



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

2級

公式テキスト

すべてのマーケティングがダイレクト化する時代に必要な実践的知識を学ぶ



学習項目

はじめに.....	3
1. 3つのDで理解するD2Cの業務プロセス：Direct、Digital、Data.....	6
2. Direct：顧客管理／商品企画／フルフィルメント.....	34
3. Digital：メディアとチャネル.....	120
4. Data：データによる仮説検証サイクルの構築.....	206
5. D2Cの可能性とリスク.....	248

はじめに

D2Cの業務を「Direct」「Digital」「Data」の3つのDで理解する

D2Cというビジネスモデルはその登場当初、「デジタルネイティブなテック系スタートアップ」というアピールの仕方がさかんになされていた。まさにデジタルマーケティング時代の申し子的な位置付けだった。

しかし、D2CのDはDigitalではなく「**Direct**」である。ここを見落とすとD2Cというビジネスモデルへの理解が浅くなったり、その進化の方向性を見誤ることになる。

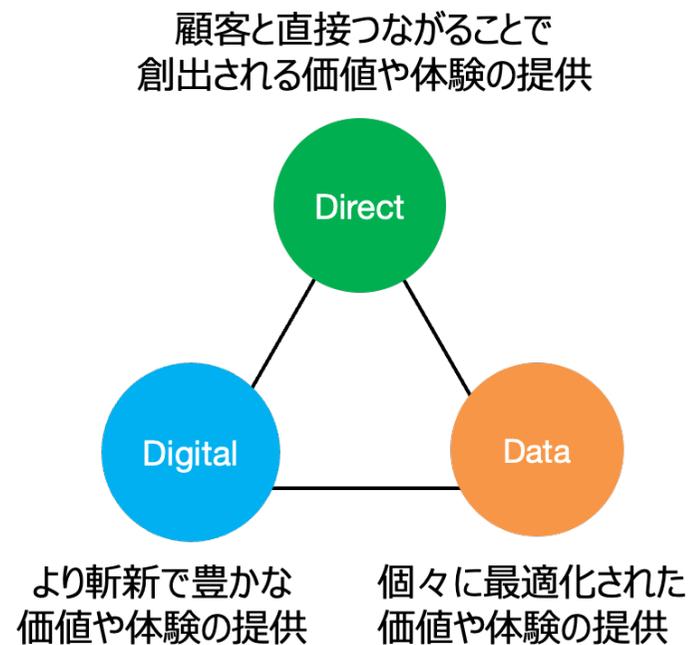
「顧客と直接つながることによってどのような価値や体験を生み出せるのか」という問題意識を常に持っていたい。

そしてその上で、「**Digital**」つまりスマホを中心としたデジタルデバイスの進化とマーケティングコミュニケーションへの活用は、D2Cと切っても切れない関係性にあり、先ほどの価値や体験という観点からは「**より斬新で豊かな価値や体験の提供を行う**」上で必須の要素である。

さらに、「Direct」&「Digital」という2つの要素から必然的に誕生する「**Data**」は、

仮説検証サイクルの確立に必須である。

この、「**D**irect：ダイレクト」、「**D**igital：デジタル」、「**D**ata：データ」の3つの**D**を意識しながら、D2Cビジネスの業務に関する理解を深めていくことが本検定2級の狙いである。



本検定試験での学習が、今後さらに変化が速く、激しくなるであろうD2C業界の業務プロセス進化に向けた気づきの一助となれば幸いである。

第1章

3つのDで理解する
D2Cの業務プロセス：
Direct、Digital、Data

1-1 D2Cと従来の通販を比較する

重要まとめポイント

- ◎ D2Cも通販も、中間流通を介さずに消費者と直接取引を行う「消費者向けダイレクトマーケティングモデル」という点で共通している
- ◎ D2Cは2010年ころの登場初期には「デジタルネイティブ」「テック系」「スタートアップ」「独自の世界観」といったキーワードで従来の通販と差別化していた
- ◎ 現在では、通販のマルチチャネル化、メーカー・小売のDX推進や新型コロナ禍でのOMO施策の浸透などを経て、D2Cと通販を区別する意味が希薄になった

・D2Cの本質は「ダイレクトマーケティング」

D2Cは「**Direct to Consumer**」の略で、「to」の部分の音が同じ数字の2で表現するのは、B2BやB2Cと同様の英語表現である。同じConsumer（消費者）との取引であるB2Cではなく、あえてD2Cという理由は、D2Cが**中間流通つまり問屋や小売店**

を介さずに、消費者へ**Direct（直接）**に販売する**ビジネスモデル**であることを強調しているからである。

従来から、このような顧客と直接つながるようなマーケティング手法は「**ダイレクトマーケティング**」と呼ばれ、日本ダイレクトマーケティング学会では、

「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、組織の目標を達成する活動である」

出典：<https://dm-gakkai.jp/directmarketing/>

と定義している。

長い間、この**ダイレクトマーケティング**の代名詞ともいえる存在だったのが「**通信販売**」で、通信販売業界を代表する公益社団法人の日本通信販売協会の英語名称が、「**Japan Direct Marketing Association**」であることからその意図が窺える。

しかし、**現在ではその地位は通販からD2Cに移り変わりつつある**。以下、2010年ころから現在に至るまでのD2Cという言葉の指す範囲の変遷についてまとめた。

＜D2Cという言葉の指す範囲の変遷＞

		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	自社オンラインショップ のみでの起業	○	○	○
	EC専業ブランドの新規 立ち上げ	△	○	○
	DXによるメーカー直販 サイト立ち上げ	×	○	○
特徴を示す象徴的記述		<ul style="list-style-type: none"> ○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 	<p>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</p>	<p>＜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。</p>

①初期のD2C（2010年頃から2010年代半ば）

2010年ころに米国で登場した当初のD2Cというビジネスモデルは、日本で紹介される際に相当尖ったアピールのされ方をしていた。その代表的な表現として、

- 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

といったものが挙げられる。当時はスマホが登場して数年経ち、オンラインショップだけでなくSNSやスマホアプリを活用したデジタルマーケティングが流行していた。

その中で、**機能面や実用面での技術的新規性を消費者に訴求したい新興ブランド**が、「デジタルネイティブ」つまり販売チャンネルを自社オンラインショップのみとし、**SNSでのコミュニケーションを積極的に活用するスタイル**で次々誕生した。

さらに、**既存の通販企業が軽視しがちであった「ブランディング的要素」**である世界観や価値観を前面に押し出したコミュニケーション手法も特徴的であり、その世界観や価値観に共感したコアなファンの獲得を目指していた。

②拡張されたD2Cの範囲（2010年代半ば～新型コロナ蔓延期）

上記のように初期のD2Cは、いかに既存の通販とD2Cが違うかという差別化を意図して行っていたといえる。しかし先にも述べたようにD2CのDはDirectであり、デジタルネイティブでないダイレクトマーケティングモデルはD2Cではない、とするのはこのビジネスモデルの可能性を狭く捉えすぎている。

この傾向に変化をもたらしたのが、**DXの推進と新型コロナの流行**である。DX（デジタル・トランスフォーメーション）は現在でもビジネス用語中のトップキーワードだが、デジタル技術を用いたビジネスモデルの変革という観点からは**製品の作り手が従来のように問屋や小売店／代理店を介さずに、自社ECサイトで直接消費者に販売するD2Cは、DX推進の一つの出口**といえる。

また、新型コロナの流行による非対面／非接触の新生活様式は、化粧品、アパレル、食品など店頭小売を販売チャネルの中核としていた業界のダイレクト化&デジタル化を強力に後押しした。

こうした中で、**既存の通販事業者もオンラインチャネル（特にモバイル）へのシフトを加速**させていった。

③現在のD2Cの範囲（新型コロナ収束以降）

とある大学の先生が「**新型コロナは日本のデジタル化を1年で10年分進めた**」と話していたが、既存のメーカー、通販などのDX推進や新型コロナ対応は**D2Cというビジネスモデルをすっかり一般化**させた。

そして、その過程で一つのブランド内における直営店舗とオンラインショップ間の顧客データ統合や在庫統合も進み、**チャネル間でのシームレスな顧客体験を提供**できる基盤が整ってきた。

通販時代からダイレクトマーケティングのリーディングカンパニーであったファンケル社は、ファンケルレポート2021のトップメッセージで下記のような表現をしている。

「（中略）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。」

出典：<https://www.fancl.jp/ir/library/annual/past.html>

もはや**カタログ通販もオンラインショップも直営店舗も、「消費者向けダイレクト**

マーケティングモデル」つまりD2Cを構成するチャネルとして統合的に捉えるべきという時代を迎え、今後の課題はいかにその「統合レベル＝シームレスな顧客体験の質」を高めて行くかという時代に入ったといえよう。

1-2 D2Cの業務を3つのDで俯瞰する

重要まとめポイント

- ◎ **Direct** : D2Cの本質部分。顧客を個々に識別し、直接的な顧客との関わり合いの中で得た知見から、それぞれの特性に合った価値や体験の提供を行う
 - ◎ **Digital** : スマホをキーデバイスとしたデジタルコミュニケーションで、顧客へ新たな価値や体験を継続的に提供し、つながりを強化する
 - ◎ **Data** : ダイレクト & デジタルで必然的に蓄積される顧客データを用いて、顧客への価値や体験の提供にまつわる仮説検証サイクル回す
- **Direct** : 最新マーケティングトレンドとしてのダイレクトマーケティング
日経クロストrendが毎年出している「最新マーケティングの教科書」では、すでに2019年版の時点でマーケティングの「ダイレクト化」を当然の前提のように扱っている。

冒頭でトレンド分析として取り上げられている3つのテーマ「QRコード決済」、
「パーソナライゼーション」、「LTV」も、それぞれ**顧客との取引やコミュニケーションが「ダイレクト」に行われ、そこから収集したデータを分析して更に個々の顧客にあった価値提案につなげ、長期的関係構築に導く、という発想で共通している。**

従来のマーケティングは、マスメディアで大量に広告を出稿し、中間流通を通して全国の小売店に商品を並べるための方法論と言って良かった。規模は大きかったが、商品の作り手は顧客と直接つながってはいなかったのである。いわゆる**B2B2C**モデルである。

しかし、インターネットの進化とスマホのような携帯ネット端末の普及は、D2Cに象徴される自社オンラインショップやSNS、ブランドアプリなどを通じた**顧客とのダイレクトコミュニケーションを実現**した。また、店舗小売業界もオンラインチャネルを強化する動きが加速している。

先述したとおり、産業界全体のDX推進と新型コロナ禍はこの動きを更に加速し、定着させた。

現在、ダイレクトマーケティングは特殊なマーケティングジャンルではなく、「**全てのビジネスのマーケティング・プロセスに必ずその要素の一部が含まれている**」といえるくらい普遍的なものになりつつある。



顧客とダイレクトにつながることで、通販時代からのダイレクトマーケティングの強みとしてよく挙げられていた「顧客データ活用力」と、「商品企画、媒体制作、 fulfillment（受注、物流、決済など）の総合力」が得られる。

顧客を個々に識別し、直接的な顧客との関わり合いの中で得た知見から、それぞれの特性に合った価値や体験の提供を行うのだ。

具体的には、

- 1) 豊富な顧客データから自社の成長を支える顧客層を明確に特定する
- 2) その顧客層が求める価値を商品やサービスとして形にする
- 3) 全ての顧客接点を通して一貫した顧客体験として提供する

ということになる。

- **Digital**：スマホが加速させたデジタルコミュニケーション

次ページのグラフは博報堂メディアパートナーズによる「メディア定点調査2024」で掲載されている、「メディア接触時間の年別×メディア別」のグラフの引用である。

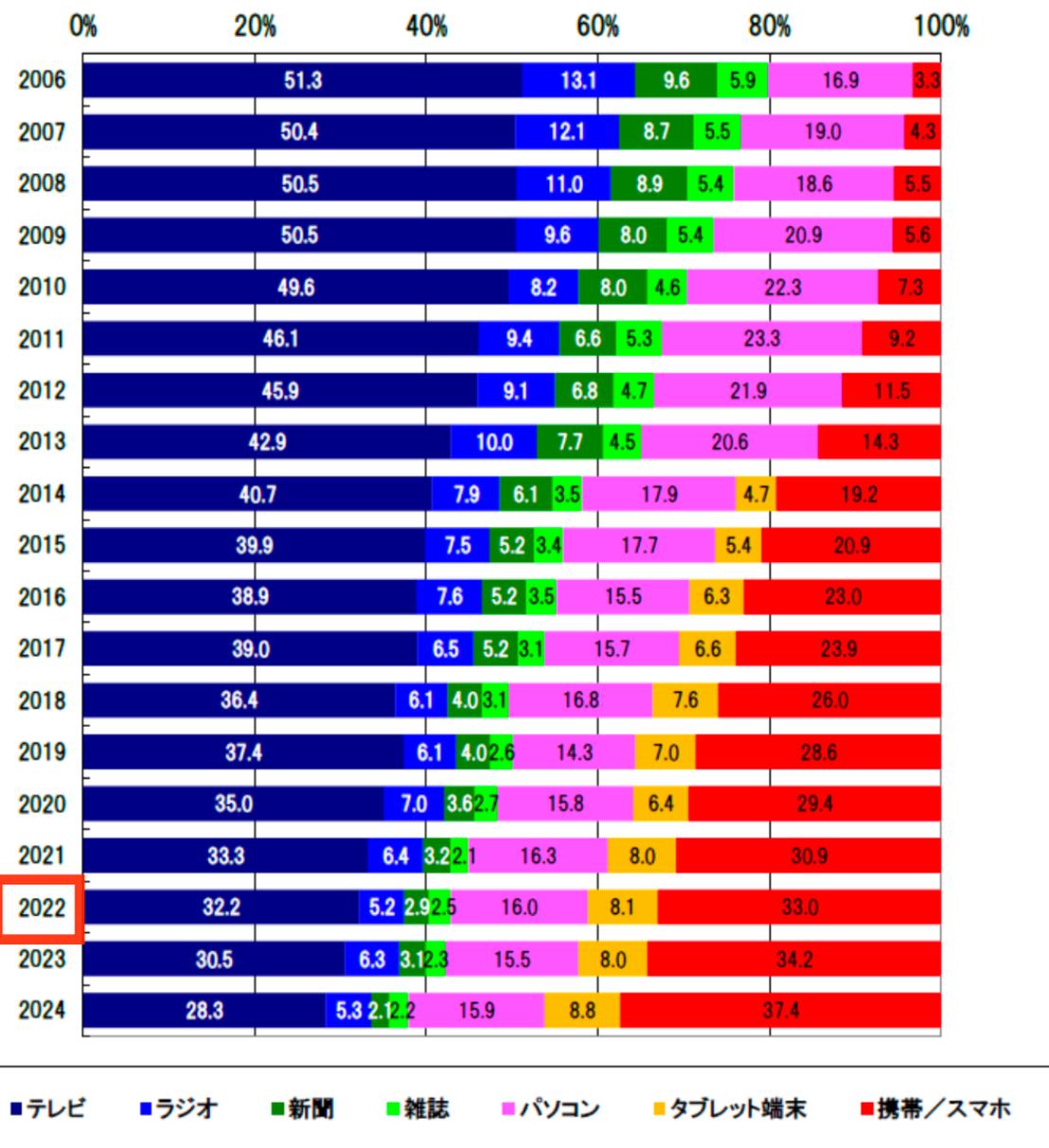
これを見ると明らかのように、テレビ、新聞、雑誌など全メディアの接触時間をスマホが侵食してきている。これに伴い、各企業の広告媒体費のデジタルシフトが急激に進んでいる。**2022年には、ついにメディアの王様と言われてきたテレビの接触時間をスマホが抜いた。**

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

スマホはアプリさえ入れれば、
テレビにも新聞にも雑誌にもなる。

端末としての処理スピードはもはやパソコンと比べ遜色が無いし、「常に携帯できる」というのは、「SNSやアプリを通じブランドと常につながっている」ということでもある。

パソコンの接触時間は2014年にスマホに逆転されており、特に30代以下の層にとっては、テレビ同様、パソコンも「オールメディア」といえるかもしれない。



このスマホをキーデバイスとしたデジタルコミュニケーションで、顧客へ新たな価値や体験を継続的に提供し、つながりを強化することが、数多あるD2Cブランド間の競争の中で差別化していく大きな要素といえよう。

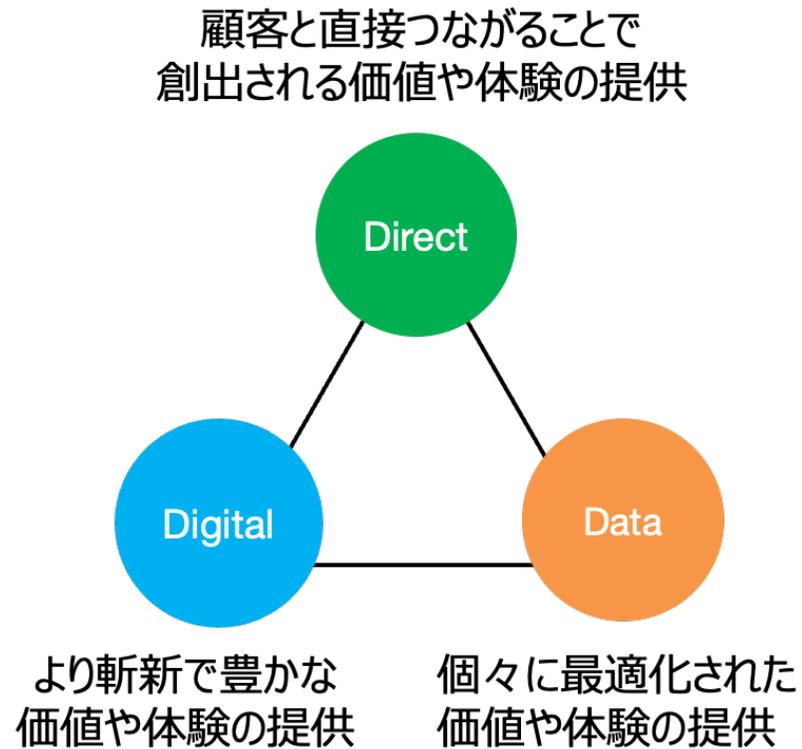
・ Data：データを活用した仮説検証サイクルの構築

ダイレクトマーケティングは「科学的」マーケティングとよく形容される。それは、日々蓄積される顧客データを用いて、顧客への価値や体験の提供にまつわる仮説検証サイクル回せるからだ。

後で詳しく触れるが近年、傘下にいくつものブランドやチャネルを持つ大手メーカーやサービス企業で、**全社横断的な「顧客データ統合」**が進んでいる。これは、複数のブランドやチャネルを利用する顧客でも「**一人の顧客として識別**」し、その属性や行動特性データなどから、**個々の顧客に最適化された価値や体験の提供**の仮説を立て、それに基づいたオペレーションを実施したいからである。

そしてそのような**取組みの成果は、データによって常に検証**される。これはまさに実験や研究といった科学の世界で行われている方法論と同じで、担当者個人の才能に過度に依存しない**再現性の高い組織的ノウハウの蓄積**を意味する。

以上、ざっくりとD2CをDirect、Data、Digitalの3つのDの観点から俯瞰してみた。



それでは、以下もう少しこの3つのDを掘り下げ、続く第2章以降では具体的な業務との連動を見ていくこととする。

1-3 Direct : 直接顧客とつながることの意味

重要まとめポイント

- ◎ 中間流通を介した取引は大量販売が可能な反面、誰がいつどのような頻度で自社の商品やサービスを利用しているかなどが詳しく追跡できない
- ◎ D2Cのようなダイレクトマーケティングは顧客一人ひとりから多くの情報が得られ、ブランドと顧客がお互いに有用な情報を提供しあう「学習関係」を構築できる
- ◎ 業務オペレーションの観点から見ると、顧客の獲得～維持～育成の全体プロセスを自社で設計し、統一された「世界観」の下で顧客とコミュニケーションが行え、顧客を自社の「資産」として増やしていくことができる

・顧客との学習関係の構築

先ほど、「商品企画、媒体制作、フルフィルメント（受注、物流、決済など）の総合力」や「一貫した顧客体験」と述べたが、それではこれらの改善活動を行っていくためには具体的に何が必要だろうか。

そこでぜひ意識して頂きたいのが、One to Oneマーケティングの提唱者、ドン・ペパーズとマーサ・ロジャーズが強調する「顧客との学習関係の構築」である。彼らは、

- 1) 顧客の識別
- 2) 差別化
- 3) 対話
- 4) 商品やサービスのカスタマイズ（個別最適化）

というプロセス、特に「対話」の積み重ねによってカスタマイゼーションが洗練されて行くことの重要性を強調している。

ここでいう対話とは、顧客との取引全体を通じてなされるコミュニケーションと捉えると良いだろう。

D2Cの実務家は**この学習関係の構築が様々な顧客コミュニケーション施策の原点だ**と考えて欲しい。SNSの活用がD2Cで重要視されるのも、一つはSNSが「対話」のためのツールとして非常に有効だからである。SNSを通じて、ブランドと顧客がお互いに有用な情報を提供しあう「**学習関係**」を構築することで、**業務上の要改善点**

を細部に渡って顧客が教えてくれ、改善後にその内容を顧客に素早く、正確に伝えることでさらに学習関係が強化される。

従来の問屋や小売店など消費者との間に中間流通を介するマーケティングは、大量販売が可能な一方、誰がいつどのような頻度で自社の商品やサービスを利用しているかなどが詳しく追跡できない。

結果として顧客理解が深まらず、学習関係の構築にも限界がある。

・業務オペレーションの観点から見たダイレクトの強み

ダイレクトマーケティングでは「適切な顧客に、適切なタイミングで、適切なファアーを」という言い回しがよく使われる。また、顧客の獲得、維持、育成への取組みがバランス良く行われることが大切、という指摘もよく聞く。

これらの前提としてあるのは、「商品企画、媒体制作、フルフィルメント（受注、物流、決済など）」といった**業務プロセスの流れ全体を自社がコントロールしている**ということである。

もちろん昨今はすべての業務プロセスにおいて経験豊富な支援会社があり、業務その

ものを全部自社で行う必要はない。ここで言うコントロールとはこれらの業務プロセスを**顧客への価値や体験の提供プロセス**として捉え、**主体的に関与することで一貫性を持たせる**という趣旨だ。

特に昨今ではD2Cを語る際に「**世界観**」という言葉をよく見かけるようになった。ビジネスにおける世界観とは、一般的に**企業やブランドが持つ独自の視点や価値観、哲学**のことを言うが、大事なことはその世界観が「商品企画、媒体制作、フルフィルメント（受注、物流、決済など）」といった**業務プロセスに一貫して反映されていること**である。

この業務プロセスにおける世界観の一貫性は、**提供価値や体験に関する顧客満足、感動につながり、コアなファンづくりに貢献**する。そしてそのファンたちは積極的に周囲にその世界観を強調しながら、**商品やサービスの推奨者**となってくれる。

D2Cにおける事業成長は、このコアなファン顧客なくして実現しない。通販時代から優良顧客による口コミで獲得した顧客は同じように優良化しやすい、という経験則が語られて来た。**顧客を成長のための資産とみなし、いかにファン層を分厚くするための投資（顧客の獲得、維持、育成施策）を行っていくか**が問われている。

1-4 Digital : 顧客自身も予期しない新たな体験提供

重要まとめポイント

◎ D2Cの誕生とほぼ同時期に普及していったスマートフォンは、メディアの王様の地位をテレビから奪った

◎スマートフォンの持つカメラ、センサー、アプリの組合せは顧客個々の特性に合わせた価値や体験の提供を加速させている

◎初期のD2Cでよくアピールされた「デジタルネイティブ」というキーワードは、オンライン販売とSNSによるブランドコミュニケーションの組合せを強調したもの

・重なり合うスマートフォン（以下スマホ）の普及とD2Cの誕生と進化
先ほど紹介したメディア接触時間データのグラフを細かく見ていくと、

1) マス（4大メディア）中心の時代

2) デジタルシフトの時代

3) モバイルシフトの時代

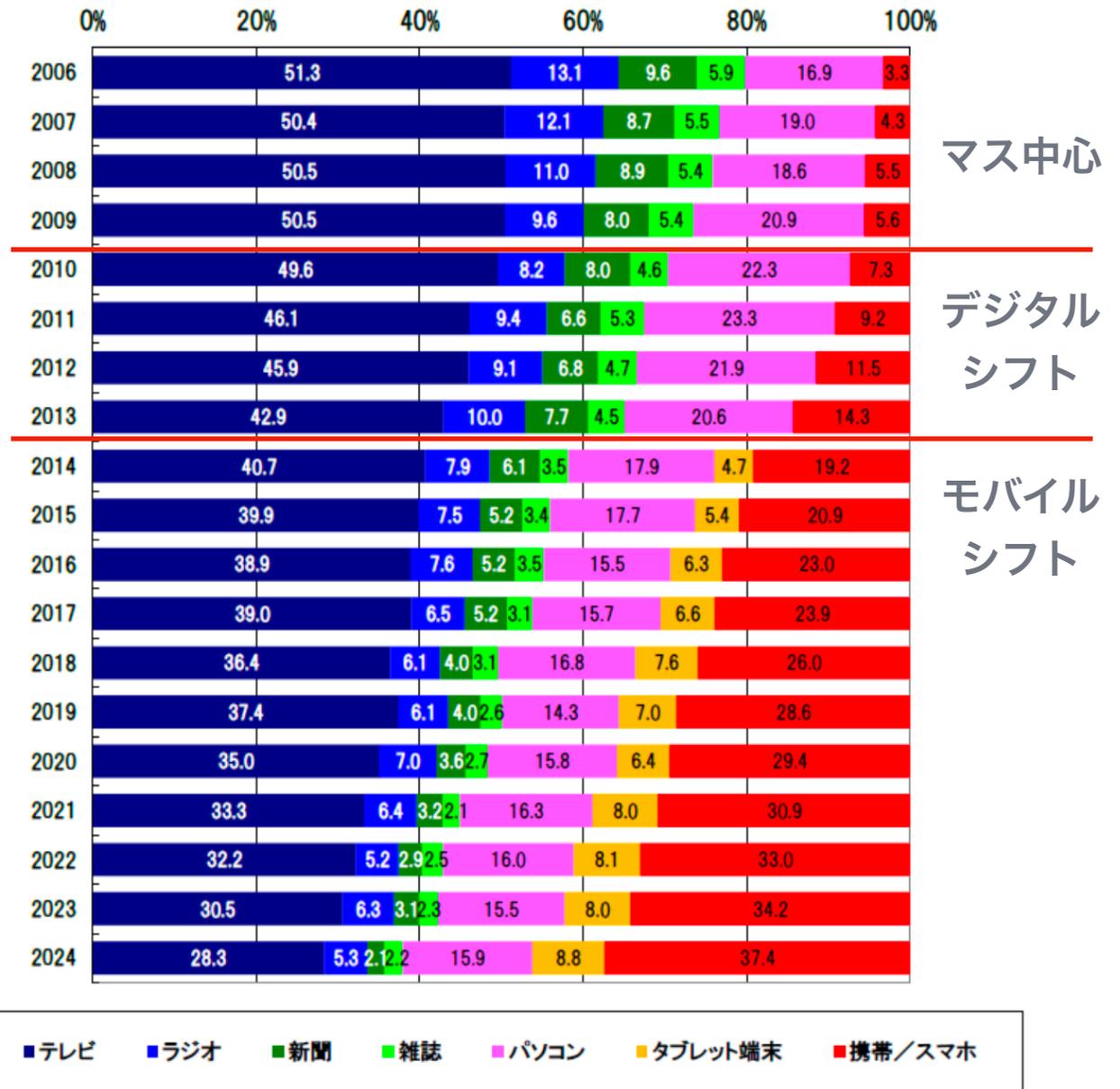
の3つに大きく区分できる。

4大メディアとはテレビ、ラジオ、新聞、雑誌のことである。

マス中心の時代までは、従来型の通販の全盛時代で新聞広告や雑誌広告など紙媒体に一定のパワーがあった。

それがインターネット広告に大きく移行していったのがデジタルシフトの時代である。

D2Cはこのタイミングとほぼ同時期に生まれ、成長していった。



この時期は、日本でiPhoneを3大キャリア全てが扱うようになった時期と重なる。

そしてパソコンとスマホの比率が逆転した2014年以降がモバイルシフトである。テレビとの比較で言うと、タブレットとスマホの合計で2020年にテレビを上回り、スマホ単体でも2022年に上回った。

これは、メディアを通じてマーケティングを行うD2Cの主戦場が「個人を特定でき、直接コミュニケーションできるメディア＝スマホ」になったとも表現できる。さらに、価値や体験の提供の観点からスマホの特性について以下見て行く。

・価値や体験の提供の観点から見たスマホの特性：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った。

- 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。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る。

・ 価値や体験の提供の観点から見たスマホの特性：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る。

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るし、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る。

技術の方が先に進化して、用途開発が後追いしている状態だが、アイデア次第で差別化された顧客体験を提供できる領域だ。

・ 価値や体験の提供の観点から見たスマホの特性：アプリ

スマホはアプリによって、様々なデバイスに変身する。近年ではパソコン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パソコン以上の拡張性を持つ。

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、パソコンよりも機動的でパーソナライズされた体験を顧客に提供しやすい。ブランディング、関係性強化の側面でも「自社アプリ」の有効性が指摘されている

・デジタルネイティブというキーワードとスマホ

初期のD2Cでよくアピールされた「デジタルネイティブ」というキーワードは、オンライン販売とSNSによるブランドコミュニケーションの組合せを強調したものの。

そして近年では仮想現実など、よりテクノロジーを駆使した手法で**ブランドのストーリー**を強調したり、オンラインに限らず**実店舗でのデジタル体験**（来店と連動した個店ごとの情報提供、デジタルクーポン、バーチャルフィッティングなど）を促進したりといった進化を遂げている。

これらのデジタル進化のほとんどでスマホのカメラ、センサー、アプリなどが活用されている。

1-5 Data : データで顧客の特性とその変化を捉える

重要まとめポイント

- ◎ 顧客データは従来型通販の時代から、事業発展の最大の武器
- ◎ 顧客データから仮説を立てる、テストを実施する、結果を検証する、さらに洗練された仮説を立てる、というサイクルを回すことで独自のノウハウが蓄積されていく
- ◎ 収集したデータの管理や顧客のプライバシーへの懸念など、リスクにも目を向ける

・顧客データは事業発展の最大の武器

データドリブンというという言葉がある。一般に「データに基づく意思決定」という意味で使用されるが、コンピューターが本格的にビジネスに導入される以前から、通販の世界では**RFM**や**CPO**などに代表される**指標**を用いた意思決定が行われて来た。

D2Cは通販ビジネスモデルの進化系ともいえるが、データに基づく意思決定という意味でもカートシステムから始まり、CRM、MA、BIなど顧客単位でデータを蓄積し、分析、共有するためのツールはどんどん進歩していつている。

これらの顧客データ活用は繰り返しになるが、顧客との間に中間流通を介していないD2Cだからこそ収集できるのであり、事業発展のための最大の武器である。

・データを武器にするための習慣：仮説検証のサイクル

武器も使う人間のレベルに応じてその効果の発揮の仕方は変わる。データから顧客の特性を捉え、より良い価値や体験を提供するための仮説を立てる。そしてその仮説に基づいてテストを行い、その結果を検証してさらに洗練された仮説を立てる。

この習慣が定着している組織は**独自のノウハウが蓄積され、それがマーケティング人材の開発にも活かされることで、再現性の高いマーケティングにつながる。**

また、顧客の特性というのは個人単位でも顧客リスト全体でも変化する。ビジネスの成功の鍵は「**変化対応**」だとよく言われるが、**D2Cにおいてはこの顧客データを軸にした仮説検証サイクルが定着している組織であればあるほど、素早く変化に気**

づくことができ、適切な対処が可能となる。

あらかじめ設定した指標データをグラフィカルに表示するBIシステムの画面が、コックピットやダッシュボードと呼ばれるのは、飛行機や自動車を計器パネルを見ながら状況の変化を観察し、操縦するのと同様にビジネスを捉えているからである。

・顧客データ活用にもつわるリスクも把握しておく

顧客データは詳細で多様な方が施策の打ち手である事業者側にとって有用だが、データはあればあるほど良いというものではない。その**収集、保管にはコストがかかる**。そしてもし**管理が不十分で外部に漏洩**した場合、その企業は一気に信用を失う。

また、顧客の立場で考えた時に「そこまで自分の情報を収集してもらいたくない」という**個人情報保護、プライバシーの感覚**も近年非常に敏感さを増している。消費者庁や消費者保護団体などが公開している調査やアンケートなどは定期的に目を通すようにしたい。

2章以降の学習上のポイント

以上の3つのDの観点から、本テキストでは、D2Cの業務を

Direct：「顧客管理」「商品企画」「フルフィルメント」

→顧客と直接つながることで創出される価値や体験の提供

Digital：「メディア」、「チャネル」

→より斬新で豊かな価値や体験の提供

Data：「仮説検証サイクル」の構築

→個々に最適化された価値や体験の提供

という分類で大きく括って解説をして行きたい。もちろんこの3つのDは相互に連携しあっているので、その三位一体的側面にも折りに触れ言及する。

なお、これら3つのDについて更に理解を深めるためにスペシャリストコースとして「ダイレクトマーケティング」「デジタルマーケティング」「データドリブンマーケティング」もリリースする予定である。ぜひ、2級合格後にチャレンジして欲しい。

第2章

3つのD : Direct

顧客管理 / 商品企画 /
フルフィルメント

2-1 顧客管理こそD2C業務プロセスの起点

重要まとめポイント

- ◎ 顧客データを管理するための情報システムの存在がD2C業務プロセスの起点
- ◎ 顧客データの収集においては、属性データや購買データを基本に購買前後の行動データや問い合わせ、アンケートへの回答などで顧客理解の解像度を上げていく
- ◎ 販売チャネルの追加や新ブランドの開発などで顧客登録が重複しても「一人の顧客」として特定できるような顧客データ管理を常に意識し、オペレーションに反映させる

・顧客データ管理のための情報システムを使いこなす

D2Cでは「顧客データ」や「顧客データ活用」という言葉が頻繁に登場するが、ここで具体的に以下の問いかけについて考えてみてもらいたい。

問いかけその1

「顧客情報が集約化されたデータベースを持っているか？複数チャンネルでそれぞれ独立して情報を持ってはいないか？」

この問いかけに、**顧客データはすでに全チャンネルを横断して統合されている。**と答えられるなら、次の問いかけを試みよう。

問いかけその2

「全社的に集約化された顧客データベースを持っているが、顧客対応時に購買履歴を確認する程度で、商品企画や媒体制作などの現場担当レベルではあまり活用されていない、ということは起きていないか？」

この問いかけは、**商品企画者や媒体制作者にとって「顧客」とは誰か？**ということである。

この問いかけをさらに具体化すると、次のようになる。

問いかけその3

「顧客ごとの収益性やニーズの違いを把握しているか？」

この問いかけは、そもそも**顧客の多様性**に関心を持っていますか？という問いかけでもある。さらに続けてみよう。

問いかけその4

「顧客ごとの収益性やニーズによって、顧客セグメンテーションを行っているか？」

こう聞かれると、商品企画者や媒体制作者の中には「それはどこかの部門が行っているかもしれないが、自分たちの仕事ではない」と答える人もいるかもしれない。もし、そうならこう聞き直されたらどうだろう。

問いかけその5

「全顧客について、そのセグメント特性に応じて異なるメディアやチャネルの組み合わせの方針があり、それに基づくコミュニケーション施策が実行されていたら、素晴らしいと思いませんか？」

そして、この問についてはどうだろう。

問いかけその6

「下記のうちどちらがより望ましいと考えますか？」

- (1) 同じ商品やサービスを全ての顧客に提供する
- (2) 常に顧客ニーズを把握するための情報収集と分析を行っており、その顧客に相応しい商品やサービスを提供することができる

以上の問いかけは、D2Cビジネスの進化プロセスでもあるが、**顧客データを企業が中長期的に成長するための資産と捉える考え方が無いと進化しない**。ぜひ、顧客データの重要性について再認識して頂きたい。

そして、CRM、MA、BIなど名称は色々だが自社の顧客データ管理システムが

- 1) 上記のような問題意識に応えてくれるものか
- 2) 応えてくれている場合、商品、マーケ、フルフィルなど各部門の従業員達がそのシステムを使いこなせているか

ということは「**一貫した顧客への価値や体験の提供**」上、**最初の関門**である。

・顧客理解の解像度を上げる

顧客の姿をより明確に浮き彫りにするには、**多面的なデータ収集**が必要だ。下記は一般的に顧客をセグメントする時の視点「**セグメンテーション変数**」の例である。

- 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

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。

1) は都市か地方か、温暖か寒冷かなど地域の特性、2) は年齢、性別、家族構成、学歴、所得、職業、などの個人属性、3) はライフスタイル、パーソナリティ、価値観など、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積極的に商品を試すので一定の返品をされると言われている）などである。

一般的なマーケティングでは、上記の1)～3)が主に使われる。しかし、**D2C**では4)の行動変数も取得できることで、より深い顧客理解が可能となる。

ここで少し自分が顧客になったつもりで、商品購入やサービス利用のプロセスを考えてみよう。例えば、ポテトチップスをメーカーのオンラインショップで購入するとする。

- 1) 親しい友人から、メーカー直販オンラインショップでしか購入できない、工場直送ポテトチップスが非常に美味しいという評判を聞く
- 2) 早速サイトにアクセスして、評判のポテトチップを見つけるが、他にもどのような商品が購入できるか興味を持ったので、気になる商品やレビューをトップページのリンクからいくつかチェック
- 3) 結局、友人オススメの商品と自分で見つけた別の商品の両方を購入することに決定
- 4) 新規会員登録を行い、注文する
- 5) 限定クーポンや最新情報取得のためにブランドのLINEやInstagramもチェック
- 6) お届け日時の変更方法を確認したくなかったので問い合わせフォームから送信

以上のプロセスでメーカーはどのような上記変数に関する情報が取得できるだろうか。

まず、地理的（ジオグラフィック）変数や人口統計的（デモグラフィック）変数に関するデータは、**会員情報登録時の項目**でその多くを取得できる。

次に心理的（サイコグラフィック）変数に関するデータは同じく会員情報登録時の**アンケート**で収集可能だ。

そして行動変数だが、サイト内回遊、購入前後のコミュニケーション（問い合わせなど）、購入商品、登録したブランドSNSなどのデータが取得できる。

特に行動変数は次回購入以降も継続してデータ取得できるので、**ファン化・優良化した顧客層の行動パターンを、初回購入時から遡って分析し顧客の獲得、維持、育成施策の仮説検証に反映させることができる。**

オンラインショップは単なる「売り場」ではない。**顧客理解を通じたD2Cビジネス進化のための「ラボ：実験室、研究室」**でもあるのだ。

- ・ **チャネルやブランドを追加しても一人の顧客として特定し続ける**

後で再度解説するが、多くのD2C企業は事業の拡大とともに販売チャネルを追加したり、ブランドを新たに立ち上げたりする。

このとき起きがちなのは、**チャネルやブランド間で顧客データが別々に管理され、一人の顧客が複数の顧客IDを持っているという状況**である。

顧客IDが複数あるということは、顧客とのコミュニケーションは個々のIDごとにされてしまうので、一人の顧客を複数人の顧客として扱ってしまうということだ。

これでは、冒頭に述べたD2Cの本来持つ強み、「顧客データ活用力」、「商品企画、媒体制作、フルフィルメント（受注、物流、決済など）の総合力」、「一貫した顧客体験」などが十分発揮できなくなってしまう。

こうした問題意識から、近年各社が進めている顧客ID統合の動きについて以下、確認していく。

2-2 顧客管理にまつわる重要概念：「顧客ID」

重要まとめポイント

- ◎ 近年、大手の製造・サービス企業で各チャネルやブランドで個別に管理していた顧客IDを統合する動きが加速している
- ◎ 顧客IDを軸に顧客とブランドの全コミュニケーションをデータとして蓄積し、学習を行う
- ◎ LTV（後述）など顧客の収益性を管理する指標を活用するために、商品原価、マーケティングコストなどの情報も個々の顧客ID単位で紐づけられるようにする

・古くて新しいテーマ：顧客ID統合

検索キーワードで「顧客ID統合 事例」と入れて検索すると、様々な企業の事例が登場する。化粧品、食品の大手メーカーや、幅広い分野に跨って各種のサービスを提供する大手サービス企業などがその中心である。

これらの動きは、冒頭に触れたような「全てのマーケティングがダイレクト化」する時代に必須の取組みとして、近年になって一斉に行われている感がある。

しかし、顧客ID統合に関しては実はカタログ通販由来の通販企業の方が、取組みを早く開始している。

冒頭にも紹介したファンケルなどの化粧品・健康食品通販企業は、もともと顧客の二重登録状態を解消する「**名寄せ**」を行っていたが、2000年代に入ってカタログ通販以外に、オンラインショップ、直営店舗とチャンネルを増やしていく過程で、**複数のチャンネルを利用する顧客にも一貫した顧客体験を提供するために顧客ID統合の必要性に迫られた。**

