

D2Cエキスパート検定

1 級 公式テキスト

ダイレクトマーケティングの可能性を切り開くリーダーたちへ



顧客戦略



価値の創造・伝達・提供



組織／人材開発

目次

はじめに.....	3
1. D2Cの特徴をマネジメント視点で理解する.....	6
2. 戦略の策定～事業戦略と顧客戦略の連動.....	19
3. 顧客管理の視点で見た価値の創造／伝達／提供.....	50
4. オペレーション管理の視点で見た価値の創造／伝達／提供.....	92
5. 財務管理の視点で見た価値の創造／伝達／提供.....	118
6. 組織管理の視点で見た価値の創造／伝達／提供.....	138
7. リスク管理の視点で見た価値の創造／伝達／提供.....	156

はじめに

ダイレクトマーケティングの進化系としてのD2C

本テキストをまとめていた2024年11月某日、Google検索で「D2C」とは？と検索すると、生成AIがこう答えてくれた。

「D2C（Direct to Consumer）とは、メーカーやブランドが小売店や卸売業者、販売代理店などを介さず、自社が運営するECサイトやSNSなどで直接消費者に商品を販売するビジネスモデルです。」

一方、Microsoft Copilotの回答はこうだった。

「D2C（Direct to Consumer）とは、企業が中間業者を介さずに、自社製品を直接消費者に販売するビジネスモデルのことです。従来のB2C（Business to Consumer）やB2B（Business to Business）とは異なり、D2Cでは企業が製品の企画、製造、販売、マーケティングまで一貫して行います」

今回改訂したD2Cエキスパート検定1級で取り上げるD2Cの世界観は、上記の2つでいえば、Microsoft Copilotの回答に近い。

D2Cはもはや2010年代のころにさかんに喧伝されていた「デジタルネイティブなテック系スタートアップ」を指す**流行語**ではなく、B2CやB2Bとの対比で「企業が製品の企画、製造、販売、マーケティングまで一貫して行う」ビジネスモデルを指す**一般用語**として定着した。

当協会がその名称や検定名の冠を「通販エキスパート」から「D2Cエキスパート」に変更したのは、このD2Cという言葉の流行語から一般用語への流れを意識してのものである。

当協会の設立理念は「**ダイレクトマーケティングの可能性を切り拓く人材の育成と輩出**」であり、それは今後も変わらない。従来、ダイレクトマーケティングを代表していた「通販」が、他の新興プレーヤーと共に「D2C」へと進化したのだ。

当検定1級テキストでは、通販からD2Cへと進化しても変わらないダイレクトマーケティングの強み「価値の創造、伝達、提供を一貫して自社でマネジメントできる」点について、顧客、オペレーション、財務、組織／人材、リスクの視点で改訂を行った。今後更に変化が激しくなるであろうD2C業界において、様々な取組みの一助となれば幸いである。

第1章

D2Cの特徴を
マネジメントの
視点で理解する

1-1 D2Cという言葉の誕生と定着プロセス

重要まとめポイント

- ◎ 初期のD2Cの定義には「通販」は含まれていなかった
- ◎ DXと新型コロナがD2Cの拡張（一般化）に大きな役割を果たした
- ◎ 現在のD2Cは「消費者向けダイレクトマーケティングモデル」全般を指す

● 3段階で捉えるD2Cという言葉の定義の変遷

ここでは、D2Cの特徴を理解するための以下3つの段階に分けてその定義の変遷を見ていくことにしたい。

- 初期のD2C：2010年頃から2010年代半ば
- 拡張期のD2C：2010年代半ばから新型コロナ蔓延期
- 現在のD2C：新型コロナ収束以降

次ページにその概要をまとめた。この表をもとにこれから順番に解説していく。

＜D2Cの定義の移り変わり＞

		初期のD2Cの範囲	拡張されたD2Cの範囲	現在のD2Cの範囲
		デジタル・ネイティブ な起業形態	既存ネット通販、メーカー 系通販（EC）も含む	消費者向け ダイレクトマーケティング モデル全般
既存ダイレクト マーケティング プレイヤー	通販（カタログ）	×	×	○
	通販（EC）	×	○	○
	直営店舗	×	×	○
起業、新規事業 立ち上げによる ダイレクト マーケティング プレイヤー	自社オンラインストアのみでの起業	○	○	○
	EC専業ブランドの 新規立上げ	△	○	○
	DXによるメーカー 直販サイト立上げ	×	○	○
特徴を示す象徴的記述		○デジタル・ネイティブなテック 系スタートアップ ○ブランドの世界観、価値 観を前面に出す ○量的拡大よりもコアなファン 獲得を目指す	自社で企画・開発・製造 した製品を、自社ECサイト を通じて販売する	＜ファンケルレポート2021＞ ファンケルは、創業以来、 自社で研究開発し製造した 製品を、お客様に通販と店 舗で販売するD2Cのビジネ スを行っています。

- 初期のD2Cは従来の「通販」との違いを強調していた。

アメリカで誕生した新しいビジネスモデルとして華々しく紹介された頃のD2Cは、従来のカタログ通販やオンライン通販とは全く違うものとしてアピールが行われていた。

その内容は、概ね下記のように集約できる。

- 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

この頃起きていたことを、まずメディア接触時間推移のデータで見よう。
次ページのグラフは博報堂D Yメディアパートナーズ「メディア定点調査2024」で掲載されているグラフの引用である。

https://www.hakuhodody-media.co.jp/newsrelease/report/20240604_35044.html

この調査結果は年齢層別でも確認でき、毎年チェックしたいデータだ。

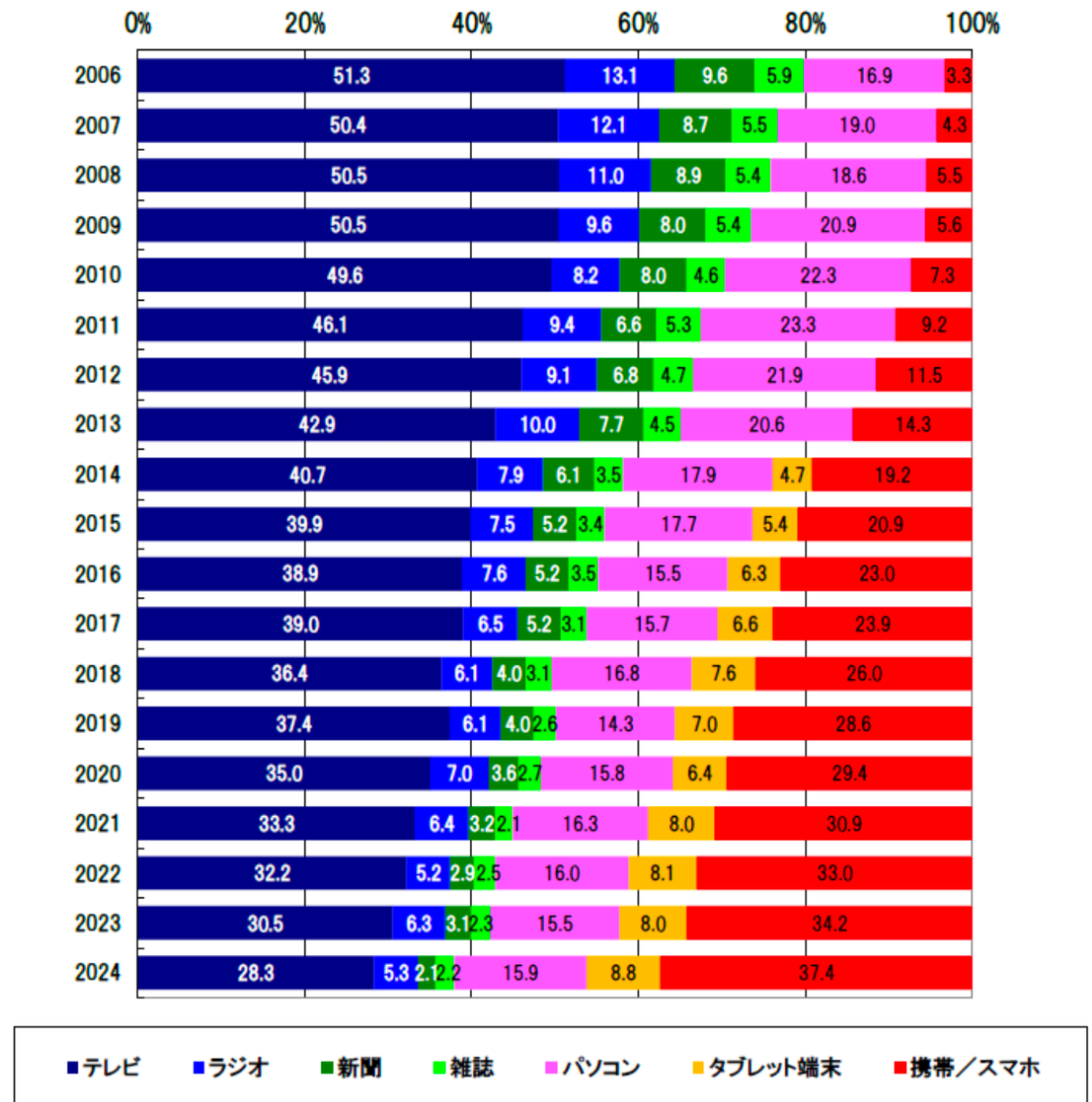
一番右端の赤い部分がスマホ、一番左端の青い部分がテレビで、数字は「これらのメディアをどのくらい見たり利用しているか」という質問に対する回答を構成比（％）で表現している。

これを見ると、2010年前後から急激にスマホが増えている。

各メディアとの関係で言うと、

- ・2012年の時点でテレビ、パソコン以外のメディアを上回っている
- ・2014年にはパソコンを上回った
- ・2022年にはテレビを上回ったことが見て取れる。

D2Cの誕生と成長はこの2010年前後以降のスマホの浸透と密接に関係している。



2007年のiPhoneの登場以来、スマホは電話というよりはアプリで様々な姿に形を変える超小型PCであり、ネット接続端末である。とりわけその携帯性、常時接続性からSNSと非常に相性が良い。

このころから、**企業がブランドアプリや自社SNSでのコミュニケーションを消費者と積極的に行うようになっていった**。同時期に誕生したD2Cの特徴の一つが「デジタルネイティブ」であったことの背景にはこのスマホを介した企業と消費者の直接的つながり＝ダイレクトコミュニケーションの発展がある。

そして**機能性や実用面で独自に研究開発した技術を採用している起業ブランドをテック系スタートアップと位置付け、既存の通販やメーカーとの違いをアピールしていた**。



● ブランドの「世界観、価値観」と「コアなファン層」という形容が意味するもの
最近、D2Cに限らずマーケティングやブランディングの世界で「世界観」という言葉を本当によく聞くようになった。「**ブランドの世界観を前面に出した〇〇**」「**ブランドの世界観で統一された〇〇**」といった使い方がされているが、そもそもこれはどのような文脈で使用されているのだろうか？

これはかつて2000年代初頭くらいまで見られた、皆が一斉に流行っているファッションに身を包んだり、特定のメディアが提示するライフスタイルに皆が憧れ、それを象徴する地域や施設に押し寄せたりするといった「**同一性**」「**均質性**」が**社会の成熟化、価値観の多様化によって失われてきた事**が大いに関係している。

それぞれのブランドがその時々流行や競合他社の模倣ではない、自分たちが追い求める「**あるべき世界の姿**」そして「**事業を通じてその世界をどう実現するか**」という基本方針を商品やサービスの設計、クリエイティブデザイン、各顧客接点でのコミュニケーションスタイル、社内人材育成などにまで貫徹させる。そして**その世界観に共感した消費者がコアなファンとなり、ブランドを支えていく。**

とあるヒット曲の歌詞ではないが、No.1ではなく Only One というわけである。

- **既存のネット通販、メーカー系通販もD2Cを自称するようになった拡張期**

確かに、このような**デジタル技術の活用とメッセージ性の強いブランディングを組み合わせた**ビジネスモデルは、既存の通販企業やメーカーなどから見ると自分たちの存在を陳腐化させる、危険なライバルの誕生に見える。

そこで、ちょうど**DX（デジタル・トランスフォーメーション）**が平行して流行語になり始めた2010年代後半くらいから、オンライン通販やメーカー系通販、そしてそれらの企業に広告、IT、物流など各種ソリューションを提供する通販支援会社なども、自分たちの事業を通販ではなくD2Cと定義するようになり、起業系の新興D2Cブランドと共同でセミナーや交流会などのイベントを開催するようになった。

そしてこの流れを決定付けたのが**新型コロナの流行**である。**非対面・非接触の新生活様式はもともとDXとして取り組んでいた各社のオンラインチャネル強化の取り組みを一気に加速**させた。従来は店頭接客を最重要視していたアパレルや化粧品メーカーなども、一斉にオンライン販売とSNSによるコミュニケーションに舵を切ったのである。

- **現在のD2Cは「消費者向けダイレクトマーケティング全般」を指す一般用語**
上記の表中でも引用した、2021年のファンケルレポートの記述「ファンケルは、創業以来、自社で研究開発し製造した製品を、お客様に通販と店舗で販売するD2Cのビジネスを行っています。」という表現は、**D2Cの本質は企業と消費者が直接繋がるダイレクトマーケティングであり、販売チャンネルがカタログ通販だろうがオンライン通販だろうが直営店舗であろうが関係ない、ということ**を言い表している。

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

本テキストも、このようなD2Cへの理解に基づいて編集されている。

1-2 マネジメントの側面から見たD2C

重要まとめポイント

- ◎ 顧客を特定し、データを収集／分析するための情報インフラ整備や人材開発
- ◎ 組織の目的（事業戦略）と連動した顧客への価値提供プロセスの設計
- ◎ 顧客への価値提供プロセスの実行を評価、改善するサイクルづくり

● D2Cの本質部分「ダイレクトマーケティング」とは何か？

世の中の多くのマーケティング関連のセミナーは、ダイレクトマーケティングの対義語であるマスマーケティングを前提にしている。マスマーケティングは中間流通を前提としたB2B2Cモデルを採用する大手メーカーが行うマーケティング手法であり、対義語というくらいだからダイレクトマーケティングとは大きく違う。

その違いは大きく2つある。一つは、1対特定多数で双方向なダイレクトマーケティングと、1対不特定多数で一方向のマスマーケティングという「顧客が特

定できているかいないか」という観点からの違いである。

もう一つは、自社製品の企画、製造、広告宣伝、販売、お届け、製品使用開始後のアフターサービスなどの一連のプロセスを、全て自社のコントロール下におけるダイレクトマーケティングと、中間流通を介するので自社ではコントロールできないプロセスが途中から発生してしまうマスマーケティングとの「**顧客への価値提供プロセスの一貫性**」という観点からの違いである。

これは、日本ダイレクトマーケティング学会が示すダイレクトマーケティングの定義をみるとより明確にわかる。

「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」

出典：日本ダイレクトマーケティング学会 <https://dm-gakkai.jp/directmarketing/>

こうして見ると、D2Cビジネスにおけるマネジメント層の役割は、

- 顧客を特定し、データを収集／分析するための環境整備や人材開発
- 組織の目的（事業戦略）と連動した顧客への価値提供プロセスの設計
- 顧客への価値提供プロセスの実行を評価、改善するサイクルづくり

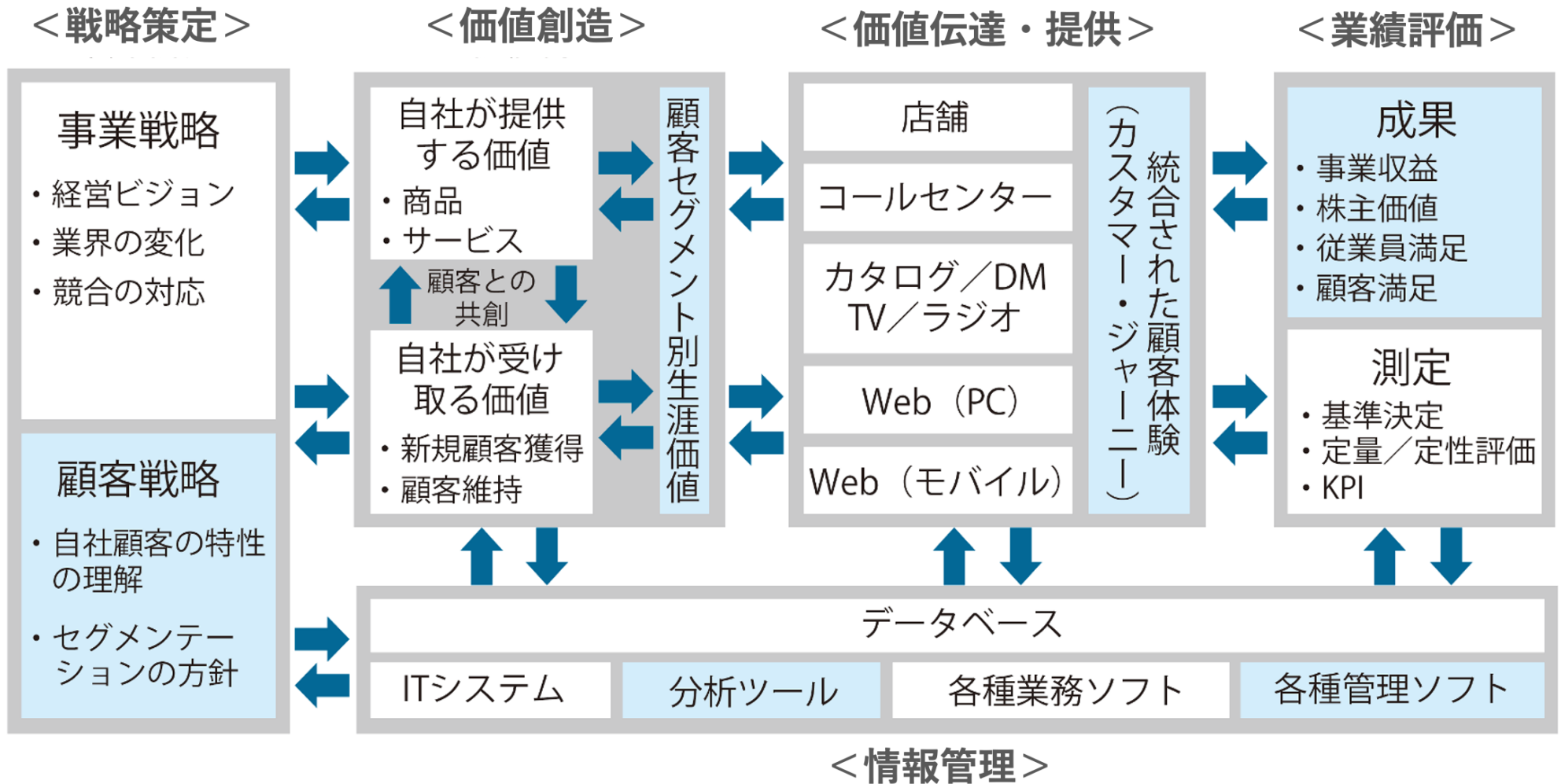
といった集約の仕方が出来そうだ。

次の図はこの考え方に基づいて整理したものである。先ほどの「自社製品の企画、製造、広告宣伝、販売、お届け、製品使用開始後のアフターサービスなどの一連のプロセス」のことを、マーケティングの世界では「**価値の創造、伝達、提供**」とよく表現する。

D2Cはこのプロセスを顧客からのフィードバックを常に受けながら進化させることで、新規顧客の獲得と既存顧客の維持／育成を行っていく。

2章以降はそれを表現した次スライドの図を折りに触れ提示しながら、D2Cビジネスのマネジメントについて解説していく。

<D2Cにおける各マネジメント領域の相互関係図>



第2章

戦略の策定

事業戦略と顧客戦略の連動

2-1 D2Cにおける戦略策定の特徴

重要まとめポイント

- ◎ 戦略とは「企業や事業の将来のあるべき姿とそこに至るまでの変革のシナリオを描いた設計図」
- ◎ D2C企業にとって、事業戦略と連動した顧客戦略は必要不可欠
- ◎ 顧客戦略を始めとする価値提供プロセスの相互連携がD2C事業の発展を生む

● 事業戦略と顧客戦略の連動

皆さんは「ビジネスにおける「戦略」とは何か？」と聞かれたら、何と答えるだろうか。経営戦略、事業戦略、商品戦略、顧客戦略など〇〇戦略という言葉がビジネスでは頻繁に登場する。

ここではD2Cを一つの事業モデルと考え、「事業戦略」と「顧客戦略」の2つに絞って考えてみたい。

「事業戦略」

事業戦略とはシンプルに表現すると、「**事業の将来のあるべき姿とそこに至るまでの変革のシナリオを描いた設計図**」である。

この中で主にトップ・マネジメント（経営）層の役割が**将来のあるべき姿の提示（いわゆるビジョン）**である。そして本テキストが主に想定する学習者であるミドル・マネジメント（部門、チームの責任者）層は、その**あるべき姿実現のための変革シナリオを策定し、事業計画という設計図にして組織内メンバーと共有する**。

この流れ自体はD2Cと他業種の事業とで大きな違いは無い。違いが生じるのは、D2Cの場合、この**事業戦略と顧客戦略が親子のように連動する**点である。顧客戦略についてはこの後まとめて解説する。

1. あるべき姿（＝ビジョン）の提示

2. それを実現する変革シナリオの策定

3. 1と2を組織で共有するための設計図



顧客
戦略

それでは以上の基礎的理解をベースにさらに事業戦略の細部を確認していこう。

一般に経営戦略の解説書籍では経営戦略の中身を「事業戦略」と「企業戦略」に分けていることが多い。

「事業戦略」では、単一の業界内（例えば、化粧品D2C）における競争優位にフォーカスした議論を行う。その際、

1. 競争相手のポジショニングと比較した、自社のポジショニング
2. 自社の全ての活動や投資の内部調整

が、それぞれ大きな議論の対象となる。前者においては**外部環境・内部環境の現状分析**を行い、後者においては**戦略実施のための取り組み項目の洗い出しと優先順位付け**を行い、**アクションプラン作成**につなげていく。

一方「**企業戦略**」では、自社が行なっている各種の事業の全社的な位置づけにフォーカスする。企業戦略は「**全社戦略**」と呼ぶこともあり、ここでの議論は、

1. 自社が提供する各事業
2. 自社の持つ経営資源
3. 自社の組織構造、システム、意思決定プロセス

にそれぞれ分解される。

例えば、大手メーカーがD2C事業にも進出している場合、企業グループ全体の中でのD2C事業の位置付けや経営資源の配分を決めるのが企業戦略（全社戦略）、D2C事業内での中長期計画、単年度計画、組織／人材開発方針などを決定するのが事業戦略ということになるであろう。

そして、こういった戦略を考える際に**3C**や**SWOT**などの**フレームワーク**が使われるがそれはなぜだろうか。以下は、一般的に指摘されるフレームワーク活用の意義である。

- 議論の方向性を特定する
- 問題の全体像を把握する
- 議論における「ヌケ・モレ」を無くす
- 取り組み課題を明確にする
- 課題の優先順位を共有する
- アクションプランへの落とし込みにつなげる

上記のようなフレームワークを用いた議論は、ある**一定の結論にまで到達する時間を短縮するとともに、メンバー内の結論に対する納得度を高める効果がある。**

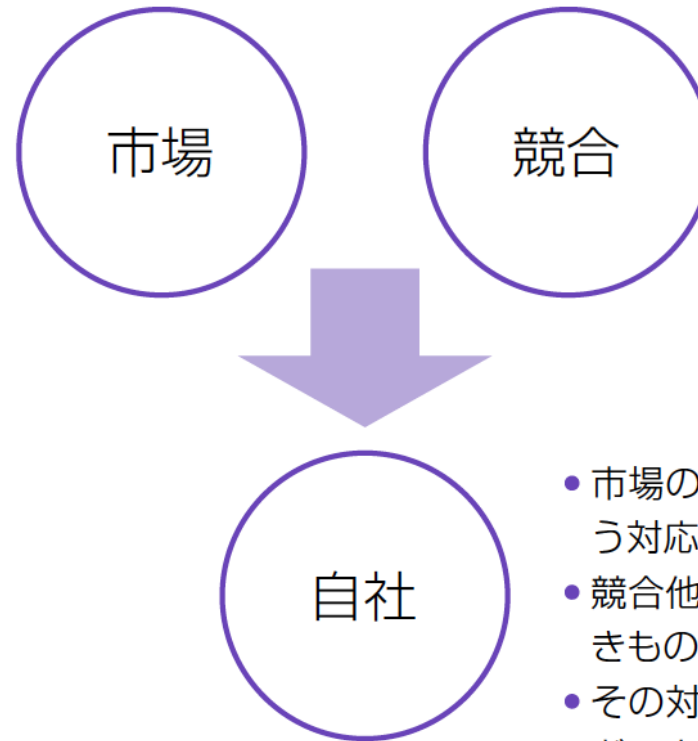
ここでは戦略策定時によく使われる3C分析とSWOT分析について確認する。

3C

Customer（市場／顧客）の変化、Competitor（競合）の状況分析から
Company（自社）の戦略上の方向性を導き出す

<3C分析での論点>

- 市場はどう変化しているか
- 市場が変化した結果、かつての成功パターンが機能しなくなっているのではないか
- 今後その市場で成功するための要因は何か



- 競合は市場の変化にどう対応しているか
- その対応に必要な経営資源はどのようなものか

- 市場の変化に対して自社はどうか対応すべきか
- 競合他社の対応で参考にすべきものは何か
- その対応に必要な経営資源はどのようなものか

出典：牧田幸裕「フレームワークを使いこなすための50問」

経営判断とは「**変化対応**」だとよくいわれるが、昨今はその変化のスピードが上がり、変化の幅も大きくなっている。**3C分析はこの変化をどう捉え、自社にとってどのような選択肢があり得るのか議論するための格好の土台となる。**

SWOT

内部環境：Strengths（強み）、Weaknesses（弱み）

外部環境：Opportunities（機会）、Threats（脅威）

の4つの象限に自社が置かれた状況を分類して整理する

このSWOT分析はもっとも汎用的なフレームワークの一つなので、検索すると様々な企業の分析事例が出てくる。

筆者が今でも印象深く覚えているSWOT分析は、とある大手カメラメーカーのもので、Threats（脅威）の部分に「**高性能カメラ付き携帯電話（スマホ）とSNSの統合による写真共有の容易化**」という表現があった。それは2013年に見たSWOT分析だったのだが、その後の10年間でその脅威は現実化し、デジタルカメラ市場は大きく縮小した。

まさにD2Cというビジネスモデルを生み出し、成長させてきたスマホとSNSの組み合わせが、カメラメーカーに大打撃を与えていたのだ。

先程、フレームワークを使う意義の一つとして「議論におけるヌケ・モレ」を無くすという点を挙げた。

過去に大きな成功体験を経験し、一定の規模にまで成長した企業ほど、**現状分析を行う際に市場の変化や競合の進歩を深刻に考えず、「自社の強みをひたすら磨く」といった議論**になってしまう傾向がある。

