

メーカーは重要性が増す顧客接点をどのように構築すべきか

株式会社野村総合研究所
CX コンサルティング部
コンサルタント 近藤 佑介



1 はじめに ―コロナ禍における D2C の成長―

2020 年以降、新型コロナウイルスの感染拡大によって緊急事態宣言が繰り返される等、日常生活の変容を余儀なくされた。日本では強制力こそないものの、感染拡大の防止措置として外出自粛の要請等がなされ、その影響として巣ごもり消費が増えたことが EC 市場の拡大につながっている。

図表 1 は、BtoC における有形財^{※1}の EC 市場規模と EC 化率（当該分野の市場規模に占める EC 市場規模の割合）の経年推移である。コロナ後の 2020 年の EC 化率は 8.1% であり前年の 2019 年と比較して 1.3 ポイントの増加、市場規模は前年の 2019 年と比較して 21.7% 伸長しており、大幅な増加が見られた。

また、EC の中でも市場の成長が期待されているのが D2C (Direct to Consumer) である。D2C は、「メーカーが中間流通を介さず自社の EC サイトなどを通じ、商品を直接消費者に販売するビジネス」のことであり、米国では複数のスタートアップ企業が同業の大手企業からシェアを大きく奪うような動きが見られたこともあり、日本でも注目を集めている。D2C の市場規模は 2020 年時点で 2.2 兆円であり、2025 年には 3 兆円に達するという予測もある^{※2}。

市場の伸びが期待される D2C にはメーカーにとって大きく二つのメリットがある。一つ目は、顧客接点を獲得できる点であり、二つ目はマージンコストが削減可能な点である。マージンコストについ

ては、Amazon や楽天などの EC プラットフォーマーに対して支払っている販売手数料等のコスト等が挙げられる。マージンコストの削減はメーカーにとって重要なメリットであるが、本稿では特に顧客接点の獲得に注目する。

2 なぜ顧客接点の獲得が重要なのか

なぜメーカーにとって顧客接点の獲得が重要なのか、という点を簡潔に説明する。

まず、独自の UI/UX^{※3}でのプロモーション

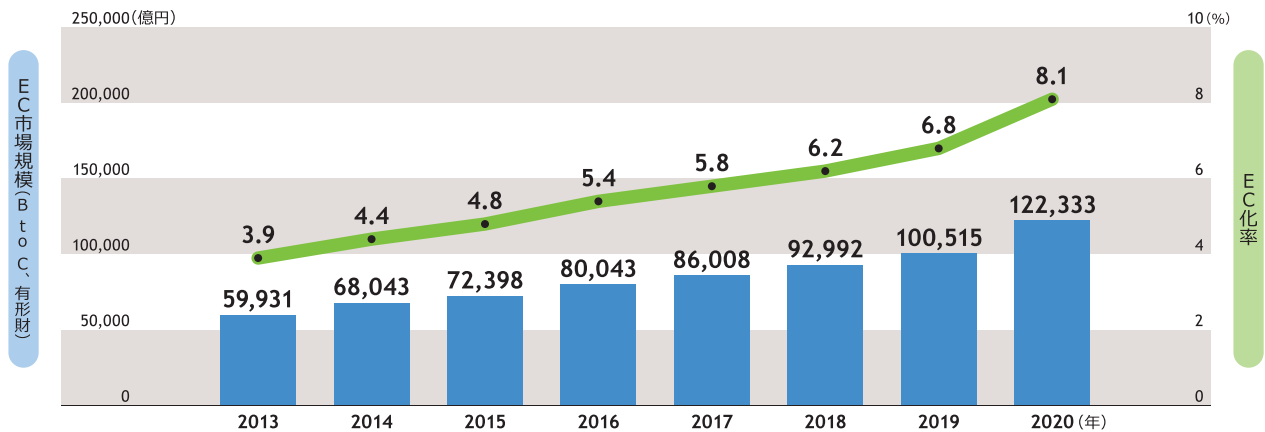
※1 経済産業省：「令和 2 年度産業経済研究委託事業（電子商取引に関する市場調査）」<https://www.meti.go.jp/press/2021/07/20210730010/20210730010.html>

