

「モノ売り」から

通販プロデューサー

西村 公児

体験のにを変える

ニューリテール

大
全

“ うちの商品はネットじゃ
売りにくいって本当? ”

時代が変われば
売り方も変わる!

日本
の
デジタルコマース
の
展望がわかる

はじめに04



第一章09 従来型 e コマースの必勝法

一般的な従来型 e コマースの販売方法10
ネット通販でチェックしておきたい 三つのステップ13
eコマース 今さらわかるコマースの歴史変移16
eコマースのメリットとデメリット19
デジタルコマースの流れ22
eコマースを成功させるプラットフォーム23
eコマースからデジタルコマースへの パラダイムシフト29



第二章32 新しい生活様式での e コマースとは

D 2 C が注目されている背景36
日本 E C 市場が D 2 C に変わる38
日本式 D 2 C DtoC の メリット デメリット40
D 2 C ビジネスモデルのサービス展開 /ブランド 事例42
D 2 C 成功させるにはやはり DX が必要なのか？45



第三章

脱ネット通販のフレームワークとは

-----47

ビジネスシーンで活かす「DX」活用法とは -----50

なぜ今 DX デジタルトランス
フォーメーションなのか？ -----53

DRMとブランドマーケティングを
融合させたプロモーション活動 -----55

デジタルコマースをサポートするための
処方箋 -----59

「リアル店舗とのEC」時代は終わった！？
ECからデジタルコマースへ -----62



第四章

顧客体験を最大化にするデジタルの活用法とは -----64

顧客体験の非連続な変革 -----71

デジタル変革の起点になるCX -----73

顧客体験の進化と変革 -----75

商業地域を含む包括的なビジネスモデル -----78

EC から Digital Commerceへ -----79

おわりに -----82

はじめに

これまで通販事業や事業や小売り産業では、実際の商品を手に取り購入の選択肢としてネット通販が存在していました。いわゆる決済の手段としてインターネットが利用されていた状態がこれまでのシステムです。

またもう一つのシステムは、ネットで完結する場合があります。完全にネットだけの販売しているブランドや小売店も少なくありません。

ネット上で商品を展開させ、ネット上で決済を行う、完全にネットで完結する、というのも定番化されています。

昨今では5Gの導入により現実でのいいところ、そしてネット上でのいいところを兼ね合わせた新しい概念が登場してきているのです。それを「ニューリテール」と表します。

この「ニューリテール」は中国ではすでに広がりつつあります。中国アリババグループが推奨しており

2016年の10月にはすでに「10年から20年先の未来に訪れるであろう」とまで語っていたのです。

アリババグループはこれまでの商品展開とは異なったオンラインとオフライン融合の物流を考えています。

ネットとリアルがある意味では分断されてきた時代から、それらを融合させたくうえで活用する新しいジャンルが日本でも注目されてきているのです。

社会情勢も加わり、デジタルとリアルの融合というのはすでに注目されています。無観客試合やネット配信でネットを通じて応援や支援を行うなど、デジタルコンテンツを通じて現場を盛り上げて行くことは、今後重要視されている状態であると言えるのです。

アリババグループが考えるニューリテールのモデルとしては、それぞれ別で行われていた「物流」「テクノロジー」「顧客データ」といったすべてのものを統一してしまうことです。

顧客や消費者側が体験を前提として商品や店舗の間に生まれるビジネスをすべて再構築しよう、そしてさらに成長を遂げようと掲げています。

日本のみならず昨今の社会情勢も加わり、デジタルとリアルとの融合というのはすでに注目されています。

無観客試合やネット配信でネットを通じて応援や支援を行うなど、デジタルコンテンツを通じて現場を盛り上げて行くことは、今後重要視されている状態であると言えるのです。

現状ライブハウスやコンサートといったコンテンツは通常のように行えませんから、よりオンラインの需要が高まっています。

今後新型コロナウイルスという社会情勢の中で、さらに注目されつつあるジャンルであり小売や物販以外にも当てはまる新しいサービスの提供であると言っても過言ではありません。

また5Gの普及に伴い新しいジャンルや価値に対して関心が集まってきているといえるでしょう。中でも代表的なのは無観客ライブやスポーツの無観客試合です。

無観客でありながら手元にあるスマートフォンやパソコンを活用して声援を送ったり、現場を直接盛り上げるようなコンテンツが用意されています。

スポーツ観戦中にスマートフォンの画面に表示をタップすることで会場に声援が流れるといったコンテンツが用意されました。

またY o u t u b eなどのライブ配信では画面越しに相手を支援できてしまうシステムがすでに確立されているのです。つまりライブ会場や試合会場にいなくても、支援や現場を盛り上げるコンテンツが今重要視されているということです。

自由に会いに行けない社会情勢の中で、ニューリテールという新たな基盤が今、急ピッチで成長しようとしています。

通販事業においても外出が自由にできない中ネットとリアルとの融合は注目されている分野でしょう。お店に行かずに商品が手に入る、体験を通してお店の利益につながるというこれまでになかった分野が普及しつつあります。

たとえば中国のオンラインモール「タオバオ」ではブランド体験ストアがあります。お客様はタオバオのアプリを使いQRコードを認証してから入店します。お客様は商品を選び、ゲートを通過するだけで自動的に決済されるという仕組みです。

店内にはセンサーが設置されているため、多くのシステムが自動化されています。運営に当たるコストがかなり抑えられているのです。

またシステムによって管理されているからこそ、顧客データなどを収集しやすくなっています。

現実で買い物をしていながらも自動決済を行い、さらに企業にとっては顧客データを集めることができるため、より需要にこたえたマーケティングを進めることができるでしょう。

ネット通販の需要が日本でもかなり上がってきている中で、新しいサービス展開によってより活発的な事業の向上や拡大が見込めるジャンルであり、5Gの発展とともに見逃せない分野となりつつあるのです。

社会情勢が後押しした形となってしましますが、日本でも徐々に浸透していくと言っても過言ではありません。

| Chapter1

従来型 e コマースの 必勝法

一般的な従来型 e コマースの販売方法

まずはこれまでの e コマースのあり方や、従来型の商品展開と必勝法について見ていきましょう。

基本的なこれまでのネット上での基本的な販売方法は、モール型と自社サイト型に分かれていました。

モール型は多くのお客様が利用されている大型ネットショッピングセンターを通じて商品を販売します。楽天市場や Amazon などが主な例です。

同一サイトの中で複数のテナポが存在し、お客様自身がその中で自分が欲しいアイテムやブランドを探すといった方法ですね。

モール型の中にも種類があり「統合管理型モール」「テナント型モール」「マーケットプレイス型モール」の三つに分かれます。

統合管理型の場合は出店側が簡単に EC サイトを

構築できて運営の負担が少ないシステムです。本部が店舗をまとめて管理・運営を行いブランドやカテゴリなどわかりやすくわかれているという特徴を持っています。

テナント型モールはプラットフォームとなるサイトが存在しその中で企業が運営管理をおこなうシステムです。サイトによってデザインを変えて個性を出すことができます。

サイト運営や商品管理は自社で行えるので運営の負担はかかりますがある程度自由が利くでしょう。

テナント型モールの代表的なものが楽天市場です。初期費用や月額が必要な場合がほとんどです。

最後はマーケットプレイス型モールです。商品販売を希望する企業を集め、商品の情報だけを掲載している状態で商品管理自体はモール側が行います。

サイト運営自体も比較的簡単ですが、お客様からすると企業自体の印象があまり残りません。マーケットプレイス型モールの代表はAmazonです。

モール型以外のネット通販は自社サイトでの運営です。自社サイト型では自力でサイトを立ち上げ、その中で運営や管理・販売を行います。

自分の求めるサービスなどこだわりを持ってカスタマイズしやすいというメリットがありますが運営費や商品管理のほか、宣伝活動などもすべて自力で行う分負担が大きいです。

しかしながら自社本来のよさを引き出すことができますし、何よりもリピーターの確保に繋がります。ソースコードやHTMLなどの技術が必要となるので専門性の高い販売方法といえるでしょう。

昨今ではホームページの枠組みが公開されていて、月額を払って利用するなどの方法もあります。

ネット通販でチェックしておきたい 三つのステップ

1・そしてネット通販ではまず売れる通販指数や通販指標を把握する必要があります。しっかりと稼ぎを出していくためには必要なことです。売れる通販指数＝売上見込数×販売予定単価÷紹介者総数こちらの計算式を利用し2000を超えているかが重要です。

