

D2C ビジネスモデルの解明

－ Warby Parker の事例を中心にして－

金澤敦史・菊池一夫・大下 剛・町田一兵

目 次

1. はじめに
2. D2C の規定とその問題点
3. 事例研究：Warby Parker
 - 3-1. Warby Parker の発展とビジネスモデル
 - 3-2. Warby Parker の Home Try-On
 - 3-3. ショールーム店舗の出店
 - 3-4. システム開発
 - 3-5. Warby Parker のサプライチェーン
 - 3-6. 社会活動
 - 3-7. Warby Parker を支援する企業群
4. Warby Parker のビジネスモデルとロジスティクスの意義
5. 議論と考察
6. サプライチェーン概念のリフレーミング
7. むすびに

キーワード：D2C, オムニチャネル, 物流, Warby Parker, S-D ロジック

1. はじめに⁽¹⁾

近年、流通を取り巻く環境は大きく変化している。とりわけ情報通信技術の発展は目覚ましく、2018年にはインターネットの利用者は世界人口の半数を超えているといわれる（Internet Trends 2019）。こうしたインターネット利用者の増大によって、インターネット通販の売上が増大している。たとえば2017年にイギリスではEC化率は15%超、中国では20%超である。そしてアメリカのEC化率

は2018年に15%に達した（Internet Trends 2018）。わが国のEC化率は2018年に6%を超えて、さらに上昇傾向にある（経済産業省2020）。今般のコロナ禍において消費者の買物動向がインターネット通販にシフトすることでこの傾向はますます顕著になっている。

情報通信技術の発展に伴うインターネット利用の一般化によって、従来の店舗でのショッピングから、自宅や移動中など場所と時間に制約されることのないインターネットを介した買物へと消費者の情報取得活動や購買行動は多面的になってきており、このような環境の変化は従来の小売ビジネスの在り方にも変化を求めている。

他方でインターネット通販専門家（インターネット・ピュア・プレイヤー）もリアル店舗の運営に乗り出している。たとえばAmazon

(1) 本研究は、第37回日本物流学会全国大会（オンライン開催）（2020年9月20日、専修大学）で報告した内容（菊池一夫・大下剛・金澤敦史・町田一兵「D2C ビジネスモデルの解明－Warby Parkerを中心にして－」）をまとめたものである。本稿を作成するにあたり、コメントをいただいた方々に御礼申し上げる。

は2017年にWhole Foods Marketを買収した。そして2018年に無人食料品店舗のAmazon GOを一般公開した。

このようにAmazonの動向が注目されるが、これに先駆けて、インターネット通販専門者のなかでもD2C(Direct to Consumer)と呼ばれる企業群が現れている。これらのD2C企業はインターネットを活用して中間業者を排除し、消費者と直結し、好業績を短期的に達成したものもある。INSIDER INTELLIGENCEによれば、2020年には、アメリカのD2Cの売上高がeコマース総売上高の177.5億ドルを占め、前年比24.3%増となると予測されている⁽²⁾。

たとえば、D2Cの著名な企業としては、2014年に創業したニューヨークの化粧品ブランドのGlossier、2010年に創業のニューヨーク発の眼鏡ブランドのWarby Parker、2014年に創業の寝具マットレス・ブランドのCasperなどが挙げられている(KDDI総研2019)。また、消費者とインターネット上で直結するD2C企業においてもリアルな常設店舗や期間限定でリアル店舗として出店するポップアップ・ストアを展開するものもある。

このように、D2C企業のうちでいくつかの企業はリアル店舗に参入し、オムニチャネル化を図っている。しかしインターネット通販の成長を受けて注目されるD2Cのビジネスモデルについては学術上、検討が十分になされていない。これまでD2Cについては実務家による議論が多くなされ、また雑誌や記事に掲載されているものの、D2Cの特定の側面に着目したものが多く、ビジネスモデル全体について言及するものは少ないといえよう。

そこで本研究ではD2Cのビジネスモデルについて、事例研究を通じて明らかにすることを目的とする。そしてS-Dロジック(Vargo and Lusch 2017)の考え方を適用して、従来のG-Dロジックで捉えられる価値連鎖型のサプライチェーン概念を、顧客経験を基軸とするサービス・エコシステムを通じた価値共創としての価値星座型のサプライチェーン概念としてリフレーミ

