

【研究ノート】

マーケティング管理会計指標に関する考察

—Jeffery (2010) に選ばれた15指標の検討—

伊藤 克容

1. 問題の所在

多くの企業でデジタル・マーケティングが導入され、マーケティング実務は変革期を迎えている。先発の大手企業による自社開発のシステムに加えて、様々なベンダーからマーケティング・オートメーションツールが販売され、B to CかB to Bかを問わず、多様な業種に属する企業で頻繁に導入事例が報道されている。それにともなって、マーケティング分野に関する管理会計実践は、大きな変貌を遂げているといえよう。

デジタル・マーケティングの普及・隆盛と表裏一体の要因に、消費者の購買行動の変化がある。情報収集のメディアは多様化し、従来までのマスメディアに加えて、Web広告、企業Webサイト、電子メール、各種SNSなどが顧客との接点となっている。顧客は、スマートフォンなどのデバイスを駆使して、購買活動のための情報を様々なメディアから収集している。Webだけにとどまらず、リアルでの施策を含むこと、またネットを主戦場に活動する企業だけではなく、ほとんどの企業にとっての環境変化がもたらされているという意味で、ここではWebマーケティングではなく、「デジタル・マーケティング」という呼称を用いることにする。

デジタル・マーケティングをそれ以前の手法と分かつのはデジタル情報に依拠しているということであるが、本質的な相違点として、以下の3点が重要だと考える。3つの相違点とは、①個別顧客の動向の識別、②アドテクノロジーの進化、③メディアの多様化である。

①の個別顧客の動向識別とは何か。膨大な顧客情報がデジタル化され、収集・蓄積できるようになったことで、個別顧客の追跡が可能となった。自社webサイトにアクセスした未知の来訪者情報（IPアドレス、Cookie情報など）は自動保存され、何らかのきっかけ（たとえば顧客からの資料請求、決済手続きなど）で名前とメールアドレスに紐づけられ、それ以降の自社webサイトでの回遊履歴の確認が可能となる。サイト内での行動履歴が観察できることには、企業側には大きな利点がある。どのような施策を実行するのが効果的か可視化されるからである。もはや顧客の購買行動は、従来のようなブラックボックスではない。何人の訪問者がどのページから流入し、次にどのページを閲覧したかという行動が追跡できれば、最適な施策に向けて改善ができる。企業側の意図に反する「離脱率」や想定通りの結果が得られた「コンバージョン率」を測定し、A/Bテスト（webページなどの構成をAパターン、B

パターンの2パターン用意し、どちらがより高い成果を得られるかを検証する方法)などの試行錯誤を繰り返すことで高速でPDCAサイクルが回転し、販売プロセスが容易に改善できる。

②のアドテクノロジーとは、インターネット広告に関連する技術革新全般を指す用語である。特に重要となるのは、広告効果のトラッキング技術(リアルタイムにユーザーのレスポンスが把握でき、広告効果の測定が可能)と配信技術(ターゲットユーザー毎に個別の広告配信を実現)の2つであろう。上記の①個とも密接に関連するが、特定の顧客ごとに表示する広告を事前に設定して、様々なパターンで表示し、どの程度の効果があったのかが把握される。

③のメディアの多様化とは、供給側にも購買側にも利用可能なメディアの選択肢が広がったことを示す。3つに分類するのが分かりやすいかもしれない。対価を支払って利用するのがペイドメディア(Paid media)である。自社で保有する場合をオウンドメディア(Owned media)という。完全なコントロール下に置くことができず、第3者からの評価に依存するのがアーンドメディア(Earned Media)である。3種類を適切に組み合わせて、実効をあげるように工夫する必要がある。

