

顧客価値へのアクセシビリティを高める戦略

～ジェイアール名古屋タカシマヤ¹⁾, 各階ローズ・パティオの事例～

池澤 威郎
岡田 広司

1. はじめに

情報過多の時代といわれるようになって久しい現代, マーケティング分野の社会現象として見られるのは, 商品・サービスや店舗, 企業, そして個人に至るまで流布される「ブランド化」の波である。ブランドは一朝一夕にはならないといわれるが, それでも差別化の困難な時代にあっては模倣可能性の少ない知的資産であるブランドを, 各企業は求めてやまない。こうして, ブランドだらけの社会の中で消費者は時には忠誠を誓い, 時には傍観や無視を決め込んで購買行動を展開している。

さて, ブランド社会, そしてプロバイダを通じて顧客とのコミュニケーションが深化していく「IT 個客」社会において, 企業は消費者に対してどのように接触していかねばならないのだろうか。すなわち, 企業は数多くの場面で顧客と接触する (あるいは企業が露出される) 機会が増大しており, この部分をマネジメントする必要性が高まっている。根も葉もない情報を流したり, あるいは必要な情報を隠蔽したりするとか, 情報統制すべきだとか, 検閲すべきだとかいう問題を論じたいのではない。企業が様々なステークホルダーズと接触するに当たって, いかに適切なコミュニケーションをし, 良好な関係作りをしていくべきか, それが大事なのである。そのために, 「顧客コンタクト (customer contact: 顧客接点)」というキー概念をここで用いたい。すなわち, 考え方を転換して顧客との接触点をスタートラインに物事を組みなおすということである。

「顧客コンタクト」をマネジメントすることはどのようなメリットがあるのだろうか。以下に簡単に示すと, 3つある。第1に, 顧客との関係作りを深めるのに最も有効であるということである。顧客は自らが判断しやすいところから判断しがちである。たとえば, いくら商品が優れていようと直接販売したカウンターの店員の態度が悪かったりすると, そのイメージで商品の評価をしてしまう。逆に言えばこの部分で得点を稼げば, 指名購買率もあがろう。

1) ジェイアール名古屋タカシマヤは名古屋駅に立地するセントラル・タワーズの地下2階から11階までを占める百貨店の店舗名をさす。なお, 企業名は(株)ジェイアール東海高島屋である。

第2に、資源投入の効率性である。企業はすべての経営資源に惜しみなく資金投入することは不可能である。しかし、顧客との関係性を深めるには投資発想が必要だ。そこで、接点となるところに重点的に資金配分をすれば、コストのメリハリがつくというものである。余分なところに資金を投入せず、顧客接点に近い部分に選択的に投資することは、簡便で効率的になる。

第3に、危機管理上の問題である。もし何らかの事故が発生し、短時間で事態の收拾（危機管理）を図る意思決定を行わなければならないときに、あらかじめこの接点を明らかにしておくことは、意思決定の時間を短縮して、迅速かつ適確な対応ができる。ブランドの瑕（きず）を早めに癒し、原状回復させるにはこのラインを固めておく必要がある。

以上のような理由から、顧客コンタクトの重要性を唱えてきたが、講学上はどのような整理がなされてきたのだろうか。次節では、先行研究の整理を行い、それ以降のフレームワークにつなげたいと考える。

2. 顧客コンタクトについての先行研究

顧客コンタクト（あるいはコンタクト・ポイント）は、サービス・マーケティングあるいはマーケティング・コミュニケーション（あるいはブランド・マーケティング）の分野で昨今展開されている概念である。以下に順に顧客接点に関する先行研究を紹介していきたい。

2-1. ノーマンの「真実の瞬間」(moment of truth)

ノーマンは、サービス・マーケティングの初期の論文の中で「真実の瞬間」(moment of truth)と呼ばれる概念を提示している。これは、まさに闘牛士が闘牛を打ち倒す決定的な瞬間をさしている。すなわち、顧客のロイヤリティに結び付けられる意思決定の要（かなめ）はこのほんの短い瞬間の出来事で決まるというのである。スカンジナビア航空の元CEO ヤン・カールソンは、同名のタイトルの著書の中でこの瞬間は顧客とのたった15秒の接触であるとしている。しかし、このわずかな時間が勝敗を分けるのである。この概念は、こうした顧客接点に関する研究の出発点となるものである。少し長くなるが、カールソンの言葉を引用しよう。

「1986年、1000万人の旅客が、それぞれほぼ5人のスカンジナビア航空の従業員に接した。1回の応接時間が、平均15秒だった。したがって、1回15秒で、1年間に5000万回、顧客の脳裏にスカンジナビア航空の印象が刻みつけられたことになる。その5000万回の“真実の瞬間”が、結局スカンジナビア航空の成功を左右する。その瞬間こそ私たちが、スカンジナビア航空が最良の選択だったと顧客に納得させなければならないときののだ。」(カールソン 1985, 邦文 p. 5-6)。

2-2. C. ラブロック & L. ライトの「顧客コンタクト」

サービスに関して独自の領域としてマーケティング手法が唱えられるのは、その固有の性質に起因する。つまり、サービスには製品（有形財）と異なる4つの性質、すなわち①無形性(intangibility)、②不可分性(inseparability)、③変動性(inconsistency)、④消滅性(inventory difficulty)があるのである。これらの性質を鑑みると、顧客はサービスの生産と消費を同時に、あるいは同じ場所で経験しなくてはならない。つまり、サービス組織はサービスを提供するために顧客と共同生産する場を必要とするのである。したがって、必然的に顧客との接点が大事になる。

サービス企業は同一時間あるいは同一場所において、消費者と向き合うために、可能な限り従業員もしくは施設等の経営資源を投入しサービスを提供しなくてはならない。しかし、すべてのサービスを一律同様に取り扱い、限られた経営資源を数多くの場所に設置し、しかもフルタイムで開けっ放しにしておくことはできない。Lovelock & Wright (1999年)は、3つの「顧客コンタクトのレベル (levels of customer contact)」に分けて、そのレベルの違いからサービスを分類している。サービスにもいろいろ種類があるのであり、経営資源の配分方法には差があるのである。

顧客コンタクトのレベルとは、顧客がサービス従業員や物理的なサービス要素、あるいは双方とどの程度インタラクションするかという程度を表す。下記、図表2-1にそれぞれ3つのレベルの内容を銀行の事例を用いて整理し、また図表2-2にサービス組織との関わりについてのサービスの分類を抜粋したので、参照されたい。

