

D2Cエキスパート検定

1 級 公式テキスト

ダイレクトマーケティングの可能性を切り開くリーダーたちへ



顧客戦略



価値の創造・伝達・提供



組織／人材開発

目次

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

はじめに

ダイレクトマーケティングの進化系としてのD2C

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

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

一方、Microsoft Copilotの回答はこうだった。

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

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

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

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

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

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

第1章

D2Cの特徴を
マネジメントの
視点で理解する

1-1 D2Cという言葉の誕生と定着プロセス

重要まとめポイント

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

● 3段階で捉えるD2Cという言葉の定義の変遷

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

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

次ページにその概要をまとめた。この表をもとにこれから順番に解説していく。

＜D2Cの定義の移り変わり＞

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

- 初期のD2Cは従来の「通販」との違いを強調していた。

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

その内容は、概ね下記のように集約できる。

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

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

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

この調査結果は年齢層別でも確認でき、毎年チェックしたいデータだ。

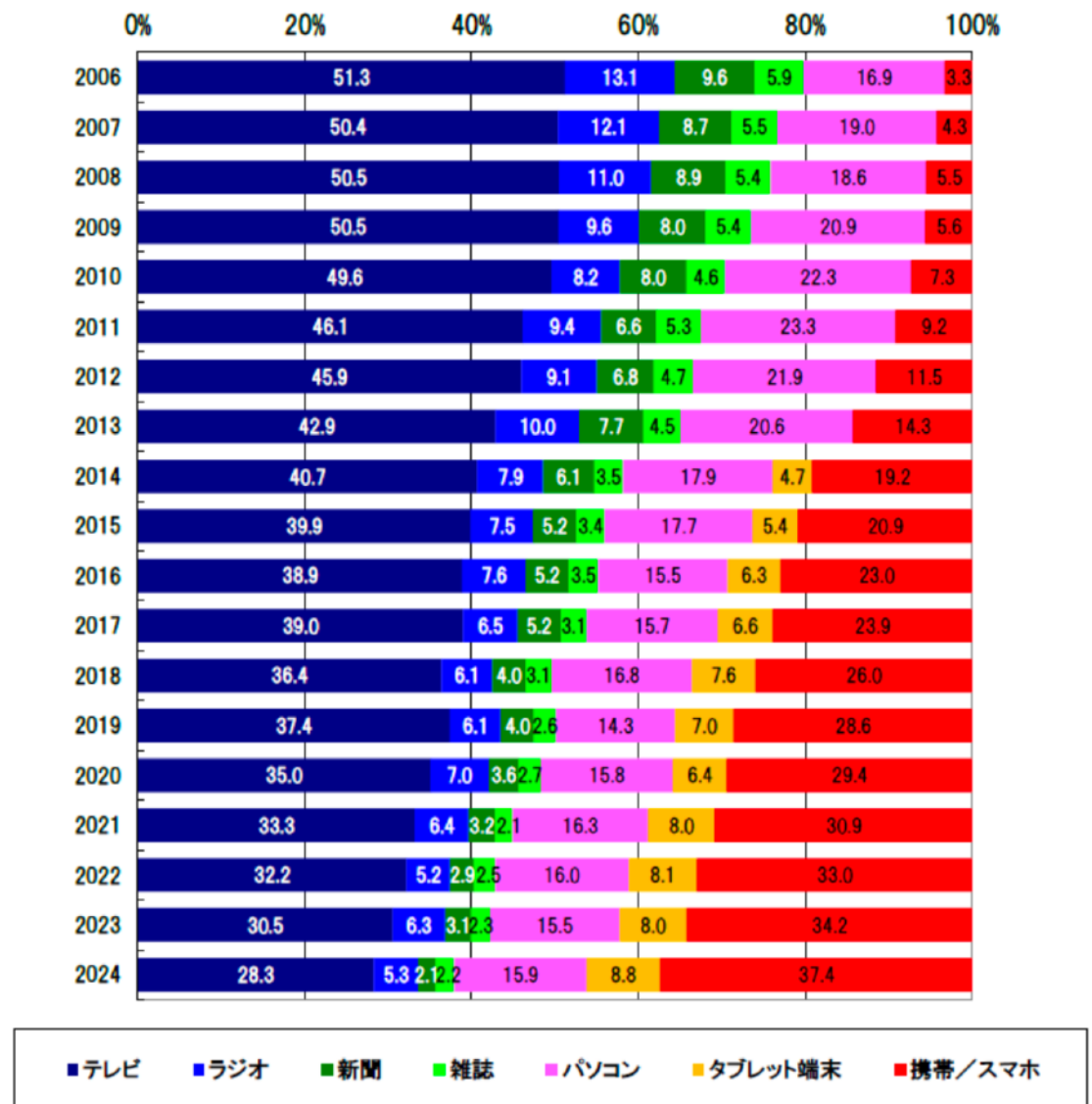
一番右端の赤い部分がスマホ、一番左端の青い部分がテレビで、数字は「これらのメディアをどのくらい見たり利用しているか」という質問に対する回答を構成比（％）で表現している。

これを見ると、2010年前後から急激にスマホが増えている。

各メディアとの関係で言うと、

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

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



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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

各企業、ブランドは、新型コロナ禍を乗り越える過程で、オンラインチャネル（自社ECサイトやSNS）とオフラインチャネル（カタログ、直営店舗）の統合の重要性を痛感した。そこで現在では、**デジタル技術の活用は当然の前提とした上で、オン／オフ各チャネルで取得した顧客データを全て統合・分析し、顧客がどのチャネルを利用しても高い満足が得られるような体験進化を追求している。**

本テキストも、このようなD2Cへの理解に基づいて編集されている。

1-2 マネジメントの側面から見たD2C

重要まとめポイント

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

● D2Cの本質部分「ダイレクトマーケティング」とは何か？

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

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

定できているかいないか」という観点からの違いである。

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

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

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

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

こうして見ると、D2Cビジネスにおけるマネジメント層の役割は、

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

といった集約の仕方が出来そうだ。

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

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

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

<D2Cにおける各マネジメント領域の相互関係図>

