



一般社団法人

D2Cエキスパート協会

D2C EXPERT ASSOCIATION

D2C スペシャリストコース

顧客への価値提供プロセスにおける
特定分野を深掘りするコース



フルフィルメントCX

良質な顧客体験を演出し、コストセンターからプロフィットセンターへ

学習項目

はじめに

第1章 「つながり」で強化するD2Cビジネス～アクションチェーン・マネジメントという発想....7

- 1) 社内をつなぐとD2Cはもっと強くなる
- 2) アクションチェーン・マネジメント
- 3) マーケ部門にフルフィル視点、フルフィル部門にマーケ視点を
- 4) カスタマー・サステナブルマップ

第2章 コールセンター／コンタクトセンター：価値を生み出す「つながり」の起点.....36

- 1) コールセンター／コンタクトセンターが担う役割の変化
- 2) マーケティング部門から情報を引き出す
- 3) データリテラシーを高める
- 4) コールセンターはD2C事業の「ハブ」になる
- 5) つながりで応対品質や運営効率を引き上げる
- 6) アクションチェーン・マネジメント到達レベルチェック

第3章 物流センター：顧客の継続率を上げる部門間連携.....	74
1) 物流センターもつながりで進化する	
2) 社内のつながりで物流は進化する	
3) 物流視点で顧客の継続利用を引き上げる	
4) アクションチェーン・マネジメント到達レベルチェック	
第4章 債権管理：データをつなげると債権管理もマーケティングになる.....	108
1) 債権管理も社内との連携で進化する	
2) あらためて債権管理の勘所を押さえる	
3) 債権管理のマーケティング	
4) アクションチェーン・マネジメント到達レベルチェック	
第5章 情報システム：アクションチェーンマネジメントの影の主役.....	134
1) 情報システムは「つながり」改善のためのヒントの宝庫	
2) 基幹システムのリプレイス	
3) システムの視点でデータ活用を推進する	
4) アクションチェーン・マネジメント到達レベルチェック	
第6章 まとめ.....	170
1) アクションチェーン・マネジメントの実践	
2) 「つながり」がもたらす大きなビジネス進化の可能性	

はじめに

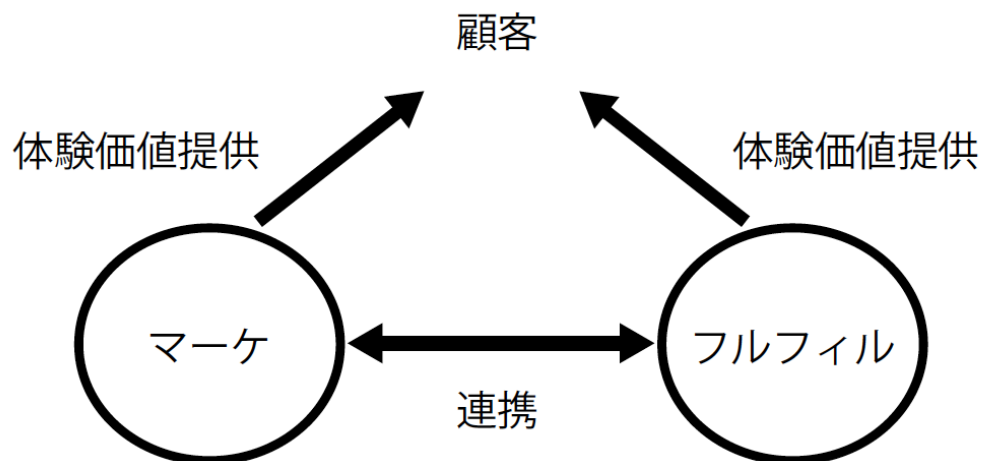
「マーケティング部門にはフルフィルメント感覚を、フルフィルメント部門にはマーケティング感覚を」

スペシャリストコースの一つとして開講した「フルフィルメント C X」は、フルフィルメント部門も顧客体験価値向上の主管部門として自覚を持ち、商品企画や広告制作などマーケティング部門との「つながり」を意識して活動できるようになることを目的に企画されました。

従来から、D2Cにおけるフルフィルメント部門はコストセンターと言われ、その運営費用を出来る限り削減する対象とみなされてきました。一方、商品企画や広告制作を行うマーケティング部門はプロフィットセンターと言われ、利益を生み出す中核部門として処遇している会社も多いのではないのでしょうか。

しかし近年、「顧客がそのブランドや商品を知るところから、購入の検討、購入、商品受取り、使用後のサポートなどの一連のプロセス全体を体験価値として提供する＝カスタマー・エクスペリエンス／カスタマー・ジャーニー」という考え方が浸透するにつれ、フルフィルメント部門が担当するプロセスも、**商品企画や**

広告制作同様、顧客により良い体験価値を届けるために重要なのだという機運が高まってきました。



これを標語的に表現すれば、「マーケティング部門にはフルフィルメント感覚を、フルフィルメント部門にはマーケティング感覚を」と言うことが出来るでしょう。

本テキストでは、フルフィルメントの各プロセスごとに、この考え方を元にした事例紹介や解説を行い、理解を深めていく構成になっています。本書や検定試験受験をきっかけに両部門の連携が強化され、フルフィルメント部門のコストセンターからプロフィットセンターへの転換が進み、ひいてはD2C業界全体の発展につながれば幸いです。

第1章

「つながり」で強化 するD2Cビジネス

アクションチェーン・
マネジメントという発想

1-1 社内をつなぐとD2Cはもっと強くなる

重要まとめポイント

- ◎ D2C企業はお客様に「商品価値」と「購入体験」を販売している
- ◎ 購入の体験価値は、継続利用に大きな影響を及ぼす
- ◎ 体験価値向上にフルフィルメント部門が果たす役割は非常に大きい

● 「価値」「体験」という発想の背景

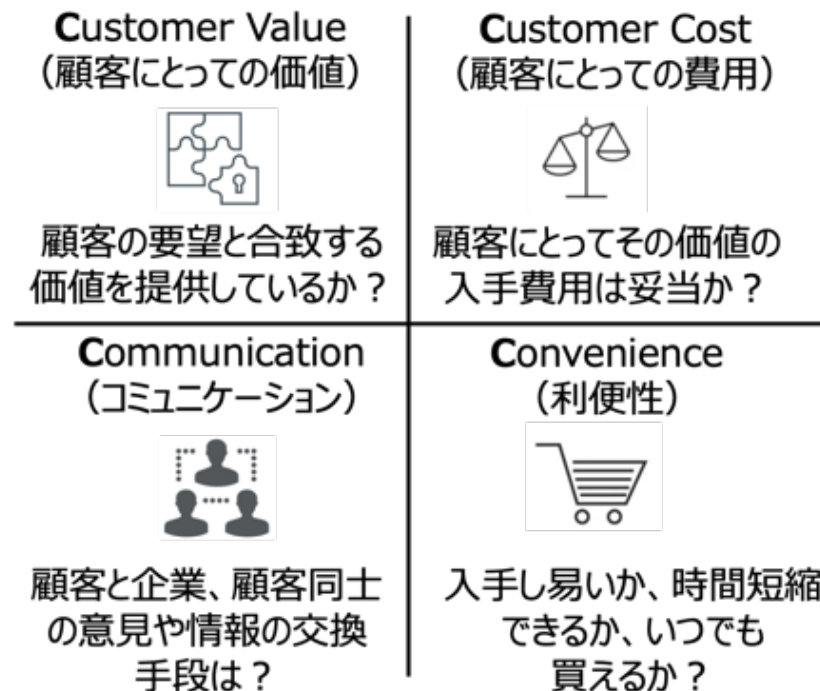
マーケティングの世界では、「4P」という考え方が古くからある。

Product (製品)  どんな製品を売るか？	Price (価格)  いくらで売るか？
Promotion (販促)  どう知ってもらうか？	Place (流通)  どこで売るか？

この4つの視点でマーケティング活動を分解すると、やるべきことが明確になる
ということで、今でもよく使われている。

一方、この4Pが売り手側の視点に偏っているとして、この4つの視点を買手
側の視点から見直した「4C」という考え方が提唱されるようになった。

ここで出てくるCustomer Value というのが、昨今D2Cに限らずビジネスの世界
でよく聞く「価値」という言葉の元である。



この4CはD2Cに非常にフィットする考え方で、「お悩み解決」というD2Cおなじみのキーワードは、まさに**顧客にとっての「価値」**を指す。

そうすると、**商品の値段は「価値」を手に入れるための費用 = Customer Cost**ということになる。安さだけではダメで、「**自分が求める価値に見合っていると
感じれば顧客は購入する**」という考え方である。



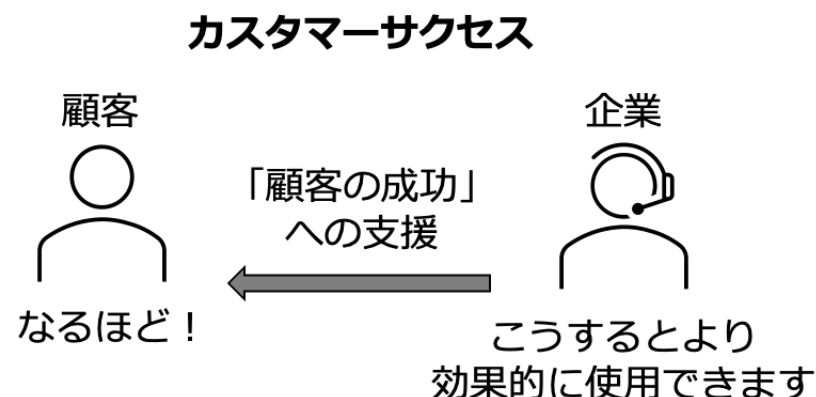
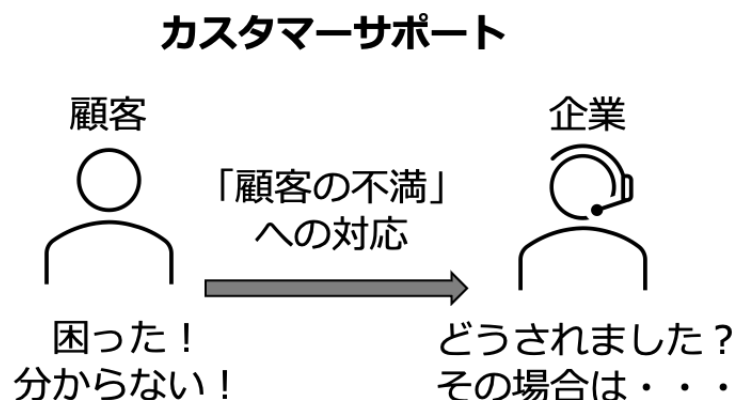
3,000円でも買ってもらえる



1,000円でも買ってもらえない

さらに 顧客に提供する「価値」は、**商品だけでは完結せず、適切な購入前後のサポートなど、顧客を快適な購買体験、商品使用体験に導くことが重要である。**

近年、顧客からの要望などに迅速に対応する＝カスタマーサポートに加え、より良い商品の利用方法、他の顧客の事例提供など、積極的に顧客を「成功体験」に導く＝カスタマーサクセスが重要視されるようになったことには、こういった背景がある。

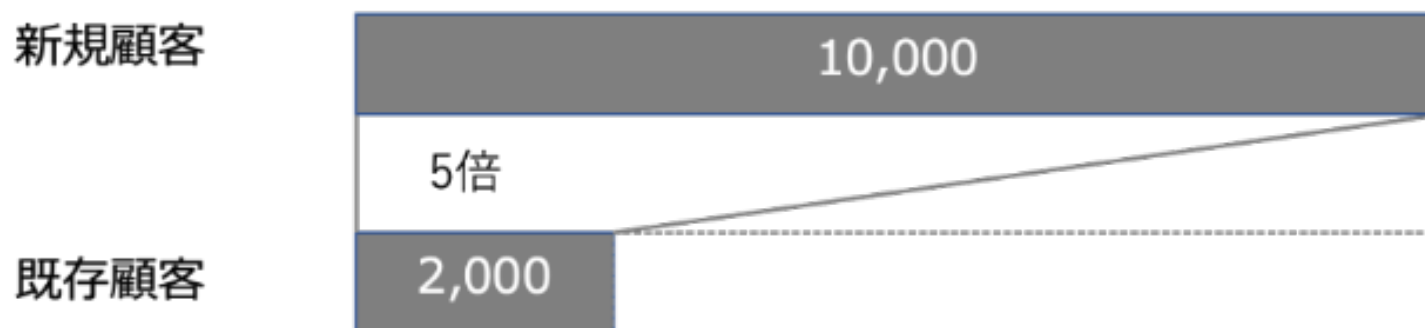


- 体験価値が創出する「莫大な利益」

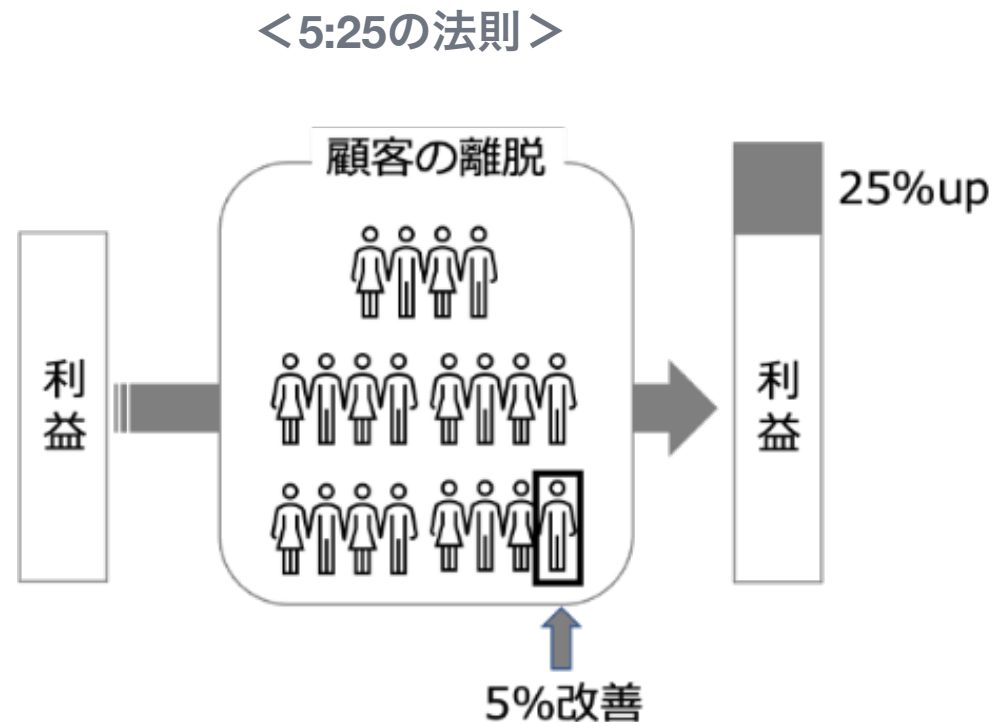
一般的なビジネスの世界では、**新規顧客に商品を購入してもらうコストは既存顧客の約5倍かかる**と言われている。既存顧客はすでに商品を購入した経験があるため、割高な広告出稿費をかけなくても、メルマガ、DM、モバイルアプリなど、よりコストが低い手法でアプローチすることが可能だからだ。

実際、D2C企業では新規顧客獲得コストが既存顧客の購入誘導コストの5倍以上になるケースが多いのではないだろうか。

＜1:5の法則（数字は例）＞



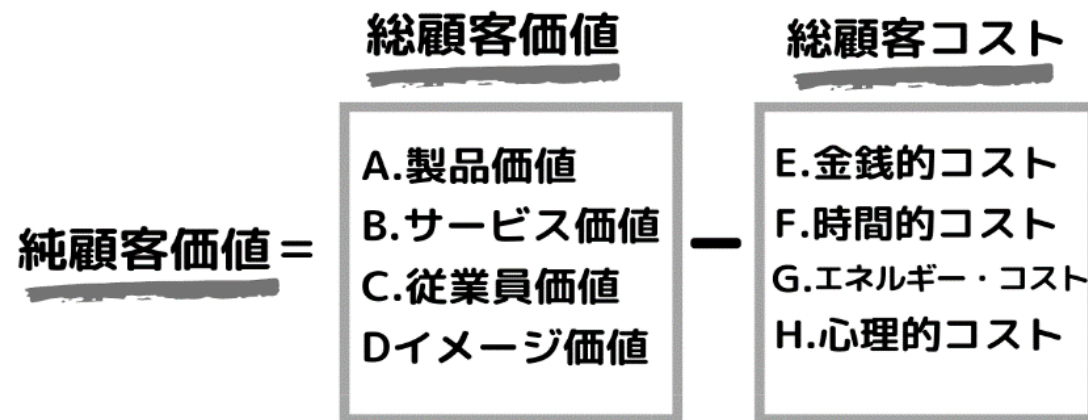
また、既存顧客も毎年ある程度は離脱してしまうが、この**離脱する顧客の数を5%少なくすると利益が25%増える**という法則も同じ趣旨でよく指摘される。



既存顧客は新規顧客よりも購入金額が高く、利益率も高いため、その離脱を防ぐことは大きな利益向上効果があるということだ。実際のインパクトは会社によって異なるだろうが、既存顧客の維持、育成がいかに重要かということがわかる。

ここで、より顧客への価値提供について理解を深めるために、下記の「価値を構成する要素」を分解した図を見て欲しい。フルフィルメント部門が価値の提供（総顧客価値）に貢献できる場面が数多くあるのが分かるだろう。

＜価値を構成する要素の分解例＞



＜フルフィルメント部門による「総顧客価値」への貢献例＞

顧客価値	貢献例
製品価値	素材の特徴、便利な使い方、長く使う方法等の説明
サービス価値	便利な注文変更、見やすい明細、丁寧な返品案内
従業員価値	問い合わせの徹底解決、誠実な対応、的確な説明
イメージ価値	フルフィルメントが優れているという口コミ、評判

さらに、総顧客価値だけでなく「総顧客コスト」もフルフィルメント部門の創意工夫と効率化で引き下げることができる。

＜フルフィルメント部門による「総顧客コスト」への貢献例＞

顧客コスト	貢献例
E.金銭的成本	後悔させない商品選びやお得な購入方法の助言
F.時間的成本	スムーズな対応、迅速な出荷、便利な受け取り・支払
G.エネルギー・コスト	購入時の疑問解消、的確な誘導、円滑な交換
H.心理的成本	購入前後の不安解消、購入価値・社会貢献の説明

こうして見ると、フルフィルメント部門は、競合他社を上回る「純顧客価値」を顧客に提供するにあたり、商品・マーケティング部門と同等か、時にはそれ以上に大きいと役割を果たしていることがわかる。

1-2 アクションチェーン・マネジメント

重要まとめポイント

- ◎ 購入体験の価値は、社内の「つながり」でさらに引き上がる
- ◎ D2Cとサプライチェーン・マネジメントの発想には、ミスマッチがある
- ◎ アクションチェーン・マネジメントの導入でD2Cはもっと進化する

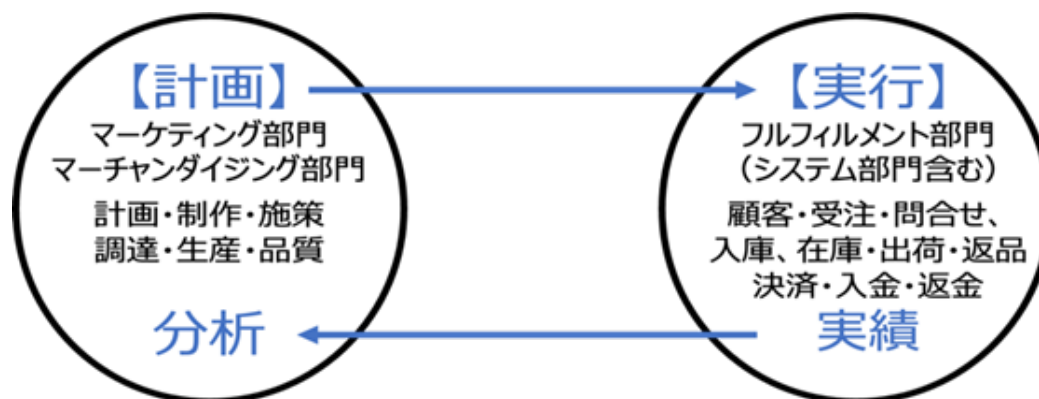
- 購入体験の価値をさらに引き上げる社内の「つながり」

前項でフルフィルメントの重要性について述べたが、顧客に提供する価値や体験の全体設計に際し、フルフィルメント部門が主管部署になっていない会社が多いのではないだろうか。

しかし、顧客との接点の多くを担当するフルフィルメント部門は、価値や体験の提供を実際に行い、顧客からの評価を受け、よりよい価値や体験の再設計の改善のヒントを、商品部門やマーケティング部門にフィードバックする重要な役目を担っている。

D2Cというビジネスモデルの強みは**事業の一貫性**にある。商品が企画され、その存在を認知してもらい、購入へと導き、商品を顧客の手元に届け、その後も継続顧客／優良顧客へと導く「**関係構築**」を行う**工程全体を、自社でマネジメント**している。その強みを象徴するキーワードが部門間の「**つながり**」である。

＜計画部門と実行部門のつながり＞



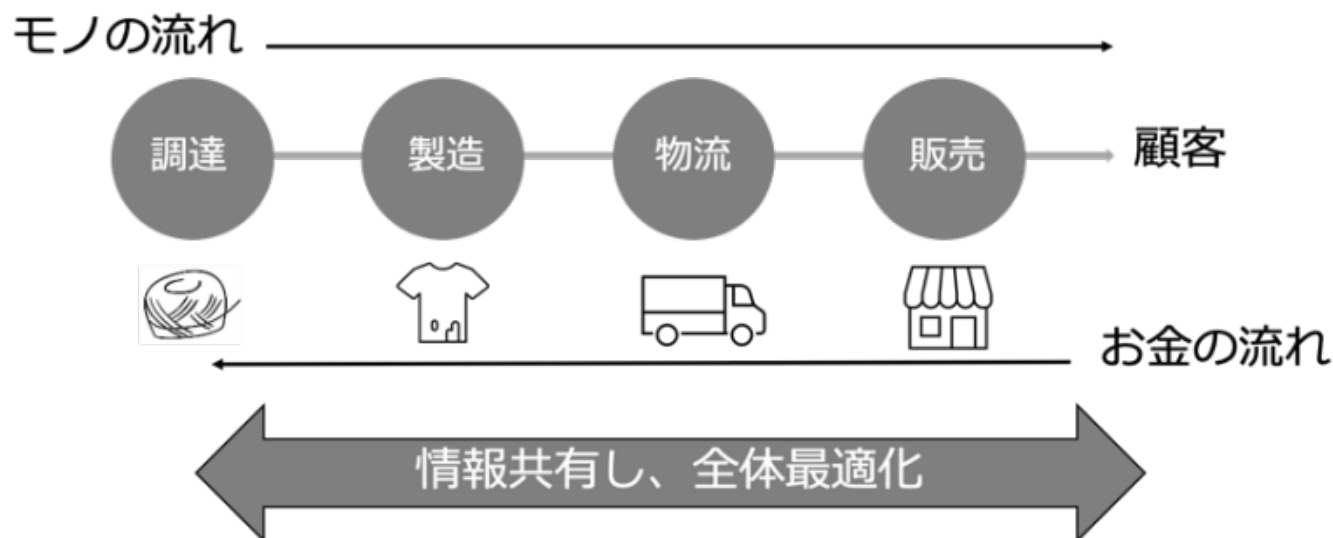
D2Cは、活動のすべてが**アクションの計画**からはじまる。商品をECサイト上にアップしても、それだけで商品は売れない。いつから、どうやって集客するかによって販売数は大きく変わる。これはECサイトやカタログなど各種媒体での販売も同様で、どの媒体で何を訴求するか、どの商品にどの程度の紙面スペースを使うかによって販売数は大きく変わる。そしてこれらの計画は**実行部門と常に連携**されていることで実現性がより高まる。

