



一般社団法人

D2Cエキスパート協会

D2C EXPERT ASSOCIATION

D2Cエキスパート検定

3級

公式テキスト

D2CをDirect、Digital、Data
の3つのDで理解する！



2024年度版 ver1.1

検定テキスト全面改訂にあたって

「通販エキスパート検定」から「D2Cエキスパート検定」へ

当協会は2009年の創立以来、「ダイレクトマーケティングの可能性を追求するための優秀な人材を育成・輩出する」ことを目指して活動してまいりました。これまで累計1万人を超える通販エキスパート検定合格者が生まれていますが、下記のダイレクトマーケティング上の環境変化対応を目的に、D2Cエキスパート協会へと名称変更致しました。

1. デジタルマーケティングを駆使し、自社商品を消費者に直接販売するスタートアップ企業が続々誕生している。これらの企業は自らをD2Cと定義し、アピールしている

2. 大手メーカー、アパレル、流通系企業も、DX推進や新型コロナ対応などを背景にD2Cへの参入をアピール

3. 従来からの通販企業及びその支援会社も、これらの動きから次第に自らもD2Cとしてのアピールを開始

これに伴い、検定試験の名称も「D2Cエキスパート検定」とし、下記編集方針の下、スタート致します。

3級：D2Cのビジネスモデルとしての全体像を理解する

2級：D2Cの業務オペレーション全般を理解する

1級：D2Cビジネスのマネジメント手法を理解する

スペシャリストコース：各分野の専門知識を深掘りする

目次

はじめに	5
第1章 D2Cとは何か	
1-1 D2Cと他の〇2〇との違い	12
1-2 カタログ／オンライン通販はD2Cではない？	16
1-3 D2C市場の拡大	20
1-4 D2C進化の視点「3つのD」～Direct、Digital、Data	24
第2章 D2Cというビジネスの仕組み	
2-1 商品が顧客の手元に届くまでの流れを知る	30
2-2 商品とは顧客に提供したい「価値」や「体験」が形になったもの	33
2-3 顧客への「伝え方次第」で商品の売れ方は大きく変わる	36
2-4 良い商品と良い広告だけではない成功の鍵～フルフィルメント	40
2-5 D2Cビジネスを支える情報システム～顧客管理、情報分析	45
第3章 D2C進化のための3つのD：Direct（ダイレクト）	
3-1 ワンダーマンが提唱した「ダイレクト・マーケティング」	49
3-2 製品中心と顧客中心の考え方の違いを理解する	53
3-3 顧客を獲得し、顧客・育成することによって事業が成長する	57
3-4 D2Cと法規制	61
第4章 D2C進化のための3つのD：Digital（デジタル）	
4-1 スマホの登場でデジタル≡ダイレクトに～One to Oneの実現	66
4-2 オンラインとオフラインの融合	71
4-3 SNSがなぜ重要か	74
4-4 AI、メタバース、AR/VRなどの先端技術にアンテナを張る	76

目次

第5章 D2Cを象徴する3つのD : Data（データ）

5-1 優良顧客から学びとる	79
5-2 さまざまな顧客データ分析の視点	81
5-3 データ分析と仮説	83
5-4 増大し続けるデータとセキュリティやプライバシーの重要性	87
まとめ D2Cエキスパート人材になるために	91

— はじめに

Point 1

マーケティング
とは価値を創
造し、提供する
プロセス

Point 2

通販もD2C
もダイレクト
マーケティング

Point 3

体験とは
自社と顧客との
関係構築の道
のり

● D2Cを理解する前提となる用語

D2Cに限らず、何かビジネス上の仕組みを学ぼうとする時、使われている言葉の意味をまず理解しておくことは非常に大切です。

ここでは、D2Cについて深く理解するために重要な、

- ・ マーケティング
- ・ ダイレクトマーケティング
- ・ 価値
- ・ 体験

について最初に見ていきます。

●マーケティング

マーケティングについては各種の団体、研究者などが色々な定義を唱えていますが、日米のマーケティング団体の定義を紹介します。

1) 日本マーケティング協会

(マーケティングとは) 顧客や社会と共に価値を創造し、その価値を広く浸透させることによって、ステークホルダーとの関係性を醸成し、より豊かで持続可能な社会を実現するための構想でありプロセスである。

2) アメリカマーケティング協会

マーケティングとは、顧客、依頼人、パートナー、社会全体にとって価値のある提供物を創造・伝達・配達・交換するための活動であり、一連の制度、そしてプロセスである。

簡単に要約すると、マーケティングとは

- ①「価値」を創造し、
 - ②顧客、ひいては社会に伝達し、
 - ③提供する
- プロセスといえそうです。

●ダイレクトマーケティング

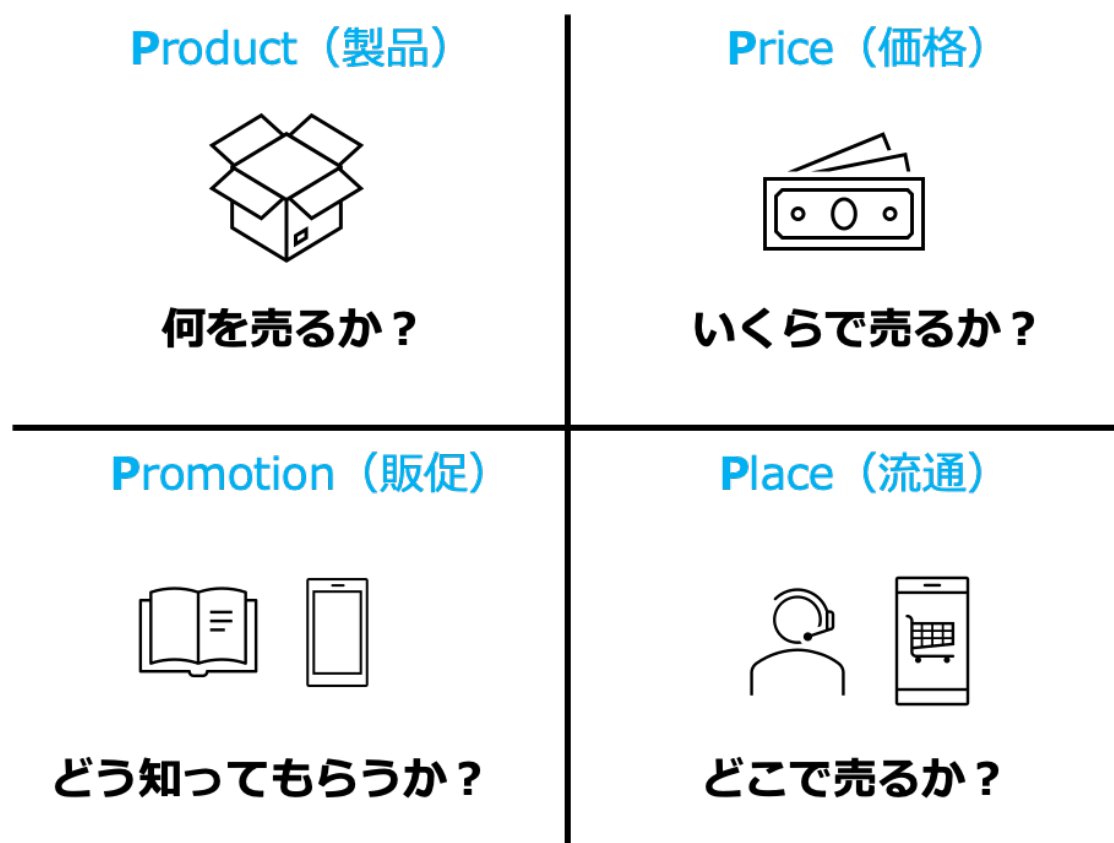
通販やD2Cが行うマーケティングはダイレクトマーケティングといわれますが、日本ダイレクトマーケティング学会では、以下のように定義しています。

「ダイレクトマーケティングとは自組織が個々に識別した顧客に対し、その顧客データを活用して設計した価値提供プロセスに基づき、直接顧客に働きかけ、組織の目的を達成する活動である」

ここでも「価値」が出てきます。その上で、「**個々に識別した顧客**」、「**顧客データ**」、「**直接顧客に働きかけ**」といったダイレクトマーケティングの特徴が現れています。

● 価値

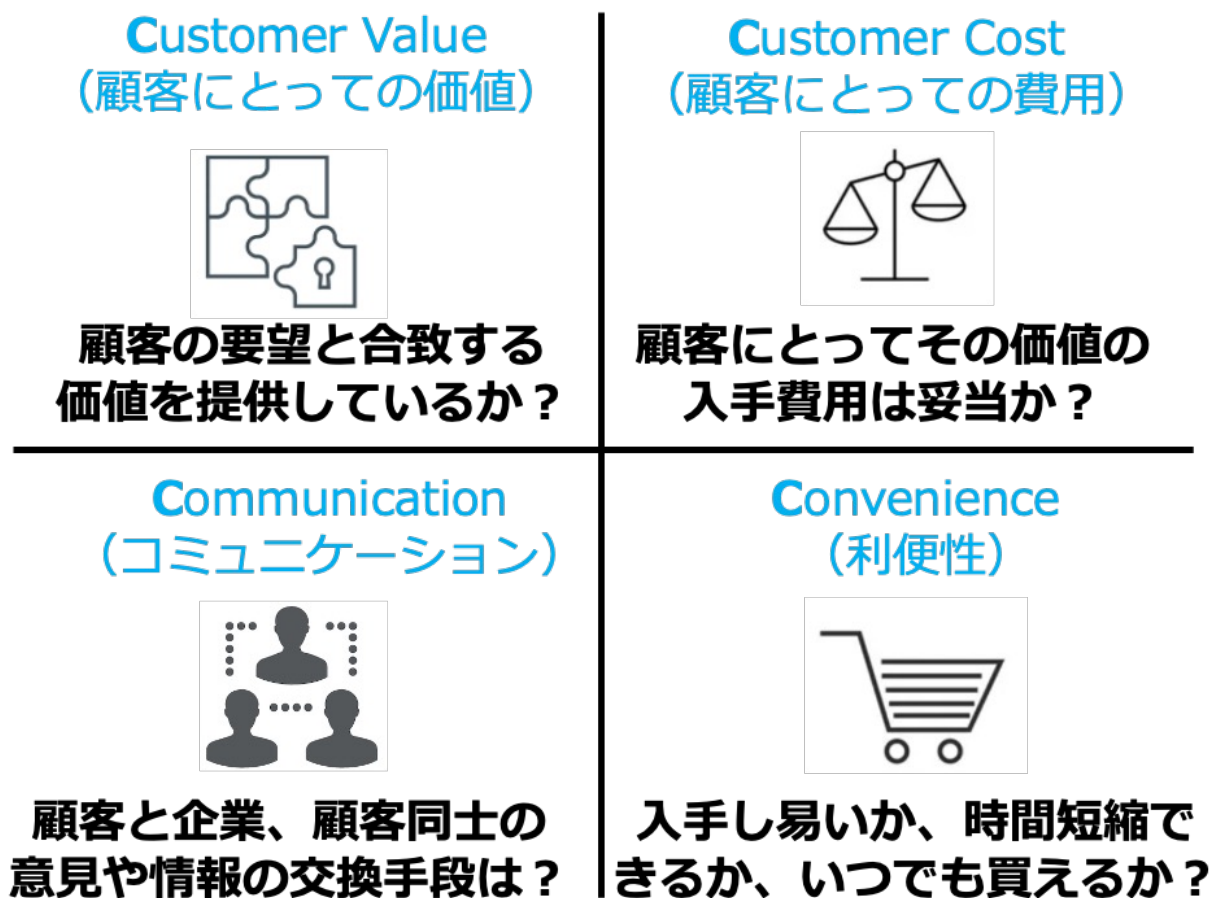
マーケティングの活動に関しては、以下 4 つのPで構成される「**4P**」という考え方があります。



この 4 つ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ます。

確かに、「製品：何を売るか」、「価格：いくらで売るか」、「流通：どこで売るか」、「販促：どう知ってもらうか」と見ていくと、よく整理されているように見えます。

一方で、この4Pを買い手側の視点で捉え直そうという発想で提唱されたのが4Cです。



つまり、製品は、顧客にとっての価値が形になったもの、ということができます。この考え方は近年、さまざまなところで聞くようになりまし、D2Cにおいても非常に重要な発想です。

