

マーケティングROI（投資対効果） 最大化に向けた マーケティング運用と 組織の構築



目次

はじめに

3

1. 全体最適かつ事業横断でのマーケティング施策の実行

5

2. マーケティング施策成果の可視化

9

3. 施策改善PDCAの適切かつスピーディな実行

12

4. マーケティング業務のインハウス化

14

5. 施策運用ガバナンスの確保

18

おわりに

19



はじめに

多くの日本企業がPBR（株価純資産倍率）1.0を下回る中、2023年3月31日に東京証券取引所が「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」と題し、上場会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向けて重要と考えられる事項への対応を要請しました。日本企業は今、企業価値向上に取り組むことを社会から求められています。

企業価値向上に向けた重要な取り組みの1つであるマーケティングについて、企業の経営幹部はどのような課題意識を持っているのでしょうか。PwCが実施したパルスサーベイや

CxO意識調査によれば、経営幹部はコスト削減ならびにマーケティングROI（投資対効果）への課題意識を持っていることがうかがえます。CMO（最高マーケティング責任者）は今後、マーケティング予算の効率化に加え、より少ないリソースで多くの成果を上げることを、これまで以上に求められると予想されます。すなわちROI¹に基づき、マーケティングに費用を投下した結果、どの程度ビジネスのトップラインへの貢献が創出されたかの説明責任を、これまで以上に負うことになり、その成果を実証しなければなりません。

経営幹部の**40%**²がコスト削減実施を検討しており、**62%**³がマーケティングROI（投資対効果）に関心を示しています

出所：PwCパルスサーベイ、CxO意識調査

- 1 ROIとはReturn On Investmentの略語。マーケティングにおいては、マーケティング投資・費用に対するリターン、すなわちマーケティング活動による投資収益率を指す。
- 2 PwCがフォーチュン1,000企業と民間企業のエグゼクティブと取締役609名を対象として2023年8月に実施したパルスサーベイにおいて、「今後12～18カ月間に実施を検討している戦略的事業変革は何か」という問いに対して「コスト削減」と回答した取締役の割合。
- 3 PwCコンサルティング合同会社のBusiness Transformationが2023年12月に実施した、日本のCxOを対象とした意識調査において、「マーケティングROI（投資対効果）の事業課題としての重視度合い」について尋ねた質問に対して、「重視している」と回答したCxOの割合。

ROI最大化に向けては、大きく5つの取り組みが挙げられます（図表1参照）。1つ目は、ビジネス成果への寄与度の観点から、事業全体で最適な施策を実行するとともに、企業として共通の価値を事業横断で効率的に訴求する、「全体最適かつ事業横断でのマーケティング施策の実行」。2つ目は、実行したマーケティング施策のビジネス成果がタイムリーに可視化される仕組みを構築する、「マーケティング施策成果の可視化」。3つ目は、成果の可視化を踏まえ、施策ごとに設定されたビジネス上の目標が達成されるように、施策改善のPDCAをスピーディに実行する、「施策改善PDCAの適切かつスピーディな実行」。4つ目は、マーケティング業務をインハウス化（内製化）することにより、施策実行のノウハウを社内に蓄積し、施策改善のPDCAをスピーディに実行できる組織を構築する、「マーケティング業務のインハウス化」。5つ目は、施策運用におけるルールを整備することで、施策運用の妥当性と透明性を担保する、「施策運用ガバナンスの確保」です。

これらを実施することで、ビジネスのトップラインに一定程度コミットしたマーケティング運用／組織の構築ができ、マーケティングROIを最大化する施策実行が可能になります。しかし、多くの企業ではマーケティング人材不足・業務の属人化など運用面／組織面ともに課題を抱えており、ROI最大化につながる施策を実行できていないケースが散見されます。例えば、マーケティングKPIがビジネス成果とひもづいておらず、施策改善や費用投下を重ねてもビジネス成果に結びついていない、あるいは事業別の縦割り組織での施策実行により、企業全体で見た時に効率的な施策運用やコーポレートとしての価値の創出ができていない、などの状況に陥っているケースが多くあると思われます。

図表1：マーケティングROI最大化に向けた取り組み



出所：PwC作成

上記5つの取り組みを推進することでROI最大化を実現するには、事業戦略とひもづいたKGI・KPI設計からマーケティング業務見直し／組織改革まで、幅広い領域において変革が必要であるため、自社単独で取り組むにはハードルが高いと考えられます。そのため、第三者の客観的な視点によ

る外部からの支援を受けながら、自社で自走できる体制を構築することが得策だと私たちは考えます。

本稿では、ROI最大化というCMOのミッション達成に向けた各取り組みについて述べていきます。

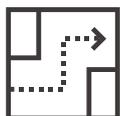


1. 全体最適かつ事業横断でのマーケティング施策の実行

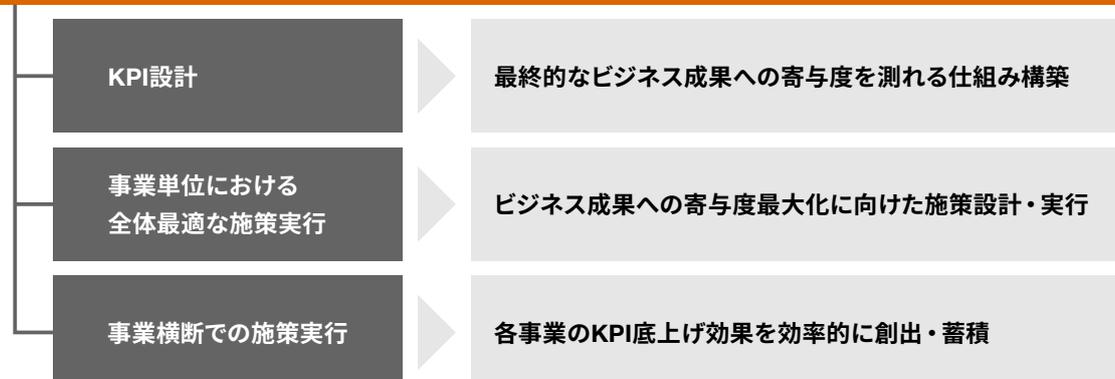
ROI最大化を見据えたマーケティング施策実行においては、「全体最適」と「事業横断」が重要なテーマとなります。1つの企業が複数の事業を抱えている場合、各事業におけるビジネス成果への寄与度の観点からムダなく効率的に「全体最適」な施策を実行すること、そして事業共通のコーポレー

トとしての価値を「事業横断」で訴求し、効率的に各事業のビジネス成果を底上げすることが、ROI最大化につながります。「全体最適」と「事業横断」の実現に向けては、まずはKPI設計に着手し、ビジネス成果への寄与度を測れる仕組みを構築する必要があります（図表2参照）。

