

## VMDの再定義と必要なエレメント

### Re-definition of VMD and Necessary Elements

Bunka Fashion Graduate University  
Junichiro Araki

文化ファッション大学院大学  
荒木 淳一郎

**要旨：**VMD（ビジュアルマーチャンダイジング）戦略は、リテールにおけるビジネスモデルの「マーチャンダイジングの視覚化」という概念で、購買のフックとして機能することがその目的と考えられてきた。しかし、ECでの購買が主流になり、リアル店舗は、「ショールーム」や「ネット販売の拠点」化していく今、VMDに必要なのは、購買行動の入口だけに留まらず、顧客心理に寄り添いカスタマージャーニーの全てに関わっていくことである。来店理由を生み出し、期待をもって来店した顧客に新しい発見や体験を通して、再来店の動機付けを生み出すVMDの新しい視座を考察する。

#### 1. ピークエンドの法則

ある予防医学研究者の話では、「大概の店は、来てもらうための仕掛け作りには知恵を絞るが、再来店のための仕掛け作りができていない。」という。買いものを楽しんだ顧客が、店を出る時にどういう気持ちになっているか。店を出る時の顧客の気持ちに寄り添い、また来たいと思わせる仕掛け作りが出来るかどうか、店に問われている。例えば、料亭で食事をして会計を済ませた後に、女将から「今日のお礼です。」と手みやげを戴く。期待していなかっただけに、嬉しい。「またこの店に来よう。」という気持ちになる。

体験には、「ピーク体験」と「エンド体験」があり、「ピーク体験」を最後につくることが体験の価値を高めるためには重要である。例えば、デートをして楽しい時間を8時間共有した。すごくいい一日だったけど、最後の3分で喧嘩してしまっ

た。そしたら、「この日のデートは最悪だった。」という評価になる。たとえ7時間57分最高だったとしても、最後の3分が一日を台無しにする。「人間の評価は、最後の印象が大きく影響する」という心理学の知見を取り入れ、店を出る時の評価にもっと気を遣うべきである。買っていた後の言葉や表情、所作のみならず、空間や人の動きなど店舗の空気感が次の来店動機に繋がる。

#### 2. リテールビジネスにおけるマーチャンダイジングとVMD

マーケティングの概念は、「モノを売る仕組みを作ること」、「人を購買に結び付けること」であり、マーケティング戦略の一つとしてマーチャンダイジングがある。リテールにおけるマーチャンダイジングは、「売って買ってプロモートすること」（図1）。VMDはVisual Merchandisingの略で、マーケティングの一環として行われる企業やブランドの経営戦略の一つである。マーチャンダイジ

---

提出年月日：2021年1月6日  
受理年月日：2021年2月28日

ング（商品化計画）とマーチャндаイズ・プレゼンテーションを一貫させたシステムで、文字通りマーチャндаイズングの視覚化である。ディスプレイやスペースデザインと混同して理解されることが多いが、体系的に組み立てられるものであり、ディスプレイともスペースデザインとも大きく関わりながら、マーチャндаイズングを視覚化する販売戦略である。製品の価値を視覚を中心とした五感に訴えるだけでなく、脳科学、行動心理学、美意識などに裏付けられた専門知識や技術に、時代のニーズを反映した柔軟な感性を掛け合わせて、顧客接点の拡大を図る潤滑油として機能する。

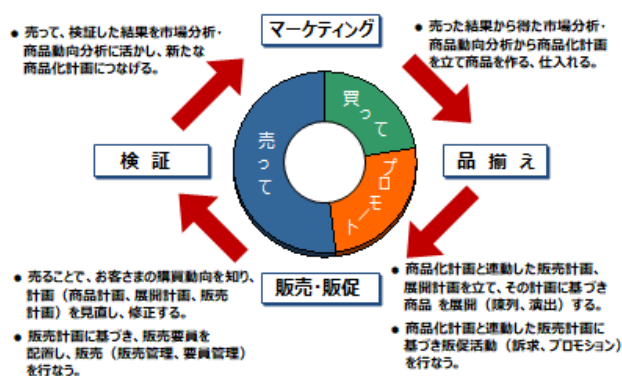


図1 リテールビジネスにおけるマーチャндаイズング

### 3.店舗の役割の変化

VMDは、「市場をつくる戦略的なマーチャндаイズングの視覚化」がその概念であり、その目的は店舗でモノを買っていただくことであつた。しかし、人々の生活の中にネットが入り込み、いやむしろ、ネットの中で人々が生活するようになると、店舗の役割も変化してきた。メディア（ネット）が店舗（モノを買う場）になり、店舗（体験する場）がメディア（伝える場）に変わってきた。

