

東京事務所

東京都千代田区紀尾井町4-1 ニューオータニガーデンコート〒102-0094

Tel.03-5211-0300 Fax.03-5211-0333

中部関西事務所

愛知県名古屋市中村区名駅1-1-4 JRセントラルタワーズ〒450-6036

Tel.052-533-3466 Fax.052-533-3468

展望
PERSPECTIVES

一人二極化消費の 心理学

THE BOSTON CONSULTING GROUP

アブダビ アムステルダム アテネ アトランタ オークランド
バンコク バルセロナ 北京 ベルリン ボストン
ブリュッセル ブダペスト ブエノスアイレス シカゴ ケルン
コペンハーゲン ダラス デトロイト ドバイ デュッセルドルフ
フランクフルト ハンブルグ ヘルシンキ 香港 ヒューストン
ジャカルタ クアラルンプール リスボン ロンドン
ロサンゼルス マドリッド メルボルン メキシコシティ
マイアミ ミラノ モンテレー モスクワ ムンバイ
ミュンヘン 名古屋 ニューデリー ニュージャージー
ニューヨーク オスロ パリ プラハ ローマ
サンフランシスコ サンティアゴ サンパウロ ソウル
上海 シンガポール ストックホルム シュツットガルト
シドニー 台北 東京 トロント ウィーン
ワルシャワ ワシントン チューリッヒ

一人二極化消費の心理学

いざなぎ景気を超える最長の好景気と言われても実感がない、という声をいたるところで聞く。しかし、ミクロに見ると売れている商品やサービスはたくさんある。これをどう説明したらよいのだろうか。実は、消費者の心理や行動がグローバル規模で大きく変化している。

私たちの研究でも、ワンランク下の低価格帯とワンランク上のプレミアム価格帯の市場が成長する一方で、マンネリ化して値打ち感のない中間価格帯の商品・サービスには目が向けられなくなっているという現象が世界各地で観察されている。一人・一家族二極化消費の進展により、ミドルクラス消費者のニーズの塊を捉えられない企業は、死の谷に落ち込んでいくだろう。

振り返って考えてみると、これまで日本企業はめぐまれていた。人口の大半を占める中流に向けて、平均的な商品やサービスを出していけば、そこそこのビジネスになった。しかしいま、ミドルクラス消費者は、限られた所得で自分たちにとっての最大の

生活価値を実現するための、ベストな支出の組み立てにますます大きな関心をはらうようになっている。日本企業も、その価値計算ロジックを理解し、二極化するマーケットで勝ち残る能力を身につける必要がある。その中でも、ワンランク下の低価格帯の市場は、ワンランク上の市場の2~3倍の大きさで存在するといわれ、企業が確固たるポジションを構築する上で避けて通れないマーケットになっている。

消費者の新しい価値計算ロジックとはどのようなものなのか。また、そのような価値を提供できる商品・サービス、ブランドを創造するためにはどうしたらよいのだろうか。

安く買うホントの気持ち

「安いだけでは、もはや売れない」時代に確実に移り始めている。たとえば、自分自身を磨く投資資金を蓄えるために、自分のセンスにあう安いブティックやアパレルブランドを探し出す。愛する子供をいい私立学校に通わせることを願い、日々の生活費を切り詰めるために、スーパーのチラシを徹底的に比較し、もっとも安く食材を調達する。これらと思えるお気に入りの商品にとっても魅力的な価格でめぐり合うため、あるいは、欲しくてたまらない商品を

とてもお手ごろな価格で探し出すために、多くの時間を費やし、さらには、そのプロセスをゲーム感覚で楽しむ。このような、かつての常識から見るとアンバランスに映る行動の裏には、すべてのものに惜しみなく金を投入することは難しいミドルクラス消費者の、まさに「安く買うにもわけがある」といった心理がある。

宝探しのように、安いものを探し求める消費行動。その背後にある「もっともっと大切な何かをつかむ」、「大切な人を幸せにする」という潜在欲求充足願望。そこには、さらなる探求へと人の心をひきつける強い力が存在する。裏返せば、「安いだけでは買わない」消費者の心理がそこにある。

日本でもこのような消費者のニーズをとらえた商品・サービスが、新たな市場を形成しつつある。アパレルの世界ではワールドが、単に安いだけではない低価格ブランド事業を立ち上げている。同社では、従来のデパート中心のプレミアムブランドのみの事業構造から脱皮し、郊外型ショッピングセンターや駅ビル向けの、ファッション性がありながらリーズナブルな価格を追求したブランド群が、企業成長の原動力のひとつになっている。ファーストリテイリングは、格安の価格帯とされたあのユニクロの価格

を3割以上も下回る新ブランド、ジーユーを投入した。ユニクロのベーシックに対し、ジーユーはトレンドを意識した商品で、単なる安さを越えた自分にとってのセンスや選ぶ喜びを提供することで、ユニクロに続く大型ブランドに育て上げようと、新たな挑戦をしている。

