

Campaign Management Playbook.

マーケティング投資を、
売上の言葉で語る。

その展示会は、売上に効いたのか。
勘ではなく、データで答える。

—— キャンペーンを管理単位に立て、投資と売上を接続する。
展示会・ウェビナーの続否を決めるための、計測の設計図。

目次

第1章 「そのキャンペーン、売上に効いたのか」	4
1-1. 果たして、その展示会は売上に寄与しているのか	4
1-2. 世界も、同じ問いに答えられていない	4
1-3. 「効いていない」のではない。「判定できない」のだ	5
1-4. 日本の現在地——「測る力」こそが、先進と踊り場を分けていた	6
1-5. 欠けているのは、努力ではなく「管理単位」である	6
第2章 キャンペーンマネジメントとは何か	8
2-1. 定義——施策の実行管理ではなく、投資の管理単位	8
2-2. なぜ「単位」の話から始めるのか——集計は、単位が揃って初めて成立する	8
2-3. レベニューサイクルとの関係——プロセスの設計図に、投資のレイヤーを重ねる	9
2-4. 計測連鎖の全体像——本書の地図	9
2-5. キャンペーンマネジメントが確立すると、何が変わるのか	10
第3章 なぜ「効いたか」に答えられないのか——3つの欠落	12
3-1. 犯人は、努力不足ではない	12
3-2. 欠落①：管理単位の欠落——「どの施策か」を特定できない	12
3-3. 欠落②：紐付けの欠落——データはあるのに、つながっていない	13
3-4. 欠落③：定義の欠落——つながっているのに、比較できない	14
3-5. 3つの欠落は連鎖する——だから、設計の順序が決まる	14
第4章 キャンペーン設計の型——キャンペーン・リファーマル・判定・ステータスの4層モデル	16
4-1. 設計の全体像——主役はキャンペーンである	16
4-2. 第1層：キャンペーン設計——タッチを受け止める器の作り方	16
4-3. 第2層：リファーマル設計——「どこから来たか」を構造で捕捉する	18
4-4. 第3層：新規/既存判定——ファーストタッチが「確定」する瞬間	19
4-5. 第4層：ステータス設計——チャネルごとに固定し、施策ごとに変えない	19
4-6. ガバナンス——設計は、統制されて初めて維持される	20
第5章 効果測定設計——ファースト/ラスト/マルチタッチ、MQLソースと商談ソース	22
5-1. 効果測定とは、「帰属」の設計である	22
5-2. MQLの設計——ステータスが理由になり、キャンペーンがソースになる	22
5-3. 商談ソース——SourcedとInfluencedを、混ぜずに両方持つ	23
5-4. ファーストタッチ/ラストタッチ/マルチタッチ——何を評価したいかで使い分ける	24
5-5. 計測期間——「いつまでの成果を数えるか」を先に合意する	25
5-6. 計測しきれないものへの構え——最前線の現実解	26

第6章 データ構造——案件と人の紐付け	27
6-1. 帰属の精度は、データ構造の精度で決まる	27
6-2. 全体構造——3つの基軸と、2つの紐付け	27
6-3. 案件と人の紐付け——購買グループを記録する	28
6-4. 誰が、いつ入力するのか——紐付けを「作業」にしない	29
6-5. 人で取れないものは、アカウントで受ける	30
第7章 展示会・広告・ウェビナーの再評価——ケースで学ぶ測定実務	31
7-1. 設計を、器と経路で動かす	31
7-2. 展示会の測定実務——名刺の山を、帰属可能なデータに変える	31
7-3. 広告の測定実務——経路の投資対効果は、二段で見る	32
7-4. ウェビナーの測定実務——「開催数」から「貢献」へ	34
7-5. ケース：30日で見れば失敗、180日で見れば主力投資	34
7-6. 評価の後のアクション——やめる・増やす・役割を変える	35
第8章 運用体制——CoEとキャンペーンオペレーション	37
8-1. 仕組みは、体制がなければ半年で崩れる	37
8-2. CoE——キャンペーンマネジメントの「番人」であり「サービス部門」	37
8-3. 運用効率——効率は、品質の防波堤である	38
8-4. 運用サイクル——日次・施策・四半期・年次	39
8-5. 定着の要諦——数字の信頼を、組織の資産にする	39
第9章 ROMIとKGI/KPI体系——経営報告への翻訳	41
9-1. ROMI——マーケティングを「投資」として語る最後の翻訳	41
9-2. 段階別創出単価——受注を待たずに、投資を先行評価する	41
9-3. 費用タイプ3分類——性質の違う費用を、同じ式に入れない	42
9-4. KGI/KPI体系——逆算で目標を立て、歩留まりで管理する	43
9-5. 経営報告——CFOの隣に座れる数字のつくり方	43
終章 現在地を測り、最初の一步を踏み出す	45
問いは、変わったはずである	45
現在地を測る——3つの欠落、8つの問い	45
最初の90日——小さく、しかし構造から始める	46
三部作の終わりに——計測の構造は、AI時代の土台である	47
出典・参考資料	48
自社調査	48
外部調査	48
推計・実務知見に関する注記	48
自社の現在地を、数字で知る	49
ワンマーケティング株式会社について	49
Campaign Management Playbook — マーケティング投資を、売上の言葉で語る	50
Campaign Management Playbook — マーケティング投資を、売上の言葉で語る	50

第1章 「そのキャンペーン、売上に効いたのか」

1-1. 果たして、その展示会は売上に寄与しているのか

年に数回、数百万円から時に数千万円を投じる展示会。毎月のように開催しているウェビナー。定期的に制作するホワイトペーパーと、回り続ける広告。

これらの施策の予算承認の場で、こう問われたとしよう。

「去年のあの展示会は、いくらの上につながったのか」

即答できる企業は、ほとんどない。返ってくるのは「名刺は800枚獲得しました」「アンケート回答は200件でした」という獲得数の報告か、「展示会は数字だけでは測れない価値がある」という定性の弁明である。どちらも嘘ではない。しかし、問いには答えていない。

ウェビナーも同じだ。申込数と視聴率は毎回レポートされる。だが「このウェビナーシリーズから、この1年でいくつかの商談が生まれ、いくら受注したのか」と問われた瞬間、数字は途切れる。

そして答えられないまま、翌年も同じ展示会に出展し、来月も同じテーマでウェビナーを開催する。前年踏襲という名の、検証なき再投資である。

問題の深刻さは、投資環境の変化によって増している。当社の調査（BtoB購買プロセス白書2025、バイヤー600名調査）では、買い手が現在の取引先を初めて知ったきっかけとして、展示会は6.8%にとどまり、すでにAI検索・生成AI（8.8%）に抜かれていた。買い手の情報収集経路が構造的に変わりつつある今、「例年通り」の投資配分を続けることのリスクは、かつてなく大きい。続けるにせよ、やめるにせよ、配分を変えるにせよ——その判断には、施策と売上に接続した事実が要る。

1-2. 世界も、同じ問いに答えられていない

「うちのマーケティングが遅れているからだ」と考えるのは早い。この問いは、マーケティング先進国とされる欧米でも、いまだ大半の企業が答えられていない問いである。

HubSpotの調査（State of Marketing Report 2024）によれば、78%のマーケティングチームが、いまだ「単一の接点」だけに成果を帰属させるシングルタッチ計測を主要モデルとして使っている。買い手が長い検討期間の中で多数の接点を經由する現実に対して、計測の側は最初か最後の一点しか見ていない——このずれは、マーケティング先進国でも解消されていない。

イベント投資に絞れば、実態はさらに鮮明である。B2Bマーケティング・イベント責任者120名超を対象とした調査（Vendelux「2026 B2B Events Survey」）では、98%が経営層に対するイベント投資の正当化に苦慮し、86%がROIをイベントに正確に帰属できないと回答した。

一方で、変化も始まっている。単一接点の計測から、複数の接点に貢献を配分する計測へ移行する動きが広がり、移行した企業からは「従来の計測が刈り取り直前のチャネルを一貫して過大評価し、需要を生んでいた上流の投資を過小評価していた」ことに気づいたという報告が相次いでいる。計測の構造を変えると、最適だと信じていた予算配分の偏りが見えてくる——この経験則は、欧米の実務で繰り返し確認されつつある。

つまりこの問いは、答えられないままでも致命傷にならない問いではない。答えた企業から順に、マーケティング投資の効率で差がつき始めている問いなのである。

1-3. 「効いていない」のではない。「判定できない」のだ

ここで、本書の立場を先に明確にしておきたい。本書は「展示会は効かないからやめよ」と主張する本ではない。多くの場合、実態はその逆である。

前出のVendelux調査に、この実態を端的に示す数字がある。回答者の90%が、「イベントが影響したにもかかわらず、CRM上では一切クレジットされていない商談がある」と認識していた。イベントが常に正当なクレジットを得ていると答えたのは、120名超のうちわずか3名である。営業も、マーケティングも、イベントの貢献を体感してはいる。しかしその貢献は、システムに記録されていないため、計測の世界には存在しない。展示会での立ち話、名刺交換に至らなかった商談客との再会、ブースを訪れていた進行案件の関係者——オフラインの接点は、どれだけ濃密でも、記録されない限り計測から消失する。

マーケティングは「効いている」と言い、計測は「効いていない」と示す。どちらが正しいのかを判定する材料が、どこにもない——本書はこれを「見えない貢献」問題と呼ぶ。多くの企業で展示会予算の議論が水掛け論に終わる、構造的な理由である。

現場の体感

90%

イベントが影響したのに、
CRMでクレジットされていない
商談がある

立ち話 / 名刺交換に至らなかった再会 /
ブースに来ていた進行案件の関係者

CRMの記録

商談ソース	—
影響キャンペーン	—
接点の記録	—

常に正当なクレジットを得ていると
答えたのは、120名超のうち3名

効いていないのではない。記録がないから、判定できない

図1：9割がイベントの貢献を体感しながら、CRMには記録が残っていない。原因は記録の欠落である

出典：Vendelux「2026 B2B Events Survey」（B2B マーケティング・イベント責任者120名超）

同じ調査は、原因の所在も示している。イベントROI測定の障害として最も多く挙げられたのは「イベント後の営業活動が見えない」（64%）であり、「パイプライン・売上への帰属ができない」（55%）、「CRM連携の不備」（38%）が続く。そしてイベント投資が収益計画に完全に統合されている組織は、わずか14%にとどまった。障害として挙げられたものはいずれも、記録と接続の問題である。

さらに、計測の時間軸の問題もある。BtoBの検討期間は長い。当社のBtoB購買プロセス白書2025でも、高価格帯（1,000万円以上）の取引の54%は、検討から契約まで半年以上を要していた。展示会の成果を開催後30日で締めれば、順調に育っている案件はすべて「成果なし」として集計される。欧米の実務論では、イベントの受注貢献は半年から1年程度の長い窓で評価すべきだとされる。30日で測って「効いていない」と結論づけた展示会の中には、測り方を変えれば「効いていた」ものが含まれている。

要するに、答えは3通りある。本当に効いていない施策、効いているのに記録の欠落で効いていないように見える施策、効いているのに時間軸の設定で効いていないように見える施策。この3つを見分けられる状態を作ること——それが本書の主題である。

1-4. 日本の現在地——「測る力」こそが、先進と踊り場を分けていた

日本企業の現在地を、当社のマーケティング組織実態調査2026（BtoB営業・マーケティング職400名）から確認する。

本シリーズの前2作——『GTM Engineering Playbook』と『AI Ready Playbook』——で示した通り、日本のBtoB組織の成熟度平均は2.40/4.00であり、最上位の「先進レベル」に到達した企業は7.5%にすぎない。そして本書の文脈で重要なのは、その先進層7.5%が全体と最も差をつけていた項目である。それは、レポート活用とデータ分析——すなわち施策の成果を測り、次の判断につなげる力だった。業界全体が最も苦手とし、後回しにしている領域そのものである。

症状は、どの企業でも共通している。施策ごとの獲得数は報告されるが、獲得単価より先の数字がない。マーケティングが「リード獲得数」を、営業が「受注額」を別々に報告し、その間をつなぐ数字を誰も持っていない。回答者の58.8%が自社の状態を「分からない」と答えた事実は、施策と成果の関係が組織から見えていないことの証左でもある。

誤解のないよう強調するが、これは担当者の怠慢ではない。施策の実行は現場が担い、売上の管理は営業が担う。しかし「施策への投資と、売上という成果を、ひとつの管理単位で紐づけて追跡する」機能は、多くの組織で誰の責任範囲にもなっていない。『GTM Engineering Playbook』で指摘した「戦略と実行の間の欠落」と、まったく同じ構造がここにもある。

1-5. 欠けているのは、努力ではなく「管理単位」である

なぜ答えられないのか。ツールが古いからでも、分析人材がいらないからでもない。根本の原因は、「キャンペーン」という管理単位が組織に存在しないことにある。

キャンペーンマネジメントとは、本書の定義では、マーケティング投資と収益を紐づけるための管理の仕組みである。ひとつの展示会、ひとつのウェビナー、ひとつのフォーム——費用が投じられ、リードの反応（タッチ）が発生する単位を「キャンペーン」として定義し、そこに費用と、反応した人と、その後の商談・受注を紐づける。この単位が確立していて初めて、「あの展示会はいくらの売上につながったか」は、集計可能な問いになる。

逆にこの単位がなければ、どれだけ高機能なMAやBIを導入しても、答えは出ない。名刺は取り込まれているが、どの展示会のものか遡れない。ウェビナーの参加者リストはあるが、その後の商談と紐づいていない。広告費は媒体ごとに把握しているが、どの広告がどのリードを連れてきたのか分からない。データは存在するのに、単位が揃っていないために接続できない——これが大多数の企業の実態である。

本書では、この欠落を3つに分解して診断し（第3章）、キャンペーンマネジメントの設計の型を示す。タッチの器（キャンペーン）・流入経路（リファール）・新規/既存判定・チャネル別固定ステータスという4層で捉

える構造設計と、それによる歩留まり管理（第4章）、MQL判定と帰属モデルの設計（第5章）、案件と人の紐付けというデータ構造（第6章）、そして展示会・広告・ウェビナーの測定実務（第7章）、それを回す体制（第8章）、投資対効果（ROMI）として経営に報告する体系（第9章）へと進む。

なお本書は、特定のツールの設定手順書ではない。キャンペーンマネジメントは、どのMA/SFAを使っているとしても成立すべき「概念と設計の方法論」である。『GTM Engineering Playbook』『AI Ready Playbook』で整えた一意なデータ構造（シングルパーソン/シングルアカウント）とレベニューサイクルの上に、「投資の管理」というレイヤーを載せる——それが本書の位置づけである。

大金をつぎ込んでいるその展示会は、売上に寄与しているのか。毎月開催しているウェビナーは、商談を生んでいるのか。読み終えたとき、この問いに自社のデータで答えるための設計図が、手元に残っているはずである。

第2章 キャンペーンマネジメントとは何か

2-1. 定義——施策の実行管理ではなく、投資の管理単位

まず、言葉を定義する。

本書におけるキャンペーンとは、マーケティング費用が投じられ、見込み客の反応が発生する単位である。ひとつの展示会、ひとつのウェビナー、ひとつの資料ダウンロードフォーム、ひとつの広告施策——それぞれが、ひとつのキャンペーンである。

そしてキャンペーンマネジメントとは、このキャンペーンを管理単位として、投じた費用と、発生した反応と、その後の商談・受注を紐づけて追跡し、投資の続否と配分を判断できる状態を作り、維持する営みである。

この定義には、意図的に含めていないものがある。施策の企画、コンテンツの制作、当日の運営、スケジュールの進行管理——いわゆる施策の実行管理（プロジェクトマネジメント）である。もちろん実行管理は重要だが、それはキャンペーンマネジメントの本体ではない。多くの企業で「キャンペーン管理」と呼ばれているものの実態は、この実行管理である。展示会の準備タスクは細かく管理されているのに、展示会の投資対効果は誰も管理していない。やることの管理はあるが、効いたかの管理がない。本書が扱うのは後者である。

もうひとつ、あらかじめ断っておく。キャンペーンマネジメントは、特定のツールの機能名ではない。主要なMA/SFAの多くが「キャンペーン」という名のオブジェクトや機能を持っているが、本書で述べるのは、どの製品を使っても成立すべき概念と設計の方法論である。ツールの機能は、この概念を実装するための器にすぎない。器の使い方から入って概念を持たない企業は、『GTM Engineering Playbook』で述べた「MAを入れたが配信ツールにしかっていない」と同じ轍を、キャンペーン機能でも踏むことになる。

2-2. なぜ「単位」の話から始めるのか——集計は、単位が揃って初めて成立する

管理単位という言葉は地味である。しかし、第1章の問い「その展示会は売上に寄与しているのか」に答えられるかどうかは、ほぼこの一点で決まる。

会計の世界を考えてみればよい。企業の支出が勘定科目という単位で分類されているから、決算書は成立する。もし支出の記録が「なんとなくの買い物メモ」だったら、どれだけ優秀な経理担当者がいても、損益計算書は作れない。集計とは、単位の設計の従属変数である。

マーケティングの世界では、この単位が揃っていない。費用は「販促費」として部門単位でしか把握されていない。リードは獲得経路の記録がないまま名簿に積まれていく。商談は営業の管理する世界にあり、どの施策が起点だったのかを示す項目がない。費用・人・商談という3種類のデータが、それぞれ別の単位で管理されているため、接続できない。