しかし、市場の競争の前提が変わってしまったり（技術革新や消費者の嗜好の変化など）、競合がいつのまにか自社と同等の商品力やサービス水準に到達してしまったりしていたらどうだろうか？

その強みはすでに強みではなくなってしまうだけでなく、逆に**変革を阻む阻害要因にさえなってしまう可能性**がある。

例えば、特徴ある商品と、カタログ、DMなど紙媒体、そしてコールセンターによるコミュニケーションの組み合わせによる競争力をひたすら磨いてきたが、スマホなどデジタルデバイス対応は遅れている、などという話は未だに聞くことがある。

3CやSWOTと聞くと「コンサルタントが使う机上の空論」という感想を持つ向きも多いが、逆に**戦略が自社の都合の良い願望で組み立てられていないかチェックする**という自己批判的な観点から使用すれば、非常に有用なツールである。

なお、少し触れたように3CやSWOTの理解には他社の分析事例を見ることが非常に役に立つ。「3C分析 事例」、「SWOT分析 事例」などで検索すると、多くの分析例が出てくる。ビール、カメラ、化粧品、自動車など大手メーカーの分析はD2C企業にとっても非常に興味深いし、自社で実践する時の参考になる。

「顧客戦略」

先程、D2Cの場合は事業戦略と顧客戦略が親子のように連動する点が他の業種との違い、と述べた。この顧客戦略には、「**自社顧客の特性理解**」とそれに基づく「**セグメンテーションの方針**」の2つの要素がある。

この2つは、端的に言えば「**自社にとってもっとも大切にしたい顧客とは、どのような顧客か**」「**各セグメント毎にどのような価値や体験の提供を行い、どれだけの収益を挙げるか**」ということを明確にする作業である。

これは、**事業戦略や事業計画で掲げた戦略目標（売上、利益、成長率、利益率など）について、顧客収益の観点からも計画を立案し、目標化すること**でもある。

例えば、1億円の売上を増加させたい場合、どのようなセグメントの顧客にどのような価値や体験（商品やサービス）を提供することでそれを実現しようとしているのか明確にする。

そのためには、まず前提として**自社顧客の様々な特性をしっかりと把握しておく必要がある**。

この顧客の特性理解（あるいは分析の軸）のアプローチで代表的なものとすると、以下の4つがよく挙げられる。

1) 地理的（ジオグラフィック）変数

都市か地方か、温暖か寒冷かなど地域特性など

2) 人口統計的（デモグラフィック）変数

年齢、性別、家族構成、学歴、所得、職業など

3) 心理的（サイコグラフィック）変数

ライフスタイル、パーソナリティ、価値観など

4) 行動変数

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する傾向が指摘されている）など

一般的なマスマーケティングでは、どうしても1)と2)に収集情報が偏りがちで、3)が少し追加されていたりする。ターゲット人物像を具体的に描き出すペルソナマーケティングも、一部の口の悪い識者は「装飾したデモグラフィック&ジオグラフィック」などと言って揶揄するのはこういった限界を指してのことだ。

しかし、**中間流通を介さずに顧客と直接取引しているD2C企業は、4)の行動変数も分析に取り入れることができ、自社顧客への定期的アンケートを行うことで3)のライフスタイルや価値観などの傾向も把握することができる。**

これらに加えて顧客特性をベースにセグメンテーションを行う場合、忘れてならないのが**顧客の収益性の観点**である。

昨今は基幹系システムと連動したCRMシステムやBIシステムで、各顧客の**売上**だけでなく、新規獲得プロモーションや獲得後の各種キャンペーンなどの**マーケティングコスト**、そして各回の**購入商品の原価**などを差し引いた**顧客のLTV（生涯価値）**を自動計算することも可能になっている。

こういった情報インフラ進化を背景に、主にマーケティング系のメディアで「**LTV経営**」という言葉がよく登場するようになった。「**測定できないものは管理できない**」という有名な言葉があるが、LTVはその代表格だろう。

下表はかつて「データベースマーケティングの神様」と言われたアーサー・ヒューズ氏が主催していたDatabase Marketing InstituteのHPで公開されていた雛形をもとに作成したLTV計算表である。左表に数字を入力すると、右表に反映される仕組みだ。次章以降でも説明するが、このようなレベルのエクセルシミュレーションでも、十分役に立つ。

項目	獲得年度	2年目	3年目
受注回数(一人平均@年)	2.7	3.5	4.5
受注金額(一人平均@年)	¥5,400	¥6,200	¥6,500
顧客維持率	60.0%	70.0%	80.0%
紹介率	1.0%	2.0%	3.0%
コスト比率(対売上高)	60%	58%	57%
新規顧客獲得費用	¥12,000	0	0
マーケティング費用	¥600	¥1,200	¥1,200
特別キャンペーン費用	¥200	¥200	¥200
データベース費用	¥400	¥400	¥400
紹介インセンティブ	¥1,500	¥1,500	¥1,500
利子率	6.0%	6.0%	6.0%
リスク要因	1.60	1.60	1.60
代金回収日数	30	30	30
獲得顧客数	200,000	NA	NA

項目	獲得年度	2年目	3年目
獲得顧客数	200,000	121,200	86,537
紹介顧客数	2,000	2,424	2,596
総顧客数	202,000	123,624	89,133
顧客維持率	60%	70%	80%
紹介率	1.0%	2.0%	3.0%
一人当たり受注回数(年)	2.7	3.5	4.5
一人当たり受注金額(年)	¥5,400	¥6,200	¥6,500
年間売上	¥2,945,160,000	¥2,682,640,800	¥2,607,137,442
コスト比率(対売上高)	60%	58%	57%
製品原価	¥1,767,096,000	¥1,555,931,664	¥1,486,068,342
新規顧客獲得費用	¥2,400,000,000	¥0	¥0
マーケティング費用	¥121,200,000	¥148,348,800	¥106,959,485
特別プログラム費用	¥40,400,000	¥24,724,800	¥17,826,581
データベース費用	¥80,800,000	¥49,449,600	¥35,653,162
紹介インセンティブ	¥3,000,000	¥3,636,000	¥3,894,156
総コスト	¥4,412,496,000	¥1,782,090,864	¥1,650,401,725
純利益	(¥1,467,336,000)	¥900,549,936	¥956,735,717
割引率	1.01	1.10	1.21
正味現在価値(NPV)	¥1,456,322,208	¥815,502,215	¥790,494,366
累計NPV	¥1,456,322,208	¥640,819,993	¥149,674,372
LTV	(¥7,282)	(¥3,204)	¥748

こうした顧客のLTV管理を背景に登場してきたのが「**顧客資産価値（CE：カスタマー・エクイティ）**」という概念だ。

これは文字通り顧客を会社の資産としてみたときの価値のことで、**自社の全保有顧客の生涯価値：LTVの総合計**である。LTV経営におけるマネジメントの最終目標はこの**顧客資産価値の最大化**である。

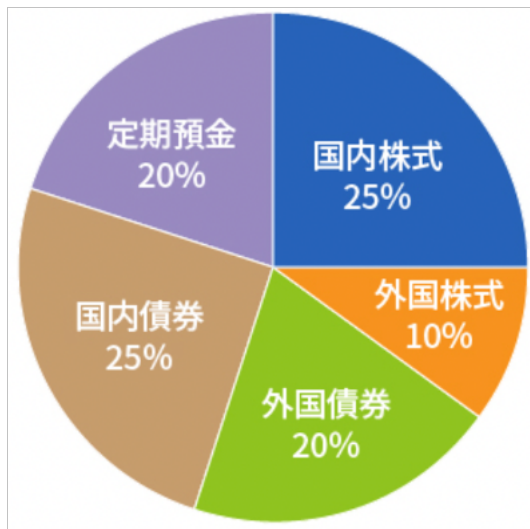
この検定の受講者の中には個人的に資産運用をされている方々も多いと思うが、資産運用といえば「ポートフォリオマネジメント」という言葉が必ず登場する。

各種の資産運用方法をどう組み合わせれば**リスクを避けながらリターンを最大化**できるか、そのための**最適な組み合わせを追求**するのがポートフォリオマネジメントだが、顧客資産価値の最大化にもこの考え方は当てはまる。

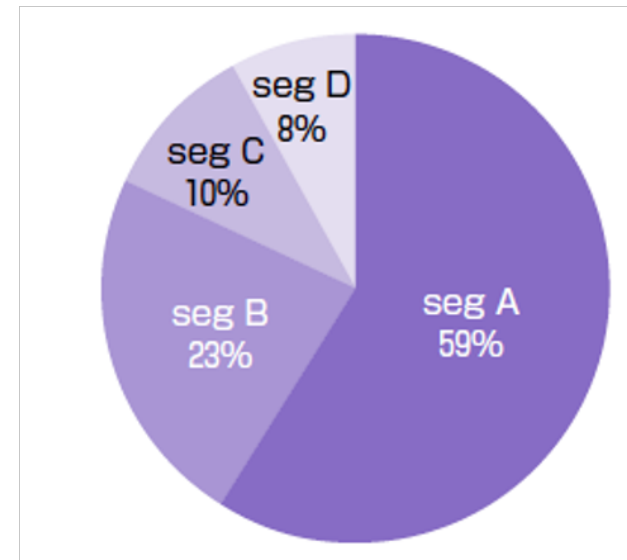
下図はそのイメージ図である。

左側は金融資産のポートフォリオで、各種の投資対象への投資割合を％で表している。一方右側が顧客ポートフォリオで、セグメントAからDまでの各顧客セグメントがどのくらいの構成比になることが事業戦略の実現に繋がるか方針を立てる。

<金融資産ポートフォリオ>



<顧客ポートフォリオ>



例えば、各セグメントが以下のような特性を持っていたとする。

セグメントA：最大人数のセグメント。複数のチャネルを利用し、購入商品ジャンルも幅広い。LTV予測が最も高い。

セグメントB：コールセンター経由のコミュニケーションを好む。購買単価が高い。2番目にLTV予測が高い。

セグメントC：数年前に立ち上げた直営店舗チャネルのみを利用する。購買単価が低い。LTV予測が最も低い。

セグメントD：スマホで全てのコミュニケーションを完結させる。近年急激に人数が増えている。3番目にLTV予測が高い。

このセグメントはそれぞれ特性が違うので、好む価値や体験の組み合わせも違う。各セグメントごとに価値や体験の提供のための方針を立て、**PDCAを回す**必要がある。

2-2 D2Cにおける戦略のPDCA

重要まとめポイント

- ◎ 市場の変化と競合他社の変化対応を常に注視する
- ◎ 関連部署間の情報連携のレベルが価値や体験提供の一貫性を生む
- ◎ 顧客満足的前提として従業員満足を高める

● 戦略のPDCA「PLAN」

一般的なビジネス用語としてPDCAサイクルという言葉は良く耳にするが、前掲の「D2Cにおける各マネジメント領域の相互関係図」をもとにPLANの部分を表現すると、下記のような項目が列挙できる

1. 経営ビジョン提示
2. 市場の変化と競合他社の変化対応確認
3. 顧客特性の理解

4. 顧客セグメンテーション方針の決定
5. コミュニケーション設計
6. 商品・媒体・フルフィルメント企画
7. チャネル設計
8. 情報システム基盤投資計画
9. 収支計画
10. KGI・KPIの設定
11. 教育計画
12. その他

ここでの主な取り組み項目は、まず自社の戦略の核となる「ビジョン」を明確にすることと、「業界や競合他社の変化対応確認」、「自社顧客の特性の理解」、それらを踏まえた「顧客セグメンテーション方針の決定」である。

そして「**各セグメントの顧客との価値共創を目指したコミュニケーション設計**」を行い、それを実現するための各業務オペレーション、つまり「**商品・媒体・フルフィルメント企画**」を組み立てる。

WEB／カタログ／DM／コールセンターなど各チャネルを顧客に提供する際にも同様に、上記コミュニケーション設計に基づいて**各チャネルの特性を活かし、相互補完的に提供する**事が重要である。

また、この<PLAN>のプロセスで見落としとしてはならないのが「**KGI・KPIの設定**」である。これがあって初めて評価<CHECK>が可能になる。これは「**収支計画**」のような財務の視点だけでなく、各業務オペレーションの**プロセス管理や顧客満足向上施策も評価**できるよう設定する。

D2Cでは**業務オペレーションを支える情報システム基盤投資**も大きな意思決定対象だが、この計画についても、KPI評価と関連付けることでその投資の正当性が証明できる。

最後に、**教育計画**について言及しておきたい。D2Cの中間流通を通さず顧客と直接取引ができる特質を活かして、常に「**現状分析～仮説の構築～計画立案～実行～検証**」のサイクルを精密に回すことができる。

この強みを組織的に活用するには、**計画的かつ日常的な教育・訓練の実施が必要**である。

この教育計画立案にあたっては、人事などの担当部署に任せきりにするのではなく、**各部門のマネジャーが人的リソースに関する課題認識をオープンに出しあい、共有しながら積極的に関与することが望ましい**。

- **戦略のPDCA「DO」**

1. **アクションチェーンマネジメントの構築・運用**
2. **媒体管理・媒体連動**
3. **キャンペーン／プロモーションの実施**
4. **チャネル統合**

5. 情報システム導入と運用教育

6. 意識と情報の共有のための研修、ワークショップ等の実施

7. その他

「アクションチェーンマネジメント」は、当協会の検定コースである「フルフィルメントCX」で提唱しているキーワードで、企画部門の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（後述）。

「媒体管理・媒体連動」と「キャンペーン／プロモーション」のマネジメントは、D2Cにおけるマーケティング・マネジメントの勘所である。

「チャネル統合」については、これは顧客データや在庫管理データなど情報システム面での統合も重要だが、マネジメントの側面から見ると、チャネル／組織の壁を越えた、顧客への価値提供の意識共有もそれらと同等に重要である。

- 戦略のPDCA「CHECK」

1. KPIモニタリング
2. 顧客の声の収集分析
3. 顧客アンケートの集計
4. 従業員満足度の評価
5. その他

＜PLAN＞の時に設定した「KPI」の数値をもとに、ここではその達成状況を確認する。KPIは文字通り「指標」による定量評価だが、それに加えてD2Cなら必ず蓄積しているはずの「顧客の声」などの定性情報も、項目ごとに分類して定量評価できるような仕組みを作って継続的に評価したい対象である。

また、各種顧客アンケートの集計結果はセグメンテーション情報としても重要なので、購買歴などとともに顧客に紐づけ、データベース上で保管すべきである。

従業員満足度の評価に関しても後述するが、昨今のブランディングやCRMの組織論では、**顧客満足を高めるためには、まず従業員満足を高める必要がある**と指摘されている。

これは特に顧客対応部門で部下を持つマネジャーの方なら、日々実感されている事ではないだろうか。

- **戦略のPDCA「ACT」**

1. 市場や競合の変化に対する対応策の検討と実施
2. 顧客セグメンテーションの再検討と再設定
3. オペレーション進化に対応した組織再編
4. 組織内学習環境の整備
5. 情報システム再投資
6. その他

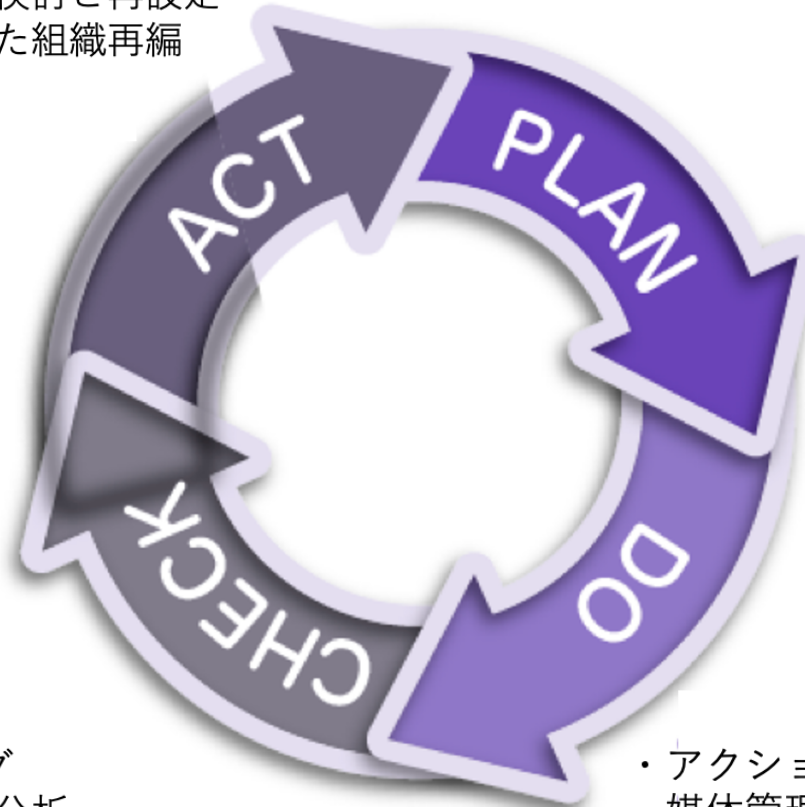
組織の持続的な成長・発展の為には、この<ACT>のプロセスがキーである。この領域は、ミドル・マネジメントが立案し、トップが決断するタイプの項目ばかりである。

言い換えれば、この領域こそ各マネジャーの腕の見せどころ、やりがいを感じるところではないだろうか。

そのためにも、下記で詳述するKPI設定と評価を各期ごとにきちんと行い、**「ACTが必要な理由」**をデータで説明できるようにしておく必要がある。

<D2Cにおける戦略のPDCA>

- ・市場や競合の変化に対する対応策の検討と実施
- ・顧客セグメンテーションの再検討と再設定
- ・オペレーション進化に対応した組織再編
- ・組織内学習環境の整備
- ・情報システム再投資
- ・その他



- ・経営ビジョン提示
- ・業界及び競合他社の変化対応確認
- ・顧客特性の理解
- ・顧客セグメンテーション方針の決定
- ・コミュニケーション設計
- ・商品・媒体・フルフィルメント企画
- ・チャネル設計
- ・情報システム基盤投資計画
- ・収支計画
- ・KGI・KPIの設定
- ・教育計画
- ・その他

- ・KPIモニタリング
- ・顧客の声の収集分析
- ・顧客アンケートの集計
- ・従業員満足度の評価
- ・その他

- ・アクションチェーンマネジメントの構築・運用
- ・媒体管理・媒体連動
- ・キャンペーン／プロモーションの実施
- ・チャネル統合
- ・情報システム導入と運用教育
- ・意識と情報の共有のための研修、ワークショップ等の実施
- ・その他

2-3 KPIを設定する意味

重要まとめポイント

- ◎ KPIは全体像を共有することが重要
- ◎ KPIピラミッドは最上位のビジョンから最下位の行動計画までの関連を表現している
- ◎ KPIツリーで、各KPI相互の関係を明示することで、従業員の業務に対する理解が深まる

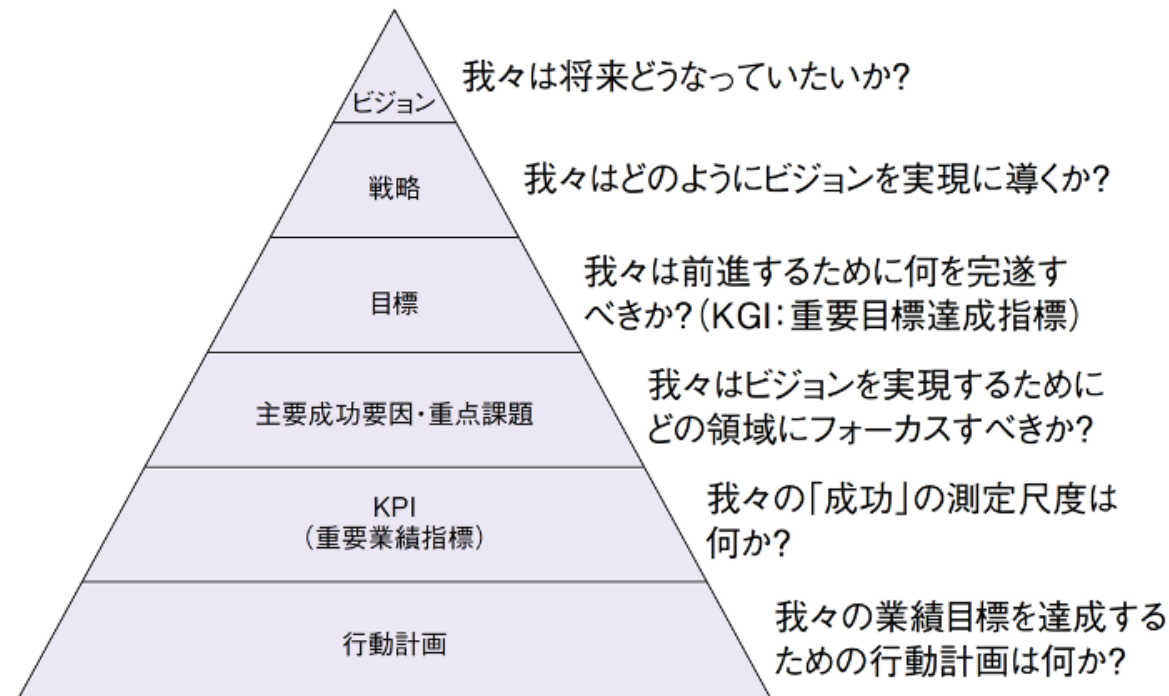
● KPIピラミッドを理解する

下図は、一般的なKPI設定（KPIピラミッド）の考え方である。

まずピラミッドの頂点にあるのは「**ビジョン**」だが、ここまで解説してきた「**戦略**」の根幹部分にあたる。そして戦略の下にある「**目標**」だが、これを特にKPIとの比較で**KGI：重要目標達成指標**という事もある。

そしてこの下の「主要成功要因・重点課題」がポイントで、「KPI」は各成功要因・課題の達成状況をモニタリングする役目を担っているのである。さらに、このKPIを最下部の「行動計画」とリンクさせて各部門が行動することで、KPIの上位にある目標＝KGI：重要目標達成指標の実現のためのプロセス管理が可能になるのである。

<KPIピラミッドの例>

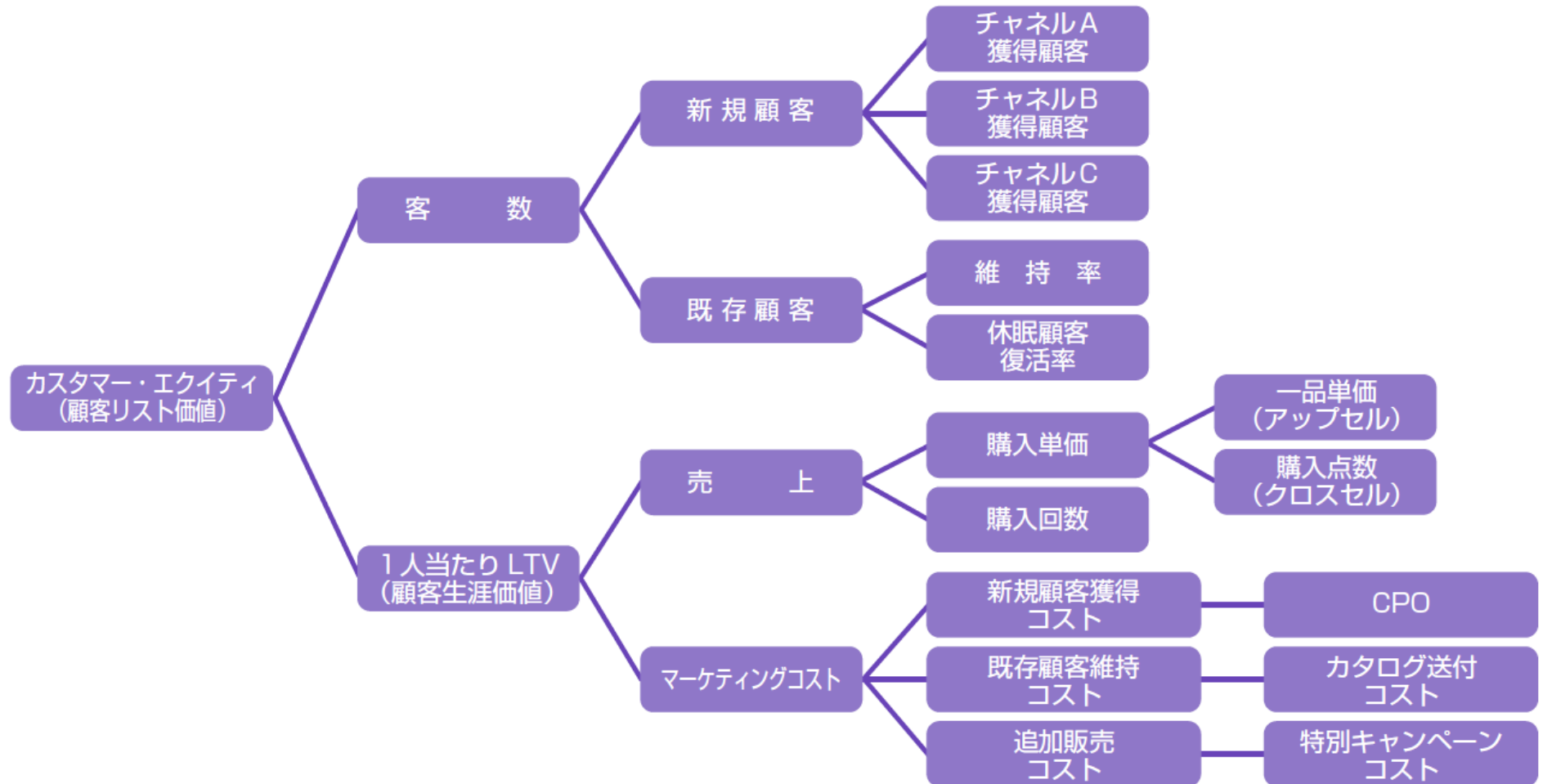


● KPIツリーの効用

昨今は各企業おしなべて目標管理制度が導入されているが、ままだ見受けられるのが、**個人の目標設定が組織全体の目標とどう関連付けされているのかを各メンバーがわかっていない**、というケースである。プロセス管理というKPI本来の目的からすると良くない傾向である。

