

マスプロダクトが売れない時代のD2C - part2 - ～国内D2Cビジネスや既存企業のD2C転換への示唆

執筆者 KDDI 総合研究所 フューチャーデザイン 1 部門 事業環境リサーチ G
シニアアナリスト 沖 賢太郎

▼記事のポイント

<サマリー>

D2C (Direct to Consumer) とは、ブランドが顧客とダイレクトな関係を持つビジネスのスタイルだ。顧客と直接つながることで、「直販」と「ダイレクトなコミュニケーション」が可能になる。本レポートでは D2C における 2 つの点に着目した。

1 つ目が「国内の D2C ビジネス全般に必要なこと (1 章)」だ。「直販」モデルでは合理的な価格設定が可能になる。既に安くて良いモノで溢れる国内では、中・高価格帯での新しい価値の追及が重要になるだろう。さらに「ダイレクトコミュニケーション」において、国内で特に重要となり得るのは、世界観を作り伝えていくことだ。他国の人より日本人は「世界観」を好むと考えられる。

2 つ目は「既存企業の D2C 転換に必要なこと (2 章)」だ。既存企業の D2C 転換では、既存アセット、特に既存流通との衝突の克服が鍵となる。例えば、家電メーカーの D2C 転換に対しては、長年の流通パートナーである量販店からの反発が起き得る。この課題に対するアプローチとして 2 つの考え方を共有する。1 つは「強い共感を集めてファンと共に D2C 転換」であり、好例は NIKE だ。NIKE の D2C 転換の根幹を支えるのは、同社が昔から大事にしてきた世界観と、それに共感するファンの存在だ。ファンは売場所が変わってもついてきてくれる。もう 1 つのアプローチは「ゼロベースでの価値刷新、衝突回避型の D2C 転換」だ。肝は、流通上の制約をないものとし、本来提供しなかった価値に立ち戻り商品を構想する、それを D2C で提供することだ。既存流通を考慮せずに構想した商品は、小売店なども扱いづらく反発も起きづらい。キリンもミツカンも、本来提供しなかった価値を土台として商品を創出し、同時に既存流通との正面衝突を回避している。

D2C は商売の原点回帰でもあり、多くの企業にとって大事になり得る。なぜなら、顧客と話し、理解し、伝え、売る、というのは商売の基本であり原点だからだ。モノが溢れる時代において、原点回帰と提供価値の刷新は、企業と顧客の双方にメリットになり得る。

<主な登場人物>

Dollar Shave Club Allbirds ヤッホーブルーイング 北欧、暮らしの道具店 Apple 無印良品
NIKE キリン ミツカン バルミューダ

<キーワード>

D2C Direct-to-Consumer サブスクリプション 直販 顧客理解 世界観 共感

<地域>

日本 米国

目次

マスプロダクトが売れない時代の D2C - PART2 - ～国内 D2C ビジネスや既存企業の D2C 転換への示唆	1
はじめに	3
世の中はモノで溢れている	3
D2C とは、ブランドと顧客がダイレクトな関係を持つこと	4
本レポート着目点は 2 つ「国内の D2C」「既存企業の D2C 転換」	4
1 国内の D2C ビジネスに必要なこと	5
D2C (Direct to Consumer) の 2 要素	5
①「直販」による合理的な価格設定 ～国内で安さ勝負は困難、狙うべきは中・高価格帯での新しい価値	6
カミソリ D2C「Dollar Shave Club」による旋風	6
国内での「安くて良いもの」勝負は難しそう	8
②「ダイレクトコミュニケーション」による顧客理解や共感獲得 ～国内では特に世界観を作り伝えることが重要	8
デジタル活用で顧客理解	8
顧客の声を元に商品改良を重ねるスニーカーD2C「Allbirds」	9
世界観への共感獲得	10
ヤッホーブルーイング ～ファンとの共創、イベントが共感を生む場になっている	11
北欧、暮らしの道具店 ～ドラマ、ポッドキャスト、書籍などで世界観を発信	13
日本人は他国の人よりも世界観があるものが好き？	14
2 既存企業の D2C 転換	17
既存企業の D2C 転換を阻むもの	17
築き上げてきたアセットが D2C 転換を阻む	17
既存企業の D2C 転換における勝ち筋	18
強い共感を集めてファンと共に D2C 転換 ～D2C 転換の覇者 NIKE	19
ゼロベースでの価値刷新、「衝突回避型」の D2C 転換 ～キリン、ミツカン	26
キリンの D2C サブスク「ホームタップ」 直送による極上体験を高価格帯で実現	27
ミツカンの野菜丸ごと使った加工食品「ZENB」、高価格帯&新ジャンル商品を直販	29
3 まとめ	32
4 最後に ～世界観という価値、D2C は原点回帰	33

はじめに

世の中はモノで溢れている

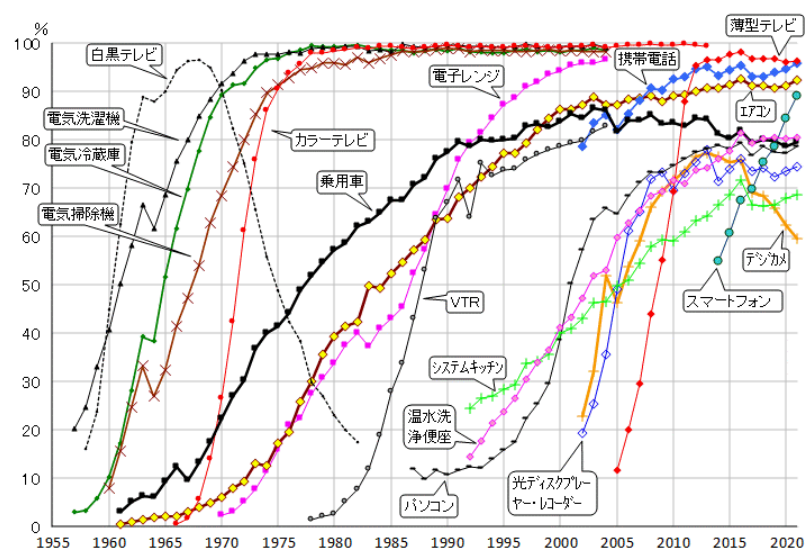
映画館よりトランクルームにお金を払う現代人

2020年のトランクルームの世界市場規模は480億ドル¹であり、これは世界の映画館の興行収入422億ドル（2019）²を上回る。人々は映画館に行くよりもモノを預けることにお金を払っているのだ。ちなみに、映画館の興行収入が下がっている訳ではない。むしろ右肩上がりであり伸びている。2009年の興行収入292億ドルから年平均で3.8%の成長を続けている³。それを上回る、持ちきれないモノを預かってくれるサービスへの高い需要。世の中はモノで溢れている。

出せば売れる時代の終焉

そのような状況であれば、当然ながらモノは昔のように売れない。【図表1】は国内の主要耐久消費財の世帯普及率だ。ほぼ全ての商品が市場で飽和していることが分かる。モノがなかった時代は、多くの人が一斉に同じモノを買い求めた。そして大ヒット商品がいくつも生まれた。しかし今、世の中はモノで溢れている。マスマルケットを作りマスマルケットでメガヒット、という公式は完全に過去のものになった。

【図表1】 耐久消費財の世帯普及率推移



出所：社会実情データ図録（データは内閣府消費動向調査）

¹ Mordor Intelligence 「SELF STORAGE MARKET - GROWTH, TRENDS, COVID-19 IMPACT, AND FORECASTS (2021 - 2026)」

² 米映画業界団体MPA 「2019 THEME Report」 (2020.3)

³ Statista 「Global box office revenue from 2004 to 2020, by region」 (2021.5.20)

D2Cとは、ブランドと顧客がダイレクトな関係を持つこと

そんな中、D2C (Direct to Consumer) という形態のビジネスが近年は注目を集めている。D2Cとは、ブランドが顧客とダイレクトな関係を持つビジネスのスタイルだ。顧客と直接つながることで、「直販」できることはもちろん、「ダイレクトなコミュニケーション」が可能になる。今まで以上に顧客の好みを把握できたり、ブランドが大事にする世界観を顧客と直接共有できるようになる。モノが溢れ、昔のように売れない時代にあっても、顧客とのダイレクトな関係性を築くことでブランドはより強固になれる可能性がある。

今、米国中心にいくつものD2Cブランドが登場し市場は賑わっているが、その多くは新興のスタートアップ企業だ。オンライン直販の業態で創業することでリスクを最小限にしつつ、ダイレクトなコミュニケーションによって、ブランドに共感する顧客を増やしている。前号のレポート「マスプロダクトがヒットしない時代のD2C (2019年8月)」¹では、このあたりをまとめ、今後日本でもD2Cビジネスが成長した際の課題と対策を整理した。

【図表2】米国で跋扈するD2Cブランドの例

	マットレスのCasper 2020年2月に米上場 売上約5億ドル (2020年)		メンズウェアのBonobos Walmartが3.1億ドルで買収 (2017年7月)
	メガネのWarby Parker 時価総額30億ドル (2020年8月)		メイキャップのGlossier インスタフォロワ270万人 時価総額12億ドル (2019年3月)

出所：各社ホームページ

本レポート着目点は2つ「国内のD2C」「既存企業のD2C転換」

このD2Cについて、今回のレポートでは以下の2つの点に着目したい。

1. 国内のD2Cビジネス全般に必要なこと (1章)

D2Cが活況な米国と比べると、日本はまだそのような状況にない。日米の市場環境の差異や、日本市場の特徴も踏まえ、国内のD2Cビジネスにおけるポイントを考える。そのために、D2Cの特徴である「直販」と「ダイレクトコミュニケーション」の側面から、国内外の事例を交えてレビューしていく。

¹ KDDI総合研究所 調査レポートR&A 「マスプロダクトがヒットしない時代のD2C」(2019年8月) <https://rp.kddi-research.jp/article/RA2019015>

2. 既存企業のD2C転換に必要なこと（2章）

後半でスポットを当てたいのは、大企業など既存企業によるD2Cへの進出だ¹。スタートアップが主役であったD2C領域において、自らのビジネスをD2Cに転換しようとする既存企業の姿も目立ち始めている。顧客とのダイレクトなつながりを作り、そこで新しい価値を提供していくビジネス形態は、今後のビジネスの在り方を模索する既存企業にとっても魅力に映る。

