

# DTC、ダイレクトマーケティングとブランド

関西大学 名誉教授  
一般社団法人ブランド戦略経営研究所 理事長  
陶山計介

2023年3月  
日本ダイレクトマーケティング学会学会誌  
Direct Marketing Review vol.22 抜刷

## 巻頭言

# DTC、ダイレクトマーケティングとブランド

関西大学 名誉教授・一般社団法人ブランド戦略経営研究所 理事長 陶山 計介

## 1. DTC (Direct to Consumer) とダイレクトマーケティング

2010年以降、米国では流通ないし小売のイノベーションやDX (Digital Transformation) が大きく進み、Shop In Shop、Mobile、Social、Omnichannel、OMO (Online Merges with Offline)、Connected Store、Experiential、DTCなどのキーワードが次々にクローズアップされるようになってきた。消費者の意識・行動の変化、eコマースへのシフト、革新的なテクノロジーの登場、企業間連携とネットワーキング機会の増加、3年に及ぶ新型コロナウイルス感染症のまん延などを反映した動きに他ならない。なかでもオンラインでの売り上げの30%がレコメンデーションの影響を受け、消費者の80%以上がパーソナライズされた体験を求めていることから、データを活用して、顧客ごとに適した商品・サービスを推奨する施策が不可欠となる。サプライチェーンからマーチャンダイジング、プライシング、接客サービスにいたるまで、あらゆる顧客関連データを駆使して、オンライン上で推奨の精度を高めるレコメンドエンジンの最適化とAI (人工知能) の学習に使うデータの収集と解析が重要となった。

このうちダイレクトマーケティングとの関連ではDTCというビジネスモデルが注目される。それは、メーカーが自社で企画・製造した商品をeコマースサイトを用いて直接消費者に販売する仕組みである。サードパーティの小売業者、卸売業者、またはその他の仲介者を迂回して、顧客に直接商品を販売するという一種の直接販売であり、DTCブランドは通常オンラインのみで販売される。Casper、Warby Parker、Everlane、Harry's、Outdoor Voices、AWAY、Dollar Shave Clubなどが有名である。

その代表格がウォートンスクールに在籍していた4人の学生によって2010年にニューヨークで設立されたオンラインの眼鏡小売業のWarby Parkerである。スタート時の価格は95ドルのみ、配送/返送無料で、5つのフレームを5日間試着できる無料トライアルが話題となった。Warby Parkerは、高品質で見栄えのよい処方箋眼鏡を相場より安い価格で提供するために、社内のデザイナーを活用し、ガラスはイタリア、フレームは中国の契約工場に製造し、伝統的なチャネルを避けて顧客と直接的な関係を構築した。

このようなDTCのビジネスモデルは、ダイレクトマーケティングとよく似ている。Stone (1984) による「レスポンスやアクションをもたらす相互作用的なマーケティング・システム」という定義にはじまり、「トラッキングコードをもつダイレクトレスポンス広

告によって個人レベルで情報のフィードバックやコントロールを用いて潜在顧客を探索し、顧客化し、維持する関係的なマーケティングプロセス」(Bauer and Miglatsch 1992)、「即時のレスポンスを獲得したり、長期・継続的な顧客関係を築くためにターゲットとなる個々の消費者に注意深くなされるダイレクト・コミュニケーション」(Armstrong and Kotler 2004) などダイレクトマーケティングの定義は広狭様々であるが、いずれにせよ潜在顧客や顧客との間で郵便、電話、FAX、eメール、インターネットを通じてレスポンスを獲得したり、対話を行うマーケティングというのがダイレクトマーケティングに関するほぼ共通の理解と思われる (Scovotti and Spiller 2006)。

しかし、DTCは単なるオンラインによるメーカー直販方式ではない。そこには主なターゲットをミレニアム世代やZ世代に設定しながらブランディングを通じた固有のストーリーやアイデンティティが明確に意識されており、ブランドと顧客の間にはブランド・コミュニティが形成されている。Warby Parkerは反抗精神を持ち、社会課題を取り上げるブランドビジネスである。同社のスローガンに曰く。世界の人口の15%である10億人の人々が眼鏡を利用できず、効果的に学習し、仕事をする事ができない。この問題に対処するために、Vision Springなどの非営利団体と提携して、眼鏡のペアを必要な人に配布した。“Buy a pair, Give a pair”“複雑なことは何ともありません。良い眼鏡、良い結果。”(同社「社史」<https://www.warbyparker.com/history>)。

