) などのデータは社内が存在していた。

そこでこれらのデータを用いて、シェアの変動幅を「目的変数」、Productに対する個別の評価結果を「説明変数」とした統計モデルを構築した (図5)。これを用いることにより、たとえばProduct要因がシェアの上昇にどの程度寄与したのかを統計的に推計する

ことができるようになる。この「シェア変動幅を、投下した施策費で除したものをProductに対するマーケティングROIと捉える。

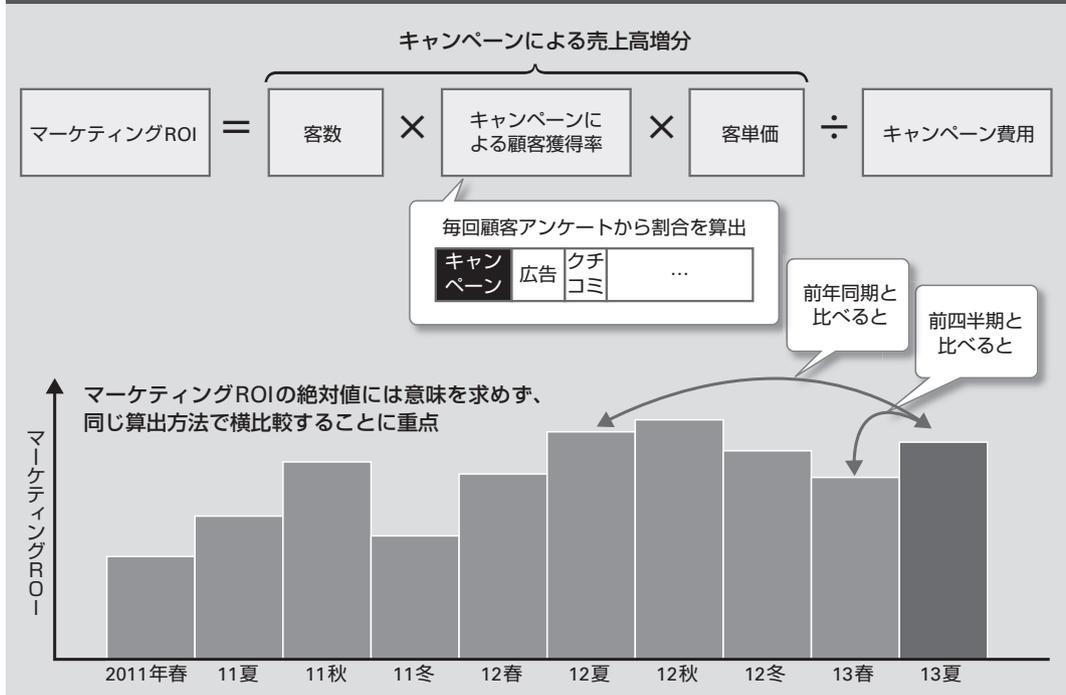
A社の事例と同様B社の場合も、マーケティングROIの本来の定義とは異なるものの、シェアの増減にどの施策がどの程度寄与したのか、それらの投下金額当たりの寄与度はどの程度であるかを評価するには十分である。

なお、食品メーカーのC社も、目的変数を売上個数とした同様のモデルを構築してマーケティングROIを測定しており、このことから、既存の社内データを活用するという考え方はビジネスの場において実践的であるとともに、応用範囲も広いと考えられる。

3 横比較で効果を評価する マーケティングROIの測定

サービス業のD社は、おおむね四半期に1回のペースで販売促進キャンペーンを打って

図6 D社におけるマーケティングROIの実践的活用例（マーケティングROIの算出方法）



いる。キャンペーンの目的は売上拡大であるため、マーケティングROIは「キャンペーン費用当たりの売上高増分」と定義している。

前述のとおり、キャンペーンによる純粋な売上増効果を精緻に算出するのは困難である。そこでD社では、キャンペーン期間内に実際の顧客にアンケートを実施して購買に至った理由を聴取し、購買理由にキャンペーンを挙げた割合を算出することにした。そして「客数」に、「キャンペーンによる顧客獲得率」および「客単価」を乗じた値をキャンペーンによる売上高増分と定義した。

厳密に言えば、顧客へのアンケートに基づいて算出したこの売上高増分は精緻な値ではない可能性がある。しかし、D社は同じ測定体系を継続して活用することを重視した。すなわち、同じ方法で算出したマーケティングROIを前年の値や前四半期の値と横比較する