ングする。

2. D2Cの概念規定とその問題点

D2Cについては学術的な議論よりもむしろ実務家の間で多様な議論が展開されている。それらの見解を整理すると、以下ようになる⁽³⁾。

- ① D2Cは、“direct to consumer”の略であり、製造業者が消費者と直結するビジネスモデルと称される。
- ② D2Cは独自製品を提供する。
- ③顧客と直結できることからCRMによって顧客データを収集・分析できる。
- ④ D2Cはインターネットに慣れ親しんだミレニアル世代をターゲットにする傾向がある。
- ⑤ D2C企業はスタートアップ企業が多く、その起業家の動向に焦点が置かれやすい。

上記で指摘されるD2Cの概念は他のビジネスモデルでも見受けられることがあり、曖昧であるといえる。例えば、①について、消費者とD2C企業が直結しているという定義は、マーケティング・チャネル論で議論されるところのチャネルの長短基準の議論を彷彿させる。そしてD2C企業と消費者が直結して、流通コストを削減できることが競争優位性として挙げられている。

しかし上記の点で、スタートアップ型D2Cには製造機能をアウトソーシングしている事例も数多くあり、必ずしもD2Cは製造業者に限定されるわけではない。またマーケティング・チャネルにおいて小売業者は消費者に直結しており、この意味では小売業者もD2C企業と捉えることができる。

②については、SPAのようにオリジナルなPB商品を開発している企業とD2Cとの相違点は明確ではない。③については、CRMを実装し、展開している企業はD2Cだけではないといえる。④については、ミレニアル世代をター

(2) Direct-to-Consumer Brands 2020 - Insider Intelligence Trends, Forecasts & Statistics (emarketer.com) (2020年3月6日最終閲覧)

(3) <https://blog.btrax.com/jp/d2candbigcompany/> および <https://www.fastgrow.jp/articles/direct-to-consumer-5> (2020年7月7日最終閲覧)

ゲットにしている企業は D2C だけではない。

そして⑤については、近年では LION, サザビーリーグなど大手企業も D2C ビジネスを立ち上げており、必ずしもスタートアップ企業に限られるものではない。

こうした D2C の概念的な不明確さといった諸問題を解決するために、本研究では事例研究を採用する。事例の詳細な検討を通じて D2C 企業のビジネスモデルの特性を解明していく。本研究では D2C の先端事例（田村 2006）として挙げられる Warby Parker を取り上げる（KDDI 総研 2019）。同社は 2015 年にアメリカのビジネス誌『First Company』で最も革新的なビジネス企業ランキングで 1 位になっている。本研究では、企業ウェブサイト、各種の雑誌記事や佐々木（2020）などの二次情報をもとに、それぞれにおいて部分的に記載された同社のビジネスモデルの内容を再構成および統合することによって同社のビジネスモデルの理解を図っていく。

3. 事例研究：Warby Parker

3-1. Warby Parker の発展とビジネスモデル

Warby Parker は、ウォートンスタールのベンチャー創業基金の支援を受け、オンラインのみで事業をスタートさせた眼鏡販売事業者である。事業をオンラインの直販に限定することで中間流通費や広告・宣伝費用を抑制し、他社と比較してかなりの低価格（通常の 1/4 程度⁽⁴⁾）である 95 \$ での眼鏡販売を可能にした。現在では、多様な価格ラインでのデザイン性の高い製品の提供や、ポップアップ・ストアの展開、常設のショールーム店舗の展開などの事業規模を拡張しており、D2C のビジネスモデルによって成長を遂げた先端事例であるといえる。

Warby Parker は、2010 年 2 月にニューヨークで設立された（Warby Parker 2018）。起業する契機として、ペンシルバニア大学ウォートンスタールの大学院生であった 4 人の創業者のうちの 1 人が、旅行中に眼鏡を無くした。その後

1 か月間、眼鏡なしの不便な生活を過ごした際に、眼鏡の販売価格の高さに不満を覚えたのが、インターネットによるオンライン販売を始めるきっかけであった。これが同社の創業への強烈な想いとなる。当時の眼鏡は、アメリカでの市場規模は 300 億ドル以上であったが、オンラインで一般的に販売されておらず、値段は高価なものであった。特にブランドの眼鏡は高価格であり、同社の創業者は眼鏡が iPhone の価格ほど高価であってはならないと考えていた。また顧客が眼鏡を購入する際には眼科医の処方箋が制度として必要である（佐々木 2020）。

