# 早稲田大学 IT 戦略研究所

*Research Institute of IT & Management, Waseda University*

2022 年 3 月

## アパレル企業の顧客接点のデジタル戦略とプラットフォーム(PF)活用の実態と理由 ～EC・OMO 戦略において自社アプリと PF はどのように活用されているか？～

荒木　麻里(早稲田大学大学院経営管理研究科)
根来　龍之(早稲田大学大学院経営管理研究科教授 / IT 戦略研究所所長)

早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ　No.65

Working Paper

# アパレル企業の顧客接点のデジタル戦略と プラットフォーム（PF）活用の実態と理由
## ～EC・OMO 戦略において自社アプリと PF はどのように活用されているか？～

荒木 麻里（早稲田大学大学院経営管理研究科）
根来 龍之（早稲田大学大学院経営管理研究科教授 / IT 戦略研究所所長）

## 概要

近年、アパレル企業では店舗販売以外の EC（電子商取引）が積極的に行われている。経済産業省の調査によると、アパレルの市場規模は 2020 年で約 2 兆円、その内 EC 化率は約 20%となっている。この比率は、全産業の平均 EC 化率の 8.08％を大幅に上回っている。また、ニールセンの調査（2019）によると、スマートフォン（スマホ）での EC 利用が PC よりも多くなっている。本研究では、EC において代表的な産業であるアパレルを対象に、スマホを使った顧客接点のデジタル戦略について論じる。具体的には、顧客接点確保のための自社アプリとプラットフォーム（PF）の活用について分析する。本研究がとりあげる PF は、アパレル企業の利用率が高い ZOZOTOWN、ZOZOMO、LINE 公式アカウント、LINE ミニアプリ、Shopify 等である。

本研究ではまず、LINE 公式アカウントのファッションランキング上位 30 社のアパレル企業を抽出し、「プロモーション」「クーポン」「商品ディスプレイ」「決済」「ポイント」「ピックアップ」「問い合わせ」「カスタマーレビュー」「レコメンデーション」項目におけるアパレル業界の CRM の各プロセス（プロモーション、クーポン・・・・レコメンデーション等）における自社アプリと PF の活用実態を調査した。この調査に基づき、活用度が高い企業 8 社を代表企業として抽出した。

次に、この 8 社について、5 社はインタビューにて、3 社は公開データとセミナーで得た情報を用いて、CRM の各機能における自社アプリと PF 活用の顧客接点のデジタル戦略について調査を行った。これにより、アパレル企業は主に自社アプリと LINE 公式アカウントのみを活用するケース（ユニクロ）と、自社アプリ以外に PF を積極的に活用する選択をしている企業があることが明らかになった。

本研究により、ユニクロ以外の調査対象企業は、企業間で違いはあるが、集客を補完するためには ZOZOTOWN、LINE 公式アカウントを利用。EC から店舗への誘導効果としては ZOZOMO、アプリのダウンロード障壁を下げるために LINE ミニアプリ、先進機能活用・費用削減・開発期間短縮のために Shopify を利用していることが明らかになった。

最後に、各 PF の一般的性質から上記利用の理由について分析した。ZOZOTOWN は、媒介型 PF として大きなサイド間ネットワーク効果があり集客機能を持つ。ZOZOMO は、基盤型 PF として事業者の個別接点を許容しながら集客機能を実現する。LINE 公式アカウントは、媒介基盤型 PF として事業者の個別接点を許容しながら、その既存顧客基盤を活用した大きなサイド間ネットワーク効果を持つ。LINE ミニアプリ（基盤外注型 PF）も個別接点を許容し、かつ多様な機能を実装できる性質がある。Shopify は、外注型 PF として、開発期間を短縮、先進機能も利用でき規模の効果・機能開発の専門性を持つといえる。

キーワード： デジタル顧客接点、スマホアプリ、プラットフォーム、ファッション産業、EC/OMO 戦略

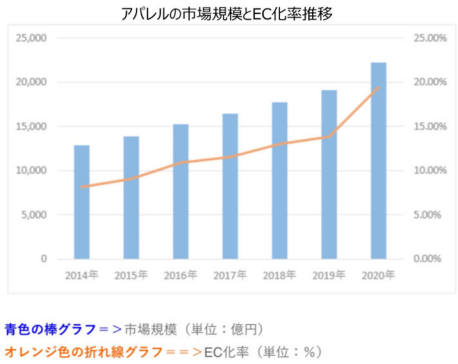
＜目次＞

1. 研究の背景と目的 ..... 4
1.1. 研究の背景 ..... 4
1.2. 研究の目的 ..... 4
1.3. 研究の対象 ..... 5
1.4. 顧客接点とオムニチャネル・OMO ..... 5
1.5. 研究の方法 ..... 6
2. プラットフォームの定義と役割・分類に関する理論 ..... 7
3. 自社アプリとプラットフォーム活用の顧客接点のデジタル戦略の分析 ..... 16
3.1. インタビュー対象企業選定 ..... 16
3.2. 各社のデジタル顧客接点プロセス ..... 19
4. 研究対象企業の自社アプリ・プラットフォーム活用比較 ..... 28
4.1. ユニクロと他社の比較 ..... 28
4.2. アパレル業界における PF 活用の一般的傾向 ..... 37
4-2-1. 自社アプリと PF の役割 ..... 37
4-2-2. 自社アプリと PF（ID 管理の観点） ..... 37
5. 結論 ..... 39
5.1. 本研究の結論 ..... 39
5.2. 今後の課題 ..... 44
5.3. 本研究の限界 ..... 44
5.4. 本研究の示唆 ..... 45
参考文献 ..... 46
参考 URL ..... 46
APPENDIX ..... 48

# 1. 研究の背景と目的

## 1.1. 研究の背景

近年、アパレル企業では店舗販売以外の EC（電子商取引）が積極的に行われている。経済産業省の調査によると、アパレルの市場規模は 2020 年で約 2 兆円、その内 EC 化率は約 20%を占めている。アパレル EC の市場規模は 2014 年頃から右肩上がりで、2020 年度の EC 化率も 19.44%と全産業の平均 EC 化率の 8.08%を大幅に上回っている。さらにアパレル市場は毎年 EC 化率が 1～2%程度上昇しており、コロナ禍の 2020 年には 5%以上伸長している。[1]




| | EC市場規模 | EC化率 |
|---|---|---|
| 2014年 | 1兆2,822億円 | 8.11% |
| 2015年 | 1兆3,839億円 | 9.04% |
| 2016年 | 1兆5,297億円 | 10.93% |
| 2017年 | 1兆6,454億円 | 11.54% |
| 2018年 | 1兆7,728億円 | 12.96% |
| 2019年 | 1兆9,100億円 | 13.87% |
| 2020年 | 2兆2,203億円 | 19.44% |

図 1：アパレルの市場規模と EC 化率の推移

この傾向より、アパレル企業において EC 戦略は重要度を増していることがわかる。本研究では EC 戦略の背景にある顧客接点のデジタル戦略を明らかにし、自社アプリやプラットフォーム（以下 PF）の活用について分析したい。アパレル企業においては自社アプリだけでなく、ZOZOTOWN 等のショッピングサイト、LINE 公式アカウントなどの外部ツールも活用している。企業は自社アプリ以外に、どのようにプラットフォームを活用しているのか。

## 1.2. 研究の目的

本研究の目的は、アパレルの顧客接点のデジタル戦略として、以下を明らかにすることである。

① 顧客接点のデジタル戦略として、自社アプリ以外にどのような PF が利用されているか。
② 顧客接点のデジタル戦略として自社アプリ以外のプラットフォームは何を目的に利用されているか
③ そして会社による違いはなぜか。
④ アパレルの各 PF 活用の目的はどう一般化できるか。

[1] ebisumart online https://www.ebisumart.com/blog/apparel-ec/ 『令和２年度 産業経済研究委託事業（電子商取引に関する市場調査）報告書』（経済産業省）より作成（2021 年 9 月 25 日）

## 1.3. 研究の対象

本研究の対象はアパレル業界とする。その理由はオンライン購買の中でもアパレルが比較的多いため、また店舗と EC 販売の両方を利用している業界のためである。

対象範囲は主にアウターを扱う企業とし、ネット販売専業は含まない。また店舗と EC 販売どちらも利用している企業を対象とするため、店舗しかもっていない企業は含まない。

EC の利用について、ニールセンの調査（2019）[2]によると、各デバイスからのインターネット利用率、年代別では若い世代でスマートフォンが圧倒的に多く、パソコンは一定の利用率を維持している。また、「オンラインで購入したことがあるもの」についての調査ではファッションが 63%でトップである。また、「実店舗で購入する前にオンラインで検討した商品」もファッションが 48%でトップである。「商品やサービスを購入するためのデバイス」について 2017 年と 2019 年を比較すると、2017 年ではパソコン 49%、スマートフォン 43%であるが、2019 年となるとパソコンは 42%、スマートフォンは 47%と逆転している。「買い物に関する情報を得るためのデバイス」として 2017 年はパソコン 39%、スマートフォン 46%、2019 年はパソコン 34%、スマートフォン 49%でスマートフォンが優位になっていることが分かる。

## 1.4. 顧客接点とオムニチャネル・OMO

ここで本論文における言葉の定義をしたい。まず、本研究における「顧客接点のデジタル戦略」について、顧客接点とは「タッチポイント」とも呼ばれ、文字どおり企業と顧客が接触を持つ場面、場所を指す。[3]アナログの場合は店舗であり、ネット上ではデジタルである。「オムニチャネル」とは実店舗、カタログ注文、オンラインショップ、SNS のショップなど、顧客がどこからアクセスをしても同じ購入体験ができるようにすること。「OMO」とはオムニチャネルでは実店舗（オフライン）とオンラインショップ（オンライン）をそれぞれ異なるチャネルとして考えるのに対し、OMO ではその区別がない。[4]オムニチャネルと OMO はネットの発展に伴うビジネスモデルの変化のことであり本論文では特には区別しない。本論文では、顧客接点からみたオフラインとオンラインの融合と整理する。

アパレル企業における、オムニチャネル・OMO と自社アプリの必要性について、まずオムニチャネル・OMO の購買体験の融合には ID 連携を行い、オンラインとオフラインでの購入人物を特定することが重要である。次にチャネルごとに特定できるようにするには自社管理が必要となり、必然的に自社アプリ活用の方向となる。しかし自社アプリは必ずしも利用率が高く無い。自社管理として自社アプリが必要ではあるが、集客の補完として PF 等を活用する。多くの企業が、自社アプリ使用のみだけではな

---

[2] ニールセン
https://www.netratings.co.jp/news_release/2019/10/Newsrelease20191029.html 『商品の購入に利用するデバイスはパソコンからスマートフォンにシフト～ニールセン』

[3] 『顧客接点を購買に活かす！必要性と強化していく方法とは？』, Salesforce
https://www.salesforce.com/jp/hub/customer-service/touchpoint/, 2021/07/17

[4] 図書印刷株式会社
https://www.netratings.co.jp/news_release/2019/10/Newsrelease20191029.html 『OMO とは？注目される理由や O2O・オムニチャネルとの違い、事例を解説』（22021 年 5 月 17 日）

く、ZOZOTOWN などや LINE 公式アカウントなどを使用している。OMO（オンラインとオフラインの融合）にとって自社アプリの必要性は高いと考えられる。

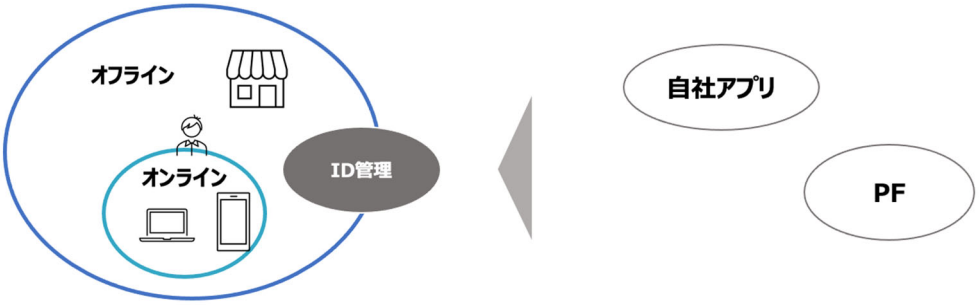



図 2：アパレル企業における、オムニチャネル・OMO と自社アプリの必要性

## 1.5. 研究の方法

### ■研究の方法

研究の方法は事例研究とする。その理由は、被説明変数になり得る定量データが取得できないため、また事例を調査しその結果から仮説を導きだす帰納型論文（探索型論文）のためである。

### ■研究手順

次の手順で研究を行う。

（1）LINE 公式アカウントのファッションランキングトップ 30 社より顧客接点機能に着眼してグループ化する。選別されたアパレル企業に対して事例研究を実施。

（2）事例研究対象企業に対してインタビューを実施。各社の自社アプリや PF 活用を調査する。また公開データや記事なども参考にする。

（3）インタビューで得られた情報をもとに傾向を分析し、帰納的にまとめる。

（4）「デジタルな顧客接点戦略における自社アプリとプラットフォーム」としてユニクロと他社の比較から、媒介型 PF・基盤型 PF・媒介基盤型 PF・基盤外注型 PF ・外注型 PF 活用の有無を述べる

（5）まとめとして、自社アプリとプラットフォームに関するリサーチクエスチョンの結論を述べ、本研究のファインディングスの一般化を図る。

## 2. プラットフォームの定義と役割・分類に関する理論

本章では、研究対象である PF の定義と役割・分類に関する理論について述べる。

### ■プラットフォーム（製品・サービス）の定義

まず、プラットフォームの定義は「根来龍之,『プラットフォームの教科書』日経 BP 社, 2017 年」より引用する。

プラットフォームは「他プレイヤー（企業、消費者など）が提供する製品・サービス・情報と一体になって初めて価値を持つ製品・サービス」と定義する。補完品は、PF 経由で提供される場合（媒介 PF）と別途提供される場合（基盤 PF）がある。

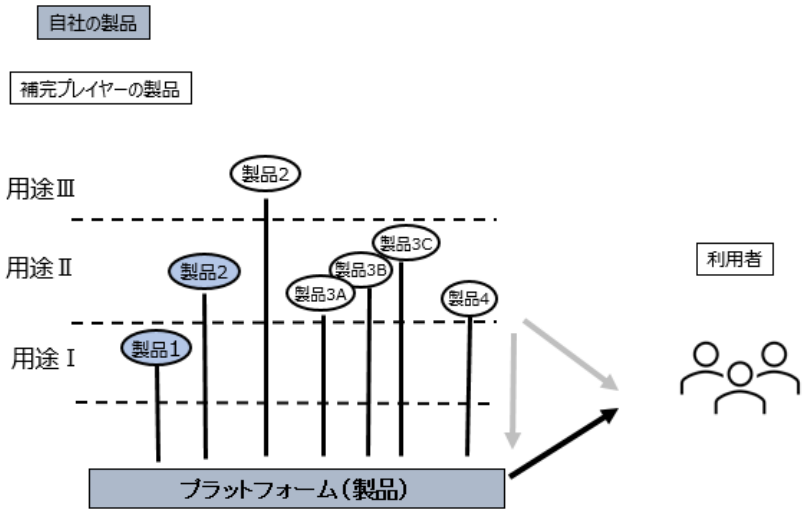



図 3：プラットフォーム（製品・サービス）の定義
（根来龍之,『プラットフォームの教科書』日経 BP 社,2017 年）

### ■取引構造の違いによるプラットフォームの分類

本論文では顧客接点に関する研究をするため取引構造の分類とする[5]。取引構造が異なると顧客接点が変わるため、また個別の ID 管理ができるかどうかに影響するため、この分類を前提に考える。

| 分類 | 取引構造 |
|---|---|
| 基盤型プラットフォームの取引構造 | ・顧客接点がオープン<br>（補完製品との取引は PF とは別に行われる）<br>・他企業等が補完的製品/サービスを提供するための製品・サービス基盤<br>・OS、ゲーム機など |

[5] 早稲田大学大学院経営管理研究科 根来 龍之 講義資料, 『デジタル化と破壊的イノベーション』,2021

| | |
|---|---|
| 外注型プラットフォームの取引構造 | ・補完プレイヤー（個別事業者）が顧客接点を持つ<br>・個別企業が顧客サービス等を提供する機能開発の共通的基盤になるサービス<br>・(業務用)SaaS，PaaS，IaaS　など |
| 媒介型プラットフォームの取引構造 | ・PF が顧客接点になる<br>・他企業や個人が取引、交換、コミュニケーションをするための媒介者<br>・仲介、決済、コミュニティなど |

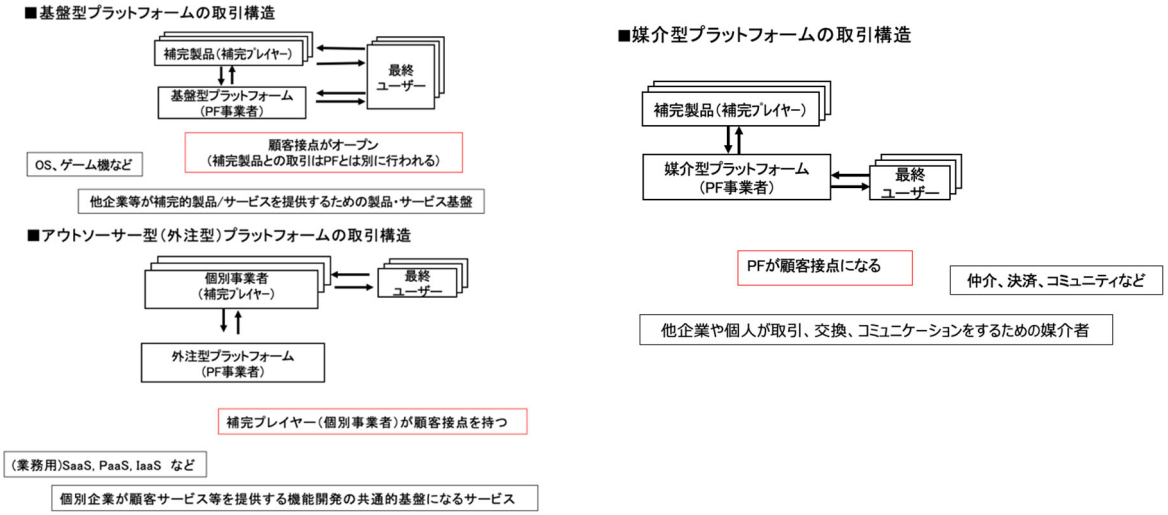



図 4：プラットフォームビジネスの分類（取引構造による分類）
（根来龍之,2021）

## ■媒介型 PF 企業と個別事業者の相互作用的進化

媒介型 PF は個別事業者と相互に作用し進化している。（引用：根来龍之,「顧客接点機能をめぐるプラットフォームと個別事業者の相互作用的進化」,2021）媒介型 PF が個別事業者の機能を取り込み、個別事業者は PF 機能（サービス）を共通基盤として開発する。媒介型 PF も PF 機能（サービス）を提供する。

そして PF 機能（サービス）を自社サービスとの棲み分けとして、個別事業者は社内プロセス化し実装する。個別事業者は新たな PF 機能への参加を選択し、場合によって、社内プロセス化し実装する行動を繰り返す。

