



一般社団法人

D2Cエキスパート協会

D2C EXPERT ASSOCIATION

D2C スペシャリストコース

顧客への価値提供プロセスにおける
特定分野を深掘りするコース

ダイレクトマーケティング

すべてのマーケティングがダイレクト化する時代の
顧客中心型アプローチ

学習項目

はじめに.....	3
第1章 ダイレクトマーケティングと顧客中心主義.....	5
第2章 顧客中心主義の歴史とダイレクトマーケティングの進化.....	42
第3章 ダイレクトマーケティングの実践と顧客戦略.....	68
第4章 ダイレクトマーケティングの実践と価値共創関係.....	102
第5章 ダイレクトマーケティングの実践とチャネル統合管理.....	122
第6章 ダイレクトマーケティングの実践と業績評価.....	147
さいごに.....	165

はじめに

3つのDで進化するD2C：ダイレクトマーケティング

- 顧客中心主義の世界からダイレクトマーケティングを俯瞰し、D2Cビジネス進化のヒントを掴む

D2Cは「Direct to Consumer」というその名の通り、消費者に対してダイレクトマーケティングを行うビジネスモデルです。

ダイレクトマーケティングといえはかつては「通信販売」でしたが、現在では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というもう2つのマーケティング要素と統合され、D2Cへと進化したといえるでしょう。

このD2Cの根本であるダイレクトマーケティングについて、顧客中心主義の観点から深掘りしていくのが本検定テキストの狙いです。顧客中心主義とは昨今よく聞くようになったLTV経営を実現するための戦略です。

ぜひ本テキストでダイレクトマーケティングと顧客中心主義についての理解を深め、合格を勝ち取るとともにD2Cビジネス進化の一助として頂ければ幸いです。

第1章

ダイレクトマーケティング
と顧客中心主義

1-1 ダイレクトマーケティングの根本理念「顧客中心主義」

重要まとめポイント

- ◎ ワンダーマンの提言にはD2Cビジネスの目指すべき方向性が示されている
- ◎ 顧客中心主義は企業の「中長期的利益」を最大化することが目的
- ◎ 個々の顧客の生涯価値を知り、投資する

● ダイレクトマーケティングの父「レスター・ワンダーマン」

ワンダーマン氏（以下ワンダーマン）が「ダイレクトマーケティング」という概念を提唱したのは1960年代まで遡る。残念ながら、ワンダーマンは2019年に亡くなったが、彼の理論の集大成のような書籍が「ワンダーマンの「売る広告」：顧客の心をつかむマーケティング」翔泳社(2016) である。

この著書の中で彼は「成功するすべての会社が知っている19のルール」を提示している。以下に抜粋するが、これらはD2Cビジネスモデルにおいてもそのまま適用できる。

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

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

これらのルールのベースにある考え方が「**顧客中心主義**」である。本テキストではこの顧客中心主義の理解を通じて、ダイレクトマーケティングの観点からD2Cビジネスの目指すべき方向性について考えていきたい。

● 顧客中心主義の定義

顧客中心主義という言葉は、このテキストでは「**企業の中長期的利益を最大化するために、商品やサービスの開発、および提供を、特定の顧客の現在および将来のニーズに適合させる戦略**」という意味で使っている。

これを上記19のルールとも関連付けながら説明すると、

＜顧客中心主義の基本発想＞

- 全ての顧客を一様に扱ってはならない
- 最重要顧客からの利益を増やし、それに近い顧客を見つけ、残りの顧客に過剰投資しないようにする
- 「お客様視点」など標語のような理念ではなく、具体的な戦略である

この戦略を採用する利点

- 新規顧客の獲得
自社が新規顧客獲得の真のコスト（および価値）をよりよく理解すること

を可能にし、新しい顧客を探すべき場所をよりよく理解するのを助ける

➤ 顧客の維持

自社と最重要顧客を始めとする顧客との関係をより長く継続させ、その関係をより低いコストで維持することを可能にする

➤ 顧客の育成

顧客が自社の商品やサービスを購入する頻度を高めることができ、クロスセルを介してより多様な商品、サービスを顧客に販売することを可能にする。
また、より利益率の高い商品、サービスにアップセルできるようにする。

これらの利点から得られるものを一言で言えば、「中長期的な利益」である。
D2C企業／ブランド（以下、D2Cブランド）に限らず多くの企業が様々なマーケティング施策を試行錯誤しているが、それらの多くはキャンペーンやプロモーション単位、長くても一年間の予算／実績管理の中で評価を行っている。

しかし、「顧客中心主義」の考え方はそうではない。

仮に短期的な収益を犠牲にしても、**自社にとって重要な顧客を明確にし、それらの顧客との関係性を深めることによって中長期的な利益を最大化しよう**というものだ。

ここで、再度以下LTVの19のルール、特に2、9、18を見てみよう。
以下、この3つのルールの解説も引用する（下線は筆者）。

2. 主役は製品ではなく消費者でなくてはならない

製品はそれを使用する消費者ひとりひとりのために価値を創造しなければならない。消費者に共通する要求ではなく、人によって異なる要求を満足させなければならない。産業革命では、生産者が「これは私が作ったものです。要りませんか」と呼びかけたが、情報時代では、消費者が「私はこれが欲しい。作ってください」と要求する。

9. 個々の顧客の生涯価値を知り、投資する

ある自動車ディーラーの計算によると、ひとりの顧客にその一生を通じて販売する自動車の総額は33万2千ドルに相当するという。メーカーは製品やサービスをまかされたら、このような生涯にわたる忠実な顧客を創造するためにはどの

くらのコストをかけるべきか、知らなければならない

18. マーケットシェアではなく、ロイヤルな顧客のシェア拡大が利益を生む

すでに確保している優良顧客にもっと金を費やすこと。ほとんどの企業で、利益の90%は反復購入してくれる顧客がもたらしてくれる。新しい顧客を確保するには、既存の顧客をつなぎとめようとする場合の6倍から10倍の経費がかかる。

いかがだろうか。**この戦略の実施がD2Cブランドの成長に不可欠な理由**がおわり
かりになると思う。

1-2 顧客は神様ではなく「資産」である

重要まとめポイント

- ◎ 顧客を自社が成長するための資産とみなす
- ◎ 顧客の獲得、維持、育成に投資する
- ◎ 自社顧客リストの資産価値を最大化する

● お客様は神様ではない

最近、店員に理不尽な要求をしたり、果ては土下座までさせている「カスハラ：カスタマーハラスメント」の動画がSNS上で拡散されているケースをよく見かける。

「お客様は神様です」という意識を、接客側ではなくお客様が持っているのが原因と言われるが、そもそもこの言葉の生みの親と言われる、故三波春夫氏のホームページに以下のような記載があるので一部引用して紹介したい。

出典：三波春夫オフィシャルサイト <https://www.minamiharuo.jp/profile/index2.html>

「三波にとっての「お客様」とは、聴衆・オーディエンスのことです。客席にいらっしゃるお客様とステージに立つ演者、という形の中から生まれたフレーズなのです。三波が言う「お客様」は、商店や飲食店などのお客様のことではないのですし、また、営業先のクライアントのことでもありません。

しかし、このフレーズが真意と離れて使われる時には、例えば買い物客が「お金を払う客なんだからもっと丁寧にしなさいよ。お客様は神様でしょ？」と、いう風になるようです。そして、店員さんは「お客様は神様です、って言うからって、お客は何をしたって良いっていうんですか？」という具合。俗に言う"クレーマー"には恰好の言いわけ、言い分になってしまっているようです。

このフレーズへの誤解は三波春夫の生前からあり、本来の意味するところについてを、本人がインタビュー取材の折などに尋ねられることも多くあり、その折は次のように話しておりました。

『歌う時に私は、あたかも神前で祈るときのように、雑念を払って澄み切った心にならなければ完璧な藝をお見せすることはできないと思っています。ですから、お客様を神様とみて、歌を唄うのです。また、演者にとってお客様を歓ばせるということは絶対条件です。だからお客様は絶対者、神様なのです』

どうやら、神前に奉納するような気持ちで自分の歌を披露する、ということから「お客様は神様です」というフレーズが生まれたのが、その後、お笑い芸人のコントなどで繰り返し使われるうちに、違う意味で定着してしまった、というのが真相のようである。

もっとも、このように「顧客は常に正しい」という考え方は実はアメリカにもあって、ノードストロームという大手小売店では、自店で取扱のないタイヤを返品したいと申し出た顧客の要求に応じて返金処理をした（その敷地には以前タイヤを販売していた別会社があった）、という伝説のような逸話がある。顧客サービスに関する書籍にも良く登場するので、ご存じの方も多いだろう。

これから詳細に解説する「顧客中心主義」の考え方にも、顧客に便宜を図る、奉仕するという基本姿勢はあるが、それは顧客を神様ではなく、自社を成長させてくれる大切な「資産」とみなし、その価値向上のために尽くす、という発想の違いがある。



この顧客中心主義のアプローチに関連して、面白い逸話をさらに紹介しよう。

全米で顧客満足度No.1 になったある自動車ディーラーでは、「点検で預けた車のトランクに入っていたはずのテニスラケットがなくなった」という顧客からの苦情があった際、それは顧客の勘違いだと薄々わかっていながら即座に弁償したという。

また、顧客が車を買って帰宅したところ、その夫が「グリーンは嫌いだ。本当はブルーが欲しかったんだ。取り替えてきてよ」と言ったら、ブルーに交換するという。

一方で「お宅で契約した車と同じ車が別な店で250 ドル安く売られていた。」という苦情については、返品にも返金にも応じないという。

出典：「一回のお客を一生の顧客にする法：顧客満足度No.1 ディーラーのノウハウ」ダイヤモンド社

対応の違いの理由ははっきりしている。**このディーラーにとって顧客は「神様」ではなく投資して増やす「資産」だからである。**

前者の2つの苦情に対応することは、**顧客の信頼や感動を生み、今後の新車販売収入や点検などのサービス収入の増加をもたらす可能性が高い。**

一方で後者の苦情にもし対応したら、その顧客は「常に商品やサービスの対価について他店の方が安かったらその金額で対応してもらおう」という習慣を身につけてしまう。

これでは**どれだけ顧客が満足したとしても、資産としての顧客の価値を向上させないし、その話を聞きつけた他の顧客が同じ要求をしだしたら、このディーラーの顧客の資産価値全体を損ねることになる。**

この区別は非常に重要である。

● 顧客の獲得、維持、育成に投資する

顧客を資産とみなすとする、その投資のタイミングには、「新規に顧客を獲得する」、「獲得した顧客と継続して取引できるよう、関係を維持する」、「取引が継続している顧客に更に多くの商品、サービスを購入してもらったり（クロスセル）、より高額な商品、サービスにステップアップ（アップセル）してもらう」という3つの機会がある。

< 3つの機会にまつわる質問 >

➤ 新規顧客の獲得

D2Cにおける新規顧客獲得において、CPOあるいはCPA（新規顧客からの受注1件あたりのコスト）は非常に重要な指標である。

各社とも、「この商品広告を出稿する場合のCPOの目標は〇〇円」などといった目安を持っているはずである。それでは、そもそもこのCPO〇〇円は何を基準に決められているだろうか？

➤ 獲得顧客の維持

顧客の維持率（あるいは逆に離脱率）も先のCPOと同様、D2Cの重要指標

である。もし、ある顧客維持のための施策（例えば新たなポイントプログラムの導入など）に〇〇円の費用がかかるとしたら、その費用の正当性はどう証明すべきだろうか？

➤ 顧客の育成

顧客を維持するだけでなく、クロスセルやアップセルなどを通じて購入頻度や購入単価を上げるための施策（例えばターゲット顧客ごとにパーソナライズされたクーポン発行システムの導入）に〇〇円の費用がかかるとしたら、その費用の正当性はどう証明すべきだろうか？

D2Cブランドが行う全てのマーケティング施策は、**この3つの機会における投資行動のどれか（時には同時に複数）に該当する。**

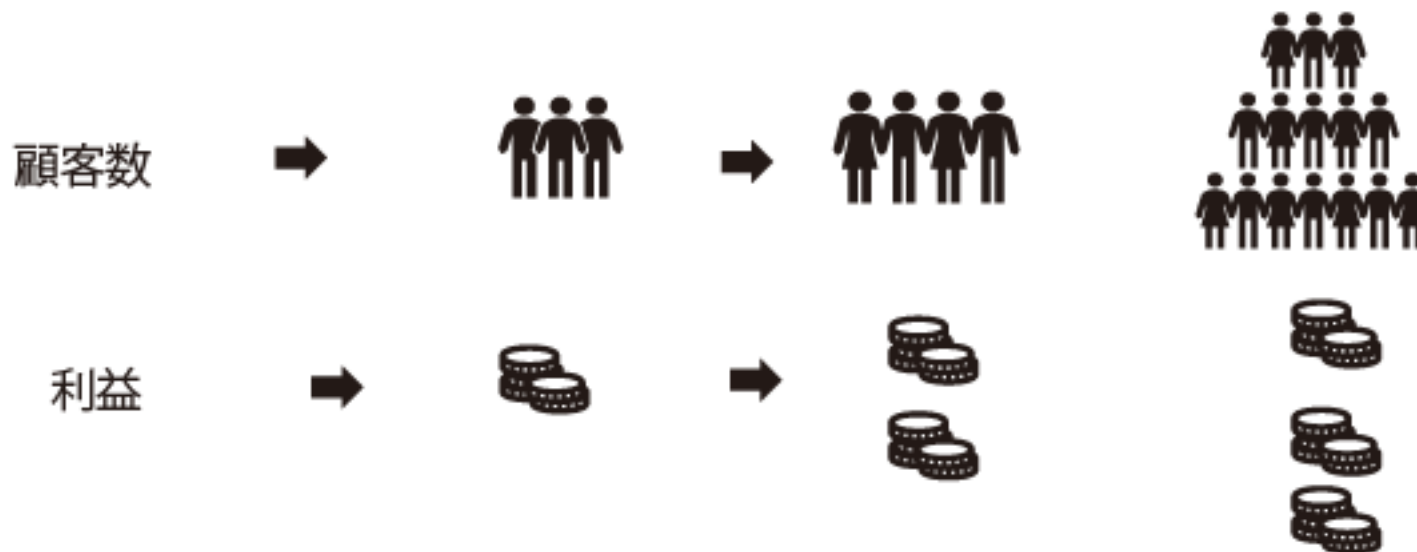
上記3つの質問に答えるためには、これらの投資行動を行った後の顧客から得られたリターン（利益）を測定し、その**リターンと投資金額を比較する**必要がある。また、そのリターンはその顧客と関係が継続している期間（つまり将来分）に渡って計算する必要がある。

その役目を果たすのが、次章以降で詳述する「LTV（顧客）生涯価値」である。

自社顧客リスト全体の価値＝顧客資産価値を最大化する

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、D2Cブランドの経営上、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、これに顧客生涯価値の考え方を加味したのが顧客資産価値であり、**顧客中心主義における全ての活動の最終ゴールは、この顧客資産価値の最大化である。**



1-3 顧客中心主義のよくある誤解

重要まとめポイント

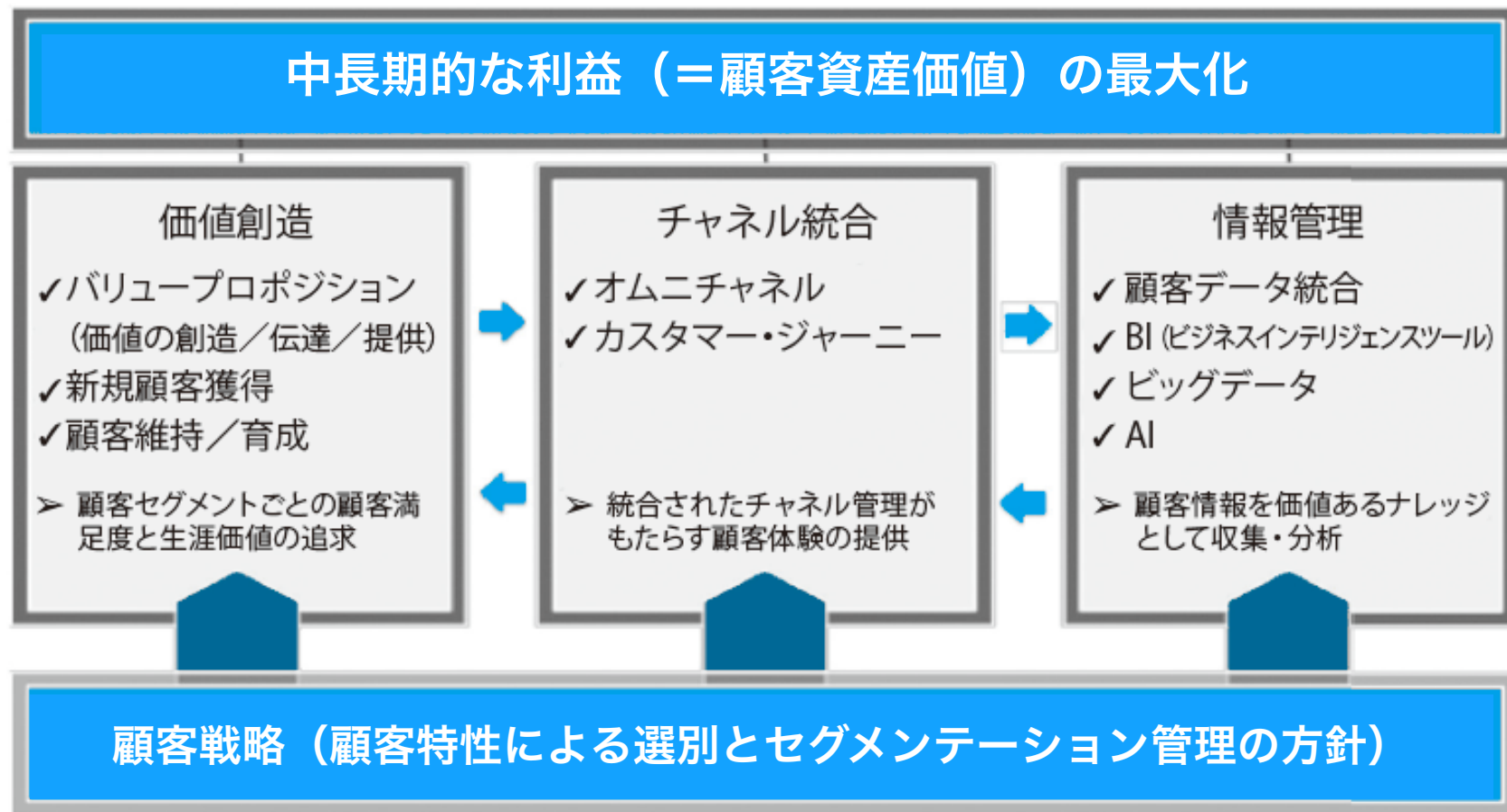
- ◎ 顧客中心主義は理念だけではなく事業を発展させる具体的な戦略
- ◎ スターバックスの顧客中心的進化を考える
- ◎ 顧客をその特性に応じて選別する方針の決定が顧客中心主義実践の出発点

● 具体的な戦略としての顧客中心主義

その道のプロが登壇しているはずのマーケティングのセミナーでも良くある誤解が、顧客中心主義と「お客様第一主義」、「顧客起点」などの混同である。

これらの言葉は、企業理念のハンドブックやクレド（企業活動や、仕事の基準になる信条価値観。または、これらを記したカードなど）に記載される定番であるが、「顧客の声に耳を傾け、奉仕すれば自ずと上手くいく」、といった商家の家訓のような趣で、理念やスローガンという以上の「戦略」がないことが多い。

<顧客中心主義の基本構造>



出典：Adrian Payne & Pennie Frow 「A Strategic Framework for Customer Relationship Management」
より筆者作成

顧客中心主義はこれらと共通する理念を持ちながら、顧客を自社が中長期的に成長するための資産とみなし、その評価とセグメンテーション、価値創造、チャネル統合、情報管理などの各プロセスの設計を行う具体的な取組＝戦略である。

・スターバックスは顧客中心？

とあるアメリカのビジネススクールの教授が、顧客中心主義に関する講義の冒頭で、学生たちに「顧客中心とを感じるブランドは？」と問いかけると必ずスターバックスが挙がるという。

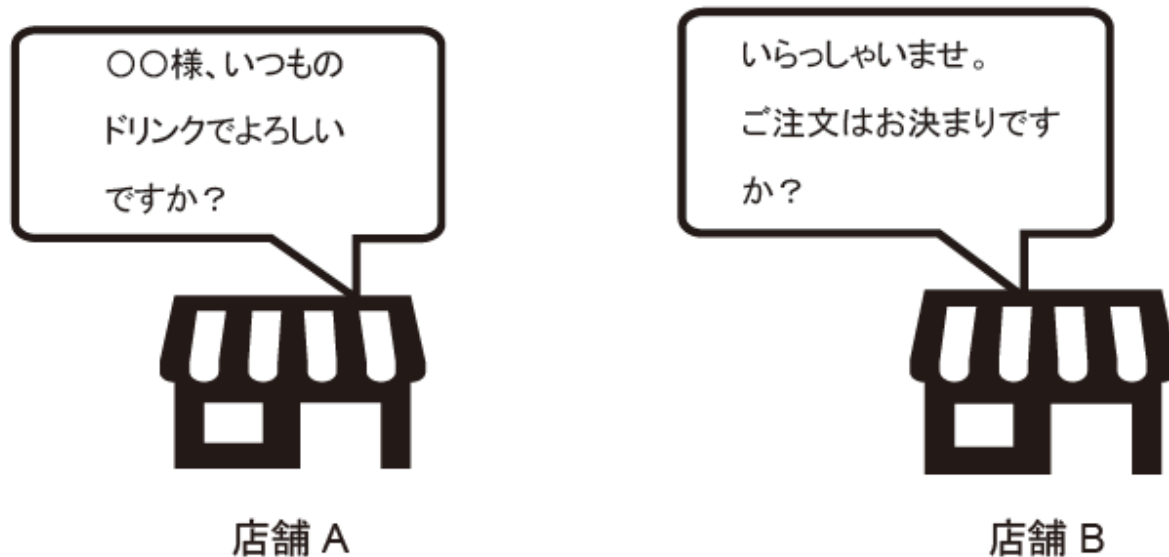
顧客に家庭、職場に次ぐ居心地の良い「第3の場所（サードプレイス）」を提供し、高品質なコーヒー体験、カスタマイズ可能なメニュー、気持ちの良い接客とソファ、電源席などの設備で高い顧客満足度を世界中で誇っているスターバックスだが、**ここまで述べてきた顧客中心主義の考え方からすると、スターバックスは顧客中心主義の観点からはまだ不十分な点があるように見える。**

確かに、筆者の馴染みのスターバックスの店員は、私の顔を覚えているし、私の好みが「チャイティーラテ」であることを知ってからは「オールミルク」というカスタマイズを覚えてくれた。そうした日々のちょっとしたやりとりの末に、私のスターバックス利用頻度は週1回程度から週3回程度までに増えた。

顧客の識別とその顧客に好みに合わせたカスタマイズの提案は顧客中心主義の実践として申し分ないように見える。

しかし、それでもスターバックスは顧客中心の観点から物足りない理由がある。
それは**私と私のドリンクの好みを知っているのはその馴染みのお店のスタッフだけ**ということだ。

ほんの数百メートル離れた別のスターバックスに行くと、もう誰も私と好みのドリンクを知らない。



スターバックスにとって、まだ**個々の顧客とその情報を全店舗で共有すべき資産としていないように見える**以上、スターバックスはその素晴らしい顧客対応や居心地の良さがあっても顧客中心の観点からは少し物足りない。

もっとも、近年のスターバックスは、モバイルアプリやオンラインストアを通じて顧客の識別と顧客セグメンテーションを強化し、パーソナライズされたメッセージ配信、プロモーション展開を行う基盤を強化している。

今後も一人のスターバックスファンとして顧客中心主義の実践を見守りたい。

● 顧客を個々に識別し、差別化するのが顧客中心主義の出発点

先ほどの図に示したように、顧客中心主義の出発点は**自社顧客を個別に識別し、それぞれの特性（収益性や購買歴、チャネルの好みなど）に応じたセグメンテーション＝いくつかのグループに顧客を分類し、各セグメンテーションをどう他のセグメントと差別化していくかの方針を立てることにある。**

