

I.	はじめに
II.	SPA と D2C の概要
1.	SPA の概要
2.	D2C の概要
III.	研究の方法
IV.	D2C の特徴
1.	SPA の BMC 分析
2.	D2C の BMC 分析
3.	SPA と D2C の比較分析
V.	おわりに
	調査概要
	参考文献

## I. はじめに

本稿の目的は、D2C (Direct to Consumer) モデル（以下 D2C）について調査し、その特徴を明らかにすることである。そのためには、企画から販売までを一貫して管理する点で共通する SPA<sup>1</sup> (Specialty Store Retailer of Private Label Apparel) モデル（以下 SPA）との比較分析を行ない、両者の差異を明確にする。

D2C は、2007 年前後にアメリカで誕生した、顧客に直接商品を販売するオンライン発のビジネスモデルである<sup>2</sup>。日経クロストレンドが作成する「トレンドマップ 2020 冬」のマーケティング部門において、EC (Electronic Commerce : 電子商取引) や SDGs (持続可能な開発目標) などのワードが上位を占める中、D2C は最も将来性スコアを伸ばし、近年注目を集めている。D2C は明確な定義が為されていないが、しばしば「オンライン SPA」と呼ばれ<sup>3</sup>、EC サイトを用いて販売を行なう SPA とも認識される。

しかし、D2C 企業である Factelier (以下ファクトリエ) は、EC サイトをメインチャネルとしながらも、商品の試着が可能な実店舗を全国に 3 店舗展開している (2020 年 10 月 5 日時点)。一方、SPA 企業である UNIQLO (以下ユニクロ) は、2020 年 8 月時点の自社 EC サイトでの売上高が全体の 11.6% であり、今後は年率 30% 増の成長を目標に、EC サイト

---

<sup>1</sup> 「製造から小売までを垂直統合した製販統合型の販売業態」[平井 (2016), 25 頁]。

<sup>2</sup> 日経 BP 「日経クロストレンド『トレンドマップ 2020 冬』を発表」

<https://www.nikkeibp.co.jp/atcl/newsrelease/corp/20200323/> (2020/10/05 アクセス)。

<sup>3</sup> 日本ネット経済新聞「日本版『D2C』続々/市場開拓の手法として大手も注目」

<https://www.bci.co.jp/netkeizai/article/4587> (2020/10/05 アクセス)。

での販売の拡大を目指すと述べている<sup>4</sup>。このように、実店舗を持つD2C企業やECサイトを持つSPA企業も存在しており、D2Cを単にECサイトをメインチャネルとしたSPAと断言することはできない。

D2Cに関して、医薬品の販売を対象にした研究(Hollon, Matthew F., 2004)や、農家自身が管理する直売所を対象とした研究(Schmit,T.M., Lucke,A., Hadcock,S.E., 2010)は行なわれているが、D2Cのビジネスモデルとしての特徴に焦点を当てた研究はほとんど行なわれていない。その上、SPAとD2Cの比較分析を行なった研究もいまだ存在しない。

以上を踏まえ、D2CをSPAと比較し、D2Cの持つ特徴について新たな知見を得ることは、今後の企業形態のあり方にも大きく影響を与えると考えられる。本稿の構成は次のようになる。第2章では、SPAとD2Cの両者について、その定義と誕生背景についてまとめ、第3章では、研究の方法を提示する。第4章では、企業事例を基に両者の特徴についてまとめ、比較分析を行ない、明らかとなった両者の差異からD2Cの特徴について更に考察を行なう。第5章では、本稿の結びとして総括を記す。

## II. SPAとD2Cの概要

### 1. SPAの概要

比較対象として取り上げるSPAについても様々な見解があり、本稿では一貫した論を展開するために再定義する。SPAについて、苗〔苗(2013), 56頁〕は「小売計画にしたがって、自社ブランドを企画・生産・販売を行なう、いわゆる川上から川下までを一貫して管理する仕組み」と述べ、また、池田〔池田(2003), 36頁〕は「自社企画商品を生産し、直営の小売店舗で販売する業態を内部に持つアパレル企業」と述べた。以上を踏まえ、本稿ではSPAを「企画・生産・流通・販売を自社で一貫して管理するビジネスモデル」と定義する。

SPAは、アメリカの大手衣料品ブランドであるGAPのドナルド・フィッシャー会長が、1987年の株式総会において、自社が開発したモデルを「Specialty Store Retailer of Private Label Apparel」として発表したことに端緒をなす。同総会に出席した織研新聞社の記者がこのモデルを「SPA」と略し、1987年5月30日付の紙面に掲載した(山崎, 2010)。

SPAの普及した背景について、李(2009)は以下のように述べている。GAPは、1980年代半ば頃から、設立時に取り扱っていたリーバイス(Levi Strauss & Co.)のジーンズ

---

<sup>4</sup> FAST RETAILING アニュアルレポート2019

<https://www.fastretailing.com/jp/ir/library/pdf/ar2019.pdf> (2020/10/05アクセス)。

を徐々に店頭から排除し、代わりに自社の PB（プライベート・ブランド）<sup>5</sup>商品を導入した。同社は小売企業でありながら、企画などのメーカー機能の内部化や、人件費が安い地域の工場への生産委託、大規模な販売促進等を行ない、同一企業がサプライチェーン各機能をコントロールする、従来にはない新しいビジネスモデルを作り上げた。このモデルが確立された後、GAP はカジュアルウェアの普及に伴ない、大量生産・大量販売によるコスト優位性を追求し、急速に店舗を展開し、大きく成長を遂げた。GAP が確立したこのビジネスモデルを、他のアパレル企業が模倣したことで、SPA 企業が次々と増加していった。