キャンペーンとは、この3つを接続するための共通の軸である。費用はキャンペーンに紐づけて記録する。反応した人は、キャンペーンのメンバーとして記録する。商談には、起点となったキャンペーンを記録する。すべてのデータが同じ単位を参照した瞬間、「このキャンペーンの費用は300万円、獲得した新規リードは120名、うちMQLが35名、生まれた商談が8件、受注が2件で1,400万円」という一気通貫の集計が、初めて可能になる。

これは、前2作の読者には見覚えのある構造のはずだ。『GTM Engineering Playbook』『AI Ready Playbook』では、あらゆる顧客データを「アカウント（企業）」と「ピープル（人）」という2つの基軸エンティティに紐づけよと述べた。本書が提示するのは、そこに加わる第3の基軸——「キャンペーン（施策）」である。人と企業の軸が「誰と」の問いに答えるなら、キャンペーンの軸は「何によって」の問いに答える。3つの軸が揃って、レベニューサイクルの計測は完成する。

2-3. レベニューサイクルとの関係——プロセスの設計図に、投資のレイヤーを重ねる

『AI Ready Playbook』で定義したレベニューサイクル——リードの獲得→育成→商談→受注→拡大・再購買という循環——を思い出してほしい。レベニューサイクルは、人から収益が生まれるプロセスの設計図である。

キャンペーンマネジメントは、このプロセスに対する投資のレイヤーである。サイクル上のあらゆる接点は、何らかのキャンペーンを通じて発生する。新規リードは展示会やフォームというキャンペーンから入り、育成はウェビナーなどのキャンペーンが担い、休眠からの再活性化もキャンペーンへの再反応が起点になる。つまりキャンペーンとは、レベニューサイクルの各ステージに最適な燃料（接点）を供給する投資活動の単位であり、キャンペーンマネジメントとは、どの投資がサイクルのどこに、どれだけ効いたのかを追跡する仕組みである。

この関係を押さえると、両者の役割分担が明確になる。「リードとは何か」「MQLの定義は何か」「営業への引き渡し条件は何か」を定めるのはレベニューサイクルの設計（『AI Ready Playbook』）である。一方、「そのMQLは、どのキャンペーンが、いくらのコストで生んだのか」に答えるのが本書である。レベニューサイクルの定義が揃っていなければキャンペーンの成果は測れず、キャンペーンマネジメントがなければレベニューサイクルの設計は投資判断につながらない。両者は相互に依存する両輪である。

2-4. 計測連鎖の全体像——本書の地図

キャンペーンマネジメントが追跡する対象を、一本の連鎖として示す。これが本書全体の地図であり、以降の章はこの連鎖を左から順に設計していく。

リファerral → タッチ（キャンペーン） → 新規/既存判定 → ステータス遷移 → MQL → 商談ソース → 受注 → ROMI



計測は連鎖する。前半が欠ければ、後半の数字は根拠を失う

図2：リファerralからROMIまで。多くの企業で欠けているのは、連鎖の前半である

各要素を簡潔に定義する。詳細設計は括弧内の章で扱う。

リファール（流入経路）。 リードがタッチに至る手前の経路である。検索、メール、広告——広告であれば媒体だけでなく、どのバナー、どのキーワードかまでを、パラメータの設計によって構造的に捕捉する。「どのフォームで獲得したか」がタッチの記録なら、「そのフォームへ何が連れてきたか」がリファールの記録である（第4章）。

タッチ（キャンペーンへの反応）。 リードによる明確な反応——フォーム送信、展示会での名刺交換、ウェビナー申込——であり、キャンペーンに人が紐づく瞬間である。タッチは多くの場合、リードという実体を伴う明確なコンバージョンとして記録される（第4章）。

新規/既存判定。 そのタッチが、初めての接点なのか、既知のリードの再反応なのかの判定である。初めての接点であれば、そのキャンペーンがこのリードの新規獲得元＝ファーストタッチとして確定する。この判定がなければ、既存顧客の名刺を回収するたびに「新規獲得」が水増しされ、獲得系の数字はすべて信頼を失う（第4章）。

ステータス遷移。 タッチの深度の記録である。展示会なら「ブース来場→ヒアリング→有効回答」、ウェビナーなら「申込→視聴→アンケート回答→有効回答」。ステータスはチャンネル種別ごとに固定し、施策ごとに変えない。固定するからこそ、施策間の歩留まり比較が成立する（第4章）。

MQL。 ステータスと属性の条件によって「営業に引き渡すべき」と判定されたリードである。ステータスが定義されていれば、MQLの判定理由は明文化できる（第5章）。

商談ソース。 商談が、どのキャンペーンを起点に生まれたのかの記録である。ここで「起点となった（Sourced）」と「影響を与えた（Influenced）」を峻別する。この区別が、ファーストタッチ/ラストタッチ/マルチタッチという帰属モデルの土台になる（第5章・第6章）。

受注とROMI。 最終的に、キャンペーンごとの費用と成果を突き合わせ、投資対効果（ROMI：Return on Marketing Investment）として評価する。新規リード創出単価、MQL創出単価、商談創出単価という段階別の指標で、受注を待たずに先行評価する体系を組む（第9章）。

この連鎖を見て、気づくことがあるはずだ。連鎖の後半（MQL、商談、受注）は、多くの企業がすでに何らかの形で管理している。欠けているのは前半——リファール、タッチの単位、新規/既存判定、固定ステータス——である。そして計測は連鎖である以上、前半が欠ければ後半の数字は根拠を失う。商談ソースが取れていても、そのソースであるキャンペーンの費用と獲得経路が記録されていなければ、投資判断には使えない。本書が設計論（第4章）を連鎖の前半から始めるのは、このためである。

2-5. キャンペーンマネジメントが確立すると、何が変わるのか

最後に、この仕組みが確立した組織で起きる変化を4つ挙げ、本書のゴールイメージとする。

第一に、施策の続否を、データで判断できる。 「昨年の展示会Aは商談創出単価38万円、展示会Bは112万円」という数字があれば、来年の出展判断は水掛け論ではなくなる。やめる判断も、増額する判断も、根拠を持ってできる。

第二に、チャンネルを横断して投資を比較できる。 展示会とウェビナーと広告を、同じ物差し（段階別の創出単価）の上に載せられる。「展示会かウェビナーか」という不毛な二者択一ではなく、「新規獲得は展示会が、育成はウェビナーが効いている」という役割ベースの配分判断に変わる。

第三に、マーケティングと営業が同じ事実を見る。 営業の体感（「展示会案件は多い」）と計測（「CRM上はクレジットなし」）が乖離する第1章の「見えない貢献」問題は、記録の欠落が原因だった。キャンペーンと商談が

紐づけば、両者は同じ数字を根拠に会話できる。『AI Ready Playbook』で指摘した「目標共有」スコア最下位という日本企業の課題に対する、データ構造側からの回答である。

第四に、マーケティング投資が、経営の言葉で語れる。「リードを何件獲得した」ではなく「マーケティング投資1円あたり、いくらのパイプラインと売上を生んだか」。この翻訳ができて初めて、マーケティング予算はコストではなく投資として扱われ、増額の議論が可能になる。

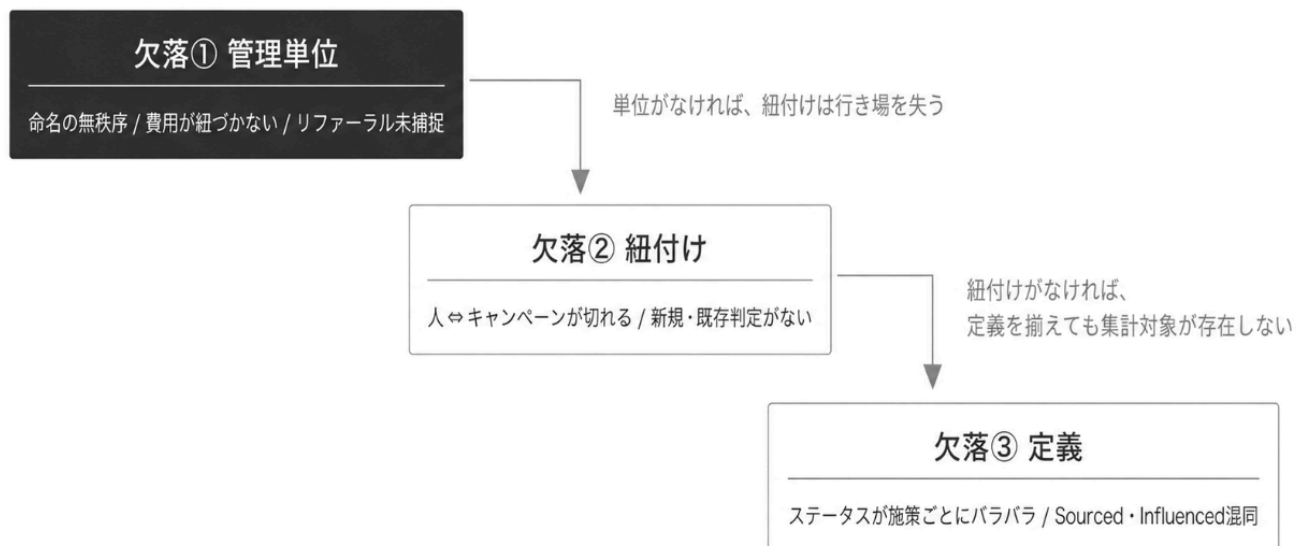
次章では、この状態に至っていない原因を診断する。第1章で「管理単位の不在」と一言で述べた欠落を、3つに分解して特定する。自社がどの欠落を抱えているかを照らしながら読み進めてほしい。

第3章 なぜ「効いたか」に答えられないのか——3つの欠落

3-1. 犯人は、努力不足ではない

第1章で見た通り、「そのキャンペーンは売上に効いたのか」に答えられないのは、日本企業に限った話ではない。イベント投資のROIを正確に帰属できないと答えるマーケターは、欧米でも86%にのぼる（第1章）。つまりこれは、担当者の能力や努力の問題ではなく、大多数の組織に共通する構造の問題である。

構造の問題であるなら、構造として診断できる。本章では、答えられない原因を3つの欠落到に分解する。管理単位の欠落、紐付けの欠落、定義の欠落である。3つは独立した問題ではなく、上流から下流へ連鎖する。単位がなければ紐付けられず、紐付いていても定義が揃っていないならば比較できない。自社がどの欠落を、どの深さで抱えているのか——本章を診断票として読み進めてほしい。



上流の欠落が下流を無効化する。だから修復の順序は、単位 → 紐付け → 定義に決まる

図3：上流の欠落が下流を無効化する。だから修復の順序は一意に決まる

3-2. 欠落①：管理単位の欠落——「どの施策か」を特定できない

第一の欠落は、最も根本にある。費用と反応を受け止める「キャンペーン」という単位そのものが、存在しないか、機能していない。

症状は、次のような形で現れる。

施策の乱立と無秩序。 MAやSFAの中にキャンペーンやプログラムのレコードは大量にあるが、命名規則がなく、「2024展示会」「〇〇展_東京」「テスト」が混在している。誰が作ってよいかのルールもなく、担当者ごと

に粒度が違う。あるキャンペーンはひとつの展示会を指し、別のキャンペーンは「メール配信全部」を指す。単位の粒度が揃っていないため、並べても比較にならない。

費用が紐づいていない。 施策のレコードはあっても、そこに費用の情報がない。展示会の出展費は経理の販促費に、広告費は代理店の請求書に、制作費は別の科目に散らばり、「この施策に総額いくら投じたか」を集計しようとすると、手作業の突き合わせが発生する。費用が紐づかない限り、どれだけ成果を測ってもROMIは計算できない。

リファールが捕捉されていない。 そして見落とされがちなのが、流入経路の欠落である。フォームからの獲得数は分かる。しかし、そのフォームに人を連れてきたのは何だったのか——検索なのか、メールなのか、広告なのか。広告なら、どの媒体の、どのバナーの、どのキーワードなのか。この手前の経路を記録するには、パラメータの設計と付与の統制が必要だが、多くの組織では担当者任せになっている。付与されていたりいなかったり、表記が揺れていたり（"email"と"Email"と"mail"が併存する）、キャンペーン単位と揃っていなかったりする。結果、広告費という最も大きな変動費が、「広告費全体÷全リード数」という粗い平均でしか評価できない。どのキーワードを止め、どのバナーに寄せるべきかという、最も日常的な投資判断に、データが使えない。

この欠落の本質は、記録の器がないことである。器がなければ、この後どれだけ丁寧に運用しても、データは接続不能な形で積み上がっていく。

3-3. 欠落②：紐付けの欠落——データはあるのに、つながっていない

第二の欠落は、単位はあるのに、単位と単位の間で接続が切れているケースである。第1章の「見えない貢献」問題——9割がイベントの貢献を体感しているのに、CRMには記録されていない——の内側にあるのが、この欠落だ。切れやすい接続は3箇所ある。

人とキャンペーンの紐付け。 展示会で交換した名刺がリストとしてMAに取り込まれてはいるが、「どの展示会の名刺か」がデータとして残っていない。オフラインの接点は、どれだけ濃密でも、記録されなければ計測上は存在しないのと同じである。展示会が計測の世界から消えるのは、効いていないからではなく、記録されていないからである。

新規/既存の判定の不在。 人とキャンペーンが紐づいていても、そのタッチが「初めての接点」なのか「既知リードの再反応」なのかが判定されていないケースは多い。判定がなければ、展示会で既存顧客や商談中の相手の名刺を回収するたびに「新規リード獲得」として計上される。獲得数は実態より膨らみ続け、新規獲得単価は実態より安く見え続ける。数字が出ていることと、数字が正しいことは別である。そして水増しに一度気づいた経営層は、以後マーケティングの報告する数字すべてを割り引いて見るようになる。失われるのは数字の精度ではなく、報告の信頼である。

案件と人（とキャンペーン）の紐付け。 最後の接続が最も切れやすい。商談は営業が作る。その商談に、「誰が関与しているのか」（案件と人の紐付け）、そして「起点はどのキャンペーンか」（商談ソース）が記録されていない。営業からすれば、商談作成時にそれらを入力する動機は薄い。結果、マーケティングの世界（リード・キャンペーン）と営業の世界（商談・受注）は、システム上はつながっているようで、データ上は断絶する。BtoBの購買は購買グループ（『GTM Engineering Playbook』『AI Ready Playbook』で述べたRRF：着火役・旗振り役・番人・金庫番）による集団意思決定である以上、案件に人が紐づいていなければ、「展示会で獲得したあの担当者が、この商談の着火役だった」という貢献は、永遠に立証できない。

紐付けの欠落が厄介なのは、悪意も怠慢もなく発生することである。マーケティングも営業も、それぞれの業務は完遂している。ただ、部門の境界をまたぐ紐付けだけが、誰の仕事でもないために落ちる。これは『AI

Ready Playbook』で述べた「分業の断絶」のデータ構造版であり、解決には仕組み（第6章）と体制（第8章）の両方が要る。

3-4. 欠落③：定義の欠落——つながっているのに、比較できない

第三の欠落は、最も発見されにくい。単位があり、紐付いてもいるのに、言葉の定義が揃っていないために、集計結果が意思決定に使えないケースである。

ステータスが施策ごとにバラバラ。 ある展示会では「名刺獲得/アポ獲得」、別の展示会では「来場/ヒアリング済/確度A/B/C」、ウェビナーでは担当者ごとに独自のステータス。それぞれの施策の中では管理できているように見える。しかし施策間の歩留まり比較——展示会Aと展示会Bはどちらが質の高い接点を生んだのか——が成立しない。比較できなければ、投資の選別はできない。

MQLの根拠が説明できない。 ステータスの定義がなければ、MQLの判定はスコアの合計点や担当者の主観に依存する。営業に「なぜこのリードを渡したのか」と問われて、「スコアが80点を超えたから」としか答えられない。点数の内訳が行動の深度（ステータス）と結びついていないため、営業は納得せず、渡されたMQLは放置される。『AI Ready Playbook』で指摘したSLA不在の問題は、実はこの定義の欠落と地続きである。

商談ソースの二重定義。 「この商談のソースは展示会」と言うとき、それは「展示会が起点で生まれた（Sourced）」のか、「商談化の過程で展示会も影響した（Influenced）」のか。この区別がないまま各部門が都合のよい方で集計すると、全チャネルの「貢献商談」を合計したら実際の商談数の3倍になった、という笑えない事態が起きる。どちらも正しい指標だが、混ぜた瞬間に両方が無意味になる。

計測期間の定義がない。 展示会の成果はいつまで追うのか。30日で締めれば、検討期間の長いBtoBでは大半の成果が「圏外」になる（第1章）。かといって無期限なら、2年前の展示会に受注が帰属し続ける。期間の定義がなければ、同じデータから正反対の結論が出せてしまい、数字は政治の道具になる。

定義の欠落の本質は、数字はあるのに合意がないことである。そして合意のない数字は、意思決定の場に出た瞬間、解釈合戦を引き起こす。「効いたかどうか」を測るはずのデータが、「効いたと言えるかどうか」の論争を生む——第1章で述べた水掛け論は、こうして再生産される。

