

商業集積の業績に関する分析フレームワークの構築¹⁾

—台湾の事例を通じて—

Construction of a Conceptual Framework for Analyzing the Performance of Distributors

—A Case Study of a Taiwanese Distributor—

王 怡人*

Yi Jen Wang

商業集積の業績に影響する要因として、集客力や商圈吸引力といった立地やハードウェアの面から見た議論があった。そして、消費者行動研究もまたその流れの一つである。しかしこの2つの視点をリンクさせた議論はまだなかった。本稿ではこの2つの視点をリンクさせるための理論的分析枠組みを考案する。そのベースとなった理論はアフォーダンス理論である。

キーワード: アフォーダンス、商業集積の業績分析、理論フレームワーク、プランと状況的行為、自己組織化と創発

I. はじめに

本稿の目的は、商業集積の業績をアフォーダンス理論から分析することである。ここで主に問題にしたいのは、なぜある商業集積の業績が他の集積よりいいのか、ということである。理論的検討を経て、最終的に分析フレームワークの提示を試みる。議論に先立って「商業集積」という用語について定義しておこう。本稿で扱う「商業集積」とは、百貨店、ショッピングセンター、ショッピングモール、そして商店街などの複合的なものを指す。単独店は本稿の扱う対象ではない。なぜこのようなアバウトなくくり方をするかといえば、それは、検証対象となった台湾の業者の間では、激しい競争により、これらの業態の間の垣根が曖昧になり、厳密に限定しにくいからである。勿論、これらの異なる業態の中に規模の違いは存在する。しかし、本稿が注目したいのは要因の抽出ではなく、理論的な説明枠組の構築なので、この規模や多業態を跨る問題に影響されないと考えられる。

いままでの商業集積についての研究では、主に2つの流れがある。1つは集積の集客力に立脚するマクロ的な研究である。そして、もう1つは消費者行動研究をベースにしたミクロ的な研究

の視点である。本稿が提示したい分析フレームワークは、このミクロとマクロの視点を繋ぐ形となっている。言い換えれば、いかにして集積の運営によって、買い物客の購買行動を起こさせるのか、というところに視点を置いてある。この目的を達成するために、本稿は次の構成で議論を展開する。まずは、既存研究を簡単にレビューし、これらの研究の理論的な問題点を明確にする。この問題点を克服するために、さらに本稿のベースとなった「アフォーダンス理論」および「自己組織化理論」の要点をかいつまんで紹介する。その次に、論証するために、台湾の「微風広場 (Breeze Center)」(以下「微風広場」)をケースにして、この分析枠組の妥当性を検討する。最後に、発見と限界を示す。

II. 既存研究のレビュー

商業集積の集客力は業績に影響する最大の要因とされてきた。そして、集客力を測るのに、様々なアプローチが試みられてきた。例えば、距離に対する買い物客の心理的抵抗と施設自体の魅力によって、商業集積の店舗吸引力を計算する計量的手法がある²⁾。あるいは、施設・建物や仕組みのデザインを通じて、客寄せを試みたものもある。いわば、話題性作りとロコミといった集客手法に対する定性的な研究である。例えば、商品デザイナーや建築家が語るケーススタディーや、プロデューサーによるイベント企画の説明などがある³⁾。これらの既存研究の主張点をまとめれば、最終的に「店舗の吸引力」という一点に集中するだろう。

しかし、ある特定の場所に客が集まっても、彼らが必ず消費行動を起こすという保証はない。そのため、商業集積の業績を論じるとき、もう1つの視点が必要である。それは、消費者購買行動への視点である。この点に関して、田島・青木(1989)⁴⁾は、店舗における消費者の行動を認知心理学の視点からアプローチした。田島らのこの研究は、主に店頭での様々な販促活動による消費者の購買意思決定と購買行動の変化に焦点を合わせたものである。具体的に言えば、店舗内での客動線と購買金額との因果関係、関与度とブランド選好間の関係、シェルフディスプレイと店頭広告の刺激と購買活動との因果関係などである。これらの実証結果に基づいて、数多くの緻密な行動モデルが開発された。このモデルの内容を見れば、次の2点が主な特徴である。1つは、「合理的に情報処理をする消費者像」であり、もう1つは「関与度 (involvement) への注目」である。

前者の主張点では、消費者の購買行動を外部刺激に対する単純な反応として捉えないところが特徴である。言い換えれば、認知的アプローチの観点では、消費者を考える主体として捉え、外部刺激に対して彼らはあらゆる知識を動員して、意味を成し、その意味に沿って「合理的」な行動をとるということである。それに対して、「関与度」は現代的な消費者行動研究でもっとも注目されている重要な概念の1つである。消費者の抱えている問題の緊急度、あるいは意思決定の段階によって、商品に対する消費者の関与度が変わる。例えば、飢えている人にとって、空腹を

満たすことが切実なので、食品という商品ジャンルへの関与度が高い。逆に、健康に暮らしている人にとって、諸々の薬品に対する関与度が低くなる。

このような消費者行動研究の観点では、消費者の行動を計量的な分析を通じて、その背面に潜んでいる消費者の心理を探ろうとした。そして、消費者の心理を掴んだ上、彼らの態度変容を狙って、有効な販促刺激を開発する。これがその研究の構図である。

