

注目集めるサブスクリプション型ビジネス

Subscription businesses are booming

繊維 月報

FUTURE ASPECT

VOL.
701

PUBLISHED BY ITOCHU CORPORATION

SEPTEMBER 2018

MONTHLY since 1960

SPECIAL FEATURE
SPOTLIGHT REPORT
ITOCHU FLASH
FASHION ASPECT

CONTENTS: SEPTEMBER 2018

—— 次代の顧客との新たな関係 ——

拡大するサブスクリプション・エコノミー

PO2-05
SPECIAL FEATURE

Eコマース時代における
新たな購買体験を提案する

株式会社現代経営技術研究所 新規事業開発室長 篠崎 太郎 氏

サブスクリプションモデルの強みを生かし、
玩具業界の構造改革を目指す

株式会社トラーナ 代表取締役社長 志田 典道 氏

ビジネスウェアの悩みをトータルサポート
新たな顧客との接点拡大

株式会社レナウン
カスタマーリレーション&コーポレートコミュニケーション統括部 統括部長 中川 智博 氏
ダーバン戦略事業部 企画商品部 UXユニット 着ルダケ MD&MC 越田 耕一 氏
ダーバン戦略事業部 企画商品部 UXユニット ディストリビューター兼営業 山本 憲一郎 氏

緻密なヒアリングを通して
お客様に最適な商品を提案する

株式会社スパークルボックス 代表取締役 太田 理加 氏

モノに付加価値をもたらす
「サプライズ」を提供する

My Little Box 株式会社 マーケティングマネージャー 佐方 惟 氏

顧客の体験価値を再定義する
サブスクリプション型ビジネスの可能性

株式会社電通 ビジネス・ディベロップメント&アクティベーション局
プリンシパル事業室 グロース事業開発部 横山 勝 氏
株式会社電通デジタル デジタルトランスフォーメーション部門
サービスマーケティング事業部長 安田 裕美子 氏

PO6
SPOTLIGHT REPORT

食品ロスへの挑戦
ユニークなアイデアで社会課題にアプローチ

PO7
ITOCHU FLASH

トップの本気度が原動力となった伊藤忠商事の働き方改革

TOPIC
「繊維月報」700号で振り返る
繊維・アパレル産業の変遷

PO8
FASHION ASPECT
今を見る、次を読む

キャッシュレス経済に向かう米国の今
P2P 金融サービス(個人間送金)の急成長を追う



繊維月報 2018 年 9 月号 (毎月 1 回発行)
<https://www.itochu.co.jp/ja/business/textile/geppo/>

※本紙に関するご意見・ご感想をお寄せください。
osaxp-ad@itochu.co.jp

発行: 伊藤忠商事株式会社 繊維経営企画部

大阪府大阪市北区梅田 3-1-3
TEL : 06-7638-2027 FAX : 06-7638-2008

— 次代の顧客との新たな関係 —

拡大するサブスクリプション・エコノミー

【取材先】 *社名50音順

株式会社現代経営技術研究所 新規事業開発室長 篠崎 太郎氏

株式会社スパークルボックス 代表取締役 太田 理加氏

株式会社トラーナ 代表取締役社長 志田 典道氏

My Little Box株式会社 マーケティングマネージャー 佐方 惟氏

株式会社レナウン

カスタマーリレーション&コーポレートコミュニケーション統括部 統括部長 中川 智博氏

ダーバン戦略事業部 企画商品部 UXユニット 着ルダケ MD&MC 越田 耕一氏

ダーバン戦略事業部 企画商品部 UXユニット ディストリビューター兼営業 山本 憲一郎氏

株式会社電通

ビジネス・ディベロップメント&アクティベーション局

プリンシパル事業室 グロース事業開発部 横山 勝氏

株式会社電通デジタル

デジタルトランスフォーメーション部門

サービスマーケティング事業部長 安田 裕美子氏

Eコマースやスマートフォンの利用が一般化し、シェアリング、パーソナライズなどのワードが市場で注目を集める中、継続課金型のサブスクリプション・サービスが広がりを見せている。音楽や動画配信などのコンテンツビジネスではすでに普及しつつあるビジネスモデルだが、最近ではライフスタイル関連のあらゆる領域でサブスクリプション型のビジネスが展開され始めている。本号では、定期購入やレンタルサービスをはじめ、さまざまな切り口からサブスクリプション型ビジネスに挑戦する企業への取材を通じて、昨今の生活者意識や今後の消費市場を考えたい。

専門家がキュレーションする「体験」を提供

「消費」から「体験」、「所有」から「利用」へと生活者のマインドが移り変わる中、サブスクリプション型の新サービスを展開する事業者が領域を問わず増えている。「ネットで簡単に情報を集めて、欲しいものにたどり着けるようになったが、その分からないものと出会うチャンスが少なくなった。その中で、世界観やメッセージとともに、自分の嗜好に合ったものがパッケージされて届くというスタイルが受け入れられた」と話すのは、My Little Box株式会社のマーケティングマネージャー佐方惟氏だ。毎月、厳選されたコスメやアクセサリなどが届くフランス発の定期購入サービス「My Little Box(マイ リトルボックス)」では、事前にパッケージ内容を一切公開せず、読者にサプライズ体験を届けている。一貫した美意識に基づいたブランディングやキュレーション、商品企画がファン獲得につながり、SNSなどを通じて広がった会員の輪は世界3カ国15万人に至っている。

定期購入に特化したオンラインモール「subsc(サブスク)」を展開するのは、経営

コンサルティングを本業とする株式会社現代経営技術研究所だ。同社の調査研究事業を通じてサブスクリプション・コマースの可能性を感じ、同サービスを立ち上げた篠崎太郎 新規事業開発室長は、「従来型のセールやキャンペーンなどの切り口だけでは売る側が疲弊してしまう。事業者には、専門分野で積み上げてきた知識を伝えることに注力していただき、一方の消費者に対しては、信頼できるお店が厳選した商品を一定の料金の中で楽しめる体験を提供していきたい」と思いを語る。サブスクリプション・コマースをインターネット時代の新たな購買体験ととらえる30～40代から、かつての頒布会の延長で活用する50～60代まで、幅広い層にアピールできる手応えを感じ、参加店舗やコンテンツをさらに充実させる考えだ。

各分野で急増するレンタルサービス

モノを購入するのではなく、利用した期間に応じて料金を支払うレンタルサービスも大きな潮流だ。「インターネットで何でも買える時代になったからこそ、本当に自分にとって大事なものを見つけないと

いう欲求が強まっている。経済が停滞している中で、それらを『購入』ではなく『体験』しようとしている人たちに、サブスクリプション・サービスが受け入れられているのではないかと話すのは、玩具のレンタルサービス「トイサブ!」を運営する株式会社トラーナの志田典道代表取締役社長だ。「トイサブ!」では、首都圏を中心とした子持ち世帯をターゲットに据え、知育玩具のスペシャリストたちが子どもの嗜好や月齢、自宅にある玩具との重複などを考慮したうえで個別プランを作成する。各分野の専門家が顧客の要望に合わせてパーソナライズした商品を届けるというシステムは、多くのサブスクリプション・サービスに共通する特徴だ。

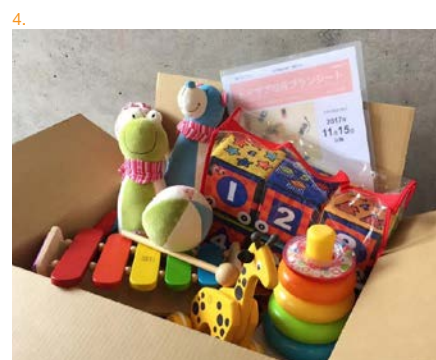
アクセサリーのレンタルサービス「スパークルボックス」も、顧客の好みや使いたいアクセサリーを事前に調査し、スタイリストが最適な商品を提案している。「働く女性のサポーターになる」という理念のもと、ショッピングの時間が取れない多忙な女性たちをターゲットとする同サービスでは、顧客とスタイリストが密なコミュニケーションを通じて絆を深めているが、こうした継続的な関係づくりもサブスクリプション型ビジネスにおいては必要不可欠な

