

EKISUMER[®]

生活に寄り添う駅・沿線を考える

2022 AUTUMN VOL.53

特集 「デジタルと人」を考える

生活の中の多様なシーンで

駅を訪れる人々。

駅消費研究センターでは、

そんな人々を“エキシューマー”と呼び、

さまざまな視点から研究しています。

【発行】

jekí

駅消費研究センター

【発行責任者】五明 泉
(株式会社ジェイアール東日本企画 取締役企画制作本部長)

【編集長】町野公彦
(株式会社ジェイアール東日本企画 駅消費研究センター長)

【編集委員】近藤英彦 村井吉昭 松本阿礼

【アドバイザー】加藤 肇

【お問い合わせ】03・5447・0991

【URL】<http://www.jeki.co.jp/ekishoken/>

【制作】

プロジェクトディレクター
坂野泰士(有限会社シンプル研究所)

編集

小林英明 佐藤勇人 橘 真美 山田 愛(株式会社レマン)

デザイン

永島和彦 山田紗弥香(株式会社レマン)

印刷

新日本印刷株式会社

小誌に掲載しているJR東日本社外からの寄稿文や、対談・インタビューなどでの発言の内容は、必ずしもJR東日本の見解を反映しているものではありません。
なお、小誌に掲載の情報は2022年9月現在のものです。

Copyright (C) jeki All Rights Reserved.



そして、「人」の真の役割を問うならば ～デジタル VS リアルを超えて～

「DXを加速化せよ」、「すべてのビジネスはサービスになる」、「売って終わりではなく、売ってからはじまる」などのフレーズをここ数年いくたびも耳にし、時には自らも使用してきた。DXの実例として、トラックやバス事業者を取引先とする、あるタイヤメーカーでは、昔はタイヤという物理的プロダクトそのものを売るだけであったが、現在はタイヤとその管理サービスをパッケージ化して提供するビジネスに変化(トランスフォーメーション)しているという。具体的には、タイヤの内圧情報を定期的に計測し、もし異常があればタイヤの利用者である運行管理者に連絡し、未然にトラブルを回避し、メンテナンスの効率化や車両稼働率の最大化に貢献している。

鉄道や小売業に目を向けても、無人駅、チャットボット導入、鉄道の需給バランスに応じたポイントの付与やプライシングの検討、レジの無人化……など、リアルな人間は直接的に介在せず、稼働率最適化を図るさまざまな取り組みが増加している。こうしたデジタルテクノロジーの進化を踏まえると、人とデジタルというそれぞれのアクターはどう共演すべきか、言い換えれば、「デジタルビジネス社会の中で、あらためて人の価値や真の役割とは何か」を今こそ問うべきではないか、というのが本特集に至った我々の問題意識である。

従って、本特集はデジタルとアナログの二項対立から、声高にアナログの優位性のみを語るものではないし、ましてや、目的なきデジタル化を礼賛するものでもない。デジタルによる顧客接点が増加すればする程、人による接点も今までのやり方をそのまま踏襲すればよいということにはならないし、感情を有するヒト接点ならではの重要性もますます高まるはずである。

小売の接客現場の一例を想定してみる。例えば、買い手側に買うべき商品像が明確であるならば、それはネット購入に代替される可能性が高い。しかしながら、そもそも買い手側に欲しい商品がまだ具体化できていない場合、売り手は買い手のさまざまな「状況変数」を対話という手段を通じて確認しながら、買い手側の暗黙のニーズを顕在化させていくことになる。「話しながら(売り手と買い手がお互いに)分かっていく」という人による相互作用は、人の痛みや困り事に共感できうる感情を持った人ならではの得意技である。さらに、デジタルによって効率化できた人的資源や時間資源を、こうした買い手との関係構築に配分できれば、さらなる顧客体験の向上につながる。

『EKISUMER』編集長 町野 公彦

FEATURE

「デジタルと人」を考える

- | | | |
|-------------|--|----|
| [REPORT] | 肌に向き合い、気持ちに寄り添うのは、人にしかできない
@cosme | 03 |
| | 人とのつながりを、より深めるアバター接客
AVACOM | 05 |
| | 自らの足で街の魅力を発掘、個人の思いを乗せて旅をサポートする
ご近所ガイド OMOレンジャー | 07 |
| [INTERVIEW] | 日本オムニチャネル協会理事に聞く
「デジタル時代における顧客体験」
株式会社CaTラボ 代表取締役
逸見光次郎さん | 09 |
| [RESEARCH] | 消費者インタビュー
「デジタル時代の接客における人の役割とは」 | 13 |
| [THINKING] | デジタルが活用できる今こそ、
体験設計の指針が重要 | 14 |

SERIES

- | | | |
|------------|---|----|
| [REPORT] | STOREWATCH
Hanako Stand Todoroki | 17 |
| | いつも立ち寄る駅のスキマ時間で見え、触ってSDGsを身近なコトにするホーム上の駅ナカ売店 | |
| [RESEARCH] | REAL EKISUMER FILE #09 Z世代篇
駅ビルチャージで時間と体力のムダを省くアクティブ専門学生 | 18 |

時代の変化に伴い、DX(デジタルトランスフォーメーション)推進の一環として
無人コンビニやチャットボットなど、人を介さないサービスが増えています。
こうしたデジタル時代だからこそ、価値ある人的対応を行っている、3つの事例取材しました。

肌に向き合い、気持ちに寄り添うのは、人にしかできない

@cosme <https://www.cosme.net>

株式会社アイスタイルリテール取締役 坂井亮介さん

ECと実店舗で顧客データを共有し 常に最適な提案をする

口コミを意味する「レビュー」という言葉もまだ一般的でなかった1999年から、化粧品の口コミサイト「@cosme(アットコスメ)」をスタートさせ、その後はECサイトの「@cosme SHOPPING」、実店舗である「@cosme STORE」を全国に展開してきた株式会社アイスタイル。メディア、EC、実店舗という3つのビジネスを統合したユニークなビジネスモデルで化粧品業界を牽引し、2020年1月には、同社最大規模となる旗艦店「@cosme TOKYO」を原宿駅前にオープンしました。

「3つのビジネスはそれぞれで成功を収めてきましたが、ネットとリアルとの融合という点ではまだ課題がありました。それらをシームレスにつないで、生活者のみなさんにとってベストな体験を提供する場が、@cosme TOKYOです」と、株式会社アイスタイルリテール取締役の坂井亮介さん。

店舗に入ると、「@cosmeベストコスメアワード」の受賞商品が並ぶ「ベストコスメアワードタワー」がそびえ立ち、ライブ配信を行うスタジオが設置され、インフルエンサーや人気ユーチューバーとの出会いもあるなど、ネットでの体験が実店舗にも再現されています。そして、ネットとリアル

の顧客体験をさらにシームレスにつなぐのが、「共通カウンセリング台帳」の存在です。ECと実店舗でデータが共有され、どこで接客を受けても購入履歴やカウンセリング履歴、サンプル提供履歴が分かる仕組みになっています。例えば、店頭では紹介した10商品のうち3品を購入したけれど、残りの7商品のうちの3品をその後ECで購入したようなケース、サンプルを渡した商品を後日ECで購入したケースなど、1人1人の顧客の動きをもとにデータを見ることができます。これによって、顧客がネットとリアルを行き来しても、常に最適な提案を受けられるようになります。坂井さんは「今までの化粧品業界では、お客様

を一番よく知ることのできる接客の場で得た情報をデジタル化する、ということができていなかった」と話します。

専門性を身につけた プロとしての接客が重要

ラグジュアリーブランドからプチプライスの化粧品まで、600以上のブランドを扱う@cosme TOKYO。ブランドごとの接客が主流の化粧品販売の中であって、取り扱うブランドを横断して顧客のニーズに応える提案を行っています。スタッフは、美容の技術や知識などの基礎をしっかりと身につけた上で、取り扱うブランドについての知識も学びます。それによって、肌質や好みのテクスチャー、香りなど、それぞれの顧客に合ったものをあらゆるブランドからチョイスすることができるのです。

「ドラッグストアやバラエティショップにも、ある程度知識がある人はいますし、百貨店には各ブランドのプロがいます。しかし、ブランドを横断した提案においては、最高レベルだと自負しています。確かな美容技術と知識をベースにした提案力が、この人から買ってみたいと思えるかどうかの本質的な部分ではないかと思っています」

