

賢人たちに聞く。

やがて去る危機に備えて、
マーケターはいま何をすべきか

遠藤直紀

株式会社ビービット

友澤大輔

パインソールホールディングス株式会社

林直孝

株式会社パルコ デジタルマーケティング

田口歩

株式会社サンリオ



Repro

バブル崩壊から始まった「平成」。かつて叫ばれた「失われた10年」はリーマンショックを経て「20年」に延び、日本経済は長く停滞の時代が続きました。しかし、「令和」は日経平均株価のバブル以来の高値上昇から始まり、「復活の10年」到来を予感させるスタートを切れたかのように思われていたはずですが。

そんな光景も、コロナショックの蔓延で様変わりしてしまいました。消費者の需要低下、実物経済の停滞... いかにも「モノ」を売るかという意味での「マーケティング」が、これほど困難になった時期はかつてなかったでしょう。

しかし同時に、マーケティングの上手さ、「真価」が正しく問われるようになった時代ともいえます。いかにすれば、マーケターはこの不況に対抗することができるのか。そのヒントとなる情報を随時お伝えしていきます。

令和の 長期不況と戦う

新型コロナウイルス感染拡大によって経済は大きな影響を受けており、事態の長期化も見込まれています。しかし、このような状況にあるからこそ、正しく今を見つめ、「やがて去る危機」も見据えた準備を始めることが欠かせません。そこで、業界を代表するマーケターに、リーマンショックや東日本大震災といった過去の経験も踏まえ、私たちは何を考え、どのように行動すべきかを学んでいく企画を用意しました。

賢人たちに聞く。
**やがて去る危機に備えて、
マーケターはいま何をすべきか**

株式会社サンリオ

田口 歩氏

株式会社パルコデジタルマーケティング

林 直孝氏

パーソルホールディングス株式会社

友澤 大輔氏

株式会社ビービット

遠藤 直紀氏



株式会社サンリオ

田口 歩

国際データ通信事業者のエンジニアとしてキャリアをスタート。インターネット黎明期にISP事業立ち上げに参画、外資系企業にて動画ストリーミング、音楽配信事業を経験。その後Webコンサルティング会社(SIPS)の代表取締役、大手Webインテグレーターの実行役員を歴任。2012年10月よりサンリオにてデジタルマーケティングを統括する。2018年4月、チーフデジタルオフィサーに就任し、サンリオの顧客体験価値の最大化を目指す。

大きく影響を受ける業界でも、オンラインでユーザーとの繋がりを絶やさない

新型コロナウイルスの流行は、貴社のビジネスにどのような影響を与えていますか？

田口氏（以下、田口）：コロナの影響を大きく受けたのが、リテール事業です。3月から一部店舗の休業や営業時間の短縮を実施しながら店舗の営業を継続してきましたが、緊急事態宣言の発令によって更に多くの店舗が休業を余儀なくされています。

そのような状況下において「今はこれに注力している！」ということはありませんか？

田口：サンリオショップ各店舗では、いつ営業を再開してもいいように、また、再開時にはお休み前以上に優れたお客様体験を提供できるように、さまざまな準備をしています。私の直轄部門であるダイレクトコミュニケーション統括部ではオンラインとリアル店舗にまたがった、更なる顧客体験の向上を実現するため新たなデジタルプラットフォームの開発を進めています。そして、マーケティング本部としてもう一つ力を入れているのは、SNS、オウンドメディアを活用したオンラインコミュニケーションの強化ですね。

YouTubeでも積極的に動画の配信を行われていまずよね

田口：YouTubeの「ハローキティチャンネル」では、ハローキティがサンリオ本社の受付から語りかけてみたり、他のキャラクター達と一緒に登場するなど、様々な工夫を凝らした動画を多数配信しており、ファンとのコミュニケーションを保つ努力をしています。

なぜ、このような取り組みを推進されていらっしゃるのでしょうか？

田口：コロナ禍による外出自粛により、お客様とのリアルな顧客接点が失われている現状を打開するためです。今まで、サンリオショップでのキャラクターグリーティングやデザイナーサイン会、各種リアルイベントなどでのブランド体験は、サンリオキャラクターとファンの方々のエンゲージメント（絆）強化に欠かせない施策でしたが、現在、長期間においてこうしたリアルな顧客体験の機会が奪われてい

ます。この状態をそのまま放置すれば、ファンとキャラクターの心の距離が離れてしまう恐れがあります。これまでに築いたファンとの絆を絶やさないためにも、今はオンライン上でのコミュニケーションに注力しなければいけないと考えています。ひとつの例として、「#コロナが落ち着いたらやりたい事を一つあげる見た人もやる」というハッシュタグを付けられたSNS上の投稿があります。これはサンリオの施策ではありませんが、多くの人々が我慢を強いられている今のような状況だからこそ、こうしたサンリオへの期待を持ち続けてもらえるような情報発信の努力が欠かせないと思っていますし、ファンの想いを裏切らないことがサンリオのブランディングにとって大切であると信じています。