しかし、D2Cへの転換はビジネスモデルの大転換でもある。既存企業が既存ビジネス向けにこれまで構築してきたアセット（販売・流通網などの経営資源）は流用できない。それどころか、D2C転換においてはこれらが障壁に変わる可能性すらある。では、その障壁はいかにして乗り越えられるのか。既存企業のD2C転換が難しくなる要因を踏まえ、今後増えるであろう既存企業のD2C転換における要点を探る。

1 国内のD2Cビジネスに必要なこと

D2C（Direct to Consumer）の2要素

一般的にD2Cビジネスには大きな特徴として2つの側面がある。「直販」と「ダイレクトコミュニケーション」だ。

①「直販」による合理的な価格設定

文字通り、消費者にダイレクトにモノを販売する「直販」の要素だ。中間業者を介さないことで中間コストを廃した合理的な価格設定が可能になる。

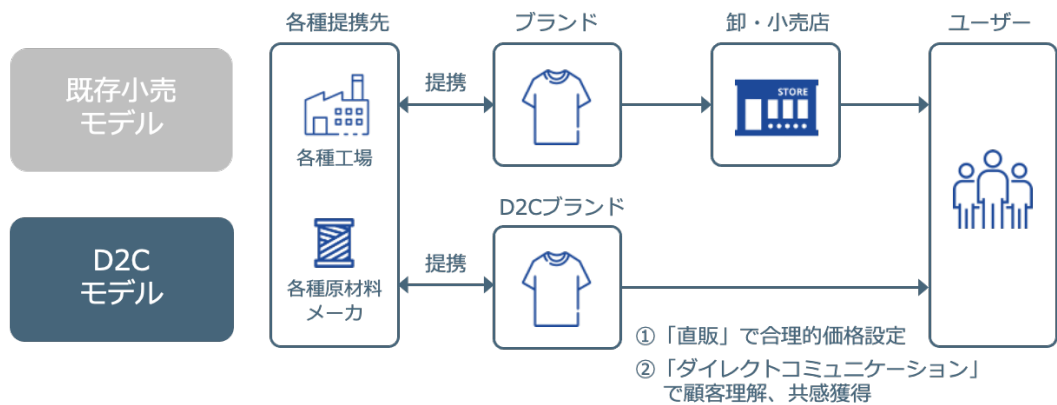
②「ダイレクトコミュニケーション」による顧客理解、世界観への共感

しかし、単なる直販モデルなら昔から存在する。では、従来型の直販モデルとは異なる、現代のD2Cの特徴は何か？それは、顧客とつながることで可能になる「ダイレクトコミュニケーション」だ。デジタルを活かした顧客理解や、世界観への共感を得ることが強みとなる。

本章では、上記の2つを、国内外の事例を踏まえつつ順番に紐解き、国内における要点を探る。

¹ 既存企業がD2Cブランドを、出資や買収を通じてD2C領域に参入するケースも多い。ブランドとそのファンである顧客を取り込むことが可能となり、既存アセットとの競合も起きづらい。このような事例は前号のレポートで記載したので本レポートでは割愛するが、米国なら消費財メーカーのP&G、総合小売店のウォルマートやターゲットが、国内なら百貨店の丸井がこのアプローチを採っている。

【図表3】 D2Cのビジネスモデル



出所：D2Cブランド「Fabric Tokyo」の資料などを参考にKDDI総合研究所が作成

①「直販」による合理的な価格設定

～国内で安さ勝負は困難、狙うべきは中・高価格帯での新しい価値

直販モデルでは仲介業者が存在しない。ゆえに中間マージンなども存在しない。そのため、小売価格を下げることも可能になり、例えば品質は従来製品同等だが価格は従来より安い、という状況を作り出せる。あるいは、浮いたコスト分も含めて価値向上に充てることで、これまでにないようなサービスや商品を、それに見合う価格で提供することも可能だ。

一般的に、この合理的な価格設定が威力を発揮するのは、既存の業界構造によって価格設定に非合理性がある領域だ。ここでの非合理性とは例えば、アパレル業界では作られた服の半数が廃棄されると言われており、その想定される廃棄コストなども織り込んだ小売価格になっている、といったものだ。新興D2Cブランドは、格安の商品でそこを突き、波乱を起こす。

カミソリD2C「Dollar Shave Club」による旋風

大手のカミソリは高機能、高コスト、高額

米国の男性用カミソリ市場にもこの非合理性があった。この領域は大手の寡占市場で、その主はGillette (P&G) とSchick (Edgewell) だ。大手企業のカミソリは過剰性能気味(例：5枚刃+1で快適な剃り心地、人間工学に基づいたグリップ！など)であり、さらに宣伝には高額な費用をかけてテニスプレイヤーのロジャーフェデラーなどの世界的スーパースターを起用する(カミソリとスーパースターに何の関係があるのだろうか)。両社は、高機能なカミソリハンドルと替え刃のセットを20ドル前後で販売していた。

2012年、そこに登場したのがカミソリD2Cサブスクリプションの米Dollar Shave Club (以下、DSC) だ。ハンドルと替え刃4つを月6ドルから提供し始めた。

DSCのカミソリは妥当な機能、低コスト、廉価

DSCの商品は、しっかり剃るために必要な性能は押さえるも、大手のような過剰性能は避けた。また、メインの宣伝媒体はYouTubeだ。DSCのCEO自らが動画に登場し、大手製品と自社製品の違いをやや過激に説明する。この動画「Our Blades Are F**king Great」はこれまでに2,700万回以上¹再生されているが、この動画作成コストはわずか5,000ドル程度だという。

【図表4】 DSCの宣伝動画「Our Blades Are F**king Great」



出所：YouTube

カミソリD2Cが大手のシェアを奪い始める

DSCの登場により、既存大手の苦戦が始まる。王者Gilletteの米市場シェアは70%（2010年）から59%（2015年）へ大きく下落した。Gilletteは値下げを試みるも、顧客流出は止まらず、翌2016年にはシェアを54%まで下げた²。

【図表5】 DSCとGilletteのビジネスモデルの違い



出所：KDDI総合研究所作成

ユニリーバがDSCを買収

2016年には大きなイベントが起こる。米ユニリーバがDSCを10億ドルで買収したのだ。ユニリーバはそれまでカミソリ事業を手がけていなかったが、この買収によ

¹ 2021年7月末時点

² Wall Street Journal 「Gillette, Bleeding Market Share, Cuts Prices of Razors」
(2017.4.4)

り参入を果たした。買収時点でのDSCの売上は2.4億ドル、会員は320万人¹。ユニバーバとしては、Gillette対抗のための有力なツールになるとの判断だろう。

国内での「安くて良いもの」勝負は難しそう

直販によって合理的に価格設定が可能になると、つい我々日本企業は「安くて良いもの」を目指しがちだ。しかしこれには注意が必要だ。というのも、日本市場には既に安くて質の良い商品がたくさんあるからだ（ユニクロ、ニトリ、無印良品、JINSなど）。つまり、新たにD2Cで「安くて良いもの」領域にうっかり足を踏み入れると、これらの超強力な企業とも競合することになってしまう。

また、日本よりも米国でD2Cが活況な理由もここにある。国内でメガネのD2Cビジネスを展開するOh My Glass代表の清川忠康氏はこう語る。

「日本には安くて良いモノがたくさんあるが、米国にはそういうモノがなかった。そしてミレニアル世代はお金もない。だからD2Cは米国で広がった²。」

D2C関連のユニコーン（企業時価総額10億ドルを超える未上場企業）が続出する米国に対し、日本はそこまでの状況にない。その大きな理由の1つが、このそもそもの環境差分によるものだろう。

国内のD2Cでは安さ勝負ではなく、体験価値を刷新し、中・高価格帯の商品やサービスを構想していくことが有効になるのではないか。

② 「ダイレクトコミュニケーション」による顧客理解や共感獲得 ～国内では特に世界観を作り伝えることが重要

ダイレクトコミュニケーションについては「顧客理解」と「共感獲得」の2つを順番に解説していく。

デジタル活用で顧客理解

ブランドが顧客と直接つながれば、当然顧客の声を集めやすくなる。これが商品やサービスの継続的な改良を可能にし、顧客とのつながりをより強くする。テクノロジーの発達により、デジタル活用による顧客理解が以前よりも身近になっており、D2Cブランドの多くはその威力を最大限利用している。

¹ ZDNet 「How Dollar Shave Club went from viral marketer to engineering powerhouse」 (2016.7.8)

² Newspicks The Update 「D2Cはカネになるのか」 (2020.2.4)

顧客の声を元に商品改良を重ねるスニーカーD2C「Allbirds」

米Allbirdsは2016年創業のスニーカーD2Cブランドだ。世界でもっとも快適なシューズを提供するという理念を掲げると同時に、サトウキビやユーカリなどの自然植物を素材として用いることで環境負荷の小さい商品開発を重視する。

Allbirdsは、サステイナブルな商品を選ぶ、いわゆる「サステイナブル消費」が進んでいる米国を中心に大ヒット。バラクオバマ前大統領、Google共同創業者のラリーページ、俳優のベンアフレックなど多数の著名人が愛用していることも話題になり、2016年の発売から2年でシューズの総売上は1億ドルに達した。その後も会社の成長は続き、2020年9月時点の企業時価総額は17億ドル¹に上る。

【図表6】 Allbirdsの主力定番スニーカー「ウールランナー」



出所：Allbirds

Instagramで顧客の声を収集→商品改良

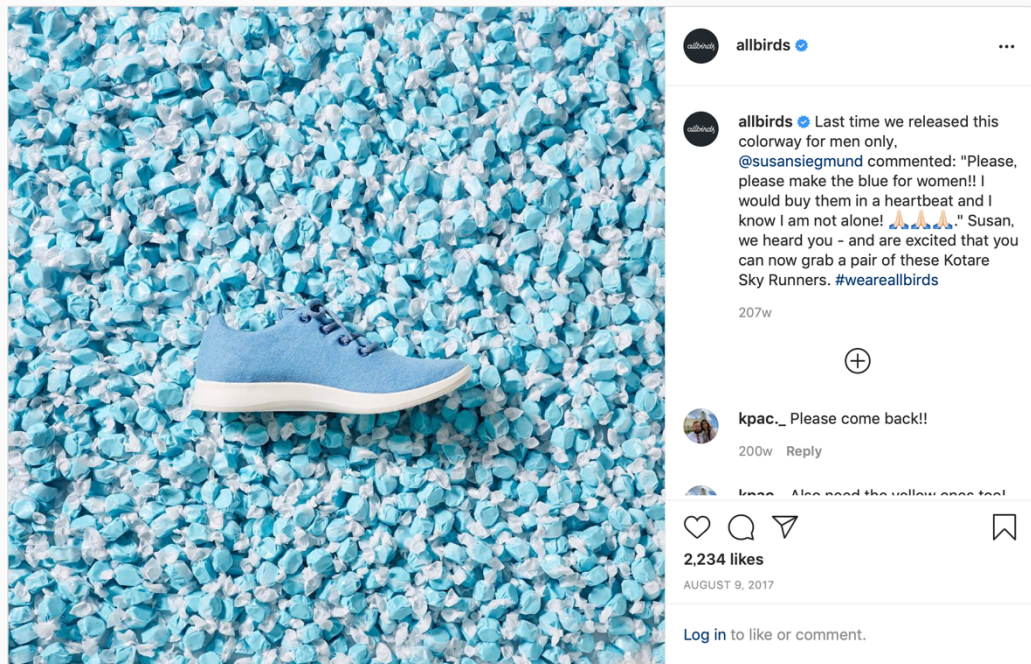
シューズのデザインは装飾を廃したシンプルなものになっている。しかし、見た目のシンプルさとは裏腹に、製品にはこれまでに膨大な数の改良が加えられている。主力商品の「ウールランナー」は、2016年の発売からわずか19ヶ月の間だけで27回もの改良が施された²。

