

## 寄稿論文

### 第2次価値革命と

### ファッション業界の対応

—価格と品質のダブル価値アップの時代—

———織研新聞 2009年5月18日 掲載———

2009年5月19日

#### 1. 現在は第2次バリュー革命の時代

アメリカの不動産・金融のバブル崩壊発世界大不況により、我が国の流通業に第2次価値革命が起こっています。価値革命(バリュー革命)とは、買物の学習経験の終焉(1つの世代のライフスタイルにとって必要な商品はすべて揃った段階で、タンスの中は満杯状態現象のこと)と経済不況が重なった時に起こる経済現象で、顧客の商品に対する価値認識が2倍高まります。

価値とは(品質/価格)であり、品質が一定で価格が下がれば価値は高まり、また、価格が一定で品質が高まると価値は高まります。すなわち、現在のような価値革命時代では、品質が一定ならば価格は半値、価格が一定ならば品質は2倍にならないと、顧客は満足しなくなります。

#### 第1次価値革命はGMSを狙い撃ち

実は、過去の日本のバブル経済が崩壊した1991~1994年頃に、第1次価値革命が起こっています。この段階では、昭和ニューファミリー(団塊世代を中心とした同一ライフスタイルのファミリー)の買物の学習経験の終焉と日本の不動産・金融のバブル経済崩壊が重なり、価値革命が起こっています。このバブル経済の崩壊により、百貨店は現在までにファッション商品の売上を40%(現在は最盛期の60%)、GMSは55%(現在は最盛期の45%)の売上を落としています。

特に、GMSは、価値革命に乗じて進出したユニクロやしまむら等のバリュー業態に切り崩されファッション商品は大打撃を受けています。すなわち、ユニクロは、それまでのGMSのファッション商品の基軸プライス7,500円(50%の3,750円から2倍の15,000円の4倍のプライスゾーン)の半値の3,750円(1,875円から7,500円の4倍のプライスゾーン)とし、かつ品質(素材機能、製造技術機能、ライフスタイル機能)を2倍向上させ、価値を4倍にし、GMSからファッション商品の売上を55%も切り取りました。百貨店のファッションの基軸プライス30,000円(50%の15,000円から2倍の60,000円の4倍のプライスゾーン)においても、コモデティ志向のファッション専門店(基軸プライス3,750円)、コンテンポラリー志向の専門店(基軸プライス7,500円)、プレミアム志向の専門店(基軸プライス15,000円)の進出により、百貨店からファッション商品の売上高を40%切り取りました。価値革命時代は、顧客の価値認識が2倍に高まるため、価格半値のプライス戦略(価値2倍)が必要となり、ユニクロのように価格半値、品質2倍のダブル価値向上戦略を可能にし価値を4倍にすると、売上高は10年で100倍の売上になっています。

現在の2008~2011年の4年間は、まさに第2次価値革命であり、バブル経済の崩壊という現象は同じですが、買物の学習経験の終焉の主役が異なります。第1次価値革命の買物の学習経験の終焉の主役は、昭和ニューファミリー(団塊世代を基軸とする同一ライフスタイルのファミリー)であったのに対し、第2次価値革命の買物の学習経験の終焉の主役は平成ニューファミリー(団塊ジュニア世代を基軸とする同一ライフスタイルのファミリー)です。いずれにしても、現在は両ファミリーともタンスの中は満杯状態現象が起こり、

買う物がないとファッション業界に警告しています。買物の学習経験が終焉すると、過去の延長線上では通用しないコンセプトで企画されたファッション商品でないと、顧客は商品を買いません。逆に、満足したファッション商品が創出されると飛躍的な成長が期待されます。

## 2. 生き残りには価値2倍、勝ち残りには価値4倍

価値(バリュー)は次の算式で表現されます。

$$\text{価値(バリュー)} = \frac{\text{品質(クオリティ)}}{\text{価格(プライス)}}$$

すなわち、価値が「1」の場合は、品質と価格が一致していることを意味し、価値が「1未満」の場合は、品質より価格が上回っていることを意味し、顧客は価格に不満を持っている状態です。逆に価値が「1以上」の場合は価格より品質が上回っていることを意味し、顧客は価格に満足している状態です。

