

平成17年度 卒業論文

UNIQLO : シグナルを発しないファッション

所属ゼミ 村澤ゼミ

学籍番号 1023011950

氏名 若野貴志

大阪府立大学経済学部

要約

ファッションというものは生活必需品であるだけでなく、他の人と差別化するためのシグナル（合図）を発する機能を持っている。例えば高級ブランドを身に付けていれば、自分はお金持ちであるというシグナルを発することができる。そして人間は友人や恋人など、他人と関わりながら生活しており、誰からも好かれる人と、そうでない人が存在する。前者を HIGH タイプ、後者を LOW タイプと呼ぶ。

UNIQLO では当初フリースのブームに乗じて、幅広い世代に好まれるカジュアルウェアとしてファッション業界に登場し、HIGH タイプの消費者に購入されていたが、低価格に設定していた為、LOW タイプの消費者も購入するようになり、UNIQLO は HIGH タイプのシグナルとして機能しなくなった。むしろ「品質は良いが低価格」といったようなお値打ちな商品として、HIGH タイプの消費者から敬遠されるようになった。

そこで戦略転換としてタグを外し、自らをシグナルを発しないファッションとして位置づけた。そして業績もこのことを機に回復していった。

このように UNIQLO は消費者にシグナルを発しないファッションと認識されている為、UNIQLO+ のような高級品志向で消費者にアピールするのではなく、インナーウェア（下着）のような身に付けても UNIQLO だと周りに気付かれない商品に力を注ぎ、シグナルを発しないファッションという戦略に徹底するべきである。

目次

第 1 章	はじめに	4
第 2 章	ファッションの考え方	5
第 3 章	UNIQLO の歴史 (FR : ファーストリテイリング)	9
第 4 章	UNIQLO の戦略	10
1.	UNIQLO の戦略展開	10
(1)	一点集中戦術	10
(2)	在庫管理体制	10
(3)	収益力	11
(4)	ノーロゴ戦略	12
2.	最近の UNIQLO の動向	13
3.	他店との比較	14
第 5 章	消費者の心理	19
1.	消費者から見た UNIQLO	19
2.	消費者のニーズ	21
第 6 章	UNIQLO の今後	23

第1章 はじめに

ファッションというものは生活必需品であるだけでなく、他の人と差別化するためのシグナル（合図）を発する機能を持っている。例えば高級ブランドを身に付けていれば、自分はお金持ちであるというシグナルを発することができる。そして人間は友人や恋人など、他人と関わりながら生きており、誰からも好かれる人と、そうでない人が存在する。前者を HIGH タイプ、後者を LOW タイプと呼ぶ。

UNIQLO では当初、フリースのブームに乗じて、幅広い世代に好まれるカジュアルウェアとしてファッション業界に登場し、HIGH タイプの消費者に購入されていたが、低価格に設定していた為、LOW タイプの消費者も購入するようになり、UNIQLO は HIGH タイプのシグナルとして機能しなくなった。むしろ「品質は良いが低価格」といったようなお値打ちな商品として、HIGH タイプの消費者から敬遠されるようになった。

そこで戦略転換としてタグを外し、自らをシグナルを発しないファッションとして位置づけた。そして業績もこのことを機に、回復していった。

このように UNIQLO は消費者にシグナルを発しないファッションと認識されている為、UNIQLO+のような高級品志向で消費者にアピールするのではなく、インナーウェア（下着）のような身に付けても UNIQLO だと周りに気付かれない商品に力を注ぎ、シグナルを発しないファッションという戦略に徹底するべきである。

第2章で、ファッションの考え方を基に、UNIQLO の立場を説明し、第3章、第4章で UNIQLO の歴史や戦略を研究し、第5章、第6章で、消費者が UNIQLO に求めるモノを調査し、今後の UNIQLO のあり方について、論議する。

第2章 ファッションの考え方

人間は友人や恋人など他人と関わりながら生きている。他人と関わり合うことを「マッチング」と表現する。人間には誰からも真似されたいと思われる人とそうでない人がおり、前者を「HIGH タイプ」、後者を「LOW タイプ」と呼ぶ。

$v_i(j)$ は i タイプの人が j タイプの人とマッチングして得られる効用である。

$$v_h(h) - v_h(\ell) > v_\ell(h) - v_\ell(\ell) > 0$$

とする。

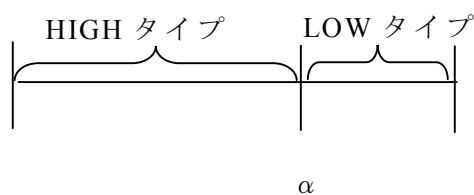
つまり HIGH タイプの人間にとって、HIGH タイプの人間とマッチングすることの効用は非常に大きいのであるが、LOW タイプの人間にとってはそうでもない。