そして、顧客とブランドの全コミュニケーションをデータとして蓄積し、学習を行うことで「**複数のチャンネルを利用する顧客はLTVが高い傾向を示す**」といった知見が得られ、オムニチャンネルという言葉が浸透していったのも、**商品原価、マーケティングコストなどの情報も顧客IDと紐づけることで「顧客の収益管理」が可能になったから**である。

2-3 顧客管理にまつわる重要概念：「LTV」

重要まとめポイント

- ◎ LTVは「売上」ではなく「利益」で計算する
- ◎ LTVは顧客単位でも、特定のセグメント単位でも計算できるようにしておく
- ◎ LTVの計算方法を組織内で共有し、意思決定に反映させる

・重要なわりには曖昧な定義で使われている「LTV」

LTV = (顧客) 生涯価値は、顧客の収益性を測る指標で、顧客を獲得して以降、関係性が続く期間中に企業にもたらされる利益の総額である。

この、関係性が続く期間という「時間」の概念と、利益という「収益性」の概念がLTVの計算をややこしくしている。企業によっては年間売上のようなごくシンプルな指標として運用しているケースがあるようだが、やはり顧客の収益性を知りたいのは顧客の獲得、維持、育成にどれだけ投資しても良いのか判断することが主目的であるから

かかったコストは売上から引いて、利益を計算するようにしたい。

・LTV計算の基本構造

下記はLTV計算表の一例である。

売 上	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
顧客数	1,000	500	275	165	107
顧客維持率 (%)	50%	55%	60%	65%	70%
一人当たり年間売上 (円)	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
売上合計 (円)	15,000,000	7,500,000	4,125,000	2,475,000	1,605,000

コ ス ト					
一人当たりコスト比率 (%)	50%	50%	50%	50%	50%
コスト計 (円)	7,500,000	3,750,000	2,062,500	1,237,500	802,500

利 益					
総利益 (円)	7,500,000	3,750,000	2,062,500	1,237,500	802,500
割引率	1.00	1.20	1.44	1.73	2.07
正味現在価値：NPV (円)	7,500,000	3,125,000	1,432,292	715,318	387,681
累積NPV (円)	7,500,000	10,625,000	12,057,292	12,772,610	13,160,291
LTV (円)	7,500	10,625	12,057	12,773	13,160

このような計算を簡易に行うためにはExcelで数値を入れると自動計算されるようにしておくが良い。詳細な計算は顧客管理システムと連動させる必要があるが、このレベルのExcel表でも様々な**仮説検証**に使える。

例えば、顧客の維持や育成のための施策を強化することで「**顧客維持率を5%改善する**」、クロスセルやアップセルを強化することで「**一人当たりの年間売上高を1,000円向上させる**」ことが**LTVにどのようなインパクトがあるかシミュレーション**できる。

また、LTVから逆算して「**新規顧客獲得にいくらまでかけても良いか**」の意思決定も可能になる。

なお、「割引率」や「正味現在価値」は現在の1万円と将来入ってくる1万円を比べた時に、将来入ってくる1万円は金利や将来の不確実性を加味して割引いて計算しよう、という会計の考え方である。割引率については経理部門や経営層の意見を聞くと良いだろう。

- ・ **組織的に定めたLTV計算のルールを共有し、意思決定に反映させる**

先程の表は〇〇キャンペーン獲得顧客、〇〇年〇月獲得顧客といった特定のセグメントのLTV計算例だが、**顧客IDや購買歴を管理しているCRMシステムなどに商品原価やマーケティングコストなどの情報を紐づければ、顧客一人単位の詳細なLTV計算が可能になる。**

こうしたLTV計算情報は、その計算ルール、計算結果ともにBIツールなどで常時組織内共有し、様々な施策の意思決定や評価に活用することで、いわゆる「**LTV経営**」の基盤が整う。

2-4 顧客管理にまつわる重要概念：「RFM」

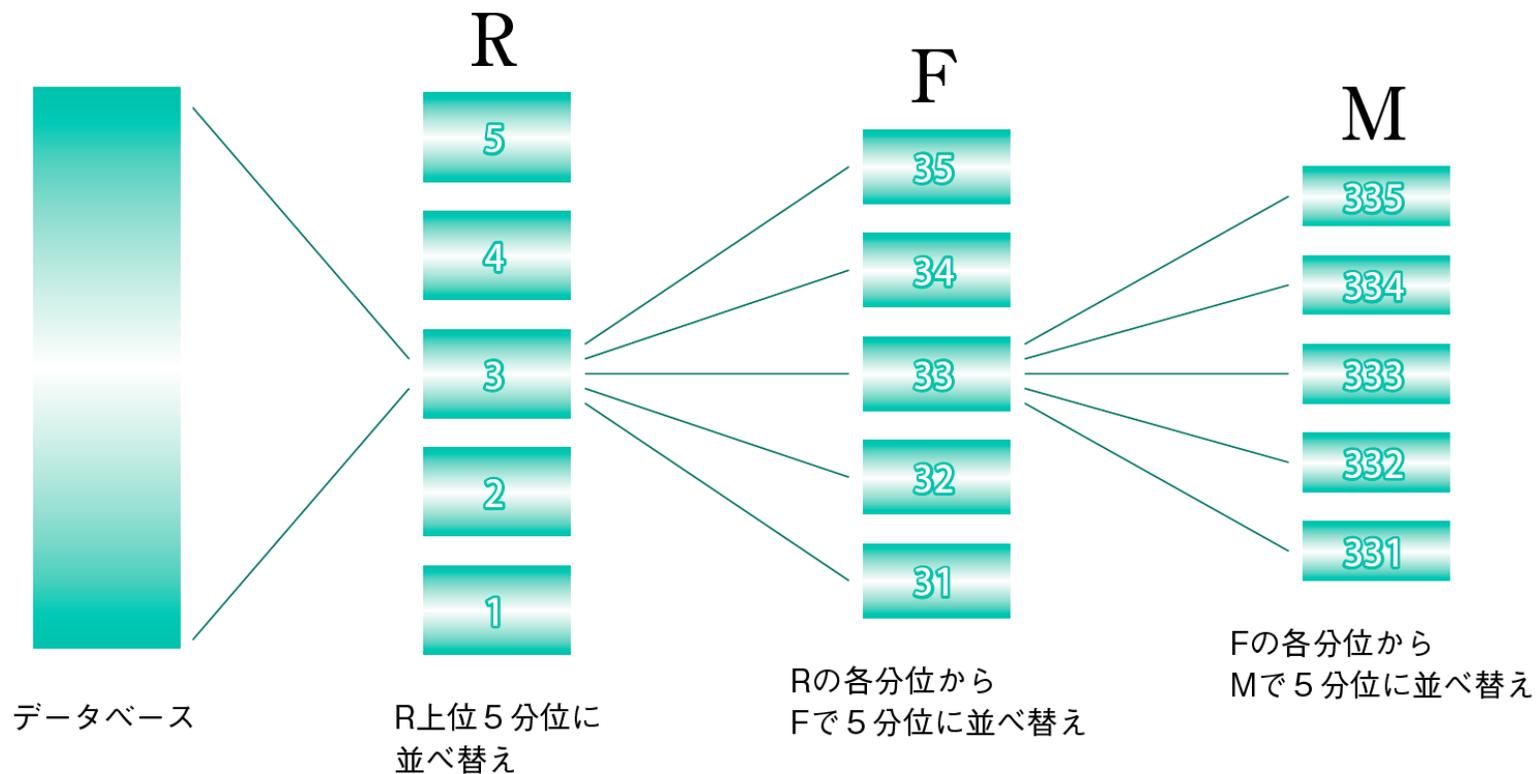
重要まとめポイント

- ◎ RFMはもともとDMレスポンスとの高い相関に着目して活用されてきたもの
- ◎ LTVとの併用でより精密な顧客の育成、収益性管理が可能となる
- ◎ アクティブ（稼働）顧客の増減を中心に顧客リスト全体の「健康診断」としての活用方法も重要

・RFMによる顧客セグメンテーション

下図はRFMによる顧客セグメンテーションの例である。

Rは直近購買日（からの経過時間）、Fは累計購買回数、Mは累計購買金額を指すが、下図のようにRを中心に組み立てられることが多い。この方法だと、全部で $5 \times 5 \times 5 = 125$ の区分が出来上がる。



もともと、RFMは各区分ごとにレスポンスを見て、カタログ、DMなどの送付効率（費用対効果）を最大化するために使われていた。また、顧客育成のプロセスをこのRFMの各区分のどこにいるかでプログラムを作る企業も多い。先ほどのLTVと組み合わせることで非常に大きな顧客収益管理上の効果を発揮する。

もう一つ、新規顧客、アクティブ（稼働）顧客、優良顧客などの数や割合の変化を観察するなど、顧客リスト全体の「健康診断」としての活用方法も重要である。

2-5 顧客にまつわる重要概念：「価値・体験」

重要まとめポイント

- ◎ 商品やサービスは顧客に届ける「価値」や「体験」が形になったもの、という考え方が近年のマーケティングの考え方の主流
- ◎ この考え方の根本にあるのは「顧客中心主義」。製品スペックや価格による競争を重視する「製品中心主義」との違いを理解する
- ◎ 商品企画、メディア&チャネル、フルフィルメントなどの業務プロセスを組み立て、改善していくためには、顧客にいつ、どのような価値や体験を届けるかをまず設計する必要がある

・顧客が購入しているのは商品やサービスそのものではない

B2Bの世界で「ソリューション（提案型）営業」という言葉がある。顧客との対話を通じて顧客の抱えている問題を明確にし、それと対応した解決策（ソリューション）を提案するスタイルである。

これは、D2Cでも実は共通している。従来から通販の世界では「お悩み解決」という商品訴求キーワードがあるが、これはまさに**自社商品が顧客のお悩みの解決策としての価値を提供し、悩みが解決した状態＝成功体験へと導くこと**を目指しているからこそ生まれたキーワードである。

この、**商品やサービスは顧客に届ける「価値」や「体験」が形になったもの**、という考え方は近年のマーケティングの主流となっている。これはマーケティングの**4P**が次第に**4C**として語られるようになったことから理解できる。

< 4P >

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



< 4C >

Customer Value (顧客にとっての価値)  顧客の要望と合致する価値を提供しているか？	Customer Cost (顧客にとっての費用)  顧客にとってその価値の入手費用は妥当か？
Communication (コミュニケーション)  顧客と企業、顧客同士の意見や情報の交換手段は？	Convenience (利便性)  入手し易いか、時間短縮できるか、いつでも買えるか？

- ・「顧客中心主義」を基本として、過剰な「製品中心主義」に陥らないようにする

D2Cは独自の技術から生まれた特徴のある製品を起点にビジネスがスタートすることが多いので、どうしても**製品中心主義に傾きがちな傾向**にある。

下表は顧客中心主義と製品中心主義の比較表である。

製品スペックや価格による競争を重視する製品中心主義と、**顧客への価値提供による中長期的な関係構築を重視する顧客中心主義**のそれぞれのアプローチが表現されている。

これを見ると、**LTV経営**の話題で登場するキーワードの多くは、顧客中心主義から来ていることが分かる。

以上のことから、商品企画、メディア&チャネル、フルフィルメントなどの業務プロセスを組み立て、改善していくためには、顧客にいつ、どのような価値や体験を届けるかをまず設計する必要がある、ということを改めて強調したい。

	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

2-6 商品企画の出発点

重要まとめポイント

◎ D2Cはまず自社が独自に企画した商品があり、「この商品をどれだけたくさん売るか」という発想になりがちだが、この商品によって「誰にどのような価値や体験を届けられるか」を明確にする

◎ ペルソナは便利だが、優良顧客層の中には複数のペルソナが存在することも多い。商品企画者は、実データを確認しながらより深い顧客理解に努めることが重要

◎ データ分析に加えて定性調査、特に顧客に直接インタビューをするようなインサイト収集方法も併用する

・ 商材ありきの発想を転換する

日本はモノ作りに伝統が有り、職人氣質の人も多いので、商品企画者が「良いモノを作れば自ずと売れる」「私作る人、あなた売る人」といった発想になりがちだが、ここまで何度も強調しているように商品企画の出発点は、「誰にどのような価値

や体験を届けられるか」を明確にすることである。

この「誰に」という点を想定する際に「ペルソナ」という手法が使われることも多い。ターゲット顧客の人物象を年齢、性別、居住地域、年収、ライフスタイル、価値観などを具体的に記述することで、施策展開を最適化しようとするものだ。この手法は、関係者間で顧客像を共有しやすく、どのような価値や体験の提供が共感を得やすいかの仮説も想定しやすい。

しかし、実際に顧客データが蓄積されていくと、優良顧客に分類される顧客の中には複数のペルソナが存在することが多い。商品企画者は、実データを常に確認しながらより深い顧客理解に努めることが重要である。

この、「深い顧客理解」については、データ分析に加えて定性調査、特に顧客に直接インタビューをするようなインサイト収集方法も併用すると良い。特に購買心理やニーズに対する理解を深めたい場合に有効である。また、人は対話の中で様々なアイデアが浮かぶ特性を持っている。インタビュー現場での聞き手（プロに任せることも多い）だけでなく、それを観察している立会者（ブランドの関係者）にも良い刺激が得られ、「インサイト＝隠れた顧客の本音や行動原理に対する気づき」が得られる。

2-7 D2C向きの商品

重要まとめポイント

- ◎ 顧客との継続的な関係性の中から利益を生み出す（LTV経営）という観点からすると、反復継続して購入やサービス利用が行われる性質のものがD2C向きの商品
 - ◎ サブスクなど、所有から利用への流れも意識しておきたい。顧客は商品を所有すること自体ではなく、利用することで何らかの目的を達成しようとしていることが多い
 - ◎ 上位商品、関連商品などがブランド固有の世界観で統一されていると、共感したファンに対するアップセル、クロスセルが行いやすくなる
- ・ 反復継続利用される性質の商品、サービスが一般的
- 典型的なのは通販で定番の「化粧品」、「健康食品」、「食料品」である。これらは消費すれば無くなり、反復継続購入につながりやすい。顧客との継続的な関係性の中から利益を生み出す（LTV経営）という観点からすると、代表的なD2C向き商品と言

える。

そして独自の「世界観」の強調という意味では「衣料品」「雑貨」「インテリア」なども大きなチャンスがありそうだ。これらは自身のライフスタイルを代弁してくれるブランドで揃えたいくなる商品ジャンルだ。さらに一定のサイクル（季節、年齢、生活圏の変化など）で買い替えることが多いという、先ほどの反復継続購入の特性も持つ。

その他の観点では、以前から通販に向いている**通販適正商品の特徴**として、以下のようなのが挙げられている。

- ①日常生活で利便を与える商品
- ②店頭より相対的に割安な商品
- ③店頭では十分に説明が受けられないこだわり商品
- ④持ち運びが大変な商品
- ⑤店頭には置いていない、あるいは多数の商品に埋没してなかなか見つからない商品
- ⑥十分に認知され見なくても安心して買える商品

⑦恥ずかしくて人前では買えない商品

⑧悩み解消商品

これらは商品訴求の表現を考える際にも参考になるだろう。

またモノではなくサービスのジャンルでは、**金融、トラベル、ホテル**などが代表格だ。これらも反復継続利用が期待でき、特に**ブランドアプリとの連携で顧客の利便性向上、関係構築を図る**ケースが多い。

・所有から利用への流れ

2010年代半ばくらいから、商品を購入するのではなく、一定期間利用する権利を購入するサブスクモデルが注目を浴びるようになった。もともとは新聞や雑誌の定期購読などもサブスクの一種なのだが、この時期に「サブスク」といわれたジャンルは洋服、家具、子どものおもちゃなど「**従来、購入して所有することが当たり前であった商品を、一定期間利用する権利だけ購入して持ち続けない**」というコンセプトが打ち出されていた。

飽きてしまった、新品を買うと前のものを処分しなければならないのがおっくうなど、**所有することでかえって自分の体験を制限してしまう欠点を、月額定額制**

を活用することで**利用体験を自分でコントロールできる**（月単位で利用し続ける、入れ替えるなどを選択する）という新しい「価値」を提供しているといえるだろう。

・アップセル、クロスセルしやすいか

LTVを高めるには**購入金額を関係継続に伴い増やしていってもらう**ことも重要である。そのためのアプローチが「**より上位の商品やサービスを提案する**」アップセルと、「**購入商品やサービスと関連した商品やサービスを提案する**」クロスセルだ。

例えば、化粧品や健康食品のD2Cでは、商品配送箱の中に上位商品や関連商品のチラシを入れたり、オンラインショップ内でのレコメンデーション（おすすめ商品の提示）などを行っていることが多い。

これらの施策が奏功するには、やはり**ブランドの世界観への共感が重要**となる。

共感を得ることで購入商品やサービスの幅が広がって行き、その商品やサービスがもたらす成功体験がさらにブランドへの共感を高めていく、というサイクルをぜひ実現したい。

2-8 商品担当者の役割（1）

重要まとめポイント

- ◎ D2C向きの商品であっても常にテストを行う
- ◎ D2Cのマーケティングは一つの媒体（メディア）で完結しないことが多い
- ◎ 商品と顧客の対象年代と訴求媒体（メディア）の変化に常に着目

・商品開発におけるテストとは顧客とのすり合わせ作業

これまで見たように、D2Cは一言でいえば「尖った」商品が多い。そしてその尖っている部分が**実利的な観点では顧客の課題=悩み解消**につながり、**世界観という観点からは顧客の共感を生むこと**（例えばフェアトレードなど）を狙っている。

しかし、尖っている商品であればあるほど、「刺さる」顧客層は限定される。その商品が、**想定している顧客層が望んでいる実利（課題や悩みの解消）や世界観**を本当に実現しているのか、実現しているとしたら**きちんと伝わっているのか**はテストをする

とが最も実践的である。

まず小規模なテストをし、その反応を収集分析して商品や訴求方法の改良を行ってから、今度は規模を拡大して展開する。

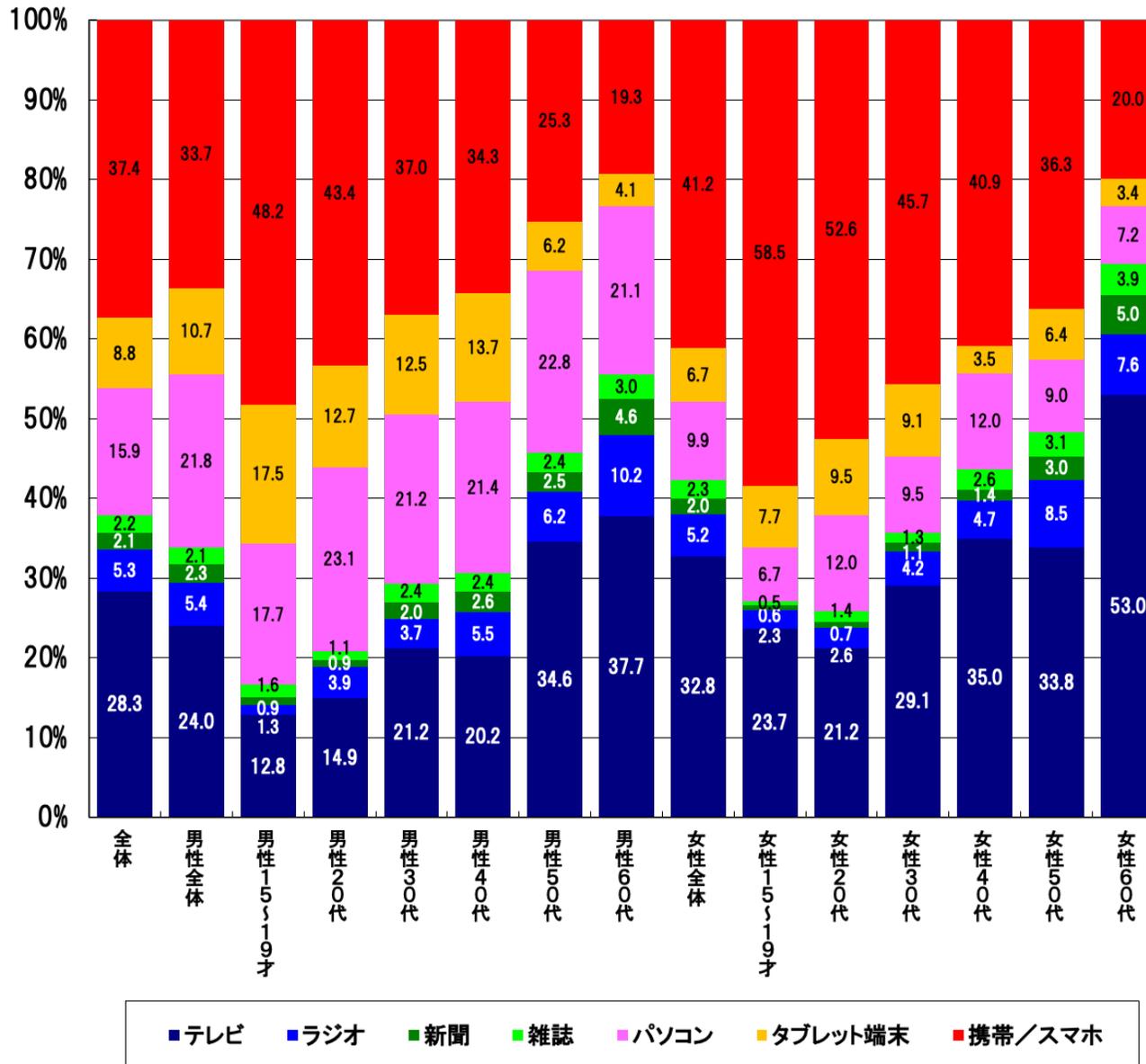
昨今ではさらにテストよりも前の**企画段階から顧客（ファン顧客層）に参加してもらい、その声を開発や製造に反映させるプロセスを公開することで、ブランドとの一体感＝ファン化を強化しようとする動きも増えている。**

- ・ **D2Cマーケティングは一つのメディアで完結しないことが多い**

この十数年で年代別のメディアの好みは大幅に変化している。商品企画担当者は**社会全体の変化と共に、自社顧客の変化にも着目して欲しい。**何度か紹介したメディア接触時間も、次表のように年代別に見ると傾向が大きく違う。

自社顧客に定期的なアンケートを実施している場合は、同様のメディア接触時間調査をしてみても良いかもしれない。そして、**常に自ブランドあるいは特定商品のユーザーの年代構成を踏まえたメディア選択と訴求内容の最適化を目指したい。**

性年代別メディア総接触時間の構成比(1日あたり・週平均 2024年)



出典 : <https://mekanken.com/data/6982/>

2-9 商品企画担当者の役割 (2)

重要まとめポイント

- ◎ 商品企画には情報力、商品知識、表現力が必要
- ◎ 商品の原価構造を把握しておく
- ◎ 商品の開発や製造に関する協力会社との協働も価値創造の観点から重要

・商品企画業務

D2Cにおける商品企画者の業務は、商品を企画したり探し出したり調達するだけではない。店舗での訴求と同様に、媒体で動画や写真、コピーを使い「顧客がいいなと感じられる商品のアピールポイントを的確に表現する」ことで、買う気を起こさせることも含まれる。

従って商品企画者にとっては、**一に情報力、二に商品知識、三に表現力（制作技術）**が必要となる。

ブランドが大きくなると商品企画と媒体制作を分離し、よりプロフェッショナルな集団に育てようとしがちだが、失敗することも多い。

引き継ぎがうまくいかず、「商品企画担当者がなぜその商品を企画したのか」を媒体制作担当者が表現できないからである。さらに「商品企画担当者は商品をリリースすれば良いような気」になり、表現手法（制作技術）のレベルアップが見込めなくなる。

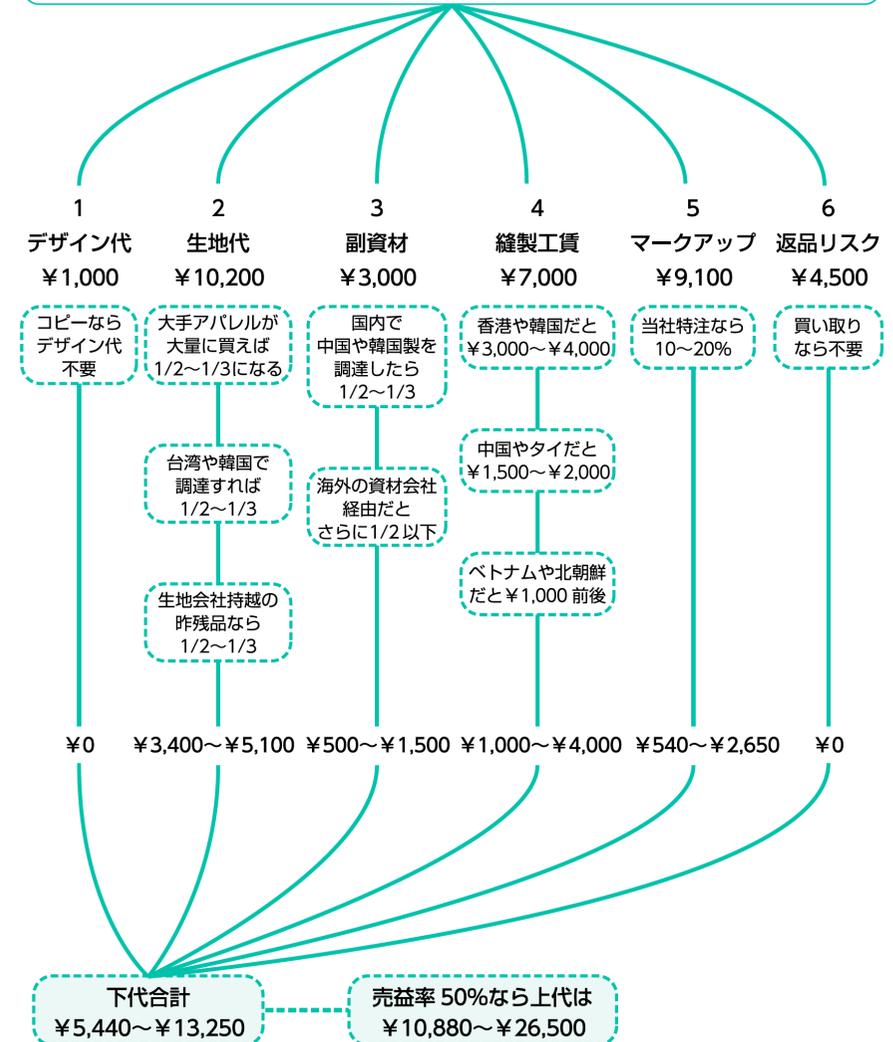
商品企画には、下記のようにさまざまな活動要素がある。

- ①商品開発業務：取引先対応、買い付け、商品台帳作成、情報収集
- ②商品提案業務：各媒体へ商品提案、商品別受注予測、販売計画作成
- ③実績管理業務（日別、週別、月別、期別、媒体別）：受注実績、商品利益率、商品在庫高、予算作成
- ④評価分析業務：商品分析、媒体効率評価（頁別分析、ビジュアルテスト）
- ⑤媒体制作業務：媒体作成、撮影立ち会い
- ⑥発注処分業務：発注計画、追加発注、処分計画

・商品の原価構造

右の図は婦人衣料の場合の一例だが、他の商品ジャンルでも**商品の原価構造を探り、いかに原価削減を図れるか**が商品企画担当者の最重要課題である。

1 デザイン代	¥1,000	5 マークアップ	30%	¥9,100
2 生地代(¥3,000/m×3.4m)	¥10,200	6 返品リスク	15%	¥4,500
3 副資材(裏地、芯地、ボタン)	¥3,000			下代合計 ¥34,800
4 縫製工賃	¥7,000			(原価率 58%)
小計				¥21,200

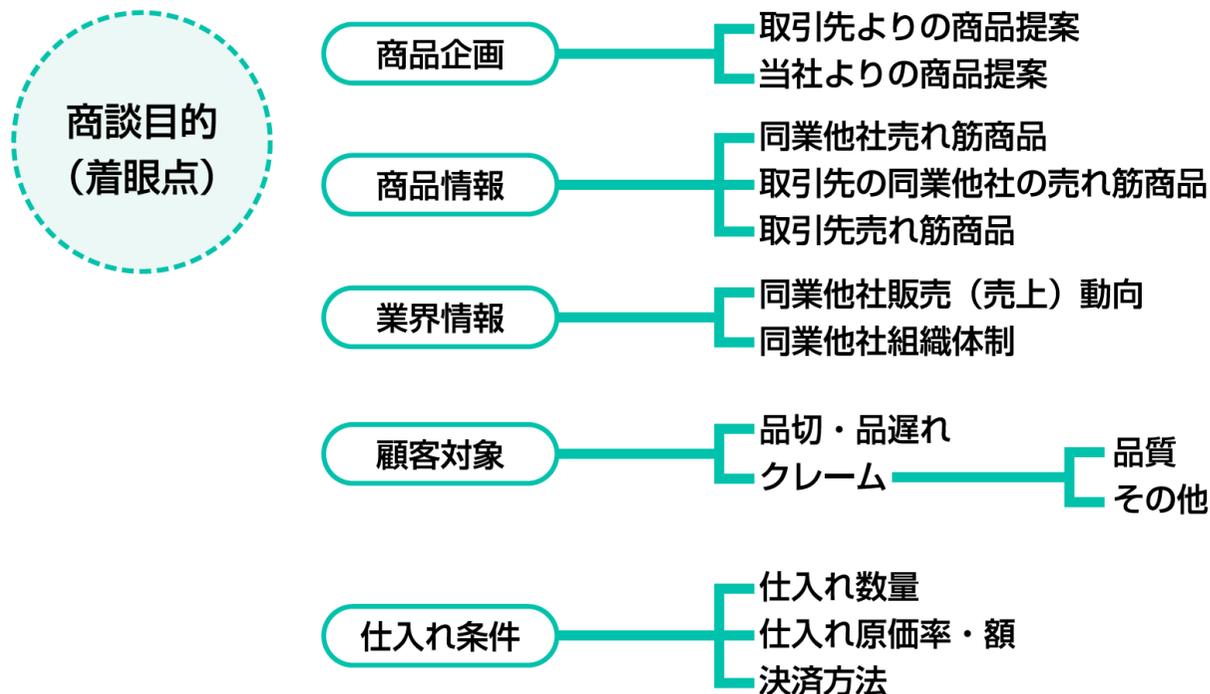


・商品の開発や製造に関する協力会社との協働も価値創造の観点から重要

D2Cビジネスを支援する企業は非常に多く存在し、委託できない業務は無いといえるほどだが、一方でそのような協力会社といかに「協働」していくかがポイントとなる。

他社情報や業界動向に関しては協力会社の方が詳しい可能性が高いし、顧客クレームなどについては、供給面や生産面での改善要望としてこちらからも提案したい。

取引先開拓・訪問（商品開発／情報収集）



2-10 商品企画担当者の役割 (3)

重要まとめポイント

- ◎ 広告表現に関しても責任者であるという意識を持つ
- ◎ 撮影、クリエイティブ制作など外部スタッフが実際には動いている業務でも、「お任せ」の姿勢ではなく「自分はD2Cのプロ」であるという自覚を持って関与する
- ◎ 社内の各部署、マーケティング部門やフルフィルメント部門との日常的な情報連携、意見交換を意識する

・商品企画担当者の鉄則

一番重要な仕事が担当商品の売上高を最大限に増やすことだとすれば、「担当商品を媒体上でいかに上手に商品訴求するか」ということ、つまり、売れる写真（近年では動画も）、売れるコピー、売れるレイアウトに精通することが不可欠である。広告表現の最終責任は商品企画担当者にある。

下記はカタログ通販時代から強調されてきた広告表現の原則である。

- ① 広告表現とは、顧客にとって見慣れたモデル、見慣れたポーズ、見慣れたシチュエーションを使うことである
- ② デザイナー、コピーライター、スタイリスト、カメラマン、ヘアメイク、印刷会社、広告代理店、みんな通販広告のプロではない
- ③ 売れる商品のビジュアルは変えない
- ④ 「コンセプト型商品訴求」はマス顧客には行わない
- ⑤ 色調はいつも暖色系を使用する（エキサイティングさを演出）

例えば上記の②だが、通販の場合は服がメインで顔ではないため、ライティングの位置も違う。カメラマンは急に通販向けの写真を撮れと言われても対応が難しい。したがって商品企画担当者が「ここはこうなのだ」という嫌われ役をやらなくてはならない。そして売りたい気持ちをカタログに伝える。つまり、展示会や他社媒体で見て「これはこういう形で売りたい」と感じたイメージを、webやカタログあるいはテレビなどのビジュアルなどにぶつけるのだ。

以上のことはD2Cにビジネスモデルが進化しても押さえておきたいポイントである。

2-1 1 フルフィルメント部門の重要性

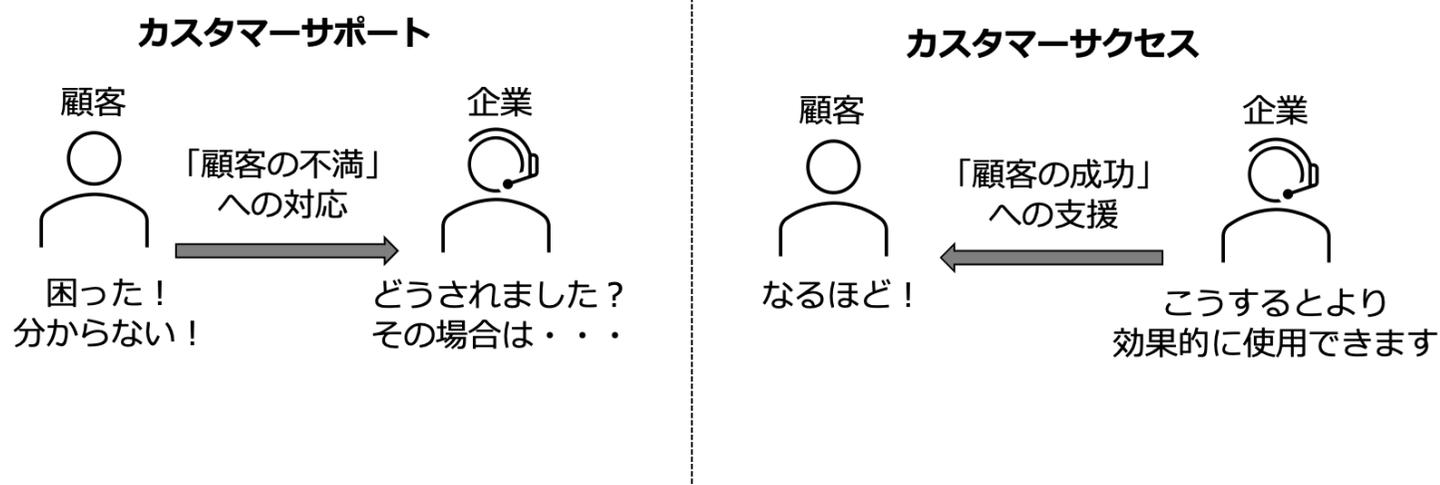
重要まとめポイント

- ◎ ブランドの統一された世界観は、商品や広告だけでなく受注、お届け、支払い、返品交換、問い合わせ対応などフルフィルメント部門を通じて提供される体験も含まれる
- ◎ フルフィルメント部門で収集した顧客の声や現場でのアイデアを、常に商品部門やマーケティング部門と共有する仕組みを構築する
- ◎ フルフィルメント業務は外部委託することも多いが、受託企業とのコミュニケーションを積極的にとり、顧客により良い価値や体験を提供するパートナーとしての協働を意識する

・体験という観点で再注目されるフルフィルメント部門

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

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



・商品やマーケティングを担当する部門との連携

D2Cというビジネスモデルの強みは価値提供プロセスの一貫性にある。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（協力会社とも協働しつつ）マネジメントしている。

そして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。

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、商品やマーケティング部門への配属予定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。

一方でフルフィルメント部門も、商品やマーケティング部門の実情を理解する必要がある。

例えば、下記のような業務フローをフルフィルメント部門担当者は知らないし、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。

- 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

フルフィルメントの担当者が、このような視点を併せ持つ効果は、円滑な業務遂行に留まらない。**自社顧客の理解度がさらに深まり、顧客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。**

以上のことは**フルフィルメント業務を外部委託している場合も同様**である。受託企業とのコミュニケーションを積極的にとり、顧客により良い価値や体験を提供するパートナーとしての協働を意識したい。

2-12 コールセンター／コンタクトセンター

重要まとめポイント

- ◎ 商品やマーケティング部門と他のフルフィルメント部門とを繋ぐ接点として非常に重要
- ◎ コールセンター利用顧客は優良顧客が多い傾向にあるので、自社顧客の受注方法選択の特性やLTVとの関係について常にデータを把握しておく
- ◎ コールセンタースタッフには、自分たちが顧客への価値や体験を提供する最前線にすることが自覚できるよう指導や動機づけを行う

・商品、マーケティング部門とフルフィルメント部門との連携

コールセンターには多くの顧客の声（VOC）が蓄積される。この商品是这样あってほしいという要望から、けがをした・体調を崩したなどの苦情・クレームもある。このVOCを商品やサービス品質向上のための情報に加工して関連セクションに戻すことはセンターの重要なミッションだ。

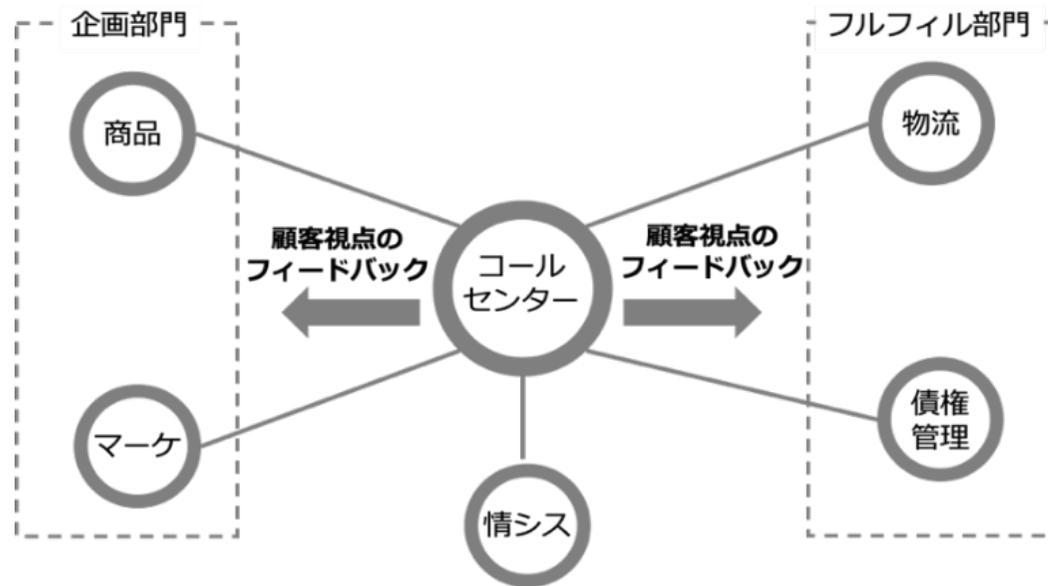
苦情やクレームもしっかり対応すればより強固なファンをつくれるし、顧客の不安や疑問・質問に的確に回答できればCS（顧客満足度）は向上する。

こうしたコールセンターの機能が発揮されているD2Cブランドでは、**コールセンター利用顧客のLTVが高い傾向**を示す。自社データで常に確認をしておきたい。

コールセンターは顧客接点の最前線であり、企業の将来を左右しかねない重要拠点である。コールセンタースタッフには、**自分達が顧客への価値や体験を提供する最前線にいることが自覚できるような指導や動機づけを行うことが重要**である。

<コールセンターの企画部門とフルフィルメント部門をつなぐ「ハブ」機能>

(次ページ)