要素となる。「大手メーカーには開発力や技術力があるが、それらと同時に大切になるのは提案力。私たちはアクセサリーについて他社には負けない細かいデータを持っており、それらを商品開発やマーケティングに生かすことができています」と株式会社スパークルボックスの太田理加代表が語るように、ユーザーの利用が増えるほど蓄積されていくデータやノウハウは、業容拡大の足掛りなどにもなっている。

体験に軸を置いたサービス開発

「モノ」から「コト」へのシフトが進む昨今、「顧客体験(UX)」に軸を置いた新サービスやビジネスモデルの開発は、大企業においても喫緊の課題となっている。こうした中、株式会社レナウンはビジネスウェアの月額利用サービス「着ルダケ」を3月からスタートさせた。同社のカスタマーリレーション&コーポレートコミュニケーション統括部・中川智博統括部長は、「ビジネススーツ市場が縮小する中、顧客接点の拡大を図るため、体験型ビジネスの開発を模索していく過程でこのサービスが生まれた。長年、ビジネススーツを展開してきた強みを生かし、お客様の抱える悩みや課題を解決できないかということが発想のベースになっている」とその背景を語る。顧客視点に立ち、コーディネート、メンテナンス、保管場所など、ビジネスウェアにおける課題を抽出し、自社のリソースを活用することでそれらの解決を図るアプローチは、他の大手企業においても参考になりそうだ。

モノが売れないと言われる時代だが、商品を販売することをゴールとするのではなく、消費者との良好な関係性の中から継続的に収益を上げていくビジネスモデルへのシフトは、今後加速していくことが予想される。その過程においては、社内の意識や収益構造の変革、システム開発への投資、初期段階での売り上げ減などさまざまな障壁やリスクも予想されるが、消費者のニーズや抱えている課題と、自社の人、モノ、サービスなどの資産を、時代に即した形でマッチさせていくことが、これからのビジネスを成功に導く重要なカギとなりそうだ。



1. フランス発の「My Little Box」は、さまざまなテーマでセレクトされたコスメや雑貨が届くサプライズ体験で人気 2. 現代経営技術研究所が運営する「subsc」では、専門知識を持つスタッフが厳選した商品を定額で楽しめる体験を提供 3. 「スパークルボックス」は、月額2500円(税抜)でスタイリストが厳選したアクセサリーを何度でも借りることができる 4. 「トイサブ!」は居住スペースにゆとりがなく、置き場所に困る都市部の家庭を中心に利用されている 5. レナウンの「着ルダケ」は、顧客の悩みを解決することで、品質の良いビジネススーツの着用体験を拡大



Eコマース時代における 新たな購買体験を提案する

株式会社現代経営技術研究所
新規事業開発室長 篠崎 太郎 氏

定期・定額購入／サブスクリプション・コマース専門のオンラインショッピングモール「subsc (サブスク)」。こだわりを持つ全国の専門店がキュレーションする商品を、毎月1回・定額で届けることで、Eコマース時代における新たな購買体験を提供することを目指している。同サービスを展開する株式会社現代経営技術研究所の担当者に、サブスクリプション・コマースの可能性について聞いた。

定期・定額購入特化型モール

1965年に創業した現代経営技術研究所は、経営コンサルティングを主な事業とする企業ですが、並行して企業を取り巻く産業環境や日本経済の動向分析などの研究・調査活動も行ってきました。その一環として、企業のビジネスモデルに関する調査、取材を続けていく過程で、サブスクリプション・コマースに大きな可能性を感じ、「subsc」を立ち上げることにしました。

「subsc」は、こだわりを持つ全国の専門店やメーカーが厳選した商品を、毎月1回定額でお届けする定期購入／サブスクリプション・コマース専門のオンラインショッピングモールです。お客様は、一般的な通販サイトと同様の購入方法で簡単に定期・定額購入を開始することができます。一方で、ご来店いただく事業者は、安定した売り上げが確保できると同時に、顧客との継続的な接点を持つことによって、ユーザーデータを活用した商品開発やマーケティング計画が可能になり、また、在庫負担を最小限に抑えられることも大

きなメリットになってきます。

古くて新しいビジネスモデル

日本酒やワインなどの頒布会のように、定期・定額購入自体は、以前からあった販売形態です。しかし、インターネット通販の普及とともに商品情報が氾濫し、消費者の間で「選び疲れ」が起こっているのが現状です。そうした状況において、サブスクリプション・コマースは新しい購入体験を提供できるビジネスモデルになっています。毎月一回、信頼するキュレーション力を持つストアから厳選された商品が届くことで、

お客様はこれまでになかったワクワク感が体験できるとともに、新しいお気に入りと出会える可能性も感じていただけます。

我々は、低価格、豊富な品ぞろえ、迅速な配達という従来のオンライン通販の優位性だけではなく、商品本来の魅力やキュレーションの魅力新たな価値として提供していくことを心がけており、それが結果として継続的なご利用につながると考えています。また、最近は手書きの説明やイラストなどを商品に同封して、継続的なつながりを感じながらご利用いただくという事例もあり、サブスクリプション・サービスにおけるひとつの価値になるのではないかと感じています。



1. 「subsc」では、毎月1回・定期的に商品が届くことで、ワクワクする購入体験を提供



2. ソムリエが選ぶ「絶対にハズさないワイン」を毎月届けるコースでは、それぞれのワインの飲み方に加え、ワインにあわせた料理のレシピも届けられる



3. 「subsc」には、全国のご当地ラーメンを毎月届けるインスタントラーメン専門店など、キュレーション力のあるユニークな店舗が出店している



緻密なヒアリングを通して お客様に最適な商品を提案する

株式会社スパークルボックス
代表取締役 太田 理加 氏

「スパークルボックス」は、月額2500円（税抜）で自分好みのアクセサリを何度でも借りられる定額制のレンタルサービスだ。ユーザーの嗜好やライフスタイルに応じたアクセサリをプロのスタイリストが提案してくれるという内容が、仕事や子育てに忙しい女性たちから支持されているという同社の太田理加代表取締役に伺った。

グローバルコミュニティを 形成する場

私は以前、大手ECサイト企業で働くなかで、ファッションビジネスにも携わっていました。当時、主に扱っていたのはデニムやTシャツ・スポーツウェアなどの日用衣料品だったこともあり、いかに多くの商品を早く安くお届けするかということが命題でした。非常にやりがいがある仕事だったのですが、同時に、もっとファッションの楽しさやワクワク感を提供したいという思いがあり、自ら起業しました。

サービスを立ち上げるにあたり、ワンプライスで仕組みが理解していただきやすい

もの、人とのつながりが感じられるもの、頑張っている女性をサポートできるものという3つのテーマを掲げました。そして、洋服やバッグ、靴と比較すると、倉庫代等の初期費用が少なく済み、支出の際の優先度が低い傾向にあり、かつ、私自身が好きで関心が高いアクセサリーの定額レンタルサービスをスタートさせることにしました。

嗜好に応じた商品を個別提案

現在のユーザー層は30代後半の家庭を持ちながら忙しく働く方が中心です。「スパークルボックス」では、年代や着用したい場面、お好みのアクセサリーのタイプやデ

ザイン、普段のファッション傾向などを事前にご登録いただき、その情報をもとにスタイリストが最適な商品を3点選び、お届けしています。どのようなアクセサリーが届くのかは箱を開けるまでわからないのですが、そのワクワク感が楽しいという声も多くいただいています。

結婚式や同窓会、パーティなどのオケージョンをきっかけにご登録いただいた方が、その後も日常遣いのアクセサリーをレンタルしていただくケースが多く、最近は、一定期間利用された後に、その商品をご購入されるお客様も増えてきています。また、スタイリストとお客様のコミュニケーションを大切にしており、ご要望にはできる限

りお応えしていくということを徹底しています。こうしたやり取りを続けているためか、お客様がアクセサリを返却される際に、スタイリストに宛てた手書きのメッセージを同梱してくださることが多いです。

