

日本公庫総研レポート No.2022-2
2022年3月

中小企業の売る力を強化するDtoC

はしがき

DtoC (Direct to Consumer) に取り組む企業が増えている。DtoCとは、メーカーが自社で運営するEC (Electronic Commerce : 電子商取引) サイトで、自社製品を販売することをいう。訪問販売やカタログ販売といった以前からあるメーカー直販との違いは、インターネットを使う点である。すなわち、DtoCとはデジタル化されたメーカー直販といえる。

従来のメーカー直販に比べたDtoCの主なメリットは、販売にかかる諸経費が少なく済むことである。インターネット上で販売するDtoCでは、訪問販売用の人員を雇用したり、カタログを大量に印刷して配布したりする必要はない。SNSを活用すれば、新聞や雑誌、テレビに広告を出すよりも、安価にしかも効果的にプロモーションできる。DtoCなら、メーカーは利潤を確保しつつ、消費者に安価な製品を提供することができるのだ。米国では、低価格を武器にSNSをうまく活用して急成長する企業が登場し、DtoCが注目された。近年は、コロナ禍で外出が制限されたこともあり、大企業もDtoCを始めている。

中小のメーカーにとってもDtoCは役に立つ。DtoCでは、製品をどう売るか、いくらで売るかをメーカー自身が決める。小売店で安売りの目玉にされることも、誤った説明をされることもない。自社ブランドを確立したいという中小企業にとって、DtoCはうってつけの手法と思われる。とはいえ、多くの企業がECを行っている現在、知名度のない中小企業がDtoCを始めると、簡単には成功しないだろう。

そこで本レポートでは、DtoCに取り組んで成果をあげている中小企業を取り上げ、どうすればDtoCで成果をあげることができるかを探る。第1章ではDtoCとは何かを説明したうえで、DtoCのメリットや問題点を整理する。第2章では、DtoCを取り入れた中小企業4社の事例を紹介する。第3章では、事例をもとに中小製造業者がDtoCに取り組む際のポイントを示す。

本レポートをまとめるに当たり、中央大学商学部・根本忠宣教授にご指導いただいたほか、多くの関係機関や企業の方々に調査にご協力いただいた。ここに記して感謝したい。また、あり得べき誤りはすべて筆者個人に帰するものである。

(日本政策金融公庫総合研究所 松井 雄史)

目次

第1章 中小企業の新事業展開と DtoC	1
1 注目される DtoC	1
2 中小企業にとっての意義	3
第2章 中小企業の取り組み事例	7
事例1 ライフオンプロダクツ(株)	8
事例2 東洋スチール(株)	12
事例3 石川鑄造(株)	16
事例4 馬居化成工業(株)	20
第3章 中小企業が DtoC を成功させるためのポイント	25
1 販路の開拓だけではない DtoC の成果	25
2 DtoC のポイント	26

第1章 中小企業の新事業展開と DtoC

1 注目される DtoC

(1) DtoCの市場動向

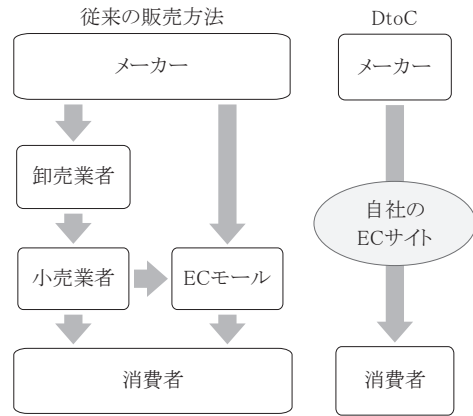
DtoC (Direct to Consumer) が注目されている。DtoCは、企業が消費者に販売する BtoC (Business to Consumer) と呼ばれるタイプのビジネスモデルであり、メーカーが自社で運営する EC (Electronic Commerce : 電子商取引) サイトで、消費者に直接自社製品を販売することをいう (図-1)。

Direct to Consumer は、もともとはマーケティング手法の一つであり、メーカーが流通業者を使わず、消費者に直接働きかけて販売活動を行うことを指す。例えば、訪問販売やカタログ販売、新聞や雑誌などに広告を出して郵便で注文を受け付けるメールオーダーがある。注目されている DtoC も、製品のプロモーションやブランディングなどマーケティングに必要なことは、メーカーがすべて自ら企画して実行する。ただし、利用する道具がカタログや郵便からウェブサイトや SNS (ソーシャル・ネットワーキング・サービス) に替わっている。

米国では、アパレルや化粧品、衛生用品など、さまざまな製品のメーカーが DtoC に取り組んでおり、その数は増加している。例えば、マットレス専門店のキャスパーやコスメブランドのグロッシアーなどが先駆けとされている。

デジタルマーケティングに関する米国の市場調査会社である eMarketer によれば、米国の DtoC の

図-1 従来の販売方法と DtoC の商流



資料：筆者作成

市場規模は2019年の766.8億ドル (約8.4兆円) から2020年には1,115.4億ドル (約11.9兆円) に成長している。2023年には1,749.8億ドル (約18.7兆円) に拡大する見通しである¹ (図-2)。2019年から2023年にかけて、市場規模は約2.3倍になると予測されているのだ。

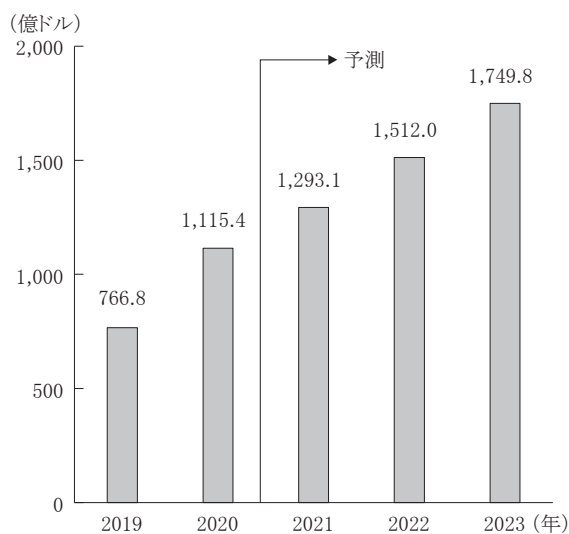
日本の DtoC も市場規模が拡大している。インターネット広告のコンサルティング企業である (株)売れるネット広告社は、ネットメディアを通じて自社ブランドの商品を消費者に直接販売する事業を「デジタルD2C」と定義し、国内の市場規模を算出している。同調査によれば、国内の市場規模は2015年の1兆3,300億円から2019年には2兆300億円に成長しており、2025年には3兆600億円に拡大する。

(2) DtoCが注目される理由

DtoC が拡大している、あるいは注目されている理由は、米国でも日本でもおおむね共通してお

¹ 日本銀行「東京外為市場における取引状況」を用い、2019年は当該年の、2020年と2023年は2020年の平均レート (中心相場) でドルを円に換算した。

図-2 米国のDtoCの市場規模の推移



資料：eMarketer ホームページ
 (www.emarketer.com/content/why-more-brands-should-leverage-d2c-model)

り、主に次の四つであるように思われる。

第1は、オンラインショッピング市場の拡大である。アマゾンや楽天市場といったECモールのサービスが拡充したことで、知識やノウハウがない企業でも簡単にECを始めることができるようになった。また、スマートフォンの普及によって消費者も手軽にECを利用するようになってきている。買い物をするときには、まずECモールで検索するという消費者も多い。多くの企業にとって、ECは効率的に集客する手段であり、重要な販路の一つとなっているのだ。

第2は、ECモールの限界である。経済産業省「令和2年度電子商取引に関する市場調査」は、大手ECプラットフォームには大きな集客力というメリットがある半面、応分の手数料がかかる、競合企業とバッティングする、顧客情報の入手に制約があるというデメリットがあるとしている。

例えば、事業者は決済や配送などECモールが用意するさまざまなサービスを使えるが、その分、システムの利用料や手数料もかかる。消費者は検索した結果を価格の低い順に表示でき、どこが一番安いか簡単にわかるため、事業者は価格

競争に陥りやすい。また、ECモール側の意向でセールを実施せざるを得ないことがあるのに詳細な販売データをもらえず、施策の効果を検証することができない。さらに、店舗や商品の見せ方が画一的になり、ブランディングが難しいといった問題もある。

これに対し、DtoCなら、どういった売り方をするかは自社で決めることができる。製品の世界観や開発秘話、使用感を自社のECサイトで存分にアピールすることが可能だ。製品だけではなく、企業の技術力や経営者の価値観をアピールすることもできる。意に沿わないセールを実施する必要もないし、セールやキャンペーンなど販売施策の効果もデータをもとに詳細に検証できる。

こうしたことは企業や製品のブランディングにつながる。ブランディングとは、消費者にほかの企業ではなく、この企業から製品を買いたいと思ってもらうことである。これに成功すれば、企業は安定した顧客を確保できるし、価格競争も免れる可能性が高くなる。

第3は、ツイッターやインスタグラムといったSNSの発達である。自社のECサイトで自社製品を販売することは簡単だが、それだけで集客できるわけではない。企業や製品に相当の知名度があれば、消費者の方から探してきてもらえる。だが、知名度がない場合、これまでは大量の広告を打つ以外に、消費者を自社のECサイトに誘導する手段がなかった。また、うまくECサイトで買ってもらえたとしても、1度きりの取引で終わってしまうことも多かった。

それが、SNSの普及により、直接消費者に働きかけて自社のECサイトに誘導できるようになったのである。使い方次第で顧客との関係を深めることもできる。しかも、SNSは無料だ。

近年は、SNSで買いたい製品や興味のある商品の情報を集める消費者も多いので、SNSに多く投稿するほど、見込み客に知ってもらえる可能性も

大きくなる。ある消費者が投稿を気に入って「いいね」をしてくれれば、その消費者をフォローしている別の消費者にも投稿を見てもらえる。「いいね」が次々に広がってSNSで話題となり、製品や企業の知名度が一気に上がることもある。SNSはいまや製品のプロモーションに欠かせない手段であり、大企業も活用している。