また、従来のアパレル産業の生産と流通の仕組みは、流行や天候要因などの不確実性に対応するために、リスクの分担や、多段階にわたる取引構造を形成していた。しかし、消費者ニーズの多様化や商品ライフサイクルの短期化により、従来の仕組みが円滑に機能しなくなり、大量の在庫ロスや機会ロスが生じるという問題が起きた。そのような状況に対して、サプライチェーンを垂直統合した SPA は、生産と販売の同期化を図り、需要変動に迅速かつ柔軟に対応する仕組みを構築したことで、これらの問題を解決した。また、中間業者を省き流通コストを削減したこと、低価格化を実現した（李、2009）。

このように、GAP によって創始された SPA は、他企業の模倣によって急速に普及し、在庫ロスや機会ロスといった問題を解決するモデルとして確立した。また、SPA の採用による生産と販売の同期化は、安価で需要変動に対応した製品の開発を可能にしている。

## 2. D2C の概要

D2C について、日経 MJ 「『日経 MJ』2017 年 3 月 31 日、6 頁」は、「ブランドづくり、商品の企画、プロモーション、そして販売まで全て 1 社で担うモデル」と示し、日本経済新聞 「『日本経済新聞』2018 年 8 月 27 日朝刊、7 頁」は「自ら企画した商品を消費者に直接届け、諸費用を削減した値ごろ感が特徴」のビジネスモデルだとした。さらに日本経済新聞では、D2C モデルは EC サイトでの販売が主流であることを指摘している。以上を踏まえ、本稿では D2C を「自社で企画・生産した商品を、仲介業者を介さず主に EC サイトで直接消費者に販売するビジネスモデル」と定義し、議論の出発点とする。

D2C 企業は、上述したファクトリエのように実店舗を持つケースもあるが、大部分が事業開始当初より EC サイトをメインの販売チャネルとしている。その上、SNS やインターネットブログ等を使った情報発信や販促活動も積極的に行なっており、佐々木（2020）は、D2C について「デジタルネイティブ」なビジネスモデルであると述べた。また、Dorman（2013）は、EC 化の進行に伴ない、マルチチャネルを用いる企業が増加し、実店舗だけでなく EC サイトなどのチャネルを通じて、消費者が商品を直接購入するようにな

---

<sup>5</sup> 「小売・卸売業者が企画し、独自のブランドで販売する」商品のこと [『日本経済新聞』2015 年 1 月 18 日朝刊、19 頁]。

ったことが、D2C の発展に影響を与えたと述べている。2019 年 9 月時点での日本のインターネット普及率は 89.8% であり、2010 年の 78.2% から 10% 以上の上昇を見せている<sup>6</sup>。また、EC 市場規模も 2010 年と比べると約 2.5 倍もの成長を遂げており<sup>7</sup>、2010 年代以降 D2C が日本でも広く普及したことを踏まえると（『日経 MJ』2018 年 11 月 26 日号），D2C はデジタル社会の進行に伴ない誕生したビジネスモデルであると考えられる。

このように、D2C はデジタル化を背景に誕生した、EC サイトをメインチャネルとするビジネスモデルである。しかし、D2C は実店舗を持つケースも多く、チャネルの違いだけで SPA との差異について明確に述べることはできない。よって以下では、ここまで概要を踏まえ、両者のより詳細な特徴について比較分析を行なう。

### III. 研究の方法

本稿は、探索的・説明的ケーススタディを方法論として用いる。須田【須田（2019）, 195 頁】によると、ケーススタディとは「“研究テーマ”に関して 1 つあるいは複数の研究対象に対する集中的なデータ収集によって他のどんな研究方法よりも研究対象に関して詳細に、そして全体像をつかむことのできる方法」である。また瀧谷（2009）は、Yin（1984）と Eisenhardt（1989）を引用し、探索的・説明的ケーススタディの特徴は事前に何らかの前提や確立された命題や仮説を持たずにケーススタディを開始すること、及び、現象における「どのように」「なぜ」といった説明の開発を目指すことであると述べた。本研究において、SPA または D2C を採用している全ての企業を調査し、全般的な分析をすることは困難であり、両者の特徴を一般化し、その全体像を捉えるには、少数事例の詳細な調査が妥当である。また上述したように、SPA と D2C の差異についての学術的研究はこれまで行なわれておらず、我々は仮説を設定せず探索的な研究を行なう必要がある。以上 2 つの理由から、本稿は探索的・説明的ケーススタディを用いた研究を行なう。

企業事例については、アパレル業界における SPA 企業と D2C 企業を 3 社ずつ挙げ、インタビュー調査から得た一次資料と、各社ウェブサイトや先行研究等の二次資料を基に両者の特徴を一般化し、その上で比較分析を行なう。インタビュー調査は二次資料から得た情報を基に半構造化インタビュー<sup>8</sup>を実施した。調査概要については、本稿の末尾に記載し

<sup>6</sup> 総務省「情報通信統計データベース」

<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05.html>  
(2020/10/05 アクセス)。

<sup>7</sup> 経済産業省「電子商取引実態調査」

[https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/statistics/outlook/r1\\_kohyoshiryo.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/statistics/outlook/r1_kohyoshiryo.pdf)  
(2020/10/05 アクセス)。