BtoC 商取引の市場規模については、物販系分野、サービス系分野、デジタル系分野の三つのカテゴリーに分けて試算されており、本稿では物販系分野について触れる

※2 株式会社売れるネット広告社によるデジタル D2C（ネットメディアを通じて自社ブランドの商品を消費者に直接販売する事業）の市場規模予測、本稿の D2C とほぼ同義 <https://www.ururu.co.jp/files/uploads/20200908.pdf>

※3 UI（ユーザーインターフェース）とはユーザーとプロダクトやサービスの接点を指し、UX（ユーザーエクスペリエンス）とはユーザーがプロダクトやサービスを通して得られる体験を指す

図表 1 BtoCにおける有形財のEC市場規模とEC化率の経年推移



出所) 経済産業省「電子商取引に関する市場調査」よりNRI作成

が可能であることがメリットとして挙げられる。Amazon等のECプラットフォーム上では画一化された画面設計に合わせた形でブランドや商品の魅力を伝える必要があり、柔軟なコミュニケーションを取ることが難しい。しかし問い合わせ対応や画面設計等を含む顧客接点を獲得することができれば、顧客に対して独自の購買体験を提供することが可能である。

また、顧客情報を入手し、活用可能であることがメリットとして挙げられる。購買行動やアンケート等で入手した顧客の嗜好(しこう)や関心等の情報を用いることで、パーソナライズした商品・サービス提供や情報提供が可能になる。また、同様に入手した顧客情報を用いて、新商品や新サービスを開発できることもメリットである。自社の商品を購入した顧客や関心を持っている顧客の情報を利用することができるため、ターゲットとする顧客に購入されやすい商品やサービスを開発できるのだ。

以上のようにメーカーが顧客接点を活用することで顧客に対して他のメーカーとは異なる購買体験を提供できるようになると、顧客が「そのメーカーであるから」という理由で購買するようになることが期待できる。

特に購買の場面においては、Amazon、楽天市場をはじめとしたECプラットフォームはその品ぞろえから集客力があるものの、サイトを訪れた顧客はまず価格とレビュー数と評価を見ることになる。そのため、評価が同様であれば価格の安い方が選ばれる可能性が高く、価格競争になりやすい。一方、D2Cで購入における顧客接点を獲得することができれば、他の選択肢と比較されることなく、価格競争から脱却することができるのである。

以上のように、メーカーにとって顧客接点の獲得は重要であるといえる。

3 D2Cスタートアップ事例に見る顧客接点獲得方策

では、顧客接点を獲得することが可能なD2Cを成功させるためには何が必要なのか。特に成長が著しいスタートアップの事例から共通項を探ってみよう。本稿では、「COHINA」「北欧、暮らしの道具店」「BASE FOOD」「MEDULLA」の四つのD2Cブランド(メーカーが運営するブランドのうち、自社ECサイト等を中心に商品販売しているブランド)の事例を紹介する。

1) 特定の悩みを持つ顧客にメリットを訴求する

「COHINA」

株式会社 newn は、身長 150cm 前後の小柄女性を対象としたアパレルブランド「COHINA」を運営する。2018年1月にブランドを設立し、2年半後の2020年9月には日本最大級のファッションの祭典ともいわれる東京ガールズコレクションに参加を果たしている。

小柄女性という特定顧客との接点拡大のために利用しているのが2022年4月時点で24万人のフォロワーを抱える公式 Instagram である。小柄女性向けのファッションコーディネートを投稿するほか、3年間1日も欠かさずにインスタライブを配信し、その中でモデルが実際に身に着けた着心地や特徴を伝え、視聴者の質問に答えている。双方向的なコミュニケーションを取りつつ、インスタライブを視聴するロイヤルティーの高い顧客の生の声を拾い上げ、それを商品開発等に生かしている点もD2Cならではの強みであるといえる。

2) 独自のライフスタイルを提案する「北欧、暮らしの道具店」

「北欧、暮らしの道具店」は、北欧をはじめ、さまざまな国の雑貨やアパレル商品を扱うECサイトである。創業時は北欧雑貨の卸売りであったが、メーカーとしてオリジナル商品も開発し、2021年7月時点では商品売上げの約50%をオリジナル商品が占めるD2Cブランドである。運営する株式会社クラシコムの2021年7月期の売上げは45億円と2年間で売上げが約1.7倍に増加しており、好調に業績を伸ばしている。

