



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

デジタルマーケティング

より斬新で豊かな価値や体験の提供

学習項目

はじめに.....	3
第1章 ビジョン編：D2Cビジネスの顧客体験を進化させる「Digital」	5
第2章 戦略編：顧客体験進化を支える5つの柱.....	27
第3章 実践編：顧客体験進化に向けた課題別デジタル技術活用.....	61

はじめに

3つのDで進化するD2C：デジタルマーケティング

- 通販DX（デジタルトランスフォーメーション）としてD2Cを捉える

D2Cというビジネスモデルはその登場当初、従来の通販とは違う「デジタルネイティブなテック系スタートアップ」という言われ方が盛んになされていました。

スマホという顧客と直接繋がるデバイスを中心に、自社オンラインショップとSNSを駆使したデジタルマーケティングを行うのがD2Cという位置づけです。

しかし、D2CのDは「Direct」です。通販とD2Cはダイレクトマーケティングの世界では同じビジネスモデルです。あえていうなら、通販が元々持つ「ダイレクトコミュニケーション&データ活用」という特徴をデジタル技術で進化させたのがD2Cと言えるでしょう。いわば通販のDX（デジタルトランスフォーメーション）とも言えます。

ぜひ本テキストで「Digital」を中心に「Direct」と「Data」を加えた3つのDについての理解を深め、検定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

＜ビジョン編＞

D2Cビジネスの顧客体験を
進化させる「Digital」

1-1 デジタル化がもたらした「通販」→「D2C」への進化

重要まとめポイント

- ◎ D2Cをまずダイレクトマーケティングの観点で理解する
- ◎ ダイレクトマーケティングは必然的にデータベースマーケティングとなる
- ◎ ダイレクト&データという通販モデルを「デジタル進化」させたD2C