@cosme TOKYOのような化粧品専門店では、「販売」が店頭スタッフの主要任務ではありません。いかに顧客と共に肌と向き合い再来店してもらうかを考えています。アイスタイルのスタッフは、綿密に組まれた研修の受講が必須となっており、カウンセリングの価値を追求しています。接客によって、顧客に肌のことを知ってもらい、実感してもらえるような経験を提供する設計を常に考えているといいます。

「お肌の状態は変化していくものです。だからこそ、人を介して向き合う必要があります。お客様の肌と一緒に育てるとい



4

う気持ちで、お客様も私たちと一緒に学んでいく。そうやって接客していくと、あるところで関係性ができあがり、エンゲージメントが生まれるのです」

あくまでも人ありきで デジタルを活用する

人による接客を欠かすことはできない、という化粧品業界。「人ありき」という観点から、スタッフが一番パフォーマンスを上げられる形を常に意識しているといいます。デジタルの活用もその一環です。

「スタッフのパフォーマンスを上げるために、共通カウンセリング台帳のような仕組みを作ったり、データを分析したりする。あくまでも、スタッフの接客をしやすくするために、デジタルイゼーションが必要なのです。さらに言えば、共通カウンセリング台帳は、スタッフを正しく評価することも考えて取り入れています。店頭での販売率が高いスタッフだけでなく、その場での販売率は低くても、長い目で見るとお客様との強いつながりを作れるスタッフが見えてくるのです」

デジタルを活用したデータの可視化を行う一方で、リアルな接客を数値化するのはやはり難しい面があります。「確かに、人は店舗に足を運び、興味を抱き商品を買っていますが、そこに何が影響を与えているのかは見えにくい。特に化粧

品は、半分科学、半分情緒という特殊な商材です。高価な化粧品は買っただけでも気分が上がるし、安価なスキンケアでもとても効果を感じることがある。化粧品はある意味、魔法のアイテムのようなところがあります。化粧品を科学的な論点と情緒的な観点で、どう楽しんで買っていただくかを考えた場合、データの可視化は必要ですが、人の気持ちが分かるのはやっぱり人です。購買の最終決定に影響を与えるのは、結局人なのです。口コミやインフルエンサーも人ですよね」

単に商品を並べるだけではなく、選ぶ楽しさや体験の提供に重きを置いている@cosme TOKYO。

「私たちが販売している商品は、他でも既に売られているものです。それをここで買っていただくためには、人の力が必要です。人を介して、情緒を大切にしながら売るしかないのだと思います」



1



2



3

1. 共通カウンセリング台帳画面のサンプル。ネットとリアルをつなぐだけでなく、これまで不可能だったブランド間の横断もできる
2. 共通カウンセリング台帳を使っている接客
3. ライブショッピングの告知と配信画面。配信中は、視聴者からの相談やコメントがリアルタイムで次々と寄せられる
4. 1階奥から正面を見た店内の様子。中央奥は入口の目の前にある「ベストコスメアワードタワー」

AVACOM <https://avita-avacom.com>

AVITA 株式会社取締役 COO 西口昇吾さん

コンセプトは 人間を生かすこと

2022年4月、アバターによるリモート接客サービス「AVACOM(アバコム)」の提供が開始されました。CG(コンピューターグラフィックス)で作られた人間そっくりのバーチャルヒューマンやアニメのようなキャラクターなどを、スタッフが遠隔操作することにより、店舗や施設での販売や受付、案内といった業務を行います。

「リアルな世界では、年齢や性別をはじめとするさまざまな制約の中で生きていかなければなりません。アバターという概念を、バーチャルだけでなくリアルな世界にも実装していくことで、高齢者や障がい者、ひきこもりなどの方も含めて、誰もが自由に社会参加し、働けるようになります。そういう環境を作りたいという思いから、このサービスを開発しました」

そう話すのは、このサービスの開発・提供を行っているAVITA(アビータ)株式会社の取締役COO西口昇吾さん。コンセプトは、人間を生かすアバターサービスだと言います。ルーティーンで繰り返す単純

作業を自動化したり、1人で複数の拠点のアバターを操作できるなど、当然効率化にも貢献しますが、裏側にいるのは人間。対話などのコミュニケーションには、AIのような受け身の接客ではなく、人が積極的に関わります。人とのつながりを重視したDXである点が強みです。

アバターは 人類の可能性を広げてくれる

AI技術が日々進化を遂げている今、裏側で人が操作するアバターの意義は、どんな点にあるのでしょうか。

「AIだけでできることは、まだまだ想像以上に少ないです。人が対応した方が早かったりと、結局使われていないこともある。ある程度の効率化にはつながりますが、『面倒くさい』とか『どうせ解決できない』などと感じ、お客様はモヤモヤして帰ることになってしまって、顧客体験としてどうなのか疑問です。それに、たとえ全てがAIでできたとしても、人はそれを望むのかどうかということも考えなければなりません」

例えば、飲食店のタッチパネルで注文

をすると、調理ロボットが調理をして配膳ロボットが料理を運んでくる。そして、会計はセルフレジ。それが実現したとして、本当に行きたくないのかどうかは一考の余地があるでしょう。

「リアルな場所で大事なものは、人とのつながりやコミュニケーションです。AIでどこまでできるかではなく、AIやアバターのテクノロジーを利用して、生身の人間がいかに生産的に働けるかが重要です。そして、それによって生まれた時間をもっと誰かのために使ったり、アバターで働くこと自体が楽しいと思える。そういった社会を実現していきたいと考えています。要素としてAIを使うけれども、基本的には人の可能性を広げていく選択肢のひとつとしてアバターを使いたいと思っています」

2022年3月に、JR西日本グループによって試験的に開設されたアバターによる無人野菜販売所では、野菜や果物に詳しいアバターがおいしい野菜の食べ方やどのようにして甘みかんを見分けるかなど、お客様とやりとりをしながら商品を販売しました。「人間よりアバターの接客の方がいい」というアンケート結果も出るなど

評判も良く、想像以上に売れたそうです。

「アバターとして接客している人は、野菜に詳しい専門家というわけではなく、実は台本を見て話しています。相手にはそれが分からないので、台本を読むのは問題ないですし、自動対応で済む部分は自動対応で済ませていいのです。足りない情報や能力はテクノロジーで補いつつ働けるので、人の可能性を広げていくことができます」

本音を引き出し 関係構築をスムーズに

2021年11～12月、大阪・道頓堀のポップアップストアでは、アバターによるクラフトコーラの販売が行われました。人が販売に立つスペースがほとんどない小さな路面店にモニターを置き、道行く人々にアバターが自動で声掛け。目の前で人が足を止めると画面が認識し、通知を受けたスタッフが接客を行う仕組みです。これにより、スペースの問題とともに、寒さの中スタッフが一日中店頭に立つという体力的な難題も解消しました。そして、詳細な説明を必要とする商品を、アバターによって丁寧に紹介できたことも功を奏し、売上は約1.5倍になったと言います。

さらに、非常に面白い現象も起こりました。アバターに話しかけてきたあるお客様はモニター越しに雑談を始め、会話を楽しむようになり、結果的に3日連続で店に足を運んでくれました。そして、商品を買うだけでなく、アバターの横に立って呼び込みをするといった手伝いまでしてくれたのです。その人は、雑談というカジュアルなコミュニケーションを心から楽しんでいた様子で、アバターのスタッフと敬話も使わず、友達同士のように話すシーンも生まれたそうです。

「本来はそういう関係構築ができてか



3

ら、物を売るべきですよね。けれど、目の前にお客様がいると、少しでもたくさん売ろうと商売っ気が出過ぎるのかもしれない。お客様にとっても、アバターならば気軽に話せる上に、物理的にそれ以上前に出てこないという安心感がある。だからこそ、お互いに言いたいことが言えるちゃんとしたコミュニケーションが取れて、結果的に物が売れるのではないのでしょうか」

保険相談の現場でも、アバターによる接客は大きな実績を上げています。生涯にわたる長い付き合いになる上、数多くの似通ったプランがある保険は、お客様の本音を引き出さないと最適な提案ができません。アバターならば身構えずに会話ができるため、初対面でも気軽に本音を引き出すことができると言います。

「本音を引き出すというのは、接客ではとても重要です。それによって本当に望んでいるものを提案できますし、関係構築もしやすくなります。長期的な目線で選ばれる理由になるのです。アバターは、人と話したいけれど面と向かっては話しづらいという領域のコミュニケーションに向いています。実際にそういった領域での関係構築で、結果が出ている事例がたくさんあります」

