

2010 年度卒業論文

山田正雄ゼミナール

百貨店における ICT 利用の可能性
～ユビキタス時代のファッション販売～

日本大学法学部 新聞学科 4年

学籍番号：0730004

海野 潤一

はじめに

かつて小売業界のトップを牽引してきた百貨店。その当時、多くの一般大衆にとってその大きな空間には夢と希望がたくさん詰まり魅力的な存在として輝きを放っていた。

しかし時代は移り変わり、百貨店業界は 14 年連続して売上高が前年を下回るといふ散々な結果となり厳しい現実と直面している。多くの百貨店が先の見えない暗い先行きに経営統合、店舗閉鎖、リストラなどの対応を急ぎ将来を模索している。

再びあの栄光を手にするために百貨店に求められている役割とは何なのか。そして、なぜ消費者から相手にされなくなってしまったのか。平成の時代に百貨店という商い自体が古いのだろうか。今、百貨店にはその存在意義が問われている。

ICT の発展により本格的なユビキタス時代の到来を迎えることとなった 21 世紀に生きる私たち。ユビキタスとはラテン語の「あまねく遍在する」を語源とし、いつでも、どこでもあるという意味を持ち、高度情報化社会として家庭や学校、会社をはじめ身の回りのいたるところに ICT が存在し私たちはその恩恵を受けながら日常生活を送っている社会を表現している言葉。もちろん百貨店においても ICT はビジネスに活用されもはや切っても切れない存在である。

この論文では百貨店における ICT 利用の可能性をテーマにユビキタス時代のファッション販売についての将来性を追求することで先の見えない暗いトンネルから抜け出すことのできない百貨店業界に光を差し込ませる方法を論じる。

—目次—

はじめに	1
1 百貨店を取り巻く環境	4
1.1 ファッションを扱う業態と特色	4
1.1.1 百貨店	4
1.1.2 総合スーパー	4
1.1.3 衣料品専門店	4
1.1.4 ショッピング・センター	4
1.1.5 アウトレット・ストア	5
1.1.6 通信販売	5
2 百貨店の衰退と国内市場	7
2.1 百貨店の発展	7
2.2 百貨店の衰退	7
2.2.1 ビジネスモデル	8
2.2.2 ナショナルブランド	9
2.3 多業態の躍進	11
2.3.1 総合スーパー	11
2.3.2 SPA	11
2.3.3 セレクトショップ	13
2.3.4 中古衣料品店	14
2.3.5 スペシャリティストア	15
2.4 グローバル化する日本	17
2.4.1 縮小する国内市場	17
2.4.2 日本政府の取り組み	19
2.4.3 グローバル市場	21
3 百貨店業界の動向	24
3.1 経営統合する大手百貨店	24
3.2 百貨店再建計画	25
3.2.1 三越伊勢丹ホールディングス	25
3.2.2 J.フロントリテイリング	27
3.2.3 丸井グループ	28

4	百貨店とファッションブランドの ICT 活用	31
4.1	ショッピング	31
4.1.1	電子決済	31
4.1.2	EC	32
4.1.3	最新デジタル端末	36
4.2	プロモーション	38
4.2.1	AR	38
4.2.2	デジタルサイネージ	39
4.2.3	メールマガジン	40
4.2.4	SNS	41
4.2.5	twitter	43
4.2.6	クロスメディア	45
5	百貨店再起への展望	48
5.1	ソーシャル・マーケティング	48
5.1.1	CGM 時代のプロモーション	48
5.1.2	AIDMA から AISAS へ	48
5.1.3	代表的企業の取り組み	49
5.1.3.1	amazon	49
5.1.3.2	@cosme	51
5.1.3.3	Ameba	53
5.2	ユビキタス時代の百貨店経営	54
5.2.1	消費者とともに創造する店舗改革	54
5.2.2	次世代型 EC によるファッション販売	56
5.2.2.1	着せ替えシステム	56
5.2.2.2	3D システム	59
5.3	リアルとネットの融合に向けて	61
	おわりに	63
	参考文献・URL	64

1 百貨店を取り巻く環境

1.1 ファッションを扱う業態と特色

日本においてファッションを取り扱う小売業態は多様化し、様々な企業が混在している。その事例として代表的な百貨店、総合スーパー、衣料品専門店、ショッピングモール、アウトレットモール、通信販売について取り上げる。

1.1.1 百貨店

百貨店は、大きな建物の中で、比較的高級な買い回り品を主体に、最寄り品まで広範囲の商品を揃え、部門別に管理している大規模店で、対面販売、正札・定価販売を主にした販売方式をとっている。

日本における百貨店の規定は、大店法によって店舗床面積の合計が政令都市では 6,000 m²、その他の都市で 3,000 m²以上の物品販売業となっている。百貨店販売統計調査規則では、衣食住に関する多種商品を、対面販売方式を基調として、ワンストップ・ショッピング(1ヶ所ですべての買い物を済ませる)のかたちで提供する。*注1

1.1.2 総合スーパー

総合スーパーは、衣、食、住にわたる商品の多品種大量販売をチェーン展開する小売業である。店舗の形態や商品構成は百貨店に準ずるが、百貨店と異なる点は、商品のプライスゾーンが百貨店ほどは高くなく、自社企画のプライベートブランド(PB)の割合が高いこと、百貨店が店舗単位の仕入政策を基本としているのに対してチェーンストア全体で集中仕入政策を基本としていることなどである。

1.1.3 衣料品専門店

衣料専門店は、取扱い商品においても、販売技術においても、販売員についても、また店全体のイメージ、センスにおいても高度の専門性を備え、それらのことによって専門的効用を提供する小売業である。

それは具体的には創造的なマーチャンダイジング、コンサルティング販売、顧客の要求に応じた買物環境づくりなどによって特色づけられている。最近ではチェーン化の傾向が顕著になってきている。*注2

1.1.4 ショッピング・センター

ショッピング・センター(SC)は一般の商店街が自然発生的に構築された商業の集積地であるのに対し、SC は開発業者(ディベロッパー)によって計画的に建設された商業の集合体で、都市の郊外や新興住宅地帯などに開発される場合が多い。*注3

1.1.5 アウトレットモール

ショッピング・センターの業態コンセプト的分類の一つで、アウトレット・ストアが集合したショッピング・センターをいう。アウトレット・ストアは米国で発達した在庫処分店をいう。

メーカーが残品を安く販売するファクトリーアウトレット(工場直販店)や、百貨店や専門店などが自店の売れ残り商品を安価で販売するアウトレット・ストアなどの形態がある。

扱い商品はブランド衣料品を中心に、家電、スポーツ用品、食器など多岐にわたる。日本でも消費者の価格志向を背景に、アウトレットが台頭し、1992 年以降、複数の同業者を集積させたものが多いが、アウトレットモールが開設されている。

倉庫街や問屋街などに自然に発生したものが多いが、アウトレット・ストアの成長に注目したデベロッパーが、大都市の郊外や地方都市などで企画・運営し、環境の整備やサービス業も入居させたアウトレットモールが急増している。アウトレットモールの急成長の要因として、ブランド志向、低価格志向があり、一方、企画側の要因としてコスト削減志向がある。*注4

1.1.6 無店舗販売

店舗を持たずに販売する小売が無店舗販売小売業である。無店舗販売には、訪問販売、カタログ(通信)販売、展示即売会、ホームパーティ方式(紹介販売)、ラジオ・テレビショッピング、電話ショッピング、インターネット・ショッピングがある。いずれも消費者がいちいち店に出向かなくとも、販売する側から消費者に接近して物を売る方式の小売業である。

専門業者のほかに、百貨店、スーパー、専門店など店舗販売を手がけている小売業も、無店舗販売に力を入れているところも多い。働く主婦の増加などで、買い物時間を節約する傾向が強まるとともに、無店舗販売の利用者が増加している。また、近年のインターネットの普及によるインターネット・ショッピングの普及、また今後のテレビの双方向化でますますそのシェアを増やすことが予想されている。

通信販売はカタログ、チラシ、新聞、テレビ、インターネットなどによって消費者に商品の告知をし、消費者は電話やFAX、郵便、インターネットで注文し、郵送や宅配で商品が自宅に届けられ、事前振込み、現金書留、事後振込み、代引き(現金引渡し)、クレジットカードなどの方法で決済する販売方式が通信販売である。

通信販売は米国で 1870 年モンゴメリー・ワードによって始められ、米国ではそれ以来有力な販売手段の 1 つとして発達してきた。日本でも戦前から行われてきたが、当初は粗悪な商品が多く、通信販売のイメージを悪くした。その後有力な企業や百貨店などが参入してイメージが高まり、急速に発展した。とくに 1980 年代には 2 ケタの高成長が続いた。

カタログ販売は通信販売の形態の 1 つで、実物の代わりにカタログを見本として販売する業態である。有職主婦にとって買い物時間が節約できるし、売り手側にとっては販売員、

店舗が不要というメリットがある。顧客リストが整備されれば、その客層に適した商品を掲載したカタログで限定販売することもでき、ダイレクト・マーケティングの一分野ともなっている。欧米ではカタログ販売の大手企業も多く、伝統的に根付いている。

ラジオ・テレビショッピングはラジオ・テレビを告知媒体にした通信販売である。商品の特徴を視聴覚で克明に訴えられる点で販促効果が高い。一時は通販会社の広告程度に使われていたが、1994 年テレビの深夜番組「テレコンワールド」で予想以上の効果があったことから、急速に普及した。美容・健康食品・器具、宝石、インテリアなど特定分野で効果をあげている。

電子モール販売(インターネット・ショッピング)は 1990 年代中期からのインターネットの普及とともに急激に普及してきた電子商取引(EC、E コマースなどの呼称がある)BtoC(B2C、対消費者)通販のこと。他の通販手段に比べてカタログ作成・配布・メンテナンスのコスト、時間の有効性、扱える商品の多さ、注文のしやすさ、その他多くの利点があり、当初、ベンチャー・ビジネスのごとく多くの参入者があったが、2000 年以降、本格的な専門業者や従来の通販会社、百貨店、専門店、スーパー、コンビニエンスストアなどの拡販事業として定着しつつある。*注5

*注1 佐藤誠 『基礎から学ぶ流通情報システム』 中央経済社 2007 年 76～77 頁

*注2 佐藤誠 『基礎から学ぶ流通情報システム』 中央経済社 2007 年 82 頁

*注3 松尾武幸『最新版 図解 アパレル業界ハンドブック』東洋経済 2006 年 98 頁

*注4 佐藤誠 『基礎から学ぶ流通情報システム』 中央経済社 2007 年 101 頁

*注5 佐藤誠 『基礎から学ぶ流通情報システム』 中央経済社 2007 年 95～96 頁

2 百貨店の衰退と国内市場

2.1 百貨店の発展

百貨店という小売業が誕生したのは 1852 年、フランスのパリにブシコー青年が産み出した「ボン・マルシェ」に始まっている。アメリカでは 1858 年にニューヨークにメイシー百貨店が登場。

日本ではボン・マルシェに遅れること約 50 年後の大正期、江戸時代からの大手呉服店が欧米の百貨店を見習って 1904 年にデパートメント・ストアの誕生宣言をしたことに始まる。それが現在、百貨店業界トップである三越伊勢丹ホールディングス傘下の三越である。「三越呉服店」になった三井呉服店の前身は、越後屋である。

越後屋は 1637 年に三井高利によって江戸本町一丁目に呉服商を開いた。当時の商習慣は“掛値制”で正当な利潤以上に小売価格を設定し、顧客との談合で個別に売値を決めていた。また、支払い方法も盆暮の 2 回決済による掛け売りであった。このような時代に三井高利は“現金、掛値なし”という看板を掲げ、正札どおりに現金で販売した。越後屋は、客が気に入らなければ返品を認め、反物の切り売りも行った。

当時、絹織物などは一般の町民には手の届かなかった商品であったが、三井高利が採用したこの商法は江戸町民に大人気を呼び、越後屋は大繁盛したという。

大正から昭和初期は百貨店の興隆期といわれ、東京・大阪に誕生した百貨店は販売、商品、サービス、建物などの面で革新的な近代化を行い、都心のシンボルとして威容を誇るようになった。第一次世界大戦(大正 3 年、1914 年)後は、地方都市にもつぎつぎと百貨店が誕生し、全国的に百貨店商業が普及していった。以降、昭和 40 年代(1960 年代後期)のチェーンストアの一大成長をみるまで、百貨店はわが国の小売業界の王座に君臨し続けてきた。*注 1

2.2 百貨店の衰退

高度経済成長により日本人は中流意識を持ち、モノを購入することにより生活を豊かにしていくことが当然となった時代に変貌していく。その影響もあり百貨店の売上高はバブル期まで成長を遂げてきた。

しかし、バブル経済の崩壊以降、長いマイナス成長という長くて暗いトンネルから未だに抜け出すことができずにいる百貨店業界。

日本のみならずアメリカにおいても百貨店の名門フェデレーテッドやメイシーも多大な借金を抱えて、連邦破産法第 11 章(いわゆるチャプター・イレブン)の適用を受けて大型倒産をした。ただし、この 2 社は、その後 1994 年に、カナダの大不動産会社キャンポーが買収し、全米一の優良百貨店として蘇っている。

日本では 2000 年 7 月には老舗百貨店のそごうが経営破綻したことは百貨店業界に大きな衝撃を与えた。この歴史的出来事により多くの百貨店は独自性のある店づくりによる同質化からの脱皮が勝ち残りの切り札として認識され、カード会員の分析による自店主力顧客

の把握、それに基づいた PB(自主企画商品)を含めた独自商品の開発と、自主編集売場の運営の拡大、つまりリスクを負った実力勝負の段階に待たなして突入している。

21 世紀も十数年経った今、百貨店という商い自体がすでに消費者から不要とされているのであろうか。魅力のない売場を築き上げてきてしまったのは百貨店そのものであり「五十貨店」「三十貨店」と新たな路線を進むことで自らの首を絞めてきた身から出た錆でもある。

かつての百貨店はその名の通り、多種多様なあらゆるジャンルの商品をバラエティ豊かに取りそろえてきた。しかし、専門店が旺盛するにつれて多くの百貨店では家電製品、家具等のフロアを撤回し、売上のトップを占めるファッションにその売場に力を注いできた。

その影響は現在、台頭しているヤマダ電機、ビックカメラに代表する大型家電量販店、ニトリに代表される大衆向け大型家具量販店の成功に少なくとも貢献しているのではないだろうか。さらにファッション衣料を中心に収益を確保していた百貨店にとって、様々な小売業態が成長し、それぞれニーズを読み取り成長したことが大きな打撃要因にも繋がっている。

百貨店に行けば何でも揃うというのは過去の話となり、いつしか高額なファッション衣料、贅沢な食料品を中心としたマーチャンダイジングにより一部の顧客層を対象にしたことで誰もが楽しむことのできない店へと退化し始めたのである。

2.2.1 ビジネスモデル

百貨店の従来のビジネスモデルには限界であるという声が多く上がる。このビジネスモデルが百貨店の衰退に影響している。

近年では百貨店の事業は、自主マーチャンダイジングにこだわりを見せず売場をテナントに貸すだけの「場所貸し業」などと揶揄されている。百貨店が衰退している現在、収益モデルの構造自体に欠陥が出てきている。その収益モデルについて論じる。

i テナント

賃料と、売り上げの何割かを入居したメーカーが百貨店に支払う。売り上げに課せられる料率は、百貨店とメーカーの力関係によって様々。

ii 売仕(売上仕入)もしくは消化仕入

商品が売れた段階で、百貨店がメーカーに対して仕入れを発生させる方法。バブル期で売り上げ好調期に台頭してきた取引と言われている。ロスや商品派損などのリスクを負うのはメーカーで、百貨店にはリスクがないというメリットがある。その一方で、発注がメーカー主導になってしまいがちで(百貨店に事実上は発注権がない)、品揃えでの差異化ができないうえ、自主マーチャンダイジングの機運が薄れていった要因の1つともなった。

百貨店の利益は売り上げの 10%~35%と、ブランドや取引先との関係によってかなりの幅があるようだ。セールなどの際に百貨店はたくさんの商品を仕入れようとするが、メーカーにしてみれば納品の手間や物流コストがかかることや「売れないと現金化できない」

とのことで消極的。メーカーにしてみれば縮小したい取引形態であり、現状は百貨店の売上高が落ち込んでいることもあって、徐々に少なくなっていると言われている。

iii 買取委託仕入

百貨店がメーカーから買い取るものの、売れ残った商品は返品できる仕組み。そうであっても、メーカーにしてみれば店頭と並んだ段階でいったんは売り上げとして計上できる。売仕よりマシと考えている節もある。ロスや商品破損などは百貨店の責任とされているが、実態はメーカーが損失を賄っている場合も少なくないようだ。こうした取引条件については、販売スタッフ派遣の人数や質といった要因も大きく影響している。

iv 買取自主マーチャндаイジング

通常の商品仕入で、売れ残りやロス、商品破損などは百貨店の責任となる。小売業とメーカー間の本来のあるべき取引の姿と言える。買取自主マーチャндаイジングの魅力は、百貨店別に差異化のできる売り場を展開できることにある。しかし、多くの百貨店は年々このスペースを減少。そしてどの百貨店も“売り場が同じに見える”傾向が顕著になった。

買取自主マーチャндаイジングにあたっては、百貨店社員の商品知識などのスキルアップは絶対的な必須項目。そしてテナント、売仕、買取委託仕入は、メーカーの販売スタッフの“人材の奪い合い”になっていることが容易に想像できる。*注2

従来テナントとして入居してきた多くのファッションブランドは百貨店という歴史ある暖簾の力を借りることで自らの収益を確保してきた。だからこそ百貨店は殿様商売に胡坐をかき、自ら魅力ある店づくりをすることを放棄してきてしまった。

しかし、現在の百貨店においてはその歴史や暖簾というブランド価値そのものの価値が問われ始めてきている。若者世代にとっての百貨店のイメージは「古臭い」「時代遅れ」「高齢層のための店」などという声が飛び交う。

皮肉にも百貨店が閉店した一等地の店舗跡に、海外のファストファッション等が入店したり、百貨店に入居していた高級ブランドショップの多くが地価の下落で都心の一等地に「路面店」を出したりと同じ通りに店を構え百貨店と競合し始めているという事実こそが消費者ばかりではなく、かつてテナントとして入居していたファッションブランドにさえも百貨店離れされている。それは、かつてテナントとして肩身を狭く入店していたファッションブランドの復讐にも感じる。

2.2.2 ナショナルブランド

さらに百貨店を衰退に導いているのがテナントの大部分を占めるナショナルブランドの存在でもある。こちらも百貨店と同じく険しい道を辿り、共倒れ状態に陥っている。

百貨店はファッション販売強化のために人気を博してきた多数のナショナルブランド(NB)をテナントとして迎え入れ安定した収益を確保してきた時代が 1960 年代から 80 年代後半までの約 30 年間という時間を築いてきた。そんな NB の勢いは現在も落ち込んでいる。

当時の日本のアパレルをリードしていたのは、NB と呼ばれる有力商品により、百貨店売

場に君臨していた一連の大手アパレルであった。そこには 60 年代から顕著になった婦人の社会進出、ファッションの主流がオートクチュールからプレタポルテの時代へ以降、アメリカ式既製服工業生産方式の導入、百貨店が日本のファッション消費をリードしている現実があった。

大手アパレルは全国をカバーできるような NB を開発して、百貨店の要望に応えた。百貨店と NB 型アパレルの間で結ばれた、日本独特の委託販売、派遣店員契約も百貨店が大きく業績を伸ばした一因だろう。

しかし高度経済成長に伴う好み、消費の多様化、90 年代以降の購買力の低下、ジーンズ、紳士服、カジュアルウェアなどのディスカウンターの参入、SPA メーカーの登場、などにより、百貨店売場の婦人服、紳士服などの売上げは、次第に蚕食されていった。2000 年代のアパレル売上高ランキングを眺めても、まず SPA 型の好調が目立つ。NB メーカータイプの中ではオンワード樫山と三陽商会の業績だけがこの数年優れている。やはり、百貨店を主力にした NB 路線からシフトしているための成果と言える。

オンワードは、「組曲」「23 区」などのオリジナルブランドがショッピングモールなどにも出店している直営専門店で突出して伸び、百貨店販路の低迷をカバーした。三陽商会は「バーバリー」や「エポカ」などを中心に直営ショップなど店頭起点型のビジネスモデルが軌道に乗っている。

このところの NB メーカー、東京スタイルは「従来型の製造卸から SPA 型事業構造への転換」（高野義雄社長）を宣言、「アリスバーリー」「ヴァンドゥー・オクトープル」のヤングキャリアブランド中心にショップへの切り替えをすすめ、セレクトショップの買収にも乗り出した。さらに 2010 年には同じく NB のサンエー・インターナショナルとの経営統合を発表した。

これらに比べると、ナイガイ、小杉産業などのニット型アパレルは、業績不振が目立ち、現在は不採算ブランド撤退や財務体質強化などに追われ、まだ方向性を見つけないところではない。老舗のレナウンにおいては中国資本の参入により経営を再建するというかつて予想もしない出来事が起きている。最近のアパレルメーカーは、かつて百貨店を主販路に NB 中心の展開をしてきた企業が年々不振となっているという散々な結果である。*注3

