

個人向けECにおける 「機能的価値」と「情緒的価値」

Functional and emotional benefits of retail e-Commerce services



中山 茂：中山茂マーケティングデザイン株式会社
代表取締役

略 歴

1985年株式会社千趣会入社。商品企画を担当経て1996年にベルメゾンネットを手作りで立ち上げ。年間ネット売上20万円から700億円に至るまで責任者を務める。その後新規事業開発部門、経営戦略部門長を歴任しEC・マーケティング部門執行役員に就任。2018年より独立現業。

1. 個人向けECの現実

ネット技術が進化するなかで「Electronic Commerce」いわゆるネット通販、ネットショップであるECへの参入はもはや運営するのが当たり前という世界になってきました。ネット黎明期時代ではネット通販をやっているところも少なかったため物珍しさからECをしていれば「売上げが取れる」という時代もありましたが、いまでは完全にレッドオーシャンの環境となりお客様の情報の上流をしっかりと押さえていなければ単に会社が有名だとか、商品がよいからといってサイトにはお客様は来てくれません。

リアル店舗であれば駅の近くだとかオフィス街、住宅街の近くなど良いところを探すのは大変ではありますが「立地」がよければそれなりに商売が成り立ちます。ところがネットショップの場合、単にサイトを立ち上げただけでは砂漠の中にお店を立てるがごとく誰にも気づかれずに誰も来てはくれません。

さらにネット上には「楽天市場」「Amazon」「Yahooショッピング」などネット上のショッピングモールを目指してユーザーは流れて行く世界です。独立系ECで売上げを伸ばすにはそういったレッドオーシャンの中でどのようにお客様気づいていただき来訪していただくかはいくつも重要なポイントが存在します。

2. ユーザーから指示される価値とは

ECサイトで売上げを伸ばすにはテクニカルな販促手法やオムニチャネルなどのリアルとの連動など様々なポイントがあるのですが、そもそも提供している商品、サービスの質がよくなければお話になりません。「ものが良い」「安い」「速い」「情報が多い」「買いやすい」「探しやすい」「決済手段が多い」「ポイントがつく」などなどです。こういったわかりやすい価値を「機能的価値」と呼びます。

こういった機能的価値は誰にでも理解できるわかりやすい価値ではあるのですが、比較

検討しやすいため、自社以上の機能的価値のサイトが現れた場合ネット上には「立地的優位さ」はありませんのでお客様はより機能的価値の高いサイトにスイッチしてしまいがちになります。

機能的価値は基本として必要かつ重要です。でもそこばかり見ていてはECで勝ち続けるわけにはいきません。そこで重要になってくるのが「情緒的価値」という考え方です。この「情緒的価値」を説明するにあたり私の千趣会時代の事例を中心にご紹介できればと思っています。

3. 千趣会での情緒的価値の事例

<千趣会事例1：頒布会のもうひとつの価値>

千趣会の最初のサービスでもあり千趣会の企業文化のもととなったビジネスに「職域頒布会(現マンスリークラブ)」というものがあります。今でいう「サブスクリプション」というモデルで、職場に女性社員が希望する商品が毎月届くというサービスです。

千趣会の頒布会とは月々いろんな商品を職場でまとめて買っていただいてそれを毎月職場に届けるという「職域頒布会」でした。

千趣会頒布の特徴として以下のようなものがあります。

- ①商品が業務時間内の職場に届く
- ②料理本や調理器具などが12回に分割されて届く
- ③タオルやハンカチなどはどんなデザインが届くかわからない
- ④集金は職場の代表が集めまとめて入金する

ロジックとしては効率的なのですが、現実的に不安やリスクも感じないでしょうか。

- ①業務時間内に商品が届いてそこで商品が分配されたとしたら業務が中断してしまい上司が怒らないか
- ②料理本や調理器具など数か月にわたって届けられるより一度に届けてもらってもいいのではないか
- ③もしかしたら気に入らないデザインが届くのではないか
- ④集金して入金するのを職場の人に任せて文句が出るのではないか

