

# 「新常態」の生態系にマッチした「Direct and Digital Marketing」 という新しい革袋を用意する

国際ファッション専門職大学 菅原正博

## 【要旨】

日本の通販業界を支えてきたビジネスモデルは行き詰まりを見せている。「旧常態」と「新常態」とでは多くの視点でパラダイムが変革しつつあり、「新常態」の生態系にマッチした「Direct and Digital Marketing」という新しい革袋を用意する必要がある。

すでに、日本におけるファッション EC の世界では新たな競争の号砲が打ち上げられ、ヤフーvs 楽天 vs アマゾン といった三国志物語が注目されつつある。そうなってくると、今後の課題として、通販業界を支えてきた若者社員は行き場を失うために、通販業界の若手社員を救うための「学び直し」の職業訓練機関を開講する必要性を提案したい。教育のプログラムの基本的考え方は「ブランディング・イノベーションをマスターすれば、誰でも参謀・経営者になれる」という提言に集約している

## キーワード

ダイレクト&デジタルマーケティング、ブランディング・イノベーション、大手 EC 企業の三国志物語、旧常態と新常態、SHOPIFY のビジネスモデル

## Abstract

The aim of my research is to develop the ecological framework matching with Direct and Digital Marketing". I had already developed the same business model in 2016. This was called "Branding Innovation". Both model has emphasized "Customer is Boss"

"Customer is Boss " has realized by online revolution. Traditional catalog business model was the "Old Normal but Direct Marketing is New Normal. In the age of New Normal, the framework of Direct Marketing will go to D2C:Direct to Consumer. The operational business model of D2C is provided by Shopify

## Key Word

Direct &Digital Marketing、Branding Innovation, Three Kinggdom Story of Big EC Companies, Old Normal and New Normal The Bisusiness Model of SHOPIFY

## はじめに

日本の通販業界を支えてきたビジネスモデルは行き詰まりを見せている。これまで通販業界を支えてきた環境条件が大きく破壊されつつある。「旧常態」と「新常態」とでは多くの視点でパラダイムが変革しつつあり、「新常態」の生態系にマッチした「Direct and Digital Marketing」B.Thomas, M. Housden, (2002)(2011)(2017)という新しい革袋を用意する必要がある。

すでに、日本におけるファッション EC の世界では新たな競争の号砲が打ち上げられ、ヤフーvs 楽天 vs アマゾン といった三国志物語が注目されつつある 河合拓 (2019.12,2) 。そうなると、今後の課題として、通販業界を支えてきた若者社員は行き場を失うために、通販業界の若手社員を救うための「学び直し」の職業訓練機関を開講する必要性を重視している。

菅原は、1990 年代の初めに、デザインマネジメントの研究領域で、意思決定の上流工程部分で、消費者、生活者、共感者と経営トップレベルの意思決定レベルで、共感を生み出す「結びつき」の重要性を強調した菅原正博(1991)。その関係性を図式化すると、図1のようになる。

この顧客重視のデザイン経営のビジネスモデルを、日本の通販業界の再生に生かせないかと、本学会の関西支部では、Kotler の Marketing Management Kotler (2018)や Amazon のビジネスモデル高木修、立川哲夫(2019)を研究してきた。

その研究過程で明確になったのは、日本の通販研究はその学術的根拠として、欧米で展開されてきた「Direct Marketing」を十分に消化しきれないまま、今日まで「旧ノーマル」のビジネスモデルを破壊しきれなかったのではなか、という反省をいただくようになった点である。

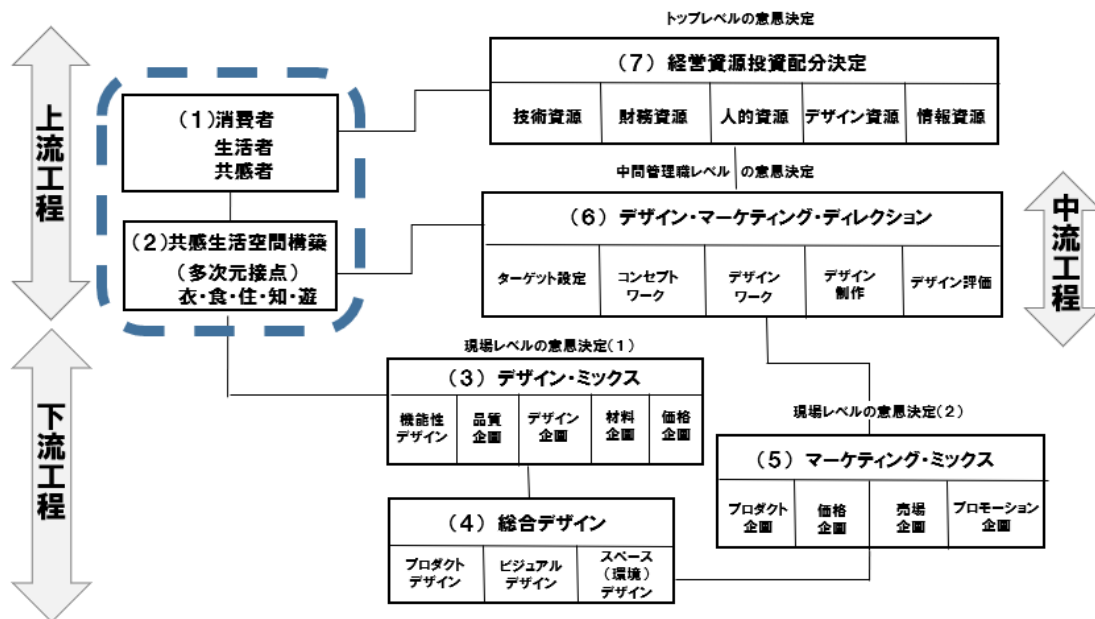
日本の通販業界の旧ノーマルのビジネスモデルでは、ビジネスモデルの上流工程に「顧客がボス」である、という企業理念を組み込まれていなかったという点が指摘できる。その上流工程での「顧客がボス」という関係を図式化すると図2のようになる。

