

成長するEC市場で新たな顧客を創出する

To attract potential customers in the growing EC market

織維 月報

FUTURE ASPECT

VOL.
682

時代の半歩先を考える

PUBLISHED BY ITOCHU CORPORATION
<http://www.itochu-tex.net>

FEBRUARY 2017
 MONTHLY since 1960

SPECIAL FEATURE
 SPOTLIGHT REPORT
 ITOCHU FLASH
 FASHION ASPECT and more

CONTENTS: FEBRUARY 2017

オムニチャネル時代の 百貨店・ファッションビルのEC戦略

P02-04
SPECIAL FEATURE

百貨店の強みを生かし、顧客接点を最大化する
オムニチャネル戦略

株式会社高島屋 営業推進部
オムニチャネル推進室 室長 横山 和久氏

「人」を前面に押し出し、
館の強みを最大化した「ブランドサイト」

株式会社東急モルズデベロップメント SHIBUYA109 事業本部 ブランド戦略室ブランド統括部
シニアマネジャー 兼 SHIBUYA109 事業部109 ネット部 シニアマネジャー 沢辺 亮氏

最新テクノロジーを積極的に取り入れ、
接客の拡張を図る

株式会社バルコ 執行役WEB/マーケティング部、
メディアコミュニケーション部担当 林 直孝氏

ファッションECの先駆者が語る
百貨店EC事業の現状と今後

マガシーク株式会社
代表取締役社長 井上 直也氏

P05
COLUMN

GUEST COLUMN

消費者の心をつかむファッションECとは
「いいね」がもたらす新たな快樂

通販評論家 村山 らむね氏

太田のななめEYE

あいまい化を支えるもの

P06
SPOTLIGHT REPORT

「老舗の流儀」出版記念トークライブ レポート

虎屋17代目とエルメス本社前副社長が語る“時代の感覚”

P07
ITOCHU FLASH

子ども達の「生きる力」を育みたい

「エデュテインメント」の理念を貫くKCJ GROUP

P08
FASHION ASPECT
今を見る、次を読む

オムニチャネル化が進む米国市場の今

ECでもパーソナライゼーション／顧客中心主義へ

SPECIAL FEATURE

オムニチャネル時代の百貨店・ファッションビルのEC戦略

スマートフォンの普及と、それに伴うSNS利用者の拡大は、生活者の消費行動を大きく変化させた。SNSを通じて商品情報を得ながら、ネット通販とリアル店舗を目的に応じて使い分けようになっている消費者の動きを受け、百貨店やファッションビルでは、複数の販売チャネルを連携させることで、顧客の利便性を高め、多様な購買機会を創出するオムニチャネル化を推し進めている。今回は、独自の強みや特色を生かしたデジタル戦略を展開する百貨店及びファッションビル各社への取材を通して、今後ますます変容の速度を上げていくことが予想されるファッション業界におけるEC戦略の未来を占う。

館の個性を重視したオンライン施策

アパレル各社が自社ECを強化する流れが加速する中、百貨店およびファッションビルのオンラインビジネスにおいては、各テナントと協力体制を築きながら、館が持つ個性を生かした集客を行うとともに、実店舗との連携によって顧客接点や購買機会を広げる戦略が主流になっている。

2016年に施設サイトとECサイトを一元化した「SHIBUYA109ブランドサイト」では、運営する(株)東急モルズデベロップメントのブランド戦略室・沢辺亮氏が、「既存のEC専業者と競合するのではなく、SHIBUYA109のブランドの力を最大化す

ることを目指し、『人』にフォーカスしたコンテンツに力を入れた」と語るように、SNS上で影響力を持つショップ店員らをサイト上でも前面に押し出すことで、ファンの取り込みを図っている。

各テナントのブログ記事から商品が購入できる仕組み「カエルパルコ」などでオムニチャネル化を進めている(株)パルコが目指すのは、「接客」を軸にした店頭とオンラインの融合だ。執行役WEB/マーケティング部の林直孝氏は、「店頭における接客には営業時間やエリアなどによる限界があったが、カエルパルコで接客の拡張が実現できた。また、実店舗とオンラインの受注時間帯を比較することで、両者は競争関係にあるのではなく、補完関係にある

ということも見えてきた」と分析する。

2015年からタブレット接客を導入している(株)高島屋は、店頭にはない商品をEC在庫から購入できる仕組みを、(株)オンワードホールディングスとともに構築している。「実店舗に置ける商品は限られてしまうため、オンラインとうまくリンクさせることで購買機会の最大化を図りたい。同時に、未来の中心的な顧客に成り得る層へのアプローチも強化していく」とオムニチャネル推進室の横山和久氏が語るように、期間限定のショールームストアの展開や、オンラインビジネスにおけるNTTドコモとの業務提携など、独自の高習慣や顧客の高齢化などによって滞っていた百貨店のオムニチャネル化の推進に本腰を入れている。

を強く意識しているのは、SHIBUYA109だ。東急モルズデベロップメントの沢辺氏が、「企業が告知として流す情報がお客様に届きにくくなっている中、SNSで個人に近い視点から発信することを心がけている。また、ブランド、販売員、お客様それぞれに共感してもらえるコンテンツづくりを強化している」と語るように、サイトのみならず、ポスターやPR映像などのモデルにショップ店員を起用することで、彼女たちのSNSなどを通じて個人の目線でのメッセージが自発的に発信されていく環境づくりを構築している。

表裏のないシームレスな買い物体験を

経営のトップダウンによりオムニチャネル戦略を推進してきた高島屋の横山氏は、「オムニチャネル戦略を立案・推進する主体はあくまで“人”。社内の人間が研修やセミナーなどを通じ社内全体のITリテラシーを高め、店頭スタッフにまでオムニチャネルへの意識を浸透させなければ、戦略は進まない。経営トップのリーダーシップのもと、全社一丸となって課題と向き合っていることが強み」と語る。また、東急モルズデベロップメントの沢辺氏が、「SNSなどの運用は、ある程度個人に委ねなければやれない部分がある。全体の方針を固めた上で、個人に任せる部分を切り分けるように心がけている」と語るように、会社が掲げるトップダウンの戦略と、個人の柔軟な対応力を両立させる組織体制の整備や人材の育成が、オムニチャネル戦略を成功に導く大きなポイントだと言える。

「実店舗とオンラインが、表裏のないメビウスの輪のようにループしていく関係性であることが非常に重要。テクノロジーの進化によって、店頭とオンラインそれぞれの購買、閲覧履歴などを活用しながら、個々のお客様に対して的確な情報をリコメンデーションできる仕組みはすでに整いつつある」とパルコの林氏が語るように、リアルとオンラインの補完関係を構築し、シームレスな買い物体験を実現させることが、激化する競争を勝ち抜くカギとなりそうだ。

各社が強化するスマートフォン対応

近年、急速に普及したスマートフォンやSNSへの対応も不可欠だ。「高島屋のオンラインストアは、すでにスマートフォンからの訪問数がPCを上回っており、スマホを基点とした顧客アプローチは必須。デザインの最適化はもちろん、提供する情報についてもスマホサイトのために再構築している」と横山氏が語るように、一律に情報を発信するのではなく、顧客の志向や生活スタイルなどに応じて、よりの確な情報提供を行っていく必要性が今後ますます高まっていきそうだ。

それを裏付けるのがパルコの事例だ。スマートフォンアプリ「POCKET PARCO」に人工知能を導入し、ユーザーそれぞれにパーソナライズされた情報をフィードできるようにすることで記事のクリップ数を飛躍的に伸ばし、それらを来店・購入へとつなげている。同社の林氏は、「館内で買い物を終えた直後のお客様にプッシュ通知を送ることで、買い周りが促進できる。絞り込んだターゲットに対してリアルタイムで情報を流せるようになったことで、さまざまな可能性が見えてきた」と、アプリを活用したプロモーション施策の強化に意欲を見せている。

スマホ世代に向けた効果的な情報発信



1.



