

「個」の時代に求められるマーケティング戦略とは

【出席者】
*社名50音順

株式会社Kumarba 代表取締役社長
ノイン株式会社 代表取締役 CEO
株式会社ロコンド 代表取締役 CEO

樋渡昇一郎氏
渡部 賢氏
田中裕輔氏

【司 会】

伊藤忠商事株式会社 執行役員 ブランドマーケティング第二部門長

武内秀人

モノのコモディティ化が進み、消費者のニーズやコミュニケーションツールが多様化する時代において、一人ひとりの顧客に寄り添ったマーケティング戦略が求められている。こうした中、伊藤忠商事株式会社では2021年度に発表した中期経営計画の一つの柱として、「マーケットインによる事業変革」を掲げ、多様化する売り手・買い手の顕在・潜在ニーズを捉えた、川上から川下までのバリューチェーン変革による事業成長を目指している。本号では、マーケットインの発想から、顧客データを活用したサービスの提供やSNSマーケティングなどに取り組んでいる各社の座談会を通じて、繊維・ファッション業界が進むべきこれからの道筋を探る。

デジタルメディアやECサイトを主戦場に展開

——伊藤忠商事株式会社 執行役員 ブランドマーケティング第二部門長 武内秀人（以下、武内）：伊藤忠商事では、2021年度より中期経営計画を刷新し、基本方針の一つとして「マーケットインによる事業変革」を掲げています。そこで本日は、キャラクター、化粧品、ファッションという異なる領域で、マーケットイン発想のビジネスを展開されている皆様にお集まりいただきました。まずは、それぞれのキャリアと展開されている事業についてご紹介ください。

——株式会社Kumarba 代表取締役社長 樋渡昇一郎氏（以下、樋渡）：私は、2008年から9年間ほどテレビ番組の制作会社でディレクターの仕事を経験した後、ゲームを軸にしたIP（知的財産権）プロデュース事業を展開する株式会社アカツキに転職しました。アカツキには、マンガ、ゲーム、アーティストなどのIPをお借りして事業展開する部門と、オリジナルIPを創出する部門があり、私は後者で複数の事業を担当後、2019年にYouTubeでキッズ向けIPプロジェクト「クマーバチ

ャンネル」をスタートさせました。その後、順調にチャンネル登録者数が増え、よりスピード感を持って事業領域を拡大すべく、2020年9月にアカツキの100%子会社として株式会社Kumarbaを立ち上げました。

——ノイン株式会社 代表取締役 CEO 渡部 賢氏（以下、渡部）：私は、後にLINEを展開するネイバージャパン株式会社に2008年に入社し、ウェブディレクターのキャリアをスタートしました。やがてLINEが生まれ、社会に浸透していく状況を目の当たりにする中で、「一つのプロダクトが世界を変えられる」ということを実感しました。その後、ゲーム事業などを展開するグリー株式会社に転職し、非ゲーム領域の新規事業開発の仕事を経験した後に独立しました。そして、さまざまな企業



左から樋渡昇一郎氏、渡部 賢氏、田中裕輔氏、武内秀人

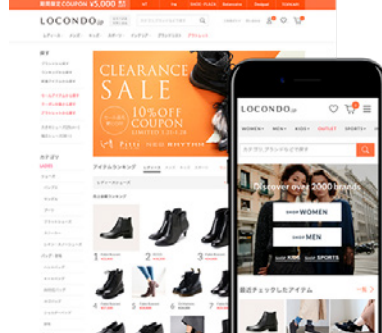
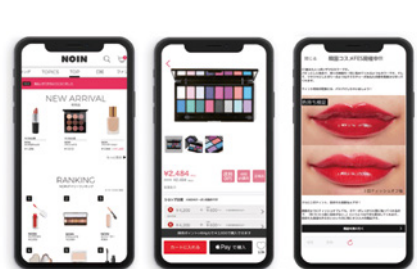
のプロデュース業務などを手がけた後、2016年にノイン株式会社を設立し、現在は化粧品に特化したECプラットフォーム「NOIN」を展開しています。

——株式会社ロコンド 代表取締役 CEO 田中裕輔氏（以下、田中）：私は、大卒でマッキンゼー・アンド・カンパニーの日本支社に就職し、在職中に留学したアメ

リカのシリコンバレーでさまざまな人たちと話をすることで起業に興味を持つようになりました。また、現地で靴のECサイト「Zappos（ザッポス）」の創業者であるトニー・シェイ氏の講演を聞き、その顧客至上主義の考え方に感銘を受け、帰国後は送料無料・返品無料という「Zappos」と同様のサービスを提供するECサイト「LOCONDO.jp」の立ち上げにインターンのような立場に関わりました。しかし、東日本大震災で事業は破綻寸前となり、立て直しのために自らが代表に就き、5年をかけて黒字化を果たしました。