<sup>8</sup> 予め質問項目を決めて行なうインタビュー調査のこと【須田（2019）】。

ている。対象カテゴリーをアパレル企業とした理由は、比較対象である SPA が、アパレル企業の一形態のことを表わすためである。SPA は、商品カテゴリーを問わず、製造から販売までを自社で一貫して管理する企業を指す広義の解釈も存在するが（平井, 2018），本稿では SPA の本来の意味に基づき、両者ともにアパレル企業を選定した。

SPA 企業に関しては、業界サーチドットコムの調査による、2018 年から 2019 年のアパレル業界の売上高ランキングの中で、SPA を採用している上位 3 社を取り上げ、株式会社ファーストリテイリングの「ユニクロ」、青山商事株式会社の「洋服の青山」、株式会社ワールドの「OZOC」を調査対象とした。なお、業界サーチドットコムの調査では第 2 位に株式会社しまむらがランクインしているが、佐藤（2009）や藤原・藤森（2018）は、同社はメーカーや問屋から商品を仕入れる品揃え型小売業であり、SPA 企業ではないと述べているため、調査対象企業から除外した。D2C 企業に関しては、上記で選定した SPA 企業と商材を揃えるという理由で、株式会社オールユアーズの「ALL YOURS」（以下オールユアーズ）、株式会社 FABRIC TOKYO の「FABRIC TOKYO」、ライフスタイルアクセント株式会社の「ファクトリエ」を取り上げた。

2 つのビジネスモデルの比較検証を行なうにあたり、本稿ではビジネスモデルキャンバス（以下 BMC）を用いる。BMC は Alexander Osterwalder と Yves Pigneur によって提唱された、ビジネスモデルを定義するためのフレームワークであり、9 つの構成ブロックから成り立つ（Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, 2010, 小山龍介訳, 2012）。各構成ブロックの意味と配置を図表 1 に示した。

図表 1 ビジネスマネジメントキャンバス

パートナー	主要活動	価値提案	顧客との関係	顧客セグメント
ビジネスモデルを構築するサプライヤー やパートナー	価値を提案するのに必要となる 主要活動	特定の顧客セグメントに 向けて価値を生み出す 製品とサービス	顧客セグメントに対して どのような種類の関係を 結ぶのか	企業が関わる 顧客グループ
	リソース ビジネスモデルの実行に 必要となる資産		チャネル 顧客セグメントとどのよ うにコミュニケーション し、価値を届けるか	
コスト構造 ビジネスモデルを運営するにあたって発生するコスト		収益の流れ 企業が顧客セグメントから生み出す現金の流れ		

出所：Alexander Osterwalder, Yves Pigneur (2012), 木下訳, 14—51 頁を基に筆者作成。

岸上（2019）は、BMC の特徴は、顧客への価値提案を中心にビジネスモデル全体を面域で捉え、業界構造の理解を容易にする点にあると述べており、BMC を用いた分析は両ビジネスモデルの一般化を可能にすると考えられる。次章では、本章で取り上げた BMC を用いて各調査対象企業を分析し、SPA と D2C のビジネスモデルを一般化した上で、両者の比較

分析を行ない、D2C の特徴についてまとめる。

#### IV. D2C の特徴

##### 1. SPA の BMC 分析

ユニクロは、1974 年に事業が開始された、株式会社ファーストリテイリングの運営するブランドで、代表者は柳井正である。年齢、性別、人種などでターゲットを特定せず（顧客セグメント）、あらゆる人に向けた「LifeWear」を販売している（価値提案、収益の流れ）。また、企画・生産・流通・販売を自社で一貫して管理することで（主要活動）、低価格かつ高品質な商品を提供している。販売は実店舗を中心であるが、今後は EC サイトでの販売にも注力していくと述べており、販促活動に関しては、テレビ CM や新聞広告などのマス広告に加えて、公式アプリや公式 SNS による購入金額に応じたクーポンや商品情報の配信等を行なう（チャネル、顧客との関係）。小売業発のユニクロは、中国企業が経営する生産工場を管理し、徹底した品質管理を行なっている（パートナー）。加えて、大量生産による規模の経済性を活用し、材料のコストを低く保っている（リソース、コスト構造）。

洋服の青山は、1964 年に事業が開始された、青山商事株式会社の運営するブランドで、代表者は青山理である。卸売発であるため、メーカーと提携することで（パートナー）企画から販売までを自社で一貫して管理している（主要活動）。20 代から 60 代の幅広い年代をターゲットに（顧客セグメント）、スーツ、靴などのメンズアイテムや、レディースのリクルートスーツといった商品を展開する（価値提案、収益の流れ）。販売手段としては、実店舗を全国に 809 店舗展開し（2020 年 10 月 5 日時点）、自社 EC サイトや楽天市場などの EC モールも活用している（リソース、チャネル）。また、実店舗では顧客の声を収集し、コーディネートの提案を行なうなど、接客力を向上させる取り組みを行なっている。（顧客との関係）。中間マージン排除によるコスト削減の他、デジタル販促への移行による広告宣伝費の効率化と人員配置の見直しなどを進め、コスト構造の見直しを図っている（コスト構造）。