ブランドの眼鏡の生産は Luxottica による独占的な状態に置かれており、Luxottica は高価格により高収益体制を確立していた。

このように同社の創業者は眼鏡の価格の高さに疑問を持った。そして、インターネットの操作に長け、節約志向で社会問題に関心の高いミレニアル世代をターゲットに眼鏡のオンライン販売の可能性を探っていた。

同社の社名は、アメリカの作家であるジャック・ケルアックの未完の作品の 2 人の登場人物の名前からとったものである。ビート・ジェネレーションを代表するジャック・ケルアックの文学、ヒッピー的な精神性は Warby Parker の創業者に影響を与えており、同社の世界観の基底に置かれている（佐々木 2020）。

3-2. Warby Parker の Home Try-On

Warby Parker 創業時には眼鏡をオンラインで販売するという事業コンセプトには、ある問題があった。それは、眼鏡は顧客の視力に合わせたレンズの調整が必要であり、また試着によってかけ心地を確認することが当たり前と思われていたため、インターネット販売にあたっての消費者の不安、すなわち知覚リスクが生じていた。そのため、オンライン専業であった Warby Parker はリアル店舗以上に顧客にとって快適な眼鏡の購買体験を提供しなければならなかった。

この点に関して Warby Parker は試着を顧客の購買プロセスに組み込み、眼鏡のサンプルを顧客の自宅に送り、その後返却してもらうと

(4) KDDI 総合研究所 (2019) R&A8 月号

いう顧客接点を意図的に導入することによって問題点を解決した。具体的には、顧客は5つの試着用のフレームをオンラインで注文して、実際に自宅でかけ心地を試し、気に入ったフレームを購入する仕組みであり、“Home Try-On”と呼ばれる。顧客は眼鏡のフレームのサンプルの試着に際して、発送と返却の送料は支払わなくてよい。サンプルの発送と返送にかかる料金は無料となっている。つまり、このプログラムの物流コストはWarby Parkerの負担になっている(KDDI総合研究所2019)。

Home Try-Onのプログラムを通じて、Warby Parkerは顧客との接点を構築し、同社のCRMを通じて顧客情報を蓄積していった。顧客接点を盛り込んだ顧客購買経験の提供により、Warby Parkerは、顧客の居住地域、試着されたアイテム、購入されたアイテム、リピート率、平均購入個数などのデータを収集することができるのである(佐々木2020)。

また購買前後の顧客接点において、感謝のメッセージが記載され返却までのプロセスが説明されているパッケージや、製品の写真やきれいなフォントのメッセージが入った丁寧なメールを複数回顧客に提供している。さらに、顧客が試着しても購入しない場合でもお礼のメールを送付するなど、顧客接点を重視している(佐々木2020)。

Home Try-Onのプログラムには#warbyometryronというInstagramのハッシュタグがあり、顧客が眼鏡を試着した写真をアップロードできるようになっている。顧客は自宅に届いた5つの眼鏡を試着し、自撮写真をInstagramに投稿する。このハッシュタグをフォローする同社のフォロワーから投票を集めることができ、自身に似合っているかどうかの評価を受けたり、Warby Parkerからの返信をもらえたりする。こうした仕組みを通じて眼鏡を購入する際の知覚リスクを低減させ、楽しい購買経験を創出している⁽⁵⁾また、Warby ParkerではHome Try-Onの商品を試着した様子をSNSに投稿することが推奨されており、例え

ばYouTube上の試着動画では、2017年現在で56万件の動画がアップロードされている⁽⁶⁾。

つまり、顧客はFacebook, Twitter, Instagram, Tumblrなどのソーシャルメディアを通じて、Warby Parkerと直接交流できる⁽⁷⁾ことにより、ブランドがSNSやメールといったインターネット上のツールを通じて直接、顧客とさまざまな顧客接点で相互作用している。さらに、2019年には同社は拡張現実技術を適用して、顧客は購入前に眼鏡を仮想で試着できるアプリを導入している。