・コールセンターの組織構成例

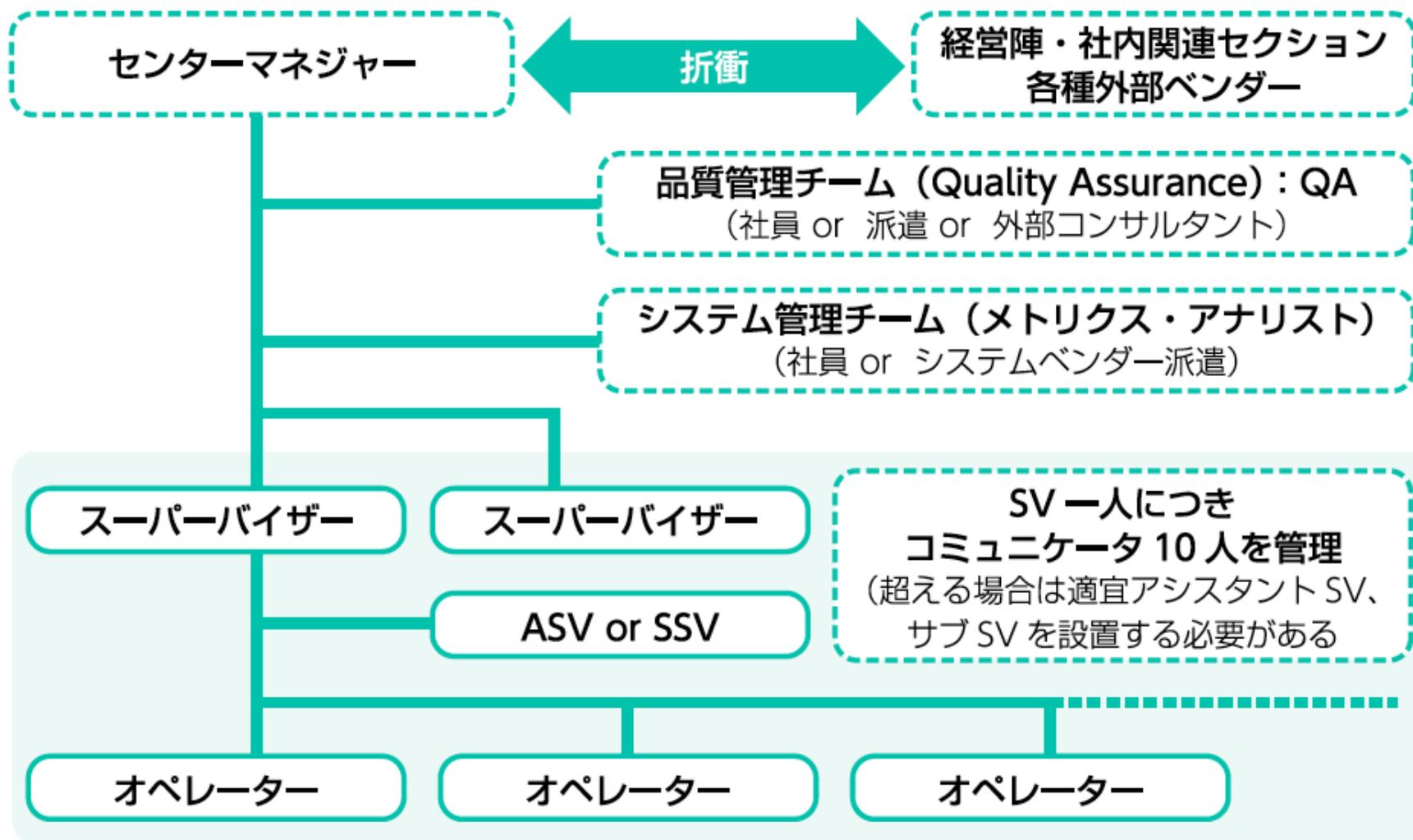
センターの運営組織は統括責任者である「**センター長**」の下に、複数の**スーパーバイザー (SV)** が自分のチームを指揮・指導していく構成をとる。一般的には一人のSVが管理可能な人員は**10人前後**である。SVはセンター運営の「**要**」であり、優秀なSVがどれだけいるかでそのセンターの品質や生産性、CSの度合いが決まる。

SVの主な役割は**オペレータの管理・指導・育成**で、モニタリング（会話のリアルタイムチェック）、シフト管理、エスカレーション対応（クレームなどオペレーターが

対応できないケース)、スクリプト (対話台本) やFAQなどの応対ツールの作成、コール集計作成など非常に多岐にわたる。従って、業務分担やSV欠勤時の代役、将来のSV候補としてアシスタントSV (ASV) を置くセンターも多い。

そのほか、モニタリングを専門に行うQA (Quality Assurance) チームやコール集計データを日々注視して問題点や課題を分析する専門職を置くセンターも多い。

＜一般的なコールセンター運営体制の例＞



・コールセンターの基本システム

コンピューターと通信を統合制御する**CTI**（Computer Telephony Integration）はセンターでは必須である。

CTIサーバがあれば画面クリックだけで電話発信することもできる。**CTI**には、着信と同時に顧客画面が立ち上がるポップアップ機能、**SV**が自席で会話を聞けるモニタリング機能、画面とともに音声を**SV**席に転送できるエスカレーション機能など多くの機能がある。

またオペレーターは通常、両手入力を可能にするためヘッドセット（インカム）を装着して業務を行う。

さらに受信業務では**ACD**（着信呼自動分配）という機能が活躍する。次々と着信するコールを待ち時間の最も長いオペレーター順に均等に分配する機能である。

また**IVR**装置（自動音声応答装置）を導入しているセンターも多い。音声自動応答の誘導によりコール目的別に番号を顧客に選択してもらい、適切なスキルを持つオペレーターに振り分ける機能で**スキル・ベース・ルーティング**という。

その他、コール集計を行うCMS、適正なシフト配置支援を行うWFM、全通話録音を行うボイスロギング装置、発信業務ではつながったコールだけをオペレーターの待機状況を予測して分配するプレディクティブ機能など多彩な機能が活躍している。

名 称		機 能
CTI	Computer Telephony Integration	コンピューターと通信とを統合するシステム
ACD	Automatic Call Distributor	着信呼自動分配装置。インバウンドで待ち時間の最も長いオペレーターを優先して着信呼を自動的に分配する
IVR	Interactive Voice Response System	双方向音声自動応答システム。スキルベースルーティング、セルフ完結、時間外対応が主な利用目的
CMS	Call Management System	コールデータの自動集計管理システム
KPI	Key Performance Indicator	CMSから出力されるパフォーマンス測定の主要管理指標
WFM	Workforce Management	コール予測に基づく適正人員自動配置の計算機能。
ボイス・ログ	Voice Logging System	全通話録音。顧客とTCとの会話を録音・保存する仕組み
プレディクティブ	Predictive	予測発信。待機状況を常に予測し、つながった発信呼だけを待ち時間の最も長いオペレーター順に優先分配する
FAQシステム	Frequently Asked Questions System	頻繁に聞かれる質問（よくある質問）に対する回答事例をシステム化した機能
モニタリング	Monitoring	SVが自席にいながらTCと顧客との会話をチェックできるコールセンターで活躍するシステムと主な機能

・オペレーターの採用と教育育成

顧客対応のプロに育てるためには**初期教育が最も重要**だ。商品や業務知識を覚えさせる知識研修に多くの時間を費やすのではなく、全社的な事業方針やセンターポリシーなどのマインド研修により時間をかけるべきである。

初期研修のポイントは、以下の3点である

1. **商品知識の詰め込み教育に陥らない**
2. **マインド研修に注力し仕事に対して夢を持ってもらう**
3. **座学だけでなく顧客を装い電話して対応を試すミステリーコールを行う**

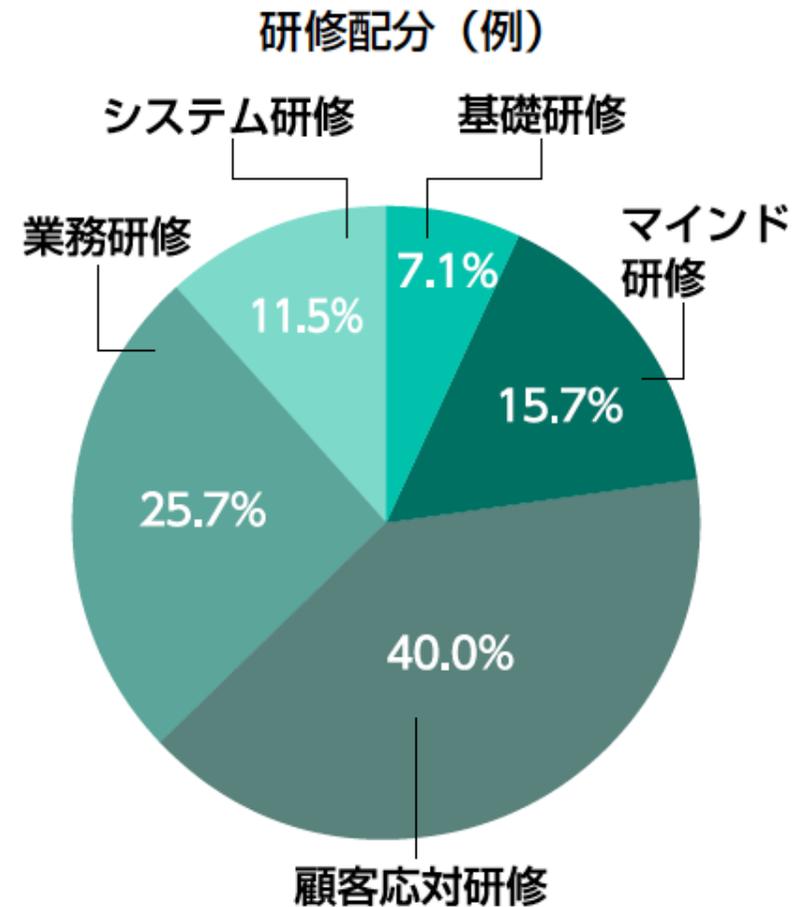
など

そして年間を通じた教育育成プログラムを計画的に遂行することが重要となる。プランニングのポイントは、次の3点である。

1. **研修の目的と目指すゴールの明確化**
2. **研修テーマと対象者の明確化**
3. **年間計画の作成と研修ツールの標準化**

＜初期導入研修カリキュラムと時間配分（例）の例＞

基礎研修	会社概要、業務内容	1h
	コンプライアンス研修	1h
	就業規則	0.5h
	計	2.5h
マインド研修	会社方針、方向性	1h
	センターの位置付け	0.5h
	センターの運営方針	0.5h
	顧客対応ポリシー	0.5h
	CS研修（VTRなど）	2h
	昼食会、歓迎会	1h
	計	5.5h
顧客対応研修	電話対応基礎	2h
	ミステリーコール体験	1h
	FAQ研修	4h
	ロープレ研修	7h
	計	14h
業務研修	全体業務フロー	1h
	個別業務フロー	2h
	商品知識	5h
	関連部署見学会	1h
	計	9h
システム研修	末端操作基礎	2h
	入力研修	2h
	計	4h
総計		35h



・効果測定と評価指標（KPI）

コールセンターが常に抱える課題は、**品質の向上と生産性アップ**である。顧客対応の最前線であるセンターではCSの維持向上は当然として、いかに低コストで効率よく運営できるかを追求しなければならない。

そのためには定期的な効果測定が必要であり、測定のための指標となるのが**KPI（Key Performance Indicator：パフォーマンス測定のための主要管理指標）**である。

KPIは**数値化して目標値を定める**ことが重要だ。また前年度や前月との比較や曜日別・時間帯別の変化と推移を比較分析することで、シフト調整などセンター運営上の課題解決策がみえてくる。

KPIは**センター全体のデータとして見るだけでなく、オペレーター個々のKPIをしっかりと見ていくことが重要**となる。その人の弱点を見出せれば、教育プログラムのなかで誰にどんな訓練を施せば全体のパフォーマンスを引き上げることができるかがみえてくる。

項目	内容	備考
サービスレベル (SL)	X秒内の応答率X%を目標とする指標で自由に設定できる。 初期設定は通常20秒以内の対応を全コールの80%目標	センター全体の顧客対応品質指標で、いかにお客様を待たせないか、という指標
応答率と放棄呼率	入電数のうち何%が対応できたか（応答率）、また何%が対応できずに切断されたかを測る指標	応答率90%超、放棄呼率は10%以内を目指すセンターは多い
平均処理時間 (AHT)	一人の顧客に対してどれだけ時間を費やしたかを測る指標。 通話時間(ATT)＋後処理時間(ACW)＋保留時間の合計	Average Handling Time の略
平均通話時間 (ATT)	顧客と会話している平均時間。ただし、お客様ありきなので長くてもオペレーターだけの責任とはいえない	Average Talk Time の略
平均後処理時間 (ACW)	顧客との会話終了後のデータ入力・チェック確認・入力完了に費やす平均時間。訓練次第で限りなくゼロに近づけることは可能	After Call Work の略
平均待機時間 (AWT)	ACWが終わって次のコールを待っている平均時間。これが多いのは人員過剰の傾向がある	Average Waiting Time の略
稼働率	オペレーターの勤務時間のうち何%を顧客のために使っているかを測る指標	稼働率は85%を超えるとオペレーターのストレスが増え始める
エスカレーション率 (自己完結率)	オペレーターが自己完結できずSV等の助けを必要とする率	教育育成のための重要指標となる
シフト遵守率 (Adherence)	予定されたシフトがどれだけ守られたかを測る指標	WFMシステムがない場合は人事考課として人が介在しないと把握はできない

2-13 物流・配送

重要まとめポイント

- ◎ 店頭小売とは違うD2Cの物流・配送のプロセスを理解する
- ◎ 物流・配送業務を外部委託した場合のコスト構造を把握する
- ◎ 物流・配送品質向上のためのパートナー企業との情報共有、意見交換の場作りを行う

・顧客体験の視点から見た物流・配送

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

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



・物流、配送業者の選び方

1) 自社で物流事業者を選定する場合

RFP (Request For Proposal : 提案依頼書) や **RFQ** (Request For Quotation : 見積もり依頼書) を作成し、複数の物流事業者に依頼する。

2) 大手物流事業者に依頼する場合

要件が固まっていない状態でも比較的選定は行いやすい。大手は初期の段階から、ヒアリングシートを基に荷主側の要件を策定していくケースが多いからだ。

大手は下記のようなパターンがある。

1. 宅配会社などの総合物流事業者
2. 全国的な規模で対応している大手物流会社
3. インターネット系の事業者
4. 通販企業系の事業者

いずれのケースでも、大手に依頼する場合は担当者が大きなポイントになる。また、再委託先によっても対応が異なる点を認識しておくべきだ。

3) コンサルタント会社や3PL事業者に依頼する場合

依頼者の要望に合わせて対応してもらえる。3PL事業者などは要件を整理しながらRFPまたはRFQを作成し、物流事業者側の特徴などアドバイスを受けながら選定することができる。

一度に物流事業者を集めコンペティションを開催することも可能である。その場合、コンサルタント会社や3PL事業者への費用が発生するケースが多いため、委託する規模や内容によって検討することが望ましい。

4) マatchingサイトを利用する場合

昨今は見積もり比較サイトなど、サービスや金額を比較できるマatchingサイトが多くある。物流業界でも無料で利用できる見積もり比較サイトが増えているが、容易に比較できるため価格重視となるケースが多い。

そのため、品質・対応面において、実際には良いサービスを提供していても選定されないケースも少なくない。従って、ネットを使うと同時に、**商談や物流会社の現場視察時の対応**を重視しながら選定することが望ましい。

＜物流業務における主な契約の種類＞

	契約種類	内 容	メリット	デメリット
I	業務請負契約	対象業務を契約条件どおりに遂行することで対価を得る契約方式。契約内容は業務ごと単価によって構成され、請求項目も連動する。最も一般的な契約形態。	双方に請求内容・コスト内訳がわかりやすい	価格競争に弱く、付加価値業務の追加を「コストアップ」ととらえられやすい
II	個建て契約	荷主企業が取り扱う製品・商品ごとに、その目的の遂行と達成までの一貫した作業を1単位として単価設定を行い、請求する方式。基本的に包括受託時に適用される契約方式。	単位ごと物流コストが把握しやすく、変動費に近くなる。物流企業にとっては価格競争に強い	対象製品・商品の追加毎に見積りが発生し、請求形態が煩雑になる、原価が見づらくなる
III	従価契約	荷主企業が行う物流業務を包括して受託し、対象業務におけるセンター通過売上額の〇%、といった比率で物流費を請求する方式。包括受託時に適用され、小売業センターでは「センターフィー」という呼び方をされることが多い。	物流費を完全に変動費化でき、物流企業にとっては価格競争に強い	取扱う物量が低下した場合、採算割れを起こす可能性がある
IV	オープンブック	主に物流企業が自社の損益を公開し、取り決められた利益を荷主企業が保証する形で運用を行う形式。一種の運命共同体になるため、相互協力体制を組みやすい。	荷主企業にとってはコストが完全に透明化され、物流企業にとって経営が安定する	物流企業にとっては大きな利益を出しにくい。管理が煩雑になる場合あり
V	ゲインシェアリング	荷主、物流企業が双方に合意し、協力の上（又は物流企業主導）で改善活動を実施し、そこで得られるコスト削減額を両社合意の割合で分配する料金体系とその契約をいう。	相互に一致した目標に対して努力と協力体制が組めるため、早期に改善効果を得やすい	最初の基準設定が困難であり、最終結果を証明することが難しい。一般に普及していない

出典：株式会社ロジスティックス・サポート&パートナーズ発行「ロジスティックス手帳」より

・ 物流委託のコスト

1) 倉庫

物流委託のコストは、大きく分けると**倉庫の賃料と倉庫内の作業費**に分けることができる。

倉庫の賃料については地域ごとにおおよその相場があるため、築年数や設備・階層など構造上の条件が同じであれば、同一地域内で大幅に賃料が変わるケースは少ない。ただし、季節や時期によって大幅に賃料を下げるケースもあることから、タイミングによっては大幅に賃料を下げることも可能である。

また、契約期間や諸条件により交渉可能な場合も多いので、**事業計画に沿った交渉が重要**である。あらかじめ増床など将来の予測を説明し交渉することにより、倉庫事業者（物流会社）としても賃料収入などの見通しが立てやすくなる。

倉庫と倉庫内作業を併せて委託するケースでは、倉庫費用（賃料）を抑えることができるケースが多い。物流会社としては、場所だけを提供するより効率および収益を上げやすくなるためである。

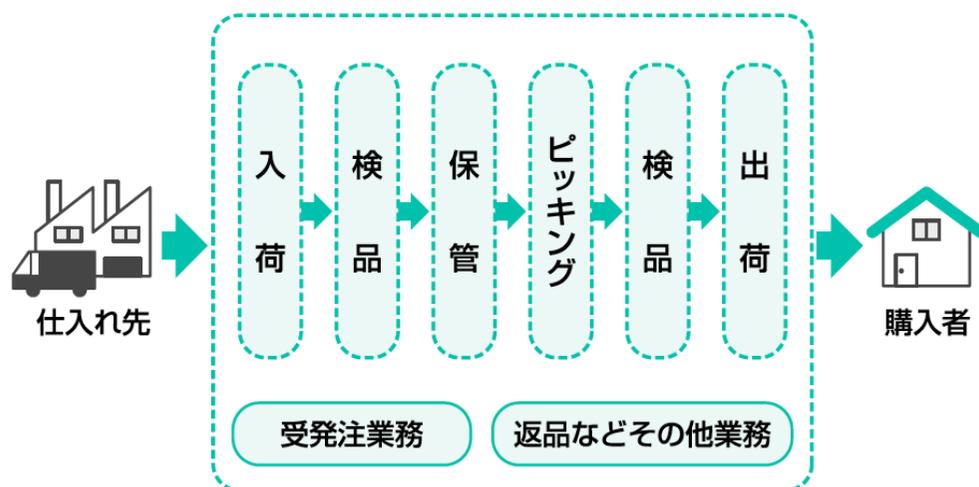
基本的な賃料は坪単位で設定しているケースが多いが、取扱商品や契約形態によっ

て、パレット（PL）・m³（立方メートル）・ケース（個）単位で設定しているケースもある。また、賃料は月単位としているところが多いが、10日間を1期とし、期単位または1日単位で設定しているケースもある。

保管スペースのほか、作業スペースや供用施設部分の条件についてもさまざまである。また、保証金の有無、前払い家賃かなどの諸条件についても各社さまざまで、選定の際には事前に確認が必要な項目である。

最近では保証金なしで使用した分だけを賃料とするなど、柔軟な対応をしている物流会社もあることから、月額賃料だけでは一概に比較するのが難しいケースもある。

<倉庫内での作業>



2) 倉庫内作業

大きく分けて受発注・入出荷・ピッキング（流通加工）・検品・返品業務に分類。コスト計算では各業務とも取扱商品・アイテム数・取扱件数（個数）・一件当たりの明細数などから工数（時間）を算出する。

1. 受発注

取扱商品・アイテム数・取扱件数・一件当たりの明細数などから一件当たりの受発注業務の工数を算出するが、対応する時間帯や使用媒体、個人向け・法人向けの比率によっても一件当たりに掛かるコストが変わってくる。

また、登録商品の追加や変更・削除の頻度によっても工数が変わるため、販売計画を立てる上で考慮しなければならない。在庫管理上欠品となっている商品や、一件での複数商品の受注において一部欠品となった際の対応も、コスト試算上の要点となることから、戦略的な判断が必要である。

2. 入出荷

入荷業務では、入荷頻度・入荷形態（ケース単位やコンテナ）・仕入れ先件数・入荷検品方法（ケース単位やピース単位）・商品バーコードの有無・取扱件数・取扱

個数（ケース単位やピース単位）から工数を算出する。

入荷業務におけるコスト管理については、販売計画（営業）や仕入れ計画（仕入れ担当者及び仕入れ先）策定の際に一体となって取り組んでいくことが、効率化およびコスト削減のポイントだ。

出荷業務では、出荷指示のタイミング（時間）・出荷指示回数（バッチ処理回数）・出荷単位（ケース単位やピース単位）・同梱物の種類や数・梱包形態から、工数を算出する。

納品書などの届け時の必要書類や梱包資材、配送手段によっても工数が変わってくるので、戦略的に判断する。

3. ピッキング（流通加工）

業種や取扱商品によってさまざまであるが、一件当たりの費用に点数（ピース単位など）を加算し算出しているケースが多い。梱包手数料やその他費用が加算されることもあるが、一件当たりに掛かる工数から算出する手法がほとんどとなる。また、デジタルピッキングシステム

4. 検品

各事業者の戦略や方針、どのレベルの品質基準で業務を行うかによって大きく変わってくる。コスト計算については工数から算出するため、入出庫時の単位やピッキング後の検品回数などについては、初めにどのレベルの品質基準で委託をするかを検討しておく。

同業他社の事例や業界の一般的な対応などは物流会社側で把握しているため、物流会社と相談し進めていくことが望ましい。また、作業員へのトレーニングを行って熟練度や正確性の基準を作り、検品業務の作業効率を上げることでコスト削減を実践している物流会社もある。

5. 返品

どこまでを委託するかによってコストは大幅に変わる。一般的には、返品の指示書（指示データ）と返品されてきた商品を確認し、あらかじめ取り決めた内容に基づいて良品と不良品に分けることが多い。

その後の商品処理については各社さまざまで、委託時に取り決めが必要である。コストについては、一件当たりに掛かる処理時間を算出し、コスト計算しているケースが多い。

・ 配送委託のコスト

1) 仕入れ先から自社倉庫（委託先倉庫含む）への配送費（輸送費）」

仕入れ先から自社倉庫への配送費は仕入れ代金に含まれるケースがほとんどだが、発注頻度や発注方法により配送費が変動することもある。

特に小ロットでの発注の場合、別途配送費が掛かるケースもあるので、取引先ごとに条件を確認しておく。また仕入れ先からのリードタイムによって適正在庫数も変わり、それが在庫費用に大きくかかわってくるので、注意を要する。

2) 自社倉庫（委託先倉庫含む）から購入者への配送費

D2C物流のなかで最もコストが掛かるのが、購入者への配送費である。ほとんどのケースで宅配便が利用されている。そのため宅配便の運賃が物流コスト全体に大きく影響することになるが、宅配会社の運賃設定ポイントを踏まえ、交渉することが重要である。

1. 月間取扱量

月間取扱量については、A地点（一カ所）からの出荷量がどのくらいの扱い量にな

るかがポイントとなる。例えば、数十ヵ所からの出荷がある場合でも、基本的には、それぞれの出荷場所単位での取扱量として設定することになる。（ただし、規模や取引内容によって、全体の取扱量も考慮されるケースがある）

2. 取扱品のサイズ（重量）比率

サイズごとに設定することになるが、サイズが小さいものが多ければ、当然、全体のコストも下がる。一律の料金契約でも、基本的にはサイズごとの設定となることから、より詳細な情報を提示し交渉・設定することが望ましい。

3. 地域別（都道府県など）の出荷比率

一般的には人口比率を利用するケースが多いが、人口比率と比べて自社の配送先に偏りがあったり近隣へのお荷が多い場合は、より交渉が必要だ。

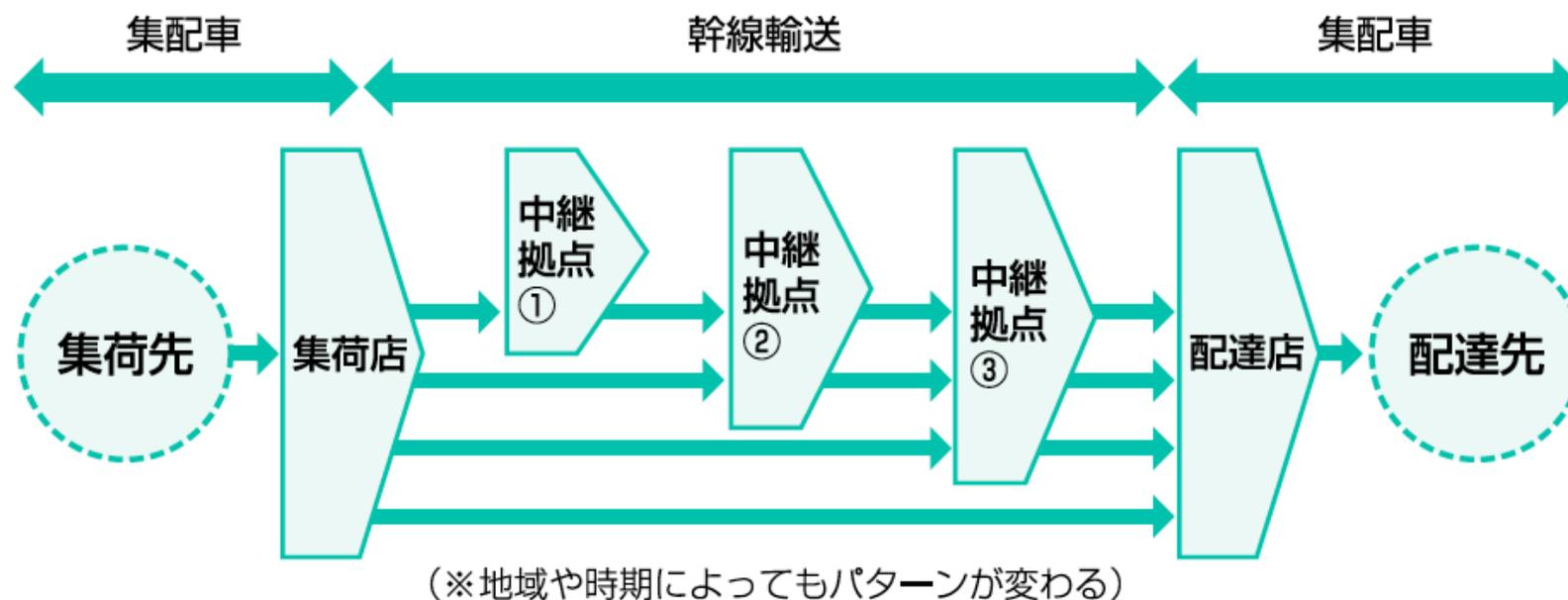
4. 集荷・配達時にかかる負荷や集荷・配達にかかる時間

宅配会社では、集荷・配達先で通常業務と比べて負荷の掛かる作業が発生したり時間が掛かったりなどを考慮してコストを算出する場合もあるため、極力、**宅配会社の基本サービスで対応できる環境にすることがポイント**だ。また、電子データでのやりとりや、荷札・伝票の運用などについても同様である。

5. 代金引換やメール便、チャーター便などその他サービス利用の有無

代金引換サービスの取引条件は、交渉の余地が見込めるポイントといえる。また、その他サービスの利用についても、交渉してみる価値はある。

<宅配便の流れ>



3) 代引き手数料について

宅配便の配送コストにおいては、代引き手数料も重要なポイントだ。代引きで発送する場合、宅配便送料のほかに、代引き手数料と宅配会社が回収した代金の振込（振替）事務手数料が掛かる。また購入者が商品の受取時に現金ではなくカードで決済した場合には、カード決済事務手数料も発生する。

ほとんどのD2Cブランドは、商品の受取時に購入者が利用しやすいよう、現金・カード決済のいずれも利用できるように宅配会社と契約するケースが多い（カード決済を取り扱っていない宅配会社もある）。

ただし、取扱商品や宅配会社側の審査によって現金のみの取り扱いしかできないケースもあるので、事前に確認が必要だ（逆に自社の取扱商品や販売単価を考え、現金決済に限定して契約をすることも可能である）。

代引き手数料の価格交渉は容易ではないが、**宅配便の送料と同様にできる限り取扱量・取扱商品・販売価格の情報を開示して、交渉・設定することがポイント**である。

4) 仕入れ先から購入者への配送費

近年、産地から購入者へ直送するケースが増えており、通常、宅配会社では各出荷場所からの取扱量に対して価格設定をするため、**全国的に取り扱う産地直送品の取扱量が多くても、各出荷場所単位の取扱量が基準**となる。

事前に仕入れ先情報や仕入れ先ごとの取扱品・取扱量を提示し、宅配会社と出荷データの受け渡し方法などを決めておくと、各出荷場所での扱いがスムーズになる。

5) 顧客からの返品

多くのD2Cブランドでは返品を受け付けている。返品時の配送費については、すべて販売者側が負担するケースや、すべて購入者側が負担するケースなど、取扱商品や各企業の方針によって変わる。

そのため、宅配会社の返品時の配送における運用・契約はさまざまだ。宅配会社によっては、一定の時間までに回収先のデータを送信すれば翌日回収が可能なシステムもあるので、返品（回収）に伴う配送費とともに、返品にかかわる事務処理などが軽減できるよう**宅配会社とシステムを含めた効率的な運用を構築しておく**とよい。

6) 自社倉庫（委託先倉庫含む）から仕入れ先への配送費

仕入れ先への返品などの配送費については、仕入れ先ごとの仕入れ条件によってもさまざまなうえ、取引関係や取引規模によっても大きく異なる。従って仕入れ先ごとに取引条件を明確にしておく必要がある。特に、物流業務を物流会社へ委託しているケースでは、**物流会社も含め仕入れ先との取引条件を共有し、返品する頻度や手段について取り決めておくことが重要**である。

・パートナー企業との定例会議の開催

物流・配送品質の維持や向上に重要な役割を果たしているのが、パートナー企業（委託先業者）との定例会議の開催である。

顧客へのサービスレベルの維持・向上のために、D2C事業者側はパートナー企業と一体となって対応する体制を構築することが求められている。

また、事業者と物流・配送パートナー企業の2社間だけで会議を行うのではなく、**コールセンターやシステム会社など他業種のパートナー企業も可能な限り一堂に集まる機会を設けることが、体制づくりのポイントとなる。**

定例会議の開催については企業規模によりさまざまであるが、毎月それぞれのパートナー企業と個別に開催し、2カ月または3カ月に一度の割合で受注から配送までにかかわるバックヤードパートナー企業全体の定例会議を開くと良い。

パートナー企業との定例会議は品質数値や請求金額などについての確認だけでなく、事業者側の新たな取り組みや方針を共有する場ととらえるべきだ。事業者側がパートナー企業側の新たな報告や提案を受け取る場という意味からも、“**双方向の場**”であることが理想的といえる。

何よりも重要なのは、顧客へのサービスレベル＝顧客体験の維持・向上を目的に、事業者とパートナー企業がそれぞれ意見を出し合い、一つの方向へ向かって取り組んでいくことである。

会議開催や目標数値達成が目的ではない



顧客のために!

・品質目標数値（誤出荷、破損、配送クレームなど）の設定

物流・配送品質を維持・向上させるために、通販事業者とパートナー企業との間で、品質目標数値を設定することが重要である。物流コストや配送コストは数値（金額）で契約しているが、「どの程度の品質基準で契約するか」といった品質保証のようなものが品質目標数値である。

事業者の中には品質数値や対応の良いパートナー企業や担当者について、表彰制度を設けているところもある。顧客からの感謝の言葉や他部署からの評価についても、パートナー企業へフィードバックしているケースもみられる。

こういった取り組みがパートナー企業のモチベーションアップとなり、最終的に顧客サービスレベルの向上へとつながる。

2-14 債権管理

重要まとめポイント

- ◎ 多彩な決済方法のメリットとデメリットを把握する
- ◎ 債権管理を顧客体験的な視点で捉える
- ◎ 債権管理にも顧客セグメンテーションの発想を取り入れる

・支払い（決済）方法のメリットとデメリット

それぞれの決済方法には、メリット・デメリットが必ず存在する。例えば代金引換の時は、顧客がせっかく在宅していてもお金を持ち合わせていなければ返品されてしまう可能性が高い。

後払いのコンビニ決済では、一般的に貸し倒れリスクが0.5%程度発生するといわれている。また前払いコンビニ決済では、申し込みからのキャンセル率が15~20%

存在するといわれる。

媒体別では、インターネットやモバイルでの申し込みにはクレジットカード決済のほうが使われやすいが、カタログやDM（ダイレクトメール）からの申し込みにはクレジットカード決済とともにコンビニ決済や郵便振替も利用されており、テレビでは、代金引換での購入が多く見られる。

性別・年齢別でも、利用されやすい決済方法は異なる。若年層・シニア層では、コンビニ決済・郵便振替・代金引換が多い。男性はクレジットカード決済、女性はコンビニ決済を利用する割合が高い。

コスト面からみると、クレジットカード決済・電子マネーは料率体系が3～5%程度。ただし、単価が少額の場合は取り扱ってくれないこともあり、導入に検討が必要である。

近年、社会全体のDXの浸透で、決済方法もQRコードや○○Payなど多様化が進んでいる。新しい決済方法を導入する際には一般的なメリット、デメリットに加え、**自社顧客層の実績データから窺える特性なども考慮しながら検討したい。**

・債権管理と顧客体験

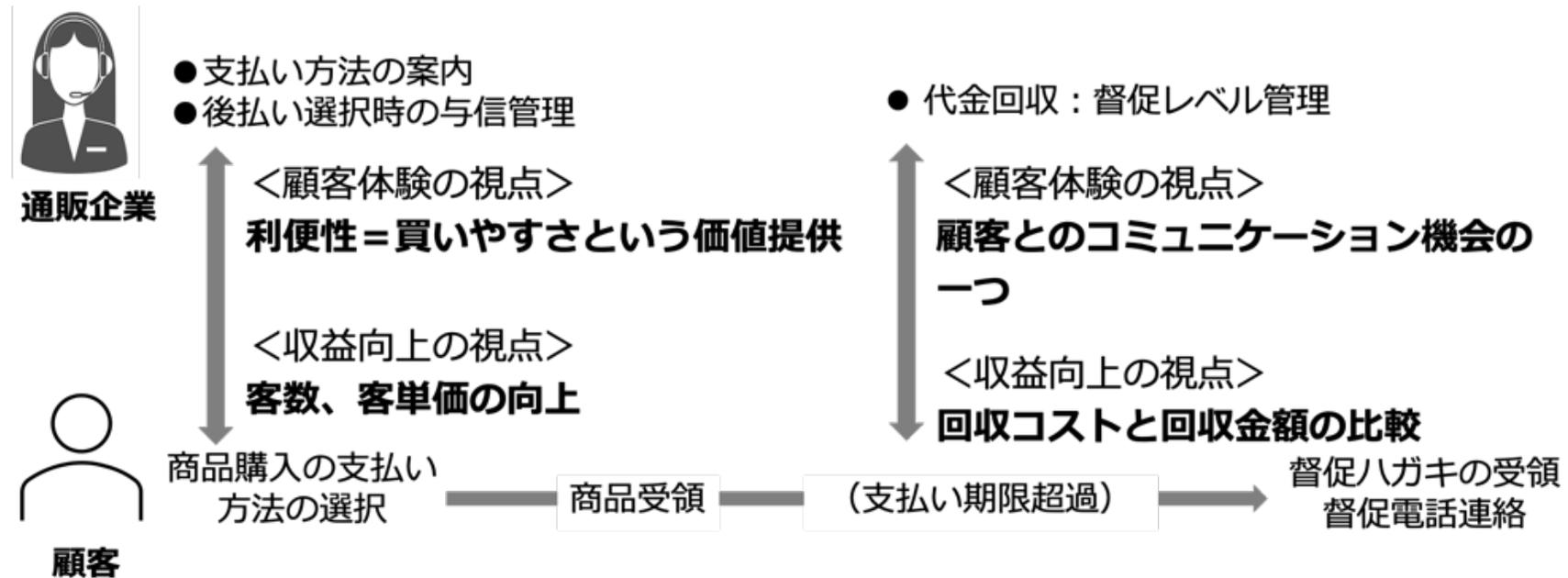
一般的なビジネスの世界では、「取引は売って終わりではなく、代金を回収して完了する」と言われる。商品の受渡と代金の決済のタイミングが異なるD2Cでは、後払い決済が選択されるケースも少なくない。

そのため、D2C企業側の視点で大きく捉えると、**債権管理は「与信管理」と「代金回収」という2つの側面からとらえる**必要がある。これを顧客の立場、つまり顧客体験の視点でとらえると、

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

という3つの側面になる。

<顧客体験の視点で見た債権管理>



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

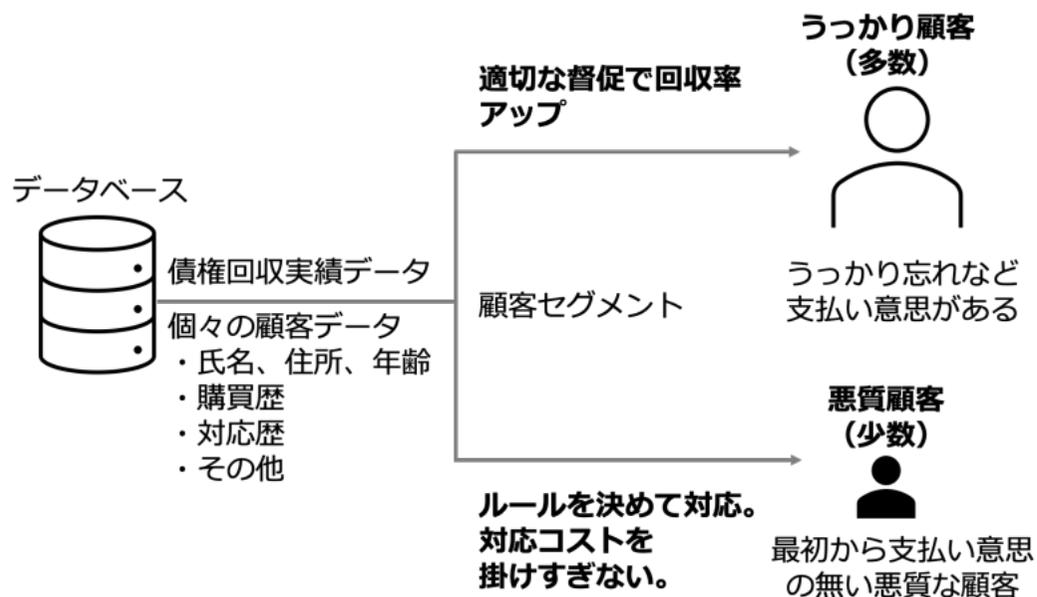
ならば選択肢は多いほど良い、という単純な話でもない。自分が消費者として商品を注文する際に支払方法の選択に迷った経験はないだろうか。選択肢が多すぎるのも顧客にとっては不便なものだ。

また、代金回収の観点からは督促のレベル管理が重要である。督促レベルとは未払い顧客への督促回数毎に、回収債権を管理することを言う。

督促請求の1回目（督促レベル：1）は、支払い忘れや勘違いの場合が多く回収率は高い。しかし、督促の回数を追うごとに回収率は低下していく。督促業務は、レベル管理が重要になる。

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

<督促レベル管理と顧客セグメント>



・与信管理、途上管理、償却管理

1) 与信管理

不正購入者（支払い意思のない悪質顧客）を発見し販売を見合わせる事。金融業界とは違って与信管理の「情報センター」が発達していないため、基本的にブラック情報などは自社情報のみである。

一般的には、**初回購入時点で支払い方法を限定**したり、**購入の上限枠**を決めたり、申し込みした人に**電話をかけて確認**したりする。支払いがない人に対しては、支払いが完了するまで**出荷を保留**するなどの措置を取る。

これらのことをルール化し、小まめに行うことで、**未払率は改善**される。

2) 途上管理

支払い意思がルーズだったり、支払いを失念している顧客を発見し、早期に回収するための仕組みづくりをいう。主には回収行為を示し、**督促状発送**や**架電督促**になる。

集金代行業務の一環として、債権回収会社に入金確認業務を委託する場合があるが、弁護士法72条の法律事務に該当しないことが必要である。

3) 償却管理

支払い意思のない顧客やアクセス不能の顧客に対し、**損金経理処理**をするための仕組みづくりをいう。

法人税法基本通達では、「同一地域の債務者について有する当該売掛債権の総額がその取り立てのために要する旅費その他の費用に満たない場合において、当該債務者に対し支払いを督促したにもかかわらず弁済がないときは、備忘価格1円を残し、残りを貸倒損失として損金計上できる」とある。

<債権管理の工程表の例>

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

自社情報で与信管理を行い、本人確認を簡易に行って契約している以上、貸し倒れは当然生じる。法的手続きに移行し、債務名義を取得すればよいが、ほとんどがコスト倒れとなる。

そこで、適切な償却管理を行うためには社内体制を整えるのと同時に、「**債権管理規定**」**基準を制定する**必要が生じてくる。例えば、督促状を発送しても「転居先不明」などで返送されたり、登録されている電話番号に電話をしても「使用されていない」とアクセスができない状態の場合、顧客を見つけるために必要な費用（住民票徴収、実地調査、聞き込み調査）だけでも数千円単位で掛かってくる。

債権管理規定に照らし合わせ、回収が困難な状態と判断されれば社内で稟議制度を設け損金処理を行うことになるため、それまでの交渉履歴の管理もエビデンスとして重要となる。

