

## 寄稿論文

# 世界一賢い日本の消費者と価値革命

—価値を重視する顧客が育てる日本の流通企業—

——— 駅美流 No.26 Summer 2009 「流通最前線」 掲載 ———

2009年8月17日



日本の商品・サービスの質の高さが世界的に高い評価をされています。世界は大量消費社会・バリュー志向の発展路線と、成熟消費社会・クオリティ志向の安全路線の2極化が起こっています。世界一賢い消費行動を日本の消費文化とした生活大国への道が望まれます。

### 1. 日本の消費者は世界一賢い顧客

かつて日本の消費者は、価格が高くても品質の保証されたものしか買いませんでした。米、自動車、ファッション…等においては、外国の製品・商品に比べて2～10倍値段が高くても、品質の良い米、品質の良いものを選んできました。すなわち、日本の消費者は品質を重視し、安かろう悪かろうの製品・商品を受け付けず、高くても品質の良い製品・商品を購入したのです。そもそも、品質を重んじることは、江戸時代以来の日本人の物づくりの原点でした。それゆえ、世界に誇る日本のメーカー(トヨタ、ホンダ、パナソニック、ソニー…等)は、品質に厳しい日本の消費者の目が育てた企業と言えます。

私は、日本の消費者は世界一賢い顧客と言っています。この世界一賢い顧客であることが、カルフルの日本進出の失敗、ウォルマート(西友)の停滞に結びついています。過去、多くの流通企業が日本に進出しましたが、ラグジュアリー分野と無国籍商品(世界の消費者に共通して通用するカジュアル性の商品、ユニクロやGAPなど)しか成功できませんでした。

さて、品質を低下させることは全消費者にとって喜ばしくないことですが、価格を下げることは全消費者にとって共通の喜びです。問題は、価格を下げるにより何かを犠牲にすることです。

日本の消費者には「何かを犠牲にする商法」は馴染みません。かつてアメリカから直輸入したハイパーマーケット業態が日本に導入され失敗しました。それは「品質を犠牲にした安さ」、「品揃え(選択肢)を犠牲にした安さ」、「サービスを犠牲にした安さ」、「店舗イメージを犠牲にした安さ」の業態であったため、日本の消費者には受け入れられず、ハイパーマーケットを導入した企業を存亡の危機にまで追い込みました。

日本の消費者は、伝統的に品質に対する異常な執着があります。ただ、この異常な執着は、「日本における品質を重視しないアメリカナイズされた消費者の出現」や「所得格差の進展による低所得者の出現」さらには「低価格商品でも品質が向上した商品の出現」によって希薄化しつつあります。しかし、世界一賢い日本の顧客という特徴は潜在的にDNAとして受け継がれているので、この特徴に基づく日本の流通企業をもっと数多く出現し発展させるべきです。日本のGDP(国内総生産)に占める消費の割合は、現在6割弱ですが、やがてアメリカ並みの7割になることは確実です。質の高い消費国家の確立のためには、日本の賢い消費者の存在は必須となります。

### 2. 価値の意義と第2次価格革命

日本の消費者は、世界一賢い顧客であることを一言で言うと、「価値を重んじる顧客」です。

価値とは、次の算式で表現することができます。

$$\left( \text{価値(バリュー)} = \frac{\text{品質(クオリティ)}}{\text{価格(プライス)}} \right)$$

つまり、商品・サービスの品質と価値のバランスであり、消費者は概念的に上記の算式で「価値がある・価値がない」と判断します。日本の消費者は、この価値を認識するハードルが外国の消費者よりも高いのです。

今、価値(バリュー)革命が日本のみならず世界中の消費社会で起こっています。価値革命は、20～25年の流通変革期(過去の延長線上では通用しない時代)に起こる現象で、顧客から見た価値(品質/価格)認識が2倍に向上することを意味します。

顧客から見た価値が2倍以上に向上するという事は、すなわち、「品質が一定で価格が半分」になるか「価格が一定で品質が2倍」になるか、あるいは「その両方」という3つの考え方があります。いずれにしても、「ある時突然、顧客の商品・サービスに対する価値認識が飛躍的(2倍)に向上する流通現象を価値革命」と言います。