なぜ、このようなことを最初に行う必要があるのだろうか？この点についてはこの後も繰り返し言及することになるが、それは「**顧客は一様でないし、一様に扱ってはいけない**」からである。例えば、

例えば、化粧品と健康食品を販売するD2Cブランドに以下のような顧客がいたとする。

<顧客A>

- ダイエットサプリを初回購入してから6年目
- 複数ジャンルの商品購入歴があるが、3年目以降、購入金額は横ばい
- 購入はいくつかのチャネルを併用している

<顧客B>

- 健康食品を初回購入してから2年目
- 上記商品のキャンペーン時の反応は良いが、それ以外は購入がない
- 購入は全てオンラインショップ

<顧客C>

- 化粧品を初回購入してから4年目
- 年々購入金額が増えており、顧客の紹介も熱心
- コールセンターへの相談からの購入が多い

上記A、B、C、それぞれの顧客は、購入商品、購入間隔、チャネルの好み、収益性などが全て違う。

これらの違いを一切考慮せずに、全ての顧客に同じ新商品や特価商品をオススメしたり、e-mail やカタログ送付などのコミュニケーションを、一律に行っても良いだろうか？

やはり、**それぞれの顧客に応じたコミュニケーションの仕方や、プロモーションにかけて良い金額の違いがある**のではないだろうか？

こういった問題意識が、顧客中心主義の出発点である。

1-4 製品中心主義との比較

重要まとめポイント

- ◎ 従来のB2B2Cマーケティングは製品中心主義で組み立てられている
- ◎ D2CにおけるCRM（顧客関係管理）は製品中心主義のままだと失敗する
- ◎ 製品中心から顧客中心への移行がD2Cブランドの中長期的な競争力の源となる

● マーケティングの4P と4C の違いを考え

ここでは製品中心主義との比較で、更に顧客中心主義の全体像の理解を深めていこう。まず、マーケティング用語の中でも4Pは最も知名度の高い言葉ではないだろうか。

<4P とは>

- | | |
|---------------|------------------|
| ➤ Product（製品） | いかに他社と違う製品を製造するか |
| ➤ Price（価格） | どのような値付けをするか |

- Place（流通） どこでどう販売するか
- Promotion（広告宣伝） どう消費者に存在を知ってもらうか

上記、4つの「P」が頭文字がつく要素で、他社との差別化を図ろうとするマーケティング活動が4Pだが、まさにこれは「**製品をどれだけたくさん販売するか**」が目的とした活動である。

これに対して、4Cという言葉があるのをご存知だろうか？

<4Cとは>

- Customer Value 顧客にとっての価値
- Customer Cost 顧客にとっての費用
- Convenience 顧客にとっての利便性
- Communication 顧客とのコミュニケーション

つまり、4Pを全て「顧客にとってどのような意味があることなのか？」という視点で見直したのが4Cなのである。この4Pと4Cの違い頭に入れてこの次の表を見ると、製品中心主義と顧客中心主義の違いがより明確に理解できるだろう。

＜製品中心のアプローチと顧客中心のアプローチの違い＞

	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

表の左側が製品中心のアプローチで、表の右側が顧客中心のアプローチとなっているが、まず注目したいのが「製品の位置づけ」である。

製品の位置づけ	
製品中心のアプローチ	製品の特徴や他社優位性を強調する
顧客中心のアプローチ	顧客個々のニーズとの適合性の文脈で製品の利点を強調する

これは先程の4Pと4Cの違いとも共通する。

「この製品は〇〇が△△ % upで競合と比べても高性能です！」という訴え方と、「あなたの〇〇な悩みにこの製品は△△な解決策を提供します！」という訴え方と、最近ではどちらが多く目にするだろうか？

この違いは、「製品（商品やサービス）に顧客をあてはめる考え方」と、「顧客に製品をあてはめる考え方」の違いとも言える。

● **D2CにおけるCRM（顧客関係管理）は製品中心主義のままだと失敗する**

CRMはCustomer Relationship Management（顧客関係管理）の略語で、部署名としてCRMを使っている企業もあるだろう。

このCRM についても、以下のような様々な定義がされている。

CRM の定義

- CRM とは顧客管理のためのコンピュータ・システム、ソフトウェアである
- CRM は One to Oneマーケティングやリレーションシップ・マーケティングを自動化するソリューションだと看做せるが、それは個々の顧客の声やその他知り得た顧客情報に基づいてレスポンスするものである
- CRM とはマネジメントの手法である。それは顧客管理を通じて、組織が収益性の高い顧客を識別し、魅了し、取引を拡大させることを可能にするものである。
- CRM とは戦略上重要な顧客との長期的かつ相互に有益な関係性を構築し、維持していくことである

端的に言えば、狭い意味でのCRM は「顧客管理のシステム」、広い意味では「企業の長期的収益拡大のため、顧客との関係を構築し、維持する戦略」と言える。

この、CRM については1990 年代の後半から2000 年代前半にかけて爆発に流行

したので、その分、失敗事例も多く、「CRM 導入はなぜ上手くいかないのか」といったセミナーが今でも開かれるくらいである。

そういったセミナーや各種レポートでよく指摘される**CRM の失敗原因を集約すると、「CRM = システム導入だと考えたから」**と言える。それと関連してまた先程の製品中心と顧客中心の表に戻ると、「ビジネスの志向性」と「組織の焦点」「顧客知識」の部分が特に重要である。

＜ビジネスの志向性＞

- 製品中心のアプローチ・・・取引志向
- 顧客中心のアプローチ・・・関係構築志向

＜組織の焦点＞

- 製品中心のアプローチ・・・顧客関係構築はマーケティング部門の問題
- 顧客中心のアプローチ・・・従業員は顧客の代弁者

＜顧客知識＞

- 製品中心のアプローチ・・・顧客データは管理のための仕組みである
- 顧客中心のアプローチ・・・顧客知識は価値ある資産である

いかがだろうか？

正に製品中心のアプローチの場合、CRM は顧客管理システムの導入以上の意味を持たせにくく、**D2CのようなダイレクトマーケティングのビジネスモデルでCRM を組織全体の課題として扱うには、顧客中心のアプローチが必要なことが**わかる。

D2Cブランドは最初に特徴的な製品を起点に事業が立ち上がるケースも多い。**意識せずに製品中心主義になっている可能性がある**で、注意したい。

● 中長期的な競争力の源としての顧客中心主義

先ほど例に挙げたスターバックスや、アップルなど特徴的な製品やサービスで人気の企業はまだ多い。しかし、こういった企業は常に競合他社の挑戦を受け続ける。

スターバックスはスペシャリティコーヒーショップの競合が次々に現れてきているし、アップルも携帯端末やスマートウォッチなど大手既存企業だけでなく、新興企業がどんどん誕生している。市場が充分大きいうちは、製品中心主義でも上手くいくかもしれない。

しかし、日本のように市場が成熟し、規模の拡大はあまり見込めない一方、顧客のニーズが多様化しているような競争環境のもとで、**短期的なブームによる売上ではなく、中長期的な成長を考えるのであれば、顧客中心主義の方がふさわしい**のではないだろうか。

特に「**ファンの育成**」というまさにCRMの実践が強く求められるD2Cブランドにおいてはこの顧客中心のアプローチは重要で、いわゆる「**LTV経営**」というキーワードもこの考え方が根本にある。

1-5 D2Cビジネス戦略としての顧客中心主義

重要まとめポイント

- ◎ D2Cブランドの多くはお客様第一主義だが「製品中心主義」ではないか
- ◎ 顧客、商品、プロモーション／キャンペーン、チャネルの各情報を全てデータベースで管理しているD2Cの強みが最も活かせるのが、顧客中心主義
- ◎ 金融、トラベル、ホテル、航空、通信、自動車販売などサービス系D2Cモデルから顧客中心のアプローチについて学べることは多い

● 多くのD2Cブランドは「顧客中心」とは言えないように見える

ここまで顧客中心主義の全体像を解説してきたが、次章以降でその中身の詳細に入る前に、D2Cにとっての顧客中心主義の意味を考えてみたい。

筆者が思うに、現在のD2Cブランドの多くは、お客様第一主義を唱えながら、一方で製品中心主義の色彩が濃い。例えば、多くの日本人は「お客様第一主義」と言う場合、お客様と対比させて念頭においているのは「製品」ではなく、「会社」であろう。

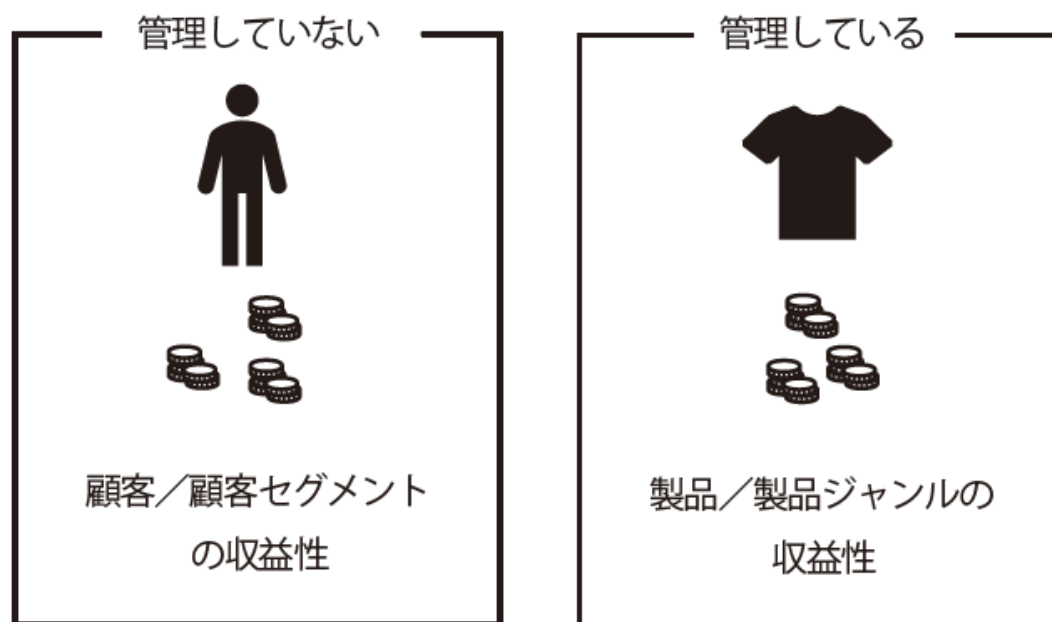
そうすると、「お客様第一主義」を標榜するD2Cブランドが「製品中心主義」である事も大いに考えられる。



＜お客様第一主義だが製品中心主義の会社で起きがちなこと＞

- 製品別、ブランド別、販売チャネル別などに組織編成されているので、顧客の概念が「自社顧客」ではなく「自部門顧客」になってしまいがち
- 顧客との中長期的な関係構築を、特定のマーケティング部門や顧客対応部門の仕事と捉え、全社的な活動とする意識が不足しがち
- 一定の売上規模を超えて顧客層が多様化した後も、当初設定したターゲット顧客層の理解が固定化されがち

- 組織の目標が、顧客生涯価値や顧客資産価値をベースに中長期的な収益の最大化を目指すのではなく、販売数量や市場シェアをベースにした短期的な売上規模の拡大に偏りがち
- 製品や製品ジャンル単位での収益管理に比べ、顧客や顧客セグメント単位での収益管理が軽視されがち



どうだろうか。特にメーカー的発想が色濃くあるD2Cブランドの場合、上記に当てはまる組織文化を持つところも多いのではないかな。

- ・ **D2Cというビジネスモデルの強みは「顧客中心主義」でこそ最大限に活きる**

D2Cはその取引の特徴から、顧客と最初からダイレクトにコミュニケーションが取れる。そして、**顧客の情報は、商品発送や債権管理のためにデータベースに必ず蓄積**されていく。

実は、この特徴は、**D2Cブランドのマーケターが考えている以上に貴重な武器**なのである。自社と顧客との間に中間流通を挟んでいる多くのメーカー企業のマーケターは、マーケティング活動を行う際の顧客ターゲティングを、主にWeb や SNS、TV、新聞、雑誌などの広告出稿媒体を選ぶことを通じて行っている。

D2Cブランドも、新規顧客獲得の際は同様だが、一度データベースに顧客が登録されると、「**〇〇のような条件の顧客に、△△のタイミングで、□□商品をおすすめするパーソナライズメールを配信する**」などの働きかけが出来るようになる。

また、小売業のマーケターは、仮に店舗やEC 経由で集まった顧客からの様々な情報から、商品企画のヒントを得ても、自社でそれを企画し店頭に並べるには、メーカーなど他社を巻き込んだ大きなハードルをいくつも超える必要がある。

つまり、メーカーのメーカーや小売業のメーカーが完結できない、「商品企画～販売（そしてお届け）」までを一貫して自社で主体的に行いつつ、顧客を「特定」し、その顧客との「関係を築く」ことがD2Cブランドには可能なのだ。

D2Cブランドの多くは事業規模では大手メーカーや大手小売店に劣るが、この「個々の顧客との関係性を深め、特に重要な顧客層をターゲットにマーケティング活動全体を最適に調整できる」という点では、はるかに高い成長の可能性を持っている。

・サービス系のD2Cモデルからも顧客中心のアプローチを学ぼう

モノを作って売る、という観点から、メーカーや小売業とD2Cの比較を先程行っただが、金融、トラベル、ホテル、航空会社、通信会社、自動販売（ディーラー）など、サービス事業者にもダイレクトマーケティングのプレーヤーは多い。

そして、その中でも優良な企業はやはり「顧客中心主義」を実践している。もともと、これらのサービス業は「顧客の維持、育成」が収益に大きな影響を与えることが見えやすいので、「顧客への投資」を積極的に行うモチベーションが高い。

ロイヤルカスタマー専用デスクやポイント／マイレージ、顧客セグメントごとに差別化されたサービス提供（例：ホテルの部屋のアップグレードサービス）、顧客の記念日のプレゼントなど現場スタッフに一定金額なら即時決済の権限を与えている事例など、**メーカー系D2Cブランドにとっても参考になる取組が常に提供**されている。

情報のアンテナを張る際においても、「製品中心主義」だと同様の商材を扱う**メーカーやD2Cの同業他社に目が行く**が、「顧客中心主義」なら、それ以外に顧客との関係構築の視点で、サービス業における取組も大いに参考になるはずだ。

1-2で触れた自動車ディーラーのケースも、一般的に「新車販売利益」よりも「点検、交換などのサービス利益」の方がディーラー経営に占める割合が大きい、としたら大いに頷ける話なのではないだろうか。



金融



ホテル



航空



通信

第2章

顧客中心主義の歴史とダイレ
クトマーケティングの進化

2-1 古くて新しい顧客中心主義

重要まとめポイント

- ◎ ルーツは50 年以上前まで遡る、「古くて新しい」考え方
 - ◎ かつてのデータベース・マーケティング、その後のデータドリブン・マーケティングの背景にもある戦略
 - ◎ カスタマー・エクスペリエンス、カスタマー・サクセスなど、商品やサービスを「体験」と捉える発想も顧客中心主義から生まれている
- 最新の考え方として紹介される一方、ダイレクトマーケティングの世界では古くからある考え方
- マーケティングの最新トレンドや用語をまとめて毎年発行している「最新マーケティングの教科書（日経トレンド）」に、「カスタマー・セントリック：顧客中心」は2018 年版に登場している。

顧客中心主義の最重要キーワードの一つ「LTV：顧客生涯価値」も2019 年版、2023年版に掲載されている。

そして2025年版を見ると、顧客中心主義が背景にあるキーワードとして「ユニファイドコマース」「カスタマーサクセス」「パーソナライゼーション」「MA」「CRM」「DMP」が登場している。まさに「最新」キーワードだ。

しかし、この考え方はもう大分前からあって、その代表的ルーツは先述した**1960年代にレスター・ワンダーマンが提唱した「ダイレクトマーケティング」**にまで遡る。通販の英訳としても使われることもある、このダイレクト・マーケティングという言葉が世に広めたワンダーマンの功績は非常に大きい。

ワンダーマンは、この時点で「**主役は製品ではなく、消費者である**」、「**個々の顧客の生涯価値を知り、投資する**」という顧客中心主義のメインコンセプトを打ち出している。

そして、企業がビジネスにコンピューターやデータベースを活用し始めるようになると、この**ダイレクトマーケティングは一躍「科学的マーケティング」として注目を浴びる**ようになる。

勘と経験に頼った判断ではなく、データベースに格納された顧客の属性データや購買データ、アンケート情報などから、「適切な顧客に、適切なタイミングで、

適切なオファー」を行う。これがいわゆる「データベース・マーケティング」として80年代以降盛んになっていく。

この流れの一つの集大成が、デジタルマーケティング用語としてもよく登場する「**One to One マーケティング**」である。One to One マーケティングはドン・ペパーズとマーサ・ロジャースが1990年代前半に提唱したもので、「**最重要顧客を手始めとして、顧客一人ひとりから何かを学び取れるような学習関係を確立する**」ことを目指している。

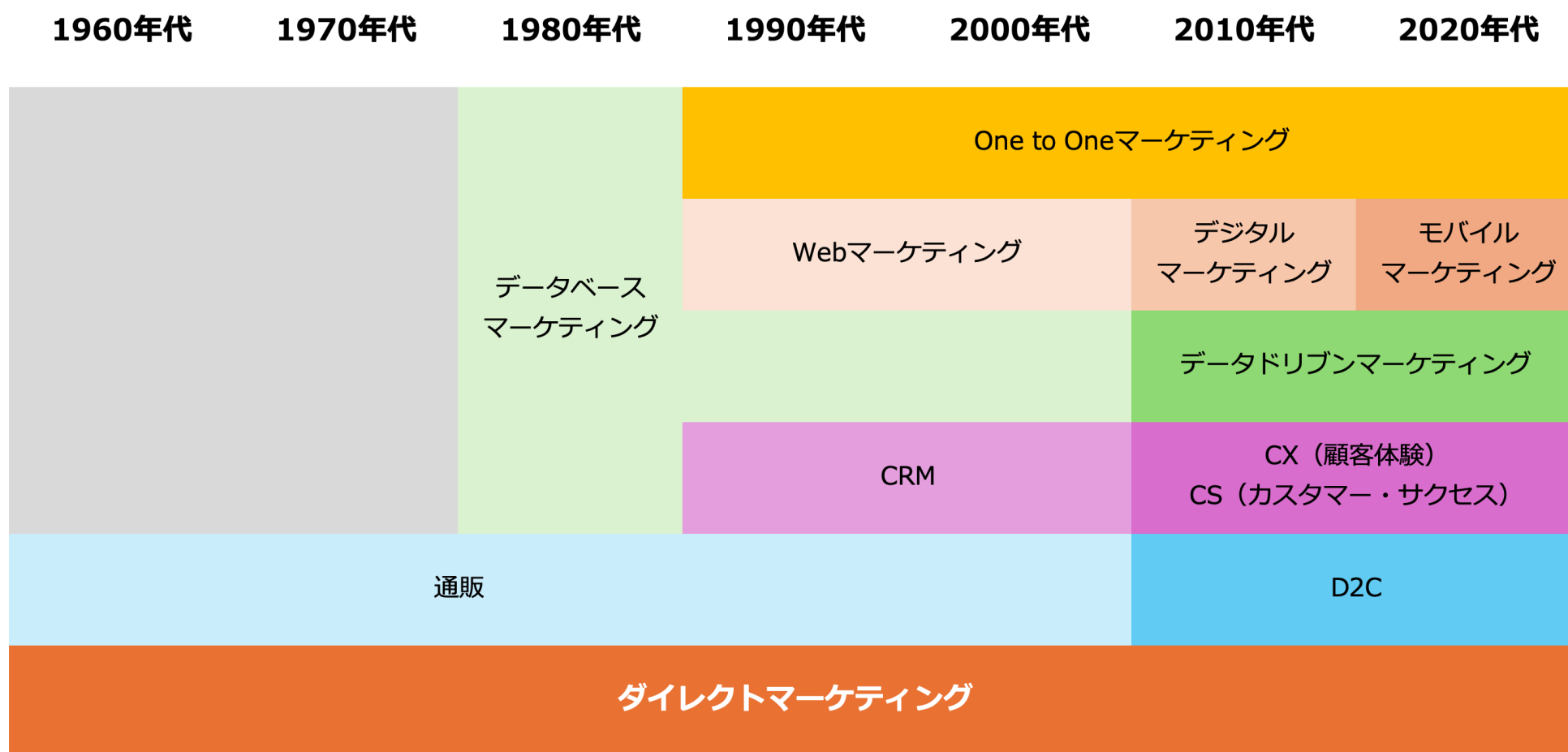
21世紀に入ってからSNSやスマートフォンの普及は、さらにこのOne to One マーケティングを現実のものにした。

そして登場したのが、「**データドリブンマーケティング**」である。顧客の属性データや購買データだけでなく、いわゆる「ビッグデータ」も活用して**個々の顧客の多様性を浮き彫りにし、マーケティング施策を最適化**していく。以上が**顧客のデータ活用の視点で見た顧客中心主義の進化の流れ**である。

一方、もう一つの顧客中心主義の進化の流れが、「**顧客体験**」の側面から見たCRM（顧客関係管理）、CX（Customer Experience：顧客体験）、

CS（Customer Success：顧客の成功体験）の流れである。

これは、商品やサービスだけでなく、D2Cで言えばコールセンターや、物流／配送、請求などのフルフィルメントプロセスも含めて、一連の「体験」として顧客に提供し関係性を構築して行こう、という進化の流れである。



こうしてみると、D2Cというビジネスモデルは各種のマーケティングの「武器」が出揃ったタイミングで登場したことが分かる。

ダイレクトマーケティングという基盤の上に、データドリブンマーケティング、デジタル（モバイル）マーケティングをミックスし、CX（顧客体験）やCS（カスタマーサクセス）をOne to Oneレベルで最適化することが今後のD2Cの進化の方向性と言えそうだ。

- ・ **顧客中心のマーケティング活動に縦割り組織は馴染まない**

かつて多くの組織では、チャネルの拡大とともに新事業部の立ち上げを行い、チャネル単位の事業部制を採用してきた。しかし、チャネル単位で事業採算性を最適化しようとする、顧客の概念が「自社あるいは自ブランド」ではなく「自チャネル」となってしまう。

例えば、チャネルを複数利用する顧客の生涯価値が高いことは、多くの調査で報告されているが、各チャネルのマネジャーにとっては、自チャネルの売上を短期的に下げてしまう可能性のあるチャネル併用促進には、どうしても積極的にはなれない、等の弊害が生じやすい。

下図は、チャネルと顧客の関係の単純なマトリクスである。

チャネルA のマネジャーにとって、「顧客ABC の違いは、自チャネルでの貢献の違いのみで、チャネルB・C の利用の仕方の違いについては関心が無い」ということになりがちである。

一方でチャネルB のマネジャーにとって、「顧客とは、顧客B・C のことで、顧客A には関心が無い」、ということになりがちである。

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

	チャネルA	チャネルB	チャネルC
顧客A			
顧客B			
顧客C			
⋮			

近年、チャネル単位の事業部制を廃する動きや、チャネル運営の事業部の上位組織として「CX：顧客体験本部」などを設立することが増えているのは、顧客中心主義の実践において、**「全てのチャネルを横串にする全社的活動」の必要性**が浸透していっていることが背景にある。

2-2 One to Oneマーケティングの4ステップ

重要まとめポイント

- ◎ 顧客との学習関係を築く
 - ◎ 顧客基盤の全体の価値を高めるのが目的
 - ◎ 顧客の識別 - 差別化 - 対話 - カスタマイズの4ステップはD2Cの基本作法
- 最重要顧客を手初めとして、顧客一人ひとりから何かを学びとれるような学習関係を確立する
- かつて1990年代にドン・ペパーズとマーサ・ロジャースがOne to One マーケティングを提唱した際に、上記のようにこのコンセプトを定義した。

ここでいう学習とは、個々の顧客との継続的な対話を行うプロセスを指している。以下は彼らの近年の著作、

「Managing Customer Experience and Relationships」からの引用である。（未翻訳なので筆者訳）

「この考え方は、顧客だけでなく、企業にとっても多くの実用的で経済的な利益をもたらします。ある顧客、さらに別の顧客を獲得し、維持し、成長させることによって**顧客基盤の全体的な価値を高める**という目的は、**顧客との非常に対話的な関係を通じて達成**されます。

