



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。作って下さい」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。**

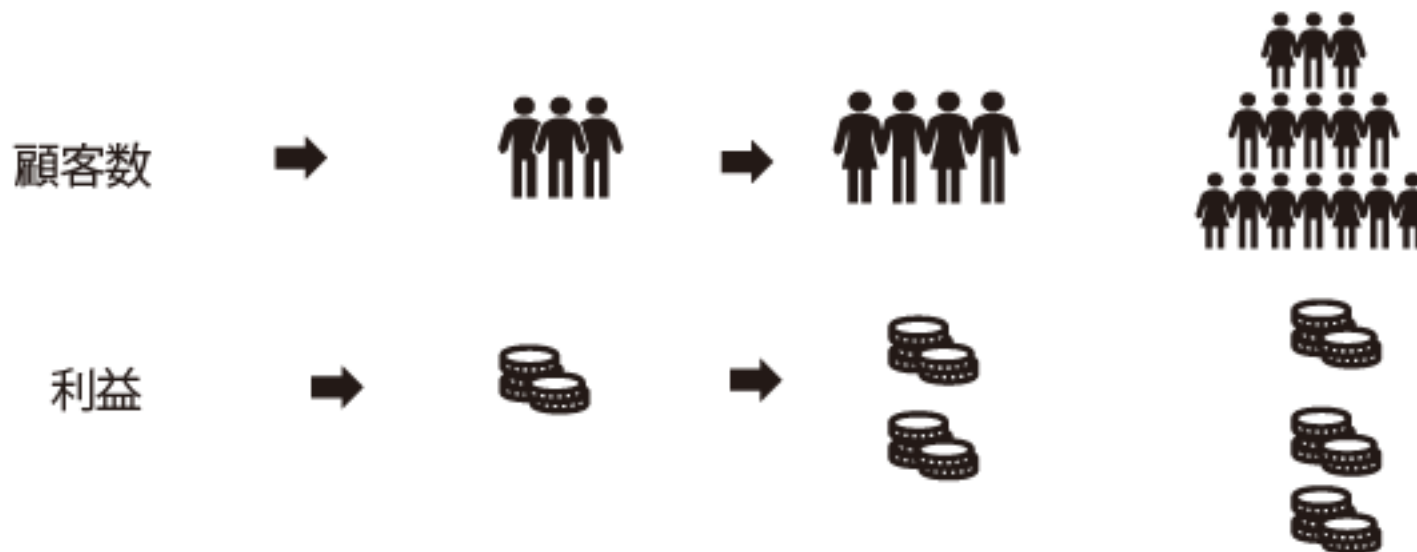
上記3つの質問に答えるためには、これらの投資行動を行った後の顧客から得られたリターン（利益）を測定し、その**リターンと投資金額を比較する**必要がある。また、そのリターンはその顧客と関係が継続している期間（つまり将来分）に渡って計算する必要がある。