・債権管理規定と会員規約

1) 債権管理規定

少額債権に対して適切な回収行為を行ったものの回収できない状態に陥った場合、自社で貸し倒れの状態だと判断しなくてはならない。

また、未払いに対するリスク・マネジメントを行う少額債権管理体制を構築する時は、企業としての“軸”がまず必要であり、下記のように債権管理規定の制定が不可欠となる。

<一般的な債権管理規定の内容>

債権管理規定	条文タイトル	管理工程
第1条	目的	一般項目
第2条	事業組織と権限	社内体制
第3条	出荷判断基準	与信管理項目
第4条	債権の定義	KPI（重要業務評価指標）
第5条	代金回収・回収方法の規定	途上管理項目
第6条	債権償却および貸倒引当規定	償却管理項目

第2条の「事業組織と権限」では、組織構成や業務分掌と権限委譲の内容を決定する。D2C事業を行う企業は商品の企画・受注・出荷などを物理的に離れている部署で行うことが多い。各作業を多方面にアウトソーシングしているケースも多く、**責任を明確にしつつ権限の分掌を行う必要がある。**

第3条の「出荷判断基準」では、**与信項目を決定するとともに蓄積していく必要がある。**まず、**どのような顧客が自社の顧客になりうるかを考えることが重要だ。**これは、クレジットカードや代金引換などの決済方法における判断基準になるほか、商品の未着や返品、不正カード利用などのリスクに対しての事前管理にもなる。

第4条の「債権の定義」は、**KPI（重要業績評価指標）を作成する上で重要な基準**となる。出荷日から起算して、優良顧客や非優良顧客、今後販売を行わない延滞顧客などを定義していく。

第5条の「代金回収・回収方法の規定」は、途上管理についての決定事項である。コンプライアンスを順守し回収行為をアウトソーシングする場合の範囲をはっきりさせる役割がある。**債権回収会社への委託の範囲や、社員が督促を行う場合の回収行為の規定を明確にする。**

第6条の「債権償却および貸倒引当規定」では、償却管理に必要な判断基準を明確にしていく。**自社が回収不能と判断するためには、どのような状態を指すのか**を決める。社内で回収不能の承認を受けると同時に貸し倒れに至った経緯や内容を分析し、与信管理部門にフィードバックする体制を構築する。

2) 会員規約

債権管理規定が社内での決め事なのに対して、対外的な決め事は会員規約などで提示する。**会員規約では、商品代金、支払い方法、限度額、送料、返品（返金）、損害賠償などについてのルール決め**を行う。必然的に、ほとんどが金銭にかかわる項目になってくる。債権管理規定と会員規約は、しっかりと考えて構築していく必要がある。

<一般的な会員規約の内容>

第1条	会員規約	第10条	配送
第2条	会員資格の喪失及び損害賠償	第11条	送料
第3条	会員ID及びパスワードの管理	第12条	返品
第4条	個人情報の取扱いについて	第13条	商品交換
第5条	WEBシステム等の技術的情報について	第14条	免責事項
第6条	会員登録基準等	第15条	著作権等
第7条	契約の成立	第16条	合意管轄裁判所
第8条	支払方法	第17条	その他お断り、トライアル商品 についての方針
第9条	限度額等	第18条	準拠法

2-15 情報システム

重要まとめポイント

- ◎ D2Cビジネスにおいて情報システム部門は経営企画的役割が期待されている
- ◎ 新システム導入にあたっては、ユーザー部門の業務課題への深い理解と、事前・事後も含めたコミュニケーションをしっかりと行うことが重要
- ◎ IT分野は技術進歩が早い領域なので常に情報収集を行う

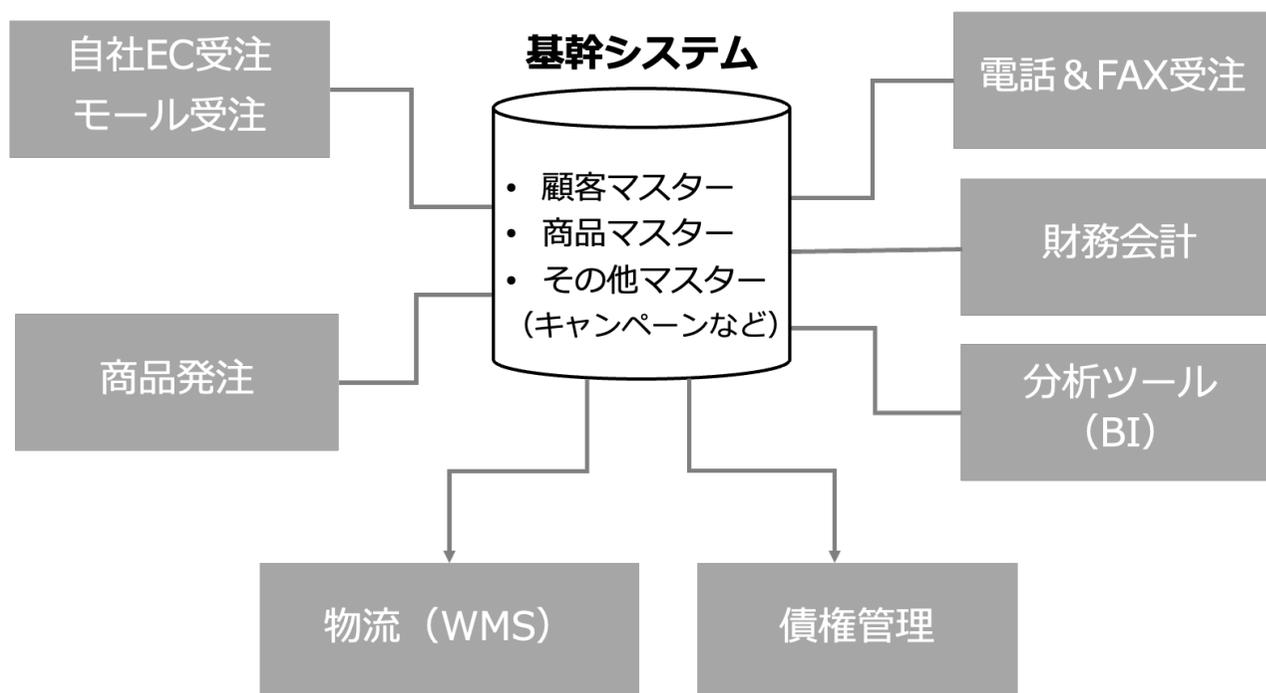
・システムが支える各種業務プロセス

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

* (注) 基幹システム

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

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



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

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

そしてこの基幹システムをつかさどる情報システム部は、D2Cビジネスの業務プロセスを最も理解している部署である。今後さらにスピードアップが予想されるDX、AI導入など業務プロセス進化のために、経営層とユーザー部門の間で経営企画的な役割が期待されている。

・システム導入がよく失敗する理由

かつて、1990年代から2000年代初頭にかけてCRMシステム導入のブームがあった。顧客をきちんと管理して、それぞれの顧客にあった商品やサービスを提供するために必要不可欠なシステムとされ、それこそ世界中でブームが起きた。

しかしその後、多くの経営者は落胆することになる。

アメリカでは各種調査で「CRM 投資は期待外れ、少なくとも満足できる結果ではない」という経営者が70%以上に達するという結果が出されるようになった。

下記は当時の議論で指摘された内容をピックアップしたものである。

1. 企業トップ（経営層）の関与不足
2. 顧客戦略の不在
3. ユーザー各部門への事前ヒアリングの不足
4. 費用対効果の見積もりが曖昧な投資決定
5. 導入教育の不足

これらは、ユーザー部門が抱える業務課題への深い理解を持つ情報システム部が、事前・事後も含めたコミュニケーションをユーザー部門としっかり行い、経営層にフィードバックを行うことで相当部分が改善する。

この教訓は、現代でも生きている。

今後似たようなことが起きるとしたら**各種AIソリューションの導入**だろう。

情報システム部は、この技術進歩が早い最新領域の情報を常に収集し、経営層とユーザー部門に日常的にフィードバックしながら、投資計画立案に関与すべきであろう。そして、導入後は教育の実施にも責任を追うことが求められている。

こうしてノウハウを蓄積した情報システム部やそのメンバーは今後非常に希少な経営資源としてみなされるに違いない。

第3章

3つのD : Digital

メディアとチャネル

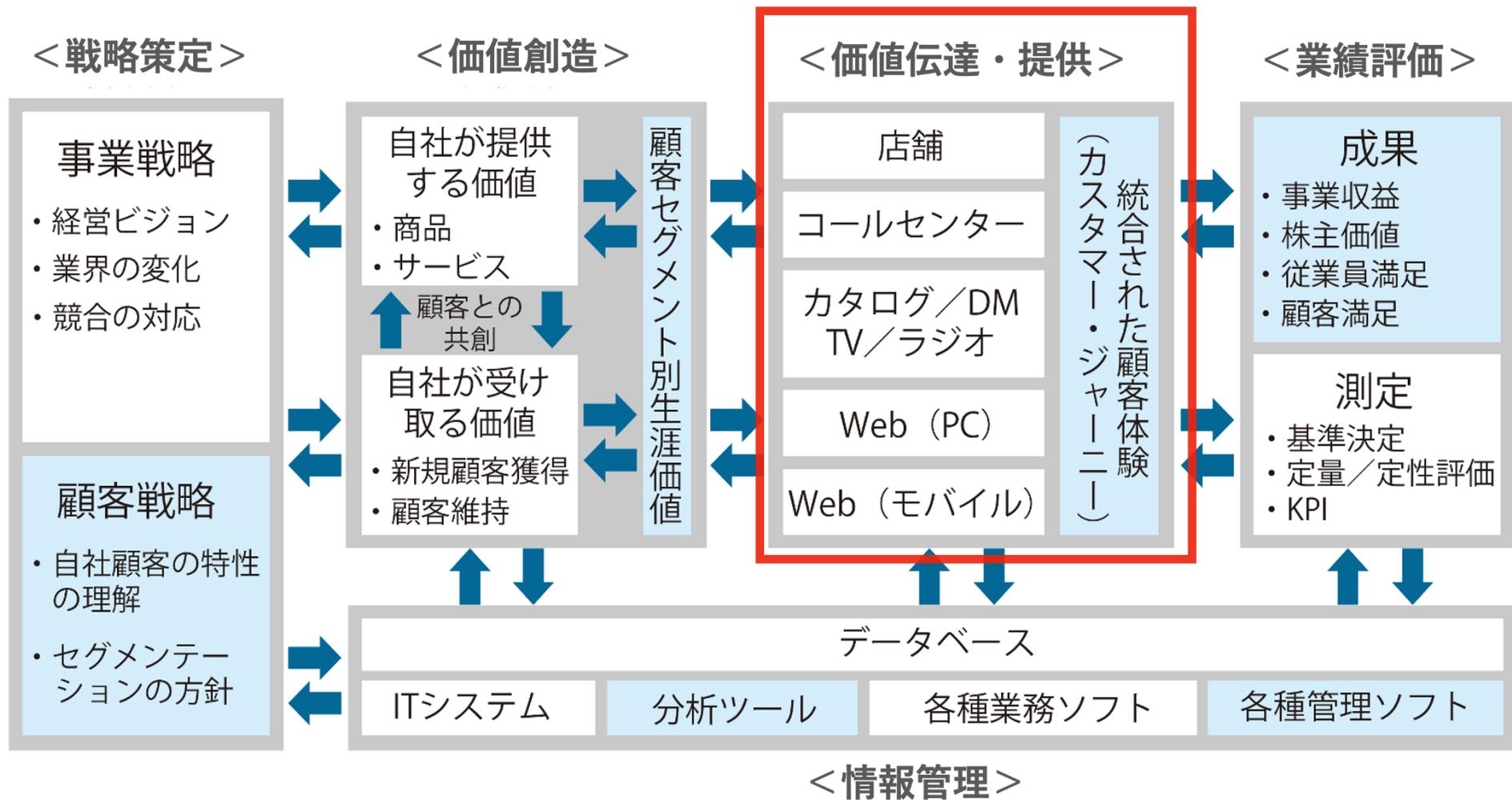
3-1 D2Cにおけるメディアとチャネルの機能（1）

重要まとめポイント

- ◎ 価値を「創造」、「伝達」、「提供」の3つのプロセスに分解すると、メディアは主に「伝達」の部分を担う
- ◎ オンライン販売やカタログ販売においては、メディアは店頭小売における「売り場」であり「店員」でもあるので、クリエイティブ表現一つで売上が大きく変わる
- ◎ 近年ではブランディングの観点からメディア活用を行い、衝動買いを誘うのではなくファン=共感者を獲得しようとする動きが加速している

・メディアやチャネルについての前提議論

下図は多チャネル展開するD2Cブランドの戦略遂行プロセスを表現したものである。これからDigitalの観点からメディアとチャネルの解説をするにあたり、全体像を明確にしておきたい。



上記の図の<価値伝達・提供>とある部分は、一般的にカスタマー・ジャーニーやオムニチャネルの議論の中で「**統合された顧客体験**」としてフォーカスされているものである。

ここで、一般的なマーケティングの世界では**販売経路、顧客接点の事を「チャンネル」と呼び、広告など情報を得る媒体のことを「メディア」と呼んでいる。**

一方でD2Cは、従来からの通販モデルが典型だが**チラシやカタログを売り場として機能させていた経緯**から、メディアを「チャンネル」の意味でも使っている例が多いようである。

以下のような顧客の購買行動を見てみよう。

ケース1 カタログを見てコールセンターに電話して注文

ケース2 Web上で誘導されたオンラインショップで商品を選択して、そのまま購入

ケース3 カタログを見てオンラインショップで購入

ケース1とケース3では媒体＝メディアは同じカタログだが、購入方法が違う。ケース2とケース3では逆に、購入方法は同じオンラインショップだが、媒体＝メディアが違う。

ケース1の場合、「カタログチャンネル」とよく表現される。しかし、ケース3はどうだろう。「カタログチャンネル」と表現するかどうかは企業によって異なるのではないだろうか。

D2Cでは、複数のメディアやチャンネルを持つことがすでに当たり前になっており、オムニチャンネルの議論では、ブランドが複数持つメディアやチャンネルを**統合された顧客体験**として提供することが重要視されている。

本テキストではこの2つの用語で学習が混乱しないよう、以降は**媒体としての性質＝顧客に商品選択や購入のための情報提供を行う機能を指す場合は「メディア」と呼び、問い合わせや商品購入、返品交換など顧客接点全般を指す場合には「チャンネル」と呼ぶこととする。**

- ・ **価値提供プロセスを価値の創造、伝達、提供（狭義）に細分化する**

1章や2章で、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という表現をした。これを細かく見ていくと以下のように分解できる。

- **価値の創造：商品やサービスを企画する**
- **価値の伝達：メディアやチャネル通じたブランドコミュニケーションを行う**
- **価値の提供（狭義）：フルフィルメントプロセスを最適化する**

昨今ではこの全てのプロセスでデジタル化が進んでいるが、この3章では二番目の「価値の伝達」の領域を主に扱うこととする。

- ・ **メディアの特徴を理解し、「売り場」としての機能を高める**

一般の店頭小売の場合、商品は陳列棚に並べられ、来店客は必要に応じて店員からの説明が受けられる。しかし、D2Cの場合（直営店を除く）はメディアがその役目を担う。

下記はメディアの特徴として指摘されているものである。保存性、即時性、インパクトといった特徴がそれぞれの媒体ごとに違う。

これらの違いを意識しながら、利用する画像や動画、キャチコピー、説明内容などの**クリエイティブ表現を最適化し、売上の最大化を狙う。**

例えば、同梱チラシやDMでは価格訴求などのお得感を強調して即断即決を誘うが、カタログやオンラインショップでは開発者の想いなどのブランドストーリーを掲載し、受注のみならずブランドの世界観への共感＝ファン獲得を目的とする、などである。

＜メディアの特徴＞

新聞広告	短期決戦型（保存性はない）だが、新聞の種類により客層が異なる
カタログ	サイズやページ数のボリュームが大きいほど保存性が強い
同梱チラシ	保存期間が非常に短い（即断即決）
DM	保存期間が短い（やや個別性あり）
雑誌	商品販売意識が希薄（読ませることが主眼）
テレビ	インパクトが強い（繰り返し視聴させることでアピール）
ラジオ	パーソナリティーの人気に左右される
ネット	即時性が高い。うんちくなど長い説明が有効

3-2 D2Cにおけるメディアとチャネルの機能（2）

重要まとめポイント

- ◎ チャンネルを理解する上で、マーケティングの4Pの「Place」が4Cでは「Convenience」となるのは象徴的である
- ◎ デジタルチャネルか、非デジタルチャネルかではなく、デジタル技術の活用はすでに当然の前提。各チャネルの統合、融合のレベルが問われている
- ◎ D2Cブランドの多チャネル化のメリットとデメリットを把握する

・チャンネルを顧客の「利便性」と捉える

p52でマーケティングの4Pと4Cについて触れた。「Product」は顧客に届ける

「Customer Value」が形になったものという考え方同様、「Place（入手できる場所＝販売チャネル）」は「Convenience（顧客にとっての利便性）」がその前提となっている。

コロナ前からのオムニチャネルの議論や昨今のOMO、ユニファイドコマースの議論はまさにこの「Convenience（顧客にとっての利便性）」が起点と考えて良い。各チャンネルがそれぞれ独立した機能を顧客に提供し、顧客情報や在庫情報などを共有していなければ、それは単にPlaceを増やしただけでConvenienceは向上していない。

D2C進化のための3つのDを考えた時、Digital：デジタルがもたらす新たな価値や体験の提供については、まずはこの**顧客の利便性をどう向上させるか**、という観点で捉えたい。

利便性の中身は「～しやすい」という言葉の束と捉えることが出来る。

アクセスしやすい、比較しやすい、試しやすい、購入しやすい、返品交換しやすい、問い合わせしやすいといった利便性を、全てのチャンネルを通じて提供していく。

・多様性とともにも統合レベルが問われるD2Cのチャンネル展開

これは日米問わずD2Cブランドに見られる現象だが、オンラインショップに加えて実店舗を展開したり、カタログ通販由来の場合はオンラインショップと実店舗の展開で3つのチャンネルを持つなど、必ずといって良いほど事業発展とともにチャンネルが

増えていく。また、厳密に言うとD2CではなくB2B2Cになってしまうがオンラインモールへの出店も定番だ。

このような多チャネル化は、**顧客の利便性を向上させ、新たな顧客層の開拓、ブランドイメージの向上**などにもつながる一方、本来の強みである「顧客データ活用力」や「商品企画、媒体制作、フルフィルメント（受注、物流、決済など）の総合力」が**チャネル間のオペレーションの違いによって損なわれたり、特徴的な世界観が薄まってしまう**といったデメリットが表面化する危険性がある。

・メディアやチャネルの複数展開の先行事例

残念ながら休刊となってしまったが、日経情報ストラテジーの2010年10月号の特集記事に登場した某化粧品通販会社が、自社のチャネル戦略について下記のように話している。

- 1) インターネットで認知してもらい、ドラッグストアで手に取ってもらい、通販で継続的に買ってもらおうというサイクルを整えた
- 2) マス媒体に投じていた広告予算をネット広告に再配分することも忘れなかった
- 3) ITは効率重視、顧客対応は満足度重視
- 4) テレビCMをやめ、店頭支援強化
- 5) 通販サイトに口コミコーナーを新設

この記事は2010年のものなので10年以上前から現在に通じるメディアやチャネルを横断した戦略を実行していたことが分かる。

そして本章のDigitalの観点から考えると、現在では上記全てのメディアとチャネルがDigital化の波の中で「統合」「融合」という進化を目指している。

3-3 D2Cビジネスの進化とデジタルマーケティング

重要まとめポイント

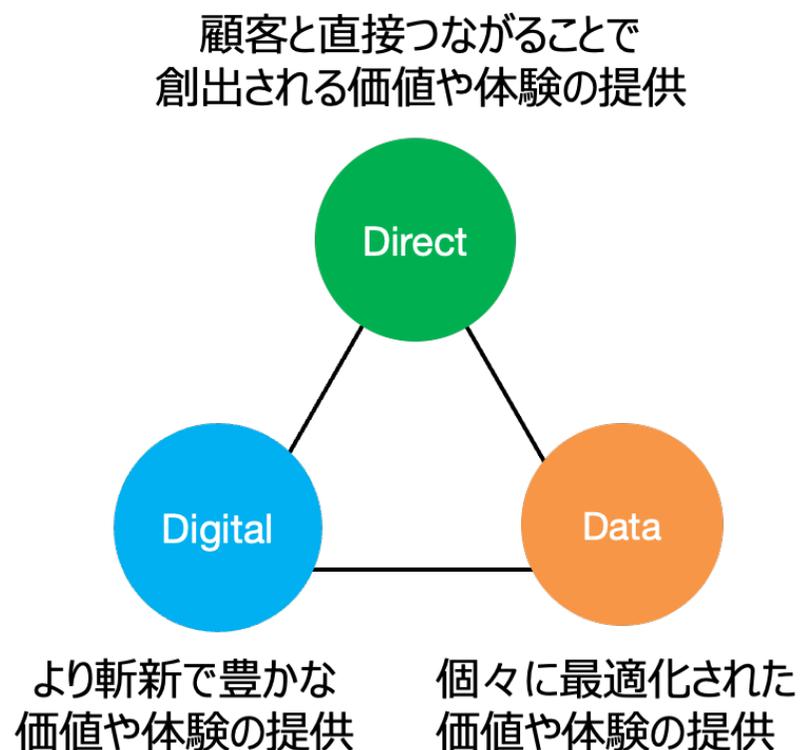
- ◎ D2Cにおけるデジタルマーケティングは「ダイレクトマーケティング：顧客の特定」と「データドリブンマーケティング：顧客データの活用」の三位一体
- ◎ ブランドと顧客のコミュニティ構築という視点が重要
- ◎ デジタルマーケティングの進化はWeb上のマーケティングに留まらない。屋外広告のデジタル化、オンラインショップとカタログ・直営店舗との連動など顧客体験全般に及ぶ

・ D2CにおけるDigital Marketingと他の2つのDとの三位一体関係

ここまでの総論的な解説から各メディアやチャネルの展開へと話を具体化していくにあたり、あらためてD2CにおけるDigital：デジタルマーケティングは、「ダイレクトマーケティング：顧客の特定」と「データマーケティング：顧客データの活用」との

三位一体関係について再認識しておきたい。

まず第一に価値提供プロセスの出発点において顧客を特定し、購買前後のものも含めその行動履歴を蓄積し、顧客ごとの特性やその変化を常に把握し続ける。次にその詳細な顧客理解をベースにデジタル技術を活用した顧客コミュニケーションをメディアやチャネルを通じて展開する。そしてその成果を収集したデータに基づき検証し、さらに洗練された仮説に基づく施策立案を行う。



・ブランドと顧客のコミュニティ構築

これは2章の顧客管理の視点では顧客との「**学習関係の構築**」といえるが、本章のメディアとチャンネルにおいては、ブランドと顧客との間の「**コミュニティ構築**」という視点が重要だ。

先述の4PでのPromotionが4CではCommunicationとなるが、コミュニケーションやコミュニティの語源は「共有」や「共通」である。つまり**世界観を共有するという共通点で、ブランドと顧客を媒介する機能**がメディアやチャンネルには求められる。

・Web上のマーケティングに留まらないD2Cのデジタルマーケティング進化

これも他の2つのDとの三位一体関係をベースに考えると、QRコードの表示や動画など**屋外広告のデジタル化、オンラインショップとカタログ・直営店舗との連動**なども「顧客と直接つながる接点となる」、「顧客の行動を追跡し、検証する」といったダイレクト&データの観点からのデジタルマーケティング進化の可能性が見えてくる。

3-4 メディア展開の実際：広告媒体

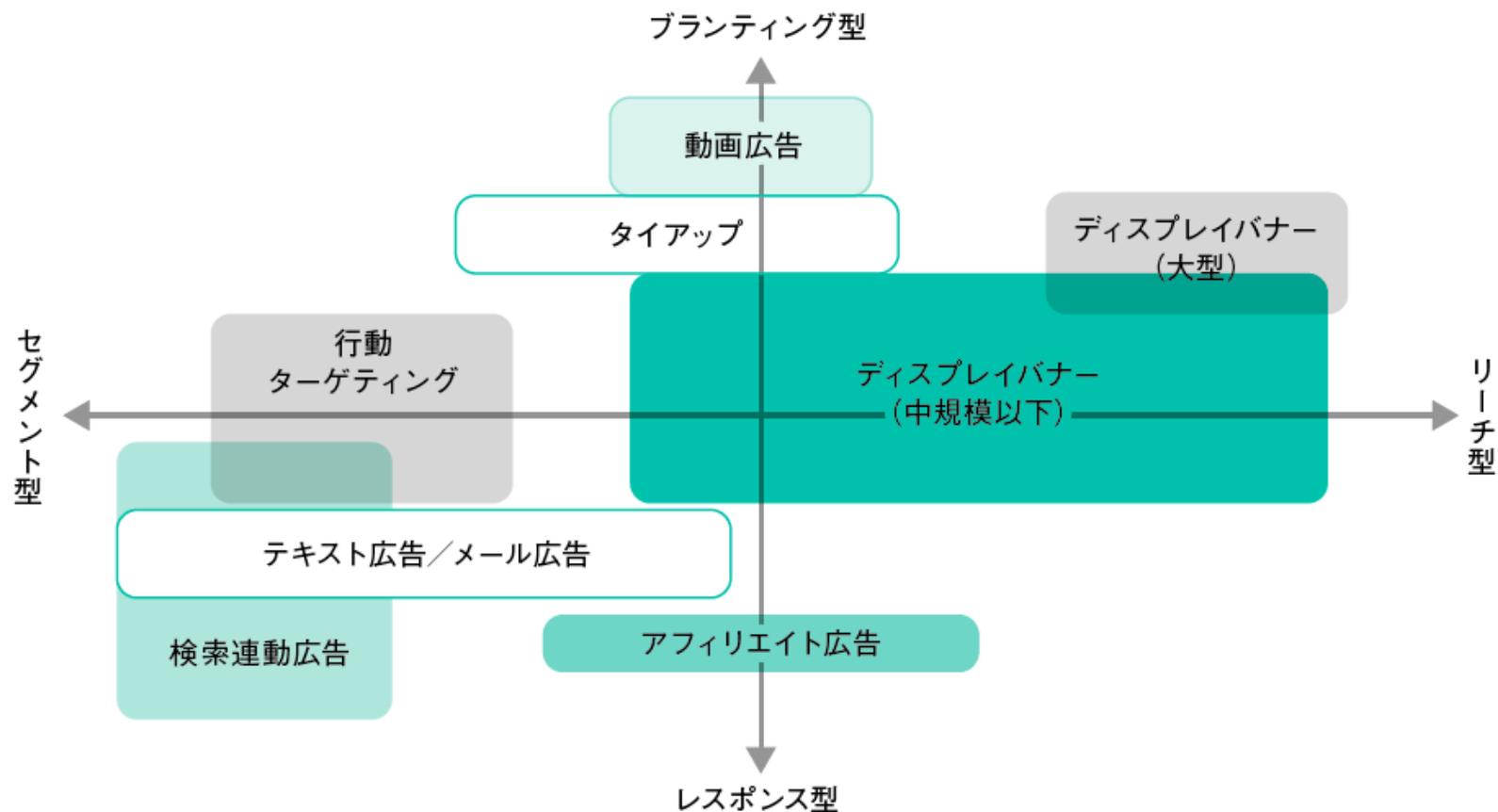
重要まとめポイント

- ◎ 「リーチ型」か「セグメント型」か、「ブランディング型」か「レスポンス型」かの2つの軸を組み合わせ、4つの象限に分けて媒体の特性を理解する
- ◎ 新型コロナ禍で動画によるコミュニケーションが改めて注目された
- ◎ いくつかの媒体を組み合わせ、獲得効率とLTVの両立を目指す

・新規顧客を獲得し、既存顧客のブランドへの愛着を強化する

広告の目的は、まず新規顧客の獲得だ。消費者は広告を見ることでブランドや商品の存在を知り、興味が湧き、購入意欲が喚起される。この広告が持つ作用をベースに「ブランディング⇄レスポンス」軸と「セグメント⇄リーチ」軸の2軸で分類する手法がある。

例えばインターネット広告には様々な種類があるが、上記2軸で整理した表として下記のようなものがある。



出典：博報堂DYメディアパートナーズ「広告ビジネスに関わる人のメディアガイド2020」より

1) ブランディング型広告

ブランドや商品の知名度やイメージを向上させるための広告。「〇〇といえば□□」といったブランド想起を獲得する。また、すでに購入した顧客には「購入して正解だった」と改めてブランドへの愛着を強化する効果もある。

2) レスポンス型広告

広告接触者から商品購入など具体的な反応＝レスポンスを得るための広告。従来から通販広告の多くはこのタイプ。その場で検討を終わらせ、購入へと導く。

3) セグメント型広告

ある共通の顧客属性を持つ集団に対してメッセージを送る広告。最適なターゲットに対象を絞ることで広告効率を上げていこうというアプローチ。

4) リーチ型の広告

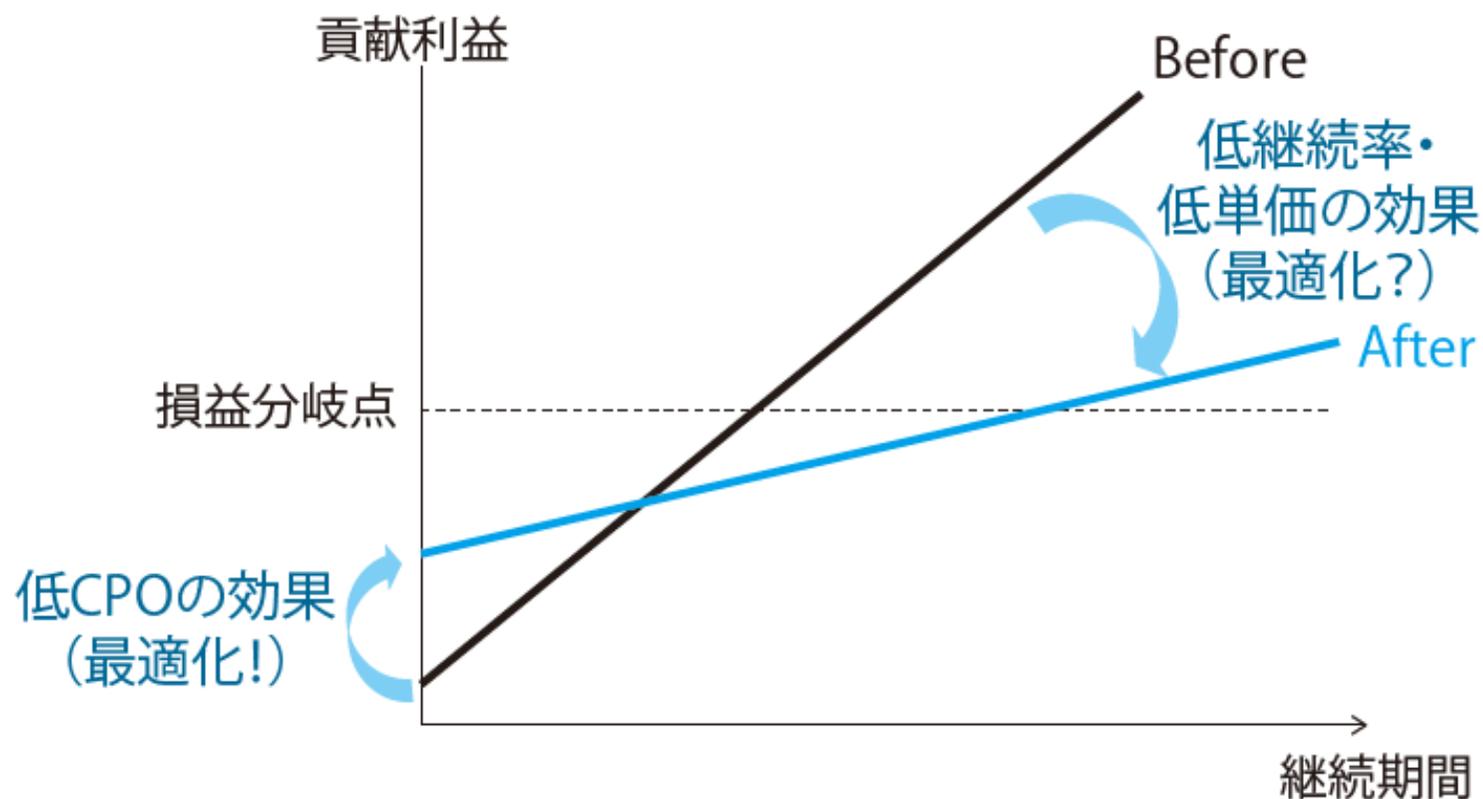
より多くの人数に広告が届く＝リーチすることを目的とした広告。広告用語でリーチとは、広告を目にした人数、あるいは母集団全体に対する割合を言う。

・獲得媒体ごとのLTV評価の重要性

これは新聞、雑誌、チラシといった紙媒体中心の新規顧客獲得を行っていたカタログ通販時代からそうなのだが、顧客のLTVを計測すると「どの媒体で獲得した顧客か」がLTVに大きな影響があることが多い。

そして悩ましいことに獲得効率の良い媒体が大量の低LTV顧客を集めてしまう現象もしばしば起こる。

グラフで表現してみたが、獲得した顧客の集団のCPOやCPAが低ければ、LTVは損益分岐点により近いところからスタートする。しかし、その集団のその後の継続率や購入単価成長（クロスセル、アップセルなど）のパフォーマンスが低いと、グラフの角度が立って来ず、黒字化まで長期間かかる、あるいは赤字のまま、ということが起きる。



広告出稿に関しては、多数の媒体を自動的にチョイスして、一定の金額内で獲得効率を最大化するソリューションがすでにあるし、組合せの最適化はAIが得意な分野の一つだ。

しかし、そのロジックにLTVという視点を入れないと、筋の悪い最適化になってしまう。ブランド内でも「新規顧客獲得担当」と「既存顧客育成担当」などに機能が別れてしまっていると、新規顧客獲得担当は、**媒体と獲得顧客のLTVの関係には無頓着に予算内での獲得人数最大化に邁進してしまうかもしれない。**

・ブランディング重視のD2Cと相性の良い「動画」

新型コロナ禍は店舗小売には大きなダメージを与え、特にアパレルや化粧品などの店頭接客を大きな体験価値として提供していたブランドは大打撃を受けた。

アパレルは店舗スタッフによるコーディネート提案、化粧品はビューティアドバイザー（美容部員）によるカウンセリングを店頭で行うことで販売力を発揮していたのに、その武器が使えなくなった。

そこで、来店客の減少で時間が出来た店舗のスタッフが、**動画でコーディネート提案やカウンセリングのデモを自社サイトやSNSにアップするようになった。**

従来、ともすると店舗チャンネルスタッフは来店顧客数や購入単価の減少を恐れ、オンラインチャンネルとの融合に消極的になりがちだった。それが新型コロナ禍で半強制的にオンラインでのアピールに取り組まざるを得なくなり、実際にやってみれば良い効果が上がることも体感したことで、コロナ収束後のこれからも**オンラインとオフラインの融合（OMO）は今後も進む**だろう。

もう一つ、**スマホの普及は動画を写真と同じレベルでカジュアルなものにした**。スマホユーザーの多くは、写真とその説明の組合せをいくつも見せられるより、短い動画で見たいと思っている。

そして「世界観」といったストーリー性の高いものを表現する時に、動画は本当にパワフルな武器だ。**単なる衝動買いではなく、ブランドの世界観に共感したファンの獲得を目指すD2Cブランドにとって、動画は非常によい広告媒体となるはずだ。**

- ・ **いくつかの媒体を組み合せ、獲得効率とLTVの両立を目指す**

先ほど触れたように、どんなに獲得効率が悪くてもそれはそのままLTVの高さを意味しない。つねに**媒体ごとの獲得顧客LTVの推移をチェックし、広告媒体の最適な組合せを追求し続けたい。**

3-5 メディア展開の実際：自社媒体

重要まとめポイント

- ◎ D2Cでは自社媒体（オンラインショップ、ブランドサイト、コミュニティサイトなど）でのブランディングが非常に重要。ブランドの世界観を明確に提示することで、より深いつながりが顧客と生まれる
 - ◎ 従来型通販でも発信していた商品開発ストーリー、担当者の顧客への思い、より効果的な商品やサービスの利用方法（カスタマー・サクセス）などを発信する
 - ◎ ブランドからのメッセージだけでなく、顧客の声をコンテンツ化することで情報の信頼性が増し、ブランドを支える一員としての一体感が生まれる
- ・ デジタル進化とプライバシーの両立の時代に自社媒体の重要性はますます高まる
もともと、Webは「World Wide Web」の略で「世界規模に張りめぐらされたクモの巣」という意味がある。Web上のコンテンツは互いに結びつき合っていて、そこを回遊する個人の行動が捕捉されるのもその性質上、自然の成り行きといえる。

それが近年プライバシー保護の観点から「Cookie規制」や、日本の法律では「個人情報保護法の改正」など**Web上の行動履歴データ取得とその活用に対する規制強化**の動きが加速している。

こうした動きは、かつて存在した「**名簿業者**」からの個人情報入手が許されなくなったのと同様、**自由な状態に戻りすることはないと考えた方が**良い。

そこで重要となって来るのが自社媒体である。自社媒体上で顧客理解のために十分なデータが取得できれば、むやみに外部データと自社顧客データを接続させなくとも良い。

逆に言えば、自社媒体の大きな存在意義の一つは「**どこまで深く幅広い顧客理解ができるか**」であり、「**データの収集と分析まで視野に入れたコミュニケーションの設計**」が重要となる。

・ **口コミ投稿も顧客体験の一部**

先ほど、某通販企業のチャネル戦略として下記の紹介をしたが、その中に「**通販サイトに口コミコーナーを新設**」というものがあつた。

- 1) インターネットで認知してもらい、ドラッグストアで手に取ってもらい、通販で継続的に買ってもらうというサイクルを整えた
- 2) マス媒体に投じていた広告予算をネット広告に再配分することも忘れなかった
- 3) ITは効率重視、顧客対応は満足度重視
- 4) テレビCMをやめ、店頭支援強化
- 5) **通販サイトに口コミコーナーを新設**

これは、当時色々なブランドが導入していた戦略で、スマホやSNSの普及に伴いブランドや商品の口コミが可視化され、商品選択のための情報収集で**口コミサイトの方がブランドのサイトよりも強い影響を与えている**、という調査結果が盛んに出されていたことが背景としてある。

そして「口コミを見て情報収集する」と共に「**自分の感想を口コミとして投稿する**」こと自体を顧客体験の一部としてブランド側が捉え始めたということでもある。

・ 自社コミュニティ構築ソリューションの特徴から考える自社媒体の目的

かねてから指摘されてきたことだが、成功している通販事業と優良顧客層は一つのコミュニティを形成している。優良顧客は気軽に要望を電話で話したり、時にクレームを言うこともあるが、通販会社側はそれに真剣に答え、そのことで顧客も満足する。

もちろん、対応を誤ったことで離脱を招くこともあるが、一定の歴史を積み重ねてきた通販企業は共通して長い関係性を築いている優良顧客がおり、それらの顧客にとっては、**自分の意見を発信することが重要な顧客体験の一部**なのだ。



これをデジタルに置き換え、かつデジタルならではの、**顧客間の交流まで可能にした**のが、各種の自社コミュニティ構築ソリューションである。

もちろん、こういったコミュニティを構築することには一長一短あって、以下にまとめたが、上手く活用することで、より豊かな顧客体験を顧客にもたらすことが可能になる。

<期待できる効果>

1. 商品やサービスの企画や改善につながる声を直接集められる
2. ロイヤルティの高い顧客を育てることができる
3. コミュニティ内でのナレッジのやり取りで、サポートコストの削減が期待できる

<懸念>

1. コミュニティづくりに時間がかかる
2. 担当者の高いコミュニケーションスキルが必要
3. KPIの設定が難しい（売上や利益への貢献）

さらに先程述べた「どこまで深く幅広い顧客理解ができるか」、「データの収集と分析まで視野に入れたコミュニケーションの設計」という観点からは、これらのソリューションは一般に下記のような機能を備えている。

- ユーザ属性に応じたグループ管理機能
- ナレッジ・マネジメント機能
- インセンティブ付与機能（ポイント、バッジ）
- イベント管理機能
- Q&A機能
- 分析機能
- モニタリング機能
- コミュニティアプリ作成機能
- API連携機能

これは各種のデジタルソリューション全般にいえることだが、かつてはマーケターがやりたいことに技術が追いついていなかった（1990年代のOne to Oneマーケティングなど）。

しかし、今はAIが典型だが技術が一般人の想像力の範疇を超えており、「**これを使うと何ができるのですか？**」というレベルに進化している。

そこで重要となるのが**目的意識**である。この場合は、

1. **ブランドの世界観を明確に提示し、顧客との間により深いつながりをつくる**
2. **従来型通販でも発信していた商品開発ストーリー、担当者の顧客への思い、より効果的な商品やサービスの利用方法（カスタマー・サクセス）などを発信する**
3. **ブランドからのメッセージだけでなく、顧客の声をコンテンツ化することで情報の信頼性が増し、ブランドを支える一員としての一体感が生み出す**