そして他人とマッチングしたいのであるが、他人（相手）のタイプは分からないので、良いマッチングをする為に、自分のタイプを例えば「ファッション」を用いてシグナリング（合図を送る）をする。

特に HIGH タイプの人間は、LOW タイプの人間に真似できないような形でシグナリングをする。（以下、HIGH タイプは H、LOW タイプは L と表記する。）ここで H タイプ = お金持ち、L タイプ = 貧乏人とする、H タイプは L タイプと区別をつける為に、L タイプには手が届かないような金額のブランド物を身に付けようとする。

次に Pesendorfer(1995)のモデルを基に、H タイプと L タイプがそれぞれ H タイプとマッチングする為に、支払える金額について説明する。[0,1]の間に消費者が一様に分布されているとし、 α を H タイプ (h)、残りの (1- α) を L タイプ (l) とする。消費者 $q \in [0,1]$ が買うなら、 q 以下の消費者は全員買うとする。

図 2-1 消費者のタイプ分布



(1) L タイプが H タイプとマッチングしたい時、新しいデザインのブランド物を価格 P で購入する時の期待効用は、($q > \alpha$ の時)

$$\frac{\alpha}{q} v_{\ell}(h) + \frac{q-\alpha}{q} v_{\ell}(\ell) - p$$

購入しなければ

$$v_{\ell}(\ell)$$

L タイプは H タイプとマッチングしたいので、

$$\frac{\alpha}{q} v_{\ell}(h) + \frac{q-\alpha}{q} v_{\ell}(\ell) - p \geq v_{\ell}(\ell)$$

が条件となる。

すなわち、

$$\begin{aligned} p &\leq \frac{\alpha}{q} v_{\ell}(h) + \frac{q-\alpha}{q} v_{\ell}(\ell) - v_{\ell}(\ell) \\ &= \frac{\alpha}{q} (v_{\ell}(h) - v_{\ell}(\ell)) \end{aligned}$$

よって、L タイプが払っても良いと考えるのは

$$\frac{\alpha}{q} (v_{\ell}(h) - v_{\ell}(\ell))$$

となる。

(2) H タイプが H タイプとマッチングしたい時、新しいデザインのブランド物を購入する時の期待効用は ($q < \alpha$ の時)、

$$v_h(h) - p$$

購入しなければ、

$$\frac{\alpha - q}{1 - q} v_h(h) + \frac{1 - \alpha}{1 - q} v_h(\ell)$$

HタイプはHタイプとマッチングしたいので、

$$v_h(h) - p \geq \frac{\alpha - q}{1 - q} v_h(h) + \frac{1 - \alpha}{1 - q} v_h(\ell)$$

が条件となる。

すなわち

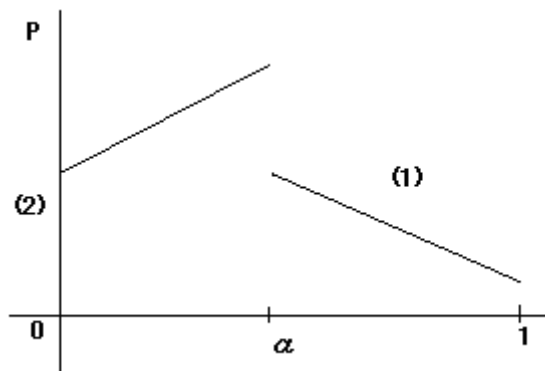
$$\begin{aligned} p &\leq v_h(h) - \frac{\alpha - q}{1 - q} v_h(h) - \frac{1 - \alpha}{1 - q} v_h(\ell) \\ &= \frac{1 - \alpha}{1 - q} (v_h(h) - v_h(\ell)) \end{aligned}$$

よって、Hタイプが支払っても良いと考えるのは

$$\frac{1 - \alpha}{1 - q} (v_h(h) - v_h(\ell))$$

となる。

図 2-2 消費の支払い意思



このことにより Lタイプの方が、Hタイプよりもマッチングする為に必要なブランド物を購入する支払い意思が低いということである。

Pesendorfer(1995)はこのモデルにデザイナーをファッションの生産者として導入し、ファッションが流行する場合、Hタイプのみを購入させる戦略と、全ての消費者に購入させる戦略が成立することを示した。前者を選択する場合は、

価格を下げずに高級ブランドとしての位置を維持する。後者を選択する場合は、価格を大幅に引き下げることになる。UNIQLO は後者を選択し、当初は H タイプに購入されたが、価格を安く設定した為に、しだいに L タイプも購入するようになった。今となつては全ての消費者が UNIQLO を購入するようになり、UNIQLO は HIGH タイプのシグナルとしては機能しなくなってしまった。

