

最短で最大効果を狙うバーニーズ ジャパンEC事業の取り組み



店舗とウェブの両方で同じ世界観を伝えることが大事!

昨年の4月から経営陣が代わったバーニーズ ジャパンが、ブランドの建て直しを図る一環としてEC事業のパートナーに選んだのが、ダイヤモンドヘッドだ。今年3月にはECサイトのリニューアルを果たし、前年比の売り上げは6月で200%超を達成。短期間でその数字を達成できた秘訣、またこれから目指している方向性について2社に尋ねた。

WWDジャパン(以下、WWD)：今年3月にECサイトをリニューアルしたが、そこまでの経緯は？
山元淳平バーニーズ ジャパン・ビジネスデベロップメント シニアディレクター(以下、山元)：2012年4月にバーニーズが新体制となり、販売力、品揃え、メディアへの露出の仕方などすべての側面でバーニーズブランドを1段階も2段階も強化することを決めました。その方向性に沿ってECを含めたウェブ戦略を策定し、国内外ラグジュアリーブランドのEC実績が豊富なダイヤモンドヘッドのECシステムに移行することにしました。13年3月にECサイトをリニューアルし、13年8月にはバーニーズのホームページと会員プログラムのリニューアルをする予定です。



「バーニーズ ニューヨーク」銀座店のエントランス

WWD：ECサイトリニューアル後の売り上げは？
山元：売り上げは前年比で、150～180%、6月単月に関しては200%を超えており絶好調です。
WWD：短期間でその数字を実現できた要因は？
山元：会社の方向性をしっかり明示したことだと思います。12年4月に現職に就いた当時はECサイトが店舗とは運動しておらず、宙に浮いている状態でした。ファッションECは市場全体として大きく成長しているのですが、一歩引いて見ると、多くのECサイトで価格やポイント還元競争、送料無料など短期的施策が乱立しており、各社とも疲弊してきている感があります。バーニーズが今から同じ土俵に立って戦っても勝てるわけではない。私たちがビジネスチャンスを見出したのは「高付加価値」化です。これは単に高価格商材を取り扱うという意味ではなく、本当の意味でお値打ちな商品を充実させることです。それに「高感度」を加えた両軸を

持ったポジショニングをどれだけ取っていかけるかが重要だと考えました。そのポジショニングでECを展開できているところはあまりないですし、私たちの場合、店頭ではすでににお値打ちで感度の高い商品を求めているお客様をたくさん抱えていることも強みになります。さらに、社内にはファッションが好きでバーニーズが好きで仕方がなくて、どこまでもこだわり抜く服好きの、誇れるセールスアソシエイトやバイヤー、PRスタッフがたくさんいる。加えて、ウィンドーに代表されるヴィジュアルディスプレイやほかを圧倒する店構えがある。「高付加価値」「高感度」なものを目指していく時には、そういった「人の力」やお店の存在感が不可欠になるので、ビジネスとしてアドバンテージがあると判断しました。

ダイヤモンドヘッドが戦略の設計をサポート

WWD：ダイヤモンドヘッドの役割は？
今井貴志ダイヤモンドヘッド取締役(以下、今井)：ほ

ぼすべてのEC関連業務を担当しています。具体的には、システム構築、商品撮影(素材撮影・イメージ撮影)、運用オペレーション、プロモーション管理などを請け負っています。
リスティング、アフィリエイトなどのプロモーションについては、リスティング大手の媒体出身者を中心とした弊社専属チームが綿密に運用しており、効果は数字にも表れています。物流作業自体はバーニーズの倉庫で行なっていますが、ECシステムを倉庫と連携させることで受注データの受け渡しをスムーズにし、迅速に商品をお客様へ発送できるようにしております。
山元：パートナーシップを組むにあたり、一番重要視しているのは「私たちが何をしたいのか」を明確にすることです。こういう時、往々にして頼り切ったり甘えがちなんですが、まずバーニーズとして何がしたいとか何をやらないといけないとか意志を明確にしたうえで、ダイヤモンドヘッドの知見やノウハウを最大限に引き出す。

これが一番対等で健全なパートナーシップだと思えますし、喧々譁々議論できる仲間として一緒にやっていただけだと思います。
今井：今までECで販売できなかったブランドも徐々に増えてきましたね。ブランドプレスがお客様をナビゲートするようなコンテンツも始まっています。
山元：先ほどECでの売り上げについてお話ししましたが、私たちはEC単体の売り上げを伸ばすことだけを考えているわけではありません。いたずらにECサイトの商品数を増やしてサイトデザインを改善することである程度は売り上げが伸びても、それ以上の伸びはありません。店頭とECでの施策を総合的に考えることが、ブランド全体の売り上げを向上させます。実際に、ECサイトがあることで、店頭の場合と比べて顧客の年間購買単価が2～3倍になるというデータもあります。また、世の中で「O2O」という言葉が溢れかえっていますが、今はテクノロジー先行で技術ありきの話が多い印象を受けます。これからウェブをやっていくうえでは、一過性の企画や小手先のテクニックでは通用しなくなっていくと感じています。私は、根本はデジタルとアナログの世界をいかに継続的に、一貫性をもってブリッジするかだと思っています。そのためには、「量(=Quantity)」と「質(=Quality)」の2つの「Q」を向上させることが、まず最低限必要です。この「量」とは、商品点数だけではなく、在庫の奥行きや、新規の商品の投入頻度を上げること、またメルマガなどでの切れ目のない情報発信、そういった意味での「量」です。そして「質」というのは、いい商品を仕入れるだけでなく、よく練られた商品ラインアップや、メディア訴求力のあるような商品の品揃え、また、サイトで使用する