●体験

通販、D2Cなどのダイレクトマーケティングでは、

「新規顧客獲得のコミュニケーション」

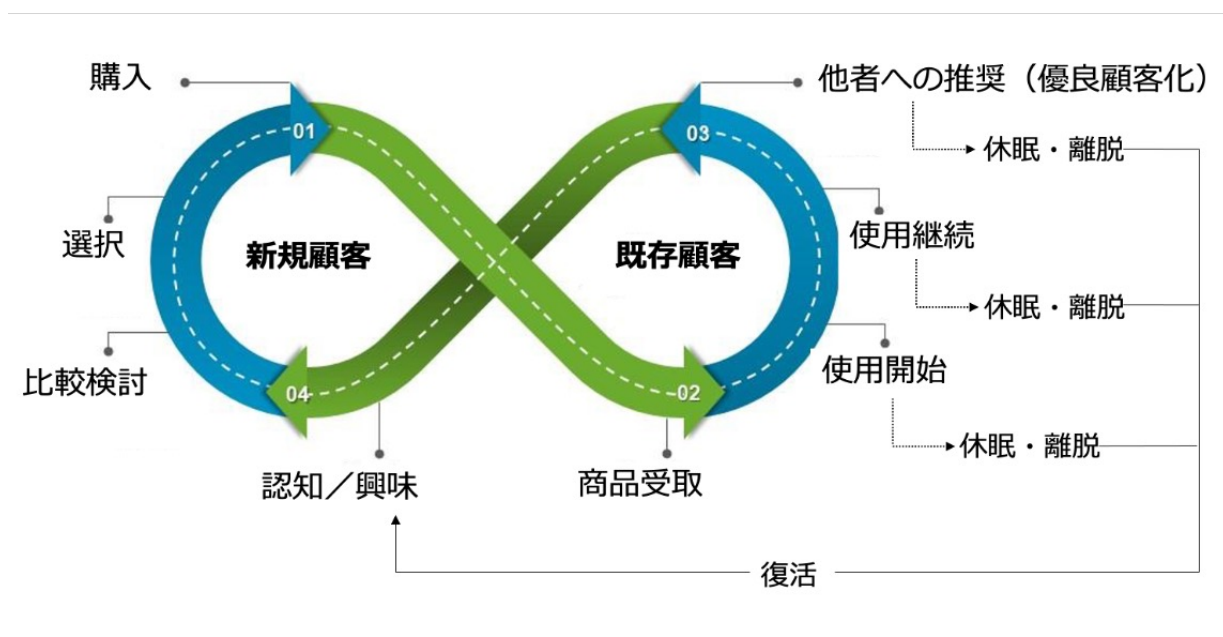
消費者が商品の存在を知り、比較検討の上で選択し、購入に至るまでのやりとり

「既存顧客育成のコミュニケーション」

購入後に商品を受け取り、使用を開始、継続し、他者への推奨などを行う優良顧客へと導く

といった一連の道のりを、顧客にとっての「**体験**」、**「体験価値」**と表現し、その全てが**顧客との関係性**を深める**大事な要素**だと考えています。

顧客との関係深化プロセス



第1章

D2Cとは何か

1-1 D2Cと他の〇2〇との違い

Point 1

D2Cとは
Direct to
Consumer
の略

Point 2

消費者との
間に問屋や小
売店がない

Point 3

B2B、B2C
との比較で
特徴を理解

● D2Cという言葉の由来

D2Cとは「**Direct to Consumer**」の略で、
自社商品を**問屋や小売店などの流通業者を間
に挟まず**に、直接（Direct）消費者

（Consumer）に販売する手法で、さきほど見た
ダイレクトマーケティングの一種です。

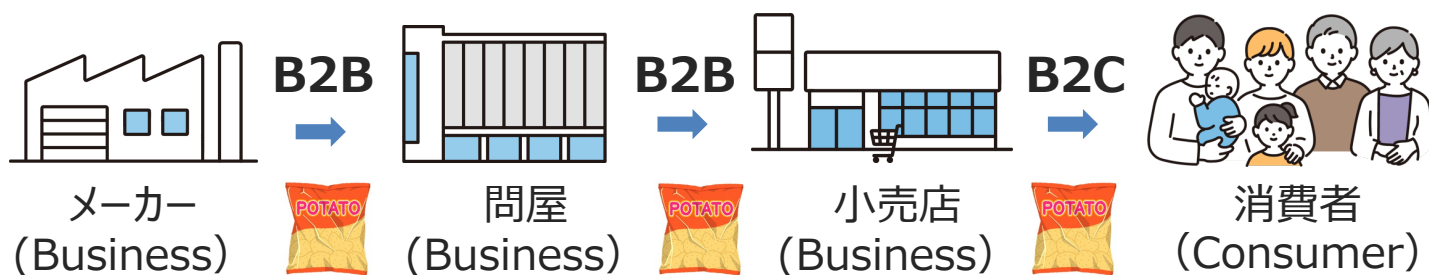
ちなみに、「〇 to 〇」という英語の to の部分を
発音が同じ数字の2に置き換えるのは、英語によく
見られる略語表現で、B2B、B2C、B2B2C、
C2CなどがD2Cとの比較でしばしば登場します。

● D2Cと他の「〇2〇」との違い

以下、ポテトチップスの販売を例に見ていきましょう。

1 : 「B2B」、「B2C」 、「B2B2C」

(問屋、小売店経由で消費者に販売する)



この場合、メーカーで製造されたポテトチップスは、まず問屋に納品されます。

そして街の小売店はポテトチップスを問屋から仕入れ、店頭販売します。

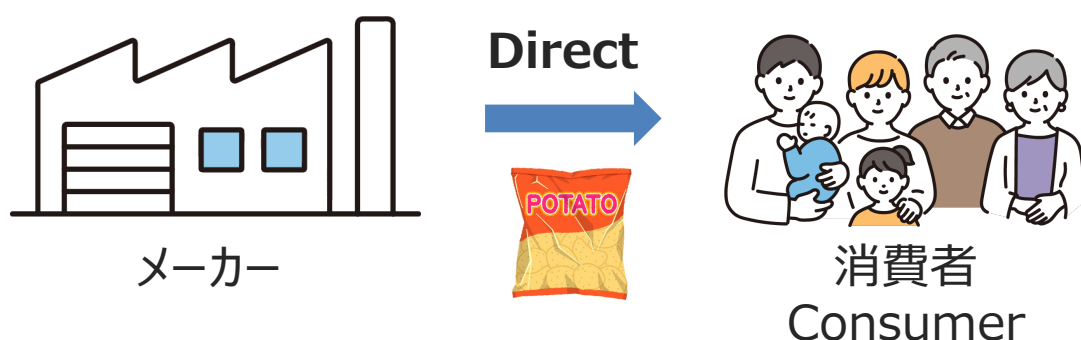
メーカー、問屋、小売店までの取引は、企業 (Business) 間の取引なので、**B2B**といいます。

そして、最後に小売店は消費者 (Consumer) に販売するので、**B2C**です。

ですから、この全体の流れを**B2B2C**と表現できます。

2 : 「D2C」

(自社商品を直接消費者に販売する)



D2Cの場合、先程のB2BやB2C、B2B2Cと違い、メーカーが直接（Direct）消費者

（Consumer）に自社オンラインショップなどを通じてポテトチップスを販売します。

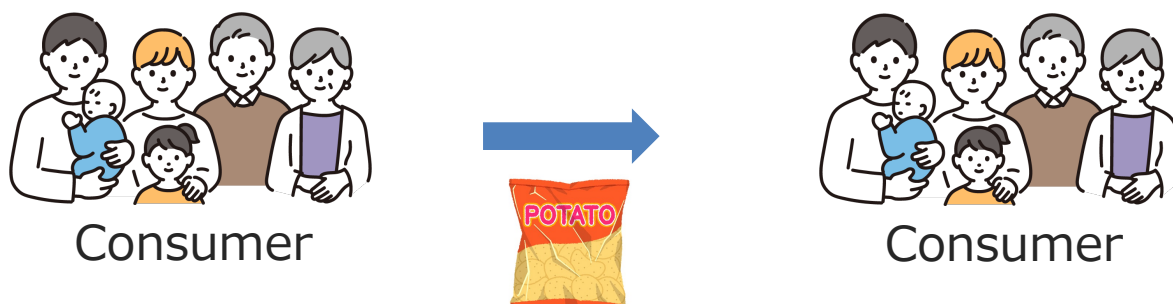
この場合、メーカーと消費者との間に問屋や小売店などの流通業者はいません。

なお、B2B、B2C、B2B2Cの「B」や「C」は取引をする主体（Business:企業やConsumer:消費者）を表していますが、**D2Cの「D」はDirectのD**です。

取引をする主体を表しているのではないことに注意しましょう。

3 : 「C2C」

(消費者が別の消費者に販売する)



C2Cという言葉も最近よく聞くようになりましたが、またポテトチップスの例で説明すると、ある消費者が限定販売などで手に入れたレアなポテトチップスがあったとします。

このレアなポテトチップスが欲しい別な消費者にフリマアプリなどを通じて転売すると、Consumer to Consumer、つまり**C2C**となります。

改めて後でも説明しますが、スマホを介して企業と消費者個人が繋がるようになったことがD2Cを生み、発展させてきたわけですが、同様に消費者個人同士も繋がるようになり、C2Cの市場も拡大しています。（販売元が転売を禁止している場合もあるので注意！）

Point 1

D2Cは既存
の通販とは全く
違うものとして
登場した

Point 2

オンライン直販
の浸透で通販
との区別が
無意味に

Point 3

現在のD2C
はカタログ／オンライン
通販、直営店も
含む

●ダイレクトマーケティングと通販、D2C

先ほど、通販やD2Cはダイレクトマーケティングを行っていると言いました。

ダイレクトマーケティングといえば、かつてその代表格は通信販売でした。業界団体である、

（公社）日本通信販売協会の英語名は、Japan Direct Marketing Associationです。

しかし、通販と同じダイレクトマーケティングを行うD2Cはその登場当初、従来の通販とは全く違うものとしてアピールされていました。

● D2Cの定義の変遷：初期

- ✓ デジタルネイティブなテック系スタートアップブランド
- ✓ ブランドの世界観、価値観を強調する
- ✓ 量的拡大よりもコアなファン獲得を目指す
- ✓ 既存通販との違いを強調

その象徴的な言い回しが「デジタルネイティブなテック系スタートアップブランド」です。

問屋や小売店を利用せず、自社ECサイトでの販売とSNSなどを利用したブランドコミュニケーションを行う、という意味でデジタルネイティブ。

そして、機能性や実用面で新しい技術を取り入れているという意味でテック系。

さらに、既存のブランドが提供できていない新たな価値を提供する新興のスタートアップ（起業）ブランド、というニュアンスです。

この尖ったアピールの中で、従来のダイレクトマーケティング＝通販が軽視していたブランディングの姿勢や、その世界観や価値観に共感したコアなファンを

獲得することで成長を目指す「ファンマーケティング」の強調、といった特徴が語られていました。

● D2Cの定義の変遷：拡張期

- ✓ 既存のネット通販、メーカー系通販関係者もD2Cを自称
- ✓ 自社商品を自社ECサイトを通じて顧客に直接販売する手法が、「D2C」という呼び名に集約されていた

その状況に変化をもたらしたのが、新型コロナの流行です。非対面・非接触の新生活様式に対応するため、大手メーカーやアパレル各社は、元々取り組んでいたオンラインチャネル強化を加速させました。

この「拡張期」のD2Cの特徴は上記のように整理できます。

たしかに、一つの会社の中で、すでにあるオンラインショップは「通販」で、新たにオンライン専売ブランドを立ち上げると「D2C」というのはおかしい話なので、当然の成り行きといえるでしょう。

● D2Cの定義の変遷：現在

- ✓ 消費者向けダイレクトマーケティング全般
- ✓ チャンネルがオンラインかオフラインかは本質的な問題ではない
- ✓ ダイレクト、デジタル、データの3つのDで顧客体験の進化を追求

さらに各企業、ブランドは、新型コロナ禍を乗り越える過程で、オンラインチャンネル（自社ECサイト）とオフラインチャンネル（カタログ、直営店舗）の統合の重要性を痛感しました。

そこで現在では、デジタル技術の活用は当然の前提とした上で、オン／オフ各チャンネルで取得した顧客データを全て統合・分析し、顧客がどのチャンネルを利用しても高い満足が得られるような体験進化を追求しています。

こうして現在では、D2Cはその文字通りの意味の「Direct to Consumer：消費者向けダイレクトマーケティング」全般を指すビジネス用語として定着したといえるでしょう。

