

木材産業のためのマーケティング講座〈第2ステージ〉

－その3・商品価値を生み出す－

林産試験場 利用部主任研究員 富 樫 巖

はじめに

さて今回は、「商品価値」がメインテーマです。消費者に購入して頂ける製品を生み出すために、企業が何をなすべきかを考えます。ここでの商品価値とは、必ずしも企業の利益が大きいもの－例えば、製造コストが安価で販売価格が高い、またはブランドが確立されているので高値で販売できる－を意味しません。利幅の高低は横に置いときまして、多くの消費者が購入することに対する価値を意味しています。

木製品の商品価値

木材産業界はモノづくり企業など、いわゆるメーカーを核に構成されている業界です。そこで林産試験場としましても、メーカーの生産活動をバックアップするために、木材の新用途や新製品の開発、効率的・効果的な木材加工技術の提案、未利用資源や低質資源の有効利用技術の開発を目指して日々努力を重ねています。その研究成果を使って頂く木材産業界の皆さんは、企業人のセンスで市場の動向を考慮し、厳選した木材素材を使い、かつ作りの良い製品をそれなりのコストで製造して販売しようとしているはずですが、そうすれば、必ずや消費者がその価値を理解して買ってくれると期待していることでしょうか。しかし、昨今の不況が消費者の購入意欲をそいでおり、自慢の製品が思うように売れないと分析しているのではないのでしょうか(イラスト1)。

しかし一方では、消費者がゴムの木の集成材で作られたような安価な家具などの木製品をせっせと購入している現実があります。このことに対して、木製品の商品価値が分からない者ばかり増えてしまったと嘆いていませんか。「あんなモノは家具じゃないよ！価値ある木材を使ってないよ。」と声を大きくして叫びたい読者の方、必ずやおられると察します。木製品に限りますが、企業が市場に供給する製品の商品価値と



イラスト1 商品価値とは？ 苦悩する経営者

は何でしょうか。それはどこに存在して、誰が決めるのでしょうか。

メーカーと消費者と商品価値と

商品価値の所在をずばり申し上げますと、消費者の胸の中にあります(イラスト2)。本講座の「その1・ニーズとウォンツの違い」(2004年2月号)で、小生のステーションワゴン購入に関する話題を出しました。以下に、この話を種にして車の商品価値を考えてみます。

小生の愛車となった車はH社製のオルティアであり、発売後の売れ行きはメーカーが目論んだ販売目標には達しなかったと言われていました。マイナーチェンジ、マニュアル車や特別仕様グレードを追加しても販売数量に改善が見られないことから、小生が購入後1年を待たずして生産中止になりました。外観デザインはオーソドックスで、燃費、動力性能、乗車スペースとトランク容量は平均的です。あえて言えば、近年流行のフルフラット化を含むシートアレンジ機能がないことが寂しいくらいです。おそらく、メーカーの視点での一番の売りは、DOHC・2000CCエンジン、4WD・

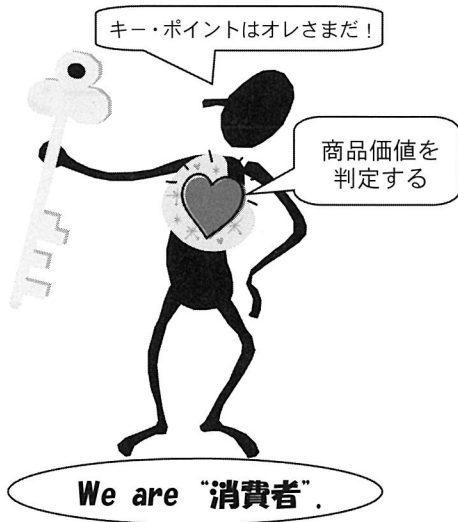


イラスト2 商品価値は消費者の胸の中にある

ABS・エアロパーツ装備車でありながら、オートマ車においても車両本体価格が200万円を切る設定とされます。そのため、他社の同クラスのステーションワゴンと比較して非常に割安感を感じました(その分、販売時の値引きが大きい)。しかし、不人気車でした。

なぜ、売れなかったのかを小生なりに分析してみました。まず、斬新かつユニークなデザインや機能性を売りにした車を作るH社のイメージに合わない、むしろT社的な味付けの車でした。同時期に、T社ではCルディナという人気車となったステーションワゴン販売しており、このCルディナとオルティアは良く似ています。一般的な消費者から見た場合、オーソドックスな車はT車販売店で売られているとのイメージを持っています。そして、その販売店に行くとまさにCルディナが待っています。一方、H社びいきの消費者としてはH車らしい個性がさほど感じられないモデルに魅力を感じなかったと思われます。そのためにCルディナの商品価値が高まりつつも、オルティアの商品価値が低かったのではないのでしょうか。このように類似のデザイン・機能・性能を持つ車でも、消費者から見た商品イメージとメーカーイメージの組合せの是非で、商品価値に差異が生じてしまうようです。

