

株式会社パルの顧客接点づくり

ファッション業界で成長する株式会社パル取締役専務執行役員の堀田覚氏に、同社の顧客接点づくりについて伺いました。本対談は、2025年8月4日、明治大学商学部教授の菊池一夫氏を聞き手に、共立女子大学ビジネス学部准教授の秦小紅氏、日販協・高山専務理事同席のもと、表参道の同社の会議室にて行われました。（以下、敬称略）



左から菊池一夫氏、堀田覚氏

株式会社パルの概要と歴史

菊池 まず、PALグループの概要をお聞かせください。

堀田 1973年にできているので、50年と少したちます。先代の代表取締役会長の井上が立ち上げて、最近CEOが替わりました。

今はグループ全体のブランド数は60ぐらいで、洋服などのファッション系のジャンルと、スリーコインズを代表する雑貨があります。売上の比率は6対4ぐらいです。

洋服のブランドが多いのですが、外からブランドを作る人を連れてくるよりは、中で事業をどんどん生んでいきます。ショップのスタッフやEC担当者などが、こういうのをやりたいと提案してどんどんできてきたのが、特徴的かもしれません。プロの専門家がマーケティングして作るのではなく、あくまでも自分がいいと思う、着たい、欲しいと思うものをブランドにして商品化しているので、消費者感覚が商品にもあります。

菊池 それを大事にしているんですね。



スリーコインズ



Discoat

堀田 大事にしています。プロダクトアウトやマーケットインという言い方がありますが、マーケットインを中心に事業を組み立てています。

菊池 1973年のスタート当時は、洋服の小売店でしたか。

堀田 ジーンズショップです。90年代ぐらいにいろいろな業態ができました。最初にできたのはCIAOPANICだと思います。セレクトショップブームもあり、どんどん広がっていききました。

菊池 そのあと雑貨のほうに広げようとしたのでしょうか。

堀田 スリーコインズも30年ぐらい前にできています。昔はポップコーン屋をしていたぐらいで、別に洋服である必要はないという感じは、



CIAOPANIC TYPY

昔からあります。

菊池 衣料の中で力を入れているのはどのブランドですか。

堀田 特定のブランドにすごく力を入れているというのはありません。ただ、企業として、成長するブランドに投資をする前提で考えると、たくさんお店を出せる、ターゲットが広い業態になるので、ららぽーとなどを中心に出ているDiscoatと、CIAOPANIC TYPYは、今後大きく拡販させたいですね。店舗数も増やしているし、売上も、両ブランドとも100億以上になってきて、一層スピードアップしないという感じです。

ほかのブランドは、何百億にするというよりは、一定の規模を保ちながら高利益体質でやっていくとか、ちゃんと顧客とつながって濃いブランドにしていってほしいのかな、と考えています。

菊池 衣料品の客層は何歳から何歳ぐらいまでですか。

堀田 ブランドがいっぱいあって、それぞれがいいと思ったものを作っているのです。10代後半から50～60代までと幅広く、一番多いのは30代です。95%は女性だと思います。

マーケティング環境の変化と ECの拡大

堀田 10年ぐらい前は、アパレルの中でECの売上が5%ぐらいしかなかったのですが、今はECがだいぶ成長して、洋服だけでいうと40%近くになりました。スリーコインズはまだ店中心で、ECは5%いかないぐらいです。全体で30%弱ぐらいがECのシェアになっているのは特徴的かもしれません。スタッフのインフルエンサーもSNSで活発に発信しています。発信しているスタッフは2000人弱ですが、フォロワーが2200万~2300万人います。

菊池 人気というか、フォロワー数が圧倒的に強い。

堀田 そこはナンバーワンだと思います。

菊池 御社はEC化率の向上やスタッフのインフルエンサー化などに、業界でもいち早く取り組みはじめた会社だと思います。御社を取り巻くマーケティング環境、経営環境は、いつごろから、どのように変化したと認識されていますか。

堀田 ECは、テクノロジーがそうになってお客さんがECを見るようになった、という当たり前の背景と、コロナをきっかけに、今までECで買っていなかったお客様が流入して広がった感じです。

直近の数年は、アパレル全体のECマーケットはかなり成熟してきました。コロナが明けたことと、やっぱり店舗のほうがいいということ、店舗に戻るお客様も当然いらっしゃると思います。お客様の変化に対応しているだけです。

