

視点 (936)

I Saw All America (その136) !!

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 (935) より続く)

(5) 日本の消費者とアメリカの消費者の価格と品質のバランスに対する評価

日本の消費者は「世界一賢い消費者」と言われています。日本でカルフルーが撤退したのも、ウォルマート(西友)が苦戦しているのも、ダイエーが過去において大失敗したのも、この世界一賢い消費者の概念を理解しなかったからです。特に、日本の消費者には「何かを犠牲にする商法」は通用しません。例えば、品質を犠牲にした安さ、品揃えを犠牲にした安さ、サービスを犠牲にした安さ、店舗イメージを犠牲にした安さはなかなか受け入れてくれません。「安さ」は世界共通の消費者満足度ですが、日本人の生活慣習の中で安さよりも品質を重視する傾向が、世界のどの国よりも強くなっています。それゆえに、「安さ2番の原則」( という優位性を持っているのに安い) という店が繁盛します(六車流：流通理論)。

ところが、アメリカでは所得の二極化、低所得者の過剰なる存在、アメリカ人の独特な生活慣習、移民国家...等の要因により、日本の消費者より価格志向が高く、かつ、品質に対するこだわりも、アメリカの消費者は日本の消費者よりも少ないのが現実です。生地や縫製に対する品質評価も、アメリカの消費者は決して厳しくありません。それゆえに、アメリカの消費者の価格評価は「絶対的安さ」(品質に関係なく安いこと)が基準となり、日本の消費者の価格評価は「相対的安さ」(品質と価格のバランス上の安さ。ただし、品質が良くないと安さは通用しない)が基準となります。ユニクロはこの世界一賢い消費者の中で、安さと品質を一体化したユニクロスタイルのテイストで登場して、日本のバリュー志向のカジュアルファッション分野を席巻したのです。だから、バリュー志向のカジュアルファッションの中で、「安さのオールドネイビー」、「ファッション性のH&M」、「品質のユニクロ」と呼ばれています。これは、ユニクロが世界一賢い消費者のマーケットの中で育ち成功した由縁でもあります。

(6) ユニクロのアメリカでのポジショニング

日本のマーケットの中で、ユニクロは低価格を基軸とした品質の保持及びユニクロスタイル(デザイン性+色数=高品質で値頃感を打ち出すスタイル)で圧倒的強みを発揮し、現状においてもバリュー志向のカジュアルファッション分野で敵の追従を許していません。現在、ユニクロは「g u (ジーユー)」ブランド(より低価格志向でヤングをターゲットとしつつ、品質を若干低下させるがトレンド性は逆に強化したブランド)のワンランク下のポジショニングの方向性と、本来のユニクロブランド(従来の価格帯を維持しつつワンランク上の価格帯を付加し、より品質を重視する)の方向性の2つの企業内ブランドを構築しつつあります。ソーホーのユニクロも、従来のパターンのワンランク上のユニクロです。

問題は、アメリカのオールドネイビー型のバリュー志向のカジュアルファッションの価格帯より20~30%高いプライス戦略が受け入れられるかどうかです。

アメリカ、ヨーロッパ、日本の3つの地域の中で一番価格に敏感な国がアメリカであり、それゆえにオールドネイビーが過去15年間飛躍的に受け入れられ、ヨーロッパ出身のH&Mは、ファッション性の高さを付加してもプライス戦略をオールドネイビー並みに設定し、アメリカ市場でも成長しています。

ユニクロのワンランク上のMD i n g戦略、プライス戦略、店づくり戦略(店舗内装+VMD+販売技術)は、アメリカにおいては馴染みづらいポジショニングにあります。これはマーケティング戦略に課題があるというのではなく、アメリカの消費者の価格と品質に対するバランス評価の問題と、先に進出してマーケットの基軸を既に確立しているオールドネイビーとH&Mの存在のためです。日本市場ではバリュー志向のカジュアルファッション分野では無敵であったユニクロも、アメリカ市場で世界レベルでの強力なオールドネイビーとH&Mとの直接対決の中で大躍進するには、「バリュー志向のカジュアルファッション」分野でのユニクロの「独自のポジショニング=ブランド=誰もが認めるワンランク上の存在」を確立することが先決です。

(流通とSC・私の視点 937 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