

震災後の都市型総合小売業に求められる『コト語り』

Koto Katari Marketing: What Urban General Merchandise Stores Need to Pursue in the Post-Earthquake Disaster Period

わが国の消費不況の背景には、実体経済の減速に起因する需要市場の縮小だけでなく、将来に渡る漠然とした不安や消極的なマインドが大きく働いているものとする。そのような状況下で苦戦している既存流通業の各社が異口同音に処方箋として打ち出しているのが「モノからコトへのシフト」、『コト語り』マーケティングとも言えるコミュニケーションの取り組みである。

今回の東日本大震災は、多くの日本人のライフスタイルや価値観に影響を及ぼしている。既存流通業各社が取り組む『コト語り』の中身についても、変容する価値観に対応出来ているのか、真価が問われることになる。単なる小売業のサービス化、80年代文化消費と同じレベルであれば淘汰されていくだろう。

本稿では、都市型小売業態である、百貨店各社の具体的な『コト語り』の取り組みを概観し、整理類型化のうえ、評価基準となる指標を提案する。

具体的には、『コト語り』を『コト』=コンテンツの価値、『語り』=コミュニケーション手法に分離し、それぞれについて考察を行う。さらに、『コト語り』マーケティングを通じた復興期の都市型小売企業のあり方を検討する。



Reasons for stagnant consumption in Japan include not only demand contraction attributed to a slowdown in the real economy, but also a marked degree of concern and pessimism about the future. Against this backdrop, struggling companies in the distribution industry are unanimously advocating a shift in marketing from products to stories, through a communication effort which can be termed "koto katari marketing" (marketing based on storytelling).

The Great East Japan Earthquake has affected the lifestyle and values of many Japanese. Therefore, whether *koto katari* marketing pursued by existing distribution companies can respond to such changing values is being questioned. If it merely results in an increase in service-oriented retailers or in consumption activities like those supported by the 80s culture, it probably will not survive.

This paper provides an overview of concrete examples of *koto katari* marketing by department stores, which are urban merchandise stores, categorizes their efforts, and proposes an indicator that provides a criterion for assessment. More specifically, taking "koto" and "katari" to mean the value of message content and a communication method, respectively, this paper examines each in turn and then considers how urban merchandise stores should operate with *koto katari* marketing in the post-earthquake reconstruction period.

1 | 問題意識

(1) 震災後のマインドの変化

わが国の消費不況の背景には、高齢化の進展による社会活力の減退や、景気回復力の弱さ、国内産業の空洞化による失業率の悪化等、実体経済の減速に起因する需要市場の縮小だけでなく、将来にわたる漠然とした不安や消極的なマインドが大きく働いているものと考えられる。

とりわけ若年者における、そうした傾向を問題視して指摘する向きもある。他の世代と比較して、消費に対する意識が顕著にネガティブな若年者「嫌 消費世代」論だ。就業地位も不確かな中で将来に希望を見出すのは困難なことである。

震災は、経済面だけを見れば、こうした悲観的な状況にさらなるダメージを与えることになっただろう。地震および津波による公的セクターおよび民間セクターの保有する経済資産の損壊は、図り知れない。また原発事故による被害も併せれば、地域および国家に莫大な復興債務を負わせることになるだろう。

しかし、われわれはこの震災復興のスタートに立ち、早くも明日の希望を見出すことができる。震災以降、被災地における物流ネットワークの復旧が日々進行する様子は人々に勇気を与えた。被災地のコンビニ、スーパーや外食チェーンが次々と復活し、ライフラインとしての役割を發揮する様子は世界を驚かせた。

被災地外の消費者の意識にも変化が見られた。当初、自粛ムード一色であるかのように見えたが、自発的に「エシカル消費」や「スマート消費」等、倫理的、計画的な消費行動に対する呼びかけが起こるや、愚かな買い占め行動や消費パニックこそ「自粛」されるようになっていった。

(2) 震災後に求められる百貨店の役割

さて震災後に、社会的な役割がまず評価されたのはロジスティクスのような基本的機能や食生活に密着した業態ではあったが、著者は、これから中長期的に継続するであろう復興期においては、百貨店やファッションビル

等の都市型小売業が果たす役割が多大であると考えている。震災直後に急速に冷え込んだ消費者の買い回り消費の復活なくして、わが国の震災復興は終わらない。そして消費マインドの復興の鍵を握るキーマンである百貨店を中心とする都市型小売業において他にないからである。

本稿はまず、都市の消費文化を支えてきた百貨店が、近年その中心戦略として取り上げてきたコミュニケーション戦略である『コト語り』マーケティングが、震災復興期の消費市場において、重要なテーマであることを示す。そのうえで『コト語り』マーケティング施策の評価方法を、『コト』（＝コンテンツ）と『語り』（＝コミュニケーション方法）とに分解し、それぞれ提案する。

2 | 背景

(1) 百貨店の歴史

百貨店の歴史は、1852年パリのボン・マルシェから始まったとされる。その後、イギリス、ドイツ、アメリカの近代都市に次々と誕生した。これら都市における生活者は、百貨店という近代的小売業の百貨店の登場により、消費という新たな文化を享受し、百貨店は後期資本主義の都市における大衆消費文化の象徴と見做されるようになった（海野2003）。

日本における最初の百貨店は、一般に、1904年に「デパートメントストア宣言」を行った三越呉服店とされているが、欧米の百貨店とは異なり、当初は上流階級を標的とする業態としてスタートしている。

その後、大衆市場への進出、取扱商品の範囲の拡大、さらにはターミナル百貨店形態の開発等を通じて、1931、1932年頃には、わが国の小売総額に占める百貨店の売上高の比率は約5%に達するようになった。このような百貨店の発展は中小小売商に対する脅威の増大をもたらし、百貨店問題は社会問題化するに至った。そのため、1937年には百貨店の新設・増床を規制する（第一次）百貨店法が成立した。戦後、百貨店法はGHQの指示のもとにいったんは廃止されたが、その結果、百

百貨店の営業活動は活発化し、再び中小小売商を圧迫するようになったため、1956年には再び（第二次）百貨店法が制定され、百貨店は企業単位で厳しい規制を受けることになった。

百貨店法は、業界に対する新規参入に対する大きな障壁となり、結果として業界内部における革新意欲を削ぐ要因となった点も指摘される（『マーケティング史研究会編2001』）。それはともかく戦後の百貨店は、都市部への人口集中トレンドが継続する中、一等地の商業立地で有利な営業を続けることができたのは事実だ。

しかしながら、60年代以降、大型スーパーや専門店等の新業態が台頭し、百貨店を取り巻く環境は厳しくなっていた。1972年にはそれまで小売売上高において一位を占めていた三越がダイエーにその地位を奪われた。その後、都市型百貨店の多くは、低価格志向のスーパーとの対抗上、街を舞台にファッション性と高級志向を強めていくことになる。その典型が渋谷に進出した西武百貨店の一連の店作りに見られる。外（1987）は、当時の西武百貨店が「街を活性化せずに店を活性化するのは難しい」と考え、街と店舗のイメージアップを並行して進めることによって、成功を収めたことを指摘する。

（2）百貨店経営に関する文献レビュー

次に、商業学、組織論、ファイナンス、等さまざまな観点から論評される百貨店について、今日の経営不振の要因分析を経営戦略との関係で触れている主要な文献についてレビューする。