他社にはない豊富なデータを蓄積

お客様に最適な購買体験を提供するためには事前のヒアリングが大切だと考えており、多少手間のかかるプロセスですが、ご登録いただく際に細かく項目を設定して、ご希望のスタイルをお伺いしています。中には、素材や形状など、詳細にご要望を伝えてくださる方も多く、アクセサリーに対する強いこだわりを実感しています。

お客様との丁寧なコミュニケーションを続けてきたことで、アクセサリーに関してはかなりのデータが蓄積されています。こうしたデータは商品の約半数を占めるオリジナル商品の開発にも反映されていますし、お取引先のアクセサリーメーカーのマーケティングにご活用いただくケースも少なくありません。将来的にはAIによるコミュニケーションツールも積極的に導入していく予定ですが、オフラインのやり取りはこれからも大切にしていきたいと考えています。最近では、美容室と提携し、実際に商品をご覧いただける場所を増やしており、今後もオフラインでの提案も進めることで、顧客接点の機会を広げていきたいと考えています。



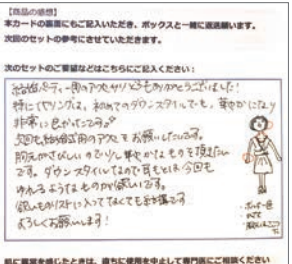
1. 最適な購買体験を提供するため、登録時に希望スタイルや欲しいモノリストの作成を促す



2. 女性らしいきれいなコードで活躍するパール・アイテムはユーザーからの人気も高い



3. 選べるアクセサリは、46ブランド2000種類以上。国内外のセレクトショップで人気のブランドを多数取り揃えている



4. 返却アイテムと一緒に、スタイリストへの手書きのメッセージが同梱されることが多い



サブスクリプションモデルの強みを生かし、玩具業界の構造改革を目指す

株式会社トラーナ
代表取締役社長 志田 典道 氏

知育玩具のスペシャリストが、子どもの月齢や嗜好に応じた玩具を、50メーカー 1100種類以上の在庫の中から選び、定期的に発送する定額レンタルサービス「トイサブ!」。顧客一人ひとりと継続的な関係性を築くことができるサブスクリプション型ビジネスの特性を生かし、玩具業界の構造改革を目指す同サービスを運営する株式会社トラーナの志田典道代表取締役社長に話を伺った。

月齢や嗜好に応じた個別プラン

「トイサブ!」は、乳幼児向けの玩具レンタルサービスとして、2015年にスタートしました。知育玩具のスペシャリストである認定ベビートイ・インストラクターが、お客様のご要望、お子様の月齢や嗜好に合わせたプランを個別にご用意し、「45日」「隔月」「半年」のいずれかの期間ごとに玩具をお届けしています。気に入った玩具は期限を延長してのご利用や特別価格でのご購入も可能です。

現在、当社のサービスをご利用中のお客様は、東・名・阪に集中しています。都市部にお住まいの方々は居住スペースにゆとりがない方も多く、不要になった玩具をご自宅に置いておきたくない、必要な時に必要なものだけを使いたいというニーズが多くなっています。また、幼児期からの教育に関心を持つ中で、知育玩具についての情報を咀嚼できない、また、共働き家庭では玩具を選び購入するというプロセスを省略して空いた時間を子供と過ごしたいという理由で、サービスをご利用頂いているケースも

多いように感じています。

ユーザー一人ひとりと継続的に向き合う

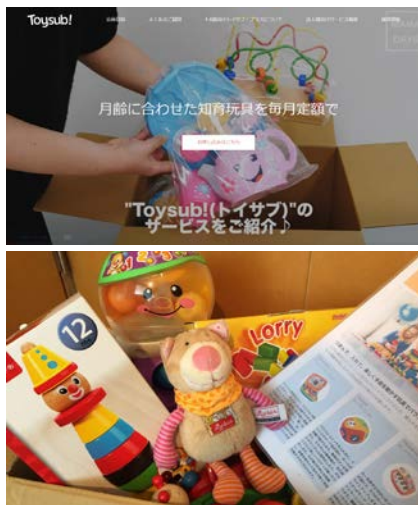
オープン後、アンケート用紙やメールなどを通じて、連日多くのお問い合わせがお客様から届けられています。ユーザーからのフィードバックを通したリアルな反応の蓄積は我々にとって大きな財産ですし、個別のお客様のご要望と向き合っていくことで、サービスの質と信頼度を高めていくことができると考えています。

これまでメーカーは、小売店を通して不特定多数の商品を販売するといういわば、「1対多」の関係性を消費者と築いてきましたが、一方でユーザー一人ひとりと継続的に関係づくりをするサブスクリプションモデルは、「1対1」の関係性です。かつてのようにモノが売れなくなる中、ユーザーとダイレクトにつながり、声を拾い上げていくことは非常に大切になっています。今後はメーカーに対しても、小売店以外の選択肢として「トイサブ!」を提案していくこと

で、従来の業界構造も変わってくるのではないかと考えています。

メーカーとユーザーをつなぐプラットフォームに

「トイサブ!」では今後、4～8歳のお子様に向けた「トイサブ! プラス」を新たにスタートする予定です。現在、海外では科学・技術・工学・数学などの理数教育、いわゆる



るSTEM教育※¹と融合した玩具が増えており、「トイサブ! プラス」では、これらに英語を加えた「STEM + E玩具」を扱っていきたいと考えています。2022年までに「トイサブ!」「トイサブ! プラス」を合わせて10万ユーザーの獲得を目指しており、今後は「遊び」の領域のみならず、「教育」の領域にも徐々に事業を拡張、eラーニングの要素を持たせた動画コンテンツの作成・配信もしていく予定です。そして、ユーザーと玩具のデータが十分に蓄積された時点で、「トイサブ!」がメーカーとユーザーをつなぐプラットフォームとなることで、消費者のニーズが的確に反映された玩具がつけられる環境を整えたいと考えています。

※1: STEM教育とは、Science, Technology, Engineering, Mathematicsの頭文字で、科学技術・工学・数学分野の教育のこと。



1. 子供の月齢にあわせた知育玩具が届く「トイサブ!」。個々の顧客の要望に真摯に向き合うことで、サービスの質と信頼度を高めている 2. ユーザー一人ひとりの要望にあわせた玩具を選び、遊び方のレシピも添えて届けることで、顧客との信頼関係を構築 3. 幼児教育の重要性が認知されるなか、専門家の選ぶ知育玩具への関心も広がっている



モノに付加価値をもたらす「サプライズ」を提供する

My Little Box 株式会社
マーケティングマネージャー 佐方 惟 氏

2011年にフランス・パリで生まれた「My Little Box」は、毎月のテーマのもと、厳選されたコスメやアクセサリなどがパッケージされて届く定期購入サービスだ。2013年には日本版もスタートし、「サプライズを届ける」というコンセプトのもと、一貫したブランドの世界観で女性ファンの心をつかんでいる同サービスについて取材した。

きっかけは50人に送ったニュースレター

「My Little Box」は、2008年に創業者がパリの友人50人に向けて、現地の隠れ家スポットなどをニュースレターで配信し始めたことがきっかけで誕生しました。オンラインのコミュニケーションからはじまり、やがてリアルの世界にサプライズを届けたいという思いから、2011年に独自のテーマに基

づいたコスメやファッションアイテム、雑貨などをボックスに入れてお届けする定期購入サービスをスタート。創業メンバーのひとりが日本人だったこともあり2013年に日本版をローンチし、その後スタートしたドイツ版も加わり、現在では全世界約15万人の会員を持つまでに成長しました。

日本の会員数は約4万人で、中心となるユーザー層は25歳～35歳のコスメやファッションに関する情報に敏感で、SNSなどで

自ら積極的に情報発信されている方たちです。ボックスのコンテンツはオリジナル制作が多く、パリのクリエイティブチームを中心に日本のチームとも常に情報を共有しながら進めています。また、サプライズ感の演出のために、事前にボックスの内容は一切公表しないようにしています。ボックスを開ける時のワクワク感や開けた瞬間の驚きは周囲に伝えたいようで、InstagramやTwitterに会員の方が写真を投稿し、それが拡散されていくことで自然発生的に会員数は拡大していきました。

