

2024年度
修士学位請求論文要旨

D2C ビジネスの特徴とその限界に関する研究
－CAO 理論の観点から－

国際日本学研究科 国際日本学専攻
企業・メディア・コンテンツ研究領域

4911222001

謝 慧菁

論文要旨

インターネットの普及普及に伴い、電子商取引（EC）は小売業における主要なビジネス形態となり、様々なモデルが展開されている。その中でD2C（Direct-to-Consumer）は、従来の（Business to Consumer）ビジネスを発展させた新しい形態として注目されている。D2Cとは、「Direct-to-Consumer」の略であり、企業が中間業者を介さず、製品を最終消費者に直接販売し、サービスを提供するビジネスモデルを指す。このビジネスは独自のサプライチェーン構築とオンライン販売を基盤とし、消費者体験を重視する点が特徴である。具体的には、中間業者を排除してオンラインプラットフォームで直接製品を販売し、サプライチェーンを一元化することで高品質かつ低価格の製品提供を実現している。また、SNSやコミュニティを活用して消費者とのエンゲージメントを高め、顧客をブランドの支持者（アドボケイト）へと転換する戦略を展開している。

D2Cビジネスは2010年頃にアメリカで誕生し、多くのスタートアップ企業が急成長を遂げた。2010年から2017年の間に、数多くのD2C企業が登場し、その中にはユニコーン企業に成長した例も多く見られる。市場調査会社eMarketer（2021年）の報告によれば、アメリカにおけるD2C電子商取引の売上は2016年から2021年にかけて約3.5倍に拡大し、2023年末までには174.98億ドルに達すると予測されている。このように、D2C市場は今後もさらに拡大していくと考えられる。D2Cビジネスはその後、欧州やアジアにも広がり、日本でも2011年から参入が始まった。しかし、日本市場では普及が遅れ、D2Cが本格的に注目されるようになったのは2020年代以降である。この頃から日本でもD2Cビジネスを採用する企業が増加している。

以上のような背景から分かるように、D2Cビジネスは歴史が浅いため、学術的な研究はまだ限られている。本研究ではマーケティング理論、特に「カスタマー・アドボカシー・オリエンテーション（CAO）」を用いてD2Cの本質と限界を分析することを目的とし、これを通じてD2Cビジネスの特性や普遍性を明らかにし、新たな知見を提供することを目指す。

そして、分析によって明らかになったことは主に以下の構成である。

第1章では、先行研究を整理し、D2Cが持つ課題とマーケティング理論の発展を概観する。また、CAO理論の枠組みを用い、D2Cビジネスの特徴と限界を分析する方法論を説明する。D2Cビジネスは、独自の世界観を基盤に主にオンライン販売を展開しており、中間業者を排除した独自のサプライチェーンや最新のテクノロジーを活用して顧客データを分析し、独創的な製品を開発している。また、顧客の利益を最優先に考慮し、SNSやウェブサイトを通じた直接的なコミュニケーションによって顧客との関係を構築し、コミュニティ形成を図っている点が特徴である。本研究では、これらのD2Cビジネスの特性をカスタマー・アドボカシー・オリエンテーション（CAO）理論の観点から分析する。

分析にあたっては、以下の4つの中心概念を設定した。第1に、「最高のオリジナル製品」であり、高品質で独創的な製品を開発する取り組みを指す。第2に、「ユーザーファースト」であり、顧客体験を重視することで、顧客をブランドの支持者（アドボケイト）に変えるプロセスを示す。第3に、「テック企業」としての側面であり、データ活用やIT技術を駆使した戦略が含まれる。第4に、「相互支援」の概念であり、企業と顧客が密接な関係を構築することで、より強固なブランド支持を実現する。この枠組みをもとに、D2Cビジネスがどのように顧客に感動を与え、アドボケイトへと変化させるかを解明する。

