

Title	消費者の購買行動に即したチャネル戦略 : B2CからD2Cへ
Author(s)	網井, 義人; 日戸, 浩之
Citation	年次学術大会講演要旨集, 37: 903-908
Issue Date	2022-10-29
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/18524">http://hdl.handle.net/10119/18524</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

## 消費者の購買行動に即したチャネル戦略 ～B2C から D2C へ～

○網井 義人 (CFD 販売株式会社), 日戸 浩之 (東京理科大学)  
amii@melcoinc.co.jp

### 1. はじめに

EC を活用し消費者と直接繋がる D2C (Direct to Consumer) 市場が拡大している。さらに D2C の店舗で世界観を伝え消費者の行動データを得る新業態が出現している。本研究ではこの出店形態に加えて、D2C の移動店舗の可能性と課題を検討する。

### 2. 研究の背景

本研究の背景として、下記にあげるような消費者の購買チャネルをめぐる環境変化と筆者が所属したパソコン周辺機器の製造販売会社、株式会社バッファローでの家電量販店の営業経験が影響している。

#### 2-1. EC (電子商取引) 市場の拡大

2000 年に Amazon が日本参入、2003 年から家電 (PC 含む) を取扱い 2012 年には Amazon 売上が 7300 億円まで拡大し、EC チャネルの存在感が増した。コロナ禍の 2020 年度 Amazon の EC 売上は 2.1 兆円強、家電量販 NO.1 のヤマダデンキ (1.5 兆円弱) を上回るまで成長した。

その中で、EC チャネルを活用して消費者と直接つながり、独自商品・サービスを提供する、いわゆる D2C (Direct to Consumer) と呼ばれるチャネルが登場している。さらに D2C 企業は、EC チャネルに加えて実店舗も展開するケースも増えてきている。商品力だけではなく、ネットを通じた商品情報の提供や顧客とのコミュニケーションなど、コミュニティ形成に力点が置かれ、双方向の顧客接点を生かした製品とサービスのカスタマイゼーションに強みを持つ企業が多い。

EC チャネルが成長する中、D2C チャネルも 2020 年には約 2.2 兆円と成長している。普及の背景にはデジタルネイティブ世代 (1980～2015 年生まれ) がユーザーであり、幼少期からインターネットに触れているため、EC チャネルの買い物に抵抗感がない。また、消費のニーズが所有から体験へと転換し、購入を含めた消費体験を楽しみ、使用価値に重きが置く傾向が強まっている。

D2C の中でも新たなショールーム型の「売らないお店」という新業態が登場し、EC では質感、サイズなど確認できず、購入後返品されるが、お店で試着することで解消した。

更に体験価値や世界観を消費者に伝え、消費者のデータ収集をして商品開発に生かす店舗が増えてきている。

#### 2-2. バッファローのユーザー層の特徴

バッファローのユーザーはカスタマー登録上で確認すると 40～60 代の男性が構成比 58%を占めており、全体の男女比では男性:85%、女性:15%となり、圧倒的に男性が多いことがわかる。このコアユーザーはブランド品を所有することに関心がある世代のため購買力があり大切にする必要ある。

一方、10 年～20 年を見据えると 10 代～30 代の年代を取り込む必要があるとわかる。そのため D2C チャネルのユーザーであるデジタルネイティブ世代を取り込むためにも、D2C チャネルの販路が必要だと考える。

### 3. デジタル家電・パソコン周辺機器メーカーを取りまく 5 フォース分析

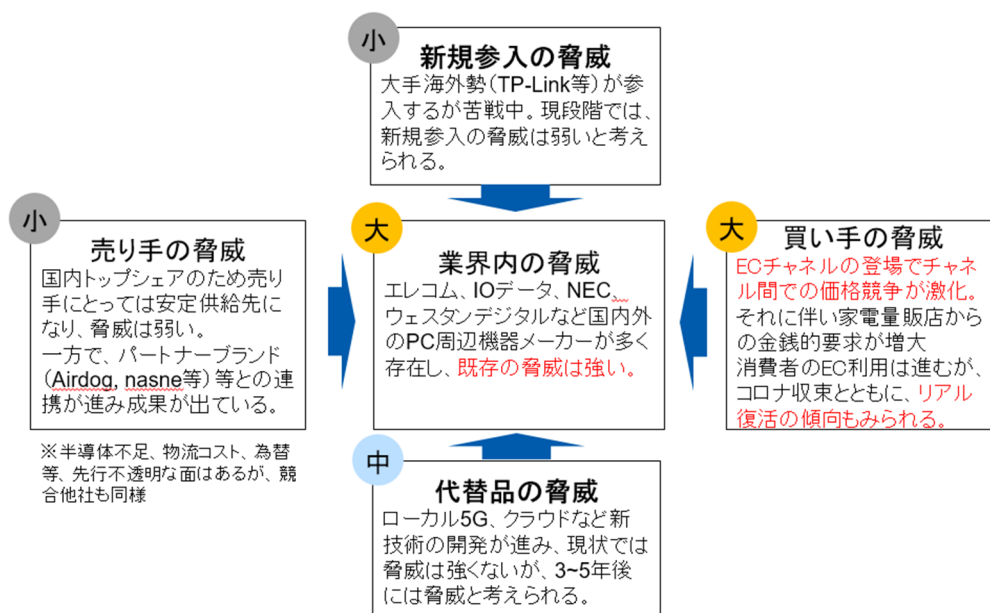
デジタル家電・パソコン周辺機器メーカーの現状と課題を整理するために、5 フォース分析を行った。