百貨店の経営戦略に関しては、主に以下の3つの観点から取り上げられている。

①流通・業態論

伊藤（1998）は、流通や都市における百貨店の位置づけを概観し、顧客に対する質の高いサービス、時代を先取りした感性、商品編集の魅力という本来の「百貨店らしさ」を見直すことで、都市型小売業界においてハイエンドの地位を目指すべきとしている。

江尻（2003）は、大規模な都市型百貨店における百貨店返品制と経営危機との因果関係を指摘し、返品制に

依らない「経営構造改革による再起説」という仮説を提示している。

宮副・内海（2011）は、全国百貨店の店舗診断というフィールドマーケティングと現場の経験から、「売り場業態の創造」等、独自の視点から新しい店舗のあり方を論じている。

②組織論

石原（1997）は、都市型小売業態としての百貨店が抱える問題として委託販売と派遣店員を取り上げ、論じている。

北島（2009）は、分業制の中で優位性を確保しようとする百貨店が持つジレンマを解消する方策として「オープン・インテグラル戦略」を挙げ、組織能力によって競争優位を確立することを提示している。都市部は百貨店のみならずさまざまな小売業が存在し、その点においても独自の優位性確立が求められる。

③ファイナンス

松岡（2000）は、百貨店が業態として存続するために、返品制度の活用や「場所貸し業」の徹底、中規模店・地方店閉鎖による都市部大型店への経営集中等、アナリスト視点からの合理的経営を提唱している。

上記の各説では、暗黙的に都市の百貨店について語られてはいるが、都市型マーケティングやコミュニケーション戦略との関わりについて明示的に論じているものはない。

（3）百貨店とコミュニケーション戦略

百貨店を取り巻く環境は厳しさを増しており、生き残りのために、百貨店各社は新たな付加価値戦略を模索している。中でも、各社がこぞって注力しているのが『コト語り』マーケティングを中心としたコミュニケーション戦略である。

本節では、主力百貨店各社の戦略について『コト語り』マーケティング、コミュニケーション戦略を中心としてレビューするとともに、その背景を探る。

【主力百貨店の戦略レビュー：コミュニケーション戦略を中心として】

各社経営トップによる戦略方向性に関するコメントでは、具体的施策内容に違いはあるものの、一様にコミュニケーションを重視する姿勢がうかがえる。

①阪急阪神百貨店

阪急阪神百貨店では、西宮阪急においてコミュニケーション施策として「コトコトステージ」を開催している。西宮阪急では、コト提案・情報発信拠点を「コトコトステージ40」と名付け、全館に約40ヵ所設置している。コトコトステージのイベント例としては、「ティーアドバイザーによる紅茶教室」「愛犬のためのデンタルケア教室」「ゴルフコーディネイト講座」（以上、西宮阪急「コトコトステージnews6/15（水）～6/28（火）」参照）等がある。また、子供用品フロアには「子育てコミュニティルーム」を設置し、ベビーマッサージ講座等、コト提案を行っている。

この「コトコトステージ」が、買い回り率の向上と顧客定着化に寄与していることから、2011年開業の博多阪急においても同施策を展開している。2012年に開業を控える超・本店においては、博多阪急で培った都市型「コトコトステージ」ノウハウを活用し、阪急ならではの高質高感度な「モノ」でだけではなく同様の「コト」を提供する新たな高付加価値型サービス・モデルの構築を想定している。

②三越・伊勢丹

三越では、低価格競争から脱し顧客価値向上を図るために「顧客接点の再強化」に取り組んでいる。今期、グループでは「お客さま一人ひとりにとっての生涯にわたるマイデパートメントストア」を標榜し、顧客一人ひとりのニーズに対するきめ細やかな対応を謳っている。

伊勢丹では、買い回り率と顧客単価向上の観点から、新しい中分類・生活提案の創造によるライフスタイル・イメージの提案に注力している。

また、百貨店激戦区となる大阪駅で開業した三越と伊勢丹との両暖簾となるJR三越伊勢丹では、三越の『お帳場制度』文化を伊勢丹の得意とする30代のドライなキャリア女性向けにアップデートし、顧客との新たな関係構

築を狙う。

中でも注目されるのが、大阪ステーションシティ（OSC）の来街者を顧客ととらえ、街の中での回遊性を高めている点である。南に位置する大丸の「うふふガールズ」フロア、東隣のJR西日本の商業施設「ルクア」、そして「イセタンガール」フロアと、ターゲットを年齢軸で見た場合、これらのフロアでひとつのパイを奪い合うように見える。しかし、三施設がそれぞれ補完し合うようなフロア（ストア）・コンセプトを打ち出すことで、来街者はオケーション（コト）別に施設を使い分けられる。これらのフロア（ストア）は自社店舗だけでなくOSC全体の魅力度向上に大きな役割を担っている。

このようにフロア・ポジショニングを、店内だけでなく街全体の中で考える発想は、新しい都市型小売業におけるマーケティング手法として注目される。

③東急百貨店

東急百貨店は、顧客戦略の中で、東急百貨店の顧客像を表すキーワードを『清豊』¹とし、そのような価値を持つ上質な顧客層に対しては、「コト」を含んだ「モノ」の取扱を図っていくとしている。

また、2012年春開業予定の渋谷ヒカリエでは、テストマーケティングの場として、モノだけでなくコトを重視したコンセプトストアを集積する予定である。さらに女性の企画チームによる自分が行きたくなるトイレ「スイッチルーム」を企画する等、新しいコミュニケーション戦略にも取り組んでいる。

④東武百貨店

東武百貨店は、激化する地域内・地域間競争の中で、顧客固定化策として「地域コミュニティとの緊密性の向上」を挙げ、特に「コト」の追求を重視するとしている。

コト施策の中でもユニークなものとして、上顧客対象の「店内ミニツアー」がある。「健康ツアー」などのテーマに沿って店内にある商品を丁寧に説明するというものである。また、ツアーの最後には商品試験室を案内し、「東武がどれだけ安心安全なのか」を伝えるという。単なる販売促進活動とは一線を画す、新たな形の『コト語り』

施策事例である。

(4) コミュニケーション戦略の背景

主力百貨店各社の戦略で示されたように、業界全体でコミュニケーションが重視されている。

では、その背景にある事象は何なのか。

伊勢丹の大西洋社長は、産業構造審議会消費経済部会基本問題小委員会（第2回）において、価値と価格のバランスについて触れている。大手アパレルSPA企業の原価率と百貨店の原価率には数倍の差があり、SPA企業の商品は安いから売れているのではなく、価格と価値のバランスの点で百貨店商品より支持されている。百貨店としてもそのような観点で考えていかなければ、ダウントレンドが続く可能性がある」と指摘している。

また、三越の石塚邦雄社長はファッション週刊誌『WWD』（2011年1月31日号）のインタビューの中で、「ファンを作り、生活を提案したりさまざまな場面でお役に建てる店・企業になりたい。ポイント割引や値引きセール等、価格で動く消費者もいるが、好きになってくれたら、買わない理由が減ってくれるはず」と、顧客接点の再強化の背景を語っている。

