

第一回

アメリカマーケティングセミナー

U.S.A MARKETING

SEMINAR

1997.7. 19~7. 26

REPORT

]

国内業務部 BR 店舗相談室

佐野隆男

テーマ

アメリカマーケティングの源流を追う

～大競争時代の流れのなかで～

主旨

現在アメリカ市場を支配しつつある新たなマーケティング経営の動向を「経済」「流通」「サービス」「通信」「モータリゼーション」の視点から探るとともに規制緩和の流れで大きく変わろうとする日本の経済全体の未来について研究する

視察対象

- (1) 全米最大のアウトレット・センター
ウッドベリー・コモンニュージャージー州
- (2) 新コンセプト経営
フォーチュノフ百貨店ニュージャージー州
- (3) アミューズメントストア・ニューヨーク 5 番街
ナイキタウン、リーバイス・ストア他
- (4) 百貨店小規模店舗経営
サックス・フィフス・アベニューコネチカット州
- (5) AT&T 本社ニュージャージー州
- (6) 大規模モール
スタンフォード・タウン・センターコネチカット州
- (7) 食品専門スーパーマーケット
スチュー・レオナードコネチカット州
- (8) DIAM デンソーテクニカルセンター
- (9) FORD MUSEUM デトロイト
- (10) ウォルマート経営ホールセールクラブサムズ
シカゴ郊外
- (11) 全米最大アウトレット・モール ガーニーミルズ
シカゴ郊外
- (12) レストラン・サントリー・シカゴ

講演内容

(1) 米国流通の変化と将来

フォーチュノフ百貨店共同経営者 Mr. Elliot Mayrock

(2) マルチメディアトレンドの行方

AT & T Dr. Manuel Costa

(3) ニューヨークトレンドの情報発信力

Raykoh International Inc 小谷勇生氏

(4) アメリカンテイストを創るへ・ピープマー

サントリー・インターナショナル・ニューヨーク事務所
井関俊幸氏

(5) 米国における「リタケのマーケティング」戦略

米国ノリタケ支配人今枝寛彦氏

(6) マルチメディア・通信事業に懸けるアメリカンドリーム

NTT アメリカ副社長岡田昭彦氏

(7) アメリカにおけるデンソーの歴史

デンソー・インターナショナル・アメリカ会長片岡晃氏

(8) シカゴの魅力と経済力

レストラン・サントリー・シカゴ支配人大崎和朋氏

(9) アメリカ経済にみる元気度とその源泉

東海銀行シカゴ支店長田中洋氏

(10) ホールセールクラブ・・・サムズのコンセプト

サムズ店長 MS. Tina Herndon

研修要約

- ・アメリカ経済は大変活況
- ・バブル的要素は少ない？

元気の源泉は1、2次産業とも自立出来るという自信から

- ・人口構造の変化により起きつつあるパラダイムシフト
- ・流通業界に起きているパラダイムシフトによる栄枯盛衰
→デパートの弱体化と二極分化
- ・大規模アウトレット、時間消費型ディスカウントモールの台頭
- ・ニューコンセプト店舗のテーマはエンターテインメント性
- ・「お客様は常に正しい」という顧客志向に従業員全員で実践する店舗の成功
- ・ベビーブーマー世代が今のアメリカの推進力
- ・健康ブームを支えるベビーブーマー世代
- ・これからのマルチメディアはネットワークが必須
- ・インターネットはエレクトリック・コマースによりますます発展・普及
- ・現地化努力が奏功している日本企業

第一回アメリカマーケティングセミナーに参加して

中部マーケティング協会主催のアメリカマーケティングセミナーに参加させていただいた。

アメリカを対象としたセミナーは初めてということもあり、ニューヨーク4日間、デトロイトとシカゴで2日間、合計1週間の中で、訪問視察先12ヶ所、受講した講演も長短合わせて10回に上るといふ盛りだくさんの内容であった。

しかしながら、当セミナーに参加した企業の中からノリタケ、NTT、サントリー、デンソーの4社が幹事会社となり、現地法人の方の講演の手配など事前に万全の準備をしていただいたお陰と協会が手配してくれた視察・講演内容が充実していたため有意義なセミナーとなった。

ハプニングと言えば、JALの出発便が機材の調達ができず3時間遅れニューヨーク市内観光ができなかったこと、ニューヨークのホテルで二日目に勝手に部屋を替えられ驚いたこと、肉体的には時差ぼけが三日間とれず苦しかったぐらいのことであり、全体的には大変順調であった。

