



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



フルフィルメントCX

良質な顧客体験を演出し、コストセンターからプロフィットセンターへ

学習項目

はじめに

第1章 「つながり」で強化するD2Cビジネス～アクションチェーン・マネジメントという発想....7

- 1) 社内をつなぐとD2Cはもっと強くなる
- 2) アクションチェーン・マネジメント
- 3) マーケ部門にフルフィル視点、フルフィル部門にマーケ視点を
- 4) カスタマー・サステナブルマップ

第2章 コールセンター／コンタクトセンター：価値を生み出す「つながり」の起点.....36

- 1) コールセンター／コンタクトセンターが担う役割の変化
- 2) マーケティング部門から情報を引き出す
- 3) データリテラシーを高める
- 4) コールセンターはD2C事業の「ハブ」になる
- 5) つながりで応対品質や運営効率を引き上げる
- 6) アクションチェーン・マネジメント到達レベルチェック

第3章 物流センター：顧客の継続率を上げる部門間連携.....	74
1) 物流センターもつながりで進化する	
2) 社内のつながりで物流は進化する	
3) 物流視点で顧客の継続利用を引き上げる	
4) アクションチェーン・マネジメント到達レベルチェック	
第4章 債権管理：データをつなげると債権管理もマーケティングになる.....	108
1) 債権管理も社内との連携で進化する	
2) あらためて債権管理の勘所を押さえる	
3) 債権管理のマーケティング	
4) アクションチェーン・マネジメント到達レベルチェック	
第5章 情報システム：アクションチェーンマネジメントの影の主役.....	134
1) 情報システムは「つながり」改善のためのヒントの宝庫	
2) 基幹システムのリプレイス	
3) システムの視点でデータ活用を推進する	
4) アクションチェーン・マネジメント到達レベルチェック	
第6章 まとめ.....	170
1) アクションチェーン・マネジメントの実践	
2) 「つながりがもたらす大きなビジネス進化の可能性	

はじめに

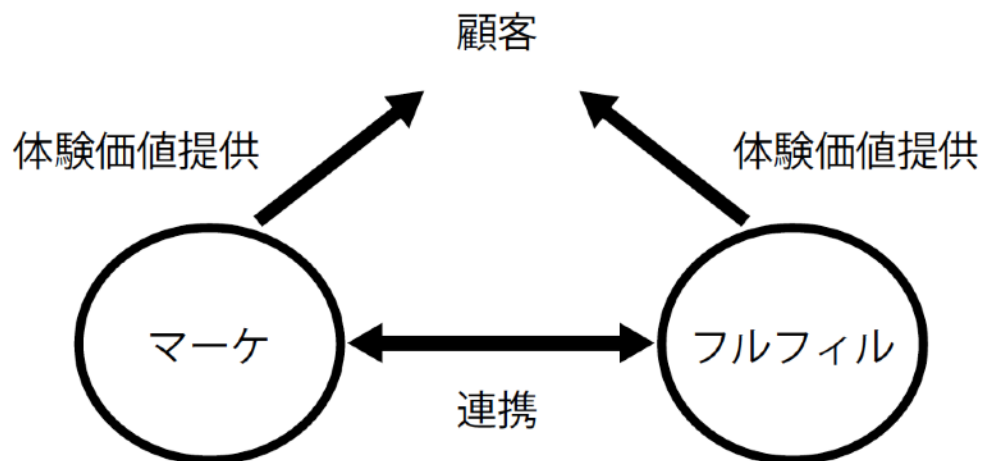
「マーケティング部門にはフルフィルメント感覚を、フルフィルメント部門にはマーケティング感覚を」

スペシャリストコースの一つとして開講した「フルフィルメント C X」は、フルフィルメント部門も顧客体験価値向上の主管部門として自覚を持ち、商品企画や広告制作などマーケティング部門との「つながり」を意識して活動できるようになることを目的に企画されました。

従来から、D2Cにおけるフルフィルメント部門はコストセンターと言われ、その運営費用を出来る限り削減する対象とみなされてきました。一方、商品企画や広告制作を行うマーケティング部門はプロフィットセンターと言われ、利益を生み出す中核部門として処遇している会社も多いのではないのでしょうか。

しかし近年、「顧客がそのブランドや商品を知るところから、購入の検討、購入、商品受取り、使用後のサポートなどの一連のプロセス全体を体験価値として提供する＝カスタマー・エクスペリエンス／カスタマー・ジャーニー」という考え方が浸透するにつれ、フルフィルメント部門が担当するプロセスも、**商品企画や**

広告制作同様、顧客により良い体験価値を届けるために重要なのだという機運が高まってきました。



これを標語的に表現すれば、「マーケティング部門にはフルフィルメント感覚を、フルフィルメント部門にはマーケティング感覚を」と言うことが出来るでしょう。

本テキストでは、フルフィルメントの各プロセスごとに、この考え方を元にした事例紹介や解説を行い、理解を深めていく構成になっています。本書や検定試験受験をきっかけに両部門の連携が強化され、フルフィルメント部門のコストセンターからプロフィットセンターへの転換が進み、ひいてはD2C業界全体の発展につながれば幸いです。

第1章

「つながり」で強化 するD2Cビジネス

アクションチェーン・
マネジメントという発想

1-1 社内をつなぐとD2Cはもっと強くなる

重要まとめポイント

- ◎ D2C企業はお客様に「商品価値」と「購入体験」を販売している
- ◎ 購入の体験価値は、継続利用に大きな影響を及ぼす
- ◎ 体験価値向上にフルフィルメント部門が果たす役割は非常に大きい