2・続いてチェックしたいのがドライテストです。売り出したい商品を企画し、実際に販売してみようとなった場合すぐにたくさんの商品を出してしまうのではなく小ロットでのテストを行います。

これをMVP（Minimum Viable Product：実用最小限の製品）と呼びます。なるべくコストをかけることなく、最低限の製品やサービスのほか機能を持った試作品をまずは出していくという形です。

お客様がどのような視点でお買い物されるのか、またより満足していただける商品やサービスを開発するためのマネジメント方法で、

さまざまな会社やネットショップで行われています。お客様が抱えている問題と提供している解決方法がしっかりと合っているかを確認し、実際の流れや結果をテストしてみていく方法ですね。

まずはきちんとお客様のニーズにあっているのか、自分たちの認識と需要がずれていないのかを確認しなければなりません。ずれがあった場合はなかなか購買には繋がりにくいでしょう。このまま継続していいのかを確認するためにも小ロットでチェックするのです。

3・テストマーケティングも重要なステップです。主に市場において広告を使いテストします。「PPM：プロダクトマーケットフィット」と呼ばれており、きちんと顧客のニーズにあっていることを表します。

お客様の課題を満足させるためのサービスや商品を提供し適切な市場できちんと受け入れられているのを見ていくのが重要です。上記でも述べましたが、ニーズに合ったものを提供していなければ、購買には繋がらないでしょう。

自社や開発において課題だと感じていることは、果たして顧客にとっても課題なのかどうかを考える必要があります。そして解決策を検証し、

その問題の解決方法が必要とされているかどうかを見ていかなければなりません。プロダクトとマーケットがフィットしていないサービスや商品はなかなか受け入れられないのです。

これらをしっかりと検証し、果たして本当に売れる商品なのかを調査してから販売継続していくのかを考えます。

そして三つのステップがクリアされた後に、CPA (Cost Per Action) いわゆる顧客獲得単価よりもLTV (Life Time Value) 顧客生涯価値 (ネット通販は1年で測定する) が上回っていれば販売継続していきます。

つまりその商品やサービスを続けていくことで自社に対してしっかりと利益をもたらすのかをチェックするということです。収益の総額を算出するための指標となっています。

これら三つのステップをチェックしていくのが従来型のeコマース必勝法でした。つまりさまざまな企業がこれらの指標を参考にしながら楽天市場などのモールで商品展開をしたり自社での販売に注力をしてきたのです。もちろん今現在でも行われている必勝法です。

eコマース 今さらわかるコマースの歴史変移

eコマースは企業の大きさ問わずさまざまな企業が取り入れてきたジャンルです。

楽天やAmazonのほかZOZOTOWNなど、気軽にお買い物できる点から需要はまだまだ高いでしょう。実際どの年代の方でも通販サイトで買い物をしたことがある時代です。成長や変化を遂げてきたeコマースの歴史について学びましょう。

Eコマースにもこれまでさまざまな変化がありました。第一世代と呼ばれる時代には、総合通販としてチラシやカタログのほかテレビ通販が主流です。マーケティング方法に関しても新聞やチラシ、雑誌やテレビといった方法が用いられていました。

もちろん今でもテレビ通販は行われていますが主流であるとは言い難いでしょう。またこれらはかなりの費用がかかります。

リアル店舗やコールセンターが必要ですし

在庫や仕入れの管理なども重要です。リアルとの関りも実際に販売する方法が主流でした。そこから第二世代と呼ばれる4Gの時代に変化していくと、ネット通販やネット広告に変わっていきます。

販路に関してもテレビやカタログから自社サイトのほかモール系がメインとなり、逆にリアルとの関りが薄れて行ったのです。重要視されるのが決済システムや商品企画でより新しいサービスの展開方法が模索されました。さらにネットでの広告が重要視された時代でもあります。

第三世代と呼ばれる5Gの時代ではネット広告よりも人の口コミやレビューが重視されるように変化してきました。いわゆる実際に使用した人の声や噂などがベースになっているということです。

またステマ（ステルスマーケティング）もわかるようになってきたため、よりリアルな声が重要になってきています。

つまり企業側の発信した声ではなく、一般的なユーザーが出した情報が注目されビジネスモデルと変化してきました。集客が重要でありTwitterやInstagramといったSNSの活用も重要です。

とくに昨今ではインフルエンサーと呼ばれるブランドや企業に属していない一般の方の協力が、より購買や集客に繋がってきています。

実際人気のインスタグラマーやインフルエンサーが宣伝した商品や、愛用しているアイテムが欲しくて購入するという方は珍しくありません。

消費者側においてもリアルな声を重視している方は増えてきているのです。また5Gの世代ではリアルとの関りも注目されており体験型の店舗なども増えてきています。企業の宣伝力も広告だけでは足りない可能性がぬぐえません。実際の評価の需要が高まってきています。

第一世代はまず商品が需要とされており、販売するものの価値によって購買に繋がり売り上げに左右されてきました。第二世代では効率化が重視され、リアルとの交流がほぼありません。第三世代ではリアルとの繋がりが体験を通じて重要視されています。

リアル店舗の重要性から効率重視となり、第三世代ではリアルとの繋がり・ユーザーの声が必須と変化してきたということですね。

eコマースのメリットとデメリット

新しい第三世代へと移行していくうえで、きちんと把握しておきたいのがeコマースにおけるメリットデメリットです。

従来の販売方法やeコマースを理解したうえで、新しい世代の重要性についてより把握しましょう。

こちらでは新しい第三世代の展開をeコマースではなく「デジタルコマース」と呼んでいきます。

新しく変化していくデジタルコマースとは何なのか、その流れをeコマースのメリットデメリットを踏まえながら解説いたします。

eコマースとは一言で言うと「物」のみの販売です。ネットショップに掲載されている商品の中から自分が欲しい「物」を選んで購入しますよね。

デジタルコマースとは「物」だけではなく

「事」も重要視しており「物事の体験」や「事消費」がより加速していくのがデジタルコマースです。

まとめると、体験を通じた「コト付きモノ」の販売になります。

eコマースの最大のメリットが効率よく買えることです。実際に店舗へ足を運ばなくても画面上で物の比較をすることができます。

また比較サイトなどを通じて自分にぴったりのものを探ることができるという点が大きなメリットです。

またどこでも買い物ができます。たとえ通勤中の電車の中であっても、欲しいと思ったものを購入できますよね。そのほか販売員も必要じゃありません。

レジや商品陳列などの人件費が必要じゃありませんからショップ側も効率がいいのです。

注文後の手続き作業などにおいては人員が必要ですが、販売するだけの人員は必要ではないでしょう。

消費者側も店員さんの目が気になったりしませんから気軽に商品の購入が可能です。

逆にデメリットとなるのが「情報の信用性の低さ」です。

たくさんのネットショップが存在している中で信用性の低い情報が萬栄しているのも事実でしょう。

商品のデータや事実が客観性を持っているものなのかの判断が難しいのです。

実際、芸能人の写真を勝手に掲載して信ぴょう性の低い情報や商品を信頼できるものとして販売しているような業者もいます。

ニュースなどで話題になったりします。果たして本当にその商品は顧客の問題を解決してくれるものなのかを見極めなければなりません。

効率的だからこそeコマースでは信頼を得るのが難しいというデメリットがあります。

デジタルコマースの流れ

デジタルコマースにおいては「実際の体験」が前提としていて、実際に使った人や誰かの体験をもとにいいねやコメントを参考にします。興味関心を得るためにはその商品の実際を誰かから得るのです。

新しいマーケティングモデルとしてとらえ、実際の体験談をもとにハッシュタグ検索をしたり興味を持ったアイテムの企業ページやLPへ飛び、購買に繋がります。つまりSNSのいいねやレビューコメントなどがかなり重要なのです。購入までのプロセスが直接企業サイトを参考にするのではなく、人の体験・口コミが前提とされています。

この流れやモデルのことをULSSAS（ウルサス）と呼びます。Uは「ユーザーゼネラルコンテンツ」Lは「ライク（いいね）」Sを「サーチ1（第一段階・ハッシュタグ検索）」二つ目のSを「サーチ2（第二段階・Google検索）」Aが「アクション(購入する)」最後のSを「スプレッド（広げる・拡散する）」の意味を持っています。この順で行動するのが第三世代です。

eコマースを成功させるプラットフォーム

eコマースを成功させるために把握しておきたいプラットフォームについて見ていきます。重要視されるのがSNSの活用です。

とくにInstagramやTwitter、Facebookなどを活用していきます。そのサービスも多くのユーザーを保有しており、企業が宣伝や広告として活用しているのはもはや珍しくありません。

