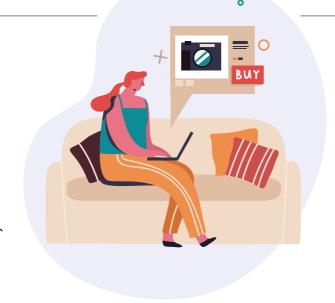
# Dialogue 02

## デジタルの力で人を活かし、 変化の激しい時代の消費者に寄り添う

「3D smart & try」や、「Ava.COUNSELING(アバカウンセリング) パルレ」など、 デジタル技術を活用して顧客に新しいサービスを提供してきたイノベーション戦略室。 どのような視点からサービスを生み出してきたのか、これまでの取り組みとこれからについて、 篠塚厚子室長とメンバーが語りました。







3Dボディスキャナーによる計測と接客AIの組み合わせによって、お客さまに合った商品を 提案するサービス。現在22店舗(2022年10月時点)で展開しており、サービス開始の2019年 から10万人を招えるお客さまがサービスを体験。そのうち約3割が購買に至っています。



アバターを活用した接客システム 「Ava.COUNSELING(アバカウンセリング) パルレ」

リモートで対応を行うBA(ビューティーアドバイザー)の表情や動き を読み取ったアバターがリアルタイムでお客さまの下着躍びに関す るカウンセリングを実施。現在はBAがオフィスにいながらリモート で接客を行っていますが、将来的には自宅でのリモートワークも視 野に入れています。

#### お客さまに提供できる価値を 現代版にアップデートする

一ワコールのデジタル変革には、どのよう な課題があると認識していましたか。

篠塚 ● デジタルデバイスが普及し、お客さ まの価値観が大きく変化する中で、これまで の成功体験をベースに培ってきたビジネス モデルが、現在のお客さまの行動に適合し なくなってきていることが課題としてありま した。代表的な課題としては、チャネルと



篠塚厚子 ATSUKO SHINODUKA

2005年入社

(株)ワコールホールディングス 執行役員 グループ DX マーケティング 担当 (株)ワコール 執行役員 イノベーション戦略室 室長 展開ブランドの縛りを前提とした事業構造 が挙げられます。これは百貨店、これは量 販店、この商材はこの事業部、といった縦割 りの発想が、すべての根底にありました。お 客さまが情報を自由に入手できるようにな り、価格が高いものは百貨店、安いものは 量販店という時代ではなくなってきているに もかかわらず、社内の固定観念としてどうし てもチャネルを基軸とした発想が染み付い ていました。

#### 一そういった状況を受けて取り組んだ デジタル変革とは?

篠塚 ● ワコールが CX 戦略(旧オムニチャ ネル戦略)をスタートしたのは2016年、翌 2017年に部門化し、チャネルの垣根を越え てお客さまと直接的につながることで、お客 さまの望む方法で商品やサービスを提供し ていこうと取り組みを始めました。ワコール が強みとしてきた対面ベースのお客さまと のつながりを現代版にアップデートしていく 試みです。顧客カルテの電子化、チャネル 別で分断されていた顧客データの一元化な どを行ってきましたが、特に注目されたのが 「3D smart & try」でした。これまでビュー ティーアドバイザー(以下、BA)が手で行っ ていたお客さまの採寸をデジタル化したも ので、ストレスフリーな計測体験を実現しま した。さらに「3D smart & try | を用いたカ ウンセリングの進化版として生まれたのが 「Ava.COUNSELINGパルレ」です。非接触 で計測ができるのならば、BAと直接対面し なくてもからだの相談ができるんじゃないか というアイデアから誕生しました。これらの 取り組みの際にはお客さまの選択肢を増や すことを意識しました。接客を受けたい方 もいらっしゃれば、気軽に買いたい方もい る。多様性を持ったお客さまや、さまざまな シチュエーションに対して、選択肢を用意す ることが大事だと思ったのです。

