

## 『逆境こそ最高の教師』

### “New Normal”の意味するもの

～米国小売ビジネスの最前線に学ぶ～

財団法人ファッショニ産業人材育成機構  
IF-ビジネス・スクール

名譽学長 尾原 蓉子 氏

#### 今はどんな時代か？

#### —歴史的不況が招いた大転換期

今年の米国小売業大会のイベントでは、過去における「ICタグ」だとか

「ネットとの融合」などという目の覚めるような新しい提案はありませんでした。

それだけ今は大変な時代だとうことなのだと思います。2年前のリーマンショックが始まつた歴史的な経済危機の後、消費者の意識と行動は明らかに変わりました。それまでの「過剰」「飽食」「過度のステイタス志向」といった見栄の消費に対する反省の念から、この先景気が回復したとしてもけつして振り子が元に戻ることはないでしょう。消費者に起こつたこの大きな変化はもはや特別な事ではなく、

今は新旧のビジネスモデルが混在する何かを考えるべきです。

#### これから10年を動かす潮流

し、多様な試行錯誤が行われ、変革を模索しているところです。いわば巨大な地殻変動の中なんです。  
顧客は一人ひとりの生き方を持ちたいたことが、今やそうではなくなってきたことを意味しています。  
かつて小さな八百屋さんが、天井からつるしたザルに現金を入れて商売をしていた時代がありました。今、私たちは個客に向き合って商売をしていた当時のエッセンスに立ち戻るべきなかもしれません。一人ひとりのお客様にどうしたら喜んでいただけるか。それがNew Normalの原点なのだと思います。企業のトップは、これまで培われた思考方法、成功体験を払拭し、自分の会社が捨てるものの、捨てられないものは何かを考えるべきです。

①「消費者」は「創造的ライフ・クリエーター」へ お客様が好きな手段で好きなように自分自身の生活を創る時代です。価値をつくる主客が逆転しました。欲しいモノがすぐ選べる快適なサービスが必要とされています。  
②ネット世界の更なる拡大 マルチチャネル、ツイッターやフェイスブックなどのソーシャル・メディアが重視されています。  
③競争のグローバル化 市場や顧客のグローバル化が進み、ますます国境が低くなっています。しかし、外国人とコミュニケーションできる語学力を持ち、世界的な目線でビジネスができる人が不足している中、企業



す。

# NRF(米国小売業大会)2010報告

## 1 大会概要

\*過去最大の集客 18,500人。BRICsなど、新興国からが多く、ブラジルからは1000名以上が参加。日本からは、展示を行っている人以外は10人位と実に寂しい。

### \*受賞企業

大賞 - "Polo Ralph Lauren"

国際小売業賞 - "Fast Retailing" 柳井社長は日本人として4人目の受賞者

イノベーター賞 - "Zappo's" (世界最大の靴ネット販売企業、昨年Amazonが買収) 創業9年。社員は何をしても良い。仕事とお楽しみとの間の線引きがなく、仕事の中にお楽しみ部分をたくさん盛り込んでいく。サイズや色を迷つたら複数送ってもらい、お客様は家で試着し、ファッションショーをして選択した後、残りを返す。送料・返送料は無料。お客様への電話対応の最高時間は4時間。お客様が喜び、気に入れば売り上げは伸びる。

\*特別ランチョンスピーカー = "Life is Good" 創業者Bert Jacobs。「人生は素晴らしい」と呼びかけ、ボランティアを動員してメッセージ付きTシャツを販売するNPO(非営利組織的企業)。

\*テーマ "Opportunity (チャンス)"

## 2 小売業の景況感

\*今年はポジティブ。経費・在庫を減らし、身軽にスタート。

\*2010年の売上予測は2.5%のアップ。

\*ラグジュアリーは価格をダウンして復活を狙う。

## 3 主なメッセージ

\*ソーシャル・メディア (Facebook、Twitterなど) の急拡大。

\*マルチ・チャネル+マルチ・コンタクト→ますます「個客」主導に

\*サステイナビリティは「事業性」と「社会性」の融合へ

\*新しいラグジュアリー「高価なもの」から「自分の人生をどう生きるか」へ」生活の仕方をラグジュアリーにすることに変化。

## 4 特記事項

\*「人」「存在意義重視のビジネス」への注目："Zappo's" "Life is Good" "Walmart" (X'mas CMが話題に)

