

顧客生涯価値を形成するマーケティング実践と事業モデル

—D2C 事業調査からの基本構造・事業プロセス・収益モデルの検証—

九州産業大学 教授 岩永洋平

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

研究ノート

顧客生涯価値を形成するマーケティング実践と事業モデル —D2C事業調査からの基本構造・事業プロセス・収益モデルの検証—

九州産業大学 教授 岩永 洋平

【要旨】

近年の市場環境変化を背景に、一般消費財においても顧客データを活用して持続的購買を促進し、顧客生涯価値を形成するマーケティング実践が広がっている。その代表例であるD2C事業の実態を調査し、既存の顧客生涯価値の形成をはかる事業モデルの検証を行った。調査の結果、CPO、LTVほかの指標や顧客の声のフィードバックをもとに、新規顧客獲得の効率を高め、累積客単価を向上させて収益を高める事業の実態が明らかになった。事業運営では顧客の声の取得とインタラクションの訴求が重視され、顧客との相互作用による商品とサービスの価値共創がなされていた。持続的購買段階では事業の社会的意義、パーパス訴求の重要性は、事業運営者の共通認識となっていた。把握した事業の実態から、ダブルファネルの基本構造、循環的な事業プロセス、および事業収益の三つの既存モデルが検証された。事業収益モデルを購買履歴データに適用して評価したところ、事業計画、収益予測、方針の策定と評価などに利用できると考えられた。

キーワード 顧客生涯価値、D2C、エンゲージメント、ダブルファネル、LTV、CLV

【Abstract】

Against the backdrop of recent changes in the market environment, marketing practices that acquire and utilise customer data to form customer lifetime value are expanding in general consumer goods. We examined the current state of a D2C business as a representative example and assessed its existing business model to create customer lifetime value. The survey revealed the actual state of operations to increase the efficiency of new customer acquisition, improve cumulative customer spend and increase business revenues, based on CPO, LTV and other indicators and feedback from customers. The businesses emphasised the acquisition of customer feedback and interaction appeals, and also practised value co-creation of products and services through interaction with customers. The importance of appealing to the social significance of the business during the sustainable purchase phase was a common understanding among business operators. As a result of the business reality assessment, three existing models

were validated: the basic structure of the double funnel, cyclical business processes, and business revenues. The revenue model was validated by applying it to purchase history data, and it became clear that it could be used for business planning and revenue forecasting, as well as for policy formulation and evaluation.

Keywords *Customer Lifetime Value, D2C, Engagement, Double Funnel, LTV, CLV*

1. 問題意識と研究の方法

1.1 顧客生涯価値形成を促進する実践の拡大

一般消費財のマーケティングでは近年、特定された顧客への持続的購買の促進により顧客生涯価値を高めんとする実践が広がっている。商品の持続的購買については、1950年代に始まった顧客ロイヤリティ研究、1980年代からのリレーションシップ・マーケティングが研究対象としてきた。また2000年ごろから盛んになった顧客エンゲージメント研究は、購買行動以外の行動も含めた顧客との持続的な関係を分析している。実践においては事業者間取引やダイレクト・マーケティングなどの分野で、顧客との持続的な購買関係を基盤とした事業が従来から展開されている。

近年、ことさらに顧客生涯価値形成を志向する実践が広がっているといえる背景には、ITC技術の進展、通信インフラの拡大、スマートフォンとSNSの普及などの市場環境の変化がかかわる。Amazon、楽天市場、ネットスーパーなどのEC・電子商取引での買い物、サブスクリプションの利用は、一般消費者にも日常的な行動となった。店頭小売においても、顧客の購買履歴が把握できる電子決済やポイントサービスが利用される。また中高年齢層まで利用が拡大したLINEやInstagram、FacebookなどのSNSは、売り手と買い手の双方向コミュニケーションの基盤となっている。顧客データの取得機会は増え、相互のコミュニケーションの費用も低下して、顧客を特定したワン・トゥー・ワンマーケティングが到達できる現実的な範囲は飛躍的に拡大しつつある。

これらの市場環境に対応して売り手側からは、顧客データベースで区分、特定された顧客に対して、ネットのメディアを通じてアプローチするデジタル・マーケティングが展開される。顧客データベースを活用するマーケティングでは、顧客一人ひとりの購買履歴を把握するだけでなく、デモグラフィック情報やメディアへの接触履歴などを蓄積して分析するDMP・Data Management Platformも利用される。顧客データの蓄積と分析に対応するシステムは充実し、分析結果をもとに、個々の顧客にアプローチして持続的購買関係を形成するCRM・Customer Relationship Management施策が投入される。

このような近年の動向を背景に一般消費財の事業でも、反復購買をうながして顧客からの累積の収益を高める実践が、広く取り込まれるようになってきている。この顧客生涯価値を志向するマーケティング実践を代表するのが、2010年台後半以降に注目が広がった「D2C」と呼ばれる事業である¹⁾。

1.2 D2C事業の把握による既存モデルの検証

D2C・Direct to Consumerは2000年代以降、製造者が小売などを經由せず、消費者に直接販売を行うチャンネルを示す語として、ヘルスケア商品直販（Cousins, 2009）、地域支援型農業・CSA（Schmit et al., 2012）などの分野で用いられていた。2020年前後からはD2Cは、ネットを活用して顧客に直接に消費財を販売し、持続的な購買関係を形成するビジネスとして注目されるようになってきている（日経BP, 2019）。従来からのSPA・製造小売業や、ダイレクト・マーケティング事業との端的な違いは、まずは販売と顧客との相互作用において、当初よりデジタルメディアの利用を前提としている点であると考えられる。

旧来のメーカーの直販ビジネスもD2C事業と分類されるが、近年の消費財のスタートアップ企業が採用して、成長性が注目されている。日経新聞によれば2022年の世界のユニコーン企業（企業評価額10億ドル以上で未上場企業）1,022社のうち106社、約一割をD2C企業が占めているという（日本経済新聞, 2022）。

D2C事業の代表例としては、米国ではメガネのWarby Parker、寝具のCasper、ベビーフーズのYumi、化粧品のGlossierなどがあげられる。日本では生活雑貨の北欧暮らしの道具店、化粧品のEtvos、男性用化粧品のBULK HOMME、ヘアケアのBOTANIST、菓子のsnaq.me、スーツのFABLIC TOKYOなどがある。D2Cに言及している文献（Winkler, 2019、佐々木, 2020、池尾, 2021、沖, 2022、Lienhard, 2022）から、D2C事業の特徴は、以下のように整理できる。

- ① 自社ブランドの特定カテゴリーの商品を、顧客に対して直接に自社ECなどのチャンネルから、または小売店頭なども併用した複合販路で販売する。
- ② 購買履歴などの顧客情報を利用したデータドリブンな事業運営を行い、サブスクリプションや定期購入コースの設定など持続的購買への志向が強い。
- ③ SNSなどを用いて顧客との双方向コミュニケーションを重視する。
- ④ 社会や顧客への貢献など、事業に込めた提供者の意思を表明する傾向がある。

①②は顧客と直接に取引し、取得した顧客情報を活用して反復購買へと誘導し、累積の収益を高める点で、従来のSPAやダイレクト・マーケティング事業と共通点がある。③の顧客とのインタラクションは、既存のダイレクト・マーケティング事業がコールセンターやハガキなどのオフラインメディアを中心としてネットを併用していたのに対して、D2C事業は当初からSNSのほかEメール、商品レビュー、フォーム、チャットボットなどデジタルメディアを活用する。

また④の、顧客とのコミュニケーションにおいて事業の社会的意義、いわゆる「パーパス」の訴求を積極的に行う点も特徴だろう。D2Cの代表の一つとされるAllbirdsは、環境負荷の低減に貢献することを事業の目的とする（McLaren, 2021）。D2Cにはパーパスの「深さ」が重要であるとFABLIC TOKYOのCEOであると森は述べる（山田, 2021）。D2Cは「明

確な価値観、哲学、ビジョン、ミッション、理念」の表明によって、顧客の「共感」を得る事業であるとも指摘されている（沖, 2022）。

このような特徴をもつD2Cは近年に注目された事業だけに、「D2Cのビジネスモデルについては学術上、検討が十分になされていない」（金澤ほか, 2021）とされている²⁾。

ダイレクト・マーケティングの分野においては、顧客生涯価値形成を踏まえた事業プロセスのモデルが提案（岩永, 2018）されており、一部のマーケティングの実務・研究でも事業収益のモデル（岩永, 2020、加藤, 2021など）が示されている。しかしこれらはモデルの提示のみにとどまっており、評価がなされていない。これら既存のモデルは、調査による事業プロセスの実態の把握、実データによる収益モデルの検証などが必要であると考え。