図表2：「全体最適かつ事業横断でのマーケティング施策の実行」のポイント



1 全体最適かつ事業横断でのマーケティング施策の実行



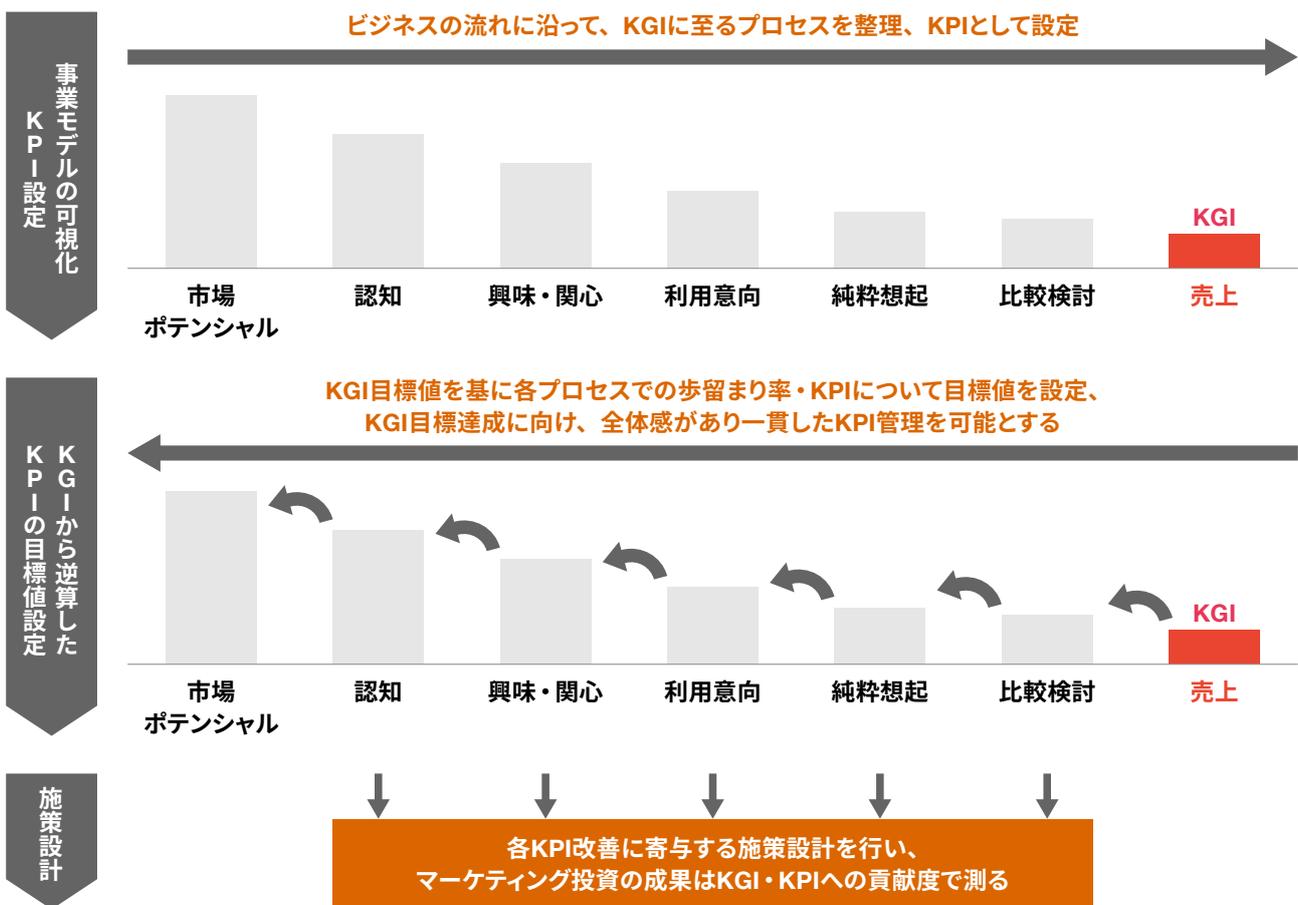
出所：PwC作成

KPI設計の実施ステップと重要性

ROI最大化に向けて取り組むべき最初の一手と言えるKPI設計は、次の2つのステップで実施します（図表3参照）。まずビジネスの流れに沿って、最終的にマーケティングが創出するビジネス成果（KGI）に至るプロセスを整理し、各プロセスをKPIとして設定します。その上で、KGI目標値を基に各プロセスの歩留まり率とKPIの目標値を定めます。この2ステップで定めたKPI・目標値を踏まえ、各KPI改善に寄与

する施策設計を行い、施策の成果をKGI・KPIへの貢献度で測ることで、マーケティング投資によるビジネス成果を把握することができるようになります。併せて、各KPIにおける課題、歩留まり率の改善に寄与するポイントなどが明確になり、マーケティングROIを最大化する施策改善の実行も可能となります。

図表3：KGIにひもづけたKPI設計と施策設計



出所：PwC作成

多くの企業でマーケティング施策実行においてKPIを設定していますが、広告代理店などにKPI設計を委ねているために、施策単位でのKPI設計や、マーケティングKPIを意識していない施策単体での効果検証にとどまっているケースが散見されます。そのためマーケティング費用投下とビジネス成果のひもづきが不明確となっており、マーケティング費用投下の最適化が課題となっているのではないのでしょうか（マーケティング費用投下の最適化に向けた施策実行のポイントについては、次項「事業単位における全体最適な施策実行とは」にて詳述）。

「KPI設計／管理ができています」と考えられている場合においても、「KPI・歩留まり率を改善することで売上に寄与するのか」という問いに対して答えられる設計・管理になっているか、今一度見直すと良いでしょう。