逆に、消費者が投稿した、自社製品に関する記事や写真に「いいね」をしたりコメントしたりして消費者と直接コミュニケーションをとることができる。その結果、消費者との距離が縮まり、リピーターになってくれたり、熱心なファンになってくれたりすることもある。

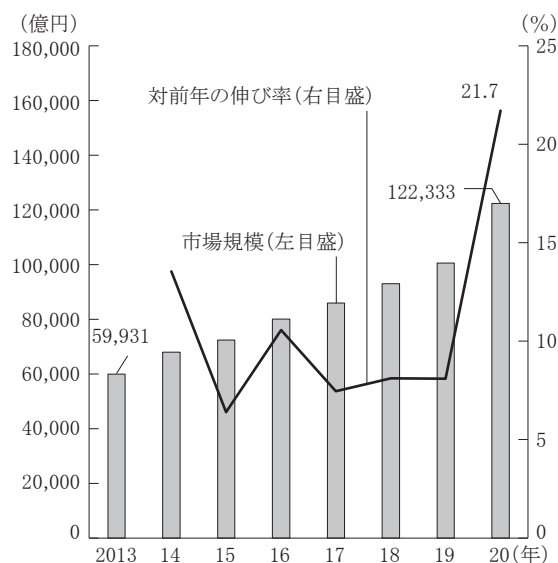
なお、近年のSNSはEC機能も装備するようになってきている。例えばインスタグラムは、2020年5月からショッピング機能が実装され、ユーザーをECサイトに誘導できるようになっているし、ツイッターでもテストが行われている。SNSは、情報の発信や顧客とのコミュニケーションだけでなく、DtoCのツールにもなりつつある。

第4は、新型コロナウイルス感染症の影響である。コロナ禍で外出が制限されたり、小売店の営業時間が制限されたりしたことで、多くの消費者が実店舗での買い物を減らし、ECの利用を増やした。ECを行っていなかった企業にとっては逆風が吹いたといえる。

経済産業省「令和2年度電子商取引に関する市場調査」によると、2020年の物販系分野のBtoC-EC市場の規模は、12兆2,333億円となり、2019年の10兆515億円から2兆1,818億円増加した(図-3)。その増加率は21.7%と、2013年から2019年の年平均増加率である8.1%を大きく上回った。

同調査では、それまでBtoC-EC市場に取り組むことのなかった小売業者や製造業者が、コロナ禍で減った売り上げを取り返すべく、BtoC-EC市場に参入したと指摘している。

図-3 物販系分野のBtoC-EC市場規模の推移



資料：経済産業省「令和2年度電子商取引に関する市場調査」
 (注) 2012年以前のデータがないため、2013年の伸び率は不明である。

2 中小企業にとっての意義

(1) 新事業展開とDtoC

それでは、DtoCは中小企業にとってどのような意義があるのだろうか。

一般に、企業が存続し、成長していくには、新製品を開発したり、異なる市場に参入したりすることが欠かせない。しかし、人材や資金など資源の制約が大きい中小企業が新たな製品や事業を開発することは容易ではない。

中小企業庁『2017年版中小企業白書』は、①新市場で既存製品・サービスを展開する新市場開拓戦略、②既存市場で新製品・サービスを展開する新製品開発戦略、③既存の事業を維持しつつ、新市場で新製品・サービスを展開する多角化戦略、④既存の事業を縮小・廃止しつつ、新市場で新製品・サービスを展開する事業転換戦略の四つを新事業としている。

同白書で、新事業展開に取り組んだ企業の課題をみると、全体では「必要な技術・ノウハウを持

表 新事業展開の課題

(単位：%)

	持つ人材が不足している 必要な技術・ノウハウを	販路開拓が難しい	コストの負担が大きい 新事業展開に必要な	市場ニーズの把握が 不十分である	取得・構築が困難 必要な技術・ノウハウの	自社の強みを活かせる 事業の見極めが難しい	自社の製品・サービスの 情報発信が不十分である
全体 (n=3,818)	34.0	25.4	22.2	21.5	17.5	16.6	14.5
新市場開拓戦略 (n=991)	34.8	32.9	25.5	23.6	12.2	15.6	17.4
新製品開発戦略 (n=960)	34.8	19.7	20.7	19.8	17.9	13.8	15.3
多角化戦略 (n=961)	38.5	27.5	24.0	23.5	21.3	19.4	14.7
事業転換戦略 (n=906)	27.7	21.0	18.2	18.9	18.8	17.9	10.5

資料：中小企業庁『2017年版中小企業白書』p.356の第2-3-12図をもとに筆者作成

(注) 1 公表されている調査結果では、新事業展開に「成功した」企業と、「成功していない」企業とに分け、課題をみている。ここでは、それぞれの回答割合を加重平均し、全体を計算した。

2 複数回答のため、合計は100%を超える。

「持つ人材が不足している」が34.0%で最も多く、次いで「販路開拓が難しい」が25.4%となっている(表)。以下、「新事業展開に必要なコストの負担が大きい」(22.2%)、「市場ニーズの把握が不十分である」(21.5%)と続く。「自社の製品・サービスの情報発信が不十分である」という回答割合も14.5%あり、総じてマーケティングに関して課題を感じている中小企業が多い。

DtoCは、中小企業が新事業展開で抱えるこうした問題を解決する可能性がある。例えば、DtoCは消費者に直接販売するものであり、流通業者は必要ない。問屋や小売店に営業をかけて、販路を開拓しなくてもよいのである。これは特定の企業の下請けに専念してきて、営業の経験がない企業にとっては、特に大きなメリットだろう。

また、DtoCサイトの構築や運営にもコストはかかるが、実店舗を出店・運営するよりは安く済む。しかも、ECの商圏は全国どころか海外にま

で広がる。少ない資金を効率的に使えるのだ。自社が運営するDtoCサイトなら、消費者に伝えたいことを好きなだけ発信することもできる。SNSを併用すれば、消費者とコミュニケーションをとり、情報を発信するだけではなく、収集することもできる。DtoCを行うことによって、製品の改善点や新製品開発のヒントが得られるかもしれない。このようにDtoCは中小企業に足りない「売力」を補強してくれるのだ。

(2) DtoCのデメリットと問題点

もちろん、DtoCにはメリットだけではなく、デメリットや問題点もある。第1は、小売りのノウハウが必要なことである。流通業者を通じた販売では、集客は小売店の仕事である。どの商品をどの棚に置き、いくらで売るのがかも、小売店が決める。接客はもちろん、クレーム対応も多くは小売店が行う。

一方、DtoCは集客からクレーム対応まで、すべてメーカーが行わなければならない。消費者とじかに接したことがない企業にとっては、ハードルが高いだろう。しかも、DtoCはECであり、実店舗のように客の疑問にその場で店員が答えることはできない。試着や試食も難しい。ウェブサイト上でどう製品の魅力を消費者に伝え、また消費者の疑問に答えるか。小売りのノウハウに加えてECのノウハウも必要になる。

第2は、卸売業者や小売業者に販売する場合に比べて取引の単位が小さいことである。流通業者との取引では、数十個や数千個単位で注文が入るが、消費者との取引は1個単位である。注文があるたびに発送しなければならないし、ギフト用と自家用では包装も異なるなど手間がかかる。しかも、注文がいつどれだけ入るかわからない。流通業者との取引のように突然受注がなくなるリスクは小さいが、生産管理や在庫管理は、流通業者との取引より難しいだろう。

第3は、自社のSNSを見つけてもらうのが難しいことである。ここまで述べてきたように、SNSを使えば無料で情報の発信ができる。SNSをマーケティングに活用する企業が増え、今では多くの企業が毎日SNSに投稿している。SNSの多くは新しい投稿を優先的に表示するので、無名の中小企業がたまに投稿したぐらいでは埋もれてしまい、消費者に届かない。SNSごとの特徴を理解したうえで、できるだけ多く投稿する必要がある。

例えば、ツイッターは誰でも匿名で利用できるため、シェアされた情報の信頼性は劣るが、情報が広がるスピードは速く、キャンペーンや新製品の発売など、今すぐ多くの消費者に読んでほしい情報を発信するのに向いている。

フェイスブックは、ツイッターに比べると拡散性は低い、实名制なのでシェアされた情報は信頼してもらいやすい。140字までしか書けないツイッターと違い、6万字まで書けるので、製品の特徴や経営者の思いを存分に伝えられる。製品のユーザーや企業のファンと交流するのに向いており、ブランディングにも役立つ。

インスタグラムは、写真や動画を投稿するものであり、製品の詳しい説明をすることには向いていない。消費者の感性に訴えたり製品の世界観をアピールしたりして、消費者の共感を得ることが重要になる。また、投稿は「#〇〇」といったかたちで検索してもらったり、「発見タブ」で見つけてもらったりするものであり、投稿内容がシェアされて広がるといったものでもない。発見タブ

は、閲覧履歴などからユーザーが興味をもっているような投稿を推測して表示する機能である。同じユーザーの投稿ばかりが表示されないようなプログラミングもされている。

こうしたインスタグラムの仕組みにより、新規に始めたばかりでも、自社の製品に関心があるようなユーザーの目に留まる可能性がある。いわゆる「インスタ映え」するような写真や動画を投稿できれば、初めての投稿であっても一気に広がっていく。

ただし、どのSNSでも宣伝色が強すぎると消費者に敬遠される。消費者は知りたい情報があるからSNSを利用するのであり、ただの広告だとわかれば、「いいね」もシェアもされない。

また、SNSにはいわゆる「炎上」のリスクがある。炎上とは、批判的なコメントやメッセージが集中することをいうが、企業の信用を損ない、経営にとって大きなダメージになることもある。誤解されたり、投稿の一部が切り取られたりして炎上することもあるが、多くは投稿内容がモラルに欠けていたり、差別に鈍感だったり、大規模な災害や事故への配慮が足りなかったりすることで起こる。SNSの利用には細心の注意が必要だ。

以上のように、DtoCは、販路の開拓だけではなく、中小企業が抱えるさまざまな問題を解決する可能性がある。ただし、可能性を実現するには課題も多い。次章でDtoCに取り組んでいる中小企業を4社取り上げ、その取り組みの詳細をより具体的にみていくことにしよう。

