

「常に目新しい発見がある店に顧客は引かれる」

かつては優秀といわれた大手チェーンストアが不振に陥っているケースが目につく。売り場は整理整頓され、サインはきちんと貼付され、コンピューターで打ち出された画一的な POP を掲示し、クレンリネスも施され、POS で売れ筋を分析してきちんと品揃えし、接客もマニュアル通りに行っている。しかしどこかお客の共感を呼ぶ暖かさがなく、「しらけた」無機質な売り場環境になっている。米国に例をとるなら、日本のスーパーマーケットが見習うべき代表的企業としてかつて大変もてはやされた超大手スーパーマーケットチェーンのアルバートソンが良い例だ。画一的で味も素っ気も無い効率のみを追うチェーンストア理論に邁進し、顧客離れを起こして結局会社は売却されてしまった。ディスカウントストアの K マートや GMS のシアーズも分かりだ。どうしてかつての優良チェーンが衰退したか？それは消費者のニーズが変わったからだ。

モノ不足の時代は、人々の生存欲求ニーズが高いため効率至上主義の手法でよかったが、現在のようなモノ余り時代には、モノだけの提供でなく楽しさという付加価値が重要になっている。モノだけを販売する店には、顧客はモノが必要になった時しか来店しない。一方、楽しい店は気分転換や時間つぶしにも店に行き、そのついでにモノを購入する。中堅どころの成長著しいスーパーマーケットのホールフーズマーケット、パブリックス、ウェグマン、そして小規模のスチュレオナード、プリストルファーム、トレーダージョー、ドラッグストアの CVS、ホームファッションのベッド・バス&ビヨンドなど、顧客の支持を集めている企業には、常に売り場が変化している楽しさとエキサイトメント感がある。日本でも大手ナショナルチェーンスーパーは停滞気味だが、ローカルのスーパーマーケット企業（北九州のハロデーや軽井沢のツルヤ等）には楽しさがあり、顧客の支持を多く集めている店がある。

日常生活には「ハレ」と「ケ」がある。「ハレ」は非日常的な晴れの時間と空間で、「ケ」は普段の暮らしのことである。人間は「ケ」だけの生活を送っていると、単調な生活に飽きてしまう。カーニバルとか祭りは、「ケ」の生活から人々の欲求不満を吐き出させる大切な役割を果たしている。

お客が店に足を運ぶのは、普段の生活と違う非日常性を期待しているからだ。家や会社と違った雰囲気の中で、楽しくフレッシュに気分転換できる店を求めているのである。そのため、お客は何となく明るい気持ちになり、何か新しい発見がある楽しい店が好きである。売り場の整理整頓は当たり前のことで、そこに意識的な崩しや、迫力ある楽しさ、エキサイトメントのある陳列、人のぬくもりを展開すること等が非常に重要なのだ。最近の米国では「販売は祭り・陳列は芸術」が売り場作りの常識になっており、新店や店改装のときの大切なポイントは、「お楽しみの場」作りだ。小売業は売る側の論理である効率的な「売り場」作りから脱却し、顧客が買いやすい「買い場作り」へ進化したが、それでも時代遅れになり、まずお客に来店してもらうために楽しんでもらうという有効時間消費を目的にしだした。そのようにしなければお客が来店しないからだ。

この楽しい店作りは顧客を店に呼び寄せただけでなく、店の売上げと利益も向上させる。それは楽しい店作りにより、お客の滞店時間が長くなり、それによって売上げや利益が増えるからだ。楽しい時は時間が短く感じ、退屈な時間は長く感じる。時間には物理時間（時計で刻まれる時間）と、認識時間（人間が感じる時間）の二つがある。人は往々にして物理時間ではなく、そのときに何をし、何が起きたかという事柄に基づいて時間を認識している。待ち合わせた時に待たされる時間や車が渋滞したときは同じ 30 分でもとても長く感じるし、興味の無い授業は時間がたつのが遅い。逆に恋人と過ごす楽しい時間は短く感じ、ゲームに熱中するとあっという間に時間が過ぎる。買い物も同じだ。買い物をしていて「もうこんな時間になってしまったの？」と感じるときは楽しい買い物をしているときだ。そのため売り場作りには、「楽しいときは時間が短く感じる」という心理を活用して、お客が楽しく感じる店作り・販促・接客を考えることが重要なのだ。