SNSの活用は重要ですが、すべてのツールを使用する必要はありません。企業の雰囲気やイメージ、戦略にあったSNSを活用していくのがポイントです。

ファッションブランドや小物、スポーツ用品など、扱うアイテムによって適した場所が異なります。例えばInstagramの場合はおしゃれなイメージが強く写真映えが重視されますよね。

インフルエンサーもおしゃれだったり見栄えのいい写真を良くアップしています。

そのため写真映えしそうな小物やファッションなどのアイテム展開や宣伝としてぴったりな場所です。専用のハッシュタグも多く存在しており、商品やブランドのほかそのジャンルに合わせたコミュニケーションの場が作られています。

Instagramは特にハッシュタグ一つで物の世界観がガラッと変わる検索結果が出てくるでしょう。

逆にTwitterは話題性が重視されることが多いです。今注目されているジャンルやアイテムのほか、あっと驚かされるような意外性を持ったアイテム、便利アイテムなどが消費者の間で拡散され思わぬところで流行に発展します。

個人も例外ではなくたくさん拡散されることによって人気になったブランドやハンドメイド作品なども多くあるのです。

このようにSNSの活用一つで自社の宣伝や購買に繋がるため、見逃せないコンテンツでしょう。中でも意識していきたいのが「ギャップ」です。

ギャップはまさに意外性がカギとなります。

例えばメロン農家が直販で売るのはよくあることですが、Youtubeを活用することでより話題性とギャップが生じます。農家さんがYoutubeを活用しているので農tube（のうチューブ）とも呼ばれていて、密かにファンを獲得し注目されているのです。

メロンの成長の日々をYoutubeを活用して発信していて、世代や人を問わず感心しても得るようになりました。一見するとインターネットと農業なんて、縁のない世界のようにも思えますが、発信していく場所が増えることでより注目され、かつギャップが購買に繋がっていくのです。

また販売において収穫前に予約を行います。日々の動画や成長過程を見てメロンがほしいと思った人向けに予約フォームを用意するのです。

ここが消費者にとっては体験の部分ですね。これによりロスを減らすことができます。

つまりは在庫が残りにくくなる、というわけです。

既に発注が確定されており、収穫までの過程をコンテンツとして提供できます。

購入側としても成長していく姿を見て、届くまでをたのしみに待てますよね。流通にも流していないので直接消費者に提供できます。

その間にかかる手数料なども省けるのでコストを減らしていけるのもメリットでしょう。

そしてeコマースの決め手となるのは市場シェアです。この場合は大きな会社と小さい会社によって少々異なり、小さい会社の場合はレッドオーシャンに飛び込んでいく形になります。

すでに市場があり、そこに自社らしさやコンセプトを変えるなどして現状売れている市場の中でシェアを獲得していきます。

自社ならではの専門性や特徴を重視していく形ですね。

悩みや問題に特化したものは消費者にとってもです。より専門性が高い方が注目されやすいでしょう。

例えば化粧品でニキビに特化した商品があったとします。

ただ「ニキビに効く」商品よりも「顎ニキビ」や背中ニキビ」など専門分野に特化している見せ方をした方がより、顧客の悩みに寄り添っているので注目されやすいです。

大手の化粧品会社が掲げていないより絞り込まれた専門性にフォーカスしていきます。

逆に大きな会社の場合ブルーオーシャンに飛び込んでいきます。つまり自社で市場を作っていく形です。

例としてスカルプDを挙げましょう。

スカルプDが売れた理由は、従来製品とは違い頭皮を洗うことにフォーカスしたことです。これまでのシャンプーは基本的には髪の毛を洗い清潔にすること、が重視されてきました。

しかしスカルプDは違った視点から商品を開発し、新しい分野を見せるように進めてきたのです。

男性商品において頭皮に注目したのはスカルプDがはじまりでした。

また市場シェアの中で「ずらし戦略」と呼ばれる方法があります。

例えば本来おむつは赤ちゃんに使うものというのが一般的なイメージですが対象者を赤ちゃんではなく高齢者に向けた商品展開です。高齢者専用に使われたおむつもずらし戦略の一つでした。

また昨今注目されている「大人の粉ミルク」も赤ちゃん用が当たり前だったものを高齢者や大人が栄養補助食品として取り入れるよう、ずらした商品展開なされました。

このように、同じアイテムで定番化されているものであっても対象者を変えてずらして商品展開するのもブルーオーシャンの戦略として使われています。

またテレビCMなどでもよく見かけられる「ライザップ」も法人向けに戦略を展開しました。

つまり福利厚生として健康を維持するために戦略を向けたのです。法人に対してターゲットをずらすのも戦略の一つというわけですね。

eコマースからデジタルコマースへの パラダイムシフト

eコマースの戦略とデジタルコマースについて見てきました。では今後eコマースからデジタルコマースへ移行していく流れについて解説いたします。

日本では4月頃から5Gへと移行していく予定でしたが、新型コロナウイルスの影響がありずれ込んでしまっています。

4Gから5Gへ変わったとして、何があるのか？と疑問に思っている方も多いでしょう。5Gへと移行することで少なくともトンネルなどの電波の悪いところでも途切れることがなくなりますし、鉄骨でできている建物の奥や地下2階以上下の階、といった環境でも繋がりがやすくなります。

体感できるくらいには改善されるのです。

eコマースからデジタルコマースへのパラダイムシフトとして代表的なのが、「エシカル消費」です。

新型コロナウイルスなどの影響もあり昨今では「エシカル消費」が増えてきました。

東日本大震災があった後にも福島の方評被害をなくしていこうという目的でエシカル消費が注目されていたのです。

エシカル消費とは特に今年の4月から6月にかけて一気に広がりました。「買って応援」や「食べて応援」のことで、日本独自にはじまった取り組みであり応援したいという気持ちを購買によってあらわす方法です。

実はこの「買って応援」という取り組みは、海外ではほとんど見られません。

店舗に行けず直接買うことはできないけれど、インターネットを通して購入しショップやブランドのほか、地域を応援してあげるようになりました。

そもそもテイクアウトを考えていなかったお店が、エシカル消費の需要によって非接触販売を取り入れるようになってきたのです。

新型コロナウイルスで食べに行けない・直接買えない状況での新しい消費であると言えます。こちらでもデジタルコマースへの移行の一つです。

高単価なテイクアウト商品でも、「その商品が欲しい」「あのお店の美味しいメニューが食べたい」という欲求を叶えられる手段として需要が高まっているのでしょう。

また飲み会に行けなくてもオンラインを利用して飲み会を開いたりする機会も増えてきました。

これはつまり外へ出られない状況であっても「誰かと繋がっていたい」「誰かのために応援したい」という欲求が、ITやデジタルなどのコンテンツを通して効率化されてきているのです。

これまでリアルでのやり取りしかなかった状況の中で、デジタルでも十分体験ができるのだ、ということは証明されました。

より効率化されデジタルコマースへとシフトしていくでしょう。

| Chapter2

新しい生活様式での eコマースとは

エシカル消費の需要が高まったことによって新しい生活様式に進んできていると言えます。新しい生活様式の中でのeコマースとはこういった存在になり得るのでしょうか。

これからの消費についても考えていきます。

上記でご紹介したエシカル消費から、「モノ」「コト」の販売が行われるようになってくるでしょう。それがいわゆる「D2C（ダイレクトtoコンシューマー）」です。

世界で最もD2Cが進んでいる国がアメリカです。代表的な例が「allbirds：オールバーズ」というシューズブランドで、このブランドは世界で最も軽い靴といわれています。

一番の特徴は羊の毛を使用している点で、メリノウール、ユーカリの繊維、サトウキビと言った自然素材を使い、オールバーズは世界一快適なシューズを開発しました。

そのまま洗濯機で洗うことができます。縫い目がなく型崩れもしないし軽いし洗濯機でも洗える！

という画期的な靴が登場し、アメリカでブレイクしました。

靴屋さんというよりは、もともとIT企業として活躍した後、自社の技術を生かして靴の開発に目を付けたのです。

またサービスとして30日間の返品保障やサイズが合わなくても交換可能など充実してします。日本では原宿の駅前に唯一1店舗だけあり、そこで実物を見たり試着といった体験が可能です。