1-3 D2C市場の拡大

Point 1

D2Cの市場
は成長し続け
ている

Point 2

D2Cの定番
である食品や化
粧品のEC化率
はまだ低い

Point 3

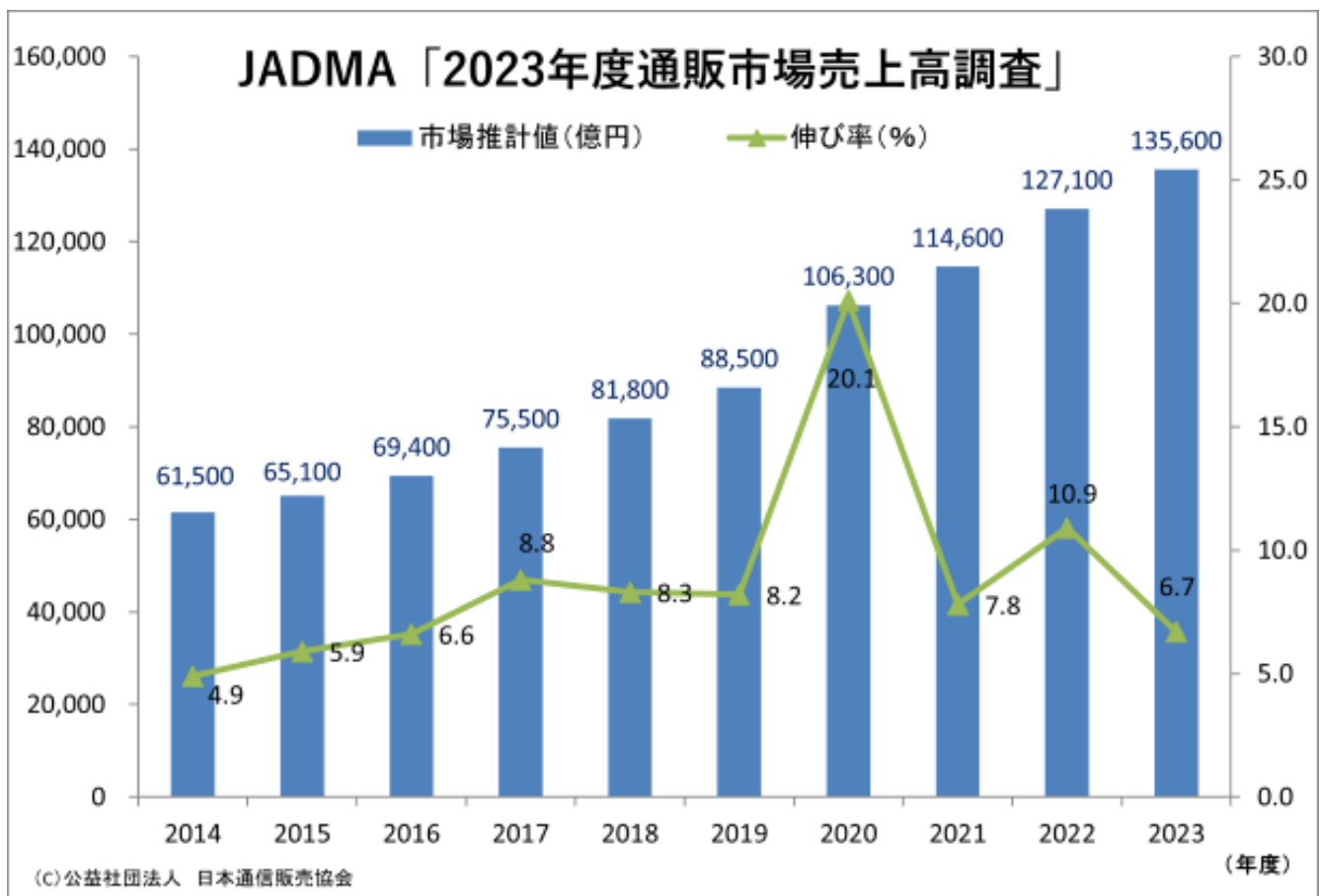
世界の
EC化率からも
成長の余地が

● D2Cはまだまだ成長過程

まず、通販市場売上調査（JADMA）から見ていきましょう。（次ページ）

通販市場は、毎年成長を続けていますが、新型コロナウイルス禍で急激に伸び、落ち着いて以降も成長軌道にあります。

売上を伸ばす既存企業に加え、新規に参入してくる企業が多いであろうことが伺えます。



出展 : https://www.jadma.or.jp/statistics/sales_amount/

また、経産省の「電子取引に関する市場調査」によると、

- ・全小売に占めるEC化率（インターネットを利用した取引の占める割合）は全体で約9%
- ・食品、飲料、酒類は約4%、化粧品、医薬品は約8%と平均以下

であり、書籍、生活家電、衣料、生活雑貨のEC化率（約20%～50%）を見れば、食品や化粧品のEC化率はまだ伸びる余地が大いにあるといえるでしょう。

令和5年8月 経済産業省 商務情報政策局 情報経済課 令和4年度 電子商取引に関する市場調査 報告書

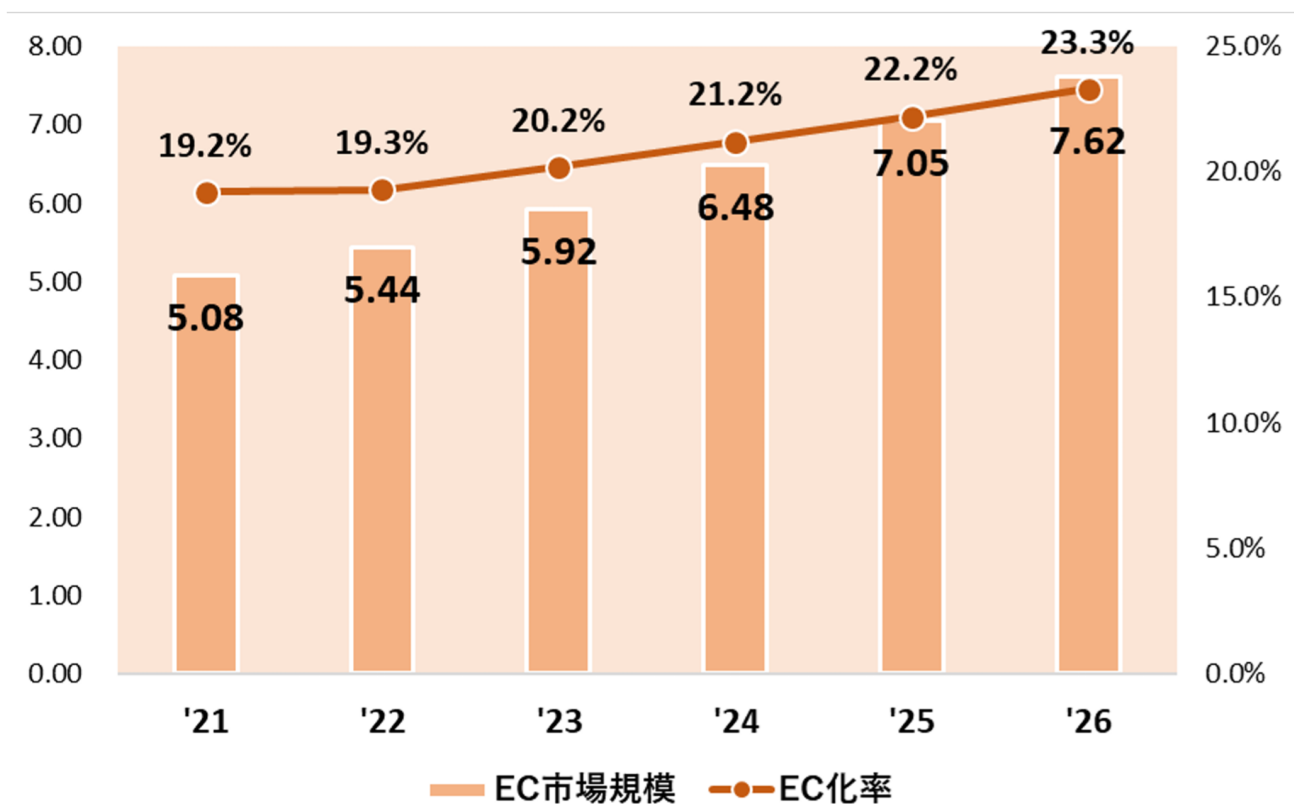
図表 4-19：物販系分野の BtoC-EC 市場規模

分類		2021 年		2022 年	
		市場規模 (億円) ※下段：前年比	EC 化率	市場規模 (億円) ※下段：前年比	EC 化率
①	食品、飲料、酒類	25,199 (14.10%増)	3.77%	27,505 (9.15%増)	4.16%
②	生活家電、AV 機器、PC・周辺機器等	24,584 (4.66%増)	38.13%	25,528 (3.84%増)	42.01%
③	書籍、映像・音楽ソフト	17,518 (7.88%増)	46.20%	18,222 (4.02%増)	52.16%
④	化粧品、医薬品	8,552 (9.82%増)	7.52%	9,191 (7.48%増)	8.24%
⑤	生活雑貨、家具、インテリア	22,752 (6.71%増)	28.25%	23,541 (3.47%増)	29.59%
⑥	衣類・服装雑貨等	24,279 (9.35%増)	21.15%	25,499 (5.02%増)	21.56%
⑦	自動車、自動二輪車、パーツ等	3,016 (8.33%増)	3.86%	3,183 (5.55%増)	3.98%
⑧	その他	6,964 (8.42%増)	1.96%	7,327 (5.22%増)	1.89%
合計		132,865 (8.61%増)	8.78%	139,997 (5.37 %増)	9.13%

出展：<https://www.meti.go.jp/press/2023/08/20230831002/20230831002.html>

同じ資料にある、世界のEC化率を見ても20%を超えているので、日本の約9%という数字、特に従来から通販商材の定番である食品や化粧品に関しては、まだまだ新規のD2Cプレーヤーが誕生しそうな領域といえそうです。

図表 7-4：世界の BtoC-EC 市場規模（単位：兆 US ドル）



出所：eMarketer, Dec 2022 をもとに作成

含まれないもの：旅行やイベントのチケット、料金支払い関連、税金、送金、フードサービス、ギャンブル等

出展：<https://www.meti.go.jp/press/2023/08/20230831002/20230831002.html>

Point 1

D2Cの本質は
ダイレクト
マーケティング

Point 2

顧客体験
の観点からデジ
タル技術進化
を捉える

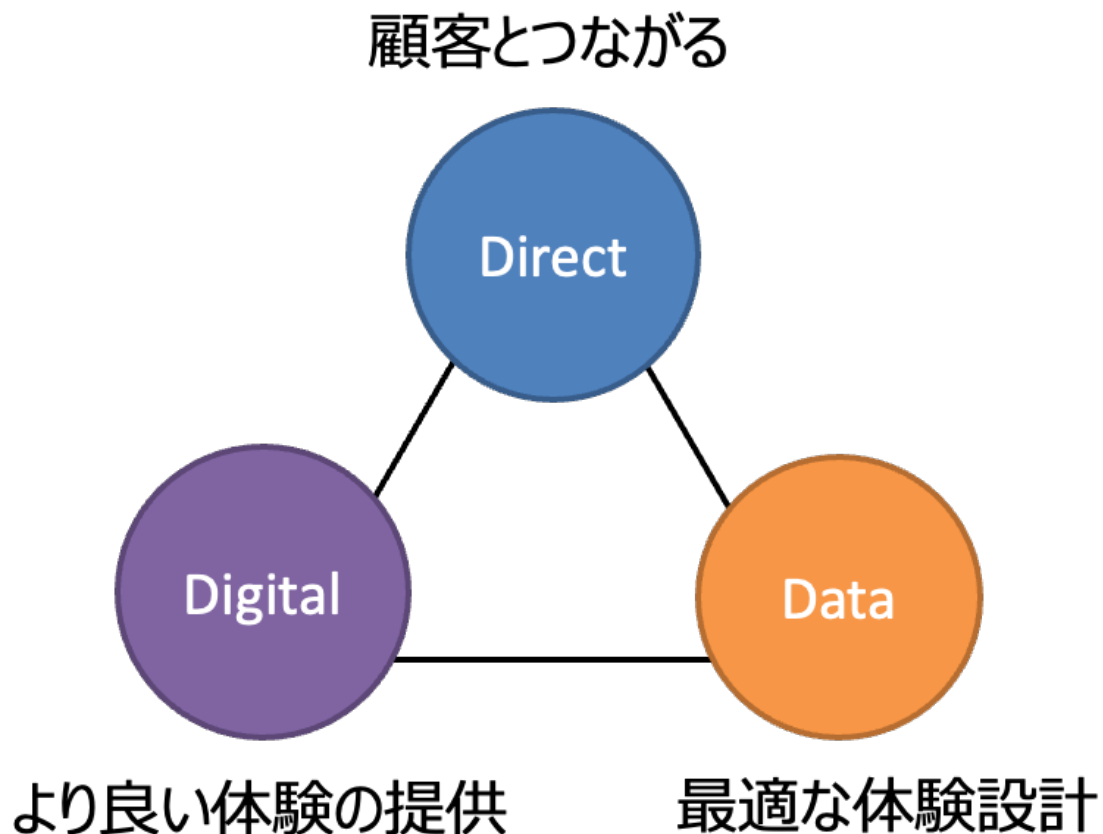
Point 3

データ分析
で顧客理解を
深め適切な体
験設計へ

● D2Cの本質はダイレクトマーケティング

何度か触れたように、D2CのDは「**ダイレクト : Direct**」ですが、これに加えて
「**デジタル : Digital**」
「**データ : Data**」

の視点も持つと、このビジネスの仕組みがよく理解
できます。



●ダイレクト

冒頭のポテトチップスの例でいえば、小売店を介しての販売では、どの棚に商品を置くのか、どのようなアピールを来店客にするのかは、基本的にそのお店任せになってしまいます。

そして、ポテトチップスを買った人が誰で、どこに住んでいるのか、今日が何回目の購入なのか、よく買うのは何味なのかなどの情報も得られません。

これがもし顧客と直接コミュニケーションができれば、相手の好みとタイミングに合わせてオススメの味を提案したり、食べた後の感想や意見を聞いて、商品やサービスの改善に活かします。

顧客とダイレクトにつながっているということは、どのような価値や体験を顧客に届けるかを、全て自分で考え、実行できるということです。これは非常に大きなD2Cの利点です。

●デジタル

スマホを中心としたコミュニケーションのデジタル化は、顧客に提供する価値や体験に革命的な進化を与えました。

例えば、対象顧客がいる位置や天気などまで配慮したクーポン発行や、他の顧客が考案した意外で美味しい食べ方の動画配信、デジタルサイネージなど屋外広告とオンラインストアが連動したキャンペーンなどです。

これらのデジタル技術による体験の強化は、**顧客との結びつきを強化し、短期的な売上だけでなく、中長期的な関係性を築く武器**となります。

今後もAI、AR/VR、メタバースなど様々な技術やアイデアが誕生していくことでしょう。これらをどう活かして、**新たな価値や体験を顧客に提供していく**かは、これからのD2C企業／ブランドの大きな課題です。