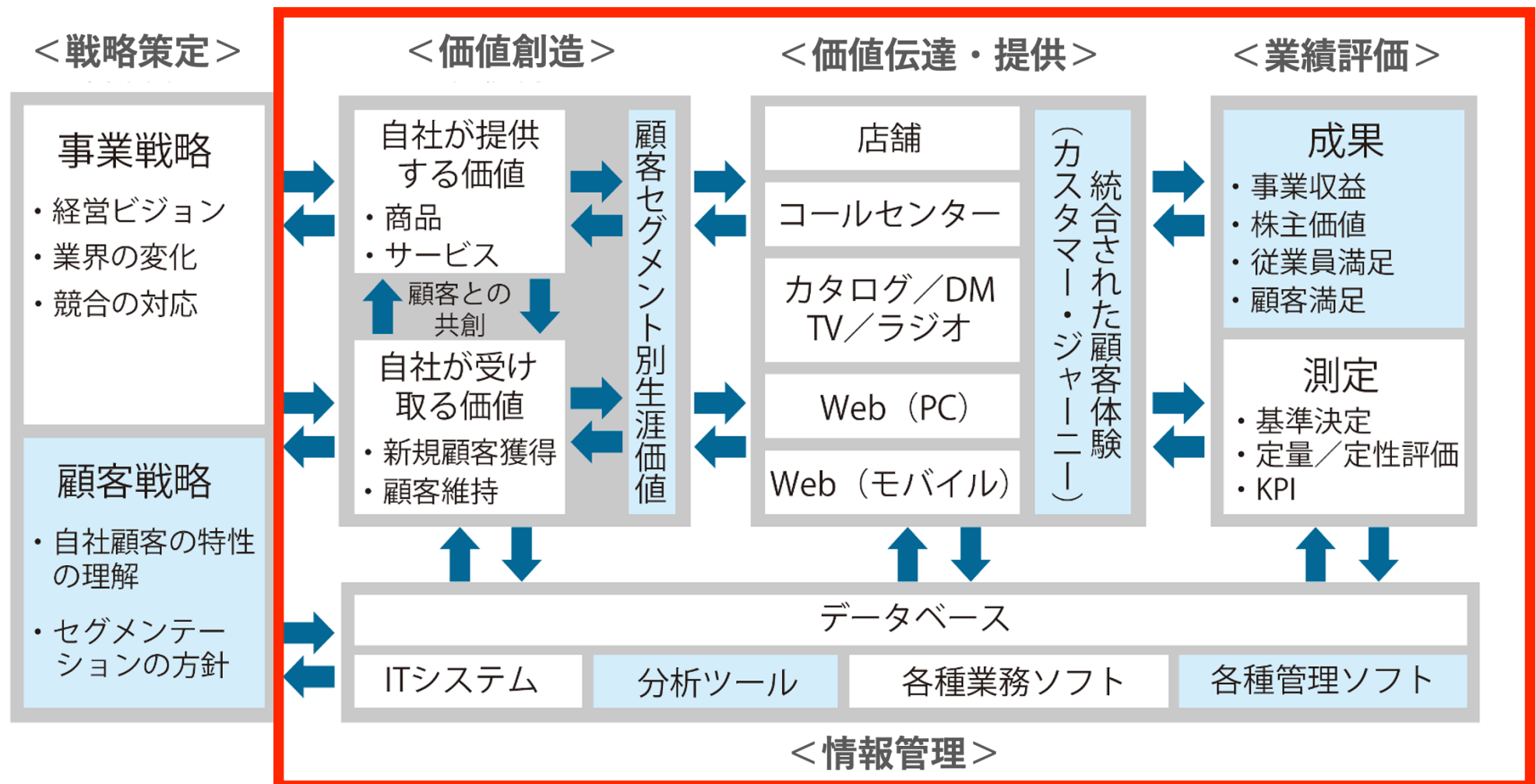
このような事態を避けるために、先のKPIピラミッドに加え、**各KPIがどのような要素から成り立っているのかを分解した、KPIツリーを作成することは重要**である。これは、**事業計画と各部門のマネジメント領域との関連性を組織内で共有**する上で、非常に役に立つ。

＜KPIツリーの例＞



また、上位にあるKPIが悪化した時に、下位にあるKPIのどれが主な原因なのかを探る、「要因分析」のためにも活用できる。よくビジネスプロセスをパイプラインや水道管に例える事があるが、「どこで水漏れが起きているのか」を知るにはこのKPIツリーが最適である。

以上が、事業戦略と顧客戦略のパートである。それでは以降のプロセスを、「顧客マネジメント」「オペレーションマネジメント」「組織・人材育成マネジメント」「リスクマネジメント」の各マネジメント領域から紐解いて行きたい。



第3章

顧客管理の視点で
見た価値の
創造／伝達／提供

3-1 価値と体験に関する理解を深める

重要まとめポイント

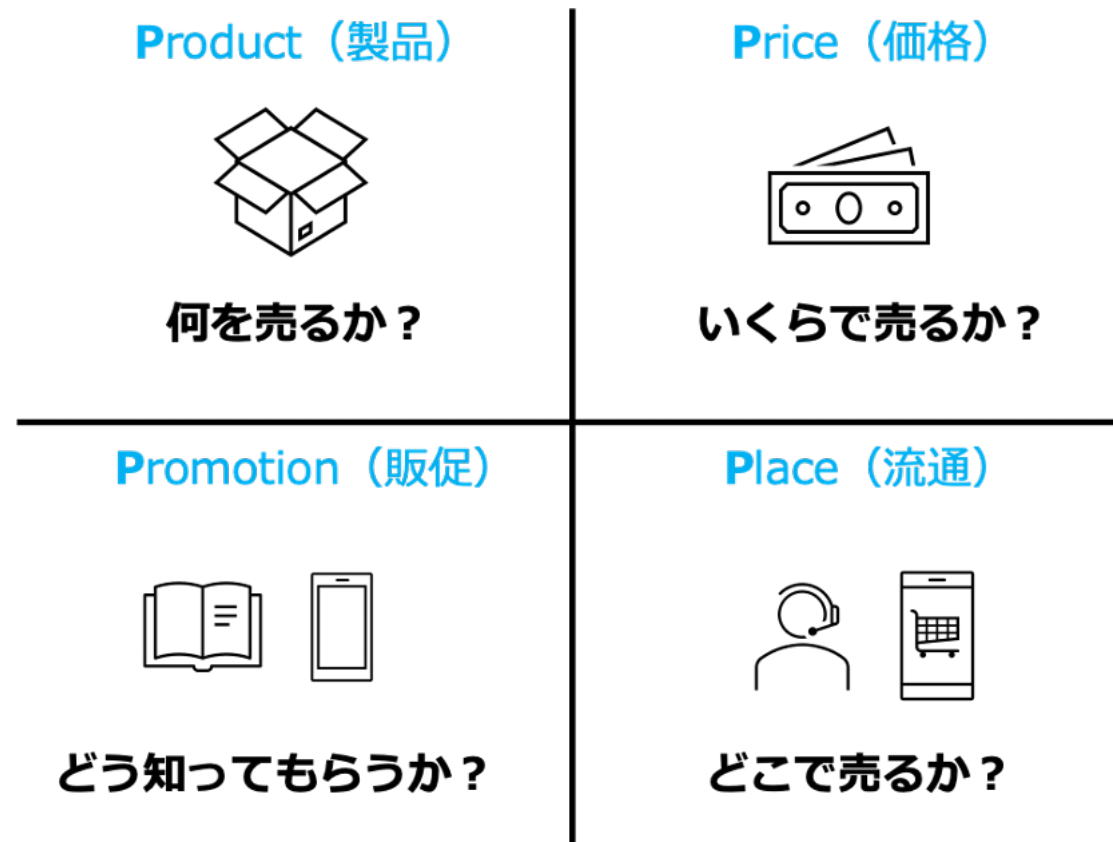
- ◎ 商品やサービスは顧客に提供する価値が形になったもの
- ◎ ブランドや商品の存在を知るところから入手後のフォローまでの各体験が全て関係構築の鍵となる
- ◎ フルフィルメントの重要性を認識し、組織で共有する

● 4Cあつての4P

マーケターにとってお馴染みのフレームワークに4Pがある。

確かに、「Product（製品）：何を売るか」、「Price（価格）：いくらで売るか」、「Place（流通）：どこで売るか」、「Promotion（販促）：どう知ってもらうか」の4つでマーケティング活動を考えると、何をすべきかきれいに整理できるような気がする。

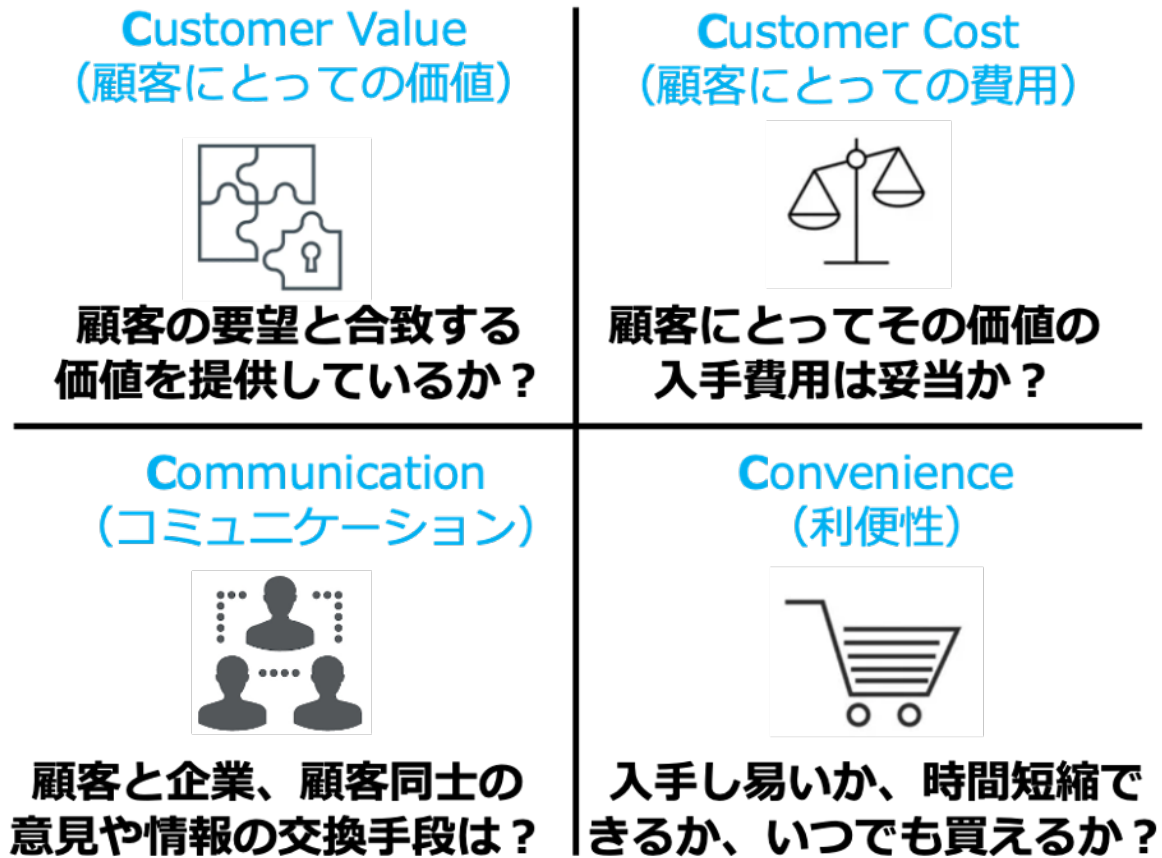
<4P>



しかし、この考え方は**発想の起点が売り手側**にあり、顧客を起点に考えるべきだという主張から**4C**が生まれた。

ここでは、Product (製品) は**Customer Value (顧客にとっての価値)** という位置付けになる。

<4C>



STPや4Pの考え方を世に広めたマーケティングの大家、フィリップ・コトラーは4Cをよく検討した後、それを4Pとして形にすることを推奨している。これはとにかく「商品・商材ありき」になってしまいがちなD2C企業にとっても大事な指摘である。

● 価値を構成する要素は何か？

それでは、「価値」とはどのような要素で構成されているのだろうか？

上記のコトラーは以下のように説明している。

＜価値を構成する要素の分解例＞

$$\text{純顧客価値} = \text{総顧客価値} - \text{総顧客コスト}$$

総顧客価値	総顧客コスト
A. 製品価値	E. 金銭的成本
B. サービス価値	F. 時間的成本
C. 従業員価値	G. エネルギー・コスト
D. イメージ価値	H. 心理的成本

この考え方は、顧客にとっての価値とは、製品、サービスに加えて従業員の接客やブランドなどから感じるイメージも含まれ、そこから値段などの金銭的成本や入手のための時間的成本、エネルギー（労力）コスト、心理的成本を差し引く、というものである。

初期のD2Cの「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、ブランドの世界観、価値観を強調している」という特徴をこの価値分類に当てはめると、

デジタルネイティブ・・・デジタルマーケティングによる先進さというイメージ
価値を高めながら、オンラインでのダイレクト販売や
SNSによるコミュニケーションで総顧客コスト（E～
H）を低減

テック系・・・機能性、実用面に関する新しいアイディアで製品価値を高める

スタートアップ・・・既存ブランドと違うスタイリッシュさ、斬新さによるイメー
ジ価値向上

ブランドの世界観、価値観・・・イメージ価値だけでなく、総顧客価値、総顧客
コストを構成する全ての要素に一貫したメッ
セージ性を付与

というような表現ができる。

次にカール・アルブレヒトが提唱した顧客価値の4段階を紹介したい。「感動品質」という言葉で記憶されている方も多いのではないかな。

- 予想外価値という発想

＜顧客価値の4段階＞

顧客価値	内容	満たされた時	満たされなかった時
予想外価値	期待や願望を超えたものが提供され、喜びや感動を与える価値要素	感動	取引継続が可能性が高い
願望価値	もし実現されたら高く評価する価値要素	満足	不満は出ないが、定着しない可能性
期待価値	顧客が当然と思う価値要素	不満の無い最低条件	不満・離脱
基本価値	絶対不可欠な価値要素	満足しない	クレーム

この考え方は、製品はもちろん**従業員が提供する高品質なサービス**を形容する時に使われることが多く、顧客対応部門の社内教育でよく取り上げられる。

● フルフィルメントの重要性

こうして見てくると、顧客に提供する価値の要素には商品だけでなくサービス面、**D2Cでいえばフルフィルメント（受注からお届け、そしてその後のフォロー）も大きく関係している**ことがわかるだろう。これは是非組織内でも共有して欲しい。フルフィルメント業務を外注している場合も同様である。顧客から見れば業務を委託先企業が行っていても、それは**ブランド体験の一部**である。

カタログ通販時代からのダイレクトマーケティングの強みは、中間流通を介さない「**顧客との関係構築プロセスの一貫性**」にあり、それはD2Cでも変わらない。

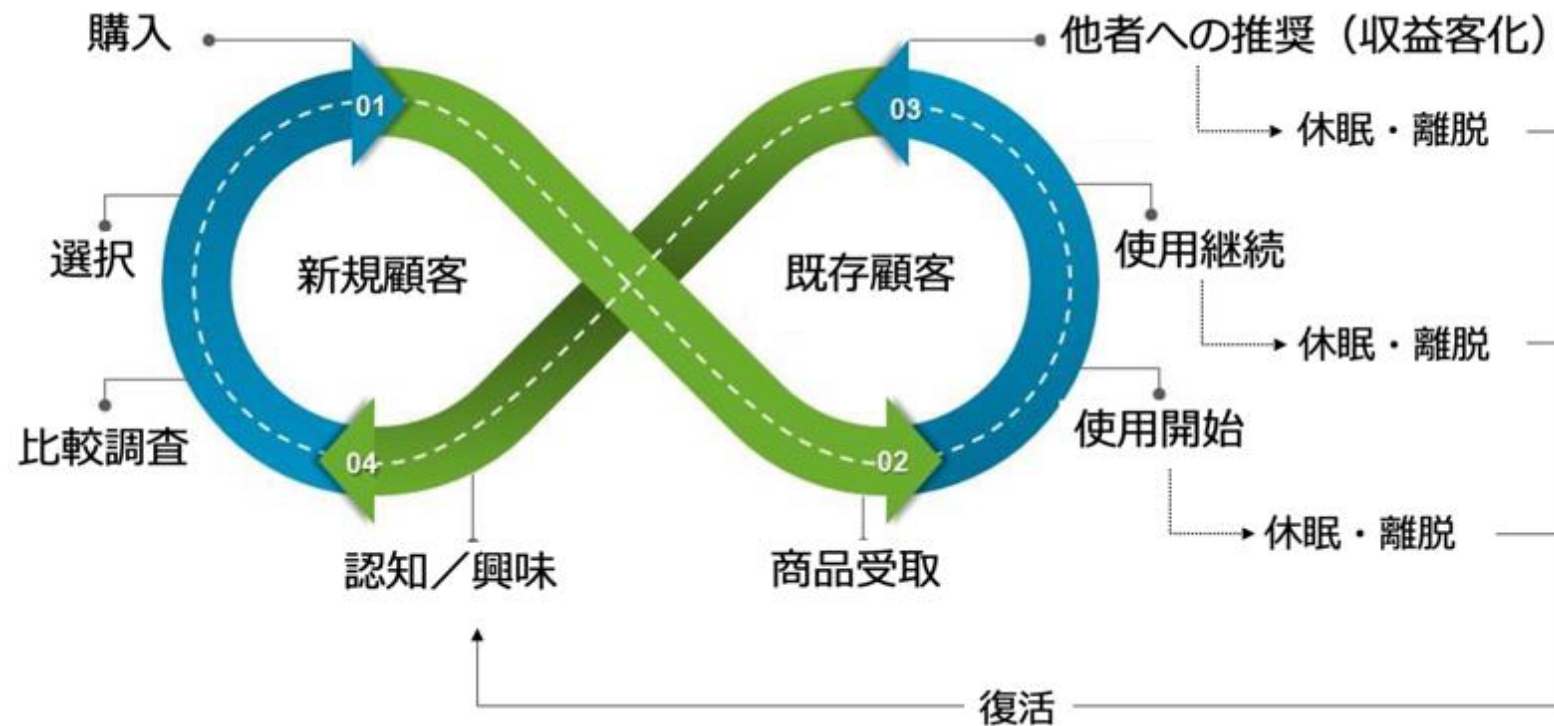
そして世界観、価値観という言葉が強調される背景には、このビジネスプロセスとしての一貫性に加え、**ブランドしての社会との関わり方、在りよう**についても一貫性が求められるということが挙げられる。

それこそ商品の「**配送箱**」や「**レター類**」などのツール類も含め、**一貫したメッセージが込められている**ことが、顧客にとって心地よい価値や体験として受け止められるようになっているのだ。

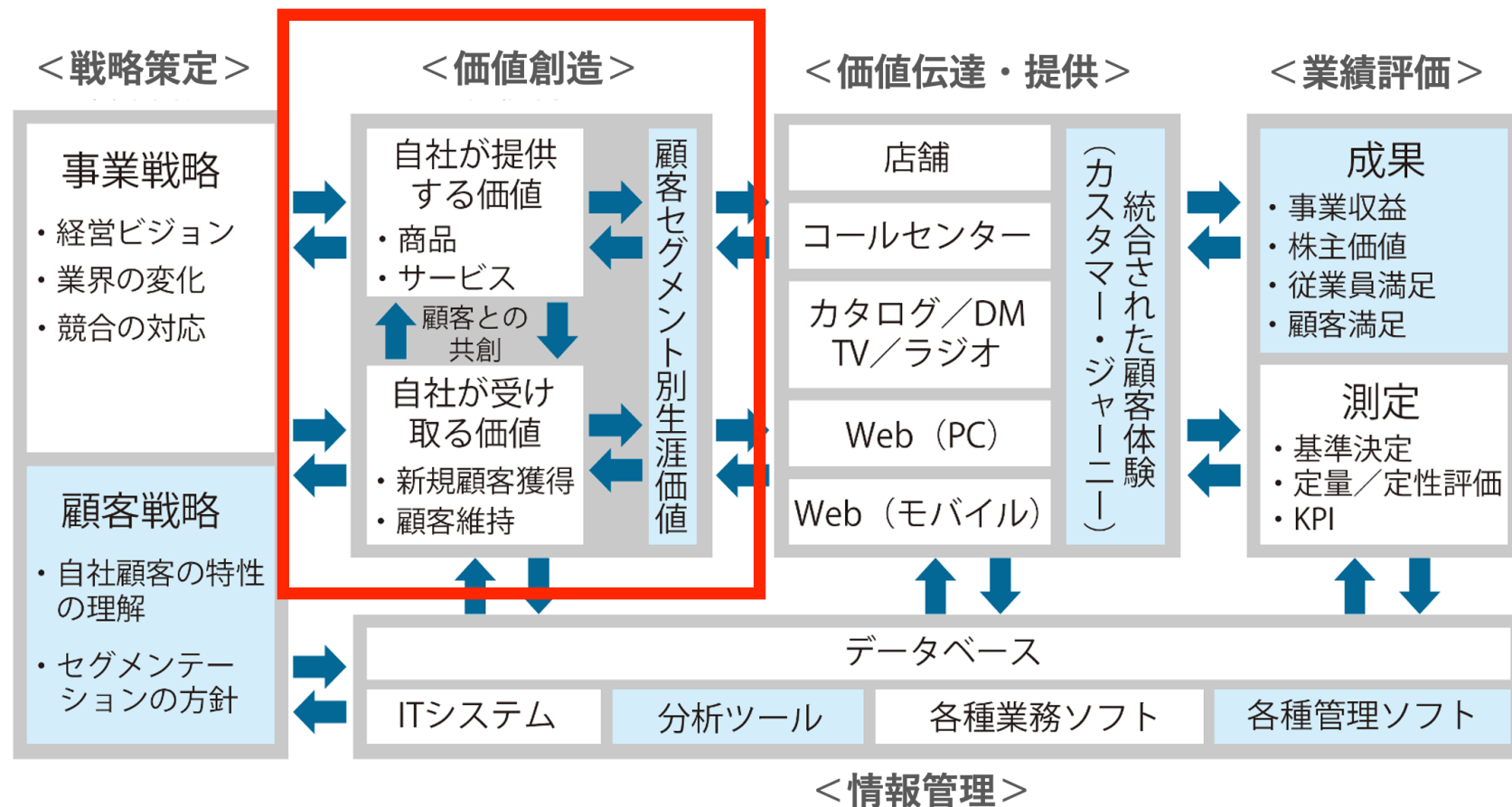
- 体験の連続性と一貫性（ジャーニー：旅に例えられるわけ）

下図は顧客の獲得から定着のループをイメージ図化したものである。いわば**顧客にとってはブランドとの様々な接点における体験の連続（ジャーニー：旅）**ということになることがわかる。

＜フルフィルメントもマーケティング活動の一部＞



これをあらかじめ各接点での体験提供の方法、顧客の受け止め方、態度や行動の変容を想定して可視化したのがカスタマー・ジャーニーマップだが、こういった顧客に対する価値や体験の提供を一様に定めるのではなく、**顧客特性ごとに分類したセグメントごとに管理し、LTVの変化で評価すべき**というのが、前章の顧客戦略を受け、価値の創造、伝達、提供を考える際のポイントである。



3-2 価値創造の根本：顧客中心主義

重要まとめポイント

- ◎ 顧客中心主義は今後のD2Cマネジメントの起点となる考え方
- ◎ 企業収益の源は製品ではなく「顧客」である
- ◎ 顧客中心主義はお客様第一主義のような標語や心構えとは違い、具体的なマネジメントを伴う

● 顧客中心主義を製品中心主義との比較で理解する

日本の商習慣には「お客様第一主義」や、近江商人の三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）、あるいは「損して得とれ」などという考え方が古くからあって、「金儲け第一主義」を戒める言葉として受け継がれている。

もちろん、ここでいう「顧客中心主義」にもそういった要素があるのだが、この言葉の原語である「Customer Centricity」はもともと、製品中心主義との対比で生み出された考え方である。

具体的には、マネジメントの方向性として下記のような違いがある。

	製品中心のアプローチ	顧客中心のアプローチ
基本的理念	製品を販売する。 我々は購入してくれる顧客に販売する	顧客に奉仕する。 全ての意思決定は顧客を起点とし、 便宜を図ることを考える
ビジネスの志向性	取引志向	関係構築志向
製品の位置づけ	製品の特徴や他社優位性を強調する	顧客個々のニーズとの適合性の文脈で製品の 利点を強調する
組織構造	製品収益中心、プロダクトマネジャー制、 製品別セールスチーム	顧客セグメント中心、カスタマーリレーショ ンシップマネジャー制、顧客セグメント別 セールスチーム
組織の焦点	内向き、新製品開発、新規取引先開拓、顧 客関係構築はマーケティング部門の問題	外向き、顧客関係構築、顧客ロイヤリティ を通じた収益性、従業員は顧客の代弁者
業績評価	新製品の数、製品あたりの収益性、製品や 個別ブランド毎のマーケットシェア	顧客のお財布シェア、顧客満足、顧客生涯 価値、カスタマー・エクイティ
経営尺度	製品のポートフォリオ	顧客のポートフォリオ
販売アプローチ	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	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
顧客知識	顧客データは管理のための仕組みである	顧客知識は価値ある資産である

出典：Denish Shah 他 「The Path to Customer Centricity」 より筆者作成

いかがだろうか。顧客中心主義は単なる「お客様は神様です」的な精神論ではなく、上記のようなマネジメントレベルで特徴のある、極めて明確な活動方針である。

この顧客中心主義の勘所は、**「自社の中長期的な競争力の源泉を製品ではなく顧客との関係構築に求める」**点にある。

そしてその結果、このアプローチが上手く機能しているかどうかの評価は前章でも説明したLTVや顧客資産価値が中心となる。経営尺度の項目に、**「顧客のポートフォリオ」**とあるのはその象徴的部分で、**顧客戦略が「自社顧客特性の理解」と「セグメンテーションの方針」となっているのはこの顧客ポートフォリオ作成の前提となるからだ。**

● 顧客中心主義義への移行を阻む「7つのマネジメント不足」

これは日本だけでなく米国でもそうなのだが、実際にはまだまだ製品中心の会社が多く、その原因として以下の点がよく指摘されている。

1. 「顧客データ収集、統合」にまつわるマネジメント不足
2. 「マーケティング活動の効果測定」にまつわるマネジメント不足
3. 「自社の収益モデルへの理解」にまつわるマネジメント不足
4. 「顧客資産価値最大化のための活動」にまつわるマネジメント不足
5. 「顧客中心主義の下に最適化された組織間調整」にまつわるマネジメント不足
6. 「顧客情報の価値・繊細さに対する認識」にまつわるマネジメント不足
7. 「MA、CRM、BI等の情報システムを単なる業務効率化ツールから、価値や体験の改善のためのツールとして活用すること」にまつわるマネジメント不足

これらは、経営トップの決断も重要だが、ミドル・マネジメント層の動きかけで大きく改善するものばかりである。本テキストでは上記の7項目につき各章で触れているので、意識しながら読んでいって欲しい。

3-3 顧客の多様性理解のためのデータ収集と管理

重要まとめポイント

- ◎ 顧客の購買前後のデータも収集範囲に
- ◎ 顧客セグメンテーションの精度を上げる
- ◎ 個々の顧客の姿、セグメンテーション、ポートフォリオは不変ではない

● 顧客情報の収集範囲の拡張

顧客理解のためのデータ収集範囲は、チャネルの拡大やメディアの進歩に伴って拡張し続けている。

カタログ通販時代の電話や郵送による注文が中心の時代には、顧客情報と言えば、新規登録時に収集した氏名・住所・年齢などの**属性データ**や**商品購入時の取引データ**が主だった。

大手通販のように、登録顧客数が百万、千万の単位ともなれば、これら属性データや取引データの量も十分”ビッグ”だ。

しかし、かつて大いに喧伝されていた「**ビッグデータ**」は通常、これらの定型的で自社データベース内に構造化されて保持されているものではなく、**オンラインショップ内での顧客の回遊データや、SNS上でのクチコミ、全通話録音データなど非定型でかつ日々莫大な量が生成されるデータ**を指す。

