

過去の**恐慌**から考える
「これからのマーケティング」

令和の長期不況と戦う

Economic Crisis

Marketing in a Time of Crisis

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なっていたはずでした。

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「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症(COVID-19)の影響を大きく受ける昨今、多くの企業がマーケティング戦略の再考に苦悩しています。

そこで参考になるのが、過去に発生したSARSやリーマンショックなどの不況を乗り越えた企業たちの「歴史」。彼らのとったアプローチを知ること、現下の不況に打ち勝つアイデアがきっと発見できることでしょう。

過去の**恐慌**から考える 「これからのマーケティング」

SARSは何をもたらしたか？

SARSによって成長を遂げた中国の巨人たち

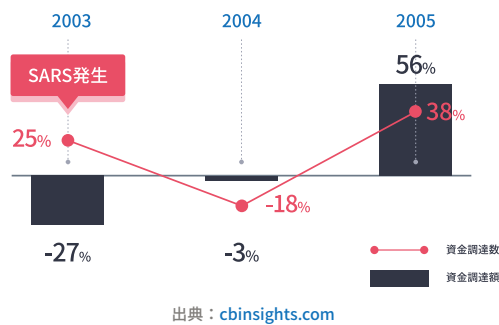
リーマンショックによって
RTB (Real Time Bidding) が生まれた

SARSやリーマンショック以外の恐慌からも
学ぶべきことがある

これからのマーケティングはどのように進めていくべきか

SARSは何をもたらしたか？

今回のコロナショックと類似しているのが、2003年に発生した「SARS」(重症急性呼吸器症候群)です。SARSは世界経済に400億ドルもの損害を与えたと言われており、その中でも中国経済を大きく停滞させました。またアジアにおける未公開株市場では、2003年における資金調達額は前年比で27%減少しています。



しかし、**特定領域の活性化も促した**という側面もありました。

2003年4月8日付の『South China Morning Post』内におけるモルガンスタンレーの香港市場に対する調査報告によると、EC市場が全体として好調であり、例えば**ヤフーショッピングでは前月比で売上が約30%増加し、売上品数も23万個という新記録を達成した**と伝えています。

他の領域でも、**ブロードバンド回線の申込数が40%増加し、ネットバンキング需要の高**

まりから、香港上海銀行における**ネットバンキング取引件数は40%の伸び**が確認されています。

SARSによって成長を遂げた中国の巨人たち

そして、このインターネット市場に可能性を見出したのが、「アリババ」や「JDドットコム」です。

当時の「アリババ」は、社員のSARS感染が疑われたことから本社ビルは閉鎖され、リモートワークでサービスを当時運営することを余儀なくされていました。しかし、同社の主力事業であった製造業・卸売業向けのマーケティングプレイスである「アリババ・ドットコム」が同じように**自粛が求められていた中小企業のニーズを捉え、中国を代表するサービスへと成長を遂げています**。



出典: Alibaba Group (阿里巴巴集团)

他にも、「JDドットコム」は同社が公開した資料において、SARSによって約3週間で800万元もの経済被害を被ったと発表しています。オフライン店舗での事業展開が中心だった同社は、そこからEC領域への進出に舵を切ることで、事業の立て直しを図りました。そして、SARSが落ち着いた2004年に当

時の売上の90%を占めていた実店舗をすべて撤退し、EC領域にリソースを集中させることを決断しています。

また「テンセント（騰訊）」が提供する「騰訊QQ（インスタントメッセージ）」が有料サービスの導入に成功し、オンラインゲーム領域に進出をしたのもこの時期のことでした。特にオンラインゲーム領域では「QQゲームプラットフォーム」を運営し、他社がコアユーザー向けに注力していたのに対し、カジュアルゲームをメインとした戦略でユーザー獲得を実現しています。