百貨店の衰退はテナントを中心とした収益モデルを構築し、ナショナルブランドの人気の下降により大きな打撃を受けている。

テナント依存型の経営により、他の百貨店と独自色を出すことが困難となり、地域の一番点として人気を集める百貨店に消費者が集中していることも原因の一つである。

殿様商売の気質を改め、テナントとして入居しているそれぞれのファッションブランドともに助け合いながら相乗効果を発揮しつつも、暖簾の特色を色濃く出すためには自主マーチャンダイジングに本腰を入れ継続的な顧客層の確保をしたり、PB により差別化を図ったりすることで店舗の充実を果たしていくべきではないだろうか。

2.3 多業態の躍進

かつて日本の小売業界をリードしてきた百貨店は、小売業界の王座として君臨したことも、時代の移り変わりとともにその地位を多業態に奪われたことも歴史的事実である。

人も会社も永遠に良い時ばかりでもなく、悪い時ばかりでもない。まさに、“驕る百貨店も久しからず”とこのまま儂く散るのか、“腐っても鯛”のごとく再び栄光の道を手にするのかは百貨店次第なのである。

その一方、同じくファッションを取り扱う他業態の成長に目を見張るものがある。百貨店の顧客を流入し、市場を細分化させている他業態の成功と魅力について論じる。

2.3.1 総合スーパー

チェーンストア化に成功し、百貨店の売上高を塗り替えていった総合スーパー。主婦が毎日、気軽に立ち寄れるアミューズメント的な存在で成功したことは間違いない。

生鮮食料品や日配をはじめとする食品の取り扱いだけでなく、日常的に家庭で必要とされる衣料品、消耗品やインテリアまで廉価な商品を多種多様に取り扱い一般大衆に価格を武器に刺激を与え購買力に繋げてきたのが総合スーパーである。

特に衣料品販売においては革新的であった。百貨店とは違い、販売員を店舗に配置しないというスタイル。消費者にとって百貨店の販売員の対応に苦手意識を感じるものも多い。じっくりと商品を手に取り、自分自身の観点で商品を選択できるスタイルは多くの消費者に受け入れられている。

現代、一般大衆は「よそ行き」としての服装、「普段使い」としての服装を明確に差別化し賢く商品を購入することが浸透する。近所での買い物や家事や子育てという日常的な場面においては“おしゃれ”を最優先する必要性も低いのである。

だからこそ、百貨店で販売される商品と比べ質やファッション性は劣るものの安価で手が届きやすく、カジュアルな大量生産された衣料品を買い求める層が特出した。これは当然のことでもある。

大衆のファッション消費のスタイルに変化を著しく百貨店の衣料品販売に影響を与えてきた総合スーパーであるが、近年は SPA のユニクロ、しまむらにその役割を奪われてきている。

アメリカのウォルマート傘下の西友では PB「GEORGE」を立ち上げスーパーのファストファッションとしてイメージを刷新するなど大手総合スーパーが次々と PB の向上に取り組んでいる。

2.3.2 SPA

SPA(specialty - store retailer of private label apparel)とは製造小売業を意味する言葉。プライベートブランドを持つアパレル商品の専門店のことで、わが国では 1990 年代初期の不況に入ってから急に登場し成長してきた業態である。企画・生産・販売(小売)を

一体化して行う。

従来の流通構造でいえば、アパレル・メーカー(問屋)の機能とアパレル小売業の機能を合体して流通経路を短縮することにより、高マージンが取れ、しかも価格を安くして販売できる仕組みを構築している。

もともとは 1987 年に米国の西海岸でヤングカジュアルの専門店チェーンを展開していた GAP(ギャップ)が開発した新しい業態である。創造性、デザイン性に富む商品を開発し、それらを自らのリスクで生産し、価格決定権を持ち、店頭ではコーディネートされた演出で、知識を持つ優秀な販売員が第一級のサービスを提供する売り方を特徴とする業態として急成長してきた。

日本でも 1980 年代の前半に日本の DC(designer's and character's デザイナーズ & キャラクターズ)ブランドのブーム時に、自社ブランドのイメージを店頭で展開することを重視して、直営や FC(franchise chain フランチャイズ・チェーン)方式の販売を行った(当時はワンブランドショップとか、オンリーショップと呼ばれた)。また「レリアン」のように最初から SPA 型の展開をしている小売業もあった。

しかし、いずれも価格のバリュー(品質に対して割安な価値)を実現するという視点が欠けていた。最近では消費動向が消費者主導型となり、デザイナーやメーカーの打ち出すトレンドに消費者が追従しなくなった。消費者は自分の生活価値観に基づいた購買をし、価格に対しても厳しい目でチェックするようになった。消費者との接点に位置する小売業の店頭情報を商品企画に反映させることが重要な課題となっている。

また同質化からの脱皮を目指す専門店にとっても、PB 商品の開発によって他店と差別化し存在価値を主張できることが、サバイバルの切り札の一つであり、批判的となってきた内外価格差を解消し、消費者の支持を得る方法でもある。

現に郊外型紳士服店の多くが急成長したのは SPA であったからであり、海外から日本に進出してきている専門店の多くも SPA である。日本の専門店は経済のグローバル化の中で海外 SPA とも対抗していかなければならない時代が到来している。大手専門店は SPA 化することを迫られているといえよう。

一方、アパレルメーカーの側も、次々と SPA 型のブランドを開発し、直営店や百貨店のイン・ショップでの展開を進めており、それが成長している。

欧米の DC ブランドも、日本に本社であるジャパン社を設立して直営店でダイレクト販売しているところが主流となり、バリューを実現している。

日本市場の主な SPA を紹介しよう。海外から進出の SPA はアメリカのギャップ、タルボット、エディー・バウアー、L・L・ビーン、ティンバーランド、ゲス、BCBG、ブルックス・ブラザーズ、フォーエバー21 などがある。ヨーロッパからはザラ(スペイン)、マンゴ(スペイン)、ローラ・アシュレイ(イギリス)、オアシス(イギリス)、エルメス(フランス)、ルイ・ヴィトン(フランス)、ラ・シティ(フランス)、ジェニー(イタリア)、アルマーニ(イタリア)、フェラガモ(イタリア)、グッチ(イタリア)、マックスマラー(イタリア)、ベネトン(イ

タリア)、エイチアンドエム(スウェーデン)などがある。

日本の小売業の SPA はビームス、シップス、ユナイテッドアローズ、レリアン、ユニクロ、青山、アオキ、キタムラ、無印良品、ササビーなどがある。アパレルの SPA はコムサ・デ・モード(ファイブフォックス)、ビービーケーケー(ビギ)、ジュン・メン(ジュン)、プライベートレーベル(サンエー・インターナショナル)、ナイスクラブ(ワールド)、ローリーズファーム(ポイント)などがある。*注4

近年では日本のユニクロ、しまむらをはじめ、海外のザラ(ZARA)、エイチアンドエム(H & M)、フォーエバー21(FOREVER21)のような流行を取り入れたファッション性を兼ね備えながら低価格な衣料品を販売するファストファッションが人気を博している。

その人気を受けて百貨店業界では高島屋新宿店をはじめとしてフロア丸ごとをかつては国民服と皮肉る声が上がっていたユニクロにテナントとして入居してもらう百貨店が続出。

近年のユニクロは素材や製法にこだわりファッション性までも意識し商品展開を繰り広げ性別を越えた全世代から支持を集めブランドとしての地位を確立している。

全フロアのテナントを撤退させてまでも場所を提供している百貨店側はファストファッションの人気を集客効果に繋げ、買い回りを促進したいという考えを持つ。

2.3.3 セレクトショップ

百貨店やチェーンストアで前年割れが続くアパレル小売市場のなかにあって、現代の主役に踊り出ているのはセレクトショップ(SS)と言われる一群である。

セレクトショップとは、いわゆる品揃え専門店の一種だが、ブランド、商品アイテム、消費者層などをさらに絞り込んでセレクト(選択)することで、店の個性を色濃く打ち出しているショップ一般を指している。

百貨店や従来型の大型専門店が長期にわたる返品制度などのためか、仕入れ能力を低下させ、低迷している中、目の肥えた選択眼の高い昨今の消費者をターゲットにできる SS 型のショップは健闘している。

大手を含むアパレルメーカーのブランドや百貨店の自主編集売場にも SS タイプのそれが次々と現れるようになり、今や SS や SS 業態はちょっとしたブームになっている。

しかしながら、それほど簡単に独自の感性や能力を持つオーナーやバイヤーが多く育つはずもない。SS でも同質化は目立ち始め、勝ち組と負け組の差ははっきりしてきた。勝ち組と見られる代表は、例えばユナイテッドアローズ(UA)、ビームス、シップスという、この世界での“御三家”である。いずれも 200 億円～300 億円以上を売上げ、SS のトップクラスにランクされる企業である。

また、(ビームスの出身者が 1989 年に立ち上げたのが UA であるという意味を含め)御三家は 1976～1977 年に初のショップをオープンすることからスタートしており、すでに 30 年以上の実績を持っている。ビームス、シップスは当時日本に紹介されていた画一的なアメリカンファッションに飽き足らず、ファッションを通じて、真の豊かなアメリカ文化を

紹介しながら、徐々に独自の日本市場に根付かせた SS の先駆者である。つまり、リスクを持ってこれかと思う海外ブランドを仕入れることからスタートし、徐々に日本の市場性に合わせ、オリジナルブランド比率を高めることで、ショップロイヤルティや売上げ上のトップ企業に成長したからではない。企業当時の感性や思想を貫きながらの先進性やこれを機軸にした企業の安定性を保ち、依然として今後も高い発展性を予測されるからだろう。

今後は淘汰されてしまうであろう一般的な SS と比べ、レベル上の違いは大きい。現に UA では、「SS ブームはもう終わった。人、物、金が揃わねば成長しつづけられない」（栗原宏文常務）と判断している。ファッション以外にレコード業種とのコラボレーションまで行っているビームスの設楽洋社長は「当社はライフスタイルショップではあっても、断じて SS と呼ばれることを否定した。「SS 型の強さ」といっても、結局は「最初から最後まで CS（顧客満足）の追求の問題」（UA 栗野氏）に尽きるようだ。*注5

日本人に新たなファッション文化を提供しているセレクトショップ。百貨店以上に商品一点一点を吟味し、顧客に提供している心意気が多くの消費者の心を満たしているのではないだろうか。百貨店業界もこの姿勢を大いに見習うべきだと感じる。また、ファッション EC を展開する Zozotown（ゾゾタウン）にも商品を展開させ、圧倒的な人気を誇り収益源とされているセレクトブランドの勢いに今後も目が離せない。

2.3.4 中古衣料品店

バブルの崩壊後、中古品に対する消費者の意識が変わりつつある。地域のイベント会場でもフリーマーケットがブームとなり、成長の早い子どもへベビー服、子供服を安く手にしたい家計を賢くやりくりする主婦層の人气が牽引してきた。

着古しの中古衣料品に対する抵抗感は確実に薄れつつあるようだ。消費者の意識の変化の背景に、新しいタイプのリサイクルショップの台頭も目立つ。例えば、フランスの古着を扱うビー・ジー・エムは、グラム当たりで古着を販売し、ヴィンテージやリメイク品を品揃えに加えて急成長を遂げた。「安さ」に加えて、一点ものという希少性、その時代特有のテイストに惹かれて、消費者は店に脚を運んでいる。

日本で古着を回収し、東南アジアでその古着を仕分けし品質レベルが高く、人気ブランドの古着は再び日本に戻され商品として店頭と並ぶ。そして、仕分けから漏れた古着は現地の商店で販売されるというビジネスモデルまで最近では登場している。またインターネット上のオークションやフリーマーケットも活況を呈している。

着物のジャンルでも、中古品のリサイクルが加速している。新装大橋の「ながもち屋」、東京山喜の「たんす屋」など、呉服店やメーカーが運営する中古着物の専門店は、安いものなら一枚 5000 円から着物が手に入るとあって、若い女性を中心に売上げを伸ばしている。中古品が、低迷する着物業界に光明を与えているのだ。*注6

他業種の参入として音楽ソフトのレンタル事業大手のゲオをはじめとするゲオグループでは傘下のセカンドストリートなどで大型古着店をロードサイドに運営し、大きく事業を

成長させている。これは古着という中古品が大衆にとって一般化しているという証しでもあり、他業界からの今後の参入に対しても考えなければならない。

また、私たち若い世代にとっても古着はおしゃれとして取り入れファッションとして昇華させている。中でも、低収入でありながら職業柄ファッション性が問われる美容師の間で安価に複数のアイテムが購入できる古着が従来から注目されていた。その影響もあり原宿エリアを皮切りに学生をはじめとする若者にとってもおしゃれとして古着がブームとなる。現在は HANJORO、サンキューマート、古着屋本舗などチェーンストアが多様化するまでの地位を築いた。誰も袖を通していない新品から、安く手に入る中古品を購買対象とする消費者の意識変貌は市場を大きく揺らがせる。

近年の環境意識の向上やエコブームはさらなる中古品業界の需要を喚起していくであろう。“中古”“不清潔”“お下がり”と表現されてしまうとイメージが悪く感じるが“古着”といえればファッション志向が強くおしゃれな印象にアップする。まさにモノは言いようである。

古着に関しては状態に左右はされるものの一点ものが多いだけに個性を重んじる現代人にとってはその一着が運命的な出会いも楽しみともなる。ヴィンテージと呼ばれる希少価値がある商品においては高額で取引されるほどの価値を有する。大量消費、大量生産時代のあり方が問われている時代を背景に今後の成長がさらに期待されている業態である。

2.3.5 スペシャルティストア

各店舗を持たない、専門店ばかりを集めて計画的に建設された商業集積をスペシャルティストアという。ファッション性の高い専門店と飲食店などで構成されている場合が多く、一般に「ファッションビル」と呼ばれている商業集積ビルがその代表例である。

ショッピング・センターの多くは地価が安く交通(車)の便のよい郊外に建設されるのに対して、ファッションビルは地下の高い繁華街や、通行客の多い駅ビルなどに立地している。また繁華街や駅前などの地下に建設された「地下街」もファッションビルと同じようなテナント構成をしている所が多く、これもスペシャルティ・センターといえよう。

土地の狭い日本では、スペシャルティ・センターの数が多。キー・テナントという強力な集客力を持つ大型小売店舗がない代わりに、独創的なマーチャンダイジング(MD)を推進している個性的な専門店や飲食店を集めて、ファッション性の高さを魅力にして、客の吸引力を強めようとしているのが特徴である。

とくにマイカーの足がなく、ファッションに敏感で購買意欲が高く、しかも時間にゆとりのある学生ヤング層を狙ったファッションビルが、昨今は高い成長率を示し、全国に波及する現象が起きている(例えば渋谷 109)。

その一方では、おしゃれ意識が高く、購買力も大きい時間的に余裕の少ない OL やキャリアウーマン狙いの、ハイセンスなファッションビルがオフィス街に登場して注目を集めている(例えば東京の丸ビル)。

最近は大規模な市街地再開発計画の一環として、オフィスビルや高層マンションと併せて、アミューズメント施設(劇場や映画館、テレビ局など)やスペシャリティ・センター)の導入が、大手不動産会社やディベロパーによって推進され、大きな話題を呼んでいるケースも増えている(例えば、東京の六本木ヒルズなど)。

また、衰退の一途にある既存商店街(ダウタウン)の再浮上策として、地元と一体化してスペシャリティ・センターを誘致して、商圈を拡大し、付加価値を高めて集客しようという試みも行われている(例えば、福岡のキャナルシティ博多)。

そのほか、埋立地を利用したウォーターフロントのスペシャリティ・センター建設は、東京、福岡、横浜、大阪、神戸といった大都市に次々と登場しているし、JR の駅構内をスペシャリティ・センター化する構想など、その形態はますます多岐にわたっている。

スペシャリティ・センターは、集客力のある都市部の立地が前提であるから、高い地価(高額テナント賃借料)の中で、高効率を上げないと採算が取れない。だからディベロパーにとっては、業績のよいテナントを誘導することが決め手になる。また激しい競合の中で他センターとの差別化・差違化をするための特徴づけも、テナント構成で実現しなければならない。その成果の指標になるのが坪当たり売上高である。

日本を代表するスペシャリティストアはパルコ、ザ・ダイヤモンド(横浜地下街)、渋谷109、ラフォーレ原宿、ポルタ、アルカキット錦糸町、マイシティ新宿、新宿ミロードなど日本列島さまざま地域に進出しているのが特徴であり、駅ナカ・駅ビル開発においてはルミネやアトレを展開する JR 東日本グループの成長が際立つ。*注7

スペシャリティストアこそ百貨店が目指しているテナント依存型の経営モデル。百貨店は賃貸業ではなく小売業であり、そこに努めている従業員自らが企画運営し販売する。近年の不況により多くの百貨店が従業員の削減に目を向け、収益確保に尽力している。

ファッション企業が複数乱立し、低価格志向へと時代が変化した煽りを受けて、百貨店が主力展開し、強みとして確立してきたファッション衣料を中心するビジネスモデルに将来性に不安を感じ、地下フロアに展開する食品売場(いわゆるデパ地下)のブームにより集客力と活路を見出そうとしている百貨店。

かつて食品売場を撤廃し、ファッションに特化した西武有楽町店が不振により 2010 年の冬に閉店したところこそがまさに物語っているのでないだろうか。そして、21 世紀に入り百貨店の閉店が立て続いているのも事実である。

バブル経済の崩壊、デフレ経済の影響はもちろんある。しかしながら企業は時代の責任にしているは何も変わらないし、始まることもない。個々人の価値観が大きく消費に影響する時代へと突入した時代を適応してどのように店舗運営をしていくかが根幹とされる。

百貨店の衰退は必至の事実だったのではないだろうかと思ふ。ブランドが溢れ、モノが溢れている現在、人の価値観や個性が重視される時代に一人ひとりがその溢れているモノの中から本当に手にしたいものを見つけ出している。それがただ百貨店という大きな空間に商品は数多く取り揃えてはあるにも関わらず一部の人々にしか見つけ出すことがで

きないのではないだろうか。

かつての日本は誰もが同じ商品に憧れ、それを手に入れることで同一化して安心する傾向が見られた。それを追い求め時代を牽引する百貨店でものを購入することがステイタスとされてきたからである。

しかし、平成の今はそう簡単に事は運ばない。ブランド志向は未だに根強いものの消費者は購買に対する幅広い知識を身に付け、購入するというところに賢くなってきた。日本人的な集団意識を優先することよりも誰もが手に入れていないような自分だけの個性溢れるものを求めるようになった。

つまり他人と同じようなものをできる限り身に付けたくはないのだ。だからこそ個々人の価値観に見合う商品を多くの店舗に駆け回り自分らしさを追求したファッションを手に行っているのである。

まさに百貨店という歴史と伝統だけではすでに魅力はなく、若者世代にとっては年配向けであり古臭いというイメージの払拭も将来の主要顧客となる若年層への取り込みが国内市場を大きく左右するだろう。十数年以上もの百貨店不況を抜け出していく道はどこにあるのだろうか。

2.4 グローバル化する日本

2.4.1 縮小する国内市場

日本は超少子高齢化時代に突入し、将来の人口減少も必至という状況にある。将来的にはさらなる国内市場の縮小は避けられない。国内を拠点としてきた百貨店にとってはさらなる死活問題が今後も立ちはだかる。

超少子高齢化時代を迎えた日本。将来的に人口は一億人を割ると予想されている。そんな国内市場において将来性はないと捉える企業も数多くグローバル展開を大なり小なり新たな活路として進めている。それはすべて企業存続のためである。

我が国の人口は 2005 年から減り始めている。さらに、今後は 5 年ごとに 200 万～400 万人の人口が減少する。1 人あたりの平均月額支出を 9 万～12 万円と仮定すると、実に 5 年ごとに 2 兆～6 兆円の国内消費需要が消失するほどのインパクトである。2 兆円はほぼ 1 県の年間消費需要に当たる。現在の九州全体の消費需要は年間 25 兆円なので、2030 年までに九州全体の消費需要が消失することに等しい。

人口減少とともに世帯数と世帯収入の減少も叫ばれている。日本では、夫婦と子 2 人からなる世帯を「標準世帯」と呼んできた。そして国、企業は標準世帯を基本的なターゲットととらえ、政策を立案し、マーケティングを推進してきた面が強い。国立社会保障・人口問題研究所のデータに基づくと、「夫婦と子世帯」の構成比は、1980 年時点で全世帯の 42%を占めており、「単身世帯」（構成比 20%）や「夫婦のみ世帯」（構成比 12%）を大きく上回っていた。だから「標準世帯」を念頭に政策やマーケティングを設計することには、一定の妥当性があったと言える。

しかし近年、この「標準世帯」の減少が著しい。現在の「夫婦と子世帯」の構成比は、全世帯の 28%にすぎず、「単身世帯」の 31%を下回っている。したがって夫婦と子 2 人からなる世帯はもはやマジョリティではなく、すでに「標準」とは言えなくなっている。