そこで本稿では、D2C事業の事業運営責任者などエキスパートを対象として、おもに実務で利用されていたモデル（岩永, 2018, 2020）を踏まえた調査を実施し、顧客生涯価値の形成を志向する既存の事業モデルが把握された実態に適合するかどうか、検証を行う。また企業から提供を受けた購買履歴データによって、事業収益モデルを評価する。

1.3 調査の方法

D2C事業のビジネスモデルの特性と実践を把握するために、複数のD2Cエキスパート（経営者、運営責任者、計5名）の協力を得て調査内容を設計し、調査項目を下記の四点とした。対象抽出はD2Cの経営者、事業運営責任者を起点としたスノーボール式サンプリングで、WEB調査とインタビューを併用して、36名の回答を得た。

<調査項目>

- 1) D2C事業について事業運営上の共通認識を把握する。
- 2) 事業運営で利用しているKPI・重要管理指標を聞く。
- 3) 持続的購買促進のための複数の施策方針を示して、重視する程度を聞く。
- 4) 新規顧客獲得および持続的購買の施策開発の方針を聞く。

<調査概要>

- ・調査対象：D2C事業運営責任者・経営者・D2C事業コンサルタントなど36名
- ・調査時期：2022年4-8月
- ・調査方法：WEB調査の自記式・インタビューを併用
- ・扱いカテゴリー：食品・健康食品、化粧品、衣料雑貨、複合その他
- ・回答者D2C事業規模：

事業規模・年商	対象数	構成比
300億円以上	2	6%
100億円～	7	19%
30億円～	11	31%
10億円～	6	17%
3億円～	2	6%
1億円～	4	11%
1億円未満・非公表	4	11%
	36	100%

2. D2C事業の実際

2.1 D2C事業運営のコンセンサス：事業運営命題への賛否

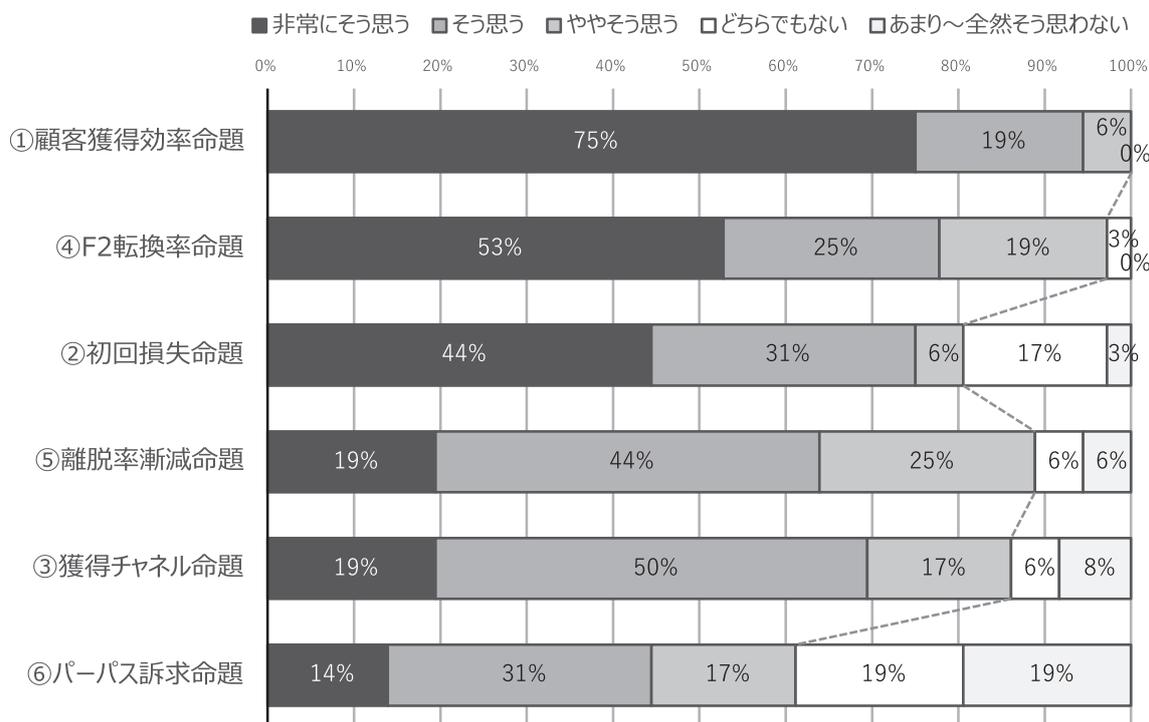
D2C事業の実際がどのようなものであるか、その共通認識を探るために、設定したD2Cビジネスについての命題への賛否を聞いた。岩永（2018）の提示した既存の事業プロセスモデル（図7）を前提としながら、認識を把握する命題の内容を複数のD2Cエキスパートと協議して、以下の六つを設定した。各命題への賛否は「非常にそう思う」から「全然そう思わない」までの七段階で取得した。

- ① 顧客獲得効率命題：事業の収益性に対して、新規顧客の獲得効率は大きな影響がある。
- ② 初回損失命題：新規顧客の一人あたり獲得費用は、ほとんどの場合で初回購入の売上を上回る。
- ③ 獲得チャンネル命題：顧客を獲得するチャンネル・メディアによって、顧客のリピートの傾向は異なる。
- ④ F2転換率命題：累積の客単価・LTVの向上のためには、二回目購入率・F2転換率が決定的に重要である。
- ⑤ 離脱率漸減命題：新規顧客の初回購入から数回目の購入までは離脱率が高いが、その後は安定する傾向がある。
- ⑥ パーパス訴求命題：新規顧客の獲得のために、事業の「提供者の思いや社会的意義」などの訴求が決定的に重要である。

調査結果を図1に示す。①顧客獲得効率命題は、「そう思う」の肯定側が100%となった。顧客価値計算研究をレビューしたMcCarthy & Pereda（2020）は、既存の研究の多くで顧客獲得費用の控除の操作がなされていないと指摘し、顧客獲得費用は事業の収支上で大きな比を占める重要な費用であるため、計算に組み入れるべきだと注意を喚起していた。調査対象としたD2C事業を実践するエキスパートの全員にとって、事業収益における新規顧客の獲得費用、顧客獲得効率の重要性は共通認識となっている。

新規顧客獲得に関連して、②初回損失命題は回答者の八割が肯定側の回答となった。D2Cに限らず一般消費財の事業において、新商品のトライアルユース獲得の販促費用が、初回販売の売上を上回るのは特殊なケースではなく、新発売時の販促投資により商品単位の事業の年次損益がマイナスになる場合もありうる。ただし顧客単位での採算が把握された際に、たとえば10,000円の費用をかけて、初回購入の3,000円の売上を獲得するという事態は一般に、違和感を招く傾向があるだろう。しかしD2Cエキスパートの多くにとって初回販売時の損失は常識であり、CPOまたはCPA³⁾の指標で把握される新規顧客獲得一人あたりのコストが初回購入の売上を上回る、新規顧客の初回購入では損失が発生するとい

図1 D2C事業における共通認識



う認識は共有されていた。

④F2転換率命題、⑤離脱率漸減命題は、いずれも新規顧客獲得の費用を回収していく累積の客単価、利益にかかわる。「2回目購入率・F2転換率」の重要性を肯定する側が97%、数回目までの購入ののちは購入の持続が「安定する傾向がある」との命題も肯定側が88%と、大半のD2Cエキスパートで共通の認識があるようだ。

初回購入後の顧客の反復購入の傾向について、「中長期の継続率はF2～F4まででほとんどコントロールできる」とのコメントも得られた。このような認識を反映して各D2C事業は、初回購入時をはじめとして初期段階でのサブスクリプション・定期購入への転換誘導や、購買起点での厚い顧客アプローチ施策を投入していた。一方で事業の中長期的な成長性を重視する立場から、「F2転換よりもファン層に投資する」というD2C経営者もいた。

事業の「提供者の思いや社会的意義」などの訴求が新規顧客獲得時点で重要かを聞いた⑥パーパス訴求命題への賛否は、肯定側が62%に対して中立・否定が38%と約四割あった。いわゆるパーパスの訴求は、前節で見たとおりD2C事業の特徴の一つとされるが、その新規顧客獲得段階での有効性については必ずしも定まった認識とはなっていない。「消費者は商品に興味があるので、商品の優位性の訴求が最優先、社会的意義は新規顧客獲得では決め手にならない」との見解もあった。

2.2 D2C事業はどんなKPIを利用するか：KPI利用率

事業運営上で利用している主な重要事業評価指標、KPI・Key Performance Indicator

をD2Cエキスパートに聞いた。自由記述の複数回答で36名からあがったKPIは66種で、平均で4.1件の指標が利用されていた。利用されている主なKPIの利用率を図2に示す。図中で、異なる名称で同意の指標もあると思われるが、名寄せはほぼ行っていない。

