

「コスト削減」と収益を両立する
マーケティング施策とは？

令和の長期不況と戦う

Cost Reduction

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

マーケティング部門は、直接売上を積むわけではないことから、企業の中で「コストセンター」として見なされがちです。不況の折には、真っ先に予算を削られてしまうことも珍しくありません。

本書では、コストを最小限にして収益を伸ばすためのアイデアを紹介しましょう。中国のコロナショックを生き抜いた「ナイキ」のECに一つの答えがあったのです。

「コスト削減」と利益を両立する マーケティング施策とは？

比較される「コロナショック」と「リーマンショック」。
決定的な違いとは？

「コスト削減」だけでは危険。
不況の長期化を見据えた本質的な施策とは

「実店舗からデジタルマーケティングへの転換」
だけでは不十分

「コロナショック」下の中国でEC売上を
30%伸ばしたナイキの秘密

長期的な不況への対抗策としての
「エンゲージメント」マーケティングとは

デジタルマーケティングに必要な人材を
どう確保するか

「アフターコロナ」の新潮流を先読みする

Customer Engagement Platform "Repro"

比較される「コロナショック」と「リーマンショック」。決定的な違いとは？

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の世界的流行により、あらゆる企業はマーケティングプランの再考を迫られています。メディアなど一部の業界を除いて、ほとんどの産業で市況が悪化することは避けられません。

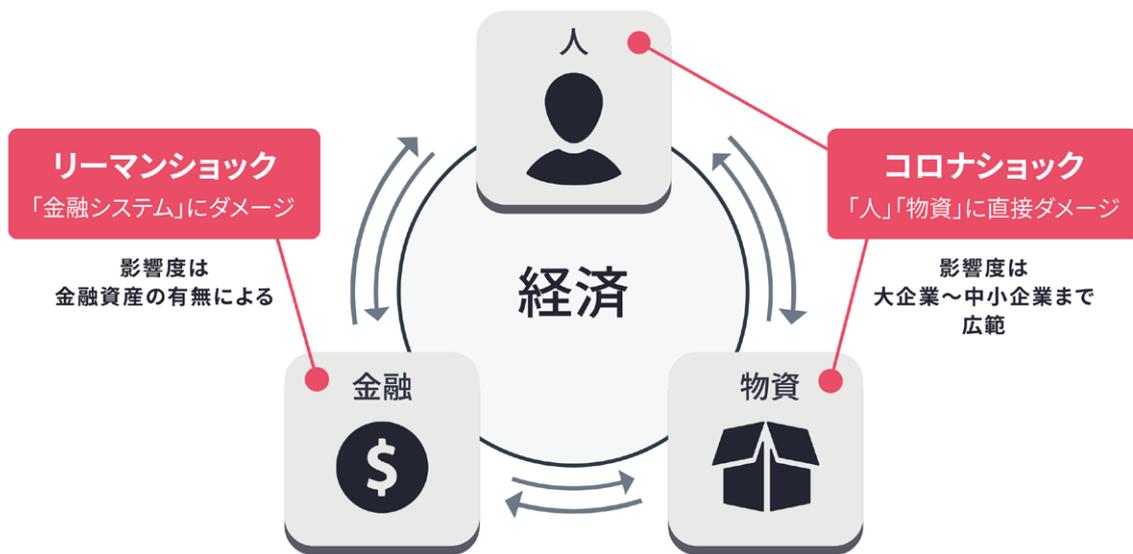
現下の不況を、欧州IAB(インタラクティブ広告協議会)のダニエル・クナップ氏はあの2008年の不況、「リーマンショック」に匹敵すると警告しています。¹⁾しかし、当時の不況は財政システムが原因となる「市場先行」の不況であったため金融資産を所持していない場合の影響は限定的でした。

一方「コロナショック」は消費者需要そのものが落ち込んだことから発生した不況であるため、より広範囲での影響が見込まれるので

す。「人」と「物資」の移動が制限されていることもあり、たとえ政府が財政出動を実施したところで消費の増加に対するテコ入れにはなりづらいとも考えられます。

リーマンショックの影響から日本が立ち直るまで、株価の推移だけをとっていても3年もの月日がかかりました。「コロナショック」がどれほどのインパクトをもたらすのか、現時点で予測することは到底できません。ただ一つ断言できることは、**たとえ感染の拡大が終わったとしても、この不況はまだ始まったばかりであり、中長期的に付き合い続けなければならぬ**ということでしょう。