さらに 2030 年には、「夫婦と子世帯」の構成比は 22%にまで減少する見通しである。標準的ではない世帯を指して、「標準世帯」と呼ぶことはできないはずだ。ゆえに「標準世帯」は消滅したのである。

あえて「標準」という言葉を用いるならば、今後は単身世帯を「標準世帯」と呼ぶべきであろう。単身世帯の構成比は今後も増え続け、2030 年には 37%に達する見通しだ。

「夫婦と子供 2 人の 4 人家族。世帯年収 700 万円」というような絵に描いたような中流層が主流としての地位を失い、「年収 300 万円の独身男性」や「年収 200 万円の年金暮らしの高齢者」などが大幅に増加している。*注 8

百貨店の多くは家族世帯をコンセプトに安定した世帯収入を確保するファミリー層向けに店舗運営をしているところが大部分を占める。従来、百貨店といえば休日に家族みんなで出かけるというスタイルが日本人の多くに浸透していたと思う。衣料品においては婦人、紳士、子ども服まで揃え家族全員に対応。こどもにとっても飽きることのないように玩具売場や屋上の小さなテーマパークやイートインコーナーを設けてきた百貨店。もちろん子育ての終わった年金受給者の高齢層にとっても楽しめるのが百貨店だった。

百貨店で取り扱う商品のほとんどがスーパーやディスカウントストアで販売されている商品と比較すると高価であり多くの顧客にとっては百貨店でのショッピングは贅沢な楽しみの一つでもあった。だが世帯年収の低下は余裕のない経済状況の世帯にとって贅沢は敵とされ儉約志向が強くなり百貨店での購入を控える人が増加している。

そのため、低価格なプライベートブランドを立ち上げ顧客の拡大を図る百貨店も続出。百貨店本来の持ち味が失われつつあるがこれも時代の変化に適応したスタイルなのかもしれない。いずれにせよ平均的な世帯年収の低下への対応は不可欠である。

また単身世帯の増加についていえば、最近では“おひとりさま”という言葉も登場している。独身女性があえて一人で贅沢なプライベートを楽しむというスタイル。40 代のアラフォー世代の女性を中心に会社でも中堅となり収入も安定している層に多く見受けられる。生涯、独身で子どもを産まない女性の数も年々増加傾向である。

もちろん女性だけではなく男性においても古くから“独身貴族”なんていう言葉も存在し、優雅に一人の女性や家族というものに縛られることなく自由なプライベートを満喫するスタイルも多く見られました。さらに時代は移り変わり、今の 10 代から 20 代の男性は“草食系男子”と呼ばれ恋愛に消極的な若者が増えている現状もある。

このままのスタイルがさらに一般化すれば単身世帯はまだ増加する。家族をコンセプトにしている百貨店はますます需要は見込めない。将来的に百貨店はフロアごとに性別や世代に区分され単身世帯スタイルに再編されるのかもしれない。

かつて百貨店の主要顧客層は女性であった。なぜならば社会的に“ファッション”や“お

しゅれ”を楽しむというのは女性のためのものという見方や価値観があったからだ。

しかし、女性も社会進出を果たし男性と肩を並べるほどに社会で活躍している。一方で男性も家事や育児に励み、“主夫”や“イクメン”というスタイルが世間に定着しつつある。社会的に男女の役割という男らしさ、女らしさというジェンダーの差が低下している。

ファッションにおいては、男性の仕事着といえばスーツであり、休日くらいしかカジュアルなスタイルをしないため男性のファッション衣料の収益は女性と比べ乏しかった。男性の場合、高級腕時計やブランドの高級スーツ、ネクタイやワイシャツ、靴などのビジネススタイルの限られた範囲でのみのファッションしか楽しむことができなかつたし、それ以上に必要とすることがなかつた。

だが、最近ではビジネススタイルも規制が緩くなり、一般的なセットアップのスーツではなくジャケットにチノパンを合わせた「ジャケパン」スタイルなどの自由なオフィスカジュアルが定着し、男性もおしゃれに対してこれまで以上に目を向けるようになりファッションを楽しむ大人の男性が増加してきた。

そんな時代を反映し、百貨店も男性専用の館をオープンさせる。伊勢丹の「ISETAN MEN'S」や阪急百貨店の「阪急メンズ館」、丸井の「マルイメン」が登場。駅のターミナルに商業施設を展開してきたルミネも集客の見込めるターミナルではなく路面に「ルミネマン」を挑戦的にオープンした。

阪急百貨店は有楽町にある阪急有楽町店を今秋に男性向け衣料品・雑貨専門店で全面改装すると発表。「阪急 MEN'S TOKYO」をオープン予定だと発表している。

百貨店業界だけではなく化粧品業界においても男性向け化粧品市場が急速に拡大している。これは男性のファッションや美容に対する「身だしなみ」の意識の急速な向上が牽引している。オフのプライベートな時間だけに留まらず、『人は見た目が9割』という新書がヒットしたようにオンのビジネスの空間においても第一印象の向上として身だしなみがさらにより良い対人関係を築くために重要とされてきている。

従来の女性のための百貨店はもちろんのこと、男性に向けての百貨店というイメージを構築しビジネスマンの囲い込みが必要とされる時代がやってきている。性別、世代、趣味嗜好など細分化し、店舗構築していくことも単身世帯が増加する社会において新たなマーケティングによりマーチャンダイジングの刷新が必要とされる。

家族世帯をコンセプトに展開してきた総合スーパーも市場が縮小している。最近では単身世帯向けに生鮮食品の少量パックを品揃えるなど対応している。こんな単身世帯が台頭する中、コンビニエンスストアの安定という結果は世間をまさに反映している。

2.4.2 日本政府の取り組み

現在は、経済活動を隔てる国境の壁が低くなり、世界経済は一体化しつつある。これがグローバル化である。グローバル化した世界では、企業のビジネスモデルも変わり、ワールドワイドに活動するようになった。グローバルに活動する企業は、製品を世界の最適地

で生産・調達し、世界の最適地で販売する体制を確立した。そして企業間競争の構造も変わった。

世界経済の構造が急速に変化しているにもかかわらず、日本国内の変化は緩慢だ。日本では国内市場に安住していた企業が多く、グローバル化の流れに乗り遅れた面は否めない。それだけでなく現在の日本では、社会も個人も内向き志向を強める傾向さえ見受けられる。かつての日本は、アジアで断トツの経済大国であり、アジア経済の中心に位置付けられていた。そして資本も人材も情報も、すべからず日本に集まった。しかし現在、アジアの中心は中国に移り、日本はその地位を失った。今は資本も人材も情報も日本を素通りし、中国に向かっている。日本企業でさえ日本には投資をせず、中国やアジア諸国に経営資源をシフトしているのだ。そしてこの点が、日本が不況から脱却できない大きな要因の一つであると言える。

そして今、日本企業は大きな決断を迫られている。それは衰退する日本と運命をともにするのか、それとも世界に打って出るのか、という重い決断である。とは言うものの、すでに結論は明白だ。日本に閉じこもる内向き志向の企業の将来性は乏しい。企業としての成長を目指すのであれば、世界で勝負するしかない。そして世界で勝負するためには、ドメスティック企業からグローバル企業へと、企業構造の転換を図らなければならないのである。

そんなピンチを打破するため日本政府も力を入れて内需産業のグローバル化に積極的になる。特に注目されているものが経済産業省の「クール・ジャパン」と観光庁の「観光立国宣言」である。

経済産業省が主体となり日本の戦略産業分野である文化産業（＝クリエイティブ産業：デザイン、アニメ、ファッション、映画など）の海外進出促進、国内外への発信や人材育成等の政府横断的施策の推進を行うことを「クール・ジャパン」という。

今後、日本の観光産業を飛躍的に発展させるためには、日本の魅力を明確化し、外国人にも分かりやすい形で示すことが不可欠となる。ファッション分野は、「中国」「東南アジア」「インド」へ重点的に売り込んでいく戦略。

日本政府観光局のデータによると、若い世代の外国人には日本のポップカルチャーやファッションへの関心が高まっていると言われている。外国人観光客が新しい日本の魅力に引き付けられていることは、彼らの買い物動向からもうかがえる。日本でのショッピングに関して、近年人気が高まっているのがアパレルや化粧品だ。

これらの商品は単なるモノの魅力だけではなく、その周辺にあるソフト面の魅力が商品の付加価値を形成していると考えられる。具体的に言えば、デザインのクールさや接客のきめ細かさ、さらには店づくりや街並のおしゃれさまで含めた総合的な魅力が、商品の付加価値になっているのである。

一方、2008年10月に観光庁が「観光立国」の推進体制を強化するために設立された。市場が頭打ちとなる中、観光客の消費需要が将来の日本を大きく左右するからこそ政府は本

腰をいれている。

特にアジア諸国における新たな富裕層の増大の影響が強い。総合研究開発機構のデータによれば、アジア主要国における可処分所得 3 万 5000 ドル以上の高所得層の人口は、1990 年時点では 1100 万人程度にすぎなかった。同機構は、この人口が 2010 年には約 6800 人となり、2020 年には 2 億人を超えると予測している。つまり海外旅行に行けるだけの所得を持つ人の数が、アジア諸国で飛躍的に拡大しているのだ。

中国の海外旅行者数は急増しており、世界中の観光地に中国人観光客が押し寄せている。2010 年 7 月に日本政府が中国人へのビザ発行要件を大幅に緩和したことが、中国人観光客の増勢を加速させた。また中国の大衆層が急速に豊かになっていることや、日本の観光地や企業が中国人観光客獲得に本腰を入れて取り組みだしたことも、訪日旅行需要の掘り起こしにつながっていると考えられる。

消費意欲にあふれるアジアの消費者を吸引することにより、日本の消費市場を下支えすることが期待されているのである。かつては観光客誘致に消極的であった日本政府も方針を転換し、「観光立国の推進」を成長戦略の柱として位置付けた。政府は「新成長戦略」を閣議決定し、「訪日外国人を 2020 年初めまでに 2500 万人、将来的には 3000 万人」と、極めて意欲的な目標を明記した。*注9

同じくアジアでお隣の韓国ではすでに日本を上回る勢いで韓国製品を外国に PR している。日本をはじめアジア圏内において韓国ドラマのヒットにより韓流ブームを巻き起こし、スターの人気とともに韓国の文化が注目され受け入れられはじめている。

特に化粧品、アパレルを製造する企業は自社の製品の PR に韓流スターを起用してアジアへの訴求に努めている。製品を購入すればスターのポスターや握手会といったイベントに参加できる企画により売上げも好調。

韓国ではスター・マーケティングと呼ばれ国を挙げて製品の PR に尽力する。電気製品においてもサムスン、LG が日本メーカーを圧倒するシェアを誇りようになってきている。化粧品、アパレルに関しても欧米、日本と比べ割安な韓国製品は品質やデザイン性も高く物価の安い東南アジア地域を中心に支持を集める。アジアにおけるライバルとされている韓国の動向に対しても日本は見習う点が多い。

多くの中国人旅行者の姿が街で多く目にするようになってきている日本。東京の池袋では中国人居住者も多く一帯はチャイナタウン化していく勢いもある。もちろん百貨店でも日本人とは異なり、迷うことなくいろいろな商品を即座に買い物をする姿が印象を残す。百貨店においても中国人富裕層は日本人以上の優良顧客となるのではないだろうか。

百貨店も中国人をはじめとするアジア圏の観光客対応に必死となっている。今後、すべての業界においても、ますますアジア圏との結びつきは日本にとって重要となっていくことだろう。

2.4.3 グローバル市場

かつて大手百貨店を中心に国内市場に留まらず、積極的に海外に進出してきた背景を持つ。現在も百貨店はそれぞれ海外に進出して店舗を展開している。

日系百貨店の海外出店は、欧米諸国においては現地駐在日本人や日本人観光客を主たる対象としたニッチ市場向けのテナント出店ないし小規模店舗での出店であり、それらはまたブランド品の輸入基地として卸売機能の役割も兼ね備えていた。日系百貨店が戦後初めて海外出店したのは、1958年にニューヨークに出店した高島屋をはじめとして、1959年にハワイに出店した東急百貨店(白木屋)、1962年にロサンゼルスに出店した西武百貨店などアメリカであった。しかし、アメリカ本土の現地市場を目指した高島屋や西武は進出当初から苦戦を強いられ、結果的には現地アメリカの消費者を引き付けることができず店舗面積の縮小や閉店を余儀なくされたのである。

1970年代に入ると、1971年の変動相場制の移行による円高傾向と1972年の外貨持ち出し規制の撤廃といった条件のもとに、ヨーロッパ諸国への団体旅行客が増加し始めた。

それにともなって1970年代から1980年代にかけてヨーロッパ諸国への出店がみられた。ヨーロッパ諸国への出店は現地消費者を対象としたものではなく、もっぱら日本人観光客を対象とした小規模店舗であった。しかし、1990年代に入ると、90年代前半は増加したものの、逆に90年代後半からは閉店が増加してきた。

これに対して、戦後のアジア地域への日系百貨店の進出は、1960年代の大丸百貨店による香港への出店から再開され、1964年にはバンコク(タイ)にも出店した。これらの出店は、現地の開発業者からの誘致によるもので、香港においてもバンコクにおいても本格的百貨店として人気を集め、早期に黒字を達成した。この大丸百貨店の成功事例は、先発のアメリカ出店での失敗と対比され、欧米諸国では難しいがアジアの途上国なら有利に展開できるという認識を日本の業界内に共有させることになったのである。

日本では1980年代から90年代にかけて海外旅行ブームが起こり、日本人観光客は世界で大きな存在感を持っていた。しかし近年は、日本の海外旅行者数は減少傾向に転じており、日本は観光ビッグバンの“蚊帳の外”に置かれている。*注10

多くの百貨店は結局、日本人海外旅行者のための現地百貨店を築き上げることに尽力していた。そのため、欧米では日本の百貨店スタイルが受け入れられず旅行者の減少により閉鎖に追い込まれてきた。一方、アジア圏においては現地企業の積極的な誘致や合弁会社の設立でその地域に根付いた百貨店を築き上げている。日本の百貨店が欧米ではなく、アジア圏に積極的に進出することも過去の成功体験があるからかもしれない。

近年の他業界の動向としてヤフーは中国のネットビジネス企業アリババグループと提携し、アリババが運営する中国最大のネット販売サイト「タオバオ」とヤフーの通販サイト「ヤフー!ショッピング」の扱い商品を相互取引できるサービスを2010年6月から開始させたなど日本企業が続々と動きを見せる。アリババグループは中国におけるクレジットカード利用を促進し、ECの基盤を構築して発展してきたという実績を持つ。

日本では「ヤフー！チャイナモール」、中国では「淘日本」をそれぞれ開設し両国の商品をオンラインで購入できる。

また EC でトップを走る楽天も中国の有力ネット企業の「百度(バイドゥ)」と合弁で「楽天市場中国」を開設。その他、台湾やタイのアジア圏をはじめ、アメリカやフランスといった欧米圏の EC 企業を買収するなど今後のグローバル展開に期待がかかる。

インターネット白書 2010 によれば中国のネット人口は 2009 年末の段階で 3 億 8400 万人と米国の人口を超えて世界最大となり、EC 市場も急成長している。

2010 年の GDP ランキングでは日本を抜き 2 位となることが予想されている中国。グローバル社会においてもはや中国の存在は非常に大きい。その一方、日本は 3 位に転落することが予想されている。将来的には発展途上国が GDP の上位に食い込み日本をはじめとする先進国の多くは世界的に大きな影響を奮うことはないと言われる。

中国をはじめとする発展途上国との関係をいかに早期から構築し、将来に展開していくかが日本企業に問われている。百貨店にとっても販売している衣料は中国製が大部分を占めている。それを中国人観光客が買い求めるという悪循環。

現地に店舗をオープンさせることは知名度の向上やイメージをリアルに感じてもらうために必要なことではある。だが、ユビキタス時代の今、インターネットを活用しての EC のインフラを構築することこそが手っ取り早く中国市場への進出を果たし、普及させる手段として注目され多くの企業が開拓に挑戦している。

中国での EC は飛躍的に成長しているだけに、ユビキタス時代だからこそ実現可能にしたインターネットを利用した販路に力を入れることも将来的に大きな収益を確保していくのではないだろうか。中国をはじめとするアジア圏内における早急な対応が必要とされる。

*注 1 佐藤誠 『基礎から学ぶ流通情報システム』 42、45～46 頁 2007 年

*注 2 <http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20101027/216841/?P=3>、渋谷に大型書店復活(?!)の東急百貨店本店 日本の百貨店、最後の聖戦<後編>、日経ビジネスオンライン

*注 3 松尾武幸『最新版 図解 アパレル業界ハンドブック』東洋経済 2006 年 21～22 頁

*注 4 松尾武幸『最新版 図解 アパレル業界ハンドブック』東洋経済 2006 年 86～87 頁

*注 5 松尾武幸『最新版 図解 アパレル業界ハンドブック』東洋経済 2006 年 84～85 頁

*注 6 松尾武幸『最新版 図解 アパレル業界ハンドブック』東洋経済 2006 年 41～42 頁

*注 7 松尾武幸『最新版 図解 アパレル業界ハンドブック』東洋経済 2006 年 100～102 頁

*注 8 <http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20101004/216482/>、家族消費の時代の終焉 ファミリー市場は衰退し、シングル市場が主流になる、日経ビジネスオンライン

*注 9 <http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20101110/217026/>、観光ビッグバンが日本を変える日本独自のソフトパワーが切り開く観光立国への道、日経ビジネスオンライン

*注 10 岩永忠康 『流通国際化研究の現段階』 同友館 2009 年 19 頁

3 百貨店業界の動向

3.1 経営統合する大手百貨店

かつて経営基盤が安定しているとされた銀行業界でさえも合併をするという時代がすでに到来し、銀行の再編が話題となった。日本企業が経営統合することなどは珍しいことではない時代を迎えている。もちろん百貨店業界にもその波が到来したのである。

2000 年、そごうが民事再生法を申請し事実上倒産したことを受け、百貨店業界は激震を受けた。バブル期の百貨店業以外の事業拡大は多くの百貨店が抱えている爆弾であり、どの百貨店もいつ爆発してもおかしくわない。

その後、西武との業務提携により再建計画に尽力し、2003 年にそごうと西武によりミレニアムリテイリング(現そごう・西武)をスタートさせる。その後、2006 年にはセブンイレブン、イトーヨーカドーを展開するセブン&アイ・ホールディングスの傘下となり実質子会社化する。2009 年にはイトーヨーカドー系列のロビンソン百貨店もそごう・西武に編入される。業界では異色となる経営方針には今後も注目を集める。

また、歴史と伝統を誇る百貨店が経営統合を続々とスタートさせ始めたのもこの時期である。かつては考えられることのないような再編劇を 2007 年、私たち消費者に見せつけてきた。

先陣を切ったのが日本最古であり老舗の三越と、新宿という大商業地区でファッションを武器にトップに躍り出る伊勢丹の相反する暖簾が 2007 年 7 月に資本提携による統合を発表。すでに伊勢丹は渋谷を拠点とする東急百貨店と提携してはいたものの 2008 年 4 月に三越伊勢丹ホールディングスを立ち上げる。今年 2011 年に正式統合を予定している。

関西を拠点とする大丸と名古屋を拠点とする松坂屋が 2007 年 9 月、日本一高い山である富士山を企業ロゴマークに掲げてトップを目指すことを掲げた J. フロントリテイリングを発足させる。2010 年 3 月にその傘下に統合して大丸松坂屋百貨店をスタートさせた。

2007 年 10 月には電鉄系百貨店である阪急電鉄の阪急百貨店と阪神電気鉄道の阪神百貨店が人間の生存に必要な不可欠な存在の意味を込めて水を表す化学式を由来とするエイチ・ツー・オー・リテイリングを発足。翌年にその傘下に阪急阪神百貨店をスタートさせた。

経営統合されたどの百貨店もそれぞれ特色がある暖簾を掲げてきた日本を代表する百貨店である。

銀行と同様に水平統合、垂直統合することで地盤を固め、企業規模を大きくすることによりシェアの拡大により有利な立場で経営戦略を進めようという動きである。

人員削減はもちろんのこと、それぞれのノウハウを擦り合わせるにより相乗効果が期待できる。また、商品や原料の共同仕入れにより大幅なコストダウンによるシナジー効果を発揮する。

そごう・西武ではオンラインコスメストア「イケセイ KIREI」をスタート。グループのイトーヨーカドーが成功させたネットスーパーのノウハウを生かし、セブンイレブンのインフラを生かし商品受け渡しを無料で実施するという新たな試みを実現させている。

再編が加速する中、経営統合に踏み切らずそれぞれ独自の経営戦略で生き残りをかける百貨店もある。2010 年にエイチ・ツー・オー・リテイリングに参加しようとしていた高島屋が経営統合の破断を正式発表した。経営統合が実現されれば日本一のシェアを獲得する百貨店グループが誕生するはずであった。方向性の違いという大きな溝は埋まらなかったであろう。

一方、東武、小田急、京王、名鉄という電鉄系百貨店も同様に売上げは奮わないものの、百貨店の存在は沿線の活性化という役割を果たし巨大なバックボーンが控えているためそう簡単に再編はされないのかもしれない。