この価値革命は、2つの流通経済現象が同時に起こることにより生じます。

### ①買物の学習経験の終焉が起こった時

「買物の学習経験の終焉」とは、ある時代の生活者が持つライフスタイルを確立してきた“物やサービス”が「タンスの中に一杯状態」となり、もうこれ以上買う物が無いという段階のことをいいます。日本では1980年代後半に起こり、この段階での買物の消費の主役は「団塊世代を基軸とする昭和ニューファミリー」でした。さらに、今回は2000年後半に起こりつつあり(実は2010年以降に起こる予定だった)、消費の主役は「団塊ジュニア世代を基軸とする平成ニューファミリー」です。

### ②経済大不況が起こった時

経済大不況とは、単なる景気循環ではなく、何十年かに1度起こる経済恐慌です。日本では1991年に日本独自のバブル経済の崩壊が起こり、株価は5分の1、地価は10分の1になり、今までの経済活動が通用しなくなりました。また、2008年にアメリカ発(サブプライムローンとリーマンブラザーズ倒産による世界大不況)のバブル崩壊が起こり、株式及び金融資産が大暴落し、2009年4月現在で4,000兆円の資産が失われました。

このように、「買物の学習経験が終焉した時」と「経済大不況が起こった時」が同時に発生すると、価値革命(バリュー革命)が起こります。

日本では過去及び現在に、2回の価値革命(顧客の価値が2倍向上する現象)が起こり、また、起こりつつあります。

#### ①第1次価値革命

1980年代後半(1986～1990年頃)の昭和ニューファミリーの買物の学習経験の終焉した時と、日本のバブル経済が崩壊(1991～1993年)した時が重なって、第1次価値革命が1991～1994年頃に起こりました。

#### ②第2次価値革命

本来ならば2011～2014年頃の2010年代前半に起こる予定でしたが、アメリカのバブル崩壊による世界大恐慌により、日本においても2008～2010年は大不況となる可能性があり、まさに、平成ニューファミリーの買物の学習経験の終焉と世界規模の不況が重なり、第2次価値革命が起こっています。

では、価値を形成する「品質」とは何なのでしょう。広義の品質(クオリティ)は次の通りです。

	機 能	内 容	
第1の品質	実 用 機 能	素 材 機 能	耐久性、肌触り、軽量感、上質性
		製 造 技 術 機 能	製造精度、着心地(フィット感)、使いやすさ
		ライフスタイル機能	ライフソリューション、ライフクリエーション
第2の品質	フ ェ ャ ッ シ ョ ン 機 能	デ ザ イン 機 能	造形、色彩、スタイル、光沢、シルエット
		ト レ ン ド 機 能	流行、変化、テイスト
		ブ ラ ン ド 機 能	知名度、イメージ、権威、特別感
第3の品質	情 緒 機 能	ロ ハ ス 機 能	安心・安全、自然・健康のサステナビリティ
		エ モ ー シ ョ ン 機 能	感動、意味づけ、物語、新たな発想、意外性、体験
		カルチャー機能	文化、芸術、音楽、ビンテージ、アンティーク
第4の品質	付 加 機 能	サ ー ビ ス 機 能	接客、生活提案、商品知識
		選 択 肢 機 能	バリエーション、ワンストップショッピング、比較購買
		店 舗 イ メ ー ジ 機 能	VMD(ビジュアルマーチャндаイジング)、おしゃれさ、清潔感、異次元性

以上の機能は、全ての商品・サービスに適用できる広義の品質であり、顧客は広義の品質を総合的あるいは部分的に判断し、品質のレベルを評価します。

また、品質以外に価値を決定づける価格についても、顧客のサイドから見ると次の通りです。

	タイプ		価格のレベル	顧客のうける印象
第1の価値	市場価格		市価と同じ	安さは感じられない
第2の価値	割高	絶対的割高価格	市価より 10~30%高い	品質に見合う価格ではないと感じる
第3の価値		相対的割高価格	市価より 10~30%高い	品質は良いが、価格は少し高めであると感じる
第4の価値	適切価格		市場とほぼ同じ	意味を知ると、安くはないが高くもないと感じる
第5の価値	割安価格		市価より 10%安い	割安(リーズナブル)であると感じる
第6の価値	格安価格		市価より 30%安い	正味安いと感じる(価格破壊価格)
第7の価値	激安価格		市価より 50%以上安い	激安であると感じる(アウトレット・バーゲン価格)

価格は、数値的表現だけでなく、心理面にも影響を与えます。

すなわち、市場より3割安いと「何かを犠牲にする商法」(品質、選択肢=品揃え、サービス、店舗イメージを犠牲にする商法)が通用します。言い換えると、3割安い価格戦略は、何かを犠牲にしても顧客は商品・サービスを買ってくれる心理的な意味を持った価格ということができます。