「ファンの気持ちを裏切らない」というのは大事ですね

田口：特に今は世の中が非常に重苦しく暗い雰囲気なので、SNSやメールマガジンを通じて好きなキャラクターからのメッセージや壁紙などのコンテンツを届けることで、ファンの方々が少しでも明るく前向きな気持ちになってもらえればと願っています。こうした取り組みは今後も引き続き強化していく予定です。

過去からの教訓は「分析」と「迅速果断」

次に、過去の混乱におけるご経験について、お聞かせください。

田口：リーマンショックが発生した時のことは忘れがたいです。実は、あのわずか3ヵ月前にWebコンサルティング会社の代表に就任したばかりでしたので。特に頭を悩ませたのが、ほぼ半年間にわたって一切新規案件が受注出来なかったことでした。不況時は、広告などのマーケティング施策からコストカットの対象にされやすく、既存顧客の運用受託による売上のおかげでなんとか事業は存続出来る状況でしたが、新規案件の開拓は急務でした。

どのような取り組みを進められたのでしょうか？

田口：前提として、業種業態、企業の置かれている状況によって打つべき施策は千差万別なので、まず、自社の状況を冷静かつ客観的に分析することが欠かせないと考えていました。そして、方針や施策が明確に定まったら迅速果断に施策を実行していくことも決意していました。状況が最悪の時に挽回のチャンスはそうそう多くは回ってこないと思えたか

からです。当時、考え抜いた末に選んだ方針は、逆風下においても顧客の信頼を勝ちえて案件の受託に結び付けられる高スキル人材を採用するというものでした。当然、親会社の役員からは「この状況下での採用はありえない」と猛反対されましたが、プロフェッショナルサービスを提供するWebコンサル会社としての提供価値を見据えた時、顧客の期待値を上回るサービスを提供することが状況の打開につながると判断しました。今考えるとかなり「危ない橋」だったと思いますが、結果として、運よく採用できた人材を通じていくつかの新規受注も獲得でき、状況は大きく改善しました。この経験から、苦しい時ほど自分たちにとって本当に必要なものは何か、逆に必要でないものは何かを見極めることが大事だということを学びましたね

コロナショックによる社会構造の変化を見定める

今回の混乱は、社会にどのような影響を与えていると考えていますか？

田口：コロナショックによって、人々は今までよりもより強い「つながり」を求めようになっていると考えています。いつまで続くかはわかりませんが、「social distance」により人々は物理的な接触を制限され、社会

の一部からも隔絶された状況にあります。一方で、人間は本来社会的な生き物です。また、我々は既にSNSのようなオンライン上で容易につながりあうことのできるテクノロジーも手にしています。ただ、現在のSNS上の「つながり」は未だリアルな人間関係とは遠くかけ離れたヴァーチャルな弱い「つながり」だと思います。東日本大震災後に社会全体に連帯の意識が芽生えたように、今後は「目的や価値観を共有する」人々の集団など、**リアルと同期したより強い「つながり」を持つコミュニティがマーケットにおいて大きな存在感を持つようになる**のではないかと考えています。動画を通じて共通のテーマで盛り上がる「オンライン飲み」の流行などもそうですが、テクノロジーの進化がそうした変化を加速させていくように思います。この過渡的な状態はしばらく続くと思われるため、企業は今後、この構造的変化を正確に捉えて、打ち手を間違えないことが重要だと思います。

コロナショックを受けて、そもそもの社会構造が変化していきそうですね

田口：コロナショック前後の変化は間違いなくあると考えています。そして、重要なことは**変化の中には不可逆なものがある**ということです。例えば、バブル崩壊後に株価は回復しても、バブル期のような消費行動には戻ってないですよね。それは人々の中の価値観が大きく変わってしまったからだと思います。今回のコロナショックでも、社会に生じた大きな歪が長期間維持されることによって人々の意識と行動が変わり、その結果として社会になんらかの不可逆的な構造の変化をもたらすのではないかと考えています。

打ち手はどのように考えるべきでしょうか？

田口：当たり前のことなのですが、このような激しい変化の中では、どのような施策であれ、なおさらそれが大局観を持った中長期的戦略に立脚していることが大切と思います。施策の立案にあたっては、ミクロだけではなくマクロの視点から全体戦略との整合性をより強く意識するのが望ましいかもしれません。逆に、一番やってはいけないのは、**短期的な変化に振り回されてしまうこと**です。そのためにも、正しい情報をもとに冷静な状況分析をすることが大事だと思います。