➤ **従来の顧客データ収集範囲の例**

- ・ 顧客の属性データ
- ・ 顧客との取引データ
- ・ コールセンター、返送用フォーム、WEBなどの窓口へ寄せられる各種問い合わせ、クレームなど
- ・ 顧客アンケート結果

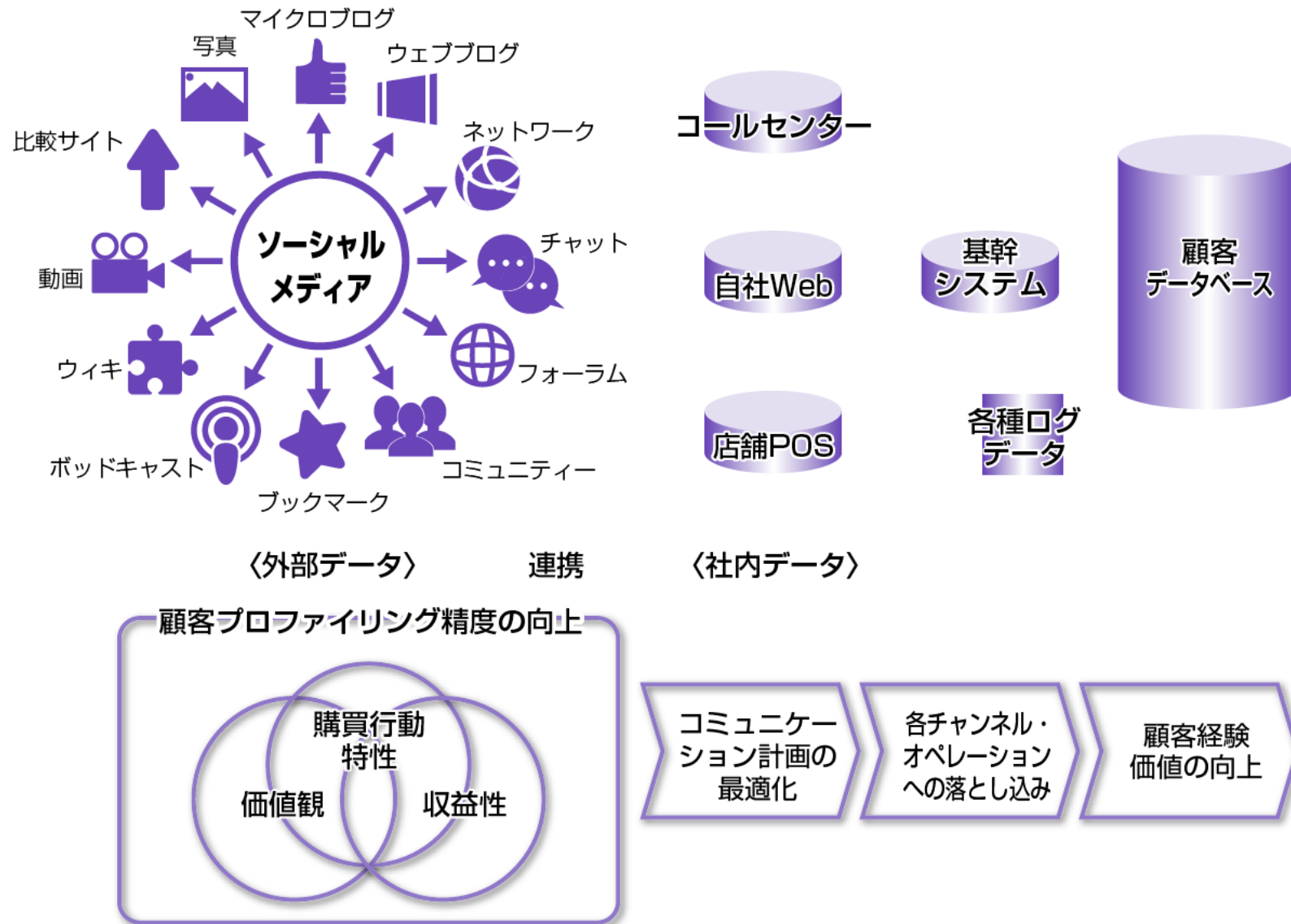
➤ ビッグデータ時代到来以降の顧客データ収集範囲の例

- ・オンラインショップのアクセスログ
- ・コールセンターで録音されている音声通話記録
- ・自社サイトやキャンペーン・サイトに、どのような検索ワードや流入経路から、どれだけのアクセスがあったか
- ・SNSなどに自社商品の名前が登場する頻度や、話題になった文脈
- ・その他ブランドアプリなどを活用した、店舗内回遊ログや近隣まで来たものの来店に至らなかった行動の記録など（直営店舗チャンネル）

これらのデータを収集、分析することで、顧客と一塊に表現していたものが実は「多様な特性」を持つことが分かり、それぞれのセグメントごとにどのような価値や体験を提供すべきかが、より明確になっていく。

なお、購買行動など顧客の特性は個人単位でもライフイベント（就職、引っ越し、結婚、転勤、その他）などによって変化する。顧客セグメンテーションやその組み合わせである顧客ポートフォリオも定期的な見直しが必要であることは言うまでもない。

＜データ収集範囲の拡大の意味＞



3-4 顧客の収益性の把握

重要まとめポイント

- ◎ RFMは万能ではない
- ◎ 顧客資産価値とは自社の全保有顧客のLTV合計
- ◎ 顧客資産価値向上のドライバー「客観的要素」、「主観的要素」、「関係性の要素」の違いを理解する

● RFMの特徴と限界

顧客特性の把握の際に重要なのが、**顧客の収益性**である。

ビジネス書籍などでもよく見かけ、現場でも何気なく使う「優良顧客」「重要顧客」などの言い回しだが、D2Cにおける顧客の優良性判断の基準についてまとめておきたい。

＜RFMの特徴＞

RFMは、高度な情報システム技術が存在しなかった時代から、通販ビジネスにおける代表的な顧客セグメント手法として活用され続けて来た。それは、

- **Recency**：直近購買日付
- **Frequency**：累計購買回数
- **Monetary**：累計購買金額

という、複雑な統計モデルを使わなくとも集計できる指標の組み合わせでありながら、「次回購入確率の高い顧客にDMを送付する」という通販企業の収益性確保における重要課題に見事な回答を示した事による。

一方、**RFMにはいくつかの欠点**があって、それを理解しておく事は顧客マネジメント上非常に重要である。

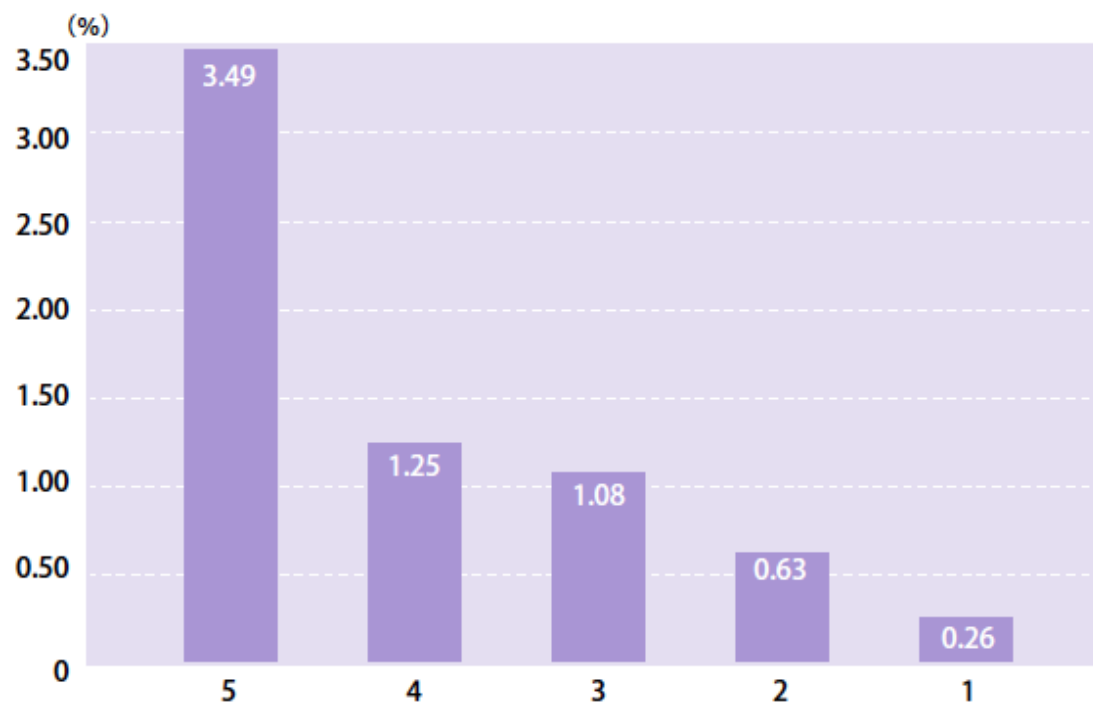
以下、まず「なぜRFM分析が機能するのか」という解説をした上で、「顧客マネジメント上のRFMの欠点」について触れたい。

1. Rについて

「R」はRFM分析において最も重要視される指標である。

Rが浅ければ（直近購買日付により近ければ）顧客の活性度は高く、Rが深ければ活性度が低く（休眠）、更には他社に奪われた（離脱）可能性が高くなる。これらの特性は**DM反応率と正の相関**にある。下図はRを軸にしたDM反応率の例である。

＜Rの5分位でみたDM反応率の例＞



この5分位データは、まず自社データベース上の顧客の購買データから、直近購買日付が近い順に5つのグループに分割する事で作成する。すると上位5分位目（トップ20%）から下位の1分位目まで上図のように**段階的にDM反応率が低下**している。

一般的に、この**Rの上位グループから下位グループにかけてのDM反応率の低下は、製品やサービス、業種や顧客のタイプを問わず見られる現象**であるとされる。

2. Fについて

累積購買回数を表す「F」について同じように上位から並べて見ると、購買頻度の高いグループがDM反応率も高い傾向にあることがわかる。

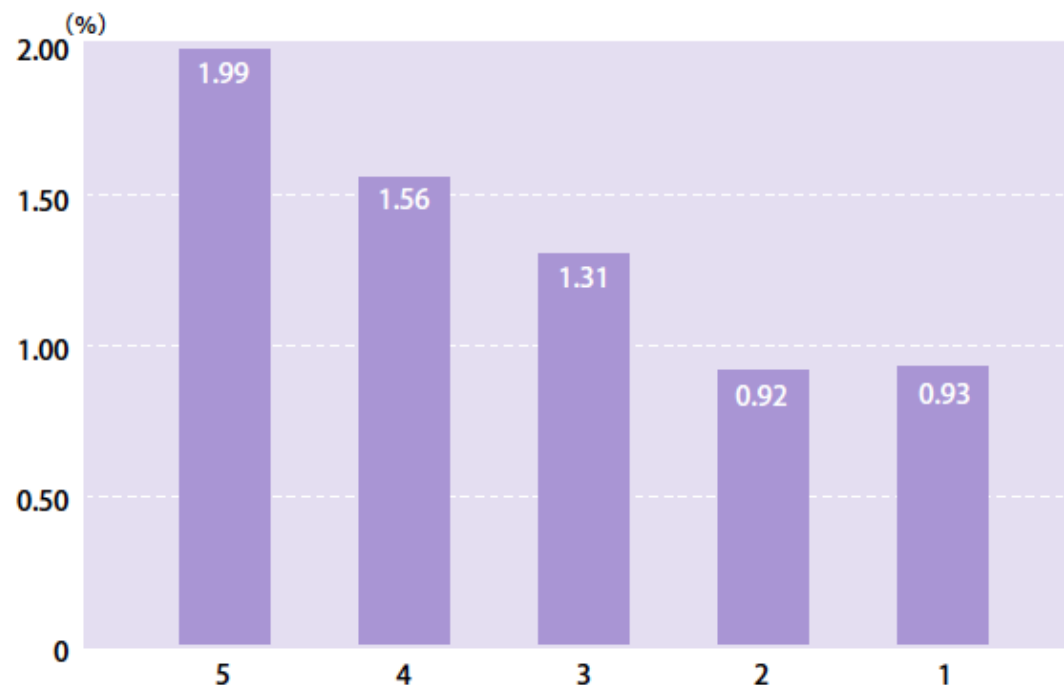
ただし、**この傾向はRほど明瞭ではなく**、この事がRFMをFRMやその他の呼び方ではなく、「RFM」と呼ぶ理由だと言われている。

また、最下位区分1の方が区分2よりもDM反応率が良いのは、1の区分には高いDM反応率が期待できる「新規顧客」が含まれるためである。

これは、初回購入日から早期に（つまりRの浅いうちに）反応しない新規顧客は、定着しない可能性が高いという事でもある。

F値で見た場合の新規顧客、つまり**F1顧客が2回目購買であるF2にどの程度移行するかは、D2C企業における顧客マネジメント上の最重要課題の一つである。**

＜Fの5分位でみたDM反応率の例＞

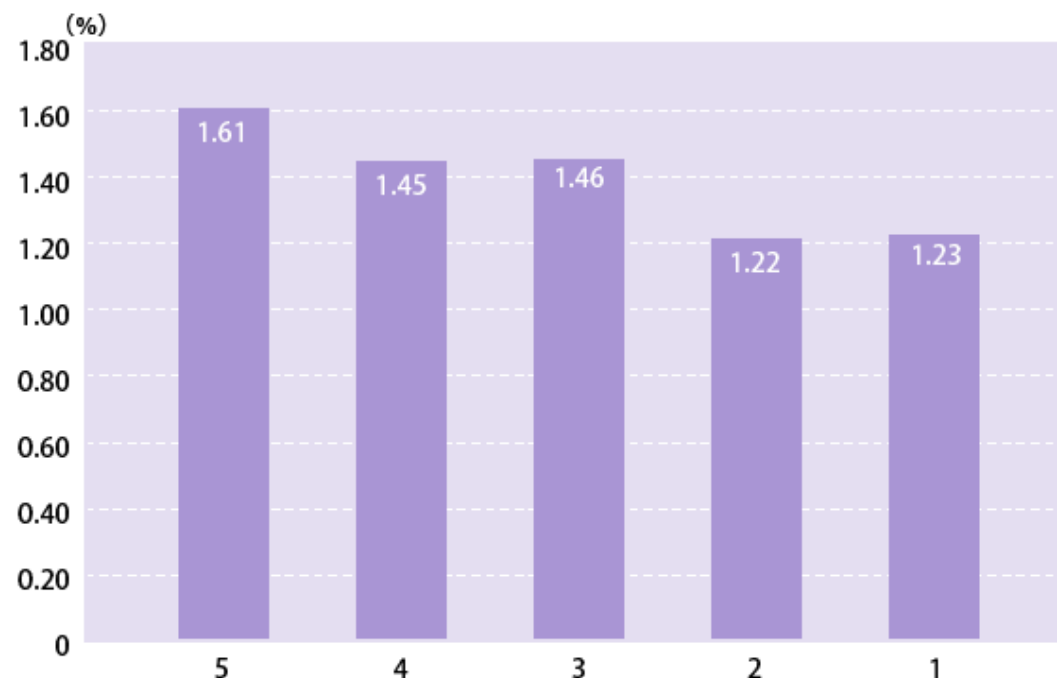


3. Mについて

「M」についてはどう考えるべきであろうか。図の各分位におけるグラフの高さでみる限り、Mの大きさがDM反応率に与える影響は限定的である。

各種調査でも、**MのDM反応率に与える影響は、Rほど一定ではない**とも言われる。これは製品やサービスによってMの大きさの意味が異なり、購買行動も本人の購買力だけで決まるわけではない、などの点が指摘されている。

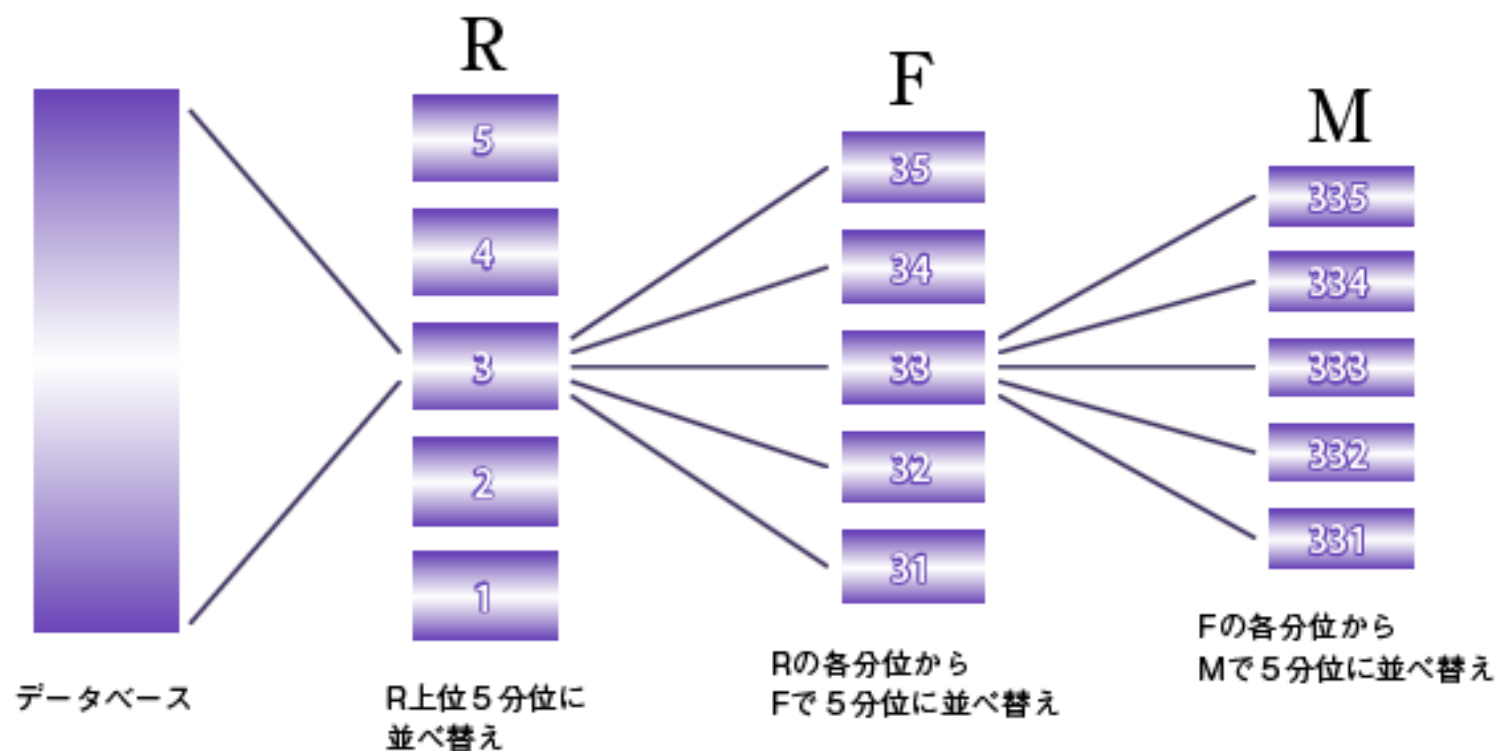
＜Mの5分位でみたDM反応率の例＞



4. RFMの組み合わせとその特性

以上のRFMの3つの指標を、Rを起点に各5分位を掛け合わせると、全部で125のセル（顧客区分）ができ、それぞれのセルにコード（番号）を振って識別することが可能になる。

<RFMのセルコードの構造>



このセル毎にDM反応率と収益を管理し、不採算セル内の顧客にはDMを送らないようにする、というのが基本的なRFM活用法である。

確かに、この方法は高度なデータ解析手法を用いて算出したDM反応率予想には勝てないだろうが、データ保持と分析に関するコストは大幅に安く済み、一方で得るもの（DM反応率向上による収益の改善）は非常に大きい。。

また、もう一つの大きなRFM活用方法として、**RFMのそれぞれを独立して用いる顧客分類方法**も実務では良く使われている。この場合の目的はDM反応率向上による収益の改善というよりも、**顧客の維持・育成のためのコミュニケーション施策管理**のためである。

- Rが一定以上まで経過した顧客には、休眠顧客向けDMを送付
- Fが1（つまり初回購入顧客）の顧客への2回目購入促進キャンペーン
- Mが一定以上に到達した顧客向けの優待プログラム

などである。この3つの施策は、RFMを活用しているほとんど全ての企業で行なっているはずである。これらの点からRFMの特性は、

1. Rが浅いほど（直近の購買日付が近いほど）DM反応率が高くなる傾向にある
2. FはRほど明確ではないが、回数が多ければDM反応率は良くなる傾向にある
3. Mが高ければ、その顧客の購買力の高さは推定できるがDM反応率とはあまり関係がない
4. 以上の事からDM反応率の判断は、まずR、次いでFで行う
5. Fが多かったり、Mが大きかったりしても、Rが深くなる（購買しない期間が長い）とDM反応率は低くなる
6. 逆に同じRならF（時にM）が多い方がDM反応率が良い傾向にある

というように整理できる。

RFMが実務で長く活用され続けてきた（つまり機能してきた）訳は、以上のような測定・管理の簡便さと、その特性の明快さによる予測精度の高さにある、と言って良い。

一方、冒頭述べたように、RFMには顧客マネジメント上の欠点がいくつかある。

＜RFMの限界＞

RFMのDM反応率予測等に関する有用性の一方で、**RFMにもその特性ゆえの限界**がある。

RFM分析においてはそれぞれ分割されたセル内に顧客を分類し、評価をするわけだが、一方でそのセル内にいる顧客は常に移動している。

つまり、**RFM分析の主役はセルであって顧客個人ではない**とも言える。

顧客中心主義の現れである、One to OneマーケティングあるいはCRMの考え方からすれば、**顧客は初回購買時から「時系列」で追い続け、顧客ごとに違うその定着・育成の度合いを管理しながら様々な施策を使い分ける必要がある**が、RFMではそのような顧客の追いかかけ方はできない。

また、Mはあくまで売上であって利益ではないので、自社の顧客リスト全体の財務的評価や、会社にもたらす利益の大小という観点からの顧客分類が行えない。

以上のことから、RFMの持つ欠点として、

1. 顧客ごとの購買サイクルを無視してしまう
2. 直近の取引が過大評価されがち
3. 顧客の経済価値を利益ではなく売上で評価する

という指摘がよくなされる。

つまり、「異なる特性を持つ（＝優良化のプロセスが違う）セグメント単位の顧客管理」と「顧客基盤（リスト）全体の財務的価値の把握」という顧客マネジメント上の重要課題にRFMのみでは対応しきれないということである。

そこで、一人単位でもセグメント単位でも、全顧客リスト単位でも活用できるLTVが登場してくる。

- LTVの構造

自社の保有顧客のLTV総合計である、顧客資産価値の「資産」という言葉は、自社の顧客基盤の財務的価値、つまり**どれだけの利益を顧客全体で会社にもたらしているのか、そしてそれは拡大傾向にあるのか縮小傾向にあるのか**、ということを指して使われている。

先に触れたようにRFMは**売上の高い顧客（Mの大きい顧客）**は教えてくれるが、それはそのまま**高い利益をもたらしてくれる顧客**だと考えても良いだろうか？

また、新たに獲得した顧客の数と離脱してしまった顧客の数はRFで管理できるが、それらの**顧客数の増減**がどのような**財務的インパクト**を自社に与えるかをどう予想すれば良いのだろうか？

これらの疑問に対して答えるには、**顧客の収益性を把握**しなければならない。その指標がLTVである。LTVは言葉としては有名だが、それを実際に計算しているかというほとんどのD2C企業は計算していないか、売上などの代替指標を利用しているのではないか。

ここではごく簡素なLTV計算表を見ながらLTVの構造と活用方法について見ていきたい

＜簡易なLTV計算例＞

売 上		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
A	顧客数	1,000	500	275	165	107
B	顧客維持率 (%)	50%	55%	60%	65%	70%
C	一人当たり年間売上 (円)	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
D	売上合計 (円)	15,000,000	7,500,000	4,125,000	2,475,000	1,608,750
コ ス ト						
E	一人当たりコスト比率 (%)	50%	50%	50%	50%	50%
F	コスト計 (円)	7,500,000	3,750,000	2,062,500	1,237,500	804,375
利 益						
G	総利益 (円)	7,500,000	3,750,000	2,062,500	1,237,500	804,375
H	割引率	1.00	1.20	1.44	1.73	2.07
I	正味現在価値：NPV (円)	7,500,000	3,125,000	1,432,292	716,146	387,912
J	累積 NPV (円)	7,500,000	10,625,000	12,057,292	12,773,438	13,161,350
K	LTV (円)	7,500	10,625	12,057	12,773	13,161

まず、この表は、LTVを算出するための基本要素として、

① 売上 ② コスト ③ 利益

の3要素を挙げている。そして、それぞれを更に、

① 売上

A：顧客数 B：顧客維持率 C：一人当たり年間売上 D：売上合計

② コスト

E：一人あたり売上げコスト比率 F：コスト計

③ 利益

G：総利益 H：割引率 I：正味現在価値（NPV） J：累積NPV

に分解している。これらの要素の計算結果であるLTVは下記のようになる。

$$\text{LTV} = \text{累積NPV（各年度のNPVの合計）} \div \text{顧客数(1,000)}$$

こうして、この計算式におけるLTVは以下のように表現できる。

「平均的な新規顧客が、ある一定年数にもたらすと思われる利益の現時点での正味現在価値（Net Present Value：NPV）」

もちろん、同じような計算式で個人単位で計算することも可能である。

＊「正味現在価値」について

金利や将来のリスク要因を考慮し、将来入ってくるお金の価値を一定程度割引いて（差引いて）計算する考え方。簡易に計算する場合は考慮しなくても良い。

さて、このような構造をもつLTVは**事業戦略と顧客戦略の間を取り持つ「橋渡し役」の機能を持つ**。何しろ、売上からコストを引いて利益を計算するのは事業計画を構成する製品利益と考え方は一緒である。商品勘定と顧客勘定で数字が一致するという言い方をしている書籍を見たが良い表現である。

さらにLTVには「**時間軸**」の概念が入っている。顧客獲得時に投資した金額をどれくらいの期間で回収できるのか、という問いかけに「獲得コストが〇〇円で、その金額にLTVが達するのは△△ヶ月後です」といった回答ができる。

- 目的に応じたLTV計算の細分化

ここで、もう一度2章の紹介したLTV計算表について触れておきたい。

この表では、先ほどは触れなかったいくつかの項目が加味されている。例えば、「紹介率」や「紹介インセンティブ」である。

項目	獲得年度	2年目	3年目
受注回数(一人平均@年)	2.7	3.5	4.5
受注金額(一人平均@年)	¥5,400	¥6,200	¥6,500
顧客維持率	60.0%	70.0%	80.0%
紹介率	1.0%	2.0%	3.0%
コスト比率(対売上高)	60%	58%	57%
新規顧客獲得費用	¥12,000	0	0
マーケティング費用	¥600	¥1,200	¥1,200
特別キャンペーン費用	¥200	¥200	¥200
データベース費用	¥400	¥400	¥400
紹介インセンティブ	¥1,500	¥1,500	¥1,500
利子率	6.0%	6.0%	6.0%
リスク要因	1.60	1.60	1.60
代金回収日数	30	30	30
獲得顧客数	200,000	NA	NA

