

AN EASY GUIDE
TO CREATING
ENGAGEMENT MARKETING
STRATEGY

戦略から始める エンゲージメント マーケティング

小川 共和 TOMOKAZU OGAWA

はじめに

デジタルマーケティングに携わっていると、「施策から始める」ことや「ツールから始める」ことが多くありませんか？ もちろん間違いではありませんが、全体像が見えなくて、「部分最適思考」に陥っているかもしれないと感じたことはないでしょうか？

- ・最終ゴールまで見据えて大きなシナリオを書く
- ・一度大きな方針を固めたら、一度や二度良くない結果が出てても右往左往せず、施策は変えても方針は変えない

マーケティングにはこんなスタンスも必要だと思います。

そうした意味で、次はマーケティングを「戦略から始める」のはどうでしょうか？

施策やツールから始めるとは、たとえば「SEOしよう」「コンテンツマーケティングしよう」「運用型広告(ウェブ広告)しよう」「動画マーケティングしよう」「メールマーケティングしよう」「コミュニティーマーケティングしよう」、時には「マーケティングオートメーションやってみよう」「データベースマーケティングやってみよう」などなどです。

それはそれで結構なのですが、それぞれの領域の専門家と一緒に仕事をしていて気づいたことがあります。

いずれも皆、マーケティングをしているわけですが、マーケティング「戦略」の領域になかなか踏み込んでこないのです。

デジタルマーケティングでは、おのおの定められた方法論によって、わかりやすいアウトプットが導き出されます。伝統的マスマーケティン

グと比較すると構造がシンプルで明快であり、数字とロジックにより明確な結論に至ります。その一方で「本当にこの議論だけでいいんだっけ？」と時々不安に陥ります。もう少し大きな観点から考えてみると、たとえば次のような要素も検討すべきかもしれません。

①この商品ってそもそもどんなニーズ（期待）を抱くどんな人にとってもらえそうなのか？ さらに買って満足してもらえ、継続購入してもらえ、ファンになってもらえる相手ってどんな人なのか？

⇒ターゲット戦略

②どんな競争相手と客の取り合いをして、どう勝っていくのか？

⇒競争戦略

③さまざまな施策を継続して実行するも、最終的に我々の商品（企業）は客にどんな商品（企業）として認識されることを目指すのか？

⇒ブランド戦略

こうした議論をしないまま、施策を立案・実行して本当によいのでしょうか？

「競争戦略」の重要性

この本で扱っているマーケティングは、エンゲージメントマーケティングです。

「潜在顧客⇒見込顧客⇒買う気満々の見込顧客⇒顧客⇒継続顧客⇒ロイヤル顧客・アンバサダー」と長期間にわたって客との関係を続けるマーケティングを意味します。それも顧客データベースに格納された、名前のある実名顧客（最初は匿名顧客ですが）との長期的な関係継続が前提となるマーケティングです。

「自身の担当施策・担当行程のKPI以外は眼中になし」だと全体が見え

なくなり、結果として自身がやっている施策の本来のミッションも見えなくなります。「どんな客と出会い、どう関係を深め、最終的にどんな客になって欲しいのか」を長期的視野で見通すことが不可欠なのです。

このためには、長期的でブレない視野とシナリオ、すなわちマーケティング戦略が必要です。

前述の3つのマーケティング戦略は、伝統的マスマーケティングでも、デジタルを前提としたエンゲージメントマーケティングでも、いずれの場合でも考えたほうがよい戦略ですが、本書で力点を置いて述べるのが「競争戦略」です。なぜなら、デジタルマーケティングは、この競争戦略が不十分だと感じる人が多いからです。

本書の読者であれば、グーグルアナリティクス (Google Analytics = GA) 等のウェブ解析ツール、マーケティングオートメーションツール、CRMツール等のデータを日々ご覧になる方も多いと思いますが、その数字はあくまで「顧客と自社の関係」のみが表示されます。競争相手の存在や動向は表示されません。結果として、マーケティングを顧客と自社の関係だけで捉えるという過ちを犯しがちです。マーケティングで一番大事なことは、顧客目線で考えることだと私は思っていますが、多くの人は「顧客から見れば、自社はたくさんの選択肢の中のひとつに過ぎない」という当たり前のことを忘れてしまうのです。

マーケティングは自社だけがやっているわけではありません。競争相手も必死でマーケティングしているのです。成果は競争相手との戦いに勝てるか否かで当然のように全く変わってきます。だからこそ、ぜひ一度、競争戦略を考えてみていただければと思います。