ブランドやお店のイメージを掴む場所であり、お店でも購入が可能です。ネットでの購入が推奨されています。

日本では実は靴が最も通販では売れないと言われていています。やはり靴の場合実際にはいてみないとフィット感がわからない、サイズがあっていないなどの心配が挙げられているため、今のままではなかなか売れにくい状況なのです。

しかし新しいビジネスモデルとしてオールバーズの売り出し方は今後普及していくと考えられており、

体験型の店舗が増えていくでしょう。そうすればサイズやフィット感の心配は解消されます。

日本式としてすでに導入されているのがJINSという眼鏡ブランドです。上野に実店舗が構えられており鏡でフレームを合わせることができます。

鏡の中にAIが仕込まれていて、その人に似合うメガネフレームをAIが教えてくれるのです。ARのように映像化され実際にフィッティングして確認ができます。

メガネをしていない人に向けても「実際にかけてみた印象」を与えることができるため、安心感と信頼によって購買につなげていくのです。

これも一種の体験型消費ですよね。

これらの必須パターンを情報のABCDといいAは「AI」 Bは「ビッグデータ」 Cは「クラウド」 Dは「ディープラーニング」という意味を持ちます。

D2Cが注目されている背景

現在注目されているD2Cですが、多くの企業が注目している背景にはメーカーが代理店や販売店を通す必要がないことが挙げられます。

つまり直接ユーザーに向けて商品やサービスを販売できるのです。欲しい人に欲しいものを直接提供できますから、手数料がかかりませんし消費者とより近くでコミュニケーションが取れます。

データの収集のほか信頼も得られるのです。

直接販売によって販売のフローが大きく変化します。これによって減少していく職種も増えてくるでしょう。

特に影響を受けやすいのが本です。本は基本的に日版などの取次会社を通さなければ販売ができませんでした。

現状本屋さんで流通している書籍は基本取次会社を通して小説などの書籍を販売しています。

しかしAmazonなどの通販サイトから直接販売することによって、ビジネスシステムが大きく変わってきました。

なくなってしまうことはありませんが、かなり精査される分野であると言えるでしょう。

今まで当たり前のようにメーカーから消費者までの途中にあった取次店などが徐々に精査され、排除されるようになってきているのです。

日本E C市場がD 2 Cに変わる

商品に対する流通の流れも変わっていくとされています。上記のように流通段階の中間が省かれることが多くなり、流通が小さい状態で完結できるようになるでしょう。

これはアパレル業界でもいえることです。直接消費者とやり取りする機会が増えることによって、サイズという区別や概念が変化していきます。

例えばオールバーズでもあったように3Dプリンターを使用しその人の型を作ることによって、これまでは自分がSやMなどサイズに合わせて商品を選んでいたところを、個々のサイズにアイテムが合わせてくるようになります。

人それぞれ、個人のサイズが簡単にわかるようになりこれまで当たり前だったサイズ展開が必要ではなくなるのです。服などの商品が個人のサイズに合わせるのが容易になっていきます。

オーダーメイドの服は今までのイメージでは「寸法測定が面倒」「高価で手が出せない」といったのが通常でしたが常識が覆る日が来るかもしれません。

既に「STAMP（スタンプ）」というジーンズのお店では実証されています。フィッティングルームが用意されており画像解析によってその人のサイズを測りオーダーメイドのジーンズが送られてくるシステムです。

STAMPでは店舗で採寸を行い後日ネットでオーダーするという形は、これまでと変わりませんが一番の特徴は3Dスキャナーが使われていることでしょう。

なんと採寸にかかる時価名は3分程、人の手で採寸するよりもかなり手軽で行えます。

完全な無人化については将来的な目標とされています。当面は有人ですが将来的には採寸する場所だけを展開しネットでオーダーメイドのジーンズが15,000円程度で購入できるそうです。

人件費を削減したことによりオーダーメイドでもこの価格が実現できるというわけですね。

日本式D2 C DtoCの メリット デメリット

日本の生活様式として取り入れられるメリットとデメリットについて見ていきましょう。まず、日本では先ほども述べましたように誰かのために買って応援するというエシカル消費があります。

そのため海外やアメリカなどと比べると少し変化があるのです。もちろん体験して購買につなげるといった点においては欧米とも共通してします。顧客の体験をデータ化し購買へとつなげていくのです。

日本の場合は体験型から誰かのために買う、応援のために買うといった感情が合わせている部分が欧米との違いですね。お世話になった地域や人、お店に貢献したいという気持ちが強いのでしょうか。

一番のメリットは小さな会社やメーカーであっても、自社のイメージや独自性のほか世界観などを充分に出すことができるという点です。よりこだわりを持つことでユーザーのニーズに合ったものを提供できます。これにより大手を脅かすこともあり得るのです。

また競合が増えてくる時期がショートカットされることからより世界と戦えるようになってきます。根強いファンを獲得できるようになり、小さいメーカーでも充分戦えます。

しかしながら、デメリットも存在しています。一番は法規制などのルールに小さい会社は耐えることができません。これはベンチャーの研究開発がなかなか進んでいないことにも繋がるため大きなデメリットです。

例としては自動車メーカーのOROCHIです。このメーカーはさまざまな細かい法規制により継続が難しくなってしまったメーカーでした。

ファンはしっかりとついてきていたのですが資金調達の面で躓いたり、資金を調達する際の手間など多くの書類など多くの手間がかかった結果2014年に生産が終了してしまいました。

限られた人やニーズに向けて作っていた自動車メーカーでしたが、日本の法律についていくことができずにつぶれてしまったのです。

しかしながらサービスが大手の買収されることもありますのでそういった面ではメリットにもデメリットにもなり得ます。

D2Cビジネスモデルのサービス展開 /ブランド事例

これからのビジネスモデルとして見ておきたいサービス展開や、ブランドの事例についてもご紹介いたします。D2Cというシステムによって注目される実際のメーカーについて把握しておくことでイメージがしやすくなるでしょう

まず一つ目は皮製品の会社です。2020年7月職人によるレザーグッズのD2Cブランド、【クラフスト】がローンチしました。

実店舗は一つしかありませんが財布、キーケース、名刺入れなどシンプルでベーシックなアイテムを一通りラインアップしており、堅牢な雰囲気漂う外装レザーはコードバンを使用しているこだわりです。

オーダーメイドにも対応してくれるなかなか機会のない革職人さんと直接やり取りが可能で、さらに革製品の修理を無料で行ってくれます。

これまでは消費者が作っている職人さんと

触れ合うような機会があまりありませんでした。そのため修理については小さいメーカーだと受けてくれないことも珍しくありません。

しかしこちらでは作る人と修理の人が一緒の工場にいるというのが最大のメリットですね。ビジネスモデル的には、独自の永年無償修理体制で未来のヴィンテージを創出することになります。

よって、LTV＝顧客生涯価値を考えるマーケティングβの考え方に近いと考えます。

お客さんとの直接コミュニケーションとなるので、無料で修理をしても一緒に別の商品を買ってくれるなどその会社を気に入ってくれるようになります。

二つ目の事例は「世田谷 東京カウボーイ」というお店です。実店舗はこちらも一つしかありません。お肉屋さんの事例で外資系証券マンが第二の人生としてお肉屋さんをはじめました。

和牛専門のフルオーダー精肉店で、800Gあたり2万円のお肉がかなり人気になり、大きな売り上げとなったのです。

バレンタインチョコの箱に入ったお肉が、プレゼント用にと人気となりたくさんのファンを獲得しています。

食べたこともないような部位が紹介されておりデジタル化されていて、ホームページは一見すると精肉店に見えないくらいおしゃれです。

希少部位や食感などランク付けしてわかりやすくしています。証券マンらしくデータ化されているのが特徴的です。

最近では銀座などにこういったビジネスモデルのお店が多く登場してきていて、ご当地グルメの実店舗が並んでおりネットで販売を行います。

特に食品系は自分だけではなくプレゼント用にも重宝されやすいため注目のビジネスモデルでしょう。

物だけではなくサービスにおいても体験から購買へ繋げることができます。

D2C成功させるにはやはり DXが必要なのか？

DXとはデジタルトランスフォーメーションのことで、進化したデジタル技術を浸透させることにより人々の生活様式をさらによいものへと変化させていくことを表しています。既存の価値観や枠組み自体を覆すような改革をもたらします。