リアルな人ではできない 踏み込んだコミュニケーション

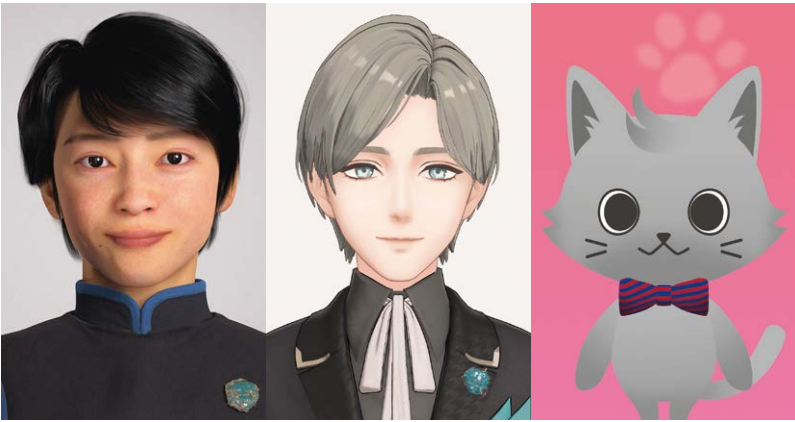
AVITAでは、歩いている人にアバターでどう声を掛けるか、誰にでも親しみを持ってもらう話し方とはどんなものかな

ど、アバターだからこそできる接客やコミュニケーションについて研究してきました。それらに基づいて、AVACOMのサービスとして、操作も含めたプロのアバターの人材育成を行い、パフォーマンスの上がる接客ノウハウを提供しています。

「例えば、『アバターを通して遠くの人とコミュニケーションするのって、楽しいですね』というような言い方はとても効果的です。そう言われると、よほどひねくれない限り『楽しいですね』と返してくれます。お客様が自発的に『楽しい』と言うことは、とても重要です。自分で言ったのだからこの状況を楽しまないと、と思って行動が伴うようになりますから。これを面と向かってリアルで言われたら、変な感情があるんじゃないかと怖くなるし、少し気持ち悪いですよね。アバターは、そういう踏み込んだコミュニケーションができるのです」

アバター接客は、リアルな接客の単なる代替えや効率化ではなく、リアルな人では実現できない、新たなコミュニケーションを生み出すと言えるのかもしれません。

1. 選べるアバター。企業のユニフォームを着せるなど、カスタマイズしてオリジナルのアバターも作れる。左は人間そっくりで中性的なバーチャルヒューマン
2. 障がい者雇用を促進するJR西日本グループ他との協働で実現した、野菜の無人販売。モニターに向かって質問すると、アバターが答えてくれる
3. モーションキャプチャーシステムにより、オペレーターの表情や動きを読み取ってアバターがシンクロする。特別な機器は必要ない



1



2

自らの足で街の魅力を発掘、個人の思いを乗せて旅をサポートする

ご近所ガイド OMO レンジャー <https://omo-hotels.com>

OMO5 東京大塚（おも） by 星野リゾート総支配人 渡邊萌美さん

友人に案内してもらような ディープな街体験を提供

山手線と都電が交差するレトロな街、東京・大塚。駅前の商店街の入り組んだ路地を入ると、甘い香りが漂ってきます。「ここはどら焼きがとておいしくて、朝は焼き立てが味わえるんです」。すると、店の女将さんが優しい笑顔で、試食をすすめてくれる。それをハフハフ言いながら食べていると、「あっ、今、レアな車両の都電が走ってきました!」と興奮気味に線路の方へ向かって駆け寄る案内人。思わずみんながそれを追いかけます。

これは、「OMO5東京大塚（おも） by 星野リゾート」が実施している「ご近所アクティビティ“下町の雰囲気が残る大塚で、都電を見つけるお散歩”」のひとコマ。ホテル館内にある「ご近所マップ」と「ご近所アクティビティ」の2つのコンテンツで構成される「Go-KINJO（ゴーキンジョ）」は、ホテルから徒歩圏内の街を深く知り、ディープな街体験を提供するサービスです。毎日、朝夕2回開催されるレンジャーツアーは、ホテルのスタッフが「ご近所ガイド

OMOレンジャー」として、約1時間ほど大塚駅周辺の歴史やおすすめスポットを案内してくれるもので、宿泊者は誰でも無料で参加できます。ホテルの社員は、基本的に全員OMOレンジャーをこなすことで、総支配人の渡邊萌美さんもガイドを務めます。

「OMOレンジャーは、街に遊びに来た友人をもてなすようにスタッフ自らがガイドする、という概念で行っています。初めて訪れたお客様でも、友人に案内してもらうように、気軽に地元の人と距離を縮めて街を楽しんでいただけるのがポイントです」

OMOは星野リゾートが展開する4つ目のブランド。街を楽しむという視点から、全く新しい宿泊体験を提供する都市ホテルです。OMO5東京大塚はその第2号店として2018年5月にオープンしました。ホテルを街ごと楽しんでもらうことを目指すOMOにおいて、Go-KINJOはその中心的なサービス。現在稼働している全国11のOMOの全てで、提供しています。

「今は、ネットなどを使って、お客様もご自身で情報収集ができる時代です。そんな中で、友人が案内してくれるのは、地元

の名物ばかりでなく自分の普段の行きつけのお店だったりします。例えば、すごく面白い店主がいるとか、餃子が有名だけど本当は天津飯もおいしいとか。そういうリアルなローカル体験を楽しんでいただきたいと思っています」

OMOレンジャーを務めるスタッフには、基本的な街の情報や案内ルートなどベースとなる知識がトレーニングを通して共有されますが、スタッフはさらに自ら街に出向き、自分の足と胃袋を使ってリサーチしておすすめスポットを「開拓」と言います。そうして、それぞれの体験に基づいたツアーを実現しているのです。

人間だから作り上げられる 街の人々との関係性

OMOレンジャーと一緒に歩いていると、街の人が気さくに声をかけてきます。聞けば、その人は当日が定休日で立ち寄れなかったお茶屋さんのご主人だと言います。「今日はどこを回ってきたの？ 明日、待ってるよ。よろしくね」とご主人。OMOレンジャーが、すっかり街に溶け込んでいる

のが分かります。

「顔見知りになって人の温度を感じられるというのは、人間が介さないとできないことです。街の商店街の皆さんはすごく温かい方が多くて、顔見知りになるとその方のおすすめのお店を教えてください、知り合いのお店の方を紹介して下さったりします。横のつながりで、輪がじわじわと広がっていきます」

そのようにして街の人々と密にコミュニケーションをとることで、街の人しか知り得ない情報を共有できるようになったり、一見では入りにくいようなお店にもお客様を案内できるようになります。レンジャーツアーでは、散歩コース以外にも居酒屋を案内するコースやグルメを楽しむコースなどを企画してきました。

「例えば、さっき別の店でこんなものを食べてきたので、今度はちょっと違うものを食べたいとお店の方に要望をお伝えすると、じゃあおすすめはこの辺りですねと答えが返ってくる。私たちがお客様の要望をかなえるというより、店主さんとのコミュニケーションの中できなっていく。そういう関係を日頃からつくっていききたいと思っています」

OMOレンジャーが作り上げてきた関係性のおかげで、参加者は、初めてなのにまるで常連客のようにお店を楽しむことができるのです。

また、春の桜や夏のビールなど季節ごとのコースを企画する中で、既にあるものを紹介するだけでなく、例えば近くのクラフトビールの店に「オリジナルビールをつくってほしい」など相談を持ちかけ協力を仰ぐこともあるそうです。そのような積み重ねで、街の人々との関係は年々深まっている実感があると言います。宿泊者へのサービスであるレンジャーツアーは、街との関係を構築するひとつのツールにもなっているのかもしれません。



4

旅行者と街をつなぎ 皆で旅を盛り上げる

レンジャーツアーは参加者からの評価も高く、リピーターも多いと言います。

「一度お友達と参加された方がお母様ともう一度来てくださったり、季節を変えて来てくださったりします。OMOレンジャーに案内してもらうことで初めて街の魅力を知ったとか、大塚に住みたくなったというお客様もいらっしゃいます」

一方、街の人々からも「街が変わってきた」とか「若いお客様が増えた」という声が聞かれるようになり、街の活性化に貢献している面もありそうです。

「私たちの方が、街の皆さんのご協力に心から感謝しています。貢献のような大それたことはしていないと思いますが、旅行者と街をつなぐというところにOMOレンジャーの意味があると思っています」

