



慶應義塾大学ビジネス・スクール

アパレル販売員マッチングサービス 〈MESHWell〉

—ファッション販売の新しい働き方—

イントロダクション

株式会社メッシュウェルが提供するサービス「MESHWell」はアパレル販売に特化したマルチサイドプラットフォームである。繁忙時間に接客力を高め売上を伸ばしたいストアとスキマ時間を使って効率的に接客の仕事をしたい販売員をオンラインでマッチングするもので、2019年にスタートし、順調に成果を出しつつあった。カテゴリとしてはBtoBのマッチングサービスであるが、片側は販売員個人であり一般的な企業対企業の取引とは異なる点が多い。アパレルの販売員という特殊な業務とアパレル企業の人的資源戦略など企業と働く人の関係性の他、店舗を訪れる顧客など、さまざまなステークホルダーにとっての利用価値・存在価値を向上できるかどうか同社の成功の成否を握っているといっても過言ではない。

アパレル業界を取り巻く市場環境

2019年時点で、アパレル業界は数年間の停滞期を迎えていた。2018年の市場規模は約9.2兆円であった（図表1）。しかし、その内容を見てみるといびつな構造となっている。株式会社ファーストリテイリングが運営するSPA（製造小売）型ブランド「ユニクロ」が日本国売上高8,700億円を突破しており、日本を主な出展地域としている「ジーユー」の売上高2,400億円弱と合算すると1兆円を超える独走状態にある^[1]。

^[1] 株式会社ファーストリテイリング 2019年8月期決算短信

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科准教授の山本 晶および同研究科修士課程の高崎史彦（M41）がクラス討議の基礎資料として作成したもので、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。本ケースの作成にあたっては株式会社メッシュウェル 代表取締役笹田光平氏 および同社CSO（Chief Sales Officer）岡橋克木氏に貴重な情報を頂いた。ここに感謝の意を表したい。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクールまで（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。

Copyright © 山本 晶、高崎史彦（2020年4月作成）

同時に、ECの急伸により、百貨店などの実店舗を主戦場としていたアパレル企業は苦戦を強いられていた。経済産業省の推計によると2017年の衣類・服飾雑貨等のBtoC-ECの市場規模は1兆6,454億円となり、対前年比で7.6%上昇し、EC化率は11.54%となった^[2]。一方で、都心ではオーバー

5 ストア（店舗が繁華街などの狭い地域に集中し、店舗間で売上を取り合う状況）が進み、競争が激化

10 しており、各企業がコスト削減や効率の良い商売を目指していた。特に、レディースはアパレル業界の

15 6割以上を占め、販売員はほとんどが女性である。その女性の販売員を確保することと、折しも政府の

20 推進する働き方改革が相まって企業が販売人員を確保することは容易ではなくなってきた。

図表 1 国内アパレル総小売市場規模推移（品目別）



注1. 小売金額ベース
注2. 四捨五入のため一部合計値が異なる

矢野経済研究所調べ

^[2] 経済産業省 平成29年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）

アパレルブランドの販売員

店舗型のアパレルブランドには販売員が常駐する。営業時間の長い店舗に勤める場合、彼女/彼らは決められたシフトやワークスケジュールと呼ばれる勤務計画によって早番・^{はやばん}遅番^{おそばん}（場合によっては^{なかばん}中番）に分かれて出勤し、早番の場合、開店時間前の30～60分に店舗に出勤し、店内の掃除や前日の遅番スタッフからの引継ぎ事項を確認して開店準備を整え、自分のブランドが属するフロアの責任者からの通達事項を聞くフロア朝礼や、自らの会社からの指示連絡事項を共有する自店舗の朝礼を行って開店を迎える。大型の路面店や、百貨店・ファッションビルなどの商業施設の中でも面積の広い店舗の場合、早番が5人、遅番が5人など、ピークタイムと言われる顧客の来店が集中する時間帯には最大10人が店頭に立っている店舗もある一方、規模の小さいところだとその店舗に所属する総人数が4人程度で、2名が休みを取得した日などは早番1人、遅番1人の計2名で1日の営業を回さなければならない店舗もある。

アパレル販売員にはその華やかなイメージとは異なり、身体的な負担が多いという特徴もある。法令に基づき会社の規定で昼食や午後の休憩時間は設定されているが、顧客はいつ来店するかわからず、接客にもどれくらいの時間がかかるかわからないため、朝の9時半に出勤したのに、夕方近くまで食事にも化粧室にも行けないこともまれにある。販売員は店頭では基本的に座ることや楽な立ち姿勢でいることは許されず、身なりを整え、精神的にどのような状態であっても笑顔で顧客（買う、買わないに関わらず）を迎える必要がある。店頭での商品展開面積を確保するため、店頭に出さない商品を補完しておく「ストック」は大概狭く、納品されてきた商品をチェックする検品や他店舗や倉庫に送る商品を梱包する作業などは窮屈な姿勢でやらざるを得ないことも多い。更に、ブランドによっては自店で販売している商品を制服として着用する「試着販売」がルールとなっていることがあるが、この制服用の洋服も会社からの貸与ではなく、販売価格の半額ほどとはいえ自腹で購入させられる場合があった。勤務時間中は基本的に立ちっぱなしの上、試着販売やスーツのような制服の着用がルールとなっているブランドでは足に負担の少ないスニーカーなどを履くことは許されず、ヒールの高いパンプスの着用が義務付けられることも多い。

このように、身体的な負担が非常に多い職種であるのにもかかわらず、日本においてアパレル販売員の所得は相対的に高くはない。この理由としては、販売を行うにあたって特別なスキルや資格を要さないことや、売上という結果に対する販売員の接客の影響力が不明瞭なことが挙げられる。例えば、コンビニエンスストアの店員は、顧客が自分で買うものをセレクトし、カウンターに持ってきたものを入金しサッカー（品物の袋詰め作業）を行うため、売上に対する影響力は微々たるものである。それに対してアパレル販売員は顧客の欲しいものや言って欲しい言葉を感じ取り、顧客の気分を高揚させ購買に至らせる接客が必要となる場合がある。しかしながら接客はマニュアル化が難しく、これを言ったら正解