内容的には幹事会社がデンソーを除いて異業種であったことから、視察先、現地の方の講演にも新味性があり、また協会が手配してくれた経営コンサルタントの話もわかりやすく、東部アメリカを広く浅くではあるが鳥瞰的に見る事ができたように思う。セミナーの主旨である「アメリカマーケティングの源流を追う」という表現は大袈裟すぎて、短期間には到底果たせるはずもないが、アメリカの「多様であるがゆえの悩みと強さ」、「圧倒的な国土の広さと物量」、そして、それらから来る「懐の深さと自信」といったものを実感することが出来たという点で大変貴重な体験であった。

また、今回のセミナーでは、アメリカの現状をいろいろな人から解説していただくと言う機会に恵まれたためか「現象の裏には、必ず起

こりうる背景があり、結果には必ず引き起こす原因があるのだな」ということを強く感ずることとなった。

ここでいくつか感じたことを述べたい。

一つ目はアメリカの文化についてである。

現地に長く駐在している日本人の人たちの感想を借りれば、アメリカの文化、社会は要約すると

- ①わかり易さを大切にする文化
- ②実証的な能力を重視する文化（企業、専門職の評価など）
- ③ヨコ社会であり、意思決定の仕方が合理的、ミス・ジャッジのリスクが少ない。リーダーと部下との間にあるのは、約束とルール
- ④ルールは絶対、ルールの中に存在するという意識の強いルール社会だと言われる。全ての項目を短時間に確認することは不可能だが、インターステート高速道路は、南北線は奇数番号、東西線は偶数番号と事実わかり易くなっていたし、また、アメリカ人と話している最中、何度も相手から自分の話が理解できるかと確認されたりするなどその一端を垣間見ることが出来たように思う。

このような社会、文化は一体なぜ出来てきたのか？

それは、やはり、アメリカが多様な民族国家であり、所得格差も大きく階層も複雑なため、「個々に違い」があることを前提として、「個」の自立、と尊重を目指さざるをえなかったからではないのかと思う。同時に、どちらかと言えば、画一を求める日本の文化をフィルターにしては、アメリカは理解できないと感じた。

文化については、さらに、最近アメリカは「文化についてもグローバル・スタンダードだ」と言うような元気さに溢れているが、その源泉は、結局のところ、91年以降の景気拡大、94年以降の株式ブーム（3,000ドル後半から8,000ドルへ）、農業生産の回復をベースにした「第一次産業でも、第二次産業でも自立できる」という自信が最大のものであるように感じた。

言葉を変えて言えば、経済活況こそが元気の源泉であり、そのことが悪名高いニューヨークの犯罪件数の急激な低下やブロードウエイミュージカルの復活、57番街のエンターテイメント・リーテイルといわれるナイキタウンやリーバイスストアの活況に繋がっているのだということである。高株価と経済活況に陰りが見えた時それでもアメリカ文化がグローバル・スタンダードだと言っているのか…現象の裏にあるものを良く見極めなくてはならないと感じた次第である。

二つ目は、アメリカの流通業の変化である。現在アメリカで起きている流通業の変化もまた、構造的なものであり必然的なものであると感じた。

- ① 80年代以降の所得の伸び悩みと格差拡大、雇用不安→中産階級の縮小、「親の生活水準（住居、教育、クルマ）を超えられるというアメリカンドリーム」が実現できないという危機
- ② 世代の交代による生活価値観の変化と消費動向の変化
「アメリカの人口226百万人の30%を占めるBaby Boomers (33才～51才) 世代の台頭」→ライフスタイルのカジュアル化
(自分にとって居心地の良いスタイルをもとめる価値観)
- ③ ヒスパニック系を中心とした移民の急増による人種別人口構成比の変化
- ④ 核家族（一人世帯、未婚の母の急増）による家族の崩壊
→（良きアメリカの伝統の終焉）
- ⑤ 情報システムの進歩と充実
という時代を背景として、業態間の栄枯盛衰が起きてきているということである。

すなわち、中産階級の価値観にあわせて品揃えを行ってきた従来型のデパートは、中産階級そのものの縮小とBaby Boomersの志向に合わなくなり、メイシーズ、ブルーミング・デールなどは弱体化し、

繁栄するストアはターゲットを絞り込んだ高級ストア（サクス・フィフス・アベニュー、ノードストローム、ニーメンマーカス、フォーチュノフなど）と小規模の地元密着型ストア（ウォルマート、K マートなど）に 2 極分化した。特徴を持たないモンゴメリーウオード、シアーズなどの GMS（ジェネラル・マーチャндаイジング・ストア）は縮小を余儀なくされている。