自らの足で街の魅力を発掘し、参加者からも街からも高い評価を得ているOMOレンジャー。ホテルスタッフでもある彼女らは、果たしてどのように選ばれているのでしょうか。

「特別にOMOレンジャーとしての適性を見て、選んでいるということはありません。星野リゾートでは、おのおののキャリアプランを伝える機会が定期的に設けられており、自分のやりたいことを明確にす

れば、それを実現できるという企業文化があります。配属になる時点でOMOレンジャーをやることは確定していますから、それを楽しめる人がOMOを希望し、ここに来ているということになります」

これまで都市ホテルと言えば、ビジネスホテルがほとんどでした。観光目的で都市を訪れても、ビジネスホテルに泊まらざるを得ないのが現状だったのです。しかし、宿泊機能だけに特化したビジネスホテルで、観光客の気分は盛り上がるだろうか。そんな思いから、「旅のテンションを上げる都市ホテル」を目指したOMO。OMOレンジャーという「人」を介することで、それぞれの個人としての思いが、街の人々もお客様も巻き込んで、楽しませたい、楽しもう、という気運を高めました。それがまさに、旅のテンションを上げることにつながっていると言えます。

1. レンジャーツアーで立ち寄る和菓子屋さん。お茶が一番人気のメニュー、できたての「和風パンケーキ」を振る舞ってくれる
2. パブリックスペースに設けられたご近所マップ。QRコードで店舗情報が読み込める。ポップには、行った人しか分からないローカルな情報が
3. モツで有名な大塚の名店を回る「モツバクツアー」
4. 都電荒川線が走る風景を巡るレンジャーツアー。OMOレンジャーが車両の特徴や沿線にバラが植えられた歴史などを教えてくれる

1

2

3

日本オムニチャネル協会理事に聞く 「デジタル時代における顧客体験」

デジタル時代にはどのような人的対応が求められるのでしょうか。

日本オムニチャネル協会理事を務め、小売のDXに詳しい、

株式会社CaTラボ 代表取締役の逸見光次郎さんにお話を聞きました。

また、地域に根差し、さまざまな人々に利用される駅商業施設での顧客体験の在り方も探ります。

デジタルとリアルの二元論を超えた 人的対応の意義とは

株式会社 CaTラボ 代表取締役 **逸見光次郎**さん

デジタル×リアルで 多様な選択肢を提供

一書店員としてキャリアをスタートされましたが、その後は一貫してECやオムニチャネル*に携わっていらっしゃいますね。

逸見：デジタル化を志向するようになったのは、書店での経験が大きかったです。当時は一般に公開されている書籍のデータベースがありませんでしたから、毎日出版取次から送られてくる新刊情報や店の新刊台帳を全て覚えたりしていました。そうすると、自分の店で新刊が売り切れていることも分かりますから、そんな時に新刊を探しにきたお客様がいると、「隣の書店の2階の平台にはまだ残っています」なんて案内していました。絶版の歴史書を求めにきた方には、「あそこの古本屋さんならありますよ」と教えたり。もともと本が好きだったからこそ、できたことです。本を探しにきたお客様を、手ぶらで帰したくなかったの

です。マーケティングの基本ってそういうことですよ。ですから、本もネットやデータベースで調べられたらいいだろうな、というのが私の原体験でした。

また、書店では電話の注文も受けていて、在庫があれば数百円の手数料と別途送料をいただいております。発行部数が少ない本は、地方の書店には行き渡りません。地方のお客様は、「わざわざ買いに出掛けるよりも電話注文の方が手数料を払っても安い」と言ってよくオーダーされていました。そんなこともあって、ネットで書店を展開することはできないだろうかと思うようになりました。ちょうどその頃ソフトバンクが日本初のインターネット書店を立ち上げるということを知り、すぐソフトバンクに移ったのです。

その後、ずっとECに携わってきた経験から言えることは、ネットショップとはいえ結局は「人の力」だということです。例えば、ネットスーパーでは、店頭で棚から注文品をピックアップして、温度管理をし

ながら箱に詰めるのは人です。そして軽トラックに積んで配送するの人も。聞こえはデジタルですが、実は人間のオペレーションに支えられています。

一ECにおけるリアル店舗の重要性を指摘されていますが、それはなぜですか。

逸見：ECは、店頭受け取りや店舗のサポートなど、リアルと組み合わせて初めて成立するものだという概念が、私にはあります。例えば、私が携わったコンビニエンスストアのネット注文では、店頭受け取りが約7割にものぼりました。24時間受け取れるという利便性は大きいですし、家や学校、職場の近くの店を指定して受け取れますから、キャンセル率も低いのです。クレジットカードを持っていない高校生にとっては、店舗受け取りで現金決済ができる点も支持されていました。お客様は、店舗と併せることで利便性を見いだしてくれていた。サービス提供者側も気付かなかった現金決済や24時間営業の利点をうまく使って、自分の生活の中に取り入れていたのです。そういう体験がありますから、ネットだけで成立するECやサービスはないと思っています。必ず、店舗や人のサポートが必要なのです。

人間が必ずどこかでサポートしている 安心感の付与が必要

一デジタルとリアルをうまく組み合わせることによって、お客様に多様な選択肢を提供できるということですね。

逸見：かつて在籍したカメラのキタムラでは、店舗とECの協力関係を作り上げました。キタムラは専門店で、ほぼ全て直営です。店舗にはカメラや写真の専門知識を持ったスタッフがいて、いつでも接客してくれます。おかげで、レンズ交換式カメラシェアが一番です。ただ、専門性の高さはあまり知られておらず、店に行く时必须買わなくてはいけないのではといった、さまざまな不安があります。価格などを事前にネットで知った上で、店頭スタッフに相談できると安心して来店してもらえますよね。気になる商品は近くの店舗に取り置きして、実物を見ながら専門知識のあるスタッフと相談できます。そうやってECと連携することで、接客がスムーズになるのです。

連携するのは、必ずしも店舗でなくてもいい。ポップアップストアでも、コールセンターやチャットでもいいかもしれませんが、人間が必ずどこかでサポートしているという状態が必要です。それがお客様に伝わって、すぐに利用できる環境にあるということが大事だと思います。

一ネットがどれだけ便利になっても人のサポートが必要になるのは、なぜでしょうか。

逸見：やはり、怖いとか分からないという領域が圧倒的に多いからではないでしょうか。どんなにシステムを安全に作り上げても、それによって逆に操作が複雑になってしまったりもします。重要なのは、デジタルしか選べないのではなく、デジタルもリアルもどちらも選べるようにすることです。

デジタルで完結してくれるお客様が増え、店舗での作業量は減ります。一方で、人のサポートを必要とするお客様は必ずいます。デジタルのお客様が増えれば増えるほど、店舗ではサポートを必要とするお客様にかけられる時間が増えます。しかも、デジタルで完結しているお客様も、店でその様子を見かければ、困ったときにはとても丁寧にサポートしてもらえるんだという安心感を持て、でしょう。どうしてもデジタルとリアルの二元論になりがちで

カメラのキタムラでは、タブレットを使ってそれぞれの商品のスペックを比較しながら接客を行う。何が撮りたいのか店員に相談し、実際にカメラを触ってみるなかで売っていくという

(写真提供：株式会社キタムラ)



すが、どちらもあってお客様が必要な時に必要な方を選択できることが大事です。

デジタル活用による来店前と 後の支援が接客精度を向上

一店舗での接客の精度を上げるためには、どのようなことが必要だと思いますか。

逸見：デジタルを活用することが、有効だと思います。使い方は、来店前の支援と来店後の支援という2通り。

例えば、メガネ販売店はメガネだけでなく補聴器なども扱っています。メガネを作りたいのか補聴器を作りたいのか、デジタルによって事前に何をしたいのかが分かっていたら、店舗では一番詳しいスタッフを用意しておくことができます。

来店後の接客時には、スタッフをサポートするためにタブレットがあるといい。カメラのスペックなどは、口頭で説明を受けるより画面で見の方が比較しやすいです。スペック比較はネットでもできますが、撮りたいものに本当に向いているのかどうか、店頭ならば相談しながら比較できます。「お子さんを撮るのにそこまでのスペックはいりませんよ」というのは店頭でよくある会話です。可能ならば、お客様にその場でネットにログインしてもらって、過去の購買履歴などから所有している三脚やレンズが分かれば、さらに具体的な接客ができます。