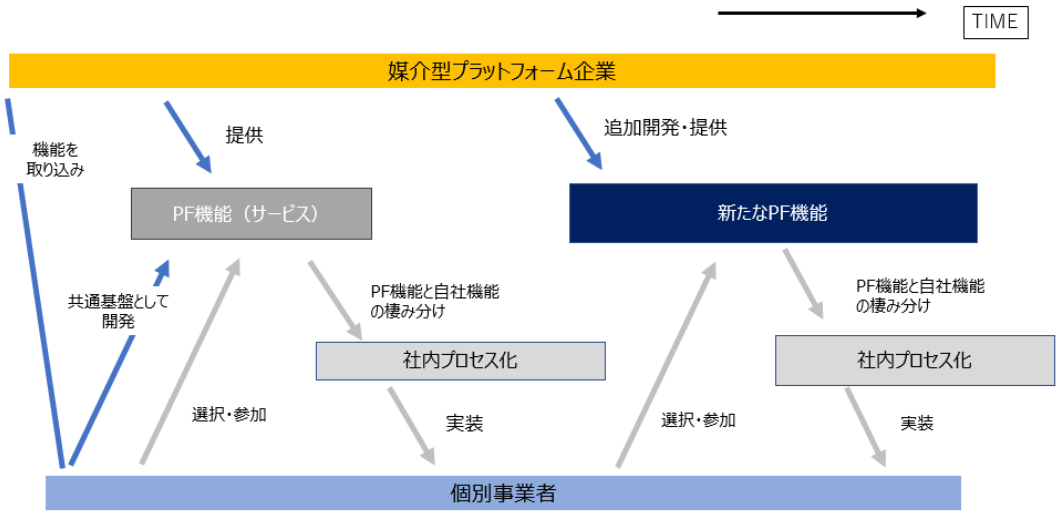



図 5：媒介型 PF 企業と個別事業者の相互作用的進化
（根来龍之,2021）

## ■アパレル企業が主に利用している PF の性質

### 媒介型 PF

取引構造の特徴として、個別企業と消費者が取引をする場を提供する媒介者であり、PF だけが消費者と接点を持つ。アパレル業界の例として Rakuten、ZOZOTOWN、MAGASEEK 等があげられる。

顧客から見た性質として、多数のブランドを比較しながらショッピングすることができる。アパレル企業に対する性質として、メリットは集客のための顧客接点を増やす場となる、配送サービスなどを PF 側に任せることができる、があげられる。デメリットとして顧客 ID が媒介型 PF に独占されてしまいアパレル企業がアクセスできなくなる。

### 基盤型 PF

取引構造の特徴として、サービスを提供するための製品・サービス基盤である。アパレル業界の例として ZOZOMO 等があげられる。

顧客から見た性質として、多数のブランドを比較しながらショッピングすることができる。アパレル企業に対する性質として、集客のための顧客接点を増やす場となる。

### 媒介基盤型 PF

まず、基盤型の性質を持つ取引構造の特徴として、個別企業に顧客接点を提供する、個別企業と PF の両方が消費者と接点を持つ。アパレル業界の例としては LINE トークである。

顧客から見た性質として、製品情報とお得な情報を得られる。アパレル企業に対する性質として、広告の配信基盤となる、未登録顧客へのクーポン配布ができる、があげられる。

媒介基盤型の性質を持つ取引構造の特徴として、媒介型と基盤型の両方の性質を持つ、個別企業が消費者とコミュニケーションを行う場を提供する、個別企業がサービスを提供する基盤となる、個別企業と PF の両方が消費者と接点を持つ。アパレル業界の例としては LINE 公式アカウントである。

顧客から見た性質として、手軽に友だち登録をすることで、該当アパレル企業のお知らせを入手することができる、該当アパレル企業のクーポン等のお得な情報を取得できる。アパレル企業に対する性質として、LINE のユーザー数を活かし顧客接点を増やすことができる、ID 連携により自社アプリと顧客データを融合できる。

### 基盤外注型 PF

取引構造の特徴として、基盤型と外注型の両方の性質を持つ、個別企業がサービスを提供する場を提供する、個別企業のアプリの開発基盤を提供する、ID を連携した場合個別企業と共有する、個別企業と PF の両方が消費者と接点を持つ。アパレル業界の例としては LINE ミニアプリである。

顧客から見た性質として、興味を持ったアパレルブランドの「自社アプリ」をダウンロードする手間が省ける、LINE を開くだけでアパレル企業のセール情報等を得ることができる。アパレル企業に対する性質として、自社アプリをダウンロードしてもらわなくても自社アプリと同じような機能を利用してもらえる、LINE のユーザー数を活かし集客のための顧客接点を増やすことができる、LINE ID と自社 ID を統合可能である。

### 外注型 PF

取引構造の特徴として、個別企業のサービス実現の実装を助ける、消費者の ID 情報と行動情報は保有しない、PF は消費者と接点を持たない。アパレル業界の例としては STAFF START、shopify 等があげられる。

顧客から見た性質として、利用するサービスが多様になる。（スタッフコーディネートや決済手段の多様化など）アパレル企業に対する性質として、自社で先進機能を開発する手間や時間を削減することができる、顧客の ID や行動情報は自社のものとなる。

| PFの種類 | 取引構造 | アパレル業界の例 |
|---|---|---|
| 媒介型PF | • 個別企業と消費者が取引をする場を提供する媒介者。<br>• PFだけが消費者と接点を持つ。 | ZOZOTOWN<br>MAGASEEK<br>Rakuten |
| 基盤型PF | • サービスを提供するための製品・サービス基盤 | |
| 媒介基盤型PF | ＜基盤型の性質を持つ＞<br>• 個別企業に顧客接点を提供する。<br>• 個別企業とPFの両方が消費者と接点を持つ。 | LINEトーク |
| | ＜媒介基盤型の性質を持つ＞<br>• 媒介型と基盤型の両方の性質を持つ。<br>• 個別企業が消費者とコミュニケーションを行う場を提供する。<br>• 個別企業がサービスを提供する基盤となる。<br>• 個別企業とPFの両方が消費者と接点を持つ。 | LINE公式アカウント |
| 基盤外注型PF | • 基盤型と外注型の両方の性質を持つ。<br>• 個別企業がサービスを提供する場を提供する。<br>• 個別企業のアプリの開発基盤を提供する。<br>• IDを連携した場合、個別企業と共有する。<br>• 個別企業とPFの両方が消費者と接点を持つ。 | LINEミニアプリ |
| 外注型PF | • 個別企業のサービス実現の実装を助ける。<br>• 消費者のID情報と行動情報は保有しない。<br>• PFは消費者と接点を持たない。 | STAFF START<br>shopify |

表 1：アパレル企業が主に利用している PF の取引構造

| PFの種類 | アパレル業界の例 | 顧客から見た性質 | OMO・オムニチャネルを目指すアパレル企業に対する性質 |
|---|---|---|---|
| **媒介型PF** | ZOZOTOWN | • 多数のブランドを比較しながらショッピングすることができる。 | • Pros:集客のための顧客接点を増やす場となる。<br>• Pros:配送サービスなどをPF側に任せることができる。<br>• Cons:顧客IDが媒介型PFに独占されてしまいアパレル企業がアクセスできなくなる。 |
| **基盤型PF** | | • 多数のブランドを比較しながらショッピングすることができる。 | • Pros:集客のための顧客接点を増やす場となる。<br>• Pros:基盤型PFのサービスを利用した購買ができる。 |
| **媒介基盤型PF** | LINEトーク | • 製品情報とお得な情報を得られる。 | • Pros:広告の配信基盤となる。<br>• Pros:未登録顧客へのクーポン配布ができる。 |
| | LINE公式アカウント | • 手軽に友だち登録をすることで、該当アパレル企業のお知らせを入手することができる。<br>• 該当アパレル企業のクーポン等のお得な情報を取得できる。 | • Pros: LINEのユーザー数を活かし顧客接点を増やすことができる。<br>• Pros: ID連携により自社アプリと顧客データを融合できる。 |
| **基盤外注型PF** | LINEミニアプリ | • 興味を持ったアパレルブランドの「自社アプリ」をダウンロードする手間が省ける。<br>• LINEを開くだけでアパレル企業のセール情報等を得ることができる。 | • Pros:自社アプリをダウンロードしてもらわなくても自社アプリと同じような機能を利用してもらえる。<br>• Pros: LINEのユーザー数を活かし集客のための顧客接点を増やすことができる。<br>• Pros: LINE IDと自社IDを統合可能。 |
| **外注型PF** | STAFF START<br>shopify | • 利用するサービスが多様になる。（スタッフコーディネートや決済手段の多様化など） | • Pros:自社で先進機能を開発する手間や時間を削減することができる。<br>• Pros:顧客のIDや行動情報は自社のものとなる。 |

表 2：アパレル企業が主に利用している PF の性質

## ZOZOTOWN について（媒介型 PF）

株式会社 ZOZO が運営するファッション通販サイト。約 8543 ブランドのアイテムを公式に取扱うファッション通販サイト。BEAMS、ユナイテッドアローズなどの有名セレクトショップを中心に、ファストファッションから有名ブランドまで、多種多様なファッショングッズを購入できる。

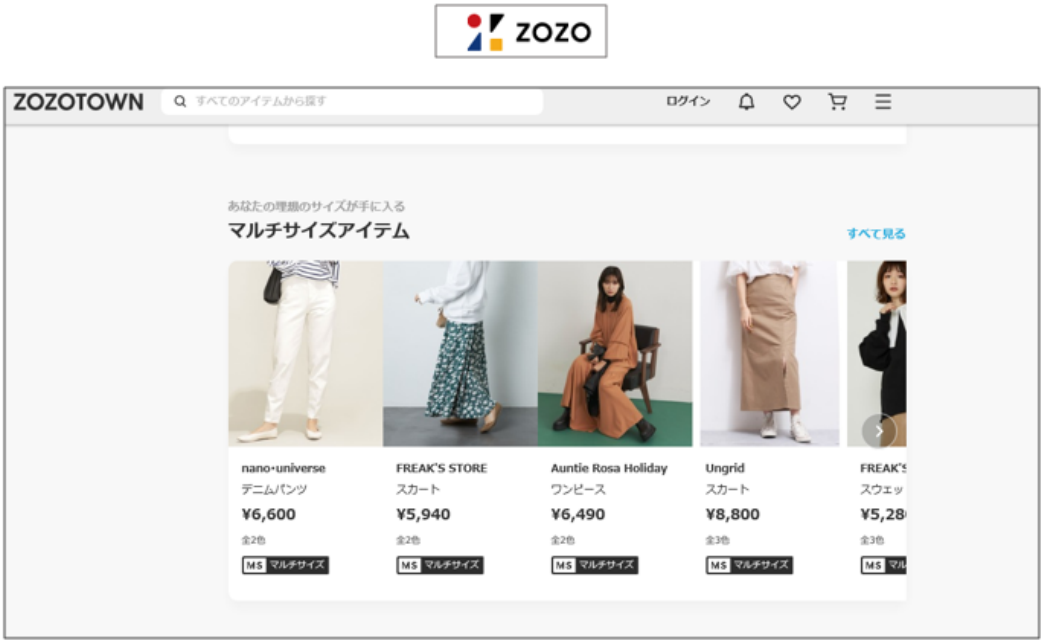



図 6：ZOZOTOWN（引用：ZOZOTOWN 公式 HP）
https://corp.zozo.com/

## LINE 公式アカウントと LINE ミニアプリ、LINE トークの違い

LINE 公式アカウントはメッセージ送信、チャット、タイムライン、自動応答、リッチメッセージ、リッチメニューの機能を持つ。LINE ミニアプリは会員証機能（ポイント連携）、クーポン、予約機能、EC 連携、事前注文、整理券機能を持つ。必ずしも決済を絡める必要はない。LINE 公式アカウントから LINE ミニアプリ、ネイティブアプリ・EC サイトを起動することができる。LINE ミニアプリ、LINE 公式アカウントは LIFF（LINE Front-end Framework）という機能を持つ。LIFF は LINE のトーク画面でブラウザを開ける機能である。ただブラウザを開くだけと違い、ブラウザを開いているユーザーの LINE User ID を取得することが出来る。LINE トークは LINE 公式アカウントの内、メッセージ機能、チャット、タイムラインの部分を指す。

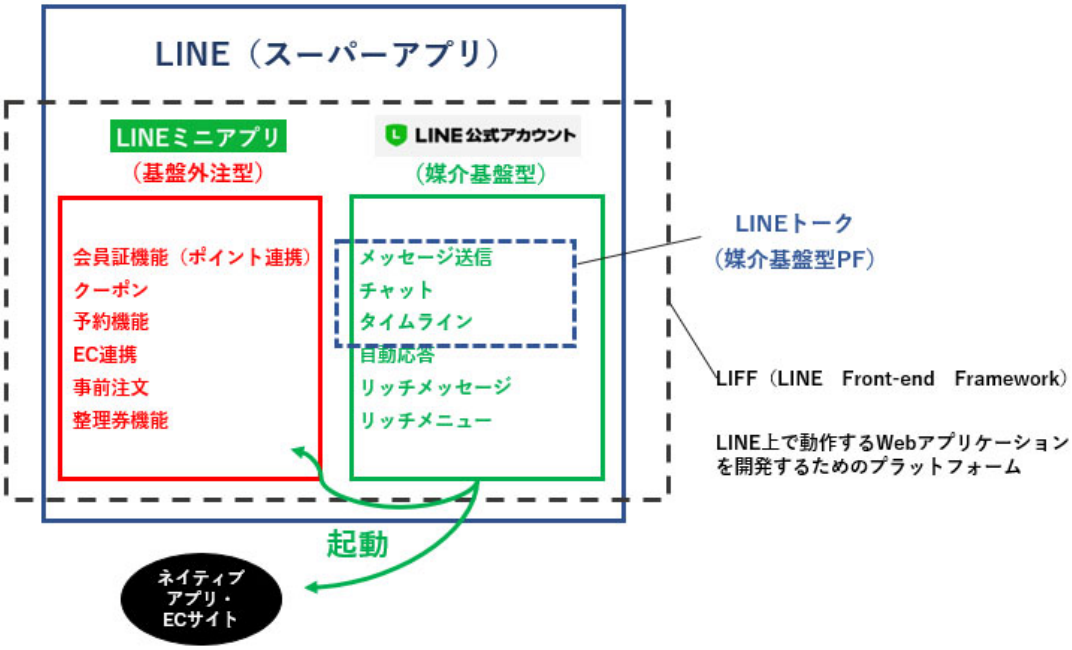



図 7：LINE 公式アカウントと LINE ミニアプリ、LINE トークの違い
（作成：末岡 貴裕,2021）

## ZOZOMO について[6]（基盤型 PF）

ZOZOTOWN とブランド実店舗をつなぐ OMO プラットフォームである。（以下 ZOZO 公式 HP より引用）[7]

ローンチ時の ZOZOMO は、3 つのサービスを展開する。

① ZOZOTOWN 上での「ブランド実店舗の在庫確認・在庫取り置き」
アパレル企業は、ZOZOTOWN を訪れる顧客へ実店舗の在庫情報を知らせることで、実店舗への集客と、実店舗における別商品のあわせ買いが期待できる。

② ショップスタッフの販売サポートツール「FAANS（ファーンズ)」
ZOZOTOWN 上で実店舗の在庫取り置きを希望した顧客への対応を、ショップスタッフが FAANS 上の簡単操作で完結できる機能。この機能により、ショップスタッフは店舗での接客の隙間時間に、スムーズに在庫取り置きの対応をすることが可能となる。また、今後も FAANS を通じた「コーディネート投稿機能」などを追加予定である。

③ ブランド自社 EC と ZOZOTOWN の在庫シェアリング「Fulfillment by ZOZO」
ZOZOTOWN の在庫とブランド自社 EC の在庫を一元管理することで、各チャネルにおける商品欠品による販売機会の損失を最小化するサービス。アパレル企業は倉庫拡張に伴う設備投資や人件費、人員の採用・在庫保管料のコストがかからない。

---

[6] 『ZOZOTOWN とブランド実店舗をつなぐ OMO プラットフォーム「ZOZOMO」始動』,ZOZO 公式 HP ニュース, https://corp.zozo.com/news/20211028-16352/, 2021 年 10 月 28 日
[7] 『ZOZOTOWN とブランド実店舗をつなぐ OMO プラットフォーム「ZOZOMO」始動』,ZOZO ニュース, https://corp.zozo.com/news/20211028-16352/, 2021 年 10 月 28 日

図 8：ZOZOMO のイメージ図
（ZOZOMO 公式 HP の図を元に筆者作成）
https://corp.zozo.com/news/20211028-16352/

＜ZOZOMO が提供する販売の仕組み＞
① ユーザーは、ブランド側が FAANS を使用して投稿したスタッフコーディネートを閲覧することができる。
② ブランド自社 EC と ZOZOTOWN で共通在庫を表示することで、ユーザーとしては ZOZOTOWN の画面から商品情報・在庫をチェックすることができる。
③ ブランド側が在庫情報を ZOZOTOWN にデータ送信することで、ユーザーは実店舗の在庫を確認することができる。
④ ユーザーが実店舗に在庫の取り置きを依頼する。ショップスタッフが在庫の取り置きを実施。
⑤ 取り置き商品を実店舗でユーザーに受け渡し。ユーザーは実店舗へ取り置きコードを提示することで受取ることができる。

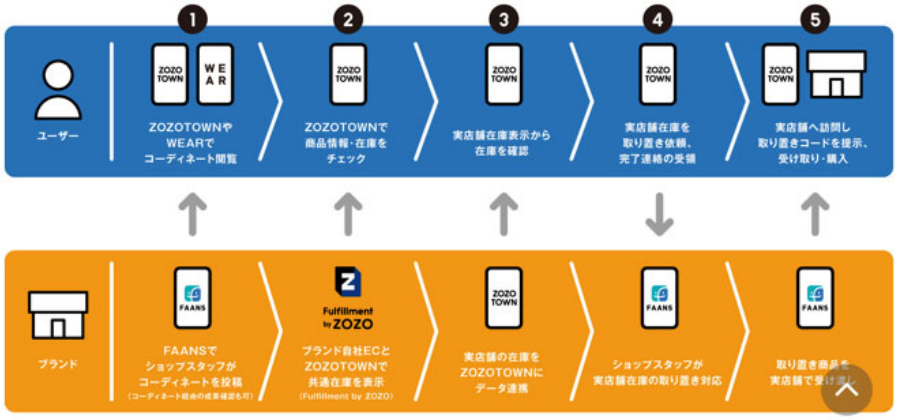



図 9：ZOZOMO が提供する販売の仕組み（引用：ZOZOMO 公式 HP）
https://corp.zozo.com/news/20211028-16352/

### STAFF START について[8]（外注型 PF）

株式会社バニッシュ・スタンダードが運営する、販売スタッフがオンライン上でコーディネート投稿をすることで接客ができるアプリ。個人経由の売上を可視化できるため、個人評価ができる。また、コンテンツ経由の売上額に応じてインセンティブを付与する企業が増えてきており、企業からの評価は、店舗スタッフのモチベーションに繋がる。

図 10：STAFF START の仕組み
（引用：STAFF START 公式 HP）https://www.staff-start.com/）

### shopify について[9]（外注型 PF）

カナダの shopify が運営するネットショップが開設できる EC プラットフォーム。Shopify（ショッピファイ）は定期課金型のサービスで、だれでもすぐにネットショップを開始して商品を販売できるようになる。集客のためのマーケティング機能や売上や注文データの管理画面などがある。

図 11：shopify（引用：shopify 公式 HP）
https://www.shopify.jp/

---

[8] 『SATTF START 公式 HP』, https://www.staff-start.com/
[9] 『shopify 公式 HP』, https://www.shopify.jp/

## 3. 自社アプリとプラットフォーム活用の顧客接点のデジタル戦略の分析

本章では、調査の対象企業を選出し、インタビューをもとにした自社アプリと PF 活用の顧客接点のデジタル戦略実態調査について実施する。

### 3.1. インタビュー対象企業選定

#### ■対象企業選出

アパレル業界からインタビュー企業を選出するにあたり LINE 公式アカウントのファッションランキングトップ 30 社（2021 年 7 月 6 日時点）[10]を対象とする。対象とする理由として、LINE 公式アカウントはほとんどのアパレル企業が使用しているためである。（LINE を保持していることで OMO の性質はあると想定できるため）

アパレル企業 30 社を機能導入パターン別に整理しグルーピングすると表 4、表 5 の通りである。機能項目はランキング、プロモーション、クーポン、商品ディスプレイ、決済、ポイント、ピックアップ、問い合わせ、カスタマーレビュー、レコメンデーションである。

| 機能項目 | 定義 |
|---|---|
| プロモーション | • 来店を促すツール。<br>• SNSやECへの出店など。 |
| クーポン | • 来店、購入を促すこととなるツール |
| 商品ディスプレイ | • 消費者に商品を見せる。<br>• どのようなものがあるが、魅力をアピールする。 |
| 決済 | • 支払い手段の選択（クレジットカード、PayPay、QR決済など） |
| ポイント | • リピート率を促す。<br>• 割引手段。 |
| ピックアップ | • 店舗での受け取り機能。 |
| 問い合わせ | • アフターサービス。 |
| カスタマーレビュー | • 他の顧客への認知手段。 |
| レコメンデーション | • 商品改善への顧客の声を収集。 |