顧客基盤の価値を高めることを決心した企業は、その宣言から始めて、それから**顧客との学習関係を築く戦略を実行すること**に移ります。この課題を解決するために必要なタスクは、**顧客を個別に識別し、会社にとっての価値で顧客をランク付けし、顧客のニーズによって顧客を選別し、それぞれの顧客と対話すること、そしてそれぞれの取引をカスタマイズすることです。**」

● 識別 - 差別化 - 対話 - カスタマイズの4ステップ

＜ステップ1 自社顧客をどこまで識別できているか＞

- レベル1 顧客を特定できる情報を持っていない
- レベル2 一定の顧客管理情報を持っているが、管理された顧客が全顧客のうちで何%になるのかは把握していない。
- レベル3 顧客情報を一人ひとりにおいて蓄積しているが、複数部門がそ

それぞれ独立して情報を持ち、集約化されたデータベースを持っていない

- レベル4 集約化されたデータベースを持っているが、現場担当レベルで活用されていない
- レベル5 現場担当者レベルで個々の顧客を把握できているが、引越しその他で一人の顧客に複数の登録がされると、新規登録として認識される
- レベル6 顧客が組織内で全て把握されており、住所変更その他の履歴も追跡できる

＜ステップ2 自社顧客をどこまで差別化＝セグメンテーションできているか＞

- レベル1 そもそも、セグメンテーションに必要な顧客ごとの価値やニーズの違いを把握していない
- レベル2 顧客ごとの価値やニーズによって、顧客セグメンテーションを行う方法がわからない

- レベル3 顧客セグメンテーションの発想はあるが、それを実現するためのデータが不足している
- レベル4 特定の顧客（ロイヤル顧客など）をセグメント化しているが、その他の顧客をセグメンテーションしていない
- レベル5 顧客一人ひとりが、価値やニーズの違いに基いて設定されたセグメントのいずれに該当するか明確になっている

＜ステップ3 顧客との対話は適切か？＞

- レベル1 個々の顧客とコミュニケーションを図る方法がない
- レベル2 特定の顧客と個別にコンタクトする事はあるが、業務として体系化されていないので、記録を蓄積・分類する方針もない
- レベル3 一部の顧客とのコンタク歴はデータベース上で管理されている
- レベル4 全顧客とのコンタクト歴はデータベースに蓄積されているが、複数の広告メディアや販売チャネルを横断するようなコミュニケーションを設計し、管理するところまでには達していない

- レベル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、コミュニケーション施策が実行されている

＜ステップ4 顧客情報に基づく製品、サービスのカスタマイズはできているか？＞

- レベル1 規格化された製品やサービスを全ての顧客に提供している
- レベル2 様々なオプションが提供されてはいるが、顧客による提示の仕方の違いはない
- レベル3 一部の顧客（ロイヤル顧客など）にはカスタマイズ対応をしている
- レベル4 モジュール化された製品やサービスを組み合わせることで、顧客側が自由にカスタマイズできる体制にあるが、その顧客に相応しいカスタマイズをこちらから提案する事は出来ていない

- レベル5 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カスタマイズを提案し、実現することができる

2-4 データドリブンマーケティングと顧客中心主義

重要まとめポイント

- ◎ データドリブンはD2Cブランドの顧客中心主義を加速させるエンジン
 - ◎ LTVの計算と管理が最重要
 - ◎ 多くのD2CブランドではまだLTVの把握と活用は充分とはいえない
- 顧客中心主義を加速させるエンジンとしてのデータドリブン
- ここまでの内容で、顧客中心主義を実践するには、顧客のデータ管理と評価が重要であることはわかりだろう。

従来はこの分野を「データベース・マーケティング」と呼んでいたが、「ビッグデータ」を象徴に、扱うデータの範囲や規模がどんどん大きくなり、かつ**ダイレクトマーケティング**だけでなく**マーケティング分野全体でデータ活用の重要性が叫ばれるようになった**ことで、「データドリブンマーケティング」という言葉が新たに誕生した。

データサイエンス、データサイエンティストといった言葉も最近よく聞くようになってきたが、最新のマーケティング科学としての**データドリブン**をエンジンに、顧客中心主義という常に進化し続けるボディを走らせるのが、今後のD2Cというダイレクトマーケティングモデルの一つのあり方ではないだろうか。

データドリブン・マーケティングの詳細は、本テキストの姉妹編である「データドリブンマーケティング」をぜひ参照して頂きたいが、ここでは顧客中心主義を正にドライブ（加速させる）する考え方として、その骨格を紹介しておきたい。

● LTVの重要性

世界最大のマーケティング組織である、アメリカ・マーケティング協会では、毎年もっとも優れたマーケティングの書籍を表彰する制度があり、2011年に受賞したのが、マーク・ジェフリーの書いた「Data-Driven Marketing: The 15Metrics Everyone in Marketing Should Know」である。

日本でも2017年に「データ・ドリブン・マーケティングー最低限知っておくべき15の指標」という題名で邦訳されたが、この本で挙げられている、**データに基づく意思決定において重要な15の指標**というのは、以下のとおりである。

- ①ブランド認知率
- ②試乗（お試し）
- ③解約（離反）率
- ④顧客満足度（CSAT: Customer Satisfaction）
- ⑤オファー応諾率
- ⑥利益
- ⑦正味現在価値（NPV: Net Present Value）
- ⑧内部収益率(IRR: Internal Rate of Return)
- ⑨投資回収期間
- ⑩顧客生涯価値（CLTV: Customer Lifetime Value）
- ⑪クリック単価（CPC: Cost per Click）
- ⑫トランザクションコンバージョン率(TCR: Transaction Conversion Rate)
- ⑬広告費用対効果(ROAS: Return on Ad Dollars Spent)
- ⑭直帰率
- ⑮口コミ増幅係数(WOM: Word of Mouth ノーシャルメディア・リーチ)

これらの指標は、端的に言えば、「マーケティング施策の反応がどれだけあったか」、「獲得した顧客は維持／育成できているのか」、「それで結局儲かったのか」、ということを明確にするためのものだ。

この中でも**最重要**と言えるのが**顧客生涯価値**（上記では**CLV**）である。その他の**指標の向上は全て顧客生涯価値の向上に最終的に繋がる、プロセス管理の意味を持つ。**

● **D2CにおけるLTVの活用**

具体的なLTV の計算方法は次章で説明するが、ここではその前に、**LTV がなぜD2C、特にオムニチャネル、ユニファイドコマース時代のD2Cの管理指標として重要なのか**説明しておきたい。

LTV は、ダイレクトマーケティングの世界ではお馴染みの用語ではある。しかし、これを**実際に計測し、マーケティング施策に活用**している会社となると、まだそう多くはないのではないだろうか。

その理由の一つとして、「**RFM**」の存在がある。

「RFM」は、直近購買からの経過時間を示す、「Recency」、累計購買回数を示す「Frequency」、累計購買金額を表す「Monetary」の3つの要素で顧客を評価しようというものだが、**媒体送付範囲の決定など、次回購買確率が高い顧客を効率よく抽出する用途においては、非常に便利な指標で、カタログ通販企業では古くから使われてきた。**

確かに、累計購買回数が多く、累積購買金額が多ければ、それは高LTV 顧客だと言っても多くの場合、間違いはなさそうに見える。LTV をわざわざ別途管理する意味はあるのか？ということだ。

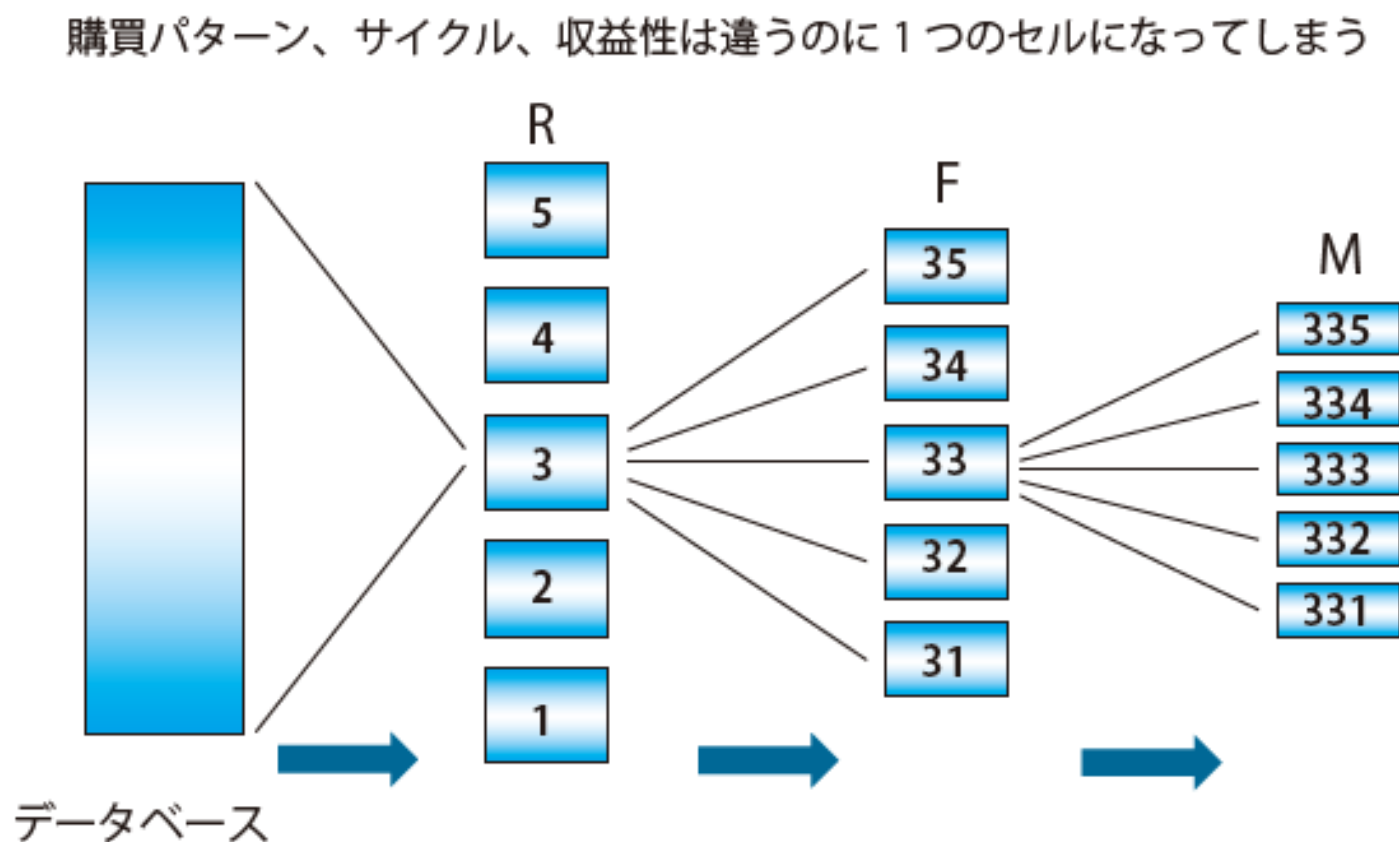
しかし、「RFM」にはいくつかの欠点があり、以下の3点がよく指摘されている。

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

ここでは特に、「3. 顧客ごとの購買サイクルの違いを無視してしまう」が重要である。

顧客と個々にコミュニケーションが可能なダイレクトマーケティングの根本理念である顧客中心主義は、顧客の多様性を尊重し、「顧客を一様に扱ってはならない」という原則がある。

RFM は、購買パターンや購買サイクル、あるいは収益性の異なる顧客を、同じ RFM セルの中（下図参照）にいたら一様に評価してしまう。



つまり、多様な特性をもつ顧客を、維持、育成し、顧客基盤全体の価値が最大になるように顧客の価値を管理する用途には向いていないのである。

一方、LTV は個々の顧客単位で計算することも、あるセグメント単位で計算することもできるので、維持・育成のためには異なるコミュニケーションを取る必要がある顧客層を、個別に管理・評価することができる。

そうすることで、それぞれの顧客にかけて良いマーケティングコストの上限や、行ったマーケティング施策の効果も明確になる。

2-5 近年のマーケティングのキーワードは「価値」と「体験」 重要まとめポイント

- ◎ 価値というキーワードで商品やサービスを考える
- ◎ 価値に関して、「顧客体験」という側面から強調することもある
- ◎ 顧客に価値と体験を提供するツールとしてのスマホに注目

● 価値（バリュー：Value）

マーケティングでは「価値」という言葉がよく使われる。最も典型的なLTVは、顧客が企業にもたらす価値である。一方、4Cで紹介した顧客にとっての価値：Customer Valueは、企業（ブランド）が商品やサービスを通じて顧客にもたらす価値である。

顧客中心主義ではこの**企業と顧客とが互いに価値をもたらし合う関係**を非常に重視しているが、ここで、よく耳にはするが、実は深く意味が問われることのないこの「価値」の中身について確認しておきたい。

<フィリップ・コトラーによる定義：純顧客価値>

純顧客価値＝ 総顧客価値 － 総顧客コスト

- ① 製品価値
- ② サービス価値
- ③ 従業員価値
- ④ イメージ価値

- ① 金銭的成本
- ② 時間的成本
- ③ エネルギー・コスト
- ④ 心理的成本

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

まさに4Pとの対比で出てきた4Cの考え方に近い。

一方、「予想外価値」、「感動品質」などと言った言葉を聞いたことはないだろうか？それは、以下のような理論である。

<カール・アルブレヒトによる定義(顧客価値の4段階)>

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

顧客に満足だけでなく、「感動」を与えるには、願望価値を超えた予想外価値を与える必要があり、それに成功すると、取引が継続的に続く可能性が高い、というものである。

これはCRM 的な発想で特に顧客サービスの現場で強調されることが多い。

また、「顧客体験：カスタマー・エクスペリエンス」や「カスタマー・ジャーニー」という言葉もすっかり定着したが、そこでは顧客が商品やサービスの存在を知ってから、実際に購入して利用するまでの各プロセスで、どのような満足、感動の「体験」をデザインし、提供するか、という議論がなされている。

D2Cブランドのダイレクトマーケティング進化を考える際に、このコトラーとアルブレヒトによる2つの「価値」についての考え方を理解しておきたい。

●スマートフォンを価値と体験を提供するツールとして理解する

スマートフォンにあって、PCにはない代表的な特徴は、以下のとおりである。

- 常に携帯している
- SNS との親和性が高い
- カメラ、センサーなど、その特性を活かした各種アプリケーションが豊富

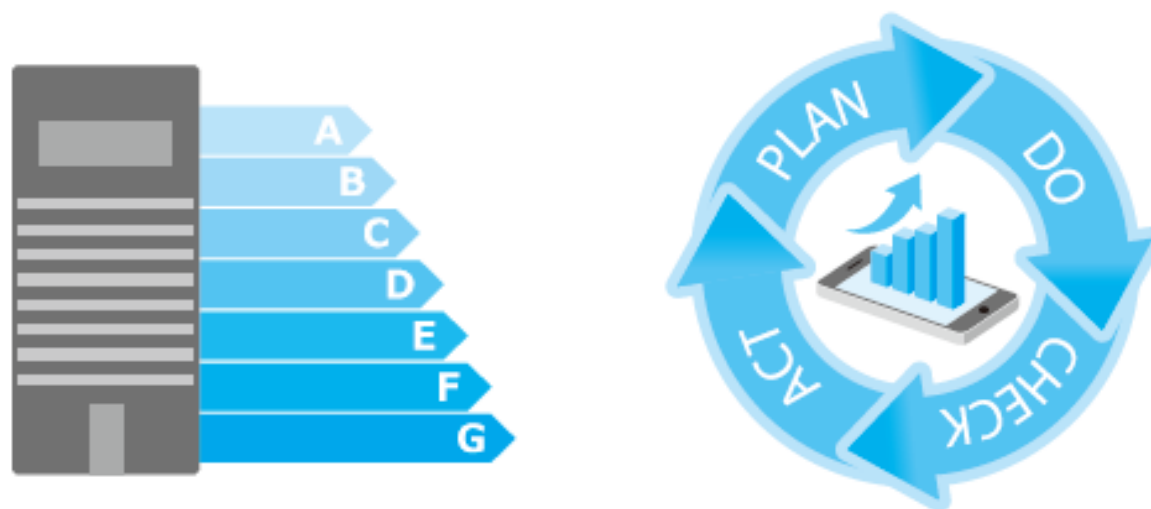
など...

もはやスマートフォンは電話というよりも、「多機能携帯ネット端末機」とでも呼んだ方が良くらいだ。

常に携帯されており、アプリを入れれば双方向性を活用したコンテンツ配信や、パーソナライズした情報提供を行える、という利点は新しいコミュニケーションの可能性を広げてくれる。

リアル店舗内のショッピングでさえ、アプリを活用した即時オファーの提示、欠品商品の次回入荷状況、カスタマイズされた推奨商品の提示、自分の画像と商品の画像の合成によるバーチャル試着など、より高い顧客経験価値を提供するためのコミュニケーション手法が試行錯誤され始めている。

もともと様々な顧客データを持つD2Cブランドこそ、このスマートフォンを活用したマーケティングの試行錯誤のPDCA サイクルを高速に回せるはずである。



第3章

ダイレクトマーケティング の実践と顧客戦略

3-1 実践の第一歩は「顧客戦略」の策定から

重要まとめポイント

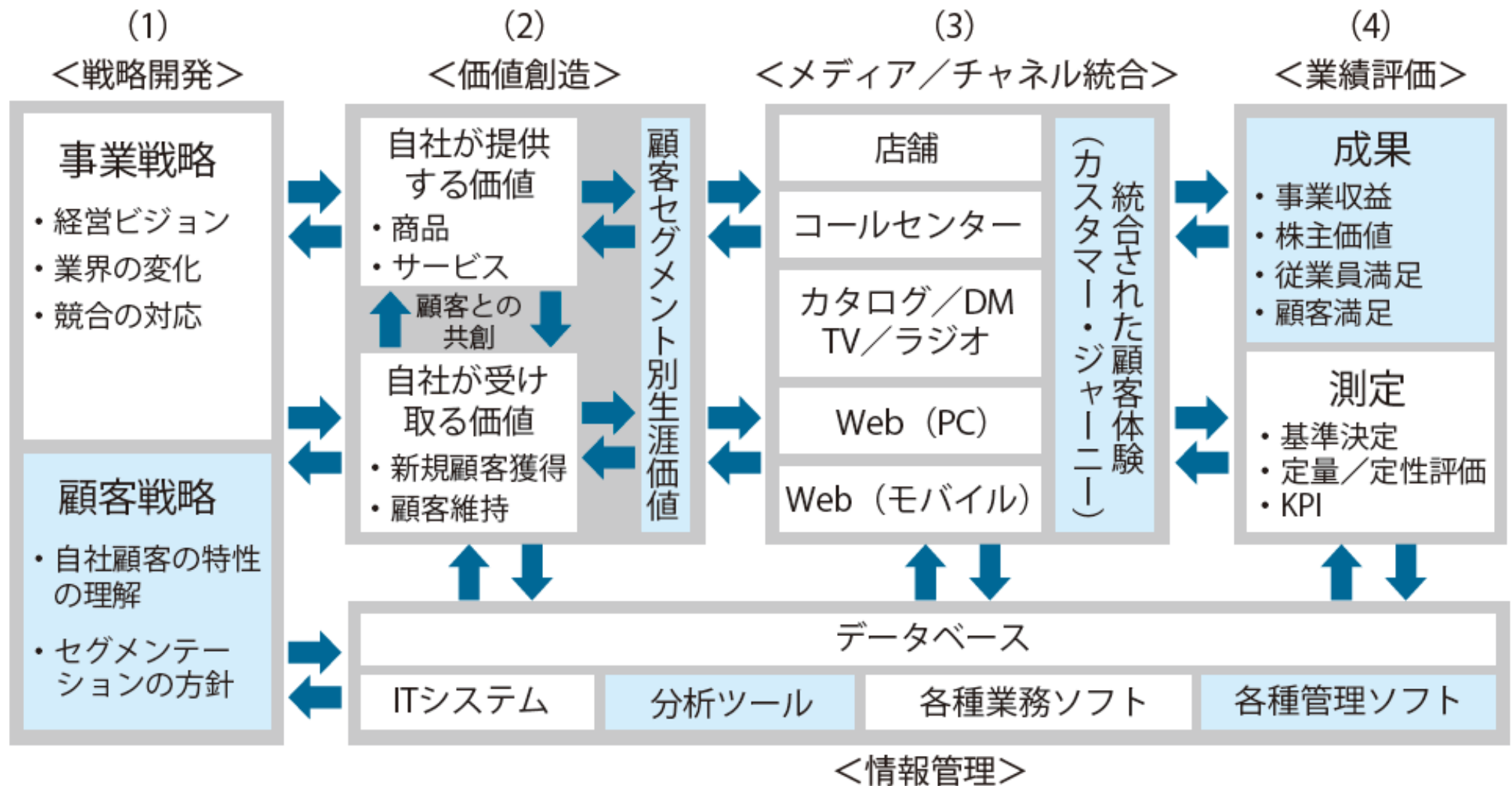
- ◎ 顧客戦略がないと、D2Cの事業戦略は絵に描いた餅になる
- ◎ 顧客を特定のニーズや収益性を持ついくつかのグループに分ける
- ◎ グループ=セグメントごとに、コミュニケーションや収益管理の方針を決定

● 顧客戦略とは何か

ここまでがダイレクトマーケティングにおける顧客中心の考え方の基本や発展の歴史といった「概要編」とすると、この3章からは、顧客中心のダイレクトマーケティングを実践するための「詳細編」と言える。

それでは、順を追って見ていこう。

次ページの図は、顧客中心のアプローチの流れを、最上流の戦略策定プロセスから、最下流の業績評価プロセスまで表現したものである。この中で、(1) 戦略発展プロセスにある「顧客戦略」が、すべての出発点となる



出典：Payne, Adrian and Pennie Frow 「A Strategic Framework for Customer Relationship Management」
より筆者作成

「顧客戦略」の枠の中を見てみると、下記2つがある。

➤ **顧客特性の理解**

➤ **セグメンテーションの方針**

この2つの意味は、その上に記載されている「**事業戦略**」との関係で説明すると、次のような流れになる。

- ① 経営ビジョンやミッション、競合他社の特性などを考慮して策定した「**事業戦略**」と連動した「**顧客に対して提供したい価値**」を定義
- ② 自社顧客のリスト全体を「**特定のニーズや収益性を持つ、いくつかの顧客グループ**」にセグメント
 - 上記を適切に行うための顧客特性の理解が大前提
- ③ 各セグメントへの適切な**コミュニケーション設計と収益管理の方針**を策定
- ④ 以上を**各部門の計画へ反映**

本テキストを読んでいる多くの読者にとっては上記②と③が実務上特に重要であろう。**顧客の多様性をどう把握し、管理の方針を立てるかは、現場の肌感覚と共に冷徹なデータ分析の両方が必要**である。

この顧客戦略を抜きにして、次の（2）「価値創造プロセス」には移行できない。なぜなら、顧客の多様性を考慮しない「一律な価値の提案」などもう通用しなくなってきているからだ。

また、図中で示されている、各プロセス間の矢印が双方向であることも重要である。**一度策定した顧客戦略も、（2）～（4）の各プロセスのフィードバックを受けて、常に進化を求められる。**

なお、これらのプロセス全体を支えているのが図下部の「情報管理プロセス＝情報データ・マネジメント力」だが、これが「データドリブン・マーケティング」として、当検定コースの中で独立して取り上げている内容に該当する。

3-2 「顧客の多様性」を尊重する

重要まとめポイント

- ◎ 顧客が持つ多様性を経済価値と購買行動で把握する
 - ◎ ペルソナを活用する場合は無理に一つのペルソナに押し込めない
 - ◎ ポートフォリオという資産管理の考え方を理解する
-
- 顧客の経済価値と購買行動の多様性を把握する
- 顧客セグメントの目的は、次のとおり。
- 顧客間の根本的かつ不可避的な違いを認識することによって、製品中心の競合他社との競争に勝つ
 - 個々の顧客には現実的で定量化可能な価値＝LTVがあることを理解することで、中長期的なマーケティング活動を、最大のLTVを生み出す顧客に的確に集中させることができる

