

# ❄ DATA CURATION

なぜ、  
マーケティングオートメーションツール  
を効果的に使えないのか？



データキュレーション株式会社

## はじめに

本レポートは「マーケティングオートメーションツールを効果的に使えないのか？」について検討しています。日本では2016年はマーケティングオートメーション元年と呼ばれマーケティングオートメーションという言葉を目にする人も多かったと思います。

また、ITR社の調査（ITR Market View：マーケティング管理市場2017）によれば「統合マーケティング市場（マーケティングオートメーション）」の市場規模は2016年に前年比約60%増で100億円になると予測しています。

※ITR社が定義する統合マーケティング市場とは、マーケティング活動全般を支援する製品で、マーケティング・プランニング、見込客管理、カタログ管理、パーソナライゼーション、キャンペーン管理、イベント管理などの機能が含まれています。

しかし、マーケティングオートメーションツール（MAツール）を導入したものの、うまく使いこなせておらず、リードナーチャリングが効果的・効率的にできていないという現実もあります。あるお客様は「MAツールを導入したがメール配信程度にしか使えていない」と嘆いていました。これは、いくつかの理由からMAツールを導入したもののうまく使いこなせていないという状況ですがマーケティングオートメーションの本質的な役割やマーケティングの設計などによって大きく改善されます。

本レポートはマーケティングの設計方法やリードに関するスコアリング、データマネジメント手法などの実践方法については触れていません。なぜ「マーケティングオートメーションツールを効果的に使えないのか？」を明らかにしてどのような手立てを講じれば良いのかを示しています。

## インターネット前夜

マーケティングオートメーション（MA）ツールやセールスフォースオートメーション（SFA）ツール、カスタマーリレーションシップマネジメント（CRM）ツールが進化して相互連携し始めています。そもそもこれらのツールが活用される前はどのようなプロセスでマーケティングと営業が連携してリード（見込み客）を見つけて管理していたのでしょうか？

### マーケティングって何してた？

昔は（今も？）ローランド・ホールが提唱したAIDMAの法則があり、マーケティング担当者は、自社商品やサービスについて、

- (1) 認知してもらい：認知する (Attention)
- (2) 認知してもらった後は関心を持ってもらい：関心を持つ (Interest)
- (3) 欲しいと思わせる：欲しいと思う (Desire)
- (4) 記憶を呼び起こす：思い出す (Memory)
- (5) 何かしらの行動をとってもらう：何かしらの行動を取る (Action)

というプロセスを通じて見込み客（購入前のお客様）を顧客（購入後のお客様）にすることに努力してきました。お客様から見ればこのようなプロセスで行動しているということになります。

## 営業って何をしてた？

昔の AIDMA モデルの最後の Action は、資料請求、会社への問い合わせ、セミナー・展示会に来るといような行動でしたので、営業はマーケティングが作った Action をとった人（見込み客）に対してアプローチして、潜在的なニーズの掘り起こし、本質的な必要性を理解、お客様の予算のヒアリング、お客様の社内政治的な状況を把握、決済権者との面会、最適な導入時期の検討などをしていました。つまり、BANT のヒアリングをしていたと言えます。

- Budget：予算（予算（お金）はあるのか？）
- Authority：決裁権（今会っている人は決定権を持っているのか？）
- Needs：必要性（個人の興味ではなく企業として必要性が高いのか？）
- Timeframe：導入時期（導入・購入する時期は具体的に決まっているのか？）

## 販売って何をしてた？

販売は営業と違って BANT をヒアリングする必要はありません。ニーズを探る必要もありません。細かい希望はあるものの基本的にはその商品を買いたいお客様が自分の意思でやってくるので、金額、サイズ、提供形態、提供時期、提供量などを提示するのが販売の業務となります。もちろん既存顧客に対してお客様がお持ちの商品やライフスタイルなどを勘案して提案する販売もありますが、これはもはや販売ではなく営業行為に近いです。

## 見込み客って何をしてた？

インターネットがあまり普及していない状況、検索サービスがあまり普及していない状況において、何か必要な商品やサービスがある場合に見込み客は何をしていたか？

端的に言えば今と同じように調べていました。しかし、インターネットを利用して調べるのではなく、雑誌・書籍で調べる、展示会に行く、専門性がある知人に聞く、ふと目が止まった広告に問い合わせるということをしていました。

