

グローブ (成長)・マーケティング・アンド・セールス研究グループ:

企業がフルファネルマーケティング 戦略を採るべき理由

フルファネルマーケティングは単なるキャンペーン戦略の一つではなく、マーケティングのあり方を根本から変える

Jacob Ader, Julien Boudet, Marc Brodherson, Kelsey Robinson



マーケティングには2つの側面がある。一つ目は、TV広告をはじめとするターゲットを絞らずに幅広く広告を配信する手段を活用した従来型のブランド構築活動である。ベテランマーケターの多くは、この分野に秀でている。二つ目は、パフォーマンスマーケティングと呼ばれる、データによるトラッキングが可能なオンラインのマーケティング活動である。この分野では、デジタルネイティブ世代の若手マーケターが中心を担っている。

これら2つの側面には、多くの企業の成長を阻む要因が潜んでいる。広告にかかる予算とその効果についてはしばしば活発な議論が繰り返されており、パフォーマンスマーケターはクリック数を増やす施策の有効性を、ブランドマーケターは長期的な投資の重要性をそれぞれ主張するが、いずれも短期的な価値の立証に苦慮している。現に、マッキンゼーが20人のマーケティング担当幹部を対象に最近行ったインタビューでは、「ブランド構築キャンペーンの効果を深いレベルで理解している」と回答した割合は5分の1に満たなかった。更に、幹部の一人は、「短期も長期も関係なく、ブランドキャンペーンの効果を測定することは難しい。売上が伸びた場合、これらのキャンペーンに結びつけてはいるが、相関関係はあっても因果関係があるとは限らない」と述べていた。CEOの83%がビジネスの成長エンジンとしてマーケティングに期待を寄せている今、これはCMOにとって厄介な問題である。

このような効果測定に関わる問題によって、ブランド構築の重要性が認識されにくくなっている。その結果、多くのCMOは、顧客獲得費用の妥当性を証明しやすいファネルの底辺におけるマーケティング活動に費用の大半を振り分け、ファネル上部の潜在層の需要や関心の喚起策が手薄となっている。このような偏りが生じると、長期的な価値創造に大きく影響する。事実、メディアおよびアプリ小売業の大手マーケティング会社3社のデータからは、ブランドと感情的なつながりのある顧客は、一般的なキーワード検索やソーシャルメディア広告からウェブサイトにとどり着いた顧客に比べてブランドに対するロイヤリティが高く、顧客生涯価値が高まることが示唆されている。

このような偏りを解消するために、先進的な組織はブランド構築とパフォーマンスマーケティングの両方を生かすフルファネルマーケティングに移行し、両者を連携させ、効果測定の仕組みと重要業績指標(KPI)を連動させている。

企業は、フルファネルマーケティングを取り入れることで顧客との結びつきを深め、マーケティング全体の効果をより包括的かつ正確に把握し、追加費用をかけることなく、より大きな価値を生み出すことができる。このアプローチにより、ファネルの各段階でより効果的な施策を打ち出せるだけでなく、テレビのアドレスラブル広告に投資することで、パーソナライズドメールの効果が高まる、あるいはSNSキャンペーンがオンラインと実店舗への集客につながるなど、顧客体験全体において、ファネルの各段階が互いにどのような影響を与えるかを理解できる。

マッキンゼーの今までの経験を踏まえると、データドリブンの概念を取り入れ、入念に練られたフルファネルマーケティング戦略は大きな価値を創出する可能性を秘めている。より大きなりターンが期待できる領域にメディア支出を大幅にシフトし、需要喚起キャンペーンにテスト・アンド・ラーンによる最適化手法を用いることで、マーケティングROIを15~20%向上させることができる。実際、多くのマーケターは、キャンペーンにブランド構築とパフォーマンスマーケティングの両方の要素を取り入れることで、パフォーマンスマーケティングチャネルに集中して投資するよりも、高い費用対効果を得られることを認識している。