第2章 中小企業の取り組み事例

第2章では、DtoCに取り組んでいる中小企業を4社紹介する。ヒアリングは、2021年6月から8月にかけて実施した。ヒアリング先は、DtoCを取り入れる際の問題や解決策を知るために、比較的最近になってDtoCを始めた企業とした。

4社のうち2社は、卸売業者や小売業者に販売していた既存の製品を、消費者に直接販売するようになった事例である。残りの2社は、それまでの卸売業者や製造業者向けの製品ではなく、消費者向けに新たな製品を開発し、初めて消費者に直接販売するようになった事例である。

1社目は、大阪府大阪市のライフオンプロダクツ株式会社である。もともとは、家電や家庭用品の卸売りを手がけていたが、メーカーになることを目指し、自社で企画した製品の販売に徐々にシフトしていった。自社企画の製品が売り上げの大半を占めるようになったのを機に、自社ブランドを確立するためにDtoCを始めた。企業自体のリブランディングにも取り組んでいる。

2社目は、大阪府東大阪市の東洋スチール株式会社である。主力製品は、耐久性とデザイン性に優れた金属製工具箱で、国内市場では約7割のシェアを占める。流通業者への卸売りに加え、直接消費者に販売しようと、2010年にECによる販売を始め、2021年にはEC事業を強化すべくDtoCを開始した。DtoCで得た消費者からの高い評価は、卸売

事業にも好影響をもたらしている。

3社目は、愛知県碧南市の石川鑄造株式会社である。高品質な鑄物製品をつくる技術をもっていた同社ではあったが、業績が景気や取引先に左右されやすいという悩みを抱えていた。経営の安定を図るには消費者向けの事業が必要だと考え、肉をおいしく焼けるフライパンを開発して、DtoCを始めた。一時は注文から納品までに3年かかるほどのヒット製品となり、同社の主力事業になるまで成長している。

4社目は、徳島県鳴門市の馬居化成工業株式会社である。創業420年を超える化学品メーカーで、なかでも硫酸マグネシウムの生産量と販売シェアは、ともに日本でトップを誇る。しかし、ある大手電機メーカーとの取引がなくなり、売り上げが落ち込む。減少した売り上げを挽回できる新事業を検討するなかで、自社の技術を生かせる発泡性入浴剤の市場にDtoCで参入した。

化学品業界では知名度が高いとはいえ、消費者には知られておらず、DtoCサイトではなかなか売れなかった。東京にアンテナショップを開設したことで消費者に認知されるようになり、今はDtoCサイトの売り上げが伸びた。またDtoCをきっかけに百貨店への販売や、雑貨小売店へのOEM生産も始まり、入浴剤事業は主力事業の一つになりつつある。

事例1 ライフオンプロダクツ(株)

- 自社ブランド確立のために DtoC を開始
- インターネット上で顧客との接点を増やし、認知度を向上

代表者 今井 正史 (いまい まさし)
設立年 2003年
資本金 1,000万円
従業員数 46人

事業内容 生活家電、生活雑貨の製造販売
所在地 大阪府大阪市
U R L <https://lifeonproducts.co.jp>

既製品の卸売りから自社企画した製品の販売へ

ライフオンプロダクツ(株)は、今井正史社長の父が1967年に個人事業として創業した企業である。2003年に同社を設立した後、2006年には(株)阪和に、2021年には現在のライフオンプロダクツ(株)に社名を変更している。

創業以来、家電や家庭用品の卸売りを手がけてきたが、1990年代後半に今井社長が携わるようになってからは、インターネットを使って、国内では手に入りにくい、おしゃれなインテリア雑貨を海外から買い付け、小売店に販売するようになった。2004年以降は、インテリア雑貨や生活家電などを自社で企画・開発し、販売する事業に切り替えていった。

同社の製品の特徴は、他社の製品にはない機能や使いやすさがある一方で、使わないと思われる機能はできるだけ省いていること、そしてシンプルでおしゃれなデザインを採用していることである。高付加価値と低価格を両立させるとともに、消費者にとっては飽きずに長く使えるように、また同社にとっては、はやり廃りなく長く販売できるようにしているのだ。

いまや、売り上げの9割以上が、こうした自社企画の製品である。取扱製品はディフューザーやアロマオイル、ハンモック、キッチン家電、照明、ハンディファン、加湿器、ヒーター、インテリアライトなど多岐にわたる。製品のラインアップは、600種類を超える。

販売先は、国内大手の雑貨小売店、ドラッグストア、家電量販店が中心で、同社の売り上げの約7割を占めている。一部ではあるが、自社製品のほか、顧客のブランドで製品を開発、製造するOEM事業も手がけている。

DtoC専用のブランドを立ち上げ

同社が消費者に直接販売するようになったのは2014年である。同社は、メーカーになることを決めたのだが、そのためには、実際に製品を使う消費者に直接アピールし、自社ブランドを確立することが必要だと今井社長は考えた。消費者にアピールするには、流通業者に任せるよりも、直接消費者に販売する方がよい。そこで今井社長は、オンラインショップを立ち上げることにした。

とはいえ、既存の製品をオンラインショップで販売すれば、従来の販路と競合してしまう。オンラインショップで売れた分、小売店での売り上げが減るだけに終わるかもしれないし、小売店のバイヤーによく思われなくなるおそれもある。そこで、オンラインショップの名称を当時の社名の阪和とは関係のない「D.I.G-mania.」とし、積極的なプロモーションも控えた。

そのため、始めて数年間は売り上げ全体の1%程度にしかならなかった。ある製品を買いたいとインターネットで検索した人が、たまたま同社のオンラインショップを見つけて買うという程度にすぎなかったのである。

このままでは、自社ブランドを確立することは

できないと考えた同社は、2018年に本格的に DtoCに取り組むことを決意する。ダイレクトセールスユニットという部署を設け、D.I.G-mania. とは別に新たな DtoC サイトを立ち上げることにしたのである。

ただし、自社製品同士が競合するカニバリゼーション（共食い）は避けたい。そこで、DtoC 専用の製品を開発し、新たなブランドを立ち上げた。ブランド名はさまざまな製品をもっているという意味を込めて「mottole」とした。既存のブランドではないから、従来からの取引先に遠慮することなく、マーケティングができる。消費者との距離の縮め方など、DtoC のノウハウが蓄積でき、既存のブランドで DtoC を始める際に役立つ。

実店舗のようなサイト

mottole では、サイトを訪れた顧客が店員の詳しい説明を聞きながら楽しく買い物ができるようなサイトを目指した。そのため、顧客が製品を購入した後の利用シーンをイメージできるようにしている。

例えば、ヨーグルトメーカーなどキッチン家電は、製品の画像だけではなく、実際に製品を使っている写真や製品を使ってできた料理の写真を載せた。消費者は製品のスペックではなく、その製品で何ができるのか、生活がいかに豊かになるかを知りたいはずだと考えたためである。

今は、さらに製品の機能や使用感といった特徴を文章や動画で説明したり、調理家電についてはレシピをサイトに掲載したりしている。毎月、3種類から5種類のアイテムを追加し、顧客が mottole のサイトを訪れるたびに、新しい発見があるようにしている。

サイトへの主な集客方法はInstagram への投稿である。定期的に製品の写真を投稿し、機能や特徴、使い勝手を簡単に紹介するとともに、DtoC サイトの製品紹介ページの URL を記載して



今井正史社長

いる。自社で撮影した写真を投稿するだけではなく、消費者が投稿してくれた写真を、許諾を得たうえで転載することもある。消費者による投稿にはリアリティがあり、メーカーが投稿するよりも消費者の共感を得やすい。DtoC サイトでも、Instagram と連携したソフトを使い、Instagram に投稿された写真のなかから、「# mottole」とハッシュタグがついているなど、同社の製品を消費者が撮影したものを自動的に探し出して掲載している。

そのほか、インターネットの配信サービスを利用してプレスリリースを出し、ネットメディアや雑誌、テレビで製品を取り上げてもらえるようにも努めている。消費者に知ってもらう機会が多いに越したことはない。

同社では、こうした業務をすべて社内で行っている。主に担当しているのは、ダイレクトセールスユニットとクリエイティブユニットという二つの部署である。前者が製品のラインアップを決めたり、製品の特徴や画像、動画のイメージといったアピールポイントを考えたりするという運営全般を担当し、後者がデザインや映像を制作し、実際に DtoC サイトに表現している。

DtoC を運営する人材やサイトのデザインを担当する人材は、もともとは社内にはいなかった。最初は、こうした業務の経験者を数人採用し、新卒者を経験者の下に配属して育成するようにしてい



「mottole」の炊飯器の紹介



Instagramに投稿した加湿器の写真

た。だが、インターネットの世界は変化のスピードが速く、新しい技術やプロモーション方法が次々に登場する。こうした変化に対応するには、経験や知識が豊富な即戦力が必要と考えたため、今は、各業務の経験者を途中で採用することがほとんどである。

今井社長は、製品企画からウェブデザインまでを社内で一貫して行っているため、各部署の担当者が素早く連携できることが強みだと言う。例えば、DtoCの運営担当者が、製品の売れ筋、死に筋、閲覧数、レビューなど、さまざまなデータから顧客の潜在的なニーズを探り出し、それを製品企画担当者に伝えれば、新たな製品開発につなげることができる。製品企画担当者のこだわりの機能や特徴をデザイン担当者や動画作成担当者に直接伝えることができるので、DtoCサイトで製品の魅力を消費者に存分に伝えやすい。

mottoleの製品はアマゾンや楽天、ヤフーショッピング、au PAYマーケットでも販売している。ポイントをためたり使ったりしたいとの理由で、特定のECモールだけを使う消費者も多く、DtoCサイトではアプローチできない消費者にも買うためである。また、複数のECモールに出店することで知名度が上がることもねらっている。