3-3. ショールーム店舗の出店

2010年の創業時に同社はHome Try-Onのプログラムを策定していたため、リアル店舗の出店計画を有していなかった。しかし、Home Try-Onが始まると注文が殺到し、在庫切れとなり、同プログラムが一時中断になってしまった。顧客からは試着の要望が殺到し、同社はニューヨークの本社があるアパートに顧客を呼んで眼鏡を試着してもらうことになった。この経験は同社にとってリアル店舗によって顧客とのリレーションシップを構築する重要性を気づかせた。このことは同社のポップアップ・ストアとショールーム店舗の展開に影響を与えていく(Stephens 2017)。

この後、2012年からWarby Parkerはスクールバスを改良したポップアップ・ストアを全米の主要都市に18か月巡回させ、テスト・ストアとして出店候補の場所を探索した。2013年にはニューヨークのソーホーのガレージにポップアップ・ストアを開店させた。さらに2015年にノードストローム百貨店と提携し、ポップアップ・ストアを出店している。

そして常設のショールーム店舗はレンガ造りで書店を彷彿させるデザインであり、同社の世界観が創出されている⁽⁸⁾。

ショールーム店舗では顧客は眼鏡の「試着のみ」行い、気に入った場合には店内のiPadを

(5) www.referralcandy.com/blog/warby-parker-marketing-story/2020/ (2020年6月4日最終閲覧)

(6) KDDI総合研究所(2019)R&A8月号

(7) <https://www.cleverism.com/company/warby-parker/>

(8) <https://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2016/05/23/the-five-warby-parker-retail-customer-experience-secrets-that-you-need-to-steal/#20fb736a1952> (2020年8月25日最終閲覧)

通じて注文を行い、商品は配送される。したがってショールーム店舗に商品在庫は置かれていない。同店舗では、簡易フォトブースが設置されており、近眼の顧客であっても、試着したメガネが似合うかどうかを確認することができる(佐々木 2020)。つまり、顧客はショールーム店舗で見本の眼鏡をかけ試着するが、店舗には商品在庫がなく、顧客は店内のデバイスを通じて注文し、流通センターから商品が発送される。

このようにインターネット・ピュア・プレイヤーとしての D2C 企業がリアル店舗を持つことに対して、当初は業界で疑念が起こったが、Warby Parker はリアル店舗でしか眼鏡を購入しない顧客が 30% いることを調査で確認した⁽⁹⁾。そこでショールーム店舗では露出度を高め、新規顧客を開拓することが期待された。また顧客の買物行動への理解、リアル店舗のコンバージョン率の高さ、そして顧客の口コミがさらなる顧客を呼ぶことも期待された。つまり同社は顧客にとって特別な瞬間(楽しい顧客経験)を意識してショールーム店舗を展開しているのである⁽¹⁰⁾。

Bell et al. (2018) によれば、ショールーム店舗の出店によって、当該店舗商圏の全体の売上が 7.4%、オンラインチャネル経由の売上が 2.9% 増加した。ショールーム店舗はブランド認知によるオンライン売上増にも寄与する結果が示された。また、ショールーム店舗がサンプリングチャネルとして機能することで、過度なサンプル送付(15 \$ の費用が掛かる Home Try-On) が不要になり、返品率が下がり、オペレーション効率が高まる効果を得られた。

このようにショールーム店舗は顧客の購買体験を提供する場であるが、在庫は置かれておらず、在庫は流通センターに集約されている。

3-4. システム開発

アメリカでは眼鏡を購入する際には、眼科医

(9) <https://multichannelmerchant.com/ecommerce/clickbrick-success-story-warby-parker-continues-disrupt-innovate> (2020 年 9 月 7 日最終閲覧)

(10) <http://www.yourtechstory.com/2019/02/06/warby-parker-story-most-innovative-startup-america> (2020 年 8 月 25 日最終閲覧)

の処方箋が必要になる。Warby Parker は、顧客が眼鏡を購入しやすくするシステム開発にも注力してきた。2014 年には、眼科検診の予約、フレームの調整など、カスタマージャーニーのあらゆる部分をカバーする 8 つのアプリケーションを搭載した Point of Everything と呼ばれる独自の小売 POS システムを構築した。