● 「価値」「体験」という発想の背景

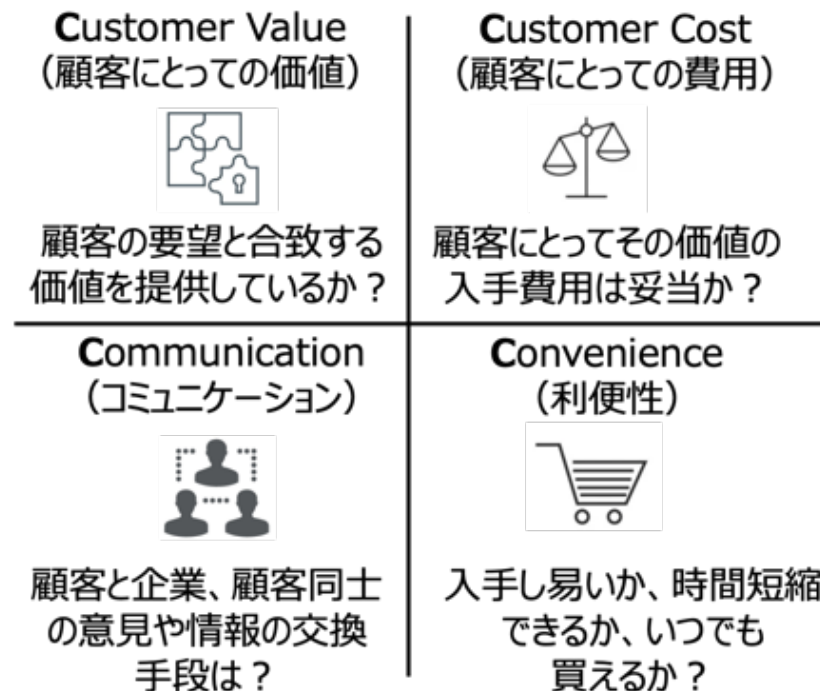
マーケティングの世界では、「4P」という考え方が古くからある。

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？

この4つの視点でマーケティング活動を分解すると、やるべきことが明確になる
ということで、今でもよく使われている。

一方、この4Pが売り手側の視点に偏っているとして、この4つの視点を買手
側の視点から見直した「4C」という考え方が提唱されるようになった。

ここで出てくるCustomer Value というのが、昨今D2Cに限らずビジネスの世界
でよく聞く「価値」という言葉の元である。



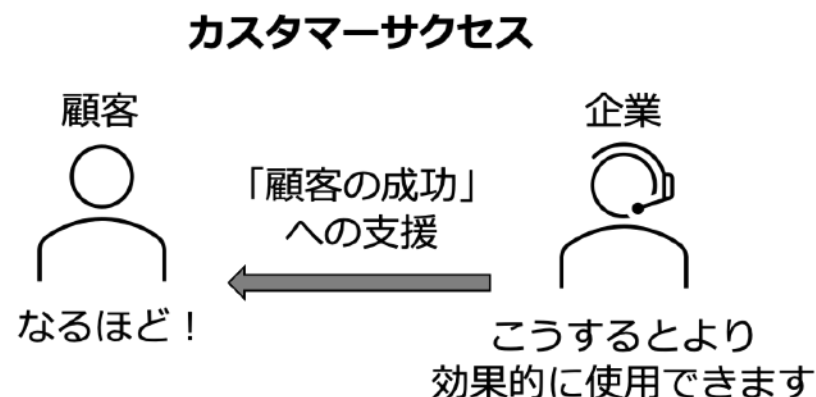
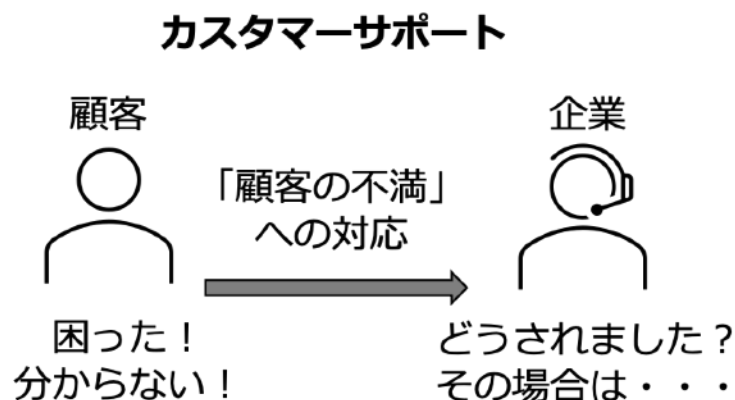
この4CはD2Cに非常にフィットする考え方で、「お悩み解決」というD2Cおなじみのキーワードは、まさに顧客にとっての「価値」を指す。

そうすると、商品の値段は「価値」を手に入れるための費用 = Customer Cost ということになる。安さだけではダメで、「自分が求める価値に見合っていると感じれば顧客は購入する」という考え方である。