欧米の「ダイレクトマーケティング」研究ではこの「顧客がボス」という経営理念をビジネスモデル化したのが、日本の通販市場で「顧客がボス」であるビジネスモデルを実践して成功したのが Amazon Japan である。

図 1 に示したデザイン経営の階層モデルを意思決定プロセスに翻訳したのが「Branding Innovation」研究である。2016年4月から、フェイスブックブログで、Branding Innovation に関する連載を記述し始めた。その研究成果の一部を Working Paper の形で、和文、英文でまとめている菅原正博 (2016) 、Masahiro Sugahara(2019)

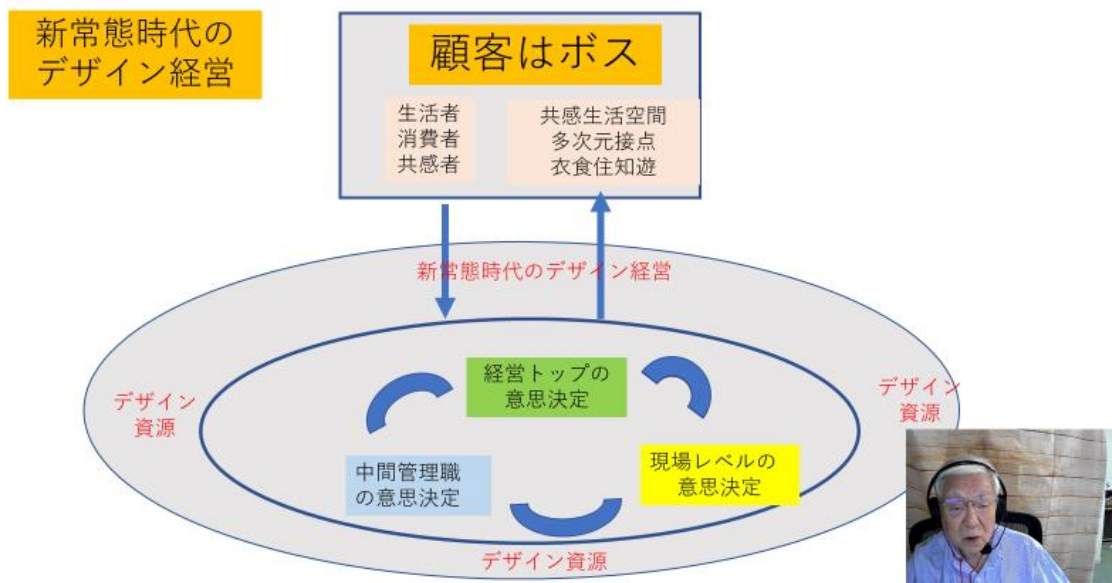
。この後 英国の IDM(Institute of Direct Marketing)がまとめた「Direct & Digital Marketing」を研究する機会があった B.Thomas, M. Housden, (2002)(2011)(2017)が、筆者がまとめた「Branding Innovation」と英国の IDM(Institute of Direct Marketing) の研究に多くの共通点があることに気が付いたので、IDM モデルと対比しながら、日本の通販ビジネスモデルの在り方を提唱したいとい問題意識が高まった。

図 1



出所：菅原正博 The Structuring of Design Management 宝塚造形芸術大学 紀要 1991

図 2



## 1. 研究目的

従来、「ダイレクト・マーケティング」が根拠にしてきた「マーケティング」は、コロナ禍以前の「旧常態」の下で体系化されてきた。Kotler の体系では、「マーケティング 1.0」,「マーケティング 2.0」の産

物であった イリップ・コトラー、ヘルマワン・カルタジャヤ（2017）

これまで通販業界を支えてきた「大手通販企業」、すなわち、千趣会、ニッセンなどの業績は、すでに 2000 年に入ってから、成長曲線が横ばいになり、右肩下がりの「成熟期」に入り始めていた和田康彦（2019）

、一方、Branding Innovation 研究では、「顧客がボス」という企業理念を重視し、3編15項目に分けて、仕組みを提案している菅原正博（2016）。

## 1. 「ブランディング編」

1.1 ブランド価値とは「好きな感性価値」を表現したもの

1.2 ブランディングイノベーションとは？定義

1.3 商品とブランドの違い

1.4 情報探索者は誰が担当するのか？

1.5 「参謀・経営者」も「アカウント・プランナー」の素養が必要だ

1.6 「好き層」は金脈と同じ

## 2. 「コミュニケーション編」

2.1 「ニッチ市場」と「メディア広報」とのコラボレーション

2.2 「ニッチ市場をこじ開ける鋭い広報メッセージ企画力こそ起業の原点」

2.3 ブランディングイノベーションの原点は、顧客との接点（タッチポイント）にあり

2.4 「ブランディング・イノベーション」は井戸端会議からでも生まれる

## 3. 「イノベーション編」

3.1. ブランディングイノベーションの基本ステップ

3.2. 「脳力」と「能力」との違い

3.3. ブランディングイノベーションの4つのステップの概説

3.4. 4つのステップを支える5つの工程

本研究では、この Branding Innovation という新しい革袋に、どのようなビジネスモデルを提案すればよいか、という点を解明することに重点を置いている。本研究では、日本の通販業界を再生するためには、どのような「革袋」が必要かという点についての試論を提案 ¥ したい

