

〈研究論文〉

## D2C化粧品ブランドのキャズム越えのマーケティング戦略 —KOLとKOCによるスモールマス市場の開拓—

袁 福之 ・ 郭 文慧

### 【要旨】

Rogersが『Diffusion of Innovations』（1962）の中で消費者の新しい商品に対する購入の早い順からイノベーター、初期採用者（アーリー・アダプター）、初期多数派（アーリー・マジョリティ）、後期多数派（レイト・マジョリティ）、ラガードの5つに分類している。Mooreが『Crossing the Chasm』（1991）の中で、Rogers（1962）のイノベーター理論の5つの顧客分類を踏襲しつつ、ハイテク製品を市場に浸透させる際の最重要課題として「少数のビジョナリー（進歩派）で構成される初期市場から、多数の実利主義者で構成されるメインストリーム市場へと移り変わるところに、パツクリと口を開けて待ち受けている」深い溝（キャズム）を乗り越える必要があると論じている。馬場正実（2015）は、「ファッション産業においても、キャズムを越えてメインストリーム市場を攻略する」ことが必要で、そのためにブランド拡張によりセカンドブランドを展開する戦略を提案している。本論文は、独創的な世界観とテクノロジーを駆使して新規参入するD2C（Direct to Consumer）化粧品ブランドがキャズムを越えるためには、メインストリーム市場のスモールマス構造を理解し、KOL（Key opinion Leader）とKOC（Key opinion Consumer）を活用してファンコミュニティを形成し、共感・信頼・顧客体験を高め、消費者とブランドの価値共創を行うべきことを論証する。

キーワード：イノベーター理論、キャズム理論、スモールマス戦略、化粧品、D2C（Direct to Consumer）、KOL（Key Opinion Leader）、KOC（Key Opinion Consumer）

### 1. はじめに

近年、独創的な世界観と新しいテクノロジーを駆使し、ソーシャルメディアでファンコミュニティを構築しながらECで直販するD2C（Direct to Consumer）ブランドが勃興している。DNVB（Digital Native Vertical Brand：デジタルネイティブ世代の直販ブランド）ともいわれる。

D2Cは2007年にアメリカで原型が生まれ、2013年～2014年以降、急速に成長を遂げている。D2Cのユニコーン企業（評価額が10億ドル超の未上場企業）は、メガネのWarby Parker、スーツケースのAway、コスメのGlossier、靴のallbirds、シャンプー・育毛剤のhimsなどが知られ

ている<sup>1</sup>。D2Cブランドと伝統的なブランドとの相違点は下記のようにまとめることができる。

図表1. D2Cブランドと伝統的なブランドの相違点（佐々木康裕（2020）を参考に筆者作成）

D2Cブランド		伝統的なブランド
デジタルネイティブ (出発点はオンラインである)	出発点	メーカーとして誕生 (出発点はオフラインである)
垂直統合 ブランドが企画・生産・問屋・代理店・小売を 一つの有機体として統合している	ビジネスモデル	階層的分業 企画・生産・問屋・代理店・小売が階 層的に分業する
小 市場の変化に対して機敏に対応する	規模	大 大量生産・大量販売
直接販売 代理店・店舗を経由せず、ECで直販	チャネル	間接販売 小売経由で間接販売
共にコミュニティを構築する仲間	顧客の位置付け	お客様
ソーシャルメディアを活用する 双方向コミュニケーション ●消費者に世界観を伝え対話する。ファンコミュニ ティを構築し、LTV（Life Time Value：顧客 生涯価値）を高める ●消費者に深く刺さる魅力的なコンテンツによる コミュニケーション。時に消費者自らも能 動的にコンテンツを探す ●KOC（Key opinion Consumer）と協働する	コミュニケーション	広告代理店経由の 間接コミュニケーション ●画一的なブランド目線の広告メッセ ージで、一時的・一方通行なコミュニケー ション ●どれだけ多くのユーザーに届けられる のが目的。遮断的で時にユーザーに とって煩わしい。
中間コストがないため安価	価格帯	中間コストのため価格が高い
中間コストなし、安価でも利益率が高い	利益率	中間コストのため、高価格・低利益率
指数関数的成長	成長スピード	堅実な成長
ライフスタイル（世界観） 価値共創・共有	提供価値	プロダクト（機能） 需要創造・拡大
Z世代、Y世代	ターゲット	X世代以上
●コンテンツ・オムニチャネルを重視 ●インタラクティブで共感・信頼・エンゲージ メント・価値共創を目指す	マーケティング	●STP+4P ●消費者からの注目を得ることが目的 で、キャンペーン効果が短い

大手企業によるD2Cブランドの買収も相次いでいる。米ウォルマート（Walmart）が男性衣料のBonobosを、英蘭ユニリーバ（Unilever）が月額制でひげ剃りを届けるDollar Shave Clubを買収している。米プロクター・アンド・ギャンブル（P&G）は、生理用品ブランドのThis is L、ヘアケアのBevel、グルーミングブランドのForm、スキンケアブランドのFirst Aid BeautyとSnowberry New Zealand、自然派デオドラント・ブランドのNative Cosなど、次々とD2Cブランドを買収し傘下に収めている。D2Cブランドを買収することで、新分野でのビジネスを成長させ、新しいマーケティング手法を学習し、スタートアップのような創造性の富むブランドチームを再構築することを目指しているといわれている。

化粧品市場は、シーズン・地域・国籍、消費者の年齢・性別・嗜好・所得・ライフスタイル・ライフステージによって細分化される多様性が富む市場である。このような多様化・細分化された市場に対して、花王は2015年から「スモールマス市場」戦略を提唱している。マス（大多数）ではないものの、一定の規模の市場が見込める消費者の層や集団に対して、ソーシャルメディアの活用やビッグデータの解析によって、消費者の多岐にわたる好みや嗜好に合わせた商品開発を行うものである。

## リサーチクエスチョン

- 細分化され多様性に富む化粧品市場において、独創的な世界観とテクノロジーを駆使して新規参入するD2C (Direct to Consumer) 化粧品ブランドが、どのように初期市場からメインストリーム市場に成長することができるのか。
- 少数のビジョナリー（進歩派）で構成される初期市場と「スモールマス構造」を持つメインストリーム市場の間に存在する深い溝（ギャズム）を乗り越えるための戦略は何か。