これらの取り組みの結果、mottoleは人気のDtoCサイトとなった。開設してわずか1年で、月の売り上げはD.I.G-mania.を超えた。

会社をリブランディング

mottoleに手応えを感じた今井社長は、次に企業全体のリブランディングに着手した。「人々の暮らしにイロドリを創造し、モノを創る企業であって人を創る企業であり、全従業員とすべてのお客様の心の幸福を実現する」ことを経営理念とし、社名をライフオンプロダクツ(株)に変更した。また、会社のビジョンも変更し「デザイン・品質・価格のバランスのとれた付加価値商品と、選ぶ・届く・使うときのちょっとした驚きとよろこび体験で愉しさを提供」することを目指すことにした。

併せて、コーポレートサイトを一新し、またD.I.G-mania.をやめてオフィシャルストア「Life on Products」を開設した。カニバリゼーションは発生するかもしれないが、mottoleでの経験から自社ブランドを確立するには、消費者に直接販売するメリットの方が大きいと判断したのである。

コーポレートサイトでは「暮らし、イロドル」というメッセージを前面に出して、どのような企業か伝えたり、企業の取り組みや新製品の情報をコラムで伝えたりしている。製品の紹介では、製品カテゴリーごとにブランド名をつけ、そこをクリックまたはタップすれば製品のラインナップがみられるようにしている。そして、オフィシャルストアへのリンクをはり、買いたいと思った消費

者がすぐにオフィシャルストアに行けるようにしている。

同社が現在展開しているブランドは、ホームアプライアンスやステンレスボトルなどライフスタイル製品の「PRISMATE」、ルームフレグランスの「mercyu」、ハンモックやアウトドア製品の「Siffius」、ライトやシーリングファンの「JAVALO ELF」、オートディスペンサーやライフスタイル製品の「plus more」、自転車の「WACHSEN」、陶器を使用した加湿器の「Onlili」の七つである。

各製品の紹介では、mottoleと同じように、写真の掲載や製品説明、動画で利用シーンをイメージできるようにしている。また、同社の社員が使って見た感想を掲載し、製品の魅力が伝わるようにもしている。また、購入してくれたユーザーがレビューを書いてくれたらポイントをプレゼントするようにしている。

消費者との接点を増やす

コーポレートサイトでは、mottole以上に、製品の情報を消費者に発信している。例えば、ホームアプライアンスのPRISMATEでは、同社の調理家電を使って料理したレシピを紹介するサイトをつくっている。調理家電別や利用シーン別にレシピを検索したり、社員が実際につくってみた感想や発見、写真も掲載したりして、調理家電を使ってみたと思ってもらえるようにしている。

ハンモックやテントのSiffiusでは独立したサイトをつくっている。ハンモックの種類や使い方といった情報を提供するとともに、顧客の使用例を紹介し、自宅で使うハンモックというライフスタイルを提案している。

また、インターネット上で消費者とより多くの接点をもつようにしている。SNSでは、Instagramだけではなくフェイスブックやユーチューブなどを活用している。特に、フェイスブックで



「PRISMATE」のステンレスボトル

はキャンペーン情報や新製品の情報、利用シーンの写真を投稿している。投稿のときには製品名や価格のタグ付けを行うとともに、リンクをはって同社のDtoCサイトに移動することができるようにしている。

より多くの消費者にSNSへの投稿を見てもらうために、プレゼント企画を実施することもある。例えば、同社のInstagramに投稿したキャンペーン用写真に「いいね」をし、かつフォローしたり、同社のTwitterをフォローして対象の投稿をリツイートしたりすれば、同社の製品が当たるというものである。SNSのフォロワーを増やしたり、通知をオンにしてもらい、投稿を読んでもらえるようにしたりする取り組みである。

また、製品の魅力を同社と一緒に伝えてくれるアンバサダーを募集している。アンバサダーにはキッチン家電を活用したレシピの開発や新製品のアイデア出しに参加してもらったり、SNSで発信してもらったりする。ファンサービスであるとともに、顧客による情報発信の内容を充実させ、発信数が増えることもねらった取り組みだ。

現在、mottoleとオフィシャルストアを合わせたDtoCの売り上げは、全体の2割弱を占めるまでに成長している。今後は、いっそうDtoCを強化し、売上比率を5割まで引き上げていく方針である。

事例2 東洋スチール株

- DtoCでEC事業を強化
- SNSで金属製工具箱の新たな利用方法を発見し、DtoCサイトで提案

代表者 久司泰二（ひさしたいじ）
創業年 1965年
資本金 3,000万円
従業員数 33人

事業内容 工具箱、収納箱の製造
所在地 大阪府東大阪市
URL <https://www.toyosteel.jp>

耐久性とデザイン性に優れた金属製工具箱

東洋スチール株は、工具箱やキャスターつきワゴン、ポーチ、ペンや本を立てる収納ボックスなどスチール製品のメーカーである。なかでも工具箱は、同社の売り上げの5～6割を占める主力製品である。金属製の工具箱としては、国内で約7割のシェアを占めるという。

同社の工具箱は、プレス成型の一種である深絞り加工でつくる。2009年にグッドデザイン・ロングライフデザイン賞を受賞した山型工具箱は、箱の上下のパーツが、それぞれ1枚の鋼板からできており、継ぎ目がなく、部品点数も少ない。日本製の堅牢な^{けんろう}つくりで、耐久性にも優れ、1,500円から3,400円と安価でありながら、何十年にもわたって長く使い続けることができる。

また、工具箱の角を丸くして、手に優しくしたり、カラーバリエーションを豊富にそろえたりもしている。ユーザーからは、金属製ならではの高級感や質感、使いやすさ、使い込むほどに味が出てくることなどが評価されている。

もともと同社では工具箱を機械工具の販売業者や金物店などを通じ、製造業者や建築業者に販売していたのであるが、近年は雑貨店などを中心に一般消費者への販売にも力を入れている。現在の売上比率は、事業者向けが約6割、一般消費者向けが約4割となっている。また、同社の工具箱は海外でも人気があり、20カ国以上に輸出している。主な輸出先は、米国や欧州、中国である。

アマゾンへの出店で直接消費者に販売

卸売業者や小売店向けに販売していた同社が、消費者に直接販売するようになったのは2010年である。スチール製の工具箱から樹脂製の工具箱へと需要がシフトしつつあったことや、2008年のいわゆるリーマンショックで製造業者向けの売り上げが急減したためである。久司泰二社長は、何か打開策はないかと考え、製品販売の社員数人を担当者としてアマゾンに出店した。

しかし、売り上げはごくわずかであった。困った久司社長が、経営者が集まる勉強会で意見を聞いたところ、女性向けの工具箱はどうかとアドバイスをもらう。塗料を変えるだけなら金もかからず簡単だからという理由で、試しにピンク色の工具箱を売り出したところ、女性から注文が入るようになった。

この経験から、同社は幅広い世代の男女に使ってもらえるようにカラーバリエーションを広げたり、見た目におしゃれなデザインを取り入れたりするようにした。そのねらいは当たり、今では同社の売り上げの約5パーセントを占めるようになっていく。ホームセンターや雑貨店からも、アマゾンで販売しているものを取り扱わせてほしいと注文が入るようになるという効果も得られた。

DtoCのプロジェクトを立ち上げ

2020年に久司社長は、工具箱のEC市場の規模は、国内だけでも現状の3倍で1億円以上、海外

も含めればその数倍はあると予想し、手始めに別のECモールへの出店を考える。しかし、担当者は通常業務に手一杯で、別モールへの出店を手がける余裕はなかった。また、久司社長は別のモールへの出店では、製品ラインアップや製品の見せ方を工夫しようと考えていたが、そうしたことができる人材もいなかった。

そこで、ECモールへの新規出店とEC全般の管理のため、同社は社員を募集することとした。そこに応募してきたのが、コンサルティング会社などでマーケティングや海外展開に携わった経験をもつ君岡茜さんである。君岡さんであればEC業務全般を任せられると思い、同年7月に久司社長は彼女を採用した。

久司社長は予定どおりECモールへの出店を指示したところ、君岡さんはECモールに出店するのではなく、会社のサイトを一新し、ECの機能をもたせてDtoCに取り組むことを提案する。君岡さんは、同社の製品には商品力があり、会社のサイトとECを一体で運営すればブランディングができると思ったのである。

久司社長は、社員と事業の成長を通じて「100年企業」として会社を永續させるには、新しいことに挑戦し、会社を変えていくことも必要と考えた。そこで、「東洋スチールのグローバルブランディングプロジェクト～ブランディングとITを用いた経営戦略～」という名で、DtoCに取り組むプロジェクトをスタートさせることにした。

スタートに当たっては、君岡さんと外部のアートディレクター、DtoCサイトを構築する外部のIT企業との三者でプロジェクトチームを組んだ。君岡さんはブランディングの基盤づくりやプロモーション戦略、マーケティング戦略の策定、DtoCサイトの構想を、アートディレクターはそれをビジュアル面で表現することを、IT企業の技術者はDtoCサイトの実際のデザインと構築を、それぞれ担当することとした。



久司泰二社長と君岡茜さん

新たな用途を提案

君岡さんはDtoCサイトで何をアピールするかを考えるため、社内の資料を読んだり、営業担当者や製造担当者に話を聞いたりして、会社や製品の強みや、顧客に何が受け入れられているのかを調べた。また、アマゾンのレビューや同社の工具箱を利用している人のブログ、SNSにできる限り目を通し、使い方を把握した。

その結果、「東大阪の中小企業が職人技でプロ向けの工具箱をつくっている」ことが一般消費者に高く評価されているとわかる。また、工具だけではなく、裁縫道具や雑貨など小物を収納するために使われていることも知る。

そこで、「工具を入れるための工具箱という枠を超え、お客様のそれぞれの想いを大切にしまいつけるための道具としてライフスタイルに取り入れてもらう」ことを考える。こうした用途提案を行えば、顧客層も広がる。ターゲットは、これまでのプロツールとしてのユーザーやDIY好きの一般消費者はもちろん、同社が提案するライフスタイルに共鳴してくれる消費者とした。

会社のサイトは、事業者向けから一般消費者向けにデザインを変更した。消費者にアピールするポイントも、「職人のこだわり」「使い方は自由自在」「メイド・イン・ジャパンの名にふさわしいクオリティ」「インテリアのポイント」など技術



