

ニュースマート消費

新たな生活者像の展望と企業への指針

日戸浩之



CONTENTS

- I 成熟化する生活者の意識
- II ITの利用に伴う消費行動の変化
- III ニュースマート消費の登場
- IV ニュースマート消費に対する企業の戦略

要約

- 1 野村総合研究所（NRI）では、3年に1度、全国1万人の個人を対象とした「NRI生活者1万人アンケート調査」を行っている。2009年に実施した調査結果および時系列分析によると、リーマン・ショック後、収入が低下しているにもかかわらず、日本の生活者は単純な節約志向に陥っていない。生活程度の認識も下がっておらず、むしろ「上・中の上」と答える人が増えている。
- 2 その背景にあるのは、IT（情報技術）活用による賢い消費スタイルの普及がある。経済環境が悪化するなかで、生活者はインターネット上のブログやSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）などの情報を活用しながら、自分にとって本当に価値があるものについて「見極める消費」を行う傾向が強くなっている。
- 3 ITの活用により、生活の合理化と質を同時に追求する賢い消費スタイル、低価格と高価値を同時に求める「ニュースマート消費」が登場してきている。さらに低価格・高価値の追求により、「一点豪華系の消費」も、若年層を中心に自分へのごほうびなどとして行われている。
- 4 収入が下がっているから単純に安いものを売ればよいという発想ではなく、価格に見合う高価値を生活者にどう提供するかがポイントである。高価値の「プレミアム・マス」の市場へのアプローチ方法として、①「精神便益もプラスした価値訴求」と、②「総顧客コスト」を消費者費用（購買・維持などに要する費用）も含めた全体で考える「トータルコストの提示」の2つがある。

I 成熟化する生活者の意識

2008年9月に米国で起きた、いわゆるリーマン・ショックに端を発した世界的な金融危機により、日本経済も大きな打撃を受けた。2008年度の日本のGDP（国内総生産）成長率は実質でマイナス3.7%、2009年度はマイナス1.9%と、2年続けてマイナス成長に陥っている。

リーマン・ショックが今後の経済や消費に与える影響について、米国では「世界経済はリーマン・ショックから回復したとき、危機前の姿に戻るのではなく、全く別のものになっている」（米国債券運用会社大手ピムコのモハメド・エラリアンCEO〈最高経営責任者〉が提唱）という「ニューノーマル」と呼ばれる見方が議論されている。特にここ数年間、世界経済を牽引してきたといわれる米国の消費は、「世界経済は、非現実的な消費の伸びや返済不能な次元の個人負債に刺激された形で、数年間にわたってその規模を拡大してきました。今や人々は借り入れを控え、貯蓄を増やし、かつ消費活動においてもきわめて慎重な姿勢を見せようとしています」¹（マイクロソフトのステーブ・バルマーCEO）というように、節約志向に大きくシフトすると見られている。

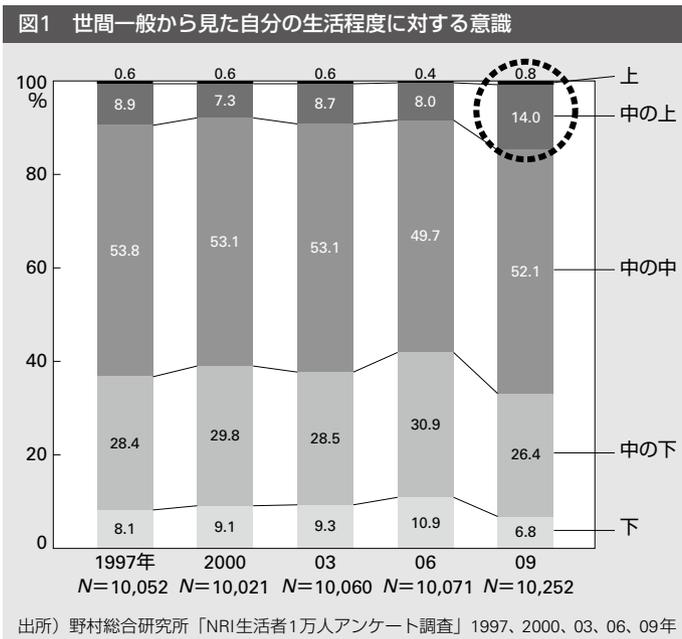
それでは、日本の消費動向をどうなっていくのか。野村総合研究所（NRI）では、1997年以降、3年に1度の頻度で全国の1万人の個人を対象にした大規模な調査²を行っており、その最新の2009年の調査結果を中心に、まず日本の生活者の基本的な意識の変化から見ていくことにする。

1 格差社会の変容

世間一般から見た自分の生活程度を、「上」「中の上」「中の中」「中の下」「下」の5段階で質問した結果の推移を見ると、「中の下」と「下」を合わせた比率（以下「中の下・下」）は、1997年から2006年調査にかけて微増の傾向が見られる（図1）。2006年ごろは小泉構造改革が進められる一方で、格差社会問題がマスメディアで大きく取り上げられていた時期である。

ところが2006年調査から09年調査にかけては、「上」「中の上」（以下、上・中の上）が6.4ポイント増加、「中の下・下」が8.6ポイント減少と、これまでにない大きな変化を見せた。リーマン・ショック以降、家計を取り巻く状況が悪化しているにもかかわらず、多くの生活者の生活程度に対する意識が、以前よりも上流の方向にシフトしている。

この、生活者のいわば「意識内上流化」と呼ぶことができる現象の背景には、2つの要因があると見られる。1つは、「就職難や、いわゆる派遣切りが進むなかで、自分や家族



はまだ恵まれているほうだと思っようになった」というように、中流とっていた人が非正規雇用社員などの窮状がマスメディアで頻繁に報道されるようになったのを受けて、相対的な優位性を認識するようになったことである。

2010年4月に実施した「NRI生活者インターネット調査」によると、最近1、2年間の生活上の変化として、自身を「中の下・下」とみなしている人のほうが、「将来やリタイア後の生活に対する不安の高まり」や「給与・賞与の減額、リストラや失業などの影響による世帯年収の低下」を挙げる人の割合が高いのに対して、自身を「上・中の上」とみなしている人の場合は低くなっている(図2)。

