

ボストン コンサルティング グループ

THE BOSTON CONSULTING GROUP

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

名古屋事務所

愛知県名古屋市中村区名駅3-28-12 大名古屋ビルヂング〒450-0002

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

展望  
PERSPECTIVES

「ニューラグジュアリー」型ブランドの創造  
—ワンランクアップの新商品開発・  
需要創造のカギ

THE BOSTON CONSULTING GROUP

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  
イスタンブール 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

BCG

Vol.152

## 「ニューラグジュアリー」型ブランドの創造 —ワンランクアップの新商品開発・ 需要創造のカギ

「もはや平均的な消費者は存在しない」という事実が、今までの商品開発の常識を大きく変えようとしている。

未だに多くの企業が平均的な消費者なるものの存在を信じ、そうした消費者が求めるであろう、平均的な価格・品質の、平均的な商品を開発し市場に投入するが、ヒットせず消えていく。その一方で、かつてなら高額所得者や一部のマニアにしか売れなかったような高価格帯の商品が幅広くヒットし、大きなボリュームで売れる。伝統的な経済学で教える、「価格が高いほど販売数量は少なくなる」という需要曲線の常識を覆す消費現象が起きているのである。

こうしたワンランクアップの魅力的な商品である『ニューラグジュアリー(新贅沢財)』(図表1参照)を求める新たな消費行動の台頭が、今までのゲームのルールを大きく変えるチャンスと脅威をもたらしつつある。これまでのように、絶え間ない低価格競争の渦の中でも勝ち残れるコスト競争力と商品開発力で勝負し続けてい

<図表1> ワンランクアップの“ニューラグジュアリー”の台頭

食品	ピエトロ、ハーゲンダッツ、エコナ、ロックフィールド
スーパー	紀ノ国屋、クィーンズシェフ、成城石井、ガーデン
女性用ケア	基礎化粧品、エステ、リラクゼーション、プチ整形
ファッション	ルイ・ヴィトン、トリンプ、ロレックス
自動車・二輪	ベンツ、BMW、ボルシェ、フェアレディZ、ハーレー
家庭用設備	薄型TV、ホームシアター、TOTOのリフォーム

くのか？ それとも新しい消費者層台頭の波を捉え、「ちょっと高くても思わず買ってしまふ」魅力的なニューラグジュアリー型商品・サービスを開発して、自ら市場を切り拓いていくのか？ 企業は今まさに選択を迫られている。

### 『ニューラグジュアリー』型商品・サービスを求める消費者

日本の消費実態はマクロ的に見ると依然低水準にある。勤労世帯の実収入は、バブル以降でも最も低い状態であり、世帯消費支出も、下げ止まりつつはあるものの、1990年代末よりも依然数ポイント低い水準にある。つまり消費者のトータルの財布の大きさは変わっていないか、むしろ縮んでいることになる。にもかかわらず、なぜ「ちょっと高くても買ってしまふ」ニューラグ

ジュアリー型商品・サービスが伸びているのか？

その理由は、『一人二極化消費の進展』と『現代人の満たされない感情スペース』にある。

### 一人二極化消費の進展

新たな価格破壊の担い手として100円ショップが伸びているが、おもしろいことに100円ショップに出かけるのは、ギリギリの支出で日々の生活費を賄いたい低所得層ばかりではない。他にもユニクロのような専門店、各種ディスカウンター、低価格外食チェーン、格安旅行商品などあらゆる領域で、品質的に満足いくものが以前より劇的に安く購入できる環境が整い、消費者はむしろ楽しみながら選択的消費を行っている。

今や消費者は、自分がたいせつだと思うカテゴリーでは、お金を惜しむことなくワンランクアップの商品・サービスを求める一方で、自分にとって特段の思い入れのないその他多くのカテゴリーでは、ますますお金を払わなくなっている。つまり、一人の消費者の中で、今までよりもお金を使う領域と使わない領域を切り分けて、そのお金のシフトのさせ方をどんどん強めているのである。

