クールジャパンとグローバル化を融合した「ユニクロ」の大躍進

六車 秀之 むぐるま ひでゆき
(株)ダイナミックマーケティング社　代表

●PROFILE　明治大学大学院商業研究科修了。SC経営士。SC及び流通の理論に基づく実践手法のコンサルタント。SCの開発・リニューアルに関するコンサルティング専門に実施。1つの固有マーケットの中で競争SCと棲み分けする「消費者がもう1つ欲しいSCづくり・もう1つ成立するSCづくり」をミッションとしている。ホームページでは流通・SCの情報発信を行っており、年間60万アクセスと好評を得ている。
Email：DM@dynamic-m.co.jp　http://www.dynamic-m.co.jp/　六車流研　http://www.muguruma-ryuken.jp/

日本経済の閉塞感の中、日本市場を掘り起こした上で、新たな成長をグローバル市場に求めて、日本と世界の消費者意識の相反するニーズを見事に融合して、10年で100倍、30年で1000倍の売上高に成長したデイリー・アパレル・リテイラーのファーストリテイリングの成長・成功のメカニズムを解明します。

ユニクロブランドを中心とするファーストリテイリング（以下、ユニクロ）は、ベイシックなアパレル企業でありながら、成長ベクトルであるイノベーションを伴う流通の進化による成長理論と、日本の独自の特性を持ったガラパゴス市場と世界のグローバル市場を融合させ、世界市場へ進出して成功させせました。それにより、ユニクロの売上高はアパレル業界で世界3位の2兆1300億円となり、1位のインディテックス（ザラ等）の3・4兆円、2位のH&Mの2・6兆円、4位のギャップ（オールドネイビー等）の1・8兆円と激しい国際間競争をしています。また、国内ではしまむらの3・7倍、ワールドの7・7倍以上の売上高で、圧倒的存在となっています。

流通業界で躍進するイノベーション・ノウハウ

日本は1988年の第1次モノ離れ（統計的に物理的欲望から精神的欲望へと消費者のニーズが変化した時期）と2010年の第2次モノ離れ（所有という概念が希薄化して、シェア化、レンタル化、リユース化、フリー化）が起こりました。このようなモノ離れ現象の中で大発展して、世界のアパレル企業となったのがユニクロです。このユニクロの大躍進のメカニズムを「流通の進化のイノベーション経営」と「新しい需要創造のイノベーション経営」の面から解明します。

モノ離れした後の流通の進化の連続性

本連載の第3回目で総合業態について述べましたが、流通企業が長期的に成長する持続可能躍進する企業は一定のプロセスを経て進化の新サイクルへと変身している姿が見えて

きます。
消費の旺盛なモダン消費時代は、一般店（万屋）としてスタートした企業はやがて顧客への商品・サービスの提供方法と調達方法のノウハウの違いから「業態化」へと進みます。業態化した企業はモダン消費時代（消費が旺盛なモノ離れする前の消費）に大成長しましたが、多くの企業はこの業態化したレベルでイノベーションが停滞しました。また、モダン消費が終焉した後のモノ離れしたポストモダン消費時代には、成長がストップしてしまいました。

日本発の世界へ通用するユニクロ

そこで、モノ離れした後の流通の進化のキーワードは、「ライフスタイル化」と「バリュー化」の2つの方向性に進まないと成長がストップします。モノ離れが起こった後は、新しい生活提案をしないと買ってもらえないため、対応としての需要創造であるライフスタイルの提案と、一方、従来の商品は安くすることにより買ってもらえる需要創造であるバリュー性の提供へと2つの方向に進化が必要となります。

さらに、成長する企業は、モノ離れした後の新しい顧客創造として「カスタマイズ化」し、ターゲットとする顧客から、自分のことを常に考えてくれている企業及び自分にとってなくてはならない存在としての企業と意識してもらえるように変身することが必要です。

さらに、次のステップでは近未来対応としての「デジタル化」（ソフト&ハードで情報化した店舗）や「サステナブル化」（持続可能な地球・社会・人間生活のための課題を解決する店舗）や「サブスプリクション化」（モノの非所有概念や利用時間の共有概念化した商品・サービスを提供する店舗）へと変身することが成長のために必要です。

持続可能な躍進のためには流通の進化の連続性が必要であり、多くの企業は進化のイノベーションが停滞あるいは希薄化した段階で成長がストップします。アメリカと日本の流通企業の栄枯盛衰は、この流通の進化理論で説明できます。

