

Amazon.com のアパレル販売とわが国百貨店

経営学部マーケティング学科教授

塚田 朋子

はじめに

1. Amazon.com, Inc.のファッション事業の強化
 2. アマゾン日本法人のアパレル事業参入
 - 2-1. わが国「アパレル Eコマース」の現状
 - 2-2. 「Amazon Fashion Week TOKYO」の開始
 3. JASPA新設と百貨店におけるアパレルの人的販売に関する研究の必要性
 - 3-1. 1980年代までのわが国「大手アパレル総合メーカー」と百貨店
 - 3-2. 「大手アパレル総合メーカー」及び百貨店5強の低迷
 - 3-3. JASPA設立への期待：アパレルの人的販売についての研究の意義
- むすびにかえて

はじめに

いわゆるパリ・コレクションを筆頭に、世界的に著名なファッション・デザイナーによる既製服の新作発表会は、ファッション・ショーという形式で、先進諸国の大都市で大規模に行われる。その代表であるパリ、そしてミラノとロンドンで開催されるコレクションにおいては、春夏用新作を前年の秋に、秋冬用をその年の春に、男性用・女性用が別々の期間に開催されてきた¹⁾が、大規模なショーの1つは東京で（男女用同時期にはあるが）開催されている。

2011年7月から16年3月までいわゆる「冠スポンサー」をメルセデスベンツ日本法人とした日本のファッション・ウィーク（一般社団法人日本ファッション・ウィーク推進機構²⁾主催）だが、2016年秋から正式名称を「Amazon Fashion Week TOKYO」とし、第一回目のイベントが同年10月に開催された。世界最大のオンライン小売業者Amazon.com, Inc.（本社米ワシントン州シアトル市、Jeffrey P. Bezos CEO）の日本法人アマゾンジャパン合同会社³⁾（以下、アマゾンジャパン）が東京で行われるファッション・ショーの冠スポンサーになったのであ

る。

しかし、1990年代に約15兆円だった日本の衣料品市場規模は2010年までに約10兆円に縮小し、本論で述べるようにその後も縮小を続けている。一方で（輸入品を含む）衣料品の国内供給量は、この間に、年間約20億点から40億点に倍増している。このような市場でのアマゾンジャパンのさらなるアパレル販売強化は、長くアパレルを主力商材としてきたわが国の百貨店に大きな影響を及ぼすであろう。

アマゾンジャパンの2015年度の売上高はほぼ1兆円であり、売上高で、エイチ・ツー・オーリテイリング株式会社（2007年発足、阪急阪神百貨店を傘下におく）を抜きわが国の小売業として売上高8位となったことで注目を集めているところである。ちなみに、「TOP 250 GLOBAL RETAILERS, 2014」で2014年度の上位30社をみると、売上高12位にAmazon.comが入る（日本では16位イオンと19位セブン&アイホールディングスのみである）。Amazon.comの2009年～2014年の年平均成長率は25.8%と驚異的な伸びを続けている⁴⁾。また「TOP 50 E-RETAILERS, 2014」⁵⁾によると、1位のAmazon.comと7位Macy'sを含め、上位30社のうち米国企業が15社を占めている。ここに日本企業は含まれない。

Amazon.comは1995年設立、97年5月の株式公開を株式市場は高く評価したが、黒字決算になったのは設立から9年目の2003年である。この2003年に米サイトは男性用・女性用の衣料品を扱いはじめたのだが、今や同社にとって、ファッション関連商品は急成長カテゴリーであり、近年、Amazon.comのファッション関連商品の売上の伸びは、特に2つの意味で注目されている。

1つはPrivate Label（日本では一般的にプライベート・ブランドと呼んでいる）を扱い、それが大きな利益を生み出しているらしいという点である。本来、アパレル販売のマージンは高く、多くの諸国で市場が拡大しているため、合理的な経営をグローバルに行うなら（アパレル・サプライチェーン・マネジメントが成功するなら）アパレル販売者が収益をあげることは容易である。また、「ベゾスの理想はコンピューターネットワークによってあらゆる商品が金融商品のように瞬時かつ効率的に『鞆取り』できるシステムを構築することだったように思われてならない」（R. L. Brandt, 2012 [邦訳] p.270）という邦訳書解説者による主張はアパレル業界にはあてはまらないように見受けられるが、少なくともアパレルの素材が世界的な取引の対象であること（「日経商品指数17種」にも繊維として綿糸・スフ糸・毛糸が含まれる）に加え、南北の季節の違いや気温の極端な違い、そして定期的に行われる世界的な大イベント（とりわけスポーツイベント）など大規模に人を移動させる現在の仕組みを考えれば、効率的「鞆取り」とも呼びうる販売方法がアパレル・フォーディズム企業⁶⁾には、少なくとも理論的には、可能なのである。このテーマに関する分析は別の機会にゆずる。

そして2つ目は、米国ではすでに、Amazon.comが大手百貨店のアパレルの売上を凌駕していることである。本稿はこの現実に注目する。

米国の調査会社Cowen and Companyのアナリストらは、2017年にはAmazon.comが創業1858年の全米最大のアパレル小売業者である百貨店Macy'sを売上高で凌駕すると2015年時点で予測した（その後Macy'sは、全店舗の14%にあたる不採算店100店舗を年末商戦後の2017年初頭から閉鎖すると2016年夏に発表した⁷⁾）。

アパレルは、オンライン販売では情報の非対称性が生じやすい財であるとEコマース黎明期には認識されていた。とりわけ、呉服商の「座売り」(商品は店頭には並べず、商材と客の嗜好を熟知する商人が奥の蔵から取り出した反物を並べ客に選ばせる売り方)の歴史を持つ老舗百貨店を中心に、日本では、衣料品の人的販売は不滅であると信じられていた感がある。しかし、わが国の例を振り返っても、就職情報サイト「リクルートNavi」がほぼ100%の民間企業就職を希望する大学生・大学院生を登録させた20世紀末の時点で、『インターネット白書』は、女性の19.5%が「衣料/アクセサリ/ファッション」のオンライン通販の経験があると報告していた⁸⁾。

2000年以降のインターネットの普及により、通信販売の新たな形態としてBtoC-ECに位置づけられる衣料品や服飾雑貨の購入が一般化しはじめていたのである。本稿ではこれを「アパレルEコマース」と呼ぶ。なおOECDの「Guide to Measuring the Information Society (2009)」によると、Eコマースの「狭義の定義」は、「物・サービスの売却あるいは購入であり、企業、世帯、個人、政府、その他公的あるいは私的機関の間で、インターネット上で行われるもの。物・サービスの注文はインターネット上で行われるが、支払い及び配送はオンラインで行われてもオフラインで行われても構わない」とされる。

その後、様々な技術開発—とりわけAmazon.comを特徴づけるパーソナライゼーションやレコメンデーション等の革新的サービス⁹⁾—に加え、巨大倉庫へのロボット導入その他による物流の革新¹⁰⁾が実現している。さらに、本稿では触れないが、世界で4億人が利用するインスタグラムに代表される、ファッション関連の話題で多用されるSNSの登場とオンライン・レビュー¹¹⁾により、またオンライン・ヴィジュアル・マーチャンダイジング (VMD) の実証研究が進んでいることもあり¹²⁾、アパレルEコマースは様々な研究領域で注目を集めているのである。

わが国でも「ゾゾタウン」を展開する株式会社スタートトゥデイの成功事例が知られる¹³⁾ (ゾゾタウンのトップページは、ファッションEコマース・サイトのお手本と言われている)。また、ごく最近では日用品のEコマースを行ってきたアスクル株式会社がファッション専門のカテゴリーを既存のサイト内に設け、2016年秋現在ワールドのブランド「UNTITLED」や「INDIVI」また「nano・universe」や「ワコール」の購入が可能である。同社は、2018年夏から自社配達を本格的に開始するとされ (日経流通新聞2016年8月19日)、物流に競争力をもつ企業による日本人向けのアパレルEコマースは新しい段階に入ったとみるべきであろう。

こうしてアパレルEコマースが身近なものになると、ブランドを所有するアパレル製造卸（その大手を本稿では「大手アパレル総合メーカー」と呼ぶ）ごとに（ただし男性用/女性用/子供用/高齢者用が別々の売り場で）隔てて並べられる百貨店での購買のしにくさが今までにもまして（長年の固定客にも）感じられるようである。

問題は、Eコマースが用いる技術と消費者が利用するSNSなどの進化が極めて短時間に拡散したにもかかわらず、日本百貨店協会によると全国百貨店の売上高に占める衣料品の割合は相変わらず3割ほどに達する主要カテゴリーだという現実であり、また、地方都市繁華街にある百貨店は地元住民にとっては売上減とともにその存在価値が低くなるものではないという現実なのである（本論で述べるように2015年度全国の百貨店の売上高合計は6兆円ほどであり、衣料品は2兆円弱、身の回り品は8千億円程度である¹⁴⁾）。消費者の購買行動が変わっているのに百貨店という組織のアパレル売り場では、ごく一部を除き、人的販売の意義が時代と共に変化してきていたことを理解していなかったのではないか。とすれば、今からでも、求められる方向を模索しなければならないであろう。そもそもApparelという英語が「アパレル産業」「アパレル小売」といった言葉で広く用いられるようになったのは1970年代からである。しかし当時も今も、「アパレル」の範疇は和装とは無縁であり、我が国独特の衣料品関連業界の問題の整理が必要だと思われるのである¹⁵⁾。