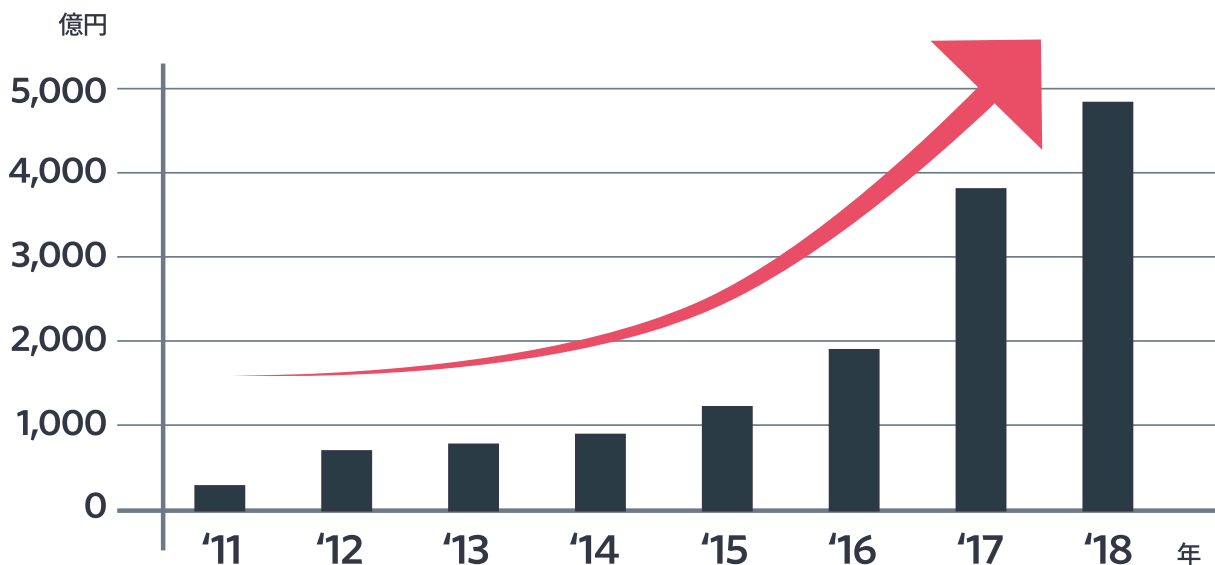
リーマンショックによって RTB(Real Time Bidding)が生まれた

SARSの収束から数年後の2008年。アメリカの投資銀行であるリーマン・ブラザーズ・ホールディングスの経営破綻により、リーマンショックは引

き起こされました。負債総額が約6000億ドルというアメリカで最大の経営破綻によって金融市場は未曾有の危機を迎え、多くの失業者が発生しています。

このリーマンショックによって失業した金融工学のエンジニアが、インターネット広告業界に転職することで生まれたのがRTB（Real Time Bidding）という仕組みです。金融工学のノウハウを応用し、株取引の仕組みを広告売買に取り入れることで市場が急速に発展していきます。

これは、マーケティング業界において今や当たり前となった「DSP（Demand Side Platform）」や「SSP（Supply Side Platform）」という概念の基礎にもなっています。



インターネット広告費の推移 出典：『広告業の動向について - 経済産業省』

日本のインターネット広告費はリーマンショック以降に急速に増加しており、スマートフォンの普及も後押しすることで市場規模が数十倍にまで拡大しています。

また、**リーマンショックが生み出したRTBは、広告の考え方を根本から変えた**ということも忘れてはなりません。これまでの広告配信は「時間と場所」でのターゲティングが前提でしたが、「消費者一人一人に対して配信する」ことが当たり前になったのです。これは、**リーマンショックに端を発するデジタルマーケティング革命**と言えるでしょう。今回のコロナショックでも、同様のマーケティング革命が起きる可能性はあります。

SARSやリーマンショック以外の 恐慌からも学ぶべきことがある

ここまでSARSとリーマンショックという平成の2大不況について考察してきましたが、歴史を振り返ると様々な恐慌が発生しています。特に、歴史的な恐慌とされたのが1929年10月24日のアメリカの株価暴落から始まった大恐慌（Great Depression）です。