また月賦百貨店として成長してきた歴史を持つ丸井は日本ではじめてクレジットカードを商業化し、多くのカード会員を抱えているのも特徴のひとつであり老舗百貨店と差別化し若者世代をターゲットにしてきた百貨店もある。

再編の目は何処吹く風といった百貨店もあるが将来的には、百貨店同士の経営統合だけではなく、同じ小売業界で相互に経営基盤を強化、補完する異業態間の経営統合も加速する可能性も考えられる。

多くの百貨店も独自に PB を展開していることもあり SPA と呼ばれる製造小売業と統合して百貨店専用に商品を企画販売することで効率的に商品を製造していくこともできるのではないだろうか。近い将来、“百貨店×SPA 企業”“百貨店×セレクトショップ”という経営統合の可能性もありえない話ではない。それぞれが強みを伸ばし、弱みを統合先に補完してもらおうという経営手法こそ画期的だと考える。

いずれにせよ市場をどの程度占有していくのかということが今の日本では鍵とされる。水平統合、垂直統合によるメリットは大きいもののトップそれぞれの足並みが揃わなければ共倒れする可能性も十二分にある。今後の百貨店業界の動向に注目したい。

3.2 百貨店再建計画

百貨店の売上減少が止まらない。日本百貨店協会が 2011 年 1 月に発表した協会に加盟している 2010 年の全国百貨店の売上高は、既存店ベースで前年比 3.1%減と 14 年連続で前年を下回った。全店ベースの売上高は 6 兆 2921 億円で 1982 年以来、28 年ぶりの低水準となった。またピーク時の 1991 年 (9 兆 7130 億円) に比べると約 3 分の 2 の水準まで落ち込んでいる。

10 年以上におよぶ売上高減少に王手をかけたい百貨店はここ数年、従来とは異なる新たな戦略で賭けに出ている。最近の大手百貨店の経営戦略について論じる。

3.2.1 三越伊勢丹ホールディングス

「日本一の立地」と言われる銀座四丁目の交差点に入口を有する三越伊勢丹ホールディングスの旗艦店として銀座三越が 2010 年秋にリニューアルオープンした。店舗のマーケティングを統合先の伊勢丹が担当し新たな魅力を向上させ売上げは順調。低迷の続く

百貨店業界に光が差し込んできている。

伊勢丹では、売り場を「お買い場」と呼び、徹底した顧客視点・現場主義を貫いている。新宿の伊勢丹では“メーカー応援”を売り場に継続的に立たせる場合は、教育研修を受けさせてからというルールが存在するようだ。

さらに伊勢丹には、マーケティング担当として「伊勢丹研究所」がある。ここでは、既存店のリモデル、新規出店のための商圈予測・顧客調査、マーケティングデレクション、定期的消費市場動向予測・提案などの業務を行っており、バイヤーとの連携も図っている。

売り場面積を以前と比べて 1.5 倍に拡大して今までの三越とは異なる伊勢丹流のマーチャンダイジングを感じさせる売り場となっている。仕掛人として陣頭指揮を執ったのは、伊勢丹メンズ館を成功させた現社長の大西洋氏。

百貨店の象徴である「自主マーチャンダイジング商品売り場(婦人雑貨・ハンドバッグ)」をグランドフロア(1階)に置き、地下鉄連絡口とつながる地下1階に化粧品売り場を配置。スイーツ系食品は地下2階、生鮮食品は地下3階に配している。あえてグランドフロアで自主マーチャンダイジング商品売り場を展開することで、“王道百貨店”のイメージを打ち出している。

以前の客層は、王道百貨店としての固定客でもある年配の客層が目立った。リニューアル後について、業界関係者に聞くと「女性を中心に若い客層が増えている」とのこと。

東館の中2階には外国人観光案内所や免税コーナーを設置。観光案内所には中国語・ハングル語・英語の地図や、銀座を中心とした観光案内パンフレットが配置。外国人観光客には便利な旅のアイテムだ。カウンターには、それぞれの国の言葉が喋れるガイドが常駐しているという。

9階にある「銀座テラスの芝生広場」は地上31メートルにある緑地空間で、走り回ったり、寝転んだりできる。その横にテラス席も用意されている。

全農(全国農業協同組合連合会)と組んだ「みのりカフェ」や「みのる食堂」、授乳室にキッズトイレや託児所(事前予約で生後6か月から就学前の6歳児までを有料で預かる)など、母子に優しく充実した施設は、近頃の百貨店にはないコンセプトで全体的にリニューアルしたフロア、すべての通路が広く、ベビーカーで移動しやすいのも特徴。

同じく東側11～12階のレストラン街「ギンザダイニング」は、選定されたこだわりの店舗がひしめき合う。

また百貨店においては珍しく駐輪場が充実している。192台の駐輪スペースには圧巻。近隣の顧客を意識した施設は、銀座の百貨店に限らず、あまりない。駐車場は399台、駐バイク場は22台で駐輪スペースの利用は午前9時～午前1時まで。2時間無料で以降4時間ごとに100円とリーズナブルである。*注1

人気ブランドのテナントを寄せ集めするのではなく、銀座三越というイメージを大切にしたい自主マーチャンダイジングの売り場を武器に王道百貨店スタイルを追求する三越。そのマーチャンダイジングが今後どれだけ多くのリピーターを引き付けられるのかが百貨店

の腕の見せ所でもある。

百貨店だけではなくファッションブランドが密集する銀座地区において三越と言う暖簾と銀座に来店される客層を考えたマーチャндаイジングにより差別化が期待される。さらに中央区と協力して路上の上に建設されている渡り通路にもこれまでは殺風景だったところに商品を陳列できるように自治体と一丸となってリニューアルに取り組んできたことも注目されている。まさに地域一体となって作り上げた新生、銀座三越が百貨店再建の要としてスタートを切る。

店内はファッションやグルメの充実だけではなく、主要顧客とされる年配層はもちろん、子どものいる若い女性にも気を配った設備環境は買い物による不自由を軽減し百貨店という空間で楽しいひと時を過ごすと同時にショッピング・センターのようにマイカーでのちょっとした買い物のように立ち寄れる百貨店でのショッピングスタイルが日常的な生活の一部として定着していくのではないだろうか。

3.2.2 J. フロントリテイリング

銀座三越と同じ商圈に店舗を構える J. フロントリテイリングの松坂屋銀座店もまたユニークな取り組みをしている。

なんと“デパートの顔”である入口にバームクーヘンショップ「ねんりん家」を構えるとともに、ファストファッションの「FOREVER 21」を百貨店 1 階から 5 階まで誘致。1 階を除く、2 階からは各フロアとも約 3 分の 1 の売り場面積を所有。“テナント依存型百貨店”であるというポリシーを明確にしている。2 階は「うふふガールズ」というギャルファッションのフロアオープン。

現時点では若い女性を中心に集客には成功している模様。銀座内のファストファッション系の囲い込みということで、米アバクロンビー&フィッチ(アバクロ)やスペインの ZARA、スウェーデンの H&M などを目的に銀座に来た女性を取り込む。

さらに、中国人観光客を取り込もうと大手家電量販店「ラオックス」を導入する。訪日外国人 3000 万人を目指す観光庁のビジット・ジャパン・キャンペーンに呼応したとされる。

1 階の化粧品売り場の POP も、中国語などの観光客向けのものが目立つ。中国人観光客がアパレルや宝飾品の購入で銀座を訪れ、その後、秋葉原へと移動していたのを、ラオックスによって銀座に留めておく戦略と感ぜられる。

本館 7 階レストラン「お好み食堂 蘭」は、昔の百貨店食堂を少し高級にした雰囲気。平日限定で「500 円 ワンコインランチ」を開催している。

駅ビルもショッピングモールも同じだが、テナントとして入るブランド力に売り上げが左右され、自主的に売り上げコントロールすることが難しくなる。しかし、テナントが入れば、そのフロアを管理している社員は 1~2 人ぐらいで済む。人件費を抑えることはできるけれども、百貨店としての独自色はどんどん出しづらくなっていく。*注 2

最近の松坂屋はテナント依存型百貨店へのシフトもそうだが、低価格路線へのシフトも

始めている。松坂屋上野店では百貨店では珍しく野菜の詰め放題をスーパー同様の値段設定で主婦層の購買意欲を刺激する。新たな企画を打ち出し、来店に繋げることで収益を上げていくことが狙いとされている。また恒例となっているお中元・お歳暮の解体セールも好評を博すなど庶民派の百貨店として差別化していくのではないだろうか。

百貨店独自のマーチャндаイジング力も魅力ではあるが、結果はすぐには目に見えない。人件費を削り、人気テナントで安定した収益を得るということもビジネスという観点では必要なのかもしれない。

3.2.3 丸井グループ

リアルとネットの融合に業界一、力を入れている丸井グループ。店頭連動の取り組みについては、2008 年にはネット販売と店舗の在庫を一元管理し、通販サイトで商品が品切れしている場合でも、店頭在庫を引き当てることで欠品を防ぐ取り組みを開始。現在、通販サイトで扱う型番の約 40%に対応しており、今回の店頭在庫表示はこれらの商品が対象になっている。

2009 年には通販利用者が不満に感じる「試着できない」「返品が面倒」などの声に応じて、ネットで購入した商品の試着や受取り、返品ができる「ウェブチャネルパーク」を新宿マルイ本店に設置。現在は横浜や大阪など計 5 店舗に対象店舗を広げている。同施設を設置した効果は大きく、店舗での試着機能があったからネットで商品を購入したという利用者が半数程度いるという。

さらに 2010 年には自社通販サイトの取り扱い商品に店頭在庫を表示する取り組みを始めた。スタート時は通販サイトで販売する商品の 40%に当たる約 2 万型を対象とし、順次、拡大させて顧客の利便性向上につなげる。ひとつの通販サイトで複数ブランドのファッションアイテムの店頭在庫を検索できるサービスは国内では初めてという。

丸井では、通販サイト「マルイウェブチャネル」で購入したい商品のカラー、サイズを選択した後、「マルイ店舗在庫をしらべる」ボタンをクリックすると、1 点以上在庫がある店舗と売場の名前、問い合わせ用の型番が表示されるようにした。

在庫データは 1 時間ごとに更新し、表示された店舗名をクリックすると、別画面で代表電話番号と営業時間なども出てくる。*注 3

丸井はこれまで進めてきたリアルとネットの融合を楽天との提携で加速するため 2010 年 11 月、楽天と包括的な業務提携で合意し、ファッション領域を中心に取り組みを進める。

包括提携のポイントは、企業の枠を超えた“ネットとリアルの融合”で、両社はネットから店舗へ、店舗からネットへの相互送客に取り組む。

まず、丸井は仮想モール「楽天市場」に公式ショップを出店して、販売好調の自主企画プライベートブランド商品を中心に販売を開始する。レディースファッションや靴などのファッション雑貨から展開し、順次、PB 以外のブランドアイテムへと商材の幅を広げていく。

一方、丸井のリアル店舗のイベントスペースや、年 5 回開催している店外催事には、楽

天市場に出店するアパレルショップが出店できるように両社でサポートするほか、楽天グループのビットワレットが運営する電子マネー「Edy（エディ）」を使用した際に、丸井で使える「エポスポイント」が貯まるサービスを開始する。

消費者が、ネットで調べて店舗で買ったり、店舗で試着してネットで買ったりするなど、リアルとネットの境い目がなくなり、両方の売り場を使いこなす購買スタイルが急速に浸透していることを受けて、丸井では店舗とネットの融合を進めてきた。

このため、自社通販サイトだけでなく、楽天店舗にも「ウェブチャネルパーク」を開放して、2011 年より楽天会員の受け入れを始める。

丸井では、新たなネット顧客に試着機能を使ってもらうことで、同施設の稼働率を上げるとともに、実店舗の来店者数も増やしたい考えだ。

また丸井グループとアパレル EC でトップを争う「ZOZOTOWN（ゾゾタウン）」を手がけるスタートトゥデイがヤフーと業務提携することを発表。

スタートトゥデイは、運営するファッション通販サイト「ゾゾタウン」やポータルサイト「ゾゾリゾート」で蓄積してきた商品情報を軸に、衣料品ネット販売の“業界スタンダード”を構築したい考えで、ヤフーとの提携を布石とする狙いがある。

提携の内容は、スタートトゥデイが保有する国内外のブランドの FDB（ファッションデータベース）をヤフーに提供することで、同社ポータルサイトの検索結果や「ヤフー！ショッピング」、ファッション総合サイトの「ヤフー！ファッション」で扱うアイテムにスタートトゥデイの商品情報が表示できるようになり、ファッション好きなユーザーへのサービス強化につながる。

一方、スタートトゥデイが運営する「ゾゾタウン」では、ヤフーユーザーの登録 ID やポイント、決済機能が利用できるようになり、ヤフーからの集客が見込めるという。

スタートトゥデイでは、「ゾゾタウン」へのアクセスの約 20%がヤフー経由のため、同社との提携で新規顧客の開拓を加速したい意向だ。

スタートトゥデイが FDB にこだわるのは、アパレルネット販売ならではの理由も関係している。通常、書籍や CD・DVD、家電製品などは、商品情報が統一されており、ひとつの商品をどのサイトで見ても、商品名やスペックなどの情報は同じ内容が表示される。

しかし、アパレルについては、同じ商品であっても、「ゾゾタウン」と他のファッション通販サイト、仮想モールなどでは商品名やカラー、着丈、肩幅、袖丈などの表記が異なるのが現状だ。

スタートトゥデイでは、「ゾゾタウン」で取り扱う商品の FDB をブランドの自社通販サイトやモール、検索サイト、メディアサイト、SNS、店頭ディスプレイなどで使用できるようにすることで、誰でも“ゾゾ水準”の情報提供が可能になり、アパレルのネット販売比率の向上につながるという。

スタートトゥデイでは、こうした時代を見据えて FDB の整備を加速し、ファッション通販でのスタンダードを構築。物と情報を同時に扱うことで在庫情報の一元化や、これに付

随した物流管理面での優位性を発揮し、ブランドの囲い込みにつなげたい考え。

今回の提携により、ヤフーは取扱商品数の拡充や、FDB 情報を活用して探しやすく、買いやすい売り場づくりが構築できる。また、「ヤフー！ショッピング」の商品検索に FDB のデータが表示され、これを見た消費者が「ゾゾ」で商品を購入するとヤフーに手数料が支払われるという。さらに仮想ショッピングモールとの提携が発表される。*注4

ゾゾタウンは開設から6年にして2011年3月期の取扱額が555億円と、銀座最大の百貨店である松坂屋銀座本店にほぼ肩をならべる。特徴としては1日に登場する新商品は約1500点もあり消費者にいつでも新鮮味を与えている。

リアル店舗は持たず千葉県習志野市にある約2万平方メートル物流拠点を設置している。正しくファッション版のアマゾンといえるのではないだろうか。リアル店舗ではなくネット店舗での急成長は今後のファッションを扱う企業がどのように変化していくかが注目される。

丸井と提携した楽天はリアル店舗への展開についても積極的だ。西武池袋本店、東武百貨店池袋店などで楽天市場の人気店舗を登場させた催事への食品のリアル出店は想定以上の手応えを掴み、ネット販売企業への信用を高めることになったが、ファッションでも、「原宿スタイルコレクション」に協賛し、モール出店企業がショーに参加している。

今回の丸井との提携では、同社のリアル店舗でのイベントや、店外催事に積極的にモールのアパレルショップを参加させ、露出の機会を増やしたい考えだ。

仮想モールのファッション強化の傾向は、楽天とヤフーだけではなく、アマゾンも書籍を主軸にファッションにも拡大している。

ファッション企業とインターネット企業の異業種間の業務提携が今後、新しい時代のスタンダードとしてどのような形で相乗効果を上げていくのが注目されている。さらに丸井とスタートトゥデイはファッション EC ではライバル関係にあり楽天、ヤフーとの提携がそれぞれの将来をどのように左右していくのであろうか。

*注1 <http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20101021/216754/>、王道を歩む銀座三越 vs 流行を読む松坂屋銀座店 日本の百貨店、最後の聖戦《前編》、日経ビジネスオンライン

*注2 <http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20101021/216754/>、王道を歩む銀座三越 vs 流行を読む松坂屋銀座店 日本の百貨店、最後の聖戦《前編》、日経ビジネスオンライン

*注3 <http://www.tsuhanshinbun.com/archive/2010/12/vs-1.html>、リアルとネットの百貨店が激突 丸井グループ VS ZOZO、週刊通販新聞

*注4 <http://www.tsuhanshinbun.com/archive/2010/12/post-610.html>、丸井 通販サイトに店頭在庫表示、週刊通販新聞

4 百貨店とファッションブランドの ICT 活用

20 世紀の百貨店における ICT 活用といえば、1980 代から登場した POS システムの導入が代表的であった。POS システムの普及が、顧客の消費行動を知る上で重要であり、商品の発注やマーケティングなどにも利用され POS システムの導入に拍車がかかった。

時代は 21 世紀。まさにユビキタス社会であり、百貨店においても ICT の活用は POS システムだけには留まらない。経済産業省による「日本版フューチャーストア・プロジェクト」が 2005 年に発足。百貨店では三越と丸井が参加した。それぞれ、電子タグ、電子パネルを用いた実験をするなど小売業界においても ICT との融合が期待されている。

そのほかにもさまざまな技術がビジネスに活用されている。百貨店とファッションブランドがどのように ICT をビジネスに活用しているのか分析するとともに私自身が考える ICT 活用に対して論じる。

4.1 ショッピング

4.1.1 電子決済

電子決済とは、商品またはサービスの代価としてお金を支払う場合、従来は硬貨や紙幣などの現金で支払うことが一般的だったが ICT の発展により電子データをやり取りすることで支払いすることをいう。

商品を購入した場合の支払方法やサービスの利用料金を支払う決済手段は様々ある。代表的なのがクレジットカードであり、多くの百貨店が会員に割引特典をサービスすることでクレジットカードの利用を促し、顧客の囲い込みを行ってきた。

クレジットカードの歴史を辿ると 1960 年 1 月に丸井が「月賦」を「クレジット」に呼称変更し、同年 3 月に日本最初のクレジットカードを発行したことにはじまる。発行当初は丸井店舗のみでしか利用ができないハウスカードでもあった。

現在では電子決済時に付与されるポイント自体が集客効果を示してもいる。多くの企業の広告費がポイントプログラムに流れ始めているのも事実。ポイントはこれまでの広告と違って、効果測定ができるというメリットがある。

最近では電子マネーの普及によりますます電子決済の利用が幅広くなりつつある。ソニー系のビレットワレットが運営する「エディ (Edy)」が利用店舗数最大で、特に大手コンビニチェーンが充実。このエディに続くのが JR 東日本の「スイカ (Suica)」と首都圏私鉄・バス各社で共同発行している「パスモ (PASMO)」。相互利用を実現しており、バスや鉄道、地下鉄などの利用には欠かせない。

さらに後発として、セブン&アイ・ホールディングスがセブンイレブン全店で使える「ナナコ (nanaco)」を発行し、イトーヨーカドーやデニーズなどでも使える。2010 年には同グループの百貨店であるそごう・西武の食品売り場でも利用可能となり利用店舗を拡大させる。

また阪急阪神百貨店は、凸版印刷株式会社と共同で阪急百貨店・阪神百貨店ならびに高

島屋で使える、ポイントチャージ型電子商品券「カエトクカード」を新たに発行する。カエトクカードとは、提携各社が発行するポイントサービスのポイントをチャージすることで、店頭での商品購入時に電子マネーとして使用できる新しいタイプの電子商品券のこと。

これまでのポイントサービスでは、貯まったポイントを従来型の商品券に交換する場合に、それぞれのポイントサービスごとに還元できる単位までポイントを貯めて、商品や金券などに交換する必要があったものをカエトクカードでは、電子データとしてポイントをチャージするため、小額から利用可能で、複数の種類のポイントの集約が可能となる。このように、カエトクカードを使用することで、これまで利用頻度の低かったポイントを阪急百貨店・阪神百貨店・高島屋で有効活用することが可能になる。*注1

また近年の中国人観光客ブームの煽りを受けて観光庁は、訪日中国人旅行者の日本でのクレジットカードを使用した支払いを促進する方向で銀聯カードを発行する中国のカード会社「中国銀聯（チャイナユニオンペイ）」と合意。銀聯カードは中国での決済に使用されるカードで、中国人旅行者のほぼ全員が所持しているとされる。

世界中に定着しているクレジットカードは今後の進化がますます期待される。近年のオンラインショッピングの定着からパソコンに FeliCa を標準装備し、ケータイのおサイフケータイとクレジットカードの機能が合体したことで簡単に電子決済することも可能となっている。

一方、インターネット・ショッピングでのクレジット決済においては様々な問題が飛び交っている。インターネット・ショッピングの普及により利用率の高まるクレジットカード決済においての問題を解決するためにあらゆる企業や団体が動き始めている。

金融業界においてはジャパンネット銀行では、1 度だけ使用可能なカード番号を付与するデビット型の EC 向け新決済サービスを開始した。同社の口座保有者に対して、VISA カードで決済可能なクレジットカード番号を発行するもので、その後は使用不可となるため、カード番号の流出を防ぐことができる。特に問題とされる海外のサイトで商品を購入することが多い消費者からの利用を見込んでいる。