3-5. 3つの欠落は連鎖する——だから、設計の順序が決まる

3つの欠落を並べると、依存関係が見えてくる。

管理単位（欠落①）がなければ、紐付け（欠落②）は行き先を失う。紐付けがなければ、定義（欠落③）を揃えても集計対象が存在しない。逆に言えば、修復の順序は一意に決まる。単位を設計し、紐付けを実装し、定義を合意する。この順序を無視して、たとえば「まずアトリビューションモデルを高度化しよう」と連鎖の下流から着手すれば、土台のない計算式が精緻になるだけである。『AI Ready Playbook』で「汚染されたデータの上にAIを載せても幻想しか返らない」と述べたのと同じ論理が、ここでも成立する。

自社の現在地を確かめるために、簡易診断を置いておく。

- 主要な施策すべてに、費用が紐づいたキャンペーンのレコードが存在するか（欠落①）
- 広告経由のリードを、キーワード・クリエイティブ単位まで遡れるか（欠落①）
- 展示会の名刺は、どの展示会かを特定できる形で取り込まれているか（欠落②）
- あるタッチが新規か既存かを、システムが自動で判定しているか（欠落②）

- 商談に、関与している人と起点キャンペーンが記録されているか（欠落②）
- 同じチャネルの施策同士で、歩留まり率を比較できるか（欠落③）
- SourcedとInfluencedを区別して集計しているか（欠落③）
- 施策の成果をいつまで追うか、営業・経営と合意した期間定義があるか（欠落③）

8問中、自信を持って「はい」と言えるのが半分に満たないなら、伸びしろは大きい。むしろ好機と捉えるべきだ。欧米でも完全に答えられる組織は少数派であり、この構造を先に作った企業から、投資効率の差がつき始めている段階なのだから。

次章から、修復の順序に沿って設計論に入る。まず欠落①に対する回答——キャンペーン・リファーマル・新規/既存判定・チャネル別固定ステータスの4層モデルという「設計の型」である。

第4章 キャンペーン設計の型——キャンペーン・リファerral・判定・ステータスの4層モデル

4-1. 設計の全体像——主役はキャンペーンである

前章で見た欠落①（管理単位）への回答が、本章である。キャンペーンの設計とは、突き詰めれば4つの問いに答えられるデータ構造を作ることにある。

何に反応したのか（キャンペーン＝タッチの器）。どこから来たのか（リファerral＝流入経路）。その反応は、初めてか（新規/既存の判定）。その反応は、どこまで深いか（ステータス）。

本書ではこれを4層モデルと呼ぶ。第1層がキャンペーン、第2層がリファerral、第3層が判定、第4層がステータスである。

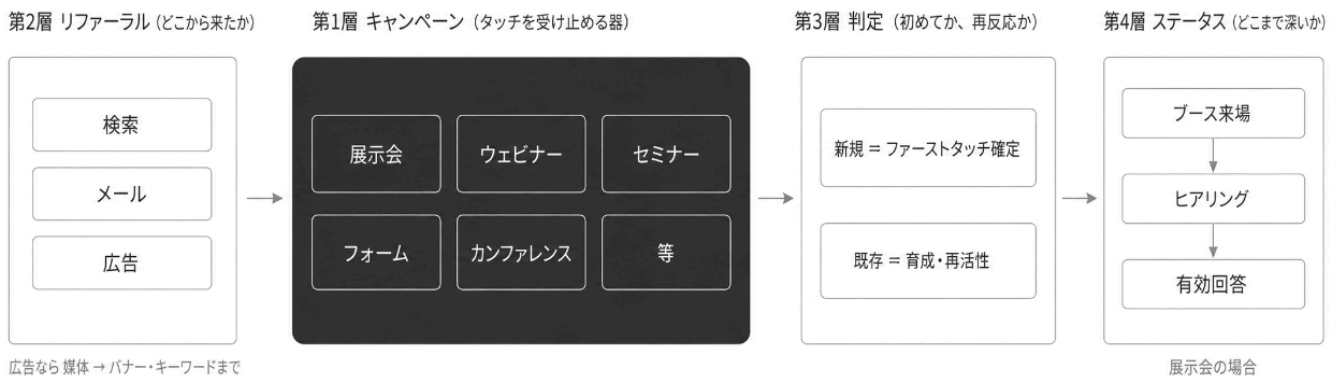


図4：主役はキャンペーンである。経路・判定・深度は、その器に紐づく属性にすぎない

順序に意味がある。設計の主役は、あくまでキャンペーンである。キャンペーンは費用が投じられ、リードの明確な反応（タッチ）が発生する管理単位であり、費用・人・商談のすべてがここに紐づく。リファerralは、そのキャンペーンに「誰を、何が連れてきたのか」を説明する従属的な属性であり、判定はタッチに「新規か既存か」という意味を、ステータスは「どこまで深い反応か」という解像度を与える処理である。第2章の計測連鎖はリードの時間軸に沿って「リファerral→タッチ→判定→ステータス遷移」の順に並べたが、設計はデータが集まる中心——キャンペーン——から始める。器を先に定義しなければ、経路も判定もステータスも、紐づける先がない。

多くの組織の計測は、第1層——「どのフォームで獲得したか」——すら曖昧なまま、手前の経路（第2層）と反応の意味（第3層・第4層）を欠いている。以下、層ごとに設計の型を示す。

4-2. 第1層：キャンペーン設計——タッチを受け止める器の作り方

キャンペーンの設計は4つの要素からなる。粒度、チャネル種別、親子構造、命名である。

粒度。1キャンペーン＝費用と反応が1対1で対応する最小単位、が原則である。展示会なら1出展が1キャンペーン。ウェビナーなら1開催回が1キャンペーン。フォームなら1フォーム（あるいは1コンテンツ）が1キャン

ンペーンである。「2026年の展示会全部」をひとつのキャンペーンにすれば施策間の比較ができず、逆に「展示会の1日目」まで分割すれば費用が按分できない。費用の投下単位と反応の発生単位が一致するところに、粒度の線を引く。

チャンネル（種別）。すべてのキャンペーンは、必ずひとつのチャンネル種別に属する。展示会、ウェビナー、対面セミナー、フォーム/コンテンツダウンロード——自社の施策の型を網羅する種別の一覧を定義し、以後、種別の追加は統制する。チャンネル種別は後述する固定ステータスの単位であり、かつ集計の主要な切り口である。ここが増殖・混在すると、以降の設計がすべて崩れる。チャンネル種別は、キャンペーンマネジメントの背骨である。

ここで、混同されやすい論点をひとつ、明確にしておく。

広告は、チャンネルではない。チャンネルとは、タッチ——リードの明確な反応——を受け止める器の種別である。広告はタッチを受け止めない。広告は人をタッチへ運ぶ経路であり、広告経由の反応は、必ず何らかのキャンペーン（多くの場合フォーム）へのタッチとして着地する。広告をクリックした人がフォームを送信したとき、タッチの器はフォームであり、広告は「どこから来たか」＝リファール（第2層）である。

なぜこの区別に固執するのか。広告を「チャンネル」としてキャンペーンの並びに置くと、器と経路が混ざるからである。同じ1件の獲得が「広告キャンペーンの成果」と「フォームキャンペーンの成果」に二重計上されるか、あるいは集計者がその都度どちらかを選ぶ恣意性が生まれる。器（チャンネル）と経路（リファール）は直交する軸であり、「フォームというチャンネルに、広告というリファールから来た」と記録するのが正しい構造である。同じ理由で、メールも検索もチャンネルではなくリファールである。メール配信そのものは反応の器ではなく、メール内のリンクが導く先のフォームやウェビナー申込が器である。

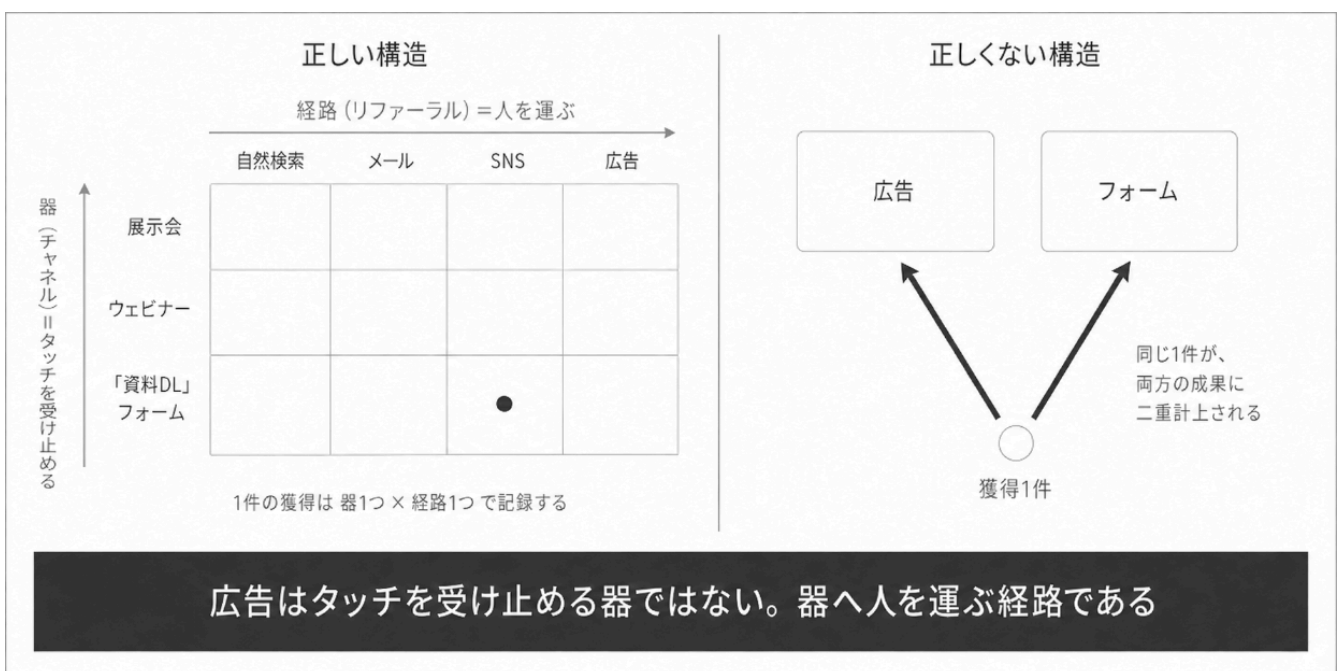


図5：広告はタッチを受け止める器ではなく、器へ人を運ぶ経路である

親子構造。キャンペーンは親・子・孫の3代で構造化する。親に年間の投資テーマや事業・製品ライン、子に個別施策（＝費用と反応の単位である本体）、孫に必要な応じた実行上の内訳を置く。欧米の実務でも親子構造は3代までに保つことが定石とされ、チャンネルごとに枝を増やして4代・5代へ肥大化させるのではなく、チャンネルや戦術の分類は種別項目で横断的に持たせ、親子構造自体は浅く保つという原則が確立している。親子構

造は「報告のロールアップ経路」（孫と子の数字が親に積み上がる道筋）であって、分類はあくまで項目で行う。この分離を守ると、「事業部別の投資合計」も「チャンネル別の効率比較」も、同じデータから両方取れる。

命名規則。見落とされがちだが、運用の成否を最も左右するのが命名である。欧米の議論では、タクソノミー（構造の定義）、命名規則（値の組み立てルール）、キャンペーン名（出力）は別物であり、タクソノミーだけ文書化して命名規則を省略したチームから破綻する、と指摘される。命名規則は「年度チャンネル種別施策名_地域」のように要素と順序と区切り文字まで定義し、例外を認めない。名前は人間が読む索引であると同時に、規則が守られているか＝ガバナンスの健全性を一目で示す体温計でもある。

そして、この器に**費用を紐づける**。キャンペーンには予算と実績費用の項目を持たせ、投下費用を必ず記録する。費用の性質には一過性（イベント型）・恒常性（資産型）・媒体型（リファerral連動）の3タイプがあり、タイプごとに計測の考え方が異なるが、これは第9章で詳述する。本章の段階では、「費用の記録されていないキャンペーンは、ROMIの世界には存在しないのと同じ」という原則だけ押さえてほしい。

4-3. 第2層：リファerral設計——「どこから来たか」を構造で捕捉する

タッチは多くの場合、リードという実体を伴う明確なコンバージョンとして記録される。フォーム送信、名刺交換、ウェビナー申込——第1層の器を設計すれば、ここは捕捉できる。問題は、その手前である。リードは、何によってそのフォームにたどり着いたのか。

この「どこから」がリファerralである。検索から来たのか。配信したメールから来たのか（メールは既にリードが存在する場合にのみ成立する経路である）。広告から来たのか。広告なら、Metaなのかリスティングなのか。Metaなら、どのバナーなのか。リスティングなら、どのキーワードなのか。

リファerralの設計原則は3つある。

第一に、粒度の段階を先に決める。リファerralは「経路種別 → 媒体 → 施策 → クリエイティブ/キーワード」という段階で捕捉する。経路種別は検索・メール・広告・SNS・外部サイトといった大分類。広告であれば媒体（Meta、リスティング等）、その下に施策、最も細かい段階にバナーやキーワードが来る。どの段階まで取るかを先に決めずに運用を始めると、施策によって取れている深さが異なり、集計時に最も粗い段階でしか比較できなくなる。

第二に、パラメータの語彙を統制する。リファerralの捕捉は、実務上はURLに付与するパラメータの設計に帰着する。前章で欠落①の症状として述べた表記揺れ（email/Email/mail）を防ぐために、使ってよい値のリスト＝統制語彙をあらかじめ定義し、担当者が自由入力できない仕組みにする。パラメータは「付与するルール」ではなく「生成される仕組み」にする——発行フォームやテンプレートから機械的に生成させ、人間の手入力を排除するのが理想である。

第三に、リファerralと費用を接続する。リファerralの値は、それ単体では文字列にすぎない。「このパラメータ経由の流入は、この広告出稿の費用に対応する」という対応関係が定義されて初めて、第9章のROMI——どのキーワードにいくら投じ、何を得たか——が計算可能になる。広告費はキャンペーン（器）ではなくリファerral（経路）側に発生する費用であり、この構造を正しく持つことが、広告という最大の変動費を投資判断の解像度で見えるようにする設計である。

リファerralが捕捉されると、キャンペーンの評価に奥行きが生まれる。同じフォームというキャンペーンでも、「検索から来た獲得」と「広告のこのキーワードから来た獲得」では、投資判断上の意味がまったく違う。前者はコンテンツ資産の成果であり、後者は広告費の成果である。第1層だけの計測が「フォームで120件獲

得」で止まるのに対し、第2層まで揃った計測は「うち検索45件、広告70件——その内訳はキーワードAが40件、キーワードBが5件」まで下りられる。キーワードBを止める判断は、この解像度で初めて可能になる。

4-4. 第3層：新規/既存判定——ファーストタッチが「確定」する瞬間

タッチが記録されたら、次の問いは「この反応は、新規か、既存か」である。

判定のロジックは単純である。タッチが発生した時点で、その人物が既にデータベースに存在するかを照合する。存在しなければ、このタッチが初めての接点であり、このキャンペーンがこのリードの新規獲得元——すなわちファーストタッチ——として確定する。例えば、あるウェブフォームでの獲得がその人物の初めての記録であれば、そのフォーム（キャンペーン）が新規リードの獲得元であり、ファーストタッチである。既に存在すれば、このタッチは既存リードの再反応であり、育成・再活性の接点として記録される。

単純なロジックだが、成立には2つの前提がある。

第一に、照合の土台となる名寄せである。同一人物が別レコードとして重複していれば、既存の人物が「新規」と判定される。『GTM Engineering Playbook』『AI Ready Playbook』で述べたシングルパーソン/シングルアカウントは、この判定の前提条件である。

第二に、判定結果の固定である。ファーストタッチは、一度確定したら書き換えない。後からより重要なタッチがあっても、「最初の接点」という歴史的事実は変わらない。ここを運用で上書きし始めると（「この案件は展示会案件ということにしよう」）、新規獲得の集計全体が信頼を失う。

なお、ファーストタッチの記録は第1層と第2層のセットで持つことに意味がある。「新規獲得元はこのフォーム（キャンペーン）、連れてきたのはこのキーワード（リファerral）」——この2つが揃って初めて、「新規リードを生んでいる投資はどれか」に、経路の解像度で答えられる。

新規/既存判定が実装されると、2つの数字が初めて正しくなる。ひとつは新規リード獲得数——既存顧客の名刺回収による水増しが消える。もうひとつはキャンペーンの性格診断である。同じ展示会でも「新規比率が高い獲得型の展示会」と「既存比率が高い関係維持型の展示会」があることがデータで見え、それぞれに応じた評価軸（前者は新規獲得単価、後者は既存案件への影響）を当てられるようになる。

4-5. 第4層：ステータス設計——チャンネルごとに固定し、施策ごとに変えない

第1層から第3層までで「何に」「どこから」「初めてか」が捕捉できた。最後の第4層が、タッチの「深さ」を記録する仕組み——ステータスである。ここに、本書で最も強調したい設計原則がある。

ステータスは、チャンネル種別ごとに固定する。施策ごとに変えない。

展示会というチャンネルのステータスは、たとえば「ブース来場 → ヒアリング → 有効回答」。ウェビナーなら「申込 → 視聴 → アンケート回答 → 有効回答」。フォームなら「送信 → 有効（対象外除外後）」。