アパレルのベテラン販売員さんは、過去にお客様が買ったものを覚えていて、その日、何を薦めるかを判断します。それができるようにするには、ある程度の経験が必要ですが、デジタルで武装してあげれば、タブレットで過去の購買情報が見られる

ので、ベテランになるのを待つ必要はありません。オーダーメイドスーツのD2Cを行うFABRIC TOKYO(ファブリックトウキョウ)は、それを実践している良い例で、私自身も利用しています。採寸をしている時に「どんな時にスーツを着るのですか」「週に1回は、講演やセミナーで着ますし、週2回はコンサル先に常駐しているのでその時も着ます」「スーツを着る時にはいつもこのバッグを持って動いているんですよ？」という会話が交わされ、「コンバットウール入りの生地のスーツにすると、バッグで擦れても傷みづらく長持ちします」と薦められました。そのスーツは、本当に長持ちしてとても良かった。そういうことが過去の記録として残っていて、他の店舗に行っても購買履歴に沿いながら、その時々のお客様の要望に応える接客をしてくれます。非常に気持ちのいい接遇で、単に売だけの話ではないということです。

その時の気持ちに合ったやりとりが 買い物の楽しさを満たす

一接客は単に売るためだけにすべきではないということですが、接客での人の役割はどのような点にあるとお考えですか。

逸見：買い物というのは、バイヤーの仕入れと違って安ければいいというものではありません。苦勞して稼いだお金を使うのですから、楽しく買い物をしたいのです。キタムラでは、本体とレンズを合わせて85万円くらいするカメラが当たり前売れていました。でも、ネットでポチッと買ってもあまりうれしくない。機械だけが相手ではつまらないわけです。もしネットで買ったと

へんみ・こうじろう

1970年東京都生まれ。株式会社CaTラボ代表取締役、一般社団法人日本オムニチャネル協会理事。1994年株式会社三省堂書店に入社し、神田本店勤務を経て新店舗立ち上げを経験。1999年ソフトバンク・イーコマース株式会社に入社し、イー・ショッピング・ブックス株式会社立ち上げに携わる。アマゾンジャパン株式会社を経て、2007年イオン株式会社に入社。ネットスーパー事業の立ち上げや、デジタル事業戦略の立案やM&Aを行う。2011年株式会社キタムラに入社し、執行役員、EC事業部長としてオムニチャネル化を推進したのち、2017年にコンサルタントとして独立。近著に『小売DX大全 オムニチャネルの実践と理論』(日経BP)。



*実店舗、EC、ソーシャル・メディアなど全ての販売・コミュニケーション／チャネルを統合的に管理し、消費者にシームレスな買い物体験を提供する全社的な顧客戦略。『小売DX大全 オムニチャネルの実践と理論』逸見光次郎、中見真也編著(日経BP)より

しても、そのカメラを持ってお店に来られたりします。お客様は、カメラの話をゆっくりしたい。それをじっくり聞くのが、店員の役割です。カメラの購買頻度は、6年に1回くらいなのに、毎日来店される方も多い。売り買いじゃなくて、話をしたいんですよね。

人とつながっていたい、ということだと思います。必ずしも買い物をしなくてもお店に来ていいんだという雰囲気、専門店の良いところ。そういう環境をちゃんと作って、伝えなくてはいけないと思います。特に車やカメラや家など、高い買い物をする時には、プロの目から見てこの選択で大丈夫です、とお店の人に背中を押してほしい。店舗での人の役割は、話を聞くこと、最後のひと押しをしてあげることなのかもしれません。それは、お店に限らず、コールセンターでも言えることだと思います。とにかく、人が介在していることが大事です。

―物理的に離れていても、人を介してコミュニケーションをとることが重要なですね。

逸見：販売員とお客様という「2つの人」を結び付けるために、道具としてデジタルを活用するケースもあります。それによって、どうコミュニケーションをつくるかが大事です。あるセレクトショップでは、販売員がSNSにスタイリングの写真や、ブログをどんどん上げています。そして、どこの店の誰が上げているか、分かるようになって。SNSでいつも見ているお客様だと久しぶりにお店に行ったときでも、「あのスタイリングは良かった」という会話ができます。

SNSで会話をしていると、たまにしか会わなくても久しぶり感がないですね。そういうつながりを、デジタルを介して作っているのです。また、異動の多い販売員にとっては、SNSでお客様との関係が継続できるのもメリットです。遠くに異動しても、SNSを通じてお気に入りの販売員から購入するお客様がいるそうです。さらに、それらの投稿が購買につながれば、販売員はしっかり評価されます。うまい活用方法です。

―現状、デジタルやAIによるレコメンドではそのような関係はつくれませんね。

逸見：過去のデータも大事なのですが、人はAIとは違って、今日の前にいるお客様がどんな気分、どんな気持ちなんだろうということを考えることができます。人が介在することのメリットは、その時その時の気持ちに対して接遇してくれる点です。それを、購買履歴も含めてデジタルでサポートしていくと、たとえその時には買わなくてもまたそのお店に行きたくなりますし、もしくは同店のネットから買おうという心理が働くと思います。

―まさに、コミュニケーションの力ということですね。

逸見：AIのレコメンドは、購買や行動履歴から精度を上げることはできても、一方通行でコミュニケーションにはなりません。毎回それを求めているわけではないけれど、ちょっと聞いたときに返事が返ってくるのがお客様はうれしいわけです。書店にい

た頃、常連さんから「次は何を読んだらい？」と聞かれてお薦めすることがありましたが、必ずしもそれを買うわけでもないし、それがお客様にとって面白いとは限らない。でも、迷ったときに会話をして本を選んだ、というそのこと自体を楽しんでもらっている。面白くなかったというフィードバックも含めて、コミュニケーションなわけです。コミュニケーションが、買い物や来店の楽しさを満たしているのです。そこはまだ、デジタルに置き換えられません。

また、コミュニケーションには売り手としてのメリットもあります。店頭で会話をしていると、お客様のニーズが見えてきます。お客様自身も何が欲しいのか分かっていない時、会話を重ねていくうちに見えてくるものがある。そのために会話をするということもあります。改まった調査でインタビューされても出てこない話が、店頭での会話ならスムーズに出てきます。だからこそ、デジタルで販売員の無駄な作業を極力減らして、接客に時間をかけられるようにするべきなのです。そして、その接客を評価してあげることが、大事だと思います。

接客の評価軸は 経営側が作る必要がある

―接客の評価は難しいと思いますが、どのようにしていけば良いのでしょうか。

逸見：コールセンターが、分かりやすいと思います。通話時間をいかに短く効率的にするかが評価軸になってしまいがちですが、お客様が不満を持ったまま商品を買わ



キタムラのネットショップでは購入履歴や買取、下取の履歴が分かる。買取時の満足度は、価格そのものよりも店頭での会話を重ねれば重ねるほど上がるという（写真提供：株式会社キタムラ）



なかったり、SNSであそこの通販のコールセンターは感じが悪いとつぶやかれたら通話時間を短くしても意味がない。お客様が満足して、次の購買につながったことを評価する必要があります。店頭も同様で、接客をどのように評価軸に組み込むかというKPI的なものは考えなければなりません。ライブショッピングは遠くのお客様に接遇できるだけでなく、その販売員の接客で買ってくれるお客様がこれだけいるというアピールになり、評価につながるでしょう。販売員の接客数をどう評価するかを考えるときに、間違えてはいけないのは、無理に声を掛けて無理に売るという話ではないということです。お客様にとっては、声を掛けてほしいときもあれば掛けてほしくないときもある。様子を見て、タイミングをはからないといけない。それがAIや入店カウンターのだけでは分からない接客の難しいところです。

―接客の評価について、具体的な例があれば教えてください。

逸見：キタムラでは、EC関与売上という指標を作り評価軸としました。ECと店舗で売上が競合するというのは、よくある話です。ネットで注文して店舗で受け取った場合、決済は店舗のPOSレジで行います。では、売上はどこにつくか。財務諸表上は店舗につきますから、店舗に対する評価になります。ほとんどの小売は、売上＝評価になるところが多いからです。キタムラでは、財務諸表上の売上は店舗につけたとしても、店舗に送客したという評価として