## インターネット後

インターネットが普及し、検索サービスが普及している状況では何が起きているのか？  
このレポートで書くまでも無く、見込み客は必要な商品やサービスがある場合には、とにもかくにも『検索』しています。

### 見込み客って何をしてる？

必要な商品やサービス、ニーズがあれば検索しています。

その際に商品名やベンダー名で検索することは稀で（その状況であればマーケティング的には最高の状態です）、多くの場合は、関連キーワード名詞を検索しています。検索結果から自分に合った情報、自分が好む情報を参考にして、最終的には商品やサービスを提供している会社の Web サイトを訪問します。その Web サイトで、商品やサービス、導入事例、レポート、動画、会社概要などを見ます。自分の情報を入力しなければ入手できないレポート（このレポートのように）については障壁があります。つまり、自分の情報をベンダーに渡してまでもその情報を得たいのか？と考えます。多くの場合は、じっくり考えてから自分の情報を提供することでしょう。

※自分が車やパソコン、財布などを購入する時の行動を顧みれば当たり前です。

### マーケティングって何をする？

昔は（今も？）AIDMA の法則でしたが、現在は電通が提唱した AISAS のモデルが有名です。これは見込み客が『検索』しているので、購買行動が変化しているということに基づいたモデルです。検索の時代のマーケティングは、

- (1) 認知させる・認知する (Attention)
- (2) 関心をもたせる・認知して関心を持つ (Interest)
- (3) 検索させる・検索する (Search)
- (4) 何かしらの行動をさせる・何かしらの行動をする (Action)
- (5) 情報共有させる・情報共有をする (Share)

というプロセスを通じて見込み客（購入前のお客様）を顧客（購入後のお客様）にするとい

うことに努力しなければなりません。お客様から見ればこのようなプロセスで行動しているということになります。

(1)～(3)と(5)はあきらかにマーケティング業務ですが、(4)については実に様々な行動があります。まずオンラインとオフラインで行動は違います。

オンラインにおいて見込み客は能動的に以下の行動をとります。

- 問い合わせをする
- 評価レポートや体験版などをダウンロードする
- セミナーに申し込む

見込み客は能動的では無いかもしれませんが、その行動が記録されているとは考えていないかもしれませんがサイトにアクセスしている以上以下については行動として把握できます。

- 初めてサイトに訪問した
- どのページにアクセスしたか
- 前回アクセスからどのくらいの期間が空いてからアクセスしたか
- どのメールに対して反応したか
- どのデバイスで、どの地域から、どんな時間帯にアクセスしたか

オフラインにおいて見込み客は能動的に以下の行動をとります。

- 電話で問い合わせをする
- セミナーや展示会に参加する

自社が関与したセミナーや展示会であれば、見込み客がとった行動として把握できます。

## マーケティングオートメーションとは

MA ツールは、自社の Web サイト上やインターネットを通じたコミュニケーションにおいて、見込み客の行動を把握して、より顧客化しやすい見込み客を見つけたり、見込み客を顧客に育てていくことができるツールです。

マーケティングについて正しく理解している人に「マーケティングを自動化するツール」と言うと少し違和感があるかもしれませんが、「バーチャルコミュニケーション (Web サイトやメール) を自動化して最適化するツール」と言えば違和感は無いと思います。

バーチャルコミュニケーションをマーケティングチームとして見込み客ひとり一人に合わせた細かなアプローチができれば理想ですが、担当者の時間は限られているので現実的ではありません。自社のマーケティング施策 (バーチャルコミュニケーション) に対する見込み客の反応がある程度推定できて、ある一定のルールやアルゴリズムが特定できれば自動的に見

込み客を育てることができますし、これまで見逃していた見込み顧客を探し当てて顧客化につなげることができます。MAは2000年代初頭に流行ったOne to Oneマーケティングを自動化したものとも言えます。

## 営業って何をする？

MAツールが営業に提供する見込み客のリストは、見込み度が高かったり、顧客になりそうだというレベルのリストになります。

営業は、昔と相変わらず、潜在的なニーズを掘り起こし、本質的な必要性の理解、お客様の予算をヒアリング、社内政治的な状況の把握、決済権者との面会、導入時期の把握などをします。扱っている商材の金額や納期、納入物などの特性にもよりますが、販売するものがサービスやソフトウェア、あるいは消費財のようなインターネット上で購入できるものであれば、営業が上記のようなBANT情報をヒアリングしなくても、できる限りMAツールを駆使して販売ができれば最高です。要するにBANTをヒアリングしてクロージング業務だけをするような営業という業務は不要だということです。