一度定義したら、どの展示会も、どのウェビナーも、同じステータス体系で運用する。個々の施策の事情による独自ステータスの追加を認めない。

なぜ固定なのか。比較可能性のためである。ステータスが施策ごとに違えば、展示会Aと展示会Bは別の物差しで測られた別世界になる（欠落③）。固定されていれば、「来場→ヒアリング率」「ヒアリング→有効回答率」という歩留まり率がチャンネル内の共通指標になり、どのチャンネルの、どの施策が有効かが構造的に判定できる。

展示会Aは来場1,000名から有効回答80名（8%）、展示会Bは600名から90名（15%）——来場数ではAが勝つが、接点の質ではBが勝つ。この判定が、来年の出展選定を変える。

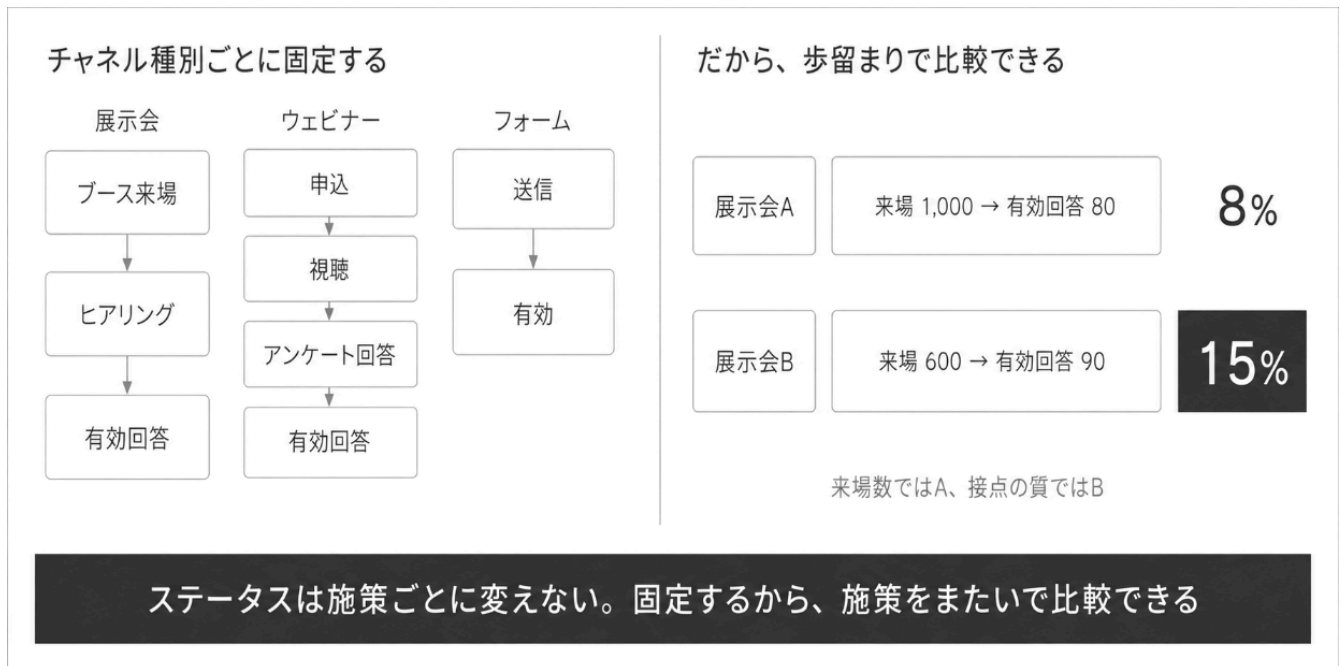


図6：ステータスをチャンネルごとに固定すると、施策をまたいだ歩留まり比較が成立する

固定ステータスは、さらに2つの機能を持つ。

スコアの根拠になる。 ステータスは行動の深度を表す。ブース前を通っただけの来場と、課題を語った有効回答では、接点としての価値が違う。ステータスにスコアを紐づければ（来場+5、ヒアリング+15、有効回答+30、のように）、スコアリングは恣意的な点数配分ではなく、定義された行動深度から機械的に導かれる体系になる。

MQLの理由になる。 ステータスは「なぜこのリードを営業に渡すのか」の言語になる。「ウェビナー有効回答、かつ対象業種・対象役職」という判定条件は、ステータスの言葉で書かれているため、営業に説明可能であり、SLA（『AI Ready Playbook』）に落とし込める。「スコア80点超え」というブラックボックスとの違いは、渡された営業が理由を理解し、初回接触のトークを組み立てられることである。MQLへの遷移条件の詳細は第5章で扱う。

ステータス設計の実務上の要点をひとつ添える。各チャンネルの最終ステータスには、「有効回答」のような質の関門を置くことを推奨する。獲得数（量）と有効数（質）を分離することで、「数は取れたが質が低かった施策」が構造的に可視化され、量の報告だけで施策が正当化されることを防げる。

4-6. ガバナンス——設計は、統制されて初めて維持される

型を作っても、統制がなければ半年で崩れる。欧米の実務で確立している統制の要点は3つである。

作成権限の限定。 新しいキャンペーン（特に親キャンペーン）とチャンネル種別の作成権限は、運用管理者に限定する。誰でも作れる状態は、粒度と命名の無秩序に直結する。現場はテンプレートから作成する——テンプレートには、チャンネル種別に応じた固定ステータスと命名規則が組み込まれており、正しく作ることが最も楽であるように設計する。

定期棚卸し。 四半期ごとに、命名規則違反・費用未記録・種別不明のキャンペーン、統制語彙外のリファール値を検出し、是正する。構造は放置すればドリフトする前提で、点検を運用サイクルに組み込む。

変更の版管理。 チャンネル種別の追加、ステータス定義の変更は、影響範囲（過去データとの連続性）を評価した上で、版として管理する。ステータス定義を無断で変えることは、過去との比較可能性——この設計が生み出した最大の資産——を破壊する行為だからである。

この統制を担う主体が、第8章で述べる CoE である。

これで4層モデルが完成し、欠落①への回答が出揃った。第1層のキャンペーンで「何に」を、第2層のリファerralで「どこから」を、第3層の判定で「初めてか」を、第4層の固定ステータスで「どこまで深く」を記録する。次章では、この4層の記録の上に成立する効果測定——ファーストタッチ/ラストタッチ/マルチタッチ、そして MQL ソースと商談ソース——の設計に進む。

第5章 効果測定的设计——ファースト/ラスト/マルチタッチ、MQL ソースと商談ソース

5-1. 効果測定とは、「帰属」的设计である

第4章までで、記録の構造は整った。キャンペーンに費用と人が紐づき、リファールが流入経路を語り、判定とステータスがタッチに意味を与えている。本章はその上に、効果測定の体系を設計する。

先に、効果測定の本質を一言で述べる。効果測定とは、成果を「どのキャンペーンの手柄とするか」を決める帰属（アトリビューション）の設計である。

これは自明ではない。BtoBの購買には平均十数人が関与し（高価格帯では平均18.3人。第6章で詳述）、長い検討期間のあいだに各人がそれぞれ接点を持つため、1件の受注の背後にある接点は容易に数十に及ぶ。あるリードが広告経由でホワイトペーパーをダウンロードし、3ヶ月後にウェビナーへ参加し、その2ヶ月後に展示会で名刺を交換し、翌月商談化して、半年後に受注した——この受注は、誰の手柄なのか。広告か、ウェビナーか、展示会か。答えは「帰属のルールをどう決めるかによる」であり、ルールを決めていない組織では、各施策の担当者が自分の施策の手柄として同じ受注を数える。第3章で見た「貢献商談の合計が実商談数の3倍」は、こうして生まれる。

帰属のルールに、唯一の正解はない。あるのは、「何を評価したいか」に応じた使い分けである。本章では、リードの旅路に沿って、MQLの帰属（MQL ソース）、商談の帰属（商談ソース）、そして接点全体への帰属（ファースト/ラスト/マルチタッチ）の順に設計していく。

5-2. MQLの設計——ステータスが理由になり、キャンペーンがソースになる

リードの旅路で最初の関門がMQL——「営業に引き渡すべき」と判定されたリード——である。設計すべきは、判定の条件と、帰属の記録の2つである。

判定条件は、ステータスと属性の組み合わせで書く。 第4章で設計した固定ステータスが、ここで機能する。MQLの判定条件は「ウェビナー有効回答、かつ対象業種・対象役職」「展示会ヒアリング以上、かつ従業員規模条件」のように、チャンネル別ステータス（行動の深度）と属性（対象かどうか）の組み合わせで定義する。スコアを使う場合も、スコアの内訳はステータスから機械的に導かれた点数であるべきで（第4章）、判定の最終条件は言語化された形で営業と合意する。これが『AI Ready Playbook』で述べたSLAの、キャンペーンマネジメント側からの実装である。

MQL ソースは、「決め手となったタッチ」のキャンペーンを記録する。 リードがMQL条件を満たした瞬間、その判定の引き金となったタッチ——多くの場合、直近のタッチ——が属するキャンペーンを、MQL ソースとして記録する。ここで重要なのは、MQL ソースとファーストタッチ（新規獲得元）は別の概念だということである。あるリードの新規獲得元は1年前の資料ダウンロードフォームでも、MQL 化の決め手は先週のウェビナーかもしれない。前者は「新規リードを生む力」の帰属であり、後者は「リードを商談手前まで進める力」の帰属である。この2つを別項目として持つことで、初めて「獲得に効くキャンペーン」と「育成に効くキャンペー

ン」を区別して評価できる。展示会は獲得に効くがMQL化にはウェビナーが効いている、という役割分担が見えれば、投資配分の議論は「どちらを削るか」から「どの役割にいくら張るか」に変わる。

MQLソースの集計は、チャンネル別・キャンペーン別のMQL創出数とMQL創出単価（第9章）の分子・分母を確定させる。ステータスによる判定とセットになっているため、「なぜこの数字なのか」を営業にも経営にも説明できる。効果測定の信頼は、この説明可能性から生まれる。

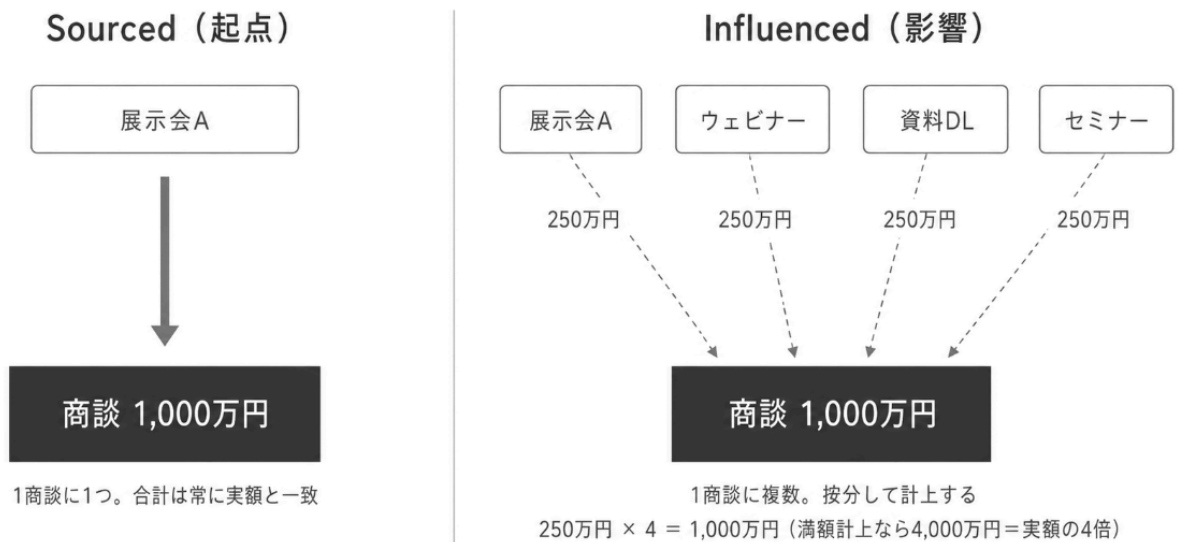
5-3. 商談ソース——SourcedとInfluencedを、混ぜずに両方持つ

MQLの次の関門が商談である。ここで本書は、ひとつの規律を強く求める。**起点（Sourced）と影響（Influenced）を、必ず分けて記録し、分けて報告する。**

Sourced（商談創出）は、その商談が生まれる起点となったキャンペーンである。原則として1商談に1つ。営業がMQLを受けて商談を作成したなら、そのMQLソースのキャンペーンがSourcedを引き継ぐのが基本形である。Sourcedは「このキャンペーンがなければ、この商談は存在しなかったか」という反実仮想に最も近い、保守的で堅い帰属である。経理や経営への報告の主軸は、Sourcedに置く。

Influenced（商談影響）は、商談の成立・前進の過程で接点を持ったキャンペーンすべてである。1商談に複数あってよい。商談化の前に関係者がウェビナーに参加していれば、そのウェビナーはこの商談にInfluencedとして紐づく。Influencedは「このキャンペーンは商談にどれだけ絡んでいるか」を示す、チャンネルの実力を測る指標である。育成系のキャンペーン——ウェビナーやコンテンツ——の価値は、Sourcedだけでは大半が見えない。Influencedを持たない組織では、育成施策が「商談を生まない無駄な施策」として不当に切られていく。

規律の核心は、合算ではなく按分である。Sourcedは1商談に1つなので、合計は常に実際の商談数・商談金額と一致する。一方、Influencedを各キャンペーンに満額で計上すると、合計が実態の数倍に膨らむ——第3章の誇張集計はこうして生まれる。そこでInfluencedの貢献評価は、商談に紐づくキャンペーン間で按分する。例えば1,000万円の商談に4つのキャンペーンがInfluencedとして紐づいているなら、各キャンペーンの貢献額は250万円ずつ。こうすれば、全キャンペーンのInfluenced貢献額を足し上げても1,000万円であり、実際の商談金額と一致する。件数で見える場合も同様に、1商談への貢献を0.25件ずつと数えれば、合計が実商談数を超えることはない。報告のフォーマット上も、Sourcedの表とInfluencedの表は分け、混ぜない。この規律が守られている限り、数字はいつでも実額に還元でき、信頼が保たれる。



満額の重複計上は禁止。按分すれば、合計は常に実額と一致する

図7：Influencedは按分で計上する。満額の重複計上をやめれば、合計は実額と一致する

なお、Influencedの成立には「商談に誰が関与しているか」——案件と人の紐付け——が記録されている必要がある。この紐付けの設計こそが次章の主題であり、帰属の精度は結局のところデータ構造の精度で決まる。

5-4. ファーストタッチ/ラストタッチ/マルチタッチ——何を評価したいかで使い分ける

MQLソースと商談ソースが個々の関門の帰属だとすれば、リードの旅路全体に対する帰属の考え方が、いわゆるアトリビューションモデルである。主要な3つのモデルは、それぞれ評価できるものが違う。

ファーストタッチは、成果のすべてを最初の接点に帰属させる。評価できるのは「新規の需要を生み出す力」である。新規リードの獲得元（第4章で確定した歴史的事実）を辿るため、獲得系のキャンペーン——展示会、フォーム/コンテンツ——の評価に向く。

ここで注意がひとつある。広告は、この並びに入らない。広告は獲得の器ではなく、器へ人を流入させる手段（リファール）だからである。例えば「●●資料ダウンロード」というフォームキャンペーンがあるとき、そのLPにたどり着く経路は、メールもあれば自然検索もSNSもあり、広告はその中のひとつにすぎない。したがって広告の評価は二段で行う。まず「商談に効いているフォーム（キャンペーン）はどれか」を帰属モデルで特定し、次に「そのフォームへの流入を作っているリファールのうち、広告はどれだけ貢献し、いくらコストがかかっているのか」を可視化する。器の貢献と、経路の貢献・費用を分けて積み上げる——第4章で述べたチャネルとリファールの直交構造は、帰属の場面でこう効いてくる。

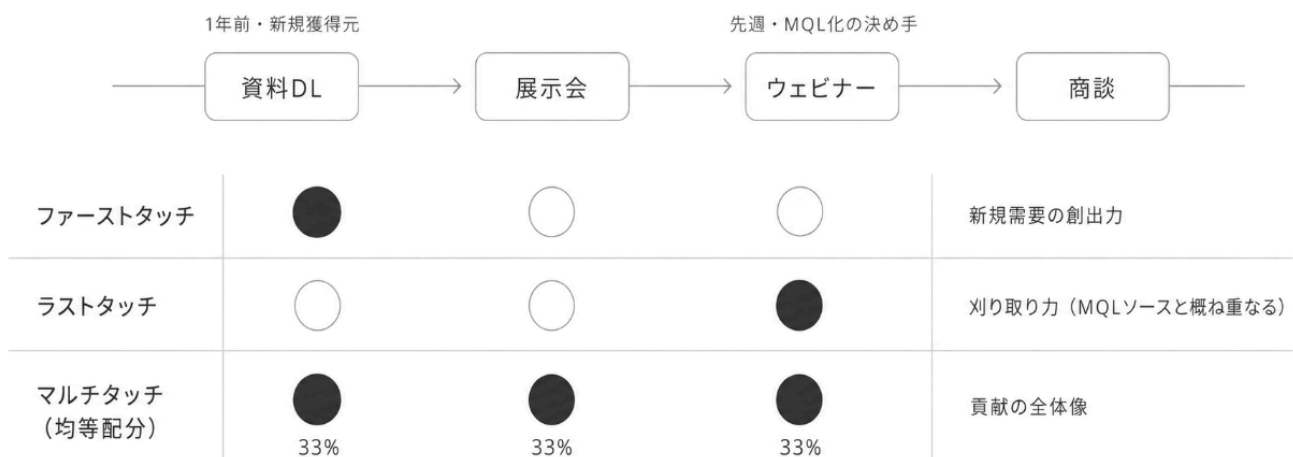
ラストタッチは、成果のすべてを最後の接点（商談化直前のタッチ）に帰属させる。評価できるのは「刈り取りの引き金になる力」である。MQLソースと概ね重なり、商談化を後押しする施策の評価に向く。