H タイプにとって金額の高いブランド物を購入することは、容易いことであるが、L タイプにとって高い金を払うことは容易ではない。そのため L タイプは価格の低い商品、例えば UNIQLO で商品を購入する。UNIQLO は品質は良いが、低価格が原因で効果のあるシグナルを発していないのである。そして UNIQLO を着るということは、周りの人に、「私はお金持ちではない」や「私はファッションに興味がない」というイメージを与えることになり、消費者はこれを UNIQLO の衣類を身に付けていることのデメリットと考えるので、HIGH タイプから UNIQLO が敬遠されるようになった。

第3章 UNIQLOの歴史 (FR:ファーストリテイリング)

専門的業態の代表格で、長引く不振に苦しめられている流通小売業界の中で大躍進を続けた企業がある。この不況の中、売上高が前年比2倍、経常利益は約4倍の驚異的に成長したこの企業は「UNIQLO」である。UNIQLOはもともと山口県にある小郡商事という紳士服店で、1980年代に柳井正氏によって、路線転換が図られ、紳士服中心から、新たにカジュアルウェア中心に切り替えることにした。

UNIQLOは、「ノンエイジ・ノンセックス・ロープライスなカジュアルウェア」をセールスポイントにしているブランドである。したがって幅広い層のお客に寿命の長い定番商品を販売できる強みを持っているのであった。そしてこれが売り上げ拡大の大きなポイントになっていることはいうまでもない。

また当初から UNIQLO は、ユニーク・クロージング・ウェアハウスの略で、この名称から個性的なカジュアルウェアを売る倉庫店型をつくらうとしていることがわかる。ウェアハウスとは低コストな実物重視の店舗というイメージが強く、したがって無駄を省いた店舗で、買い得価格の商品を売っていきこうとしていることがわかる。出店形態としては都市部型と郊外型の2タイプあるが、低コスト店舗で多店舗展開を図ろうというのである。ちなみに低コスト戦略は徹底しており、店舗はすべて賃貸の形で出店している。

表3-1 UNIQLOの伸び率

	96/8期	97/8期	98/8期	99/8期	00/8期
売上高(億円)	599	750	831	1,110	2,289
経常利益(億円)	45	55	63	141	604
経常利益率(%)	7.6	7.3	7.6	12.8	26.4

01/8期	02/8期	03/8期	04/8期	05/8期
4,185	3,441	3,097	3,339	3,839
1,032	511	415	641	586
24.7	14.9	13.4	18.9	15.2

出所 ファーストリテイリングホームページ <http://www.uniqlo.co.jp/>

第4章 UNIQLO の戦略

1. UNIQLO の戦略展開

(1) 一点集中戦術

UNIQLO はフリースを販売した時のような一点集中戦術を核とした販売戦略を取っている。これは専門製造小売はそれだけで、専門分野に絞り込んだ規模の効果が使える。つまり専門品の大量生産によって、価格・品質競争力面で勝れるということである。そしてこの仕組みをさらに極限化させたものである。要するに「特別なよりよく安い商品」を作り、それを目玉商品としてお客を引きつける戦略である。そして98年秋にはフリース（起毛素材のジャケット）を戦略商品としたのである。「よりよいフリースを安く提供して、もっとお客を引きつけよう」という戦略を立て、その結果は誰もが知るような大ヒットに結びついたのである。それも月並みなレベルのものではなく、各店に女性を中心としたお客が殺到するという大変なヒットになったのである。あまりの売れ行きに商品供給が追いつかず、一時品切れ状態になるほどであったのである。それにもかかわらず、1シーズンで800万着を売ってしまったのである。

(2) 在庫管理体制

このように UNIQLO は、初期の段階では低価格戦略に重点を置かなくてはならなかったのが実際である。しかしそれでは限界があると感じ、つまり「より安く」をさらに追求しながら、「よりよい商品」という品質面の競争力強化にも取り組まなくてはならなかったのである。そして、このためのポイントが、自主企画（PB）商品のあることも分かっていたのである。それなら最初から PB 開発を行えばよかったのであるが、それは無理なことで一定のステップを踏まなくてはこの段階へ進めなかったのである。というのも PB 商品競争力向上のカギを握るものであるからである。UNIQLO の場合、チェーン店拡大のめどが立ち、POS システムを導入した段階で PB 開発を本格化させたのである。つまり売り上げ規模がある程度確保できるとともに、在庫管理体制ができた段階で PB 開発も可能になったのである。したがって PB 開発にはこれらの要素が欠かせないのである。PB も例外ではなく、大きなリターンが期待できる半面、それだけリスクもある。それは買取仕入れ以上といえる。だからこそ在庫管理能力