1. 「クマーバチャンネル」は3Dキャラクターによるエンタメ知育チャンネルだ。2. 化粧品ECアプリ「NOIN」。海外新興ブランドの取り扱いも多い。3. ファッションECサイト「LOCONDO.jp」は試着ができて交換も返品も無料が特徴だ。



特集記事はWEBからもお読みいただけます



「起業」「事業参画」につながった市場ニーズ

——武内：現在、各社の代表を務められている皆様ですが、事業を始めるにあたって、どのような市場のニーズに着目されたのでしょうか。

——樋渡：私は、番組ディレクターという自らの経験が生かせる映像をプラットフォームにしたIPをつくりたいと考えていました。そして、テレビアニメなどに

比べて低コストで始められるYouTubeに着目したのですが、当時の月間再生数ランキングを調べてみると、上位に多くのキッズチャンネルが入っていることがわかりました。その背景には、同じ動画を何回も繰り返し再生するというキッズならではの特徴があり、さらに分析を続けていくと、韓国や中国では「キッズ向

けキャラクター×歌×ダンス」というコンテンツが多く再生されていることが見えてきました。そこで、フリー素材の3Dキャラクターを「ジングルベル」の曲に合わせて踊らせた動画を公開したところ、予想以上の再生数があり、これがチャンネル立ち上げの決め手になりました。

——渡部：起業するにあたって、自分の

経験値を最大限生かすことができる領域で勝負しようという思いがありました。長らくスマートフォン関連のサービスのディレクターやプランナーを務めてきたので、関わってきたデジタル領域のプロジェクトの数では負けないという自負があり、同時にメディア事業にも携わっていたため、コンテンツビジネスも得意領



株式会社 Kumaba 代表取締役社長
樋渡昇一郎氏

域でした。参入する市場については、業界特有のレガシーなシステムやコードが残り、新規参入者が新たな流れを持ち込んだときに、最大手がなかなか対応できないような構造を抱えている業界を探しました。そして、自分に関心を持って取り組める領域で、かつ多くの人に良い影

キッズ向けキャラクターは
マスマーケティングが
有効であると痛感（樋渡）

響が与えられる市場として浮かび上がってきたのが、化粧品業界でした。

——田中：靴のオンライン販売でネックとなるサイズの問題を、「Zappos」は送

顧客視点から生まれたヒット企画

——武内：ここまで事業を展開される中で、顧客視点、マーケット視点から生まれた代表的な施策についてお聞かせください。

——樋渡：「クマーバチャンネル」は、スタートから2カ月後に米津玄師さんの「パプリカ」のカバー動画を配信したことで登録者数が急増しました。ちょうど、「パプリカ」のカバー動画ブームが起こり始めていた時期で、YouTubeの検索ボリュームも多くなってきていたのですが、キッズ向けのカバー動画はまだ少ない状況でした。「クマーバチャンネル」では、テレビのカラオケ番組出身の歌手が歌っているのですが、こうしたクオリティの高さも相まって月間で500万回ほど再生されました。さらに、コロナ禍の巣ごもり消費で何回も繰り返し再生されるケースが増え、多くの方にお楽しみいただいた結果、2020年のYouTube年間再

生回数 VTuber カテゴリーで1位を獲得しました。また、ユニバーサル ミュージック合同会社と共同で「DJクマーバ」のオリジナル楽曲の配信をスタートさせ、昨年末にはCDデビューも果たしました。

——渡部：伊藤忠商事との業務提携を機に、「ファミリーマート」限定のコスメブランド「sopo（ソポ）」をプロデュースしたのですが、コンビニという販路に注目した背景には、「NOIN」ユーザーの行動データがありました。主に地方のユーザーは商品の購入転換率が高かったのですが、そこから導き出したインサイトは、百貨店をはじめ化粧品を購入できる場が減っている地方の消費者のトレンドコスメに対するニーズでした。従来、コンビニのコスメは緊急需要が中心でしたが、トレンド性が高い優れたコスメを展開することで、コンビニのコスメ棚を



ひとくちだけ、試してみたい、色がある

1.「ファミリーマート」のコスメブランド「sopo」をプロデュース。「試してみたい」を叶えるコンセプトが若い女性に支持されている。2.「sopo」は、トレンドのメイクアップアイテムを豊富なカラーバリエーションとリーズナブルな価格で展開。



これからの時代のマーケティング戦略

——武内：モノがあふれ、消費者のニーズも多様化する中で、プロダクトアウトの発想でつくられた商品を、マス広告で宣伝することで大量に販売していくことはもはや難しくなっています。こうした時代において、皆様がそれぞれの市場のニーズに寄り添ったマーケティング戦略を展開されていることがよくわかりました。

