

「米国流通業の最新動向」

—不況とNRF、オバマ大統領誕生下の米国にみる変革—

協会設立の翌年から尾原蓉子先生にお願いしている恒例の新春講演会も今回で19回目を迎えました。今年の全米小売業大会報告では、世界的経済変動の発信地、米国小売業の最新動向を伺いました。

財団法人ファッショング産業人材育成機構
IE-ビジネス・スクール

学長 尾原 蓉子 氏

米国の社会・経済概観

巨大な「地殻変動」

昨年秋のリーマン・ショックはただならない事態でした。しかし、この嵐を何とか凌ごうというだけではいけないのではないでしょうか。大きな変化が起こっていることは確かに、ここをチャンスだと思う企業にとってはこれを大きなチャンスにできると思います。今の状態は転換や変化という言葉では足りず、「地殻変動」だと私は思っています。

9・11の同時多発テロで、アメリカ人の心はずいぶん優しく変わりました。上昇志向が強かつた人々が、人を大事にするとか自然を愛するといった優しい気持ちを持つようにな

つたと思います。「心」が変わったアメリカ人が今度のショックではその「行動」を変えつつあります。

この不況は、1年半、あるいは2年は続くといわれています。暗いトンネルを出たとき、世の中は全く違っているでしょう。そのとき、どれだけ飛躍でかかるかは、トンネルに入っている間の対応、姿勢次第です。

・オバマ新大統領の就任に伴う、ファッショング業界における「期待」「希望」のムード・三つの象徴的变化

一つ目はミセス・オバマの登場です。彼女に新しい時代のファッショング・ロールモデルとして期待が集まっています。今までのファーストレディのように有名デザイナーの服だけを身につけてはいません。例えば、ダイヤ

三つ目の変化は「顧客が自ら手づくり」。暗い気分の人々を明るくさせるのは何かを考え、ライフスタイルショップのアンソロポロジーでは「クラフト・ワークショップ」を始めました。ト・ワーカーショップを使つたりメイクをしませんか、といふ家にあるハギレやリボン、包装紙などを使つたりメイクをしませんか、といふイベントなんですね。会社も材料の残りをいろいろ提供しています。何でもないモノを材料にプロのデザイナー

ど大きな「地殻変動」なのです。

ブルーミングデイルズの会長の言葉で印象的だったのは、「今までいくつもの不況を経験してきたけれどいつも化粧品だけは売れていた。今回はそれも売れない。女性は口紅もつけなくなつたのか」というものでした。外側からの化粧ではなく、中から肌や体をきれいにするという傾向になつてゐるのは確かです。それほど

悪感を感じる」という人が増えてきています。Frugal（質素、儉約）、Ecology（地球を壊さない、無駄はない）という精神が主流になつていますが、景気が回復した時にも以前のよう、借錢しても外觀をかっこつけるという形に戻ることはないでしょう。



セミナー報告

概要

世界40カ国以上から17000人以上が参加。
ブラジル、ロシアからの参加が目立つ。展示出品400強、セミナー90強。2011年からはNYからワシントンに会場を移す予定。

全体テーマ

「インスピレーションはここから始まる！」

世界の小商業の10トレンド

- ①コストカット
 - ②リスク・マネジメント
 - ③顧客体験
 - ④人的資本のマネジメント(人材の活用)
 - ⑤マルチチャネル(店舗とネットの融合)
 - ⑥小規模店(ターゲットを絞る。お客様に
とって無駄なモノがなく、買いやすい店)
 - ⑦市場セグメンテーション
 - ⑧グローバリゼーション
 - ⑨サプライチェーンの再考(ローカル調達。
例えば、地元で取れた食品を地元で売る)
 - ⑩「ブランド」であること(セールは危険)

の指導で皆と一緒に作品を作る教室です。とても楽しそうですね。自らが作り上げる喜びを企業が提供する。帰りに何か買ってくださいとは決して言いません。大量消費・大量生産の時代から、リサイクルや手づくりに価値があるという時代に移ってきたということでしょう。

全米小売業大会報告書

「イノベーション」「未来の企業」

未来の企業はサステイナブル企業でなくなりません。それは、社会性と事業性を両立していく企業です。ウォルマートが、「Save (People) Money」(So They) Live Better」へいへ〜ンを掲げています。人々がお金を節約するのは、無駄を

けではないわけです。一車に乗る際に
は相乗りに」「液体洗剤の濃縮度は三
倍に」というように、従業員一人一
人がサステイナブル目標を掲げて活
動しています。

ひと月1ドルかかる事を4ドルで買えた。いろいろな規制への働きかけなどを行つていつた結果ですが、これでアメリカ市民に一年間で、110億ドルの節約を実現しています。

また、電力消費量4分の1の蛍光灯を作成、1億9千個を売り上げました。単にエブリデイロープライスだ

しないことでよりよい生活をめざすから。CEOのL.Scott氏は今回で最後となるスピーチを行い、これから企業にはそういう意識が必要だと述べています。健康保険がない貧し