を高めるシステムが不可欠となるのである。そして UNIQLO もこの情報システム構築に積極的に取り組んできたからこそ、今日があるといって間違いではないのである。

(3) 収益力

つぎに収益力について、他社と比較してみる。

表 4-1 99 年度の営業利益率

	高島屋	ジャスコ	コジマ	UNIQLO
営業利益率(%)	1	1.8	1.8	13

出所 UNIQLO 方式・岡本(2000)

上記の表のように、利益率で群を抜いている UNIQLO であるが、これには 2 つのポイントがある。

まず 1 つ目は収益構造の違いである。

表 4-2 UNIQLO とコジマの収益構造

	売上原価	販管費	営業利益
UNIQLO (%)	58	29	13
コジマ (%)	84	14.2	1.8

出所 UNIQLO 方式・岡本(2000)

上記の表で UNIQLO とコジマの収益構造を示している。このグラフによって、両者の構造にかなりの違いがあることに気付く。利益率が違うことはいうまでもないが、問題はコスト面にあるのである。コストは大きく一般販売管理費（販管費）と売上（仕入）原価に分けられる。そしてこの両方の比率が、大きく異なっているのである。売上原価はコジマがほぼ 84% もあるのに対し、UNIQLO は 58% に過ぎないのである。その差は 26% という大きなものなのである。

2 つ目は、中間流通を省いていることである。1 つ目のポイントで、収益構造の違いがはっきりしたのであるが、ではそもそも両社の違いはどこにあるのかということである。

まず従来小売タイプ（コジマ）は、商品はメーカー品であり、こうした商品は卸といった中間流通を経て納品される。卸も何段階かあり、仕入れ価格にはこうした中間流通コストが上乗せされるのである。

小売は商品仕入れ面の面倒が少なく、販売に専念できるというメリットがある。こうした仕組みであるため、原価コスト低減には限界がある。したがって、コストを減らそうとする場合は、粗利益（販管費+営業利益）を圧縮するしかない。そのために従来小売タイプの販管費率は、より小さいものになってしまうのである。

また競合が激化すれば、いうまでもなく値下げ競争が起こる。この時、販管費圧縮も限界であれば、利益を削るしかなくなるのである。したがって利益率はどうしても低くなってしまふのである。

もう一つの直販型製造小売タイプ（UNIQLO）は、簡単にいえば、商品の製造から販売までの全てを一社で完結させる仕組みである。収益構造面だが、原価面では PB 品の製造を自ら行って販売する方法をとっている。したがって原価水準全体を低減できることはいうまでもない。

しかし何といたっても大きいのが、中間流通分のコストがないという点である。このコストがないため、売上原価率は一般のそれよりかなり低くなっているのである。

ただ自社で製造から販売までの運営管理を行うため、これらの維持コストは高くなる。そのため、販管費は一般小売タイプよりも高率になるのである。

しかし販管費率が高くなりがちとはいえ、13%という高率の営業利益を出すことができるのである。この理由はコスト全体の圧縮にあるのだが、いずれにせよ全体的に低コストである為、結果的に高い利益を得られるということである。

(4) ノーロゴ戦略

そして UNIQLO の戦略として一番話題に上ったのがノーロゴ戦略である。アパレル業界では通常、顧客を分類して標的を定める「セグメンテーション&ターゲティング」が基本的なマーケティング手法であるが、UNIQLO はあえて顧客をセグメンテーションしなかったのである。そして UNIQLO のロゴマークや

シンボルなどを商品の表面に出さないことによって、他のブランドともコーディネートできるようにしたのである。すなわちファッションの部品（ギア）として、自社ブランドを位置づけたのである。

2. 最近の UNIQLO の動向

最近の UNIQLO の動向は、女性のインナーウェアに力を注いでおり、女性を選びやすく、買いやすい店舗を実現ということで、女性のインナーウェア専門店 ”BODY by UNIQLO”を 2005 年 9 月 10 日に日本を代表するショッピングタウン銀座のモザイク銀座阪急 2 階にオープンしたのである。「もっと選びやすく買いやすいお店が欲しい」という消費者の声に答えて、”Simple & Sweet”をテーマにデザインした店内は、ピンクとホワイトの優しいトーンに統一し、インナーを選んで組み合わせることを楽しんでもらう為、UNIQLO のインナーウェアをフルラインナップで展開したのである。お客様もスタッフも女性のみなので、気兼ねなく納得がいくまで試着でき、店舗スタッフに相談しながら自分にあった商品を見つけることができるのである。専門店の特徴を活かした新しい UNIQLO である。