このように、都市型百貨店にとって低価格競争の回避が重要なテーマとなっており、「価値」と「価格」のバランスが大きな鍵を握る。

3 | 小括および、『コト語り』の深化と実践のために

(1) 前章の小括

前章では、まず百貨店の博物誌を紐解き、その出自が近代都市の形成と深く関わってきたことを示した。このことは、百貨店が、単に商業中心地において高次の財やサービスを提供するという経済的な機能によって規定されることを示すだけでなく、文化的にも後期資本主義における消費文化の象徴として君臨する、いわば「小売業の王様」として認知されるに至ったことに連なってくるものと思われる。いずれにせよ、百貨店と都市との間には、文化やイメージといった無形価値の面でも、深く結びついているものと考えられる。都市の魅力（都市に対する

イメージや都市生活者のマインド）は百貨店の魅力に負うところが大きい。

次に現代の百貨店経営に関する主要な論述をレビューした。不振が続く百貨店経営については、商業学、組織論、ファイナンス、等さまざまな観点からの多くの優れた論評が認められる。百貨店の本質が、その高次の都市型商業中心地立地にあることや、都市経済学的な諸制約条件を黙字的に前提にした議論は多いものの、本稿が扱う「都市生活者のマインド」をテーマにしたものは見られない。

さらに実際の百貨店が、『コト語り』マーケティングを中心とする顧客コミュニケーション戦略をどのような施策として実践しているか、各社の戦略をプレスリリース資料や経営者インタビューを概観した。各社に共通するのは、これまで実施してきたサービスの強化策（接客接遇レベルの向上）とは一線を画する新たな企画による新たなサービス付加価値付与への企図が感じられる。

(2) 『コト語り』施策の深化と実践のために

伊勢丹の大西社長は、百貨店が他業態との競争の中で低価格化やコモディティ化に巻き込まれ苦戦している面を指摘する。また、三越の石塚社長は、施策の背景にある低価格競争回避の企図について語っている。

著者は、百貨店各社が現在取り組んでいる『コト語り』マーケティング施策をさらにレベルアップすることが自社の経営改善に大きく貢献するだけでなく、それが都市生活者のマインド、とりわけ震災復興期の消費者意識に対する積極的な働きかけにつながり、やがてはわが国の実体経済にポジティブなインパクトを及ぼすであろうことを確信している。

そのためには、『コト語り』施策をその意義や効果等のさまざまな観点から分析し、継続的な改善を行うための評価フレームが求められる。

次章では、この『コト語り』を『コト』（＝語られる内容：コンテンツ）と『語り』（＝語り方：伝達方法）とに分けて、それぞれ分類、評価するためのフレームを提示したい。

4 『コト語り』・コミュニケーション施策の分類と評価基準

第2章で確認した通り、百貨店各社は『コト語り』マーケティングを中心とする顧客コミュニケーション戦略を重視している。

ここで再度『コト語り』という語の意義について確認したい。「コト」と対比されるのは「モノ」である。顧客は商品の価値を「モノ」としてのみ判断しているわけではない。つまり機能や品質だけで商品を選択しているのではなく、使用場面を想像しながら、その商品が自分に対してどのような体験（コト）をもたらすかという点を考慮する。

『コト語り』マーケティングの例とし、挙げられることが多い「恵方巻き」は、モノとしては何の変哲もないのり巻きに過ぎない。しかし、節分の時期に家族全員が揃って、その年の恵方（縁起の良い方角）に向かって丸かじりするという食卓風景を『コト語り』としてプロモーションすることで、それまで一地方の風習でしかなかったものが、全国的に大きなブームとなった。

『コト語り』は、何も商品の使用場面に関連したものばかりではない。お得意様専用サロンを中心とする上質な購買体験は、ネットや携帯電話による通信販売では代えがたい。また商品の下取りサービスは、商品使用後の廃棄場面における後ろめたさを払拭してくれる。このように『コト語り』マーケティングの範疇は、店頭における購買体験の演出や商品の使用体験に対するサポート、消費生活上の一般的な不安のケア等、かなり幅広い概念を含み持つものと考えられる。

（1）震災を契機に変わる『コト語り』

1) 震災前後での消費者意識の変化－「漠然とした不安」が「社会問題意識」へ－

今回の震災は、これまで消費者が抱えていた将来に対する漠然とした不安を現実のリスクとして認識させた。その結果、消費者の意識や行動にも変化が現われはじめている。

日本では、長引く景気低迷の下、雇用環境は不安定さ

を増し、経済成長への期待も持てないまま、消費者は「将来に対する漠然とした不安」を抱えるようになっていた。これまでの消費の冷え込みは、このような将来の生活に対する不安から生じる悲観的なマインドを反映したものと見る見方もある。

そのような状況下、東日本大震災は、消費者が抱えていた漠然とした将来の不安を現在の具体的社会問題として認識させるきっかけとなった。たとえば、漠然としたエネルギー問題への懸念は、計画停電への対応という形で具体的課題として現れた。また、郊外在住者が抱える地域の孤立化リスクは、交通機能不全により現実問題として認識された。このように消費者が漠然と抱えていた不安は社会問題として顕在化し、消費者の生活との関わりの中で具体的課題としてとらえられるようになった。「環境」「エネルギー」「物流インフラ」「農業・漁業」「食料」「無縁社会」「高齢化」等、消費者が自らの課題として認識するようになった社会問題はさまざまである。

消費者は、さまざまな社会問題を対処可能な問題としてとらえ、どのように取り組むかを考えはじめている。震災後、広大に過ぎる被災地に対し、公的支援が行き渡らない部分を補って、民間主導の復興支援が活性化しているのもその表われと言えるだろう。

2) より厳しくなった消費者の企業を見る目

このような消費者の意識面の変化は、企業を見る目にも影響しはじめている。

5月24日に発表されたNTTレゾナント株式会社gooリサーチの「震災後の被災地支援および価値観の変化」に関する調査結果²では、震災前後で変化した価値観について、「重視するようになった」「どちらかという重視するようになった」を合わせ、重視度が最も上昇したものは、「日常生活での無駄の排除（55.7%）」、次いで「家族、友人との連帯（47.5%）」「情報の入手先（44.5%）」「企業の社会貢献事業（41.1%）」となっている。

顕在化した社会問題を自己の課題として認識した消費者が、それらの問題に対して企業がどのような姿勢を取っているのか意識するようになったと考えられる。

たとえば、エコ・バッグを単なるトレンド・アイテムとして、有名デザイナーによる店舗限定商品を販売する百貨店とエコ・バッグを販売することで発展途上国の経済支援を行っている百貨店では、消費者による企業評価は大きく異なるだろう。イメージではなく具体的な社会貢献活動を行っている企業が今後はより消費者からの支持を集めると考えられる。

3) 消費者情報のネットワーク化

加えて、情報通信技術（ICT）の発達による消費者間における商品や企業に対する評判（レピュテーション）情報の共有化も無視できない。

今回の震災では、日本国内だけでなく海外を含め、多くの人々がブログやソーシャルネットワークサービス（SNS）、マイクロブログ等を使ってさまざまな情報を交換した。この情報交換の中で他者とのつながり・絆を感じた人も多かったと言われている。今後はより一層、このようなICTを活用した個人レベルの情報のネットワーク化が進むと考えられる。企業においても一方向の情報発信ではなく、消費者とともに情報ネットワークを築くようなコミュニケーションが求められるだろう。