SNSから口コミで広がったファン

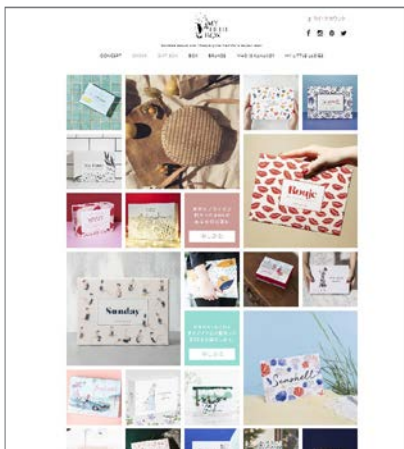
私たちが目指すのは、コスメや雑貨などのモノとしての価値を伝えることだけではなく、月に一度お届けするボックスを通じて、日常生活の中に特別な時間や体験を提供することです。商品と一緒にお届けするオリジナルの冊子でも私たちのメッセージを発信しており、たとえば、1年のはじめに女性にパワーを与えたいという思いから作られた2018年1月号「WOMEN」ボックスに

同梱した冊子では世界で活躍する女性の名言やエピソードを特集しました。セレクトされた商品をライフスタイルに取り入れ、さらに、冊子を読んでポジティブになっていただき、毎日の暮らしをアクティブに過ごして欲しいと願っています。

オフラインでのコミュニティづくりに注力

弊社がお届けするコスメや雑貨などは、パートナーブランドとコラボするケースも多く、取り組み先からは、新商品のマーケティングや認知拡大の機会ととらえていただいているようです。コラボレーションにあたっては、「My Little Box」の世界観の中で商品やメッセージを届けることを大切にしているため、商品紹介のリーフレットなどもすべてオリジナルで作成し、私たちの言葉で編集しています。

「My Little Box」では、会員様向けのイベントやワークショップも積極的に開催しています。これらの機会を通して会員とオフラインでの接点をつくるとともに、会員同士のコミュニティがより発展すればと考えています。また、その他会員様向けの施策として、長く使っていただくほど特典が得られるポイントのようなサービスの導入も予定しています。将来的には、ウェディングやママ向け、男性向けなど、シーンやターゲットを限定したボックスの開発や、「My Little Box Café」といった、ボックスにとどまらないサービスを展開できればと考えています。



1. 「サプライズを届ける」がコンセプトのフランス発の「My Little Box」。ボックスを開けた瞬間のサプライズ感がSNSを通じて共有され、ユーザーの拡大につながっている 2. 女性を応援する「WOMEN」ボックスには、世界で活躍する女性のエピソードを集めた冊子が同梱された 3. パリと日本のクリエイティブチームがアイデアを共有し、コンテンツ内容を洗練させていく





ビジネスウェアの悩みをトータルサポート 新たな顧客との接点拡大

株式会社レナウン カスタマーリレーション&コーポレートコミュニケーション統括部 統括部長 中川 智博 氏 (中央)
ダーバン戦略事業部 企画商品部 UXユニット 着ルダケ MD&MC 越田 耕一 氏 (右)
ダーバン戦略事業部 企画商品部 UXユニット ディストリビューター兼営業 山本 憲一郎 氏 (左)

株式会社レナウンは2018年春、ビジネスウェアの月額制トータルサポートサービス「着ルダケ」をスタートした。生活者の消費行動が「所有」から「利用」へと移行する中、ビジネスウェア着用の際の課題を解決することで、新たな需要の掘り起こしを狙っている。老舗アパレルの新たな挑戦ともいえる新サービス展開について伺った。

衣替え、メンテナンスなど 2年間のサイクルを体験

弊社は、顧客との接点拡大を目指すUX（顧客体験）事業の一環として、2018年3月に「着ルダケ」というサービスを開始しました。近年話題となっているアパレル市場におけるレンタルサービスは、シェアリングの流れの中で、他者とウェアを共有しながら毎月異なる商品が届けられるシステムが主流ですが、「着ルダケ」は、あえてシェアをせずにお客様専用の新品ウェアを2年間という期間で提供し、年2回の衣替え、メンテナンス、お引き取り、という一連のサイクルを体験していただくサービスです。現在は、スーツ2着×2シーズン（春夏／秋冬）分を提供する「スタートアップ・プラン」と、スーツ3着×2シーズン分の「エンタープライズ・プラン」を展開。スーツに合わせたドレスシャツやネクタイが付随するオプションも用意しています。提供する商品は本サービス専用ブランドとして立ち上げた「RENOWN INSTINCT」のアイテム（百貨店グレード、上代価格5万～6

万円台相当）で、日本人の体形に合うベーシックなデザインとイージーケア性が特徴です。2022年には1万人のユーザーを見込んでいます。

ビジネスウェアにまつわる 「煩わしさ」を解消

本サービスでは30～50代の中間管理職をターゲットとしています。20代は、就職活動用に低価格のビジネスウェアを購入し、新人の間それらを着続ける傾向があります。しかし30代に入ると、仕事上の責任も高まり、ある程度キチンとしたスーツの着用が求められる場面が出てくる一方、家計

も気になるので洋服への支出は抑えるという傾向があります。

この世代はビジネスウェアの購入に対して、「買いに行く時間がない」「採寸などに時間がかかる」「保管場所に困る」といった物理的な課題や、利用に対する「TPOに合わせたコーディネートが難しい」「メンテナンスが大変」といったお悩みなど、さまざまな煩わしさを感じられていることがモニター調査で明らかになりました。「着ルダケ」は、そうした課題解決に向けてスタートしたサービスですので、今後もデザインの拡充、クールビズ対応のほか、長年ビジネスウェア展開で培ってきた強みを生かし、お手持ちのアイテムと「着ルダ



1.「着るダケ」の「エンタープライズ・プラン」。月額5,800円でスーツ3着が届けられるほか、シャツやネクタイが付随するオプションも用意 2. Web サイトでは、着ルダケの活用イメージをマンガで解説 3.「着ルダケ」は、「時間がない」「保管場所に困る」「メンテナンスが大変」など、ビジネススーツにまつわる顧客の悩み解決するサービスとしてスタートした



顧客の体験価値を再定義する サブスクリプション型ビジネスの可能性

株式会社電通 ビジネス・ディベロップメント&アクティベーション局 プリンシパル事業室 グロース事業開発部 横山 勝 氏
株式会社電通デジタル デジタルトランスフォーメーション部門 サービスマーケティング事業部長 安田 裕美子 氏

消費者の価値観やライフスタイルの変化に伴い、企業の提供価値が製品からサービス・体験へと広がる中、さまざまな業種において、サブスクリプション型のビジネスが生まれている。こうした市場の変化に対応しサブスクリプション型ビジネスにおける統合ソリューションの提供を行っている株式会社電通、株式会社電通デジタルの担当者に、サブスクリプション型ビジネスのポイントや今後の可能性について伺った。

—— サブスクリプション型ビジネスが注目されている背景についてどのように見えていますか。

安田：これまでの消費者は、マス広告などを通じて商品を認知し、検討・購入に至っていましたが、インターネットやSNSの普及とともに、自分とつながりのある人やサービス、チャネルの中から商品を選ぶようになりました。また、国内市場において新規顧客の開拓が難しくなる中で、既存顧客のライフタイムバリュー（顧客生涯価値）を高めていくことが重要になっています。このような消費行動や市場の変化に対して、サブスクリプション型ビジネスは相性が良かったのだと思います。

横山：いかに多くの人に認知してもらい、購買につなげるかというのが従来のマーケティングの考え方でした。しかし、近年は消費者意識やマーケットの変化を受けて、「購買」を目的にするのではなく、「利

用」を起点としてとらえ、長いスパンで消費者との関係作りを考える必要性が出ています。ビジネスモデルも変わりつつあり、従来のように商品の差別化で大量販売するのではなく、顧客との継続的な関係性の中で、いつ、いかなる形で収益を上げるのかという考え方へのシフトが進んでいます。

—— サブスクリプション型ビジネスに取り組む上で重要な点は。

横山：単に商品をパッケージして届けるだけでは、すぐに離脱されかねません。離脱率をコントロールするためには顧客をよく知ることがすべてで、積極的にコミュニケーションを図りながら、データやコメントなど顧客からのフィードバックに継続的に対応していく姿勢が大切になります。また、プライシングも重要な要素です。従来のビジネスモデルでは原価をもとに価格設定をしていましたが、サブスクリプ