図表2-1. 顧客コンタクト3つのレベルと銀行取引

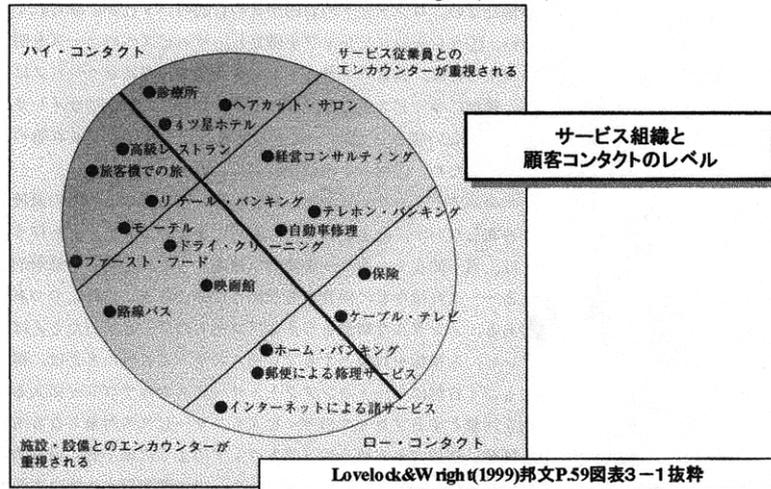
3つのレベル	内 容	銀行取引の事例
ハイ・コンタクト・サービス (high-contact services)	顧客とサービス従業員、サービス施設・設備との間の緊密なインタラクションを伴うサービスをさす。	伝統的な形態の銀行取引 (リテール・バンキング)
ミディアム・コンタクト・サービス (medium-contact services)	顧客とサービス・オペレーションの各要素との間で限定的なコンタクトがおこなわれるサービス。	電話による銀行取引 (テレホン・バンキング)
ロー・コンタクト・サービス (low-contact services)	顧客とサービス・オペレーションとの間で、最小限のコンタクトがおこなわれるサービス。あるいは、全く直接のコンタクトのおこなわれないサービス。	在宅での銀行取引 (ホーム・バンキング)

(出所) Lovelock & Wright (1999) 第3章をもとに筆者翻案。

図表 2-2. サービス組織と顧客コンタクトのレベル

顧客コンタクト3つのレベル

Lovelock&Wright(1999)



サービスは前述の4つの性質から、「サービス固有の課題」というものがでてくる。すなわち需給バランスの調整（繁閑の調整）や顧客側からのコミットメント促進、予約や行列の問題解決、苦情処理、従業員の教育やモチベーションの問題等という、サービス組織がクリアしなくてはならない独自の課題である。そこで、対面販売やDM等を積極的に展開し、顧客との接触局面を増大させ、エクセレントなサービスを提供しつつ既存顧客とのリレーションシップを上手にマネジメントする手法をとる企業がある。他方、こうした顧客との接点を可及的になくしていくことで、上記の「固有の課題」によって発生するコストを極小化していく手法をとる企業もある。こと、今日的なインターネットによる様々な取引は顧客コンタクトをロー・ギヤに入れて、こうしたコストを抑える工夫であるといえる。いずれにせよ、人的要素、設備等の要素、ウェブページなども含めレベルの異なる顧客コンタクトをミックスして、企業戦略をとらなくてはならないことは確かだろう。

2-3. K.アルブレヒト&R.ゼンケのサービス・サイクルと「真実の瞬間」、3つの経験

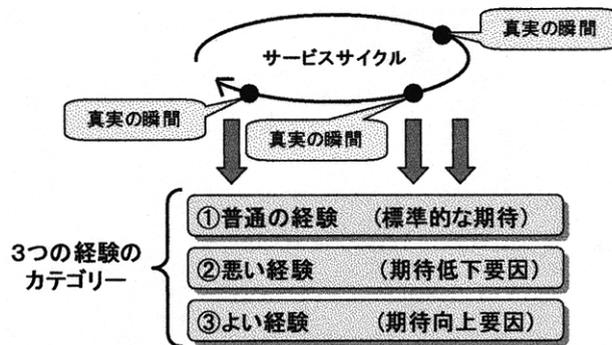
サービス組織は、サービスのクオリティを判断する出発点として「認知のポイント」である「真実の瞬間」をとらえなくてはならない。「真実の瞬間」を特定すること、これがサービス組織にとって重要になる。

Albrecht&Zemke (2002) は、顧客の目から見た企業の姿を追う地図を「サービス・サイク

ル」と呼んでいる。これは、顧客が企業と出会ってからサービスが完了したと感じるまでを1つのサイクルとし、顧客が再度そのサービスを利用しようと考えた時点で2サイクル目が始まるというものである。このサイクルを一覧表化したら、とりわけ重要な「真実の瞬間」を特定することになる。「真実の瞬間」が特定できれば、今度は3つの要素(3つの経験のカテゴリー)に分解されることになる(図表2-3)。

図表2-3.

**サービス・サイクルと真実の瞬間、
3つの経験のカテゴリー**
K.Albrecht&R.Zemke(2002)



※ Albrecht&Zemke (2002)第3章及び第6章を筆者翻案

3つの経験のカテゴリーとはなんだろうか。まず「普通の経験」である。顧客が特定の「真実の瞬間」について最低限有している期待である。次に「悪い経験」である。特定の「真実の瞬間」において、顧客に幻滅や困惑を感じさせるような経験のことをいう。これは、何らかの作為・不作為の場合を問わないし、また、そのとき偶然にあった物や出来事で招く場合も含まれる。最後に「よい経験」である。特定の「真実の瞬間」において、顧客の目から見て特によいと感じられるような経験をさす。

Albrecht&Zemke (2002) はこうした顧客ベースのサービス・サイクルを図示することの必要性を強調している。図表化することで、顧客の評価ポイントがはっきりしてくるのである。

2-4. フォルティーニ・キャンベルの「ブランド・コンタクト・ポイント」

Fortini-Campbell(2003)は、広告をはじめブランドを決定しコントロールする手段を持つ者はマーケターであるという従来の前提へ疑義を唱えながら、あらたに「ブランド・コンタクト・ポイント」という概念を唱えている。「消費者が製品・サービスに関する何らかの側面に接触す

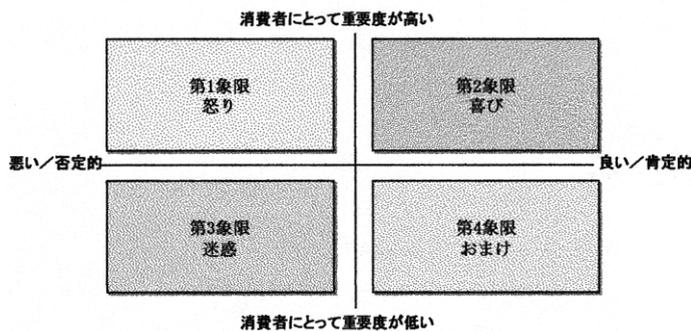
ると、その出来事を通じてブランドに何らかの評価や解釈を施す可能性がある」。消費者がこの「ブランド・コンタクト・ポイント」に接触するたびに、ブランド情報が発せられる。これは、これまでのマーケティング・ベースの考え方ではなく顧客ベースで考えられている概念である。この接点は狭いマーケティングの広告プロモーション戦略に限定されず、広範なものになる。こうした接点は、顧客（主体）が気づく特定の製品・サービスと関連付けられる要素をすべて含んでいるため、企業は全方位型に注意を払い、マネジメントしなくてはならない。

さて、こうした広範なブランド・コンタクト・ポイントをどのようにして、企業の戦略へ結び付けていくべきだろうか。Fortini-Campbell (2003) は、4つの象限にブランド・コンタクトをプロットし、整理すべきであるといっている。その4象限とは、消費者がブランド・コンタクトをどの程度重要だと考えているかという軸、そのブランド・コンタクトに対する評価が肯定的か否定的かという軸の2つで区切られる。

これらの4象限からうかがえるマーケティングの意思決定は、「喜び」の強化、「怒り」「迷惑」の改善、そして経営資源の効率化から余剰の「おまけ」を極小化しその他の有益な活動に振り向けるべきであること、であろう。

図表 2-4.