## 満たされない感情スペースが

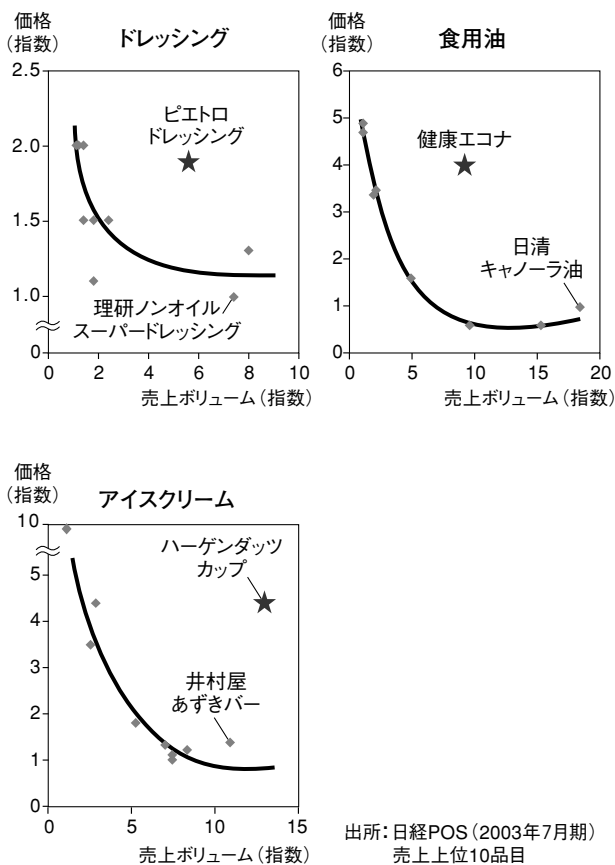
### ニューラグジュアリー消費を後押し

なぜ、お金を使わないワンランクダウンの領域で浮いたお金が、貯蓄に向かわず、特定領域でのワンランクアップ消費に向かうのか？ その根底にあるのは、現代人であるが故に抱えるストレス、プレッシャー、不安、不満である。日々の忙しい生活の中で友人や家族との絆を作るための時間を十分にもてない、働きすぎでいつも健康に不安を感じている、こんな環境の中で一生懸命生きている自分をいたわってあげたい、日常生活に埋没し個性をなくしつつある自分をもう一度奮い立たせたい、みんなにそうした自分の姿勢や個性を見せたい……。そんな心の中にぽっかり空いた隙間を埋めてくれる、思い入れのもてるモノがあるならば、ちょっと高くても購入したいという消費者心理が、ニューラグジュアリーの台頭を後押ししているのである。この流れは、バブル期のような一過性のトレンドとは全く異なり、今後ますます強まっていくと予想される。満たされない感情スペースの存在は、革命でも起きない限り一気に変わりえない現代の社会環境をベースにしたものだからだ。

ちょっと背伸びをしてでも欲しいと消費者に認めら

れた真の『ニューラグジュアリー』は、今までの常識を超えるボリュームで売れる。一般には、安い価格で大きなボリュームを取るか、ボリュームは取れなくても高い価格を維持するか、のどちらかに狙いを定めて商品戦略を構築するケースが多い。しかし、ニューラグジ

<図表2> 価格・数量の需要曲線を逸脱する売れ行き



ジュアリーは価格と数量のトレードオフを逸脱して、高くても大きなボリュームで売れる。今までにない価格ゾーンに商品・サービスをポジショニングできる、企業にとって新たな戦略オプションを提供するのである。(図表2参照)

## ニューラグジュアリー創造のアプローチ

では、市場の新しいチャンスを自社のビジネスとして花開かせるために、企業として何をなすべきか？ 私たちは、ニューラグジュアリー創造をお手伝いしてきた経験から、以下にあげる3つのポイントが重要だと考えている。

### 1. ニューラグジュアリーのチャンスのある領域を見つげ出す

実はニューラグジュアリー型新商品創造の可能性が高い領域は、ブランドが重要で、消費者が差別化された商品を好むと思われる領域ばかりではない。むしろ、「こんな商品がこのカテゴリーで受け入れられるわけがない」、「このカテゴリーでこんな価格は難しい」、「このカテゴリーでは、消費者は魅力的な差別性の高い商品の特段求めていない」といった業界常識に支配されている領域にこそ、大きなチャンスが眠っている。

