

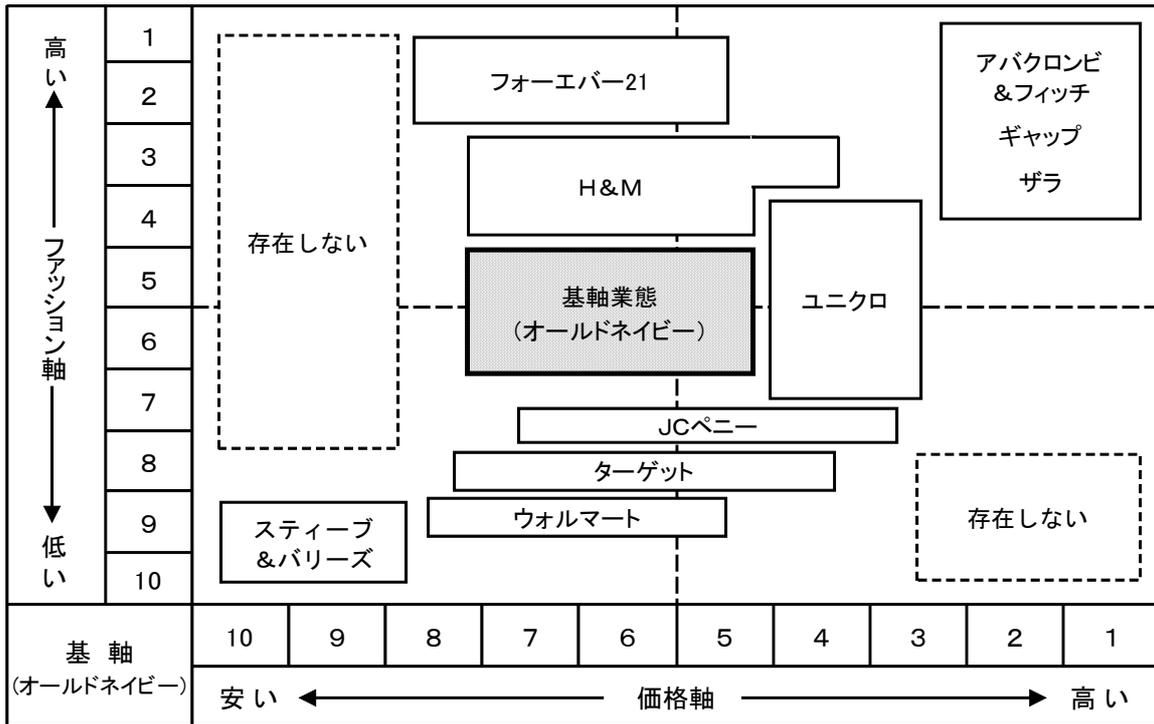
視点(937)

I Saw All America (その137) !!

—ソーホーにおけるユニクロの苦戦の仮説④—
(流通とSC・私の視点(936)より続く)

(7) アメリカ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

アメリカのバリュー志向のカジュアルファッション業界を「ファッション軸」と「プライス軸」でマトリックス化すると次の通りです。



オールドネイビーをバリュー志向のカジュアルファッションの基軸業態とすると、価格軸として「オールドネイビー」、「H&M」、「フォーエバー21」、「ターゲット」が同一ラインとなり、「ユニクロ」はワンランク高くなります。

一方、ファッション軸として、「オールドネイビー」より「H&M」はエレガント性が高く、「ユニクロ」は、アメリカンカジュアルのオールドネイビー(最近、モデルチェンジを行い、ややエレガント性を付加してキャリア対応を進め、おしゃれ感覚になりつつあります)や、カジュアルファッションですがファッション性のあるH&Mとは異質性を保ち、品質と多様な色遣いによるバリエーションをユニクロの異質性としています。それぞれ三者三様の特性を持ち、個性化したカジュアルファッションの道を歩んでいますが、ユニクロは価格的にはワンランク上のアバクロンビ&フィッチやギャップ、さらにザラとH&Mやオールドネイビーの中間の位置づけにあります。価格的にワンランク上のラインで、品質、色の多様性、店づくりのユニクロ戦略が、アメリカ市場の中で競争相手を圧倒し、アメリカの消費者の理解と認識、つまりユニクロのブランド化が、日本での伝説のように達成できるかどうかです。ユニクロは、アメリカではオールドネイビーやH&Mと比較して、全くの無名です。そこで、バリュー志向のカジュアルファッション分野でのワンランク上のポジショニングの確立が絶対に必要です。すなわち、「少し高いが品質が良い」との日本流のマーケティング戦略をバリュー志向のカジュアルファッションの分野で確立することです(ただし、H&Mと同レベルのファッション性を高めても効果は出ません)。

結論として、ウォルマートのワンランク上(半ランク上?)のディスカウントストアである「ターゲット」の戦略構築が、ユニクロが成功するためのモデルとなります。ターゲットは、ウォルマート(=オールドネイビー)との異質性と優位性を見事に創出してワンランク上のターゲット(=ユニクロ)を開発しました。アメリカ人にユニクロの良さを明らかな優位性を持って認識させるためには、ウォルマートに対するターゲットの半ランク上の戦略が参考になります。そのためには、かなりの時間とノウハウが必要とされます。

(株)ダイナミックマーケティング社³
代表 六車秀之