ここからは、これからの時代のマーケティングのあり方についてさらに話を深めていきたいと思います。

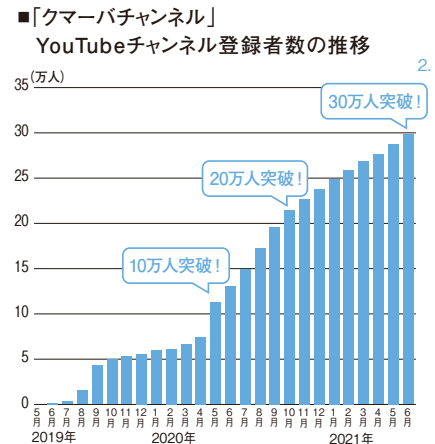
——田中：私は、マーケティングの変遷を大きく3つの時代に分けて考えています。まずは、生活必需品をマス向けのプロダクトとしてつくり、大量に消費してもらう時代です。そして、ある程度モノ

料・返品無料で試着できるようにしたこととで解決していました。ただし、これを実現しようすると限界利益が低くなるため、資本力が必要になります。「LOCONDO.jp」は、ドイツのベンチャーキャピタルが100%出資して始めたサービスだったため、スタートすることができました。しかし、その後事業は破綻寸前にまで追い込まれ、毎月1億円近い



1. 2019年7月に公開した「パプリカ」のカバー動画により登録者数が急増。現在も再生数は伸びている。2. 2021年6月現在、「クマーバチャンネル」の登録者数は30万人、総再生回数は3億3,000万回を突破。

支出が続くという非常に厳しい状況を経験しましたが、伊藤忠テクノロジーベンチャーズ株式会社などのサポートもあってV字回復を実現できました。業績が回復できた明確な理由は自分たちでもわかりませんが、地道なECサイト運営でも、長く続けているとそれを見てくれている人たちがいて、運が舞い込んでくるようなことがあるのだと感じています。



ノイン株式会社 代表取締役 CEO
渡部 賢氏

は、ヒカルさんがご自身のYouTubeチャンネルでメイキングの動画などを継続的に公開し、さらに「商品が爆発的に売れたら、宮迫博之さんと一緒に出演するCMを放映してほしい」と私に直談判する動画も拡散しました。当初はこのような展開をまったく予想していませんでしたし、場合によっては炎上の可能性すらあったかもしれません。こうした企画は、市場のデータや顧客のニーズを分析していくことでは実現できないものですし、偶然生まれたような個人のアイデアでも、多くの共感を得て実売につながるということが、SNSマーケティングでは起こり得るのだと強く感じました。

個人の熱量や
ストーリーがないと
モノが売れない時代に（渡部）

「欲しい商品を買に行く場所」に再定義できると考えたのです。商品開発においては、使い切りサイズで手頃に見える価格設定にし、カラーもあえて定番を外して多色展開することで、いろいろなコスメを手軽に試したいというニーズに応えることができました。

——田中：ロコンドのD2Cブランド事業では、昨年春に人気YouTuberのヒカルさんとコラボシューズを共同開発したところ、発売から1カ月で10億円ほどの売上を記録しました。商品の発売前後に

が消費者に行き渡ると、今度はまだ満たされていない潜在的なニーズを顧客調査などによって分析し、大きな需要が見込まれる市場に対して商品を供給していく時代が訪れ、それがこれまでの20年だったと思っています。そして現在は、市場の分析だけではなし得ない、消費者一人ひとりの感情に訴えかけていく時代に

なりつつあり、これからは個人が考えるストーリーが個人の感情に結びついていくような世界になるのではないかと感じています。それこそ伊藤忠商事さんの「ひとりの商人、無数の使命」ではないですが、もともと「ひとりの商人」が良いと思ったものを、マス向けに10倍、100倍売ろうとする過程でさまざまな仕



株式会社ロコンド 代表取締役 CEO

田中裕輔氏

組みやビジネスモデルが生まれてきました。しかし、今改めて「ひとりの商人」が何を良いと考えるのか、その熱量をいかに伝えるかといったことが大事になっているように思います。

——**渡部**：まさに個人の熱量やストーリーがないとモノが売れない時代になっていると思いますし、特定の個人が熱狂するような商品が、SNSなどを通じてスケールすることもよくあります。メディアの数が限られ、人々が得られる情報が少なかった時代には、テレビCMなどを打つことでモノが売れていました。しかし、SNSやスマートフォンが台頭し、人々