マーケターこそ、世の中を ポジティブにすることを率先する

最後に、かつてない混乱にさらされているマーケターに向けてメッセージをお願いします

田口：今は世の中全体が重苦しい雰囲気ですが、だからこそ、**マーケターは社会と人々に「希望」を与える施策を打ち出していくことが期待されている**と思います。自社の商品やサービスがどのように世の中に貢献出来るのかを真剣に考えてみる良い機会ではないでしょうか？仮に、そのアイデアが今実現出来なかったとしても、真剣に考えたことは決して無駄にはなりません。生活者はよりスマートになり、社会が企業に求める責任はより大きくなっていくと思います。多くの人々が混乱と不安の中にいる今だからこそ、明るく希望にあふれた未来につながるアイデアを一緒に考えていきましょう。

何から始めるべきでしょうか？

田口：新しい視点を採り入れることを目的に、リモートワークへのシフトなどの影響で増えた時間を活用して、普段読まない本を読むことから始めるのはどうでしょうか？How-to本とかではなく、宇宙の成り立ちや自然科学、哲学、歴史といったビジネス以外の大きなテーマに触れてみることで自身の視野を広げる役に立つと思います。あとは、普段話さないような人とオンライン上で会話することも有効だと思います。アフターコロナの世界でいち早く正しい判断軸を持てるように、新しい知識を今こそ積極的に取り入れるべきだと思います。



株式会社パルコ
デジタルマーケティング
林 直孝

パルコ入社後、全国の店舗、本部及び、Web 事業を行うグループ企業の株式会社パルコ・シティ（現株式会社パルコデジタルマーケティング）を歴任。2013年に新設された「WEB コミュニケーション部」にて PARCO のデジタルマーケティング及びオムニチャネル化を推進。2017年より「グループ ICT 戦略室」にて、ショッピングセンターの DX（デジタルトランスフォーメーション）を具現化するため『デジタル SC（ショッピングセンター）プラットフォーム』戦略の推進を担当。2020年3月より、現職。

過去のデジタル投資が今に生きている

コロナショックはどのような影響を与えていますか？

林氏（以下、林）：実店舗はやはり大きく影響を受けていますが、実は「Parco Online Store」自体の売上は大きく伸びています。ECは営業時間に左右されずいつでもどこでもコミュニケーションが可能のため、デジタルやオンラインチャネルを活用した接客にリソースをシフトしている企業は増えてきていますね。小売り業界を俯瞰しても、自社運営のECを活用したり、投資をしてきた企業はコロナショックの変化に対応出来ているように見られます。



時代の変化を先読みしたデジタル投資によって、影響を緩和出来ていると

林：今の時代は「オムニチャネル」や「OMO」という言葉に代表されるように、オンラインを前提としたオフラインの組み合わせが重要です。消費者の行動はコロナショック以前から変化が見受けられていましたが、今回の影響でより加速しており、この変化への対応が早急に求められます。例えば、オンライン上で接客が出来る機能は、このオンラインシフトには必要不可欠です。自宅にいる顧客に対しても、チャットや動画コンテンツ、ライブショッピングなどを通じて購買意欲を高められますし、今後は店舗スタッフも自宅からオンラインで接客をするような事例も増えてくるでしょう。企業は、店舗における接客からオンライン接客などに切り替えていくためにも、これを実現出来る仕組みを企業として構築していくことが求められると考えています。

震災で生まれた「助け合い」。 コロナで加速する”コラボレーション”

オフラインに多大な影響が出ているのは、震災と被りますよね

林：そうですね。私が震災を経験した時は、パルコ・シティ社（現パルコデジタルマーケティング社）でオンラインモール事業の責任者をやっていたのですが、実店舗は被害によって休業を余儀なくされたエリアもありましたし、営業時間の短縮や計画停電の影響も受けていました。その当時は、**商品売るのではなく、みんなで助け合おうという動き**が多く見

られました。例えば、パルコでは店頭で募金箱を設置していましたが、オンラインストアでも募金を募るサイトを急ピッチでリリースしたことを覚えています。他にも、有名ファッションECサイトが、チャリティーTシャツを販売して、多くの支持を集めたりもしました。

なるほど、「助け合い」の精神ですね

林：加えて、このような取り組みを各事業者が自主的にやっていたのが印象的だったんです。販売を優先するのではなく、社会が良くなるための支援を優先する。この流れは、今回のコロナショックにおいても同様に発生しています。感染予防の観点から営業を自粛するなど、まずは社会的な責任をまっとうすることが大事で、その後に自宅にいる消費者の皆さんに、どのように買い物やエンターテインメントを楽しんでもらえるか、どのように届けていくかを考えていくのが大事ですね。そして、この流れを業界全体として活性化させなければいけませんし、パルコデジタルマーケティングとしてはここを担っていくことを目指しています。

ちなみに、現在はどうのような「助け合い」が生まれているのでしょうか？

林：例えば今、ファッション業界の有志でFacebookコミュニティが立ち上がっています。ここではファッション関連事業者に加えて、様々なサービスを提供されるベンダーの皆さんも集まって、海外事例などの情報提供が行われています。例えば、もうすぐこうい