Allbirdsは、商品改良のためにInstagramを使って顧客の声を集めている。シューズのインソールやベロ部分への不満が寄せられたときも直ちに対処した。また、メンズシューズとして発売した商品が女性からも支持され、「ぜひ女性向けサイズを出して欲しい」とリクエストが出た際もすぐに動いた。Allbirdsは顧客の声に応えると、その顧客に対して改善の報告をする（【図表7】）。これにより、顧客たちは「Allbirdsは自分たちの声を聞いてくれる」と認識するため、より多くの良質なフィードバックが集まる。そして、顧客とブランドとのつながりも強固になっていく。

¹ CNBC 「Allbirds now valued at \$1.7B」 (2020.9.28)

² DIGIDAY 「How Allbirds uses Instagram as a focus group」 (2017.10.11)

【図表7】 リクエストに応え、女性向けサイズの靴をリリースした際の報告
(リクエスト元であるSusan Siegmundさんに宛てて報告している)



出所：Instagram

顧客の声を聞いて商品やサービスに反映するなど当たり前だと思われるかもしれないが、承認プロセスが膨大で縦割り組織の大企業だとなかなかこれができない。フットワークの軽い新興企業の強みが活きる場面だろう。

世界観への共感獲得

オラクルひと・しくみ研究所の代表であり、日本感性工学会の理事を務める小阪裕司氏は著書「顧客消滅時代のマーケティング」の中でこう語る。

「通常、商品の価値は、仲介者を経れば経るほど、伝わらなくなっていく。その価値を減らすことなく最終顧客に伝えることができれば、無意味な安売りなどもなくなる。」

顧客とダイレクトにつながることは、商品やその企業が持つ世界観を顧客に直接伝え共感を得ることにおいても強い。これは現代において非常に大きな意味を持つ。なぜなら、冒頭で述べたように、現代はモノで溢れており「出せば売れる」時代は既に終わっているからだ。

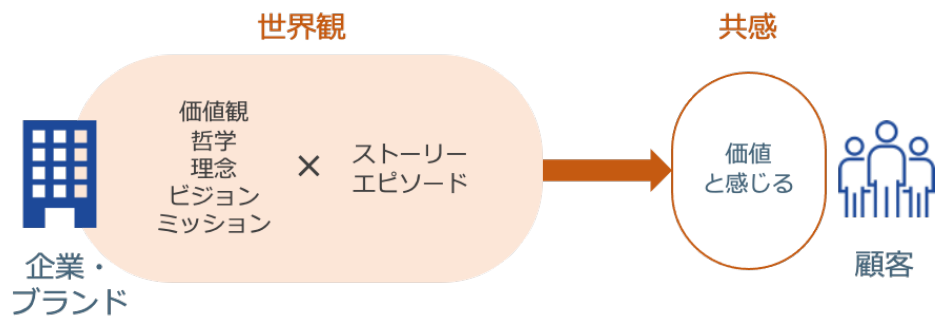
安くて良いもので飽和している市場においても、「共感」は購入の動機になる。次に紹介する「ヤッホーブルーイング」と「北欧、暮らしの道具店」は、世界観を発信し、それに共感する顧客と共に成長を続けている。

なお、この世界観という言葉は広く含みを持つ言葉だ。本レポートでは「世界観」とそれに対する「共感」を以下のように定義したい。

世界観：その企業やブランドに明確な価値観、哲学、ビジョン、ミッション、理念などがあり、それらを物語るストーリーやエピソードがある。

世界観への共感：顧客が、上記の世界観に対して、体験的な価値や情緒的な価値を感じている状態。

【図表8】本レポートでの「世界観」とそれに対する「共感」の定義



出所：KDDI総合研究所作成

ヤッホーブルーイング

～ファンとの共創、イベントが共感を生む場になっている

年々伸びる国内クラフトビール市場。今や全国に300を超えるブルワリーがいる。この中でトップシェアを持つのが「よなよなエール」などの独創的な商品を提供するヤッホーブルーイング（以下、ヤッホー）だ。ヤッホーはD2C専業ではないが、同社の取り組みは「共感獲得」の観点で示唆に富む。

成長エンジンはファンの共感

ヤッホーは15年連続で増収増益を達成（2020年3月時点）しており、数千人規模のD2Cサブスクリプションの顧客も抱える¹。成長の鍵となっているのが、ヤッホーに共感するファンの存在だ。

ヤッホーでは上位10%の顧客が売上の65%を生み出しており、この熱狂的ファンが新しい顧客を連れてきてくれるという。ファンがヤッホーのエンジンとなっていると言っても過言ではない。ではヤッホーはどのようにこの共感を生み出しているのだろうか。

イベントが共感を生み出す場になっている

ヤッホーは、様々なイベントを開催しファンと直に接することで、ブランドの世界観に共感する熱狂的ファンを育てている。ヤッホーの調べでは、スタッフとの触れ合いによって、ファンのロイヤルティが劇的に上がるという。実際にイベントに

¹ 講演「ヤッホーブルーイングの描く未来とファンコミュニケーション」
(2020.1.16)

参加してファンになった人が多いようだ¹。

例えば、ファンを集めての飲み会「宴」。これは今やヤッホーの名物イベントにもなっており、近年では年間約1,000人が参加する。宴の中では、利きモルトや、よなよなエールを題材にしたクイズなどのテーブル対抗ゲームで、スタッフと交流しつつファン同士も仲良くなる。こうして、来場したファンはより濃いファンになって帰っていく。

【図表9】 ファンとの「宴」



出所：ヤッホー facebook

「超宴」は「宴」の発展形だ。2015年より毎年北軽井沢などで開催している1泊2日の超宴には、毎回1,000人が集まって乾杯をする。2017年10月には神宮外苑軟式球場にて、2018年にはお台場にてそれぞれ5,000人が集まった²。

【図表10】 「宴」の発展形「超宴」



出所：ヤッホー

ここで注目すべきは、「宴」も「超宴」も、イベント会社などに外注することなく自社で企画運営をしているところだ。多くのスタッフに関わり、イベントプログラムだけでなく、それらに付随するロジスティクスも全てスタッフが考え実行する。隅々まで行き渡ったヤッホーのホスピタリティを通じて、来場者はヤッホーの価値観を体感する、そしてファンになる。参加者の満足度は毎回90%を超え、リピータ

¹ 書籍「よなよなエールがお世話になります」井手直行

² 出所：ヤッホーホームページ。なお、2019年と2020年の超宴は、それぞれ台風と新型コロナウイルスの影響により中止となった。

ーが40%を占めているという¹。

北欧、暮らしの道具店

～ドラマ、ポッドキャスト、書籍などで世界観を発信

国内外の日用品を販売するオンラインショップ「北欧、暮らしの道具店」は30～40代の女性から熱烈な支持を得ている。これもやはりブランドが持つ世界観への共感から生まれている。

オリジナルYouTubeドラマで世界観を発信

「北欧、暮らしの道具店」を運営するクラシコムは、様々な方法でブランドの世界観を発信している。特筆すべきは、YouTube、Podcast、Spotifyなど、ダイレクトに顧客とつながる手段を活用している点だ。

例えば、YouTubeで公開している自主制作の短編ドラマ「青葉家のテーブル」の中では、実際に「北欧、暮らしの道具店」が販売している生活雑貨が使われる。暮らしに対するブランドの価値観を、自社商品も交えて視覚的に伝えている。ドラマの累積再生回数は1,000万回を超え、反響の大きさから映画化もされた(2021年6月公開)。

【図表11】短編ドラマ「青葉家のテーブル」



出所：北欧、暮らしの道具店

近年はPodcastやSpotifyも活用し、「北欧、暮らしの道具店」の価値観を多方面から発信している。また、独自の出版レーベル「KURASHI & Trips PUBLISHING」でも、書籍の出版を通じて暮らしの提案をしている。

¹ 出所：ヤッホーホームページ。

毎日世界観を体感してもらうためのオリジナル手帳をプレゼント

さらに、毎年夏の終わり頃、同店で買い物履歴があるお客さんに「クラシ手帳」というオリジナル手帳をプレゼントする。単なるノベルティではない。販売するなら2,000円前後の値付けが可能な品質になっている。コストをかけたオリジナル手帳を無料配布する狙いについて、クラシコム代表の青木耕平氏はこう語る。

「手帳というアイテムは、いつも肌身離さず持ち歩くもので、その人の暮らしに寄り添うもの。それも1年間ずっと。まさに僕たちの世界観を味わう可処分時間を増やしてもらえるツールになるのです。」¹

【図表12】世界観を日々体感してもらうための「クラシ手帳」



出所：北欧暮らしの道具店

「北欧、暮らしの道具店」の売上は35億円（2019年）²と、オンライン専業としては大きな規模だ。世界観への共感が売上を支えている。

日本人は他国の人よりも世界観があるものが好き？

ここで、この世界観についての私なりの仮説を共有させて頂きたい。日本において世界観を作り伝えることが、他国でのビジネスよりも重要になるのではないかと考えている。なぜなら日本人は、他国の人よりも世界観があるものが好きだと考えられるからだ。iPhoneを題材に考えてみたい。

iPhoneが大好きな国、日本

現在、スマートフォンを選ぶ場合、iPhone (iOS) かAndroidスマートフォンの実質二択となる。前者はApple一社が作っているのに対し、後者は複数のメーカーがGoogleのAndroid OSを使って作る。このため機種種のラインナップ数としては