項目	獲得年度	2年目	3年目
獲得顧客数	200,000	121,200	86,537
紹介顧客数	2,000	2,424	2,596
総顧客数	202,000	123,624	89,133
顧客維持率	60%	70%	80%
紹介率	1.0%	2.0%	3.0%
一人当たり受注回数(年)	2.7	3.5	4.5
一人当たり受注金額(年)	¥5,400	¥6,200	¥6,500
年間売上	¥2,945,160,000	¥2,682,640,800	¥2,607,137,442
コスト比率(対売上高)	60%	58%	57%
製品原価	¥1,767,096,000	¥1,555,931,664	¥1,486,068,342
新規顧客獲得費用	¥2,400,000,000	¥0	¥0
マーケティング費用	¥121,200,000	¥148,348,800	¥106,959,485
特別プログラム費用	¥40,400,000	¥24,724,800	¥17,826,581
データベース費用	¥80,800,000	¥49,449,600	¥35,653,162
紹介インセンティブ	¥3,000,000	¥3,636,000	¥3,894,156
総コスト	¥4,412,496,000	¥1,782,090,864	¥1,650,401,725
純利益	(¥1,467,336,000)	¥900,549,936	¥956,735,717
割引率	1.01	1.10	1.21
正味現在価値(NPV)	¥1,456,322,208	¥815,502,215	¥790,494,366
累計NPV	¥1,456,322,208	¥640,819,993	¥149,674,372
LTV	(¥7,282)	(¥3,204)	¥748

紹介は、SNS時代に入って急にクローズアップされた行動ではなく、昔から有力な新規顧客獲得手法だった。顧客登録時に「なぜ今回購入しようと思ったか」を顧客に確認し、既存顧客からの紹介であれば、データベースに記録しておく。すると、以下のような検証ができる。

＜顧客紹介を加味したLTV評価＞

	LTV (顧客生涯価値)	CRV (顧客紹介価値)	LTV + CRV (合計)	
1	\$ 1,933	\$ 40	\$ 1,973	1
2	1,067	52	\$ 1,119	4
3	633	90	\$ 723	7
4	360	750	\$ 1,110	5
5	313	930	\$ 1,243	3
6	230	1,020	\$ 1,250	2
7	190	870	\$ 1,060	6
8	160	96	\$ 256	8
9	137	65	\$ 202	9
10	120	46	\$ 166	10

出典：Kumar 他「How Valuable Is Word of Mouth?」から筆者作成

これはとある企業（米国の通信会社）の「LTV」と「CRV」のデシル分析（上位から10% 刻みで10 ランクに分割）で、その内容は、**紹介者の顧客生涯価値に、被紹介者の顧客生涯価値を合算した評価方法**である。

表を見ると、上位10% の最上位クラスのLTV 優良顧客よりも、LTV が中位クラスの顧客のCRV が高く、「顧客生涯価値」＋「顧客紹介価値」を合計すると、上位クラスの顧客に匹敵する金額になっている。

必ずしもLTV で上位ランクにある顧客層が積極的に顧客を紹介しているわけではない、というのが興味深い。

この分布は、企業によって大なり小なり違いがあるのは勿論の事だが、例えば、初回購入後の3年間程度にデータ量を限定して、自社顧客でこの計算をしてみたらどうだろうか。

● 顧客資産価値（CE：カスタマー・エクイティ）

このLTVを全顧客分合計したのが顧客資産価値で、通販時代からの用語でいえば「**顧客リスト**」の**財務的価値**である。自社の顧客リスト上に存在する顧客全体でどれくらいの利益を将来に渡ってもたらしてくれそうなのか、そしてそれは拡大傾向にあるのか縮小傾向にあるのか。

この顧客資産価値（以下CE）がLTVと同時によく使われる背景には、この**CEを最大にするための施策は、必ずしもチャネルあるいはブランド単位のLTVマネジメントとイコールではない**からである。

どういうことかということ、例えば**複数チャネルを併用する顧客の方が、単一チャネル利用顧客よりもLTVが向上する事が薄々わかっている**でも、各チャネルのマネジャーの評価が自チャネルの売上や利益であると、顧客を自チャネル内で囲い込んでしまうような場合である。

これはコロナ前には本当によく見られた現象で、特にカタログ通販由来のD2C企業は、規模の拡大と共に販売チャネルを拡大することが多い。

カタログに加えて、オンライン、直営店舗などである。客観的にはオンラインショップと直営店舗などは非常に相性の良い組み合わせのように思えるが、コロナ前は店舗で獲得した新規顧客にオンラインショップの登録も勧めることに積極的でない店舗スタッフやマネジャーの存在は珍しくなかった。

例えば店舗で年間10万円購入している顧客がいたとする。その顧客がオンラインショップも併用するようになると平均2万円年間購入金額が増え、12万円になるというデータがあったとしても、その内訳は「店舗：8万円」「オンラインショップ：4万円」なら、店舗単体で見た売上は減少することになる。

この場合、**店舗顧客としてのLTVは減少し、企業全体のCEは増加する**。この傾向が拡大するのはリスクだと店舗チャネルのスタッフやマネジャーが考えるのも無理はない。

それが、コロナによる非対面非接触の新生活様式で店舗事業が危機に瀕すると、ようやくチャネル間の壁が溶け、**チャネル統合的な顧客体験提供の機運**が盛り上がって、データ統合の面でも人材交流の面でも社内で一体感が出た、という話を聞くようになった。

CEでの管理をしっかりとしていれば、店舗獲得顧客のオンラインショップでの売上の一部

を獲得店舗に付け替える、などの調整も可能になる。

同じ事が傘下に複数のブランドを持つ大手メーカーにも言えて、従来は各ブランドでそれぞれ顧客IDを管理していたのを、メーカー全体のIDで統合し顧客管理を一元化する動きが進んでいる。「ID統合」で検索すると様々な取組みが出てきて参考になる。

- CEを高める3つの要素

下図は米国のサービス・マーケティングの研究者が提唱したCEを高める3つの要素である。

1. 客観的価値要素

顧客の商品やサービスに対する具体的な要望や期待に応える

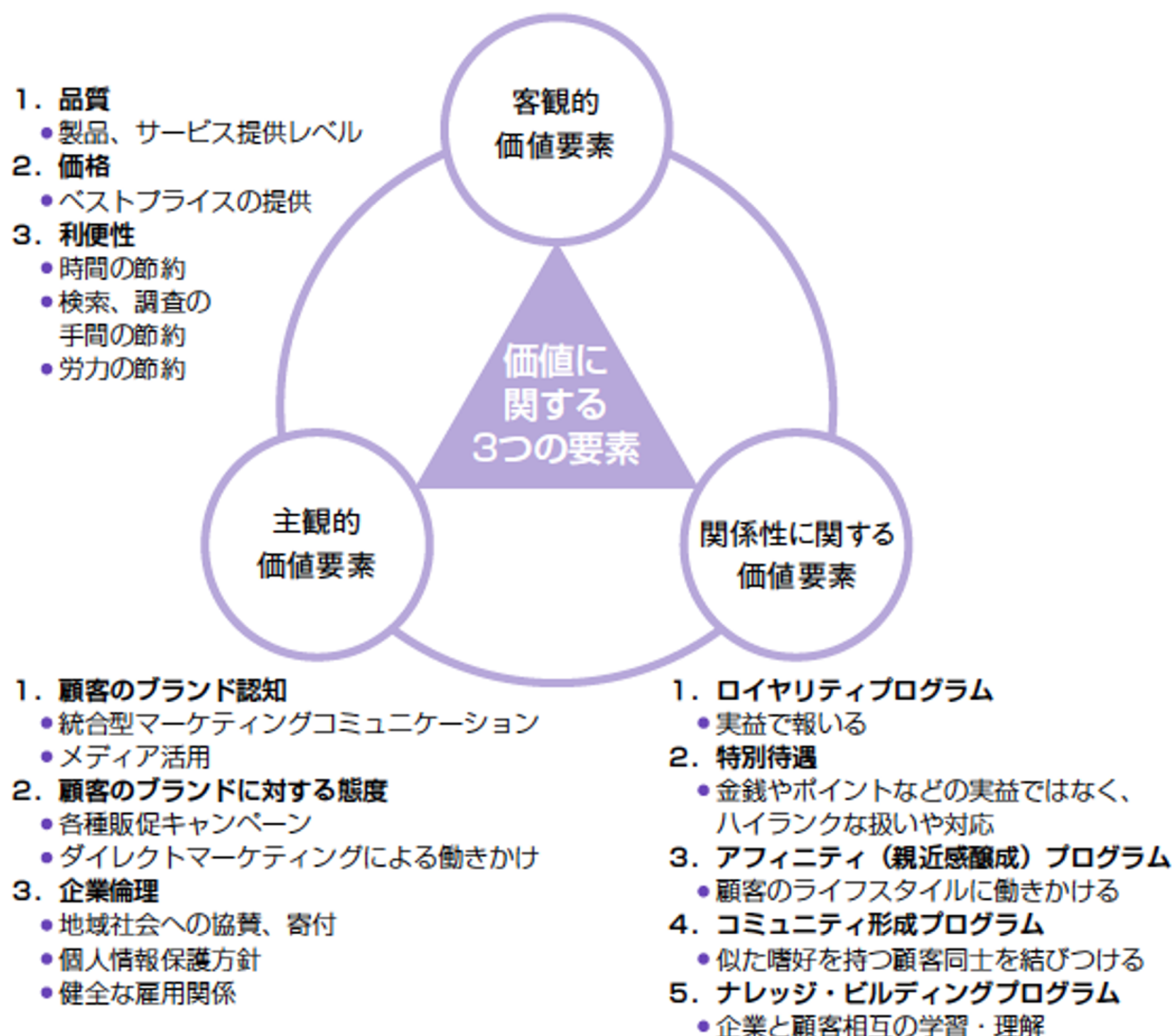
2. 主観的価値要素

顧客が企業やブランドに対して持っている、イメージや価値付けを高める

3. 関係性に関する価値要素

顧客が企業やブランドに対して持っている客観的、主観的評価を超えて、関係性を継続していこうとする動機を強める

＜CEを高める3つの要素＞



上記3つの価値要素はどれも重要であるが、**顧客をコアなファンといえるレベル（他者推奨を積極的に行う）にまで引き上げるのは「関係性に関する価値要素」が大いに貢献する。**

もちろんその前提として、商品やサービスの客観的価値要素や、ブランド認知・信頼などの主観的価値要素が、顧客との関係構築初期の段階で十分な評価を受けている必要があるが、この「**関係性**」というものは、一度強固に築かれると、他の2つの価値要素において上回る競合が出現しても、容易に顧客が離脱しない「**絆**」として機能する。

筆者も経験があるが、コールセンターで研修を受けていた際に目の前のモニターで長年のご愛顧客であることが表示されている顧客からの電話で、とても明るい声で購入した商品の感想を述べながら、**競合他社に負けているポイント**を新人の私に説明した。

もちろん記録に残し、経営層にも企画担当にも伝えたが、同じような意見が結構あったらしく**実際にその商品は顧客達の指摘を反映する改良が行われた**。すると、すぐにその顧客から電話がかかってきて「私の言う通りにしてくれてありがとう！」と言われた。

こういった企業と顧客との間の積極的なニーズや情報開示の関係性を、One to Oneマー

ケティングで有名なドン・ペパーズとマーサ・ロジャースは「**顧客との学習関係の構築**」と表現しており、One to Oneマーケティング実践のための重要ポイントとしている。

価値の創造については、「**価値共創**」という言葉もよく聞かれるようになった。顧客も参加する形での価値創造は、顧客との関係性をより深め、離脱を防ぎ、紹介によって新規顧客ももたらしてくれる。

第4章

オペレーション管理
の視点で見た価値の
創造／伝達／提供

4-1 D2Cにおけるオペレーションズ・マネジメント

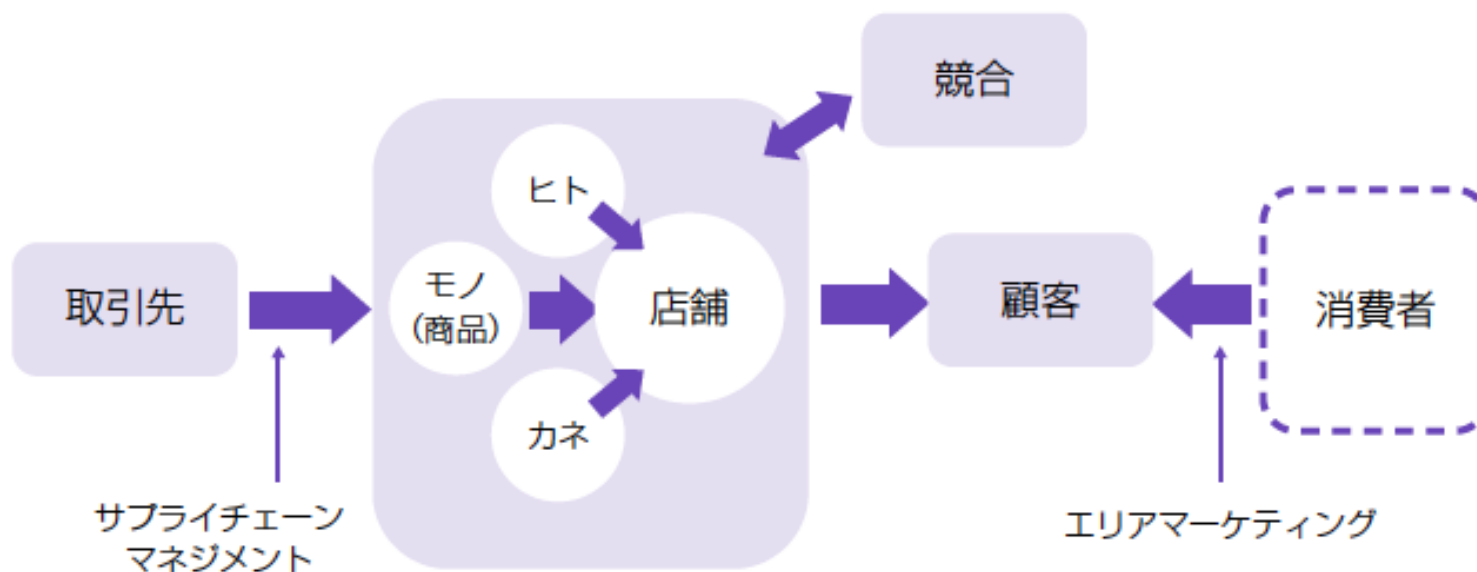
重要まとめポイント

- ◎ 媒体は店舗としての機能を持つ
- ◎ フルフィルメントの存在がD2Cの特徴
- ◎ オペレーションの流れとともに「時間」という視点も持つ

● D2Cと一般流通小売（仕入れ販売の店舗）の違い

オペレーションズマネジメントを分かりやすく、D2Cと一般流通小売（以下店舗）の比較で見ると、店舗のオペレーションズ・マネジメントは、商品を調達して店頭に並べるまでのプロセスを管理する「サプライチェーン・マネジメント」と、店舗の開発・経営のための商圈分析や来店顧客の動向を想定・分析する「エリアマーケティング」に大きく分かれる。

<一般流通小売店舗のオペレーションズ・マネジメント>



D2Cの場合、上図の店舗に該当するのが、ECサイトやカタログなどの「媒体」である。多くのD2C企業で媒体を「売場」と表現しているのは、D2Cにおいては**媒体こそが店舗販売における店舗**に該当するからである。

また、店舗販売のエリア・マーケティングの考え方は、D2CにおいてもDMや新聞折り込みチラシのエリア選定、TV・ラジオ広告の放送エリア選定などで見受けられる。

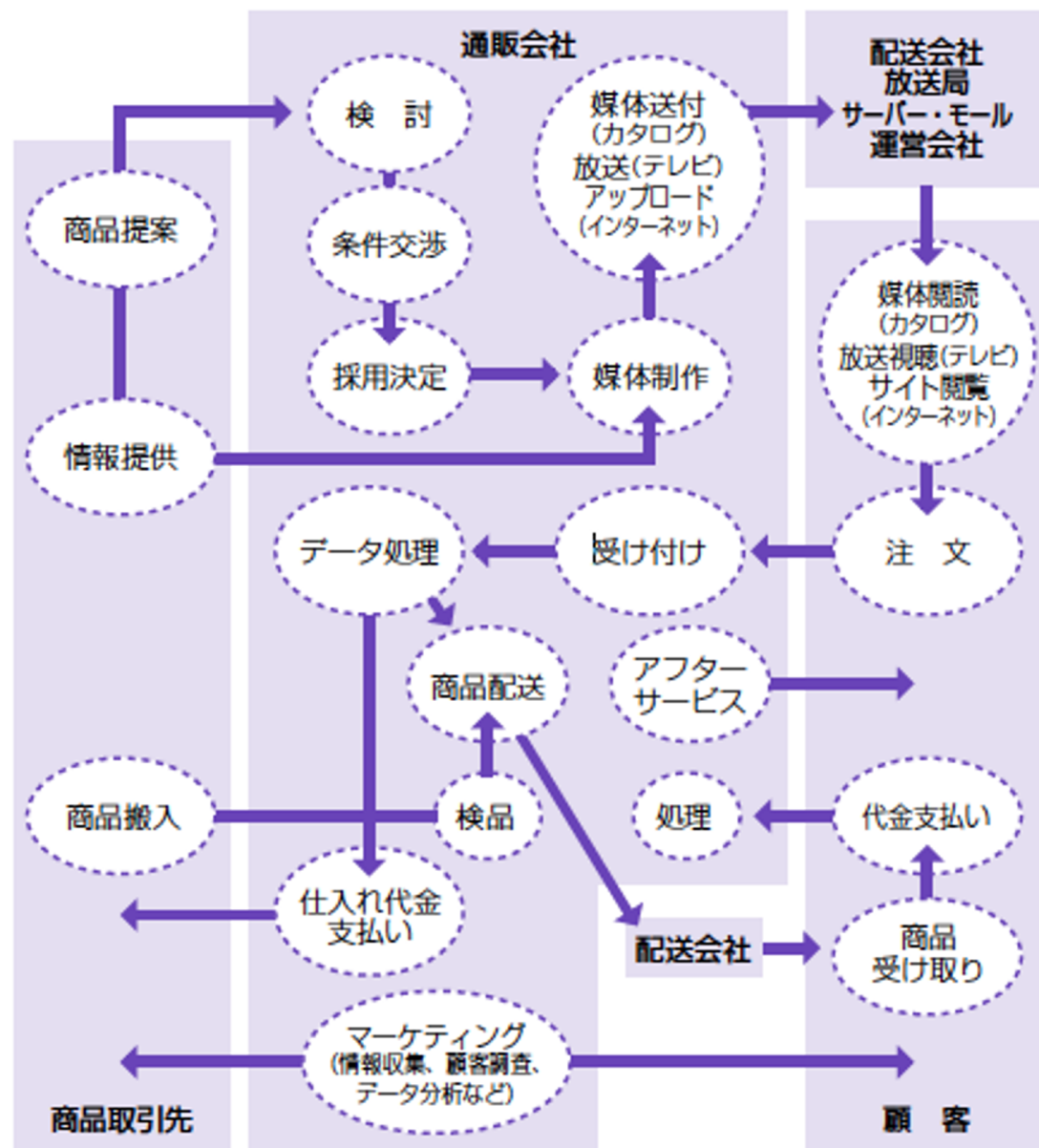
インターネットやスマホなどのデジタル技術や物流の発達で、商圈を全国レベル（あるいは世界！）に拡大できるのがD2Cの強みだが、事業規模の成長段階や投資に対する効率性という観点から、エリアマーケティングの考え方はD2Cにおいても重要である。

ここで最も店舗との違いが際立つ通販型のビジネスフローを見てみよう。

このフローの中で「**媒体**」と並んで特有のものは、受注から配送、代金回収などの一連の業務、いわゆる「**フルフィルメント**」である。店舗販売においては、店頭に並んだ商品を、来店客がレジで支払いを済ませて持ち帰るのが通常のフローなので、このフルフィルメントの部分は存在しない。

現在では一般流通小売の店舗においても売上データを顧客個人と紐付けるようにする動きが定着しているが、D2Cはもともと商品を届けるために顧客情報の取得が前提となっているため、媒体送付歴や商品購入、各種問合せなどの顧客とのコンタクト歴は全てデータベースに蓄積されている。

＜通販ビジネスフロー＞



出典：東洋経済新報社「図解「通販」業界ハンドブックver2」

D2Cにおけるマーケティングはこのデータベースに蓄積された顧客データを分析、活用することを中心に行われる。

なお、店舗のオペレーションズ・マネジメントとの比較でもう一つD2Cにおける重要な視点を付け加えておきたい。それは「**時間**」である。

1. 商品の企画から入庫までの時間
2. 媒体・広告の企画から発行・掲載までの時間
3. 商品お届けにかかる時間
4. 一人の顧客と取引関係が継続する時間

この、**媒体、フルフィルメント**というD2C固有の要素に加えて、**時間**という視点を組み合わせて考えた時に登場するのが、次項から説明する「**アクションチェーン・マネジメント**」という考え方である。

4-2 アクションチェーン・マネジメント

重要まとめポイント

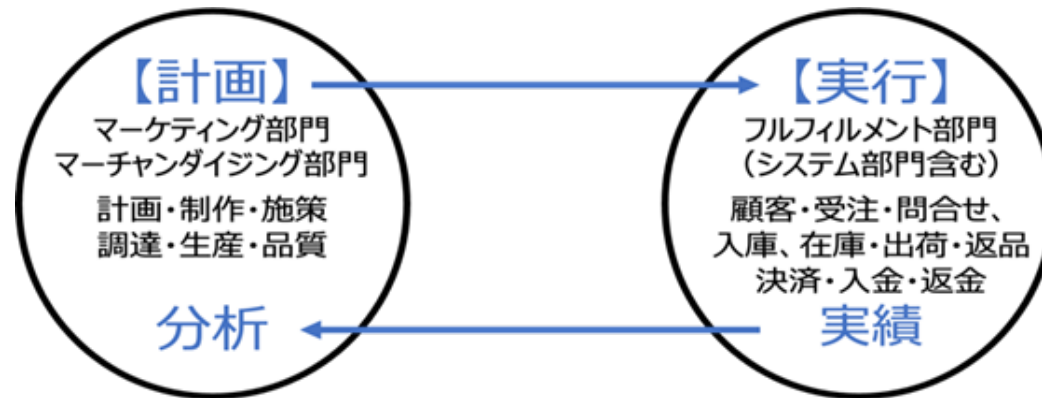
- ◎ 購入体験の価値は、社内の「つながり」でさらに引き上がる
- ◎ D2Cとサプライチェーン・マネジメントの発想には、ミスマッチがある
- ◎ アクションチェーン・マネジメントの導入でD2Cはもっと進化する

- 顧客の体験価値をさらに引き上げる社内各署の「つながり」

D2Cというビジネスモデルの強みはオペレーションの一貫性にある。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>



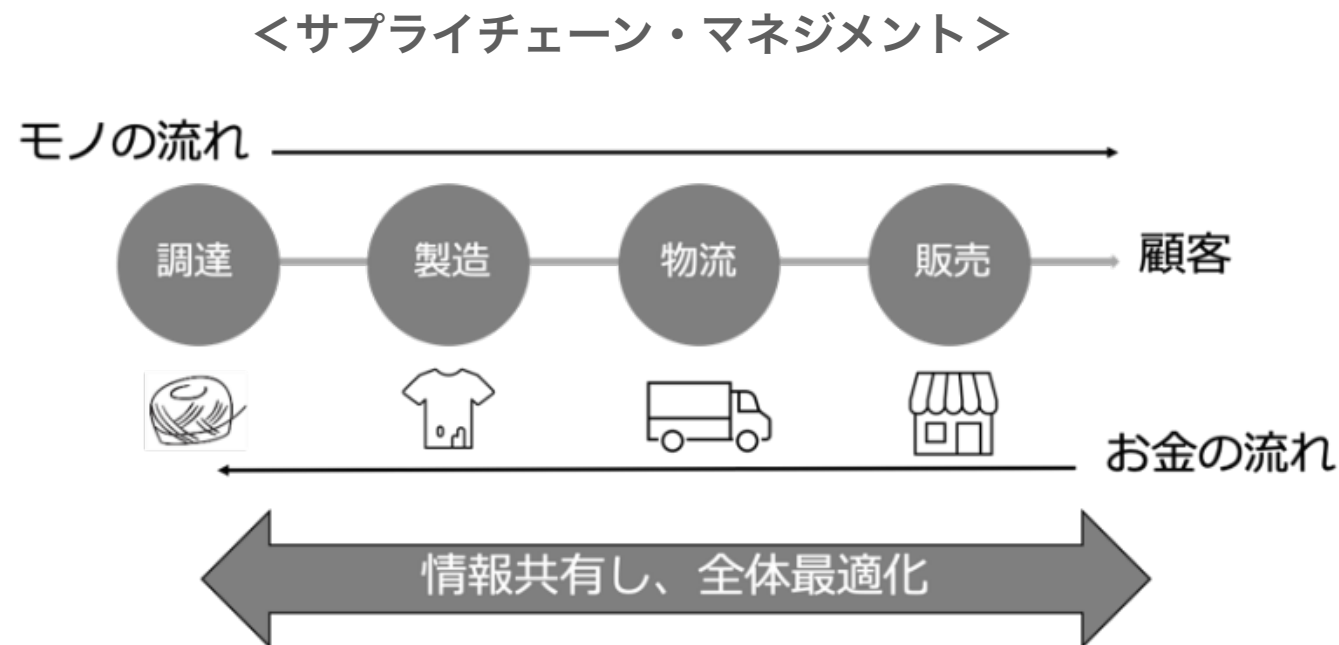
D2Cは、アクションの計画から全てがはじまる。商品をECサイト上にアップしても、それだけで商品は売れない。いつから、どうやって集客するかによって販売数は大きく変わる。

これはカタログなど他の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

さて、ここでD2Cとサプライチェーン・マネジメントについて考えてみたい。

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**のが「サプライチェーン・マネジメント」だが、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。