● サプライチェーン・マネジメントの考え方が馴染まないD2C

原材料を調達してから完成品が消費者に渡るまでの生産・流通・販売プロセスにおいて、モノの流れとお金の流れを情報化して全体最適を図る「サプライチェーン・マネジメント（SCM）」と、D2Cの業務プロセスを対比すると分かりやすい。

この考え方をD2Cにあてはめようとする、店頭商品の動向を起点とした発想なので動きが遅すぎる。

<サプライチェーン・マネジメント>



遅すぎるのは商品の調達数だけではない。広告・販促や訴求次第で受注や出荷の準備も大きく変わる。媒体開始日が決まらなければ受注の準備も出荷の準備もできないし、出荷がなければ債権管理も発生しない。システムの対応が間に合わない場合には「**属人的な運用**」が発生してしまう。

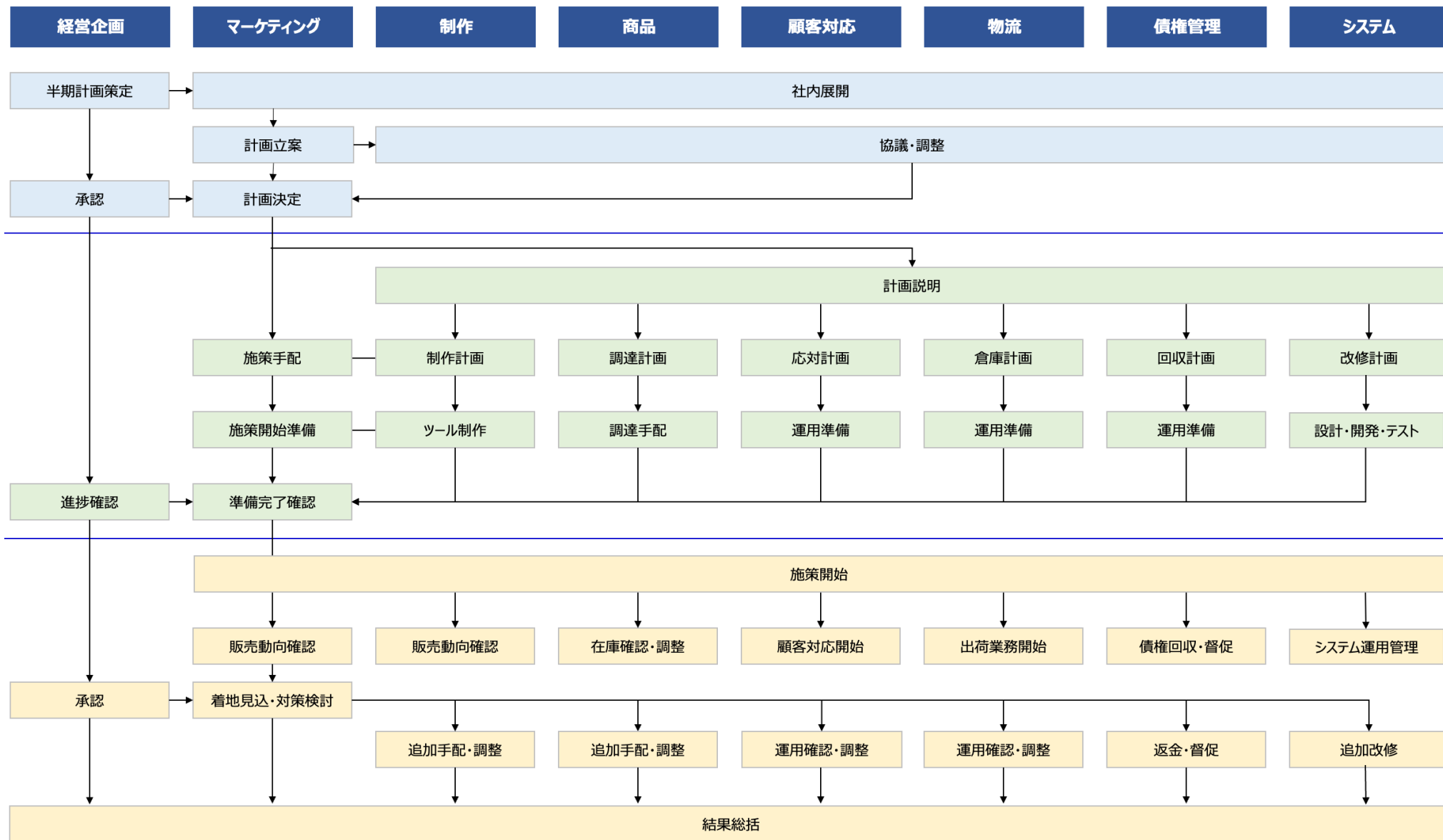
つまり、サプライチェーン・マネジメントの発想では、**顧客の体験価値を創造する準備**ができないのだ。

• アクションチェーン・マネジメントとは？

D2Cの業務プロセスはアクションを起点にして鎖のようにつながっている。それは計画にはじまる商品、顧客対応、物流、債権管理、システム、各々の実務とその時間的なつながりだ。ここを起点にして業務の鎖をしっかりと連携させ、事業の一貫性を構築すれば、**顧客に対して圧倒的な体験価値を提供**できる。

アクションチェーン・マネジメントとは、アクションを起点にした一連のモノの流れとお金の流れを関係部署間で情報共有・連携し、全体最適を実現する取り組みをいう。購入体験の設計～提供～評価～改善は、各部門のつながりでこそ引き上げることができるのだ。

<アクションチェーン・マネジメントの導入イメージ>



なお、アクションチェーンは、フルフィルメント業務の運営主体の違い（自社運営かアウトソーシング運営かの違い）は一切不問である。

運営主体の違いは顧客から見ればあずかり知らぬこと。顧客にとって大切なのは、商品や購入体験に「価値」を感じるか否か、その一点だけで購入先を選別しているからである。

1-3 マーケ部門にフルフィル視点、フルフィル部門にマーケ視点を

重要まとめポイント

- ◎ マーケティングは本来、「全社的な活動」である
- ◎ マーケ部門とフルフィル部門は、もっと分かり合う必要がある
- ◎ 相互理解を深める際のポイントを押さえ、取り組みを開始する

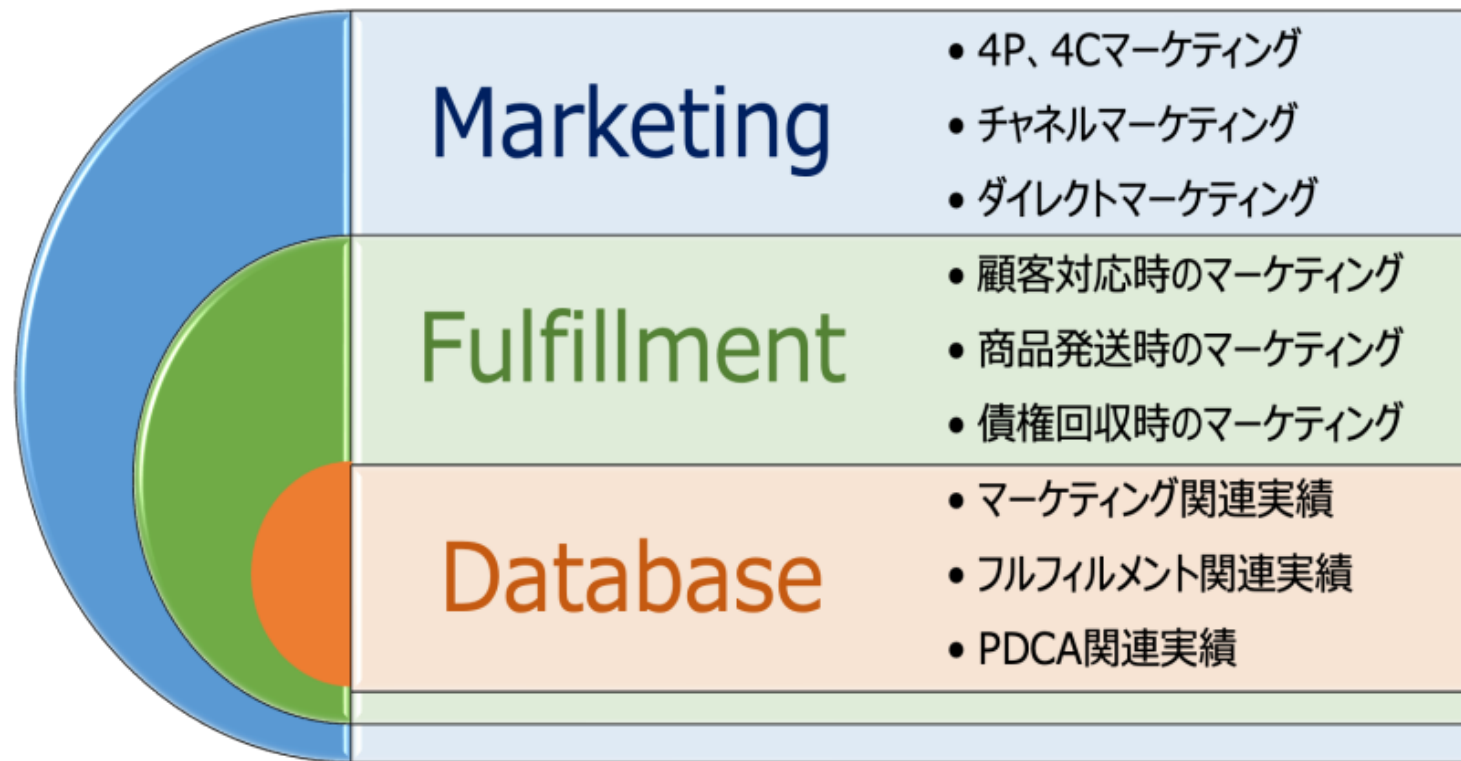
- 販促企画と媒体制作だけが「マーケティング」ではない

D2C企業では、新規顧客獲得、既存顧客向け新商品案内、定期／不定期のキャンペーンの立案、そしてそれらの施策に必要な媒体（Web 広告、カタログ、DMなど）の制作、出稿管理などは、いわゆるマーケティング部門が担当していることが多い。

しかし、先述したマーケティングの4Pの視点では、それらは4Pのうちの一つであるPromotion（プロモーション）に過ぎない。

本来、商品企画も媒体制作も販売チャネルの整備も各種販売促進活動も、全てマーケティングの一部であり、4Cの考え方では、顧客に価値や体験を届ける上で重要な役割を担うフルフィルメント部門の活動も、他社と差別化し優位性を確保するマーケティングの一部である。

＜フルフィルメントもマーケティング活動の一部＞



フルフィルメントは顧客接点 → すべてがマーケティング・チャンス

D2C企業によく見られる、このマーケティングに関する「誤解」は、部門間の「縦割り意識」と相まって要らぬ軋轢を生むことがある。

「コールセンターや物流センターは細かい作業のことにしか関心がない。新しい企画に非協力的だ。」、「ミス入力が増えたのは、受注システムをよく知らないマーケティングの企画が原因だ。なのに・・・。」などといったストレスを招きがちである。

お互いが、「マーケティングとは顧客により良い価値や体験を提供するための活動」であることを理解し、相互の業務に対する理解を深めれば両者の距離はグッと近くなる。

- マーケティング部門に必要なフルフィルメントの視点

D2C企業の多くは、（部長級以上を除き）部門をまたぐ人事異動が少ないように思われる。経験者がいないならば相互に情報を共有しあう以外に手はない。

業務の出発点は情報だ。相互理解を深める際には、業務フローを理解してもらうのと同時に情報のフローを理解してもらう必要がある。

部門間のつながりを強化して顧客の体験価値を創造するためには、マーケティング部門にフルフィルメント各部門が「どんな情報を」、「いつまでに」、「なぜ必要なのか」を理解してもらうことが重要だ。

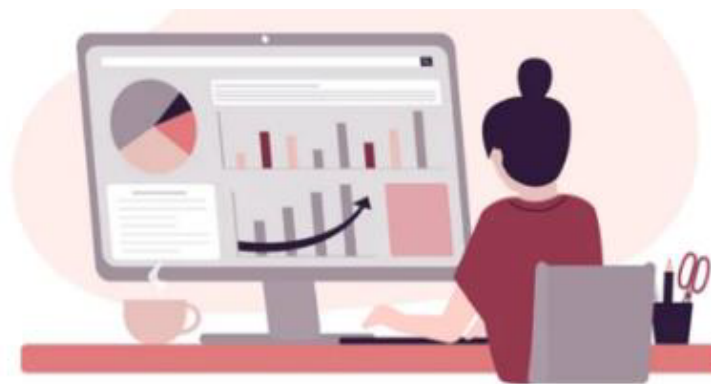
- 要員を手配するタイミング
- 研修や新施策の準備期間と実施期間
- 業務遂行時の効率管理と品質管理
- 新施策が及ぼす影響範囲と解決策
- 業務費用と作業単価
- 新施策の派生業務（キャンセル、欠品、問い合わせ、返品、等々）

多くのマーケティング担当者は上記のような業務フローを知らないし、考えたことも（おそらく）ないだろう。マーケティング部門に対して、積極的にフルフィルメントの理解を深める研修を行っている企業はどのくらいあるだろうか。

マーケティング担当者がフルフィルメントの視点を併せ持つようになれば、その効果は業務が円滑になるだけでなく、自社顧客への想像力を高め、顧客の購入体験価値を創造する基盤が、急速に整っていくに違いない。

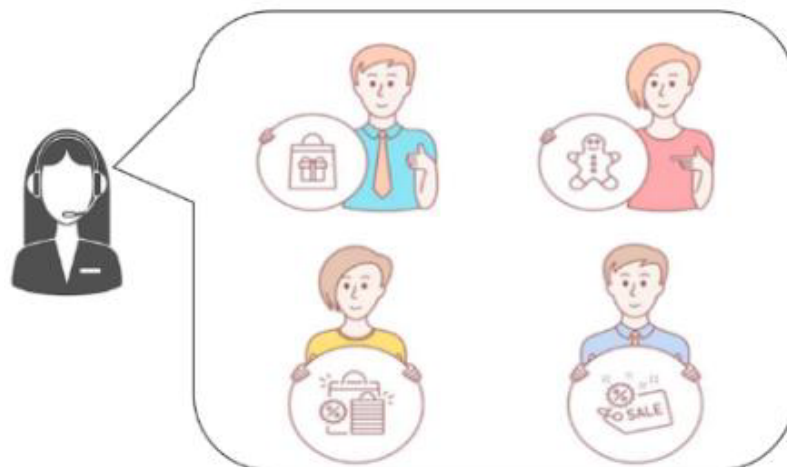
顧客は、マーケティング担当者が考える以上に多様であり、**商品やサービスに対して異なるニーズ**を持っている。

この顧客の多様性に関する理解は、RFMなどの購買データや、オンラインストアへのアクセス情報、回遊履歴データなどだけでは把握できないことも多い。



また、顧客との接点であるフルフィルメント部門には、多くの顧客対応実績が日々集積しており、「**インサイト＝顧客を動かす隠れた心理**」の宝庫でもある。

＜多様な顧客の声（イメージ）＞



あるD2C企業では、経営層が定期的にコールセンターで実際に電話をとる習慣を継続している。それは単なるパフォーマンスではなく、「**ほんの小さな顧客の変化も見逃したくない**」という考えからだ。

また、マーケティング担当者を一定期間コールセンターや配送センターに駐在させている企業もある。**接客や倉庫作業を体験することで顧客をより深く知る、**という目的だ。

また、実績データがどのように登録されているのか、そのデータは集計・分析に値するのかを精査するためという意味もある。

マーケティング担当者がフルフィルメント視点を併せ持つ効果は多岐に渡る。

● フルフィルメント部門に必要なマーケティング視点

部門間のつながりを強化して顧客の体験価値を創造するもう一方のアプローチは、フルフィルメント担当者がマーケティングの視点を持つことである。

相互理解を深めるには、業務フローと同時に情報のフローを理解してもらう必要があると前述した。

フルフィルメントの担当者もマーケティング部門が「どんな情報を」、「いつまでに」、「なぜ必要なのか」を理解する必要がある。

- 次の施策を提案する際に必要な情報やデータ
- 次の施策を決定するタイミング
- 外部情報の収集、価格交渉、等々
- 媒体の手配や、販促ツールの制作に要する期間と労力
- 媒体開始後の実績管理と評価指標
- 媒体費用・制作費用と損益

フルフィルメント担当者 の多くは上記のような業務フローを知らないし、考える機会もないかもしれない。また、**フルフィルメント部門に対して、積極的にマーケティングの研修を行っている企業**は増え始めている傾向にあるようだが、まだ少数だろう。

フルフィルメントの担当者が、マーケティング の視点を併せ持つ効果は、円滑な業務遂行に留まらない。

マーケティング視点を持つことで、**自社顧客の理解度がさらに深まり、顧客の購入体験価値を創造する活動に、より大きく貢献していくことができるようになる。**

1-4 カスタマー・サステナブルマップ

重要まとめポイント

- ◎ 顧客体験の体験価値を創造するには「実績＋シナリオ」が基盤になる
- ◎ リピート購入を前提にしたカスタマー・サステナブルマップを作成する
- ◎ マーケ部門とフルフィル部門との作業で社内は「つながる」

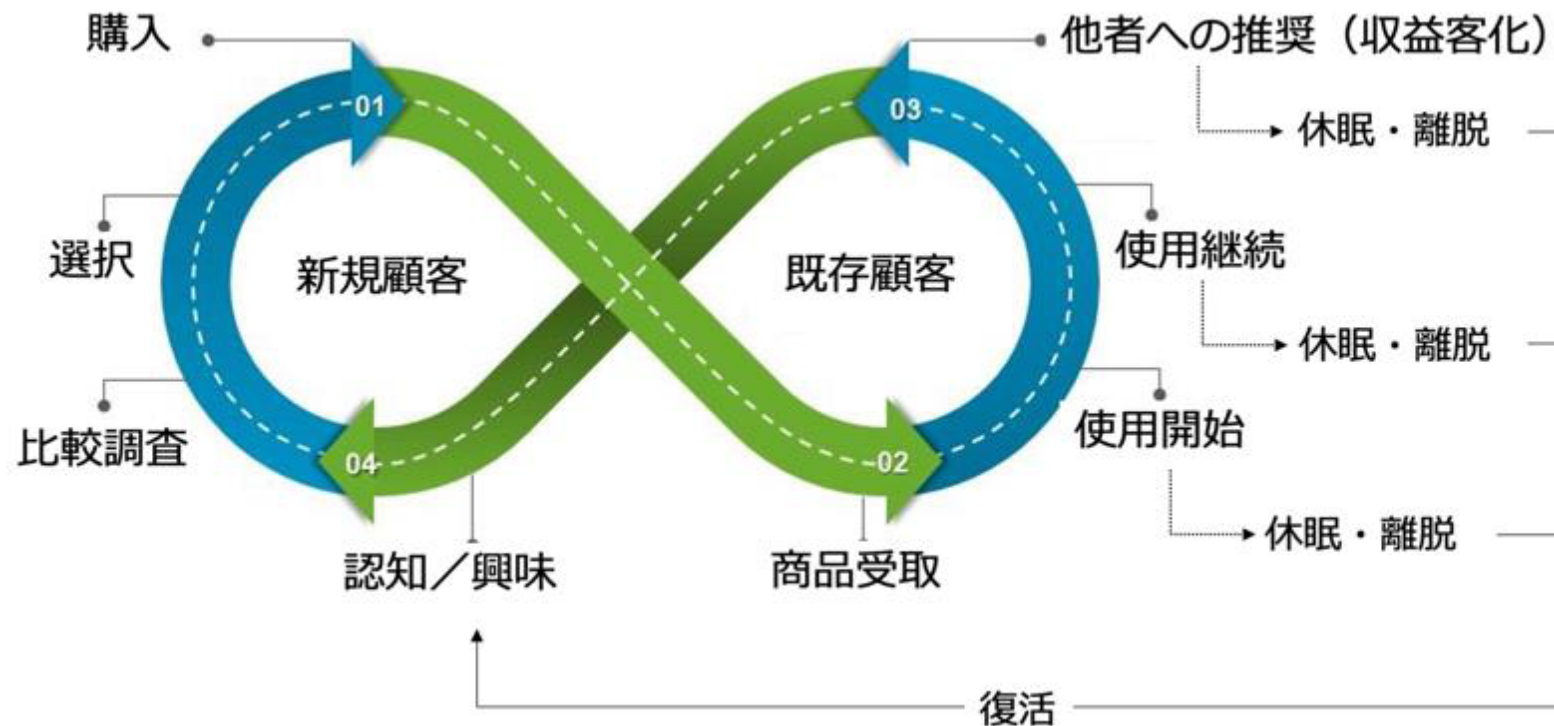
● 体験価値を創造する情報基盤

マーケティングで顧客体験を整理する 手法に「カスタマージャーニーマップ」がある。カスタマージャーニーとは、一般に顧客がその会社や商品の存在を知るところから始まって、実際にその商品を購入するまでの行動や感情の変化を、ジャーニー＝旅に例え、その過程でどのようなコミュニケーションをとるか具体的にそのステップを可視化したものである。

しかし、D2Cでは商品購入はゴールではなく、優良顧客化への新たなスタートと捉える必要がある。

継続的な商品使用によって、他の商品も購入するようになったり、より高額な商品へステップアップすることで、大きな収益をもたらしてくれる。

＜フルフィルメントもマーケティング活動の一部＞



● カスタマー・サステナブルマップ

D2Cなどダイレクトマーケティングの先行企業においては、カスタマージャーニーマップに**顧客ランク別の継続率や購買金額を付加し、顧客が継続化する道のりをさらに明確化**した、「カスタマー・サステナブルマップ」が登場してきている。

コールセンターで対応している顧客は**どのランクの顧客**なのか、さらに継続利用があるとどのランクに引き上がるのか。

優良顧客は、その他顧客と比べ**相対的に返品率が高い**ことが知られている。
返品のご案内時にどのような顧客体験を提供したのかは、その後の購買行動に大きな影響を及ぼす。

物流倉庫も同様だ。梱包している商品を購入した顧客はどのランクの顧客で、継続利用が停止するとどのランクに落ちてしまうのか。この動きを把握した上での梱包作業は、**体験価値の提供**に大きな変化をもたらす。