2017 年には、顧客がノートパソコンと iPhone を使って眼鏡の処方箋を更新できるアプリ「Prescription Check (処方箋チェック)」を開発した。Warby Parker は、各州の法律に合わせて、処方箋チェックを導入し続けており、2018 年には 26 州にカバーを拡大した。

2018 年には、顧客経験の全面的な見直しを行い、リテールアドバイザーが、顧客のサイズや好みに応じた新しい眼鏡やサングラスを提案できるようになった。また、顧客は、Warby Parker のウェブサイトや次回の来店時に、自身の顧客情報にアクセスが可能になった⁽¹¹⁾。

3-5. Warby Parker のサプライチェーン

Warby Parker は、原材料をイタリアで調達して、中国でフレーム製造を行っている⁽¹²⁾。その後、フレームはアメリカに送られ、アメリカ国内でレンズの加工作業(エッジング)を行い、顧客に販売している(Bogossian et al. 2017)。同社の設立直後には、Navarre Corporation グループの 3PL 事業者アウトソーシングしている⁽¹³⁾。アメリカ国内には、2014 年段階で、3 つの流通センターが存在している⁽¹⁴⁾。同社のサプライチェーンは、競争相手としての Luxottica のサプライチェーンをベンチマークしてデザインされており、同社よりも在庫回転率が高いといわれている(図表 1)。

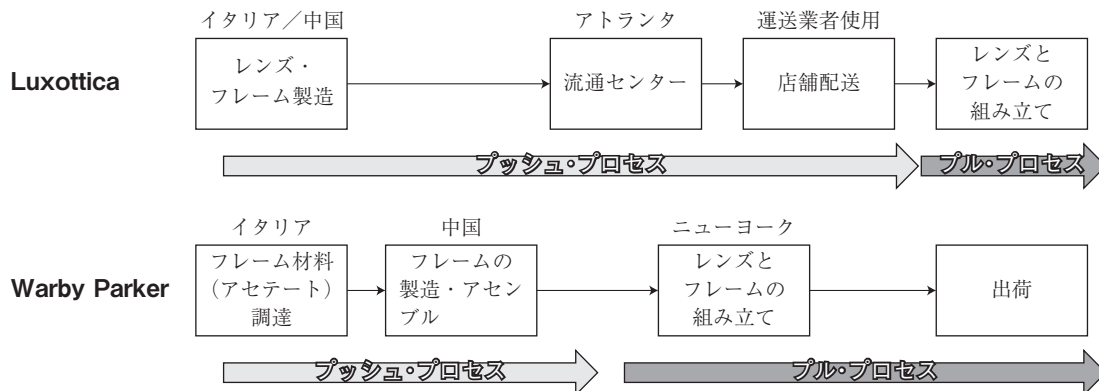
(11) Warby Parker (2018) Impact Report 2018, p.33

(12) <https://www.pingwest.com/a/1878> (2020 年 6 月 17 日最終閲覧)

(13) <https://www.mhlnews.com/transportation-distribution/article/22047701/logistics-helps-warby-parker-customers-see-more-clearly> (2020 年 6 月 17 日最終閲覧)

(14) <https://www.demandcaster.com/blog-news/warby-parker-aligns-business-objectives-with-supply-chain-management-to-drive-growth/> (2020 年 6 月 17 日最終閲覧)

図表1: Warby Parkerのサプライチェーン



出典: Bogosian et al. (2017) に加筆修正。

3-6. 社会活動

Warby Parker は社会的貢献の取り組みも進めている。商品の一つ販売するたびに、一つの商品を非営利団体に寄付するモデルを、“buy-one give-one モデル”と呼ぶ。同社は、その成功事例と考えられている (Marquis and Park 2014)。中間流通費用や広告宣伝費を抑えた低費用構造によって、このモデルが可能になった。これらの取り組みはファッションブランドとして人気を得た Warby Parker が社会的関心の高い層も惹きつける結果となった。また、同社の取り組みは多くのメディアによって取り上げられ、PR 効果もあり、顧客エンゲージメントを強化している取り組みである。

3-7. Warby Parker を支援する企業群

経営資源が少ないスタートアップ型の D2C 企業は、ロジスティクス・オペレーションを自社で行うとは考えにくい。この点で D2C 企業は消費者との相互作用やコミュニティ形成に特化して、WEB 制作・製造・物流を他社にアウトソーシングする関係性が想定される。また、SNS を起点とした顧客とのコミュニティ形成も必要になる。つまり、D2C の発展には D2C ブランドを取り巻くエコシステムという視点が必要になるのである。