一方で、ECってうまくやるとすごく利益が出る仕組みです。変動費や固定費が小さくて済

む。サーバーコストやシステムへの投資コストはありますし、物流コストは比較的変動費ですが、お店を高い家賃で借りていっぱい人を雇うビジネスではないので、ほかのコストはあまりかかりません。だから、売上が伸びると、ある時点からすごく儲けやすいビジネスモデルができあがります。企業としては、ECのシェアがある程度あったほうが、事業としてすごくいいです。キャッシュを生んでくれるから、次の投資に生かすお金もできます。

菊池 ECに取り組み始めたのはいつごろですか。

堀田 15年以上前からですが、本格的にアクセルを踏んだのは10年ぐらい前です。ちょっと遅いんです。他社さんは15年前、20年前からわりとやられていました。さすがにもっとECをやらないといけないんじゃないかと会社が強く思って、僕が入ったという経緯があります。僕が入社した2014年はECの売上がまだ1000億のうち50億ぐらいでした。今は2000億のうち600億近くになっています。

菊池 ドライブをかけていって、急激に伸びたのがコロナの時期でしょうか。

堀田 それまでいろいろやって伸びてはいたのですが、コロナで飛躍的に伸びました。

菊池 そういう社会的な環境の変化と技術環境の変化があったことが、大きな要因ですね。ほかには何かありますか。

堀田 外部環境の話をする、SNSをみんなが見るようになりました。スマートフォンが非常に浸透して、ほぼみんなが持つようになったのが、2010年代だと思います。そこでスマホゲームとSNSが新たな暇つぶし装置として創出されて、SNSを見ている時間がどんどん増えて、マ

スメディアからSNS上のコミュニケーションに置き換えられていきました。今もそれが続いていると思います。

そうしてSNSを制する者が小売ビジネスを制するような感じになってきて、そこをしっかりとやれるかどうか大きな差になったと思います。

SNSを通じた顧客接点づくり

菊池 SNSでのファッションコーデの伝え方は、制約をかけるとか、自由にやっていいとか、やれる人だけやるとか、いろいろなアプローチがあります。堀田さんはどのように見極めていきますか。

堀田 まず、ブランドアカウントだけで運用するのか、個人の社員が発信するのかで全然違います。ブランドアカウントは、インスタグラム（以下インスタ）が流行りだして他社も始めていましたが、個人がやるのはまばらでした。PALはいち早く個人にフォーカスしていきました。それはいくつか理由があります。

プラットフォームは、AIを活用してパーソナライゼーションを行います。それならパーソナライズされるネタがあったほうがいいですよ。それから、個人のほうが企業アカウントよりも、いいねされたりコメントされる確率、エンゲージメントスコアが高いんです。企業って普通のことしか言えないじゃないですか。でも個人は、私はどうしてこれがかわいいと思うのか、というのを自説で言えます。そのほうがユーザーからすると、コンテンツとして成り立つんですよ。

菊池 身近だということですか。

堀田 身近で、共感性が高くなります。共感性は、いいね、保存、閲覧の数値に全部出ます。

それがSNSやプラットフォームの一番大事なスコアです。個人がやったほうがいいのかというはそういう理由があります。

あとやっぱり、企業やブランドのアカウントが発信するとき、何投稿もするとうとうしがられます。個人がどんどんやったほうが、多様にパーソナライズしてくれるから、投稿のバリエーションも増えるというのは結構ありました。

そういう方針にする前に、インスタの投稿を見たお客さんが来てくれて、フォロワーが1万人になっています、というスタッフが何人かいたんです。話を聞くと、再現性がある。コツをつかめばみんなが伸ばせる余地があると思いました。環境的にやったほうがいいし、やれるという感触があったので、あとは仕組みを作っていました。

菊池 仕組みというのは、1日1回投稿するとか、投稿のルール作りという意味合いですか。

堀田 投稿頻度とか、投稿に適したゴールデンタイム、プロフィールの書き方などを、あまり考えなくてもできるように、フォーマットを提供しています。

まずはそのやり方で続けてもらって、その結果、いろいろなデータも出てくるし、手応えとしても、自分に合う方向性が見えてきます。それをデータで見て、自分の特徴を理解して、自分の個性を磨く。そういう仕組みです。あとは、流行っているものに乗ったほうがいい部分もあるので、ほかで急にバズりだしたコンテンツやフォーマットはどんどん共有して、やってもらいます。