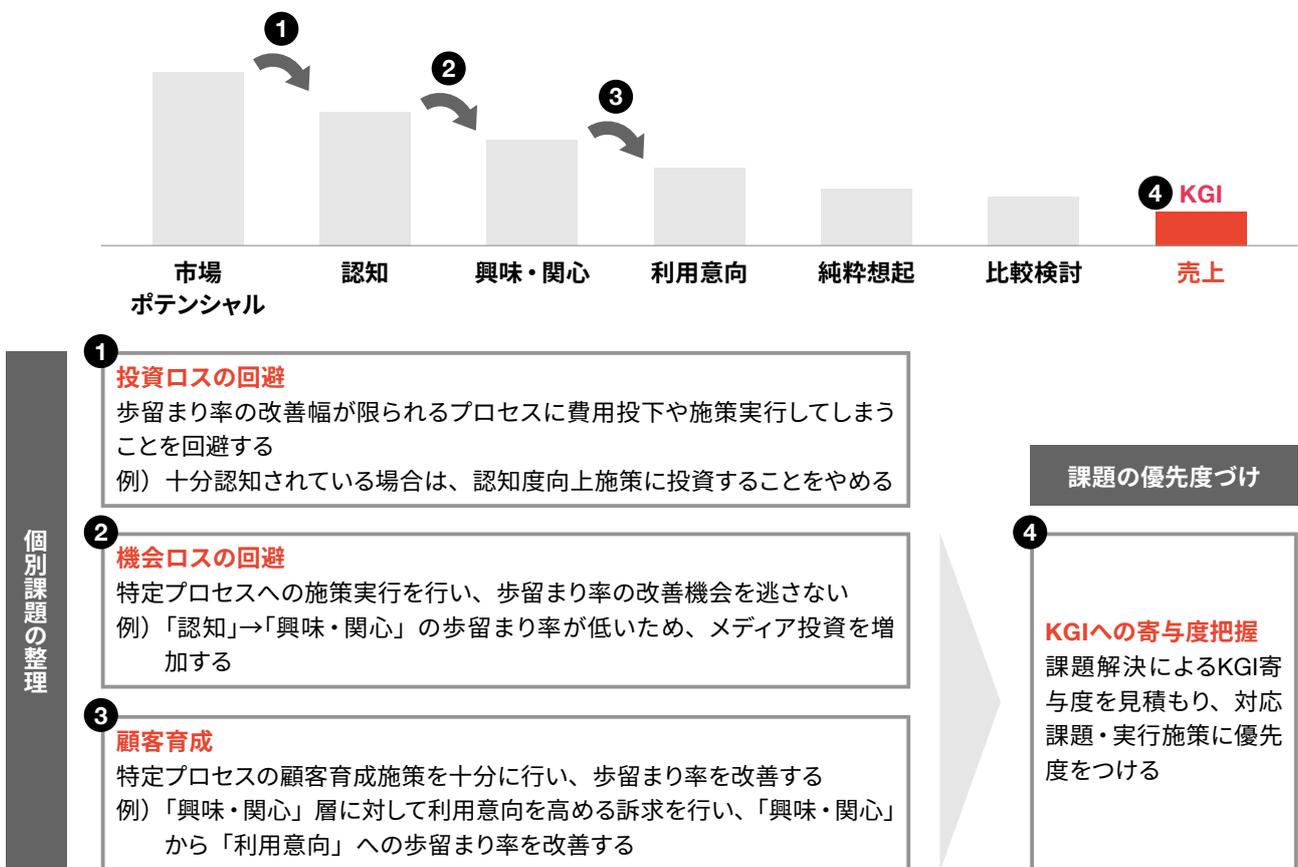
事業単位における全体最適な施策実行とは

事業単位における全体最適な施策実行とは、KGIへの寄与度の観点から効果的・効率的に施策を実行することを指します。施策ごとに改善を狙うKPIは異なるものの、事業単位で施策の全体像を見た時に、KGIへの寄与度、すなわちROIを最大化できる施策設計やマーケティング費用投下を行うことが重要です。

事業単位において全体最適な施策を実行する際は、個別のKPIや歩留まり率に関する課題を整理した上で、各課題に優先度をつけて対処すべき課題を絞り込むことがポイントと

なります（図表4参照）。個別課題としては、改善幅が限られるKPIへのメディア投資を回避すること、改善すべき歩留まり率を見誤らないこと、そして各ビジネス上のプロセスにおいて価値訴求を行い歩留まり率を改善すること、などが挙げられます。これらマーケティング上の課題を整理した上で、各課題を解決した際にどの程度ビジネス成果が見込めるかを基準に、取り組むべき課題に優先度をつけます。これにより、リソースが限られる中でもビジネス成果の最大化、すなわちROI最大化を実現しやすくなります。

図表4：「事業単位における全体最適な施策実行」のポイント



出所：PwC作成

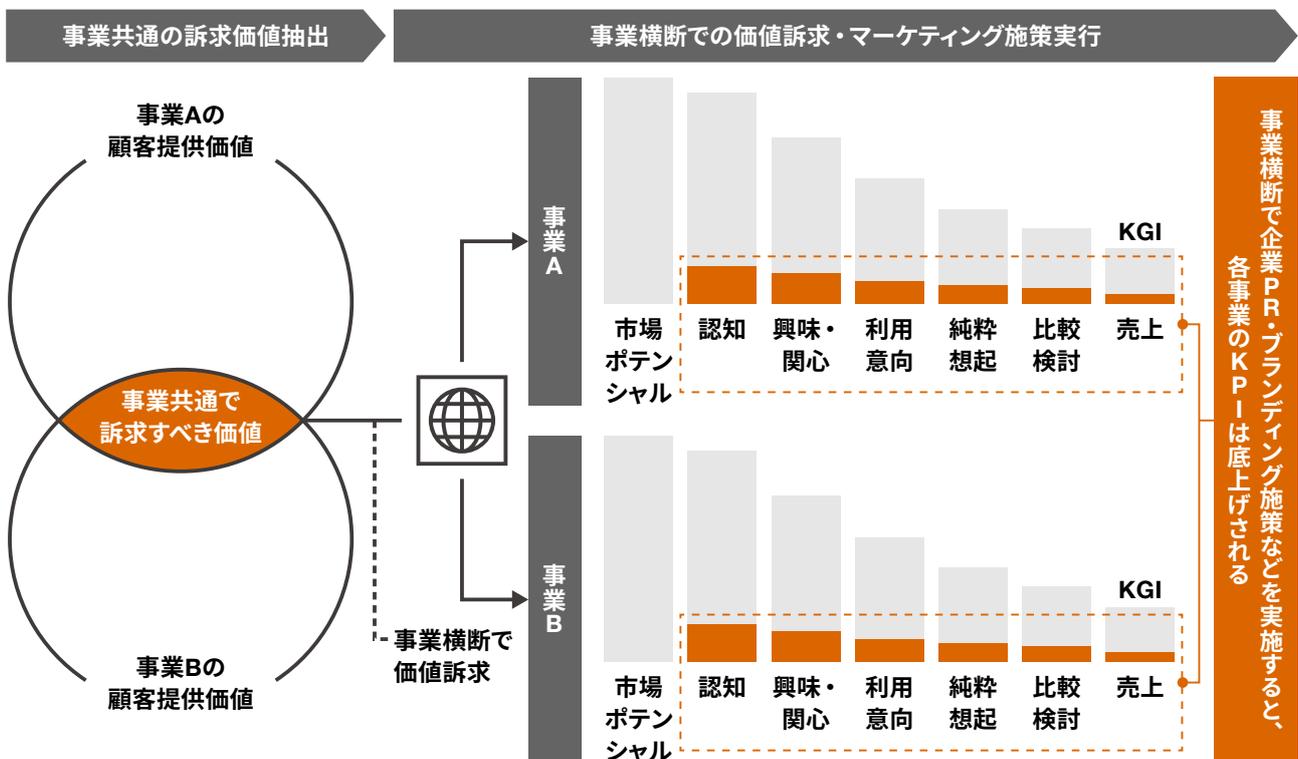


事業横断で施策を実行するメリット

端的に言えば、事業横断で施策を実行するメリットは、効率的に各事業のKPIを底上げできることにあります。コーポレートブランドと複数事業ブランドを有している場合、事業共通で訴求すべき提供価値を抽出し、その共通価値を訴求するマーケティング施策（企業PR・ブランディング広告など）を事業横断で実行することで、各事業のマーケティング投資を効率化することができます（図表5参照）。ここで言う共通価値とは、例えば事業Aと事業Bのどちらでも伝えるべき企業としての価値のことを指します。これを事業横断で訴求することによって、事業単体で訴求した場合と比べて、費用効率良く運用することができます。また、事業間で企業ブランドメッセージの一貫性を確保することにもつながります。

縦割り組織ごとにマーケティング組織を持っている場合、どうしても組織ごとの個別最適となってしまうことは否めません。そのため、投下費用にムダ・ダブリが生じる、あるいは組織ごとに発信しているブランドメッセージが異なり企業全体で見ると一貫性に欠けるなど、効果や効率性に改善余地のある企業が多く見受けられます。事業横断施策の実行によって効率的にKPIの底上げ効果を創出するには、事業横断でマーケティング施策を管理する組織の構築が有効です。