例えば、2003年5月の発売以来2004年3月までに売上150億円を超えた花王のヘルシア緑茶は、まさにこうした業界の常識を逸脱してヒットした商品である。そもそも飲料業界の常識では、ヘルシア緑茶のような味覚的に及第点の取れない商品を売り出すことなどとても考えられないことだ。しかも、非常に競争が激しいこのカテゴリーで、通常の商品よりも30円も高い価格設定をしたことも、“一気に販路拡大、売上拡大を狙う”やり方をとらずに、首都圏のコンビニだけの販路限定にしたことも、業界の常識に反していた。

また、TOTOは通常の便器の2~3倍もする『ネオレスト』というふちなし、タンクレスの美しい、省スペース型商品で業界の常識を打ち破った。便器という商品は消費者にとって格別の興味も魅力もなく、故障しない限り買い替えることがないと思われていた。その結果、40年に一度の買い替えサイクルが定着していた市場で、ネオレストは「便器って何でも同じと思っていたけれど、こんなに進化して、魅力的な商品があるんだ」という思い入れを抱かせることに成功した。そして、今までの買い替えサイクルを短縮する市場創造を実現し、爆発的なヒット商品となった。

こうした例は枚挙に暇がない。既存企業が「価格競争一辺倒で、もう魅力的なカテゴリーではなくなってし

まった」と思い込んでいたドレッシング市場において、当時3~4倍もする高価格で参入し、トップブランドの地位を確立したピエトロ。「最も安いアルコール飲料」というイメージが定着したチューハイ市場で、新たな消費者層を惹きつけ、従来品よりも高価格でも大ヒットすることを証明した麒麟の氷結シャルドネスパークリング。スポーツカーという高年齢の消費者からは一見縁遠い商品で、45歳以上で5割、60歳以上のユーザーをも10数%抱え、シニア層に大きな新需要を創り上げた日産のフェアレディZ。「液晶でテレビなんて美しいはずがない。しかも通常のブラウン管TVの何倍もする高価格で売れるはずなどない」と思われていた中で大ヒットしたシャープのアクオス、などなど。むしろ「業界の常識は、ニューラグジュアリーを求める消費者の非常識」と考えたほうがよいくらいである。

## 2. 『10/50ルール』で10%のコアユーザーに着目し

### 商品コンセプトを固める

商品の売上についてよく知られているのが、『2/8のルール』である。いろいろな商品・サービスにおいて、20%のユーザーで80%の売上を稼いでいるケースが多いという、いわば黄金律だ。ニューラグジュアリーの世界におけるカギは、もっと絞り込んだ10%の

ユーザーで50%の売上を狙えるコアセグメントを見つけ出すこと、すなわち『10/50(テンフィフティ)ルール』だ。この真にコアになり、ブランドの伝道師にまでなる可能性を秘めた10%のユーザーを明確に定義できていること。さらに、ここに徹底的にフォーカスして、彼らが潜在的に抱える願望や未充足のニーズを手取るように理解し、それらに応えられる商品開発、プロモーション、販売チャネルやショールームなどの顧客接点をプランニングすること。これがニューラグジュアリー型の商品・サービスを創造するカギである。

コアユーザーを明確に絞り込み、商品コンセプト、マーケティングプランを固めていくアプローチを確立した企業として、ある自動車メーカーがある。この会社ではこうしたアプローチを確立する前は、極論すれば結果として誰に売れようとも、ともかくたくさん売れた車が良い車という考え方であった。しかしここ数年、自社ならではの消費者セグメンテーションの枠組みを確立し、その中でどの消費者セグメントにフォーカスするのか、そこでどういう商品コンセプトでどれだけのボリュームを売る計画なのか、そのユーザーはどこから獲得してくるのか、を経営層に明示することが求められている。ベースとなる消費者セグメントの枠組みは2つの軸で定義される。ひとつは「どういうライフステージにあ