出典：[世界恐慌](#)

この大恐慌によって、1933年にはアメリカにおける失業率は25%にまで膨れ上がり、1,200万人の失業者を生み出しています。しかし、この大不況の中でも独自のマーケティング戦略を打ち出すことで状況を打開した企業が存在します。

例えば、P&G社は1929年からの3年間で売上が約1億9,200万ドルから約9,400万ドルと50%低下しています。このタイミングでも同社は広告宣伝費を削減せず、むしろ**当時の最新メディアであったラジオで全国放送の連続ドラマ（通称「ソープ・オペラ」）を配信する**というマーケティング戦略を実施しています。他にも製品のサンプリング活動などの施策を繰り広げ、1945年には売上が約3億5,000万ドルに達し、ここから同社のグローバル戦略が進んでいます。



出典：[P&G](#)

さらに、朝食用シリアル業界の大手であるケロッグ社は、恐慌時に一度は広告費用を削減する方針をとりましたが、当時40社以上いた競合の反応を見ながら、**広告予算を大量投下する方針に転換**することで競合他社の追随を許しませんでした。実際に1920年代末には約430万ドルの利益額は、1930年代初頭には約570万ドルにまで増加しています。

他にも、自動車メーカーのシボレーは**恐慌時に広告予算を増加してマーケティング活動を実施**すること

で、1920年代には同社と比較して売上が約10倍であったフォード社の売上を1931年に上回っています。



出典：M-BASE

これらの事例からも分かるように、恐慌時においてもマーケティングのやり方によっては大きく業績を伸ばした企業は多数存在します。

これからのマーケティングはどのように進めていくべきか

本資料では、SARSやリーマンショック、大恐慌という不況下において、事業を大きく伸ばすことに成功した企業についてお伝えしてきました。彼らの共通点は、これまでの常識にとらわれず、新しいテクノロジーやメディアをに対して大胆な投資を行ったということです。

大恐慌においてはラジオを使ったプロモーションや不況下の大胆なマーケティング投資、リーマンショックでは人材流出から新しいマーケティング技術が生まれ、中国ではインターネット領域の興隆に目を付けることでEC市場が発展しました。

これらのことを考えると、コロナショックでの大不況下においても、新しいマーケティング手法や新興メディアへの大胆な投資が企業を救うことになる可能性もあります。

すでに中国で先行して効果が現れている手法としては、「エンゲージメントマーケティング」が挙げられます。ナイキのECサイトはアプリを通じてロイヤリティの高いユーザーを生み出すことで、コロナショック下の中国でも30%もの売上向上を記録しました。新規のユーザー獲得だけではなく、既存顧客のサービスに対するエンゲージメント(愛着)を向上させることによって、「ユーザー数」と「ユーザー単価」を増やすことに成功したのです。

不況時こそ、上記のようなCRMやリターゲティング施策を通して既存顧客を「囲い込む」アプローチが高い効果を発揮することが多いのです。実際、2017年の調査論文によれば、ギリシャ危機から始まりヨーロッパ全体に波及した2010年の不況において、CRMの導入の有無が企業の決算に大きな影響を及ぼしていたといいます。