## 2. 先行研究

2018 年ごろ、英国の IDM がデジタル・マーケティングの新展開について、新しい知見を提案しているのを確認した。筆者が取り組んできた研究とは「タイトル名」は異なるが、いずれも「消費者中心視」に立ったビジネスモデルを取り上げているという点で共通点が見られた。いずれも、「新常态」の生態系にマッチした新しい革袋にマッチしたビジネスモデル」を提案している。

では、英国の通販業界でなぜ「Direct and Digital Marketing」という新しい革袋を用意する必要があるのか？この点について先行研究の一環として説明しておきたい。

IDM は「Direct Marketing in Practice」という第1版を出版したのが 2002 である B.Thomas, M. Housden, (2002)。その後、インターネットが急速に普及したために、2011 年には「Direct and Digital Marketing」というタイトルに変更している B.Thomas, M. Housden, (2011)。つまり、「デジタ

ル時代」に対応するために、「オンライン革命」を重視した新しい「革袋」に対応したテキストを出版している。現在では3版まで出版されている B.Thomas, M. Housden,( 2017)。

- ① Direct Marketing in Practice First Edition 2002
- ② Direct and Digital Marketing in Practice Second Edition 2011
- ③ Direct and Digital Marketing in Practice Third Edition 2

第3版の目次構成は、図3に示したような5編から成り立っている

図3

### Direct and Digital Marketing in Practice」2017



この5編の目次の詳細は以下のようなものである。

1. The New Marketing Landscape
  11. Direct and Digital Marketing Today
  12. The Online Revolution」
2. Gaining Customer Insight
  21. Colldcting Customer In Marketyingformation
  22. Using Your Information
  23. The Marketing Data Base
3. Customer CentricPlanning
  31. Developing the Strategic Plan
  32. Integrated Marketing Cpmmunication- Branding Management in the Digital Age
  33. Managing the Customer Journey from Acquisition to Relationship」
4. Integrated Marketing Communications
  - 41 .Campaign Planning

- 42.Planning Offline Media
- 43. Planning Digital Media
- 44. Developing Compelling Propositions
- 5. Implementation and Analysis
- 51.ProducingEffective Cleative Work
- 52. Closing the Loop–Customer Ethical and the Law

この IDM の研究は、文献研究の視点から見る限り、ダイレクトマーケティングの体系は、メディアの部分でデジタルに置き換えるだけで、ダイレクトマーケティングの体系は、デジタル時代にも、十分通用すると主張している。テキストの前工程にニューメディアチャンネルを持ってきて、後工程にロジスティクス、フルフィルメント、カスタマーサービスを持ってきてくれるだけでよいと主張している。これは、旧ノーマル時代の通販ビジネスを主導したシェアーズローバックやモンゴメリーワードといった通販カタログ企業にも通用すると主張している。

日本ダイレクマーケティング学会の研究発表でも、数多くのデジタル関連の研究が発表されてきたが、その大半が、デジタル技術とダイレクトマーケティングの関係を定量的に調査する研究にとどまっており、ダイレクトマーケティングの学問的枠組みを変化させる研究までには至っていなかったようである。

他方 IDM の主張するビジネスモデルは Amazon や Direct Line のビジネスモデルとも多くの共通点を持っている。、サプライヤーと顧客とのパワーバランスが大きく変わった点に注目している。まず第 1 に、顧客の言い分にしかり傾聴するようになった。そのことによって、ダイレクトマーケティングがマーケティングの主役に転じたと強調している

IDM は、以下のような点に注目した。ダイレクトマーケッターは新常態という環境変化に初めて適応することに成功した。ダイレクトマーケティングは、他の領域に比べて、テクノロジーの変化を吸収した。ダイレクトマーケティングは顧客との新しい対話方式を創造した。

## 2. 研究方法

こういった先行研究の成果を頭に置きながら、Branding Innovation という新しい革袋が、新ノーマル時代に通用するダイレクト・マーケティングの基本原則となりえるかという点を検証するために、以下のような3段階の事例研究を行った。

事例1. 大手通販企業 S 社の再生戦略

事例2. 日本市場における大手 EC 企業のファッション市場戦略

事例3. 通販D2Cの先駆け「通販」×「デジタル」

本研究では、証研究の方法論として、この3段階の事例研究なぜ採用したか理由について、簡単に説明をしておきたい。

事例1は、日本の通販ビジネスモデルとして成功してきた代表的企業である。新型コロナ禍の発生以前、ビフォーコロナの時代から、「旧ノーマル時代」の主役であった「通販企業」がなぜ弱体化していったのか、という点に焦点を当てて、実証研究を行ってきた。

この事例1では、日本で代表的な通販企業の成長率が横ばいになり、長期にわたって、横ばいから右肩下がりに陥った。にもかかわらず、日本の通販企業の多くは、そのビジネスモデルを過去の

延長路線に沿って突き進み、成熟期に対応する戦略を打ち出さないで、守りの姿勢を貫いた。一方、英国では、このような環境変化に対応するために、「通販ビジネスモデル」から、「顧客がボス」であるという企業理念のもとに従来のカタログ通販ビジネスモデルを「ダイレクトマーケティング」という新しいビジネスモデルに変革する研究にステップアップさせた。事例2では、オンライン革命を信じて、旧ノーマル時代の通販ビジネスモデルを継承しないで、独自路線で「顧客がボス」という企業理念に特化した EC ビジネスモデルを発展させ、2019 年度に大手 EC3社が「ファッション市場」における市場占有率を競った「三国志物語」を実現した 河合

