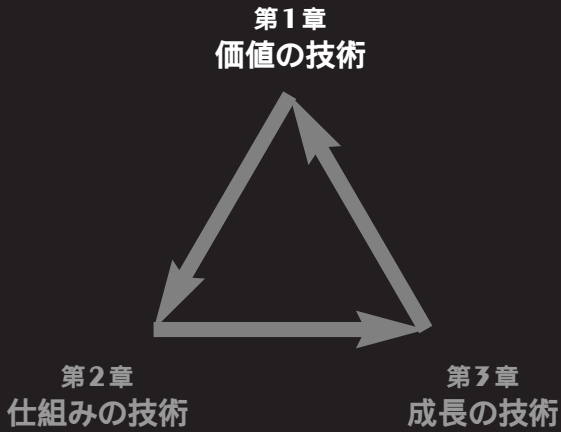


# 1

## 価値の技術

(Value)



---

企業と顧客は商品を通じてコミュニケーションを行う。そして、商品は序章で紹介したとおり、パッケージやプロモーションの媒体を通す情報のコミュニケーションと、チャンネル、価格、機能など、モノに関するコミュニケーション活動を行うことで顧客に価値が認められる。

このように、顧客は機能に対してのみ対価を支払っているわけではない。コミュニケーションを通して得る価値に対して対価を支払っている。だからこそ、製品開発と商品開発は似て非なるものとなる。メーカーが製品開発する場合に最も検討しがたいもの、それは価格である。ライフサイクルコントロールのなかで製品開発時に市場導入時の価格が検討されても、同時に市場撤退時の価格が検討され、そのとおりに実際なっている例を私は知らない。

そもそも、価値とはなんであろうか。それは1つには購入者の不満を満たすことである。また願望を満たすことである。だがさらにその上のレベルもある。そして、人々が感じる価値は、個人個人で大きく異なる。それは同じ家電品1つをとってもそうだ。たとえば、開発者が予期しなかった使い方を購入者が行って、驚いたということがよくある。

また、広告がよかったことや、自分の評価でなく知り合いの評価が、購入の動機を形成することもよくある。たとえばキャラクターグッズを買う動機はキャラクターと一体感を感じることであり、機能性は吟味されずに購入される場合が多い。このように、顧客の求める価値を提供できることこそが成長の条件となる。そして、人々に評価される価値を継続して提供できれば事業となり、事業構築を連続して起こせば成長企業となる。価値を確実に顧客に提供できる技術をもものにしよう。

## 01 | ガイドラインを設定する

### 1) 商品機能ガイドラインの設定

自分が開発する商品機能のガイドラインを設定する。まず、簡易的な分類法を以下に紹介しよう。

#### 1) 生活必需品&贅沢品、普及品&高級品

商品を生活での必需度、普及度から対比する2項に分ける。顧客のライフスタイルにおける位置づけや価格での相対的評価から区分するのだ。

ただし、この区分法が作られた当時は、品種によって明確に区分できたのであるが、現在では混在化してきている。たとえば、かつて野菜は生活必需品であり、フォアグラは贅沢品と明確に区分できたが、現在では野菜にも高級ブランド品がある。野菜は生活必需品といったステレオタイプの区分には意味がない。

#### 2) 最寄り品、買回り品、専門品

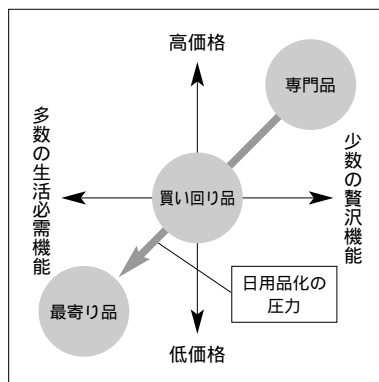
顧客の購買行動や特性の違いに基づいた商品の分類法である。最寄り品とは、日用品(コモディティグッズ)でもあるが、どこでも、誰もが日常的に購入する商品である。買回り品とは、品質・価格に関して競合商品と比較されるものであり、一方では個人の志向を反映するファッション衣料品のようなものである。専門品とは、顧客独自の嗜好を反映する商品であり、美術品や高級車に代表される。