さらに 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。

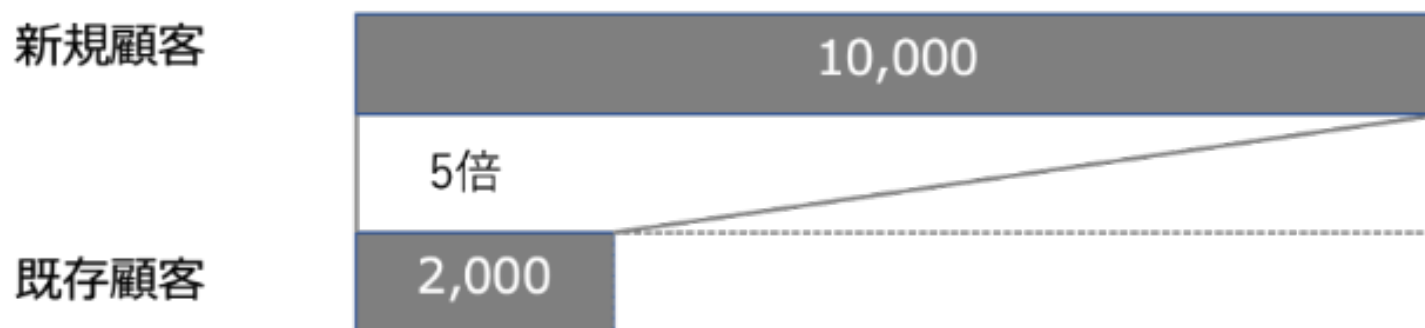


- 体験価値が創出する「莫大な利益」

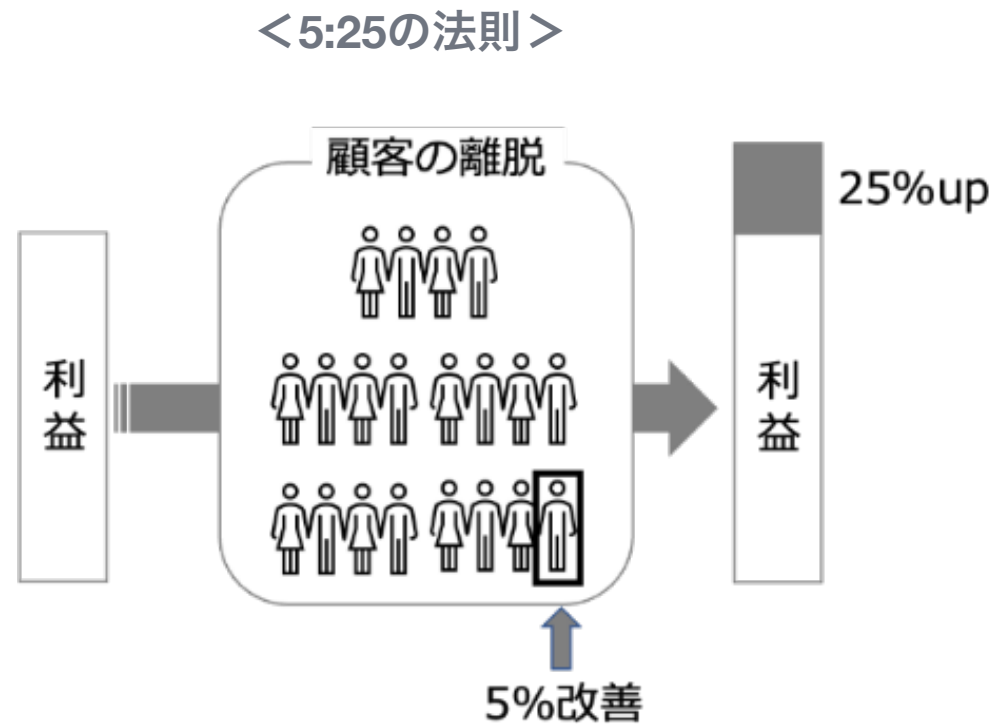
一般的なビジネスの世界では、**新規顧客に商品を購入してもらうコストは既存顧客の約5倍かかる**と言われている。既存顧客はすでに商品を購入した経験があるため、割高な広告出稿費をかけなくても、メルマガ、DM、モバイルアプリなど、よりコストが低い手法でアプローチすることが可能だからだ。

実際、D2C企業では新規顧客獲得コストが既存顧客の購入誘導コストの5倍以上になるケースが多いのではないだろうか。

＜1:5の法則（数字は例）＞



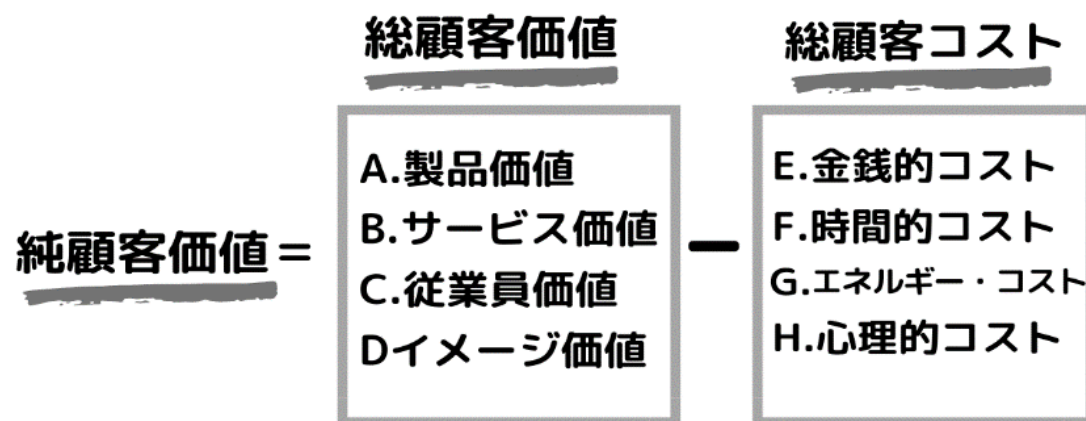
また、既存顧客も毎年ある程度は離脱してしまうが、この**離脱する顧客の数を5%少なくすると利益が25%増える**という法則も同じ趣旨でよく指摘される。



既存顧客は新規顧客よりも購入金額が高く、利益率も高いため、その離脱を防ぐことは大きな利益向上効果があるということだ。実際のインパクトは会社によって異なるだろうが、既存顧客の維持、育成がいかに重要かということがわかる。

ここで、より顧客への価値提供について理解を深めるために、下記の「価値を構成する要素」を分解した図を見て欲しい。フルフィルメント部門が価値の提供（総顧客価値）に貢献できる場面が数多くあるのが分かるだろう。

＜価値を構成する要素の分解例＞



＜フルフィルメント部門による「総顧客価値」への貢献例＞

顧客価値	貢献例
製品価値	素材の特徴、便利な使い方、長く使う方法等の説明
サービス価値	便利な注文変更、見やすい明細、丁寧な返品案内
従業員価値	問い合わせの徹底解決、誠実な対応、的確な説明
イメージ価値	フルフィルメントが優れているという口コミ、評判

さらに、総顧客価値だけでなく「総顧客コスト」もフルフィルメント部門の創意工夫と効率化で引き下げることができる。

＜フルフィルメント部門による「総顧客コスト」への貢献例＞

顧客コスト	貢献例
E.金銭的成本	後悔させない商品選びやお得な購入方法の助言
F.時間的成本	スムーズな対応、迅速な出荷、便利な受け取り・支払
G.エネルギー・コスト	購入時の疑問解消、的確な誘導、円滑な交換
H.心理的成本	購入前後の不安解消、購入価値・社会貢献の説明

こうして見ると、フルフィルメント部門は、競合他社を上回る「純顧客価値」を顧客に提供するにあたり、商品・マーケティング部門と同等か、時にはそれ以上に大きいと役割を果たしていることがわかる。