この消費者行動研究の結果として、異なった条件の下で、消費者の行動をいくつかの違うパターンにまとめた。そして、条件とそれぞれの行動パターンとの因果関係を測定した。この意味で、この研究は、消費者の実際の行動を観察し、なぜこのような行動を起こしたのかを事後的に追認する作業を行ってきた。そして、この追認作業を通じて、新しい販促の刺激を開発し、これらの刺激を通じて、如何に消費者の購買行動を起こすかというところに意図がある。

これらの消費者行動研究の重要性は改めて強調するまでもないし、それらの研究手法は本研究の今後の展開にも利用できそうである。しかし、問題意識のところでも2つの相違点がある。それは、1. 商業集積（店頭）の選択とその後の購買行動の展開について、既存研究はそれを扱わなかった点である。2. ある商業集積（店頭）にいる消費者間の相互作用を無視したからである。

なぜ本稿でこれらのことを取り上げて問題にするかと言えば、それは商業集積の業績に対する集客力の影響を検証したいからである。というのは、前述したように、商業集積の集客力が必ずしも業績に繋がるとは限らない。そのため、逆に、せっかく集まってもらった消費者を如何に業績に貢献してもらうかが大きな課題となる。この意味で、集客する段階から、来場後の消費意欲を持たせないと意味がない。そして、仮に集客の段階でこのような消費意欲を持たせることができなくても、来場後、現場の雰囲気にかかれて、衝動的な購買意欲を起こせばいいわけである。

以上のレビューを通じて、本稿で検討する商業集積の業績への影響は、次のような簡単なモデルにまとめられる。それは、つまり、商業集積の「店舗吸引力」に寄せられてきた消費者が、陳列されている商品や販促手段から感じ取った「商品魅力」といった部分に加えて、店舗吸引力を認知する段階での購買意欲の形成、そして来場後の消費者間のインタラクションによる購買行動への展開、これらの要素による動的な因果関係である。概念モデルで表現すると次のようになる。

商業集積の業績 = f (店舗吸引力、商品魅力度⁵⁾、消費者間の相互作用)

このモデルを展開していくため、次節では既存研究の限界と問題点を整理し、それに新しい視点を追加しておきたい。

Ⅲ. 問題点の整理

店舗の吸引力に関して、計量的な手法が着目したのは距離への抵抗と施設の魅力度である。この2つの要素からなった「店舗吸引力」とは、消費者にとっての「アクセシビリティ」と「施設

内容の充実度」といったことになる。しかし、このような議論が展開されるとき、消費者の目的と動機が分析の対象から外されている。実際の消費者行動を観察すればわかるように、消費者たちは実は、自分が買い物したいところにはか買い物しに行かないのである。たとえその商業施設が遠くて、交通が不便であっても。ここで、強調したいことは、消費者の消費過程において、目的や動機がアクセスビリティよりも彼らの行動に影響を与えるということである。そして、集客力が高い商業集積であっても、その業績は必ずしも高いとは限らない。その理由は2つ考えられる。1つは、集客力を高めるために投入されたコストが高くなって、売り上げと相殺したからである。もう1つの理由は、売り場に足を運んではいるが、その場で買い物しないからである。後者の理由は「商品の魅力度」に関連する問題である。

それに対して、定性的な手法で分析された「店舗吸引力」とは、「話題性」にしかすぎない。例えば、有名な建築家がデザインした建物だから、面白いイベントが行われているから、これらの理由で消費者がある場所に集中するのである。この定性的手法による研究の限界は、成功した事例を見ても、事例から一般化するのが難しいという点である。そして、計量的な手法と同じく、たとえ話題性で店舗の吸引力が高くなって、来場した消費者が皆買い物するという保証はない。一方、消費者行動研究の成果は一見して、有効な手法であるように思われるが、それは購買行動という結果に対して、実際に展開された刺激のうちどれが有効であるかの帰納的な検証であり、演繹的な分析モデルの構築にならないのである。この点について、さらに次のような説明を付け加えたい。

既存の消費者行動研究について、特に強調しておかなければならないのは、消費者が認知プロセスを経てからとった行動は、彼らにとっての「主観的な最適選択」であり、絶対客観的な合理性ではない。なぜなら、彼らには「不完全情報」という越えられない壁があるからである。そのため、消費者は限られた情報の中で、自分にとって最適な判断を下すのである。そして、その一連の認知処理の中に、最も重要な意思決定は「他の可能性はもう存在しない」という自分を納得させる判断である。この自己納得をする判断とは、消費者は外部の刺激と自分がとろうとする行動の間に何らかの「意味」をつけて、例えば、「健康のために」、「家族のために」というように、自分の意思決定を正当化するのである。そして、この自己納得の判断がなければ、おそらく消費者は認知処理（代案評価）が続けられ、実際の行動には移さないのである。

ここで、この「自己納得の判断」を強調したのは、「刺激－反応」というアプローチへの再評価をするためである。「刺激－反応」というアプローチは、長い間消費者行動研究の歴史の中で完全に下火になった。しかし、上述した「認知アプローチ」の最後の段階で消費者が下した自己納得の判断を見ても、そこには「刺激－反応」の働きが未だに存在する。つまり、消費者行動を起こすのに、どこかに決定的な要素があるからである。ただし、だからといって、本稿では「刺激－反応」というパラダイムへの先祖返りを主張したいわけではない。むしろ、「刺激－反応アプロー