そして新たに「リラックスインブラジャー」という商品が開発されたのである。これはハダカでいるより、むしろ身につけているほうが気持ちいい、そんなコンセプトのもと、素材、カッティング、縫製など細部までのこだわりが満載な商品なのである。とりわけ素材については、インポートのランジェリーでよく使われる「タクテル®」という高級素材を使用し、さらっとしたなめらかな感触と、汗を瞬時に吸い取りすぐに乾くという優れた機能はまさに「第二の皮膚」といわれているのである。それでいて 590~1990 円（税込）という嬉しい価格帯を実現しているのである。それだけでも十分に新コンセプトだと思うのであるが、面白かったのが科学的根拠である。この新しいインナーで、次のようなテストをしたのである。検証の対象となったのが、普通に仕事をしている平均年齢 31.1 歳の女性たちで、日中は普段通りの自分のインナーを身につけてもらい、仕事が終わってテスト室へ。そこで新インナーのリラックスインブラジャーを身につける組と、何もつけない状態で過ごす組に分かれ、そのままソファの上で自由に 1 時間を過ごしたあと、血中のストレスホルモンの濃度

を調べてみると、新インナーを身につけている組のほうが明らかにストレスホルモンが減っていたというわけである。

ストレスホルモンとは、コルチゾールという精神や肉体がストレスを感じるど分泌されるもので、逆に言えばコルチゾールの値が低いほどリラックスした状態なのである。コンセプトが、きちんとした科学的根拠をもって実証されたというわけである。

また、女性専用のインナーウェアだけではなく、男女兼用の「ヒートテック・プラス・インナー」という新しい商品を開発したのである。この商品には、以下のような、宣伝広告が UNIQLO からなされている。

株式会社ファーストリテイリング（UNIQLO）では、現在、戦略素材部を設置するなどし、高品質高機能の商品を今までありえなかった価格でお客様に提供できるよう、素材開発に力を注いでいます。また、インナー・リビング部門の強化につとめ、将来的には 1000 億円規模の事業分野として急成長させたいと考えています。

そのような戦略から生まれた“ヒートテック・プラス・インナー”には、国内一流素材メーカーと共同開発した独自の高性能素材が使用され、(1)発熱 (2)保温 (3)DRY の 3つの機能を実現しています。スポーツ専門メーカーの素材に勝るとも劣らない高性能をもちながら、ユニクロならではの低価格も実現いたしました。

この冬のユニクロの自信作であり、戦略商品である、“ヒートテック・プラス・インナー”は冬の釣り、ゴルフ、登山やスポーツ観戦などのオフタイムから、スーツスタイルのインナーとして、オンタイムでも快適に使える、この冬の一押しアイテムです。<UNIQLO ホームページより>

このように UNIQLO では、メンズ、レディース、ユニセックスと幅広い顧客層をターゲットに、インナーウェアの開発に次々に力を注いでいるのが、理解できる。こうした開発には、消費者の声、また流行のファッションのような色々な要素が取り入れられており、低価格な商品というわけではなく、研究に研究を重ねたオンリー 1 な品質の商品を、世に送り出そうとしている。

3. 他店との比較

UNIQLO ではインナーウェアはセット売りが行われており、Tシャツ・タンクトップ・ヘンリーネック Tシャツ・ノースリーブ等がセット売りで販売され

ており、1枚では500円、3枚セットで1290円と、かなりお買い得な価格で販売されている。カラーも白・黒・紺・ねずみ色のシンプルな4色（一部店舗を除く）で、サイズもS・M・L・LLとあり、3枚のセット売りでは、消費者の好みのウェア・色・サイズを自由に組み合わせて購入することができる。靴下（ソックス）においては、カラーは約35種類あり、価格は店頭では4点セットで990円、ネット販売では10点セットで1990円（期間限定）で販売されており、こちらも消費者の好みのカラーを自由に選ぶことができる。また、トランクス・ボクサーパンツ（下着）等もセット販売で4点で990円と、こちらもかなり安い価格で販売されている。

表 4-3 UNIQLO の価格帯

	店頭（セット価格）	ネット販売（セット価格）
ソックス	4点 990円	10点 1990円
Tシャツ等	3点 1290円	3点 990円
トランクス等	4点 990円	8点 1790円

出所 UNIQLO 東淀川店

UNIQLO が出現するまでは、大半の消費者はインナーウェアを、消費者の身近にあるスーパーで購入していたのである。次に、それらのスーパーで販売されているインナーウェアの価格と比較してみるとする。