というものもない。「お似合いですよ」と言われても素直に喜ぶ顧客と、「思ってもいないことを」とひねくれて受け取る顧客がいるからである。そのため、接客の上手下手には実務での経験のほか、持って生まれたホスピタリティや自ブランドで取り扱う製品に対する熱意が大きく作用する。経験のない販売員の給与水準は当然高くなりようがなく、そのブランドが熱狂的に好きな販売員は「給料なんかより、私はこのブランド（店）で働きたい」と応募するため、採用する企業側としては高い給料を提示するインセンティブが存在しない。その証拠として、日本のアパレル販売員の平均月収は2018年時点で男性が28.1万円（月22日勤務、1日8時間労働とすると時給1,600円程度）、女性が20.7万円ほどで（同・1,200円程度）、日本の平均（男性33.8万円、女性24.8万円）より15%以上下回る^[3]。ここには会社が支給する就業上必要な費用（交通費等）が含まれている場合があるため、その場合実際の所得はさらに低くなる。

そのほかにも、販売員という仕事には難しい点がある。それは一般的なサービス業に属するホテルの飲食店員など、来店した顧客がだ金を払う（払った）と事前にわかっている職種と異なり、目の前の顧客が「金を払うかどうかわからない」という点が代表的である。どんなに自分の持てる知識やブランドに対する愛を語り、一生懸命接客をしても、「ちょっと考えるわ」の一言で顧客は店から出ていき、売上は計上されない。また、試着した上で商品の特徴や価格などにすべて納得して支払いを済ませた翌日、「家に帰ってみてみたらちょっとイメージと違った」「家族に似合わないと言われた」などと、販売した側には一切非のない理由で返品に来ることも珍しくない。これらの場合、法的には返品を断ることは認められているが、ほぼ無条件で受け入れる方針の店舗が少なくない。返品を思いとどまらせるための再交渉や返品を断った際に苦情に発展してしまい、その対応コストを考慮した場合、無条件で受け取った方が損失が少ないことがその理由である。それらの可能性も含めて、家に帰った後も顧客の納得感を持続させることもアパレル販売の難しさの一つである。

また、取り扱う製品の価格帯と接客の難易度は正の相関があると考えられる。ヨーロッパに本社を構えファッション業界の「御三家」と言われる、ルイ・ヴィトン、セリーヌなどを抱えるLVMH（ルイ・ヴィトン・モエ・ヘネシー）グループ、グッチ、サンローランなどのKERING（ケリング）、カルティエ、モンブランなどの宝飾時計ブランドを多く保有するRichemont（リシュモン）も多くのブランドが日本に支社を持ち、商品展開を行っている。これらの世界的にもステータスが高い高級ブランドの衣料品はコートなら30万円を超えることが普通で高いものとなると数百万円を超え、その価格の根拠はブランドの歴史に基づく矜持や哲学、デザイナーの知名度や鮮度、少量生産の希少性などに理由づけられるが、大半は「ブランド」そのものの価格であると解釈できる。こういった目に見えない「ブランド」の価値について顧客に憧れを持たせ、理解させ、購買したいと思わせるために各企業が巨額の広告費用を費や

^[3] 厚生労働省 平成30年賃金構造基本統計調査より販売店員（百貨店店員を除く。）の全年齢のきまって支給する現金給与額を参考としているため、アパレル販売員に限ってはいない。年収は年間賞与（男性52.0万円、女性26.0万円）を加えて男性389.0万円、女性273.9万円程となる。

し、また各国の一等地にそのブランドのコンセプトを忠実に表した路面店を持つが、販売員も重要なマーケティング戦略の一つである。そのため、洋装文化の歴史の浅い日本の国産ブランドと比べ、販売員には高いレベルが求められ、それは給料にも反映されるため、一般的には国産ブランドの販売員より外資系ブランドの販売員の給料の方が数割多い。しかし、そうは言っても自分が毎日接客している商品を簡単に買えるほどではなく、自分が知らない異次元の暮らしをしている富裕層の顧客相手に接客することの難易度と釣り合いが取れているかどうかは定かではない。

次に、売上に対しての接客の影響度であるが、これも非常に計るのが難しい。売上とは当然顧客がその店で扱う洋服や服飾雑貨などの商品を購入した金額そのものである。顧客がその商品を必ず買おうと思って来店し購入した場合、販売員による接客の影響はなかったと考えられる。買おうかどうか迷っていたが、もしくは全く買う気などなかったのに、販売員の巧みな話術や人間的に信頼でき好感の持てる表情や言葉遣いによって思わず衝動的に買ってしまった場合はその販売員の功績だと考えられる。しかし、従業員を雇う企業としては一回ごとの接客内容がどのようなものであったかを記録させることも難しく、その真偽も確証が持てない。相対的に良く売上を立てている従業員に対してインセンティブを与えたり、各販売員個人に割り与えた予算の達成度合いによってボーナスを付与したりすることはできるが、それはあくまでも本給に上乘せする程度のものであり、海外資本の金融企業にみられる完全歩合制などの導入は公平性の観点からも困難を極める。

また、組織の構造上、販売職はその企業からみて下位のポストであることがほとんどで、販売職出身で役員や取締役位に昇りつめたという事例は極わずかしか存在しない。キャリア形成を志す若者としては、販売職がその入り口になるとは考えにくく、秀でた資格や能力、労働を通じた自己実現の達成などの目標を持たない「普通の人」が就く仕事という暗黙の認識が存在する。

アパレル販売員にはほかにも苦労があり、店舗の閉店時間プラス10～20分ほどまでが遅番勤務の定時でありそこから着替えなどをして退社する。陳列変更などの必要が生じるとさらに残業が発生するため、20時～22時閉店であることが多い都心の商業施設に勤める場合、早く退社できても20時半ごろ、残業が発生すると23時を過ぎることも珍しくはない。また商業施設の特徴として土日祝日は混雑するため、アパレル販売員は休暇を取ることが難しく、どうしても休みは平日が多くなる。それによって、同じような勤務形態でない限り、学生時代の友人と仕事終わりに食事に行ったり、休みの日に遊びに行ったりするということが困難になる場合がある。男女問わず、早くに結婚し子供を授かりたいという願望を持つ人は少なくないが、付き合うパートナーと生活のリズムが合わない、パートナーと出会うための懇親会などに参加できないなど、個人的な願望に逆風を吹かせる場合も多々ある。

