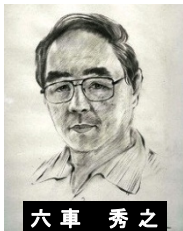


貴社の中で興味のある方にもお渡しいただければ幸いです。

好評!! これまで延べ1,072名の方にご参加いただいています。

第45回 ダイナミック海外流通研究・視察ツアー アメリカのSC及び新業態 研究視察ツアー



六車 秀之

アメリカを知り、日本を知る
コンサルタントの第一人者

アメリカの流通・SCの成功のメカニズムとニューモダン消費対応業態を研究し、次世代型SC及び商業施設の開発・リニューアルのコンサルティングを行っている

ロサンゼルス

- ・多様なSC業態の激戦地
- ・SCRモデル事例の宝庫
- ・新業態の実験場

ラスベガス

- ・エンターテインメント型SCの激戦地
- ・観光客対応を取り入れた様々なSC業態
- ・居住者向けのタウンセンター事例

ニューヨーク

- ・モダン及びニューモダン志向の最強の都市
- ・日本の将来の都心商業が見える
- ・あらゆる業態が都心と郊外に立地

訪問都市：ロサンゼルス、ラスベガス、ニューヨーク

旅行期間：2014年(平成26年)10月22日(水)～10月31日(金)[10日間]

募集人員：30名 <最少催行人員20名>

研修代金：680,000円(ホテル1室2名利用・成田基点)

※燃油サーチャージ等を除く研修代金 620,520円

燃油サーチャージ50,600円、成田空港施設使用料・現地航空税・出入国税・出国手続き費等、8,880円が含まれています。※燃油サーチャージ等に変動があっても、代金の増減はありません。

航空会社の規定が厳しくなり、締め切りは9月17日(水)(35日前)となります。お申し込みは、お早めをお願いいたします。

明日の日本の流通を担う人材を輩出する海外ツアー

5大特徴

- ①アメリカ西部・東部の横断視察(8泊10日・アメリカでの最長視察期間)
- ②六車・郷田とアメリカの流通関係者とのコラボレーション講師陣
- ③多様な業態・多様な施設を30ヶ所以上視察
- ④豊富な資料2冊(A4版250ページ)・小冊子2種類と豊富な研修
- ⑤「アメリカの流通を学ぶ」「成果のメカニズム」を贈呈

この内容で!!この値段!!
価値ある企画です!!



企画者 (株)ダイナミックマーケティング社⁶
旅行主催者 近畿日本ツーリスト(株)

アメリカの流通を学ぶポイント

アメリカの流通は、視察のみでは「**記憶に残るノウハウ**」（見て学ぶノウハウ）の取得にはなりません

アメリカの流通の過去から現在さらに近未来までの**成功・失敗のメカニズムを説明**することが、アメリカという**流通のノウハウの宝庫**を見て学ぶこととなります

アメリカの流通を学ぶ**第1の理由**

なぜ成功し、なぜ失敗するのかのメカニズムをノウハウとして“見て学ぶ”ことです

アメリカの流通を学ぶ**第2の理由**

世界の最先端を歩むアメリカの流通の最新業態・専門店を知識として“見て学ぶ”ことです

それにより、日本の近未来の「**脱・デフレ時代の流通のあり方**」「**モノ離れ後の流通のあり方**」「**流通成熟期の流通のあり方**」が見えてきます

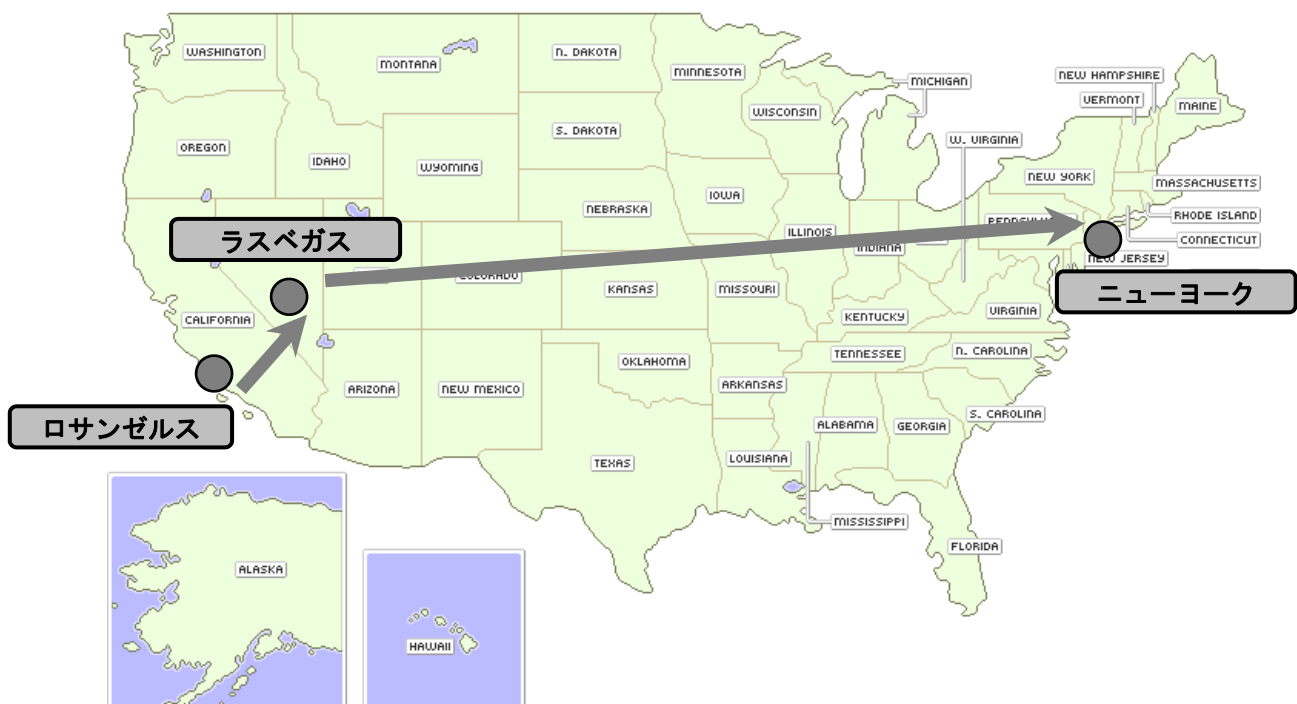
まさに、「**見て学ぶ**」を**コンセプト**とするアメリカ流通の視察・研究ツアーです