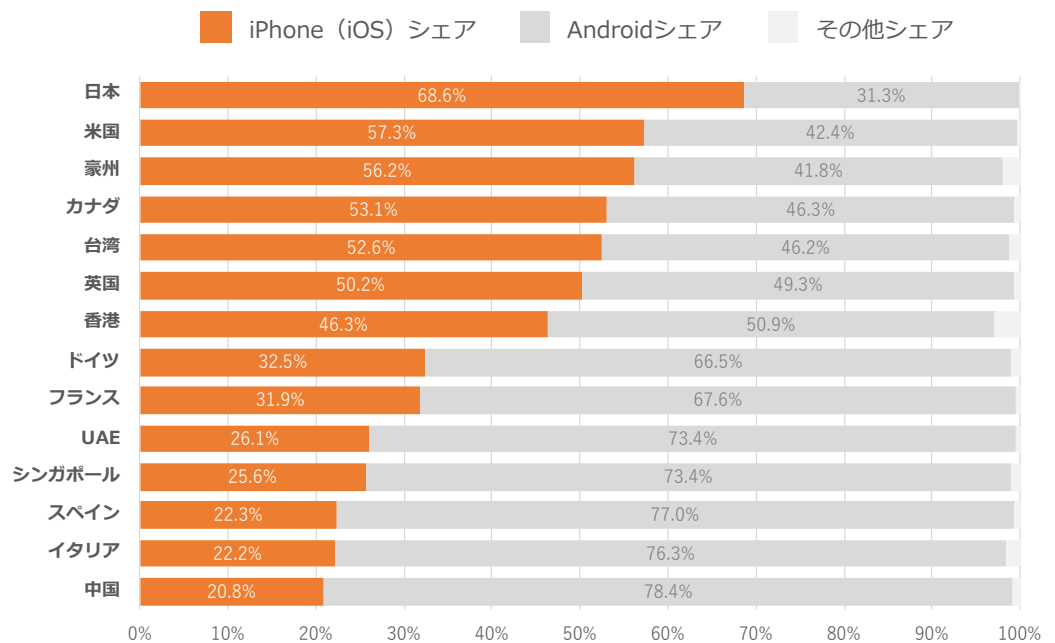
¹ 出所：Newspicks 「「北欧、暮らしの道具店」の健やかな成長戦略」(2020.11.1)

² Newspicks 「北欧、暮らしの道具店」の健やかな成長戦略 (2020.11.1)

Androidスマートフォンの方が多い。さらに端末価格もAndroidスマートフォンの方が傾向として廉価だ。以上から、普通に考えれば市場シェアはAndroidスマートフォンの方が高くなりそうだし、実際にそうなっている国が多い。

しかし、ここ日本ではiPhoneの市場シェアの方が高い。それどころか日本のiPhoneシェアは世界一であり、先進諸外国と比べても群を抜いているのだ。なお、世界全体で見ればiPhoneシェアは25%前後であり、圧倒的に優勢なのはAndroidスマートフォンだ。

【図表13】各国のスマートフォンOSのシェア（2021年7月）¹



出所：Statcounterのデータを基にKDDI総合研究所作成

では、なぜ我々日本人はここまでiPhoneに惹かれるのか？少なくとも性能が理由ではなさそうだ。iPhoneとAndroidスマートフォンの間にはもはや明確な性能差はない。確かに、スマートフォン市場を開拓したのはiPhoneであり、Androidスマートフォンはそれに追随する形で発展してきた。このため当初は、性能的にも明らかにiPhoneが優っていた時期もあった。しかし今や、その差は埋まり、機能によってはAndroidスマートフォンの方が優れていることもある（Google Pixelシリーズのカメラ機能など）。

世界観のあるiPhone、ないAndroid

性能はAndroidスマートフォンと同程度、しかし値段はAndroidスマートフォンより高い。それでもなおiPhoneを選ぶ日本人。その理由はAppleとiPhoneの世界観への共感ではないだろうか。

¹ スマートフォンOSのシェアには公式統計が存在しないため、各調査会社の調査結果を参照することが一般的。このため調査主体によって数値に差はあるが、どの調査結果においても日本のiPhoneシェアが世界一高い点は共通している。

iPhoneなどのAppleの製品には同社の世界観が詰め込まれている。初めてGUI（Graphical User Interface）を搭載し登場した初代マッキントッシュ、「1984」や「Think Different」などのAppleの価値観を象徴する伝説的なCM、クリエイター達から圧倒的支持を得たiMac、音楽プレーヤー領域を席巻したiPod、携帯電話の世界をひっくり返したiPhone、その製品発表をするスティーブジョブズの姿、各国都市の美しいAppleストア、洗練されたミニマルな製品デザインなど。iPhoneを手にする利用者は、革新と洗練が一本の糸でつながっているかのような世界観を体験する。

一方、Androidスマートフォンは、Googleが無料公開するAndroid OSを使って各メーカーが作っているため、iPhoneのような芯のある世界観はない。世界観のあるiPhoneと、ないAndroidスマートフォン。国内のiPhoneシェアの高さからは、その確立された世界観への共感の強さが推測できる。

「無印良品」への幅広い共感

また無印良品のような、世界観がしっかりしたブランドがこの国から誕生し、広く支持を受けているのも、日本人の中の、世界観に対する共感の強さが背景にあるのではないだろうか。

無印良品では、商品、カタログ、ECサイト、店舗、さらには店舗で流れる音楽にまで徹底した統一感がある。海外の店舗を訪れた時に、そのシンプルさや心地よさが異国の地でも保たれていたことに、ちょっとした感動を覚えたこともある。

直近の市場調査¹では、Instagram上でもっとも多くフォローされているハッシュタグが「#無印良品」だという結果も出ている（【図表14】）。年代・性別・趣向性問わず、幅広くフォローされているようだ。また、トップ10の多くを占めるのはジャンルやコトに関するハッシュタグだが、そこに無印良品はブランド名でランク入りし、しかも首位を取っている点も興味深い。幅広い共感を集めていることが伺える。

【図表14】 ハッシュタグフォローランキングで無印良品が首位（2021年）

ハッシュタグフォロー ランキングトップ10			
1位	#無印良品	6位	#韓国コスメ
2位	#簡単レシピ	7位	#インテリアコーディネート
3位	#おうちカフェ	8位	#ダイエット
4位	#インテリア	9位	#おうちごはん
5位	#セリア新商品	10位	#キャンプ飯 #ラーメン

出所：LIDDELL

¹ LIDDELL 【独自調査】 ハッシュタグフォローNo.1は「#無印良品」ユーザーインサイトを定性的に分析（2021.07.29）。

2 既存企業のD2C転換

既存企業のD2C転換を阻むもの

ここからは視点を変え、既存企業のD2C転換に話を移す。これまで述べてきた、D2Cに必要な要素や市場の状況も踏まえ、既存企業のD2C転換に必要なことを考察したい。

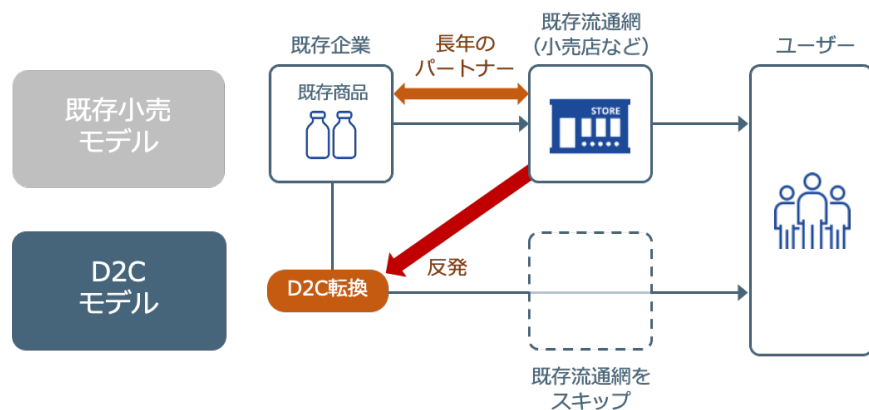
D2C領域で存在感を放ってきたのはスタートアップ企業であった。一方、ここへきて大企業によるD2Cへの参入も目立つようになってきた。マスプロダクトが昔のように売れなくなった今、新しいビジネスのあり方を模索している既存企業もD2Cに注目する。しかし、既存企業が自社のビジネスをD2Cに転換しようとした場合、既存企業ならではの問題が起こる。それは既存アセット（販売・流通網などの経営資源）との競合だ。

築き上げてきたアセットがD2C転換を阻む

既存企業のD2C転換はビジネスモデルの大転換でもある。そうなれば、従前のビジネスに最適化する形で構築してきたアセットは、D2Cにおいては流用できない、それどころか逆風になる可能性もある。その最たる例が、商品を広く世の中に普及させるためにパートナー企業と築いてきた既存流通網だ。

例えば、多くの家電メーカーの製品はこれまでパートナーである量販店を介して売られてきた。もしメーカーが既存商品の直販を始めれば、当然ながら量販店をスキップすることになる。一蓮托生でやってきた量販店としては、売上減少のリスクにさらされ、デメリットしかない。そうなればメーカーのD2C転換にはおのずと反対姿勢を示す。量販店各社と共に築いてきた流通網というアセットは、既存メーカーのD2C転換においては障壁となる可能性がある。

【図表15】 既存アセットがD2C転換を阻む



出所：KDDI総合研究所作成

ダイソンのD2Cサブスクに対する量販店からの圧力

実際にこのようなことが起きている。2018年1月、サイクロン型掃除機で知られるダイソンは、掃除機などのD2Cサブスクリプションサービスの開始を発表した。しかしその後しばらく受付は制限され、新サービスにも関わらず大々的な宣伝もできなかった。報道によれば、ダイソン製品を扱う量販店からの反発がその理由だという¹。

D2C転換するわけにかなかったGillette (P&G)

また、1章で取りあげた米カミソリ業界の事例で、Gillette (P&G) がDollar Shave Club (DSC) に対抗できなかった理由の1つも既存アセットの存在だろう。Gillette のカミソリのビジネスモデルは、高性能な商品を作り、多額の資金を投じて宣伝広告を打ち、大勢の営業スタッフを投入し、全米に確立した流通網で大量に売る、というビジネスモデルだ。もしGilletteがD2C転換での対抗を考えたなら、築き上げてきたこれらアセットを一度捨てることになるが、現実的には難しいだろう²。