女性の場合、結婚し子供を授かってから後もアパレルの販売員には苦労が付きまとう。退勤時間が遅いため、フルタイムで働くとなると自身や配偶者の両親などに頼んで協力を得るか保育園や託児所の時間外料金を支払うなどの必要が出てくる。いずれも負担が軽いとは言えず、まして子供が小さいうち

は他人の手に預けるのには躊躇が生まれる。当然、多くの企業に育児休職・育児勤務の制度はあるが、時短で働いたとしても共働きである以上、保育園等は利用せざるを得ない。また、子供が体調を崩したりすると保育園でも受け入れを拒否されるため、急遽早退したり欠勤したりすることもあり、毎日決まった時間働くことは独身時代や子供を持つ前と比べて容易ではない。そのため、配偶者のみの収入で暮ら
5 している場合であれば、本人は働きたいと思っけていても退職して専業主婦（夫）として生活を送ると
いう判断がなされることがある。

しかし、販売員は給料が安く、体力的・精神的にきついという負の面だけではなく、仕事上の喜びが多く得られる側面もある。顧客は店舗で扱う商品について価格やデザインなどさまざまな面で検討をした上で、少なくとも納得して代金を支払い購買する。しかし、顧客に対して説明した内容や、商品の話
10 以外の雑談が顧客の関心に「刺さり」、「納得」を越えた「満足」を与えられる場合もある。そういった
場合、顧客は代金を支払う立場であるのにもかかわらず販売員に対して「ありがとう」と礼を述べるこ
がある。さらに、その「満足」を越え、顧客が想像すらしていなかった経験を提供できた場合、顧客は
「感動」を覚える。そうなる顧客は後日、その販売員に礼を言うために手土産を持って再来店したり、
丁寧にしたためられた自筆の礼状を送ったりしてくることもある。そういった顧客からの「感謝」の気持
15 ちは販売員の気持ちを大きく揺り動かす。自分の仕事を通して誰かに「満足」や「感動」を与えられ
たことは自分の自信や、誰かに必要とされているという充実感にもつながり、これは金銭では代えられ
ない満足感でもあることからそれらの体験をもとに、給与水準が高くなくとも販売職を愛している人も多くい
る。また、メッシュウエルの窪田によると、起業前に独自で調査した結果、仕事に復帰したいと回答す
る女性たちの理由第1位は、同僚とのチームワーク（仕事）が楽しかったから、という結果が得られて
20 いる。その他には、ある東証1部上場のアパレル企業では、個人売上実績に対するインセンティブを
用意し、年収が1,000万円近い販売員も生み出しているという情報を得ている。さらに、最近急成長し
ている若手経営者の会社では、販売員にストックオプションを付与する施策が、ボーナス以外で優秀な
人材を集める手法として注目されている。このようなことから、一概に販売員は体力的にきつく、収入も
低い仕事というわけではなく、やりがいや仕事での楽しみを見出すと病みつきになるような仕事でもあり、
25 かつ、販売員の役割を重んじる経営者が増加し、待遇が改善しつつある状況も同時に存在する。

このような労働の実態や個人の感情が絡まる状況ではあるが、総じて資格やスキルは必要ないため
日本におけるアパレル販売員の給与水準は低い次元でとどまっている、もしくは給与水準が低く人気
がないゆえに有能な人材が集まらないという「ニワトリ — タマゴ」問題が起きており、その構図が長期間
変化しないでいる。

アパレル販売員を抱える企業

アパレル販売員を抱えるのはアパレル企業の他、百貨店なども含まれる。当然、人件費は固定費であるため、効率の良い人員配置を目指し、かつ習熟効果による接客技術の向上や、特定の固定客を得られるように長い期間働いてほしいと考えている。一方、前述のように決して人気の業界とは言えないため、採用活動には苦勞する。ある百貨店社員の経験によると、赴任した店舗で直接の部下となる販売を主たる業務とする社員と面談した際、なぜ自社に入社したかという質問をすると「短大在学中に就職活動をして受かったのが自社だけだった」「人見知りなので本当は接客したくない」などという答えが返ってきてショックを受けたという。そういった人材でも採用せざるを得ないほど販売職は人手が不足している。一部の若者向けの製品を扱う企業では、販売員自身ファッションリーダーとして顧客である若者たちの憧れの的となり、それまで顧客だった若者が面接を受け、販売員側に回るという販売員希望者が自動的に補充されていくという事例もあるが、ある程度のターゲット年齢（就業年齢や大卒年齢など）を超える商品群についてはその現象は極端に少なくなると思われる。

前述の通り、衣料品や服飾雑貨の EC 化率は上昇してきたとはいえ 2017 年時点で 11.54% であり、2020 年現在でも日本のアパレル企業の売上の 80% 前後は店舗で計上されていると推察できる。その大きなシェアを占める店舗の販売員の一般的な採用プロセスは、各店舗からの人員補充要望に基づいた本社人事部等の採用担当者による一括採用で、その人事権が行使され、各店舗へ人員が補充される。求職者側は大きく分けて二種類の応募方法がある。一つ目は就職ポータルサイトや企業のホームページなどから情報を得て自ら応募する「自主求職」である。二つ目は人材派遣会社や紹介会社に登録し、就職先を紹介してもらう「紹介求職」である(図表 2)。この仕組みにはさまざまな解決すべき課題がある。

図表 2 日本のアパレル小売の労働市場の概要



課題① 非効率な本社採用システム

本社人事部は採用する販売員の質と補充スピードにおいて店舗の要求に応えきれず、店舗は慢性的労働力不足の状態に陥りやすい。また本社人事部が日本全国の採用を担当している場合もあり、面接のための移動費用・時間など採用コストが多く必要となる。

