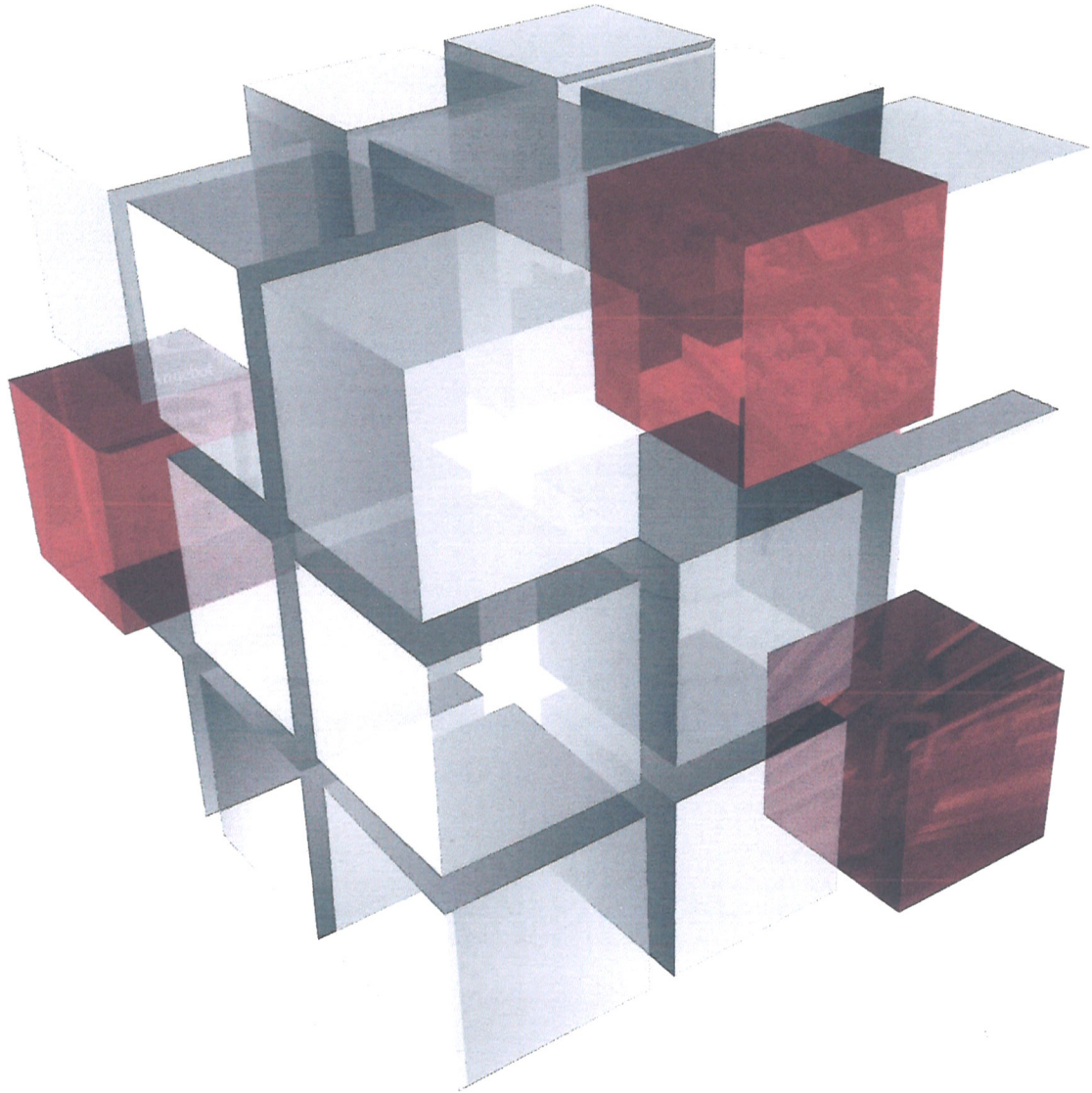


流通情報

2018.7
No.533

The Journal of Marketing and Distribution



特集

特集 農産物の新たなマーケット創造

農産物流通の「あいだ」から見えるもの	内田文子
世界を繋ぐ農業流通のプラットフォーマーを目指して	宮川博臣
生鮮食品の「機能性表示」と新たなマーケティングの可能性	重富貴子
地域とつながる「特定非営利活動法人マザーズライフサポーター」の取組 ～農業と専業主婦の相互援助型サービス～	伊藤理恵
階層モデルによる非計画購買率の推定と生鮮売場づくりの提案	石橋敬介