1) [アフターコロナに向けて、「長期不況」へ備える広告業界](#)



「リーマンショック」と「コロナショック」の違い

出典：帝国データバンクの『[新型コロナウイルスが日本経済に及ぼす影響 \(4\)](#)』をもとに編集部が作成

「コスト削減」だけでは危険。 不況の長期化を見据えた 本質的な施策とは

不況の時、企業がまず選択する道は「マーケティング予算」を削減することです。実際、コロナウイルス感染拡大に伴いマーケティング活動への影響が「出ている」とする回答は70%以上を占めており、「今後影響が出る」も含めると、その割合は97%にも達します。オフライン・実店舗での活動に制約を受けるため、マーケティング予算の消化すら難しくなっている現状なのです。



コロナ感染拡大に伴うマーケティング活動への影響調査
出典：[マーケティング活動における新型コロナウイルス感染拡大の影響——イノーバ調査](#)

しかし、マーケティング活動をただ縮小するという方法で乗り切ろうとすることは、実は危険が伴う方法でもあります。

かつてのリーマンショックの際、世界的な大企業たちはマーケティング予算を削減し、サプライチェーンの最適化にフォーカスすることでコストカットを追求する方針を選びました。しかし中には、**予算を削った結果、逆に取り返しのつかないダメージを受けてしまった企業も存在します。**

例えば、「かつて」ウォルマートと並んで米国を代

表する小売チェーンだった「Sears」の例を見てみましょう。リーマンショックが発生した2008年は、Amazonが世界流通の覇権を握ろうとするまさに直前のタイミングでした。

そんな中、Searsはコストカットと財務管理に注力し、**エンドユーザーに対する新規投資を最小限にする戦略**を取ったのです。ECの拡大は進めていたものの、運営していたのはあくまで商品を売るだけのWebサイト。競合のWalmartやNordstromは、Amazonとの差別化のために実店舗との相互送客を念頭に置いていたのに対し、SearsのECサイトはWebに閉じたものであり、利用ユーザーを思うように増やすことができませんでした。モール型EC隆盛の波に完全に飲まれてしまったのです。

そのため、2008年の不況はなんとか乗り切ったものの、その後2011～2017年度まで7年連続で最終赤字を計上することになってしまいました。そしてついに2018年、経営破綻に至ったのです。²⁾



出典：[Sears may be days away from bankruptcy](#)

不況下だからといって何も考えずにコスト削減に走ってしまうと、このような失敗に陥る可能性がゼロではありません。

2) [‘They cut to the bone’: How Sears’ cost-cutting strategy sealed its fate](#)

重要なことは「コロナショック」の間、もしくはは過ぎ去った後に来るトレンドを先読みし、**費用対効果の高い施策に注力**していくことでしょう。それが、マーケティングにコストをかけられない今、企業が生き残っていくための方法なのです。

本資料では**不況の長期化を見据えて、コストを抑えつつ、収益を向上させることのできるマーケティングプラン**の一つを紹介します。

「実店舗からデジタルマーケティングへの転換」だけでは不十分

コロナウイルスの感染拡大により、これまで通り自由に外出することすら困難になっている今、各企業が**オンラインの顧客獲得チャンネルにフォーカス**していることは当然の流れといえるでしょう。