国内市場の特性と海外市場のマッチング

流通企業が躍進するには、成長が見合うマーケットの深掘り、あるいは新・マーケットの創出が必要となります。特に日本は少子高齢化、人口・世帯や労働人口の減少に伴うマーケットのダウンサイジングが起こっており、躍進のためには海外マーケットの取り込みが不可欠です。

日本の企業が海外へ進出する際に、日本企業の得意分野である高品質・多機能性とこだわりを伴うアップグレード市場対応の商品が主流ですが、しかし海外市場は品質や機能が希薄な汎用性の高い低価格志向のミドルグレードの商品が主流です。このミスマッチにより必ずしも海外市場で躍進することができない場合が続出しています。日本の企業は、日本の品質を重視して、何かを犠牲にした安さは通用しない世界一賢い消費者を対象としており、これを理解しなかった外国企業が日本市場へ進出して痛い目に遭っています。

日本企業が海外市場で躍進するには、日本市場が持つ世界一賢い消費者の特性のガラパゴス市場を強味としつつ、世界の汎用マーケットに適用して、この国内市場の特性と海外

市場のマッチングを競争優位性を持って完成度高く仕上げることが成功の前提となります。

同時に、ユニクロはヤングマインドの客層からスタートして、今やミドル層やシニア層まで客層の幅を広げ、ヤングマインド層をコアとしつつ、あらゆる層をフォロワー（追随客）とするターゲティング戦略を取っており、現代の国民服的戦略（誰もが定番で着る服装）で幅広いマーケットを開拓して売上げを著しく高めています。

ユニクロのイノベーション

ライフスタイル化とバリュー化の時代

ユニクロは1985年から現在のユニクロの原形であるロードサイド型店舗をスタートさせ、さらに89年にSPA（製造小売業）の道を歩み、流通の進化の第1ステップである「業態化」のレベルを確立しました。企業から躍進するためには、流通の進化のプロセスを長期間持続可能とし、また、新たなマーケットの需要創造（自国のマーケットの掘り起こし、あるいは成長する海外マーケットの取り込み）を同時に行わないとできません。

ユニクロは90年頃から飛躍の原形を築き、この業態を基本に30年間連続して流通の進化と新たなマーケットの開拓を行っています。

流通の進化の次のステップは「ライフスタイル化」と「バリュー化」で、本来ならばライフスタイル化とバリュー化は相反するものですが、ユニクロは同時に行うというイノベーション（0から1）を行いました。一般的には高品質・高機能化は高価格となるのが基本ですが、ユニクロは一定の品質と機能を維持しつつ低価格という相反する購買動機の融合という革新をやり遂げました。

日本の消費者は質を重んじ、何かを犠牲にする商品は認めないという世界一厳しい消費行動を持っています。すなわち、安いが故に品質・機能を低下させるビジネスモデルは日本の消費者には通用しません。それゆえに、日本企業は品質・機能性が高いという中価格・高品質志向で国際的な評価を得ました。それゆえに、日本の企業で国際的に活躍している自動車メーカーのトヨタは、日本の消費者が育てた企業と言うことができます。ちなみに、ユニクロは日本の消費者に適合させ「品質を重視し、ファッション性を犠牲にして安さを可能」とし、ザラやH&Mはヨーロッパの消費者に適合させ「ファッション性やトレンド性を重視し、品質を犠牲にして安さを可能」とし、オールドネイビーはアメリカの消費者に適合させ「アメカジスタイルを重視し、品質を犠牲にして安さを可能」にしています。

ユニクロの醍醐味は、ベーシックアパレルの値段をGMSの2分の1とし、かつ品質・機能性を2倍とする商品価値を4倍に高めたことです。

このユニクロの良品質・低価格戦略は、日本経済が88年に統計的モノ離れを起こし、バブル崩壊が起こり、その後のデフレ経済時代に見事に適合した戦略です。アメリカでも70年代後半から80年のスタグフレーション（景気が悪いのに物価が上がる経済）の中で、多様なディスカウント業態が出現し、大成長しましたが、品質は今一歩、かつライフスタイルの提案は少なく、圧倒的品揃えと価格破壊を武器とする業態でした。それゆえに、特定の企業を除き、アメリカのディスカウント業態（特にカテゴリーキラー）は2000年代から長期低落化が始まり、10年代にネット通販に切り崩されて倒産あるいは大苦戦しています。