図2 D2C事業で利用される主要なKPI

	主要3件以内回答	複数回答
CPO	44%	53%
LTV (期間LTV)	33%	50%
CPA	33%	42%
F2転換率 (期間F2転換率)	14%	28%
新規顧客数	14%	25%
CVR	11%	28%
CPR	8%	14%
売上	8%	8%
引上率	6%	19%
リピート率	6%	17%
継続率	6%	17%
客単価	6%	14%
ROI	6%	11%
ROAS	6%	11%
CTR	3%	8%
サイト流入数	0%	6%
その他	31%	64%

CPOまたはCPAの指標は、多くの運営責任者が利用していると答えている。両指標の記入のなかった回答者に聞いたところ、「CPOを使うのは自明だから」との理由だった。利用率2位のLTV・Life Time Valueは、実務ではおもに累積客単価の意で利用されていた。累積客単価は、90日後・360日後など初回購入からの期間を限定した例も含めて、半数の運営者がKPIとして採用していた。CPOとLTVはD2C事業運営における評価指標の両輪といえる。初回購入者の2回目購入率とされるF2転換率は、これに次いで利用されている。

主要なKPIを区分すると、CPO、CPA、CPRなど新規顧客獲得効率評価でおもに使われる指標、LTV、F2転換率、引上率など購入の持続にかかわる指標、またROAS、ROI、新規顧客数、売上など事業採算、事業規模にかかわる指標に大別できる。総じてD2Cの事業運営者は、新規顧客の獲得効率を高めつつ、累積の客単価が向上するよう施策を投入し、両者の総合による採算性を高めながら事業の成長をはかるオペレーションを行っているといえる。

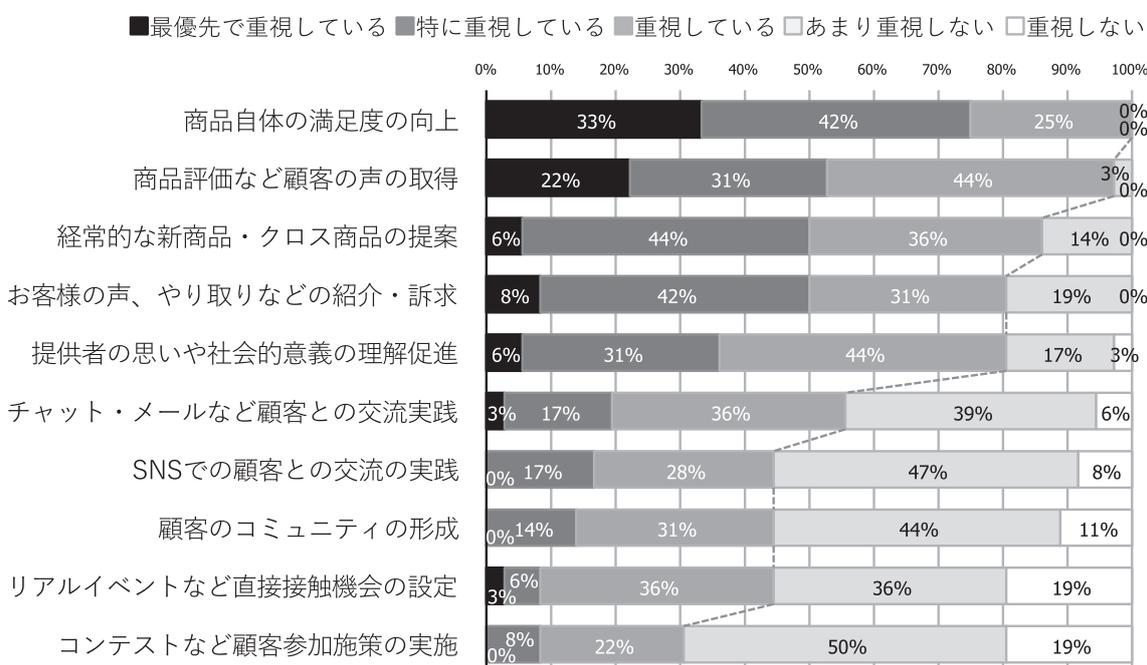
その他の指標としては「クロス率」「ギフト利用率」「解約回避率」など客単価や顧客持続にかかわる指標、また「想定ターゲット合致率」「ファン移行率」などの顧客の質に注目したKPIなどが各事業で利用されていた。通信事業、スマートフォンゲーム事業などで

広く利用されているARPU・Average Revenue Per Userの指標を利用するD2C事業者はなかった。

2.3 顧客への対応の方針は：顧客対応施策の重視度

持続的購買に誘導する既存顧客への対応の10件の施策方針について、重視する程度を「最優先で重視している」から「重視しない」までの五段階で聞いた（図3）。重視する程度がもっとも高かったのは「商品自体の満足度の向上」で、事業運営者の全員がこの方針を重視していた。

図3 顧客対応施策の重視度



商品への満足がどの程度まで反復購買に結びつくかについては議論があるが、少なくとも大きな要因の一つであると考えられている（Kumar et al., 2013）。買い手の商品満足と持続的購買との関係は、嶋口（1994）や小野（2010）などの顧客満足研究によっても把握されている。D2Cエキスパートも商品自体の評価の向上を特に、最優先で重視していた。その際には「商品軸、コミュニケーション軸双方で、期待、活用、満足を向上させる」と、商品そのものだけでなく付随するコミュニケーションによって商品満足を高める施策を重視するという意見も見られた。

商品満足度の向上に次いでポイントが高い方針は「商品評価など顧客の声を取得」する施策で、97%の運営者が重視する。D2Cは直接に顧客と結びつく事業だけに、顧客からの評価のフィードバックの獲得が重視されているようだ。「D2Cはつねに顧客の立場で商品、施策を考えることが必要」と述べる経営者もいた。顧客からフィードバックされた情報は、

重視度一位である商品満足度の向上に利用されることになる。同時に重視率81%の施策である「お客様の声、やり取りなどの紹介・訴求」のコミュニケーション施策にも利用される。顧客の声を他の顧客へも訴求する施策は、直接販促施策である重視率86%の「商品の提案」と近いレベルで重視されている。顧客からの声の取得と他の顧客への訴求、フィードバックを踏まえた商品の改良という一連の過程は、D2Cのビジネスモデルにおいて、重要なプロセスであると言えそうだ。

共通認識の節でも見たパーパス訴求の重要性については、新規顧客獲得段階では否定側が四割程度と意見が分かれていた(図1)。初回購入以降のリテンション段階にいたれば、「提供者の思いや社会的意義」の理解を促進するコミュニケーション施策の重視側が81%を占めている。獲得後の、既存顧客に対する持続的購買促進のアプローチにおいては、パーパス訴求の重要性はD2C事業者の共通認識となっている。

近年に注目されている顧客エンゲージメント関連の施策への重視の程度を把握するために、「チャット・メール」「SNS」による顧客との交流、「顧客のコミュニティ」形成の項目を設定した。これら項目は、重視する運営者が半数程度であり、これらエンゲージメント施策を重視するかどうかの態度は分かれている。「リアルでの接触も含めてロイヤル顧客との意見交換は増やしたい」とする事業の一方で、「コミュニティは手間がかかる割に効果がない」という運営責任者もいた。SNSの利用に関しては、「商品についてのSNSやレビューサイトの書き込みをテキスト分析して施策に役立てている」とする例も見られた。

エンゲージメント施策のうち「顧客の声の取得」とその「紹介・訴求」施策の重要性については、D2Cエキスパートに共通認識がある。しかし、SNSなどを利用する双方向コミュニケーション施策は、コストと効果の評価が必ずしも定まっていないといえるだろう。

今回の調査では、直近三年程度での担当事業の成長の傾向を聞いている。「著しく成長している」「成長している」と答えた高成長事業が16件、「やや成長」「横ばい」「後退」の低成長事業が20件だった。この二区分の重視する施策方針を比較する(図4)。サンプル数の限界から有意差は現われなかったが、高成長企業は、「顧客の声の取得」とその「紹介・訴求」、「商品満足度の向上」を重視する傾向が見られた。

2.4 獲得効率がよくない際にどう検討するか：顧客獲得不振時の検討方針

新規顧客獲得の効率が良くない、CPOの指標が思わしくない際に、どのような検討方針をとるかを自由回答で聞いた。D2Cエキスパートの主要な回答を下記に整理した。初回購買に誘導するa.獲得チャンネル・メディア、およびb.表現・訴求内容における施策開発の検討が中心となった。

期間累積客単価を踏まえてCPO目標を設定するという回答も散見され、「顧客獲得効率とLTVはおおむね相反するので、最大のROIが得られるCPOを探る」というコメントもあった。獲得効率については「中期的には事業のCPOは低下していくため、ムリなオファーや強いクリエイティブなどで獲得効率向上を狙うよりも、リピート、クロスで稼いだほう

