

# 明確な“価値”の訴求により、適正価格の実現を

“低価格”は生活者に歓迎される要素ではあるが、一方で、絶対的な価格にとらわれずに商品の価値と価格のバランスを購買行動の判断基準とする生活者も少なくない。商品の価値を明確化して的確に発信していくことが、デフレから脱却するための処方せんとなるだろう。

## デフレスパイラルの脅威が迫る日本経済

日本政府は2009年11月の月例経済報告において「緩やかなデフレ状況にある」と発表し、3年5カ月ぶりにデフレであることを認めた。実際に消費者物価指数(生鮮食品を除く)は2009年3月以降、12カ月間連続で前年同月比マイナスを示している。

デフレとはデフレーション(deflation)の略。物価が持続的に下落していく経済現象を指す。同品質の商品やサービスの提供価格が低下することは、生活者にとっては喜ばしいことであり、「激安」「お買い得」「値下げ」など低価格を訴求するワードは確かに購買意欲を喚起する。それが正常な企業努力によるコストダウンに立脚するものならば、歓迎すべきことと言えるだろう。しかし、過度な価格競争は企業体力を低下させる。そして、企業利益の減少が従業員の賃金低下や雇用抑制につながり、その結果、生活者の購買力が低下することで、商品・サービスが売れなくなり、企業は販売数量を維持するためにさらなる値下げを迫られるという負の循環「デフレスパイラル」を招きかねない。

価格設定は従来からマーケティングにおける重要要素であり、古典的なマーケティング理論の中でも、製品(Product)、流通(Place)、プロモーション(Promotion)とともに、価格(Price)がマーケティング・ミックスを構成する4Pのひとつとして位置付けられている。しかし、昨今のマーケット環境においてはまず“低価格ありき”という企業が目立ち、価格が差別化の最大要素となってしまっているケースが少なくない。さらに、インターネット上の価格比較サイトの

普及なども、その風潮に拍車を掛けているのかもしれない。

だが、前述のようにデフレスパイラルが懸念される中、企業には価格訴求に頼らない競争力を身に付けることが求められている。今回の特集では、価格以外の要素をマーケティングの主軸とする企業のケーススタディを中心に、デフレに負けない非価格訴求型ビジネスのあり方を探った。

## 「こだわり」「希少性」「利便性」などさまざまな要素が顧客の支持を獲得

(株)イコールコンディションが運営する「ルセツト」では、インターネット上で1.5斤サイズ2,200円の「@shokupan」をはじめとする最高級天然酵母パンを販売。注文に生産が追い付かないほどの人気を博している。特に注目されるのはその販売方法。商品群ごとの特性に合わせて、紹介販売、頒布会販売、抽選販売など多彩な販売方式を採用し、ユーザーニーズの充足と希少価値の維持を両立させている。

カタログ誌『通販生活』で知られる(株)カタログハウスにおける通販ビジネス最大の特徴はカタログ誌『通販生活』に価格を設定し、有料で販売していること。これによって『通販生活』には、単に購入商品を選ぶための“カタログ”ではなく、クオリティーの高い“読み物”であることが求められている。その実現のために、紹介する商品についても「めったに街では見かけない掘り出し物にこだわる」姿勢を徹底。さらに、商品選定基準として、独自の“商品憲法”を制定し、具体的な施策に反映させていることも、多くの生活者の支持を得ることにつながっている。

首都圏でクリーニングと衣類のリフォーム店160店舗を展開する(株)喜久屋は、クリーニングに軸足を置きつつ、“クリーニング&クローク”サービス「イークローゼット(ecloset)」や“夜間集配サービス”「ム

ーンライト23」や“マンション・フロント受付クリーニング・サービス”「FCS(Front Concierge Support)」など新たな事業領域を創造。過当な価格競争により市場が縮小傾向にあるクリーニング業界にイノベーションを巻き起こしている。