まず**日本の流通を熟知し**その上で**アメリカの流通のメカニズムを最も知る**コンサルタントがコーディネートする視察・研究ツアーです

コーディネーターのプロフィール

<p>むぐるま ひでゆき 六車 秀之</p>	<p>(株)ダイナミックマーケティング社 代表 SC及び流通業のマーケットリサーチ、企画、コンサルティング歴35年。 ディベロッパーサイドからのSC開発・リニューアル業務を中心に手がけています。SCは開発からの指導が多い中であって、早くから長期繁栄のための運営のあり方を訴え続けております。またSCの長期繁栄のための原理・原則を着々と確立し、理論とノウハウに基づく指導を掲げ、志を燃やしております。</p> <p><著書></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ライフスタイルセンターの成功のメカニズムと事例研究(ダイナミックライブラリー) ・ショッピングセンター開発・リニューアル・運営のノウハウ集(ダイナミックライブラリー) ・ライフスタイルセンターの構築(同文館出版) ・流通とSC 私の視点 第1巻～第11巻(ダイナミックライブラリー) ・One Hour Know-how 一時間で理解できる凝縮ノウハウ集 (六車ライブラリー) vol.1～vol.16
<p>こうだ あつし 郷田 淳</p>	<p>(株)ダイナミックマーケティング社 国際事業部長 年2回のダイナミック海外視察ツアーの企画を担当し、アメリカを中心に海外のSC・流通動向を常に探求しています。国内のみならず海外のディベロッパーへの企画・コンサルティング業務を行っています。 また、行政への商業を活かした街づくり指導も行っております。</p> <p><経歴></p> <ul style="list-style-type: none"> ・大阪市フェスティバルゲートあり方検討会議委員 (2006) ・大阪市境川用地事業提案協議審査委員 (2006, 2007) ・大阪市交通局バス事業用地開発ポテンシャル審査会委員 (2009) ・香川県宇多津町産業政策戦略会議委員 (2009, 2010) ・大阪市交通局駅構内事業審査会委員 (2011) ・愛知県企業庁企業誘致アドバイザー (2012～2014)

訪 問 都 市




訪問都市の見どころ

訪問都市	特 徴
ロサンゼルス	<p>ロサンゼルスは、ニューヨークに次ぐ全米で2番目の都市圏を形成し、都市圏人口は1,300万人近くに及びます。西海岸最大の都市であるロサンゼルスでは、SC業態も多種多様です。また近年リニューアルされたSCも数多くあり、成功しているリニューアルSCも多数視察します。</p> <p>観光名所ともなっている広域商店街「サードストリート・プロムナード」と、その拠点となるSC「サンタモニカ・プレイス」を視察します。「サンタモニカ・プレイス」はエンクローズド型からオープン型へ転換したロサンゼルスでは最新のリニューアル事例です。</p> <p>その他、スーパーマーケットを核店舗としたライフスタイルセンター「コモンズ・アット・カラバサス」、や百貨店を核店舗とした大型ライフスタイルセンター「ザ・グローブ」なども視察します。</p> <p>まちづくり型の大型タウンセンター「ヴィクトリア・ガーデンズ」や、アウトレットとディスカウントストアの混成型SC「オンタリオ・ミルズ」なども視察します。</p>
ラスベガス	<p>ラスベガスは年間3,600万人の観光客が世界中から訪問します。また都市圏は180万人を形成する都市です。ラスベガスでは観光客対応の商業施設と、都市圏居住者を対象とした商業施設の双方の視察をします。</p> <p>まず観光客対応の商業施設は、2009年に開業した「シティ・センター」を視察します。MGMミラージュ社が全米史上最大ともいわれる総工費8,000億円を投じ、複数のホテル、コンドミニウム、カジノ、コンベンション施設、そして商業施設を開業しました。この中でもおもに商業施設を視察します。また観光地内でのアウトレットセンターの事例である「プレミアム・アウトレット・ラスベガス」を視察します。さらにカジノホテルに付帯する商業施設、「フォーラム・ショッप्ス」なども視察します。</p> <p>都市圏居住者を対象にした商業施設では、「タウンスクエア・ラスベガス」を視察します。アップスケール・オーガニックSMのホールフーズが核店舗となっています。</p>
ニューヨーク	<p>世界都市であるニューヨークは商業の中心地は「5番街」、経済の中心地は「ウォールストリート」、エンターテインメントの中心地は「タイムズスクエア」、この3地点から構成されています。商業的には中心地である「5番街」から始まり、いまでは東側の「マディソン街」まで拡大していった様子を概観します。商業の中心地以外でも立地創造型の都市型SCである「ショッप्ス・アット・コロンバスサークル」を視察し、核店舗のホールフーズ旗艦店（デパ地下風オーガニックとグルメの融合業態）を視察します。また特異街区である「SOHO」や「ミートパッキング街区」なども視察し、「ミートパッキング街区」では製造型フードテナントで構成する「チェルシー・マーケット」を視察します。</p> <p>ニューヨーク都市圏の郊外では、アウトレットセンターの代名詞である「ウッドベリー・コモン・プレミアム・アウトレット」を訪問し、ラグジュアリーブランドを中心に220店舗を視察します。また郊外型SCでは様々な業態の核店舗から構成される「パリセイズ・センター」と、広域型食品業態の「スチューレオナルズ」を視察します。</p>

