

パーソナライゼーション

～ Betty Smith 社のケースより ～

遠 藤 誠 二*

Personalization

～ A Case Study of Betty Smith Inc. ～

Seiji ENDO

Abstract

Companies are shifting from mass production to small-lot production, and they are offering more personalized products to an individual customer. For that purpose, the coordination with customization is playing an important role. However, the relationship between customization and personalization has not been adequately elucidated so far. Therefore, the relationship is explored to provide a personalized product that meets an individual's needs, and consider future research directions from the case of Betty Smith Inc.

Keywords: Personalization; Customization; Standardization; Co-Creation; Betty Smith Inc.

現在、企業は大量生産から多品種少量生産へシフトし、さらに超多品種少量生産を通じて一人一人の顧客に製品を提供しつつある。そのためには、カスタマイゼーションとの連携が重要な役割を果たしているが、これまでカスタマイゼーションとパーソナライゼーションの関係が十分解明されてこなかった。そこで小論では、一人一人の顧客ニーズに合ったパーソナライズ製品を提供するために、カスタマイゼーションとパーソナライゼーションの関係を考察し、Betty Smith 社のケースから今後のパーソナライゼーションの方向性を考えてゆく。

キーワード：パーソナライゼーション；カスタマイゼーション；スタンダード化；共創；Betty Smith 社

* 東海大学政治経済学部経営学科教授

1. はじめに

パーソナライゼーションは、一人一人の顧客と企業が共創し付加価値の高い製品を提供することで顧客を満足させ、顧客と長期的関係を構築することを目的としている (cf. Papers & Rogers, 1996; Arora et al., 2008)。そのためには、パーソナライゼーションの基礎となるとカスタマイゼーションとの連携が必要となる (e.g., Kotha, 1995; Endo and Kincade, 2008; Tseng et al, 2010)。つまり、パーソナライズ製品は、それ自体で存在するのではなくカスタマイズ製品と連携することで製品の価値を向上させている。そこで小論では、一人一人の顧客ニーズに合ったパーソナライズ製品を提供する Betty Smith 社のケースからカスタマイゼーションとパーソナライゼーションの関係を考察し、今後のパーソナライゼーションの方向性を考えてゆく。

2. パーソナライゼーション

パーソナライゼーションは、カスタマイゼーションを元に行われる活動である。そして、パーソナライゼーションは、CRM (Customer Relationship Management) に基づいて様々なセクションから収集された顧客データを分析し、個々の顧客ニーズに対応して顧客を満足させることを目的としている (Arora et al., 2008)。その多くは、Amazon.com のようなオンライン・ビジネスのケースである。企業は、インターネットを通じて顧客のプロファイルや購入履歴などから個々の顧客への製品 (プロダクトやサービス) を提供している。一方で、アパレルや自転車など従業員が店舗で直接顧客と接し製品を提供している企業も少なくない。これまでの研究ではオンライン・ビジネスの例が主なものであったが、リアル空間とバーチャル空間が戦略的に統合されつつある中で、顧客と直接対峙するリアル空間がますます重要になりつつある。そこで小論では、リアル空間におけるパーソナライゼーションに注目してゆく。

2.1. パーソナライゼーションのループ

パーソナライゼーションにおいては、データ収集と分析、その分析結果の共有と実行、さらに実行結果の分析というループの構築が重要である。その例としてオンワード・パーソナル・スタイル (O.P.S.) 社がある。O.P.S. 社では、まず、スタンダード化により多品種少量生産された製品 (例: 一般に販売されるビジネス・スーツ) の販売を通じて、タッチ・ポイントである店舗で顧客のデータを収集する。その分析を元にカスタマイ

ズ製品（例：ビジネス・スーツに関するスタイル，生地，パーツ）を充実させ，そこから得られる顧客情報と様々な経験をスーツによりこだわりのある一人一人の顧客へ応用し，付加価値の高いパーソナル・スーツを提供している。さらに，そのデータを再びスタンダード化により標準化された製品の生産へ有機的に連携する戦略である。言い換えれば，自社内の製品間の情報収集・共有と製品のサプライ・ネットワークの共創とも言える活動である（遠藤，2020a）。これらの試みはまだ始まったばかりでまだ精度が高いとはいえないが，継続的に試行錯誤することでパーソナライゼーションを進化させている。