一方、図2によると、自身を「上・中の上」と認識している人は、「インターネットなどで生活情報やお得情報を集めることで、賢い消費ができるようになった」「ポイント

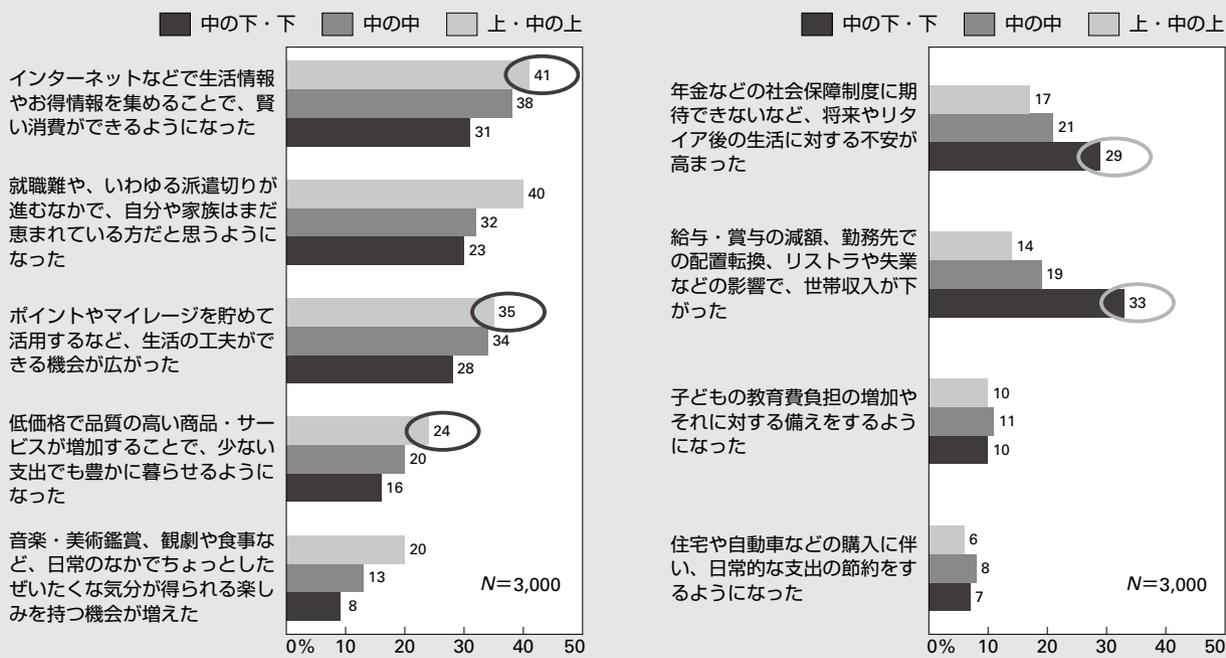
やマイレージを貯めて活用するなど、生活の工夫ができる機会が広がった」「低価格で品質の高い商品・サービスが増加することで、少ない支出でも豊かに暮らせるようになった」を挙げる人の割合が高くなっており、インターネットなどの情報やポイント・マイレージを活用したり、低価格の商品・サービスを上手に利用するなど生活の工夫をして賢い消費を実践していることがわかる。

2 成熟化する日本社会

総務省「家計調査」によると、2009年の勤労者世帯の実収入は2人以上の世帯で前年比3%の減少、単身世帯に至っては10%の減少である。2000年比を見ると、ともに年率1.3%の減少であったことを考えると、リーマン・ショック以降の不況により、世帯の実収入が低下していることがわかる。

一方で、消費者物価指数(2005年=100)

図2 最近1、2年間の生活上の変化(生活程度に対する意識別)



の推移を見ると、財全体が00年の104.4から09年は98.8へ低下しているのに対して、サービスは00年100.1に対して09年99.8と、ほとんど変わっていないことがわかる。財のなかでは、特に耐久消費財が2000年126.3から09年82.9となっており、物価下落が著しいことがわかる。

「NRI生活者1万人アンケート調査」によると、2009年の段階で景気が「悪くなる」と考える人は全体の29.2%を占めているが、その水準は前回の景気悪化局面に実施された03年調査のとき（28.2%）とほぼ同水準となっている。

どのような収入を前提に生活設計を考えるかという質問への回答を1997年の調査から見ていくと、「今よりも少ない収入を前提とした生活設計を考えている」人が増加して、2003年以降は「今以上の収入を前提としている」を上回っており、09年調査では26.5%と過去5回の調査のなかで最高値となっている。すなわち、経済成長や収入の見通しを右肩上がりではなく右肩下がりであることを前

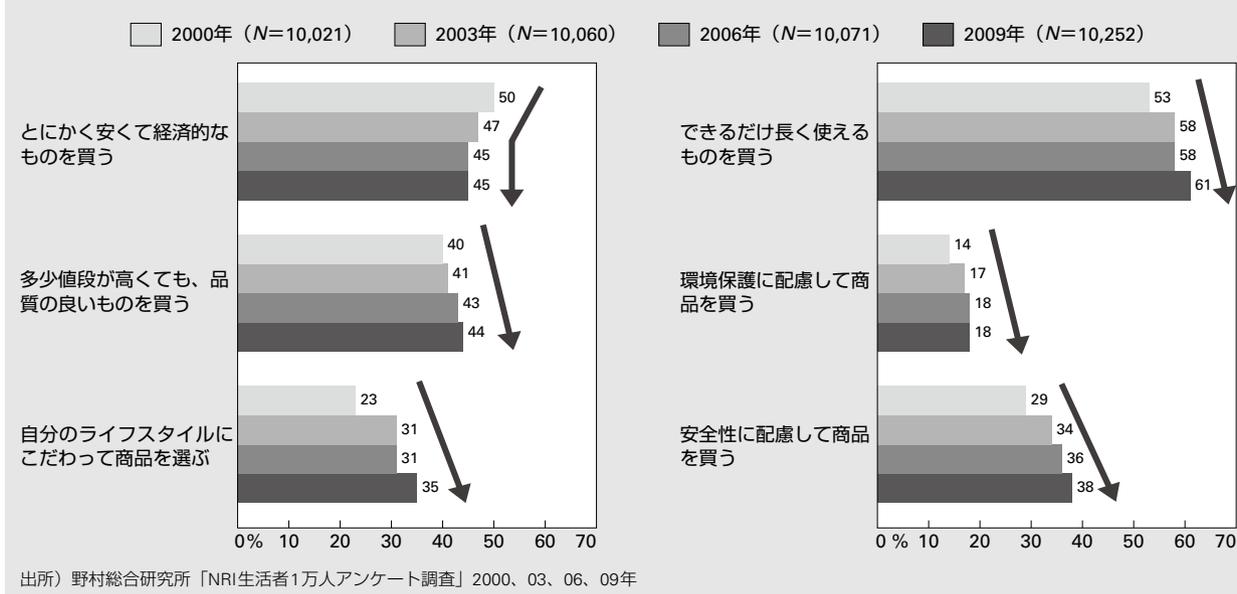
提に考える人が現在は多い。日本の経済や社会が成熟化した状況に入りつつあるという認識が広まっている。

「今以上の収入を前提とする」の割合を年代別に見ると、2006年には当時の景気や就職状況の好転もあり、20代、30代では上昇しているものの、40代、50代はほとんど上昇していない。その理由として、自らの勤務先の先行きに対する懸念や、少子・高齢化が進むなかで、年金問題をはじめとする老後の暮らしに対する経済面の心配、不安が増大している点が挙げられる。

3 変わる消費価値観

消費価値観の変化傾向を見ると、「とにかく安く経済的なものを買う」という人は増加しておらず、「できるだけ長く使えるものを買う」といった品質を重視する傾向や、さらには自分のライフスタイルへのこだわり、環境保護、安全性重視の傾向が強まっている（図3）。2000年はマクドナルドが初めて100円ハンバーガーを発売したり、ユニクロの安

図3 基本的な消費価値観



価なフリースが人気を博したりするなど、デフレに伴う低価格志向がピークの時期であった。以降は消費の低価格志向は弱くなっていったが、2009年調査では、リーマン・ショックの影響で再び強まるとの見方もあった。しかし、結果は逆に「多少値段が高くても、品質の良いものを買う」や「できるだけ長く使えるものを買う」という意見を支持する割合が少しずつ増加している。

また、「自分のライフスタイルにこだわって商品を選ぶ」や「環境保護に配慮して商品を買う」「安全性に配慮して商品を買う」といった意見は、2000年以降、着実に支持を増加させている。

このように、景気の見通しや今後の生活設計を考えるうえでの収入の前提について、かなり厳しい見方があるなか、その一方で、消費価値観の変化傾向を見ると、低価格志向の人は増加しておらず、逆に品質重視の傾向や、さらには自分のライフスタイルへのこだわり、環境保護、安全性重視の傾向が強まっている。ここから、「支出は極力抑えたい