1-2 アクションチェーン・マネジメント

重要まとめポイント

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

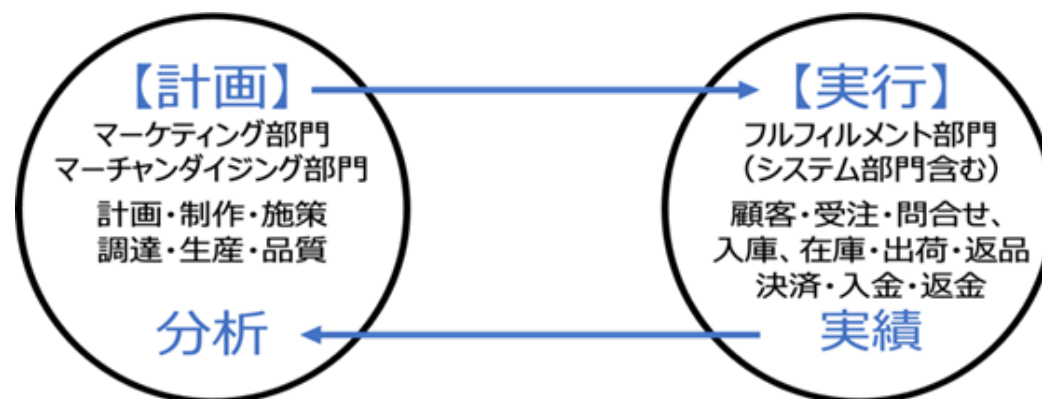
- 購入体験の価値をさらに引き上げる社内の「つながり」

前項でフルフィルメントの重要性について述べたが、顧客に提供する価値や体験の全体設計に際し、フルフィルメント部門が主管部署になっていない会社が多いのではないだろうか。

しかし、顧客との接点の多くを担当するフルフィルメント部門は、価値や体験の提供を実際に行い、顧客からの評価を受け、よりよい価値や体験の再設計の改善のヒントを、商品部門やマーケティング部門にフィードバックする重要な役目を担っている。

D2Cというビジネスモデルの強みは**事業の一貫性**にある。商品が企画され、その存在を認知してもらい、購入へと導き、商品を顧客の手元に届け、その後も継続顧客／優良顧客へと導く「**関係構築**」を行う**工程全体を、自社でマネジメント**している。その強みを象徴するキーワードが部門間の「**つながり**」である。

＜計画部門と実行部門のつながり＞



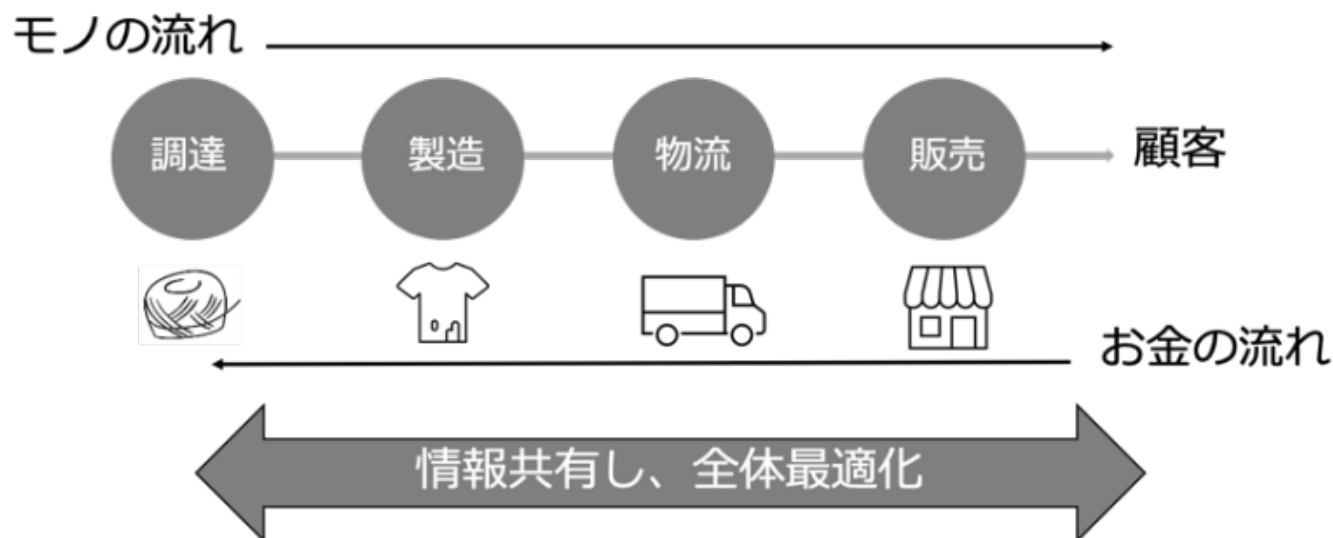
D2Cは、活動のすべてが**アクションの計画**からはじまる。商品をECサイト上にアップしても、それだけで商品は売れない。いつから、どうやって集客するかによって販売数は大きく変わる。これはECサイトやカタログなど各種媒体での販売も同様で、どの媒体で何を訴求するか、どの商品にどの程度の紙面スペースを使うかによって販売数は大きく変わる。そしてこれらの計画は**実行部門と常に連携**されていることで実現性がより高まる。

● サプライチェーン・マネジメントの考え方が馴染まないD2C

原材料を調達してから完成品が消費者に渡るまでの生産・流通・販売プロセスにおいて、モノの流れとお金の流れを情報化して全体最適を図る「サプライチェーン・マネジメント（SCM）」と、D2Cの業務プロセスを対比すると分かりやすい。

この考え方をD2Cにあてはめようとする、店頭商品の動向を起点とした発想なので動きが遅すぎる。

<サプライチェーン・マネジメント>



遅すぎるのは商品の調達数だけではない。広告・販促や訴求次第で受注や出荷の準備も大きく変わる。媒体開始日が決まらなければ受注の準備も出荷の準備もできないし、出荷がなければ債権管理も発生しない。システムの対応が間に合わない場合には「**属人的な運用**」が発生してしまう。

