



## 新しい米国の ホンネとタテマエ

川津のり

日本で生まれ育った私だが、今は米国に移り住んでいる。米国生活で最も驚いたことの一つが、日本人論の代名詞的に語られている「ホンネとタテマエ」の文化や習慣、価値観はむしろ米国人の方により根強く、皆ががんじがらめになっているということだ。

昨年、米国では歴史的イベントとさえいわれた大統領選挙であるが、いまだに騒然とした興奮が冷めやらない状態にある。

「Make America Great Again」(アメリカを再び偉大な国にしよう)

1月20日に就任したトランプ新大統領が、選挙や就任演説で使ったスローガンである。1980年のレーガン大統領の選挙スローガンをあえて36年ぶりに用い、さまざまな「一貫した」パフォーマンスで国民が直視したくない深層心理を揺さぶり、ムーブメントを起こした。

本件を演劇とするならば、出演

者たちは役者揃いで、国民も顔をしかめながらも目を離せず一喜一憂するさまは、外国人としてこの国に住む私から見ても非常に興味深かった。個人的な意見として書くが、今回の米国人の意思決定は、これまで完璧に繕われてきた米国人の本音と建前の両面をまざまざと見せられてしまったと感じた。

私は現在、テキサス州ダラス近郊の都市に住んでいる。ここに住む人の多くが、他の地域に住む人と同様に新しい時代の幕開けを、固唾をのんで見守っている。同僚や友人、その家族ともワインを片手に、たまにこのテーマについて語るが、私の周囲のビジネスパーソンたちはある意味冷静な言動に終始している。「いほど大それた間違いは犯さないと、信じている」「誰が大統領になっても米国社会が抱える問題は同じで、これまでも変わらなかった(これからも変えるのは難しいだろう)」と

いうものである。私のいる南部の大都市と、東海岸や西海岸の都市部の人々とで意見は大きく異なるのだろうが、政治の話をするときには、依然として米国人は「タテマエ」を決して崩さないものだと感じている。

さて、マーケティングの専門家として20年近いキャリアを歩んできた身としては、あらゆる事象をマーケティングの視点から考えてしまう癖があるが、ここ最近特に思うのは、米国の消費者はなぜこうも我慢強いのかということだ。

この1月に、ニューヨークで開催された世界最大の小売業界のイベント、「Retail's BIG SHOW」(米国小売業協会主催)に参加した。毎年出席しているが、今年はいつても以上にアンテナを張って、米国と米国人生活者のこれからを考えてみた。

本イベントは、米国小売業のり

ーダー企業と、その企業にソリューションを提供する大手・中小ベンダーが集う。流通・小売業の先進的な取り組みや技術革新については、今でもその多くが米国発であり、マーケティングについても、米国が世界のリーダーである状態が続いている。部分的には米国外からも新しいものが生まれているが、総量や影響力という意味では、依然として米国が世界の中心である。ただし、技術や理論の上でリーダーであるということと、実際の現場で消費者が幸せかということとはまったく別の話である。

本イベントでは、この3年ほど「オムニチャネル」という単語が合言葉のように使われていた。消費者の購買行動は、もはや実店舗のみで完結することはなく、まずパソコンやモバイル端末から情報を得て、そこで発注し、最後に商品を店舗で受け取るといった、「いつでもどこでも好きなように」買い物ができるよう万全の仕組みを構築しなくては競争には勝てない、といわれていた。

そして2017年は、オムニチャネル時代は次のステージに進み、より高度化を目指す「カスタマーエクスペリエンス (CX)」時代に突入している。ご存知の方も多いと思うが、CX向上やそれによるカスタマー・ロイヤリティ向上といったテーマははるか昔から語られてきている中で、今回は特に「顔

認証技術」に関する展示や発表が増えたのが印象深かった。顔認証技術とは、カメラに映る人の顔を画像・動画解析の技術で判別し特定するものである。着実に技術革新が進み、今ではカメラの前をかなり早足で通過しても、性別、年齢、感情（機嫌がよさそうか、悪そうかなど）がすぐに判定されるようになってきている。そして、登録しておけばその人が誰かもすぐに判定され、企業や店舗側はその人物の個人情報や購買履歴、ステータスなどの情報を即座に知ることができる。知って何をするかという、その相手に対して「相応の」顧客対応を行い、より良いCXを供与するのである。当社（ブライアリー・アンド・パートナーズ）もこの技術を使った新サービスを開発中で、私の専門であるロイヤリティ・マーケティング（優良顧客を特定し、ステータスや優待特典などにより顧客ロイヤリティを向上させること）の進化において、この顔認証技術の普及は極めて重要なトレンドである。

CXの向上とは、「顧客によりよい体験をしてもらう＝大事に扱う」ことである。言い換えると、米国の消費者は、「ホンネ」ではこれまで以上に大事に扱われることを望んでいるととれる。生活者目線で見て現状を日本と比較すると、一般的な米国の小売や飲食店のサービスレベルは非常に低い

といわざるを得ない。ハイクラスな店であっても、どちらかといえば「最終的には顧客の自己責任」という考え方が根強い。「徹底的に顧客満足のために」というより「自分たちはできる限りやるが、それで満足しないならもう知らない」という価値観である。つまり、顧客であっても望むように（感動するほどに）大事にしてはもらえない。それが当然という中で皆生きているので、期待もしなくなる。本当は大事にしてもらいたいのには、大事にしてほしいとはいわない。この膠着した状態が、新技術の活用が進むことによって、少しずつ変わり始めるのではないかというのが私の実感である。

多くの「タテマエ」の世界では決して不満を示すことができなかつた米国の消費者が、「毎日この店を愛用しているのに、なぜ私は待たされるの？ なぜ私の好みを覚えていてくれないの？」と身近なところから「ホンネ」を上げる日もそう遠くはないかもしれない。なぜなら自分たちは、相応に扱われる価値のある、偉大な存在のはずだから。

川津のり（かわづのり）

ブライアリー・アンド・パートナーズ  
シニア・バイス・プレジデント