ションサービスにおいては、顧客が求める体験に対して、どれだけの価値が提供できるのかということを踏まえた価格設定が大切です。同時に、無料体験プランや利用頻度に応じたオプションを用意するなど、柔軟なプライシングで間口を広げることもポイントになります。

—— ファッション分野におけるサブスクリプション型ビジネスの事例や今後の可能性についてはいかがですか。

安田：レディースを中心とするレンタルサービスは、ファッションを楽しみたいけど、自分では選べないという層の掘り起こしに成功しているように感じます。ブランド志向の消費者が減少する中で、コーディネートという観点から、顧客の嗜好やTPOに合わせた提案をしたことも新しかったと思います。また、最近はクリーニングやメンテナンスなど、管理、効率に特化したサービスも出てきているように、消費者の

ケ」のコーディネートを提案するコンシェルジュ機能をもたせるなど、サービスを拡充していきます。

新たな顧客層の獲得へ

ビジネスウェア市場が縮小傾向にある中、既存顧客との関係を強化しながら、新たな顧客との接点を拡大し市場を生み出すことは企業として取り組まなければならないことでした。生活者の価値観の変化により、これからはモノを必要に応じて利用するというニーズが高まってくると考えています。顧客のクローゼットに新品を次々と送り込むのではなく、ビジネスウェアにかかわる面倒ごとから解放するサービスを提供することで、品質の良いスーツを活用する経験を増やしていただきたいと考えています。そうした体験から得られる満足感は、今回のターゲット層を弊社主力ブランドの購入へ誘うことができますし、結果として、スーツ市場における弊社シェアの拡大にもつながると期待しています。

ファッションリテラシーやニーズに合わせて幅広いサービスが提供できることがこの分野の面白さだと感じています。

—— 今後のサブスクリプション型ビジネスの展望や、御社の取り組みについて教えてください。

横山：マーケティングの世界では、顧客の体験価値を再定義する機運が高まっており、消費者一人ひとりがその商品を手にした先に何をしたかったのか、どうなりたかったのかということに目線を動かすことが重要になっています。顧客視点により求められる中、コンシューマーインサイトに強い我々だからこそできる提案というものがありますし、そのひとつの手法としてサブスクリプション型ビジネスも一般化してくるのではないかと考えています。

安田：従来型の収益構造を大きく変える必要があるサブスクリプション型ビジネスは、組織の規模が大きくなるほど導入への障壁が高いと感じます。我々としては、これからのビジネスや事業体のあり方、提供すべき価値を考えていく新規事業などで、サブスクリプション型ビジネスを取り入れるお手伝いをし、小さな成功を積み重ねていくことが、企業全体の変革にもつながっていくのではないかと考えています。

ユニークなアイデアで社会課題にアプローチ

売れ残りや消費期限を超えた食品、食べ残しなど、本来なら食べられたはずの食品が廃棄されるいわゆる「食品ロス」は世界的に解決すべき課題のひとつだ。日本国内では、国連が飢餓に苦しむ人々に対して行う食糧援助量を大きく上回る年間約646万トン（2015年度、環境省発表）が捨てられているという。欧米では、「食品ロス」問題の解決を目指す活動が定着しつつあるが、日本でもようやく広がりを見せ始めた。本号では独自のアプローチで「食品ロス」問題に取り組む企業および団体を取材した。



飲食店とユーザーのマッチング 余剰食品に新たな価値を加える

SHIFFT 株式会社
代表取締役 武宮 正宜氏（右） 取締役 上村 宗輔氏（左）

SHIFFT 株式会社が提供する定額制の余剰食品テイクアウトサービス「リデュース ゴー（Reduce GO）」は、食品ロスを減らしたい飲食店と、手頃な価格で料理を食べたいユーザーとをマッチングするサービスだ。余剰食品に新たな価値を加え、流通ルートを創出することで、社会課題にポジティブにアプローチするSHIFFTに、立ち上げの狙いや今後の展開などを伺った。

日本の食文化に合わせた 新サービス

弊社は2014年に起業したWEB制作会社ですが、「幸せな時間を増やす」というミッションを掲げて社会課題にも積極的にアプローチしてきました。今年4月にサービスを開始した「リデュース ゴー」は、飲食店での勤務経験から課題として感じていた「食品ロス」問題への取り組みのひとつとしてローンチしました。スタート直後から多くのお問い合わせをいただき、現在も毎日約50名ずつのペースで会員数が伸びています。

欧米では、低所得者向けの「フードバンク」など社会全体で食品ロス問題の解決に向けた取り組みが積極的にされており、フードシェアリングサービスなどのスタートアップも数多く立ち上がっています。し

かし、海外の事例ではすでに賞味期限が切れた商品の提供が多く、食の安全に対する意識や飲食店の状況、法規制などの違いから、日本で導入するには難しく思えました。そこで、日本文化に即したモデルとして、まだ十分食べられる食品を飲食店から直接提供していただくサービスとして「リデュース ゴー」を立ち上げました。

月額制で余剰食品を 1日2回テイクアウト

本サービスは、余剰食品そのものに価格をつけるのではなく、サービス利用料金として月額1,980円を頂戴しています。月額有料会員は、1日2回まで月に何回でも、アプリに掲載された余剰メニューをテイクアウトできます。ユーザーの現在地からGPS

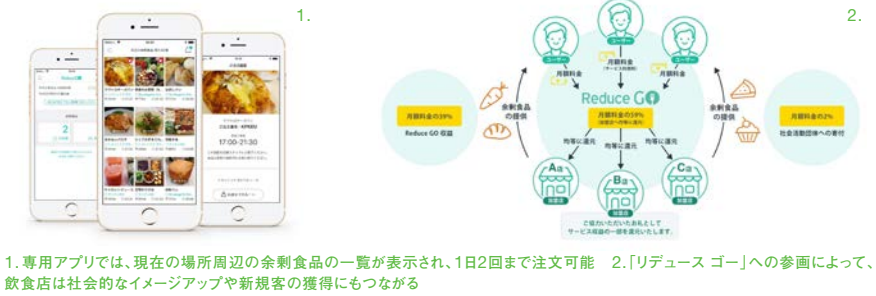
で近い順に店舗とメニュー、受取時間がアプリ上に表示されるので、利用したいメニューを注文し、店舗側が設定した時間帯に店舗で商品を受け取ります。時間帯は閉店1～2時間前であることが多く、遅い時間帯になってしまいますが、それでも食費を抑えたい方には好評です。月額制のため、当日の支払いは発生せず、サービス利用時の手間を省くことができます。

飲食店には、本サービスに余剰食品を「寄付」として提供してもらい、月額利用料の59%を各店舗へ均等還元しています。寄付という形を取ることで、営利目的というより社会的なイメージアップにつながります。還元金は月によって若干変わりますが10,000～30,000円ほどが各店舗に分配されています。また、「リデュース ゴー」のユーザー層は20代が中心で、参加していただいている店舗では若年層の新規客の取り込みもできているようです。現在は会員数と参加飲食店数のバランスが良くないため、今

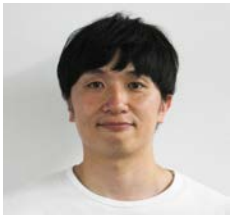
後は店舗数の拡大に一層注力し、アクティブに稼働する飲食店を増やすことで、さらなるサービス向上を目指します。

社会的な意義だけでなく、楽しいから利用されるサービスを目指して

食品ロスの削減は世界中でさらに意識が高まり、社会的な認知も進んでマーケットも成長していくでしょう。社会課題を解決したいという国内のソーシャル意識の高まりは私たちも強く感じていて、弊社ではそこに楽しさやワクワクが必要と考えています。いつ、どこで、どんな食品が提供されるかわからない「偶然の出会い」や、注文した商品を店舗まで受け取りに行くまでの「移動のプロセス」を楽しめるような仕掛けを取り入れたい。飲食店、ユーザー、サービスが三位一体となり、楽しく助け合っていけるような仕組みで世の中を変えていくきっかけを提供したいと考えています。