ブランド・コンタクトの4象限 L.Fortini-Campbell(2003)



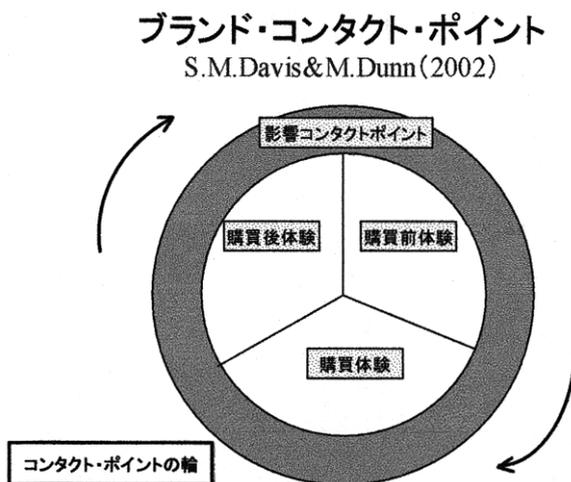
(出所) L. Fortini-Campbell (2003) 邦文 p. 97 図5-1 から抜粋。

2-5. デイビス&ダンの「ブランド・コンタクト・ポイント」

Davis&Dunn (2002) によれば、「ブランド・コンタクト・ポイント」とは、「ブランドと顧客が接触する場面」を指し、「ブランドが顧客などのステークホルダーと相互作用を行い、ステークホルダーに何らかの印象を残すすべてのケースが当てはまる」としている。そして、ブランドと顧客との関係性に基づき、4つのカテゴリーに分けている。すなわち、①購買前体験、②

購買体験, ③購買後体験, そしてそれらを取りまく④影響コンタクト・ポイントである。特に前者3つは時系列に購買の前後を追っていくコンタクト・ポイントのサイクル(輪)であるとみている(図表2-5)。

図表2-5.



(出所) Davis & Dunn (2002) 邦文 p. 54 図3-1を抜粋。

これら4つのコンタクト・ポイントそれぞれの内容と具体例については、下記図表2-6に示した。これらは、内部評価(顧客コンタクト・ポイントの識別)と外部評価(外部のニーズ, ウォンツの評価), それら内外の評価結果の分析(コンタクト・ポイントの優先順位付け), アクション・プランの実践の4つのステップの中で明らかになってくる。

図表2-6. 4つのコンタクト・ポイント

4つコンタクト・ポイント	定義	具体例
購買前コンタクト・ポイント	見込み客が購買に向けて, そのブランドを最終的に選ばれた購買候補に含めるか否かを決定する際に大きな影響力を持つコンタクト・ポイント。	広告, クチコミ, DM, インターネットなど。
購買コンタクト・ポイント	顧客がブランドの考慮から実際の購買に至らせるすべてのコンタクト・ポイント。	現場営業部隊, 実際の店舗, 顧客担当者のコンタクトなど
購買後コンタクト・ポイント	販売の後に利用され, 購買決定を補強するすべてのコンタクト・ポイント。製品・サービスの利用を含む。	製品の設置, 顧客サービス, 製品保証とリベート, 顧客満足度調査, 定期メンテナンス, ブランド関連製品・サービスの更新通知など。
影響コンタクト・ポイント	顧客その他のステークホルダーに間接的にブランドを印象づける働きを持つすべてのコンタクト・ポイント。	アニュアル・リポート, アナリストのレポート, 既存あるいは過去の顧客, 採用関連資料など。

※ Davis & Dunn (2002) 第3章を筆者翻案。

2-6. 小林哲の「顧客インターフェイス」

小林(2004)は、「顧客インターフェイス」という言葉を用い、その定義を「売買活動を中心とする企業と最終顧客である消費者との接点」としながら、その内容が非常に多様であるとしている。顧客インターフェイスは4つの構成要素に分けられる。それは、売買の締結、売買の実行、売買の支援、そして売買の場という4つパートである。売買はまず契約の締結(①)という形からはじまり、それが実際に履行されることになる。すなわち、実行(②)である。そして、締結と実行の触媒となるのが支援(③)である。また、売買の場(④)も重要な構成要素となる。売買の場は、販売員やお買い物環境、他の顧客をも包含する要素である。

さて、小林(2004)は顧客インターフェイスのタイポロジーとして、店舗等の施設の有無、人的資源の提供の有無の2軸により、4つに分けている。店舗における①対面販売と②セルフ販売、無店舗の③訪問販売と④通信販売。これら4つである。下記に顧客インターフェイスの特徴を挙げる(図表2-7)。それぞれの顧客インターフェイスはさまざまな制約要因やメリットがあるが、重要なのは消費者にとってのアクセスの容易さ、関与度(コミットメント)、信頼度に注意を払うことである。これらを留意しながら顧客インターフェイスをデザインしていかねばならない。

図表2-7.

顧客インターフェイスの特徴 小林哲(2004)

タイプ	店舗		店舗以外	
	対面販売	セルフ販売	訪問販売	通信販売
顧客インターフェイスの				
●取扱商品	空間的に制限		少	媒体に制限
●対象	地理的に制限		狭	広
●集約度	高		高	低
●影響度	高	低	高	低
消費者の顧客インターフェイスに対する				
●アクセシビリティ	中		低	高
●関与度	高		低	中
●信頼度	高		低	

(出所) 小林(2004) p.102 表4-1を抜粋.

3. 先行研究から得られた知見

以上6つの先行研究をレビューしたところ、下記の留意点が抽出できた。

- ①顧客コンタクトとは顧客ベースの概念であり、認知ポイントであるとともに評価ポイントでもある。
- ②顧客コンタクトで顧客が認知するポイントは、インタラクションの度合い（翻っていえば顧客の参画度）によって違いがある。
- ③顧客コンタクトで顧客が評価する結果は、様々な感情を伴うが、顧客の期待度を通じて大きく顧客満足・不満足・非満足の3つに分けられる²⁾。
- ④顧客コンタクトは企業が経営資源をどのように配分するかに大きな影響を与える概念であり、設備や従業員、webなどを使い分けながら時間的・空間的・情報集約的に効率性・有効性を高めることを目指す。
- ⑤顧客コンタクトには、顧客の意思決定においてクリティカルな（決定的に重要な）意味をもつ瞬間がある。
- ⑥顧客コンタクトは直接のインタラクションのみならず、間接的なものも含む。したがって、企業は時間的に購買前後の接触、地理的に間接的な接触にも注意を払わなくてはならない（全方位型の取り組み）。