表 4-4 イズミヤ（スーパー）の価格帯

	店頭価格
靴下	3点 980円（good I）、2点 1280円（adidas）、2点 1554円
肌着	3点 800円（白のみ）
トランクス等	トランクス・2点 800円・ボクサーパンツ・1点 800円

出所：イズミヤ淡路店

表 4-4 より、イズミヤと UNIQLO を比較してみると、やはり価格において、UNIQLO の方が、安いということが分かる。これは、スーパーには、メーカー

品がほとんど参入しており、自社ブランドではないので、メーカー販売希望価格が設定されているので、どうしても価格が上がってしまう。また、イズミヤの方もセット売りで販売されているが、もともとセットにした商品を販売しているので、セットの全ての商品が同じ色・形であったりするので、消費者にとって、自分の好みで自由に商品を選び、セットにできない。これらの原因により、消費者はインナーウェアをスーパーで購入しなくても、UNIQLOで購入する方が、満足のできる買い物ができるというわけである。

次に、UNIQLOより先に低価格・良品質というイメージが定着していた無印良品のインナーウェアと価格を比べてみるとする。

表 4-5 無印良品の価格帯

	店頭価格
靴下	3点 945円
Tシャツ等	1点 900円～1900円
トランクス等	1点 450円～900円

出所：無印良品梅田 LOFT 店

表 4-5 より、各商品において UNIQLO より高価格に設定されている。

そして、品質において、無印良品を愛用している消費者の声をいくつか例にして挙げてみると、トランクス等の商品に関しては、「黒・白・赤・青の4色が方眼柄（チェック柄？）に複雑に並んだトランクス。やや薄手の生地で肌触りはごく普通。シワが付きやすく、また、洗濯後のシワも伸ばしにくい。特に太股を通す部分が最もシワになりやすいので見た目にもイマイチ。ゴムも半年くらい（週1～2回はくペース）で徐々に弛みはじめた。こういった品質面ではどうやらユニクロのトランクスの方が良質のようだ。」

また「トランクスはズバリ＜良い＞です！天竺という素材が男性用下着に非常に適していると思います。やや厚手の素材だけあって、普通の綿のトランクスのような冷たさがなく、それでいて伸縮性に優れているので肌触りがとても良いです。

また、形や柄もシンプルでオーソドックスなものなので、何枚持っていても重

宝すると思います。」

というような声が挙げられ、意見が二分されているといことが分かる。

Tシャツ等においては、「半袖 T シャツ（オフ白）。2種類の糸をメッシュ状に編んだもので、吸汗・即乾性に優れているというのが謳い文句。野球のユニホームにも使われる素材ということで、メッシュの凹凸感は相当なもの。しかしながら着ているときはその凹凸を感じることはなく、さらっとした着心地。吸汗については、通気性が良く汗を素早く吸い取り外へ蒸散してくれるということなのだが、さすがに蒸散までは完全になされないみたい。実は UNIQLO でも似たような T シャツを購入したのだが、吸汗性は良いが単に水分を吸っただけという感じだったのに対して、無印の方はシャツ表面がさらっとしたままなので快適性が違うと感じた。

即乾性については、室内干しでも寝ている時間内で乾く（約 3~4 時間?）。ただし、上記の UNIQLO のものに比べたらやや乾くのは遅い。同じく軽量性も謳われているが、これについても野球のユニ素材というだけあってやや重量感がある。これも UNIQLO の T シャツや普通の綿の肌着の方が軽いと思う。」

このように、T シャツ等の方も、UNIQLO 商品とどちらが品質が良いかとは一概には言えないようである。

最近では 100 円均一ショップでも、インナーウェアが販売されており、価格はもちろん 100 円で販売されているのだが、洗濯するとヨレヨレになったり、すぐに破けたりするなどの、品質に問題があるため、価格が安くても、あまり売れ行きが良いわけではない。

このように UNIQLO のインナーウェアはどこよりも低価格で、なおかつ品質は他店より優れている、もしくは優劣がつけられないという声が上がっている。

品質に関しては UNIQLO の商品は誰もが認める良品質で、UNIQLO が掲げている世界品質宣言にも

ユニクロの服を着ていただくすべてのお客さまに納得していただくため、私たちはデザイン、機能、素材に、徹底的にこだわります。世界中から選りすぐって集めた素材を高い技術で加工。すでに世界レベルと言われている技術にも、さらに磨きをかけるため努力しています。高品質で低価格のカジュアルウェアを、より多くのお客さまに。それがユニクロの願いです。 <UNIQLO ホームページ>