が、消費の対象は、『安かろう悪かろう』ではなく、価格と品質のバランスが大事」という現在の生活者の消費に対する心理が浮かび上がってくる。

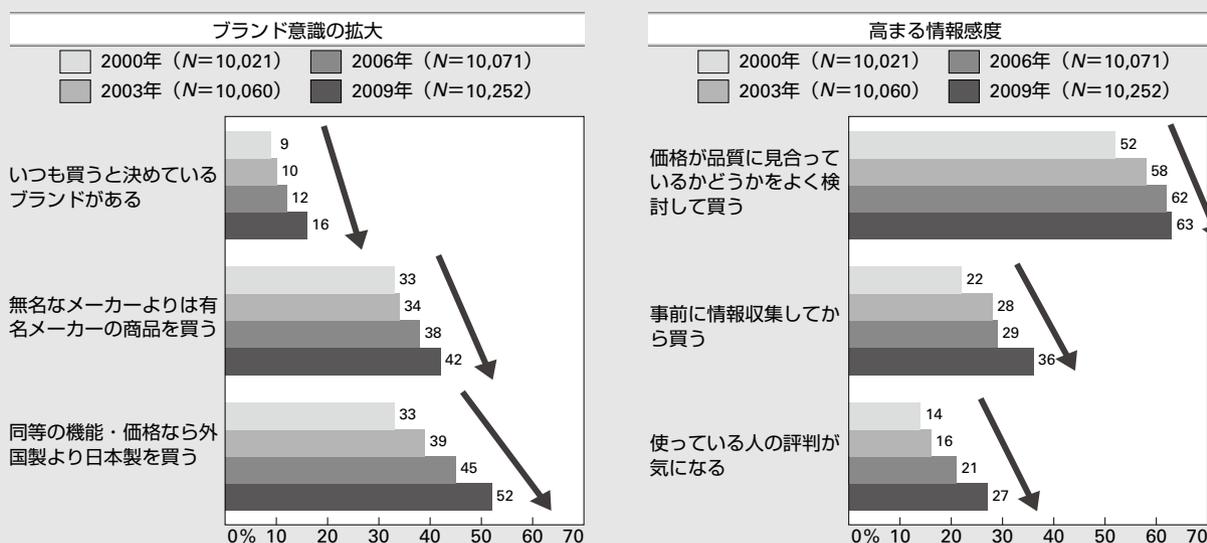
II ITの利用に伴う消費行動の変化

1 高まる情報感度とネット利用

「NRI生活者1万人アンケート調査」によると、「事前に情報収集してから買う」という人は、2006年の29%から、09年には36%に増加している。また「使っている人の評判が気になる」を支持する割合は、2006年の21%から09年には27%へと上昇しており、生活者の消費に関する情報感度の高まりの傾向が顕著に見られる（図4）。

一方で、有名なメーカーやブランドを支持する傾向も着実に強まっている。「いつも買うと決めているブランドがある」という人は、2000年の9%から09年には16%へ、同様に「無名なメーカーよりは有名メーカーの商品を買う」という人は、33%から42%に増加

図4 情報をめぐる価値観の変化



出所) 野村総合研究所「NRI生活者1万人アンケート調査」2000年、03、06、09年

している。インターネット利用が拡大し生活者を取り巻く情報が氾らんするなかで、生活者が信頼できる基準、ベンチマークを求める傾向が強まっていることが、生活者のブランド支持の背景にあると見られる。

実際に生活者のインターネット利用は拡大傾向にある。「NRI生活者1万人アンケート調査」によると、インターネット利用率（月に1回以上）は、1997年の2.6%、2000年の21.4%から、09年には60.0%にまで達している。また、パソコンを使って商品を注文をしたことがある人（2009年はインターネットショッピング利用者）の割合は、4.8%（00年）→13.8%（03年）→23.3%（06年）→30.4%（09年）となっている。年代別に見ると、2009年時点では、インターネットショッピングの利用率は、20代、30代でそれぞれ47.7%、44.4%に達している。

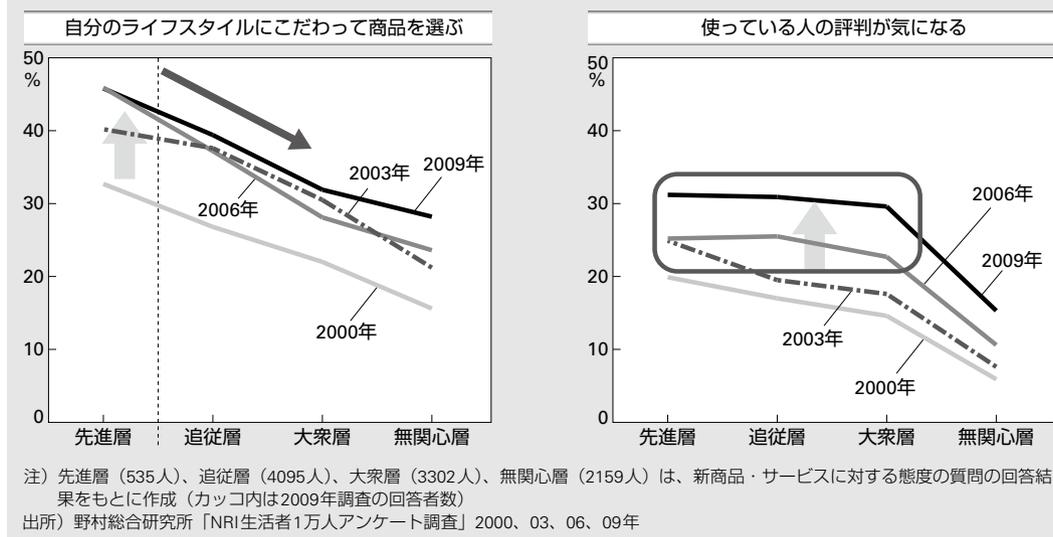
このインターネット利用率を消費の先進度別に見てみよう。「NRI生活者1万人アンケート調査」では、生活者の消費に対する考え方によって、「先進層（人よりも先に新しい商品やサービスを利用する）」「追従層（少し

様子を見てから利用する）」「大衆層（一般に普及してから利用する）」「無関心層（新しいものに関心がない）」の4つのタイプに分けている。

2000年の時点では、先進層のなかで38.8%の人がインターネットを利用していた。2003年ではそれが59.3%となっており、この時点で先進層にとってインターネットはかなり当たり前なものになっていた（06年、09年にはさらに増えてそれぞれ66.7%、76.4%）。一方、追従層のインターネット利用は、2000年の26.2%から06年に58.0%、09年には68.1%である。大衆層の場合、2000年の18.0%から06年に49.2%と約半数を超え、09年には59.8%に達している。このように追従層から大衆層まで、インターネットを利用する割合が上昇しており、インターネット利用がいわば大衆化してきたといえる。

そのなかで、先進層と、追従層および大衆層といったいわゆるフォロワーとの違いを見ると、「自分のライフスタイルにこだわって商品を選ぶ」という考えは、もともと先進層のほうがそういった傾向は強いが（図5）、その