表 3：機能項目

表 4、5 では「自社アプリのみ」の機能は○、「自社アプリ・PF 活用の両方」を持つ場合は□、「PF 活用のみ」は△を表示している。「自社アプリ・PF 活用の両方」、「自社アプリのみ」、「PF 活用のみ」の順に項目が多い順に並べ、を顧客接点機能に着眼してグループ化する。（売上高：直近の数値。一部ブランドではなく会社全体の数値を記載しているものもある。メインユーザー：Men's、Ladies'で表示）

[10] ファッション - LINE 公式アカウント一覧 ランキング, https://store.line.me/officialaccount/list/top/ja?categoryid=4, 2021 年 7 月 6 日時点

○：自社アプリのみ
□：自社アプリ･PF活用の両方
△：PF活用のみ

| | .st | ONWARD CROSSET | GAP | | | | MARGARET HOWELL | RANDA | WORLD | SHOPLIST | JINS | PAL CLOSET ONLINE STORE | GU | PAUL & JOE PARIS | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ランキング | 3 | 1 | 4 | 6 | 7 | 14 | 9 | 10 | 12 | 13 | 8 | 15 | 18 | 20 | 21 |
| プロモーション | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| クーポン | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| 商品ディスプレイ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| 決済 | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| ポイント | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | | □ | □ |
| ピックアップ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 問い合わせ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| カスタマーレビュー | □ | □ | | □ | □ | | | □ | □ | □ | | □ | □ | | □ |
| レコメンデーション | □ | □ | | □ | □ | | | □ | □ | □ | | □ | □ | | □ |
| LINE ミニアプリ | ○ | | | | | | | | | | | ○ | | | |
| メインユーザー(M･L) | L | L | ML | L | ML | 1,217 | c | L | L | L | ML | L | ML | L | ML |
| 売上（億円） | 1,839 | 1,743 | 138 | 147 | 691 | R Z | 143 | 51 | 1,803 | 245 | 602 | 1,085 | 20,038 | – | – |
| Rakuten ZOZOTOWN | R Z | R Z | Z | R Z | R Z | 14 | R Z | | R Z | | R | R Z | | | Z |

表 4：ファッションランキングトップ 30 社(2021 年 7 月 6 日時点)を
機能導入パターン別に整理

○：自社アプリのみ
□：自社アプリ･PF活用の両方
△：PF活用のみ

| | UNIQLO | | DHOLIC | pique | GS Grand Seiko | URBAN CHERRY | DRW | バースデイ | しまむら | TIFFANY & Co. | AMBUSH | MS PASSPORT MARK STYLER | USAGI ONLINE | | UNIQLO FAQ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ランキング | 11 | 24 | 25 | 27 | 28 | 30 | 23 | 2 | 22 | 26 | 5 | 16 | 17 | 19 | 29 |
| プロモーション | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | ○ | ○ | ○ | △ | △ | △ | △ | △ |
| クーポン | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | ○ | ○ | ○ | | △ | △ | | |
| 商品ディスプレイ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | ○ | ○ | ○ | △ | △ | △ | | △ |
| 決済 | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | ○ | ○ | ○ | | △ | △ | | △ |
| ポイント | | □ | □ | □ | □ | □ | □ | ○ | ○ | | | △ | △ | | |
| ピックアップ | ○ | | | | | | | | | | | | | | |
| 問い合わせ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | □ | ○ | ○ | ○ | △ | △ | △ | △ | △ |
| カスタマーレビュー | □ | | □ | □ | | | □ | | | | | | | | |
| レコメンデーション | □ | | □ | □ | | | □ | | | | | | | | |
| LINE ミニアプリ | | | | | | | | | | | | | | | |
| メインユーザー(M･L) | ML | M | L | L | ML | L | L | ML | L | L | ML | L | L | L | ML |
| 売上（億円） | 20,038 | 374 | 97 | 762 | 2390 | – | – | 5,426 | 5,426 | 600 | – | – | 830 | 377 | – |
| Rakuten ZOZOTOWN | 11 | R Z | R | R Z | | | 23 | | | | | | R | | |

表 5：ファッションランキングトップ 30 社(2021 年 7 月 6 日時点)を
機能導入パターン別に整理

表 4、5 の整理から、顧客接点機能に着眼してグループ化、分布をしている中から、データを得られる企業を 5 社抽出。公開情報、補完情報があり比較できる対象企業 3 社も追加し、調査対象企業は以下 8 社とする。（表 6 内、「ブランド名（企業名）」で示した企業）本節からはこの 8 社についてさらに詳細な実態調査を行う。なお、ユニクロ、ドットエスティ、パル、ビームス、ベイクルーズの 5 社にインタビュー調査

を行い、ナノユニバース、ユナイテッドアローズ、アダムエロペはセミナー情報及び公開データを用いている。

| | UNIQLO | PAL CLOSET | .st | | BAYCREW'S STORE | | | ADAM ET ROPÉ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ブランド名(企業名) | ユニクロ(ファーストリテイリング株式会社) | パルクローゼット(株式会社パル) | ドットエスティ(株式会社アダストリア) | ビームス(株式会社ビームス) | ベイクルーズ(株式会社ベイクルーズ) | ナノユニバース(株式会社TSIホールディングス) | ユナイテッドアローズ(株式会社ユナイテッドアローズ) | アダムエロペ(株式会社ジュン) |
| メインユーザー | 男性、女性ともに子供～お年寄りまで | 10～30代女性 | 20～30代男女 | 20～30代男女 | 20～30代男女 | 20～30代男女 | 20～30代男女 | 20～30代男女 |
| ブランドのEC戦略・特徴 | ユニクロでは、顧客から寄せられた要望を検証・分析し、その情報をもとに商品の開発や改良を行うことで、顧客の声をダイレクトに反映した新製品開発戦略を実現している。 | コンテンツを同社スタッフが活躍できる場としてだけでなく、プロモーションとしても機能させたい考え | 「STAFF BOARD」には、店頭スタッフのEC売上貢献度合いを可視化するソリューション「STAFF START」が採用されており、スタイリング経由の売り上げを個人売上に紐付けられるようになっている。 | BEAMSはモノを通して文化をつくる"カルチャーショップ"を目指しています。即ち、モノを手に入れた満足感の先にある、そのモノが生まれた背景や時代性といったことを含む情報を共有することで、物質的満足以上の価値を提供するということです。 | 社内のデジタルトランスフォーメーション（DX）と、ユニファイドコマース（パーソナライズした情報や体験を通じて、ブランド全体で消費者の購買体験を向上させる概念）戦略の推進 | ヨーロピアントラディショナルを基にして、シーズン毎に様々なアイテムを、オリジナル商品とセレクトしたブランドから提供。ターゲット年齢を幅広く設定したオリジナル商品とセレクトしたブランドを組み合わせることで、幅広い商品展開。 | O2Oをビジネスに積極的に取り入れている一部の店舗で商品の在庫を調べる業務にiPhoneを使い在庫管理システムを売り場のどこからでもアクセスできるなど。 | 「お客さま一人ひとりの毎日、そしてその先にある社会全体の中でエンターテイナーになる」という哲学のもと、既存の枠にとらわれない事業展開を提案 |
| 創業 | 1949.03 | 1973.10 | 1953.10 | 1976.02 | 1977.02 | 2011.06 | 1989.10 | 1958.12 |
| 国 | 日本 | 日本 | 日本 | 日本 | 日本 | 日本 | 日本 | 日本 |
| 売上高(億円) | 8,426 | 1,085 | 1,839 | 691 | 1,335 | 1,340 | 1,217 | 631 |
| 店舗数 | 810 | 926 | 1,332(アダストリア) | 151 | 483 | 69 | 363 | 46 |

表 6：代表企業の基礎情報

## 3.2. 各社のデジタル顧客接点プロセス

以下より代表企業 8 社について、詳細に自社アプリ・PF 活用の実態を明らかにする。

本研究の対象の PF は以下の通りとする。

(1) 媒介型 PF（全体仲介）：Rakuten、ZOZOTOWN、MAGASEEK
(2) 媒介型 PF（部分機能）：Instagram、Twitter、PayPay、LINE Pay、d 払い、楽天ペイ、T ポイント、d ポイント、楽天ポイント、Ponta
(3) 基盤型 PF：ZOZOMO
(4) 媒介基盤型 PF：LINE 公式アカウント
(5) 基盤外注型 PF：LINE ミニアプリ
(6) 外注型 PF：STAFF START、BASE、shopify

| 項目 | 媒介型PF（全体仲介） | 媒介型PF（部分機能） | 基盤型PF | 媒介基盤型PF | 基盤外注型PF | 外注型PF |
|---|---|---|---|---|---|---|
| プロモーション | Rakuten ZOZOTOWN MAGASEEK | | | LINE公式アカウント | LINEミニアプリ | STAFF START |
| クーポン | Rakuten ZOZOTOWN MAGASEEK | | | LINE公式アカウント | LINEミニアプリ | |
| 商品ディスプレイ | Rakuten ZOZOTOWN MAGASEEK | | | LINE公式アカウント | LINEミニアプリ | BASE shopify |
| 決済 | Rakuten ZOZOTOWN MAGASEEK | PayPay d払い LINE Pay R Pay | | LINE公式アカウント | LINEミニアプリ | BASE shopify |
| ポイント | | T-POINT dポイント R POINT Ponta | | LINE公式アカウント | LINEミニアプリ | shopify |
| ピックアップ | | | | | | |
| 問い合わせ | Rakuten ZOZOTOWN MAGASEEK | | | LINE公式アカウント | LINEミニアプリ | |
| カスタマーレビュー | Rakuten ZOZOTOWN MAGASEEK | | | LINE公式アカウント | LINEミニアプリ | |
| レコメンデーション | Rakuten ZOZOTOWN MAGASEEK | | | LINE公式アカウント | LINEミニアプリ | |

表 7：調査対象のプラットフォーム

### ユニクロ(ファーストリテイリング株式会社)

メインユーザーは男性、女性ともに子供～お年寄りまでであり、ブランドの EC 戦略・特徴としてはユニクロでは、顧客から寄せられた要望を検証・分析し、その情報をもとに商品の開発や改良を行うことで、顧客の声をダイレクトに反映した新製品開発戦略を実現している。[11]EC 化率は約 15%である（2021 年 8 月期）。[12]

顧客のデジタル接点プロセスとして、媒介型 PF（全体仲介）は利用していない。媒介型 PF（部分機能）ではプロモーションで Instagram、Twitter、決済では PayPay、LINE Pay、d 払い、楽天ペイ、ポイントは d ポイント、楽天ポイントを使用。自社ア

[11] 『【2020 年版】ユニクロの最新経営戦略を徹底解説！キーワードは『コストリーダーシップ』, THE OWNER, https://the-owner.jp/archives/2836, 2020 年 4 月 26 日
[12] 『国内ユニクロの EC 売上は約 18%増の 1269 億円、ジーユー事業は推定 274 億円【2021 年 8 月期】』, https://netshop.impress.co.jp/node/9162, 2021 年 10 月 15 日

プリはプロモーションからレコメンデーションまで機能を保有しているが、ポイント機能は無い点が特徴である。ハイブリッド PF（媒介型 PF、基盤型 PF）では LINE 公式アカウントを利用している。外注型 PF としては決済において UNIQLO Pay を SMBC と連携して使用している点も特徴としてあげられる。

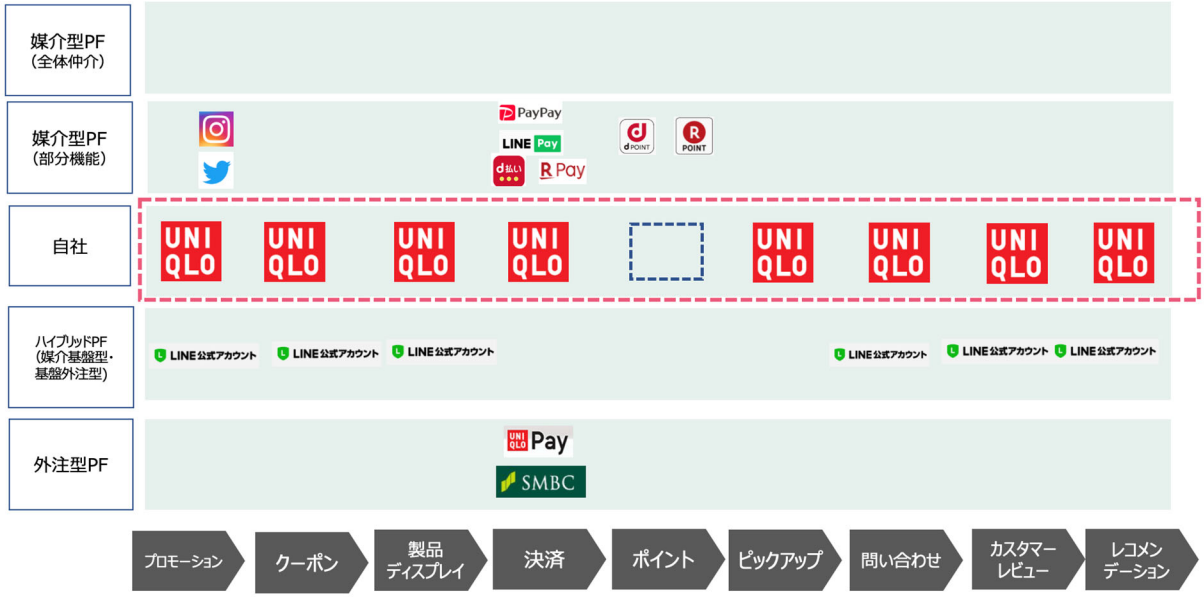



図 12：ユニクロ（デジタル顧客接点プロセス）

## パルクローゼット(株式会社パル)

メインユーザーは 10～30 代女性であり、ブランドの EC 戦略・特徴としてはコンテンツを同社スタッフが活躍できる場としてだけでなく、プロモーションとしても機能させたい考えを掲げている。[13] EC 化率は約 31.4%である（2021 年 2 月期）。[14]

顧客のデジタル接点プロセスとして、媒介型 PF（全体仲介型）では Rakuten、ZOZOTOWN、MAGASEEK を利用している。媒介型 PF（部分機能）ではプロモーションで Instagram、Twitter、決済では PayPay、LINE Pay、d 払い、楽天ペイ、ポイントは d ポイント、楽天ポイントを使用。自社アプリはプロモーションからレコメンデーションまで機能を保有しているが、ピックアップ機能はない。ハイブリッド PF（媒介型 PF、基盤型 PF）では LINE 公式アカウントを利用している他、LINE ミニアプリを利用している点が特徴である。外注型 PF としてはプロモーションにおいてスタッフスタイリングの STAFF START を使用している。

[13] 『パル　店頭販売員を軸に EC 強化、時代に合ったスタッフ育成へ』, apparel-web, https://apparel-web.com/news/tsuhanshinbun/67465
[14] 『パルグループ HD が黒字確保　21 年 2 月期、生活雑貨と EC が健闘』, https://www.wwdjapan.com/articles/1204527, 2021 年 2 月期

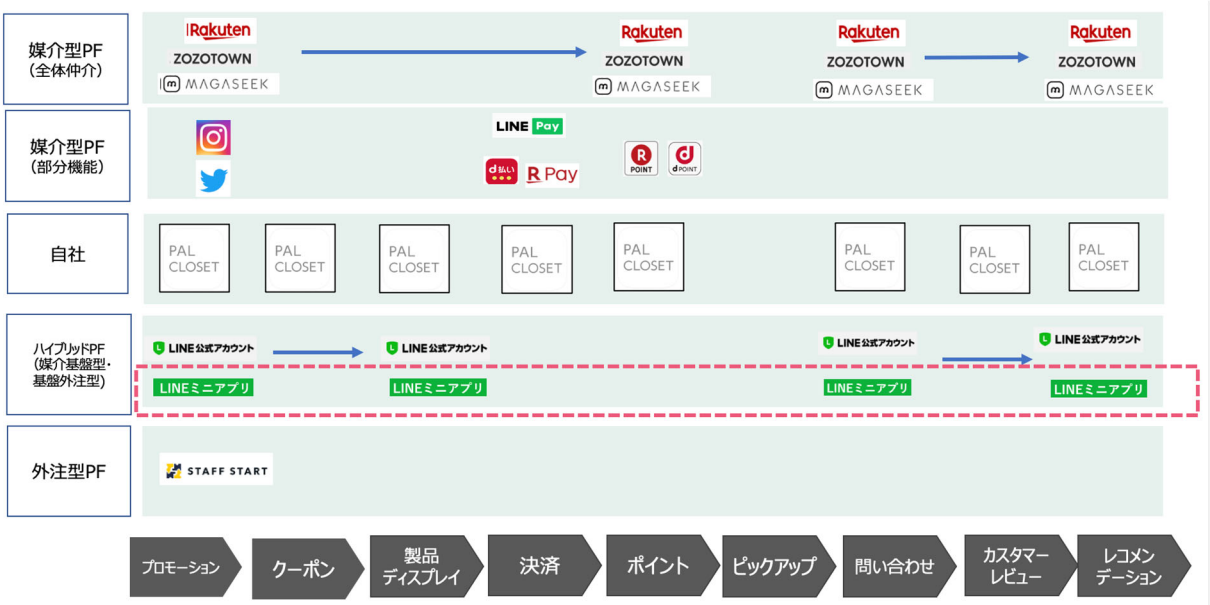



図 13：パルクローゼット（デジタル顧客接点プロセス）

## ドットエスティ(株式会社アダストリア)

メインユーザーは 20～30 代男女であり、ブランドの EC 戦略・特徴としてはスタッフスタイリングの「STAFF BOARD」を利用、店頭スタッフの EC 売上貢献度合いを可視化するソリューション「STAFF START」が採用されており、スタイリング経由の売り上げを個人売上に紐付けられるようになっている。[15] EC 化率は約 30.6%である（2021 年 2 月期）。[16]

顧客のデジタル接点プロセスとして、媒介型 PF（全体仲介型）では Rakuten、ZOZOTOWN、MAGASEEK を利用している。媒介型 PF（部分機能）ではプロモーションで Instagram、Twitter、決済では PayPay、LINE Pay、d 払い、楽天ペイ、ポイントは T ポイント、d ポイント、楽天ポイント、Ponta を使用。自社アプリはプロモーションからレコメンデーションまで全ての機能を保有している点が特徴である。ハイブリッド PF（媒介型 PF、基盤型 PF）では LINE 公式アカウントを利用している他、LINE ミニアプリを利用している点も特徴である。外注型 PF としてはプロモーションにおいてスタッフスタイリングの STAFF START を使用している。

[15] 『アダストリア、STAFF START の動画接客機能「PLAY」を導入し、コーデ写真と動画の投稿を一元化。オペレーションと評価管理の効率化へ』,時事通信社, https://www.jiji.com/jc/article?k=000000083.000010183&g=prt,2021 年 11 月 4 日

[16] 『アダストリアの EC 売上は 23%増の 538 億円、EC 化率は 30.6%。自社 EC 売上の半数はスタッフのスタイリング投稿経由【2021 年 2 月期】』, 通販会社ニュース, https://netshop.impress.co.jp/node/8598,2021 年 4 月 26 日