2.



3.

1. 「SHIBUYA109ブランドサイト」内のコンテンツ「FLAGSHIP GIRLS」。憧れのショップ店員のパーソナルな部分も紹介して共感を呼んでいる 2. 高島屋がオンワードホールディングスと取り組んでいるタブレット接客。店頭にはない商品もECに送客することで購買機会の最大化を図っている 3. PARCOはお正月の福袋の「カエルパルコ」でのEC受注販売を実施。店頭に来られない地方のお客さまにも好評



百貨店の強みを生かし、顧客接点を最大化する オムニチャネル戦略

株式会社高島屋 営業推進部
オムニチャネル推進室 室長 横山 和久氏

2015年に社内の構造改革を行って以来、オムニチャネル化を推進する先駆的な施策に積極的に取り組んできた高島屋。「百貨店の強みの活用」「店頭とオンラインの連携」「顧客接点の最大化」を3つの柱に据え、着実にオンラインビジネスを拡大している同社のオムニチャネル戦略について伺った。

実店舗とオンラインストアの 導線を強化

当社では、2015年よりオムニチャネル推進室を設置し、お客様がいつでもどこでも、買いたい時に買いたい場所で高島屋の商品をお選び頂ける環境を整えることを目指し、オムニチャネル戦略を推し進めてきました。その中で我々が力を入れているのは、オンライン専業者とは異なる百貨店の強みを生かした取り組みです。オンラインでは、総花的にあらゆるアイテムを並列で紹介するのではなく、化粧品やお酒、ランドセルなど、お客様が百貨店に期待されている商材にスポットを当て、各商品の魅力を訴求していくことを意識しており、これらのアイテムは店頭でも同時にプロモーションを行うようにしています。

一方、店頭でご覧いただいた商品をオンラインでお買い上げいただくための施策として、地方・郊外店を中心に、通常は取り扱いがない化粧品や食料品などをショールームストアで展示し、「高島屋オンラインストア」に送客する取り組みなども行っています。

EC在庫と連動した タブレット接客を導入

2015年よりオンワードホールディングスと共同で取り組んでいるタブレット端末を用いた店頭接客では、売り場で取り扱いのない商品や欠品している商品をEC在庫の中から探し、その場で購入できるようになっています。これまで販売員の営業成績は、実店舗での売り上げのみで評価されていたため、このような施策は進めにくい部分がありましたが、タブレット端末を通じた販売実績も考慮する評価体系に変えたことで、現場のモチベーションも飛躍的に高まりました。

また、お客様との接点を最大化する取り組みにも力を入れており、そのひとつとして挙げられるのが、2015年にオープンした外商顧客向けサイト「タカシマヤ e-Salon」です。それまで、全国各地のお客様に対して外商担当が直接訪問できる機会は限られていたのですが、サイトを通じて商品を紹介することによってお客様からお問い合わせいただく機会が増え、同時に開店時間外にしか商品をご覧いただけないお客

様や遠方のお客様に対してもアプローチができるようになりました。

オンラインを活用した 新規顧客の取り込み

将来の中心となる顧客となり得る20～40代のお客様にアプローチする上では、オンラインを通じた訴求が非常に重要です。当社では、2016年よりNTTドコモと業務提携

を行い、dポイントの取り扱いやdショッピング®への出店、マーケティング施策の共同展開など、多面的な取り組みを進めています。これにより、ドコモをご利用のお客様への利便性・サービスの向上を図るとともに、両社のアセットを活用したマーケティング施策によるお客様接点の拡大に繋がっていきます。

上海高島屋の実店舗と連携した越境アプリ販売の開発なども進めており、海外も含め従来とは異なる新たなお客様にいかによりリーチし、販売機会を広げられるかということが今後の大きな課題ととらえています。

店頭での接客を通して直接ご要望を伺えることも我々の大きな強みなので、お客様の声をもとに日々改良を重ねながら、今後もオムニチャネル戦略を推進していくつもりです。



1. オンワードホールディングスとのタブレット接客では、店頭商品とEC在庫を連動してコーディネート提案 2. 外商顧客向け「タカシマヤ e-Salon」は地域ごとに特色のある品揃えでアプローチ 3. 通常取り扱いがないセレクトワインやランドセルなどを、地方・郊外店を中心に期間限定の「ショールームストア」で展示し「高島屋オンラインストア」に送客



「人」を前面に押し出し、 館の強みを最大化した「ブランドサイト」

株式会社東急モルズデベロップメント SHIBUYA109事業本部 ブランド戦略室ブランド統括部 シニアマネジャー
兼 SHIBUYA109事業部109ネット部 シニアマネジャー 沢辺 亮氏

全国8か所にある施設の公式サイトと、2004年より運営してきた通販サイトを統合し、2016年10月にオープンした「SHIBUYA109ブランドサイト」。かつてカリスマ店員ブームを生み出したSHIBUYA109のアイデンティティを最大限に活かしたサイトリニューアルを行った株式会社東急モルズデベロップメントの沢辺亮 109 ネット部シニアマネジャーに、その経緯を聞いた。

「ブランドサイト」リニューアルの経緯

SHIBUYA 109では業界の動きに先駆け、Eコマースに着手し、2004年に通販サイトを立ち上げて以降、順調に売り上げを伸ばしてきましたが、2012年頃から成長が鈍化しはじめました。専門のEC事業者ではない我々は、スマートフォンの普及やSNSの台頭で急速に変化し、競争が激化するEC市場の流れについていくことが難しくなりました。

当時、サイトの運営は実店舗とは切り分けられた通販部隊が担当していましたが、そうした環境変化に対応するために、社内部署を横断するプロジェクトチームを組成して、EC事業からの撤退も含めたさまざまな可能性を検討した結果、SHIBUYA109ならではの強みを生かしたサイトにリニューアルすることが決定しました。そして、全国の109施設サイトと通販サイトを統合し、さらに、2014年にスタートさせたWEBメディア「109ニュース」とも連動した複合的なサイトを、2016年10月にリニューアルオープンさせました。

企業の告知よりも、個人の発信を重視

SHIBUYA109では、タレントや人気モデルなどの話題性が高いコラボレーション企画などを数多く行っていますが、これまでは施設サイトがその受け皿となっていたため、ネットニュースなどからの流入が購買につながりにくい面がありました。今回、これらをひとつに統合したことで、あらゆる導線が繋がりました。リニューアルで最もこだわったのは、店員さんをはじめ、人が前面に立つサイトにするという点でした。2014年から運営しているニュースサイト「109ニュース」では、ショップ店員やモデル、ダンサー、DJなど多岐にわたる方々にライターとして参加して頂き、お客様にとってリアルな情報を発信することを心がけてきたのですが、「ブランドサイト」においても、ショップスタッフにクローズアップしたコンテンツに力を入れ、渋谷の街中などでロケ撮影を行っています。こうしたコンテンツを積極的に発信することで、ブランドやショップの方たちに自発的に参加していただきながら、企業側

