

視点(934)

I Saw All America(その134)!!

ソーホーにおけるユニクロの苦戦の仮説

「流通とS C・私の視点(772)」で、「ユニクロ、H & M、オールドネイビーのソーホー・オリンピック大会」と題した文章を記しました(2007年6月16日)。

バリュー志向のカジュアルファッションのジャンルの中で、「アメリカの中で勝ち抜いてきたオールドネイビー」と「ヨーロッパの中で勝ち抜いてきたH & M」と「日本及びアジアの中で勝ち抜いてきたユニクロ」が、ソーホーという世界を代表する立地で激しく闘っていることは、まるでソーホー・オリンピック大会のようです。今、ユニクロがソーホーで苦戦しているそうです。苦戦の度合いは明確ではありませんが、私なりに現時点でのユニクロ苦戦の原因を“仮説”として説明させていただきます(六車流：流通理論)。

(1) ユニクロ・ソーホー店の特性

ユニクロ・ソーホー店は2,000~3,000㎡の旗艦店(フラッグシップショップ)で2層の店(エスカレーターはありません)です。店全体は明るく、単純明快なコーナー単位で編成し、マネキンを多用し、カラフルな品揃え、コーディネート型の売場展開で、店づくり・ビジュアルM D i n g (V M P)においてH & Mやオールドネイビーより店舗イメージ的に優っています。

しかし、价格的には次のようになっています。

オールドネイビーやH & Mは5~15ドルを下位価格(裾値)とし、20~30ドルが中位価格、35ドルが上位価格のプライス戦略をとっています。

ユニクロは15~20ドルを下位価格(裾値)とし、30~49ドルを中位価格(上位価格も49ドル)のプライス戦略をとっています。

このように、ユニクロはプライス戦略的に「ワンランク上」(オールドネイビーやH & Mに対して20~30%高いプライス戦略)を取っています。ユニクロは、価格の高さは「品質の良さ」(生地+縫製の良さ)、「V M Dによる売場提案」、「ユニクロ独特の生活シーンの生活提案」、「接客技術の高さ」によって価格にワンレベルの高さを補う戦略を導入しています。ユニクロやオールドネイビーやH & Mのファッション業態を「バリュー志向のカジュアルファッション」のジャンルと呼びますが、ユニクロは他の2企業と比較して「ワンランク上のバリュー志向のカジュアルファッション」のポジショニングを目指した店づくりを行っています。

(2) アメリカ市場におけるバリュー志向のカジュアルファッションの基軸

経済学において、消費者が意思決定を行う場合の理論として「アンカリング効果」があります。アンカリング効果とは、1つの意思決定をする時に、初めに印象に残った数字や物が基準値(=アンカー)となって、その後の判断全体にまで影響を及ぼす心理の傾向を指します。バリュー志向のカジュアルファッションのジャンルでは、「アメリカではオールドネイビー」(ギャップ社の売上のうちオールドネイビーの売上は7,883億円)、「ヨーロッパではH & M」(売上高1.4兆円)、「日本ではユニクロ」(売上高5,252億円)がアンカリング効果の基となる消費者の意思決定の基準企業となります。

ニューヨークのソーホーはアメリカですので、バリュー志向のカジュアルファッションの分野では「オールドネイビー」が消費者の意思決定の基準企業となります。オールドネイビーは「アメリカンカジュアル」というライフスタイルを低価格で提供する分野をエアポケットとして見抜いて独自のポジショニングを確立し、1990年代の初めから2005年頃(15年間、コンセプト8年×2回)までは敵の参入障壁の高い業態でした。しかし、最近ではマーケットがマス化し、オールドネイビーも競争他社と同質化して敵の参入障壁の低い業態となり、苦戦しています。

しかし、アメリカ人にとって、バリュー志向のカジュアルファッション分野におけるアンカリング効果による消費者の意思決定の基軸となる業態は「オールドネイビー」です。オールドネイビーの独自のスタイル、M D i n g、価格、店づくりがアメリカ消費者の基軸です。特に、バリュー志向のカジュアルファッションは「価格の安さ」がポイントです。

(流通とS C・私の視点 935 に続く)

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>+3</sup>

代 表 六 車 秀 之