＜カスタマー・サステナブルマップの例＞

顧客ランク	新規客	第2新客	収益客	維持客	休眠客	離脱客
ランク別顧客数 6ヶ月継続率 6ヶ月客単価	11,928 21% ¥7,376	12,587 24% ¥11,097	20,057 52% ¥20,612	30,501 18% ¥14,571	38,961 5% ¥8,863	324,003 1% ¥7,753
顧客接点 (チャネル)	広告・EC 配信メール	広告・EC 配信メール フォローツール	広告・EC 配信メール フォローツール	広告・EC 配信メール フォローツール	広告・EC 配信メール 掘り起こしツール	広告・EC 配信メール 再購入ツール
顧客接点 (商品)	人気商品	推奨商品	趣向商品 推奨商品	趣向商品 推奨商品	人気商品 推奨商品	人気商品
購入前 背景	たまたま巡り合った商品に関心。初回購入企業への期待と不安。	商品や当社への印象・継続意欲は、初回購入時にある程度識別している。	関心はあるが、マンネリ化の気配やサービスが期待に反すれば離反に転じる。	関心が薄れつつある。ここで興味・関心が持てなければ今後の利用は見送る。	気に入った商品があれば、或いは従来とは異なる気付きがあれば購入する。	マイナス或いはゼロ印象からの再出発。新しい気付きがあれば再購入もありか。
購入後 期待・関心	購入商品と初回購入時のサービスを評価。今後に期待できるかを識別する。	商品ラインナップと購入時サービスを評価。今後の継続利用をほぼ判定する。	商品満足度と購入面での配慮・サービスを評価。継続利用特典に期待する。	商品ラインナップと購入時サービスを評価。今後の継続利用をほぼ判定する。	商品の満足度は勿論、サービスに加え少々のサプライズに期待する。	前回利用時からの変化に期待。好印象なら再購入の可能性大。
検討課題	初回購入時に、次回購入への動機づけができるか、好印象が残せるか。	商品と共に、当社への関心度・好感度をどれだけ残せるか。	趣向に合った提案、新たな発見を促す訴求をどう進めていくか。	趣向に合った提案、新たな発見を促す訴求をどう進めていくか。	商品と共に、当社への関心度・好感度をどれだけ残せるか。	ほぼ新客同様の関心度。次回購入への動機づけができるか。
改善対策	Welcome キャンペーン 商品への取り組み・紹介 会社としての取り組み	次回購入販促 商品ラインナップの紹介 会社としての取り組み	VIPプログラム 趣向商品の紹介 今後の展開予告	次回購入販促 趣向商品の紹介 今後の展開予告	次回購入販促 商品ラインナップの紹介 今後の展開予告	次回購入販促 商品への取り組み・紹介 会社としての取り組み

これまでは、残念なことにフルフィルメント部門がこのような創造的なアイデアを創出する場に参加することは少なく、決定された企画の実行面のみを担当する傾向にあったことは否めない。

カスタマー・サステナブルマップをマーケ部門と共同作成し、利用することにより、双方の業務に対する理解と顧客理解が同時に深まり、それぞれが顧客のために何ができるのか知恵を出し合う風土が醸成されることに期待したい。

第2章

コールセンター/ コンタクトセンター

価値を生み出す
「つながり」の起点

2-1 コールセンター／コンタクトセンターが担う役割

重要まとめポイント

- ◎ 顧客対応だけを担うコールセンターは、存在価値が低下する
- ◎ 他部署とのつながりを強化すると、応対品質と運営効率が最適化できる
- ◎ データリテラシーを高め、情報発信基地としての業務を再定義する

● あるコールセンター／コンタクトセンター（注：以下コールセンター）の取り組み

あるコールセンターの日常を描いたストーリーである。実際のシーンを思い浮かべながら読んで欲しい。

サポートチームの朝の仕事から、WEB受注取込のエラー修正作業が消えて久しい。かつては毎朝 100 件超の修正処理をしていたのが嘘のようだ。ECの受注比率が5割を超え、着信量もかつての半数以下になった。マス媒体への出稿減少で

繁閑の波も小さくなり、シフト調整や過剰要員コストの吸収に苦勞することも少なくなった。

一方で、既存客へのダイレクトメールの頻度と種類は増えている。しかし、CRMの推進で顧客ランク毎に発送されているので単位は小さく、着信パターンの予測もしやすいため問題にはならない。また、FAQの改善や他部署との連携強化が進み、問い合わせの比率自体が減っている。

では、業務量が半減した我々のコールセンターは、創出した時間に何をしているのか。それは、大まかに言うと次のような仕事をしている。

○マーケティングとの連携を深め、フルフィルメント各部署が必要とする情報を収集し、加工し、発信している。

○フルフィルメントの「ハブ」となり、物流・債権管理、システムの業務改善を、全体最適の視点から推進している。

○さらに上の顧客体験を安定的に、且つ合理的に提供するため、日々様々なテストを行い、PDCAを回している。

つまり、顧客対応の領域を超えたことで、従来以上に忙しくなっている。

BPO（Business Process Optimization：業務工程を最適化する）センターに変化しているといえるかもしれない。

しかし、ここまでの道のりは険しかった。最上のカスタマーサービスを実現するため、我々はこれから何をすべきかを夜遅くまで議論した。その過程で気付いたあることが大きな転機となった。

それは、自分たちは顧客対応には精通しているものの、社内の各部署が行っている業務をあまりに知らないという事実だった。顧客との接点だけにフォーカスしても顧客満足は実現できるはずはない。そこで、我々是他部署の仕事（D2C事業全体の業務プロセス）を徹底的に理解することにした。これが最も難易度の高い工程だったが、それがあってこそ今があると言える。

社内には様々な課題があるものの、横断的な調整を要する課題のほとんどが机上にも上がらず放置されている現実を知った。まずはそれらを1つずつ改善していくことから着手し、今の役割にたどり着いた。

顧客対応の現場でもDX（デジタル・トランスフォーメーション）は日々飛躍的に進化している。通話音声のデータ化による情報処理や感情分析、AIを活用したコミュニケーションなど、定型的な業務は人からデジタル技術に置き換わっている。

電話応対や書面受注入力、オペレーション上の後処理に終始していたとしたら社内から消えていただろう。会社には様々な事情がある。既存スキームの改善や、全体最適をゴールにした部署間の調整をデジタル技術に任せるにはもうしばらく時間がかかる。今こそ、コールセンターは顧客対応の殻を破り、業務の洗練を牽引する組織にシフトしていかなければならない。

以上が、この章で取り扱う「コールセンター」が持つ、大きな進化の可能性に関する短いストーリーである。

それでは以下、順を追って説明していく。

2-2 マーケティング部門から情報を引き出す

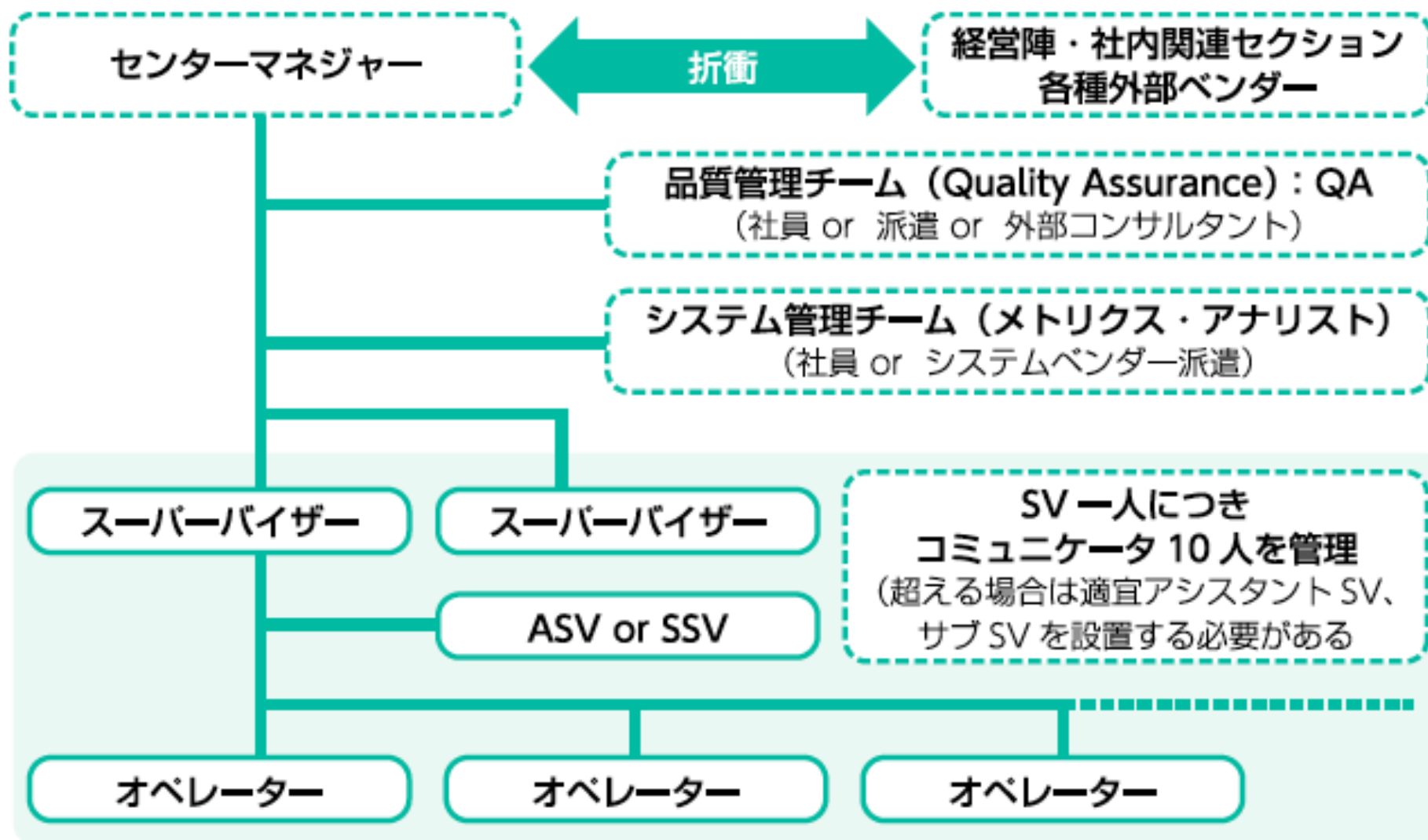
重要まとめポイント

- ◎ マーケティング部との連携が、コールセンターの運営効率を引き上げる
- ◎ 企画情報の事前入手によって、コミュニケーターの営業力が強化できる
- ◎ 顧客対応を担う責任部署として対等に協議する

● 早期の情報収集が運営効率を決める

コールセンターは労働集約型の職場で人件費比率が高い。そのため呼量の繁閑に合わせて、**業務に適したスキルを持つコミュニケーターを過不足なく配置**する就業制度や仕組みが求められる。

＜一般的なコールセンター運営体制の例＞



しかし、D2C事業のコールセンターは自らの業務量を自らがコントロールできない。それはマーケティング施策の規模や内容に連動してのみ決まる。つまり、コールセンターはサプライチェーン型ではなく **アクションチェーン型** のマネジメント（1章で解説）が必要なのだ。

例えば、ダイレクトメールに期間限定の特典があれば、着信の時系列パターンは前倒しになる。ギフト提案訴求の販促であれば通話時間が長くなり応対効率は低下する。施策規模による着信総量の変動は言わずもがなである。**事前に情報連携**があれば、**要員手配の精度**を引き上げられる。

● 企画情報は営業力を引き上げる

マーケティング部との連携効果は、センターの運営効率だけではない。営業力にも大きな効果をもたらす。コミュニケーターの施策に関する理解が顧客と同程度であったなら、十分なマーケティング成果は期待できない。**事前に企画の背景や目的、訴求のポイントが咀嚼**できていれば、顧客の心を動かす「**キラー・フレーズ**」を用意しておくことができ、接客効果は格段に引き上がる。

このように、コールセンターはマーケティング部門との密接な連携によって自らの業務を大きく進化させることができる。

＜マーケティング部門とコールセンターの連携＞

マーケティング部



キャンペーン、プロモーションの
時期、対象、規模、内容などの
情報を伝達



コールセンター



要員手配、トークスクリプト
などに情報を反映。
効率と効果の双方を高める

日時	施策	対象	概要
○/○ ～○/○	○○○○○○ キャンペーン	新規	○○駅を新商品XXXのポスターでジャック
○/○ ～○/○	□□□□□ キャンペーン	既存	上期の売上達成のため、稼働客全員に割引 クーポン送付
○/○ ～○/○	△△△△△ キャンペーン	休眠	○○の購入履歴のある顧客で、直近○年以 内に購入の無い顧客に○○○円のクーポン 送付

- **マーケティング部門から情報を引き出す**

コールセンターは自らの業務量を自らがコントロールできない、営業施策の規模や内容に連動してのみ決まると前述した。

そして、企画情報の事前共有がマーケティング成果に大きく影響を及ぼすことも前述した。それならば、コールセンターはどうするのか。

マーケティング部は情報を出し惜しみしているのではない。コールセンターがいつまでに、どんな情報を必要としているのかを知らないだけなのだ。他部署の仕事を詳しく知らないのは皆同じ。

コールセンターが必要としている情報とその理由を説明し、マーケティング部と同じ目的に向かって動いていることを、積極的に理解してもらおう。顧客対応を担う責任部署として、対等に協議する姿勢が求められている。

2-3 データリテラシーを高める

重要まとめポイント

- ◎ データを登録・収集する際には、登録と集計の工程に注意が必要
- ◎ コールセンターは、社内すべての情報を活用する唯一の部署である
- ◎ 情報集積基地として、自らの役割を再定義するポイントを押さえる

● そのデータは使えますか？

近年、データを分析し活用する取り組みが改めて脚光を浴びている。その意味で**コールセンターはデータの宝庫**だといえる。コミュニケーターが日々入力している顧客情報や受注データは、データ分析の根幹を担い、問い合わせ履歴やVOC（VOC=Voice of customer：顧客の声）などは、商品企画やマーケティングにも活用されている。

この、関心が集まるデータ分析だが、コールセンターで基本的なことが忘れられているケースも散見される。ここでも具体例を挙げて考えてみよう。

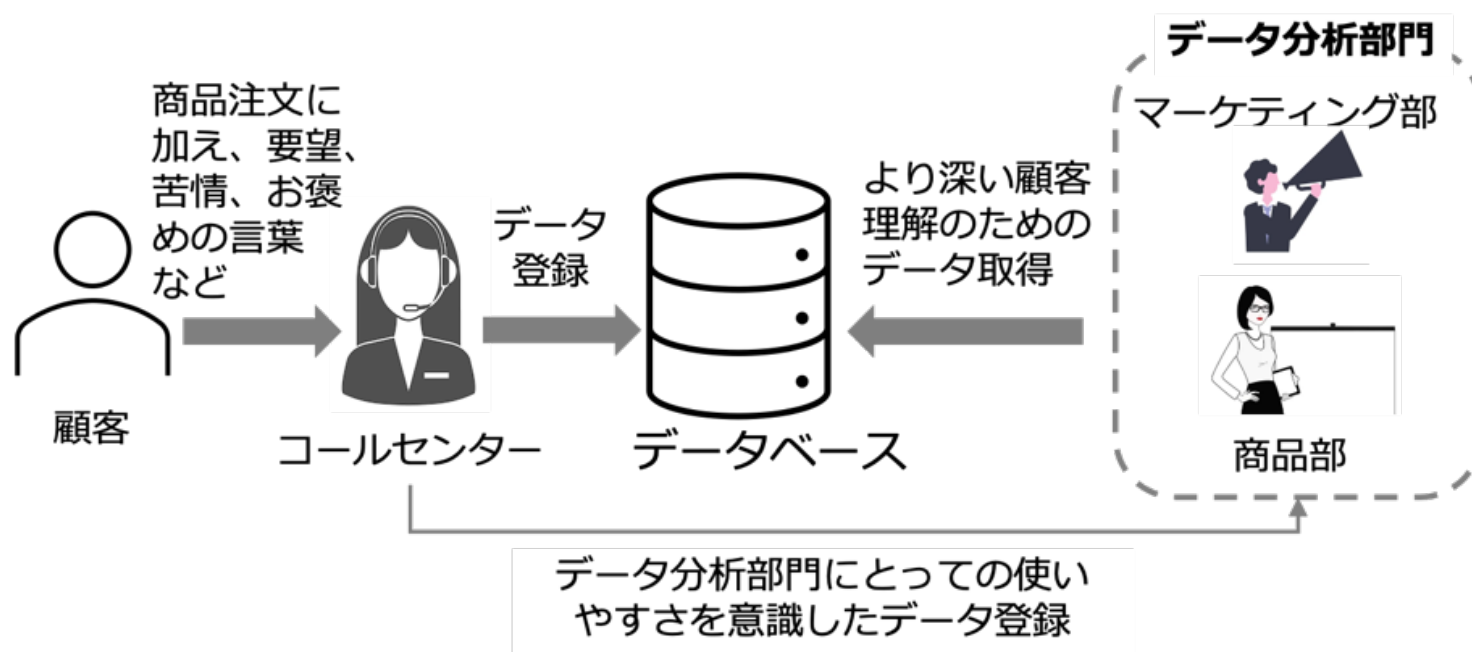
①	「お客様の声」の登録は、声を忠実に再現して文章形式で入力している
②	「お客様の声」の登録は、声を咀嚼した上で概要だけを入力している
③	クレームは小さなこともすべて登録し、社内に発信している。

これら3つの事例のどこに落とし穴があるのかお分かりだろうか。

①	登録した情報を集計する際のことを忘れている。 高額なテキストマイニングツールがある場合を除き、長文で登録された内容から必要な情報だけを抜き出すのは至難の業だ。この体裁のデータは分析に使えないことが多い。
②	登録した情報を活用する際のことを忘れている 「お届けに関するご意見」「素材に関するご質問」のような登録は、集計しやすいが集計結果を活用できない。お届けのどこを改善すれば良いのか、素材に何が不明だったのか、想像するほかに手はない。
③	登録情報の精度と、受け手の誤解を招くリスクを忘れている。 怒っていればクレームと登録されがちだが、その判定は受け手次第。また、その声がごく一部の意見で9割以上のお客様には好評な場合も考えられる。

コールセンターでは、**集計と活用を踏まえてデータを登録する「データリテラシー」**が求められる。データを分析する側と同じ気持ちになることが重要だろう。

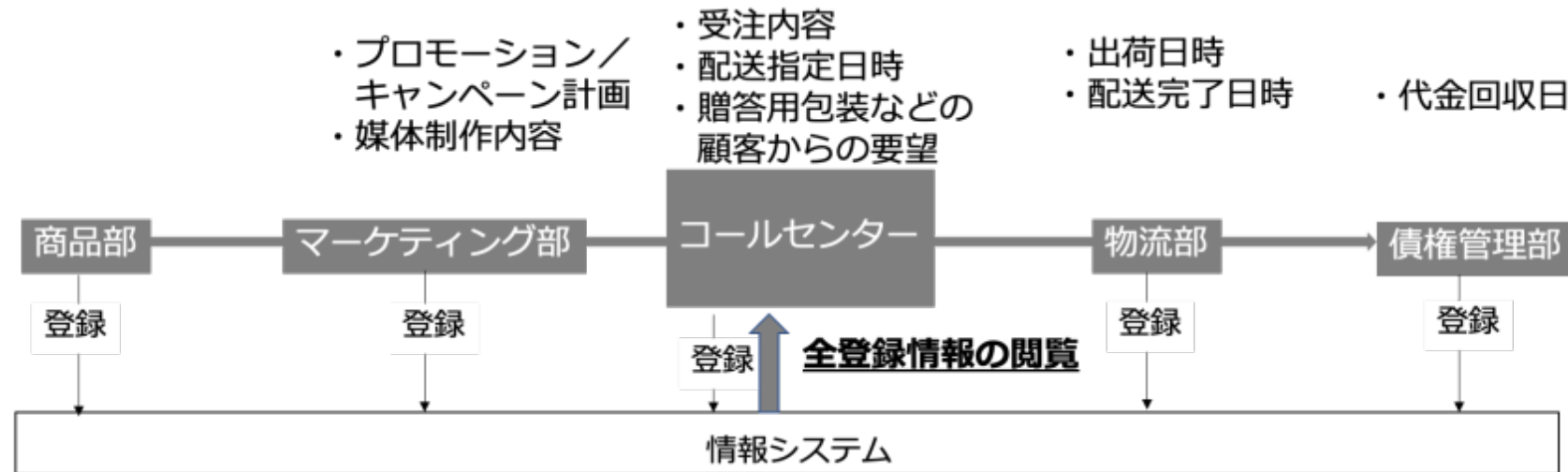
＜コールセンターに求められるデータリテラシー＞



● 情報集積基地として業務を再定義する

D2C企業の組織と情報の流れを整理すると、概ね以下のようなになる。

＜D2C企業の組織と情報の流れ＞



上図をみると一目瞭然だが、D2C企業の社内で商品情報、販促情報、在庫・物流情報、債権管理情報、これら**すべての情報を（システムを介して）常時活用しているのはコールセンターだけ**であることに気付く。その恵まれたポジションをどう定義するかで、社内での位置づけと役割も変わってくる。

コールセンターがデータリテラシーを高めれば、社内のデータ活用は飛躍的に加速するに違いない。

2-4 コールセンターはD2C事業の「ハブ」になる

重要まとめポイント

- ◎ コールセンターは、社内をつなぐ「ハブ」としての機能を担う
- ◎ 情報を扱う部署として、正しい情報を収集・加工・発信する責任を持つ
- ◎ D2C事業の「ハブ」として基幹システムの徹底理解が必要

● フルフィルメント部門のハブ機能

受注が入らなければ出荷や返品は発生しない。債権管理も同様である。これはコールセンターが既にフルフィルメント部門の起点であることを意味している。

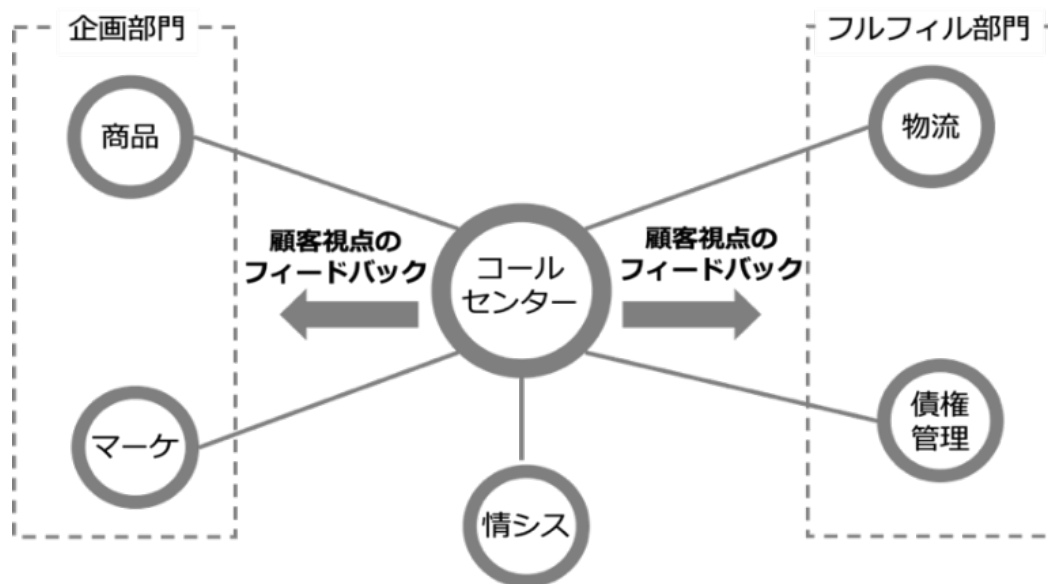
起点であるコールセンターが主体的に行う物流部・債権管理部・システム部との連携は、各部の円滑な業務遂行につながることは勿論、各部に顧客体験の創造という新たな目標を提供することにもつながる。