チ」と「認知アプローチ」をつなげて、より動的なアプローチを提案しようとするものである。というのは、消費者行動が利己的な行動である限り、そして「不完全情報」という限界を取り除けない限り、消費者が購買行動をとるのに、外部に対する認知作業と自己納得の作業といった2つの作業が同時に必要だからである。外部評価の段階では認知アプローチの分析で十分に通用するが、しかし自己納得の段階では、よりよい刺激を選び(例えば、魅力的な価格や有名タレントへの同化心理など)、それに反応するのも事実である。

この意味で、例えば企業側が何らかの販促イベントを企画し、消費者に参加してもらい、最終的に購買行動を引き起こしたいとする。しかし、イベント自体に対して、消費者が何らかの意義を感じ取れない限り、おそらく彼らの関心を引き起こせないだろう。この意味で、販促イベントに何らかの意味を付与し、消費者に参与させる理由ないし余地を作り出すのが大切である。しかし、意味だけを考えさせても、実際に購買行動に移せない場合がある。そこに、最後の一押しが必要である。この「最後の一押し」はまさに消費者のツボにはまった「刺激」に他ならない。

ここで注意しなければならないのは、「付与された意味」や「よい刺激」に対する判断は、実は、個々の消費者の中にすでに決められている基準があることである。そのため、企業側の意図が消費者の解釈によって歪曲されたり、場合によって完全に打ち消されたりすることもある。認知アプローチが消費者行動研究に多彩な研究成果を生み出したが、消費者の購買行動を引き起こすという点では、依然として確率論の段階に止まっているのである。それに対して、「刺激—反応アプローチ」は行動科学的で、その因果には理論的な関係がないように思える。しかし、結果から見ると、確実に消費者行動に結びついているため、この2つのアプローチを補完させた見方ができれば、よりいっそう消費者行動研究に役に立つだろう。

一方、「関与度」についてどのような限界と問題点があるか。前出した「食品に対する関与度」例を見てもわかるように、商品に対する消費者の関与度は、状況によって相対的になる。そのために、消費者行動を引き起こすという意味では、関与度を直接操作するのではなく、彼らの直面する状況を作り出すのである。このとき、作り出す消費者の直面する状況は大きく2種類に分けられる。1つは切実な需要を満たす「目的買い」の状況である。もう1つは欲望をかき立てた「衝動買い」の状況である。問題は、「目的買い」の状況では、目的が達成されるとともに購買動機を失うことである。逆に「衝動買い」の状況では、うまく購買動機を喚起できなければ、衝動買いの目的に達成できない。この意味で、「目的買い」と「衝動買い」の状況作りにおいても相互補完性が必要となる。つまり、「目的買い」の状況には「衝動買い」の要素を、逆に「衝動買い」の状況には「目的買い」の要素を取り入れた理論的な枠組みを開発することが、本稿の課題となるのである。

このような問題整理に基づいて、次節では本稿の理論ベースともなる「アフォーダンス理論」と「自己組織化理論」といったものを簡単に紹介しよう。

IV. アフォーダンス理論と自己組織化理論

この節では、今後の分析に必要ないくつかの理論的用語の説明を整理しておきたい。紹介するのは次の 3 つの概念である。それらは、「アフォーダンス(affordance)」、「自己組織化(self organization)と創出(emergence)」、「プラン(plans)と状況的行為(situated actions)」の 3 つである。

1. アフォーダンス

アフォーダンス理論は Gibson, J. J.⁶⁾ が知覚心理学のために提案したものである。そして、「アフォーダンス」という用語は彼の造語である。アフォーダンス理論の中心概念は次の 3 つである。

1. アフォーダンスとは主体が外部環境を解釈し、その解釈(情報)によってとった行動である。
2. 解釈する際に注目されるのは「持続と変化」という 2 つの側面である。例えば、主体のいる立場から見て、動きのないものは持続的な存在として認識され、動きのあるものがその変化のパターンに注目するという。
3. そして行動をとる際、主なメカニズムは「類推と同調」という 2 つである。前者の「類推」とは、過去の経験に基づいて現在の状況を判断する、という意味である。後者の「同調」とは、周りの環境に対して、主体は自らの行動やリズムを合わせていく、という意味である。

この 3 つの概念は、人間を含め、動物が外部環境に対して認知し、行動をとる際のルールと考えられている。これは、商業集積における消費者の購買行動の分析にも応用できると考えられる。

2. 自己組織化と創発

自己組織化⁷⁾とは、主体(有機体とは限らず、ネットワークや物質の結晶等の無機体も含め)が外部環境からの制御を受けずに、ある偶然的な状況から自分自身で組織や構造の生成過程を作り出すという現象である。そして、この生成過程は一義的且つ決定的に操作されることはできないが、曖昧性(複数の可能性)を持ちつつ、その過程は継続的に発生していくというのが特徴である。例えば、1990年代以来のインターネットの増殖状況やその上に数多く存在するコミュニティーの発展などがその例である。この自己組織化という概念を通じて、本稿の説明に使うのは「偶然的な発生」、「複数の可能性をはらんだ継続的な生成過程」と「前段階の結果は次の生成過程の開始条件になるが、その因果関係が決定的なものではない」といった 3 つの特徴である。