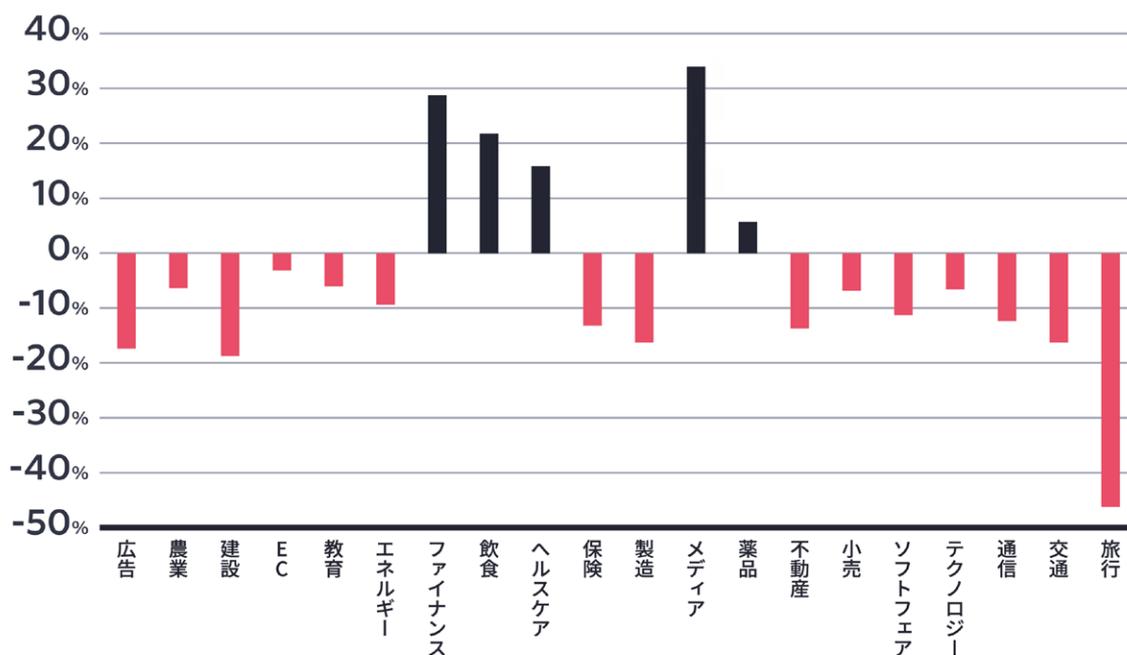
しかし、たとえWebサイトに注力したところでコンバージョンが得られるとは限りません。以下の図のように、コロナウイルスの流行は、**メディアなど一部の業界を除くほとんどのWebサイトのトラフィックにダウントレンド**をもたらしているのです。

DIGIDAYがとある匿名のD2C(Direct to Consumer)マーケターにインタビューした言によれば、「(コンバージョン率は)15%ほど下がって」おり、その原因は「消費者のあいだで、**商品の自宅への配達に対する抵抗感**が高まっており、(製品を購入する)行動を取れないでいる」ことにあるのだといいます。³⁾

つまり商品が「モノ」である限り、購買チャンネルに関わらず商品の買い控えからは避けられなくなりつつあるということです。**ECサイトですら「コロナショック」の憂き目に合ってしまう可能性が高い**という現実に目を向けなければなりません。

オンラインチャンネルに注力すること自体は良しとし

³⁾[「コロナショックが悪化したら、リタゲ中心にシフトする」あるメディアバイヤーの告白](#)



コロナによるWebサイトのトラフィック増減

でも、新規獲得を目指した刈り取り型のマーケティングの効果が薄れていることは間違いないのです。

「コロナショック」下の中国でEC売上を30%伸ばしたナイキの秘密

コロナウイルスの猛威にいち早く見舞われた中国。そんな中、ナイキのEC事業は成長の減速に見舞われることなく、大きな成果を出しています。その要因は、2017年からスタートしたD2C事業の「ナイキダイレクト(Nike Direct)」。小売店舗の流通がストップした現状でも、ECサイトはなんと前期比で30%もの売上増を記録しているといえます。



出典：[Nike temporarily closes European headquarters due to coronavirus case](#)

今の状況下でも成長を続けられている理由の一つは、2022年には世界のオンラインでの小売販売の63%を占めるという予測があるほど、中国においてECの利用がすでに一般化しているという事実です。しかし、ナイキならではのマーケティング施策が功を奏した側面も無視できません。

実は「ナイキダイレクト」事業の一環として、同社は自社製アプリのダウンロード数向上に取り組んでいたのです。主力ショッピングアプリの『Nike+』、限定商品を扱う『SNKRS』のほかに、トレーニ