百貨店におけるセンサリ マーケティング

松本 隆

早稲田大学 評議員 / 日本デザイン振興会 評議員
株式会社そごう・西武 前代表取締役社長

アブストラクト：

長い歴史を持つ百貨店、そのルーツを辿りながらセンサリマーケティング発生の様子を探る。合理的な販売システムを構築しながらも、平行して「欲しくなる気持ちを操る仕掛け（欲望喚起の装置）」が徐々に作り上げられていく。しかし、そのことは、視覚領域では深く実践されているものの、五感領域への広げ方が不足していると思う。いくつかの最近の事例を参照しながら、今後の百貨店センサリマーケティング活用の方向性を模索する。

キーワード：センサリパッケージ、アリストイッド・ブシコー、欲望喚起の装置、セブンプレミアム、ネットとリアル

1 はじめに

重厚な扉を開けると、まず出迎えるのは芳しくも華やかな化粧品の匂いである。そして、エスカレーターを上がると、彩りも鮮やかに季節を感じさせる婦人ファッションディスプレイが目に飛び込んでくる。もうひとつフロアを上がると紳士スーツの売場で、生地の手触りを確かめている顧客に出くわす。更にいくつかフロアを上がると革の匂いのする上質なソファに座った顧客が、白い手袋をした販売員から提示された機械式腕時計を覗き込む。そこには、心地よい弦楽四重奏が流れている。

買い物を終えて、エレベーターで地下に降りると胃袋を刺激する香りが鼻をつく。そして、差し出された試食品の美味しさに購入を促される。

百貨店はあらゆる場所で人の五感を刺激す

る、まさにセンサリパッケージだ。

2 百貨店の歴史とセンサリ マーケティング

百貨店の誕生は1852年、今から167年前のパリである。ボン・マルシェというお店がその年にオープン。この店は、それまでにはない画期的なシステムを有しており、パリジャン・パリジェンヌ達を驚かせた。というのも、それまでの小売店では、顧客の欲するものをバックヤードから持ってくるという売り方であったからだ。例えば帽子屋であれば、縁のある帽子が欲しいと言うと、「分かりました」とそれを販売員が倉庫から持ってくる。すると、もう少し縁が広いものを顧客が要求、また倉庫から要望のものを持ってくるという何とも優雅なやりとりであった。

この引き金を引いたのは、パリ大改造等に

沸く第二帝政下で増加した所謂中産階級であった。帽子屋で倉庫への行き来をしながら接客していると、すぐに行列ができてしまう。いちいち対応してられないので、予め帽子を並べておこうということになる。陳列販売のデビューである。そこに登場したのがオルガ県出身のアリステッド・ブシコーと言う人物。妻マグリットと力を合わせて、デパートメントストアという新システム販売を始めたのである。このシステムはまさにデパートメント、いろいろな商品を区切って置いていくというお店づくりであった。

百貨店の始まりは、まさに合理性に基づいたものであった。その証と言うのも何だが、ボン・マルシェという言葉、フランス語のイメージではどちらかというとも良い市場=安い市場となる。したがって、百貨店=高級品を売る場所という概念は、その後徐々に作られていったと言える。因みに、ボン・マルシェは現在LVMH（モエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン）に属し、どちらかと言うと外国人観光客相手のギャラリー・ラファイエットやブランタンとは一線を隔す、パリの上层階級御用達の高級店という位置付けとなっている。