すなわち、旧五服会メンバー¹⁶⁾、つまり本来は呉服を商っていた老舗企業が、後発のターミナルデパートと共に洋品を、後には（特に1970年代から）流行スタイルの既制服の拡大に成功した。この頃から、全国の百貨店の広いスペースで売られたのは、ライセンス・ブランドからはじまった、今日の手アパレル総合メーカーのブランドである。周知のとおり、1970年代初頭の「ニクソン・ショック」を契機に日本産天然素材の糸と織物、そしてアパレルが国際市場での（価格）競争力を失い、85年の「プラザ合意」後の本格的円高で衣類の輸入浸透度は一気に高まるが、大手アパレル総合メーカーは、こうした中で（欧州のファッション関連の長寿ブランドに比べれば「短期的に」であるが）国内百貨店とのウィンーウインの関係構築したのであった。

しかし、R. L. Brandtの著『ワンクリック』（邦訳）の解説者滑川海彦による、ジェフ・ベゾスCEOは、「あらゆる人間のポケットにアマゾンというデパートを送り込むことを狙っている」、またAmazon.comは「キンドルファイア」を通じて「世界のすべての商品流通を飲み込んでいくかもしれない」という主張（p.272）に日本の百貨店は耳を傾けるべきであるかもしれない。アマゾンジャパンによるアパレル販売が本格化する中で、長く対面販売による「サービス」を武器としてきた百貨店には、アパレル販売に関してどのような変革が求められるべきなのであるか。本稿は、その解決策を求める前段階として、諸々の実務的な問題を整理し、いくつかの実務的な問題提起をする。

1. Amazon.com, Inc. のファッション事業の強化

アニュアル・レポートによると、Amazon.com全体の2015年12月期売上高は1,070億ドル(2014年12月期889億ドル)であり、同社は2016年秋現在、アメリカと日本のほかにイギリス、フランス、ドイツ、カナダ、中国、イタリア、スペイン、インド、オーストラリア、ブラジル、オランダそしてメキシコでサイトを運営している。

EUにおけるEコマース関連データでAmazon.comの位置及び衣料品というカテゴリーの位置を見ると、イギリスのEコマース売上高1位はAmazon.com、Eコマースでの売上高2位のカテゴリーが衣類である。同様に、ドイツでは1位Amazon.com、1位衣類、フランスでも1位Amazon.com、4位衣類、イタリアでは2位Amazon.com、1位衣類であり、欧州におけるAmazon.comの強さとともにEコマースでのアパレル販売額の大きさが示される¹⁷⁾。

以下、アニュアル・レポート等から特にファッション・ビジネスに関する同社の歴史をまとめた。

1995年 8月Amazon.com設立

1997年 5月Amazon.com株式公開(1株18米ドル)

1998年 6月ミュージックストアを開設(書籍以外の販売開始)

2000年 11月Amazon.co.jpがスタート

2003年 女性用・男性用衣料品の販売を開始。初の黒字決算

2009年 靴販売サイトを買収

2010年 「アマゾン・ファッション」(ファッションに特化したサイト)新設

2012年 ニューヨークとロンドンにフォトスタジオを開設

2013年 ブルックリン(ニューヨーク)に大型フォトスタジオを開設。ファッションを志す学生を育成するプロジェクト「アマゾン・ファッション・スタジオ・セッション」開催

2014年 23人の女性ファッション・デザイナーとのコラボアイテムを販売

2015年 「ニューヨーク・メンズ・コレクション」のスポンサー契約。ロンドンに大型フォトスタジオを開設

2016年 10月東京で「Amazon Fashion Week TOKYO」開催

2015年の特記すべき内容は、アメリカ・ファッション協議会(CFDA = the Council of Fashion Designers of America¹⁸⁾)とニューヨークでの「メンズ・コレクション」のスポンサー契約を結んだことである(パリもミラノもロンドンも、男女別々にコレクションを発表してきたが、それまでニューヨークは、現在の東京同様、男女用同時にコレクションを行っていた)。Amazon.comは、英語圏では特にファッション・ビジネスを強化している。ロンドンでは大型ファッション・フォト・スタジオをオープンし、ブリティッシュ・ファッション・カウンシルのサマーパーティーを主催した。また、インディア・クチュール・ウィークの「冠

スポンサー」となっている。2013年に市場参入したインドでは、Amazon.comを支持する消費者が増え、シェアは3位であるものの同国のEコマース2強を追っているという（日経流通新聞2016年8月1日）。

ラグジュアリー・ブランドへの進出には、さらに注目すべきであろう。

Amazon.comは、ニューヨークを本拠地とするEコマース、モーダ・オペランディ（Moda Operandi¹⁹）と提携し、ラグジュアリー・ファッションのEコマースに本格的に参入したのである（アマゾン・アカウントを使用してモーダ・オペランディでの買い物が可能）。2011年設立、世界的なファッション・ショーで発表された新作のプレオーダーを受け付けるモーダ・オペランディは、「DOLCE & GABBANA」「NINA RICCI」「Louis Vuitton」などのラグジュアリー・ブランドを扱っている。

2012年度時点での売り上げの6割は米国、それ以外の売上の半分は中東とされ、英国とシンガポールがそれに続く市場であり、「ISABEL MARANT」「VALENTINO」そして（元ルイ・ヴィトンの「プレタポルテ」のデザイナーのシグニチャー・ブランドである）「MARK JACOBS」が売上トップとされた（織研新聞2013年2月7日）。

2016年春夏物からは、パリ・オートクチュール²⁰ 参加ブランドの1つである「VIKTOR & ROLF」のカプセル・コレクションをモーダ・オペランディが受注（プレオーダー）している点が注目されている。ブランド名に世界的なファッション・デザイナー名を冠しただけのライセンス商品や著名ファッション・デザイナーとの「コラボ」と称される百貨店のPB商品²¹とはけた違いの価格帯の衣料品を商材とするEコマース企業とAmazon.comは提携したということである。しかも、在庫はモーダ・オペランディが負担するのでAmazon.comがリスクを負う必要はない。

ラグジュアリー・ブランドを季節に先行して（一般的に秋冬衣料は6～7月から、春夏物は真冬に）市場に出るとすぐに買い求める層と、もう一方の、実需期に入って必要な衣料品を購入する中間層また季節の半ば過ぎにバーゲンセールで購入する中間層の両方に、Eコマースは対応可能なのである。いわゆる「ロングテール」、すなわち（恐竜の）長い尾の概念を応用するなら、売上数量は「尾」の先端近くに位置する高額商品への対応も、Eコマースは容易なのである。

つまり、日本の百貨店が客の一部とするラグジュアリー・ブランドの購入者と百貨店の重要な顧客である中間層（その購買意欲の落ち込みが、現在、大きな問題となっている）の両方のニーズを満たすことがアパレルEコマースの強みの1つであり、そしてこのことにより、世界最大のラグジュアリー・ブランド集団LVMH（モエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン）と同様に、ポートフォリオ・マネジメントが可能となるはずなのである²²。この点についての分析は別の機会にゆずる。

知覚便益（提供された全商品・サービスに顧客が感じる相対的な効用）とは、上田によると、

①「商品自体の物理的属性」、②「サービス属性」、③「商品の特別な使用に関する技術的サポート」、④「価格による品質イメージ・プレステージ」、⑤「その他の知覚的品质」の総計である（2004、p.80）が、リアル店舗が「商品自体の物理的属性」で顧客を引き付けようと努力することは、アパレルEコマースの普及により必ずしも合理的ではなくなったと見るべきであろう。また、パリ・コレクションに参加するデザイナーの衣料などを扱うリアル店舗の立地は世界的にみれば非常に限られるため、モード・オペランディと提携したAmazon.comは世界の主要大都市以外のラグジュアリー・ブランド購入者にとって利便性が極めて高く、さらに、オートクチュールのブランドのプレオーダーにもかかわるといことは、販路の少ない特殊な財の知覚コストを著しく下げるだろう。

しかしもちろん、Amazon.comにとっての重要な顧客は中間層である。ロングテールの図で言うなら（恐竜の）首に近い部分にある商材の購入者である。

ファッション・マーケティングの嚆矢P.H.ナイストロムは、1937年に新たなタイトルで再発行された著書で通信販売業の発展こそ「ここ50年間の最大のトピック」だとした。合衆国農民の生活空間の特異性（街から遠いだけでなく隣の家までが非常に遠い）ことに触れるものの、「私は通信販売が成長した最大の理由は価格の安さだと考えている」と記したのであった（1937、pp.288-293）。

Amazon.comは今や、アパレル販売に関して世界一巨大なディスカウンターの位置に到達している。今日、本国アメリカと日本に加え、イギリス、カナダ、フランス、ドイツ、イタリア、スペイン、オーストリアの9か国で、アマゾン・プライム会員（日本で言えば、通常会員に加えて、年間3,900円の会費を払うことでプライム会員となる）対象のセール「プライムデー」を開催している。しかも、一部の都市で注文日当日の受け取りサービスを既に開始し、対象地域を世界的に拡大する意向を掲げており、価格の安い、しかも「求められているサービス」を実現したアパレルEコマースとすべきなのである。

次章ではその日本法人、2016年から東京ファッション・ウィークの冠スポンサーとなったアマゾンジャパンのアパレルEコマースについて整理する。

2. アマゾン日本法人のアパレル事業参入

2015年度の百貨店の業績は、『第49回日本の小売業調査』（日経新聞社）などによると、拡大するインバウンドと富裕層消費に支えられたが、それでも衣料品（とりわけ女性用）の売上は減少した。日本百貨店協会提供の「商品別売上高」によると、2011年度の全体の売上は約6兆2160億円（このうち衣料品約2兆1600億円、婦人用1兆4000億円）、これが2015年度には全体が6兆1500億円（衣料品1兆9800億円、婦人用1兆2700億円）と、百貨店における衣料品売上のさらなる減少傾向に歯止めがかからないのである。