モデルの質やサイトデザインそのものを良くすることも含んだ、そういった意味での「質」です。その2つがある前提で、私たちが最も大切にしないといけないのが、「お客様との距離感」です。いわゆるブランドの「におい」をどうやって出しているかというところで、このポイントをさらに強化するために8月にブランドサイトのリニューアルをします。各ブランドのデザイナーが立ち上げた経緯やバーニーズと取り組みきっかけを語っていたくインタビューだったたり、バイヤーが商品を選んだ思い入れを自ら発信したり、社内でも社外でも「人」を前面に出すことで、お客様にバーニーズの世界観や空気をよりリアルに感じていただきたいと思っています。ウェブ上でお客様にブランドを感じていただくことでそこから店頭にも足を運んでいただいたり、逆に店頭起点でウェブを見ていただくことがあったり、統一した世界観を店頭・ウェブ双方で伝えることで、店舗とECとの相乗効果も出せるはずなんです。これが、最初にお伝えしたようにバーニーズが会社全体で売り上げを伸ばしていく、成功の一番の近道だと考えています。
WWD：会員システムのリニューアルもその一環？
山元：はい。従来の会員のポイントシステムというのと、一律上代の5%還元などだったので、今回はそういった経済的な還元以外にも、有形無形のおもてなしサービスを考えられています。同時に店頭とECの購買履歴などの顧客管理データを一元化して、店頭とECのお客様の同時購買を促進していきます。それらシステム構築については、会員システム・プログラム設計のプロフェッショナルである企業と組み、ECとの連携部分についてはダイヤモンドヘッドに強力にサポートしていただいています。
WWD：ダイヤモンドヘッドは、ほかの提携企業と比べ

ブランドをどうしたいか、会社のぶれない意志決定で戦略が決まります

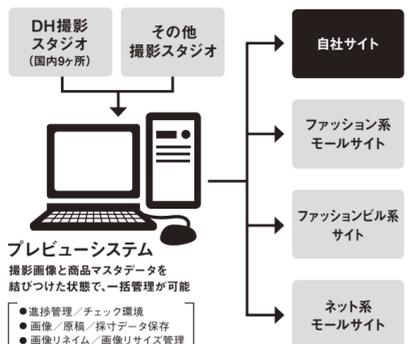


山元淳平 / バーニーズ ジャパン ビジネスデベロップメント シニアディレクター
PROFILE: 早稲田大学、ボッコロニ大学大学院卒業、1998年住友商事入社、アパレル製品の輸出入やブランド事業開発、ミラノ駐在などを経て、2012年4月から現職。EC事業、出店・改装投資開発、ライセンス契約窓口、ウェブ戦略策定など社内外横断プロジェクトの推進役を務める。PHOTO BY TSUKASA NAKAGAWA

総合力でブランドをフルサポートするダイヤモンドヘッド4つの強み

撮影の品質向上と動画による売り上げアップ

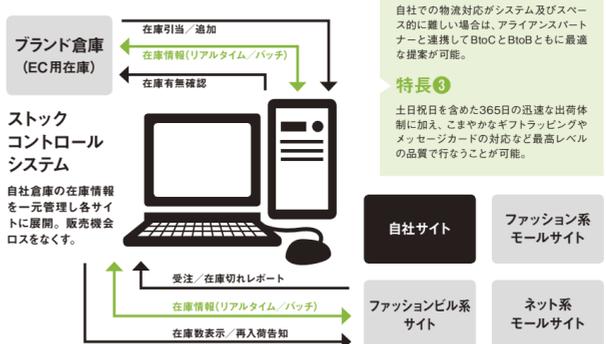
ダイヤモンドヘッドは、国内9ヶ所の撮影スタジオ、100人を超えるプロカメラマンのスタッフ体制で撮影をしている。ウェブやECサイト用の膨大な量の撮影はもちろん、広告やカタログ用ハイクオリティ(=紙媒体品質)撮影まで対応している。また、静止画像では伝え切れない商品細部と商品イメージを訴求するためのコンテンツ撮影&編集も実績が多くあり定評がある。