また、この本で一番多くのページを割いたのが行程戦略です。これは

エンゲージメントマーケティング固有のマーケティング戦略と言えるでしょう。

「潜在顧客⇒見込顧客⇒買う気満々の見込顧客⇒顧客⇒継続顧客⇒ロイヤル顧客・アンバサダー」と長期間にわたって客との関係を続けるマーケティングのため、それぞれの行程により課題も施策も違ってきます。この点については、「リードジェネレーション」「リードナーチャリング」「クロージング」「CRM」の4つの行程で解説します。本論の中で紹介していますが、必要に応じてさらなる「行程細分化」も行います。

ブランド戦略については、本書では語りませんが、それぞれの行程で「どんな心理（パーセプション）を獲得していくのが良いか、それをどうやって決めるのか」については紹介してあります。

これは、客の「行動の変化」は客の「心理の変化」の結果なので、源泉となっている「心理の変化」に踏み込まないと、施策立案が表層的にならざるを得ないためです。

特にコンテンツ企画は、心理（パーセプション）で課題を規定しないと企画に斬新さも深みも生まれにくくなり、結果として、コンテンツがどうしても定型的・定石的なものに陥りがちです。それは客から見ると「ああ、よくあるやつね」「同じようなコンテンツをたくさん見るし、あえて見るまでもないか」となり、スルーされる可能性が高いのです。

客が目にするのは、戦略でもデータでもシステムでもなく「コンテンツ」です。つまり、最後はコンテンツ勝負なのがマーケティングです。客の気持ちに刺さり、客を動かすコンテンツの企画を成功させるためには、行動だけでなくパーセプションで課題を定めることが必須なのです。

さらに言えば、何らかのパーセプションを客に抱かせるためには、1回や2回、ウェブサイトやメールを見せるだけでは不十分です。「このパーセプションを抱いてもらうのだ」という骨太な指針の元でさまざま

なコンテンツ表現を試み、客に何度も継続的に刷り込んでいく必要があります。言わばブランディングの手法です。

エンゲージメントマーケティングは、単発のキャンペーンではなく長期戦なので、さまざまなコンテンツ、さまざまな施策の結果、「最終的に自社・自社商品に対してどんなパーセプションを抱いてもらうのが得策なのか」を考えるのは、とても重要なことなのです。

最小限の決め事をして次へ進む

さて、本書はマーケティング戦略の立案方法がテーマですが、誤解を避けるために一言お伝えしておきたいことがあります。

私は「マーケティング戦略を固めるまで施策立案・実行に手を出すべきではない」と言うつもりは決してありません。頭を重くし過ぎると、スタートから行き場のない深みにはまり、先に進めなくなるからです。特にデジタルマーケティングは「スモールスタートして走りながら考える」のが良い進め方であることに私自身も全く異論はありません。

私はマーケティング戦略に関して「最小限の決め事」をして施策立案に進むのが良いと考えています。「最小限の決め事」は、「仮の決め事」でも構いません。実行してみて違っていたら変更すればよいだけです。多額の投資をして商品開発・商品製造をしたり、10億円かけてテレビ広告を使ったキャンペーンを行ったりするわけではないのですから。

本書では、この「最小限の決め事」を「戦略シート」という形にまとめています。多少は完成度が低くても、この「戦略シート」を作成することで、マーケティング戦略を考えたと見なします。決して概念的なシー

トではなく、実際にセミナーやワークショップで私自身が何度も使っているものです。「マーケティングの知識も経験もありません」という人たちも、ほとんど作成できています。作成事例も数多く紹介していますので、肌感覚的にもご理解いただけると思います。

私がエンゲージメントマーケティングにこだわっているのには、別の理由もあります。それは「**対面営業**」に依存しない**新しい売り方**がこれによって実現できるためです。

近年ネット、特にスマホの浸透によって、人は欲しい情報をその場ですぐ手に入れられるようになりました。実際に使った人のコメントも簡単に入手できます。結果として、営業マンと出会う前に選択プロセスの大半を終了しているという事態が起こっています。「対面営業」のミッションは最後のクロージングに限定され、自社商品と出会い、客の頭の中で自社商品を「欲しい商品ナンバーワン候補」にまで育てていくのは、「対面営業」ではない他の施策となります。それがデジタルを使ったエンゲージメントマーケティングと「**対面しない営業**」です。

この対面しない営業とは、すなわち「**インサイドセールス**」です。電話やメール、テレワークで対面営業に進むべきか否かを判断し、見込顧客をリードナーチャリング施策と協力して前捌き^{さば}します。このインサイドセールスの存在が、デジタルマーケティングの存在と歩調を合わせて拡大しています。

この流れをコロナが一気に加速しました。

「客とは直接会わなくても仕事はできるのだ」という意識が、リモートワーク体験により芽生えたのです。新規開拓顧客の場合はまだハードルは高いと思いますが、それを補うのがデジタルを使ったエンゲージメントマーケティングです。直接客と対話する以前に十分な関係を築いてお

くのがリードジェネレーションであり、リードナーチャリングです。そして機が熟した見込顧客と、まずはメールや電話で直接対話を始めるのがインサイドセールスであり、その後にテレビ会議等で初対面。「対面営業」の出番はその後です。