※しかしながら、BANT情報はMAツールだけでは入手しにくい情報であることは確かです。

## 販売って何をする？

販売という業務はこれからどんどん価値が下がる業務かもしれません。

三越伊勢丹の大西元社長は、百貨店の販売員をスタイリストと呼び、スタイリストがお客様にどれだけの満足度を提供できるかが重要だとしました。スタイリストは、お客様の潜在ニーズや、これまで購入した洋服、ライフスタイルをベースにしてお客様にとって必要な商品を提案できるようにすべきだと言っていました。これはもはや販売ではなく営業行為だと言えます。つまり、これまでの販売はインターネットなどに代替される可能性がありますので、これからの販売はこれまでの営業のような業務にシフトすべきだと言えます。企業としては販売員が営業的な活動をできるように情報提供することが肝心です。

## セールスフォースオートメーションとは

セールスフォースオートメーションツール (Sales Force Automation、以下「SFA ツール」) は、マーケティング部門がMAツールを使って成長させて「見込み客以上、顧客未満のリスト」を営業に渡し、営業がBANTヒアリングなどをしながら顧客化するプロセスを支援して管理す

るためのツールです。

- 見込み顧客に対してどのようなアクションをしたか？
- 誰と面会したのか？
- 購買までの障害は何か？
- いくらぐらいの購買になりそうか？

などを逐一入力して営業活動を記録します。SFA ツールの利点は、営業担当者個人の営業活動を精緻化することですが、上長や営業部門全員が見込み客や案件情報を共有して管理できるのも大きな利点です。組織が大きくなれば部門単位での営業予実管理や部門単位の営業活動の効率化などをすることができます。

## MA に必要な機能

### Web サイトアクセス解析

いつ、誰が、どのページを、どのくらいの時間見たのか見込み客の行動を記録することで見込み客のニーズを把握することができます。とにもかくにも「Web サイトアクセス解析」が一番重要な機能です。これがなければ MA ツールを導入した意義が無いと言っても過言ではありません。

### スコアリング機能

見込み客の Web 上の行動を点数化できる機能は、Web サイトアクセス解析の次に重要な機能です。

なぜなら見込み客の行動はベンダーにとって重みの違いがあるからです。何度も訪れる見込み客、お問い合わせを能動的にする見込み客、評価版をダウンロードする見込み客、たまにしか訪れない見込み客、初めて訪問した見込み客にスコアをつけて、単純思考ではありませんが、Web サイト上での積極的な行動にスコアを加算していき、あるしきい値を越えたら見込み客は顧客化できそうだとわかるわけです。

### マーケティングコミュニケーション機能

AISAS モデルにおける Action を促すためにいくつかの仕組みが必要になります。メール配

信、お客様が入力できるフォーム作成、リスティング広告やメールから着地させるランディングページ作成、キャンペーンの費用対効果管理などを簡単にできる機能です。

## オートメーション機能

見込み客の属性や行動に併せて自動的にマーケティングコミュニケーションを実行できる機能です。前述しましたがキーワードは「自動化」です。自動化しなければマーケティング担当者がいつまでたっても自分たちでやることになり現実的ではありません。

その他にも、アクセス解析、SNS 連携、SFA 連携などがありますが、基本機能は上記の4つで、多くの MA ツールはこれらの機能をカバーしていますので準備は整っているとと言えます。

※この4つの機能が無い MA ツールを導入するのは推奨できません。

## なぜ、MA を使いこなせないのか？

MA ツールは「バーチャルコミュニケーションの自動化ツール」だと書きました。

なぜ、MA を使いこなせないのか？ 極論かもしれませんが、その理由は「コミュニケーションが得意なのはマーケティングより営業だから」です。マーケティングという業務と営業という業務は目的も質も違うのです。

## マーケティングは市場創造

マーケティングは、AIDMA モデルでも AISAS モデルでも認知・関心から始まり、ターゲットユーザー層に何かしらの行動を取らせるようにします。具体的な会社ではなく、自社商品やサービスが売れるようにするために市場を創造することが大きな目的ですし、マーケティング部門・マーケティング担当者はそのつもりで日々業務を行っています。