1. 専用アプリでは、現在の場所周辺の余剰食品の一覧が表示され、1日2回まで注文可能 2. 「リデュース ゴー」への参画によって、飲食店は社会的なイメージアップや新規客の獲得にもつながる



食品ロスを「じぶんゴト」化し、 参加者一人ひとりの行動を促す

一般社団法人フードサルベージ
代表理事 平井 巧氏

参加者が家庭で持て余した食材を持ち寄り、プロの料理人がおいしい料理に变身させるイベントとして、2012年にスタートした「サルベージ・パーティ」。食品ロスの課題をポジティブに解決する取り組みとして注目を集め、現在は生活者向けのイベントのみならず、企業や行政などとの連携も積極的に行っている一般社団法人フードサルベージを取材した。

家庭の食材を プロの料理人が調理

私はもともと広告代理店で働いていたのですが、その後独立して食関係のプロデュースなどを手掛けました。仕事を通して、廃棄される余剰食材の問題にモヤモヤした思いを抱えてきました。周囲の同業者でも実は同じような問題意識を持つ方が多く、ある時、友人およそ20人に声をかけてキッチン付きのスペースを借り、料理してくれる知人のシェフを呼んで家庭の食材

を持ち寄ったパーティを開催しました。このことがきっかけで、その後の「サルベージ・パーティ」へとつながり、やがて周囲から継続的な活動を望む声が強くなったことで事務局を設置し運営することになりました。

現在、「サルベージ・パーティ」には、20代～30代の女性を中心に、上は50、60代まで幅広い世代の方に参加していただいています。動機もさまざまで、普段自炊しないという20代男性が、「食品ロス」に高い問題意識を持って参加していたり、別の60代女性の場合はシェフから料理を学びたいというお

料理教室感覚だったりします。

食品ロスをポジティブに捉える

現在、「サルベージ・パーティ」では、食品ロス問題をほとんど説明していません。当初、パーティの冒頭で食品の廃棄量などの講義をしていたのですが、深刻なデータを聞かされても自分自身の日常生活と結びつけるのは難しい。「飢餓」や「環境負荷」問題について話したとしても、ただ眉間にしわを寄せて黙り込んでしまいがち。それよりも、料理人や参加者とのコミュニケーションを通して、さまざまな考えに触れていただく場が大切です。そこで参加者が気づきを得て、たとえば翌日からの買い物や料理の仕方が変わるきっかけになればいいのだと思います。

私たちは、食品ロスをできるだけ減らすという視点とともに、食や料理を楽しむ感覚を大切にしています。たとえば、日本料理では大根を煮付ける際に面取りをします。これはおいしさのためには大切な工程で

すが、食品ロスの視点からは廃棄食材を生み出してしまうことにもなる。「食品ロス＝悪」と一律に発信するのではなく、まずは食の楽しさを伝えながら、気づきを行動に移せるイベントにしたいと考えています。

進む企業や自治体との連携

「サルベージ・パーティ」の参加者から、自分たちでも開催したいという声が多いことを受け、開催のルールやガイドラインづくりを行うとともに、「サルベージプロデューサー」認定制度を設けるなど、多くの人たちが参加できる仕組みづくりも進めています。また、食品関連の企業と連携し、CSR活動の一環として「サルベージ・パーティ」を開催したり、食品ロスや食育の観点から地方自治体や教育機関との取り組みも行っています。

我々の活動をポジティブに受け止め、「サルベージ・パーティ」に参加したり自分たちで開催する方が増えてきました。こうした活動で、食品ロスの削減に効果があったかを具体的に数値化することが今後の課題です。自治体ごとに廃棄のルールが異なっていることもあり、現状では統計の取り方もバラバラです。将来的には全国共通のわかりやすい指標をつくり、数字やビジュアルとともに発信していくことで、食品ロスのさらなる削減につなげていきたいと考えています。



1.



2.

1. 東京・足立区主催で開催された「サルベージ・パーティ」で持ち寄せられた食品と、参加者によって作られた料理。廃棄予定だった食品が立派なメニューに变身 2. シェフの作るサルベージ料理に子どもたちも興味津々

トップの本気度が原動力となった 伊藤忠商事の働き方改革



伊藤忠商事の「働き方改革」は、生産性を向上し社員が最大限の成果を発揮するための環境を整えることを目的に、勤務時間や業務の改革だけでなく、社員の健康管理やファッションなどさまざまな視点を取り入れている。現会長CEOの岡藤正広（以下、岡藤）が伊藤忠商事の社長に就任した2010年4月、「繊維月報」600号発行当時から現在までの「働き方改革」の変遷などについて、垣見俊之人事・総務部長に伺った。

現場へ足を運ぶ時間を捻出

——まず、『働き方改革』の背景を教えてください。

伊藤忠商事の『働き方改革』のベースにあるのは、「生産性を上げ、働きがいのある会社にするためにやるべきことは何かを整理すること」です。かねてより、社員数が他商社と比べ約7～8割と少なく、一人ひとりの社員が効率的に働いて最大限の成果を出すことを経営の重要課題として認識しており、社員の能力開発やモチベーションの向上、健康経営等を行うことで、それを実現しようとしています。

岡藤が社長に就任して行った『働き方改革』は、まず、社内会議や資料の削減から始まっています。業務効率を上げて時間を捻出し、少しでもお客様のところに足を運ぶという『現場主義の徹底』が岡藤の基本方針です。2010年4月から始まった取り組みの成果は、具体的な数字に現れており、社内の重要会議は2009年度と2015年度を比較すると、開催回数が41%削減（828回→487回）、総会議時間が50%削減（1448回→727時間）と、大幅に減りました。会議資料の厚さも162.2cmから84.4cmにまで半減し、各組織の担当者が資料を作る時間の削減にもつながりました。いかに無駄が多かったかということです。

お客様と少しでも多くの時間を過ごして情報交換し、商品の並ぶ現場に足を運んで新しいアイデアを発見・お客様に提供することが商売の原点であるとの考えからです。

『朝型勤務』 きっかけは東日本大震災

——広く知られるようになった『朝型勤務』

制度は、いつ始まったのでしょうか。

『朝型勤務』は、夜8時以降の勤務を原則禁止して残業は翌朝にシフト、朝5時から8時の間は深夜残業と同様の割増賃金を支給し軽食を無料で提供する、という制度です。

導入のきっかけは、2011年3月11日の東日本大震災の時の出来事でした。他社に先駆けて1995年に導入した『フレックスタイム制度』は、10時～15時のコアタイムを基本として、個々の事情に合わせて効率的に働くというのがそもそもの趣旨でした。しかし、当時は多くの社員がただ朝10時に出勤し夜遅くまで残業するというスタイルが定着していました。

東日本大震災が発生した直後の翌月曜日、「何か出来ることはないか」と現場の状況把握に岡藤自らが早朝から客先をまわりオフィスに戻ると、多くの社員が朝10時近くに出社するのを目にしたのです。お客様視点であるべき商社パーソンが、この一大事にいつも通り10時近くに出社する姿は、正に『フレックスタイム制度』が形骸化している表れでした。その後間もなく、制度の見直しに着手しました。まずは、震災直後の2011年4月、朝9時の出社を全社員に呼びかけました。2012年10月に『フレックスタイム制度』の全社一律適用を廃止し、その1年後の2013年10月からは『朝型勤務』の導入に踏み切りました。

始めはトライアルという形でした。20年近く続いた『フレックスタイム制度』の全社一律適用の廃止に加え、『朝型勤務』にシフトすることについて、特に組織長の理解を得ることは難しく、当初は反発もありました。そこでトライアル期間を設け、その成果を全て社



1.「朝型勤務」へのシフトを促すため、毎朝軽食を無料で提供 2.脳科学者の茂木健一郎氏を講師に招いた「朝活セミナー」には、早朝にもかかわらず約400名の社員が参加 3.2018年度からは「脱スーツ・デー+」と称して「脱スーツ・デー」を毎週水曜日・金曜日へと拡大（8月は毎日「脱スーツ・デー」と設定）