ダイナミック海外流通研究・視察ツアーの2大特徴

第1の特徴	豊富な研修内容			
<ol style="list-style-type: none"> 1. アメリカのショッピングセンターの業態の種類と、生き残りを賭けた過去から現在のプロセスを棲み分けの観点から研究・視察します(アメリカの現状を知ることにより、わが国の近未来の流通業の方向性が見えてきます)。 2. アメリカの商業業態のフルコースを研究・視察し、各業態の実態と特徴を学びます(SC及び業態を、今回視察中に30ヶ所以上見るにより、業態を一挙にかつ体系づけて学ぶことができます)。 3. アメリカ流通事情に詳しいアメリカの流通関係者が講演及び視察する商業施設の解説をし、地についた研究視察にします(アメリカのディベロッパー会社などの勉強会も予定しています)。 4. 各商業施設のポイントやアメリカの流通業の実態と課題の資料を作成し、また、バス中及びホテルで勉強会を行います(アメリカの流通・SC関連の資料集を作成し、出来るだけ実になる研究視察にします)。 5. ダイナミック流アメリカ流通の過去及び現状の分析により、独自の解説・指導を行います(アメリカの現状から、わが国の近未来の流通業の中で勝ち残る手法を解説します)。現地セミナーを8回(成田でのセミナーを含む)予定しています。 				
研修会	場 所	日 時	講 師	内 容
第1回	成 田 空 港	10月22日 [10:30～12:00]	六車 秀之 (ダイナミックマーケティング社 代表)	アメリカの流通・SCを学ぶポイントを解説
第2回		10月22日 [13:00～14:30]	六車 秀之 (ダイナミックマーケティング社 代表)	アメリカの流通の特性を解説
第3回	ロサンゼルス	10月23日 [8:00～9:30]	六車 秀之 (ダイナミックマーケティング社 代表)	視察中のアメリカのSC・業態の成功のメカニズム
第4回	ロサンゼルス	10月24日 [8:00～9:30]	六車 秀之 (ダイナミックマーケティング社 代表)	視察中のアメリカのメガストア・スペシャリティ百貨店の成功のメカニズム
第5回	バ ス 中	10月25日 [1時間30分]	六車 秀之 (ダイナミックマーケティング社 代表)	視察中のアメリカの専門店・飲食店の成功のメカニズム
第6回	ラスベガス	10月26日 [8:00～9:30]	郷田 淳 (ダイナミックマーケティング社 部長)	これからの都市動向とまちづくりを解説
第7回	ニューヨーク	10月28日 [8:00～9:30]	郷田 淳 (ダイナミックマーケティング社 部長)	アメリカの最新商業動向を解説
第8回	ニューヨーク	10月29日 [8:00～9:30]	六車 秀之 (ダイナミックマーケティング社 代表)	今回の視察の要約と恒(好)例の六車のニューヨーク講演
アメリカ視察研究資料		出発1週間前にお送りします。	アメリカにおける流通業界・SCの現状、日米の流通比較、視察ツアーにおけるポイント等を整理しています。	

ダイナミック海外流通研究・視察ツアーの2大特徴

バス中研修会	随時	<p>バス移動中に、視察SCの概要と見どころを説明します。また、長時間の移動中には、「アメリカの流通の実態や業態の特性」を随時解説します。</p> <p style="text-align: center;">〔担当：六車、郷田〕</p>	<p>①視察施設ごとの特徴、内容を説明</p> <p>②バス中研修 (長時間移動時にバス内での講義)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・百貨店、GMS等の核店舗の動向 ・家電、ホームセンター等の大型専門店の動向 ・アパレルを中心とした専門店の動向 ・アメリカの流通と日本の流通の類似点と相違点 ・アメリカのリーマンショック以降の消費動向や流通動向 ・アメリカで成功している流通業のポイント ・フードコート、レストランなどの飲食業態の動向
<p>アメリカでの業界実務家との研修会</p> 		2ヶ所を予定	<p>■ディベロッパーへのインタビュー (次のテーマを予定)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・SCマネージャーによるSC運営手法 ・リーシング担当によるテナントリーシング手法 ・マーケティング担当による販促手法

第2の特徴	価値ある価格
<p>①研究視察日数は10日間(アメリカでの実質研修視察は8日間)アメリカでの最長期間で、アメリカを西(ロサンゼルス)から東(ニューヨーク)まで大陸横断する他社にはないスケジュールです。</p> <p>②研修代金の680,000円には燃油サーチャージ50,600円、成田空港施設使用料・現地航空税・出入国税・出国手続き費等8,880円の全ての経費が含まれておりますので、実質的な研修代金は620,520円となります。</p> <p>③アメリカでの研修期間は8日間(行き帰りで2日間を加えて10日間)ですので、620,520円を実質研修期間(8日間)の1日当たり研修費は77,565円(620,520円÷8日間)となり、他社と比較しても割安感のある価格です。</p> <p>④他社には存在しない豊富な資料でアメリカの実態及び日本の流通のメカニズムが明確になります。</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-start; margin-top: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> ・アメリカの流通を学ぶ(A4・49ページ) ・アメリカ視察資料及び流通統計(A4・約130ページ) ・アメリカのSC及び新業態の研究(A4・約250ページ) ・成果のメカニズム(A4・53ページ) ・六車秀之のニューヨーク記念講演論文(A4・約10ページ) ・I Saw All America(毎回のアメリカ視察での気づきを体系化したノウハウ) <div style="width: 35%; font-size: 2em; line-height: 1;"> <p style="margin: 0;">}</p> <p style="margin: 0;">}</p> <p style="margin: 0;">}</p> </div> </div> <div style="margin-left: 10px; margin-top: 10px;"> <p>視察前に送付</p> <p>視察後に送付 …等</p> </div>	

研究視察のスケジュールと内容

基本日程

※アメリカSCの最新動向を加味して視察先調整中のため視察・宿泊先及び航空便を変更する場合があります。

日次	日付	滞在都市名	発着時間	交通機関	研究視察内容
第 1 日 目	10月22日 (水)	<各地から成田> <全員出発> 成田空港出発		全日空 (予定)	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> 成田空港にて ※旅行説明会を含む 第1回研修会 10:30~12:00 第2回研修会 13:00~14:30 </div>
		ロサンゼルス	ロサンゼルス着 (午前)	到着後、 専用バスで 視察 (終日視察)	<p>■ロサンゼルス都市圏を視察</p> <p>①ウエストフィールド・トパンガ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業態:SRSC(エンクローズド) ・1964年開業のエンクローズド型SRSC。高級百貨店からディスカウントストアまで5核店舗と350店舗の専門店を集積。1993年にウエストフィールド社が買収以降は、積極的にリニューアルが行われ、SCのアップスケール化へのリポジショニングが図られている <p>②ザ・コモンズ・アット・カラバサス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業態:ライフスタイルセンター(オープン) ・SMを核店舗に各種専門店を集積させたNSC型ライフスタイルセンター。飲食機能はファストフードはなく、すべてテーブルサービスのカジュアルレストランを集積。市役所、図書館などの公共施設が隣接し、街の中心地となる。 <p>③ウエストフィールド・センチュリーシティ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業態:SRSC(オープン) ・1964年開業のオープン型SRSCのリモデルSC。映画会社のスタジオ跡地再開発の商業部分で、業務、ホテルなどが複合した副都心に位置づけられる。 <p style="text-align: center;">(全員で食事をとります)</p>
第 2 日 目	10月23日 (木)	(ロサンゼルス泊)	ホテル帰着 (18:30)		(第3回研修会 8:00~9:30)
		ロサンゼルス	ホテル出発 (09:45)	専用バスで 視察 (終日視察)	<p>■ロサンゼルス都市圏を視察</p> <p>①サンタモニカ・プレイス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業態:SRSC ・2010年にエンクローズドモールからオープンモールへ建替えリニューアルを図る。サンタモニカ海岸を眺望できるアップスケールなフードコートと、フードテナントを集積させた「ザ・マーケット」もオープンし、サードストリート・プロムナードの拠点となる。 <p>②サードストリート・プロムナード</p> <ul style="list-style-type: none"> ・SCと一体化することにより再生した稀有な商店街。SCを集客核として再生したが、最後はSCに打ち勝ってSCを苦戦させている商店街 <p>③ザ・グローブ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業態:RSC型ライフスタイルセンター(オープン) ・小型のノードストロム百貨店を核店舗とする大型ライフスタイルセンター。1920年代のロサンゼルスダウンタウンをイメージするデザインを取り入れる。NC専門店の西海岸での新業態進出の拠点となる。 <p>④マリブ・カントリー・マート</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業態:ライフスタイルセンター(オープン) ・高級住宅地マリブに立地する小型ライフスタイルセンター。高感度ショッピング、レストランなどにより構成され自然発生的な雰囲気醸し出す。 <p>⑤ジ・アメリカナ・アット・ブランド</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業態:大型ライフスタイルセンター(オープン) ・ザ・グローブと同様のカルーソー社が開発する商業・住宅の複合開発。2013年秋にノードストロム百貨店が開業し、物販力の強化を図る。
		(ロサンゼルス泊)	ホテル帰着 (18:30)		