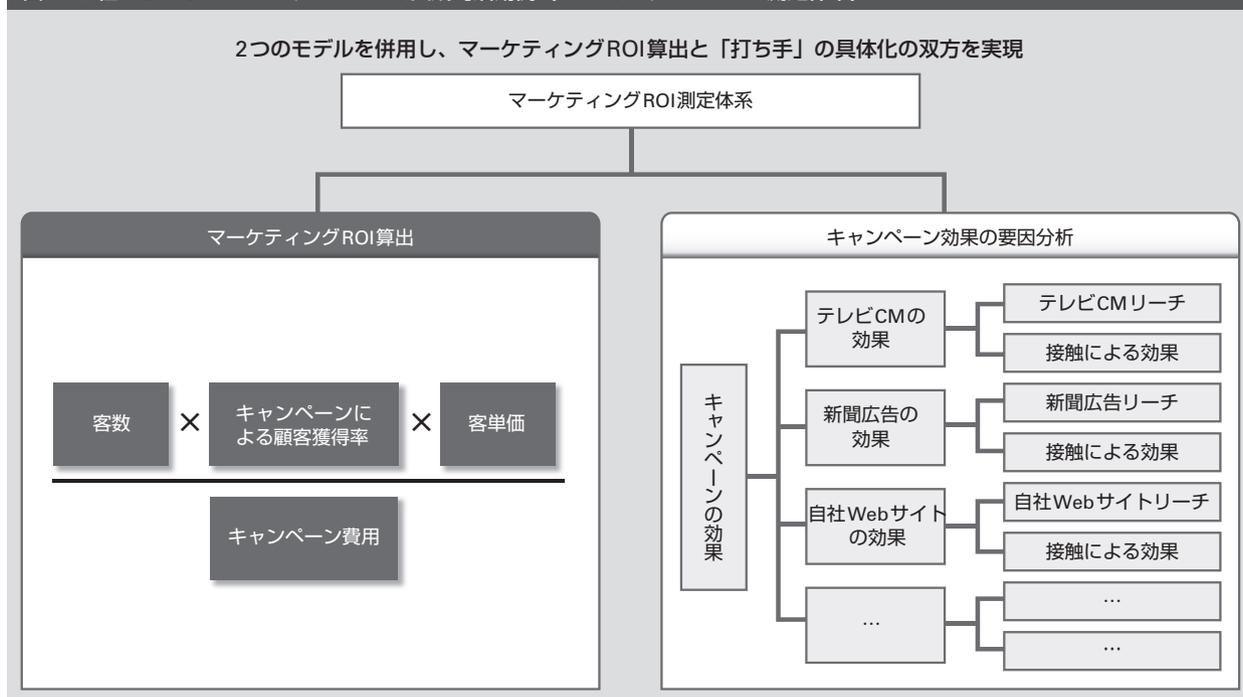
ことによって、当該キャンペーンの効果の度合いを把握しているのである（図6）。

この方法論も、本来のマーケティングROIの定義とは異なるものの、きわめて実践的であり、多くの企業でも応用が可能であると考えられる。ただし、マーケティング活動を継続的に行っていること、かつ同じ方法で評価し続けられることが必要条件となる。また、前述のとおり、得られたマーケティングROIの個々の絶対値そのものの精度には留意する必要がある。

4 要因分析を併用したROIの測定体系構築

前節のD社の取り組みは、単なるマーケティングROIの測定にとどまらず、「打ち手」につなげるために、マーケティングROIの高低の理由を分析するための測定体系も整備し

図7 D社におけるマーケティングROIの実践的活用例（マーケティングROIの測定体系）



た。

たとえば、マーケティングROIが芳しくなかった場合、その要因がテレビCMによる告知だったのか、自社Webサイトを用いた告知だったのかなどを明らかにするために、キャンペーン効果の要因分析も併用している（図7）。

マーケティングROIの結果の分析と要因分析という手段の双方を定量的に行うことにより、キャンペーンの成否を評価するだけでなくその要因まで明らかにでき、次のキャンペーンに向けた打ち手が具体化できる。

特に現場社員が密接に関与するマーケティングROIでは、その結果を受けて具体的な業務や行動に結びつけやすいことが重要となる。マーケティングROIを実践的に活用するうえで欠かせない要件である。