4) 変わらざるを得ない小売業における『コト語り』

都市型小売業においては「コト」提案を通じたコミュニケーション戦略が他店との違いや特色を表す要素となっており、消費者の店舗選択、購買決定にも大きく影響している。

このように、小売業にとって重点施策となっている『コト語り』、コミュニケーション戦略については、今後、その中身の質が厳しく問われることになるだろう。震災を契機に、企業の社会貢献事業への関心を高めている消費者にとっては、『コト語り』の背後にある企業の社会問題に対する姿勢までもが、企業を支持するかないか（買うか買わないか）の基準のひとつとなるからである。また、消費者の情報ネットワーク力が向上している中、企業側のコミュニケーション方法の高度化も必要になるだろう。

以下では、震災後に求められる『コト語り』について、

『コト』、『語り』とに分けたうえで分類整理し、施策の評価方法についても検討してみたい。

(2) 『コト』（＝語られる内容：コンテンツ）の分類と評価基準

1) 『コト』テーマの分類

まず、『コト』についてテーマ別に整理してみる。上條（2009）は21世紀の消費価値を「ソーシャル消費」の考え方に沿って整理した。ソーシャル消費とは、消費の質を重視し、世界や社会との絆を強く意識した消費スタイルを指す。図表1は、上條が示したソーシャル消費の7テーマをベースに、各百貨店における主要な『コト』テーマをそれぞれ分類して示したものだ。

そもそもセールスプロモーション施策としてのみ『コト語り』施策をとらえるのであれば、実演販売における口上のように気の利いた商品説明のレベルで十分なのかもしれない。百貨店が顧客との間で話題にすべきテーマとして、何も大袈裟な社会問題を持ち出す必要はない。

しかし、前述の通り震災をきっかけに消費者の意識は大きく変化している。社会や地域に対する参画意識が高まり、「エシカル（倫理的・道徳的）消費」や「スマート消費」等、倫理的、計画的な消費行動が顕著に認められるようになってきた。こうした時代の消費者と対話し、コミュニケーションのボールをやりとりするためには、「ソーシャル消費」的なテーマ設定は不可欠だと考える。また百貨店が「小売業の王様」としてのその社会的な存在感を考慮すれば、こうしたフレームで『コト』テーマを検討し、社会に対してポジティブなメッセージを発信してゆくことを期待したい。

『コト』テーマの設定とともに重要なのは、テーマの掘り下げ方の度合いである。顧客の真意を深く汲んだ『コト』テーマならば、多くの消費者の心を動かすことが可能だが、他店の物真似で取ってつけたような『コト』テーマならば、その違いを見透かせぬほど顧客は愚かではない。

「若者」テーマについて、ひとつ架空の例を挙げよう。

たとえば、就職活動中の学生が百貨店に望むコミュニ

図表1 『コト』のテーマ例

テーマ分類	キーワード	『コト』テーマ例
若者	嫌消費世代（松田2009） トランスジェンダー 脱結婚化	・大丸・松坂屋「就活サクセスフェア」 ・ガールズフロア
シニア	アクティブエイジング ヘルス&ビューティ	・博多阪急「ハナコ50」
ファミリー	イクメン ワークライフバランス	・高島屋新宿店「イクメンステーション」 ・大丸梅田店「ポケモンセンター」
情報社会	21世紀の3C 「ライフダイバーシティ（生活多様性）」	・京王百貨店「ネットフード」
コミュニティ	ソーシャルキャピタル（信頼感や互助意識） コミュニティ・エンパワーメント	・京急百貨店「吉日コンシェルジュ」
観光力	おもてなし 日本再発見 アジア人観光客	・通訳サービス ・銀聯カード対応 ・東武百貨店池袋本店「店内ツアー」
環境社会	バックキャストینگ発想 FOOD ACTION NIPPON 生物多様性	・伊勢丹 グローバル・グリーン・キャンペーン

出所：上條典夫「ソーシャル消費の時代」を参考に筆者作成

ケーションは、「カッコ良くて安いリクルートスーツが買えるか」というリクエストに対する回答ではなく、「これからスーツで就職活動が続けることになるが、果たして内定はもらえるのだろうか」という不安な思いへのフィードバックである。百貨店が就活中の学生をサポートできることと言えば、決してスーツを売ることだけではないはずだ。彼らに対して、「ぜひ就職して社会人になって欲しい」というメッセージをどれだけ伝えることができるか、というコミュニケーションの原点に立ち返り、テーマの掘り下げの元に施策展開を行えば、多くの顧客の支持を集めるだろう。就活スーツのニーズを単なる商品需要ととらえている限り、そのコミュニケーションは浅薄と言わざるを得ない。

2) 『コト』テーマの評価観点および基準

年度のマーケティング事業の中で『コト』テーマを管理するためには、他の事業と同様に評価基準や改善の仕組みを整備することが不可欠である。評価基準としては、下記の4項目を提案する。

①テーマの深さ

『コト』テーマは、消費者の社会意識の深化に応じて、「私・身の回り」「家族・地域コミュニティ」「社会・環境

という3つの層でとらえられる。

たとえば、「エコ・ライフ」というテーマを設定した場合、社会意識のレベルが「私・身の回り」であれば、具体的内容としては「電力に頼らず夏場を快適に過ごすグッズの提案」等、消費者自身の生活そのものに関するものが考えられる。

「家族・地域コミュニティ」レベルの内容としては、「地産・地消の推進」等、地域社会に還元される環境取り組み提案等があるだろう。

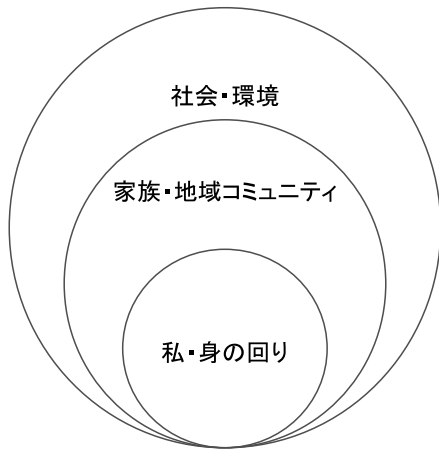
より深化した「社会・環境」レベルならば、環境配慮型商品購入や環境認証取得を目指す企業の支援等が考えられる。このレベルで重要なのは、消費者自身の生活感覚から乖離した抽象論、一般論ではなく、社会に関与している実感をともなえる内容であることである。

このように、顧客とのコミュニケーションにおけるテーマ設定では、顧客の社会意識の深化に対応することが重要となる。

②内部リソース

コミュニケーションの実現可能性を考えるうえで重要な観点である。これまで見過ごしていた社内人材やネットワーク力といった既存の内部リソースを駆使すること

図表2 社会意識の深化（イメージ）



出所：筆者作成

で新たに可能になるテーマが存在する場合もある。たとえば、呉服店系百貨店には、伝統文化や工芸・芸術関係者との関わりが深い企業が少なくない。そのようなパイプは経済では測れないほどの価値ある資産である。所有する美術・工芸品の展示だけではなく、作家を招いての鑑賞会等、新たな内部リソースの活用が考えられる。