山型工具箱

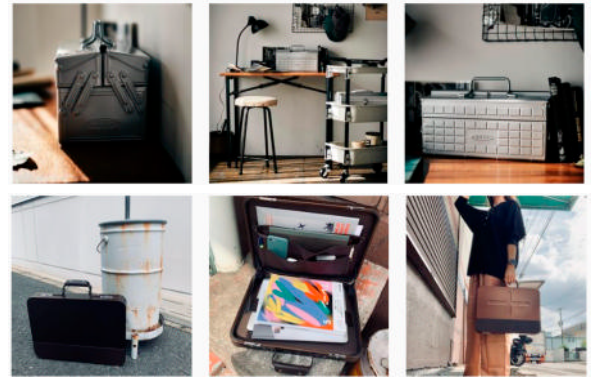
力の高さや製品のストーリーが伝わるものに変えた。製品の紹介では実際に小物を収納した使用例の画像を掲載し、新たな使い方がわかるようにした。こうして、君岡さんが入社して半年後の2021年2月にDtoCを開始した。

DtoCでは越境ECもスタートさせた。製品説明や購入ページを英語で表示できるようにするのはもちろん、ここでも企業や製品にストーリーを感じられるようにしている。

また、日本語では企業の歴史を語ったり、鉄を連想させる言葉を使ったりして老舗であることや無骨さをアピールしているのに対し、英語では、“Connection between us and YOU” や “Each and every toolboxfam member (famは家族や親しい友人の意)” といった表現を使って親近感をアピールするようにしている。配送体制が構築できた国から受注を開始し、現在は米国、英国、シンガポールなど10カ国へ販売している。

Instagramを最大限に活用

集客には複数のSNSを活用しているが、最も力を入れているのがInstagramである。写真や動画を投稿するInstagramは製品を視覚的にアピールできる。消費者が工具箱や収納箱と検索したときに、同社の製品の画像が出るよう多くの写真や動画を投稿している。製品単体だけでなく、雑貨を収納しているシーンも投稿し、日常で



Instagramに投稿した写真

も使えることをアピールしている。また、Instagramにはショッピング機能があり、これを使えば製品の詳しい説明を表示させたり、製品に興味をもった消費者を企業のECサイトに誘導したりすることもできる。

同社が投稿したInstagramを見て、コメントを書き込む人は多い。その多くは「かっこいいですね」「自分も同じように使っています」といったものであるが、なかには、Instagramのダイレクトメッセージという機能を使い、製品やDtoCサイトの使い勝手についての感想や改善案を直接送ってくる人もいる。こうしたメッセージは、DtoCサイトの見せ方や情報発信の方法、製品開発のヒントとなることも多く、次の情報発信や製品開発に生かしている。

製品を買ってくれた人にはInstagramへの投稿を促し、参考になる写真があれば、許可を得て同社のDtoCサイトに写真を掲載するようにしている。なかには、多肉植物や観葉植物を飾る箱として使っている人もおり、新たな使用シーンを提案する手段の一つとなっている。また、サイトに掲載した写真にはどの製品を使ったものかわかるよう「関連アイテム」として紹介し、クリックすれば製品ページに移れるようにしている。

消費者がどの検索サイトやSNSからDtoCサイトを訪れ、サイト内では何を閲覧、検索したかというアクセス解析も行っている。例えば、ある型

番の製品がサイト内の検索バーでよく検索されているとわかったことがある。調べてみると、小売店でのみ販売している製品だった。ニーズがあることがわかったため、DtoCサイトでも販売することにした。

卸売事業にも相乗効果

DtoCサイトでの売り上げは順調に伸びている。インスタグラムの活用などが効いて、2021年7月には、月の売り上げが早くもアマゾンでの売り上げとほぼ同額になった。アマゾンでは約10年かかった金額を、DtoCではわずか5カ月で達成したのだ。

DtoCの売上比率は、国内向けが約6割、海外向けが約4割となっている。国内向けは、一般消費者が自分用に購入するだけでなく、ギフトとして送るケースも増えている。

海外向けも消費者からの注文がほとんどであるが、いろいろな製品をまとめて買うケースが多いのが特徴となっている。1回当たりの注文個数は、国内向けが1.4個であるのに対して、海外向けは3.7個となっている。海外の消費者が投稿したSNSを見ると、「おしゃれなツールボックス」「自国では手に入らないツールボックス」などと紹介されることも多く、製品のデザインや日本製であることが受け入れられているという。

DtoCは、見込み客の側から同社の製品に興味をもってもらって商談につながるというインバウンドセールスの役割を果たしている。DtoCサイトやInstagramから発信される工具箱の新たな用途をみてヒントを得た雑貨メーカーや、国内外の卸売業者などから、新規取引やコラボレーションの希望が増えているのだ。その問い合わせ件数は、以前の約10倍にも上るとい



金型の補修作業

例えば、ある家電メーカーからは自社製品を収納する箱として使いたい、あるいは収納箱を新たに作ってほしいという依頼が来た。小売店からは、同社の収納箱とある雑貨とをセットにして売りたいとの問い合わせが数多く来るようになってきている。

DtoCについて、久司社長は「手間がかかるし、担当者のモチベーションを保つのも大変だ」と言う。DtoCを始める前も始めてからも頻繁にSNSに投稿したり、消費者に何をアピールするか常に試行錯誤したりと、地道な作業の繰り返しの半面、1回の売り上げは小さいためだ。

そこで、久司社長は、DtoCは製品だけではなく会社のブランディングにもなり、それが同社で働くうえで社員の誇りとなること、DtoCの担当者はその重要な任務を担っていることを何度も説明するようにしている。DtoCの担当者とは直接意見を交わし、粘り強く業務を進めてほしいと伝えている。

DtoCは同社に製品開発のヒントや新たな取引の機会をもたらしている。いまや、同社が成長するにはDtoCは欠かせなくなっている。DtoCは単に販路を開拓する手段というだけでなく、企業を変える力になるのだ。

事例3 石川鑄造(株)

- 重いフライパンの良さを消費者に直接伝えるためにDtoCを開始
- 肉を使ったレシピを掲載し、使ってみたいと思わせることに成功

代表者 石川 鋼逸 (いしかわ こういつ)
創業年 1938年
資本金 2,400万円
従業員数 30人

事業内容 鑄鉄鑄物製品の製造
所在地 愛知県碧南市
U R L <http://ishikawa-chuzo.co.jp>

鑄肌のきれいな鑄造品

石川鑄造(株)は、鑄鉄鑄物の製造業者である。織機や工作機械の部品の製造からスタートし、水道のバルブや異形管、ロボットや重機の部品など、時代の流れを読み、顧客のニーズに応じて受注の幅を広げてきた。

受注の平準化と利益率向上のため、自社開発した製品もある。溶湯（溶かした金属）を入れる「るつぼ」と、溶湯をアルミダイカストマシンに注ぐ「ラドル（ひしゃく）」である。自動車の軽量化のためにエンジン部品にアルミニウムが使われるようになったことから、自動車のアルミニウム部品をつくる工場为重宝され、一時は売上げの40%を占めるまでになった。

同社の強みは、高品質な鑄物製品をつくる技術力である。鑄型の製造では、鑄物の割れや表面の荒れ、内部の空洞が生じないように、溶かした鉄を流す湯道の形状や勾配に工夫を凝らしている。溶解した鉄を流し込む注湯では、さまざまな温度で試作した結果をデータ化し、最も品質が良くなる溶湯の温度を把握している。また、気温や湿度といったその日の天候に合わせて、現場の職人が溶湯の温度を微調整している。

こうしてできた製品は、寸法精度が高く、内部の空洞や表面の割れがないため、鑄鉄鑄物としては強度や耐久性も高い。また、鑄物の表面である鑄肌がきれいなため、仕上げが不要な場合が多く、その分製造コストもかからない。

このように長年の技術力をもつ同社であったが、2008年のいわゆるリーマンショックで自動車の生産台数が落ち込むと、るつぼとラドルの売り上げも約7割減った。その後も取引先の海外移転で、受注は減少していった。今後、自動車の電動化でエンジンが使われなくなれば、エンジンに使われるアルミニウム部品が減少し、るつぼとラドルも注文が減ることが懸念された。そこで、石川鋼逸社長は、景気や取引先に左右されにくい新たな自社製品を開発することとした。

肉がおいしく焼けるフライパン

石川社長はまず、新製品を開発するためのプロジェクトチームを立ち上げた。これからの同社を担う事業の柱をつくるには新たな発想が必要と考え、チームは30歳代の社員を中心とした。チームで鑄物や同社の強みを整理した結果、景気に左右されにくい消費者向けで、かつ鑄物の特徴を生かせる製品としてフライパンに行き着いた。

しかし、インターネットで調べてみると、ほかの鑄造業者がすでに鑄物製のフライパンを製造、販売していることを知る。二番煎じでは売れないと考えた石川社長は、いったんフライパンの開発を中止する。だが、なかなか良いアイデアは思い浮かばなかった。

そのころ、同じく鑄物製品の製造業者で、下請けから調理器具メーカーに転換した企業の社長と話す機会があり、後発であっても、自社の強みを生かした製品はまったく別物というアドバイスを

受ける。そこで、石川社長は世の中になかったフライパンを開発すればよいと考え、チームで飲食店へリサーチに出かけた。ある鉄板焼きの店で気づいたのが、家で焼くのに比べて肉がおいしいということだった。調べてみると、有名店ほど鉄板が厚いことがわかった。

そこでフライパンを試作したところ、底の鉄板が厚いほど、肉をおいしく焼くことができた。「肉がおいしく焼けるフライパン」とインターネットで検索してみても、1件もヒットしない。先行する製品はないようだったが、果たして重いフライパンが売れるのか危惧された。

そこで、料理好きの男女を対象にインターネットアンケートを行った。調査会社に依頼して、「肉をおいしく焼けるフライパンがあったら使いたいか」「コンロはガスかそれともIH（Induction Heating：電磁誘導加熱）か」といった質問をしたのである。

その結果、回答者の約2割が肉をおいしく焼けるフライパンがあるなら買ってみたい、約4割がIHを使っているとの回答が得られた。IHではフライパンを動かして調理することはない。フライパンが重いことは問題にならないと考え、製品化を決意した。