といった目的＝自社媒体で実現したいことを明確にし、ブランド担当者とソリューションベンダーがお互いの知見を共有しながら構築していくことが必要であろう。

3-6 メディア展開の実際：SNS

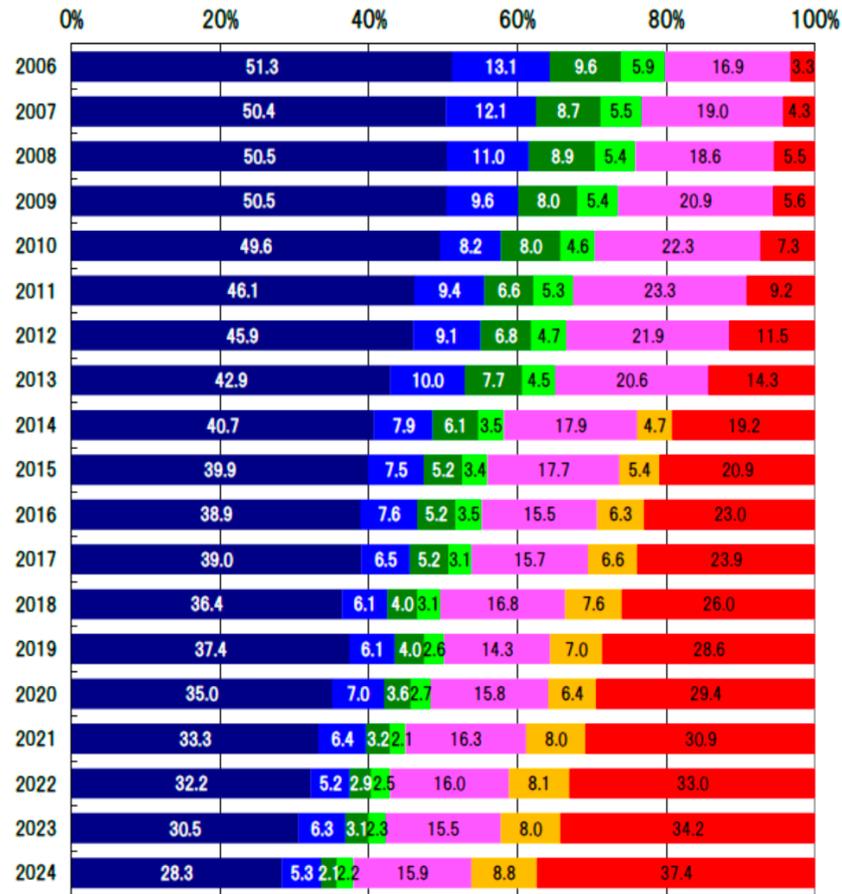
重要まとめポイント

- ◎ デジタルマーケティングでスマホがキーデバイスとされるのは、SNSの存在が大きい
- ◎ SNSでの口コミ（評価）の集積は、消費者とブランドとの間の情報（専門知識）格差を縮小させると共に、常に他ブランドとの比較に晒される厳しさがある
- ◎ SNSのナレッジ集積コミュニティとしての側面を上手く活用することで「カスタマー・サポート」を超えた「カスタマー・サクセス」的な関係性構築も可能

・スマホは携帯SNS端末機

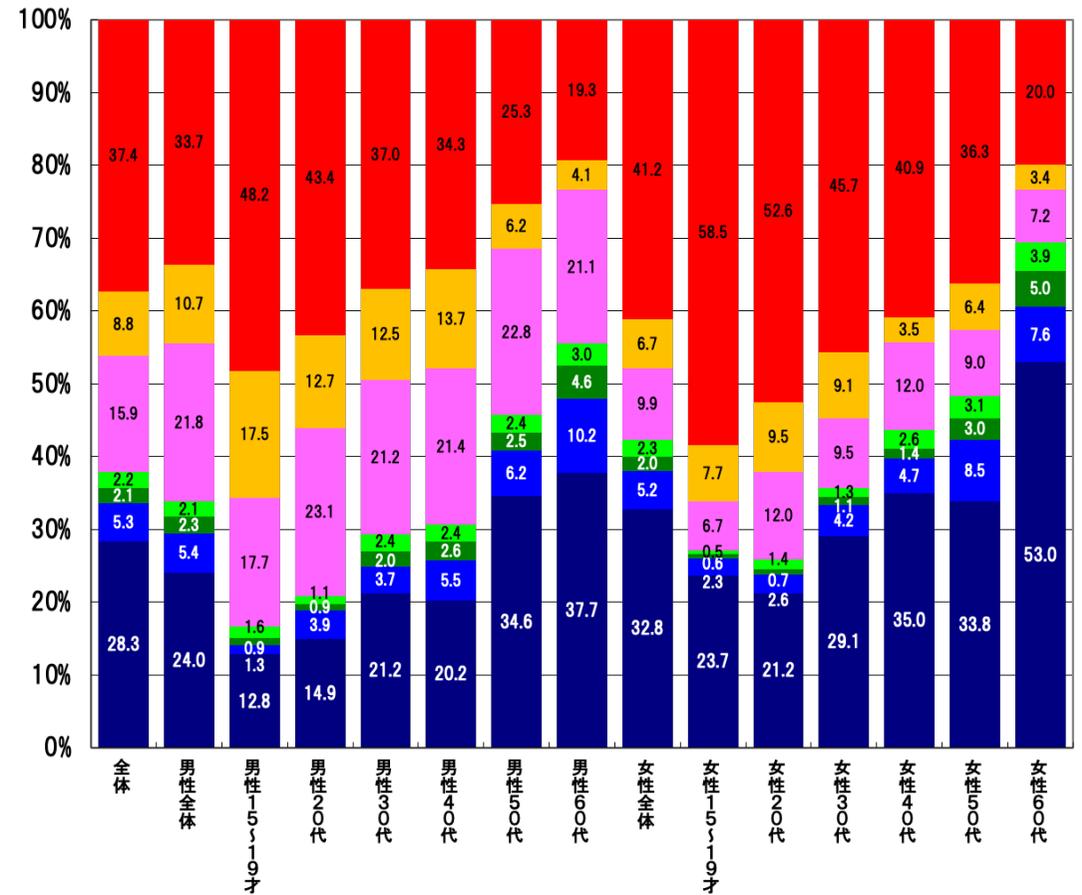
前章で紹介したメディア接触時間推移のデータで、2014年にスマホがPCを上回ったのも、年代別に見ると10代、20代のスマホ接触時間シェアが40%～50%に達しているのも、日常的にSNSに接続するためという要素が強い。

<メディア接触時間推移>



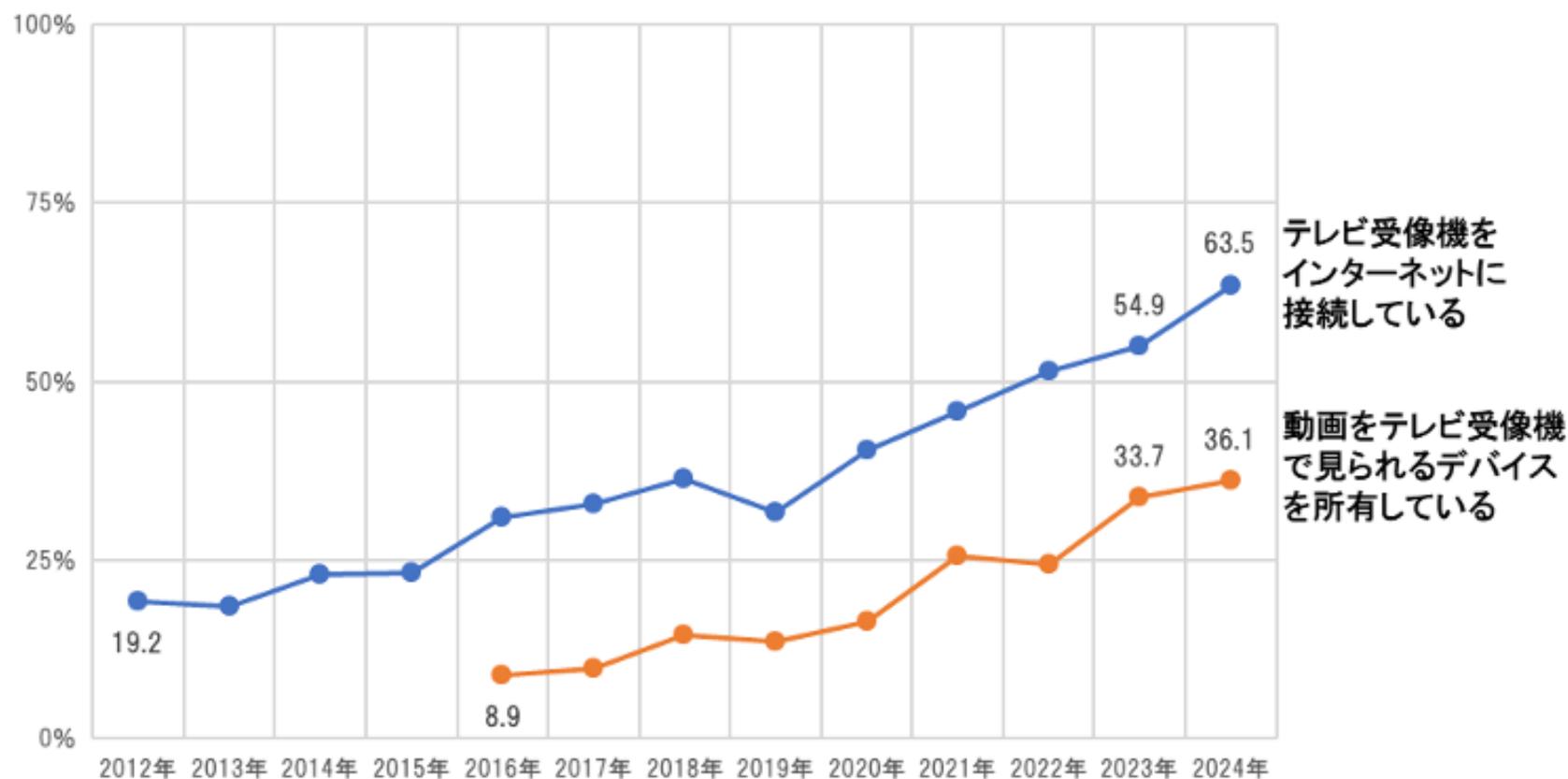
■テレビ ■ラジオ ■新聞 ■雑誌 ■パソコン ■タブレット端末 ■携帯/スマホ

<年代別メディア接触時間2024>



■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

さらにテレビもYouTube再生機として使っている人が多いことは、同じく博報堂DYメディアパートナーズのメディア定点調査2024にある、「テレビスクリーンのインターネット接続率 時系列推移」のグラフからも窺える。



D2Cというビジネスモデルの誕生と一般化の過程は、このスマホやSNSの浸透と密接な関係があり、メディアとしてのSNSの重要性は今後も高まりこそすれ、低下することはないだろう。

・ **自社媒体的機能を果たすSNS（顧客をカスタマーサクセス：成功体験へと導く）**

最近ではステルスマーケティングの摘発など、メディアとして信頼性を損なう事例が出始めているのは残念なことだが、SNSが持つ下記のような特性はこれからもブランドの成長に不可欠である。

- **SNS特有の拡散力で潜在ユーザーへの認知が得られる**
- **濃密なコミュニケーションが取れる**
- **比較的低コストでファンを獲得できる**
- **購買体験全体に訴求できる**
- **指名検索の増加による売り上げアップが期待できる**
- **顧客の声（VOC）をマーケティングに活用できる**

一方、このような特性から、メリットとともにデメリットも指摘されている。

<メリット>

- コストを抑えてすぐに始められる
- 認知度アップや集客に役立つ
- ブランディングに活用できる
- 競合他社との差別化を図れる
- ユーザーからのフィードバックに直接応じることができ信頼構築につながる
- ユーザーの正直な意見が収集でき、商品やサービスの改善に役立つ

<デメリット>

- 炎上する可能性がある
- 運用体制の確保が必要
- 担当者のリテラシーの高さが求められる
- 一度発信した情報の修正が難しい
- 成果がはっきり出るまで時間がかかる
- 各SNSのアルゴリズムの影響が避けられない

・ SNSのメリットを最大化し、デメリットを最小化するための4つの要素

多くのメリットとデメリットは裏表の関係にあるが、自社媒体のところで述べたように、目的意識をはっきりもっていないとメリットではなくデメリットばかり表面化することになる。

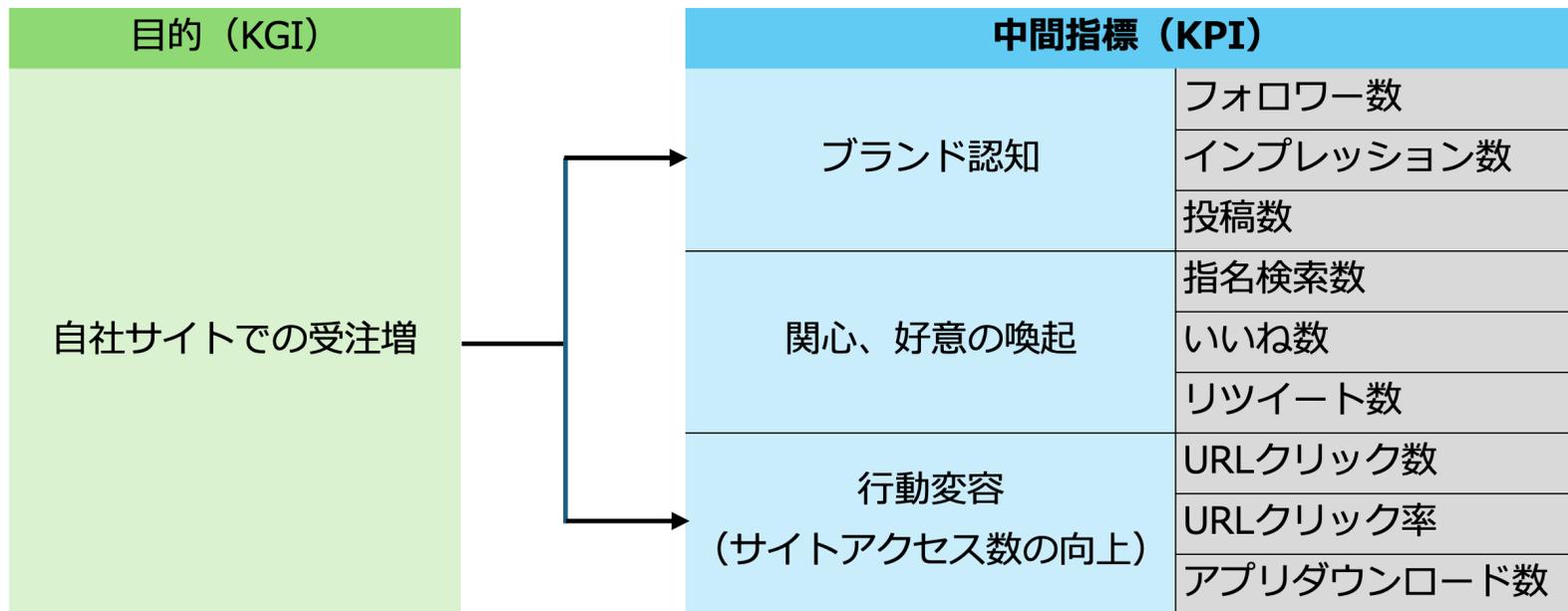
以下、4つの要素に分けて見ていきたい。

1) 目的の明確化=KGI、KPIの設定

何のためにSNSを運用するのか、そのことによって何を実現したいのか、どういう状態になったら取組みは成功しているといえるのかを明確にする。

そのための指標が**KGI (Key Goal Indicator)** と**KPI (Key Performance Indicator)**。KGIは重要目標達成指標、KPIは重要業績評価指標のことで、KPIはKGIを達成するための中間指標。

この2つはピラミッドやツリーの構造でよく表現される。SNSの場合は、売上高、自社サイトでの受注件数、商品認知、ブランド認知など大きな目標に対して、フォロワー数、インプレッション数、投稿数、URLクリック率、いいね数など。



これらのKGIとKPIは、データ検証によるPDCAサイクルを回すために設定するので、（5章でも解説）**目標値を設定し**、日常的に実績値を観察しながら**KGIの達成と強い相関を持つKPIの特定**や、様々な**打ち手と各KPIの増減の関係**などを、**仮説検証資料として残す**ようにしたい。

2) 顧客は誰か＝誰にファンになってほしいかについて考える

ブランドの世界観を共有し、他者にブランドや商品を推奨してくれるファンを増やすには、そもそも「顧客は誰か＝誰にファンになってほしいか」を明確にしておく必要がある。そうでないと利用するSNSも選定できない。

その代表的な手法に**ペルソナ**（語源はラテン語で人格の意味）がある。マスマーケティングにおけるペルソナは、**年齢や性別、職業、趣味、価値観、ライフスタイル**などの組合せによる人物像の表現だが、D2Cにおけるペルソナはそこに蓄積した自社顧客の購買履歴や問い合わせ履歴、アンケート回答履歴などのデータを用いて、上記のペルソナの要素に「**購買行動特性**」など、より**具体的な顧客体験上の傾向を加味**することができる。

こうして、想定するファン像を明確にすることで、そのペルソナの持つ属性にあった**SNSの選択や発信内容のチューニング**が可能になる。

3) SNSを選定する

かつて雑誌メディアが元気だったころの通販広告は、女性誌なら数歳単位でセグメントされた雑誌の読者層に合わせて、商品や訴求内容を変えてクリエイティブ制作をしていた。

SNSも各プラットフォームでユーザー層の傾向が違ふし、今後より細かくユーザー層が細分化されていく可能性が高い。

そこで先程のペルソナや、商品・サービス特性に合ったSNSを選ぶ必要がある。

インスタラボの調査資料 (2024/3/29 <https://find-model.jp/insta-lab/sns-users/>)
によると6大SNSの特徴は下記のとおりである。*太字強調部分は筆者

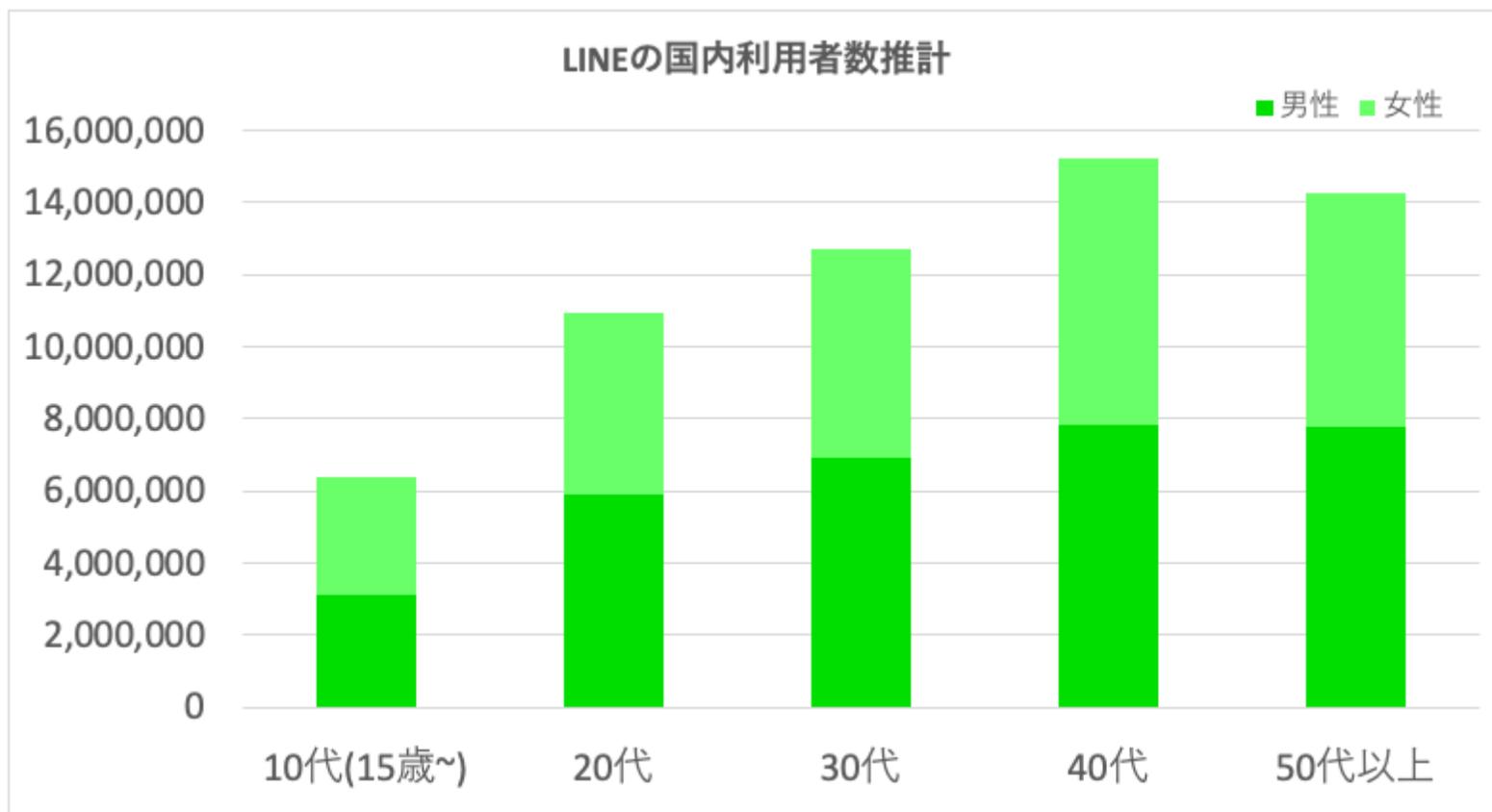
<LINE>

特徴：日本で最も月間ユーザー数が多いSNS

利用者は40代が最も多く、次いで50代以上、30代の利用者が多いことから、**若年層よりも高い年齢層の連絡手段としてのメインツールとなりつつあることが窺える。**

LINE公式アカウント運用により、ターゲットユーザーへの情報発信やコミュニケーションとして活用できる。

「LINEマンガ」や「LINEニュース」など同社の他サービスへも掲載できるLINE広告を配信するなど、**利用者の多さを生かした広告配信は強み。**



<Facebook>

特徴：世界で最もユーザー数が多いSNS

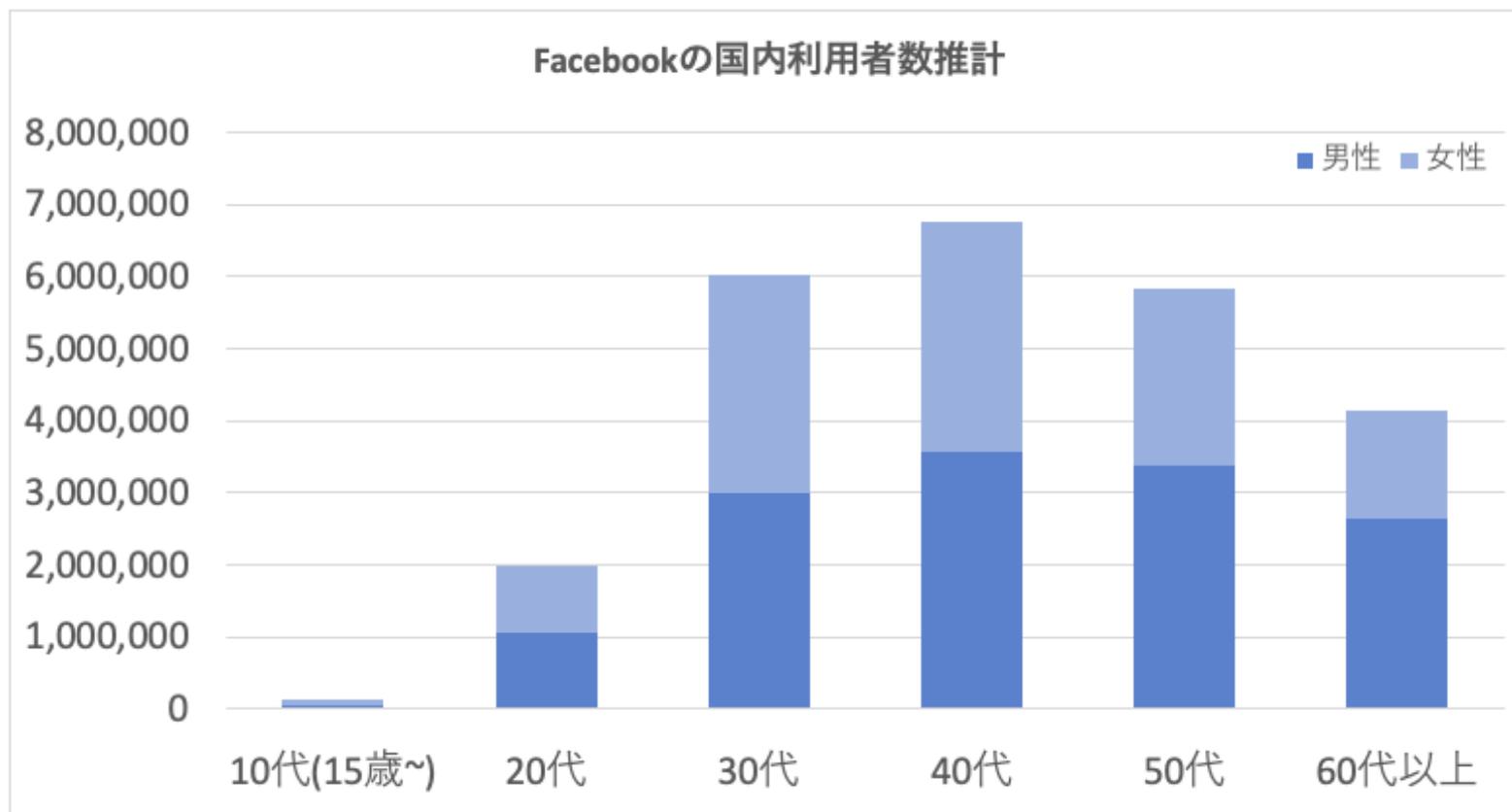
実名登録制であり、学歴、仕事、ライフステージなど様々な情報をもとにしたターゲティング精度の高い広告配信が強み。

「Facebookページ」機能では企業がファンと交流するためのアカウントとして、ホームページのように情報を発信することが可能。イベント集客にも強い。

日本においては30代～50代がメインユーザー。10代の利用率は非常に低いため、若年世代へのアプローチとしては不向きと言える。

国内ユーザー数は少ない印象だが、日本独特の傾向であり、世界ではメジャーなSNSとして大変人気。

国内では年齢層高めのターゲットへのアプローチに。また、海外マーケティングを行う上では重宝する。



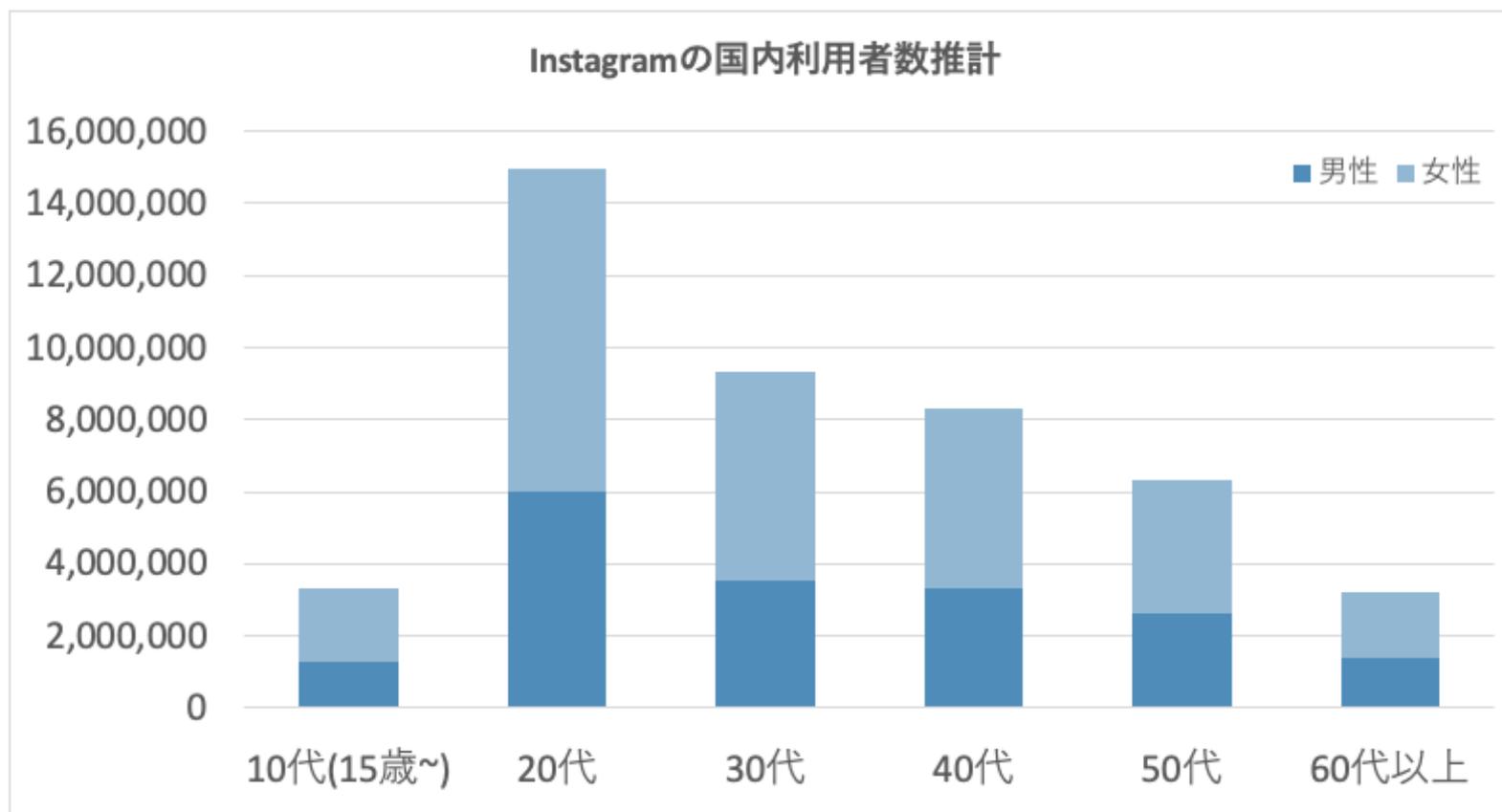
<Instagram>

特徴：Facebook傘下の画像や動画投稿に特化したSNS

投稿後24時間で消える「ストーリーズ」、ショートムービーの「リール」、「ライブ配信+投げ銭」機能など、**Z世代・ミレニアル世代と相性の良い機能が多い。**

ユーザーは20代が多い印象であるが、女性比率は全年代で約60%前後となってお

り、男性比率も約40%と男女から人気のSNSとなっている。
インスタグラマーと呼ばれるインフルエンサーも多く活用しているため、タイアップにより自社ブランドをPRしてもらう企業も多い。



<X (旧Twitter) >

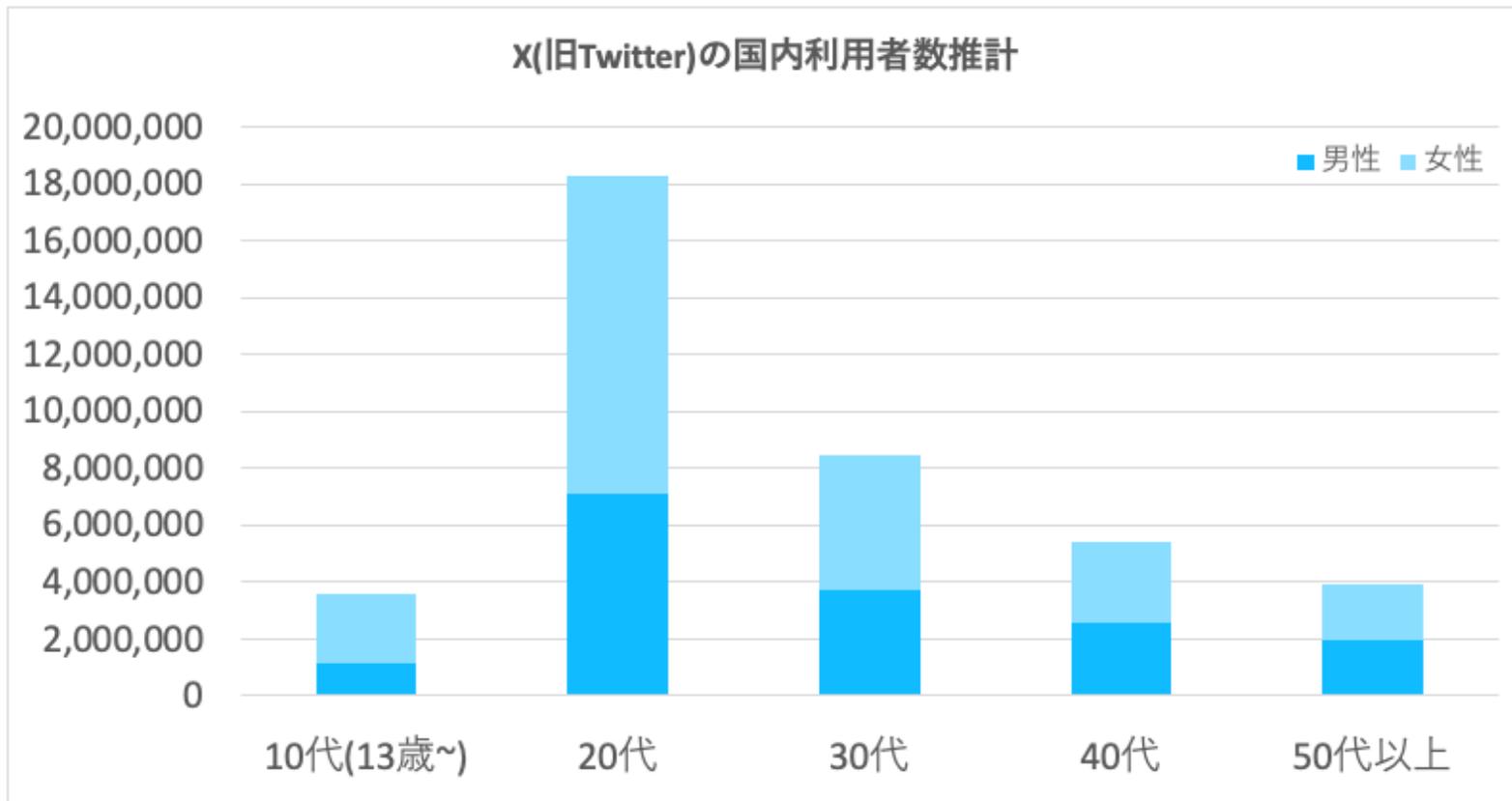
特徴：ワンタップで投稿をシェアできるリツイートにより爆発的な拡散（バズ）が期待できる

ユーザーは20代が最も多く、全体的に女性比率が高いが、50代男性の割合が多いことも特徴。一時男性比率が高めであったが2024年に逆転。

リアルタイムの検索性にも優れており、トレンドの情報収集やイベントと連動して楽しむツールとしても活用されている。

「フォロー&リツイートキャンペーン」など、**拡散性の高さ**を生かしたX(旧Twitter)キャンペーンは多くの企業が実施している。

ライブ配信、メルマガ機能、ショップ機能など、**情報発信から販売まで広く利用できる機能も順次拡充**されており利便性がさらに向上している。



<YouTube>

特徴：世界で最も人気な動画配信プラットフォーム

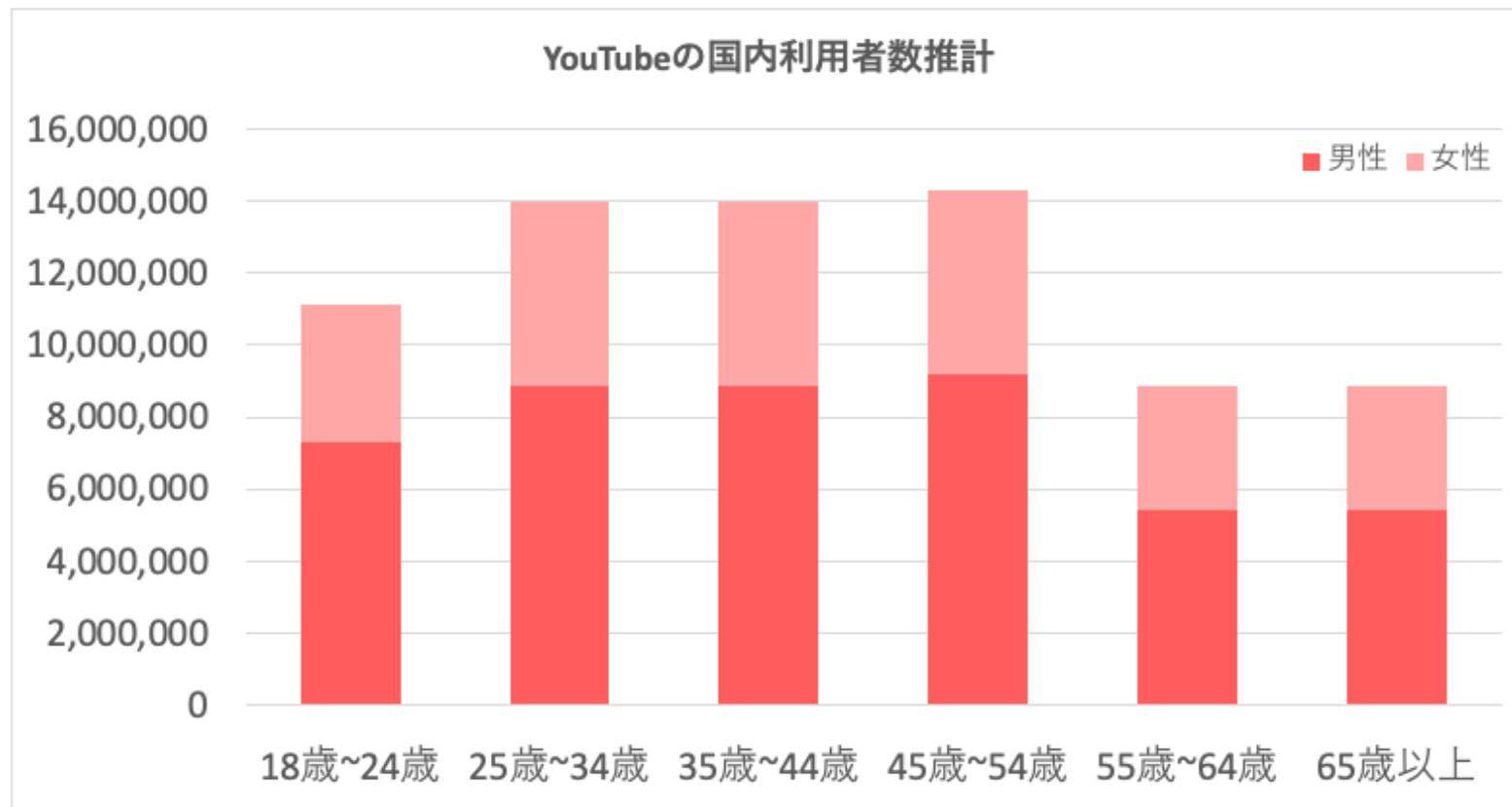
幅広い年齢層のユーザーに利用されており、男性比率は全年代で60%以上と高いことが特徴的。*年齢層の設定はYouTube独自のもの。