拓（2019.12,2）旧ノーマル時代の大手アパレル通販企業は、自力で再生することを諦めて、身売り戦略の方に踏み切った。

事例3では、大手 EC 三国志物語を通じて、ファッション市場で、より一層寡占化し始めたが、その隙間を狙って、中小企業レベルと EC 企業と製造企業と連動して、消費者に直販する D2C(Direct 2 Consumer)といった新しいビジネスモデルが誕生し、新型コロナ禍の下で、急成長し始めた。アフタ～コロナ時代では、この D2C 企業が、通販ビジネスモデルの主役を演じるようになることが期待されている。EC 市場にはまだ成長機会が残っており、このニッチ市場をこじ開けて急成長し始めたのが、D2C ビジネスモデルである。

このように、常に変化する新しい環境変化に向けて、新しいビジネスモデルで生態的に適応するダイナミックなプロセスについて、3段階の事例を中心に定性的研究を進めてきた。

### 3. 研究結果

この3つの事例研究を通じて、どのようなことが解明できたか、という研究結果について報告したい。

3-1 事例1の S 社の再生戦略の成功確率 10%

通販旧常態の S 社の衰退曲線をイメージ的に表現すると、図4のようになる。

他方、2000 年ころから、インターネットの普及に伴って、EC(E-Commerce)をビジネスモデル化した Amazon Japan や楽天, YahooJapan らは、2000 年以降、急成長を遂げた。この状態をイメージ的に

この2つの図を重ねあわせると、図6のようになる。この図を見ると、2015 年以降、伝統通販業界と EC 業界とで市場支配力で逆転した。つまり、両業界の間に「誤差」が拡大しはじめ、2020 年以降にはその誤差の幅が拡大し、その誤差をフィードバックして、誤差を縮小させる「誤差逆伝播法」に注目した。

この3段階のロケット点火がうまく作動すると、通販業界が EC 業界との成長格差を逆伝播方式で誤差を埋めることができ、再生戦略は、理論上成功するはずであるが、実際は、通販企業の組織体質が硬直化しており、新しい環境変化に対応するデジタルシフトやププラットホーム化に変身する能力が欠落しているために、Branding Innovation が実践できない、ということが実証研究を通じて判明した。