5

課題② カスタマーサービスの低下

慢性的労働力不足やマネジメントすべき立場のショップ店長などが業務過多に陥り、店舗での顧客へのサービス提供が十分に行えなくなる。

10 課題③ 労働契約条件の折衝の難しさ

専業主婦や幼い子を持つ母親など、ライフスタイル事情により長時間勤務することができない人々は、その労働における条件が影響して、人材派遣会社を利用しても希望する職種への雇用が適わない。

15 これらの課題を解決するために、従業員の要望や経営層の判断として導入している柔軟な働き方を推奨・容認する勤務形態も現場レベルでは企業側を悩ます。例えば、ある従業員の育児のための短時間勤務（以下、育児勤務）を認める場合、その従業員は早番固定になるなど他の従業員より優先的に出退勤時間が決定し、多くの場合は保育園への迎えの時間に合わせて15時や16時頃に退勤する。一方、店の運営をする企業やショップ店長の立場としては、その育児勤務者と同日に勤務する自分や他のメンバーの誰かを必ず遅番勤務にする。つまり、フルタイム出勤のメンバーのみで構成される店舗の場合は早く退勤できる早番勤務と遅くに出社できる遅番勤務を不公平の無いように均等に割り振ることができるが、育児勤務者がいる店舗の場合は他のメンバーは遅番勤務が多くなり、これが不満の元となる場合がある。当然、突発的な早退や欠勤等が重なると普段は表に出てこなかった不満が爆発し、職場の人間関係が悪くなる、ということも考えられる。さらに、短時間勤務の従業員本人も「他のメンバーに迷惑をかけているというのが申し訳ない」ということを理由に離職してしまうことも珍しくない。限られた面積の店舗でメンバー間の人間関係が難しくなることは企業にとっても避けたい事態だが、しわ寄せがどこかに来ってしまうということが実際に起こり得る。

25 また、人員配置を考える際、その店舗に配置する販売員の定数を何人に定めるかも難しい問題である。現在では中国および中華圏における祝日の「春節」や「国慶節」に付随する大型連休などによる外国人顧客の来日が集中して起きる「インバウンドピーク」もあり、その限りとは言い切れないが、日本におけるアパレル業界では2月と8月は通称「ニッパチ」と言われ、閑散期であるとされている。その理由としては、春夏物を値下げする6月後半から7月と秋冬物を値下げする12月後半から1月のセー

ル期と言われる繁忙期を終えたタイミングであるからである。当然、閑散期に合わせた人員配置を行うと繁忙期には人手不足となり、接客機会を逃し利益損失が起きたり、「接客してもらえなかった」などと苦情が発生したりする場合がある。学生をアルバイトとして雇うことも選択肢として考え得るが、休校期間に旅行に行ってしまう、就職が決まると離れてしまうなどのことから、店舗人員の安定化やサービスレベルを均一に保つには難点が多い。そのため、どうしても常勤の人員を確保したいと企業は考えるが、一週間の間でも平日と土日とでは来店客数に大きな変動があり、また一日の間でもコアタイムとそれ以外の時間では客数が異なるため、「どこに合わせるか」という判断が極めて重要となる。

直接雇用以外の選択肢として、人材派遣会社など外部の企業に登録している人材を採用することもある。メリットとしては契約の更新の裁量は派遣先のアパレル企業にあるため、諸事情による人員削減が必要になった場合、契約を更新しなければ済むので自社雇用の従業員を解雇するよりはるかに負担が少ない。しかし派遣契約にはまた別の問題が生じる。まず一つ目の問題は人材派遣会社の粗利益が存在する分、割高であるという点である。次に問題となるのは、直接そのアパレル企業に雇用されている販売員と同じ業務がさせられない、という点である。例えば会社の秘密情報を取り扱う作業などの部外者には行わせたくない業務や、契約に含まれない顧客へのポイントカード等の入会促進などで、企業側の都合や法令によって制限が生まれる。

また、常勤であっても雇用している販売員個人のライフステージの変化によって離職されてしまう事情もある。本人は働きたいと思っても配偶者の転勤によって物理的に通勤ができない場所に転居してしまう、高齢になった親の介護などで働けなくなるなど、理由はさまざまである。一部の企業や店舗では雇用管理者や店舗の店長などが個人的に連絡を取り合い、忙しい時に「ヘルプ」として臨時で働いてもらうなどの対応をとっているところも存在する。

では、なぜ企業がそれほどまでに販売員にこだわるのだろうか。人手不足による利益損失の防止や企業や店舗が目指す理想の販売サービスを実現するためという点もあるが、アパレルの販売員の場合、顧客との関係性も非常に重要であるからである。アパレル製品の基本的価値は「素材」と「デザイン」によって決定される。それに「ブランド」「希少性」などの付加価値が加えられる。また、同一の製品であれば、数をより多く作った方が「スケールメリット」が発揮され、製品を縫製・組立するために支払われる「加工賃」を下げることができる。これは縫製工場などを経営する企業では「時間」で加工賃を決定するからである。そのため、100枚しか作らない製品は生産工程の習熟度が高まる前に生産が終了してしまうため、製品としての完成度（外観や着心地）も高くなりにくく、1枚当たりの加工賃も割高になる。一方、ユニクロなどに代表される大量生産の製品は日本国内より人件費の安い海外工場において数万枚単位で生産されるため、生産工程だけ見ても習熟度が十分に高まり、1枚当たりの加工賃を低く抑えることができ、それを店頭で顧客に提示する販売価格に反映できる。つまり、同じ「素材」と「デザイン」の製品であってもその製造原価はさまざまで、規模の小さい企業・ブランドほど、

大量生産のものに比べて割高なものを顧客に納得してもらい、購買させる必要がある。ここで重要になってくるのが販売員の力と顧客との相性である。その顧客に「欲しい」「買いたい」という気分にさせる接客ができること、その製品についている販売価格に見合う価値があると理解させることなど、顧客が決済のために財布やスマートフォンを取り出すまで越えるべきハードルがいくつもある。その中のひとつに、