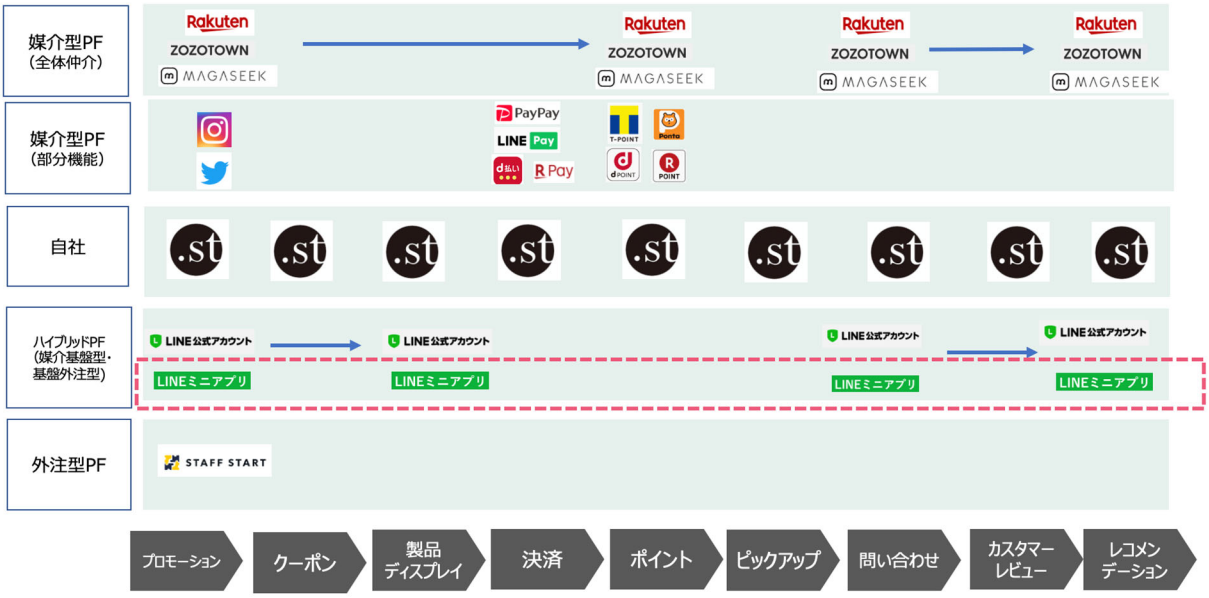



図 14：ドットエスティ（デジタル顧客接点プロセス）

## ビームス(株式会社ビームス)

メインユーザーは 20～30 代男女であり、ブランドの EC 戦略・特徴としては、モノを通して文化をつくる“カルチャーショップ”を目指している。即ち、モノを手に入れた満足感の先にある、そのモノが生まれた背景や時代性といったことを含む情報を共有することで、物質的満足以上の価値を提供するということである。[17]EC 化率は約 43%である（2020 年度）。[18]

顧客のデジタル接点プロセスとして、媒介型 PF（全体仲介型）では Rakuten、ZOZOTOWN、MAGASEEK を利用している。媒介型 PF（部分機能）ではプロモーションで Instagram、Twitter、決済では PayPay、LINE Pay、d 払い、楽天ペイ、ポイントは d ポイント、楽天ポイントを使用。自社アプリはプロモーションからレコメンデーションまでの機能を保有しているがピックアップ機能はない。ハイブリッド PF（媒介型 PF、基盤型 PF）では LINE 公式アカウントを利用している。

[17] 『企業理念 BEAMS』, https://www.beams.co.jp/company/about/philosophy/
[18] 『ビームス、コロナ禍の EC 化率は 43%　「秘訣は人にあり」設楽社長』,日経クロストレンド,https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00400/00003/ ,2021 年 6 月 01 日

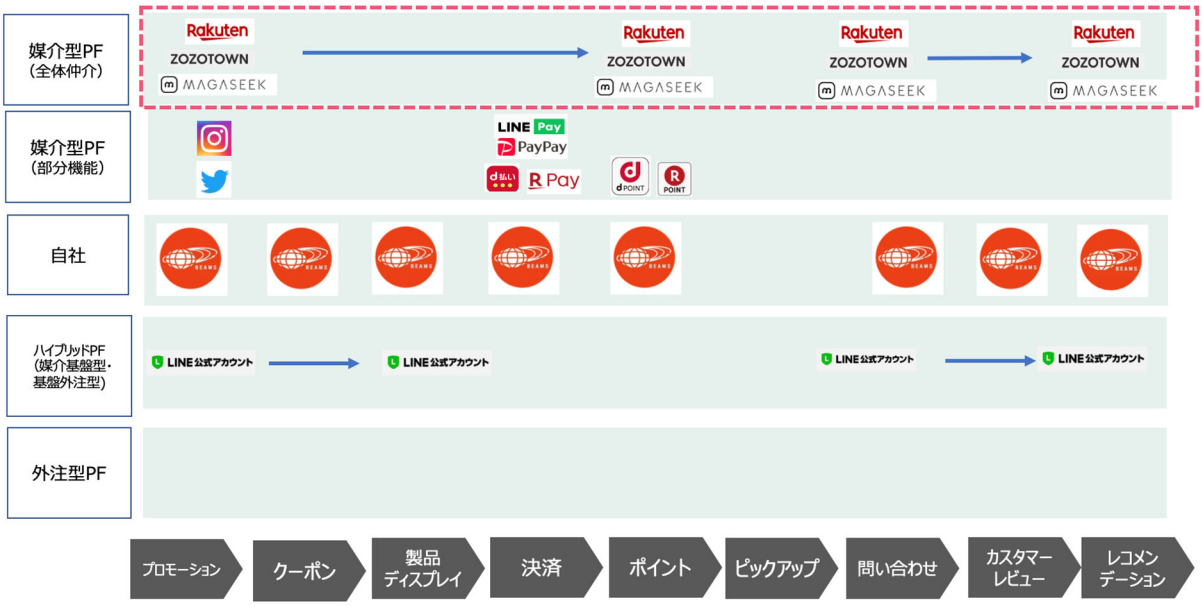



図 15：ビームス（デジタル顧客接点プロセス）

## ベイクルーズ(株式会社ベイクルーズ)

メインユーザーは 20～30 代男女であり、ブランドの EC 戦略・特徴としては、社内のデジタルトランスフォーメーション（DX）と、ユニファイドコマース（パーソナライズした情報や体験を通じて、ブランド全体で消費者の購買体験を向上させる概念）戦略の推進である。[19]EC 化率は約 30%である（2020 年 8 月期）。[20]

顧客のデジタル接点プロセスとして、媒介型 PF（全体仲介型）では Rakuten、ZOZOTOWN、MAGASEEK を利用している。媒介型 PF（部分機能）ではプロモーションで Instagram、Twitter、決済では PayPay、LINE Pay、d 払い、楽天ペイ、ポイントは d ポイント、楽天ポイントを使用。自社アプリはプロモーションからレコメンデーションまでの機能を保有しているがピックアップ機能はない。ハイブリッド PF（媒介型 PF、基盤型 PF）では LINE 公式アカウントを利用している。外注型 PF としてはプロモーションにおいてスタッフスタイリングの STAFF START を使用している。

[19] 『EC 売上 510 億円、ベイクルーズが推進する DX 改革の実例。戦略、組織・仕組み作りを解説』, impress business media, https://netshop.impress.co.jp/node/8479, 2021 年 3 月 18 日

[20] 『EC 売上 510 億円、ベイクルーズが推進する DX 改革の実例。戦略、組織・仕組み作りを解説』, impress business media, https://netshop.impress.co.jp/node/8479, 2021 年 3 月 18 日

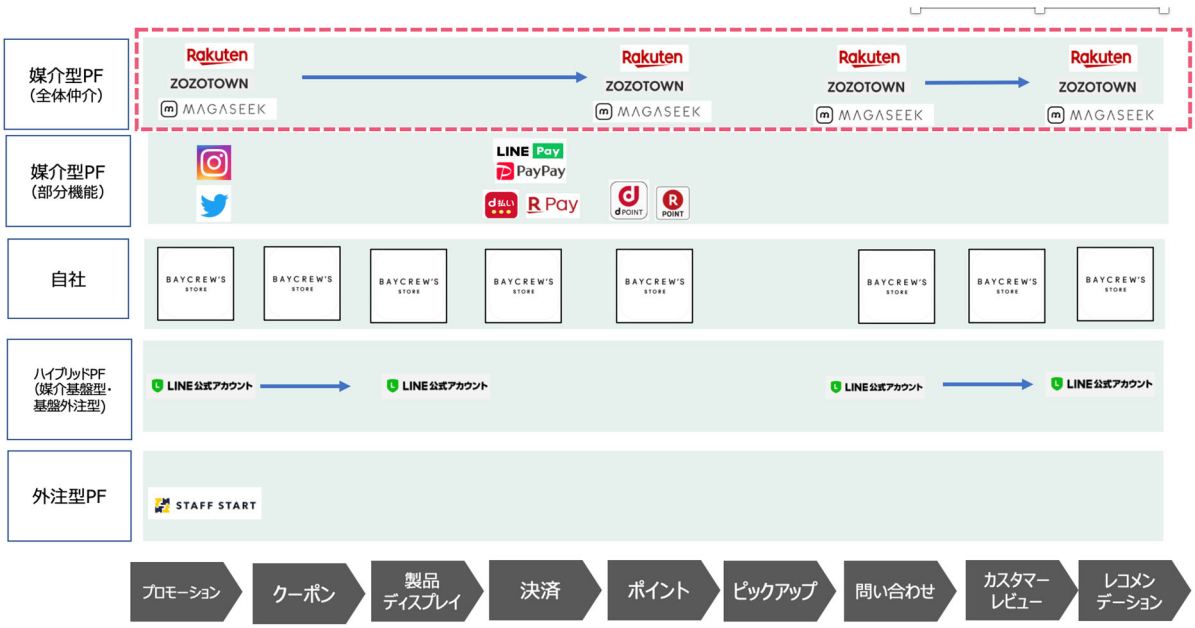



図 16：ベイクルーズ（デジタル顧客接点プロセス）

## ナノユニバース(株式会社 TSI ホールディングス)

メインユーザーは 20～30 代男女であり、ブランドの EC 戦略・特徴としては、ヨーロピアントラディショナルを基にして、シーズン毎に様々なアイテムを、オリジナル商品とセレクトしたブランドから提供している。ターゲット年齢を幅広く設定したオリジナル商品とセレクトしたブランドを組み合わせることで、幅広い商品展開。[21]EC 化率は約 35.5%である（2021 年 6 月期）。[22]

顧客のデジタル接点プロセスとして、媒介型 PF（全体仲介型）では Rakuten、ZOZOTOWN、MAGASEEK を利用している。媒介型 PF（部分機能）ではプロモーションで Instagram、Twitter、決済では PayPay、LINE Pay、d 払い、楽天ペイ、ポイントは d ポイント、楽天ポイントを使用。自社アプリはプロモーションからレコメンデーションまでの機能を保有しているがピックアップ機能はない。ハイブリッド PF（媒介型 PF、基盤型 PF）では LINE 公式アカウントを利用している。外注型 PF としてはプロモーションにおいてスタッフスタイリングの STAFF START を使用している。

[21] 『EC・POS と連携した顧客・ポイント統合 CRM システムを導入。オムニチャネル戦略を実現』,Visionary CRM 顧客管理シム,https://www.isvisionary.com/case/case_2.html

[22] 『TSI ホールディングス、EC 売上高が第 1 四半期で初の 100 億円突破　ショップスタッフのデジタル化が奏功』, FASHIONSNAP.COM, https://www.fashionsnap.com/article/2021-07-05/tsihd-2202-1q/,2021 年 7 月 5 日

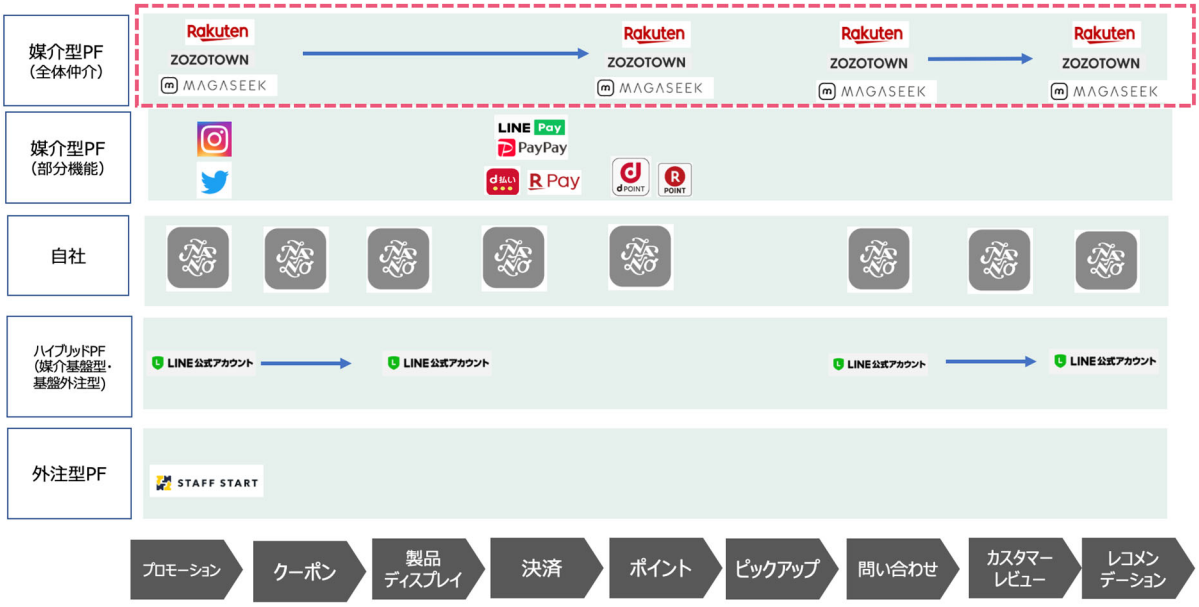



図 17：ナノユニバース（デジタル顧客接点プロセス）

## ユナイテッドアローズ(株式会社ユナイテッドアローズ)

メインユーザーは 20～30 代男女であり、ブランドの EC 戦略・特徴としては、O2O をビジネスに積極的に取り入れている一部の店舗で商品の在庫を調べる業務に iPhone を使い在庫管理システムを売り場のどこからでもアクセスできるなど。[23]EC 化率は約 32%である（2021 年 3 月期）。[24]

顧客のデジタル接点プロセスとして、媒介型 PF（全体仲介型）では Rakuten、ZOZOTOWN、MAGASEEK を利用している。媒介型 PF（部分機能）ではプロモーションで Instagram、Twitter、決済では PayPay、LINE Pay、d 払い、楽天ペイ、ポイントは d ポイント、楽天ポイントを使用。基盤型 PF ではプロモーション、製品ディスプレイ、決済、ピックアップ、問い合わせにおいて ZOZOMO を利用している点が特徴である。また自社アプリはプロモーションからレコメンデーションまでの機能を保有しているがピックアップ機能はない。ハイブリッド PF（媒介型 PF、基盤型 PF）では LINE 公式アカウントを利用している。外注型 PF としてスタッフスタイリングの STAFF START を利用している。

[23] 『ユナイテッドアローズにみる O2O の事例と成功の秘訣』,SHOP DX, https://shopforce.jp/blog/2642/,2021 年 7 月 6 日
[24] 『ユナイテッドアローズの EC 売上は 11.7%増の 326 億円、EC 化率は 32%【2021 年 3 月期】』,通販会社ニュース,https://netshop.impress.co.jp/node/8688,2021 年 5 月 11 日

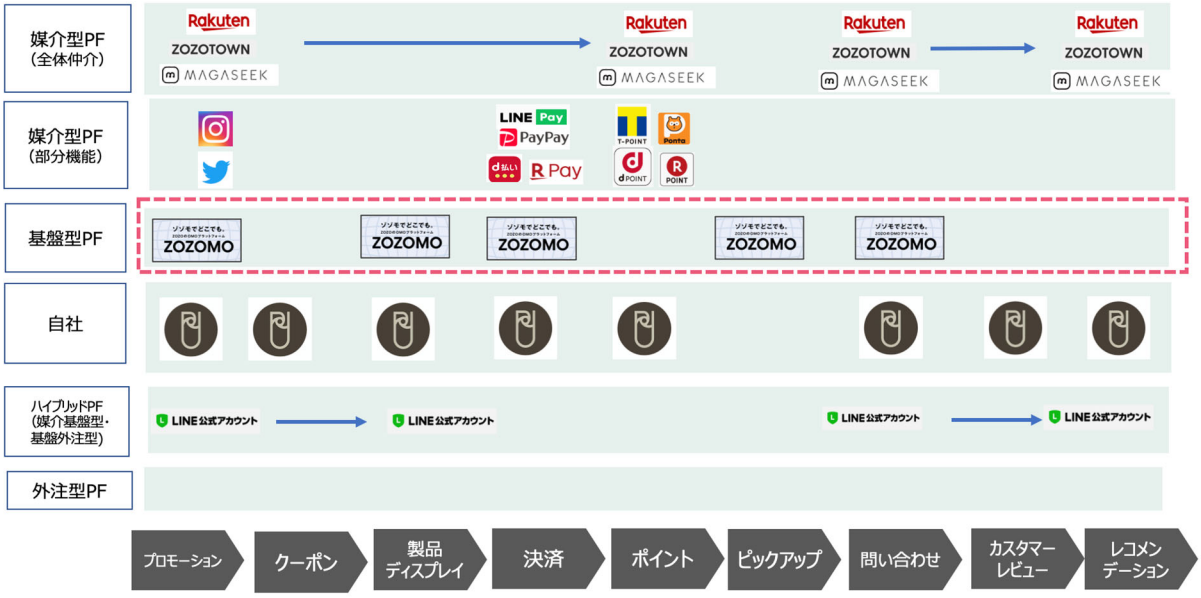



図 18：ユナイテッドアローズ（デジタル顧客接点プロセス）

## アダムエロペ(株式会社ジュン)

メインユーザーは 20～30 代男女であり、ブランドの EC 戦略・特徴としては、「オンラインでのイベントの事業化ももちろんであるが、まずは本業のアパレルでの EC 事業をさらに伸ばしていきたいと考えている。お客様に対してより満足頂ける付加価値の提案に繋げていく。EC でしっかり売っていくという部分は、今後会社としても重要になっていくと考えている」。（引用）[25]EC 化率は約 30%である（2021 年 9 月期）[26]。

顧客のデジタル接点プロセスとして、媒介型 PF（全体仲介型）では Rakuten、ZOZOTOWN、MAGASEEK を利用している。媒介型 PF（部分機能）ではプロモーションで Instagram、Twitter、決済では PayPay、LINE Pay、d 払い、楽天ペイ、ポイントは d ポイント、楽天ポイントを使用。自社アプリはプロモーションからレコメンデーションまでの機能を保有しているがピックアップ機能はない。ハイブリッド PF（媒介型 PF、基盤型 PF）では LINE 公式アカウントを利用している。外注型 PF としてスタッフスタイリングの STAFF START を利用している。また 2021 年 5 月 24 日から自社 EC サイト（公式オンラインショッピングストア「ジャドール ジュン オンライン(公式オンラインショッピングストア「ジャドール ジュン オンライン）を Shopify に移行しており、外注型 PF を利用し始めた点が特徴である。[27]

---

[25] 『ジュン 佐々木社長インタビュー「コロナ禍を経て、セール時期見直し問題について語る』連載・企業トップによるリレーメッセージ Vol.2』,encore, https://e.usen.com/archive/sub-archive/36325.html, 2021 年 2 月 12 日

[26] 『ジュン 佐々木社長インタビュー「コロナ禍を経て、セール時期見直し問題について語る』連載・企業トップによるリレーメッセージ Vol.2』,encore, https://e.usen.com/archive/sub-archive/36325.html, 2021 年 2 月 12 日

[27] 『ジャドール ジュン オンラインが Shopify を導入 新たなお支払い方法が加わりより便利』,J’aDoRe JUN ONLINE NEWS, 2021 年 5 月 24 日