ングアプリの『Nike Run Club』や『Nike Training Club』など様々なアプリを展開していますが、これらのアプリが利用者のサービスに対する愛着(「エンゲージメント」)を高める効果を発揮しました。業績発表において、ダウンロード促進の結果、前四半期比80%も自社アプリのアクティブユーザー数を向上させることができ、それが結果的にEC利用の増加につながったと報告しています。⁴⁾



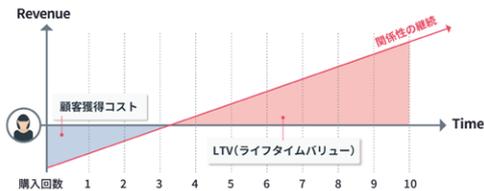
出典：[Nike redesigned its popular running app, and users are very angry](#)

他のEC事業とナイキの違いは、ただバージョン上昇を図るだけではなく、買い控え時でもサービスを使ってもらえるような、ロイヤリティの高い既存顧客を増やす試みを実施していたという点にあるでしょう。不況下で新規の購入者を増やすことが難しいながらも、ユーザーの「エンゲージメント」を高めることによって、継続利用・リピート購入を促すことができたのです。

このLTV(顧客生涯価値)重視のアプローチこそ、「モノ」を売るサービスであるにも関わらず、中国の「コロナショック」を見事耐え抜いた秘訣だといえるでしょう。

⁴⁾[As Nike's sales fall in China, the retailer braces for impact to its US business](#)

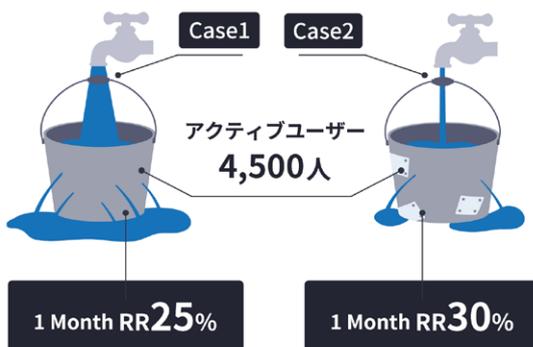
長期的な不況への対抗策としての「エンゲージメント」マーケティングとは



この「エンゲージメント」向上に注力するマーケティングアプローチは、今まさに拡大しつつある不況に対して、「コスト削減と収益を両立」できるという点で有力といえます。平常時でも新規獲得を開拓するよりも既存顧客を維持する方がコストが低くなりますが、実は不況時にはこの傾向がさらに強くなるのです。

以下の表のように、サービスを利用するアクティブユーザーを同じ数だけ集めようとした場合、利用継続率が高いほど、新規獲得にかかる広告予算を削減できます。「バケツの穴を塞ぐ」(継続率を高める)と水が溜まりやす

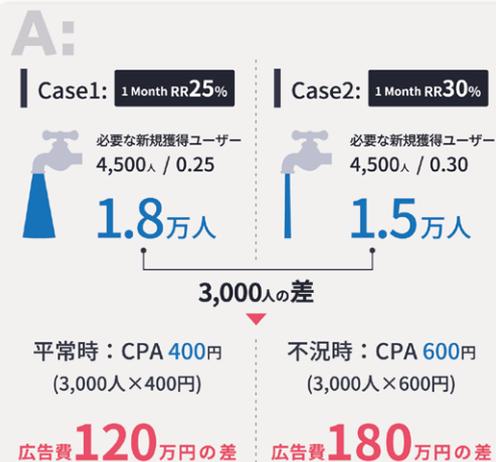
Q: 1ヶ月後に4,500人のアクティブユーザーを確保するためには、それぞれ何人の新規ユーザーが必要？



くなり、「新たに注がれる水の量」(新規顧客)が減っても、同じだけの水量が維持されるからです。

マーケティングの最終的なミッションは単なるCV数ではなく、売りに貢献すること。つまり「ユーザー数」×「ユーザー単価」を上げることといえます。だからこそ、**既存顧客のリピート化も視野に入れたLTV(顧客生涯価値)こそが、不況時でもワークする、本質的な評価指標だといえるのです。**

新規獲得だけに注力するのではなく、**CRMやリターゲティング施策を通して既存顧客からの売上を最大化することこそが、不況に耐え抜くための一つの道筋となるでしょう。**