う状況が発生するとか、では日本ではどのように対策すべきか、みたいな情報ですね。これは、SNSが発展しており、かつ世界的な事象である今回だからこそその取り組みだと思えます。この流れはアフターコロナでも続いていくと考えていて、世界を巻き込んだコラボレーションが生まれる予感がしています。

「本質的な価値」を提供し続けることに向き合い続ける

Naotaka Hayashi

先ほどの例に挙げられたコラボレーションの他に、意識すべきことは何かありますか？

林：大事なことは、「今の状況においても提供しつづければいけない価値」はなにかを考えることです。顧客の心情に想いを巡らせて、自分たちが何を出来るのか、アイデアをひねり出すことが今やるべきことだと思います。例えば、店舗での接客は難しいですが、オンラインであれば接客は出来ます。自分たちが提供する「買い物の楽しみという価値」が途切れないようにすることが、私たちの提供価値を継続するためのアプローチになります。各企業が持つ「本質的な価値」を、安心・安全を担保して、どのように提供し続けるのか考え続けなければなりません。

パルコではどのように価値提供を継続していくのでしょうか

林：パルコは創業時から、3つの社会的役割を掲げています。「街づくり」「インキュベーション」「情報発信」の3つです。



例えば「街づくり」の観点では、大阪の心齋橋に新店舗をオープンする予定があるのですが、これは状況を見ながらも進めていく必要があります。「インキュベーション」では、才能があるクリエイターがコロナ下でも羽ばたけるように、クラウドファンディングを活用して、オンラインを通じた支援を進めていきます。また「情報発信」は、オンラインを通して今だからやれることが多いです。オンラインによるコンテンツ発信を通じて、消費者との関係構築を継続することで、最終的にはまた戻ってきてもえると考えています。アフターコロナにおいて売上を回復させるためにも、エンゲージメントを高めていくことを意識しています。パルコデジタルマーケティング社としても、リテール業界の皆様に向けてこういったオンラインでの情報発信のお手伝いをしていきたいと思っています。

マーケターとして、「価値提供」の姿勢を 忘れてはならない

最後に、かつてない混乱にさらされているマーケターに向けてメッセージをお願いします

林：まず優先すべきなのは、ウィルスの感染拡大を防ぎ、安心・安全な状態に近づけるという優先課題を実現させることです。ただ、企業としては守りだけではなく、攻めの姿勢も必要となります。そのために、**自分たちの「本質的な役割や価値」を見つめなおし、その“価値提供”を継続する**事が大切です。先ほど挙げたオンライン活用は手法の一つです。例えば非常に厳しい環境を強いられている飲食店の皆さんも、テイクアウトや、デリバリーに様々なオンラインサービスを活用して取り組まれている事例を参考にすれば、どの業界でもオンライン活用でできるようになる事はたくさんあるはずです。オンライン活用に限らずどのような形であれ、価値提供を途絶えさせないための施策を考え続け、実行していくことが求められます。

逆に、やってはいけないことは何なのでしょう？

林：本質的な価値提供を忘れて、事業を守ることに意識が偏ってしまうことです。それにより事業が継続できなくなるリスクを逆に高めてしまう恐れがあるからです。マーケターが意識すべきは、価値提供を継続するためのマインドであり、その価値を実際に提供し続けることを忘れてはいけないと思います。



パーソルホールディングス株式会社
CDO 兼 グループデジタル変革推進本部

友澤 大輔

1994年、ベネッセコーポレーションに入社。その後、ニフティ、リクルート、楽天などを経て、2012年、ヤフーに入社。マーケティングイノベーション室を新設。18年10月にパーソルホールディングスへ転じ、19年4月より現職。グループ全体のデジタル変革を推進するために中期事業計画策定から各社協働PJなどを推進。

コロナショックによって 生まれる2つの2極化

新型コロナウイルスの流行は、マーケットにどのような影響を与えとお考えでしょうか？

友澤氏（以下、友澤）：私たちのメインビジネスである人材業界は大きく影響を受けますよね。業界の特徴として、好景気の場合は採用市場の需要が高まるので複数サービスを利用する企業が増える傾向があります。逆に不況・混乱下においては企業が利用サービスで成果が出ているものに絞り、新規サービスに

挑戦しなくなるという傾向があります。どの企業も厳しいですが、とくに新興の人材系サービスは苦難に立たされるところが増える可能性があると考えています。

なぜ、企業が利用サービスを大手に絞るのでしょうか？

友澤：平時においては、企業が「良い人を採用したい！」と考えたとき、幅広く様々なサービスを使う方が、無駄も出るかもしれませんが採用できる確率は高くなります。しかし不況下においては、限られた予算のなかで間違いない選択をしたいというインセンティブが働きます。そのため、ブランドとして確立されているサービスや独自の強みがあるプロダクトしか、選ばれなくなるのです。この流れは人材領域に限らず、市場全体で起こる変化です。なので、コロナショック下においては、**プロダクトに独自の強みがあったり、高いエンゲージメントを保っているサービスでないと生き残れない**と思います。このような状況だと、みんなリスクをとりたくないんですよ。だから、選ばれる企業とそうでない企業の二極化が進んでいきます。