図5 生活者の情報活用をめぐる意識（消費の先進度別）



傾向は2006年、09年とさらに強まっている。つまり、先進層は従来以上に、多様な情報を使いこなしながら自分のこだわりを実現する傾向を強めている。

それに対してフォロワー層では、「使っている人の評判が気になる」という意識が2006年、さらに09年に非常に強まっている（前ページの図5）。すなわちフォロワーは、情報を活用しながら自分のライフスタイルにこだわって商品を選ぶという傾向が相対的に弱い一方で、いわば周りが気になって仕方がないのである。このようにIT（情報技術）の普及が進み情報が氾らんするなかで、情報を活用できる先進層と、そうでないフォロワーの層に二極化してきている。

2 多様化する消費の情報源

最近、ブログやSNS（ソーシャル・ネットワークワーキング・サービス）に代表されるCGM（消費者生成メディア：Consumer Generated Media）の普及とともに、生活者間の情報の流れが活発化してきている。ブログ、「mixi（ミクシィ）」などのSNSの利用が顕著に見られたのは10代、20代の特に女性である。10代女性では、ブログを書いている人が42.1%、mixiなどのSNSで他の人の書き込みや掲示板にコメントするという人が21.1%に達している。

生活者の間で双方向にやりとりされる情報は、消費行動にも影響を与えている。「NRI生活者1万人アンケート調査」によると、たとえば女性が化粧品を購入する際に普段どのようなところから情報を得ているかを見ると、テレビCM、店（店頭・店員）はいずれの年代でも高く挙げられているが、「知人・

家族などから聞く」といういわゆる口コミやインターネット上の「口コミサイト、SNS、掲示板」は10代、20代で多く挙げられている。男性のAV（音響・映像）機器・情報家電の場合も同様の傾向が見られる。

このように、企業と生活者の情報に対するかかわり方に変化が見られる。今まで生活者が企業などから一方通行で情報を受け止めていたのが、インターネットの普及により情報の双方向性が高まっている。インターネットが普及する前は、生活者はマス広告を中心に企業から情報を得ていたため、企業にとって都合の悪い情報は伝わらなかったが、インターネットの普及により、生活者は自ら多様な情報を取得できるようになった。

さらにブログやSNSなどのCGMが普及することで、「企業発」の情報だけではなく「生活者発」の情報が誕生し、それにより、生活者は企業から「伝えられる情報」ではなく、自らが本当に「欲しい情報」を得られるようになった。このような情報に対する生活者のかかわり方の変化は、「情報の主権交代」ということができる。情報の主権が生活者に移行することで、企業は「情報の非対称性」を前提としたマーケティングができなくなる。商品・サービスについて、企業のほうが多くの情報量を持ち、そのことで優位に立って、生活者に売り込むという方法がとれなくなりつつある。

3 高感度消費者を活用したマーケティング

NRIでは、先行研究などを参考に、消費者の情報感度を把握するうえで重要な要素として、情報収集力と情報発信力という2つの能

力に着目し、その双方が高い人を「高感度消費者」と定義した。この高感度消費者には、人よりも先に新しい商品・サービスを利用する先進層が多いという特徴がある。またインターネット上で自身も情報発信をしつつ、他者と情報交換を積極的にしながら、自分のライフスタイル・こだわりに合う商品・サービスを探索しているという傾向が強い³⁾。

さらに、高感度消費者は、情報に惑わされることなく、自分が好きだと感じたものを継続的に買い続けるという点も特徴的である。一般的に、情報感度が高い人というとは、流行りすたりに敏感で、新しいものが出るたびにそれに乗り換えてしまうような人を想像しがちだが、高感度消費者は、このような「いろいろ興味がありすぎて、移り気な顧客」とは少々勝手が違い、自分が良いものだと判断すれば長く使い続けてくれる、商品に対するロイヤルティ（忠誠度）の高い消費者といえる。

このような高感度消費者は自身で、商品・サービスの購入において、「自分が気に入ったものがよくヒット商品になる」と回答している人が多い。このような商品の「目利き力」を持ち合わせている高感度消費者を企業のマーケティングに活用していく可能性が考えられる。

光文社が発行している生活情報誌『Mart』は読者を組織化しており、商品のアイデアの発見や新商品開拓に積極的な目利きの「有名会員」が、誌面で商品の利用方法を紹介している。主な読者層は30代主婦である。誌上で読者に紹介された商品のヒットが相次いでおり、同誌は「ヒットのゆりかご」として注目を集めている。同誌の会員には、読者会員と

Web会員の2種類があるが、特に注目されるのは、顔写真・経歴・商品利活用の企画アイデアなどを登録している読者会員（2009年12月末で約2500人）である。この読者会員の力を活用するために、化粧品メーカーや食品メーカーは、自社が主催するセミナーや見本市などのイベントにMartの会員を招き、アイデアを吸い上げて商品開発に活かしている。たとえば、パナソニックはMartと共同でレシピ本を制作し、同社のパン焼き器のレシピで人気店どおりのパンをつくる方法を紹介するなど、最近再び人気が出ているパン焼き器のプロモーションに活用している。

このように目利き力を備えている高感度消費者のパネル（登録名簿）を構築し、企業の商品開発や販売促進にその力を活用していく可能性があると思われる。

Ⅲ ニュースマート消費の登場

前章までで見てきたように、リーマン・ショック以降のニューノーマル時代の日本の消費の特徴は、①デフレ進行下でも、生活者は単純な低価格志向ではない、②ITの活用によって生活の合理化と質を同時に追求する賢い消費スタイルが浸透した——という点にあった。このような背景のもとで、低価格と高品質を同時に求める新しい消費スタイルが登場しつつある。

価格と品質との関係は、次ページの図6で示しているように、「低価格・低品質」「高価格・高品質」の組み合わせが一般的であり、品質と価格はトレードオフの関係にあるといわれる⁴⁾。高度経済成長期は、ある程度の価格である程度の品質を大量生産するマスマ

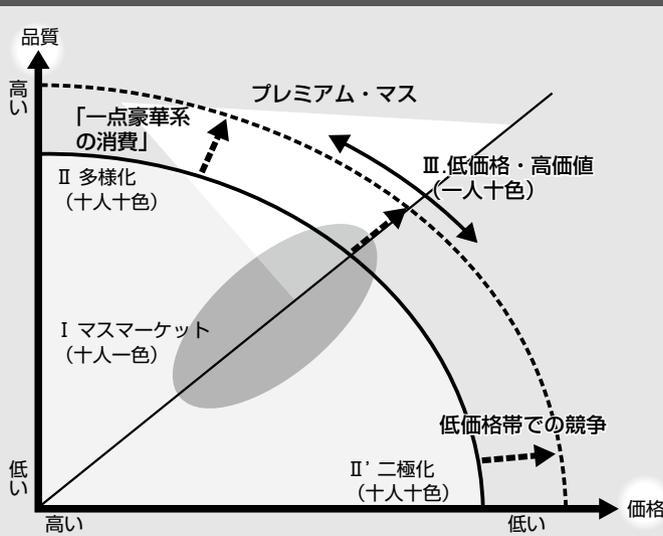
マーケットの時代（いわば十人一色）であった。その後、バブル経済期のように、多様化（十人十色）が進むなかで、比較的高価格・高品質のものがよく売れる時代があったり、2000年前後のデフレ期のように低価格であまり品質が高くない商品がよく売れた時代（一方で高額商品も売れる二極化の時代）があった。現在は、生活の合理化と品質を同時に追

求するために、「低価格・高価値」を追求する新しい消費スタイルが登場しているのである。それをIT活用により、従来とは異なり多くの人がいわゆる「賢い消費」を実現できるようになったという意味で、「ニュースマート消費」と呼ぶ。以下にその特徴を見ていくことにする。