日次	日付	滞在都市名	発着時間	交通機関	研究視察内容
第3日目	10月24日 (金)	ロサンゼルス (ロサンゼルス泊)	ホテル出発 (09:45) ホテル帰着 (18:30)	専用バスで 視察 (終日視察)	<p align="center">(第4回研修会 8:00~9:30)</p> <p>■ロサンゼルス都市圏南部を視察</p> <p>①サウスコースト・プラザ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業態:SRSC(エンクローズド) ・全米最大の売上高のエンクローズド型SC。1967年開業以来、増床リニューアルを繰り返し、7核、専門店250店舗となる。全米1の売上高を誇るSC。 <p>②ファッション・アイランド</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業態:SRSC(オープン) ・サウスコースト・プラザと競合するオープン型SRSC。ノードストロム百貨店を核店舗に、さらにオーガニックSSMのホールフーズを加え物販強化を図る。 <p>③ザ・ラボ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業態:スペシャリティセンター ・アンチ・モールをテーマにしたヤング向け専門店集積。 <p>④アーバイン・スペクトラム・センター</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業態:SRSC(オープン) ・エンターテインメント型SCとして開業し、次第に物販を強化する。現在はエンターテインメント型SRSCとなる。 <p>⑤コールズ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業態:ジュニアデパートメントストア ・ミドルクラス世帯を対象に中間価格帯のアパレル、シューズ、ハウスウェアなどを1フロア、集中レジで販売。全米で展開する生活に密着した小型百貨店。
第4日目	10月25日 (土)	ロサンゼルス ～ ラスベガス (ラスベガス泊)	ホテル出発 (08:30) ホテル帰着 (18:30)	バスで移動 専用バスで 視察 (終日視察)	<p>■ロサンゼルス～ラスベガスを視察しながら移動 (第5回研修会 バス中 1時間30分) (ロサンゼルス～ラスベガス 移動中)</p> <p>①ウォルマート・スーパーセンター</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業態:スーパーセンター ・都市圏進出タイプのアップスケール型スーパーセンター <p>②オンタリオ・ミルズ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業態:バリューセンター(エンクローズド) ・アウトレットとディスカウントストアで構成されるバリューセンター業態。 <p>③ヴィクトリア・ガーデンズ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業態:タウンセンター(オープン) ・まちづくり型の大型オープンエアセンター <p>④バスプロショップ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業態:大型アウトドアショップ ・15,000㎡を超える大型アウトドア専門店 <p>⑤トレーダー・ジョーズ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業態:バリューSM ・SM、CVSなどの競合から生まれた食品業態で、「美味しいものを世界から」をテーマに、通常のSMの1/10のアイテムをPBで展開する。
第5日目	10月26日 (日)	ラスベガス (ラスベガス泊)	ホテル出発 (09:45) ホテル帰着 (18:30)	専用バスで 視察	<p align="center">(第6回研修会 8:00~9:30)</p> <p>■ラスベガス都市圏を視察</p> <p>①タウンスクエア・ラスベガス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業態:タウンセンター(オープン) ・ラスベガス居住者のための地域拠点となるまちづくり型SC。 <p>②フォーラム・ショップ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業態:スペシャリティセンター(エンクローズド) ・シーザーパレスホテル付帯のSC。全米最大級の売上を誇る。 <p>③ファッション・ショー・モール</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業態:SRSC(エンクローズド) ・8核2層の巨大モール。百貨店後にフォーエバー21が入居。定期的にファッションショーを行う <p>④プレミアム・アウトレット・ラスベガス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業態:アウトレットセンター(オープン) ・チェルシー社開発のアウトレットセンター。ラスベガス観光客の誘致も図る <p>⑤シティ・センター</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業態:複合開発 ・8,000億円規模の巨大プロジェクト。ホテル、住居、カジノ、劇場、コンベンション施設、商業施設により構成