D2Cではデジタル化によって事業を改革させることであり、効率化を超えデジタルの技術により顧客体験を創出するものです。

ここで必要になってくるのが「デジタル（技術力）」と「データ（数値）」と「顧客体験（価値体験）」の三つです。

これらがそろっていないと、ただのIT化であり状況把握のみで終わってしまいます。どれか一つでも欠けてはいけません。

事業計画やイメージだけで机上の空論のように

終わってしまいますから三つが重要でしょう。さらに顧客体験はリアルでの体験だけではなくデジタルとの融合も可能です。

JINSを例に挙げたようにJINSでは実際に眼鏡をかけていなくても自分に合ったものを探することができます。昨今ではスマートフォン向けアプリを使ってメガネを探し、デジタルで試着が可能です。このようにARやVRなども重要なカギとなります。

国もこのような取り組みに助成を行おうとしてきています。IT導入補助金などの助成金がすでに開始されています。このIT導入補助金は、中小企業や小規模事業主が課題やニーズに合ったITツールを導入する費用の一部を補助してくれるというものです。

つまり国としてもより新しいシステムの導入に注力していきたいということでしょう。

また農業に対してもデジタルトランスフォーメーションを活用しようという動きがあり、「農業にDXを活用する世界」といった形で一億円のビジネスモデルの提案がありました。ものづくり補助金として紹介されています。

| Chapter3

脱ネット通販の フレームワークとは

これまでのネット通販はサプリメントや化粧品といった「モノ」を購入する媒体のようなイメージがあります。

特にサプリメントは定期購入される機会が多いですね。

そこで厄介なのが回数や定期購入の「縛り」です。ちなみにこの定期購入の縛り、いわゆる“定期縛り”の規制を強化。誤認を招く表示や解約を妨げる行為を厳罰化し、来年の通常国会で、新たな条文を盛り込んだ特定商取引法の改正を目指すことが確定しています。

きちんとホームページやLPをチェックしておかないと、購入回数が定められていたり安く購入できる理由が〇回以上の定期購読と表記されていたりと、思わぬところで損をしてしまうことも少なくありません。

サブスクリプションは実際のところ構造はあまり変わっていません。

きちんとサブスクリプションという考え方を考えて行くというのが、脱ネット通販のフレームワークです。

もともとサブスクリプションはAmazonのプライム会員のように、無形のサービスを課金することによって受けられるというシステムでした。

月額課金によって携帯の使用料や送料無料サービスなど、形のないサービスが受けられます。しかしここ数年では有形のものでもサブスクリプションが利用できるものが増えてきました。

例えば3000円定額で払うことによって毎月好きなお花が選べたり、定額払ってカフェのコーヒー飲み放題といったサービスです。中には定食屋さんでもサブスクリプションを利用するお店もあります。

サブスクリプションというモデルをどのようにして価値を確立させていくのがが重要です。現状、ネット通販のサブスクリプションというものはあるにしても、定期購入といった内情はあまり変わっていないことがほとんどです。

実際定額の料金を払って対価として商品をもらうというシステムなら、定期購入などと大して変わらないでしょう。これらのネット通販のフレームワークから脱却していかなければなりません。

ビジネスシーンで活かす「DX」活用法とは

では今後、どのようにしてビジネスシーンにてDXを活かしていったらいいのか、となくなってきますね。まずファーストステップとしてデジタル化による事業変革を行わなければなりません。

前の章でもありましたようにターゲットもしくは市場をずらす「ずらし戦略」が関わってきます。

デジタルからはじまっている人はアナログを組み合わせせていくのがポイントです。オンラインとオフラインの融合はニューリテールのカギです。例えば顧客へはがきやお手紙を送ってあげるといった方法ですね。

心がこもっていると感じさせ、顧客の満足度を上げる効果があります。逆にアナログからはじめている人はデジタルを組み合わせせていきます。

人の流れなどがデータとしてわかるように、勘で行うのではなくRFM（リーセンサーフリーケンシーマネタリー）を管理するのが重要です。

R F Mとは顧客分析の一種でありRは「Recency（最近の購入日付）」Fは「Frequency（来店頻度）」Mは「Monetary（購入金額ボリューム・売上）」を表しています。

R F Mは顧客をグループわけして、それぞれのグループごとに効果的なアプローチを測る方法です。企業やブランドにおいてメリットが大きく業績アップのために活用されます。指標を合わせることで流量な顧客や継続顧客、新規顧客などグループに分け分析が可能というわけです。

これらの指標に合わせて顧客をランク付けする手法で、これにより格段に顧客管理がしやすくなるでしょう。ただ訪れた人を観察するのではなくこういったデータを取り入れていくのがポイントです。

わかりやすいのがスナックや飲み屋、バーなどで馴染みのお客さんが最近来ていないな、と店員さんやママが気にすることです。最後の来店からどれくらいの日数が経っているのかを把握しています。

またこれまでの頻度よりも乱れているということもわかっているのです。

知り合いを通してメールやLINEを活用しどうしているのかを連絡したりしますよね。

具体的な事例についてもご紹介していきます。草津温泉では女将さんがお客様に手紙を送り宿泊訪問を促しています。そしてお客様から返事があり日付は確定されませんが、前もって来店することの約束や予約は取り付けることができたのです。

こういった事前にやり取りをツールで活用することで行うのがRFMです。

前もって予約や支払いを完結させているシステムを導入したのがサントリーの「さきめし」です。先に費用だけ支払って来店は後から、というシステムです。新型コロナウイルスの影響もあり今はいけないけど、必ず後からいくからと予約や支払いを済ませてしまうような事例も少なくありません。

特に「さきめし」は外出自粛によって困っているお店に向けてはじめたサービスです。チケットを購入して、新型コロナウイルスが落ち着いたところに訪れるという約束が飲食店にとってはかなりの支えとなるでしょう。つまりは先払いシステムのようなものですね。

なぜ今 DX デジタルトランスフォーメーションなのか？

この時期になぜDX（デジタルトランスフォーメーション）が注目されているのでしょうか。今の社会情勢の中で不確実な世の中になっています。つまり不確実性だからです。そのためデジタルとリアルバランスが重要視されているのです。

問題解決のパターンがわからず不確実性があるため、バランスを見ながら新しい分野へと進んでいかなければなりません。事業自体がマイナスとならないようバランスを必要があります。リアルとデジタルのよさを最大限に引き出していくのです。

ある意味現代では不可逆的なものや普遍的な事柄を計るのはとても難しい状況でしょう。まさかコロナウイルスの登場により飲食店がここまで苦しめられるなんてことは、誰だって思っていなかったわけです。

さらに現状では問題解決の糸口は確定されていませんよね。さまざまなお店や企業が、

いろいろなことを考えいかに業績を維持していくのかを毎日考えて行動しています。

これまではPDCAというセルフマネジメントメソッドが主流でした。

Pは「P l a n（計画）」Dは「D o（行動）」Cは「C h e c k（評価）」Aは「A c t i o n（改善）」という意味を持っています。

これらのサイクルを繰り返すことで継続的な業務改善を促すのです。

しかしながら不確実な現代ではOODAが注目されています。Oは「O b s e r v e（観察）」二つ目のOは

「O r i e n t（状況判断・方向付け）」Dは「D e c i d e（決定）」Aは「A c t（行動）」です。きわめて機動性にすぐれたメソッドであると言われており、刻々と変化する状況の中で後れを取らないための指標です。

使い道をしっかりと分けてデータが取れるようになってくれば方向性を示すことはやりやすくなってきます。新型コロナウイルスの影響によって不確実になった現状があるからこそ活かしていける手段です。

DRMとブランドマーケティングを融合させた プロモーション活動

DRMとはダイレクト・レスポンス・マーケティングの略でアメリカの手法を神田昌典さんが日本に持ってこられた新PASONAの法則です。

新PASONAとはPが「problem（問題点）」Aは「Agitation（指摘）」Soが「Solution（内容に対する解決策）」Nは「Narrow Down（絞り込み）」Aが「Action（行動）」を表しています。

心理学のテクニックとマーケティングを合わせた法則であり、誘導のように感じながらも消費者をスムーズにアクションまで導きます。あらゆる業界のマーケティング戦略に取り入れられてきました。ダイレクト・レスポンス・マーケティングの広告文において基礎となると言われています。

新PASONAはLPやセールスレターなどの場面でよく使われており、人を動かすことにおいて重要です。

同じジャンルの商品であっても活用するのとしなないとでは売り上げがかなり変化します。

ブランドという言葉の語源は「刻印する」でした。ブランディングは意味づけするという意味で機能的価値・情緒的価値・精神的価値を生みます。刻印することで他とは違うと区別するということです。