それに対して「創発」とは、これらの偶然発生的な生成過程を通じて起きた「位相変換」という現象である。この点について、Stuart, K.(2000)⁸⁾の生命現象への説明を借りれば、わかりやすいだろう。「(前略)生命が出現する前の化学システムにおいて分子の多様性が増加し、その複雑さがある閾値を越えた際に、生命現象が創発したと考えることができる。もしこれがほんとうなら、生命とは、単一分子の性質(すなわち、詳細⁹⁾)の上に成り立つものではなく、互いに相互作用している分子系の集団的な性質の上に成り立つものとなる。生命体は全体を創発し、常に全体とし

て存在してきたことになる。(Stuart (2000) pp.51-52)」

この創発の概念を消費者行動の文脈に置き換えて言えば、企業側の様々な販促活動が結果的に、消費者の購買行動に転換するのは、この「位相変換」の結果である。そして、この行動は単独の要素に分解できるものではなく、むしろ、これらの販促活動の総合的な評価の結果である。この概念を通じて、本稿では既存研究のような静的な分析とは違って、より動的な分析フレームワークを提示しようとしている。

3. プランと状況的行為

プランとは、計画のことである。不確実性を押さえ、投入される努力を効率的に展開するために必要不可欠のものである。しかし、現実では、物事がすべて計画通りに運ばれることは滅多にない。特に、マーケティングや消費者行動の分野ではこの予想外の突発事件の発生がよくあることである。この突発事態へ対応する行動を説明する概念が、状況的行為である。それは、プランに沿いながら行動を展開する際、不意に遭遇した突発状況への対応を指している。これは、人間と機械とのインタラクションに関する研究から出てきた理論的説明である。Lucy, A. S. (1999)¹⁰を参照しながら、パソコンを例としてこの2つの概念を説明しよう。

パソコンは、プログラムされた機械である。その中で、利用者の使用目的によって、いくつかのプログラムが用意されている。パソコン全体の働きや目的別に組み込まれているプログラムは、ここでいう「プラン」に該当する。それに対して、それぞれのプログラムに、コンテンツが事前に用意されるのではなく、利用者の入力によって、その都度に構成されるのである。この場合入力待ちをしてからの処理が状況的行為に当たる。そして、さらに言えば、パソコンや目的プログラムの制作者とは違って、利用者はそれぞれに違う意図を持つため、パソコンとのインターアクションにおいて、様々な突発状況が考えられる。例えば、キーボードから文字を入力しているとき、入力ミスでその文字を消したり、処理しているプロセスを途中で中断したりする場合、予定されているプランがいったん中断される必要が出てくる。

このプランと状況的行為の概念を通じて、議論されることは2つある。1つは、上述したプランを途中で変更する際、利用者は機械の処理過程にどれくらいに介入できるかという問題である。多くの自動処理プログラムでは、処理の効率性を高めるために、大概この中断するタイミングをもうけていない。逆に、各段階に利用者の介入タイミングを考慮すれば、途中でその対応が柔軟にできても、スムーズで効率のいい処理ができなくなる。そして、もう1つは、プログラマーは利用者の状況を事前にとどこまで想定しないといけないかという問題である。機械の使い勝手を向上するために、そして機能を充実するために、利用者側に発生しそうな状況をたくさん取り入れれば取り入れるほど、使い勝手がよくなる。しかし、機械処理の場合、これらの事前の想定が多ければ多いほど、プログラムが肥大化し、動きが鈍くなるという欠点がある。この問題を解決する

ために、プログラムを開発する際、内容をモジュール化し、使用している間に、利用者の指示に従ってこれらのモジュールを呼び出して組み合わせるようになるのが現状である。

本稿でこの概念を借りて、説明したいのもまさにこの点である。つまり、マーケティングの立場に立ってみれば、商業集積の運営は消費者のすべての行動を予測するのは難しい。そのため、様々な可能性をモジュール化し、消費者の状況的行為にあわせて、臨機応変に展開していくという点である。

そして、「アフォーダンス」、「自己組織化と創発」そして「プラント状況的行為」といった概念を通じて、商業集積の業績について説明したいのは、次の3点である。1つは、商業集積の店舗吸引力や商品魅力度をマーケティングの手法で提供することができる。しかし、これらの手法を消費者がどのように認知し、それからどのような行動にアフォードしていくかということが本稿の問題意識である。この点は、既存の消費者行動研究の狙いと似ているが、実は消費者の行動を厳密に制御しない点が、従来の研究とのもっとも異なる点である。2つ目は、消費者の行動を厳密に制御しないと言っても、最終的に集積の業績を上げたいと考えている。ここに、「プランと状況的行為」といった概念を使い、厳密に制御しない消費者の行動を最終的に業績にまとめていくという努力をしたいのである。そして、最後に、状況的行為をプランという最終結果にまとめていく際、「自己組織化と創発」といった概念を使い、そのルーズで動的なメカニズムを説明したい。

