

## ボストン コンサルティング グループ

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

中部関西事務所

愛知県名古屋市中村区名駅1-1-4 JRセントラルタワーズ 〒450-6036

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

アブダビ	メキシコシティ
アムステルダム	マイアミ
アテネ	ミラノ
アトランタ	モンテレー
オークランド	モスクワ
バンコク	ムンバイ
バルセロナ	ミュンヘン
北 京	名古屋
ベルリン	ニューデリー
ボストン	ニュージャージー
ブリュッセル	ニューヨーク
ブダペスト	オスロ
ブエノスアイレス	パリ
シカゴ	ブラハ
ケルン	ローマ
コペンハーゲン	サンフランシスコ
ダラス	サンティアゴ
デトロイト	サンパウロ
ドバイ	ソウル
デュッセルドルフ	上 海
フランクフルト	シンガポール
ハンブルグ	ストックホルム
ヘルシンキ	シュツットガルト
香 港	シドニー
ヒューストン	台 北
ジャカルタ	東 京
クアラルンプール	トロント
リスボン	ウィーン
ロンドン	ワルシャワ
ロサンゼルス	ワシントン
マドリッド	チューリッヒ
メルボルン	

●「宝探し」消費

●"Geiz Ist Geil"  
安いことはいいこと

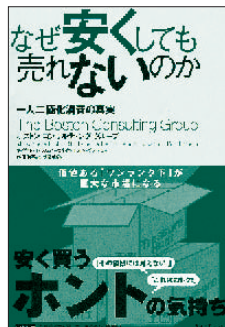
## Opportunities for Action

2007 WINTER



## CONTENTS

- 「宝探し」消費 ————— 1
- "Geiz Ist Geil" 安いことはいいこと ——— 6



本号の原稿は、「なぜ安くしても売れないのか 一人二極化消費の真実」(マイケル・J・シルバースタイン、ジョン・ブットマン著、杉田浩章監訳、飯岡美紀訳、ダイヤモンド社)の内容の一部を再編集したものです。

## 「宝探し」消費

かつては多くの人々が「バーゲン・ハント」(特売品あさり)をしたものだが、いまや、消費はまさに「トレジャー・ハント」(宝探し)だ。このふたつの間には大きな違いがある。

「バーゲン・ハント」は、価格の安さだけを追い求める。バーゲン・ハンターに買ってもらうための競争は、価格だけの単一の軸での競争だ。一方、「トレジャー・ハント」は、価格もちろん価値判断の基準のひとつではあるが、必ずしも最も安い価格を追い求めるわけではない。トレジャー・ハンターたちは、単なるコモディティ(汎用品)の廉価版を求めているわけではなく、技術面、機能面の基準に照らして商品の質をみきわめる。トイレットペーパーのようなごく平凡な製品に対しても。そして、これらの基準を満たしたうえで感情的なベネフィットをもたらすものが「宝」となるのだ。このようなベネフィットは、その商品自体から得られる場合もあれば、節約できたお金で代わりに買った物やできたことから得られる場合もある。ある商品・サービスカテゴリーで自分自身や家族のためにワンランク上の消費をしたいがために、他のカテゴリーではワンランク下の商品・サービスを買う消費者も少なくない。

このようなトレジャー・ハンターたちのさまざまな商品カテゴリーにまたがるトレードオフ(何を選び何を捨てるかの選択)は、私たちが20年前に調査した、ひとつのカテゴリー内でのコストと価値の間でのトレードオフよりも複雑だ。トレジャーハンターたちは、その人自身の考え方・感じ方や優先順位を如実に物語る、非常に個人的な価値計算ロジックを用いる。戦略やマーケティングに携わる人間にとって、従来のセグメンテーションを超えて、このような新しい節約と支出のパターンを理解することが非常に重要な課題





だ。こうすれば節約しながらお洒落を楽しめる。

年収10万ドル近く稼いでいる30代の独身女性は、ファッションやパーソナルケアに多額の支出をしているが、ホームレスになってしまうのでは、と恐れている。

年収4万ドルに満たないシングルマザーは、なんとかやりくりして、毎年3人の子供たちにナイキの新しい靴を1足ずつ買ってやる。

今日の消費者市場を深く理解するためには、こういった生のエピソードをたくさん集め、それぞれの消費者の心情を思い描く必要がある。従来型の消費者調査も、このようなエピソードを検証するうえで役に立つだろうが、戦略やマーケティングに携わる人間の洞察の源となるのは、こうしたリアルなエピソードそのものだ。