2015年にアメリカで誕生した、斬新ガジェットを体験できる店舗<B8ta（ベータ）>が2020年8月日本に上陸し、有楽町、丸井・新宿の2店舗が

同時にオープンした。<ベータ>は、モノを売ることを前提としない、モノを売らない体験型店舗である。店頭で体験して、ネットで購買するというビジネスモデル。コロナ禍でECの売上が伸びる中、消費者との接点として注目が集まる。<ベータ>の店内は、60 cm×40 cmに分かれた区画が並び、それぞれに個性的なデジタルガジェットをはじめ、コスメや食品、アパレル、玩具などバラエティに富んだ商品が展開されている。来店した顧客は、店内を自由に見て回り、気に入ったものを手に取って試すことが出来るという「経験に特化した店」になっている。各区画には、タブレット端末が用意されていて、自由に商品の説明動画などを見ることが出来、不明な点は、スタッフに声を掛け、詳細な説明を聞くことが出来る。店舗で商品を買うことも出来るが、経験目的でスタッフに相談するだけでもいいし、その場で、別のオンラインショップにアクセスして買っていい。<ベータ>のビジネスモデルは、店舗内の区画を商品の出展者に定額で貸し出すのが特徴で、いわばオンラインでの「販売スペースのサブスクリプションモデル」である。モノが売れなくても収益を上げることが出来る RaaS（リテール・アズ・ア・サービス）と呼ばれる新しい概念の象徴的な存在となっている。60 cm×40 cmの1区画をウェブのバナー広告とほぼ同じ価格で使用でき、マーケティングのプラットフォームとして利用してもらうことも想定している。運転資金に苦しむ小規模事業者などは、一定の価格で一等地に自社製品を出展できるチャンスともいえる。今後、商品を楽しむシーンのイメージ作りや利用場所の提供、スタイリング提案等、より強いイメージ発信を行えば、コミュニケーションがより拡大し進化していくだろう。

ニューヨークにあるアイウェアの D2C(Direct to Consumer)ブランド<WARBY PARKER>も

同様の例である。店舗では、来店した顧客が皆楽しそうに眼鏡を選んでいて、衝撃を受ける。なぜあんなにも楽しそうなのか。理由は、店舗では買わなくていいし、売らなくていいということ。小売りのスタッフはもともと人好きで接客が好き。人に喜んでもらうこと、人の役に立つことを喜びに感じている人が多い。売上のノルマではなく、純粋に喜んでもらうためのサービスを提供できることが、スタッフのモチベーションに繋がっている。

国内では、業績悪化に苦しむアパレル各社が事業モデルの転換に挑んでいる。＜株式会社オンワードホールディングス＞は、試着に特化したリアル店舗を新設している。来店した顧客は試着して、気に入れば店頭や自宅でネット通販から注文する。店舗には、試着以外の在庫を持たないため、アパレルの課題だった過剰在庫の圧縮につながる。自社の通販サイトと同じくオンワードクローゼット＞の店名で、自社の複数のブランドを取り扱うのが特徴で、通常のアパレル店は1つのブランドしか扱わないが、複数のブランドから商品を選べるところに利点がある。

EC (Electronic Commerce) での購買行動がどれだけ浸透しても、モノとのタッチポイントは必要である。“モノとの偶然の出会いを生み出す“という点において、EC よりもリアル店舗の方に強みがある。店舗は、「購入の場」から、EC での購入を前提とした「モノとの出会いの場」「体験の場」「確認の場」へ変化している。今後の課題は、顧客接点を拡大し、質の高い体験を提供して顧客との関係性を深堀していくことである。

#### 4. 体験をシェアする

新移動システム「5G」も普及期を迎えた。LTE (Long Term Evolution) の1000倍に及ぶ大容量化で、顧客接点も大きな変化を遂げる。AI (Artificial

Intelligence) やVR (Virtual Reality) などの技術が社会実装され、ロケーションなどの空間的な制約をなくし、顧客体験やコミュニケーションが変貌していく技術の一つに「Body Sharing (ボディシェアリング)」がある。これは、テクノロジーの力を使って「身体感覚と情報を他人に伝える」技術だ。これまで、人はさまざまな体験を視覚や聴覚で共有してきた。例えば、＜Facebook＞や