それでも、製品化に当たっては重さが気にならないように持ち手を工夫した。1ミリメートル単位で形状を変え、試作回数は1,000回に及んだ。また、家庭用のフライパンの多くは、焦げつきを防ぐためにコーティングしてあるが、錆がきれいだという同社の技術を生かすために無塗装とした。無塗装でも、同社の鋳物なら表面の細かな穴を通じてフライパン全体に油が浸透し、焦げつきにくい。無塗装だから、コーティングが剥がれることもない。さらに、独自の熱処理を施すことでさびにくくもした。

こうして3年の年月をかけ2017年に完成したのが「おもいのフライパン」である。「おもい」に



石川鋼逸社長

は、フライパン自体の「重い」と製品への「思い」という二つの意味を込めた。

おもいのフライパンは、直径20センチメートルながら焼き板の厚さが約5ミリメートルあるため、重さは約1.2キログラムと、家庭用の一般的なフライパンに比べると重い。だが、その分、蓄熱性が高く肉を入れてもフライパンの温度が下がりにくい。外側をむらなく、素早く焼いて肉汁を閉じ込め、余熱で内部までしっかりと火を通すことで、食材をおいしく焼くことができる。

客観的なデータで効果を実証

販売は、DtcCで行うこととした。ECモールへの出店では製品の良さを十分に伝えることができず、ブランドの確立にもつながらないと判断したからである。今では百貨店や量販店からの引き合いもあるが、同じ理由で断っているという。

とはいえ、実は石川社長には DtcC をどう進めるか具体的な方策はなかった。そこで、仕入先の担当者に誰か適当な人がいないかと相談したところ、インターネット広告を手がけるベンチャー企業から独立し、EC事業の構築を支援している人物を紹介された。会ってみると、その人は石川社長が高校で教員をしていたときの教え子だった。相談に乗ってほしいと頼み、DtcCのサイトの構築、マーケティング、ブランディングの三つを一緒に取り組んでいくこととなった。



「おもいのフライパン」

DtoCサイトは、会社のサイトとは別につくることにした。企業相手と消費者相手とでは、顧客の知りたい情報が異なるからである。また、会社のサイトが別にある方が、長年事業を営んできた鋳物業者がつくったフライパンというストーリーに説得力をもたせられるとも考えた。ただし、会社のサイトでもフライパン事業に力を入れていることがわかるようにし、DtoCサイトへ誘導するリンクをはりつけた。

DtoCサイトでは、肉をおいしく焼けるという特長が客観的にわかるようにした。例えば、同社のフライパンは、焼き面の温度が均一で、長時間高い温度を保てることをサーモグラフィーの画像で示している。また、味を分析する研究機関に依頼して肉を焼いたときの味を数値化し、肉のコクやうまみがより強く出ていることがわかるようにもした。さらに、同社のフライパンを利用しているプロの料理人に使用した感想を語ってもらい、動画にして掲載している。

フライパンを使うシーンをイメージしやすくなるような工夫もした。例えば、石川社長自ら実際におもいのフライパンで肉を焼いて食べる動画を掲載している。また、人気料理研究家に同社のフライパンを使ったレシピの監修を依頼し、DtoCサイトで紹介している。初めて使う前の準備や使用後の手入れの方法といった使用方法も、文章と動画の両方で説明し、鋳物製のフライパンだから



砂型への注湯作業

とって特に難しい準備や手入れはないとわかるようにした。

価格は、当初は9,720円（税込み）とした。あまり安くすると、本当においしく肉が焼けるのか疑問に思われるだろうし、1万円を超えると消費者が手を出しにくいと考えたからだ。今は、専門家が監修したレシピブックをつけて1万1,000円（税込み）に値上げしたが、売れ行きが下がることはなかったという。

SNSでの情報発信が売れるきっかけ

主な集客の方法はSNSである。2012年に利用を始めたフェイスブックでは、発売前の2016年からアウトドア好きの社員が試作品でつくった料理のレポートを掲載しており、レポートの数は2017年12月の発売までに48本にもなった。

投稿を続けるうちにフォロワーも増え、おもいのフライパンへの期待が膨らんだ人が数人、販売開始と同時に注文してくれた。そのなかに多くのフォロワーをもち、フォロワーの消費行動に影響を与えるインフルエンサーがいて、「本当に肉がおいしく焼ける」と紹介してくれたことから、200個の注文が入った。

現在は、インスタグラムやツイッターも活用している。同社のフライパンでつくった料理は、皿に移し替えなくても絵になるため、フライパンのままの料理の写真を投稿したり、新製品の情報な

どを発信したりしている。

プロモーションに利用しているのはSNSだけではない。プレスリリースを行い、発売日には経済新聞2紙に取り上げてもらえた。また、碧南市のふるさと納税返礼品にも登録してもらえた。こうした取り組みによって、おもいのフライパンは、ある大手新聞の記者の目に留まり、取材を受けることになった。その記者が書いた記事が掲載されると、瞬間に1,000件の注文が入る。また、テレビやラジオでも取り上げられるようになり、注文から納品までに一時3年かかるほどのヒット製品にまでなった。

顧客へのアンケートで製品化の要望が高かった直径26センチのフライパンとマルチパン（深型フライパン）を開発したときには、プロモーションに購入型のクラウドファンディングを利用した。おもいのフライパンの顧客には30歳代以上の人が多いが、クラウドファンディングの認知度は若年層で高く、異なった顧客層にアプローチできるのではないかと考えたからである。

結局、26センチのフライパンでは約2,200万円を、マルチパンでは約1,200万円を、それぞれ集めることに成功した。その結果、「2020年にフライパン部門で最も売れた」「2,200万円の支援額を突破」「1,072名のサポーターが応援購入」「目標金額に対して4,095%を達成」といったストーリーを獲得することができた。こうしたストーリーをDtoCサイトや新製品発売のプレスリリース、SNSをフォローしてくれたらフライパンが当たるという自社のプレゼント企画に掲載し、注目を集めやすいようにしている。

肉のサブスクリプションを開始

おもいのフライパンは、シリーズで累計販売数が4万枚を超えた。1個1万円として、4億円を売り上げたことになる。今では会社全体の売り上げ



フライパンのバリ取り作業

の約2割を占める。利益率も従来の仕事より高いという。DtoCが成功したポイントについて、石川社長は「多くの人に知ってもらうには、テレビや新聞に取り上げてもらうのが効果的だ。だが、メディアはわたしたちの思いを必ずしも十分に伝えてくれるわけではない。消費者に製品の良い点も悪い点も正しく理解してもらい、買いたいと思わせるには、ウェブサイトやSNSを活用して、詳しく説明し、納得してもらうことが必要。当社はそこに力を入れてきた」と言う。

同社は、おもいのフライパンの売上比率を全体の4割に引き上げることを目標としているが、同社のフライパンは一生ものであるため、リピート購入は期待できない。そこで上述のとおり製品ラインアップを増やし、今は10個のアイテムを販売している。

また、2020年からは「お肉のサブスク」を始めた。全国15の精肉店が厳選した肉を、毎月1万800円または2万1,600円（いずれも税込み）の定額で届けるサービスである。おもいのフライパンの良さをもっとわかってもらうため、おいしい肉も提供しようというものだが、おもいのフライパンをもっていない人には無償で貸与する。今後は、ワインのサブスクリプションサービスも開始する予定だ。

事例4 馬居化成工業株

- DtoCを足がかりに新事業を確立
- アンテナショップでオリジナル入浴剤の認知度が向上

代表者 馬居 正治（うまいまさはる）
創業年 1599年
資本金 3,500万円
従業員数 60人

事業内容 化学品の製造、化学薬品の卸売り
所在地 徳島県鳴門市
URL <https://umaichem.co.jp>

創業420年の化学品メーカー

馬居化成工業株は、1599年に製塩業として創業した、400年を超える歴史をもつ企業である。今は無機化学品のメーカーとして、食品添加物や医薬品、化粧品などの原料となる硫酸マグネシウム、塩化マグネシウム水溶液（にがり）、硝酸ナトリウムなど無機化学品を製造し、化学メーカーや食品メーカーなど、多くの企業に販売している。

同社の特徴は、独自の再結晶化技術をもち、結晶の純度を高めることができることである。なかでも硫酸マグネシウムは、純度99.99%という高純度のものを生産でき、他社の追随を許さない。硫酸マグネシウムの生産量と販売シェアは、ともに日本でトップだという。

注文された化学品をつくるだけでなく、顧客の潜在的なニーズをくみ取って、新たな化学品を開発することも行っている。その一つの例が、2017年に開発したコンクリートの劣化防止剤である。薬剤をコンクリートの表面に塗るといふ、それまでの工法に比べて少ない手数でコンクリート構造物の長寿命化を実現するもので、鉄道会社や建設会社のコストダウンに貢献している。

また、同社は化学薬品の卸売りも手がけている。マグネシウム化合物、ナトリウム化合物、カルシウム化合物など取扱品目は300種類以上に上る。卸売りは人脈を広げたり、顧客ニーズを把握したりするのに大きく貢献しており、自社製品の開発にもつながっている。

雇用を守るため入浴剤事業に参入

企業相手に化学品を製造してきた同社だが、2016年に消費者向けに入浴剤を開発し、小売事業に参入している。きっかけは2014年のことである。販売先のある大手電機メーカーが事業を再編した結果、取引がなくなり、従業員5人分の仕事を失ってしまったのである。

雇用を維持できる新しい事業はないかと考えていたところ、ある日、一人の消費者から硫酸マグネシウムを少量売ってほしいという問い合わせが同社に入った。なぜかと調べたところ、欧米では硫酸マグネシウムは「エプソムソルト」と呼ばれ、ハリウッドのセレブが入浴剤として使用していることがわかった。

同じ頃、馬居正治社長はあるブランドのバスボム（発泡性入浴剤）をプレゼントしてもらった。入浴剤といえば、大手メーカーがつくる1個数十円のものというイメージをもっていたが、1個500円前後で売られているものがあると知る。純度の高い硫酸マグネシウムを製造している同社の強みを生かせば、同じぐらいの金額で、もっと高品質なバスボムがつかれるのではないかと考え、開発に取り組むこととした。

