

流通とSC・私の視点

2009年1月31日

視点(1042) 百貨店・GMSのプレミアム化と価値創造戦略(その1)!!

プレミアム化とは、従来の基軸価格（例えば百貨店は30,000円、GMSは7,500円）にプレミアム（新しい価値付けという特典）をつけて、価値（品質/価格）を2倍以上、できれば4倍まで高めることを言います（六車流：流通理論）。

今、**第2次バリュー革命**（アメリカでは第1次バリュー革命は1980年代に起こり、日本の第1次バリュー革命は1991年のバブル経済崩壊後から1995年までの5年間で、価値＝品質/価格は価格が半分になり価値は2倍になった）が、アメリカと日本で同時進行しています。消費は身の丈消費志向（バリュー志向の消費、ワンランク下志向の消費、長持ち志向の消費）や原点回帰消費志向（本質志向の消費、20世紀型経済社会に対するアンチテーゼ志向の消費、古き良き時代へのノスタルジー志向の消費、物質価値から体験価値志向の消費）や“志”消費志向（企業の社会的責任志向の消費、安心安全志向の消費、認識価値志向の消費）へと進化しています（詳細は流通とSC・私の視点1030・1031参照）。

バリュー革命の対象となる価格のタイプは次の通りです。

価格のタイプ	内 容
正 価	売り手が設定した値引き前の価格
特 典 価 格	カスタマイズ化した特定の会員に値引き販売する価格
廉 価 販 価 格	感性やおしゃれさは保ちつつ品質を若干落として安くする価格
バ ー ゲ ン 価 格	シーズン商品や過剰在庫の処理のため30～50%安くする臨時的な価格
アウトレット価格	シーズン商品や過剰在庫及びアウトレット用商品を対象として30～70%安くする恒常的な価格

今、多くの消費者が正価ではなく、バーゲンやアウトレットセンターで市場価格の3割引きから5～7割引きで買う行動をしています。

このような消費の進化（買い手の進化）に対して、売り手（流通企業）は新たな価値作り（価格は据え置き品質を2倍にするか、品質を維持して価格を半分にするか）が必要になります。

価値（品質/価格）を高めるためには、次の3つの方法があります。

	手法のタイプ	価値アップ	GMSの今後の成果
第1のレベルの手法	現状の品質のままで、価格を50%下げる価値アップ	2 倍	競争相手のバリュー業態と同じ価格となるが、品質が今一步のため競争優位性は発揮できず、成果は低い
第2のレベルの手法	現状の価格のままで、広義の品質を2倍に高める価値アップ	2 倍	客の認める満足ラインに適するため、一定の成長が見込める業態となります
第3のレベルの手法	現状の品質を2倍にし価格を50%下げる価値アップ	4 倍	客の認める満足ラインを大幅に上回るため、業態としての位置づけが確保できます

ここでの第1のレベルの価値アップ手法と第2のレベルの価値アップ手法は、成果としての価値アップは「2倍」です。通常の時代において価値を2倍アップすると、顧客の評価は高く売上も大幅に増加します。しかし、第1次バリュー革命（1991～1995年）や第2次バリュー革命（2008～2012年頃までと想定）では、**顧客の概念的価値認識**が2倍に高まりますので、価値が2倍になっても“当たり前”と感じ、売上は伸びず、現状維持が精一杯です。

第1次バリュー革命の時代においても、顧客の価値意識は2倍となり、価値を2倍まで高めた流通企業は売上高維持が精一杯で、2倍まで価値を高めなかった流通企業は売上を減少させました。ひどい流通企業は、売上を2分の1まで落とした例もたくさんあります。その中で、**ユクニロ（ファーストリテイリング）**のように、従来のGMSで売っていた商品を価格は2分の1、品質は2倍に高めて価値を4倍にした流通企業は10年で100倍の売上となり、まさに独り勝ちしました。

（流通とSC・私の視点1043へ続く）

(株)ダイナミックマーケティング社³
代 表 六 車 秀 之