5 「販売員自身が好感を持たれること」という事がある。そして、顧客のその販売員を「好き」の度合いが、接客の回数の増加などによって高まっていくとその顧客は販売員にとっての「上顧客」となり、来店時にはその販売員を指名し、彼女（または彼）の勧めるものであれば無条件で受け入れるようになる。したがって、馴染みの販売員が勧めれば仮に自分の趣味ではない洋服であっても「普段こういったものは着ないが、あなたが勧めるなら」という行動が起こってくる。当然それ以外の販売員が同じ製品を勧

10 めても「ちょっとそれは…」と購買に至ることはない。この段階まで達すると、企業側としては販売員の存在がその店舗や場合によっては企業全体の業績を左右することになる。万一、彼女（または彼）が退職してしまった場合、彼女の抱える「上顧客」の何割かは消失してしまう。もはや企業が提供する製品ではなく、販売員その人に顧客が価値を感じているためである。しかしながら前述したように、ライフ

15 ステージの変化によって離職してしまうことなども当然あり、企業はその後継者問題に頭を悩ませる。

結論としてアパレル企業にとって販売員とは玉石混交の従業員であり、ある者は支払っている給与以下の利益しか出さず、ある者は何倍もの利益を出す。それは採用してすぐにはわからず数か月から数年のOJT（on the job training）を経て結果がわかる。そして販売員の能力がわかった頃には、属人的な要素が顧客の価値になっており、辞められてしまうリスクを抱えながら人手不足に悩み続けるという解決方法が見いだせない問題が常に存在している。

20

MESHWELL

株式会社メッシュウェル（以下メッシュウェル）が提供するマッチングサービス「MESHWELL」は「タレント」と名付けられた販売求職者と「ストア」と呼ばれるアパレル販売店舗のマッチングプラットフォームである。メッシュウェルは2018年7月に窪田光平を代表として立ち上げられた。窪田は日本国内に

25 400以上の店舗を構えるアパレル関連グループの創業者を両親に持ち、創生期からの大きな成長を目の当たりにしてきた^[4]。もともとは家族経営であった両親の会社を高校生の頃から手伝い、自ら店舗で品出しや販売を行った。大学生になると、バイヤーと共に海外に赴き、さまざまな刺激を受けた結果、1年間休学してイギリスに留学をした。

30 大学卒業後は日本の大手商社に入社し、製品輸入代行や生産管理の仕事を通じてアパレル業界の構造の理解を深めつつ、海外と日本の商習慣の違いなどを乗り越え、自らの価値観を醸成していった。

^[4] <https://conec-tando.com/interview/meshwell/>

商社には6年在籍し、その後、両親の経営するアパレルグループに戻り、ECサイトのオムニチャネル化を推進し、自社サイトのリニューアル等に注力し、それまで年間70億円だった売上を5年間で300億円までに成長させた。2015年には都内に新業態をオープンさせるプロジェクトの責任者を務めながら、起業家精神教育やファミリービジネス教育の評判が高いアメリカの Babson College に応募し、MBA 取得を目指した。

在学中、正規雇用ではなくフリーランスで働く若いアメリカ人が増えているという情報をつかみ、「専門性を生かした働き方」に目が向くようになった。MBA2年目には、AIの授業を履修し、MESHWellの原型であるAIを利用した人材マッチングサービスをアパレル業界向けに展開する構想を持った。このアイデアを深め、アドバイザーと契約してサービスのプロトタイプを作った状態で Babson College の課程を修了し帰国した。

帰国後、メッシュウェルを立ち上げ、MESHWellのテストをポップアップストアなどの短期のショッパで行い、徐々に拡大。約5ヶ月で100件のマッチングが成立したが、クレームもなく、2019年1月からはテストと平行して有料プランを営業し、2月に正式に本サービスをリリースした。同社はホスピタリティ産業におけるNo.1プラットフォームとなることを目標として、「“個性”を活かした働き方で、「+1」(プラスワン)の笑顔ある社会を創る」ことをビジョンとして掲げる。これは現代人の多様な生活習慣を個性と理解し、その個性を最大限に発揮できる場を創造することで、自分と、自分以外の誰か一人を笑顔にする、この活動が連鎖する社会を創りだすことを目指していることを表す。また、同社は自らのミッションを「顧客購入体験を、もっとパーソナルに、もっと豊かに、もっとハッピーに」と定めている。

ターゲット

繁忙時間に接客力を高め売上を伸ばしたいストアとスキマ時間を使って効率的に接客の仕事をしたい販売員をオンラインでマッチングする MESHWell において、タレントは次に挙げる4種類のタイプの人材をターゲットとしている。

- ① アパレルの販売経験を有する主婦・母親
- ② 事業会社の正社員で副業を希望する男女
- ③ フリーランスでスタイリストやモデル活動を行う個人事業主
- ④ 外国籍を有する人材

※④については2020年3月時点ではまだ登録を開始していないが今後、整備ができ次第登録を開始する予定である。

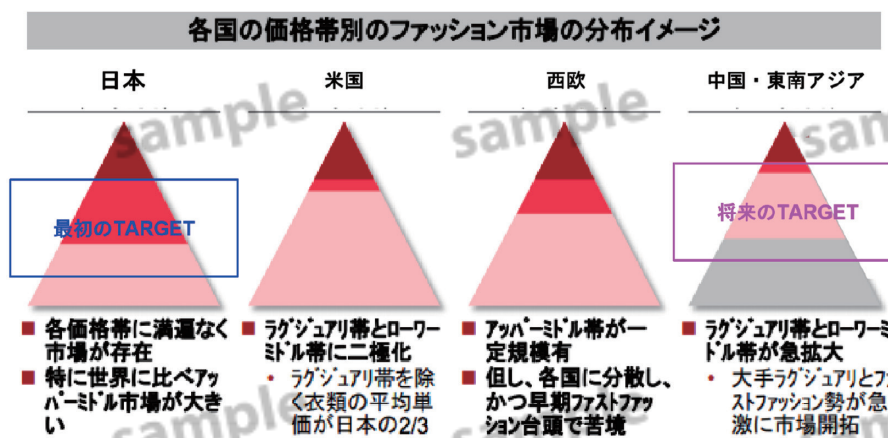
①については、さまざまなニーズに基づき応募があると考えられる。例えば、社会から切り離されてしまった子育て期間中の息抜きのための応募などが挙げられる。②については正社員としてマーケティングの仕事をしているが、実際の消費者の生の声を聴きたい、といった狙いも考えられる。③は本来その職業で独立していきたいが、まだ仕事の量が追いつかない人や、ジョブホッパー的な働き方を好む人、1年の内半分は海外で過ごし半分は日本で働く、などさまざまである。④についてはインバウンド需要の取り込み、日本人の労働人口の低下に向けた対策など企業側のニーズに合わせたものと考えられる。