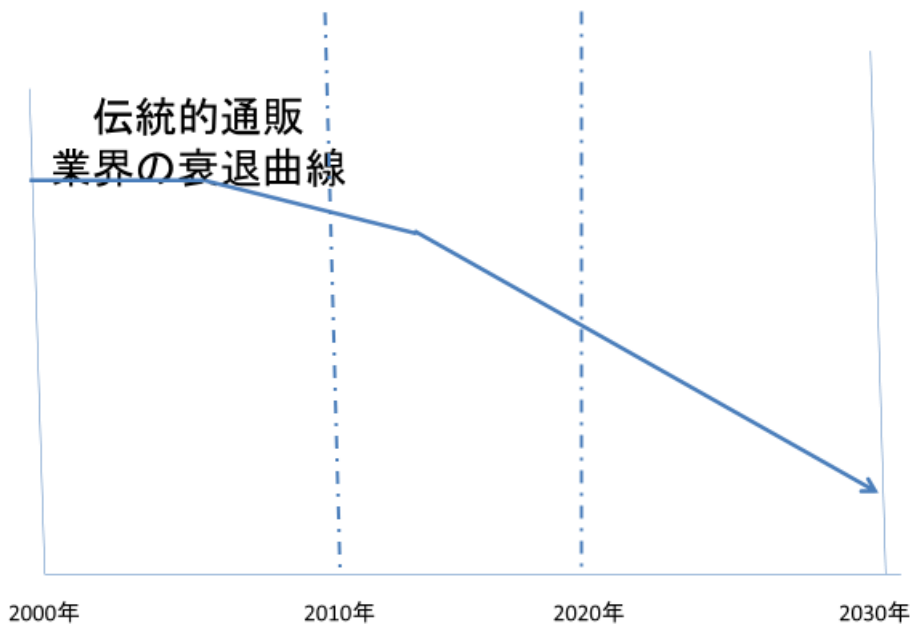


図4 伝統的通販業界の泥船化と衰退曲線

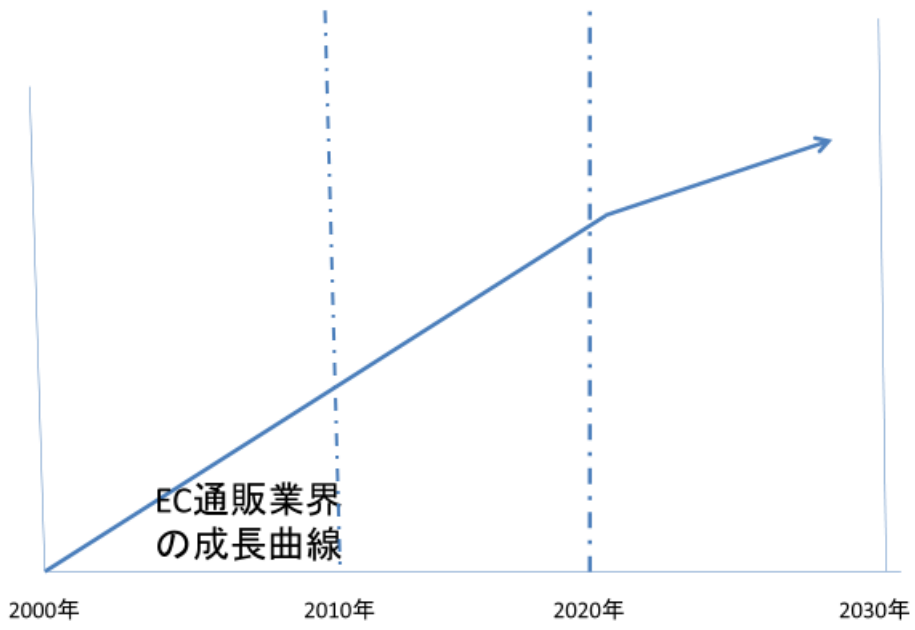


図5 EC通販業界の成長曲線とデジタル化



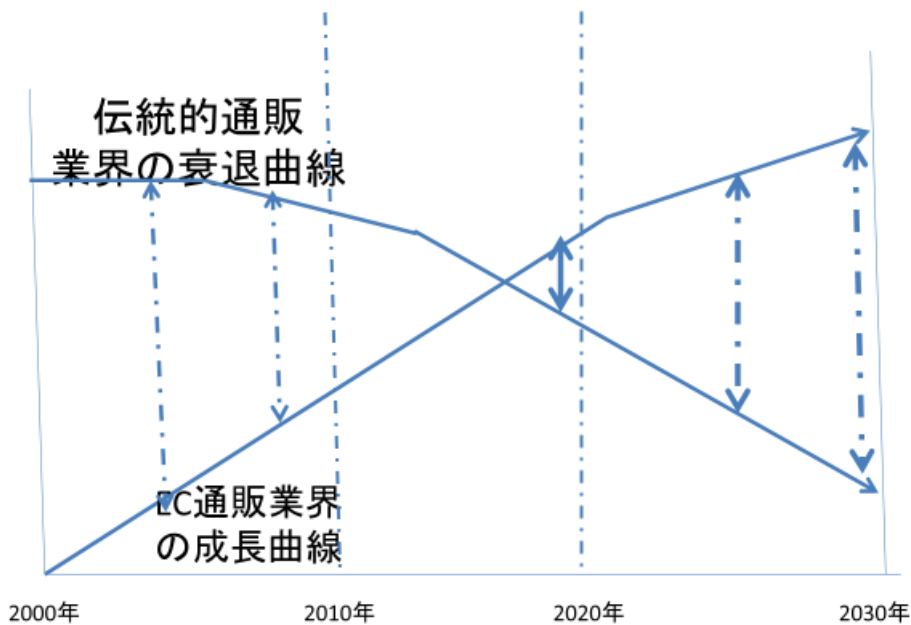


図6 伝統的通販業界とEC業界との誤差曲線

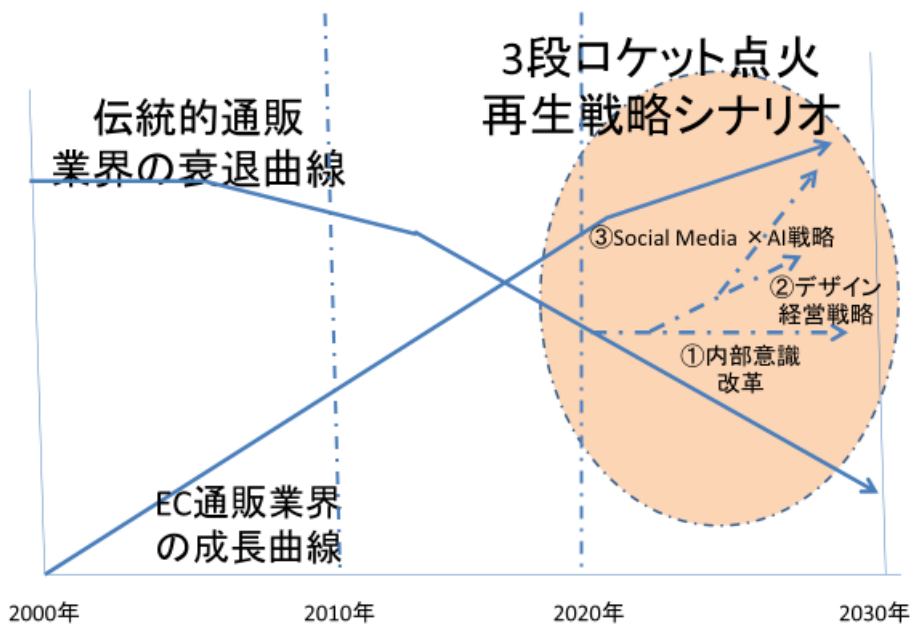


図7 伝統的通販業界の3段ロケット点火再生戦略

旧ノーマル時代の通販企業と新ノーマル時代の EC 総合企業との大きな差は、「紙媒体」か「EC」か、というビジネスモデルの相違だけではなく、「新しい革袋」に「新しい酒を入れる」という「環境対応力が実行できない体質に陥っていると判断できる。したがって、この事例研究では、旧ノーマルの通販企業が、どのような再生戦略を打ち出しても、再生する確率は10%程度であると判断した。

#### 4-2 大手 EC 企業の三国志物語

こういった体質は、ファッションビジネスの変化に対応する力量に見られる。旧ノーマル時代に急成長した大手通販企業は、アパレル業界に食い込んで、アパレルカタログ通販のビジネスモデルを確立した。

他方、「新ノーマル時代」に、大手 EC 企業は、より一層アパレル市場のシェアを高め、新型コロナ禍の下でも、増収増益を達成している。新型コロナ禍の下では、実店舗の対面販売を素通りして、EC ビジネスのほうに集客力を奪われ、ファッション市場でも、主役の地位を固めつつあります。