では、あなたが作るべき商品は生活必需品なのか、それとも専門品なのか、商品を具体的にポジション化してみよう。図12のように、顧客のライフスタイルのなかで考えるのだ。さらに、あなたがイメージする競合商品をポジション化させよう。そうすれば、自分が作ろうとしている商品のイメージが湧いてくるはずだ。

なお、商品の位置づけは、時代や需要とともに移り変わる。専門品であったものが普及とともに最寄り品化していく。いまや生活必需品となった携帯電話も、十数年前は専門品だった。また、贅沢品であった高級衣料品が、技術革新によって普及品となったりする。

たとえばパソコンは、開発された当時は購入する人が限られていた専門品であり、多くの人にはパソコンはパソコンオタクが購入するものと決めていた。だが、その普及が進むにつれて、パソコンはアップルかウィンドウズかという比較をされる対象、すなわち買回り品としての扱いになった。アップルコンピュータの隆盛期は、この時代である。そしていまやパソコンは完全に日用品化し、CPUやメモリなどの機能のみが比較され、時価で販売されている。

図12 商品のポジションと日用品化



## 2) パッケージガイドラインの設定

パッケージは商品の顔だ。機能のガイドラインで設定されたポジションは、パッケージによって顧客に伝わる。だから、高級品に最寄り品のパッケージを使うことは顧客の信頼を裏切ることになる。その逆に、最寄り品に高級品のパッケージを使うことも同じだ。ガイドラインはしっかりと設定しよう。なお、このガイドラインで設定する事項に、次のものがある。

#### 1) 形態・スタイル

機能以上の価値を生むことが重要である。たとえば、インテリアとして使えるパソコンは、パッケージングレベルが高い。

#### 2) デザイン

デザイン自体にも革新性がある。つねに顧客は革新性のあるデザインを評価する。ただし、そのレベルがあまりにも行き過ぎると評価できなくなる。商品のメッセージの多くはデザインで表現される。

#### 3) ネーミング

顧客との信頼関係を結ぶ鍵となる。この記号によって顧客と企業は信頼関係で結ばれる。だからこそ、商標登録などが必要となるし、一方で、企業と顧客との信頼関係を盗用する「なりすまし」問題などが発生する。

#### 4) 機能説明

機能、成分など、顧客とのルールを表示している。記載必須事項の条件などもある。これを虚偽記載すればどうなるかは言うまでもない。詳細に書きすぎても記憶に残らないし、簡単に書けば顧客の信頼を得られない。どの程度のレベルにするか迷うかもしれないが、自分のポリシーをしっかりと明示しなければならない。

以上のガイドラインを設定する場合、各項目には同等の力を注いでほしい。ネーミングやデザインに力を入れ過ぎた場合、一時的な効果はあるが、長期的にはその効果は薄れがちである。価値を長く伝える観点から設定するのがコツとなる(図13)。

パッケージングは商品本体の引き立て役であり、顧客との約束事である。これを大事にすることがブランド価値につながる。即座に評価につながらない部分もあるが、時間がたてば効果が現れてくる。しかも、その効果は大きい。

### 3) 価格ガイドラインの設定

価格のガイドラインも設定しよう。この価格決定には、基本となる次の3つの方法がある。

#### 1) 原価積上法

価格はもともと原価の積み重ねに利益を乗せたもので設定されていた。資材費、運送費、加工費、包装費、販管費といった原価を積み重ねたものに

利益を加え、価格として設定した時代が長くつづいた。商品の価格を決定する場合、最初にすべきことは、製造原価をもとに暫定値を出すことである。もちろん、これが決定値となることもある。