ストアについては、メッシュウェルは価格帯によってアパレル業界を4つの市場に分類し、日本のアッパーミドルとローワーミドルの比較的価格が高めの店舗をターゲットとしている。

- ① ラグジュアリー : ルイ・ヴィトンやサンローランなど (コートの価格 : 10 万以上)
- ② アッパーミドル : 日本の有名ブランドやセレクトショップ (1.5 ~ 10 万円)
- ③ ローワーミドル : ファストファッションやリアルクローズ (0.3 ~ 1.5 万円)
- ④ ロー : 新興国の現地格安衣料品 (0.3 万円以下)

このターゲティングの理由としては、ラグジュアリーとローワーミドルに二分化され、特にローワーミドルが大きくなった結果ラグジュアリーを除いた衣類の平均単価が日本の 2/3 程度であるアメリカ合衆国や、現代洋装文化が発達しつつもファストファッションの台頭で価格の下落が続く西ヨーロッパ諸国と比べ、日本は各価格帯に満遍なく市場が存在し、特に世界各国に比べアッパーミドルの市場が大きいためであるとしている (図表 3)。

図表 3 メッシュウェルによる市場分類



出典：メッシュウェル

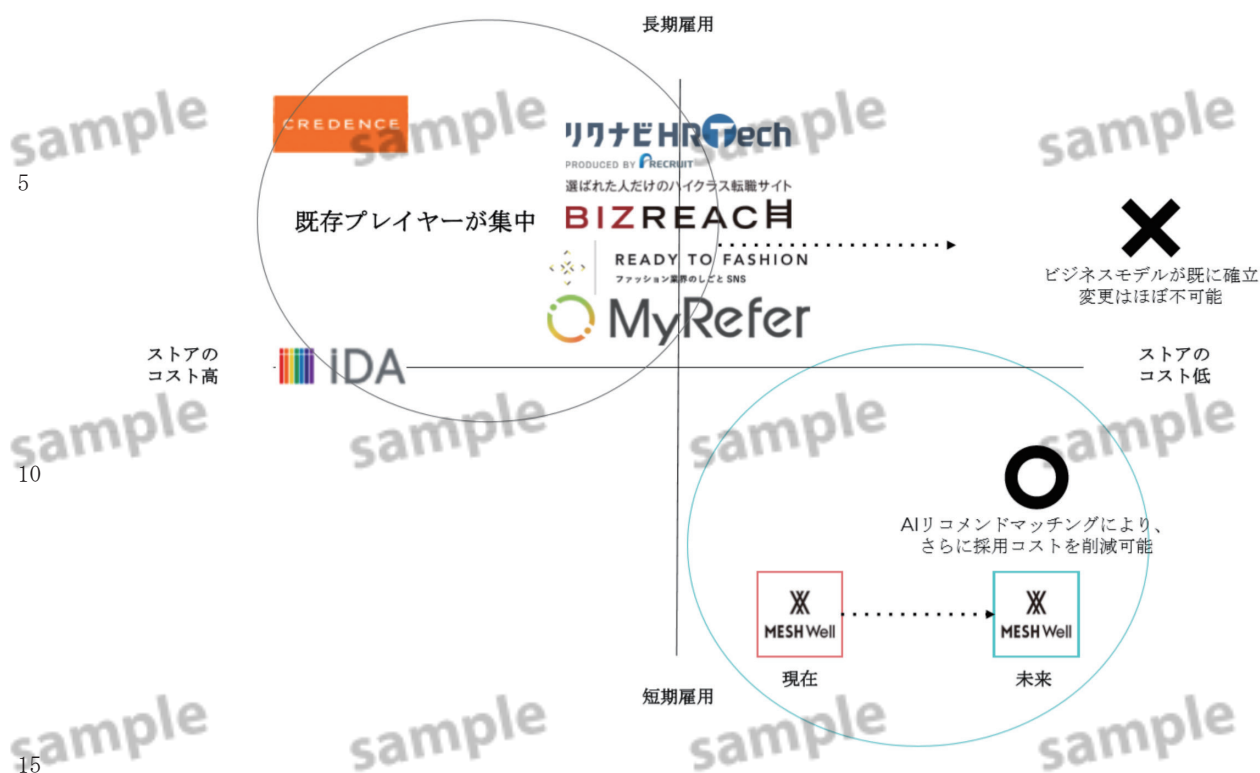
このターゲット市場の中でもメッシュウェルは創業者である窪田光平が持つネットワークを活かせるセレクトショップを運営する大手企業に的を絞った。これらの企業は日本各地に店舗を有し、20代～50代まで幅広い年齢層の顧客を持つブランドやのれんで、ファッションビル、大型ショッピングセンターに多く出店し、店舗面積が130㎡～350㎡、女性向けの洋服・雑貨を中心に取り扱い、在籍スタッフが8～30名、在籍スタッフ平均年齢が30.3歳といった特徴がある（図表4）。

図表4 MESHWellのターゲットストア



これらのターゲットストアは各地の市街地にあるため、高い売上予算を課されるが慢性的欠員によるショップ店長や営業担当者などマネジメント職のモチベーション低下や、繁忙時には想像を超える集客があることなどが共通するため MESHWell が受け入れられ、そのポテンシャルは8～10万のストア、業務可能なタレントは2,000万人以上、1.5兆円以上の売上が期待できるだろうとメッシュウェルは考えている。その理由としては、現在の日本における人材紹介ビジネスは、数か月以上の中長期雇用を目的とした人材派遣や転職あっせんにプレイヤーが集中している一方、働きたいと思っているが決まった日時に働けないせいで就業できない人に向けたサービスが少なく（図表5）、特に経験やスキルが重要な要素となるアパレル販売においては先行者優位性があると考えているためである。