この点で、Warby Parker の場合、米国百貨店 Nordstrom にポップアップ・ストアを出店している⁽¹⁵⁾。また、Warby Parker は、Lerer Hippeau や Forerunnrt Ventures といったファッションやメディアに精通した VC から出資を受けている。Derris は Warby Parker のプロモーション戦略を支えた PR エージェンシーである。さらに、ブランドの世界観を確立するために、スタートアップのブランディングをクリエイティブ・エージェンシーの Methodology からサポートを受けている (佐々木 2020)。このように Warby Parker のパートナー企業は、①サプライヤー・ベンダー、②製造・パッケージング、③ロジスティクス・小売および④マーケティング・アフィリエイトに大別できるのである⁽¹⁶⁾。同社はこうしたビジネス・エコシステムを形成し、顧客との相互作用に力を注ぎ、対応している。

4. Warby Parker のビジネスモデルの意義

Warby Parker のビジネスモデルの特徴として、オンライン販売を起点とする①中間流通費用や広告宣伝費を抑えた低価格な商品提供、②

(15) KDDI 総合研究所 (2019) R&A8 月号

(16) <https://www.cleverism.com/company/warby-parker> (2020年6月16日最終閲覧)

Home Try-Onによる顧客の知覚リスクの削減、③ SNSを活用した顧客経験やカスタマージャーニーを考慮したシステム開発、④ ショールーム店舗による知覚リスクの削減と流通センターでの在庫集約による効率的なフルフィルメント、および⑤ Buy a Pair, Give a Pair プログラムによる顧客エンゲージメントの向上が指摘できる。

ここで同社を物流の側面で検討すれば、Home Try-Onを通じた顧客経験は物流が基盤になっている。続いてオンライン販売、Home Try-On およびショールーム店舗といった顧客接点を多様化しているが、フルフィルメント業務は流通センターに集中させていることが特徴である。そしてショールーム店舗の出店によってHome Try-Onで課題となっていた物流コストが削減されている。さらに同社のサプライチェーンではHome Try-Onで販売する眼鏡のフレームの70%が男女共用であり、また眼鏡とサングラスのフレームを共用化することで、在庫回転率を高めている (Bogosian et al. 2017)。

5. 議論と考察

Warby Parker のビジネスモデルを踏まえると、SNSを活用したD2Cブランドと顧客との相互作用が強調され、そして社会活動による顧客とのエンゲージメントの創出が、Warby Parkerの成功に寄与してきたと言える。Warby Parkerのビジネスモデルは、これまでの眼科医から処方箋を出してもらい、顧客は眼鏡店でデザイン性が乏しく、高価な眼鏡を購入するという伝統的な購買方法を破壊した。つまりWarby Parkerは優れた顧客経験を創出する競争を行っているのである (McGrath 2020)。

これらは多くの記事や論文で指摘されている内容であり、Warby Parkerの成功要因として強調される。一方で、Warby Parkerでは、Home Try-Onのように返品を前提としたビジネスモデルの構築、さらにショールーム店舗の出店と流通センターでの在庫集約によるフルフィルメント業務の集約化による効率性を意識した取り組みがなされた。

消費者は店舗に出向する場合もあることから、ブランドとしては、そこで商品を販売したくなるのが一般的であろう。しかし、オンライン販売に加えて店舗販売も行うと、ロジスティクスの困難性が増す。店舗販売とオンライン販売をチャンネル統合するオムニチャンネル戦略のロジスティクスは難易度が高い。したがって、ロジスティクス戦略の観点からも、店舗在庫を置かないショールーム店舗という選択が有効と考えられる。