口座保有者が、同社のサイトにログインしてサービスの利用を申し込むと、16 ケタのカード番号が発行される。そのカード番号を VISA カードが使える EC サイトに入力すると、銀行口座から商品代金が引き落とされる仕組み。利用額は口座預金額の範囲でしか購入できないため、EC 企業としては代金回収不能の恐れがない。通常のクレジット決済に比べ早く代金回収できるメリットもあるとしている。

ジャパンネット銀行は今後、EC サイトから直接「ワンタイムデビット」の利用申し込みができるよう、EC 各社との連携を進めていくとしている。*注2

さらに、日本クレジット協会（JCA）と日本クレジットカード協会（JCCA）は、クレジットカード情報を不正入手して本人になりすます被害対策として、ショッピングの決済時にパスワードを入力するシステム導入の義務付けの予定があることを 2010 年 12 月に発表した。

カード番号とカードの有効期限を入力するだけでサービスや商品が購入可能な手軽さもあり、多くの通販サイトでその仕組みを採用しており国内の利用ユーザーも多い。両協会の調査では、なりすましを含めたカード不正利用の被害は昨年で 100 億円以上になっていたとのこと。

両協会は、パスワード入力による新しい本人確認システムの導入を以前から検討しており、カードの保持者がクレジットカード会社に事前登録したパスワード（暗証番号とは別の番号）がなければ、通販サイト上でショッピングが出来ないようにするシステムを構築していた。現在、国内に約 280 社あるカード会社によりかけを行っており、2011 年 3 月以降にオープンするネット通販サイトには義務づけを行う方針があるとのこと。^{*注3}

電子決済の普及はリアル店舗においての煩わしい金銭授受を効率化し、ネット店舗においてはオンラインショッピングが定着化し仕組みも簡単になってきている。今後も私たちの生活を充実させるためにも安心・安全に電子決済が利用されるように企業、団体の早急な取り組みが求められている。

大学の研究においては、福島の会津大学でカード使用時だけ本人写真に復元するという新技術を開発し実用化が期待されている。

技術の内容は、クレジットカードに本人と同一でない疑似写真を予め転写しておき、レジ等に置いてある端末でカードをスキャンすると、カードを使用したい時だけ本人の顔写真に復元され本人確認を行うことが出来るような仕組みになっている。スキャン前は疑似写真であるため、悪意のある他人が勝手に本人になりすましてカードを使用する被害を防止することが出来る。クレジットカード等を製造する企業やマンションの管理会社等を想定して 2 年以内を目途に実用化の目標を立てている。

疑似写真にはモーフィング技術を使用し、所有者の顔写真と別の写真を合成して別の画像を作る。自分の好きなキャラクターと合成することも可能。本人画像を復元するために必要な情報は、スキャンする端末やサーバに分散して保存するためセキュリティ面では安全だが、カード・端末・サーバの各々の仕様を対応させる必要があり、実用化にはある程度の準備が必要だ。

Android 搭載スマートフォン、クレジットカードアプリを選択して決済可能になる仕組みが実証実験段階にソフトバンクモバイルなど 8 社は 2011 年より Android 2.2 搭載のスマートフォンを利用し、非接触 IC 決済サービスの実証実験を共同で実施することを発表した。

参加する 8 社はソフトバンクモバイル、オリエントコーポレーション、クレディセゾン、ジェムアルト、共同印刷、マスターカード・ワールドワイド、HTC、Trusted Logic で、約 3 か月の間行われる予定。この実験では NFC (Near Field Communication) 技術を用い、クレジットカードアプリケーションおよびカード情報を、無線ネットワーク経由で Android 端末の USIM (Universal Subscriber Identity Module) 上にダウンロードし、クレジットカード加盟店舗で非接触 IC 決済を行うもの。

ソフトバンクモバイル、オリエント、クレディセゾンが NFC に関連したシステム提供を

おこなうが、アプリケーションのダウンロードおよび決済情報処理には、ジェムアルトの TSM (Trusted Service Manager) という NFC 向けのシステムを、非接触 IC 決済には、マスターカード・ワールドワイドの MasterCard Pay Pass という仕組みを採用する。

HTC は NFC 関連の API 開発技術支援、Trusted Logic は NFC 関連プロトコルスタックの組み込みを開発支援する。上記機能を搭載した携帯電話が発売されれば、利用者は支払い時に財布からクレジットカードを選ぶように、クレジットカードのアプリケーションを携帯端末から選択できるようになるとのこと。*注4

使用時に顔写真が表示されるようになれば不正利用もできなくなり、クレジットカード所有者も安心してカードを所有し利用できる。またスマートフォンのような最新デジタル端末を所持していくことも将来的には必要になるだろう。

私としてはこの便利で多くの消費者に普及しているクレジットカードの購入履歴を活用したマーケティングを提案したい。

現在どの百貨店でも顧客の囲い込みを目的にクレジットカードを発行している。その顧客がこれまで購入してきたファッション衣料を web 上にある電子化されたクローゼットの空間にアイテム別、ブランド別などに分類して画像付きで蓄積され閲覧できるサービスを展開してみてもどうか。

顧客のタイプはさまざまであるが、実際に家のクローゼットにどのような服を購入してきたかわからなくなっている顧客も多いのではないだろうか。使用頻度が少なかったり、お気に入りではなくなったりしている服がタンスの肥やしとして眠っていたりもする。また、趣味嗜好により必然的に似通った服を購入している人もいたりする。

そこで、顧客サービスの一環としてクレジット決済の商品に限定し web 上に電子クローゼットを提供することでクレジットカード決済効果をより高め、顧客もパソコン、ケータイで自分のアイテムをこまめに管理することができるシステムを構築していけないだろうか。

企業にとっては顧客の購入履歴を二次利用することで販売機会を増加し、すでに手元にあるアイテムに合わせた新たなコーディネートを提案する機能を用いて ICT を活用した販売スタイルを構築できる。さらに購入情報をもとにトレンドの過ぎた旬ではない商品を保有している顧客に対して、そのブランド、アイテムの旬の情報を提供することで買い替えを促す効果も期待できるのではないだろうか。

これまでの百貨店をはじめファッション小売においてはいかに消費者に商品を購入してもらおうかということばかりが先行した販売手法ではないだろうか。ただ単に購入して利益に繋げることは企業として当然なことでもあるが購入された後も消費者をフォローしていくということも信頼や今後の関係性を築いていくことに強く反映されると私は考える。

商品を買った後も継続して顧客のことを考えてくれる百貨店という方向性を示した戦略的な顧客サービスを示すことが必要な時代へと突入している。

4.1.2 EC

1990 年代中期からのインターネットの普及とともに急激に成長を遂げてきた EC。他の通信販売に比べてカタログ作成・配布・メンテナンスのコスト、時間の有効性、扱える商品の多さ、注文のしやすさ、その他多くの利点がある。当初、ベンチャー・ビジネスのごとく多くの参入者があったが、2000 年以降、本格的な専門業者や従来の通販会社、百貨店、専門店、スーパー、コンビニエンスストアなどの拡販事業として定着しつつある。

特に働く主婦の増加などで、買い物時間を節約する傾向が強まるとともに、無店舗販売の利用者が増加している。また、今後のテレビの双方向化でますますそのシェアを増やすことが予想されている。

ケータイ白書 2010 によれば携帯電話・PHS におけるオンラインショッピングで購入したことの多い商品のジャンルでは「衣料、アクセサリー、ファッション」「書籍、雑誌」「CD、DVD、ビデオ」「化粧品、ヘアケア」の順となり、かつて難しいとされてきたファッションの EC が定着してきたことも伺える。

百貨店低迷の大きな要因ともいえるのが、ファッションフロアの売上げ不振だ。アパレル各社が独自でネットビジネスを模索する一方、百貨店もファッション部門のネット販売に本腰を入れ始めている。

伊勢丹は 2009 年 9 月に新宿店メンズ館と同じ商品を扱う「イセタンメンズオンラインショップ」を開設。ネット販売用の在庫を持ち、複雑化するバックヤード業務を衣料品ネット販売専門の関連会社に委託した。ネット専門のバックアップを得たこともあり、新サイトでは約半数の会員が新規のネットユーザーである。

顧客が商品を選びやすいように店舗と同じフロア構成にし、フロアごとにページを編集しているのが特徴。アイテムやブランド、価格、色から探すことも可能。また PB やオンラインショップ限定品をサイト全体の約 20%まで高め、伊勢丹限定商品が充実している。リアル店舗の顧客が利用しても違和感なく買い物を楽しめるよう、フロア構成も店頭と同じにした。

サービス面では、包装などを簡略化することで注文の翌々日の配達も可能にした。伊勢丹はサイト開設にあたり、アパレルのネット通販サイト「ZOZOTOWN (ゾゾタウン)」を運営するスタートトゥデイの子会社「スタートトゥデイコンサルティング」に運営支援を頼んだ。サイトデザインからシステム構築・運用、物流、画像撮影、カスタマーサポートまでの運營業務を任せ、伊勢丹は品揃えと販売促進のみ行う。

また、大丸松坂屋百貨店は 2010 年 9 月、不用になったブランド品を消費者から買い取り、ネットで安く販売する事業を始めた。売買金額の一部を NPO 団体に寄付することで、百貨店が取り組む二次流通市場のネット販売として、社会貢献の仕組みを入れた。大丸松坂屋百貨店では、百貨店顧客はタンス在庫が豊富な消費者が多いと見られることや、ネット販売市場の成長を見込んで事業化を決定。買い取り対象は国内外の有名ブランド。バッグや時計、衣料品などを中心に約 250 ブランドで、査定は提携先の専門業者が行うという。

不用になったブランド品を送ってもらい、受け取った翌日には査定額をメールで知らせ、消費者の了承が得られれば金額を振り込む。査定額が気に入らなければ、返送料は負担する。商品の売買に際しては、同社と利用者が売買金額の2.5%ずつを負担し、NPO団体に寄付する。大丸松坂屋百貨店では、「査定と寄付の両面で、百貨店の安心感が強みになる」と語る。^{*注5}

週刊日流 e コマースの「ネット通販・EC ベスト 1000」ランキング調査によれば 2009 年の売上高ランキングでは 30 位に丸井、74 位に伊勢丹、78 位に三越、84 位に高島屋、103 位に大丸松坂屋百貨店、126 位に阪急百貨店がそれぞれランクインしている。同様にファッションを取り扱う EC としては 4 位にニッセン、17 位にセシール、19 位にユニクロ、38 位にゾゾタウンがランクインしている。

百貨店の EC はまだまだ発展途上である。それぞれ魅力あふれるサイト構築とインフラ設備の充実に邁進している。丸井の EC 年間売り上げはリアル店舗の一店舗分に相当すると考えると EC を利用した販売網の発展は今後の収益強化に大きな期待とともに時代のニーズとして消費者にとってもますます消費経路が拡大し利便性の追求に期待がかかる。

4.1.3 最新デジタル端末

2010 年の出版界は「電子書籍」に大揺れし始めた。ホームページで、データ化された書籍を購入してダウンロードし、専用端末やパソコン、携帯電話などの画面で読む新しいスタイルが一般化しようとしている。それが電子書籍端末である。2010 年 5 月に、アップル社が電子書籍も読める新型携帯端末「iPad (アイパッド)」を日本で発売。持ち運びが簡単で使いやすいことから注目を集め、「電子書籍元年」と騒がれた。

その契機とされたのが 2007 年にアマゾンから発売された「Kindle(キンドル)」であり数回の改良を経てアメリカを中心に好評を博している。

国内メーカーにおいては、台頭しているアイパッドとキンドルよりも先にソニーやパナソニックなど日本を代表する大手電機メーカーが電子書籍端末を発表しているが当時の環境が未成熟であり発売時期が早すぎたことで普及せず、チャンスを逃した過去がある。

しかし、2010 年にシャープはガラパゴスという電子書籍端末を発表するなど再び国内メーカーが本腰を入れている。デジタル製品の生産に強い韓国勢も様々なメーカーが割安な端末を発売するなど今後のグローバル市場におけるシェア争いが注目される。

かつての VHS とベータマックスのように電子書籍もまだ企画が各メーカーで様々であり標準化されていないのが実情である。早期の普及のためにも各メーカーが共同で企画を統一し、相乗効果を発揮することで普及に努めてほしいものだ。

また PHS を含む携帯電話の契約数が 1 億件を超え、国民 1 人 1 台に近い水準まで普及してきている日本において、携帯電話を利用したインターネットサービス（モバイルインターネット）の拡大を背景に、様々なモバイルコンテンツビジネスが登場し、国民生活に深く浸透してきている。その利用をますます便利にさせてくれるのがスマートフォンである。

総務省が 2010 年に発表した「モバイルコンテンツの産業構造に関する調査結果」によると、2009 年のモバイル通販市場（物販系）は前年比 12.7%増の 4248 億円だった。金額では 478 億円の増加となっている。

多くの人々が PC だけに留まらずケータイやスマートフォンといったいつでも持ち歩くことのできるモバイル端末で EC を利用していることが示されている。

いまから 100 年以上も前の 1899 年に、高島屋、三越、大丸の 3 社がほぼ同時期に通信販売部門を発足。現在も三越、高島屋、丸井などの百貨店ではカタログ通販の人气が根強い。カタログ通販とは通信販売の形態の一つで、実物の代わりにカタログを見本として販売する手法である。EC 同様に有職主婦にとって買い物時間が節約できるし、売り手側にとっては販売員、店舗が不要というメリットがある。顧客リストが整備されれば、その客層に適した商品を掲載したカタログで限定販売することもでき、ダイレクト・マーケティングの一分野ともなっている。

ケータイ白書 2010 によれば携帯電話・PHS におけるオンラインショッピングの利用率は「利用している」が 20.0%で、昨年から 9.1 ポイント低下しており、2 年連続で利用率は低下している。

しかしスマートフォンの普及やモバイル端末の普及や発展という将来性を考えると、利用者の増加は期待できる。

利用率が高いのは、女性 20 代の 31.5%、男性 30 代の 24.9%、女性 30 代の 23.6%で、高年代の利用率は低い。一方、ここ 1 年間における利用回数は、「2～4 回」は 34.4%で最も高く、「5～9 回」が 19.8%で続く。ほぼ月 1 回以上の利用となる 10 回以上の合計は 19.9%で、昨年の 18.5%から上昇している。

20 代～30 代にとってはパソコンで買い物することよりも、電車などの空いた時間で気軽にケータイで買い物をする習慣も多いのが特徴でもあり浸透している。

現在では有名会社の通販カタログをまとめて無料ダウンロードして閲覧できる iPhone・iPad アプリ「カタログパラリー」が App store にリリースされている。「カタログパラリー」は、凸版印刷が運営するいろいろなジャンルの通販カタログを一堂に集めてショッピングが楽しめる web サービス「パラリー」を iPad・iPhone で活用できるようにしたものだ。

商品の購入に関してはボタンをクリックすることでアプリ内のブラウザが立ちあがり、直接購入画面に切り替わるという仕組みである。

私は百貨店が紙媒体で発行しているカタログも書籍・雑誌と同様に今後、電子化することにより新たな可能性が広がる分野ではないかと考える。

将来的に電子書籍端末を通して、通販カタログが閲覧できることで、インターネットに接続できるからこそ商品ページからダイレクトにショッピングできるようになればインターネットの上のオンラインショッピングとは別にカタログ上で購入できることにより従来のカタログ派のユーザーの電子化への取り込み、さらなる新たな顧客ニーズに応用できる可能性を十分に秘めている。

これまでのように紙をめくりながら商品を一覧性のあるカタログという形態だからこそファッションを受動的に顧客は感じ取ることができるという新たな商品との出会いが生まれることが特徴ではないだろうか。オンラインモール上での能動的なショッピングにおいては検索により欲しいアイテムが表示される。時間も短縮されスマートなショッピングとなるが趣味嗜好に偏った商品ばかりの出会いに限定されてしまう。だからこそ互いのデメリットを打ち消すためにもカタログの電子化という存在は避けてはいけないと考える。技術の進歩とは何もかも刷新することではない。旧来の利便性を追求し、進化させることも大事なことではないだろうか。

4.2 プロモーション

4.2.1 AR

AR (Augmented Reality) とは日本語で拡張現実と訳され、リアル環境にコンピュータを用いて情報を付加提示する技術、および情報を付加提示された環境のことをいう。

この技術は「AR マーカー」と呼ぶ図形をソフトが読み取り、カメラを通して映る現実世界とバーチャルな物体を合成する。

時計メーカーの Tasso (ティソ) が、拡張現実を使った時計試着サイトを公開している。サイトにアクセスし、AR マーカーをダウンロード。それをプリントアウトして腕につける。同じくサイトからダウンロードした無料のソフトを起動し、WEB カメラに腕に付けた AR マーカーをかざせば、AR マーカーを読み取ってあたかも腕時計をはめたような映像が映し出される仕組み。バーチャルなので、時計の脱着はクリックひとつ。自分に似合う時計を選ぶことができる。

ユーザーはまず、ティソが配布する腕時計型の紙バンドを腕に巻く。そしてウェブカメラのついたパソコンの前に座り、ダウンロードした専用ソフトに自分の映像を取り込むと、用意された 28 種類の腕時計のデータと紙バンドの部分で合成。

実際に自分が試着しているような雰囲気を味わえるという仕掛けだ。もちろん質感や実際の装着感は画面からは伝わって来ず、また、現時点ではまだ試着から直接購入するまでの流れは確立されていないが、腕にはめた様子を鏡で見るように色合いなどを確かめられる。

画面上で試着した腕時計は 360 度どの角度からでも見られるほか、しっかりと正確な時間を示し、コンパスや温度計といった機能も試すことができる。また、試着しているところの写真を撮って、iPhone などに転送することも可能だ。

紙バンドは英ロンドンの百貨店「セルフリッジス」で無料配布されたほか、ティソの公式サイトでも PDF ファイルを公開中。今回は腕時計の話題だが、この技術はほかのファッションアイテムにも応用できる。

日本でも同じような技術が男性誌「GQ JAPAN」に腕時計とネクタイの型紙を付録にしたものを発売。パソコンとウェブカメラを用意し、専用サイトに接続。手首に時計の型紙を

巻いてかざすと、画面にスイスの高級時計ブランド、ジラール・ペルゴの 100 万円超の腕時計を着けた自分の腕が映る。新作ネクタイ 30 本も同様に試着できる。

その他にも、気に入った服のハンガーを持ち上げると、眼前のモニターでモデルによる「着こなし例」の動画が開始する技術が始まっている。動いた感じや、重ね着術を見られる。名付けて「インタラクティブ（相互作用する）・ハンガー」。

エンジニアやデザイナーらの会社「チームラボ」が開発した技術である。同社が制作しているインターネットの洋服販売サイトなどでは、服の写真だけの時よりモデルが着用した写真を掲載すると、売り上げが数十倍に増すこともあるという。

高級ブランドのグッチも新宿店に今月初めまで、新作の限定スニーカーを履いた自分の姿を写真で見られる装置「バーチャル・フィッティング」を登場させた。装置の上に立ち、18 種類のスニーカーから一つを選ぶと、モニターに映った自分の靴だけが変わる。*注6

AR を応用すれば、高級品も気軽に試すことも可能となる。リアル店舗であれば販売員が付きっきりとなり、いちいち試着することが煩わしいと感じる顧客も多いのではないだろうか。また他人の目がある中、鏡に向かい試着することが気恥ずかしく感じる顧客もいるだろう。そんな顧客層にとって AR は強い味方となりファッションをこれまで以上に楽しむことができる。

またパソコンを経由するネットショッピングにおいて、AR を応用することでショッピングがますますリアルな感覚になることでさらに充実して好奇心溢れるネット店舗の世界を演出してくれること間違いない。百貨店の EC に取り込むべき技術である。

4.2.2 デジタルサイネージ

デジタルサイネージとは、表示と通信にデジタル技術を活用して平面ディスプレイやプロジェクタなどによって映像や情報を表示する広告媒体である。屋外・店頭・公共空間・交通機関などあらゆる場所で、ネットワークに接続したディスプレイなどの電子的な表示機器を使って情報を発信するシステムである。つまり、ネットワーク化された電子看板である。

百貨店では小田急電鉄グループの小田急百貨店が参入している。小田急百貨店新宿店は新宿副都心の発展の一翼を担う商業施設として 1962 年に開店し、現在町田店・藤沢店を含む 3 店舗を展開。2009 年秋のグランドオープンに向けて、新宿店のリニューアルが進められてきた。

新宿店は一日に約 150 万人が利用する新宿駅の西口地下コンコースに隣接している。シャープのインフォメーションディスプレイと液晶テレビ・アクオスを本館の地下 1 階や 1 階のエレベーターホールなど、多くのお客様が来店されるエントランスを中心に合計 34 台導入され、デジタルサイネージとして利用している。店舗のイベントや催事場の案内、テナントショップの紹介や各フロアの営業時間の案内など、多彩な店舗情報をビジュアルな映像で発信。また、化粧品の専任アドバイザーが配置された「コスメナビゲーション」で