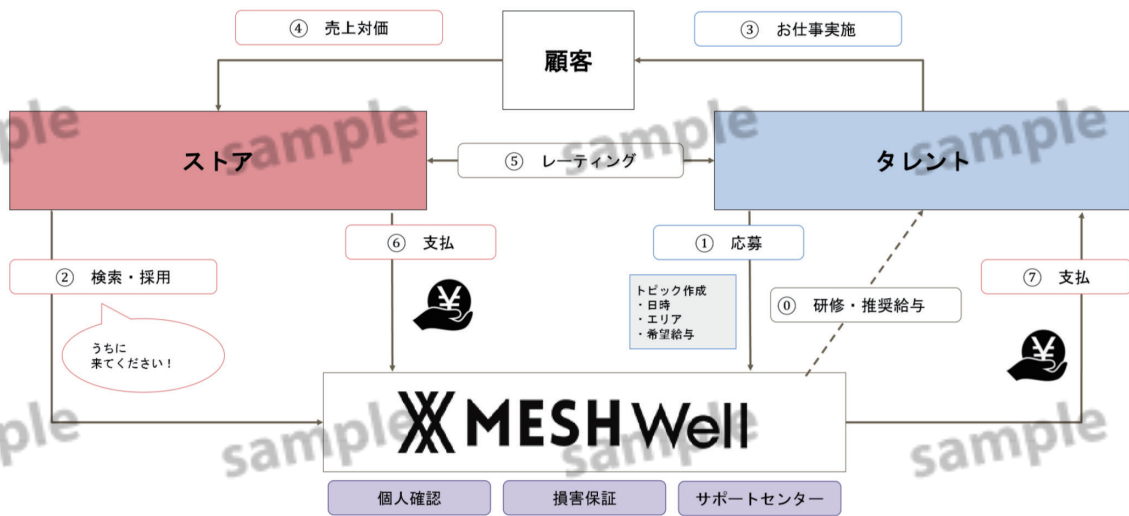
図表 5 メッシュウェルの考える競合ビジネスとポジショニング



サービスモデル

MESHWell のサービスモデルは、登録とメッシュウェルによる利用説明会に参加もしくは説明動画を視聴したタレントがまず自分の働きたい条件を記載した「トピック」を作成する。トピックには働ける日時、希望の業務地域、メッシュウェルに示唆された推奨報酬を参考にした希望報酬（2019年8月から2020年1月までに成立した案件1,073件の平均値2,196円、中央値2,250円、最大値3,500円、最小値1,200円）などを記載し、ストアからのオファーを待つ。ストア側はメッシュウェルと営業部や人事部などの本部が契約を取り交わした上で、店舗ごとにアカウントを開設する。あらかじめ予測される人員が不足する時間帯を把握し欠員補充の権限を持つストアの店長や、人事担当者などが販売員の補充が必要な店舗で働ける人材がいないか検索をする。該当する人材がいた場合オファーを行い、販売員がオファーを受理するとマッチングが成立し、決められた日時にタレントはストアに赴き、販売員として仕事をを行う。仕事が行われた後、タレント側ストア側両方がそれぞれの評価を行い（レーティング）、ストアはメッシュウェルから発行された請求書に基づきメッシュウェルに対して支払いを行い、ストアからの入金確認後、タレントはメッシュウェルから報酬を受け取る。メッシュウェルはこの両者を取り持つ立場として、タレントの身元確認や、タレントとストア両方のサポートセンターの役割を果たす（図表6）。

図表 6 MESHWell のサービスモデル



MESHWell の特徴

(タレント)

- 登録、条件提示や各種機能の利用、説明会の参加無料
- アパレルでの販売経験無しでも可（ストアの条件設定次第）
- 売上ノルマなし
- 1日1時間～6時間の間で業務可能（原則休憩なし）
- スケジュール登録は随時可能
- 確定申告に必要な書類のダウンロード

(ストア)

- 利用料はタレントの報酬相当額の30%（タレントの報酬が10,000円だった場合、3,000円を加えて支払う）
- タレント1名利用につき1か月あたり2,000円の支払い代行手数料
- 契約手数料・月あたり最低使用回数・月額固定費など一切なし
- 利用料は1か月毎の請求書に基づきメッシュウェルに支払い
- タレントに依頼可能な業務は接客と店頭商品の整理・陳列、会計時のお包み補佐のみ
- 業務委託契約のため、タレントに対して指揮命令はできない

MESHWell の現状と今後

MESHWell のサービス内容に対する疑問として、タレントは自分が扱ったり買ったりしたことがないブランドの販売をスキマ時間に店舗に入って簡単にできるのか、ということが挙がる。メッシュウェルの
5 CSO（Chief Sales Officer）の岡橋克木はこのように語る。

「MESHWell のターゲットストアは主にレディースを扱うショップであり、その顧客である女性
10 女性は製品情報を欲しがる男性と異なり、販売員からの共感や寄り添いを望む方も多い。
一緒に服を選ぶという感覚が必要で、ブランドや素材の知識は勿論あるに越したことはないが、
無くともコミュニケーション力があればタレントとして働ける。」