「ひとりの商人」が
何を良いと考えるのか
大事になってくる（田中）

が世界中のあらゆる情報に即時にアクセスできるようになったことで、マスメディアから発信されていたものよりもっと好きなものがあつたことに、多くの人が気付ける時代になりました。「マス」から「個」の時代になったといわれて久しいですが、実は昔からずっと「個」の時代が続いていて、テクノロジーの恩恵によってそれが明確になっただけなのではないかと個人的には思っています。特に当社が関わっている化粧品や嗜好品に

近いビジネスでは、「ある個人が良いと思えるものが共感を呼び、売れる」というシンプルな構造があつて、その出会いの機会が圧倒的に増えた今は、より本質的な時代になっているのかもしれない。

——**樋渡**：キャラクター業界においても、ファンコミュニティを大切に「個」に寄り添うことが重要だとよくいわれており、「クマーバチャンネル」でもYouTubeのコメントやTwitterなどにこまめに返信してきました。しかし、この2年間を通じて、ことキッズ向けキャラクターに関しては、マス向けのマーケティング戦略が有効なのだということを痛感しました。例えば、未就学児に認知度が高いキャラクターの代表格として「アンパンマン」がありますが、実はテレビアニメの視聴率はそう高くないんです。それでも「アンパンマン」関連の商品は、すで

に子どもたちがみんなが知っている存在だからよく売れるんです。だからこそ「クマーバチャンネル」では、いずれテレビアニメ化することでYouTubeでは届かない層にも認知を広げていきたいという思いがあり、ターゲット層の属性や商品カテゴリーなどによって、マーケティング戦略も変わってくるのではないかと考えています。

——**武内**：確かに、世代や領域によってマーケティング戦略を変えていくことも必要ですね。例えば、アパレル業界においても、30代をターゲットにしたブランドの成功体験を、そのまま50代向けのブランドに水平展開しても通用しません。大切なのは、ターゲットとなる消費者のインサイトを理解し、適切な戦略を見極めていくことなのではないでしょうか。



1. 「[LOCONDO.jp]と人気YouTuberヒカル氏とのコラボシューズ第一弾では、発売1カ月で約10億円の売上を記録した。
2. 錦戸亮氏と赤西仁氏によるYouTubeチャンネル「NO GOOD TV」とコラボした「NINE ADDICTION」。



マーケットイン発想でさらなる成長を目指す

——**武内**：最後に、各社の今後の展望についてお話してください。

——**渡部**：化粧品業界は、実際に試さなければ判断がしにくい商品の特性や、インバウンド需要の好況などを背景に、長らく対面販売に注力してきました。それがコロナ禍では大きなネックとなったわけですが、いまだに業界のEC化率は6～7%にとどまっています。業界のデジタルシフトを進めていく一つのキープポイントは、卸が担ってきた「物流」と「商談」のDXだと思っているのですが、当社は後者をDX化していくことで、業界の構造を変えたいと考えています。新進の化粧品メーカーは、卸問屋による与信審査が通りにくく、その結果、小売側に発見されにくいという現状がありますが、「NOIN」では、新規ブランドの参入障壁を下げており、新興ブランドの購買データも数多く蓄積されています。そこで

先日、これらのデータを小売のバイヤーに提供するサービスを開始しました。小売側に「NOIN」を通じて人気の新興ブランドを知ってもらい、ブランドの販路を広げる一助となればと思います。

——**樋渡**：昨年10月に伊藤忠商事と「クマーバチャンネル」に関する国内のマスターライセンス契約を締結し、これを機に、ベビー・キッズ分野でのアパレルや雑貨、知育玩具やベビーケア用品、書籍、食品などあらゆる分野でライセンス商品を展開していくつもりです。現在は実店舗での販売は厳しい状況にありますが、コロナ収束後は店舗やイベントなどリアルな場でキャラクターに触れる体験のニーズは再び高まるはずだと考えています。また、コロナ禍であらゆる業界でYouTubeというメディアへの注目度が高まり、企業タイアップの依頼も急増し、テレビや雑誌などメディアを横断する企画も多くなっています。引き続

ターゲットとなる消費者の
インサイトを理解し
適切な戦略を見極める（武内）

きYouTubeを軸にコンテンツを配信していきつつ、各種メディアミックス展開を行い、「クマーバチャンネル」の認知をさらに高めていこうと思っています。

——**田中**：YouTubeを活用したD2Cブランド事業に加え、「LOCONDO.jp」を中核とするEC事業では、今秋ローンチする内製化SNSも活用しながらシューズ・ファッション領域を深掘りし、7月に資本提携した株式会社フェアプレイの「SPORTS WEB SHOPPERS」との連携により、スポーツ領域も拡大していく計画です。スポーツとシューズの相性は抜群ですし、「スポーツ×ファッション」は根強い人気があります。プラットフォーム事業では、高機能な自社倉庫とITを掛け合わせたオールインワンパッケージで、在庫一元化、オムニ