OZOC は、1993 年に事業が開始された、株式会社ワールド最初の SPA ブランドで、代表者は上山健二である。企画から販売までの一貫した管理を行ない（主要活動）、20 代女性を中心とした若年層をターゲットに（顧客セグメント）、豊富な種類の商品を販売している（価値提案、収益の流れ）。実店舗と自社 EC サイト以外にも ZOZOTOWN や Amazon といった EC モールでの販売も行ない（チャネル）、公式 SNS やメールマガジンで新商品やセールの情報を配信している（顧客との関係）。自社 EC サイトでは売り尽くしセールや、購入点数に応じたポイントの付与などを行ない、シーズン中の売り切りを目指す戦略をとっている（コスト構造）。また、POS データを活用することで、顧客の購買情報と需要変動を正確に把握し（リソース）、シーズン直前とシーズン中での縫製メーカー

への追加発注を可能にした。(パートナー) このように、OZOC は在庫リスクを低減させ、無駄なく多くの商品を提供するビジネスモデルである(コスト構造)。

以上 SPA 企業 3 社の調査を基に、SPA の特徴について BMC の観点から図表 2 のようにまとめた。

図表 2 SPA の BMC

パートナー	主要活動	価値提案	顧客との関係	顧客セグメント
小売 メーカー(工場) 卸売	企画・生産・流通・販売  リソース  大規模な物理的リソース 大量の顧客情報	価値提案  安価でトレンド性のある商品	価値説得  チャネル 実店舗 ECサイト テレビCM ウェブ広告 チラシ アプリ SNS イベント	マス市場
コスト構造	製販統合による中間マージン排除 規模の経済性	収益の流れ	商品及びサービスの購入、利用による収益	

出所：各種資料を基に筆者作成。

SPA 企業はマス顧客に対して(顧客セグメント)，安価でトレンド性のある商品を提供することで(価値提案)，顧客を獲得している。実店舗での販売や大衆に向けたテレビ CM などの販促活動を中心としながらも，近年は EC サイトや公式アプリ，SNS などのオンラインチャネルの利用にも注力している(チャネル)。SPA 企業は，企業側が生産した製品を，顧客に提供するという主体と客体の関係をとっており，西原・圓丸・鈴木(2020)は，このような関係を「価値説得」と表現した(顧客との関係)。また，大量生産・大量販売を行なう SPA 企業は，事業規模が大きい企業が多く，そのリソースも大規模なものである(リソース)。SPA 企業は小売発，メーカー発，卸売発といったパターンに分かれるため，機能部門ごとにパートナー関係を結びながら(パートナー)，企業全体としては企画から販売までを一貫して管理している(主要活動)。収益源は，商品及びサービスの購入，利用が中心である(収益の流れ)。また，SPA 企業は中間マージンの排除と規模の経済性の活用によりコストを低く保ち，安価な商品を販売していることから，コスト主導の構造であると言える(コスト構造)。

## 2. D2C の BMC 分析

オールユアーズは 2015 年に事業が開始された、株式会社オールユアーズの運営するブランドで、代表者は木村昌史である。在宅ワークの増加といった働き方の変化により、仕事と日常の服の境界線が曖昧になってきていることを受け、普段着のように着心地が良い上に仕事中も着用できる衣服の提供を目指している。また、トレンドに基づいた服ではなく、「すべてのブランド・サービス・形（かたち）が『あなた中心』であること」というビジョンを掲げ、顧客の個別ニーズに対応した衣服を提供する（価値提案）。広告活動はほとんど行なっておらず、友人や家族といった身近な人からの口コミで新規顧客を獲得している（顧客セグメント）。オールユアーズは企画した商品を自社 EC サイトで販売しており、実店舗は顧客の体験の場として捉えている（主要活動、チャネル）。また、クラウドファンディングを通して新商品の提案を行ない、ブランドの価値観に共感した人々からの支援を募る他（収益の流れ、コスト構造）、顧客との共催による「47 都道府県ツアー」や、商品について意見交換するイベントも実施している（リソース）。これらにより、オールユアーズは「企業と顧客」という関係性ではなく、顧客を「共にブランドを創り上げていく仲間」として捉えている（顧客との関係、パートナー）。

FABRIC TOKYO は 2014 年に事業が開始された、オンライン発のカスタムオーダーアパレルブランドで、代表者は森雄一郎である。FABRIC TOKYO は、高頻度でスーツを着用し、洋服に対するこだわりをあまり持たない 30、40 代の男性、といったペルソナ像<sup>9</sup>を掲げる（顧客セグメント）。また、自社のオーダーメイドスーツを「自分を知るスーツ」と題し、「Fit Your Life」というコンセプトのもと、サイズだけでなく生き方や価値観にフィットするビジネスウェアを提供する（価値提案、コスト構造）。商品の販売は自社 EC サイトのみで行ない、試着とサイズ採寸を目的としたショールーム機能を持つ実店舗も展開する（チャネル）。また、サブスクリプションサービスを用いた商品の修繕も行なうことで、顧客との長期継続的な関係を構築している（顧客との関係、収益の流れ）。EC サイトでは顧客の定量的情報を、実店舗では定性的情報を収集し、徹底した情報管理を行なっており、より正確な顧客の実像を得ることで個別ニーズへの対応を可能としている。その上、顧客データを基に網羅的アンケートやデプスインタビュー等を行ない、顧客の意見を反映させた商品開発も行なっている（パートナー）。また、社員教育にも注力しており、ブランドコンセプトを体現する社員の存在もブランドの資源と捉えている（リソース）。企画から販売までを一貫して管理することで中間マージンを省いた点や、実店舗はショールームとしてのみ機能するため在庫保有をする必要が無い点で、余分なコストをカットした運営が可能となっている（主要活動、コスト構造）。