岡橋自身ももとは国内の大手セレクトショップに新卒で入社し販売にも携わり、その後生産管理や輸
入業務に携わっていた。将来はアパレル企業の経営企画として、アパレル業界の再成長に携わりたい
と考えたため、退職して慶應義塾大学大学院での MBA 取得を目指した。在学中、同じく慶應義塾
15 大学大学院の Executive MBA コースに在学していた窪田の父が経営するアパレル関連グループの役
員と知り合い、経営企画として入社を頼み込んだ際、当時 Babson College に留学している窪田光平
の話を聞いた。将来、自分の上司になり、ずっと一緒に働くかもしれない、どういう人が知りたいと考え
MBA での研究のための訪米取材を兼ねて 2017 年 8 月にボストンまで会いに行き、交流が始まった。
2017 年 11 月に窪田から MESHWell のビジネスモデルの構想を聞くと同時に岡橋は窪田の父が経営
20 する会社への入社面接を受け、役員面接までは行ったが、経営企画でなく生産管理の分野での活躍を
求められた。経営企画部門で窪田と一緒に働きたかった岡橋はその返答に対してショックを受け、窪田
にも相談した結果、入社を見送り、MBA 修了後に総合コンサルティング会社に就職した。窪田自身と
のつながりは強く、2018 年 3 月にはプロトタイプの構想を共有し、2018 年 7 月にはテスト運用の一環と
してタレントとして店舗に立つなど、まだ部外者の立場ではあったが長い時間 MESHWell のリリースの
25 ために深く関わっており、2018 年 11 月には MBA 取得前に勤めていた企業の店舗にタレントとして立っ
ていた。2018 年末に窪田からメッシュウェルに入社してセールスの責任者になるか、他の人を雇うかの
選択を託され、2019 年 3 月に入社を決意、休職制度を利用しながらメッシュウェルの業務にも携わりつ
つ、2019 年 11 月にコンサルティング会社を退職した。

このようにアパレル業界や販売職というものに強い想いを持つ岡橋が述べていることは、MESHWell
30 のサービスの根幹である女性タレントが販売員として機能することの一つの信用材料となるかもしれ
ない。

2020年1月時点での MESHWell におけるタレントの登録数は約 600 名、登録ストアは 80 店舗、タレントとストアのマッチング実績は約 1,700 件でマッチングしたタレントによってストアにもたらされた売り上げは1億1,000万円を超えている。中には一人で累計2,000万円以上も売り上げるスタータレントも現れ、ストアからのオファーを多数得られるようになっている。

今後についてはタレント・ストア両サイドの増加やタレントへの支払いの短サイクル化、レジでの入金業務や店舗のレイアウト変更、検品やストックの整理、店舗アカウントでの SNS 投稿用写真の撮影モデルなど、タレントが請け負える業務を増やし、ストアにとっての利用価値を上げることなど、さまざまな成長のためのアクションが考えられる。

また、MESHWell の普及は子を持つ女性の新しいライフスタイルを創造するかもしれない。例えば、子供を保育園まで送った後、近くの大型商業施設に入居する MESHWell でマッチングしたストアで昼過ぎまで働き、上層階のレストランやカフェで同じ保育園のママ友と遅めのランチをとり、1階に入っているスーパーマーケットで夕食の買い物を済ませ、定時を待って子供を保育園からピックアップして帰宅する、などといった、商業施設を消費だけでなく労働の場として利用するというものである。さらに、こういったライフスタイルは配偶者の稼いだ金には手を付けずにコミュニティの中での付き合いも済ませることができると、自由に使えるお金がないことによる肩身の狭さを感じずに済むなどの利点も考えられる。

今後メッシュウェルはどのような戦略をとっていくべきか。皮肉にも 2020 年の 1 月後半から世界的に流行した新型コロナウイルスの影響で消費者の関心は衣類から離れ、日本国内のアパレル業界は多くの企業が業績悪化し^[5] 都内の百貨店などは 2 月単月の売上が前年に比べて 35%以上下落した^[6]。このような事態はメッシュウェルにとっては非常に厳しい逆風である。

しかし、それらの困難を乗り越えた先に、それまで活躍の機会を見いだせなかった多くの人が生き生きと働き、生産性が向上し、経済が好回転する未来が待ち受けているかもしれない。

^[5] 「コロナ追い打ち泊まらぬ客数減」衣料・靴 13 社 2 月 8 社減収（日経 MJ 2020 年 3 月 15 日）

^[6] 株式会社三越伊勢丹ホールディングス（国内百貨店事業）売上確報（2020 年 2 月）

附録

タレントのトピック作成画面

トピック作成

希望シフト

勤務可能日

2019年 3 月 13 日

勤務可能時間

08 : 00 ~ 16 : 00

希望エリア

渋谷・表参道・原宿

報酬

3000 円

入力内容を確認する

トピック管理 マイページ 履歴 管理・設定ほか

ストア検索画面

ストア検索

ストア名で検索

Store Name
DES PRES 丸の内店 MORE >

直接応募する >

Store Name
ESTNATION 銀座店 MORE >

直接応募する >

Store Name
ESTNATION 六本木ヒルズ店 MORE >

トピック管理 マイページ 履歴 管理・設定ほか

トピック一覧画面

MESH Well

タレントトピックリスト

 < 03/13 (水) >

 指定なし ~ 指定なし



ID Area
 編込 良子 渋谷・原宿

[プロフィール](#)

Fee	Work Time	Station
4,000 円	18:00~20:00	東京駅

今すぐオファー



ID Area
 MESH RYOKO 渋谷

[プロフィール](#)

Fee	Work Time	Station
6,000 円	18:00~21:00	品川駅

今すぐオファー

 オファー
 トピックをみる
 マイページ
 管理・設定ほか

タレントのプロフィール詳細

MESH Well

タレントプロフィール



編込 良子

満足度 **10**

★★★★★★★★★★★★

完了			(25回)
キャンセル	無断	0%	(0回)
	直前連絡	0%	(0回)
遅刻		0%	(0回)

自己PR

セレクトショップで販売を10年経験しています。

 オファー
 トピックをみる
 マイページ
 管理・設定ほか

ストア評価入力画面

MESH Well

ストアを評価

完了する前にストアの評価をお願いします。



10段階評価

このストアを他のタレントに紹介したいですか？

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ストアへのフィードバック (任意)

とても働きやすかったです。またお願いします！

送信する

トピック管理 マイページ 履歴 管理・設定ほか

タレント評価入力画面

MESH Well

タレント評価

完了する前にタレントの評価をお願いします。



10段階評価

このタレントを他のタレントに紹介したいですか？

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

タレントへのフィードバック (任意)

たくさんのお客様にアプローチいただきありがとうございます。笑顔が素敵でした。またお願いします！

送信する

オファー トピックをみる マイページ 管理・設定ほか

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2020.4 PDF