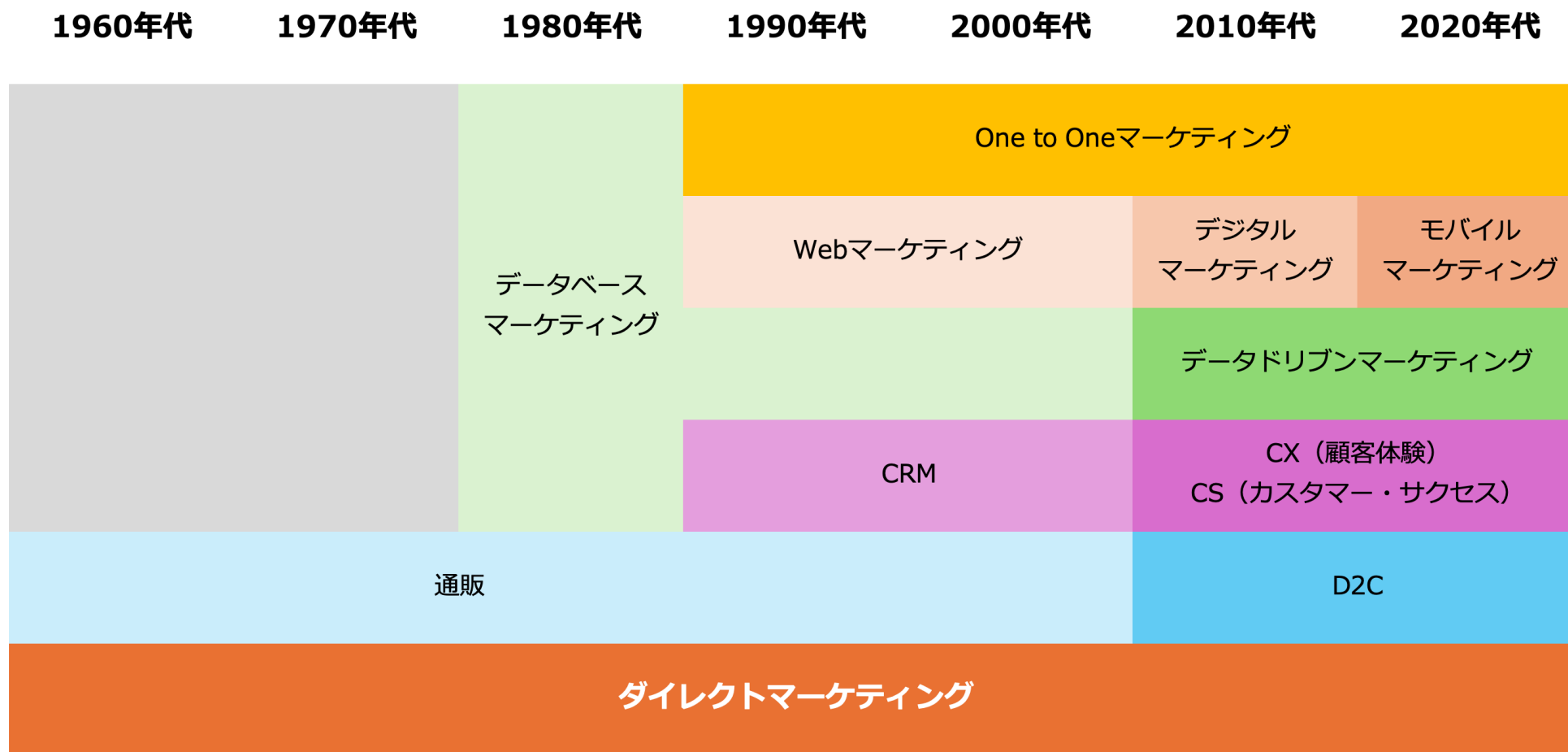
● ダイレクトマーケティングの歴史とD2C

下図はレスター・ワンダーマンが1960年代に「ダイレクトマーケティング」という言葉を生み出して以降のマーケティング・コンセプトの変遷を図式化したものである。

D2Cという言葉が2010年前後から脚光を浴びる前まで、ダイレクトマーケティングを代表するビジネスモデルは「通信販売（以下、通販）」だった。この、**中間流通を介さず顧客に直接商品を販売する手法は、必然的に顧客の属性データや購買データ、顧客の声などのコンタクトデータが蓄積していく。**

これらのデータを駆使して行うマーケティングが「データベースマーケティング」である。従来は非常に高価であったコンピューターシステムが一般企業にも普及していった1980年代に、科学的マーケティング手法として注目された。

<ダイレクトマーケティングと関連するマーケティング・コンセプトの歴史>



次の大きな動きは**1990年代に入ってからインターネットの登場**である。ダイレクトマーケティングの世界でも通販各社がオンラインショップの開設に乗り出した。2000年代初頭にはWebマーケティングが最重要マーケティング用語だったといっても過言ではない。

この動きと同時進行的に普及していったのが「**One to Oneマーケティング**」と「**CRM**」である。これらは**個々に顧客を識別し、管理し、その維持／育成に投資していく**というダイレクトマーケティングの考え方のうち、前者がマーケティング手法、後者がマネジメント手法としての側面を発展させたものといえる。

そして更にその後、ネットでの口コミ、オンラインショップ内での回遊データ、全通話録音データなど**取得するデータの多様化**がデータドリブンマーケティングを生み、**スマホの普及**がデジタル&モバイルマーケティングの誕生を促した。

こうして見ると、80年代以降の進化は全て情報技術（IT）進化＝デジタル化がその背景にある。本検定は「デジタルマーケティング」と銘打っているが、それはWebマーケティングの進化版としての狭い意味だけでなく、**ダイレクトマーケティング全体のデジタル化**という広い意味で扱っていくこととしたい。

1 – 2 Digitalの背後にあるもう2つのD「Direct」 & 「Data」

重要まとめポイント

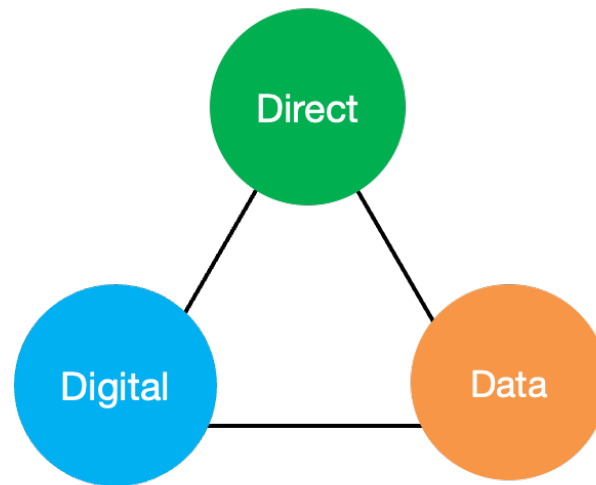
- ◎ **Direct**：顧客と「直接」つながることで創出される価値や体験の提供
- ◎ **Data**：個々に「最適化」された価値や体験の提供
- ◎ **Digital**：より「斬新で豊か」な価値や体験の提供