## 研究仮説

独創的な世界観とテクノロジーを駆使して新規参入するD2C (Direct to Consumer) 化粧品ブランドが、少数のビジョナリー（進歩派）で構成される初期市場から、多数の実利主義者で構成されるメインストリーム市場に拡大する際、深いギャズム（溝）が横たわっている。メインストリーム市場は、細分化が進むスモールマス市場である。深いギャズム（溝）を超えるためには、KOL (Key opinion Leader)、KOC (Key opinion Consumer) を組織しファンコミュニティを構築し、共感・信頼・顧客体験・LTV (Life Time Value : 顧客生涯価値) を高め、消費者のエンゲージメントを促し、消費者とのブランド価値共創を行う必要がある。

## 2. D2C (Direct to Consumer) 化粧品ブランドが直面するギャズム

Rogersが『Diffusion of Innovations』（1962）の中で消費者の新しい商品に対する購入の早い順からイノベーター、初期採用者（アーリー・アダプター）、初期多数派（アーリー・マジョリティ）、後期多数派（レイト・マジョリティ）、ラガードの5つに分類した。Mooreが『Crossing the Chasm: Marketing and Selling Technology Products to Mainstream Customers』（1991）の中で、イノベーター理論の5つの顧客分類を踏襲しつつ、ハイテク製品を市場に浸透させる際の最重要課題として「少数のビジョナリー（進歩派）で構成される初期市場から、多数の実利主義者で構成されるメインストリーム市場へと移り変わる場所に、パツクリと口を開けて待ち受けている」深い溝（ギャズム）を乗り越える必要があるとしている。Moore (1991) は、「アーリー・アダプターが購入しようとしているのは変革のための手段であり、アーリー・マジョリティは、現行オペレーションの生産性を改善する手段を購入しようとする」、「アーリー・アダプターとのビジネスがアーリー・マジョリティとのビジネスとは根本的に異なる」としている。滝田辰夫 (2004) は、「一度ギャズムを越えることができれば、その製品・サービスは大きな普及に向けての躍進を遂げることができる」とギャズム越えの重要性を強調している。

化粧品市場は、シーズン・地域・国籍、消費者の年齢・性別・嗜好・所得・ライフスタイル・ライフステージによって細分化される多様性が富む市場である。製品ライフサイクルが短く、流行やトレンドに影響されやすい。単一の製品群だけですべての消費者のニーズを満たす

ことができない。

消費者の生活に密着し嗜好性の高い多様化の市場に対して、花王は2015年から「スモールマス市場」戦略を提唱している。マス（大多数）ではないものの、一定の規模の市場が見込める消費者の層や集団に対して、ソーシャルメディアやビッグデータの解析によって、消費者の多岐にわたる好みや嗜好に合わせた商品開発を行うとするものである。イノベーター理論における化粧品の本メインストリーム市場は、花王が取り扱う商品と同様に細分化し多様性の富む「スモールマス市場」の構造をなしている。「スモールマス市場」に対する効果的な戦略がなければ、メインストリーム市場を掌握することができない。

馬場正実（2015）は、「ファッション産業においても、キャズムを越えてメインストリーム市場を攻略するには、特定のニッチ市場にゲートを開き、ホールプロダクトによる梃子の原理とクチコミの効果を利用して、そのニッチ市場でマーケット・リーダーの座を手の中に入れることが必須である。そのニッチ市場でマーケット・リーダーになった後、次のニッチ市場に移り、これを繰り返すことで市場を拡大させていく戦略は、1つのブランドですべての市場を網羅的に攻める戦略とは大きく異なる」と分析している。「ニッチ市場」と「スモールマス市場」は、市場の細分化・多様化の程度に関する認識が異なるが、キャズム越えの問題意識は同じといえる。馬場正実（2015）は、「キャズムを越えることができず、初期市場16%で留まっていたは、前述のように、生産や販売において規模の経済性を発揮することができず、競争力のないコスト構造に収益が圧迫され、ビジネスを成功に導くことは困難である」として、「ファッション産業においても、キャズムを越えてメインストリーム市場を攻略する」ことが必要で、ブランド拡張によりセカンドブランドを展開する事業戦略を提案している。しかし、ブランド拡張には限界があり、多様化・細分化の「スモールマス市場」に十分に対応することができない。

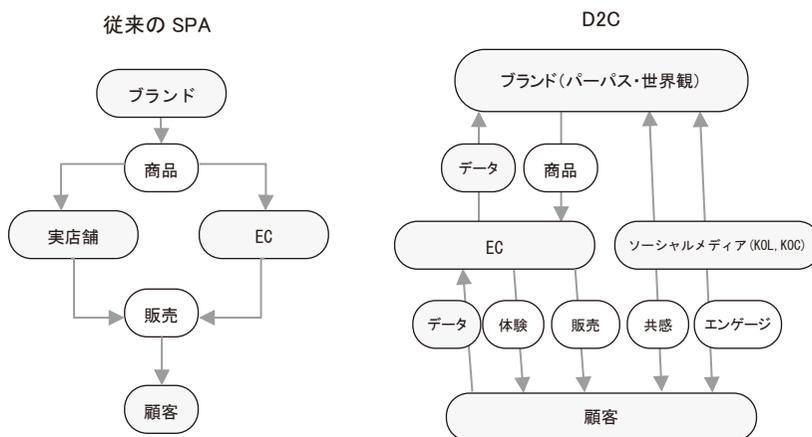
独創的な世界観とテクノロジーを駆使して新規参入するD2C（Direct to Consumer）化粧品ブランドが、初期市場とメインストリーム市場の間のキャズムを越えることは、独創的な世界観、規模の限界、短い創業期間、オンライン中心のコミュニケーションなどのため、通常の化粧品企業よりも難しい。より精密なキャズム越えのマーケティング戦略が求められる。

本論文は、ソーシャルメディアにおいて、KOL（Key opinion Leader）、KOC（Key opinion Consumer）を組織しファンコミュニティを構築し、共感・信頼・LTV（Life Time Value：顧客生涯価値）を高め、消費者のエンゲージメントを促し、消費者とのブランド価値共創を行う仮説を提案する。ブランド価値の共創の結果として、顧客関係性が緊密になり、顧客体験が改善され、必要に応じてブランド拡張戦略を進めることができる。