なぜ今なのか

フルファネルマーケティングという概念自体は何年も前から存在していたものの、ほとんどの企業は、これを効果的に取り入れるための組織的および技術的な障壁をまだ克服できていない。マーケターが今こそフルファネルマーケティングに傾注すべき理由はいくつかある。一つの理由としては、世界的なインフレによりデジタル広告のコストは上昇傾向にあり、高度なターゲティング広告市場が飽和状態にあるため、パフォーマンスマーケティングの費用対効果が頭打ちあるいは低下傾向となっていることがある¹。また、自動化ツールの普及により、パフォーマンスマーケティングがコモディティ化し、大きな競争優位性を確保することが困難になっていることも理由として挙げられる。

新型コロナウイルスの世界的大流行によって顧客の行動が劇的に変化する中、フルファネルマーケティング

¹ eMarketer Forecast Database, eMarketer (2021年2月11日)、emarketer.com分析結果に基づく

の推進が必要不可欠となっている。この一年で60%以上の消費者が、経済的圧力、利用していた店舗の閉店や優先順位の変化に伴い、購買行動を変え、そのうち3分の1は、別ブランドの商品を購入したとしている。

マッキンゼーのデータによると、顧客がブランドに求めることが変化していることは明らかで、その多くが商品購入の決め手としてブランドのパーパス(存在意義)を挙げている。マーケターは、消費者の購買行動に関するこの新たなデータを活用することで、顧客が何を求め、ファネル全体にわたってどのように意思決定を行うのかをより深く理解でき、新規顧客を獲得するだけでなく、既存顧客のロイヤリティを高める機会を享受できる。

フルファネルマーケティングの4つの重要要素

フルファネルマーケティングプログラムの内容は、分野やマーケターによってそれぞれ異なる。ただし、CMOの目的が新製品やブランドの立ち上げ、レガシーブランドのリポジショニング、あるいは四半期売上高の増加であろうと、意識すべき4つの普遍的要素が存在する。

1. ブランド構築に関わる広告の効果測定

多くのブランド構築キャンペーンを支える従来型のTV広告については、その効果の測定・追跡が長年にわたり大きな懸念事項となっていた。テレビ広告は、多くの消費者にリーチし、感情的反応を喚起する可能性を秘めている一方、柔軟性に欠けるため、キャンペーンがどのように消費者行動に影響を与えるのかに関する精緻な洞察を得ることが難しい。

しかし、その状況は変わりつつある。インターネットTVや音声メディアを含むデジタルストリーミングサービスを利用する消費者が増えているからだ。これにより、マーケターは広告の視聴者を把握しやすくなり、同じ番組を視聴している世帯ごとに異なる広告を表示することができる。

コロナ禍を機に、この傾向は加速しており、欧州では約33%、米国では41%の消費者が、この一年でオンラインストリーミングチャンネルを利用し始めた、あるいは利用が増えたとしている²。

また、ここ数年で、ブランドキャンペーンの新たな効果測定方法が数多く生まれており、マーケターは、ブランドトラッカーや

リーチ&フリークエンシー指標といった粗雑な方法を超えた手法を活用できるようになった。

— TVおよび音声メディアを活用したアドレスラブル広告:

リニアTVの視聴者についても、スマートTVやセットトップボックスと固有のIPアドレスを利用したコンテンツ認識技術により、特定の広告の視聴者を可視化できるようになった。これによって、広告主は広告露出と消費者行動を直接的に関連づけやすくなる。

— デジタルを活用したブランドリフト調査: 従来のブランド

トラッカーとは異なり、これらの調査は、しばしばモバイル端末を利用して行われるため、マーケターは、ブランドの認知度や好感度といったファネル上部の指標をほぼリアルタイムに測定し、特定の広告の露出と結びつけることができる。

また、広告に触れた人々(接触群)と広告に触れていない人々(非接触群)に分けて、広告の効果を測定することもできる。

— アトリビューション分析ツール: これらのツールは、

広告接触履歴を利用して、特定の消費者が広告を目にした時間・場所と、それらの消費者が取った行動を関連づけるものである。例えば、特定のテレビスポットCMが特定の地域で放映された後、あるいは特定の人々が視聴した後に、検索クエリの数、ウェブサイトへのアクセス数、あるいはSNSにおけるメンションが増えたかどうかを把握することができる。このような「相関性の高い結果」によって、定性調査のように、回答結果と実際の行動の矛盾に悩まされることがなくなる。