からの告知ではなく、個人を介してリアルな情報が発信されていくようなサイトのあり方を目指しています。

SHIBUYA109ならではの オムニチャネル戦略

今回のリニューアルにおいては、109事業の受け皿となるECサイトのあり方というものが大きなテーマとなりましたが、

これを全社的な事業戦略に据えたことで、実店舗とECサイトそれぞれの機能を活用・補完しようという考え方ができるようになりました。すでにいくつかの店舗ではタブレット端末を使った接客を試験的に行っています。また、「ブランドサイト」においても、ショップページの商品情報やニュース、ショップスタッフにフォーカスしたコンテンツなどを充実させて集客を図るとともに、ハッシュタグ検索などの機能を搭載し、お客様に新しい発見をしていただくことで、実店舗への来店にもつなげていきたいと考えています。今後もSHIBUYA109ならではの特徴や強みを最大限に活用しながら、サイト内の品揃え、店揃えを実店舗以上の規模へと拡大していくつもりです。



1. ショップスタッフのファッション提案はスマホ世代のお手本 2. WEBメディア「109ニュース」ではスマホ世代に人気のブロガーなどがリアルな情報を発信 3. one spo スタッフ着用の レースフレアスリーブワンピースは、ECでも大人気



最新テクノロジーを積極的に取り入れ、接客の拡張を図る

株式会社パルコ

執行役 WEB/マーケティング部、メディアコミュニケーション部担当 林直孝氏

公式アプリ「POCKET PARCO」や、ショップスタッフのおすすめ商品をオンラインで購入できる「カエルパルコ」などを通じて、オムニチャンネル化を推進してきたパルコ。最近、AI（人工知能）、IoT、VR、ロボットなどを導入した「接客の拡張」に力を入れている同社に、ICTを活用した最新事例を中心に話を伺った。

AIを導入した公式アプリのリニューアル

パルコでは、各テナントのブログ記事から直接商品が購入できる「カエルパルコ」という仕組みや、ブログ記事のクリップ（お気に入り登録）や店舗でのチェックインなどによってコインが付与されるアプリ「POCKET PARCO」などを軸にしたオムニチャンネル化を推進してきました。「POCKET PARCO」を利用されているお客様の来店、買い物頻度、買い上げ金額は総じて高まり、また、「カエルパルコ」によってエリアや時間帯の制約を取り払った買い物が可能となったことで、全国のお客様からの受注をいただくテナントも増えました。

昨年3月に「POCKET PARCO」をリニューアルし、AIを活用することで、それぞれのお客様にパーソナライズされた情報を配信する仕組みを整えました。アプリの立ち上げから1年が経ち、ブログ記事のクリップ数と来店、購買という行動に相関関係があることが数値に現れていたため、AIの機械学習によってフィードの精度を高め、クリップ数を

増やすことが目的でしたが、我々が予想していた以上の伸びが見られ、それらを買上げにつなげることができました。

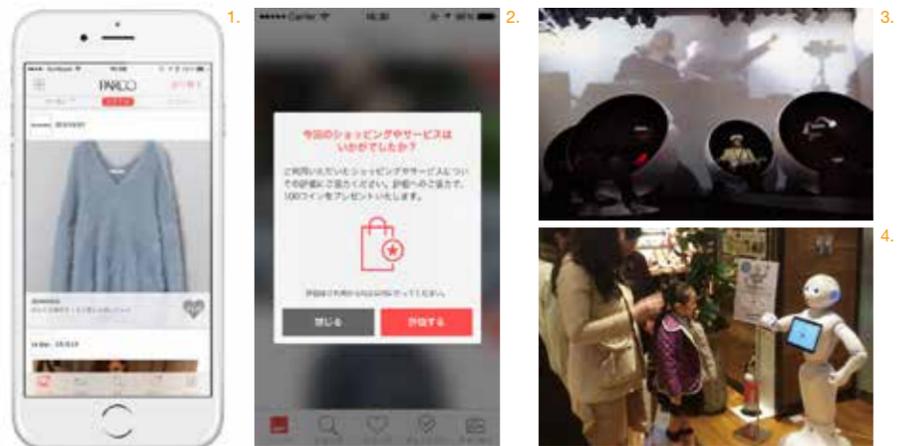
IoT技術で館内の行動データを分析

「POCKET PARCO」によって、店頭で買い物をしていただいたお客様に対して、その直後にプッシュ通知をお送りし、買い回りを促すことが可能になりましたが、来館から退館までの間にいかに多くの接点をつくれるかが次の課題だと感じました。そこで、2016年からは、お客様の館内での行動を統計的に把握するため、IoT技術の活用を始めています。パルコでは、2015年から全館にフリーWi-Fiを設置していますが、Wi-Fiを活用し、お客様の買いまわりの状況を統計的に分析できるようになりました。また、館の屋上に設置したセンサーを通じて気象データの取得も進め、IoT技術によって得られるこれらのデータと、「POCKET PARCO」を通じた購買履歴を組み合わせて分析を行うことで、お客様の館内行動を類型化できるようになりました。今後は、分析結果の活用法を慎重に吟

味しながら、館内のお客様だけでなく、各テナントに対しても、より精度が高いサジェスチョンをしていきたいと考えています。

ICT活用によって接客の質を高める

今後は、人と機械の役割分担が大切になってくると考えています。昨年は、渋谷PARCOパート1・3の一時休業キャンペーンの一環



1. AI導入によりアプリのレコメンド機能を強化したことでクリップ数が大幅にアップ。中には2000クリップを超えるアイテムも
2. 2015年9月に導入した「サービス満足度評価機能」。来店後、アプリを通じてお客様からの声を収集し、接客/サービスを改善
3. 渋谷パルコ屋上で開催されたUnderworldのライブをVRでリアルタイムにストリーミング配信
4. 「ペッパー」によるロボット接客は、顧客に新たな買い物体験を提供する

として、英国の電気音楽・アーティストであるUnderworldを招き、屋上で（ヘッドフォンを使った）シークレットライブを開催し、別会場では、ライブの様子をVR用のヘッドセットで楽しんでいただくという試みも行いました。また、7月には仙台PARCO2の開館記念として、「ペッパー」と「ナビー」という日米のロボットを試験的に導入し、1ヵ月間で延べ12,000人のお客様にロボット接客を行いました。このようにお客様の買物体験をより楽しいものにするためにICTを活用することもできますし、例えば、ショップの在庫管理などをロボットが代替できるようになれば、店頭スタッフは接客により集中できます。我々デベロッパーとしては、今後もICTを積極的に活用し、接客の価値を高めるための環境を整備していきたいと考えています。



ファッションECの先駆者が語る百貨店EC事業の現状と今後

マガシーク株式会社

代表取締役社長 井上直也氏

雑誌連動型のファッション通販サイトとして2000年にスタートして以来、ファッションECの先駆者として業界をリードしてきたマガシーク。2012年からは、自社のEC事業を通じて培ってきたスキルやノウハウを、アパレルブランドや百貨店のECサイト運営に活用するECソリューション事業も展開している。マガシークの井上直也社長に百貨店のECビジネスの潮流や課題などについて伺った。

—— 2012年にスタートしたECソリューション事業の概要について教えてください。

当社は、NTTドコモと「d fashion」を共同運営しているのですが、このファッション通販サイトでは、以前より自社で運営してきた「マガシーク」や「アウトレットピーク」と在庫を共有し、商品調達力と販売力を高めることで業績を伸ばしてきました。ECソリューション事業では、このように一元管理された在庫の商品を複数

の販売チャンネルを通して販売していく『サテライト戦略』を活用することで、アパレルブランドや大手百貨店のECサイトの総合支援を行っています。もともとは自社のECサイトを強化したいというアパレル各社からの要請があり、各ブランドの公式サイトを運営を受託したことからスタートした事業ですが、近年では、近鉄百貨店、阪急阪神百貨店、三越伊勢丹（五十音順）など、大手百貨店のオンライン通販