「北欧、暮らしの道具店」は、北欧テイストの雑貨を販売するとともに、多くのメディアで独自のライフスタイル・世界観を反映させたコンテンツを配

信している点が大きな特徴である。2022年4月時点で51万人の登録者を抱える公式 YouTube 等でドラマを、Podcast 等でラジオコンテンツを配信しており、2021年には劇場で映画を公開している。

また顧客接点の拡大と売り上げ向上に寄与しているのがアプリである。2019年11月にはiOS 端末向け、2020年4月にはAndroid 端末向けにアプリの配信を開始しており、2021年10月時点には150万ダウンロードを突破、売り上げの56%がアプリ経由となったことを発表した。ロイヤルティーの高い顧客がそのライフスタイルや世界観に触れる接点として、また雑貨を購入する接点として、アプリを活用することでより長期的かつ密接な関係性を構築している。

3) 顧客が定期購入しながら商品開発に参加する

「BASE FOOD」

ベースフード株式会社は、1食で1日に必要な栄養素の3分の1が取れる完全栄養食「BASE FOOD」を主に定期販売で展開するフードテックベンチャーである。2016年に設立後、2022年2月には毎月の定期購入者を10万人まで拡大しており、2年前の2020年2月時点と比較すると約10倍の成長を遂げている。

特徴的な取り組みとして、独自の顧客接点を利用したプロモーション・商品開発が挙げられる。同社は、2022年3月時点で1.8万人を超える定期購入者（以下、会員）を対象に、「commune（コミュニケーション）」^{※4}を活用したユーザーコミュニティ「BASE FOOD Labo」（以下、Labo）を運営している。

※4 コミュニケーション株式会社が提供する、企業とユーザーが融け合うカスタマーサクセスプラットフォーム

図表2 BASE FOOD アプリの機能



出所) ベースフード株式会社

Labo では、会員同士でアレンジレシピを紹介しあう投稿等が見られるほか、Labo に所属する管理栄養士からコメントやアドバイスがもらえるプログラム等がある。また、それ以外にも Labo では、新商品の試食やモニターになる会員を募集することで会員と共に商品開発を進めている。

ユーザー同士の情報交換促進によって、追加購入や単価の高いプランへの変更等が発生し、LTV (Life Time Value) ※5 が向上しているほか、会員の紹介による新規顧客の獲得や、レシピ投稿により食べ方のバリエーションが増えることで会員の「飽き」を防ぎ、解約率減少に寄与している。また、2022年3月には以上のような会員との顧客接点をより強化するためにオリジナルアプリをリリースしている。

4) それぞれの顧客に合った商品を提供する

「MEDULLA」

株式会社 Sparty が 2018 年 5 月に設立したパーソナライズヘアケア「MEDULLA」は、2022年2月時点で累計会員数 (Sparty3 ブランド累計) が 50 万人に達している。

「MEDULLA」は、顧客が公式サイトで 10 の質問に答えると 5 万通りの組み合わせの中からオリジナ

ルシャンプー & リペアやヘアケアアイテムを定期配送する。このような一人一人に合った商品を提案できる点も、公式サイトで独自の UI を持つ D2C ならではの特徴である。

継続的な顧客接点構築のために、購入後も何度も自社 EC サイト内で再診断でき、その時々状態に合わせた商品が届けられる仕組みがある。オンラインだけでなく、「MEDULLA」直営の店舗で無料の髪質診断を行っているほか、全国約 500 店舗の提携美容院で無料カウンセリングを受けることを可能にするなど、オフラインでの顧客接点も活用しながらアプローチを広げ、顧客体験を高めているのである。

「MEDULLA」では、シャンプーとリペアのセットを定期コース月額 8,330 円 (税込) という比較的高い価格で提供しているものの、パーソナライズという特別感とその手厚いアフターケアにより、多くの会員に支持されているのだ。