この徐々に進む高級化の流れは、まさにブシコーの仕掛けにより出来上がっていったと言える。まず、陳列販売を行ったということがスタートであるが、次に行ったのが関連販売である。帽子の隣には黒いマントの売場、そしてその隣にはステッキと関連アイテムが並び、一人当たりの購入額はどんどん上がっていった。そして更に取り扱いアイテムは増え、豪華な店内は貴族的暮らしに憧れる中産階級の欲しがる気持ちを擦り（欲望を喚起し）、新しいライフスタイルを作り上げていったのである。

ここで、「欲望喚起の装置」としての百貨店という視点をもう少し掘り下げてみたい。

19世紀は大衆がいろいろな技術を使い欲望を達成しようとした「欲望顕在化の世紀」と言える。火付け役は産業革命であるが、見る喜びを与えたカメラの発明や、遠くまでの旅を容易にした鉄道網の整備等がそれを助長したと考えられる。さらに、ヨーロッパの人々は大型汽船に乗り海外旅行に出向くのである。これらの人々がこよなく愛した旅行用トランクの会社が、今はボン・マルシェの親会社となったルイ・ヴィトンである。

欲しいという気持ちで店内に入ってくる人々に一番効果があったのが、店内ディスプレイである。これもブシコーの工夫でだんだん進化する。万博のヒントから生まれたと言われているウィンドウディスプレイも、街行く人々の多くを店内に引き入れた。この「視覚」を捕らえる施策は、百貨店にとっての大きな武器になり定着した。さらにブシコーは、定価販売と価格表示で安心を与えながら、店内の豪華なインテリアで酔わせて売る手法を開発する。百貨店は、人の欲望を喚起すべく店舗装置を活用し、五感に訴えて気分を盛り上げながら販売を促進するということを、そのスタートの頃から実施していたのである。

しかし、センサリーマーケティングの事例に本家とも言える百貨店があまり出てきていないということは、長い歴史の中でなんとなく習慣化していて、あえてこれを最大活用しなければいけないという意識になっていないからであろう。

3 百貨店センサリーマーケティングの現在

百貨店は、五感の中でもかなり視覚に重点を置いてきたと言える。例えば、高級品を扱う売場は、ネガティブスペース（余白）をしっかりとる。通路からハイブランドの店内を

覗き込むと、バッグが壁面にポツンポツンと間隔を空けて置いてあるというあの情景である。これは、高級であるように見せる商品展示の基本であり、物と物との間を空けるということで、一点一点の商品の存在感をアピールするのが目的である。

スーパーや街の洋品店のハンカチ売場では、いろいろな柄のハンカチが所狭しと並んでいるが、百貨店に行くとその陳列には少しずつ隙間が空いている。それによって、一つ一つの柄がハレーションを起こすことがなくなり、結果として商品の価値が顧客に伝わるのである。したがって、エルメスやルイ・ヴィトン等のハイブランドでは、財布やキーホルダーのようなSLG（スモールレザーグッズ）等も、ガラスケースの中で、商品と商品とのスペースを十分にとって置かれているのである。

また、照明にも拘りを持つという習慣がある。例えば、時計・宝飾やハイブランドのフロアでは売場を引き立たせるために、通路の照明を少し暗くするということが行われている。暗いところから明るいところに視点が移動するという効果を活用して、顧客を売場に引き込もうという狙いである。また、ファッションブティックでは、売場の入り口の照明を少し暗くして壁面の照明を明るくするという手法で、売場の奥まで顧客を誘うのである。

百貨店内の音楽は、フロアごとに変えているが、総じて低い音量で流れていてフロアごとの音楽ジャンル等、特に決め事があるわけではない。強いて言えば、高級品ゾーンではクラシック音楽が掛かっていることが多いようである。音楽があまり聞こえないのは、独特のやわらかい話しぶりの店内放送がしばしば流れているからである。メンバーズカードの案内であったり、催し物の案内であったり賑やかではある。ただ、これは世界的には異質で、駅ホームの必要以上の放送とともに