なるほど。働く人という観点ではいかがでしょうか？

友澤：周囲のマーケターの話を聞いていると、会社に依存しない人が増えている感覚があります。例えば、副業をしようとか。実際に、空いた時間を利用して副業をやっている人は一定数いらっしゃいます。

副業などの業務委託の方はコストカット対象になりやすいイメージがありましたか？

友澤：代替可能なスキルである場合はカットされたり、価格勝負になりがちです。でも、強い人はどん

どん頼られるようになります。働く人の二極化もコロナショックによって浮き彫りになると考えています。

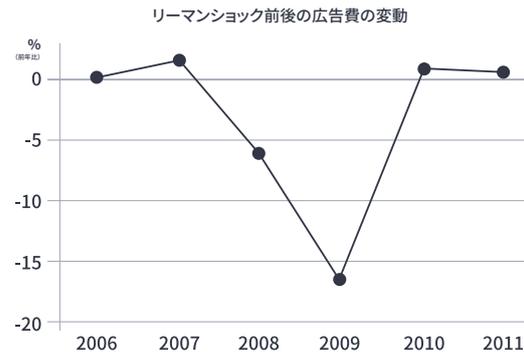
不況時だからこそ変革が進みやすい側面も

DXを推進する立場から見ると、コロナショックはやはりマイナスなのでしょうか？

友澤：実は、DX推進や物事を抜本的に変えていくという立場から考えると、**ポジティブな面もある**と考えています。このように考えられるのはリーマンショック時の経験によるものです。当時はリクルートに在籍していたのですが、リーマンショックの影響によるデジタル広告運用のインハウス化を担当していました。広告費削減のため、代理店への手数料を削減しようという流れのなかで、自社でアドサーバーを持ち、媒体から直接在庫を購入して広告を回すという体制にシフトしていきました。媒体社を通さず自社のアドサーバーで運用するというのは業界初だと思います。これはリーマンショックがあったからこそ実現できたと考えています。

なぜ、このような変革を推進できたのでしょうか？

友澤：マーケットが不況だったからこそですね。広告市場が縮小し、媒体側は値引きしてでも在庫を捌けさせたいという状況でした。リクルートが粹をおさえることで媒体は売上を立てることが可能となり、リクルート側では広告運用のデータを自社で溜めることができる。平時では代理店との関係があります



※経済産業省資料より編集部作成

リーマンショックにより広告費は大きく減少

ので、容易には実現できません。**不況・混乱下だからこそ、忖度なく、変革を進めやすい**ということをリーマンショックで学べましたね。

有事こそ、挑戦できるというお話は経験があるからこそその視点ですね

友澤：有事の際は、通常時に発生するコミュニケーションコストをすっ飛ばして、新しいことができると考えています。今であればベンチャーが価値創造をすることで、日本は変わるチャンスがあると考えています。また、マーケットが縮小している時は効率性について考えがちですが、こういう時だからこそ**逆張りをして、小さい尖ったことから状況を好転できるきっかけを掴めるとも**考えています。

コントロールできることに フォーカスした優先順位付けを

逆張りなど、前に進むアイデアを実践するためにはどのように思考すべきなのでしょう？

友澤：私の場合は、3つの観点から優先順位をつけるようにしています。



例えば、コロナショックによって正社員の募集が減るといった環境要因は人材業界にとってはコントロールができない事象です。しかし、コンテンツを作ったり、考えを言語化することによって情報提供を行うことは可能ですよね。実は、コントロールができるかどうかは平時の際は判別が難しく、一見コントロールできないこともストレッチして実行しろという話になりがちです。しかし、有事の際はコントロールできないものが明確になります。こういうときに正社員の募集を増やせと言われても難しい。コントロールできること・できないことの整理はやりやすいはずですから、無理なものは無理とあきらめて、**コントロールできることに集中する**のが吉だと思います。

コントロールできる中で、自信の有無を考えるのはなぜでしょうか？

友澤：これは個人的な考えが強いのですが、有事の場合は自信がないことにチャレンジするようにしています。能力や経験が足りない部分にフォーカスした選択をすることで、自分の成長を目指すために自信がないことを選択しますね。コントロールできることのなかで、自信がなく、チャレンジしたいと思えること。これが所属企業の方向性とも合致していれば、自分にとっても会社にとっても大きな成長のチャンスとなります。

マーケターは「自分力」をどう磨くかを 考え続けるべきである

最後に、かつてない混乱にさらされているマーケターに向けてメッセージをお願いします

友澤：伝えたいのは、**徹底的に自分を磨いて欲しい**ということです。こういう時って、政治や会社をディスる発言が増えるのですが、マーケターはそうではなくて、新しいことに取り組めるようにポジティブであって欲しいです。また、コロナショックは震災と違って、復興需要などの成長機会がありません。なので、**アフターコロナを見据えて、何を準備しておくか**が大事です。