日次	日付	滞在都市名	発着時間	交通機関	研究視察内容
第6日目	10月27日 (月)	ラスベガス～ ニューヨーク (ニューヨーク泊)	ラスベガス発 (午前) ニューヨーク着 (午後) ホテル帰着 (18:30)	ユナイテッド 航空(予定) 到着後、 専用バスで 視察 (半日視察)	<p>■ラスベガス～ニューヨークまで移動。着後視察。</p> <p>①ジャージー・ガーデンズ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業態:バリューセンター(エンクローズド) ・アウトレットストアとディスカウントストアの混成するSC業態。2層エンクローズドのレーストラック型レイアウトにより回遊性を高める。2013年にリニューアルを実施。 <p>②ショップス・アット・コロンバスサークル</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業態:スペシャリティセンター ・タイムワナーセンター付帯の低層階の商業部分。地階にはホールフーズのニューヨーク旗艦店舗が入居する。4階にはスーパーシェフのレストランが集積する <p>③ホールフーズ・マーケット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業態:オーガニックSSM ・ナチュラル、オーガニック食品を中心に販売するSSM。米国、カナダ、英国で展開し、現在は「オーガニック」から「健康を売るスーパー」への戦略転換を図る。
第7日目	10月28日 (火)	ニューヨーク (ニューヨーク泊)	ホテル出発 (09:45) ホテル帰着 (15:00)	専用バスで 視察 (終日視察)	<p>(第7回研修会 8:00～9:30)</p> <p>■マンハッタン内を視察</p> <p>①チェルシーマーケット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業態:スペシャリティセンター ・製造型食品テナントが入居し、上層部はオフィス。ミートパッキング・ディストリクトなどもあわせて視察。 <p>②5番街～マディソン街</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アップル世界旗艦店、アバクロ旗艦店、サックス、バーグドーフグッドマンなど <p>③イーターリー</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業態:グルメSM+レストラン ・イタリア食材とイタリアンレストランを4,500㎡の売場を集積させる大型店 (以下、自由視察) ・トイザらス世界旗艦店、メイシーズ本店、ブルーミングデールズ本店など
第8日目	10月29日 (水)	ニューヨーク (ニューヨーク泊)	ホテル出発 (09:45) ホテル帰着	専用バスで 視察 (終日視察)	<p>(第8回研修会 8:00～9:30)</p> <p>■ニューヨーク郊外を視察</p> <p>①スチュレオナルズ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業態:広域製造型スーパーマーケット ・アイテムを絞り込みほぼ100%PBにより構成される製造型スーパーマーケット。 <p>②パリセイズ・センター</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業態:パワーモール ・4層エンクローズドの巨艦型SC ・百貨店、カテゴリーキラー、DSなど多様な業態が集積。 <p>③ウッドベリー・コモン・プレミアムアウトレット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業態:アウトレットセンター(オープン) ・全米最大のアウトレットセンター。アウトレットセンターの代名詞となる旧チェルシー社の代表的なSC。 <p>④バーゲン・タウンセンター</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業態:バリューRSC(エンクローズド) ・百貨店のアウトレットやディスカウントストアから構成されるSC。オーガニックSMのホールフーズも入居。 <p>(全員で食事をとります)</p>
第9日目	10月30日 (木)	ニューヨーク	ニューヨーク発 (午後)	全日空 (予定)	(機中泊)
第10日目	10月31日 (金)	成田	成田着 (午後)		成田空港着後、解散

視 察 す る 流 通 業 態 の ポ イ ン ト

ポイント	視 察 内 容
① 最強の業態であるショッピングセンターの視察	<ul style="list-style-type: none"> ①サウスコースト・プラザ (7核エンクロード型SC。全米最大の売上高のSC) ②ウエストフィールド・トパンガ(ウエストフィールド社買収以降は、リニューアルによりSCのポジショニングアップを図る) ③パリセイズ・センター(7核4層の巨大SC。百貨店、DS、ホールセールクラブ、HCなどあらゆる業態から構成されるSC)
②アウトレットセンターの視察	<ul style="list-style-type: none"> ①ラスベガス・プレミアムアウトレット(ラスベガスを代表するアウトレットセンター。約150店舗のラグジュアリーアウトレットを展開する。中心地から至近距離にあり、観光客を大量に集客する) ②ウッドベリー・コモン・プレミアム・アウトレット(旧チェルシー社(現サイモン社)の代表的なアウトレットセンター。ラグジュアリーブランドを中心に220店舗により構成される)
③21世紀の最適業態ライフスタイルセンターの視察	<ul style="list-style-type: none"> ①コモンズ・アット・カラバサス(地元デベロッパーによる開発・所有・運営される小型ライフスタイルセンター。市役所、図書館を隣接し街の中心地となる) ②ザ・グローブ(ノードストローム百貨店を核店舗に、専門店50店舗から構成される。1920年代のLAダウタウンをデザインテーマにメインストリートが造られる。新業態の西海岸出店SCでもある)
④まちづくり型SCの視察	<ul style="list-style-type: none"> ①ヴィクトリア・ガーデンズ(市の中心市街地として行政がディベロッパーを誘致し、開発した事例。文化センターや図書館などの公共施設を複合し、環境デザインも自然発生的な街並みを醸成する) ②タウンスクエア・ラスベガス(ラスベガス居住者のためのタウンセンター。22棟の建物からなるオープン型SCで、業務機能も複合し街の拠点となる) ③ニューヨーク・5番街～マディソン街(世界一のアップスケールストリート) ④ニューヨーク・SOHO(ニューヨークのもう1つの異質型ストリート) ⑤ニューヨーク・ミートパッキング街区(都心での低利用地再開発モデル)
⑤多様な食品業態の視察	<ul style="list-style-type: none"> ①ウォルマート・スーパーセンター(最強の最寄業態。40兆円のウォルマートの基軸の業態) ②ホールフーズマーケット(オーガニックとグルメが融合したアップスケールの食品業態) ③チェルシーマーケット(小売・卸売を併用した製造食品型SC。ナビスコの工場再生事例でもある) ④イーターリー(イタリア食材+イタリアンレストラン) ⑤トレーダージョーズ(ニューポピュラー層をターゲットとする低価格・こだわりのSM)
⑥カテゴリーキラーのメガストア業態の視察	<ul style="list-style-type: none"> ①トイザらス(NYタイムズスクエアにある世界旗艦店) ②バスプロショップス(ハンティングやフィッシングのアウトドアメガストア) ③コールズ(百貨店とGMSの融合した業態)
⑦スペシャリティストア(専門店・飲食店)	<p>チョコズ、コンテナストア、クレート&バレル、ルーシー、アメリカンガールズ、アップルストア旗艦店、ノードストローム、メイシーズ、JCペニー、シアーズ、ニーマンマーカス、ターゲット、バーグドーフグッドマン、チーズケーキファクトリー、PFチャン、ノードストロームラック、ラストコール…等のRSC、パワーセンター、ライフスタイルセンターのテナント</p>