菊池 社内勉強会みたいなものもあるのですか。

堀田 あります。ブランドごとにSNSのチー

ムがあるので、そこでも日々行われていますし、社内を横断して情報を与えたり、交流会を開いたりして、ノウハウや成功例を伝えています。

高山 ノウハウを自分のものにしてあまり共有しないような方はいませんか。

堀田 そうすると自分に情報が入ってこなくなるので、みんな出てきます。あとは、この人のこういうところがよかった、というのは本人にインタビューしながら全社的に伝えます。それは誇らしいじゃないですか。自分も情報ももらいながら成長した実感もあるので、そんなにクローズドな感じはないですね。

菊池 主要なメディアはインスタですか。

堀田 インスタが主です。ティックトックが現れてショート動画の時代になったので、最近ではティックトックもだいぶやっています。動画の通信が、あるときからすごく楽になったじゃないですか。2015年ごろは、動画は重たくてそんなに見られるものではありませんでした。

菊池 5Gからですか。

堀田 4G、5Gになって、動画を見るのが当たり前になりました。リッチなほうに人は流れます。最初はテキスト、それから画像、動画と、リッチなメディアになっていくと、もう元には戻れません。動画の方が情報量が多いので、そちらのほうが人気になりました。

菊池 静止画はいかがですか。

堀田 ものを買うときにはじっくり見たいので、EC上は静止画が重要です。ただ、SNSの消費、暇つぶしという意味では、動画のほうが自分で考えなくていいので楽です。

菊池 静止画と動画とで、購入への転換率は差がありますか。

堀田 静止画はマストで入れていて、動画だ

けで売ることはありません。静止画の中に動画を入れたほうが、コンバージョンレートがある程度上がります。特に柔らかい生地は、動画のほうが素材の感じがわかります。

スタッフスナップについて

菊池 スタッフのスタイリング紹介の仕組みについて教えていただけますか。

堀田 スタッフスナップですね。ECでメインの画像のモデルを見ると、お客様は「この人だから似合っている」と思う。そこで、自分と同じような体型の人を探してサイズ感を判断するのが一つ。だから、身長・体重のバラエティがたくさんあったほうがいいんです。

菊池 細い人だけじゃなくて。

堀田 そうです。かっこよく見せることよりも、この体型の人はこう着ているという情報のほうが、お客様にとっては重要です。

菊池 店員さんも、モデルのような人もいれば、ぽっちゃりした人もいて、身長の高い人も低い人もいますね。

堀田 さまざまです。そのほうがいいのです。もう一つには、コーディネートを見ます。いろいろな人がコーディネートを提案しています。特に購入後に見られていますが、購入前でも、こういう着方ができるというのがなるべくなかったほうがいい。その二つの要素があります。

菊池 店員の方にスタッフスナップを提案した理由は何ですか。

堀田 もともとはインスタをもっと広げていこうとしていました。インスタに投稿するコーディネートの画像をEC側にも置いたら、インスタから来たときにすぐにわかるじゃないですか。インスタは、今はストーリーズに上げてリ



身長152センチのスタッフによるスタッフスナップ

の日常生活に近いほうが、共感を呼んだり、参考になったりします。そこはほかのブランドと合わせてもいいと言っています。場合によっては自分のブランドを着ていないコーディネート上げる日があってもいいです。お客様にとっていいものじゃないと、結局、事業は続きません。

菊池 親近感、共感を持てるようなス

タッフの方から勧められて購入することが武器なんですね。そうするとオムニチャネルの中でも、トップダウンで決めるというよりは、スタッフの方が自主性をもって動かしていく。

堀田 それが強いです。そこは、うちの強みでもあるし、そうやっていったほうがいいと感じています。

菊池 ECとSNSを連動させることによって、相乗効果を生んでいこうということですか。

堀田 そこは非常に大事なポイントです。接続されるのは、すごく重要だなと思いました。

菊池 スタッフスナップでは、他社さんの製品も組み合わせていますね。

堀田 インスタの投稿もそうですが、スタッフが投稿するから、なるべくリアルであったほうがいいと思っています。ブランドアカウントではできませんが、個人が生活の中で提案したほうがリアリティがあるじゃないですか。お客様

店舗スタッフのスタッフスナップへの関わり方

菊池 投稿や撮影は、仕事の合間にするんですか。

堀田 お店で撮影する場合は、そのためのシフト時間をとります。あとは撮影日を決めて、本部でバースと撮りだめする日を作りますね。

菊池 店員の方にはどういうメリットがありますか。

堀田 一つは、その投稿でフォロワーがつくと、会いに来てくれるという効果があります。個人の売上进行き評価する会社の風土があるので、自分の売上が上がれば自分も嬉しいし、フォロワーが来てくれてお店の売上が上がれば、店長も嬉しいです。店に来ている実感があると、店長も含めてみんなが協力的になりますね。実感がないと、店舗はECの売上のために店員の時間を使わせているようなものです。だけど、明らかにこのスタッフに会いに来ているとわかりだすと、メリットがあると思って協力的になります。