- 各顧客の LTV を定量化することで、**既存の顧客を維持するためにどれだけの金額を費やす**必要があるのか、および**新規顧客を獲得するためにどの程度****の金額を費やす**必要があるのかについて非常に貴重な洞察を得ることができる
- 非常に焦点を絞った**顧客との関係構築（学習関係）**を進めることで、さらに顧客に関する多くの情報を収集して、競合他社よりも真にパーソナライズされた方法で**顧客に価値を提供**できるようになる

つまり、顧客の経済的価値をLTV を中心に測定し、**高いLTV を見込める顧客層の特徴を掴み、継続的な対話＝学習関係を築く**とことを通じて、競合他社にはできない**価値の提供を実現する**ということである。

● 低LTV の顧客はいらないのか？

以上の考え方は顧客基盤を小さくしたり、利益の拡大を放棄しているわけではない。そうではなく、**可能な限り最も効率的な方法で限られた経営資源を顧客に割り当てる**ことを考えている。

顧客の中には、追加の費用や時間を必ずしも費やす必要はないと言える顧客がいるが、企業やブランドの収益力にバランス、規模、安全性、安定性を提供する。だからこそ、低LTV の顧客も必要な顧客である。わざわざ去ってもらうことを促す必要はない。

● ペルソナの罫

マーケティングの世界では「デモグラフィックデータ」と言われる「顧客の年齢、性別、居住地域、職業、所得」などの人口統計学的なデータがよく用いられる。化粧品なら、「F1 層にアピール」などという、それは20 歳～34 歳の女性の事を指し、その年代にあわせた商品企画や広告出稿先を選定する。

だいぶ以前から、このデモグラフィックデータだけでは不十分で、価値観やライフスタイルの違いも考慮した、「ペルソナ（架空の人物像）」を作り、それに基づいたマーケティングをするべきだ、という意見が強くなった。同じ人口統計グループのすべての顧客が製品に同じものを望んでいるわけではないからだ。

そこで、例えば、「30 代半ばの大学教育を受けた女性（あるいは男性）。年間800 万円以上稼ぎ、自分への投資を怠らない。高額な商品も頑張った自分へのご

褒美として購入を躊躇しない。環境への意識が高く、できれば環境負荷に気を使った商品やオーガニック商品を購入したいと考えている」

などといったペルソナを作る。

しかし、よくよく見てみると、これはデモグラフィックデータを装飾しただけのように見えるし、さらに顧客中心の観点から見て良くないのは、**ある特定のペルソナに顧客の多様性を配慮せず押し込めてしまうことになる点だ。**

確かに、D2C化粧品ブランドなどで高LTVの顧客の中には上記のような顧客が多くいるかもしれないが、たくさんのそうではない高LTV顧客もいる。そして何割かの顧客はペルソナと共通しているものはほとんど持っていないかもしれない。

ペルソナを安易に設定することで、LTVの点で同じくらい高収益な他の特性をもつ顧客を排除してしまう可能性がある、ということだ。

● 顧客ポートフォリオの考え方を理解する

投資関連の用語に「ポートフォリオ」という言葉がある。もしかすると、クリエイティブの制作経験のある方の中にはこのポートフォリオという言葉で、作品集

として理解している方もいるかもしれないが、投資の世界ではポートフォリオとは「**資産の組み合わせ**」を指す。

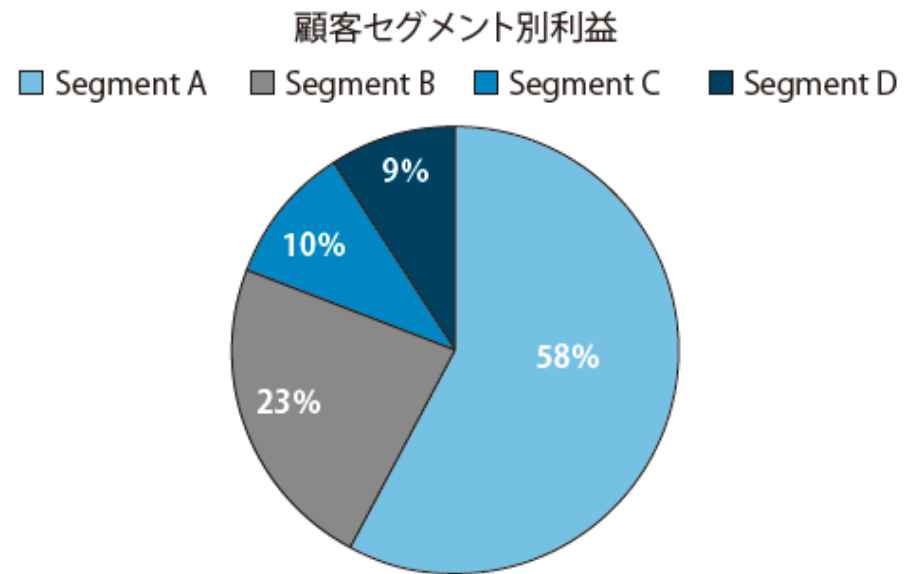
例えば、現預金、不動産、債権、株式などにどう資産を分散投資していくか、といった文脈で使われる。顧客を資産とみなし、投資をする場合、上記の現預金や不動産などの資産項目に該当するのが「顧客セグメント」である。

顧客は決して一様ではなく、満足や感動を覚える体験＝価値の考え方や感じ方も違うし、その結果としてもたらされる収益性＝LTVも違う。

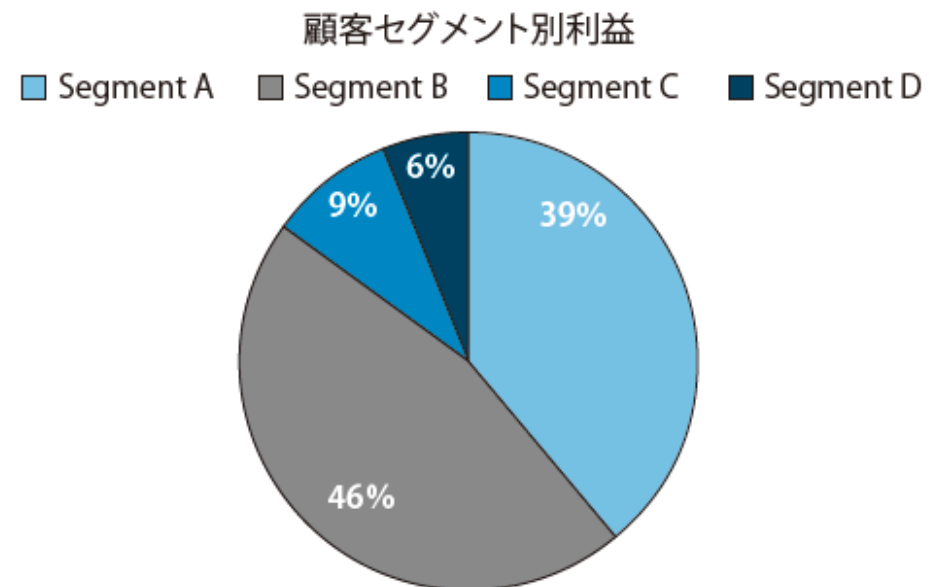
そこで、**自社の顧客を似たような購買上の特性や価値観、収益性でグルーピング（セグメンテーション）**し、それぞれのセグメントにあった投資戦略、つまりマーケティング施策の展開を行う必要がある。

どのような顧客セグメントの組み合わせが自社の中長期的な利益を最大化するか？それが、顧客戦略の永続的なテーマである。

現在の顧客ポートフォリオ（例）



目標とする、将来の顧客ポートフォリオ（例）



(注)

この場合のセグメント（顧客ポートフォリオ）とマーケティングのSTP 分析に出てくるセグメンテーションとは似て非なる言葉である。

後者は製品中心のマーケティングであって、顧客像は平均化され、一人の顧客が複数の製品セグメントに存在することもある。**一方、顧客セグメント（ポートフォリオ）の考え方では、一人の顧客は一つのセグメントにしか属さない。**

これも、「この製品をいかにたくさん売るか」と「この顧客にいかにたくさん買ってもらうか」の違いである。

3-3 顧客の収益性と購買特性を理解する

重要まとめポイント

- ◎ LTV を実際に計算してみる
- ◎ チャネルの使い分け＝コミュニケーションの好みも重要な情報
- ◎ 顧客資産価値：カスタマー・エクイティの概念を理解する

● LTV を実際に計算してみる

LTV の算出方法について色々議論が存在すること自体が、RFM と比べ、LTV があまり実務で活用されてこなかった、もう一つの理由である。

RFM は、顧客単位で受注履歴が紐づいている、通常のD2Cブランドであれば、簡単にRFM マップを作成したり、特定のRFM スコアの顧客を抽出することができるが、LTV は少々手順が複雑である。

本テキストでは、まず最初のアプローチとして以下の簡易な計算方法を紹介したい。

まず次ページの表では、LTV を算出するための基本要素として、3つを挙げている。

① 売上 ② コスト ③ 利益

である

そして、それぞれを更に、下記のように分解している。

① 売上

A：顧客数 B：顧客維持率 C：一人あたりの年平均売上 D：売上合計

② コスト

E：一人あたり売上コスト比率 F：コスト合計

③ 利益

G：総利益 H：割引率 I：正味現在価値（NPV） J：累積NPV

まずはこのレベルの計算で、特定の商材やプロモーションで獲得した顧客（次の表は**1年目に獲得した新規顧客を1,000人と仮定したもの**）の過去データを検証してみよう。

様々な発見があるはずだ。ここから更に出来る範囲で精緻化して行けば良い。

<LTV計算表>

売上		1 年目	2 年目	3 年目	4 年目	5 年目
A	顧客数	1,000	500	275	165	107
B	顧客維持率 (%)	50%	55%	60%	65%	70%
C	一人当たり年間売上 (円)	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
D	売上合計 (円)	15,000,000	7,500,000	4,125,000	2,475,000	1,605,000
コスト						
E	一人当たりコスト比率 (%)	50%	50%	50%	50%	50%
F	コスト計 (円)	7,500,000	3,750,000	2,062,500	1,237,500	802,500
利益						
G	総利益 (円)	7,500,000	3,750,000	2,062,500	1,237,500	802,500
H	割引率	1.00	1.20	1.44	1.73	2.07
I	正味現在価値：NPV (円)	7,500,000	3,125,000	1,432,292	715,318	387,681
J	累積 NPV (円)	7,500,000	10,625,000	12,057,292	12,772,610	13,160,291
K	LTV (円)	7,500	10,625	12,057	12,773	13,160

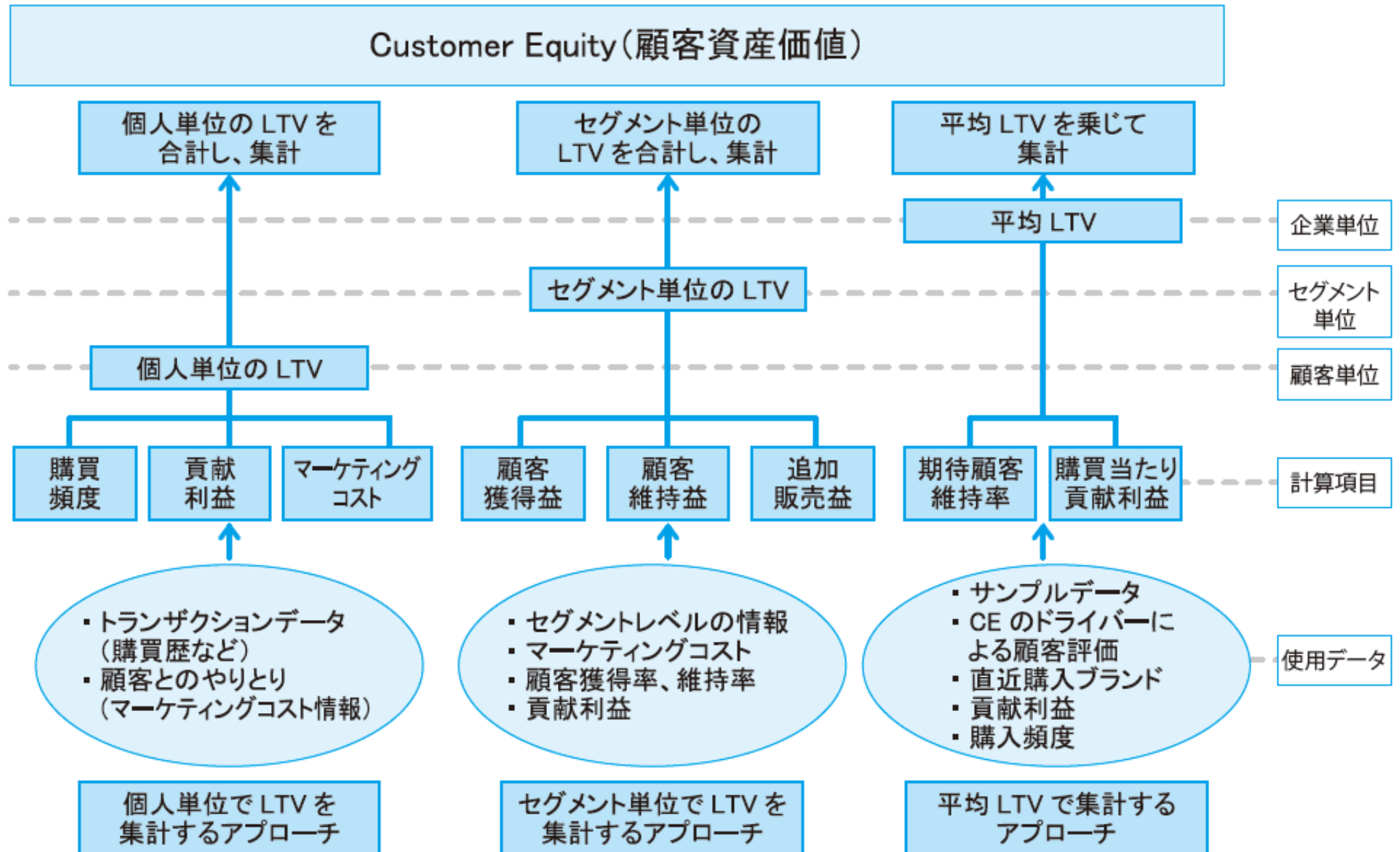
- **顧客リスト上の全顧客のLTV 合計＝顧客資産価値（カスタマー・エクイティ）**
顧客を資産とみなす、ということでLTV が重要になるわけだが、顧客リスト上の全顧客のLTV 合計を特に顧客資産価値：Customer Equity（カスタマー・エクイティ。以下CE）という。

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。

そして、これが顧客中心主義における顧客投資の理想の姿である。

次図は、個人単位、セグメント単位、企業単位の3つのレベルに分けたLTV とCEの関係だが、LTV 表と同じく、まずはセグメント単位でその考え方の特徴を理解して欲しい。

<LTVとCEの関係>



● LTVだけでなくCEの管理が必要な理由

D2Cブランドが多チャネル展開を行う際、その統合・調整が不十分だと、**各チャネルの顧客LTV 向上の努力が、ブランド全体のCE向上に必ずしも結びつかない**可能性がある。

例えば、複数のチャネル（オンラインショップと実店舗など）を併用する顧客の方が、単一チャネル利用顧客よりもLTV が向上する事が薄々わかっているにもかかわらず、当該チャネルのマネジャーや従業員の評価が自チャネルの売上や利益が元になっている場合、**顧客を自チャネルで囲い込みチャネル統合型の顧客体験の提供に消極的になる**、といったケースが考えられる

これは実際によく起きていることである。

DXや新型コロナ禍を経て、もうすっかり定着した感のある「**オムニチャネル**」や「**ユニファイドコマース**」は、各チャネル間の統合・調整がきちんとなされていて、顧客から見て一体に融合して見える状態を指し、これが新しい小売りにおけるビジネスモデルだとされるが、そのためには、**チャネル内LTV 管理をブランド全体のCE管理に進化させる**必要がある。

この、チャネル間の争いに似た現象は、新規顧客と既存顧客への投資バランスにおいても起こる。こんな架空の例を考えてみよう。

あるD2Cブランドが経営不振に陥った時、新しく就任した社長は取引銀行出身でコスト管理に厳しい人であった。彼は、新規顧客獲得のための広告出稿費を削り、最近はあまり購入していない顧客や購入金額の低い顧客へのカタログ、DM送付を停止した。

広告や販売促進関連の出費を削るのは、経営不振に陥った企業の常套手段なので、特にこの新社長の施策は変わったものではない。しかも多くのD2Cブランドのビジネスモデルは、新規顧客獲得のための広告出稿費（新規顧客獲得費用）を初回受注時の利益では回収出来ない。

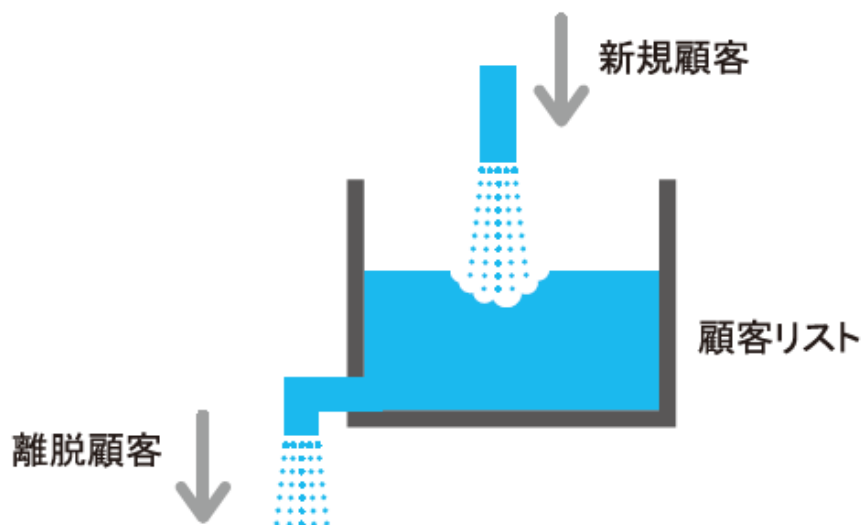
つまり赤字である。また、既存顧客向けのカタログ、DM送付も、計算してみると赤字になっている層が一定割合あることが多い。もし、これらの費用を大きくカットすると、もともと売上貢献の小さな層なので、大して売上が減らずに収益性が大幅に改善する。いわゆる「減収増益」の状態である。これは、「無駄を省いて高収益体質に生まれ変わらせた」ように財務上見える

しかしCEの観点から見ると、話はそう単純ではない。さきほど、「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」とあったのを思い出して欲しい。

つまり、カスタマー・エクイティは「『**未来の顧客も視点に入れた**』ある企業の**全顧客のLTV 合計**」なのである。

新規顧客獲得は、確かに短期的な収益性の観点からすると、非常に低収益であるし、また、直近の取引額に着目して、売上貢献の低い顧客へのカタログ、DM送付をカットすることも合理的に見える。

しかし、既存顧客層の一部は毎年必ず離脱していく。



よくバケツが例に用いられるが、常に水（新規顧客）を注いでいないと、底に穴（顧客の離脱）が開いているため、一定の貯水量（顧客リスト）を確保できない。

短期的に「減収増益」で高収益企業に生まれ変わったかのように見えても、**次の成長を支えるはずの新規顧客獲得や、現在低収益でも、育成の可能性があった既存顧客への投資を「過剰に」切り捨ててしまうと、その後「減収減益」に転じ、坂道を転げ落ちるように顧客リスト全体の価値＝CEが減少していく。**

では、「『未来の顧客も視点に入れた』ある企業の全顧客のLTV 合計」を最大化するには、どうしたらよいのだろうか。

そのための最初の一步が、次節の「**顧客選別の方針を立てる**」である。

3-4 顧客セグメンテーションの方針を立てる

重要まとめポイント

- ◎ 収益性と購買特性等に関する情報をメインに顧客をいくつかのグループに分ける
 - ◎ この作業はデータサイエンティストや分析専門のコンサルティング会社と協働することも要検討
 - ◎ 顧客セグメントごとに顧客体験を設計する
-
- 優良化のパターン=それぞれのカスタマージャーニーに着目する
- ここでは、新規顧客獲得、既存顧客の維持、育成や顧客ライフサイクル管理の視点で、顧客像の把握、管理の方法を考えてみたい。

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「初回購買商品」「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：平均年齢が高く、カタログを中心に広い商品ジャンルの購買を行なっているが、オンラインショップも併用し始めている。
- グループB：平均年齢が低く、店舗とインターネットの両チャネルを利用して、新商品やキャンペーンへの感度が高い、
- グループC：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）にしておく。

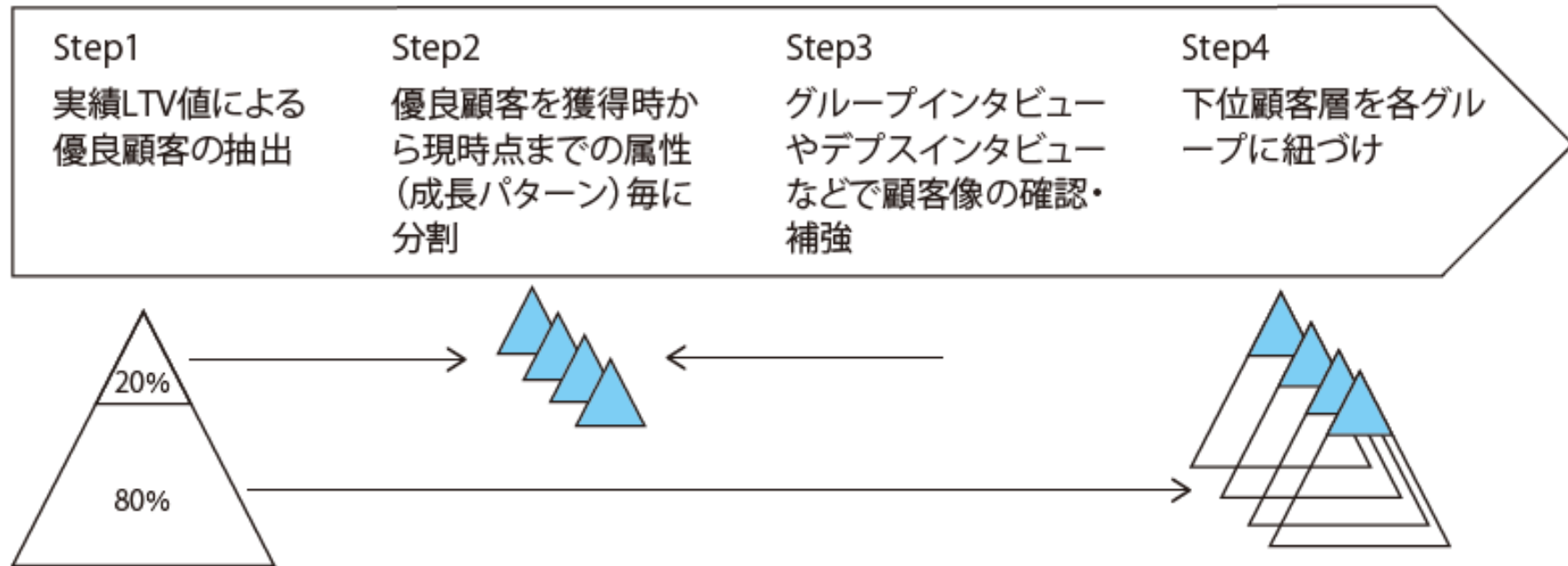
STEP 3.