この百貨店の現状とは対照的なのがアパレルEコマースである。

2-1. わが国「アパレル Eコマース」の現状

『第49回日本の小売業調査』（日経新聞社）によると、通信販売会社の売上高は、首位のアマゾンジャパンが前年度比19%増と急伸したことにより全体を9.2%の増加に押し上げた一方、紙媒体カタログが主力の企業は苦戦が続いている²³⁾。アマゾンジャパンの売上高は9999億円（米ドルベースの回答を年平均の為替レートで換算）であり、専業以外ではユニクロが26.4%増であった（日経流通新聞2016年6月29日）。

しかも、経済産業省発表の「平成26年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）報告書」によると、Eコマースの売上のうち、物販系各カテゴリーの構成比率1位は「衣類・服装雑貨等」の12,822億円（全体の19%）、2位が「生活家電、AV機器、PC・周辺機器等」の12,706億円であり、僅差だがファッション関連が1位となっている。衣類（インナーウェア・アウターウェア）、服装雑貨（靴、鞆、宝飾品、アクセサリ）、子供服（ベビー服含む）、スポーツ洋品といった製品群で構成される「衣類、服装雑貨等」のEC化率は8.11%、その約半分はアウターウェアであり、服装雑貨系、インナーウェアが続いている（pp.54-59）。

こうした全体的数値を裏付けるように「ゾゾタウン」を運営する株式会社スタートトゥデイの他にもアパレルEコマースの成功事例は紹介されている。例えば、「マガシーク」、NTTドコモの子会社による「dファッション」、靴中心の「ロコンド」などがその代表であろう。

Eコマースに挑戦し始めた大手アパレル総合メーカーの事例も報告されている。例えば、株式会社東京スタイルと株式会社サンエー・インターナショナルを傘下に持つ株式会社TSIHDはアセアン域内最大のファッション専門のサイトに日本のアパレル・メーカーとしてはじめて本格的に出店し、また、株式会社オンワードHDは、総合免税店として店舗展開するラオックス株式会社との合弁会社を設立し、独自の越境Eコマース・サイトを立ち上げた。さらに、百貨店でもラグジュアリー専用サイトがここ数年の間に開設されている²⁴⁾。

しかし、ブランドを所有するメーカー側からアパレルEコマースを見ると、厳しい状況も語られる。小島ファッション・マーケティング代表取締役小島健輔氏によると、アパレル・メーカーのEコマースの場合、①フルフィル型ファッションモールのテナント、②（①と近い）ポータル型総合モールのテナント、③外部運営委託の自社サイト、そして④自社運営の自社Eコマース・サイトに分けられる。「ゾゾタウン」など①型の人気ファッションモールの新規課金率は年々上昇して35%が相場になり（かつては10ポイント以上低かった）、楽天など②型モールは、課金率は低いが集客のためのコストやフルフィルコストが必要となりトータルコストは①と大差ないという。そしてどのタイプも「EC送客売上に店舗売上に対する課金率（商業施設で実質17.5%、百貨店で35%程度が相場）を適用しては二重課金となって、商業施設で43～58%、百貨店では60～75%もの負担になる」ことからブランド側の採算は到底成り立たないと分析している（WWDジャパン、2016年7月25日）。そうであるなら、より収益の

上がるEコマースに絞り込むメーカーが増える可能性もあるだろう。

実店舗と同様、Eコマース・サイトにおいてもサイト毎に在庫をもつわけであるが、顧客が利用するサイトに在庫がないため購入を断念せざるを得ない状況も知られる。「EC毎に在庫を抱えざるをえないことから、不要な在庫を抱えプロパー消化率の低下を招いている」(経済産業省『アパレル・サプライチェーン報告書』p.22) という報告もあるのだ。こうした中で、既述の通り、大きな伸びを見せるのがアマゾンジャパンによるアパレルEコマースなのである。

2-2. 「Amazon Fashion Week TOKYO」の開始

アマゾンジャパンのカテゴリーの1つが「服・シューズ・バッグ・腕時計」(レディース、メンズ、キッズ&ベビー、バッグ・スーツケース、スポーツウェア&シューズに分かれる)である。このカテゴリーにおいて、日本法人も、ラグジュアリー・ブランドの取り扱いを増やす傾向にある。

メルセデスベンツ日本と11年7月から16年3月までの約5年間にわたり冠スポンサー契約を結び「メルセデスベンツ・ファッション・ウィーク東京」として運営されていた日本最大のファッション・ショー²⁵⁾は一般社団法人日本ファッション・ウィーク推進機構が主催する。2017年春夏シーズンから名称をAmazon Fashion Week TOKYOとしアマゾンジャパン合同会社(本社:目黒区、社長:ジャスパー・チャン、ジェフ・ハヤシダ)がスポンサー契約した。ジャスパー・チャン社長は「ファッションはアマゾンジャパンのカテゴリーで最も成長が著しい分野」とこの契約の理由を述べ、また日本ファッション・ウィーク推進機構会長(TSIHD会長でもある)三宅正彦は「アマゾンのオンラインプラットフォームで、東京ファッション・ウィークの知名度を上げることを期待する」と公言した(WWDジャパン2016年7月25日)。

アマゾンジャパンの歩みは以下のとおりである。

1998年 アマゾンジャパン株式会社設立

2000年 5つ目のAmazon.comのサイトとしてAmazon.co.jpがスタート

2005年 延べ床面積18,800坪のフルフィルメントセンターが開設される

2006年 「お急ぎ便」²⁶⁾開始

2007年 女性用及び男性用衣料品と靴の取り扱い開始

2008年 ジュエリーを充実させる

2013年 国内最大の物流センター「Amazon小田原フルフィルメントセンター」本格稼働

2015年 「Amazonログイン&ペイメント」²⁷⁾開始。「プライムデー」を開催

2016年 アマゾンジャパン合同会社発足

Eコマースではリアル店よりも、商品の購入における情報の非対称が発生する可能性があ

るが、アマゾンには探索費用の低いわかりやすいサイトを作り上げている。この点は、楽天とアマゾンジャパンを比較する調査（日経流通新聞社）からも明らかであろう。すなわち、「商品の探しやすさ」「配送の便利さ」「価格表示のわかりやすさ」などネット通販の本質的な要素でアマゾンが圧倒する結果となったのである。「アマゾン・プライム」に加入すれば送料無料で「お急ぎ便」が使い放題となる仕組みの評価も高かった（日経流通新聞2016年7月20日）。

物流網の中核となるフルフィルメントセンター（高度にシステム化されたアマゾン独自の物流センター）は、2016年秋現在、千葉県市川市・八代市、大阪府堺市・大東市、埼玉県川越市・比企郡川島町、佐賀県鳥栖市、岐阜県多治見市、神奈川県小田原市に設置されている。支払いの利便性も知られる²⁸⁾。

そしてEコマースとしての人的サービスにもAmazon.comが力を入れていることが知られる。「コールセンターと言えば、わずかな賃金で人を雇い、仕事内容も簡単ですぐに覚えられるようなもので、そのため研修期間も短くて済む、というのが普通」だが、Amazon.comは異なるのだという。「多くの顧客がアマゾン・ドット・コムのような企業と人間同士のふれあいを感じることができる接点は、カスタマー・サービスが唯一の部門」であるため、カスタマー・サービスを個別化しているのだという（R. Spector, 2000 {邦訳} pp.230-231）。

こうしたサービスにより成長したアマゾンジャパンも、ラグジュアリー・ブランドを扱いはじめている。2016年秋時点で、「プレミアム・ブランド・リスト」にアップされているブランドには「アンテプリマ」「Chloe」「Furla」「MARK JACOBS」「MOSCHINO」「NINA RICCI」などがある。

アマゾンジャパンを代表とするEコマースでの（特に中間層にとってのラグジュアリー・ブランドである）アパレル・ファッション販売に百貨店が立ち向かう上で、本来優位性であったはずの人的販売について再考する必要があるように思われる。高コスト構造、オーバーストア、供給過剰といった構造問題をもつ百貨店が追及すべき人的サービスについて問題点を整理し、重要な問題を掘り下げ、その上で問題解決の方向が模索されるべきであろう。

3. JASPA 新設と百貨店におけるアパレルの人的販売に関する研究の必要性

全国の百貨店の1年間の売上高は、91年に9兆7000億円（衣料品売上構成比は当時40%前後、婦人服は25%程度）に達したが、現在、日本百貨店協会会員81社221店舗²⁹⁾の総売上高は6兆円ほど（衣料品32%、婦人服21%）に縮小し、一般に5強と呼ばれるJ.フロントリテイリング株式会社（大丸松坂屋百貨店）、株式会社三越伊勢丹HD、（セブン&アイHD傘下の）株式会社そごう・西武、株式会社高島屋、エイチ・ツー・オーリテイリング株式会社（阪急阪神百貨店）が百貨店業界の売上の半分を占める。

H.パスターマジヤンはP. H.ナイストロムを引きながら³⁰⁾、百貨店による派手な広告宣伝は（専門店におけるすぐれた販売員と比較し）百貨店販売員の技術水準が低かったことの結果