また、個人で言えば、インセンティブがあるのも大きいです。フォロワー数が増えると給料が上がる仕組みになっています。インスタから来たとか、コーディネートを見て買ったとか、そういう数字も全部とってあるので、半年ごとにボーナスにプラス加算して、インセンティブを通常のボーナス以外でもらえるようにしています。

菊池 スタッフスナップは全員強制なのですか。それとも任意でしょうか。

堀田 SNSも含めて、手を挙げた人がやりやす。強制するのと、一部の人を選ぶのと、手を挙げた人がやるのと、それぞれ全然違うと思います。SNSはコツコツやらないといけません。投稿する内容や、写真をどう撮るか、全部考えて作業して上げるのを繰り返しやらないといけなくて、すごく根気がいるんです。すぐにバズらないし。本人のモチベーションがないと意味がないというのが、強制しない理由です。

もう一つ、人を選んでやらせると、インセンティブと矛盾します。選ばれなかった人から評価の機会を奪うことになる。機会の平等を与え

ないので、公平性という目線で、それは制度としてよくないですね。

あとは、身長・体重・体型も、好みも、洋服の着方もバラバラのほうがいいんです。それが多様性で、いろいろな人に支持される可能性を持ちます。そういう意味で、やりたい人はウェルカムでどんどんやってくれというほうが理にかなっていると思います。

菊池 リスク対策はどうされていますか。

堀田 対策は二つあって、投稿時に気を付けることと、起きてしまったあとで気をつけることです。その前に、リスク回避のためのガイドラインと、「こうしてほしい」は別です。いつ、どういう商品を使って上げるかは、ブランドの方針があってもいいと思うのですが、それをどう表現するかは個人に任せないと、いろいろな人がやる意味ありません。なるべく自由に、個人の創作意欲は削がないのが大事です。

投稿する時点で気を付けるポイントは、やってはいけないことを明確にしておくことです。やってはいけないことは、愚痴や悪口、ネガティブな発言、秘密の暴露とか。撮ってはいけない人や、すごい意匠権があるものは上げないとか、コンプライアンスに抵触しないとか、当たり前のことです。それ以外は、自由に表現していいという前提があります。

菊池 起こったあとは何かあるんですか。

堀田 実際はほとんど起きませんが、あまりに悪意があるコメントは通報すべきだし、ひどければコメントできないようにする手もあります。まずは、それを毅然とやればいいです。相手に非があるアクションは毅然としておく。場合によっては、異性の感情がすごくなって…そういうのもあるじゃないですか。それはもう、

ノーと言っている。最終的には、会社に相談しているとはっきり言うように伝えています。収まらない場合は、会社として対応することも必要です。

秦 スタッフのインフルエンサー化が進むと、ファンがついて、転職、引き拔きのリスクも高くなると思います。御社のサポート体制やインセンティブなどの仕組みは、そのようなリスクへの対策という意味もあるのでしょうか。

堀田 そのためにも評価制度とインセンティブ制度が重要ではあります。活躍している人はインセンティブで、普通の年収に比べて倍ぐらいになることもあります。外でそれだけの収入を得るのはそんなに簡単ではないと思います。

ちゃんと評価して、そこに集中することを認めて、対価として払う。結局これが一番大きいです。もちろん本人がブランドに対するロイヤリティを持つのは重要ですが、ただ「頑張っているね」だけだと、金銭面のいい話もいっぱい来ていると思います。インセンティブがその歯止めになっているかもしれません。あとは、社内にノウハウや情報がたくさんあるので、それが外で得られなくなったときに自分がどれだけ活躍できるかは、別の問題かなとは思っています。

オムニチャネル施策と株式会社パルの優位性

菊池 同じような取り組みをする他社さんに対して、御社の優位性はどこにあるとお考えですか。

堀田 もともと会社の文化として、成果をきちんと測ってインセンティブをつけるといった要素がすごく強いです。インスタを頑張っても評価が1段階上がるぐらいだと、一般的には