＜Instagram＞などのSNSでは、多くの体験がアップされ、シェアされることでその体験価値が高まった。また、＜YouTube＞でウェアラブルカメラを使って、海外の絶叫マシンなどの体験を視覚的に共有する動画も増えている。これらは、「他人の体験を疑似体験できる」という付加価値を提供している。ボディシェアリングは、視覚・聴覚以外に「身体感覚 (触覚)」をも共有することができる。他者の身体を自分が持っているという「身体所有感」や、自分が他者の身体を動かしているという「身体主体感」を体感できる。この技術は、場所や性別、年齢を超えた「経験の共有」を可能にする。例えば、メゾンブランドのファッションショーでランウェイを歩くモデルの体験は、ほとんどの人はすることができない。でも、「ボディシェアリング」が実用化されれば、モデルが実際に感じる服の質感や重量感のみならず、モデルの歩き方や筋肉の動きなどの感覚も感じることができる。このような新しいテクノロジーをVMDに取り入れ、商品と結び付けることで、より高揚感のあるパーソナライゼーションさせた「体験の場」として店舗を機能させていくことができる。

#### 5. リアル店舗への来店動機を創る

リアル店舗に顧客が来店する目的は、実際にモノを見て、モノに触れて、新しい経験・体験ができること。そして、他者とのコミュニケーションが取れることにある。来店した顧客が、笑顔にな

れて、新たなインスピレーションが得られる店づくり。そのために大切なのは、『空間価値』と『人の価値』である。その二つによって「心地よくなれる場所」「気持ちを切り替えられる場所」「新たな刺激をもらえる場所」を創っていく必要がある。

リアル店舗は体験価値の提供や信頼獲得ができる貴重な顧客接点の場である。それが店舗デザインの形として落とし込まれ貴重な役割を果たしている例がある。

<スターバックス>は店内に巨大な焙煎工場を併設した<スターバックス>の高級コンセプト店を2014年にシアトルに1号店、2017年に中国上海、続いてミラノ、ニューヨーク、そして2019年2月に東京・中目黒にオープンさせた。日本の旗艦店は、建築家・隈研吾氏とのコラボレーションで、建物を一から設計する初めてのロースタリー店である。サービス施策として<ウーバーイーツ>の導入や、モバイルディスプレイで注文し、列で待つことなく、注文した商品を受け取ることができる「モバイル・オーダー・アンド・ペイ」などのデジタル施策も展開している。そのため、まるでコーヒー工場に入り込んだような顧客体験を刺激する店になっている。また、吹き抜けを作るなど、全方位的に空間デザインを施すことで「インスタ映え」する空間を作り、写真だけでは伝えきれない魅力を拡散させることで、実際に店舗を訪れてみたいという気にさせる仕掛けを施している。

<アップル>は、2020年9月、シンガポール中心地のマリーナベイに世界初の水上店舗を開店した。水に浮かんだガラス球のような奇抜な外観が注目を集めている。直径30mの球体が特徴で、水上部分はガラス張りになっていて、店内からは湾や金融街が一望できる。外国人客を想定して、合計23か国語に対応するスタッフが揃えられている。<アップル>としては世界で512店舗目とな

るが、初の球状デザインの店舗である。

消費者は、品ぞろえの豊富さやブランドには反応しなくなった。<アップルストア>がその証左である。消費者が求めているものは、生活を変えてくれる、あるいは生活に刺激を与えてくれる“何か”。「ブランドが提案するモノ」ではなく、“生活という感覚”であり、未来の楽しさを感じさせてくれる体験の“場”や“空間”である。

時代は「モバイルで何でも呼び出せる」状況にあるため、家の外に出る必要がなくなり、大規模商業施設には人が集まりにくくなっている。これに対して、“全方位型の空間へのこだわり”や“その時にしか楽しめないイベント”、“体験型の店舗”、“ポップアップストアの提供”など、あの手この手でとにかく外に出てきてもらうような風潮があり、<スターバックス>や<アップル>の例はその成功事例と言える。五感に訴え360度全方位の体験を提供するような、ある種“テーマパーク化した店舗”が増えてくる傾向にある。

店舗の役割が、「買う場所」から「過ごす場所」「体験の場所」に変わっているのであれば、VMDの役割も「店舗での購買促進」から、「店舗で楽しく過ごすためにどうあるべきか。」「新しい発見や体験のためにどうあるべきか。」という視座が必要である。顧客が欲しているコト（経験・体験）は、どういう価値観に基づく経験・体験なのかを考え提供していかなければならない。

宅配ピザに代表される各種デリバリーサービスやネット購買の無料配送など、従来は、外に出なくても済むというのが、課題解決の方向性だった。デジタル技術が進んだ今では、どうやって人を外に出すかというのが社会的な課題解決の方向性になっている。その背景には、外に出なくても済む生活に慣れてしまったことがあげられる。外に出なくても生活には困らないが、一人暮らしの世帯が増え、「心の充足」が求められている。だか

ら、人々は無意識に外に出る理由を探している。

コインランドリーの流行や、さまざまなコミュニティや地域でつながっていたいという気運も明らかになってきている。

購買のフックを作り、顧客を商品に導くという概念のVMDは、顧客に新しい発見と気づきを提供し、新しい経験・体験へと導くCXMD（カスタマーエクスペリエンスマーチャンダイジング）へと進化していかねばならない。