伊藤忠商事株式会社
執行役員 ブランドマーケティング第二部門長
武内秀人

チャンネル戦略、OMO領域において国内随一のサービスが提供できる基盤を整えました。すでに約50社にこのプラットフォームサービスをご利用いただいておりますが、今後は国内ファッション領域における展開をさらに広げていきたいと思っています。

——**武内**：創業から160余年、伊藤忠商事は麻布の行商に始まり、ブランドビジネスや事業投資など、世の中の変化に合わせてビジネスをアップデートしてきました。かつて、需要を創造するのは供給側の役割でしたが、市場の主導権が消費者へと移る中、我々商社もより消費者に近いポジションから新たなビジネスを創造していきたいと考えています。皆様のマーケットイン発想の事例からも多くを学ばせていただきました。今後もビジネスのパートナーとして、ぜひ一緒にできたらと考えています。本日はどうもありがとうございました。



1. Kumarbaは伊藤忠商事とともにベビー・キッズ向けライセンス商品の展開拡大を狙う。2. ノインはブランドと小売りをつなぐSaaS型プラットフォームで化粧品業界のDX化を推進。3. ロコンドはITと物流を掛け合わせたプラットフォーム事業を強みに、さらなる事業拡大を目指す。

今、取り組むべきサステナビリティアクション

新型コロナウイルスのパンデミックによって、よりサステナブルでインクルーシブな未来のためのアクションを起こす機運が高まる中、伊藤忠ファッションシステム株式会社(ifs)では、「どう読む? どう取り組む? SDGs時代の企業と生活者トレンド2021」と題した無料ウェビナーを2021年7月27日に開催した。サステナビリティを巡る企業行動や生活者の感覚の変化をもとに、今後、サステナビリティをいかに企業活動に組み込むことができるのかを考察したウェビナーの様子をダイジェストでレポートする。

価値共感型の生活者には参加のしやすさがカギ

——伊藤忠ファッションシステム株式会社マーケティング開発第2グループ シニアプロジェクトマネジャー 浅沼小優(以下、浅沼): 昨今のキートピックでもあるサステナビリティについて、本日はグローバルと国内、それぞれの視点でお話したいと思います。グローバル担当の浅沼からは、イギリスの未来予測企業WGSNのグローバルトレンドレポートなどから、海外企業の取り組みや企業が取り組むべきアクションのポイントをお伝えします。

——伊藤忠ファッションシステム株式会社ナレッジ開発室 室長 小原直花(以下、小原): 国内担当の小原です。ifsでは、生活者の価値観や消費傾向を読み解くために、約20年前から定期的に「生活者の気分」リサーチを行っています。本日は、今年3月に実施したWEB調査と、5月に実施した定性インタビュー調査の結果を中心にお話いたします。

——浅沼: WGSNでは、サステナビリティのアクションプランとして、3つの考え方を示しています。1つ目は、価値共感型の生活者に対応する「サステナビリティの民主化」で、自己決定を志向する価値共感型の生活者にとって、サステナビリティとは値ごろ感と参加のしやすさがカギになります。生活者は、企業やブランドに対して、単なる製品やサービスの提供だけでなく、サステナビリティに関する情報やガイダンスの提供を求めています。

——小原: 参加のしやすさという観点の国内の例として、「ラベルレスのペットボトルをケース買いしている」という回答がありました。捨てる際にラベルを外す手間が減り、価格も安く、結果的に環境に良いという三重のメリットがあるからという理由でした。昨年の調査時と比べると、サステナビリティを意識した行動の幅が確実に広がっていると感じています。

目的共感型の生活者には具体策とコミットメントを

——浅沼: 2つ目の考え方は、目的共感型の生活者に対する「アクティブサステナビリティ」です。IBMが28カ国で行った「Institute for Business Value 2020」調査によると、実に57%の生活者が、「サステナブルになるために購買行動を変えても構わない」と回答しています。目的共感型の生活者は、気候変動に対するネガティブな感情を希望に変えてアクションを起こそうとしていて、信頼するブランドと共に世界をより良い方向に変えたいと思っています。こうした生活者に対して、企業は、サステナビリティ促進のための具体策を伝える必要があります。