<sup>9</sup> 「企業が提供する製品・サービスにとって最も重要で象徴的な顧客モデルのこと」[高井 (2014), 40 頁]。

ファクトリエは2012年に事業が開始された、ライフスタイルアクセント株式会社の運営するブランドで、代表者は山田敏夫である。日本の工場と直接提携することで、職人の情熱とこだわりが詰まった、語れる商品を提供する（価値提案、リソース）。企画から販売までを一貫して管理し（主要活動）、工場と顧客を直接結ぶことで、顧客は中間マージンが上乗せされていない価格で商品を購入でき、工場も自らの「工場希望小売価格」で適正な利益を確保できる（コスト構造）。双方への適正価格を重視する背景には、低下している国産アパレル産業比率を向上させるという目的があり、その企業理念に共感した人をターゲットとしている（顧客セグメント）。商品の販売は自社ECサイトで行なわれ、フィッティングルームとしての機能を持つ実店舗では、工場で使用される機械や生地を展示し、ブランドの世界観を顧客に伝える（チャネル、価値提案）。その上、店舗での会話、「工場体験ツアー」や「コットンプロジェクト」といった顧客参加型イベント、SNSを介した会話などを通じて、顧客との関係構築を行なっている（顧客との関係）。また、顧客と共にブランドを創り上げる「仲間」と捉え（パートナー）、ブランドだけでなく工場に対しても愛着を持たせることで、継続的な購買を促す。商品販売の他にも、クラウドファンディングを利用してすることで新たな事業や製品開発への資金を集めている（収益の流れ）。

図表3 D2CのBMC

パートナー	主要活動	価値提案	顧客との関係	顧客セグメント
顧客	企画・生産・流通・販売	顧客ニーズに対応してカスタマイズされた商品 意味的価値や経験価値	長期継続的 価値共創	ニッチ市場
	リソース 詳細な顧客情報 企業理念に精通した社員		チャネル 実店舗 ECサイト ウェブ広告 SNS イベント	
コスト構造 製版統合による中間マージン排除 価値提案の重視		収益の流れ 商品及びサービスの購入、利用による収益 クラウドファンディングによる収益		

出所：各種資料を基に筆者作成。

D2C企業は、明確なペルソナ像を設定し（顧客セグメント）、ニッチ顧客に向けてカス

タマイズされた商品や、意味的価値<sup>10</sup>、経験価値といった付加価値を提供している（価値提案）。販売はECサイトを中心に行ない、実店舗は顧客の体験やコミュニケーションの場と位置付けている（チャネル）。SNSを用いた顧客への個別対応やイベントの開催などによって、顧客とのコミュニティを形成しており（顧客との関係）、D2C企業にとって顧客はブランドを共創するパートナーだと言える（パートナー）。また、様々なチャネルを通じた詳細な顧客情報の収集に加え、ブランドの世界観を顧客に伝達するために社員教育にも注力している（リソース）。収益源は、商品及びサービスの購入、利用が中心であるが、クラウドファンディングによる資金調達も行なっている（収益の流れ）。D2C企業は、構造面ではSPA企業と同様に企画から販売までを一貫して管理することで（主要活動）、中間マージンの排除を可能にしているが、顧客とどのような関係を築き、どのような価値を提供するかに注力した、価値主導の構造であると言える（コスト構造）。

### 3. SPAとD2Cの比較分析

以上、BMC分析によって明らかとなったSPAとD2Cの特徴を、構成ブロックごとに図表4にまとめた。

図表4 SPAとD2Cの比較

	SPA	D2C
顧客セグメント	マス顧客	ニッチ顧客
価値提案	安価、トレンド性	カスタマイズされた商品、意味的価値や経験価値
チャネル	実店舗→ECサイト	ECサイト中心
顧客との関係	価値説得	長期継続的、価値共創
収益の流れ	商品及びサービスの購入、利用による収益	商品及びサービスの購入、利用による収益
リソース	物理的、知的リソース	知的、人的リソース
主要活動	企画、生産、流通、販売	企画、生産、流通、販売
パートナー	各機能部門	顧客
コスト構造	コスト主導	価値主導

出所：各種資料を基に筆者作成。

これらを踏まえ、SPAは市場シェア<sup>11</sup>の拡大を、D2Cは顧客シェア<sup>12</sup>の獲得を志向する

<sup>10</sup> 「客観的な評価基準による機能やスペックを超えて、顧客が主観的に意味づける価値」[延岡（2011），136頁]。

<sup>11</sup> 市場占有率。「1つの会社の売上高が、その業種の全国売上高にしめる割合」のこと〔河野（1964），5頁〕。

<sup>12</sup> 顧客の生涯価値（LTV：Life Time Value）からいかに価値を獲得していくかという戦略的概念〔村山（1999）〕。

ビジネスモデルである点で両者は異なると考えた。

SPA が、市場シェアの拡大を志向したビジネスモデルであると考えた理由として、マスマーケティングを行ない、市場浸透率を高めることに適している点が挙げられる。西原ら（2020）は、マスマーケティングの目標は、市場シェアの拡大及び最大化であると述べている。また、久保田（2020）は、市場シェア拡大に最も大きな影響を及ぼすのは市場浸透率<sup>13</sup>であるとしている。SPA は、マス市場をターゲットに、企画から販売までの一貫した管理によって、安価でトレンド性のある商品を提供している。この点で SPA は、より多くの顧客に自社商品の購買を促すことに注力していると考えられ、市場浸透率を高めることに適したマスマーケティングを行なうビジネスモデルであると言える。以上より、SPA は市場シェアの拡大を志向したビジネスモデルであると判断した。