と断じた (H. Pasdermadjian, 1954 [邦訳]、p.60)。また、アパレル販売については『流行商品計画』において「小売のセールスマンで良くできる人とは、顧客にとって最もお気に入りの人であると同時に最も売り上げる人という表現が最適だろう」(1932, pp.187-88, 192) と結論づけていたP.H.ナイストロムは、改定された第4版『小売店のオペレーション』(1937)で人的販売 (personal selling³¹⁾) に求められる一般的内容を事細かに整理したのであった。現在はさらに、インバウンド対応、またIT関連に強い人材を確保する必要があるだろうことは容易に想定されるけれども、ロボットによる説明、実演、販売まで可能な現実を考えるとアパレル販売にどのような人的販売を百貨店の潜在顧客は求めるのか、個々の店舗が「社会実験の結果」を分析し直す必要があるのではないかと。

現在では「一般衣服および関連製品」を総称するようになっているアパレル (apparel) という英語は、元々はアウターウェアを指していた。次第に中着 (セーター、シャツ、ブラウスなど) やインナー (下着)、さらにスカーフ、ハンカチ、ネクタイ、靴下類などの洋品も含めるようになった³²⁾ が、ライセンス商品では、これらのうち多くのジャンルで同じブランド名が付され、しかも男女は別々の売り場で販売されてきたわけである。それらをリンクさせるためのサービスだけでも、日本の百貨店には意味があるかもしれないのだ。

日本百貨店協会が発表している商品別売上高の推移を見ると、衣料品売上構成比は、2012年の34.7%が15年には32.7%に、婦人服が22.6%から21.0%に、紳士服が7.0%から6.9%に微減した一方、身の回り品 (靴、アクセサリ、ハンドバッグ等) は4年連続増収し、構成比も向上している。2014年春の消費増税の際、アパレル市場が直後から影響を受けたのに対して、靴やバッグや革小物は影響しなかったのである³³⁾。もっとも、15年度に入って市況が悪化し16年はさらに悪くなっているのが現状であるが、とりわけ (男性用は比較的善戦しているのに対し)、ライセンス商品の売り上げが大きかった女性用バッグ等が厳しいという相変わらずの数字には注目しておくべきであろう³⁴⁾。

全国百貨店を対象に織研新聞社が2016年6月に実施した「購買動向・営業政策」アンケートによると、15年度は、入店客数と衣料品購買客数が14年度以上に落ち込んでいる。いわゆる「レジ客単価」はプラスに転じたものの、これはインバウンドや富裕層の需要増また固定客中心の購買によるものが大きく、中間層の回復は遅れている³⁵⁾。衣料品部門の購買客数が8%減、衣料品と服飾雑貨を含めたファッション部門の購買客数は5.8%減、一方で、衣料品部門の客単価は2.6%増と上昇傾向が続いている (織研新聞2016年7月21日)。

ここではまず、わが国百貨店と大手アパレル企業の黄金時代を簡単にレビューする。

3-1. 1980年代までのわが国「大手アパレル総合メーカー」と百貨店

木下は、百貨店と (その後の) 大手アパレル総合メーカーがウイン-ウイン時代を迎えるまでのアパレル・メーカー5社のマーケティング史をまとめている。その5社とは株式会社

オンワードHD（取材当初は榎山株式会社、その後株式会社オンワード榎山に改称³⁶⁾）、株式会社レナウン（取材当初は株式会社レナウンと株式会社ダーバン）、株式会社三陽商会、イトキン株式会社（2016年2月に、日本の独立系プライベート・エクイティ投資会社が運営するファンドを引受先とする第三者割当増資を実施）、そして株式会社ワールド（2015年度に全体の17%にあたる約480店を閉店）である。

木下によると、1950年代後半までは、メーカーのブランド名は切り取られ「百貨店のラベルに付け替えられ」ていたが、1960年代前後になると、百貨店とメーカー両方のブランドが付され、1970年代前半にメーカーのブランドのみとなる（木下、2011年、p.77）。この70年代前半に於けるアパレル産業成立のメルクマールを木下は次のように整理した。すなわち、①紳士背広や婦人スーツなど既製服化の進み具合の遅かった衣服が急速に既製服化されたこと、②（売り上げ規模の面で）日本の代表的なアパレル・メーカーが株式上場したこと、③当時の有力アパレル・メーカーの売上が急成長したこと、④アパレル・メーカーにおける商品企画力の蓄積と海外技術提携、⑤アパレル・メーカーによる生産体制の構築、⑥アパレル・メーカーの全国的な営業網の整備、そして⑦全国ブランドの形成である（木下、2011年、p.27）。

しかし産業構造審議会繊維産業分科会基本政策小委員会（第2回）議事録を見ると、委員の一人である大手縫製業経営者は次のように発言している。すなわち、アパレルの製造原価率は30%前後だったものが25%から20%となり「現状では10%台のものも出てきている」と。そしてこの加工コストは「プロパー消化率が向上できない」結果である、と。「本来はトータルコスト削減に向けての取り組みでなければならないのに、加工コスト低減という小手先の対応であり、そのしわ寄せが全部弱いところにきている・・・日本の百貨店のように非常に強い業態が製品納入掛け率を非常に低く設定してきている。以前は70%くらいだったのが、最近では60%だとか50%台とか聞いている。完全買い取りであればわかりますが、売れ残った商品はすべて返品するという旧態依然とした委託販売の取引慣行で結局、犠牲になっているのが、素材製造業であり我々国内縫製業³⁷⁾」というこの訴えは、高度経済成長期を終えた国内産地で、以前から国内メーカーが突きつけてきた、いわば日本のファッション業界の根本問題なのである（百貨店にとっては、これらをなんら解決できないうちに、アパレルEコマースが急速に普及したということなのである）。

3-2. 「大手アパレル総合メーカー」及び百貨店5強の低迷

（「買い取り」ではなく）「委託取引（返品条件付き買い取り）」、つまり売れ残れば衣料品はメーカーが引き取り百貨店は在庫リスクを負わされないという制度により、アパレル市場が拡大を続けていた時代に一部の大手アパレル総合メーカーは百貨店とともに成長した。その後登場する様々なチェーン専門店や輸入浸透率上昇に本稿では触れないが、今、百貨店を主力販路とするオンワードHD、ワールド、TSIHD、三陽商会の「大手アパレル総合メーカー」

4社だけで、2014年2015年の2年間の閉店は1,600店以上に上るとするのが現実である。ワールドに続き、TSIHD（全体の28%にあたる約500店を閉店）が紙面を賑わしたが、百貨店で展開されてきたブランドの撤退により、百貨店の衣料品売上高は5年で2000億円近くも減ったのだ。こうして、J.フロントリテイリングのように社長が「婦人服売り場の面積は縮小せざるをえない」と断言し、また、110年前の「デパートメントストア宣言」によって日本の百貨店の歴史がスタートした三越（現三越伊勢丹HD）社長も、今後は衣料品の売り場を圧縮する予定と語るのが現状なのである。

諸々の問題はあるが、ここではEコマースによるアパレル販売に限定して考えてみる。

一般に、世界のアパレルの価格による区分けは（実務的には）①パリ・オートクチュール、②パリ・コレクションを中心とするプレタポルテ、③著名なファッション・デザイナーによる普及品、④高級品メーカーの格安品、⑤その他（大衆向けアパレル）である。このうち（一部②を含むが）③④⑤に属するアパレルを百貨店は主な商材としてきた。それらは幅広い価格帯の商材から構成される。

上田によると「価格以外の品質判断情報が多く、かつ非価格情報による品質判断の自信や時間的ゆとりが小さい場合には、消費者は、非価格情報による判断が不十分なものとなり、要約度の高い情報も併せて用いようとする」とする（上田、1999、p.38）が、とくにアパレルは、「ブランドをもつ国・地域」と「原産国表示」が価格差につながり、これに加え素材や加工技術についても「価格以外の品質判断情報」となり得、極めて複雑である。

このような環境であるからこそ、「要約度の高い情報」を個別対応で与えられるか否かが、百貨店における人的販売に求められる重要な役割と考えるべきであろう。多くの百貨店店舗において取引条件も変わってきているのである。消化仕入れ主体は変わらないものの、仕入れ先の販売員や販売代行業者による販売体制から「百貨店雇用社員による販売体制（自主販売）」に移行している事例が徐々に増えている中で、百貨店は店頭でのアパレルの人的販売のありかたについて、根本的に再考するべきではないだろうか。

3-3. JASPA設立への期待：アパレルの人的販売についての研究の意義

ここでは百貨店の人的販売が直面している2つの重要な問題の存在からみてみよう。1つはしばしば販売員が遭遇する「いらっしやいませの一言でそっぽをむいてしまう若い客」の存在、つまり、子供時代に大人と一緒に百貨店で買い物をする機会が少なかった（セルフサービスに慣れている）消費者が、百貨店のアパレル販売を拒否する現実である。

このタイプの顧客に対しては、専門店で用いているチャット接客も考えられよう。「インターネットを通じたチャット接客」まで広がりを見せる時代³⁸⁾なのである。スマートフォンの普及を背景に、2013年頃から「ファッション・コーディネートアプリ」も登場しているが、国内専門店チェーンに比べても、これらの百貨店での導入は遅れているように見受けら

れる。

そして2つ目は百貨店の店頭で顧客に「人的販売ができる人材」の圧倒的な不足である。最低限度の人員確保であれば、営業時間の短縮や定休日の設定など、労働条件や環境を見直すことで可能であろう。現実には、スタイリストとしての販売員の地位向上を進めている百貨店もある（しかし、そもそも個々の店舗は、「スタイリストのサービスを求める顧客」をどの程度固定客化してきたのかを分析する意義はあるだろう）。