● ダイレクトマーケティング（通販）の進化系としてのD2C

D2Cは、言わば「通販」×「データベースマーケティング」という基盤に「デジタル技術」という要素が組み合わさって誕生した、ダイレクトマーケティングの進化系と捉えることができる。

下図はD2Cをダイレクト、データ、デジタルの3つのDで捉える考え方を図式化したものである。**D2Cをこの3つのDが三位一体となったものと考えるとその進化の方向性がわかりやすくなる。**

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



より斬新で豊かな
価値や体験の提供

個々に最適化された
価値や体験の提供

D2Cの話題でよく出てくる「ファンマーケティング」も顧客とダイレクトにコミュニケーションできるという特性が発揮されたものであるし、ファンを増やすには個々の顧客データの蓄積による、より深い「顧客理解」とそれに基づいた「価値や体験の提供」が必要である。

デジタルはこの価値や体験の提供をさらに斬新で豊かなものへと進化させるための強力な武器である。

1-3 Digital活用でフルフィルメントもプロフィットセンター化する

重要まとめポイント

- ◎ D2Cにおいてはフルフィルメントプロセスでの価値や体験の提供も重要
- ◎ 収益性の高い顧客のフルフィルメント評価を定量化する
- ◎ 利益の源泉としての位置づけでフルフィルメントプロセスの改善を行う

● D2Cにおいてはフルフィルメントもデジタルマーケティングの対象

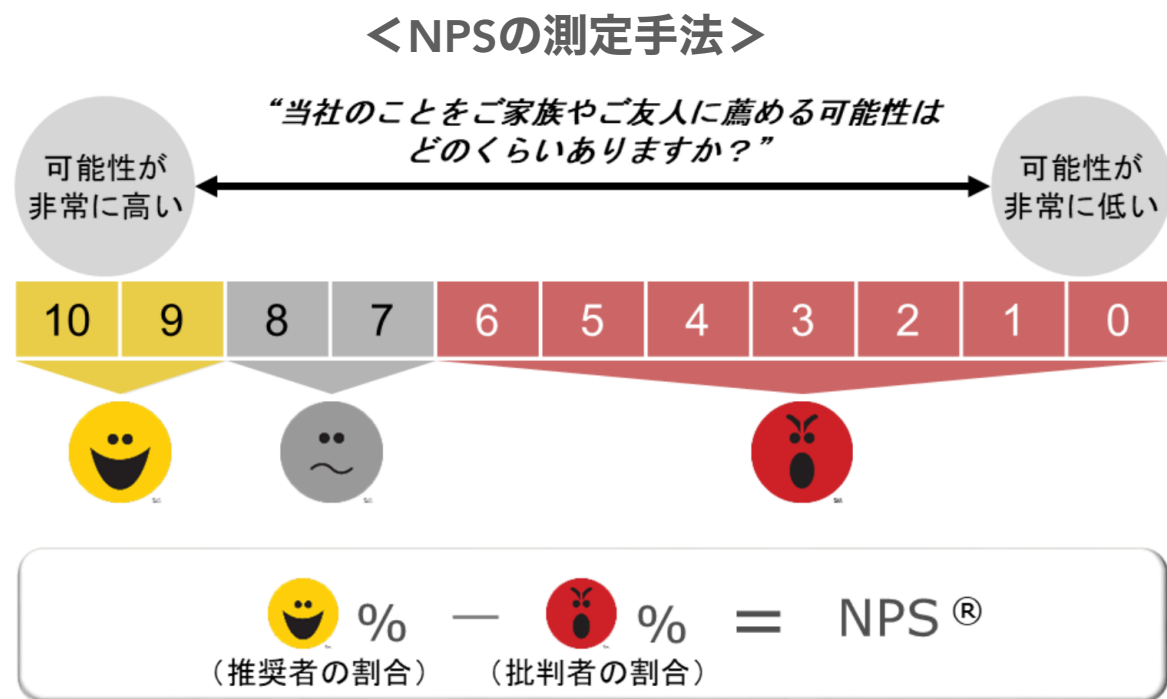
商品やサービスの利用方法の適切な案内、クレーム対応時の好印象、迅速で選択肢の多い商品受取方法、多彩な決済機能、返品交換の容易さなど、いわゆるフルフィルメント品質の高さは、D2Cブランドが提供する価値や体験の重要な要素の一つ。