対して D2C は、市場全体をターゲットとした市場シェアではなく、一顧客からどれだけの対価が得られるかを重視した顧客シェアの獲得を志向するビジネスモデルであると言える。丸山（2002）によると、顧客シェアの獲得には、顧客との深い関係構築による既存顧客の維持が必要であり、村山（1999）はその実現のために、優良顧客の識別を行ない、顧客データの管理による商品やサービスのカスタマイズと、顧客とのコミュニケーションを図る必要があると述べた。分析から分かるように、D2C は明確なペルソナ像をターゲットに、データ管理による個別ニーズへの対応や、SNS やイベントを通じた顧客とのコミュニケーションを行なうことで、顧客との長期継続的な関係構築を図っている。以上を踏まえ、顧客シェアの獲得を志向したビジネスモデルであることが、SPA と異なる D2C の特徴であると言える。

また D2C のこの特徴は、「コモディティ化」と「デジタル化」を受け企業がとるべき戦略という観点から、その重要性と汎用性についても説明できる。今日の市場においては、製品やサービスの「コモディティ化」<sup>14</sup>が急速に進み、企業は自ら創り出した価値を獲得、維持し、利益を上げ続けることが一層困難となっている（青木、2011）。アパレル業界は「ファッショニズム」が特徴として挙げられ、激しく変化する流行に対応することが求められてきたため（加藤、1998；池田、2003）、安価でトレンド性のあるファストファッションが台頭した。しかし、このことがアパレル業界全体での製品の同質化を生み、「コモディティ化」を引き起こした。その上、製品原価率の圧縮による品質の低下により、正

---

<sup>13</sup> 「その市場を構成する人々のなかで、ある一定期間内に一度でもそのブランドを購入したことのある人の割合」[久保田（2020），70 頁]。

<sup>14</sup> 「企業間での模倣行動や競争の結果、製品間の差別化可能性が失われ、同質化していく状況」[竹ノ内（2008），44 頁]。

規価格での販売が低迷し、価格競争に拍車がかかった<sup>15</sup>。

「脱コモディティ化」に向けて企業がとるべき戦略については様々な研究が為されている。青木（2011）は、楠木（2011）や延岡（2011）などの意見を基に、それについて、可視性の低い価値次元での差別化や、顧客のこだわりや自己表現といった主観的な意味的価値の充足、経験価値の向上と価値共創<sup>16</sup>の実現が重要であるとまとめた。

また、西原ら（2020）によると、従来の価値説得という顧客関係では、価値を創出する企業（主体）とそれを受容する顧客（客体）という立場が明確であり、企業の理想とするブランドアイデンティティと、顧客の認知の間に齟齬が生まれてしまうという課題があった。そのため、今日においては、企業と顧客の長期継続的な取引や関係を基盤とする価値共創が求められている。その上、インターネットの普及により情報源や情報の種類が増加し、企業と顧客間の情報格差や情報の非対称性が解消されたことが、価値共創の重要性をより一層高めた（廣田ら、2020）。さらに、RFM<sup>17</sup>やLTVなどのデジタル指標を用いた顧客の識別によって、個別ニーズに対応した戦略が可能となっている（西原ら、2020；廣田ら、2020）。また、廣田ら（2020）は、デジタル技術を用いて入手した多種多様なデータの中で、中長期的で不变性のある顧客の「価値観」に訴求する戦略を行なう必要があると言及した。

上述のようにD2Cは、明確なペルソナ像をターゲットに、個別ニーズに対応してカスタマイズされた商品と、意味的価値や経験価値などの付加価値を提供している。また、ブランドの世界観への共感やSNSやイベントを通じた関係構築により、顧客との価値共創を図っている。「コモディティ化」と「デジタル化」に対応した、可視性の低い次元での価値提供、顧客との長期継続的な関係構築、価値共創の実現、個別ニーズへの対応といった戦略は、D2Cの特徴と共に多くの点が非常に多く、この2つの現象は、D2Cの発展に大きく影響していると考えられる。このように、市場の課題や社会変化に柔軟に対応したビジネスモデルである点で、D2Cの重要性は非常に高い。

また、SPA企業であるユニクロも、近年ではEC化にも注力しており、デジタルコンテンツを利用した販促活動も積極的に行なっている。その上、「UNIQLO UPDATE」とい

---

<sup>15</sup> 経済産業省 製造産業局「第1回アパレル・サプライチェーン研究会（論点資料）」  
[https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/seizou/apparel\\_supply/pdf/001\\_03\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/seizou/apparel_supply/pdf/001_03_00.pdf)  
(2020/10/05 アクセス)。

<sup>16</sup> 企業と消費者との相互作用による価値の共同創造、共同創発のこと〔西原・圓丸・鈴木（2020）〕。

<sup>17</sup> 直近購買日を指すリーセンシー（Recency）、購買頻度を指すフリークエンシー（Frequency）、購買金額を指すマネタリー（Monetary）から構成され、優良顧客識別に利用される指標〔西原・圓丸・鈴木（2020）〕。