\*Buying Less, Doing More : 日本でいう「モノからコトへ」ではなく、「自分でやる」

\*NRFイノベーション・ステーション：有るものを使うか。今までの技術を使ったイノベーションシステム。

【企業トップの6つのチャレンジ(課題)】

収益性、顧客とのつながり、クロス・チャネル統合、顧客体験、顧客ロイヤリティ、モバイル・リテーリングの極大化

(4) サステイナビリティ 事業そのものが社会性を持つことが非常に重要なことがなってきました。その地域の人々が幸せでなかつたらモノを買ってもらうことはできません。アメリカでは健保に入つていらない貧しい人たちは高い薬が買えません。ウォルマートは、糖尿など成人病用の特許切れの薬を開発し、4ドルで買えるようにしました。これなどは「事業性」と「社会性」の両方を兼ねた事業の一例です。3年前のカタリナ台風被害の時も、ウォルマートは政府より

(5) 心ときめく生き方の追求 "Life is Good" という企業が注目を集めています。創業者が大学生の頃、安く仕入れたTシャツに絵とメッセージを描いて、アメリカ中をパンに乗せて売りました。各地でイベントを行ない、その収益は恵まれない子供たちに寄付されます。イベントには手弁当でボランティアが駆けつけるのだそうです。例えばハロウィンではたくさんの人がパンプキン・パイを作つて遠くから車で持つて来て売るんですね。人々がそういう活動に喜び、気に入れば売り上げは伸びる。

早く対応しました。

動きに生き甲斐を感じ始めたという動に生じたんです。

ぜいたくな暮らしをすれば満足というような時代は終つたようです。今年1月の新聞に、アメリカ人の行動は「BUY MORE」から「DO MORE」のモードに入つてきたと書かれています。ある家族ではこれまでの楽しみは遠方へのバケーションでした。たまたま中古のカヌーを見つけたのでペンキを塗つて修理し、近所の沼に浮べて息子と魚釣りをしました。とても楽しくて皆に言つてまわつたところ、仲間が集まりコミュニティができたそうですね。人々がそういう活動に喜び、気に入れば売り上げは伸びる。

例えば、人任せにしたホテルの結婚式よりも、自分たちの手づくり結婚式の方が感動するのではないでしようか。花嫁自身で髪飾りを作り、バージンロードなど会場作りも仲間たちで行えます。クリエイティブな人たちが自分ができるのに、全てを他人に任せてしまつたのでは楽しくありません。「DO」は丸ごと他に頼むのとは違う効果を出します。クリエイティブな人たちが自分たちの力で楽しみながら商品や店を創ることができます。自分が関われば「次はもう少し上手くやれるわ」と思うことでしょう。

日本でも「モノからコトへ」の時代になつたと言う人がいます。しかし実際は、イベントなどを行なう時に人を雇つたり会社に依頼しているところがほとんどで、自ら創り出してはいなないように思います。

## ファッショントピック — 40 年で何が、どう、變つたか？

「ファッショントピック」という言葉すらまだ一般的ではなかった日本に、「ファッショントピック」이라는言葉が生まれたのが42年前。私自身がFIT(米ニューヨーク州立ファッショントピック大学)の教科書『Inside the Fashion

Business』をそのように翻訳しました。

どう訳すかについて大議論をしていた時、「新しい酒は新しい革袋に入れたほうがいい」という東洋経済編集長の言葉に触れました。それまでは”服饰”などという漢字で考るよう言っていたので、この言葉は衝撃的でした。本のタイトルにあえて日本語を当てなかつたのは、ファッションビジネスという言葉で皆さんの興味を引き、新しい産業・新たな市場として位置づけるべきだという思いがあつたからです。