**今では、日本の通販ビジネスを支える三国志、楽天、Amazon Japan, ZOZO TOWN.の大手 EC 市場に戦いを挑んだのは、ソフトバンクグループである【16】。**

ソフトバンクグループは「情報革命で人々を幸せに」という経営理念のもと、パラダイムシフトを予測し、その流れに沿って成長してきた。90年代後半から2000年代の初頭かけて起こった「IT革命」の際は、米国のヤフー・インク(Yahoo! Inc)や中国の阿里巴巴集団(アリババ・グループ・ホールディングス)などに出資し、広告業や小売業のあり方を大きく変えた。00年代後半からの「モバイル革命」においては、ボーダフォン日本法人を買収、スマートフォンの普及を通じて人々のライフスタイルに変化をもたらした。

そして、10年代後半以降の「AI革命」では、「AIがすべての産業を再定義する」というビジョンのもと、大規模私募ファンド「ソフトバンク・ビジョン・ファンド」を16年に設立。流通を含めたさまざまな産業を対象に、デジタルトランスフォーメーション(DX)をもたらすスタートアップ企業への投資を進めている。数ある産業の中でも、アジアを中心に今後も市場成長が期待される産業のひとつがEC(Eコマース)である。

アジアのEC市場は30億人規模に上ると言われている。このマーケットでシェアを獲得するべく、ソフトバンクは先述のアリババのほか、インドのスナップディール(Snapdeal)、インドネシアのトコペディア(Tokopedia)といったアジア主要国のEC企業に出資し、筆頭株主となっている。

もちろん日本も、ソフトバンクにとって重要な市場のひとつであることは間違いない。傘下のZホールディングス(当時のヤフー)が19年11月にZOZOを買収するなど、日本のEC市場への関与を強めている。

注目したいのが、ZホールディングスのZOZO買収によって、日本のEC市場はアマゾン・ドット・コムと楽天そしてソフトバンク陣営の三者による「三国志」の様相となっている点だ。アマゾンの利用者数が約5000万人、楽天の利用者数が約4800万人である(19年4月時点)のに対して、Zホールディングス傘下のヤフーとZOZOとを合わせた利用者数は約2880万人。先行する2社をソフトバンク陣営が追いかける格好だ。この3社は、いずれもファッション市場で1兆円事業を目指して激戦を繰り返し始めている

#### 4-3 D2C ビジネスモデル成長

日本の通販ビジネスを支える三国志を牽引する大手 EC 企業のビジネスモデルは、国内市場には強いが、越境 EC を含めた海外市場戦略に弱点を持っている。その点、中小ショップを抱え込んでいる SHOPIFY は、設立のビジネスモデルに、最初から「越境 EC」の機能を組み込んで。そういった意味で、Branding Innovation のプロセスでは、最終ステップの「海外戦略」面で弱みを持

っている。楽天のように、社員の公用語として「英語」を義務付けているが、自動翻訳を組み込んだ SHOPIFY のほうは、「越境 EC」に強みを発揮する可能性が高い。

日経新聞は、「売り方改革」の未来像として、以下のような特集号を報じている

① コロナで一変、個が主役 日経新聞 2020.8.3

ネットを通じて個人が個人にモノを売る流通改革の裾野がじわりと広がっている。

② 売らない 日経新聞 2020.8.4

物売るのではなく体験型にシフトできないか。収益の確保はテナントからの家賃でいい

③ もうさばききれない 日経新聞 2020.8.5

パソコンが得意ではない地方の個人商店主でも簡単にネット店舗を開けるサービスとして BASE を始めた」

④ ネットで引きこむ異色カフェ 日経新聞 2020.8.6

ネット思考のカフェを作った松本は飲食業ではちょっと変わった経歴の持ち主でもある。かつて写真加工アプリをヒットさせ、その後に入社したメルカリでは決済サービス「メルペイ」を立ち上げた。

⑤ 埋もれた商品、テックで発信 日経新聞 2020.8.7

長谷川は地方創生事業に力を入れ、その延長線に D2C を見据えた。顧客に直接働きかけられれば、埋もれるブランドの認知も上がると考えた。

以上のように、日経新聞が、D2C を、流通企業の「売り方改革」の推進役としての役目を重視している。

他方、D2C ビジネスモデルと伝統的な小売ビジネスモデルを次のような8つの側面で対比してみ

と、その違いが指摘できる佐々木 康裕 (2020) タクミナタクミ 「D2C とは何か」YouTube

1. テック企業、データサイエンス

D2C 企業は、モノづくり企業ではなく、テック企業、データサイエンス企業である

2. 直販

D2C 企業は、企業と消費者との間に、広告や小売りといった仲介業者を置かないで、消費者と直接取引をする。

3. 低価格

D2C 企業は、中間業者を排除しているために、中間マージンを支払う必要がないので、それだけ消費者に商品やサービスを低価格で提供できる・

4. 指数関数的成長

D2C 企業は、成長の基盤ができると、顧客層が指数関数的に増えるために、急成長が期待できる。

5. プロダクトではなく世界観やライフスタイルを売る

D2C 企業はただ単にプロダクトのみを販売しているのではなく、世界観やライフスタイルもあわせて販売している。

6. ミレニアル世代を対象

D2C 企業は、消費者全体を対象にしているのではなく、スマホやデジタル・デバイスに強い「ミレニアル世代」や「Z 世代」を対象にしている。

7. 消費者を顧客ではなくコミュニティとみなす

つまり商品を売って終わりといった形で顧客は使うのではなく、もし顧客からプロダクトに対してフィードバックを受けたらそれを改善するような形を取るような姿勢を保っている。