具体的には、どのようなアプローチが考えられるでしょうか？

友澤：関係性がとれている企業と一緒に企画を考えて、素早く実行するというのは得策だと考えています。経済合理性というよりも、志で一緒に動ける人たちとそれぞれ知恵を絞って、企画を考える方が面白いものが生まれます。だからこそ、改めて人と人との繋がりは大事になります。このような企画は繋がりがないと前進させることができません。スキルや専門性はもちろん大事ですが、今後は**ネットワーク作りができる人材の価値が高まる時代がやってくる**と思います。



株式会社ビービット 代表取締役
President & CEO

遠藤 直紀

米国留学後、開発会社、アンダーセンコンサルティング（現アクセンチュア）を経て、2000年3月、ビービットを設立し代表取締役に就任。日本ではまだ馴染みの薄い“ユーザビリティ、ユーザエクスペリエンスの重要性”に着目、コンサルティングを開始。人間の心理を解明することで多くのデジタルサービスの改善を行ってきた。2017年からはユーザエクスペリエンスを高める SaaS、USERGRAM の提供を開始している。

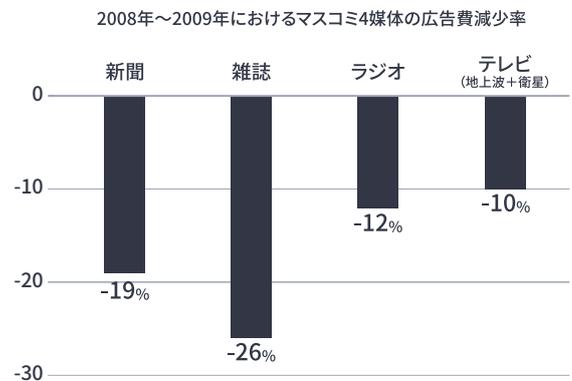
ショックによって生まれる 構造変化は残る続ける

コロナショックによる影響はどのようなものが観測されていますか？

遠藤氏（以下、遠藤）：意思決定が遅くなっている人たちは多いと思います。例えば、普段だったら決まることが決まらない、という影響は見えてきていますね。

今後はどのようなことが起こりそうでしょうか？

遠藤：今はまだ多くないですが、予算凍結が発生する企業が出てくると思います。実際にリーマンショック下においては各社の予算が凍結し、特にグローバルに進出している企業では顕著でした。



※出典電通「日本の広告費」を元に編集部作成

ちなみに凍結した予算は、経済危機が落ち着いても元に戻るとは限りません。例えば、ある大手企業は外注していたマーケティング機能を内製化し、グループ企業に発注することでグループ内でキャッシュを保有するという流れも見受けられました。その企業は現在でもマーケティングを内製化したままです。ここから学ぶべきことは、今回のコロナショックでも、

リーマンショックで起きたような**構造変化は容易に起こりえるし、その変化は元に戻らない**ということです。

恐怖に脊髄反射せずに、 長期で物事を考える

過去のショック時から、**学んで実践しようとする**ことはありますか？

遠藤：今振り返ると失敗だと思っているのは、リーマンショックの際に、採用を止めてしまったことです。周囲も採用を止めていたこともあり、当時は間違っただけではなかったと考えていましたが、今思うと少なからず採用活動は継続しておくべきだったと反省しています。

それはなぜでしょうか？

遠藤：この判断によって、組織の成長に大きな影響を及ぼしたからです。その時期に新しい人が入らなかったために、成長スピードが落ちています。加えて、一度採用を止めてしまうと、採用市場におけるプレゼンスも下がり、再開する際の負荷が大きくなります。なので、積極的に採用するかは別として、活動自体は止めるべきでなかったと反省しています。また、当時の私は、**採用活動を止めることにもリスクがあること、そして長期的な影響を**考えることができずしてました。リーマンショックという危機に恐怖を感じ、脊髄反射していたなど。今回はこの反省を活かしたいですね。

『**恐怖に脊髄反射してはいけない**』というのは今まさに考えなければいけないことですね。ビービットさんはDX支援もされているかと思いますが、**影響はありますか？**

遠藤：DXは加速している実感があります。

このタイミングだからこそDXの推進に力を入れるべきだと考えていますし、今やらなければいつやるのかという時でもあります。実際に、いくつかの日本を代表する企業では、アフターコロナを見据えたデジタル投資に力を入れて始めています。



※出典『アフターデジタル』を出版するなど、DX推進を啓蒙するビービット社

ただ、注意しなければならないのは、**アナログなものをすべてデジタル化する必要はない**ということです。今ある仕組みをそのままデジタル化するのではなく、**消費者の行動変化を前提とした全体設計**があって、この設計をもとに**デジタル化が必要なものを見極め**なければなりません。言い換えると、**企業はどのようなサービスが価値提供になるのかを**考え直す**必要**があり、ビービットとしても貢献していきたいと考えています。