### 3. 第2次価値革命と流通企業の対応

現在、第2次価格革命の時代において、価値を2倍以上に高めるための5つの手法を示します。

	タイプ	価値アップ	内容
第1の手法	現状の品質のまま、価格を2分の1にする価値アップ	2倍	価格が半分となる価値2倍手法であるため価値革命時代には成果は高い
第2の手法	現状の価格のまま、品質を2倍に高める価値アップ	2倍	価値は2倍となるが、価格が同じであるため価値革命時代には必ずしも成果は高くはない
第3の手法	価格を25%下げて、品質を1.5倍し価値を2倍アップ	2倍	品質上げと価格下げ、顧客の価値認識レベルの2倍にする方法で、成果は高い
第4の手法	現状の品質を2倍にして、かつ価格を2分の1にする価値アップ	4倍	価格が半分、品質が2倍となる価値4倍手法であるため価値革命時代には成果は著しく高い
第5の手法	現状の価値のまま品質を4倍に高める価値アップ	4倍	価格を維持し、品質が4倍とする手法であるため、成果は高いが、超ハードの高い手法である

価値革命時は、顧客の価値認識レベルが2倍となります。それゆえに、価値を2倍に高めるために、「第1の手法」と「第2の手法」があります。

**第1の手法**は、「現状の品質のまま、価格を2分の1にする価値アップ」であり、価格革命時においては、比較的受け入れやすい手法です。

**第2の手法**は「現状の価格のまま、品質を2倍に高める価値アップ」であり、確かに価値は2倍となりますが、価格が据え置きであるため価格革命時代には必ずしも成果は高くはなりません。

価値革命時には、価値アップと価格ダウンが比較して論じられます。いわゆる価値と価格の両面から顧客に対応しなければ勝ち残るどころか、生き抜くこともできません。流通革命時における勝ち組(例えばユニクロ)は、価値を4倍高め大発展しています。

**第3の手法**は、「価格を25%ダウンさせ、品質を1.5倍とし、価値を2倍にする手法」で、第1の手法と第2の手法の折衷案で成果は高くなります。

**第4の手法**は「現状の品質を2倍にして、価格を2分の1にする価値アップ」であり、価値革命時には著しく成果の高い手法です。これを「1990年代のユニクロ価値アップ手法」と言います。ユニクロは1990年代にGMSのファッション商品の価格は2分の1、品質は2倍とし、4倍の価値アップを行い、GMSからファッション商品を切り崩しました。すなわち、ユニクロやしまむら等のバリュー業態はGMSのファッションを最盛期の45%まで売上高を落とさせました。

第5の手法は、「現状の価格のままで品質を4倍に高める価値アップ」であり、現状の価格を据え置くことによる大飛躍の手法ですが、品質の向上をコストを掛けずに行わないと売上は達成できても粗利益や利益が減少します。

以上のように、日本の流通企業は、今後5年以内に価値を2倍以上高めなければ世界一賢い日本の消費者に対応できなくなります。また、そのためには、世界一賢い消費者の価値認識を維持して、日本の流通企業を鍛えなければなりません。売り手と買い手が一体化した消費国家を実現してこそ生活大国になることができるのです。

### 【関連コラム】<売り手と買い手のコラボが生んだ日本の2大流通企業>

機能性と価格のバランスを徹底追求

ユニクロ

(ファストリテイリング)



実用性と機能性を高めながら、製造技術の創意工夫で品質と価格のバランスである「価値」を飛躍的に高め、日本の消費者好みのバリュー業態に発展しています。同じバリュー業態であるH&M(ファッション性の高いバリュー業態)やオールドネイビー(アメカジのバリュー業態)とは異なる独自のビジネスモデルを適用しています。

こだわりと価格のバランスを徹底追求

無印良品

(良品計画)



わけあって安いという創業の精神を基軸に、独自のデザイン性や独自のコンセプトに基づく商品開発を行い、しかも高くはないレベルの価格戦略により、品質と価格のバランスである「価値」を飛躍的に高めた日本が生んだ独自の業態として発展しています。特に、無印らしいデザイン性へのこだわりが強く、コンセプトとマーケティングを見事に実践したビジネスモデルを適用しています。

### <日本進出の外国流通企業との競争がまさに始まろうとしている>



アバクロンビ&フィッチ



フォーエバー21



ギャップ



H&M



コーチ



ザラ

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>4</sup>  
代表 六 車 秀 之