● 企画部門とフルフィルメント部門のハブ機能

前述したように、マーケティング部門や商品部門からの情報連携がなければ、コールセンターの運営は業務として成立しない。それは、フルフィルメント部門と企画部門との連携が不可欠な関係にあることの証明だ。

コールセンターと企画部門との連携は、フルフィルメント各部門の円滑な業務遂行に貢献すると同時に、**企画部門に「顧客視点」さらには「企画と一体化した顧客体験」という新たな武器を創造する契機**となり得る。コールセンターには企画部門とフルフィルメント部門をつなぐ「ハブ」としての機能が期待されている。

<コールセンターの企画部門とフルフィルメント部門をつなぐ「ハブ」機能>



● 情報の収集・加工・発信

コールセンターがハブとして機能するには、発信する情報に偏りがあったり、加工が恣意的であったりしてはならない。

加えて、発信する頻度や間隔も定期的である必要があるし、定量的な情報と定性的な情報を明確に区別して発信する必要もある。

< 情報発信者として必要な視点 >

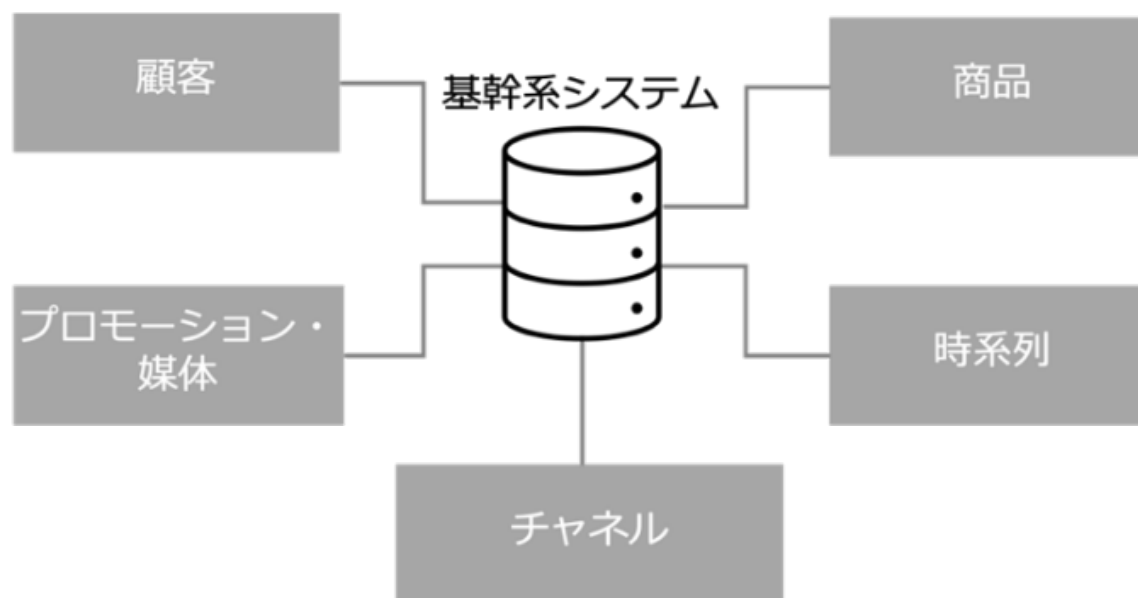
必要な視点	内容
定期的な発信	毎月〇〇日にレポート、など頻度や間隔を一定にする
定量（数値で表現）と定性（文字で表現）の区別	定量情報は前年比、前月比、構成比（全体に占める割合）など併記して傾向が分かるようにする。定性情報はその内容は特殊なケースなのか、多く見られるケースなのか、何らかの改善につなげる情報として意味はあるかを意識する。
偏りが無い	全社的視点で改善のための情報分類項目を網羅する
恣意的で無い	報告する情報を意図的に取捨選択したり、強弱をつけたりしない。

● 基幹システムを制する

D2C事業はデータの蓄積や運用上の様々な処理を基幹システムに依存している。基幹システムで処理できない運用は人手を介して行わねばならず、自ずと改善効果は期待薄になる。机上の空論で業務は改善できないものだ。

そのため、D2C事業の「ハブ」機能を担うためには、基幹システムの理解が前提となる。これについては第5章でも説明する。

<顧客、商品、プロモーションなどを管理する基幹系システム>



2-5 つながりて対応品質や運営効率を引き上げる

重要まとめポイント

- ◎ センター内に留まらず、他部署との連携を含めて解決策を検討する
- ◎ マーケティング部門との連携強化が対応品質と運営効率の引き上げを図る
- ◎ 所轄業務領域の境界線に改善の糸口が潜んでいる

● 対応品質はコミュニケーションスキルだけではない

対応品質を顧客との対応技術に矮小化するのは間違いである。対応の精度や速度を含めた「**総合的な対応の品質**」として捉えよう。

例えば、商品未着の問い合わせ対応では、ECとの受注情報連携タイミングや出荷作業の知識があれば、精度も速度も格段に引き上がる。

<各部門とのつながりで高める応答品質>



- 運営効率化は企画部門との連携強化が重要

着信数予測に必要な情報はマーケティング部門だけが持っている。そして、応対時間を左右する情報の多くは、マーケティング部門と商品部門の中にある。

過不足のない要員手配や最適な応対効率を実現するためには、企画部門との連携をいかに早く進めるかが重要になる。

<つながりレベルの違いで生じる運営効率の差>

<つながり不足>

マーケティング部



商品部

連携タイミングが遅い

準備時間が無いので
過不足の無い要員配置
が間に合わない



コールセンター

キャンペーン序盤

中盤

終盤

<つながり良好>

マーケティング部



商品部

連携タイミングが早い

準備の時間があるので、
過不足の無い要員配置や
商品・マーケ部の企画意図
に沿った対応が可能！



コールセンター

キャンペーン序盤

中盤

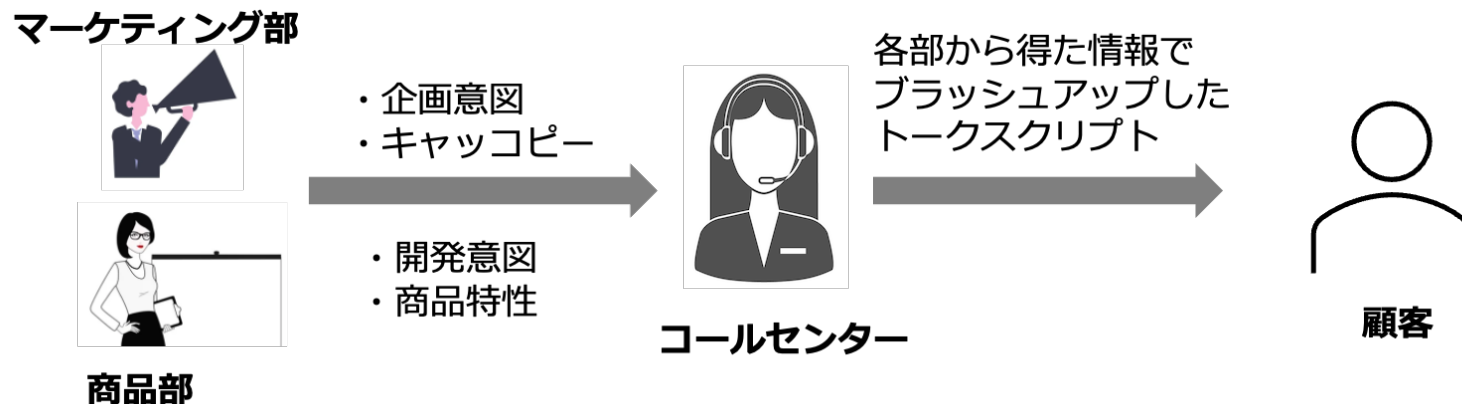
終盤

● 営業力も応対品質である

効率や品質と共に、顧客対応業務の成果として重視すべき指標に営業力がある。販促情報や商品情報は営業力の強化に不可欠な情報である。

企画部門との連携で、施策開始前に営業力を強化する取り組みを推進しよう。キラー・フレーズは前述したが、便利な使い方やお手入れ方法の紹介や、事前に行うロールプレイング等々、営業力強化の取り組みは他にも沢山あるだろう。

＜つながりで高める営業力＞

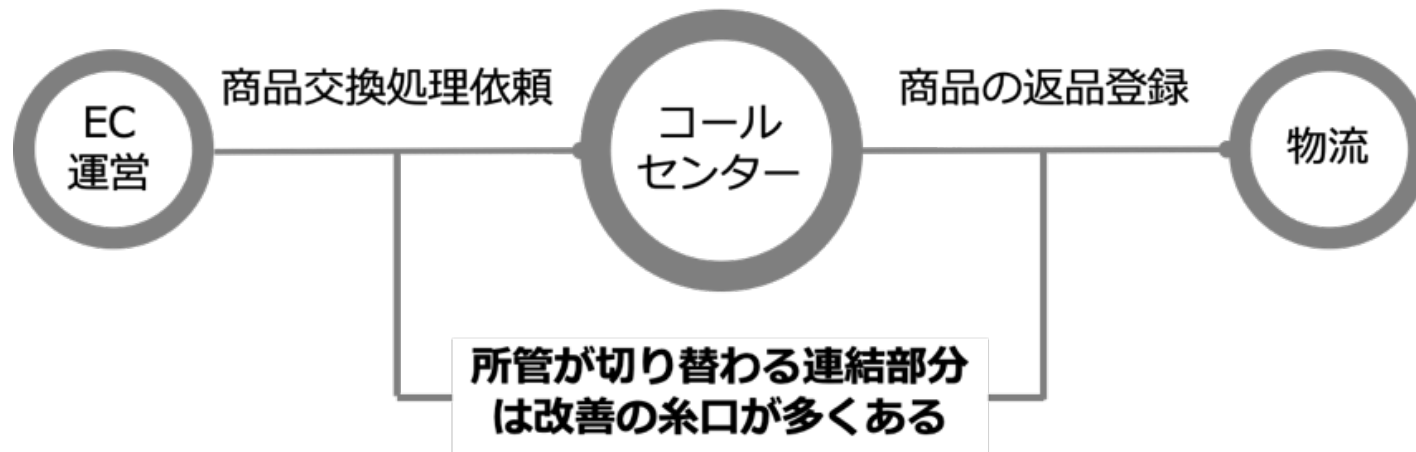


- 改善の糸口は連結部分にある

応対品質や運営効率を改善する糸口は、その領域との連結部分で見つけることが非常に多い。

商品の交換対応時にコールセンターが返品登録を行う場面や、EC受注の取り込み時に発生する保留解除作業等、他部署に関連した業務が突如現れる場面がこの連結部分にあたる。

＜他部署に関連した業務（連結部分）は改善の糸口＞



2-6 アクションチェーン・マネジメント到達レベル

各章末に現状でのアクションチェーン・マネジメントの到達レベルをチェックするチェックシートを設けている。

以下のようなステップで、ぜひアクションチェーン・マネジメント実践に向けた取組をスタートして欲しい（以下、3、4、5章共通）。

現在自社のレベルをチェックしてみよう。

- レベルチェックの進め方

Step 1 できる限り複数人でチェックを行い、現状を確認する

Step 2 チェック結果を部内で共有する

Step 3 現状のレベルに留まってしまっている理由を話し合う

Step 4 レベルアップに必要な取組み課題を設定する

Step 5 他のフルフィルメント部門と共有する

Step 6 マーケティング部門と話し合う

Step 7 ここまでの内容を反映したカスタマー・サステナブルマップを
マーケティング部門とフルフィルメント部門共同で作成する

<チェック項目>

1. マーケティング部との情報交換を率先して行っているか？

☐ Level 1

企画の情報は全て受け身で、コールセンター内での調整に追われている

☐ Level 2

企画の実施前に、コールセンターから必要な情報を伝え、企画毎に入手している

☐ Level 3

マーケティング部門に定期的な説明会を依頼し、業務・運営効率を引き上げる努力をしている

☐ Level 4

マーケティング部との情報交換を定期的 to 実施し、運営効率アップのために意見交換を実施。センター内に年間計画なども発信している

2. マーケティングのキャンペーンに合わせた、顧客トークを作成し、コールセンターとして営業努力を行っているか？

☐ Level 1

マーケティングからのキャンペーン連絡は直前になることが多く、内容を把握することで手いっぱいになってしまう

☐ Level 2

キャンペーン情報をできるだけ早めに確認できるよう、アンテナを張っている。事前情報を伺うことで正確な対応ができるよう努力している

☐ Level 3

マーケティング部からキャンペーン情報が事前に連絡される。センター内に企画内容を伝え正確な対応と、任意になるが積極的な営業を推奨している

☐ Level 4

マーケティング部との定期会議から年間（半年）のスケジュールが分かり、事前にコールセンター内で営業トークのすり合わせを実施。結果も共有している

3. 施策毎の反響やその結果を社内に発信しているか？

☐ Level 1

報告を求められれば行う

☐ Level 2

着地や報告を行うが、顧客の声を収集した報告はできていない

☐ Level 3

報告を定例化し、傾向がわかる声がまとめられている

☐ Level 4

定例化した報告会の中で、顧客から上がった声を伝え、問題提起と改善策を、部署間で協議する

4. 利用しているシステムを理解し登録に責任を持ち、正確で迅速な操作を行っているか？

☐ Level 1

一定のシステム理解はするが、改善までには至らない。ミスは少ない

☐ Level 2

システム操作には理解がある。改善提案にも自部のみ声あげられる

☐ Level 3

システム操作に精通する人がいる。業務フローを踏まえて、フルフィル部署にも関連する提案ができる

☐ Level 4

システム担当より詳しく理解する者がいる。全体最適につながる提案ができる

5. コールセンターで登録するデータが、関係部署でどのように活用されるかを理解しているか？

☐ Level 1

入力の内容には気にせず、もれなく、効率よく処理を進めている

☐ Level 2

ルールに則った登録・入力処理を行い、定期的に入力内容をチェックしている

☐ Level 3

利用しているシステムに入力したデータがどのような活用されるかを理解できる

☐ Level 4

登録したデータがどのように活用されるかを確認して、登録方法を関係部署と定期的に協議している

6. 企画部門とフルフィルメント部門のハブとして機能しているか？

☐ Level 1

コールセンター内での情報共有を実施、外部への働きかけはしていない

☐ Level 2

コールセンター内で発生する問題についてのみ、各部署へ伝え、協議している

☐ Level 3

定期的にコールセンターで発生する問題や顧客の声をレポートとして全社に発信している

☐ Level 4

企画部門、フルフィル部門それぞれに「顧客視点」でのフィードバックと、相互意見の協議を定期的に行っている

7. 関連部署へ積極的な発信をし、主体的に行動できるか？

☐ Level 1

受け身、指示待ち姿勢がやや目立つ

☐ Level 2

フルフィル部門には、積極的に取り組む姿勢がある

☐ Level 3

マーケティング部門にも関連することは、積極的に声をかける姿勢がある

☐ Level 4

社内に影響することは主体的に発信し、取り組み、周囲の意識も変える

共通 マーケティング部門と連携しているか？

☐ Level 1

会議に参加をして、要望を聞いている

☐ Level 2

会議に参加して、単体でも要望を実現するよう努力している

☐ Level 3

会議を招集し、最適化を考え、調整している

☐ Level 4

全体最適を実現し、次回は自動的に対応できるようにしている

共通 物流部門と連携しているか

☐ Level 1

会議に参加をして、要望を聞いている

☐ Level 2

会議に参加して、単体でも要望を実現するよう努力している

☐ Level 3

会議を招集し、最適化を考え、調整している

☐ Level 4

全体最適を実現し、次回は自動的に対応できるようにしている

共通 債権管理部門と連携しているか

☐ Level 1

会議に参加をして、要望を聞いている

☐ Level 2

会議に参加して、単体でも要望を実現するよう努力している

☐ Level 3

会議を招集し、最適化を考え、調整している

☐ Level 4

全体最適を実現し、次回は自動的に対応できるようにしている

共通 システム部門と連携しているか

☐ Level 1

会議に参加をして、要望を聞いている

☐ Level 2

会議に参加して、単体でも要望を実現するよう努力している

☐ Level 3

会議を招集し、最適化を考え、調整している

☐ Level 4

全体最適を実現し、次回は自動的に対応できるようにしている

共通 商品部門と連携しているか？

☐ Level 1

会議に参加をして、要望を聞いている

☐ Level 2

会議に参加して、単体でも要望を実現するよう努力している

☐ Level 3

会議を招集し、最適化を考え、調整している

☐ Level 4

全体最適を実現し、次回は自動的に対応できるようにしている

共通 EC部門と連携しているか？

☐ Level 1

会議に参加をして、要望を聞いている

☐ Level 2

会議に参加して、単体でも要望を実現するように努力している

☐ Level 3

会議を招集し、最適化を考え、調整している

☐ Level 4

全体最適を実現し、次回は自動的に対応できるようにしている

第3章

物流センター

顧客の継続率を上げる
部門間連携

3-1 物流センターもつながりで進化する

重要まとめポイント

- ◎ 物流のDXは今後もさらに加速する
- ◎ 未来より先に動く宅配業界
- ◎ ヒューマン・タッチが持つ「強み」を再定義する

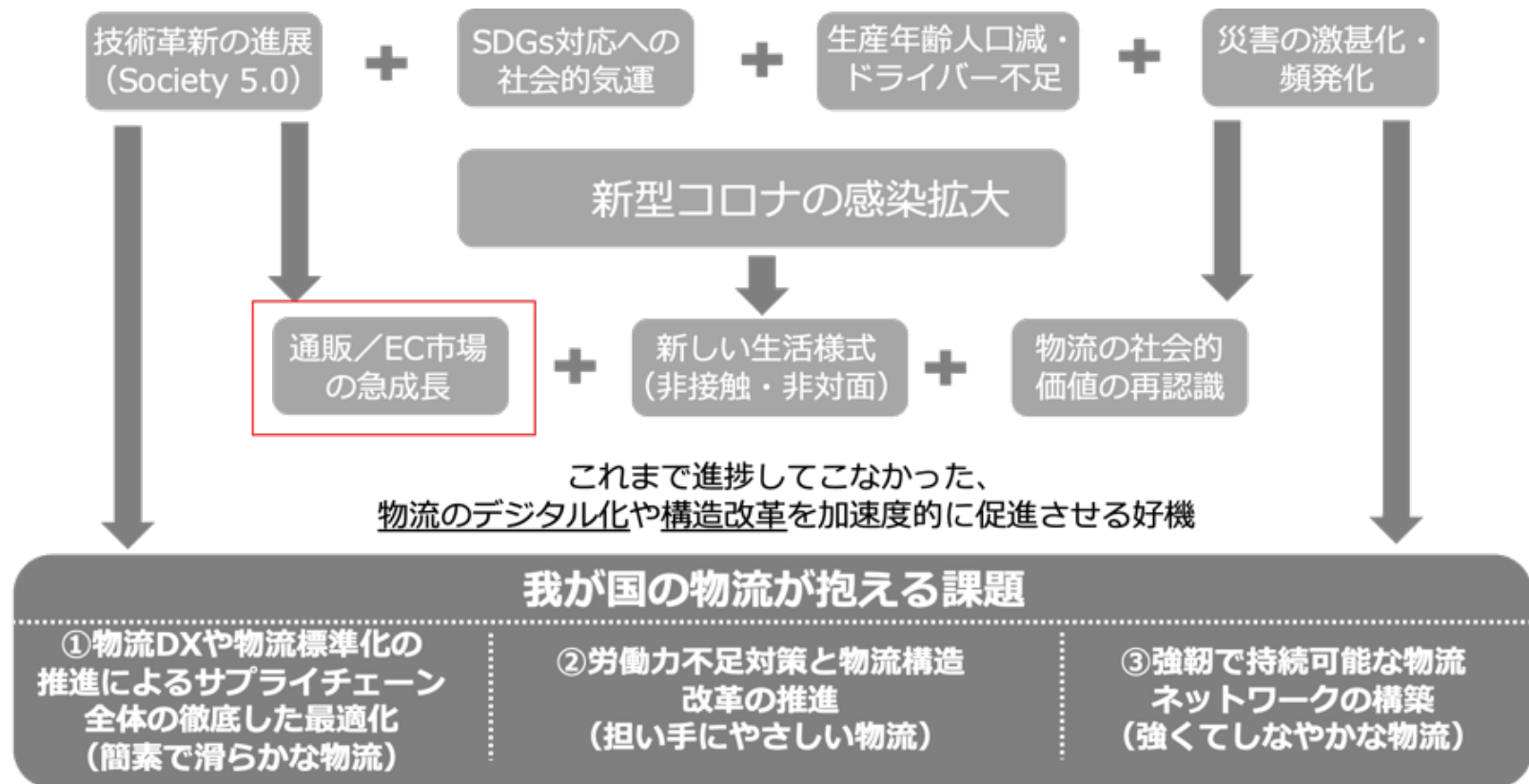
● 物流DXの加速とは「つながりの強化」でもある

DX（デジタル・トランスフォーメーション）＝デジタル技術を活用した変革は、物流の世界も例外ではない。特に下記のような理由が大きい。

1. もともと、より速く、より正確に、より大量に処理を行うことが売上や利益に直結する業務内容である
2. 技術革新の進展（スマホ、デジタル広告など）に加え、新型コロナ禍による巣ごもり需要でD2C市場が急成長し、今後も成長が見込まれる
3. 物流の担い手の高齢化、人手不足の深刻化が他業種以上に進んでいる

近年多くのD2C企業が送料無料サービスの停止や、無料サービス適用金額の引上げ、あるいは送料そのものの値上げを行っているが、その背景には「物流企業の自助努力だけでは対処不可能なので、荷主や消費者とのつながりを強化しながら全体最適を目指す」大きな社会の流れがある。

<我が国の物流が抱える課題>



出典：国土交通省「総合物流施策大綱（2021年度～2025年度）概要」より筆者作成

そして、この物流DXに関して国交省は2025年までを目処に下記のような目標を掲げている。

<DX 関係 KPI>

- ① 物流業務の自動化・機械化やデジタル化に着手している物流事業者の割合 100%
- ② 物流業務の自動化・機械化やデジタル化により、物流 DX を実現している物流事業者^{*}の割合 70%
- ③ 物流業務の自動化・機械化やデジタル化に向けて、必要な場合に荷主と連携した取組を行っている物流事業者の割合 50%

^{*}物流業務の自動化・機械化やデジタル化により、従来のオペレーションの改善や働き方改革などの定量的な効果を得ている物流事業者をいう。

③ の「物流業務の自動化・機械化やデジタル化に向けて、必要な場合に荷主と連携した取組を行っている物流事業者の割合 50%」に着目して欲しい。

必要な場合に荷主と連携した取組、とあるが国交省が推進する物流DXでも「連携＝つながり」がキーワードとなっている。D2Cビジネスにおける荷主とはD2C企業の物流部門だが、1～2章まででも述べたように、社内でのつながり強化を背景に、出荷や配送業務の委託をしている物流企業とのつながりも強化されれば、文字通り首尾一貫した価値や体験を顧客に届けることが可能となる。

● 自動化を先取りする宅配

消費者とも協働した「担い手にやさしい物流」という標語が上記資料にも掲げられている。

購入した商品を持ち帰れないD2Cにおいては、「いかに速く、手間なく、確実に顧客に商品を受け取ってもらえるか」が重要だが、これを宅配業界の立場で捉えると、再配達をいかに減らすか、がテーマとなっている。