コロナショックによって、 本質的な価値が問いただされる

企業として、打ち手の優先度はどのように考えるべきでしょうか？

遠藤：まず、絶対無理なことは諦めた方が良いでしょう。やること、やらないことの整理を優先してください。そこから、影響がどのくらい続くのかということも考える必要があります。数ヵ月の話なのか、1年以上の話なのかによって、取るべき戦略は大きく変わるので、この情報収集を欠かさないことも大切です。また、先ほどお話したように構造変化が起こることを見逃してはいけません。リーマンショックによって企業で内製化が進んだように、今回のコロナショックで何が変わっていくのを見極める必要があります。例えば、すでにオンラインミーティングを活用することは当たり前になりつつあります。これが1ヵ月だけであれば元に戻るかもしれませんが、半年以上続けば当たり前になるでしょう。この変化が本質的なものであれば、私たちはその変化に追いつけるように学ばなければなりません。

本質的な変化を見極めて対応しないと時代に置いていかれると

遠藤：そうですね。加えて、コロナショックによって本質的な価値が問いただされていると思います。結婚式を例に考えてみると、そもそも「なんで、結婚式を行うのか？」という問いは行われてしかるべきものです。自粛

している状況では通常時のように挙式は難しいですが、結婚式の目的がお世話になった人に感謝を伝える・お披露目するというのであれば、二人のことをよく知ってもらうビデオを作るという代替案でもいいかもしれません。



※出典BBC

このように目的を正しく捉えて、手段を今の環境に最適化すればビジネスは残るのだと思います。マーケターの仕事は、自分たちの価値を明確にするのが本質です。今の環境というのは、その真価を発揮できるかどうか問いただされているのではないのでしょうか。

楽観せずに、ただ明るい未来を 見据える心構えを

最後に、かつてない混乱にさらされているマーケターに向けてメッセージをお願いします

遠藤：短期的な考えで状況を楽観するのが、一番やってはいけないことです。コロナショックの影響は甚大ですし、長期的に市場に影響を与え続けることを前提として考えるべきです。ただ、その中でも明るい未来を目指して日々の仕事に向き合うことが必要となります。短期的な楽観はしないが、いつか明るい未来がやってくると考えて、前に進むための心構えをマーケターの皆さんに是非持ってもらいたいと思います。

どのように前に進んでいくべきなのでしょう？

遠藤：こういう時には、しがらみなく「私たちの作りたい世界観はこうなんだ！」といったように、ゼロベースで物事を考えられる人が強いです。そういう意味で、個人的には、若い世代に期待しています。「今まで通りで本当に良いのか？」とこれまでの当たり前を疑い、物事を変えていける人たちに活躍して欲しいですね。

What Is Customer Engagement?