ビールの世界では、最も価格が安い「第3のビール」のシェアが、発売後わずか3年の2006年4月出荷ベースでカテゴリー別トップの座についた。しかも安いというだけでなく、メーカー各社からさまざまなタイプの商品が投入され、選ぶ楽しみもどんどん増えている。その他にも、フラットテレビやDVDプレイヤーなどのデジタル家電の世界における船井電機、ユニデン。自動車の世界でも、品質、設備とも普通車と変わらないのに価格が安い軽自動車市場の快走。金融の世界でも、手数料無料のネット証券が続々登場し、売り上げを拡大している。

このような、消費者が価値を見出すことのできる安価な商品・サービスが成長するなか、消費の二極化もますます顕著になっている。「第3のビール」がシェアを拡大しているビール市場では、高価格カテゴリーのプレミアムビールも、2006年の1~8月の累計販売数量で、2001年当時の3倍強のシェアに達し

ている。一方、中間価格帯のビールの凋落傾向はおさまる気配がない。また、生鮮100円コンビニも登場し売り上げを拡大する一方で、無農薬野菜の宅配も伸びている。コンビニの低価格弁当が相変わらず伸びている一方で、デパ地下の高級惣菜も成長を続けている。

消費の一人二極化はすでに多くの人が認識している現象だが、今後さらに所得の二極化が進む可能性のある日本において、ワンランク下の価格帯にはまだまだ巨大な潜在市場が存在している。納得できる品質と安く買うことの意味や価値をあわせて提供し、単純な「価格が安いか高いか」という軸を超えた何かを感じさせてくれる商品・サービスブランドは、この大きな市場で消費者にとってのアイコンとなっていくであろう。

納得できる品質とよりリーズナブルな価格を追求し、さらに、そこにその商品やサービスを選ぶことの何らかの意味を探し、それを選ぶ過程のショッピングの楽しさ、選んだことへの充足感を求める、非常に欲張りな消費行動。そして、自分自身の価値計算ロジックを日々研ぎ澄ましていく、供給者にとっては極めて扱いにくい、恐ろしい消費者層が誕生し、

日々成長している。

しかも、ネットの世界の進化、中でも特に、今後消費者の購買行動に大きな影響を及ぼすであろうWEB2.0的なコンシューマー起点のメディアの台頭が、消費者主権の世界への移行を促進し、こうした消費者層を後押しする。日本でもカカクコム、楽天、ヤフーオークションのような、「よいものをより安く」、「必需品をできるだけ底値で」、「欲しかったものを手の届く価格で」、といった願望を、リアルの世界では考えられないほど効果的、効率的に実現するパワフルなツールが既に定着している。今後こうした動きを、グーグルや「はてな」、さらにはミクシィに代表されるSNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)がさらに加速していくことであろう。

もはや単に安いだけでは物は売れない。消費者の変化する価値計算ロジックを読み解き、そのどこに自らの商品、サービスをさし込みに行くのかを見極め、サービス提供モデルとして実現することが鍵となる。

価値ある「ワンランク下」を創造する

こうした消費者主権、しかも人によってその購買動機が異なり、変化する難しい消費者に支持され、

勝利をつかむ商品、サービス、あるいはブランドそのものを創り育てるには、どうしたらよいのだろうか。企業サイドでビジネスモデルを考える上でのヒントを挙げてみたい。

①価値計算のロジックの変わり目と変化の方向を読み解く

ライフステージの変わり目に伴い、ある家族、あるいは個人がもっとも大切にしたいと思うもの、価値観は、大きく、しかも時には一気に変化する。限られた所得を前提に生活を組み立てようとするれば、ある重大なきっかけで消費ニーズや行動は大きく変わる。

たとえば、あるときから教育費が支出の中心を占めるようになったファミリー層にとっては、手ごろな品質のもっとも安い食料品や日用雑貨を常に買える店やブランドが何よりも重要になる。また、今後大量に生まれる、子供の手がかからなくなった、退職間際のシニアカップルにとっては、退職により時間の使い方や夫婦のありようがまったく変わるタイミングに、生活に求めるものの価値意識が大きく変わるであろう。

こうしたライフステージの変わり目に生まれる大

きな潜在的ニーズの塊をとらえ、その背後にある悩みや願望を深く理解し、「われわれはその価値変化を理解し、そうした人々を応援する企業、店、商品なんですよ」というメッセージをこめた商品・サービスを提供できれば、単に安いことだけを打ち出す企業より優位に立てる可能性は高い。

②安くてもとんがり・こだわりをつくる

自分自身のスタイルや価値観を重視するミドルクラス消費者にとって、もはや生活必需品といえども、安いに加わる何かプラスアルファの価値が必要である。たとえば、限られた所得の中でクレジットカードを使い、リボ払いやキャッシングで生活を繋ぐ消費者のなかにも、ポイントをNGOへの寄付にあてられたり、決済額の一部が自動的に寄付されたりするカードの存在を知って、カード支払で社会貢献することに意味を見出す人もいる。前述のように、低価格ながらトレンドを追求した商品を提供するブランドを立ち上げているアパレル企業もある。こういったプラスアルファのとんがりが消費者にささるか否かが、大ヒットを生み出せるかどうかの最大の鍵であろう。