ECにダブルカウントしました。あくまでも評価上のものです。そうすると、売上の取り合いがなくなりますから、各部署が協力するようになります。

この関与売上を、コールセンターにも作りました。コールセンターで一連の対応を終えた時、商品の話をしていたお客様は買う気になっている。注文センターではないのでそのままオーダーは取れないのですが、近くの店舗に商品を用意するか、ネットで代理注文することができるという選択肢を用意しました。この場合、売上は店舗かECについてしまいますが、関与売上としてカウントするとコールセンターだけで5億円くらい売っているわけです。そういう形で、コールセンターの接客を評価しました。

コールセンターは、活用の仕方次第でまだまだ伸びしろがある。今後は在宅のコールセンターも出てきますから、働き方と共に接客も変わってくるのではないのでしょうか。キタムラではありませんが、オペレーターをランク付けしている会社もある。売りつけるのではなく、お客様の不安を解消することによってその後の注文につなげられるようなオペレーターは評価されます。

―会社として、接客を評価するという姿勢が必要ですね。

逸見：接客の評価は、経営にしか決められません。経営がしっかりとKPIに織り込んで、関与売上のように財務諸表から外した評価軸を作るか、財務諸表と密接する客単価や経費、販促費のところで作るか、いくつかわパターンはあると思います。いずれ

にしても、分業化が進む中で、全てをお客様に紐付けて、あとはどうやって評価軸を作っていくかということです。分業の中では、みんながアシストし合ってひとつの売上ができているわけですから、それぞれの評価がスムーズに行われることが重要です。そうすれば、デジタルリアルかとか、店舗同士で争うなどということはありません。評価制度の整備は必須だと思います。

駅こそ多様なニーズに応える 多様な選択肢が必要

―駅商業施設における接客は、どうあるべきだとお考えですか。

逸見：駅こそ、多くの選択肢を用意する必要があります。例えば、駅ビル内のスーパーで買い物をして帰りたいと思った時、夕方のレジは並ぶので、事前にアプリでオーダーしてロッカーで受け取り、さっと帰りたい人もいます。一方で、ゆっくりワインを選んで帰りたい人もいますでしょう。使い方はお客様次第ですから、施設側はどう選択肢を用意するかが大事です。駅という立地だからこそ、お客様の選択肢に多様性があり、そこにどう応えられるかが求められます。テナント単位で対応するのは負担が大きいですから、例えば商品をすぐに受け取れるロッカーなど、施設側が選択肢を用意してあげることが必要だと思います。

―最後に、改めて人が対応することの意義についてご意見を聞かせてください。

逸見：人の悩みは、人が聞かないといけないということだと思います。人が聞くという中にデジタルが介在する部分はありますが、デジタルだけでは一方通行になってしまう。人と人とのコミュニケーションがあることによって、お客様の納得度が高まりリピートしてくれるのです。ですから、人が機械かではなく、人も機械もという状況の中で、最後はいつも人が見守っているということが大事なのではないのでしょうか。それが、お客様の楽しさや安心感につながると思います。

ファブリックトウキョウでの採寸は30分ほどで終わってデータベースで保存されるため、いつでもサイズを確認することができる。2度目以降は好きな生地を選ぶだけですみ、長時間拘束されることはない（写真提供：株式会社FABRIC TOKYO）



消費者インタビュー「デジタル時代の接客における人の役割とは」

ECが生活の一部となり、アバター接客が導入可能になった今日、接客というものを、消費者はどう捉えているのでしょうか。生の声を探るべく、インタビューを行いました。

あの人がいるお店に

店員さんに会う目的でお店に行ったことは、何度もあります！買う前提で行くなら、せっかくだしその人がいるお店に、という気持ちになります。こちらの話を親身に聞いてくれると、思いやりを感じてうれしいです。また笑顔で会話ができると元気がもらえて、ネットよりも気分良く買い物ができます。
(女性・20代後半・未婚)



何を買うかは店員に相談しながら

手芸品店やプラモデルの塗料コーナーなど、ものづくりの材料を扱うお店は人の接客であってほしいです。目当てのものが、「こんな色」程度にざっくりとしか決まっておらず、お店の人と相談しながら決めることが多いからです。
(女性・30代後半・既婚 子あり)



店員はよきアドバイザー

ベーカリーや生花店等では豆知識が聞けるので、店員さんと話しながら購入したいです。季節や年齢別にどんなお花を贈ればいいか相談したいし、どのケーキにするか迷う時、風味を例えて説明してくれるのも人による対応の良いところ。話の流れで試食を勧められたりするのうれしいです。私のよく行く店はとてもフレンドリーで、店員さんから話しかけてくれます。店員さんと会話をすると話が広がるのが、デジタルにはない面白さです。
(女性・30代前半・既婚 子あり)



対面より率直に話せる有人アバター

アバター接客は自分の好きなように姿を変えられるのが一番の魅力。対面より率直に思いを伝えられるように思います。対面では怒っている表情だと思われることがありますが、アバターだとそういった誤解は少ないのでは。ただアバターの中身に関して言えば、完全なAIよりも有人がいいですね。AIの決まり切った会話よりも、あたたかみのある接客ができるアバターを介した人の接客の方がうれしいです。飲食店であれば、席に案内してもらうシーンはロボットでいいのですが、注文のシーンではその時の気分を伝えた上でオススメを聞きたいので、人による接客がいいです。
(男性・30代前半・既婚 子あり)



無人化しても不自由はないけれど

特に人による対応を受けたいと思う場面はありません。なぜなら人と関わるのが得意ではなく、姿に緊張してしまうことが多いからです。警備面さえしっかりしていれば、ファミレスやコンビニなどが無人化しても特に不自由とは思いません。しかしいわず「おもてなし」は受けたいと思います。
(女性・10代後半・未婚)



目が行き届く店員の対応

小さい子どもを連れて買い物する時は、人に接客してもらうとかなり助かります。セルフレジだと子どもがうろうろして余計なことをするのですが、店員さんだとカゴをサッカー台まで持っていかれたり、子どもに声をかけてくれたり、お菓子のシールを貼ってくれたりして、有り難いです。
(女性・30代前半・既婚 子あり)



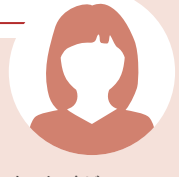
楽しいと緩む財布のひも

お店にもよりますが、完全なAIよりも有人アバターがいいです。人の接客に近く、やりとりが楽しそう。楽しくなると、出費も増えてしまいそうです。
(男性・30代後半・既婚)



説得力のある対面接客

人による接客を受けたいです。分からないことをロボットに聞いても納得できないけど、店舗で人に聞いて教えてもらった方が説得力があると思います。
(女性・20代前半・未婚)



調査方法：インターネットを使用したチャット・インタビュー
調査実施時期：2022年8月

THINKING

座談会 》

デジタルが活用できる今こそ、体験設計の指針が重要

価値ある人的対応を行っている3つの事例と有識者へのインタビューは、駅商業施設や鉄道会社にとってどのようなヒントとなるのでしょうか。EKISUMER編集部で座談会を行いました。

改めてデジタル時代にも人ならではの価値が重要

A：取材を通して、改めて人的対応の価値を再認識しました。当然のことではありますが、デジタル時代になっても全てをデジタルに頼り切るのではなく、人ならではの価値をうまく融合させるべきだと思いますが、皆さんはどう考えますか。

B：今回の事例紹介で取り上げたアイスタイルが、Amazonと業務資本提携を行いましたね。Amazonはコスメ・美容に関する情報サイトや実店舗の運営においてイノベーションをもたらし、利便性やお客様の満足度を高めていきたいと考えているようです。@cosmeの実店舗である@cosme TOKYOなどで専門性を身につけた店員による接客や、化粧品という特殊な商材のEC設計の知見に、Amazonは大きな魅力を感じたのではないかと思います。
C：スタッフの専門性が重要であると、アイスタイルリテールの坂井亮介さんはおっしゃっていました。それがその人から「買ってみようと思えるかどうかの本質的な部分」

なのだと。

A：坂井さんは「お客様の肌と一緒に育てるという気持ち」で接客する重要さにも触れていました。一緒に育てるということは、まさに人にしかできないのだと思います。

D：インタビューでCaTラボの逸見光次郎さんがおっしゃったように、お客様のニーズが顕在化していない場合でも、店頭での会話によって要望を浮き彫りにすることができます。それも、人的対応の大きなメリットです。お客様自身で既に欲しいものが明らかな場合はECで事足りますが、潜在的なニーズを掘り起こすのは、やはり人にしかできないことでしょう。