事業のサポートも手がけています。

—— 百貨店のECビジネスにおける現在の課題は。

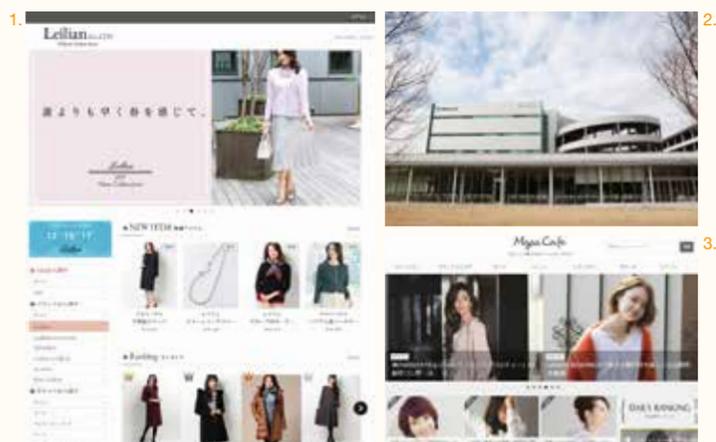
百貨店との取り組みは、サイト構築からマーケティングまでを総合的に担うケースから、マガシークが取り扱う特定のブランドの在庫や商品情報を提供するケースまでさまざまですが、共通の課題は各百貨店が持つ強みをいかに発揮させられるかという点です。すでに数多くのECサイトがある中で、その商品を百貨店のオンラインストアで購入していただく必然性をつくるのが重要で、そのためにはプライベートブランドを含めた店独自の品揃えや、店頭とオンラインの連動などによって他社サイトとの差別化を図ることが不可欠です。例えば、店頭とオンラインサイトの在庫連携などは重要な施策と言えますが、百貨店側が各ブランドの在庫情報を把握できていないケースも多く、まだ課題がたくさんあるのが現状です。また、オンラインで売上をつくるた

めの集客方法などのデジタルマーケティングも大切で、こうした部分で当社のノウハウを求められるケースも増えています。

—— ファッションEC市場の今後の見通しと、御社の展望についてお聞かせ下さい。

国内アパレル市場のEC化率は現在およそ10%前後と言われていますが、今後は北米同様に30%程度まで高まってくることが予想されます。また、現在「マガシーク」では約7割、「d fashion」ではほぼすべてのお客様がスマートフォンサイトで購入されているように、もはやスマホ対応は必須で、こうした流れは百貨店においても同様です。中心となる顧客の年齢層が比較的高い百貨店においても、実店舗に足を運ばないお客様などがオンラインで高額商品を購入されるケースが増えており、さらに今後はデジタルツールに抵抗感のない世代が歳を重ねていくため、EC市場が拡大していくことは間違いありません。その中で、百貨店やブランド側には、SNSやオウンドメディアなどを活用してお客様とのタッチポイントを増やしていくことがより求められてくるはずです。

我々としては、洋服のみならず、ビューティーや雑貨など幅広い分野で品揃えを強化し、当社の在庫や商品情報をクライアントのご要望に応じて提供できる存在となることで、BtoBtoCのビジネスを拡大していきたいと考えています。



1. ECソリューション事業ではアパレルブランドや百貨店のECサイトを総合支援（＝レリアンオフィシャルオンラインストア）
2. 「サテライト戦略」の要となる物流センター「magaco（マガコ）」では商品の入庫から検品、出荷まで一元管理する
3. 2016年4月に本格始動したキュレーションメディア「MagaCafe（マガカフェ）」

消費者の心をつかむファッションECとは「いいね」がもたらす新たな快樂

通販評論家 村山 らむね 氏

「どうして通販やECで洋服を買うんですか?」とよく聞かれる。それは、もうブスで小太りでケチで忙しい、そういうオンナだからに決まっているじゃないですか(笑)。

自分はブスという自覚があるものだから、店員に「うわー、やめてうちの商品買うわけ?」と思われるのが非常に怖い。お店の人に歓迎されていないのではという劣等感からくる不安は、ECを通じてモノを見ないで買うという不安より、断然大きい。

ブランドがきらびやかな宣伝をすればするほど、雑誌でアイコンになるような読者モデルを宣伝すればするほど、私のような気の小さい一般消費者の、「ターゲットではないのではないか」という不安は増大していく。ECは、その点、いい。店の人から白い目で見られたり、おもむろに無視されることはない。自動販売機のような冷たいウェブ画面からは、歓迎もないが軽蔑もない。だから、ECでは、買える。

私はZOZOTOWNでは、娘もびっくりするような若者向けブランドでも購入する。色とカタチと素材が気に入ればあまりブランドを気にすることもない。「スカート」「10,000～15,000円」「茶色」などで検索できるので、可処分時間が少ない私にも、求めているモノが手に入りやすい。

小太り観点で言えば、通販ブランドはサイズも豊

富に選べる土壌がある。ケチ観点でいえば、お店の人に勧められるまま「なんでこんなの買ったんだろう?」ということもない。カートの合計金額が予算をこえたら、「今は買わない」を押すだけだ。買い物劣者にとって、本当に優しい買い物形態なのだ。

ECは過渡期にある。劣者に優しい買い物だったのが、今は優者にも選ばれる手段となりはじめている。欲しいものだけを買う道具だったのが、「これを買った人はこれも買っています」といういわゆる協調フィルタリングを導入するショップが増えたことで、未知の買い物にも対応し始めている。今後、AIの導入で、本当に客に合ったものを提案するコンシェルジュ機能なども続々と開発されるだろう。

デジタルネイティブ世代の娘のECとの付き合い方も、示唆に富む。欲しいものがあると、まず安い市場から探す。メルカリやminneなどいわゆる個人間マーケットのスマホアプリを多用し、Amazonや楽天は、最終手段。お年玉や臨時収入があったときのみに行く、高級マーケットだ。受け取りも、自分で決済したのについては、親に買い物かばんを渡さず、コンビニ受け取りを選ぶ。

そして購入後は、Instagramに投稿し、「いいね!」をもらうのを快感としている。品物入手から自己承認までの誘導が直線距離的な工夫がされている場合も多く、最近では、Instagramへの投稿で次回買い

村山らむね (むらやま・らむね)

1989年慶応大学法学部卒。東芝、ネットマーケティングベンチャー イーライフを経て、消費者目線のマーケティング支援の有限会社スタイルビズ設立。企業のソーシャルメディア運営やeコマース関連、特に越境ECのアドバイザーを務める。経済産業省消費経済審議会など各種委員を歴任。



物の割引を受けられるような、ソーシャルフレンドリーなショップも増えている。

煩わしさからの解放というデメリットの解消にプラスして、知らない人からも買い物褒められるという新しい快感。ECならではの新しい楽しみ方がデジタルネイティブには根付いている。

サイズが測れるとか、試着シミュレーションとか、様々な機能的なメリットももちろん、ECにはある。最近ではオムニチャンネルと銘打って、ネットからリアルへ、リアルからネットへと、双方向な選流をする楽しさや利便性を実現する企業も多い。しかしECが始まって20年余、ECがもたらす一番の快樂は、自分の消費をネット上の知らない人も「いいね!」してくれるということではないだろうか。「いいね!」がたくさん集まり、「いいね!」をしてもらえるだろう潜在的な友達がたくさんいる場所を、どの年齢層も、どの地域の人も、求めていく。

誰かに褒められる、誰かに反応してもらえる。そもそもファッションとはそういうもの。それが、♡の数によって可視化できる時代。それに疲れることもあるだろう。しかし、誰かが見てくれて反応してくれる、そういうことへの欲求が完全に廃れることはない。ファッションECも淘汰の時代だが、そういう人の気持ちとうまく沿ったショップが、買い物の王道になるような気がする。

