

デジタル時代の D2C

米国を中心に D2C 市場が拡大、注目を集めている。SNS による消費者との直接のコミュニケーション、企画・製造・顧客管理におけるデータの活用と分析が背景にあり、デジタルによる進化と言える。保険業界においても、Lemonade 等の取組み事例がある。メーカーや小売業界において、大企業はこの動向に目をつけ、D2C 企業の買収や体験型店舗の導入を行っている。D2C はスタートアップ中心の市場ではあり、市場の見方も賛否両論があるものの、Amazon 等プラットフォームマーへの対抗のヒントや可能性を秘めており、注目すべきトレンドと言える。

1. はじめに

最近、テレビや新聞等のメディアで目にする D2C¹。米国では 2013 年以降、急速に拡大し注目されてきており、7 社のユニコーン²が誕生している。D2C とは、Direct to Consumer の略で、企業が自ら商品を企画・製造し、直接顧客に販売するモデルを指す。自社製造・直接販売に関しては、

《図表 1》D2C と従来型モデルとの違い

	SPA	EC直販	D2C
チャンネル	店舗	インターネット	インターネット
マーケティング	マス広告	マス広告・ウェブ広告	SNS
顧客との関係	一方向	一方向	双方向
事例	ユニクロ・GAP	DELL	図表3参照

(出典) 各種資料より SOMPO 未来研作成

従来からある SPA (製造小売) や EC 直販と類似していると言えるが、特にマーケティング・顧客との関係という点で異なる (図表 1)。スマートフォンが普及し、コミュニケーション・情報収集の手段として SNS が当たり前のように活用され、ユーザーの行動・趣味嗜好がデータ化される。企業からすると、広告・マーケティングから販売、顧客管理までがデジタルで完結できるようになっており、デジタルテクノロジーに伴う進化と言える。スタートアップはここに着目し、勃興してきている。

本稿では、拡大している背景、D2C の商品やサービス例、これを受けた大企業の動向等について、概観する。

2. 注目される理由・商品サービス

(1) 背景

D2C が拡大する背景には、消費者と企業双方の環境変化、それを踏まえた動きが挙げられる。

米国では消費の中心がミレニアル世代³となり、消費が儉約的・慎重であると言われている。伝統的なブランドへの信頼感が低く、自分自身に合ったブランドや商品サービスを望んでいる⁴。スマートフォンでのネット利用や商品サービスの購入が当たり前で、SNS (特に Instagram) を利用し、友人と繋がり、自身の体験やライフスタイルを中心とした投稿を行い、共感を集める。

一方、企業側からすると、SNS を用いて直接消費者に発信することで、大規模な広告投下や巨大 EC サイトへの出店が必要なくなる。直接顧客と接点を持ち、取得データの分析・SNS によるコミュニケーションを行い、需要予測に基づいた生産、フィードバックや要望の迅速な反映、ニーズに基づいた新商品・サービスの開発が可能となる。すなわち、より安価なもの・より品質の高いもの・顧客の求めるものを届けることができる。企業のバリューチェーンに関しても、クラウド・データを活用することで、外部との連携を含め企画～製造～マーケティング～販売～顧客管理を強化することが可能となる。EC サイト構築・決済・在庫管理等の D2C に欠かせない機能を提供するソフトウェア企業も出現している⁵。

こうしたデジタル時代の D2C ブランドは、伝統的なブランドとは大きく異なる (図表 2)。物づくりを重視しているが、メディアやテクノロジーという側面を併せ持つ。届けるライフスタイル・世界観を明確にし、直接のコミュニケーションで様々なコンテンツを届ける。顧客を ID で紐づけ、分析し、顧客生涯価値やカ

スタマージャーニーを重視する。

また、製品単体をブランディングするのではなく、ブランド全体の作り込みを重視。SNSにより従来の広告のような枠（スペース・紙面）や尺（時間）が柔軟になったことから、創業ストーリーや生産工程、実現できるライフスタイル等を様々な手法で訴求する⁶。