三層構造のようになっている、機能的価値はメリットや特徴のほかこういったいい面がある、いいことが得られるという意味で使われます。

情緒的価値は手に入った時の感情やベネフィットを表し、精神的価値は世界観や価値観といった、普遍的なことを表しています。

新P A S O N A とブランディングを組み合わせることがプロモーションにおいて重要となってきます。広告を出して認知してもらうように仕向け、ネタや情報・ニュースなどを通じて気づいてもらうことです。

とくに昨今ではネットニュースなどを用いて、自然と気づいてもらうことが多くプロモーションの一つの事例です。

例として挙げられるのが大人気ドラマシリーズの半沢直樹です。新型コロナウイルスの影響によって現在テレビ番組やドラマの撮影も難しくなっています。

半沢直樹では9月6日「生放送！！半沢直樹の恩返し」というタイトルで生放送が行われました。ドラマの放送期間中に生放送が行われるのは珍しいですね。

これは新型コロナウイルスの影響によって、ドラマの撮影が間に合わず当日はドラマの様にはじまりながら撮影できなかった旨を謝罪し自然にし調査を掴む流れを作ったのです。

テレビ番組のあり方も変わりつつあり、違和感なく情報を発信することが重要でしょう。ちなみに冒頭数分のドラマ撮影だけでも時間をかけて作られたそうですよ。

つまりただドラマの制作が間に合わなかった旨を謝罪するのではなく、あえてドラマの一部として取り入れ実際には悠さんに演じさせたものを作ることで自然と生放送へとつなげて言うという手段が取られたのです。

制作が間に合わず生放送に急遽変更したという事実は

変わりませんが、自然と謝罪を受け入れ趣旨を理解することができますね。

こういったブランディングマーケティングと新P A S O N Aを盛り込むことによって、気が付いたらユーザーの記憶に定着しているような状態をあえて作っていきます。

あからさまな広告ではなく気づいてもらう、自然に認知してもらうのです。

デジタルコマースをサポートするための 処方箋

今後デジタルコマースをさらにサポートしていくために、必要なことを把握しておきましょう。効率化を超え、デジタルの力を使い顧客の体験を創出するので

大事になってくる要素が三つです。

前章でもありましたように「デジタル（技術力）」
「データ（数値）」「顧客体験（価値体験）」この三
つがそろっていることに注目してください。

この中のデータ目をサポートしてあげるのがIT技術
です。セールスフォースのようなソフトを使用して、
数値やデータを見える化します。セールスフォースは
顧客情報のほか営業が集うや商談の管理など、営業に
携わるさまざまな業務を効率化してくれます。

顧客との良好な関係を築くための顧客関係管理までこ
なすのです。

数字を入り口から出口まで一貫して管理し、マーケティングデータと販売データ、さらにフルフィルメントデータまでもが三位一体となっています。一体となること、繋げて統一することが重要です。

これまではホストコンピューターを入れなければならず、さらにこの機会は数十億もの費用がかかります。

しかしセールスフォースによってクラウド上で管理できるようになり、セキュリティが強靱であり安心です。また費用面もかなり抑えられますね。

早く安くセキュリティも強いのです。

ブロックチェーンのIDを使用して保有していれば、すべてのカギが紐づき一つに統一することも可能です。つまり処方箋とはそれぞれの部署を超えて、一つですべての数字が見えるようになり、ボトルネックをなくすということです。

これまで商品データや顧客データなど、別々に管理されていて、一つ一つ確認しなければならなかったものが、統一されるわけですから効率的になったといえるでしょう。

セールスフォースはAPIでの連携にとっても長けています。

APIはアプリケーションやソフトウェアを構築、および統合するためにつかわれているツールです。

アプリケーションの開発がよりシンプルに行えるようになり時間とコストの削減に繋がります。

またCRM（カスタマーリレーションシップマネジメント）も行います。

ITツールとしてのCRMとは顧客情報の分析結果を可視化してくれるものでよりお客様のニーズに合った営業が行えるようになります。

そのほかデジタル化やDXを行うため見逃せないツールです。

「リアル店舗とのEC」時代は終わった！？

ECからデジタルコマースへ

これからの時代ではリアル店舗とのECの時代は終わったのか、とささやかれています。というのも、デジタルの周りに「人」「物」「情報」「金」「店舗」といったさまざまなものがすべて付随しているからです。

これまでの現実が中心だった場合は、すべてが人の周りに付随していました。人がそこにいること、が大前提だったのです。しかしどの項目も現実とデジタル、どちらにも付随し得るでしょう。そのため重要なのが「体験」です。デジタルを中心としながらも、体験を通じて繋がっていきます。

デジタルで人の感情はありませんが、体験を通して人の感情が得られます。データによって感情がわかるようになり伝わり方がその瞬間に起こるのです。体験であればデジタルを通すことはまったく難しいことはありません。オンラインによって体験し良くも悪くも、その場で体験による結果や感情が出るというわけですね。

どんなにデジタル化が進み、進歩したとしても結局のところ購買などの行動に出るのは人間です。「エシカル消費」にもあったようにデジタルの中でも人との結びつきはなくなりません。

デジタルを中心とした人との結びつきによって、全てが一瞬でつながるようになります。人が中心だった頃に比べて、タイムラグがほぼなくなり伝達のスピード感が違いますね。

また口コミとは違い自分自身が体験したことから、結果としてその体験が自分にメリットになるものならば次の購買にも繋がります。別の人やモノを通すのではなく自分が瞬時に体験し感情を得るのです。即座に結果が出ますからメリットにもデメリットにもなり得ますね。

デジタルを直接買うわけではなく、体験を通じて琴線となりその先にあるサービスや商品を買う状態となります。デジタルの先にも人がいるため、デジタルとリアルとの融合といえるでしょう。

デジタルと人との関りはより一層深くなり、境目があいまいになっていくのです。

| Chapter4

顧客体験を最大化に するデジタルの 活用法とは

今後より顧客体験を最大化させていくために、必要となるデジタルの活用法について考えていきましょう。お客様の行動シナリオ（カスタマージャーニー）に合わせて考えていくことが重要です。

その商品やサービスに対して、お客様がどう行動しそしてどのような感情・期待を持ったのか、結果としてどんな評価を持っているのかに着目します。購買までの過程と、買った後の行動が重要です。

事前期待と事後評価があり、これらの関係性によってお客様がどのように感じるのかが異なります。それぞれの行動シナリオを考えながら、シナリオを設計することによって今後の発展につながるのです。そしてこれも「見える化」しなければなりません。行動のプロセスをデータ化しておきましょう。

この「事前期待」と「事後評価」における行動や感情のバランスについては以下、三つのパターンに分けられます。「事前期待 > 事後評価」「事前期待 = 事後評価」「事前期待 < 事後評価」です。それぞれどのような特徴を持ち、企業やブランドにとっての柄強についてまとめました。

まず事前期待が事後評価よりも大きかった場合、事前期待 > 事後評価この状態では期待よりも評価が低かったという状態です。お客様にとって何か不満点があり心のバランスが悪くなってしまいます。

心のバランスをとるために結果として誰かに不満を話したり、クレームに繋がるのです。「思っていたのと違う」「こんなはずじゃなかった」などの感情を抱かせてしまったというわけですね。

事前期待と事後評価のバランスが上手にとれている場合、事前期待 = 事後評価この状態はおおむね満足できており心のバランスもたもたれています。不満がないので再購入に繋がりリピーターを増やすことができるでしょう。逆に言えば心のバランスが保たれているので特に何かを発信することがありません。自分が満足しているだからまた購入する、という流れです。

事前期待よりも事後評価の方が大きい場合、事前期待 < 事後評価この場合は、満足を超えて感動に繋がります。心のバランスとしては貰い過ぎのような状態でお返しをしたいと感じる人も多くなるのです。

結果として口コミに繋がり、周囲の人へ評価を広めてくれます。

そして「こんなにも感動したのだから誰かと共有したい」「友人に教えてあげたい」などの感情抱かせることもあります。自然と周知に繋がっているのです。

つまり何がクレームになるのか、リピートになるのか、口コミに繋がるのかは事前期待と事後評価の大きさが、どのようなバランスで撮られているかによって決まります。行動シナリオとして最初に設計しておかなくてはなりません。まずはデジタル化されてわかるように可視化するのが大事です。

口コミ評価やアクセス解析などそれぞれ行ったことを集めて分析していかなければなりません。各部署でそれぞれが持っているデータを統一して見ることがデジタルの活用法として大切です。