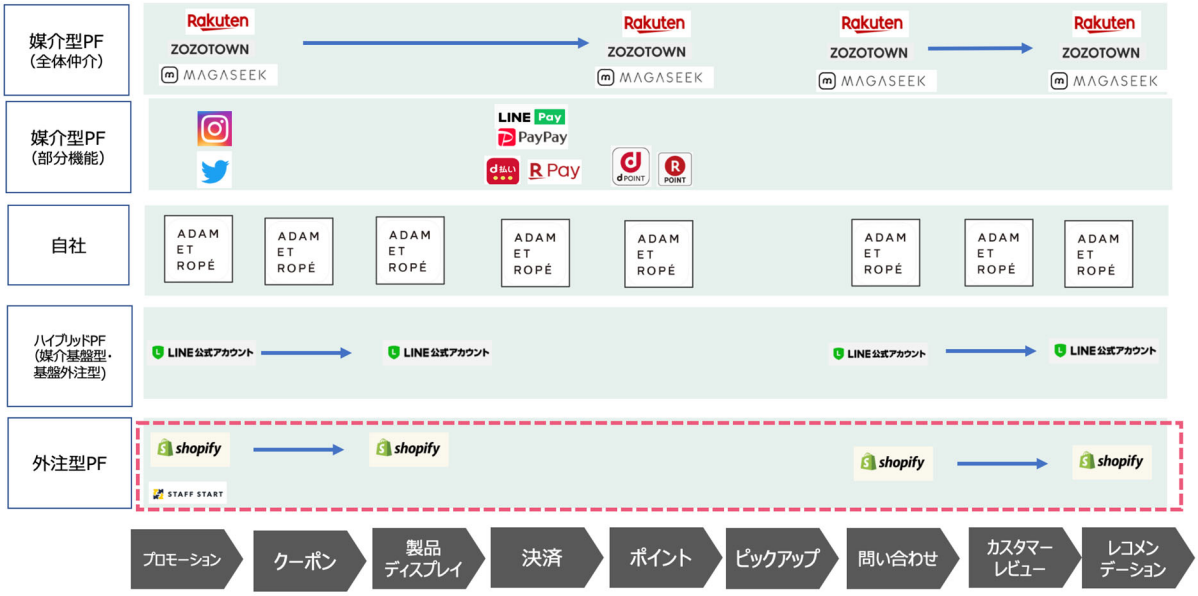



図 19：アダムエロペ（デジタル顧客接点プロセス）

# 4.　研究対象企業の自社アプリ・プラットフォーム活用比較

## 4.1. ユニクロと他社の比較

本章では、調査対象企業においてユニクロ対他社との比較として、自社アプリ・PF 活用の顧客接点のデジタル戦略について論じる。

前節より、ユニクロは自社アプリを中心に利用しており、ID 管理の観点からは OMO の理想系と考えられるが、現実的にはユニクロでさえも LINE 公式アカウントを使っていることが分かった。ユニクロ以外の 7 社は自社アプリ・媒介基盤型 PF（LINE 公式アカウント）以外にも媒介型 PF（ZOZOTOWN 等）、基盤型 PF(ZOZOMO 等)、基盤外注型 PF（LINE ミニアプリ）、外注型 PF（shopify）なども使用している。ユニクロと他社の自社アプリ・PF の違いは何か顧客接点のデジタル戦略の観点から論じたい。

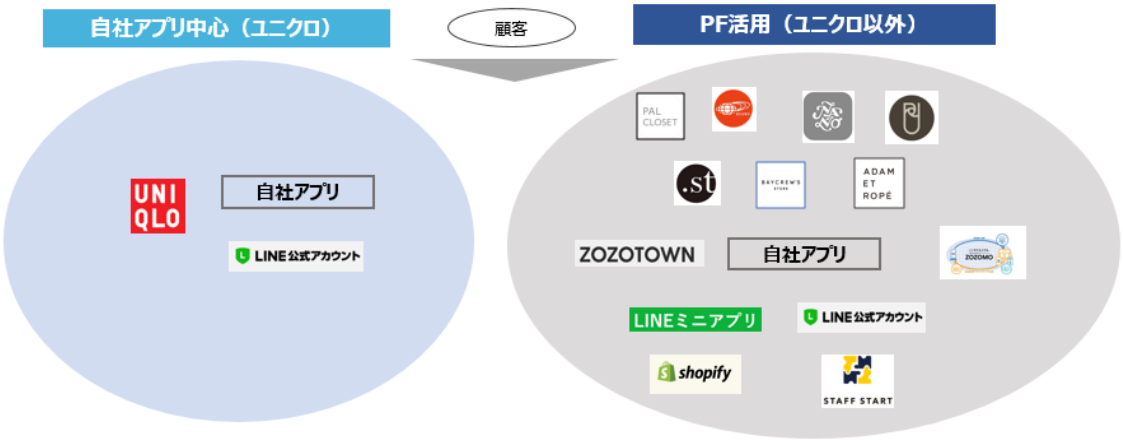



図 20：顧客接点のデジタル戦略（ユニクロとの比較）

### ユニクロの自社アプリ・PF 活用戦略考察

まず、比較対象となるユニクロの自社アプリ・PF 活用戦略について整理したい。

① なぜ媒介型 PF（ZOZOTOWN 等）は使用しないのか？
費用対効果の観点から自社アプリ・EC で十分と判断した、またブランドマネジメントのため使用していないと想定される。自社アプリへ誘導している。

② なぜ媒介基盤型 PF（LINE 公式アカウント）は使用するのか？
LINE ユーザーを利用して集客をするため。ZOZOTOWN 等はコストが高いため使用していないが、比較的コストが低いものは使用していると想定される。顧客接点プロセス（デジタル）では主にプロモーションの部分に依存する。

③ なぜポイントは自社アプリにも LINE 公式アカウントにも無いのか？
ユニクロは過去にポイント制度を実施していたが、2007 年 8 月に終了。新規発行については 2002 年に終了している。ポイントで想定した顧客（購買頻度が低い人）を取り込むことができないと判断したためと想定される。

④ なぜ基盤外注型 PF（LINE ミニアプリ）は使用しないのか？

費用対効果の観点から自社アプリ・EC で十分と判断したと想定される。
LINE ID 連携をせず、自社アプリで管理したいためか。

以上の考察より、ユニクロは PF に依存せず、自社アプリ・EC、LINE 公式アカウントを使用するバリューチェーン型企業と考えられる。

## ユニクロ　顧客接点のデジタル戦略の推移

まず比較対象のユニクロについて述べる。媒介型 PF（全体仲介）としては費用対効果やブランド管理の観点からオンラインファッションモールは使用していない。また、媒介型 PF（部分機能）も決済以外は、ほぼ依存していない。自社アプリは 2012 年 1 月に開始している。[28]また 2021 年 1 月に顧客ニーズに対応するためユニクロペイを開始している点も特徴である。[29]媒介基盤型 PF として LINE 公式アカウントは 2013 年 6 月に使用を開始している。[30]

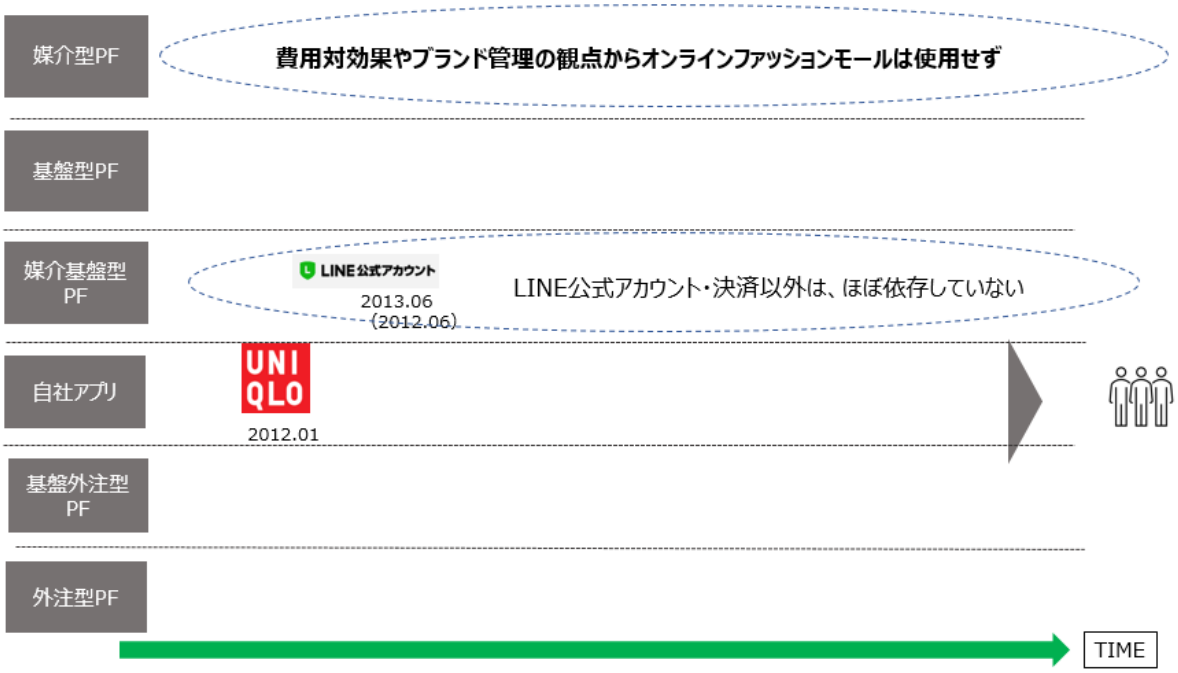



図 21：ユニクロ　顧客接点のデジタル戦略の推移

[28] 『ユニクロ　モバイル会員登録者数が 1000 万人を達成』,ユニクロプレスリリース, https://www.uniqlo.com/jp/ja/contents/corp/press-release/2013/06/060413_mobile.html, 2013 年 6 月 4 日
[29] 『1 月 19 日から、ユニクロアプリにウォレット機能「UNIQLO Pay」が登場 ユニクロでのお買い物が、より便利に簡単になります』, ユニクロプレスリリース, https://www.uniqlo.com/jp/ja/contents/corp/press-release/2021/01/21011913_uniqlo_pay.html, 2021 年 1 月 19 日
[30] 『マクドナルドとユニクロの LINE 公式アカウントが登場！』,LINE 公式ブログ, https://official-blog-ja.line.me/archives/28533966.html, 2013 年 6 月 18 日

## ユニクロとの顧客接点のデジタル戦略の違い ①パルクローゼット

ユニクロと異なる点として、パルクローゼットは媒介型 PF として ZOZOTOWN 等を使用している。また基盤外注型 PF として 2020 年 2 月に LINE ミニアプリの利用を開始しており、主に会員証のサービスを提供し始めた。[31]また 2017 年 12 月には外注型 PF でスタッフコーディネートの機能を導入しており、アパレル業界として初の利用となった。[32]また 2021 年 7 月には自社アプリでダイレクトメッセージ機能を追加しており、顧客のニーズに沿った取り組みに注力している。[33]

ユニクロとの注目すべき違いは外注型 PF（LINE ミニアプリ）を使用している点である。参考までにユニクロの EC 化率は 15%（2021 年 8 月期）、パルクローゼットの EC 化率は 31.4%である。（2021 年 2 月期）

また、自社アプリ会員数のダウンロード数は 2020 年度に 417 万人、2021 年度に 600 万人、を目指している。EC 売上高においても 2020 年度は 87 億円、2021 年度に 120 億円を目指している。[34]

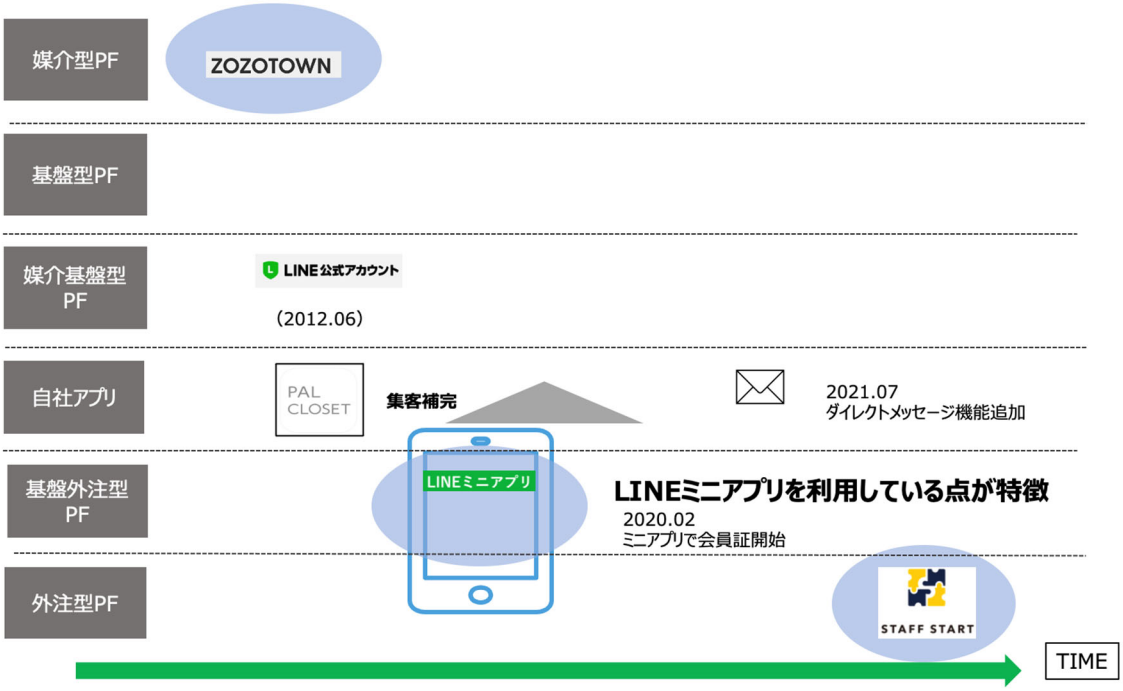



図 22：パルクローゼット
ユニクロとの顧客接点のデジタル戦略の違い

[31] 『LINE ミニアプリで店舗顧客を囲い込み！新規会員数と EC 売上をアップさせたパルの LINE 活用』,LINE for Business, https://www.linebiz.com/jp/case-study/pal/,2020 年 7 月

[32] 『【業界初】『パル』×『STAFF START』で販売員が EC 上の数値でランキング化される取組み」,EC のミカタ, https://ecnomikata.com/ecnews/17080/,2017 年 12 月 7 日

[33] 『PAL CLOSET （パルクローゼット） on the App Store」, App Store Preview,2021 年 7 月

[34] 『2021 年 2 月期決算説明会資料』, http://www.palgroup.holdings/wp/wp-content/uploads/2021/04/1a6baf159d29f7045877ba3bcb5d1a70.pdf,2021 年 4 月 21 日

## ユニクロとの顧客接点のデジタル戦略の違い　②ドットエスティ

ユニクロと異なる点としてドットエスティは媒介型 PF として ZOZOTOWN 等を使用している。また基盤外注型 PF として 2020 年に LINE ミニアプリの利用を開始し会員証機能を提供しており、ライトユーザーの取り込みで顧客接点を増やしている。[35]また 2017 年 12 月には外注型 PF でスタッフコーディネートの機能を導入しており、STAFF START の動画接客機能「PLAY」を導入し、コーデ写真と動画の投稿を一元化している。[36]また自社アプリでは 2020 年 5 月に.ST CHANNEL を開始し動画コンテンツにも力を入れている。[37]

ユニクロとの注目すべき違いは媒介基盤型 PF（LINE ミニアプリ）を使用している点である。参考までにユニクロの EC 化率は 15%（2021 年 8 月期）、ドットエスティの EC 化率は 30.6 %である。（2021 年 2 月期）

また、参考までに自社 EC 化率について、2020 年度は 9.8%、2021 年度は 15.9%を目標としている。[38]

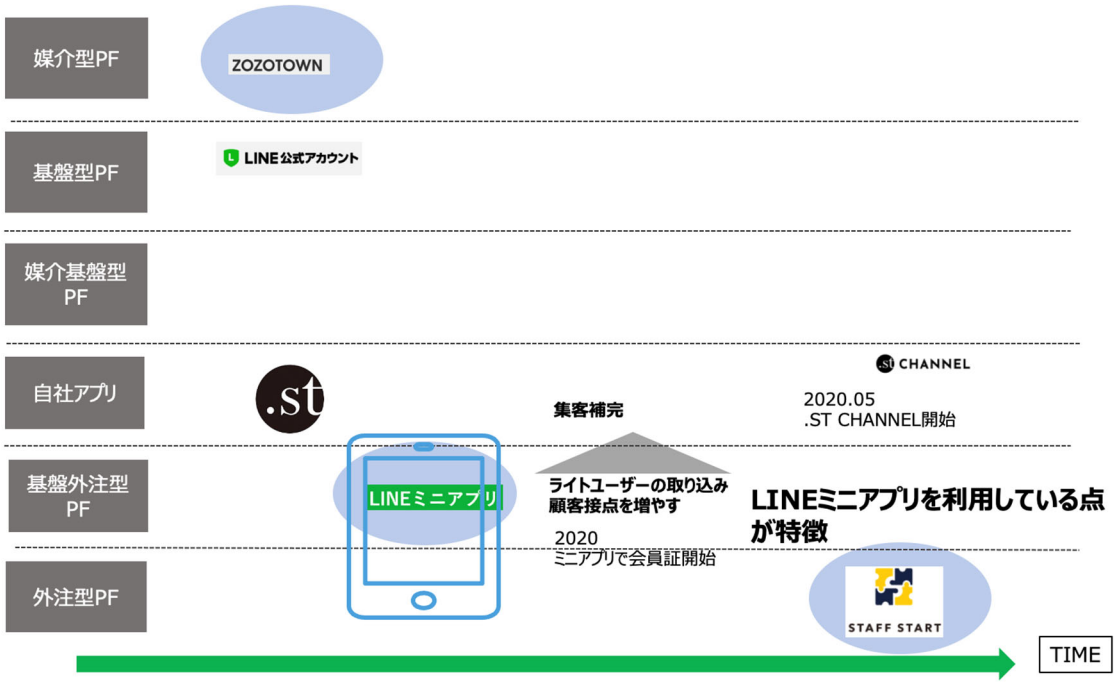



図 23：ドットエスティ（アダストリア）
ユニクロとの顧客接点のデジタル戦略の違い

---

[35] 『アダストリア、顧客体験やお客様の声に寄り添ったプロダクト開発のポイントとは』,ModuleApps2.0, https://moduleapps.com/mobile-marketing/21597rpt/, 2021 年 6 月 17 日

[36] 『アダストリア、STAFF START の動画接客機能「PLAY」を導入し、コーデ写真と動画の投稿を一元化。オペレーションと評価管理の効率化へ』,PRTIMES, https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000083.000010183.html, 2021 年 11 月 4 日

[37] 『アダストリアが新たな動画コンテンツ「ドットエスティ・チャンネル」をスタート』,PRTIMES, https://www.wwdjapan.com/articles/1083090, 2020 年 6 月 1 日

[38] 『決算説明会資料』,ADASTRIA, https://www.adastria.co.jp/ir/library/presentation/,2021 年 2 月期

## ユニクロとの顧客接点のデジタル戦略の違い ③ビームス

ユニクロと異なる点として、ビームスは媒介型 PF として ZOZOTOWN 等を使用している。インタビューによると ZOZOTOWN は自社アプリに次ぎ 2 番目に重視しているとコメントを頂いており、媒介型 PF を重視していることが分かる。また自社でスタッフコーディネートの機能を開発、スタッフの中には売り上げを大きく上げているメンバーもおり効果を発揮している。[39]

ユニクロとの注目すべき違いは媒介型 PF（ZOZOTOWN 等）を使用している点である。（EC 化率等の時系列情報はデータの制約上取得できず。）

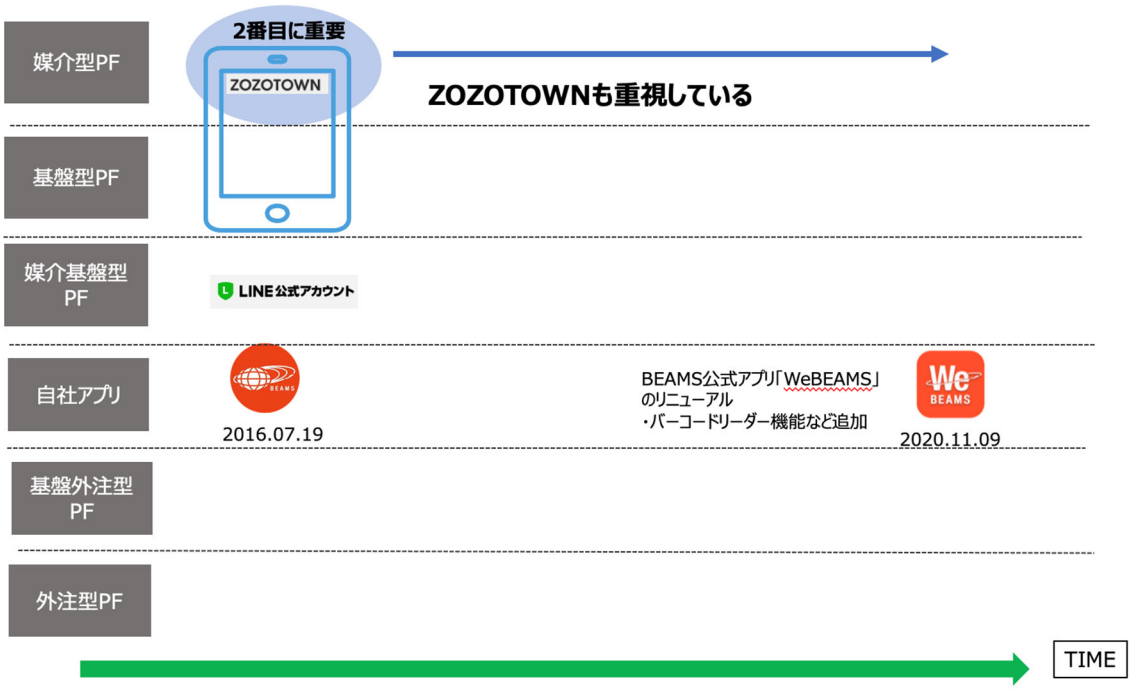



図 24：ビームス
ユニクロとの顧客接点のデジタル戦略の違い

## ユニクロとの顧客接点のデジタル戦略の違い ④ベイクルーズ

ユニクロと異なる点として、ベイクルーズは媒介型 PF として ZOZOTOWN 等を使用している。また 2019 年には外注型 PF でスタッフコーディネートの機能である STAFF START を導入しており、OMO への挑戦に販売スタッフを起用している。[40]また自社アプリでは 2016 年にブランドごとのアプリを社名のアプリ「ベイクルーズ」に集約し一新している。