日本独特の文化である。因みに、音楽は社員に対するメッセージでもある。B.J.トーマスの「レインドロップス・キープ・フォーリン・オン・マイ・ヘッド（邦題：雨にぬれても）」は雨が降り出したことのお知らせだったりする。雨になると手提げの紙袋にビニールを被せたりするので、販売員にとっては重要なメッセージなのである。

香りのコントロールも一部のブランドブティックで行われているくらいで、五感という意味ではまだまだ可能性を秘めていると言える。

4 そごう・西武でのセンサリーマーケティング事例

[1] 事例1：ディスプレイ什器

私が商品部長をしていた時に、百貨店も自分達でモノづくりをしなければならないということになり、自主商品開発が始まった。リミテッドエディションと言うブランド名を付け、婦人・紳士衣料を中心に開発が進み、今度は綿・ウールの上質素材を納得価格で提供する売場を作ろうということになった。ショップ名はイタリア語の素材という言葉からマテリアと命名、商品も出来上がってきた。一番の主力商品は、細い糸で編んだ肌触りの良いTシャツ、色数も整え視覚的インパクトはあるのだが、なかなか売れない。我々百貨店人は、服を見るときは必ず親指と人差し指で素材を揉むようにして感触を確かめる。職業病の様なもので、どんな高級商品でも無遠慮にその行為に及ぶ。しかし、顧客は意外と遠慮深く、商品を触ってこない。この商品は素材感が全てで、触ってもらわなければ価値が伝わらない。勿論販売員は「どうぞお手にとってご覧下さい」と声を張り上げるのだが、顧客は軽く一瞥するだけで通り過ぎてしまう。

何とかせねばと知恵を出し合い、素材を触ってもらってディスプレイ什器を作ることにした。暖簾のように縦長・帯状の素材を吊るす装置を作り、什器上の手に取りやすい所に設置した。そしてその脇に百貨店では通常使わない、録音した声を出すスピーカーをあえて配置した。音声は、素材の産地、製法そして結果としての肌触りを説明するものにした。このちょっとした聴覚と触覚への誘いは見事に成功し、顧客は足を止め、まずは触ってみるという流れができ、そのうち何人かが買っていくという現象が始まった。

【2】事例2：試食販売

セブンプレミアムをご存知だろうか。セブン-イレブンやイトーヨーカドー等を展開するセブン&アイ・ホールディングスのプライベートブランドである。その中でも高級なセブンプレミアム・ゴールドという商品を百貨店でも売ることになった。大きな看板をつけたコーナーを作ったが、スーパー、コンビニと同じ売り方ではなかなか売上が上がらない。幸い西武池袋店には数名の管理栄養士がいたので、集まって知恵を出し合った。

セブンプレミアム・ゴールドは価格から入るのではなく、あくまで質を追及した商品で、例えば当時売り出した「金のハンバーグ」も「金の食パン」も、百貨店デパ地下ショップと十分戦える商品であった。

それを分かって頂くためには試食しかないということになった。セブンプレミアムを最も多く売るのはセブン-イレブンだが、限られた面積と限られた人員のコンビニエンスストアでは試食までは手が回らない。

百貨店として展開するのだから、ただ袋から出して細かく切って爪楊枝で刺して、さあどうぞでは面白くない。季節はちょうど秋の運動会シーズンになろうとしていた。そこで、

彩りも美しく栄養バランスを考えた運動会弁当を、セブンプレミアムで作ろうということになった。多くの顧客が華やかなお弁当に目を留め、販売員が差し出す試食の小皿を手にとった。この企画は見事に当たって売上はうなぎのぼり、その後おせちからお花見へと企画は続き、今もこの売場は好調を続けている。