とはいえ、既存製品のまねをしても売れるはずはない。検討の結果、製品は、「プロダクトとアートの融合」をコンセプトに、デザイン性に優れたものにしようと考えた。消費者が思わず手に取りたくなるようなデザインを馬居社長が考え、

化学品の基礎実験を担当している社員が実際に形にした。

しかし、同社にとって化学品を成形して製品にするのは初めての経験である。特に輸送中に型崩れを起こさないようにすることが難しかった。そこで、硫酸マグネシウムをさまざまな化学薬品と混ぜて固めるという試作とデザイン変更を繰り返した。幸いにも、社員がもっていた化学や素材の基礎知識に、論文で得た知識を組み合わせ、1年半で製品化することができた。ただ、製造には指先の繊細な力加減が必要であり、一つ一つ手づくることになった。

こうして出来上がったのが「アートボム」である。価格は税込みで1個770円と、馬居社長がプレゼントでもらったものよりは少し高い。自社の純度の高い硫酸マグネシウムを使った高品質なものであることや、一つ一つ手づくりでつくったものであることをアピールできる価格はいくらなのかと考え、最終的にはコストや類似品の価格も参考にして決めた。

東京にアンテナショップを開設

当初、販売はDtoCサイトだけで行った。全国に販売しようにも販路がなく、また製品の良さをわかってもらうには自分たちの手で消費者に直接アピールすべきだと考えたためである。DtoCサイトは会社のサイトとは別に、馬居社長と地元徳島にあるホームページ制作会社とでつくった。馬居社長がどこに何を配置し、どのような製品説明を掲載するかということを考え、制作会社がそれを形にした。

DtoCサイトでは製品コンセプトや純度の高い硫酸マグネシウムを使った高品質な製品であること、開発秘話などを掲載し、製品の世界観や背景を伝えるようにした。また、ブログを書いたり、製品を使った感想を書いてもらうコーナーを設けたりして、顧客とのコミュニケーションを図ろう



馬居正治社長

とした。しかし、発売してからしばらくはほとんど売れなかったという。

そうしたなか、徳島県でアパレルショップを営んでいる知人が、試しに店頭で販売してくれることになった。また、同時期に東京の小売店からも扱ってみたいと連絡があり、店舗で販売してもらえることになった。その結果、徳島のアパレルショップの方が、売り上げが圧倒的に良かった。知人に聞いてみると、品質の高い製品であることや徳島の会社がつくったことなど製品の説明を丁寧にしてくれたとわかった。

馬居社長は、製品を直接知ってもらう場を設ける必要を感じ、アンテナショップを立ち上げることにした。もともと化学品の営業拠点として東京に支店があったことや高品質な入浴剤を求めるとはおしゃれに気を使う層だと考えたこと、高品質であるというブランドイメージを確立するためには高級店が集まる場所が適していると考えたことから、場所は東京の表参道に決めた。

出店場所を契約した頃、知り合いの紹介でアパレルショップ出店のプロモーションを手がける人物と出会う。その人物からは、製品を並べるだけではなく、あくまで小売店舗として製品コンセプトに沿った内外装にすることや、店内にポップを置くこと、メディア向けに开店セレモニーを開くことを提案される。

そこで、馬居社長はそのプロモーション担当者



「アートボム」

と契約し、店舗の内外装をおしゃれで高級感を感じられるようにし、配合した主な成分や効能、香りを伝えるポップをつくった。店舗名は「日常をちょっとやわらかくする」という価値を東京から提供するという意味を込めて、仏教用語と地名を組み合わせた「NEHAN TOKYO」とした。

準備が整い、いざ開店というときには、先のプロモーション担当者がイベント企画の専門家を紹介してくれた。その専門家が大手百貨店のバイヤーや女性向けファッション雑誌のライター、芸能人を招待してくれたおかげで、2015年のオープニングセレモニーでは、店舗に入りきれないほど多くの人が集まったという。

これをきっかけに、雑誌で紹介されたり、ある百貨店が1階の化粧品売り場で取り扱ってくれたりすることとなった。また、近くの芸能事務所に所属する芸能人が、撮影現場の土産用に大量に購入してくれることもあった。メディアや口コミを通して製品の知名度が徐々に上がり、DtoCサイトでも売れるようになった。

DtoCサイトをリニューアル

馬居社長は、アンテナショップを出すだけでなく、DtoCサイトをリニューアルしようと考え、ブランディングの本を何冊も読んだ。そのなかで、最も重要だと感じたのは、使ってもらわないと良さがわからない製品を、いかに使ってみたい

と思わせるかということである。

そこで、まず「シンプル、ベストミックス、イノベーション」という製品コンセプトを打ち出し、ほかの入浴用品と差別化するようにした。30歳以上の女性を主なターゲットとし、アンテナショップや製品ラインアップ、デザイン、価格に高級感を出すようにした。

例えば、製品ラインアップは、純度99.99%の硫酸マグネシウムの入浴剤「エプソルト」や、香りつきの入浴剤、ボディスクラブを開発し、風呂での癒やしを実現できるようにした。DtoCサイトには、お風呂でできる簡単マッサージという動画を掲載したり、入浴と睡眠の関係というコラムを掲載したりして、風呂の時間を豊かにすることを提案している。

また、DtoCサイトでは製品それぞれに開発コンセプトや開発秘話、使ってもらいたいシーン、使用の効果といったストーリーを文章で紹介している。文章だけで説明することが難しい場合は動画も併用している。例えば、香りを言葉で説明することは難しいが、文章と動画で具体的にイメージできるようにしている。

DtoCサイトでは、実際に使用した人の感想を紹介するようにもしている。例えば、メディアや芸能人が同社の製品を取り上げたり紹介したりしてくれた場合は、そのメディアや芸能人の事務所の許可を得て、記事や発言をDtoCサイトに転載している。製品レビューの欄を設け、顧客に使った感想を投稿してもらおうようにもしている。

どのサイトから、あるいはどのSNSから同社のDtoCサイトを訪れ、サイト内では何をどのぐらい閲覧し、そのうち何割が購入したかというアクセス解析も行うようにした。例えば、DtoCサイトのアクセス数が突然増えたため、その要因を分析したところ、芸能人がSNSで紹介していることがわかったことがある。こうしたことから、SNSでの情報発信も始めた。

SNSは、さまざまなものを活用しているが、主なものは、インスタグラムとツイッターである。インスタグラムは写真を投稿するため、店舗や製品のイメージや雰囲気を伝えるのに適している。ツイッターは、新製品情報やキャンペーン情報を伝えるために活用している。

社員のモチベーションや人材確保にも効果

DtoCを始めても最初は売れなかった理由を、事業や製品のことが知られておらず、消費者の目に留まらなかったことと、仮に留まったとしても製品がバスボムだけでは入浴剤事業にきちんと取り組んでいるとは思ってもらえず、信用されなかったことの二つだと馬居社長は言う。今は、ブランドイメージが定着し、多くの消費者に興味をもってもらえるようになってきている。ギフト用に購入する顧客も増え、男女問わず幅広い年代に売れるようになってきている。

ただし、DtoCサイトは試行錯誤の連続である。製品を説明する文章や動画次第で売り上げが変わるため、頻繁に変更しては、消費者の行動がどう変わるか分析している。それでも、何が正解かはわからない。

一方で、こうした試行錯誤は従業員のやりがいにつながっているという。化学品の製造では大量につくって納めるだけで、何に使われているかわからないということが少なくない。だが、入浴剤事業では、どのような製品を開発すれば消費者が喜んでくれるのか、どのようなサイトにすれば売り上げが伸びるのかを従業員自身が考えるだけでなく、施策の効果を消費者の感想やDtoCサイトの売り上げとして直接確認することができるからである。

消費者向けの入浴剤は、化学品よりも販売する



アンテナショップ「NEHAN TOKYO」の店内

ロットが小さく、製品の管理に手間がかかるが、利益率は高い。また利益額でも、卸売りの一つの商品と同じだけ稼ぐなど、会社全体に大きく貢献している。入浴剤を開発する動機となった売り上げの減少もカバーでき、従業員の雇用を守ることでもできた。

また、人材確保にもつながっている。同社はその長い歴史から、地元では知られた会社ではあるが、具体的に何をどう開発しているのかわかりづらいという理由で、県外からはなかなか人材を採用できなかった。しかし、入浴用品事業を手がけるようになってからは、製品を見ればどのような開発をしている会社かイメージしやすくなったため、化学を学んだ理系の学生やマーケティングを勉強した文系の大学生が県外からも応募してくれるようになった。

現在、同社が入浴剤は東京や大阪の百貨店でも販売されている。また、同社は新たに入浴剤のOEM生産を始めている。すでに、大手の雑貨小売店で取り扱いが始まった。価格はNEHAN TOKYOで販売しているものよりも抑え、多くの消費者に手に取ってもらいやすいようにしている。DtoCの成功で、同社は入浴剤事業という新しい経営の柱を確立しつつあるのだ。

第3章 中小企業がDtoCを成功させるためのポイント

第1章では、DtoCの市場規模やDtoCが注目されている理由、中小企業がDtoCを取り入れる意義と問題点を整理した。第2章では、DtoCに取り組んでいる中小企業の例をみた。第3章では、これらの事例を踏まえてDtoCの効果や意義を改めて確認し、中小企業がDtoCに取り組むうえでのポイントを整理する。

1 販路の開拓だけではないDtoCの成果

(1) 既存事業への波及効果、 新規ビジネスの創出

第2章で、DtoCは中小メーカーの売力を補い、販路の確保やブランディングに役立つことを確認した。だが、DtoCの成果はこれだけにとどまらない。DtoCは、中小メーカーに予想外のビジネスチャンスをもたらす可能性がある。