デジタルマーケティングに必要な人材を どう確保するか

不況の長期化がすでに確実視されている今、マーケティング施策を休止したとしても残り続けるコスト、**人件費**についても考慮する必要があります。どの企業も、少ない予算で成果を出せる優秀な人材確保に苦慮しているのです。

今回のコロナウイルス感染拡大が収束したあとの潮流として「反グローバリズム」と並んで、「DX」(デジタル改革)が進むと予測されています。人や物資の移動に制約がかかる分、今までは対面で行われていた活動がデジタル(オンライン)ですばやく済ませられるよう、ビジネス環境の整備が加速することでしょう。⁵⁾ だからこそ、**デジタル人材は企業にとって今まで以上に必要不可欠な存在となるのです。**

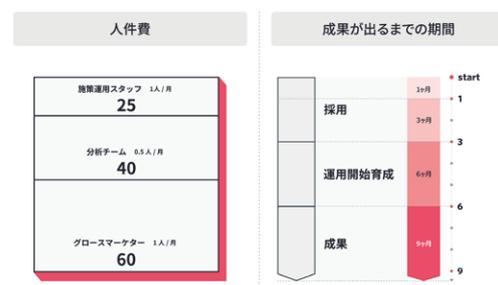
約6割の企業が「デジタルマーケティング」施策の遅れの原因として「**マーケター**」の不足を挙げているというデータもあります。それだけ採用市場には優秀なデジタル人材が不足しており、だからこそ採用コストが高まっているということも理解できるでしょう。



⁵⁾ 新型コロナ、沈黙化後の社会 - 日経 MJ 連載「未来にモテるマーケティング」20/3/9 号

一方採用よりも、「社内で事業運営経験のある有望な人材を、デジタル人材に育成する方が容易」という声もあります。それでも**育成にかかる時間的コスト**がかかるという問題から逃れることはできません。

以下の図は一つの目安にしか過ぎませんが、デジタルマーケターの採用・育成にかかる**金銭的・時間的コスト**をまとめたものです。



既存のWebサービスの改善アクション策定を担当する、事業運用経験を持つグロースマーケター、施策のPDCAを数字ベースで回していく分析チーム、実際に手を動かす施策運用スタッフと、3人以上の体制を構築できなければ、デジタルマーケティングで成果を出すことは難しいという実情があります。これらの**人的リソースだけでも月125万円ほどの支出**が生じるのです。

さらに、それらの人材を獲得するための採用・育成にかかるリードタイムもあります。いざデジタルマーケティングに注力しようと考えても、すぐに施策を実践できないということが起こるのです。

この問題を解決するためには、自社運用ではなく、マーケティングの体制そのものを外部

に委託するのが早道である可能性も高いといえるでしょう。

するために、「コストの節約をしながら収支を伸ばしたい」企業は、ぜひこの手法を実践してみたいかがでしょうか。

6) [新型コロナで中国 IT 勢力図に異変 ウィーチャットの天下揺らく](#)

7) [リーマンショックがもたらした広告革命 - オーディエンスターゲティング -](#)

「アフターコロナ」の新潮流を先読みする

2003年の「SARS」(重症急性呼吸器症候群)による危機では、市民の多くが外出を恐れた結果、ネット通販を活用するようになるという、中国社会の大きな転機が訪れました。「EC」という概念が、これをきっかけにメジャー化したわけです。⁶⁾

また、2008年のリーマンショックの際には、金融・IT業界に大量のエンジニア失業者が発生したことで、広告削減を目指す時世に乗ったRTB(リアルタイム入札)という新しいマーケティングテクノロジーが生まれたといわれています。⁷⁾

このように、経済的危機が過ぎ去った後には**新しいマーケティングの手法の萌芽が残されることが歴史から示されているのです。**

消費者需要が金融不況に先行して落ち込んだことによる、実物経済の縮小から生まれた危機であるという点で、目下のコロナショックは未曾有の事象であるといえます。そんな中から芽生える新潮流の候補として、**既存顧客に注視するマーケティング手法**は有力なものであるはずです。