1 低価格・高価値を追求する消費

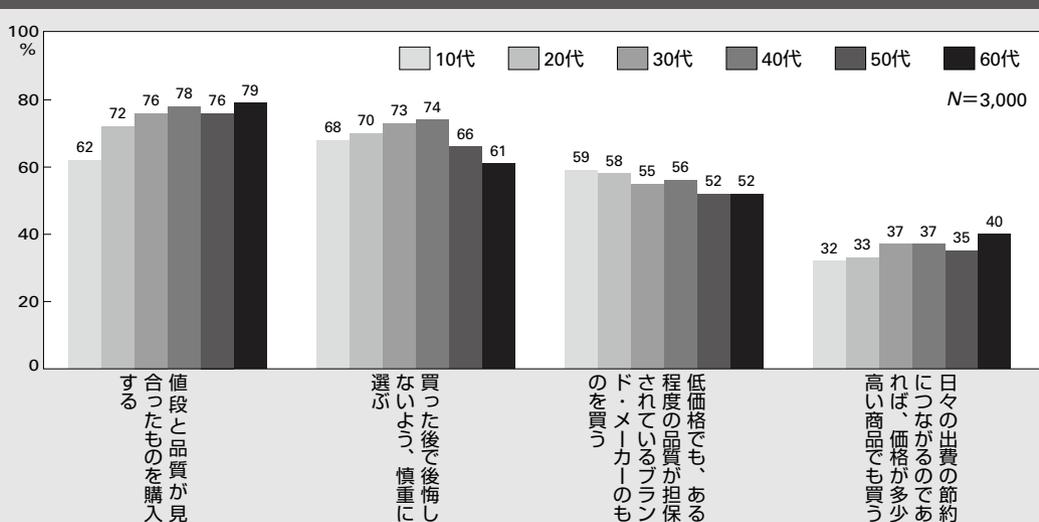
2010年4月に実施した「NRI生活者インターネット調査」から年代別の消費行動を見ると、「値段と品質が見合ったものを購入する」「買った後で後悔しないよう、慎重に選ぶ」はいずれの年代でも6割を超える支持があり、価格と品質をよく見極めてから購入する「賢い消費スタイル」が広く浸透していることがわかる（図7）。また、「日々の出費の節約につながるのであれば、価格が多少高い商品でも買う」は、どの年代でも3割以上の支持が見られる。これは、高い省エネルギー性能を誇る高級家電製品（冷蔵庫、エアコンなど）が、高額でも最近よく売れている理由

図6 低価格・高価値を求める「ニュースマート消費」



出所) マイケル・E・ポーター著、竹内弘高訳『競争戦略論 I』(ダイヤモンド社、1999年)より作成

図7 低価格・高価値を追求する消費行動（年代別）



注) 調査対象者は15～69歳の男女個人3000人（性・年代の構成比は人口比に準拠）
出所) 野村総合研究所「NRI生活者インターネット調査」2010年4月

の一つと考えられる。この質問項目を、前述した消費の先進度別に見ると、先進層であるほど賛成する割合が高く、ランニングコストも含めたこのようなトータルコストで消費を判断するという考え方は、今後、先進層から広がっていく可能性がある。

2、3年前と比べて生活程度が上がった人のうち、実際の世帯年収が上がった人と上がっていない人との違いを見ると、世帯年収が上がっていても生活程度が上がった人の理由は「お金の使い方を工夫し、以前と同程度の支出でも生活程度を上げられるようになった」からである。すなわち、収入が増加しなくとも、お金の使い方を工夫し生活のレベルを上げた、新たな上流層（意識内上流化層）が生まれているといえることができる。

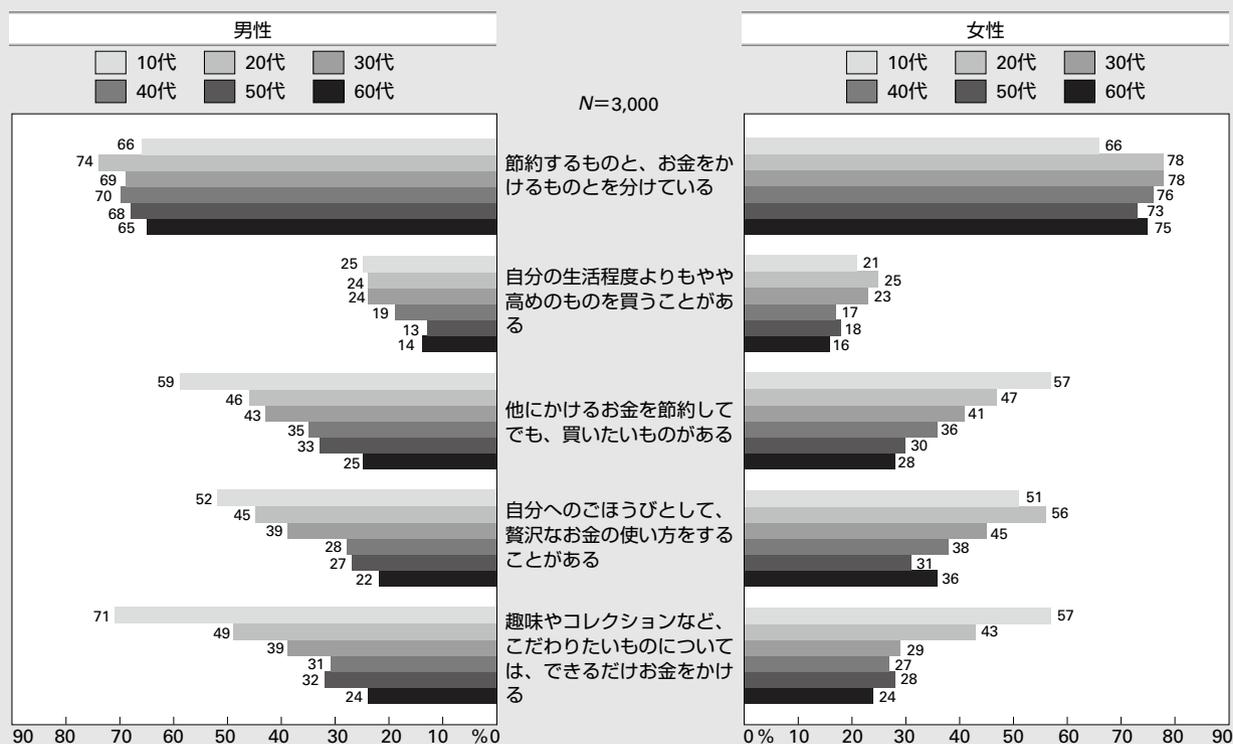
たとえば、貯めたマイレージを航空券に換

えて旅行できたり、外食などで登録会員に送られるクーポンを活用できたりする機会が生活者に広がっている。最近話題となっている米国の共同購入クーポンサイト「グルーポン（Groupon）」のような、決められた時間内に購入申込者が規定の人数に達した場合に、通常よりもかなり低価格で商品が購入できる仕組みなども登場してきている。生活者は、このように自身の工夫によって、よりお得な消費行動ができる手段をインターネットなどで探して活用することができるようになってきている。