## 6.心の満足度を上げるための消費者に寄り添う

2020年の消費のキーワードとして挙げられるのがエモーショナルである。ここ20年間くらいのデジタル偏重の影響にコロナ禍が重なり、ふれあいが減って人々は無意識に心の安らぎや優しさ、落ち着きなどを求めている。その現れとして、若者の間で起こっている変化が昭和への回帰である。インスタントカメラの再流行やレトロな喫茶店、クリームソーダ、バナナジュースの復権、昭和の面影が残る居酒屋人気などがそれを裏付けている。これらに共通するのは、感情、情感、情緒などの心理。エモーショナルな画像と共に話題となりインターネット上にムーブメントを起こしている。

これまでの10年よりも今後の10年でさらにさまざまな変化が起こり、あらゆることの再定義が進む。世の中の加速度的な変化として象徴的なこととして捉えられているのは、

- ・中国は間もなく世界で一番英語が話されている国になる<sup>1</sup>。
- ・5,000万人の視聴者を獲得するのにかかった年数は、電話50年、テレビ22年、インターネット7年、<Facebook> 3年、<ポケモンGO> 19日<sup>2</sup>。
- ・技術情報は2年で2倍になる。つまり大学1年で習ったとことこの半分は3年生までに陳腐化する。

今までの常識では想像もできないことが矢継ぎ早に起こるため、世の中の変化に対応していくと

いう変化対応型の発想では、変化のスピードについていけない。時代を読み自ら変革することが求められる。

## 7.心地よい空間

人が心地よいと感じるのは、落ち着きがあり、安心できる空間。そのエレメントは、視覚的なゆらぎと適度な音、香り、緩やかな風、そして清潔さである。近年、生理学的観点から自律神経の「ゆらぎ」が欠如していることが指摘されているが、本来、人は、遠くを見ると緊張し、近くを見るとリラックスする。これは、遠くを見る時には、交感神経が働き、近くを見る時には、副交感神経が働くからである。古代から狩猟で遠くにいる獲物を探す時に緊張し、近くの家族を見るときはリラックスしていた。どちらがいいというわけではなく、どちらも大切で、交互に体験するのが良い。しかし、現代のネット社会では、パソコンやスマートフォンなど近くのものばかりを見ているため副交感神経ばかりが優位に働き、交感神経が働いていないので自律神経がコントロールできていない。人が快適だと思える空間には「ゆらぎ」が必要であり、人工空間にはゆらぎが感じられない。

良い環境には、「ゆらぎ」が感じられ、例えば、自然界の森や公園には「ゆらぎ」がある。時間と共に変化する太陽の光、水面に映える雲や木々の影、ゆったりとした川の流れなどの視覚的な「ゆらぎ」に加え、朝は鳥が鳴き、昼は木々や植物が風にそよぐ、夜はひっそりと静まり返る。耳や皮膚で感じる空気に自然の営みを感じることができ、それが人の自律神経を整え、五感に「ゆらぎ」を与える。このような「ゆらぎ」が店舗空間にも必要である。

## 8.心地よい空間を創り出す植物や自然

「海が見たくなる。」「山に行きたくなる。」「道端の花に心が豊かになる」あるいは、「花を1輪もらって癒される。」このように何故、人は自然を欲するのか。人は経済に対する関心が高いのに、なぜ自然を求めるのか。これは決して合理的な話ではない。「なぜ人は海や山に行きたくなるのか。」その答えが、「Biophilia (バイオフィリア)」。これは、1984年にアメリカの生物学者 <Edward Osborne Wilson (エドワード・オズボーン・ウィルソン)>によって提唱された「人間には“自然と繋がりたい”という本能的な欲求がある。」という概念である<sup>3</sup>。「人間は、ビルが立ち並ぶ人工的な環境よりも、緑あふれる自然環境を好む性質がある。」ということが近年さまざまな研究から解明されてきた<sup>4</sup>。自然のない人工的な景色の画像より、自然の景色の画像を見る方が人間の脳の視覚野に強力なドーパミン反応(快樂欲求指標)を引き起こすことが示されている。「人は、見ただけで命あるものか、命のないものかを見分ける。そして、命のあるものを好む。」このバイオフィリアの概念を取り入れた空間デザインがバイオフィリックデザインである。これは、「人と自然の調和を図ることで、健康や幸福度が増す。」という世界的に注目を集めている手法で、街づくりや建築・内装のデザインにも取り入れられている。