また、東急百貨店のように、2003年4月にスタートした、日本百貨店協会が認定する百貨店業界共通の販売資格制度（「プロセールス」³⁹⁾）を活用している例もある。2015年度の1級合格者16人のうち8人が東急所属であった（フィッティングアドバイザー1級では、全受験者23人中合格者5人、そのうち3人が東急所属であった）（WWDジャパン2016年7月4日）。この資格は、販売資格の取得を通じて販売や接客のレベルアップを目指し、顧客満足の実現につながるものとされる。百貨店業界全体の魅力度アップと、販売員のエンプロイアビリティの向上を目指すものであり、百貨店に勤務する社員、契約社員、パート社員だけでなく、取引先派遣社員も認定している（しかし、そこで認定される良い「サービス」が、個々のアパレル購入者にとってサービスと認識されているのかどうかから再考すべき時期であるかもしれない）。

もちろん、（マーケティング研究の対象ではないため本稿では触れないが）ファッション販売職の求人が多いにもかかわらず年収が低いという現実も大きな問題であるだろう。

外資ラグジュアリー・ブランドの日本に於ける求人についても少し見ておきたい。以下は各社の新卒者向け求人に記載された販売職向け研修制度の概要である。

ロエベジャパンの研修制度：

入社時導入研修、語学研修（中国語・英語）、セールススキル研修、LVMH研修、スペイン研修等

ルイ・ヴィトンジャパン株式会社：

入社時導入研修、海外研修制度、メンター制度、語学力向上のための補助制度（英語・中国語）等

シャネル株式会社：

コレクション研修、スペシャリスト研修、語学研修（必要に応じて中国語のレッスンを実施）、海外研修等

そしてアマゾンジャパンの求人だが、2016年度から同社は職種別採用を実施している。このうち総合職は「リテールビジネス」（アマゾンが取り扱う様々な商品の仕入れ～販売戦略の立案・実行）、「セラーサービス」（「アマゾン出品（出店）サービス」および「フルフィルメント by Amazon」というサービスを提供）、「管理部門」（2017年新卒採用では総合職の枠で管理部門（ファイナンス、人事など）の採用も行う）に分かれる。また技術職（AWSクラ

ウドサポートエンジニア)にはネットワーク、サーバー、OS、言語、ミドルウェア、データベース、アプリケーションとシステム全体への理解が求められる。

内定者トレーニング：e-ラーニングによる語学トレーニングやPCスキルトレーニング等

新入社員トレーニング；各部署でOJTトレーニングを実施、その後はフルフィルメントセンターやカスタマー・サービスでの現場実習

さて、外資のリアル店舗の盛況に加えてアパレルEコマースが成長する中で、一般社団法人日本プロフェッショナル販売員協会（JASPA、東京都渋谷区、エマニュエル・プラット代表）が2016年に設立され、百貨店もその会員リストに参加しつつある状況である。

同協会は、ファッション業界では、販売職について、その実態に対する理解不足に加え、さまざまな課題が散見されるが、その1つが販売職のイメージだとする。すなわち、販売職は「売り子」「店員」と捉えられ、その結果「地位が低い」「専門スキルが得られない」といった「ネガティブなイメージ」が一部にあることも否定できないとする。そこで、ファッション業界の発展に寄与するために、ファッション販売員協会設立の構想に至ったというのが設立趣意である。

高級品を販売するためには文化や芸術、歴史など「商品のバックグラウンドを理解できる高い教養をマスターし、顧客に説明することが大切」とするエマニュエル・プラット理事長（1991年から2013年までLVMHジャパン代表取締役社長）は、ラグジュアリー・ブランドに進出しつつあるアパレルEコマースを強く意識して発言しているようである。すなわち「販売のオンライン化が進めば、ブランド側の競争条件は厳しくなり、さらにハイエンドに向かう必要がある」というのである。そのうえで、「販売員にはある程度の知識や教養がなければ、マーケットのニーズに応えられない」。また、店頭や接客の現場経験がなければ、マネジメントに就くことは難しくなると主張している（織研新聞2016年6月16日及び同6月20日）。Eコマースの代表であるアマゾンジャパンを意識したラグジュアリー・ブランドのトップの人材に対する意識が示されていると考えるべきだろう。

いずれにせよ、日本では、会話能力の低さ、女性のキャリア支援の必要性和ファッション・ビジネスの地位向上が必要だということである。既述の知覚便益で言えば、リアル店舗が「商品自体の物理的属性」で顧客を引き付けることはアパレルEコマースの普及により合理的ではなくなったのであるから、「商品の特別な使用に関する技術的サポート」ができ「価格による品質イメージ・prestige」や「その他の知覚的品质」を納得させ信頼を得る販売員が百貨店アパレル売場では求められるべきなのである。

JASPAの設立趣意に適う人材が育成され、百貨店アパレル売場に立つことになれば、並行して、百貨店ならではのショールーミング機能の可能性についても研究する意義があろう。実際、大手セレクトショップの株式会社アーバンリサーチは、海外はショールームストアで

展開し注目されているのであるが⁴⁰⁾、ショールーミングにおける人的販売の方向性や課題の追求に関しても、JASPAの今後に期待したい。

なお、百貨店のサービスとして、大きな付加価値につながる「お直し」つまりフィットさせるための縫製加工がある。百貨店の多くは内工を店舗内に置いているのである。その有効活用も、今後の課題の1つである。現状は、加工賃が長年上がらず、職人を巡る環境は極めて厳しい状況と言われている。しかし、日本では既に、多くのバーチャルフィッティングシステムがリアルでもEコマース・サイトでも利用されている。百貨店におけるこうした先端技術の利用が「お直し」サービスとともに大きな付加価値を生む可能性についても分析する意義があるであろう。

むすびにかえて

アパレル商品の特性として、市場不確実性が高く、どの商品が、どれだけの数量販売できるのかを予測することは容易ではないけれども、既述の通り、グローバルに考えポートフォリオを組むことがグローバルに活躍するアパレル・フォーディズム企業では存続の条件である。また、市場をグローバルに考えるなら、ラグジュアリー・ブランドを先行して買い求める層と、実需期に入ってから購入する中間層の両方に対応可能な、つまり恐竜の「尾」にあたる部分の商材も「首」あるいは「首に近い部分」にあたる商材も対応可能なEコマースの強さの本質が理解できるであろう。

かつて向井鹿松は『配給論』(初版昭和26年)において次のように言う。すなわち「大規模小売商業の典型的なもの」である百貨店について、長所は①大量の品物を現金で仕入れるから、仕入値段が安い、②優秀な才能、および専門的知識をもつものを雇い入れることができ合理的な経営ができるものの、短所としては「壮麗な建物や施設、客に対する無料配達その他のサービス、また広告費、高級職員の給料などに多大の営業費を要し・・・販売能率があがらない点」とした(1951年、pp.63-65)。ここで長所とされた内容は、現在も優位性であるとは限らない。しかし欠点とされた内容は、ショールーミングに成功するなら、寧ろ強みになる可能性もあろう(今後の実証研究のテーマであるだろう)。

堀新一は、百貨店の出張販売は年々その範囲を拡大していたが、特に関東大震災以後順次、小都市へ及んでいることに触れた⁴¹⁾。パスターマジヤンはまた、次のように指摘した。すなわち、百貨店のあるものは、その取揃商品の幅を広げることによって、すなわち高所得層、中所得層、さらには低所得層の顧客の必要に応ずる商品を準備することによって、その販売高を増加しようと努力したが、この方策は、用意しておかなければならないストックがますます複雑化してきたことによって、非常に不利なものであることが明らかとなった、と(1954{邦訳} p.65)。

こうした根本問題を、戦後、市場全体の伸び及び零細店に対する規模の優位性などにより、

日本の百貨店は克服してきた。しかし経済成長率が大幅に下がった後も、百貨店が改革されることはなかったということこそが根本問題なのである。

あまりにも複雑かつ容易に解決されそうもない諸問題を解決する前段階として、日本コンサルティンググループ百貨・専門店研究所による、都内百貨店を対象にした接客サービス実態調査は大いに参考になると思われる⁴²⁾。その結果に対する織研新聞社の評にも注目したい。とりわけ「販売力で売れているのではなく、商品力で売れているという結果だった」という評である。

もっとも、調査項目を見ると「感じの良いお迎えのあいさつをしている」が非常に低く（11百貨店中8店が平均の2.5以下、最高でも2.71）、この結果を、同紙は百貨店の人員削減が要因の1つと分析したが、この評価については店舗ごとに正確な分析をする必要があるかもしれない。

なお、調査には、定量的な評価だけでなく、調査員の観察を通じた定性的な検討材料も含まれる。例えば、「事例（婦人服売り場）：試着の促しはなく黙って見守った」「事例（紳士服売り場）：店の客筋ではないと思ったのか、イージーオーダーですので、仕上がりまでに4週間ほどかかりますと必要以上の会話は無い」といった調査員による記述だが、このような定性的データは、ベテラン販売者が定年を迎えていくことを考えれば、時間との戦いという意識をもって、細かく収集すべきであろう。

個々の店舗に関する分析では、本文で述べたP. Kotler教授の説明、すなわち「販売機会の把握と評価」→「事前アプローチ」→「アプローチ」→「プレゼンテーションとデモンストレーション」→「反対意見への対処」→「成約」→「フォローアップとメンテナンス」を百貨店でのアパレル販売員にあてはめて（個々の店舗の固定客を想定して）、解決すべき問題の発見・認識とその解決案について議論されるべきであろう。

注

1： パリ・コレクションについては塚田（2012 及び 2013）を参照されたい。なお、日本ファッション・ウィーク推進機構はパリ、ミラノ、ロンドン、ニューヨークそして東京を「五大ファッション・ウィーク」開催地とする（<http://amazonfashionweektokyo.com/en/about/confit>）が、既製服化率が向上した1970年代にはすでに、才能あるファッション・デザイナーによる既製服のショー形式での新作発表がパリとミラノとロンドンで男・女用別々に行われていた。