図表5：事業横断でのマーケティング施策による効果創出イメージ



出所：PwC作成





2. マーケティング施策成果の可視化

「1.全体最適かつ事業横断でのマーケティング施策の実行」の考え方に沿って全体最適・事業横断で施策を実行したとしても、その成果を可視化できなければROIが改善しているのか否かを測ることができません。またマーケティング施策の成果を測るために都度データを分析・検証している、スピーディに施策改善PDCAの意思決定を行うことは難

しくなります（PDCAについては「3. 施策改善PDCAの適切かつスピーディな実行」にて詳述）。これらの問題を解決するためには、マーケティング施策投資対効果可視化ツールの導入により、マーケティング施策成果可視化の仕組みを構築する必要があります。

マーケティング投資対効果可視化ツールとは

マーケティング投資対効果可視化ツールとは、競合環境などの外部環境要因も加味した上で、マーケティング施策がビジネス成果に与える影響を定量化し、統計学的な分析（MMM⁴）結果を可視化するツールのことを指します。汎用的なツールも存在しますが、自社のマーケティングを適切に管理するためには、自社のビジネスモデルや外部環境変化に柔軟に対応できる独自のモデルを作る必要があると私たちは考えています（支援実績については「PwCコンサルティング合同会社の支援実績」にて詳述）。

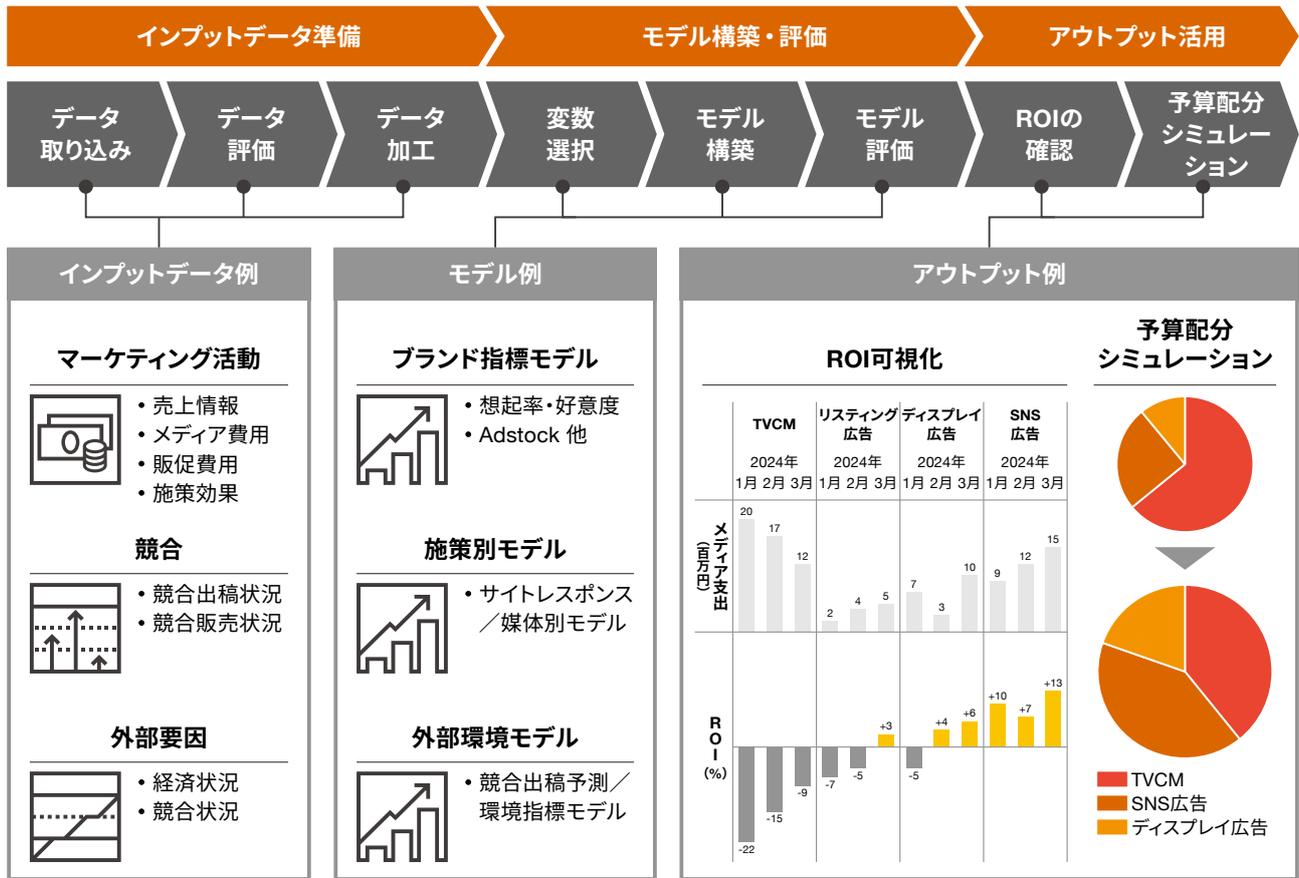
マーケティング投資対効果可視化ツールは、インプットデータとアウトプットから成り立っています。インプットデータとなるのは、過去の売上、広告出稿費、獲得顧客数などのマーケティング活動データ、さらに競合の出稿情報などやエリア

単位での外部環境情報といった、マーケティングKGIに影響を及ぼすと考えられる要因・情報です。分析の対象となる事業に応じてインプットデータは異なり、例えば清涼飲料事業において各施策の売上への寄与度を測る場合には、外部環境情報として気温や天気といった情報が不可欠となります。

一方、アウトプットとなるのは、主に各施策のKPIへの貢献度とROIです。ビジネス成果に影響を及ぼす各要因とビジネス成果との関係性を統計モデルを使って分析することで、施策ごとのKPI貢献度とROIを算出します。マーケティング投資対効果可視化ツールのアウトプットデータはダッシュボードのような形でグラフ化・表化され、施策によるビジネス成果が容易に把握できるようになっています（図表6参照）。

4 MMMとはMarketing Mix Modelingの略語。マーケティング施策がビジネス成果に与える影響について、競合環境などの外部環境要因も加味した上で定量化する統計学的な分析のことを意味する。

図表6：マーケティング投資対効果可視化ツール インプット～アウトプットイメージ



出所：PwC作成

導入におけるポイントと導入メリット

マーケティング投資対効果可視化ツールの導入においては、「1. 全体最適かつ事業横断でのマーケティング施策の実行」でも述べたとおり、KGIにひもづけたKPIの設計、そしてデータの収集と統合がポイントとなります。ツール導入により施策成果を適切に可視化するためには、必然的にKPI設計の見直しが必要となるため、ツール導入によってKPI設計に関する課題の解決にもつながります。また、マーケティング部門が有するデータだけでなく、販売部門など他部門が有するデータ（例えば、販売現場での値引き情報、販売部門主体で推進した販促情報）も含め、必要なデータを収集した上でデータを統合する必要があります。さらに、マーケティング投資対効果可視化ツールの開発をはじめ、一定のコスト・投資がかかる可能性が高く、それらのコストも後述する「インハウス化の評価」（「4. マーケティング業務のインハウス化」で詳述）に加味することが必要です。