マーケティングの話題となると、とかく商品と広告宣伝に偏りがちだが、顧客に提供しているのは、「商品」そのものではなく「価値」や「体験」であるという近年の考え方からすると、D2Cにおけるフルフィルメントプロセスは顧客との関係性構築において商品と同等かそれ以上の意味を持つ。

● フルフィルメントプロセスの満足度と収益の関係

NPS®(ネットプロモータースコア)がここまで普及したのは、顧客の他者推奨意向が企業の利益成長と相関していることが、各社のデータでも証明された為。

他者推奨意向の高い顧客が、「自社のどのような体験を評価しているか？」という分析を行い、フルフィルメントプロセスの貢献がどの程度あるか可視化することも重要である。



注：NPS®はNet Promoter Scoreの略であり、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、及びサトメトリックス・システムの登録商標です

BAIN & COMPANY

● フルフィルメント＝知恵&利益の泉

フルフィルメント部門は、コストセンター（極力費用を減らす対象）の視点で見られがちだが、

例えばコールセンター／コンタクトセンターは、

- 中高年優良顧客のケア
- 顧客インサイトの収集源
- カスタマーサクセスの拠点

としての位置づけを強化し、体験設計に反映させれば、**プロフィットセンター（利益を生み出す源泉）**となれる可能性がある。

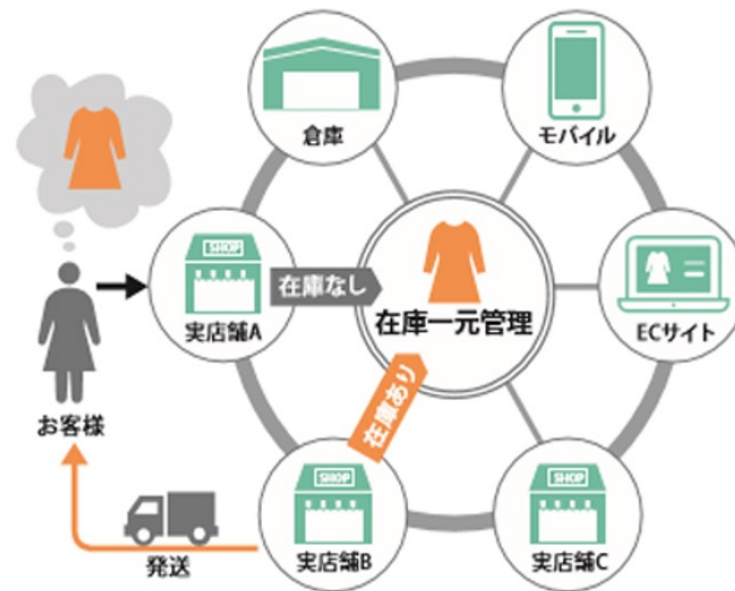
また、フルフィルメント部門は、**AI、AR、VR、テキストマイニング、スマホアプリ**などデジタル技術の活用余地も大きい。

● オムニチャネル施策とフルフィルメント

商品の入手は顧客体験のハイライトの一つ。チャネル間で**在庫データ統合**ができていない場合、あるチャネルで欠品を起こした際、顧客に他チャネルの在庫を迅速に案内できない。

