

今求められているVMDとは？

堀田健一郎／ワールド・モード・ホールディングス 席執行役員・VMSエグゼクティブプロデューサー

20年前のVMDはブランドイメージと美しさを重視し、必ずしも売り上げとのリンクが求められない。デコレーション的なものが主流だった。ブランドビジネスでは、本国や本社から送られてくるガイドラインに基づき、どの店も同じVMDを作っていた。しかし昨今、単なるコピー&ペーストのビジュアルではマーケットに影響力を持つことは難しく、美しさを追求するだけでも全く響かない。一方、売り上げを追求しすぎれば、ブランドの価値を大きく損なう。その両方を絶妙なバランスで表現できるVMDが現在、強く求められている。

必要なマネジメント力

ブランド・MD戦略を可視化する意味で、今ではVMDはマーケティングの重要なファンクション、戦略のキード。マーケットとお客様を深く理解し、店長やスタッフのニーズを尊重した店頭作りを実施していくことが求められている。

コミュニケーション軸でも人材開発の変化が生まれている。かつて、本社のVMD担当者、店舗ではディスプレイ担当者としか話をせず、VMDの目的を店長や営業、MDにさえ共有しないことが多かった。現在では、VMDを店舗全員で作業し、MD・VMD戦略の意味や本質を理解することに注力するブランドが増えている。作業を通じて人材開発やキャリアパスにつなげる動きも顕著だ。昔は「ディスプレイが好き、得意な人」を重視して担当者が選ばれた。しかしチームプレーが前提の今では、マネジメント能力を持ち、管理運営できる人が選ばれている。ケースが増えている。

店舗のVMD担当者は店長やMD担当者以上に店頭在庫状況を理解し、作業の

際はマネジメント能力を求められ、自然と「リーダーシップ」も養われる。現に、ビッグブランドでも店舗VMDを担当していた店長が増えている。背景には、キャリアパスをバックアップする体制を整える会社が増えていることがある。

本質を見落とす

一方でこの数年、VMD力＝クリエイティブ力・イメージ訴求力の鈍化」という課題も出ている。SCの店舗は「テナントごとVMD編集」が増え、「隣接するブランド・店舗」と同じような表現が散見される。「個性」あるブランドや店舗であっても、店頭表現が「横並び」に埋もれてしまう。その上、ポツポツアップやイベントの急増で店舗外の活動も増え

Study Room

店舗の課題解決に応える

ている。また、ECの成長により、実店舗では今まで以上に付加価値の提供が必要とされる。ブランド側から発信するSNS情報と店頭でのビジュアル連動のスピード感も、今まで以上に求められている。

一方、最近では「過剰な演出方法」のディスプレイも多い。店頭で色やサイズを見比べることが容易ではなく、お客様が販売スタッフを探す姿もよく見受けられる。店頭やエントランスのマネキンなどが来店動機・購買喚起につながっても、マネキン周辺に着目アイテムが陳列されていない、不親切なレイアウトも多い。しかも、店頭スタッフの数は限られ、結局は商品の紹介機会が損なわれている。

「ディスプレイとは物言わぬ販売員」とは諸先輩方が古くから言われた言葉で、まさにその通り。テクニックが先走り、本質が見落とされている。「ECは実店舗の最大のライバル」と話題に上がるが、客観的に自店を見れば問題は明白。ECの方が実は「選びやすく・買いやすい」条件が揃っている。

「声を聞く」の重要性

問題の解決策として「三つのV」という考え方をセミナーでお話している。今回はそのうちの一つのV「Voice」（ボイス）から考えてみたい。

基本的な事だが、「声を聞く」事である。本国や本社の「声」も大切だが、それよりも店頭のスタッフ、お客様の「声」が実店舗にとっては重要な判断材料だ。変化が早く、経験や知識が必ずしも効果につながらない時代に、様々な「声」や事例をキヤッチし、見えないニーズを吸い上げることが強く求められる。

仮に店長の「声」を聞いたとしても、「売り上げをあげたい」という端的な要望しか出てこないケースが多い。現状分析ができていなかったり、販売計画を練るのに手いっぱい、店頭で容易に出られない店長もいる。その中で、VMDは「伴走型」管理として、店頭課題と一緒に解決していく姿勢が必要である。

「店内の回遊性を高め、お客様の来店時間を少しでも延ばしたい」「商品を紹介する機会が増える店頭には？」という具体的な課題意識を持つ店長はまだまだ少ない。常に客観的に売り場を見て、お客様の動きから「声なき声」をキャッチすることの大切さを店に伝えていく事もVMDの大切な仕事の一つ。その小さな積み重ねが前述の「スタッフを探されるお客様」への対応に最短距離でつながる。販売（売り上げ）と密接な関係があるVMDだからこそ、店頭の様々な課題に対して応えることができる。

最新のVMDを理解し実践するスペシャリストは日本にはまだまだ少なく、感性はあってもロジカルに説明できるリーダーは不足している。一人でも多くの方々に、VMDの本質の理解を深め、関心を持っていただきたいと切に願う。

ほった・けんいちろう
ルイ・ヴィトンやドルチェ
& ガッパーナの日本法人、
イッセイミヤケなどでVMD
の責任者を歴任。販売職
経験から得た「お客様第一
のVMD」をベースにマー
ケティング、店頭、人材を
つなぐVMDを多角的に
コンサルティンクしてい
る。