### ■ 愛する人にたいせつなものを

映画『ラブ・アクチュアリー』は、それぞれに愛を模索する19人の登場人物を描いた作品だ。各人の物語は最初は別々に語られるが、徐々にからまり合い、最後のクライマックス・シーンでは、ロンドンのヒースロー空港に全員が居合わせることになる。ちょっとわざとらしく甘ったるい映画だが、どの人物も戸惑いながら愛を追い求めているところが胸を打ち、リアリティがある。この映画のメッセージは、ただひとつ。人間の多くの行動や態度の原動力は愛である、ということだ。そして、その行動の中には、商品やサービスの購入も含まれる。

先進諸国の主な消費者は女性であり、女性の価値計算の最も重要な要因は愛である。まだ愛を見つけていない女性は、出会いのチャンスをできるだけ増やしてくれそうな商品を買う。すでに愛する人が生活の場にいる女性は、その人のために何かを買う。それは、関係をもっと密にするためのものだったり、愛する人々をもっと安全に幸福にするためのものだったり、自分たちの生活や未来をよりよいものにするためのものだったりする。ある女性は目に涙をためてこう言った。「私が節約に励むのは、家族を愛しているからです。娘たちが全員大学を出て、幸せになり、成功をつかみ、自信に満ちた人間になってくれることを願っているからです。娘たちには借

金を負わせたくない。私たちよりも多くのものを手に入れてほしい」

市場の大部分を占めるのは、超富裕層ほど豪華ではなく、極貧の人々ほど切実ではない、ミドルクラスの消費者たちだ。私たちは彼らの挑戦や解決策を深く理解する必要がある。ミドルクラスの消費者は総じて賢明だ。彼らはお金を大切にし、毎年そう変わらない給料の中で生活している。予算制限があるため、難しい選択を迫られ、常に何かを選び、何かを諦めなければならない。また、ミドルクラスの消費者は総じて知恵がある。たいていの人は、慎重に、きちんと分析して購入にあたる。知識を求め、それを活用して何を買うか考える。特価品だけにこだわるわけではなく、常に驚きを求め、値打ちあるものを手に入れたがっている。宝探しを楽しんでいても、無責任ではない。それどころかミドルクラス消費者の多くは、何もかも手に入れられるわけではないこと、選択が必要なことをわかまえている。だからこそ、真剣に決意して選ぶのだ。

このような消費者たちに満足してもらえる商品・サービスを提供していくことは、興味深く、刺激的で、見返りも大きい。消費者は、どうしたらより良い教育、家、車、洋服、旅行、食べ物など、家族に一番たいせつなものを与えられるかを探し求めて、市場の上や下、さらには従来の市場の枠の外にも目を向ける。自分のそんな能力に深い満足感と自尊心をもっている。そして、ますますその能力を磨いている。その結果、市場は二極化し、真の成長機会はワンランク上か下へとシフトしていく。私たちはこの新しい機会を自社の事業の成長につなげる戦略を追求すると同時に、ミドルクラス消費者とその愛する人々がよりよい生活を送れるよう手助けできるという、すばらしいチャンスに恵まれているのだ。

マイケル・J・シルバースタイン

---

### 原題：Treasure Hunt

マイケル・J・シルバースタイン

BCGシカゴ事務所 シニア・ヴァイス・プレジデント ディレクター

## "Geiz Ist Geil" 安いことはいいこと

以前は「安かろう、悪かろう」が常識だった。安物は粗悪品と相場が決まっていた。低価格品を買うのは気まずく、恥ずかしくさえあった。私はこれ以上、良いものが買えません、と言っているようなものだったからだ。Kマートで服を買うことは、人には言えないことだった。だが、全ては変わった。