グローバリゼーション

明日の勝利者は、自分の会社が何をしているのか、どういう人をターゲットにどういう狙いでやっているのかを理解していなければなりません。

四つのグリーンの考え方

なりません。経済的に成りたたない環境対策は真のエコ活動ではない。そこでなければ長続きしないからです。

四つのグリーンの考え方。

①企業の中に、アドボケーター、グ

①企業の中に、アドボケーター、グリーンを推奨する人を置いている。例えば、C G Oというポストも用意します。②グリーンの行動。建物や照明輸送の方方法、ナップライチエーションなど

（五感の買い物体験）
ポンを紙ではなく小さな機械に落とし込んで持参し、店頭で提示。）

^五感の買い物体験

イクスピリエンス（体験）が重要
客が自分の好きなように買える。その

ためには非常にシンプルで判り易いと
いうことが非常に大事です。音楽、あ
るいはタッチパネルでお薦め商品や過
去の購買歴などが出る。香りに関して
は、匂いを作つて流す。例えばブルー
ミングデイルスのベビー用品売り場で
はベビーパウダーの香り、水着売り場
では日焼け止めの香りを使つてあるそ
うです。

「グリーンティリング2・0」という言葉が出ていました。今までのグリーンは、オーガニック商品を扱いましょう、エネルギーを減らしましょう、ということでした。これからは、企業戦略的、環境保全的に、社会的な責任を果たすもの、収益性のあるビジネスを意識して進めるグリーンでなくては

オンライン・ビジネス

オンライン・ビジネスは引き続き好調で、クリスマス商戦でも落ち込みませんでした。

ネットにおいて、小売業が今何に投資しているかのランキング（2008年10月）では、1、ビデオ（企業が発信するHP用動画）、2、カスタマイズ（個人の関心に合わせた商品や情報の提供）、3、他のお客様の評価、4、商品そのものの説明、となっています。

特に興味深いのは、ウェブを活用した戦略です。ユーモアが制作したコンテンツが拡大してきました。例えば、ポテトチップスの大手フリートレーは、ユーモア・チューブで自社の商品をPRするビデオのコンテストを実施しています。消費者自身がCMに使えるようなコンテンツを作るというものです。今回は5人のブロガーに「チャートス」という商品のブログを作るよう依頼しました。どういう結果になるか関心を持つていただきたいと思います。広告ではない広告を消費者が信用するようになったのです。ウェブを使った巧妙なコミュニケーションですね。

ブランドに対する消費者の態度を、アンタゴニスト（敵対的な関係）、アパセティック（どちらでもいい）、アドボケイト（積極的に気に入っている）の三つに分けて行われた調査が発表されています。アバクロンビー＆フィッシュのように、好き嫌いがはつきり分かれます。この企業もありました。ちなみに、不快な体験をしたお客様の31%がそのことを話し、聞いた人の48%がそこの店には行かないと言っています。逆に満足した体験があると79%がはまり込んでいくそうです。このようないアドボケーターをどれだけ増やすか、なんですね。ブログで自分の考え方を推称するアドボケーターの役割も非常に重要になってきました。

顧客セントリック

マルチチャネルと同じように、戦略的に非常に重要なのが顧客セントリックです。2001年から毎年言い続けていますが今年は具体的な方策が出てきました。

詳細な顧客観察に基づく「コア戦略」を行っている企業が紹介されました。Precima Inc.というカナダのドラッグストアでは、お客様のデータを集めてそのライフステージによって四つのプロファイルに分類。これまでのよう、「30代のOL」ではなく、「32歳のリサさん」という一人の女性に限定しているわけです。郊外に住み、子供が二人いて、二ケーションですね。

コンピューター関係は、不況のせいか昨年より盛り上がりに欠けていました。逆に、攻める企業にとっては戦略的重要性は大きいようです。

目立った分野は、グリーン、顧客体験（五感訴求）、顧客セントリック、地域対応、PLM（どの国からもウェブ上で同時に情報にアクセス、意見交換ができる）、RFIDの活用、タッチスクリーンの多様な展開など。

家電のBest Buy

Best Buyも、やはり女性のプロファイルを四タイプに想定し、個別のアプローチを行っています。お店での行動・体験を通して、顧客のそれぞれの違いを重視して、それぞれのお客様のニーズに対応したアプローチをしています。例えば、ホームシアターの提案。お客様の家に伺い、どういふニーズで誰が見るのか、今持っている機器は何かなどによって必要な商品を提案します。購入の際にはそのコンサル料が値引きされるというしくみです。