REGULAR COLUMN

ifs 名物プランナー 太田敏宏が事象・現象をななめに読む

太田の ななめ EYE



おおた・としひろ / 1986年伊藤忠ファッションシステム(株)入社。大手小売業、ディベロッパー、メーカー向けに事業戦略・商品戦略・商品企画などの提案を行う。消費者視点で、商品・生活・環境などを鋭く読み解く独自視点で売り物。それを生かし、執筆・講演などでも精神的に活動中。

あいまい化を支えるもの

これまで、ビジネスを成功に導くためには、事業の目的や範囲、提供価値などを明確にしなければならないといわれ続けてきた。一方でここ数年、未来に向かって期待できると言われているビジネスを挙げてみると、「明確化」とは逆の「あいまい化」がベースになっているものが多い。

例えば、AR(拡張現実)やVR(仮想現実)。これらは画像処理やコンピュータプログラムなどにより、現実と虚構をあいまいにしている。さらにゲームやエンタテインメントにとどまらず、例えば災害後の復旧作業など、実際には触れることができないものを目の前に投影し、離れた場所から作業を行うことで、危険を伴う困難な作業までも可能にしている。他にも、クラウドコンピューティングでは場所や所有の概念をあいまい化しており、オムニチャンネルではリアル店舗とECの境界線をあいまいにしている。「あいまい」とか「ファジー」という、これまで否定的に捉えられていた言葉がむしろ、時代のキーワード

化しているのだ。

シェアリングエコノミーもあいまい化の典型である。シェアによって、持っている場所やもの・人などに対する所有という概念をあいまいにし、それらを他者が活用する。もしくは、これらを持たずして、うまく他者のものを活用することでビジネスを行うというものである。誰のものなのかをあいまいにすることがビジネスを活性化するというわけである。

UberやAirbnbなどのシェアリングエコノミーの代表といわれているサービスは、さらにプロと素人の境界線もあいまいにしている。サービスの悪いビジネスホテルと、ホスピタリティのある民泊ではどちらが本当の意味のプロなのだろうか。

プロと素人のあいまい化という意味で昨年話題になったPPAPもその一例かもしれない。ミュージシャンとしては素人(?)のピコ太郎がYouTubeにアップした動画を、プロのミュージシャンであるジャスティン・ビーバーが評価したことで、ビルボードにチャートイン、世界的スターになったという現象で

ある。ただし、ピコ太郎の動画をYouTubeにアップしたのは、エイベックスという音楽業界のプロ集団だ。プロと素人の境界を行ったり来たりしながら、大きなうねりとなったのはある意味、象徴的な出来事だったかもしれない。

美容業界では、かなり以前からシェアリングエコノミーのような形態が発達しているという。美容院がフリーランスの美容師に場所を提供して、対価を得るといって、「面貸し」あるいは「ミラーレンタル」という運営形態だ。これにより、顧客を多く抱えている美容師が独立するケースも増えているという。腕を磨いて、自分の美容室を持つ、さらに店を増やしてスタッフを多く抱えるという美容師の成功パターンのようなものもあいまいになっていくのかもしれない。

本紙2016年6月号P8「小売業界に起きている業態リプレイスの連鎖」でも触れたが、業種・業態の壁もあいまい化してきている。何屋だか分からない業態の方が、消費者に魅力的に映り、かつ時代やトレンドの変化にも柔軟に対応できる。

業種・業態を決めない、場所を固定しない・持たないというあいまい化が進む一方で、あいまいにはいけないのは、個人や企業が持つ才能や発想である。VR・ARのテクノロジストやアーティストも、民泊やUberで成功する人も、何屋だか分からないが魅力的な店を作り出す人も、はたまたピコ太郎も才能や発想を持つ人である。才能や発想があれば、場所や資金や道具も持たずに成功できる時代なのである。

虎屋 17代目とエルメス本社前副社長が語る“時代の感覚”

「エルメスのライバルを強いて挙げるならば虎屋」— この言葉から始まった虎屋 17代目黒川光博氏とエルメス本社前副社長齋藤峰明氏の対話が、ifs未来研究所長の川島蓉子氏の文・構成による『老舗の流儀 虎屋とエルメス』として出版された。長年の伝統を守りながら、時代を先取りする挑戦を続けてきた虎屋とエルメスには、伝統やものづくりへの考え方などに共通点が多い。今号では、出版記念に開催されたトークショーより、ものづくり、若者や女性の働き方、時代の感覚、バランスの取り方など幅広いトークを紹介する。

流行に惑わされないものづくり

— 株式会社虎屋 代表取締役社長 黒川光博氏(以下、黒川)：齋藤さんのお付き合いはもう15～16年ほどになります。ある雑誌のインタビューで齋藤さんが「エルメスのライバルは虎屋」と発言されたのを拝見し、ぜひお会いしたいとお電話をしたのがきっかけでした。お会いするたびに、ものづくりへの考え方など様々な部分で共通点が多いと感じています。

— エルメス フランス本社前副社長 齋藤峰明氏(以下、齋藤)：お会いしてお話をすると、虎屋とエルメスは企業として目指す方向性が近いと感じます。家業として代々引き継いできた伝統を守りながら、その時代にあわせた新たな挑戦もしているという点で似ています。例えば、ファッション業界は「流行」がとても重要で、シーズンごとに色や素材、デザインを変えることが慣例となってきましたが、エルメスはもう少し長いスパンで考えて、一過性の流行に惑わされずにものづくりをしてきました。

— 黒川：和菓子ということでは、「流行」というのはあまり当てはまらないだろうと思っています。「味は変わるもの」という持論ですが、なんでも新しくすればいいというものではない。どうやって時代の変化に合わせて少しずつ進化させていくかが重要だと思っています。

— 齋藤：世の中は変わっていきますからね。変わる世の中で変わらないためには、自分たちが変わらないといけない。それは流行を追うということではなく、自分たちの中で守ってきたものをどう微調整するかが重要です。しかし、昔のままであれば世の中に遅れていってしまうわけで、どこかで時代を先取りする部分がないとダメです。

若い世代がワクワク感を 持てる環境を

— 黒川：ところで、2020年に東京オリンピックが開催されますが、そのためのレガシーとして建物が建てられることに、私はまったく同意できないのです。国立競技場も莫大な工費をかけて建て直すのではな

く、50年前の建物を修繕して活用する方法はなかったのかと思います。

— 齋藤：まず箱を作ってから商業施設などで埋めていくような考え方は、20世紀型のように感じます。

— 黒川：私は前回のオリンピックの時、大学生でした。新幹線が開通したことで、それまで7時間くらいかかっていた東京—京都間が約4時間で結ばれ、本当に感動しました。子どものころ読んだ少年雑誌に自動車が空中を走っている場面がありましたが、高速道路ができて実際に自動車が頭の上を走るようになりました。こうしたインフラ整備は明るい未来を象徴していて、当時の日本には必要なことだったと思います。

— 齋藤：ところが、今の日本は若い人たちが明るい未来を想像するのが、難しくなっています。30歳以下の若い人は「失われた20年」の中で成長し、現実的なものばかり見せられて未来へのワクワク感を感じる事ができずにいます。1990年代のバブルが弾けたころは、地球温暖化など様々な問題が噴出しましたが、同時にそれまでの経済至上主義を反省し、これからの社会をもっと良くしようという気概もあったと思うのです。ところが、ここ20年ほどは真逆の方向に進んでいるように思います。若い人たちは、我々が20世紀末に望んでいたことを知らない。もっと、若い人たちが、希望を持てる環境を作っていくか。

— 黒川：仕事でも、若い世代に任せるといながら年長者がいつまでも残っていると、際限なく口を挟むことになり。私自身は、時が来たら早く引退した方がいいと思っています。任せると決めたからには、しっかりと任せることが必要ですね。皆が心して若い世代にやらせようと本気になって思うことが大事だと思います。