国交省による令和6年4月のサンプリング調査では、約10.4%が再配達になっており、少し古いが同じく国交省によるインターネットモニター調査（令和2年度）の結果では、

- ・再配達となる頻度が3回に1回未満の人の割合：58%
- ・再配達となる頻度が3回に1回程度の人の割合：20%

という結果が出ている。

その解決策の一つが「宅配ボックス」であるが、単に戸建ての玄関や集合住宅のエントランスにあるものだけでなく、駅やコンビニにあるロッカータイプのも

のも充実しつつある。これは受取の視点で見た自動化と言えるだろう。

その他、地域配送センターから個人宅への配送（いわゆる「ラストワンマイル」）の自動化ではドローン、ロボットの活用が検討されている。

ドライバーなどの人手不足が叫ばれる一方、D2C市場の拡大は続いているので、人手不足→荷受け量の制限→事業成長機会の喪失、とならないよう、他の業界以上に速いスピードで自動化が進むことは確実である。

<ラストワンマイルの効率化：配送ドローン、配送ロボ>



配送ドローン

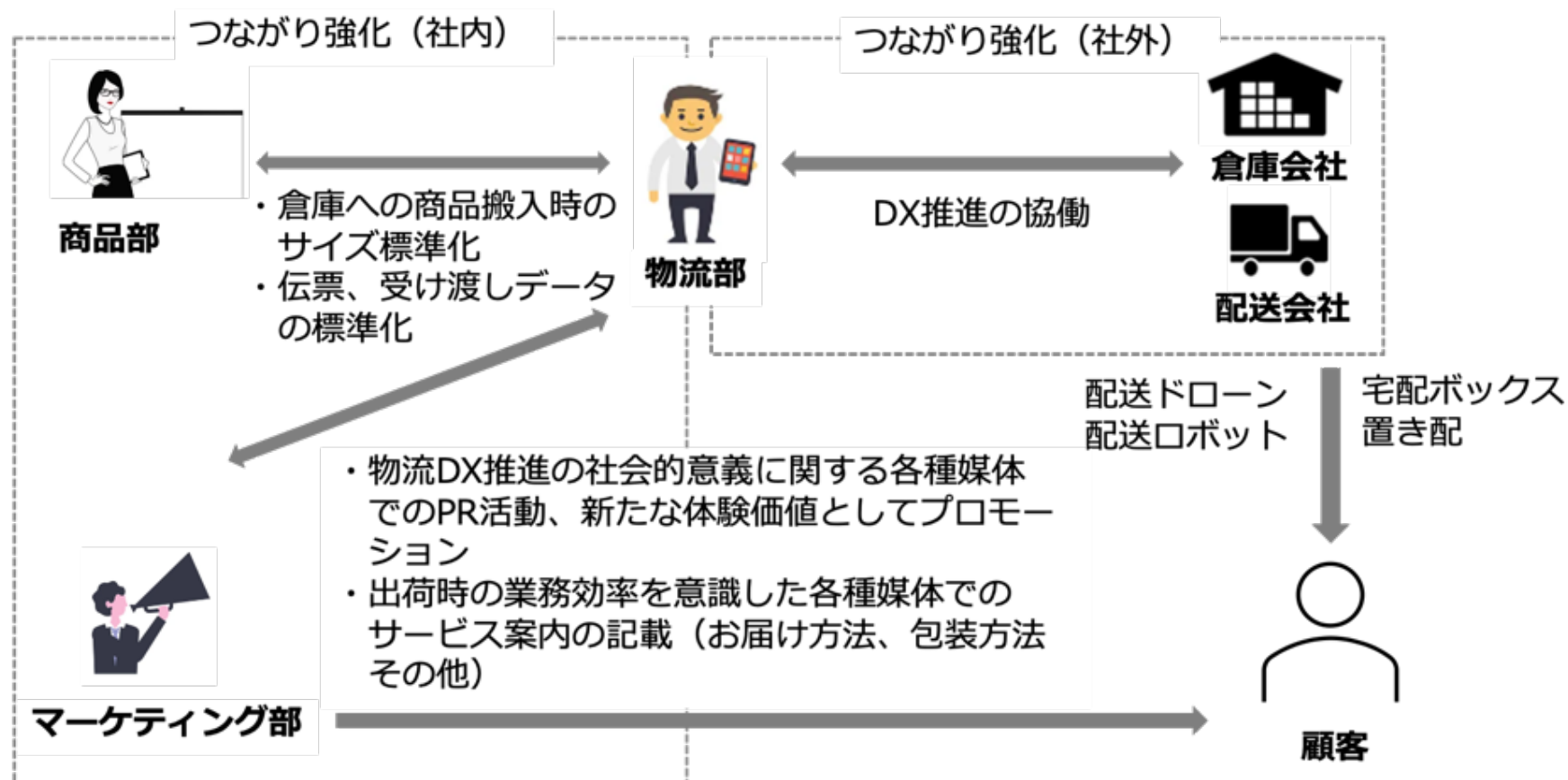


配送ロボ

*写真は「総合物流施策大綱(2021 年度～2025 年度)概要」掲載のものを使用

また、この取組みをD2C企業の視点で考えた時に、顧客体験として配送ドローンや配送ロボなどの自動化の取組みを顧客が前向きに捉えてくれるような広報活動が必要だろう。D2C企業各社は、持続可能な物流インフラの構築に影響力のある荷主としての責任を、社会から求められていることを自覚したい。

＜つながりで高める営業力＞



＊「置き配」の浸透について

新型コロナ禍の非対面＆非接触の新生活様式の中で、配送商品を顧客に直接渡さない「置き配」の習慣が一気に広まった。もちろん、盗難、破損、品質劣化などの従来「置き配が好ましくないとされてきた背景」が解消されたわけではない。

とあるD2C企業のHPでも、自社では置き配の指定は受けない旨を表記しつつ、仮に配送会社固有の「置き配」サービスを利用する場合でも、品質低下の恐れから「直射日光のあたる場所」「高温や低温になりやすい場所」「雨風にさらされる場所」の指定は避けるよう促している。

顧客側の根強いニーズ（利便性：Convenience）と不測の事態を避けたい企業側のせめぎあい在今后も続きそうだが、この置き配についてもアプリやメールなどで到着日や置き配完了報告などの細やかな情報連絡、状況確認ができることで「顧客体験視点での置き配進化」が追求されていくのではないだろうか。

また、配送ドローンや配送ロボットは置き配と相性が良さそうである。自動化の実現という観点からも今後の動きを注視したい。

- 「人の手による作業」が高い付加価値を生み出す可能性を忘れない

ここまでDX推進の観点から物流業務を見てきたが、逆説的に考えるとDXの推進は「人の手による作業」が高い付加価値を生み出すチャンスでもある。

小売店での対面販売では接客販売員の役割は大きい。購入意欲を高めたり併買を促したりする範囲に留まらず、使用時の安心感、イメージ、継続購入意欲など、ブランディングの領域にまで影響を与える。

では、非対面販売のD2Cではどうだろうか。D2Cにおける最大のイベントは、「顧客が手元に届いた箱を開ける瞬間」だ。物流はこの最大のイベントを担うのだ。

“マイ・インターン”という映画がある。ファッションECブランドの女性社長が公私に降りかかる試練を乗り越えていくストーリーの中で、倉庫スタッフに社長自ら商品梱包の手本を見せる姿が描かれている。D2C企業は、オートメーション化やデジタル化と共に、物流業務の接客力を再定義する必要があるだろう。

<顧客が配送箱を開ける瞬間はD2C最大のイベント>



数年前、商品を梱包する際の緩衝材に袋入りの食べられるポップコーンが登場して話題になった。**顧客へのサプライズも購入体験のエッセンス**になり得る。

また、高級車を購入すると納車式というイベントがある。レッドカーペットに置かれた購入車を前にテープカットを行い、シャンパンやケーキが用意された空間で花束が贈呈される。撮影した記念写真は後日立派な額縁に入って贈られてくる。D2C企業もこの**プレゼンテーション精神**を参考にしない手はない。

3-2 社内のつながりで物流は進化する

重要まとめポイント

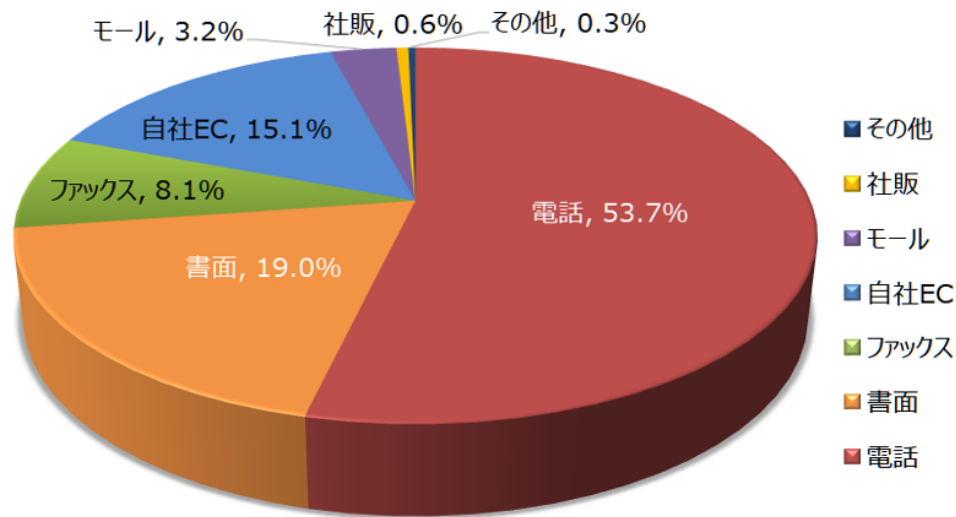
- ◎ 繁閑波動（業務量の算出）には、出荷パターンの変化に注意する
- ◎ 簡単なDXと既存システムのひと工夫で、倉庫作業は改善できる
- ◎ 全体最適の視点で、物流の改善を加速させる

● 受注構成比率と出荷パターンの変化

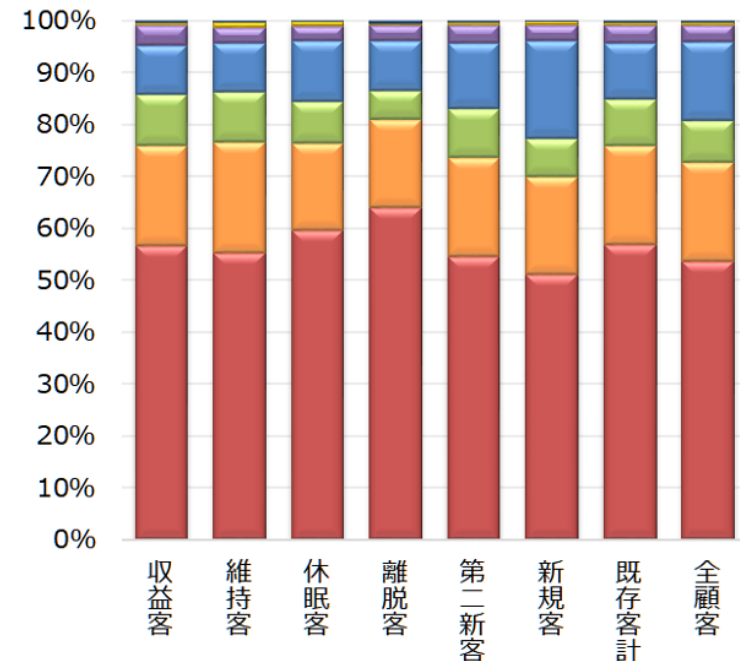
物流倉庫では、出荷量の繁閑に合わせて作業スタッフの人数調整を行っている。その調整には、マーケティング部門が作成する施策計画から、想定出荷量を算出しているケースが多い。

しかし、昨今は**施策計画の中身が変化している**ため注意が必要だ。カタログ通販企業では、従来主役だった電話での受注をECや書面受注に誘導している。また、オンライン専門のD2C企業でもCRMの強化策として一部の上位客に対しダイレクトメールを発送する等の変化がみられ、受注方法の構成比率が変化している。

＜受注構成比の例＞



受注方法別・金額比率（全顧客ベース）



この変化は、従来と同じ販促規模であっても出荷量のパターンが変化することを意味する。書面受注が増えれば出荷は後ろ倒しになり、EC受注が増えれば出荷パターンは前倒しになる割合が増える。スナッチ対応（*）も同様だ。出荷量パターンの算出に際しては、受注構成比率を考慮して出荷量を予測し、**精度を引き上げる取り組みが必要だ。**

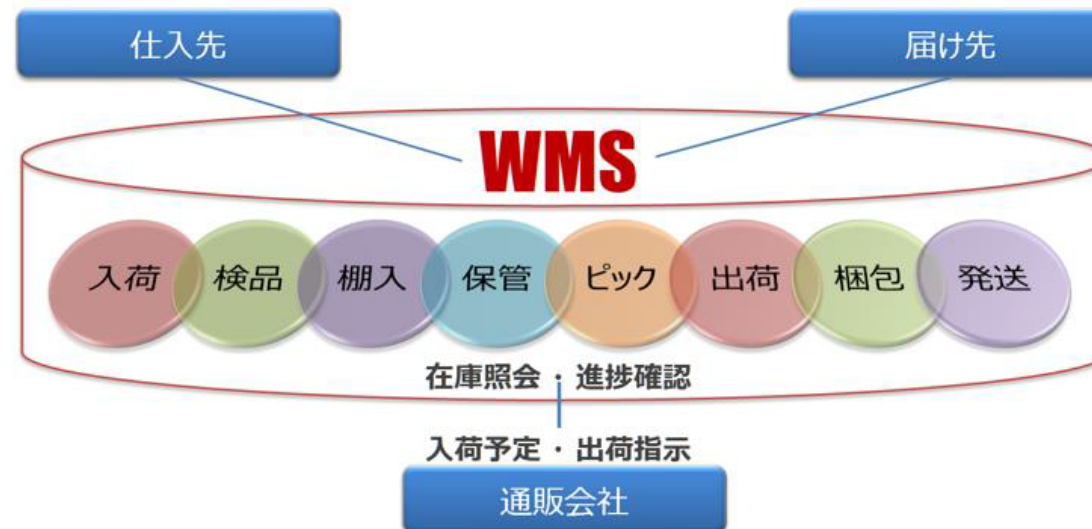
(*) スナッチ対応

コールセンターの受電方法のひとつ。着信量が集中した際の放棄呼を減らすため、お名前と電話番号だけを伺って通話時間を短縮し、着信が落ち着いた頃合いを見計らってコールバックし受注する方法のこと。

● 簡単便利なDX

倉庫内のDXにも便利なサービスがある。多くの企業が既に導入済だが、最も手軽な合理化策としてASP型のWMS（Warehouse Management System：倉庫管理システム）の導入が好例だろう。

<WMSの例>



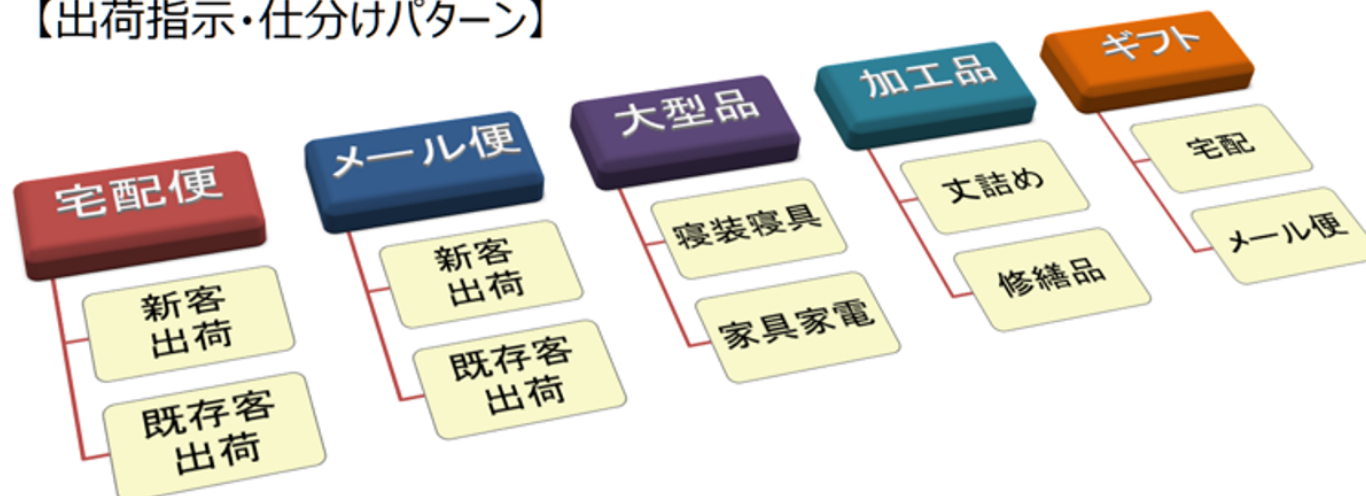
廉価なシステムでも、出荷指示データを出力すれば大手倉庫事業者に近い庫内作業が実現できる。フリーロケーションによる在庫保管効率の改善や、移動の少ないピッキングによる作業効率の改善。或いはハンディ端末の梱包時検品による作業精度の改善等、導入効果は少なくない。

● 既存システムでもできること

DXの取り組みも大切だが、既存の環境でもやれることは幾つもある。ここでも一つの事例をご紹介します。

＜出荷パターン例＞

【出荷指示・仕分けパターン】



使用しているシステムの出荷指示データを、類似作業毎に出力できるように改修するだけでも倉庫の作業効率を改善する。例えば

- 単品出荷と複数品出荷に出荷指示データを分ける
- 販促リーフレットの同梱パターン別に、出荷指示データを分ける
- ギフトの梱包指示を、パターン別にコード化する

ギフト梱包や熨斗の付け方を、オペレーターが文章で入力して指示する運用は倉庫泣かせの典型だ。倉庫の梱包スタッフは、毎回その文章を読解しないと包装作業に着手できない。ギフトの包装指示をパターン化し、ギフト指示コードを入力する運用に改修すれば、オペレーターと倉庫スタッフ双方の業務効率が改善でき一石二鳥だ。

- 全体最適の視点で物流業務を改善する

D2Cの倉庫業務は、入庫・流通加工・保管・出荷・返品、この5つの工程で構成されている。これらはすべて、他部署が手配した業務を受け止める業務である。

＜倉庫業務と手配部署＞

工程	手配部署(依頼元)
入庫作業	主に商品部
加工作業	主に商品部、マーケティング部
保管作業	入庫と加工後に発生する作業
出荷作業	主にマーケティング部、コールセンター
返品作業	出荷後に発生する作業

だとすれば、**手配部署との「つながり」を最適化**することで、倉庫業務は円滑に進む。関連部署のちょっとした協力で物流業務は合理化できる。

入庫予定連絡を事前に入手するのは言わずもがなだが、**入荷商品の到着頻度や曜日・到着時間を定型化**すれば、入庫作業要員の手配に無駄がなくなる。数日先の出荷計画が分かれば、事前に流通加工作業を行っておくこともできる。

保管も同様で、大量に商品を入庫した場合でも、当面出荷しない在庫はリザーブ・ストックエリアに保管することで、ピッキング作業を効率化することができる。

コールセンターとの協力も大切だ。こことの「つながり」は、コールセンターの「前日注文キャンセル対応マニュアル」を見ればおおよそ推測がつく。

倉庫にとって、大量の出荷作業の中から1つの出荷を取り出すのは厄介で、他のお客様の出荷遅延や倉庫作業スタッフの残業を招く場合がある。連携が取れていないD2C企業では、「夕方4時までは出荷停止が可能」のような記載になるが、十分連携が取れている場合には「お詫びの上で、商品到着時に受取拒否をご案内する」といった記述になっている。

時間的に対応可能なことと、運用として適切なことは別である。顧客が不満を感じないようご案内できれば、無理をして顧客の要望にお応えする必要はなくなる。フルフィルメント部門の技術と知恵の見せどころだろう。

3-3 物流視点で顧客の継続利用を引き上げる

重要まとめポイント

- ◎ 倉庫業務は継続利用促進機能を担う
- ◎ ヒューマンタッチを使い分けるタイミングは3つある
- ◎ 物流業務も社内に情報を発信する

● 物流がもたらす「真実の瞬間」

顧客中心のマーケティングは、大きく新規顧客の獲得と既存顧客の継続購入に分けられる。物流主導の新客獲得は稀有なため、**物流は後者（継続購入の促進機能）が主な役割を担うこと**になるろう。D2Cの倉庫業務が入庫・流通加工・保管・出荷・返品の5つで構成されていることは前述したが、その中で**対顧客の視点から物流の真価が問われるのは出荷と返品**だろう。

D2Cにおける最大のイベントは、顧客が手元に届いた箱を開ける瞬間だと先述したが、実はそれだけではない。

到着商品を返品する時、顧客にとっての最大のイベントは返品に代わる。越境ECで返品する時の漠然とした不安感を思い出せば分かる通り、返品は顧客体験の大きなチャンスになり得る。**ECと物流の返品受付完了データを連携させ顧客にメールを配信**したい、物流からこんな提案があっても良い。

D2C事業では**物流も継続購入の促進機能**を担っている。所管業務以外の領域への一歩を踏み出してほしい。

● ヒューマンタッチのタイミング

物流は経費効率の追求が求められ、全ての顧客に対する手厚いおもてなしは現実的ではない。では、ヒューマンタッチのタイミングはいつなのか。ここは各社の判断が分かれるところが、すべてのD2C事業者に通ずるタイミングが3つある。それは

- 初回購入のタイミング
- 次回購入のタイミング
- 初回返品 of タイミング

である。マーケティングの観点で最も重要なこの3つのタイミングに注力していないD2C企業にCRMは語れないだろう。**マーケティング部門が未着手なら、このタイミングでの最高のおもてなしを物流部門から進言してはどうだろう。**