う取り組みでは、顧客の声を反映させた商品の改善を行ない、顧客との価値共創を図っている。また、青山商事はこれまで市場シェア拡大のために、定番スーツ中心による大量生産・大幅値引きを中心に、中長期的な目標よりも短期的な現在の売上を重視していたが、消費者のライフスタイルの変化などを背景に、今後は全ての基準を顧客目線とすることで、顧客一人一人の LTV の最大化を志向している。

このように、近年では SPA 企業も、市場の課題や社会変化への対応に注力しており、D2C と類似した戦略をとり始めている。「コモディティ化」や「デジタル化」といった現象は、あらゆる市場や業種における共通命題であり、D2C の重要度は更に高まり、今後も普及していくと考えられる。

## V. おわりに

本稿は、近年注目を集める D2C の特徴を明らかにすることを目的に、企画から販売までを一貫して管理する点で共通する SPA とどのように異なるのか、という観点から BMC を用いた両者の比較分析を行なった。

分析結果から、SPA が市場シェアの拡大を志向するビジネスモデルであるのに対し、D2C は顧客シェアの獲得を志向するビジネスモデルであると結論付けた。顧客シェアの獲得を志向したビジネスモデルであることこそ、SPA と異なる D2C の特徴である。また、D2C は、現在の「コモディティ化」や「デジタル化」へ対応した戦略とも共通する点が多く、様々な市場や業種において、重要なビジネスモデルであると言える。

これらの結果は D2C に関する研究において大きな理論的貢献であると考えられる。これまで SPA との比較から、D2C の特徴を明らかにすることを目的とした学術的研究は行われてこなかった。その意味で本稿の内容は今後の企業形態のあり方に大きく影響を与える貴重な研究だと言えるだろう。

しかし、本稿の課題は 2 つある。1 つ目は、SPA との比較分析を行なったことから、調査対象をアパレル業界のみに絞った点にある。D2C 企業の中にはアパレルの他にも、化粧品や食品を取り扱う企業も存在するため、異なるカテゴリーを含めた場合に同様の結果が得られるとは言い切れない。2 つ目は、本稿における事例研究は定性データを基にしているため、信頼性や外的妥当性に欠けるという点である（須田、2019）。

以上のような課題があるものの、本稿では SPA と D2C の関係性に関する研究に新たな知見を得ることができた。今後は前述の課題を踏まえ、より精緻化された研究を行なう必要がある。

## 謝辞

本稿の執筆にあたり、ご協力いただいた株式会社 FABRIC TOKYO ならびに株式会社オ

ールユアーズの関係者の皆様に感謝の意を表わす。なお、本稿の内容はすべて筆者らの解釈についてまとめたものであり、質問票並びにインタビューの事実関係に誤解がある場合にはすべて我々の責任である。

■調査概要（所属部署・職位はインタビュー当時のものである。）

株式会社オールユアーズ 執行役員 中込勇斗氏 (2020/08/06)

株式会社 FABRIC TOKYO 社長室 広報 高橋政裕氏 (2020/08/11)

■参考文献

- ・ Alexander Osterwalder, Yves Pigneur (2010), *Business Model Generation*, Wiley. 小山龍介訳 (2012)『ビジネスモデルジェネレーション』, 翔泳社。
- ・ Dorman, A. J. (2013) , *Omni-channel retail and the new age consumer: an empirical analysis of direct-to-consumer channel interaction in the retail industry*, Claremont Colleges.
- ・ Hollon, Matthew F. (2004), "Direct-to-consumer marketing of prescription drugs, " *CNS drugs* 18.2, p.69—77.
- ・ Robert K.Yin (1994), *Case Study Research*, SAGE Publications. 近藤公彦訳 (1996)『ケーススタディの方法』. 千倉書房。
- ・ Schmit,T.M., Lucke,A., Hadcock, S. E. (2010), "The Effectiveness of Farm-to-Chef Marketing of Local Foods: an Empirical Assessment from Columbia County, NY," Cornell University.
- ・ 青木幸弘 (2011)『価値共創時代のブランド構築—脱コモディティ化への挑戦』ミネルヴァ書房。
- ・ 池田真志 (2003)「製販統合型アパレル企業の生産・流通体制」,『経済地理学年報』第49巻第3号, 34—47頁。
- ・ 加藤司 (1998)「アパレル産業における『製販統合』の理念と現実」,『季刊経済研究(大阪市立大学)』21巻2号, 97—117頁。
- ・ 岸上剛 (2019)「物流スペース活用型事業の価値提案と実践—デジタル化とシェアリング視点によるプラットフォーム活用—」,『開発工学 vol.39 No.1 2019』, 69—73頁。
- ・ 楠木建 (2011)「イノベーションとマーケティング—価値次元の可視性と価値創造の論理—」『マーケティングジャーナル』30巻3号, 50頁—66頁。
- ・ 久保田進彦(2020)「デジタル社会におけるブランド戦略—リキッド消費に基づく提案—」,『マーケティングジャーナル』39巻3号, 67頁—79頁。
- ・ 河野豊弘 (1964)「市場占有率」,『学習院大学経済論集』, 5—37頁。
- ・ 佐々木康裕 (2019)『D2C「世界観」と「テクノロジー」で勝つブランド戦略』NEWS PICKS