テレビ、ラジオ、新聞、雑誌など伝統的なマスメディアは、利用にあたって対価の支払いが必要なペイドメディアに含まれる。マスメディア以外にも、リスティング広告や純広告など利用するのに広告費の支払いが必要なウェブ広告全般は、ペイドメディアである。自社でコントロール可能なメディアがオウンドメディアである。具体的には、自社webサイト、ブログ、メルマガなどが含まれる。従来から存在するものとして、パンフレットなどもあったが広範囲に配るのに限界があった。顧客や一般消費者からの評判によって形成されるのが、アーンドメディアである。各種SNSがその具体例としてあげられる。

時価総額増加率、企業業績の推移などから、デジタル・マーケティングを有効に活用できている企業が競争上優位に立っている。デジタル・マーケティングがそれ以前までのマーケティングに対して相対的優位性をもつとの前提に立って、その優位性はいかなる点に求められるのかを考えたい。そのための考察材料として、本稿では、Jeffery(2010)に列挙された15指標を検討することにする。

結論を先に述べれば、指標自体は従来までの管理指標とは本質的には大差がない。相対的優位性の源泉は、指標自体にはない。デジタル・マーケティングにおいて重要なのは、個別顧客を識別し、動向を把握できること、データ入手の即時性により、改善のサイクルが高速で回転できることである。

2. Jeffery (2010) の15指標

(1) 本書の概要

Jeffery (2010) は、「2010年の発売以来、好評を博し、アメリカ・マーケティング協会 (AMA) の最優秀マーケティング・ブック (2011) に選ばれました。また、2013年にはアマゾン・ドット・コム (Amazon.com) のCEOであるジェフ・ベゾスが選ぶビジネス書12タイトルのうちの1冊にもなりました」(日本版への序文, 1頁) とあるように実務家の間では広く支持されている書籍である。事例が豊富なのは長所であるともいえるが、必ずしもきれいに整理整頓された記述スタイルではない。刊行されてから少し時間が経過しているが、マーケティング管理会計の長期間に及ぶ変遷を把握するための材料としては、適当であると判断し、今回取り上げることとした。

著者である Mark Jeffery の経歴を見ると、ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院非常勤教授、同校テクノロジー & イノベーション研究センターテクノロジー・イニシアティブ・ディレクターとの記載がある。著者は、エグゼクティブMBAコースで「戦略的データ・ドリブン・マーケティング」の講座を担当し、多くの企業に対してコンサルティングを実施した経験がある。

本書は以下のように構成されている。

- | | |
|-------|----------------------------|
| 第I部 | データ・ドリブン・マーケティングのアウトライン |
| 第1章 | マーケティング格差 |
| 第2章 | 何から始めるべきか? |
| 第3章 | 10の伝統的なマーケティング指標 |
| 第II部 | マーケティングの成果を劇的に向上させる15の指標 |
| 第4章 | 5つの重要な非財務系指標 |
| 第5章 | 投資リターンを示せ! |
| 第6章 | すべての顧客は等しく重要…ではない |
| 第7章 | クリックからバリューへ |
| 第III部 | データ・ドリブン・マーケティング上級編 |
| 第8章 | アジャイル・マーケティング |
| 第9章 | 「まさにこれが必要だったんだ!」 |
| 第10章 | データ・ドリブン・マーケティングに必要なITインフラ |
| 第11章 | マーケティングの予算, テクノロジー, プロセス |

第I部は、第1章から第3章までで構成されている。第1章では、データ・ドリブン・マーケティングを企業が利用する際の巧拙で大きな業績格差が生じていることを指摘し、15の重要なマーケティング指標を用いることによって、ほぼすべてのマーケティング活動が可視化

できると主張している。

第2章では、データ・ドリブン・マーケティング導入を妨げる5つの障壁とその克服方法が述べられている。第1の障壁は、どう始めてよいのか分からないという障壁である。これは、簡単なデータから始めて、成功体験を収め、それを拡大していくことでのりこえられるという。第2の障壁は、因果関係が不明であるという障壁である。これに対しては、小さな実験を通じて、因果関係を地道に積みあげ、検証作業を繰り返すことが大切である。第3の障壁は、データ不足の障壁である。様々な事例や選択肢が紹介され、手を尽くして顧客データを収集する方法を見いだすべきだと説かれている。第4の障壁は、ITリソース、ツール、投資の障壁である。マーケティング効果測定によって、投資の妥当性を主張することが、データ・ドリブン・マーケティングのインフラ構築へ繋がるという。第5の障壁は、組織と人の障壁である。対策としては、業績測定方法見直しや研修によって、データ・ドリブン・マーケティングの実践が企業文化として根付くようにする必要があると指摘されている。