### 3. D2C (Direct to Consumer) 化粧品ブランドのデジタルマーケティング

D2C (Direct to Consumer) 化粧品ブランドが、細分化・多様化した化粧品市場に対して、独自の世界観やパーパス (存在意義) を提示し、ビッグデータやAI (人工知能) などのテクノロジーを駆使して、独特な顧客価値と顧客体験を提示して新規参入する。ソーシャルメディアにおいて、KOL (Key opinion Leader)、KOC (Key opinion Consumer) を活用し、ブランド理念を広め、ファンコミュニティを構築する。ECサイトとファンコミュニティで取得した顧客データをビッグデータとして蓄積しAI (人工知能) で分析することによって顧客体験を改善する。消費者の共感・信頼・LTV (Life Time Value : 顧客生涯価値) を高め、消費者のエンゲージメントを促し、消費者とブランドの価値共創を行う。従来のSPAとD2Cブランドの相違点について下記のようにまとめることができる。データによって顧客体験を絶えずに改善していくことがD2Cブランドの重要な特徴となっている。

図表 2. 従来のSPAとD2Cブランドの相違点 (筆者作成)



ソーシャルメディア・マーケティングを行う際、インフルエンサーやKOL (Key opinion Leader) の活用が重要な施策になっている。KOL (Key opinion Leader) とは、グルメや化粧品など特定の分野に特化し、専門性の高いコンテンツを発信する人で、一般的に芸能人や有名人を含まない。KOL (Key opinion Leader) はYouTube、Facebook、InstagramなどSNSアカウントに大量なファンを持っており、何十万、何百万のファンに発信し働きかけることが可能である。企業がインフルエンサーやKOL (Key opinion Leader) を利用する際のコストが高騰する一方、企業を代弁し注目度やパブリック・トラフィックの創出に貢献できても、ファンコミュニティ内のプライベート・トラフィックの創出には限界があり、消費者のエンゲージメントを深めるのに不十分であるとの認識が広まっている。

KOC (Key opinion Consumer) は、より一般消費者に近い存在であり、専門性やフォロワー

数はKOLに劣るものの、フォロワーとの関係がより親密でファンコミュニティを形成する。コミュニティ内で信頼され、フォロワーの行動への影響力が高い。

図表 3. インフルエンサー・KOL・KOCの相違点（筆者作成）

属性	インフルエンサー	KOL	KOC
英語	Influencer	Key Opinion Leader	Key Opinion Consumer
コミュニケーションモデル	話題性・着目度に基づく マスコミュニケーション	専門性に基づく コミュニケーション	ファンコミュニティを中心とした コミュニケーション
人物	芸能人、有名人 話題性を持つ人	グルメや化粧品など特定の分野に 特化し、専門性の高いコンテンツ を発信する人	一般の消費者または企業スタッフ で情報発信力の強い人
費用	企業の費用	企業の費用、たまに自発的	自発的または企業の働きかけ
トラフィックの性質	パブリック・トラフィック	パブリック・トラフィック	ファンコミュニティ内の プライベート・トラフィック
トラフィックの量	大	大	小
コンバージョン	低	中	高
消費者との距離	遠	中	近
立場	企業	企業	消費者
ブランディング	ブランド認知の拡大	ブランド認知の拡大	ブランドの擬人化 共感・信頼・エンゲージメント
ターゲット	イノベーター、アーリー・ アダプター	イノベーター、アーリー・アダプ ター	アーリー・マジョリティ レイト・マジョリティ

近年、ソーシャルメディア・マーケティングの施策としてKOC（Key opinion Consumer）を活用し、購買行為をきっかけとして、消費者とのリレーションシップを構築しブランドに対するロイヤリティ向上を目指す取り組みが増えている。

#### 4. D2C(Direct to Consumer)化粧品ブランドのアーリー・マジョリティ市場の構造

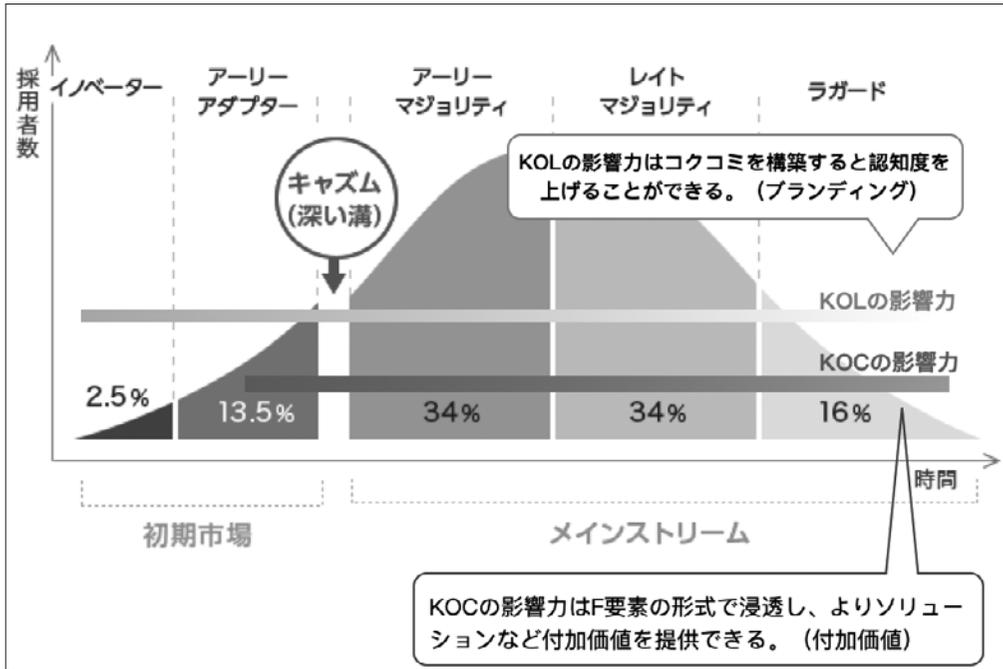
アーリー・マジョリティは実用主義者としてF要素（friend, families, fans, followers）からの影響を受け入れやすい特徴がある。KOL（Key opinion Leader）、KOC（Key opinion Consumer）を通じてF要素（friend, families, fans, followers）に働きかけやすい。Moore（1991）にしたがって、アーリー・マジョリティの特徴として下記の3点がまとめられることができる。

