

# 「ユニクロ」の目

## 〈価格決定 いろいろ経済学〉 お客様目線を意識した価格戦略

### 原宿ファーストファッション戦争

アメリカ発の経済不況は、私達の生活を直撃し、デパートや高級ブランド店の売上の減少は目を覆うばかりである。そんな中、ファーストリテイリングが運営するユニクロは今三ヶ月決算で連続最高益を更新した。

この一人勝ち牙城に挑戦するかのようには、米ロスアンゼルス発のカジュアル衣料「フォーエバー21」が日本に上陸し、原宿に一号店をオープンした。このブランドは今はやりのセレブ風カジュアルが特徴で、派手な色や柄が多く、最先端のファッションが驚くほど安く



買える。一万円あれば、服からバッグ、靴まで全身そろうというのがミソである。品揃えは常にトレンドを意識して売り切れ御免の回転主義。ベーシックで機能的なデザ

インが多いユニクロとは、また違った魅力がありそうである。流行の服を安く大きなロットで生産し、短期で売りさばくため、ファーストフードにちなんで、「ファーストファッション」と呼ばれている。フォーエバー21の隣には、昨年旋風を巻き起こしたス

ウエーデンのH&Mが旗艦店を構えており、周辺にはスペインのZARAや米国のGAPなど、ユニクロの明治通り沿いの店舗を包囲しているように見える。

### ユニクロ対しまむら

郊外に目を移せば、衣料チェーン「しまむら」がユニクロと競っており、オバちゃん向けの安い服というイメージから、ファースト

ファッションに転機を図ろうとしている。

事実、しまむらの服は地方の子高生には人気があり、十代から二十代の女性で、しまむらで買った洋服でコーデインイトしている人を「しまむら」と呼んだりしている。日本の全都道府県に店舗を持つ強みを活かし、衣料品を安価に提供するスタイルがしまむらの強みなのである。アパレル業界の売上第一位を占めるユニクロの年商は五二五二億円であり、第二位のしまむらは四一〇九億円である。ユニクロに追いつこうとしまむらはそのCM活動や品揃えにおいて若者向けをねらった企画を持ち出している。このためブラウス

一八九〇円など、従来より高めの商品を多く揃えた店の出店を始めたのだが、客離れを招く原因になっているようである。

これに対し、ユニクロでは、低価格衣料の新ブランド「g.u.（ジー

ユー）」を展開し、九九〇円のジーンズを発表するなど業界に大きな衝撃を与えている。

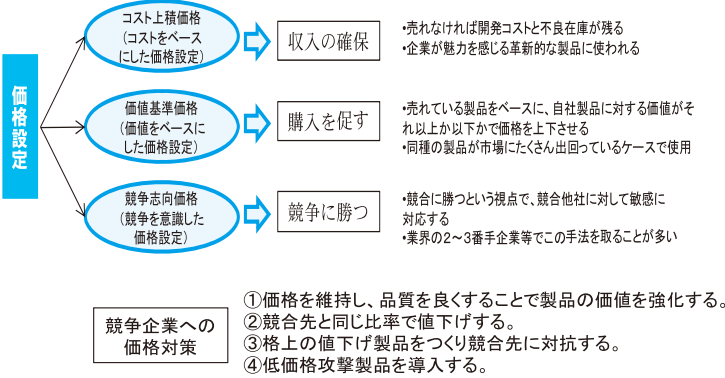
### 製品価格の決め方

「まさに、九九〇円のジーンズを売って儲けられるのか？」という疑問が湧いてくるほどの安さなのである。

このように、ライバル社に対して、新製品をいくらで売るかという価格設定は、企業の盛衰にも影響する重要な戦略といえる。他のライバル社と比較すると安ければ安いほど良いわけだが、あまり安く設定すると利益率が悪くなり、せっかくな儲けられたかもしれない利益をまるまる失うことになる。一方、マーケットシェアとのからみで考えると、市場を十分に調査し、自社のダイナミックな競争力を考えながら、価格をつけていかなければならない。