2： 日本の繊維産業・ファッション産業の「国際競争力の強化、発展を図る」ことを目的として、繊維・ファッション製造業者、ファッション・デザイナー、そして流通業者が大同連携して2005年に設立されたのが日本ファッション・ウィーク推進機構（JFW 推進機構）である。2016年現在の理事長は株式会社 TSI ホールディングス会長の三宅正彦氏、副理事長は東レ株式会社相談役、理事には日本化学繊維協会副会長、クールジャパン機構代表取締役社長（元株式会社イッセイミ

ヤケ社長)、日本百貨店協会会長、日本ファッション教育振興協会理事長、繊維企業会長等が名を連ねている。

3: 2016年5月1日、アマゾンジャパン株式会社及びアマゾンジャパン・ロジスティクス株式会社は、アマゾンジャパン・ロジスティクス株式会社を存続会社として合併するとともに、株式会社から合同会社に組織変更し、社名を「アマゾンジャパン合同会社」に変更した(平成28年3月9日第17期決算公告)。

4: 全米小売業協会(NRF)の発表による。<https://nrf.com/2016/global250-table>

5: 全米小売業協会(NRF)の発表による。<https://nrf.com/2015/top50-e-retailers-table>

6: アパレルのフォーディズム企業については塚田(2013, pp.134-137)を参照されたい。

7: <http://www.bloomberg.com/news/article/2016-05-11/cowen-it-looks-even-more-like-amazon-will-become-america's-top-clothing-retailer-in-2017/>。 <https://www.washingtonpost.com/news/business/wp/2016/08/11/macys-to-close-100-stores/>

8: 全体で1位の「コンピュータソフトウェア」は男性23.3%、女性18.0%、2位の「書籍/雑誌」は順に17.4%、23.3%、3位「コンピュータハードウェア」は19.8%、3.0%、続く「旅行/宿泊、航空/鉄道チケット」は13.1%、19.5%であり、全体の5位、回答した女性に限れば2位が、1999年の時点でアパレル関連であった(詳細は住谷・塚田・田中、2001年、pp.40-43)。

9: 顧客一人一人の嗜好を過去の購買履歴などから分析し、好みの商品を映し出し「その人だけの品揃え」を実現するパーソナライゼーション機能はEコマースならではの革新的なサービスであり、顧客の潜在的ニーズや購買意欲を顕在化させる機能をもつとされる。Amazon.comは「高度なりレーショナル・ソフトウェアの利用を通じて、選んだ本と同じものを購入したほかの顧客が買った別の書籍(同じ分野のものか、同じ著者のもの)をリストアップしたメッセージをサイトに掲載した最初のオンライン小売企業」としてスタートしたが、書籍以外の商品に手を広げるとこのシステムは「もっと洗練された仕組みになっていた」(R. Spector, 2000 {邦訳} p.219)。しかも、独自の「協調フィルタリングアルゴリズム」の精度は年々向上し、「2011年には、売上高の35%がこのおすすめ商品によるものであった」(雨宮、2015年、p.108)。

10: Amazon.comが英国で導入した倉庫の革新性については最新情報をBBCが詳しく分析している。<http://www.bbc.com/news/business-37114318>。

11: Ana Ronchaら(2016)は、プラットフォームとしてのインスタグラムの効力について実証研究している。アパレルを含むオンライン・レビューについてはMing-Yi(2016)及びLee(2015)を参照されたい。ちなみに、2016年2月開催の2016・17年秋冬ニューヨーク・コレクションでは通算4200万人が、発信・閲覧合計で2億8300万回利用したと報じられている(<http://fashionweekonline.com/new-york/instagram>)。

12: Young Haら(2007)及びA. C. Langton(2011)を参照されたい。

13: 株式会社スタートトゥデイのアンニュアル・レポートによると、2015年7月から16年6月にか

けての年間購入者数は 4,832,558 人（前年同期比 34.1%増）、2017 年 3 月期会社計画は、商品取扱高 195,000 百万円（前期比 22.3%増）、売上高 69,000 百万円（同 26.8%増）である。ユーザーは PC 利用が 4 割、スマートフォン利用が 6 割弱とされる。「ゾゾタウン」のサイトを担当する社内の技術者集団には「ゾゾタウン」や着こなしアプリ「WEAR」を開発したエンジニアやデザイナー、そして 2014 年に買収したシステム会社（旧ヤッパ）の約 130 人が含まれている。

14：「織物・衣服・身の回り品」の国内販売総額は全体的に大幅に減り 2014 年の約 8 兆 6 千億円は、20 年前の 6 割の規模である。

15：向井は 1937 年の書で「我が国最大の百貨店である三越本店」の取り扱い商品を列挙したが、衣料関連は以下のとおりである。すなわち、傘、履物、足袋、ショール、洋傘、袋物、靴、鞆、洋服、雨着、大中学生服、帽子、シャツ、靴下、呉服既製品、婦人コート、呉服細工、ネクタイ、ハンカチーフ、木綿、唐物、モスリン、紋付、色無地、白生地、友禅、銘仙、御召、高等着尺、半襟、小物、帯地、呉服雑貨、婦人子供洋服、同洋品、小学生服、髪飾り、リボン、貴金属、時計、眼鏡。その上で向井は、「その中心をなすものは常に呉服類」とする。「日用小物類(コンビニエンスグッズ) または食料品の如き商品よりも、流行品、色合、形状等その購入者の趣味嗜好によって比較選択をする嗜好品(ショッピンググッズ)の販売を以てその本質的特色とする」(向井、1937 年、109-110)。

16：大正 8 年に東京市内の五大呉服商（三越呉服店、松坂屋上野店、白木屋呉服店、松屋呉服店、高島屋京橋店）が、懇親会としての五服会を結成し、大正 13 年にその経営者ら 5 人により日本百貨店協会と改称され、大阪に関西部が設立された（詳細は鈴木、1980 年、特に 2 章を参照されたい）。また、向井鹿松は『現代商業概論』(昭和 12 年)において、京都は「西陣織の生産地であり、又集散地」であるとともに、内地向け羽二重の産地（石川、新潟、福井など）の最大の集散地も京都であること、また、両毛その他関東の機業地における買継制度（一定の日に集合する市場に売買業者が集合し、買継商の仲介の下に行う取引方法）について説明し、関東機業地に来る客は東京・大阪・京都・名古屋等の中央市場の間屋のみならず「著名百貨店も直接来市するものがある」とした (pp.84-85)。

17：欧州委員会 (European Commission) による越境取引 (Cross-Border Shopping) に関する消費者へのアンケート調査では、越境取引の定義を「消費者が居住している国以外にある（位置している）販売者または提供者からの全ての購買」とする（経済産業省商務情報政策局情報経済課「平成 26 年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）報告書」p.68）。

18：CFDA が（女性用とは別に）男性用だけのコレクション (NY ファッション・ウィーク・メンズ) を初めて開催したのが 2015 年 7 月である。6 月に開催される欧州の 3 大コレクションに参加したブランド（たとえば「THOM BROWNE」）のニューヨークでの参加が話題になった。

19：モーダ・オペランディのチーフ・マーケティング・オフィサーは「当社もアマゾンも顧客中

心主義の IT 企業で、常に最新技術を生かしたイノベーションを追求している。そこからシナジーが生まれる」と語った（WWD ジャパン 2016 年 4 月 25 日）が、同社は、Amazon.com のオリジナル技術の利用に加え、これまで以上の顧客誘導に期待できよう。

20：19 世紀半ば、イギリス人 Charles F. Worth が嚆矢となりナポレオン三世時代のパリで開始された女性用高級あつらえ衣装の制度は、①デザイナー名が明白な、②再生産方式で、③ショー形式で新作を発表する。現在もパリで 1 月に同年春夏物が、7 月に同年から翌年の秋冬物がオートクチュール・コレクションとして発表される。詳細は塚田（2015）を参照されたい。

21：詳細は塚田（2017）を参照されたい。

22：LVMH のポートフォリオ・マネジメントについては塚田（2008、2015）を参照されたい。

23：ニッセン HD は 10 月 27 日に上場廃止し、セブン&アイ HD（13 年 12 月にニッセン HD を、株式の 50.74% を保有する子会社にしてきた）がニッセン HD を完全子会社にした。

24：代表的なのは大丸松坂屋百貨店の「コネスリーニュ」（2014 年 6 月開設）、そごう・西武の「イー・キャステル」（2015 年 11 月開設）、高島屋の「タカシマヤ・イーサロン」（2015 年 11 月開設）、そして三越伊勢丹 HD の「ノレン・ノレン・イセタン・ミツコシ」（2016 年 6 月開設）である。

25：このショーの他に、経済産業省は、毎年 10 月と 3 月のファッション・ウィークに合わせ、平成 27 年度から、東南アジア若手デザイナー研修プログラム（AFMT）を実施している。このプログラムでは、タイ、インドネシア、ベトナム、フィリピンの若手デザイナーを招聘し、日本の優れた生地や流通・小売システムを学んでもらうとともに、希望者には東京ファッション・ウィークでショーをする機会を提供している。経済産業省はまた、ファッション雑誌『ヴォーグ・イタリア』などから、世界のファッション界のインフルエンサーを招聘している。落合宏理（ブランド「ファセッターズ」のデザイナー）は『ヴォーグ・イタリア』編集長に評価され「アルマーニ人材育成プログラム」に採用されて平成 27 年ミラノ・コレクションにおいてアルマーニシアターでショーをすることができた。落合はその後、LVMH 主催の、21 世紀に開始された唯一世界的な若手デザイナーの登竜門とされるコンテストで日本人初のファイナリストになっている。