- ① 実用性とクチコミを重視する。買い物する時、商品のブランド、クオリティ、アフターサービスなどを重視し、長期的なつながりを求め、安定的な関係を追求する。
- ② 垂直的なソーシャル関係の傾向があり、自分と似ている人々と交流する。知り合いからの推薦を大切にする。この特徴により、アーリー・マジョリティへの新規参入が難しい。
- ③ 価格に敏感である一方、付加価値に対する支払いを受け入れやすい。買い物のコスト（調査、学習など）を避けたいとの特徴がある。

多くの企業はキャズムを乗り越えられない理由は、イノベーターとアーリー・アダプターで構成される初期市場において成功した方法と同じ方法で、アーリー・マジョリティ以降のメインストリーム市場を攻めている。キャズムを乗り越えるためにアーリー・マジョリティの構造を見極め、独自の戦略を行う必要がある。アーリー・マジョリティの割合は34%とあるが、

ビジョナリーの初期市場の16%よりも約2倍以上大きな市場で、実利主義者の多様なニーズが存在する。このような多様化の市場に対して、花王は2015年から「スモールマス市場」と定義し、SNS（交流サイト）の活用やビッグデータの解析で、消費者の年齢層や性別、所得水準などによって多岐にわたる好みや嗜好に合わせた商品開発が可能になる。

図表4. アーリー・マジョリティ市場におけるスモールマス構造（筆者作成）



図表5. イノベーター理論の各段階（特にキャズム）におけるKOLとKOCの役割（筆者作成）

サイコグラフィックによる分類	市場浸透の各段階の特徴	KOLの役割	KOCの役割
イノベーター 革新的採用者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 商品は導入期で認知度・需要量が低い</li> <li>● 消費者の専門性が高く、新しいことを試みる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● トップKOLを利用しトラフィックを創出</li> <li>● 情報拡散の目的</li> </ul>	まだ生まれていない
アーリー・アダプター 初期採用者 ビジョナリー（洞察力をもち、ブレイクスルーを目指す）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 商品の導入期</li> <li>● 新しいトレンドを理解して受け入れやすい消費者</li> <li>● 消費者が自分の関心やライフスタイルと結びつけることが多い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● トップKOLはこの層に影響し購入させることが多い</li> <li>● 中堅KOLが形成される段階</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業のKOCになり、エンゲージメントが強い。他のKOCと交流し影響しあう</li> <li>● プライベートトラフィックで、F要素（friend, families, fans, followers）に影響</li> </ul>
キャズム（深い溝）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 初期市場とメインストリーム市場の消費者が異なる。初期市場で成功したブランドがキャズムに阻まれ成長が止まることもある</li> <li>● キャズム越えのマーケティング戦略が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● KOLはアーリー・マジョリティに対するブランド認知を深めるが、購買促進効果は弱い</li> <li>● ブランド → KOL → アーリー・マジョリティの片方向の情報の流れ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● KOCのF要素（friend, families, followers fans）で構成され、アーリー・マジョリティに影響。クチコミを形成、購買を促す</li> <li>● 企業がKOCを通じてスモールマス戦略を実施しキャズムを乗り越える</li> </ul>

<p>アーリー・マジョリティ 初期多数派 実用主義者（先行事例や信頼性を重視）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 商品は成長期で認知度は高く、需要量が急増</li> <li>● ユーザーは実用性とクチコミを重視する</li> <li>● 垂直的な社交関係</li> <li>● ユーザーは価格に敏感する一方、付加価値に対する支払いを受け入れやすい</li> <li>● スモールマス戦略の必要性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● イノベーターから形成したトップKOLはこの層に商品の認知効果があるが、購買促進の効果は弱いかもしれない</li> <li>● アーリー・アダプターから形成した中堅KOLは購買促進効果を維持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アーリー・マジョリティのF要（friend, families, fans, followers）に影響。機能的・感情的価値を提供</li> <li>● 特別な状況に対して解決法と状況的価値を提供</li> <li>● 消費者の意見を企業にフィードバックし商品の改善とブランド影響力に寄与</li> <li>● アーリー・マジョリティの潜在ニーズを発見。企業に次のセグメントを参入促進</li> </ul>
<p>レイト・マジョリティ 後期多数派</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 商品は成熟期に入り需要が増大するが競争激化</li> <li>● 保守派でコストを重視。最低の費用コストと学習コストを追求。新技術に抵抗感</li> </ul>	<p>KOLはこの層への影響力が弱くなる。認知させる効果があるが、購入促進効果が弱い</p>	<p>KOCがSNSを通じて販売促進、利用方法の説明、アフターサービスなど付加価値を提供できる</p>
<p>ラガード 遅滞採用者</p>	<p>衰退期に入り、需要量は減少。経済的な原因などの客観的な理由で新しいものを買えない場合が多い</p>	<p>あまり影響力がない</p>	<p>あまり影響力がない</p>

Moore (1991) は「イノベーターはマイノリティである。イノベーターは常に最新技術を探し求め、最新技術を購入することも積極的である。イノベーターは専門家であり、強い専門知識を持っているので、他階級の消費者から信頼を得ることができる。」と述べている。イノベーターはSNSを通じて自分の意見を発信し、専門家として消費者から信頼されファンとなる。これによってKOL（Key opinion Leader）が形成される。

アーリー・アダプター（初期採用者）は、イノベーターのF要素（friend, families, followers fans）によって構成される。アーリー・アダプターの役割は、新しい技術を採用して、その新技術に対する主観的評価を、個人間ネットワークを通じて周囲に伝えることにある。SNSの発展により、アーリー・アダプターはKOC（Key opinion Consumer）になる可能性がある。アーリー・アダプターが自分のセンスで見つけた「組合せ」は、同じニーズを持つ人に価値があるため、その人々がこれをきっかけにアーリー・アダプターのファンになる。