まず「買い手の脅威」は EC チャネルの登場で家電量販店と EC ショップが価格競争 (値下げ合戦) をして、家電量販店は利益を削り販売している。その結果、利益を補う金銭的要求をしている。一方、消費者の EC 利用は進むが、コロナ収束とともに、リアル復活の傾向もみられ、脅威は強である。

「新規参入の脅威」大手海外勢が参入するが苦戦している。現段階では新規参入の脅威は弱いと考えられる。

以上を踏まえ、家電量販店中心の販売から、新規チャネルの開拓が必要である。一方、販売店を介すことで顧客情報が得られないことも問題である。そのため、最終顧客の消費者との接点を拡大して自社ファン化を推進し一層のブランドの構築・強化が重要だと考えられる。

図 1 デジタル家電・パソコン周辺機器メーカーを取りまく 5 フォース分析



出所) 筆者作成

#### 4. D2C チャネルをめぐる先行研究

D2C チャネルについては、様々な商品分野で展開する企業がみられており、それを従来とは異なる新しい世代のチャネルと捉える見方も出てきている。さらに、ここでは D2C チャネルの出店支援を行っている丸井、大丸東京店の事例研究を示す。

##### 4-1. 丸井

首都圏を中心にファッションビルを展開。他の商業施設との差別化と消費者にとって欲しいものとの出会える宝探しを提供している。一方、D2C メーカーは丸井に出店することでブランドの認知の場と信頼度アップを目的に出店している。

また、店舗内の消費者行動データ (AI カメラを使った観察データ、滞在時間等) を D2C メーカーに提供を行い、商品開発に役立てている。

##### 4-2. 明日見世 (大丸東京店)

大手百貨店の大丸は売らないお店となる「明日見世」を出店、あえて“売らない”形態にすることで、「来店客に購入へのプレッシャーを減らし、気軽に商品を試せる場」としている。販売員はブランドの魅力を発信する「アンバサダー」と称し、ブランドストーリーを伝え、顧客から得た意見をブランド側にフィードバックしている。

引用) <https://www.fashionsnap.com/article/2021-10-05/daimaru-asumise-open/>

#### 5. 本研究における仮説と分析手法

After コロナでの消費者の購買行動の変化を想定し、インタビュー、事例分析等をもとに仮説分析を行う。

##### 5-1. 仮説

After コロナでは自宅以外に、旅行先など生活の場の選択肢が増えると考えられ、今までとは違った生活スタイルが当たり前になる。(表 1 を参照)

企業は、そのような生活スタイルに合った買い方・買い物体験の提供や、生活をより豊かにするために、業態や商品カテゴリを超えた提案が求められており、体験・体感ができ直接消費者と繋がる実店舗が必要と考える。そのため、D2C チャンネルが有効であり、出迎える店舗（D2C ストア）と出向く店舗（移動店舗）の2通りの店舗形態が考えられる。

表 1 コロナ禍に伴う消費者の購買行動

		Beforeコロナ	Afterコロナ	Afterコロナで求められること
消費者	ライフスタイル	職住分離の生活	自由な職住一体生活	体験・体感できる実店舗が必要
	購買行動	・帰宅時や休日に実店舗で中心に買い物 ・一部ECを利用	ECの拡大かつ補完的な実店舗利用の拡大	
企業	キーワード	魅力的な店舗づくり	パーソナライズ化	消費者との接点を増やし消費者のデータを収集し活用する
	企業対応	・実店舗での魅力と快適な買い物体験の提供 ・実店舗とECとの連携	・生活スタイルにあった買い方・買い物体験の提供 ・生活をより豊かにする商品・サービスの組み合わせ提案	