#### 8. コト付き物の販売

D2C 企業は、モノからコトを重視している。モノを売る場合でも、モノにコトを付けて売る「コト付きモノ」を重視する。

通販企業が、デジタル対応に遅れた大きな原因の一つは、デジタルシフトを実行するにあたって、多大の投資を要した点である。そこで参考にすべきデジタル・テクノロジーの第一は、中小企業に焦点を当てた EC モデルである。カナダを拠点としてグローバル化しつつある SHOPIFY が良い事例である

オンツ・ジャパン(2020) 中尾友一 (2020)

特に、ローコストで、しかも、専門的訓練の学習期間がそれほど必要としないほど、EC 業務がモジュール化されていて、EC 事業モデルを立ち上げるにあたって、必要要件を設定するだけで、カスタマイズできるのが特徴である

SHOPIFY は、Branding Innovation の第 1 ステップに強みを持っている。SHOPIFY のメリットは「集客力」である。SHOPIFY は SEO にも対応しており、Facebook メッセンジャーを利用したショッピングカートへの誘導や、Instagram などとも連動している。マーケティングをしてくれるアプリもそろっている。Shopify は、 テーマ設定・カスタマイズ 商品登録 コレクション作成、 ページ作成 St メニュー作成 . 基本機能設定 ドメイン設定 を体系化している。

SHOPIFY の特徴として、以下のような点が指摘されている中尾友一 (2020)。「越境 EC に強い。多言語・多通貨に対応し、海外をもマーケットにしている。SHOPIFY は、面倒なサーバーの設置や管理、EC システムをインストールなど必要がなく、すべてオンライン上で完結する。Gmail Amazon は大きな1つの「モール」であり、出品されている商品数が莫大であるのが特徴である。Amazon はモールの運営会社でありメーカーとは別である。

しかし、消費者が SHOPIFY から購入した場合、出品者から購入したという印象になり、企業ブランドの構築につながりやすくなる。SHOPIFY には 100 万以上の EC サイトがあり、それらの EC サイトから寄せられるさまざまな要望や改善の声を踏まえ EC の機能が提供される。Gmail や Facebook を使う感覚で十分に EC サイトが運営できる。手軽である。

SHOPIFY には EC サイトを構築するのに必要な機能も、豊富にそろっている。SHOPIFY には膨大な数の機能の「アプリ」を備えている

SHOPIFY のサイト構築には、プログラミングやデザインなどの技術が必要でない。実際には、アプリを入れてスタートラインとなり、そこから分析をして戦略を立てていくことがニッチ推移になる。多

くのアプリが無料で使用できるので、様々な施策を施してテストができる オンツ・ジャパン(2020)

中尾友一 (2020)

#### 4. 考察

新しい時代の革袋に新しい Branding innovation を導入することにより、ニューノーマル時代の通販ビジネスモデルが誕生する可能性が高い、ということ点を論証してきたが、日本における新通販ビジネスモデルの在り方について、考察を行いたい。

##### 5-1 Branding Innovation のビジネスモデルの精緻化

現時点では日本の通販ビジネスモデルの枠組みとして、「ブランディング・ノベーション」を早急に確立する必要性が高まってきたが、では、どのような手順で、「ブランディング・ノベーション」体制を整えていけばよいのだろうか。

そこで、次のような4ステップ方式を提案したい。図8のステップ論がこれに該当する。

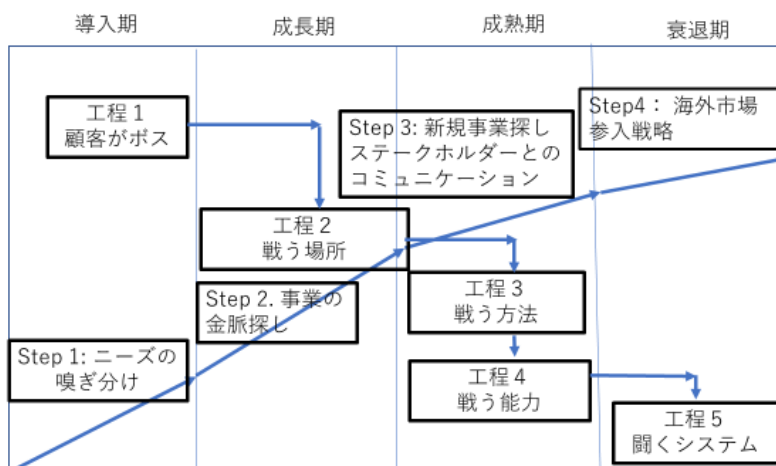
ステップ1: 創業初期の「脳力開発」: 「市場ニーズを嗅ぎ分ける能力」

ステップ2: 成長期前期の「脳力開発」: 事業の鉱脈を見つけるには、潜在意識化にまで深めた信念と、持続した努力、将来への夢を持っていることが必須となる。

ステップ3: 成長期後期の「脳力開発」: 次世代事業の開発、ステークホルダーとのコミュニケーション戦略、ブランディング PR (Public Relations )

ステップ4: グローバル進出期の「脳力開発」: グローバル市場へのエントリー戦略。

図8 ブランディング・イノベーション  
プロセス×カスケード



他方、この図8では5つの工程を想定している。この左上の「工程1」から、段々滝のように下に下がっていく工程を「カスケード」と呼んでいる。

工程1: 顧客がボス

工程2: 戦く場所

工程3: 戦う方法

工程4: 戦う能力

工程5: 戦うシステム

この図8で表現しているように、左下から右上に下から攻めていくプロセスと、左上から右下へ落ちしていく「カスケード」の両側面を重視することにより、ライフサイクルが、「成熟期」「衰退期」に直面しても、新しい革袋に対応する「ニューノーマル」な企業体質を持続的成長させる「枠組み」を提供してくれる。