サステナビリティアクション3つのかたち

- サステナビリティの民主化
価値共感型の生活者
- アクティブサステナビリティ
目的共感型の生活者
- アウトソーシングサステナビリティ
消極的な生活者

また、サステナビリティへのコミットメントを発表することも、実行に移すのと同じくらい重要になっています。

——小原: 国内の調査では、「今後継続的に支持したい・使っていきたいと思うもので意識していること」について、複数の切り口から尋ねてみました。1つ目の「社会や環境負荷への取り組み」では、1位「エコ活動を行い、積極的に環境保全を行っている(16.3%)」、2位「産業廃棄物の削減・リサイクルなどの無駄のないものづくり(15.4%)」、3位「簡易包装や量り売りなど商品から出るごみ削減に努めている(15.3%)」という結果となり、全体的に反応が低いという印象を受けました。これは、生活者がサステナブルな活動にまったく取り組んでいないということではなく、企業活動と自身の消費行動がそこまでリンクしていないことの表れであるとみています。

——浅沼: 世代ごとに反応の違いはあるのでしょうか。

——小原: 1位のエコ活動では、男女ともに50代以上が約30%と高く、環境活動を行っている企業やブランドを支援したいという人は多いのですが、40代以下の反応は鈍く、身近に感じきれないところがありそうです。一方、3位の簡易包装の男女比では、女性の反応が男性の2倍近くあり、自分の生活とごみ問題の密接度の違いが影響しているようです。

定性インタビューでは、「友人へのプレゼントにかわいいパッケージを選びたい、でもごみを増やすことになる」というジレンマを抱える大学生が、「購入時、パッケージの選択肢の中に、後で眼鏡ケースとして再利用できるものがあったので選んだ」と話していました。パッケージに関しても、循環を生む提供の仕方を考える必要があるのだと改めて思いました。

——浅沼: 目的共感型の生活者には、ごみの削減は重要な課題の一つです。グローバルでは昨年、CO₂排出量を製品パッケージに表示する「カーボンラベル」がトレンド入りし、多くのブランドが独創的なビジュアルとともに情報を開示しています。ポイントは、専門機関と提携

し、正確で透明性のある情報を伝えること。昨年、スウェーデンのDoconomy ABがアパレル向けにCO₂排出量の計算ツール「2030 Calculator」の無料提供を始め、話題となりました。

——小原: 「使い終わってから」にフォーカスをする、という考え方もわかりやすいですね。

——浅沼: 循環型ビジネスはポストコロナ時代のカギです。昨今、繊維から繊維の水平リサイクルが進んでいますが、不用品の回収がリサイクルのための第一歩となります。そのため、「古着を提供したらクーポンがもらえる」など、生活者にとってインセンティブとなるサービスも有効だと思います。また、生活者が今後どんな基準でモノを買うのかを考えてビジネスモデルを見直し、目的とミッションを再設定することも重要です。使い終わった後にリユースやリサイクルを可能にする仕組みを考慮した上で、使用する素材を選択するという考え方も必要になると思います。

61%が企業を信頼 発信情報の質の向上が必須

——浅沼: 最後に、3つ目として消極的な生活者に向けた「アウトソーシングサステナビリティ」について説明します。生活者の中には、不確かな情報や、政府やメディアへの不信感から、環境のための行動をためらう人がいる一方で、企業には環境問題をリードして解決してほしいとも思っています。グローバルな信頼度調査「2020 Edelman Trust Barometer」によると、信頼できる組織の1位が企業(61%)で、68%の人が、社会課題を政府が解決できない場合は企業のCEOに動いてほしいと答えたそうです。こうした状況下では、企業が発信する情報の質の向上は、消極的な生活者の信頼回復へのカギとなっていきます。製品のリサイクルに関しては、生活者に対して企業がわかりやすく情報を提供してサポートするといった取り組みも有効です。

——小原: 国内の調査では、やはりまだそこまで環境問題と消費行動がリンクしていないように思います。先ほどの調査で、

「商品の企画開発力」についての結果は、1位「長く使える機能やデザインの商品を提供している(36.4%)」、2位「センスの良いものづくりをしている(35.0%)」、3位「身体や健康に良いものづくりをしている(33.5%)」となり、他の項目に比べても反応が良く、4割近くまで数字が伸びています。コロナ禍で在宅時間が長くなる中、より一層、無駄なものは買わない、本当に必要なものを吟味して買う、ということが進行しているのだと思います。

また、「ユーザーとのコミュニケーションとタッチポイントづくり」では、1位「アフターケアが充実している(30.4%)」、2位「オンラインのサービスが充実している(21.9%)」、3位「顧客ニーズの把握に熱心である(20.8%)」となりました。前述の「商品の企画開発力」の1位「長く使える」とも呼応していて、アフターケアを充実させることが、長く使うため、さらには循環を生むためにも必要なサービスになっていくのではないのでしょうか。