#### 2) 市場価値法

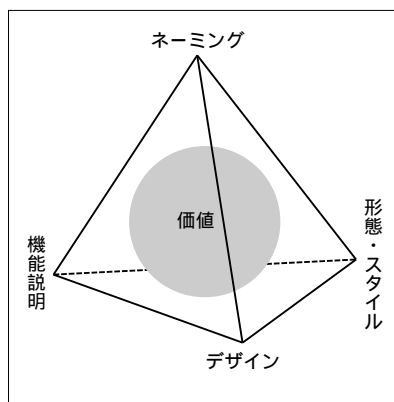
市場での類似商品の取引価格をもとに価格を決定する方法だ。市場での需給バランスに応じて商品の取引価格は変動する。それを利用して割安感を出す、あるいは高級感を出すのだ。市場での取引事例自体に、価格決定の説得力がある。

#### 3) 収益還元法

その商品を購入することによって、顧客がどの程度の価値を獲得できるかを把握する。購入者にとって費用対効果が出るものであれば、市場での取引価格以上であろうとも購入される。

なお、この3種類の価格づけは、マーケティングの3C、自社、競合、顧客に対応している(次ページ、図14)。原価積上法とは、自社の事情をもとに設定している。市場価値法とは、競合との関係を重視したものである。収益還元法とは、顧客の感じる価値を重視し

図13 パッケージにおける四大ポイント



ている。すなわち、実際に価格を決定する際には、3Cのそれぞれに配慮した価格を検討したうえで、戦略に基づいて価格を決定していくのだ。

商品ガイドラインで使ったポジショニングマップ(図12)を思い出してほしい。専門品で競合品が少なければ、原価積上法で価格を設定できる。競合商品が増えてくれば、市場価値法を検討しなければならない。さらに、市場のなかで競争が高まれば、収益還元法を使う比重が高まっていくことになる。

ちなみに、収益還元法は、高く設定するだけでなく、安く設定する場合もある。これは、顧客にお買い得感という価値を感じてもらうためだ。すなわち、

$$\text{価格} = \text{原価積上法} + \text{市場価値法} + \text{収益還元法} \\ (\quad + \quad + = 1)$$

とするとわかりやすい。需要が供給よりも高かった高度成長期は = 1 に近かったが、現在は = 1 から考える必要がある。

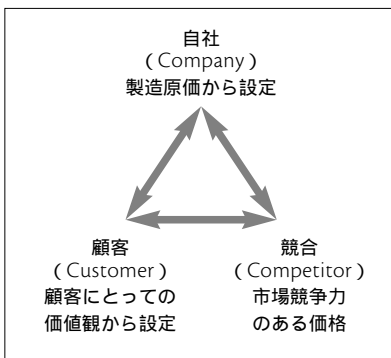
#### 4) チャンネルガイドラインの設定

顧客の求めに応じたチャンネルを構築することが成長に通じるが、顧客の要求自体は時代とともに進化する。成長を実現するために必要なチャンネルの革新性を、小売業を例にとって説明しよう(図15)。

##### 1) 新規性

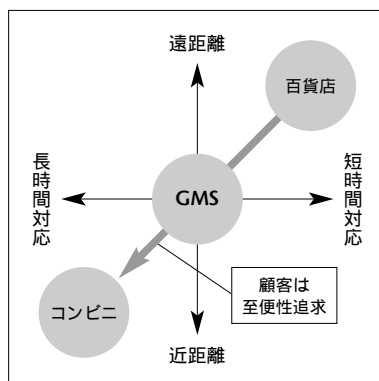
消費市場の三大チャンネルである、百貨店、GMS、コンビニエンスストア(以下、コンビニ)を考えてほしい。百貨店は江戸

図14 3Cから考える価格



時代に端を発し、GMSは1960年代頃に米国から導入された食品スーパーからはじまり、コンビニは1970年代に米国より導入された。この3つの業態を比較すればわかるように、歴史上、あとに導入された業態が、以前の業態を追い越して隆盛を誇っている。チャンネル設定にあたっては、つねに既存のチャンネルとともに、新しいチャンネルの検討が必要となる。