「ライブ配信+投げ銭」も可能であり、**個人・企業がファンを獲得し経済圏をつくるプラットフォーム**としても注目度が高い。

芸能人がYouTubeデビューするなど環境も変化しており、**YouTubeにおける「インフルエンサーマーケティング」**は他SNSと比べても市場が大きい。

Google社傘下であり**ビッグデータ**を活用した**広告配信**ができる点も魅力。

Z世代・ミレニアル世代に刺さる**縦型動画広告**も導入されており、活用の場面は今後さらに増えることが予想される。



<TikTok>

特徴：15秒～1分（動画アップロードは最長3分）のショートムービーを作成・視聴できる縦長の短尺動画プラットフォーム

15秒～1分（動画アップロードは最長3分）のショートムービーを作成・視聴できる**縦長の短尺動画プラットフォーム**。

ダンスや音楽、ライフスタイル、エンタメ、ドラマ、飲食など幅広いジャンルのショートムービーが投稿されている。

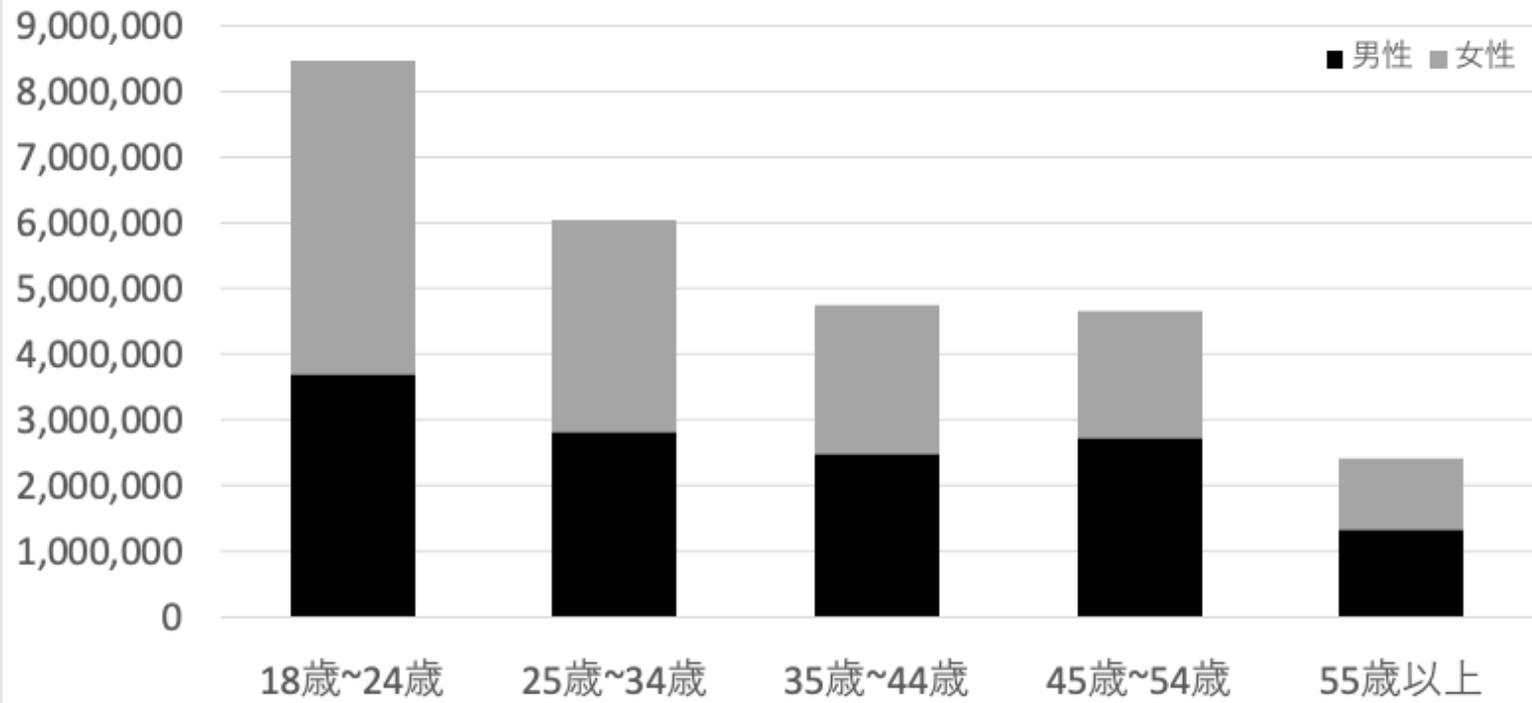
TikTokにて**多くのフォロワーを集めるティックトッカー**はエンターテインメントから専門的なジャンルまで様々。

TikTokで活躍するインフルエンサーは他メディアにおいても大きな影響力を持ち、特にエンターテインメント部門においてはTikTokから注目を集め、デビューに至るケースも王道となりつつある。

ショッピング機能や、**クリエイターの収益化システム**、**様々な動画エフェクト**など新機能も続々と導入。

動画編集や撮影の**専門スキルがなくても簡単に動画作成ができること**や、**AIを利用した拡散力の高さ**も魅力。

TikTokの国内利用者数推計



4) 運用マニュアル整備

SNSマーケティングにおいて、運用マニュアルの整備が必要な理由として以下のような項目がよく指摘されている。

- **SNS運用の方向性を定めるため**
- **リスクを回避するため**
- **運用の効率化を図るため**
- **複数の担当者間でクオリティを統一するため**
- **ブランドイメージの統一**

以上のような観点でマニュアルを整備することで、ユーザーの信頼を得ることにもつながる。

＜運用マニュアルの構成要素＞

運用マニュアルとして必要な要素として一般的なものを下記にまとめた。

- SNS運用の目的
- 目標（KGI、KPIなど）
- ターゲット顧客
- コンテンツ戦略（投稿内容、頻度、形式：写真、動画、テキストなど）
- ブランドガイドライン（いわゆるトーンアンドマナー）
- 投稿スケジュール
- 投稿原稿作成とチェックフロー
- フォローやコメント（ネガティブ、ポジティブ双方）への対応方法
- 機密情報保護のルール
- 誤投稿、炎上時の対応方法
- 法的、倫理的ガイドライン（著作権、プライバシーなど）
- 分析とレポートニングの方法

また、対外的な約束事として運用ポリシー、行動指針なども作成、公開することで、さらにユーザーひいては社会からの信頼を得ることにもつながる。

・ SNS広告

SNSは広告の出稿先としての活用も重要だ。

以下、主な広告の種類と各SNSでの広告機能の特徴を表にしてみた。

広告の種類	特徴
インフィード広告	ユーザーのタイムラインやフィードに自然に表示される広告。高い視認性。
ディスプレイ広告	ウェブサイトやアプリ内の広告枠に表示される画像やテキスト広告。広範なリーチ。
タイアップ広告	インフルエンサーやメディアと連携してPR。信頼性と影響力が高い。
ショート動画広告	TikTokやInstagramリールで効果的な短い動画広告。視覚的なインパクトが強い。
コレクション広告	複数の商品をまとめて紹介。特にECサイトで効果的。
ストーリーズ広告	全画面表示されるため視覚的なインパクトが強い。短期間で消える。
リターゲティング広告	一度訪れたユーザーに再度広告を表示。コンバージョン率が高い。
メッセージ広告	メッセージ機能を利用して直接コミュニケーション。個別対応が可能。
ライブ配信広告	ライブ配信中に表示される広告。リアルタイムで視聴者にアプローチ。
カルーセル広告	複数の画像や動画をスライド形式で表示。多様な情報を一度に提供。
プレロール広告	動画再生前に表示される広告。高い視認性とリーチ。

プラットフォーム	広告の種類	特徴	課金方法	広告出稿方法
Facebook	インフィード広告、ディスプレイ広告、ストーリーズ広告、カルーセル広告、コレクション広告、動画広告、リード獲得広告、ダイナミック広告	高いターゲティング精度、視覚的な訴求力が強い	クリック課金（CPC）、インプレッション課金（CPM）	Meta広告マネージャを使用して出稿
Instagram	フィード広告、ストーリーズ広告、リール広告、発見タブ広告、カルーセル広告、コレクション広告、動画広告	視覚的な訴求力が強く、自然なアプローチが可能	クリック課金（CPC）、インプレッション課金（CPM）、再生課金（CPV）	Meta広告マネージャを使用して出稿
X（旧Twitter）	プロモ広告、Amplify、テイクオーバー、ライブ広告、ダイナミック商品広告、コレクション広告	拡散力が高く、二次拡散による効果が期待できる	クリック課金（CPC）、インプレッション課金（CPM）	X広告マネージャを使用して出稿
YouTube	スキップ可能なインストリーム広告、スキップ不可のインストリーム広告、バンパー広告、マストヘッド広告、インフィード動画広告、アウトストリーム広告	動画広告が中心で、視覚と音声での訴求が可能	動画再生時間課金（CPV）、インプレッション課金（CPM）	Google広告を使用して出稿
LINE	トークリスト広告、LINE NEWS広告、LINE VOOM広告、ウォレット広告、LINEマンガ広告、LINEポイントクラブ広告、LINEクーポン広告	幅広い年齢層にリーチでき、日常的に高い利用頻度を誇る	クリック課金（CPC）、インプレッション課金（CPM）、友達追加課金（CPF）	LINE広告マネージャを使用して出稿
TikTok	インフィード広告、トップビュー広告、ブランドハッシュタグチャレンジ、ブランドエフェクト、スパーク広告	縦型動画広告が中心で、若者へのアプローチが強い	クリック課金（CPC）、インプレッション課金（CPM）、動画再生時間課金（CPV）	TikTok広告マネージャを使用して出稿

・ブランドと消費者の間の情報格差の縮小がもたらす競争の激化

これはD2Cに限ったことではないが、口コミがWeb上で可視化されるようになる前は、**商品やサービスに関する専門知識は圧倒的にブランド側が持っていた**。一部のマニア的なユーザーがブログなどで発信しているケースもあったが、一般の消費者に広く浸透しているわけではなかった。

このような状態では、ブランド側が発信する情報を消費者は信じる他なかった。それが、**口コミが可視化されSNS内での情報のやりとりがどんどん一般化していくと、ブランドと消費者との間の情報格差がどんどん埋まっていくこととなった**。

また、SNS内で発信力のある消費者は他ブランドの知識が豊富なことも多く、競合比較の観点から情報発信を行うこともめずらしくない。それを見た他の消費者達も次第に知識を深め、自分自身も発信をするようになると、**猛烈な勢いでブランドの商品やサービスに関する知識や、競合ブランドと比較した場合の長所短所に関する情報が蓄積していく**。

この状況は**カスタマーサクセスの実現やインサイトの収集に役立つ一方、常に他ブランドとの比較にさらされる厳しい状況も招く**。だからこそ価格やスペックだけでなくブランドの世界観への共感、顧客体験が重要となるのだ。

3-7 チャンネル展開の実際：オンラインショップ運営

重要まとめポイント

- ◎ オンラインショップの特徴を実店舗やカタログ通販との違いで理解する
- ◎ オンライン上での顧客の購買行動を各プロセスに分解して把握する
- ◎ サイトの作り方にも販売商品が単品系か総合系かで違いがある

・ オンラインショップの販売チャネルとしての特徴を店舗やカタログと比較する

<実店舗>

- **対面販売**：顧客と直接対話できるため、信頼関係を築きやすく、即時のフィードバックが得られる
- **体験価値**：商品を実際に手に取って確認できるため、特に高額商品やファッションアイテムなどで有利

- **即時性**：購入後すぐに商品を持ち帰ることができるため、即時の満足感を提供
- **ローカルな魅力**：各店ごとのサービスやイベントを通じて、そのエリアの顧客との関係強化が可能

<カタログ通販>

- **詳細な情報提供**：カタログには商品の詳細な説明やストーリーが掲載されており、顧客はじっくりと選ぶことができる
- **特定層へのアプローチ**：高齢者やデジタルに不慣れな層に対しても効果的
- **体験価値**：カタログを眺める楽しさや購入までのプロセスの楽しさを提供
- **限定感**：カタログ限定の商品や特集などがあり、希少性が高い商品を提供

<オンラインショップ>

- **利便性**：24時間いつでもどこからでもアクセス可能で、顧客は自宅から簡単に購入可能
- **コスト効率**：実店舗のような賃貸料や人件費が不要で、運営コストが低い

- **広範な顧客層**：地理的な制約がなく、全国や海外の顧客にもリーチ可能
- **データ収集**：顧客の購買履歴や行動データを収集し活用することが可能

こうして見てくると、オンラインショップがチャネルとして価値を生み出すには、上記の実店舗とカタログ通販のいいところ取りをし、さらに独自の価値が生み出せるとよいことになる。

・ **顧客の購買行動（購買前後も含む）把握と、その知見に基づく体験強化に取り組む**
上記3つのチャネルの違いから、**体験価値、情報提供、限定感**といった店舗&通販チャネルの特徴をできる限り取り入れ、さらに**利便性やデータ収集**などの強みを磨きながら、**高齢者やデジタルに不慣れな層への配慮**もできれば理想的である。

そのためには、まず現状の顧客の購買前後も含めた購買行動の把握が必要である。以下、購買行動ステップをおおまかに分類した。

1. 認知

顧客が商品やブランドを知る。SNS、検索エンジン、オンライン広告、口コミなど

2. 興味・関心

認知した商品に興味を持ち、詳細を調べる。商品ページ閲覧、レビューの確認など

3. 検討

購入を真剣に考える段階。価格比較、クーポンやセール情報の確認、カートに商品を追加するなど

4. 購入

実際に購入手続きを行う。支払い方法の選択、配送先の入力、注文確定など

5. 購入後

購入後のフォローアップ。商品の受け取り、レビューの投稿、カスタマーサポートの利用など

オンラインショップの場合、これらの行動データの収集が他チャンネルに比べて詳細にできる。この強みを存分に活かしたい。

・分析から得た知見の業務フローへの反映（1）最初に注意すべき点

オンラインショップでは、顧客はいつもトップページから来店するとは限らない。すでに認知度が高く、店名で検索されるようなサイトは別として、ショッピングモールに所属する中小店舗の場合は、リンクされた商品ページに直接顧客が訪れることのほうが圧倒的に多い。その際、顧客に「ここはどういう店なのか」という特典やサイトイメージを、一目で伝える必要がある。

そのためには、**サイト全体の雰囲気**を統一させることがポイントとなる。すべての商品ページで、同一の配置やデザインを用いるなど、共通項を持たせることで、**ブランドの世界観やターゲット層**を顧客に明確に伝えることができる。

顧客が一番に求めているのは、見やすく、使いやすいサイト構成であり、メニューボタンの位置や導線がわかりやすいこと、文字の大きさや文章量が適度であることなど、基本的なユーザビリティが考慮されているかどうかが重要になる。

目的のページに、ストレスを感じることなく容易にたどり着けるためのサイト設計と、店全体における**統一感のあるデザイン**が、ページ作りにおいて意識しなければならないことである。

・分析から得た知見の業務フローへの反映（2）売上の向上

顧客がある商品を購入しようとしている時に、それ以外の商品も同時に買ってもらうための施策、すなわち**客単価を上げるための施策**はオンラインショップ運営にとって極めて重要だ。

「ついで買い」をしてもらうための一つの方法は、**顧客が商品を検索する際のカテゴリー分けを工夫すること**である。例えばベビー用品を扱う店の場合、「ベビーカー」「チャイルドシート」といった商品よりも先に、「お風呂」「ねんね」といった**シーン別のカテゴリー**を載せる。

そうすることで**顧客が商品ページにたどり着いたときに、同じシーンで使う他の商品も注文する可能性**が増える。このように、自店舗に集まる顧客が「何を求めているのか」「何を提案すれば喜ぶか」を考えながら、商品をカテゴライズしていく必要がある。その結果、**顧客のサイト内回遊が増えれば、売り上げアップにつながる**のである。

さらに、いわゆる「レジ前のついで買い」を促すために、「この商品を買った人は、こんなものも買っています」「この商品をお買い忘れではありませんか？」といった**リコメンド機能**のあるシステムを導入する手法も有効だ。

・分析から得た知見の業務フローへの反映（3）購入前の離脱を防ぐ

オンラインショップでは、顧客が商品を買って物カゴに入れてから、決済の直前になって買い物をやめるといふ、いわゆる「カゴ落ち」とよばれる現象が多くみられる。

そういった購入前の離脱は、「サイトの安心感・信頼性を演出する」ことで、ある程度防ぐことができる。例えば、スタッフや店長の顔を掲載して「顔が見えないオンラインショップ」の不安感を拭いたり、他の顧客のクチコミを紹介し「人気（ひとけ）」を感じさせることで、安心感を与えることができる。

他には、「〇〇という媒体で紹介されました」といったメディア掲載実績も、信頼性を演出する上で非常に有効な手段である。

また、最近では、「カゴ落ち」した商品を簡易DMで送付することでフォローする取組みも行われつつある。これなどはカタログ通販のノウハウとオンラインショップ運営が合体した取組みと言えよう。

・分析から得た知見の業務フローへの反映（４）購入後の顧客対応力を上げる

オンラインショップでは、届いた後に「イメージしていた形と違う」「画面で見た色と違う」「サイズが合わない」といった不満が起きやすく、顧客からクレームを受けやすい性質があるといえる。

クレーム回避には、**顧客の期待を裏切らない5つのステップ**を踏むことが大切だ。

1. 商品の情報をHPに掲載する際に、その商品の外観、ベネフィットやショップのサービス内容を正しく伝える

➤ 写真に過剰な加工を施していないか、商品説明は詳細であるか、送料設定は表記してあるかなど、基本的な要素を押さえることがポイントである。

2. 受注を確認した段階で、すぐに注文内容の確認メール（メッセージ）を送る

➤ 支払金額の詳細や支払方法、届け日などを知らせるだけでなく、「間違いなく注文を受け付けた」事実確認をすることで、顧客の不安感を払拭する。

3. 発送を終えた段階でも同様のメール（メッセージ）を送り、より安心感を与える

4. 商品の到着後に品質を確認するためのメール（メッセージ）を送る

- 商品を手にした顧客の期待値が最大限に高まっている重要な段階である。例えば段ボールの素材や梱包の状態といった、商品以外の価値も顧客の店に対する評価につながることに留意しつつ、「お届けのお品物はいかがでしたか？ご満足ではない点はございましたか？」このような確認を行う。

5. 商品到着後の数日後にフォローメール（メッセージ）を送り、店側の真摯な姿勢を見せることで信頼感を高める

- 「その後、ご使用になられた感想はいかがでしたか？お気に召していただけましたか？」といったやりとりを行うことで、顧客の小さな疑問やクレームを早期解決に結びつけることや、新サービスのヒントが見つかることもある。

以上のようなステップごとに顧客の反応を分析し、次の改善に活かすサイクルを回し続けたい。

・ 単品系D2Cと総合系D2Cのショップづくりの違い

商品カテゴリが一つの単品系D2Cと複数のカテゴリの商品を扱う総合系D2Cのショップづくりの違いについてよく指摘されることを整理した。

要素	単品D2C	総合系D2C
デザイン	シンプルで直感的なデザイン	多様な商品カテゴリに対応した包括的なナビゲーション
ランディングページ	商品の詳細情報、顧客の声、使用方法を一ページに集約	各カテゴリやブランドごとに専用のLPを設け、商品の魅力を詳細に伝える
ストーリーテリング	ブランドの誕生秘話や商品の開発背景を強調	ブランドの世界観やストーリーを強調
リピート購入促進	定期購入やサブスクリプションモデルを導入し、リピート購入を促進	パーソナライズされた商品提案を行い、顧客毎に最適な商品を提案
顧客体験	シンプルで直感的な購買体験を提供	顧客の購買履歴や行動データを活用し、パーソナライズされた体験を提供
特典・割引	初回購入特典や割引を提供	初回購入特典や割引を提供しつつ、カテゴリごとに独自の特典や割引を提供

・成長ステージに合わせた業務の仕組み化

最初は一人で運営しているオンラインショップも、規模が大きくなると、業務の仕組み化や、スタッフを入れた組織体制が必要となる。ここでは、オンラインショップの成長規模に合わせた仕組み化や、スタッフマネジメントについて述べていく。

大別すると、売り上げ規模（月商）と組織体制（スタッフ人数）によって、オンラインショップは以下の「5つの成長ステージ」に分類することができる。

成長ステージ	売上（月商）	組織体制	店舗状況と成長課題
第1ステージ	30～300万円	0.5～1人	売り上げの拡大を狙う
第2ステージ	300～500万円	1～2人	注文が増えて忙しくなる
第3ステージ	500～3000万円	3～7人	配送トラブルが続発、 資金繰りの悩み
第4ステージ	3000～5000万円	10～20人	人が育たない、組織力低下
第5ステージ	5000万～1億円	20～30人	成長が頭打ち、価格競争

＜売れない時期の第1ステージと、急激に成長を遂げる第2ステージ＞

表で記したステージごとに、適切な業務の仕組化と、スタッフマネジメントは異なってくる。**第1ステージは、サイト運営を始めて半年から2～3年の時期に該当。**

この規模の売り上げでは経営者や責任者が自らショップの運営を行うため、スタッフマネジメントへの配慮はほとんど必要ない。それよりも、**早い段階で企業として目指すべき方向性を明確にし、自社の強みを把握していくことが優先課題である。**

第2ステージは、スタッフが数人で月商が300万円以上という状況。例えば何かのきっかけで急に売り上げがアップし、その状態が継続的に続くといった急成長時に問題になるのが、**受注業務の効率化とスタッフの採用**だ。必要なのは、まず受注システムを導入すること、スタッフに任せられる業務と、経営者が行う業務とを仕分けし、任せる業務のマニュアル化を図ることである。

＜受注業務のシステム化から、人事的な仕組み化へと移行＞

第3ステージは少しずつ、組織としてまとまってくる時期だ。注文が急激に増えて混乱している状況を、受注業務のシステム化と運營業務のマニュアル化で乗り切ると、この第3段階が訪れる。

この時期には、業務が煩雑化するためマニュアルの見直しや、業務区分の再整理が求められる。また、リーダークラスのスタッフが一人でも退職すると、たちまち業務に支障が出るといったリスクも抱えているため、「属人性」を極力排除した業務分担、マニュアル化も検討しなければならない。

第4ステージは、年商で3億を超える「中規模オンラインショップ」として位置づけられる。ここでの課題の多くは、利益を出すための仕組み化というよりは、社内組織を円滑にする人事的な仕組み化にある。「人が育たない」と悩みを抱える場合は、マネージャー研修や評価制度を取り入れ、離職率が増えた時にはスタッフ向けのブランディング（従業員に対するブランドの世界観、行動原則、報酬規定などの説明）や朝礼の活性化といった対策が必要になる。

第5ステージで取り組む問題は、オンラインショップの規模や方向性、環境によって千差万別だ。この頃は、成長が頭打ちになる時期で、組織の一体感が弱まり業務にマンネリ化が訪れる、人数が増えて業務効率が悪くなる、といったリスクも考えられる。これまでのステージのように局所的な改善でなく、3年、5年、10年といった長いスパンでビジネスモデルを構築する力が必要になる。

3-8 チャンネル展開の実際：オンラインモール出店

重要まとめポイント

- ◎ ブランディングと顧客データ活用という観点で自社オンラインショップとオンラインモール出店の違いを理解する
- ◎ オンラインモールの集客力を活用する
- ◎ ブランド独自の世界観が希薄化するデメリットも考慮する

・オンラインモール出店の注意点

D2Cブランドの多くはオンラインモールにも出店している。しかしこれは実店舗が駅ビルやデパート、ショッピングモールに出店するのと同じで、**顧客に対して主導権を持っているのはモール側であるという注意点がある。**

下記はそれぞれの違いをいくつかの要素ごとにまとめたものである。

どちらも一長一短あるが、**モールの集客力と引き換えに失うのはブランディングと**

データ活用の自由である。

要素	自社オンラインショップ	オンラインモール出店
集客の難しさ	自力で集客を行う必要があり、SEOや広告などのマーケティング施策が求められる	モール自体の知名度や集客力を活用でき、多くのユーザーにリーチできる
初期投資	サイト構築にかかる初期費用が発生する	<ul style="list-style-type: none"> ・比較的簡単な手続きで出店でき、技術的なハードルが低い。 ・モールによって初期登録費用がかかることがある
運営コスト	運営にかかる定期的な更新費用が発生する	モールによって、システム使用料、販売手数料、ポイント原資負担が発生する
デザイン・機能の自由度	デザインや機能を自由にカスタマイズでき、オリジナリティを出せる	モールのフォーマットに従う必要があり、独自性を出しにくい
ブランディング	独自のブランドイメージを強調しやすく、企業や商品のブランディングが可能	<ul style="list-style-type: none"> ・有名モールに出店することで、顧客からの信頼を得やすくなる ・同じモール内での競合が多く、価格競争に巻き込まれやすい
データ活用	顧客データや購買データを自由に収集・分析でき、マーケティング戦略に活用できる	顧客情報の取得範囲が限られ、データ活用が難しいことがある

この問題はアメリカでも議論になっていて、ビジネスパーソン向けの記事や論文を掲載しているダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー（2022年7月号）に掲載された「**D2Cブランドが成長し続けるための4つの原則**」によると、

「アマゾン・ドットコムやイーベイ、ウォルマートなど、サードパーティの小売プラットフォームによるカバー範囲の広さや利便性を理由に、D2Cブランドはあらゆる可能な方法で販売するという方向へ走った。eコマースで利益を上げたいだけの多数の小規模業者や起業家ならそれでもかまわないが、D2Cとしての強い個性を築こうとするブランドにとって、それは誤った戦略だ。**アマゾンは即時の拡張性を提供するが、同時に、均一の販売手法や激しい価格比較でブランドをコモディティ化する。**」

と警告を発している（太字部分は筆者）。

また、同じく2022年12月号掲載の「**アマゾンで自社ブランドを販売すべきか**」によると、

「アマゾンで商品を販売するかどうかの意思決定が、オール・オア・ナッシングである必要はない。**一部の企業は、アマゾンでいくつかの商品を販売しつつ、自社サ**

イトから直接購入するよう顧客に勧めている。このハイブリッド戦略を実行すれば、アマゾンを利用して認知度を高め、顧客を獲得するだけでなく、購入者を自社サイトに誘導することもできる。自社サイトはたいていマージンが高く、より包括的なデータ収集活動が可能だ。最高の結果へと導くためには、**どの商品をアマゾンで提供し、どれを自社サイトで販売するのか**を選びながら、**戦略的に品揃えを決めなければならない。**

(中略)

たとえば、高タンパク質含有シリアルを手掛けるデジタルネイティブ企業のマジックスプーンは、同社がアマゾンでの販売を最初に始めた時、食べ切りサイズのみを提供していた。そうすれば、顧客はアマゾンでマジックスプーンのブランドを試した後、自社サイトでより大きなサイズを買ってくれるかもしれない。」

とある。

オンラインモールをチャンネルとして利用する場合に、**「どの商品をモールで販売し、どの商品を自社サイトで販売するのか」**を戦略的に決定することで、**集客力のメリット**を享受しつつ、**自社ブランドの長期的な価値を守る**ことも可能になるのではないだろうか。

・各オンラインモールの特徴（参考）

オンラインモール	主な特徴	費用	その他
楽天市場	国内最大級のECモールで、多くのユーザーが利用	出店手数料や販売手数料がかかる	購入ごとにポイントが貯まり、リピーターを増やす効果あり
Amazonジャパン	幅広い商品カテゴリがあり、多くの消費者が訪れる	販売手数料がかかるが、物流サービス(FBA)を利用可能	プライム会員向け特典が豊富
Yahoo!ショッピング	キャッシュレス決済のPayPayと連携しており、ユーザーの利便性が高い	比較的低めの手数料で出店しやすい	ZOZOTOWNとの統合でファッションアイテム強化
au PAYマーケット	auスマートパスプレミアム会員向けの特典があり、auユーザーの利用が多い	他のモールと比べて手数料が低め	動画配信を活用した販売手法が注目されている
Qoo10	特に10～20代の女性に人気があり、ファッションやコスメ商品がよく売れる	手数料は他のモールと同程度	インフルエンサーによる紹介が効果的

3-9 チャンネル展開の実際：カタログ通販

重要まとめポイント

- ◎ 従来のカタログ通販モデルも有力なチャンネル
- ◎ カタログの「読み物」としての価値を評価する顧客も多い
- ◎ QRコード、アプリなどカタログのデジタル化も選択肢の一つ

・業績好調な通販企業のカタログは質の良い「雑誌」であることが多い

カタログ通販のチャンネルとしての特徴は先に述べたが、中高年齢層を中心にカタログによる購買体験（それに加えてコールセンターへの注文、問い合わせ）を好む層はまだ多い。

特に多くの商品カテゴリを扱うブランドは（伝統的な総合系通販、テレビ通販も多い）注意が必要である。多くの商品とカタログをめぐりながら出会い、掲載されている商品開発ストーリーや顧客の声なども併読しながら購入の意思決定するプロセス

＝顧客体験は、容易にオンラインショップに置き換えられないと感じている顧客層が必ずいる。さらに**多くのカタログがそうであるように、雑誌的なページ（連載小説、エッセイ、豆知識、時事解説など）を楽しみにしている顧客も多い。**

数百億円以上に売上規模が成長したブランドの中には、そういった**カタログを好む顧客が優良顧客層の中心**であったりすることも珍しくない。

また、新興のD2Cブランドの中にも**収益性の高い顧客には紙媒体の販促ツール**を積極的に送っているところがある。

もちろん、そういったカタログなどの紙媒体も、**QRコードでオンラインショップとの連動を強化したり、タブレットやスマホ向けのカatalogアプリとして配信する**などデジタル化の要素はたくさんある。

媒体として見た時には雑誌に近いので、ファッション誌やライフスタイル紙のデジタル化の取組みも参考になりそうだ。紙だから非効率、デジタル化に逆行するなど決めつけずに、**「顧客体験」という視点**で見直してみたい。

3-10 チャンネル展開の実際：直営店舗

重要まとめポイント

- ◎ 顧客体験という観点から直営店舗という選択肢を検討するD2Cブランドは多い
- ◎ 従来型通販モデルで実店舗を持つ意義として指摘されていたのは、「新規顧客の獲得」「既存顧客の利便性の向上」「ブランドイメージの向上」など
- ◎ オンラインショップとの併用を前提に顧客情報管理やオペレーション設計を行う

・多くのD2Cブランドにとって、直営店舗は追加したくなるチャンネル

これまでのD2Cブランドが直営店舗をもつケースについて何回か触れてきたが、ここで直営店舗のチャンネルとしての意味についてまとめておきたい。

まず最初に、従来型通販モデルで実店舗を持つ意義として指摘されていたのは、「新規顧客の獲得」「既存顧客の利便性の向上」「ブランドイメージの向上」などである。

かつて通販というビジネスモデルは「胡散臭い」「信用できない」「やはり商品は手にとって確認したい」といった消費者心理が強く、特にブランドイメージが重要な化粧品などのジャンルは、**実店舗を持たないと獲得できない顧客層**が確実に存在した。

その傾向は今でも多少残ってはいるが、**スマホが一般化してSNSでの口コミ収集も容易に行える**現在、商品の実物を見ずに購入することに躊躇しない顧客（特に若年層）が増えて来た。

近年では、通販のネガティブさを払拭するためではなく、**オンラインショップとの連携度合いを高めることで、より充実した顧客体験を提供したり、店舗自体のデジタル化を進める動きが加速している。**

<オンラインショップと直営店舗の連携>

- 店舗受取りサービス
- 在庫情報共有
- 顧客データ統合

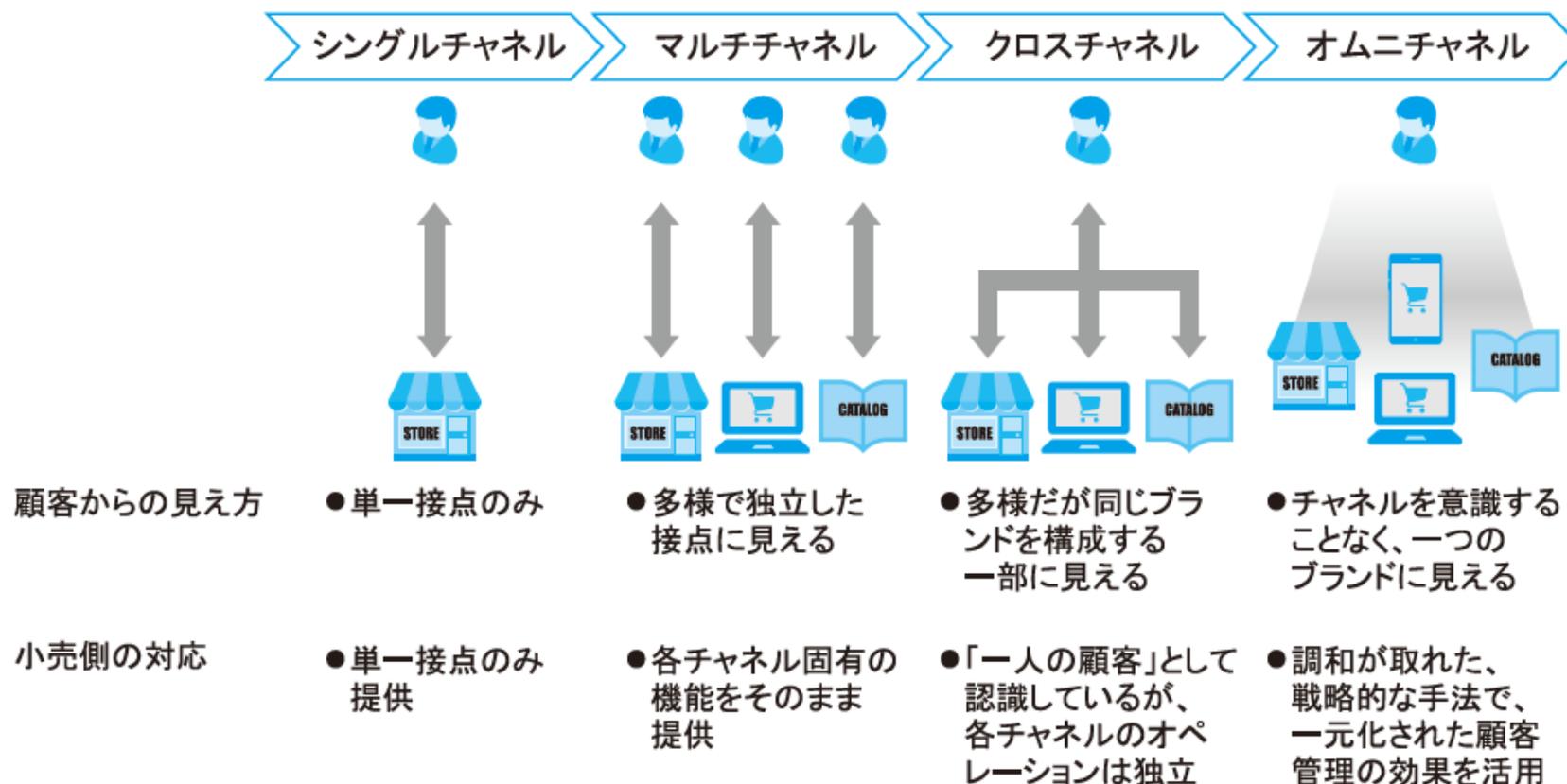
3-1-1 オムニチャネル、OMO、ユニファイドコマース

重要まとめポイント

- ◎ 複数チャネル展開をしている場合の「体験統合レベルの高さ」は、D2Cブランドの競争力の源泉の一つ
- ◎ チャネル単位で縦割りにになっている組織は、ブランド全体ではなくチャネル単体での部分最適オペレーションに陥りがちなので注意が必要
- ◎ 新型コロナ禍は、半強制的にチャネル単位の縦割り意識を矯正させた側面がある

・一般的に複数チャネル利用顧客のLTVは高い傾向を示す

オムニチャネルという言葉がよく使われるようになったのは2010年代前半からで、D2Cの浸透の歴史とも重なる。オムニチャネルとは、下記の図のような概念で単に複数をチャネルを展開していたり、顧客データ統合はできているがオペレーションは各チャネルで独立性が高いといったレベルでは不十分である。



このオムニチャンネルの議論が盛り上がっていったのは、各社で自社顧客データを分析すると、複数のチャンネルを利用する顧客の方がLTVが高いという結果が出たことが大きい。

これは、複数のチャンネルを持つブランドにお勤めの方はぜひ自社データで確認し

てみてもらいたいのだが、各種の調査や研究でも概ね一般的な傾向として捉えて良さそうである。

そしてさらに、そのような**高LTV顧客を再現性高く育成するには、最初から各チャネルの統合を前提に顧客体験を設計すべき、**という発想が生まれた。それがOMOやユニファイドコマースである。

もちろん**これらの取組みの中核にはスマホがある。**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、**各チャネルへのアクセスの中心として機能する。**



- ・ **総論賛成、各論反対状態を打破したのがDXと新型コロナ禍**

オムニチャネルやOMO、ユニファイドコマースなどのコンセプトは、聞けばみな「その通り」と思うのだが、実際に自分が各チャネルの担当者や責任者の立場に立ってみると、「**自チャネル顧客が他チャネルも併用することで、自チャネルの売上が下がるのは困る**」といった部分最適な話になりやすい。

これは4章で見るKPI設計の話とまさにつながった話なのだが、チャネル（部門）評価の基準をユニファイドコマース前提にしないと、「自チャネルの売上減少でボーナスが下がるかもしれないのに、なんで自チャネル顧客に他チャネル利用を推奨しなければいけないのか」といった声で取組みが頓挫する。

それが、経営レベルではDX、現場レベルでは新型コロナ禍（非対面非接触の新生活様式）の影響で半強制的にチャネル統合施策が進められた結果、**「悪影響はそれほどない。良い影響も多い」と実感したり、KPIが再設定されることが増えてきた。**

今後は**統合レベルの差＝顧客体験の豊かさ**で各ブランドの優劣が決まる段階に入ったといえるだろう。

3-12 先端デジタル技術活用：生成AI、AIエージェント

重要まとめポイント

- ◎ D2CはAIとの相性が良いビジネスモデル
- ◎ 先端技術は先行して導入した企業が独自の内部運用ノウハウを蓄積して競争力を高める傾向が強い
- ◎ 技術改良や進歩のスピードが非常に早いので、日常的に情報収集する必要がある

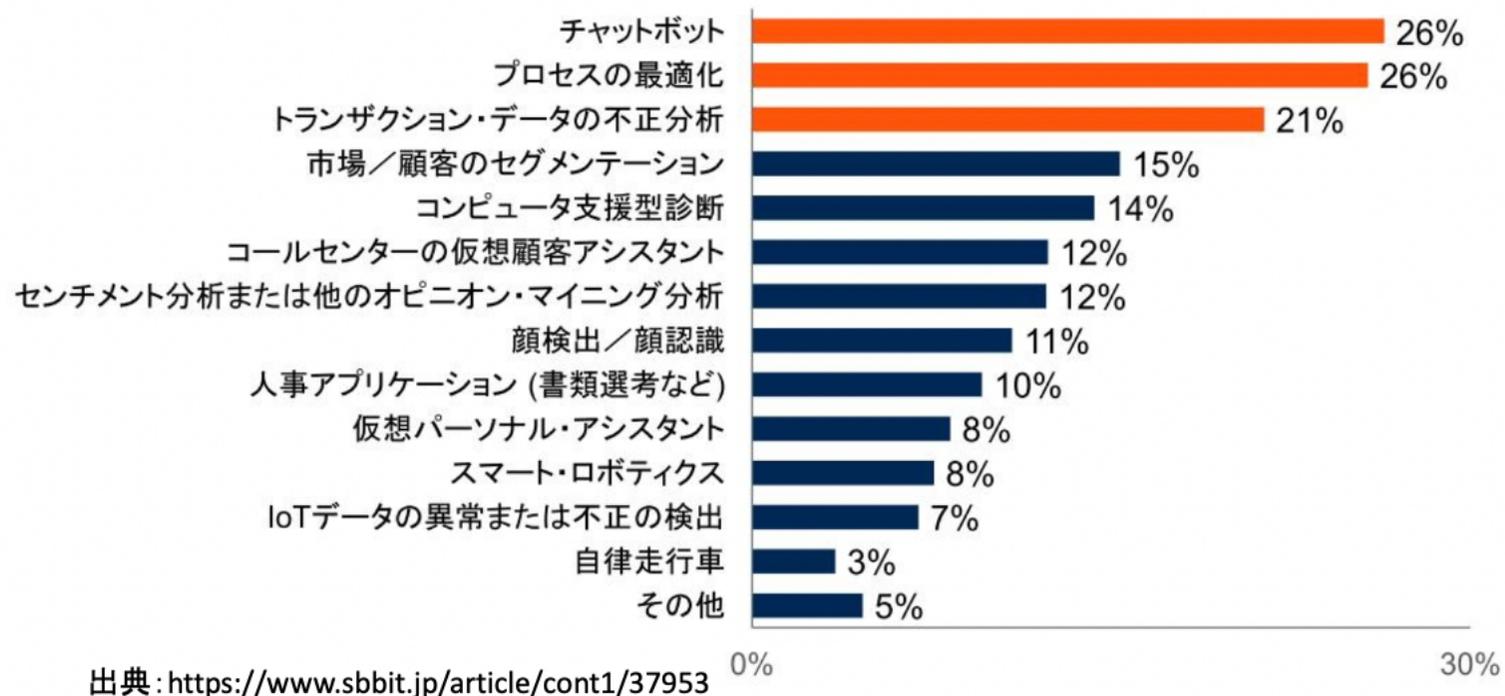
・D2CはAIとの相性が良い

下図はちょっと古いが（コロナ前の2019年）、ガートナー社によるAI活用状況の調査データである。

チャットボット、市場／顧客のセグメンテーション、コールセンターの仮想顧客アシスタント、センチメント分析または他のオピニオンマイニング分析といった、**D2Cの業務プロセス**役立ちそうな項目が上位に来ている。

AIの活用状況

2019年のAIの活用状況
回答者の割合



このことは、

- 1) 人間の作業をAIに置き換え＝自動化で業務コストを削減する
 - 2) 人間よりもAIの方がパフォーマンスを発揮する業務領域をAIに担当させる
- という両方の側面がAIに期待されていることを示している。

顧客体験進化の観点からは、もちろん人よりもAIを活用した方が、より顧客の成功体験＝カスタマーサクセスを実現できる、と判断した際にAIを活用するというスタンスでありたい。

・生成系AI、AIエージェントのD2C業務プロセスへの適用

<生成系AI>

1) コンテンツ生成

- テキスト生成：商品説明、ブログ記事、SNS投稿などのコンテンツを自動生成
- 画像生成：商品画像や広告バナーを自動生成
- 音声生成：音声広告やカスタマーサポートの自動応答に利用