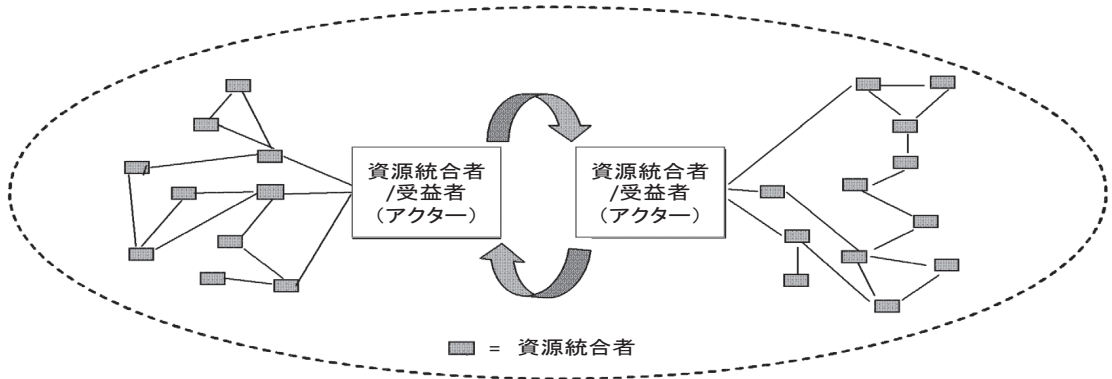
6. サプライチェーン概念のリフレーミング

これまでの議論を交換価値に焦点を置く伝統的なマーケティングの視点であるG-Dロジック (Lusch and Vargo 2014) の立場で捉えてみれば、ミレニアル世代をターゲットにし、またマーケティング・ミックスの点では、①製品: デザイン性の高い眼鏡、②価格: 競争相手よりは安価であるが、利益率の高い価格設定 (自社によるコントロール大)、③ SNSを駆使したプロモーション、店舗によるWarby Parkerの世界観の確立、④チャンネル: インターネット通販、ポップアップ・ストア、ショールーム店舗であるとまとめられる。そしてこれらによって競争優位を創出している。

これらを顧客がネットワークにおける相互作用を通じて文脈価値を共創するというS-Dロジックの視点 (Lusch and Vargo 2014) で捉え直していくと、D2Cの特質として、消費者との接点やコミュニティ形成、ブランド戦略に注目が集まるが、消費者とのダイレクトコミュニケーションを支えるロジスティクスに着目する必要が指摘できる。

つまりD2Cは顧客に直接販売するという点に本質があるのではなく、顧客とブランドが直接的に相互作用できる関係を構築することができる点にある。それは、さまざまな顧客接点を通じて顧客の購買経験を共創することを意味する。この点でD2CというよりはむしろD2B (ダイレクト・トゥ・ブランド) というべきであろう (Kotler and Stiglian 2018)。

図表2：価値星座型サプライチェーン（サービス・エコシステム）



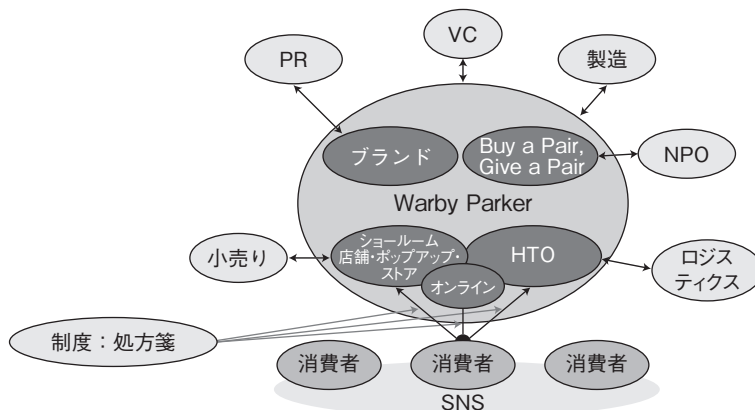
出典：Vargo (2008, p.214)

さらに顧客経験を創出するという点でいえば、Warby Parkerというブランドを中心にそれにかかわりあう様々な企業群からなるビジネス・エコシステムと、消費者とそれを取り巻く友人やネット上でつながる人々とのエコシステムとが顧客経験を基軸にして相互作用、つまり共創を行うのである (Vargo and Lusch 2017)。

この点で、川上から川下への流れにしたがって付加価値が創出されるという従来のG-Dロジックで捉えられるサプライチェーン観 (Porter 1985) では顧客経験の現象について十分に説明できない。しかし顧客とD2C企業との相互作用、すなわち顧客経験を基軸にサ