③競合優位性

競争戦略の観点も重要だ。有力な競合企業と同様のテーマを同じ標的顧客に対して発信した場合に、自社ポジショニングの優劣の客観的判断なくては、成果を期待できない。競合劣位の場合には、テーマを変更するか、伝

達方法を工夫する等の対策が講じられているかという点を改めて評価しなくてはならない。

④社会的意義

マーケティング外の観点による評価も求められる。企業イメージや広報戦略との整合性については、慎重に評価されなくてはならない。

(3)『語り』（コミュニケーション方法）の分類と評価基準

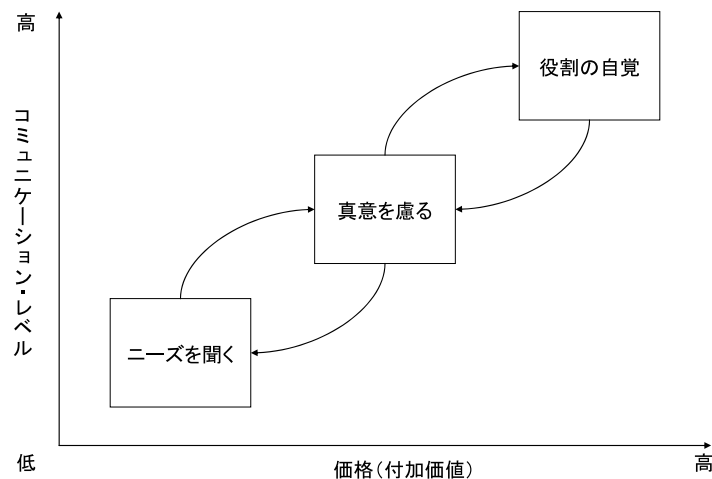
ここでは、コト語りの『語り』について、『コト』と同様に管理をするためのフレームと評価観点を検討し、評価基準を提案する。

1) 評価フレーム

評価にあたっては、Pine&Gilmore（1999）の「経済システムの発展と経済価値の深化」説を『語り』にあてはめ、コミュニケーションの発展段階を三段階に分けて行う。

Pine&Gilmoreによれば、製品・サービスについて、提供物の経済価値が「コモディティ」→「製品」→「サービス」→「経験」と進化していく中で消費者ニーズへの適合度が高まり、より高い価格（付加価値）の設定が可能になる、という。反対に、模倣や喪失化によって提供物の差異性が失われるとき、逆方向の流れである「コモディティ化」が起こる。

図表3 コミュニケーション・レベルの三段階



出所：筆者作成

図表4 コミュニケーションの段階別概念

コミュニケーション レベル	概念		価格 (付加価値)	例
	形式	関係性		
第一段階「聞く」	一方向	上下・分化	無料(ー)	案内カウンター、お客様相談窓口、物販催事
第二段階「慮る」	双方向	対等	低額(低)	体験型イベント(料理教室)、コンシェルジュ
第三段階「自覚」	メタ	一体	高額(高)	テーマパーク、ハローワーク

出所：筆者作成

『語り』の評価フレームについては、次の3つの段階に分け、各段階において評価を行うものである。

- ①第一段階／「ニーズを聞く」御用聞き型コミュニケーション
- ②第二段階／「真意を慮る」共感型コミュニケーション
- ③第三段階／「社会的役割を自覚する」メタ・コミュニケーション

2) 『語り』(コミュニケーション)の段階別概念

ここでは、『語り』の段階別概念とコミュニケーションの例を示す。

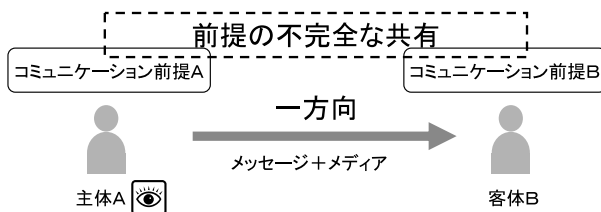
①第一段階／「ニーズを聞く」御用聞き型コミュニケーション

コミュニケーション・レベルの第一段階は「伝達・御用聞き型のコミュニケーション」である。

この段階では、発信者が自分のコミュニケーションを通して受け手側の認知・行動に影響を及ぼすことが目標となる。発信者が一方的にコミュニケーションを図ることから、発信者は主体として存在するが、受信者は客体にすぎない。発信者側の視点のみが存在する。

また、コミュニケーション主体の目標は、客体(相手)

図表5 御用聞き型のコミュニケーションのモデル



出所：筆者作成

の行動変化であり、互いのコミュニケーション前提の共有については、第一義的に目標とはしていない。

コミュニケーション・レベルの第一段階は、形式的・表面的なメッセージの伝達であり、発信者と受信者の関係性は上下に分化されている。

<例示>「北海道物産展」

百貨店が催事を企画したとしよう。百貨店のコミュニケーションの目標は、その催事をキッカケに客が百貨店へ来場することある。そこで、毎年恒例の北海道物産展を開催することにする。他の地域ではなく「北海道」の物産展にするのは、経験的に集客数が見込めるからである。客が北海道物産展に来場する背景や真のニーズを考慮している訳ではないが、来場者数が前回よりも増加しているとすれば、このレベルのコミュニケーション目標は達成していると言えよう。

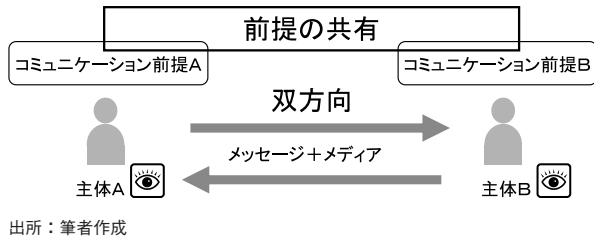
このようにコミュニケーションの第一段階では、発信者と受信者の関係は分化されており、互いの背景に対する深い理解は必要としない。このレベルにおいては、いかに相手の顕在化したニーズ(「北海道物産展をして欲しい」)を聞きとり、それに応えるかが重要になる。

②第二段階／「真意を慮る」共感型コミュニケーション

コミュニケーション・レベルの第二段階は、発信者と受信者は情報だけでなく、互いの真意を慮りながら、そこに含まれる価値観や感情、経験を共有することが目標となる。「共有・共感型」コミュニケーションである。

発信者と受信者は対等であり、互いのコミュニケーション前提を共有するために双方向にメッセージを発信する。コミュニケーションには、発信者側、受信側の両方の視点が存在する。

図表6 共感型のコミュニケーションのモデル



出所：筆者作成

また、知識や教養を共有することで、前提条件の説明の手間を省略できるようになり、より深いコミュニケーションが図られる土台が形成される。

<例示>「カワイイ」ガールズ・フロア

最近、百貨店ではターミナル型ファッションビル等に流出している若年女性をコア・ターゲットとしたフロア編集がトレンドとなっている。大阪中心部の百貨店では、大丸梅田店、心斎橋店の「うふふガールズ」、JR三越伊勢丹の「イセタンガール」、なんば高島屋の「gokai」フロア等である。

これらのガールズ・フロアが他のフロアと異なるのは、商品カテゴリーやシーン別での売場編成ではなく、コンセプトチャルなフロア編成を試みている点である。ちなみに、これらのフロアは、「カワイイ」(gokaiのコンセプトの中では英表記の「kawaii」)をコンセプトとして挙げている。