KOC（Key opinion Consumer）になったアーリー・アダプター（初期採用者）がF要素（friend, families, followers fans）を通じて、スモールマス構造をもつアーリー・マジョリティ市場にファンコミュニティを構築し顧客関係を深め顧客体験を改善する役割を果たすことができる。アーリー・マジョリティは実用主義者として、ある新商品はたくさん使われて、確実に新しい利益をもらえることが証明された時点で採用する。アーリー・マジョリティは垂直的なソーシャル関係で、グループに浸透するために人間関係は重要である。KOC（Key opinion Consumer）を通して、アーリー・マジョリティ市場のフィードバックを得ることによって、企業は次のポテンシャルのセグメントを発見できる。上記のスモールマス戦略を回すことによって、「一定規模の市場を持つこと」から「市場全体への拡散」することができ、キャズムを乗り越えてスモールマス市場を攻略することができる。

Kartajaya, Kotler, Setiawan (2016) の著書『Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital』の中で、「人間中心の時代に顧客を引きつけるために、ブランドはますます人間的特性を採り

入れるようになっている。これを行うためには、ソーシャル・リスニングやネットノグラフィーや共感的リサーチによって、顧客の潜在的な不安や欲求を明らかにする必要がある。こうした不安や欲求に効果的に対処するために、マーケターは自社ブランドの人間的側面を構築しなければならない。ブランドは見た目が魅力的で、知的に説得力があり、社交性豊かで、感情的訴求力があり、同時に強力なパーソナビリティと道徳性を示さなければならない。」と論じている。KOL (Key opinion Leader)、KOC (Key opinion Consumer) は、ブランドの代弁者・翻訳者となり、まさに「ブランドの誘引力を高める人間中心のマーケティング」を実施しているといえる。

## 5. 中国D2CブランドPerfect Diary (完美日記) のKOCによるブランド擬人化

ブランドの立ち上げからわずか4年で米国に上場した中国の逸仙電商 (Yatsen) の人気D2Cコスメブランド「Perfect Diary (完美日記)」を通じて、D2Cコスメブランドがどのようにスモールマスを克服しキャズムを乗り越えるのかを考察する。

中国の逸仙電商 (Yatsen) が展開するPerfect Diary (完美日記) は、2017年に立ち上げた中国のD2C化粧品ブランドで中国の若者に人気を博している。Perfect Diary (完美日記) のコンセプトは「中国メイク」である。中国メイクとは、日本ではトレンドであったナチュラルメイクと逆で、キッチリ決めるメイクで、赤いリップ、強めのアイメイクが特徴である。サイボーグのような完璧さからチャイボーグとも呼ばれる。

逸仙電商 (Yatsen) は、2020年11月19日にニューヨーク証券取引所 (NYSE) でIPOを果たした。1株あたり18ドル40セント (約2000円) で時価総額は122億ドル (約1兆3400億円) を超えた。しかし、2021年8月26日の米市場取引終了時、同社の株価は4ドル81セント (約530円) まで大きく値下がりし、時価総額は30億3500万ドル (約3330億円) で、たった9カ月で75.1%も縮小した。同社の今期のマーケティング費用は9億7300億元 (約165億円) で売上高の63.8%に達し、国内他社より多い状態が続いている<sup>2</sup>。マーケティング費用の削減のために、多額な費用がかかるKOL (Key opinion Leader) 中心からKOC (Key opinion Consumer) 中心にソーシャルメディア・マーケティング戦略を移行しようとしている。

Perfect Diary (完美日記) のソーシャルメディア・マーケティング戦略の中核を担うのは、バーチャルKOC (Key Opinion Consumer) 「小完子」(シャオワンス) である。「小完子」は擬人化されるバーチャルのコミュニティ・マネージャーであり、複数の組織化されたKOC (Key Opinion Consumer) によって運営される。「小完子」がWeChat (11億人超のアカウントをもつ中国のインスタントメッセージングアプリ) グループチャットを使って、消費者を招待し独自のファンコミュニティを形成する。WeChatの即時性を利用し友人みたいに雑談したりモーメンツに投稿したりして消費者からの共感と信頼を獲得するとともに購買意欲も喚起する。

図表 6. 逸仙電商 (Yatsen) の IPO

	For the Year Ended December 31,			For the Nine Months Ended September 30,		
	2018	2019		2019	2020	
	RMB	RMB	US\$	RMB	RMB	US\$
(in thousands, except for share amounts and per share data)						
<b>Summary Consolidated Statements of Operations and Summary Consolidated Statements of Comprehensive Income</b>						
<b>(Loss):</b>						
Total net revenues	635,316	3,031,167	446,443	1,888,930	3,271,572	481,850
Total cost of revenues	(232,073)	(1,103,509)	(162,529)	(677,581)	(1,208,557)	(178,001)
<b>Gross profit</b>	<b>403,243</b>	<b>1,927,658</b>	<b>283,914</b>	<b>1,211,349</b>	<b>2,063,015</b>	<b>303,849</b>
<b>Operating expenses:</b>						
Fulfillment expenses	(81,270)	(300,122)	(44,203)	(188,908)	(280,337)	(41,290)
Selling and marketing expenses	(309,331)	(1,251,276)	(184,292)	(604,936)	(2,033,752)	(299,539)
General and administrative expenses(1)	(43,375)	(209,326)	(30,830)	(137,443)	(850,843)	(120,199)
Research and development expenses	(2,641)	(23,179)	(3,414)	(9,788)	(40,902)	(6,024)
<b>Total operating expenses</b>	<b>(436,557)</b>	<b>(1,783,897)</b>	<b>(262,739)</b>	<b>(1,139,055)</b>	<b>(3,211,834)</b>	<b>(473,052)</b>
<b>Income (loss) from operations</b>	<b>(33,314)</b>	<b>143,761</b>	<b>21,175</b>	<b>72,294</b>	<b>(1,148,819)</b>	<b>(169,203)</b>
<b>Income (loss) before income tax expenses</b>	<b>(36,114)</b>	<b>147,335</b>	<b>21,702</b>	<b>71,809</b>	<b>(1,148,588)</b>	<b>(169,168)</b>
Income tax expenses	(4,010)	(71,978)	(10,601)	(42,666)	(8,623)	(1,270)
<b>Net income (loss)</b>	<b>(40,124)</b>	<b>75,359</b>	<b>11,101</b>	<b>29,143</b>	<b>(1,157,211)</b>	<b>(170,438)</b>