る世帯なのか」、例えば独身やカップルなのか、それとも子育てが終わったシニア層なのか。もうひとつは、「どういう目的で車を購入するのか」、例えば日常使用の足代わりなのか、それともドライビングの喜びを感じるためのものなのか。この2軸によるマトリックスの中で、メインターゲット、サブターゲットとするセグメントをそれぞれ定義するとともに、定量的な目標値を設定する。次に、そのターゲットセグメントの中で、もう一段絞り込んだ具体的な人物像を、年齢や職業、年収、居住地といった属性はもちろんのこと、その人物のライフスタイルや購買行動、趣味、最近の興味、好きな店、よく見るメディア・情報誌というようなレベルまで、さらにはそうした生活環境にある典型的な人物の典型的なイメージを伝える写真まで添えて、深く捉える。その上で、2つのステップで消費者を掘り込み、プランを固めていく。最初のステップで、ターゲットとなる人たちが車に求める技術、機能といった要素を、徹底的にフォーカス・グループ・インタビュー（FGI）などで理解・テストし、商品コンセプトを固める。次のステップで、彼らの感情的な側面に染み入り、思い入れや潜在的な願望への充足感を抱かせる要素とは何かを、同様にFGIなどでテストし、それを伝えるために有効なシャープなメッセージ、プロモーション手法を固めていく。

さらに上市後は、単に販売量を追うのではなく、プラン時点で定めたターゲット層に本当にヒットしているのか、どの程度目標とズレがあるのか、それはなぜなのかを定量的に評価し、必要なカバープランを固め、二の矢、三の矢を打ち込むことを継続的に実施している。

図表3に、『10/50ルール』を実現するための『5つの問い』を示す。自社の商品・サービスについて一度テストされてみるのも有効なのではなかろうか。

#### <図表3> 10/50ルール:5つの問い

- 1.10/50ルールの“10”のコアターゲットユーザー、及び、その消費者像が明確に定義できているか?
- 2.“10”のコアユーザーの潜在的な願望、満たされない感情ベースを鮮明に理解できているか?
- 3.“10”に対する自社の差別化のポイントは、競合と比較して十分な価値と認識されるものか?
- 4.“10”がブランドに接し、価値を認知し、納得する顧客接点を明確化できているか?
- 5.従来の業界の固定概念に挑戦し、“10”のコアユーザーにしつこく投資し続ける強い意思があるか?

### 3. 消費者にとっての『きっかけ』と『納得』の2つの接点を再構築する

今や生活に不可欠な商品は満ち足りており、ほとんどの商品の購買動機が『必需品』としての購入から『必需品』に変わりつつある。例えば、今日の多くの消費

者にとって、車や冷蔵庫、洗濯機等耐久消費財の買い替えを急ぐ理由も、家のリフォームを今しなければならぬ積極的な必然性もない。どんな商品・サービスにお金を使うかは、たまたま今、何を優先するかだけの話で、企業が需要を生み出すには、言わばカテゴリ間の異種格闘技を制する必要がある。このような戦いで勝利をおさめられるのは、消費者に、「この商品・サービスが、自分の心の隙間や未充足の願望を満たしてくれるものだ」と気付く『きっかけ』を与え、実際に商品・サービスに触れて実感させ、確信させ、『納得』に変えていくことで購買を生み出せる企業だけだ。すなわち、自らの商品を『必欲品』として再定義し、「これこそが自分の待っていたもの」と直感させられる『きっかけ』と『納得』の二つの顧客接点を再構築することが不可欠なのである。これは、食品・飲料やトイレタリーのような日用品においても同様だ。既に品質の良い商品が魅力的な価格で溢れている中で、価格以外の要素で勝負し、商品のスイッチや新たな需要を生もうとするのであれば、心に響く何かがなければならない。

必需品から必欲品に変えるための『きっかけ』接点において重要なポイントは、もはや単なるマス広告では消費者の心を動かすきっかけはつくりえないことである。例えば、日産のフェアレディZ購入のきっかけを生

み出す最大の接点は、専門誌やライフスタイル系の雑誌・新聞などの記事と、インターネットのホームページである。TVや新聞・専門誌のマス広告のきっかけ効果は、これら2つのメディアに遠く及ばない。30秒程度のTVスポットや新聞・専門誌の一面広告程度では、既に購入を考えている消費者にとってのきっかけにはなるものの、買おうと思ってもいなかった消費者の心を動かし、振り向かせるだけの力はない。そうした消費者を振り向かせるには、ターゲット顧客のライフスタイルに商品がうまくはまるシーンを提示し、そのシーンの中にいる自分を連想させ、「自分の待っていたものがここにあった」という気付きを与える仕掛けが必要になる。