研究視察の主旨

		視察・研究の内容
第一のテーマ	リーマンショック以降のアメリカの流通業の底力の研究	<p>アメリカでは過去3回の不況期に新たな時代の変化に対応し、不況を逆利用して発展しました。1980年代の不況期にはバリュー業態(アウトレットセンターやディスカウントセンター、バリューセンター等)が出現し、アメリカの流通の底力を見せました。1990年代のITによる好景気期には、シネコンやレストラン、アミューズメントのエンターテインメントを導入したSCが発展しました。2000年代のITバブル崩壊後には、居心地感のある第三の場を核要素とするライフスタイルセンターが発展しました。アメリカは経済の変化が起こると、常に流通を変革させ、逆に新たな業態が出現しています。今、アメリカはリーマンショックに起因する大不況の中で、<u>トレードダウン、ワンランク下の業態が出現し、底力を発揮しつつあります。</u></p>
第二のテーマ	多様な業態の成立のメカニズムの視察・研究	<p>アメリカにはSCが46,000ヶ所立地(コンビニエンスセンターを含めると11万ヶ所以上)しています。日本の3,000ヶ所と比較して著しく激しい競争がSC相互間及び業態相互間で行われています。競争の激しさが棲み分け手法や業態の多様化へと進み、各業態が互いに得意分野を発揮して成立しています。この棲み分けは30年前からアメリカで現実化しています。</p> <p><u>棲み分けの理論と業態成立のメカニズムがどのようになっているのか解説させていただきます。</u></p> <p>このアメリカの棲み分けの考え方の中には、<u>日本のSC飽和時代の勝ち残りノウハウの宝の山が存在します。</u></p>
第三のテーマ	ニューモダン消費に対応した新業態の視察・研究	<p>アメリカや日本は、モダン消費である買物の学習経験の連続性が終焉し(モノを買い、消費し、所有し、使用することに喜びを感じなくなった時代)、<u>モノ離れ(ダンスの中は一杯状態)の中で、購買意欲の高い商品・サービスやライフスタイルを追求するポストモダン・ニューモダン消費に対応型の業態が出現しています。</u></p> <p>日本の今後の消費意欲を高めるためのポイントを解説します。</p>
第四のテーマ	アメリカの専門店のトレンドの視察・研究	<p>アメリカの専門店業態はSCと共に成長してきました。日本では第2世代の専門店チェーンの時代ですが、アメリカでは第3世代の専門店チェーンが続出しております。たとえば、アメリカの熟年マーケットの専門店チェーンが出現し、団塊世代の人気を得ています。しかし、日本ではシニアマーケットの専門店はずいぶん多くありません。</p> <p>それゆえに、日本とアメリカの専門店を比較分析し、<u>アメリカでの専門店の展開パターンと成立メカニズムの素晴らしさを解説します。</u></p>

アメリカと日本の流通歴

- ①アメリカは流通先進国ですが、模範国ではありません。流通先進国とは、日本より先に流通の近代化が進み、多くの「流通事例が流通上の出来事のノウハウの歴史として残っていること」と「最先端流通現象が見られること」です。
- ②日本は、SCの成長期（1970～2010年）が終焉し、SCの成熟時代（SCの業態が多様化、性格の異なるSCが続々と出現し、互いに棲み分けする時代）になりました。今、日本の近未来の姿が、アメリカの流通の中に見ることができます。

		1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代	
アメリカ	商店街	衰退期	淘汰期	—	—	—	—	
	NSC	ビレッジ型NSC	成長期	成長期	全盛期	飽和期	飽和・衰退期	衰退期
		スーパーセンター	—	—	萌芽期	成長期	成長期	全盛期
	CSC	館型CSC	全盛期	衰退期	淘汰期	—	—	—
		ビレッジ型CSC	—	—	萌芽期	成長期	全盛期	飽和期
	多核型（モール型SC）		成長期	成長期	全盛期	全盛期	飽和期	衰退期
	バリューセンター	パワーセンター	—	萌芽期	成長期	全盛期	全盛期	飽和期
		アウトレットセンター	—	萌芽期	成長期	全盛期	飽和期	飽和期
		パワータウンセンター	—	—	—	萌芽期	成長期	全盛期
	エンターテインメントセンター		—	—	萌芽期	成長期	全盛期	全盛期
ライフスタイルセンター		—	—	—	萌芽期	成長期	全盛期	
タウンセンター		—	—	—	—	萌芽期	成長期	
eリテイール		—	—	—	萌芽期	成長期	成長期	
日本	商店街	全盛期	飽和期	衰退期	衰退期	淘汰期	淘汰期	
	NSC	ビレッジ型NSC	—	—	萌芽期	成長期	成長期	全盛期
		スーパーセンター	—	—	—	萌芽期	成長期	成長期
	CSC	館型CSC	萌芽期	成長期	全盛期	飽和期	衰退期	衰退期
		ビレッジ型CSC	—	—	—	—	萌芽期	成長期
	多核型（モール型SC）		—	—	—	萌芽期	成長期	全盛期
	バリューセンター	パワーセンター	—	—	萌芽期	成長期	全盛期	飽和期
		アウトレットセンター	—	—	—	萌芽・成長期	全盛期	飽和期
		パワータウンセンター	—	—	—	—	萌芽期	成長期
	エンターテインメントセンター		—	—	—	萌芽期	成長期	全盛期
ライフスタイルセンター		—	—	—	—	萌芽期	成長期	
タウンセンター		—	—	—	—	萌芽期	成長期	
eリテイール		—	—	—	萌芽期	成長期	成長期	

- ①アメリカでは総合業態（百貨店やGMS）は1960年代に、日本の百貨店やGMSが現在（2010年代）に苦悩している問題を解決済みです。
- ②多核・モール型RSCはアメリカでは1960～1970年代に大成長しましたが、日本では1990年代の初めに萌芽期、1990年代後半から2000年代に大成長しました。
- ③バリュー業態は、アメリカでは1980年代のスタグフレーションの時代（低成長・物価高時代）に大成長しましたが、日本では1990年前半が萌芽期、1990年後半から2000年代（デフレ時代）に大成長しました。
- ④ニューモダン消費に対応した専門店は、アメリカは1990年代から始まり2000年代から現在までに大成長していますが、日本では2010年以降から大成長します。