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。

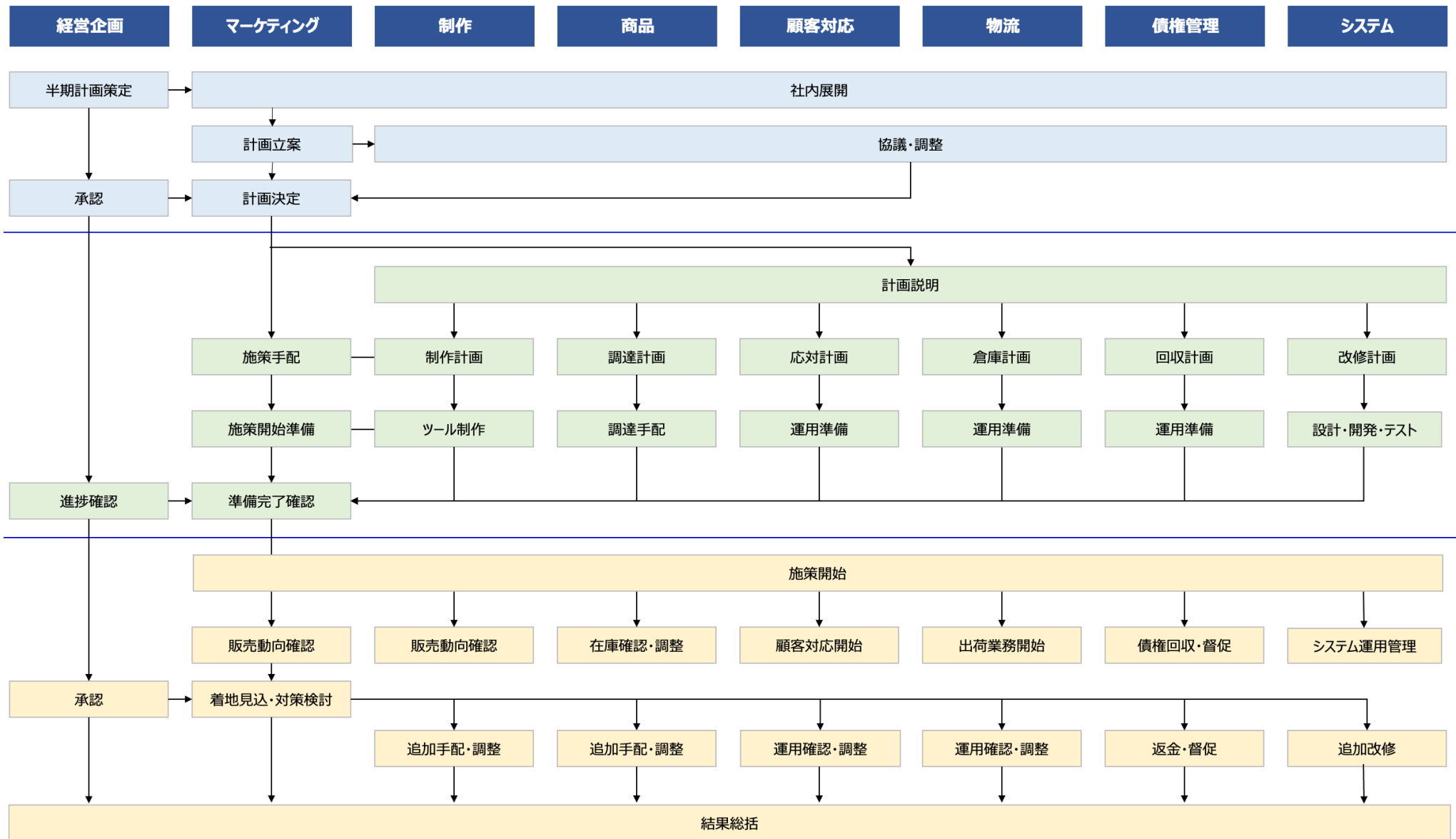
アクションチェーン・マネジメントとは、**アクションを起点にした一連のモノの流れとお金の流れを関係部署間で情報共有・連携し、全体最適を実現する**取り組みをいう。

購入体験の設計～提供～評価～改善のサイクルは、**各部門のつながり**でこそ効果的に実現するのだ。

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。

<アクションチェーン・マネジメントの導入イメージ>



4-3 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

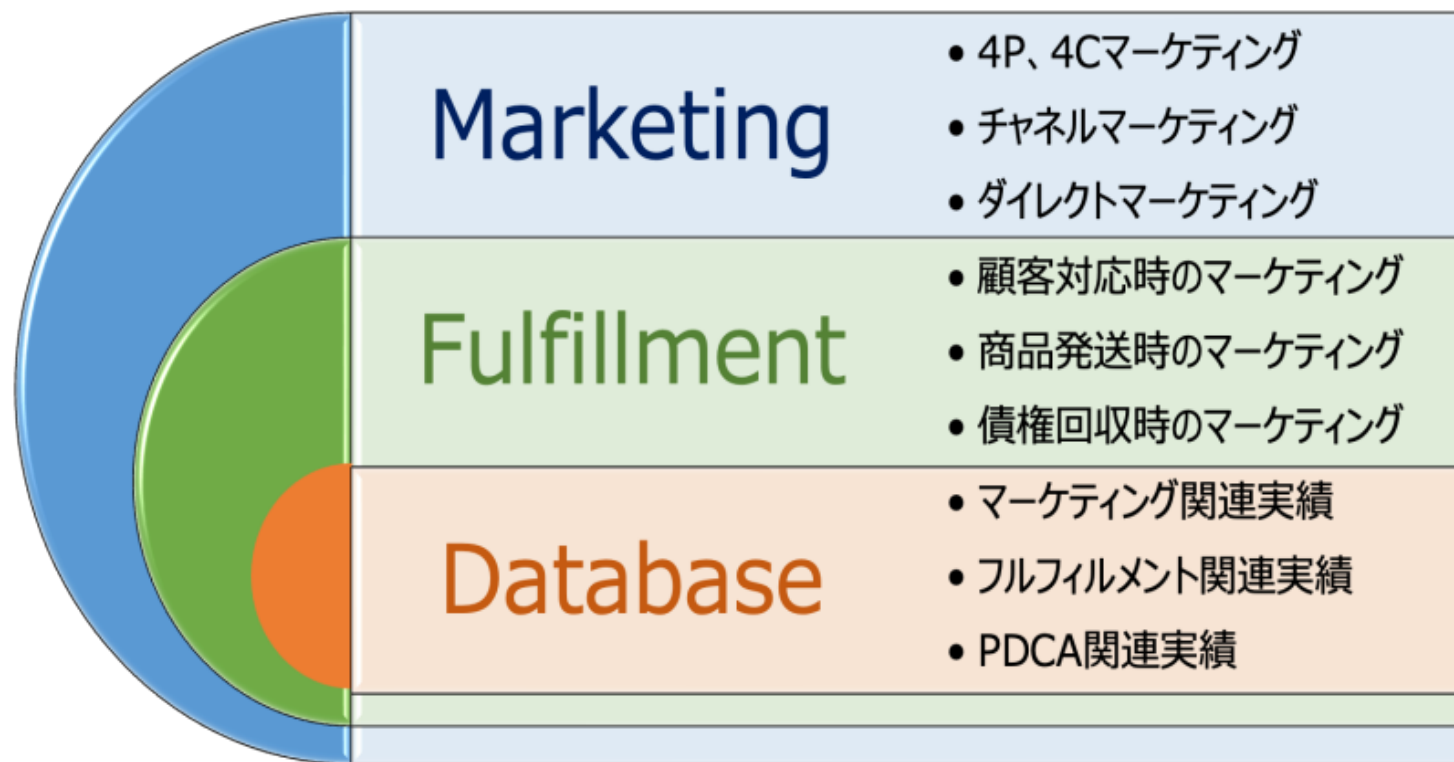
● 販促企画と媒体制作だけが「マーケティング」ではない

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。

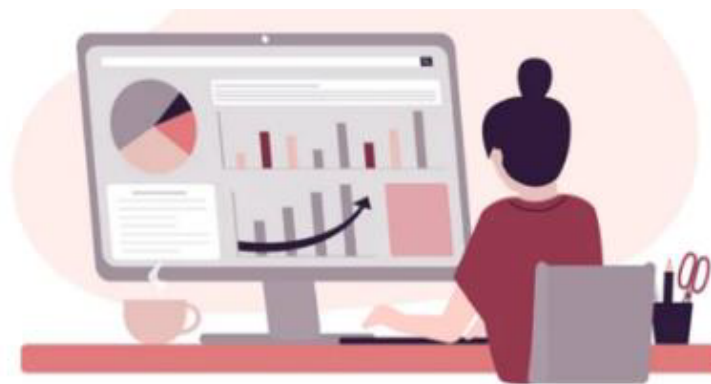
- 要員を手配するタイミング
- 研修や新施策の準備期間と実施期間
- 業務遂行時の効率管理と品質管理
- 新施策が及ぼす影響範囲と解決策
- 業務費用と作業単価
- 新施策の派生業務（キャンセル、欠品、問い合わせ、返品、等々）

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。

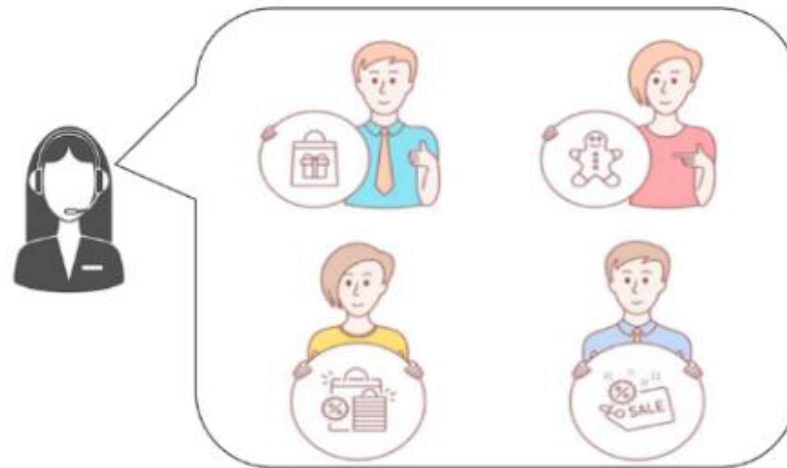
顧客は、マーケティング担当者が考える以上に多様であり、**商品やサービスに対して異なるニーズ**を持っている。

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、オンラインショップへのアクセス情報、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。**

4-4 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」

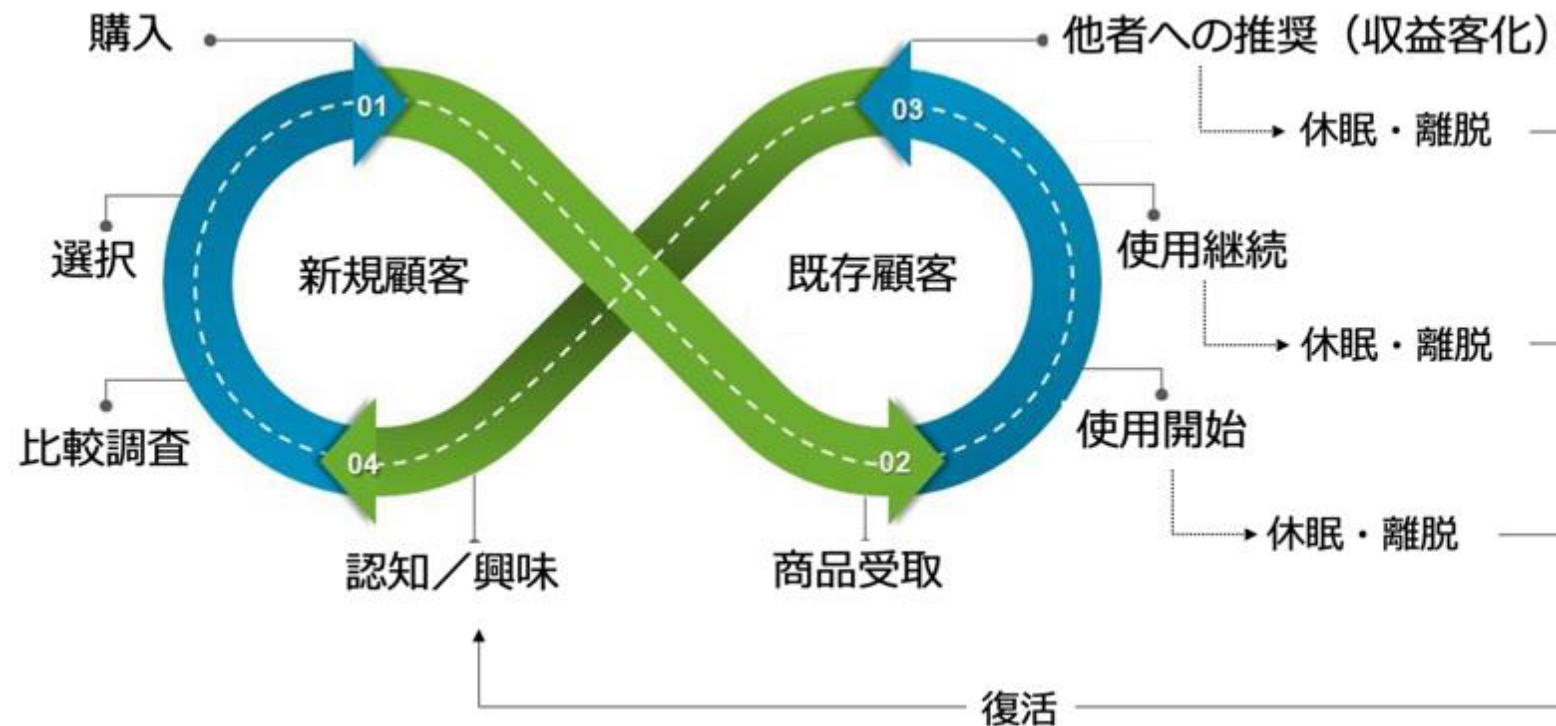
● 体験価値を創造する情報基盤

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。

＜顧客獲得はゴールではなくスタート＞



● 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フルフィルメント部門とマーケ部門が共同作成し、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5章

財務管理の視点で
見た価値の
創造／伝達／提供

5-1 マーケティングと財務の融合

重要まとめポイント

- ◎ LTVとCEを使ってマーケティングと財務を融合する
- ◎ 簡易な方法でも良いので実際にLTVを計算する
- ◎ 顧客への各種投資の最適バランスを常に追求する

● D2C=ダイレクト・マーケティングの財務構造の特徴

下表は、某大手メーカーと某D2C企業の公表された資料を参考に作成した比較表である。この両社は扱っている商品ジャンルで言えば同業だが、メーカーA社は卸売販売（B2B2C）が主力で、D2CのB社はWEB・カタログ・店舗とマルチチャネル展開を行い、成長してきた企業である。

この表を見ると、売上規模ではメーカーA社の方が圧倒的に大きいですが、営業利益率を比べると、D2CのB社の方がはるかに良好である。この違いはどこから生まれるのであろうか？

＜メーカー（B2B2C）とD2Cの収益構造の違い＞

	(百万円)	
	メーカー「A社」	D2C「B社」
売上高	609,638	28,733
売上原価	151,647	5,060
売上総利益	457,990	23,673
販売費及び一般管理費	418,274	17,664
営業利益	39,715	6,008
売上原価率	24.9%	17.6%
売上高販管費率	68.6%	61.5%
営業利益率	6.5%	20.9%

大手メーカーは一般的に消費者とは直接繋がっておらず、販社や大手流通業者への卸売りで売上を立てる。一方、D2Cは消費者を直接の顧客として販売を行う。その結果、事業規模の点においては中間流通業者を通じて大規模かつ広範囲に取引が可能な大手メーカーに比べて、D2C企業は一般に数十億から数百億の売上規模に留まる傾向にある。

しかし、D2Cは**顧客データ**という最大の武器を活用して、**効率的なオペレーションが可能**である。その結果、精緻な売上予測と生産計画に基づく原価コントロールの優位性が「売上高総利益率（粗利率）」に、セグメントごとの顧客特性にマッチした媒体戦略、フルフィルメント対応による効率性が「売上高販間費率」に現れる。

この、「顧客データ」を「財務的優位」に繋げるマネジメントが本章の主題である。

- 投資対象としての顧客

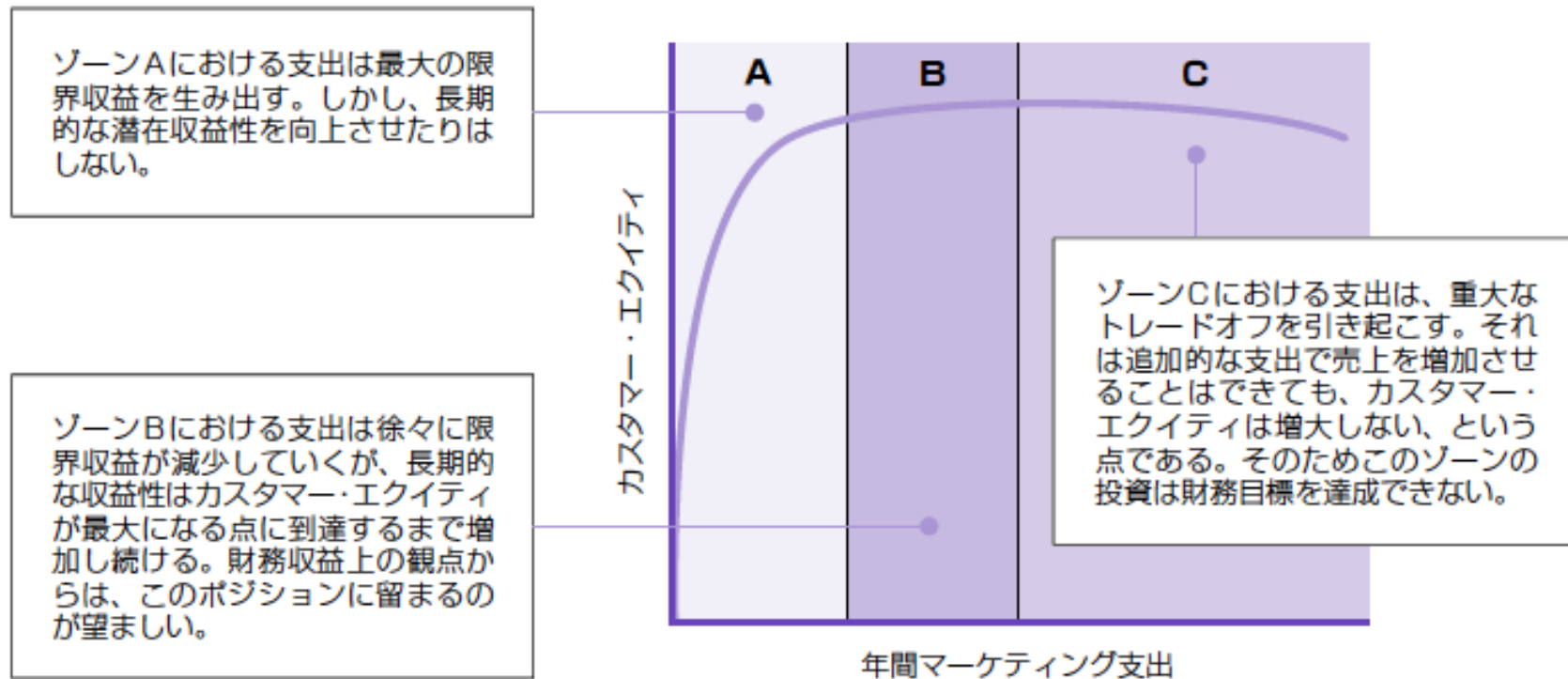
「顧客資産価値＝CE（カスタマー・エクイティ）」という概念を最初に提唱したのはブラットバーグとデイトンという二人の学者で、彼らはCEについて、

1. CEとは、ある企業の全顧客がユーザである期間においてもたらす貢献利益の期待値を、マーケティング投資に対する期待収益率で現在価値に割り引いたもの
2. CEが最大の時、その企業の新規顧客獲得投資と既存顧客維持投資の双方が最適なバランスになっている
3. このCE最大化のためのマネジメントを、組織全体を挙げて行う必要がある

と、説明している。1. については、シンプルに「ある企業の全顧客のLTV合計」と考えて良い。2. は単純だが非常に重要な事を言っている。「顧客リストが財務評価上最も適切な状態＝成長性と収益性が最適につり合っている状態になっている」とも表現できる。

この考え方をグラフでシンプルに表現すると下図のようになる。

＜年間マーケティング支出の最適投資ゾーン＞



出典：Dominique M. Hanssens, Daniel Thorpe, and Carl Finkbeiner [Marketing When Customer Equity Matters] より筆者作成

この考え方を実践するには、③にある「CE最大化のためのマネジメントを、組織全体を挙げて行う」ことが重要となる。具体的には、

1. 顧客獲得
2. 顧客維持
3. 顧客育成

のそれぞれで、顧客リスト全体あるいはターゲットとしている顧客セグメントへのマーケティング支出が前スライドのグラフで言えばどの水準にいるのか、**当該セグメントのLTVの変化を観察しながら計測すること**と、これは第6章のテーマになるが、**顧客セグメント単位で収益管理の責任を持つ管理者を置くこと**である。

● 顧客を資産と捉えないと何が起こるのか

多くのD2C企業では、新規顧客獲得のための広告支出を初回受注から得られる利益で回収できない。

つまりこの広告支出は短期的には赤字である。そして、カタログやDM送付対象の既存顧客層の中にも、しばしば一定の赤字セグメントが含まれている。

これらの**広告・カタログ支出は、絞ればたちまち利益が生み出せる**ので、不振に陥ったD2C企業の経営者は、まずここから手を付けたいくなる。

しかし、これは一種の劇薬で、短期的に**「減収増益」**で高収益企業に生まれ変わったかのように見えても、次の成長を支えるはずの新規顧客獲得や、現在低収益でも、育成の可能性がある既存顧客への**投資を過剰に切り捨て**てしまうと、その後**「減収減益」**に転じ、坂道を転げ落ちるように事業が縮小していく。

これを米国では**「デス・スパイラル（死の連鎖）」**と呼んでいる。

D2Cは新規顧客の獲得→継続顧客化→優良顧客化の各ステップで一定の規模の投資をし続ける事によって、CEが最大化する。「年間マーケティング支出の最適投資ゾーン」のグラフの縦軸が単年度の売上や利益ではなく、CE＝カスタマー・エクイティ（顧客資産価値）である意味は重要である。

● マーケティングROIとLTV/CEの関係

マーケティングROI（あるいはMROI）とは、マーケティングを投資として見た場合のROI＝**投資対効果**を表す言葉である。

新規顧客獲得の広告支出を例に考えてみよう。D2C以外の業界では、広告支出でこの言葉を使う際には、当該広告経由の売上（あるいは利益）をその比較対象とするのが一般的であろう。しかし、継続ビジネスが前提のD2Cの場合は初回取引からの売上や利益よりも、**同じ広告支出でどれだけの受注件数があったか＝顧客が獲得できたか、を重視する。つまりCPO、CPAというお馴染みの指標である。**

例えば、A、B二つの広告媒体があって、それぞれ600万円の支出でAは400人、Bは600人新規顧客を獲得できたとすると、AのCPOは15,000円、BのCPOは10,000円になる。この場合、獲得効率で言えばBの方がAよりも効率の良いマーケティング投資になったことになる。

それでは、**今後この効率を維持できる限り、AよりもBの広告出稿を増やして行って良いだろうか？**この判断をする上で重要となるのが、先ほど来説明しているLTVの計算である。

D2Cマーケティングの実務を経験されている方なら経験的にも御存知だと思うが、**「獲得しやすいが維持しにくい」**顧客層というものが存在する。

ほとんど衝動買いのように購入してくれるが、2回目購入にはなかなか繋がらず、仮に2回目購入に進んでもその後の購買活動があまり活発ではない顧客層である。

この場合、**CPO、CPAの効率が良くても、LTVは低い、**という事になる。

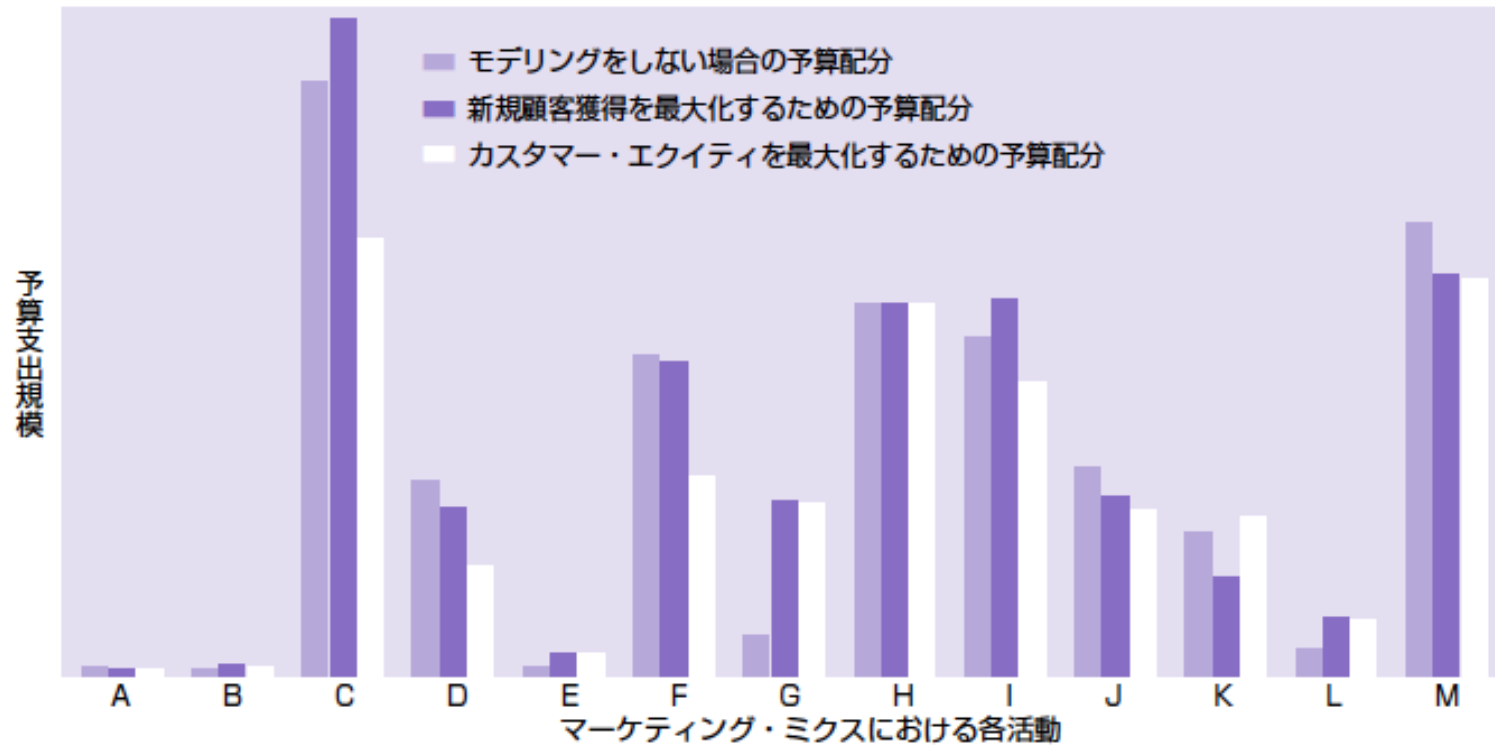
D2CのマーケティングROIを考える際には、このように**新規顧客の獲得人数と獲得コストのバランスだけでなく、獲得顧客のx年後のLTV、つまり継続率や購入金額の伸び等も考慮した投資対効果で判断しなければならない。**