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開発部門の担当者とも合同で行うと、その後の顧客像論議に関わる「共通言語」化の作業がより容易となり、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。

＜LTVとCEの関係＞



このグループ分けは、獲得時から優良顧客にいたるまでの属性や道筋に共通点のあるセグメントを見つけ出し、各セグメント毎の顧客のライフサイクルに合った、LTV 向上のための要素を見極めることで、顧客リストの資産価値を最大化しようとするアプローチでもある。

そういった意味では、休眠・離脱の特性も、このセグメント単位で観察し、対処

する事が望ましいだろう。

また、各マーケティング支出の、LTV 向上に与える感度分析（追加支出とそれに伴う収益増加の関係）も、このセグメント単位で行った方が精度が上がるはずである。

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（クラスター分析）」というデータ解析手法を用いる。社内にデータサイエンティストやデータ処理ノウハウが不足していれば、データ分析専門の会社に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。

今後はAIによるセグメンテーションの最適化が進んでいくだろうが、**どんな要素が顧客の中長期的な継続や成長に寄与するかという問題意識**は持ち続けたい。

顧客紹介実績も顧客生涯価値評価に組み入れると更に効果的

顧客生涯価値と、顧客の紹介に関して面白い研究を一つ紹介すると、クマーという学者が実際に米国の通信会社の顧客データで実証研究を行った、「**顧客紹介価値（CRV）**」に関する論文がある。

その内容は、**紹介者の顧客生涯価値に、被紹介者の顧客生涯価値を合算した評価方法の提唱**で、表を見ると、上位10%の最上位クラスのLTV 優良顧客よりも、LTV が中位クラスの顧客のCRV が高く、「顧客生涯価値」＋「顧客紹介価値」を合計すると、上位クラスの顧客に匹敵する金額になっている。

必ずしもLTV で上位ランクにある顧客層が積極的に顧客を紹介しているわけではない、というのが興味深い。利用し始めた商品やサービスが気に入り、その後、知人・友人に紹介したくなるタイミングを考えると、このような成長途上にある中位顧客のCRV が高いのは経験的にも頷けるのではないだろうか。

また、LTV の成長余力という意味でも、CRV が加味された「総合的な顧客の資産価値評価」という意味でも、**自社顧客で試してみたいセグメントの考え方**である。

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

とある企業（米国の通信会社）の「LTV」と「CRV」のデシル分析
（上位から10%刻みで10ランクに分割）

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

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

3-5 顧客戦略の責任者は誰か？

重要まとめポイント

- ◎ 収商品カテゴリやチャネルを跨いで顧客体験を設計するには統括者が必要
 - ◎ 各顧客セグメントごとにマネジャーがいることが望ましい
 - ◎ 顧客戦略の責任者がいない＝顧客体験設計の責任者がいない
-
- マルチチャネル化が顧客戦略を阻害する可能性
- 一般的に、D2Cブランドがマルチチャネル化するメリットとして以下のようなものが挙げられる。
- 規模の経済
 - チャネルごとに特性のある提案能力
 - 顧客に関するより良い情報
 - 顧客と企業との関係強化
 - サービス水準の向上
 - 一つのチャネルの弱みを別のチャネルの強みで相互補完する能力

つまり、「各チャンネルが個性を活かしながら、相互補完的に統合される事で最大限の効果を発揮し、その事に成功できた企業は、大きな競争優位を獲得できる」という事である。

一方で、マルチチャンネル展開がD2Cブランドにもたらす潜在的なデメリットについては、次のような点が挙げられている。

- 戦略的柔軟性の喪失（例：新チャンネルと既存チャンネルとの間の軋轢）
- 異なったチャンネルを管理するために必要な専門知識の増加
- マーケットに対する素早い対応能力の欠如

これらは、各チャンネルのシナジーどころか、「**あたかも別会社でも出来てしまったかのような組織の硬直性を招いてしまう**」危険性がある、ということである。

● ではどのようなマネジメントを行うべきなのか？

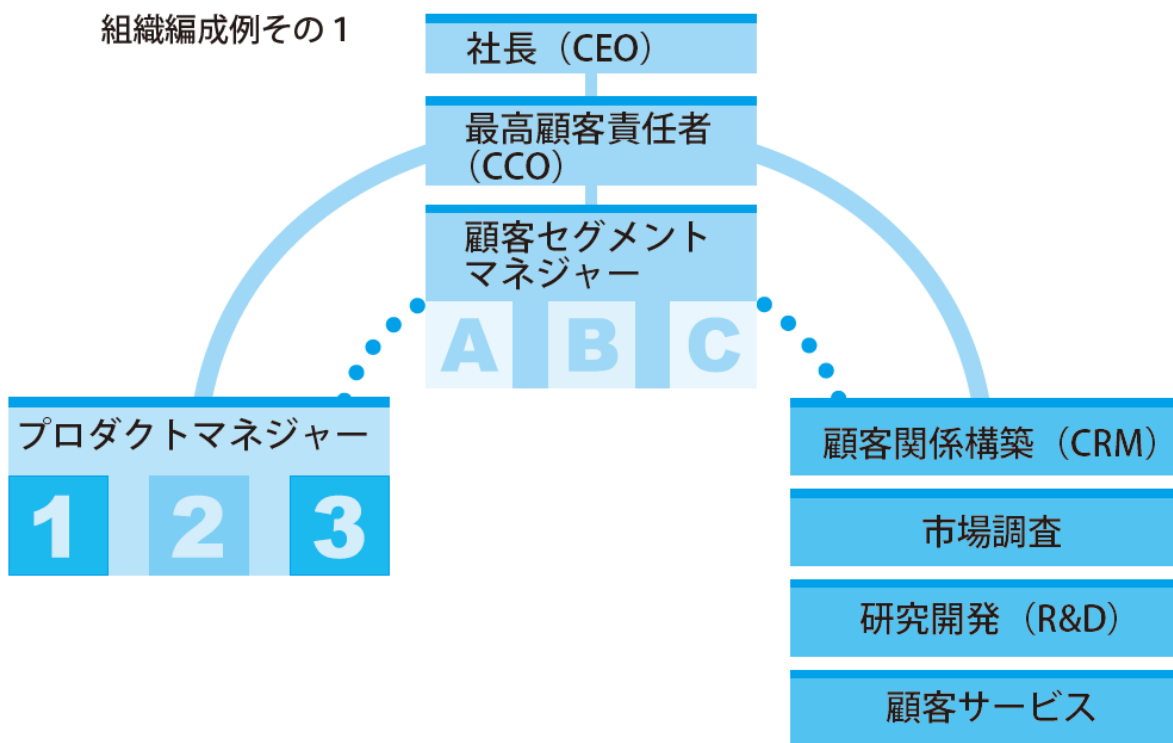
多くのD2Cブランドはチャンネルの拡大とともに組織の立ち上げを行い、チャンネル単位の事業別組織を採用している。

例えば、EC 事業部、店舗事業部など。しかし、チャンネル単位で事業部を作り、

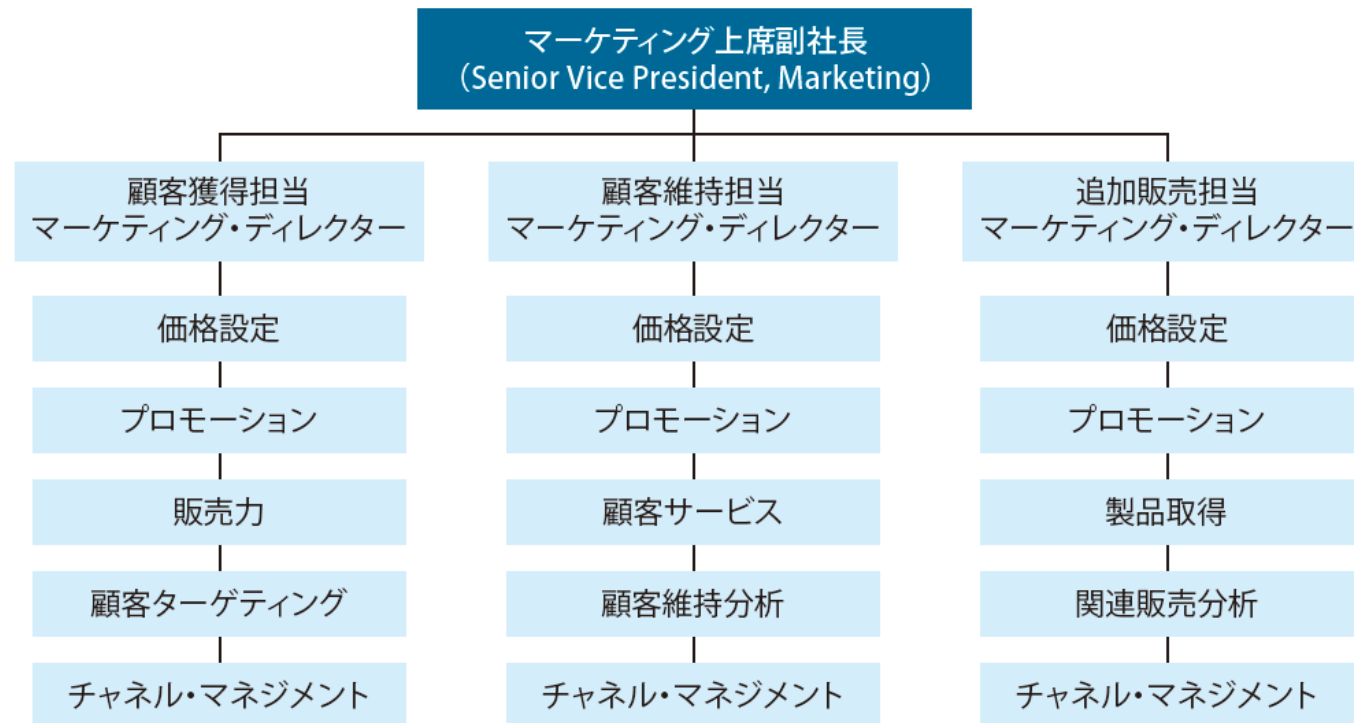
業績評価を行うと、2章で述べたように、顧客の概念が「自ブランド」ではなく「自チャネル」となってしまう。

その結果、**自チャネルの売上最大化を阻害する可能性のある、チャネルを跨いだ顧客体験設計にはどうしても積極的にはなれない、という事態を招きがちである。**

このような事態に対して、米国の研究者やコンサルタントが提唱している顧客中心主義の考え方で編成された組織の事例を下記に紹介する。



組織編成例その2



以上2つの組織編成上の考え方についての共通点は、

- ① 自社保有顧客のLTV 合計＝CEの向上に責任を持つ役員の選任
- ② ブランドやプロダクト、あるいはチャンネルのマネジャーの上位に、顧客マネジャーを置くか、最初からブランドやプロダクト単位の組織を顧客セグメントもしくは、CE向上の要素単位に改編してしまう

といったアプローチを行う点である。

組織編成例その2は、顧客獲得、顧客維持、追加販売に分解されたCE単位の組織編成であるが、各エクイティ単位の施策が相互に摩擦を生じさせるような場合は、顧客のセグメント単位でライフサイクルに沿った顧客開発マネジメントを行うべき、とされており、その場合は、組織編成例その1に近い組織編成となる。

このタイプの組織編成が効力を発生する条件として、組織編成例その2の提唱者のブラットバーグ教授は、次の2点を挙げている。

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

更にこの組織編成について、以下のとおり述べている。

「このモデルでは、顧客開発マネジメントチーム（以下CDMT：CustomerDevelopment Management Team）が組織構造の決め手となる要素である。どのCDMTも、それぞれが対象とする顧客や顧客セグメントに専門特化している。

これらのチームは、たとえば、販売、マーケティング、サービス、流通といった、それぞれの顧客に関わる活動すべてを管理している。

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

出典：ダイヤモンド社「顧客資産のマネジメント」

この内容は、顧客中心のアプローチそのものであり、マルチチャネル化が進むD2Cブランドにおける、一つの指針となる考え方だと言えよう。

どのような組織形態を採るとしても、各部門の活動が「**最重要顧客を手始めとして、顧客一人ひとりから何かを学び取れるような学習関係を確立する**」という顧客中心の組織編成の原則に、常に立ち返って考えることが重要である。

第4章

ダイレクトマーケティング
の实践と価値共創関係

4-1 顧客セグメントごとに提供する価値を最適化する

重要まとめポイント

- ◎ 商品やサービスとは「顧客に提供する価値が形になったもの」
- ◎ 顧客の多様性は「提供する価値」の多様性でもある
- ◎ 顧客セグメントごとに、「価値」の創造（商品／サービスのカスタマイズ）を考える

- 商品やサービスを企画する時に最も大切なこと「顧客と価値の多様性」

ここまで何度かで触れた、価値というキーワードについて、ここで詳しく掘り下げてみたい。「価値」についての理解を深めることは、ダイレクトマーケティングについて学ぶ本テキストの主題の一つである。

よく「価値観」という言葉が使われるように、価値の感じ方は個人によって多種多様である。ある人にとって大いに価値を感じる＝対価を支払っても良いと思うものが、別な人にとってはそれほどの価値を感じない＝対価が高いと思う、ということはしばしば起きる。

例えば、すっかり定着した感がある各種スポーツジムのパーソナルトレーナー付きダイエットプログラムの中には、数ヶ月で数十万円の対価が発生するものもあるが、ローンを組んでもそのプログラムを受けたい顧客がいる一方で、自分で運動したり、サプリメントを購入することで成果を挙げたいと考える人もいれば、そもそも全く興味のない人もいる。

同じことはD2Cの商材にも言える。**同じ商材でも、ある顧客層に大いに響いた訴求が、別な顧客層にはそれほど響かない、**という事を経験されている方も多いだろう。

＜同じ商材でも、顧客が感じる価値が違えば、価格の感じ方も変わる＞



これは、サービスにおいても同じで、例えばオンラインショップしか利用しないロイヤルカスタマーに、「ロイヤルカスタマー専用電話窓口を作りました！」とお伝えしたら、その顧客はそのサービスに感動するだろうか？

逆に、電話注文しかしないロイヤルカスタマーに「ロイヤルカスタマー専用チャットサービスを開始致します！」とお伝えするのはどうだろうか？

仮に顧客に追加の対価を求めない新サービスであったとしても、「**そのような新サービスをするお金やスタッフがいるならもっと〇〇をして欲しい**」などという指摘を顧客から受けた方もいるのではないだろうか。

- **自社顧客の多様性を社内で共有しよう！**

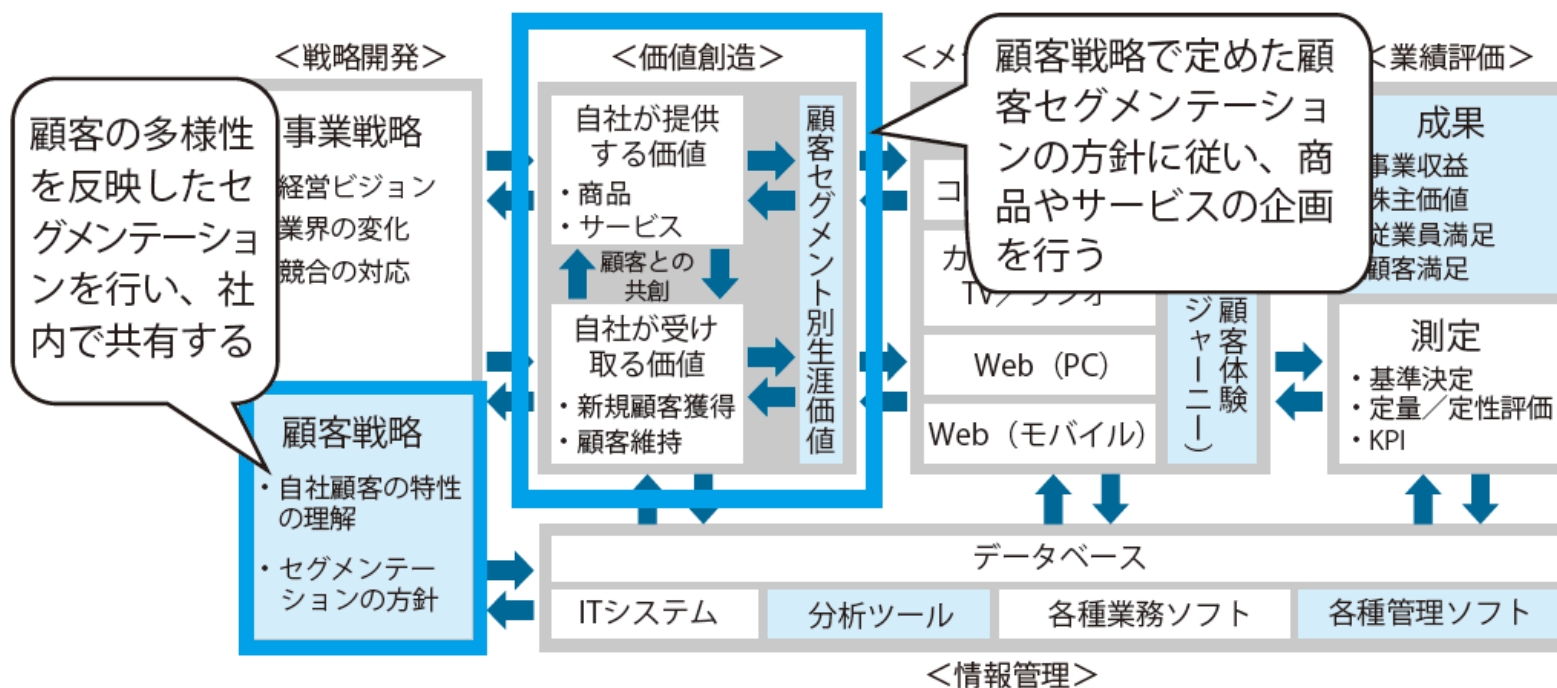
こういった事が起きるのは、「顧客を一様に扱わない」、「顧客をLTVや購買特性に応じてセグメントする」という顧客戦略が不徹底だからである。

商品やサービスを企画する前に、自社の顧客層がどのように多様化しているのかを把握する必要があるのに、それを商品企画部門や顧客サービス部門の企画者個人に任せっきりにしてはいないだろうか。

例えば、従来から多くのD2CブランドはWebでの問合せフォームやコールセンターなどで集まる「顧客の声」情報を商品やサービスの企画に活かしてきた。

もう一步進めて顧客の多様性を表す情報として、顧客セグメンテーションに取り組み、全社共有することで、各種施策が「顧客へ良く刺さる」ようになり、LTV 向上にも繋がる。

顧客を一律に扱ってはいけないということは、価値の創造（商品、サービス）やその提供方法も一律であってはいけないのである。



4-2 「価値」に関する3つの要素

重要まとめポイント

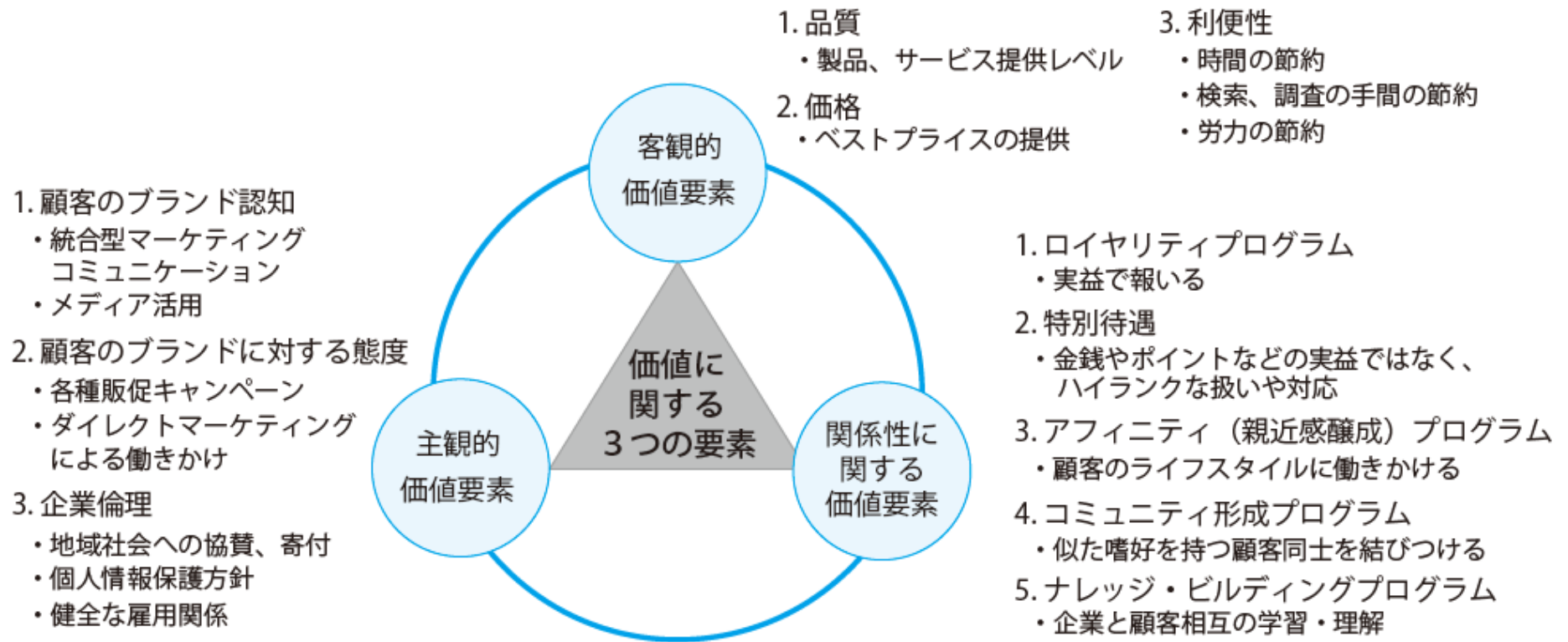
- ◎ 品質、価格、利便性などの主に客観的、合理的な価値向上要素
- ◎ ブランドイメージや企業イメージなどの主に主観的、感情的な価値向上要素
- ◎ 各種プログラムやコミュニティ等、顧客と企業との関係性の深さに起因する価値向上要素

● 価値の向上要素を3つに分解する

下図は顧客に対して提供する価値を向上させる要素3つを表現したものである。

<価値を向上させる要素>

1. 品質、価格、利便性などの主に客観的、合理的な価値向上要素
2. ブランドイメージや企業イメージなどの主に主観的、感情的な価値向上要素
3. 各種プログラムやコミュニティ等、顧客と企業との関係性の深さに起因する価値向上要素



出典：Roland T. Rust「Customer Equity ～ Driving the Value of the Firm by Increasing the Value of Customers」
より筆者作成

もちろん、先述したように、これらの価値向上要素も顧客セグメント毎の特性を反映して考えた方がより顧客の評価は高まる。

それでは、順番に見ていこう。

1. 品質、価格、利便性などの主に客観的、合理的な価値向上要素

顧客の商品やサービスに対する具体的な要望や期待に応えることで向上する価値要素である。例えば、下記のようなものが挙げられる。

1) 品質

- 商品、サービス提供レベル

2) 価格

- ベストプライスの提供

3) 利便性

- 時間の節約
- 検索、調査の手間の節約
- 労力の節約

これらは、2章で紹介したフィリップ・コトラーによる「純顧客価値」の考え方に近い。

この価値を高めるには、顧客が得るものを増やす＝品質を向上させるか、顧客が失うものを減らす＝価格を下げる、あるいは利便性を提供する（顧客の困り事を

解消する) などの必要がある。

こういった内容は、**その価値を顧客に明確に伝えやすい一方、経営資源の豊富な大手企業に模倣されると、競争条件が厳しくなっていく。**

より自社の各顧客層にカスタマイズした商品、サービスの提供が重要になってくる所以である。

2. ブランドイメージや企業イメージなどの主に主観的、感情的な価値向上要素
顧客にとって、その企業やブランドの商品を購入する「最初のきっかけ」や、その商品を使用することの「意味付け」にこの価値要素は強く働く。例えば、以下のようなものが挙げられる。

1) 顧客のブランド認知

- チャンネル統合型マーケティングコミュニケーション
- メディア活用

2) 顧客のブランドに対する態度

- 各種販促キャンペーン
- ダイレクトマーケティング（メール、自社 SNS、カタログ、アプリ）

による働きかけ

3) 企業倫理

- 地域社会への協賛、寄付
- 個人情報保護方針
- 健全な雇用関係

これらの要素は、一般的な意味でよく使われるマーケティング（4P である Promotion）の中核をなす考え方である。広告や口コミを通じたブランド認知度の向上、各種のキャンペーン、プロモーションを通じた顧客との感情的なつながりの構築、企業倫理の強調など。

昨今のデジタル化が進むダイレクトマーケティングの世界で、カタログの位置づけが見直されつつあるのは、この**主観的、感情的な価値要素の強化について、カタログのような「質感のある媒体の持つ力」が再評価されてのこと**と言えるのではないだろうか。

3. 各種プログラムやコミュニティ等、顧客と企業との関係性の深さに起因する価値向上要素

この関係性の深さによる価値要素は、「顧客と自社とを結び付ける強力な接着剤」になり得る。例えば、以下のようなプログラムが該当する。

1) ロイヤルティプログラム

- 実益で報いる

2) 特別待遇

- 金銭やポイントなどの実益ではなく、ハイレベルな扱いや対応

3) アフィニティ（親近感醸成）プログラム

- 顧客の価値観、ライフスタイルに働きかけ親近感を醸成させる

4) コミュニティ形成プログラム

- 似た嗜好を持つ顧客同士を結びつける

5) ナレッジ・ビルディングプログラム

- 企業と顧客相互の学習・理解

こういったプログラムで、関係性を深めた顧客とは、仮に客観的、主観的価値要素で上回る競合が現れても、その顧客が別な企業にイチから自分を知ってもらうことを「面倒に感じる」、いわゆるスイッチングコストが高まることで繋ぎ止められる可能性が高まる。