2.2. パーソナライゼーションにおける接客従業員（CP）と顧客（HE）の関係

パーソナライゼーションにおいて，顧客に対応する接客従業員の役割は重要である。その関係をサービス・マーケティングでは接客従業員（CP: Contact Personnel）と呼んでいる。また，顧客を半分従業員（HE: Half Employee）と呼び，顧客を従業員の一部，言い換えれば，企業のパートナーと考えている。なぜなら，製品（特にサービス）を提供するにあたり，顧客の存在なしには製品が完成しないからである。CP と HE の共創を通じてはじめて，顧客の満足する製品を提供できることが可能となる。さらに言えば，CP も満足しなければ顧客を満足させられないのである（浅井，2005）。パーソナライゼーションにおいては，CP と HE の長期的関係を構築することが重要であろう。

3. ケース・スタディー

パーソナライゼーションの実現には，すでにカスタマイゼーションによる製品提供が行われていることが重要と考えられる。そしてその活動は，CRM に基づいて顧客データを収集・分析し，個々の顧客ニーズに対応し顧客を満足させることを目的としている（Arora et al., 2008; Zhou, Ji, and Jiao, 2012）。そこで小論では，製造，流通，販売ネットワークを確立し，カスタマイゼーションからパーソナライゼーションへシフトを目指す Betty Smith 社を選定した（Yin, 2013）。

3.1. Betty Smith 社

Betty Smith 社は，岡山県倉敷市児島を拠点とするジーンズ・メーカーで，その起源は1927年に創業した大島亀吉商店に始まる。元々学生服，女性服，作業服を製造していた国内初のレディース・ジーンズ・メーカーである。現在では，メンズ・ジーンズやチルドレン・ジーンズも製造・販売している。さらに，ジーンズのカスタマイズ製品とパーソナライズ製品も製造・販売している（遠藤，2017; Betty Smith, 2021）。また，同じ倉敷市児島

に本社がある日本で最初にジーンズの量産化しに成功したジーンズメーカーである Big John は親戚にあたる。

3.2. 工場と店舗

倉敷市児島の本社では、主にジーンズの企画・製造を行なっている。また、敷地内には、2003年に開設されたジーンズ・ミュージアム、アウトレット・ストアとストア、ドッグ・ランも運営し地元観光に貢献をしている。ジーンズ・ミュージアムは、Betty Smith 社の企業ミッションに基づいて日本のジーンズ文化の創造と継承に重要な役割を担っている。さらに、工場内の工房と東京都渋谷区恵比寿にある恵比寿工房では、カスタマイズ製品（体験型ジーンズ）とパーソナライズ製品（オーダーメイド・スーツとオーダーメイド・ジーンズ）を直接顧客に販売している。近年では、オンライン・ストアにも力をいれており、ジーンズ、ワーク・ウエアー、小物、ホーム・ファッションなどのアイテムを顧客に直接販売している（Betty Smith, 2021）。

3.3. 顧客

顧客は、主に日本市場が中心である。一方で KURASHIKI ORDER JEANS（倉敷オーダー・ジーンズ）は、ロンドン、香港、ソウルなどの海外顧客向に海外市場でも販売している。顧客の年齢層は若者を中心に幅広い。本社工場の敷地内にある体験工房で提供されるカスタマイズ製品（体験型ジーンズ）の顧客は、若者の観光客が中心である（二谷, 2017; 遠藤, 2017; Betty Smith, 2021）。

3.4. 製品：スタンダーダイゼーション

Betty Smith 社は、主にレディース、メンズ、チルドレン・ジーンズを製造している。40年前の倉庫を改装して活用されているアウトレット・ストアとストアでは、製品を直接購入できる。年間の来場者は、施設全体で約5万人。また、オンライン・ストアでは、“粗くていい顔したモノ”をテーマにしたワーク・ウエア・ブランド BIGSMITH-WORK, クッションなどの小物を含むホーム・ファッション、農作業衣やプランター・カバーなどの Betty's Farm, 製造過程で出るあまり生地やパーツを活用した Eco Betty など展開している。また、サンリオ社と共創された Hello Kitty のデニム・トートバッグなどもオンラインで販売されている。