また、新規顧客獲得に加えて既存顧客の維持・育成も含めたマーケティング予算全体のROIを考える際には、上記の例のような**ある予算支出の投資対効果という視点と同時に、予算配分の最適化という視点も重要**である。

下図はこの論点に関するCEとの関係について表したものである。この図は、CEを最大化するために計算された各マーケティング支出の配分と、新規顧客数のみを最大化するために計算された各マーケティング支出の配分とが異なる事を示している。

昨今話題のデータ・サイエンティストの仕事の一つ、あるいは近い将来のAIの仕事はこういった**「最適化」の問題を解くこと**である。

＜マーケティングト予算配分の最適化＞



出典：Dominique M. Hanssens, Daniel Thorpe, and Carl Finkbeiner 「Marketing When Customer Equity Matters」より筆者作成

5-2 資産ポートフォリオとしての顧客セグメンテーション

重要まとめポイント

- ◎ 顧客への投資を常に効果測定し、説明可能な状態にする
 - ◎ 顧客ポートフォリオ=セグメントをどう組み合わせるか、が自社の成長の鍵となる
 - ◎ 顧客セグメントは不変ではない
-
- 顧客セグメンテーションを資産ポートフォリオ（資産の組み合わせ）として捉える
ここまで述べてきたD2CにおけるLTV、CEによるマネジメントの「到達点」を端的に表せば、
 1. 個々の顧客単位でLTVが計測できている
 2. 顧客戦略に基づくセグメンテーションの収益性が、当該セグメントに属する顧客のLTVの増減で管理されている

3. 自社が保有する顧客のLTV合計であるCE（カスタマー・エクイティ：顧客資産価値）がマーケティングあるいはフルフィルメント等に関する各種投資の効果測定指標として活用されている。

状態だと言える。

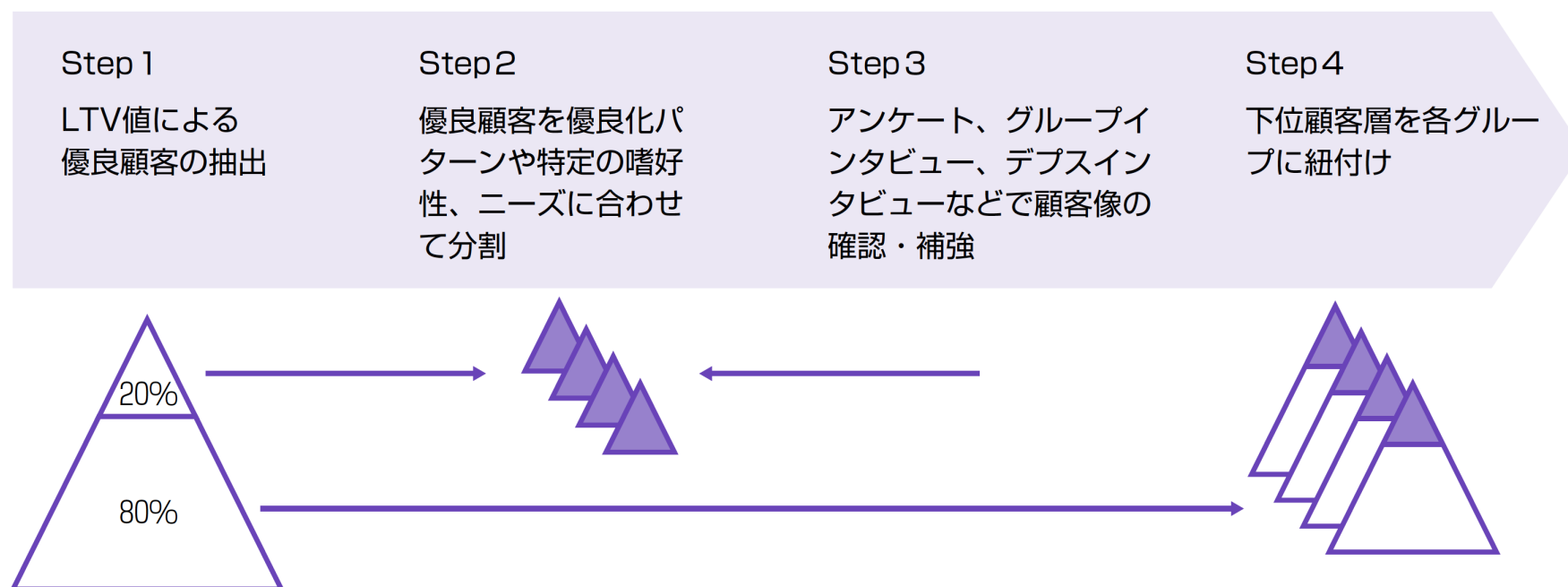
このうち、2. について少し補足しておきたい。

LTVとCEの重要性に関して理解したとしても、顧客セグメンテーションの実施及びそのセグメンテーションごとに最適化された商品とサービスの提供、関係性構築のためのコミュニケーション施策の実行が伴わなければ、実際のD2Cマネジメント実務においては意味をなさない。

この点に関する先駆者と言えるOne to Oneマーケティングの提唱者、ドン・ペパーズは、その著作の中で本来は資産運用における保有資産の組み合わせを意味する「ポートフォリオ」という言葉を、セグメンテーションというマーケティング用語の代わりに用いている。

これは、まさに顧客を「資産」と捉えているからなのだが、その方法として**自社が保有する顧客をLTVでランク付けした後、特定のニーズや嗜好性に応じて顧客をグルーピングする、**としている。これを少し詳しくプロセス化すると下図のようになる。

<顧客ポートフォリオ作成プロセス>



Step 1

この場合は、計算を簡素化するために累計購入金額から商品原価を差し引く程度の精度でも良い。**上位20%程度**が妥当であろう。ほとんどの場合、すでに「優良顧客」あるいは「ロイヤル顧客」として遇している顧客層とほぼ一致するはずである。

Step 2

その優良顧客を、いくつかの分析軸、例えば「初回購入商品」「獲得広告メディア」「初回利用チャネル」「獲得時年齢」などの**初回購入時属性**や、「現利用チャネル」「直近RFM」「現年齢」「一定の累計購買金額に到達するまでのスピード」「ご意見、クレーム・返品回数」などの**現時点までの属性要素**に加えて、実施していれば**アンケートの回答結果**などでグループ分けを行う。

例えば、グループAは、平均年齢が高く、カタログ中心に広い商品ジャンルの購買を行なっている、グループBは平均年齢が低く、カタログとインターネットの両チャネルを利用して、新商品やキャンペーンへの感度が高い、グループCは

お気に入りの商品中心に、決して一回あたりの購買単価は高くないが、コツコツ何年間も買い続けてくれている顧客、などである。

このグループ分けは、**実際のマーケティング施策と連動させることになるので、実際にオペレーションし分けられる数**にしておく。

Step 3

ここで、例えば4つの優良顧客のグループが出来たら、その**グループ毎に、アンケート、グループインタビューや、デプスインタビュー**などを行い、データ分析上の**優良顧客像の再確認・補強**を行う。

このステップは、マーケティング部門だけでなく、顧客対応部門や商品開発部門の担当者とも合同で行うと、その後の顧客像論議に関わる「**共通言語**」化の作業がより容易となり、**社内教育の材料**ともなる。

Step 4

以上のグループ分けに現場全体で違和感がないようであれば、このグループ分けの視点で、**残りの下位顧客も振り分ける**。つまり、優良顧客Aグループに成長する可能性の高い顧客グループ、優良顧客Bグループに成長する可能性の高い顧客グループ、優良顧客Cグループに・・・、といった具合である。

以上のような、優良顧客をグループ化し、そのグループ毎の特性で、更に下位顧客をそれぞれ紐付けていく一連のデータ処理は、主に、「**クラスタリング**」というデータマイニング手法を用いる。

社内でのデータ処理ノウハウが不足していれば、外注してしまうのも一考である。

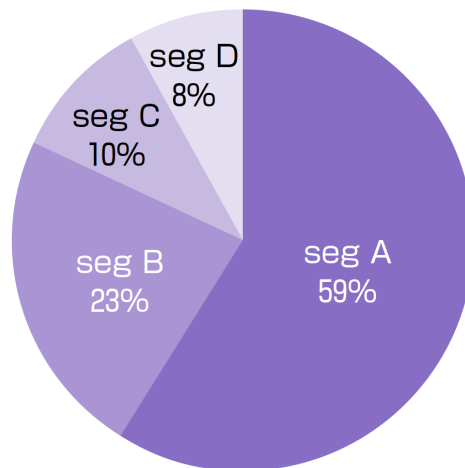
こうして分類が出来上がったら、この**セグメントごとに顧客のライフサイクルに合った、CE向上のための要素（第3章参照）を見極め、各種マーケティング施策およびフルフィルメント対応強化の投資を行う**のである。

なお、このセグメントの分類は、現在の顧客リスト内の構成を反映したものが、**顧客戦略に基づき、将来的な成長のため意図してその構成比を変えていく事**も十分あり得る。ポートフォリオと呼ぶ背景には、もともとその意図を強く含んでいる。

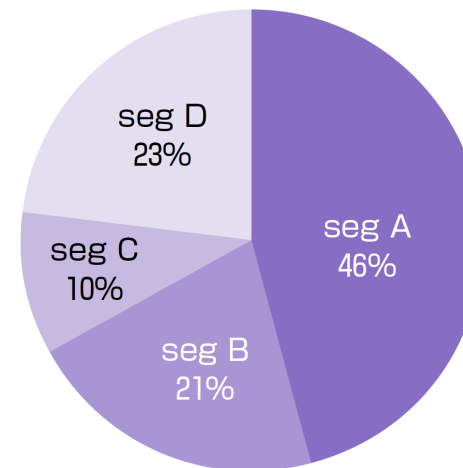
顧客戦略に基づくポートフォリオ変化：例

(顧客リスト全体に占める各顧客セグメントの割合)

現在の構成



5年後の構成



上記の例では、現在の構成比では最も低いDというセグメントを積極的に獲得・育成して23%にまで増やし、主力のAセグメントに次ぐ構成比にする顧客戦略を示している。

顧客のLTVやCEを把握する意義は、このような戦略的ポートフォリオ変更を行った際に、その財務的インパクトがシミュレーション可能になる点にも如実に表れる。

第6章

組織管理の視点で
見た価値の
創造／伝達／提供

6-1 組織変革とマネジャーの役割

重要まとめポイント

- ◎ 製品中心から顧客中心への変革を自身がリードすることを意識する
- ◎ 縦割り組織の弊害が目立つようなら、まず顧客セグメント毎の特徴共有から
- ◎ チャンネル併用を前提とした顧客への価値提供と新KPIを部門横断で話し合う

● 製品中心主義の組織の欠点

組織が抱える課題は各社様々で、必ずしも万能の処方箋があるわけではない。しかし、製品中心から顧客中心のビジネスの流れや、メディアの多様化、デジタル技術進化の流れは決して止まらない。

その中で、本章では**D2C企業における組織変革と人材育成に関する一つの方向性と、そこに向かう過渡期におけるマネジャーの役割**について考えて行きたい。

一般に、D2C企業は特徴のある商品で事業を立ち上げ、事業の成長とともに、商品ラインナップや販売チャネルを拡張していった経緯を持つ。

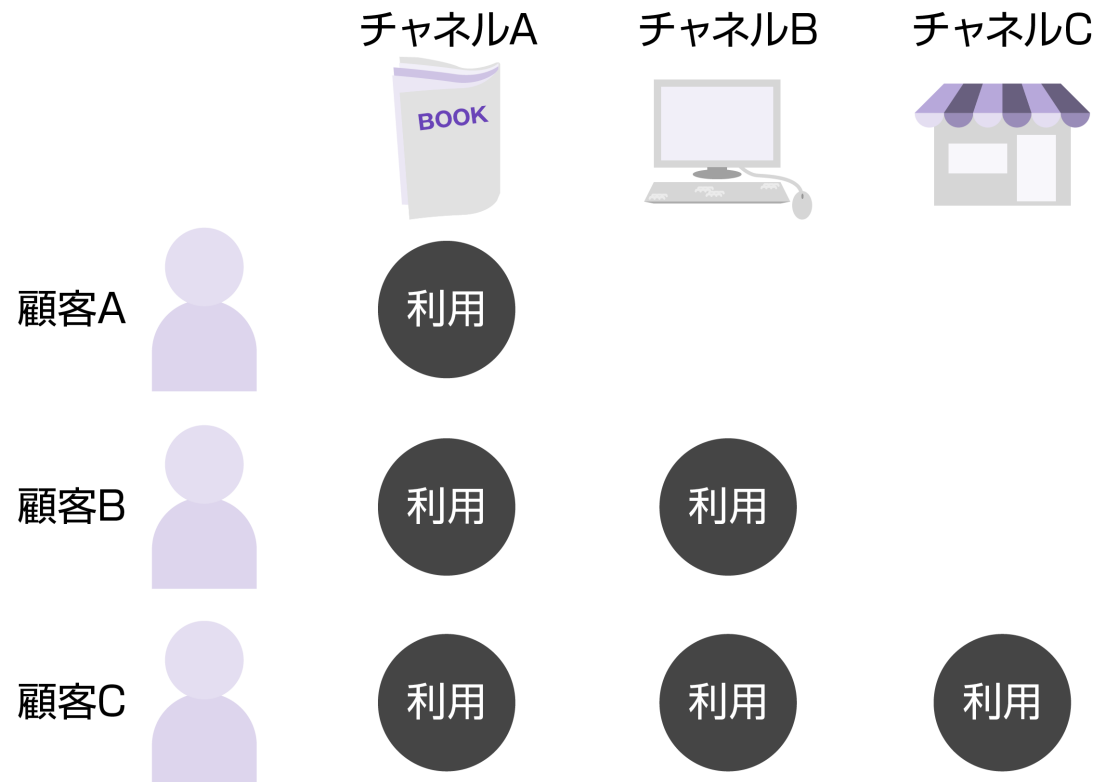
その結果、組織構造や組織の焦点が「製品中心のアプローチ」のままであることが多い。この場合の欠点は、**顧客を「縦割り」で見てしまう点**にある。

下図はチャネルと顧客の関係の単純なマトリクスである。チャネルを「商品」あるいは「ブランド」に読み替えても良い。この場合、チャネルAのマネジャーにとって、「顧客ABCの違いは、自チャネルでの貢献の違いのみで、チャネルB・Cの利用の仕方の違いについては関心が無い」ということになりがちである。

また、チャネルBのマネジャーにとって、「顧客とは、顧客B・Cのことで、顧客Aには関心が無い」、ということになりがちである。

そしてチャネルCのマネジャーにとって、「顧客とは、顧客Cだけだが、その顧客CはチャネルA・Bも利用している、超優良顧客であることには関心がない」ということになりがちである。

＜チャンネルと顧客の利用関係＞



その結果、顧客マネジメントの起点であるはずの「顧客データマネジメント」において、データ統合やその後の分析に関する責任部署が無かったり、仮にあったとしても、現場感覚と遊離した施策を立案してしまったりする。

この状態で、他チャネルへの貢献（例えば他チャネルへの登録誘導、他チャネルで購入した商品の留置や返品対応）を社内で強引に求めると、**チャネル間の利害が衝突**して、顧客満足度が上がる前に従業員満足度が下がってしまう。

このようなことが起きてしまうのは、**各チャネルの責任者である彼らの最大の関心事が「自チャネルの売り上げや利益」**になるような組織の編成と運用をしているからであって、決して彼らの資質の問題ではない。

複数チャネルを利用する顧客が優良顧客である可能性が高いと言われても、また、各チャネルの壁をなくしたオムニチャネルが顧客経験価値を最大化すると言われても、彼らにとってはそれらの議論は「机上の空論」か「現場にいない人間の気楽な理想論」と見なされてしまう。

● 組織上の障壁をどう乗り越えるか

上述のように、製品中心の組織編成では、**チャネルをまたいだ全社横断でのCE最大化にはどの部署も責任を持たず、優良顧客であるはずのマルチチャネル顧客に対する一貫したサービス提供、プロモーション施策が行われにくくなる、**という弊害も起きやすい。

これは財務的にも、顧客経験価値の側面からも大きなマイナスである。

それでは、顧客中心の組織編成に改める必要がある、という判断をした場合に、具体的にどうすれば良いのだろうか。参考となる考え方を以下いくつか紹介したい。

＜クロスファンクショナルチーム＞

クロスファンクショナルチームというと、日常業務を犠牲にしてでも各部門からエース級の人材を集めた専門部署を作り、大きな権限を与える形態のものを思い浮かべがちだが、そのレベルの活動はそもそもトップダウンでなければ無理なので、ここではミドル・マネジメント層の一定の合意で立ち上げ可能な、一時的なプロジェクト形式のものを想定している。

しかし、人選においてはマネジャー自らの参加も含め、「顧客中心への移行」に問題意識をもつメンバーを集め、現在の業務オペレーション上の課題の洗い出しを行う。そしてこの課題形成を背景に、顧客中心型のKPI設計の細目を検討し、経営層に提言するのである。

＜顧客戦略に基づく組織編制＞

クロスファンクショナルチームによる提言を踏まえ、次のステップで考慮するのは組織編成である。

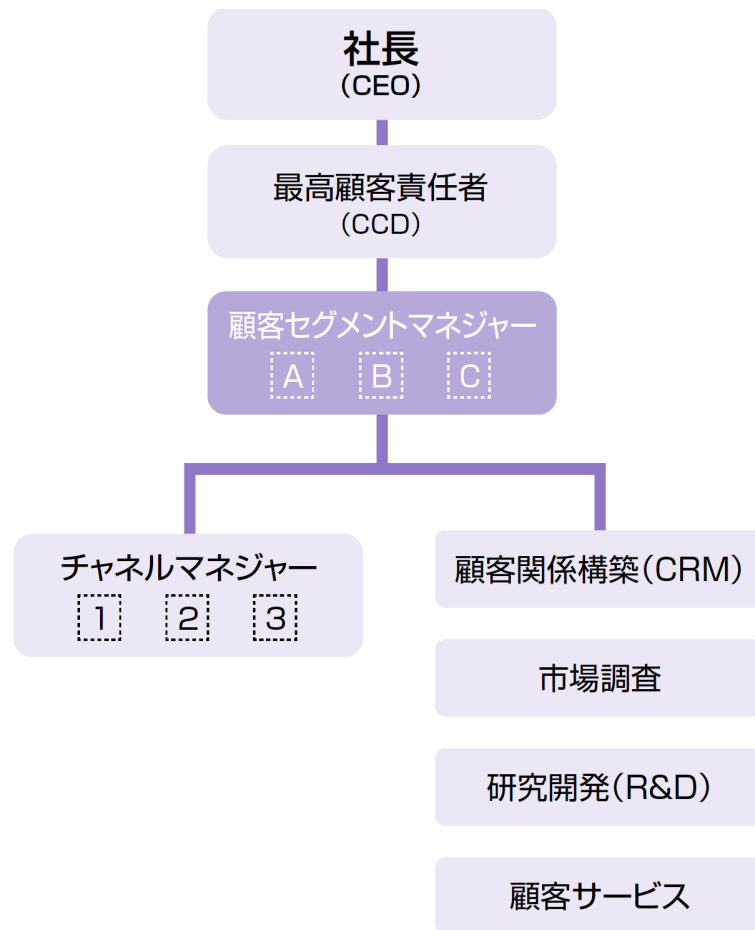
以下に米国で顧客中心の組織編制例として挙げられている事例を図示したが、その共通点は、**チャネルや製品よりも顧客を優先管理対象とする発想**がある。

その結果、「チャネルや製品の責任者よりも上位に、顧客セグメントごとに専任されたマネジャーか、顧客育成プロセス（獲得・維持・育成／追加販売）ごとに専任されたマネジャーを置く」という編制を行っている。

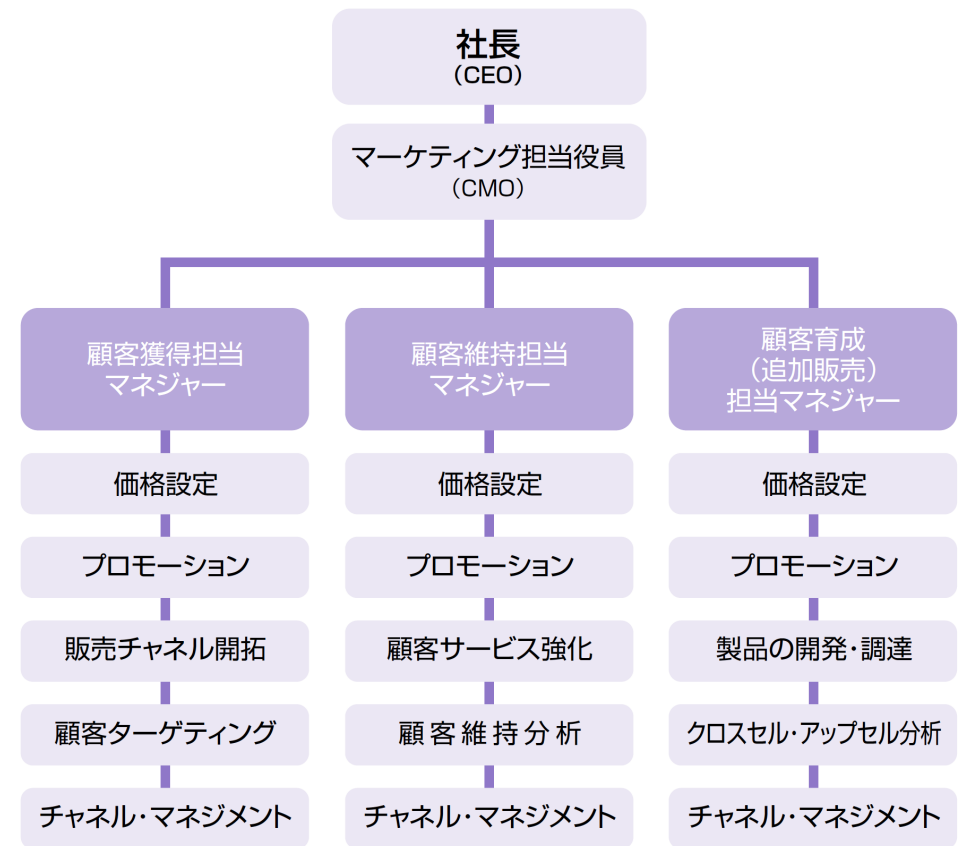
例１は、**顧客ポートフォリオ（顧客をセグメントし、各セグメント単位で優良化施策を実行する）**の考え方が前面に出たものである。

例２は、**顧客獲得、顧客維持、追加販売に分解されたCE向上策を展開するための組織編成**であるが、各施策が相互に摩擦を生じさせるような場合は、顧客セグメント単位でライフサイクルに沿った顧客開発マネジメントを行うべき、とされており、その場合は、例１のような組織編成となる。

<組織編成例 1>



<組織編成例 2>



出典：Blattberg, Robert C, Gary Getz, and Jacquelyn S. Thomas 「Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets」 より筆者作成

出典：Rust, Roland T., Christine Moorman, and Gaurav Bhalla 「Rethinking Marketing」 から筆者作成

このタイプの組織編成が効力を発生する条件として、例2の提唱者のブラットバーク教授は、

1. 顧客に関する詳細な知識をもっていること
2. マーケティング・ミックス（4P、4C）を適切に調整すること

を、挙げており、まさにこれは**顧客戦略に基づく業務オペレーションそのもの**なので、D2C＝ダイレクト・マーケティングが本来持つ強みが発揮された状態に他ならない。

そして同教授は更に以下のように述べている。

「このタイプの組織編制（例1）では、顧客開発マネジメントチーム（以下CDMT：Customer Development Management Team）が組織構造の決め手となる要素である。どのCDMTも、**それぞれが対象とする顧客や顧客セグメントに専門特化**している。これらのチームは、たとえば、**マーケティング、サービス、流通**といった、**それぞれの顧客に関わる活動すべてを管理**している。

きわめて似通ったニーズ、選好、行動をとる顧客を1つのセグメントとして分類し、1つのCDMTがこれをマネジメントするのである。これによって、経営努力が重複するのを防止し、規模の経済性が働くようにしているのである。」

この考え方は、ここまで述べてきたD2Cにおける顧客マネジメント、業務オペレーションマネジメント、財務マネジメントについての考え方とも親和性があり、今後ますます顧客の多様化が進むことが予想されるD2Cにおける組織設計の一つの指針となる考え方と言えるのではないだろうか。

6-2 D2C人材の育成とマネジャーの役割

重要まとめポイント

- ◎ 新人には現場重視の教育をまず施す
- ◎ 次に体系化されたD2Cビジネス教育プログラムの提供も意識する
- ◎ 社内教育は縦割り組織の障壁を破るきっかけにも活用できる

● 多くのD2C企業の新人研修が現場重視な理由

D2C企業の新人研修では、しばしばフルフィルメント部門や外注先に一定期間送り込まれる。それは商品開発やマーケティングなどの企画部門に配属されるのが決まっている新人でもそうである。

D2Cにとって、フルフィルメント部門は、そのビジネスモデルの最も特徴的な部分である。研修後どのセクションで働くにしても、その特徴は常について回る。

D2Cのように自社や商品の存在を知らせる広告から受注・商品配送にいたる一連の

プロセス全体で顧客満足を追求しなければならない業態にとって、フルフィルメントの現場を想像できない企画社員というのは、いてはならない存在である。

もし、そのような傾向が自社に見られたら、**マネジャーは意識して新人研修の内容に口出しすべき**である。また、マネジャー自身もたまにはフルフィルメントの現場に出てみる事も考えたい。

実際、とあるD2C企業では**マネジャー層が週2、3時間、コールセンターで顧客対応しているという**。これは、顧客の懸念事項を理解するためであると同時に、**マネジャー層がどれだけ真剣に顧客に対応しているか示すため**である。

同じように、D2Cではないが顧客データ活用で有名なテスコ（英国のスーパー）は、「テスコ・ウィーク・インストア」というプログラムの一環として、年に一週間、経営陣自ら店舗で働き、顧客との交流を図っているという。

● D2C人材育成モデルの指針

海外の研修コースなども参考にD2C人材として必要なスキルセットを整理してみた。

＜マーケターとしての一般的スキル＞

このスキルは、どのような業種、業態であってもマーケターとして求められるスキルである

- **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）
- **マーケティング戦略立案スキル**（市場調査、STP、4Pなど）
- **顧客接点管理スキル**（カスタマー・ジャーニー、カスタマー・エクスペリエンスなど）
- **商品（サービス）企画スキル**
- **キャンペーン、プロモーション企画スキル**

＜伝統的ダイレクトマーケティングスキル＞

- **顧客の購買行動分析スキル**
- **カタログ、DM、HP等の媒体制作スキル**
- **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）

- **フルフィルメント管理スキル**（受発注、物流、在庫管理）
- **法務スキル**（薬機法、景表法など）

＜デジタル、オムニチャネル時代のダイレクトマーケティングスキル＞

- **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など）
- **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、チャンネルマスターなど）
- **物流／在庫管理スキル**（オムニチャネルにおいて、「顧客統合」の次に大きなハードルはシームレスな在庫管理）
- **組織マネジメント／リーダーシップスキル**（各チャンネルの利害調整、業績評価、チャンネル統合キャンペーン実施など）
- **KPI（重要業績評価指標）管理スキル**
- **財務分析スキル**（マーケティング施策のROI評価）
- **データによる仮説検証スキル**（高速なPDCAサイクルの構築）