2 「一点豪華系の消費」

最近、若年女性を中心に、自分がこだわりを持つものや、自分へのごほうびと称して、高額の商品やサービスを購入・利用する現象

図8 「一点豪華系の消費」行動（性・年代別）



注) 調査対象者は15～69歳の男女個人3000人（性・年代の構成比は人口比に準拠）
出所) 野村総合研究所「NRI生活者インターネット調査」2010年4月

が知られている。それに関連する消費行動の特徴を性・年代別に見ると、「節約するものと、お金をかけるものとを分けている」は男女ともに各年代で3分の2を超える支持が見られる（前ページの図8）。次に、「他にかけるお金を節約してでも、買いたいものがある」「自分へのごほうびとして、贅沢なお金の使い方をすることがある」「趣味やコレクションなど、こだわりたいものについては、できるだけお金をかける」という意見は、若年層ほど支持する傾向が強く、またそれは、男女ともに見られる。つまり、この不況下でも、自分の好きなもの・こだわりたいものには集中的にお金を使う消費者が、特に男女問わず若年層に存在していることがわかる。

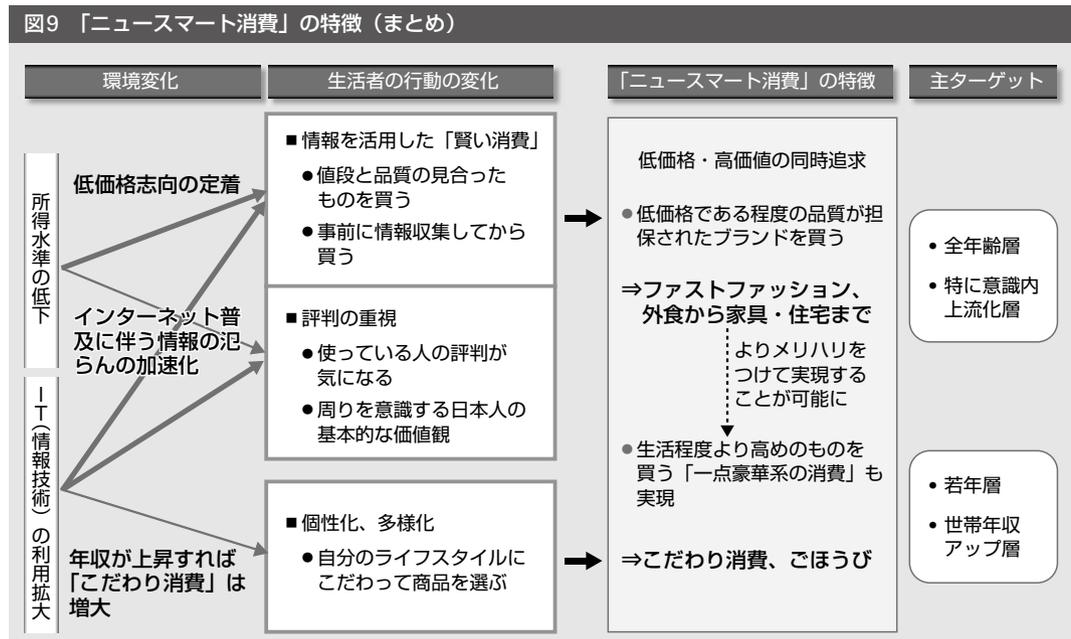
ここでも、2、3年前と比べて生活程度が上がった人のうち、実際の世帯年収が上がった人と上がっていない人の違いを見ると、世帯年収が上がって、かつ生活程度が上がった人は、特に「他にかけるお金を節約してでも、買いたいものがある」「自分へのごほうびとして、贅沢なお金の使い方をすることが

ある」「趣味やコレクションなど、こだわりたいものについては、できるだけお金をかける」を支持する割合が高い。つまり、世帯年収が上がり生活程度が上向いた人は、自分のこだわりに集中的にお金を使う傾向が強いのである。

3 ニュースマート消費の今後

以上、ニュースマート消費として、「低価格・高価値を同時に追求する消費」と「一点豪華系の消費」の2つの特徴を分析してきた。前者はあらゆる年代に共通に見られるが、特に世帯年収が上昇しなくても生活程度が上がったと感じている意識内上流化層に顕著である。後者は、若年層でその傾向が顕著に見られ、世帯年収が上昇している層でその傾向が強く見られている。

現在、ユニクロなどに代表されるファストファッションと呼ばれるアパレルの分野や、ハンバーガー・牛丼チェーン店に代表される外食から、家具・住宅に至るまで、低価格である程度の品質が担保されたブランドの商品



を購入することが拡大している。そのような「低価格・高価値」を同時に追求しようとする消費行動が広がることによって、分野によるメリハリをよりつけることが可能になっており、それが生活程度より高めのものを買う「一点豪華系の消費」を加速化させることにつながっていると見られる（図9）。

このニュースマート消費の傾向は今後どうなっていくのか、日本の消費の新しい基準（ニューノーマル）につながっていくのか。その参考となる調査結果が図10である。

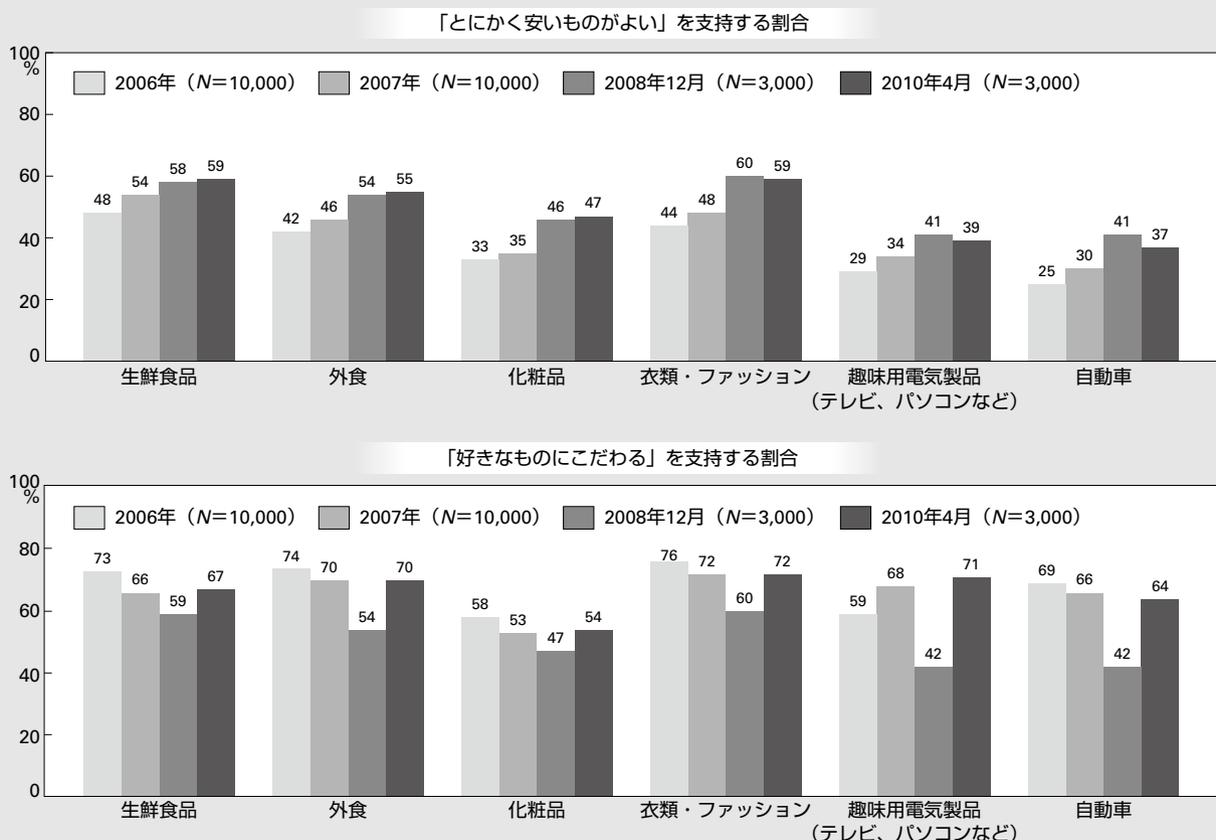
消費の分野ごとに「好きなものにこだわる」かどうかを2006年以降、毎年尋ねた調査の結果を見ると、いずれの分野においても、リーマン・ショック直後の2008年12月の時点