ビジネス心理学を専門としているアメリカの<ロバートソン・クーパー社>によって、バイオフィリックデザインを導入することで、導入前と比較して従業員の幸福度15%、生産性6%、創造性15%の上昇が認められたという調査報告がなされた<sup>5</sup>。近年の商業施設やオフィスには、植物や自然光、水、自然の色などの要素を取り入れる工夫が多用されている。これは、今まであいまいであった植物の効果が、エビデンス化されたことに他ならない。

地球上に生命が生まれたのは、約5億年前。人間に近い、大きな脳を持ち、2足歩行する霊長類が現れたのが500~600万年前。産業革命がおこり、文化的な生活をするようになったのは、約200年前。インターネットが発明されてわずか50年。DNAレベルで、人類の進化の過程を見てみると、99.99%は森の中で生活している。だから、当然、そのDNAは残っていると考えられる。生き物のDNAは万年単位で変化する。人の体も自然に適応するようにできている。人が休みに海や山に行くのもストレスを逃れるために本能的に脳が求めているものだ。

ここ20年くらい、リアルな世界よりもテクノロジーが重視される時代が続いた。今、そのぶり返しが起こっている。テクノロジー重視の流れがテラーゼだとすると、今の時代の自然回帰はアンチテラーゼ。そして近い将来ジンテラーゼという時代が来る。それは、テクノロジーと自然とが融合したバイオフィリアの概念を取り入れた新しいワクワクする未来である。ファッションにおいても、従来は、“糸→生地→カット→縫製→服→販売”までがビジネスとして捉えられてきた。これからは、“どのように循環させる服を作るか”まで考えなくてはならない。

CXMDも、一時的な演出や訴求に留まることなく、システムをアップデートしながら、サステナブルな素材や手法を取り入れゼロウェイストの思考で地球環境への配慮が欠かせない。マネキンやボディ、什器、プロップスなどはもちろん、装飾物においても同様の意識が必要である。

## 9.視覚情報の流れとモノの見かた

網膜に投影された情報は、視神経を通じて視床で色、形、明るさ、動き、位置などが分析・整理され、必要な情報だけを選択する。言葉や文字は左脳優位、空間認知は右脳優位とされる。交差支

配の原則から、左視野で認知した空間、即ち左側の空間に人は注意を向けやすい。

世界には 100 種類以上の文字があるが、アラビア文字やヘブライ文字等の例外を除けば、その殆どの文字は左横書きが標準である。そのため、人は見落とさないようにモノを見ようとする場合、左から右へ、上から下へと Z の文字の形で視線を進める。だが、脳は一度に多くの情報をインプットできないため、脳にインプットされた情報は次々と削除される。そのため、結果的には最初と最後の情報が最も効果的とされる。自動販売機各メーカーも主力商品を左上、戦略商品を右下に配置していることからこのことがデータに裏付けされている証左でもある。

## 10. 利き腕とモノの触り方

1977 年の統計では成人人口の 8%から 15%が「左利き」<sup>6</sup>で、「右利き」の割合が世界的に見ても高く、世の中の製品（道具や機械、楽器など）は「右利き」用に設計されているものが多い。エレベーターのボタン、パソコンのテンキーやエンターキー、カメラのシャッターボタン、自動改札のセンサー、急須、ギターなどがその例である。

世の中の製品が「右利き」用に設計され、それが暮らしの中に溶け込んでいけば、購買行動においても「右利き」の行動様式のはずである。これを裏付けるために店舗で実際にデータを取るとサンプル 300 のうち、92%が右手でモノを触っていた。店舗における商品陳列も「右利き」用に設計するのが合理的ということである。右手でモノを取るのであれば、洋服を吊るすハンガーは、左を向ける。フェイスを少し重ねて陳列する場合は、向かって左側を重ね、右側のフェイスを見せる。という陳列が、右手で取りやすいということである。それは、顧客に見やすく買いやすい店舗だという印象を無意識のうちに植え付ける。

## 11. コミュニケーションで共感を探る

顧客が快適に、気持ちよく買い物できる商空間をつくるためには、スタッフのモチベーション・笑顔が大切だ。スタッフが笑顔で働くためには、動きやすく、働きやすい環境を作らなくてはいけない。それは、空気感もさることながら、動線や人間工学に基づいた物理的な動きやすい位置関係や高さがポイントとなってくる。一方で、顧客にとって大切なのは、コミュニケーションであり、コミュニケーションのあり方が今後のリアル店舗の価値をつくる。これらは CXMD と無関係ではなく、むしろこれが最大の CXMD の価値となる。人の動きやコミュニケーションが店舗に動きを与え、活気を感じさせ、吸引装置となるからだ。試着販売は、スタッフを動くマネキンとして機能させ、商品だけのプレゼンテーションに留まらず、店舗としてのプレゼンテーションとなり空気を動かす。