3.5. 製品：カスタマイゼーション

2010年には、本社への訪問客自身がその場でデザインしたジーンズを「おみやげ」とし



写真1：ジーンズ作り体験



写真2：DIY コーナー

出典：Betty Smith 社 web サイトより

て持ち帰れる「体験工房」を工場の敷地内開設し、カスタマイズ・ジーンズを顧客に直接販売している。価格は約7,700円（税込）からで、年間約5千人が本社の体験工房でジーンズ作り体験をしている。さらに、2021年2月に「ジーンズ作り体験」の特許を取得し（発明の名称：体験型ジーンズの製造方法、特許第6841477号）、児島工房と恵比寿工房で展開している。そのサービスを、オンラインでも体験できるシステムを構築し、カスタマイズ製品ラインをトートバッグ、G ジャン、デニムベストなどにも拡張している（写真1）。今後、オンライン販売、児島と恵比寿の工房で年間10000人を想定している。

また、Covid19パンデミックにより「お家時間をもっと楽しく！DIY に挑戦しませんか？」をテーマに、Do It Yourself (DIY) コーナーを本社内のアウトレット・ストアーで展開し、ファスナー、ボタン、デッドストックの織ネーム、デニム生地などを販売している。このサービスは端布を利用した小物を提供する Eco Betty と同様に廃棄問題に対する解決策の一つでもある（写真2）。

3.6. 製品：パーソナライゼーション

2003年に KURASHIKI ORDER JEANS というカスタマイズ・ジーンズのサービスを開始した。また、2014年にスタートしたブランド：DENIM WORKS では、スタンダダイゼーション・システムの中で長年蓄積されたハンドメイド技術をもとに「量産品のジーンズから個のためのジーンズへ」をテーマに、一人一人の顧客のニーズにに応じている。そのオーダー・デニム・スーツは、麻布テーラーを縫製するメルボ紳士服工業とコラボレーションし岡山産高級デニム・スーツとして生産・販売している（メルボ紳士服工業、2021）。現在までに2万人分のパターンが蓄積されパーソナライゼーションはさらに進化を続けている。

3.7. カスタマイゼーションとパーソナライゼーションの関係

カスタマイゼーションとパーソナライゼーションは、非常に密接な関係にある。「ジー
第53号（2021）

ンズ作り体験」などのカスタマイズ製品は、様々なデニム生地（厚さ、色、洗い方など）、糸、リベット、パッチ、スタイルなどの膨大な組み合わせから体験工房を訪れた顧客に、彼らのニーズに合致したジーンズとそれぞれのパーツを選択させ顧客が自分で製品を構築してゆく。一方で、DENIM WORKSなどのパーソナライズ製品は、従業員と顧客の一対一の対話を通じて一つのジーンズを共創してゆく。

この2つの関係で異なるところは、企業と顧客の関わり方である。カスタマイゼーションでは、企業の関与はあまり多くなく顧客が主導して製品を構築してゆく。いわゆるセルフ・サービスである。一方で、パーソナライゼーションでは、細かなところまで従業員と顧客の対話を通じて製品を構築してゆく。つまり、両者が共創することで製品を完成させている。どちらか一方がいなくても完成品ができないオペレーションである。また、2つの関係の共通点は、顧客の関与である。すべての製造プロセスを企業が行うスタンダードイゼーションとは異なり、カスタマイゼーションでは顧客が各パーツを確認しながら自分の好みにあわせて製品を構築してゆくことである。顧客は製品に加え「体験」というサービスを購入している。

Betty Smith 社はこれまでジーンズの製造を主な事業としてきたが、カスタマイズ製品（ジーンズ作り体験）とパーソナライズ製品（オーダー・スーツとオーダー・ジーンズ）を通じて顧客と対話し、顧客に製品と体験を直接提供することで、さらなる可能性を模索している。今後は、多くの消費者へジーンズを製造・販売するのみならず、一人一人の顧客との共創を通じて付加価値のあるジーンズとその関連製品、さらに「体験」というサービスの提供を目指そうとしている。

4. 考察

小論では一人一人の顧客ニーズに合ったパーソナル製品を提供するために、カスタマイゼーションとパーソナライゼーションの関係を考察し、Betty Smith 社のケースから今後のパーソナライゼーションを考察してきた。そして、カスタマイゼーションとパーソナライゼーションの関係から3点の重要な特徴が垣間見えてきた。