これらの概念を使って実際の展開を説明するために、次節では、まず台湾の「微風広場」という商業集積の試みとその結果を事例として紹介しておきたい。

V. ケーススタディー：「微風広場」

台湾の商業集積「微風広場」は2001年10月に創立され、敷地面積が6000坪、総売り場面積が23000坪にも達する大型ショッピングセンターである。場所は台北市市内東部の商業エリアにある(図1参照)。立地として、「復興南路」と東西快速道路の「市民大道」に面している。百貨店や飲食店が林立する「忠孝東路」周辺から少し北側に位置する。最寄りには台北 MRT (Mass Rapid Transit) の駅3つがある。但し、MRT 駅に直結する「台北 SOGO」とは違って、「微風広場」まで最寄りの3つの駅からは、徒歩にして約10~15分の距離がある。そのため、Bセクションの地下4階分800台ほどの駐車スペースが用意されている。この駐車スペースは決して大きいものではないが、地価の高い台北市の商業エリアにこれほどの駐車スペースを確保できるのも珍しいことである。

ショッピングゾーンはAとBの2つの建物からなっている。Aセクションは地上9階、地下3階のタワー型である。その中には、シネマコンプレックス、高級スーパー、食堂街、そして、国内外の有名ファッション専門店がテナントとして入店している。

それに対して、Bセクションは地上2階と地下5階¹¹⁾というフラットなレイアウトとなっている。この中に、もっとも注目されるのは、グランドフロアに入っている20数店舗の高級ブランド店である。

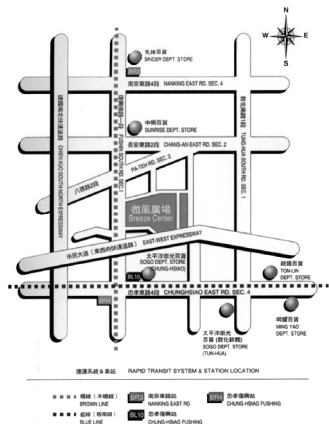


図1 「微風廣場」の位置図
(「微風廣場」の広報資料より)

このエリアでは、天井の高さは4.5メートル、屋根はガラストップとなっているため、昼間には明るい日差しが常に店内を降り注いでいる。このエリアの特徴としては、売り場全体がL字型となっているため、一般的な百貨店のレイアウトとは異なり、エスカレータが中央3カ所に設置され、それを中心に両側には幅16メートル、全長400メートルを超した歩道が2本用意されている。さらにこの2本の歩道の外側に2007年5月にオープンしたばかりのレイ・ヴィトン旗艦店やシャネル、グッチなどの高級ブランド店が立ち並んでいる。そして、特に言及に値するのは、この2本の歩道は広いだけでなく、L字型になりながらかすかにスロープとなっているという点である。

台北に立地する商業集積は、規模の大小があるが、その多くはグループ単位で多店舗展開をしている。その中「微風廣場」は唯一単店舗運営の集積である¹²⁾。それでも2006年度と2007年度上半期の「微風廣場」の業績は次の通りである(表1参照)。比較対象は、台湾で精力的に出店した百貨店系のM社¹³⁾である。

表1 微風廣場の業績

	2006年度実績 (億台湾ドル)	2005年度実績 (億台湾ドル)	前年比(%)	2007年度上半期 実績(億台湾ドル)	2006年度上半期 実績(億台湾ドル)	前年比(%)
微風廣場	53.86	51.54	104.5	34.76	28.25	123.0
M1	58.00	67.84	85.5	26.45	30.85	85.7
M2	61.70	65.55	94.1	32.70	32.59	100.3
M3	39.00	41.24	94.6	19.80	20.84	95.0
M4	56.00	54.68	102.4	28.50	28.46	100.1
M5	34.00	30.91	110.0	19.38	17.00	114.0
M6	23.00	8.85	259.9	11.71	12.15	96.4
M7	20.00	24.73	80.9	11.15	11.55	96.5

(「微風廣場」の広報資料により筆者作成)

表1の数字を見ればわかるように、2006年度でも2007年度の上半期でも、「微風廣場」の業績が伸び続けている。そして、比較対象のM社の値を見れば、2006年度単店舗での前年比の値は「微風廣場」の値より高いものもある。しかし、実績で見れば、「微風廣場」の業績より低いものがほとんどである。逆に実績が「微風廣場」のそれより高い店舗は、業績自体が衰退傾向である。2007年度上半期の業績を見れば、実績でも、対前年比の比率もM社のすべての店舗より高い。

全体像をつかむために、上述したことをひとまず次のように整理しておこう。つまり、台北市内の多くの商業集積に比べて、店舗展開の面でも、立地の便という面でも、「微風広場」の条件が一番優れているわけではない。その代わりに、巨大な売り場面積と数多く的高级ブランド店がテナントとして駐在することが「微風広場」にとっての優位性であろう。これらのような条件の中で、結果として、「微風広場」の業績は他の商業集積よりも高い。

ここでは、まず疑問に思ったのは「なぜこのような条件の中で『微風広場』が好業績を出せたのか」ということである。従来の考え方に従えば、おそらくその説明は「店舗吸引力」や「商品構成の魅力度」になるだろう。しかし、繰り返して強調するが、実際に「微風広場」の運営条件は決して最高水準ではない。そして、仮に「微風広場」の好業績が「店舗吸引力」と「商品構成の魅力度」によるものだとしても、これらの要因はどのように構成し、どのようなメカニズムで生み出されたのか、この点について従来の理論では何の説明も提供できないと考えられる。