パリにあるサーモンショップでは、ガラスケースを挟んだ対面販売が行われている。客から注文を受けると、その場で魚をカットする。対面のままで、顧客側を向いて会話をしながら作業を行う。顧客との対面の姿勢を崩さず、会話を絶やさない。今日のおすすめ、調理方法などさまざまな情報を発信しコミュニケーションを深めている。

また、パリの花屋では、税率が一定ではない。店頭においてあるアレンジメントは税率 10%。一方、顧客がセレクトしてアレンジメントを作ってもらくと税率 20%。しかし、ほとんどの顧客は、20%の税金を払って自分好みのアレンジメントを作ってもらう。顧客は、会話を楽しみ、その会話と情報の対価としてお金を払っている。花が生活の必需品となっているフランスの文化らしいとも言えるが、コミュニケーションの価値が伝わるエピソードである。

## 12.言葉を共有する

情報を発信する時、相手の立場に立ってメッセージを伝える。これが CXMD の重要な考え方である。売り手側の一方的なメッセージを発信するのではなく、顧客の関心を探り、顧客の心に刺さるメッセージを届けようとする。そのためには、顧客とのコミュニケーションからインサイトを探り言語化する。顧客が、今、どういう気持ちで、何を目的に来店しているのか。コミュニケーションを実りあるものにするためには、「言葉を共有すること」が大事である。

例えば、ラグジュアリーという言葉は共有してみよう。ラグジュアリーとは何か。〈宇宙ホテル〉これは、オーロラステーションの別名で、オーロラを宇宙から見るという米テキサス州ヒューストンに拠点を置くオンライン・スペイン社の旅行企画である。費用は、12 日間の滞在で 10 億円。予約金 1,000 万円 (2018 年時点)。富裕層の間で話題になり、販売開始から 72 時間で完売した。これはラグジュアリーだ。2023 年にスペース・エクスプロレーション・テクノロジーズが企画している民間人の月周遊旅行に名を連ねている有名人もいる。これもラグジュアリー。2018 年にロンドンのセルフリッジが改装オープンした。セルフリッジの外装ウィンドウはテーマが明確で一貫性があり、そのクオリティの高さに定評がある。改装オープン時のウィンドウのテーマは「ラグジュアリー」。そのテーマを元に多くのブランドがウィンドウをデザインしていた。あるブランドは、砂を敷き詰め砂漠を表現していた。そこにはあふれんばかりに水を入れたポリバケツが山のように積み上げられている。キャプションには、「地球上から水がなくなりかけた時、山のように水のタンクを持っていること。なんてラグジュアリーだろう。」とあった。隣には、日本の花屋のウィンドウ。日本のブランドで初めてセルフリッジのウィンドウを飾ったこ

のブランドは、日本らしさを金と松で表現した。金箔で染めた大きな松の木を吊り下げ、ウィンドウの壁全面に金箔を貼った。キャプションには、「究極の贅沢とは、自然の美を眺めることではないだろうか。」とあった。確かに、どちらもラグジュアリーである。ラグジュアリーとは感性なのか。ラグジュアリーとはいったいどういう定義なのだろうか。

一流のホテルは究極のパーソナルサービスを売りにしている。海外出張でホテルに宿泊した日の夜、壁からのノイズが気になり、調べてもらってとルームサービスのために 24 時間稼働する厨房の音であることが分かった。部屋を替えてもらったが、その代替してもらった部屋は、予約した部屋よりもグレードが下だったため、ホテル側がさまざまな有料サービスを無料で提供してくれた。だからホテルに対して不満を抱くどころか、むしろ満足していた。しかし、帰国してから驚いた。部屋の代金の差額分が旅行代理店を通じて返金されてきたのだ。まさか差額分の返金があるとは思っていなかった。一流のホテルは、お客さまに絶対に悪いイメージを残さない。サービスひとつで様々なものを植え付けることができると改めて感心した。ラグジュアリーホテルならではの究極のパーソナルサービスを感じるエピソードである。

ラグジュアリーブランドの概念には、サステナビリティが不可欠になっている。人々がラグジュアリーブランドに求めるのは、製品の品質のみならず、伝統やノウハウ、サプライチェーンを含めた品質であり、だからこそそのラグジュアリーなのだ。

言葉の概念は、時代と共に変わっていく。ラグジュアリーとは、コロナ禍の今であれば、「美と健康を維持すること」や「大切な人と暮らしていくこと。」なのであろう。

どんな言葉も、その言葉を定義し、人と想いを



共有する。人に何かを伝えようとする時、言葉が共有されていないと、概念がぼやけ、意思や思いが伝わらない。人に伝える言葉の概念を、共有しておくことはとても大事なことである。そして、情報を正確に伝えるためには、明確なものを提示する。言葉だけではなく、目に見えるものがないと正しく伝わらない。抽象的でなく、具象を差し出さないとイメージは正しく伝わらない。言葉に具体的な視覚情報が加わることで、言葉はより一層、明確なイメージに結び付き、顧客に理解される。