百貨店では、まず自店の顧客にとっての「カワイイ」の意味＝顧客のコミュニケーション前提を理解する必要がある。大人になることへの不安から少女趣味を「カワイイ」と表現し、支持しているのか、もしくは、男性から愛されるテイストを「カワイイ」と呼んでいるのか、同性の友達からダサイと言われないトレンドとしての「カワイイ」なのか、「カワイイ」には、多様な価値解釈が可能であるが故に、実は価値観を共有する難しさが潜む。自店に訪れる客が「カワイイ」を求める背景にある深層心理の理解がなければ、顕在的ニーズ対応で終わり、他フロア、他店舗との差異化はできない。

半面、顧客の「カワイイ」ニーズの背景を理解できれば、顧客自身も気付かなかった潜在的ニーズを満たすよ

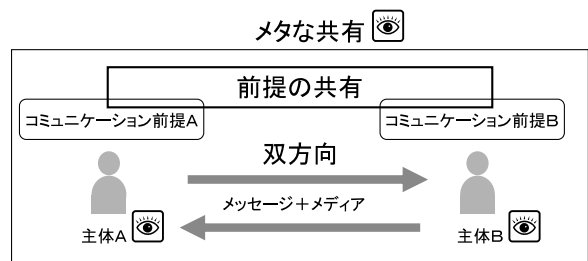
うなサービス提供が可能となる。例として、大丸梅田店の1階うふふガールズにある「ビアンチェリ チュチュ」というランジェリー・ブランドを挙げる。同ショップでは、「いたずらなセクシー」と百貨店にしては刺激的なコピーをつけた商品（チュール使いブラジャー5,040円（税込）、ショーツ1,890円（税込））を販売していた。百貨店商品に比べると低価格であるが、SPAブランド商品と比べると高い。それでもこの下着が売れるのは、顧客の顕在的ニーズの背景にある真意を慮った百貨店が、潜在的顧客ニーズとしてのカワイイに潜む「いたずらなセクシー」願望を商品やサービスで満たした結果と言える。

このように、第二段階では、まず個別の顕在的ニーズの背景を理解すること、そして背景・真相の理解を深めることで、価値観の共有を図っていくことが求められる。ただし、「価値観」は多様であり、その中で自分が何を選択するのか、しないのかということ、コミュニケーションの前提として、お互いが表明する必要がある。それはまた、自身の発言に責任を持つことでもある。この段階のコミュニケーションが、第一段階に比べ、高次のコミュニケーションとされる理由でもある。

③第三段階／「社会的役割を自覚する」メタ・コミュニケーション

第三段階では、発信者、受信者が互いのコミュニケーション前提を共有するだけでなく、そのコミュニケーションの社会的役割を自覚するというメタな視点を持つコミュニケーションになる。

図表7 メタ・コミュニケーションのモデル



出所：筆者作成

たとえば、学校で教師が生徒からの要求（「宿題を出さないで欲しい」「授業中に携帯メールを見るのを許して欲しい」）を受け入れたとしよう。仮に教師と生徒の間では良好なコミュニケーションが成立しているとしても、そのコミュニケーションが、本来教育が果たすべき社会的役割を全うしているとは言い難い。

メタな視点を持つとは、このように自分のコミュニケーションを客観視し、社会全体の中での意義を問うことである。その意味で、第三段階における顧客とのコミュニケーションは、第一段階レベル、第二段階レベルとは本質的に異なる要素を有する。コミュニケーションの当事者間だけの問題ではなく、外部社会への影響も問題となるのである。影響を考慮し、社会的役割を自覚すると言うことは、それに対する責任やリスクを負うことにもなる。

<例示>アパレルブランド「VANQUISH（ヴァンキッシュ）」（㈱セーの）の「リボンプロジェクト」

震災後、ファッション業界では、さまざまな支援プロジェクトが企業やブランドの垣根を越えて立ち上がっている。中でも、震災後いち早く行動を起こした「ヴァンキッシュ」の支援プロジェクト（コミュニケーション）を例として挙げたい。

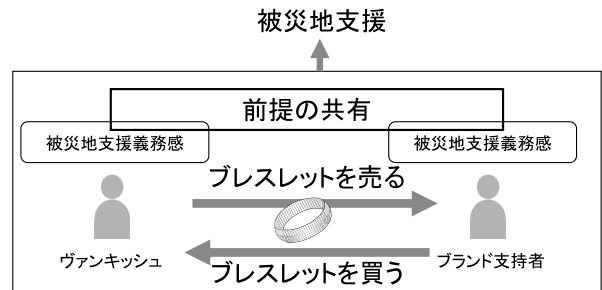
渋谷109ブランドの人気ブランド、ヴァンキッシュでは、毎年、「リボンプロジェクト」と題して、社会貢献活動を企画している。若年女性を標的としているブランドであることから、例年、「性感感染症予防」等の身近な問題を取り上げている。

同ブランドは、震災直後の3月14日、今年度のリボンプロジェクトのテーマを被災地支援とすることをマイクロブログで告知した。

セーの社長の石川涼氏自身は、東京の人々の過剰な「自粛」ムードが日本経済全体の停滞を招くとの危機感を抱いたことから、今年度のプロジェクトでは「カッコいいブレスレット」でのチャリティ企画をすぐに実施したという。

この事例では、まず被災地支援のためにブレスレット

図表 8 リボンプロジェクトの社会的役割



出所：筆者作成

を販売するというヴァンキッシュのコミュニケーション発信があり、顧客はブレスレットを購入することで、その活動への賛同の意思を表明（コミュニケーションのフィードバック）することになる。そして、これらの行為は当事者にとっては商品売買というコミュニケーションでありながら、「被災地支援」というメタな意味を持つことになる。また、今回のブレスレット販売による支援活動について、一部の人からの批判的な意見も聞かれたそうだが、石川氏はそれについても、ブレスレットが売れる売れないの問題ではなくこのプロジェクトが被災地支援を考える契機になったのであれば、そのことに意義があると述べている。

このように第三段階におけるメタ・コミュニケーションには、当事者間だけでなく第三者や社会にとっての意義が存在するのである。

3) コミュニケーション・レベルと評価観点・基準 (例)

この節では、各段階における評価観点と基準について例示し、提示したい。

①第一段階／「聞く」

イ) メディアとタイミングを適正化する

コミュニケーションを行う手段としてのメディア選定やタイミングを適切に行っているかが評価観点として挙げられる。集客のために閑散期に物販催事をする等、メディア（手段）とタイミングが適しているかである。

評価基準例としては、コミュニケーション実施による直接的効果を図る「集客数」や結果として売上や他の営

図表9 コミュニケーション・レベルと評価観点・基準(例)