### 一消費者の求めるモノやサービスを、どの ように捉えていたのでしょうか。

篠塚 ● 2つのキーワードを想定しました。 1つは「パーソナライズ」。現場の視点で消 費者の変化を考えてみると、お客さまはパー ソナライズなモノとサービスを求めていらっ しゃると感じます。みんなにとって良いもの ではなくて、自分自身にとって良いもの、自 分に合うことを重視しています。そしてもう 1つがさまざまな意味での「透明性」という観 点です。お客さまへの説明という点で考え ると、情報が簡単に手に入る時代だからこ そ、「なぜそうなのか」を、根拠を持って説明 できることが大事だと考えました。「自分に 合う」ということを説明する時に、「なぜなら ば | をどこまでクリアに示せるかが大切で、 私たちは「3D smart & try」で得たボディ データを使ってコミュニケーションができる ようになります。もちろん通常の接客におい てもBAにご相談いただければ、お客さま に適した商品を提案しますが、消費者がた くさんの情報を入手できればできるほど、 データに基づくコミュニケーションの方がよ り納得度が高まると思います。

#### 多様な背景を持つ人材だからこそ 答えのない問題に深く向き合える

## 一このイノベーション戦略室は、BA経験者 を含む多様なメンバーが集まっていますね。

南 ● 私は、2017年に次世代ショッププロ ジェクトに参加し、「3D smart & try」の開 発に携わりました。その後、イノベーション 戦略室には2020年9月に着任しました。そ の前は店頭でBAとして3年、BA教育担当 として7年、計10年近く販売業務に携わって きましたが、販売職として今後のキャリア形 成に悩んでいた際にプロジェクトのことを耳 にしたので、やりたいと自ら手を挙げました。

制度を使って異動しました。入社以来10年 ほど、社内SEとしてIT統括部で、工場、企 画設計、生産材料、販売物流、また社内の サーバーネットワークなどインフラに関わる 仕事を経験してきました。自分のスキルセッ トや今後のキャリアを見つめ直した時に、ス テップアップするなら今だなと思いました。

宮下 ○ 私も店頭で17年ほど販売を経験し た後、公募制度を活用して異動しました。こ れまで培ってきた自分の販売スキルを役立 てたいとチャレンジしたのですが、異動当初 は「場違いなところにきてしまった」と正直 思いました(笑)。そんな時に篠塚さんに、販 売経験の強みを活かせばいいと言われ、お 客さまと近くで接してきた視点が私の強み だと改めて認識しました。

篠塚 ● お客さまにとって良いサービスを作 ろうと考えたら、多様な人が集まった、それ が今のチームです。私たちは正解がないも のを作らないといけません。そんな状況で、 さまざまなバックボーンを持つ人がいること は、課題に対して多様なアプローチが可能 になります。例えば、このUIデザインはどう あるべきか、このサービス設計はどうあるべ きかを議論する時、お客さまの快適性、操作 性など見方によっていろいろなポイントがあ る中で、何が重要かをより深く考えられます。

高山・メンバーの経歴に違いがあるからこ そ、それぞれが重視しているポイントが異な ります。私はシステムがどう動いて、使用す る時にはどう見えるのかなど、エンジニア視 点が多くなりますが、南さんと宮下さんは BAの経験を活かし、お客さまがどう感じる か、サービスを使ってBAがどのように接客 するかということを考えています。そういう 視点の違いを議論して、より良いものが作 られている感覚はとてもあります。

宮下 ○ 私にはBAとして現場に携わってき た強みがあります。でもこの部門にきて、シ



高山達 TATSUSHI TAKAYAMA

2010年入社

(株)ワコール イノベーション戦略室 事業推進担当課長

ステムやコンテンツについて勉強してみる と、システムがこうだからサービスをリリー スする時にはBAにはこう伝えよう、お客さ まに伝えるにはどうしたらいいだろうと考え るようになりました。以前とは思考回路が変 わったような気がしています。

