

マーケティングにおける旬とアキナイ

流通科学大学商学部 教授 チェ・サンチョル 崔 相 鐵

2009年4月下旬、米国のファスト・ファッション・アパレル企業の「フォーエバー 21 (FOREVER 21)」が東京・原宿に日本直営第1号店をオープンした。「ファスト・ファッション」とは、最新のデザインと流行を素早く取り入れた衣料を割安な価格で売るビジネス・モデルのこと。安くて早い「ファスト・フード」になぞられて、数年前から流行るようになったものである。韓国系のドン・チャン (Do-Won Chang) 会長が創業した同社の日本での滑り出しは予想を遙かに超える順調ぶりだった。

実際、原宿1号店のオープンから4ヶ月後の8月30日時点で200万人を突破し、1日平均1万6,000名が訪れたそうだ。原宿店のオープン・セレモニーに参加し、記者会見したチャン会長は、関西地域も含めた日本都心の路面点を中心に早期に100店舗体制を構築したいと抱負を語った。

欧米発のファスト・ファッション企業に日本の消費者が熱狂する姿は、今回が初めてではない。米国のギャップ (GAP) とスペインのザラ (ZARA) に次ぎ、アパレル業界世界第3位のスウェーデンのヘネス・アンド・モーリッツ (H & M) が、2008年9月中旬、東京・銀座に1号店を開店した日も、約8,000人の顧客が殺到し、来店に4時間がかかるほどであった。H & Mは、2008年11月に第2号店の原宿店をオープンし、2009年9月には渋谷店をはじめ首都圏で引き続き3店舗を開いた。同社は出店攻勢を緩めず、11月に新宿店をオープンし、2010年春には大阪・心斎橋での出店を予定している。

いうまでもなく渋谷や原宿は、若者らが密集する地域。フォーエバー 21 や H & M に先駆け、早くから日本に進出し盤石の地位を築いたギャップとザラのような欧米のファスト・ファッション企業も、この地域を中心に出店競争を繰り広げ、ファッションに敏感であるものの、懐の事情が思わしくない若者層の心を捉えている。

ファスト・ファッション企業の日本市場戦略

ファスト・ファッション企業が日本市場で急速に注目を集めている理由を両社のマーケティング戦略を通して窺おう。まず、H & Mは、現在35ヶ国で約1,600店舗を展開するが、毎年約50万アイテムの商品をストックホルム本社で100人ほどのデザイナーが開発とデザインに着手してから、3週間後には店舗に商品を陳列する。納入商品は100%店頭販売を原則とし、自社工場を持たず、全世界の700社の協力工場で生産する。一般に生産から販売まですべてを自社で行うアパレル企業をSPAと呼ぶ(日本語では「製造小売企業」と通称)。SPAビジネス・モデルはギャップが創り上げたと言われるが、H & Mは、これに「ファッション」という視点を取り入れることで飛躍的に発展した。

一方、フォーエバー 21 は、元々幅広い商品ラインで定評のあり、全世界を舞台に約100万アイテムの商品を調達する。ただし、H & Mとは異なり、社内デザイナーを最小限に抑えながら、2,000社にのぼるベンダーを通じて商品を現金仕入で購入し、世界中の460店舗に供給している。厳選して仕入れた商品に自社ブランドを与える、いわゆるOEM戦略をとるので、H & Mよりも2~3割ほど安い価格帯を維持している。H & MのようなSPAモデルは採用しないが、その代わりに商品開発にかかる時間を短縮でき、かつ多様な品揃えが可能になる。

H & Mとフォーエバー 21 は、すでに世界中で最高最良のファスト・ファッション企業としての名声をほしいままにしたものの、世界で一番難しいと言われる日本市場の攻略に際して慎重な姿勢を崩さなかった。