---

[39] 『月商 8000 万円の店員も！BEAMS、コーセーが頼る「接客アプリ」の実力』,DIAMOND online, https://diamond.jp/articles/-/242255, 2020 年 7 月 8 日

[40] 『デジタル活用アパレル業界トップクラス、ベイクルーズグループが「STAFF START」導入。OMO への挑戦に販売スタッフを起用』,PRTIMES, https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000009.000010183.html, 2019 年 10 月 30 日

ユニクロとの注目すべき違いは媒介型 PF（ZOZOTOWN など）を使用している点である。参考までにユニクロの EC 化率は 15%（2021 年 8 月期）、ベイクルーズの EC 化率は 30%である。（2020 年 8 月期）

また、ベイクルーズの特徴として販売手数料のかかる ZOZOTOWN 等の媒介型 PF には依存せず、7 割超を自社の EC サイトで稼ぐ点にある。EC 事業を担う「EC 総括」には約 240 人が在籍する。参考までに、2013 年の EC 売上高は約 120 億円、2020 年の EC 売上高は約 480 億円である。[41]

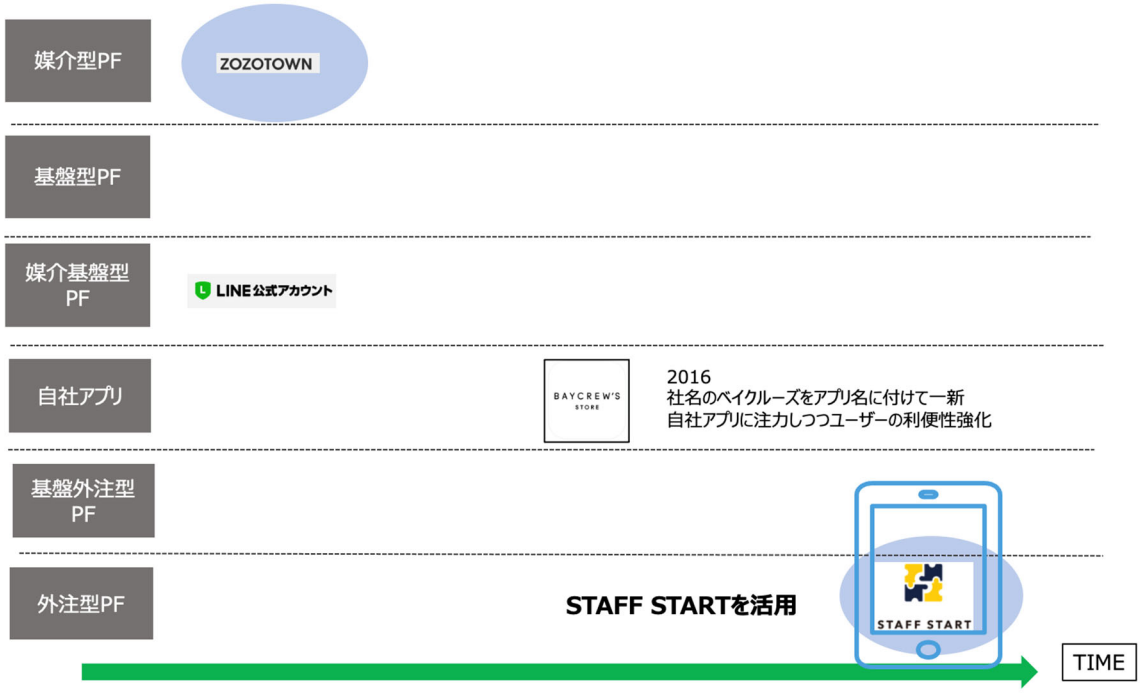



図 25：ベイクルーズ
ユニクロとの顧客接点のデジタル戦略の違い

**ユニクロとの顧客接点のデジタル戦略の違い　⑤ナノユニバース**

ユニクロと異なる点として、ナノユニバースは媒介型 PF として ZOZOTOWN 等を使用している。また 2020 年 10 月には外注型 PF でスタッフコーディネートの機能である STAFF START を導入しており、販売スタッフを軸とした通販サイトと店舗のシームレスな顧客体験の創出と、スタッフの貢献度の見える化によるモチベーションアップを目指している。[42]

---

[41] 『アパレル EC の「先頭集団」に学ぶ人材確保の流儀ベイクルーズはどのように EC 強化を進めてきたのか』,東洋経済 ONLINE, https://toyokeizai.net/articles/-/422475, 2021 年 4 月 18 日

[42] 『STAFF START、ナノ・ユニバースにサービス提供開始。販売スタッフによるデジタル接客で通販サイトと店舗の融合を加速』,PRTIMES, https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000030.000010183.html,2020 年 10 月 13 日

ユニクロとの注目すべき違いは媒介型 PF（ZOZOTOWN など）を使用している点である。参考までにユニクロの EC 化率は 15%（2021 年 8 月期）、ナノユニバースの EC 化率は 35.5% である（2021 年 6 月期）

また、自社アプリでは外部機能「Adjust」導入により顧客データの計測を重視している。[43]参考までに、2018 年の EC 売上比率は約 19%、2019 年の EC 売上比率は約 21%である。[44]

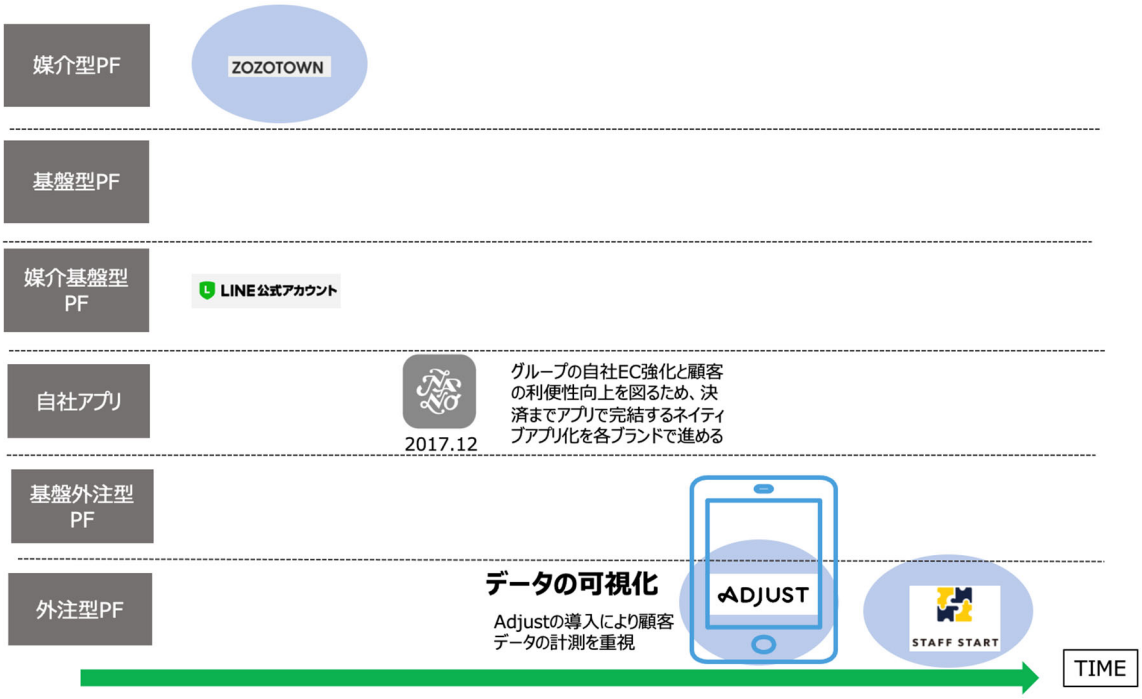



図 26：ナノユニバース
ユニクロとの顧客接点のデジタル戦略の違い

## ユニクロとの顧客接点のデジタル戦略の違い　⑥ユナイテッドアローズ

ユニクロと異なる点として、ユナイテッドアローズは媒介型 PF として ZOZOTOWN 等を使用している。なお、2020 年 3 月より自社 EC「ユナイテッドアローズオンラインストア」の開発・運営体制を変更し、ZOZO 子会社のアラタナが運営支援していたが、システム開発やフルフィルメント面で新たなパートナー企業と組んで自社主導の運営体制を構築した。[45]

ユニクロとの注目すべき違いは媒介型 PF（ZOZOTOWN など）を使用している点である。参考までにユニクロの EC 化率は 15%（2021 年 8 月期）、ユナイテッドアローズの EC 化率は 32%である。（2021 年 3 月期）

---

[43] 『ケーススタディ - nano・universe」,,, https://www.adjust.com/ja/resources/case-studies/nanouniverse/,

[44] 『TSI ホールディングス、収益性改善に向け既存ブランド改革に注力
新規事業にも 3 年で 100 億円投資』,logmi Finance,
https://finance.logmi.jp/349466,2019 年 7 月 21 日

[45] 『ユナイテッドアローズが自社 EC の運営支援委託先を ZOZO から変更する理由』,impress business media, https://netshop.impress.co.jp/node/6261, 2019 年 2 月 27 日

参考までに、2021 年度上期の売上高ネット通販率は約 120%、2021 年度下期の EC 売上高ネット通販率は約 80%である。[46]

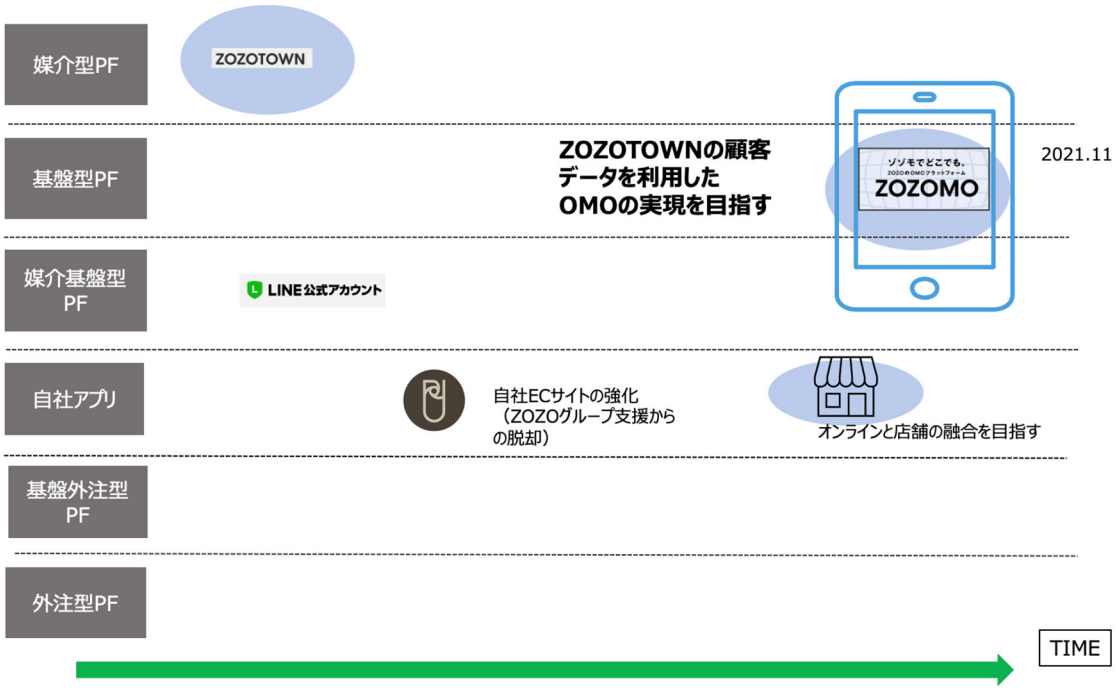



図 27：ユナイテッドアローズ
ユニクロとの顧客接点のデジタル戦略の違い

**ユニクロとの顧客接点のデジタル戦略の違い　⑦アダムエロペ**

ユニクロと異なる点として、アダムエロペは媒介型 PF として ZOZOTOWN 等を使用している。また 2021 年 6 月に自社 EC サイトを shopify に移行している。まずは利用してみて柔軟に対応していく方針とのことである。また、Shopify PSO によりリアル店舗と EC のデータ融合を目指している。[47]

ユニクロとの注目すべき違いは外注型 PF（shopify）を使用している点である。参考までにユニクロの EC 化率は 15%（2021 年 8 月期）、アダムエロペの EC 化率は 30%である。（2021 年 9 月期）2021 年度の EC 化率の目標は 30%、2023 年度の EC 化率の目標は 40%である。[48]

---

[46] 『ユナイテッドアローズの EC 売上は 11.7%増の 326 億円、EC 化率は 32%【2021 年 3 月期】』, impress business media, https://netshop.impress.co.jp/node/8688, 2021 年 5 月 11 日

[47] 『ジャドール ジュン オンラインが Shopify を導入 新たなお支払い方法が加わりより便利に』, https://www.jun.co.jp/news/company_210524/, 2021 年 5 月 24 日

[48] 『【コロナ禍の成長企業分析】ジュン、EC 化率は 30%突破 「Shopify」で刷新、リアルとの連携強化』, 日本ネット経済新聞, https://netkeizai.com/articles/detail/4364, 2021 年 8 月 11 日

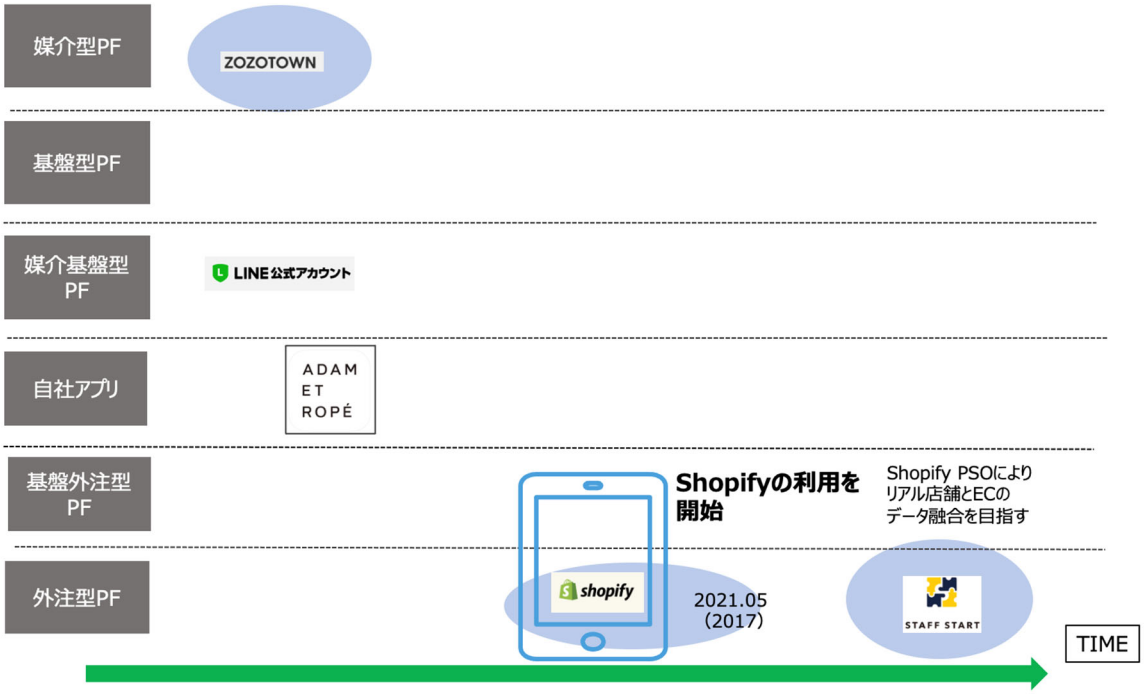



図 28：アダムエロペ
ユニクロとの顧客接点のデジタル戦略の違い

## 4.2. アパレル業界における PF 活用の一般的傾向

### 4-2-1. 自社アプリと PF の役割

本研究にて代表的なアパレル企業の自社アプリと PF の活用について見てきた。明らかにできた自社アプリと PF の顧客接点におけるデジタル戦略について以下の通り述べる。

・OMO は、集客・購買・サービスのために、顧客 ID の獲得・活用を求める。
・しかし、自社アプリだけでは限界がある。
・そこで、企業は媒介型 PF（集客目的）、ハイブリッド PF（補完的 ID）、外注型 PF（先進機能活用、システム費用削減）を利用する。
・なお、自社アプリは、バリューチェーン型の機能であり、それだけを使うのは、バリューチェーン型企業の一種の理想型である。
・なお、アパレルは、 OMO が進んでいる業種のうちの一つであると思われ、そのため、今回の事例分析の対象をアパレル企業とした。

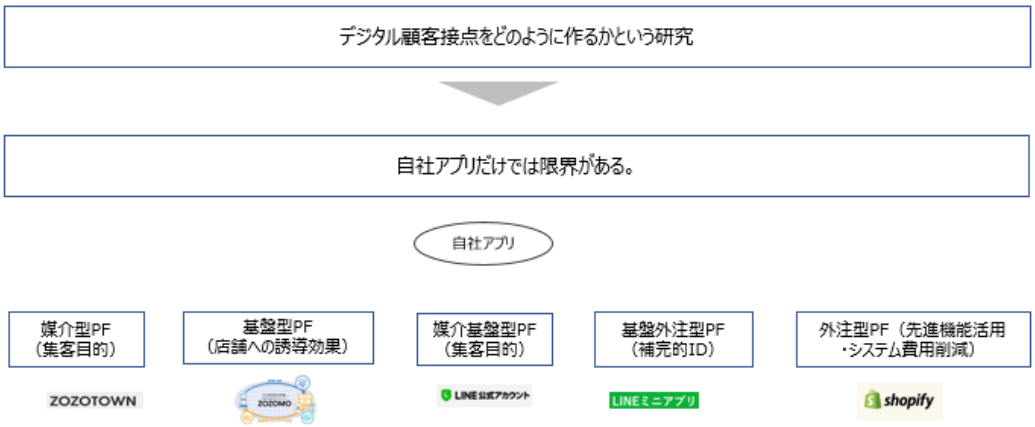



図 29：自社アプリと PF の役割

### 4-2-2. 自社アプリと PF（ID 管理の観点）

自社アプリと PF の役割について述べてきたが、オフラインとオンラインの行き来（OMO）においては ID 管理がポイントであることも判明した。

各 PF の ID 管理の特徴については以下の通りである。

・媒介型 PF
PF 側が顧客情報と ID 管理を行い、個別事業者は ID 情報を持たない。
・基盤型 PF
基盤型 PF が顧客情報と ID 管理を行い、個別事業者は ID 情報を持たない。

・媒介基盤型 PF
　LINE 公式アカウントが ID 管理を行い個別事業者と共有する。
・自社アプリ
　個別事業者が顧客情報と ID 管理を行う。
・基盤外注型 PF
　LINE ミニアプリにおける LINE ID と個別事業者の ID を連携することで、顧客情報を共有する。
・外注型 PF
　外注型 PF が ID 情報を持つが、管理は個別事業者が行う。