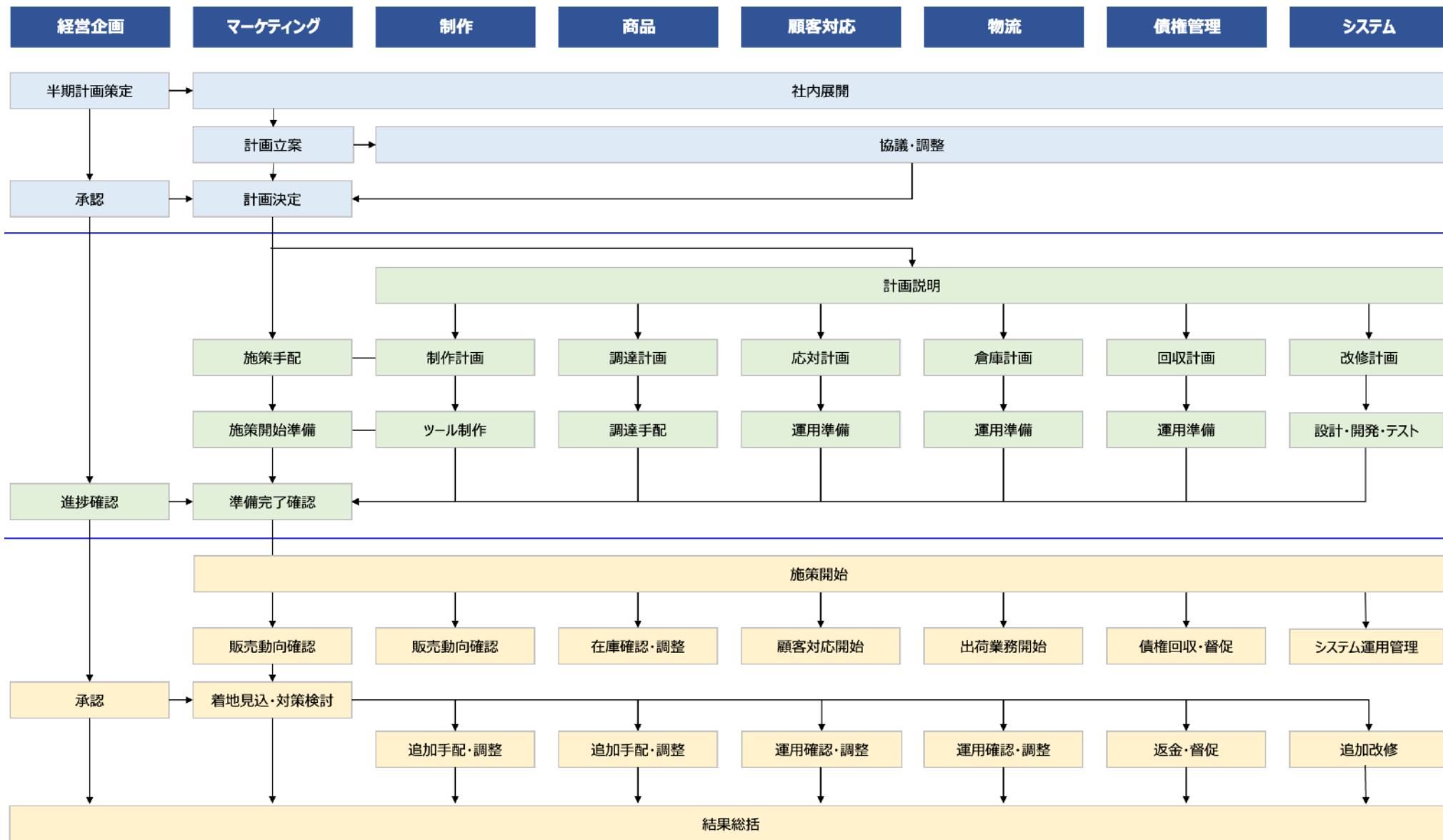
つまり、サプライチェーン・マネジメントの発想では、**顧客の体験価値を創造する準備**ができないのだ。

• アクションチェーン・マネジメントとは？

D2Cの業務プロセスはアクションを起点にして鎖のようにつながっている。それは計画にはじまる商品、顧客対応、物流、債権管理、システム、各々の実務とその時間的なつながりだ。ここを起点にして業務の鎖をしっかりと連携させ、事業の一貫性を構築すれば、**顧客に対して圧倒的な体験価値を提供**できる。

アクションチェーン・マネジメントとは、アクションを起点にした一連のモノの流れとお金の流れを関係部署間で情報共有・連携し、全体最適を実現する取り組みをいう。購入体験の設計～提供～評価～改善は、各部門のつながりでこそ引き上げることができるのだ。

<アクションチェーン・マネジメントの導入イメージ>



なお、アクションチェーンは、フルフィルメント業務の運営主体の違い（自社運営かアウトソーシング運営かの違い）は一切不問である。

運営主体の違いは顧客から見ればあずかり知らぬこと。顧客にとって大切なのは、商品や購入体験に「価値」を感じるか否か、その一点だけで購入先を選別しているからである。

1-3 マーケ部門にフルフィル視点、フルフィル部門にマーケ視点を

重要まとめポイント

- ◎ マーケティングは本来、「全社的な活動」である
- ◎ マーケ部門とフルフィル部門は、もっと分かり合う必要がある
- ◎ 相互理解を深める際のポイントを押さえ、取り組みを開始する