かつては、商品、あるいはカテゴリで商売をしていましたが、今は問題解決、要するに何に使うかにフォーカスするようになりました。例えば、テレビという商品そのものの性能などでではなく、顧客がその製品に何を求めているのか、それを解決するのかが顧客セントリックだということです。

米国で進む市場・業界構造の変化

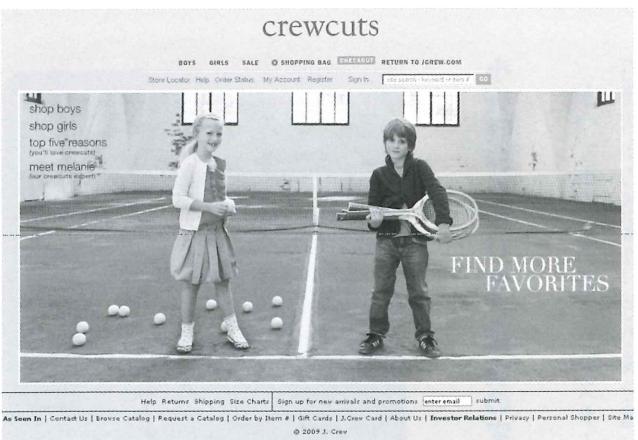
アメリカでも高齢化社会が到来しています。日本では団塊世代が数多く、リカの場合その年齢範囲が広く、今後21%に増えるそうです。人生のステージを四つに分けた場合、冬ではなく秋に当たる人たちです。この方たちが従来の高齢者とは明らかに違うので、社会心理学的に分析した結果、精神的な開発が非常に重要なということです。仕事と同時に遊びを大切にし、生きている意味の模索をするようになる年代です。そんな人たちにモノだけを売ろうとしても意味がありません。高齢化がもっと進んでいる日本において、そのビジネスが真剣に考えられていないのは残念です。

人材―特に若手幹部の確保と育成

企業の将来のためには、人員削減よりもむしろ若手の幹部の養成が不可欠となります。変革のため若手を活用しようという例として、ラルフローレンが紹介されました。教育の一環として、肩書を問わず100人の優秀な人材に「自社の進化・発展のための7つの提案」を求めたそうです。経営者の予備群を育てる準備を行っているということですね。

業界再編の進行

86年に11社あったファッショングの大型百貨店が今や5社になりました。日本でも百貨店の再編が進んでいます。が、百貨店の苦戦は米国も同じです。ファッショング業界のピラミッドも大きく変ろうとしています。SCにとっても大きな曲がり角の時期が来ているようです。



J. クルー社の子供服業態「Crewcuts」。今年1月の大統領就任式でオバマ大統領の子どもたちが着用したことで知られる。(写真はホームページの動画)



体験型書籍・音楽小売の「Barn's & Nobles」。コミュニティの場所として、図書館、レクチャー機能も備える。(写真は子供用書籍コーナー)



インティメート・ウェアの「Victoria's Secret」。美的空間で見せる。



アーバンアウトフィッター社の新業態「Terraine」ではガーデニング用品を扱う。人間が最終的に求めるものは何かを感じさせる店づくり。

注目企業と成功企業

◆J・クルー かつてGAPを拡大したM. Drexlerが経営。子供服の「Crewcuts」、おしゃれな「Collection Store」など、四業態を展開。

◆ルルレモン・アスレチカ ヨガ・インスピレーションのウエアとエクササイズ店。ハイテクで着心地が良く、トレーニングと併せて売っている。コミュニティ&カルチャーを作り、自己実現を助ける教育も行う。

◆VFコーポレーション ファッショングの6大企業のひとつ。2000年から積極的M&Aを行い、今や一人勝ちの状況。ジーンズとインナーのベーシックファッショングからライフスタイル企業へと変身した。カスター・インサイト（顧客洞察）を実践。「Reef」というサーファー向けのブランドは、サーファーが海から上がるとすぐにビールを飲むという

行動を観察し、裏に栓抜きがついたビーチサンダルを発売。爆発的な売上げにつながり、自分たちの気持ちを理解してくれるブランドという評価を受けた。

◆アンソロポロジー 非常に成功しているライフスタイル型専門店。人生は旅、人は自分の変化を楽しんでいる旅人とらえ、顧客を消費者ではなく、自分の物語の作者とする。

最後に

時代が大きく変化するなか、人々の心、行動も変わりました。しかし、よりよい生活をしたい。より豊かな気持

ちになりたい。そのような気持ちは人の常です。ビジネスのチャンスはそこにあるわけですが、従来の路線の延長線でモノを売る時代は終りました。これからは、ソリューションとエモーションという二つの新しい価値の創造が必要になつていくでしょう。主役は個人です。専門店にとってチャンスではないでしょうか。このトンネルを抜けたときにどうなっているところが勝ち残っていくことは間違ひありません。本日お話をした事例から、何かヒントを見つけていただきたいと思います。