新事業の開始にあたつては、それを従来の市場からどう切り分けて新しいモノにしていくかが重要です。従来のものに引きずられないこと。今はそういうことも求められているのかもしません。

値段にこだわらず、自分にとつてオシャレかどうか。価格は関係ありません。市場は多様化し、チャネルは複雑化しています。生活にゆとりのある人は必要性を求めるのではなく、欲しい物を求める。必需から必欲へ。ヒエラルキーが崩壊し、ファンションの領域も職・住・美・遊・健康・エコまで広がりました。伝播のメカニズムも変わっています。信条共感・感動体験など、モノではない支出が増えているのです。

## ファッショն・ビジネスの地殻変動—変化を把握するための重要な指標／視点

人口減少が進行し、マーケットは縮小、一方カタログなどの無店舗販売もネットという手段が入つて市場は変質しました。携帯やパソコンを使い、自分から商品をたぐり寄せる、顧客主導の時代です。顧客に選んでいただける会社にならなくてはいけません。

アメリカでは百貨店の売上げが80年代中頃から3分の2に減っています。日本も今、量販店や百貨店などの業界で再編制が行われ、適者生存の時代となりました。

マズローの欲求5段階説で言えば、

第5段階に入っている集団が出てきています。第一段階は寒さ・暑さをしげたいという生理的欲求。第4段階までは○○が欲しいというもの。注目されたいから、皆が持つていらない高価な時計を持ちたい。そのためにお金を注ぎ込む。そしてそれらの段階をクリアしたなら、最終的には”自分の存在だけが重要”となる。自己実現の第5段階にいるのは、それが自分にとつて特別ならいいと思う人たちです。スイスの山奥の小さな会社の製品でもネット

生むものがビジネスに入つてきています。

60年代はオシャレな既製服が流行となり、ブランドになっていきました。

90年代終りまでは売り手の論理が通用したのです。トレンドはもちろん重要なですが、今の価値とは感情・感動という極めて個人的なものになつてきていました。

今は消費者がリードする時代です。お客様の論理に従い、お客様が自分物語を上手く創れるようになります。手伝つて差し上げる。それが小売業の役割になりました。リーマンショックを機にそういう変化の潮流はどんどん加速されています。

東京のヤングファッショնが世界に注目されている、と掲載されました。世界中のバイヤーが東京を経由するそうです。

## 個客時代の価値創造

価値が個人的なものに変化しました。自分の物差しでモノを選ぶ個人に、見つける手段を提供し、わが社の商品を買っていただけたらと願うのです。

全米に900店舗あるオーガニックフレーズの店舗。産地・レシピなど、詳しい商品説明を掲示。サラダバー・コールドバー・ステップバー・すしバーなど、6つのバー。1年半前から始めたツイッター（140文字以内の「つぶやき」）の登録者が175万人に。ツイッターアカウントは150。対応は優秀な人間が一人だけ。特にワインとチーズに関しては、それぞれにツイッター・アカウントを作り、チーズに関する4つの博士号を持つ女性が担当す

てくれるものです。日常生活をより快適にし、質を高めてくれるから納得がいく、非常に論理的な購買なのです。

ユニクロのヒートテックや、無印良品の直角靴下、球型製氷機などはその例です。それに対してエモーションは非論理的なもの。どうしても欲しかったというものの。手づくりやビンテージ商品ですね。それを見立てる能力があり、どう使うかを知つていて人にしかわからない、極めて個人的な価値です。

1月2日のニューヨークタイムズに東京のヤングファッショնが世界に注目されている、と掲載されました。世界中のバイヤーが東京を経由するそうです。

## 『New Normal』の企業例

### ホールフーズ

全米に900店舗あるオーガニックフレーズの店舗。産地・レシピなど、詳しい商品説明を掲示。サラダバー・コールドバー・ステップバー・すしバーなど、6つのバー。1年半前から始めたツイッター（140文字以内の「つぶやき」）の登録者が175万人に。ツイッターアカウントは150。対応は優秀な人間が一人だけ。特にワインとチーズに関しては、それぞれにツイッター・アカウントを作り、チーズに関する4つの博士号を持つ女性が担当す