以上から、これまで作り上げてきた既存ビジネス向けのアセットが盤石であればあるほど、そのビジネスのD2C転換の難易度は増す。D2C転換における克服すべき大きな障壁はここだ。

既存企業のD2C転換における勝ち筋

既存企業のD2C転換では、いかにして既存アセット、特に既存流通との衝突を乗り越えるかが肝要となる。本章では、そのアプローチとして2つの考え方を示したい。

① 強い共感を集めてファンと共にD2C転換：NIKE

ここでも重要となるのが世界観への共感だ。ブランドの世界観に共感するファンの存在は、D2C転換における大きな推進力となる。既存流通と衝突したとしても、D2C転換を遂行できる。事例として米NIKEを取り上げる。

② ゼロベースでの価値刷新、衝突回避型のD2C転換：キリン、ミツカン

もう1つ考えられるのが、既存流通との衝突を回避、もしくは最小限にするアプローチだ。商品やサービスの提供価値をゼロベースで刷新することは、既存流通との衝突回避にもつながり得る。キリンとミツカンの事例を紹介する。

¹ 週刊ダイヤモンド「サブスクリプション超入門！日本企業がこぞって参入する訳」(2018.12.14)

² それもあり、P&Gは様々なD2Cブランドを買収する戦略を取っている。このあたりは、前号のレポートをご参照いただきたい。

強い共感を集めてファンと共にD2C転換 ～D2C転換の覇者NIKE

シンプルな話だが、ブランドに共感するファンがたくさんいれば、商品を買う場所が変わったとしても、彼ら彼女らは商品を探して新しい売り場に来てくれる。既存流通との関係清算による痛みが伴ったとしても突破が可能になる。

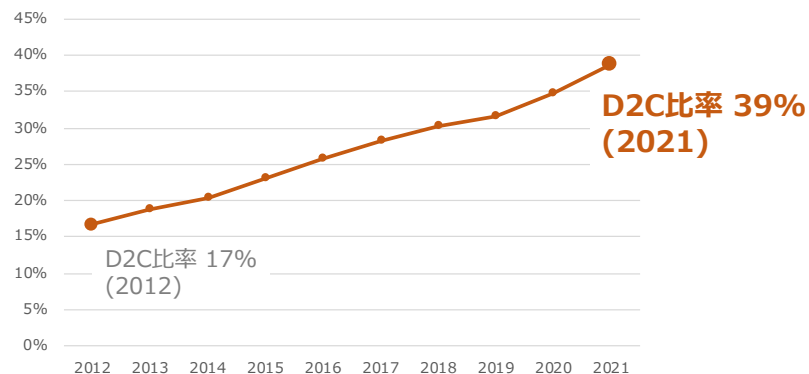
NIKEはD2C転換の成功事例と言われるが、その成功要因として近年のアプリ活用にフォーカスが当てられることが多い。もちろんそれも非常に重要なのだが、NIKEのD2C転換の根幹を支えるのは、同社が昔から集めてきた「共感」ではないかと考える。まずはNIKEのD2Cビジネスの現状や近年の取り組みから見ていこう。

売上の4割がD2C、D2C売上の過半数はオンライン直販

2021年度（2020年6月～2021年5月）の決算報告書によれば、NIKEブランドの総売上は423億ドル（前年比17%増）、これに対しD2Cの売上は164億ドル（前年比30%増）だ。売上の約39%がD2Cビジネスである。2012年の同比率が17%であったことから、D2C転換が進んでいることがわかる（【図表16】）。

D2C売上の内訳は、オンライン直販と直営店販売の2つだが、前者が過半数を占める。2021年度のオンライン直販の売上は90億ドル超（D2C売上164億ドルの約55%超に相当）であり、この2年で2倍と急激に伸びている¹。

【図表16】 NIKE売上のD2C比率（D2C売上/NIKEブランド総売上）



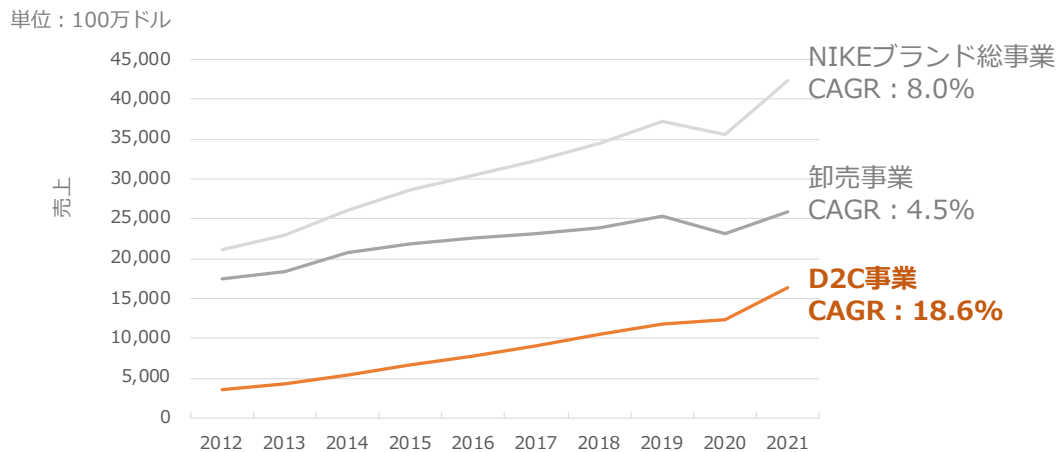
出所：NIKE決算報告書よりKDDI総合研究所作成

NIKEのD2C転換に歴史あり

【図表16】を見て分かるように、実は、NIKEのD2C転換は最近始まったものではない。NIKEの決算報告書の売上欄において、D2C（直販）とWholesale（卸）の区分が初めて明確に設けられたのは2012年度からだ。それ以降、コンスタントにD2Cの売上を伸ばしている。この期間におけるD2C事業の年平均成長率は18.6%であり、「NIKEブランドの総事業」や「卸」の売上の伸びを大きく上回る（【図表17】）。

¹ NIKE「UNOFFICIAL TRANSCRIPT – Q4FY21 NIKE, INC JUNE 24TH, 2021」

【図表17】 NIKE売上の推移と年平均成長率（CAGR）



出所：NIKE決算報告書よりKDDI総合研究所作成

2017年にD2Cの指針発表、D2C転換の加速が始まる

NIKEの決算報告書において、D2Cに関する言及が急激に増える期がある。それが2017年度だ。2017年6月、NIKEは「Consumer Direct Offence」という指針を打ち出し、デジタルの活用によって、顧客それぞれに合ったダイレクトサービスを強化することを宣言した。さらにD2C転換の加速は続く。2020年6月には「Consumer Direct Acceleration」を発表。Consumer Direct Offenceを推し進めるべく、購買体験の向上、商品カテゴリーの刷新、デジタル投資、それらに伴う経営幹部や組織構成の刷新を発表した。

近年はアプリを重視、複数のアプリでオンラインメンバーを増やしている

D2Cビジネスの売上の過半数を占めるオンライン販売をどのように伸ばしているのか？NIKEは、ダイレクトに顧客とつながるためのツールであるアプリの活用を重視している。NIKEが提供するアプリは4つだ。ショッピングアプリ「NIKE」が中心的役割を担いつつ、用途に応じたアプリで顧客に価値を提供している（【図表18】）。また、どのアプリにおいても、商品や愛用者にまつわるストーリーを共有しており、NIKEが重視する価値観を感じられるようになっている。

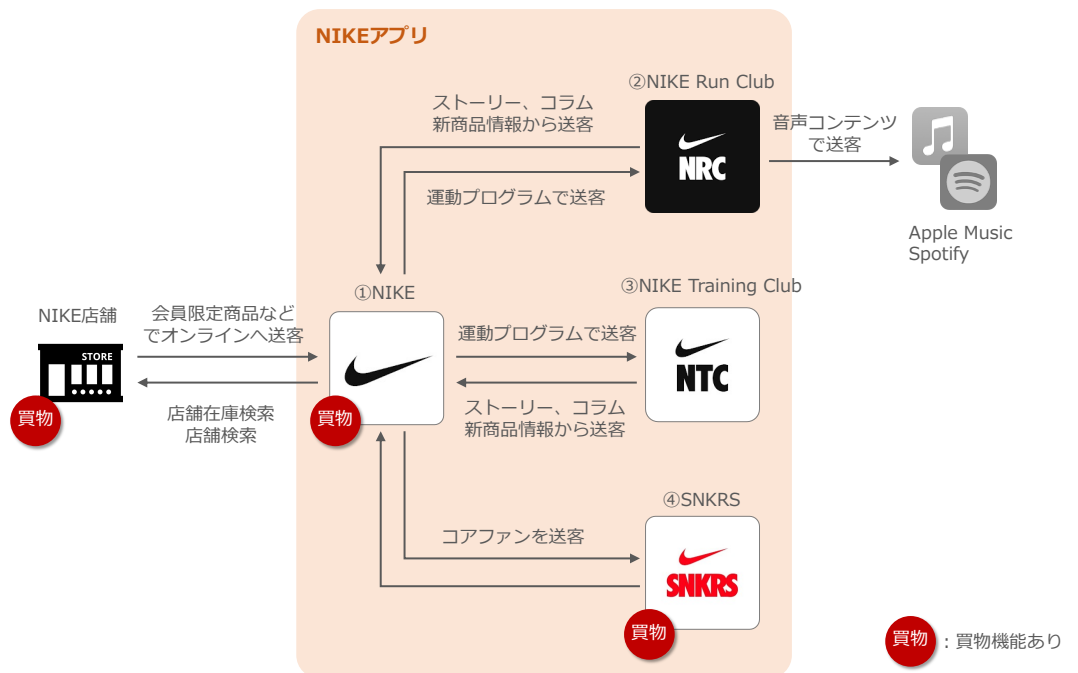
【図表18】 NIKEは用途に応じて4つのアプリを提供

	アプリ	主たる機能	付加価値
①	NIKE 	<ul style="list-style-type: none"> ショッピング メディア（記事、ラジオ） NIKEアプリの中核（各アプリへの誘導、各アプリからの誘導、店舗案内） 	<ul style="list-style-type: none"> アスリート等のストーリー、コラム
②	NIKE Run Club 	<ul style="list-style-type: none"> ランニングプログラム 	<ul style="list-style-type: none"> アスリート等のストーリー、コラム トレーニング情報 ランニングポッドキャスト（アプリ内再生、Spotify、Apple Musicでの再生）
③	NIKE Training Club 	<ul style="list-style-type: none"> トレーニング、エクササイズプログラム ライブセッション 	<ul style="list-style-type: none"> アスリート等のストーリー、コラム トレーニング情報 食や生活の情報
④	SNKRS 	<ul style="list-style-type: none"> スニーカー、ウェアのショッピング 特別コレクションの抽選受付 	<ul style="list-style-type: none"> スニーカーカルチャー情報 着用者と商品のストーリー デザインの背景ストーリー 昔のカタログ