——浅沼: 若い世代が求める、「適度な距離感のホスピタリティ」という観点も興味深いですね。

——小原: 先ほどの「ユーザーとのコミュニケーション」の6位に入った「友達のように親しみやすいコミュニケーション」では、若い世代の反応が高く、全体の15.5%に対して、「インスタ世代^{*}」では男性20.8%、女性27.2%、「LINE世代^{*}」では男性24.3%、女性25.2%となりました。

リゾートホテルの方に聞くと、若い人は「フロントから部屋まで荷物を運びながらご案内する」といった行為を無駄に感じたり、何か話さないといけないと負担に感じるケースもあるようで、当たり前に行ってきたサービスを丁寧に見直す必要があると話されていました。特に若い人たちとのコミュニケーションには「適度な距離感のホスピタリティ」が今後、求められそうです。

——浅沼: 国内の調査では、「心近」というキーワードも出てきました。

——小原: コロナ禍で「環境に良い」、「人のため」に対する行動は増えています。特に身近な誰かのためや、「心近」、つまり自分にとって心から応援したいと思う人に対しては行動を起こしています。ただ、生活者の心に余裕があってこそその取り組みで、それは生活基盤が整えられているか否かによっても違ってきますので、持続可能な暮らしをサポートすることも企業の役割であると感じます。

——浅沼: グローバルでは、数年前には想像もできなかったほど生活者の意識も変わり、その声に応えようとする企業も増えています。国内でも企業がアクションリーダーとして行動し、業態を超えてつながることで、より高い効果を生み出していくことを期待したいですね。

* インスタ世代: 20~23歳、LINE世代: 24~28歳

ゼロベースで存在意義を再定義する

「子どもの可能性をクリエイトし続けたい」



株式会社ファミリア
代表取締役社長

岡崎忠彦氏

—— この企画はリレー形式で展開していますが、今回は株式会社ユーハイムの代表取締役社長 河本英雄氏からのバトンとなりました。

神戸を拠点としていることもあり、河本さんとは長いお付き合いがあります。当社が出版したアップルパイの絵本と、ユーハイムのアップルパイのセット販売など、お互いの持ち味を生かしたコラボレーション企画も継続的に行って、とてもいい関係を築いています。

—— グラフィックデザイナーからの転身。アパレル業界についてどのように感

じられましたか。

当社は、1950年に祖母を含めた4人の「ママ友」が、「自分の子どもに着せるつもりで服をつくらう」という思いから始まりました。その後、百貨店の成長とともに事業を拡大しましたが、バブル経済崩壊後は苦戦を強いられました。僕は、留学先のアメリカでグラフィックデザイナーの道を歩んでいましたが、2003年に、当時社長だった父から「デザインを立て直してほしい」といわれ、本格的に手伝うようになったのです。身を投じてみると、アパレル業界の商習慣や仕組みには違和感を覚えることばかり。例えば、「セール」。ファミリーセールでブルーシート上にたくさんの自社製品が並べられて売りさばかれている光景を見て、驚きました。せっかく思いを込めてつくったものを、なぜ価値を下げてまで売るのがか……と。また、社内では「予算比80%ですが、前年比95%なので大丈夫です」などと、「前年比」という言葉がよく使われていました。「ファミリアらしさ」という言葉もよく聞き、その「らしさ」も社員ごとに違ったりするわけです。つまり、それらは言い訳なんです。企業も年を経ると、商習慣に疑問を抱かず、自分たちがフォーカスすべきものもぼやけてくることを実感しました。

—— 2011年に社長に就任されました。「子どもの可能性をクリエイトする」という企業理念には、どんな思いがあるのでしょうか。

僕は経営の経験がないので、発想を変えて「雑誌の編集長」という視点からゼロベースで会社を再構築しようと考えました。そのためには、まずは原点回帰です。創業当時、当社は「ママ友」がつくった「ベンチャー企業」でした。現在の「ママ友」は、当時とは違ってSNSなどで自ら発信する力を持っており、そこをターゲットに課題を解決するというベンチャーマインドを生かすことに思い至りました。そして、全社で一つの方向性を共有する必要性を痛感し、生まれたのが「子どもの可能性をクリエイトする」という企業理念です。これは、これからのファミリアの存在意義でもあります。当初は、戸惑う社員に事例を示しつつ毎日理念を話し、同時にオフィスを開くにしてコミュニケーションを取りやすい環境も整えました。すると、目に見えて社員の意識が変わっていったのです。