C：OMO5東京大塚が行っている「ご近所ガイド OMOレンジャー」は、スタッフが自らの足で集めた街の情報を、個人的な思い入れを持ってお客様に紹介します。この場合、人がやるからこそ、その人ならではのフィルターを通した情報が面白いと思えるのだと感じました。ナンバーワンやベストではなくても、その人が心からいいとオススメするものならば、それを楽しみたいと思えるのではないのでしょうか。

A：さらに人だからこそ、パートナーである街の人も協力的になりますし、お客様も

含めてある種の仲間として盛り上がることでできるのではないかと思います。OMOレンジャーは、街の情報を紹介しますが、キュレーターというよりは、起爆剤、触媒に近い存在といえるのかもしれない。

B：あまたあるさまざまな情報の中からデジタルがレコメンドするのではなく、たとえば情報は多くなくても人間が薦めることに価値があるのではないのでしょうか。その商品やサービスを本当に好きだと思っている人から、薦められたいという気持ち。この人から買いたい、このブランドを応援したいという人たちの共感を、生み出すことができます。

多様な選択肢を用意することでより良い顧客体験につなげる

A：@cosme TOKYOやAVACOM、逸見さんのお話を伺って、共通して感じたのは、デジタルありきではなく、あくまでも「人ありき」なのだということでした。皆さん口を揃えて、デジタルは人のパフォーマンスを高め、可能性を広げるためにあるのだとおっしゃっていました。

D：逸見さんは、ECと実店舗など、デジ

タルとリアルを組み合わせ、お客様の選択肢を広げることができると話していました。チャンネルの組み合わせをうまく行って、顧客満足度を高めていくという発想は、大きな学びになりました。

C：私は日々デジタル分野で業務をしています、デジタルとリアルは二項対立ではなく、両方の選択肢を用意して、お客様に何が提供できるかを考えるべきだと思っています。その際、@cosme TOKYOのような「育てる」という発想がとても大事だと感じました。

A：ある有識者インタビューを行った際に、デジタルでは人が機械と同じようなスピードで動かされてしまう危険性があるという指摘がありました。人間はゆっくりしたり、遠回りしたりするなど、人間ならではの心地よいスピード感があります。必ずしも速いことや効率的であることが、良いというわけではありません。それを念頭においた、デジタルの活用を考えるべきだと思います。

C：「育てる」とは、まさに人間のスピードに寄り添うということですね。

人とデジタルの融合で 接客の可能性を広げる

A：人とデジタルの対応を組み合わせると、今までと異なる新しい買い物体験が提供できるようになることも、取材を通じて実感しました。

C：接客においても、距離や時間帯などの物理的な制約がなくなったり、顧客履歴

を参照してより深い接客が可能になったりするのが、その例ですね。

B：アバター接客サービスの AVACOM は、人とデジタルの組み合わせの好例だと思います。アバターゆえに、対人接客のネガティブな部分を払拭し、いきなり本音で話せるなど、フランクで平等な関係構築がしやすくなります。

D：AVITAの西口昇吾さんは、「アバター接客は、人と話しづらい領域のコミュニケーションに向いている」とおっしゃっていました。また、高齢者や障がい者も含め誰もが自由に社会に参加し、働けるようになる環境を目指して開発したということも話していて、そのダイバーシティーも大きなポイントだと思います。

A：お客様は、常にホスピタリティを期待します。しかし、人はその時々状況やコンディションにどうしても影響されますから、時には、きちんと接客されていないという誤解を生むこともあるでしょう。アバターは表情や声を一定に保つことができる点も良いと思いました。

B：アバター接客は、そもそもホスピタリティへの期待値も低いように思います。さらに、ストレスも低いのに、接客の深さはある。なおかつ、コスト面での効率性もあります。ある意味、理想的な接客ツールといえます。

A：逸見さんのお話や@cosme TOKYOの事例でも触れられていましたが、スタッフの評価につながるデジタルの活用についてはどう考えますか。

B：逸見さんもおっしゃっている通り、販売

員の接客を単にその場での売上や接遇の良さだけでなく、関与売上や店の印象への影響など、ビジネス全体の中で評価することは非常に重要だと思います。その点で、@cosme TOKYOはデジタルをうまく活用していると思います。

D：一方で、デジタルでの評価は数値化しやすいため、数字ばかりを追い求めて競争が過熱すると、無理をしてしまいます。例えば広告業界でも、見たくないのにどんどん見せられてしまうWEB広告などが問題になっています。使い方を間違えると危険ですから、そこは倫理観をないがしろにしないよう気をつけないといけないですね。

顧客体験の設計も 戦略から導かれる

A：駅商業施設や鉄道会社では、人とデジタルによる対応をどのように組み合わせればよいでしょうか。

C：これまで話してきたように、全てをデジタル化して効率だけを追求するのではなく、かといって人による接客だけを重視するでもない。お客様に最高の体験をしていただくために多様な選択肢を用意し、スタッフが働きやすくなるようにデジタルの活用と人の接客のバランスを見きわめ、設計することが重要ではないでしょうか。

B：その際、人にしか発揮できない専門性や情緒、人間のスピードに合わせた関係構築など、人ならではの価値をしっかりと認識しておく必要があります。

D：がんばっている人の姿や人の思いを感じると、協力や応援をしたくなります。パートナーやお客様からの協力を得ていくためにも、人の顔が見えること、人の思いが伝わることは大事ですね。

C：駅は誰もが利用する場所で、さまざまな人が行き交います。そういう場所で、アバター接客のようなデジタルな体験を提供すると、多くの人々がそれを目にします。そういった場面を通じて、人々が「使える」と実感すれば、世の中に広める役割を担うことにもなると思います。

A：それは確かに駅ならではの役割であり、多様なニーズがある駅だからこそ、可能性がありますね。

D：逸見さんもお話していましたが、多様なシーンやニーズがある駅では、それぞれの場面やお客様の行動、気持ちの動きを考慮して、デジタルを適切に活用し、選択肢を用意していく必要があると思います。仕組みありき、デジタルツールありきではなく、顧客中心・人間中心で体験設計を行い、お客様が使いやすい、心地よいと思えるような環境を提供していくべきでしょう。

B：デジタルはあくまでもツールです。デジタルと人的対応を組み合わせ、何を目指し、何を提供するのか、という各社の戦略や指針がますます重要になると思います。最高の顧客体験という唯一の答えがあるわけではなく、どのような顧客体験を提供すべきか、提供したいかは、各社の戦略や指針によって導かれるもののはずです。だとしたら、駅商業施設や鉄道会社も同様

ではないでしょうか。

C：駅ではスピード感や膨大な数のお客様への対応が求められるため、これまでは効率化やテクノロジーによる革新、利便性という面が注目されがちだったように思います。しかし、大切なのは、効率や利便性を求めるお客様だけではないだろうということです。駅商業施設でも顧客視点でマーケティングを行ってきていますが、楽しさやワクワク感などと共にここで買い物をしたいと思っていただくために、どうデジタルを活用し、人的対応と共存させて顧客体験を設計できるかが大事です。そして、その大前提となるのは、やはりしっかりとした戦略や指針だと感じました。

B：地域や各社の状況などによって、目指すものや課題は異なっています。全てに共通の戦略をひとつ考えれば、うまくい

くということではありません。それぞれでどんな顧客体験が求められ、どんな設計をすれば達成できるのか、個別的な戦略と、全体としての戦略を考えていく必要があるでしょう。

D：一方で、鉄道会社と駅商業施設とが同じグループであっても別組織になっている中、どうすれば整合性のとれた心地良い体験を提供できるかも、顧客の立場に立って考えないといけないですね。

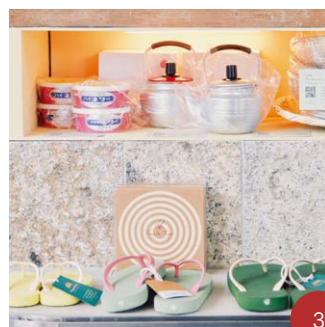
B：例えば、ある大手企業グループでは、業種や会社を超えてグループ全体で議論する場を設ける工夫をしていると聞きます。

A：今、鉄道会社各社は、改めてマーケティングに注目しています。そんな中、顧客中心に考えて、グループ全体でどんな顧客体験を提供できているのか、注視していくことが重要なのではないのでしょうか。