例えば、新しいお菓子のデザインを見せただけでは理解が不十分な場合でも、言葉を加えるだけで、一気に視界が開けることがある。＜ジャズ羊羹＞という和菓子がある。大分県の湯布院にある会社の商品名だが、なんとも不思議な名前だ。なぜ羊羹がジャズなのか。この羊羹は、「音楽をモチーフにした楽しいスイーツを作りたい。」という製造者の思いからできた。ジャズは、米国南部で黒人の民俗音楽と白人のヨーロッパ音楽とが融合してできた音楽で、オフビートの独特のリズム感、即興演奏などが特徴である。「なるほど融合。洋菓子と和菓子が融合したあんこっぽくないワインとのマリージュも楽しめる羊羹。それでジャズピアノのデザインになっているわけだ。」感覚的につかんでいたことに、言葉が足されることで、イメージと意味が結びつき、ストンと腑に落ちる。右脳が司る「感性・イメージの領域」を左脳が司る「言語・ロジックの領域」がサポートすることでさらに理解が深まる。

正しい情報の発信には、共有された「言葉」と「ビジュアル」が必要である。

### 13.顧客との共創

今の時代のマーケティングの特徴は、「売り切り型」ではなく、「自社サイトにファンが集まる仕

掛けを作り、顧客と長く付き合う」ことにある。そのためには、顧客と商品企画やマーケティングを共創し、商品の「モノ」とブランドを共に育てる体験の「コト」の両方を売ることが必要である。

リアルからネットへの置き換えの時代は終焉を迎え、モノづくりの拘りや背景、安心安全への取り組み、真摯な企業姿勢を顧客にどのように伝えていくか。ファッション業界も、ファッションショーを誰もがオンラインで見られるようになったが、全てのブランドがランウェイ形式で発表するとは限らないこともあり、見ただけではわからない情報や、解説、分析にこれまで以上の価値が見出されるようになった。コンセプトや素材、デザイナーの思い、開発までの裏話、商品制作の背景や苦労。そしてそれをどう乗り越えたかなど、モノには必ず、ストーリーがある。そのストーリーを伝えることで顧客に響き、顧客とのつながりを強くする。そして、ストーリーを聞いた人は、それを他の人に話したくなる。結果、そのストーリーが伝播され大きなムーブメントとなる。

CXMDの役割は、スタイリングや使用シーンだけでなく、体系的に商品の背景やストーリーをコトとして体験に繋がるスピンをかけた発信である。その理解を深めてもらうために言葉と形で五感に訴え、顧客を体験に誘うことが求められる。今の時代においては公共施設や商業施設において過熱するクリスマス装飾についてもサステナビリティの観点で欠かせない。例えば、大きなクリスマスツリーは、自然の木を使い、オーナメントには細い丸太の断面にイラストを描いて飾り付ける顧客参加型のイベントを行う。さらに、解体後はミニツリーとして顧客へのプレゼントに、構造体はケーブルドラムや断熱材としてリサイクルやアップサイクルするなど循環システムを整えるまでがその役割となる。

## 14.まとめ

顧客を商品に導き購買のフックとなるというこれまでの VMD の概念は、店舗がメディア化する今、顧客に新しい発見と気づきを提供し、新しい経験・体験へと導く CXMD へと変化する。その課題は、顧客接点を拡大し、質の高い体験を提供して顧客との関係性を深堀していくことである。新しいテクノロジーを活用し、よりワクワクするパーソナライゼーションさせた「体験の場」として店舗を機能させていかなければならない。

消費者の価値観が多様化し、モノではなく心の充足感や満足感が求められている今、消費する理由を促すコンテキストが重要となる。そのコンテキスト消費を喚起するために、ブランドの世界観や商品の背景を伝えるための店舗環境や空間づくりと自分事化を促す仕掛け作りが欠かせない。さらに、世界的な新型コロナウイルスの流行で、安全志向や社会協調志向といった価値観と共に今を大事にする消費が高まっており、言葉を共有し、顧客との質の高いコミュニケーションで社会共通のコンテキストを意識しなければならない。

実店舗でモノが売れない“アクセスの時代”の新しい消費を牽引する CXMD を創造するためには、一時的な演出や訴求に留まることなく、サステナビリティの理念をベースに、システムをアップデートしながら、ブラッシュアップを続け、妄想を科学し、消費者を巻き込みコンテキストを共創する必要がある。そのためには、