「対面営業」は、契約確度の高い見込顧客とだけ商談を進めれば良いのですから、無理・ムダがなく、効率良く成果を上げられます。「足で勝負」するのではなく、密度の高い提案、クリエイティビティーある企画にエネルギーを投入すればよいのです。ホワイトカラーの生産性向上が経営課題の日本企業にあって、これほどふさわしい解決策はないのではないのでしょうか。

まさにデジタルによってもたらされ、コロナによって加速された「対面営業に依存しない」新しい売り方、それが、デジタルを駆使したエンゲージメントマーケティングなのです。

「施策から始める」のではなく、「ツールから始める」のでもない、「戦略から始める」エンゲージメントマーケティングを、ぜひ一度やってみませんか？「戦略から始める」ことにより施策に中長期的な方向性が示され、施策立案に深みとクリエイティビティーを増すことができますはずです。

本書は、マーケティング経験のない人にでも理解・実践できるように書いたつもりです。ご参考になれば幸いです。

はじめに 003

第 1 章

ターゲット戦略

01	そもそもマーケティングターゲットとは	016
02	デジタルがマーケティングにもたらした ロングテール	018
03	検索ワードによるターゲット規定	021
04	「月間検索数多い&順位低い」検索ワードを ターゲットとする場合	024
05	「月間検索数少ない&順位高い」を ターゲットとする場合	026
06	エンゲージメントならではの ターゲットの捉え方	031
07	静的ターゲット規定と動的ターゲット規定	034
08	動的ターゲット規定の行動指標	038
09	ターゲット変遷プロセスのスタート地点： ニーズの遡り	040
10	ターゲット変遷プロセスのゴール地点： 最終成果	042

11	複数ターゲットはペルソナで分けるか ニーズで分けるか	046
12	ターゲット戦略の総括と戦略シート	049

第 2 章

時代が変わっても 不変の競争戦略

01	競争戦略とは	054
02	強者と弱者	057
03	強者の競争戦略の成果・勝算	060
04	強者の競争戦略のリスク	064
05	弱者の競争戦略の 成果・勝算・リスク	070
06	競争戦略立案のベース「競合比較表」	080
07	競争戦略を競合比較表に反映させてみる	085

第 3 章

エンゲージメントマーケティング ならではの競争戦略

01	6つの競争に分けて考える	092
02	前半第1回戦：解決策間の競争	095

03	前半第2回戦：有力候補への生き残り競争	101
04	前半第3回戦：3社（2社）による 厳しい比較検討競争	107
05	初回契約獲得後の後半戦： 自社を選び続けてもらう競争	114
06	後半第1回戦： 初期マスター段階での離反阻止競争	116
07	後半第2回戦： 成功獲得に向けた人材獲得・人材育成競争	121
08	後半第3回戦： 成功拡大を目指したアンバサダー育成競争	125
09	競争戦略の戦略シート	130

第 4 章

行程戦略全体と リードジェネレーション

01	「行程細分化」という考え方	142
02	行程ごとのパーセプション	146
03	リードジェネレーションの概要	148
04	コンバージョンをたくさん・ 低単価で獲得することが全て？	152
05	出会う相手を選べる幸運とSEM	154
06	日本の観光協会公式サイト金の太郎飴的SEO	160
07	リードジェネレーションで獲得する パーセプション	165
08	パーセプションを決めるための調査	169

09	リードジェネレーションでリアル手法やマスメディアを使う意味	174
10	リードジェネレーションの戦略シート	176

第 5 章

リードナーチャリング & クロージング

01	新参者のリードナーチャリング	182
02	リードナーチャリングの社内浸透ステップ	185
03	ホットリードの判別・運用	190
04	リードナーチャリングのパーセプション	194
05	大伸社ディライトのリードアンケート調査とコンテンツ化	198
06	これからのヒーロー、インサイドセールス	205
07	リードナーチャリング&クロージングの戦略シート	210

第 6 章

CRM

01	仮の顧客、本当の顧客	216
02	離脱阻止は「-⇒0」だけでなく「0⇒+」「+⇒++」もある	218

03	ロイヤリティーの計測	222
04	CRMのパーセプション	225
05	B to Bのエンゲージメント、 B to Cのエンゲージメント	229
06	マーケティングオートメーションでCRM	232
07	B to Cのカスタマー・スコアリングと それを活かす施策	235
08	法人既存顧客への マーケティングオートメーション	242
09	CRMの戦略シート	246
10	全体行程の俯瞰	250

第 7 章

ワークショップによる 戦略シート作成

01	ワークショップの目的	254
02	実際の進め方	256
03	セミナー・ワークショップの内容	258
04	セミナー・ワークショップの別バージョン	263

おわりに	273
参考文献	279