例えば、今までの付き合いで、黙って座れば自分の好みの髪形にしてくれ、他の来店客やスタイリストとの会話も楽しい美容室を思い浮かべてみると良い。

4-3 4Pより先に4Cを明確にする

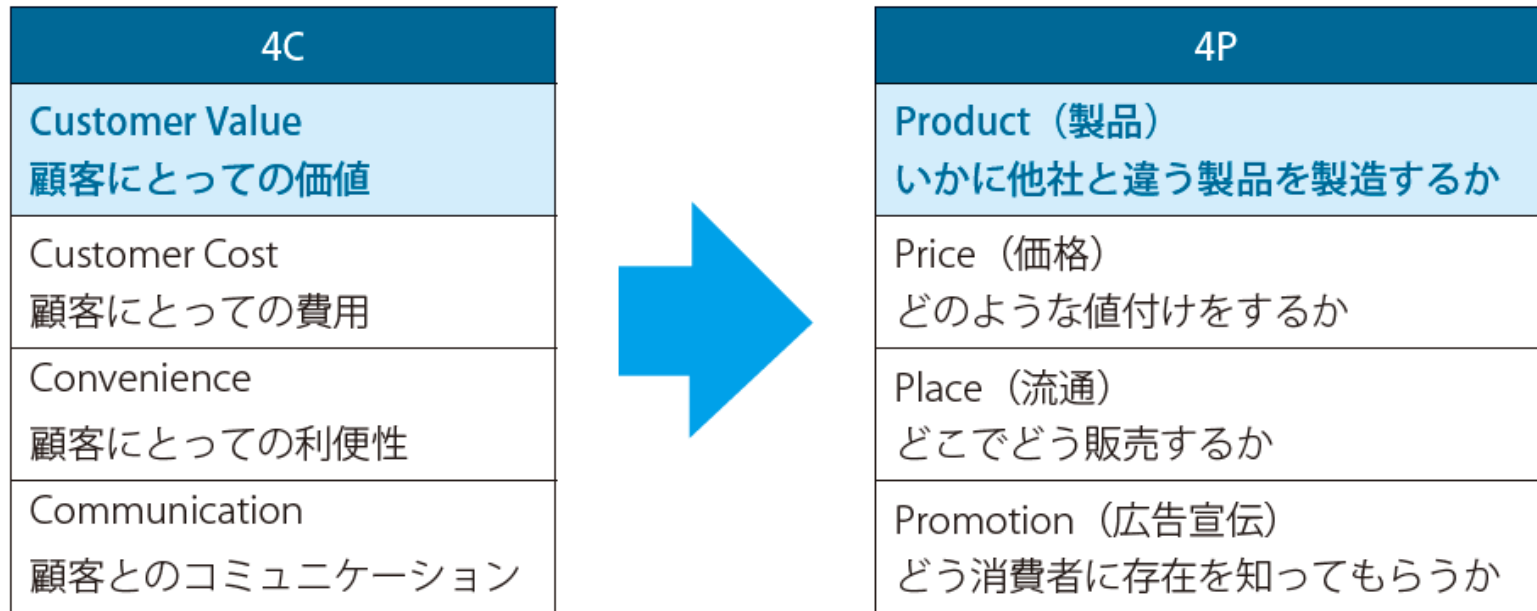
重要まとめポイント

- ◎ 4C のない4P は正に「商材ありき」で顧客中心でない考え方
- ◎ 以前話題になった「100 円のコーラを1,000 円で売る方法」という書籍は4C の考え方
- ◎ 4C も顧客セグメントごとに詳細化した方がよい

● 顧客にとっての価値と製品

ここでは、1章でみた「製品中心主義との比較」で出てきた4P と4C の違いを掘り下げる事で、顧客に提供する価値についての実践的理解を更に深めて行きたい。

マーケティングのSTP と4P を広めたコトラ教授は、4P よりも先に4C を定めるべきと言っているが、それは「提供価値ありき」で「商材ありき」ではない、ということである。



こうして左右を見比べてみると、その関係がよく分かると思う。

顧客に提供したい価値が形になったのが製品（商品やサービス）である。製品が先にあるのではない。これは既存の商品やサービスをリニューアルする際にも、重要な視点と言える。

リニューアルするにあたって、「**顧客にとっての価値のどの部分を強化するために行うのか**」、が明確でないと、強化ポイントが独りよがりなものになったり、競合ベンチマークを反映しただけのものになってしまう。

● 顧客にとっての費用と製品

以前、「100 円のコーラを1000 円で売る方法」という本がビジネス書籍のベストセラーになったが、量販店で買えば100 円かそれ以下の値段で売っているコーラが、高級ホテルのラウンジやルームサービスでは1000 円以上したりするのはなぜか？

それは、量販店では「安くコーラを飲める」という価値を提供しているのに対し、ホテルでは「最高の環境でコーラを楽しむ満足感」という価値を提供しているから、という事であった。これは「コーラ」を「コーヒー」に置き換えても同じ事が言える。



この、同じ製品でも提供する価値が違えば、値付けが10倍違って買ってもらえるという考え方は4Cの視点がないと出てこないものである。

もし、競合が〇〇円で売っているから自社はそれより少し安い△△円で、という売り方をしてしまったら、お互いが首を絞め合う不毛な競争状態になってしまう。

一時期の牛丼やハンバーガー業界の安売り競争を思い出して欲しい。かつてマクドナルドの業績が回復してきた背景には、「安さ」一辺倒の価値提供ではなく、「ファミリー、特に子連れママにとっての安心感や清潔感を提供する商品と店舗」という価値提供にカサノバ社長が切り換えたからだと言われた。

ダイレクトマーケティングを実践する各D2Cブランドは、価値の感じ方が違う顧客のセグメンテーションと、価値の根拠を伝える媒体（Webサイト、カタログ、DM、メールなど）を組み合わせる能力を持っている。ぜひ値付けを考える際に、「誰に」「どんな価値を」提供するのかが明確にした上で、「その価値提供に対して、ターゲット顧客がリーズナブルと思う費用はいくらか」というアプローチをしてみたい。

● 顧客にとっての利便性と流通（販売チャネル）

どんなに高い価値を提供し、それに対するリーズナブルな費用感の商品であっても、それを手に入れるコスト（時間的、空間的、心理的コスト）が別途かかってしまったら、やはり顧客から支持されない。



アマゾンや楽天が圧倒的な支持を受けているのは、デジタル&モバイル時代の顧客にとっての利便性をとことん追求しているからである。また、カタログ通販ももともとはアメリカの大都市の店舗でしか販売されていない商品を、地方の顧客

がカタログを読んで郵便で注文し（メールオーダー）、商品が鉄道で送られてくる、という仕組みで始まった。

D2Cというビジネスモデルも、いわば「デジタル進化版通販」といえる。

• 顧客とのコミュニケーションとプロモーション

これも、4P の前の4C を考えなければならない最たる理由の一つであろう。顧客中心主義におけるプロモーションは「短期的に売上を拡大させるためのカンフル剤」ではなく、「中長期的に顧客との関係を構築するための一連のコミュニケーション」でなくてはならない。



この観点を抜きにして、例えば**各商品や、各チャネルの担当者が個別にプロモーション計画を立案したり、全顧客に一律の割引クーポンなどを配布してしまっていないだろうか？**

また、コミュニケーションとは「双方向」という語義がもともとある。顧客からのフィードバックをどうもらうか、ということもプロモーションの実施前に考えておくべきだし、顧客の声を意図的に収集するための仕組み、例えば自社SNSの運用、顧客同士のコミュニティの運営、顧客との商品共同企画プロジェクトなどもこの範疇に入る。

● **STP + 4P と同様に、「顧客セグメンテーション+ 4C」を実施したい**

一般的なマーケティングの教科書に載っている、STP + 4P とは、市場をセグメンテーションし、ターゲット市場を定め、自社をどう他社と差別化するかを4Pを通じて実現する、というアプローチである。

4P の前に4C を置く、ということは、新規顧客獲得の際には、市場セグメンテーションやターゲティングを行う前に、自社顧客のセグメンテーションを行い、自社の中長期的な成長にとって重要な顧客層を明確にし、その顧客層と似た特性を

持つ新規顧客を獲得するためにはどの市場にアプローチすべきか、という考え方になる。

そして既存顧客の維持育成のためには、セグメンテーションした顧客層の中で重要な顧客層を中心に4Cと4Pの詳細を詰めていくことになる。

第5章

ダイレクトマーケティング
の实践とチャネル統合管理

5-1 D2Cブランドにとってのマルチチャネル

重要まとめポイント

- ◎ 一般に、企業がチャネルを増やす動機は新規顧客の獲得、既存顧客の生涯価値向上、ブランドイメージの向上である
- ◎ 一般に、マルチチャネル利用顧客は単一チャネル利用顧客よりも優良顧客である
- ◎ 利用チャネル選択を購入プロセスの中で自由に選択できることは顧客満足度を向上させる

● マルチチャネル化の動機

現在、多くのD2Cブランドが複数のチャネル（オンラインショップ、カタログ、実店舗など）を持っている。だろう。ここでいうチャネルとは、顧客が商品を選ぶために情報を得る段階から、購入、購入後のフォローまで全ての「顧客接点」を指す。

一般に、企業がチャネルを複数展開する動機は、次の3つが挙げられる。

- **新規顧客の獲得**
- **既存顧客の生涯価値向上**
- **ブランドイメージ向上**

まず「新規顧客の獲得」だが、複数のチャネルを展開することで、そのチャネルでなければ獲得が難しい**新たな顧客層を開拓でき、顧客基盤の拡大に繋げていきたい**、という思惑がある。

2つ目の「既存顧客の生涯価値向上」については、**マルチチャネル利用顧客は単一チャネル利用顧客よりも、購入金額や継続率などにおいて高いパフォーマンスを発揮する可能性が高い**ことが、各種調査において指摘されている。

また、この2つに加えて、D2Cで成功を収めたブランドが、店舗展開に乗り出す動機について、**「ブランドイメージ向上」という側面は見逃せない**。やはり**実店舗には、消費者の高い認知と信用**が得られる効果がある。

なお、各チャネルがどのような利便性や効果を発揮しているかは、顧客セグメントによって大きく違うことも多いので、常に顧客アンケートなどをもとに定点観測する必要がある。

● マルチチャネル利用顧客の特徴

マルチチャネル利用顧客の特性について、各種調査で良く指摘されるのは、以下のような項目である。

1. 選択する商品ジャンルの幅が広い
2. 一定程度の返品を行う（積極的に商品を試すので）
3. 自分からコンタクトを取ってくるコミュニケーションをよくする
4. Web ベースのコンタクトを高頻度で取る
5. 顧客継続期間が長い
6. 購入頻度が高い

こうして見ると、4 以外は伝統的な通販の高ロイヤル顧客の特徴と一致する。特に2、3などは興味深い。マルチチャネル統合の姿として「**商品情報の取得、商品購入、商品の受け取り、返品その他購入後のフォローの各段階で、顧客が好きなチャネルをチョイスできるようにすべき**」という主張がなされるのも頷ける。

顧客戦略で定めた顧客セグメンテーションの方針に従い、商品やサービスの企画を行う

自社顧客のチャネル選択の好みを知り、一貫した顧客体験を提供する

顧客の多様性を反映したセグメンテーションを行い、社内で共有する

<戦略開発>

事業戦略

経営ビジョン
業界の変化
競合の対応

顧客戦略

- ・自社顧客の特性の理解
- ・セグメンテーションの方針

<価値創造>

自社が提供する価値

- ・商品
- ・サービス

顧客との共創

自社が受け取る価値

- ・新規顧客獲得
- ・顧客維持

顧客セグメント別生涯価値

<メディア/チャネル統合>

店舗

コールセンター

カタログ/DM
TV/ラジオ

Web (PC)

Web (モバイル)

統合された顧客体験
(カスタマー・ジャーニー)

<業績評価>

成果

- ・事業収益
- ・株主価値
- ・従業員満足
- ・顧客満足

測定

- ・基準決定
- ・定量/定性評価
- ・KPI

データベース

ITシステム

分析ツール

各種業務ソフト

各種管理ソフト

<情報管理>

5-2 チャンネルごとの顧客体験特性を理解する

重要まとめポイント

- ◎ 各チャンネルが提供する顧客体験の特性を知る
- ◎ 商品購入前、商品購入時、商品購入後のそれぞれの段階で考える
- ◎ 何が顧客のチャンネル選択の要因となるか理解する

● 顧客にとってのチャンネルの機能を分解して考える

チャンネルについて、その特性や顧客から見た選択要因を考える上で、注意しなければならない事がある。それは、顧客にとってチャンネルとは「購入チャンネル」だけでなく「情報検索チャンネル（＝メディア）」であったり、「購入後対応チャンネル」であったりすることである。

これらは全て一致することもあるが、部分的に一致、あるいは全て不一致となる場合もある。例えば、以下のようなケースは全てのチャンネルが違う。

1. 送付されてきたカタログで購入商品を選択（情報検索チャネル）
2. インターネットのオンラインショップで注文（購入チャネル）
3. 最寄りの店舗で受け取り（購入後対応チャネル）

この点をまず理解しておかないと、各チャネルの特性を活かしつつ、一貫した顧客体験を提供することが難しくなる。顧客の立場からすれば、情報検索チャネルと購入チャネルが同じでなければならない必然性はない。

例えば、毎月届くカタログ誌で商品選択を済ませ、購入そのものはオンラインショップという顧客と、定期的に届く会員メルマガなどをきっかけにオンラインショップに来訪し、そのまま商品選択→購入まで済ませる顧客がいたとする。

これは、「購入チャネル」という視点では両者とも「インターネット顧客」だが、前者の情報検索チャネルは「カタログ誌」であって、インターネットではない。

もし、後者の顧客がもっぱらオンラインで注文しているからといって、一方的にカタログの送付を止めたら、クレームになる可能性が高い。

また、実店舗がある場合は、新商品や未購入商品はオンラインショップで情報を

確認してから実店舗で購入し、2回目以降の購入やかさばる商品はオンラインショップで購入しているマルチチャネル利用顧客は、情報検索チャネルと購入チャネルとが、購入商品によって一致している場合と違う場合がある。

＜情報検索チャネルと購入チャネルが異なる例＞

	顧客 A	顧客 B
情報検索チャネル	カタログ	インターネット
購入チャネル	インターネット	インターネット

	商品 A	商品 B
情報検索チャネル	インターネット	インターネット
購入チャネル	店舗	インターネット

上記のような、「情報検索チャネル」と「購入チャネル」が異なる場合に加えて、「購入後対応チャネル」が購入チャネルと異なる場合も、チャネル統合・調整においては重要である。

典型的な例は、インターネットで購入した商品を、実店舗で受け取ったり、返品交換の対応をしてもらう、というものである。ショッピングは時間を気にせずインターネットで行いたい、在宅時間の問題や住所のような個人情報の問題から、自宅で受け取りたくないという一人暮らしの女性が多い。

また、返品・交換などの迅速な対応を求める場合は、実店舗で直接店員と話をしたい、というケースも考えられる。

近年すっかり定着したが、「コンビニ受け取り」を配送メニューの中に取り入れるD2Cブランドも多い。店舗を持たないD2Cブランドにとっては非常に便利なソリューションだ。

「チャネルの壁を感じさせない」といういわゆるオムニチャネルの発想は今後どんどん一般化していくに違いない。

● 各チャネルが提供する顧客体験の特性について理解する

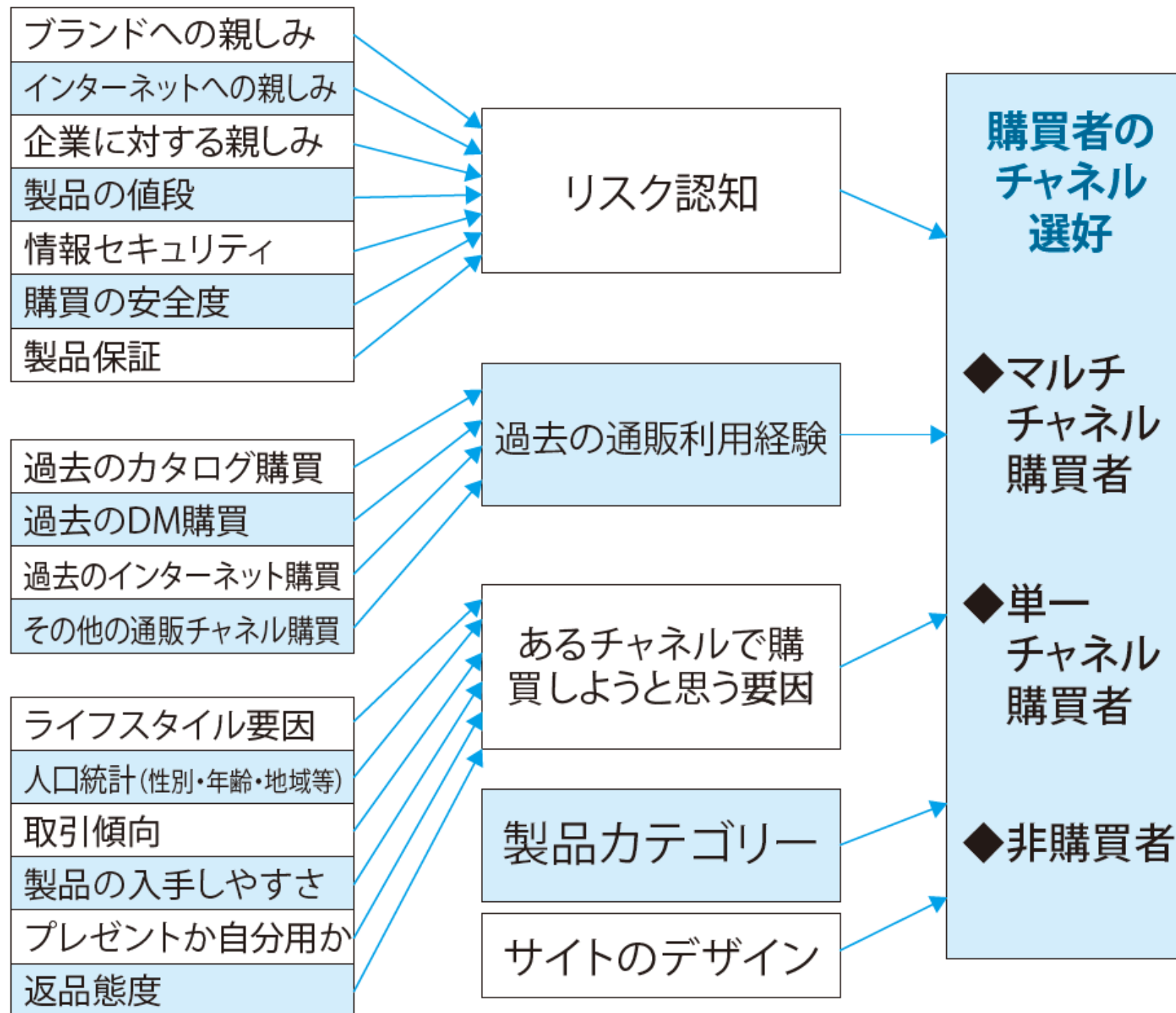
ここでは大きく、インターネット（Web）、カタログ、店舗の顧客体験の特性を見てみよう。

チャネル	特 性
Web	<ul style="list-style-type: none">・ 豊富な製品、サービス情報・ カスタマーレビュー、他の顧客からの情報・ 商品の発送状況照会が、カスタマーサービスの個対応なしにできる・ 過去や現在の顧客にカスタマイズしたメールを送信することができる・ 自動制御インターフェース技術 強調フィルタリング、クッキー、ログ解析などを活用、カスタムされた視覚効果のリアルタイム表示、顧客の属性や取引状況に応じて、表示価格を容易かつスピーディに変更する、など・ 自動的な消費を可能にする：毎月決まった日に花を送るなど
カタログ	<ul style="list-style-type: none">・ 可搬性 電車で読む、待合室で読む、など・ 保管性・ ウェブサイトよりも掲載商品の色再現性が良い・ 友人間でやりとりしたり、一緒に読んだりできる・ インターネットより感性ニーズ（見た目や匂い）を満足させる
店舗	<ul style="list-style-type: none">・ よくコーディネートされた品揃え・ 即時性 顧客は商品を選んで、その足で持ち帰ることができる・ 顧客の注文を配送するコストがかからない・ 商品を取っ換え、引っ替え、見て、感じて、試すことができる・ 店舗販売員による接客・ 「社会行動としての買い物」戦略……イベントや体験としてのショッピング

各チャネル固有の利点として、Web の利便性や自己完結性、スペースが無限にあることによる情報量の豊富さに対し、カタログの表現力、店舗のリアルなショッピング体験といった点が強調される。

- **何がチャネルを選ぶ際の促進要因となるか**

また、顧客がチャネルを選択するにあたって、何がその促進要因となっているのかまとめたのが次図である。自社顧客のチャネル選好（好み方の特徴）を、具体的にインタビューやアンケートで調査する際の項目として参考にされたい。



5-3 自社顧客のチャネル選択の好みを理解する

重要まとめポイント

- ◎ 自社顧客のチャネル選択の傾向とその理由を把握する
- ◎ インターネットチャネルは情報収集と購入の双方で活用されている
- ◎ チャネルを跨いだコミュニケーションへの対応力こそ今後のD2Cブランドの競争力の源

● チャネルの使いわけと顧客理解

それでは、マルチチャネル= 顧客接点の多様化→利便性の向上→顧客経験価値の向上、という流れをどのように作り上げて行くか、という点について、先程までの話しの流れを前提に、以下の3つの順番で見ていくこととする。

1. ハブ（中心・拠点）チャネルとしてのインターネットチャネル
2. 購入前、購入時、購入後でのチャネル組み合わせへの配慮
3. コミュニケーション設計

1. ハブ（中心・拠点）チャネルとしてのインターネットチャネル

次の表はとある企業の例だが、購入チャネルとは違うチャネルで情報検索した顧客のうち、49% がインターネットを情報検索チャネルとし、カタログが30%、店舗が21% となっている事を示している。

＜情報検索チャネルと購入チャネルが違う顧客のパターン別割合の例＞

情報検索チャネル	購入チャネル	パターン別購買顧客の割合（%）
カタログ	インターネット	11
カタログ	店舗	19
インターネット	カタログ	6
インターネット	店舗	43
店舗	カタログ	5
店舗	インターネット	16

この事は、マルチチャネル小売モデルにおいては、インターネットチャネルが購買行動の起点として機能し、購入チャネルとしての重要性もさることながら、他チャネルでの購入も誘導するハブ（中心・拠点）チャネルとして機能していることを示している。

デジタルネイティブという言葉に象徴されるように、各種の商品・サービスの評価用掲示板、SNSなどでの情報収集やコミュニティの形成がスマートフォンの普及で更に進んでいるので、今後もこの傾向は加速していくものと思われる。

これを、顧客経験価値の側面から見ると、仮にそれがインターネットチャネル単体での売上に結びつかないとしても、**取扱い商品の全情報や、顧客の体験談、店舗の位置情報、問い合わせ先一覧など、チャネルを問わず、購買行動プロセス上で顧客が得たいと思われる情報がすべて手に入るようにすべきであることを示唆**している。

2. 購入前、購入時、購入後でのチャネル組み合わせへの配慮

この問題の重要性を物語る象徴的な話として、インターネットでしか注文しない顧客にカタログ送付を停止するテストをしたら、売上が大幅に落ちた、という例がある。

これは、先に触れたように購入チャネルが専らインターネットだとしても、情報検索チャネルがカタログである顧客の存在を軽視したことがその大きな理由である。

本来、このようなテストは、カタログに関するアンケートや、**情報検索チャネルに関する事前調査を行い、その情報を用いてテスト対象顧客のセグメンテーションを行うべきである。**