第3章では、①1から⑩までの伝統的なマーケティング指標について紹介されている（番号は下記と同じ。図表1参照）。

第4章から第7章までが第Ⅱ部となる。第4章では、①から⑤までの5つの重要な非財務指標について詳述している。5つとは、①ブランド認知率、②試乗件数、③解約（離反）率、④顧客満足度、⑤オファー応諾率である。

第5章では、財務指標の重要性が強調され、伝統的な財務指標4つが解説されている。4つの財務指標とは、⑥利益、⑦正味現在価値（NPV）、⑧内部収益率（IRR）、⑨投資回収期間である。マーケティング活動の成否を判断するマーケティング投資収益率（ROMI）は、具体的な測定尺度ではなく、⑦正味現在価値（NPV）、⑧内部収益率（IRR）、⑨投資回収期間を総合的に評価して判定されている。時間価値を考慮すると複数指標を総合的に見るのが特徴的である。計算のためのEXCEL表や感度分析の方法が示されている。

第6章では、⑩顧客生涯価値の重要性と実務での運用方法が述べられている。

第7章では、WEBマーケティングに必要な5指標が紹介されている。5つとは、⑪クリック単価（CPC）、⑫トランザクションコンバージョン率（TCR）、⑬広告費用対効果（ROAS）、⑭直帰率、⑮口コミ増幅係数（WOM）である。

第8章から第11章までが第Ⅲ部となる。第8章では、ニアタイムのデータを活用して迅速に効果測定を実施することで、マーケティング活動の有効性が大幅に向上する可能性が強調されている。軌道修正、試行錯誤を繰り返すことによって、施策の成功確率を高めることができる。同時に実績測定までの経過時間が少ないために有望なものには追加投資を行って拡張し、成功可能性が乏しそうな兆候が表れた施策については、早急に終了させることで資源が節約できる。

第9章では、データ解析の方法について、紹介されている。具体的には、傾向分析モデル（購入可能性の予測に有効）、アソシエーション分析（同時購入の推奨に利用）、決定木分析（仮説にもとづく顧客セグメンテーション）の3つである。イベント・ドリブン・マーケティングの事例が紹介され、解析マーケティングのビジネスケース（稟議のための財務計画）が取り上げられている。

第10章では、データ・ドリブン・マーケティングに必要なITインフラについての議論が展開される。必要に応じて、多様な選択肢から最適解を決めなければならない。

第11章では、指標を運用するノウハウ（マーケティング・キャンペーン・マネジメント（MCM））について記述されている。

(2) 15指標の内容

Jeffery (2010) では、マーケティング活動の成果を高めるために重要な指標を厳選し、代表的な15指標について解説している。15指標は、以下の通りである。