でこだわり志向が大きく低下し、その約1年後には回復するという傾向が見られる。

それに対して、「とにかく安いものがよい」という意見は、2008年12月に支持する割合が大きく上昇し、かつその約1年後もその水準はほとんど変わっていない。つまり、こだわり志向は景気の変動の影響を比較的受けやすいのに対して、低価格志向は定着化したと見ることができる。

「低価格・高価値を同時に追求する消費」の背景には、前章までで見たような情報を活用した「賢い消費」や評判を重視する生活者の行動の変化があった。こだわり志向にはやや景気の影響を受けやすい面があるものの、この変化は、今後ますます拡大するITの利用

図10 分野別に見た低価格志向、こだわり志向の推移



注) 調査対象者は15～69歳の男女個人
出所) 野村総合研究所「NRI生活者インターネット調査」(2006年、08年12月、10年4月)、野村総合研究所「NRI生活者インターネット1万人調査」(2007年)

と低価格志向の定着により、大きく変わるこ
とのない潮流になっていくものと見られる。

一方、「一点豪華系の消費」については、
その背景にある消費の個性化・多様化や、ラ
イフスタイルへのこだわりが景気変動に左右
されたり、世帯年収の差による影響を受けや
すかったりすることがあるため、今後、やや
変動する可能性を含んでいるという見方がで
きる。

IV ニュースマート消費に対する 企業の戦略

低価格・高価値を求めるニュースマート消
費の動きが強まるなかで、企業はどのような
対応を取ればよいのか。

選択肢の一つとして、低価格帯における競
争を、価格と機能の絞り込みによって推進す
る戦略の方向性が挙げられる。これには、単
に低価格を追求するだけではなく、基幹製品
の一部機能を簡素化したエントリーブランド
を発売して市場を拡大するアプローチも見ら

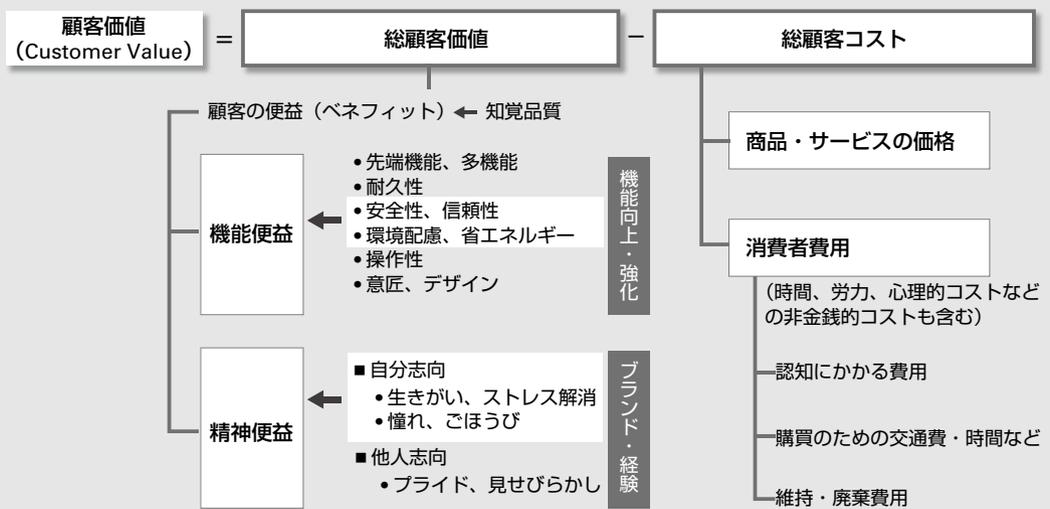
れる。ただし、低価格の戦略は、大きな市場
をグローバルなレベルで一気に獲得できる可
能性を有する一方で、いわゆる「レッド・オー
シャン」(競争の激しい既存市場)の戦いに
陥る危険性も高い。

したがって、考えるべき戦略は、価格に対
して相対的に高い価値を追求して、ある
一定規模の市場を獲得するという方向性であ
り、これを「プレミアム・マス戦略」と呼
び、本章ではこのプレミアム・マスをどう攻
略するかを、顧客価値の最大化という観点か
ら検討する。

顧客価値は顧客が使用目的に応じて知覚で
きる品質(知覚品質)から得られる便益(ベ
ネフィット)によって定まる「総顧客価値」
から、商品・サービスの獲得に要する「総顧
客コスト」を減じたものと定義できる(図11)。
従来のアプローチは、機能を向上させて機能
便益に訴求することで差別化を図るか、ある
いは商品・サービスの価格を下げる戦略が一
般的であった^{注5)}。

ここでは顧客価値を高めるアプローチとし

図11 顧客価値の構成



出所) フィリップ・コトラー著、恩蔵直人監訳、大川修二訳「コトラーのマーケティング・コンセプト」(東洋経済新報社、2003年)、
田村正紀『バリュー消費——「欲ばりな消費集団」の行動原理』(日本経済新聞社、2006年)より作成

て、「精神便益（後述）もプラスした価値訴求」を追求することと、「総顧客コスト」を商品・サービスの価格設定だけではなく、消費者費用（購買・維持・廃棄などに要する費用）も含めた全体を考える「トータルコストの提示」の2つを挙げる。前者は便益をより高めることで顧客価値向上を図るものであり、後者は総顧客コストをどのように削減できるかというアプローチである。

1 「精神便益もプラスした価値訴求」のアプローチ

顧客の便益は機能便益と精神便益に分けられる。機能便益のなかには、図11で示したように安全性・信頼性や環境配慮、省エネルギーといったポイントが、最近、生活者に重視されているものの、技術開発が成熟するなかで、機能的な差別化がなかなか難しくなっているといわれている。それに対して精神便益は、期待に応えられないと不満を生むものの、期待を超えると安心や信頼を生むという以上に楽しさや喜びを醸成し、それが口コミで広がるとともに、強い再購買意向をもたらすという研究例もある²⁶。

精神便益は、従来のブランド品の購入動機に典型的に見られたように、他者を意識したプライドの保持や見せびらかしの意図により得られるもの、言い換えると、他人志向の便益であることがよくいわれていた。しかし、最近では図11にあるように、自分の生きがいやライフスタイルの追求、ごほうびのような、いわば自分志向の便益が大きなウェイトを占めてきている。また、最近生活者の関心を集めている「環境」「デザイン」「社会貢献」といった要素も、自身のライフスタイル

の表現としてそれらにかかわる活動が多くなっている。こうした精神便益を生活者に訴求することで新たな価値を提供し、差別化を図ることができるとも考えられる。

ホンダは、リーマン・ショック後の金融危機以降の逆風のなかで低価格のハイブリッド車「インサイト」を発売し、新たな市場のすそ野を開拓した。2009年2月に日本で、3月に米国で発売されているが、開発プロジェクトのスタートは2006年1月19日と、リーマン・ショックよりかなり前であるものの、当初より1台200万円を切る価格設定でハイブリッド車の市場拡大をねらっていた。競合するトヨタ自動車「プリウス」と異なり、発電用と駆動用の共用のモーターを1つにして、制御が容易で低コスト、軽量な点を差別化のポイントとしている。