第2章では、D2Cビジネスモデルの登場と発展について論じる。日本の小売業は、百貨店、スーパーマーケット、コンビニエンスストアなどを経て進化してきた。特に、百貨店は欧米の影響を受け、店舗規模の拡大や商品ラインナップの多様化が進行した。スーパーマーケット

トやコンビニエンスストアは、消費者の利便性を向上させ、24 時間営業や効率的な運営を通じて、消費者生活において欠かせない存在となった。1990 年代にインターネットが普及し、EC 市場が急成長を遂げる中で、消費者はより便利に商品を購入できるようになり、小売業は大きな転換期を迎えた。D2C (Direct to Consumer) ビジネスモデルは、企業が中間業者を介さずに自社製品を消費者に直接販売する形態であり、独自のブランドとオリジナル商品を提供することにより、消費者との強固な関係を築くことを目指す。D2C は、データ分析を駆使して消費者ニーズを把握し、SNS をはじめとする直接的なマーケティング手段を活用している。B2C と類似した側面を有しつつも、D2C はより革新的で、消費者とのコミュニケーションを重視したアプローチを取る点が特徴であり、その成長は EC 市場の拡大と相まって加速している。

第 3 章では、3 つのケーススタディを整理し、各 D2C ブランドの特徴を明らかにする。具体的には、アメリカの 3 つの企業、眼鏡・サングラスブランドの Warby Parker、マットレスブランドの Casper、およびスーツケースブランドの Away のビジネスモデルを分析し、D2C ビジネスと伝統的な小売ビジネスの差異を明らかにする。さらに、CAO 理論を踏まえ、本論文のコンセプトを構築し、D2C ビジネスがどのように顧客を感動させるか、また顧客はどのようにしてアドボケイトになるかを探求し、異なる産業における D2C ビジネスの適用可能性について論じる。

これらの事例研究は、D2C ビジネスが異なる産業に適用されることを示している。これらの企業は D2C ビジネスを採用することで、消費者と直接的なやり取りを行い、優れた顧客体験と個別化された製品を提供している。しかし、D2C ビジネスが全ての産業に適用可能であるわけではないことに注意が必要である。D2C ビジネスの本質を理解した上で、各業界や企業はそれぞれの状況や市場ニーズを考慮し、D2C ビジネスの採用の適否を判断する必要がある。

第 4 章では、本論文の枠組みに基づき、D2C ビジネスの一般的な特性を説明し、D2C ビジネスの限界についても考察する。D2C ビジネスの本質は、企業が顧客を獲得するだけでなく、顧客を「アドボケイト (推奨者)」に変えることにある。これにより製品開発、価格設定、流通、プロモーション、顧客体験が革新される。特に、オンラインを活用した直接販売と SNS での顧客との強い絆作りが特徴である。

しかし、D2C ビジネスには限界もある。特に、大型製品や高価格帯の製品、例えば自動車のような製品には適用が難しく、オンラインでの購入前体験やアフターサービスの提供が課題となる。また、D2C モデルは感動や共感を重視するが、日常生活品や低価格商品ではこのアプローチが効果を上げにくい。さらに、実店舗展開における高い初期投資や運営コストが障壁となり、多くの D2C 企業にとってはオンライン中心での運営が現実的である。このため、D2C ビジネスは主に若年層 (特にミレニアル世代) をターゲットにしているため、幅広い消費者層にアプローチすることが難しい。このように、D2C ビジネスモデルはすべての商品や業界に適合するわけではなく、各業界や商品の特性を考慮して適用を検討することが重要である。

最後に、本研究における未解決の課題と今後の展望について、主に三つの点を述べる。第一に、本研究の対象はすべてアメリカの企業であり、全世界の D2C ビジネスの状況は異なる可能性がある。他国の D2C ビジネスの特徴を研究することにも意義がある。第二に、本研究で調査した企業はわずか 3 つであり、D2C ビジネスを適切に評価するためには、さらなる業界の調査が必要である。最後に、D2C ビジネスは依然として発展を続けているため、今後も D2C ビジネスの動向を追い続け、さらなる研究を行いたいと考えている。