ツール導入によるメリットとしては、施策の投資対効果を踏まえたスピーディな施策戦略の意思決定が可能となることと、施策の効果が自社アセットとして蓄積されるため自社内の共有知となることが挙げられます。ツール導入により施策効果を可視化することで、効果検証を踏まえた迅速な施策ターゲットの変更やメディアミックスの変更など、スピーディにPDCAサイクルを実行できるようになります。加えて、これまで広告代理店に頼らざるを得なかった施策検討・設計についても、ツールを活用することで自社側からKPIの現状を踏まえた施策の目的とKPI目標について説明できるようになるため、よりビジネス成果に結びつきやすい施策の実行が可能です。その上、過去施策の結果は自社のアセットとして蓄積され、それを活用することでマーケティング経験の浅い人材であっても一定の精度で施策戦略の仮説を立てることができるなど、ツール導入は人材育成にも寄与します。

PwCコンサルティング合同会社の支援実績

以下は、当社の支援実績例です。

■事業会社向けブランド・マーケティング戦略および投資額の策定

背景・課題

組織再編に向けたブランド・マーケティングの役割・KPIに関して、ビジネス指標と関連した設計、適切な投資額の設計、戦略立案が求められていた。

対応策・アプローチ

ビジネス指標を達成するために、マーケティングKPIツリーにおける必要数値・歩留まり率の算出を行った上で、シミュレーションモデルによって投資割合視点から改善を行い、新たなタッチポイントの追加と期待される効果を含めて検討、戦略化した。

成果

組織再編前のブランド・マーケティング投資額から施策単位での最適な投資額と効果をシミュレーションしたことにより、過剰投資の抑制を行いつつ、費用対効果の高いビジネス指標の達成が可能となり、従前予算より25%の予算抑制を可能にした。





3. 施策改善PDCAの

適切かつスピーディな実行

デジタル広告が主流となり、リアルタイムでの施策改善が可能となっている今日においては、施策設計からはじまり、施策実行、施策効果検証、そして施策改善までの一連のPDCAプロセスを適切かつスピーディに実行することで、効率的にROIを改善する必要があります。施策実行時に狙った成果が出ているかどうかを、KPIの改善幅や施策のROIから

判断し、施策ターゲット、費用、もしくはメディアミックスの変更を素早く実行することで、施策の効果と効率性を高めることが可能になります。しかしながら、現状では「適切」「スピーディ」にPDCAプロセスを実行することができている企業は限られており、その阻害要因としては主に以下の3点が考えられます（図表7参照）。



図表7：マーケティング施策のPDCAと阻害要因

一連のPDCAプロセスを適切かつスピーディに実行することで、ROIを高める

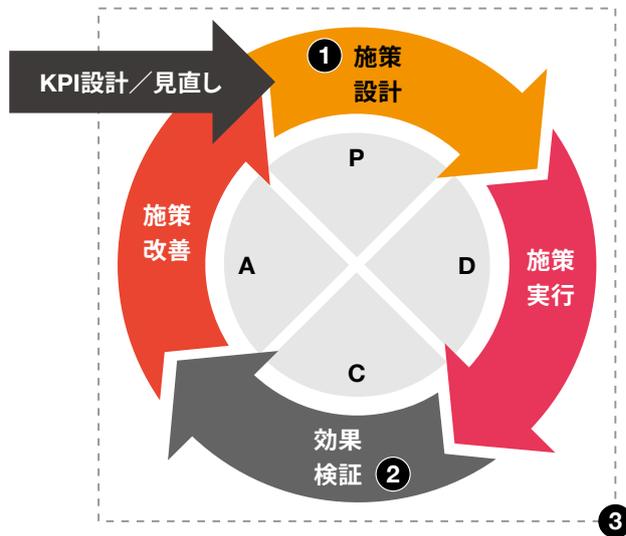
「適切」「スピーディ」を阻害する主な要因

P：施策設計

改善KPIを特定の上、メディア／ターゲットの設計・クリエイティブ作成、施策の目標設定などを行う

D：施策実行

施策設計に基づき、施策を実行する



C：効果検証

狙いどおりKPIが改善されているか、施策の効果を検証する

A：施策改善

目標への到達状況を踏まえ、ターゲットやクリエイティブ変更を行う

出所：PwC作成

① KPI設計が誤っている

施策のKPIがビジネス成果(=KGI)とひもづいていないため、成果に寄与する適切な施策改善を実施できない

② 効果検証の仕組みがない

ダッシュボードにより見える化されているなど、効果を検証する仕組みがない場合、効果を検証するのに時間がかかりスピーディな施策改善を実施できない

③ 広告代理店などにプロセスを委ねている

広告代理店などのコミュニケーションが介在するため各プロセスを推進するのに時間がかかり、スピーディな施策改善を実施できない

1点目は、マーケティングKPI設計が誤っていること。適切にPDCAを回すとは、ビジネス成果にひもづいたKPIで施策評価を測ることを指します。一方、広告代理店などが施策評価を行う場合、全体のKPIの設計から実施することは稀であるため、どうしてもビジネス成果にひもづかないKPIで施策の評価が行われてしまい、結果的に、KPI改善がどの程度ビジネス成果に寄与したかを把握することが困難となります。評価指標が誤っている、あるいは施策実行によるビジネス成果が見えないと、どんなに改善を施したとしても本来狙いたいビジネス成果につながらないという事態に陥ってしまいます。

2点目は、効果検証の仕組みがないこと。ダッシュボードなどによりKPI・ROIをタイムリーに把握できる仕組みがない場合、施策実行の都度、データ集計・分析の手間がかかることになるため、スピーディに施策改善を施すことができず、施策改善の機会損失や投下費用のムダが発生しやすくなってしまいます。

3点目は、広告代理店などにPDCAプロセスを委ねていること。広告代理店に運用業務を一任している場合は、データの集計→報告受領→施策検討→施策実行の各プロセスにおいて広告代理店とのコミュニケーションが発生するため、必然的にPDCAプロセスを実行するのに時間がかかってしまい、2点目と同様にスピーディに施策改善を施すことができず、施策改善の機会損失や投下費用のムダが発生しやすくなってしまいます。

以上、適切かつスピーディにPDCAを実施するにあたっての阻害要因について記載してきましたが、これらを解決するには、「1. 全体最適かつ事業横断でのマーケティング施策の実行」で述べた適切なKPI設計、「2. マーケティング施策成果の可視化」で述べたマーケティング投資対効果可視化ツールの導入、そしてマーケティング業務のインハウス化によりPDCAプロセスを自社でコントロールすることが欠かせません。ここからは、マーケティング業務のインハウス化について解説します。



4. マーケティング業務のインハウス化

ここまで述べてきた取り組みを組織面で実現していくのが、マーケティング業務のインハウス化(内製化)です。マーケティング業務のインハウス化を推進することで、前述の施策改善のPDCAプロセスをスピーディに実行できるようになると

もに、施策実行ノウハウが社内に蓄積されることによる施策精度の改善が見込めるため、ROI改善に寄与することとなります。インハウス化においては、マーケティング人材の育成・確保がカギとなります。