さて、このようにとらえられた「顧客コンタクト」をどのようにマネジメントすべきであろうか。考え方の底流にはあくまで、「主導権は顧客にある」ということがいえる。なぜなら、無形財の経済的価値を評価する際に、どうしても顧客の知覚に依存するからである。つまりサービスやブランドのような目に見えないものは、まず顧客に認知してもらい、顧客なりに評価してもらわなくてはならないのである。そこで、企業は対価を支払うに足る提供物をそれと判断できるよう準備し、顧客側から接近しやすくなるような場を設け、顧客の購買行為のみならずそれ以外の行為についてもアプローチしていける仕組みをつくるのが大切になっている。次章では、こうした「顧客コンタクト」を実際に上手く組み込んだ企業の事例を検証しながら、議論を深めていくことにする。

2) こうした議論は嶋口教授の「2つのCS論」にも親和的である。すなわち、満足の反対には2つの満足でない状態があるというものである。すなわち「ディサティスファクション」（マイナス満足）と「アンサティスファクション」（ゼロ満足）である。前者についてはマイナスをゼロに（怒りの鎮火）、後者についてはゼロをプラスに（喜びの創出）することが肝要である。嶋口充輝、1994、「顧客満足型マーケティングの構図」有斐閣、第2章参照。

4. 事例研究（インタビュー調査から）

さて、以上のとおり「顧客コンタクト」をマネジメントする重要性について整理をしてきた。そこで、この顧客コンタクトをしっかりと組み込んだ戦略を展開している、あるひとつの企業の事例を紹介していきたい。㈱ジェイアール東海高島屋の事例である。下記のとおり、筆者は平成15年9月16日に㈱ジェイアール東海高島屋の取締役総合企画室長田中君明氏へインタビューをおこなった³⁾。面接の内容は、この企業が開業するにあたっての経緯から21世紀における百貨店の戦略展望にまで多岐にわたったが、特にこの企業の有する経営資源、ジェイアール名古屋タカシマヤの「ローズ・パティオ」と呼ばれる部分に話題が集中した。これは、各階（正確には3階から9階まで）に設置された顧客用の休憩スペースである。これは、売場をゾーニングするとしたらドル箱の一等地である場所を、顧客に明け渡してしまうというもの。その概要と設置のコンセプト、経緯などは後の記述に委ねられるが、この「ローズ・パティオ」は全国的に珍しいゆとりスペースとして評価されるのみならず、同社の社内の組織文化としてみることのできるほど、顧客のみならず社員にも愛されている。これが、どのように成立するに至ったか次第に明らかになるだろう。

なお、本節では実施したインタビューについて、本企業の設立段階からコンセプトにまで遡って詳細に記述するよう心がけた。なぜなら、顧客接点をあらかじめ開発段階で組み込んだ事例であり、そこには開発者たちの思惑、すなわち設計思想が生きているからである。そこで、開業までの経緯と概要、顧客接点の事例となる「ローズ・パティオ」、集客力を図るような突出した顧客接点の演出、品揃え面(商品、ブランド)、そして企業体としての経営スタイルについて順を追って紹介するようにし、読者に理解しやすいよう整理している。

では、インタビューの概要を開業時点に遡って整理したい。

3) このインタビューはもともと、筆者のひとり池澤が、名古屋市立大学経済学部で非常勤講師を務めた「21世紀型百貨店戦略の実際」(平成15年9月25日、26日)用に収録したものである。しかし、学問的含意の高い事例であるため、あらたに再構成し、本論文へ集約している。なお、名古屋地区の百貨店の競合環境と㈱ジェイアール東海高島屋に関する論考として、池澤威郎(2004年)「百貨店のブランドアーキテクチャ戦略」(修士論文)を参照されたい。

図表 4 - 1.

2003年9月16日実施

経営者の視点から

田中君明 取締役総合企画室長にインタビュー

・ ジェイアール東海高島屋を、その萌芽期から冷静に見つめてきた、田中室長から直接生の声をいただきました。

経歴

1977年(昭和52年) 株式会社西武百貨店入社
1989年(平成元年) 同本社企画室部長
(在籍時は、有楽町店の開店準備室など)
1991年(平成3年) 同退社後、株式会社JR東海入社
1996年(平成8年) 株式会社ジェイアール東海高島屋
企画部長
2000年(平成12年) 同取締役就任、現在に至る。



4 - 1. 開業までの経緯と店舗の概要

ジェイアール名古屋タカシマヤは、当初ジェイアール東海百貨店として1992年に発足した。名古屋の老舗松坂屋とのコラボレーションを志向していたが、その後解消。1996年、高島屋との間で提携が実現した⁴⁾。なぜ当時、高島屋と提携したのか。なぜパートナーは大丸や三越、そごうではなかったのか。インタビューを要約すると3点、①名古屋で初出店であったこと、②高島屋には横浜、大阪など駅立地で成功事例があったこと、③高島屋の「上質性」のイメージがあったこと、があげられる⁵⁾。この提携以降、現在に至るまでさまざまな経営資源等の面で、高島屋から多くの交流がなされてきている。

他方、企業としての(株)ジェイアール東海高島屋ではなく、店舗としてのジェイアール名古屋タカシマヤはどのようなコンセプトのもとでの開発であったのだろうか。多くの業態、複合施設をベンチマーキングしているにちがいない。2000年3月開業までに開店・開業した駅前立地の巨艦店(リーディング・ケース)、高島屋新宿店(タイムズスクエア)とJR京都伊勢丹の

4) 中日新聞1996年1月1日朝刊、第1面。

5) それぞれ補足するとすれば、①についていえば名古屋市内にはないが、東海3県と呼ばれる地域でみると、高島屋岐阜店が存在する(JR東海の快速で30分~40分以内)。②についていえば、大阪店は南海電鉄のなんば駅、横浜店は相模鉄道の横浜駅にターミナル立地している。横浜店は高島屋グループで1番を誇る基幹店、大阪店は南海とのコラボであらたに大型ショッピングモール「りんくうパーク」(2003年11月)を開業し、今後の伸張が期待される。③については、歴史的に醸成されてきたプレステージから、品揃えやブランドの取り揃え、美術DV・呉服DVなどのカテゴリにおいても信頼が厚い。

図表4-2.



2店舗を中心に伺ってみた。要は、これらの先行ケースから参考にした部分、逆に学ばなかった部分についてである。

池澤：高島屋の新宿店や JR 京都伊勢丹をご覧になって、開業準備の際に参考になったことは何ですか。

田中室長：それぞれ駅前に立地しているから、お客様を集めるためには「複合業態」にすることのほうが有効だ、というのを学んだね。

池澤：では、参考にしないか、あるいはこう変えたほうが良いと思ったことはありますか。

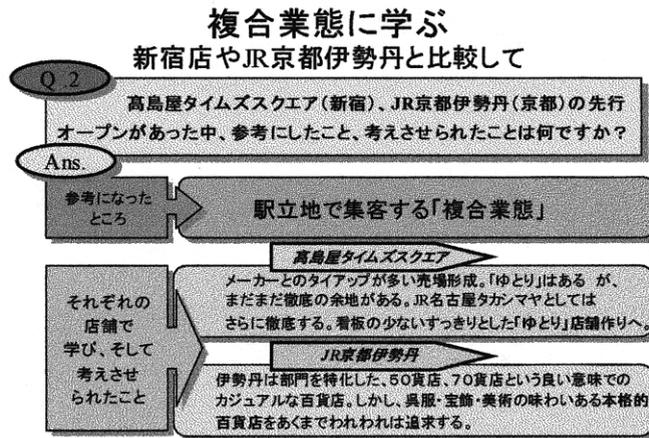
田中室長：高島屋のほうで言えば、メーカー色の強いというか、メーカーからの協賛金が多い売場構成になってしまっている。たとえばメーカーの看板が多すぎたりとか。せっかく「ゆとり」を作っているのだけれども、徹底されていないという感があった。だから、うちは店内に看板がすごく少ないでしょう。伊勢丹については、学ばないというより考えさせられた。呉服・宝飾・美術についてはもうまったくといっていいほど、伊勢丹はやっていない。ある意味で50貨店ないし、70貨店かもしれない。百貨店人として百貨店の「格」というものを考えると、伊勢丹はいい意味でカジュアルというか本格的な百貨店ではないというのかな、そんなイメージを感じる。ただ、本格的な百貨店がいいのか、伊勢丹方式がいいのかは本当に考えさせられた。