今では誰でもお買い得品が大好きで、どんなに安かったかを自慢する。どんな金持ちにとっても、できるだけ安く買うことが勝利なのだ。メルセデスに乗った人がスマートなところを見せようとしてターゲットで買い物をするのも珍しくない。

数年前、ドイツの大手家電量販店、メディア・マルクトが展開した広告キャンペーンのキャッチコピーは、「Geiz Ist Geil」だった。ドイツの同僚の説明によると、geizは「極度のけち」という意味で、以前はやや軽蔑的に使われていた。geilは、「性的欲求不満」を意味し、以前はやや下品な言葉とされたが、今の若者のスラングでは「すごい」「格好いい」といった意味をもつ。つまり、メディア・マルクトのコピーには、二重のきわどさがあるのだ。同社はgeizという言葉を使うことで自分を貶め（「けち」という言葉を広告で使う企業は、そう多くないだろう）、geilというスラングで若者市場に波長を合わせた。要するに、同社が言わんとしたのは、「安いことは、いいことだ」ということである。これには、世界中のあらゆる所得層の人がうなずくだろう。

ワンランク下の商品を買う消費者を満足させるには、似たような商品と同じくらい、あるいはもっと安くなければならない。ただし、それは平凡で退屈な商品ということではない。ワンランク下の商品を買う消費者が重

視する技術面、機能面の要素だけをシンプルに備えた商品、ということである。例えば、ミニ・クーパーは基本的で低価格で信頼できる自動車だが、決して退屈ではない。16,750ドルから入手できる同車は、フォルクスワーゲン・ゴルフのような小型車とも競争できるし、多くの機能を搭載しているが（多くのドライバーにとって）たいした値打ちを感じさせない大型車とも勝負できる。ワンランク下での勝負は地球規模のゲームであり、それを制するのは低コストのグローバル企業だ。（ご参考までに、私たちの推定による、アメリカにおけるワンランク下の市場規模を図に示す。）

アメリカのワンランク下の市場規模は、ワンランク上の市場の約2倍（2005年、推計）

商品カテゴリー	ワンランク上の市場規模 (十億ドル)	ワンランク下の市場規模 (十億ドル)
住宅および住宅リフォーム	110	240
運輸	85	170
食品・飲料	65	145
旅行・娯楽	140	150
パーソナルケア製品・サービス	40	100
外食	70	160
家庭用品	60	65
衣料品・ファッション	35	70
合計	605	1,100

出所:米国家労働統計局、BCG分析

### ハード・ディスカウンターの台頭

世界で最も成功している低コスト小売企業のひとつが、ドイツの売上げ350億ドルのディスカウント・チェーン、アルディだ。多くのドイツ人がアルディを頼りにしており、同社はいまや、格安食品から家庭用品まで扱う世界最大の「ハード・ディスカウンター」だ。アルディは規模が大きだけでなく、尊敬されるブランドとなっている。ドイツの市場調査会社、GfKによると、アルディはシーメンスとBMWに次いで、ドイツで3番目に尊敬

されるブランドである（ちなみに、第4位はダイムラークライスラー）。アルディは流行の先端にさえなりつつある。同社のあるマネジャーは言う。「20年前には、誰もアルディの袋を持ち歩こうとはしませんでした。誰もお洒落だとは思いませんでしたから。ところが、いまやそれが、すっかり流行になっているのです」。

ハード・ディスカウンターは、アメリカのウォルマートや欧州のカルフールのように、常時低価格が売りの小売店とはかなり異なる。ハード・ディスカウンターの提供する商品カテゴリーはもっと少なく、取扱対象のカテゴリーについても、スーパーマーケットやハイパーマーケットと比べると、品揃えはかなり限られている。商品の多くはプライベート・ブランド品（PB）やストア・ブランド品である。ストア・ブランド品の品質は総じて高く、ナショナル・ブランド品と変わらないものが多い。店舗自体は比較的小規模で、機能を優先し、サービスは抑えている。だが、最大の違いは、信じられないほど価格が安いことだ。有名ブランド品より最大60%、スーパーのPB商品と比べても、下手すると40%は安い。

### ■ 値引率は高いが、利益率も高い

ハード・ディスカウントの草分けであるアルディは、ウォルマートをはじめとする常時低価格のディスカウント店より、価格は安く利益率は高い業態を完成させた。アルディがそれを実現できたのは、業務のあらゆる面でコストを削減し、効率を改善してきたからだ。