その逆の「返品」の他チャネル受付も同様。

これは**チャネルの壁を意識させない**、というオムニチャネル／OMOのコンセプトに反する。



出典：ECのミカタ：ECサイトが取り組む「オムニチャネル」とは？

<https://ecnomikata.com/ecnews/9160/>

- **外注の際も、主体性まで放棄しない**

フルフィルメント業務の一部、あるいは全部を外注に出すD2Cブランドも多いが、**フルフィルメント領域における体験設計と品質管理の責任は自社にあると考える。**

定期的な評価、フィードバックのミーティングなど管理者としての責任を意識したい。

1-4 キーデバイスとしてのスマートフォン

重要まとめポイント

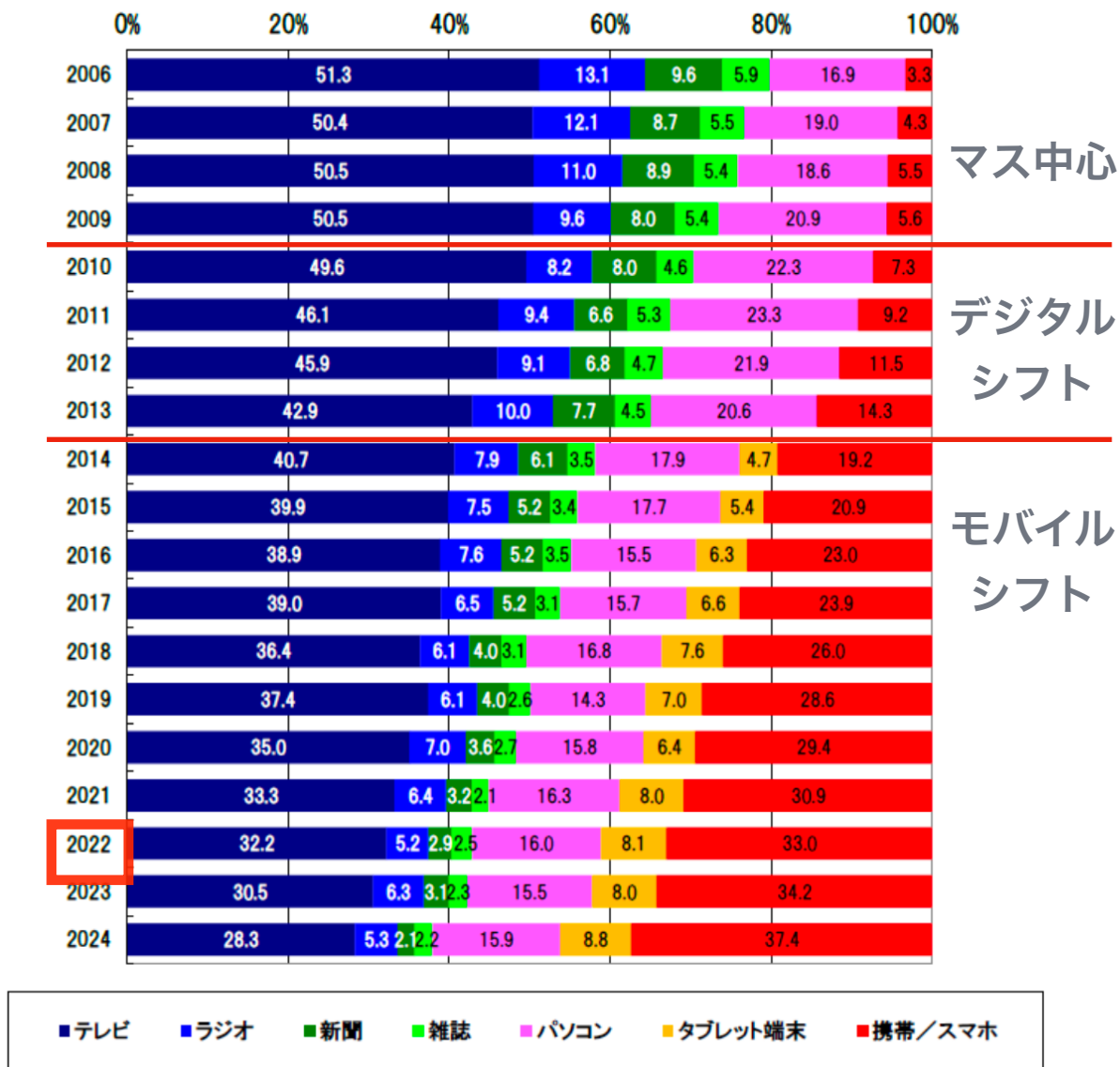
- ◎ 2010年代中盤以降のデジタルマーケティング進化の立役者はスマートフォン
- ◎ カメラ、センサー、アプリの組合せが生み出す新たな価値や体験
- ◎ オムニチャネル/OMOの中心にはスマートフォンがいる

● スマートフォン（以下、スマホ）普及前後で変わった世界

消費者のメディア接触時間で見るとデジタルシフトは2000年代前半から始まっていたが、スマホが普及した2010年代半ばから、更に激しく4大メディア（テレビ、ラジオ、新聞、雑誌）からの移行が進んでいる。

