

流通とSC・私の視点

2014年7月9日

視点(1842)

(流通理論編)

I Saw All America (その258) !!

ー 成長ベクトルが希薄化したターゲットとアバクロ ー

流通企業の成長のためには「経済は50年、流通は20年、企業（SC）コンセプトは8年、MD i n gは3年に1回、過去の延長線上ではない変革が起こり、その変革に適切に対応しないと長期低落化の道歩む」との時流対応戦略があります。また、流通企業の勝ちパターンづくりのためには「1つのマーケットの特定分野（あるいは全部の分野）で競争優位性を持ち、かつ、成長ベクトルを付加して完成度高く仕上げる」ことが必要となります。

このように、企業が成長し、かつ勝ちパターンづくりを行うためには1つのコンセプトでは「8年」、また8年単位で時代に対応した「成長ベクトル」が必要となります（六車流：流通・マーケティング理論）。

今、アメリカの流通企業で以前はあれだけ勢いのあった「ターゲット」と「アバクロンビー&フィッチ」の元気がありません。ターゲットは総合ディスカウントストアで、アバクロンビー&フィッチは学生を対象としたファッション専門店チェーンです。

ターゲットはウォルマートと同じカテゴリーの中で百貨店が開発したディスカウントストアということで、スタイリッシュなディスカウントストアとしての位置づけにあります。多くの総合業態はウォルマートが進出すると苦戦しますが、ターゲットはワンランク上のディスカウントストアあるいはワンランク上スタイリッシュなディスカウントストアとして、ウォルマートが進出してもビクともしない棲み分けが可能な業態です。一方のアバクロンビー&フィッチは、学生（総合的なヤングではない）を対象とし、学生のエリート性や学生の不良っぽさを基軸とした異質性のファッション専門店、ヤング志向のアメリカンイーグルやエアロポステール等との異質性を強調した学生にカスタマイズ化した専門店チェーンです。

ターゲットもアバクロンビー&フィッチも業態的には全く異なる分野ですが、共通点は「独特の異質性を強み」とする業態です。ターゲットは日常生活ニーズを対象としながら、ワンランク上のディスカウントストアをスタイリッシュに展開し、アバクロンビー&フィッチは学生マーケットをワンランク上かつエリート&スーパーオフ（不良っぽさ）の感覚のファッションを展開しています。

企業のコンセプトや成長ベクトルはベーシックかつ日常性が高いほど長続きますが、異質性が高いほど「当たり前化」（定番化）が急速に進みます。ターゲットは1990年代から成長して2000年代に大成長し、今や7兆～8兆円の流通企業に成長しました。それゆえに、時流対応で8年から20年が経過し、ターゲットの異質化ノウハウであるデザイナー性のあるブランドの廉価版MD i n gやディスカウント業態であるのにスタイリッシュということは「当たり前化」して多くの流通企業の中でノウハウが希薄化しています。

一方、アバクロンビー&フィッチもヤングマーケットの中で学生マーケットのエリート性及びワンランク上、スーパーオフ（不良っぽさ）といった異質性は、異質化しているがゆえに飽きられ度が高くなります。今や、アバクロンビー&フィッチは学生にカスタマイズ化するニッチなマーケットとなるため、より幅広いマーケットであるヤング志向のファッション専門店への道を歩んでいます。そうすると、マーケットはマスカ化しますが異質性がなく、爆発的な売上を見込むことはできなくなります。また、ターゲットもターゲットが持つノウハウが希薄化して、今までのようなパワーを発揮できていません。

流通企業の発展を持続させるためには、実は常に8年に1回、「0から1の創出」である需要創造や顧客創造を行うことが必要なのです。ウォルマートは過去3回の市場創造を、ユニクロは過去2回の市場創造を行っているがゆえに、高度成長が持続可能となっているのです。

(株)ダイナミックマーケティング社⁺₆

代表 六車 秀之