池澤：ジェイアール名古屋タカシマヤはホテルやオフィスとの複合高層ビルの中の一つです。ほかに参考にした業態などはありますか。

田中室長：商業施設とホテル、オフィスという意味では、百貨店ではないけれども横浜ランド

マークは徹底的に勉強しました。それとアメリカの百貨店、ショッピングモールは視察に行きましたね。百貨店がアンカーテナント（核店舗）に入っているショッピングモール、これを一番参考にしています。

図表 4-3.



図表 4-4.



4-2. 顧客接点としての「ローズ・パティオ」「ローズ・カウンター」

ここで、いよいよ「顧客コンタクト」を組み込んだ事例として「ローズ・パティオ」を検証したい。店舗内売場環境に関して、特に顧客との接点をマネッジするあらたな休憩スペースの形について語っていただいた。設置の経緯と背後にあるコンセプトを中心にお伺いした。なお、顧客視点から、各階の個別の案内所「ローズ・カウンター」についてもとりあげた。

池澤：このお店の特徴として各階の案内所である「ローズ・カウンター」や、あとで詳しく伺いますが各階フロア中央の休憩施設「ローズ・パティオ」がありますが、その設立の経緯について教えてください。

田中室長：「ローズ・パティオ」については、アメリカ視察の経験から店内に「ゆとり」を設けようというのがあった。吹き抜けにしようという意見もあったけれど、無駄なスペースになってしまうでしょう。そこで、今のような形になった。「ローズ・カウンター」については1階に総合案内所があるんだけど、これだけ店舗が大きいと各階にも案内スペースが必要ではないのかという議論が生まれた。というわけで作ったんだね。

池澤：「ローズ・カウンター」はいつ頃作ろうというお話になったんでしょうか。

田中室長：（2代社長，筆者注）森直三元社長の発案から生まれたので、開業半年前くらいだね。

図表 4-5.

ローズカウンターのナビゲーション
あくまで顧客を中心に

ケース①

Q.3
各階のローズパティオ(休憩所)、ローズカウンター(案内所)設置の開業までの経緯について教えてください。

Ans.
ローズパティオはアメリカの百貨店を見てきて、「ゆとり」の大きさを顧客視点から学んできたことがきっかけとなっている(後述)。ローズ・カウンターは、JR名古屋タカシマヤが「大きな店」である以上、1階のみならず各階にしっかりとした案内所を設けるべき。という2代目森直三社長の発案で生まれた。



売場のだ真ん中にローズパティオ

各階にローズカウンター

池澤：「ローズ・パティオ」設置の経緯について、どのような経緯、コンセプトなども含めて詳しく教えてください。

田中室長：3年連続で50~60人アメリカに視察に行ったんだけど、誰もが口を揃えて出した同じ感想は「ゆとりがある」ということだった。アメリカの百貨店・商業施設は日本と違って「ゆとり」があるなあというのが実感でした。みんながそれを思っ帰ってきて、コンセンサスが生まれたので、最終的にこれが結実して「ローズ・パティオ」になったんだね。

池澤：ローズ・パティオは2つのエスカレータをはさむ対角線上、ドル箱の一等地にありますが、これを設置するに当たって、何らかの意見や反対などはあったのでしょうか。

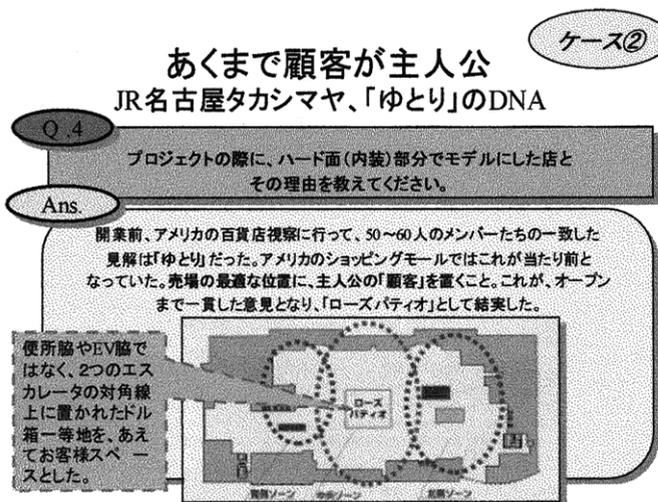
田中室長：もちろんありましたよ。営業の観点で行けば最も売れる場所なわけだから当然そう考える。だけど、フロアの真ん中、一等地になれば意味がないよね。売場の真ん中にあるからお客様がゆっくり休めるわけで、便所や倉庫の前、階段の脇ではゆっくりできない。顧客視点に立てば、真っ向から従来の休憩所を否定したわけだね。アメリカに実際存在するのを見てきてよかった。ノードストロームでは真ん中にピアノがおいてあったりとか。

池澤：まったく、お客様にとっての買い物環境なんですね。

田中室長：つまり、常にお客様が主人公なんです。便所の前では決して主人公なわけじゃない。

池澤：ほかの百貨店でも、パイプ・オルガンや噴水などがおいてあるところもありますが、

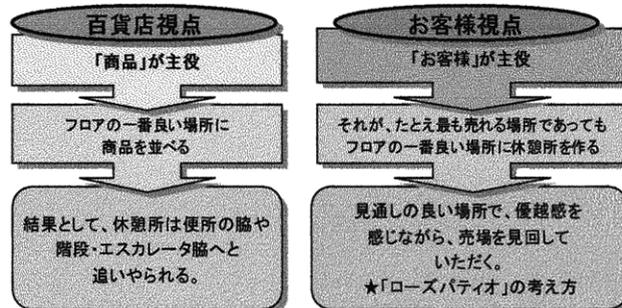
図表 4-6.



図表 4-7.