大手化粧品メーカーなどが広告予算をTVからデジタルメディアにシフトしたのもこの流れの一環と言える。

<博報堂メディアパートナーズ：メディア定点調査2024> メディア接触時間「年別×メディア別」



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

● スマホの特徴～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、バーチャルフィッティング
- 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。

● スマホの特徴～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、機動的なクーポン配布、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にも見えるが、アイディア次第で差別化された顧客体験を提供できる領域だ。

● スマホの特徴～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PCと遜色無い処理能力を持ち、先述のセンサーやカメラとの連携という意味ではPC以上の**拡張性**を持つ。

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、PCよりも**機動的でカスタマイズされた体験**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。

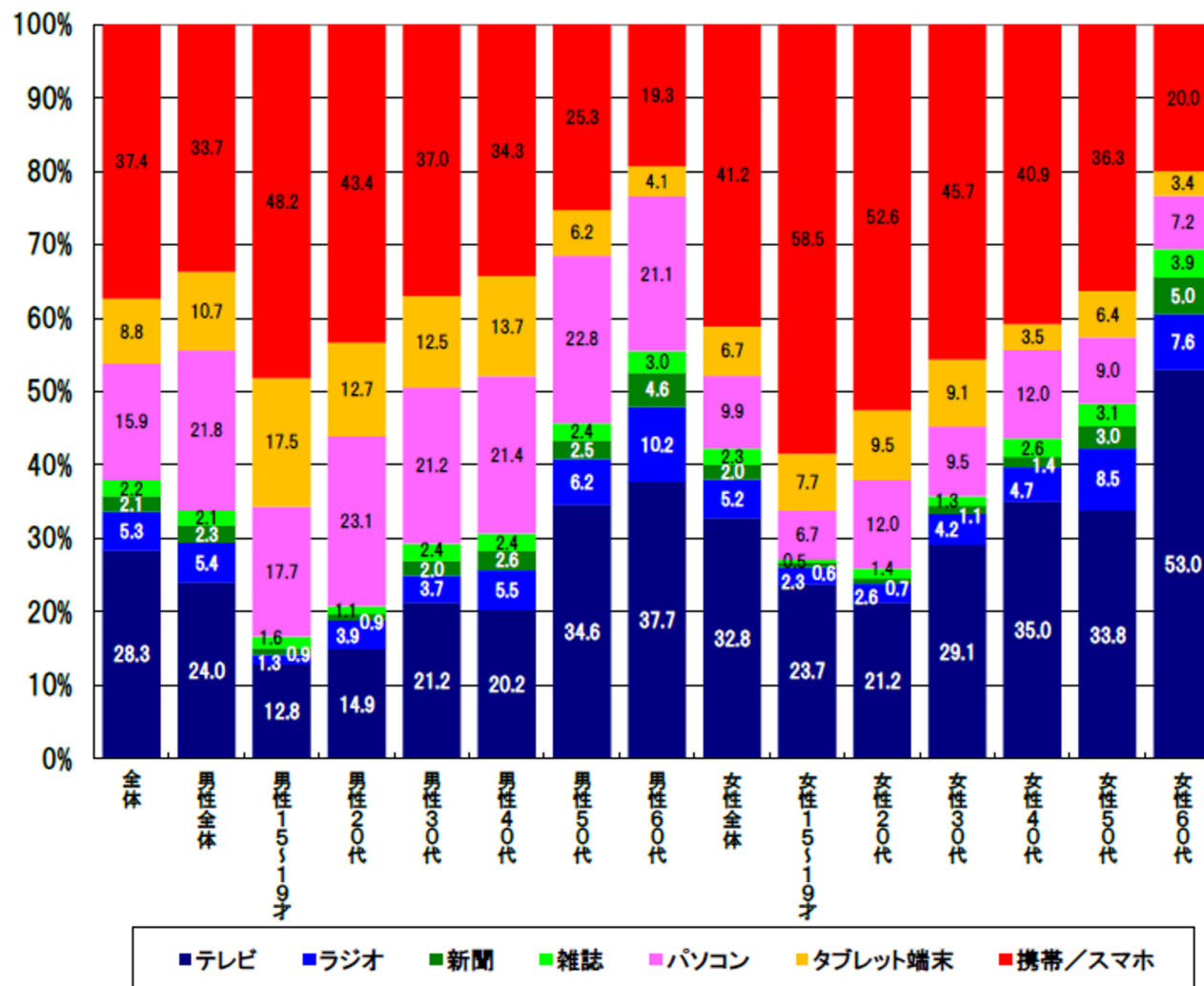
● オムニチャネル／OMOの中心にいるスマホ

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



● 年代、個人の好みへの配慮も必要

一方、先のメディア調査の年代別データを見ると、中高年層への体験提供をモバイル経由に振り過ぎては危険そうなことも伺える。**商材特性などで中高年層の売上寄与が大きいD2Cブランド**（創業がカタログ通販など）は注意が必要である。