これから長期間続くと見込まれる不況に対抗

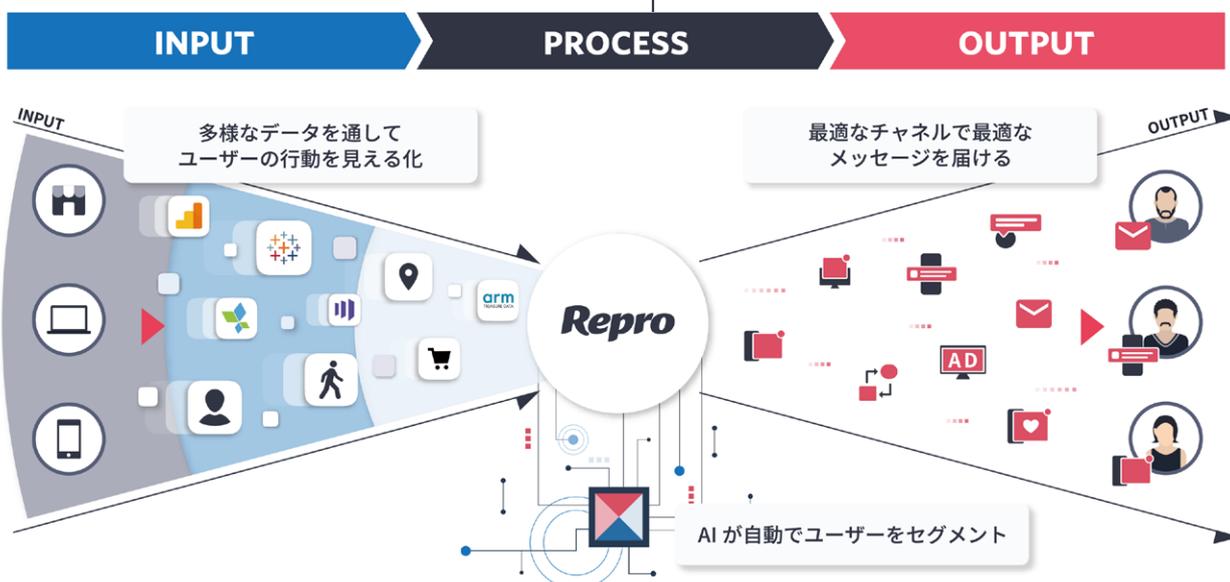
Customer Engagement Platform "Repro"

ここで、「カスタマーエンゲージメントプラットフォームRepro」の必要性が生じます。

顧客データを統合し、メール、Webサイト、アプリなど顧客が「今使っているチャネル」に合わせたメッセージの送信が可能。Reproを利用しサービスの継続利用を促すことで、マーケティングコストが85%削減できたというデータもあります。

また、プラットフォームだけに留まらず、施策の設計～実施～効果測定までを一手に代行する「Professional Growth Service」も提供しており、ノウハウ・リソースが不足している場合であっても、コストを抑えて収支改善を達成できます。継続率98%以上と、サポートの充実度は折り紙付きといえます。

「マーケティング」活動の意義が問われつつある今を生き抜くためのパートナーとして、Reproを活用してはいかがでしょうか。



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。

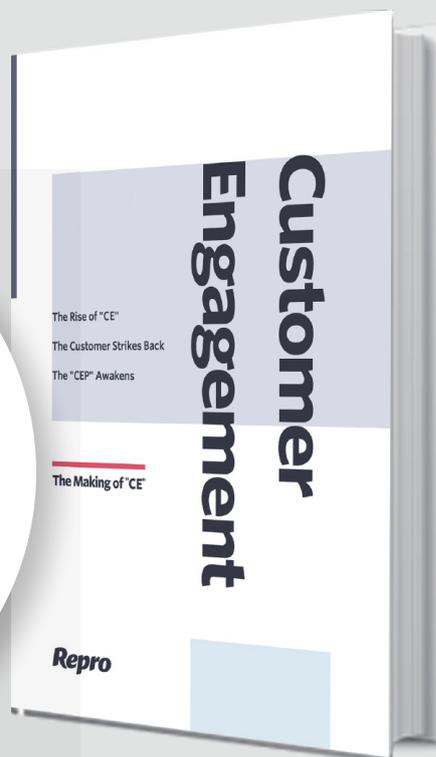
Reproから自社の課題に合わせた
最適な提案を受ける

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