● 物流からの情報発信

前項で物流部門が継続利用の促進機能を担う可能性を述べたが、**物流部門はもっと自分から社内に近づき、もっと情報を社内に発信すべき**である。

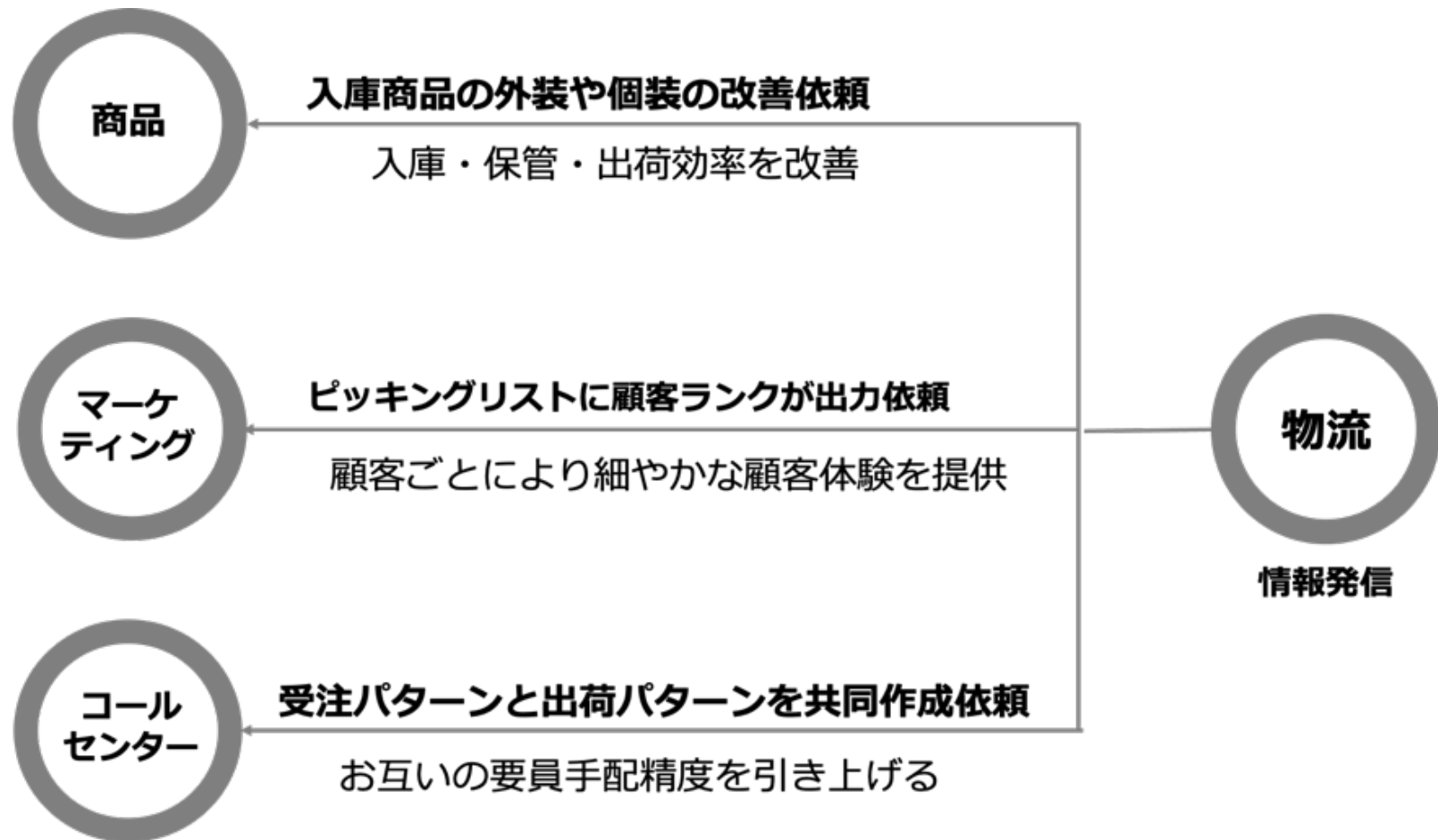
商品部門に対しては、入庫商品の外装や個装の改善で、**入庫・保管・出荷効率を改善**することができる。

マーケティング部門に対しては、ピッキングリストに顧客ランクが出力されれば、**顧客ごとにより細やかな顧客体験**が提供できる。

コールセンターに対しては、受注パターンと出荷パターンを共同作成して**お互いの要員手配精度を引き上げる**ことが出来る等々。

その発信内容は多岐に渡るはずだ。

＜物流部からの情報発信内容＞



物流部門は、D2C企業の「守りの要（かなめ）」だ。顧客体験のエンディングを担う部署からの、情報発信価値は大きい

3-4 アクションチェーン・マネジメント到達レベル

現在自社のレベルをチェックしてみよう。

<チェック項目>

1. マーケティング部との情報交換を率先して行っているか？

☐ Level 1

企画の情報は全て受け身で、コールセンター内での調整に追われている

☐ Level 2

企画の実施前に、コールセンターから必要な情報を伝え、企画毎に入手している

☐ Level 3

マーケティング部門に定期的な説明会を依頼し、業務・運営効率を引き上げる努力をしている

☐ Level 4

マーケティング部との情報交換を定期的 to 実施し、運営効率アップのために意見交換を実施。センター内に年間計画なども発信している

2. 物流でDXを活用し、加速しているか

☐ Level 1

業務の自動化、機械化やデジタル化にまだ進めない。

☐ Level 2

業務の自動化、機械化やデジタル化に着手しはじめた

☐ Level 3

業務の自動化、機械化やデジタル化により、DXを実現している

☐ Level 4

業務の自動化、機械化やデジタル化に向けて、必要な場合は、関連先と連携した取組を行っている

3. 積極的に物流の声を発信し、改善に向けて取組んでいるか

☐ Level 1

物流の声は発信するが、内容的にやや物足りない

☐ Level 2

積極的に物流の声を発信し、検討に値する内容

☐ Level 3

定期的に物流の声を発信し、検討、改善にも発展した

☐ Level 4

優れた物流の声を発信して、実績アップにつながった

4. WMS連携を踏まえた、業務改修を図っているか

☐ Level 1

WMSはなく、興味もない

☐ Level 2

導入済だが、まだ改善や活用段階には至っていない

☐ Level 3

導入し、商品の入出庫、在庫の回転、受注出荷処理もスムーズだが、モールごとの在庫管理がまだ残っている

☐ Level 4

WEB・リアルともに対応できる仕組みが整う。運営上の問題点はできるだけ事実確認し、各部署を巻き込み改善を進めている

5. 施策共有を早期に入手し、応対効率につなげる

☐ Level 1

施策決定まで予定を待ち、シフトは固定で繁閑に対応しない

☐ Level 2

予測情報を早めに入手し、繁閑の波になるべく近づける工夫をしてコスト意識を持つ

☐ Level 3

コスト意識が高く、繁閑の波に応じてシフトを決める

☐ Level 4

コスト削減と効率化の改善に努める

6. 委託先とも積極的にコミュニケーションを図り、チームとして業務改善につながるか

☐ Level 1

委託先に任せきりで、集計などは任せきり。入手したものを確認する程度

☐ Level 2

気づいた時にコミュニケーションを図り、チームとして業務改善につながるヒントを得ようと努める

☐ Level 3

定期的にコミュニケーションを図り、チームワークを生かして、業務改善につながる

☐ Level 4

積極的にコミュニケーションを図り、意見が出やすい環境を作っている

7. 物流視点で顧客の継続利用を引き上げる努力をしているか？

☐ Level 1

業務効率を考え、スムーズでミスのない作業を優先している

☐ Level 2

業務効率だけでなく作業品質についても努力を怠らない。顧客が商品を開封時をイメージした梱包作業を目指している

☐ Level 3

定期的な部門間の会議から、物流業務でできることを検討し、センター内ですべく努力している

☐ Level 4

顧客接点について倉庫業務の担当者も交え各部門の担当との情報交換の場を作り、物流作業と顧客接点について考える時間を作っている

共通 マーケティング部門と連携しているか？

☐ Level 1

会議に参加をして、要望を聞いている

☐ Level 2

会議に参加して、単体でも要望を実現するよう努力している

☐ Level 3

会議を招集し、最適化を考え、調整している

☐ Level 4

全体最適を実現し、次回は自動的に対応できるようにしている

共通 コールセンター部門と連携しているか？

☐ Level 1

会議に参加をして、要望を聞いている

☐ Level 2

会議に参加して、単体でも要望を実現するよう努力している

☐ Level 3

会議を招集し、最適化を考え、調整している

☐ Level 4

全体最適を実現し、次回は自動的に対応できるようにしている

共通 債権管理部門と連携しているか？

☐ Level 1

会議に参加をして、要望を聞いている

☐ Level 2

会議に参加して、単体でも要望を実現するよう努力している

☐ Level 3

会議を招集し、最適化を考え、調整している

☐ Level 4

全体最適を実現し、次回は自動的に対応できるようにしている

共通 情報システム部門と連携しているか？

☐ Level 1

会議に参加をして、要望を聞いている

☐ Level 2

会議に参加して、単体でも要望を実現するよう努力している

☐ Level 3

会議を招集し、最適化を考え、調整している

☐ Level 4

全体最適を実現し、次回は自動的に対応できるようにしている

共通 商品部門と連携しているか？

☐ Level 1

会議に参加をして、要望を聞いている

☐ Level 2

会議に参加して、単体でも要望を実現するよう努力している

☐ Level 3

会議を招集し、最適化を考え、調整している

☐ Level 4

全体最適を実現し、次回は自動的に対応できるようにしている

共通 EC部門と連携しているか？

☐ Level 1

会議に参加をして、要望を聞いている

☐ Level 2

会議に参加して、単体でも要望を実現するよう努力している

☐ Level 3

会議を招集し、最適化を考え、調整している

☐ Level 4

全体最適を実現し、次回は自動的に対応できるようにしている

第4章

債権管理

データをつなげると
債権管理も
マーケティングになる

4-1 債権管理も社内との連携で進化する

重要まとめポイント

- ◎ 債権管理は、顧客体験と密接な関係にある
- ◎ 債権管理は、購入意欲に影響を与える
- ◎ 債権管理は、マーケティング業務とつながっている

● 債権管理と顧客体験

一般的なビジネスの世界では、「取引は売って終わりではなく、代金を回収して完了する」と言われる。商品の受渡と代金の決済のタイミングが異なるD2Cでは、後払い決済が選択されるケースも少なくない。

そのため、D2C企業側の視点で大きく捉えると、債権管理は「与信管理」と「代金回収」という2つの側面からとらえる必要がある。

しかしこれを顧客の立場、つまり顧客体験の視点でとらえると、

- 支払い方法の選択
- 実際の支払い行為
- 未払い時のやりとり（特にうっかり忘れ、勘違いなど悪意の無いケース）

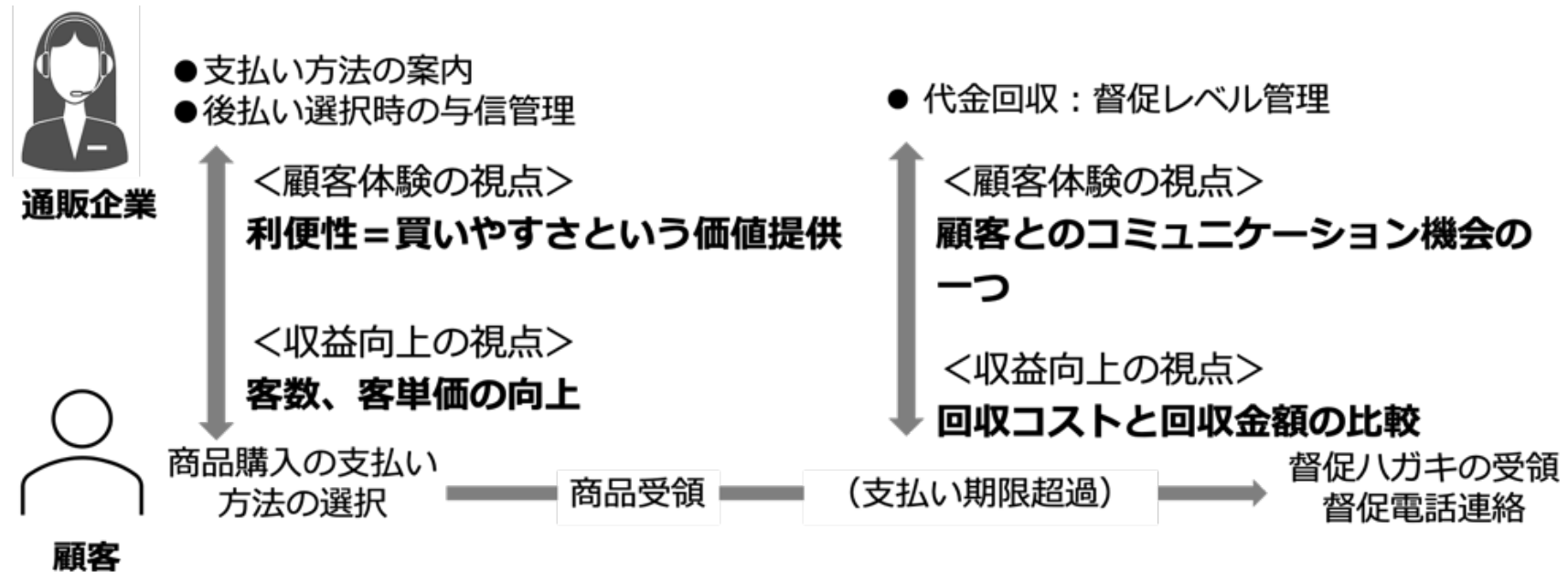
という3つの側面になる。

となると、これらの3つは、

- 顧客にとっての利便性
- D2C企業とのコミュニケーション

と言い換えることができるだろう。第1章でも触れた「4C」の中の「**Convenience**」と「**Communication**」である。

＜顧客体験の視点で見た債権管理＞



● 債権管理には知恵も必要

決裁方法の選択肢は増え続けている。D2C企業から見れば、決済手数料率の低い決済方法に絞り込みたいが、顧客の側から見れば支払方法の選択肢が少ないと買い物がしづらくなってしまう。

ならば選択肢は多いほど良い、という単純な話でもない。電話注文の際に、あるいはオンラインストアのカート上で、支払方法の選択に迷った経験をお持ちの方も少なくないだろう。選択肢が多すぎるのも顧客にとっては不便なものだ。

そこで、**顧客を迷わせず、且つ不便を感じさせずに手数料率の低い決済方法に誘導することを意識**したい。顧客は選択しやすくなり、電話応対時間の短縮で応対効率が上がる。カート滞留時間短縮で（結果として）カート落ちが減少し、決済手数料も削減できる。夢の一石四鳥の実現に、D2C企業の知恵が試される。

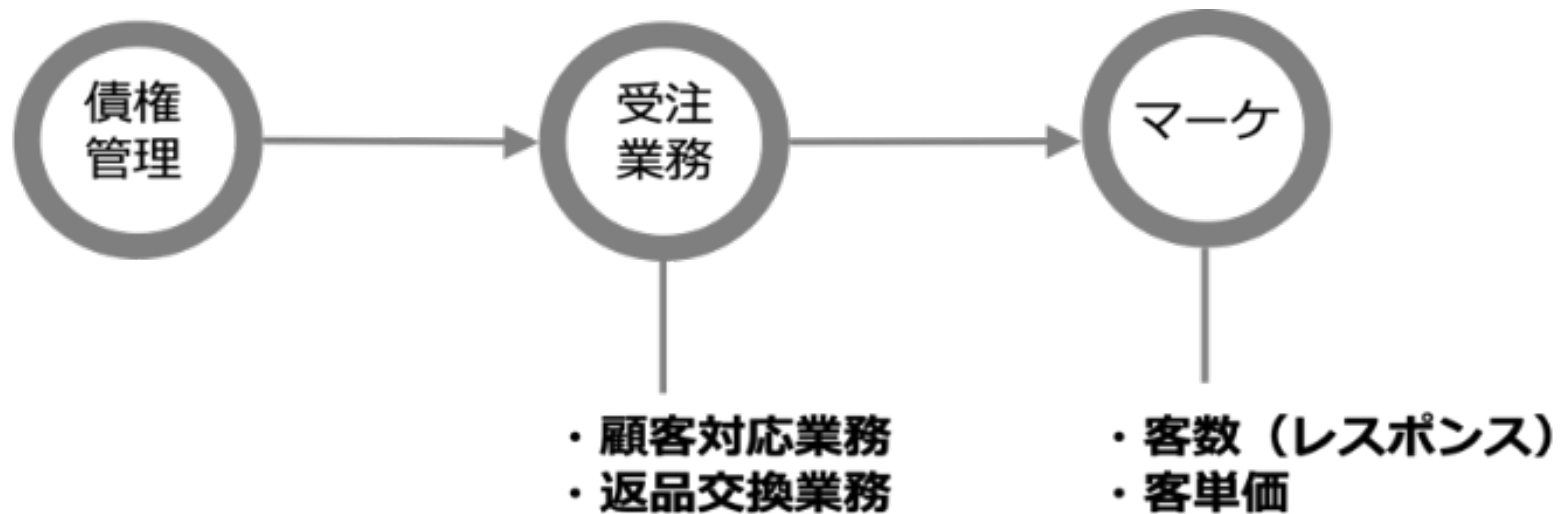
● 債権管理はマーケティングでもある

高額商品は分割払いで買いやすくなる。TVショッピングで高額な家電や宝飾品を販売する際に分割払いを推奨しているのはそのためだ。分割払いやクレジットカードのような後払いは現金がなくても物が買える。**債権管理の提案が顧客の購入意欲を高め、客単価アップにつながっている。**

一方で課題もある。つい手数料の安さばかりを追求し、決済代行会社を決めてしまいがちだが、与信審査が厳しい決済代行会社の場合は承認が下りず、他の支払方法への変更が必要になる。結果的に決済手数料は安くならず、顧客にもストレスを与えることになる。

これらは、顧客の体験価値を左右するほんの一例である。買い物のしやすさ、客単価、顧客対応に及ぼす影響等、債権管理を侮ってはいけない。**債権管理は受注業務、更にはその起点のマーケティング業務とつながっている。**

＜債権管理とマーケティングとのつながり＞



4-2 あらためて債権管理の勘所を押さえる

重要まとめポイント

- ◎かつて与信管理で破綻した通販企業があった
- ◎債権回収業務と督促業務の勘所
- ◎中小は外部委託、大手は内製化が原則

● 債権管理と顧客体験

D2C事業での与信審査とは、代金を回収する前に商品を渡して良いか否かを判定する業務を言う。与信審査は厳しすぎると購入できる顧客が減り、緩すぎると回収が困難になる。そのため自社で後払いを行う場合には重要なポイントとなる。

目先の売上欲しさに与信判定基準を緩めた結果、本来は購入できない顧客に商品を販売して未回収債権が増大し経営破綻した通販会社がアメリカにあったことをご参考までにお伝えしておく。

- 督促レベル管理にもマーケティング視点を

＜督促レベルの管理例＞

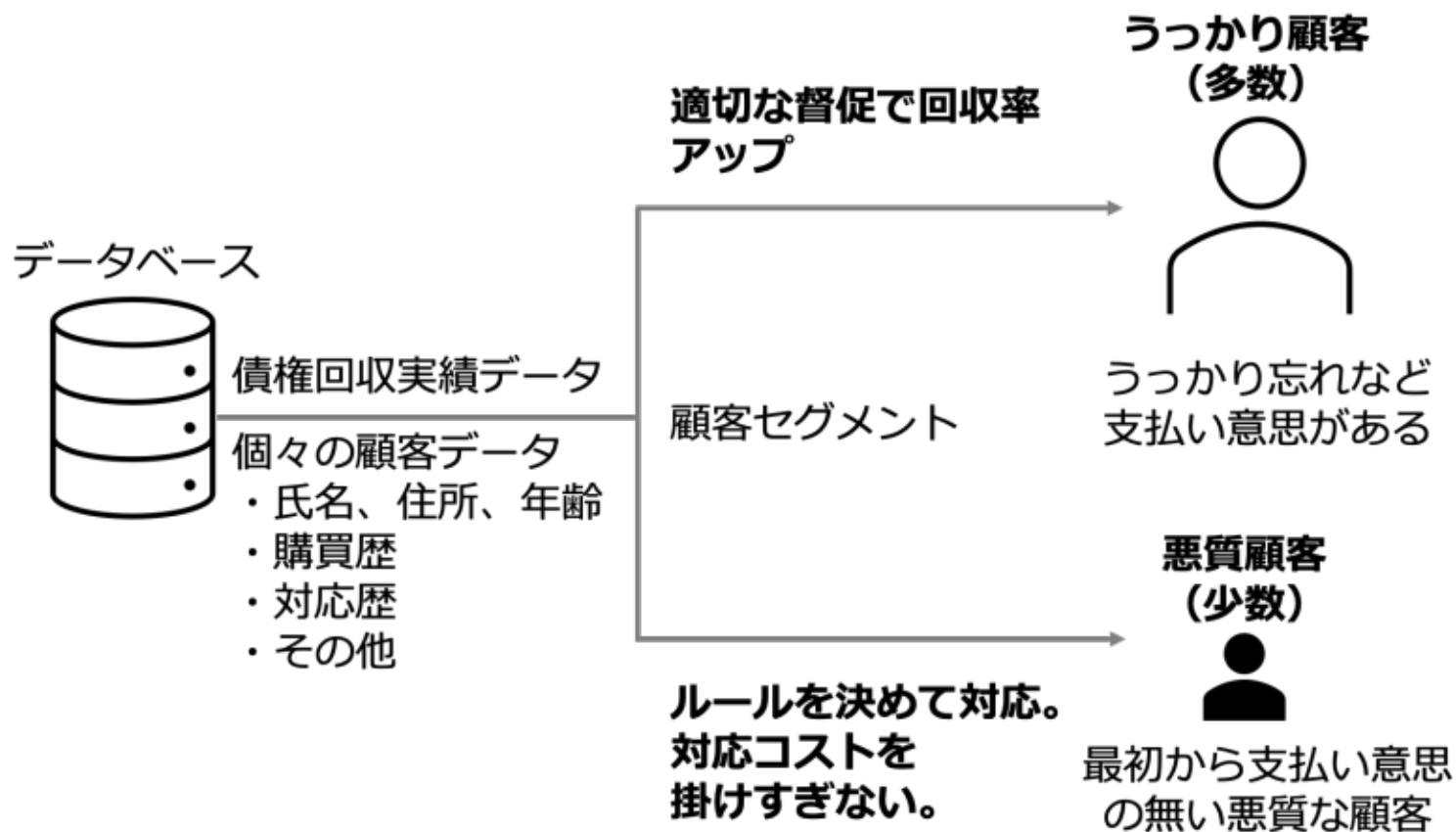
	与信管理	途上管理（日数は一例）						償却管理
時期	申込時点	発送	30日	60日	90日	120日	150日	1～2年
内容	受注 する・しない 支払い方法 変更	受取確認	督促状 or 入金確認 案内	督促状 or 入金確認 案内	督促状 or 入金確認 案内	督促状 or 架電督促	延滞顧客 判定 弁護士への 回収委託	損金経理

督促レベルとは、未払い顧客への督促回数毎に、回収債権を管理することを言う。督促請求の1回目（督促レベル：1）は、支払い忘れや勘違いの場合が多く回収率が高い。しかし、**督促の回数を追うごとに回収率は低下していく**。督促業務は、レベル管理が重要になる。

督促業務を必要としないのが理想な商売である。そのためには、督促実績の管理だけではなく、**督促が発生しない与信管理**に磨きをかけたい。

督促顧客も必ず商品を受け取っている。一部の悪質顧客は偽名を使って商品を受け取る。督促レベルの高い顧客の住所は「危険な届け先」として与信審査の基本になるため蓄積が必要だ。「**債権管理の観点からみた顧客理解**」を深めておかねばならない。

＜督促レベルの管理例＞



● 督促業務の費用対効果

督促業務は、○回目は○円の経費で○%の債権が回収できたかを管理しよう。回収経費については、結果的に負担したコンビニ・郵便局・銀行の振込手数料などを別途加算することも忘れてはいけない。

また、回収のための経費に加え、担当者の時間的コストなども含めて、**督促業務が回収金額に見合うのか？**という観点も必要になる。

● 外部（決済代行会社）委託と内製化の分岐点

債権回収を外部に委託するか、或いは自社で行うか。これは、外部委託費用の総額が、内製化費用の総額（=担当者の人件費+回収実費+回収システム費+未回収債権）を逆転するポイントが分岐点となる。