出所 : <https://lieyunwang.com/archives/471316>

Perfect Diary (完美日記) の商品購買後、下記のプロセスを通して「小完子」とつながる。

- ① 商品を購入後、商品と一緒に暗証番号が書かれている「紅包卡 (お年玉カード)」が郵送で届く。
- ② 「紅包卡 (お年玉カード)」にある QR コードをスキャンし、公式アカウント「小完子」をフォローする。
- ③ 公式アカウント「小完子」から別の QR コードが送られてくる。
- ④ QR コードをスキャンし、暗証番号を入れると、1~2 元のお年玉がもらえる。

上記のプロセスによって、Perfect Diary (完美日記) はバーチャル KOC (Key opinion Consumer) の「小完子」を通じて、顧客と WeChat で友人のように直接にコミュニケーションすることができ、アフターサービスなどを通じて良いクチコミを作り顧客の忠誠度を高めることができる。小完子は可愛く、優しく若い女の子であり、特に女性に大人気である。顧客は「小完子」からお得な情報を得たり、お互いに悩んでいることを話し合ったりすることができる。美味しい店や旅行などの生活状況もシェアすることによって消費者に近い距離感を作り、信頼感を高めている。「小完子」は WeChat で消費者と友達のようにコミュニケーションし、消費者の質問やニーズに個別的なソリューションを提供することによって、消費者との継続的関係を構築し、顧客ロイヤリティを向上させている。顧客と親密な関係を構築するには、かなり綿密な対応が求められる。年齢、社会的地位、家族構成、所得、価値観、ライフスタイルなどに応じて、「小完子」はきめ細かく対応している。WeChat のほか、Weibo でも擬人化の SNS アカウントを運用している。

ブランドの擬人化によって自社の IP (Intellectual Property、知的財産権) を構築できる。「小完子」は WeChat で顧客とコミュニケーションを通じて、商品に対する感想やフィードバックなど顧客の生な声を取得することができる。この声を商品開発に生かし常に顧客のニーズを満

足できる商品やサービスを開発している。数百人存在するといわれるバーチャルKOC (Key Opinion Consumer) 「小完子」は、グループチャットのマネージャーとして、セールスのKPI (Key Performance Indicators) も可視化できる。「小完子」はグループチャットに共有している商品リンクにはUTM (Urchin Traffic Monitor) コードが付いている。会社はこのUTMコードによってそれぞれの「小完子」のセールス結果を追跡し把握できる。もう1つ重要なのは、得意客の維持と再購買の促進、そして新規顧客の紹介である。「小完子」は新しい顧客を紹介する消費者に対して、両方にお得なクーポンを提供する。

数百人いるといわれるバーチャルKOC (Key Opinion Consumer) 「小完子」は、グループチャットによって、Perfect Diary (完美日記) の消費者に対するプライベート・トラフィック (Private Traffic) を構築している。プライベート・トラフィック (Private Traffic) は広がり狭いが、身近な友人や消費者同士のコミュニティ内の情報は信頼されやすくコンバージョン率も高い。

以上のように、Perfect Diary (完美日記) はバーチャルKOC (Key Opinion Consumer) 「小完子」を通じてブランドの擬人化が実現している。Kartajaya, Kotler, Setiawanの著書『Marketing 4.0』(2016) では、ブランドの擬人化は、下記の身体的魅力、知性、社交性、感情性、パーソナビリティ (人間力)、道徳性を備えなければならないとしている。

#### ① 身体的魅力

「小完子」は都会に一人暮らしの若いOLのイメージである。「小完子」のSNS投稿から見ると、服装、食事、活動場所などもPerfect Diary (完美日記) のブランドイメージと同じように簡潔でセンスがある。

#### ② 知力

「小完子」は豊富なコスメに関する知識を持っており、顧客の質問に対して専門性の高い回答をしている。顧客からの画像一枚でも皮膚の状況や最適なソリューションを提供する。これはPerfect Diary (完美日記) のコスメに関する高い専門性を示している。

#### ③ 社交性

「小完子」はコスメに関するコンサルティングだけではなく、顧客との雑談にも気軽に応じている。顧客の言葉から細かい情報や気持ちをヒアリングでき、顧客に気持ちの良いコミュニケーションを提供しており、顧客との距離感が近い。

#### ④ 感情性

「小完子」とはほぼ24時間に連絡できる。「小完子」はつねに楽観的に若者のライフスタイルを表現している。これはPerfect Diary (完美日記) は常に若者視点から行動することを表現している。

#### ⑤ パーソナビリティ (人間力)

「小完子」は普通のカスタマーサービスと違い、強い個性を持っている。例えば、「小完子」は美味しい食べ物が大好きで、よくSNSでおしゃれなランチやアフタヌーンティー

の写真を投稿している。そして雑談中にも女の子が好きそうな食べ物に詳しい。これは Perfect Diary（完美日記）が顧客の好みを理解していることを表現している。

#### ⑥ 道徳性

「小完子」は常に SNS でポジティブな気持ちを投稿している。そして、ニュースに対するコメントも社会的な価値観を表現している。これは Perfect Diary（完美日記）が社会的責任を重視する表現である。

上記の分析から、Perfect Diary（完美日記）はバーチャル KOC 「小完子」を通じて、ブランド擬人化を実現していることが分かる。

## 6. KOC (Key Opinion Consumer) によるオムニチャネルの構築

D2C ブランドの顧客はソーシャルメディア、EC サイト、インターネットで商品に関する情報を検索し比較・検討する。アーリー・マジョリティは実用主義者として、長期的かつ安定的な関係や解決策を求めるため、インターネットで商品に興味があったとしても、身近の実店舗までに足を運び、ブランドや商品を確認・体験したあとに購入を決定することが多い。

このようなインターネットで商品情報を検索して実店舗で購入することを「逆ショールーミング (reverse showrooming)」という。デジタル時代において、顧客はいつでも商品やサービスの情報を入手して購入できるが、オンラインチャンネルは完全にオフラインチャンネルを代替することができない。そして、アーリー・マジョリティは店舗スタッフとの交流を通じてさらに自分の判断を確認して、店舗スタッフとの信頼関係を感じて購買の意思決定に至る。日本の D2C オーダメイド・ビジネスウェアの「Fabric Tokyo」は、個人個人の体型にフィットしたスーツを提供するため、体型を計測からスタートする。計測方法は、①シュールームに来店する方式での計測と②オンラインでの計測の 2 つがある。「Fabric Tokyo」は、東京を中心に日本で 14 の店舗を開設し、シュールームとしてプロのスタッフによる採寸とコーディネートを提案している。実店舗は、オンラインでは実現できない顧客体験を提供し相互補完する。