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

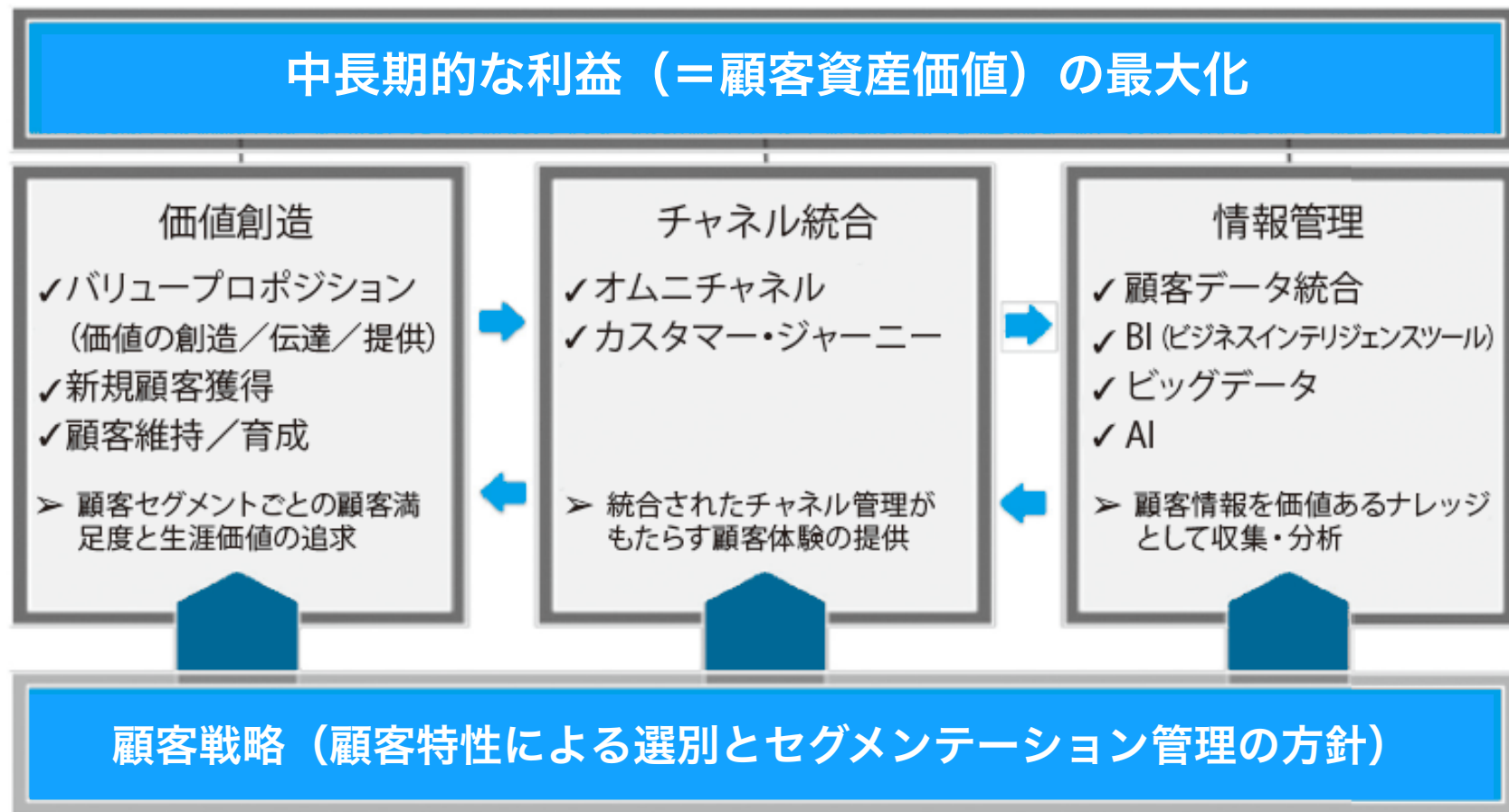
- ◎ 顧客中心主義は理念だけではなく事業を発展させる具体的な戦略
- ◎ スターバックスの顧客中心的進化を考える
- ◎ 顧客をその特性に応じて選別する方針の決定が顧客中心主義実践の出発点