2) パーソナライズ

- 顧客データを分析し、個々の顧客に最適な商品やサービスを提案

3) プロモーション

- 生成系AIを活用したプロモーション施策は、SNSなどでの拡散力を高める効果があるとされている

<AIエージェント>

1) カスタマーサポート

- チャットボットや音声アシスタントとして、24時間体制で顧客の問い合わせに対応

2) データ分析と意思決定支援

- 大量のデータをリアルタイムで分析し、マーケティング戦略や在庫管理などの意思決定をサポート

3) 自動化と効率化

- 種々の反復的な業務を自動化し、従業員がよりクリエイティブな業務に集中

・先端技術導入の先行者利益

先ほどのAI活用状況のデータは2019年なので、**AI活用を早めに始めた企業は5年以上のアドバンテージを最近導入した企業に対して持っていることになる。**

その間、様々な成功、失敗体験を積み、内部ノウハウ化しているはずだ。ビジネスではよく「先行者利益」といって、他が手掛け始める前に何かを始めた企業が得られる利益を表現することがあるが、AIのようにその進化スピードも進化の幅も大きい先端技術の場合、**「内部運用ノウハウの蓄積」は大きな差別化要因になるのではないか。**

現代では、上記のようにさらに活用シーンが広がっている。

ぜひ、これからでも遅くないので**各従業員レベルで日常的な情報収集と導入テスト**に努めたい。

3-1-3 先端デジタル技術活用：メタバース、デジタルツイン

重要まとめポイント

- ◎ ブランドの世界観を表現するのに非常に有用な技術
- ◎ 利用者にどのような価値や体験を提供するかという基本姿勢の重要性は他の施策検討時と同様
- ◎ 様々な活用事例が登場しているので情報収集が重要

・メタバース、デジタルツインの持つ大きな可能性

メタバースやデジタルツインの活用で、D2Cブランドはこれまでにない方法で顧客とつながり、競争力を高めることが期待されている。

例えば以下のような活用方法がある。

<メタバース>

1) バーチャルショッピング体験の向上

顧客が仮想空間内で商品を試着したり、インタラクティブなショッピング体験を楽しむことが可能。

これにより、従来のオンラインショッピングでは得られない没入感とエンゲージメントが提供される。

2) 新たなマーケティングチャネルの創出

メタバースは、ブランドが新しい形で顧客と接触するためのチャネルになる可能性がある。

バーチャルイベントやコンサート、インタラクティブな広告キャンペーンを通じて、ブランドはより若い世代やデジタルネイティブな顧客層にアプローチできる。

3) コミュニティ形成とファン顧客基盤の強化

メタバース内では、ブランドが顧客と直接交流し、コミュニティを形成することが容易になる。これにより、顧客ロイヤルティが向上し、ブランドのファン顧客基盤が強化される。

<デジタルツイン>

メタバースに比べるとまだ新しい言葉だが、デジタルツインは現実世界のシミュレーションや予測、効率化を目的とし、**現実世界のデータをIoTやAI、ARなどの技術を用いてリアルタイムで反映し、現実と双子（ツイン）のように仮想空間に再現する。**

D2Cの世界では、在庫管理や物流の最適化、パーソナライズされた顧客体験の提供、店舗運営の効率化に期待が寄せられている。

・先端技術活用の難しさ

残念ながら、メタバースなどの先端技術は導入がうまく行かず、撤退するケースも見受けられる。

技術的なハードルやユーザーレベルでの普及の問題もあるが、**ブランドの世界観を仮想空間上でどう表現し、コンテンツ化するかについての準備不足や、小規模なプロジェクトから始めて成功体験を積み重ねるアプローチを取らず、一気に大規模導入して失敗するケースもある。**

自ブランドでの活用を検討する場合は、さまざまな事例を分析し、準備をしっかりと行いたい。

第4章

3つのD : Data

データによる仮説検証

サイクルの構築

4-1 データによる仮説検証サイクルの重要性

重要まとめポイント

- ◎ 実務上の経験や勘は重要だが、そこにデータによる仮説検証サイクルを取り入れることで「再現性」が上がる
- ◎ データ検証によって得られた知見は積極的に組織内共有する
- ◎ データ分析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、両方重要

・テスト、テスト、テストのD2C

アメリカのある著名なマーケティング学者は、その論文の中で、「ダイレクトマーケティングは生まれながらのマーケティング実験場」と言っているが、その理由として以下の4つを挙げている。

1. 個人単位で紐付けられた購買歴
2. 卓越した販促活動の履歴
3. 購買プロセスに中間業者が存在しない
4. テストを日常的に行なっている

更に、消費者行動や広告効果、値付け、統計モデルの開発、新製品や新サービスなどの分野が、調査研究対象として今後益々重要になるであろうと指摘している。

確かにD2Cブランドは、顧客とダイレクトに繋がっており、そこで働くマーケターは、施策の結果がすぐにデータで現れるマーケティング経験を日常的に積むことができる。

テストは常に行われており、それは膨大な分析対象データとしてデータベースに蓄積され、次回以降のテストの材料となる。

・巨人の肩の上に立つ

もっとも、筆者の通販企業時代の経験を振り返ると、テストは確かに頻繁に行われていたが、仮説検証の「記録」や「共有の仕組み」があまり整っていなかったように記憶している。

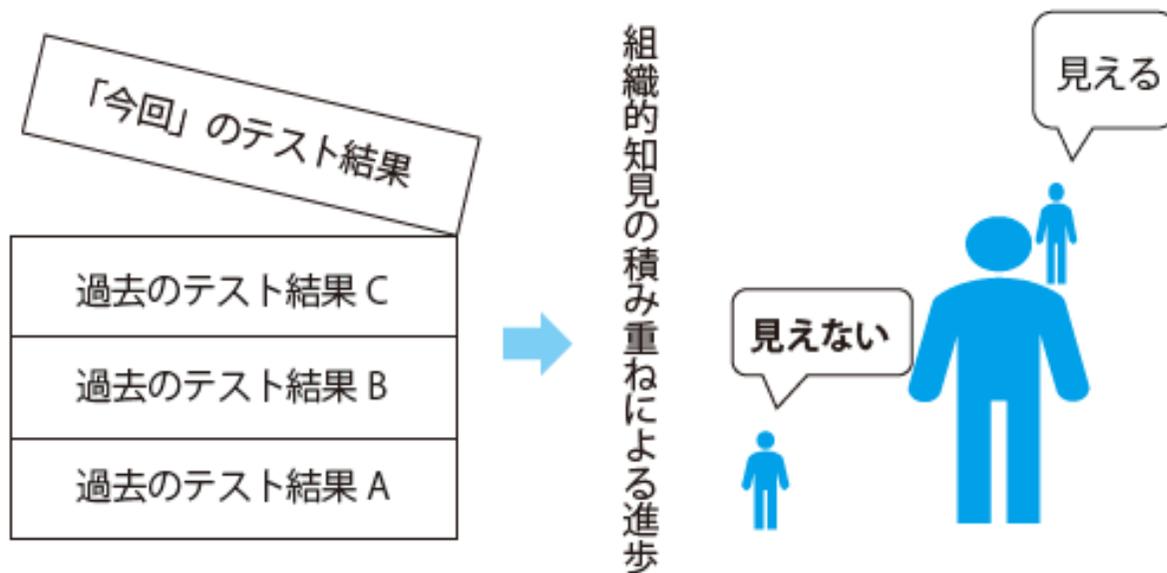
担当者がある仮説に基づきテストを実行したとする。その場合、少なくとも以下の3つは日付とともに記録に残して組織の知恵として蓄積していくべきだろう。

1. どのような仮説を立てたか
2. どのようなテスト設計をしたか
3. テストを実行したら仮説通りの結果は得られたか

マーケティングは再現性のある「科学」か、個人のセンスの「アート」か？という議論が昔からある。かつてニュートンは「もし自分が遠くまで見渡せているとしたら、それは巨人の肩の上に立っているからだ」と言ったという。科学は「先人たちの積み重ねの上に、自分が何かを上積みしていく」ことで進歩していくというわけだ。

もし社内のテスト結果がきちんと記録され、共有されていなかったら、それはテストをしているマーケターの経験値は上げてくれるが、組織の経験値＝再現性は上げてくれない。

ぜひ「巨人の肩の上に乗るマーケティング」を目指そう。それこそがデータドリブンマーケティングの第一歩である。



・ 2つの仮説・・・「探索」と「検証」

データ分析における仮説には「探索型」と「検証型」の2つのアプローチがある。個人的な印象だが、実務家担当者はデータ分析というと「探索型」の感覚の方が強いように思える。

すると何が起きるかということ、「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。」と考えている担当者に「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」と分析者が聞くと答えられない、ということが実際にもよくある。

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だ。



4-2 顧客理解のための分析の切り口

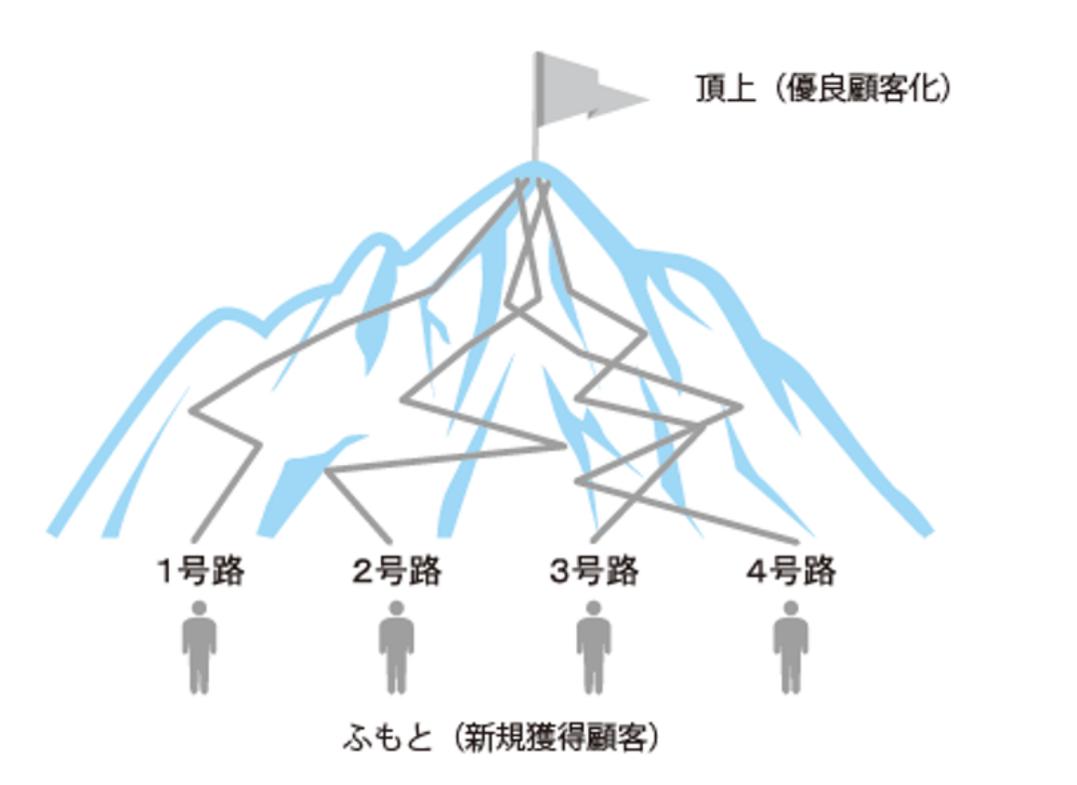
重要まとめポイント

- ◎ 自ブランドのファン、優良顧客の成長プロセスを再現する
- ◎ 豊富な行動データが取得できる強みを最大限に発揮する
- ◎ LTVと組み合わせることで、顧客セグメンテーションの精緻さが増す

- ・ 科学的な再現性をもってファン顧客を育成する

再三述べているように、D2Cでは顧客の行動データが豊富に取れる。「どのように新規顧客になり、その後ファン化（他者推奨、単価の向上、関係性の長期化など）していったのか」をデータから分析し、それを新規顧客獲得、既存顧客育成のプログラムにフィードバックしていく。

なお、ファン化、優良顧客化へのプロセスは複数あることも多い。例えるなら、同じ頂上に向かうが道程が違う登山道のようなものだ。

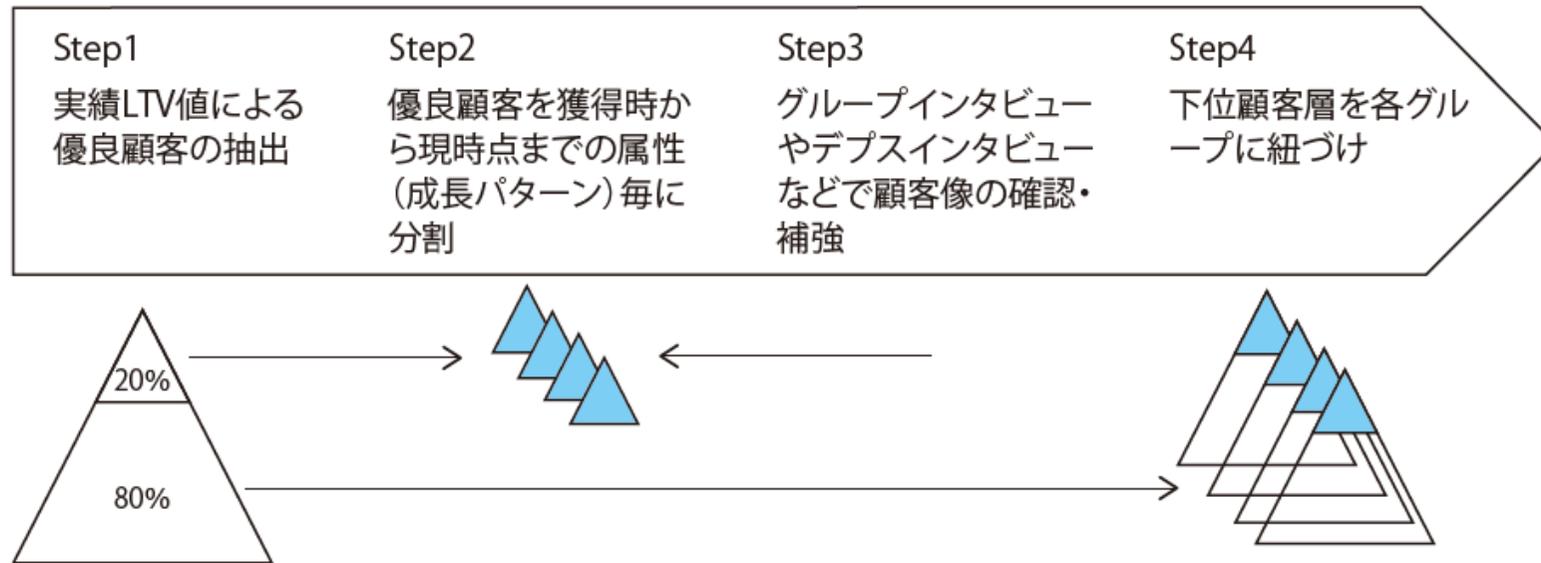


また、他のセグメント変数である住所、年齢、性別、職業、ライフスタイル、価値観なども組み合わせると「ペルソナ」が出来上がるが、それも複数のペルソナになりうる。

顧客体験の観点からは、それぞれ違う顧客体験を提供する必要があるのでカスタマージャーニーマップを作成する際も、それぞれ別なものになる。

そして常に施策実行後に、検証を忘れないようにしたい。

・育成が成功したファン／優良顧客から逆算したプログラム作成の一例



STEP 1.

現時点のLTV 実績値（未来分を考慮しないLTV）で、優良顧客と自社で判断できる水準に達している顧客を抽出する。上位20% 程度が妥当であろう。

STEP 2.

その優良顧客を、例えば「初回购买商品」「獲得広告メディア」「初回利用チャネル」「獲得時年齢」などの初回購買時属性、「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購買特性など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、オンラインショップと店舗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可能な数（4グループ前後か？）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、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企画部門の

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、この後述べる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」というデータ解析手法を用いる。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。

最後に、このようにして分類した顧客セグメントも、年齢層やメディア・チャネルの好み、商品ラインナップの変化等によっては、一定の形を長期間保てない事も充分考えられるので、**運用の過程においては、常にデータの点検を行いながら、修正や見直しをかけていくことが重要**である。

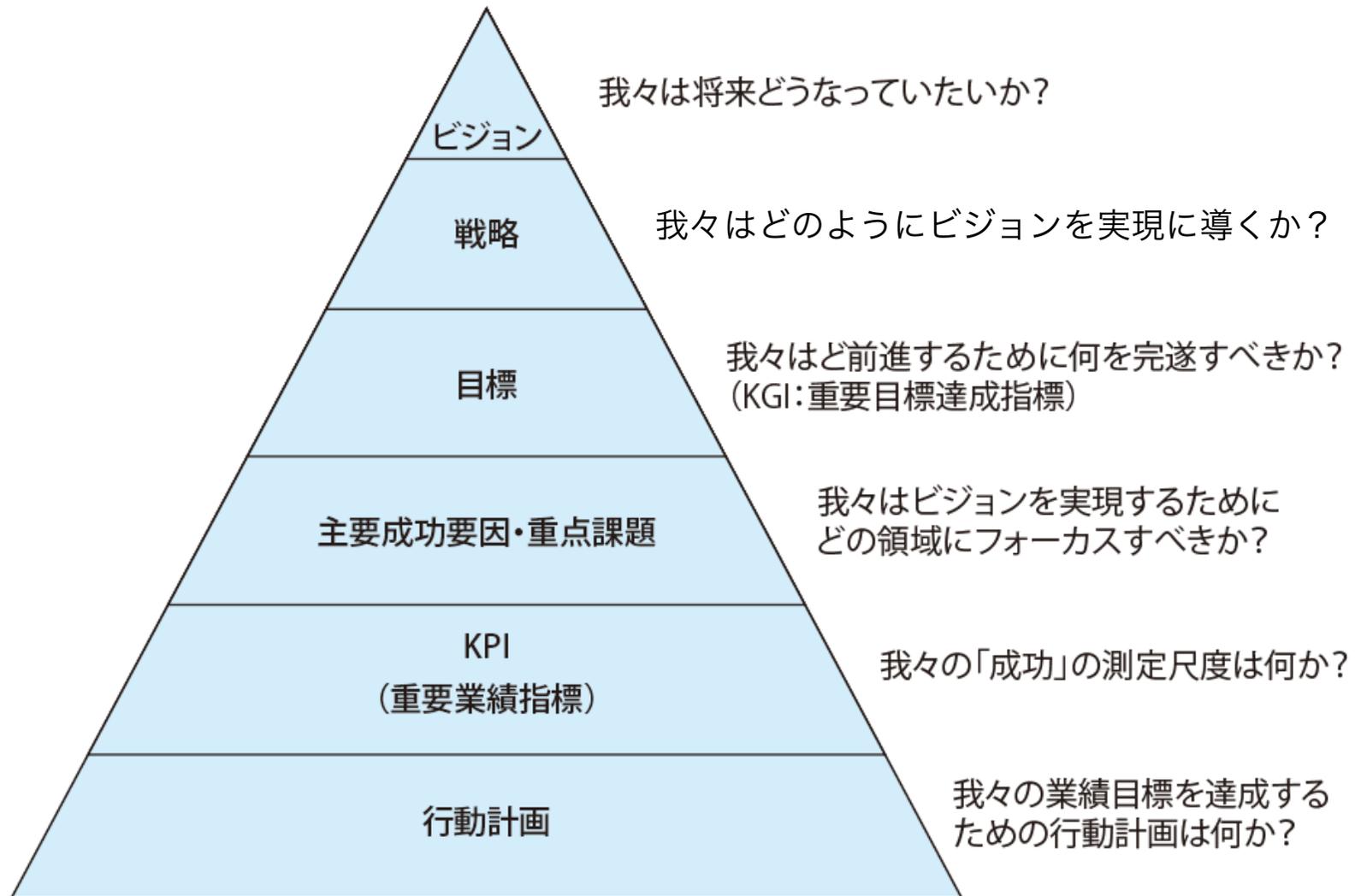
4-3 KPIピラミッド、KPIツリーによる構造化

重要まとめポイント

- ◎ 経営目標から各業務担当レベルの目標がどのようにブレイクダウンされているかを可視化する
- ◎ 新規顧客獲得、顧客の維持、育成のための各種施策の関係を表現する
- ◎ 顧客資産価値（保有顧客のLTV合計）の増減を定点観測できるようにする

・KPIピラミッドの基本構造

以下は、一般的なKPIピラミッドの構造である。ピラミッドの最上部にあるビジョンから戦略、目標と降りてきて、ピラミッド4段目の主要成功要因／重点課題は、部門単位での取組課題でとして設定されていることが多い。そして、**KPIはその評価「各要素がどのような状態になったら成功したと言えるのか」を計量的に行うためのものである。**



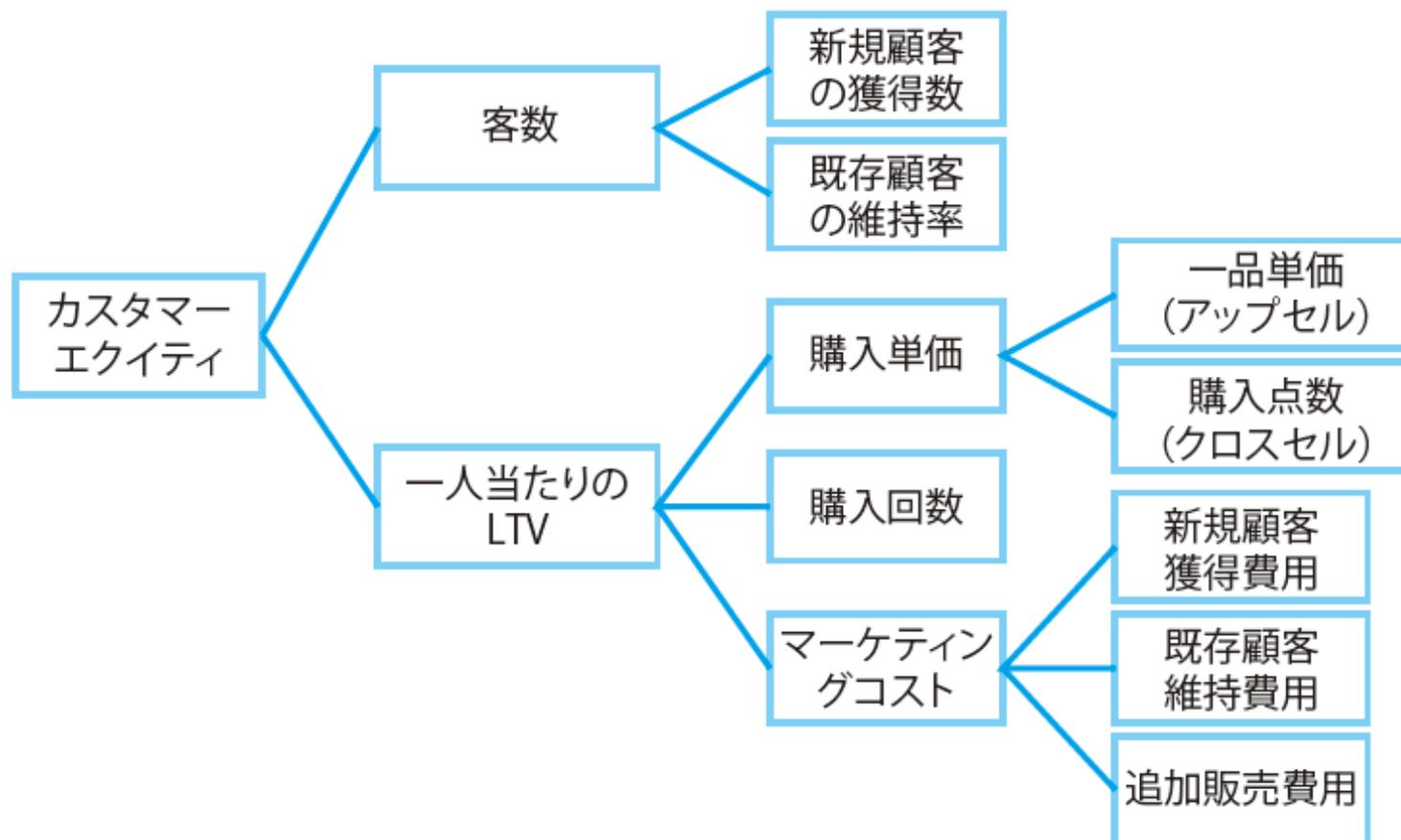
・KPIツリー

下記は、ピラミッドではなくツリーである。こちらは、大きなKPI（あるいはKGI）を小さなKPIに分解していき、全体構造や各指標間の主従関係を明らかにするものである。

左端にあるのがカスタマー・エクイティ：顧客資産価値（4-7参照）だが、まず客数と一人あたりのLTVに分解され、一人当たりのLTVはさらに購入単価と購入回数とマーケティングコストに分解され・・・という様に構造化されている。

こうしておけば、各顧客セグメンテーションでこの数値を比較し合ったり、前年度と今年度でカスタマー・エクイティに変動があれば、その主原因は何なのか、などを分析できる。

ちなみに4-11に出てくるBIシステムはこのKPIツリーを表示してくれるだけでなく、各要素間の影響の度合いまで表示してくれるものがある。ぜひ活用したい。



4-4 データ分析を組織学習につなげる

重要まとめポイント

- ◎ 顧客理解に関する定期的な勉強会を部門横断で実施する
- ◎ 参加者の役職も多彩な方が良い
- ◎ 勉強会の成果を実践に活かす

- ・ 顧客理解を全社で共有する

顧客理解は特定の部門だけのものに留めず、全社で共有したい。そのために有効なのが部門横断的な社内勉強会である。

下記にその実施上のポイントを整理した。

1. 明確な目的とゴールの設定

勉強会の目的を明確にし、参加者全員に共有する。例えば、「顧客データの活用方法を学び、部門間の連携を強化する」といった具体的な目標を設定する

勉強会の成果として期待するゴールを設定し、それに向けた具体的なアクションプランを立てる。

2. 多様な参加者の巻き込み

データ分析に関わる部門だけでなく、商品、マーケティング、フルフィルメントなど、さまざまな部門から参加者を募る。そうすることで異なる視点からの意見交換も可能になる

役職の面でも、管理職から現場の担当者まで、幅広い役職の参加者を巻き込むことで、全社的な理解と協力を得やすくなる。

3. インタラクティブな形式

各部門からのプレゼンテーションを行い、その後にディスカッションの時間を設ける。これにより、情報の共有だけでなく、具体的な課題解決策を議論することができる。

また、実際のデータを使ったワークショップを行い、参加者が実践的に学ぶ機会があるとなお良い。

4. 継続的なフィードバックと改善

勉強会の終了後にアンケートを実施し、参加者からのフィードバックを収集します。これにより、次回以降の勉強会の改善点を把握できる。

定期的な開催: 勉強会を定期的に開催し、継続的な学びの場を提供します。これにより、部門間の連携が強化され、データ活用の文化が根付くことが期待できる。

5. 成果の共有と実践

勉強会で得られた知見や成功事例を社内で共有し、未参加の部門でも活用できるようにする。

勉強会で得た知識を実際の業務に活かすための具体的なアクションプランを立て、実践に移す。

4-5 データ分析とデータサイエンス

重要まとめポイント

- ◎ 「因果の流れ」を見つけ出すことが経験や勘を凌駕するサイエンスの力
- ◎ データマイニング、モデリング、最適化のプロセスを理解する
- ◎ データサイエンスの専門人材を使いこなす

・データサイエンスにおける分析のプロセス

以下、ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー2013 年2月号の統計数理研究所 所長 樋口知之氏へのインタビューで「データ解析の神髄とは」からの抜粋である。

<抜粋（太字は筆者）>

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**」が重要です。

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**なのです。

➤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。

以上、ぜひ機会があれば全文を読んで頂きたいのだが、中でも特に、以下の3つを強調しておきたい。

<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

データサイエンスや統計学の素人でも、この3つを意識におけば、自社のデータ分析に関する必要最低限の会話を専門家と出来るはずだ。

近年は大学にデータサイエンス専門の学部が登場し、職種別採用で「データサイエンティスト」の募集も増えた。

しかし、D2Cのビジネスプロセスまで学んだ上で就職するわけではない。ぜひデータ分析を外注したり、専門人材による社内分析チームと話をする際には、D2Cのビジネスプロセスを丁寧に説明して、彼（彼女）らの力を上手に引き出して活用して欲しい。

4-6 NPS®（ネットプロモータースコア）について

重要まとめポイント

- ◎ NPSは顧客ロイヤルティ調査の多くの項目の中で、企業の成長と関連しているものはどれか、という問題意識から生まれた
- ◎ 顧客に商品やサービスに対する推奨意向を0～10までの11段階で評価してもらい、「推奨者（9～10点）」「中立者（7～8点）」「批判者（0～6点）」の3つに分類。回答者全体の「推奨者」の割合から「批判者」の割合を引いた数値がNPSとなる。
- ◎ 近年NPSの生みの親であるライクヘルド氏が、従業員のボーナス査定などに紐づけるなど間違ったNPSの使われ方に憂慮して、リピート顧客とその紹介による売上成長を評価する「プロモーター獲得成長」という指標を新たに提案した

注：ネット・プロモーター、ネット・プロモーター・システム、ネット・プロモーター・スコア、NPS、そしてNPS関連で使用されている顔文字は、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems, Inc.の登録商標又はサービスマークです。

- ・ **企業の収益性や成長性と相関が高い質問項目を見つけ出した**

もしかすると、企業で採用されているKPIで最も普及しているのではないかとさえ思われるのがNPSだ。もともと、**顧客ロイヤルティが企業の中長期的成長の源となる**という考え方自体はNPSが提唱される前からあった。

また、通販の世界でも「**既存顧客が紹介した顧客は優良化しやすい**」という経験則があった。

NPSが素晴らしいのは、顧客ロイヤルティの尺度を「**推奨者**」というたった一つの項目に集約させ、それが企業やブランドの収益性や成長性と高い相関性を持つということ調査から発見し、その後も豊富な実例で証明してみせた点にある。

NPSの家元であるベイン&カンパニー社のHPによると、**NPSの主な特徴は**

- **実際の購買行動と連動しており、自社を支持する顧客層や離反する恐れのある顧客層を特定できることから、「財務結果との連動性が高い」**
- **業績の先行指標となりうるため、「KPIとしての実用性が高い」**

- 数値に差がつきやすく、測定方法が標準化されているため、「継続的測定の実効性が高い」
- 共通する一つの質問で調査できるため、「事業間や企業間の比較がしやすい」

出典：<https://www.bain.com/ja/consulting-services/customer-strategy-marketing/about-nps/>

とある。

・ **NPSの数値を担当者の目標管理的に運用（ボーナスと連動など）することの弊害**
ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビューの2022年7月号掲載論文「ネット・プロモーター3.0」で、NPSの開発を主導したライクヘルド氏はこう述べている。

「残念ながら、スコアが自己申告制で、ネット・プロモーター・システムの枠組みに対する誤解もあって混乱を招き、その信頼性が損なわれてきた。**経験の浅い実践者は、NPSを現場の従業員のボーナスに結び付けるなど誤った使い方をしてしまい、従業員はよりよい顧客サービスのために学習することよりも自分のスコアを気にするようになった。**スコア生成プロセスの説明や、嘆願（「10点をつけてくださらな

いと、私はクビになります」）、贈賄（「10点をつけたら、無料でオイル交換します」）、情報操作（「保険金の請求が却下された顧客にはアンケートを送らない」）に対する予防策を講じないまま、投資家にスコアを公表する企業が多く、問題を拡大させている。」

こうした事態に対してライクヘルド氏は、「このシステムをよりよく機能させる唯一の方法は、**調査結果ではなく、会計の結果を用いた補完的指標を開発すること**だと我々は気づいた。そうすれば、駆け引きや誘導、嘆願、さらに匿名化されていない調査結果に付きまとう回答バイアスの問題をかなり受けにくくなるだろう。」と考え、「**プロモーター獲得成長率**」を開発した。

・「プロモーター獲得成長率」とは

同論文では、**眼鏡のD2Cのパイオニアであるワービー・パーカーが新規顧客のほぼ90%を紹介により獲得している**と紹介されている。この紹介顧客による成長のインパクトを可視化するのが「プロモーター獲得成長率」だ。

これは売上成長（対前年比）に対する新規顧客の貢献割合のうち、紹介顧客の割合がどの程度あったか、という観点で計算する。

詳しくは論文（PDFで18ページ）を参照して欲しいが、

1) 既存顧客から得られた今年の売上高を集計して、その金額を昨年の売上高総額で割る（例：85%）

2) 既存顧客の紹介により獲得した新規顧客からの今年の売上高を集計して、その金額を昨年の売上高総額で割る（例：25%）

3) 1) + 2) の金額から100%を引く・・・（例：10%）

1) は既存顧客による売上成長への貢献、2) は紹介新規顧客による売上成長への貢献を示している。

顧客が定着せず紹介顧客の割合が小さい企業は、この数値がマイナスになる。上記の10%の「プロモーター獲得成長率」を持つ企業と同じ売上成長をするには、多額の広告支出を行い、「広告依存型」の新規顧客を獲得する必要がある。

顧客維持率が高く、そこからの紹介顧客も多い企業の方が成長性も収益性も高いことは明らかである。NPSを採用している企業はこの「プロモーター獲得成長率」をもれなく採用すべきではないだろうか。

4-7 LTVとCE（顧客資産価値）の関係について

重要まとめポイント

- ◎ D2Cビジネスにおける業績評価の究極の指標がCE（顧客資産価値）
- ◎ CEは顧客リスト上の全顧客のLTV合計を指す
- ◎ 新規顧客獲得と既存顧客維持・育成のバランスが最適な状態になった時、CEは最大化する

・ **CE：カスタマー・エクイティ（顧客資産価値）はD2Cにおける最重要指標**
D2Cブランドが持つ顧客リストは、会社の最も大切な資産である。この**資産の価値の増減を管理することは、経営上の最重要課題**である。

多くの企業が顧客リストの価値をリスト数（あるいはアクティブリスト数）という人数で表現しているが、これにLTVの考え方を加味したのがCE（顧客資産価値：以下CE）である。

- ・ **顧客リスト上の全顧客のLTV 合計 = CE**

CEは顧客リスト上の全顧客のLTV合計である。この考え方が重要なのは、「**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／育成投資の双方が最適なバランスになっている**」と言えるからである。

例えば過剰に新規顧客獲得投資を削ると、リスト数が減る。既存顧客への投資を過剰に削るとLTVが減る。

D2Cブランドが導入しているCRMシステムの中にはLTVを計算する機能を持ったものも多い。ぜひCEも管理対象して頂きたい。

4-8 データ分析ソリューション：CDP

重要まとめポイント

◎ D2Cでよく聞くCDP（カスタマーデータプラットフォーム）はチャネル統合型のデータ活用に不可欠なツールで、当初から各種分析システムやマーケティングツールとの連携を想定したもの

◎ CDPの要件はパッケージされたソフトウェア、あらゆるデータを統合して、任意の期間活用できる顧客データベース、他の分析システムやマーケティングツールからアクセスできること

◎ 未導入の場合は自社のデータやツール類の一覧を作って可視化してみるとよい

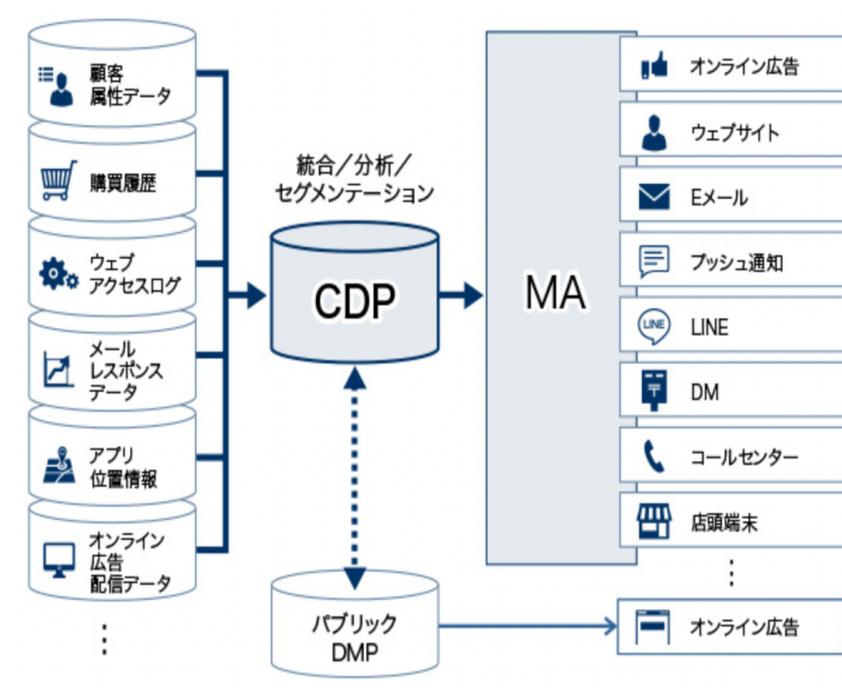
・顧客データの一元管理プラットフォーム

アメリカのCDP協会(CDP Institute)によると、CDPは次の3つの特徴を持っている。

1. パッケージされたソフトウェアであること
2. あらゆるデータを統合して、任意の期間活用できる顧客データベースであること
3. 他の分析システムやマーケティングツールからアクセス可能であること

出典： <https://www.cdpinstitute.org/learning-center/what-is-a-cdp/>

このCDPの3つの特徴をよく表しているのが下図。各種の顧客データをCDPを介して、MAなどのマーケティングツールへ受け渡していく。未導入の場合は自社の分析データやツール類の一覧を作って可視化してみるところから始めると良い。



・ D2CにCDPが必要な理由

1. 顧客データの一元管理

CDPを導入することで、複数のデータソース（ウェブサイト、SNS、メール、店舗など）から収集された顧客データを一元的に管理できる。これにより、顧客の全体像を把握しやすくなり、より効果的なマーケティング施策を実施できる。

2. パーソナライズされたマーケティング

CDPを活用することで、顧客の行動データや購買履歴を基に、個々の顧客に最適なメッセージやオファーを提供できる。

3. リアルタイムデータ処理

CDPはリアルタイムでデータを処理し、最新の顧客情報を基に迅速な意思決定を支援する。これにより、タイムリーなアプローチが可能となり、競争力を高めることができる。

4-9 データ分析ソリューション：アクセス解析ツール

重要まとめポイント

- ◎ 顧客のWebサイト上での行動を数値化する
- ◎ 顧客がどこから来て、どの情報を見て、どこでいなくなったか、成果はどれだけ出たかという情報を収集する
- ◎ アクセス解析ツールには大きく分けて、「サーバーログ型」「パケットキャプチャ型」、「Webビーコン型」の3種類がある