図4 成長傾向別顧客対応施策の重視度（「最優先で」「特に」計）

	全体(36)	低成長事業(20)	高成長事業(16)	差
商品自体の満足度の向上	75%	65%	88%	23%
商品評価など顧客の声の取得	53%	45%	63%	18%
お客様の声、やり取りなどの紹介・訴求	50%	35%	69%	34%
経常的な新商品・クロス商品の提案	50%	50%	50%	0%
提供者の思いや社会的意義の理解促進	36%	35%	38%	3%
チャット・メールなど顧客との交流実践	19%	20%	19%	-1%
SNSでの顧客との交流の実践	17%	25%	6%	-19%
顧客のコミュニティの形成	14%	15%	13%	-3%
コンテストなど顧客参加施策の実施	8%	10%	6%	-4%
リアルイベントなど直接接点機会の設定	8%	5%	13%	8%

が成長する」との見解も見られた。

【新規顧客獲得不振時の検討方針】

■a.獲得チャネル・メディアの検討

- ・ 媒体の役割の明確化、再定義、アロケーション
- ・ 売り場ごとの収益性を踏まえて配分見直し
- ・ 顧客獲得ファネル上の媒体間および媒体内での遷移上のボトルネックの分析
- ・ 出稿タイミングの精査と対応
- ・ リーチの過不足の確認、媒体メニュー実績の精査と対応

■b.表現・訴求内容の検討

- ・ 訴求内容を見直し、クリエイティブテストを実施
- ・ 商品のUSP・提供価値を再確認し、表現の強化や変更の検討
- ・ 新規顧客プロフィールの確認と、ターゲットの再定義
- ・ SNSや調査によって商品・サービスへの評価を取得、分析
- ・ ターゲットのプロフィールや意識行動を調査などで把握

■c.事業与件・目標・体制の再設定

- ・ 初回販売価格・オファーの見直し
- ・ 商品や媒体、顧客区分ごとのROIの見直し
- ・ クロス提案なども含めてLTVの向上余地を探り目標CPO緩和を検討
- ・ 新規顧客獲得投資を抑制、または停止する

2.5 リポートがよくない際にどう検討するか：リテンション不振時の検討方針

同様に顧客のリポートが芳しくない、LTVが伸びない際に、どのような検討方針をと

るかを自由回答で聞いた。D2C事業は直接に顧客に販売することから、主要な指標データが即時に定量的に取得できる。また2.3節で事業者のほとんどが重視していた顧客の声も、直接に経常的に取得が可能である。リテンションについても「徹底してデータを分析する。日時週次のダッシュボード、月次で問題点の洗い直し」など、a.データ分析・現状把握から対応をはじめた事業が見られた。その際には、期間累積客単価・F2転換率など数値データだけではなく、商品評価など顧客の声の分析もなされる。

顧客対応施策でも最重要視されていた、b.商品自体にかかわる検討も多くあげられている。顧客の評価のフィードバックを受けて、提供する商品自体の改善、品ぞろえの強化、またコミュニケーションによる商品便益実感の形成など、商品関連の対応がなされていた。そのうえで顧客のステップや区分ごとのc.顧客対応施策とフローを見直して改善するのが、基本的にとられる方針のようだ。

また、「即自的な効果はあまり期待できないが中期的な成長のためには必要」との前提付きで、販促外コミュニケーションの会報誌や、提供者のメッセージの再開発など、d.顧客リレーションの強化、気持ちのつながりの形成によるリテンションの促進をはかろうとする事業も見られた。

【リテンション不振時の検討方針】

■a.データ分析・現状把握

- ・購入商品や獲得媒体区分ごとの収益効率の把握
- ・RFM区分ごとのROI、ROASの効率の把握
- ・顧客の評価を分析してスタックポイントを探る
- ・リピーターの続ける理由と離脱・休眠顧客の買わない理由の分析
- ・新規顧客獲得時の期待と顧客化後の評価ギャップの把握

■b.商品自体の改善

- ・商品・サービスへの顧客評価の取得と対応
- ・口コミ分析などによる商品改良・新商品開発
- ・使用法など商品の便益を高めるコミュニケーション施策の投入
- ・持続的利用による将来便益の期待を高める施策の投入
- ・クロス商品、MDの見直し・強化

■c.顧客対応施策の改善

- ・F2転換促進など購買初期段階での施策の強化
- ・初回購入時点での定期提案など継続購買誘導
- ・購入後のカスタマージャーニーの再規定
- ・投入した施策と購入持続の関係を把握し、持続に貢献する施策を強化する
- ・ステップメールやアウトバウンドなど施策投入タイミング、フローの見直し
- ・サブスクリプション、定期購入の導入・強化

- ・離脱タイミングでのオファー設定・提案、持続購入の顧客インセンティブの強化
- ・休眠顧客への再アプローチ

■d.顧客リレーションの強化

- ・長期的には顧客へのメッセージの再開発、浸透施策の投入
- ・ブランドのファン層育成への投資
- ・メルマガや月次の会報誌など周期リテンション施策の再検討
- ・SNS、メールなどの顧客との相互コミュニケーションの強化

3. 顧客生涯価値を形成するビジネスモデル

ここではD2Cエキスパートに対する調査を踏まえ、顧客生涯価値を形成する事業の基本構造、事業プロセス、事業収益の三つの視点で、既存のモデルを確認する。また実態調査によって確認されたモデルが事業計画や収益予測、施策評価などの実務に適用できるかを、実際の購買履歴データに適用して評価する。

3.1 ダブルファネルの基本構造

D2Cの事業運営者たちは、その実践を二つの段階に大別して認識していた。すなわち、消費者が初回購入にいたるまでの新規顧客獲得・アキュイジションの段階と、購買転換した顧客が反復購入して累積客単価を高めていくリテンションの段階である。顧客生涯価値を形成する事業が二つの段階の「ダブルファネル」と呼べるような基本構造をもつことは、事業にかかわる者の共通認識に沿うだろう。

二つのファネルの一つめは、消費者の購買までの接触や意識変容の経過、経路を示したモデルであるパーチェスファネル (Hoban, 2015、岸本, 2012) にあたる。これは伝統的にマーケティングの実践で用いられ、近年のデジタル・マーケティングでは、いっそう広く利用されている。もう一つのファネルはリレーションシップ・マーケティング研究で提起されたラダー・モデル (Christopher et al., 1991) で、見込み客から顧客、擁護者 (advocate) にいたるステップが示される (図5)。

顧客生涯価値を形成する事業は、パーチェスファネルとラダー・モデルを組み合わせた、ダブルファネルの基本構造で捉えられると言ってよいだろう (図6)。新規顧客獲得段階での主要KPIはCPO、持続購買促進段階にはLTVが対応する。ここに示した事業構造把握は、1990年代から一部のマーケティング実務で用いられてきた。同様の構造をトランスコスモス (2012) はダブルファネルと呼び、電通 (2019) は「デュアルファネル」を商標登録しているが、ここではダブルファネルと呼ぶ。

ダブルファネルの基本構造は原理的に、すべての反復購買される商品を販売する事業に適用できる。この構造を踏まえれば、事業の売上・利益は、単発の購入行動の集積によって構成されるのではなく、顧客の反復購買によって得られるものであると把握できるよう

図5 ダブルファネル・モデル

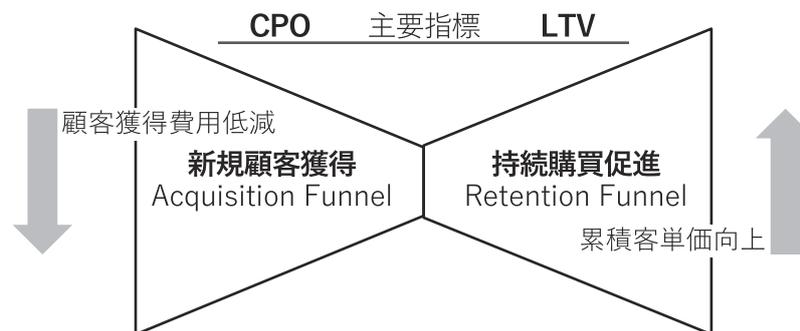
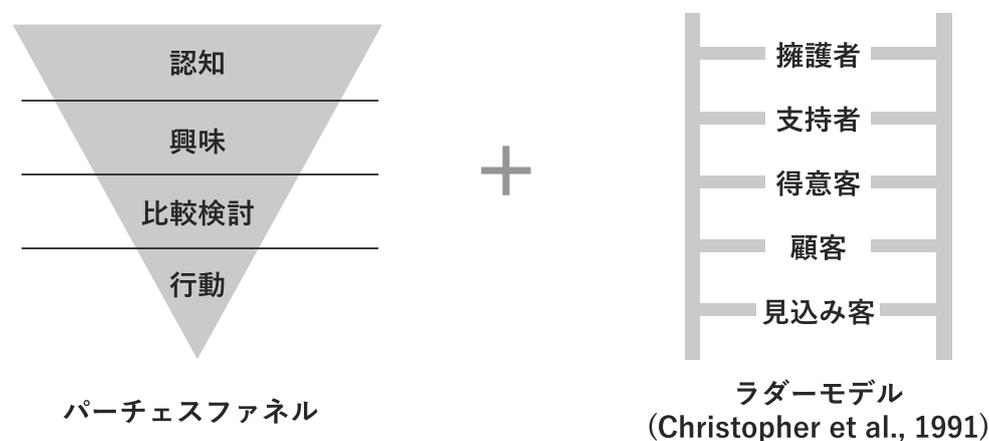