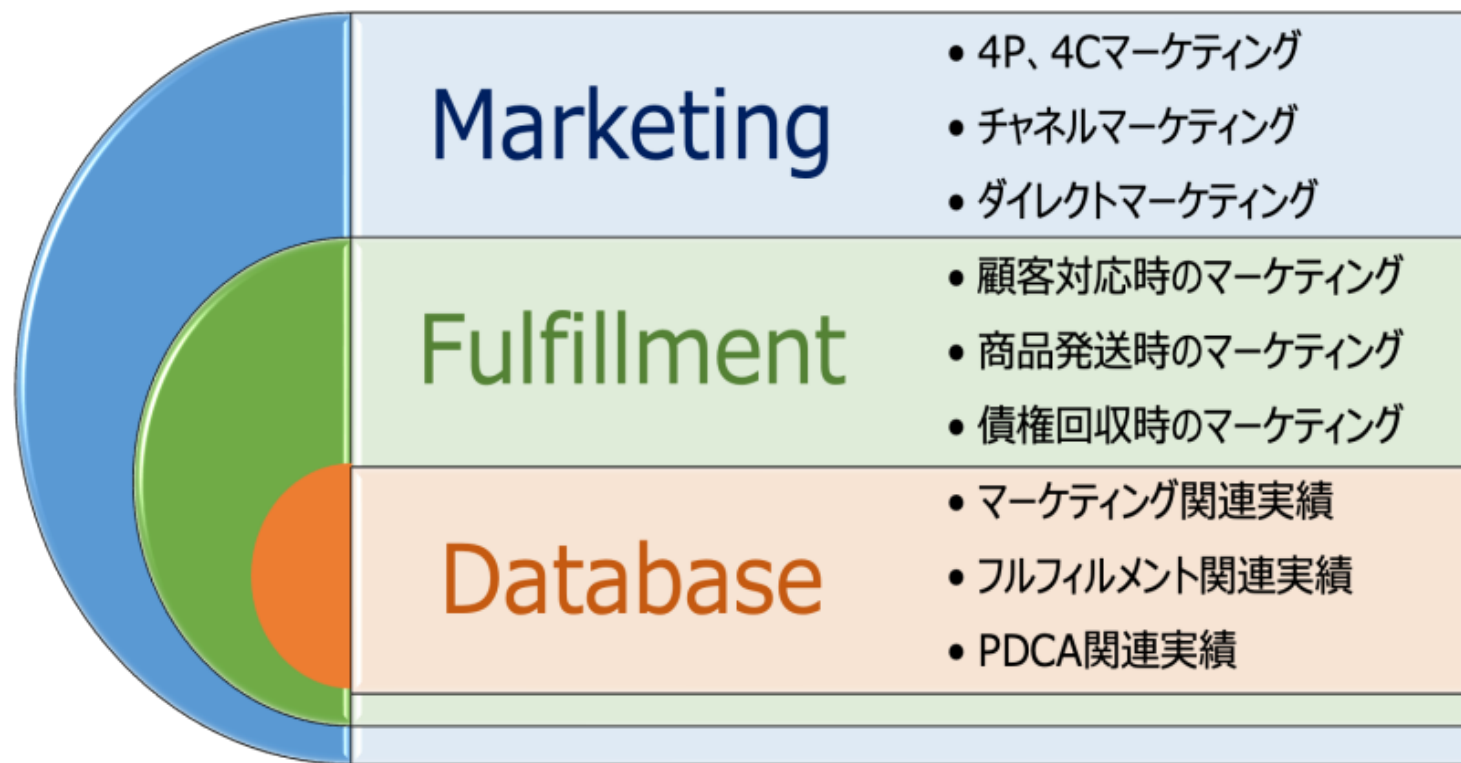
- 販促企画と媒体制作だけが「マーケティング」ではない

D2C企業では、新規顧客獲得、既存顧客向け新商品案内、定期／不定期のキャンペーンの立案、そしてそれらの施策に必要な媒体（Web 広告、カタログ、DMなど）の制作、出稿管理などは、いわゆるマーケティング部門が担当していることが多い。

しかし、先述したマーケティングの4Pの視点では、それらは4Pのうちの一つであるPromotion（プロモーション）に過ぎない。

本来、商品企画も媒体制作も販売チャネルの整備も各種販売促進活動も、全てマーケティングの一部であり、4Cの考え方では、顧客に価値や体験を届ける上で重要な役割を担うフルフィルメント部門の活動も、他社と差別化し優位性を確保するマーケティングの一部である。

＜フルフィルメントもマーケティング活動の一部＞



フルフィルメントは顧客接点 → すべてがマーケティング・チャンス

D2C企業によく見られる、このマーケティングに関する「誤解」は、部門間の「縦割り意識」と相まって要らぬ軋轢を生むことがある。

「コールセンターや物流センターは細かい作業のことにしか関心がない。新しい企画に非協力的だ。」、「ミス入力が増えたのは、受注システムをよく知らないマーケティングの企画が原因だ。なのに・・・。」などといったストレスを招きがちである。

お互いが、「マーケティングとは顧客により良い価値や体験を提供するための活動」であることを理解し、相互の業務に対する理解を深めれば両者の距離はグッと近くなる。

- マーケティング部門に必要なフルフィルメントの視点

D2C企業の多くは、（部長級以上を除き）部門をまたぐ人事異動が少ないように思われる。経験者がいないならば相互に情報を共有しあう以外に手はない。

業務の出発点は情報だ。相互理解を深める際には、業務フローを理解してもらうのと同時に情報のフローを理解してもらう必要がある。

部門間のつながりを強化して顧客の体験価値を創造するためには、マーケティング部門にフルフィルメント各部門が「どんな情報を」、「いつまでに」、「なぜ必要なのか」を理解してもらうことが重要だ。

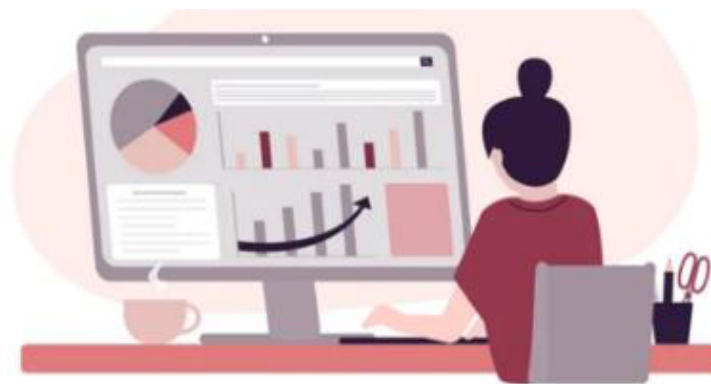
- 要員を手配するタイミング
- 研修や新施策の準備期間と実施期間
- 業務遂行時の効率管理と品質管理
- 新施策が及ぼす影響範囲と解決策
- 業務費用と作業単価
- 新施策の派生業務（キャンセル、欠品、問い合わせ、返品、等々）

多くのマーケティング担当者は上記のような業務フローを知らないし、考えたことも（おそらく）ないだろう。マーケティング部門に対して、積極的にフルフィルメントの理解を深める研修を行っている企業はどのくらいあるだろうか。

マーケティング担当者がフルフィルメントの視点を併せ持つようになれば、その効果は業務が円滑になるだけでなく、自社顧客への想像力を高め、顧客の購入体験価値を創造する基盤が、急速に整っていくに違いない。