2. KPIの集約

企業は、各チャネルやファネルの各段階のKPIを、コンバージョン率やリード数といった実際のビジネス成果に連動させることで、マーケティング活動の真の効果を深く理解し、望ましい反応を市場から引き出すためのメッセージを作成できる。例えば、あるブランドの純粋想起率が上昇している場合、それがウェブサイトのトラフィックやデジタルチャネルにおける消費者の購買行動にどのような影響を与えているのか、あるいは、ブランド構築のための各施策は、製品カテゴリー検索に比べてクリック単価の低い、ブランドの検索クエリを行う消費者の増加につながっているのかを理解することができる。

² マッキンゼー・アンド・カンパニー COVID-19 欧州消費者心理調査 (2020年6月18日~6月21日実施、n=5,645。イタリア、フランス、ドイツ、スペイン、イギリス、ポルトガルを含む)。欧州の18歳以上の人口に一致するようサンプルを抽出し、重みづけ。マッキンゼー・アンド・カンパニー COVID-19 米国消費者心理調査 (2020年7月30日~8月2日実施、n=2,024)。米国の18歳以上の人口に一致するようサンプルを抽出し、重みづけ

この他にも、KPIを集約することで、マーケターは、ファネルの各タッチポイントが互いにどのように影響し合っているかを把握し、最も重要な指標を特定することができる。例えば、ブランド構築キャンペーンが、ウェブサイトのコンバージョン率向上やブランド検索クエリの増加につながっている場合、ブランド構築に更に投資することで、それに見合った効果を得られることを意味する。KPIを連動させることで、ビジネス価値に密接に結びついている顧客接点を特定し、マーケティング支出を調整するために賢明な判断を下せるようになる。

3. メディアミックスモデル(MMM)の見直しによるマーケティング支出の集約

現在、多くのマーケターは、MMMを頼りにしながら、キャンペーンの効果を測定し、各種広告・マーケティングへの支出額を決めている。

MMMは支出配分を判断する上では有効であることが証明されているが、不十分なところもいくつかある。具体的には、MMMでは、各支出の効果を推定するためには長期間にわたって遡る必要があるため、短期的な動き、つまりキャンペーンのパフォーマンスの変化や、現在見られるような外的要因による消費者の購買行動の変化を捉えることはできない。また、支出配分に関するレコメンデーションの粒度が粗く、各チャネルの実際の動きのニュアンスを捉えきれない場合がある。例えば、特定のブランドについて、ほぼ100%検索結果に表示されているにも関わらず、自社ブランドのキーワードを使ったリスティング広告の支出を増やすよう提言することもある。

また、MMMは、顧客のコンバージョンに寄与するチャネルやプラットフォームに関わる粒度の細かいデータを提示するものではない。これは、マーケティング予算が5億ドル超の企業を含め、約30%のマーケターにとって大きな障壁となっている。

信頼性が高く、フルファネルマーケティング戦略に適したMMMを実現するには、インクリメンタリティテストやマルチタッチアトリビューション(MTA)モデルからのインプットを活用して進化させる必要がある。広告を表示させない非接触群を対照群とした体系的な実験を伴うインクリメンタリティテストを定期的に行うことで、特定のチャネルのパフォーマンスをより明確にしたうえで検証し、ほぼリアルタイムの洞察を活用できるだけでなく、細かい粒度のデータを得ることができる。これにより、マーケターは自分たちの施策の真の効果を評価し、その結果に基づいて各チャネルのアトリビューションモデルを調整で

きる。インクリメンタリティテストはすべてのチャネルで幅広く実施するには時間がかかるものの、最近のテクノロジーの進歩によって、簡単かつ安価に行えるようになってきている。