アルディは品揃えを絶えず見直し、変更している。同社はまた、取り扱いが容易で傷んだりつぶれたりしない商品を好む。だから、アルディで売られている商品の約50%は、加工食品などのパッケージ商品だ。この割合は、多くのスーパーより10%ほど高い。アルディの店舗は、通常のスーパーほど多種類の生鮮品、冷蔵品、冷凍品を扱わない。これらの商品の取り扱いと陳列には、手間とコストがかかるからだ。だが、ワインや酒と、洗剤や紙製品などの家庭用品については、アルディのほうが断然、商品数が多い。また、アルディの取り扱い商品の90%はストア・ブランド品で、クッキーからオムツまでありとあらゆる商品がストア・ブランドで販売されている。

アルディは価格もとことん安い、ショッピング体験もずいぶん飾り気がない。アルディ店舗の内装と比べると、ウォルマートはまるで高級百貨店のようだ。アルディには気の利いたプラノグラム（棚割りプログラム）などない。しゃれた陳列容器も、装飾的なディスプレイもない。アルディが価格設定を重視していることは、価格表示のしかたにははっきりと表れている。レターサイズ（A4に近い）の色つきの紙に価格を印刷したものが、陳列棚の上部や壁に張られている。買い物をしている間にも、いつ値段が書き換えられるかわからない雰囲気だが、実際にそういうことがよくある。アルディでのショッピング体験は、ビジュアル的には素っ気ない。だが、これだけ安く、これだけ安値維持の姿勢がはっきりしていると、かえって爽快に感じられる。

アルディもウォルマートと同じく、従業員組合がない。従業員数は必要最小限に抑えられているが（開店直後の時間帯には、店内に2~3人しか従業員がいない）、賃金は高く、時給はおおむね競合他社の二倍だ。その結果、アルディの従業員は忠誠心が高く、離職率も低い。

ハード・ディスカウンターは、アメリカではまだドイツほど全国的ブームとはなっておらず、一般にまだ、ウォルマートやKマートなどの常時低価格店で買えない低所得者向けの店と見られている。その理由の一つは、アルディがアメリカでの最初の数店舗を低所得エリアに設置したことだ。また、聞き馴染みがないストア・ブランド品が多いこともあるだろう。実際には、これらのストア・ブランドのなかには、著名なナショナルブランド・メーカーから供給を受けているものもあるのだが。

しかし、アルディの典型的な買い物客のプロフィールは、変わりつつある。市場調査会社のユーロモニターによると、現在アルディがターゲットとしているのは、世帯年収4万ドルから9万ドルの中所得層だ。アルディに商品を供給しているいくつかのヨーロッパ企業のお手伝いをしたことがあるが、その経験からも、アルディの顧客層がミドルクラス、およびアッパーミドルクラスに広がりつつあることがわかっている。私たちの分析によると、ある市場においてアルディがどの程度利用されているかを左右する決定的要因は、アルディがその地域に進出してからの期間である。アルディのシェアは通常、進出後10年でゼロから約2%に伸び、進出後20年たつと、10%かそれ

以上に到達することが多い。

### ■ ダラー・ストア

アメリカでは、ハード・ディスカウントをアメリカ人に馴染みやすいショッピング体験と組み合わせて「宝探し」のような店舗に仕立てた業態もある。それは、ファミリー・ダラー、ダラー・ゼネラル、ダラー・トゥリーといった「ダラー・ストア」だ（訳注：日本の「100円ショップ」に近い）。

人々は、ダラー・ゼネラルに奇妙な愛情を抱いている。彼らがダラー・ゼネラルに行く最大の理由は安さだが、別の理由もある。特に、気軽に買い物できる点がいいと彼らは言う。アルディと同じくダラー・ゼネラルの店舗も、都心ではなく、郊外の住宅地やショッピング・モールの中、農村部にあるので行きやすい。ビッグ・ボックス型の店より店舗が狭く、駐車場もこじんまりとしているので、ショッピング体験は全体を通じて気軽に、時間もさほどかからない。買い物かごひとつ分の標準的な買い物をする場合、駐車場に入ってからレジで支払いをすませるまでの時間は、ウォルマートでは55分、ダラー・ゼネラルでは約20分だった。