具体的にみてみよう。まず、H & Mの場合、店舗毎に品揃えと店舗コンセプトを異なる形で運営

する。例えば、第1号店の銀座店はOL中心の品揃え（約1,000㎡の面積）、第2号店の原宿店は流行に敏感な若者層向けの品揃え（約1,500㎡）、第3号店の渋谷店は子供用衣類も含めたフルラインの品揃え（約2,800㎡）で備え、各地域の消費者の特徴に合うマーケティング戦略を駆使している。ややこしい消費者に対応するために、日本人女性を品質マネジャーとして採用するが、同社としては現地人を世界最初に採ったことになる。

一方、フォーエバー21の日本市場戦略も優れている。現在、同社は、原宿店の店頭で約5万~6万アイテムの商品を備置し、バックヤードの在庫と合わせれば約10万アイテムの商品を保有中。売り切りになっても同じ商品の追加発注はしない。なぜなら、世界中のベンダーが供給してくれる多様な品揃えの商品を米国から毎日空輸し空港から直に原宿店に納入する仕組みになっているからである。

日本消費者の飽き性と「旬」のマーケティング戦略

変わり映えのない商品と店舗を敬遠する日本人消費者の心理的特性は、正しく「飽き性」。これを乗り切るためには「旬」という日本料理で良く取り上げられるコンセプトが重要だと筆者は思う。旬とは、「特定の食材について、他の時期よりも新鮮で美味しく食べられる時期」のことを指す。当然ながら旬を過ぎた食材は、商品価値が急激に落ちることになる。

実際に「旬」概念は、料理だけでなく、マーケティング戦略の新たな競争次元として度々認識される。マーケティング的にいうと、旬とは、「最高の鮮度」と「最適なタイミング」のこと。例えば、アサヒ・ビールのスーパードライは、工場から出荷し店頭へ届けるまでの日数を三日と規定し、究極の旬のマーケティング戦略を駆使している。

旬戦略を重視する業界も増えている。ホテル業界ではチェックインの時間が過ぎた客室、ファッション業界では流行が過ぎたアパレル商品に対して、旬が過ぎ腐った食材と同じように全く商品価値を持たないものと認識し始めている。

旬のマーケティング戦略は、既存の商品と店舗に飽きてしまい、財布の紐を緩めようとしないう消費者に新たな購買意欲を与えることになる。上述のH&Mとフォーエバー21におけるファスト・ファッションの概念は、最高の鮮度と最適なタイミングを追い求める、この旬の概念と符合することは、読者の皆さんももうお気づきであろう。両社の商品と店舗は、決して飽きを来させない、常に旬な状態である。ユニクロ・ブランドで有名なファーストリテイリング、衣料品業界のトヨタと呼ばれるシマムラ、ホーム・ファニシングのニトリなども、一種のファスト・ファッション企業で、間違いなく旬戦略を採っている。



開店日の風景（左：フォーエバー21原宿店、右：H&M銀座店）

「商い」は「飽きない」

日本語では商売のことを「商い=アキナイ」という。アキナイの語原には諸説があるが、「飽き+ない」の合成語という説が有力だ。「飽きが来ない」ようにすることこそが「商い」ということであろう。

躍進するファスト・ファッション企業とは対照的なのが、長らく日本の小売業界の覇者として君臨した百貨店と総合スーパーだ。これらの小売業態は、低

価格と豊富な品揃え、そしてショッピングの楽しさを提供する専門店業態の攻勢に、その着地点が見えないほど追い詰められている。過去の成功経験から脱皮せず、旧態依然な品揃えと百年河清（ヒャクネンカセイ=いつまで待っても実現する見込みのないこと）の店舗をもっているがゆえに消費者に飽きを来させてしまったのではないか。飽きを防ぎ、不断に旬のマーケティング戦略を駆使する内外のファスト・ファッション企業から多くを学ぶべきだ。

この原稿は在日韓国商工会議所が発刊する会報「架け橋」136号（2010.1.20 発刊）に掲載されたもので、発刊元並びに寄稿者の承諾のもと掲載させて頂いている。