図表1 Jeffery(2010)が選択した15指標の概要

	指標名	定義・計算方法
①	ブランド認知率	商品やサービスの想起
②	試乗（試用・試供）	購入前の顧客による試用件数
③	解約（離反）率	既存顧客の中で、商品やサービスの購入を中止する人の割合（期間的に測定）
④	顧客満足度（CSAT: Customer Satisfaction）	「友人や同僚に、この商品を勧めたいと思いますか?」という質問を通じて測定される顧客満足度
⑤	オファー応諾率	マーケティング上のオファーに応じる顧客の比率。「オファー応諾数÷オファー送付数」で計算される。
⑥	利益	売上高－費用
⑦	正味現在価値（NPV: Net Present Value）	PV（現在価値）－費用 将来の利益は現在の利益よりも価値が低いと想定する。価値の時間変化を反映
⑧	内部収益率（IRR: Internal Rate of Return）	キャンペーン施策を実施する場合の投資利回り（複利）
⑨	投資回収期間	マーケティング施策にかかる投資額分を、施策による利益から回収するのに必要な期間
⑩	顧客生涯価値（CLTV: Customer Lifetime Value）	顧客が生涯にわたってもたらす価値
⑪	クリック単価（CPC: Cost per Click）	リスティング広告またはディスプレイ広告のクリック単価
⑫	トランザクションコンバージョン率（TCR: Transaction Conversion Rate）	広告をクリックしてウェブサイトに移したユーザーが商品を購入した割合
⑬	広告費用対効果（ROAS: Return on Ad Dollars Spent）	広告費用対効果＝広告からもたらされる収益÷広告費用
⑭	直帰率	滞在5秒以内で離脱してしまうユーザーの割合
⑮	口コミ増幅係数（WOM: Word of Mouth, ソーシャルメディア・リーチ）	（ダイレクトクリックの数＋友人へのシェアから発生したクリックの数）÷（ダイレクトクリックの数）

出所：Jeffery (2010) より作成。

顧客生涯価値の計算式は以下のように示されている。

$$CLTV = -AC + \sum_{n=1}^N \frac{(M_n - C_n)p^n}{(1+r)^n}$$

ただし、ACは新規顧客獲得費用、Mがn期において当該顧客からもたらされる粗利益、Cがn期における当該顧客へのマーケティング活動および対応に要する費用、pがn期において当該顧客が取引を継続する確率である。

3. 従来のマーケティング管理会計との差異

Jeffery (2010) 15指標を概観して分かるように、指標自体には従来の業績管理会計の通説と大きな違いがない。実績記録情報、注意喚起情報、問題解決情報の属性をもっている。

従来のマーケティング管理会計は、製造部門での管理会計にくらべると相対的に、情報過疎の状態が通常であったが、原価分類を確立した上で、インプット指標、プロセス指標、アウトプット指標を工夫し、最善の対応がとられていた。販売プロセスは、製造にくらべて因果関係が捕まえにくかったのであるが、それでも指標面での対応は尽くされていたと考えられる。

「工場では、通常、原価材の投入量と、それによって生ずる製品の産出量との関係は比較的正確に測定できる。しかし販売活動では、例えば広告費の投入によって、販売費がどれだけ増加するかを測定することは至難の業である。というのは、広告は顧客の心理に訴えて販売に影響をもたらす一要素にすぎず、製品の特徴、価格、放送、流通方法、競争企業の活動、季節的要因、経済環境の変化などが、相互に影響しあって、販売量の変化に結びつくからである。…これらの特異な性質のために、製造原価と比較して、営業費の管理と分析手法の開発は、いまだに不十分であり、今後の研究にまたなければならない」(岡本2000, p.693)と一般的に考えられていた。

従来までのマーケティング管理会計は、顧客動向が把握できなかったが、インプット(予算管理)とアウトプット(顧客収益性分析、各種プロセス管理指標)を測定することで対応するしかなかった理由である。プロセス管理のための指標も導入されていたが、測定スパンが大きく、報告頻度が少なかった。

(1) 営業費分類とインプット管理

販売職能に関連して発生する原価は2通りに大別されることが指摘されていた。因果関係が不明確であったのは、注文獲得費である。

1954年に刊行されたNAA (National Association of Accountants) による「マーケティング職能におけるコストコントロール」(Cost control for marketing operation) という報告書では、す