Hanako Stand Todoroki

いつも立ち寄る駅のスキマ時間で見て、触って
SDGsを身近なコトにするホーム上の駅ナカ売店



2022年6月、東急大井町線等々力駅のホーム上にHanako Stand Todorokiがオープンしました。雑誌『Hanako』（マガジンハウス）がSDGsをテーマにプロデュースする駅ナカ売店です。コンセプトは、“毎日に、ちょっとよい未来の選択を”。フードロスに配慮したチョコレートやパラグライダーを再利用したトートバッグなど、エシカルやサステナブルを意識した商品など約300点が並びます。これらは、誌面で何度もSDGsを特集してきたHanako編集部が中心となって選んだものです。リノベーションした店舗には、東急線の廃材や木造旧駅舎の古材を再利用。外観はグリーンとピンクを基調とした柔らかさを感じるデザインで、学生のフォトスポットになっています。「売れることも大事だけど、SDGsを身近に感じてほしい」と話すのは、企画・店舗運営を担当するKIRINZI inc.の鈴木智彦さん。

多くの人が利用する駅に可能性を見だし、駅ナカ売店に時代のテーマを重ねた鈴木さんの提案に、『Hanako』と

東急株式会社、東急電鉄株式会社が賛同し、Hanako Standが生まれました。第一号店の場所に選ばれた等々力駅は、等々力溪谷の最寄り駅で、住人だけでなく学生も集まるエリアです。主要駅にはない、自然と生活圏の近さとローカルな駅舎の雰囲気、何よりホーム上の売店を活用できる点が出店の決め手になりました。鈴木さんは、面白さを第一に考えて、ホームにこだわったといいます。目を引く店舗デザインは、ホームを行き交う人の足を止めるだけでなく、電車の中から見ても存在感があり、広告のような役目も担います。「Hanako Standに並ぶかわいいアイテムを目にして、電車内の人や乗降客が和んでくれるだけでうれしいですね」（鈴木さん）。

準備段階から地元の人たちの関心を集めていたHanako Standは、すっかり等々力のお店としてなじんでいます。近所の年配の人たちも、スタッフとおしゃべりを楽しんでいるそう。お店のコンセプトや商品が持つストーリーを聞いて、買い物をする人も少なくありません。

タイの良質な天然ゴムを使ったフェアレードのビーチサンダルは履き心地が良く、一部のサイズが完売したことも。ショールーミングストアを兼ねるため、オンラインショップでも購入できるよう、タグにはQRコードが載っています。今後は多店舗展開、オリジナル商品の開発、等々力のお店とのコラボレーションなどが検討されています。「SDGsに配慮した商品を幅広い世代へ届けたい。Hanako StandでSDGsを身近に感じ、未来に生きる子どものために何ができるのかを考えるきっかけになってくれたら」（Hanako編集長・杉江宣洋さん）。等々力駅のホームから、SDGsへのアクションが始まっています。

1. ローカルな雰囲気のホーム上に作られた店舗。飲料や軽食、調味料などが並ぶ「日常棚」と、誌面と連動した「特集棚」がある
2. 3. 無添加、無農薬のドリンクや、地元のお菓子屋さんのスイーツ、ビーチサンダルやかごなどの環境に配慮したエシカルな生活用品などが陳列されている

DATA

東京都世田谷区等々力3-1-1
<https://hanako-stand.jp>

REAL EKISUMER FILE

Z世代篇

FILE #09. 駅ビルチャージで時間と体力のムダを省くアクティブ専門学生

若年層のエキシューマーの実態を探る「Z世代篇」。駅ビル・駅ナカの利用の仕方やこだわりの消費スタイルについてのインタビュー内容を紹介します。

「出掛けるのは好き。でも毎日だと面倒」と話すのは、デザイン系の専門学校に通うIさん。その暮らしぶりからは、アクティブだからこそ、時間と体力を効率的に使いたいというこだわりを感じます。

例えば買い物は、それだけを目的に外出することはせず、他の用事の“ついで”に済ませます。「メイクなどお出掛けの準備や移動の時間は、ムダに感じる」ことが、その理由です。メイクは好きですが頻度は少ない方がよいので、なるべく連日の外出は避けています。家にいる日を定期的にスケジュールに入れられると、ノーメイクの時間が増えて肌荒れがしにくく、体調も整うといいます。

そんなIさんなので、週2回ほどの通学や、友だちと出掛ける日は歩き回ることが多く、疲れがたまそう。そこで、外出先と自宅の経路にある駅ビルで買い物をします。「自分の用事のためにそこまで疲れたくない」と感じ、駅から離れたところへ足を延ばすことはしたくないそうです。

改札口から近く、好きなファッションブランドがいくつも入っている駅ビルは、いろいろ見比べたいIさんにとって好都合です。Iさんは「若いうちは、安価なものを組み合わせて楽しみながら着る方がいい」と、ファッションやコスメに使うお金は節約して、プチプラで揃えています。良いものは働き始めてから買えばいいと思っているそうです。

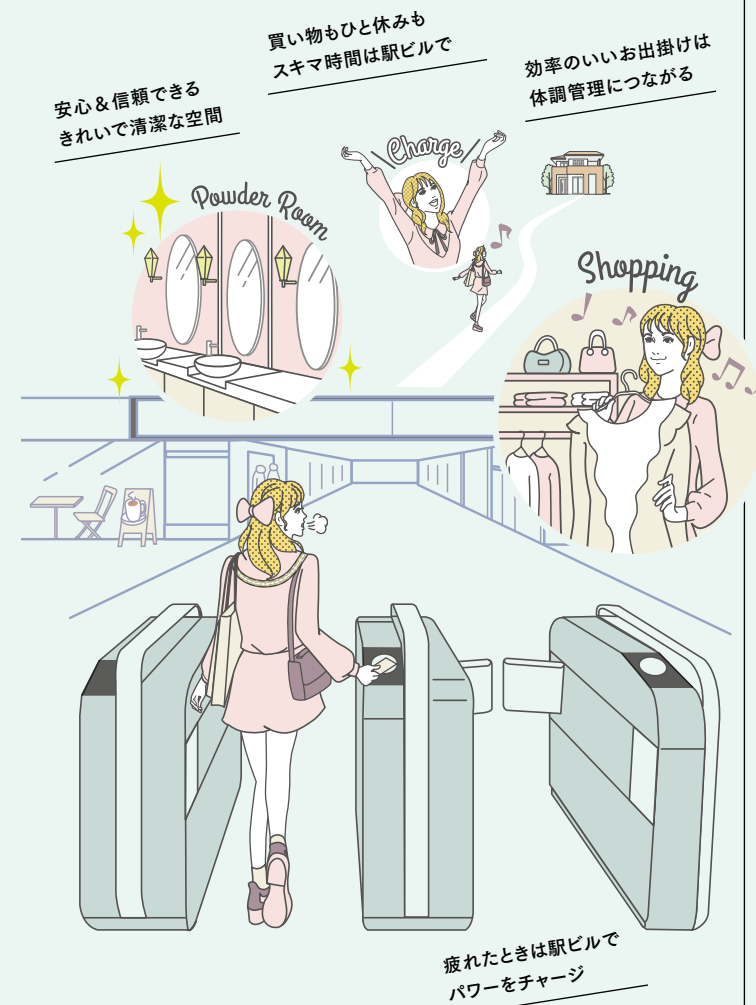
また、駅ビルではウインドーショッピングを楽しむこともあります。スキマ時間を活用できる駅ビルは、日常にちょっとしたワクワクを与えてくれます。駅ビルのカフェでひと休みしてから帰宅することも多く、癒やしの場所にもなっているそう。もし駅ビルがなければ、買い物する頻度も、日常の楽しみも減ってしまう。外出した日に帰宅前の気分転換ができず、「疲れを引きずったまま過ごすことになりそう」と言います。

さらに、設備が新しく衛生的で、安心して利用できるトイレも魅力とのこと。パウダールームがきれいを使いやすく、駅ビルに信頼を寄せるポイントになっているようです。

一方、Iさんには、効率を気にせずに過ごす時間もあり

ます。友人とホテルでアフタヌーンティーセットを味わう優雅な時間や、学校のデザイン制作の課題では「遠回りをして良いものを作ることは大切」と考え、試行錯誤に時間をかけているそうです。

限られた時間と体力を有意義に使うために、暮らしの中でムダを省く工夫を凝らしているIさん。そのメリハリのあるライフスタイルに、外出を効率化でき元氣ももらえる駅ビルチャージが、一役買っていました。



Profile

23歳女性 専門学生 未婚 父、母と同居
自宅最寄り：北浦和駅 通学先：渋谷駅
通学時によく使う駅：浦和駅、赤羽駅、大宮駅など