- 特長① プロカメラマンによる撮影。実商品イメージに近づけるレタッチ技術などが評価され、ECフルフィルメント提供クライアントだけでなく、ほかのECサイトや著名ブランドの撮影を受託するケースもある。
- 特長② 動画による商品やブランド紹介やHow Toなどは、今後のECビジネスを効果的に成長させていくうえでの欠かせない施策のひとつだといわれている。動画編集を内製化しているため、柔軟かつ包括的なクライアントサポートを実現している。
- 特長③ 撮影・編集した画像素材を商品マスターデータと結びつけた状態で、自社開発のシステムのプレビューシステム(スタジオマネジメントシステム)で一括管理が可能。自社ECサイトだけでなく、ほかのECサイトにおける商品登録を単一の商品マスターで行なえるため、作業時間を大幅に短縮できる。加えて、各サイトへ共通のテレクシ送られた画像を展開することで、ブランドイメージの向上につながる。

ストックコントロールシステム(在庫の一元化)

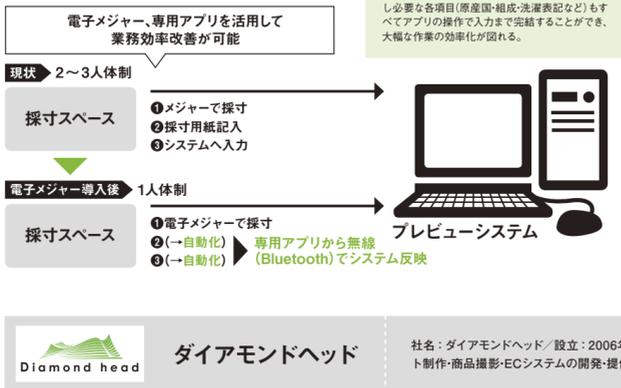
これからのECサイトの成長の鍵は在庫管理の一元化による効率化である。自社の倉庫に保管されている在庫情報をストックコントロールシステムに接続することで一元管理できるのが魅力。各モール日々の受注状況により手作業で在庫を補充するのではなく、システムに設定されているルールに基づき自動的に在庫の補充と配分が行なえる。



- 特長① サイト毎の販売商品数のばらつきや日々の手作業による売上管理と在庫補充による機会損失をシステムにより最小化することで売り上げと在庫効率の向上を図れる。
- 特長② 自社での物流対応がシステム及びスペース的に難しい場合は、アライアンスパートナーと連携してBtoCとBtoBともに最適な提案が可能。
- 特長③ 土日祝日を含めた365日の迅速な出荷体制に加え、こまやかなギフトラッピングやメッセージカードの対応など最高レベルの品質で行うことが可能。

業務システム&アプリ開発(iPhone/Android)

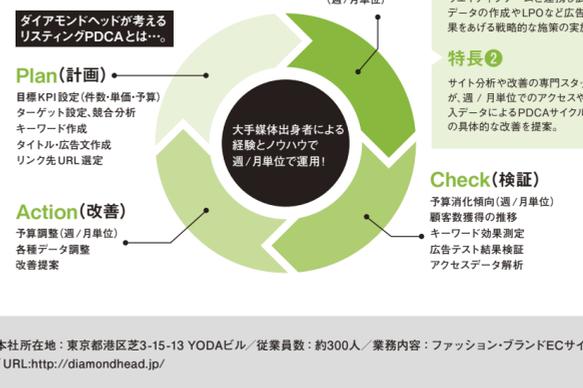
ファッションECの裏側に必要なさまざまな業務系のシステムや集客につなげるショッピングアプリなど、業務改善や日々の進化に対応したシステム開発をスピーディー&低コストで実現している。



- 例①: 電子メジャー
今までひとつひとつ手作業で計測し、数字を管理画面に入力業務を行っていたが、電子メジャーを用いることで採寸からデータの送信&入力までが同時に行なえ、専用のアプリで商品情報と紐付けし必要な各項目(原産国・組成・洗濯表記など)もすべてアプリの操作で入力まで完結することができ、大規模な作業の効率化が図れる。

経験と実績に基づくプロモーション

ECサイトの集客に欠かせないリスティングなどのウェブプロモーションの戦略策定から改善まで一括して請け負うことで、ECサイトの施策との相乗効果により売り上げを最大化させる。



- Do(実行) キーワード単価調整、キーワード追加作成、予算配分管理、サイト施策連動(週/月単位)
- Plan(計画) 目標KPI設定(件数・単価・予算)、ターゲット設定、競合分析、キーワード作成、タイトル/広告文作成、リンク先URL選定
- Action(改善) 予算調整(週/月単位)、各種データ調整、改善提案
- Check(検証) 予算消化傾向(週/月単位)、顧客数獲得の推移、キーワード効果測定、広告テスト結果検証、アクセスデータ解析

ダイヤモンドヘッドが考えるリスティングPDCAとは…

大手媒体出身者(9人)で構成され経験と運用ノウハウを活用した継続的な改善が図れる体制。クリエイティブチームと連携し広告データの作成やLPOなど広告効果をあげる戦略的な施策の実施。