で注文履行費と注文獲得費の区別が強調されている。注文獲得費(order-getting costs)の具体例は、広告宣伝費、販売促進費、直接販売費、販売調査費などである。注文獲得費は、効果測定が困難であり、自由裁量固定費としての性格を持つことから、割当予算でインプット側を管理することで対応すべきであると考えられていた。一方、注文履行費(order-filling costs, logistics costs)の具体例としては、倉庫費、運送費、掛売集金費などがあげられる。注文履行費は、工場における製造原価と類似の性格を持つ。注文履行費は、販売業務を遂行するために機械的、反復的な活動から発生することから、インプットとアウトプットとの関係性が理解しやすく、標準原価、変動予算による管理が可能である。

(2) アウトプット指標 (セグメント別収益性分析)

アウトプット側のコントロール手法としては、セグメント別収益性分析がある。ブラックボックスである販売プロセスを管理するためには、予算管理(割当予算)によるインプットコントロールと販売セグメント別収益性分析による結果によるコントロールの併用が効果的であった。Kotler & Keller(2006)では、以下のような収益性分析手法が紹介されている。

図表2 マーケティング・コントロールの種類

コントロールの種類	主たる責任者	コントロールの目的	アプローチ
年間計画コントロール	経営陣 中間管理職	計画通りの実績が上がっているかのどうかの検証	売上高分析 市場シェア分析 売上高対費用比率 財務諸表分析 市場ベーススコアカード分析
収益性コントロール	マーケティング・コントローラー	利益をあげている分野と損失を出している分野の検証	製品ごとの収益性 地域ごとの収益性 顧客ごとの収益性 セグメントごとの収益性 取引チャネルごとの収益性 注文量ごとの収益性
効率性コントロール	ラインおよび スタッフ部門の 管理職 マーケティング・ コントローラー	マーケティング費用の効率性と効果に関する評価及び改善	セールスフォース(販売部門)の効率性 広告の効率性 販売促進の効率性 流通の効率性
戦略コントロール	経営陣 マーケティング 統轄責任者	企業が市場、製品、チャネルに関して最善の事業機会を追求しているかどうかの検証	マーケティング効果の見直し マーケティング監査 マーケティング・エクセレンスの検証 企業の倫理的責任および社会的責任の見直し

出所：Kotler & Keller(2006), p.895より作成。

販売費をセグメント別に集計することでセグメントごとの実績測定が可能になる。セグメントごとの利益数値やCLTVの測定可能な状態が実現する。事後的に販売費を様々なセグメントに再集計することで、販売セグメント別のパフォーマンスを把握することができる。セ

グメントを構成する視点としては、製品品種別分析、販売地域別分析、顧客種別分析、注文規模別分析、販売経路別分析などがある（岡本2000, p, 700）。

セグメント別収益性分析は、注意喚起情報を得るために期間的に経常計算で算出されるのが通常であると考えられるが、特殊原価調査として実施される可能性もある。また、原価要素の集計範囲によって、純益法（製造原価、販売費及び一般管理費のすべてを販売セグメントに集計）と貢献利益法（変動費及び個別固定費のみを販売セグメントに集計）に大別される（松本 1959）。個別セグメントへの追跡不可能な共通費までも集計しようとする純益法は、配賦計算に恣意性が介入するため、責任センターにおける管理者の業績測定には望ましくないと考えられてきた（松本 1959; 西澤 1962）。1980年代以降、ABC（活動基準原価計算）が開発されたのもセグメント別収益性分析の信頼性を高めようとする需要に応えたものである。

(3) プロセス指標

販売プロセス自体をコントロールする指標も各種利用可能であった。

たとえば、Kotler & Keller（2006）では、効率性コントロールのために、以下のような管理指標（KPI）が解説されている。クリック単価、トランザクションコンバージョン率と基本的には同質の指標が従来からも利用可能であったことが分かる。