デジタルを活用していく見方の中でアメリカではすでに進んでいる方法がNPSです。NPSとはネットプロモータースコアのことでこれは顧客ロイヤルティを把握するため、そのメーカーや企業、ブランドに対してお客様がどれくらい愛着や信頼を持っているのか、を数値化する指標のことを表しています。

2003年頃、アメリカの大手企業がこの指標を発表し、

レゴやAppleなど多くの企業が活用してその有能性を証明しました。これによりアメリカでは一気に広がったのです。現在でもP&GやGoogle、アメリカンエキスプレスなどがこの指標を活用しています。この指標をもとに日々サービスの向上を図るのです。

NPSが高い企業や事業は成長率も高く収益向上を実現させるためにはNPSの指標は重要です。

日本でも徐々に認知度が上がってきており、質問をしてから10段階評価を付けていただくのが特徴です。この指標は業績に直結します。質問の基本は「私たちの商品を友人におすすめてしますか？」「あなたの友人や同僚に私たちの商品サービスを紹介してくれる確率はどのくらいですか？」などで、10段階から評価をもらいます。

0から6点「批判者」7から8点「中立者」9から10点「奨励者」と呼んでいます。友人に紹介するならば事前期待よりも事後評価が高くないとなかなか紹介したいとは思いませんよね。

よりわかりやすくデータ化するための計算式があるのでそちらも見ていきましょう。

まず100人にアンケートを行います。批判者30人（30%）－奨励者10人（10%）＝奨励者－批判者＝－20%、評価点は－20となります。

その評価点（NPS指数）が経常利益と比例していくのです。それぞれエンターテインメントや証券など、業界によって評価点が変わります。実際には統計的な面から考えると400以上のサンプルが望ましいとされています。

eコマースでの評価点は平均して－30ほどです。大手の業界ではメルセデスベンツが評価点＋10を獲得しており、エンターテインメントとして定番なディズニーランドやUSJは平均＋20から＋30ほどとなっています。

NPS指数が高い業界程デジタルが進んできており、自分がかかわっている業界と合わせていくのが大事ですね。ほかの業界の企業を見ていくとより参考になるでしょう。以下に自分のブランドや業界でNPS指数をプラスにしていくのか、デジタル化とともに導入していくきっかけとなるでしょう。

参考として、メルセデスベンツは車の中でWi-Fiが使えます。

また行きたい目的地を口頭で告げるだけでAIが反応してくれるのです。これも一種のデジタル化ですよね。またディズニーランドではスマートフォンやネットで入場チケットが買えます。

購入したチケットをスマートフォンで表示させることで、入場やファストパスの獲得もできるため紙のチケットが必要じゃなくなっているのです。また購入したチケットをスマートフォン上で誰かに譲渡することもできます。

このようにデジタル化を進めていくことで、顧客満足度を上げていき結果として事後評価が高くなりNPS指数が高くなっていきます。

エンタメ業界においてデジタル化の進みが早い傾向にありますが、エンタメ以外にもデジタルとの融合は行えます。またそれが重要な事柄です。

どのような分野、媒体でデジタルが導入されているのかをチェックして実写の商品やサービスと繋げていくと良いでしょう。

顧客体験の非連続な変革

これからの顧客体験と、変化において重要なのはそれぞれの連携や関りです。

それぞれの要素が点と点の状態が存在していたものを、すべて線で繋げていくこと、つまり連携してあげなければ効率化は図れません。

事前期待を超えているのか超えていないのか、といったデータは線で繋げていくことによって見えてくるようになるのです。

日本ではどんな内容や産業であれそれぞれ部署がわかれている、繋がっていないことがまだまだ多いです。縦割りされがちな部署を横ぐしにしてデジタルによって管理していくのが変革に繋がります。

すべての要素、点と点を一貫して見れるようにしていくのが重要です。一貫して見られなければただの数値であり、状況を把握しただけにすぎません。

具体的にはマーケティング（マーケティング α ）・販売セールス（マーケティング β ）・商品と役務の提供（有形無形）・納品（有形無形）・代金の回収（リアルバンク・ネットバンク）これらの要素を統一することで見える化します。

別々だった要素が一貫して把握できるようになりますから、納期を進めていくにつれてより効率化されていくのです。

作業手順が一個一個ではなく、デジタルコマースでは横ぐしにして進めていくようになります。

常に進捗をチェックしていき納期ありきで進められます。

スピード感が増しデータ管理もしやすくなりますね。

デジタル変革の起点になるCX

CXとはカスタマーエクスペリエンスのことです。

2000年頃から注目され始めたマーケティングのコンセプトで商品やサービスのほか性能や価格といった合理的価値と、購入までの過程や購入後のフォローアップなどの経験における感情的な価値を重視するものです。

顧客体験価値や顧客経験価値とも呼ばれています。

お客様の行動のシナリオがベースとなっていて、お客様の体験が最終的な起点としているのです。

お客様の体験をそれぞれの要素で繋げて把握していこうという動きです。先ほどあった5つのフェーズに置き換えていくと以下のようになります。

まずアラートの設定を行います。事後評価よりも事前評価が高くなってしまう場合にはクレームを避けるためにデジタルによってアラートを設定するのです。

その基準が前に出てきたCPAでこの基準値をアラートとして設定しましょう。

続いて、LTVの数字が基準値を超えていない場合にアラートを設定します。

納期のアラートは期日やクオリティに対してのアラート設定です。お金に関しては期日などを基準としましょう。

それぞれでアラートを設定しておくことで、先回りして予測ができます。クレームなどに繋がらないように事前に行動しリスク回避につながるのです。

事前期待よりも事後評価が大きくなるように事前にデータを把握出来るのは大きな強みになりますね。

アラートを設定しておけば事後評価の方が低くなる前に行動が可能です。

顧客体験の進化と変革

今後の顧客体験の進化や変革にカギとなるのが5Gの存在です。新型コロナウイルスの影響により遅れてしまっているものの、徐々に普及されていきます。

5Gは一般的に普及されはじめるとVRやARが活用される場面が増えてくるでしょう。

これによりリアルの実験とバーチャルの実験がさらに融合していき、境目がなくなり始めます。実際、VRを活用した分野はたくさん増えてきており、ゲームなどのエンターテインメント以外にも進出してきていますよね。

先ほどもありましたようにNPS指数が高いエンタメ業界などから、どんどん普及していきます。企業としてデジタルが活用され導入されるように進化していくでしょう。

エンタメ以外の業界では教育と技術からある種の掛け算のように普及していくと考えられます。

具体的には健康産業です。従来では経験者の声や体験というのは口コミがメインでした。それぞれ経験者の口コミを参考にして購入を検討したり、宣伝に起用した入りしてきましたね。

これからは自分の状況を可視化できるようになり、より効果を目で確認できるようになります。

それぞれの分野において具体的なものを見ていきましょう。

まずは健康の面です。健康とテクノロジーをかけたことを「ヘルステック」といいます。最新のITを活用し医療や情報を電子化させるのです。個人に関する健康周りや見病予防などに向けた管理が可能となってきます。

さまざまな分野とテクノロジーのかけ合わせによって変化していく具体例を他にもご紹介いたします。まず小売業とテクノロジーを合わせたのが「リテールテック」です。

事業にITなどの最新デジタル技術を導入することで、物流や広告eコマースだけではなく

レジ周りの決算システムも含まれます。

睡眠とテクノロジーをかけた「スリープテック」はテクノロジーを通じて睡眠状態を計測し記録、そして分析していくものです。

さらに農業とテクノロジーを合わせたのが「アグリテック」や「アグテック」と呼びます。ドローンやビックデータによって農業の課題を解決させより効率化させていくものです。

教育とテクノロジーがかけ合わさったものを「エデュテック」と呼びます。子供向け知育アプリを活用しプログラミングの学習をさせたり、教科書の電子化やオンライン映像の活用などを教育の場面で取り入れていったりします。

顧客の体験が変革となっていくのです。それぞれの分野とテクノロジーが組み合わせたり新しい価値提供が可能となってくるでしょう。

テクノロジーが合わさることでより便利に、そして効率的に物事を管理し進めていくことができるようになりますね。

商業地域を含む包括的なビジネスモデル

これからのビジネスモデルとして考えられてくるのは、それぞれの分野とテクノロジーだけではなく違う分野や業界がかけ合わさった中で発揮されるテクノロジーです。例に挙げるとしたら農業×教育×テクノロジーとなります。