	評価観点	基準
第一段階 「聞く」	イ) メディアとタイミングを適正化する	・パフォーマンス評価 (mROI、集客数比較) ・インパクト評価 (事前事後比較、マッチング・モデル、 クロスセクション・モデル) 等
	ロ) 単調さを回避する	・ネットでの話題出現件数 ・パブリシティ掲載件数 等
	ハ) 顧客の顕在的ニーズに応える	・欠品率 ・クレーム件数 等
第二段階 「慮る」	イ) 個別対応が出来る	・コンシェルジュ・サービスの利用者数 ・フロアカウンターの利用件数 等
	ロ) 顧客を理解する	・ペルソナ・マーケティング (mROI) ・懇談会の実施 等
	ハ) 顧客と価値を共有する	・潜在ニーズ対応評価 (CS調査等) ・顧客・従業員愛着度評価 (CS・ES調査) 等
第三段階 「自覚」	イ) 社会的役割を自覚する	・業界団体地位 (業界ランキング) ・都市競争力ランキング 等
	ロ) 独創性・個性を発揮する	・ブランド・ジャパン (アウトスタンディング項目評価) ・業界関係者人気投票 等
	ハ) 尊敬を獲得する	・QOL評価 ・ブランド力評価 等

出所：筆者作成

業活動への寄与率等がある。

ロ) 単調さを回避する

コミュニケーションが定型的・形式的になることで受信者(顧客)に飽きられないよう、なんらかの工夫をしているかである。毎期開催している物産展であっても、その年ごとの話題に合わせて打ち出し方を変える等である。

評価基準例としては、いかに顧客の間で話題とされているかの指標としてネット上での口コミ件数などがある。

ハ) 顧客の顕在的ニーズに応える

第一段階におけるコミュニケーションにおける質は、いかに顧客の顕在的ニーズに応えられるかがポイントとなる。百貨店に対する顕在的ニーズとは、即物的ニーズとも言い換えられる。たとえば、北海道物産展に会場する客が、「いくら」と「六花亭のマルセイバターサンド」の購入を望んでいたとすれば、それらを提供することが、ニーズを充足させることとなる。

評価基準例としては、欠品率やクレーム件数等がある。

②第二段階／「慮る」

イ) 個別対応ができる

第二段階では、顧客との間で「価値」を共有することを目指しているが、そのためには、まず相手の気持ちを知る機会を持つ必要がある。百貨店では、ホテルにならない、コンシェルジュデスクを設けている店舗も少なくない。個別対応の評価は、まずはそのような機会を創出しているか、また、その機会の中でいかに個々のニーズを掘り下げる取り組みを行っているか、その2点を見る必要がある。

評価基準例としては、コンシェルジュ・サービスの利用者件数等である。また、東武百貨店の池袋本店のコンシェルジュデスクには、店内ツアーに参加した外商顧客からの礼状やクリスマスカードが届くという。このような顧客からのパーソナルなコミュニケーションを定性評価に入れることもひとつである。

ロ) 顧客を理解する

次に顧客との接点の中で、コミュニケーションにおける「文脈理解」「背景共有」を行う必要がある。先に例示

した「カワイイ」という単語や、同様に最近新たな用法により多義性を持つようになった「ヤバい」等の単語は、「文脈理解」がなければ、形式的情報は共有できても、「本当の意味するところ」は理解できないだろう。「文脈理解」とは、コミュニケーション前提を共有することである。

対応施策としては、企業側が顧客理解のために行うペルソナ・マーケティング³や顧客懇談会の実施などがある。

評価基準としては、マーケティング投資収益率(mROI)⁴などがある。

ハ) 顧客と価値を共有する

コミュニケーション第二段階における目標は、顧客との価値の共有、共感である。上記2つの評価観点にあるように顧客の知悉があり、企業側からの背景理解に対する適切なフィードバックがあった場合、互いの価値への共鳴、共感が生まれる。

プランタン銀座は店内のカフェレストランでクリスマス時期に「一夜限りのワンナイト女子会」を開催した。お客様アンケートの回答をヒントに、女子会のすごし方の提案として企画し、参加には「とびきりのおしゃれ」というドレスコードを設けたという。

この事例では、顧客の「女子会」に対する価値を共有しているからこそ、百貨店は「とびきりのおしゃれ」という制約をあえて設け、顧客が「女子会」に期待するワクワク感や楽しさ、華やかさを提供したのである。

評価基準例としては、顧客満足度調査による潜在ニーズ対応評価等がある。

③第三段階／「自覚」

i) 評価観点・基準(例)

イ) 社会的役割を自覚する

第三段階では、自身の社会的役割の自覚が前提として求められる。百貨店について言えば、都市の中における自店の地位を認識し、そこで果たすべき役割を自覚する必要がある。

コンビニエンス・ストア・チェーンのローソンは、『ローソン広報HAPPYBLOG』に、震災後、以下のコメントを掲載している。

「コンビニの「インフラとしての役割」を改めて認識いたしました。商品をご提供し、地域の皆様に喜んで頂くという商売の基本をモットーに、これからもみなさまの日々の生活のお役に立てるよう、さまざまな取り組みを行ってまいります。」⁵

ローソンは、地域の生活インフラとしての役割を自覚し、それを全うする姿勢を示している。百貨店にはコンビニエンス・ストアとは異なる、都市のインフラとして果たす役割があるはずである。しかし残念ながら、自社の社会的役割や使命を表明している百貨店企業はほとんど見受けられない。都市生活者に、高次の財やサービスだけでなく文化や芸術といった無形価値を提供してきた百貨店だからこそ果たせる文化的、社会的役割に期待したい。

評価基準例としては、都市競争力・ランキングへの貢献等が考えられる。以下に主な都市評価について紹介する。

国の競争力について、M. ポーターは4つの要素からなるフレームワークを提案している。また、スイスのビジネススクール、IMDIは4つの観点から、国・地域の競争

図表10 国・地域・都市の競争力ランキングの評価項目

	評価項目
ポーター	①要素条件②需要条件③関連・支援産業④企業の戦略・構造およびライバル感競争
IMDI	①経済成果②ガバナンス能力③ビジネス能力④インフラ
GMI	①存在感②空間③ポテンシャル④躍動感⑤人々⑥前提条件

出所：陶山計介・妹尾俊之『大阪ブランド・ルネッサンス都市再生戦略の試み』(2006)

カランキングを行っている。世界中の都市ブランドについて、イギリスのブランド・コンサルティング企業であるGMIは、6つの指標で格付けを行っている。

これらの項目を参考に、業種・業態、企業規模等に合わせ、自社内での評価基準を設定することが可能である。

ロ) 独創性・個性を発揮する

社会的役割については、同様の役割を担っている競合が多数存在する。そのような環境下で顧客からの支持を得るには、より際立った個性を発揮する必要がある。これは映画における俳優（アクター）の存在感と同じことである。演技がうまい、容姿端麗、声がいい、親しみが持てる、等々、人気俳優には必ず個性があり、それが魅力となってたくさんの人々を惹きつけている。

このように、第三段階における独創性・個性の発揮というのは、百貨店が都市のアクターとして、他店にはない独創性と個性をもって、その存在自体で客を魅了することである。

評価基準例としては、「ブランド・ジャパン」調査（日経BP社）の企業の存在感を測る指標（アウトスタンディング項目評価⁶）や商業施設人気ランキング等がある。

ハ) 尊敬を獲得する

コミュニケーション戦略は、最終的には総合的なレビュー（評判）となって、ブーメランのごとく投げた人の元に戻ってくる。同じように企業のブランド・

イメージも、コミュニケーション活動の結果として現れる。企業が顧客からの「尊敬」を獲得するには、小手先の情報発信ではなく、コンテンツを見極め各コミュニケーション・レベルの質を高めながら、強く魅力的な個性と自分の個性に合う役割見つけ出し、その役割を果たすことが求められる。