4.1. カスタマイゼーションとパーソナライゼーションの関係：

小論では、Betty Smith 社のケースからカスタマイゼーションとパーソナライゼーションの関係を考察してきたが、パーソナライゼーションにはカスタマイゼーションの要素が内包されていることが確認された。つまり、Betty Smith 社の体験型ジーンズのようなカスタマイズ製品は、顧客自身が各パーツをセルフ・サービスにより組み合わせ自分独自の

製品を製造したものである。そして、CP（Contact Personnel: 接客従業員）は、カスタマイズ製品で使用した生地、パーツやその提供を通じて蓄積した知識や経験を元に顧客との対話を重ね顧客のサイズや細かなニーズを考慮しつつパーソナライズ製品を構築していることである。

つまり、パーソナライゼーションとは、単体のプロセスだけでパーソナライズ製品を提供しているのではなく、カスタマイゼーションをベースとしてパーソナライズ製品を提供することである。遠藤（2017）は、この関係を、デモクラティック・コア・デザインによる統合型システムと呼んだ。それは、カスタマイズ製品をベースとし、一人一人の顧客との共創によってパーソナライズ製品を提供し、さらに、この一連のオペレーションから得られる情報と経験を蓄積し、再びスタンダード製品の開発へ有機的に統合するループを構築することを指している。

そのループでは、蓄積されたデータを元にスタンダード製品を再びデザインし、そのスタンダード製品を分割することでカスタマイズ製品をデザインし、その後、CPがカスタマイズ製品を一人一人の顧客（HE）との共創によって再構築しパーソナライズ製品を提供する一連の流れである。

4.2. プロダクトとサービスの比率：

パーソナライズ製品の提供プロセスは、スタンダード製品やカスタマイズ製品に比べてサービスの比率が高い。つまり、人と人との関係が非常に重要であることを示している。パーソナライズ製品は、スタンダード製品やカスタマイズ製品よりも顧客との直接の対話を重視する。その対話を通じてさらなる顧客のニーズを的確に掴み、それを再びスタンダード製品とカスタマイズ製品に反映させるサイクルは、強固な参入障壁を構築し簡単に価格競争に巻き込まれない重要な戦略である（Speculation, 2015; 遠藤, 2017）。さらに、顧客との長期的関係を構築することを可能にする。

同時に、顧客との長期的関係の構築を通じてパーソナルライズ製品を提供するためには、その現場の従業員（CP）の役割がキーとなる。さらに、彼らはHC（Half Customer: 半分顧客）でもある。つまり、従業員（CPとHC）と顧客（HE）との共創を通じてはじめて顧客の満足するパーソナライズ製品が提供できるのである（浅井, 2005）。その意味で、パーソナライズ製品の提供には、よりサービス・マーケティング戦略の導入が重要となる。

4.3. 資源ロスの削減：

アパレル産業において在庫管理は大きな課題の一つである（UNECE, 2018）。特に、フ

ファスト・ファッションの出現によりファッション・サイクルはかつてないスピードで動いている。その中で、企業は多くの在庫を抱えているのが現状である。その結果、多くの在庫が廃棄されていることを考えると、不特定多数の消費者に対してスタンダード製品を提供するよりも特定の顧客に対して付加価値の高いカスタマイズ製品やパーソナライズ製品を提供することにより顧客の満足を高めると同時に廃棄率を下げる事が可能であろう。

それは結果として、在庫や資源の削減のみならず製造・販売プロセスを単純化することも可能にする。つまり、在庫管理費用、経営資源、各部署間のコミュニケーションなどの削減にもつながり労働環境の向上にも貢献できると考える。そのなかで、Betty Smith社は、製造工程で使われなくなった布、ボタン、ファスナーなどを回収・活用してDIYコーナーやEcoBettyを開設している。まさに、本来廃棄されるはずのパーツから新たな製品を製造・販売することは、環境問題に対する企業の姿勢を示すものでもある

5. まとめ

パーソナライゼーションは、カスタマイゼーションとの関係からこれまで研究されてきたが、その関係は十分なものではなかった (Vesanen and Raulas, 2006; Zhou, et al., 2012)。小論では、パーソナライゼーションは全く新しい対応からパーソナライズ製品が提供されるのではないことが明らかになった。つまり、パーソナライゼーションにおいて、部分的にはスタンダード化された製品の要素が存在しており、さらにカスタマイゼーションの要素も内包されていた。