出所) Abeam Consulting HP より筆者作成

## 5-2. 分析手法

本研究では、上記の仮説を検討する上で、主に流通チャンネルへのインタビュー、事例分析などの分析手法をとる。

## 6. 分析結果

### 6-1. 流通チャンネルインタビューの結果

#### 6-1-1. 丸井

「売らないお店」を展開するに至った経緯は、バブルがはじけ、大手百貨店と同じ販売戦略では限界があった。同時にデジタルの発達により、SNS を通じ小さな価値観や自分の趣向を求める消費者が増えたため、苦肉の策でスタートアップと D2C を始めた。製品に自信があるが、販売力、展開力のある丸井と組むことで消費者に体験価値を与え、丸井が認知の窓になり、成功しているスタートアップが増えた。

例えば、丸井新宿店はスタッフが 100 人いるが販売を目的にはしていない。消費者目線に立ち、使い勝手の良さ（体験・気づき・発見の場）を説明（創造価値の提供）している。消費者をイノベーションさせる場の提供（リピーター増）になっている。

丸井は EC で物足りない点に対し店舗を通して消費者の接点になり、体験・体感を演出している。

#### 6-1-2. ビックカメラ

ビックカメラの現場ではリアル店舗のヨドバシカメラを意識して売場作りを行っていた。EC を意識すると価格だけの争いになり売場作りが怠慢になるため、マーケティングリサーチとしてヨドバシカメラの店頭に出向き、価格と売場展開のチェックを行っていた。消費者が見て、触れて、感じて、購入する売場作りを目指していた。そのため、リアル店舗は展開力と接客力が勝負である。リアル店に足を運んでいただくことが、リアル店舗のサービス努力である。

### 6-2. 移動販売の事例分析（従来型の移動店舗）

移動スーパーのとくし丸は「買い物難民（買い物困難者）」を何とか解決したいと考えた結果のサービスである。玄関先まで軽トラックで出向き、取扱品目は 400 以上ある。また利用者の 9 割は 80 代以上の人たちであり買い物だけに止まらず、「とくし丸」のスタッフが、消費者の「見守り隊」としての役目も果たしている。

現在の月間流通総額をみると、2021 年 12 月に 20 億円を超え、その年の流通総額は 212 億円を達成した。前年比+140%の実績をあげており、日販平均も 10 万円を超えていて、年間を通して安定的に推移しているとされている。

図 2 とくし丸が運営する移動店舗の稼働台数と流通総額の推移



出所) <https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2206/11/news022.html>

### 6-3. 移動店舗の事例分析 (新たなタイプの移動店舗)

三井不動産が手掛けている「シェアリング商業プラットフォーム事業」の「MIKKE」はお客様の身近な場所に、商品やサービスを移動店舗使用することで新たなライフスタイルに合わせた、出会いの場を提供している。出店場所は東京湾岸エリア (晴海、月島、豊洲など) の三井不動産が管理しているタワーマンション、オフィスビル、ららぽーとなどになる。

ジーンズブランドのエドウィンの例になるが、タワーマンションの住人はマンション入口付近に出店している移動店舗で衣類を試着として自宅に持ち帰り、ゆっくり試着やコーディネートを試してから購入できるメリットがある。

東京湾岸エリアの富裕層がターゲットのため、気に入れば金額に関係なく購入しており、購買力は高いとのことである。

図 3 MIKKE が運営する移動店舗 (トラック)



出所) MIKKE 営業資料

## 7. 考察

After コロナでは D2C の実店舗として、出迎える店舗 (D2C ストア) と出向く店舗 (移動店舗) の 2 通

りの出店形態が考えられる。

## 7-1. D2C チャンネルの可能性の検討

### 7-1-1. D2C ストア（お出迎え）

丸井、大丸東京など D2C ストアの出店を支援するサービスが成長し、接客や消費者の行動データの提供などの出店者支援メニューもある。このサービスを活用し集客の相乗効果も期待できる。

また、丸井にはバッファローと親和性の高い AppleStore や b8ta 等のデジタル家電を取り扱う店舗が出店しており、同フロアに出店することで更に高い効果が期待できる。

一方、出店支援サービスを活用しての出店は一定金額のコストがかかり単独での利益確保が難しい。特に PC 周辺機器メーカーの場合、単独でのストア展開では集客は厳しい。来店者にクーポン等を発行して活用してもらうことで、売上への貢献を把握するような効果測定の仕組みの構築の検討も課題となる。

### 7-1-2. 移動店舗（出向く）

移動店舗は、新たな体験を自宅周辺や自宅を介して提供できる可能性があり、それを購買につなげられることも想定できる。また、買い物弱者（地方）をターゲットにする場合は、行政の補助金活用が可能がある。MIKKE を活用すれば、都市部の富裕者層をターゲットにできる。但し MIKKE は認知の場であり、いかに体験から購入につなげるかを工夫する必要がある。