出所：KDDI総合研究所作成

各アプリの関係性は【図表19】の通りだ。注目すべきは、NIKEのいずれの顧客接点（アプリ、店舗）からスタートしても、買い物ができる所にたどり着くようになっていることだ。近年盛り上がるエクササイズ需要に対しても、運動支援のアプリを提供するだけでなく、そこから売上につなげている。

【図表19】 NIKEアプリの相互連携



出所：KDDI総合研究所作成

デジタル&アナログで顧客理解

2015年ローンチのスニーカーアプリ「SNKRS」。この開発を手がけるのが、NIKEのデジタル開発部門「S23NYC」だ。同部門は、データ解析や、NIKE商品のコミュニティを招いてのワークショップなどを通じて、顧客理解を進めている。そして得られた洞察は商品開発に反映される。

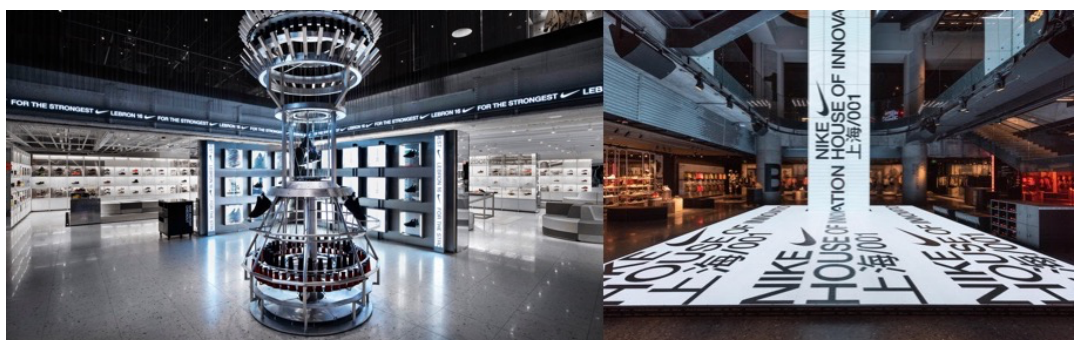
「SNKRS」内でも、顧客理解や顧客体験の向上のための試行実験がされており、うまくいったものはNIKEの他のアプリにも反映される。また、アプリ間の連携に関する検討もある。同部門によれば、今後のアプリ間連携の例として、走れば走るほど「NIKE Run Club」のユーザーに限定アイテムを開放する、などがあり得るとい¹。

直営店舗ではオンラインへの送客と世界観の発信

直営店舗では、来店客をアプリユーザーにするための仕掛けがいくつもある。店内の至るところにアプリへ誘導するポップアップがあったり、メンバーしか買えない商品も多く並ぶ。

直営店舗の中でも、特別店舗「House of Innovation」では、店頭に並ぶ膨大なコレクションと、NIKEが作り上げた新しい買い物体験から、ブランドの最先端の部分を体感できる。顧客が来店し、アプリ「NIKE」からチェックインすると、アプリはストアモードに切り替わる。そして、気になった商品の在庫状況をチェックし、アプリから会計もできる。もし店頭在庫がなくても、オンラインの在庫があればアプリからスムーズに購入可能だ。

【図表20】 NIKE特別店舗「House of Innovation」（左：NY店、右：上海店）



出所：NIKE

既存流通網を縮小し始めた

そして気になるのはD2C転換の際の既存流通との関係だ。近年、NIKEは既存流通網を一気に縮小している。2019年11月には米Amazonからの撤退を表明。さらに、2020年8月には9社、2021年3月には6社の大規模小売業者との契約を打ち切った。

¹ DIGIDAY 「D2C拡大のため、ナイキは「アプリ」ユーザーに注目する」
(2019.11.26)

小売業者との卸契約の解除は後戻りができない。一方的に契約を解除し、直販がうまくいかなかったからといって、都合よく再契約できるものではない。必然的に退路は断たれる。ではなぜNIKEはこのような大転換を推し進められたのか。

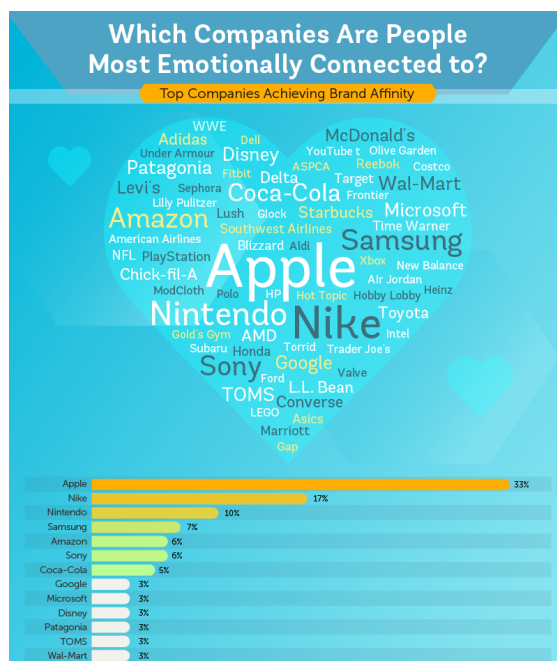
そもそもNIKEはブランドに共感するファンを世界中に持っていた

ここまで、NIKEにおける近年のD2Cビジネスの取り組みを見てきた。どれもD2C転換を推し進めていく上で不可欠なのは間違いない。一方で、他の企業が、アプリを駆使して顧客との接点を増やし、直営店舗を構え、そこからダイレクトユーザーの誘致に注力すれば、NIKEの成功を再現できるのだろうか？もしそうなら、続々と追従企業が現れD2C転換に成功しているはずだが、現状その様子はない。

私は、根本の成功要因は別のところにあるのではないかと考えている。NIKEの大胆なD2C転換を可能にした最大の要因は、そもそもブランドに共感するファンを多く抱えていたからではないだろうか。

あえて少し古いデータを見てみる。【図表21】は、1,000人を対象にした米国での市場調査結果だ（2017年5月）。ここでの質問は「Emotionally connectedなブランドは何？」だ。直訳すれば「感情的につながりを感じるブランドは何？」という意味であり、「共感するブランド」と解釈して差し支えないだろう。回答結果から、NIKEがAppleに次ぐ支持を集めていることがわかる。この調査結果は2017年5月に発表されたものであり、NIKEがD2Cビジネスの本格化を発表した2017年6月よりも前の調査結果だ。D2Cへの投資拡大や、既存流通網の縮小を実行できたのは、この共感による後押しがあつてのことではないか。

【図表21】 市場調査：NIKEはAPPLEに次いで「共感」できるブランド



出所：Customer Thermometer (2017.5.25) ¹

¹ Customer Thermometer 「10 brand loyalty statistics for 2017」 (2017.5.25)

昔からNIKEは世界観を重視、D2Cに必要な共感を得ていた

では、NIKEはどのようにして共感するファンを集めてきたのか。やはりここでもキーとなっているのが世界観だろう。NIKEの過去の取り組みを振り返ると、世界観を重視してきたことがわかる。その結果として、世界中に多くのNIKEファンが生まれたと考えられる。以下に3つの観点（商品、ストーリー、ショップ）からNIKEがどのように共感を集めてきたかを紐解く。

① 極めて高い商品力（エアジョーダン、エアマックス）

NIKEの商品は顧客を魅了し続けている。例えば、NBAのマイケルジョーダンのシグネチャーモデルであるエアジョーダンシリーズ。ミッドソール部分に空気を充填し、側面の透明なウィンドウ越しに内部が見える構造のエアマックスシリーズ。2000年以降、共創はスポーツ分野のみならず、音楽やストリートファッションの分野にも波及していく。カニエウエストなどの著名ラップミュージシャンとのコラボ。ルイヴィトンの現メンズアーティスティックディレクターであるヴァージルアブローとの提携。NIKEが生み出すスニーカーは、スポーツカルチャーやストリートカルチャーの要素を内包する商品になっている。その結果、商品が入手困難になったり高値で転売されたりすることも日常的に起こる¹。

【図表22】 NIKE史上大人気となった商品の例

左上から時計回りにエアジョーダン5、同6、同7、エアマックス95



出所：SNKRDUNK、Stock X

② ストーリーの蓄積が世界観になっている

NIKEの商品やロゴを見て、マイケルジョーダンやタイガーウッズがプレイする姿を想起する人も多いのではないか。彼らのストーリーはプロダクトやブランドの世界観も作る。

¹ 限定モデルなどの生産数を少なくすることで、入手困難な状況を作り出し、ブランド価値を高めようとしている、という批判も常にある。

【図表23】 マイケルジョーダン



出所：Creative Commons

NIKEの世界観構築にもっとも寄与した一人がマイケルジョーダンだろう。エアジョーダンを手にする顧客は彼にまつわる様々なストーリーにも触れることになる。マイケルジョーダンは1984年のドラフトでシカゴブルズに入団。以降スーパープレーで大活躍する。1988年オールスターゲームのスラムダンクコンテストでは、フリースローラインからジャンプするダンクに世界中が感嘆。その耐空時間の長さや、空中を歩くようにダンクを決める姿は、今もバスケットボール史に残る。

マイケルジョーダンのプレーを象徴するこの耐空時間の長いジャンプから、「ジャンプマン」というロゴも作られた（【図表24】）。このロゴはエアジョーダンシリーズの3足目から採用され、現在に至るまで重要なシンボルであり続けている。

【図表24】 ジョーダンを象徴するロゴ「ジャンプマン」



出所：Wikipedia

入団以来、マイケルジョーダンは華やかなプレーで観客を歓喜させるも、チームの優勝にはあと一歩届かない。ワンマンとも揶揄された。しかし転機となるのが1991年。自身のプレースタイルを大きく変えて念願の優勝にたどり着く。そこからの3シーズン連続優勝。そして引退。さらに現役復帰後の優勝。この間、常にエアジョーダンが彼の足元を支えた。