外部委託は、売上金額の未回収リスクから解放される反面、返品交換等の債権調整は複雑になる。運用の利便性と合わせて検討すると良い。

4-3 債権管理のマーケティング

重要まとめポイント

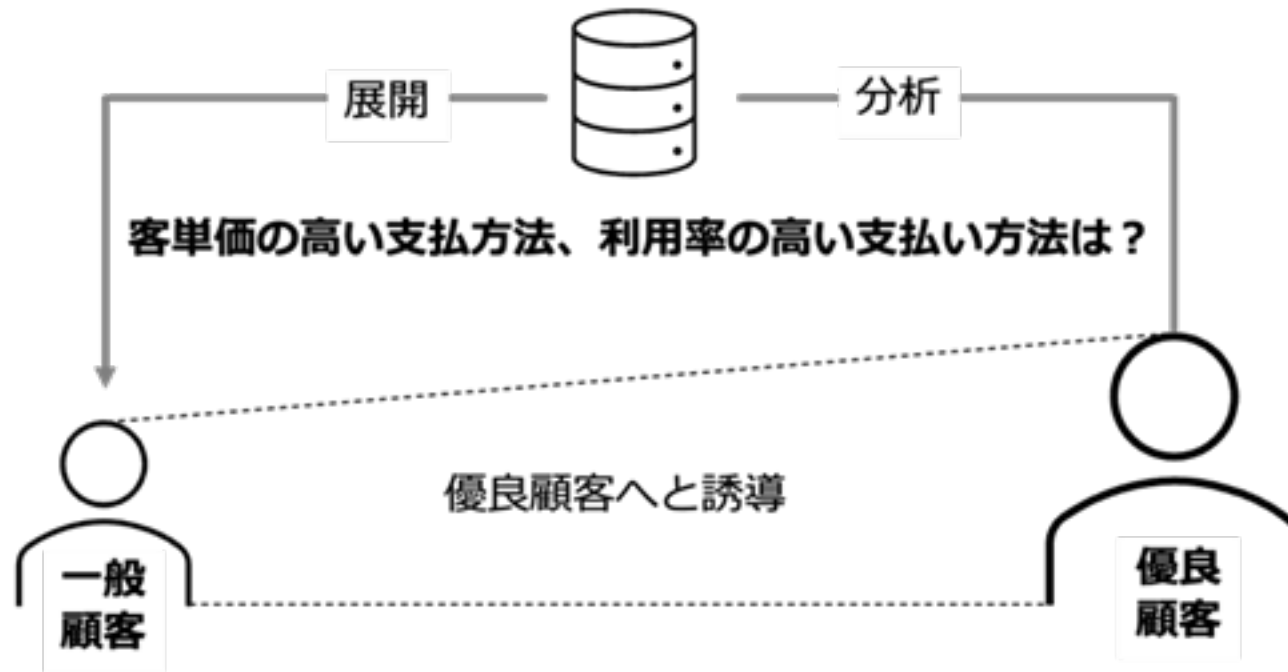
- ◎ 顧客ランクと決済方法構成比との関係を確認する。
- ◎ 支払い方法の誘導は、間接的な誘導を心がける
- ◎ 多くの顧客が支持し、且つ決済手数料率が低い支払方法を確認する

● 顧客ランク別の支払方法構成比

実績データを活用して現状を変化させる際の基本は、「ベンチマークと同じ動線にターゲットを誘導すること」にある。これは債権管理にも当てはまる。

例えば、優良顧客はクレジットカード払いの比率が高い場合は、「優良客の1ランク下のグループにクレジットカード払いを推奨してみる」といった考え方だ。実績データから顧客ランクごとの支払方法構成比を確認し、利用率の高い支払方法に誘導する取り組みに挑戦しては如何だろうか。

＜ランクの高い顧客（優良顧客）の分析を通じた支払い方法の誘導＞



但し、素人ランナーにオリンピック選手の練習メニューを課しても、その効果は期待できない。目的とは裏腹に、走ること自体が嫌いになってしまう危険性が高い。これはD2Cに当てはめても同様で、初めて商品を購入した新客を、優良客と同じ動線に誘導するのは無理がある危険性が高い。

ターゲットの状況を考慮し、**1ランク上のレベルへ誘導する**のが賢明だろう。

- 自発的に選択するように誘導する

顧客の誘導方法は、「直接的な誘導」と「間接的な誘導」の二つに大別できる。顧客コミュニケーションの観点からは、基本的に後者が望ましいだろう。

＜顧客の支払手段の誘導方法＞

誘導方法	定義
直接的な誘導	働きかけて誘導すること。 「コンビニ後払いはいかがですか」等のご案内。
間接的な誘導	自発的な判断で選択するように誘導すること。 「コンビニ払いならクーポンがつきます」等のご案内。

尚、コールセンターで着信が集中している際には、誘導方法の使い分けも必要になる。間接的な誘導は、接客時間が長くなるからだ。通り一辺倒ではなく、臨機応変に対応することが望ましい。対応中のお客様の後ろに、電話がつながらず待っているお客様がおられる。そんな**バランス感覚も大切**だろう。

● 迷わせないサービス

決済方法の選択肢が増え続けている。デビットカード、○○Pay、キャリア決済等、選ぶ側も悩んでしまう。

選択肢を単に増やし過ぎると決断が先送りされ、失注や効率の低下を招くリスクが伴う。間接的な誘導を心がけたいが、タイミングを逃すのも知恵がない。そこで、多くの顧客に支持され、且つ手数料率が低い決済方法を選定しておくことをおススメする。

＜顧客を迷わせない適切な誘導でWin-Winの関係に＞



4-4 アクションチェーン・マネジメント到達レベル

現在自社のレベルをチェックしてみよう。

<チェック項目>

1. 自社顧客の債権に関するデータ及びその傾向を理解しているか？

☐ Level 1

支払方法別の利用割合がわかる

☐ Level 2

支払方法別の売上と費用を把握し、顧客にとっての利便性も理解している

☐ Level 3

定期的に債権に関する情報データを社内に発信している

☐ Level 4

外部の情報やトレンドと合わせて、債権管理方法を検討して最適解を提案している

2. 債権に関する外部の情報にアンテナを張っているか？

☐ Level 1

他社の事例、債権に関することは委託業者に任せている

☐ Level 2

決済代行会社と定期的に情報交換をして、トレンドを把握している

☐ Level 3

決済代行会社とは別に、他の業者の情報も収集したり、関連するセミナーなどにも参加している

☐ Level 4

外部の情報やトレンドと合わせて、債権管理方法を検討して最適解を提案している

3. 与信と督促について理解しているか？

☐ Level 1

債権は全て決済代行会社に渡しているので、考えていない

☐ Level 2

自社での内製化を検討し、手順や業務を調べ始めている

☐ Level 3

内製化を実現するために、部署を立ち上げ、与信管理から償却管理までを整理、取りまとめしている

☐ Level 4

与信・督促とも自社で行い、これまでの経験を踏まえ、債権管理規定や会員規約も作成し運用している

4. 購入顧客の心理と行動についてどのくらい理解し予測しているか？

☐ Level 1

顧客の心理や行動についてはほとんど、あるいは全く関心がない

☐ Level 2

トレンド情報や顧客の購買パターンなど、情報を収集。自社顧客と比較し理解を深めている

☐ Level 3

自社顧客の実績データを確認して顧客心理を予測し、債権の回収・督促管理に力を入れている

☐ Level 4

督促実績管理から、督促を生み出さない与信管理に注力。併せてリスク管理のための情報収集も怠らない

5. 施策毎の反響やその結果を社内に発信しているか？

☐ Level 1

顧客の支払方法については全て顧客対応などを任せている

☐ Level 2

支払いを選択する際の顧客接点を把握し、実績を確認している

☐ Level 3

コールセンターと連携し企業側からのお客様へスムーズな誘導を協議している

☐ Level 4

マーケティング、EC企画、コールセンターそれぞれが顧客との接点となるタイミングと支払方法選択について、把握、提案・協議している。

6. 委託先とも積極的にコミュニケーションを図り、チームとして回収率アップにつなげているか？

☐ Level 1

委託先に任せきりで、集計などは任せきり。入手したものを確認する程度

☐ Level 2

気づいた時にコミュニケーションを図り、チームとして回収率アップにつながるヒントを得ようと努める

☐ Level 3

定期的にコミュニケーションを図り、チームワークを生かして、回収率改善につなげる

☐ Level 4

積極的にコミュニケーションを図り、意見が出やすい環境を作っている

共通 マーケティング部門と連携しているか？

☐ Level 1

会議に参加をして、要望を聞いている

☐ Level 2

会議に参加して、単体でも要望を実現するよう努力している

☐ Level 3

会議を招集し、最適化を考え、調整している

☐ Level 4

全体最適を実現し、次回は自動的に対応できるようにしている

共通 コールセンター部門と連携しているか？

☐ Level 1

会議に参加をして、要望を聞いている

☐ Level 2

会議に参加して、単体でも要望を実現するよう努力している

☐ Level 3

会議を招集し、最適化を考え、調整している

☐ Level 4

全体最適を実現し、次回は自動的に対応できるようにしている

共通 物流部門と連携しているか？

☐ Level 1

会議に参加をして、要望を聞いている

☐ Level 2

会議に参加して、単体でも要望を実現するよう努力している

☐ Level 3

会議を招集し、最適化を考え、調整している

☐ Level 4

全体最適を実現し、次回は自動的に対応できるようにしている

共通 情報システム部門と連携しているか

☐ Level 1

会議に参加をして、要望を聞いている

☐ Level 2

会議に参加して、単体でも要望を実現するよう努力している

☐ Level 3

会議を招集し、最適化を考え、調整している

☐ Level 4

全体最適を実現し、次回は自動的に対応できるようにしている

共通 商品部門と連携しているか

☐ Level 1

会議に参加をして、要望を聞いている

☐ Level 2

会議に参加して、単体でも要望を実現するよう努力している

☐ Level 3

会議を招集し、最適化を考え、調整している

☐ Level 4

全体最適を実現し、次回は自動的に対応できるようにしている

共通 EC部門と連携しているか

☐ Level 1

会議に参加をして、要望を聞いている

☐ Level 2

会議に参加して、単体でも要望を実現するよう努力している

☐ Level 3

会議を招集し、最適化を考え、調整している

☐ Level 4

全体最適を実現し、次回は自動的に対応できるようにしている

第5章

情報システム

アクションチェーン
マネジメントの影の主演

5-1 情報システムは「つながり」改善のためのヒントの宝庫

重要まとめポイント

- ◎ D2Cの情報システムは、顧客と商品を基軸に社内をつなげている
- ◎ D2Cの業務改善は、情報の出口で発見し入口で解決するのが原則である
- ◎ 情報システム部は、各部署に基幹システム精通者を育成しよう

● 基幹システムを軸に業務に必要な情報が行き来するD2C

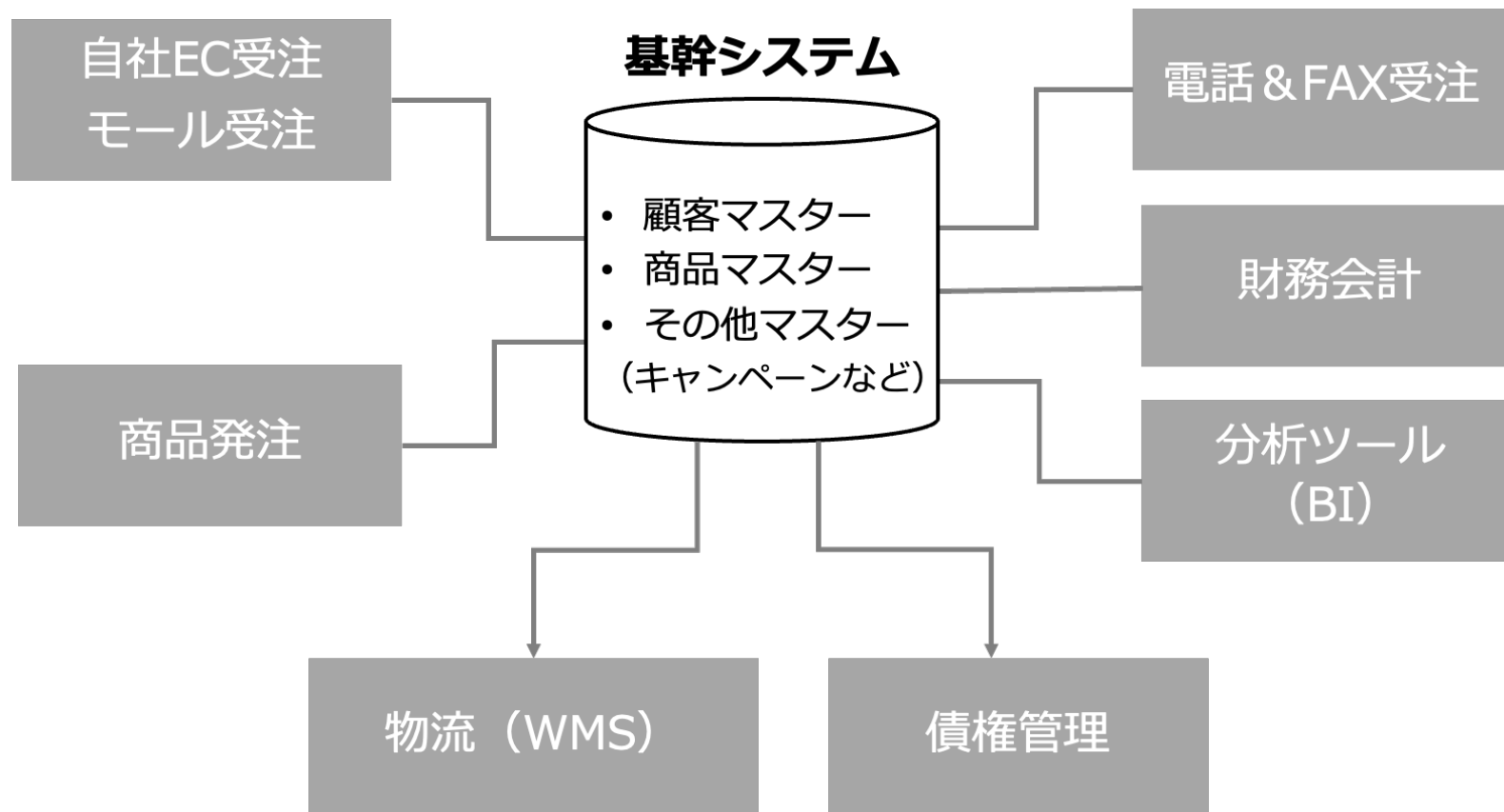
D2C事業のもっとも重要なインフラは基幹システム（注）だ。商品・在庫・顧客・媒体・販促・受注・問合せ・出荷・返品・入出金の全てを登録し、これら実績データを集計・出力する。D2C事業には不可欠なツールである。

＊（注）基幹システム

D2C事業のすべてのチャネル（EC・モール・カタログ・店舗・テレビ等々、いわゆる「販路」）の実績データとマスターデータを統合管理するシステムのこと。

基幹システムは、インターネットや電話などの通信手段を利用して「特定多数の顧客」との商取引を実現するだけに留まらず、様々な登録情報をつなげて有益な情報を収集する役割を担っている。

＜基幹システムが支える各種業務プロセス＞



そして、その情報の核となるのが「顧客」と「商品」である。誰に、いつ、何を訴求するのが最も効果的なのかを**実績データ**が教えてくれる。

小売業界でもポイントアプリなどで顧客を特定しようとするのは、このD2C事業のメリットを享受したいからである。ならば**D2C事業に従事する者は、使用している基幹システムをもっと使いこなすのが賢明だ。**

● 入口と出口がたくさんある基幹システム

D2C事業の全ての業務に関わるシステムを円滑に動かすには、**事前に相応の情報を登録しておく**必要がある。これが情報の入口になるのだが、様々な業務に関わるだけに、基幹システムにはたくさんの入り口と出口がある。

＜基幹システムが管理する情報の入り口と出口＞

入口	事前登録概要
商品	商品番号・名称、売価・原価、セット・よりどり設定、商品分類、集計分類、等々
在庫	入庫数量、良品数量、不良品数量、保管エリア、等々
倉庫	倉庫番号、検品待ち・良品・不良品倉庫、倉庫稼働カレンダー、等々
顧客	顧客番号、住所・氏名・連絡先、送り先、年齢・性別・生年月日、許可情報、等々
媒体	媒体番号・名称、開始日、終了日、媒体経費、媒体分類、
販促	販促管理番号、値引・割引、送料値引・割引、ポイント設定、同梱設定、等々
支払	コンビニ払い、クレカ払い、代引配送、銀行振込、キャリア決済、等々

出口兼 入口	登録情報・出力情報
受注	受注番号、顧客番号、受注日、受注商品・単価・数量、送料、販促管理番号、媒体番号、届け先、包装・熨斗指定、お届け日時、支払方法、決済管理番号、等々
問合せ	顧客番号、対応日、対応分類、対応内容、完了区分、等々
出荷	出荷番号、出荷日、受注番号、顧客番号、出荷商品・数量、発送種別、送り状番号、ピッキングリスト・振込用紙・明細票・送り状、別送情報、等々
返品	返品番号、返品日、出荷番号、顧客番号、返品商品・数量、返品理由、等々
入出金	顧客番号、入金日、受注番号、出荷番号、決済管理番号、入出金金額、預り金、未入金、督促日、督促レベル、督促金額、等々
その他	外部連携インターフェイス、名寄せ情報、ユーザー設定・権限設定、等々

上記項目はほんの一部だが、これらの情報がすべてつながってD2C事業は成り立っている。どんなタイミングで、誰が、いつ、どう登録しているのかを把握するのは容易ではない。しかし、この入口と出口が把握できれば、自社のD2C事業がどう運用され、基幹システムに登録されているデータをどう扱えば良いのかが分かる。

- 情報システムには業務改善のヒントがあふれている

前述のように、情報がすべてつながっているとすれば、業務を円滑に進めるのも面倒にするのも使う側のやり方次第と言っていい。勿論、システムの搭載機能以上のことはできないが、**運用の課題は情報の出口で表面化する。**

＜運用の課題例 【事例①】 受注時の課題＞

出口	お客様から「前々回と同じ配送先に届けて」と言われたが取引履歴がない。情報管理についてお叱りを受けた。
入口	顧客が違うメールアドレスで EC から注文した場合、新客として顧客登録が生成されていた。販促のフォロー施策にも影響がある。
解決策	EC 受注を連携する際の顧客判定機能に改善が必要。メールアドレスではなく、顧客マスターの連絡先情報を判定条件に利用する。

<【事例②】 初回購入特典の複数回利用>

出口	初回購入者の限定商品が、同一顧客に何度も届けられている。転売目的の利用と推測される。
入口	販促対象者の判定にロジックに初回購入者条件がなく、マーケティング部もそれを知りながら改善をしていなかった。
解決策	販促設定機能に、初回¥1 以上の購入者を適用条件として追加する。

<【事例③】 倉庫スタッフの不要な残業>

出口	ほぼすべての出荷に配送指定日が入っている。指定日があるため当日中に出荷しなければならず、倉庫スタッフの残業が続いている。
入口	顧客の要望がない場合でも、最短お届け可能日を配送指定日に登録している。繁忙期で出荷件数が急増し本当に必要な配送が遅れてしまう。
解決策	顧客の希望は伺うが、指定がない場合には配送指定日を登録しない。

<【事例④】 受注登録して値引きされない>

出口	媒体番号を入力してもキャンペーン条件の 10%割引が適用されず、お客様に割引後の金額をご案内できない。同時に受注修正が多数発生した。
入口	販促チームによる販促機能の登録が漏れていた。設定担当者は1人しかおらず、且つ設定完了チェック体制が未整備だった。
解決策	媒体開始日までに、販促チームの設定確認とテスト受注登録をルール化。同時に本件をインシデント事象に加え、部長会の報告事項とした。

このように、運用の課題は情報の出口で表面化し、その改善のエッセンスは入口、あるいは入口を通過して出口に到達するまでの間に潜んでいる。D2Cの業務改善は、情報の出口で発見し、入口で解決するのがセオリーと言える。まさに基幹システムは、課題解決のヒントの宝庫なのだ。

● 各部署に基幹システム担当を置く

情報システム部は、この基幹システムの保守と改善・改修等を担う部署だが、先ほどの事例にある通り、入口と出口にいるのは現場を取り仕切る他部署になる。各部署を担当するシステム担当者がいれば良いが、なかなかそうもいかない。

これからの**D2C事業は情報戦の比率が増していく。業務改善や情報加工のスピードが更に求められ、対応できない企業は淘汰されていく**だろう。ならば全社的な取り組みとして、業務分掌に次の規程を加えてはどうだろう。

＜基幹システム担当業務を追加した職務分掌規定例＞

部署名	分掌規程
社内各部署	所管業務に関する通販基幹システム担当を任命する。 通販基幹システム担当者は情報システム部と連携し、情報連携の観点から所管業務の業務改善を推進する役割を担う。
情報システム部	社内各部署に対し、通販基幹システムの習熟を目的とした勉強会を毎月1回以上、定期的に開催する。 勉強会は事前にカリキュラムを設定し、毎年内容を見直す。

5-2 基幹システムのリプレイス

重要まとめポイント

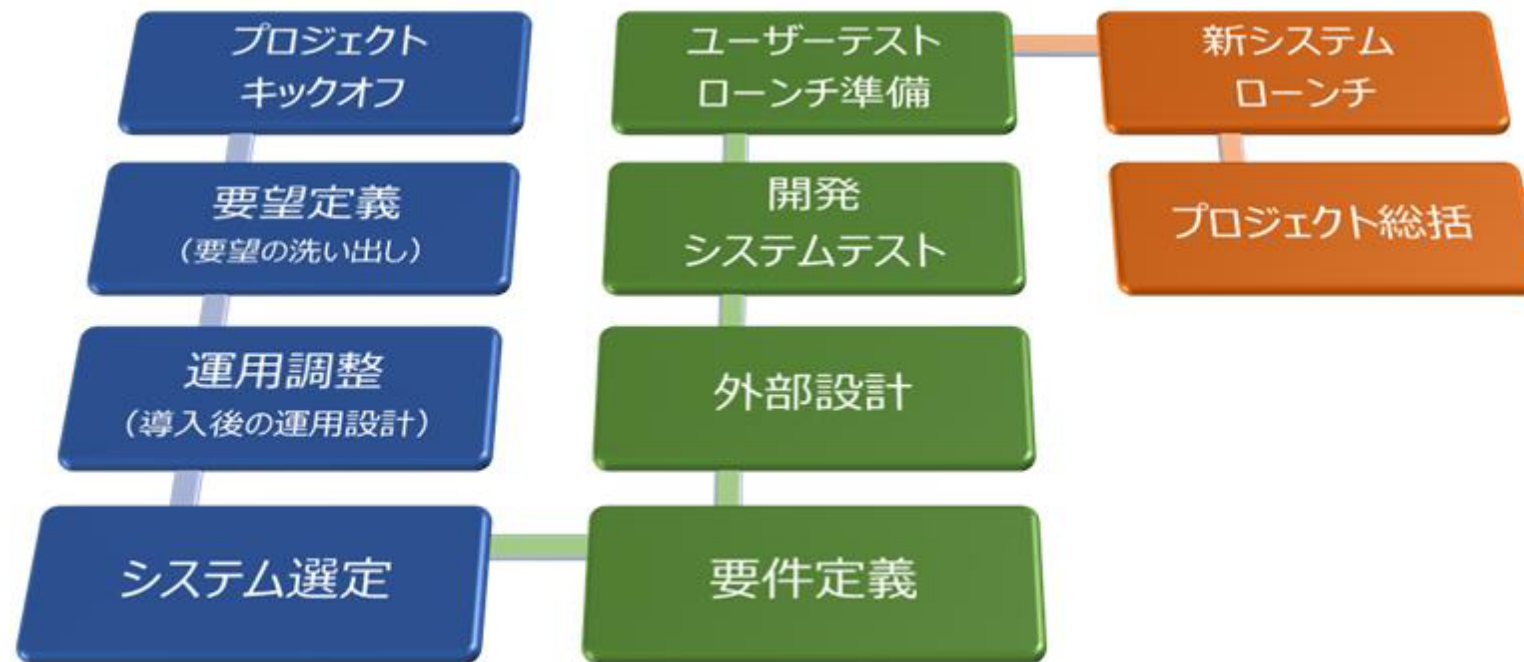
- ◎ 基幹システム・リプレイスの基本的な手順を理解する
- ◎ 要望定義の段階でリプレイス後のオペレーションを設計しておく
- ◎ 予算超過や納期遅延が起きるケースには共通点がある