老舗スポーツ用品メーカーのミズノ(株)では、“自分だけの一足”を求めるランナーに応えるために、レース用ランニングシューズのオーダーメイドに注力。オンライン上で同社オリジナルのシミュレーション・システムを使用して好みのカラーデザインなどを作成できる「スペクトラ」を運用する。そのほか直営店舗では、シューズフィッターの資格を持つ店舗スタッフが足型を採寸し、さらにユーザーに足の状態を聞いたり、スタッフが視認して気付いたりした特徴なども加味してオリジナルシューズを製作するサービスも展開。いずれも、既製品では満足しない、こだわりの強いユーザーに好評を博している。

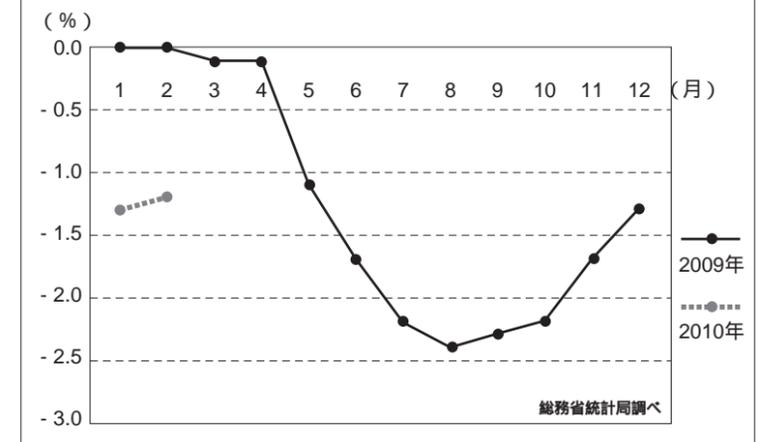
## 適正価格実現の第一歩は商品・サービスの価値の明確な定義付け

今回特集でインタビューにご協力いただいた明治学院大学経済学部教授の小野讓司氏が指摘するように、良質な商品やサービスを適正価格で購入してもらうことがマーケティングの本質であり、そのために必要なコミュニケーションや仕掛けづくりを行うことが、本来、企業のなすべきことと言える。しかし、業種・業態やマーケットにおけるポジションなどにより、その方法論はさまざまであり、絶対的な解は存在しない。

その中でも、共通して意識しなければならないのは、自社商品・サービスが提供する“価値”をいかに明確化し、同時にいかに的確に発信していくかという点であろう。

「こだわり」「希少性」「利便性」「環境負荷の小ささ」「パーソナライズ」「アフターフォロー体制」など、生活者の支持につながる価値要素は多種多様だ。また、一目でそれとわかる価値要素もあれば、時間と労力を掛けて十分な説明を行わなければ伝わらない価値要素

【図表】消費者物価指数(生鮮食品を除く)前年同月比の推移



もある。そして、ひとつの商品・サービスが具有する価値要素は必ずしもひとつだけではなく、複数の要素の組み合わせで全体としての価値が形成されているケースが多い。その中で企業に求められるのは、まず、自社の商品・サービスの価値を定義付けし、その中でアピールポイントとなる要素を明確化することだ。そして、提供価値に適したコミュニケーション方法を見極め、継続的に価値訴求することができれば、価格以外の要素での訴求によって、顧客を獲得することは十分に可能であろう。

前出の小野教授が「価格で釣った顧客には価格で逃げられる」と指摘するように、低価格訴求によって獲得した顧客はさらなる低価格を求めて離脱してしまう可能性が高いが、価値訴求により獲得した顧客とは持続的な関係性を構築し、ファンになってもらうことも期待できる。しかし、例えば提供した商品・サービスの価値が期待を下回り、羊頭狗肉的な印象を与えてしまえば、関係性は一瞬にして瓦解してしまい、修復することは困難だ。また、「環境負荷の小ささ」を売り物とする商品を提供する企業において、製造過程における環境への配慮が乏しいことが明らかになれば、その失望感は極めて大きいものとなるだろう。従って、価値訴求を柱とするビジネスの展開を目指す企業においては、企業活動全体を統合的にマネジメントし、全社一丸となって提供価値の向上を図る姿勢が不可欠だ。さらに時系列的にも一貫性を持った展開を実現できれば、本質的な意味での「顧客づくり」を行うことが可能となるであろう。