

# 中小企業における DtoC の実態\*

日本政策金融公庫総合研究所主任研究員

松井 雄史

## 要 旨

DtoC (Direct to Consumer) が注目されている。DtoCとは、メーカーが自社で運営する電子商取引 (Electronic Commerce, EC) サイトで、自社製品を販売することをいう。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。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。そこで本稿では、中小企業へのヒアリングから、中小企業におけるDtoCの実態を探った。主な結論は以下のとおりである。

DtoCは、販路の確保やブランディングに役立つ。DtoCは中小企業に足りない「売る力」を補ってくれるため、中小企業が新事業を展開するうえでの課題を解決する可能性がある。

加えて、新たにOEM生産や消費者向けサービスが始まったり、既存事業でも、これまで取引のなかった企業から注文が入るようになったりと、予想外のビジネスチャンスをもたらす可能性がある。また、消費者の反応を直接確認できるため、従業員のモチベーション向上につながることも多い。

中小企業がDtoCに取り組むうえでは、SNSの活用によるプロモーションが欠かせない。SNSに継続して投稿する仕組みをつくる、消費者の共感を得られるような投稿内容にするといった工夫が必要である。ただし、SNSの活用だけで中小企業の製品が売れるとは限らないため、プレスリリースなどを併用することが有効である。

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が、自社で考えたマーケティング施策を実行する段階では、不足する知識やノウハウ、技術を外部の専門家に補ってもらうのが効率的である。DtoCでの販売は流通業者への販売に比べ、取引の単位が小さく手間がかかるため、従業員の意識を統一する取り組みが必要になる。

\* 本稿は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2022-2「中小企業の売る力を強化するDtoC」(2022年3月)の一部に手を加えて再掲したものである。本稿で紹介している企業事例の詳細については、同レポートを参照されたい。

## 1 はじめに

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電子商取引 (Electronic Commerce, EC) 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した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。

それでは、中小企業はどうすればDtoCで成果をあげることができるのだろうか。こうした問題意識に応える学術研究は見当たらない。そこで、本稿では中小企業へのヒアリングを通して、中小

企業におけるDtoCの実態を明らかにしたい。

本稿の構成は以下のとおりである。第2節では、DtoCとは何かを説明したうえで、DtoCを導入する意義を整理する。第3節では、DtoCを導入した中小企業3社の事例を紹介する。第4節では、事例を踏まえてDtoC導入後に得られた成果を確認し、中小企業がDtoCに取り組むうえでのポイントを示す。

## 2 中小企業とDtoC

本節ではDtoCとは何かを説明したうえで、中小企業がDtoCを取り入れる意義を整理する。

### (1) DtoCの市場動向

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サイトで、消費者に直接自社製品を販売することをいう。

DtoC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ホームページやSNSになっている。

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

市場規模は2019年の766.8億ドルから2020年には1,115.4億ドルに成長している（図－1）。2023年には1,749.8億ドルに拡大する見通しである。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

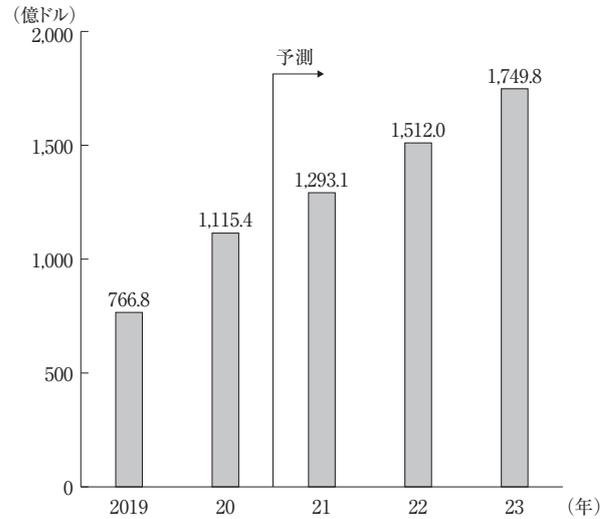
DtoCが拡大している、あるいは注目されている理由は、米国でも日本でもおおむね共通しており、主に次の四つであるように思われる。