員に公表し、正式導入の可否は半年後に決定するという条件で始めることになりました。単なる残業削減ではないことを粘り強く説明し、朝の方が効率的に仕事出来ることへの理解が進み、レビューの結果、正式に制度として導入することになりました。

『朝型勤務』へのシフトを積極的に促すための施策も行っています。まずは、無料で毎朝提供される軽食のメニューを充実させています。また、年1回の組織長研修も早朝スタートにシフト。加えて、著名人を招き、さまざまなテーマで実施する『朝活セミナー』も毎月1回行っており、毎回多くの社員が参加しています。

伊藤忠商事の『朝型勤務』が順調に定着してきている要因には、経営トップの強い意志とリーダーシップがあります。そして、組織運営でキーとなる組織長に対する啓発活動を徹底して、意識を変えたことです。社員一人ひとりが積極的に『朝型勤務』に取り組もうと思う仕組みを作りも進化させています。



自らの装いを工夫することが 新たな柔軟な発想生む

——『脱スーツ・デー』や『健康経営』はユニークな取り組みです。

『働き方改革』を継続していくには、「朝型勤務」同様、常に制度を進化させていく必要があります。

装いの工夫は「自らを磨くことに投資する」ことであり、ビジネスマンとして新鮮で柔軟な発想が生まれます。

また、効率的に成果を上げるには社員が健康であることが大前提です。2016年に制定した「伊藤忠健康憲章」に基づき、これまでも、生活習慣病予備軍へのプログラム、禁煙治療プログラム、そして2017年7月からは岡藤の『がんに負けるな』というメッセージが発信され『がんとの両立支援施策』も推進しています。今後も、社員が最大限の成果を発揮できる環境を整えるべく『健康経営』にますます注力していきます。

「繊維月報」700号で振り返る 繊維・アパレル産業の変遷

変貌するアジア繊維ビジネス地図

アジアの繊維産業の成長は現在も続いているが、その内実は大きく変わっている。611号（2011年3月号）の中国繊維グループの新旧幹部による対談は、豊富で安価な労働力に依拠した、かつての生産システムが、人件費の高騰などにより大転換期を迎えていることをリアルに伝えている。

中国の生産コスト上昇で注目されたのが「チャイナ・プラスワン」。640号（2013年8月

1960年3月創刊の「繊維月報」は今号で701号を迎えました。2010年4月号に掲載した「600号から振り返る繊維産業の変遷」から700号までの繊維・アパレル産業の変遷を「繊維月報」の巻頭特集から振り返ります。

号)では、アジア・新興国の駐在員による座談会を行い、インフラや法整備、素材背景など、いくつかの問題点を抱えながらも、アパレル生産においては、今後大きく発展する見通しを確認。伊藤忠商事としては「アジアを一つの面として捉え、欧米、中国、日本それぞれの市場に対し、ワンストップでサービスを取りまとめていくことが重要」と結論付けた。さらに、659号（2015年3月号）では、ベトナムを“ネクスト・チャイナ”と位置付け、現地の大手繊維企業や団体、グループ会社の駐在員による座談会を掲載した。

多様化する消費者と消費市場

国内消費市場も大きく変わった。消費者のニーズや行動はますます多様化している。

販売チャネルではE C（電子商取引）の存在感が高まった。646号（2014年2月号）は、モール型E Cサイト運営会社による座談会を行い、ユーザビリティの向上など新しい

サービスの構築に取り組む姿を紹介。682号（2017年2月号）は「オムニチャネル時代のE C戦略」をテーマに、複数の販売チャネルを連携させることで利便性を高め、多様な購買機会の創出を狙う各社の動きを追った。

消費者の嗜好も変化している。685号（2017年5月号）では、「シェアリング・エコノミー」をテーマに、「所有」から「利用」へと変遷する消費マインドを捉え、新たなサービスを提供する企業を取材した。また、欧米を中心に



600号（2010年4月号）

ESG投資が広がりを見せる中、695号（2018年3月号）では、持続可能な社会の構築をめざす企業などの取り組みを紹介。繊維カンパニーもEC関連ビジネスの拡大や新技術の活用など「商いの次世代化」に乗り出している。

新春座談会で振り返る、繊維カンパニーの軌跡

伊藤忠商事・繊維カンパニーは、このようなビジネス環境の変化にどう対応し、どのような成長戦略を描くのか。毎年恒例のプレジデントと各部門長による新春座談会の見出しで、その軌跡を振り返ってみる。

609号（2011年1月号）：潮目が変わる。柔軟に対応を
621号（2012年1月号）：「復興」と「進化」
633号（2013年1月号）：グループの総力で実りの1年に
645号（2014年1月号）：半歩先の「未来」を見据えて
657号（2015年1月号）：本質を磨き、自ら変化を創出する1年へ
669号（2016年1月号）：時代とともに変化するニーズを捉え、
繊維ビジネスの拡大を目指す



693号
（2018年1月号）

681号（2017年1月号）：時代を先取りし、
変革に取り組む1年に
693号（2018年1月号）：次代の繊維ビジネス構築に向けて



640号（2013年8月号）

646号（2014年2月号）

685号（2017年5月号）

695号（2018年3月号）

P2P 金融サービス(個人間送金)の急成長を追う

伊藤忠ファッションシステム株式会社 ニューヨークリエゾンオフィス 阪東 薫

モバイル端末とクレジットカードの普及により、キャッシュレス経済に向かう米国では、現在「モバイルP2P※1金融サービス(個人間の送金)」がミレニアル世代※2やZ世代※3といった若年層の間で人気を博し、急成長している。米国の若者たちの間では、夕食や旅行、光熱費から家賃まで友人と割り勘や立て替えをする際、アプリを通じてスマートにやり取りするのが当たり前。米国におけるモバイルペイメントの最新動向を紹介する。

若者の合言葉は「ベンモ・ミー！」

米国モバイルペイメント市場で、飛ぶ鳥を落とす勢いで成長しているのが「ベンモ(Venmo)」だ。ペンシルバニア大学の同級生でルームメイトだったアンドリュー・コルティナ氏とイクラム・マグドン・イスマイル氏によって、2009年にNYを拠点に設立された個人間送金サービスアプリだが、近年、「使い勝手の良さ」「基本的に手数料無料」「ソーシャルな要素」などで、「ベンモ・ミー！(Venmo me!=ベンモで払ってね！)」が日常会話で頻繁に使われるなど、ミレニアル世代をはじめとする若年層を中心に定着しつつある。

オンライン統計調査およびマーケティング会社スタティスタ社の調べでは、「ベンモ」を経由した決済金額は、2015年第3四半期21億ドルから、2017年度第3四半期には90億ドルへと急成長を遂げている。

創業者のひとりコルティナ氏によると、創業のきっかけは彼にお金を借りていたイスマイル氏が支払いのために小切手を送ったことだという。その煩雑な決済処理の解決策として、モバイルフォン経由で個人間送金ができる方法を思いついた。

「ベンモ」は瞬く間にモバイル決済サービスの主流となり、2012年にシカゴを拠点にする決済サービス会社ブレインツリー社に262万ドルで買収された。さらに2013年には、カリフォルニア州を拠点とするフィンテック企業ペイパル社がブレインツリー社を8億ドルで買収したため、現在はペイパル社傘下にある。現在の利用者数は350万人。

「ベンモ」の特徴の1つに「即時送金」機能がある。アカウントに資金が十分に入っていない場合、直結した銀行口座またはクレジットカードから必要な額が差し引かれる仕組みが、個人間における即時の金銭受け渡しを可能にした。また、アプリに「割り勘」機能を搭載していることも特筆すべき

点で、会計時に現金を持っていない人がいても、誰かが一旦クレジットカードで支払い、他のメンバーは支払った人にその場で送金することができる。

そして、最大の特徴は「ソーシャルフィード」機能で、「ベンモ」上にいる友人同士の送金のやりとりを、FacebookやTwitterなどと同様に、自分自身のタイムラインにフィードを残し、閲覧することができる。他人の金額は非表示ではあるものの「emoji(絵文字)」「Like(いいね)」「コメント」などを残すことが可能で、お金の履歴をベースに他の人々の考え方や行動を把握することもできる。全体の90%のユーザーは、自分が送金をしない日もアプリにログインし、友人同士のやりとりを閲覧しているという。