ハーゲンダッツも、ブランドへの思い入れを生み出し、商品を必欲品へと変えていく『きっかけ』づくりに投資してきた企業のひとつだ。同社は立地、空間、サービス、商品というあらゆる要素において、最高のブランド体験を提供するアイスクリームパーラーという『きっかけ』を先行して展開することで、単にアイスクリームのカテゴリーを越えて、デザートを食する上で最高の瞬間を提供する最高のブランドだと、消費者に認識させることに成功した。

もう一方の『納得』接点は、消費者が提供価値の新

規性を実感しにくかったり、実際に購入・使用してみないと価値がわかりにくかったりする商品・サービスにとって、特に重要である。例えばTOTOは、10年以上にわたって自社専用ショールームと、TOTOリモデルクラブの構築に投資し続けてきた。今や主要都市をほぼカバーする100近いショールームと、そこで商品価値を説明するアドバイザー、さらに施工、アフターサービスまでサポートする4,000の地域密着のパパママ型リモデルクラブが、消費者の相談に応じ、最後の説得をし納得してもらう役割を担っている。このネットワークが、先述した『ネオレスト』をはじめとするニューラグジュアリー型商品のヒットに貢献している。しかし、これらの顧客接点はもともと存在していたわけではない。かつての同社のビジネスのほとんどは新築需要であり、商品は家の部材の一つとして、中間流通やゼネコン、ハウスメーカー、工務店を経由して消費者に届けられていた。しかし、将来のビジネスの柱をリフォーム需要と定め、そこで収益を担う覚悟を決めて、直接消費者に商品を見てもらい、自らその商品のベネフィットを説明することができる接点の構築に着手したのだ。中間流通や量販店の手に自らの商品を委ねれば、他社商品と漫然と並べて売られ、商品が本来持っている価値を十分伝えきれず、値崩れしたり、市場から消えてい

く危険性が大きいと考えたのである。

TOTOのように自社独自のダイレクトな販売接点を持たないまでも、何らかの形で商品の価値を自ら伝えるための接点作りや、小売店との新たな関係性の構築等で、自社の商品価値を高められる手法の確立が必要である。商品・サービスが必需品でなくなった今、需要は待っていても生まれにくい。必欲品として自ら需要を作り出す顧客接点の構築が不可欠になっている。

\* \* \*

ニューラグジュアリー型商品・サービスの創造は、今や企業にとって極めて重要な戦略オプションの一つである。新しい価格帯・市場を新商品で創造することで、自社にとってのカテゴリー利益の実に半分以上を稼ぎ出すこともある。その一方で、ニューラグジュアリー型の創造は、ちょっとした思い付きや中途半端な投資で成功できるほど簡単なものではない。それは消費者が潜在的に抱く希望・夢・望みに応える冒険であり、そうした新たな約束をかなえるために企業のバリューチェーン全体を再構築する壮大なチャレンジである。ニューラグジュアリー型新市場創造における最大のカギは、トップ層自身の不退転の決意であり、取り組みへのコ

ミットメントそのものである。

最後に3つの質問を讀者ご自身で試みていただきたい。

1. あなたは自社による市場イノベーションを信じられますか？
2. 失敗しても軌道修正して、常に進化し続けられる柔軟性と執着心を持っていますか？
3. 危険を承知で新市場創造の冒険に出かける覚悟がありますか？

杉田 浩章

杉田 浩章：

ボストン コンサルティング グループ (BCG)  
東京事務所 ヴァイス・プレジデント  
BCG消費財・流通エキスパートグループの日本地区  
リーダー

2004年5月発行

## 既刊「展望」

- Vol. 134 収益ドライバー  
—未開拓の収益改善領域に光を当てる—
- Vol. 135 販促コストのブラックボックスを開ける  
—「収益ドライバー」による営業革新—
- Vol. 136 バリューチェーンのデコンストラクション
- Vol. 137 デコンストラクション下での戦い方 (1)  
—オーケストレーター—
- Vol. 138 デコンストラクション下での戦い方 (2)  
—顧客ナビゲーション—
- Vol. 139 Eコマース  
—既存企業に勝機あり—
- Vol. 140 第二世代Eコマース
- Vol. 141 Eコマース企業の組織設計
- 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)

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、チーフ・エディター 満喜迄  
(電話：03-5211-0436) お問い合わせ下さい。

「展望」の宛先変更及びバックナンバーのお問い合わせ等は、  
秘書室 久須美 (電話：03-5211-0386 FAX：03-5211-0333)  
迄ご連絡ください。