—— これからのファミリアをお聞かせください。

現在は子どもの「衣料」だけでなく、



ファミリア神戸本店では、「COLORFUL 子どもの個性を豊かにはぐくむ。」をコンセプトに、「食」、「教育」、「医療」に関する場も併設し、話題を呼んでいる。



ファミリアでは、SDGsを「子どもの可能性をクリエイトする」という視点で捉え、12の目標を自社商品やサービスに置き換える「編集」を施して表現している。

「食」や「教育」、「医療」といった分野にも領域を広げ、店舗も子どものワクワクを刺激する体験型に変えました。また、在庫は「アーカイブ」と呼び、セールをせず、オンライン上で「アーカイブマーケット」を開いています。商品の見せ方を編集し直すことで、商品の見え方も変わるのです。そして僕の願いは、日本のクリエイターとともに、メイドインジャパンのものづくりで川上から川下まで元気になること。そのためにも、僕たち一人ひとりが考える力を磨き、学びながら、子どもの可能性をクリエイトし続けたいと思います。

MANAGEMENT
EYE

記事はこちらから▶



メディアから生活動向を探る

MEDIA SCOPE

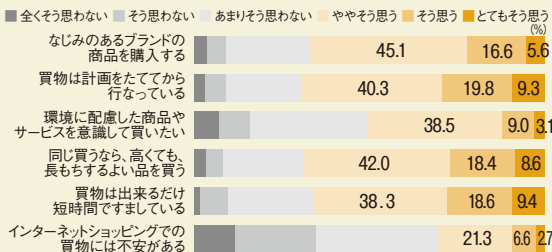
「ネオマーケティング」

●ブランドを想起させることが鍵

7月に行った「消費に関する生活者の意識と行動」調査によると、約7割が「買い物は計画的」に行い、「なじみのあるブランド」の商品を購入。6割強が「買物はできるだけ短時間ですます」と答えた。コロナ禍で実店舗へ行く回数や滞在時間を減らすため、計画的に買い物をする生活者が増えている。「モノがあふれ、商品が認知されれば売れる時代ではなくなった今、買い物の前に、生活者にいか

※「ややそう思う/そう思う/とてもそう思う」の合計

■消費に関する生活者の意識と行動



*出典:「生活者意識調査」対象:全国18歳〜79歳男女1,000人
実施時期:2021年7月

生活者の消費動向とブランド発信の重要性

生活者起点のマーケティング支援を実施している株式会社ネオマーケティングは、年間2,500本以上のリサーチで得た生活者理解を元に、多くの企業へマーケティング施策を提案している。「人と企業の架け橋となる価値ある情報サービスの提供」を掲げる同社の複数の調査結果をもとに、コロナ禍における消費動向や今後のマーケティングのポイントなどをうかがった。

●一貫性のある情報をメディアミックスで

生活者が企業・ブランドと出会うきっかけは、1位「テレビCM」と2位「SNS」が僅差という結果に。この中で「SNS/ブログ/動画共有サービス」と回答した人に情報の発信元を聞くと、「企業・ブランド」が7割以上を占めた。「ブランドの認知には、誰に向けて何を解決するのかが生活者にきちんと伝わるのが重要。SNSなど身近な人を介して伝わることで、共感が得やすい」と松田氏は分析する。

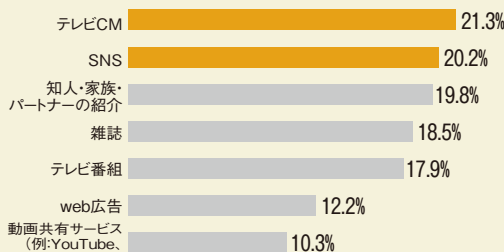
また、ECサイトでは顧客サポートも欠かせないという。「購入しやすいアプリの提供や返品・交換時の対応など、適切な顧客サポートは、ポジティブな体験として信頼感を高め、9割近い方が次回以降の購入につながると回答しています」と松田氏。そして「企業やブランドが発信する情報への信頼度は高いので、一貫性のある発信が大事。認知、検索、拡散など、目的別にメディアを使い分けることがより重要になっています」とメディアミックスの重要性を語った。

■メーカー直販・モール型ECサイトで購入する物のジャンル

メーカー直販で購入する物		モール型ECで購入する物	
1位	ファッション 50.4%	1位	本・CD・DVD 57.7%
2位	パソコン・デジタル機器 39.0%	2位	ファッション 54.0%
3位	美容・コスメ 32.3%	3位	日用品 51.7%
4位	靴・バッグ・小物類 31.6%	4位	家電 50.3%
5位	家電 26.7%	5位	靴・バッグ・小物類 46.3%

*出典:「ECサイトに求められるカスタマーサポートに関する調査」対象:全国男女1,000人
実施時期:2021年1月

■ファンとなった企業・ブランドを知ったきっかけ(トップ7/複数回答)



*出典:「ファンづくりに関するアンケートモニター調査」対象:全国20歳〜69歳男女1,000名
実施時期:2021年1月