小売業は最も消費者に近い存在であるが、尊敬されている企業はまだ少ないと思われる。コミュニケーションの質の向上を期待したい。

評価基準例としては、ブランド力評価や企業価値評価等が挙げられる。

5 | おわりに

著者は本稿を通して、震災後の小売業に求められるコミュニケーション戦略のあり方について提示した。それは現状の百貨店における『コト語り』施策を更に深化することによって可能になると思われたからである。

これまで小売業は、マーケティングの手段としてコミュニケーションを理解してきた節がある。販売促進が主で、顧客との関係性は従というところである。

震災後の消費者の意識の変化は、絆や社会性の再認識をもたらしたかのように見える。またSNSやマイクロブログの隆盛はコミュニケーション自体を目的とする価値観の顕れともとれる。『コト語り』の対話相手としての小売業を求めているのは消費者の方かもしれない。

【注】

¹ WWD2011年1月31日号 「百貨店特集」東急百貨店社長 二橋千裕氏インタビューより

² <http://research.goo.ne.jp/database/data/001317/index.html>

³ 名前、住所、年齢、性格、趣味、ライフスタイルに至るまで詳細に設定されたプロフィールを持つ架空の人物像（ペルソナ）を顧客と想定し、その人物（ペルソナ）の嗜好や行動様式を考慮して具体性のある商品戦略や販売戦略を設定するマーケティング手法。

⁴ マーケティング活動の投資収益率（Return On Investment）のこと。分母にマーケティング関連コスト、分子に利益（売上高ではなく粗利益や営業利益）を置き、マーケティング活動の収益への貢献度を評価する指標。

⁵ <http://www.lawson.co.jp/company/news/prblog/2011051201/>

⁶ 日経BPコンサルティングによる「ブランド・ジャパン」調査では、コンシューマー市場における企業ブランド総合力の評価項目として「フレンドリー」「コンピニエント」「アウトスタンディング」「イノベティブ」の4つの因子を挙げている。「アウトスタンディング」因子は、「ステータスが高い」「カッコいい、スタイリッシュ」「他にはない魅力がある」「際だった個性がある」などのイメージ項目からなる、企業の存在感評価に影響するもの。

【参考文献】

・人口減少時代の大都市経済 価値転換への選択2010 松谷明彦著

- ・デフレの正体 経済は「人口の波」で動く2010 藻谷浩介著
- ・百貨店の博物史2003 海野弘著
- ・東京・街ビジネス1987 外益三
- ・日本流通産業史日本のマーケティングの展開2001 マーケティング史研究会編
- ・新東京論 いま揺れ動く、東京1986 アクロス編集室編・著
- ・戦略マネジャーのタウンウォッチング 市場から何が読めるか JMAC「ウォッチング」経営塾／編
- ・無印ニッポン 20世紀消費社会の終焉2009 堤清二・三浦展著
- ・ポスト消費社会のゆくえ2008 辻井喬・上野千鶴子著
- ・消費社会批判1996 堤清二著
- ・消費社会から格差社会へ 中流団塊と下流ジュニアの未来 三浦展・上野千鶴子著
- ・35歳を救え なぜ10年前の35歳より年収が200万円も低いのか 2009 NHK「あすの日本」プロジェクト×三菱総合研究所 著
- ・最新・全国百貨店の店舗戦略 新たな競争と成長の構図2003 麻倉佑輔・大原茜著
- ・全国百貨店の店舗戦略2011 2011 宮福謙司・内海里香著
- ・オープン・インテグラルアーキテクチャ 百貨店・ショッピングセンターの企業戦略2009 北島啓嗣著
- ・百貨店返品制の研究2003 江尻弘著
- ・新「百貨店」バラ色産業論1994 宮福謙司著
- ・百貨店サバイバル 再編ドミノの先に2003 田中陽著
- ・ルミネの法則 売れない時代に売り続ける強さの秘密2008 西川立一著
- ・JR東日本リテールネット躍進する『駅ナカ小売業』2008 宮本惇夫著
- ・ストアーズレポートNo.526 2011年臨時増刊号
- ・ストアーズレポートNo.515 2010年5月号
- ・ストアーズレポートNo.523 2011年1月号
- ・WWD 1月31日号
- ・WWD 3月21日号
- ・WWD 5月16日号
- ・WWD 5月23日号
- ・「嫌消費」世代の研究2009 松田久一著
- ・コミュニケーション 社会科学の理論とモデル5 2000 池田謙一著
- ・情報新時代のコミュニケーション学2009 寺島信義著
- ・コトラーのマーケティング3.0 ソーシャル・メディア時代の新法則2010 フィリップ・コトラー ヘルマウン・カルタジャヤ イワン・セティアワン 著 恩蔵直人監訳 藤井清美訳
- ・価値共創時代のブランド戦略 脱コモディティ化への挑戦2011 青木幸弘編著
- ・ソーシャル消費の時代2015年のビジネス・パラダイス2009 上條典夫著
- ・ブランド価値を高めるコンタクト・ポイント戦略2004 スコットM・デイビス マイケル・ダン著 電通ブランド・クリエーション・センター訳
- ・ブランド・コミュニケーションの理論と実際 2000 ジョン・R・ロシター&ラリー・パーシー著 青木幸弘+岸志津江+亀井昭宏監訳
- ・ブランド構築と広告戦略2000 編著：青木幸弘 岸志津江 田中洋
- ・地域ブランドマネジメント2009 電通abc project編
- ・政策評価トレーニング・ブック2003 龍慶昭監修 佐々木亮著
- ・購買心理を読み解く統計学実例で見る心理・調査データ解析28 2006豊田秀樹
- ・QOLリサーチ・ハンドブックマーケティングとクオリティ・オブ・ライフ 2005 M.ジョゼフ・サジー著 高橋昭夫／藤井秀登／福田康典訳
- ・大阪ブランド・ルネッサンス都市再生戦略の試み2006 陶山計介・妹尾俊之著 大阪ブランドコミッティ企画・協力
- ・シティプロモーション地域の魅力を作るしごと2009 河井孝仁著
- ・孤独なボウリング 米国コミュニティの崩壊と再生 2006 ロバート・D・バットナム著 柴内康文訳
- ・コーポレート・レピュテーションの測定と管理「企業の評価管理」の理論とケース・スタディ2011 櫻井通晴著
- ・利他性の経済学 支援が必然となる時代へ 2006 館岡康雄著
- ・ソーシャルネイティブの時代 ネットが生み出した新しい日本人2011 遠藤論著
- ・「かわいい」の帝国 モードとメディアと女の子たち2009 古賀令子著
- ・百貨店の低迷と再成への課題 1997 石原武政 田島義博・原田英生編『ゼミナール流通入門』
- ・百貨店の再興1994 江尻弘
- ・百貨店が復活する日21世紀日本流通市場論2000 松岡真宏
- ・産業構造審議会消費経済部会基本問題小委員会（第2回）
- ・議事録<http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004667/gijiroku02.pdf>
- ・The Experience Economy:Work is Theater&Every Business a Stage,1999Pine,B.J.and J.H.Gilmore