マルチタッチは、旅路上の複数の接点に成果を配分する。評価できるのは「貢献の全体像」であり、単一接点モデルでは見えない育成施策の貢献が可視化される。配分方式には、最初と最後を重くするU字型や、時間的に近い接点を重くする型など様々な流儀があるが、本書は均等配分を推奨する。5つの接点があれば、各20%。理由は単純で、最も分かりやすく、恣意的な重み付けの仮定が最小であり、Influencedの按分（前節）とも整合するからである。

ここで欧米の現実を再掲する。HubSpotの調査では、78%のマーケティングチームがいまだ単一接点の計測を主要モデルとしており（State of Marketing Report 2024）、その多くは実務上ラストタッチに帰着する。ラストタッチだけの世界では、刈り取り直前の施策が常に過大評価され、需要を生んだ上流の投資——展示会や認知系コンテンツ——が常に過小評価される。第1章の「展示会は効いていないように見える」の一因は、記録の欠落（第3章）に加えて、このモデルの偏りにある。

だからといって、マルチタッチが上位互換なのではない。とりわけ重み付け型の配分比率には必ず設計者の仮定が入り、「なぜウェビナーに30%なのか」に客観的な根拠はない。精緻に見えるぶん、仮定が数字の顔をして独り歩きする危険がある。均等配分を推奨するのは、この危険を最小化するためでもある。

本書の推奨は明快である。**モデルをひとつに決めるのではなく、評価の目的ごとに使い分ける**。新規獲得の評価はファーストタッチで。刈り取りの評価はラストタッチ（MQLソース）で。貢献バランスの点検は均等配分のマルチタッチで。そして経営報告の主軸は、最も保守的で説明可能な Sourced 商談・受注に置く。第4章までの設計ができていれば、これらはすべて同じデータから切り替えて出せる。モデルの選択は集計時のビューの選択であって、データ構造のやり直しではない——それが、記録を4層で持つことの最大の配当である。



モデルは選ぶものではない。同じデータを、評価の目的ごとに切り替えるビューである

図8：モデルは選ぶものではなく、評価の目的ごとに切り替えるビューである

5-5. 計測期間——「いつまでの成果を数えるか」を先に合意する

帰属のルールには、時間の次元もある。キャンペーンの成果を、いつまで追うのか。

BtoBの検討期間は長い。当社のBtoB購買プロセス白書2025でも、高価格帯（1,000万円以上）の取引の54%は、検討から契約まで半年以上を要していた。欧米の実務論でも、イベントの貢献は30日で締めるのではなく、半年から1年程度の窓で評価すべきだとされる。展示会の真の成果は、四半期をまたいで現れる。

設計の原則は2つ。第一に、期間は商材の検討期間に合わせて、全チャネル共通でひとつ定義する（例：180日）。チャネルごとに期間を変える設計は、定義の合意もシステムでの実装も難しく、チャネル間の比較可能性まで損なうため、採らない。第二に、その共通期間を営業・経営とあらかじめ合意しておく。期間の定義がない数字は、締め方ひとつで結論が反転し、政治の道具になる（第3章）。逆に「180日窓で評価する」という合意があれば、開催直後の「成果ゼロ」への動揺も、2年前の施策への過剰な帰属も防げる。

実務上は、成果を「30日時点」「90日時点」「180日時点」のスナップショットで段階的に報告する形を推奨する。成果が育っていく過程そのものが、経営にとってはパイプラインの健全性を示す情報になる。

5-6. 計測しきれないものへの構え——最前線の現実解

最後に、この設計を完璧主義から守るための視点を置く。

どれだけ4層の記録を整えても、計測できない経路は残る。同僚からの口コミ、コミュニティでの評判、ポッドキャスト、SNSで見かけた投稿——欧米ではこれらは「ダークファネル」と呼ばれる。その規模について確立した統計は存在しないものの、パイプラインの3割前後から半分近くが追跡不能な経路から生まれているとする推計が、複数のベンダーや実務家から報告されている。生成AIによる情報収集の拡大は、この見えない領域をさらに広げる。買い手がAIに尋ね、比較を済ませてから初めて接触してくる時代には、ファーストタッチの「手前」が構造的に見えなくなっていく。

欧米の実務は、これに2つの現実解で対処し始めている。ひとつは自己申告アトリビューション——フォームに「私たちが何で知りましたか」という自由記述を置き、デジタル計測と突き合わせる方法である。単純だが、デジタル計測が「直接流入・不明」としか記録できなかったパイプラインの源泉——口コミ、コミュニティ、ポッドキャスト——を可視化する手段として欧米で定着しつつあり、導入コストはフォームへの一項目の追加にすぎない。もうひとつはメソッドスタッキング——日々の戦術判断にはマルチタッチを、四半期の予算配分にはチャネル全体の投資対効果分析を、重要な意思決定には「その施策をやめたら何が起きるか」の検証を、と複数の手法を重ねて相互に検算する構えである。

いずれにも通底するのは、単一の数字への過信を捨て、複数の視点で同じ現実を照らすという姿勢である。効果測定のための、完璧な帰属ではない。より良い投資判断である。8割の精度で意思決定を変えられる計測は、精度100%を待って動けない計測に勝る。

次章では、本章の帰属をデータとして成立させる土台——案件と人の紐付け——の設計に入る。Influencedも、マルチタッチも、購買グループの貢献証明も、すべてはこの紐付けの上にしか建たない。

CHAPTER 06

第6章 データ構造——案件と人の紐付け

6-1. 帰属の精度は、データ構造の精度で決まる

前章で設計した効果測定——Influencedの按分、均等配分のマルチタッチ、購買グループへの貢献証明——には、共通の前提がある。「その商談に、誰が関与しているのか」がデータとして記録されていることである。

この紐付けが、多くの組織で切れている。第3章で見た通り、商談は営業の世界にあり、リードとキャンペーンはマーケティングの世界にある。両者をつなぐ「案件と人の紐付け」は部門の境界線上にあり、誰の仕事でもないために落ちる。そして紐付けが切れている限り、どれだけ精緻な帰属モデルを設計しても、計算の材料が存在しない。展示会で獲得したあの担当者が、この1億円の商談の起点だった——その事実は、現実には存在している、データ上は存在しない。

本章は、この紐付けをデータ構造として設計する。結論を先に言えば、必要な構造は驚くほどシンプルである。3つの基軸と、2つの紐付け。それだけで、前章までのすべての測定が成立する。

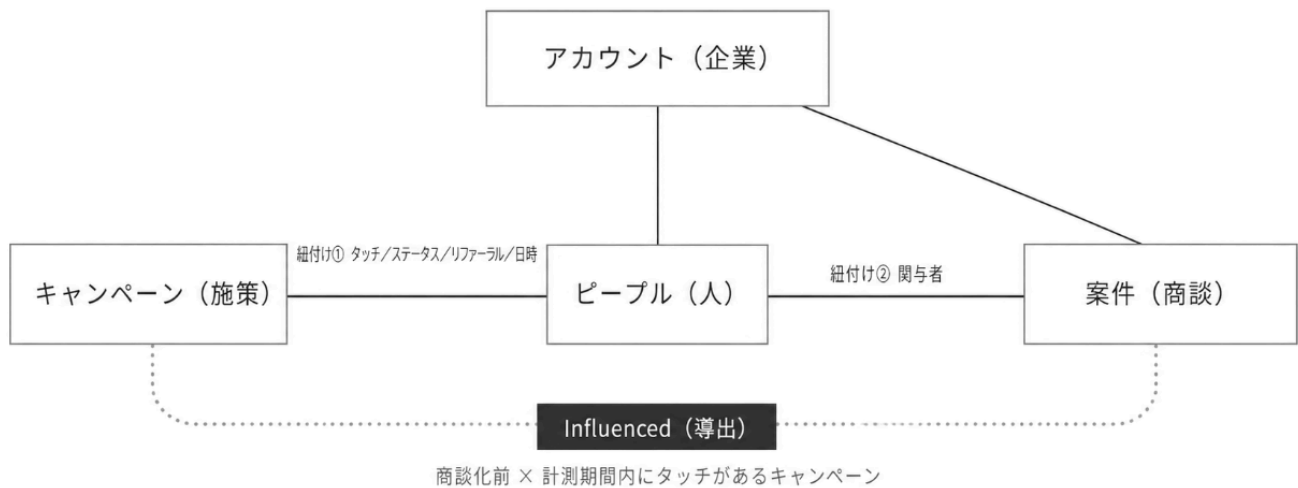
6-2. 全体構造——3つの基軸と、2つの紐付け

第2章で述べた3つの基軸エンティティを思い出してほしい。アカウント（企業）、ピープル（人）、キャンペーン（施策）である。効果測定に必要なのは、この3軸の間の2つの紐付けである。

紐付け①：人とキャンペーン。人がキャンペーンにタッチした事実の記録である。第4章で設計した通り、この記録はキャンペーンのメンバーとして、ステータス（深度）とリファーマル（経路）と日時を伴って残る。「この人は、この展示会に、ブース来場→有効回答まで進んだ。10月14日のことである」——紐付け①は、マーケティング側の活動記録として、4層モデルの運用から自然に生成される。

紐付け②：案件と人。商談に、誰が関与しているのかの記録である。「この商談の買い手側の関係者は、この4名である」。窓口担当者だけでなく、検討に関与している人物を商談に紐づける。これが本章の主題であり、多くの組織で欠けている最後のピースである。

この2つが揃うと、第3の関係——案件とキャンペーンの紐付け——は、記録するまでもなく導出できる。商談に関与している人（紐付け②）が、商談化の前、計測期間内にタッチしたキャンペーン（紐付け①）を辿れば、それがこの商談のInfluencedキャンペーンである。人を経由して、案件とキャンペーンがつながる。Influencedは入力するデータではなく、2つの紐付けから機械的に導出されるデータなのである。



Influencedは入力するデータではない。2つの紐付けから機械的に導出される

図9：Influencedは入力するデータではない。2つの紐付けから機械的に導出される

導出であることの意味は大きい。第一に、営業に「この商談に影響したキャンペーンを入力してください」と頼む必要がない（そもそも営業はマーケティング施策の全容を知らない）。第二に、導出ルール——商談化前、180日以内、といった条件——が全商談に一律に適用されるため、帰属に恣意性が入らない。第三に、ルールを変えれば過去に遡って再計算できる。帰属の議論は「入力の正しさ」の議論から「ルールの妥当性」の議論に変わり、それは合意可能な議論である。

なお Sourced（起点）は、導出ではなく確定記録である。MQLを受けて商談が作成された時点で、MQLソースのキャンペーンが Sourced として商談に刻まれ、以後書き換ええない。ファーストタッチ（第4章）と同じ思想である。歴史的事実は記録し、貢献の解釈は導出する——この使い分けが、データ構造の設計思想である。

6-3. 案件と人の紐付け——購買グループを記録する

では、商談には誰を紐づけるべきか。答えは「窓口担当者」ではない。購買グループ全体である。

BtoBの購買は、一人では決まらない。当社の「BtoB購買プロセス白書2025」（企業の購買・仕入れに関わるバイヤー600名調査）によれば、購買に関与する人数は、低価格帯（300万円未満）の取引で平均5.6人、中価格帯で14.4人、高価格帯（1,000万円以上）では平均18.3人に達する。取引金額が大きいほど関与者は増え、意思決定は部門横断の「グループ購買」になっていく。当社が『GTM Engineering Playbook』『AI Ready Playbook』で示したRRFの枠組みで言えば、課題を最初に持ち込む着火役、社内の検討を推進する旗振り役、リスクを審査する番人、予算を握る金庫番——複数の役割が関与する集団意思決定である。1件の購買の背後にある接点の総数は、一人の旅路ではなく、この十数人がそれぞれ検索し、資料を読み、イベントに参加した接点の合計——集団の旅路である。

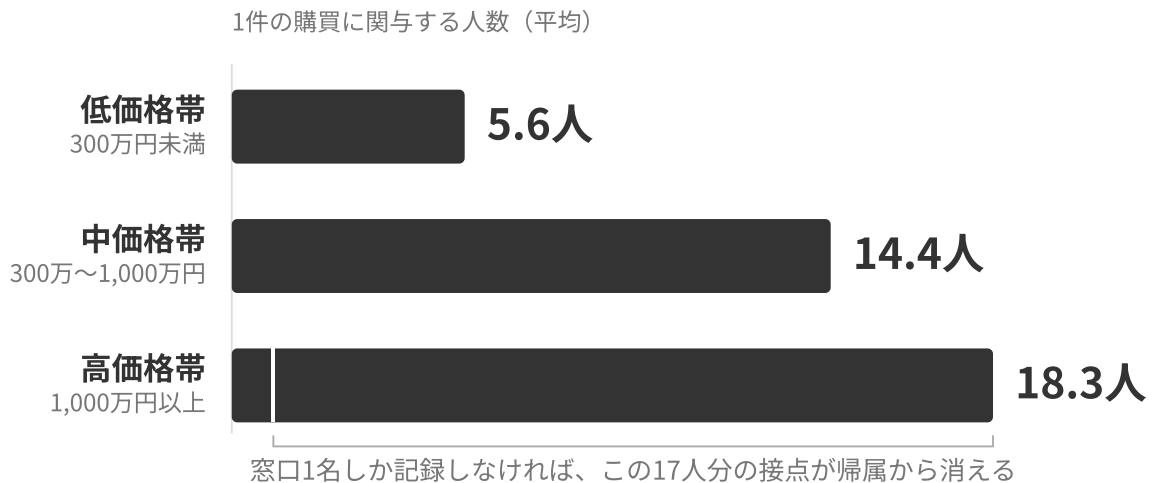


図10：取引金額が大きいほど関与者は増える。大型案件ほど、記録の欠落が貢献を過小評価する

出典：ワンマーケティング『BtoB購買プロセス白書2025』（企業バイヤー600名調査）

この数字は、紐付けの設計に直接の含意を持つ。仮に高価格帯の商談で、記録されている関与者が窓口の1名だけなら、残り17人分の接点——その人たちが参加した展示会も、視聴したウェビナーも——が、帰属の計算から丸ごと消えている。大型案件ほど関与者が多く、関与者が多いほど記録の欠落は大きい。つまり、最も金額の大きい商談ほど、マーケティングの貢献が最も過小評価される構造になっている。展示会が「効いていないように見える」（第1章）最大の理由のひとつが、ここにある。

だからこそ、案件と人の紐付けは、可能なら役割つきで記録する価値がある。関与者に役割の属性が付くと、帰属の分析が一段深くなる。「展示会は着火役との初回接点に効いている」「ウェビナーは旗振り役の検討推進段階で参加されている」「金庫番はどのキャンペーンにも接触していない——だから受注直前で価格の壁に当たる」。キャンペーンの評価が、単なる件数の帰属から、購買グループのどの役割に効く投資なのかという戦略情報に変わる。

もっとも、最初から役割まで求めると入力の数居が上がる。段階論として、まずは「関与者を紐づける」だけでよい。人が紐づけば、Influencedの導出とマルチタッチの按分は動き出す。役割の記録は、運用が定着してから第2段階で構わない。

6-4. 誰が、いつ入力するのか——紐付けを「作業」にしない

構造が正しくても、入力されなければデータは生まれない。そして「営業に入力をお願いする」という素朴な運用は、ほぼ確実に形骸化する。営業には入力する動機が薄く、繁忙期には真っ先に省略されるからである。設計の焦点は、入力の負荷を構造的に消すことに置く。原則は3つ。

第一に、引き渡しの瞬間に最初の紐付けを済ませる。 MQLが営業に引き渡され、商談が作成される瞬間、そのMQL本人を商談の関与者として自動で紐づける。起点の1名は、人手ゼロで記録される。

第二に、システムに候補を提示させる。 同じアカウントに属する人物のうち、商談化前の期間にタッチのある人を「この商談の関与者ではありませんか」と候補として営業に提示する。名寄せとシングルアカウント（『GTM Engineering Playbook』『AI Ready Playbook』）ができていれば、この照合は機械的に可能である。営

業の作業は「入力」から「確認」に変わり、負荷は一桁下がる。生成AIの活用が最も効く場面のひとつでもある——商談メモやメールの宛先から関与者候補を抽出することは、既に実用の域にある。

第三に、営業に価値を返す。紐付けはマーケティングの計測のためだけにあるのではない。関与者が紐づいた商談画面では、その4名がこれまで何に反応してきたか——どのウェビナーを視聴し、どの資料を読んだか——が時系列で見える。これは営業にとって、次の一手を考えるための顧客理解の資産である。「計測のために入力してくれ」ではなく「入力すると商談が進めやすくなる」。この価値の還流がない紐付け運用は、続かない。