PUBLISHING。

- ・佐藤芳彰（2009）「小売業の発展は流通システムをどのように変化させたか」、『経営論集（北海学園大学）』7卷第2号、155—169頁。
- ・瀧谷覚（2009）「マーケティング研究におけるケース・スタディの方法論」、『マーケティング科学の方法論』第6章、111—139頁。
- ・須田敏子（2019）『マネジメント研究への招待』中央経済社。
- ・高井紳二（2014）『実践ペルソナ・マーケティング』日本経済新聞出版社。
- ・竹ノ内玲子（2008）「脱コモディティ化の戦略—Alpargatas社のブランド構築—」、『日本情報経営学会誌』28卷3号、43—50頁。
- ・田中辰雄（2002）「モジュール化と長期技術サイクル」、『赤門マネジメント・レビュー』2卷2号、55—83頁。
- ・西原彰宏・圓丸哲麻・鈴木和宏（2020）「デジタル時代におけるブランド構築—ブランド価値協創—」、『マーケティングジャーナル』39卷3号、21—31頁。
- ・『日経MJ』2017年3月31日、6頁、「直販の大本命『D2C』が来た」。
- ・『日経MJ』2018年11月26日号、15頁、「ネット直販特化の米新興ブランド、D2C、ニッチを攻める、スーツケース、化粧品、ペンキ…、こだわり+値ごろ感に指示」。
- ・『日本経済新聞』2015年1月18日朝刊、19頁、「デュアル・ブランド戦略 矢作敏行編著」。
- ・『日本経済新聞』2018年8月27日朝刊、7頁、「新興ネットアパレル活況」。
- ・延岡健太郎（2011）『価値づくり経営の論理』日本経済新聞出版社。
- ・平井秀樹（2016）「『SPA論』に関する一考察—『流行論』を基軸として—」、『経済科学論究』第13号、25—36頁。
- ・平井秀樹（2018）「流行と製品開発—アパレル産業の製品開発モデルを事例として—」。
- ・廣田章光・大内秀二郎・玉置了（2019）『デジタル社会のマーケティング』中央経済社。
- ・藤田猛・石井淳蔵（2000）「ワールドにおける生産と販売の革新」、『国民経済雑誌』第182卷、49—67頁。
- ・藤原美佳・福森護（2018）「ファストファッションにおける消費行動の分析—シングルソースデータを用いたブランド比較を通して—」、『繊維製品消費科学』第59卷12号、948—955頁。
- ・丸山一彦（2002）「既存顧客維持戦略の有効性と必要性」、『成城大学経済研究』158卷393—415頁。
- ・苗苗（2013）「多様なSPAの発展性—中国アパレル企業オルドカシミア・グループを素材として—」、『社会システム研究』第27号、51—79頁。
- ・村山哲治（1999）『実践！One to One マーケティング』IDG コミュニケーションズ。
- ・山崎光弘（2010）『増設版 現代アパレル産業の展開』繊研新聞社。

- ・矢作敏行（2015）「商いの精神と『仕組み』革新（3）：製造小売業モード—イケアとユニクロー」，『経営志林』第52卷第3号2015年10月，29—51頁。
- ・李雪（2009）「アメリカにおけるSPAモデルの生成と発展—ギャップの事例研究—」，『早稲田商学』第420・421合併号2009年9月，127—169頁。

[Web ページ]

- ・ALLYOURS ウェブサイト <https://allyours.jp/> (2020/10/05 アクセス)。
- ・FABRIC TOKYO ウェブサイト <https://fabric-tokyo.com/> (2020/10/05 アクセス)。
- ・Factelier ウェブサイト <https://factelier.com> (2020/10/05 アクセス)。
- ・FAST RETAILING アニュアルレポート 2019 <https://www.fastretailing.com/jp/ir/library/pdf/ar2019.pdf> (2020/10/05 アクセス)。
- ・PORTER PRIZE「受賞企業・事業レポート 株式会社ファーストリテイリング ユニクロ事業」<https://www.porterprize.org/pastwinner/2009/12/02111044.html> (2020/10/05 アクセス)。
- ・青山商事ウェブサイト <https://www.aoyama-syouji.co.jp> (2020/10/05 アクセス)。
- ・オゾック公式オンラインストア <https://store.world.co.jp/s/brand/ozoc/> (2020/10/05 アクセス)。
- ・株式会社ワールドウェブサイト <http://corp.world.co.jp> (2020/10/05 アクセス)。
- ・経済産業省「電子商取引実態調査」[https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/statistics/outline/r1\\_kohyoshiryo.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/statistics/outline/r1_kohyoshiryo.pdf) (2020/10/05 アクセス)。
- ・経済産業省 製造産業局「第1回アパレル・サプライチェーン研究会（論点資料）」[https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/seizou/apparel\\_supply/pdf/001\\_03\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/seizou/apparel_supply/pdf/001_03_00.pdf) (2020/10/05 アクセス)。
- ・業界サーチドットコム <https://gyokai-search.com/4-apparel-uriage.htm> (2020/10/05 アクセス)。
- ・総務省「情報通信統計データベース」<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05.html> (2020/10/05 アクセス)。
- ・日経BP「日経クロストレンド『トレンドマップ2020冬』を発表」  
<https://www.nikkeibp.co.jp/atcl/newsrelease/corp/20200323/> (2020/10/05 アクセス)。
- ・日本ネット経済新聞「日本版『D2C』続々/市場開拓の手法として大手も注目」<https://www.bci.co.jp/netkeizai/article/4587> (2020/10/05 アクセス)。
- ・ユニクロウェブサイト <https://www.uniqlo.com/jp/ja/> (2020/10/05 アクセス)。
- ・ライフスタイルアクセント株式会社ウェブサイト <http://www.lifestyleaccent.co.jp> (2020/10/05 アクセス)。