成長の余地はまだまだある。ダラー・ゼネラルの店舗数は8,000店を上回っているが、アメリカ東部にしかない。この10年間の急成長に励まされた同社は、北部と西部へ、また都心や郊外へと店舗網を拡大しており、既存店舗の売上増だけでなく、新規出店によっても成長している。

ダラー・ゼネラルのシカゴ近郊の店舗前で数人の消費者に聞いた。

筆者 「ダラー・ゼネラルには、どのくらいの頻度で来ますか」

男性1 「2週間に1回位かな」

女性1 「だいたい週に1度です」

男性2 「ほとんど毎日。ここに来ると、欲しいものが何でもあるから。この店にしか来ない時もあります」

筆者 「なぜダラー・ゼネラルで買い物をするのですか」

女性2 「すごく安いから。他の店にあるものは、何でもあるし、よそで買うより安いんです」

男性1 「クレストの歯磨きは、ここだと1ドルだけど、向かいのジュエリーという店では3.5ドルもするんだ！」

男性2 「それはすごいな」

筆者 「今日、何か衝動買ったものはありますか」

男性1 「来るたびに、なにかしら新しいお買い物得品を見つけますよ」

女性1 「たいてい、買うつもりがなかったものを買ってしまいます。今日見つけたのは、とてもきれいな絵と、バスルーム・セットと、バブル・バスと、スキン・クリームです」

### ■ 従来型小売業の反撃

食品スーパーやビッグボックス型小売店は、ワンランク下の消費市場でダラー・ストアに中所得層を奪われつつあることを十分自覚し、反撃法を模索している。ウォルマートは、独自の店舗内ダラー・ストアを設置する案をテスト中だ。試案のひとつである「ヘイ・バック」コーナーでは、食品や繊維製品を単価98セントで販売している。また、超大型店舗であるスーパーセンターには、全商品を1~5ドルで販売する「アメイジング・バリュー」コーナーを試験的に設置している。一方ターゲットは、「ワン・スポット」というコーナーを試験的に設け、文房具、玩具、インテリア装飾品、収納用品などを全て1ドルで販売している。クローガーは、一部の店舗で「ダラー・エイル」というコーナーを試験中だ。

ワンランク下の消費は今後も続く。ハード・ディスカウントとダラー・ストアも、成長とシェア拡大を続けるだろう。従来ワンランク下のものを買っていたカテゴリーで、ワンランク上の商品を買う消費者も増えるだろう。同時に、それまで中間価格帯の店で買っていたカテゴリーでも、より安い店に同品質のものがあるとわかれば、たちまちワンランク下に切り替える消費者が増えるだろう。間違いなく、彼らは選択肢を与えられるやいなや「中間」を脱するのである。消費者が値打ち感を追求するのをやめることはないだろう。だから、ワンランク下の市場で戦うプレーヤーは、より安い価格でより良い品質の商品・サービスを提供する方法を追求し続ける。

いまや、安いことはいいことだ。どんな商品・サービスでも余計なお金を払いたい人などいない。このような消費者の要求は世界中で増殖しており、値打ち感もおもしろみもない中間価格帯の商品しか提供できないメーカーや、コストがふくれあがった小売企業には恐ろしい示唆をつきつける。一方、先見力のある企業は、この世界的現象に消費者市場におけるビジネスチャンスの豊かな鉱脈を見出すだろう。

マイケル・J・シルバースタイン  
キャサリン・ロシュ

---

**原題：Cheap Is Good (Geiz Ist Geil)**

マイケル・J・シルバースタイン  
BCGシカゴ事務所 シニア・ヴァイス・プレジデント ディレクター  
キャサリン・ロシュ  
BCGデュッセルドルフ事務所 ヴァイス・プレジデント

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、下記までお問合せください。

秘書室 久須美 (電話：03-5211-0386)  
(FAX：03-5211-7149)

電子メール [bcgtokyo@bcg.co.jp](mailto:bcgtokyo@bcg.co.jp)