図表3 プロセス指標

領域	具体的な指標
営業人員の効率性	販売員1人あたりの1日の平均訪問件数 1回の訪問の平均時間 販売員訪問1回あたりの平均売上高 販売員訪問1回あたりの平均コスト 販売員訪問1回あたりの接待費 販売訪問100回あたりの受注率 一定期間内の新規顧客数 一定期間内の顧客喪失数 総売上高に占めるセールスフォースの費用比率
広告の効率性	媒体ビークルが到達する標的購買者1,000人あたりの広告費 各印刷広告を認知した視聴者比率 広告内容と効果に関する消費者意見 広告実施前後における消費者の製品に対する態度の測定 広告によって生じた問合せ件数 問合せ1件あたりのコスト
販売促進施策の効率性	特別割引による売上高比率 売上高に対する陳列費用比率 クーポン償還率 デモンストレーションによって生じた問合せ件数
流通機能の効率性	売上高ロジスティックコスト比率 正確に履行された注文比率 納期遵守率 請求ミス件数

出所：Kotler & Keller(2006), pp.896-897より作成。

4. 結びにかえて

本稿では、Jeffery (2010) で強調されていた15指標について検討した。結果、従来までのマーケティング管理会計で実践されていた指標と本質的には、大きな違いがないことが分かった。金額尺度（アウトプット指標）、インプット指標、プロセス指標ともにそれまでに同種のものすでに構想されていた。

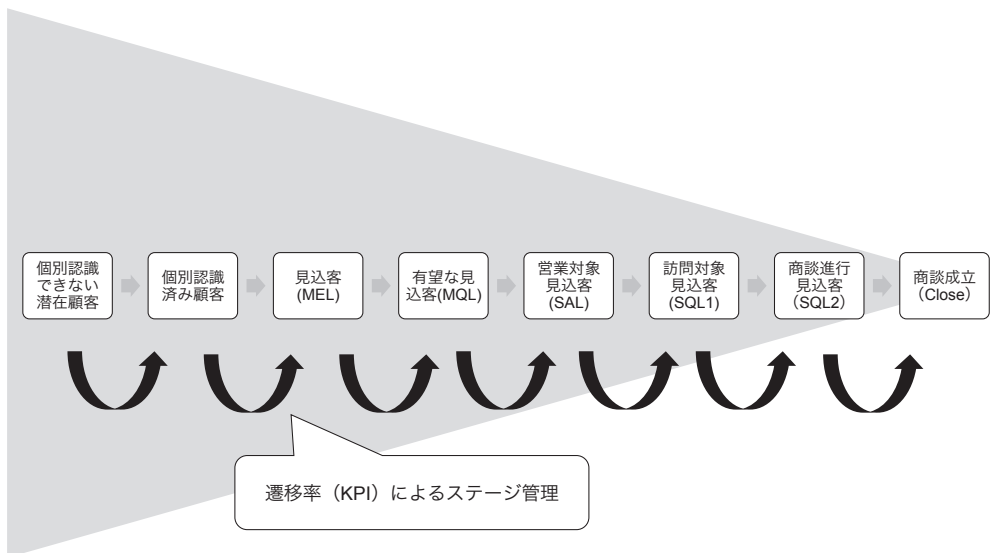
指標に大きな差異がないとすれば、デジタル・マーケティング以降と従来のマーケティング管理会計を分ける要因は何であろうか。

暫定的な解答として、ここでは2点を指摘しておきたい。

1つは、個別顧客の識別が可能となったことである。「One to One マーケティング」の概念や有効性は、以前から主張されていたが、技術的に実装できるようになったのは、Cookie情報を読み取ることが前提となる。個別顧客の行動履歴を把握できることで販売プロセスは、詳細まで可視化することが可能となった。このことの影響は大きい。

個別顧客のデータが蓄積されることで、傾向分析モデルを利用して購入可能性を予測したり、アソシエーション分析によって同時購入を推奨したりすることが可能となる。また、決定木分析を活用して、様々な仮説にもとづく顧客セグメンテーションを実施することもできる。