一つは、既存事業への波及効果である。消費者に直接販売することで、製品が再定義、あるいは再評価され、これまで取引のなかった企業から注文が入るようになることがある。

東洋スチール(株)はDtoCを進めるなかで、工具箱がおしゃれな雑貨になることを発見し、多くの新規ユーザーを獲得した。その結果、工具箱の売れ行きや消費者の評判をみた大手の雑貨店や家電メーカーからも注文が入るようになった。自社製品を卸売りしていた企業がDtoCを始める場合、既存の卸売事業との間でカニバリゼーションを起こすおそれもあるが、卸売事業を拡大する契機になることもあるのだ。

もう一つは新たな事業が生まれる可能性である。馬居化成工業(株)が開発した入浴剤は、いまや

DtoCでの販売にとどまらない。百貨店でも販売されるようになり、入浴剤の卸売事業が始まっている。また、大手の雑貨小売店から依頼を受けてOEM生産も行っている。製造から小売りへというDtoCの流れとは逆に、小売りから卸売りへ、製造へと事業が広がっているのだ。

また、石川鑄造(株)は肉のサブスクリプションを始めている。鑄物とは何の関連もないビジネスであるが、同社のフライパンを購入する消費者はおいしい肉を食べたい人たちであり、ターゲットは同じである。インターネットを使った通信販売であることも共通している。長持ちするのでリピート購入が期待しにくいというフライパン販売の悩みをカバーするサービスであり、ごく自然な事業展開である。

このようにDtoCは、中小メーカーにとって自社製品の販路を確保するだけでなく、消費者に支持されることで新たな企業間取引をもたらしたり、消費者とのやりとりを通じて新規事業を生み出すきっかけになったりもするのだ。

(2) 従業員のモチベーションを向上させる

消費者の反応を直接確認できるDtoCは、従業員のやりがいにつながることも多い。特に、それまで消費者向けの完成品をつくったことがない企業で、その傾向が強い。

例えば石川鑄造(株)では、DtoCサイトに毎日のように注文が入ったり、SNSの投稿で「いいね」をもらったりコメントをもらったりすることが、多くの従業員のモチベーション向上につながっている。また、馬居化成工業(株)では、DtoCサイトで試したアイデアが、売り上げにすぐ反映されることが、従業員のやりがいにつながっているとい

う。自分が出したアイデアの効果をすぐに確認できることが従業員のモチベーション向上につながることは、東洋スチール㈱やライフオンプロダクツ㈱でもみられる。

消費者の生の声を聞けるのも、販売施策の効果を手早く確かめられるのも、インターネットを活用したメーカー直販であるDtoCならではのことでいえよう。

2 DtoCのポイント

(1) 継続してSNSに投稿する仕組みをつくる

第1章で述べたとおり、DtoCにおける主なプロモーションの手段はSNSである。SNSを活用するうえで、最も重要なのは継続することである。始めた当初だけ多くの投稿をし、消費者の関心を集めることができたとしても、後が続かなければ消費者は離れていってしまう。継続して投稿するための仕組みや工夫はいくつもあるだろうが、ここでは次の三つを紹介しよう。

第1に、SNSに投稿する担当者を決めることである。経営者がSNSに投稿する企業もあるが、一般には従業員がSNSごとに企業のアカウントを管理し、投稿したりコメントに返信したりすることになる。ただし、従業員なら誰でもSNSに投稿してよいとすると、投稿の質にばらつきが生じやすくなり、内容に一貫性がなくなることもある。一人あるいは数人の担当者を決めた方がよい。

第2に投稿のルールを定めることである。SNSの特徴に応じて、誰に対して何を伝えるのか、どのような口調、トーンで伝えるのかをあらかじめ決めておくことで、企業アカウントとして統一性を保つことができる。実際に投稿する前に、その内容をチェックする体制づくりも欠かせない。こうしたルールづくりは、いわゆる炎上の防止にもつながる。

第3に、投稿頻度を定めることである。膨大な数の投稿のなかに、自社の投稿が埋もれてしまわないようにするには、できるだけ多く投稿する必要がある。だが、あまりに投稿の頻度が多いと、消費者に迷惑がられ、フォローを外されたり、通知をオフにされたりするおそれがある。ただ、どれくらいの頻度がよいのか事前にはわからないので、実際に運用しながら、無理なく継続でき、かつ消費者に興味をもって見てもらえる頻度をみつける必要がある。

(2) SNSでは消費者の共感を得る

SNSをプロモーションの手段として利用する際に重要なことは、消費者の共感を得ることである。共感を得ることができなければ、投稿はシェアされず、見込み客に広がっていかない。共感を得るには、次のような取り組みが有効である。

まず、単に製品を紹介するだけの宣伝色の強い投稿ではなく、ライフスタイルを提案したり、製品の使い方を解説したりするなど消費者の役に立つ情報を投稿することである。

例えば、石川鋳造㈱はフライパンにのせたままの料理の写真を投稿している。消費者がまねしてみたいと思う写真であり、友人に教えたいと思う写真でもある。また、動画共有サイトでは肉の焼き方やフライパンの手入れの仕方を丁寧に説明している。東洋スチール㈱も、工具箱に雑貨を収納しているシーンを投稿し、やはり自分でもやってみようと消費者に思わせている。

また、自社で投稿するだけではなく、消費者の投稿を利用したり、消費者に投稿を促したりすることも重要である。メーカーによる投稿よりも消費者による投稿の方が共感を得やすいからだ。

例えば、ライフオンプロダクツ㈱は消費者が投稿した写真を自社のSNSに転載したり、DtoCサイトに掲載したりしている。東洋スチール㈱は製品を買ってくれた人にInstagramへの投稿を

促し、投稿された写真をDtoCサイトに掲載している。同社の場合、消費者が投稿した写真は、工具箱の新たな利用シーンを発見する手段の一つにもなっている。

(3) 使えるものは何でも利用する

DtoCは、プロモーションも販売もインターネット上で完結するのが理想である。だが、SNSやDtoCサイトで思う存分プロモーションができるといっても、それだけで無名の中小企業の製品が売れるようになるかといえば、それは難しい。SNSの活用と並行して、プレスリリースなど、利用できるものは何でも利用すべきだ。

ライフオンプロダクツ(株)は、新聞や雑誌、ネットメディアが取り上げやすいように、製品の開発理由や特長を簡潔にまとめた資料を作成し、インターネットの配信サービスを利用して、頻繁にプレスリリースを出している。石川鑄造(株)も、新製品を発売するたびにプレスリリースを行い、マスコミの取材に積極的に応じている。また、ふるさと納税の返礼品に登録してもらったり、クラウドファンディングを利用したりもしている。

東洋スチール(株)やライフオンプロダクツ(株)では、ECモールも利用している。商品を買うときには、まずECモールで検索する、あるいは特定のECモールだけを使うという消費者は多い。消費者に知ってもらう手段としてECモールは有効であり、受注の増加や事務処理・経費の負担に対応できるなら、DtoCと併用すべきだろう。

(4) 専門家の力を活用する

DtoCは、集客からプロモーション、販売までをすべて自社で行うのが原則である。社内で完結させた方が外注費や委託費など追加のコストがかからないし、DtoCサイトの修正や販売戦略の変更に素早く対応できる。

しかし、中小企業ではDtoCや情報通信技術に

詳しい人材が社内にはないことが多い。特に、初めて消費者に直接販売する企業は、小売りやECのノウハウが不足しているはずである。不足している知識やノウハウ、技術は、専門家を利用して補うのが効率的だ。東洋スチール(株)や石川鑄造(株)は、外部の専門家と社員でチームをつくり、DtoCサイトを運営している。DtoCで重要なのは、すべてを自前で行うことではない。プロモーションやブランディングなど、マーケティングの中身を自分で考えることである。アイデアを実行する段階では外部の資源を活用してもよい。

(5) 従業員の意識を統一する

前述のように、DtoCは従業員のモチベーションを向上させるが、モチベーションを下げってしまう可能性もある。特に、もともと自社製品を卸売りにしていた企業がDtoCに参入した場合に起こりやすいように思われる。というのも、小売りは卸売りに比べて手間がかかるからだ。

DtoCでの取引単位は1個からせいぜい数個程度であり、卸売業者や小売業者への販売に比べて取引単位が小さい。1回当たりの売上金額も、数百円から数万円と卸売業者や小売業者との取引に比べるとわずかである。注文のたびに発送しなければならないし、頻繁にSNSに投稿したりDtoCサイトで絶えず製品情報の追加や変更を行ったりと、地道な作業を繰り返すことも必要である。消費者対応に苦勞することもあろう。

東洋スチール(株)の久司社長は、「DtoCプロジェクトをスタートさせたとき、社内の反応は冷やかだった。社長がまた何か面倒なことを始めようとしているぐらいに思っていた社員が多かったようだ。実際にDtoCを始めてからも、何のためにDtoCをやるのかなかなか理解してもらえなかった」と言う。

東洋スチール(株)のように、DtoCが手間に見合うだけの売り上げを確保し、卸売事業全体に好影

響をもたらすようになれば、従業員も納得するだろうが、そこに至るまではどうするか。従業員に DtoC の必要性を根気よく説明することは当然だが、既存事業の経験が浅い社員を担当にしたり、担当者を社内で募集したりといった工夫も求められる。余裕があれば、DtoC のために新たに社員を採用することも検討すべきだろう。

DtoC は、単に卸売業者や小売業者を飛び越して消費者に自社製品を販売するだけのメーカー直販ではない。流通業者や広告業者に任せていたの

ではできない消費者とのコミュニケーションを可能にし、自社ブランドを強固にしたり、新たなニーズを発見したりすることができる。これまで縁のなかった企業との取引が始まったり、別の事業のヒントが得られたりすることもある。DtoC は、中小メーカーがもつ可能性を広げてくれるのだ。しかも、訪問販売やカタログ販売に比べて、必要な人員も経費も少ない。

いまや、消費者は当たり前のように EC で物を買うようになった。この流れは加速することはあっても、元に戻ることはないだろう。自社製品の販路に悩んでいるのなら、DtoC に取り組んでみてはどうだろうか。

日本公庫総研レポート No.2022-2

発行日 2022年3月7日
発行者 (株)日本政策金融公庫 総合研究所
〒100-0004
東京都千代田区大手町1-9-4
電話 03(3270)1269
(禁無断転載)