と品質のレベルの高さを自負している。

UNIQLO の扱う素材を一つ例を挙げて紹介すると、エクストラファインコットンというのがあり、これの原料となる綿は、エジプト原産の GIZA45 と米国原産の SUPIMA、そして中国新疆自治区原産の新疆綿 137 という 3 つの品種である。3 品種の中でも特に希少価値の高い、エジプト原産の GIZA45 について説明すると、収穫した綿花は、まず種などの不純物を取り除き、その後、“ファラファラ”と呼ばれる独特の工程に移るのである。種などの不純物を取り除いた綿花を一箇所に集め、まず女性たちが残っている殻などの異物を手で取り除き、そしてそれを、男たちが、何度も空中に高々と放り投げるのである。これは、異物を取り除くと同時に、風合いを出すために行なう伝統的な工法ある。極めて非効率的な作業にも思えるのだが、この工程が、GIZA45 のすぐれた性能を引き出すのに欠かせないといわれているのである。GIZA45 は、こうした工程を経て、高品質な原料綿となり、糸にするため次の紡績工程に向けて出荷されていくのである。

第5章 消費者の心理

1. 消費者から見た UNIQLO

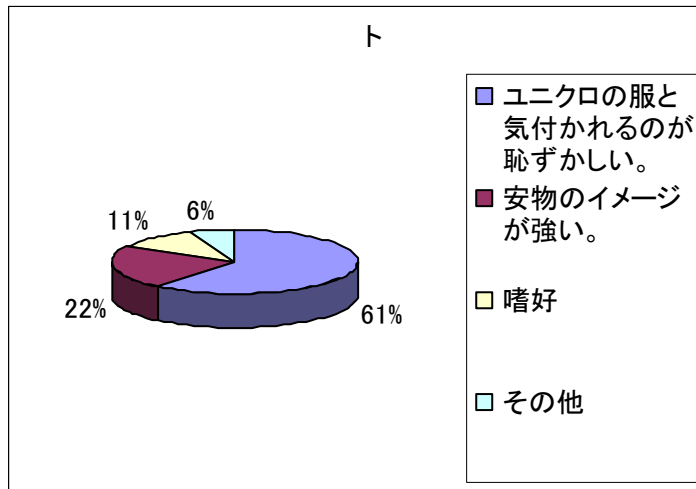
UNIQLO の衣類は「UNIQLO」と表記されているタグを外すことによって、売り上げを伸ばしたが、これを前章のファッションの考え方から考えると、UNIQLO の衣類は L タイプのシグナルを発するのではないかと考えられる。

例えば世界大手ブランドのシャネルを H タイプと考える消費者は、世の中には大多数いるが、その消費者達が、シャネルのロゴを外して着るということは聞いたこともないし、ロゴを外すことによってブランド性が失われる為、ありえないことである。

では何故 UNIQLO はロゴを外すことによって、売り上げが伸びたのか。その答えはロゴを外す前の UNIQLO に対する消費者アンケートを見れば、一目瞭然である。一番多い消費者の声は、「着ている服が UNIQLO と周りに知られるのが恥ずかしい」ということであった。品質や価格に関して、消費者は何の不満も持っていなかったのであるが、UNIQLO というブランドという点に消費者は抵抗を感じていたのである。この消費者の声を基にノーロゴ戦略を取ったのであるが、これにより UNIQLO はブランドとかけ離れた存在になったのは事実である。

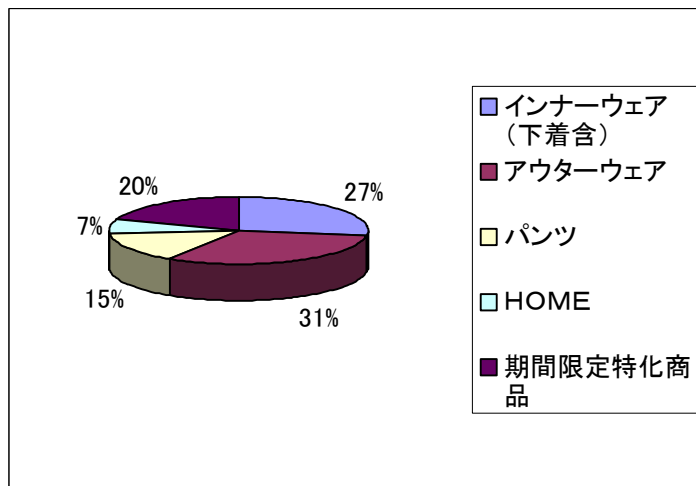
しかしこのような事実をふまえて、消費者に L タイプのシグナルを発すると考えられている UNIQLO がロゴを外したのも関わらず、現在でも L タイプと考える消費者が大多数いるのも、周知の事実である。

