

# 100年 先を読む

26

## 流通革命をもたらす 製造と販売を直結する D2C

### ▶ 革命の前兆であったBTO

1984年にテキサス大学に在学していた弱冠19歳の学生M・デルが自分の名前そのままの会社を設立した。仕事はパーソナル・コンピュータ(PC)の製造販売である。それ以前からPCを製造販売していたアップル・コンピュータの設立は1976年で、創業したS・ジョブズは21歳であったから、アメリカでは特別に際立ったことではなかったが、まだ物珍しい先端の情報機器を大学に在学している学生が製造販売するというのが世界で話題になった。

さらに話題になったのはビルド・ツー・オーダー(BTO)という方式でPCを製造販売したことである。これは顧客が演算装置の速度、記憶装置の容量などを指定して注文すると、それに対応した製品を一品だけ生産し、数日で自宅に配送する方式である。BTOは部屋に調和する家具、体型に適合する洋服など、どちらかというと贅沢な商品では以前から存在する方式であるが、それほど高価ではない先端技術の商品で実現したことは一種の革命であった。

この方式の利点は、注文生産であるにもかかわらず安価ということである。理由は簡素な流通経路にある。現在でも大半の商品は製造会社から卸屋、問屋、商店を経由して手許に到着する。それぞれの段階で金額が追加されるから、家庭電化製品など大量生産の製品でも、最後には工場から出荷される価格の何倍もの値段になっている。しかしBTOの場合には、工場の出荷価格に輸送費用と

適正な利益を上乗せした値段で顧客の手許まで配達でき、しかも日数も大幅に短縮される。

### ▶ 製造企業と購入顧客を直結するD2C

このBTOが情報通信技術で進化して登場したのがD2Cである。これはダイレクト・ツー・コンシューマー、すなわち製造会社と購入する顧客を直結する流通経路を開設し、商品やサービスを直売する仕組みである。アメリカで話題になってい



る先駆けはマットレスを中心とする寝具を販売する「キャスパー」という会社で、小売店舗は開設せず、製品をオンラインで注文すると、100日間の試用期間で返却自由、10年間の保証で工場から発送される仕組みであるが、繁盛している。

衣料の分野では多数のサービスが登場している。有名ブランドは大学を卒業してから3年のM・プレスマンが2010年にサンフランシスコで創業した「エヴァーレーン」である。ホームページに掲載されている男女の洋服から選択して注文すると、工場一品生産され自宅に送付されてくる。社是は「徹底した透明」であり、生地など素材情報だけではなく、工場での生産費用、輸送費用、税金などの原価も添付されてくる。数店の例外はあるが、実際の店舗はない。

衣料については、アメリカの「ボノボス」「ラリーニュー」、日本の「オーヴァーE」「コヒナ」などが次々と登場しているが、眼鏡のフレームでさえD2Cで販売する企業が登場してきた。ペンシルバニア大学に在籍していた4人の学生が、2010年に創業した「ウォービー・パーカー」で、ホームページから関心のある眼鏡を最大5個まで選択すると、5日間試着することができ、不要であれば



送料無料で返却、購入する商品があれば注文すると新品が送付されてくる。

### ▶ 中小企業に絶好の機会をもたらす流通革命

かつて輸送手段が発達しておらず、通信手段も整備されていない時代には、人々は製造している商店に向いて商品を手に入る、すなわちD2Cが一般であった。しかし大量生産が実現し、輸送手段も通信手段も発達した結果、製造と販売が分離し、その中間に複雑な流通機構が介在し、それとともに製品の価格は増大してきた。ところが多品種小生産の技術が開発されるとともに、製造と販売を直結することが可能になった。それを通信手段が後押ししたのがD2Cである。

これは中小企業にとって千載一遇の機会である。これまで優良な商品を製造しても流通能力が十分ではない企業は卸屋や問屋に商品の販売を委託し、薄利での流通を余儀なくされてきた。しかしD2Cを得意とする通信手段の浸透により、既存の流通経路を打破する機会が到来した。

それを疑問とされる方々は、登場したD2Cビジネスの大半が無名の若者によって創業されていることに注目してほしい。いつも革命は既存秩序の枠外の無名の人々によって実現してきたのである。



東京大学名誉教授

つきおよしお  
**月尾嘉男**  
Tsukio Yoshio

昭和17(1942)年生まれ。東京大学工学部卒業。工学博士。コンピュータ・グラフィックス、人工知能、仮想現実、メディア政策等を研究。全国各地でカヌーとクロスカントリースキーをしながら私塾を主宰し、地域の有志とともに環境保護や地域計画に取り組む。著書に「幸福実感社会への転進」(モラロジー研究所)、「転換日本」(東京大学出版会)ほか多数。