2009年4月の新車登録台数は1万481台で、ハイブリッド車としては初の首位を獲得（年間では5位にランクイン）する実績を上げた。

2010年4月の「NRI生活者インターネット調査」によると、自動車で「価格が20%高くなっても選択するための条件」として、「省エネルギーでランニングコストが安い商品」（39.9%）、「地球環境に配慮した商品（エコ、リサイクル）」（28.0%）が上位に挙げられている。ホンダは、環境を重視するこのようなライフスタイルを捉え、かつ環境減税を追い風に思い切った機能の絞り込みと価格設定でハイブリッド車の市場を拡大したのである。

一方、ポイントは、競争の厳しいカジュアル衣料の業界で、11年連続で増収増益を達成している（2010年2月期の経常利益170億円）。業界水準を大きく上回る高い営業利益

率（2009年3～8月期で15%）と在庫回転率（同11.5回）を誇っている。

ポイントは、ファストファッションと呼ばれる業界の通常の企業とは異なり、ターゲットやブランドを限定し、提供価値を絞り込んでいるところに戦略上の特徴がある。主なターゲットを情報感度が高い20代、30代女性とし、価格設定を、適度におしゃれな服を買いたい層に中間価格帯（百貨店ブランドの50～70%程度）として顧客の嗜好や店舗立地に応じたマルチブランド戦略（計12）を展開している^{注7}。ターゲットと同世代の社員が担当した的確な商品企画・デザインで、値引きなしで売り切っている。最長3カ月の商品供給、平均1カ月で店頭の商品の大半が入れ替わるという新鮮な店頭づくりにより顧客に頻繁な訪問を促すなど、市場の変化に迅速に対応できる体制を整えて、ターゲットのニーズに対応したデザインの商品を提供することを実現している。

2 「トータルコストを提示」する アプローチ

もう1つのアプローチは、購入から廃棄に至るまでのトータルコストを考えたいうえで、総顧客コストを生活者に合理的に判断してもらおうとするアプローチである。総顧客コストとは、商品・サービスの価格設定だけでなく、前述のように商品・サービスを購入・利用する際にかかわるさまざまな費用であり、それには時間・労力・心理的コストなどの非金銭的コストも含んでいる。たとえば認知にかかる費用や購買のための交通費・時間、また、商品を維持したり廃棄したりするための費用などが含まれる。

「NRI生活者1万人アンケート調査」で購入派かレンタル・シェアリング派なのかを尋ねた結果は、自動車では9.8%と、全体の約1割がレンタル・シェアリングでもよいと考えている。最近、国内自動車市場で新車が売れなくなっているといわれている。自動車といえば、かつては高額な車を保有することがステータスであり、年齢の上昇とともに、保有車をステップアップ（たとえばトヨタ自動車の広告コピー「いつかはクラウン」）することが当然と見られていた。現在では都市部を中心に自動車の非保有者が増加し、レンタカーやカーシェアリングのような、「所有から使用」への転換を前提としたサービス利用が拡大している。

日本でカーシェアリングを積極的に展開しているオリックス自動車によると、自家用車を1台保有すれば、車両代、駐車場、保険、税金などで月約6万4000円かかるのに対して、カーシェアリングを利用すれば、週末利用（月8時間、60km走行）を想定すると、月約1万円で済むという。このようにカーシェアリングは、経済的な合理性があるとともに、自動車の共有を通して、効率よく、格好よく、地球に優しいライフスタイルの実現につながるというメリットもある。

一方、ネスプレッソ事業は、コーヒーメーカー（以下、マシン）と専用のコーヒー豆の入ったカプセルにより、本格的なコーヒーを家庭向けに提供する事業である。インスタントコーヒーをはじめとする食品メーカーのネスレは、この事業を別会社化しグローバルに事業展開しており、2009年の全世界の売上高は約2390億円（前年比22%増）、直営店（ブティック）は全世界で190店舗、会員数700万

人を超える実績を上げており、日本市場も同様の成長を遂げている。マシンはもともと業務用だったが、300ドル以下で製造できるようになったことから家庭向けに参入し（現在の日本でのマシンの価格は約2～4万円）、カプセルが10個入りで735～840円である。最初にマシンを購入する必要はあるが、厳選された味わいを密封したおいしいプレミアムコーヒーが1杯約80円程度で毎日でも自宅で楽しむことができる。

マシンやカプセルは前述のプティックと呼ばれる直営店（日本では百貨店内に2010年5月現在で17店舗を展開）で購入できるほか、インターネットや24時間フリーダイヤル・ファックスでも注文が可能で、平日15時までの注文には当日出荷で対応する。

本事業は、ネスレが従来カバーしていなかった高級コーヒー市場を獲得するとともに、生活者との直接取引によりメーカーとしては利益率の高いビジネスを実現し、顧客の固定化も可能というメリットを得ている。また、商品・サービスを組み合わせた新業態により、自宅でのゆとりある生活スタイルを演出することで新たな顧客を獲得するとともに、洗練されたマシンのデザインや、プティックの高級イメージを通じて、ネスレのブランドイメージの高級化に貢献している。

ネスプレッソの場合、最初に高価なマシンを購入する費用はかかるものの、長く使用することで、結果的に1杯当たりの価格を高級コーヒーチェーン店と比較して安く抑えることになる。

環境意識の高まりを背景に、商品を継続的に使うことでトータルコストが減少するメリットを、今後、生活者により強く訴求するこ

とができると考えられる。

注

- 1 スティーブ・バルマー「新たな効率性」『マイクロソフトExecutive E-mail 2009.09.29』（<http://www.microsoft.com/japan/mscorp/execemail/default.aspx>）
- 2 野村総合研究所では、日本人の基本的な価値観や行動、考え方の把握を目的として、1997年・2000年・2003年・2006年・2009年の計5回にわたって、「NRI生活者1万人アンケート調査」を実施した（全国の満15歳～69歳の男女個人を対象とした訪問留置法により実施。回収数：1997年・N=10,052、2000年・N=10,021、2003年・N=10,060、2006年・N=10,071、2009年・N=10,252）
- 3 詳細は、郷裕、新美佑、池野心平「『高感度消費者』の台頭と新たなマーケティング戦略」『知的資産創造2010年3月号』、野村総合研究所
- 4 M・E・ポーター著、竹内弘高訳『競争戦略論I』ダイヤモンド社、1999年
- 5 顧客価値については、フィリップ・コトラー著、恩蔵直人監訳、大川修二訳『コトラーのマーケティング・コンセプト』（東洋経済新報社、2003年）、田村正紀『バリュー消費——「欲ばりな消費集団」の行動原理』（日本経済新聞社、2006年）を参照した
- 6 Ravindra Chitturi, Rajagopal Raghunathan, & Vijay Mahajan "Delight by Design: The Role of Hedonic Versus Utilitarian Benefits", *Journal of Marketing Vol.72, No.3* May 2008
- 7 一橋大学大学院国際企業戦略研究科「ポーター賞」運営委員会「第九回 ポーター賞受賞・事業」（2009年）などを参照

著者

日戸浩之（にっとひろゆき）
サービス事業コンサルティング部グループマネージャー、上席コンサルタント
専門はマーケティング戦略、サービス業の事業戦略の立案、生活者の意識・行動分析など