D2C 企業は、顧客をともにブランドを育てていく仲間のように扱う。顧客は、ブランドのファンとなり情報を積極的に拡散する。また、あたかも共同開発者のように商品やサービスをフィードバックし、改善や新商品開発に貢献する。

(2) 主な商品・サービス

D2C スタートアップは、①既存のプレイヤーが小売のみで販売し、顧客と直接コミュニケーションを持たない業界、②既存のプレイヤーがマーケティングをTVやラジオ広告に依存している業界、③粗利が高く差別化できるプロダクトが提供可能な業界、に着目し生まれている。日用品から家具・ファッションまで幅広い（図表3）。

EC 市場で圧倒的なシェアを誇る Amazon⁷もこうした領域やスタートアップには、対抗できていない。市場アナリストによれば、顧客接点が密でコンサルティング機能を伴った商品とサービス、貴重な顧客体験の提供に軍配が上がっているとしている⁸。

3. 保険事業と D2C

損保においても、個人向け自動車保険の分野では、従来より直接販売 (Direct Response) が行われてきた。米国では GEICO・Progressive が大々的に TV 広告を打ち、オンラインやコールセンターへの誘導を図り、急速に事業を拡大してきた。ただし、上述のデジタルシフト・顧客との直接接点の獲得は必ずしもできていない。格付会社 AM Best の 2019 年 3 月の調査によると、今後 2 年間で取り組むべき重要なテーマとして、カスタマーエクスペリエンスやマーケティングの D2C を挙げる保険会社が最多となっている⁹。

こうした中、InsureTech の Lemonade は D2C を取り入れている。2016 年創業の Lemonade はこれまでに 480 億ドルを調達¹⁰しており、スマートフォンで簡単に加入できる安価な家財保険（月額 5 ドル〜）を提供している。同社は、収益を保険料の 20%としており、保険金支払い後の余剰金は社会保全活動に寄付されるチャリティーの仕組みを導入し、事業構造を透明化している。B Corp 認証¹¹を取得しており、社会的インパクトを前面に押し出すことで、既存の保険会社とは一線を画すブランディングでミレニアル世代に訴求し

《図表 2》D2C ブランドの特徴

D2C		伝統的ブランド	
メーカー + メディア + テクノロジー	企業	メーカー	
直接コミュニケーション	コミュニケーション	小売り経由・広告代理店経由での間接コミュニケーション	
ライフスタイル・世界観	提供価値	プロダクト・機能	
コミュニティー・仲間	顧客の位置づけ	お客様	

(出典)「D2C 『世界観』と『テクノロジー』で勝つブランド戦略」より SOMPO 未来研作成

《図表 3》主な D2C

企業	商品・サービス	詳細	創業
Casper	マットレス	・10年保証の高品質マットレスを低価格(395ドル〜)で販売 ・商品ラインナップを、枕・照明等に拡充	2013年
Away	スーツケース	・ミレニアル世代をターゲットに、スマホを充電できる機能を搭載 ・雑誌を発行しており、旅のある生活という世界観を醸成	2015年
Warby Parker	メガネ	・通常のメガネの1/4程度の価格で提供 ・購入時に、5つのフレームを試着し、気に入ったものを購入(郵送で返却)	2010年
Allbirds	スニーカー	・素材と最高の履き心地にこだわったスニーカーを販売 ・商品ラインナップを絞り込み(日本では5シリーズ)	2015年
Him	男性向けヘルスケア商品	・センシティブな商品をオープン、ポジティブに扱うようブランド、世界観を統一 ・特許切れの医薬品を活用し、安価に提供	2017年
Everlane	アパレル	・原価等のコストの内訳を公開 ・消費者は、自身で購入価格を決めることができる(3つから選択)	2010年