図表4 個別顧客の動向把握

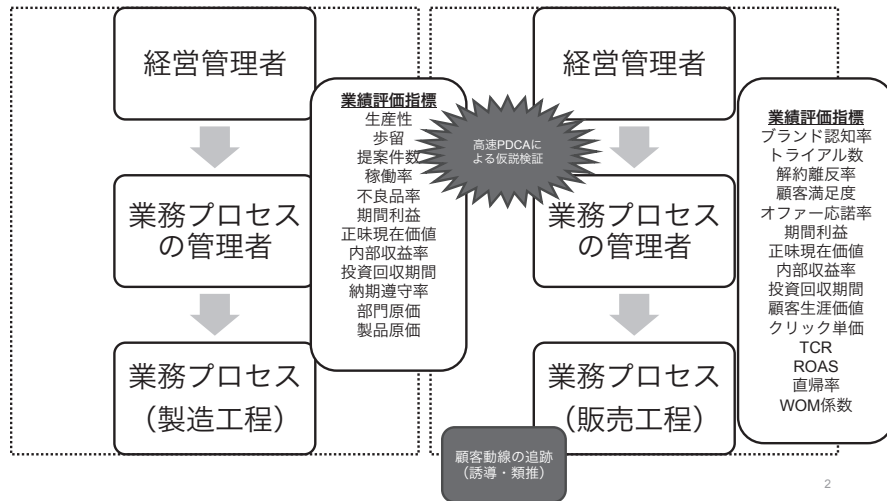


出所：著者により作成。

2つめは、Jeffery (2010) が第8章で強調しているアジャイル・マーケティングの効果である。

デジタル化を前提とすれば、データ収集の頻度が大きく異なっている。同じような指標でも測定間隔が違えば、有効性には違いが生じる。直近のデータが利用できることから、繰り返し効果測定を実施することで、的確な施策が打てることになる。

図表5 製造プロセスとの比較



出所：著者により作成。

デジタル・マーケティングの優位性は指標自体に起因するものではない。コントロールのための指標自体は、基本的には従来と変わらない。変化をもたらしたのは、個別の顧客動向を追跡できるようになったこと（個別対応が可能となったこと）と実績測定までの間隔がせまくなったことである。

Jeffery (2010) で紹介されていた事例には、様々な企業が含まれており、かならずしもマーケティング・オートメーションを前提とするものばかりではない。時間の経過とともに、今後、どのような指標が考案され、いかに運用されるか。様々な事例を収集し、観察結果を積み上げる必要があるだろう。

(成蹊大学経済学部教授)

謝辞

本研究に対して科研費の助成を受けている（課題番号17K04070）。マーケティング・オートメーションの導入事例および実務の詳細に関しては、野本纏花氏（テクニカルライター）から多くの貴重な情報を提供して頂いた。

参考文献

- 岡本清. 2000. 『原価計算 (6訂版)』 国元書房.
- 西澤脩. 1962. 『営業費管理会計』 ダイヤモンド社.
- 松本雅男. 1959. 『営業費計算』 国元書房.
- Jeffery, M. 2010. *Data-Driven Marketing: The 15 Metrics Everyone in Marketing Should Know*, Wiley.
(佐藤純, 矢倉純之介, 内田彩香訳 『データドリブンマーケティング』 ダイヤモンド社, 2017年.)
- Kotler, P. and Keller, K. L. 2005. *Marketing Management (12th Edition)*, Prentice-Hall. (恩藏直人 監修, 月谷真紀翻訳 『コトラー & ケラーのマーケティング・マネジメント (第12版)』 ピアソン・エデュケーション, 2008年.)
- National association of cost accountants. 1951. *The Analysis of Non-Manufacturing Costs for Managerial Decisions*. (西澤脩訳 『マーケティングコストの分析』 日本生産性本部, 1964年.)
- National association of cost accountants. 1954. *Cost Control for Marketing Operations*. (西澤脩訳 『マーケティングコストの分析』 日本生産性本部, 1964年.)
- Peppers, D. and Rogers, M. (1993). *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, Crown Business. (井関利明訳 『ONE to ONE マーケティング—顧客リレーションシップ戦略』 ダイヤモンド社, 1995年.)