また、特徴を出すため、トイザラス、ギャップなどのカテゴリキラーや高級住宅地の淑女層に的を絞ったサクス・フィフス・アベニューの小規模専門店舗も発生してきている。

一方、季節商品などの在庫処分と数時間の納品遅れに対しても受取を拒否するデパートの伝統的な流通慣習に苦しんだメーカーは、デパートの弱体化からその桎梏から逃れ、本来の取引に影響を与えない場所（従来の店舗から 30~50 マイル離れて・・・これを Sensitivity Distance と呼ぶ）で自ら営業し、在庫品を処分するという方法を歓迎した。それが最近 15 年間に全米 380 ヶ所に出現した大規模アウトレット・モールである。

このたび、ニューヨークダウンタウンから車で 1 時間のウッドベリー・コモンを訪問した。1 万坪を超える倉庫型のオープンモール形式の売場には、アルマーニ、バーニーズ、バーバリー、カルバンクライン、ポロ、ラルフローレンからグッチ、ナイキなど 150 に上る様々のメーカーとリテーラーがテナントとして参加していた。演出などに高級感はなく、品揃えが廃版商品とアウトレット向け商品に限定されている感じはしたが半額イメージの価格の魅力で、賑わっており数千台の駐車場は満車であった。アメリカには、「貧乏人は、バーゲンを必要とし、金持ちはバーゲンを好む」という諺があるそうであるが、諺どおり顧客層はかなり広いと思われた。

そして、さらにアウトレットにキーテナントの考えと映画館などのエンターテインメント施設を備えたのが時間消費型ディスカウン

ト・モールである。シカゴ郊外にある全米最大のガーニーミルズというディスカウント・モールを訪問したが、敷地面積 132 万㎡、建物面積 19 万㎡、テナント数 230 店、キーテナント数 9 店、駐車場台数 1 万4 千台という巨大な平屋型の全天候型エンクローズドモールであった。一日では、回り切れないようなテナントの数と迷子になりそうな広さにはただ驚くばかりだった。

アウトレットモール、ディスカウントモールとも郊外の土地の安さ、低賃金労働者の存在など日本とは異なる優位性が成立の与件としてあるのだとは思いますが、既成概念にとらわれず経済合理性を徹底して追求する姿に「アメリカの凄み」を感じざるを得なかった。

ガーニーミルズは日本への進出を 2~3 年前から計画しており、巨大な土地の確保で茨城県守屋町の農地転用を農水省に申請しているようである。また、大阪の「プロッサム」など海外ブランドのアウトレットモールが日本でも成功しつつあるようである。日本におけるクルマ社会を前提とした郊外の立地創造型商業施設の展開にこのような事例がどう影響を与えていくか大変興味深い。

必然的な変化として感じた三つ目の事象は、AT&T の本社で聞いたマルチメディアの定義と彼らの戦略的な考え方である。AT&T では、電信電話会社として当然のことながらネットワーク+マルチメディアが真のマルチメディアであるとし、2,003 年~2,005 年の将来を見据えてビジョンづくりをしているようである。現在世界には、2 億台のパソコン(PC) と 7 億台の電話機、1 億 5 千万台の携帯電話があるといわれている。また、2,002 年には、インターネット電話が通常の電話を凌駕するという読みを持っているようである。しかしながら、1 千万台の PC 同士の電話では所詮マーケットは小さい。AT&T が目指すのは、PC でのインターネット電話に代り、7 億台の電話同士をインターネットで結ぶことを考えているようである。

最後に、今回、自動車業界関連として唯一

「DENNSOINTERNATIONAL AMERICA」(以下「DIAM」)を訪問し、片岡会長より「北米でのデンソーの歴史」を講演いただくとともに、テクニカルセンターを見学した。センターには、自動車メーカー並みの無響室、エミッション測定室、超高低温室、風洞実験室などを装備されており、Big 3 の信頼向上に大きく貢献しているようであった。デンソーの北米における事業は生産拠点 9 拠点、売上 25 億ドル(1995 年)であり、1985 年以降急成長している。

講演を聞きつつ思い出したのは、13 年前日米貿易不均衡の解消策の一つとして、自動車用品の輸入拡大が声高に叫ばれ、U.S.TOYOTA にアメリカのサプライヤーの輸出を支援するための「EXPORT OFFICE」が設立されたため、輸入候補品を開拓する目的でロスアンゼルスを訪問し、当時ロスデンソーの責任者であった片岡会長にもお会いしていたことであった。当時はまだデンソーの北米事業は、テイクオフ前の段階であったが、片岡会長の話は情熱的で大変迫力があつたような記憶がある。今回の講演で言われた「企業はフィロソフィーが大事、強力なリーダーシップが必要、夢を見ること、先を見ること」を現地化の努力としてまさに実践してこられたから今日があるのだろうと思う。久しぶりにフロンティア・スピリットに触れたような気がした。

以上 1 週間の短いセミナーであったが、日常から離れてものの見方から心構えまで貴重な勉強することができたように思う。

ありがとうございました。