図6 パーチェスファネルとラダー・モデル



になる。また商品を購入する顧客は均質で一様ではなく、商品をくり返し買う程度が異なる、固有の存在の集合であって、その顧客との持続的な取引関係によって顧客生涯価値が形成されていくとの視点が得られる。こういった認識を見失う傾向がある事業にとっては、ダブルファネル・モデルが事業上の示唆を与えうる。ただし、このモデルを事業プロセスに適用するのであれば、購買履歴を把握して、特定した顧客にアプローチする手段をもつことが要件となるだろう。

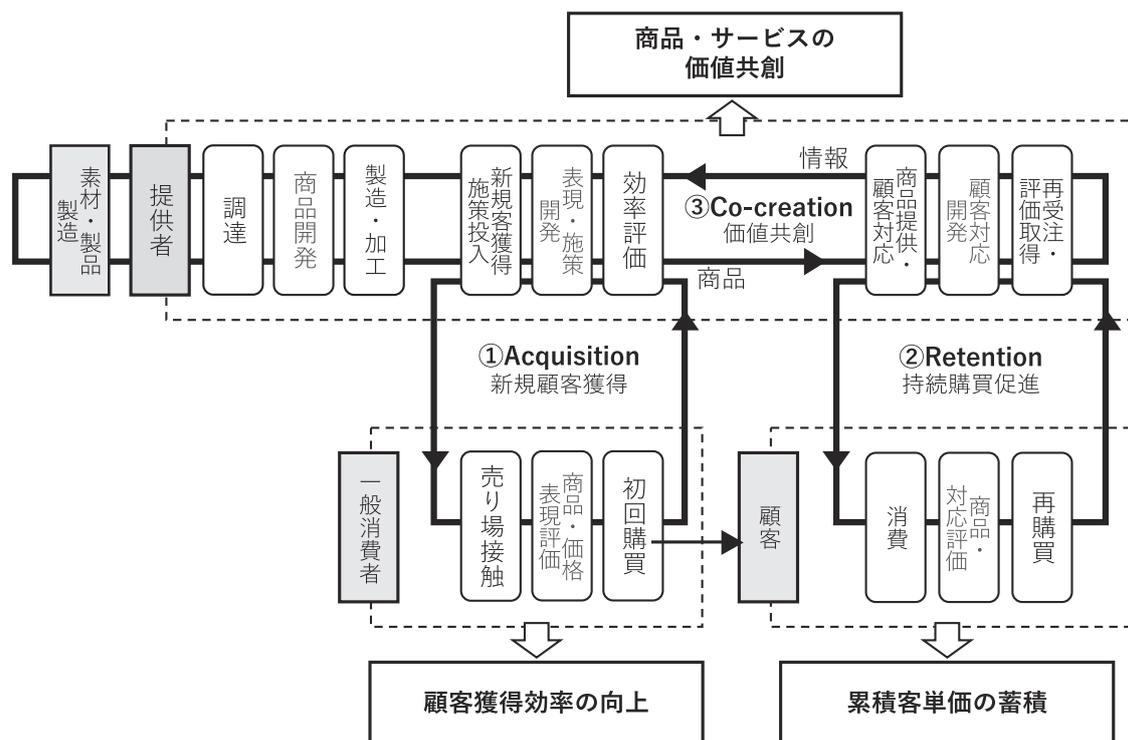
3.2 顧客価値形成プロセスモデル

パーチェスファネル、また従来のメーカーのサプライチェーンは消費者の商品購買をゴールとする。またポーターの価値連鎖・バリューチェーン (Porter, 1998) の基本形も、買い手に向かう矢印の形状となっていた。これらに対しダブルファネルの基本構造をもち顧客生涯価値の形成を志向する事業のプロセスは、消費者・顧客との相互作用の、三つの循環の構成をもつ図7のように捉えられる。このモデルは岩永 (2018) によって示されていたが、今回の調査により各プロセスで実践されている内容が明らかになっている。

顧客価値形成プロセスモデルを構成する三つの循環は、新規顧客獲得サイクルとリテン

ションサイクル、そして顧客とのインタラクションによって商品・サービスの価値を創造する価値共創サイクルである。このプロセスモデルはD2C事業のほか、モールに依存しない自社EC、SPA、サブスクリプション事業、ダイレクト・マーケティング事業など、顧客と直接に取引して生涯顧客価値を形成する事業が想定されている。

図7 顧客価値形成プロセスモデル（岩永, 2018一部筆者改）



①新規顧客獲得サイクルは、基本構造の一つめのファネルにあたる。売り手側が新規顧客を獲得する表現および、獲得チャネルの施策を開発して投入し、消費者は施策に接触して表出された商品と価格、表現内容を評価して初回購買の判断を行う。結果を受けて売り手は、CPOをはじめとする指標で表現・施策・段階ごとの効率を評価し、顧客獲得効率の向上を目標として2.4節で見たような表現と施策の再開発を行う。

商品を購入した顧客は、持続的購買を促進する二つめのファネルにあたる、②リテンションサイクルに送り込まれる。商品を消費した顧客が、商品および顧客対応に十分に満足するのであれば、反復して商品が購入される。提供者の側は、反復購買について2回目購買はF2転換率で、初回からの購買額は累積客単価の指標で、2.5節のaで見たようなデータ分析がなされる。

また2.3節で見たとおり顧客の声の取得は、ほぼすべての事業者が重要視している。さまざまな顧客の声がメール、商品レビュー、フォーム、チャットボット、SNS、インバウンド、返信ハガキなどのチャネルで収集、分析される。反復購買の間に売り手は商品を提供、クロス商品を提案するだけでなく、獲得した顧客の声の紹介や、提供者の思いや社

会的意義の訴求の顧客対応（2.3節）により、顧客の関与を高めていく。

③価値共創サイクルが三つ目の循環と位置づけられる。リテンションサイクルで得た顧客の評価データ、および新規顧客獲得でのサイクル消費者の反応をもとに、顧客対応の最重要施策（2.3節）である商品自体を改善して評価を高める開発が、2.5節bのように取り組まれる。また消費者への対応施策（2.5節c, d）の改善も実施される。

これらの事業プロセスは、施策への反応を計測しながら顧客の声を聞いて、提供する商品とサービスの価値を不断に向上させる。売り手の思いや顧客とのやり取りを伝えて、取引関係にとどまらない、購買外行動や気持ちのつながりも含めた持続的な購買関係を形成する。事業における複合的な顧客との相互作用の循環プロセスが、顧客生涯価値を高めていく。

3.3 顧客価値収益モデル

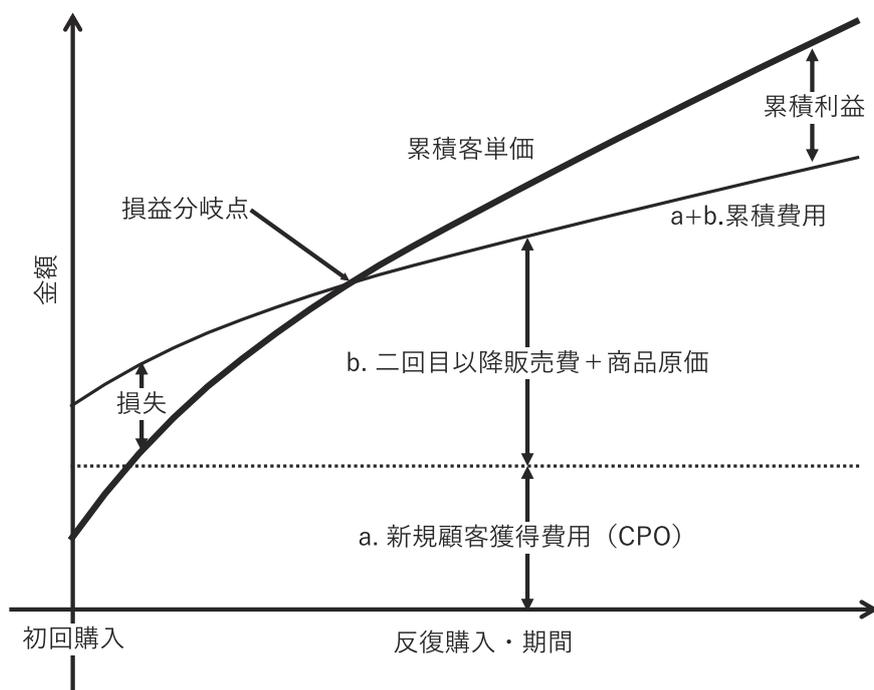
LTV・CLVの算出についての研究は1990年代から情報学、会計学、リレーションシップ・マーケティングや顧客エンゲージメント研究などの分野で取り組まれてきた（Berger & Nasr, 1998、中村ほか, 2011）。LTV・CLVは収益予測や顧客の区分に用いられ、客単価、利益率、顧客維持コスト、購買持続期間、また割引率などの変数に、最終購買からの期間、購入頻度、購入商品、購入チャネルなど購買行動を組み合わせて一人あたりの期間利益が算定される（Blattberg et al., 2009）。LTV・顧客生涯価値は、「顧客との関係に起因する将来のキャッシュフローの現在価値」である（Pfeifer et al., 2005）とされ、Rust（2010）は短期的な利益評価から、顧客生涯価値評価によるマネジメントに視点を移行しなければ、事業の将来は危ういものなると、その重要性を指摘している。