2007年8月15日に、「微風広場」の営業課長洪沁玫氏にインタビューの機会を得て、「微風広場」の営業戦略についてうかがうことができた。「微風広場」の好業績について、洪氏は次のように分析している。

「まずは、一般論として、顧客満足を高めるために、弊社の従業員トレーニングは徹底していることが特徴である。」そして、「他の百貨店とは違って、弊社は企業イメージの創造と運営に結構力を入れている。例えば、案内係の服装からはじめ、モール内の標識、看板、広告ポスター、パンフレットやDMなどの印刷物の統一感を非常に意識している。しかしだからといって、全く変化のないものでもない。毎年、毎シーズンにテーマを決めて、それで展開しているのである。後は、テナントの選別についても、我が社の独自基準でやっている。もっとも最近の例で言えば、スペインのZARAを導入しようと考えたが、相手は路面店でないと出店しないとのことで、条件が合わなくなってあきらめたのである。一方、ユニクロという提案もあったが、彼らの製品は中国製のものがメインなので、高級感を損なうおそれがあったため、これも流れた。Gapについては、台湾のマーケットが小さすぎたという判断もあったため、こちらもダメになった」。

要は、「微風広場」は企業イメージを管理するために、CISのみならず、テナントの選別についても「高級感」というコンセプトに沿いながら、むやみに相手の条件に合わせないことである。この点について、洪氏はさらにこう語った。「テナントもモール内のいい場所に入りたい訳である。しかし、弊社はこれらの場所を提供するとき、無選別に行っているわけではない。どのように選別するかと言えば、各スペースには毎月、毎シーズン、毎年の売り上げ目標がもうけてある。テナントがこれらの目標を飲み込めなければ、当然希望したスペースに入れない。そして、いったん入ったテナントも全く動かないわけではない。条件をクリアできなければ、すぐに移動してもらうのである。」

このような厳しい条件の要求はなぜ好業績に繋がるのかについて、洪氏は次のように説明して

いる。「弊社のテナント料は家賃制ではなく、コミッション制である。つまり、店の売り上げの数パーセントがモールの収益になる。そのため、高いノルマの設定は好業績に繋ぐわけである。しかしだからといって、弊社は何のサポートもしないわけではない。実際に、各テナントの営業目標を設定する際、弊社の年間プロジェクトがすでにその中に組み込まれている。そのため、マーケティング費や販促費など、弊社も惜しまず全力投入している。ちなみに弊社には300人以上の運営スタッフを持っている。このように、各テナントにサポートしながら、彼らの協力を得て、持ちつ持たれつという共生関係を作り上げているのである。」

「微風広場」全体の高級感醸成について、洪氏は次のように説明してくれた。「弊社のテナントに対する管理には1つの特徴がある。それは店舗デザインの自由化である。一般的に言えば、Developerのテナント管理は、統一した店舗デザインが基本である。しかし弊社は、モール内のブース（島型）は統一したデザインをとっているが、壁側に沿って展開する店舗なら、各テナントは自分の持ち味を十分にさせるようにデザインを任せた。各高級ブランド店はもちろんのこと、例えば今年はいじめて導入した日本の若い女性のファッションブランド店では、東京の店の雰囲気そのまま台湾で再現している。店内は暗めの照明で神秘的な雰囲気を作り出しながら、カラフルなスポットライトで商品を照らしている。このような店舗デザインは台湾のアパレルショップではまだ少ない。」

消費者の購買行動の喚起について、洪氏は次の2点を教えてくれた。「弊社はいままで男性服や子供服まで扱ってきた。しかし、どうしても雰囲気が合わない部分があって、最近アパレル商品に関しては、ほぼ女性服に絞り込んだ。現在モール内では全部で30ブランドほどの女性服専門店がある。それに対して、高級ブランド店は22店舗があり、その他に高級寝具は2ブランド、オーディオメーカーのBoseも導入されている。これらの工夫が狙っているのは、高収入の富裕層と女性といった2つのターゲットである。ちなみに、台北において、ルイ・ヴィトンの旗艦店は、現在弊社にしかないのである。」

「もう1つ言うべきことは、弊社の販促イベントである。他の百貨店ではよく来店ポイント制をとっている。そして、ポイントの交換場所を高いフロアにもうけ、来店客をまず高いフロアに誘導し、降りてくる際にショッピングしてもらおうという打算である。これは、いわゆるshower効果を狙っている。しかし、実際にやってみてそれほどの効果が期待できなかった。そのため、弊社はこのような細かい販促活動をやめた。来店客にサービスするなら、ケチっても仕方がない。要らない景品を配るくらいなら、彼らの欲しい高級ブランド品を手に入れやすくすればいいのではないかと考えたわけである。それで年に一度大がかりなイベントをやるようになった。今年で、すでに5回目である。何をやっているかと言えば、毎年4月の末や5月の頭当たり、いわゆる百貨店のオフシーズンに、一日だけ営業を17時頃に終了し、一般客を送り出してから全館を閉鎖する。18時からモールを再開するが、この際、インビテーションを所有するお客さんしか入れな