実店舗スタッフは消費者とブランドの間の大事な接続点である。アーリー・マジョリティは F 要素 (friend, families, followers, fans) の影響を受けて購入するとの特徴を持っている。実店舗スタッフがアーリー・マジョリティと関係を構築できれば、実店舗スタッフが KOC の役割を果たすことができる。Perfect Diary（完美日記）が中国・広州の一番人気の商圈で実店舗第 1 号を開いた際、休日には来店者数が 8000 人を超える。店に常に若い女の子の行列が見られ、男性スタッフのメイクデザイナーが待ち受けている。男性メイクデザイナーは常に全身黒系の服装、大胆な髪色とクリエイティブな化粧をして、目立つ存在である。男性メイクデザイナーは毎日にプロフェッショナルかつカスタマイズされたサービスを顧客に提供し、毎日仕事が終わると自分の WeChat に多くの顧客からの感謝のメッセージが来るほど、自分の専門知識を使って顧客の課題を解決し、顧客と信頼関係を構築している。Perfect Diary（完美日記）の男性メ

イクデザイナーは、KOC（Key Opinion Consumer）と同じ役割を果たしており、アーリー・マジョリティに浸透する重要なチャネルである。

株式会社バニッシュ・スタンダード（本社：東京都渋谷区）は、「実店舗スタッフをオムニチャネル化する」アプリケーションサービス「STAFF START（スタッフスタート）」を提供している。STAFF STARTのE2C（Employee to Consumer）では、実店舗スタッフがファッションの自分のコーディネートや使用の感想をSNS上にシェアし、顧客の興味を喚起してブランドの認知度を向上する。実店舗スタッフが、オンラインでも接客し、スタッフ個人のEC売上を可視化し、実店舗とECサイトをシームレスにつなぐ。すでにPOLA、KOSE、バロックジャパンなど大手企業がSTAFF STARTを活用して売上向上に大きく貢献している。実店舗スタッフがオンライン上でも顧客と良い関係を構築し、スタッフや店舗の評価につなげることで、モチベーションの向上やサービス改善を実現する。これまではECサイトの売上が実店舗に還元される仕組みがなく、オムニチャネル戦略を掲げても、ECと実店舗の融合がうまく進んでいなかった。E2C（Employee to Consumer）を実現するために、実店舗スタッフのソーシャルメディアやECサイトの業績を正当に評価して還元する、つまりEX（Employee Experience、従業員体験）も高めている。E2C（Employee to Consumer）モデルの本質は、実店舗スタッフをインターネット上のKOC（Key Opinion Consumer）的な存在に育てることである。実用性を重視するアーリー・マジョリティの消費者が実店舗に足を運び、店員と直にコミュニケーションし、LINEも使ってリレーションシップを構築する。E2C（Employee to Consumer）では、実店舗スタッフが消費者に身近なKOC（Key Opinion Consumer）として振る舞い、D2C（Direct to Consumer）を補完することができる。

レイト・マジョリティは、アーリー・マジョリティと同じ割合に存在する。レイト・マジョリティは保守派で、本質的に不連続なイノベーションを受け入れない人たちであり、商品の値段にも敏感である。彼らが拠り所とするのは進歩などではなく、これまで守ってきた習慣である。KOLのような認知度を中心にするアプローチ手段はレイト・マジョリティに対する影響は非常に弱い。レイト・マジョリティに浸透するためには、パッケージ製品を格安の価格で購入できるようにすることや、KOC（Key Opinion Consumer）や実店舗スタッフによる一対一のアフターサービスやソリューションの提供などが考えられる。

以上の論述から、独創的な世界観とテクノロジーを駆使して新規参入するD2C（Direct to Consumer）化粧品ブランドがキャズムを越えるためには、メインストリーム市場のスマールマス構造を理解し、KOC（Key opinion Consumer）とE2C（Employee to Consumer）を活用してファンコミュニティを形成し、共感・信頼・顧客体験を高め、消費者とのブランド価値共創を行うべきことを論証することができた。

ソニーグループ株式会社が2021年5月26日、打ち出した「長期視点での経営方針」の中で顧客基盤を10億人に拡大することを目指すとともに、アニメ・ゲーム・コミック・映画・音楽との細分化されたスマールマス市場を攻略するための戦略として、コミュニティ・オブ・イ

ンタレスト（Community of Interest、感動体験や関心を共有する人々のコミュニティ）の構築を掲げている<sup>3</sup>。このようにスモールマス構造のアーリー・マジョリティを攻略するためには、KOC（Key opinion Consumer）とE2C（Employee to Consumer）は、ファンコミュニティを形成する際の重要な戦略であり、今後も多くの企業が採用されていくと考える。