商品価格は需要と供給との関係

# 視 点



で決まってくるが、大きく分けると次のように三つの考え方があり、「コスト上積価格」とは、製造原価と一定の割合を加える方法であり、「価値基準価格」とは、顧客の感じる感に基づいた価格をまず設定し、コスト配分を考える手法である。「競争志向価格」とは、競争企業が同様の製品につけている価格を参考に、自社の製品価格を設定する方法である。このように企業は、

市場を見極め、有効な価格戦略を模索しているのである。

## 多様な価格設定の方法

### ■新製品の価格設定

新製品の価格設定には二つの方法がある。その一つは、上層吸収価格設定と呼ばれるもので、その製品を開発するためにかけたコストを早く回収するため、価格設定を高くし、高水準の利益を確保し収益面で優位に立とうとする考え方である。二つ目は、市場浸透価格と呼ばれ、新製品を市場に導入する際に多くの人に購入してもらうため、できるだけ低い価格に設定するやり方である。

### ■心理的価格設定

消費者は、いろいろな価格に對

| 心理的効果を狙った価格設定 |   |
|---------------|---|
| 端数価格          | 端数をつけることによって、その価格差以上に安いというイメージを与える価格。<br>・980円                            |
| 均一価格          | 特定の商品をグループ分けし、一定の金額に統一して価格を設定する。同一価格帯の商品を組み合わせて考えることがポイント。<br>・1000円均一セール |
| セット価格         | 単一価格と複数価格に差をつけるような価格設定方法。<br>・一着3万円のスーツが2着セットで5万円                         |

応じた多様な心理や購買行動を持つている。このため消費者の心理面での反応に基づいた価格を決める手法として、端数価格、均一価格、セット価格を取り入れている。

### ■時間軸による価格設定

価格は常に流動的に考えることが求められており、時間軸により価格を変えることも必要である。スーパーマーケットでは生鮮食品は閉店間際には安くなるし、デパートでも夏物衣料は七月に入ればバーゲン価格となる。航空運賃は一ヶ月前の発売では半分も安くなるケースもみられる。また、旅館やホテルの宿泊代は週末の料金は平日より高く設定されている。

### 価格戦略はポジショニングから

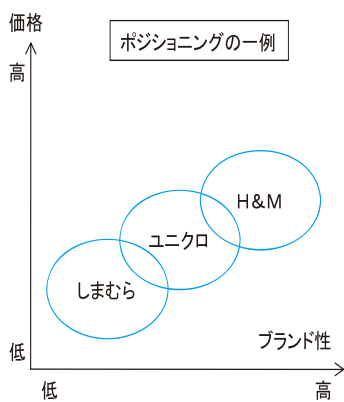
それでは、理論的な価格戦略の話はこれくらいにして、ユニクロに対するしまむらの価格戦略に戻ってみよう。

しまむらは、ユニクロを意識して若者志向の商品を増やした結果、低価格路線に支障を来している。

お客様の目線としては、しまむらは安くてそこそこの衣料品を売っている店なのである。ユニクロのような都会的なセンスでなく、

地方のオバちゃんに頼りにしている店がしまむらなのである。

こう考えると、しまむらの最も得意とするドミナント(領域)に対し、無理のない低価格路線を継承していくべきといえる。ユニクロの九九〇円ジーンズに打ち勝とうとして、いたずらに安売り競争に巻き込まれても意味がない。競合店が仕掛けてくる安価攻勢に対する対処としては、ポジショニングの再検討が必要である。ポジショニングとは、対象市場を想定し、その市場内で活動している競争相手を検討し、自社の優位性を発揮できる場所を確保することである。そのうえで消費者の目線を意識した価格を打ち出して行くことが大切なのである。



(中小企業診断士 大塚慎二)