いのである。これは、昔は『白金之夜』と呼ばれたが、数年前から『微風之夜』に名称変更をした。この一晩のために、カード会社のデータから上位ランキングに入った顧客リストから 20000 名を選び、彼らにゴージャスなインビテーションを送る。当日には、さらに大勢な有名人やタレントを招き、豪華絢爛な一晩を作り上げるのである。具体的にその内容は何かといえば、それは、毎年テーマがあって、そのテーマに沿って、これらの人たちに微風広場のゲームに参加してもらうのである。2006 年のテーマは casino、2007 年のテーマは Egyptian Night である。インビテーションに高額な割引券を同封して送る。高価な高級ブランド商品を購入する際金額に応じて、これらの割引券を使って、1 割引のサービスを受けるのである。」

このようなお祭り騒ぎでは、どれほどの効果が期待できるのかについてたずねたところ、次の数字データを見せてくれた。(表 2 参照)

表 2 「微風之夜」販促キャンペーンの効果

微風之夜	ブランド店実績 (千台湾ドル)	前年比	当日全館実績 (千台湾ドル)	前年比	全館実績に対する ブランド品実績 の割合
2007/5/4	165,442	192.73	241,460	172.79	68.52
2006/5/5	85,840	221.59	139,745	230.09	61.43
2005/4/29	38,738		60,734		63.78

(「微風広場」広報資料により筆者作成)

なるほど、このような豪華なイベントは台湾の高所得層と女性には結構きいているようである。

このように見れば、「微風広場」にとって、「店舗の吸引力」は立地や建物のデザインだけではない。もちろん、これらの要素は不要と主張したいのではなく、むしろ、言いたいのは、立地条件や建物のデザインはあくまでも要素であり、実際に運用の仕組みをどのように展開するのが重要である。特に交通の便という点に関して、見落としがちな落とし穴がある。それは、交通が便利な場所には確かに消費者にとってアクセスしやすい。しかし、アクセスのしやすさに必然的に購買動機を持たせるとは限らない。ある商業集積にアクセスする目的を持たせないと、交通の便は却ってこの商業集積を通過点にしてしまうのである。そして、台北にはいくつか建物をセールスポイントにした商業集積がある。しかし、これも同様に、建物に吸引されて来店したとしても、当然消費してもらえると保証はどこにもない。この意味で、「微風広場」の「店舗吸引力」とは、彼らのもつ強い企業イメージであり、「微風広場」というブランドであろう。言い換えれば、「微風広場」の「店舗吸引力」とは、外部要素によって説明できるものではなく、「店舗吸引力」自体が自己完結し、トートロジーになるものである。よりわかりやすく言えば、『「微風広場」へ行く』という買い物の「手段」が「目的」に化し、その場所に行くこと自体が消費の一部になったから、「店舗吸引力」になったわけである。もちろん、インタビューの内容にもたくさん出た

ような手がかりがある。例えば、選び抜いた顧客に提供する豪華なイベントやVIPの接遇であり、あるいは一般の来店客には高級感と親切な接客サービスなどがある。しかし、別の商業集積のオーナーがこれらのことをやろうと思えば、すぐに真似できる。しかし、なぜ、「微風広場」だけがこれらの方法を通じて好業績を上げられるのか。それはこれから検討すべき課題である。

一方、好業績に繋がる「商品の魅力度」に関して、「微風広場」のケースでは、消費者に魅力を感じられたのは多くの高級ブランド商品とおしゃれな女性ファッションブランドである。しかし、同じ疑問はここにも存在する。それは、一部ライセンスによって制限される商品があっても、これらの商品を別の商業集積が扱おうと思えばそれもできるのに、なぜ「微風広場」だけにおいて、魅力を感じるのか。言い換えれば、「商品の魅力度」の問題も「店舗吸引力」と同じように、外部要素によって説明できるものではない。むしろ、消費者が勝手にこれらの商品に魅力を感じたから、「商品の魅力度」になるのであろう。

VI. 発見と限界

上述した理論的な概念を使って「微風広場」の事例を見た場合、次の3つの発見が得られるだろう。

1. 「微風広場」の「微風之夜」という販促イベントの開催、高級ブランドや女性ファッションブランドへのこだわり、売り場の設計などは、消費者に購買行動をアフォードする環境の準備である。この環境の中で、消費者が他の商業集積との異同を感じながら、「微風広場」の提供するものに反応し、行動するのである。

その中で、特に注目したいのは、「微風広場」の売り場に関する2つのハンディキャップである。1つは、台北 MRT 駅に直結していない点である。もう1つは、売り場の中の歩道が緩やかな傾斜になっていることである。

従来の商業集積研究では、アクセスビリティを優先に考慮するが、「微風広場」のケースは、まさにこの理解をひっくり返したように見える。強いて説明すれば、それは消費者にとって「微風広場」へ行くことが目的であり、買い物の手段ではないからであろう。そして、なぜ「微風広場」へ行くことが目的になったかという、それは「微風広場」側のマーケティングおよび販促の工夫によるアフォードの結果であろう。