## 【注】

- 1 日経XTREND 2019年09月9日記事。「新世代デジタルブランド「D2C」の正体 日本でも市場が急拡大」 <https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00204/00001/>（参照2021-9-27）
- 2 36Kr Japan 2021年9月2日記事「中国コスメ「PERFECT DIARY」が上場後苦戦 9カ月で時価総額75%減」 <https://36kr.jp/149439/>（参照2022年9月20日）
- 3 Sony Corporate Blog. 2021年6月17日記事「CEOインタビュー：経営方針説明会で私が伝えたかったこと」 <https://www.sony.com/ja/SonyInfo/blog/2021/06/17/>（参照2022年9月20日）
- 4 Perfect Diary（完美日記）を展開する中国の逸仙電商（Yatsen）は、ブランドの立ち上げからわずか4年後の2020年11月に中国の化粧品ブランドとして初めてニューヨーク証券取引所（NYSE）にIPOを果たしている。本論文で引用しているデータは、米国証券取引委員会（SEC）に提出した目論見書、Yatsen Annual Report（<https://ir.yatsenglobal.com/annual-reports>）、証券会社の調査レポートなどの公開資料に基づいている。筆者が業務上で知り得た未公開情報を含んでいない。
- 5 論文の分担の内訳は、袁は主にキャズム理論・スモールマス市場・D2Cブランドなどの理論的なフレームワークやSTAFF STARTの事例を担当し、郭はPerfect Diary（完美日記）のデジタルマーケティング・ブランドの擬人化を担当している。すべて論議しながら研究を進めている。
- 6 Perfect Diary（完美日記）は、2017年にブランドを立ち上げ、わずか4年後の2020年11月にニューヨーク証券取引所（NYSE）に上場した。この4年間はまさにキャズムを乗り越える過程であり、研究の対象として適している。また、中国の化粧品ブランドとして初めてニューヨーク証券取引所（NYSE）に上場したこと、中国の化粧品市場において、中国国産ブランドとして初めて欧米ブランドに迫る上位のシェアを獲得したことは、「キャズム越え」の事実として最も評価できるものであり、他にD2C化粧品ブランドのキャズム超えの顕著な事例はない。
- 7 逸仙電商（Yatsen）が米国証券取引委員会（SEC）に提出した目論見書「Form F-1 Registration Statement under the Securities Act of 1933, Yatsen Holding Limited」（[https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1819580/000119312520282237/d57580df1.htm#rom57580\\_15](https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1819580/000119312520282237/d57580df1.htm#rom57580_15)）の中では、下記のデータを公開している。
  - 15,000人のKOCとコラボレーションし、消費者をオンラインや体験型ストアに誘導している。オンラインストアやソーシャルメディアのフォロワー数は4,800万人に達している（p.29）。
  - オンラインチャネルの販売比率は、2019年は96.7%、2020年は91.3%に達している（p.148）。
  - 2020年9月末まで200店舗の体験ストアを展開し、数百のイベントを開催しブランド体験を

提供している (p.149)。すなわち、リアル店舗は美容部員が消費者にメイクを施したり、それをライブ配信したりするなど、ブランド価値を体験する場である。販売はオンラインチャンネルに依存している。

- 8 企業価値1000億ドル(約14兆円)のユニコーン企業(企業価値10億ドル以上の未上場企業)である中国発の衣料品ネット通販のSHEIN(シーイン)は、2015年のリブランディング以降、利用者が急増している。SHEINはアフィリエイトプログラム(Affiliate Program、成果報酬型の広告の掲載)を通じてKOC(Key opinion Consumer)を組織化し、クチコミや販売リンクの掲載に対してコミッションという金銭的な対価を支払っている。KOC(Key opinion Consumer)を通じてファンコミュニティを構築しブランディングを図るPerfect Diary(完美日記)のアプローチと異なっている。アパレルと化粧品という商品の違いもあるが、KOC(Key opinion Consumer)を活用しキャズム越えを図る事例と言える。

### 【参考文献】

- Kartajaya, H., Kotler, P., Setiawan, I. (2016) *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, Wiley. 恩藏直人訳『コトラーのマーケティング4.0 スマートフォン時代の究極法則』朝日新聞出版、2017年。
- Mitsutoshi Murata (2020) 「中国のD2Cブランド完美日記(Perfect Diary)徹底解剖」。  
<https://blog.payoneer.com/ja/e-sellers-ja/marketing-promotions-ja/china-d2c-brand-perfect-diary/> (参照2022年9月20日)
- Moore, G.A. (1991) *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Technology Products to Mainstream Customers*, HarperCollins. 川又政治訳『キャズム』翔泳社、2002年。川又政治訳『キャズム Ver.2 増補改訂版』翔泳社、2014年。
- Perfect Diary 公式サイト <https://jp.PerfectDiary.com/pages/learn> (参照2022年9月20日)
- Rita Liao (2021) 「中国のD2Cコスメブランド「完美日記」のYatsenが創業35年の名門スキンケアブランドEve Lomを買収へ」(Aya Nakazato 訳)  
<https://jp.techcrunch.com/2021/03/04/2021-03-03-yatsen-Perfect-Diary-eve-lom/?guccounter=1> (参照2022年9月20日)
- Rogers, E.M. (2003) *Diffusion of Innovations* 5th Edition, Free Press. 三藤利雄訳『イノベーションの普及』翔泳社、2007年。Rogersは、1962年に*Diffusion of Innovations*を出版した後、版を重ね2003年に5th Editionを出版している。
- 井上崇通(2018)『消費者行動論 第2版』同文館出版。
- 佐々木康裕(2020)『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。
- 滝田辰夫(2004)「ハイテク・マーケティングモデルの実証的研究—iモードを題材として」慶應義塾大学メディア・コミュニケーション研究所紀要 No.54、pp.111-125。

- 立山昭洋 (2020) 「スモールマスを最大化する統合マーケティングー花王の考えるデジタル広告投資に大切なこと」 <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/ja-jp/consumer-insights/consumer-journey/kao-smallmass/> (参照2022年9月20日)
- 長橋賢吾 (2021) 『図解入門ビジネス 最新D2Cの基本と仕組みがよ〜くわかる本』 秀和システム.
- 馬場正実 (2015) 「化粧品産業の企業戦略に関する研究ーキャズム理論に着目して」 立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科2105年度博士論文.

# Marketing Strategy for D2C Cosmetic Brands to Cross the Chasm: Developing Small-Mass Market by KOL and KOC

EN Fukuyuki, GUO Wenhui

## Abstract

In *Diffusion of Innovations* (1962), Everett Rogers introduces 5 categories, innovators, early adopters, early majority, late majority, and laggards, defined as the degree to which an individual adopts a new idea.

In *Crossing the Chasm* (1991), Geoffrey A. Moore follows the five customer categories of innovator theory and find the most important issue in introducing high-tech products to the market is to overcome the deep chasm between initial market, composed of a small number of visionaries and the mainstream market, composed of many utilitarians. M. Baba (2015) shows that it is necessary to overcome the chasm to capture the mainstream market even in the fashion industry and proposes a second brand strategy by brand expansion.

In this paper we can find that, in order for D2C (Direct to Consumer) cosmetics brands, which are newly entering the market by making full use of their original world view and technology, to overcome the chasm, they must understand the small-mass structure of the mainstream market and let KOL (Key opinion Leader) and KOC (Key opinion Consumer) to form a fan community, enhance sympathy, trust, and customer experience, and carry out the value co-creation between brand and consumers.

**Keywords:** innovator theory, chasm theory, small mass strategy, cosmetics, D2C (Direct to Consumer), KOL (Key Opinion Leader), KOC (Key Opinion Consumer)