プライチェーンをリフレーミングすると、顧客とD2C企業の各々のエコシステムの相互作用、すなわち価値星座型サプライチェーン (Normann and Raimez 1993; Vargo 2008) (図表2) の視点で捉え直すことが可能になる。価値星座型サプライチェーンの立場でいえば、Warby Parkerは優れた顧客の購買経験を創出するというビジョンのもとに、従来の眼鏡業界のビジネスモデルとは異なるエコシステムや顧客との関係性を再構築したといえよう。これによってカスタマージャーニーの接点強化と顧客の購買経験による差別化が図られるのである (図表3)。

図表3：Warby Parkerの価値星座型サプライチェーン（サービス・エコシステム）



出典：筆者作成

7. むすびに

本研究は D2C 企業の Warby Parker の事例研究を通じてビジネスモデルの解明とロジスティクスの意義について検討した。まず理論的示唆としては以下のことが挙げられる。

- ①顧客経験に焦点を置いた D2B 概念の強調。
- ②価値星座型サプライチェーンによる共創概念の提起。

また経営的示唆としては以下のことが挙げられる。

- ①ロジスティクス支援による Home Try-On を通じた顧客の知覚リスクの削減。
- ②ショールーム店舗（オムニチャネル化）による顧客の知覚リスクの削減とロジスティクス・コストの削減。
- ③顧客接点の多様化と流通センターでの在庫集約によるロジスティクス・オペレーションの集中化。

しかしながら、本研究においては Warby Parker をシングルケースとして取り上げたが、D2C 企業は Warby Parker の 1 社だけではない。今後はケースをさらに増やして検討していく必要がある。

謝辞

本研究は、JSPS 科研費 17H02576 「顧客エンゲージメントによる価値共創モデルの解明」(研究代表者：井上崇通 (明治大学)) の助成によって支援されている。

参考文献

- Alderson, W. (1965), *Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing*, Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- Bogosian, Josef, Diego Flores, Sonali Galhotra, Mark Lee, Alex Lieu and Felipe Caro (2017), "Warby Parker vs Luxottica: Supply Chain Disintermediation in the Eyewear Industry," *The UCLA Anderson Global Supply Chain Blog*, <https://blogs.anderson.ucla.edu/global-supply-chain/2017/08/warby-parker-vs-luxottica-supply-chain-disintermediation-in-the-eyewear-industry.html> (2020 年 6 月 17 日最終閲覧)
- Bell, David R., Santiago Gallino, Antonio Moreno

- (2018), "Offline Showrooms in Omnichannel Retail: Demand and Operational Benefits," *Management Science*, vol.64, No.4, pp.1629-1651.
- Marquis, Christopher and Andrew Park (2014), "Inside the Buy-One Give-One Model," *Stanford Social Innovation Review*, pp.28-33.
- McGrath, R. G. (2020), "The New Disrupter," *MIT Sloan Management Review*, Vol.61, No.3, pp.28-33.
- Normann, R. and Raimez, R. (1993), "From value chain to value constellation: designing interactive strategy," *Harvard Business Review*, 71 (4), pp.65-77.
- Internet Trends (2018), https://www.kleinerperkins.com/files/INTERNET_TRENDS_REPORT_2018.pdf, 2020 年 6 月 25 日アクセス.
- Internet Trends (2019), https://www.bondcap.com/pdf/Internet_Trends_2019.pdf, 2020 年 6 月 26 日アクセス.
- 経済産業省 (2020) 『令和元年度内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業 (電子商取引に関する市場調査)』
- KDDI 総合研究所 (2019) R & A 8 月号.
- Kotler, P. and G. Stigliano (2018), *Retail 4.0.10 regole per l'era digitale* (恩蔵直人監修・高沢重砂代訳 (2020) 「コトラーのリテール 4.0」朝日新聞出版).
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. Routledge.
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press.
- 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』ニュースピックス。
- Stephens, D. (2017), *Reengineering Retail, : The Future of Selling in a Post-Digital World*, Figure 1 Publishing, (齊藤栄一郎訳 (2018) 『小売再生—リアル店舗はメディアになる』プレジデント社)
- Vargo, S. L. (2008), "Customer integration and value creation Paradigmatic Traps and Perspectives," *Journal of Service Research*, 11 (2), pp.211-215.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). "Service-dominant logic 2025," *International Journal of Research in Marketing*, 34 (1), 46-67.
- Warby Parker (2018), Impact Report.

