

■□要旨■□

1. 課題の目的

- ・現場検証を通じて、企業の競争戦略の違い(特にStrategic Positioning)を肌で感じる
- ・現場で確認した事実から、企業の戦略ストーリーとは何かを論理的に推測すること
- ・塾生による論議を通じて、戦略判断のプロセスを実践的に理解し体得すること

2. プレゼンテーションの特長

(プレゼンテーションは、添付資料を参照。)

(1) Cチーム: 新井、石川、谷村、松尾、横内

現場検証に基づく事実と業界動向も踏まえながら、2社のコンセプトの違いを次のように評価した。
ZARA ファッション性を下げずに低価格化 vs ユニクロ 低価格のまま品質と機能を向上

(2) Aチーム: 牟田口、伊東、守屋、浅井、柴田

現場検証から見た事実の一つ一つを並べて、丹念に比較を行った。ZARAチーム・ユニクロチームの掛け合いによるプレゼンテーションが印象的。

(3) 議事録隊: 秋山

現場検証では店員や利用客へのインタビューによる情報収集も行った。計数的な資料を多く盛り込んだ。

3. ユニクロ・越川氏のコメント

当日はユニクロの越川氏をゲストとしてお迎えし、論議・質疑応答に参加いただいた。

(1) ファッションのグローバル化

ヨーロッパスタイルやアメリカンカジュアルといった違いが同質化しており、このような環境変化によってグローバルに市場が拡大すると同時に、ユニクロにとってはグローバルリーダー(ZARA、H&Mなど)と戦っていく必要が生じている。

(2) ポジショニングとオペレーションの優位性

GAPがSPAとして業界の常識を打破したのを見習って、ユニクロはオペレーションの優位性を確立した。
ユニクロのポジショニングはベーシックカジュアルの追求であり、機能を追い求めているわけではない。例えば、+Jはベーシックの次のベーシックを求める戦略である。(素材や機能性にも、もちろん取り組む。)

(3) 適正価格と勝算のない値下げ

ユニクロの低価格は、オペレーションの優位性に基づく適正価格であって、けして勝算のない値下げではない。

■□今回の学び ひとことという■□

各チームとも、現場検証によって収集した事実から、ZARAとユニクロの競争戦略の違いを明確に提示できていました。一方で、業界の置かれた環境や戦略を実現する仕掛け・仕組みを理解するには、現場検証だけではなく、より踏み込んだ調査と洞察が必要ですね。



■□感想■□

ゲスト(ユニクロ・越川氏)のコメントによるユニクロの戦略(カジュアルに対するこだわり)と、利用客が感じている魅力(機能・品質)にギャップがあることが大変印象的でした。それにしても、ユニクロは、戦略を実現する仕掛けがよく練られていて、打ち手に一貫性があると感じました!