このビジョン、ミッション、バリューを具体化すべく同社は売上と必ずしも直結しない中長期的なブランディングを積極的に展開してきた。その結果、5年という比較的短い期間でロイヤルティの高い顧客を獲得し、安定的な成長と競争優位を構築することができたのである。2015年に発表された“FOR BUILDING THE FIRST GREAT MADE-ON-THE-INTERNET BRAND” (インターネットから生まれた最初の優れたブランド) ランキングでApple、Alibaba Group、Googleを抑えて、第1位の評価を得た。

同じくティム・ブラウンとジョーイ・ズウィリンガーが2016年3月に創業したDTCのスニーカーブランドであるAllbirdsは、約80パーセントがオンラインで販売されており、送料無料、返品無料であるが、“Wool Runners. The World’s Most Comfortable Shoes Made of Super-Soft Wool.”というように、性能、快適性という品質に加えて「サステナビリティ」「ヘルス&ウェルネス」、「旅行」、「クリエイティブ」というブランドの世界観が明確に訴求されている。

## 2. DTCの進化とキュレーション型店舗の登場

このようなDTCも進化を遂げている。それはオンラインを中心にしながら実店舗スペースをオープンさせる試みである。例えば、オンラインメンズアパレルブランドのBonobosは、オンラインの使い易さと実店舗の存在感を両方重視している。Webストアの利点を生かしコストを下げ、優れたサイトのUIとユーザーが商品をオーダーしてから受け取る

までのエクスペリエンスや、ソーシャルメディア上でのストーリー展開を活用してブランドを構築している (<https://blog.btrax.com/jp/bonobos>)。

そうしたDTCの動きに呼応するかたちでキュレーション型店舗も登場してきた。SHOWFIELDSは、2018年12月にニューヨークのノーホーでオープンしたが、DTC企業にフォーカスし、店舗スペースを月単位／月額6000ドル～の賃料と出店のハードルを下げながらテナントを頻繁に入れ替えるという新世代の店舗である。「店舗はブランドの魅力を伝えるストーリーテリングの場」。従来型の小売りの「売る場」から「体験機会の場」、ショールームとしての役割に軸足を移している。平均滞在時間は33分ということであることから、店舗にいたいと思わせてくれるような経験を提供するために、「2019年7月、ショッピングとアート体験を融合する30分のツアー、ハウス・オブ・ショーフィールズ (House of Showfields) を開始した。

オンラインだけでは顧客が商品の魅力を知るための体験機会を創出できにくい。「どんな香りや音がするのかなど、商品の特徴を知る機会がない」「ブランドと顧客が出会う方法の拡大や店舗内のコンテンツ／経験とのインタラクション、エンゲージメントを可能にするデジタルガイドなどのデジタルツールを顧客が自由に使えるようにしている。」(CEO／共同創設者タル・ズヴィ・ナサネル)。DTCブランドの間で実店舗の価値が見直され、ニューヨークのSOHO (サウス・オブ・ハウストン・ストリート) 地区を中心に、一定規模まで成長したDTCブランドが直営店舗を構えるケースが増えてきている (<https://news.yahoo.co.jp/articles/997dc7246619c1a32b9e6f36e9a34d6673412e15>)。

Neighborhood Goodsも新興のDTCブランドを中心に集め、同社の店員が販売代行するキュレーション型店舗である。各コーナーの上にブランド名やロゴを掲出し、どのブランド商品かが一目で分かるようになっている。スタッフは商品を売り買いするための販売スタッフではなく、口頭でブランドの魅力を伝えるための「ストーリーテラー」という位置づけがなされ、顧客と店員との間の「関係性」を重視している。ただ「売らない店舗」のパイオニアである米b8ta (ベータ) がコロナ禍の影響を受けて2022年、全店舗を閉鎖したように異変も起きている。キュレーション型店舗も工夫の余地があると思われる。

### 3. OMOをめぐる現況

OMOとはオンラインとオフラインの融合であるが、近年この面でも若干の変化が見られる。全米小売業協会 (National Retail Federation: NRF) が1月15日～17日にニューヨークで開催したRetail's Big Show“NRF 2023”のテーマは「Break Through」(突破・躍進)であった。NRFのジョン・ファーナー会長 (米ウォルマート社長兼CEO) は、基調講演の中でアメリカの小売業界が直面する課題をあげた。CRM、顧客体験、デジタルマーケティング、リーダーシップ、メンタルヘルス・ウェルネス、ビジネスモデル、AI (人工知能)、VR、(仮想現実)、AR (拡張現実)、ML (機械学習)、決済の仕組み、ロボティクス、パー

トナーシップ、データと分析、リサーチ、オペレーション、持続可能性、組織構造などがそれで、小売業界も大きな変革を迫られている (<https://nrftbigshow.nrf.com/>, <https://www.jetro.go.jp/biznews/2023/01/7a510f4d1ab99a95.html>)。