は、メイクアップイベントや新製品情報、季節に合わせた手入れ方法をアドバイスするなどしている。お客様のニーズにあった情報をタイムリーに発信し、お客様サービスの向上に活躍している。*注7

百貨店だけではなくファッションブランドの店頭でも多くの最新デジタルサイネージの技術が見られるようになってきている。

月桂樹のロゴで広く知られているフレッドペリーは国内 22 店舗で、iPad を用いたデジタルサイネージを開始した。専用アプリでは 2010 年秋冬すべてのスタイルブックが閲覧可能で、店頭で各ルックを参考にしながらの買い物が楽しめる。また美しいムービーを閲覧できたり、文芸誌とコラボした短編小説が読めたりと実に見応えある内容。ホスピタリティ溢れる店内で、iPad に触れながらブランドのもつカルチャーの香りを感じられる。

さらに若者世代に人気のディーゼル銀座店 2 階にあるインタラクティブミラーは、鏡とカメラを合体させたものである。例えばシルエットの異なるデニムを試着し、この鏡で前後左右の立ち姿を撮影すれば、後でフィット感を見比べることができる。さらに写真にエフェクトをかけて遊べるなど、実用とエンターテインメントを兼備。

さらに世界各都市を巡ったグッチの期間限定スペシャルスニーカーショップ「Gucci Icon-Temporary Tokyo」が、グッチ新宿の中 2 階フロアを舞台に展開。通りに面したタッチパネル式のインタラクティブウィンドウを用いてスニーカーの試着姿を撮影できるサービスを実施。写真を拡大、回転させてディテールを見たり、バーチャル・フィッティングができたりと、デジタルな仕掛けで来客を楽しませた。*注8

リアル店舗での活躍が期待されるデジタルサイネージ。駅のターミナルにある百貨店に関しては、予定もなく気分や時間潰しにぶらりと立ち寄ることさえある。そんなときにデジタルサイネージから発信される情報を目にすることで購買機会の獲得に反映できる。

店頭での試着においてもまだまだ改善点があり ICT を活用することで問題が解決されていく。数種類の商品を試着していると最初に着ていた商品のイメージが薄れていくこともある。また、人間の目は当然のこと正面にしかないの後ろ姿を確認することは不可能である。

だからこそ、デジタルサイネージで試着した様子を撮りためておくことで複数の商品をまとめて確認して購入に繋げていくことも可能であり、普段なかなかみることのできない後姿まで意識を持つことでさらにファッション性を高めることができるのではないだろうか。

4.2.3 メールマガジン

メールマガジンとは、日本で誕生した和製英語のこと。発信者である企業が登録してくれているメールマガジン会員(メルマガ会員)となった消費者に定期的にメールで情報を流すというメールの配信形態である。メルマガ会員限定という言葉は多くの企業で利用されているポピュラーな販売促進である。

現在、多くの企業が販売促進に利用しているメールマガジン。月に数回のメールマガジンが配信される。メールには消費者を誘惑するセール情報やお得なクーポンなどを添付することが多い。

メルマガ会員のみでの先行販売や限定の特典を用意して顧客の囲い込みをしている。そんなメルマガ会員を募集している百貨店は多い。大丸松坂屋百貨店を運営する J. フロントリテイリングは 2010 年に初めて、携帯メールマガジン会員の中から抽選で 3 万名に買物券があたる「携帯メルマガ お買物券プレゼントメール」を企画した。その内容としては A 賞で買物券 2,000 円分、B 賞で買物券 1,000 円分、C 賞で買物券 500 円分と充実している。*注9

丸井やパルコなどは初売りの福袋をメルマガ会員に先行して予約販売した。しかし、人気ブランドは数分で売り切れることもある。また伊勢丹はオンラインショッピングの会員向けに 1 月 3 日の午前 10 時からという期限設定のもと福袋を予約販売する企画を実施している。それぞれが会員限定として情報を先立ってメルマガを通して発信している。

しかし、ケータイ白書 2010 によれば携帯電話・PHS におけるメールマガジンの利用状況では「購読していない」が 64.1%であり、1 誌でも購読しているのは 35.9%となる。昨年の利用率は 44.2%であり、メルマガの購読率は低下している。宣伝方法としてはオーソドックスなメルマガ以上に効果的で新たな企画を模索する必要性が出てくるのかもしれない。

4.2.4 SNS

SNS(Social Network Service)とは社会的なネットワークをインターネット上において構築するサービスをいう。

2004 年頃、日米ほぼ同時に急成長を始めた。従来のインターネット掲示板がさまざまなトピックを中心に投稿を載せるのに対し、SNS はユーザー同士の「つきあい」をベースにした新しいタイプのネットワークサービスだ。アメリカでは MySpace、日本ではミクシィ(mixi)が圧倒的な成功を収め、社会現象ともなっている。

2010 ケータイ白書によれば携帯電話・PHS における SNS の利用率は、18.9%。利用率は女性 20 代の 41.8%、女性 10 代の 37.3%、男性 20 代の 30.4%の順に高く、年代が高いほど利用率は低下する傾向にある。また、パソコンとの併用状況では、依然として「パソコンでの利用が多い」が 39.2%で最も高いが、その比率は低下しており、「携帯電話でのみ利用している」が 13.6 ポイント上昇の 29.3%となるなど、携帯電話での利用が中心である人の比率は上昇している。

また利用している SNS は、「mixi モバイル」が 81.9%で他を圧倒してトップである。その後、「GREE」「モバゲータウン」と続きさらにアメリカ発となる「Facebook」「MySpace」がランクインしている。

ミクシィ(mixi)とは“mix”(交流する)と“i”(人)を組み合わせた言葉である。オンライン求人情報サービスのイー・マーキュリー(当時)の笠原健治氏がミクシィの運営を開始、わずか一年半でユーザーが 100 万人を突破し、2006 年 7 月には 500 万人を達成、9 月に東

証マザーズ市場に株式上場を果たした。

ミクシィでいちばん重要なコンセプトは「マイミクシィ」と呼ばれる「お友達」関係だ。そんなネット上での人間関係を大切にしている若者世代に大きな支持を集めている。*注10

若者を中心にユーザーを獲得している SMS のミクシィを活用して、若者世代を百貨店に取り込むべく大丸東京店は、リニューアル 3 周年を記念し mixi モバイルアプリ「デパつく! by 大丸東京店」を公開した。同アプリは、ダウンロード無料でマイミクと協力、競争しながらデパートを経営していく、実店舗と連動したソーシャルゲーム。ゲーム内容と大丸東京店と連動していることで、ユーザーには実店舗で使えるクーポン券などの特典がゲーム成績に応じて与えられる。日本の百貨店が mixi モバイルアプリを独自に公開する事例は、今回が初めてとなる。

同アプリの最大の特徴は、ゲームと実際の店舗が大きく連動していること。ゲーム内で商品を仕入れ、販売することにより、ポイント（経験値）が貯まる。ポイントを一定量貯めると、自分のお店のレベルが上がり、新しい商品を仕入れることが可能となる。特定の売場（食品、婦人服など）内の取り扱い商品数を増やすと、称号がアップしていく。最高称号獲得者には、特定期間中に実際に大丸東京店で使用可能なクーポン券がプレゼントされるなどの特典がある。また、大丸東京店から MY DAIMARU メール会員へ定期的に送信される「MY DAIMARU メール」内のクーポンコードをゲーム内で入力すると、限定アイテムやゲーム内通貨などがもらえる。*注11

人気有名ブランドのバーバリーは一足先の 2009 年冬に「ARTOFTHETRENCH(アート・オブ・ザ・トレンチ).COM」を開設。ファッションブランドにとっても宣伝プロモーションの一環として SNS が利用されてきている。

バーバリー社は 1856 年に創業し、現在はロンドンを拠点として世界各国にブランドを展開している。バーバリーのアイコンであるトレンチコートをフィーチャーし、この伝統的なアウターウェアと人々とのエモーショナルな結びつきにフォーカスするサイトである。

トレンチコートには着る人それぞれのストーリーがあり、トレンチコートを着る人によってきっかけもさまざまであること。このサイトではトレンチコートを着る世界中の人々が、ストーリーやイメージをお互いに共有し、個人のスタイルや思いを表現し合える世界中のトレンチファンが集う場所を提供している。

世界 6 都市で敢行されたスコットによるスナップのほか、ユーザーが自身の着こなし写真を投稿&閲覧できる。ビューアーのポートレートも積極的に受け付けている。送られた写真はバーバリーによる選考を経て、世界各国から集まるトレンチコートのイメージギャラリーにアップされる。

さらに閲覧者がコメントし、Facebook や Twitter などとの SNS 共有機能も充実している。現在 70 万人弱のファンが集まるバーバリーの Facebook ページは、ラグジュアリーブランドでも最大級の規模を誇る。*注12

Facebook とは MySpace に次ぐ英語圏のソーシャルネットワークであり、アメリカの高校、

大学で新入生を迎えた際に作る顔写真のアルバム。アメリカでも卒業アルバムは作られるが、Facebook はまだ日本では一般的ではない。

さらに 2010 年夏にはグッチが「gucci.com」にてまったく新しいラグジュアリー デジタル フラッグシップを開設した。

1921 年フィレンツェで創設されたグッチは、世界有数のラグジュアリーブランドのひとつです。確かなクオリティとイタリア伝統のクラフトマンシップ、グッチならではのデザインに高い知名度と評価を得ている。

グッチのオンライン戦略は明確である。検索エンジンでグッチを検索しても、100 万人近い Facebook のグッチファン、60 万人以上の Gucci App ユーザー、1 万 8,000 人の Twitter のフォロワーでも、どこからオンラインでグッチと接点を持ってもデジタル フラッグシップへと繋がっている。

グッチは、アメリカにて 2002 年に EC を立ち上げ、パイオニア的な役割を果たしてきた。現在の gucci.com は、世界 17 カ国、8 つの言語で展開しており、そのうち 12 カ国にて EC を運営する。2,000 以上の製品がオンラインで購入できる gucci.com は、ラグジュアリーファッション業界における EC のベンチマークとみなされている。*注 13

SNS の最大の特徴はネット空間での人と人との結びつきではないだろうか。リアル世界において誰かに広く情報を発信するということはマスコミでもなく有名人や芸能人でもない限り難しい。しかし、ネット空間ならば対象を限定することは難しいが不特定多数の人々に情報を発信することが可能となる。

だからこそ、同じブランドが好きで、同じアイテムを好むものが集まり自らが着こなしを発信できる場所があるのもユビキタス時代だからできることなのである。恥ずかしがり屋で控えめな日本人にとってネットで自らの姿をさらすことに抵抗はあるかもしれない。

ブランドやファッション雑誌が世間に送り出す着こなしも消費者にとっては憧れでもあり、完璧なスタイリングである。だが、一般の消費者の着こなしにも素晴らしいセンスが隠れ、ブランドにとっても、ユーザーにとっても新たな発見の共有が可能となる。

ファッションには完全な答えはない。スタイルは着る人そのものが作りあげるものである。だからこそ個性を生かした誰にも真似ることのできないファッションを SNS というネット空間を介して広めていくこともこれからの時代には求められるのかもしれない。

4.2.5 twitter

twitter(ツイッター)とは個々のユーザーが「ツイート」と呼称される短文を投稿し、閲覧できるコミュニケーションサービスのこと。また、マイクロブログ、ミニブログとも呼ばれ、多くの企業がリアルタイム性を生かして宣伝活動にも用いるようになってきている。

アメリカ発のこのサービスが、2007 年春ごろから日本のインターネット業界で大ブームになっている。サービスの仕組みはごく簡単だ。無料でユーザー登録してツイッターのページをウェブブラウザで開くと、「What are you doing?(いま何してる?)」という文字と

ともに、入力フォームが表示される。

一度に半角 140 文字しか書き込めないシンプルな短いテキストだけのやりとりをする。そこにたとえば「いま起きた」「これから会社に行くところ」などと入力すると、自分のユーザー名を登録しておけば、その友人がいま何をしているのかも次々と表示される。

一対一の会話になっているわけではない。対話が成立することもあるが、多くは何の脈絡もないひとりごとをそれぞれが発信しているだけだったりする。自分自身をゆるやかに実況中継しているような、ある種の一方方向メディアとも言える。

ツイッターには、他の利用者を「フォローする」という機能がある。このボタンを押せば、自動的にその利用者の書いた内容が自分の画面に表示されるようになる。承認しなければ他人に読まれないようにする機能もあるが、あまり使われていない。

そして実際にツイッターを使ってみた人の多くが、「知らない人や有名人の『フォローする』ボタンを押すのは気が引けたが、だんだん気にならなくなった」「どこの誰かわからない人から読まれても、あまり気にならない」といった感想を漏らしている。

つまり SNS のミクシィなどとは異なり、ツイッターでは「つながり」の囲い込みがきわめて弱く、「つながり」は固定されない。つまり「つながり」が蓄積(ストック)されずに、ある種のフロー的なつながり感を実感しているといえるだろう。

特徴としては「つながり」をストックからフローに変えている。「つながり」のリアルタイム性と非リアルタイム性を曖昧にし、その向こう側に新しいゆるやかな時間軸を作り上げている。コミュニケーションに対する圧力がきわめて低い。*注14

そんな新たなコミュニケーションツールを活用して百貨店ではそごう・西武が2010年冬に販売促進の一環として、twitter や AR を活用した「そごう・西武のクリスマスキャンペーン」を実施。同キャンペーンでは、ポスターにも登場するトナカイをナビゲーターとしてツイッターを展開。クリスマスケーキやギフトなどの情報はもちろん、サンタを探すトナカイの独り言、好意的なツイートに対するお礼など、企業色控えめな親しみのわく口調でつぶやいている。スタートから1週間で1,000件のフォロワーが発生している。

また、参加型・体験型キャンペーンとして携帯電話を活用したモバイルキャンペーンを実施。iPhone を活用した「i Butterfly」のそごう・西武サンタクロスバージョンや、携帯でポスターなどキービジュアルを写すと、そこにいるはずのないサンタの動画が現れるなど、モバイル世代に訴える参加型の企画を行っている。*注15

多くの企業がツイッターのリアルタイム性を生かし、タイムセールや突発的な企画の情報発信に利用している。だが、そのブランドのフォロワーとならなければリアルタイム性に欠けるため結局はメールマガジン同様に登録しなくてはならない。

現在の日本ではツイッターが流行してもはやされている。だからこそ多くの企業が飛び付いている。将来的に効果のあるプロモーション方法として確立されていくのかが疑問が残る。

4.2.6 クロスメディア

クロスメディアとはその名の通り、複数のメディアをクロスさせながら展開していくプロモーション活動のことをいう。

小田急百貨店は 2010 年 11 月に新宿店本館 11 階催物場において、20 代～30 代前半女性を対象とした、婦人衣料、婦人服飾雑貨、食品などを集積する催事「新宿西口 ガールズフェスタ」を開催した。

この催事は、百貨店離れが進んでいるといわれている 20 代～30 代前半の女性が興味を抱く衣料品から食品にいたる商品群を取り揃え、ファッションやライフスタイル提案を行う新たな試みである。また、同世代向けのファッションを展開する本館 4 階婦人服フロアの認知拡大もあわせて目指すものとし、期間中は売場への送客など買い回りを促進する販促活動も行った。

会場では、20 代～30 代前半の女性から支持を集めているファッション通販サイトで販売されているファッションブランドや、著名なタレントが手がけるファッションブランド、話題となっているスイーツや雑貨類など計 36 店舗を展開するほか、ネイルケアの無料体験やプロカメラマンによるモデル体験撮影コーナーなども設けた。また期間中、著名なタレントやファッション誌の読者モデルなどを招いたトークショーイベントも行った。

ファッション誌「Ray」読者モデルの平有紀子さんなど、人気読者モデル 4 人によるトークショーも開催。トークショーではイベントに出店するファッションブランドと 4 人がコラボした商品を紹介した。今回のイベントに合わせて、小田急百貨店では、運営する通販サイト「小田急オンラインショッピング」でも出店ブランドの一部とネット連動した。

さらに、ファッション・デザイン・ヘアメイク・映像などの専門教育機関である「バンタンデザイン研究所」の学生と、新宿店本館 4 階婦人服売場の 9 ブランドがコラボレートした商品を販売する産学協同企画も実施。完成した商品はオープニングイベントとして同学生が企画・運営するファッションショー内で披露するとともに、本館 4 階の対象ショップで販売した。対象顧客と年代の近い学生の感性を取り入れ最大限に引き出すことで、ターゲットに響く商品のプロデュースを実施する。また、この企画を通じファッションデザインを学ぶ学生の実践的な活動を応援した。*注 16

また東急百貨店東横店は 2010 年 10 月にショッピング専門チャンネルのショップチャンネルと共同で「大ショップチャンネル祭」と題した特別イベントを開催した。期間中は毎日、日替わりで人気キャストやゲストが登場する他、イベント会場からの生中継も行った。

同イベントでは、ショップチャンネルの人気商品を直接手に取り、試し、その場で購入可能。また期間中、生中継を 3 回行うことで東急百貨店東横店への集客を図り、新規顧客を獲得した。*注 17

さらにテレビドラマとコラボレーションしたユニークな企画もある。2009 年に関西テレビが放送したモデル出身の人気女優、香里奈が主演したドラマ「リアルクローズ」で、関西テレビの子会社がドラマ内の洋服をネットで販売した。

またアパレル EC の夢展望は 2010 年 1 月に日本テレビ系列の日テレ 7 とドラマを共同制作し、ドラマに登場する女優らが着用した洋服などを夢展望のオンラインサイト内で販売するサービスを始めた。日本テレビの深夜枠で約 6 分間のショートドラマとして放送する。主演は女性誌の人気モデルが務める。本編終了後に購入方法を説明する。

クロスメディアを活用したプロモーション活動こそユビキタス時代にふさわしいのではないだろうか。限定したメディアだけの露出では現代には不適規格である。さまざまなメディア媒体から情報を得る私たち現代人に均等に情報を提供しそれをムーブメントしていくためにはメディアをクロスさせていく必要は大きい。

テレビだけでも、新聞だけでも、雑誌だけでも、ラジオだけでも情報発信の効果は出にくい。既存マス四媒体では受動的な情報を与えられるからこそ興味の引くインパクトの強い情報を与え、パソコンやケータイで web に能動的にアクセスさせてより深い情報を消費者に得てもらえる。

百貨店と連続テレビドラマがコラボレーションしたら魅力的ではないだろうか。テレビドラマの視聴者層は女性が多く、出演者のファッションにも注目されている。先行している企画ではあるが百貨店の EC において更なる活性化に期待できるのではないだろう。

多くの消費者にとって、ICT を活用していくことがユビキタス時代のファッション販売において魅力的なショッピング環境を提供することを可能にしている。リアル店舗においてもネット空間においても早急な普及が購買力の促進に繋がることが期待される。

*注 1 http://www.h2o-retailing.co.jp/news/pdf/2010/101216kaetoku_card.pdf、ポイントチャージ型電子商品券『カエトクカード』の発行について、エイチ・ツー・オー・リテイリング

*注 2 <http://web-tan.forum.impressrd.jp/e/2010/03/11/7529>、週刊日流 e コマースダイジェスト ジャパンネット銀 1 回使い切りのカード番号を発行するデビット型の新決済サービス「ワンタイムデビット」、Web 担当者 Forum

*注 3 <http://creditcard-news.com/193.html>、JCA と JCCA、「なりすまし」対策として決済パスワードの義務付け予定、クレジットカードニュース

*注 4 <http://creditcard-news.com/189.html>、会津大学、カード使用時だけ本人写真に復元する新技術を開発、クレジットカードニュース

*注 5 <http://www.j-front-retailing.com/pdf/download.php?news/socialnet.pdf>、大丸松坂屋百貨店の新規 Web ビジネス「ソーシャルネット」がスタートします、J. フロントリテイリング

*注 6 <http://www.asahi.com/national/update/0801/TKY201007310399.html>、高級時計着けた自分がパソコンに進化する「仮想試着」、朝日新聞社 asahi.com

*注 7 http://www.sharp-ssp.co.jp/visual/cases/case_081.html、導入事例紹介、シャープシステムプロダクト株式会社