南 ● 私は篠塚さんがBAの意見を尊重して くれることに驚きましたし、「3D smart & try | の開発を通じて、どのようなサービスもお客 さま視点が重要なんだと実感しました。当た り前の感覚ではありますが、社内にばかりい るとつい抜け落ちてしまうこともあります。

16 | INTEGRATED REPORT 2022

## Dialogue 02



#### イノベーションにおける "ワコールらしさ"とは

一このイノベーション戦略室で気がついた ワコールの強みや弱みはありますか。

宮下・店頭でBAとして業務をしていた頃は、デジタルと聞くと、近い将来BAは必要なくなってしまうのかな、と思うこともありました。でも、今の業務に携わるようになってわかったのは、ワコールの強みである"人"の力を高めるためにデジタルを活用しようとしていることでした。デジタルを導入するにあたって、ワコールが持つ人の力をどう活かすか、この視点をチームは重要視していたのです。

篠塚●下着売場のゴールは、自分にぴったり合った下着を探すこと。でも機械でいくら正確に測っても、良い下着に巡り合えるとは限りません。機械で得た客観的な数値とお客さまの好みをすり合わせるのはBAです。機械で計測し、数値に基づいて提案されたサイズの商品を着けた時、きついと感じる人もいればゆるいと感じる人もいらっしゃる。目指しているのは「正しいもの」を突きつけることではなく、「その人の快適な暮らし」を支えることなので、客観的な数値だけでレコメンドするのではなく、BAがデータに基づいて、一人ひとりの好みに合わせて提

案する。まさにパーソナライズの作業は人の手があって完成すると思っています。

南 ● それともう一つ、創業からの歴史も強みですよね。70年以上の歴史がある。そんなワコールがデジタルを導入するからこそ、安心感があります。

篠塚 ● そうですね。デジタルという、最先端 で難しく感じがちなものを、日常に融合させ



南智沙 CHISA MINAMI

2010年入社

(株) ワコール イノベーション戦略室 事業推進担当 て使っていただくには、サービスに対する安 心感が不可欠です。これまで築き上げてき た企業への信頼感がお客さまの安心感へ も貢献していると思います。

高山・僕は強みであり、弱みでもあると思うのが、ワコールのまじめさです。例えば、新しいアイデアを実行する時に石橋を叩いて渡るようなところがある。良い意味では堅実ですが、まずやってみて、顧客の反応を見てみようということはあまりやらない。しかし、机上でこうだろうと予想するだけではなく、実際に市場に出してお客さまがどういう反応を示すのか、その実際を見ることがとても大事だと思っています。堅実ゆえにその判断が遅れていくことは良くないので、失敗も成功の糧と思えるような企業風土の醸成も進めていかなくてはならないと感じています。

篠塚 ● 私がワコールの課題だと感じるところは、アイデアを経済的な価値に落とし込んでいく力、つまりビジネスとしての成長ストーリーの構築力です。良いサービスを生み出しても、お客さまに対価をいただき、利益を出さないと継続することはできません。私たちは、お客さまに「価値がある、対価に値する」と感じていただける持続可能なビジネスモデルを作る必要があります。

## からだとこころの関連性を 紐づければより競争力のある データになる

ー顧客データの一元化も進んでいます。 ワコールが将来にわたって消費者に選ばれ 続けるために、どのような価値が提供できる と思いますか。

篠塚 ● 顧客データの一元化は進めましたが、お客さまへ提供する価値につながっているかと聞かれるとまだまだです。データの活用に関しては、お客さまの豊かな生活に還元されない限り、どんなに良いデータを

持っていても意味がないと考えています。 ワコールが持っているのは、ボディデータです。お客さまが自分のボディデータを預けても良いと思える場所はそう多くありません。 そういう貴重なデータを得られることは、現段階では非常にアドバンテージが大きく、ワコールならではの優位性です。これらの優位性を活用し、どのような顧客価値へ転換していくのか、そこが大きなチャレンジだと思っています。

