



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 156号

経営コンサルタント 栗田 剛志 12.09.03

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2012年9月3日号 no.1656

『35億人～新興中間層を狙え』より

【狙うべき市場を考え直す】

モノやサービスを売り込む上で、対象となる「数」は重要な要素となります。いわゆる「大衆(マス)」の市場にモノやサービスを投下すれば、ある程度の販売数量は確保できます。ただし、激しい競争にさらされるため、儲かるか儲からないかは別の話となります。

経営資源や体力に乏しい私たち中小・小規模企業は、出来る限りマスの市場での戦いは避ける必要があります。シェアを確保し、数売る戦い方では、最後まで戦い抜けません。

そうは言えど、私たち中小・小規模企業がビジネスを行う上でも、マスの動向は無視できません。消費の潮流を形成するからです。

2008年秋のリーマンショック以降、世界経済の枠組みが一変しています。それは、購買力別の階層構造にも大きな変化を及ぼしています。

これまで「マス」と捉えられていた階層が全世界レベルでバラけ始め、新しい階層ができつつあるのです。

それは、「大衆(マス)向けの安物には満足しないが、富裕層(プレステージ)のように高級品が買えるわけではない」という、マスとプレステージの間に位置する消費者層が生まれているのです。

その層を、「マステージ」と呼びます。

このマステージ、2030年には全世界で35億人が新たに加わると予想されています。

今週は、一つの潮流を創り出すこのマステージを、私たちはどう捉えるべきかについて考えていきたいと思います。

アジア地域における高所得国・地域(日本・香港・シンガポール・台湾)において、世帯当たりの可処分所得を階層別に見てみると、1995年から2010年にかけて、可処分所得5万5千ドル(約440万円)以上の世帯数が28%減少する一方で、それ以下は47%増加しています。

日本人の平均給与が、1997年をピークに下落の一途をたどり、2010年は412万円となりました。9月末に公表される2011年の数値は、東日本大震災の影響もあって大幅に下落することが予想されています。

賃金の伸び悩みや、あるいはこれまで中間層に位置していた世帯が所得の減少により階層を落とす傾向にあります。

一方、アジアにおける低所得国・地域(中国・インド・インドネシア・フィリピン・タイ・ベトナム)に目を向け

てみると、年間可処分所得が2500ドル(約20万円)以下の貧困世帯数が3分の1に減少したのに対し、可処分所得1万ドル超の所得層が9.8倍に増えているのを筆頭に、年間可処分所得2500ドル超えの各所得階層で大幅に増加しています。

つまりは、高所得国と低所得国の消費者の間で、自由に使えるおカネの差が急速に縮まっていることを意味しているのです。

タイの首都バンコクのドラッグストアやスーパーマーケットで、「Za(ジーエー)」というひと際目立つ化粧品売り場があります。このブランド、仕掛けているのは資生堂です。

タイの人気女優を宣伝に起用し、タイの若い女性で知らない人はいないほどの認知度なのですが、Zaが日本の資生堂の商品だということを知る人はほとんどいません。

その理由は、Zaの売場にも商品のパッケージにも「SHISEIDO」の文字は一切記されていないからです。

タイの化粧品市場において、資生堂はプレステージ分野でトップクラスのシェアを誇ります。その高いブランド力を利用しないのは、高級ブランドとしてのイメージを守るためです。

百貨店などで扱う高級ブランドとスーパーなどで売るZaは、ターゲットとする消費者階層も売り方も全く異なります。

プレステージ向けの化粧品は、顧客が来店してからが勝負となります。美容部員が顧客にカウンセリングを行い、最適な化粧品を選びだします。時には、マッサージなどのサービスを提供し、ブランドに対するロイヤルティを高めてリピートを確保することに主眼を置きます。

一方で、マステージ向け化粧品は、顧客に商品を手にとってもらうまでが勝負となります。広告を見た顧客が店頭で足を運び、数ある商品の中から自分で欲しい商品を選び出します。セルフ化粧品であるため、顧客にどれだけ強い購買意欲を植え付けられるかが決め手となります。そのために、Zaでは有名なタレントを起用した宣伝活動に力を入れているのです。

また、Zaが好調な理由は、マステージにも手が届く価格帯を実現したからです。販売価格を10ドル前後(約800円)に抑えるため、生産はベトナム工場と台湾工場に集約し、パッケージも簡素化しています。商品開発についても、新たに開発するのではなく、社内に蓄積した既存の技術を使っています。

資生堂は、このZaを今年9月に日本で販売する予定です。日本国内でもマステージに該当する消費者が増えてきているからです。

独身時代には百貨店で1本数千円の化粧水を買っていた女性も、子どもが生まれてからは単価が1000円以下のコンビニコスメを多用せざるを得ないのが現実です。勝機は十分にあると踏んでいます。

資生堂の成功事例は、アジアにおけるマステージの攻略方法ですが、日本での販売に踏み切ることで分かるように、所得階層の変化は日本国内も例外ではありません。

マステージを攻略するには、品質と価格のバランスを高い次元で両立させた価値ある商品でなければ見向きもされません。

日頃、中小・小規模企業の新規事業を生み出すお手伝いをする中で、提供する商品やサービスのターゲットをどこに定めるかが成功の決め手になることが多々あります。私たちが世に生み出すものには、確かに食べてみればおいしい、あるいは使ってみたら便利ということはありません。その感じられ方は、所得の階層に関係ありません。しかし、おカネを払ってもらえるかどうかは所得の階層に大きく影響されます。

既存の商品にしても、新たに開発する商品にしても、狙うべき市場をどこに定めるかを、改めて考え直す必要があるのかもしれない。