一方、ユニクロは、このようなバリュー業態への進化と同時にデイリーアパレル業界の中で、トレンド性は少ないが新素材の活用やカラーバリエーションや多機能性や有名デザイナーを使ったファッション性を付加したライフスタイルの新たな提案を行い、デイリーアパレルの世界観を変え、ライフスタイル化とバリュー化の流通の進化を同時に行いました。

次のカスタマイズ化まで

進化の次のステップは「カスタマイズ化」で、ターゲットとする顧客

から自分のための店、さらに自分にとってなくてはならない店と感じてもらえることです。ユニクロはまさにデイリーアパレルの分野では商品・店舗・企業レベルでカスタマイズ化ができており、多くのアパレル企業がライフスタイル化やバリュー化のレベルで停止しているのに対し、ユニクロはカスタマイズ化まで進み、流通の進化を次々と塗り替えています。

カスタマイズ化は顧客の特性や情報に基づき、たゆまぬ革新を商品面や機能面や価格面で行い、かつ斬新性と話題性と常に付加することにより達成され、その結果なくてはならない店となることで、自分のために作られた店となります。

アメリカではウォルマートがディスカウント業態でありながら、ルーラルエリアや低所得者層に圧倒的支持を得られるカスタマイズ化ができており、シアーズやJCペニーやメイシーズがカスタマイズ化ができず、ライフスタイル化レベルで進化が終わり、長期低落化の道を進んでいます。

「デジタル、サステナブル、サブスクリプション」化

流通企業の進化は、業態化→ライフスタイル化→バリュー化→カスタマイズ化へと進み、過去から現在まではこの4つのステップの進化を連続かつ完成度高く達成することで可能でしたが、近未来における流通の進化の3本の柱は「サステナブル化」（持続可能な社会への対応）と「デジタル化」（情報やICTに対応）と「サブスクリプション化」（脱・所有という概念に対応）です。

今、ユニクロは情報製造小売業という新たなビジネスモデルを構築中です。すなわち、顧客データに応じたデイリーアパレルをネット経由でフィットされた商品を短期納入するという顧客ニーズと生産・販売を直結するインフラを整備して、従来とは異なる小売システムを構築しようとしています。また、地球環境に配慮し、社会の課題解決に取り組み、エシカル（倫理的）やフェアトレードに対応したビジネスモデルやソーシャルビジネス（社会的良心を持った商売）に積極的に対応しています。

ユニクロが今後、より長期的に流通の進化に取り組むためには、デジタル化、サステナブル化、サブスクリプション化が必要であり、私は現在、最も流通の進化を着々と、かつ完成度高く、競争優位性を持って対応しているのはユニクロと考えています。

近未来の躍進へのコンテンツ

私は、企業の進化にたゆまなく対応し、同時に日本のガラパゴス市場あるいはクールジャパン市場を基軸としつつ、国際的な汎用市場の巨大マーケットを自らのマーケットとして組み込み、過去の延長線上ではなく、かつ現状の成功のメカニズムを破壊するレベルで近未来へ進もうとしている企業として「ユニクロ」と「トヨタ」を挙げています。2社とも世界一賢い消費者である日本市場で育ち、世界に羽ばたいている企業という意味の共通点があります。

ユニクロは生産と販売と顧客が情報で融合したイノベーション型の新小売ビジネスを模索しており、トヨタも次世代のモビリティサービスとしてのCASE（コネクティッド化、自動運転化、シェアリング化、電動化）の新自動車ビジネスを模索しています。

今、流通企業に求められるのはモノ離れが終焉し、デジタル時代とグローバル時代に日本独自の強味を世界市場で発揮するイノベーション志向のビジネスモデルです。

時代は常に変化し、常に新しいビジネスモデルが登場しては淘汰されます。日本及びアメリカの流通の栄枯盛衰の歴史を見ると、流通の進化の途中で思考停止して、長期繁栄に結びつかなかったケースが多々あります。

その中で、ユニクロが30年間に渡り流通の進化を完成度高く、かつ優位性を持って持続しつづけた歴史は見事です。その結果、世界のアパレル企業で第3位（近未来は1位?）、日本の流通企業の中で企業イメージで1位のポジショニングを確立しているのです。