6-3 パートナー企業との関係構築と顧客満足

重要まとめポイント

- ◎ **D2C事業にパートナー企業の協力は必須。良好な関係構築を**
- ◎ **顧客にとってはその体験の提供者が自社かパートナー企業かは関係ない**
- ◎ **顧客のために「共に」価値を創造することが「パートナー」の意味**

● **D2C事業におけるパートナー企業の重要性**

一般的に、D2C企業では自社の正社員の仕事は商品や媒体の企画が主で、それ以外の生産、フルフィルメント、情報システム構築などは**パートナー企業に外注**している事が多い。

このビジネス構造は、D2C企業の一般的な高収益性を支えている一つの要因であるので、この**パートナー企業の選定や管理はマネジャーにとって自部門内のメンバー管理と同様、重要なマネジメント対象**である。

一方、顧客から見た時には、媒体を通じて商品を選び、注文をした商品が自宅に届くまでの一連のプロセスは、**全てそのD2C企業の業務品質として評価**する。

例えば、ある顧客が電話をしたコールセンターの対応が悪かったり、自宅に届いた商品の箱が汚れていたり、破損したりしていたら、顧客はそれが当該D2C企業の自前の組織が運営していようがいまいが、悪感情を抱く事には変わりはない。

逆に、このようなパートナー企業による多くの顧客接点が顧客にとって心地よいものであれば、顧客満足に大きく寄与する事になる。

多くのD2C企業は、顧客からの業務品質のフィードバックを共有するために、定期的なミーティングをパートナー企業と開いているが、このミーティングは決して部下任せにしてはならない。**自社とパートナー企業による「価値創出」の場として積極的に関与**したい。

● パートナー企業とのWin-Win関係の構築

以前、とある講演会でパートナー企業との関係構築について興味深い事例を聞いたので、ぜひ紹介したい。

自動車大手のA社で、自社ユーザ向けのWEBサイトを新たに制作するにあたって、すでに取引のある制作会社から見積もりを取ったところ想定予算を上回っていたので、値下げの交渉をしたという。

ここまでは良くある話なのだが、その後がA社らしい。A社は自社工場でひたすら磨き続けて来た生産性向上の方法論を、その制作会社のオフィスに行って指導したのだ。

具体的には、WEBサイトを制作するプロセスを分解して、それぞれストップ・ウォッチを使って秒単位で作業時間を計測し、どこに無駄や改善の余地があるのか「見える化」した。そして生産性向上のために、例えばデザイナー1人1台だった作業モニターを2台にする事まで指導したという。

その結果、その制作会社の生産性は大きく向上し、A社の要求する値下げ要望に余裕をもって応えることができたという。少し出来すぎな話のようにも思えるが、この逸話はD2C企業とパートナー企業との関係についてもあてはまる。

第4章のアクションチェーン・マネジメントのところでも述べたが、発注者であるD2C企業からもたらされる様々な情報やノウハウが、パートナー企業の安定的な経営や生産性向上に役立てば、**「顧客のために共に価値を創造する」**という本来の意味でのパートナー関係になれるのではないだろうか。

第7章

リスク管理の視点で
見た価値の
創造／伝達／提供

7-1 D2Cビジネスにおけるリーガルリスク（法規制）

重要まとめポイント

- ◎ マネジャーにとり、D2Cビジネスフローと関連付けて法規制を理解することは非常に重要
 - ◎ コンプライアンス＝法令遵守だけではない。社会の一員として利害関係者からの期待、信頼に応えるのが本来のコンプライアンス
 - ◎ ハラスメントは世代間の価値観のギャップに注意
-
- マネジャーが日常的にその内容と改訂状況を注視すべきD2C関連法規
- D2Cにおける法規制の特徴は、そのジャンルの広さと改訂の頻繁さにある。
- 「法の不知はこれを許さず」という格言があるように、現場を預かるマネジャーは「そのような規制になっているのを知りませんでした」では済まされない。

D2C固有の法規制に関してオペレーションの流れで概観すると、下表のようになる。

〈業務場面〉	〈確認事項〉	〈関連法律〉
商品選定	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

〈業務場面〉	〈確認事項〉	〈関連法律〉
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
インターネット通販	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）	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 各種関連法律

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」等の法規制が存在する。

また媒体・広告制作においては外部委託する場合も多いが、その場合は「下請法」の対象となる。

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、フルフィルメントにおける返品対応の場面では「特定商取引法」の対象となる。

以下、特にマネジャーとして日常的に注視しておいた方が良い関連法規を列举しておく。

これらは規制の新設・強化が立法趣旨である事も多いので、その規制の「要件・効果」や改訂状況などについては情報収集に努めたい。

＜規制の新設・強化を注視すべき関連法規＞

1. 薬機法
2. 食品表示法
3. 景品表示法
4. 機能性表示食品制度
5. 特定商取引法
6. 消費者契約法
7. 個人情報保護法

なお、当協会代表理事が共著の「改訂 Q&A 広告宣伝・景品表示に関する法律と実務」が2024年11月に出版された。また、新しくリリースされた検定コース「**薬機法広告検定Basicコース**」も最新情報に基づき、教材が制作されているのでご利用頂きたい。詳しくは協会事務局まで。

● 法令遵守だけでは不十分なコンプライアンス

コンプライアンスの訳語として、「法令遵守」があてられる事が多いが、この訳語はあまり適切ではない。

例えば、企業倫理や消費者意識の側面から批判を受けている企業の経営者が、「弊社は各種法令には何ら違反していないので、ご批判には当たりません。」と声明を出したら、多くの消費者は不信感を覚えるだろう。

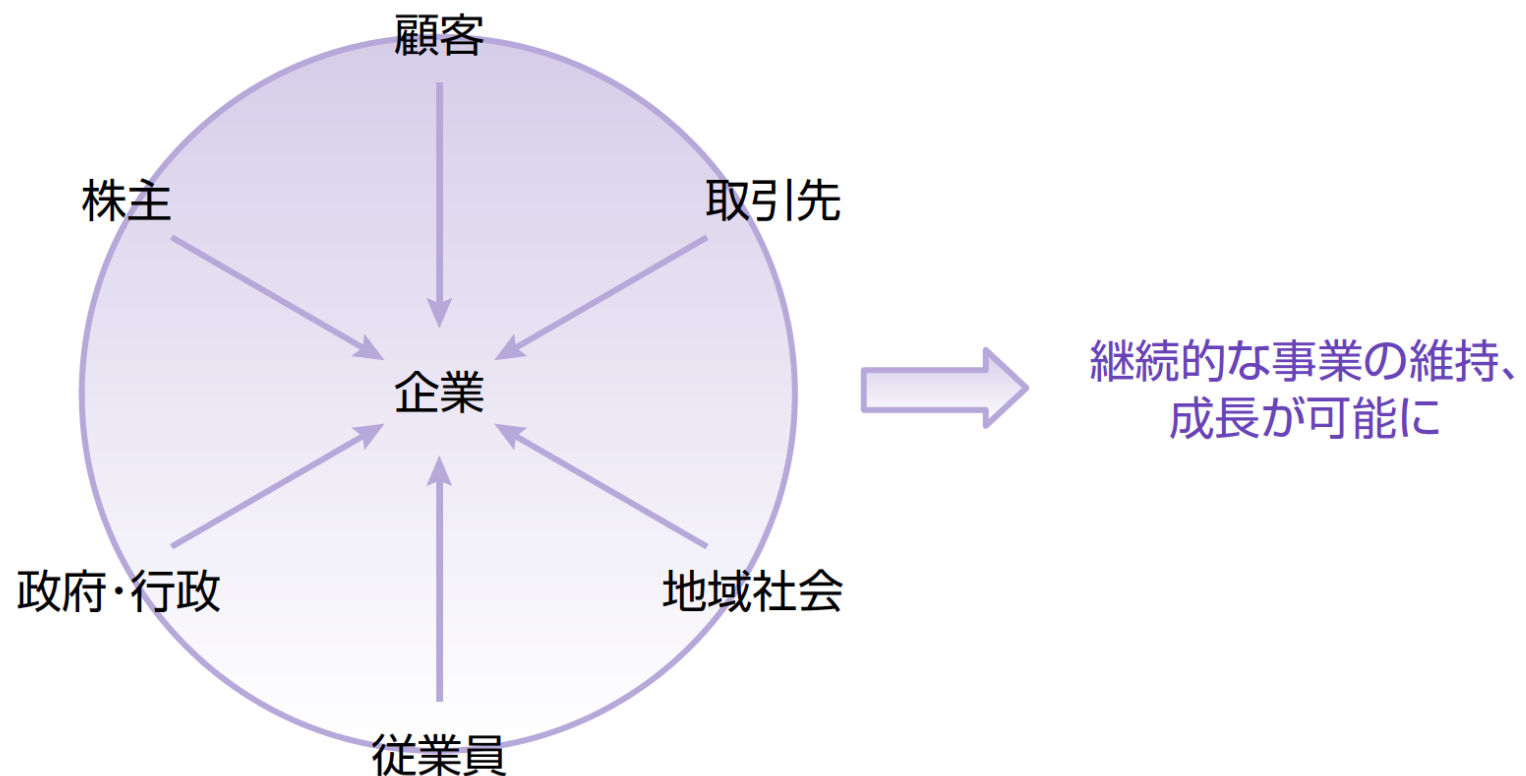
コンプライアンスについては、下図のように「社会の一員として利害関係者の期待・信頼に応える」という理念をベースに捉えるべきである。

そういった意味では、消費者からの企業への働きかけ、例えば「情報開示」、「プライバシー保護」などの問題についても、自らのスタンスを消費者を始め、社会に対して発信して行くべきであろう。

企業も事業活動が続けていくにあたり、社会に対して責任を果たし、社会とともに発展していく、そういった「覚悟・決意」を積極的に表明していく事が評価される時代に益々なっているのではないだろうか。

法令は、よく言われるように「**最低限の道德**」である。セクハラ・パワハラ为例が典型的だが、社会的規範は時代とともに変化する。法令は、その流れを追いかける形で整備されるが、「モラル」の問題としてあえて成文化されない事も多い。

＜社会の一員として利害関係者の期待・信頼に応える＞



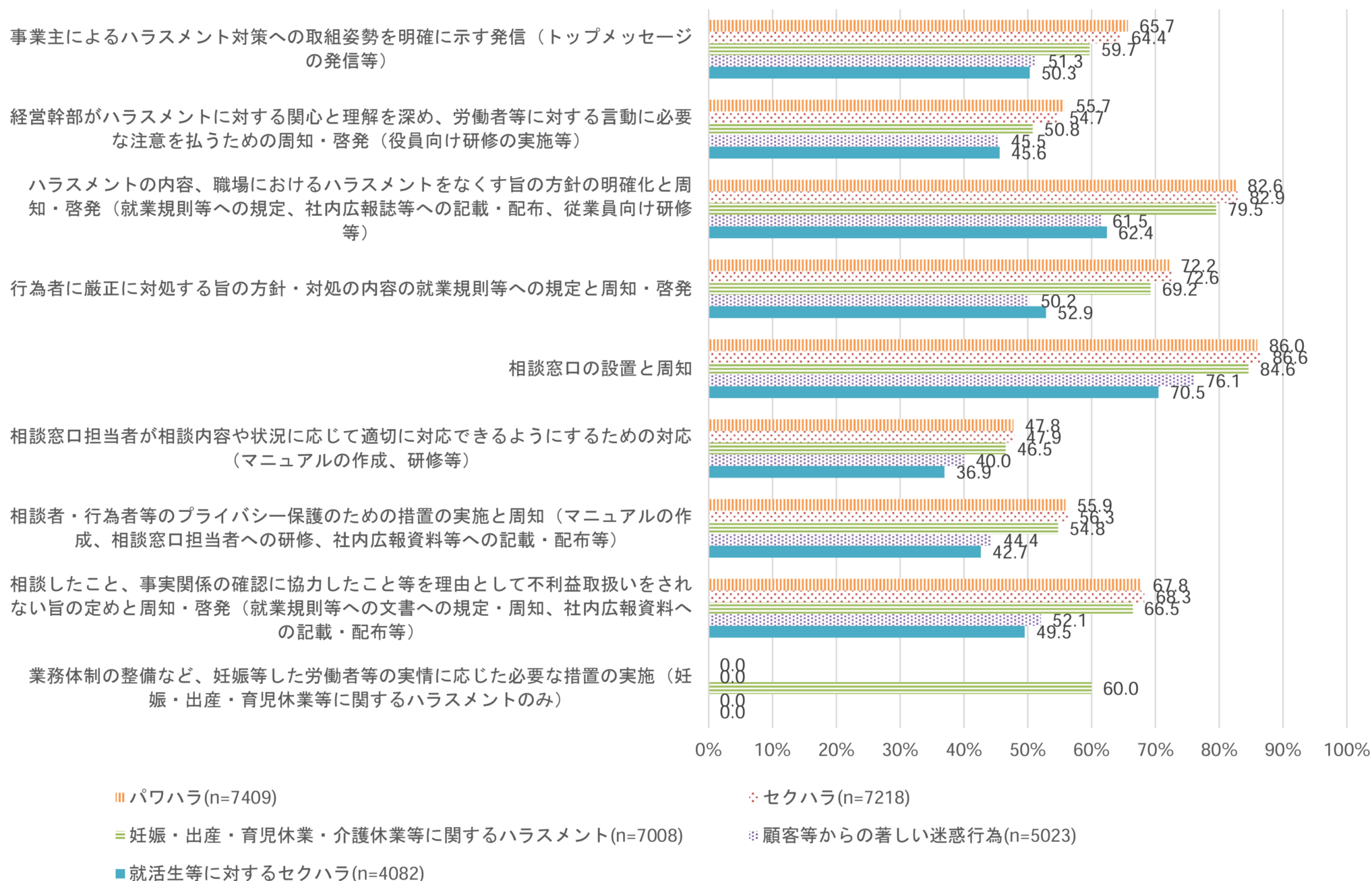
● ハラスメントについて

ここでは多種多様なハラスメントの類型について解説するのが主旨ではないので、近年のハラスメント対策の観点からの解説のみ行うが、ぜひ「**令和5年度 厚生労働省委託事業 職場のハラスメントに関する実態調査報告書**」がよくまとまっているので、時間があるときに熟読してみて欲しい。

https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_40277.html

以下、上記報告から特にマネジメントの視点でご紹介したいグラフを一つ紹介する。

＜企業がハラスメントの予防・解決のため実施している取組（ハラスメントの種類別）＞



このグラフで、一般的なパワハラ、セクハラとは別に、

- 妊娠・出産・育児休業・介護休業等に関するハラスメント
- 顧客等からの著しい迷惑行為
- 就活生等に対するセクハラ

が独立して集計されていることに着目して欲しい。

D2C企業は、他の業種に比べ女性が多い傾向にあると考えられるが、女性にとって働きやすい環境は男性にとっても働きやすいはずである。妊娠・出産・育児休業・介護休業等などに関するハラスメント防止は非常に重要である。

また、コールセンターが典型だが顧客対応部門は常にストレスにさらされる。顧客の迷惑行為から従業員を守るためのガイドラインが必要な時代になったといえよう。

そして就活生に対するセクハラである。これはおそらく何割かの面接官は自分がセクハラをしている、という認識がないのではないか。取り上げられているコメントなどを教材に、社内研修が必要な時代になっている。

現代のSNS社会では、自社のひどい職場環境は、簡単に外部に漏れ、悪評判となって流布されてしまう。

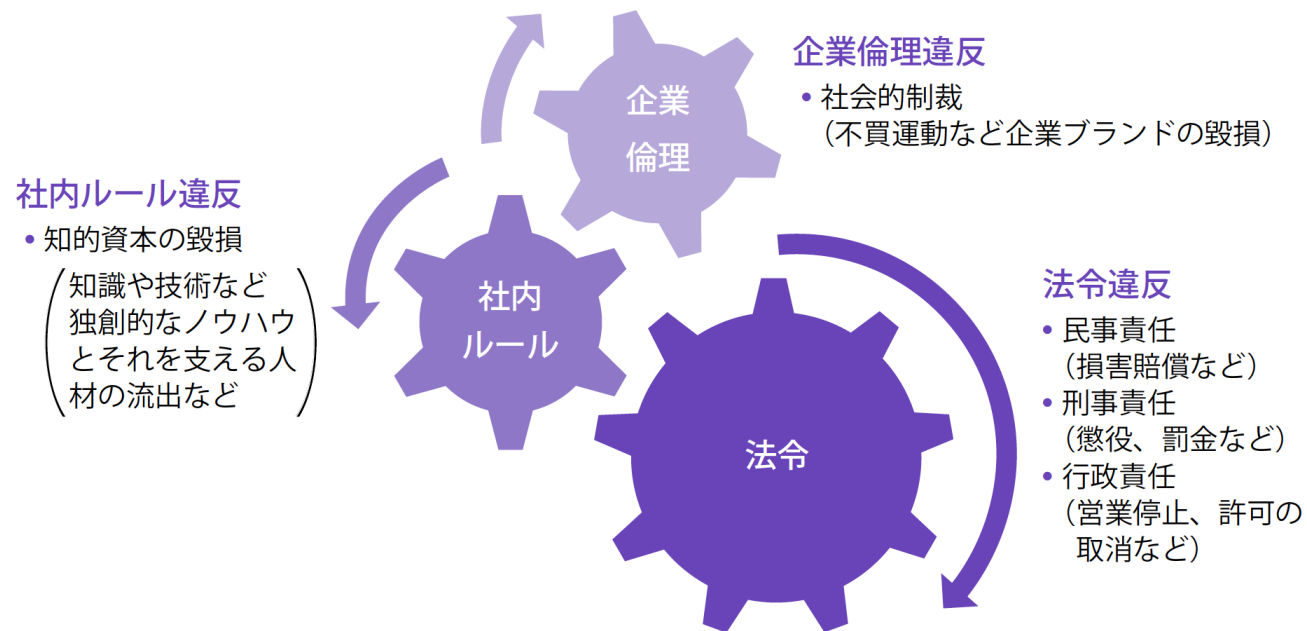
マネジャーの世代は、自分が新人時代に受けた、上司や先輩からの厳しい指導が現在の自分を作った、という思いから、昨今のハラスメント問題を「部下に必要な指導をしているだけなのに・・・」と感じている人も多いと思われる。

しかし、スポーツの世界におけるかつての「運動中に水を飲んではいけない」などの常識が現在のはっきり否定されているように、マネジメントの方法論も進化していくものだ、との認識をすべきであろう。

● コンプライアンス違反の企業が負わされる責任

コンプライアンス上の不祥事を起こした企業が負わされる責任は、法令違反に伴う民事、刑事、行政上の責任に留まるとは限らない。

企業倫理違反、社内ルール違反によっても、当該企業から人材やノウハウの流出が起きたり、不買運動など社会的制裁によってブランドが激しく毀損する。



7-2 リスク対応型の組織づくり

重要まとめポイント

- ◎ リスクマネジメントは未然防止と再発防止の両方が必要
- ◎ 法的リスクの回避と広告表現開発の両立を目指す
 - ＊新規リリースの「薬機法広告検定」も是非参照を
- ◎ 縁起でもないことをあえて想定するのがコンティンジェンシープラン

● リスク対応におけるマネジャーの役割

リスクマネジメントの考え方には、**未然防止と再発防止**の二種類がある。

例えば、D2Cにとって最大のリスクの一つとして「顧客情報の漏洩」があるが、「再発防止」の考え方では、漏洩がどのような経路で起きたかを洗い出し、業務の見直しや改善を行う。

一方、未然防止は読んで字のごとく、そもそも事故が起きないように、あるいは大事に至る前に検知して対処できるよう、システム設計の上流工程からセキュリティの発想を取り込む一方で、社員のセキュリティ教育を徹底する。

よく言われるように大きな事故1件の背後には、数十件の小さな事故があり、数百件の兆候（いわゆるヒヤリ・ハット）がある。

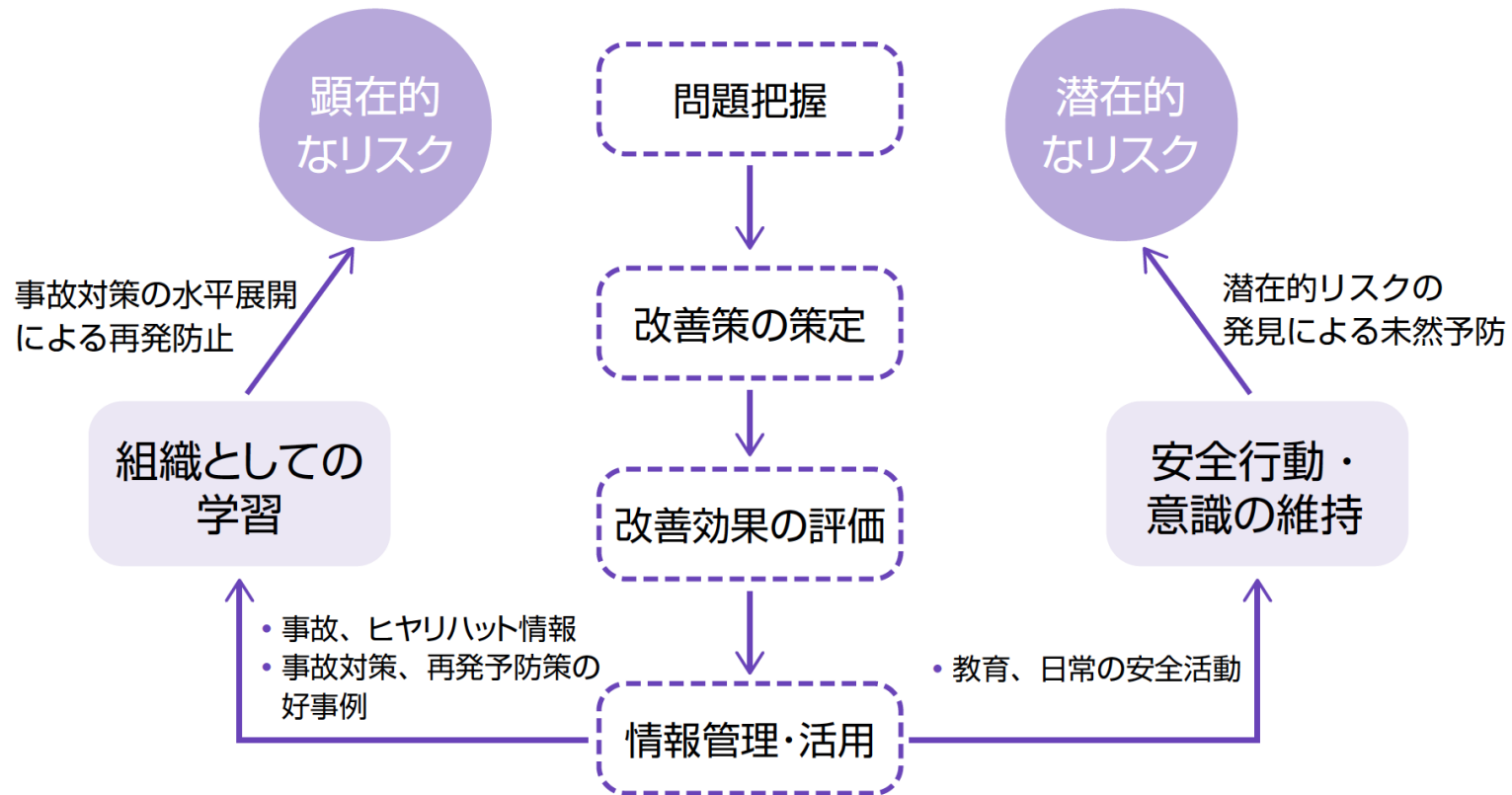
工場などにおける労働災害・品質管理などの世界では常識的な考え方だが、事務系の仕事ではあまりこの両者の違いが意識されることが少ない感がある。

特に昨今の情報漏洩事件を振り返ってみても、再発防止策が検討されていても、未然防止の視点が乏しい事例が多い。

例えば、普段から書類を机の上に放置したまま、あるいはモニターをオンにしたまま離席をするメンバーが多い職場では、いくらシステム側でセキュリティ対応を強化しても自ずと限界がある。

セキュリティやコンプライアンスに関する研修と同時に、日常的なマネジャーによる指導が必要である。

<再発防止と未然防止>



● 表示に関する問題

顧客情報の漏洩と並んで大きなD2Cビジネス上のリスクとして、表示に関する問題がある。D2Cでは店頭でセールストークができない分、商品パッケージの表示や広告表現のコピーで「語る」必要がある。

ほんのコンマ数秒の勝負とも言えるこの表現に、日々知恵を絞っている現場を預かるマネジャーとしては、過剰に表現を控えれば売上に悪影響を及ぼすし、踏み込みすぎると当局による摘発がある、ということで本当に頭の痛い問題である。

とはいえ、この問題に関しては各種協会、学会その他からの情報提供や、事例ベースの勉強会などに積極的に参加することで、少しでもリスクを回避するとともに、規制内での表現開発に取り組みたい。

● 想定外を想定する～コンティンジェンシープラン

コンティンジェンシープランとは、事件や事故、災害などの非常事態に備え、あらかじめ対応策をまとめた計画を言う。

もし本当に起きたら事業遂行を困難にすることを列挙して、そのそれぞれについて想定される事態や損害の大きさを見積もって、組織やメンバーの行動計画を定める。

例えば、もし何らかの理由でコールセンターのコンピューター受注システムが停止して、受電はできるが受注処理が手作業になったらどうすべきか、あなたの会社では決まっているだろうか？そしてそれは関連各部署のメンバーに周知されているだろうか？

あるいは、主力商品の生産工場が災害その他で突然生産がストップした時の代替策は準備しているだろうか？

こういった、「縁起でもないこと」をわざわざ考えるのは、日本的な考え方からすると忌避されがちだが、これは事業計画を策定するのと同様、ミドル・マネジメントが積極的にプラン策定に関与すべき事案である。

＜コンティンジェンシープランの基本的内容＞

1. 事業遂行を困難にするリスクの列挙
2. リスクが発生する確率と損害の大きさの見積もり
3. 緊急時の各メンバーの行動計画、顧客対応、マスコミ対応など
4. 業務の継続・復旧作業の優先順位
5. 代替設備・業者、在庫の確保など事前対応策
6. その他
7. 以上を定めた文書の作成と周知

上記はあくまで基本的内容なのではあるが、実際に着手してみると業務プロセス設計上の不備が改めて浮き彫りになったり、組織図上には表れにくい意志決定の曖昧さに気づかされたり、意外に奥深い。いわば、本テキストの「経営戦略」、「顧客マネジメント」、「業務オペレーションマネジメント」、「財務マネジメント」、「組織変革・人材マネジメント」の全てに横断的に関わって来る作業と言えよう。コンティンジェンシープランの策定には、組織全体のマネジメント力が示されるとよく指摘される所以である。

D2Cエキスパート検定 1級 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）