顧客視点の思想 従来の休憩所ではない「ゆとり」空間

- お客様の視点で「ゆとり」を実現。百貨店の自己満足的な造形物ではなく、お客様に安らいでいただく空間を作る。



田中室長：要は、単なる造形物を作ればいいというものではない。造形物は売場の環境とは別に存在しているので意味がないと思います。売場にならないところに作るのではなくて、あえて売場の最高の場に作る、ということがあくまで、お客様のため、ということにつながる。

池澤：確かにあの場所に作るというのは、お客様側から売場を見渡せるというか、優越感にひたれるのではないかとおもいますが。

田中室長：つまり、当社はあくまで「お客様」が主人公。これまでの百貨店人は「商品」が主人公だと思っているところがあるんだね。その違いなんだろうと思います。

ここまでのインタビューでひとつ、顧客視点から見た百貨店の重要性がある。つまり、商品を主人公にした、品揃えだけの百貨店戦略ではダメだということである。ただ単に、「モノがある」「ブランドがある」ということではなく、「どのような環境で買うか」ということ。お買い物環境、場合によってはお買物をしていない環境下でも、顧客に対して何らかの顧客視点の経験を提供しなければならないことになる(図表4-7)。そしてフロアの中心の休憩スペースで長居をしてもらうことが、その周辺の商品へのアクセスを高め、売上につながるのである。购买前、購買後の顧客行動に注意を払ったものといえよう。

4-3. 突出した顧客経験を提供する仕組み—集客力

さて、これからはいかにして顧客をひきつけるか。そのために、突出した顧客経験を提供する事例をいくつか紹介する。突出した店舗での顧客経験は、来店を促進させ「集客力」を發揮する。ここでは、「集客力」を發揮させる、大規模なイルミネーション「タワーズライツ」と、周年イベントで全館に展開した「フラワーフェスティバル」の2事例を題材にインタビューを行なっている。まずは、「集客」と「売上」との関連性について伺ってみた。

池澤：集客と売上がどのように結びつくとお考えでしょうか。

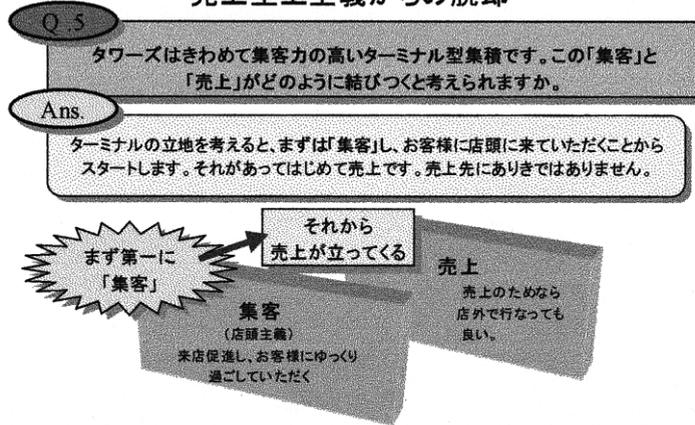
田中室長：やはり集客があって、売上ですね。集客がなければ売上至上主義(後述、筆者注。)になって、たとえば外商やろうとか、ホテルで売ろうとか⁶⁾という考えになる。これだと非店頭というか、店外になってしまう。しかし、われわれはあくまで店頭での売上に軸を考えているわけだから、集客がなければ売上が成り立たない。だから物事を考えるときに、「集客」を第一に考えている、というのがターミナル立地でのポイントとなるでしょう。

池澤：集客装置としての位置づけでかまわないとおもいますが、「タワーズライツ」誕生の経緯と今後の展望について教えてください。

6) ここでは、ホテルを借り切って行なわれる、宝飾品やブランド品などの囲い込みの店外催事をさす。会員限定、上得意客限定で行なわれることもある。

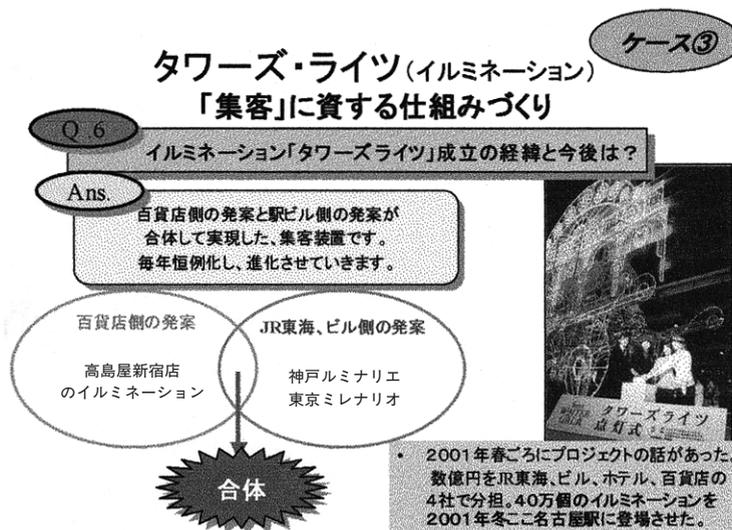
図表 4 - 8 .

まずは「集客ありき」 売上至上主義からの脱却



田中室長：2001年春頃に当社が、高島屋タイムズスクエアのようなイルミネーションをやりたいという話があって、他方でJR東海側から神戸ルミナリエや東京ミレナリオのようなイルミネーションをやりたいというのがあった。それがいわば合体した形で立ち上がった。タワーズの関連各社があわせて数億円かけて、作ったものだね。あくまで名古屋駅の集客に資するようになっている。毎年、これを恒例化し進化させていく考えではないのだろうか。

図表 4 - 9 .



池澤：2周年、そして3周年記念の3月に1階総合案内所と各階ローズ・パティオに、テーマとカラーをそれぞれにアレンジした「フラワーフェスティバル」を展開していますが、どのような経緯で誕生したのでしょうか。

田中室長：アメリカのメーシー（NY）という百貨店がかつて行なってきた「フラワー・パレード」を意識して、かつて高島屋が20～30年前に行なったものを、ジェイアール名古屋タカシマヤ流にリバイバル版としておこなったのが経緯です。

池澤：趣旨はどのようなものだったのでしょうか。

田中室長：集客と、そしてお客様への「おもてなし」でしょうか。お店にこられてほっとするというのかな。そんなところでしょうか。

図表4-10.

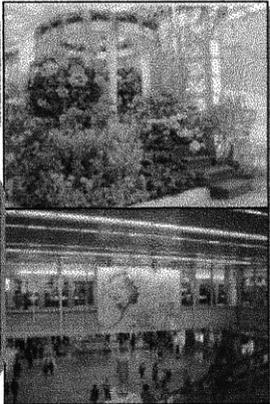
フラワーフェスティバル ケース④
「おもてなし」空間の演出

Q.7

2周年記念から、3周年記念も引き続き「フラワーフェスティバル」を行ないました。その経緯を教えてください。

Ans.