※5 企業が1人の顧客から生涯にわたって得られる利益を指す

図表3 成長しているD2Cスタートアップの共通項

ブランド名	販売する商材	共通項 1	特定の顧客に訴求する 明確な個性	共通項 2	顧客が継続的にコミュニ ケーションを取る仕組み	その他の取り組み
COHINA	アパレル		身長150cm前後の小柄女性を対象としたアパレル商品を提供		毎日のインスタライブ配信で双方向的なコミュニケーションを実施	Instagramでの商品企画ライブやアンケートで顧客と共に商品開発を実施
北欧、暮らしの 道具店	雑貨・ アパレル等		独自のライフスタイルや世界観に合う雑貨やアパレル商品等を提供		独自のライフスタイルや世界観を反映したコンテンツをドラマ、ラジオ、映画等で発信	アプリを、物販とコンテンツ提供の共通プラットフォームすることでロイヤルティの高い顧客との接点を構築
BASE FOOD	完全栄養食 (定期販売中心)		1食で1日に必要な栄養素の3分の1が取れる完全栄養食を提供		会員コミュニティ「BASE FOOD Labo」で会員同士のつながりをつくり、管理栄養士からのアドバイス等も実施	「BASE FOOD Labo」でアンケートを実施するほか、試作品を会員に配りフィードバックを得ながら商品開発を実施
MEDULLA	パーソナライズ ヘアケア (定期販売中心)		公式サイトで10の質問に答えた顧客に対して5万通りの組み合わせの中からオリジナルシャンプー&リペア等を提供		オンラインでの定期カウンセリングを実施	MEDULLA直営のリアル店舗や全国約500店舗の提携美容院で無料の髪質診断を実施

出所) NRI 作成

5) 成功事例から推測されるD2Cに必要な条件

以上四つの事例から、図表3で示している通り、①特定の顧客に訴求する明確な個性を持っていること、②顧客が継続的にコミュニケーションを取る仕組みを構築していること、という2点が、成長しているD2Cスタートアップの共通項として挙げられる。その共通項を満たしたうえで、四つの事例の中で紹介したように顧客接点において入手した顧客情報を商品開発やプロモーション等にクイックに生かし続けている企業が成長しているといえるだろう。

りへの影響が強く見られたが、日本でも小売り・メーカーを含んだ市場構造が今後変わる業界が出てくる可能性もある。では、大手メーカーはどのように顧客接点を獲得して対応すべきなのか。

対応の方向性として、大きく五つのパターンがある。「D2Cへのシフト」「D2Cとプラットフォームの併用」「D2Cブランドの新設」「D2Cブランドの買収」「購買以外の顧客接点の獲得」である。それぞれについて参考となる事例を踏まえつつ紹介する。

1) D2Cへのシフト

まず、メーカー全体として、D2Cへシフトするという方法である。購買を含めた顧客接点を直接獲得することで顧客との関係性は独自に構築できるようになるが、十分なブランド力がなければ集客が難しい。NIKEは、そのブランド力をもって2019年にAmazonから撤退、一部の小売店との取引をやめており、四つのアプリ^{※6}を主軸に顧客接点を構築している。

※6 商品販売・情報発信アプリとして、Nikeアプリ、Nike SNKRSアプリ、トレーニングサポートアプリとして、Nike Run Clubアプリ、Nike Training Clubアプリの四つのアプリを展開している

4 顧客接点獲得に向けて大手メーカーとして取るべき方策

一方、大手メーカーの視点では、D2Cスタートアップは、その顧客接点を生かしてシェアを拡大する可能性があり、脅威として認識されうる。米国では実際に、マットレスのD2CブランドであるCasperが創業から4年で売上高約400億円に到達し、その影響で米寝具マットレス最大手の小売企業であるマットレスファーム (Mattress Firm) が2018年10月に破産法適用を申請し、数百店規模の店舗閉鎖に追い込まれた。米国のマットレス業界では小売

四つのアプリのうち、二つはトレーニングをサポートするためのアプリであり、二つは商品販売・情報発信のためのアプリである。これらのアプリは同一のIDでログイン可能であり、トレーニングに関する顧客データを商品販売・情報発信アプリでのパーソナライズに活用している。また、アプリ内ではスニーカーの素材や色をパーツごとにカスタマイズできる独自の購買体験を提供している点も特徴である。

2) D2Cとプラットフォームの併用

次に、既存製品において購買を含めた顧客接点を獲得したいが、製品の特性上もしくはブランド認知上、顧客接点を自社独自のチャンネルに限定することが難しいメーカーは、「D2Cとプラットフォームの併用」という選択肢を取るべきである。

