

I Saw All America (その162) !!

— アバクロンビー&フィッチの苦悩 —

アメリカのキャンパスアパレルチェーンの「アバクロンビー&フィッチ」が苦戦しています。既存店売上は2008年8月から17ヶ月連続で前年同月比で2桁の減少となりました。アバクロンビー&フィッチは、リーマンショック以来の節約志向のなかで、キャンパスアパレルでありながらラグジュアリー志向であるため苦しんでいます。

アバクロンビー&フィッチ(以下アバクロ)が苦戦している理由は3つあります(六車流：流通理論)。

①第1の理由は「価格が高いこと」です。

アバクロの基軸価格は40~150ドルであり、小学校高学年から高校生にかけてのティーンエイジャー及び大学生にとっては非常に高い価格を設定しています。ギャップの1.5~2倍の価格です。

②第2の理由は「カスタマイズ化した限定マーケットを対象としていること」です。

アバクロは、ターゲットを中学生、高校生、大学生のキャンパスマーケット(しかも白人)に限定し、セクシーさと不良っぽさを切り口に、かなり顧客をカスタマイズ化(あなた好みのMDingや店づくり)をしています。商品の特性のみならず店づくりにおいても、閉鎖的な入口、暗い店内照明、セクシーなポスター、大音量のBGM等、特定の感性に限定した顧客を対象としています。今までは、このようなアバクロのカスタマイズ化しコンセプトを明確にした店づくりが好評を得てきたのですが、定番化(もはや当たり前となり異質性を感じなくなる)し、客離れが起きている。アバクロは、フォーエバー21のように若々しい客を対象とする店ではなく、25歳以上の客が着ると変に見えてしまうというほど狭い年齢・ターゲット設定しています。それゆえに、過去10年間において、限られたマーケットの中で絶大な人気を博してきました。

私が2009年11月にアメリカ視察すると、アバクロは従来の閉鎖的かつ個性的な店づくりを崩し、開放的で明るい店づくりに転向していました(それでもなお、一般的な店よりも閉鎖的かつ異質性がありますが…)。今、アバクロは客層の幅を広げコンセプト&マーケティング戦略(コンセプトで特性を出し、マーケティングで幅広い客層を対象にする戦略)を取ろうとしています。それでは却ってアバクロの異質性が失われる可能性があります。

③第3の理由は「ヤングの最近のファッショントレンドからずれていること」です。

今、アメリカの若者の間に人気があるのは「プレッピースタイル」(アメリカントラッドとも言われるアメリカ北東部のアイビー校生徒を彷彿とさせるやや保守的なファッション、日経流通新聞より)だそうです。このようなキャンパススタイルは、アバクロが目指してきたような露出度が高くルーズな感じの強いスタイルと対極をなすファッショントレンドです。アバクロの強烈な個性は、アメリカのキャンパスマーケットを刺激し、異質性があり、カスタマイズ化したマーケットを育て、アバクロの売上高を35億ドル(3,500億円)まで高めてきました。しかし、ファッション業界の自然の成り行きで、アバクロが参入障壁の高いトレンドをカスタマイズ化して育て成功したからこそ「**企業コンセプト有効期間8年の原則**」(8年経過するとどんな素晴らしいビジネスモデルも当たり前となり、その神通力を失う)に充当してしまったのです。

今、アバクロは、銀座に1店舗出店し、人気を博しています。アバクロは、日本ではアメリカより高い価格設定で、店内の照明も暗くし、ガンガン音楽を鳴らし、本来のアバクロらしいイメージを演出しています。

アバクロは、日本の市場では「コンセプト&マーケティング戦略」を導入し、ヤングマインドの幅広い客層を対象にすると考えられます。事実、銀座の1号店を見ると、かなり幅広い客層が来店していました。アメリカでは考えられないような客(視察者ではない)が来店しています。アメリカでは、ターゲット的にカスタマイズ化していましたが、日本では幅広いターゲットを設定しています。このような最近のアメリカ及び日本におけるアバクロのコンセプト&マーケティング戦略が成功するか否かは定かではありません。

(株)ダイナミックマーケティング社⁺

代表 六車 秀之