● 基幹システムをリプレイスする際の基本手順

事業が順調に成長していくと、導入当初の基幹システムが物足りなくなってくる。次の成長に向けて基幹システムを切り替える（リプレイスする）際の基本的な手順を理解しておくのは重要だ。

フルスクラッチ（すべてを自社開発で行う）のケースは少ないため、ここではパッケージ・システムの導入を前提とする。

＜基幹システムのリプレイス手順＞



● D2C企業（ユーザー）の誤解

リプレイスに際し、多くの企業が誤解していることがある。それは「**具体的に何を改善したいのかはユーザーしか知らない**」ということだ。高機能で高額なパッケージ・システムが自社のオペレーションに最適であるとは限らない。

その誤解を解消する唯一の方法が上図の「**要望定義**」である。各部署から新システムで実現したいすべての要望をリストアップする作業だ（別紙 1 参照）。

システムは会社が変われば設計思想も用語も変わる。自社で当たり前と思うことでも、同じ仕様だとは限らない。手間はかかるが、これで搭載機能を確認すれば、後述の**予算超過や納期遅延を未然に防ぐ**ことができる。

→別紙 1 として教材ダウンロードページに掲載

＜要望定義書の例（同様に各部署の要望をリスト化）＞

- 要望定義の段階でリプレイス後の運用を設計する

リプレイス後の運用設計（改善した後の運用フローを具体化する工程）を、システムベンダーに見積を依頼する前に社内で行うことも重要である。

＜各部の要望整理事例＞

事例１：部署間の要望が相反するケース

区分	要望部署	事 例
要望	マーケティング	キャンペーンの適用期間を管理したい。期間終了後の受注が適用されないよう制限する機能がほしい。
要望	コールセンター	キャンペーン適用期間終了後に、返品交換が発生するケースがあるため。厳密に制限されては困る。
判定	プロジェクト判定	キャンペーン期間終了後の返品交換が発生しうることを考慮し、制限機能の追加は見送る。

事例2：現状の運用を前提とした要望①

区分	要望部署	事 例
要望	コールセンター	商品交換時は、コールセンターで返品登録と交換手配を行うため、物流画面の操作権限がほしい。
要望	物流部	在庫管理や後処理作業軽減のため、コールセンターで返品登録をしないでほしい。
精査	プロジェクト判定	返品登録をコールセンターが行う合理性がないため、現状の運用を見直す。操作権限の設定は不要。

事例3：現状の運用を前提とした要望②

区分	要望部署	事 例
要望	コールセンター	EC受注データの連携時に、エラーで登録されなかった受注リストを出力できるようにしてほしい。
要望	ECチーム	コールセンターには日々処理作業をしてもらっている ので、要望に応じてあげたい。
精査	プロジェクト判定	受注データの連携で、エラーを最少化するのが前提。 それ自体をなくすようEC側の改修を行う。

各部署の要望は、**現状の運用を前提としてリスト化されている**場合が少なくない。また、ある部署の要望が他部署の運用を複雑にってしまう場合や、高額なカスタマイズ費用につながる場合もある。システムベンダーと相談しながら運用を決めていく方法もあるが相応の期間と費用も掛かる。

システム・リプレイスの成否と費用感は、この工程でおおよそ決まると言っても過言ではないだろう。

● 円滑なシステム・リプレイスのために留意すべき点

基幹システムのリプレイスでは、予算超過や納期遅延などのトラブルが多くの企業で起きているが、そこにはいくつかの**共通点**がある。以下、**円滑なシステム・リプレイスのために留意すべき点**としてまとめた。

1) プロジェクトメンバーの人選を適切に行う

リプレイスの際はすべての会社がプロジェクトチームを立ち上げる。しかし、メンバーの人選でおおよその成果が決まってしまうのが実態だ。

- **プロジェクト管理者にはD2C事業の統括役員レベルを任命する。**
カスタマイズの手配選択等、全体最適の視点での意思決定が必要になる。
- **プロジェクトマネージャーには次期の幹部候補を任命する。**
全体進捗が管理できる強いリーダーシップがないとプロジェクトは動かない。
- **プロジェクトメンバーには現場のエースを任命する。**
改善意欲と部署内を巻き込むバイタリティーが必要だ。

2) メンバーがプロジェクトに注力できる環境を作る

現場のエースは忙しい。しかし、システム・リプレイスは事業の飛躍を期した一大プロジェクト。**各部署での業務配分を見直し、注力できる環境を用意**しなければ時間は割けない。部内協力があればこそこのプロジェクトである。

3) 要件定義を十分に行う

要件定義工程の重要性は前述した通りである。契約を締結した後に悔やんでも後の祭り。システム会社の立場になれば、聞いていない要望に応えられるはずもない。お互いが不幸になる前に準備をしよう。

4) 議事録を作成し、常に相互確認する

会議では、少なからず誤解が生じる。社外との会議となると尚更だ。会議での確認事項を元にシステム会社は設計・開発を行う。**後で言った、言わないの議論をしないため**にも、議事録は詳細に記録し相互確認する必要がある。

5) ユーザーテストを十分に行う

システム会社側のテストとは別に、**ユーザー側もテストシナリオを作り新システムの動作確認を行う**必要がある。ローンチ前の運用マニュアル完成が理想だ。お届け明細等は全種類の出力テストを行うことを強く推奨する。

5-3 システムの視点でデータ活用を推進する

重要まとめポイント

- ◎ 顧客ランクの最適化がダイレクトマーケティングの出発点である
- ◎ システム部門にはデータ活用を一步進める創造力が期待されている
- ◎ データ活用は”TEST & CONTRAST”で進めるのが一番早い

● その顧客は本当に優良客ですか？

D2C事業において、顧客をランク分け（セグメント）する目的は、**優良顧客にはより多くの商品を買ってもらい、一般顧客には経費効率よく商品を買ってもらう**ことにある。そのためには**顧客の購買力を正しく識別**することが出発点になる。

D2Cに取り組むほぼすべての会社が**RFM分析**を行っているが、そのランク分けは本当に正しいのか、結果を検証している企業は少ない。**顧客セグメントの結果検証**は、上位客と判定した顧客の売上が大きいことを確認することではなく、その**ランク分けが有効だったのかを検証**することにある。

＜顧客分析の検証＞

今回の分析			正しい分析		
ランク	顧客	売上	ランク	顧客	売上
優良客	Aさん	¥12,000	優良客	Aさん	¥12,000
	Bさん	¥8,000		Eさん	¥11,000
	Cさん	¥10,000		Cさん	¥10,000
	合計	¥30,000		合計	¥33,000
一般客	Dさん	¥9,000	一般客	Dさん	¥9,000
	Eさん	¥11,000		Bさん	¥8,000
	Fさん	¥0		Fさん	¥0
	合計	¥20,000		合計	¥17,000

識別が不十分

的確に識別

購買力を正しく識別できるとアプローチの選択肢も大きく広がる。顧客獲得や維持・育成のためのマーケティング投資に対する効果測定も、より高い精度で行うことが可能になる。

情報システム部は、このようなマーケティング進化のためのPDCAサイクル構築に、一肌脱いでも良いのではないだろうか。

● システム部はデータ分析でも社内とつながる

データ分析を、マーケティング部や商品部等の所管部署内で完結しようとするのはD2C事業の最適解なのか。この答えはおそらく**”No”**だろう。

D2C企業のデータ分析には、おおよそ次の4つの要素で構成されている。

- ① 目的・仮説の設定
- ② 分析するデータの決定
- ③ 分析の実作業
- ④ 結果の読解

＊社内に蓄積されたデータを用いた分析を前提

この4つの要素を見ると一目瞭然だが、②③はシステム部に一日の長があることが分かる。

基幹システムには、様々なデータが数多くのテーブル（情報の種類ごとに、規則正しく保存されているデータ群のこと）に分かれて登録されている。

分析するデータを決めるには、必要な情報がどこにあるのかを知っている必要がある。また、④についても、客観的な分析結果の読解には第三者的な目線が有効な時もある。

このように、システム部と各業務の所管部署が、データ分析で協業するメリットは大きい。積極的に他部署を支援する情報システム部は、社内を横断的に貫く新しい機能を果たす組織と言えるかもしれない。

● 現状のデータ活用を一步進める創造力

各部署のデータ活用状況を調べてみると、ほんのわずかな工夫で業務効率を大きく改善するデータが眠っていることが多い。ここでは商品を軸にした2つの事例をもとに、データ活用を推進する際の勘所をつかんでほしい。

【事例1】 納入業者マスターを追加して商品調達精度を引き上げる

商品に関するデータ活用の多くは、売れ筋の把握・在庫の管理・需要の予測、この3点に集約されるのではないだろうか。

しかし、商品マスターに納入業者情報が加わると、商品調達の不具合を解消する情報が手に入る。

入荷予定情報を登録しても、予定通りに商品が納品されないケースがある。予定より早く届くと倉庫の受入に影響が出るし、予定より遅延すれば欠品による失注リスクが生じる。商品の入荷は予定通りでなければならない。

そこで、**シンプルな納入業者マスターを追加した**。これにより、入荷予定日と実際に商品が到着した入荷確定日の差分日数で、各商品の納品精度が分かる。これを納入業者ごとに集計すれば、**改善指導が必要な業者を特定できるし、月別に集計すれば事前に注意喚起を促すこともできる**。

<顧客分析の検証>

(納入業者マスター)

取引ID	取引先名	請求先	注文先	取引条件	他情報
AT123	A 社	所在地・部署名	所在地・部署名	月末締・翌月払	
BU567	B 社	所在地・部署名	所在地・部署名	月末締・翌月払	

(入荷精度実績集計)

発注日	取引先No.	注文番号	商品番号	予定日	入荷日	差異
7/1	AT123	1001A	B56-MB	10/01	10/03	2
7/3	BU567	1001B	L78-LR	10/01	09/30	-1

このように、**僅かな情報を追加するだけでデータの活用範囲は広がる**。調達精度を
引き上げる工夫が、注文書の自動作成にも広がり、経理上の仕分コードの付加に進
めば会計システムとの連動も視野に入ってくる。

【事例2】 商品分類を追加して、新機軸のマーケティングに挑戦する

新しい施策を企画する際には、**既存商品の売上分析**が欠かせない。商品のカテゴ
リーや色・サイズ別の販売実績を比較したり、顧客ランクや誘因媒体等とのクロス
集計をしたりと、**様々な切り口で新しい鉱脈**を探している。

商品は、サイトやカタログに魅力的な写真を並べただけでは売れてくれない。商品の
仕様や原材料と共に、利用するシーンや新しい使い方等を提案が必要になる。

そこで、商品マスターの商品分類に、ライフスタイルを識別するコードと利用シーンを識別するコード等、従来とは異なる情報を付加してみると、新機軸のマーケティングが可能になってくる。

＜顧客分析の検証＞

商品名	従来の分類			新たに付加した分類	
	分類A	分類B	分類C	ライフスタイル	利用シーン
リネンジャケット	男性衣料	アパレル	ジャケット	・ ビズカジ	・ オフィス ・ 会食
レンジで肉まん	家庭雑貨	キッチン	調理小物	・ 時短調理 ・ エコ節約	・ おやつ ・ 夜食

従来の分類では、「男性用ジャケットの販売数が伸びている」、「調理小物の販売が好調だ」等の分析結果をもとに企画を検討していた工程が、新しい情報を付加することによって、「ビジネスカジュアルの提案をしてみよう」、「子供がいる世帯を対象に、栄養バランス重視の時短調理特集はどうだろう？」と、企画の幅が広がってくる。

追加情報の決定と登録には若干の労力が必要になるが、得られる分析結果に相応の期待が持てるのではないだろうか。

今後のD2C企業は、データ活用の範囲を広げるべく**情報システム部と協力し、「顧客」と「商品」の2つを主軸に、取り組みを加速させるのが賢明だ。**

5-4 アクションチェーン・マネジメント到達レベル

現在自社のレベルをチェックしてみよう。

<チェック項目>

1. 積極的、主体的に行動できるか？

☐ Level 1

受け身、指示待ち姿勢の状態

☐ Level 2

関係することには、積極的に取り組む姿勢がある

☐ Level 3

直接関係がなくても関連性がある部署には、積極的に関与する姿勢がある

☐ Level 4

主体的に取り組む、社内を巻き込み、周囲の意識も変える

2. 全体最適を意識した改善提案をし、実行できるか？

☐ Level 1

課題は把握しているが、忙しく、改善は着手できなかった

☐ Level 2

課題を正しく捉え、具体的な解決策が提案できる

☐ Level 3

課題の解決策の優先順位をつけ、フルフィル部門として提案できる

☐ Level 4

会社として大きな成果につなげられる提案ができる

3. 他部署と連携を図り、連携して業務を進めているか？

☐ Level 1

調整不足によって会議ができないことや、業務が円滑に進められないことがある

☐ Level 2

他部署と調整・連携し、一通り問題はないと思われる

☐ Level 3

調整し、円滑な業務連携が実現できる

☐ Level 4

協力姿勢を常に持ち、信頼感が高い

4. 各部署に基幹システム精通者を育成しているか？

☐ Level 1

システム部は存在せず、外部に任せきりである

☐ Level 2

システム部に各部署の担当者を配置し、依頼があれば対応する

☐ Level 3

コールセンターと企画部門には、システムを理解している担当者を置き、勉強会を実施している。

☐ Level 4

各部署に基幹システム担当を置き、システム部から定期的に勉強会を実施し、人材を育成している

5. 施策毎の反響やその結果を社内に発信しているか？

☐ Level 1

システム担当が存在せず、各担当が外部に確認しながら進める

☐ Level 2

依頼された内容だけを着手する

☐ Level 3

依頼された内容が何をしたいのかを正しく理解し、構築する

☐ Level 4

全体最適を踏まえ、システムの持つ知見から助言ができ、データ活用を高度化する

共通 マーケティング部門と連携しているか？

☐ Level 1

会議に参加をして、要望を聞いている

☐ Level 2

会議に参加して、単体でも要望を実現するよう努力している

☐ Level 3

会議を招集し、最適化を考え、調整している

☐ Level 4

全体最適を実現し、次回は自動的に対応できるようにしている

共通 コールセンター部門と連携しているか？

☐ Level 1

会議に参加をして、要望を聞いている

☐ Level 2

会議に参加して、単体でも要望を実現するよう努力している

☐ Level 3

会議を招集し、最適化を考え、調整している

☐ Level 4

全体最適を実現し、次回は自動的に対応できるようにしている

共通 物流部門と連携しているか？

☐ Level 1

会議に参加をして、要望を聞いている

☐ Level 2

会議に参加して、単体でも要望を実現するよう努力している

☐ Level 3

会議を招集し、最適化を考え、調整している

☐ Level 4

全体最適を実現し、次回は自動的に対応できるようにしている

共通 債権管理部門と連携しているか？

☐ Level 1

会議に参加をして、要望を聞いている

☐ Level 2

会議に参加して、単体でも要望を実現するよう努力している

☐ Level 3

会議を招集し、最適化を考え、調整している

☐ Level 4

全体最適を実現し、次回は自動的に対応できるようにしている

共通 EC部門と連携しているか？

☐ Level 1

会議に参加をして、要望を聞いている

☐ Level 2

会議に参加して、単体でも要望を実現するよう努力している

☐ Level 3

会議を招集し、最適化を考え、調整している

☐ Level 4

全体最適を実現し、次回は自動的に対応できるようにしている

第6章

まとめ

アクションチェーン
マネジメントの実践

6-1 アクションチェーン・マネジメントの実践

重要まとめポイント

- ◎ カスタマー・サステナブルマップを部門横断で活用する
- ◎ 顧客体験設計の基礎となる顧客理解の共有を行う
- ◎ 社内のつながりの阻害要因は、全社的な取り組みで解決する

● 各章末のチェックリストで「つながり」の現状を評価する

アクションチェーンは、**実行計画の決定を出発点とした全社的な取り組み**だ。右足を踏み出すと無意識に左手が前に出る人間の歩行のように、マーケティング部が踏み出した一歩から会社全体が連動し前進していく。そんな姿がゴールであり、更なる飛躍へのスタートラインになる。

御社の「つながり」はどの程度なのか、各章末のチェックリストでぜひ**現状を確認**してみてほしい。もしも何処かに断絶があったなら、それこそが社内をつなげる**チャンス**でもある。

- マーケ、フルフィル部門合同で顧客獲得～優良顧客化までの体験設計を話し合う場の設定をする

1) 自社顧客の理解は社内共有できているか？

D2Cは顧客を中心に据えた事業である。その姿や行動が社内で共有できているかを今一度確認してほしい。ペルソナのようにひとりの人物像に集約せず、**優良客と新客の違い等、現実的な理解**が必要だ。

2) 顧客とサステナブルな関係を築くために必要な顧客体験とは何か

各部署が顧客に提供できる”**Customer Value**”とは何なのか、日々の業務に流されず一旦立ち止まって検討してほしい。それが**会社として同じ方角を向いた時、その体験価値はブランド**になる。

3) 体験提供のためにどのような各部連携＝「つながり」が必要か

顧客の体験は、足し算で構成され掛け算で記憶される。1回の注文は「広告→注文→配送→梱包→商品→支払」で構成され、**一部で良い体験が増幅してもゼロがひとつあれば記憶に残らない**。全社でのチェックが必要だ。

4) 「つながり」を阻害する要因は何か

つながりの阻害要因は「**出口**」で発見し**入口で解決**するのが原則だ。“Customer Value”の提供段階あるいはその準備段階に問題や遅延があれば、当該事象の入口に阻害要因がある。出口の役割を担う者には敏感な触覚（＝気付く力）が求められる。

5) カスタマー・サステナブルマップを社内で共有する

顧客の継続動線を可視化するカスタマー・サステナブルマップは、ダイレクトマーケティングの航海図である。**どんな顧客体験を経た顧客が優良客なのかが把握できれば、どんなシナリオで体験の場を提供するのかを熟考できる。**D2C企業の航海も、目的地と航路を全員が理解してから船を出せば、どんな異常気象も乗り超えられる。

多品種で事業を展開している企業では購入商品の組み合わせが無限に広がっている。「次にどの商品が売ればよいのかを実績データから分析してほしい」と、コンサルタントに問い合わせている企業もあるようだが、**顧客の継続利用を、商品の組み合わせでコントロールできているのなら、それは誤解である。**単品通販・定期通販に注力し過ぎた弊害かもしれない。

第1章でも述べた通り、**顧客は商品だけを購入しているのではなく、商品を介した「体験価値」を購入している。**選ばれる店には何か発見があり、ワクワク感があり、満足感があり、爽快感がある。顧客に喜んでもらおうとする店側の努力と真心を感じる。これこそが顧客が店を選ぶ「価値」の源泉である。

知られざる事実がある。それは、顧客に最も支持された商品は、顧客を最も離反させる商品でもあるという事実だ。訴求力のある商品は大量の顧客に指示されるが、訴求力が強いゆえに本来なら選ばれない店にも顧客を連れてくる。その結果、**商品の価値しか提供できなかった店から顧客は離反する。**顧客の体験価値”Customer Value”が如何に大切かを知る好例だろう。

次にどの商品を訴求すれば良いのか、実績データを分析すれば相応の結果は導き出せる。その取り組み自体を否定するつもりは毛頭ないが、それだけでは不十分であることがお伝えできれば幸甚である。

6-2 「つながり」がもたらす大きなビジネス進化の可能性

重要まとめポイント

- ◎オムニ、OMO、UC：ユニファイドコマースは「つながり」が表現されたもの
- ◎つながりの成果は「顧客の成功」＝カスタマーサクセス
- ◎外部委託、内部人材育成にも「つながり」の視点を持つ

●近年のマーケティングキーワードは「つながり」が前提のものが多い

オムニチャネル、OMO、ユニファイドコマース、LTV経営、NPS、ファンマーケティングといった、近年のマーケティングキーワードが共通して目指しているのは、「統合的顧客体験の提供」と「顧客との継続的な関係構築」である。

商品や価格による差別化や、広告の大量出稿だけではこの2つが実現できないことは、ここまでテキストを読み進めてきた方々ならお分かりかと思う。全社的な「つながり」の強化によるオペレーション進化＝アクションチェーンマネジメントを実践している企業のみが、アナログとデジタルが融合した、「アフターコロナ」、「アフターデジタル」のD2Cビジネスの勝者となる。

● 「顧客の成功を支援する」意識を徹底しよう

先述した通り、D2Cで扱われる商品は、顧客の何らかの「お悩み」と対応しているものが多い。「この商品を購入してよかった」と思って頂くためには、単にその商品を送り届けるだけでは不十分である。

問い合わせ、返品交換など顧客起点のコミュニケーションへの迅速な対応もさることながら、

- より適切な使用方法への誘導
- 先行する他の顧客の多様な成功体験に関する情報提供
- 日常のきめ細かなフルフィルメントサービスの提供

など、自社起点のコミュニケーションが顧客を成功体験へと導く。

部門の壁の話をここまで何度かしてきたが、「顧客の成功を支援する」ために、自分たちは何ができるのか、という意識を共有できれば、「つながり」の重要性もおのずから各部門に浸透し、**壁を溶かしていくきっかけ**になるに違いない。

● **新人研修、業務委託企業へのオリエンでも「つながり」の意義を説明する**
組織変革で難しい点の一つは、**初期メンバーの熱い想いをいかに次の世代や業務委託先企業に伝えるか**である。「つながり」にもとづく新しい業務プロセスを導入し、効果が見えてきても、改善を継続していくモチベーションを全関係者が持ち続けていないと、どこかで熱が冷め、取組みが尻すぼみになってしまう。

そうならないためには、新たに仲間となった新人や関係先全てに、「**つながり**」の意義を伝え続ける習慣も定着させたい。

- **新人への座学の研修**
- **現場体験実習**
- **外部パートナー企業に業務委託を行う際のオリエンテーション**
- **委託先企業との定例ミーティング**

など、さまざまな機会に「つながり」というキーワードを埋め込み、**共通言語化**していこう。

D2Cエキスパート検定 フルフィルメントCX 公式テキスト

2024年11月12日 第1刷発行

発行 D2Cエキスパート検定委員会

発行所 一般社団法人D2Cエキスパート協会

〒104-0031 東京都中央区京橋2-7-14 ビュレックス京橋5階
03-6228-6486（代表）