セミナーなどで講演をするのは営業部員ではなくマーケティング部員だというのは、市場全体に対してメッセージを発信しニーズを顕在化する地道な作業が必要だからです。

マーケティング担当者というのは「農耕民族」という特性を持っていると言えます。長期間かけて田畑を耕し、土壌開発を行い、水や肥料をやり、害虫を駆除して収穫するという仕組みを作ることが得意なのです。野菜や果物と会話できる人もいますが、基本的にはコミュニケーションをせずとも、仕組みで目的を達成したいという民族なのです。

## 営業は顧客創造

営業は見込み客の所へ訪問して BANT 情報を聞き出すことが一番の目的です。ですから基本的には対人コミュニケーションが得意です。物静かな人、おしゃべりじゃない人でも対人コミュニケーションが得意で優秀な営業は多くいます。

見込み客を顧客化すること、さらに言えば要らないというお客様までも顧客化することが営業の醍醐味なのです。それは顧客を創造するということです。

営業は「狩猟民族」という特性を持っていると言えます。今そこにいる動物を狩りに行く、そこに居なければいる所を探して狩りに行くのが営業です。野菜や果物は動きませんが、基本的に動物は動きます。つまり、動物とコミュニケーションをして（行動を予測したり、誘ったり）動物を獲得します。営業は仕組みではなく自らが積極的にコミュニケーションして目的を達成したいという民族なのです。

つまり、MA ツールを導入して活用するのは、営業ではなくマーケティング部門であることが、効果的な活用を妨げていると言っても過言ではありません。

## MA ツールを活用するためのポイント

MA ツールを活用するためのポイントは見込み客とのコミュニケーションシナリオが描けるか否かです。それは営業的な視点でシナリオを描けるか否かと同義です。

しかし、営業的な視点でシナリオを描くと言っても非常に主観的で客観性がありません。「営業の勘」や「営業の経験」と言われてもなかなか納得しづらいのが現実です。ではどのようにすれば「営業の勘」や「営業の経験」を活かせるのでしょうか？

### 米国のビジネス界では一般的な共分散構造分析

従来の主な分析方法として重回帰分析と因子分析がありますが、学術的な分析方法としては使えますが実際のビジネスにおいては難しいとも言われています。

#### 重回帰分析

重回帰分析の特長は、ある変数の動きが、別のいくつかの変数の動きによって左右されているとき、その関係を具体的な数式で表すとどういう式になるかを導き出す分析です。

$Y = a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + b$  (Y: 従属変数、 $x_1$ 、 $x_2$ : 説明変数) という式を想定し、実際のデータから係数  $a_1$ 、 $a_2$ 、 $\dots$ 、 $b$  を導こうと試みるものです。

利点としては、定型的な仮説の説明に向いており、実際のデータを説明できる変数と式

が見つけられれば、ビジネスにおいて大いに効果を発揮します。しかし、説明変数は無数にあり、また実際のビジネスではその説明変数が複雑に絡み合っていることが多いため、的確に当てはまる式を導き出すのが困難です。また、「観測変数」しか扱えないため、実際に測定した数値しかモデル内に組み込めません。

ビジネスにおいて重回帰分析を活用しようとする場合、ビジネスを左右する要素は非常に複雑なので、ビジネスの仮説にあてはまる相関性を導くのが難しいと言えます。

## 因子分析

因子分析とは、相関関係の強い変数の集合（多変量データ）において、それぞれに共通する特性（共通因子）を探る手法ですので、観測変数のデータからその背後にある潜在的な因子（内生変数）について調べることができます。

利点は、因子分析には説明変数の数を減らせることに加えさまざまな項目間の関係性を理解しやすくなることがあります。しかし、研究者が想定する「原因→結果」の図式を使えないのが欠点です。

ビジネスの仮説において、どんな結果になるかわからないような因子分析は意味が無いと言えます。

## 共分散構造分析

共分散構造分析の特長は、直接観測できない潜在変数を導入し、潜在変数と観測変数との間の因果関係を同定することにより様々な要素の相関関係を理解するための統計的アプローチであり、重回帰分析と因子分析の欠点を補うビジネスに適した統計手法です。