6-5. 人で取れないものは、アカウントで受ける

最後に、現実的な補完を述べる。すべての接点が入単位で捕捉できるわけではない。展示会のブースで話したが名刺を辞退された。ウェビナーに会社の会議室で複数人が集まって視聴していた。Webサイトを匿名のまま回遊している。入単位の記録には、必ず漏れがある。

この漏れを受け止めるのが、アカウント軸である。欧米のABM（アカウントベースドマーケティング）の実務でも、購買グループが関与するBtoBでは、入単位の追跡に固執せず「意思決定に関わるアカウントの誰かが接点を持ったか」をアカウントレベルで捉える考え方が一般的である。「この商談のアカウントから、商談化前に誰かが展示会に来ていた」——個人まで特定できなくても、アカウント単位の接触事実として記録できれば、Influencedの導出は成立する。

入単位の紐付けを主とし、アカウント単位の接触を従として補完する。この二段構えが、理想論と現実の間の実務解である。ここでも、すべてのデータがアカウントに正しく名寄せされているという『GTM Engineering Playbook』『AI Ready Playbook』の土台が効いてくる。紐付けの設計とは、結局のところ、基軸エンティティの品質の上に建つ建築なのである。

構造は揃った。次章では、この構造を使って、第1章の問いに正面から答える。器の代表である展示会、経路の代表である広告、育成型の代表であるウェビナー——3つの投資の測定実務である。

CHAPTER 07

第7章 展示会・広告・ウェビナーの再評価——ケースで学ぶ測定実務

7-1. 設計を、器と経路で動かす

第4章から第6章で、構造は出揃った。4層モデルが記録を作り、固定ステータスが深度を測り、案件と人の紐付けが帰属を成立させる。本章では、この機構を3つの投資——器の代表である展示会、経路の代表である広告、そして育成型の代表であるウェビナー——で通しで動かし、第1章の問いに実務のレベルで答える。器（チャンネル）と経路（リファール）は直交する軸であり（第4章）、測り方も別である。展示会は1出展=1キャンペーンで費用と成果が対応する器の投資、広告はキャンペーンではなくリファール側に費用が発生する経路の投資、ウェビナーはSourcedでは測りきれない育成の投資——この3つを通せば、自社のどの施策も、いずれかの型に当てはめて測れる。

先に本章の結論を示しておく。展示会も広告もウェビナーも、正しく測れば、続否の判断はできる。そして正しく測った結果は、多くの場合「全部やめる」でも「全部続ける」でもなく、「この施策はやめ、この施策は増やし、この施策は役割を定義し直す」という選別になる。選別ができること——それが、キャンペーンマネジメントの投資対効果である。

7-2. 展示会の測定実務——名刺の山を、帰属可能なデータに変える

展示会の測定は、当日ではなく、出展を決めた日から始まる。時系列で実務を追う。

事前：器を先に作る。 出展決定と同時に、この展示会のキャンペーンを作成する（第4章のテンプレートから。チャンネル種別=展示会、固定ステータス=ブース来場→ヒアリング→有効回答）。費用——出展料、装飾費、人件費を含めるかは第9章の方針に従う——をキャンペーンに記録する。事前集客（既存リードへの来場案内）を行うなら、その案内メールはこの展示会キャンペーンへのリファールとして設計する。

当日：ステータスを現場のオペレーションに翻訳する。 固定ステータスは、当日のブース運営の設計図でもある。ブース来場=名刺獲得またはバッジスキャン。ヒアリング=スタッフが課題を聞いた状態。有効回答=定義された質問項目（検討状況、時期、体制など）に回答を得た状態。この定義を出展スタッフ全員が共有し、記録の粒度を揃える。名刺の裏のメモや音声メモでもよい——重要なのは、どの来場者がどのステータスまで達したかが、後から復元できることである。

直後：鮮度が命の取り込み。 名刺・スキャンデータは、会期終了から数営業日以内に取り込み、名寄せ（既存データとの照合）を経て、新規/既存を判定する。ここで初めて「新規リード〇名、既存リード〇名」という正しい獲得数が確定し、既存分の水増しが排除される。既存リードのうち進行中の商談の関与者がいれば、その接触は該当商談へのInfluencedとして刻まれる——営業への「あの案件のお客様がブースに来ていました」という共有は、それ自体が価値のある情報連携である。

事後：180日の追跡。 フォロー活動（インサイドセールスの架電、お礼メールからの資料誘導）を経て、有効回答からのMQL化、商談化を追う。成果は30日・90日・180日のスナップショットで報告し（第5章）、Sourced商談・受注と、Influenced貢献（按分）を分けて集計する。

この運用が回ると、展示会は次の指標セットで評価できる。総来場に対する有効回答率（接点の質）、新規率（獲得型か関係維持型かの性格）、新規リード獲得単価・MQL創出単価・商談創出単価（段階別の効率）、そして180日時点のSourcedパイプラインとInfluenced貢献額。展示会Aと展示会Bが、初めて同じ物差しの上に載る。

7-3. 広告の測定実務——経路の投資対効果は、二段で見る

展示会が「器」の代表的な投資なら、広告は「経路」の代表であり、多くの企業にとって最大の変動費である。そして第4章で述べた通り、広告はチャンネルではなくリファールである。この構造の違いが、そのまま測り方の違いになる。展示会は1出展＝1キャンペーンで費用と成果が1対1に対応するが、広告費はキャンペーン（器）ではなくリファール（経路）側に発生する。したがって評価も二段で行う。

事前：パラメータの設計が、評価の解像度を決める。 広告の測定は、出稿前にほぼ決まっている。粒度の段階——経路種別→媒体→施策→クリエイティブ/キーワード——のどこまで取るかを先に決め、統制語彙から機械的に生成する（第4章）。出稿後に取れるデータは、出稿前に設計した解像度を超えない。「どのキーワードが効いたのか」は、そのキーワードを記録する設計をしていた企業だけが答えられる問いである。

第一段：器の成果を確定する。 まず、広告が人を流入させた先——たとえば「資料ダウンロード」フォーム——というキャンペーンが、どれだけの新規リード・MQL・商談を生んだかを、帰属モデルで確定する（第5章）。これは器の評価であり、広告固有の話ではない。ここを飛ばして広告の管理画面から評価を始めると、器の成果と経路の成果が混ざり、第4章で述べた二重計上に戻る。

第二段：流入の内訳として、経路別に費用と成果を突き合わせる。 次に、そのフォームへの流入をリファール別に分解する。「フォームで120件獲得」は「自然検索45件・広告70件・メール5件」に分かれ、広告70件はさらに媒体・キーワード単位へ下りる。ここに出稿費用を対応させると、キーワード単位の創出単価が出る。

キーワード	出稿費用	新規リード	新規リード創出単価	180日後のMQL	Sourced商談	商談創出単価
A	60万円	40件	1.5万円	12件	4件	15万円
B	25万円	5件	5.0万円	0件	0件	—
C	15万円	25件	0.6万円	3件	0件	—
合計	100万円	70件	1.4万円	15件	4件	25万円

判断：獲得単価ではなく、下流の単価で配分する。 キーワードBは、獲得単価も下流の成果も伴わない。停止である。第4章で述べた「キーワードBを止める」という日常的な投資判断は、この解像度で初めて可能になる。

問題はCである。Cの新規リード創出単価6,000円は3つの中で最も安く、獲得単価だけで最適化すれば予算はCに寄る。だが180日後のCは、MQL3件・Sourced商談ゼロ。それは、商談を生まない獲得を安く大量に買う選択である。一方Aは獲得単価が平均の1.4万円より高いにもかかわらず、唯一Sourced商談を生んでいる。Aの商談創出単価15万円は、展示会の商談創出単価と同じ物差しの上に載る数字である（第9章）。予算はAへ寄せ、Cは縮小して検証を続け、Bは止める——これが、経路まで捕捉できた組織の配分判断である。

期間：出稿月で束ねて、180日追う。 ここまでは費用をどの粒度で割るかの話だった。もうひとつ、いつの費用にいつの成果を対応させるかという時間の問題がある。展示会は1出展＝1キャンペーンで、費用と成果が自然

にひとつの束になる。広告は連続して流れ続けるため、束を人為的に作らなければならない。なお、日々変動する広告費の締め方は、業界的に確立した正解のある領域ではない。以下は現時点の実務解であり、判断の基準として示す。

方法は単純で、出稿月で締める。1月1日から31日までに使った費用と、その期間に発生したタッチをひとつの束として固定し、以後180日追いかける。翌月の費用は翌月の束であり、混ぜない（マーケティング分析では、同じ期間に発生した集団を追跡するこの考え方をコホートと呼ぶ）。避けたいのは「今月の広告費 ÷ 今月の商談数」という計算である。分子は今月の費用、分母は半年前の費用が生んだ商談であり、両者は対応していない。日々の入札や予算の変動は月の合計に吸収させ、月という単位で束ねて初めて、分子と分母の時期が揃う。

束に属するタッチをどう決めるかは、先に合意しておく。本書の推奨はコンバージョン発生日で属させることである。リファール値はコンバージョン時にフォームへ記録されるため（第4章）、自社のデータだけで確定でき、媒体側との突合が要らない。広告のクリック日を基準にする方法もあるが、クリックとコンバージョンが月をまたぐケースの扱いが増える。どちらが正しいという話ではなく、どちらかに決めて営業・経営と合意することが要点である（第3章）。

出稿月	費用	新規タッチ	新規獲得単価	+30日 MQL	+90日 商談	+180日 商談	商談創出単価
2026-01	100万円	70名	1.4万円	9名	2件	4件・2,000万円	25万円
2026-02	115万円	76名	1.5万円	11名	3件	未確定	—
2026-03	98万円	71名	1.4万円	8名	2件	未確定	—

（2026年7月1日時点。1月の束は6月末に180日窓が締まり、2月・3月はまだ開いている）

行が時間とともに右へ埋まっていく、スナップショット型の表である（第5章）。1月の束は7月に入って初めて商談創出単価25万円が確定し、展示会の商談創出単価と同じ物差しの上に載る。締まっていない行は、空欄にせず「未確定」と書く。空欄は「成果ゼロ」と読まれ、まだ育っている投資が過小評価されるからである（第9章）。

この構造が、運用のリズムも決める。日次・週次で見るのは配信の指標——クリック単価と獲得単価——であり、締まった束で見るのがMQL創出単価と商談創出単価である。第9章で述べる費用タイプでいえば、広告は媒体型であり、週次で機動的に配分を変えられる唯一の費用である。ただし週次で動かしてよいのは獲得単価に基づく配分であって、商談創出単価に基づく判断は、締まった束で四半期に行う。

実装：経路は箱ではなく、属性として持つ。 実務でよく論点になるのが、広告をキャンペーンのレコードとして作るかどうかである。「Meta_2026年1月」というキャンペーンを作り、資料ダウンロードフォームのキャンペーンと二重にメンバー登録する設計は成立する。標準のキャンペーンROIレポートがそのまま使える利点があるが、月×媒体の数だけレコードを作り続ける運用が生まれ、作り忘れた月だけデータが落ちる。

本書の推奨は、第4章の定義に忠実な設計である。リファールはキャンペーンに従属する属性なのだから、箱を作らず、タッチの項目として媒体・キーワードを記録する。出稿月は、箱を用意しなくてもタッチの日付から導出できる。費用は月×媒体の小さな表として別に持ち、集計時に媒体と年月で突き合わせる。フォーム側の処理は「パラメータの値を項目に保存する」だけで済み、キーワード単位の粒度も最初から持てる。

そのうえで、商談が作成される時点で、起点となったタッチのキャンペーン・媒体・キーワード・日付を、商談の項目へ複写して固定する。Sourcedが導出ではなく確定記録であるのと同じ扱いである（第6章）。これやっておくと、商談側のレポートだけで媒体別・出稿月別の商談数と金額が出る。あとは費用の表を突き合わせれ

ば、上の表はそのまま作れる。どこまでを MA/SFA の中で完結させ、どこから BI や表計算に出すかは、ツールの機能と自社の運用体制によって答えが変わる（第8章）。

注意：管理画面のラストクリックに寄せない。 広告の管理画面が示すのは、その広告のラストクリック貢献である。第5章で述べた通り、これは刈り取り力の指標であって、需要の創出力ではない。管理画面の数字だけで配分を決めると、指名検索のように「すでに検討している人を刈り取る」広告に予算が寄り、需要を作る投資から削られていく。自社のキャンペーンマネジメント側で、ファーストタッチとしての広告の貢献も併せて見る必要がある。器の成果を帰属モデルで確定してから経路を分解するという二段の順序は、この偏りを避けるための順序でもある。

7-4. ウェビナーの測定実務——「開催数」から「貢献」へ

ウェビナーの構造は展示会と同型だが、性格が異なる。展示会が新規獲得に寄った投資であるのに対し、ウェビナーは育成・再活性に効く場面が多い。だからこそ、Sourced だけで評価すると「商談を生まない施策」に見え、不当に切られやすい。ウェビナーの評価の主戦場は、Influenced 貢献である。

設計：1開催=1キャンペーン。 チャネル種別=ウェビナー、固定ステータス=申込→視聴→アンケート回答→有効回答。集客の経路は、リファールとして分けて記録する。同じ100名の申込でも、「メール経由70名・自然検索20名・広告10名」と「広告90名・メール10名」では、投資の意味がまったく違う。前者は既存リストとコンテンツの力、後者は広告費で買った申込である。

性格判定：新規/既存比率を最初に見る。 申込者の新規/既存判定は、そのウェビナーの役割を教えてくれる。新規比率が高ければ獲得型——テーマが市場の関心を捉えている。既存比率が高ければ育成型——リストを商談に近づける装置である。さらに既存の中身を見る。長期間反応のなかった休眠リードが視聴していれば、それは再活性の接点であり、休眠掘り起こしの起点として次のアクション（インサイドセールスへの連携）につながる。同じ「申込100名」でも、中身の構成が施策の意味を決める。

評価：シリーズで、Influenced で。 単発のウェビナーの Sourced 商談は、ゼロのことも多い。それだけを見て「効いていない」と結論するのは、育成という役割に獲得の物差しを当てる誤りである。見るべきは、第一に歩留まり（申込→視聴率、視聴→アンケート回答率、→有効回答率）のシリーズ内比較——テーマごとの優劣がここに出る。第二に、Influenced 貢献——商談化した案件の関与者が、その手前でどのウェビナーを視聴していたか（第6章の導出）。第三に、MQL ソースとしての登場回数——MQL 化の決め手になったウェビナーはどれか（第5章）。この3点が揃うと、「毎月開催しているが、貢献しているのか」という第1章の問いに、テーマ単位の解像度で答えられる。貢献していないテーマはやめ、Influenced に頻出するテーマは商談化直前のリードに絞って再演する、という運用最適化が可能になる。

7-5. ケース：30日で見れば失敗、180日で見れば主力投資

架空だが典型的な数字で、測り方が結論を変える様子を示す。

ある企業が、出展費用600万円の展示会に出た。名刺獲得は500枚。30日後、ラストタッチで集計すると、この展示会をソースとする商談は1件・パイプライン300万円。獲得単価は名刺1枚あたり1.2万円、商談創出単価600万円。「高い割に成果が出ない。来年は見送りか」——これが、多くの企業の評価会議の風景である。

同じ展示会を、本書の機構で測り直す。名寄せと新規/既存判定の結果、500枚のうち新規は320名（新規率64%）、有効回答は85名。180日窓で追跡すると、有効回答からの MQL が31名、Sourced 商談が9件・パイプライン4,200万円。さらに案件と人の紐付け（第6章）を辿ると、会期時点で進行していた商談5件（総額

6,000万円)の関与者がブースに来ており、うち2件(2,800万円)がその後受注していた——Influenced 貢献として按分計上される。

30日・ラストタッチの世界では「商談1件の失敗施策」だったものが、180日・Sourced/Influenced 併記の世界では「新規MQLを31名生み、9件のパイプラインを創出し、進行案件の受注にも絡んだ主力投資」に変わる。事実は何ひとつ変わっていない。変わったのは、記録と帰属の構造だけである。

同一の展示会 — 出展費用 600万円 / 名刺 500枚			
30日 × ラストタッチ		180日 × Sourced + Influenced	
商談	1件	新規リード	320名 (新規率64%)
パイプライン	300万円	有効回答	85名
商談創出単価	600万円	MQL	31名
		Sourced商談	9件・4,200万円
		Influenced受注	2,800万円 (按分)
判定：見送り		判定：主力投資	
事実は何ひとつ変わっていない。変わったのは、記録と帰属の構造だけである			

図11：事実は何ひとつ変わっていない。変わったのは、記録と帰属の構造だけである

逆もまた起こる。同じ機構で測った別の展示会が、来場は多いのに有効回答率3%、新規率20%、180日後のSourced商談ゼロだったなら、それは「賑わっていたが、買い手のいない展示会」であり、撤退の判断に足る根拠になる。擁護も断罪も、データがする。それが「勘ではなくデータで続否を決める」ということである。

7-6. 評価の後のアクション——やめる・増やす・役割を変える

測定は、判断につながって初めて投資対効果を持つ。評価結果とアクションの対応を、型として示す。

有効回答率が低いなら、問題は出展先ではなくブース運営にある可能性が高い。ヒアリングの動線、スタッフの問いかけ、有効回答の定義の現場浸透——来年の出展をやめる前に、当日オペレーションの改善で数字が変わる余地を検証する。