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3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、

図－1 米国のDtoCの市場規模の推移



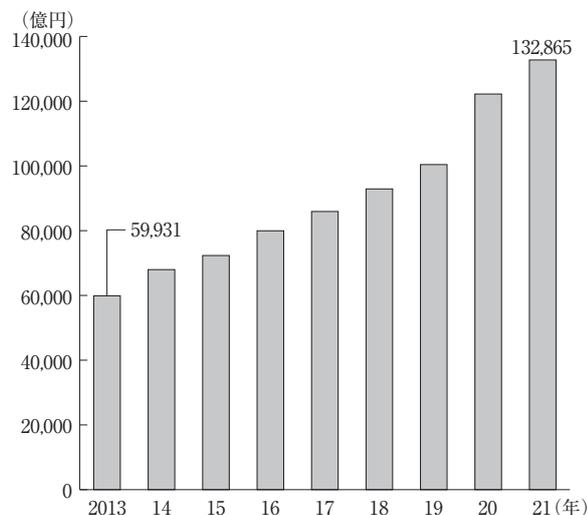
資料：eMarketerホームページ  
(<https://www.insiderintelligence.com/content/why-more-brands-should-leverage-d2c-model>)

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、どこが一番安いかが簡単にわかるため、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、こ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

図-2 物販系分野のBtoC-EC市場規模の推移



資料：経済産業省「令和3年度電子商取引に関する市場調査」

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、一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、多くの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」をしっ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図ることもできる。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はなく、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3年度電子商取引に関する市場調査」によると、物販系分野のBtoC-EC市場の規模は、2013年の5兆9,931億円から2021年の13兆2,865億円に成長している(図-2)。同調査では、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う巣ごもり消費の影響で、2020年に引き続き2021年も市場規模が拡大したと指摘している。

### (3) 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。

中小企業庁編『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。

Dtc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、Dtc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、Dtc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Dtc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図り、情報を発信するだけでなく、収集することもできる。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Dtcは中小企業に足りない「売る力」を補強してくれるのだ。

表 新事業展開の課題(複数回答)

(単位:%)

	必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足している	販路開拓が難しい	新事業展開に必要なコストの負担が大きい	市場ニーズの把握が不十分である	取得・構築が困難な技術・ノウハウ	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。

## ② Dtcのデメリットと問題点

もちろん、Dtcにはメリットだけでなく、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。流通業者を通した販売では、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、Dtc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、Dtc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。ホームページ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が、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うものでもない。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そ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りそ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。

### 3 中小企業の取り組み事例

それでは、DtoCに取り組んでいる企業は、具体的にどのような取り組みを行っているのだろうか。本節では、中小企業3社の事例を紹介する。

#### (1) ヒアリング要領

企業ヒアリングは、2021年6月から8月にかけて実施した。3社のうち1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。

## (2)事例企業の具体的な取り組み

### ＜事例1＞東洋スチール(株)

代表者	久司 泰二
創業	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

#### ——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。日本製の堅牢なつくりで、耐久性にも優れ、1,500～3,400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、製品販売の従業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。色を変えるだけなら金もかからず簡単だと、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向け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、今では売り上げの約5%を占めるようになっていく。小売店から、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あった。

#### ——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、別の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



山型工具箱・東洋スチール(株)

方を工夫しようと考えていたが、そうしたことを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、同社は従業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<sup>きみおかあかね</sup>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。

久司社長が予定どおり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考えたのである。

久司社長は、従業員と事業の成長を通じて「100年企業」として会社を永続させるには、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～」という名前で、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3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。

#### ——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、お客さま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。こうした用途を提案すれば、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。配送態勢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。