- ・ 顧客の行動をもとにWebサイトの構造を最適化する

アクセス解析ツールの主な機能は下記のとおり。

ウェブサイトにアクセスするユーザーの行動やサイトのパフォーマンスを分析し、ウェブサイトの改善やマーケティング戦略の策定に役立てる。

1. ユーザー行動の分析

サイトを訪れたユーザーがどのページを閲覧し、どのような行動を取ったかを追跡する。これにより、ユーザーの興味や関心を把握できる。

2. トラフィックの解析

サイトへの訪問者数、訪問元（検索エンジン、SNS、広告など）、訪問時間帯などを分析する。これにより、どのチャンネルが効果的かを判断できる。

3. コンバージョンの追跡

ユーザーがサイト内で特定のアクション（購入、問い合わせ、登録など）を完了したかどうかを追跡する。これにより、マーケティング施策の効果を評価できる。

・アクセス解析ツールの分類

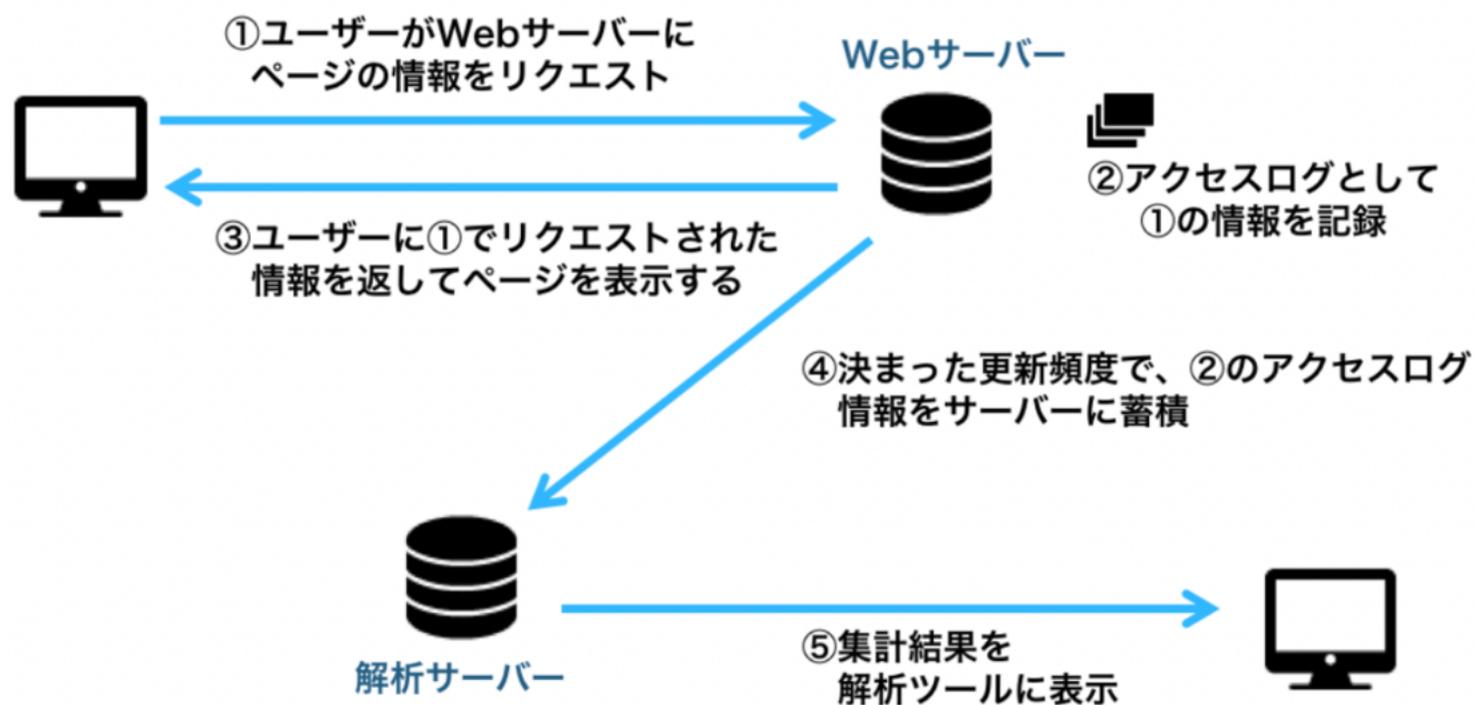
1. サーバーログ型

概要: Webサーバに記録されたアクセスログファイルを解析する方法

特徴: サーバに対するすべてのリクエストが記録されるため、詳細なデータが得られる。過去のログも解析可能

メリット：サイトに手を加えずに解析が可能。検索エンジンクローラのアクセスも分析できる。

デメリット：リアルタイム解析が難しい。ユーザー判別の精度が低い場合がある



出典：<https://ferret-plus.com/curriculum/9756>

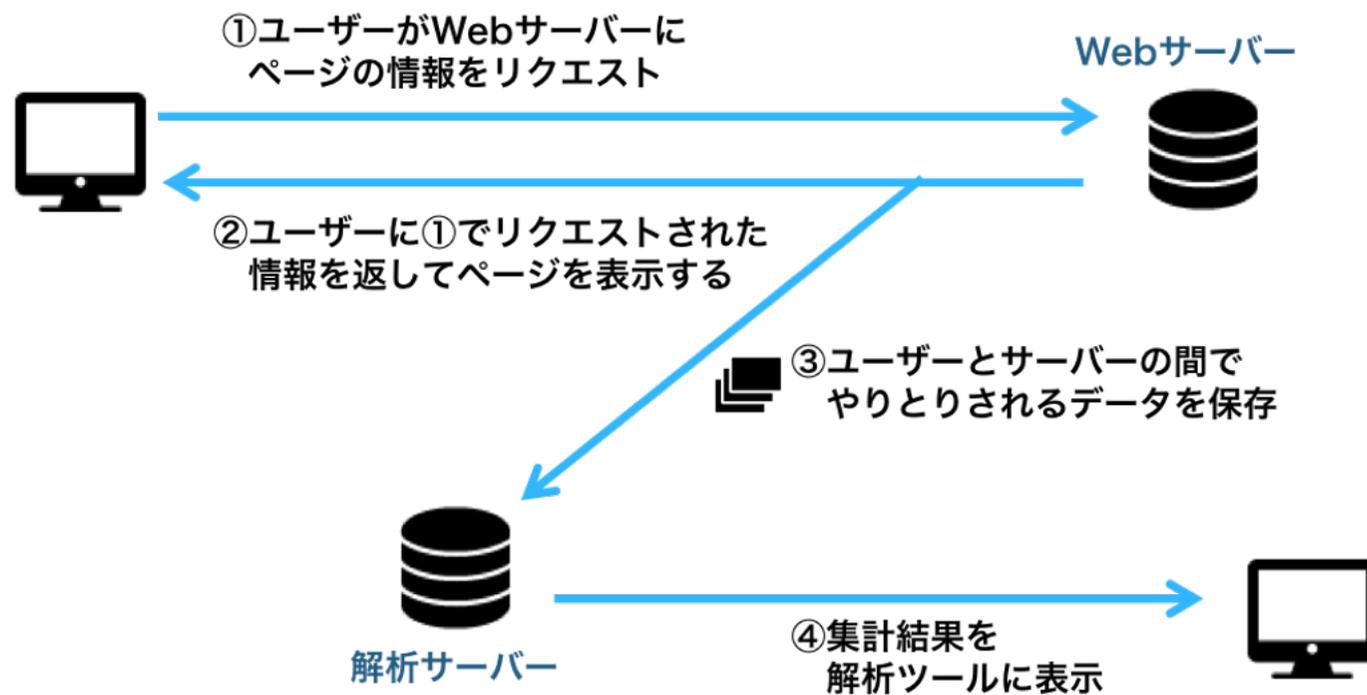
2. パケットキャプチャ型

データ収集方法：Webサーバとユーザー間の通信データ（パケット）を監視・収集

特徴：専用のパケットキャプチャ装置を使用し、リアルタイムでの解析が可能

メリット：タグが動作しない環境でも解析が可能。詳細なデータが得られる。

デメリット：専用装置の導入が必要で、コストがかかる場合がある。



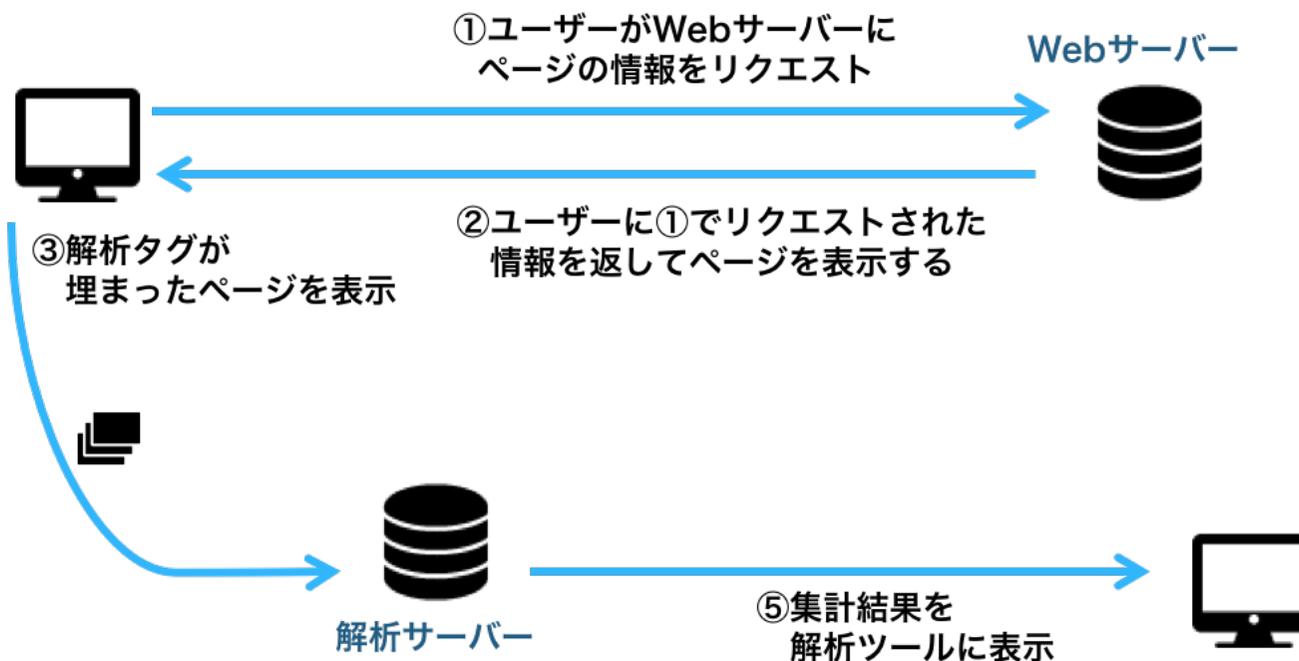
3. Webビーコン型

データ収集方法：Webページに埋め込まれたJavaScriptのタグを用いてアクセスデータを収集

特徴：ページが表示されるたびにタグが作動し、データを収集

メリット：リアルタイムでの解析が可能。導入が比較的容易

デメリット：タグの埋め込みが必要。タグが正しく設置されていないページは解析できない



4-10 データ分析ソリューション：データマイニング

重要まとめポイント

- ◎ データマイニングツールはデータ内のパターン検出を行う
- ◎ マイニング結果の活用として典型的なのがオンラインショップのレコメンデーション
- ◎ データマイニングの一種であるクラスタリングはデータを類似性に基づいてグループ（クラスター）に分ける手法で、顧客セグメンテーションに活用できる

- ・ データ内のパターン検出を行い、施策に活用する

データマイニングは、ユーザーがデータから何らかの知見を得るために、データ内のパターン検出を行うためのプロセスを指す。

よくパターン検出の応用事例として出てくるのは、オンラインショップのレコメンデーションエンジンである。

また、単なる単価アップに留まらず、優良顧客化プロセスも一定のパターンが見い出せれば、優良化のキーとなる商品（この商品を使い出すと継続率が高まるなど）を戦略的に推奨する、という使い方も考えられる。



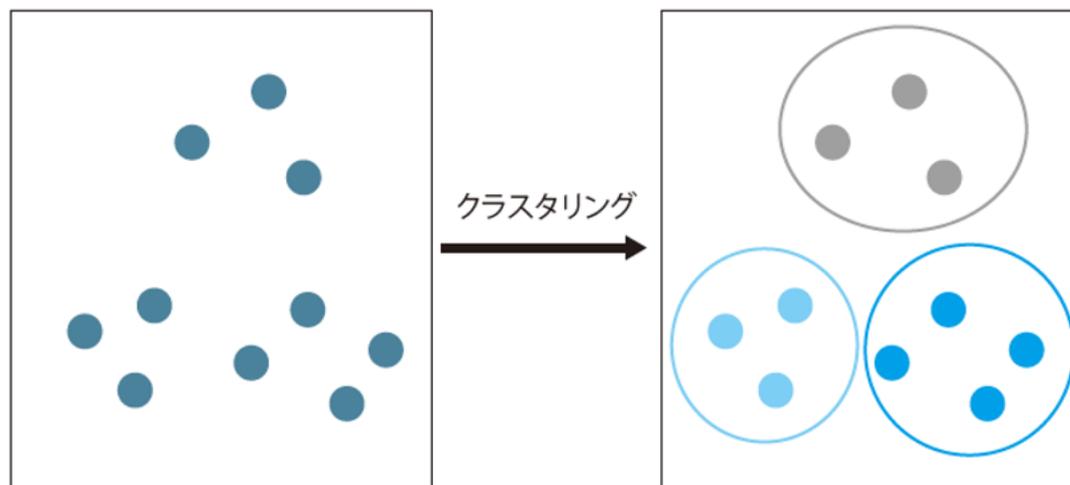
出典：https://www.brainpad.co.jp/rtoaster/blog/about_recommend/

・クラスタリングによる顧客セグメンテーション

さらに、顧客体験管理のためのセグメンテーションのために、同じくデータマイニングの手法である「クラスタリング」も重要である。

クラスタリングは、ある集団の中で似たデータ上の特性もつグループに分ける手法である。

これを使うと、新規顧客獲得から優良顧客に至るまでのプロセスで、異なる顧客体験設計をした方が良いセグメントに分けることができる。



4-1-1 データ分析ソリューション：CRM、BI、MA

重要まとめポイント

- ◎ CRMシステムは顧客を一人ひとり識別し、施策を行う際に必要な購買履歴、問い合わせ履歴など各種の履歴管理を行う
- ◎ BIシステムは事前に設定したKPIの変化をダッシュボードやコックピットと呼ばれるビジュアル表現で可視化したり、分析機能を提供するツール
- ◎ MAシステムはその名のとおりマーケティングをオートメーション化（自動化）してくれるツール。分析に基づきシナリオ化した顧客育成のための各種コミュニケーションを自動実行する

・CRM、BI、MAの各システムの特徴

D2Cの業務でよく使われる上記システムの主な特徴を以下に整理した。全てが一体になったパッケージシステムも登場しているが、それぞれの機能や目的を知っていた方が有効活用につながる。

CRMシステム (Customer Relationship Management)

- 顧客データの一元管理：顧客の基本情報、購買履歴、問い合わせ履歴などを一元管理する
- パーソナライズされたマーケティング：顧客データを活用して、個々の顧客に最適なマーケティング施策を実施する
- 顧客サービスの向上：顧客の問い合わせ履歴や購入履歴を基に、迅速かつ個別化されたサポートの提供を可能にする

BIシステム (Business Intelligence)

- データ収集と統合：企業内外のデータを収集し、一元的に管理する
- データ分析：蓄積されたデータを多角的に分析し、様々な判断の基礎とする
- データ可視化：分析結果をグラフやチャートで視覚的に表示し、理解しやすくする
- 意思決定支援：リアルタイムでデータを分析し、迅速かつ正確な意思決定をサポートする

MAシステム (Marketing Automation)

- シナリオ設計：顧客の行動に基づいて自動的にマーケティング施策を実行するシナリオを作成
- スコアリング：顧客の行動や属性に基づいてスコアを付け、優先度の高い顧客を選定
- メール配信：パーソナライズされたメールを自動配信し、顧客との関係を強化

第5章

まとめ

D2Cの可能性とリスク

5-1 全てのマーケティングがダイレクト化する時代

重要まとめポイント

- ◎ 現代のマーケティング進化はダイレクト化の要素を多かれ少なかれ含んでいる
- ◎ 従来B2B2Cモデルで事業をしていたメーカーなどがなぜD2Cに注目しているか理解する
- ◎ 自社が3つのDをどう進化させていけば良いか担当者レベルから問題意識を持つ

・デジタル化は全てのマーケティングをダイレクト化する

今後、消費者へのマーケティングはどんどんダイレクト化していく。下記はその背景をまとめたものだが、それはD2Cの可能性を広げるとともに、大手メーカーなども含めた競合との競争が激化することを意味する。

ぜひ、改めて業務の中で「何を追求すべきか」ということを考えておきたい。

1. デジタル技術の進展

インターネットやスマートフォンの普及により、企業は顧客と直接コミュニケーションを取ることが容易になった。これにより、ターゲットを絞ったパーソナライズドなマーケティングが可能となり、従来のマスマーケティングに比べて高い効果を発揮している

2. 顧客データの活用

顧客の行動データや購買履歴を収集・分析することで、個々の顧客に最適な提案を届けられるようになった。これにより、顧客のニーズに応じた価値や体験の提供が可能となり、ファンの育成につながる

3. 双方向のコミュニケーション

ダイレクトマーケティングでは、顧客からのフィードバックを直接得ることができるため、迅速に施策を改善することができる。これにより、顧客との関係を深め、長期的な信頼関係を築くことができる

4. マーケティング効率の可視化

LTVを基に顧客セグメントを分析することで、どの顧客層が最も価値が高いかを特定できるので、マーケティングリソースを最も効果的に配分できる。また、LTVとCPA（顧客獲得単価）を比較することで、広告キャンペーンの費用対効果を評価できる。こうしたマーケティング施策の効果をリアルタイムで測定し、データに基づいた迅速な意思決定が可能となる

・担当者レベルから3つのDで業務プロセス進化を考える

さきほど、業務の中で「何を追求すべきか」ということを考える、と述べたがこれは新入社員やパート社員も含めた全担当者レベルで問題意識を持ってもらいたいことだ。

ダイレクト、デジタル、データの3つのDは、D2Cのすべての業務プロセスで進化のヒントを与えてくれる。「顧客と直接コミュニケーションできる強みで何か新しい価値や体験は生み出せないか」「AIやメタバースなど先端デジタル技術で何か顧客に新しい価値や体験を届けられないか」「豊富な顧客データをもとに顧客自身さえも明確に意識していないニーズに先回りして応えられないか」といった自問自答を担当者

全員が日常的に行っていたら、そのブランドは今後も顧客からの支持を得、ファン層が分厚くなり、成長し続けることができるに違いない。

5-2 ブランディングとレスポンスの融合

重要まとめポイント

- ◎ 従来型通販では軽視されがちだったブランディングがD2Cでは重要な位置付けを占める
 - ◎ ブランドが持つ独自の世界観のアピールと、デジタル&データによる科学的なマーケティングの組合せは、ブランディングとレスポンスが融合した新たなダイレクトマーケティングモデルの誕生といえる
 - ◎ 「適切な顧客に適切なタイミングで適切なオファーを」をこれからも追求する
- ・ 3つのDでブランディングとレスポンスの融合を冒頭述べたように登場当初に従来の通販とD2Cの違いの一つは、ブランディングに対する姿勢だった。

通販広告はともすると「お得なので今すぐ買って下さい」というレスポンス重視の広告で、商品スペックや電話番号などの購入方法が目立たない、あるいは記載していない広告は論外だった。

しかし、スマホの普及とともに各種のデジタルマーケティングの手法が充実してくると、D2C業界への新規参入者も増加し、DXや新型コロナ禍がその傾向を後押しした。

こうした競争激化は新規顧客獲得コストを押し上げ、一度獲得した顧客と長期的な関係性を構築しないと、事業継続が危うくなる状況を生んだ。

レスポンス広告は即断即決型で、ややもするとお得感のみから判断した衝動買いにつながりやすい。こうした新規顧客は継続購入する確率が低いのでLTVも低くなる。

もし、レスポンス広告の良さ（今購入する判断がしやすい）とブランディング広告の良さ（ブランドの世界観に共感しファンになる）を両立するコミュニケーションが実現したら、それはそのブランドの競争力の源となるだろう。

今後もスタートアップ系のD2C、メーカーの新ブランドとしてのD2C、既存通販のDX的進化系としてのD2Cなど、多彩な背景のD2Cプレーヤーが増えていくことが予想される

「適切な顧客に適切なタイミングで適切なオファーを」という通販の格言は今でも生きている。

これまで述べて来たDirect、Digital、Dataの3つのDを三位一体のものとして追求する科学的マーケティングのアプローチで、この格言を日常的に実施し続けて頂きたい。そうすることが、この**大競争時代のD2C業界で独自のポジションを築きあげることに繋がる**はずである。

5-3 D2Cが直面するリスク：各種の法規制とその強化の動き

重要まとめポイント

- ◎ 従来の通販モデル時代から存在する各種の法規制を理解していないとD2Cビジネスの継続に大きなリスクをもたらす
- ◎ 近年の消費者保護の機運の高まりで、法規制は強化される方向にある
- ◎ 景表法、特商法、薬機法など表示・表現、契約にまつわる法規制には特に注意

・ 広告表示規制の概要と最近の動向

1) 広告表示を規制する主な法律

1. 不当景品類及び不当表示防止法（景品表示法）
2. 特定商取引に関する法律（特定商取引法）
3. 健康増進法

4. 食品表示法
5. 医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律
(医薬品医療機器等法)
6. 不正競争防止法

1. 景品表示法 (目的)

第1条

この法律は、商品及び役務の取引に関連する不当な景品類及び表示による顧客の誘引を防止するため、一般消費者による自主的かつ合理的な選択を阻害するおそれのある行為の制限及び禁止について定めることにより、一般消費者の利益を保護することを目的とする。

(不当表示の禁止)

第5条

事業者は、自己の供給する商品又は役務の取引について、次の各号のいずれかに該当する表示をしてはならない。

○禁止される表示

ア. 優良誤認表示（5条1号）

イ. 有利誤認表示（5条2号）

ウ. 内閣総理大臣が指定する表示（5条3号）

*あらゆる商品・サービスが対象となる

ア. 優良誤認表示（5条1号）

商品又は役務の品質、規格その他の内容について、一般消費者に対し、実際のものよりも著しく優良であると示し、又は事実に相違して当該事業者と同種若しくは類似の商品若しくは役務を供給している他の事業者に係るものよりも著しく優良であると示す表示であつて、不当に顧客を誘引し、一般消費者による自主的かつ合理的な選択を阻害するおそれがあると認められるもの

優良誤認表示の事例

「蓄電池No.1表示事件（令和6年3月6日措置命令）」

B社は、自社ウェブサイトで、「口コミ人気」等4項目で、自社が提供するサービスの順位が1位であるかのような表示をしていた。

B社が委託した事業者による調査は、本件4項目について、回答者に対し、サービス利用の有無を確認することなく、同社と任意に選んだ他の9社のウェブサイトと比較してその印象を問うものであり、本件表示は、客観的な調査に基づくものではなかった。

*No.1 表示に関する実態調査報告書（H6.9）

第7条第2項【不実証広告規制】

内閣総理大臣は、前項の規定による命令（以下「措置命令」という。）に関し、事業者がした表示が第五条第一号に該当するか否かを判断するため必要があると認めるときは、当該表示をした事業者に対し、期間を定めて、当該表示の裏付けとなる合理的な根拠を示す資料の提出を求めることができる。この場合において、当該事業者が当該資料を提出しないときは、同項の規定の適用については、当該表示は同号に該当する表示とみなす。

＊詳細は、「不実証広告規制に関する指針」

不実証広告の事例

「花粉対策商品事件（令和6年4月26日措置命令）」

C社は、商品パッケージ、ウェブサイト等に、当該商品を使用するだけで、トドマツ精油の香りの成分が、浮遊するスギ花粉を含む花粉をガードする効果及びスギ花粉をコーティングすることによりアレルギー物質の働きを低減する効果等が得られるかのように示す表示をしていた。

消費者庁が当該表示の裏付けとなる合理的な根拠を示す資料の提出を求めたところ、同社から資料が提出されたが、当該表示の裏付けとなる合理的な根拠を示すものとは認められないものだった。

イ. 有利誤認表示（5条2号）

商品又は役務の価格その他の取引条件について、実際のもの又は当該事業者と同種若しくは類似の商品若しくは役務を供給している他の事業者に係るものよりも取引の相手方に著しく有利であると一般消費者に誤認される表示であつて、不当に顧客を誘引し、一般消費者による自主的かつ合理的な選択を阻害するおそれがあると認められるもの

＊ 「不当な価格表示についての景品表示法上の考え方」等

内閣総理大臣は、次の告示で不当表示を指定

「商品の原産国に関する不当な表示」（原産国告示）

「無果汁の清涼飲料水についての表示」

「消費者信用の融資費用に関する不当な表示」

「おとり広告に関する表示」（おとり広告告示）

「不動産のおとり広告に関する表示」

「有料老人ホームに関する不当な表示」

「一般消費者が事業者の表示であることを判別することが困難である表示」

（ステルスマーケティング告示）

*それぞれ、運用基準で詳細を定めている

(ア) 商品の原産国に関する不当な表示

①国内で生産された商品について

- 外国の国名、地名、国旗、紋章その他これらに類するものの表示
- 外国の事業者又はデザイナーの氏名、名称又は商標の表示
- 文字による表示の全部又は主要部分が外国の文字で示されている表示

であって、その商品が国内で生産されたものであることを一般消費者が判別することが困難であると認められるもの

②外国で生産された商品について

- その商品の原産国以外の国の国名、地名、国旗、紋章その他これらに類するものの表示
- その商品の原産国以外の国の事業者又はデザイナーの氏名、名称又は商標の表示
- 文字による表示の全部又は主要部分が和文で示されている表示

であって、その商品がその原産国で生産されたものであることを一般消費者が判別することが困難であると認められるもの

原産国表示違反の事例

「雑貨原産国表示事件（令和3年9月3日措置命令）」

F社は、販売する雑貨について、自社ウェブサイトにおいて、例えばドライバについて、実際の原産国が台湾のものの原産国を日本、実際の原産国が日本のものの原産国を台湾と表示するなど商品の原産国について一般消費者に誤認されるおそれがある表示をしていた。

*原産国：その商品の内容について実質的な変更をもたらす行為が行なわれた国

*特定の品目の原産国は、運用細則が定める

(イ) おとり広告に関する表示

次の表示を不当表示に指定

取引を申し出る商品等について、

- ① 実際には取引に応じることができない場合のその商品等についての表示
- ② 供給量が著しく限定されているにもかかわらず、その限定の内容が明瞭に記載されていない場合のその商品等についての表示
- ③ 実際には取引する意思がない場合のその商品等についての表示

*詳細については、運用基準が定められている

おとり広告告示違反の事例

回転寿司おとり広告事件（令和4年6月9日措置命令）

G社は、自社ウェブサイト及びテレビコマーシャルで、例えば、キャンペーン期間中「新物！濃厚うに包み」と称する料理を100円で提供するかのように表示していたが、ウニの在庫が期間の途中で足りなくなる可能性があると判断したため、期間中

の4日間、当該料理を提供しないなど、期間中に広告した料理を提供しない日があった。

(ウ) 一般消費者が事業者の表示であることを判別することが困難である表示（令和5年制定）

事業者が自己の供給する商品又は役務の取引について行う表示であって、一般消費者がそのような表示であることを判別することが困難であると認められるものを不当表示に指定

*詳細については、運用基準が定められている

例：

- **事業者が消費者を装って自己の商品を推奨**
- **事業者がインフルエンサーに報酬を支払って自己の商品を推奨させ、そのことを書かせない**

ステルスマーケティング告示違反の事例

「サプリメントステマ事件（令和6年11月13日措置命令）」

H社は、自社が販売するサプリメントについて、第三者に対し、商品の無償提供及び対価の提供を条件に、商品に関してInstagramに投稿を依頼したことなどによって当該第三者が投稿した表示の一部を抜粋して、第三者に対して依頼した投稿であることを明らかにせずに、自社ウェブサイトに表示した。

(3) 違反行為に対する措置

○消費者庁

- ア. 措置命令（7条）
- イ. 課徴金納付命令（8条）
- ウ. 是正措置計画の認定（26条一）

○適格消費者団体

- エ. 差止請求（34条）

○刑事罰

- オ. 罰則（48条）

ア. 措置命令

- 違反行為の差止等を命令
- 違反行為が既になくなっている場合にも措置命令ができる
- 都道府県も景品表示法違反事件を調査し、措置命令を行うことができる

イ. 課徴金納付命令

- 優良誤認表示又は有利誤認表示の場合
- 違反行為対象商品等の売上額の原則3%の納付を命じる（8条1号）
- 150万円未満のときは、納付を命じない（同）
- 10年以内に違反行為を繰り返した場合、課徴金額は5割増（8条5号）
...令和5年改正で導入
- 調査開始前に自主的に違反行為を申し出れば、課徴金を5割減（9条）
- 返金措置をとった場合、返金した額を課徴金額から減額（10条）

ウ. 是正措置計画の認定（令和5年改正で導入）

- 消費者庁が事業者に違反被疑行為の概要、是正措置計画の認定申請ができる旨等を知照
- 事業者が是正措置計画を作成し認定申請
- 消費者庁が要件に適合すると認めて認定すれば事件は終了
 - 措置命令及び課徴金納付命令を受けない

*詳細については、「確約手続に関する運用基準」を公表している

エ. 適格消費者団体による差止請求

内閣総理大臣の認定を受けた適格消費者団体は、事業者が不特定多数の消費者に対し、著しく優良又は有利と誤認される表示を現に行い又は行うおそれがあるときは、事業者に対し、行為の停止等を請求できる

オ. 罰則（令和5年改正で導入）

- 優良誤認表示又は有利誤認表示をしたときは違反行為をした者に100万円以下の罰金（48条）
- 会社の従業員等が業務に関して違反行為をしたときは、会社等に対しても罰金（49条）

2. 特定商取引法

(1) 目的

第1条

この法律は、特定商取引（訪問販売、通信販売及び電話勧誘販売に係る取引、連鎖販売取引、特定継続的役務提供に係る取引、業務提供誘引販売取引並びに訪問購入に係る取引をいう。以下同じ。）を公正にし、及び購入者等が受けることのある損害の防止を図ることにより、購入者等の利益を保護し、あわせて商品等の流通及び役務の提供を適正かつ円滑にし、もつて国民経済の健全な発展に寄与することを目的とする。

(2) 通信販売

第2条第3項

「通信販売」とは、販売業者又は役務提供事業者が郵便その他の主務省令で定める方法〔郵便又は民間事業者の信書便、通信機器又は情報処理の用に供する機器を利用する方法等〕により売買契約又は役務提供契約の申込みを受けて行う商品若しくは特定権利の販売又は役務の提供であつて電話勧誘販売に該当しないものをいう

→ テレビショッピング、ネット販売も通信販売として特定商取引法の規制対象

(3) 通信販売の広告表示に関する規制

ア. 通信販売の広告において表示しなければならない事項 (11条)

商品の対価、支払時期・方法、引渡し時期、契約申し込みの撤回又は解除に関する事項等

イ. 誇大広告等の禁止 (12条)

商品の性能等について、著しく事実に相違する表示をし、又は実際のものよりも著しく優良・有利であると誤認させるような表示を禁止

表示の裏付けとなる合理的な根拠を提出しないときは、誇大広告等とみなされる
(12条の2)

令和3年改正で次の規定を導入

ウ. 申込手続が表示される映像面等に表示しなければならない事項（12の6第1項）

- 当該売買契約に基づいて販売する商品の分量
- 11条で表示しなければならない事項

エ. 申込手続が表示される映像面等に表示してはならない事項（12条の6第2項）

- 当該手続に従った情報の送信が通信販売に係る売買契約の申込みとなることにつき、人を誤認させるような表示
- ウの事項につき、人を誤認させるような表示

＊ 「通信販売の申込み段階における表示についてのガイドライン」が定められている

(4) 違反行為に対する措置

○消費者庁等

- ア. 指示（14条）：従わなければ罰則
- イ. 販売業者等に対する業務停止命令（15条）
- ウ. 役員等に対する業務禁止命令（15条の2）

○適格消費者団体

- エ. 差止請求（58条の19）

○刑事罰

- オ. 罰則（70条一）

ア. 指示（14条1項）

- 広告に表示しなければならない事項を表示しなかった事業者
 - 誇大広告をした事業者
 - 申込手続が表示される映像面等に表示しなければならない事項を表示しなかった事業者
 - 申込手続が表示される映像面等に表示してはならない事項を表示した事業者
- 等に対し、通信販売に係る取引の公正及び購入者又は役務の提供を受ける者の利益が害されるおそれがあると認めるときは必要な措置をとるべきことを指示する。

イ. 業務停止命令（15条1項）

事業者がアに掲げる行為をし通信販売に係る取引の公正及び購入者若しくは役務の提供を受ける者の利益が著しく害されるおそれがあると認めるとき又は14条1項の規定による指示に従わないときは2年以内の期間を限り、通信販売に関する業務の全部又は一部を停止すべきことを命ずることができる。

ウ. 業務禁止命令（15の2条1項）

販売業者に業務停止命令をする場合には、役員等に、業務停止命令の期間と同一の期間を定めて、停止を命ずる範囲の業務を新たに開始することの禁止を命ずることができる。

→実際は、指示、業務停止命令、業務禁止命令が併せて行われることが多い

特定商取引法違反の事例

「美容液事件（R6.10.16指示、業務停止命令9か月、代表取締役への業務禁止命令9か月）」

自社ウェブサイトにて、あたかも、本件商品を皮膚に塗布することでしみを3日間で確実に消すことができ、また、しみが消えた後は、二度としみが発生しない効果があるかのように示す表示をしていた。

消費者庁が、期間を定めて、当該表示の裏付けとなる合理的な根拠を示す資料の提出を求めたところ、資料を提出したが、表示の裏付けとなる合理的な根拠を示す資料とは認められないものだった → 誇大広告（12条）

申込みに係る手続が表示される映像面において、定期購入契約の解除の条件及び方法について、単に「2回目の注文を休止・停止される際は初回の商品発送日から13日目よりマイページ・お問い合わせフォーム・メール・LINE・電話にて受け付けております。」等と表示していたのみであり、売買契約の解除に関する事項の一部しか表示していなかった。

→ 特定申込みに係る手続が表示される映像面における表示義務違反（12条の6）

エ. 適格消費者団体による差止請求（58条の19）

内閣総理大臣の認定を受けた適格消費者団体は、事業者が、通信販売に関し、不特定かつ多数の者に対して次に掲げる行為を現に行い又は行うおそれがあるときは、行為の停止等を請求することができる。

（ア）商品等について広告をするに際し、当該商品の性能等について著しく事実に相違する表示をし、又は実際のものよりも著しく優良であり、若しくは有利であると誤認させるような表示をする行為

（イ）申込手続が表示される映像面等に、表示しなければならない事項を表示をしない行為又は不実の表示をする行為

（ウ）申込手続が表示される映像面等において、次に掲げる事項につき、人を誤認させるような表示をする行為

- ①当該手続に従った情報の送信等が通信販売に係る売買契約等の申込みとなること
- ②申込手続が表示される映像面等に表示しなければならない事項

オ. 罰則

- 申込手続が表示される映像面等に表示しなければならない事項を表示せず、又は不実の表示をしたときは、3年以下の懲役又は200万円以下の罰金、会社等にも1億円以下の罰金
- 広告に商品の内容等について著しく事実に相違する表示をし、又は実際のものよりも著しく優良であり、若しくは有利であると人を誤認させるような表示をしたとき又は、申込手続が表示される映像面等に表示禁止事項を表示したときは、100万円以下の罰金、会社等にも罰金

3. 健康増進法

(1) 誇大表示の禁止

何人も、食品として販売に供する物に関して広告その他の表示をするときは健康保持増進効果等について、著しく事実に相違する表示をし、又は著しく人を誤認させるような表示をしてはならない（65条1項）

＊「健康食品に関する景品表示法及び健康増進法上の留意事項について」が定められている

○健康保持増進効果

- 疾病の治療又は予防を目的とする効果
- 身体の組織機能の一般的増強、増進を主たる目的とする効果
- 特定の保健の用途に適する旨の効果 等

(2) 違反行為に対する措置（消費者庁、都道府県）

65条1項の規定に違反して表示をした者がある場合において、国民の健康の保持増進及び国民に対する正確な情報の伝達に重大な影響を与えるおそれがあると認めるときは当該表示に関し必要な措置をとるべき旨の勧告をすることができる（66条1項）

正当な理由がなくて勧告に係る措置をとらなかったときは勧告に係る措置をとるべきことを命ずることができる（66条2項）

健康増進法の運用例

消費者庁は、継続的にインターネットにおける健康食品等の虚偽・誇大表示の監視を実施しており、健康増進法第65条第1項の規定に違反するおそれのある文言等があった商品について、事業者に対し、表示の改善指導を行うとともに、当該事業者
がショッピングモールに出店している場合には、出店するショッピングモール運営事業者に対しても、表示の適正化について協力を依頼している

令和5年度には、771事業者による792商品の表示について改善指導し、すべて改善。

4. 食品表示法

(1) 食品表示基準の策定

内閣総理大臣は、内閣府令で、食品を消費者が安全に摂取し、及び自主的かつ合理的に選択するために必要と認められる事項を内容とする販売の用に供する食品に関する表示の基準を定めなければならない（4条）

→ 食品表示基準

食品関連事業者等は、食品表示基準に従った表示がされていない食品の販売をしてはならない（5条）

加工食品、生鮮食品、添加物について、それぞれ食品関連事業者に関する基準と食品関連事業者以外の販売者に関する基準に分けて、表示事項とその表示方法等を定める

加工食品及び生鮮食品については、一般用と加工用に分けて表示基準を定める

例えば、一般用加工食品の場合、名称、保存方法、消費期限又は賞味期限、原材料名、添加物、内容量又は固形量及び内容総量、栄養成分の量及び熱量、食品関連事

業者の氏名又は名称及び住所、製造所又は加工所の所在地及び製造者又は加工者の氏名又は名称等を定められた方法で表示しなければならない（3条1項）

（2）食品表示基準

○一般加工用

小麦等、アレルギーを引き起こすことがある一定の食品を原材料とする加工食品には、その食品が含まれている旨表示しなければならない。

輸入品以外の加工食品には使用した原材料に占める重量の割合が最も高い原材料の原産地名を、輸入品である加工食品には原産国名を表示しなければならない（3条2項）。

乳製品等、一定の加工食品については、これらのほか、別表で、表示事項と表示方法が定められている（4条）。

国の審査・許可を得て特定の保健の目的が期待できる旨の表示をする特定保健用食品及び事業者が食品の安全性と機能性に関する科学的根拠などの必要な事項を販売前に消費者庁長官に届け出て機能性を表示する機能性表示食品の表示事項及び表示

方法も、食品表示法が定めている（3条2項）。

令和6年に食品表示基準が改正され、機能性表示食品の要件が厳格化された。

食品関連事業者は、第三条、第四条、第六条及び第七条に掲げる表示事項に関して、次に掲げる事項を一般用加工食品の容器包装に表示してはならない（9条）。

- 一 実際のものより著しく優良又は有利であると誤認させる用語
- 二 第三条及び第四条の規定により表示すべき事項の内容と矛盾する用語
- 三～十三 （略）

(3) 違反行為に対する措置

食品表示基準に定められた事項が表示されていない食品を販売し、又は表示の際に食品表示基準定める事項を遵守しない食品食品関連事業者に対し消費者庁長官、農林水産大臣、都道府県知事等は、表示事項を表示し、又は遵守事項を遵守すべき旨の指示をすることができる（6条1項）。

消費者庁長官は、指示を受けた者が、正当な理由がなくてその指示に係る措置をとらなかったときは、その者に対し、その指示に係る措置をとるべきことを命ずることができる（6条5項）。

原産地や原料原産地について虚偽の表示がされた食品を販売すると、罰則が科される（19条）。

食品表示法違反の事例

「間人ガニ」事件（令和6年5月31日京都府指示）

A社が、他県産の「ズワイガニ」に、京都のブランドガニ・間人（たいざ）ガニのブランドを証明するプラスチックタグ（地域登録商標）を取り付けて、あたかも「間人ガニ」であるかのように表示して一般消費者に販売したことが、食品表示基準第18条第1項（名称及び原産地の表示義務）及び第23条第1項第1号（実際のものより著しく優良又は有利であると誤認させる用語の表示禁止）に違反するとともに、景品表示法第5条第1号（優良誤認）に違反するとして、A社に対し、食品表示法に基づく指示及び景品表示法に基づく措置命令を行った。

5. 医薬品医療機器等法

(1) 未承認医薬品の広告の禁止 (68条)

何人も、承認を受けていない医薬品に効能、効果等に関する広告をしてはならない

*医薬品

- 人又は動物の疾病の診断、治療又は予防に使用されることが目的とされている物であつて、機械器具等でないもの (2条1項2号)
- 人又は動物の身体の構造又は機能に影響を及ぼすことが目的とされている物であつて、機械器具等でないもの (2条1項3号)

⇒ 健康食品にこれらの効果を表示して公告すれば、「未承認医薬品の広告」になりうる

(2) 誇大広告等の禁止 (66条1項)

何人も、医薬品、医薬部外品、化粧品、医療機器又は再生医療等製品の名称、製造方法、効能、効果又は性能に関して、明示的であると暗示的であるとを問わず、虚偽又は誇大な記事を広告し、記述し、又は流布してはならない。

(3) 上記の違反行為に対する措置

ア. 行政処分

- 厚生労働大臣又は都道府県知事は措置命令を行うことができる
(72条の5第1項)
- 厚生労働大臣はさらに対価合計額の4.5%の課徴金の納付を命じる
(75条の5の2第1項)

イ. 刑事罰

- 違反行為者に2年以下の懲役若しくは200万円以下の罰金（85条4号、5号）
- 会社の代表者等が業務に関して行ったときは、会社に対しても200万円以下の罰金

6. 不正競争防止法

不正競争（2条1項各号）によって営業上の利益を侵害され、又は侵害されるおそれがある者に差止請求権を与え（3条1項）

故意又は過失により不正競争を行って他人の営業上の利益を侵害した者に対する損害賠償請求権を与える（4条）

○誤認惹起行為（2条1項10号）

商品、広告等にその商品の原産地、品質、内容等について誤認させるような表示をし、又はその表示をした商品を譲渡等する行為

不正の目的をもって誤認惹起行為をした者には、罰則も課される（21条3項1号）

7. それぞれの法律の関係

- 商品の内容について実際のものより著しく優良と誤認される表示をすると、景品表示法に違反する優良誤認表示（5条1号）となるほか、
- 通信販売の広告で表示が義務付けられている事項についてこのような表示をすると、特定商取引法に違反する誇大広告（12条）になる。
- 食品の健康保持増進効果についてこのような表示をすると、健康増進法に違反する誇大表示（65条1項）になり、
- 販売する食品に表示が義務付けられている事項についてこのような表示をすることは、食品表示基準で禁止されている（9条等）。
- 医薬品等の効能効果等について虚偽又は誇大な記事を広告すると、医薬品医療機器等法に違反する誇大広告（66条1項）となり、
- 商品、広告等にその商品の原産地、品質、内容等について誤認させるような表示をすると、不正競争防止法で不正競争としている誤認惹起行為（2条1項10号）となる。

1つの事件に**複数の法律が適用**されたケースもある。

最近、従来景品表示法で措置をとっていた通信販売の事件に**特定商取引法が適用**されている。

D2Cエキスパート検定 2級 公式テキスト

2025年1月26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)