利点としては、以下の4点があります。

- (1) リサーチャーが想定した因果に関する仮説をモデル化できる
- (2) モデルの妥当性検証
- (3) モデル修正への提案
- (4) 因果の大きさ・強さの推定・検定

欠点としては、仮説モデルの構築ができるリサーチャーの知見や知識が重要となることです。しかし、ビジネスの世界において業務に携わっている者の知見や知識が重要であることは欠点ではなく当たり前のことなので、ビジネスで使うことについては欠点になりません。これは、ビジネスの世界を知らない学者が使う時に欠点となるという意味です。

つまり、共分散構造分析は、複雑な要素で構成されるビジネスの仮説を構築し、仮説そのものの妥当性、仮説の修正、要素の因果関係の大きさを検証することができるため、非常に有用な分析手法だと言えます。

重回帰分析、因子分析、共分散構造分析について解説してきましたが、見込み客とのコミュニケーションシナリオを構築するには共分散構造分析が適しています。見込み客の属性や行動がどのように作用してマーケティング担当者が期待すべき行動を取るのかをデータという客観的な事象で分析すればより客観的なシナリオを作ることができます。その仮説モデルは、「営業の勘」、「営業の経験」、「マーケッターの勘」、「マーケッターの経験」を総動員して作れば良いのです。

## 当社のリードマネジメントコンサルティングサービス

当社のリードマネジメント・コンサルティングサービスは、「営業の勘」、「営業の経験」、「マーケッターの勘」、「マーケッターの経験」を大切にしながらも、それだけでは「勘と経験だけ」になってしまいますので、そこにデータ分析という統計的で客観的な視点を追加することで、MA ツールにおける最適なコミュニケーションシナリオの構築をします。ヤマ勘ではなく確率統計でリードナーチャリングを精緻化します。

## 機械学習が MA ツールのシナリオを構築する日

機械学習はシンプルに言えば、得られたデータを繰り返し学習してパターンを見つけ出し、ある特定データから将来を予測することです。

MA ツールにおいては、全ての見込み客の行動データを機械学習した後に、ある行動をした見込み客が、次にどのような行動をするのか予測することが可能になると考えます。

機械学習を活用すれば、ある属性の見込み客がとる行動の確率やその行動をとった見込み客の購買予想などを予測できますが、見込み客とマーケティング施策との組み合わせパターンは豊富にあるため全てのパターンを試すためにリソースを費やすのは賢明な選択ではありません。例え重要なパターンが抽出されたとしてもそのパターンを実行できるか否かという実現性の問題もあります。

従って、見込み客とマーケティング施策から構成される全体の構造把握（モデル化）が重要になってきます。そして、モデル化にはやはりビジネスの現場にいる方々の勘や経験が必要になってきます。

また、機械学習がもたらしてくれるのは見込み客の行動予測ですが、それはあくまでもノウハウであり戦術です。マーケティングの目的が、売上拡大なのか、顧客満足度向上なのか、問い合わせ増加なのか、見込み客の顧客化増なのか様々ですが、どのような目標と目的にす

るのか、どのような KPI を設定するのか、どのような CSF を確認するのかまでは、機械学習は教えてくれません。機械学習は目標や目的を実行するための戦術に過ぎないのです。

## まとめ

当社が新旧 KKD について設立当初から述べています。古い KKD は KAN (勘)、KEIKEN (経験)、DOKYO (度胸) の頭文字を取った KKD で、これからの新しい KKD は KASETSU (仮説)、KENSYO (検証)、DATA (データ分析) の頭文字を取った新しい KKD が主流になると言ってきました。確かにそうなのですが、新旧が入れ替わるというわけではありません、新しい KKD が従来の KKD に加わると考えるべきです。

マーケティングは、勘・経験・度胸だけでもよくないですし、仮説・検証・データ分析だけで全てが効率的にはできないのです。新旧 KKD をうまく融合させることで、最適なマーケティングが可能になります。

著者：寺澤慎祐（データキュレーション社代表取締役）

長く IT 業界において BtoB マーケティングの実務を行い、2011 年にマーケティングコンサルタントとして独立後、法人顧客を対象とした様々なお客様にマーケティングのサポートをしてきた。2014 年にはデータキュレーション社を設立しビッグデータ関連のビジネスコンサルティングも手掛ける。ヒューマンアカデミービジネススクール講師

以上