一方、売り場が平らであることが常識として認識されていたが、「微風広場」の歩道が緩やかなスロープとなっていることは、アフォードの観点からも説明できる。つまり、斜面に人間が立つと、その異変に感じる。そのため、売り場に関してより多くの注意力が注がれる可能性が高くなるというわけである。

2. 「微風広場」の様々な試みについて、なぜ消費者が高く評価するのかと言う点について、従来の要素分解および因果関係論では説明できない。なぜなら、同じ要素を他の商業集積もそろえられるからである。しかし、現実では、たとえ同じ要素がそろわれても、「微風広場」の業績が他の集積よりいいのも事実である。このような現象を説明するのに、「プランと状況的行為」の概念を利用したい。

ケースの中にもあったように、「微風広場」は従業員教育を重視するだけでなく、マーケティングや営業関係のスタッフは 300 人以上も抱えている。これらのことを別の視点から見れば、「微風広場」の中で消費者をたくさんの営業スタッフで囲みたい訳である。なぜそこまでする必要があるかといえば、さまざまな突発状況に迅速に対応したいからであろう。特に、利己的な行動をとる消費者だから、企業側が想定する通りの行動は絶対と言っていいほどとってくれないからである。そのため、最終的な業績に消費者のばらばらした動きをこれらの対応で、その場その場で目標にまとめていくのであろう。

3. 「微風之夜」という販促イベントはなぜこれほど業績に貢献できたか。この点について、「自己組織化と創発」という概念を用いて説明したい。それは、つまり、参加者はイベント全体の様子を理解しなくていいこととなっている。彼らが周りの人の行動を見ながら、自分の行動をとればいい訳である。そして、このイベントの前提は、インビテーションの所有者でしか参加できないと言うことである。だから、参加者は皆自分が選ばれた人間という優越感を持ち、さらにその場において、誰も他人に負けたくないほどの購買意欲が注がれているのである。そして、イベント自体はゲームという形で進行しているので、このような相互作用を通じて、ゲームから位相の変換が起き、いつしか、消費ということは当たり前なことになり、なおかつ他人の行動を見て、自分の行動を同調ないし増幅していくのである。これは、この販促イベントがなぜそれほど業績に貢献したかの説明になるだろう。

このように、これらの概念を使って、商業集積の業績を分析してきた。しかし、これは完全に完成したものではない。なぜなら、例えば、「アフオーダンス」の視点で消費者行動を見た場合、それはあくまでも分析者の事後的な解釈でしか過ぎない。アフオーダされている過程をより厳密に見ていく必要がある。そして、「プランと状況的行為」で見た場合、このケースではたくさんのスタッフで対応している。しかし、理論的な説明のところでも言及したように、あまり細かな対応にこだわりすぎると、全体の運営効率が下がる可能性がある。そのため、この人海戦術的な部分に対する見直しという必要も出てくる。最後に、「自己組織化と創発」の概念で「微風之夜」という販促イベントを見た場合、現場の様子をより注意深く観察する必要がある。今回のケーススタディーは、担当者に対するインタビューおよび二次データによって構成されたものである。

そのため、今後の研究を深めるために、これらの課題を克服していかなければならないと考えられる。

- 1) 本論文は科学研究費補助金(課題番号 18530339) および流通科学大学学部特別研究助成費の交付を受けて行った研究の成果の一部である。
- 2) 代表的な文献は、中西正雄:『小売り吸引力の理論と測定』(千倉書房、1983)。
- 3) 森田伸子編:『集客』(六曜社、2003)。
- 4) 田島義博・青木幸弘編:『店頭研究と消費者行動分析・店舗内購買行動分析とその周辺』(成文堂新光社、1989)
- 5) 店舗吸引力を認知する段階での購買意欲形成にしる、来場後の購買行動の展開にしる、この2つに関して、消費者の商品に対する態度と大きく関わっている。そのため、ここでは便宜上、これらの要素を「商品魅力度」にまとめて考える。
- 6) Gibson, J. J. (古崎 敬他訳):『生態学的視覚論-ヒトの知覚世界を探る』(サイエンス社、2001)。
- 7) 河本英夫:『オートポイエーシス 2001-日々新たに目覚めるために』(新曜社、2002)。
- 8) Stuart, K. (米沢富美子監訳):『自己組織化と進化の論理』(日本経済新聞社、2000)。
- 9) 邦訳原文には“詳細”という表現を使っている。これはおそらく、“構成要素のディテール”という意味を指しているだろう。
- 10) Lucy, A. S. (佐伯胖監訳):『プラント状況的行為-人間-機械コミュニケーションの可能性』(産業図書、1999)。
- 11) Bセクションの地下部分は5階あるが、実際に売り場として使われているのは地下一階の部分のみである。残った4階分は駐車スペースとなっている。
- 12) 「微風広場」は復興南路にある本店以外、「Breeze Center II」という支店を持っている。それは高級ブランドに限定したインスタアのワンフロア売り場の展開である。この支店は路面店ではないため、他の商業集積の多店舗展開と比較するとき、原則として省く。この意味で、「微風広場」が単店舗展開と見なされるのである。
- 13) 百貨店のM社は台湾で13店舗をもつ。「微風広場」は台北市内にしか店舗がないため、ここでは台北市内に位置する7店舗の業績のみを比較対象にした。