更に、アナリティクスの進化によって、顧客のコンバージョンに寄与するチャネルやプラットフォームを判断するMTAモデルの精度も上がっている。これを接触群の傾向スコアリングと組み合わせることで、特定のチャネルあるいは戦術の価値を精緻に評価できる。例えば、あるSNSプラットフォームを活用して行ったキャンペーンによって、もともと商品を購入する傾向が高かった消費者のコンバージョンに成功した場合、当該プラットフォームに割り当てられる「インクリメンタリティ乗数」は低くなる。

4. フルファネルのオペレーティングモデル

フルファネルマーケティングを実現するためには、単に従来の業務プロセスに上乘せするのではなく、機能の上流から下流までを完全に統合する必要があり、既存の枠を越えて業務プロセスを見直すことから始まる。オペレーティングモデルを刷新するためには、マーケティングを構成するほぼすべての要素を変えなければならないが、その中でも特に次の4つの要素が重要となる。

— **フルファネルマーケティングのパフォーマンスに対するインセンティブ**: マーケティング部門の文化として厳密な効果測定を根付かせるためには、エンゲージメント目標あるいは売上目標を明確に定め、その達成に向けて説明責任を徹底し、報酬を与えることが不可欠となる。これらの目標は、フルファネルマーケティングの成果に連動する集約されたKPI(ブランド認知度、トラフィックなど)および増分価値を測定するKPI(A/Bテストによるトラフィックの増分やMMMに基づいたブランドキャンペーンによる増分売上高など)に基づいて設定する必要がある。

— **部門間連携**: ブランドマネージャー、パフォーマンスマーケティングリーダー、アナリティクスマーケター、財務担当者など、すべてのステークホルダーが密に連携しない限り、フルファネルマーケティングの効果を発揮することは難しい。一部の企業では、相互に実りのある連携を目指して週次定例会を開催し、ファネルの各段階に関する洞察を共有し合い、KPI、支出、ターゲットとするオーディエンスを含むあらゆる事項について協働で意思決定を行っている。

— 広告代理店やパートナーとのコラボレーションの強化:

マーケターは、代理店の役割と、どのような価値に対して説明責任を追っているかを十分に理解していない場合がほとんどである。この問題を解決するには、代理店の管理のみでなく、コラボレーションを強化することが重要になる。

具体的には、代理店ではなく、マーケターがユーザーレベルデータを保有し、協働してテストを迅速かつ反復的に実行し、広告会社に対してブランド構築とパフォーマンスマーケティングの両方を活用する統合型の広告枠を作成するよう働きかけることなどが挙げられる。

— ブランドマーケターによるテスト・アンド・ラーン手法の

採用: パフォーマンスマーケティングチームのダイナミックかつ迅速なテスト・アンド・ラーンの手法をファネルの中間と上流でも取り入れることが求められる。ブランドマーケターは、これらの手法により、パーソナライズされたクリエイティブを迅速にテストすることで、これに併せて配信される動画やその他のコンシューマー向けコンテンツ広告を最適化できる。実際、この戦術は効果が極めて高いことが確認されている。

フルファネルマーケティングは単なるキャンペーン戦略の一つではなく、マーケティングのあり方を根本から変える。すべてのキャンペーンの効果を高めるためには、チーム内の密なコラボレーションを通じてマーケティングに関わるあらゆる能力を最大限引き出すことが不可欠となる。そして何よりも重要なことは、フルファネルマーケティングによって、CMOは経営幹部に対してマーケティングがどのように成長を牽引していくのかについて、全体像をより説得力を持って提示できるようになるということである。

Julien Boudet はマッキンゼー・南カリフォルニアオフィスのシニアパートナー、**Marc Brodherson** は、マッキンゼー・ニューヨークオフィスのパートナー、**Kelsey Robinson** はマッキンゼー・サンフランシスコオフィスのパートナー、**Jacob Ader** は同オフィスのコンサルタント。また、本稿の日本語版発行にあたり、マッキンゼー・東京オフィスの宮澤克直、三崎令日奈、坂田尚優、佐藤由美が翻訳に携わった。

Copyright © 2021 McKinsey & Company. All rights reserved.