●データ

顧客と直接繋がり、スマホを通じたデジタルなコミュニケーションを実践していくと、様々なデータが顧客から取得できます。

これらのデータを分析することで、一人ひとりの顧客に合わせた体験提供にさらにチューニングしていくことが可能です。

「適切な顧客に、適切なタイミングで、適切なオファー（提案）を」という古くからある格言は、顧客データ分析とその反映を見事に言い表しています。

消費者や顧客という表現はともすると一人ひとり持っているはずの特性を消し去ってしまいます。

しかし、データを活用することで顧客は**「個客」**と

なり、その本人にとっても「**自分をよく理解してくれている企業／ブランド**」という相互関係が築かれていくのです。

第2章

D2Cというビジネス の仕組み

Point 1

部分では
なく全体に
目を向ける

Point 2

フルフィル
メントの重要性
を理解しよう

Point 3

各フロー
の連携レベルが
そのブランドの
強さ

● D2Cというビジネスを部分ではなく全体の 流れで理解する

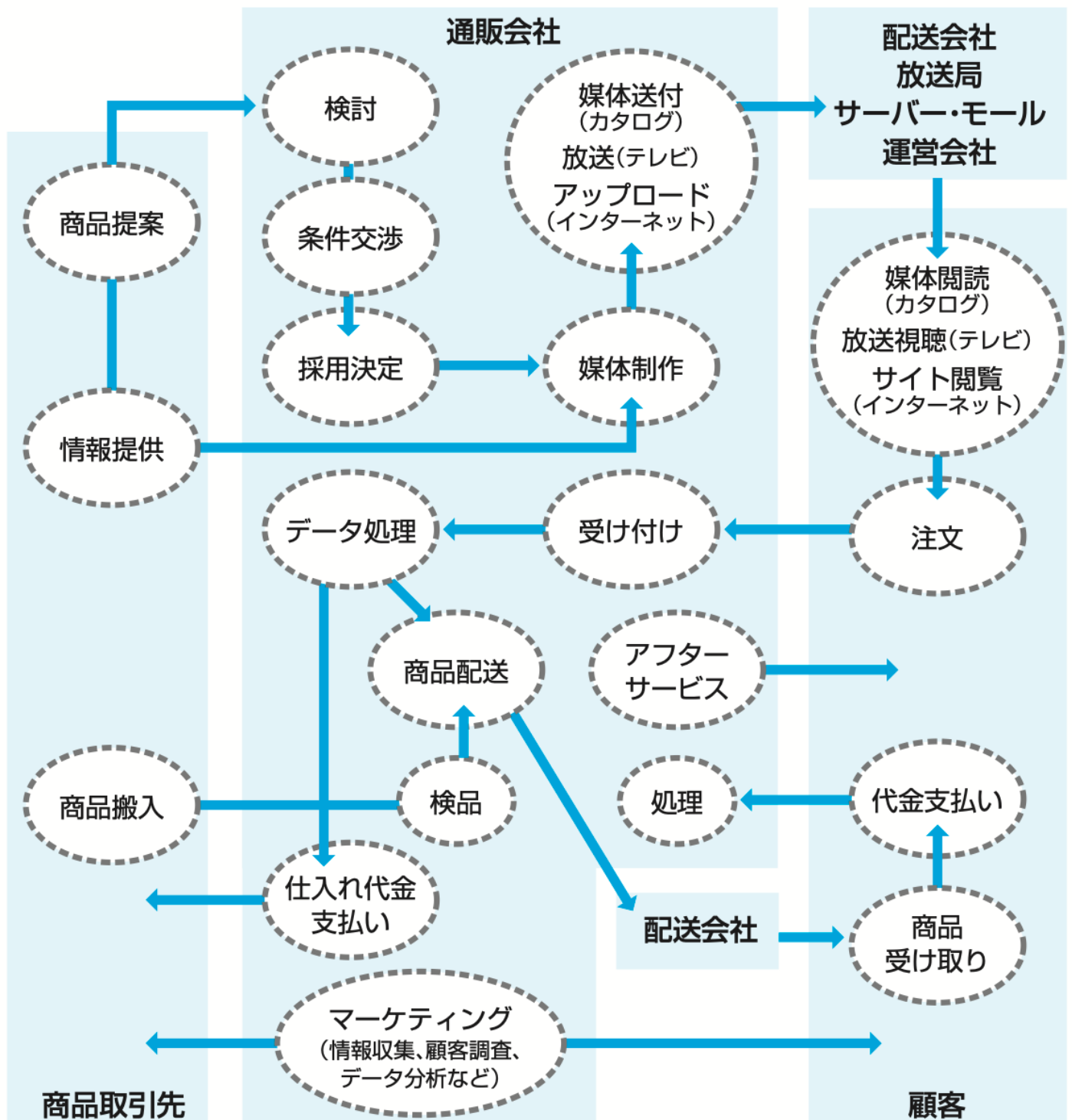
前章で、D2Cは**顧客への価値や体験の提供を全て自分で考え、実行できるのが強み**だと述べました。

ここでは、その全体の流れ（フロー）を確認していきます。

まず、従来の通販モデルから見ていきましょう。

●従来の通販での基本フロー

小売店を介さない通販の場合、媒体が「売り場」となり、商品の配送や代金回収を含めて考える必要があります。またそれらをサポートする協力企業もあります。



出典：東洋経済新報社『図解「通販」業界ハンドブックVer. 2』

●D2Cモデルでの進化ポイント

下記、先程の3つのDでD2Cモデルへの進化ポイントをまとめました。

「ダイレクトの視点」

対象となる顧客の特性を反映した独自の商品設計、ブランドの世界観で統一された媒体＝売り場の設計や商品訴求表現、顧客対応スタッフの教育など

「デジタルの視点」

媒体＝売り場のデジタル化推進。
オンラインショップでの動画の活用、AR/VR（拡張現実、仮想現実）の活用、メタバース、ロボット導入、代金決済の多様化など

「データの視点」

価値や体験提供強化のアイディアの元となる、顧客の購買行動データの収集、価値観、ライフスタイルの調査、顧客の声のデータベース化など

そしてこれらの取り組みが決して単体ではなく、相互に連動し、フロー全体として連携レベルを高めていくことがブランドとしての競争力の源となります。

Point 1

健康食品、
化粧品、食品
が定番商品

Point 2

新商品
企画は、提供
価値／体験を
明確に

Point 3

客観的、
主観的、関係
性の価値
要素

● D2Cの定番商品

通販／D2Cのようなダイレクトマーケティングでは、顧客との継続的な関係構築から利益を得ることが多いので、取り扱う商材も反復継続して再購入される性質のものが多いです。

その代表が健康食品、化粧品、食品で、皆さんも愛用している通販／D2Cブランドがあるのではないのでしょうか。

しかし、定番であるということは同ジャンルの商品を扱う競合他社との競争に晒されているということでも

あります。

そこで改めて重要となってくるのが、商品企画の段階で、「誰に」、「どのような価値や体験」を提供したいのか明確になっていることです。

ここで、「価値」について少し深掘りしておきます。

● 価値の向上で意識したい3つの要素

「客観的な価値要素」

商品の仕様、機能、値段などデータで表すことのできる価値

「主観的な価値要素」

個人によって受け止め方が変わる、ブランドの世界観、自然保護活動、フェアトレード、地域社会貢献などと連動した商品企画など

「関係性にまつわる価値要素」

顧客の声から生まれた新商品、商品開発者との対話の機会、工場見学、ユーザー同士のコミュニティ、商品やサービスのより良い利用方法に関するブランドと顧客との学習の機会など

この3つの価値要素はそれぞれに重要ですが、簡単に他ブランドにはスイッチしない**「ファンを増やす」**という観点から見ると、客観的価値要素はあくまで価値のベース部分を構成します。

その上で、**主観的価値要素や関係性にまつわる価値要素をいかに商品企画に取り入れ、対象顧客に伝達、提供するかが重要**となります。

この「伝達」、「提供」の部分を次に見ていきます。

Point 1

良いモノ
だから売れると
は限らない

Point 2

媒体の定義を
知っておく

Point 3

昔から効果の
あった口コミや
紹介

●「価値の伝達」の重要性

ここでは、価値の伝達＝媒体の働きについて見ていきます。

D2Cにおいては、媒体は売り場であり、販売員です。

商品やサービスという形で価値の創造が出来ても、伝達や提供の場面で顧客の体験が損なわれては、いくら良い商品だったとしても売上は伸びません。

● 媒体に関する基礎知識

広告出稿の際には、オンライン・オフラインの様々な媒体を検討する必要があります。

一般的にD2Cでは単一ではなく**複数の媒体を有効に組み合わせたメディアミックスが効果的**といわれています。

顧客との接点を多く持てること、**新規に顧客を獲得する媒体と既存顧客との関係性を保つ媒体とを分けられることが背景**にあります。

広告媒体の定義

カタログ	17ページ以上のとじてある印刷媒体
ダイレクトメール (リーフレット)	16ページ以下の印刷物で直接顧客に送付するもの
チラシ	とじていない印刷媒体（折込チラシなど）で、ダイレクトメール以外の手段で配布されるもの
新聞広告特集	新聞本紙とは別刷りで新聞の題字が入っているもの
雑誌	一般の週刊誌、月刊誌などを指す
会員誌	クレジット会社および企業、団体などの会員誌で、クレジット請求書などに同封されるチラシなどを含む
テレビ	地上波のほかにBS、CS、ケーブルテレビなどを含む
インターネットPC	パソコンによるインターネット媒体
インターネット携帯	携帯（スマートフォンを含む）および携帯端末によるインターネット媒体

出典：JADMA

また、**口コミや既存顧客による紹介も貴重な媒体的性質**を持っています。

SNSマーケティング、インフルエンサーマーケティングなどの源流は、インターネットが無かったところからの、**口コミや紹介**です

人は得をすることよりも損をすることの方が数倍敏感だと言われている、心理学などの実験でもそれは観察されています。

口コミや紹介は、その損をする可能性を小さくしてくれます。

顧客満足度を計測するための有名な質問として、**「あなたはこの商品をあなたの大切な家族や友人に勧めますか？」**というものがありますが、それにはこのような背景があるのです。

●その場で決断まで導くのが良い広告

一般的な広告と通販／D2Cのようなダイレクトマーケティングの広告とでは狙いが異なります。

下図はAIDMAといわれる消費者の意思決定プロセスを示したもので昔からよく使われて来ました。図は通販の例として表現されていますが、D2Cでも同様です。

			一般の広告	通販の広告	
1	A	attention	注目	☐	☐
2	I	interest	興味	☐	☐
3	D	desire	欲求	☐	☐
4	M	memory	記憶	☐	↓
5	A	action	行動	☐	☐

最も大きな一般広告との違いは、**欲求から一気に「行動（購入、サンプル請求など）」へと消費者を導く点**です。

そのため、広告の構成要素として、決断に必要な**十分な情報**と、「今」決めてもらう後押しをするための**オファー**（提案のこと：期間限定割引など）が含まれます。

Point 1

受注は
ゴールではなく
スタート

Point 2

フルフィルメント
も価値や体験
の視点で

Point 3

外部の協力
会社の知恵も
最大限活用す
る

●サービスも大事な提供価値の一つ

B2B2Cのような途中に問屋や小売などの流通業者を挟むビジネスでは、販売がゴールですが、通販やD2Cのようなダイレクトマーケティングにおいては「販売＝受注」はゴールではなく、リピート購入に向けた「関係構築のスタート」です。

また、受注からお届け、あるいはその前後のお問い合わせ対応などを含めたサービスの提供プロセスは、**商品に劣らず重要な価値や体験の源**です。

それでは以下、順番に見ていきましょう。

● 受注窓口

受注、配送、代金回収、アフターサービスの一連の業務を**フルフィルメント**といいます。

その中で受注は、企業が顧客に対して行ったオファーに対する回答でもあり、顧客と直接接点を持つ業務ともいえます。

1) インターネット受注（オンラインショップ）

D2Cにおける受注形態で最も多いのがインターネット受注です。

「カート落ち（カゴ落ち）」という言葉がオンラインショップ運営で使われますが、顧客が商品選択をしてカートに商品を入れたものの、購入せず離脱してしまうことを指します。

このカゴ落ちの原因は、突発的なシステムエラーや単に備忘録的に買い物かごに入れただけ、というような時もありますが、

- ・アカウント登録や決済など追加で必要な情報入力が面倒
- ・到着予定日が遅い
- ・普段使っている決済手段がない
- ・返品交換、解約などの条件の確認ができない

などが原因の場合、その場の売上損失だけでなく、中長期的な関係構築にも悪影響を与えます。

こういったことも「顧客にとって注文時の良質な体験とはどのようなものか」という視点での改善が必要です。

2) 電話受注（コール／コンタクトセンター）

単なる電話受注窓口としてのコールセンターの存在感は近年小さくなる傾向にありますが、問い合わせ対応、郵送／FAX対応、チャットボット運用、自社SNS運用など顧客対応全般をつかさどるコンタクトセンターとしての位置づけは今後も重要です。

「気持ちの良い応対をしてもらえたから」という理由でそのブランドのファンになったという話をよく聞きますし、購入金額が大きく、お付き合いも長い顧客ほど、スタッフの応対品質に敏感である、という現場の話もよく耳にします。

常に利用者の声、属性、収益性などの把握をしながら、**価値や体験の提供と運用コストとのバランスを図ることが求められています。**

●物流

1) 顧客体験設計上の重要性

D2Cにおいて顧客に商品の配送箱をお届けし、受け取った顧客がその**箱を開ける瞬間**というのは**非常に大切な顧客体験の一部**です。

配送箱の中には多くの場合、次回購入を促すようなカタログやチラシ、ときにはサンプル商品などが同梱されていますが、それはこの**箱を開けた瞬間の高揚体験を無駄にしない**ためです。

それとは真逆に、汚れていたり、破損しているなどの配送トラブルが起これば、それは**商品への満足とは関係なく顧客との関係が終わってしまう原因**にもなります。

さきほどのコール／コンタクトセンター同様、**物流業務も自社ではなく外部に委託することが多いですが、顧客から見ればブランドを構成する一部**です。

常に**関係者間で情報交換**し、「顧客の声」を通じた改善活動を行いましょう。

●代金回収

1) 顧客ニーズを汲み取る

代金回収は、顧客との取引上の終点です。顧客がスムーズに入金できる仕組みづくりが必要で、さらには単一の支払い方法ではなく、複数の方法から選択できることが、より顧客体験としても重要です。