図 30：自社アプリと PF（ID 管理の観点）（筆者作成）

ID 管理の実現には自社アプリが重要であるが、集客やインストールの障壁、システムの内製に工数がかかるという欠点がある。欠点を補うため媒介型 PF(ZOZOTOWN 等)、基盤型 PF(ZOZOMO)、媒介基盤型 PF(LINE 公式アカウント)、基盤外注型 PF（LINE ミニアプリ）、外注型 PF（shopify 等）を使う。

# 5. 結論

## 5.1. 本研究の結論

本章では、リサーチクエスチョンに対する本稿の結論について述べていきたい。

1. デジタルな顧客接点として、自社アプリ以外にどのような PF が利用されているか？
2. 自社アプリ以外のプラットフォームは何を目的に利用されているか？

・媒介型 PF

アパレル企業の例は ZOZOTOWN である。目的は集客を補完することであり、使用する理由として、ZOZOTOWN はアパレルアグリゲーションサイトとしてネットワーク効果を持っているためである。

・基盤型 PF

アパレル企業の例は ZOZOMO である。目的は EC から店舗への誘導効果であり、使用する理由として、ZOZOMO がアパレル企業の在庫情報などを受け取ることで、顧客を店舗へ誘導することができるためである。

・媒介基盤型 PF

アパレル企業の例は LINE 公式アカウントである。目的は集客を補完することであり、使用する理由として、LINE 公式アカウントは汎用のコミュニケーションツールとして大きな顧客基盤があるためである。

・基盤外注型 PF

アパレル企業の例は LINE ミニアプリである。目的はアプリのダウンロード障壁を下げる（補完的 ID 活用）ことであり、使用する理由として、LINE ミニアプリは顧客がアプリダウンロードをすることを意識せずに使用できるためである。

・外注型 PF

アパレル企業の例は shopify である。目的は先進機能活用、システム費用削減、開発期間の短縮であり、使用する理由として、Shopify は D2C のバックヤードサービスとして大きな規模があり、先進機能の開発を常に行なっているためである。

| PFの種類 | アパレル企業の例 | 目的 | 使用する理由 |
|---|---|---|---|
| 媒介型PF | ZOZOTOWN | • 集客を補完 | • ZOZOTOWNはアパレルアグリゲーションサイトとしてネットワーク効果を持っている。 |
| 媒介基盤型PF | LINE公式アカウント | • 集客を補完 | • LINE公式アカウントは汎用のコミュニケーションツールとして大きな顧客基盤がある。 |
| 基盤外注型PF | LINEミニアプリ | • アプリのダウンロード障壁を下げる（補完的ID活用） | • LINEミニアプリは顧客がアプリがダウンロードをする意識をせずに使用できる。 |
| 外注型PF | shopify | • 先進機能活用<br>• システム費用削減<br>• 開発期間の短縮 | • ShopifyはD2Cのバックヤードサービスとして大きな規模があり、先進機能の開発を常に行なっている。 |

表 8：PF の活用目的と理由

## 3.　そして会社による違いはなぜか？

### 自社アプリ・PF 戦略のパターン分け（ユニクロ戦略との違い）

代表的な企業 8 社について、ユニクロを比較起点とし、自社アプリ・PF 活用の実態について述べてきた。以下より顧客接点のデジタル戦略における、自社アプリ・PF 活用戦略のパターン分けを行い、ユニクロと他 3 グループとして論じたい。

＜自社アプリ中心＞

| |
|---|
| 自社アプリ |
| 媒介基盤型 PF 活用 |

まず、ユニクロは自社アプリを中心とし、PF としては媒介基盤型 PF の LINE 公式アカウントのみ使用していることが分かった。

・ユニクロが媒介型 PF を利用しないのはなぜか？

→費用対効果の観点から媒介型 PF を利用するメリットが見出せないため。

＜グループ①＞

| |
|---|
| 自社アプリ |
| 媒介基盤型 PF 活用 |
| 媒介型 PF 活用 |
| 外注型 PF 活用 |

ビームス、ベイクルーズ、ナノユニバース、ユナイテッドアローズについては自社アプリ、媒介基盤型 PF（LINE 公式アカウント）、媒介型 PF（ZOZOTOWN 等）、外注型 PF（STAFF SATRT）を使用していることが分かった。

・このグループが LINE ミニアプリを利用しないのはなぜか？
　→自社アプリでの ID 管理を重視しているため。

＜グループ②＞

| |
|---|
| 自社アプリ |
| 媒介基盤型 PF 活用 |
| 媒介型 PF 活用 |
| 外注型 PF 活用 |
| 基盤外注型 PF 活用 |

PAL CLOSET .st

　パルクローゼット、アダストリアについては自社アプリ、媒介基盤型 PF（LINE 公式アカウント）、媒介型 PF（ZOZOTOWN 等）、外注型 PF（STAFF SATRT）に加えて、基盤外注型 PF（LINE ミニアプリ）を使用していることが分かった。
・このグループが Shopify を利用しないのはなぜか？
　→自社アプリ・EC で十分と判断しているため

＜グループ③＞

| |
|---|
| 自社アプリ |
| 媒介基盤型 PF 活用 |
| 媒介型 PF 活用 |
| 外注型 PF（全体機能）活用 |
| 外注型 PF（部分機能）活用 |

ADAM ET ROPÉ

　アダムエロペについては自社アプリ、媒介基盤型 PF（LINE 公式アカウント）、媒介型 PF（ZOZOTOWN 等）、外注型 PF（部分機能・STAFF SATRT）に加えて、外注型 PF（全体機能・shopify）を使用していることが分かった。
・LINE ミニアプリを利用しないのはなぜか？
　→自社アプリでの ID 管理に注力しているため。

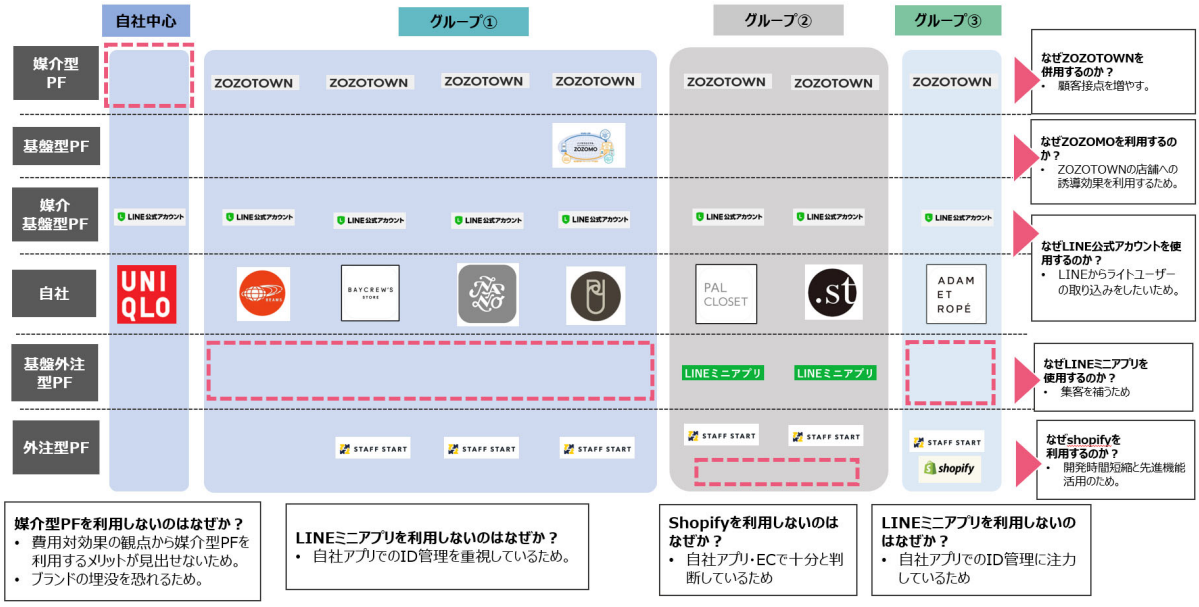



図 31：対象企業のグループ化（筆者作成）

ここで、各 PF を利用する目的についても考察したい。
図 31 では各グループの特徴（その他の PF を利用しない理由）を図の下に記載、各 PF を利用する理由を図の右側に記載している。

・媒介型 PF
　なぜ ZOZOTOWN を併用するのかについて、他社と比較されてでもショッピングモールサイトに出店することで顧客接点を増やすため、と考えられる。

・基盤型 PF
　なぜ ZOZOMO を利用するのかについて、ZOZOTOWN の顧客情報を利用して、店舗への誘導効果を利用するため、と考えられる。

・媒介基盤型 PF
　なぜ LINE 公式アカウントを使用するのかについて、8,400 万人ものユーザーを誇る LINE からライトユーザーの取り込みをしたいため、と考えられる。

・基盤外注型 PF
　なぜ LINE ミニアプリを使用するのかについて、ダウンロード障壁を下げ集客を補うため、と考えられる。

・外注型 PF
　なぜ shopify を利用するのかについて、内製するより開発時間を短縮節約でき、先進機能がすぐに利用できるため、と考えられる。

## 4.　アパレルの各 PF 活用の目的はどう一般化できるか？

本研究で明らかになったアパレル企業の PF の活用目的を一般化したい。
まず、媒介型 PF のアパレル PF 活用について、なぜ ZOZOTOWN を併用するかの理由は、他社と比較されてでもショッピングモールサイトに出店することで顧客接点を増やすためである。PF の一般的性質においては集客機能、アグリゲーション機能があり、大きなサイド間ネットワーク効果を持つと一般化できる。

基盤型 PF のアパレル PF 活用について、なぜ ZOZOMO を利用するのかの理由は、店舗への誘導効果を利用したいためである。PF の一般的性質においては集客機能、個別接点を許容する、があり、大きなサイド間ネットワーク効果を持つと一般化できる。

媒介基盤型 PF のアパレル PF 活用について、なぜ LINE 公式アカウントを使用するのかの理由は、8,400 万人ものユーザーを誇る LINE からライトユーザーの取り込みをしたいためである。PF の一般的性質においては既存顧客基盤、個別接点を許容する、があり、既存顧客基盤を活用した大きなサイド間ネットワーク効果を持つと一般化できる。

基盤外注型 PF のアパレル PF 活用について、なぜ LINE ミニアプリを使用するのかの理由は、ダウンロード障壁を持つ自社アプリを補う（補完的 ID 管理）ためである。PF の一般的性質においては機能実装が容易、個別接点を許容する、があり、規模の効果があると一般化できる。

外注型 PF のアパレル PF 活用について、なぜ shopify を利用するのかの理由は、内製するより開発時間を短縮節約でき、先進機能がすぐに利用できるためである。PF の一般的性質においては開発時間を短縮節約できる、先進機能を使用できる、があり、規模の効果、機能開発の専門性を持つと一般化できる。

| PFの種類 | アパレルのPF活用 | 各PFの一般的性質 | |
|---|---|---|---|
| 媒介型PF | • 集客を補完 | • 大きなサイド間ネットワーク効果を持つ | • 集客機能<br>• アグリゲーション機能 |
| 基盤型PF | • ECから店舗への誘導効果 | • 大きなサイド間ネットワーク効果を持つ | • 集客機能<br>• 個別接点を許容する |
| 媒介基盤型PF | • 集客を補完 | • 既存顧客基盤を活用した大きなサイド間ネットワーク効果を持つ | • 既存顧客基盤<br>• 個別接点を許容する |
| 基盤外注型PF | • アプリのダウンロード障壁を下げる（補完的ID活用） | • 規模の効果 | • 機能実装が容易<br>• 個別接点を許容する |
| 外注型PF | • 先進機能活用<br>• システム費用削減<br>• 開発期間の短縮 | • 規模の効果<br>• 機能開発の専門性を持つ | • 開発時間を短縮節約できる<br>• 先進機能を使用できる |

表 9：　アパレルの各 PF 活用の目的はどう一般化できるか？

## 5.2. 今後の課題

EC 化率と PF の因果関係について論じることが今後の課題である。

・PF の利用による EC 化率の効果については、公開データの限界があり十分検証できていない。

・ユニクロは自社アプリ中心、ユニクロ以外は PF を利用することにより、EC 化率はどのように上昇するか。代理変数を取る等で検証の可能性もあるが本論文では実施していない。

プラットフォームを利用することによりどのように EC 化率が上昇するかについては検証できていないため、今後の課題である。

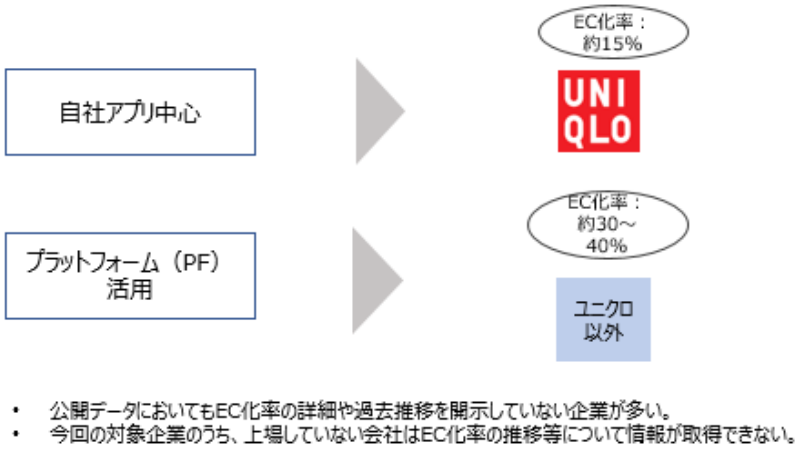



図 32： 自社アプリ・PF と EC 化率関係の課題

## 5.3. 本研究の限界

本研究の限界は次の 4 点である。

① スマホを利用したデジタル顧客接点に限定している

本論文では、デジタル戦略を顧客接点に限定している。OMO を議論するには店舗に関するデジタル戦略についても述べるべきであるが、本論文では含めていない。研究の対象を限定している。

② コスト問題

自社アプリや EC だけでなくプラットフォームを利用するにはコスト問題が関係してくるが、今回は利益やコストについてのデータは扱わなかった点に限界がある。（対象企業の中には上場しておらずデータを取得することが限定的であったため。）

③ インタビュー企業数の限界

今回の対象企業は、インタビューに協力頂いた 5 社、およびセミナーにて入手した 3 社の情報を利用している。サンプル数の限界がある点、研究の限界とする。

④ 目的変数が数量化されていない

本論文では、デジタル戦略を顧客接点において、自社アプリや PF の活用が、成果数値(売上や新規顧客獲得、リピート率上昇など)につながることを示していない。

## 5.4. 本研究の示唆

（1） 学術的示唆

・PF と個別事業者の相互作用に関し、アパレル業界のデジタル顧客戦略をめぐって具体的な実像を明らかにした。

・他業界における相互作用論につながる、仮説的一般化を示した。

（2） 実務的示唆

・今後、本研究で PF の活用を図ろうとしていたアパレル企業に対して、利用すべきかを考える際の素材を提示している。

以上

## 参考文献

近藤公彦,中見真也(2019)『オムニチャネルと顧客戦略の現在』千倉書房.
根来龍之(2015)『ビジネス思考実験』日経 BP.
根来龍之(2017)『プラットフォームの教科書』日経 BP 社.
根来龍之(2019)『集中講義デジタル戦略 テクノロジーバトルのフレームワーク』日経 BP.
根来龍之,足代訓史(2021)「マーケティング機能をめぐるプラットフォームと個別事業者の相互作用的進化」『マーケティングジャーナル』日本マーケティング学会, Vol. 41 No. 2, 19-32.

## 参考 URL

アダストリア　IR 情報　https://www.adastria.co.jp/
アダムエロペ　https://www.adametrope.com/
ジャドール ジュン オンライン　https://www.junonline.jp/
ジュングループ　https://www.jun.co.jp/
ショッピファイ（Shopify）　https://www.shopify.jp/
ゾゾタウン（ZOZOTOWN）　https://zozo.jp/
ゾゾモ（ZOZOMO）https://corp.zozo.com/news/20211028-16352/
TSI ホールディングス　IR 情報　https://www.tsi-holdings.com/ir.html
ドットエスティ（アダストリア）https://www.dot-st.com/
ナノユニバース　https://store.nanouniverse.jp/jp/
パルクローゼット　https://www.palcloset.jp/
パルクローゼット（パルグループホールディングス）IR 情報
ビームス　https://www.beams.co.jp/
ベイクルーズ　https://baycrews.jp/
マガシーク　https://www.magaseek.com/top/index/tp_1
ユナイテッドアローズ　https://store.united-arrows.co.jp/
ユナイテッドアローズ　IR 情報　https://www.united-arrows.co.jp/ir/index.html
ユニクロ　https://www.uniqlo.com/jp/ja/
ユニクロ（ファーストリテイリング）IR 情報
https://www.fastretailing.com/jp/ir/
LINE for Business https://www.linebiz.com/jp/
楽天　https://www.rakuten.co.jp/

＊五十音順
対象企業の iOS アプリ,LINE 公式アカウント,LINE ミニアプリ

LINE『LINE ミニアプリ シナリオ別事例集』https://www.linebiz.com/jp/ebook/miniapp-casestudy1/（2021 年 6 月 19 日）
Impress business media 『O2O の上位概念？「OMO」を LINE で実践！ LINE プラットフォームを利用するメリットを徹底考察』https://webtan.impress.co.jp/e/2020/04/08/35440（2020 年 4 月 8 日）
Impress business media 『LINE 運用の担当者にこそ知ってほしい！ “LINE 活用拡大”戦略の勝ちパターン 5 つ』https://webtan.impress.co.jp/e/2020/01/07/34820 （2020 年 1 月 7 日）
Impress business media 『【新連載】LINE のビジネス活用、どうする？ まずは「LINE 社の進む道＝Life on LINE」を理解しよう』
https://webtan.impress.co.jp/e/2019/09/26/33673 （2019 年 9 月 26 日）
EC のミカタ 『ZOZO×パル×ベイクルーズ ファッションと EC の可能性』
https://ecnomikata.com/original_news/23871/ （2019 年 10 月 30 日）
東洋経済オンライン『アパレル EC の「先頭集団」に学ぶ人材確保の流儀』
https://toyokeizai.net/articles/-/422475 （2021 年 4 月 18 日）
クラスメソッド 『LINE ミニアプリ・CX ORDER サービス資料』
https://classmethod.jp/download/line-mini-app/ （2021 年 6 月 19 日）
Think with Google『ユニクロアプリをインストールしたユーザーの店舗での購入割合が 3 倍以上に ーデジタル活用により実店舗での売上を伸ばしたユニクロ』
https://www.thinkwithgoogle.com/intl/ja-jp/marketing-strategies/app-and-mobile/uniqlouac/ （2019 年 9 月）

# Appendix

## ① ユニクロ　アプリ画面

| 項目 | 自社アプリ | LINE公式アカウント |
|---|---|---|
| プロモーション | ・お知らせ通知あり。<br>・バーコードスキャンでサイズやカラーの在庫を確認。 | |
| クーポン | ・新規会員登録で500円。（5,000円以上の買い物で使用） | ・自社アプリと同様 |
| 商品ディスプレイ | | ・Webへリンクが飛ぶ。 |
| 決済 | ・ユニクロペイで支払うとすぐに使える500円クーポン入手。<br>・会員証あり | ・自社アプリと同様 |
| ポイント | ・なし | ・なし |
| ピックアップ | ・購入時に店舗受け取りが選択できる。 | ・自社アプリと同様 |
| 問い合わせ | ・LINEチャットアカウントへ飛ぶ | |
| カスタマーレビュー | | ・自社アプリと同様 |
| レコメンデーション | ・製品の並び替えでおすすめ選択。 | ・自社アプリと同様 |
| その他 | | ・自社アプリへの誘導あり |

