

コストリーダーシップ戦略と差別化戦略の両立 —なぜGUはファーストリテイリングにとって第2の柱に成り得たのか—

秋本 真由奈

【要旨】

ファーストリテイリング(FR)社は、ユニクロやGUといったブランドを持つアパレル企業である。本研究では、FR社内で後発のGUが、先行していたユニクロと並ぶ第2の柱に成り得た要因を、同社の経営資源に着目して分析している。

本研究の分析は、基本戦略とリソース・ベースド・ビューという、2つの理論を基にしている。ユニクロは、当初コストリーダーシップ戦略を採っていたが、ある時点から差別化戦略に転換した。そして、新たに低価格帯をターゲットとして、GUが本格的に立ち上げられた。GUは、ユニクロが蓄積した経営資源を上手く活用することにより、ユニクロよりもターゲットを絞っているにも関わらず、低コスト化を実現していた。すなわち、FR社は、複数ブランド間で経営資源を有効活用することにより、コストリーダーシップ戦略と差別化戦略を両立していた。GUは、ユニクロの経営資源を活用し、FR社の第2の柱となったと結論付けた。

【講評】

ファーストリテイリング社において、GUが第2の柱に成り得た理由を、経営戦略における基本的な分析軸にもとづき明快に論じている。筆者は事例分析を丁寧におこない、ユニクロの「脱低価格宣言」を機に、企業内で異なる戦略をとることにより、通常両立しないと見なされてきたコストリーダーシップ戦略と差別化戦略を同時に実現させているとする。また、GUがユニクロから受け継いだ経営資源が競争優位を生んでいる点にも着目している。要所々々で比較表、グラフ、図を用いて論点を整理し、読者の理解を助けるなどの工夫も評価される。研究論文としての形式も含め、優秀卒業論文にふさわしいと判断した。