ニューヨークの老舗百貨店、メーシーがフラワー・パレードを行っていたのを参考にしています。また、高島屋本体も20～30年前に同様のことを行っていた。この「リバイバル版」がフラワーフェスで、「集客」と「おもてなし」を目的に行なっています。



4-4. 商品政策面、インターネットの活用について

さて、本稿のテーマには直接的にかかわってこないが、商品の品揃えの面、そして昨今話題となっているネットによる商品開発についてお話を伺ってみた。しかし、百貨店独自PBについては、単独店舗という、規模の経済性を発揮できない状況にあっただけ積極的なお答えはなかった。あくまで、商品供給面では本体高島屋に任せ、当座は共同購買の一員としての立場を貫くのだろう。

池澤：百貨店のPBはあまりうまくいっていないという話がありますが、商品開発・商品政策（MD）を今後、ジェイアール名古屋タカシマヤとしてオリジナルに行なうとすればどのような

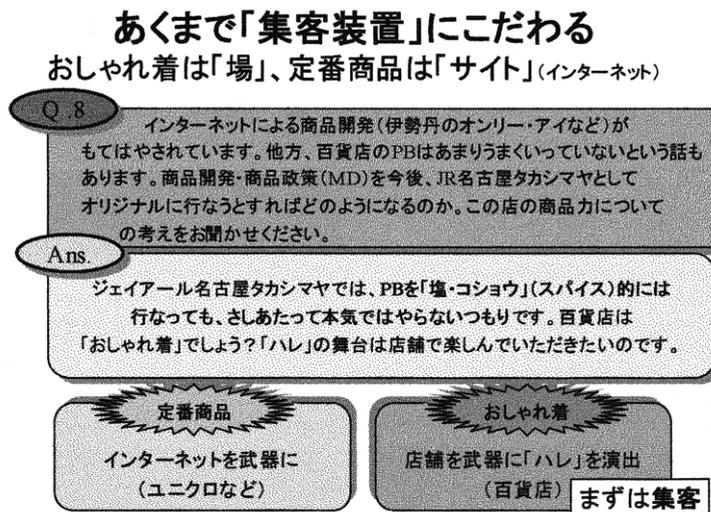
になるのか。この店の商品力についての考えをお聞かせください。

田中室長：今のところあくまで、塩・コショウ程度に味付けとしておこなうくらいしか考えていません。つまり、本気ではやらないということ。どの百貨店も成功していないわけですし、ましてや当社1店舗。単独で開発して買い取って成功するのはなかなか難しい。

池澤：たとえば、伊勢丹のようなインターネットによる商品開発はどうお考えですか。

田中室長：インターネットによる商品開発はどうでしょうかね、百貨店はすすんでやらないのではないのでしょうか。百貨店は「ハレ」の場であっておしゃれ着だから。ユニクロとか電化製品とか定量的定番的な商品であればインターネットでも売れるだろうけど、女性は実際試着してみて、ああでもないこうでもないとやってみてはじめて売れるのではないかな。商品開発は、メーカーとの提携商品というのはできるだろうけど、こういうPBはできないでしょう。

図表4-11.



4-5. 構造不況業態「百貨店」からの脱却

百貨店は「構造不況業態」といわれており、その本質について見極めなければならない。ジェイアール名古屋タカシマヤは、設計段階で、構造不況要因を取り除くよう慎重に構造を組んでいる。インタビューの内容を紹介したい。

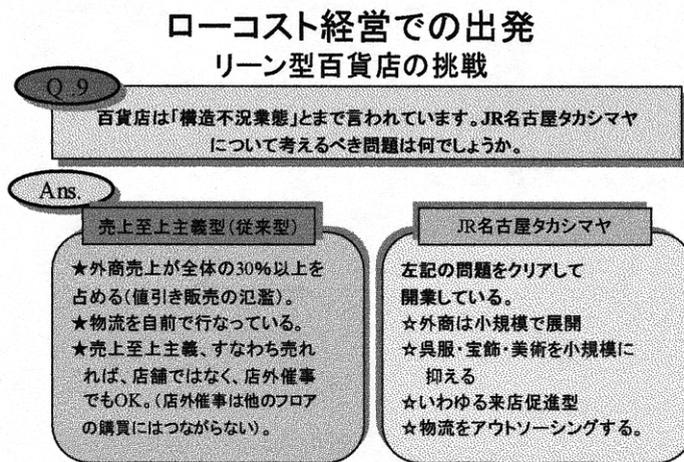
池澤：百貨店は一般に「構造不況業態」とよばれていますが、どのようにお考えですか。ジェイアール名古屋タカシマヤはそのような問題についてどう対処してきていますか。

田中室長：当社は百貨店の抱えている「構造不況業態」としての問題をクリアした地点から出発しているといえる。物流も自前ではないし、ロー・コストで人数も少ないし、外商より店舗を重視する傾向にあるし、呉服・宝飾・美術も抑制が効いているし。これまでの百貨店で問題となっているのは売上至上主義におちいつているのではないだろうかということですね。相変わらず外商が大きかったり、店外の催事が多かったり、配送（物流，筆者注.）を自分でやっていたり、といったことが「構造不況業態」といわれる問題になってしまうのではないのでしょうか。

池澤：利益構造やコスト構造は、ジェイアール名古屋タカシマヤはトップ・レベルにあると思いますが。

田中室長：外商を一生懸命やっているところは、今うまくいっていない。外商を拡大することは、売上が取ればどんどん利益が出て行く。売上至上主義ということになる。これだと意味がない。当社の構造とはつまり、「売上至上主義ではない」という構造？ではないでしょうか。

図表 4-12.



4-6. インタビューについてのまとめと考察

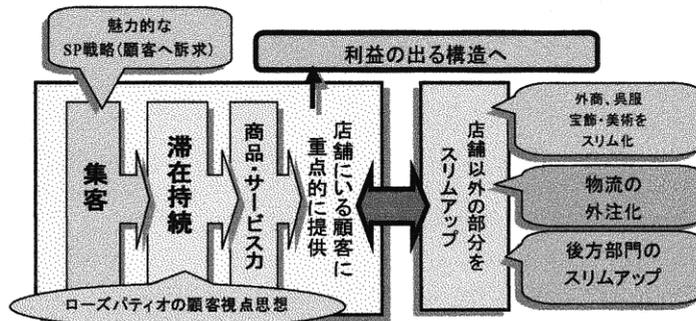
以上のインタビューを通じて、私見をまとめてみた。出発点は顧客視点に立つジェイアール名古屋タカシマヤの取り組みである。まずは「集客」の仕掛けを組んで、「突出した顧客経験」を顧客に提供する。次に顧客に対して買い物環境の中心位置にくつろぐゆとり提供の場を設ける。それは、「ローズ・パティオ」という顧客のアクセスの「場」である。そして、あくまで店舗で楽しむということを、ターミナル立地の優位性で下支えするのである。この「店舗にいる

お客様」中心のコンセプトは、店頭以外のあらゆるものを拒む。外商その他の店舗外の催事を最小化し、さらには物流・スタッフ部門の外部化をし、コストを抑え、利益の出る構造を確保する。まさしく店舗中心の「集客」型百貨店である。

図表 4-13.