カスタマーエンゲージメント実現が世界的な 이슈

各タッチポイントで最適なメッセージを送ることで、顧客のサービスに対する愛着を高め、リピート化することが重要です。

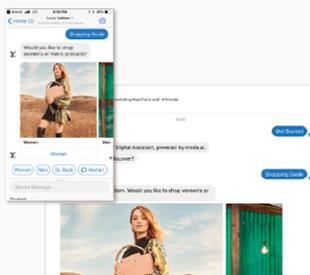
コロナ下でのマーケティング事例

中国ナイキの事例



既存顧客向けトレーニングアプリのDL数向上に注力し、ECに送客することで売上30%増加

中国ルイヴィトンの事例



販売員がライブチャットで随時接客するなど、オンラインでの購買体験を向上させたことで売上が2倍に

エンゲージメントが重要な背景

顧客の囲い込みがトレンド



「購入がゴールではなくスタートに変わった」時代を象徴するビジネスモデルが定着

コスト削減と収益を両立



新規獲得に注力するよりも既存顧客の維持に投資することでコスト削減が可能

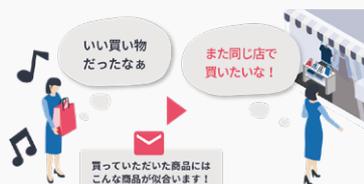
タッチポイントの活用が鍵

顧客とのタッチポイントなしの場合



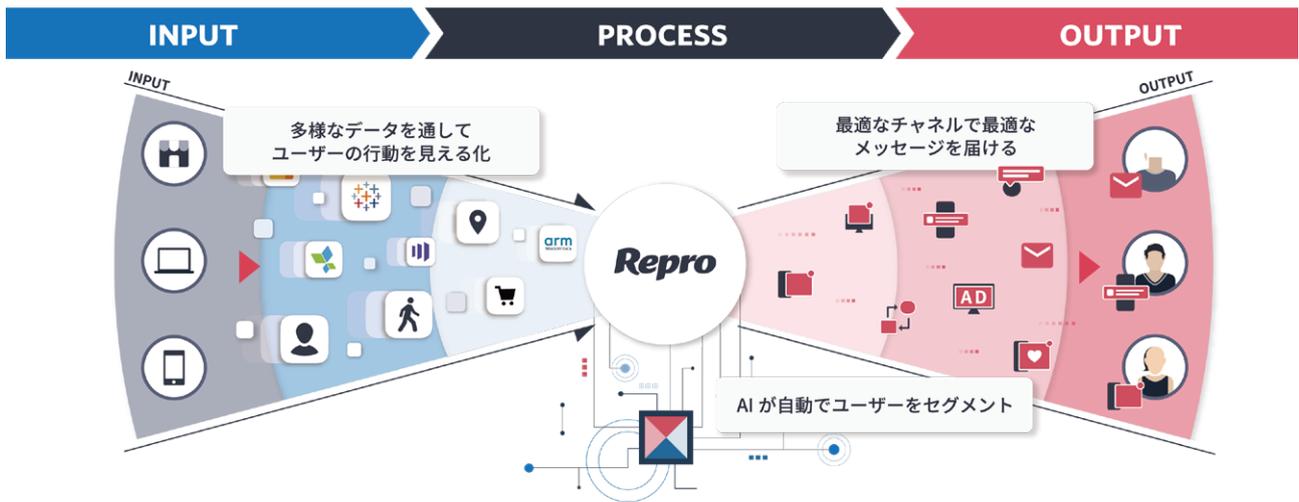
一度購入しただけですぐに他のサービスの利用を開始してしまう可能性

顧客とのタッチポイントありの場合



タッチポイントを維持し、心地よいメッセージを届けることで継続購入を促進

CE（カスタマーエンゲージメント）プラットフォーム Repro



1 分析・設計

分析

- マジックナンバー分析**
CV、リテンションの鍵となるアクションを特定
- ファネル分析**
CVまでの各ステップにおける離脱状況を可視化
- リモートユーザーテスト**
定量分析だけでは分からないユーザーの行動理由も把握

Other

- ステージ別CV貢献度分析
- 簡易アンケート
- RF分析/デルシ分析

設計

- ユーザーシナリオ
- ステージ設計
- KPI設計

2 施策

Web/Appパーソナライズ

- ポップアップ/吹き出し**
様々な表現でユーザーの視線を集め、CVに誘導
- UI/UX最適化**
任意の箇所に自然な形でコンテンツを配置
- ソーシャルプルーフ**
閲覧人数を表示し、ページの人気度をアピール
- レコメンドメッセージ**
各ユーザーに合った最適なアイテムを表示

マルチチャネルCRM

- アプリ/ブラウザプッシュ通知
- 広告配信制御
- LINE
- メール

3 効果検証

データ測定

- A/Bテスト**
4パターンまでメッセージを出し分けて検証
- コントロールグループ**
メッセージの表示/非表示を自在に切り替え
- 複数CV計測**
複数のCVポイントを別々に計測し一覧で表示
- 有意差自動判定**
A/Bテストの終了タイミングを自動で判断

レポート

- BIツール連携
- GA連携
- 主要指標レポート
- 競合レポート

Marketing Professional Service

ツールを提供して終わりではなく、マーケティングエキスパートによる人的支援もあわせて提供しています。



サービス継続率98%を達成



戦略立案から実装まで全領域でサポート



ユーザーコミュニティ「Pluto」

Reproを導入検討の方へ

あなたの課題にあった適切なプランをご提案いたします。
まずは下記フォームより貴社についてお聞かせください。

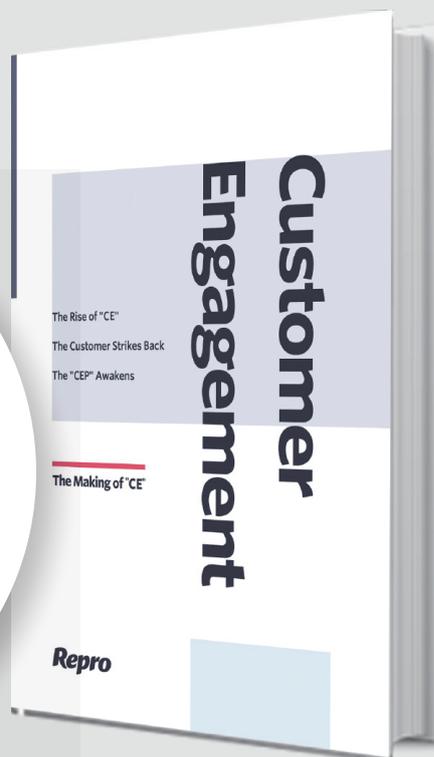
Reproから自社の課題に合わせた
最適な提案を受ける

その他おすすめ資料

詳しくお知りになりたい方は、
以下のリンクから資料をダウンロードしてください。

資料をダウンロードする

これから重要となる
マーケティングの概念
「カスタマーエンゲージメント」
についてご紹介しています！



Repro