図15 より顧客に密着するチャンネルの想定



## 2) 距離性

百貨店がターミナル駅に立地し巨大な商圈を誇ったのに対し、食品スーパーはベッドタウンに隣接して発展した。コンビニは商圈500メートルを対象としている。すなわち、顧客に密着したチャンネルは、顧客より離れたチャンネルより、つねに成長している。宅配便企業、インターネット販売企業が成長しているのは顧客に密着しているからだ。つねに顧客に密着するチャンネルの存在を検討しよう。

## 3) 取引時間性

百貨店、GMS、コンビニの3業態では開店時間が異なっている。コンビニは24時間営業であることを、他の業態の顧客を奪う決め手としている。すなわち、顧客の希望する取引時間に対応することが重要である。取引時間が長ければ顧客の評価は高まるが、それが長いほどコストは増大する。これを勘案しながら、取引時間を設定しよう。

#### 4) 品揃え性

百貨店は百貨という名のとおり幅広い品揃え、GMSは豊富な商品と大量在庫を、コンビニはPOSレジデータに基づく売れ筋商品の品揃えを実現している。顧客はチャンネルに品揃え機能を求めている。つまり選択の余地が広いことを求めている。したがってメーカーがチャンネルに評価される企業となるためには、商品の品揃えを拡げる力があるところを見せなければならない。たとえば、デジタルカメラであれば、関連するアクセサリー商品が多くあること、高価格品・廉価品など多くの商品構成が作れること、新商品を他社よりも速い速度で次から次へと市場に投入できることである。これらがチャンネルにも顧客にも評価されるポイントとなるのだ。

#### 5) 決済効率性

百貨店が決済を販売員で処理させていたのに対し、GMSはレジスター処理、コンビニはPOSレジ処理による効率化をもとに発展を遂げた。決済の効率化を進め、決済データを活用することが、チャンネルの重要な差別化ポイントを作ることになる。もちろん、チャンネルだけでなく自社自体も決済への対応能力を高める必要がある。

このような観点から、顧客に密着するチャンネルを設定する。その際、ベストなチャンネルを実現するのに既存のチャンネルを活用するのか、それとも新規に構築するかは、「市場へ導入する技術」の項(P.72～)で検討しよう。

#### 5) プロモーションガイドラインの設定

プロモーションは商品や価格に応じて、使われ方が大きく異なる。商品機能、価格、チャンネルのガイドラインに合わせて設定しよう。その設定法には次のようなスタイルがある。

### 1) イメージ先行型

高級価格品、ブランド品などによく使われる。TVや雑誌媒体を使ってイメージの認知度を高くして販売するものである。チャンネルなどの高級ブランドが高級化粧品、高級アパレルを売る場合は、広告においても説明を多用しないのだ。

### 2) 価格訴求型

普及品を販売する場合には、TVなどのマス媒体を使うよりもチャンネルで価格を訴求するほうが購買誘導につながる。最寄り品などを販売する場合には、店頭POPに赤字で金額数値だけを書いて割安感を出している。

### 3) キャンペーン型

プレゼントやキャンペーンガールを使い、価格やイメージに頼らないで購買誘導を実現するスタイル。コカコーラなどの飲料は、価格を一定化させたくえで競争している。このように、価格に頼らないで購買誘導を実現する場合にキャンペーンを使う。

購買誘導とは、マス媒体で認知させて、チャンネルに誘導して購買を促すものであるが(図16)、どこに比重を置けば売上が最大になるかを検討してガイドラインを設定する。

その際、イベント展示やバーゲンなどのプロモーション法は検討しない。なぜなら、これは市場での導入法や処分法と関係し、あとで検討されるべきことだからだ。あくまで、顧客にどのような価値を提供するのかという観点から、プロモーションガイドラインを設定する。

図16 媒体からチャンネルまでの道筋