・支払い方法

前払い、着払い、後払いの三つの支払い時期が一般的で、着払いと後払いが多く、前払いは少ないです。

比較的大きな企業では後払いの割合が高くなり、小規模の企業では着払いの割合が高くなる傾向があります。

下記は少し古い資料ですが、先程のJADMAの調査による代金回収方法の売上金額構成比です。クレジットカードとコンビニ後払いが多いですが、電子マネーやQRコードが今後増えていきそうです。

	クレジットカード	コンビニ エンスストア での支払い	代金引換	郵便振替	銀行 振り込み	電子 マネー	QRコード バーコード 決済	その他
'20年	32.6	32.9	19.3	7.5	4.9	0.4	0.2	2.2
'21年	33.2	32.1	20.8	6.2	3.3	0.6	0.3	3.6

出典：JADMA

Point 1

情報システム
はD2Cビジネス
の要

Point 2

どのような顧客
データが収集さ
れているか知る

Point 3

収集された
データから何を
読み取れるか
考える

● D2Cではどのような顧客情報を収集するか

さて、皆さんは、高校や大学の受験勉強をする時に「合格体験記」を読みませんでしたか？

自分の志望校に合格した先輩が、どのように対策を立てて勉強したかの手記です。

これを読んで、合格のために必要な勉強方法を確認したり、試験に向けた心構えなどを参考にし、「成功を再現」するわけです。

実は、D2Cも同様のことが可能、いや、もっと精密に行うことが可能です。

D2Cにとっての「成功＝合格」とは「顧客が利益を生むようになること」です。

では利益を出すような顧客とはどのような顧客かを**あらかじめ知ることができたら**、成功の可能性が上がると思いませんか？

下表はD2C企業が顧客から収集しているデータの例です。

顧客データベースの項目（例）

基本情報	属性	・顧客コード、氏名、氏名カナ、性別、住所、郵便番号、電話番号、登録年月日
	購入情報	・年月別購入実績 購入高累計、購入回数、直近購入年月日、希望サービス、RFMポイント ・購入年月日／時間／媒体 ・購入商品 品番（サイズ／カラー／ブランド）、売価、支払い方法 ・販売担当者、責任者
付属情報		生年月日、未婚・既婚、家族構成、紹介者、クレジットカード、趣味・スポーツ、購読誌、ダイレクトメール発送・反応実績

顧客を個々に特定するための属性情報、どんな商品をいつ、どのくらい購入したかを毎回記録する購入情報、そしてアンケートなどで収集した生活環境やライフスタイル、価値観などの付属情報に分類されます。

●顧客情報から何を読み取るか

このデータがあれば例えば、

- ・直近5年間で〇〇万円以上購入してくれている顧客の特徴は、〇〇歳～〇〇歳の女性が78%で、そのうち68%がフルタイムで働いている。
- ・顧客になったきっかけは〇〇シリーズの購入が65%を占めており、すでに〇〇シリーズを使用していた顧客からの紹介顧客も10%おり、紹介された顧客の72%は、自分も顧客を紹介している。
- ・アンケートによれば、ブランドや企業を選択する際に最も重視するのは、環境や途上国の労働者を犠牲にしていないこと、と85%が答えている。

といったことがわかったとします。

そうしたら、このような年齢や価値観、ライフスタイルをもつ潜在顧客層が多そうなメディアや地域に広告予算を重点的に投入して〇〇シリーズの新規顧客を獲得しよう、という企画が立てられます。

そしてその作戦を**実行した結果、どうなったのかもデータとして蓄積し、次の企画に活かしていく**のです。

第3章

D2C進化のための3つのD ： Direct（ダイレクト）

Point 1

主役は製品
ではなく消費者
である

Point 2

ブランド体験
を作る

Point 3

ロイヤリティ
を高める意図
のもとに顧客を
獲得する

●ワンダーマンの先見性

ダイレクトマーケティングという言葉を生み出し、世に広めたのはアメリカのレスター・ワンダーマンという人です。

それは1960年代のことでしたが、以下に示すように、彼の考え方は非常に先進的で現代でも立派に通用します。

特に重要なのは、「主役は製品ではなく、消費者である」、という顧客中心の発想です。残念ながら、ワンダーマンは2019年に亡くなりましたが、

2006年に出版された「ワンダーマンの『売る広告』: 顧客の心をつかむマーケティング（翔泳社）」では、以下の19のルールが提示されています。

1. ダイレクト・マーケティングは戦術ではなく戦略である
2. 主役は製品ではなく消費者でなくてはならない
3. 個々の顧客や見込客に対し、一人の対象としてコミュニケーションをとる
4. 「なぜ私に」に答えること
5. 広告は消費者の認識、態度だけでなく、行動も変えなければならない
6. 次の段階、利益を生む広告
7. 「ブランド体験」を作る
8. 関係を創造する
9. 個々の顧客の生涯価値を知り、投資する
10. 「サスペクツ」「不確定見込客」は「プロスペクツ」「見込客」ではない
11. メディアはコンタクト戦略である
12. 顧客にアクセスできる体制をとる

13. 勇気を出して双方向の対話を始める
14. 言葉には出なかった「いつ」を学ぶ
15. 広告カリキュラムを作る
16. ロイヤリティ「忠誠心」を高める意図のもとで顧客を獲得する
17. ロイヤリティは継続的なプログラムである
18. マーケットシェアではなく、ロイヤルな顧客のシェア拡大が利益を生む
19. あなたの価値は、持っている知識の量によってきまる

上記のルールはこのテキスト上でも至るところで同趣旨の記述が出てきますが、ここでは特に2、7、16を強調したいと思います。同書から解説部分を引用します。（下線部は筆者による）

2. 主役は製品ではなく消費者でなくてはならない
製品はそれを使用する消費者ひとりひとりのために価値を創造しなければならない。消費者に共通する要求ではなく、人によって異なる要求を満足させなければならない。

7.ブランド体験を作る

顧客にとってブランドは、個々のニーズを満たしてくれる体験として理解でき、感じられるものでなければならない。パッケージから店頭購入、再購入、アフターサービス、コミュニケーションにいたるまですべての面で継続的に深い満足を与えるものでなければならない。

16.ロイヤリティ「忠誠心」を高める意図のもとで顧客を獲得する

プロモーションは製品の試用を促しても、ブランドに対する継続的なロイヤリティを高めることはできない。絶対にロイヤリティを持つようにならない間違った顧客を引きつける場合もある。正しい顧客は、プロモーションが提供するオファー(おまけや特典)ではなく、製品自体の価値によって説得、獲得されなければならない。

「ワンダーマンの『売れる広告』 翔泳社」より引用

いかがでしょうか。これらは今後AIなどでマーケティング技術の進化があっても、変わらぬD2Cの本質として語られ続けるルールといえるでしょう。

Point 1

顧客は一樣
ではない、
という着眼点

Point 2

顧客中心
の考え方は
D2Cの根幹

Point 3

顧客の獲得、
維持、育成に
投資するという
考え方

● 一樣ではなくなった顧客

さきほど紹介した、「主役は製品ではなく消費者でなければならない」というワンダーマンのダイレクトマーケティングのルールですが、これは現在では「**顧客中心主義**」として定着しています。

この顧客中心主義が定着した背景には、日本ではバブル崩壊後にあたる1990年代くらいからの**顧客の嗜好の多様化**が挙げられます。

今では本当に昔話のようですが、1980年代くらいまでは、人々が欲しがるものはだいたい同じで、

ファッションなども来年は〇〇が流行る、という特集を雑誌が組むと、それがその通りになって街中に同じ格好をした人がたくさんいる、という光景が繰り広げられていました。

しかし、今では違います。D2Cで「世界観」という言葉が多用されるのは、「同質性」を安易に受け入れず、「異質性」や「独自性」を求める顧客が増えてきたからです。

●顧客中心と製品中心の違い

これと関連して、顧客中心と製品中心のアプローチの違いを表現したのが、以下の各表です。

製品のアピール方法	
製品中心のアプローチ	製品の特徴や他社優位性を強調する
顧客中心のアプローチ	顧客個々のニーズといかにマッチしているかを強調する

製品中心のアプローチでは、その製品の特徴や他社優位性など「**モノとしての出来の良さ**」を訴えます。一方、顧客中心のアプローチでは、その製品が顧客個々のニーズといかにマッチしているか、という「**顧客にとっての意味**」を訴えます。

ビジネスの考え方	
製品中心の アプローチ	取引志向（個々の取引単位で儲けを得る短期的考え方）
顧客中心の アプローチ	関係性構築志向（顧客との中長期の関係構築から儲けを得る考え方）

販売の姿勢	
製品中心の アプローチ	我々はこの製品をどれだけたくさんの顧客に販売できるだろうか
顧客中心の アプローチ	我々はこの顧客にどれだけたくさんの製品を販売できるだろうか

さらにこの両者には上記のような違いがありますが、シンプルに言えば、「一万人の顧客に一回売って一万個売り上げる」ことを考えるのが製品中心のアプローチで、「百人の顧客に反復継続して百個買ってもらって一万個売り上げる」ことを考えるのが顧客中心のアプローチです。

あるいは、「製品をヒットさせること」が製品中心のマーケティングで「顧客を獲得して、優良顧客にまで導くこと」が顧客中心のマーケティングということもできそうです。

業績の評価方法	
製品中心の アプローチ	新製品の数、製品ごとの収益、製品やブランド毎のマーケットシェア
顧客中心の アプローチ	顧客のお財布シェア、顧客満足、顧客生涯価値（LTV）

こうしたそれぞれのアプローチごとの活動の違いは、業績評価方法（ビジネスが上手く行っているかの尺度）の違いにも現れます。

製品中心のアプローチでは、製品ごとの売上や利益を積み上げて業績評価を行います。また、ある製品ジャンル全体の市場売上の中での、自社製品の売上の割合であるマーケットシェアも重要です。

一方、顧客中心のアプローチでは、**ある顧客がその製品ジャンルに支出する金額の中で、自社製品がどれだけ含まれているか**を示すお財布シェア獲得を目指します。

そして顧客とどれだけ長く、深い関係を築けたかの尺度である**顧客生涯価値**や、**その根底にある顧客満足度の向上で業績の評価**を行います。

Point 1

商品がたくさん
売れる＝事業
成長とは限らな
い

Point 2

継続的な
関係性がもた
らす利益に
着目

Point 3

新規顧客
を獲得し、既存
顧客の流出を
減らす

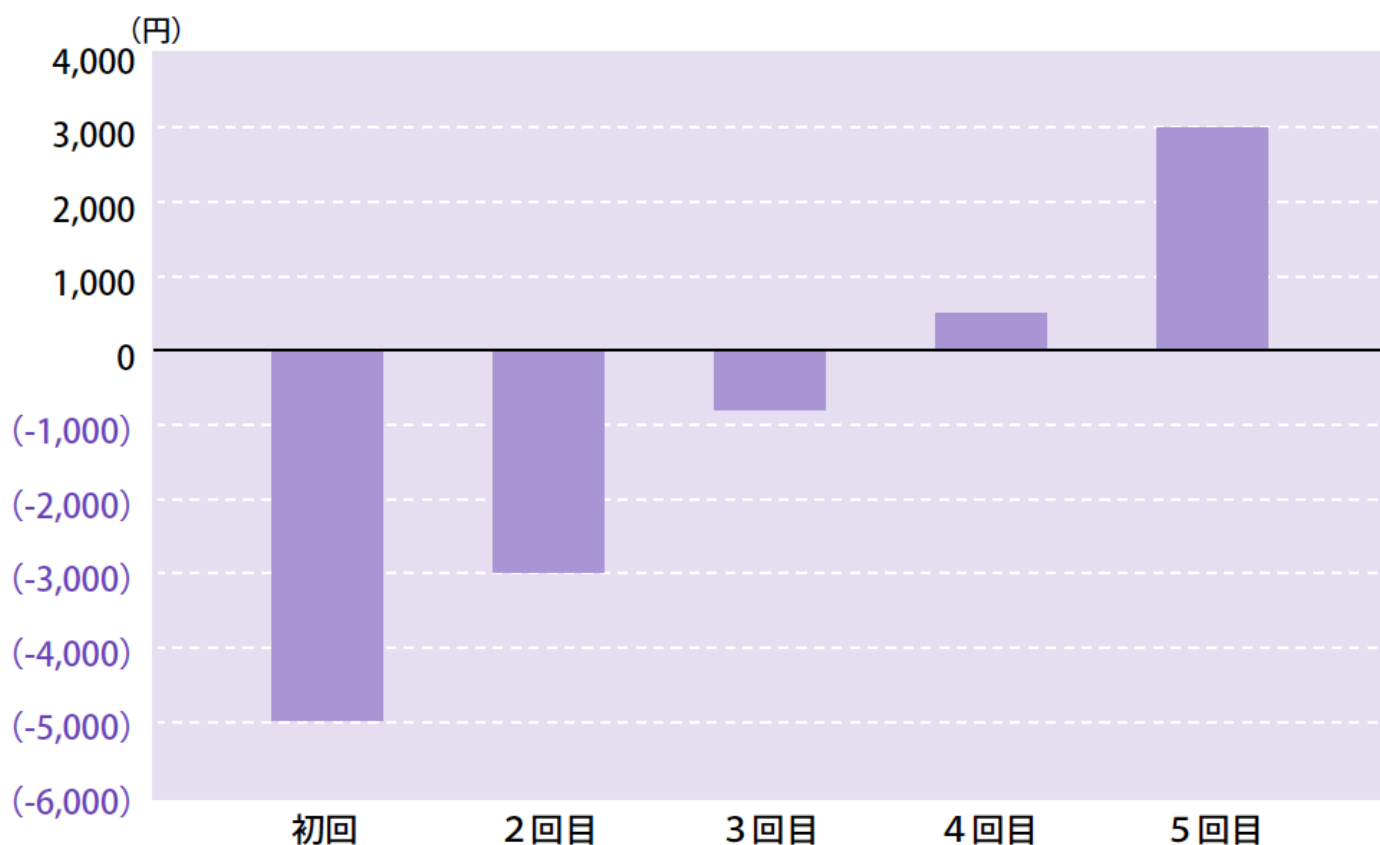
● 定期購入が定番化しているわけ

筆者が通販会社に就職した際、新人研修で当時のマーケティング部長が見せてくれたのが、次ページのようなグラフです（数字はダミー）。

その部長の説明によると、

「通販というビジネスは、広告媒体にかかる費用、商品原価、配送料などを積み上げていくと、初回購入の時点では大きな赤字が出ていて、だいたい4回目くらいの購入から利益が出始める」とのことでした。