高山 • ボディデータに関するビジネスは、 今のところ市場的にはまだ成熟しておらず、 おそらくどこも大きく成功していない、ブルー オーシャンのような状況です。その先にある ビジネスの広がりはパーソナライズの文脈 を含めて広範な分野にわたります。あらゆ るソリューションとの組み合わせについて イノベーション戦略室でも多くの可能性を感 じています。

宮下 ○ 私もボディデータを活用し生活を豊かにできたら理想的だと思います。お客さまの立場に立って、何を欲しているのか、どうしてこの商品を使うのかをもっと掘り下げて、お客さまに有益で最適な提案をすることが、ワコールの価値となればいいなと考えています。

南 ● ボディデータを活用するビジネスモデルをしっかり構築できれば、きっとBAの販売力も強みになると思いますし、BAの働き方も、もっと広げていけるのではないかと感じています。

篠塚 ● お客さまにとって何が価値となるのかが一番重要です。変化の激しい世の中なので、今価値があることが、10年後も同じ価値があるとは思えません。イノベーション戦略室のミッションは「未来の当たり前をつくること」だと定義しています。その時、その時のお客さまの暮らしや生活があって、そこに絶えず価値を提供し続けるためには、私たちの商品やサービス自体も常に進化が必要



宮下聖子 SEIKO MIYASHITA

2003年入社

(株)ワコール イノベーション戦略室 事業推進担当

です。ですから常に進化する体制をどう作るかが重要になってきます。そして競争優位性のある提供価値をさらに生み出すためには、からだのデータに加えて、こころのデータ取得が重要だと考えています。お客さまがどうなりたいと思われているのか。何に困り、何に悩み、何を目指すのか。ここに近づいていくことで、ワコールにしかできない提供価値につなげられると思います。

## 夢を一緒に見続けて 期待することで人を伸ばす

一DX推進担当の立場として、ワコール グループの人材確保や育成についてはどう 考えていますか。

篠塚●まず、今いる人材の適性と求める能力をしっかりと整理することが必要です。人材不足とよく言われますが、どういうスキルがあれば、何が実現できるのかという詰めができていないことが多い。ワコールには、熱意を持っている従業員がいるけれど、その良さが最大限に活かせる環境が整ってい

るかというと、そうとは言えないと思います。 目標を与えられたり、期待されたりすること で、大きくパフォーマンスが変わります。た くさんの人に期待とチャンスがあって、能力 を発揮できる環境が必要だと思っています。

一顧客体験価値を高めていける人材を増 やすために、篠塚さん自身が果たす役割に ついてはどう思いますか。

篠塚 ● 自分が果たす役割として3つ考えて います。1つ目は「ワコールが実現できる未 来にもっと夢を見ること」。もっと良い商品・ サービスをワコールだったら作ることがで きる、もっとこんなことが実現できるんじゃ ないか、そういう夢を壮大に描けば、力を発 揮して実現できる人は必ず、たくさんいると 思います。そして、その人たちに「もっとでき る | と期待することが2つ目です。 先ほども 申し上げましたが、人は誰かに期待される と、もっと伸びたいと思う。私自身がそうで したし、お互いのポテンシャルに期待をか けあうことが大切だと感じています。そして 3つ目は、「学び続けること」です。 ポジ ションが上がる時に、次は何を学んでいくの か、どう成長するつもりなのか、その姿を周 囲に見せないといけない。人に成長を期待 するならまず自分が成長しないといけない と思っています。これは私自身に対する発 破でもありますが、私はチームの上に立つ のではなく、ど真ん中で一緒に悩んで考え て、メンバーと一緒に走りたい。ワコールに は多様な人材がいますので、個々の能力を 引き出し、成果につなげるためにも、そう やって、人材力の強化と挑戦するカル チャーの醸成に貢献していきます。

18 | INTEGRATED REPORT 2022 | 19