【3】事例3：マネキン製作

そごう西武の自主開発商品リミテッドエディションで、女性用スラックスを開発しようということになった。ターゲットは35歳から60歳代、納得性の高い価格で楽に穿けるといのが商品開発の命題。まず、素材は伸縮性のあるものを選び、売場のコーナーを満たすために無地と柄の生地を十分なだけ選んだ。デザインを作り出すにあたり、売場の販売員達に顧客のニーズを聞いて回った。その年のファッション傾向は上着の短いこともあり、しゃがんだ時にスラックスのウエスト腰部分が浮いて下着が見えることをターゲット顧客は気にしていた。

この問題を解決すべく、型紙作りの試行錯誤が始まった。型紙から要件を満たす試作品を生み出すまで時間がかかったが、暫くして生産が始まった。そこで、次の悩みはいかにこの機能を顧客に伝えるかであった。自主商品は、ブランド力がないため、販売員の力を借りながら徐々に売上を伸ばしていくのだが、この商品は試作に時間が掛かったためシーズンに入ってからの立ち上がりになってしまった。何としてもドッカンスタートをしなければならぬ。そのためには、ウエスト周りの機能をしっかり伝えないといけない。私は、悩んだ。

ある朝、目が覚めた時、ふと人間の進化の図が私の脳裏に浮かんだ。手をついた猿が腰を屈めた類人猿になり、さらに段階を経て直

立歩行の人間になるというあの図像である。人目を引くことは間違いないと思ったが、猿と類人猿の時の腰のフィット感をいかに見せるのかがポイントである。すぐにマネキンの試作に入った。猿の上半身はかえって目障りになりそうなので下半身のみとしたマネキンが完成した。

目論見通り人類進化3段階マネキンは人目を引き、近づいた顧客の目はぴったりフィットした腰周りに行った。試着が相次ぎ売上は初日から110%を超えた。シーズンを終えると売上は110%を遥かに超える200%を達成したのである。視覚効果がいかに脳に直感を与えるかを実感した出来事であった。

[4] 事例4：手書きPOP

西武池袋店の食品自主売場の事例を紹介する。ショップ名はリトルシェフという。百貨店食品売場、通称デパ地下の中でも競合激しく、まさにレッドオーシャンへの挑戦であった。開発チームは30代の女性社員達、ターゲットはオフィスで活躍する女性。まさに、開発者たちのリアルターゲットであった。この発想力と実行力に富んだチームは、数々のヒット商品を生み、なんと激戦区の弁当部門でトップを極めた。

商品が優れていたことは当然だが、ここで話題にしたいのは知らせ方である。通常、百貨店では遠くから見えるポスター、近づいてみると40センチ角程度のPOPで情報を伝えようとする。そして、文字はレタリング室を通した整然としたものに限られる。スーパー、コンビニに見られる多色使いのメーカー持込POPを百貨店は極度に嫌うのである。

しかし、この売場の係長は店頭に立ちお客様の視線を見続けることにより、あることに気づく。それは、顧客は売場に近づくと視線を下げひたすら商品を見るということであ

った。そこで、知らせたい情報什器の上のPOPではなく、小さくても商品に近づいた時に目に入る位置に置こうと考えたのである。さらに、売場が手作りなのだから、レタリング室を経た整然とした文字ではなく溢かみのある手書きにした。知らせる内容は自分達が思考錯誤し改良を加えた内容、そして最後に係長の署名を加えた。

この手元のメッセージがしっかり伝わり続けていることも手伝って、売場は今も好調に推移している。顧客の目線への対応と摩擦係数の高い手書き文字が、顧客の感性に訴えかけたのである。

[5] 事例5：店内BGM

今年の西武ライオンズは、強打のチームとして強さを発揮して10年ぶりのリーグ優勝を果たした。百貨店を持つチームが優勝すると、優勝セールが始まる。

そごう・西武は現在セブン&アイ・ホールディングス傘下であり、球団を運営する西武グループとはまったく別の会社であるが、昔の西武流通グループと西武鉄道グループというよしみから優勝セールを開催させてもらっている。今年は10年ぶりということで毎年のように実施されていた当時ほどでもないが、大きく売上を上げている。