日 米 の 流 通 歴

	米 国	日 本
スタート	(1866年 新生アメリカスタート<南北戦争後>) 1776年 アメリカ独立 (南北戦争までは発展途上国)	(1945年 新生日本スタート) 1945年 固定為替相場制 1946年 第1次農地改革・新円切り替え
プレモダン消費経済	1861~1865年 南北戦争 1863年 奴隷解放宣言 (1865年・アメリカ合衆国憲法修正) 1866年 新興国 (南北戦争以降・1866~1918年) となる 〔産業革命の基軸国家はイギリスドイツアメリカへと移り、アメリカは世界初の消費経済国家を形成しつつあった〕 1900年 モダン消費経済前夜 1908年 T型フォード量産開始	(5年間) 戦前から経済力が存在したため、短期間でモダン消費へ突入 ↓ 1949年 為替レート360円に固定 1949年 出生数269万人(最高)
モダン消費経済	1910年 モダン消費経済スタート 1914年 第1次世界大戦 (1918年まで アメリカは1917年に参戦) 1916年 全米最古のS C (マーケットスクエア)が開業 1919年 先進国 (第1次世界大戦以降)となる (世界の工場及び世界の金融資本の覇権がイギリスからアメリカに移った) 1929年 世界大恐慌 1939年 第2次世界大戦 1941年 太平洋戦争 (1945年まで) 1944年 プレトン・ウッズ協定 (基軸通貨がポンドからドル) 1945年 O E C D ・世界銀行設立 1950年 朝鮮戦争 (1950~1953年) 1960年 ベトナム戦争 (1960~1975年まで) 1960年代後半~1980年代半ば ベトナム戦争と社会保障充実による財政赤字拡大に伴うスタグフレーション (ピークは15%) 1860年 O P E C (石油輸出機構) 発足 1964年 公民権法制定 1967年 ベビーブーマー世代社会進出開始 1970年 モノ離れ時代突入 (統計上) 1971年 ドルの金本位制廃止 (ニクソンショック) → 金とドルの交換制廃止 1972年 金融経済大国の道を歩み始める 1973年 第1次オイルショック 1973年 変動相場制移行 (世界) 1975~1980年代 スタグフレーション (不景気下の物価高)	1950年 モダン消費経済前夜 1950年 朝鮮戦争・韓半島分裂 (1953年まで) 1951年 サンフランシスコ平和条約 1955年 百貨店法施行 1955-1958年 神武景気・岩戸景気 1960年 モダン消費経済スタート 1960年 池田内閣の所得倍増計画 (消費者物価上昇) 1961年 国民皆年金制度導入 (65歳基礎年金制度) 1964年 東京オリンピック競技大会 1964年 O E C D に加盟 1964年 新幹線開通・高速道路開通 1965年 日韓基本条約 (日韓国交正常化) 1967年 日本の総人口1億人を超える 1968年 日本GDP世界2位 1969年 団塊世代の社会進出開始 1970年 日本万国博覧会 (大阪万博) 1971年 ニクソンショック (金本位制廃止・1ドル308円) 1971年 田中内閣の日本列島改造 (その後不動産バブルと崩壊) 1971年 日中国交正常化 1973年 円の変動相場制移行 1973年 第1次オイルショック (GDP 10,000ドル) 1973年 狂乱物価 (1975年まで3年間) 1973年 第2次ベビーブーム (71~74年・73年209万人) 1974年 大規模小売店法施行 1978年 第2次オイルショック 1978年 日中平和友好条約 1978年 成田空港開港 1980年 1人当たりGDP 20,000ドル 1981年 新産業基準施行 1985年 フラザ合意による円高誘導 (240円から9ヶ月後145円) 1986年 前川レポート (内需主導) 1986年 内閣擴大のため超金融緩和 1986年 男女雇用機会均等法施行 1987年 フラックマンデー (10.19NYダウ22.6%ダウン) 1987年 総合保養地域整備法 (リゾート法) 施行 1988年 1人当たりGDP 30,000ドル 1988年 モノ離れ時代突入 (統計上) 1988年 第1次消費税 (3%) 1989年 日経平均株価38,915円史上最高値 1990年 大店法緩和が始まる 1990年 日本の世界GDPシェア14% (12年8%) 1991年 日本バブルの崩壊 (2月・不動産融資規制・日銀引き締め)
ポストモダン消費経済	1976年 ポストモダン消費経済スタート 1978年 第2次オイルショック 1980年代 スタグフレーション経済により流通業界にバリュー業態の登場と隆盛 1985年 ブラザ合意によるドル安誘導 1985年 レーガンの競争力委員会発足 (レーガノミクス) 1987年 ブラックマンデー (10.19NYダウ22.6%ダウン) 1988年 ジェネレーションX世代社会進出開始 1991年 ソ連邦崩壊 (1989年ベルリンの壁崩壊) 1991年 湾岸戦争 1993年 ICT産業の牽引による好景気 (金融=株式) 1990年代 流通にエンターテインメント業態の登場と隆盛 2000年 ICTバブル・通信バブル崩壊	1991年 ポストモダン消費経済スタート (デフレ経済スタート) 1991年 団塊ジュニア世代の社会進出 1991年 百貨店業界の売上頂点 1992年 週40時間労働 1993年 日本の国際競争力1位 (14年21位) 1995年 1ドル初の70円台 1995年 阪神淡路大震災 1996年 生産年齢人口の減少化 (人口ボーナスの終焉) 1996年 チャーティストアの売上頂点 1997年 第2次消費税 (5%) 1997年 日銀法改正 2000年 大店法廃止・大店立地法施行 2001年 小泉内閣による経済改革スタート 2002年 戦後最長景気 (2002年2月~2007年10月・69ヶ月) 2002年 都市再生特別措置法施行 2007年 サブプライムローン問題 2007年 改正まちづくり法施行 2007年 1人当たりGDP 40,000ドル 2008年 リーマンショック 2008年 円高開始 (120円から75円=2011年10月) 2008年 日本の総人口12,800万人でピーク (人口オーナスの始まり) 2009年 農地法改正 (企業の農業参入) 2009年 ヨーロッパ信用危機 2009年 民主党政権の誕生と挫折 (2009~2012年) 2011年 日本のGDPが中国に抜かれ3位 (43年間2位) 2011年 3.11東日本大震災
ニューモダン消費経済	2001年 ニューモダン消費経済スタート 2001年 9.11同時多発テロ 2001年 アフガン侵攻 2000年代 流通にサードプレイス業態の登場と隆盛 2001・2003年 フッシュ減税 2003年 不動産の牽引による好景気 (金融派生商品=デリバティブ) 2003年 イラク戦争 2003年 ジェネレーションY世代社会進出開始 2005・2008年 シェールガス・オイル革命始まる 2007年 サブプライムローン問題 2008年 リーマンショック (不動産・金融・消費バブル崩壊) 2009年 ヨーロッパ金融信用危機 2009年 オバマ大統領によるモノづくり国家への回帰と輸出2倍増政策 2009年 ゼネラルモーターズ倒産 2010年 ベビーブーマー世代のリタイア開始 2010年 新生児白人比率50%割れ 2012年 米製造業の競争力向上に関する報告書 (米国積層造形技術革新機構) 設立・コンピュータと3Dプリンターによるメイカース革命 2017年 アメリカがサウジアラビアを抜いて世界最大の産油国になる 2020年 世界最大のエネルギー輸出国になる 2043年 白人の人口比率50%割れ 2050年 総人口4億人 (特殊出生率2010年約1.8人)	2011年 ニューモダン消費経済スタート 2011年 ニュー世代 (バブル後生まれ)の社会進出 2012年 日中間諸島問題 2012年 団塊世代のリタイア開始 2013年 安倍内閣による経済再生開始 (アベノミクス・名目成長3%) 2013年 訪日外国人1,000万人突破 2013年 GDPに占める民間消費支出が6割を超える (61.2%) 2014年 第3次消費税 (8% → 1年後に10%) 2014年 改正都市再生特別法施行 2014年 労働力不足時代に突入 2018年 米の減反政策廃止 (2014年農政改革元年) 2020年 65歳以上の人口が30% (3,600万人)となる 2020年 東京オリンピック・パラリンピック大会開催 2020年 訪日外国人2,000万人目標 (2030年、3,000万人目標) 2020年 世帯数の減少始まる (人口減少は2009年より) 2020年 世帯数5,305万世帯でピーク (人口ピークは2008年) 2022年 団塊世代の後期高齢化 (75歳以上) 2025年 リニア中央新幹線名古屋まで開通 (大阪は2045年?) 2030年 団塊ジュニア世代のリタイア開始 2030年 成田・羽田発着枠110万回 (現在75万回) 2035年 65歳以上の高齢世帯40.8%になる 2040年 65歳以上の人口が40%超す 2048年 日本の総人口1億人割る <日本経済の近未来の展望> 〔・2020年 日本ルネッサンス (ニューモダン消費革命)〕