26：アマゾンジャパンは 2006 年に最短当日の「お急ぎ便」を開始して以来、宅配便の一般的なサービスに勝るサービスを実現してきたが、2015 年 11 月に開始した 2 時間以内配達「プライムナウ」では、対象エリア内に専用センターを設置し、軽貨物事業者や中小運送会社を組織して専用便を走らせている（日経流通新聞 2016 年 8 月 19 日）。

27：他の E コマース・サイトにも Amazon のアカウントでログインし、簡単支払いができるサービスである。

28：アマゾンジャパンは、コンビニエンスストア・一般的な ATM・ネットバンキング・電子マネー支払い、代金引換、クレジットカード払い（AMAZON MASTERCARD を含む）、アマゾンギフト券に加えて、パートナーポイントプログラムやアマゾン通貨換算や AMAZON ペイメントといった方法を用意している。

29：日本百貨店協会の会員リストによると、その内訳は、北海道地区4社9店舗、東北地区9社16店舗、関東地区24社83店舗、中部地区10社21店舗、近畿地区8社48店舗、中国四国地区14社26店舗、九州地区12社18店舗である。

30：1937年の著でP. H. Nystromは、「仕入れる商品の技術的な質に関してもエキスパートであらねばならない」「見込み客の購買力に影響する可能性のある変化に注意を怠ってはいけない」といったバイヤーに求められる基本的内容を詳述している（p.108）。

31：15版を重ねるP. Kotler教授のテキスト『マーケティング・マネジメント』（最近ではK. L. Keller教授との共著）では、以前と比べ人的販売の説明はさらに少なく、12版以降は「ダイレクト・マーケティング」との対比という形で説明されるだけであるが、人的販売の原則を6段階の内容として説明している。すなわち、「販売機会の把握と評価」→「事前アプローチ」→「アプローチ」→「プレゼンテーションとデモンストレーション」→「反対意見への対処」→「成約」そして「フォローアップとメンテナンス」である。スタイリストとしての百貨店アパレル販売員も参考にすべきステップであろう。

32：アパレル製品、アパレル産業、アパレル製造業、アパレル卸、アパレル小売業などが一般に用いられるようになったのは1970年代初期からとされる。アパレルは「既製服、二次製品、甚だしい場合には首吊り、ぶら下がりなどと蔑称されていたコート、スーツ、ジャケット、ドレス、スラックス、スカートなどの重衣料」を表すことから始まり次第に軽衣料や用品をも含めるようになったが、着物・和服・和装一式はその対象に含めない（『新版ファッション・アパレル辞典』p.40）。

33：わが国のバッグ類全体に関しては塚田（2001）を、また若者向けの国産ブランド「ポーター」の躍進については塚田（2000）を参照されたい。なお、株式会社イッセイミヤケが、かつての「プリーツプリーズ イッセイミヤケ」のデザイナーであった松村光氏をデザイナーとして販売し、2012年からアジア市場での伸びが著しい若い女性用バッグのブランド「BAOBAO イッセイミヤケ」は、インバウンド需要が生じた2015年には百貨店店頭での厳しい販売規制をしていた。たとえば、松屋銀座店は2016年春時点でも以下の文面を日・英・中語でネット上に掲載していた。「抽選は毎月1、2、3日の3日間に限り実施します。4日以降は通常通り10時から店内にご案内いたします。購入をご希望のお客様は、10：10までに1階バオバオイッセイミヤケショップにお越しいただき抽選にご参加ください。抽選受付は10：10をもって終了いたします。販売順は、当選整理券にて決定いたします。落選券もございます。不正防止のために、ご本人確認をさせていただきますので、必ず身分証明書をお持ちください。身分証明書をお持ちでないお客様の抽選参加はご遠慮いただきます。」（<http://www.matsuya.com/m-ginza/newinfo/women/2015/08/21-200800.html>）

34：近年は日本企業とのライセンス契約更新を拒否する欧州のラグジュアリー・ファッション・ブランドが少なくないが、フランスのラグジュアリー企業は、1998年の通貨危機以降、アジア市場への進出コストが相対的に低下する中で、日本市場に注目したのであった（亀井、2001年、p. 235）。

35：「入店客数」は、回答 46 社のうち増加が 11 社、減少 33 社、「レジ客単価」は、同 44 社のうち 25 社が上昇、低下は 16 社、「買い上げ率（入店客数に対するレジ客数の割合）」は 35 社のうち 11 社、低下 21 社である。また、日本百貨店協会の資料によると売上高上位 5 社（単位百万円）は、1 位そごう・西武（790,708）、2 位高島屋（710,161）、3 位三越伊勢丹（679,085）、4 位大丸松坂屋百貨店（677,511）、5 位阪急阪神百貨店（430,731）。5 位は 6 位の約 2 倍の売上であり、売上高上位は 5 社と考えてよい。個別店舗の売上高（単位百万円）は、1 位伊勢丹新宿本店（244,546。衣料品の売上高構成比は 46.4%、婦人服・洋品の構成比は 23.4%、紳士服・洋品の構成比は 18.0%、身の回り品の構成比は 14.7%）、2 位阪急うめだ本店（218,358。順に 32.6%、16.8%、10.2%、21.4%）、3 位西武池袋本店（190,018。順に 22.4%、12.9%、5.8%、21.8%）、4 位高島屋日本橋店（136,630。順に 29.9%、19.0%、6.5%、9.1%）、5 位三越日本橋店（133,432。30.5%、17.2%、7.6%、9.6%）。

36：檜山の委託販売の開始について、木下は次のように説明する。すなわち、シーズン最初の納品は買取だが「追加分については委託取引でよいから商品を入れさせてほしい」と百貨店に要請したことで委託販売がはじまった、と。「売れ残った商品の処分ルート」は地方百貨店、次に百貨店の催し物（セール）と従業員セールで処分する他、「ラベルを切り取り、香港と台湾で処分」する例もあった。檜山は、委託取引について「百貨店売場にある在庫は檜山の在庫という考え方であると理解していた」のである。こうして 1960 年代前半に小売価格の決定権がアパレル・メーカーに移り、また「委託販売と派遣販売員の導入により、檜山の派遣販売員が顧客に販売サービスを提供するとともに、顧客からの情報を生かして販売に生かしていった」（木下、2011 年、pp.74-76）。

37：<http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004221/index.html>。

38：情報技術ベンチャーの株式会社空色は、カジュアル衣料の通販サイト向けに人工知能を使ったチャット接客を開発し、複数のアパレル企業にスタッフが対応するチャットシステムを導入している（大手セレクトショップであるアーバンリサーチにおける実施サイト（<http://www.ur-buyersselect.com/>）は同社 HP でも紹介されている）。

39：百貨店プロセールス資格制度は、現在 3 つの資格を認定している。すなわち、1 級；意欲・プロ意識を審査するエントリーシート、知識を審査する筆記試験、接客実践力を審査するロールプレイング試験の 3 つを総合的に審査をし、認定。2 級；指定の教育機関（指定団体）が主催する通学講座を受講し修了しさらに審査（筆記試験・ロールプレイング試験）を受験し合格となると認定。3 級；指定の通信講座を受講、修了したのち、審査レポートを提出し、これが合格となると認定。

40：アーバンリサーチ社の E コマースの売上高は 2016 年 1 月期で 113 億円、EC 化率は 20.7% に達する（WWD ジャパン 2016 年 7 月 25 日）。また、株式会社アパレルウェブは、経済産業省クールジャパン推進事業による委託事業を契機とし、2012 年にシンガポールの大型ショッピングモールにリアル店舗を開店していたが、2016 年度からシンガポールで期間限定の EC ショールーミングを展開した（経済産業省「アパレル・サプライチェーン報告書」p.19）。

41：出張販売が比較的早く発達したのは北陸、東山、東北、北海道、四国などであったものが、震

災後における百貨店の大衆化により「出張販売の意義はマーク宣伝的意義より宣伝されたマークを利用する意味」をもつ。その後「囲政策と相まって出張販売における取り扱い商品を増加せしめ、呉服類より洋品、雑貨、小間物から食糧品に至るまで・・・常時の存在として発展せしむるに至った」(堀、1937年、p.162-164)。

42：調査期間は2016年2月からの1か月で、都内百貨店11店舗（伊勢丹新宿本店、小田急百貨店新宿店、京王百貨店新宿店、西武池袋本店、高島屋日本橋店、大丸東京店、東急百貨店東横本店、東武百貨店池袋本店、松坂屋上野店、松屋銀座本店、三越日本橋店）の7つの売り場とインフォメーションを専門調査員5人が対象とした。設定する25問を4点で評価している。総合評価による平均点(100点満点)は73.12(最高76.43、最低66.29)。カテゴリーは「売り場環境」「基本接客」(チェック項目は10)、「共感的な出会い」(チェック項目は以下：きちんと動的待機をしている、お客様が近づくと早めに察知し接客体勢を整えている、感じの良いお迎えのあいさつをしている、タイミングの良いアプローチをしている、お客様に合わせたアプローチトークを工夫している)、「共感的な情報収集」(お客様の話を積極的に共感性をもって聴いている、お客様の好みやこだわりをうまく聞き出している)、「ライフスタイルの推測」(使用シーンやライフスタイルを自然に聞き出している)、「商品提示・商品説明」(ニーズに合わせた商品説明や商品提案をしている、具体的な使用シーンが想像できる見せ方をしている、プロならではの商品知識や関連情報をわかりやすく伝えている)、「根拠ある提案」(お客様のニーズに合った根拠のある提案をしている)、「お見送り」「固定客」「他」である。