なお、彼の背番号「23」は、今やスポーツ界やストリートファッション界では特別な意味を持つ。前述したスニーカーアプリ「SNKRS」の開発を手がけるS23NYCの「23」という数字は、S23NYCのオフィスがあるストリートの番号であると同時に、もちろんマイケルジョーダンの背番号でもある。

③ 20年以上前からショップを世界観共有の場とも位置付けていた

経営コンサルタントの大前研一氏は2005年発行の著書「私はこうして発想する」の中でこう語っている。

「私はNIKE本社の役員を5年（就任は1994年）やっていましたが、NIKEショップは自社の製品の博物館のようなもので、必ずしも儲けるためだけにやっているわけではありません。消費者と直に触れ合うことで次の動向を掴むため、また、NIKEが全体として何を考えているのかを感じてもらおうための劇場なのです。」

米国のD2Cブランドは、ビジネスが軌道に乗り始めたタイミングで、リアル店舗を構えるケースが多い。その目的は、店舗売り上げよりも、ブランドの世界観を顧客に体感してもらうことにある。NIKEは20年以上も前からこの理念を持ち実践していた。

以上3点から、NIKEは昔から世界観を重視しており、それに共感するファンが世界中にいた。換言すれば、NIKEには元々D2Cの素地があり、近年のテクノロジーの発展が同社のD2C転換を後押しする形となったとは言えないだろうか。

ゼロベースでの価値刷新、「衝突回避型」のD2C転換 ～キリン、ミツカン

一方で、NIKEのように世界中に熱狂的なファンを抱えていて、D2C転換をパワフルに推し進められる企業は稀有なのでは？という見方もあるだろう。そこでもう1つの考え方を共有したい。

ゼロベースで価値刷新を～既存流通上では実現し得なかった提供価値は何か？

ゼロベースというもありきたりだが、D2C転換においてはこれが重要となる。というのも、既存商品の多くは、程度の差はあれ、既存流通に乗せることを前提に企画・開発されている（価格、サイズ、ジャンルなど）。言い換えれば、本来なら提供したかったが、流通上の制約に適合させるために諦めてきた価値があるはずだ。今一度、この制約がないものとして、元々提供したかったものに立ち返る。既存商品とは異なる体験価値を考える。そういう意味でのゼロベースだ。

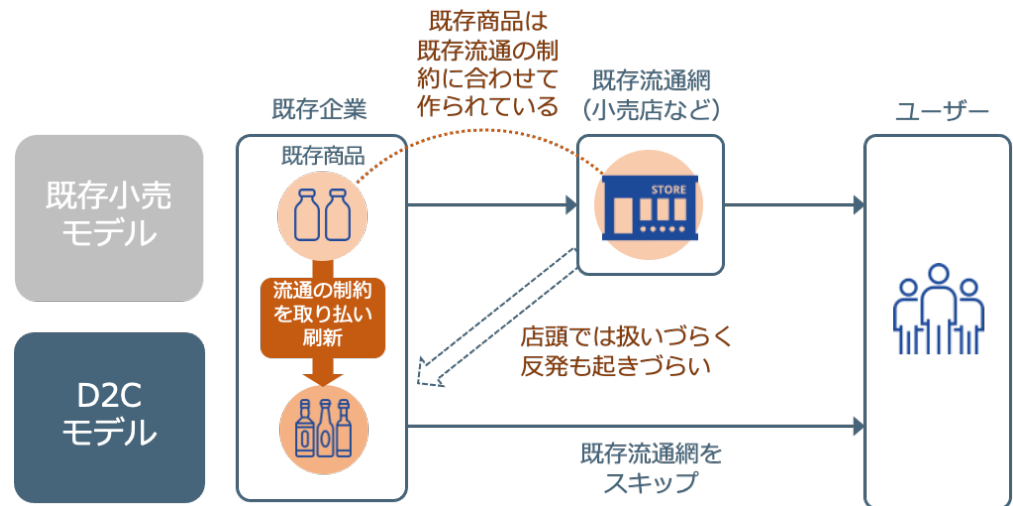
ゼロベースで刷新された商品は、既存流通側も積極的に扱いたがらない

こうしてできた新商品は、流通上の制約を考慮していないため、既存流通側も積極的に扱いたがらない可能性がある。店頭で扱うには高額過ぎる、大き過ぎる、前例のないジャンルで扱えない、などがその理由になるだろう。

例えば、店頭で並ぶ類似商品に比べて著しく高額な商品は小売店では扱いづらい（500mlで1,000円の極上ビールなど）。全く新しいジャンルの商品もそう（野菜を丸ごと使った野菜ペーストなど）。今の小売店にその商品を置く棚がないなら、スペースを新設しなければならない。しかし新ジャンルゆえに認知度は低く在庫リスクは高い。さらに高額となれば、小売店の腰は重くなる。

このように、商品として新しい価値があるものの、既存流通側が積極的に扱いたがらないものをD2Cで提供する。既存商品そのままD2Cで販売するケースに比べて、既存流通側からの反発は少ないだろう。

【図表25】商品価値をゼロベースで刷新することは、
既存流通との衝突回避にもつながり得る



出所：KDDI総合研究所作成

キリンのD2Cサブスク「ホームタップ」 直送による極上体験を高価格帯で実現

キリンは2017年に、ビールのD2Cサブスク「ホームタップ」を開始した。「Tank to glass (工場のタンクと家のグラスを直接つなぐ)」がコンセプトの、自宅で本格生ビールサーバーを楽しめるサービスだ。

【図表26】キリンホームタップ



出所：キリン

ビールのラインナップは、一番絞りの最上位ブランドの「一番搾りプレミアム」に加え、クラフトビールや期間限定ビールなどがある。これらが、鮮度を保つために特別に開発された専用ペットボトルに入って、月二回の頻度で届く。価格は、月4リットルのコース（2リットルが2回届く）が8,250円/月（税込）からで、専用ホームサーバーはレンタル無料だ。

【図表27】 キリンホームタップのビールラインナップ



出所：キリン

工場直送の極上体験という新しい価値

ホームタップの体験価値は、缶ビールのそれとは全く異なる。キリンのホームタップ担当者は開発背景をこう語る。「できたてのビールは最高にうまい。社員は最高の味を体験している。工場直送の最高の味をお客さんに届けたかった。」¹。従来の小売店経由の缶ビールでは提供できなかった新しい体験を、D2Cという手段で提供しようとした。

一般的なプレミアムビールの3倍の価格なのに好評、1.5万人待ちに

極上体験ゆえに価格は高額だ。ホームタップの4リットルコースを500ml換算すると、約1,030円になる。これは一般的な小売店に並ぶ大手各社のプレミアムビール（500ml）の約3倍に相当する。目指す極上体験を実現するための、専用のペットボトルやホームサーバーの開発費や毎月の配送費などがコストとして発生するからだ。

しかし、価格に見合う価値があるならサービスは成立する。ホームタップは好評で、一時期はビール製造が追いつかなくなる可能性が出たため、申し込みを制限していたほどだ。その間、販売再開を待つ登録者の数は1万5,000人にもなった²。現在は月単位で新規加入数の制限を設けて会員の募集をしている。2021年2月末時点の利用者は3万人であり、2021年末には10万人を目指す³。高価格帯だが、それだけ払う価値のあるサービスだと認知されていることがわかる。

¹ 講演 Subscription Tokyo 2019 「キリンホームタップが目指す、新しいビール体験」(2019.5.13)

² 日経クロストrend キリンが“1万5000人待ち”の月額制ビールを始めたワケ (2018.4.12)

³ 日経クロストrend キリン「会員制ビール」本格展開 家で飲める生ビールを10万人に (2021.3.16)

新しい体験価値 & 高価格帯の商品は既存流通と衝突しづらい

既存流通網との衝突という観点ではどうか。結論としては、衝突は発生しづらいと考えられる。

極上体験を可能にしているのは、専用ホームサーバーと直送のボトルビールだが、スーパーなどは（サービスの紹介や受付を目的に）店頭でこれらを置きたいと思うだろうか？ 売り場スペースが限られる店頭で、イレギュラーなサーバーやボトルを置くことには、店舗側は難色を示す可能性がある。

さらに、売り場スペースの問題がクリアできたとしても、価格の問題が残る。ホームタップのビールは、一般的なプレミアムビールの3倍の価格だ。店頭で並ぶ他のビールの価格帯からはかけ離れているため、当然売りづらい。売りづらい商品は店頭では扱えない。

つまり、このような商品は、既存流通側も店頭で扱いたいと思わない可能性が高い。それゆえ、メーカーが直販形態を採用したとしても、それに対する既存流通側からの反発は出にくいと考えられる。ホームタップは、新しい提供価値の創造と、既存流通との競合回避を同時に達成している好例だろう。

ミツカンの野菜丸ごと使った加工食品「ZENB」、 高価格帯 & 新ジャンル商品を直販

ミツカンは酢屋として1804年に江戸で創業した老舗だ。2019年3月、そのミツカンが野菜を丸ごと使った商品シリーズ「ZENB（ゼンブ）」のオンライン直販を開始した。スーパー・コンビニなどの小売店では販売していない（2021年8月時点）。

【図表28】 野菜を丸ごと使ったZENB



出所：ミツカン

ZENBは、普段なら捨ててしまう野菜の種・芯・皮・さやなども使うことで、食品ロス問題にアプローチする加工食品だ。野菜ペースト「ZENB PASTE（ゼンブペースト）」や、一口サイズのお菓子「ZENB BITE（ゼンブバイト）」などがある。

ミツカンによれば、野菜は、可食部よりも、普段捨てている部分の方が特定の栄養価が高い。それらも使うことで、食品ロス問題の解消だけでなく、栄養価の高い食品を実現している。そして、野菜を丸ごと使って美味しく仕上げるためには、ミツカンの蓄積された食の技術が活かしている。

D2Cという形態をとっている理由についてもやはり「ブランドの考え方や価値を、直接伝えたいうえで販売したいから¹。」だという。

高価格帯、そして新ジャンル商品ゆえに既存流通とは衝突しづらい

対既存流通ではどうか。看板商品である野菜ペーストの価格は1瓶（100g）で1,620円（税込）と高価格帯であり、一般的な小売店では扱いづらいことが考えられる。

また、野菜ペーストは新しいジャンルの商品であり、これも店頭には置きづらい要因になる。類似商品が市場にほぼ存在しないため、スーパーやコンビニには、野菜ペーストを並べる棚が存在しない。取り扱おうとすれば小売店側に特別対応が必要になるため、気軽に置ける商品ではないだろう。この商品も、既存流通との衝突は少なそうだ。