### 品質は情緒機能へ

ここでの品質は、広義の品質を意味し、大きく3つの機能として表現されます。

<表1> 品質の機能

	機 能		内 容
第1の品質	実用機能	素 材 機 能	耐久性、肌触り、軽量感…等
		製 造 技 術 機 能	縫製精度、着心地(フィット感)…等
		ライフスタイル機能	ライフソリューション、ライフクリエーション…等
第2の品質	ファッション機能	デ ザ イ ン 機 能	造形、色彩、スタイル…等
		ト レ ン ド 機 能	流行、変化、テイスト…等
		ブ ラ ン ド 機 能	知名度、イメージ、権威…等
第3の品質	情緒機能	ロ ハ ス 機 能	安心・安全、自然・健康のサステナビリティ…等
		エ モ ー シ ョ ン 機 能	感動、意味づけ、物語、新たな発見、意外性…等
		カルチャー機能	文化、芸術…等

実用機能としての品質は、ファッション商品が基本的に持つ衣料品としての機能であり、素材機能(例えば耐久性や肌触り)、製造技術機能(例えば縫製精度や着心地)、ライフスタイル機能(例えばライフソリューションとライフクリエーション)です。

ファッション機能としての品質は、ファッション商品が本来的に持つ格好良さやおしゃれ機能であり、デザイン機能(例えば造形、色彩、スタイル)、トレンド(例えば流行、変化、テイスト)、ブランド機能(例えば知名度、イメージ、権威)です。

情緒機能としての品質は、ファッション商品とは直接的には関係ないが、顧客に心理的な概念を提供する機能であり、ロハス機能(例えば安心、安全のサステナビリティ)、エモーション機能(例えば感動、物語、新たな発見)、カルチャー機能(例えば文化、芸術)です。

このように広義の品質は本来の機能のみならず、顧客のライフスタイルの変化に基づくニーズ&ウォンツを敏感に適応させ進化していく付加機能も品質です。

### 価格は3割以上安いことが条件

また、価格は、売価の数値的表現ですが、次の4つのタイプがあります。

<表2> 価格のタイプ

	タイプ	内 容		
第1の価値	レギュラープライス	市 場 と 同 じ	安さは感じない	正 価
第2の価値	リーズナブルプライス	市価より 10%安い	割安と感じる	割 安 価 格 ( お 手 頃 感 )
第3の価値	ディスカウントプライス	市価より 30%安い	正味安いと感じる	価 格 破 壊 価 格
第4の価値	デープディスカウント プライス	市価より 50%安い	格 安 と 感 じ る	アウトレット価格 バーゲン価格

このような品質と価格のバランスが価値であり、顧客は価値の高い商品を求めます。市価より3割以上安いと、品質や選択肢(品揃え)やサービスや店舗イメージを犠牲にしても顧客は商品を買ってくれます。しかし、3割以上安くしないと前述の課題があると商品は買ってくれません。つまり、3割以上安いと言うことは、何かを犠牲にする商法が顧客の心理として通用する価格ということが出来ます。いずれにしても、第2次価値革命の時代には「価値」を指数的に2倍以上に高めなければ、勝ち残るどころか生き残ることができません。

### 価値4倍アップが勝ち残る

価値を2倍以上高めるために次の4つの手法があります。

<表3> 価値アップの手法

	タイプ	価値 アップ	内容
第1の手法	現状の品質のままで、価格を2分の1にする価値アップ	2倍	価格が半分となる価値2倍手法であるため価値革命時代には成果は高い
第2の手法	現状の価格のままで、品質を2倍に高める価値アップ	2倍	価値は2倍となるが、価格が同じであるため価値革命時代には必ずしも成果は高くはない
第3の手法	現状の品質を2倍にして、かつ価格を2分の1にする価値アップ	4倍	価格が半分、品質が2倍となる価値4倍手法であるため価値革命時代には成果は著しく高い
第4の手法	現状の価値のままで品質を4倍に高める価値アップ	4倍	価格を維持し、品質が4倍とする手法であるため、成果は高いが、超ハードの高い手法である