また、発送状況確認、返品・交換、商品の問合せなどの購入後対応についても、購入前や購入時と違うチャネルを利用することは十分考えられる。この際、仮に販売チャネルが多様化していても、**各チャネル間で顧客単位での取引状況の一元化・共有がなされていないと、購入時とは違うチャネルに顧客が対応を望んだとしても、そもそも取引履歴を確認できない、という事が起きてしまう。**

これは、非常に顧客経験価値的にはマイナスである。

3. コミュニケーション設計

マルチチャネル下におけるマーケティング・コミュニケーションについては、1990年代から議論が積み重ねられていて、IMC（Integrated Marketing

Communication：統合型マーケティング・コミュニケーション）と呼ばれている。

そこでの議論は、次表のようにまとめられているが、本テキストでここまで学習されてきた方々には、現代の顧客中心主義が次表における第三段階のIMCを前提にしていることがおわかりになると思う。カスタマー・ジャーニーという言葉もこの第三段階のIMCを意図している。

<IMC（Integrated Marketing Communication：統合型マーケティング・コミュニケーション）の発展段階>

	第一段階の IMC	第二段階の IMC	第三段階の IMC (まだ確立されていない)
時期	1980 年代末～ 1990 年代前半	1990 年代後半～ 2000 年代前半	2000 年代後半以降
達成目的	ワンボイス、ワンルック	顧客との関係性構築	顧客と企業の共生など
統合の形態	プロモーションレベルの 統合	組織レベルの統合	顧客主導の統合
特徴	さまざまなコミュニケーション手段の表現要素の 統一	・ IMC はビジネス・プロセス ・ IMC は経営戦略の一環 ・ 顧客視点をより重視	真の顧客視点から IMC を捉える考え方

出典：亀井昭宏、ルディー和子『新マーケティング・コミュニケーション戦略論』

とりわけ、「統合の形態」にある「顧客主導の統合」は重要である。

顧客主導のコミュニケーション設計を考える場合、最も大雑把にチャネル利用特性でセグメントしても、以下の3種類の顧客グループが想定できる。

1. 従来型通販顧客

届いたカタログで商品選択し、注文や問合せはコールセンターにする

2. ネット完結型顧客（D2Cの典型）

インターネットですべて完結させる

3. オムニチャネル顧客（マルチチャネル顧客）

複数のチャネルを状況に応じて使い分ける

これら3種類の顧客グループが望むコミュニケーションの形も当然違うはずである。また、就職・結婚・出産その他、顧客のライフステージの変化によって、一人の顧客の中でチャネル利用特性が変化する事も普通に起こりえる。大事なことは、異なるニーズを持つ顧客セグメントに対応したコミュニケーション設計を行うための、顧客情報の継続的な収集／分析と方針の策定＝顧客戦略をバージョンアップし続けることである。

コミュニケーション設計は、顧客主導である限り、つねに改良・進化が求められる。今後のD2Cブランドの競争力の源泉は、この「継続的なコミュニケーション設計進化」に関する対応力にあると言って良い。

5-4 チャネル統合マネジメントの重要性

重要まとめポイント

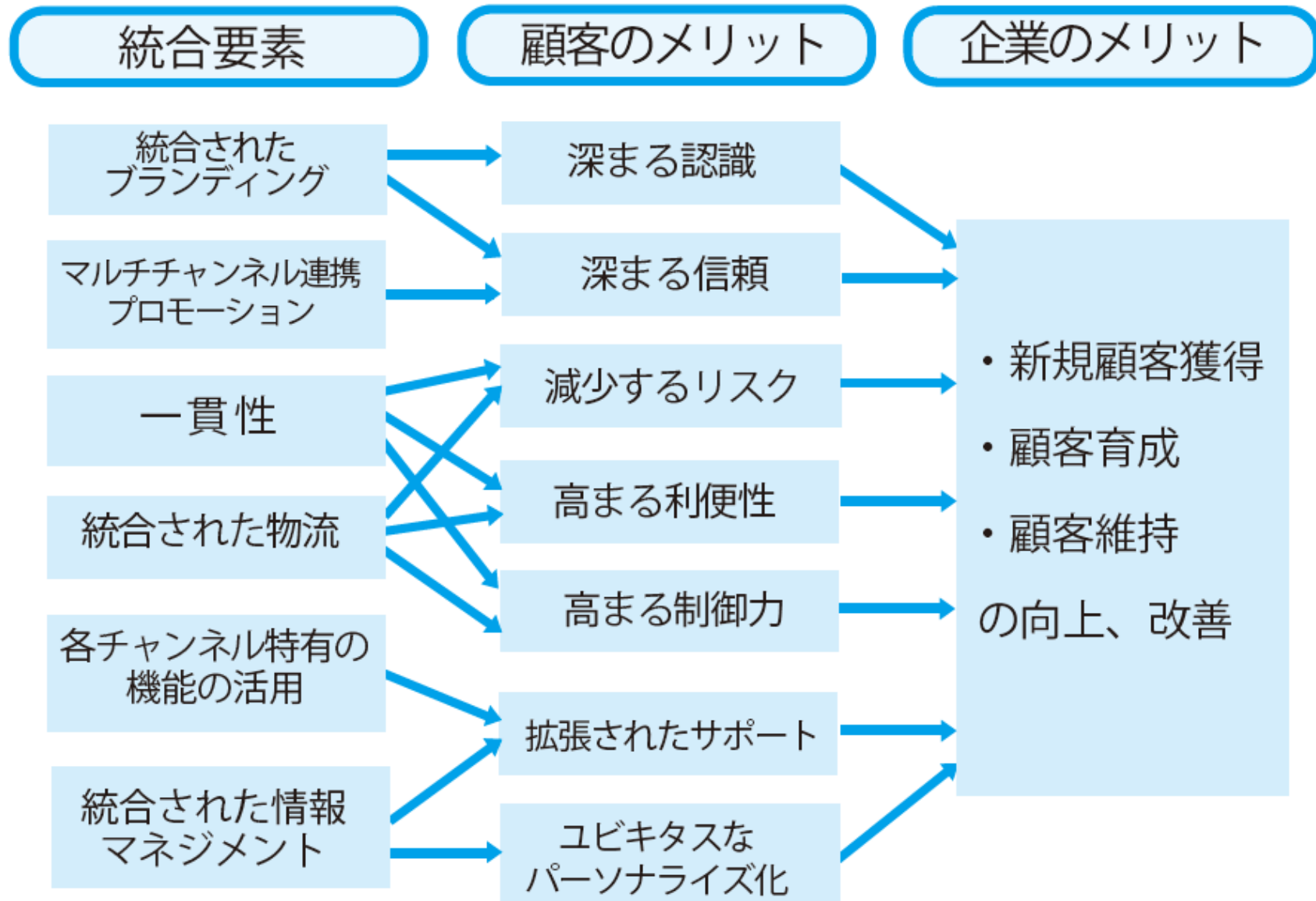
- ◎ マルチチャネル統合の要素が顧客にどのような便益をもたらすか理解する
- ◎ 企業の便益はここでも新規顧客獲得と顧客の維持／育成である
- ◎ チャネル間連携においては特に従業員への配慮が重要

● マルチチャネル統合の要素

下図はマルチチャネルにおける統合の要素と相乗効果の出し方についての一例である。

マルチチャネル展開に際しては、「統合要素」と、チャネル統合による「顧客のメリット」、「会社のメリット」が明確に社内共有されていなくてはならないが、ここで強調しておきたいのは、**顧客のメリットが企業のメリットに形を変える**と、「新規顧客獲得」「顧客育成」「顧客維持」の向上・改善に繋がる、という発想である。

＜マルチチャネル統合の要素＞



出典：Goersch, Daniel 「Multi-Channel Integration and Its Implications for Retail Web Sites」

これらは、各顧客セグメントごとにLTVベースで評価を行い、KPI化する事でPDCA サイクルを回すことができる。この活動は、顧客中心主義実践の根幹の一つである。

● チャンネル間連携の難しさ

チャンネル統合の重要性については、以上のような説明で論理的に理解できたとしても、**現場実務の視点で考えた時、実践には大きな困難が伴う**ことも事実である。

多くの場合、チャンネルが追加される際には、そのチャンネルをマネジメントする別組織が立ち上がるが、その組織のマネジャーは、自チャンネルの利益を代表して社内調整をしがちである。

そこで、マルチチャンネル展開が功を奏するには、まず下記のような視点での意識共有と配慮が必要である。

1. チャンネル経済の理解

- 個々のチャンネルのコスト構造の特徴を理解する
(送料、返品などのコストも忘れがちだが要考慮)

2. 自社顧客のチャネル選好（好み方）の分析と共有

- 顧客のチャネル選好の傾向と、チャネル併用による効果を分析し、共有することは、非常に重要なステップである

3. 費用対効果の最適バランス追求

- チャネル経済と自社顧客のチャネル選好への知見を結合させることは、競合ブランドが容易に模倣できないチャネル統合効果を獲得する原動力となる

4. 顧客満足への配慮

- チャネル誘導施策を実行する場合は、顧客からのクレーム等問題が発生しやすいので、即座に対応する手順を用意しておく必要がある

5. 従業員への配慮

- チャネル統合戦略は、組織編成にも影響を及ぼし、従業員にとってあまり愉快でない場合もあり得ることから、この取組が持つ意義について繰り返し強調する事が重要である

特に「5. 従業員への配慮」で重要となるのが、製品中心やチャネル中心ではない、顧客中心主義への発想の転換であり、その価値観をベースにした組織編成や評価指標＝KPIの設定である

＊「オムニチャネル」と、「マルチチャネル」、「クロスチャネル」の違い

次の図は、米國小売業協会の「モバイルの未来図（Mobile Blueprint）」という発表資料から作成したものである。この図で言う「マルチチャネル」は、顧客接点を増やし、それぞれのチャネルで顧客獲得を目指している状態である。

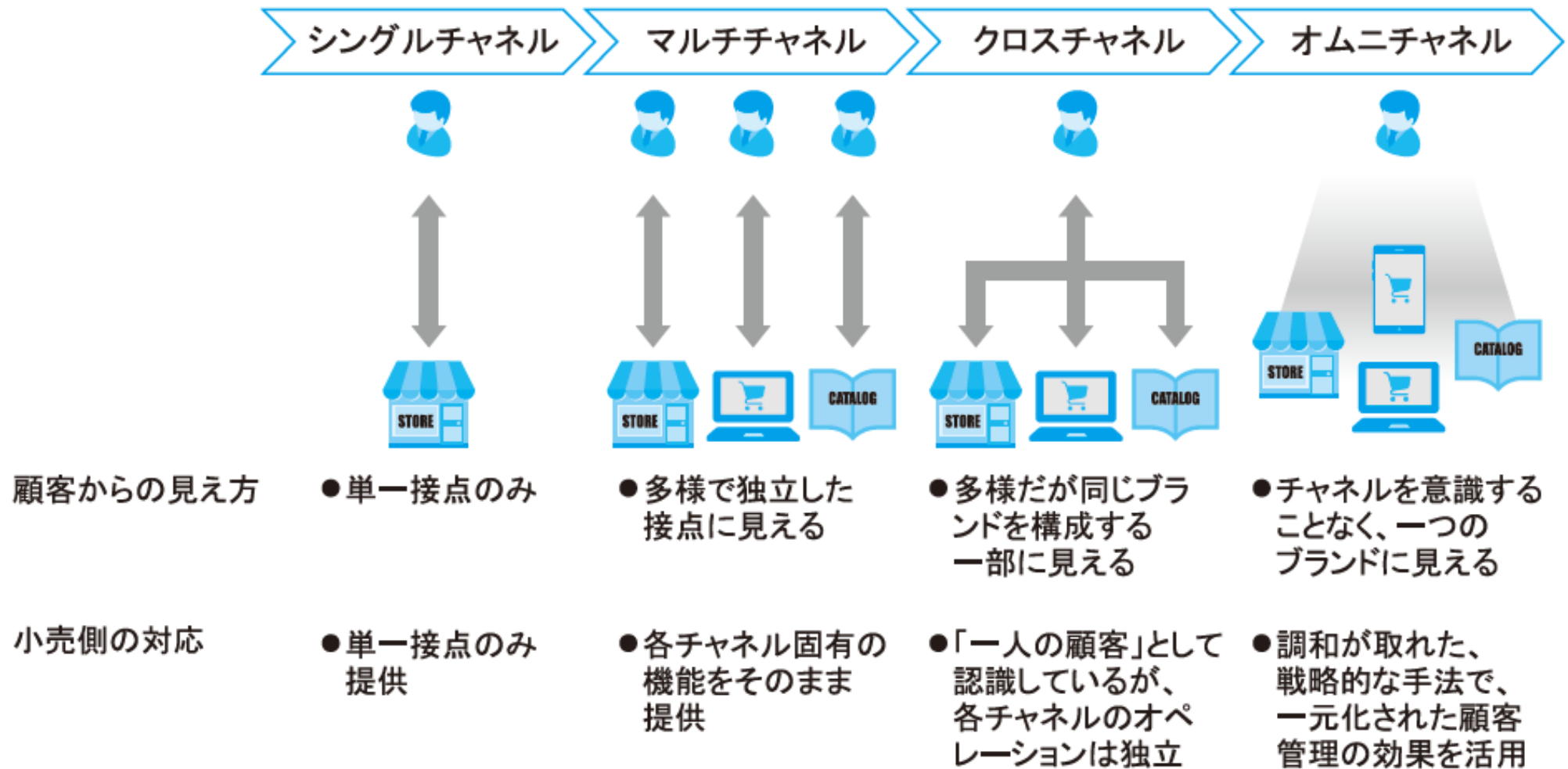
それがクロスチャネルになると、「1人の顧客」が複数のチャネルを併用（クロス利用）する事を想定した状態に進化している。

しかし、この時点で、各チャネルはまだ完全にはオペレーション統合されていない。それが「オムニチャネル」となると、顧客はチャネルを意識せず購買行動をとっている状態となり、小売側は、全チャネルで統合された顧客情報から、最適に設計されたコミュニケーション施策を顧客に展開している。

これが本章で述べているマルチチャネル統合管理と対応している。

なお、良く図を見ると、オムニチャネルのところにスマート・フォンが追加されているが、このチャネル統合型のコミュニケーションのキー・デバイスとしてスマートフォンが位置づけられているのが、オムニチャネルのもう一つの特徴である。

＜オムニチャネルへの進化のプロセス＞



第6章

ダイレクトマーケティング の実践と業績評価

6-1 顧客戦略の評価

重要まとめポイント

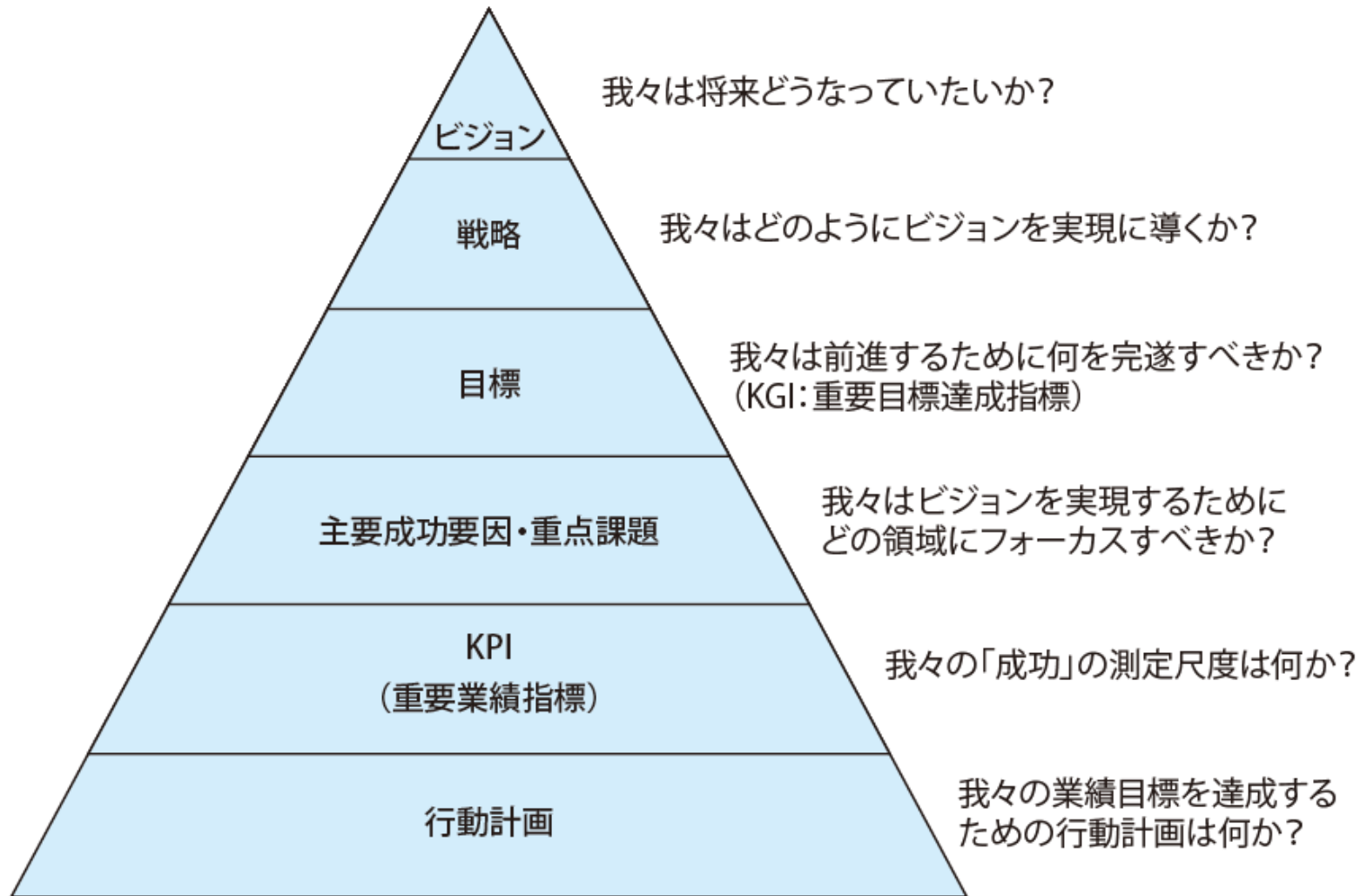
- ◎ 最上位のビジョンから各社員の行動計画までの関連性を明確にする
- ◎ KPI を設定する
- ◎ 各KPI の関連を理解するためにKPI ツリーを作成する

● 評価をどう行うかの設計のない戦略は破綻する

ここまで、顧客中心主義の実践、という視点で解説してきたが、ここでは、それが上手く目的を果たしているかをどう評価するか、という点にフォーカスしたい。

まず、下図は一般的なKPI 設定（KPI ピラミッド）の考え方である。

<KPIピラミッド>



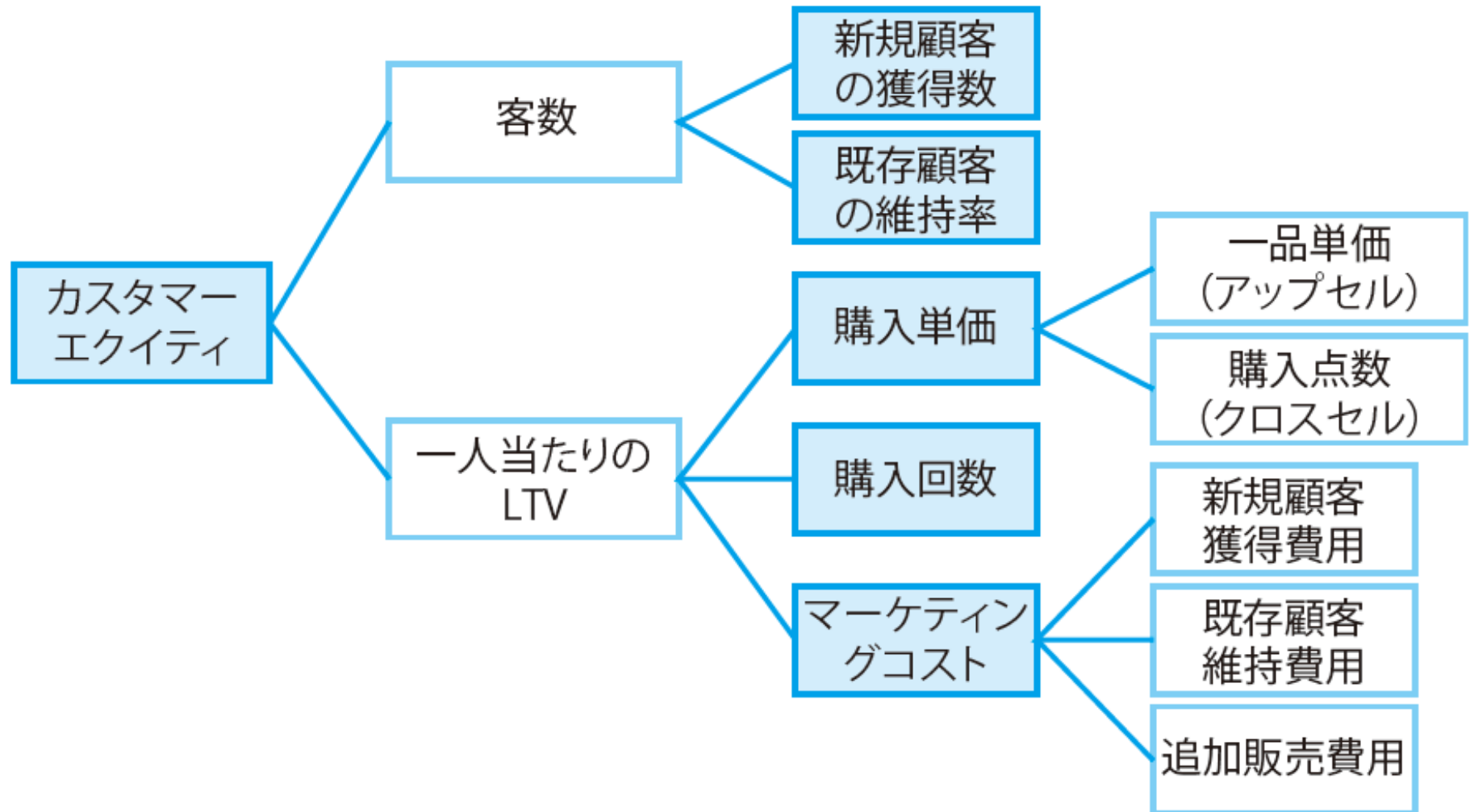
昨今は各企業おしなべて目標管理制度が導入されているが、まま見受けられるのが、その**目標設定が、組織全体のKPI とどう関連付けされているのかが当人にわからない、というケース**である。

顧客中心主義が全社横断的に実施される戦略と考えると、良くない傾向である。このような事態を避けるために、**各KPI がどのような要素から成り立っているのかを分解した、KPI ツリー**を作成することは重要である。

これは、顧客戦略から始まる各部門間の活動の関連性を組織内で共有する上で、非常に役に立つ。

また、上位にあるKPI が悪化した時に、下位にあるKPI のどれが主な原因なのかを探る、**「要因分析」**のためにも活用できる。

<KPIツリー>



● CE、LTV を分解して顧客戦略の評価を行う

上図のKPI ツリーは、顧客リスト全体、あるいはそれを細分化した顧客セグメント毎に、量の側面＝客数、質の側面＝一人あたりのLTV、その両者をかけ合わせたCE：カスタマー・エクイティという構造でツリー化したものだ。

顧客戦略の責任者や、各マネジャーは、常に上記の数字をモニタリングし、部下たちにも自分の目標管理とこういったツリー内の数字がどう関係しているのかを説明することで、顧客戦略への理解が進み、進捗への貢献も自覚でき、モチベーションアップに繋がる。