(出典) 各種資料より SOMPO 未来研作成

ている。

首尾一貫したブランディング・マーケティングを行うため、同社は自前のクリエイティブエージェンシーを構築している¹²。約 20 名のメンバーを擁しており、コピーライター、ストラテジスト、デザイナー、アートディレクター等を採用することで、更なるチームの拡大を目指している。消費者の経路で見ても、SNS 経由の割合は GEICO や Progressive が 1%未満のところ、Lemonade は 17%と突出しており、保険業界におけるデジタルテクノロジーを活用した D2C での先進事例とすることができよう¹³。

4. プラットフォーマー対抗として D2C を活用する大企業

メーカーや小売業界において、大企業は D2C の拡大をチャンスと捉え、プラットフォームへの対抗手段として、D2C 企業の買収や体験型店舗の導入を行っている（図表 4）。

Amazon エフェクトを大きく受けているウォルマートは、デジタル戦略に舵を切り¹⁴、その一つとして D2C 企業を買収することでブランド・新たな顧客層・優れたデジタル人材を獲得している¹⁵。P&G は、小規模だが尖ったブランドを獲得し、消費者との直接的なコミュニケーション手法・顧客データを活用し、既存のブランドへの波及を進めている¹⁶。

《図表 4》大企業の D2C 企業の買収（出資含む）

企業	年	買収企業	金額	概要
ウォルマート	2017	ModCloth	不明	・2002年設立の女性向けアパレルブランド。大型のサイズの取扱いが豊富。
	2017	Bonobos	3.1億ドル	・2007年設立の男性向けアパレルブランド。ズボン専門でスタート。フィット感を売りにしている。
	2018	ELOQUII	1億ドル	・2011年設立の女性向けアパレルブランド。大柄の女性をターゲット。
P&G	2017	Native Cos	1億ドル	・2015年設立の自然デオドラントのブランド
	2018	Snowberry	不明	・2007年設立の天然成分スキンケアのブランド
	2018	First Aid Beauty	2.5億ドル	・2008年設立のスキンケアブランド。加齢・にきび・乾燥等の肌トラブルのあるユーザーがターゲット。
	2018	Walker & Company	不明	・2013年設立の黒人向けの化粧品・ヘアケアのブランド。
	2019	This is L	1億ドル	・2011年設立の女性向けヘルスケアブランド。
ユニリーバ	2016	Dollar Shave Club	10億ドル	・2011年設立の男性向けカミソリブランド。2016年売上は2.4億ドル。
Target	2017	Casper	0.75億ドル（出資）	・Targetからの出資により、全米1,200の店舗で販売可能に。

（出典）各種資料より SOMPO 未来研作成

Nike は、体験型の店舗をオープンし、消費者がそのブランドの世界観を体験できるような取組みを始めることで D2C を取り入れている。Nike は 2018 年 11 月、NY に「House of Innovation 000」をオープン。スマートフォンを使いながら買い物するように設計されており、シューズやアパレルのカスタマイズ、スポーツに関するアドバイスも受けることができる。2019 年 11 月には、Amazon からの撤退を表明¹⁷。市場アナリストは、この決断を D2C 事業への注力及び柱（売上の 1/3 を D2C 事業）としていく戦略と見ている。

5. さいごに

D2C とは、本質的には、デジタル化に伴う企業と消費者との関係の変化であり、双方向のコミュニケーション、ブランドの世界観（ブランドの変化）を軸としている。目に見える商品・サービスを扱っているわけではない保険業界においても、D2C の事例が出てきている。

大企業は、成長市場である D2C の領域に注目しているが、上記理解がないと取り入れたとしても上手くいくわけではない。ウォルマートは、期待した効果が出ていないとして、2019 年 10 月にわずか 2 年で ModCloth を売却している¹⁸。また、軌道に乗った D2C 企業は顧客接点強化のために、実店舗に進出している。Casper は 2018 年に最初の店舗を開設し、現在 60 店舗を構えるほか、Warby Parker は 30 店舗を展開している。あくまで店舗はオンラインの出先の位置づけであり、体験型施設・ショールームとすることで、店舗での売り上げを重視しているわけではない。