継続購入によって利益成長する通販の収益構造



その説明を聞いたときの「買ってもらったらそれがゴールなのではなく、スタートなんだ」という新鮮な驚きを今でも覚えています。

多くのD2C企業が、定期購入への早期誘導に力を入れているのは、このような**顧客獲得時の赤字を継続購入によって黒字転換させる**構造が背景の一つにあります。

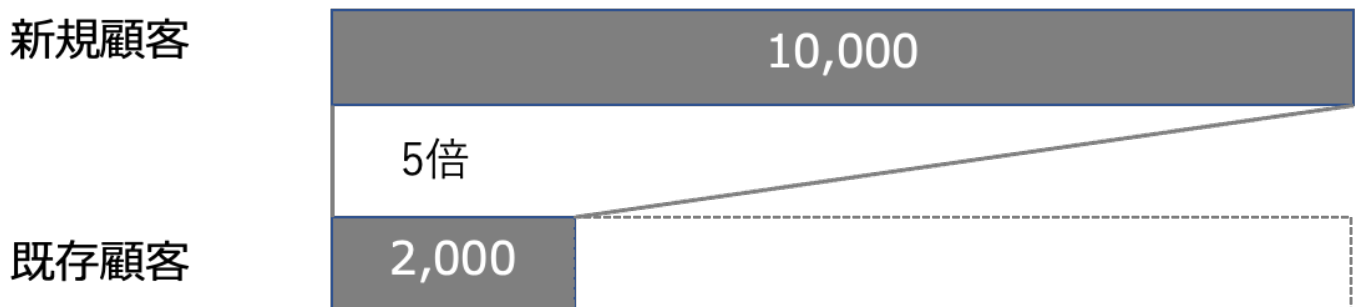
●既存顧客との関係構築によるインパクト

1:5の法則というビジネス上の言い回しがあります。大雑把な話ではありますが、**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**という意味です。

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、メール、SNS、アプリ、DMなど、よりコストが低い手法で購入を促すコミュニケーションをとることが可能です。

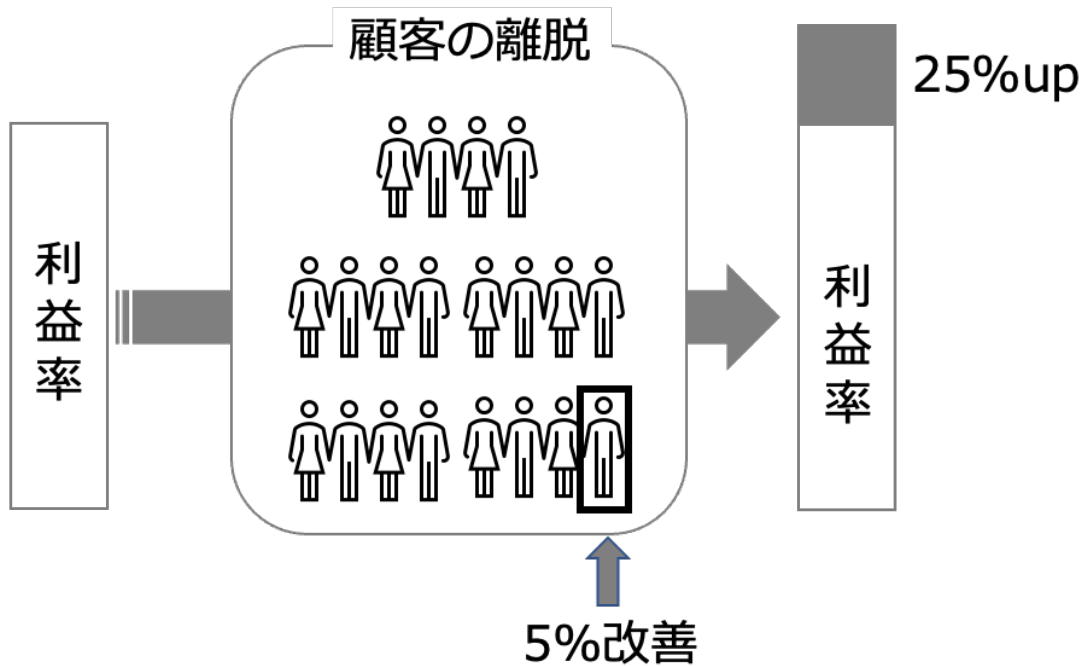
実際のところ、多くのD2C企業は1:5よりももっと大きな開きがあるのではないのでしょうか。

1:5の法則（数字は例）



また、**離脱する顧客の数を5%少なくすると、利益率が25%増える**という法則も、同じ趣旨でよく指摘されます。

5:25の法則



既存顧客は一般に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**があります。

常に新規顧客を獲得しながら既存顧客の流出を防ぎ、優良顧客にまで育成する。これがD2Cにおける顧客管理です。



3-4 D2Cと法規制

Point 1

D2Cは法規制
への理解が
必要不可欠

Point 2

顧客に商品
が届くまでの
流れで法規制
を理解する

Point 3

法改正や
違反事例の
ニュースに
注意を払う

● 実は法規制の多いD2C

消費者が紙面やインターネット上の広告から情報を得て、実物を見ずに商品購入の意思決定を行うD2Cにおいては、**消費者保護の観点から様々な法規制**があります。

商品を販売する側からすると、**広告の表現などにも細かな縛りがある**ことになります。

その他、**各業務プロセスごとに様々な関連法規**がありますが、代表的なものを表にまとめました。

● D2Cの業務プロセスと関連法規

業務プロセス	確認事項	関連法律
商品開発	スペック確認	景品表示法
	取引先選定・取引条件確認	独占禁止法・商法・暴対法
	類似模倣品確認	不正競争防止法
広告企画	広告表示義務	特定商取引法
	不当表示・誇大広告・原産国表示	特定商取引法・景品表示法
	健康食品表示・化粧品表示・食品表示	医薬品医療機器等法・健康増進法・食品衛生法・JAS法、食品表示法
広告物制作	カタログ等の印刷の外注	下請法
	広告内容（文章・デザイン）のみ外注	下請法
	カタログ等の印刷と文章・デザイン等の作成を外注	下請法
広告物送付	電子メール広告（オプトイン・記録の保存）	特定商取引法・特定電子メール法
	個人情報を利用したダイレクトメールの送付（個人情報取り扱い事業者の義務）	個人情報保護法
オンラインショップ販売	クリックミス、さまざまな取引手法（クチコミやアフィリエイト等）	特定商取引法・電子消費者契約法・景品表示法
返品対応	返品特約（申し込みの撤回・契約解除）	特定商取引法
製品事故対応	製造物責任主体、販売先の確認	PL法・消費生活用製品安全法
規則違反 その他トラブル	指示・業務停止命令、注意・警告・措置命令	特定商取引法、景品表示法
	その他行政処分、刑事罰	JAS法、医薬品医療機器等法、食品衛生法
	商標、商号をめぐるリスク	知的財産権・特許権
	消費者団体訴訟	消費者契約法・特定商取引法・景品表示法
コンプライアンス	コンプライアンスマニュアル作成・社員研修・事前チェック、不当表示判明時の対応・留意点	各種関連法律

まず、**原材料、商品の調達や生産**などにおいては「商標法・意匠法・著作権法・不正競争防止法」等が、D2C事業にとっての売り場にあたる**媒体・広告**においては「特定商取引法、景品表示法、薬機法、健康増進法、食品衛生法、JAS法」等の法規制が存在します。

また媒体・広告制作においては**外部委託**する場合も多いですが、その場合は「下請法」の対象となります。

そして**制作した媒体・広告を顧客に送付**する際には「特定商取引法、特定電子メールの送信の適正化等に関する法律、個人情報保護法」の対象となり、**商品お届け後の返品対応、解約**の場面では「特定商取引法」の対象となります。

法律の世界には「**法の不知はこれを許さず**」という格言があります。わざとではなく、単に知らずに法律違反をしたとしても、許されません。

この3級では、個々の法律について深入りしませんが（2級、薬機法広告検定Basicコースを参照下さい）、通販・D2Cに関する法改正や違反事例のニュースなどを今後は意識するようにしておきましょう。

第4章

D2C進化のための3つのD ： Digital（デジタル）

Point 1

スマホ登場の
インパクトは非
常に大きい

Point 2

携帯SNS
接続端末として
のスマホ

Point 3

One to One
の実現

●スマホの登場が与えた大きなインパクト

毎年、人々のメディア接触（見たり、利用したりする）時間に関する調査を博報堂DYメディアパートナーズが行っており、時系列でその変化を辿ると非常に参考になります。

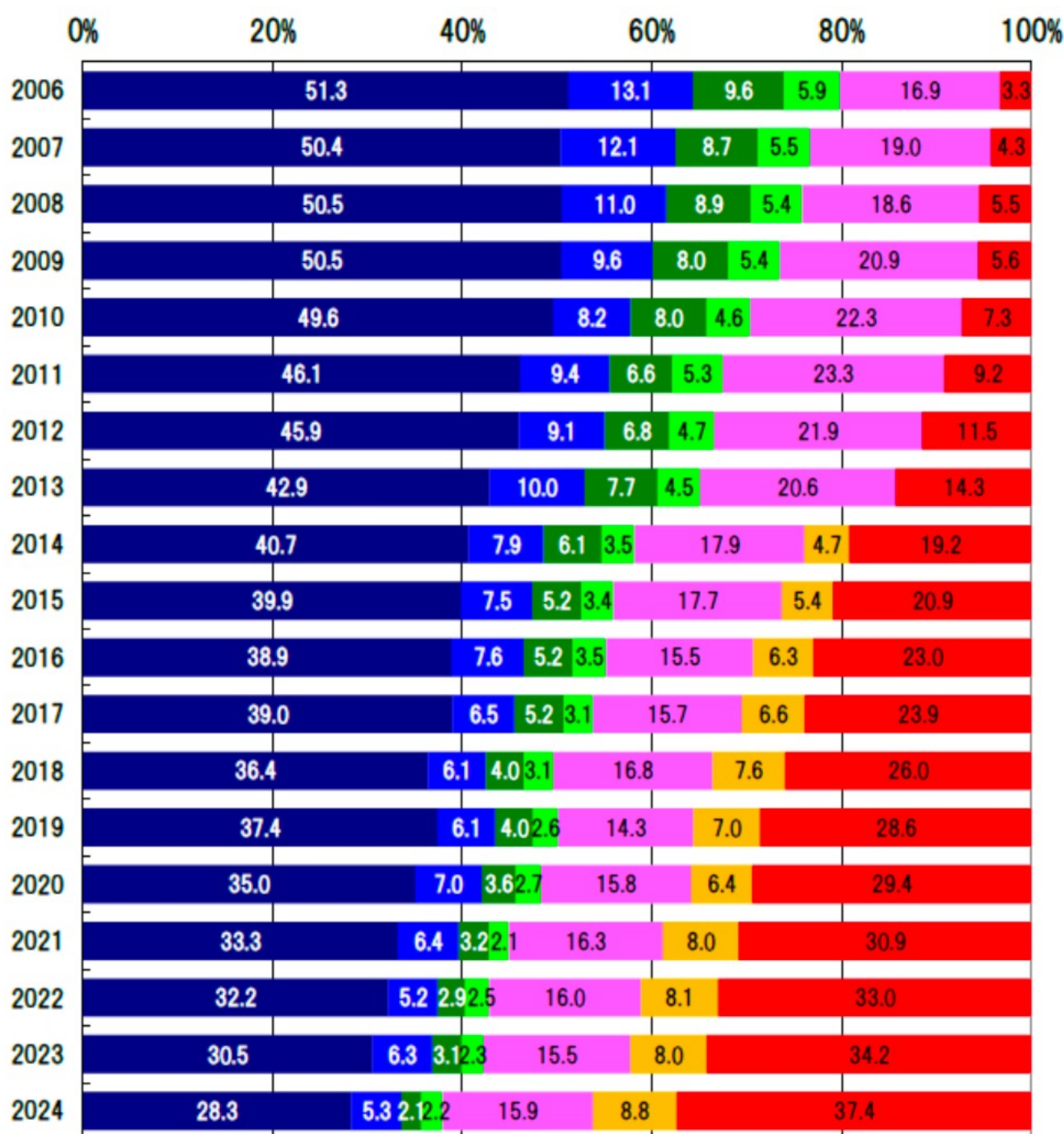
まず、**2014年にスマホの接触時間がPCを上回ります。そして2022年にはスマホの接触時間がテレビを上回りました。**