第2次価値革命時は、顧客の価値認識レベルが2倍となるため、第1の手法及び第2の手法は、顧客の満足度と同等になるだけであり、売上高は維持できるが飛躍的に業績が伸びることはできません。第2次価値革命においては、第1次価値革命で大成長したユニクロやしまむら及びコモデティ志向のファッションストアのような価格2分の1、品質2倍の価値4倍の創出ができないと大発展はしません。ただ同じ価値4倍でも、第4の手法は、価格は現状のままで、品質を4倍高める手法であるため、品質の4倍アップというハードルの高さという課題があります。また、価値革命においては価格の安さが顧客の購入意思決定に大きなウェイトを占めますので、価格革命時には馴染みません。価格を現状のままで品質を4倍とする手法は、経済上の景気が良くラグジュアリ志向の商品の購入が高くなりつつあるときは有効です。

### 3. コストをかけずに、品質を高める価値創出

世界一賢い消費者が存在するわが国では、品質を下げる価値アップは通用しません。また、価値革命時代には価格を下げるのがポイントです。それゆえに、一番成果のある手法は、価格を2分の1、品質を2倍することですが、価格を維持するならば最低でも品質を2倍にしなければ売上高を落とすことになります。

価格を下げるためには、製造工程上の合理化、工場の集中利用や閑散期利用、低賃金エリアでの製造、バイイングパワーの発揮、流通コストの削減、イニシャルコスト及びランニングコストの削減、さらには疑似付加価値(意味のない付加価値)の除去…等が必要です。

同時に、品質を向上させるためには、素材や製造技術のハード面での品質向上よりも、ライフスタイル機能(ライフソリューション=顧客がこのような生活上の問題解決をした商品が欲しかった!!ライフクリエーション機能=こんな生活があったのか!!と思うこと)、デザイン機能(おしゃれさ)、トレンド機能(今風性や流行)、ブランド機能(独自性)のファッション機能や、ロハス機能(安心・安全性)、エモーション機能(感動や物語性)、カルチャー機能(文化性や芸術性)のソフト面の創意工夫による品質の向上戦略が必要です。日本人は物づくりは上手だが、価値づくりは下手とされています。物づくりとは売り手の立場からの製品(モノ)づくりであり、価値づくりとは買い手の立場からの創意工夫に基づく付加価値づくりであり商品(モノとコトが一体化した買い手から見たもの)づくりです。物づくりはコストが比較的高くかかりますが、価格づくりは売り手の発想に基づく創意工夫の分野であるため、コストは相対的にかかりません。このようなハードのソフトへの概念転換で、コストのかからない品質の向上が可能になります。



感性と価格がバランスの良い無印良品

#### またもユニクロの独り勝ち

第1次価格革命の勝ち組であったファーストリテーリングが、ユニクロで多様な付加価値をつけて価値2倍づくりを行い、同じグループのジーユーはユニクロの価格の2分の1で、価値2倍づくりを行い、第2次価値革命時代に、圧倒的強さでこの大不況期にも発展しようとしています。GMSは、第1次価値革命で大敗北したファッション商品を大幅に値下げして、ユニクロと対抗しようとしています。ユニクロの品質2倍アップにより今のところ成果は出ていません。GMSの価値2分の1戦略は、15年遅れの晩期商法に見えます。また、価格を大幅に下げても、ユニクロやしまむらを中心としたバリュー志向のファッション業態の方がGMSより価値は上です。



機能と価格がバランスの良いユニクロ

## 百貨店はもう1本の価格軸を

今、30,000円を基軸価格(50%の15,000円から2倍の60,000円の4倍のプライスゾーン)の百貨店が、第2次価値革命の真っ最中で大苦戦しています。百貨店は品質は良いが、価格が2倍高いと言われていました。今、百貨店の疑似付加価値が崩壊し、賢い顧客の視点で評価する独自の、かつリスクを持つMDingで対抗しなければなりません。多くの百貨店は裾値を下げていますが、単に裾値を下げる程度ではなく、基本的な価格戦略の変更が必要です。すなわち、現状の基軸価格の半分の15,000円を基軸価格(50%の7,500円～2倍の30,000円のプライスゾーン)とする、もう1つの価格の柱づくりと、現状の価格を維持しつつ品質を2倍高める価値アップ戦略の同時進化が必要です。

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>4</sup>

代 表 六 車 秀 之