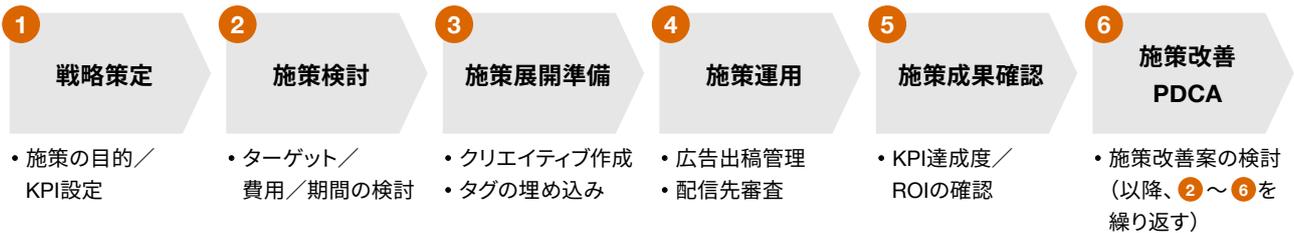
マーケティング業務のインハウス化とは

マーケティング業務のインハウス化とは、広告代理店あるいは外部パートナーにこれまで委託していたマーケティングに関連する業務(図表8参照)を自社内で担うことにより、自社でマーケティングをコントロールすることを指します。

現在、広告代理店などに依頼している全ての業務を自社内で抱える必要はありませんが、自社内で実施する業務範囲に応じてインハウス化をレベル分けし、いつまでに・どこ

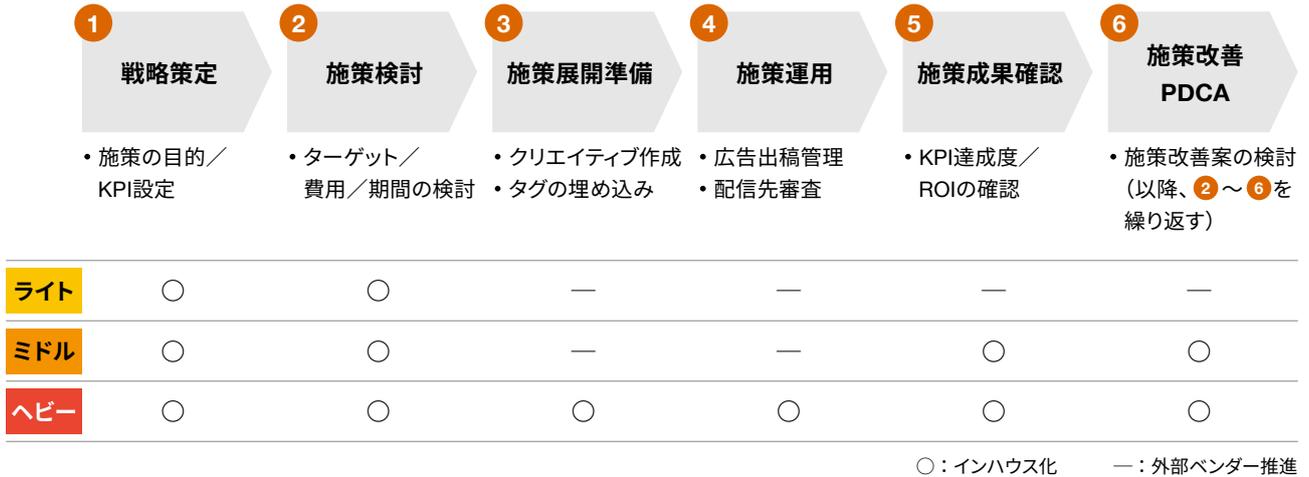
までのレベルを目指すのか、ロードマップを作成する必要があります。インハウス化のレベルは、戦略策定や施策検討までを自社内で行う「ライト」インハウス、それに加えて施策成果の確認と施策改善のPDCA実行までを行う「ミドル」インハウス、そして施策展開に必要な準備や運用までの全てを自社で行う「ヘビー」インハウスの大きく3つに分類されます(図表9参照)。

図表8：一般的なマーケティング業務の流れ(例)



出所：PwC作成

図表9：インハウス化のレベル（例）

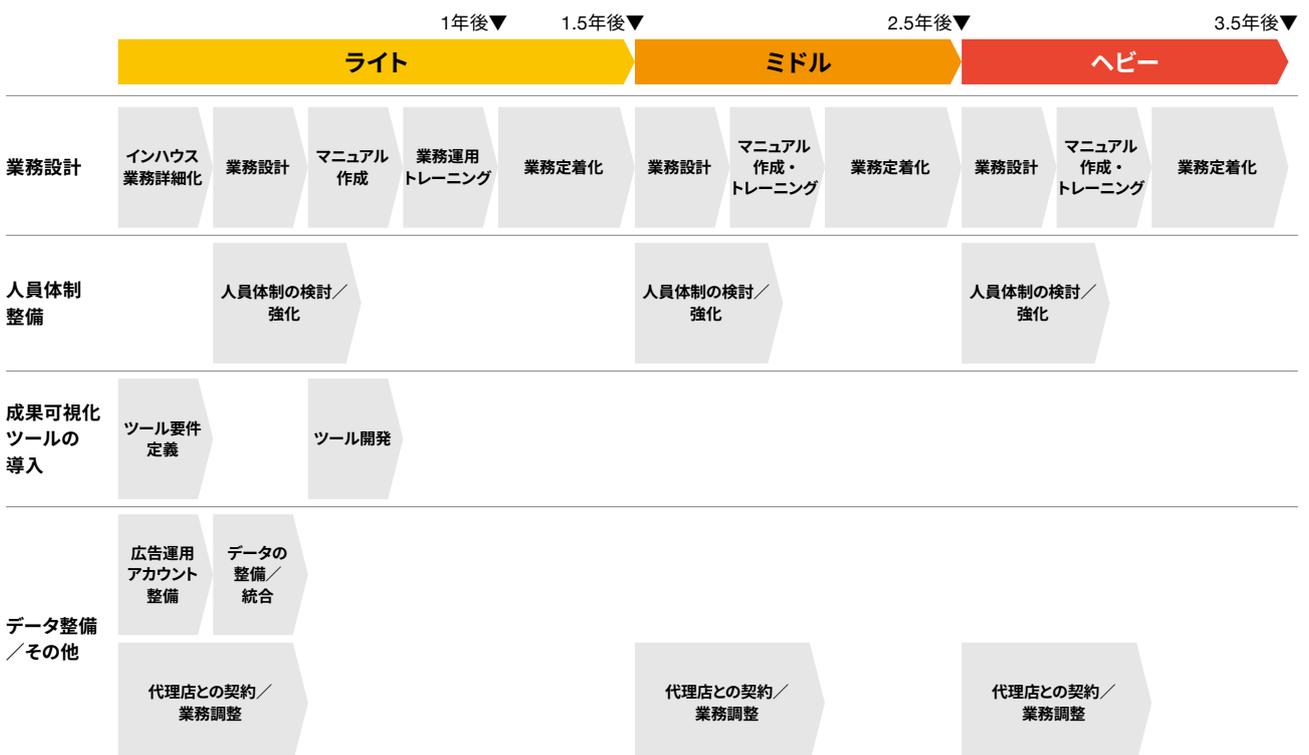


出所：PwC作成

インハウス化のロードマップ作成においては、いつまでにどのレベルまで到達したいのか、そのために必要なタスクをいつ実行するのかを整理します（図表10参照）。インハウス化に向けては、業務設計、人員体制の整備、ツールの導入、データ整備などが主要タスクとなります。業務設計についてはインハウス化する業務を詳細化した上で、業務内容・運用ルールの明文化を行います。人員体制の整備には、マーケティング業務を担える人材の採用だけでなく、社内におけ