#### ——インスタグラムを最大限に活用

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インスタグラムである。写真や動画を投稿するインスタグラム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。製品単体だけではなく、雑貨を収納しているシーンも投稿し、日常でも使えることをアピールしている。また、インスタグラム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。

同社が投稿したインスタグラムを見て、コメントを書き込む人は多い。その多くは「カッコいいですね」「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、インスタグラム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。



インスタグラムに投稿した写真・東洋スチール(株)

製品を買ってくれた人にはインスタグラムへの投稿を促し、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。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はなく、ギフトと

して贈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こと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個である。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サイトやインスタグラムから発信される工具箱の新たな用途を見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倍にも上るという。

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、同社の収納箱のある雑貨とセットにして売りたいとの問い合わせが数多く来ている。

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従業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2>石川鑄造(株)

代表者	石川 鋼逸 <sup>いしかわ こういつ</sup>
創業	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

#### ——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、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<sup>ようとう</sup>(溶かした金属)を入れる「るつぽ」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では重宝され、一時は売り上げの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

鑄肌がきれいいため、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。

このように長年かけて培った技術力をもつ同社であったが、2008年のリーマン・ショックで自動車の生産台数が落ち込むと、るつほ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、るつほ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歳代の従業員を中心とした。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つかなかった。

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。



フライパンのバリ取り作業・石川鑄造(株)

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、鑄肌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、同社の鑄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



「おもいのフライパン」・石川 铸造(株)

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、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、DtoC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DtoC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、DtoC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。

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、肉のコクやうま味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、人気の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方法なども、文章と動画の両方で説明し、鋳物製のフライパンだからとい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一方、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、料理研究家が監修したレシピブックをつけて1万1,000円に値上げしたが、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従業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枚の注文が入った。

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、瞬く間に1,000枚の注文が入る。また、テレビやラジオでも取り上げられるようになり、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センチメートル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センチメートル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枚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、ホームページやSNSを活用して、詳しく説明し、納得してもらうことが必要。当社はその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。そこで前述のとおり製品ラインアップを増やし、今は10種類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で、おもしろいフライパンを持っていない人には無償で貸与している。

<事例3>馬居化成工業(株)

代表者	馬居 正治
創業	1599年
資本金	3,500万円
従業員数	74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

——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、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。販売先の一つで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、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作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「プロダクツとアートの融合」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する従業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。特に輸送中に形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、従業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、一つ一つ手で作ることになった。

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、徳島でアパレルショップを経営している知人が、試しに店頭で販売してくれることになった。また、たまたま同じ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



「アートボム」・馬居化成工業(株)

アパレルショップの方が、売り上げが圧倒的に良かった。売れた理由を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行ってくれたためであるとわかった。

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、メディア向けに開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。



「NEHAN TOKYO」の店内・馬居化成工業(株)

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、ほかの入浴剤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」という動画や、入浴と睡眠の関係というコラムを掲載して、風呂で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。製品の香りなど、文章だけで説明することが難しい場合は、動画も併用し、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サイトに掲載している。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れくらい閲覧し、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で紹介しているという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。

——従業員のモチベーションや人材確保に効果

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らえらえるようになっている。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ができた。

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、入浴剤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。

#### 4 おわりに

本節では、ヒアリングの結果をもとに、DtoCの成果を確認し、中小企業がDtoCに取り組むうえでのポイントを示す。

##### (1) 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節で、DtoCは中小メーカーの売る力を補い、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様子は、東洋スチール(株)でもみられる。

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

## (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2節で述べたとおり、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。1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態勢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、石川鑄造(株)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(株)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、東洋スチール(株)は製品を買ってくれた人にインスタグラムへの投稿を促し、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るべきだ。

石川鑄造(株)は、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)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も素早く対応できる。

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いないことが多い。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、外部の専門家と従業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てしまう可能性もある。特に、もともと自社製品を卸売りしていた企業が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ぬし、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るだろう。

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従業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従業員を担当にしたり、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のために新たに従業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ないだろう。自社製品の販路やブランディング、新たなニーズの把握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。