

## 視点(1782)

### ユニクロの世界戦略の第2ステップとは!!

(流通理論編)

ユニクロを展開するファーストリテイリングは2020年でまでに連結決算で5兆円を目指しています。2013年8月決算では1兆1,430億円ですが、今後、世界でのユニクロの大量出店が必要となります。

ファーストリテイリングはデイリーアパレルを7割の日常性、3割の非日常性に基づく「日常の中の“新”」(誰もが共通で使う日常性を新たな切り口で斬新さを打ち出す手法)を企業及びMDingの戦略としてきました。それゆえに、世界進出へのグローバル化においても、世界の共通ニーズを串刺しにするMDing戦略でした。この手法は日本と同じような商品やスタイルが受け入れられるアジア諸国には受け入れられましたが、欧米のような独自の商品及びスタイルを持つ諸国には必ずしも受け入れられませんでした。今(2014年1月現在)、ユニクロはアメリカで17店舗、欧米では18店舗展開していますが、赤字あるいはトントンの業績です。

アメリカに最初に進出した時も、郊外では大失敗して撤退し、ニューヨークの中心市街地のソーホーで旗艦店をオープンして5年間苦戦をし、今やっと五番街に2店舗をオープンさせて軌道に乗りつつあります。しかし、中心市街地ではそれなりの業績を上げていますが、郊外ではやはり苦戦しています。

私は2008年6月に「ソーホーにおけるユニクロの苦戦の仮説」と題して、日本で大成功のユニクロがなぜ、アメリカで苦戦しているのかを論じました。その内容を概略すると次の通りです。

ユニクロはH&M、ザラ、オールドネイビー、フォーエバー21とは異なり、品質を重視する独特の日本の消費者に対応してきました。ユニクロはデイリーアパレルの分野で、ファッション性やトレンド性のある意味で犠牲にし、その代り、日本の消費者が重視する品質や機能性に基づく世界で初めてのディスカウント志向(?)のアパレル企業です。ファッション性やトレンド性を重視し、品質を犠牲にする欧米系のディスカウント志向のアパレル企業とは異なります。それゆえに、欧米アパレルのディスカウントストアのように品質・機能性を犠牲にし、ファッション性やトレンド性を重視する消費者には理解してもらえない企業コンセプトであると説明しました(詳細は流通とSC・私の視点参照)。

しかしながら、ユニクロも全世界共通というコンセプトでグローバル化を進める戦略を変更しつつあります。すなわち、世界共通のデザインを基本とする従来の手法では限界があると考え、ユニクロはニューヨークとパリに「R&D(研究・開発)センター」を新設し(現在は東京と上海に存在)、H&Mやフォーエバー21での経験者を登用してグローバル化戦略も各地域の特性を考慮しつつ行おうとしています。

ファーストリテイリングの柳井会長兼社長は「日本人が日本人のフィルターを通じて服を買うように、米国人は米国人のフィルターを持って服を選んでいる。売れ筋商品はニューヨークの五番街などハイストリートでは世界どこも同じだが、今後本格的に出店していく郊外や地方都市に行くと米国的な衣料でないと売れない」と語っています(日経新聞2014年1月8日号より)。

私は、ニーズ&ウォンツのモノ(商品・サービス・遊び・情報・コンテンツ)は**グローバル志向で見ると「共通志向70%、異質志向30%」**と考えています。ただし、企業戦略によって「共通志向100%、異質志向0%」「共通志向30%、異質志向70%」「共通志向0%、異質志向100%」もありますが、今までユニクロのグローバル戦略は世界の共通志向を100%とするデイリーアパレル手法を取っていました。しかも、その共通志向は日本スタンダード(日本の消費者が持つ独自の特性を基軸とする共通思考)であったため、ライフスタイルの共通化が日本と類似しているアジア諸国では受け入れられましたが、欧米では今一步でした。

ユニクロのグローバル化戦略は、**世界共通志向(日本の消費者の持つ共通志向の品質・機能性)を70%としつつ、世界のローカリゼーションに対応を30%という黄金比率に基づいて展開しよう**としています。ユニクロのこの戦略は、コンセプトは正しいが、その完成度が今後の成功のポイントです(六車流:流通・マーケティング理論)。

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>+</sup>  
代表 六車 秀之