— 齋藤：半年ほど前に、日本の就職活動におけるリクルートスーツ姿がSNSを通じて世界に発信されて話題になりました。まるでクローン人間の集まりだと。しかし、彼らだって好んでリクルートスーツを着ているわけではなく、社会が着させているんだと思うんです。会社では「もっと新しい発想を持



黒川光博(くろかわ・みつひろ)

株式会社虎屋代表取締役社長。1943年、東京都生まれ。虎屋十七代。学習院大学法学部を卒業後、富士銀行(現みずほ銀行)勤務を経て1969年、虎屋に入社した。1991年より同社代表取締役社長に。全国和菓子協会会長、全日本菓子協会副会長、一般社団法人日本専門店協会会長等を務めた。著書に「虎屋和菓子と歩んだ五百年」がある。幼少より親交のあった寛仁親王殿下のご著作「今ペールを脱ぐジェントルマンの極意」では服飾談義を展開している。妻と東京在住、一男二女の父。

齋藤峰明(さいとう・みねあき)

エルメス フランス本社前副社長。1952年、静岡県生まれ。高校卒業後渡仏し、パリ第一(ソルボンヌ)大学芸術学部へ。在学中から三越トラベルで働き始め、後に三越のバリ駐在所長に。40歳でエルメス・インターナショナル(パリの本社)に入社、エルメス・ジャパン社長に就任。2008年よりフランス本社副社長を務め、2015年8月に退社。シーナリーインターナショナルを設立、代表に就任。他にライカカメラジャパン株式会社取締役、パリ商工会議所日仏経済交流委員会理事など。フランス共和国国家功労勲章シュヴァリエ叙勲。エルメスでの仕事を語った本に「エスプリ思考〜エルメス本社副社長、齋藤峰明が語る」(川島蓉子著)がある。妻、一男二女とパリ在住。

(画像提供=新潮社)

て」といいながら、採用試験で就活生に画一的で無個性な格好をさせてしまう。そういう社会のプレッシャーのようなものを壊していくべきだと思います。

女性の活躍には 男性社会の意識変化が必要

— 黒川：また、女性の活躍ということも大事です。数年前にこのことが取り沙汰されるようになった頃、世間でも言われていたように、私も女性の“活用”と発言したことがありまして、すると「活用とは何事だ」と怒られたことがあるのです。活用というと、大根の尻尾を美味しく食べられる方法のように、本来なら捨てる部分をどう役立てるかという感じに聞こえると言われ、しまったと思ったことがあります。確かに、男性の活用とは言わないですね。女性が十分に力を発揮する社会にするためには、我々も意識をずいぶん変えなければなりません。

— 齋藤：硬直化した日本社会を柔らかくしてくれるのは、女性しかいないと思います。最近は地下鉄に乗ると、女性がリアリティを持って生きているなど思うようになってきました。働いている女性が増えていて、30～40代のキャリア女性がたくさん通勤電車に乗っています。かつては、女性のファッションは男性の目から見てもかわいくないダメでした。例えば、野球場のウグイス嬢って、すごく甲高い声を出しますよね。「かわいい声」は、女性としての自分を防御するひとつの手段なのかもしれません。欧米のニュースキャスターは、日本の女性よりも1オクターブくらい低い声で話します。彼女たちは女性としてではなく、一個人として仕事をしているからです。とはいえ、欧州でも企業の女性役員数を50%以上にするなど数値目標を掲げており、規制をかけないとなかなか状況は変わらない。確かに日

本は遅れていますが、急速に変化していると思います。

— 黒川：育児をしながら働いている女性は増えていて、時短勤務などを利用している方も多ですが、一方でそれに対して不平等感を感じる方もいます。虎屋でも、デパートの販売店など女性ばかりの職場もありますから、重要な問題です。それでは、育児をしながら働く女性たちが、「自分の代わりに会社を休んで欲しい」と、夫にだけ言っているのでしょうか。ある時、当社の工場に勤める男性社員で夫婦共働きの者に、「保育所から急なお迎えの連絡が来た時、奥さんから『私の代わりに迎えに行って』と言われるたらどうするか」と聞いてみました。すると「もちろん行きますよ」とやすやすと答えます。家庭の事情で早めに帰宅することを、上司が当然のこととして了承し、職場全体で受け入れる雰囲気が出てきたようです。しかし、日本社会全体はまだ男性中心で、気づいた人から言葉を発していかないと変わっていかないと感じます。

— 齋藤：今、世界では様々なことがいっぺんに起きていて、心配ではあるけれど楽しみでもあります。では、今の時代の中で、自分に何ができるのかと考えています。未来は先のことだけど、今がないと未来はないので、今やるべきことがたくさんあるからです。

— 黒川：我々のように企業において責任を負うべき立場の人間が、あまり物申していないと感じます。例えば、日本がこれほどの長寿国家になったのは、ひとつは現代の日本で戦争がなかったということがあると思います。健康的な食生活や医療技術の発展なども加わって、これは世界に誇るべきことです。これからも平和で安心して暮らせる日本であるために、企業人ももう少し毅然として発言をしていきたいと思っています。



1. 2016年11月に行われた出版記念トークショーの様子 2. 『老舗の流儀 虎屋とエルメス』(新潮社)2016年10月刊行。ifs未来研究所長の川島蓉子氏が本書の構成・文を手掛けた



「エデュテインメント」の理念を貫く KCJ GROUP

2016年10月、子ども向け職業・社会体験施設として人気の「キッズニア東京」が開業10周年を迎えた。伊藤忠商事は「キッズニア」を企画・運営するKCJ GROUP株式会社に出資しており、2012年4月からは「キッズニア東京」のオフィシャルスポンサーとして「エコショップ」パビリオンを同施設内に展覧している。今号では、KCJ GROUPの上林恭一郎取締役専務執行役員企画管理本部長に「キッズニア東京」の10年の歩みと今後の展望、伊藤忠商事との取り組みなどについて伺った。

来場者数、世界のキッズニアでNo.1 キッズニア東京の10年

— 2016年10月にキッズニア東京が10周年を迎えました。設立から現在に至るまでに苦労された点やターニングポイントについてお伺いします。

私が入社する前になりますが、スポンサー集めにかなり苦労したという話をよく聞きます。キッズニアは職業体験の場を提供する上で「リアリティ」にこだわります。そのためには実在する企業に馴染みのあるロゴやユニフォームで展覧してもらうことが欠かせませんが、こうしたコンセプトが10年前の日本には無く、メキシコで流行している職業・社会体験施設と言っても知名度もありません。資料と言えれば現地の写真ぐらいでしたから、まずはメキシコに招待してイメージをつかんでもらうことから始めました。

これを乗り越えたことが最初のターニングポイントでしょうね。その後、著名月刊情報誌の年末恒例企画である翌年のヒット商品番付で1位に選ばれたことを契機にプレゼンの反応が変わりました。

— スタートしてからはいかがでしたか。

コンセプトを理解してもらうのに時間を要しました。キッズニアでは子ども達が主体的に楽しんでほしいという思いから、スタッフが必要以上に丁寧に案内をすることを控えています。とくにオープン当初はこの方針を徹底しており「スタッフが不親切」という不満も頂きましたが、今ではキッズニアの考え方が浸透し、逆に「子どもが主役」という考え方が評価されています。