売り場面積当りの売上げ世界一になったことのあるスチューレオナードは、「スーパーマーケットのディズニーランド」と言われている。店内におもちゃの楽団をディスプレイして演奏させたり、店の外ではミニ動物園を配置し、ハロウィーンなどのイベントを数多く実施したりと子供から大人までが楽しめる店作りをしている。スーパーマーケットウェグマンでは名シェフを雇い、その人に指導を受けた料理人が惣菜の各売り場で美味しそうな料理を作っているところを見せ、お客の購買意欲を高めている。料理教室も実施している。高級百貨店の二ーマンマーカスではファッションショーを頻繁に展開している。これらの企業は常に「ハレ」の雰囲気を作らないと、お客はその店に飽きて来店してくれなくなることを知っているからだ。自店の来店頻度にあわせて、常に新鮮な“What's new?”（目新しいことはなに？）に答える努力をしている。

最近の消費者は、「ケ」については徹底的に節約し無駄なものは一切買わず、同じ商品であれば一円でも安く買う傾向が強い。一方「ハレ」については、おおらかに財布のひもを緩めることでバランスをとっている。従って小売店は、ハレの日をどう設定し、どれだけ商品や売り場を普段と変えられるかが問われる。季節の祭事以外では、週末を「ハレ」の日と考える人は多い。スーパーマーケットの場合、週末は平日とは違った品揃えで、オードブル、サラダ、メインディッシュなどの少々豪華な食事の提案が必要になってくる。日本の家庭では食事の内容が普段と変わるの、1 位がクリスマス、2 位が正月、3 位が子供の日&ひな祭り、4 位が母の日、5 位が父の日となっているようだ。これらはハレの代表的な日なので、それに応じた品揃えや陳列は意識的に行わなければならない。

シカゴの百貨店ブルーミングデールによれば、米国の百貨店は平均月 2 回来店する顧客が 40% を占めるという。このような顧客はロイヤルカスタマーであることが多く、購買額シェアは優に 80% を超える。来店頻度が高い顧客はロイヤルティ度も高いという関係にある。そこで顧客の来店頻度を高めるためには、常に目新しい陳列を提供し続けなければならないのだ。米国の小売業はそのために祭事を特に大切にし、お店に「ハレ」の雰囲気を店あげて実施している。米国のドラッグチェーン No.1 のウォルグリーンは 52 週の販促プログラムを組んでいるが、店

舗あげての大きな催事スケジュールとして下記が組まれている。企画は1年前にきっちりと作られ、メーカーや卸とコラボして全店ベースで雰囲気作り・陳列・イベントが展開されている。これらはお店を「ハレ」にし、顧客を動員するのに大きな役割を担っている。

シーズン	種類	時期
冬	クリスマスセール	11月初旬～12月24日
	ホワイトセール	12月25日～1月中旬
	バレンタインデー	1月中旬～2月14日
	セントパトリックデー	3月初旬～3月17日
春	イースター	3月中旬～4月中旬
	ベビー週間	4月初旬～4月下旬
	母の日	4月中旬～5月中旬
夏	父の日	6月初旬～6月下旬
	卒業シーズン	5月初旬～6月中旬
	ジューンブライド	6月中旬～6月下旬
	独立記念日セール	6月中旬～7月4日
	ホワイトセール	7月5日～7月中旬
	サマーパッケージ	7月初旬～8月中旬
秋	バック・トゥ・スクール(新学期)	8月中旬～9月中旬
	ハロウィーン	10月初旬～10月31日
	サンクスギビング	11月初旬～11月下旬

日本も取り入れたら面白いと思われるのが10月のハロウィーンだ。お店はお化けかぼちゃのジャックや各種おばけ(幽霊、魔女、コウモリ、黒猫、ゾンビ、魔人等)のPOPで一杯になり、店の従業員までが色々な仮装をして顧客に接している姿はなかなか楽しいものだ。

Excell-K ドラッグストア研究会
会長 松村 清