ボーナスが5万円上がる程度になってしまうと思いますが、当社はそうではなく階段式で、成果でお給料をもらえるように作ってあります。

PALは昔から個人売上があって、目標の売上にいくかいかないかで評価が変わります。お店も予算がいくかどうかで変わったり、ブランド本部も、ブランドの経常利益がきちんと出るか出ないかで、ずいぶん変わったり。もともとそういう設計になっているのです。

そして個人に成果を結び付けるということは、プロセスも個人に委ねないといけない。あしろうしろと言って結果は個人に、ではおかしくなりますよね。だから個人にやらせる風土なんです。アドバイスはしても、それをやるかやらないかは自分たちです。

お店も、統一したマニュアルのとおりにはやらないといけないというよりは、店長の創意工夫で頑張れという。接客も明確なマニュアルはありません。研修はありますが、最終的には、個人の能力を自分で開発して、やりなさいという。ヒントになる情報は与えるけれど、最終的には自分がやる。その結果を自分が受け入れる、という文化です。今のインスタのやり方が、うちの風土に合っているんですよ。

菊池 経営の体質に合わせて設計しているので、他社さんが同じことをしても…。

堀田 どうすればいいんですかってよく聞かれるんです。でも、断片的にこれをまねしたところで、いろいろなことがつながっているんで、難しいとは言っています。それぞれの企業文化や大事にしていることに合わせた施策をしていかなないと、長続きしなかったり、難しかったりします。

菊池 すごく腑に落ちました。

堀田 同じ立場でこんなにボーナスが変わったらずいとい、平等を重んじる会社もあります。本部の偉い人よりも、店舗の頑張っている人が給料をいっぱいもらったら良くないと考え、上限を設けようとしたり。PALはそれがない。PALの強みはそこで、個々に任せていろいろやっているのが特殊ですし、それをうまく生かせるかどうかで、ずいぶん変わってきます。

菊池 権限委譲させて、創意工夫させて、なおかつ成果はきちんとみましましょうと。

堀田 そう。成果でちゃんと本人たちに報いましょうという、究極、それを本気でやっている感じがします。

菊池 ほかにオムニチャネル施策として実施されているものはありますか。

堀田 アプリですね。PAL CLOSETのアプリは1200万人ぐらい会員がいて、800万～900万ぐらいアプリ自体がダウンロードされています。ECの売上の65%近くはアプリで買っています。でも、アプリの広告は一切してなくて、お店でお客様にお勧めして、その1個1個を積み上げた1200万です。

アプリからECに来てもらうのが一番太い導線です。アプリでしっかりオフラインのお客様をオンライン化して、オンラインでもECが売れたあとにアプリをとってもらうようにしています。アプリを基軸にお客様とつながっていくのは、すごく意識しています。

菊池 ファッション業界において、今後求められる人材像はどのようにお考えですか。

堀田 やっぱり自分で考えて動けるかどうか。PALはそれを大事にしています。もちろん洋服が好きであることは大前提です。

あとは、インスタで伸びる人も、店舗で売る

人も、究極一緒なのです。ユーザーやお客様の立場で考えられるか。本当の意味で接客ができているかという話です。すごく接客のスキルがある人は、インスタでも活躍する可能性が高いです。

インスタもスタッフスナップでも、お客様が見たいだろうと想像して表現しているだけです。接客でも同じで、お客様が来て、お客様が求めるものを想像して、提案することによって、お客様が納得してお買い上げいただく。お客様に対してどれだけ想像できるかという力が一番大事だと思います。

菊池 共感できる力ですね。

堀田 そこから、どうしたら喜んでもらえるだろう、ということを考えられるか。そういう視点があるかどうかで大事だと思います。

僕の仕事も一緒です。お客様がどんどん高度化して、安くていいものもいっぱいある中で、そういう目線がない会社は生き残っていけない気がします。自分たちが過去の成功だけを頼りに、やり方を変えずに、こうあるべきだと押し付けすぎても難しいと思います。

菊池 ありがとうございます。

・・・・・・・・・・・・・・・・

堀田 覚(ほった さとし)氏

株式会社パル取締役専務執行役員。(株)三陽商会、(株)ハースト婦人画報社を経て、2014年に(株)パルに入社。現在は、公式オンラインショップ「PALCLOSET」をはじめ、プロモーション、WEBシステム、CRM等コミュニケーションとデジタル部門を主に管掌。

菊池 一夫(きくち かずお)氏

明治大学大学院修了。商学博士。松山大学経営学部准教授、明治大学商学部准教授を経て、2012年4月より明治大学商学部教授。商業経営論(小売業のマーケティング)が専門領域。日本販売士協会参与。