あくまで調査上の平均値ですが、メディアの王様と言われたテレビがその座をスマホに奪われたのです。

～博報堂D Yメディアパートナーズ「メディア定点調査2024」時系列分析より～

Q. あなたは、自宅内・外を問わず、各情報メディアを、どのくらい見たり利用したりしていますか？

○メディア総接触時間の時系列推移 構成比（％）



■ テレビ ■ ラジオ ■ 新聞 ■ 雑誌 ■ パソコン ■ タブレット端末 ■ 携帯／スマホ

● One to One の時代が本当に来た

One to Oneマーケティングという言葉が1990年代に登場し、すっかり定番マーケティング用語となりました。

それまでの不特定多数を対象にしたマーケティングから、特定個人を対象にしたマーケティングへの移行です。

しかし、スマホ登場前の時点では、その個別性のレベルもまだ中途半端で、いくつかの部品の組み合わせを顧客が自ら選べてオリジナル仕様にできる（代表例：PCや高級自転車）とか、似たような特徴をもったグループに顧客を分類し、それぞれで文面の違うメールを送るといったものが主流でした。

それが、スマホの登場で一変したのです。スマホの持つ特徴として、カメラ、センサー、アプリを挙げたいと思います。

1) キーデバイスとしてのスマホ：カメラ

一眼レフカメラと比較対象になるほどの性能進化を遂げたスマホのカメラ機能に、元々持つ通信機能を組み合わせることで、新しい顧客体験の提供が可能になりました。

○オンラインビデオ接客、カスタマーサービス

○肌診断

○自動採寸

○健康チェック

などです。

デジタル技術活用による体験向上の可能性はどんどん広がっています。

2) キーデバイスとしてのスマホ：センサー

スマホは多彩なセンサーを搭載し、明るさ、音など周辺環境、移動速度、方位、回転方向などのデータを取得できます。

これらのデータと位置情報を組みわせれば、ナビゲーションや運動ログ機能として提供できますし、スマートウォッチなど別なデバイスとの連携で、体調管理などにも活用できます。

3) キーデバイスとしてのスマホ：アプリ

スマホはアプリによって、様々なデバイスに変身します。

近年ではPCと遜色無い処理能力を持ち、先述のセンサーやカメラとの連携という意味ではPC以上の拡張性を持ちます。

携帯端末であり、基本的に一つのスマホは個人で専有していることを考えると、PCよりも**機動的で個別性の高い体験を顧客に提供**しやすく、ブランディング、関係性強化の側面でも「**ブランドアプリ**」の有効性が指摘されています。

4-2 オンラインとオフラインの融合

Point 1

スマホを軸に
したメディア、
チャネルの連動

Point 2

利用する
チャネルを選択
するのはあくま
で顧客

Point 3

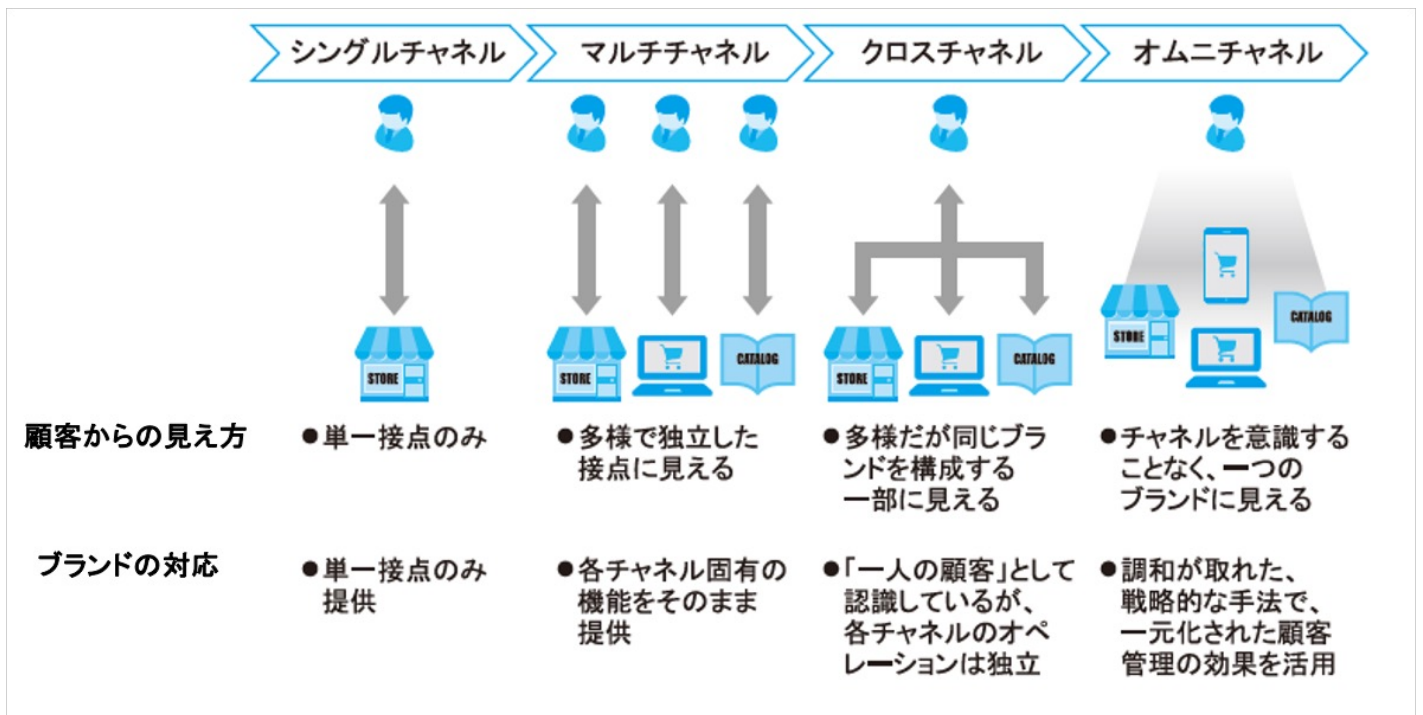
この「融合」
への取り組み
のレベルが競争
力の鍵

●メディアとチャネルの複数利用は前提

特に化粧品通販などは、カタログ通販からスタートしてオンラインショップや実店舗を持つ企業が多いですが、これは顧客への価値や体験の提供を考えると必然の動きといえます。

これはD2Cの時代になっても変わりません。

少し前に、「**オムニチャネル**」という考え方が流行りました。それは次図のようなものです。



この図は、米國小売業協会の「モバイルの未来図（Mobile Blueprint）」という発表資料から作成したものです。

これで見ると、シングルチャネルからオムニチャネルまでの進化がよくわかります。

オムニというのは「全体の」「全ての」という意味で、マルチチャネルやクロスチャネルよりも全体の統合レベルが上がり、**渾然一体となっている状態**です。

つまり、ブランド側の都合でオンラインやオフラインのコミュニケーションを顧客に誘導するのではなく、顧客が自らの意思で状況に応じたチャネル選択を行い、どのチャネルを利用したとしても、統一されたコミュニケーションの

方針の中で（まさに世界観です）買い物したり、サービス提供が受けられる状態を指します。

＜やはり中心にいるのはスマホ＞

電話でもあり、ネット接続端末でもあり、メッセージ送受信機でもあり、アプリを経由した各種コミュニケーション端末でもあるスマホは、各メディアやチャネルへのアクセスの中心として機能します。



4-3 SNSがなぜ重要か

Point 1

昔から通販
は口コミ、紹介
を重視

Point 2

自社メディア
としてのSNS

Point 3

顧客との
相互学習
関係を築く

●そもそも人は口コミを見たい、聞きたい

通販カタログや媒体には、必ず顧客の声が掲載されています。それは売り手の主張だけでなく、実際に使った人による生の声を顧客は知りたいからです。

さらにその生の声の集合体がSNSです。しかも双方向に情報が蓄積されていくコミュニティですから、情報の多様性もありますし、自分から発信したり、質問できたりします。

●どこかに属し、仲間がいることの価値

さらに、もう一つSNSがD2Cにおける顧客との関係構築に有効な理由は、そこに**同じブランドに興味を持つ「仲間」が集まっている**からです。

人間は社会的動物であり、常にどこかのコミュニティに属したがっています。

もし、あるブランドの世界観に強く共感し、おなじように共感している人々が集まるコミュニティがあったら、そこはその人にとって、最高に居心地のよい場所になります。

これが、先に説明した「**関係性にまつわる価値要素**」の重要な一部です。

また、ここで交わされている会話の情報は、ブランドにとっても、顧客にとっても有用な情報の宝庫です。

One to Oneマーケティングを提唱したドン・ペパーズとマーサ・ロジャーズは、このようなブランドと顧客との間で相互に有用な情報交換がなされる状況を、「**ブランドと顧客との間の学習関係の構築**」と表現しています。

ぜひSNS活用の際には、このような観点から取り組んで下さい。

Point 1

D2Cと先端
デジタル技術の
相性の良さ

Point 2

どのような顧客
体験を提供し
たいのか

Point 3

小さな実験を
繰り返す

● AIはD2Cと相性の良い先端技術

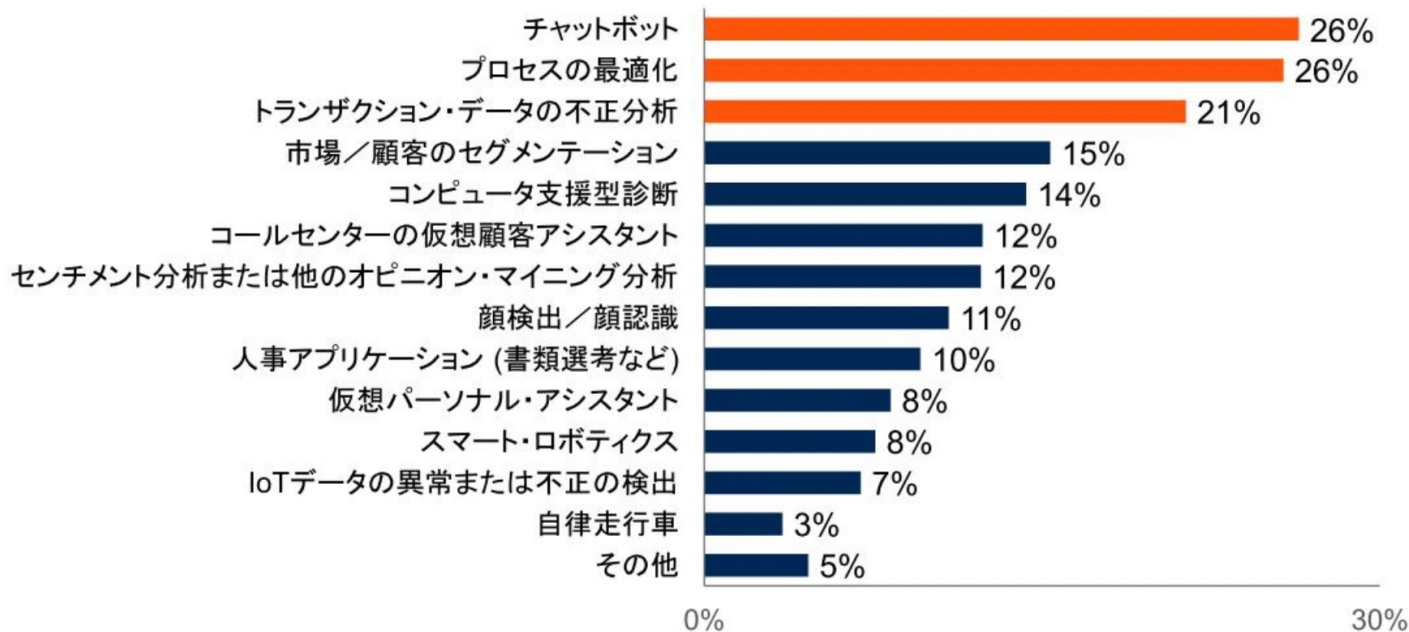
ガートナー社という、様々な先端技術動向をレポートしている会社がありますが、すでに2019年の時点で、AIの活用状況に関する以下のようなレポートを発表しています。

チャットボット、コンピューター支援型診断、コールセンターの仮想顧客アシスタントなど、顧客接点での活用に関する用途が並んでいます。

今後はコスト削減だけではなく、**より良い顧客体験**を提供するためにAIが活用されていくでしょう。

AIの活用状況

2019年のAIの活用状況
回答者の割合



●より良い顧客体験という視点で情報収集し、テストする

これから、生成系AIはじめ、さまざまな先端技術が登場してくることが予想されますが、あくまで大事なことは、**「その技術の導入によって、顧客にはどのような意味があるのか」、「その体験は顧客にとって本当に価値があるものなのか」という視点です。**

流行っているからということではなく、それこそ顧客中心のアプローチで体験進化に取り組んで下さい。

また、ここでもテストと検証の組み合わせは重要です。一定の仮説に基づいて小規模にテストを行い、検証にもとづく改良を加えながら、利用規模を拡大していきましょう。

第5章

D2C進化のための3つのD ：Data（データ）

5-1 優良顧客から学び取る

Point 1

自社顧客の
優良化のプロ
セス知る

Point 2

優良化へのプ
ロセスは通常数
パターンある

Point 3

新規顧客獲得
から優良化への
プロセスを意識

●顧客はどのように定着し、優良化するか

D2C企業が成長するには、**顧客数を増やす**という量的な面と、**継続購入し他者への推奨もしてくれる優良顧客層を分厚くする**という質的な面との両面が必要です。