一方、従来型の移動店舗は、訪問先の施設の状況により稼働率が低くなり、採算が取れない可能性がある。また、地方自治体の担当者（宮城県経済商工観光部）にヒアリングをしたところ、行政の補助金を受けるには、地場の企業との協業を前提としていることなので、その点も考慮することが求められる。

## 7-2. D2C チャンネル適用時の留意点

### 7-2-1. 体験価値の提供と工夫

自分が理想とするライフスタイルの実現とリピーターになるための特別な体験（消費者自身のイノベーションのお手伝い）が求められる。

Wi-Fi ルーターであれば店舗に住宅のリビングを再現し、スマートフォンやタブレットを使用し TV、エアコン、カーテンなどさまざまなものがつなげた一歩先を行った快適な暮らしの体験・体感の場を提供し、消費者自身のイノベーションのお手伝いができると考えている。

バッファローのショールームの紹介→住宅の中で、機器が連携していてシステムの中で活用されていることを消費者に示している。

### 7-2-2. ブランドの世界観をどう伝えるか

店舗を世界観の体験・体感の場としつつ、消費者にブランドの世界観やこだわり、思いを伝えることが重要である。

バッファローのコーポレートカラーは「赤色」であり、赤い箱が家電量販店の売場に積まれることでバッファローをイメージする方が少なからずいると自負している。この「赤色」がバッファローの世界観を伝える一翼を担っていると考えられる。ブランディング活動も行っておりグッドデザイン賞やジャパンマニュアルアワードを受賞することでブランド訴求に貢献している。

また、バッファロー本社の展示室に「短時間の 30 分でメルコグループを深く知る場」と「企業理念や先人の考えを常に触れる場」があり、企業理念の掲示や創業者の人となりの紹介、代表的な製品の展示がされている。この展示室がバッファローの世界観を凝縮しているものだと考えており、店舗に TV や VR を使用し展示室の映像を流すことで消費者に世界観を伝えられることが有効だと考えている。

### 7-2-3. 取扱い商品の特性を考慮する

PC 周辺機器は PC や TV 等に接続して利用が可能になる商品である。PC 周辺機器は単独では使用できないため、いかに顧客体験や利用シーンを伝えることができるかを十分、工夫する必要がある。

なお、PC 周辺機器を扱う同業他社のエレコムが展開する Elecom Design Shop ではスマホケース、フィルム、モバイルバッテリー等を販売し、無線ルーター、ハードディスク等の PC 周辺機器は販売して

いない。雑貨屋のような業態を意識しているが、成功しているようには見えない。

その理由は、小洒落た商品を陳列しているだけの店舗であり、上記の体験価値と世界観が伝えられていない。他の機器と連携しながら活用ができるシーンや住空間を想定して伝えたり、自社の企業理念、世界観を伝え、コモディティに陥りがちなPC周辺機器の価値を伝えることが重要と考えられる。

図 4 エレコムが運営する直営店 Elecom Design Shop



出所) <https://m.facebook.com/Elecom-Design-Shop>

## 8. 研究の意義と課題

### 8-1. 本研究の意義

以下の3点にまとめられる。

- ① After コロナで消費者がリアル店舗に戻ってくるが、体験・体感をより強く求めていることを考察した。
- ② Before コロナではリアル店舗は販売を目的としていたが、After コロナでは販売ではなくファンづくりを意図している点を流通チャネルインタビューや事例分析を通じて明らかにした。
- ③ リアル店舗でも「待ち」と「攻め」の2通りで出店することでの可能性を示唆した。

特に、D2C チャネルにおいて、機動的に消費者の自宅近くに体験の場を提供することができる移動店舗の可能性と課題を先行事例の分析を通じて明らかにした。

### 8-2. 本研究の課題

以下の3点が課題としてあげられる。

- ① ファンづくりに必要な体験価値をより具体的に研究して、理解を深める。
- ② ブランドの世界観の追求とその伝え方について、さらなる研究を進める。
- ③ D2Cストアや移動店舗で、消費者の行動データをどう収集し活用できる可能性があるかを検討する。

## 参考文献

- [1] 佐々木 泰裕『D2C「世界観」と「テクノロジー」で勝つブランド戦略』(NewsPicks パブリッシング、2020)
- [2] 若林 秀樹『デジタル列島進化論』(日経BP 日本経済新聞出版、2022)
- [3] 松下 東子、林 裕之、日戸 浩之『日本の消費者は何を考えているのか?』(東洋経済新報社、2019)
- [4] 三嶋 健一郎『リテール・デジタルトランスフォーメーション』(インプレス、2021)
- [5] ダグ・スティーブンス『小売りの未来』(プレジデント社、2021)
- [6] 奥谷 孝司『マーケティングの新しい基本』(日経BP、2022)