基本構造および、2.1節でD2Cエキスパートの共通認識として多くに支持されていた②初回損失命題、⑤離脱率漸減命題の二つを組み合わせると、顧客生涯価値を形成する事業の収益モデルは図8のようになる。このモデルも以前から一部のマーケティング実践で用いられており、文献（岩永, 2020）にも示されていたが、各変数に対応する事業実践が調査で確かめられた。このモデルは、不定額、不定期で無限遠の事業収益把握に対応する。

初回に商品を購入した顧客は、2回目、3回目と反復購入するが、数回目までに顧客は大きく離脱して、のちに一部の顧客が残存した固定客となって漸減していく。これに対応して累積客単価は、反復購入率が高い初期段階では高く積みあがる曲線の形状を示し、一定期間後、反復購入回数後は漸増の形状となる。

新規顧客を獲得する費用は、2回目以降の購買を促進する費用とともに、いずれも販売費であるが、ダブルファネルの基本構造を踏まえれば、新規顧客獲得費用は区分して把握されなければならない。直接に顧客に商品を販売して購買履歴データをもつ事業では、その区分が可能である。初回購入時の新規顧客獲得費用は商品原価を合わせた費用となって、②初回損失命題により初回の売上を上回り、累積客単価との差は損失となる。期間が経過するにつれ客単価が累積し、採算点を経たのちは利益が積みあがっていく。一定期間後の

図8 顧客価値収益モデル（岩永, 2020一部筆者改）



利益をCPOで除してROI・Return on Investmentが算出できる。

事業の収益性を高めるためには、商品原価と2回目以降販売費を与件とすれば、CPOを引き下げる施策（2.4節）と、LTVを高める施策（2.5節）が投入される。2.1節で見た④F2転換率命題を多くのエキスパートが肯定し、2回目購入をはじめとして初期段階での反復購買促進施策が重視されるのは、累積客単価の曲線を早期に高めて、また漸減段階に残存する固定客の比を高めるためであると理解できる。また事業のパーパスの理解促進や取得した顧客の声の訴求（2.3節）、さらに顧客との相互作用による商品・サービスの価値向上が累積客単価を引き上げる。

このモデルで累積客単価曲線の形状・傾きは、商品評価、顧客対応施策、獲得された顧客の性質などに規定される。また同時に、商品と施策、獲得顧客の性質は、事業が投入する施策によって操作できる。したがって期間累積客単価の数列は、商品と施策、顧客が異なるそれぞれの事業実践の帰結として、事業ごとに経験的に算出されることになる。平均の累積客単価を実績によって算出すれば、事業の収入が定額・定期の形式ではなく、不定額・不定期収入であっても対応できる。

先に引いた「中長期の継続率はF2～F4まででほとんどコントロールできる」というエキスパートの言に示されるように、多くの場合、数回程度までの反復購入期間以降の累積客単価の増加は、特定の傾向をもつ漸増の数列で捉えられる。実務的には半年程度の事業実践の実績で、期間平均客単価の推移の趨勢はある程度は見えて、仮の数列をあてはめることができる。一年程度以上を経れば累積客単価の数列の試算の精度は向上する。実績ベ-

スであっても一定期間後の、傾向をもつ漸増の想定によりモデルは有限ではなく、無限遠の時間軸に適用できる。

式1 顧客価値収益モデル（式）

$$LTV = \sum_{i=1}^{\infty} MGR_i - \sum_{i=1}^{\infty} (MCG_i + MRC_i) - CPO$$

i	: 初回購入からの経過単位期間
MGR	: Monthly Gross Revenue per customer・顧客あたり期間売上
MCG	: Monthly Cost of Goods per customer・顧客あたり売上原価
MRC	: Monthly Retention Cost per customer・顧客あたり期間販売費
CPO	: Cost per Order・新規顧客あたり獲得費用

図8のグラフは、式1のように示せる。期間*i*は無遠で、その単位はD2C事業の実務では月次で設定されている。第一項は累積客単価で、*i*月後の月次平均客単価であるMGR_{*i*}の累積を示す。そこから第二項の累積費用および、第三項のCPO・新規顧客あたり獲得費用が引かれてLTVが導出される。

実績データから算出されたLTVは事業計画、収益予測、収益性評価、また施策方針の策定などに利用できる。また初回購入商品、獲得チャネル、RFMなどの顧客区分ごとの分析、収益性評価も可能だろう。次節ではこの事業収益モデルを、実績の購買履歴データで検証する。

3.4 顧客価値収益モデルの評価

顧客獲得効率を示すKPIであるCPOは到達目標としても設定される。一般に新規顧客獲得の投資を減らせば顧客獲得の投資額当たり効率は向上するが、当然に新規顧客数は減って売上は減少する。投資を増やせば顧客数と売上は増えるが、顧客獲得の効率と事業の収益性が低下する。そこで効率よく事業成長するためには、適切な目標CPOの設定が必要になる。目標CPOは、新規顧客獲得への投資額を規定する事業計画の基盤となる。

また実績のCPOは新規顧客獲得のマーケティング施策への、投資の結果として算出される。CPOは初回購入の売上を上回る場合もあるため（2.1節）、将来に得られる累積の利益によって投資が回収できるかどうかの評価されなければならない。そこで実際の購買履歴データに顧客価値収益モデルを適用して、事業計画と収益性の評価に利用できるかを評価する。

D2C事業者から提供を受けた4年分約47,000人の購買履歴データの分析を行った。同事業の平均累積客単価推移を示す（表1, 図9）。表頭の01Mに示した新規顧客獲得の1ヶ月目の顧客あたり平均売上は5,426円で、6ヶ月後には13,924円、24ヶ月後には累積客単価は28,266円と初月の約5.2倍に積みあがっている。

このケースでは、6ヶ月目までは累積客単価の増加は大きく、それ以降は漸増の傾向となっている。この例で7ヶ月目以降の増分を等比数列であると捉えたところ、7～12ヶ月

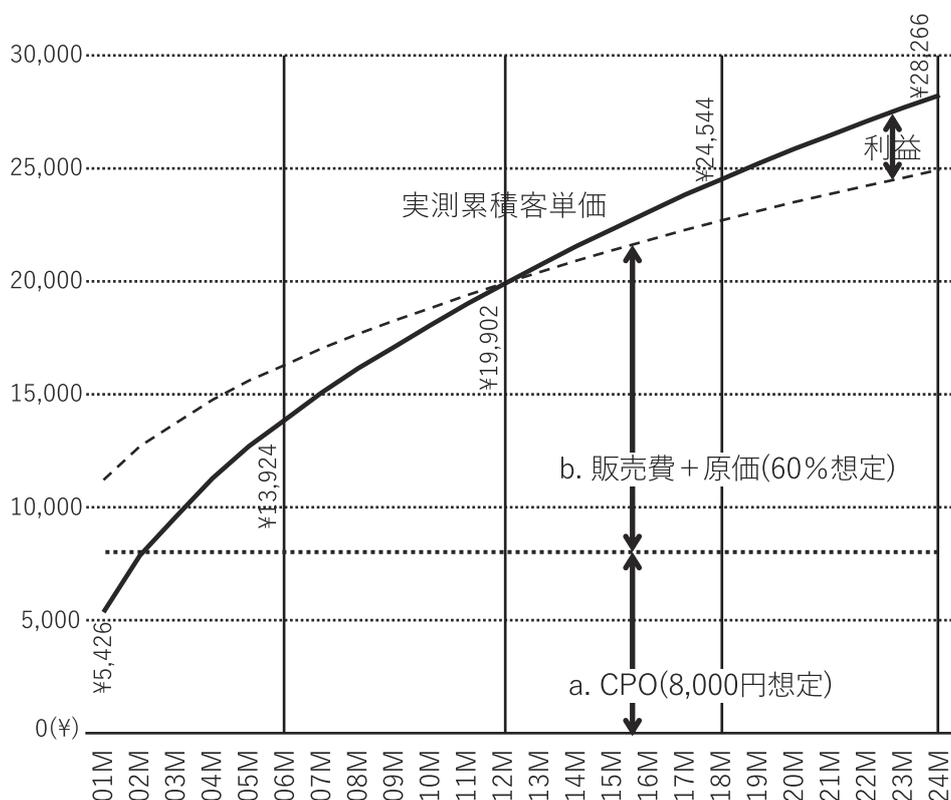
の実績から算出した13-24ヶ月の試算値と実測値との相関は高く、R二乗値は0.9997となった。2.1節で見た⑤離脱率漸減命題は、このケースでも適合している。事業計画の策定、需要予測などの実用上でこの場合は、7ヶ月目以降は試算値を適用できると考えてよいだろう。