そこで、**自社顧客の優良化のプロセスをきちんと把握し、それを新たな顧客獲得の場面から再現する必要があります。**

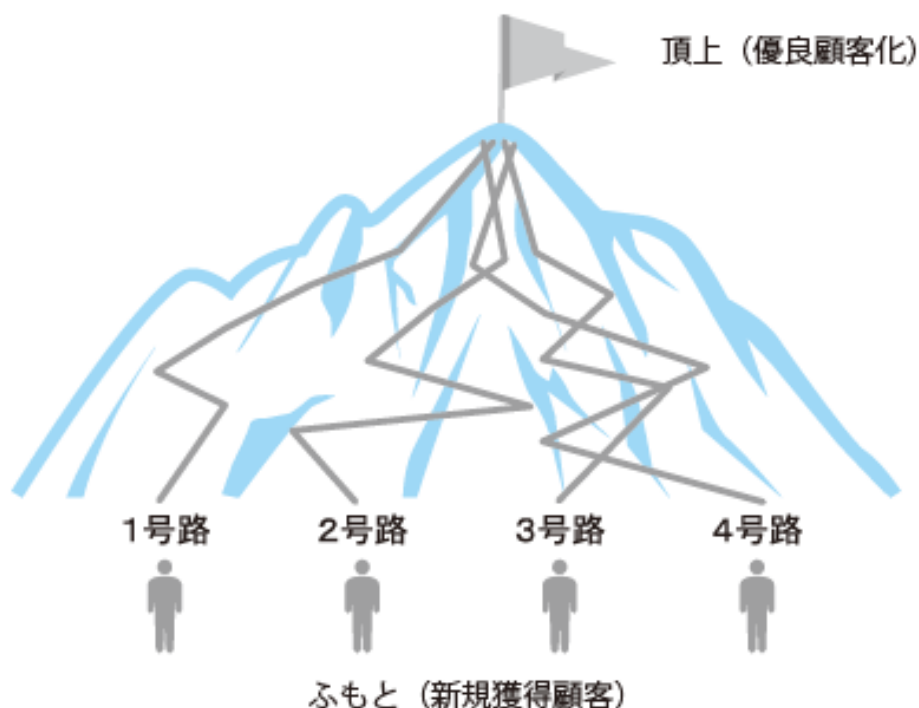
次の図は、顧客の優良化のプロセスを登山道に例えたものです。

●各パターンのプロセスを可視化する

ゴールは全部おなじ「山頂」なのですが、ふもとからの道筋が全て違います。

山頂を「優良顧客」、ふもとを「新規顧客」、登山道が「優良化プロセス」とすると、新規顧客が優良化するプロセスの違いと各登山道の違いはよく似ています。

自社顧客の「登山道」はいったいどのようなバリエーションがあるのか、それをまず顧客分析の起点にしましょう。



Point 1

顧客を分析
し、特徴を掴む
方法を理解
する

Point 2

購買行動デー
タを取得できる
メリットを最大
活用

Point 3

顧客の姿
を多面的に
理解する

●顧客の姿を多面的に浮き彫りにする

2章の情報システムの解説のところで、D2C企業が収集する顧客データを使って顧客像を理解する話をしましたが、ここではそれを少し深掘りしてみたいと思います。

顧客をその特徴によってグルーピングする方法として「セグメンテーション変数」というアプローチがあります。

ここでは、以下の4つのアプローチについて見ていきます。

- 1) 地理的（ジオグラフィック）変数
- 2) 人口統計的（デモグラフィック）変数
- 3) 心理的（サイコグラフィック）変数
- 4) 行動変数

です。

上の3つはカッコ書きしたカタカナの英語名称で呼ばれることも多いです。

1) は都市か地方か、温暖か寒冷かなど地域の特性です。

2) は年齢、性別、家族構成、学歴、所得、職業、などの個人属性です。

3) はライフスタイル、パーソナリティ、価値観などです。

4) は過去の購買歴、利用頻度、購買パターン、返品特性（以前から通販では優良顧客ほど一定の返品をされると言われています）などです。

一般的なマーケティングでは上記の1)～3)が主に使われます。しかし、D2Cでは4)の行動変数も使うことで、より深い顧客理解が可能です。

5-3 データ分析と仮説

Point 1

データから
因果の流れを
読み取る

Point 2

データ分析
をどう活用する
か最初に考える

Point 3

仮説探索と
仮説検証の
両方を意識
する

● データ分析に関する識者の発言から学ぶ

最近、データサイエンスという言葉をよく聞きます。大学でも新設学部としてデータサイエンス学部ができたり、職種別採用枠で「データサイエンティスト募集」と表示されているのを見たことがある方も多いと思います。

このデータサイエンスについて、少し古いですが興味深い記事があったので、ご紹介します。

以下は、ハーバードビジネスレビューの2013年2月号掲載の統計数理研究所長 樋口知之氏へのインタビュー「データ解析の神髄とは」からの抜粋です。

➤データ解析には「データ・マイニング」「モデリング」「最適化」の3つの重要なステップがあるが、これらを通じて、特に「**因果の表現**」が重要である

➤ある2つの事象が同時に起こるのであるとすれば、それはなぜか。今まで気づかなかった**因果の発見こそが、現場で養われた洞察力、直感、様々な経験を乗り越える知識**なのである

➤データ・マイニングでは、なるべく多くのデータを集めて、いわゆる「ビールと紙おむつは同時に売れる」などという**事実を見つけ出します**

➤モデリングとは、そこから一歩進んで、それを一般的な**別の事例に適用できるようにモデルを作る**作業になります。**いままでになかった事例について予測を行う**のです

➤ そのモデルを使って、たとえば、会社の利益を上げるための**現実的かつ最善の方法を求めるのが最適化**です

➤ ある日本の大企業で話を聞いたとき、「使われていないデータがたくさんある、もったいないですね」と言うと、「私もそう思います」と言うのです。そこで**「これを使って何をされたいですか？」**と尋ねると、答えられないんですね。

➤ いまのビッグデータ時代こそ、**データ分析の結果を何に使うかというシナリオを明確にすること**です

ぜひ機会があれば全文を読んで頂きたいと思いますが、中でも特に、以下の3つを強調しておきます。

<データ分析にあたり意識したいこと>

1. 因果の表現
2. 「データ・マイニング」「モデリング」「最適化」
3. データ分析の結果を何に使うのかというシナリオを明確にする

● 仮説をたてることの重要性

先程の、「データ分析の結果を何に使うのかというシナリオを明確にする」指摘と関連して、データ分析をする際には「仮説探索型」と「仮説検証型」の2つのアプローチがあります。

筆者の印象では、経営者はデータ分析というと「仮説探索型」の感覚の方が強いように思えます。

すると、「このデータから何か見つからないか。そして次の打ち手のヒントに使えないか。」と考えている経営者に「何のためにこのデータを分析したいのか、何に使いたいのか」と聞くと答えられない、という先ほどのインタビュー記事からの抜粋のようなことになります。

この2つのアプローチは、車の両輪のようなもので、**現状分析をし、問題を発見し、課題に整理し、テストと検証を行う、という一連の流れには両方の発想が必要**なのです。



Point 1

顧客情報は最も大切な財産

Point 2

顧客データの流出、流入はさせない

Point 3

顧客のプライバシーへの懸念に向き合う

●顧客情報を預かるということ

D2Cの取引の基本は、顧客から注文を受けて一定の日時で商品を指定の場所に届ける一方、代金を約束の方法に従って回収することです。

これらの業務を遂行するために、氏名・住所・電話番号、必要に応じてクレジットカード番号・メールアドレスなどの「個人情報」を顧客から取得し、商品の配送、カタログやメールの送付など特定の目的に使用するために整理して「個人データ」として管理しています。

各企業は、この個人データの塊（データベース）を「リスト」と呼んで非常に大切にしています。**D2C企業にとってリストは、最も大切な資産**だといっても間違いではありません。

個人情報保護法が我が国で全面施行されたのは2005年4月1日ですが、それ以来各企業は個人情報取扱事業者として、主として経済産業省の作成する「ガイドライン」に従ってさまざまな取り組みを行っています。

また多くの企業は、日本情報経済社会推進協会（JIPDEC）からプライバシーマークの使用認可を得るとともに、2年ごとに継続使用のための外部監査（再更新手続き）を受けることで、個人情報の保護管理体制の継続的な整備に当たっています。

●顧客の個人情報は流出ばかりでなく、流入もさせない

個人情報保護法の施行以降は、企業にとって個人データの保護管理は、企業と顧客との間に交わされた「個人情報の（使用）預託契約」の履行です。

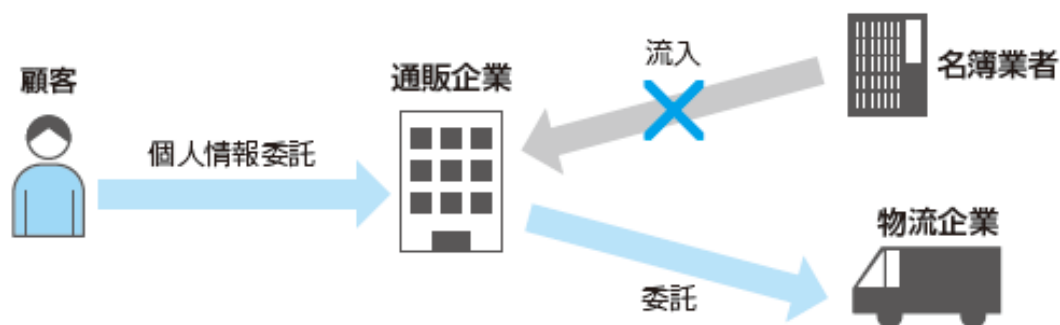
例えば、企業が商品の配送を運送会社に依頼するに当たって、企業は運送会社との間で個人情報の保護管理に関する委託契約を締結しています。

これにより、個人情報取扱事業者としての管理義務の一部を運送会社に対して委託する形を取ることで、運送会社から個人データが流出することのないよう縛りをかけているのです。

個人情報の取得に関しても、従来はややもすると名簿業者から「〇〇年誕生児のリスト」を購入するといったこともあったようです。

しかし最近では、この行為は基本的に許されていない個人データの第三者への譲渡に当たるという認識から、各企業はのどから手の出るほど欲しい情報でも譲受を断っているといえます。

顧客の個人データは、**流出ばかりでなく流入もさせない**ということです。



●顧客のプライバシーの懸念と向き合う

技術進歩は顧客の識別・差別化を容易にし、様々な手法で、パーソナライズ（特定）されたアプローチを顧客に行えるようになりました。

一方で、「**自己情報コントロール権**」つまり顧客側からコントロールする情報管理（保有する個人情報の開示を求め、訂正や削除を行わせるなど）という視点がクローズアップされるようにもなっています。

大量に収集される顧客データの処理／分析能力は今後もどんどん高まって行くでしょうが、**一消費者としての立場**に立ったときに「このレベルのパーソナライズが本当に必要なのか」、「自分がされたら不審に思わないか」という感性は保っておきたいものです。

まとめ

— D2Cエキスパート人材になるために

Point 1

通販時代
から重要な
ベーススキル

Point 2

デジタル、
オムニチャネル
人材としての
スキル

Point 3

マーケター
としての普遍的
スキル

● D2Cビジネスの専門人材に必要なスキル

今後、通販モデルも含んだD2Cビジネスの専門人材としてエキスパートを目指すにあたり、指針となるようにスキルセットを整理しました。

<カタログ通販時代から重要なベーススキル>

1. 顧客の購買行動分析スキル
2. HP、カタログ、DM等の媒体制作スキル
3. 顧客対応スキル

(コールセンター、メール、HP問い合わせ対応など)

4. フルフィルメント管理スキル
(受発注、物流、在庫管理)
5. 法務スキル
(商品表示、広告表現、個人情報保護など)

＜ デジタル、オムニチャネル時代のスキル＞

1. デジタルマーケティングスキル
(SNS、SEO、CGM、コンテンツマーケティング、マーケティングオートメーション、AIなど)
2. 統合データベース管理スキル
(顧客マスター、商品マスター、キャンペーンマスター、チャネルマスターなど)
3. 組織マネジメント/リーダーシップスキル
(各チャネルの利害調整、業績評価、チャネル統合キャンペーン実施など)
4. KPI (重要業績評価指標) 管理スキル
5. 財務分析スキル
(マーケティング施策のROI評価)
6. データによる仮説検証スキル
(高速なPDCAサイクルの構築)

<マーケターとしての普遍的スキル>

1. 顧客戦略立案スキル
(顧客セグメンテーション、各セグメントへのアプローチなど)
2. マーケティング戦略立案スキル
(市場調査、STP、4Pなど)
3. 顧客接点管理スキル
(顧客体験、カスタマー・ジャーニーなど)
4. 商品、サービス企画スキル
5. キャンペーン、プロモーション企画スキル

これらを総合すると、以下のような**D2C専門人材モデル**として集約できます。

1. 顧客戦略に基づくコミュニケーション設計者としての人材
2. 情報の蓄積／活用から得られる価値を創造する人材
3. マーケティングROIを経営層に説明できる人材
4. 各チャネル、社内各部署、協力会社などを統合するマネジメント／リーダーシップ力を持つ人材

本検定プログラムでは上記のようなスキルを段階を追ってバランス良く身につけられよう設計しています。ぜひ引き続き上級コースにチャレンジして下さい。

D2Cエキスパート検定 3級 公式テキスト

2024年10月9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）