図 5-1 UNIQLO に対する消費者アンケート



出所:UNIQLO 東淀川店より筆者が聞き取り調査
 では L タイプのシグナルを発する UNIQLO の衣類の売り上げが伸びたのか。
 まず UNIQLO の部門別売り上げデータを見てみるとする。

図 5-2 部門別売り上げデータ



出所:UNIQLO 東淀川店より筆者が聞き取り調査
 上記のデータよりインナーウェアが全体の売り上げの約 3 割を占めており、価
 格帯を考慮すると、インナーウェアの売り上げが UNIQLO の売り上げに貢献し
 ている一つの要素ということが考えられるのである。インナーウェアというも
 のは、季節に関係なく定番商品として扱われており、常に店頭で購入すること
 が可能であり、ある意味目玉商品の一つでもある。そしてインナーウェアとい

うものは身に着けていても、どこの店の商品か分からない。つまりシグナルを
発しない商品になる。

2. 消費者のニーズ

次に今までに購入したことのある商品、またはこれからも購入したいと思う
商品を調査した年齢別アンケートによると、インナーウェアはどの年齢層にも
好まれていることが分かる。(図 5-3 参照)

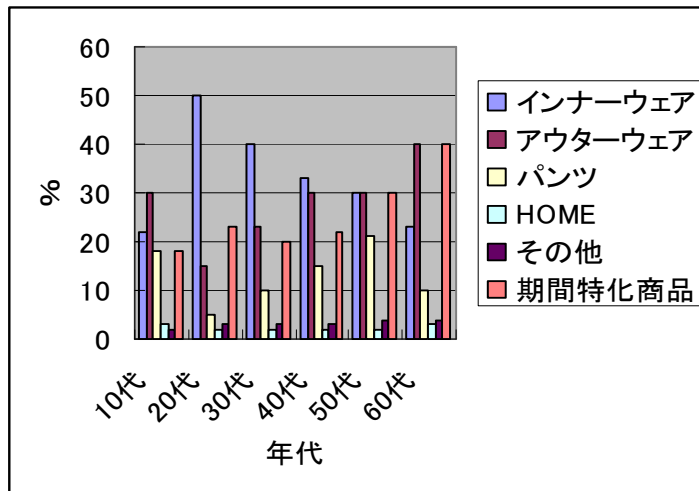
他の年齢層に比べて 10 代・20 代の消費者に特に好まれており、UNIQLO の
インナーウェアは価格の割に質が良く、多様化するファッションシーンにおい
て扱いやすいと消費者から評価されている。そしてまた、インナーウェアは
UNIQLO というシグナルが隠れる為、人目に付かず、恥ずかしくなく、気にな
らないと考えられている。この年代においてはある TV 番組で、最近流行のフ
ァッションというテーマで、「最近の若者は、アウター等をブランド品で揃え、
インナーウェアを価格の安い UNIQLO を着る」と特集されてから、その影響が
強くなった。

30 代・40 代・50 代の消費者には家着としても質が良く、また毎日スーツを
着る消費者にはタンクトップ等が Y シャツの下に愛用されることが多く、この
年代の消費者からは何度洗ってもヨレにくいと評価されている。

60 代以上の高齢の消費者の大半は家族で買い物に来ることが多いので、この
年代には価格が安いとか、ついでに購入できるから便利と認識されている。

以上のように、UNIQLO のインナーウェアは各年齢層に好まれ、それぞれの
ニーズに対応した商品作りが成功しているといえる。

図 5-3 年代別消費者アンケート



出所：UNIQLO 東淀川店より筆者が聞き取り調査

第6章 UNIQLO の今後

以上のことより、ファッションが流行するには HIGH タイプの消費者のみに購入される場合と、全ての消費者に購入される場合とがある。UNIQLO は後者にあたり、当初は HIGH タイプの消費者に好まれていたが、低価格が原因で全ての消費者に購入されるようになった為に HIGH タイプとしてのシグナルとして機能しなくなってしまった。つまり UNIQLO を身に付けるということが、自分が LOW タイプのシグナルを発していることになる。その為、HIGH タイプの消費者から敬遠されるようになった。

この調査で消費者が UNIQLO に対して求めているのは、UNIQLO+のような高級品ではなく、品質が良く、なおかつ低価格であるということ、そして身に付けていても UNIQLO と気付かれないといったような事なので、例えば Tシャツや靴下・下着類のような商品にこれからも力を注ぐべきである。

参考文献

岡本広夫「ユニクロ方式」ぱる出版,2000年

Wolfgang Pesendorfer (1995) 「*Design Innovation and Fashion Cycles*」

American Economic Review pp.771-792