— 世界19ヶ国で24施設あるキッズニアの中で東京は10年間、年間来場者数1位を維持されています。

ここ数年は85～87万人で安定しており、6～7割がリピーターです。海外の施設では多くても年間60万人程度なので、東京の

来場者は圧倒的です。これは教育と娯楽を組み合わせた「エデュテインメント」というコンセプトを堅持し、発信してきたブランディングの成果でしょう。予約システムや特別な体験ができるリピーター向けの会員制度の導入など日本独自にオペレーションを進化させてきました。

キッズニア内外が結びつく 伊藤忠商事との取り組みが 成功事例に

— 伊藤忠商事はオフィシャルスポンサーとして、2012年から「エコショップ」パビリオンを展覧しています。

当社への出資を最初に決めて頂いた伊藤忠商事様には、兼ねてからオフィシャルスポンサーとしてパビリオンを展覧して頂きたいと考えていました。CSRを切り口にどんな形がいいか検討し、伊藤忠商事様が注力されている環境問題への取り組みを啓発して頂く場になればと考えました。エコショップでは「エコバッグ」や「マイはし」など環境にやさしいオリジナル商品を製作する体験を提供するだけでなく、1人参加するごとに植林用の苗木1本分の費用がケニアの植林活動「グリーンベルト運動」に寄贈されます。キッズニア内の体験が、企業が実際に進めているCSR活動に結びついているこの仕組みは国内のみならず、世界のキッズニアでもまれなケースで、世界のフランチャイズが集まる会議で成功事例として紹介したこともあります。

— キッズニア外で実社会の仕事を体験する「Out of KidZania」プログラムにも参画しました。

伊藤忠商事との「Out of KidZania」では、伊藤忠商事のグループ会社や取引先にもご協力頂き、新しい商品を子ども達が考えて提案しました。子ども達が自分で何かを開発して実際にプレゼンするという、これまでに無い取り組み内容で、商社の仕事を上手く表現できたのではないのでしょうか。大人顔負け



1,2.KCJ GROUP 取締役専務執行役員上林恭一郎氏（インタビュー：伊藤忠商事広報部CSR・地球環境室 後藤麻希子） 3.伊藤忠商事「エコショップ」パビリオン、「キッズニア東京」10周年を記念して「LEE」ブランドとのコラボレーションによる絞り染め体験を実施 4.「Out of KidZania 伊藤忠商事 ブランドビジネスの職業体験」では、子ども連自身が考案した新商品を提案 5,6.「EDWINグループファッションショー」で楽しそうにランウェイを歩く伊藤忠商事社員の子ども達

の非常に完成度の高い企画も多く、2014年に行ったアキレス株式会社の「瞬足」ブランドでは、子ども達が考えた靴下が実際に商品化されたりと、拡がりを感じました。

— キッズニアを貸し切る「スポンサーデー」はグループ会社も含めた伊藤忠商事の社員が毎回楽しみにしているイベントです。2016年は「EDWINグループファッションショー」を行いました。反応はいかがでしたか。

社員の方々のお子様モデルになって、エドウィンさんが展開する子ども服ブランドの秋冬物を可愛らしく着こなしてランウェイを歩きました。自慢げに歩く子ども達がいかに楽しそうでしたが、それを眺める保護者の嬉しそうな表情がとても印象に残っています。スポンサーデーは、スポンサー企業の皆さんにキッズニアのことを知ってもらう非常に良い機会だと捉えています。

理念貫き、新たなコンテンツ開発にも意欲 キッズニアのこれから

— 10年間で感じられている環境や市場の変化はありますか。

「モノ」から「コト」へと消費行動が顕著に進み、キッズニアもその潮流に乗ることができたと感じています。今や多くの企業が職業体験イベントなども実施しており、キッズニアがそのきっかけになったという自負はありますね。幼い頃から職業意識を持ち、社会の仕組みに興味を持ってもらうことは当社が目指してきたことです。その機会が世の中に増え、キッズニアへの関心

にもつながっています。

学校教育が変わってきたことも環境変化でしょう。「生きる力」や「人間力」の育成に向いています。これも当社が重視してきたことで、その存在意義を発信できるようになりました。

— 日本では少子化が進んでいますが、今後のキッズニアの展望は。

この10年でも1割程度、子どもの数が減少し、今後も市場は小さくなるでしょうが、大都市への人口流入が続き、リピーターが多い現状の来場者規模を考えれば大きな影響ではないと見ています。ただ、体験できる仕事の中身は変えて行く必要があります。人工知能の進化などで世の中の仕事はどんどん変わっていくでしょうから、これからの仕事を創り出すような仕組みやコンテンツを体験として提供できれば面白いですね。

ただ、コンテンツが変わっても、子どもが主役で主体的に体験してもらうという理念は変わりません。キッズニアが掲げる「エデュテインメント」とは、楽しみながら、物事の意味を知り、なぜそれが必要なのか、何が大切なのかを学ぶことです。それを主体的に体験して「生きる力」を育んでもらいたいと考えています。

— KCJ GROUPとして海外展開の可能性は。

その意欲はあります。とくにアジアは、主要な国に施設があるものの、日本での成功が影響している側面がありますので、日本流のキッズニアには可能性があると思っています。伊藤忠商事さんと何らかの形で協業できる日が来るといいですね(笑)。



グローバルな視点で 環境保全を学べる場を提供

伊藤忠商事株式会社
広報部 CSR・地球環境室長 小野 博也

「キッズニア」が優れている点は「本物志向」であることです。子ども達は各パビリオンで、本格的な設備や道具を使って、いろいろな仕事やサービスを体験することができます。伊藤忠商事は2012年4月より「キッズニア東京」に「エコショップ」パビリオンを展覧し、グローバルな視点で環境保全について楽しく学べる場を提供することで、持続可能な社会を担う青少年の育成を目指しています。「エコショップ」では、会場での環境素材を使用したグッズ作りだけでなく、ケニアの植林活動にも参加できることが特徴で、年間約3万人が訪れています。また、伊藤忠商事のグループ会社もパビリオン「バナナハウス(ドール)」「コールセンター(ベルシステム)」の展覧やファミリーマートでのチケット販売など、様々な切り口で「キッズニア東京」に参画しています。今後も伊藤忠グループとして、様々な活動を通じて次世代を担う子ども達の育成を支援していきます。

ECでもパーソナライゼーション／顧客中心主義へ

伊藤忠ファッションシステム(株) ニューヨークリエゾンオフィス 阪東 薫

近年、米国のEC市場ではオンライン上でも実店舗同様に、消費者個人にカスタマイズされたサービスを提供する“パーソナライゼーション”が充実している。膨大な情報の中からその人のために特別にセレクトしたコンテンツを提供することで、まるで実店舗でショップスタッフに接客されるような買い物体験をECでも実現させている。そうした顧客の利便性を最大化した“顧客中心主義”がますます進む、米国EC市場の最新事例を紹介する。

昨年11月末から始まった米国のホリデー商戦は好調で、中でもECは絶好調といえる成果だった。感謝祭翌日のブラックフライデー(11月25日)に行われた小売業一斉割引セールで、ECの売上げが米国小売史上初めて33億ドル(前年比21.6%増)を突破した。このうち、年々市場規模を拡大しているモバイルコマース(MC)も初めて売上高が12億ドル(同33%増)となった。(Adobe System社調べ)

この間の購買客数は、実店舗が9,900万人だったのに対し、ECでは1億850万人。(National Retail Federation社調べ) その後、サイバーマンデー(11月28日)のEC一斉割引セールも、過去最高の売上高34億ドルを記録するなど、米国の消費のECへのシフトが顕著に見られた。

この背景には、近年オムニチャネル化が進む中で、ユーザー一人一人に最適化されたサービスや体験をオンライン(およびモバイル上)でも提供する“顧客中心主義”を、米国の小売業界が進めてきたことがあるだろう。顧客中心主義とは、顧客一人一人の属性や購買・行動履歴に基づいた質の良いサービスや体験を提供し、顧客サービスを強化することである。米国小売市場における、顧客中心主義に基づいた注目すべきサービスを紹介したい。