①常識を疑う。データは過去の分析であって、絶対解ではない。判断のための一つの材料である。だが、データは次々と生み出され、デジタルによる社会システムのアップデートが起こる。過去の経験値や単体事例の先進性に捉われることなく、社会全体を俯瞰し、高い視点を持つことで情報に価値に変え、新しい軸を発見し、独自の展開分類を創出する。

② データと体験の掛け合わせの切り口で考え、テクノロジーを取り入れながら、デジタルトランスフォーメーションとパーソナライゼーションを推進し顧客に発見の楽しさや未来を提案する。

③感性と科学、右脳と左脳、デザインと機能、ラグジュアリーとバイオフィリック、インパクトと安定性などトレードオフの関係にあるものや対極にあるものを融合させ新しい価値を創造する。

機能と価格というトレードオフの関係をデザインがブレークスルーしたように、今後リーチ数を高めるためには、時代のキーワードであるトレーサビリティ、フレキシビリティ、ミックスドリヤリティ、ダイバーシティなどを踏まえ、質の高いストーリーやコミュニティ、エクスペリエンスという切り口（図 2）で商品やサービスの価値を伝えることが重要である。

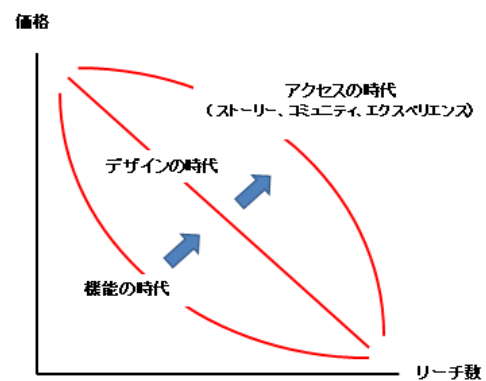


図2 顧客ニーズとリーチ数

カスタマージャーニーにおける始発点、つまり顧客と商品を結ぶ導線づくりと捉えられてきた VMD であるが、リアルとネットの融合が加速する今の時代においては、カスタマージャーニーとコミュニケーションジャーニーの循環の視座を持つ必要がある。商品・販売サービス・販売員に加え、顧客の感嘆詞を呼び起こす店舗空間づくりや VR・AR の体験装置などを実装し、顧客参加型の広告宣伝装置・オウンドメディアへの集客装置と

して機能させる。それは、オンラインとオフラインをクロスユースする顧客の意思決定の仕方の変化に対応すると同時に目的来店率向上につながりマーケティングにも活用することができる。

オンラインの割合が大きくなるほど、顧客接点データが膨大になり、顧客接点データを使ってどのように良い体験を作り、接点間を移動させることで顧客密着度を高めるかが重要になり、バリューチェーンに変化が生まれる。これまでの産業構造において上流に位置していたメーカーよりも、顧客接点を持っているプラットフォームである店舗が優位になる。バリューチェーンからバリュージャーニーへの転換が起こり、顧客に最も近いCXMDは重要な役割を担うことになる。

CXMDは、ユニーク（独特）に、しなやかに、柔軟に変化に対応し、顧客との関係性を深掘していくためのツールになる。商品は、強力な磁石だが、永久磁石ではない。顧客を永くつなぎとめておくためには、コンテキストマーケティングを継続的に行い、パーソナライゼーションされた「販売サービス」と共感が得られる独自の世界観を持った「環境」が大切である。「販売サービス」と「環境」という二肺において、商品の展開分類を含めた「環境」を尖らせ顧客に新しい発見と気づきを提供し、新しい経験・体験へと導くCXMDへと進化していくことが、新たな顧客との継続的なつながりを創造する。なぜなら、CXMDは店を選別する・来店を動機付ける・購入を決定するための重要なファクターになるからである。

#### [注]

1. 岡野恵（大正大学研究紀要 第102報）  
中国の英語教育における到達目標と学習ストラテジーの育成—英語統一試験と英語課程基準の果たす役割
2. 出典: steemit / @nnywingston

3. Wilson,E.O.(1984).Biophilia : The human bond with other species. Cambridge:Harvard University Press.
4. Kaplan,R.(1993).The role of nature in the context of the workplace. Landscape and Urbanplanning,26,193-201
5. Human Space: 世界中の職場におけるバイオフィリックデザインが与える影響 (2015年論文)
6. Hardyck,C.& Petrinovich,L.F.(1977).  
“Left-handedness,”Psychological Bulletin,84,385-404.

#### 参考文献

- 1.石川善樹『問い続ける力』(2019年/ちくま新書)
- 2.石川善樹『考え続ける力』(2020年/ちくま新書)
- 3.Edward O. Wilson『バイオフィリア—人間と生物の絆』(2008年/ちくま学芸文庫 / 藤井保文、尾原和啓 アフターデジタル (2019年/日経BP社))