新規率が低いなら、その展示会は獲得の場ではなく関係維持の場である。獲得型の予算として評価し続けるのではなく、役割を定義し直す(既存顧客・進行案件との接点強化として、Influenced 貢献で評価する)か、新規に出会える別の出展先へ組み替える。

Sourcedは弱いが**Influencedが強い**なら、それは刈り取りではなく育成の装置である。ウェビナーの多くはここに属する。廃止ではなく、対象を絞った運用(商談化直前のリードへの重点招待)に切り替える。

どの指標でも下位が続く施策は、やめる。そして浮いた予算は、段階別創出単価(第9章)が最も良いキャンペーンに再配分する。やめる判断は敗北ではない。再配分の出資を生む、キャンペーンマネジメントの正常な出力である。

ここまでで、個々の施策を測り、判断する機構は完成した。残る問いは2つ。この機構を誰が回し続けるのか（第8章）、そして機構の出力を、経営の言葉——投資対効果——にどう翻訳するのか（第9章）である。

CHAPTER 08

第8章 運用体制——CoEとキャンペーンオペレーション

8-1. 仕組みは、体制がなければ半年で崩れる

第7章までで、機構は完成した。しかし、あえて冷たい事実から始めたい。この機構は、放置すれば必ず崩れる。

崩れ方は決まっている。繁忙期に、名刺の取り込みが「後でまとめて」になる。締切に追われた担当者が、テンプレートを使わずキャンペーンを手作りする。新任者が、ステータスの定義を知らずに独自の運用を始める。誰も悪意はない。しかし第3章で見た通り、キャンペーンマネジメントの中核——部門をまたぐ紐付け、全社共通の定義——は、放っておけば誰の仕事でもない。誰の仕事でもないものは、忙しさの前で最初に脱落する。

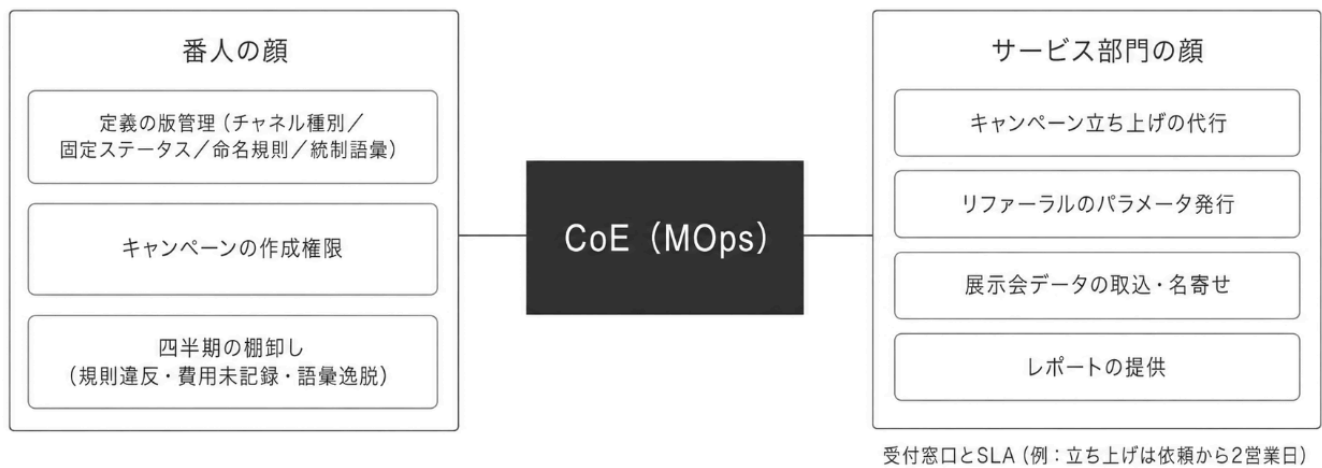
だから、最後の設計対象は組織である。本章では、この機構を回し続ける機能——キャンペーンオペレーションと、その中核となるCoE（Center of Excellence）——を設計する。

8-2. CoE——キャンペーンマネジメントの「番人」であり「サービス部門」

CoEとは、キャンペーンマネジメントの設計・運用・計測を横断的に担う機能である。欧米では、この領域を担う機能はMOps（マーケティングオペレーションズ）と呼ばれ、マーケティングの中の独立した専門職能として確立している。CoEはそのMOpsの中核的な実装形態であり、キャンペーンオペレーション、データ管理、分析、プラットフォームガバナンスから始めるのが定石とされ、自らの提供内容をサービスカタログとして公開し、SLAと役割分担を明文化して運用する。呼び名はCoEでもMOpsでもよい——重要なのは、CoEが2つの顔を併せ持つことである。

番人としてのCoE。第4章のガバナンスの担い手である。チャンネル種別・固定ステータス・命名規則・統制語彙の定義を版管理し、変更を審査する。キャンペーン（特に親キャンペーン）の作成権限を持ち、四半期の棚卸しで規則違反・費用未記録・語彙逸脱を検出・是正する。数字の信頼は定義の一貫性から生まれ、定義の一貫性は番人がいて初めて保たれる。

サービス部門としてのCoE。番人の顔だけでは、CoEは現場から「うるさい関所」と見なされ、迂回される。もうひとつの顔が不可欠である。現場の施策担当者に対して、キャンペーンの立ち上げ（テンプレート適用、ステータス設定）、リファールルのパラメータ発行、展示会データの取込と名寄せ、レポートの提供——といった定型サービスを、明確な受付窓口と納期（例：キャンペーン立ち上げは依頼から2営業日）で提供する。現場にとって「CoEを通す方が、自分でやるより速くて正確」である状態を作る。統制は、強制ではなく利便で定着させるのが実務の知恵である。



統制は、強制ではなく利便で定着させる

図12：番人とサービス部門は同じ機能の両面である。統制は強制ではなく、利便で定着する

規模についての誤解を解いておく。CoEは大組織の専有物ではない。本質は部署ではなく、責務の所在である。マーケティング部門が数名の企業なら、兼任1名が「CoE機能の担当」として定義・権限・棚卸しを担えばよい。数十名の組織なら専任2〜3名のチーム、事業部が分立する大企業なら中央CoEと事業部側の運用担当という二層構造になる。形は規模に従うが、「定義と品質に責任を持つ名前のある担当が存在する」ことだけは、規模によらず必須である。

8-3. 運用効率——効率は、品質の防波堤である

キャンペーンオペレーションにおいて、運用効率は快適さの問題ではない。品質の問題である。立ち上げに手間がかかるほど、繁忙期に統制は破られる。逆に、正しいやり方が最も速いやり方であれば、統制は破られようがない。効率化の打ち手は4段階ある。

テンプレート化。 チャンネル種別ごとに、固定ステータス・命名規則・必須項目・費用欄が組み込まれたキャンペーンのひな形を用意する。展示会の立ち上げが「テンプレートを複製して施策名と日付と費用を入れるだけ」なら、5分で終わり、かつ規則違反が構造的に起こらない。

フローの標準化。 施策の依頼から立ち上げ、実施、クローズ（成果の締め）までの手順を標準フローとして定め、依頼の受付を一本化する。属人化した「あの人に頼めばやってくれる」運用は、その人の退職とともに機構全体を道連れにする。

MA/SFAの機能充足を見極め、使い切る。 本書の機構がツールに要求する機能は、明確に列举できる。キャンペーン/プログラムを管理単位として持てること。チャンネル種別ごとにメンバーステータスを定義できること。流入パラメータ（リファール）を捕捉・保持できること。商談と関与者を関連付けられること。そして期間と按分を扱えるレポートが組めること。主要なMA/SFAの多くはこれらを標準で備えており、その場合、運用効率を落とす典型はツールの不足ではなく、持っている機能の未活用と、MAとSFAの間の連携の切れ目である。リード側の世界（MA）と商談側の世界（SFA）の橋渡しが手作業なら、第6章の紐付けは毎回コピー作業になり、日次処理は人力に沈む。どの項目を、どちらのシステムを正として、どの頻度で同期するか——MA/SFA間の連携設計は、キャンペーンオペレーションの土台工事である。ここが整っていれば、タッチの記録から新規/

既存判定、MQLの引き渡し、商談ソースの刻印までが、システムの中を自動で流れる。新しいツールの検討は、いまのMA/SFAを使い切ってからで遅くない。

ただし、この「使い切る」には前提がある。そもそも機能が存在しないツールを、使い切ることはできない。キャンペーンという管理単位を持たない配信特化型のツール、メンバーステータスの概念がないツール、商談との関連付けができない構成——器そのものが欠けている場合、キャンペーンマネジメントは運用の工夫や現場の努力では到達できず、スプレッドシートによる手作業の並走という最も脆い形に帰着する。だからこそ、機能の充足性は、ツール選定・見直しの中心的な評価軸であるべきだ。MA/SFAの選定は、価格や画面の使いやすさ、営業配信機能の豊富さで語られがちだが、本書の観点からの問いはひとつである。「キャンペーンを軸に、費用・人・ステータス・リファーマル・商談を紐づけて追跡できるか」。この問いに構造として答えられないツールは、他の機能がどれだけ優れていても、投資の可視化という仕事はできない。機能があるのに使えていないなら、使い切る。機能が構造的にないなら、選定の見直しが正当な選択肢である——この見極めが、遠回りに見えて最短の道になる。

自動化とAIの活用。 名刺データの取込・名寄せ、新規/既存判定、Influencedの導出、スナップショット集計——本書の機構の大半は、ルールが定義されていれば自動化できる処理である。さらに生成AIは、商談メモからの関与者候補の抽出（第6章）、命名規則違反の検出、パラメータの生成、四半期レビュー資料のドラフト作成といった運用業務のかなりの部分を担えるようになってきている。ここは『AI Ready Playbook』の主題との合流点である。定義とルールが明文化されている組織ほど、AIに委ねられる範囲は広い。キャンペーンマネジメントの設計は、それ自体が運用のAI Ready化でもある。

8-4. 運用サイクル——日次・施策・四半期・年次

機構は、4つの周期で回る。

日次～週次：タッチデータの取込、名寄せと新規/既存判定、MQL判定と引き渡し。鮮度が価値を決める処理群である。

施策サイクル：キャンペーンの立ち上げ（実施前）と、計測期間満了時のクローズ。クローズ時に段階別の成果と費用を確定させ、スナップショットを記録する。

四半期：レビューを2つ回す。ひとつは品質レビュー——棚卸しによる規則・語彙・費用記録の点検（8-2）。もうひとつは投資レビュー——チャネル別・キャンペーン別の段階別創出単価と Sourced/Influenced 貢献を並べ、次の四半期の予算配分を調整する。第7章の「やめる・増やす・役割を変える」は、この場で意思決定される。

年次：定義の版改定。チャネル種別の追加・統合、ステータス定義の見直し、計測期間の再設定を、過去データとの連続性を評価した上で実施する。年次に限定するのは、頻繁な定義変更が比較可能性——この機構の最大の資産——を毀損するからである。

8-5. 定着の要諦——数字の信頼を、組織の資産にする

最後に、体制設計の目的を再確認したい。CoEが守っているのは、手順でも規則でもなく、数字の信頼である。

四半期の投資レビューに営業責任者と経営が同席し、そこに出てくる Sourced/Influenced の数字を誰も疑わない——この状態が、キャンペーンマネジメントの完成形である。そのために、レビューの場はマーケティング単独ではなく、営業との合同で設計する。MQLの定義とSLA（『AI Ready Playbook』・第5章）、商談への関与者記録（第6章）は営業の協力なしに成立せず、協力は「その数字が営業自身の役に立つ」実感からしか生まれ

ない。関係者の活動履歴が商談を進める武器になる（第6章）、展示会の来場情報が進行案件のフォロー機会になる（第7章）——価値の還流を、レビューの場で繰り返し可視化することが、定着の最短経路である。

数字が信頼された組織では、予算会議の風景が変わる。「今年も例年通り」の前年踏襲でも、「とにかく削減」の一律カットでもなく、創出単価と貢献額に基づく再配分の議論ができる。その議論の土俵を作り、守り続けること——それがキャンペーンオペレーションという仕事の、本当の成果物である。

残るは最終章である。この機構が出力する数字を、経営の言葉——ROMI——に翻訳し、KGI/KPIの体系として組み上げる。

CHAPTER 09

第9章 ROMIとKGI/KPI体系——経営報告への翻訳

9-1. ROMI——マーケティングを「投資」として語る最後の翻訳

ここまでの機構が出力するのは、キャンペーンごとの費用と、段階ごとの成果の対応表である。最終章では、これを経営の言葉に翻訳する。その中心概念がROMI（Return on Marketing Investment：マーケティング投資対効果）である。

なぜ「翻訳」が要るのか。マーケティングの報告が「リード獲得数」「開催数」「来場数」という活動量の言葉で語られる限り、経営にとってマーケティング予算はコスト——景気が曇れば真っ先に削る費目——である。報告が「投資1円あたりのパイプラインと売上」という投資の言葉に変わったとき、初めて予算は投資——リターンが見えるなら増やす対象——になる。ROMIとは計算式である以前に、マーケティングと経営の会話のプロトコルの転換である。

ただし、BtoBには構造的な難題がある。投資の最終リターンである受注は、検討期間の長さゆえに、費用の投下から半年、時に1年以上遅れて実現する（高価格帯取引の54%は検討に半年以上。BtoB購買プロセス白書2025）。受注だけでROMIを測れば、評価は常に1年遅れ、投資判断に間に合わない。この時差問題への回答が、段階別評価である。

9-2. 段階別創出単価——受注を待たずに、投資を先行評価する

レベニューサイクルの関門ごとに、費用を成果数で割る。これが段階別創出単価であり、本書のROMI体系の基本単位である。

新規リード創出単価 = キャンペーン費用 ÷ 新規リード数。分子は第4章で記録した費用、分母は新規/既存判定（第4章）を通過した正味の新規である。判定なしの「獲得数」で割った単価は、既存の再獲得で薄まった見かけの数字であり、使ってはならない。

MQL創出単価 = キャンペーン費用 ÷ MQL数。分母はMQLソース（第5章）でこのキャンペーンに帰属したMQLである。固定ステータスに基づく判定なので、分母の定義は営業と合意済みである。

商談創出単価 = キャンペーン費用 ÷ Sourced商談数。最も経営に近い先行指標であり、報告の主軸である。あわせてSourcedパイプライン額（創出した商談の総額）を持てば、「投じた費用の何倍のパイプラインを生んだか」というパイプラインROMIが計算できる。

この3つの単価は、獲得から商談化までの各段階で「どの投資が効率的か」を、受注を待たずに教えてくれる。そして受注が実現した段階で、事後検証として受注ベースのROMI（受注額 ÷ 費用）を締める。先行指標で配分を動かし、遅行指標で答え合わせをする——この二段構えが、時差問題への実務解である。

もうひとつの軸が、**Influenced貢献額**である。第5章・第6章で設計した通り、商談に紐づくキャンペーン間で按分した貢献額（1,000万円の商談に4キャンペーンなら各250万円）を、キャンペーンごとに積み上げる。Sourcedベースの単価が「保守的で、経理が信頼する数字」だとすれば、Influenced貢献額は「チャネルの実力を示す数字」である。育成型の投資——ウェビナー、コンテンツ——の価値は、後者にしか現れない（第7章）。報告では必ず両方を、分けて併記する。

9-3. 費用タイプ3分類——性質の違う費用を、同じ式に入れない

分子である「費用」には、性質の異なる3タイプがあり、タイプごとに計測の考え方を変える必要がある。ここは業界的にも確立した正解のない領域であり、本書は現時点の実務解として、選択肢と判断基準を示す。

①**一過性費用（イベント型）**。展示会、ウェビナー、カンファレンス。費用がキャンペーンに1対1で紐づくため、計測は最も素直である。留意点は時差のみ——費用の計上期と成果の発生期がずれるため、成果は計測期間（180日窓）の満了をもって確定させ、締めまではスナップショットで報告する（第5章・第7章）。

②**恒常性費用（資産型）**。フォーム、ホワイトペーパー、オウンドメディア記事。制作費は一度発生し、成果は継続的に発生する。厳密を期すなら会計の償却のような期間配分になるが、運用の複雑さに見合わない。本書の推奨は、「累計費用 ÷ 累計成果」を四半期ごとに更新する方式である。制作費60万円のホワイトペーパーが累計200件の新規リードを生んでいれば、現時点の新規リード創出単価は3,000円——そして翌四半期、累計が300件になれば2,000円に下がる。時間とともに単価が下がっていくこと自体が、資産型投資の価値の可視化である。一過性投資との単純比較には注意が要るが（前者は締まった数字、後者は改善し続ける数字）、その注記込みで併記すればよい。

③**媒体型費用（リファerral連動）**。広告費である。第4章で述べた通り、この費用はキャンペーン（器）ではなくリファerral（経路）側に発生する。パラメータ設計ができていれば、媒体・施策・キーワード/クリエイティブ単位という、3タイプ中最も細かい解像度で費用と成果を対応させられる。評価は二段で行う（第5章）——器であるフォームの成果を確定させた上で、その流入内訳としてリファerral別の獲得数を取り、広告費を対応させて「キーワード別の新規リード創出単価」まで下りる。ここは唯一、週次での機動的な配分変更が可能な費用でもある。