6-2 価値創造の評価

重要まとめポイント

- ◎ その年の売上や利益だけでは評価は不十分
- ◎ 獲得しやすい = LTV が高いではない
- ◎ 自社の顧客維持率の向上が与えるインパクトを把握する

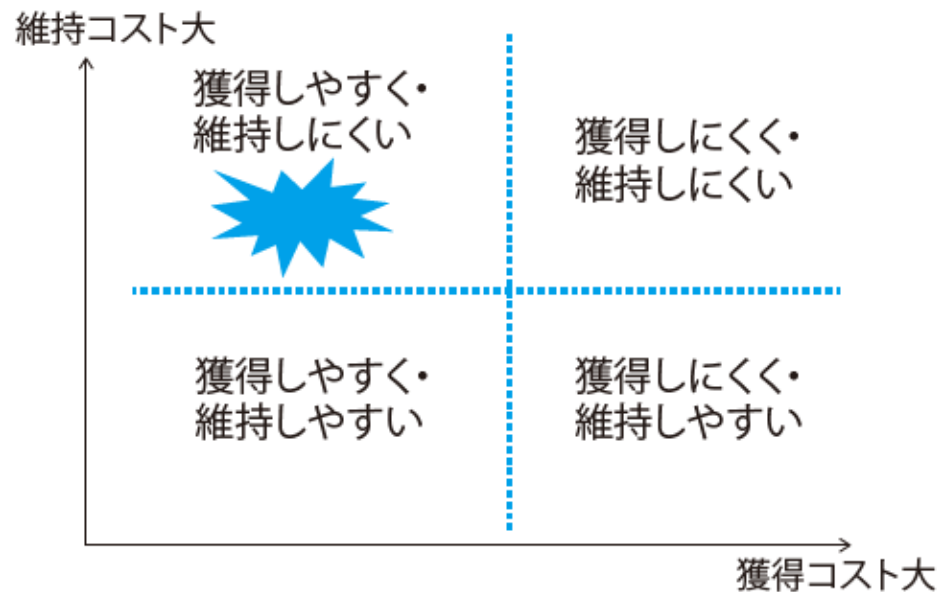
● その年の売上や利益だけでは評価は不十分

ここまでの議論の中で、短期的な収益改善ではないアプローチが顧客中心主義の考え方だということは理解頂けていると思う。それでは、どのような指標がふさわしいのだろうか。

先程、CEとLTV について触れた。この2つの指標は、**中長期的な企業の収益力**を示し、顧客との関係性が構築できていない場合は向上しない。その上で、ここでは更に「価値創造」の評価という観点から、**新規顧客の獲得と既存顧客の維持育成のバランス**について考えてみたい。

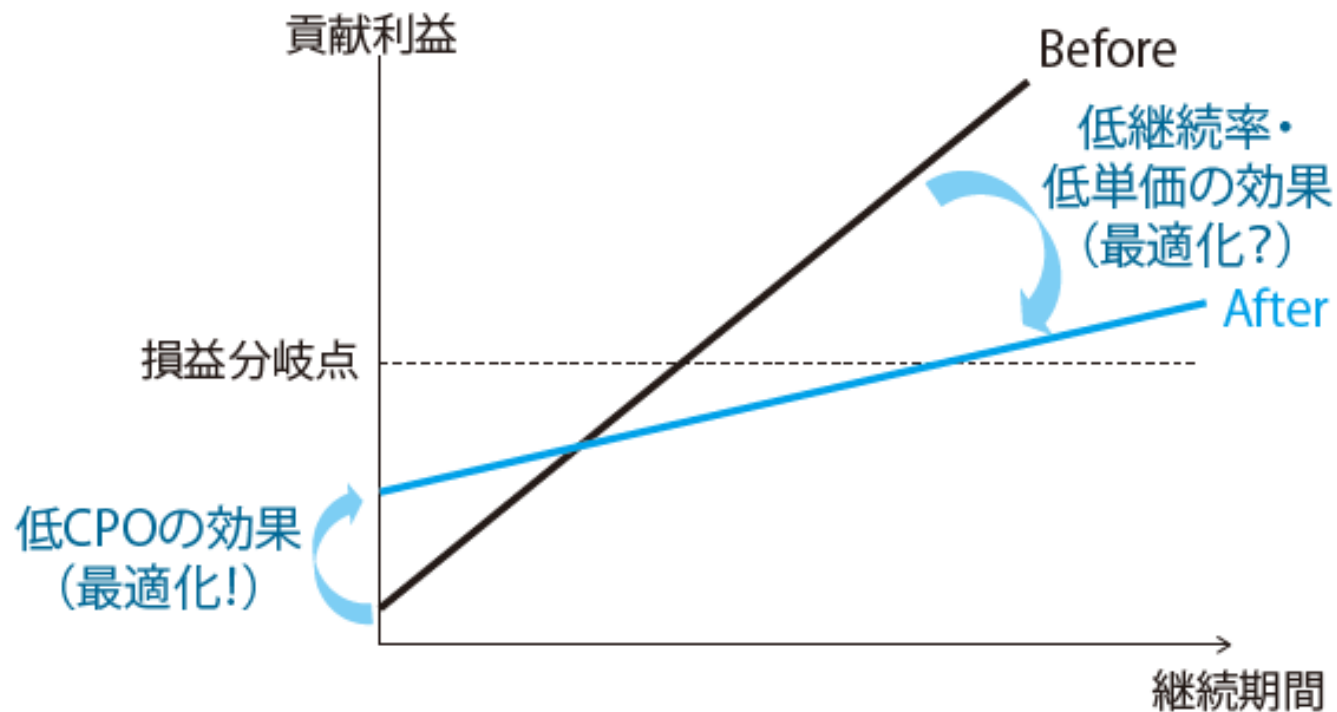
● 獲得しやすいが維持しにくい顧客の存在

多くのD2Cブランドでは新規顧客獲得に大きな投資を行っている。しかし、CPOあるいはCPAのような費用当たりの獲得人数効率に目を奪われ、「獲得しやすいが、維持しにくい顧客層の存在」を見落としてはいないだろうか？



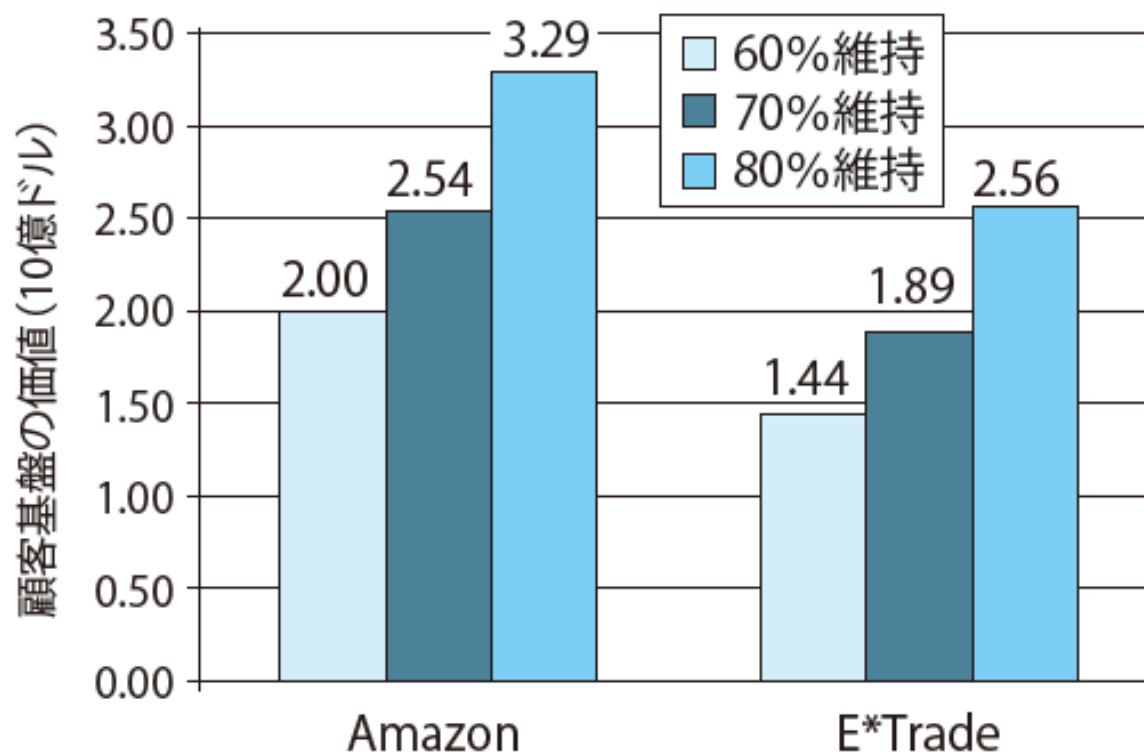
筆者が自社のデータを見ていた十数年前、ある商品がヒットして、非常に安いCPOで数万人の顧客を獲得したことがあった。しかし、二回目以降の購入率が低く、継続した顧客の平均購入単価も低いので、なんとその数万人の集団全体の収益は2年目時点でも赤字だった

グラフで表現したが、CPO が安ければ、損益分岐点に近いところからスタートするが、その後の維持育成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、ということさえ起きかねない。



顧客維持率の向上がもたらすインパクトを把握する

少々古い資料だが、下図は2001年に、ある研究者が、AmazonとE*Trad（イー・トレード：米国のオンライン証券会社）の公開資料から、両者の顧客基盤の価値（CE：総保有顧客のLTV合計）が、顧客継続率の変化でどの程度向上するか、公開された情報から見積もったグラフである。



Amazon は顧客維持率が60%から70% に向上すると、その顧客基盤の価値総額は27% 向上し、金額ベースでは5.4 億ドル（1 ドル100 円なら540 億円）相当にもなる。

Amazon が巨額投資を行い、物流拠点整備をしながら取り扱い商品の数やジャンルをひたすら増やし続けているのは、この構造を理解しているからである。

3 章で説明した、簡易的なLTV 計算方法を使って**自社顧客のデータで維持率向上のインパクトを試算してみる**事を強くお勧めする。

6-3 チャネル統合管理の評価

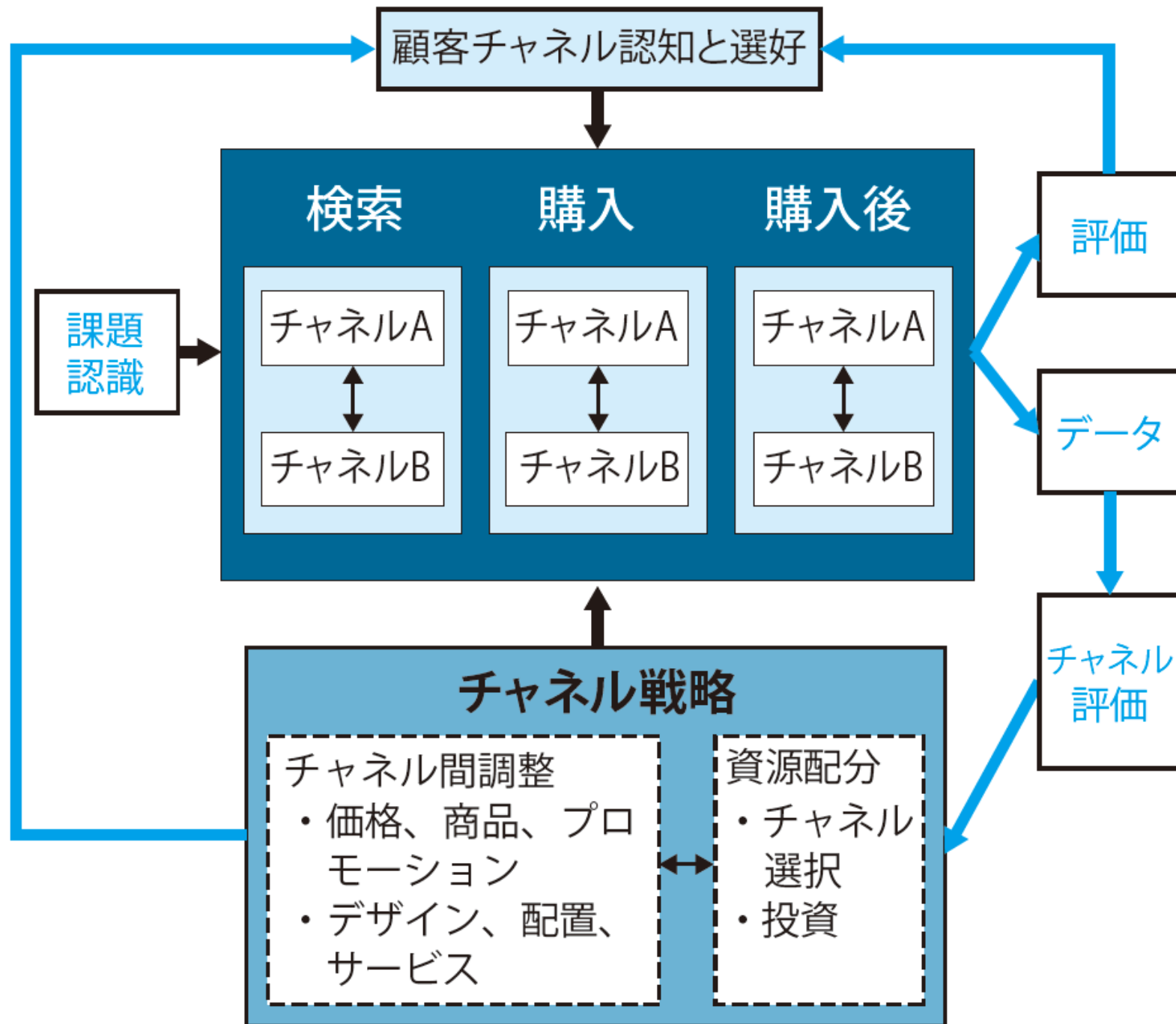
重要まとめポイント

- ◎ 各チャネルから顧客データを常に集め、評価する
- ◎ 顧客のチャネル認知と好みに関する情報をチャネル戦略にフィードバック
- ◎ 仮説検証のPDCA を高速に回す

● マルチチャネル統合管理のPDCA

5 章で、マルチチャネル統合とは、「新規顧客獲得」「既存顧客の維持・育成」がどれだけ改善・向上したか（最終的にはCEの向上）で評価されること、そのためには、チャネル特性とマルチチャネル利用顧客に対する理解を、同時に深めることが重要であることを述べた。

その上で、最後に次ページの図のマルチチャネル統合管理のフレームワークを紹介したい。情報検索から購入、購入後チャネルの各組み合わせの戦略構築のPDCA サイクルが表現されている。



上図では、

1. 課題認識
2. 各チャネルから得た顧客のデータをもとに、評価を行う
3. 「顧客のチャネル認知と選好」、「チャネル戦略」の知見にフィードバック
4. 新たな知見をもとに改善

が表現されている。もはやチャネル単位でマネジメントすることは顧客中心とは言えない理由がわかる。

- **この会社を友人や同僚に紹介したいと思いますか**

もう一つ、顧客ロイヤルティ研究で有名なライクヘルド教授は、顧客ロイヤルティを計測するには「この会社を友人や同僚に紹介したいと思いますか」という、たった一つの質問をすれば良い、と述べている。

この質問は、NPSとして昨今では大分有名になっており、スコアをKPIに採用しているD2Cブランドも多い。チャネル統合コミュニケーションへの満足度という観点でも活用してみたらどうか。

6-4 従業員満足の重要性

重要まとめポイント

- ◎ 従業員満足のないところに顧客満足はない
- ◎ まずはやはり顧客中心主義の理解の共有から
- ◎ 中長期的には顧客中心の組織編成を行うべき

● 従業員満足と顧客満足の関係

顧客中心主義において、顧客満足度が重要なKPIなのは当然として、従業員満足度も同時に取り上げられる事が多いのはなぜだろうか？

単純に、満足度が低い従業員が提供する商品やサービスが、高い顧客満足度を生み出すわけがない、というのは真理に近いが、ここでは従業員満足と顧客満足の関係について、もう少し顧客中心主義の視点から考えてみたい。

下図を見てみると、価値創造プロセスの中に「価値の共創」というキーワードがある。顧客中心主義においては、「価値」とは「企業と顧客が共に創り出すもの」という発想があるからである。

そこで、企業の従業員には、まず顧客よりも先に、自社が持つ社会や顧客に対する価値提供のビジョンや、それが具現化したミッションや戦略に共感してもらわねばならない。組織マネジメントやリーダーシップの用語では、

この企業のビジョン・ミッションに対して従業員が共感している状態を、「エンゲージメント」と呼ぶ。

＜エンゲージメントの定義例＞

➤ ギャラップ社

組織に対して強い愛着を持ち、仕事に対して熱意を持っている状態

➤ タワーズワトソン社

従業員が会社の成功のために貢献しようとする意思と能力

➤ 三菱総合研究所

従業員の一人ひとりが、組織に対して、ロイヤルティを持ち、方向性や目標に共感して、「心からの愛着」を持って、絆を感じている状態

これは、先ほどの顧客ロイヤルティの質問を流用して、「あなたの会社で働くことを、あなたの家族や友人に勧めたいと思いますか」という質問に置き換えられそうである。

このように、従業員と顧客の双方が企業に対してエンゲージメントを感じる状態になって初めて「価値の共創」関係が築け、その関係性の中から組織学習が可能となり、そこまで到達した企業は、大きな競争優位を競合他社に対して持っている、と言えるのではないだろうか。

さいごに

今後のダイレクトマーケティング
進化のために

7-1 顧客データ活用とプライバシー

重要まとめポイント

- ◎ データは収集の目的を明確にしないと宝の持ち腐れになる
- ◎ 現状分析のためのデータ分析なのか、仮説検証のためのデータ分析なのかその都度考える
- ◎ 顧客情報保護に関する誠意の示し方は、価値共創上の課題にますますなる

● データ収集の目的

今後も「顧客データ活用競争」はますます進むであろうが、データ収集の根本的な目的は、次の2つであることを忘れてはならない。

- 多様化する顧客接点におけるコミュニケーション設計の最適化
（＝顧客経験価値の最大化）のヒントを掴む
- 未来の企業業績を向上させるドライバー（推進するもの）は何か知る

単に「面白い関連がA データとB データの間で見つかりました！」ではダメで、その事でどのような施策が可能になり、それはどの程度CEを向上させるのか、まで予想することが求められる。

更に、「このような相関が見つけられれば（仮説）、現在の施策をレベルアップできる＝CEが向上する」という視点でデータを探る、といった方法も、データ解釈やその後の展開プロセス立案のスキルを向上させてくれるだろう。

● 顧客情報保護について

情報の組織的活用のデリケートさについて、ここでは2つの視点について言及したい。

一つは「**顧客情報の管理範囲**」であり、もうひとつは「**行き過ぎた顧客情報活用への懸念**」である。One to Oneマーケティングの提唱者であるペパーズは、次のように述べている。

- 顧客情報の適切な管理と保護は、企業の力量を示す
- 収集情報のレベルについて、コストバランスを考える事も重要である

むやみに情報を集めても、活用できなければ意味がない上に、漏洩を防ぐための管理コストや、情報システム投資の無駄遣いだというわけである。

また、プライバシーの問題というと、個人情報漏洩リスクの問題にばかり目が行きがちだが、**行き過ぎたパーソナライズは、顧客にプライバシー悪用への疑念を生じさせ、ロイヤルティを悪化させる可能性がある。**

ハーバード・ビジネスレビューに掲載された、とある論文では、価格パーソナライズについて、「今の世の中、期間はどうであれ、顧客ごとに異なる料金を課そうとしたところで、そうは問屋が卸さない。アマゾン・ドットコムが、同じDVDを販売する際、顧客ごとに異なる価格をつけようとしたところ、ブランドが崩壊する寸前までに至ったことを忘れてはならない。」と述べている。

Cookie規制についても、閲覧履歴に基づく行動ターゲティングによるパーソナライズ表示やメール配信にプライバシー上の不安や不快感を感じる消費者が増えていることが背景にある。

先の価格パーソナライズの問題も、試しにCookieをクリアしたり、属性情報の登録を変更してみたら、提示される価格が変わったというような事例が、口コミ

掲示板に即座に書きこまれてしまう時代背景がある。

Web の世界は「不公平感」「不信感」などネガティブな感情はあっという間に共有され、増幅されてしまうことを軽視すべきではない。

7-2 ダイレクトマーケティングとブランディング

重要まとめポイント

- ◎ D2C事業におけるブランディングは今後重要さを増していく
- ◎ ブランド体験を顧客体験の中に明確に位置づける
- ◎ ブランド価値は顧客同士の学習関係からも強い影響を受ける

● デブランドエクイティ＝ブランド資産について

「ブランド・エクイティ」という概念は実はカスタマー・エクイティが提唱される前から存在する。

ブランド・エクイティとは、もともと、信頼感や知名度など、ブランドの持つ無形の価値を企業資産として評価したもので、デービッド・A・アーカーの

「Managing Brand Equity」（1991 年）によれば、ブランド・エクイティに含まれる要素は大きく分類して5 つある。

- | | |
|-------------------|------------------------|
| 1. ブランド・ロイヤルティ | 顧客がブランドに持つ愛着 |
| 2. ブランド認知 | 顧客のブランドに対する認識、知識 |
| 3. 知覚品質 | 顧客が他のブランドと比較して違いを感じる品質 |
| 4. ブランド連想 | ブランドに対する顧客のイメージ、記憶 |
| 5. 他の所有権のあるブランド資産 | 特許権、商標権、取引関係など |

● 顧客中心主義におけるブランドコミュニケーション

それでは、顧客とともに高めるブランド・エクイティの具体的な指針として、どのようなものが考えられるだろうか。ここまでの話題を総合して、シンプルに2つだけ指摘したい。

1. チャンネルの壁を意識させないサービス＝顧客体験価値の提供
2. カタログ誌面・ソーシャルメディア・実際に顔を合わせるリアルなイベントなど、各種自社メディアをフルに活用したコミュニティの提供

このようなコンセプトで行われるコミュニケーション設計は「自社の思惑通りに顧客を誘導する」ためではなく、「顧客にとって心地よい体験を、チャンネルや

組織の壁を顧客に感じさせる事なく提供し、その体験を顧客同士でも共有し合える環境を用意する」ものでなくてはならない。先述の統合型マーケティング・コミュニケーションにおける第三段階の「顧客主導の統合」である。

● 顧客同士で高めるブランド価値

SNS 時代のCRM では、企業と顧客だけでなく、顧客同士の学習関係が強まっていく事を指摘したが、これが更に進むと何が起きるのか？という点に関して、「ブランド・ハイジャック」という興味深いコンセプトがある。

これは、アレックス・ウィッパーフアースという米国のブランド・マーケティング企業CEOが提唱しているもので、まとめると、次のような内容である。

- 消費者と組んで一緒にブランドを作り上げよ
- グループ・インタビューもトレンド・ウォッチャーも忘れる。組む相手は消費者だ
- 最も影響力があり熱い消費者が彼らなりにブランドを解釈し、より多くの人に勧めてくれる手助けをしよう

- ひたすら忍耐。人気に火がつくまでで数年かかるときもあれば数週間のときもある
- とにかく柔軟に。すべてのステップを慎重に計画しつつも、途中できっぱり路線を変更できるしなやかさを持て
- 支配しない。ただし、チャンス到来のその瞬間にそれを一気につかみ取れ
- 安住へのぬるま湯につかるな。新鮮な驚きや不完全さの価値を知れ
- コミュニティを尊重せよ。宣伝と人心操作、押しつけ、二者択一の微妙な違いを見極めよ
- 消費者にブランドをハイジャックさせよ

「消費者」を「顧客」に置き換えれば、そのまま顧客中心のアプローチであることがわかる。企業と顧客、あるいは顧客同士の学習関係とその環境作り、コミュニティの尊重など、確かに突き詰めて行くと、「ブランド」は企業だけの所有物ではなくなっていく。

7-3 顧客中心主義のPDCA を高速に回そう

重要まとめポイント

- ◎ 顧客特性の把握&顧客セグメンテーションから
- ◎ KPI 設定は必須
- ◎ PDCA を回すための組織内学習環境の整備を少しずつでも進めよう

最後に、ここまでのまとめとして、顧客中心主義実践のPDCA サイクルを列挙しておきたい。

● PLAN

- 顧客特性の把握
- 顧客セグメンテーション
- コミュニケーション設計
- 情報システム投資計画
- 収支計画

- KPI 設定
- 教育計画
- その他

- **DO**

- 各種マーケティング施策の実行
- AI など IT ソリューション導入と運用教育
- 社内の意識と情報の共有のための研修、ワークショップ等の実施
- その他

- **CHECK**

- KPI モニタリング
- 顧客の声の収集分析
- 従業員アンケート
- その他

- **ACT**

- 顧客戦略の見直し
- チャンネル、製品中心の組織編成から顧客中心の組織編成の検討
- 組織内学習環境の整備
- 情報システム再投資
- その他

以上、このリストにそれぞれの現場における課題認識を反映させて、肉付けして欲しい。顧客中心主義の実践に少しでも役立てば幸いである。