「ソーシャル」「シンプル」「速い」といったデジタルネイティブのミレニアル層が好む全ての機能を兼ね備えることで、同層の爆発的な支持を得たといえる。

「決済機能」強化でマネタイズを進める

多くのスタートアップビジネス同様に、「ベンモ」にとっても設立当初の最大の課題はネット上の無料サービスから収益をあげる、マネタイズの機会を探ることであった。

同社は、2016年、デジタルチケット購入サービス「ゲームタイム」とパートナーシップを結び、オンラインでイベントやスポーツ観戦のチケットを購入する際の支払いオプションとして「ベンモ」を指定してもらうことに成功した。共同購入したチケットは、同サービスを使用して簡単に代金を回収できる。近年では、フードデリバリーサービスの「マンチェリー」の支払いオプションも提供し、ホームパーティのケータリング費用を複数の参加者と割り勘することも可能だ。さらに、ファッションECにも広がっており、現在は、「フォーエバー21」「Jクルー」「アーバンアウトフィッターズ」「ルルレモ

ン」「フットロッカー」「ターゲット」をはじめとする200万以上のECサイトが「ベンモ」を決済機能のオプションとして導入し始めている。なかでも「フォーエバー21」では、数百万人の「ベンモ」ユーザーとソーシャルに繋がる事が可能になり、さらなる若年層の取り込みを狙っている。

NYを拠点にするマーケットリサーチ会社イーマーケットター社のモバイルバンキングとペイメント予測によると、「ベンモ」は、2021年までに2桁の成長が見込まれている。

米国銀行業界が提供する送金決済サービス「ゼル」

急成長する「ベンモ」の対抗馬として登場したのが、「ゼル(Zelle)」で、30以上の米国大手銀行などが協業して2017年にスタートした全年齢層ターゲットのモバイル送金決済サービスだ。相手の電話番号やメールアドレスを知っているだけで、より迅速な個人間送金が無料提供される。当初は、加盟銀行の複数のモバイルバンキングアプリに直接導入されていたものだけであったが、その後、独自のアプリアも登場した。2017年度の「ゼル」によるP2P送金額は750億ドルで、前年度比45%増となり、「ベンモ」による決済額を大きく上回った。

「ゼル」は、現在100以上の銀行および信用金庫と提携し、加盟銀行の口座保有者を対象に、預金口座から数分で手数料無料の送受金が完了するサービスを提供。加盟銀行は自行口座間の取引だけでなく、他行口座への即時送金を可能にした。また、MasterおよびVisaカードとも提携し、デビットカードのアカウントを使った送受金をも現実化させ利用者のハードルを下げた。

「ゼル」では、アプリをインストールしてアカウント開設後、送金相手のメールアドレスまたは携帯番号を入力し、最後に送金する金額を入れるだけで操作が完了する。

口座番号を相手に知らせる必要がないことも「ゼル」が注目される理由で、加盟銀行を利用している約9500万人をターゲットに拡大を図る。しかし、若年層におけるブランド認知度においては、「ベンモ」に水をあけられているようだ。実際、学生ローン情報サイト「レンドエデュ」が2017年7月に行った調査によると、「ベンモ」利用者の93%は「ゼル」について「聞いたことがない」と回答し、回答者の半数以上が「今後も「ゼル」を使用しないだろう」と答えた。さらに、「ゼル」では、他人名義で口座を開設するなどの不正利用も発生するなど、ネガティブなニュースも流れた。

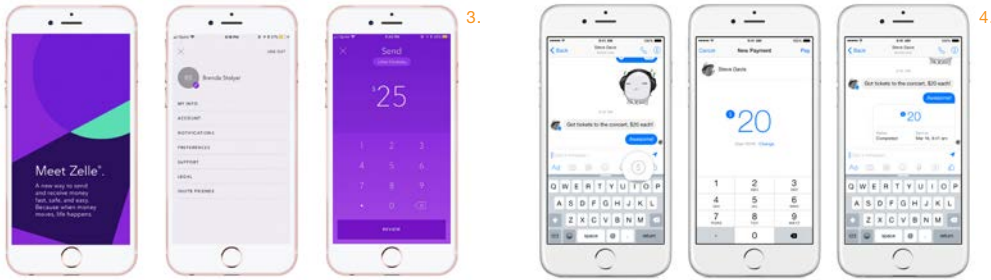
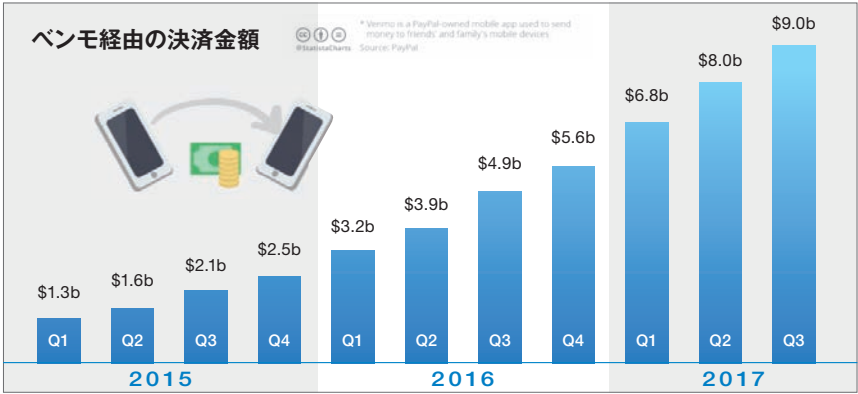
送金機能を組み込んだFacebook MessengerでのP2P送金

2017年時点でユーザー数が約10億人に達したFacebook Messengerも、2015年に個人間の送金サービスをスタートさせている。Facebook Messenger経由でPayPalのP2P送金が、付随のチャット拡張機能で送金ができるというもの。事前に銀行から発行されたデビットカードまたは、PayPalアカウントを登録し、ピンコードを設定。Messenger上でメッセージを作成する際に、「\$マーク」をクリックし送金額を入力することにより手数料無料で送金が可能となる。

現在スマートフォンユーザーの40%が同サービスを使用しているといわれ、「ベンモ」を追い抜く勢いで急成長している。スタティスタ社による米国居住の18歳以上2000人を対象にした調査では、Facebook Messengerの個人間送金は「ベンモ」以上に信用度が高いと回答しているという。幅広く普及しているFacebook Messengerだけにこちらも今後の動向が見逃せない。

もともと現金を持ち歩かない人が多い米国では、すでに46%がキャッシュレス決済を行っており、これらのP2P決済サービスの登場によりキャッシュレス化の波はさらに加速、2020年までにデジタルペイメントが7260億ドルを超えると予測されている。(コンサルタント会社キャップジェミニー社とBNPパリバ銀行調べ)

「利便性」「安全性」「低料金」「顧客体験」といった条件を満たすモバイルペイメントサービス競争がますます激化する中で、消費者は個々のニーズにあった多様な決済サービスを選択できる時代となった。今後は現金や小切手は縮小し、キャッシュレス、ペイパーレスな決済手段へと移行が進み、日常のコミュニケーションの中でもシームレスに完結する決済が当たり前になっていくだろう。



1. 「ベンモ」を経由した決済金額は、2015年第3四半期21億ドルから、2017年度第3四半期には90億ドルへと急成長した(スタティスタ社調べ) 2. 「ベンモ」最大の特徴は「ソーシャル機能」で友人同士のやりとりを閲覧できること 3. ベンモの対抗馬として登場した米国銀行業界提供の送金決済サービス「ゼル」。信用力の高さと中高年層を中心に拡大 4. Facebook MessengerでのP2P送金は、全世界で10億人のアプリユーザー数(2017年初旬時点)を背景に急速に普及している

※1 P2P:Peer to Peer(ピア・ツー・ピア)。ネットワークに接続されたコンピューター端末同士が直接通信する方式のこと
※2 ミレニアル世代:1980年から1993年生まれの38歳〜25歳 ※3 Z世代:1994年から2010年生まれの8歳〜24歳(文献によっては1998年以降の生まれ)