■ 流通業の動向

◇ ダラーストア成長の背景：全国的なバーゲンハンターの広がり

ダラーストアは低所得者層を主要ターゲットとしているが、今や所得に関係なく購買層が広がっている。最大手のダラージェネラルは「年収 5 万ドル以上の世帯が顧客層として最も成長が著しい」と語っている。ボストン・コンサルティング・グループの最近の調査では消費の 2 極化が現れ、多くの消費者が自動車や TV などの購入には散財する反面、毎日購入する食品や雑貨などにはディスカウント価格以外払うつもりがないと指摘している。

ダラーストアがディスカウントストアや食品小売業に影響を与えるようになった中で、ターゲット、アルバートソン、クローガーは店内の一角にダラーコーナーを設けるようになった。また、メーカーもダラーストアの躍進に着目し、ダラーストア専用製品を開発するようになった。P&G の家庭用洗剤ドーン（18 オンスボトル）及びクラフトのマカロニ&チーズ（12 オンスボックス）などはその 1 例といえる。

The Wall Street Journal, December 13, 2004

◇ トイザらスを狙う投資グループ

玩具のパワーリテーラーとして名を馳せたトイザらスであるが、今は自らがシェルフに乗った状態にある。トイザらスは米国内に 680 店舗、世界 29 カ国に約 500 店舗強を（直営、フランチャイズ、ライセンスによって）展開するが、ウォルマートにトップの座を奪われ、また販売不振から縮小均衡を余儀なくされてきた。同社は 2004 年にキッザらス 146 店舗とイナジナリウム 36 店舗を閉鎖し、うちキッザらス 124 店舗を 1 億 9,700 万ドルでオフィスデポに売却した。今後、同社はトイザらスの国際事業部門を売却し、またベビーザらス（180 店舗）を同社から分離することを考えている。

この国際事業部門の買収を巡り、多くの投資グループが名乗りをあげている。ヨーロッパの買収グループのペルミラは米国のアポロと組んでオファーをだした。国際事業部門の推定売却金額は 35 億ドル。しかし、セーフウェーの買収で知られる KK&R やサーベラス、ブレインキャピタル、また、米国の不動産企業等が積極的な姿勢を見せている。

Financial Times, December 12, 2004

◇ ウォルマートが期待する次の成長カテゴリー

ウォルマートでは、従来、ステレオやブラウン管 TV、PC など、伝統的な家庭用エレクトロニクス製品を販売してきた。しかし、ここへきて時流にあった製品カテゴリーへの切り替えを行っている。同社はデジタル・ミュージック・プレイヤーや薄型 TV などの扱いを増やし、スペースも拡大している。また、新たに iLo ブランド（PB）を導入した。

NPD グループのアナリストは、同一店舗の対前年比を上げるには価格価値の高い商品カ

テゴリーを扱う必要がある。薄型 TV はその一つであると見ている。多くの消費者はウォルマートがハイエンドの商品を売るところとは考えていない。しかし、ウォルマートはパナソニック、サンヨー、ソニーといったブランドを扱っており、価格を前面に出すことによって iLo は競争力を持つものと考えている。

ウォルマートは最初の iLo ブランドをプラズマ TV（42 インチ）として 2004 年 5 月に導入した。価格は 2,000 ドル弱、これはブランド品より 1,000 ドルほど安い。次に iLo DVD レコーダーを出した。DVDRO4 で価格は 150 ドル、これもブランド品より 50 ドルから 100 ドル安い。さらに、80 ギガバイトハードディスクのついた DVDRH04 を導入した。価格は 280 ドル、東芝の同等製品に比べて 90 ドル安い。

しかし、NPD はウォルマートの販売力には限界があると見ている。同社の調査では、ウォルマートで家庭用エレクトロニクス製品を購入した世帯の 52.5%は年収が 44,999 ドル以下であった。それに対し、家電量販店最大手のベストバイでは 44,999 ドル以下の顧客は 29.2%であった。収入が 45,000 ドル～99,999 ドルの世帯ではどうかというと、ウォルマートの場合は 37%、ベストバイの場合は 44.4%であった。さらに、世帯収入が 10 万ドル以上になるとその差は明らかで、ウォルマートの場合は 8.9%に過ぎないが、ベストバイの場合は 25.2%存在していた。

ウォルマートの価格は非常に魅力的である。しかし、同社は iLo に対して全面的なリスクを負うことはしていない。公式には iLo ブランドの発表を行っていないし、また、販売は約 1,300 店舗に限られている。

News.com, December 15, 2004

■ メーカーの動向

◇ 難しい価格改定

12 月半ば、ハーシーはキャンデーバーの出荷価格を 5.8%値上げした。フォールジャーも缶入りのローストコーヒーを 14%値上げした。1 月にはメイタグとゼネラルエレクトリックが家電製品の価格改定を予定している。

労働コスト、エネルギーコスト、原材料コストの上昇によって、多くのメーカーは価格改定を予定するようになった。問題はどの位値上げするか、いつのタイミングで値上げするかである。小売業界が厳しい競争のさなかにあり、おいそれとは値上げが難しい。消費者の反応も気になる。

経済事情の悪化によって消費者の財布の紐は固くなり、低インフレと厳しい競争環境のもと、消費者はバーゲンハンターとなった。フォールジャーコーヒーの大幅な値上げに対し、消費者はより低価格な PB コーヒーに移行するか、価格差が縮まったことからプレミアムコーヒーに移行する傾向を見せている（AC Nielsen）。価格設定は単にコストの積み重ね

で決まるものではない。価格は実に多くの要素によって決められる。例えば、競争相手の価格、コーヒーの愛飲者がどのような支出に直面しているか、ロイヤル顧客の割合、小売業者の反応などである。また、小売業者の反応は業態によって異なる。ディスカウント店では大幅な値上げはできない。高級スーパーマーケットでは少しだけ値上げするというわけにはいかない。

Post-Gazette, December 28, 2004

◇ P&G **が中国市場から得た教訓**

中国市場の急速な変化を理解すること。そして、コアバリューを忘れず、常に基本に帰ること。これが中国市場での成功には欠かせない。P&G 中国ビューティーケア事業のゼネラルマネジャー、オースチン・レイリーはさらに「P&G のために働いてくれる最良の中国人社員が必要だ」と語った。グローバルに見て、P&G には多くの中国人が働いている。中国事業で働いている中国人よりも中国以外で働いている中国人のほうが遥かに多い。P&G にとって、中国は人材の輸出市場となっている。

一時期の業績不振を回復させた原動力として、レイリー氏は「マーケティング部門の人材を異動させずに長期的に留める」という決定をしたことが大きいと見ている。P&G ではキャリアパスとして異動がつきものであった。しかし、今は、マーケティング部門に留まることもキャリアパスとなっている。ほんの 1,2 年で部署が変わるようでは表面的な理解で終わってしまい、深い知識を養うことは難しい。また、短い期間では成功と失敗を経験することもできない。マーケティングプランを立てたプロダクトマネジャーが結果を見ずに異動してしまうようでは地に足がついたプランを立てることができない。

また、人材開発をまかせられるエグゼキュティブの発掘も重要である。中国にはツアリズム・アサイメントによって多くの人達が地方へ放出されている。これらの人達は 2,3 年すると出身地に戻ってしまう。従って、常に人材を教育する仕組みが必要になる。

Advertising Age, December 13, 2004