都会の子供たちが農業体験をしながら、テクノロジーを活用してより農業への関心が高まります。農業では跡継ぎ問題などが度々挙げられますよね。

このように国が抱えている問題を業界とテクノロジーの融合により解決に導いていこうという動きが現れるでしょう。

そのほかにも「少子高齢化」「地方創生」「100年健康時代」「格差問題」「人手不足」「男女差別」「老々介護」「食品ロス」などなど、これらの問題と産業そしてテクノロジーの活躍によって、解決していこうという動きを国もみせています。誰もが注力したい問題なのです。

日本の問題によりテクノロジーが加われば、国の支援も受けやすくなります。

EC から Digital Commerceへ

今後ECからデジタルコマースへ変化していく時代となるでしょう。デジタルコマースではモノコト体験販売になっています。

その背景として新型コロナウイルスの影響があり、非接触型の販売が推奨された結果、よりデジタルコマースへの移行が後押しされたのです。

また5Gの普及によってデジタル技術が向上し、身近な私たちでさえも新しいデジタル技術に触れられるようになっていくでしょう。これまでの価値観が再認識されたことや見直しが入ってきた時代です。

どのような産業でも価値が見直され、体験型の価値が上がりつつあります。メイドインジャパンそのものの見直しが今、改めて行われているのです。

例えば新型コロナウイルスによって増えてきた「リモートワーク」です。フリーランスや副業としてのリモートワーク、在宅業務というのはこれまでもありましたが大企業では主流ではありませんでした。

また本社を地方へ移転させたり、満員電車に乗らないように推奨したりするのも、これまでの価値観では注力されていなかった部分ですよね。このように新しい価値が注目されてきています。

旅行業界では海外のお客さんがいなければならないという価値や概念がありました。より国内のお客さんに向けたサービスの価値が見直されています。また地元での観光も注目されていますよね。「New ツーリズム」や「マイクロツーリズム」の価値が再発見されました。

星野リゾートの星野さんがインバウンドではなく、地方により目を向けるべきだと発言されました。そしてマイクロツーリズムの話をしたことによって、そこからGotoキャンペーンが発足されたそうです。

海外旅行が難しい現代だからこそ国内に目を向けていこうという動きが新しい価値として注目されています。中でも新しい価値として挙げられるのがバスガイドさんです。旅先を録画したものをオンラインで鑑賞するサービスをはじめました。

気軽に旅行へ行けない状況ですが、バスガイドさんの案内をオンラインで配信することで家にいながらも旅行気分が味わえます。

またグーグルアースを利用して海外旅行気分を味わえるようなサービスもあり、オンライン上での旅行体験が行えるのです。

またただ一人で見るのではなくそこに案内やバスガイドさんがいることで、新しい発見や楽しみが生まれます。

そのほかにも舞妓さんと直接触れ合うのではなくZOOMなどの無料通話システムを活用しお酒を飲んだり芸事を楽しんだりします。今は会いに行けなくても、こういった活動により体験を通して次、リアルでの来店に繋がっているのです。

またコロナが関係していなくても画面を通じた気軽な体験により、実際に来店してみようというお客さんも増えるでしょう。敷居の高さなどイメージ払しょくにも繋がります。

おわりに

これまでのeコマースはモノの販売、および販売効率が重視されてきました。第一世代ではテレビやカタログなどを通して商品を販売し、そしてブランドやメーカーの宣伝を行います。第二世代ではインターネットを通じて商品の販売効率を上げてきました。

しかしこれからはよりお客様との近い位置で、デジタルとリアルの融合を図る時代になっていきます。口コミや体験談が重視され実際に体験することの価値が高まり優先されるようになるでしょう。

日本ではIT化が遅れているとも言われていますが、5Gの普及や新型コロナウイルスという社会情勢がある意味では後押しとなり、エシカル消費やテイクアウトの需要がどんどん伸びてきています。その場にいなくても体験できる、そして体験を次の購買に繋げるのが今後新しい価値や業界発展のカギです。

そしてテクノロジーは産業の発展だけではなく、さまざまな問題解決にも繋がります。すでに教育の場面では小学生にタブレットを配布する学校も一部出てきていますよね。英会話やプログラミングを楽しく学べ

るような場所も増えています。

またテレワークやリモートワークの需要が高まり、企業の本社が必ずしも都心にある必要がなくなりつつあります。本社や支店が地方へ移転されたり、リモートワークなら東京で家を借りる必要はないと地方へ引っ越したりする動きも出てきているのです。これにより満員電車のストレスも軽減されますね。

このように体験型の消費や企業が増えてくることによって、新しい価値観だけではなく働き方なども変化していきます。もちろん娯楽にも変化が生まれるでしょう。お笑いライブやコンサートなどもオンラインで観賞し、次はリアルの会場で見ようと繋げることもできます。

具体例として挙げた3Dスキャナーを活用したオーダーメイドジーンズでは、顧客体験を導入したことによりコストを削減させオーダーメイドジーンズを15,000円で提供できるわけです。これまで敷居の高かった価値が、体験型消費を取り入れることによってより身近に体験できるのは私たちにとっても価値のあることです。今後の時代の流れや若年層の消費スタイルに合わせた最新テクノロジーはもはや見逃すことはできません。2020年の秋以降、鍵になるキーワードをご紹介します。

#バズ商品
#個人的が生む
#「壁」を超える&壊す
#「逆」を行く
#「既存」を最高に活かす
#好奇心ファースト

従来の売れ筋の商品に固執しない、また、一人をスーパーヒーローにしない文化こそ、
良い顧客体験（CX）は企業文化が生み出します。
D2Cブランドは、SNS をベースに何十万人という支持者を集めてから、ユーザーの悩みを解決する商品を作って売り出しているのです。
これからの日本式のD2Cブランドは、ブランドが作りたいものを作ってどうやって売るかというアプローチではないということは強く述べておきます。

より詳しいネット通販事業や売れる戦略思考など、専門家の教える問題解決につながる情報を無料メルマガで配信中です。無料メルマガ「ネット通販億超えのルール365日」

そのほかネットショップに関わる情報や交流会などの方法を配信しているLINE公式アカウントもございます。質問や相談なども受け付けています。

著者プロフィール



通販プロデューサー
株式会社ルーチェ 代表取締役

西村 公兎

Koji Nishimura

- 米国 DMA 公認ファンダメンタルマーケター
- 多摩大学 経営情報学部 非常勤講師
- 一般社団法人インターネット通販協会 代表理事
- NTJ (ニューリテール・トランスフォーメーション・ジャパン) 主宰
- 社外アイデア企画室 CMO



米国 DMA 公認
ファンダメンタルマーケター



I PROFILE

東証一部上場企業の大手通信販売会社で販売企画から債権管理までを 16 年経験。その後、化粧品メーカーの中核メンバーとして 5 年間マーケティング業務に従事し、顧客企業の販促支援でレスポンス率を 2 倍にアップするなど成果を上げる。

株式会社ルーチェを設立後、独自メソッド「通販 6 ステップ法『ベルトコンベア理論』」を提唱する。

さらに、国内の注目ビジネスモデルや経営者に焦点を当てた テレビ番組への出演や経済情報コンテンツにて記事連載。平成 28 年 3 月 25 日、一般社団法人インターネット通販協会を設立し、理事長就任。

著書に「伝説の通販バイブル」(日本経済新聞出版社)、

「小さな会社ネット通販 億超えのルール」(すばる舎) など。

現在、多摩大学 経営情報学部の非常勤講師として「ビッグデータの活用法」について学生に教える。

II メディア実績

BOOKS



発売後たちまち増刷となった「伝説の通販バイブル」(日本経済新聞出版社)

TV



国内注目のビジネスモデルや経営者に焦点を当てたテレビ番組「ビジネスフラッシュ」に出演。

WEB



Yahoo ニュースでも億超え通販を立ち上げる専門家として紹介される

東洋経済オンラインで通販の専門家として登壇

著者のその他の情報はこちら

WEBサイト

西村公児ブログ(毎日更新)はこちら：

<https://koji-nishimura.jp/>

株式会社ルーチェ公式HPはこちら：

<https://luce-consulting.com/>

YouTubeチャンネル

「西村公児の売れるデジアナ戦略思考」

https://www.youtube.com/channel/UCxrQWY0HIXqFcOfe02_uztg

代表的な著書一覧

伝説の通販バイブル(日本経済新聞出版)

<http://u0ul.net/VjZl>

【小さな会社】 ネット通販億超えのルール(すばる舎)

<http://u0ul.net/wOU6>