アンカー・ジャパンは、2013年に設立された企業であるが、Amazon等のECプラットフォームの販売をメインとしつつ、自社ECサイトでもポイントの付与や保証期間の延長などの特典を用意することでロイヤルティの高い顧客との関係性を構築している。カスタマーサポートは外部にアウトソースせず、すべて正社員が担い、Amazonレビューを重要なKPIとして商品をクイックに改良する等、プラットフォーム上での販売でも獲得できる顧客接点や顧客情報を活用することで顧客の期待に応えている^{※7}点はプラットフォームの活用方法として参考になる。

3) D2Cブランドの新設

次に、製品の特性上、もしくは流通・小売りの関係上、既存製品をD2Cで販売するのは難しいが、新規製品によって顧客接点を獲得したいメーカーは、「D2Cブランドの新設」という選択肢を取るべ

きである。

既存の主力製品である調味料では顧客接点の獲得が難しいミツカンは、「新しい食」を提案するブランドZENBをD2Cで展開している。ZENBは、野菜や豆、穀物といった植物を可能な限りまるごと使ったブランドであり、「サステナブル」で「健康」でありつつ、「おいしい」商品というSDGsの潮流をとらえたコンセプトを提示している。2019年3月にブランドを立ち上げ、タンパク質の多い黄エンドウ豆を100%使った「ZENBヌードル」は、2020年9月に販売を開始し、2022年3月には累計300万食を突破している^{※8}。

D2Cの特徴である顧客とのコミュニケーションも生かしており、2022年1月に販売開始した「ZENB STICK リッチテイスト」はこれまでの「ZENB STICK オリジナル」を愛用している顧客と何度も意見を交換しながら開発を進めた^{※9}。

4) D2Cブランドの買収

また、D2Cスタートアップの勢いが増している業界では、成長している「D2Cブランドの買収」も選択肢として取りうる。

株式会社ポーラ・オルビスホールディングスは、2021年2月にパーソナライズビューティーケア商品を提供しているトリコ株式会社を38億円で買収

※7 松村太郎『ANKER 爆発的成長を続ける新時代のメーカー』マイナビ出版
2020年4月

※8 https://www.mizkan.co.jp/file.jsp?id=2021_Renewal/newsrelease-220309-80.pdf

※9 <https://zenb.jp/blogs/pressrelease/2022011901>

図表 4 大手メーカーにおける顧客接点獲得パターン

顧客接点獲得パターン	適したメーカー分類	参考企業	取り組み内容
D2Cへのシフト	十分なブランド力があり、プラットフォームに依存せずに自社チャネルで顧客を獲得できるメーカー	NIKE	●2019年にAmazonから撤退し、トレーニング用のアプリと商品販売・情報発信用のアプリにて顧客接点を構築
D2Cとプラットフォームの併用	主力製品をD2Cで展開したいが、製品の特性上もしくはブランド認知上、顧客接点を自社チャネルに限定するよりもプラットフォームと併用した方が効果的なメーカー	アンカー・ジャパン	●Amazonを主な販売チャネルとしつつ、カスタマーサポートは正社員が担い、Amazonレビューを重要なKPIとして商品を改善 ●一方、自社サイトの購入に対してポイントを付与する、製品の保証期間を延長する等の特典を提供
D2Cブランドの新設	製品の特性上もしくは流通・小売りとの関係上、既存製品をD2Cで販売することは難しいが、新規製品をD2Cで販売したいメーカー	ミツカン キリン	●サステナブルで健康的な「新しい食」を提案するブランド「ZENB」を立ち上げて、定期購買サービスを提供 ●自宅で新鮮な生ビールを飲むことができる定期購買サービス「ホームタップ」を提供
D2Cブランドの買収	既存製品もしくは今後成長を狙う分野において買収対象となるD2Cスタートアップが存在するメーカー	ポーラ 資生堂	●パーソナライズビューティーケア商品を提供しているD2Cメーカーのトリコを38億円で買収 ●スキンケア、ボディケア・ヘアケア商品を提供している米D2Cメーカー「ドラッグ エレファント」を約895億円で買収
購買以外の顧客接点の獲得	既存製品において顧客の購買行動上、D2Cでの販売は難しいが、顧客接点を構築したいメーカー	オムロン ソニー	●オムロンが提供する体重体組成計等のデバイスから得られるバイタルデータを顧客が「OMRON connect」アプリ上で管理可能にする「OMRON connect」を提供 ●会員サービス「My Sony」を通じて新製品情報や購入商品を使いこなすための情報を提供 ●リアル店舗であるソニーストアで、一眼カメラの体験・購入相談会等を実施