るマーケティング人材の育成が必要です（「マーケティング人材の育成・確保」にて詳述）。ツールの導入とは、先に述べたマーケティング投資対効果可視化ツールや情報共有ツール、または可視化ツールの利用を実現するために必要な社内データの統合ツールを導入することを指します。データ整備とは、施策成果の分析に必要な、社内に散らばる売上・費用・施策成果などのデータを整備することを指します。

図表10：インハウス化のロードマップイメージ（「ヘビー」インハウスを最終ゴールとする場合）



出所：PwC作成

インハウス化によるメリット

「ライト」「ミドル」「ヘビー」インハウスいずれのレベルであっても、施策の目的・KPI・施策ターゲットなど、施策の肝となる部分は自社で検討・判断することとなります。これによりスピーディなPDCAの実行が可能になるとともに、広告代理店などの他社に任せた施策運用において不透明になりがちなマーケティング投資コスト／ROI最大化の観点から、施策改善の判断を下すことができるようになり、「3. 施策改善PDCAの適切かつスピーディな実行」にて触れたPDCAサイクルを実行するための組織を構築することができます。

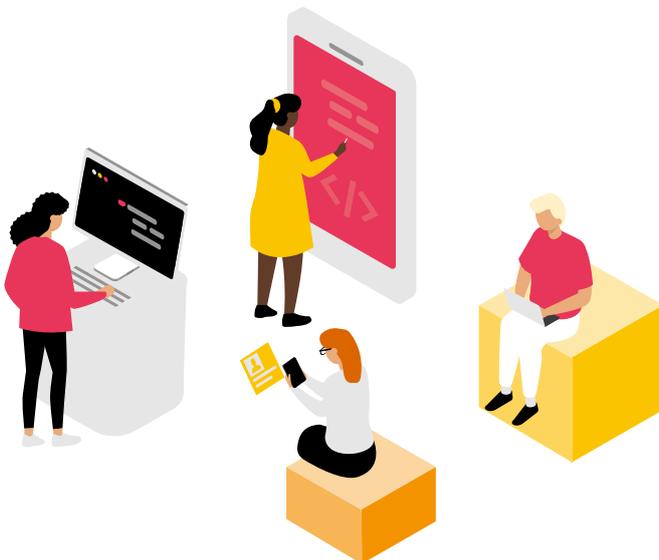
また、マーケティング業務のインハウス化と併せて、広告代理店などに施策実行を任せていた際には自社に蓄積されづらかったマーケティング施策実行のノウハウが社内に蓄積されるようになるため、ノウハウを活用または社内で共有することで、今後の施策の精度向上につながり、ROI改善・最大化を成し遂げることのできる組織構築が可能となります。ノウハウは、データとスキルの2つに大別されますが、データはマーケティング投資対効果可視化ツールの中に、社内でのマーケティング人材育成に資する組織アセットとして蓄積されます。スキルは、必要スキルを体系化・明文化の上、社内でマーケティング人材を育成することで組織に根づかせていきます。

マーケティング人材の育成・確保

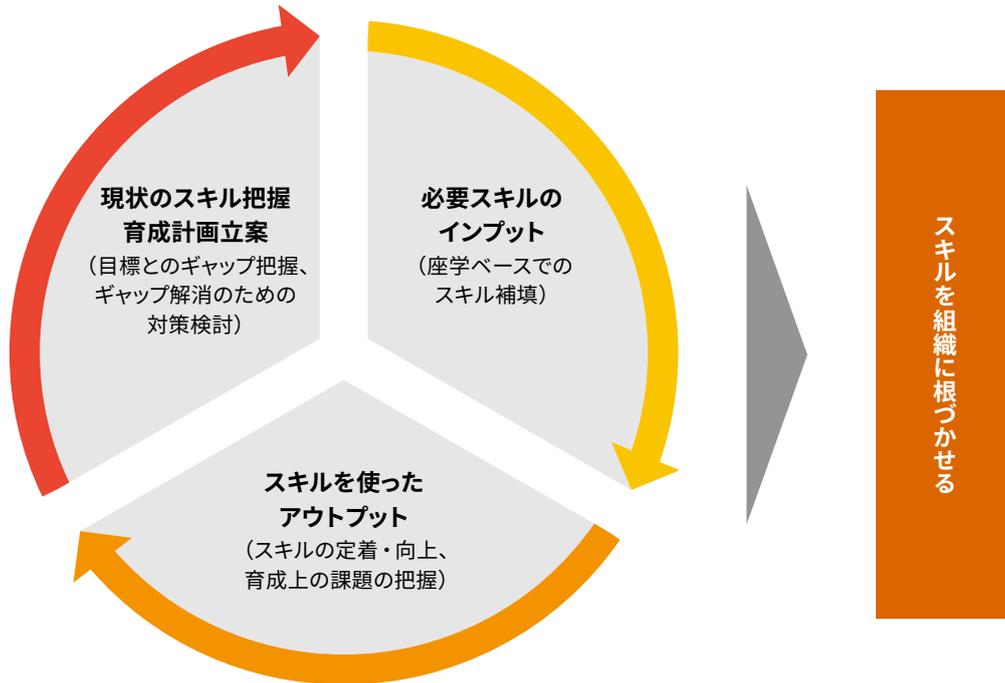
マーケティングに精通した人材は市場価値が高く、他社に転職する可能性も高いため、異動や退職をきっかけとした組織からのスキル流出を防止すべく、スキルの属人化を避けて「組織」にスキルを根づかせることが、インハウス化において重要なポイントです。先に述べたデジタル広告の興隆とインハウス化の国内での進展によりマーケティング人材は枯渇している状況にあり、人材確保は困難になってきています。加えて、人材流出時におけるマーケティング業務品質を担保するためにも、社内での人材育成の仕組みの構築が欠かせません。マーケティング人材育成は大きく以下3つのステップにより成り立ちます（図表11参照）。

1つ目は、現状のスキル把握と育成計画の立案です。インハウス化のレベルに応じて社内のマーケティング人材に必要なスキルは異なるため、どこまでのスキル習得を目指すのか、それに対して現状どのようなスキルを有しているのか、目標

と現状とのギャップを把握し、そのギャップを埋めるための育成計画を立案します。例えば、「ライト」インハウスにおいてはマーケティングの戦略・施策検討スキル、「ミドル」インハウスにおいてはデータ分析スキル、「ヘビー」インハウスにおいては広告クリエイティブ作成スキルといった形で、インハウス化のレベルに応じた必要スキルをあらかじめ定義した上で育成計画を立案します。2つ目は必要スキルのインプットです。オンライン講座の活用や外部講師の招聘など、座学をベースにスキルを補填します。3つ目はスキルを使ったアウトプットです。座学で身につけたスキルを実務の中で使用し、スキルの定着・向上、そして育成上の課題把握につなげます。ここで明らかになった課題を解決すべく、1つ目・2つ目のステップを再度回し、継続的なスキル向上・定着を図り、スキルを組織内に根づかせるプロセスを仕組み化します。