この事業の売上に対する原価プラス販売費の比が60%であるとして、12ヶ月以内に図8のグラフの採算点に達して投資の回収を望むのであれば、12ヶ月累積客単価の19,902円×40%で7,960円、目標とする新規顧客あたり獲得費用・CPOは、約8,000円と設定できる。また8,000円の顧客獲得の投資に対して初月の売上が5,426円であっても、事業は希望する収益性を確保していると判断できるため、マーケティング投資が過大、また過小になるリスクは抑えられる。事業収益モデルはこのように事業計画・収益性評価に利用できる。

表1 平均累積客単価推移ケースと13か月目以降試算値

	01M	02M	03M	04M	05M	06M	07M	08M	09M	10M	11M	12M
a.実測累積	5,426	7,924	9,658	11,335	12,762	13,924	15,104	16,184	17,141	18,100	19,038	19,902
累積%	100%	146%	178%	209%	235%	257%	278%	298%	316%	334%	351%	367%
	13M	14M	15M	16M	17M	18M	19M	20M	21M	22M	23M	24M
a.実測累積	20,762	21,590	22,350	23,104	23,852	24,545	25,232	25,892	26,502	27,108	27,702	28,266
累積%	383%	398%	412%	426%	440%	452%	465%	477%	488%	500%	511%	521%
b.試算値	20,732	21,523	22,277	22,996	23,681	24,334	24,956	25,549	26,114	26,653	27,166	27,655
b/a	100%	100%	100%	100%	99%	99%	99%	99%	99%	98%	98%	98%

図9 累積客単価推移ケースと事業計画への適用



つづいて事業プロセスの各時点での収益性評価、またCRM施策の方針策定と評価にモデルを利用できるかどうかを検討する。ここでは直前3ヶ月の平均累積客単価を傾向値として参照し、次月の値と比較して評価することとする。表2の表側は初回購入の獲得月、表頭の01M～24Mは、当該月の獲得顧客の経過期間ごとの平均実測累積客単価推移と、傾向値との差のポイントを示している。18年09月以降は傾向値と実測値の差は、1%から-2%の範囲にある。これらの期間では、実測値はおおむね傾向値近くに収まっており、推移も安定していることから、事業収益の予測に実績ベースの傾向値が適用可能であるともいえる。実測値の範囲より先の予測が必要な場合は、表1に示した増分の等比数列による試算のように、それまでの傾向から算出した試算値を適用できる。

一方、データ上で直前3ヶ月の傾向値との乖離が大きい期間もある。乖離は予測上は望ましくないが収益向上を求める事業者は、つねに傾向値からの上方の乖離つまりLTVの向上を、2.5節に示したような施策によって目指すことになる。

表中でマイナスの乖離が大きいのは、18年01月の01Mの-10%と翌月18年02月の01Mの-9%で、過去3ヶ月の平均初月売上よりも低い側に著しく乖離して、その後もマイナス基調で推移している。実数でも18年01、02月の3M累積客単価は8,000円台で、表1に示した期間平均3ヶ月累積客単価の9,658円を大きく下回っている。

このようなデータを把握した事業者は、リテンション不振への対応施策（2.5節）を投入する方針をとったようだ。施策投入の結果として18年04～08月は傾向値に対して、プラスに乖離する実測値が得られている。実数でも同期間は、12ヶ月累積客単価が21,000円台に達しており、投入した施策が功を奏したと捉えられる。ただし、18年09月以降の3M～24M 累積客単価を見ると減少傾向にあり、施策の効果は薄れつつある。次の手を打って、LTVを高めなければならない段階にあるといえる。現実には18年12月か19年01月ごろには、3M累積客単価の減少傾向のシグナルに気づけるだろう。検証した収益モデルは、このように施策方針策定、施策評価に利用できる。

表2 累積客単価の実測値と傾向値との乖離

初月	3M累積	6M累積	12M累積	24M累積	01M	02M	03M	04M	05M	06M	07M	08M	09M	10M	11M	12M	13M	14M	15M	16M	17M	18M	19M	20M	21M	22M	23M	24M	
18年01月	8,224	11,655	17,115	24,499	-10%	-5%	-2%	-2%	-1%	0%	0%	1%	1%	0%	1%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-1%
18年02月	8,025	11,764	17,143	24,760	-9%	-6%	-5%	-3%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%
18年03月	8,926	13,161	18,843	26,503	-4%	2%	2%	3%	4%	4%	4%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	2%
18年04月	9,631	14,539	21,073	30,305	1%	2%	4%	5%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
18年05月	10,002	15,013	21,688	31,101	5%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
18年06月	10,281	15,206	21,520	30,575	4%	5%	4%	4%	3%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
18年07月	10,293	15,114	21,265	30,147	4%	4%	2%	2%	2%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%
18年08月	10,344	14,973	21,112	29,794	3%	1%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%
18年09月	10,246	14,685	20,808	29,569	-1%	-1%	0%	-1%	-2%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%
18年10月	10,185	14,556	20,743	29,375	-1%	0%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%
18年11月	10,042	14,206	20,199	28,542	-1%	-1%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%
18年12月	10,095	14,398	20,510	28,872	-2%	0%	0%	-1%	-1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
19年01月	9,861	14,083	20,039	28,186	-1%	-1%	-2%	-2%	-2%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%
19年02月	9,837	14,156	20,178	28,396	0%	-1%	-1%	-1%	-1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
19年03月	9,528	13,769	19,612	27,572	1%	-3%	-2%	-2%	-2%	-2%	-1%	-1%	-2%	-1%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%

4. 研究結果から

4.1 結果のあらまし

本研究では、商品を顧客に直接に販売し、顧客生涯価値を形成する事業であるD2C事業の実践を、既存モデルを踏まえて設計した調査によって把握した。これにより、CPO、LTVをはじめとする各種の指標を用いて収益性を高め、顧客の声を積極的に取得して商品・サービスの価値向上をはかる事業の実態が明らかになった。

提供者の思いや社会的意義の訴求は、新規顧客獲得段階では、その有効性について見解が分かれたが、持続的購買段階ではパーパス訴求の重要性は多くの事業運営者の共通認識となっていた。顧客エンゲージメントに関連する施策では、顧客の声を取得し、顧客との相互作用を他の顧客に紹介、訴求する施策は多くの事業で重視されていた。事業における顧客とのインタラクションはまた、商品・サービスの価値共創のプロセスとなっていた。SNSでの交流、顧客コミュニティ形成などのエンゲージメント施策については、重視するかどうかの意見が分かれた。

調査によって、顧客生涯価値形成を志向する事業についてダブルファネルの基本構造、三つの循環をもつ事業プロセス、事業収益の既存モデルが検証された。実績ベースの事業収益モデルは、不定額・不定期の事業収入、無限遠の時間軸設定に対応していた。事業収益モデルが有用かどうかを、実際の購買履歴データに適用して検証したところ、事業計画、収益予測、また施策方針の策定と評価などに利用できると考えられた。

4.2 研究の限界と意義、今後の展開

D2Cは近年に注目された事業だけに、調査結果でD2Cのパーパス訴求の適用範囲、SNSなどでのエンゲージメント施策は事前の想定ほど重視されていなかった点、顧客の声は取得だけでなく紹介が重視されている点などの発見があり、実態を把握する意義があった。

近年の米国でのLTV・CLV計算研究の多くでも顧客獲得費用の控除の操作がなされておらず (McCarthy& Pereda, 2020)、顧客生涯価値についてのコンセンサスは必ずしも十分ではなかったが、調査結果では顧客獲得費用が事業収益に大きく影響することは実務家の共通認識であった。またマーケティングの実践をベースとして顧客生涯価値形成の事業プロセス、事業収益を示した既往の研究、報告は見られない。その意味で、近年の環境に対応した実践の把握から既存モデルの検証を試みた本稿は、研究上の意義があると考えられる。