言い換えれば、スタンダードダイセーション、カスタマイゼーション、パーソナライゼーションを担う3つの部門がそれぞれ独立してオペレーションしているのではない。その3部門が共創しながら戦略的に連携することで、付加価値のあるパーソナライズ製品を顧客に提供し、顧客満足を高め、顧客との長期的関係を構築することが可能になると考える。そのためには、3部門を有機的に連携させ（例：人材、情報、経験、素材、生産システム、ロジスティック、顧客データなど）、組織全体としての強みを模索する必要がある。さらに、パーソナライゼーションにおいてCPがHEとの直接対話を通じて獲得した情報や経験をそれぞれの部門と共有し、継続的にフィードバックするループの構築が重要と考える。

最後に、今後の研究の方向性として、パーソナライゼーションのパフォーマンスを促進するメカニズムをさらに明らかにしてゆきたい。パーソナライゼーションにおいては、CPとHEとの共創を通じて、はじめて顧客が満足するパーソナライズ製品を提供できる可能性がある。そのためには、CPとHEの長期的関係を構築することが重要であろう。

そこで、CP と HE との関係についてさらに調査を進めて行く予定である。

謝辞

この研究は東海大学の研究費と日本学術振興会（JSPS）による科学研究費補助金（課題番号 19K01946）のサポートにより行われた。そこで、この研究活動をサポートしてくださった関係者や企業の方々に対して感謝する。特に、Betty Smith 社の大島 康弘 代表取締役社長には貴重な情報いただいたことに感謝する。

参考文献

日本語：

- 浅井慶三郎（2005）サービスとマーケティング 同文館出版。
- 遠藤誠二（2017）「顧客と企業の関係：デモグラフィック・デザインからデモグラフィック・コー・デザインへ」東海大学紀要政治経済学部 第49号，159～172.
- 遠藤誠二（2020a）「共創によるカスタマイゼーションのメカニズム：弘前工業研究所のエコシステムを中心に」東海大学総合社会科学研究 第3号，35～42.
- 遠藤誠二（2020b）「カスタマイゼーションのスタンダード戦略：オンワード・パーソナル・スタイル社のケースより」東海大学紀要政治経済学部 第52号，95～103.
- 二谷小百合（2017，1月5日）「コトを買う（第4回）：オリジナル感」読売新聞，くらし，33.

英語：

- Arora, N., Dreze, X., Iyengar, R., Sajeesh, S., Zhang, Z, J., Ghose, A., Jing., Hess, J, D., Joshi, Y., Kumar, V. (2008). “Putting one-to-one marketing to work: Personalization, customization, and choice,” *Marketing Letter*, 19 (3), 305–321.
- Endo, S. and Kincade, D. H. (2008). “Mass customization for long-term relationship development: Why consumers purchase mass customized products again,” *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11 (3), 275-294.
- Speculation, G. (July 9, 2015). “How NIKEiD Is Helping Nike’s Push For Greater Profits,” *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2015/07/09/how-nikeid-is-helping-nikes-push-for-greater-profits/#374c27424e65>.
- Peppers, D and Rogers, M. (1996). *Enterprise One to One*. Crown Business.
- Tseng, M. M., Jiao, R. J., and Wang, C. (2010). “Design for mass personalization,” *CIRP Annals*, 59 (1), 175-178.
- UNECE. (March 1, 2018). “Fashion is an environmental and social emergency, but can also drive progress towards the Sustainable Development Goals,” Retrieved from <https://unece.org/forestry/news/fashion-environmental-and-social-emergency-can-also-drive-progress-towards>.
- Vesanen, J. and Raulas, M. (2006). “Building bridges for personalization: A process model for marketing,” *Journal of Interactive Marketing*, 20 (1), 5-20.
- Zhou, F., Ji, Y., and Jiao, R. J.. (2012). “Affective and cognitive design for mass personalization:

status and prospect,” *Journal of Intelligent Manufacturing*, 24 (5), 1047-1069.

Yin, R.K., (2013). *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd ed. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Web サイト :

Betty Smith 株式会社. (2021, March 16). Retrieved from <https://betty.co.jp>

メルボ紳士服工業 株式会社. (2021, March 16). Retrieved from <https://www.melbo-cmi.com>