＜自社アプリ＞

特徴として、バーコードスキャンでサイズやカラーの在庫を確認することができる。また、購入時に店舗受け取りが選択できる。

＜LINE 公式アカウント＞

全体的な機能は自社アプリと同様であるが、自社アプリへの誘導があり、顧客を自社アプリへ促す対応が見られる。

## ② パルクローゼット　アプリ画面

| 項目 | 自社アプリ | LINE公式アカウント | LINEミニアプリ |
|---|---|---|---|
| プロモーション | ・ ニュースあり | | |
| クーポン | | | |
| 商品ディスプレイ | ・ 人気順、おすすめ順、お気に入りなどあり | ・ Webへリンクが飛ぶ。 | ・ Webへリンクが飛ぶ。 |
| 決済 | ・ 会員証あり | ・ 会員証あり | ・ 会員証あり |
| ポイント | | | |
| ピックアップ | | | |
| 問い合わせ | ・ Web同様 | | |
| カスタマーレビュー | | ・ 自社アプリと同様 | ・ 自社アプリと同様 |
| レコメンデーション | ・ コーディネートあり | ・ 自社アプリと同様 | ・ 自社アプリと同様 |
| その他 | ・ ブログ機能あり<br>・ ダイレクトメッセージ機能あり | | |

＜自社アプリ＞
　特徴として、ダイレクトメッセージ機能がある。

＜LINE 公式アカウント＞
　全体的な機能は自社アプリと同様であるが、会員証機能もある。

＜LINE ミニアプリ＞
　商品ディスプレイなどは WEB へリンクが飛ぶようになっている。また会員証機能がある。

## ③　ビームス　アプリ画面

| 項目 | 自社アプリ | LINE公式アカウント |
|---|---|---|
| プロモーション | ・ 配信 | |
| クーポン | | |
| 商品ディスプレイ | | ・ 公式アプリに飛ぶ。 |
| 決済 | ・ 会員証あり | ・ デジタル会員証あり（ログインしてLINEIDと連携） |
| ポイント | ・ オンラインストアに飛ぶ。 | ・ 自社アプリと同様 |
| ピックアップ | | |
| 問い合わせ | | |
| カスタマーレビュー | | |
| レコメンデーション | | |
| その他 | ・ スタッフスタイリング<br>・ 特集 | ・ 自社アプリと同様<br>・ アウトレット |

＜自社アプリ＞

特徴として、スタッフスタイリング機能がある。

＜LINE 公式アカウント＞

全体的な機能は自社アプリと同様であるが、デジタル会員証がある。（ログインして LINEID と連携される。）

## ④ ドットエスティ（アダストリア）　アプリ画面

| 項目 | 自社アプリ | LINE公式アカウント | LINEミニアプリ |
|---|---|---|---|
| プロモーション | ・お知らせあり | | ・店舗からQRコードを読み取る |
| クーポン | | | |
| 商品ディスプレイ | ・ランキング機能あり | ・Webへリンクが飛ぶ。 | |
| 決済 | ・会員証あり | ・会員証あり | |
| ポイント | | | |
| ピックアップ | | | |
| 問い合わせ | | | |
| カスタマーレビュー | | ・自社アプリと同様 | |
| レコメンデーション | ・スタッフボード（スタイリング提案） | ・自社アプリと同様 | |
| その他 | ・OMO店舗 | | |

＜自社アプリ＞
　特徴として、スタッフボードを利用したスタイリング提案機能がある。

＜LINE 公式アカウント＞
　全体的な機能は自社アプリと同様であるが、デジタル会員証がある。

＜LINE ミニアプリ＞
　店舗から QR コードを読み取る仕様となっている。

## ⑤ ベイクルーズ　アプリ画面

| 項目 | 自社アプリ | LINE公式アカウント |
|---|---|---|
| プロモーション | ・ 商品タグ読み込み、自宅配送 | |
| クーポン | | |
| 商品ディスプレイ | | ・ 公式アプリに飛ぶ。 |
| 決済 | ・ 会員証あり | ・ デジタル会員証あり（ログインしてLINEIDと連携） |
| ポイント | ・ オンラインストアに飛ぶ。 | ・ 自社アプリと同様 |
| ピックアップ | | |
| 問い合わせ | | |
| カスタマーレビュー | | |
| レコメンデーション | | |
| その他 | ・ スタッフスナップ | |

＜自社アプリ＞

特徴として、商品タグ読み込み、自宅配送機能がある。

＜LINE 公式アカウント＞

全体的な機能は自社アプリと同様であるが、デジタル会員証あり（ログインして LINEID と連携される。）

## ⑥ ナノユニバース　アプリ画面

| 項目 | 自社アプリ | LINE公式アカウント |
|---|---|---|
| プロモーション | | |
| クーポン | | |
| 商品ディスプレイ | | ・公式アプリに飛ぶ。 |
| 決済 | ・会員証あり | ・デジタル会員証あり（ログインしてLINEIDと連携） |
| ポイント | ・オンラインストアに飛ぶ。 | ・自社アプリと同様 |
| ピックアップ | | |
| 問い合わせ | ・在庫情報 | |
| カスタマーレビュー | | |
| レコメンデーション | | |
| その他 | ・スタッフスナップ<br>・動画サービス<br>・試着サービス | |

＜自社アプリ＞

特徴として、スタッフスナップ、動画サービス、試着サービスがある。

＜LINE 公式アカウント＞

全体的な機能は自社アプリと同様であるが、デジタル会員証あり（ログインして LINEID と連携される。）

## ⑦ ユナイテッドアローズ　アプリ画面

| 項目 | 自社アプリ | LINE公式アカウント |
|---|---|---|
| プロモーション | | |
| クーポン | | |
| 商品ディスプレイ | | ・公式アプリに飛ぶ。 |
| 決済 | ・会員証あり | ・デジタル会員証あり（ログインしてLINEIDと連携） |
| ポイント | ・オンラインストアに飛ぶ。 | ・自社アプリと同様 |
| ピックアップ | | |
| 問い合わせ | | |
| カスタマーレビュー | | |
| レコメンデーション | | |
| その他 | ・スタッフスタイリング<br>・動画配信 | ・自社アプリと同様 |

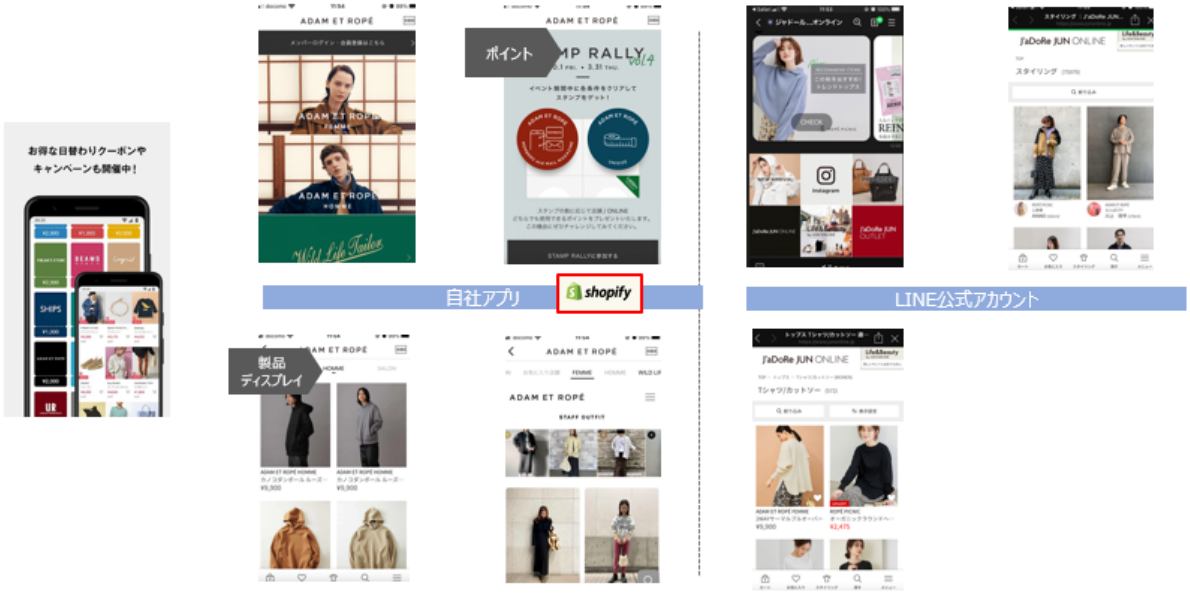
＜自社アプリ＞

特徴として、スタッフスタイリング動画配信がある。

＜LINE 公式アカウント＞

全体的な機能は自社アプリと同様であるが、デジタル会員証あり（ログインして LINEID と連携される。）

## ⑧ アダムエロペ（ジャドールジュンオンライン）アプリ画面




| 項目 | 自社アプリ | LINE公式アカウント |
|---|---|---|
| プロモーション | | |
| クーポン | | |
| 商品ディスプレイ | | ・公式アプリに飛ぶ。 |
| 決済 | ・会員証あり | ・デジタル会員証あり（ログインしてLINEIDと連携） |
| ポイント | ・オンラインストアに飛ぶ。 | ・自社アプリと同様 |
| ピックアップ | | |
| 問い合わせ | | |
| カスタマーレビュー | | |
| レコメンデーション | | |
| その他 | ・スタッフスタイリング<br>・チャット相談 | ・自社アプリと同様 |

＜自社 EC＞
　Shopify を利用している。

＜自社アプリ＞
　特徴として、スタッフスタイリング、チャット相談機能がある。

＜LINE 公式アカウント＞
　全体的な機能は自社アプリと同様であるが、デジタル会員証あり（ログインして LINEID と連携される。）

以上

## 早稲田大学IT戦略研究所　ワーキングペーパー一覧

No.1　インターネット接続ビジネスの競争優位の変遷：産業モジュール化に着目した分析
根来龍之・堤満(2003 年 3 月)

No.2　企業変革における ERP パッケージ導入と BPR との関係分析
武田友美・根来龍之(2003 年 6 月)

No.3　戦略的提携におけるネットワーク視点からの研究課題：Gulati の問題提起
森岡孝文(2003 年 11 月)

No.4　業界プラットフォーム型企業の発展可能性―提供機能の収斂化仮説の検討
足代訓史・根来龍之(2004 年 3 月)

No.5　ユーザー参加型商品評価コミュニティにおける評判管理システムの設計と効果
根来龍之・柏陽平(2004 年 3 月)

No.6　戦略計画と因果モデル―活動システム，戦略マップ，差別化システム
根来龍之(2004 年 8 月)

No.7　競争優位のアウトソーシング：＜資源―活動―差別化＞モデルに基づく考察
根来龍之(2004 年 12 月)

No.8　「コンテクスト」把握型情報提供サービスの分類：ユビキタス時代のビジネスモデルの探索
根来龍之・平林正宜（2005 年 3 月）

No.9　「コンテクスト」を活用した B to C 型情報提供サービスの事例研究
平林正宜(2005 年 3 月)

No.10　Collis & Montgomery の資源ベース戦略論の特徴
根来龍之・森岡孝文(2005 年 3 月)

No.11　競争優位のシステム分析：㈱スタッフサービスの組織型営業の事例
井上達彦(2005 年 4 月)

No.12　病院組織変革と情報技術の導入：洛和会ヘルスケアシステムにおける電子カルテの導入事例
具承桓・久保亮一・山下麻衣(2005 年 4 月)

No.13　半導体ビジネスの製品アーキテクチャと収入性に関する研究
井上達彦・和泉茂一(2005 年 5 月)

No.14　モバイルコマースに特徴的な消費者心理：メディアの補完性と商品知覚リスクに着目した研究
根来龍之・頼定誠（2005 年 6 月）

No.15　＜模倣困難性＞概念の再吟味
根来龍之（2005 年 3 月）

No.16　技術革新をきっかけとしないオーバーテーク戦略：㈱スタッフ・サービスの事例研究
根来龍之・山路嘉一（2005 年 12 月）

No.17　Cyber “Lemons” Problem & Quality-Intermediary Based on Trust in the E-Market: A Case Study from AUCNET (Japan)
Yong Pan（2005 年 12 月）

No.18　クスマノ＆ガワーのプラットフォーム・リーダーシップ「４つのレバー」論の批判的発展
根来龍之・加藤和彦（2006 年 1 月）

No.19　Apples & Oranges: Meta-analysis as a Research Method within the Realm of IT-related Organizational Innovation
Ryoji Ito（2006 年 4 月）

No.20　コンタクトセンター「クレーム発生率」の影響要因分析　-ビジネスシステムと顧客満足の相関-
根来龍之・森一惠（2006 年 9 月）

No.21　模倣困難なIT活用は存在するか？　:ウォルマートの事例分析を通じた検討
根来龍之・吉川徹（2007 年 3 月）

No.22　情報システムの経路依存性に関する研究：セブン-イレブンのビジネスシステムを通じた検討
根来龍之・向正道（2007 年 8 月）

No.23　事業形態と収益率：データによる事業形態の影響力の検証
根来龍之・稲葉由貴子（2008 年 4 月）

No.24　因果連鎖と意図せざる結果：因果連鎖の網の目構造論
根来龍之（2008 年 5 月）

No.25　顧客ステージ別目的変数の総合化に基づく顧客獲得広告選択の提案
根来龍之・浅井尚（2008 年６月）

No.26　顧客コンテンツが存在する製品」の予想余命期間の主観的決定モデルの構築
根来龍之・荒川真紀子（2008 年７月）

No.27　差別化システムの維持･革新の仕組に関する研究　－ダイナミックビジネスシステム論への展開－
根来龍之・角田仁（2009 年 6 月）

No.28　変革期のビジネスシステムの発展プロセス　－松下電気産業の創生 21、躍進 21　中期計画の考察　－
向正道（2009 年 10 月）

No.29　インフォミディアリと消費者の満足　新堂精士（2009 年 12 月）

No.30　成長戦略としてのプラットフォーム間連携－Salesforce.com と Google の事例分析を通じた研究－
根来龍之・伊藤祐樹（2010 年 2 月）

No.31　ロジスティクスの情報化における競争優位の実現とその維持・強化・革新メタシステム　－差別化システム－競争優位理論の実証分析　木村達也・根来龍之・峰滝和典（2010 年 3 月）

No.32　インターネットにおけるメディア型プラットフォームサービスの WTA（Winner Take All）状況
根来龍之・大竹慎太郎（2010 年 4 月）

No.33　IT と企業パフォーマンス－RBV アプローチの限界と今後の研究課題について－
向正道（2010 年 5 月）

No.34　ソフトウェア製品のパラレルプラットフォーム市場固有の競争戦略　根来龍之・釜池聡太（2010 年 7 月）

No.35　製品戦略論における出発点の吟味－理念型としての「機能とニーズの融合」視点（CVP重視型アプローチ）の必要性－　根来龍之・髙田晴彦（2010 年 10 月）

No.36　データベース市場における新規参入の成否を分けた要因-「スタックの破壊」と既存事業者と異なる「プラットフォーム優先度」-　根来龍之・佐々木盛朗（2010 年 11 月）

No.37　規格間ブリッジ-標準化におけるネットワーク外部性のコントロール-
長内厚・伊吹勇亮・中本龍市（2011 年 3 月）

No.38　ゲーム産業における「ゲームモデル」の変化-革新的ゲームの成功要因の分析-
根来龍之・亀田直樹（2011 年 5 月）

No.39　経営学におけるプラットフォーム論の系譜と今後の展望　根来龍之・足代訓史（2011 年 5 月）

No.40　地上波放送局における動画配信ビジネスのチャネル・マネジメントに関する研究
根来龍之・亀田年保（2011 年 6 月）

No.41　ロバストな技術経営とコモディティ化　長内厚・榊原清則(2011 年 8 月)

No.42　袋小路状態の業界の経営戦略：やるも地獄やらぬも地獄の研究
根来龍之・河原塚広樹(2011 年 9 月)

No.43　国内のコンシューマ向け ISP 事業の顧客獲得競争に関する経営者の認識と事業行動 ―記述的ケーススタディー　宮元万菜美(2012 年1月)

No.44　ゲームユーザーの継続期間に関する研究：満足感・機会損失感・プレイ時間から探る
根来龍之・工敬一郎(2012 年 4 月)

No.45　グーグル、マイクロソフト、フェイスブックのサービス追加の相互作用
根来龍之・吉村直記(2012 年 5 月)

No.46　ソーシャルメディアにおける、相互共有性と相互関係性についての研究　－　ツイッターのメディア特性の分析　－　根来龍之・村上建治郎(2012 年 6 月)

No.47　コンピュータ・ソフトウェアの階層戦術の考察　―VMware の仮想化ソフトの事例を通じて―
加藤和彦(2012 年 8 月)

No.48「コミュニティサイトにおける金銭インセンティブ施策等の効果に関する研究　～クックパッドと楽天レシピの比較研究～」　太田遼平・根来龍之(2013 年 4 月)

No.49 Cisco Systems 買収戦略の目的と貢献に関する研究　～内容分析による考察～
大田幸嗣・根来龍之(2013 年 6 月)

No.50 検証　ケータイ業界の神話　～業績向上のための各種施策は本当に効果があったのか～
大熊裕子・根来龍之(2013 年 10 月)

No.51　コンテンツビジネスリーダーの破壊的イノベーションへの対応　～音楽、新聞、書籍、テレビに共通するメカニズムの抽出～　鈴木修太・根来龍之(2014 年 3 月)

No.52　デザイン価値の創造：デザインとエンジニアリングの統合に向けて
延岡健太郎・木村めぐみ・長内厚(2015 年 1 月)

No.53 外科手術の術式開発における意味的価値の創造
～高齢者重度大動脈弁狭窄症に対する Antegrade-PTAV 術式開発の事例～　長内　厚(2015 年 8 月)

No.54 B2B2C ビジネスにおける機能的価値と意味的価値の使い分け戦略　～富士フイルムの経鼻内視鏡のケースの事例～　小沼麻理・長内　厚(2015 年 8 月)

No.55 IT 化による自動車産業のレイヤー構造化　～自動車産業における 3 つの「レイヤー戦略モデル」～
中村幹宏・根来龍之(2016 年 5 月)

No.56　ビジネスモデル転換メカニズムのモデル構築　～IT ベンダーにおけるオンプレミスからクラウドサービスへの転換～　岩本晴彦・根来龍之(2018 年 3 月)

No.57　両利きの経営を行う既存企業のデジタル化対応の困難性～社員の環境認識問題と意識のバラツキ問題～　米山　敬太・根来　龍之(2019 年 3 月)

No.58　二輪ヘッドライトの技術進化とエコシステムがシェアに与える影響～Adner & Kapoor(2010)仮説の追試～
桑原彩乃・根来龍之(2019 年 3 月)

No.59　国内ネット系ベンチャーの「早すぎる」海外進出の理由～90 年代/2000 年代と 2010 年代の米国進出の理由の比較事例分析～　標　千枝・根来　龍之(2019 年 3 月)

No.60 IT 業界におけるバズワードのライフサイクル～日経コンピュータ誌の記事タイトルの出現頻度分析～
土肥淳子・根来龍之(2019 年 4 月)(2019 年 6 月改訂)

＊本ワーキングペーパーは、本文と Appendix が別ファイルとなっています。

No.61 Uber の日本参入戦略はなぜ遅れをとったのか　～ロビイングを含めた競争ダイナミクスの事例研究～
安永 修章・根来 龍之（2020 年 3 月）

No.62 飲食店チェーン店業界の CRM 戦略における PF 活用方針に関する研究～各機能に関する自社保有と PF 活用の選択要因～
相馬 汐美・根来 龍之（2021 年 2 月）

No.63 アントレプレナーが発信する「ストーリーテリング」は、スタートアップ企業の「資金調達」に影響を与えるか？～Martin(2007)論文の追試を通して～
軸屋 泰隆・根来 龍之（2021 年 3 月）

No.64 どのような地方紙が部数減少を踏みとどまっているか？ ～地方紙間の部数減少率の違いを説明する要因の探索～
今井 裕治・根来 龍之（2021 年 4 月）

No.65 アパレル企業の顧客接点のデジタル戦略とプラットフォーム（PF）活用の実態と理由
～EC・OMO 戦略において自社アプリと PF はどのように活用されているか？～
荒木 麻里・根来 龍之（2022 年 3 月）

ワーキングペーパーを入手ご希望の方は下記までご連絡下さい.
連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp　www.waseda.ac.jp/projects/riim/

RIIM IT戦略研究所
Research Institute of Information Technology and Management

事務局：早稲田大学大学院経営管理研究科　気付
169-8050 東京都新宿区西早稲田１－６－１
連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp
http://www.waseda.jp/prj-riim/

WASEDA UNIVERSITY