2010 年度卒業論文 山田正雄ゼミナール
百貨店における ICT 利用の可能性
～ユビキタス時代のファッション販売～
0730004 海野 潤一

- *注 8 http://xbrand.yahoo.co.jp/category/business_money/5768/12.html、ランウェイ 3D 中継から iPad まで。
デジタルが拓くファッションの未来！X BRAND
- *注 9 <http://www.j-front-retailing.com/pdf/download.php?news/meruchuusenkai.pdf>、<初企画>合計 3 万名様に当たる！携帯メルマガでお買物券プレゼント！、J. フロントリテイリング
- *注 10 滑川海彦 『ソーシャル・ウェブ入門 Google, mixi, ブログ…新しい Web 世界の歩き方』 技術評論社 2007 年 141 頁
- *注 11 <http://news.ameba.jp/20110108-35/>、大丸東京店リニューアル 3 周年 mixi モバイルアプリ公開、Ameba
- *注 12 <http://www.atpress.ne.jp/view/12830>、バーバリーがトレンチコートにフォーカスした新しいデジタルプラットフォーム「ARTOFTHETRENCH(アート・オブ・ザ・トレンチ).COM」を開設、@Press
- *注 13 <http://www.atpress.ne.jp/view/16524>、新しくなった gucci.com、世界初のラグジュアリーなデジタルフラッグシップをローンチ、@Press
- *注 14 佐々木俊尚 『ネット未来地図ーポスト・グーグル時代 20 の論点』 文芸春秋 2007 年 180～183 頁
- *注 15 http://www.sogo-seibu.co.jp/pdf/20101125_01.pdf、～トナカイ t w i t t e r がナビゲート～ そごう・西武のクリスマスキャンペーン、そごう・西武
- *注 16 http://www.odakyu-dept.co.jp/corporation/press/2010/pdf/NR20101013_01.pdf、20 代～30 代前半女性を対象とした新企画 「新宿西口 ガールズフェスタ」を開催します、小田急百貨店
- *注 17 http://www.tokyu-dept.co.jp/corporate/press/whats_new/2010_1016.pdf、東急百貨店東横店にて「大ショッピングチャンネル祭」開催！、東急百貨店

5 百貨店再起への展望

5.1 ソーシャル・マーケティング

ソーシャル・マーケティングとは従来の利益追求主義のマーケティング手法とはことなり、社会との関わりを重視するマーケティングの手法であり近年、台頭している。

モノやサービスが一人でも多くの人々に手にしてもらうことが良いとされる時代は古いとされてきている。インターネットの発達により消費者側の情報発信力が急激に増大している現在、いかに消費者に信頼され、企業と情報を共有していくかが鍵とされている。今、消費者はマスコミを通して企業が体裁よく発信している情報に迷わされず、その情報に疑問を持ち始めている。消費者がお互いにインターネット上にて本音の情報を発信し共有していることが企業にとっても、消費者にとっても活用の仕方次第で明暗が分かれる時代である。

5.1.1 CGM 時代のプロモーション

インターネットの普及を背景に、「CGM(Consumer Generated Media)」と呼ばれる「消費者が発信する情報媒体」がメディアの中でも大きな影響力を持つようになってきた。だれもが簡単にブログを立ち上げ、日々さまざまな情報を発信している。

日本産業新聞によると、クチコミを参考にして商品を購入したり、サービスを利用したことがある消費者は 58.3%に上るとある。また、信頼性が高いと思うクチコミメディアには、化粧品の「@cosme(アットコスメ)」や「価格.com(カカコム)」などの専門掲示板に次いで、ブログが 2 位に続いた(2007 年 5 月 18 日付 日経産業新聞)。

これは、消費者自身の発言力が増し、企業が発信する一方的な情報だけでは動かなくなったことを表している。さらには、企業にとって都合のいい情報ばかり発信することは消費者の思わぬ批判を生み、收拾がつかなくなることも認識しなければいけない。最近よく耳にする企業ブログの炎上などがその例である。

つまり、企業は、マスメディアを使って一方的なメッセージを発信すればいいという考え方は捨てなければならない。今まで以上に、消費者の視点に立った適切なコミュニケーションが求められるわけである。「広告を大量に投下すれば、必ず結果がついてくる」という姿勢ではなく、「消費者のニーズに合わせたコミュニケーションをとる」という姿勢が必要になってくるのである。

だれにどんな内容を「伝えるか」ではなく、「どう伝わっているか」をキャッチしながら、それに合わせたコミュニケーションの微修正が必要なのである。*注1

5.1.2 AIDMA から AISAS へ

インターネットやケータイの普及により、クチコミ情報を含め、顧客の情報源が多様化している。この結果、購買行動に劇的な変化が起こっており、これまでのマーケティング手法が効かなくなっている。

これまでの消費者の行動は「AIDMA」というマーケティング用語で表現されることが多かった。AIDMAとは、「認知(Awareness)」「興味(Interest)」「欲求(Desire)」「記憶(Memory)」「購入(Action)」という5つの消費行動プロセスの英語の頭文字を取ったもの。

消費者は、まず商品のことを知り、そして興味を持ち、欲しくなる。認知し、興味を持ち、欲求を持つわけだ。そしてその欲求を記憶していて、購入に至る、というプロセスを経るというわけである。

そしてマーケターは、消費者行動がこのプロセスを進むに従って、それぞれの段階で、その段階に合った媒体を使いながら消費者行動を次のステージに進めるための施策を打ってきた。

一方、インターネットが登場してからは、消費者行動は「AIDMA」から「AISAS」に変化してきたといわれる。AISASは電通が作った言葉で、認知、興味の後には「検索(Search)」が入る。検索の後にはすぐに購入。ただし購入後には、消費者は商品の感想を「共有(Share)」するようにもなった。共有された感想が引き金となり、別のユーザーが商品を購入するケースも増えてきた。

だが、最新の消費者行動は、これまでのように購入で終わるわけではない。購入後、商品が届き、消費者は実際に使ってみる。そして今度は、ネットを使ってその使用感をまた他の人にも伝えるのだ。情報の共有である。ネット上で共有されたその情報は別の消費者の検索によって見いだされ、その消費者は検索からまた購入に進み、また使用感をネット上で共有する。情報の循環が消費者間の中で確立しているのである。

ネット利用が普及していなかった時代の AIDMA から AISAS に、消費者がとる行動は大きく変化しているのである。*注2

5.1.3 代表的企業の取り組み

CGM時代を迎えた現在、ソーシャル・メディアを巧みに活用したインターネット企業が成長し、業界を牽引している。なぜ、歴史の浅いインターネット企業が急速に世間の注目を浴びて業績を伸ばしているのだろうか。どのような強みを武器に消費者を惹きつけているのか論じる。

5.1.3.1 amazon

2007年4月にamazon(アマゾン)はレコメンデーションとロングテールを武器に日本市場に参入してきた。

はじめにレコメンデーションというのは端的に言えば、システムの側が利用者に最適なデータを絞り込み、その選択結果を提案するという仕組みである。もっともわかりやすい例としては、アマゾンがある。アマゾンのトップページでは「〇〇さん。おすすめの商品があります」と勧められ、本を買うと「この商品を買った人はこんな商品も買っています」と同種の本のお勧めが表示される。これは協調フィルタリングという技術を応用している。

協調フィルタリングは、顧客同士の行動の類似性を見ているだけで、顧客の属性を見ていない。たとえば、妻にプレゼントするために夫が女性用化粧品を購入すると、その後しばらくは女性用化粧品を盛んに勧められるような現象が起きてしまう。協調フィルタリングは、その商品の内容そのものについても関知していない。このため、たとえばお嬢さん系の好みを持つ人に、ギャル系の商品をお勧めしてしまうようなことが起きてしまう。

協調フィルタリングは、顧客のデータが数多く集まっていなければ的確なレコメンデーションができない。^{*注3}

さらにもう一方の武器であるロングテールによるビジネスモデルの確立に成功する。リアル店舗においてはスペースの関係上、商品陳列にも制限があり作的にヒット商品に偏った品揃えすることで収益を確保してきた。

しかし、アマゾンでは一般的には販売機会が少ない商品に至ってもごく少数の人々がそれらの商品を購入することで売上げを寄せ集めるとヒット商品と同等の収益になることを証明した。これはネット空間だからこそ生み出せる価値であり、品揃えに限りのあるリアルな書店が閉鎖する要因ともなっている。

百貨店のECにおいても同様にレコメンデーションは一般的になりつつあり、丸井が運営するマルイウェブチャネルでは前年を上回る売上げを達成したという。現在では多くの企業がECにレコメンデーションを用いて販売機会の向上に取り組む。

能動的な検索により商品を選択するネットショッピングは消費者にとって目的の商品しか購入しようとしていない。だからこそ、リアル店舗のように複数のアイテムが目に入ることでも一式、コーディネートして購入することがネット空間では難しい。だからこそレコメンデーションにより消費者の視野を拡大することでインターネットの構造的な欠陥を補うことが可能となる。

一方、アマゾン同様に百貨店が取り扱うファッションにおいてもロングテールが発揮されるかは疑問が残る。

書籍の場合、日本では再販売価格維持制度により価格を維持することで、本の文化的価値が保護されている。新刊、ベストセラーだからといって発売当初の価格が守られているわけでもなく、売上げが不振だからといって価格が下落するということがないのが出版業界の特徴でもある。一方、ブランド力を向上し、新しいトレンドを作り出し発信することで消費者の購買力を喚起し、定期的に収益を上げていくのがファッション業界の特色である。

ファッションの世界においては流行というものが特に重視される。よく流行は繰り返すと言われる。たしかに、21世紀になって20世紀の60年代、70年代、80年代のトレンドが再ブームとなるが当時のデザインがそのまま流行とされてはいない。今という時代を取り入れた新たなデザインで生まれ変わっているのだ。だからこそ、トラディショナルなスタイル以外は時間が進むことで価値を失う。

だからこそシーズンが過ぎた商品は価格も下げていき販売される。現状では、年に2度開

催するバーゲンセールでシーズン商品を割引いて販売し店頭の在庫を処分する。さらに売れ残った商品はアウトレット店舗で販売するなどしているのが一般的である。

百貨店をはじめファッション衣料を取り扱うECでロングテールの効果を期待するには、店頭だけではカバーすることのできないデメリットをネット店舗で補い相乗効果を発揮したい。

アイテムの色違いを多数用意することで細分化されている消費者のニーズに対応していくことができる。デザインが重視されるファッションではあるが衣料の役割とはその人にとって着心地の良さを提供することも重要ではないだろうか。

標準的なサイズ展開だけでなく、できる限りさまざまな消費者の体系に応えるべく数cm刻みに豊富なサイズを展開する商品をweb上で展開していくことが期待できるのではないだろうか。

5.1.3.2 @cosme

化粧品に関するクチコミを集めるコミュニティサイトに「@cosme(アットコスメ)」というサイトがある。このサイトの運営をする株式会社アイスタイルは、「アットコスメ」に集められた化粧品に関するクチコミ情報を商品開発に反映させることで、化粧品メーカーなどの新商品開発を支援するビジネスを開始している。

「こんなあったらいいな」というようなコーナーを設けて、その情報を化粧品メーカーにフィードバックしたり、試作品をサイトのユーザーに配り、そのフィードバックを集め、それをもとに商品を改良し完成度を高めたようだ。新商品開発支援ビジネスの第1段として、貝印株式会社がアイラインを引きやすくする補助具を開発した。

2007年4月2日付の日本経済新聞によると、「商品化にあたってはアットコスメでアイメイク時の悩みを募集。原因を詳細に分析したうえで既存のアイメイク関連商品の長所・短所を洗い出し、最もニーズに応える形状を提案した。試作品をサイト会員が評価し、改良を加えて完成度を高めた。商品名やパッケージデザインもサイトのネット投票で決めた。完成まで延べ6000人が開発に参加した」という。

消費者の声を開発に取り込もうという試みはこれまでもあった。インターネット普及以前は、商品の企画段階で、サンプルユーザーを集め、その声を聞き、試供品を使ってもらい、改良を加えるという試みが行われていた。インターネット普及後も、ソフトウェアには必ずβサイトが設けられ、プロダクトアウト型の商品開発になんとかユーザーの嗜好を入れる努力が行われてきた。

しかし、これらプロダクトマーケティングがいかに優れていたとしても、アットコスメのケースのようなユーザーの参加規模の圧倒的な大きさ、集められたユーザーの意見の詳細さには勝てるわけではない。*注4

化粧品業界も様々な企業が乱立し、さらに企業が対象となる消費者をコンセプトに価格帯別のブランドを築き女性のもとへ届けている。パッケージなどの外装のほうにコストが

かかっている化粧品は未知数なヴェールに包まれている商品。だからこそ女性の本音が語られているアットコスメという web サイトが果たしている功績は大きいのであろう。

化粧品も衣料品も同じように消費者のニーズを深く探り、改善していくことがこれからの時代求められていくのではないだろうか。

どうしてもファッションというとデザイナーやアパレルメーカーの意見が優先される。それが業界の常識であり、そのファッション性に人々が魅力を感じ、惹かれているからこそ人気を博すブランドもある。それはそれでいいのかもしれない。

ブランド価値を高めて、憧れを持たせ、消費者の購買意欲をそそり、財布の紐を緩まし身につけることで優越感を与える。この歴史的なスタイルも個人の価値観が多様化する現代人においては成立することが困難になっていくのかもしれない。従来からオーダーメイドも確立されてはいるが、最近ではナイキ、アディダスをはじめ多くのスポーツブランドのスニーカーが消費者の好みの色でカスタマイズできるスニーカーが今までありそうでなかったサービスが人気を博している。

ファッションは売りっぱなしでいいのだろうか。電気製品のように購入後の保証は付けることができないのか。今、世界中に様々な衣料品が溢れかえっている。価格と品質の関係性や、使用頻度による商品の劣化。素材の善し悪し。

購入前の期待と購入後に体感する現実というギャップは多少なりとも消費者は抱いているのではないだろうか。百貨店の web サイトもアットコスメ同様に消費者のリアルな意見が飛び交う場を提供していくことも大切ではないだろうか。

ある企業は時代を反映して新しいタイプの EC を 2010 年 12 月にオープンさせている。グローバルスタンド企画が運営する双方向型ファッション EC サイト「グロスタ」。このサイトでは、消費者が「欲しい服」を投稿し、投稿された「欲しい服」に対して他の消費者が投票することができる。その得票数によりオリジナルブランド「Analyst」として商品化され、運営する EC サイトで発売するという新しい試みを見せている。

そんなブランドに対する意見をアットコスメのようにインターネット上で展開し、デザイナーやメーカーは消費者のリアルな意見を参考に消費者が求めているファッションを製造して販売するニーズに応えていくべきではないだろうか。

百貨店の多くが PB を立ち上げ商品展開し、消費者と向き合いファッション企業と差別化されたお客様目線の商品を提供していくことで支持を獲得していける。消費者との情報交換している企業は多い。

アットコスメの事例で挙げた 6000 人もの人々が参加しての商品政策により幅広い意見を取り込むことができるのはユビキタス時代が可能にした消費者との顔と顔を合わせるのではない気兼ねのないコミュニケーション活動を用いることで大きなヒットに繋がることもあるのではないだろうか。

5.1.3.3 Ameba

国内 No.1 ブログメディア「アメーバ(Ameba)」の有名人・芸能人ブログで急成長を遂げたサイバーエージェントはインターネットというフィールドで、「Ameba 関連事業」、「インターネットメディア事業」、「インターネット広告代理事業」、「投資育成事業」の4つの事業を展開している。

そんなアメーバは2009年6月に人気ブロガープロデュース商品を販売する「Ameba 有名人ショップ」をオープンさせファッションの分野にも本格的に参入し始めている。

第一弾となったのがお笑いタレントの明石家さんまと女優の大竹しのぶの娘でタレントのIMALU がアクセサリーをプロデュース発売した。^{*注5}

Ameba 有名人ショップは、Ameba 内の人気有名人ブロガーがプロデュースする商品を限定販売する EC サイトであるということに特色がある。

現在ではマモデルとして活躍している元モーニング娘。の石黒彩や辻希美、元 TBS のフリーアナウンサーの小林麻耶や人気モデル、人気アスリートなどがプロデュースしたアイテム続々と販売している。

販売されているプロデュースアイテムは、その制作の過程を有名人自身のブログ上で紹介することで、商品へのこだわりや思いがより伝わりやすくなり、商品理解を促進させている。ブログを閲覧しているのはその有名人のファンが多いため購入につながるケースも期待されている。またプロデュースした本人自らが商品のモデルとして媒体に露出していることも親近感を持たせる。これまで発売されたアイテムは売り切れることもあり、再入荷するなど好評を博している。

ケータイ白書2010によれば携帯電話・PHSにおけるブログの利用状況は、「知っているが、利用したことはない」の63.1%、「知らない／わからない」の10.4%を除く26.5%が利用している。利用率が高いのは、女性10代の67.3%、次いで女性20代の47.2%、男性10代の41.3%の順に高く、若者層の女性を中心に利用率が高い。

日本の企業は CM をはじめとする宣伝媒体において人気のある有名人、芸能人を起用するケースが多くを占める。それにより注目度や親近感を湧かせ商品イメージの向上に繋がっている。百貨店やファッションブランドにおいても有名人、芸能人をイメージキャラクターに起用している。

ブログを通しての共同開発商品の立ち上げも期待できる。有名人、芸能人の起用にはさまざまな声飛び交うが消費者を引き付ける力は相当なもの。一方、高島屋をはじめ百貨店やファッションブランドは店舗別に社員やスタッフがブログをスタートさせているケースも多い。カリスマ販売員として109で働くスタッフは女子中高生の憧れとされている。

ブログでは閲覧者もコメントできる機能が特色でもある。交換日記のような身近なコミュニケーションを生かして情報を発信することも期待できる。普段利用している店舗の販売員によるブログはリアル店舗での顧客との結びつきを強固にし、足を運んでくれる回数にも期待ができるのではないだろうか。

5.2 ユビキタス時代の百貨店経営

5.2.1 消費者とともに創造する店舗改革

これまで多くの百貨店が不採算店舗を閉鎖し、社員を仕方なくリストラし経営のスリム化に努めてきた。今後も閉鎖を予定している店舗もまだまだ存在する。

その傍ら、百貨店以外のファッションを取り扱う業態の成長やインターネット企業の小売参入や新たなビジネスモデルの提案による影響はますます百貨店の存続に首を絞める。

今後の百貨店業界を左右するのは、いかに消費者を味方につけたビジネスモデルの構築とユビキタス時代に適合した ICT を活用したコミュニケーション活動にこそ答えがあるのではないだろうか。

百貨店の存在価値が問われている今、百貨店から離れてしまった消費者だけに留まらず百貨店を利用しない消費者すべてと向き合いながら店舗改革に取り組まなければ未来は開けない。

これまで適応してきた人気のタレントを起用してテレビ CM を投入すればイメージの向上に繋がり来客数が伸びるという時代ではもはやない。バーゲンセール開催を増やせば購買欲が上がり収益に繋がるという百貨店の安売りでは将来的に身が持たなくなる。

CGM が浸透した現代において百貨店側が戦略的にイメージを構築し、万人受けするような一方的な情報伝達手段では消費者に刺激を与えていくやり方では効果を示さない。いかに消費者を企業側に取り込み双方で情報を共有していくこと関係を構築することで本当に魅力のある店舗改革に反映していける環境を整備していくかが今後の重要な課題ではないだろうか。

企業にとっても消費者にとってもお互いにメリットのある win×win な関係で物事を進めていきやすくなったユビキタス時代のビジネスモデルを構築したい。

かつての宣伝方法で効果を示すのは百貨店が得意としている中高年層のみ。少子高齢化社会の日本にとっては現在のターゲットを中心としても今後、数十年間は急速な衰退には繋がらないとされる。

しかし、将来的なメインターゲットとなる若年層が今後、百貨店を利用の中心としてシフトするかどうか疑問が残る。特に百貨店という小売業態の存在は学生をはじめ若手社会人の 20～30 代にとっては商品展開に魅力がなく、高価な商品ばかりで近寄り難い存在になっているのではないだろうか。

もともと高価な商品を取り扱って高収益を上げてきたという背景もあり自然と高給を得る中高年を中心とした世帯層をターゲットに店舗構成を模索してきた影響が出ている。このことが若年層の百貨店離れを招き、セレクトショップやスペシャリティストアが支持を集めるようになったのである。

この先、縮小する国内市場で生き残りをかけて戦うためにはすべての世代をターゲットに店舗改革に取り組みバランスのとれた顧客層で安定的な収益を叩き出す店舗改革を推進する必要が求められる。

多くの百貨店が知恵を絞り出し消費者の視点に立ち、直接意見を交換するなどして取り組んでいる店舗改革ではあるが、低迷から打破するような圧倒的な集客力を未だ示せていない。

そこで百貨店離れする若年層の多くが利用している CGM を活用したマーケティングを用いてユビキタス時代の店舗改革を目指していきたい。

まず百貨店独自に提供するソーシャル・メディアサイトの構築が必要とされる。より多くの消費者が集うサイトを築くためには消費者に対してのメリットを提供しなければならない。

例えば無料で会員として登録してもらい百貨店側が求める意見を書き込むことやリアルタイムなコミュニケーションに定評のある twitter での座談会に参加してもらうことで電子ポイントを提供していく。その取得ポイントに応じて商品と交換したり、店舗の開店前に会員限定にプレオープンパーティーに招待したりするなど数多くの特典を充実させていく必要がある。

ネット空間での最大の魅力は無数のネットワークにより膨大な数の人々が参加するコミュニケーション活動を導くことが可能であり、匿名性が守られるため参加者の自由闊達な意見交換が期待できる。相手の顔が見えないコミュニケーション活動だからこそ貴重な本音の意見が飛び交っている。それはリアル空間で発生する顔と顔を合わせるコミュニケーションでは人々は目に見える相手に気遣い自由な意見がなかなか飛び交わないこともある。この点に着目し百貨店と消費者間、消費者と消費者間での腹を割った意見交換をする場所を提供していくべきではないだろうか。