商品・サービスにおいて、こだわり・とんがりを

持つ上で意味のあるスペックや品質と、意味のないものを大胆に切り分け、意味のあることへのコスト・投資の集中と他への割り切りで、価格を下げ、シンプルなわかりやすいメッセージに組み立てることが肝要である。

③消費の楽しみ、選ぶことの楽しみを残す

購買体験を重視することも、価値のある切り口のひとつである。

ジーンズなどのカジュアル衣料を扱う、成長中の小売チェーン、ライトオンは、品揃えや価格帯は量販店に近いが、買い物の楽しさや便利さを感じさせる、比較のおしゃれな店づくりをしている。また、カテゴリーを超えてありとあらゆる商品を意図的にうまく雑多に扱うことで、いつ行っても何か新しい商品を発見できる宝探しのような楽しみや、思わず多くの時間を使ってしまう店づくりを志向する企業もある。ドンキホーテや100円ショップは、そうした切り口で価値を提供している企業である。

④安心、信頼できるブランドになる

「安い」にどうしてもつきまとう、粗悪品ではないかという懸念や不信感を払拭することと、このブ

ランドを選べば他よりもまちがいがなくお買い得になるという消費者の支持を得ること、この両方を実現することが、低価格ゾーンでのビジネスを成功させるもうひとつの鍵である。

海外旅行において格安航空券が非常に胡散臭い商品だと思われていた時代に、HISは一步先んじて、最も安心できる最も安いエアオン旅行代理店というブランドを確立していった。その背後には、顧客接点での高い信頼感の構築、オペレーションの標準化・システム化、海外旅行情報誌などを活用した「安いけど安心」のブランドマーケティング、等さまざまな取り組みがあった。「わけあって、安い」のキャッチフレーズで一躍消費者の支持を得るブランドとなったMUJI（無印良品）なども、同様の事例であろう。

「(安くっても)なるほどね」という感覚を消費者の中につくり出すことが、安心、信頼につながる重要な決め手である。

4つの切り口のヒントを示したが、実際にはそれらすべての条件を満たして、しかも競争力の高い低価格を実現するのはきわめて困難である。また、カテゴリーによって、あるいは業態によって効くもの

と効かないものに大きな違いがあるだろう。重要なことは、単に安いだけではミドルクラス消費者は動かないということだ。また、そこそこの価格、そこそこの品質で全てを埋め合わせることで生活を組み立ててきた、昨日までのミドルクラス消費者というカテゴリーは、今後ますます小さくなっていくということである。自社にとって、価格に加え、何が消費者を動かすキーレバーになるのかを徹底的に突き詰めて、コストとベネフィットのトレードオフを打破できた企業が、新たなミドルクラス消費者の信頼を勝ち得るブランドとして、この巨大マーケットにおける真の勝者となるであろう。

杉田 浩章

杉田 浩章：

ボストン コンサルティンググループ

ヴァイス・プレジデント ディレクター

2007年2月発行

本稿は、「なぜ安くしても売れないのか 一人二極化消費の真実」(マイケル・J・シルバースタイン、ジョン・ブットマン著、杉田浩章監訳、飯岡美紀訳、ダイヤモンド社)所収の「監訳者あとがき」を加筆・再編集したものです。

既刊「展望」

- Vol. 142 「攻め」と「守り」
- Vol. 143 埋もれた資産を探し出せ
- Vol. 144 不透明な時代のリーダーシップ
- Vol. 145 企業価値ベースの競争戦略
- Vol. 146 チェンジモンスター
- Vol. 147 リーダー就任：最初の100日間
- Vol. 148 デフレの定石：3+1
- Vol. 149 ローマ帝国の興亡に学ぶ：再創造と衰退の岐路
- Vol. 150 今また戦略の時代
- Vol. 151 キャッシュを生むR&D・商品開発：
イノベーション・トゥ・キャッシュ（ITC）
- Vol. 152 「ニューラグジュアリー」型ブランドの創造
一ワンランクアップの新商品開発・需要創造のカギ
- Vol. 153 新視点での調達戦略—ネットワークと情報
- Vol. 154 ベン・ホーガン 完璧を求めて
- Vol. 155 成果主義を超えて
- Vol. 156 営業現場を変える：SFE（営業生産性向上）
- Vol. 157 投資家の顔が見えているか
- Vol. 158 ポートフォリオ戦略：悪循環から抜け出すステップ
- Vol. 159 M&Aの幻想と真実
- Vol. 160 フロント系のジレンマ：
変革マネジメントの迷信を打ち破る
- Vol. 161 「現実」を超えて、「認識」を変える

バックナンバーは、弊社ホームページでご覧いただけます。
<http://www.bcg.co.jp/>

弊グループでは、企業経営に関する様々なテーマについて
コンサルティングサービスを提供しております。
ご関心をお持ちの方は、下記までお問合せください。

秘 書 室 久須美^{キスミ}（電話：03-5211-0386）
（FAX：03-5211-7149）

電 子 メ ー ル bcgtokyo@bcg.co.jp