IV 実践的なマーケティングROIの活用におけるポイント

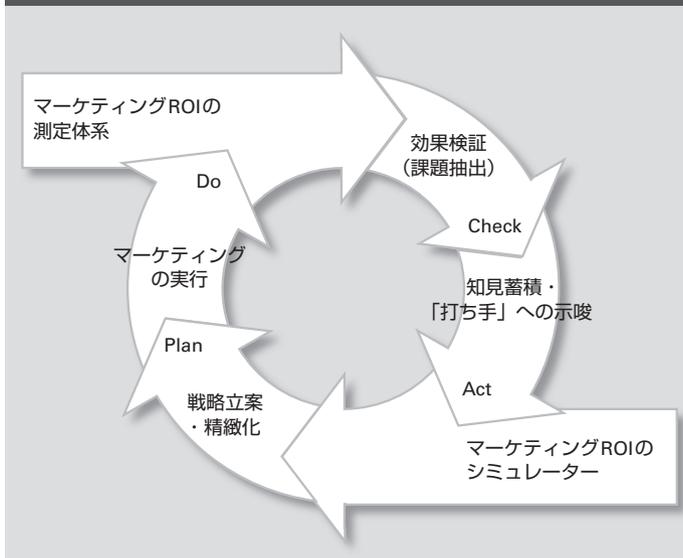
マーケティングROIの測定と活用を企業活動に根づかせるには、いくつかのポイントがある。以下に3点を挙げる。

1 全関係者にとって納得感のあるロジックを構築する

マーケティングROIの測定体系を構築しても、その結果が社員に受け入れられなければ活用はされない。そのためにはあらゆる関係者にとって納得感のある結果にする必要がある。

たとえばシェア変動幅をマーケティングROIにしたB社において、「シェアの変動に商品の品質は一切無関係である」というモデルを構築したとしよう。すると、商品開発を

図8 マーケティングROIを活用した理想的なPDCAサイクル



担当する社員から見ると、自分の仕事の成果がマーケティングROIに一切反映されないことになってしまう。おそらく、その商品開発の担当者はマーケティングROIの値を信じず、提示された打ち手にも従わないであろう。

このような事態を回避するには、マーケティングROIの定義や算出ロジックを検討する際に、関連するさまざまな部門の社員をあらかじめ巻き込むことが重要である。また、そうした社員の納得感を高めるためには、透明性が高くわかりやすいロジックであることも必須条件である。

2 マーケティングROI測定のための独自調査を活用する

第Ⅱ章2節で述べたように、あるマーケティング活動に接触した生活者だけを見ていても正しい効果を測定できない場合がある。マーケティング活動に接触した生活者ばかりでなく、接触していない生活者の行動とも比較することで、そのマーケティング活動の本来

の効果を測定できる。

そうした手段としては「シングルソースデータ」という調査方法がある。シングルソースデータとは、同一人物に対して、マーケティング活動との接触の有無や商品・サービスの購買実態、購入意向の有無を調査することでマーケティング活動の効果を測定する調査方法である。このデータを活用すれば外部環境要因の影響が除去されるため、マーケティングROIの測定精度を向上させることができる。同時に、マーケティング活動の成否の要因も明らかにできる。マーケティングROIの精緻化を図りたい場合、シングルソースデータを活用することが望ましい。

3 PDCAサイクルの運用を継続すること

第Ⅲ章で事例に挙げた4企業のように、マーケティングROIを継続的に活用することで、マーケティングの効果を定量的に効果検証（課題抽出、Check）でき、知見蓄積により次の打ち手への示唆（Act）を得ることができる。

一方、上述のような運用を繰り返していくうちに企業内には多くのデータが蓄積されていく。これらのデータを用いれば、マーケティングROIを推計するシミュレーターをつくることも可能である。これを使用すれば、あるマーケティング戦略仮説を実行するとどの程度のリターンが得られるのかを事前に概算することができる。また、その結果に基づいて戦略仮説を精緻化（Plan）することも可能になる。

このように、マーケティングROIの考え方を「Check」と「Plan」の双方に活用するこ

とで、PDCA（戦略立案・実行・効果検証〈課題抽出〉・改善）サイクルの運用が高度化する。こうした取り組みを継続していけば、マーケティング活動の質が向上するとともに収益の最大化につなげることも可能になる（図8）。

企業にはマーケティングROIを向上させる余地がまだ残っている。マーケティングROIを実践的に活用し、国内市場を活性化させる企業が増加することを願う。

参考文献

- 1 ジェームズ・D・レンズコールド著、ベリング

ポイント戦略グループ訳『マーケティングROI——投資効果を測定する客観的経営手法』ダイヤモンド社、2004年

- 2 塩崎潤一「広告宣伝効果を最大化するクロスメディア戦略——消費者視点のシングルソースデータの活用」『知的資産創造』2010年11月号、野村総合研究所

著者

栗原一馬（くりばらかずま）

コンサルティング事業本部グローバル事業企画室主任コンサルタント

専門はマーケティング戦略立案、マーケティングROI分析、事業戦略立案、需要予測など