その中で注目されるのはOMOの進行とリアル小売業の健闘である。1月16日に行われた基調講演で全米第2位のホームセンターであるLowe'sのマービン・エリソンCEOはコロナ禍によって変化した小売業界の動向を振り返り、オンライン販売の伸びは加速しているものの、「小売業における“最大の競争優位”は、実店舗とそこで働く従業員である」と述べた。eコマースの注文のかなりの部分が北米地域に展開するLowe'sの約2,200の店舗で処理され、消費者はカーブサイトピックアップなどを通じて商品を受領しているというのである。これは実店舗がオンラインサイトや国内外のサプライチェーンとデジタルで接続する配送拠点の役割を果たしていることを意味している (FOX Business 2023年1月18日付)。

他方で、eコマースの旗手であるAmazonはオンライン販売やAmazon Web Services (クラウドコンピューティングサービスの提供) などを中心にコロナ禍のもとでも収入は伸びているものの、リアル店舗の展開で苦戦を強いられている。2017年に食品スーパーチェーンのWhole Foods Marketを137億ドルで買収することを発表して以降、Amazon Books (対面式書店)、Amazon 4-star (ウェブサイトで評価が星4つ以上の商品などを品揃え) など多様な実店舗を通じたネットとリアルの融合を進めてきたが、実店舗の収益が全体のわずか3.3%しかないこともあり、これらの店舗を閉鎖したり、新規出店の停止など22年にオープンしたAmazon Style (アパレル実店舗) などを含めて選択と集中をはかっている (Financial Times2023年2月13日付)。

Amazonに代表されるeコマースの台頭とコロナ禍のもとでのその加速に対して、Wal-Mart Stores, Kroger, Targetといったリアル小売業の“雄”による反撃という構図、オンライン小売 vs. リアル小売、Omnichannel、モバイルコマースから進んで、両者の融合であるOMOもここに来て少し趣を変えているようである。

#### 4. ダイレクトマーケティングの課題

以上で見てきたように、現在、小売を中心に流通分野ではDXが進行している。それは主に以下の3つの分野で展開している。

第1は、オンラインのeコマースに対して決定的に立ち後れている小売の「自動化」・「スマート化」による生産性向上や科学的・合理的な小売マーケティングの展開である。先進的なグローバル小売業で行われていた顧客のID付きPOSデータの活用も購買履歴情報や決済情報の分析や応用にすぎず、購買意思決定プロセスに関する情報、店舗選択やブランド選択に関わるコーサルデータが含まれていなかった。そのため購買結果の解釈や予測の精度もそれほど高くなく、品揃えや棚割、価格決定などにもあまり役に立たなかった。膨大な維持管理コストに見合うだけのパフォーマンスをもあげられなかった。そこでAIを

活用しながら購買中も含むビッグデータないしディープデータの解析にもとづいて行われる的確かつ柔軟な品揃えや在庫管理、ダイナミックプライシング、迅速かつ利便性の高い配送、効果的でローコストのプロモーションを実現しようというのである。

第2は、リアル店舗とeコマースとの融合ないしリアル店舗のOMOである。eコマースの優れた点を取り込みながら、同時にeコマースによる注文から受け取りまでのフルフィルメントにおけるアキレス腱とも言えるべき配送問題に対してリアル店舗の強みを発揮して対抗する戦略である。その代表的なものは、クリックアンドコレクト (Click-and-Collect)、すなわち、オンラインで注文して店舗または駐車場スペースでピックアップするシステム (BOPIS: Buy Online Pick-up In Store) である。Walmart の「カーブサイド・ピックアップ (Curbside Pickup)」や「ストア・ピックアップ (Store Pickup)」、Targetの「オーダーピックアップ (Order Pickup)」などが代表的なものである。

第3は、eコマースでは困難で、リアル店舗ならではの強みであるカスタマー・エクスペリエンス (顧客体験) を価格と品揃えと組み合わせながら効果的・効率的に提供する方向である。Walmartの社長兼CEOであるマクミロンも“NRF 2018”で語っているように、購入の容易性、時間の節約、商品に関する十分な情報提供、人類や地球にとってやさしいかどうか、などが顧客にとっての「最大価値」になる。もちろんこれはeコマースにおけるVRを通じた顧客体験と競合する一方、リアル店舗ではARが射程に入る。

ダイレクトマーケティングもそうした流通DXの進行といかに絡んでいくか、それに対応していくかが問われる。その際に留意しなければならないポイントは、マイクロソフトのサティア・ナデラCEOが言うように次の4点に集約される。①Personalization、②Anywhere Commerce、③Digital Commerce Marketing、④Empowering Employees。さらに付け加えると、ブランドの世界観の訴求やブランド・コミュニティの構築が必要である。まだまだ課題は多いと言わざるを得ない。