あらゆる業界でメーカーと小売、オンライン（ネット）とオフライン（店舗）の垣根がなくなっていると言え、リアルとバーチャルを融合させ、如何に他にはない体験をさせるかが重要となってきた。

市場の見方も賛否両論ある。数千億円規模のマーケットを創出し、ターゲットとしてきた大企業にとつ

て、D2C はスタートアップが中心であり、売上は 200~300 億円が限界という批判的見方もあれば¹⁹、ユーザーの嗜好が多様化する時代に、今後は 100 億円程度のスモールマス市場に細分化されていくとの見方²⁰もある。

メーカーや小売業界における大手やスタートアップ等の戦略の観点からすると、消費者や顧客との関係を構築することで、Amazon をはじめとしたプラットフォーマーに対抗する可能性やヒントを秘めているとも言え、一つの大きな流れとして注目する必要がある。

【主任研究員 廣岡 知】

- 1 「化粧品や健康食品、広がるスタートアップの「D2C」」日経新聞 2020 年 2 月 3 日、「米ネット通販、アマゾンも揺るがす SNS 駆使で台頭」日経新聞 2019 年 10 月 24 日他
- 2 企業価値が 10 億ドル以上と評価される未上場のベンチャー企業。創業 10 年以内の企業を指すことが多い。
- 3 1980 年代から 1990 年代後半までに生まれ、2000 年代に社会人になった世代
- 4 「D2C 『世界観』と『テクノロジー』で勝つブランド戦略」佐々木康裕著
- 5 Shopify (カナダ) が代表格で、ユーザー企業は全世界で 100 万社超。多様なフォーマットを用意しており、ユーザーは自社の商材に合ったモノを選択し、目指す世界観を構築することができる。
- 6 D2C 企業の中には、Chief Content Officer や Chief Storytelling Officer を設置する企業もある。
- 7 2018 年のシェアは、49.1%。2 位は eBay で 6.6%。
- 8 TM Capital E-Commerce & Disruptive Platforms Report
- 9 “DTC: Expanding Distribution and Seeking Opportunities”, June 20, 2019
- 10 日本では、ソフトバンクグループが出資している
- 11 B Corp 認証は、米国非営利団体の B Lab により運営されている。ガバナンス、従業員、コミュニティ、環境、カスタマーの 5 つの分野において、基準を満たすと認証を受けられる。全世界で、2,600 社以上が認証を取得済。
- 12 “Why insurance startup Lemonade built an in-house creative agency”, Aug 22, 2019
- 13 “Making Lemonade – Building a New Insurance Company”
2017 年 1 月~12 月の数値。GEICO や Progressive は、ホームページへの直接アクセスが約半分と最多 (Lemonade は約 30%)。
- 14 D2C ブランドの買収と併せて、全米に広がる店舗網を活用した配送やコンビニエンスサービスなどを行い、利便性提供を目指している。
- 15 “The year in Walmart: How the retailer is using an online-offline approach to challenge Amazon”, December 21, 2018
- 16 “Procter & Gamble is looking to add more direct-to-consumer brands to its roster”, May 1, 2019
- 17 “Nike Pulling Its Products From Amazon in E-Commerce Pivot”, Nov 13, 2019
- 18 “We visited a ModCloth store to see why Walmart reportedly plans to sell the company just 2 years after acquiring it”, Jul 9, 2019
この他、Bonobos では、創業者が去り、人員削減を進めている。
- 19 「ファストリ柳井氏、M&A 自重 たまった 1.1 兆円」日経新聞 2020 年 2 月 19 日
- 20 「2025 年、人は『買い物』をしなくなる」望月智之著