	① 一過性（イベント型）	② 恒常性（資産型）	③ 媒体型（リファerral連動）
対象	展示会／ウェビナー／カンファレンス	フォーム／ホワイトペーパー／記事	広告費
締め方	180日窓の満了で確定	累計費用 ÷ 累計成果	出稿月で束ね、180日追跡
更新頻度	締めたら固定	四半期ごとに更新	週次（獲得単価）／四半期（商談単価）

3,000円
2,000円
制作費60万円 / 累計が増えるほど単価は下がる

計測の解像度：粗（キャンペーン単位） → 細（キーワード単位）

全施策を同じ精度で測ろうとしない

図13：一過性・恒常性・媒体型。測れる解像度と更新頻度が違う費用を、同じ式に入れない

3分類に通底する原則は、「全施策を同じ精度で測ろうとしない」ことである。タイプによって計測できる解像度も更新頻度も異なる。それを無理に統一しようとするより、タイプ別の測り方を定義し、注記とともに併記する方が、数字の誠実さは保たれる。

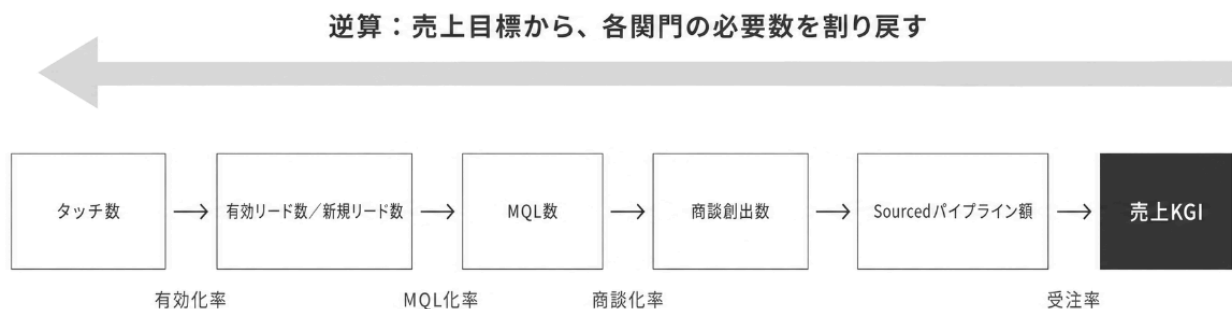
なお、間接費——マーケティング部門の人件費、ツールのライセンス費——をキャンペーンに按分するかという論点がある。本書の推奨は、少なくとも導入初期は按分しない（直接費ベースで統一する）である。按分基準は必ず恣意性を帯び、キャンペーン間の比較可能性——この機構の最大の資産——を濁らせる。間接費は部門全体のROMI（マーケティング総費用 対 総パイプライン/総受注）の水準で把握すれば足りる。

9-4. KGI/KPI体系——逆算で目標を立て、歩留まりで管理する

段階別の単価と歩留まりが揃うと、KGI/KPIは「積み上げの願望」から「逆算の設計」に変わる。

体系はツリーである。頂点にKGI——売上（あるいはマーケティング起点の受注額）。その一段下に、先行KGIとしてSourcedパイプライン額。以下、商談創出数 ← MQL数 ← 有効リード数・新規リード数 ← タッチ数、と各関門の数がぶら下がり、関門と関門の間を歩留まり率（第4章の固定ステータスが可能にした比較可能な率）がつなぐ。

このツリーの威力は、逆算にある。来期の売上目標から、必要受注数 → 受注率で割り戻して必要商談数 → 商談化率で必要MQL数 → MQL化率で必要有効リード数、と各関門の必要数が機械的に導かれる。そこに段階別創出単価を掛ければ、目標達成に必要なマーケティング予算が積算される。「昨年比105%」という根拠なき予算ではなく、「この売上目標には、この歩留まり構造の下で、この予算が要る」という設計図としての予算である。逆に予算が先に決まっているなら、同じツリーで到達可能な売上が推計され、目標と予算の不整合が事前に可視化される。



$$\text{段階別創出単価} \times \text{必要数} = \text{必要予算}$$

図14：右向きに歩留まり、左向きに逆算。単価×必要数が、根拠のある必要予算になる

運用上のKPIは2種類に分けて持つ。**結果KPI**（各関門の数と単価）は四半期の投資レビュー（第8章）で見る。**プロセスKPI**（歩留まり率、計測品質——費用記録率、関与者紐付け率、パラメータ統制率）は月次で見る。歩留まりの悪化は数ヶ月後の結果悪化の予告であり、計測品質の劣化はすべての数字の信頼劣化の予告である。先行するものを先に見る——KPI設計の要諦はこれに尽きる。

9-5. 経営報告——CFOの隣に座れる数字のつくり方

最後に、報告の作法である。四半期の経営報告は、次の構成を推奨する。

第一部は総括——マーケティング総投資額、Sourcedパイプライン額と受注額、部門全体のパイプラインROMI。第二部はチャネル別——チャネル種別ごとの段階別創出単価とInfluenced貢献額の併記、前四半期から

の変化。第三部は判断——「やめる・増やす・役割を変える」（第7章）の提案と、その根拠となる個別キャンペーンの数字。

そして、数字の誠実さを守る3つの規律を、報告のフォーマット自体に埋め込む。SourcedとInfluencedを常に分けて表記すること。Influencedは按分値であること、計測期間は180日窓であることを欄外に明記すること。締まっていない期間の数字はスナップショットである（今後増える）と添えること。これらの注記は数字の弱さの告白ではない。逆である。前提を明示した数字だけが、前提を隠した数字との比較に耐え、経営の信頼を積み上げていく。

ROMIの体系が回り始めた組織では、マーケティング責任者の席が変わる。コストセンターの長として予算防衛の説明に追われる席から、投資ポートフォリオの運用者として「どこに張るか」を経営と議論する席へ。第1章の問い——その展示会は、売上に寄与しているのか——に数字で答えられるようになったとき、その問いはもう詰問ではない。次の投資を決めるための、健全な経営の問いになっている。

機構の設計は、これで完結である。終章では、自社の現在地を測るところから始める最初の一步を示す。

EPILOGUE

終章 現在地を測り、最初の一步を踏み出す

問いは、変わったはずである

本書の冒頭で置いた問いを、もう一度置く。

果たして、大金をつぎ込んでいるその展示会は、売上に寄与しているのか。

読み始めたときこの問いは、答えようのない、どこか後ろめたい問いだったはずだ。読み終えたいま、この問いは分解可能な設計課題に変わっている。キャンペーンという管理単位を立て（第2章・第4章）、リファールで流入経路を捕捉し、新規/既存を判定し、チャネル別の固定ステータスで深度を測る（第4章）。MQLソースと商談ソースを分け、SourcedとInfluencedを按分の規律で併記し（第5章）、案件と人の紐付けから貢献を導出する（第6章）。180日の窓で追跡し（第5章・第7章）、CoE=MOpsが機構を回し（第8章）、段階別創出単価とROMIで経営に報告する（第9章）。

答えられないのは、能力の問題ではなく、構造の不在だった。そして構造は、設計できる。これが本書のすべてである。



計測は連鎖する。前半が欠ければ、後半の数字は根拠を失う

図2（再掲）：リファールからROMIまで。本書が設計してきた計測連鎖の全体像

現在地を測る——3つの欠落、8つの問い

始点は、自社の現在地の把握である。第3章の診断票を、ここに再掲する。

1. 主要な施策すべてに、費用が紐づいたキャンペーンのレコードが存在するか
2. 広告経路のリードを、キーワード・クリエイティブ単位まで遡れるか
3. 展示会の名刺は、どの展示会かを特定できる形で取り込まれているか
4. あるタッチが新規か既存かを、システムが自動で判定しているか
5. 商談に、関与している人と起点キャンペーンが記録されているか
6. 同じチャネルの施策同士で、歩留まり率を比較できるか
7. SourcedとInfluencedを区別して集計しているか

8. 施策の成果をいつまで追うか、営業・経営と合意した期間定義があるか

「はい」が2つ以下なら、欠落①（管理単位）から。第4章の設計を、まず紙の上で行うことだ。3～5なら、欠落②（紐付け）が焦点。第6章の「2つの紐付け」の実装が次の一步になる。6つ以上なら、欠落③（定義）と体制の整備。第8章のCoE機能と第9章の報告体系で、機構を経営に接続する段階である。

最初の90日——小さく、しかし構造から始める

全社一斉の導入は要らない。むしろ推奨しない。本書の機構は、1本のキャンペーンからでも回り始める。90日で、次の3つを行う。

第一に、定義を先に合意する（最初の2週間）。 チャンネル種別の一覧、チャンネル別の固定ステータス、新規/既存の判定ルール、MQL条件、計測期間。A4数枚で足りる。だがこの数枚が、以後のすべての数字の憲法になる。営業責任者の署名をもらうこと——ここを飛ばした機構は、最初のレビューで数字を疑われて崩れる。

第二に、次の1本を、4層で回す（実施期間）。 直近に予定されている展示会かウェビナーを1本選び、本書の型——事前のキャンペーン作成と費用記録、当日のステータスオペレーション、直後の取込と判定、フォローとMQL、商談ソースの刻印——を通して実行する（第7章）。1本の成功体験は、100ページの社内説明資料に勝る。

第三に、担当に名前をつける（初日でよい）。 定義と品質に責任を持つCoE機能の担当を、兼任でよいから任命する（第8章）。誰の仕事でもないものは、忙しさの前で最初に脱落する——本書が繰り返したこの警句への、唯一の対策である。

90日後、その1本のキャンペーンには、費用と、正味の新規リード数と、ステータス別の歩留まりと、MQLと、追跡中の商談が紐づいている。翌四半期、2本目3本目と広げ、180日窓が締まる頃には、最初の投資レビュー（第8章）が開ける。1年後、予算会議の風景が変わっている。

最初の90日にやる3つ

初日	最初の2週間	実施期間
担当に名前をつける（CoE機能・兼任でよい）	定義を合意する — チャンネル種別／ 固定ステータス／新規・既存の判定／ MQL条件／計測期間	次の1本を4層で回す — 事前の作成と 費用記録／当日のステータス／直後の 取込と判定／フォローとMQL／ 商談ソースの刻印

営業責任者の署名をもらう

その後

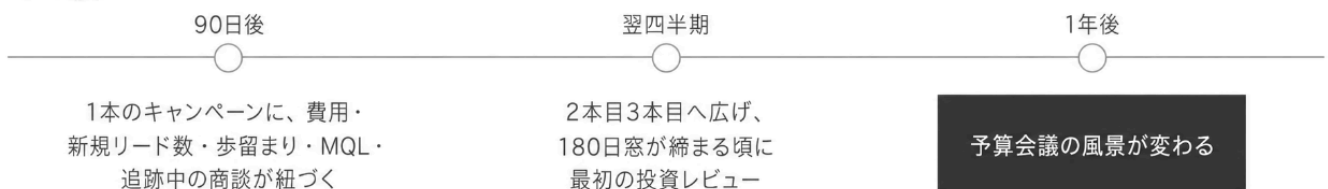


図15：定義の合意、1本を4層で回す、担当の任命。90日で機構は動き始める

■ 三部作の終わりに——計測の構造は、AI時代の土台である

本シリーズは、『GTM Engineering Playbook』で収益プロセスの構造を設計し、『AI Ready Playbook』でAIが機能する土台を整え、本書で投資と収益を接続する計測の機構を組み上げた。三部作を貫いてきた主張は、一貫している。ツールでも人材でもなく、構造が先である。

そして本書の機構は、次の時代への布石でもある。キャンペーン・リファーマル・ステータス・紐付け——定義され、統制され、構造化された計測データは、AIにとって最良の学習材料である。どのステータス遷移が商談化を予測するのか。どの購買グループの構成が受注率を高めるのか。次の四半期、どの配分が最もパイプラインを生むのか。人間が四半期レビューで行っている判断を、AIが日次で支援する世界は、既に技術的には視野に入っている。だが、その世界に入場できるのは、構造化された計測データを持つ組織だけである。勘で続けてきた展示会の記録なき10年分の歴史から、AIが学べることは何もない。

マーケティング投資を、売上の言葉で語る。その構造を、今日から作り始めてほしい。

REFERENCES

出典・参考資料

本書が引用した調査の一覧である。数値はいずれも調査時点のものであり、外部調査の引用は各出典元の公表内容に基づく。

自社調査

ワンマーケティング『BtoB購買プロセス白書2025』（企業バイヤー600名調査）

- 第1章：現在の取引先を初めて知ったきっかけ（展示会6.8%／AI検索・生成AI8.8%）、高価格帯（1,000万円以上）取引の54%が検討から契約まで半年以上
- 第5章・第9章：検討期間データ
- 第6章・第7章：購買関与人数（低価格帯5.6人／中価格帯14.4人／高価格帯18.3人）

ワンマーケティング『マーケティング組織実態調査2026』（BtoB営業・マーケティング職400名／組織・プロセス・人材・ツールの4カテゴリ・全40問で成熟度を4段階測定）

- 第1章：組織成熟度の全体平均2.40/4.00、先進レベル到達7.5%、自社の状況が「わからない」58.8%
- 第3章：同調査

外部調査

HubSpot「State of Marketing Report 2024」

- 第1章・第5章：シングルタッチ計測を主要モデルとするマーケティングチーム78%

Vendelux「2026 B2B Events Survey」（B2Bマーケティング・イベント責任者120名超を対象とした同社調査）

- 第1章：経営層に対するイベント投資の正当化に苦慮98%、ROIをイベントに正確に帰属できない86%、クレジットされない商談への影響の認識90%（正当なクレジットを得ていると答えたのは120名超中3名）、ROI測定の障害の内訳（イベント後の営業活動が見えない64%／パイプライン・売上への帰属ができない55%／CRM連携の不備38%）、収益計画への完全統合14%
- 第3章・第6章・第7章：同調査

推計・実務知見に関する注記

- 第5章のダークファネルの規模、および自己申告アトリビューションの効果に関する記述は、欧米の複数ベンダー・実務家による推計に基づく。確立した一次統計は存在せず、本文にもその旨を明記している
- 第8章のCoE設計（キャンペーンオプス・データ・分析・プラットフォームガバナンスからの立ち上げ、サービスカタログ・SLA・役割分担の公開）は、欧米マーケティングオペレーション実務における定石に基づく

GET STARTED

自社の現在地を、数字で知る

貴社のマーケティング組織の成熟度を、約 400 社のベンチマークと比較できる無料診断ツール「Revenue Benchmark」を公開しています。本書の8つの問いへの答えを、業界水準との距離として可視化するところから、最初の一步を始めてください。

また、キャンペーンマネジメントの設計・実装——チャネル種別とステータスの定義、MA/SFAの機能充足評価と連携設計、CoE 立ち上げ、経営報告体系の構築——について、個別のご相談も承っています。

Revenue Benchmark レベニューオペレーション偏差値診断

ONE

REVENUE BENCHMARK | レベニューオペレーション偏差値診断

マーケティングの成熟度を、無料で診断。

同業・同規模と比べた、貴社の立ち位置がわかる。

400社調査で見た日本のBtoBマーケティング成熟度は平均 2.40/4.0、「先進レベル」はわずか 7.5% ——。同じ4カテゴリ・全40問で貴社を診断し、同業・同規模との比較（偏差値）と、AIによる課題・優先アクション・ロードマップを提示します。

無料で診断を始める →

所要時間：約10～15分 / 無料

Revenue Benchmark

サンテックサプライ株式会社

スコア: 2.7

偏差値: 45

組織・ツールは高水準、人材とプロセスが収益化を阻む

同業後、A4×約20ページの充実したマーケティング成熟度診断レポートが自動生成されます。

レベニューオペレーション偏差値診断（Revenue Benchmark）

<https://rev-benchmark.revenue-x.ai/>

4カテゴリ・全40問／所要10～15分／無料／約400社のベンチマークと比較

ワンマーケティング株式会社について

1973年に印刷業として創業し、自らのビジネスモデルをデジタル転換させた経験を基盤に、BtoB企業のセールス・マーケティングにおけるデータ/デジタルエンジニアリングを支援している。戦略設計からデータ基盤構築、MA/SFA実装、運用代行までを一気通貫で提供し、ローム、京セラ、パナソニック、JTBをはじめ累計100社超の支援実績を持つ。本書で述べたキャンペーン設計・効果測定・運用体制の構築に関する個別のご相談を承っている。

Campaign Management Playbook — マーケティング投資を、売上の言葉で語る

発行

ワンマーケティング株式会社

版

第1版

本書で引用した自社調査

BtoB購買プロセス白書2025（企業バイヤー600名調査）

マーケティング組織実態調査2026（BtoB営業・マーケティング職400名）

本書で引用した外部調査

HubSpot「State of Marketing Report 2024」

Vendelux「2026 B2B Events Survey」（B2Bマーケティング・イベント責任者120名超を対象とした同社調査）

シリーズ

GTM Engineering Playbook（第1部）

AI Ready Playbook（第2部）

Campaign Management Playbook（第3部・本書）

本書の内容の全部または一部を、当社の許諾なく複製・転載・再配布することを禁じます。記載の数値・図表は調査時点のものであり、外部調査の引用については各出典元の公表内容に基づきます。

© ONE MARKETING Co.,LTD. All Rights Reserved.