

視点(935)

I Saw All America (その135) !!

ソーホーにおけるユニクロの苦戦の仮説
(流通とSC・私の視点(934)より続く)

(3) 企業あるいは業態が大躍進する要因

1つの企業あるいは業態が大躍進するには、誰にも見抜けないニッチなマーケットをコンセプト&マーケティング戦略でマスマーケット化し、かつ、敵の参入障壁の高い分野を確立することが必要です(六車流:流通理論)。オールドネイビーは従来のアメリカンカジュアルというファッション分野を、当時としてはおしゃれさを保ちながら超低価格(バリュー志向)でポジショニングを確立し、その後15年間、敵の参入障壁の高い分野を築いてギャップ社というブランド力を基に参入者を突きはなしてきました。それゆえに、今は苦戦しつつ業態の転換を行っていますが、8,000億円近い売上高をギャップ社の中でオールドネイビーは確立しています。

H&Mは、エレガント&ファッションという従来のヨーロッパスタイルを、おしゃれさを保ちながら超低価格(バリュー志向)でポジショニングを確立し、今や1.4兆円の企業に発展しています。この価格でファッション性のある店舗はヨーロッパでは存在せず、敵の参入を許さない分野を確立しました。

ユニクロは、デイリーファッションのしまむら、カジュアルファッションのユニクロと呼ばれ、日本のデイリー&カジュアルファッション分野で独自のスタイル及び超低価格路線を確立しました。ユニクロはしまむらや無印良品と並んで、1990年代初めに起こった「買物の学習経験の終焉」以降の消費社会に革命を起こした3大企業です。すなわち、1980年代までの「タンスの中は一杯、もう今まで通りの延長線上の商品・サービスでは買うものがない!!」(この現象を買物の学習経験の終焉と言います)から脱皮し、新たな発想と創意工夫から創出された過去の延長線上ではない商品・サービスを提供しました。

ユニクロは圧倒的な安さ、品質の良さ、カラーによるバリエーションを武器に、日本で敵の参入障壁を許さない企業として10年間で100倍の売上の企業に成長しました。また、低価格分野及びカジュアル分野でありながら、「ユニクロ」というブランドを確立しました。

このようなオールドネイビー、H&M、ユニクロの3企業の特徴や出身地は異なるにしろ、共通点は「圧倒的な安さ」が基軸であり、その上で、それぞれの企業がMDing的に固有の特性を持っています。

(4) ユニクロとH&Mのアメリカにおける店づくりの比較

ソーホーのユニクロは、隣接するオールドネイビーやH&Mと比較して20~30%高いプライス戦略を取っています。ユニクロは他の2店と比較して価格の裾もワンランク高く、かつ、価格の上位値もワンランク高い、文字通り「ワンランク上のプライス戦略」を取っています。これはユニクロが、ワンランク下の「gu(ジーユー)」とワンランク上を目指す「ユニクロ」の企業内の業態戦略の一環でもあります。

問題は、オールドネイビーの価格帯が基軸となっているアメリカのバリュー志向のカジュアルファッション分野で、ワンランク上のプライス戦略が通用するかということです。

H&Mは、アメリカのバリュー志向のカジュアルファッションの基軸業態であるオールドネイビーとほぼ同じ価格帯を設定しています。オールドネイビーと価格面で同質化した上で、ヨーロッパ志向のエレガント性を付加してオールドネイビーとの異質性(オールドネイビーはアメリカンカジュアル、H&Mはヨーロッパアンカジュアル)を確立していますので、H&Mはアメリカに出店した当初は苦戦しましたが、今や、H&Mのファッションスタイルも認知され、順調にアメリカの流通社会に根付いています。ユニクロはH&Mと異なり、価格面でオールドネイビーとは同質化せず、ワンランク上の店づくりをしていることに特徴があります。ベーシック衣料の定番商品中心のユニクロに対して、H&Mは流行に敏感な商品が売り物です。

(流通とSC・私の視点936へ続く)

(株)ダイナミックマーケティング社³
代 表 六 車 秀 之