このように一見不安要素も多いように見えます。でも実はこれらの要素で問題は全く起きておらず、職場で業務が中断し商品が届いた時に女子社員が商品に殺到し商品お披露目大会が起こり業務が20分ほど中断するにもかかわらず上司からは一切のクレームはなし、むしろ感謝のお手紙をいただいたこともあります。では上記の不安要素はいかに逆転して情緒的価値になったのでしょうか。

- ①商品が業務時間内の職場に届く

勤務中の商品到着は確かに業務妨害のように感じます。ただ、それは頻繁に起きるものではなく月一回、お披露目会になったとしてもせいぜい長くて20分。その間業務はストップしてしまうのですが、上司の観点からはどうでしょう。職員をまとめなければならないマネージャーとしては月に一回女性職員の商品お披露目会は女性社員同士の空気を和ませる非常に有益な時間だったようです。

②料理本や調理器具がいつ頃に届かない

こちらは若干時代性もあるのですが、当時は婚約から結婚までの期間が比較的長く準備期間もあった時代です。嫁入り前に少しずつ「嫁入り修行」なる習慣があった時代に合わせたこれらの商品は一度に届けてしまうと何かとおなか一杯になってしまいなかなか手が付けにくいものです。そこで料理本や調理器具も少しずつ届けて「今月はこの献立をマスターしよう！」と通信教育的に分割することで徐々に料理を覚えてゆくだけでなく楽しみなイベントまでのカウントダウン的な役割も担っていたのです。

③気に入らないデザインが届くかもしれない

自分の好みでなかったデザインの場合、同じ職場の違った商品を取っている同僚と商品交換することも楽しみのひとつでした。またパッケージも可愛かったのでそのままギフトとしても使えるというところもポイントです。

④集金して入金するのもお客様。さらにインセンティブなし

完全に職場の代表の方に甘えて決済の手間をお願いしているのですが、この代表の方（「お世話係様」と呼んでいました）が「現場では面倒な仕事を押し付けられている」という感覚ではなく「この場を仕切っている」という昔でいう「お局さま」の象徴的役割でもあったのです。そのためお世話係様はその方が退職されるまで継続になる場合が多く、引き継ぎにはいろいろと力関係の調整が必要だったとも聞いています。これはこれでお世話係様という制度によって職場の秩序が保たれていた

ともいえるのです。

これらの例は理解しやすい機能的価値ではなく、

- ①職場の人間関係を和やかにする空気感
- ②職場でお買い物が許されるというちょっとした背徳感
- ③ベテランも新人も楽しめる連帯感
- ④何が届くかわからないという期待感
- ⑤お世話係の優越感

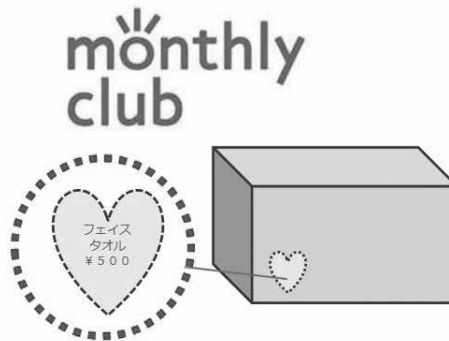
といった副産物的ではありますが形のない「情緒的価値」の提供といえるでしょう。

<千趣会事例2：ギフト需要に応える工夫>

先ほど紹介した頒布会にはギフトという使い方もあることを書きましたが当時パッケージには商品の価格を表示しなければならず箱の一部に「価格：¥500」と印字されていてギフトとしてそのまま使うには残念な仕様だったのです。そこで当時の千趣会は以下のように対応しました。

- ・パッケージの表示規則は変えられないなら、ギフトに使う時だけその値段表示部分がなくなればいい。
- ・パッケージの値段表示部分にハート型のデザインで切り取り破線加工をして簡単にくりぬけるようにしてギフトにも使えるようにしよう。

しかしこれらに関しては何も告知していませんのでこんな些細な改良に気がつかないお客様がほとんどだったと思います。千趣会の商品開発はそういった改良を常に織り込むことが文化でしたので売れている商品もこれ