いずれにしても、成長期に威力を発揮するビジネスモデルではなく、ダイレクト・マーケティングは、常に顧客とコンタクト・ポイントをもち、デジタル・テクノロジーをビジネスモデルの中核に置き、顧客の好みの変化に、素早く適応する力を持っている。それが、中小企業のレベルで、SHOPFY ビジネスモデルを活用して、D2C 化を図りつつある。このことを促進するためには、Branding Innovation が提唱する「プロセス×カスケード」の枠組みをより強化して行く必要がある。

## 5. 結論と今後の展望

新通販企業のビジネスモデルを再生させるためには、SHOPIFY が造り上げた枠組みを生かして、ニッチ市場の成長機会を嗅ぎ分ける D2C モデルを積極的に推進していく必要がある。そのためには、Branding Innovation が主張する第2ステップ以降の「金脈の発見」「マーケティングコミュニケーション」「海外進出」の戦略的要素を強化していけば、Amazon や Alibaba Group を上回る次世代型通販ビジネスモデルが誕生する可能性が高い、という展望が描ける。

今後の課題として、泥船化する通販業界の将来に備えて、若手社員を「新常態船」に乗り換えるために「学び直し」の訓練機関を開講する可能性について述べたい

教育プログラムの基本的考え方は「ブランディング・イノベーションをマスターすれば、誰でも参謀・経営者になれる」に反映されている。

Branding Innovation は通販ビジネスモデルの上流工程面でのイノベーションに重点を置いているが、新ノーマル時代の新しい革袋として、通販企業が、持続的成長を可能にするためには、下流工程部分の意思決定過程にデジタル・テクノロジーの成果を、取り込んでいく必要がある。

そのためには、下流工程段階で、海外進出を想定した「越境 EC」の成功モデルを最初から組み込んでおく必要がある。「ブランディング・イノベーション」の4つのステップと同時並行で「顧客がボス」という企業理念をビジネスモデルの工程に、最初からビルトインしておく必要がある。

そういったビジネスモデルの特徴を端的に表現すると、「ブランディング・イノベーションプロセス×カスケード」モデルと呼べる。

日本の大手通販企業の再生戦略として、ロケットを3段階に分けて発火するやり方では、再生する確率は10%に満たない、と結論づけ、大手 EC 企業の三国志物語が象徴するように、EC 企業の寡占化が一層進展しつつあるが、その寡占化にブレーキをかけるのが、世界に群がる中小商店の新しい軍団が、一斉に D2C のビジネスモデルを構築し、巨大なコミュニティ・エンゲージメント軍団を形成して、通販ビジネスの再生を目指している。そのビジネスモデルの上流工程に関しては、英国の IMD が「Direct & Digital Marketing」の実践書をテキスト化しており、他方では、新しい通販ビジネスモデルを中小企業でも創生できる SHOPIFY、というソフトウェアが開発されている。この両者のビジネスモデルを統合して、「下流工程」と「上流工程」とを概念的に統合化を目的とした Branding Innovation のビジネスモデルの実装が重要になってきつつある。

以上、日本ダイレクトマーケティング学会の関西支部で取り組んできた研究内容の一端を報告うさせていただいた。忌憚のないご意見をお聞かせいただくとありがたいです。

## 参考文献

B.Thomas, M. Housden, (2002) Direct Marketing in Practice First Edition、Bloomsbury

B.Thomas, M. Housden, (2011)Direct and Digital Marketing in Practice”、Second Edition、Bloomsbury

B.Thomas, M. Housden,(2017)“Direct and Digital Marketing in Practice” Third Edition、Bloomsbury

菅原正博 (1987)「戦略的マーケティング」中央経済社

菅原正博(1991)デザイン経営 宝塚造形芸術大学 紀要

菅原正博 (1995)市川貢 「次世代マーケティング」中央経済社

菅原正博監修(2011)「メディアブランディング」中央経済社

菅原正博 (2016)「ブランディング・イノベーション」和文 ワーキング・ペーパー未発表、

Masahiro Sugahara (2019) “Introduction to Branding Innovation」未発表 Working Paper English

**Kotler (2018) Marketing Management. European Edition**

**フィリップ・コトラー、ヘルマウン・カルタジャヤ (2017) 「コトラーのマーケティング 4.0 スマートフォン時代の究極法則**

**高木修、立川哲夫(2019)アマゾンを飲み込め 玄玄舎**

**和田康彦 (2019)「大阪大手通販会社S社の再生戦略アマゾン的アプローチ」日本ダイレクトマーケティング学会 関西支部 口頭発表要旨**

**大島一豊 (2020)「地域コンテンツ×デザイン経営-メディア事業「さんち〜工芸と探訪〜」新常態型ビジネスモデ」日本ダイレクトマーケティング口頭発表要約版**

河合拓 (2019.12,2) 「ソフトバンク、ヤフーの新流通革命」ダイヤモンドリテールメディア

藤元健太郎 日経クロストレンド(2020「ニューノーマル時代のビジネス革命」日経 BP 社

ウオンツ・ジャパン(2020)「Shopify のどこがすごいかが一発でわかる本」 ウオンツ・ジャパン

中尾友一（2020）「Shopify 完全攻略法」株 Villness

日経新聞迫真（2020..8..3～6）「通販の未来像 売り方改革 D2C」

佐々木 康裕（2020）「D2C「世界観」と「テクノロジー」で勝つブランド戦略ニュースピックス

タクミナタクミ 「D2Cとは何か」YouTube

<https://www.youtube.com/watch?v=CTArJVtODLM&t=103s>