継続的な円高 (360円 → 70円台と5分の1へ)

急激な円高 (円安?)

継続的なドル安

ドル高(?)

アメリカの流通のノウハウ

1. なぜ、アメリカはSC数が11万ヶ所(コンビニエンスセンターを除くと4.7万ヶ所)であるのに、日本は3,100ヶ所でオーバーストアと呼ばれるのか？
2. なぜ、アメリカのSC(RSC)には食品が導入されていないのか？
3. なぜ、ウォルマートは2位を5倍以上引き離れたダントツの40兆円の売上を持つ企業になれたのか？
4. なぜ、同じハイパーマーケットを参考にしながら、ウォルマートは40兆円の企業に成長し、旧ダイエーは事実上倒産したのか？
5. なぜ、日本のRSCは総合業態が1店舗(まれに2店舗)であるのに、アメリカのRSCは核店が3~7店舗導入され、成立しているのか？
6. なぜ、日本の百貨店は郊外で成立困難であるのに、アメリカの百貨店は売り上げの90%以上がSCの中で売られているのか？
7. なぜ、トレーダージョーズ(SM)は、通常のSMが2万5,000アイテム必要なのに、2,500アイテムで25億~30億円売っているのか？またなぜ、博士号を持ったこじきをターゲットとするSMと呼ばれるのか？
8. なぜ、スチュレオナルズ(ファーマーズマーケット型SM)は日本ですべて失敗した強制一方通行型通路で成功しているのか？またなぜ、2,000アイテムで100億円売れるのか？
9. なぜ、アメリカの全ての百貨店がアウトレットストアを持っているのか？
10. なぜ、日本のライフスタイルセンターが必ずしもうまくいっていないのに、アメリカでは21世紀の最適SC業態と言われるのか？
11. なぜ、チコーズ(熟年アパレルの店)は30代・40代のミセスが「絶対着たくない服」と言っているのに、参入障壁の高い分野を確立し、業績が良いのか？
12. なぜ、サードストリート・プロムナードは、本来は負けパターンの商店街でありながら勝ちパターンのSCを苦戦に追い込むのか？
13. なぜ、サウスコースト・プラザに敗れて大苦戦していたファッション・アイランドやアーバイン・スペクトラム・センターが業績が良くなったのか？
14. なぜ、ウエストフィールド・トバンガはニーマンマーカス(超最上級の百貨店)とターゲット(ディスカウントストア)の価格差25倍の核店が導入され成功しているのか？
15. なぜ、フォーエバー21はファッション・ショー・モールでロード&テイラーの退店跡で10,000㎡クラスのカジュアル百貨店を展開できたのか？また、なぜ品質がいま一歩なのに人気があるのか？
16. なぜ、アメリカのSCは核店を少なくし、その跡地をオープンエアモールのライフスタイルセンター化しているのか？
17. なぜ、ニッチなマーケットである自然食スーパーのホールフーズマーケットが現在は300店、近未来は1,000店ものチェーンを展開できるのか？
18. なぜ、バーゲン・タウンセンターは百貨店の廉価版を総揃えし、リーズナブル&アウトレット系テナントでモールをつくり成立しているのか？
19. なぜ、オンタリオ・ミルズはカテゴリーキラー、廉価性テナント、エンターテインメント施設の相反する購入動機の業態を導入してバリューセンターをつくっているのか？
20. なぜ、アメリカでは小売業の売上に占めるSCの売上高が60%であるのに対して、日本では20%強でしかないのか？
21. なぜ、ノードストロームは客層の幅、プライスゾーンの幅が広くしているのに百貨店としての成立性は高いのか？
22. なぜ、チーズケーキファクトリーは1店舗当たり平均10億円(最大は25億円)、PFチャンは1店舗当たり5億円(最大は15億円)売れるのか？
23. なぜ、ウォルマートはアメリカで40兆円の売上高を誇っているのに、日本では鳴かず飛ばずの売上なのか？
24. なぜ、ニューヨークのソーホーエリア(倉庫街の跡地エリア)やミートパッキングディストリクト(肉の間屋街の跡地エリア)が若者の人気エリアになれたのか？
25. なぜ、アバクロンビー&フィッチはキャンパススウェアで超繁盛店となり、やがて苦戦し、今は鳴かず飛ばずなのか？
26. なぜ、コールズはSCの中へは出店せず、客に身近の小商圏の百貨店を展開できるのか？
27. なぜ、サウスコーストプラザは高級ブランドのテナントを導入しているのに、最高級百貨店のニーマンマーカスを核店に加えないのか？
28. なぜ、日本はモノ離れ後はデフレ経済になったのに、アメリカは20年間で経済が2倍になったのか？
29. なぜ、教育志向のエンターテインメントビジネスは一般的に成立しないのに、アメリカンガールズプレイスは成功しているのか？
30. なぜ、サウスコーストプラザやベルビュースクエアは、1企業1SCのディベロッパーであるのに超繁盛型SCとなれるのか？
31. なぜ、ポートランド市には、ナショナルチェーンが少なく、地元のみで展開するローカルチェーンが多いのか？
32. なぜ、ナゲットマーケット(SM)は、ローカルチェーンでありながら、顧客満足度と従業員満足度が高いのか？
33. なぜ、ユニクロは日本やアジアで大成功しているのに、アメリカではいま一歩なのか？
34. なぜ、40年前に業態改革してJCペニーやシアーズローバック、百貨店が成長してきたのに、現在は元気がなくなったのか？
35. なぜ、ウォルマートとは異質性で対応してきたターゲットが今、元気がなくなったのか？

アメリカの流通先進国ならではの素晴らしいノウハウがあります!!