に限らずマイナーチェンジを行っていたのです。そして一度だけですが「タオルのパッケージって値段表記の部分が切り抜けるようになってきているのに気がつきました。素晴らしいです！」とお褒めの言葉をいただいた時は本当に嬉しかったものです。

4. その他の情緒的価値の事例

＜アプリ画面事例：使うお客様は誰か＞

スマホで展開していたアパレルショップのアプリを開発していたのですが、扱っている商品のターゲットがギャルテイストの入ったブランドだったためユーザーの方はツケ爪をされている方が多い状況でした。爪が長いとスマホで細かい操作がしにくいいためメインユーザーが使いやすいようにボタンの大きさや動作に対して爪の長い人を担当にして動作確認をしながら画面設計とデザインをしました。



＜母の日対応事例：贈られる側のことも考えよう＞

花のECショップをしていた時のこと、売上げの半分以上は母の日関連というのが花販売の現状です。ところが花という商材はなかなかショップとしての差別化が難しい。そこで毎年自社のお店で買ってもらうために提供したのが「今までの販売履歴」の提示です。過去履歴だけ？と思われるかもしれませんが、贈る側の皆さんは母の日のお花で昨年、一昨年と贈ったお花を覚えているでしょうか。意外に贈る方は覚えていませんよね。ところが贈られる側はしっかり覚えているものだったりします。ですので母の日が近づくとお客様の過去に買われた履歴を一覧で出して今年のお薦めをリストアップするのです。毎年買うお店を変えていたらこういった履歴が参照しにくいのでこのままこのECショップで継続して買ってゆこう、と思ってもらえるのです。

＜百貨店の進物事例：お客様の使用用途に対応する＞

百貨店勤務の時、さりげない気遣いを感じたのは羊羹の販売でした。百貨店でわざわざ羊羹を買う場合自宅に届けても手土産として

使われるケースが多いのです。ですので何本買おうとも買った個数分そのお店の手提げ袋がデフォルトで付いてきます。(例え自家需要で袋を使わなくても老舗のお店の紙袋は何かと使えますし)

5. 情緒的価値を付加してゆくために

ここまで機能的価値に対して情緒的価値の事例を挙げてきましたが何となく感じていただけましたでしょうか。機能的価値は「〇〇はお客様にとって絶対いいはずだ」と明確にできるのですが感情に訴えかける情緒的価値はそういうわけにはいきません。

何回か行った飲食店でどこかのタイミングで「お客さん！いつものやつね」とか「これがお好きでしたよね」と少し定連扱いされて嬉しかったことがありませんか。でもその大将はテクニックとして一元客と定連客を分けているわけではありません。ちゃんとお客さんを見ながら仕事をしている人だからそういった対応が自然にできるのです。

情緒的価値はテクニカルなものではありません。ユーザーの視点から「どうやったらお客様に喜んでいただけるか」といった気遣いやおもてなしの心を見返りなしに考えられるかという人間性であったり社内文化によって生み出されるものなのです。

とはいえ人間性や文化は簡単に変えられるものではありません。そして自分が受けた事例を参考にしようと思いついても実は情緒的価値を受けたこともそんなに思い出せなかったりします。それは情緒的価値は受けた時点

では強烈に印象に残って親近感を得たりファンになったりするきっかけにはなるのですがあまりに潜在意識への影響のためすぐに忘れてしまう傾向があるからです。

ですので自分が相手の気遣いに感動したり嬉しかった時(情緒的価値を感じた時)はまず忘れずにメモをとって相手の気遣いやおもてなしの気持ちを自分事にする、そして常日頃から目先の損得にかかわらずお客様に気遣いするサービス向上を目指してゆくこと。

そういった気遣いに対する意識を継続して社員全体で企業文化にしてゆかないとなかなか情緒的価値の提供はできないものと言えるでしょう。

「あの企業、あのブランドはどうしてあそこまで慕われているのだろう？」

そういった企業、ブランドは必ず機能的価値だけでなく情緒的価値も提供していて、情緒的価値で築かれたブランドはそうそう崩壊するものではないのです。