顧客中心主義①

Neiman Marcus: ユニークなEC体験の提供

テキサスを拠点とする米国高級百貨店チェーンのNeiman Marcus(ニーマン・マーカス)のEC売上高は、2013年1030億ドルから、2015年には1338億ドル(29.9%増)へと拡大した。同社が提供するユニークなEC体験が、従来のメイン顧客層である40～65歳の女性よりも、若めの年齢層を取り込むことに貢献している。

① “white-glove” サービス

“パーソナライゼーション”をコンセプトに開発された、“white-glove(ホワイト・グローブ=白手袋)”サービスは、もともとNeiman Marcusのリアル店舗でのサービスだったが、オンライン上での展開も開始した。例えば、靴をオンラインで探している顧客が、Neiman Marcus.comでサイズ7と7.5を検索した時、そのサイズの在庫がある最寄り店舗を紹介するなど、購入の決定と実際の購入がスムーズにつながるという仕組みだ。また、過去の購入履歴や自分の購買場所をもとに、探している商品の類似品や人気商品の推奨、最寄り店舗の在庫状況、さらにはストアイベントの情報や特典情報まで得ることができる。

② Memory Mirror

試着時の様子をビデオ撮影し、モバイルアプリからいつでも自分の姿を視聴でき

るようにした世界初の鏡“Memory Mirror(メモリー・ミラー)”を特定店舗に設置した。画像は360度にわたって記録され、自分では認識しづらい後ろ姿の確認もできる。店舗で購入を即決できなかったユーザーが、気になったアイテムを再度モバイル上で見比べて、そのまま購入するケースが増えているという。

③ Snap Find Shop

“Snap Find Shop(スナップ・ファインド・ショップ)”機能は、街を歩いたり、ファッション誌を見て「欲しい」と思った商品を撮影してアプリにとりこむと、同じ商品や類似した商品をオンラインストア内から自動的に探してくれるサービス。欲しいと思ったときに、同じ商品が類似商品を即提示できるシステムは、飽きやすく買い物に時間や労力を費やしたくない消費者の気持ちを抱きかかっている。

顧客中心主義②

NIKE: パーソナライズされたアプリ、ウェブシリーズの配信

NIKEの2016年EC売上げは前年比56%増と好調だ。背景には、「NIKE+ (ナイキ・プラス) ラン・クラブ」などの、新たに開発されたアプリを「NIKE+ ロイヤルティ・プログラム」(優良顧客向けのインセンティブサービス)と連動させて、ロイヤルカスタマーだけが受け取れる特別なサービスを充実させたことがある。アプリで取得したフィットネストラッキングやトレーニングの秘訣、特典情報などをすべて個人ベースで管理できる。さらに、すべてのアプリを統合する「NIKE+」サイトで、自分自身のアパレルサイズ、好きなスポーツや応援するNIKEアスリートなどを登録

しておけば、そのデータを基にオススメ商品や新作情報などが受け取れる。モバイルアプリ限定の「ゴールデンチケット」は、入手しづらい新作シューズを先行購入できる特別なチケットで、ロイヤルカスタマーには嬉しい特典だ。

また、ミレニアル世代をターゲットにしたWEBドラマ「マーゴ vs リリー」もYouTube上で配信を開始した。本作品の主人公は、フィットネスチャンネルをYouTubeで運営して多くのフォロワーを獲得しながらも真の友人がいない妹のリリーと、パーティ好きでたくさんの友達がいるけれど、運動嫌いで最近仕事を失った姉のマーゴ。姉妹間のちょっとしたライバル心や嫉妬心、家族愛が絡んだユーザーにとって親近感が湧くストーリー展開の中で、“たとえ気分が優れない日でも、現実をありのままに受け入れて、体を動かす事が最大の気分転換になる”というメッセージを込めて、フィットネスの重要性を配信している。1日に80万人の視聴者を獲得し、それに伴い関連アプリは驚異的なダウンロード数を記録、ドラマの中で2人が着用した商品が飛ぶように売れている。ターゲット層の共感を得るコンテンツ作りとワークアウトブームに乗った結果といえよう。

顧客中心主義③

REI: 共感と呼ぶ「#OptOutside」キャンペーン

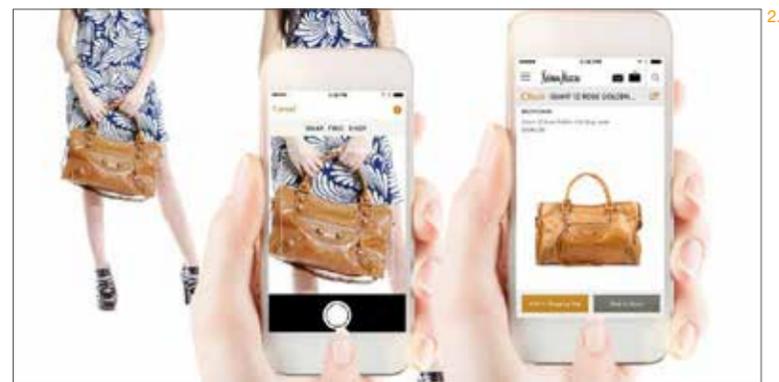
シアトルを拠点とするアウトドアブランドのREI(アール・イー・アイ)は、行き過ぎた消費主義へのアンチテーゼを示すことで、顧客からの支持獲得に成功した。ホリデー商戦初日のブラックフライデーに全店舗を休業とし、その日に従業員にア

ウトドアでの活動を推奨して小売業界にショックを与えた。昨年からハッシュタグ「#OptOutside(=アウトドアを選択)」をSNS上で展開し、小売業にとって多くの売上げが期待できる日にあえて店舗を閉めることを宣言し、顧客やスタッフに向けて家族や友人と共に休みを屋外で楽しむようにというメッセージを送った。REIの顧客は、自然の中でのアクティビティやスポーツの愛好家を中心である。顧客の立場に立ち、アウトドアでのアクティビティを積極的に推奨した結果、それが顧客の共感を呼び、ブラックフライデー後の週末にはオンライン上のトラフィックが26%も上昇した。この結果、売上高は前年比9.3%増の成長をみせ、ECでの売上げも前年比23%増と好調に推移した。

Forrester Research社によると、米国におけるEC売上高は、今後5年の間に5230億ドルに達すると言われている。

NYコレクションでも“see-now-buy-now(今見たものをすぐに買う)”が広がりを見せるなど、消費者は欲しいと思った瞬間に、いつでもどこでも手に入れたという意識をますます強めている。そういった移り気で飽きっぽい消費者の欲求を満たすECのパーソナライゼーションはますます進化し、オンライン上でのカスタマイズされたサービスや商品の提供が求められる。実際の店舗に出向かなくても指先の数クリックで時間を節約し、快適に買い物ができる環境を好む人々がますます増えているといえよう。

テクノロジーの進化をうまく味方につけながら、顧客を丁寧に理解し、顧客の求めるサービス以上の体験“顧客中心主義”を充実させることが今後のECビジネスを制覇する手がかりとなるのではないだろうか。



1. 試着の際に Memory Mirrorで撮影された映像は自宅でも確認できオンライン購入をサポート
2. 欲しい商品を撮影すると Snap Find Shopアプリが、その商品を探してくれる
3. 繁忙期にあえて休業することで、顧客の支持を得た REI
4. NIKE が配信する WEB ドラマ「マーゴ vs リリー」では、タイプの異なる姉妹が発信するメッセージが共感を生んだ