インタビューを通して(私見) 「集客型」百貨店の重要性

- 集客、滞在、購買といったプロセスにおいて「店舗における顧客」に様々な経験を提供するとともに、店舗外の営業やスタッフ部門をスリム化していく。



以上を整理すると、3つのステップに集約されるといえよう。順を追って説明しよう。まず最初のステップは「突出した顧客経験」により多くの顧客をひきつける「集客力」を発揮することである。多額の投資が必要となるかもしれないが、イルミネーションや全フロアの生花による装飾など思い切った手法で魅了する。集めた顧客を次のステップで長居させる。「ゆとり経験」は、店舗の滞在時間を長くし、「顧客コンタクト（接点）」の回数を増加させる。「ローズ・パティオ」は物理的にフロアを中心にあるため、商品群、ブランド、売場、ショップへのアクセスが容易である。これは、相互にコミュニケーションを生み、より緊密な顧客接点が生まれる。こうした「アクセシビリティ (accessibility)」（アクセスの容易さ）は、店舗の仕掛けとして重要である。こうして購買行動のみならず、購買前後の行動もカバーすることによって「滞在持続力」は発揮されるのである。この点は、ブランドとの「顧客コンタクト」を飛躍的に増大させる手立てとして極めて有効である。あらゆる商品、ブランド、ブティック、販売員との会話など（これらは、顧客にとっての価値という意味で「顧客価値」と総称する）との接触機会を捉え「顧客価値へのアクセシビリティ (accessibility to customer's value)」を確保できることがこれからの百貨店にとって大切になるだろう。そして、最後のステップとして（インタビューの考察にあえてつけ加えて）、当然小売業としてクリアすべき一貫したブランドの品揃え、エクセレントなサービスの提供ができることが大切になってくる。

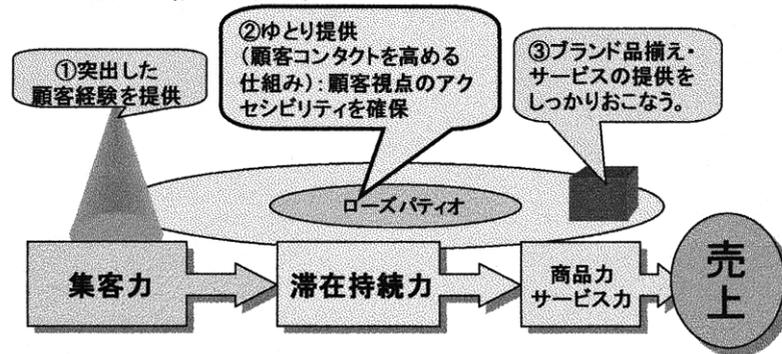
以上、これら3つのステップをバランスよく保ち、しかも連続性を持って消費者に提供でき

ることが百貨店の顧客視点の戦略に大いに役立つ、最終的には売上・利益を生むようになる。

図表 4-14.

ジェイアール名古屋タカシマヤのモデル(3つのステップ)

- ①ジェイアール名古屋タカシマヤは、「突出した顧客経験」とターミナル好立地により「集客力」を発揮する。
- ②来店された顧客に、「ローズパティオ」で長く滞在してもらう。売場のど真ん中にあるので、商品、ブランド、販売員などの環境要素と相互のコミュニケーションがとりやすい。こうした「ゆとり」提供により、顧客接点を長期に確保し「滞在持続力」を発揮する。
- ③長時間の滞在の中で、ブランド品揃え・エクセレントなサービスがしっかり提供できればなお購買につながる。



5. 含意～顧客価値へのアクセシビリティの重要性

以上のように、ジェイアール名古屋タカシマヤの各階「ローズ・パティオ」を題材に面接調査を行ってきた。そして第3章のレビューで総括した概念である「顧客コンタクト」のひとつの理想像としてこの「ローズ・パティオ」をもう一度検証し、含意を明確にしたい。

(1) 顧客の認知・評価を高める「顧客コンタクト」(顧客の知覚をフォロー)

「ローズ・パティオ」は顧客の購買行動に限定されず、その前後の行動にも注意を払い、それらの行動の「場」を提供している。その「場」は、顧客中心に認知・評価しやすい一等地に存在する。商品やブランド・ブティックをもっとも発見しやすい、もっともよく見渡せる場所である。

(2) 購買の前後の行動を含む長期滞在能力をもった「顧客コンタクト」(時間)

顧客は購買前に「ローズ・パティオ」で商品・ブランドを見下ろし、購買後も「ローズ・パティオ」で試用できる。こうして、顧客は購買行動のみの滞在ではなく、結果的にその前後を含む、より長い時間を店舗で過ごすことになる。

(3) 顧客によるセルフ施設であるために、人件費(コスト)を解消する「顧客コンタクト」(効率性)

「ローズ・パティオ」は有料の喫茶ではなく、無料休憩スペースであるので、その意味で人的サービスの不要な場所である。したがって、人的コストの抑制が可能となる。

(4) 常に新しい顧客価値を創造できる「顧客コンタクト」(有効性)

「ローズ・パティオ」は各フロアの特徴を出した顧客参加型スポット・イベントを実施できるほか、フラワー・フェスティバルのように全館統一のイベントについても、フロアのテーマ・カラー(テーマ・フラワー)を出した装飾を実施し対応できる。ここは純粋な売場ではないため、かえってインパクトのある創造性を発揮した有効な戦略を策定し、実行することができる。

(5) 社会性をもった「顧客コンタクト」(社会性)

購買前後の行動を含む場としての「ローズ・パティオ」は、純粋に購買行動に限定される売場(販売の空間)から離れ、おのずと社会的空間(商売以外の空間)へと飛躍する。これは、公共空間としての百貨店、大きく見れば「街づくりの視点」へと発展する可能性を秘めている。

さて、本稿では顧客コンタクトをいかにしてマネジメントしていくべきかについて考察してきた。とくに顧客価値へのアクセシビリティを飛躍的に高めることが重要であることを百貨店の1つの事例を用いて示した。今後は顧客接点を高めることが、どのように売上につながっていくかをもう少し深く掘り下げ実証していく必要があるが、紙片の都合上筆者の今後の研究課題としたい。

参考文献

- [1] アンドリュー・J. ラツギ & ボビー・J. カルダー (2003)「インタラクション・マップ：ブランド経験と顧客関係性の創造」, D. イアコブッチ & B. J. カルダー『統合マーケティング戦略』ダイヤモンド社, 第4章(邦訳は井上浩嗣)
- [2] C. Albrecht & R. Zemke, 2002 “Service America in the New Economy” The McGraw-Hill Co. Inc. (邦訳：和田正春, 2003, 『サービスマネジメント』ダイヤモンド社)
- [3] C. Lovelock & L. Wright, 1999, “Principles of Service Marketing & Management” Pearson Education (邦訳：小宮路雅博監訳ほか, 2003, 『サービス・マーケティング原理』白桃書房)特に第3章
- [4] ヤン・カールソン(堤猶二訳)(1990)『真実の瞬間』(原典は1985年, 原題は“RIV PYRAMIDERNA”), ダイヤモンド社
- [5] 小林哲(2004)「顧客インターフェイスのマネジメント」, 小林哲・南知恵子編著『流通・営業戦略』有斐閣, 第4章
- [6] 近藤隆雄(1999)『サービス・マーケティング』生産性出版
- [7] リサ・フォルティエニ・キャンベル(2003)「統合マーケティングと消費者体験」, D. イアコブッチ & B. J. カルダー『統合マーケティング戦略』ダイヤモンド社, 第5章(邦訳は有賀勝)
- [8] スコット・M. デイビス & マイケル・ダン(2004)『コンタクト・ポイント戦略』ダイヤモンド社

ド社 (原典は 2002 年, 邦訳は電通ブランド・クリ
エーション・センター)

(2004 年 8 月 16 日受領)