

ニューヨークのソーホー地区で、アメリカ出身の「オールドネイビー」とヨーロッパ出身の「H&M」、日本出身の「ユニクロ」が激しい戦いを演じています。このオールドネイビーとH&Mとユニクロは、デイリーアパレルのバリュー志向の業態です。アメリカではいずれも、「10~35ドルを基軸プライス」として展開しています。この中でオールドネイビーは、1990年代初めにギャップ社のバリュー業態としてスタートし、一時は7,000億~8,000億円の売上を確立して競争的にも独占状態でしたが、今は大苦戦しています。一方、H&Mはヨーロッパ(スウェーデン)からアメリカに進出して、今も健闘しています。また、ユニクロもアメリカに進出して業績は今一歩ですが、オールドネイビー、H&M、ユニクロの3業態がソーホーで激しく戦っています。この3業態の基本スタンスはデイリーアパレルのバリュー(価格志向)業態ですが、それぞれが特色を持っています。それは、それぞれの業態がその**出身国が持つ固有の特性**を活用していることです。

すなわち、オールドネイビーは、アメリカのアメリカンカジュアル(アメカジ)の流れの中で生まれた価格志向を重視したデイリーアパレルのバリュー業態です。一方、H&Mは、ヨーロッパのファッション志向の中で生まれたオシャレさを重視したデイリーアパレルのバリュー業態です。また、ユニクロは日本の消費者の品質(素材、製造精度、機能)を重視したデイリーアパレルのバリュー業態です。

このように、**オールドネイビーは「価格重視の消費者の国」**の中で育ち、**H&Mは「ファッション重視の消費者の国」**で育ち、**ユニクロは「品質重視の消費者の国」**で育ったデイリーアパレルのバリュー業態です。これらの3業態は同じデイリーアパレルのバリュー業態を追求しているわけですが、各々が独自性を持っており、その独自性は出身国の消費者が持つ国民性に基いています。それゆえに、オールドネイビーはアメリカの消費者が育てた業態、H&Mはヨーロッパの消費者が育てた業態、ユニクロは日本の消費者が育てた業態とすることができます。以上のように、それぞれが成長の要素として国民性(地域特性)を持っているため、グローバルで展開する時に課題が発生します。

つまり、オールドネイビーのアメカジの特性としての非ファッション性は、アメリカ以外の国での展開は、いくら価格優位性があっても馴染みません。ユニクロは品質を第一優先とするため、デザイン性やファッション性をある程度犠牲にし、カラーの多様性でカバーしていますが、この品質にこだわる姿勢はアメリカの消費者はなかなか理解してくれず、その良さが伝わりません。

H&Mは若干の品質を犠牲にしてもデザイン性やファッション性にウエイトを置いており、アメリカやヨーロッパには比較的受け入れられますが、日本ではこの品質の悪さは必ずしも受け入れられません。そこで、H&Mは日本へ進出するにあたり、品質管理を徹底しています。しかし、やはりデザイン性やファッション性を重視すると価格が高くなることは仕方がないため、H&Mは「ベーシック商品」(いわゆるH&Mの基軸となるバリュー商品)と「コンテンポラリー商品」及び「モード商品」を同時に持ち、価格重視だけでなく、価格は多少高くなってもデザイン性とファッション性を付加した商品を持ち、立地に適合させてバランスを取っています。日本ではコンテンポラリー商品とモード商品のウエイトをかなり高くしていますので、アメリカのH&Mの店とは大きく異なります。

同じことはユニクロにも言え、品質を高めたカシミア素材のセーターは95~150ドルで売られています。その一方、オールドネイビーは価格のみが武器ですので、フォーエバー21やターゲットとの価格競争が激しくなり、かなり切り崩されています。すなわち、**オールドネイビーはアメリカでは敵の参入を許していますが、ユニクロは日本で、H&Mはヨーロッパで、敵の参入を許していません。**