各球団も開催しているのだが、西武ライオンズセールは特に売れるという評判が立ったことがある。もちろん必死で集めた商品の力というのが正論ではあるのだが、私はかなり音楽の力が手伝っていると思っている。

セール期間中は店内にずっとライオンズの応援歌がかかっているのである。もちろん他球団のセールでも応援歌がかかっている。ただしトーンが違うのである。歌っているのは松崎しげるさん、真黒い顔の野性味溢れるあの人である。歌の名は「地平を駆ける獅子を

見た」(あ、あ、あ、ライオンズ、ライオンズ、ライオンズ……)というあれである。この曲を張り裂けるような力強い高音で歌い上げるのである。

正直、売場で一日聞いていると頭がクラクラするのであるが、この高音域の声が顧客の聴覚を刺激し、購買の後押しをしているのだと私は考えている。

5 百貨店センサリーマーケティングの今後

百貨店に限ったことではないが、今日の重要な小売のトピックとして、ネット（Eコマース）とリアル（実店舗）がある。アマゾンエフェクトについては、説明の必要もないかと思われるが、これはアメリカだけの問題ではなく日本でも深刻な問題である。百貨店でも、ネットビジネスには各社とも真剣に取り組んでいて、化粧品等は、かなりの高レベルでの戦いが繰り広げられている。また、ゾゾタウンがゾゾスーツという身体計測スーツを配布し、オーダー服の領域に入ってきたりして、その戦いは激しさを増している。

そういう中であって、やはり百貨店の強みはリアル（実）店舗を持つということであろう。

売場を歩けば等身大でのコーディネート歩きながら見比べられるし、カラーについても画面を通す曖昧さはない。素材の質感も触って確かめることができるし、サイズから換算し推察するのは違う着心地に配慮した採寸もできる。そして、実際に着用感とコーディネートバランスを確認できるフィッティングルームまである。

しかし、長い歴史がありながらもこの店舗機能を生かしきるといふ研究は、まだまだ足りないのではないかと私は考える。リアル店舗がいかにリアルの武器を活用するかという

意味では、センサリーマーケティングは今後さらに重要になってくるだろう。ただ、百貨店はどうしても目の前のお客様を大切にすべきという顧客第一主義の徹底から、科学的分析からの施策という部分が軽視されてきたような気がする。今後はいろいろな研究機関との取り組みによる新しい研究が必要だと考える。

そこで、可能性のあるテーマをいくつか提示してみたい。冒頭の歴史でも触れたように、視覚に訴える領域についてはかなり意識されていて制度化していることも多々ある。したがって、ここでは嗅覚と聴覚に着目したい。

百貨店では1階の化粧品売場でも地下の食品売場でもいろいろな匂いが混ざっている。また、インテリアの売場等では空間と香りの選定は重要な問題である。もし、音が分離できるように、香りを分離させて出せるようにしたら、歩きながらいろいろな匂いが鼻に入っていく、顧客を売場に誘い込む大きな武器になると考えられる。食品の売場では出来たての惣菜の匂いとこんがり焼けたパンの匂いは、混ざることなく胃に直撃を加えることになるであろう。

化粧品の売場は、それぞれのブランドの香水が分離され次々に通路を歩く顧客の鼻をつく。考えただけで楽しさが増す。

もうひとつは、聴覚である。百貨店の店内放送は、まだまだ未開発領域である。次々に試履きする婦人靴の売場ではどんな曲が意思決定を早めるのか。スポーツの売場ではどんな曲が実際にスポーツしている感覚に近づけて、複数の衣料の買上を促進するのか。また、高額品の意思決定を促進する音楽は……等、可能性は果てしなく広がる。

長い歴史の中で、百貨店はいろいろな危機に直面してきた。現在は、テナントの好調に支えられているという現状であるが、厳選し

た商品を集め、時に自らも生産現場に足を踏み入れ独自の売場を作っていくことも重要ではないか考える。そして、その売場活性化に、センサリーマーケティングは大きく寄与すると思うのである。