トレンド価値とは、不特定多数にこなれば自分が気に入ったモノを探せます。ファッショնの領域も広がり、健康や遊びなど生活全体の感性的価値を

トレンド価値とは、不特定多数にこなれば自分が気に入ったモノを探せます。ファッショնの領域も広がり、健康や遊びなど生活全体の感性的価値を

る。90%以上が質問の内容で、直ぐに

対応。フェイスブックを会社からのメッセージや動画などの伝達手段として活用している。

「ベスト・バイ」

マグノリアというコンサルティングセールス業態を持つ。300ドルで家庭に行き、所有している家電製品をチエックしアドバイスするもの。その後、ベスト・バイで300ドル以上買えばその300ドルを返金するシステム。



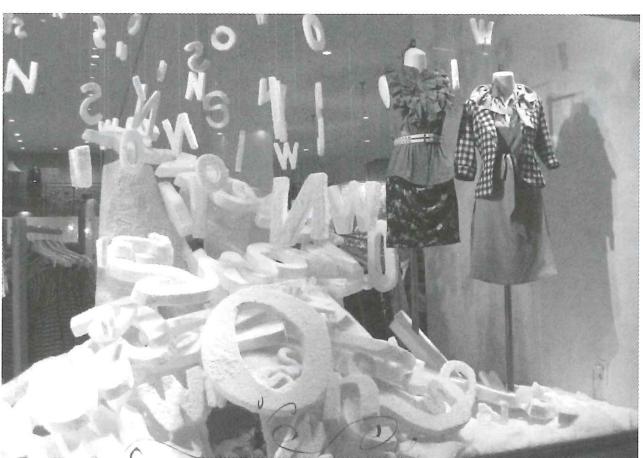
話題になった「Walmart (ウォルマート)」のクリスマスCM “Supporting Our Troops” (You Tubeより)



2010 NRFにてイノベーター賞を受賞した「Zappos (ザッポス)」(世界最大の靴のネット販売会社)のオフィス。中央がセイ社長。(同社ホームページより)



「Whole Foods (ホールフーズ)」詳細な情報が付いたプレゼントーションが魅力。(写真は多様なきのこが並ぶケース)



「Anthropologie (アンソロポロジー)」の創造的なウインドウ。(落ち綿を活用した雪景色)

用品を委託で置いている。

バー」で修理。

## ウォルマート

「SAVE MONEY, LIVE BETTER」の企業理念。「戦場に行っている兵士とその家族のお陰で私たちはLIVE BETTERができる。ありがとう！」とこうCMが話題に。戦場の兵士たちにも、クリスマスを祝う気持ちと留守宅の想いを送りたい、そんな気持ちが表現されている。

## ソリューションの例

アップルステーション

古い物をリメイクしたり、白の不良品のお皿に絵を描いたり、有名人の使

無印良品

- \*壁掛けCD (近代美術館に永久保存されている商品)
- \*直角靴下 (履きやすさを追求)
- \*アロマ・ディフューザー (霧状にアロマが噴出)

\*球型の製氷機 (昨年、ニューヨークでクリスマスプレゼントとして大人気。「丸い氷で飲むオニザロックは最高」とツイッターで話題に)

## ソリューションとエモーションが合わさった例

スチュードレオナード

りんごなどが美しく並べられ、上のボードにその食材の説明が書かれている。売場が綺麗だから買いたくなったり、知識が増えるのも嬉しい。

ギスギスとした今の世の中に求められているもの。それは人間的な生き方、心ときめく生き方を追求し、生き活きと仕事をして、健康的な生活を送ることだと思います。今はまさに変革の時、逆境は最大の教師です。ビジョンとミッションとパッションを持ち、この厳しい試練を乗り越え、前向きにチャンスを探っていくことに企業の存続がかかっています。