【図表29】 野菜ペーストZENB PASTE



出所：ミツカン

目指す客層が既に集まっている場所で宣伝

D2Cは直接顧客に世界観を伝え共感を得られることが強みだと述べた。しかし、そのD2Cブランドがローンチ間もない時期において、最初の顧客をどのように集めるか、これも企業にとっての大きな課題となる。特に「高価格帯の新しい提供価値」となれば集客の仕方にも工夫が求められる。

¹ 日経クロストレンド 「SDGsとおいしさ両立で売り上げ8倍 ミツカンの野菜丸ごと「ZENB」」(2021.3.3)

ZENBはこの観点においても示唆を与えてくれる。ZENBは、目指す客層が既に集まっている場所で宣伝をした。具体的には、前述の「北欧、暮らしの道具店」とタイアップをしたのだ。2019年4月より、同店のホームページ内の企業タイアッププログラム「BRAND NOTE PROGRAM」にてZENBが取り上げられた。これは、「北欧、暮らしの道具店」がその商品の魅力を記事形式でじっくり伝えるコーナーだ。

ミツカンが「北欧、暮らしの道具店」にタイアップを持ちかけた理由は、目指す客層が似ていたからだ。同店のメインターゲットは「忙しいなかでもこだわった暮らしをしたい、家族のためにいいことをしたいというお母さんたち」であり、ZENBが設定していたターゲット像と近接していたという¹。商品の価格帯においても親和性がある。「北欧、暮らしの道具店」が扱う商品の例として、ボーダーカットソー8,690円(税込)、リネンエプロン10,120円(税込)、折りたたみ日傘12,100円(税込)などがある。少し高くてもこだわった商品を求める人たちを対象にしていることがうかがえる。

江戸創業時から続く価値観は模倣不可能な財産、さらなる共感獲得で飛躍へ

ここで、やや個人の感想のようになるのだが、ZENBはまだまだ伸びしろがあると感じる。ポイントとなるのは、やはり価値観で共感を得ることだろう。そこに工夫の余地を大いに感じるのだ。

ZENBは、野菜を捨てることなく丸ごと使うことで美味しさと健康を両立しているが、この「捨てないで使う」価値観は、ミツカンの江戸創業時から受け継がれているものだ。酢の材料は酒粕である。酒屋が酒を作る過程で出た酒粕を昔は捨てていた。それがもったいないということで酒粕から酢を作り始めたのがミツカンの始まりだ²。

つまりZENBは、SDGsなどの新しいムーブメントの中で思いつきのようには生まれたものではない。創業時から脈々と続くミツカンの価値観が、最新ラインナップであるZENBの根底にも流れているのだ。

このことに対し個人的に、率直に素晴らしいと思うし、感動すら覚える。しかし、この意義あるストーリーが市場に伝わっているだろうか？私はZENBを注文し実際に試してその美味しさを体感したが、その時はこのことを知らなかった。今回、文献調査を進めていく中で初めて知ったような状況だ。もし、初めてZENBホームページを訪れた際に、ミツカンの200年続く価値観とそのストーリーに触れていたら、共感の度合いはさらに強かったのではないかと思う。近年のSDGsの文脈で扱うのではなく、200年続く価値観の文脈で語り伝えていくことが、さらなる飛躍において大事ではないだろうか。

企業が時代を超えて大事にしている価値観やそれにまつわるストーリーは極めて希少な財産となる。なぜなら、それらは他社がコピー不可能だからだ。現代は、性能

¹ クラシコムジャーナル 「タイアップの決め手は3つの読者特性。予想を上回るCTRはニーズの仮説検証に役立った」(2019.8.2)

² ログミーBiz 「選ばれ続けるブランドのファンは「卒業」しないマズプロダクトの会社が考える、シェア時代のモノの売り方」(2019.6.25)

や機能、さらにはデザインまでもが簡単にコピーされる時代だ。だからこそ、世界観とそれに対する共感が肝腎となる。前述したAppleやNIKEといった企業はこのような側面を重視する。それらが唯一無二の財産となり、ブランドの土台を作るからだ。

3 まとめ

国内のD2Cビジネスや、既存企業のD2C転換におけるポイントを考えてきた。1章では、国内のD2Cビジネス全般において重要となる下記3点を取り上げた。

直販であっても安さ勝負ではない

国内は既に市場は安くて良いもので溢れているため、さらなる価格勝負は現実的ではない。むしろ、体験価値を刷新し、高価格帯の商品やサービスを生み出していくことが必要だろう。

顧客理解

テクノロジーによって顧客の声を集めやすくなった。その恩恵を活用しない手はない。これにより顧客にとってより価値のある商品やサービスを提供できる。

共感を得る

世界観を共有し共感を得る。D2Cにおいてもっとも重要な点と言ってもよいかもしれない。モノやサービスで溢れている市場で、買う理由となり得るのが共感だ。特に日本市場では世界観を作り伝えることが重要になる可能性がある。

そして2章では、既存企業のD2C転換における要所として、既存アセット（特に既存流通）との衝突を乗り越えるポイント2つをハイライトした。

強い共感を集めてファンと共にD2C転換（NIKE）

ブランドの世界観に共感するファンを増やし、D2C転換を進める。既存流通との衝突が起こったとしても、ファンは売る場所が変わってもついてきてくれるため、障壁を突破できる。

ゼロベースでの価値刷新、衝突回避型のD2C転換（キリン、ミツカン）

流通上の制約によりこれまで妥協してきた点に再着目する。一旦その制約がないものとし、本来提供したかった価値に立ち戻る。既存流通上では実現し得なかった提供価値は何か？そうしてできた新たな商品は、既存流通に乗せることが前提になっていないため、小売店なども扱いづらく反発も起きづらい。

4 最後に ～世界観という価値、D2Cは原点回帰

安さ勝負からの脱却、世界観という価値

ダイレクトなつながりによって、顧客の声に傾聴し、世界観を作り伝えることは、買い手にとっても価値になる。ゆえに価格帯を上げられる。実際、ここで取り上げてきた国内のD2Cビジネスは、いずれも中・高価格帯で成立している。

世界観で共感を得ることは、もちろん簡単ではないが、共感を得た世界観は他社に揺るがされることはない。

世界観があれば飽和市場でも勝てる

バルミューダもその好例だ。家電業界という超飽和市場にありながらも成長を続けている。バルミューダが重視するのは、コミュニケーションのためのクリエイティブを内製化することで世界観を作り伝えていくことだ。自社で手がけるのはWebサイト、カタログだけでなく、店頭什器、購入者向けのレシピ考案、撮影、スタイリングなどにも及ぶ。一貫通貫による統一感により、顧客はバルミューダの価値観やストーリーをシンプルかつ明確に感じられる。

例えば、バルミューダのホームページで、大ヒット商品「The Toaster」を見ると、開発にかける想いやエピソードが、同社代表寺尾氏の言葉で紹介されている。さらに、本商品が搭載する「チーズトーストモード」の背景となった、寺尾氏の幼少期におけるニセコでの原体験も語られている（これらを読むと急激にお腹が減り、そしてThe Toasterが欲しくなる）。The Toasterの小売価格は25,850円（税込）と、一般的なトースターの約10倍だ。それでも人々はバルミューダの世界観にワクワクしながらこの商品を買求める。

想いのある人を起点に

どのようにしてそのような世界観を作っていくか。これに関しては、想いを持つ人が起点になることが不可欠だろう。与えられた仕事で世界観を作っていくことは不可能だ。大企業であれば、縦割り構造や、合議による物事の決定なども、世界観の創造にはマイナス要因になり得る。世界観を作り伝えるためには組織構造の組み替えも必要となり、その中核部分を担うのは「どうしてもこういう価値を届けたい」という想いを持つ人になるだろう。今回のレポートではこの組織構造については触れなかったが、この辺りもD2C転換の大きな課題だ。機会があれば別のレポートなどで扱いたい。

D2Cは商売の原点回帰、多くの企業にとっても重要な視点になり得る

最後に、D2Cは商売の原点回帰でもあり、多くの企業にとって大事になり得るという話で締めくくりたい。

冒頭で、D2Cとは「ブランドが顧客とダイレクトな関係を持つビジネスのスタイル」だと述べた。平たく言えば、直接顧客と話し、理解し、伝え、売るということだ

が、これを聞いて「商売ならそんなの当たり前でしょ」と思った方もいるのではないか。そうなのだ。様々な流通システムを介して買い物することが一般化した現代においては、新しいブームのように扱われることが多いD2Cだが、顧客と話し、理解し、伝え、売る、というのは商売の基本であり原点だ。

特に今は、この原点回帰が重要となる局面ではないだろうか。なぜなら、これも前述の通り、現代はモノで溢れており、出せば売れる時代は終わっているからだ。顧客と話し、理解し、伝え、売る、というのが商売の基本であり原点であるなら、これは多くの企業にとって重要な視点になり得る。

全てをD2C化すべきだ、などと言っているわけではない。例えば、既存事業の一部をD2C転換した企業が、この原点回帰によって、つまり顧客と話し、理解し、伝え、売ることによって得た洞察を、既存流通上の商品にも反映し改良していくアプローチも今後は出てくるだろう。そうして既存商品の価値を高められ、その売上増につながれば、長年のパートナーである既存流通のメリットにもなりWin-Winだ。原点回帰はそういう広がり方も可能にするのではないか。

そして今は、この原点回帰を、テクノロジーが強力にバックアップしてくれる時代でもある。企業の原点回帰と提供価値の刷新により、色々な会社の理念や価値観が体感できる商品が出てくれば、顧客もモノを選ぶことが楽しくなるに違いない。

買い物の未来は明るい。

【執筆者プロフィール】

氏 名： 沖 賢太郎

所 属： KDDI総合研究所フューチャーデザイン1部門事業環境リサーチG

経 歴： KDDI入社後、携帯電話端末の開発業務などを経て、2009年からKDDI総研（現KDDI総合研究所）にて通信市場や新サービスなどの調査分析を実施。近年の調査テーマは、サブスクリプションビジネス、D2C（ダイレクト・トゥ・コンシューマ）、情緒的価値、アートビジネスなど。アートが人々のライフスタイルの中に浸透して行く様子を想像しながら、社内外の人と一緒に新しい機会を創るべく活動中。