また、若年層でも紙のカatalogやコールセンターでの会話が好きな顧客もいる。

自社顧客のメディアやチャネルの好みを十分に把握し、特に既存の優良顧客がスマホ活用の促進に関してどのような反応を示すかは、注意深く観察し拙速は避けたい。

1-5 顧客体験の追求と社会的責任

重要まとめポイント

- ◎ 収益性の追求とともに社会的な責任への配慮を忘れない
- ◎ 消費者誤認を誘発するような広告表現の規制は年々強まっている
- ◎ 自分の行動データを営利目的に利用されることへの消費者の懸念に配慮する

● 社会性と収益性の両立

従来は、事業で得た収益で環境保護活動や、地域活動支援、芸術・スポーツ振興活動などを行うことが、企業の社会貢献活動として位置づけられてきたが、昨今では、「**本業を通じた社会貢献**」が**重要視**されてきている。

もともとD2Cはオンラインストア、自社SNS、カタログといった自社メディアを通じて、メッセージ性の高い事業を展開しやすい。

デジタルメディアの拡散力も活用することで、「**社会性と収益性の両立**」を目指す企業が **コアなファン層を獲得する**ケースが増えるだろう。

● 広告表現や契約にまつわる消費者誤認に対する行政の懸念

D2Cの手法として定着している「定期購入」や、所有から利用へというコンセプトで浸透が進む「サブスク」だが、一方で契約内容の誤認、初回配送後の解約などで苦情、クレームの多い販売手法であることは留意したい。

特定商取引法の改正などに見られるように、消費者庁などの規制当局は、初回割引のみを目立たせ、トライアルと誤認することを半ば織り込んでいるかのような広告手法や、解約を意図的に阻むような顧客対応などについて、警戒心を募らせている。

かつて、通販は「胡散臭い」ビジネス手法だと蔑まれ、店舗小売よりも一段下に見られていた時期があった。それが、業界全体の努力とインターネット販売の一般化で一定の地位を確立するに至ったが、新型コロナ禍やDXで新規参入者が増え、競争が激化したことともあって若干先祖返りしつつある点が懸念される。

参照：消費者庁「インターネット通販の定期購入トラブルには御注意を！」

https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_transaction/amendment/2021/notice03/

● データ活用の高度化とプライバシー保護

デジタル化の進展に伴うデータ活用の高度化は、「プライバシーへの懸念」という反作用も生んでいる。

株式会社NTTデータ経営研究所による調査でも示されたように、**Webアクセス履歴、位置情報、購買履歴というデジタルマーケティングでフル活用する3大データの提供に関して、消費者の抵抗感が高いことが伺える。**

社内データと社外データと組合せて分析精度を上げる取組みが広がりつつあるが、このような消費者の懸念に対する自社としての姿勢を明確にしておく必要があるだろう。

また、行政側の動きとして近年の個人情報保護法や電子通信事業法の改正内容なども確認しておきたい。

参照：NTTデータ経営研究所「パーソナルデータの活用に関する一般消費者の意識調査」

https://www.nttdata-strategy.com/assets/pdf/newsrelease/220113/survey_results.pdf

：個人情報保護委員会 <https://www.ppc.go.jp/personalinfo/3nengotominaoshi/>

：総務省 https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/d_syohi/gaibusoushin_kiritsu.html

● デジタル・ディバイド対応

ネットやモバイル機器などを使いこなせる人とそうでない人との間に生じる格差のことを言う。「情報格差」という表現も使われる。

D2Cにおいては、**顧客体験の設計において、デジタル化と親和性の高いセグメントと、そうでないセグメントの見極めが重要**である。後者のセグメントに既存優良顧客が多く含まれる場合は特に注意が必要である。

非対面販売のD2Cではコールセンターでの顧客対応クオリティを他ブランドとの差別化要因とする企業も多い。

社会的責任という意味でも、デジタル・ディバイドへの配慮が必要であろう