出所) NRI 作成

した^{※10}。トリコが展開するブランド「FUJIMI」は、自社サイトで顧客にアンケートに回答してもらい、その結果を分析したうえで、それぞれの顧客に合うサプリやプロテインを提供するD2Cブランドである。2022年4月時点ではサプリ定期便を月額6,400円（税別）、プロテイン定期便を月額8,980円（税別）、フェイスマスク定期便を月額4,980円（税別）で提供しており^{※11}、決して安くはないものの、業績を好調に伸ばしている。ポーラは「多様化する美の価値観に応える、個性的なブランドの集合体を目指す」というグループの戦略強化につながり、ひいては、中長期的な企業価値向上に資するためにトリコを買収したとしている。

5) 購買以外の顧客接点の獲得

最後に、既存製品において顧客の購買行動上、顧客接点を獲得することが難しいメーカーは、「購買以外の顧客接点を獲得する」という選択肢を取るべ

きである。

例えば、家電はコロナ禍においてもECプラットフォームや家電量販店での購入が中心であり、購買において顧客接点を獲得することは難しい。2021年8月に実施された「家電に関する調査」^{※12}では、2020年以降に購入した家電の購入場所を調査しており、56.9%が家電量販店での購入、49.3%がAmazon、楽天等のモール型ECでの購入であり、メーカーサイトで購入している顧客は5.4%であった。

※10 株式会社ポーラ・オルビスホールディングス プレスリリース 2021年2月12日 https://ir.po-holdings.co.jp/news/news/news4191915065228109712/main/0/link/202102_stock.pdf

※11 <https://fujimi.me/>

※12 楽天インサイト「家電に関する調査」<https://insight.rakuten.co.jp/report/20210929/>

その中でもオムロンやソニーは購買以外の顧客接点を獲得している。まず、オムロンはOMRON connect を通じて購買後の顧客接点を獲得している。OMRON connect は、オムロンが提供する体重組成計、活動量計、血圧計、体温計等のデバイスから得られるバイタルデータを顧客がOMRON connect アプリ上で管理可能にするサービスである。アプリを通じて顧客との関係性を構築するだけでなく、グローバルではそのバイタルデータを医療機関と連携することで遠隔モニタリングサービスを提供する等、顧客接点を幅広く生かしている^{※13}。

また、ソニーは会員サービス「My Sony」を通じて新製品情報や購入商品を使いこなすための情報を提供しているほか、リアル店舗であるソニーストアで、一眼カメラの体験・購入相談会等を実施しており、購入前の相談や、カメラの購入後に撮りたい被写体に合ったレンズを提案するなど、さらなる購買につなげている^{※14}。

以上を踏まえると、顧客接点の獲得方法については図表4のように整理することができるとと思われる。

5 おわりに

さまざまな取り組みによってD2Cをはじめとした顧客接点を獲得している事例を紹介してきた。

コロナ禍が2年以上続き、新しい生活様式「ニューノーマル」は定着し始めているため、リアル店舗での購買に対する強い揺り戻しは想定されないだろう。

また、Cookieへの規制が強化される等の個人情報保護が進むほか、個人が政府や企業に提供したデータを自分で管理し、自由に持ち運ぶことができる仕組みである「データポータビリティ」の権利

や政府や企業に提供したデータの消去を請求する権利である「忘れられる権利」については、EUが主導しており日本でも検討が進められている。

今後、消費者のデータを得るには、ますます顧客との関係性構築が重要になってくるであろう。顧客接点の獲得はメーカーにとって大きなメリットを与えるが、製品の特性、ブランド力、小売り・流通との関係性によっても、顧客接点の獲得方法は無数に存在する。本稿を、顧客接点獲得における参考にさせていただければ幸いである。

※13 オムロン株式会社 統合レポート2020 https://www.omron.com/jp/ja/ir/irlib/pdfs/ar20j/OMRON_Integrated_Report_2020_jp_18.pdf

※14 https://www.sony.jp/store/retail/?s_pid=jp_top_STORERETAIL_SUMMARY

●…… 筆者
近藤 佑介 (こんどう ゆうすけ)
株式会社 野村総合研究所
CX コンサルティング部
コンサルタント
専門は、デジタルマーケティング、新規事業開発など
E-mail: y4-kondo@nri.co.jp