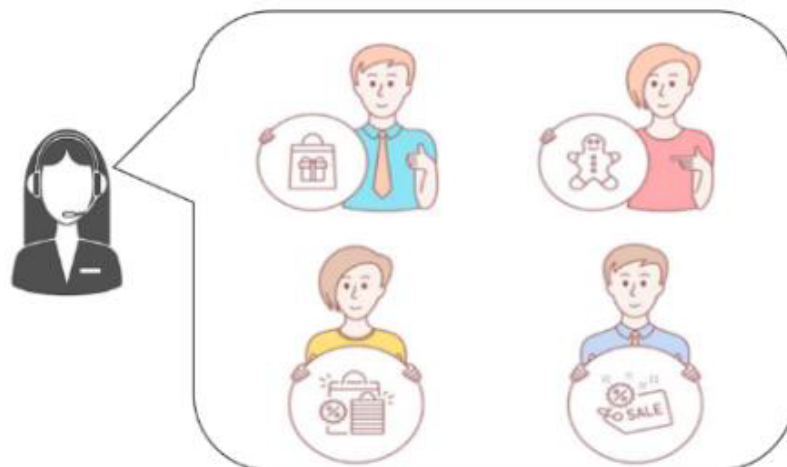
顧客は、マーケティング担当者が考える以上に多様であり、**商品やサービスに対して異なるニーズ**を持っている。

この顧客の多様性に関する理解は、RFMなどの購買データや、オンラインストアへのアクセス情報、回遊履歴データなどだけでは把握できないことも多い。



また、顧客との接点であるフルフィルメント部門には、多くの顧客対応実績が日々集積しており、「**インサイト＝顧客を動かす隠れた心理**」の宝庫でもある。

＜多様な顧客の声（イメージ）＞



あるD2C企業では、経営層が定期的にコールセンターで実際に電話をとる習慣を継続している。それは単なるパフォーマンスではなく、「**ほんの小さな顧客の変化も見逃したくない**」という考えからだ。

また、マーケティング担当者を一定期間コールセンターや配送センターに駐在させている企業もある。**接客や倉庫作業を体験することで顧客をより深く知る、**という目的だ。

また、実績データがどのように登録されているのか、そのデータは集計・分析に値するのかを精査するためという意味もある。

マーケティング担当者がフルフィルメント視点を併せ持つ効果は多岐に渡る。

● フルフィルメント部門に必要なマーケティング視点

部門間のつながりを強化して顧客の体験価値を創造するもう一方のアプローチは、フルフィルメント担当者がマーケティングの視点を持つことである。

相互理解を深めるには、業務フローと同時に情報のフローを理解してもらう必要があると前述した。

フルフィルメントの担当者もマーケティング部門が「どんな情報を」、「いつまでに」、「なぜ必要なのか」を理解する必要がある。

- 次の施策を提案する際に必要な情報やデータ
- 次の施策を決定するタイミング
- 外部情報の収集、価格交渉、等々
- 媒体の手配や、販促ツールの制作に要する期間と労力
- 媒体開始後の実績管理と評価指標
- 媒体費用・制作費用と損益

フルフィルメント担当者 の多くは上記のような業務フローを知らないし、考える機会もないかもしれない。また、**フルフィルメント部門に対して、積極的にマーケティングの研修を行っている企業**は増え始めている傾向にあるようだが、まだ少数だろう。

フルフィルメントの担当者が、マーケティング の視点を併せ持つ効果は、円滑な業務遂行に留まらない。

マーケティング視点を持つことで、**自社顧客の理解度がさらに深まり、顧客の購入体験価値を創造する活動に、より大きく貢献していくことができるようになる。**

1-4 カスタマー・サステナブルマップ

重要まとめポイント

- ◎ 顧客体験の体験価値を創造するには「実績＋シナリオ」が基盤になる
- ◎ リピート購入を前提にしたカスタマー・サステナブルマップを作成する
- ◎ マーケ部門とフルフィル部門との作業で社内は「つながる」