ここでみたダブルファネルの基本構造と、事業プロセス、事業収益のモデルは、調査に協力したエキスパートの多くにとって、おそらく結果として示されると自明に近いだろう。そうであればむしろ、モデルが顧客生涯価値を形成する事業に適合し、実践に適用可能であることの証左となる。実務的には顧客生涯価値の形成を志向する事業者、D2C事業を手掛ける既存のナショナルブランド、事業を支援する金融機関などにインプリケーションを提供できると考える。特に、顧客の持続的な支持によって形成される将来キャッシュフロー

の現在価値の最大化ではなく、単年度の会計上の利益の最大化を求めがちなプレイヤーにとっては、このモデルが示唆を与えうると考える。

既存のリレーションシップ・マーケティング研究、顧客エンゲージメント研究では、顧客の事業者に対する信頼とコミットメントなどの媒介変数の持続的購買への影響が検討されてきた（竹内, 2014、神田, 2018）。本研究では各種のアプローチが顧客の意識、態度にどのように影響してLTVを高めるかは分析されていないが、顧客生涯価値を高める事業の収益モデルと複合的な事業プロセスが明らかになっている。これを前提として、顧客の側で持続的購買意向、さらには行動が喚起される影響関係が検討できるだろう。

構想される持続的購買意向の喚起モデルでは、顧客との価値共創によって高められた商品・サービスへの顧客の評価が、未来の商品便益を予期する信頼を喚起する。また提供者の意思の表明と顧客とのインタラクションおよびその観察によって得られた知識が、提供者との関係を目的的に捉える愛着を形成する構造となる。今後は既存のマーケティング研究、また社会的交換論などを踏まえつつ、個別事業のケーススタディ、また顧客への意識調査によって研究を進めていく。

【注】

- 1) D2C・Direct to Consumerの論文での言及をGoogle Scholarで見ると、2009年までは農業・医療分野の研究が中心で年間8-9件程度であった。2010年代に入ると一般消費財での適用も増えて2018年までは年間10~18件程度の論文が発表されている。2019年には29件、翌2020年は85件と急増して、2021年には134件の論文がD2Cに言及するようになった。日本経済新聞社各紙記事でのD2Cへの言及は、2018年は0件、2019年に8件、2020年に108件とやはり注目が広がっている。
- 2) 金澤らは、Warby ParkerのケーススタディによりD2Cのビジネスモデルを、「文脈価値」を中心概念とするSDロジックの「価値星座型サプライチェーン」(Vargo, 2008)として分析しており、交換価値、経済的価値を焦点としてビジネスモデルを捉える本稿とはアプローチが異なる。
- 3) CPOはCost Per Orderで、新規顧客の一人あたり獲得費用である。新規顧客獲得施策への投資額を獲得顧客数で除して求められる。顧客生涯価値研究で用いられるCAC・Customer Acquisition Costと同じと考えてよいだろう。本稿では実務での用法を踏まえてCPOと表記する。CPAはCost Per Actionで、サンプル請求などの購入に限らないアクションをも評価する指数として利用される。

【参考文献】

- 池尾恭一「新型コロナ危機による流通チャネル変革と戦略課題」『マーケティングジャーナル』2021年, 41(1), pp.6-15.
- 岩永洋平「ダイレクトマーケティング事業によるブランド知識の変容」『Direct Marketing

- Review』2018年, vol.17, pp.15-43.
- 岩永洋平『地域活性マーケティング』ちくま新書, 2020年.
- 沖賢太郎「マスプロダクトが売れない時代のD2C：既存企業のD2C転換への示唆」『流通情報』2022年, 53(5), pp.39-50.
- 小野譲司「JCSIによる顧客満足モデルの構築」『マーケティングジャーナル』2010年, 30(1), pp.20-34.
- 加藤レオ公一「通販の本質は教育業、成功のカギはLTV最大化にある」2021年, <https://agenda-note.com/retail/detail/id=3024> (2023年01月参照)
- 金澤敦史, 菊池一夫, 大下剛, & 町田一兵「D2C ビジネスモデルの解明—Warby Parker の事例を中心にして—」『愛知学院大学論叢. 経営学研究』2021年, 31(1), pp.1-9.
- 神田正樹「顧客エンゲージメントの範囲・次元・構成概念の解明-取引を超えたエンゲージメントの精緻化」『商学研究論集』2018年, 48, pp.127-146.
- 岸本義之「消費者主導の時代に考える「パーチェスファネル」の有効性と今日的課題」『宣伝会議』2012年, No. 830, pp.16-19.
- 佐々木康裕『D2C「世界観」と「テクノロジー」で勝つブランド戦略』News Picksパブリッシング, 2020年.
- 嶋口充輝『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣, 1994年.
- 竹内淑恵「リレーションシップ・マーケティングの潮流と研究の視点」竹内淑恵編著『リレーションシップのマネジメント』文眞堂, 2014年, pp.1-18.
- 電通「新規顧客の獲得」と「既存顧客の育成」を一本化する「デュアルファネルソリューション」<https://www.dentsu.co.jp/news/sp/release/2019/0215-009753.html> (2022年11月15日参照) .
- トランスコスモス・アナリティクス『ダブルファネルマーケティング』リックテレコム, 2012年.
- 中村人哉, 比嘉邦彦「顧客生涯価値算出方法に関する研究の調査」『経営情報学会 全国研究発表大会要旨集』2011年, pp.530-530.
- 日経BP『最新マーケティングの教科書2020』日経BP, 2019年.
- 日本経済新聞「世界のユニコーン1066社、分野別一覧で迫るその実態」『日本経済新聞電子版』, 2022年4月15日.
- 山田雄一郎「D2Cには、コミュニケーションとブランドパーパスの『深さ』が必要」DIGIDAY, 2021/9/2, https://digiday.jp/brands/d2c_needs_-depth_of_the_brand_purpose, (2022年11月15日参照) .
- Berger, P. D., & Nasr, N. I. (1998) "Customer lifetime value: Marketing models and applications." *Journal of interactive marketing*, 12(1), pp.17-30.
- Blattberg, R. C., Malthouse, E. C., & Neslin, S. A. (2009) "Customer lifetime value: Empirical generalizations and some conceptual questions." *Journal of Interactive Marketing*, 23(2), pp.157-168.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne. (1991) D. "Relationship Marketing Creating Stakeholder

- Value,” *Butterworth-Heinemann*.
- Cousins, C. (2009) “Pharmaceutical Marketing: The Unethical Reform of Industry.” *Gatton College of Business and Economics, University of Kentucky. Gatton Student Research Publication*, 1(2), pp.1-8.
- Hoban, P. R., & Bucklin, R. E. (2015) “Effects of internet display advertising in the purchase funnel: Model-based insights from a randomized field experiment.” *Journal of Marketing Research*, 52(3), pp.375-393.
- Kumar, V., Dalla Pozza, I., & Ganesh, J. (2013) “Revisiting the satisfaction–loyalty relationship: empirical generalizations and directions for future research.” *Journal of retailing*, 89(3), pp.246-262.
- Lienhard, S. D. (2022) “Established consumer goods manufacturers and Direct-to-Consumer (D2C) strategies: How to build capabilities for manufacturers’ own D2C brands.” *European Marketing Academy*. pp.1-10.
- McCarthy, D., & Pereda, F. (2020) “Assessing the Role of Customer Equity in Corporate Valuation: A Review and a Path Forward.” *Available at SSRN 3518772*. pp.1-54.
- McLaren, T. (2021) *Allbirds: The Allure of Direct to Consumer Ethical Brands*. Bloomsbury Fashion Case Studies.
- Pfeifer, P. E., Haskins, M. E., & Conroy, R. M. (2005) “Customer lifetime value, customer profitability, and the treatment of acquisition spending.” *Journal of managerial issues*, pp.11-25.
- Porter, M. E. (1998) “On competition.” *Harvard Business School Press*, (竹内弘高 (訳) (1999) 『競争戦略論II』ダイヤモンド社).
- Rust, R. T., Moorman, C., & Bhalla, G. (2010) “Rethinking marketing.” *Harvard business review*, 88(1/2), pp.94-101.
- Schmit, T. M., & Hadcock, S. E. (2012) “Assessing barriers to expansion of farm-to-chef sales: a case study from upstate New York.” *Journal of Food Research*, 1(1), pp.117-125.
- Vargo, S. L. (2008) “Customer integration and value creation Paradigmatic Traps and Perspectives.” *Journal of Service Research*, 11 (2), 211-215.
- Winkler, N (2019) *Direct to Consumer vs Wholesale: Customer Experience Over Competition. Shopify plus. Tips and strategies*. Retrieved from, <https://www.shopify.com/enterprise/direct-to-consumer-vs-wholesale>, (2022年11月15日参照).