参考文献・資料

- Brandt, Richard L. (2012) , *One Click: Jeff Bezos and the Rise of Amazon.com* (井口耕二訳『ワンクリック：ジェフ・ベゾス率いるAmazonの隆盛』日経BP、2012年)。
- Chen, Ming-Yi (2016) , “Can tow-sided Messages Increase the Helpfulness of Online Reviews?” *Online Information Review*, Vol.40 (3) , pp.316-332.
- Corbellini, Erica and Stefania Saviolo (2009) , *Managing Fashion and Luxury Companies* (長沢伸也・森本美紀監訳『ファッション&ラグジュアリー企業のマネジメント』東洋経済新報社、2013年)。
- David Langton, Anita Campbell (2011) , *Visual Marketing: 99 Proven Ways for Small Businesses to Market with Images and Design*, N. J. Hoboken, Wiley.
- Duffy, Dennis L. (2004) , “Multi-Channel Marketing in the Retail Environment,” *Journal of Consumer Marketing*, Vol.21 (5) , pp.356-359.
- Kotler, Philip and Kevin L. Keller (2016) , *Marketing Management*, 15th edition, Boston: Pearson.
- Lee, Kyung Young and Sung-Byung Yang (2015) , “The Role of Online Product Reviews on Information Adoption of New Product Development Professionals,” *Internet Research*,

Vol.25 (3) , pp.435-452.

Liu, Xia, Alvin C. Burns and Yingjian Hou (2013) , “Comparing Online and In-Store Shopping Behavior towards Luxury Goods,” *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol.41 (11/12) , pp.885-900.

Nystrom, Paul H. (1915) , *The Economics of Retailing*, NY: The Ronald Press Company.

— (1932) , *Fashion Merchandising*, NY: The Ronald Press Company.

— (1937) , *Retail Store Operation*, 4th edition, NY: The Ronald Press Company.

Pasdermadjian , Hrant (1954) , “*Department Store - Its Origins, Evolution and Economics*” (片岡一郎訳『百貨店論』ダイヤモンド社、1957年)。

Rashid, Arooj, Liz Barnes and Gary Warnaby (2016) , “Management Perspectives on Country of Origin,” *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol.20 (2) , pp.230-244.

Roncha, Ana and Natascha Radclyffe-Thomas (2016) , “How TOMS’ “One Day without Shoes” Campaign Brings Stakeholders Together and Co-creates Value for the Brand Using Instagram as a Platform,” *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol.20 (3) , pp.300-321.

Spector, Robert (2000) , *Amazon.com: get big fast.* (長谷川真実訳『アマゾン・ドット・コム』日経BP。

Stone, Brad (2013) , *Everything Store* (井口耕二訳『ジェフ・ベゾス果てなき野望:アマゾンを創った無敵の奇才経営者』日経BP社、2014年)。

Trigoni, Mirsini (2016) , “Visual Research Methodologies, Branding and Magazine Leaderships,” *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol.20 (3) , pp.339-366.

雨宮寛二 (2015)『アップル、アマゾン、グーグルのイノベーション戦略』NTT出版。

井上隆一郎・伊沢久昭編 (1975)『フランス・イタリアの政府と企業』筑摩書房。

上田隆穂 (1999)「品質バロメーターとしての価格」『学習院大学経済論集』第36巻第1号、pp.27-42。

— (2004)「消費者における価値と価格」『学習院大学経済論集』第41巻第2号、pp.75-88。

小川龍夫 (2013)『新版ファッション/アパレル辞典』織研新聞社。

亀井克之 (2001)『新版 フランス企業の経営戦略とリスクマネジメント』法律文化社。

木下明浩 (2010)「オンワードのマーケティング：ブランド構築と小売機能の包摂」マーケティング史研究会『日本企業のマーケティング』同文館出版、pp.113-135。

— (2009)「日本におけるアパレル産業の成立：マーケティング史の視点から」『立命館経営学』第48巻第4号、pp.191-215。

— (2011)『アパレル産業のマーケティング史：ブランド構築と小売機能の包摂』同文館出版。

末田智樹 (2010)『日本百貨店業成立史：企業家の革新と経営組織の確立』ミネルヴァ書房。

鈴木安昭 (1980)『昭和初期の小売商問題：百貨店と中小商店の角逐』日本経済新聞社。

- 住谷宏・塚田朋子・田中正郎 (2001)『サイバーマーケティング』中央経済社。
- 繊維総合辞典編集委員会編 (2012)『新・繊維総合辞典』織研新聞社。
- 武井一巳 (2010)『アップルVSアマゾンVSグーグル:電子書籍、そしてその「次」をめぐる戦い』東京・毎日コミュニケーションズ。
- 中込省三 (1977)『アパレル産業への離陸：繊維産業の終焉』東洋経済新報社。
- 成生達彦・王海燕 (2008)「生産者によるネットチャネルの管理と経済厚生」『流通研究』第11巻第2号、pp.1-13。
- 堀新一 (1937)『百貨店問題の研究』有斐閣。
- 向井鹿松 (1937)『現代商業概論：商業の基礎知識』巖松堂書店。
- (1951)『配給論』実教出版。
- 村井純 (1995)『インターネット』岩波書店。
- 村田昭治 (1982)「マーケティング行動と流通構造」『三田商学研究』25巻2号、pp.70-87。
- 脇英世 (2011)『アマゾン・コムの野望：ジェフ・ベゾスの経営哲学』東京電機大学出版局。
- 塚田朋子 (2000)「ファッション業界における新製品開発の主役たち」大阪経済大学『中小企業季報』pp.11-17。
- (2001)「かばん製造卸業の日本的展開とマーケティング」マーケティング史研究会編『日本流通産業史』同文館出版、pp.219-240。
- (2001)「CtoC (toB) の胎動とマーケティング」『東洋大学経営論集』53号、pp.95-112。
- (2003)「生産生地におけるデジタル化と市場問題」『東洋大学経営研究所論集』26号、pp.47-62。
- (2006)「ポール・H・ナイストロムの流行商品計画論」『三田商学研究』第49巻第4号、pp.149-161。
- (2008)「地位表示財と顕示的消費行動に関する一考察」『東洋大学経営論集』71号、pp.91-106。
- (2008)「LVMH:高級ブランド店の世界戦略」マーケティング史研究会編『ヨーロッパのトップ小売業：その私的展開』同文館出版、pp.259-276。
- (2009)『ファッション・マーケティング』同文館出版。
- (2012)『ファッション・ブランドとデザイナーと呼ばれる戦士たち』同文館出版。
- (2013)『新版ファッション・マーケティング』同文館出版。
- (2015)「ラグジュアリー・ファッション・ブランドとゴールとしてのブランド・レゾナンスに関する一考察」『東洋大学大学院紀要』第51集、pp.149-179。
- (2017予定)「百貨店Private Label Apparel (PLA)」に関する一考察『東洋大学経営論集』。
- Amazon.com, Inc., Annual Report
- 『インターネット白書 (2000)』インプレス。

経済産業省『アパレル・サプライチェーン研究会報告書』(2016年6月17日)(<http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/seizou/apparel-supply/report-001.html>)。

経済産業省「産業構造審議会繊維産業分科会基本政策小委員会（第2回）議事録」(<http://www.meti.go.jp/comittee/summary/0004221/index.html>)。

経済産業省「アパレル・サプライチェーン研究会報告書」(<http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/seizou/apparel-supply/report-001.html>)。

経済産業省製造産業局（2016）「第2回アパレル・サプライチェーン研究会（論点資料）」(<http://www.meti.go.jp/comittee/kenkyukai/seizou/apparel-supply/002-haifu.html>)。

日本百貨店協会「News Letter」。

織研新聞。

日本経済新聞。

日経流通新聞。

WWDジャパン。

Do Amazon Purchasers displace Department Stores as Apparel Retailers in Japan?

TSUKADA, Tomoko

The purpose of this paper is to raise a number of very complex questions, namely; Are online apparel shoppers price-conscious? Do they have a higher level of trust towards online customer reviews? Do in-store apparel shoppers value shopping experience and interactions? Can attractive price be a primary shopping motive? And is personal selling a strategic tool in fashion marketing?

Online retailers have been given an incentive to provide online content that customers may perceive to be helpful. They have also invested in peer review system, affecting consumer perceptions and decision-making behavior. And online apparel retailers now gain knowledge about online VMD features.

Amazon.com, (Jeffrey P. Bezos, President, Chief Executive Officer, and Chairman of the Board) , opened its virtual doors on the World Wide Web in July 1995, is now offering fashion clothing and accessories even under its own private labels. Some analysts at Cowen and Company are reiterating their call for Amazon.com to displace Macy's as the number one apparel retailer in America. In 2017 Macy's will close 14 percent of its locations.

Department stores in Japan have plenty of reasons to scramble but nearly all of the stores the companies plan to close are ones at which sales volume and profitability have been sliding. Department Stores in Japan as apparel retailers have generally struggled as shoppers increasingly turn to off-price retailers and fast-fashion players and the rise of e-commerce, such as Amazon.com. The Japan Fashion Week Organization was established in 2005 and the "Amazon Fashion Week TOKYO," hosted by the Japan Fashion Week Organization launched in 2016. Some studies investigated that department stores in Japan have been slow in embracing the digital revolution, although in Japan more and more consumers have accepted internet purchasing and begun to use sophisticated information technologies.