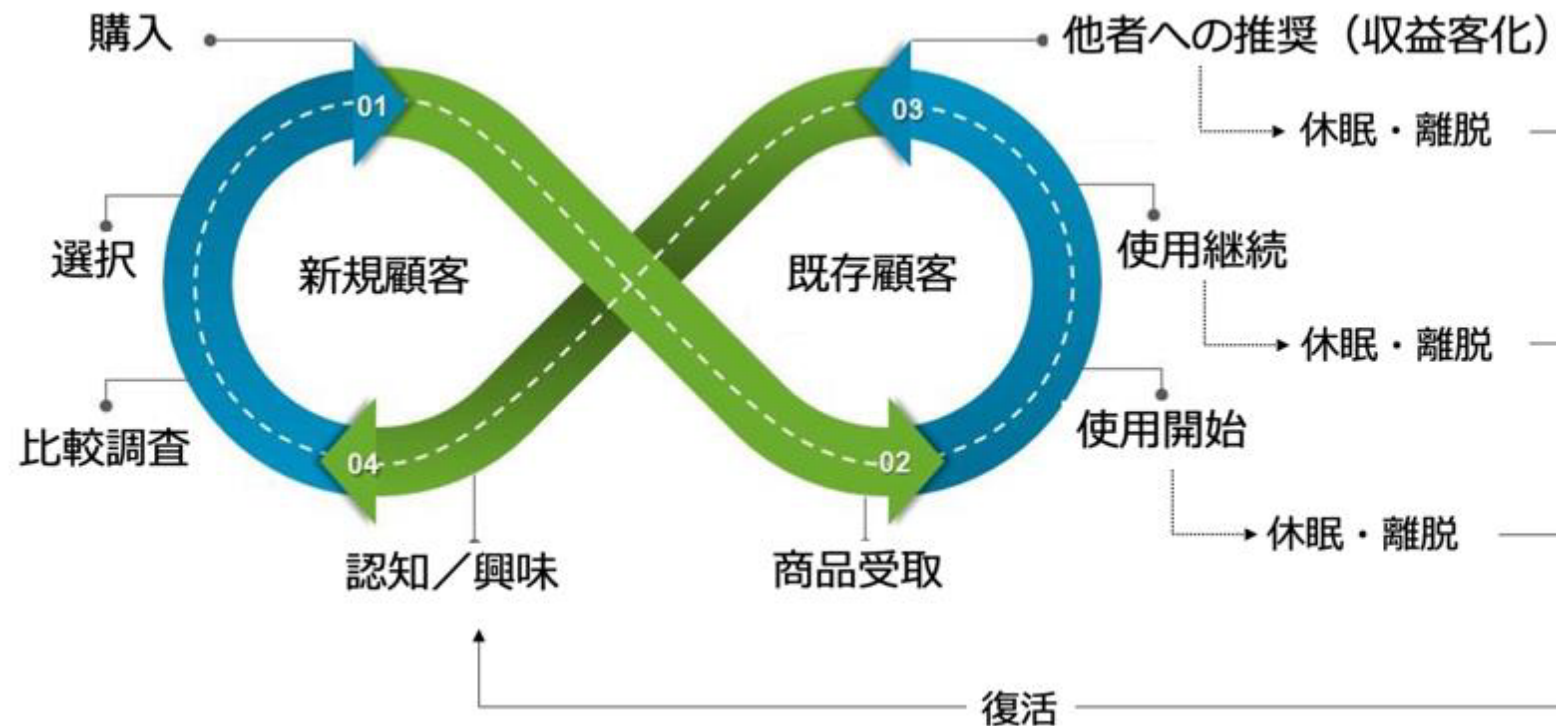
● 体験価値を創造する情報基盤

マーケティングで顧客体験を整理する 手法に「カスタマージャーニーマップ」がある。カスタマージャーニーとは、一般に顧客がその会社や商品の存在を知るところから始まって、実際にその商品を購入するまでの行動や感情の変化を、ジャーニー＝旅に例え、その過程でどのようなコミュニケーションをとるか具体的にそのステップを可視化したものである。

しかし、D2Cでは商品購入はゴールではなく、優良顧客化への新たなスタートと捉える必要がある。

継続的な商品使用によって、他の商品も購入するようになったり、より高額な商品へステップアップすることで、大きな収益をもたらしてくれる。

＜フルフィルメントもマーケティング活動の一部＞



● カスタマー・サステナブルマップ

D2Cなどダイレクトマーケティングの先行企業においては、カスタマージャーニーマップに**顧客ランク別の継続率や購買金額を付加し、顧客が継続化する道のりをさらに明確化**した、「カスタマー・サステナブルマップ」が登場してきている。

コールセンターで対応している顧客は**どのランクの顧客**なのか、さらに継続利用があるとどのランクに引き上がるのか。

優良顧客は、その他顧客と比べ**相対的に返品率が高い**ことが知られている。
返品のご案内時にどのような顧客体験を提供したのかは、その後の購買行動に大きな影響を及ぼす。

物流倉庫も同様だ。梱包している商品を購入した顧客はどのランクの顧客で、継続利用が停止するとどのランクに落ちてしまうのか。この動きを把握した上での梱包作業は、**体験価値の提供**に大きな変化をもたらす。

＜カスタマー・サステナブルマップの例＞

顧客ランク	新規客	第2新客	収益客	維持客	休眠客	離脱客
ランク別顧客数 6ヶ月継続率 6ヶ月客単価	11,928 21% ¥7,376	12,587 24% ¥11,097	20,057 52% ¥20,612	30,501 18% ¥14,571	38,961 5% ¥8,863	324,003 1% ¥7,753
顧客接点 (チャネル)	広告・EC 配信メール	広告・EC 配信メール フォローツール	広告・EC 配信メール フォローツール	広告・EC 配信メール フォローツール	広告・EC 配信メール 掘り起こしツール	広告・EC 配信メール 再購入ツール
顧客接点 (商品)	人気商品	推奨商品	趣向商品 推奨商品	趣向商品 推奨商品	人気商品 推奨商品	人気商品
購入前 背景	たまたま巡り合った商品に関心。初回購入企業への期待と不安。	商品や当社への印象・継続意欲は、初回購入時にある程度識別している。	関心はあるが、マンネリ化の気配やサービスが期待に反すれば離反に転じる。	関心が薄れつつある。ここで興味・関心が持てなければ今後の利用は見送る。	気に入った商品があれば、或いは従来とは異なる気付きがあれば購入する。	マイナス或いはゼロ印象からの再出発。新しい気付きがあれば再購入もありか。
購入後 期待・関心	購入商品と初回購入時のサービスを評価。今後に期待できるかを識別する。	商品ラインナップと購入時サービスを評価。今後の継続利用をほぼ判定する。	商品満足度と購入面での配慮・サービスを評価。継続利用特典に期待する。	商品ラインナップと購入時サービスを評価。今後の継続利用をほぼ判定する。	商品の満足度は勿論、サービスに加え少々のサプライズに期待する。	前回利用時からの変化に期待。好印象なら再購入の可能性大。
検討課題	初回購入時に、次回購入への動機づけができるか、好印象が残せるか。	商品と共に、当社への関心度・好感度をどれだけ残せるか。	趣向に合った提案、新たな発見を促す訴求をどう進めていくか。	趣向に合った提案、新たな発見を促す訴求をどう進めていくか。	商品と共に、当社への関心度・好感度をどれだけ残せるか。	ほぼ新客同様の関心度。次回購入への動機づけができるか。
改善対策	Welcome キャンペーン 商品への取り組み・紹介 会社としての取り組み	次回購入販促 商品ラインナップの紹介 会社としての取り組み	VIPプログラム 趣向商品の紹介 今後の展開予告	次回購入販促 趣向商品の紹介 今後の展開予告	次回購入販促 商品ラインナップの紹介 今後の展開予告	次回購入販促 商品への取り組み・紹介 会社としての取り組み

これまでは、残念なことにフルフィルメント部門がこのような創造的なアイデアを創出する場に参加することは少なく、決定された企画の実行面のみを担当する傾向にあったことは否めない。

カスタマー・サステナブルマップをマーケ部門と共同作成し、利用することにより、双方の業務に対する理解と顧客理解が同時に深まり、それぞれが顧客のために何ができるのか知恵を出し合う風土が醸成されることに期待したい。