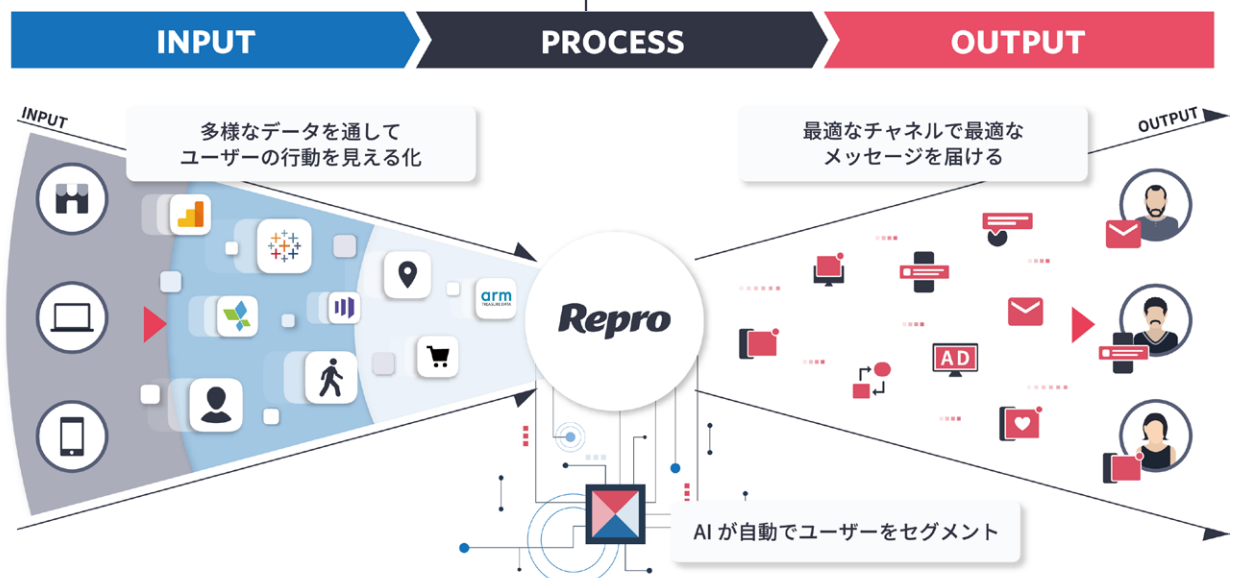
「不況下でも収支を伸ばしたい」企業は、ぜひCRMを軸としたエンゲージメントマーケティングに取り組んでみてはいかがでしょうか。

Customer Engagement Platform "Repro"

その時に助けになるのが、「カスタマーエンゲージメントプラットフォーム」である『Repro』です。『Repro』を一つの「ハブ」としてマーケティングアーキテクチャを設計することによって、あらゆる顧客データを統合し、メールやwebサイト、アプリなどを横断した最適な顧客体験を実現できます。サービスに顧客を誘導する「CRMツール」と、サービス内での体験を手軽に改善する「Web/App接客ツール」がセットになったプラットフォームと言い換えることもできるでしょう。

Reproを利用することで、マーケティングにかかるコストを85%削減できたという集英社『少年ジャンプ+』の事例もあります。

不況により予算の削減を前提としなければならなかった現在のマーケティング。この時代を生き抜くためのパートナーとして、『Repro』を活用してみてもいいのではないでしょうか。



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。

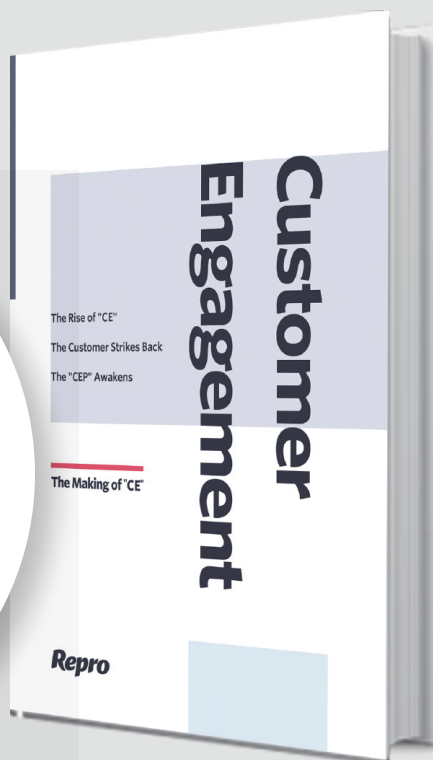
Reproから自社の課題に合わせた
最適な提案を受ける

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