● 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。

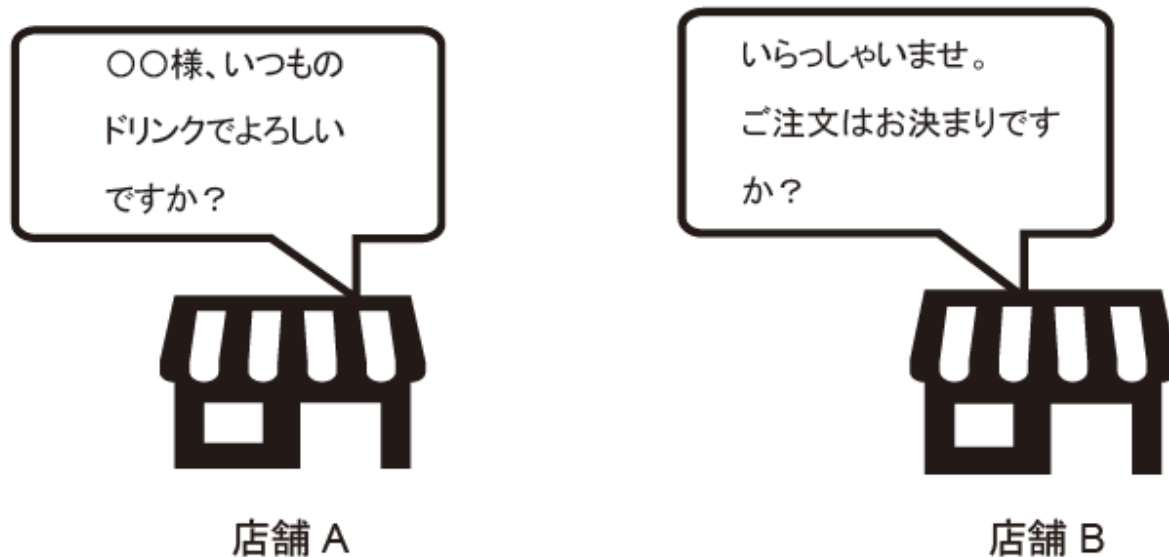
顧客に家庭、職場に次ぐ居心地の良い「第3の場所（サードプレイス）」を提供し、高品質なコーヒー体験、カスタマイズ可能なメニュー、気持ちの良い接客とソファ、電源席などの設備で高い顧客満足度を世界中で誇っているスターバックスだが、**ここまで述べてきた顧客中心主義の考え方からすると、スターバックスは顧客中心主義の観点からはまだ不十分な点があるように見える。**

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。

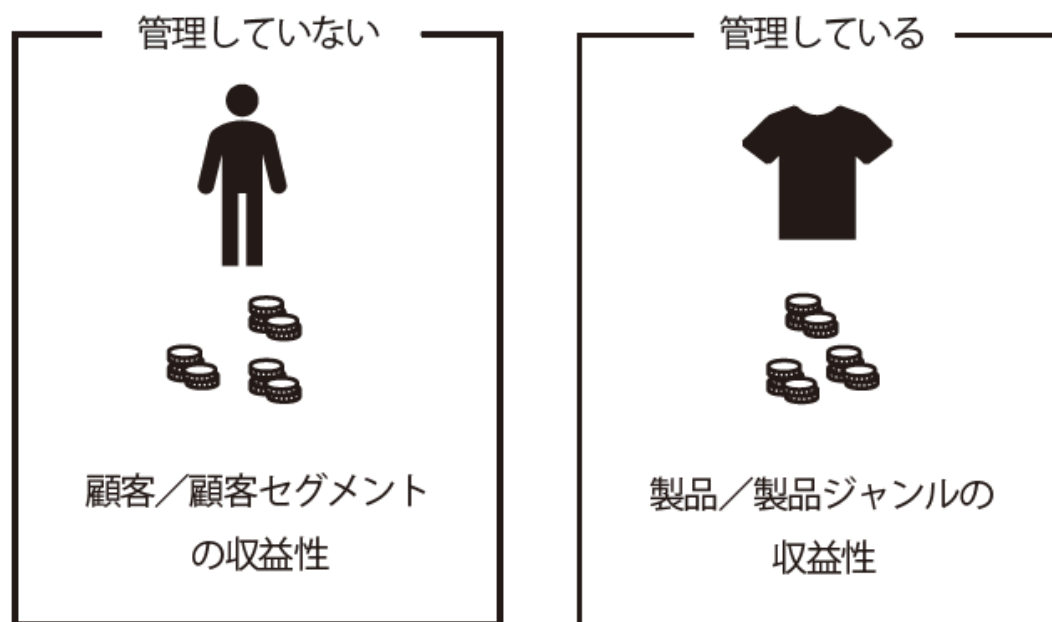
そうすると、「お客様第一主義」を標榜するD2Cブランドが「製品中心主義」である事も大いに考えられる。



<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