百貨店は若年層の消費者から収集した膨大な数のリアルな意見から本当に必要とされる店舗改革を導き出すのと同時に若年層にとって身近な存在へと進化させること。古臭いとか中高年のための店舗というイメージが先行している百貨店を同世代の仲間と一緒に店舗を作り上げていくことで自分の場所として感じてもらうことができるのではないだろうか。

一方、百貨店へ本音の意見を示した若年層の消費者は企業と一丸となって店舗改革に取り組んでいることから消費者の意見が盛り込まれて作り上げられた新しい店舗に興味を持ち愛着を感じる存在が変化していくことに期待をしたい。

消費者のリアルな意見に基づいた本当に必要とされる店舗を創造することで将来的な経営の安定と顧客層の拡大を促すことのできるソーシャル・メディアの活用により優れたマーケティングを提示し、他業態と明確に差別化することが可能となる。CGM により一人でも多くの意見を集約し参考にすることで消費者の期待に応える店舗改革に挑む転換期に差し掛かっている。

百貨店のソーシャル・メディアを商品企画にも応用して本当に必要とされるファッションを提供できるのではないだろうか。ユビキタス時代の百貨店経営としては消費者参加型の意識が求められる。

5.2.2 次世代型 EC によるファッション販売

ICT を活用した取り組みとして最も注目を浴びているのが EC でありその成長性は非常に大きい。顧客にとっては店舗の開閉時間に関係なく、自分自身のライフスタイルに合わせ 24 時間どこからでも商品を購入することを可能にした。まさに個々人のライフスタイルが多様化する現代人にとって必須の販売網として支持を集めている。

しかし、EC を牽引しているアマゾンで扱っている書籍とは異なりファッションをネットで購入することは消費者にとってサイズや素材感などのイメージが湧かず、商品の状態が不鮮明でまだまだリアル店舗でファッションの購入を控える消費者も多い。

実際に画面上でのイメージと配送されて手にした商品のイメージにギャップを感じ返品になるケースも非常に多く消費者の期待により応えていくためにもミスマッチの解消に取り組むことで EC を通してファッションを購入する消費者の拡大に努めていくことが今後の成長に確実に繋がる。そこで注目を集める技術を導入した次世代型 EC の創造について論じる。

5.2.2.1 着せ替えシステム

2001 年に大阪で設立された企業の「デジタルファッション」はインターネット上にてファッションコーディネートができる着せ替えシステムを構築した。

この「HAOREBA」というシステムはパソコンをはじめ iPhone の画面上操作することが可能となる。モバイル端末での EC 普及に期待ができる。普段私たちがリアル世界でしているのと同じように、システム上のモデルに着せ替えをする。シャツの上にジャケットを羽織り、衣服やアクセサリを身に着けて、360 度くると回って、サイドや後姿をチェックできる。またブランドイメージや TPO イメージなどに合わせて適切な背景画像に変更することであらゆるシチュエーションに対応できるのである。

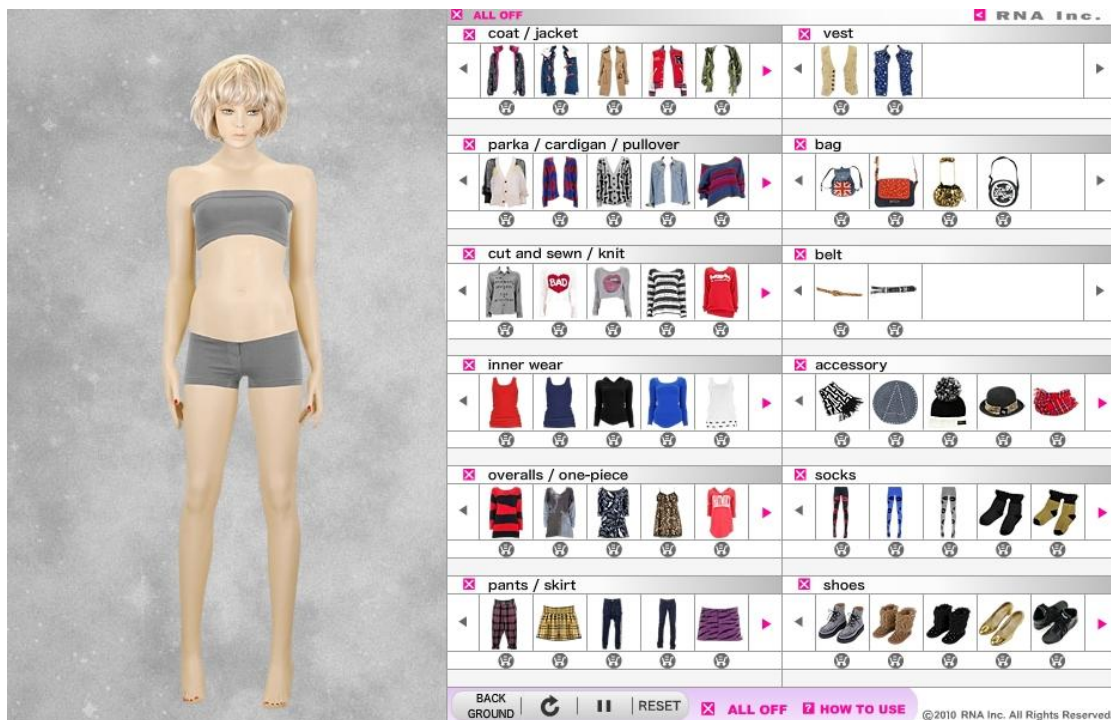
素材感もイメージがしやすいのが特徴で布はそれがシルクのように滑らかな素材であるのか、コットンのようにパリッと張りのある素材であるのかによって、同じデザインの衣服をまったく違ったものに見えるように工夫されている。

ファッションを扱う多くの EC は撮影された詳細画像を複数掲載することで消費者に商品のイメージを伝えようとしているが一般的で、画面上に表示された画像のみではリアル感到に欠ける。

HAOREBA のような着せ替えシステムを EC に今後導入していくことで多くのメリットが発生する。自社の商品をネット上で着せ替えできることで消費者自身がファッションをコーディネートしながらショッピングの楽しさを提供し、購入したいアイテムだけに留まらずその商品に関連したアイテムが着せ替えできることで複数買いを誘うことができる。

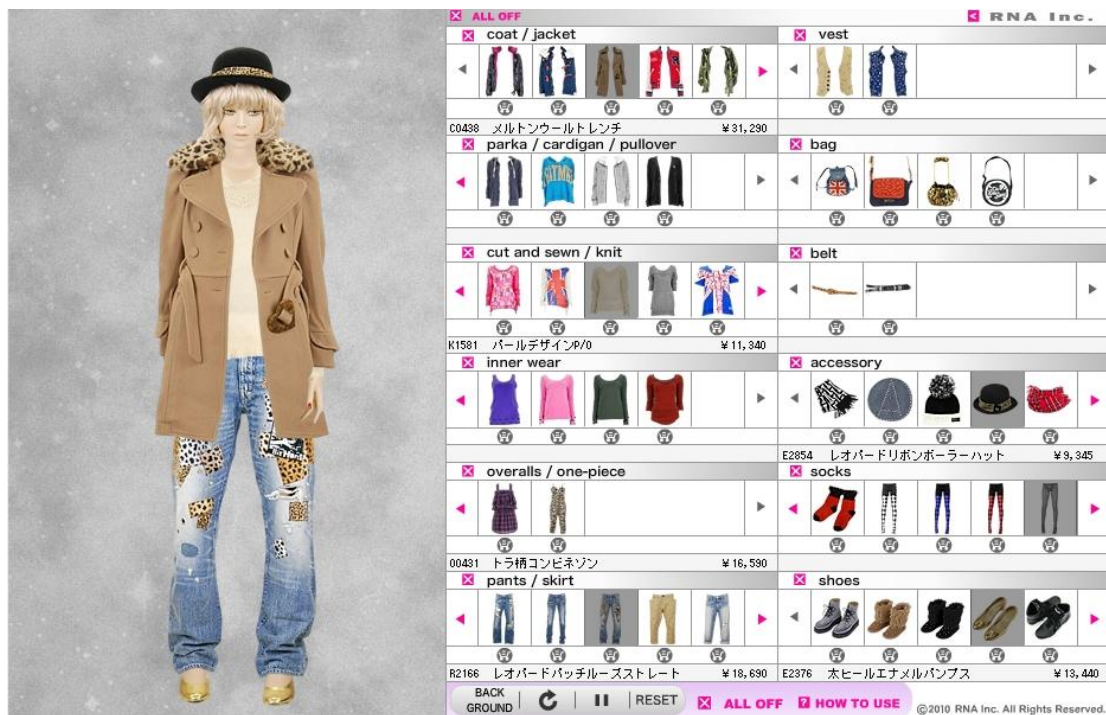
リアル空間での試着はかなりの時間を有する。しかし、ネット上であればクリックひとつで次々とお気に入りのアイテムを用いてファッションを楽しめる。このシステムこそ消費者側にとっても販売側にとっても求めていた理想とする EC の姿ではないだろうか。

図表 1-1：着せ替え前



出典) デジタルファッション HAOREBA

図表 1-2：コーディネート完成



出典) デジタルファッション HAOREBA

図表 1-3：後ろ姿の確認と背景の変更でシチュエーションを演出



出典) デジタルファッション HAOREBA

図 1-4：iPhone と iPad での操作イメージ



出典) デジタルファッション HAOREBA

5.2.2.2 3D システム

2004 年に設立された神奈川県川崎市にあるシステム開発会社「VTM」は、ネットショップが自社で簡単に運用できる 3D 画像表示システムを開発し、販売を開始している。

システムは「UcanC360」の名称とあって事業者が撮影した写真から 3D 画像を自動生成する仕組み。360 度回転の場合、ターンテーブルを回しながら固定カメラで 18 枚程度（約 20 度ずつ）を撮影する。静止写真を同システム上に転送すると、数十秒で 3D 画像が生成され、これを自社のネットショップに貼り付けることができる。

図表 2-1：18 枚の静止画を 3D コンテンツに変換



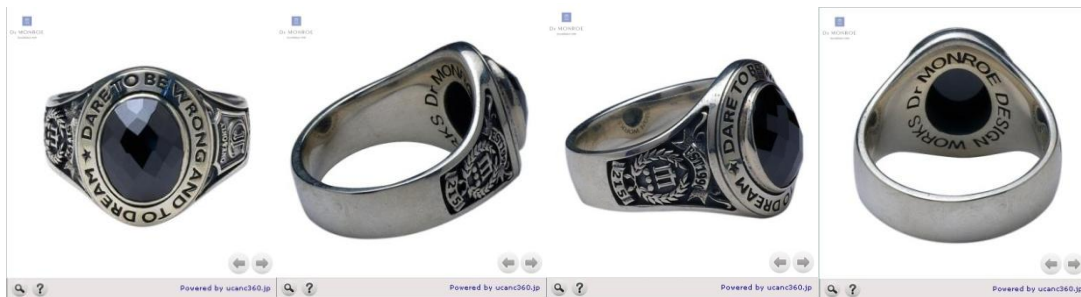
出典)VTM UcanC360

図表 2-2：システム導入イメージ



出典)VTM UcanC360

図表 2-3 : 3D 表示画像



出典)VTM UcanC360

図表 2-4 : ズーム機能による詳細画像表示



出典)VTM UcanC360

ICT は常に進化を止めることを知らない。着せ替えシステム、3D システムの導入によりリアル店舗に近い形でのショッピングを提供していくことが可能となり、これまで課題とされてきた画面上の画像と現物とのギャップを少しずつながら埋めている。

このシステムにより従来、問題とされている消費者の返品率の減少、さらなる消費者の取り込みに成功していくのではないだろうか。

近年では 3D テレビが生産され、パソコンにもその技術が応用されている。ネットショッピングにおいても商品が飛び出して見られることでリアルとネットの壁はどんどん取り払われていく。

5.3 リアルとネットの融合

近年、どの業界においても耳にする「リアルとネットの融合」という言葉。百貨店業界においてこの言葉が持つ意味とは何であろう。すでに多くの百貨店が相乗効果を発揮するためにさまざまな取り組みをしている。

ここでは私自身が考えるリアルとネットの融合について論じる。百貨店はここ十数年の間に多くの店舗を閉鎖している。その影響はこれまで百貨店を愛用してきた消費者にとっては大きな痛手である。また、暖簾それぞれが出店している地域を限定していることもあり、その百貨店がすべての地域に店舗を設けていないことで地域格差が生じている。

そんな地域に住まいを持つ消費者に対してネット空間を活用してもらうように促進していくこと。さらに店舗のない地域からの購入率が高いという数値結果を示せばリアル店舗として出店するという対応をしていくこともリアルとネットの融合だから見えてくるメリットではないだろうか。

このことは今後、加速していくのであろう海外進出においても同じことが言えるのではないだろうか。百貨店を一から店舗を築き上げて海外で成功させるということは時間を費やし、失敗したときのリスクも大きい。また百貨店としてのおもてなしを海外の人々にも提供していくためには現地の人々を中心に雇用するのではなく日本人みずからが海外の店舗に立ち接客することが大切なことだと考える。

海外の需要に対して日本人の社員の語学力が対応していないという現状もある。英語をはじめ中国語やハングル語などアジア圏の言葉を習得する時間も必要であり長期的な海外展開を見越さなくてはならない日本において、まずは EC による海外進出の強化を果たし海外への宣伝を兼ねてから売上高の結果に基づいた分析により国と地域を慎重に選定してからリアル店舗を出店していくという段階を踏めば戦略的な経営であり、日本人社員の語学対応に間に合うのではないだろうか。

また、リアル店舗とネット店舗それぞれに限定した商品を用意して展開していくことで“限定”という言葉に弱い日本人の購買欲を高めていくことでリアルとネットと両方で商品を購入してもらうという新たな販売戦略を構築させる。

何もリアル店舗そのままの商品政策をネット店舗で同じように展開していくのではなく異なるラインの商品政策を展開することで販売チャネルを増加させて魅力的な店舗改革に努めていくことも必要なのではないだろうか。

ネット空間が存在することでリアル店舗の収益がマイナスになる影響を与えるということでもない。AIDMA の法則ではないがリアル店舗で暖簾の特色を打ち出しアミューズメント空間として刺激を与えファンを獲得する。もちろん人と人とのリアルなコミュニケーションによる販売もリピーターを獲得していく重要な要となる。

そのファンとなった顧客がインターネットで検索し、ネット店舗でより深く商品を調べていき再びネットでの購入に繋げる。そして、消費者間で商品やブランドに対する意見を共有していくという新しいショッピングスタイルが定着するのかもしれない。

2010 年度卒業論文 山田正雄ゼミナール
百貨店における ICT 利用の可能性
～ユビキタス時代のファッション販売～
0730004 海野 潤一

ユビキタス時代のファッション販売は始まったばかりであり今後の発展に注目していきたい。将来的なリアルとネットの役割はどのように進化するのか期待が持てる。

*注1 濱田逸郎 『宣伝費をネット広報にまわせー戦略的マーケティングのすすめー』 時事通信社 2008年 84
頁

*注2 濱田逸郎 『宣伝費をネット広報にまわせー戦略的マーケティングのすすめー』 時事通信社 2008年 127
頁

*注3 佐々木俊尚 『ネット未来地図ーポスト・グーグル時代 20の論点』 文藝春秋 2007年 13、22～24頁

*注4 濱田逸郎 『宣伝費をネット広報にまわせー戦略的マーケティングのすすめー』 時事通信社 2008年 117
頁

*注5 http://www.cyberagent.co.jp/news/press/2009/0610_1.html、人気ブロガープロデュース商品を販売する
「Ameba 有名人ショップ」OPEN 第一弾は、今注目を集めるタレントの IMALU さん、サイバーエージェント

おわりに

私たちがいつでも、どこでも、だれでもユビキタスの恩恵に触れながら生活できる環境を提供してくれる ICT。本当に便利な社会へと発展させてくれた。

ICT を百貨店、ファッションブランドがさらに活用し企業、消費者に定着させていく。そのことによりユビキタス社会のようにいつでも、どこでも、だれでもが百貨店という存在に触れ多くの人々にとって生活環境の一部として必要不可欠な存在へと将来的には発展していける可能性を十分に秘めている。

ユビキタス時代は明日に向かいもの凄い勢いで進化し続けている。ICT を活用した百貨店もそれに負けないくらいのスピードで消費者の求めるニーズに対応していく未来が訪れることを期待したい。

最後に、私にとって学生時代の転機となった恩師である山田正雄教授、山田正雄ゼミナール 7、8 期生の先輩方との出逢い。そして偶然に集まり同期として苦楽を分かち合い活動をともししてきた 9 期生の仲間。後輩として研究活動を支えてきてくれた 10、11 期生の仲間。そして山田正雄ゼミナールの歴史と伝統を築き上げていただいた 1～6 期の先輩方。お世話になったすべての皆様に感謝して本論文の結びの言葉とする。

参考文献・URL

《書籍》

『デパートを発明した夫婦』

鹿島茂 凸版印刷 1991 年 11 月 20 日

『入門 e ビジネス 電子決済システムのしくみ』

井上能行 日本実業出版社 2000 年 4 月 20 日

『ネット・コミュニティのマーケティング戦略—デジタル消費社会への戦略対応』

池尾恭一 有斐閣 2003 年 8 月 20 日

『IT による流通変容の理論と現状 日本流通学会流通研究シリーズ』

山口重克 御茶の水書房 2005 年 4 月 20 日

『最新版 図解アパレル業界ハンドブック』

松尾武幸 東洋経済新報社 2006 年 3 月 14 日

『ウェブ進化論—本当の大変化はこれから始まる』

梅田望夫 筑摩書房 2006 年 4 月 10 日

『電子マネーのすべてがわかる本』

竹内一正 ぱる出版 2007 年 6 月 22 日

『ネット未来地図—ポスト・グーグル時代 20 の論点』

佐々木俊尚 文藝春秋 2007 年 10 月 20 日

『ユビキタスとは何か—情報・技術・人間』

坂村健 岩波書店 2007 年 7 月 20 日

『伊勢丹・デパ地下「儲け」のしくみ』

福崎剛／安西政仁 ぱる出版 2007 年 11 月 8 日

『基礎から学ぶ流通情報システム』

佐藤誠 中央経済社 2007 年 5 月 10 日

『ソーシャル・ウェブ入門 Google, mixi, ブログ…新しい Web 世界の歩き方』

滑川海彦 技術評論 2007 年 8 月 25 日

『慶応義塾大学東アジア研究所蔵書 東アジアの電子ネットワーク戦略』

関根政美 慶応大学出版会 2008 年 3 月 31 日

『宣伝費をネット広報にまわせ—戦略的マーケティングのすすめ—』

濱田逸郎 他 時事通信社 2008 年 12 月 30 日

『流通国際化研究の現段階』

岩永忠康 同友館 2009 年 9 月 30 日

『会社四季報 業界地図 2010 年版』

東洋経済新報社 2009 年 10 月 13 日

『ケータイ白書 2010』

インプレス R&D 2009 年 12 月 11 日

『インターネット白書 2010』

インプレスジャパン 2010 年 6 月 21 日

《URL》

経済産業省 <http://www.meti.go.jp/>

国土交通省 観光庁 <http://www.mlit.go.jp/kankocho/>

消費者庁 <http://www.caa.go.jp/>

朝日新聞社 <http://www.asahi.com/>

日経ビジネスオンライン <http://business.nikkeibp.co.jp/>

流通ニュース <http://www.ryutsuu.biz/>

週刊通販新聞 <http://www.tsuhanshinbun.com/>

クレジットカードニュース <http://creditcard-news.com/>

@クレジットカードサイトマップ <http://www.geocities.jp/creditcardmiu/>

IT media エンタープライズ <http://www.itmedia.co.jp/enterprise/>

@Press <http://www.atpress.ne.jp/>

キカクル <http://kikakuru.jp/>

X BRAND <http://xbrand.yahoo.co.jp/>

フリー百科事典 ウィキペディア

<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%A1%E3%82%A4%E3%83%B3%E3%83%9A%E3%83%BC%E3%82%B8>

淘宝 <http://www.taobao.com>

アメーバ <http://www.ameba.jp/>

三越伊勢丹ホールディングス <http://www.imhds.co.jp/>

そごう・西武 <http://www.sogo-seibu.co.jp/>

大丸松坂屋百貨店 <http://www.daimaru-matsuzakaya.com/>

阪急阪神百貨店 <http://www.hankyu-hanshin-dept.co.jp/>

高島屋 <http://www.takashimaya.co.jp/>

東急百貨店 <http://www.tokyu-dept.co.jp/>

小田急百貨店 <http://www.odakyu-dept.co.jp/>

丸井グループ <http://www.0101maruigroup.co.jp/ci/intro.html>

デジタルファッション <http://www.dressingsim.com/new/index.html>

シャープシステムプロダクト <http://www.sharp-ssp.co.jp/>

グロスタ <http://global-stand.com/global-stand/>

BURBERRY <http://www.burberry.com/ja-jp/#/ja-jp>

ARTOFTHETRENCH.COM <http://artofthetrench.com/>

GUCCI <http://www.gucci.com/jp/>

TISSOT <http://www.tissot.ch/>