図表11：マーケティング人材育成のステップ



出所：PwC作成

インハウス化の評価

ここまでインハウス化における取り組みについて述べてきました。しかし、多くのリソースを投じる必要があるインハウス化が果たして事業メリットのあるものであったのかを、CMOは評価する必要に迫られるでしょう。インハウス化の評価は、「マーケティング投下費用対効果の評価」と「インハウス化そのものの評価」の2軸で行う必要があります。

費用対効果の評価については、インハウス化を実施する前、すなわち広告代理店などに依頼していた時と比べ、広告運用マーケティング施策の実行業務をインハウス化したことによって、施策運用効果が改善しているのかをモニター・評価します。もう1つのインハウス化そのものの評価については、インハウス化に伴い発生した人員増加やシステム導入などによるコスト増加と、インハウス化によって削減できた広告代理店などへのマージンやマーケティング施策の施策運用効果の改善幅の全てを天秤にかけた上で、インハウス化がビジネス成果につながっているかを評価するものです。

いずれの観点でも、中長期的な視点で評価すること、上述したブランド毀損リスクの把握・管理やノウハウの蓄積など、金額換算しきれないメリットもインハウス化の成果に含むべきことを留意する必要があります。特にインハウス化開始初期は、広告運用ベンダーとの契約調整など、これまで広告代理店などが実施していた見えていなかったさまざまな業務やコストを社内で受け入れる必要があり、インハウス化の効果がすぐに表れないことがあります。その際、早々にインハウス化を断念するのではなく、中長期的に取り組む覚悟が経営陣には求められます。





5. 施策運用ガバナンスの確保

ここまで述べてきた取り組みをルール面で支えるのが施策運用上のガバナンスの確保です。ここで言うガバナンス確保とは、施策運用における「妥当性」と「透明性」を担保することを指し、この2つを担保することでマーケティングのコントロールを自社が握り、ROI最大化の礎を築くことができます。ガバナンス確保においては、「4. マーケティング業務のインハウス化」にて触れたマーケティング人材の育成・確

保が大きく寄与します。インハウス化によって自社でマーケティング業務を実行できるようになると、必然的にマーケティングのコントロールを自社が握る形となるからです。しかしながら、インハウス化は長期にわたることから、インハウス化の取り組みあるいは進捗状況にかかわらず、ガバナンス確保に向けたアプローチを実施することが必要と考えられます。

施策運用ガバナンスとは

上述のとおり、施策運用ガバナンスとは、施策運用における「妥当性」と「透明性」を担保することを指します。妥当性とは、KGI・KPI改善に向けた施策の妥当性、ならびに広告代理店などの第三者からの施策実行に関する提案の妥当性のことを指し、広告代理店頼みの運用を続けてきた企業の多くにおいて、この妥当性を担保できていないケースが散見されます。妥当性を担保しないままマーケティング施策運用を続けていると、ビジネス成果につながらない、または非効率なマーケティング施策を実行するリスクや、広告代理店依存の伸長による間接費用の増加リスクが高まります。「妥当性」担保に向けては、上述したマーケティング投資対効果可視化ツールを活用して、施策の効果検証のプロセスを社内でルール化する、広告代理店などへの依頼時に

改善したいKPIとその目標値を伝えて施策の目的を明確化するなど、施策の妥当性を担保する運用ルールの明確化が必要です。

「透明性」については、広告費用や広告出稿先に関する透明性を指しており、近年特に透明性担保の重要性が増しています。中でもデジタル広告においては、広告費用や出稿先の透明性が欠如しがちであり、アドフラウド⁵による広告成果の水増しや不当な広告費の請求、広告収入だけを目的としたサイト（MFA⁶）への広告掲載など、デジタル広告のROIを下げるような事案が多発しています。デジタル広告の配信先が不透明な場合、気づかぬうちにブランドの方向性にそぐわないサイトに広告が掲載されているなど、ブランド

5 アドフラウド（Ad-Fraud）は広告詐欺のことを指す。具体的には、自動プログラムによって不正にインプレッションやクリック数を水増しすることで、実態の伴わない不正な広告成果を生成し、広告費用の水増し請求を行うことなどがこれにあたる。

6 自動生成されたコンテンツや画面の過半を広告欄で占めるなど、コンテンツの質が低く広告収入を目的としたサイトが近年増加しており、それらは総称してMFA（Made For Advertisingの略）と呼ばれる。

毀損に陥っている可能性があります。広告費用の使途ならびに広告配信先を可能な限り把握・コントロールし、ムダなコストの発生を抑制し、ROI悪化を防ぐことができる運用ルールを構築する必要があります。例えば、広告出稿アカウント

の所有権が広告代理店などに存在する場合は、まずはその所有権を自社に取り戻した上で、広告出稿先を定期的にモニタリングする運用を構築することが有効だと考えられます。

なぜ今、ガバナンス確保なのか

施策運用のガバナンスの確保が重要となっている背景には、上述したデジタル広告における透明性毀損リスクの増加に加え、よりスピーディな判断が求められるマーケティング実務の実態があります。デジタル広告の発達により、リアルタイムでデジタル広告枠の入札が可能となっており、4大マスメディア（テレビ、新聞、雑誌、ラジオ）以外のメディアについては、おおむね事業会社側でも実施できるようになっています。このような環境下で、従来どおりの広告代理店などを介した施策運用を続けていけば、スピーディに

PDCAを回すことは必然的に困難となります。そのため、逆に自社のコントロール下でマーケティング業務を推進し、広告代理店などへの依存度を低くすることで、ROI最大化に近づくことができるのです。また、デジタルマーケティングにおいて必須となるクッキー情報についても、3rdパーティクッキーのマーケティング活用が困難となり、自社が有する1stパーティクッキー活用の重要性がますます高まっていく今こそ、自社でマーケティング業務を推進する好機と考えられるでしょう。



おわりに

本稿では、マーケティングROIの最大化に向けたマーケティング運用と組織の構築における5つの取り組みを紹介しました。ROI最大化に向けては単なる施策運用の改善にとどまらず、ツールの導入から組織・業務の再設計まで、多くのリソースを投じて取り組むことになります。また、取り組みに際しては営業部門をはじめとした他部門との連携も必要となるため、マーケティング部門だけでなく、経営陣をはじめ自社全体からの取り組みへの理解・協力が不可欠となります。

いずれの取り組みも事業戦略と密接に関連する非常にハードルの高いテーマではありますが、競争の激しいVUCA⁷時代において、マーケティングのROIを最大化することは重要経営課題の1つとなります。本稿がマーケティングROIの最大化や、マーケティングによる事業貢献に課題を抱えている経営者の方々の一助となれば幸いです。

⁷ VUCA（ブーカ）とは、Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の4単語の頭文字を取った言葉で、変化の激しい予測困難な状況を指す。

お問い合わせ先

PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



執筆者



丸山 貴久
(Takahisa Maruyama)

PwCコンサルティング合同会社
パートナー



石川 希典
(Maresuke Ishikawa)

PwCコンサルティング合同会社
シニアマネージャー

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwC Japan有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約11,500人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界151カ国に及ぶグローバルネットワークに約364,000人のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

発行年月：2024年5月 管理番号：I202401-23

©2024 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.