夜店で高級ブランドを売る

もし、オメガやローレックスの高級腕時計、そしてグッチの高級ハンドバッグが夜店で通常価格の半分で売られていたら、はたして消費者の皆さんは素直に購入できるでしょうか。フーテンの寅さんのような店主

が、「今日は負けてやるぜ。20万円の時計が10万円、40万円のバッグが50万円だ。もってけ、ドロボー！」などとパフォーマンスしていたら(一方の品物を値引き、もう一方の品物を同額吊り上げる。映画「男はつらいよ」の挿入歌にある露天商・寅さんの台詞です。)、思わず時計だけを衝動買いする人も出てくるかも知れません。しかし、通常は偽物と判断されるか、場違いなものとして敬遠されてしまう可能性が高いはず(イラスト3)。

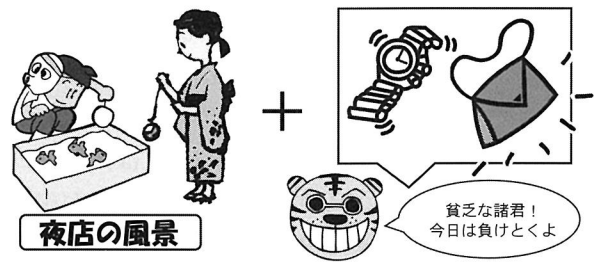


イラスト3 寅さんが夜店でブランド品を売る

夜店の定番商品は、金魚・ヨーヨーすくい、人気のおもちゃが当たるくじ引き、マンガのキャラクターのお面など、運がよければ少しだけ得した気分になれる、またはお祭りでしか売られていないものになります。そんな夜店のイメージが、私たちの意識の中に確立されています。

メイドイン海外の高級ブランド品を購入する時は、海外旅行先とか紳士的・淑女的な店員さんがいるべき店構えの店にお邪魔するはず。陳列されている高級品が本物であるか否かの判断は、消費者自身の目で現物を手にとって判断するのではなく、店の信用や雰囲気から間接的に行うことになります。本物の高級ブランド品でも、かつ売値が価格の半額でも、販売する場所によっては消費者が商品価値を評価できない場合があります。ブランド品だから何処でも、何時でも無条件に商品価値が不動であるとは言えません。

ゆうパックとコンビニの関係

最近、コンビニ大手のLーソンが今年の11月中頃から、郵政公社の郵便小包「ゆうパック」の取り扱いをするとのニュースが流れました。ゆうパックには荷物の大きさや重さの制約がありますが、長距離発送ほど割安になる価格設定で、民間の宅配便より安い場合も多いと言われています。その取扱いは、現在、簡

易郵便局を含む郵便局で行っていますが、Ｌーソンの店舗が加わることで、道内における窓口数は3割増になるそうです。郵政公社の最大のねらいは24時間営業の窓口を確保することにあり、ゆうパックの使い勝手を引き上げる目論見です。

宅配便市場のシェアは、ゆうパックが6%強、民間大手のＹマト運輸の「宅急便」のシェアが30%台であり、両者に大きな開きがあります。郵政公社としては、自社の商品の存在を消費者により浸透させるためには、安価な設定だけでなく、新たな利便性を強く打ち出すことが不可欠と考えたのでしょう。全国のＬーソンの店舗では、現在Ｙマト運輸の宅急便の窓口を、ゆうパックに切り替える形で宅急便の窓口を消滅させます。Ｙマト運輸との契約解除により、Ｌーソンの売上は70億円減に達することになりますが、同社としては新たなビジネスを選択したのです。さらにＬーソン以外のコンビニでも、ゆうパックの商品価値に関心を寄せており、郵政公社の動向に注視しています。

ゆうパックがコンビニとの協働で価値を引き上げようとしている一方で、コンビニ側が宅配便市場でのゆうパックの価値を高く評価しているのも事実です。ゆうパックの価値を支える核は、サービスの質の高さであるとＬーソン幹部は話しています。コンビニを取り込んだゆうパックの商品価値を最終判断するのは消費者です。今後、注目したいホットな話題の一つです。

道産木材・木製品の商品価値

道産の木材や木製品の商品価値を考えてみましょう。人工林から得られるカラマツやトドマツなどの針葉樹材は、製材・乾燥などの一次加工技術や合板化・集成化などの二次加工技術の確立で、建築材料や家具・建具材料などの木製品の製造に用いられています。では、道産木材または国産木材は、道内市場や国内市場で確固たるシェアを獲得しているかとなりますと、北洋材・北米材・欧州材・南洋材のシェアに及びません。この原因については、小生がここで解説するまでもなく読者の皆さんの方が詳しいと察します。人工林材という切り口では、欧州材とカラマツやトドマツなどが同じ土俵に乗りますが、わが国と欧州では造林の仕方や天候の違いなどによって生産コストに差異が生じ、両者を比較すると道産材を含む国産材の素材価格が高くなっています。

従いまして、道産木材の商品価値は、価格が高いこ

とで市場での評価が低いこととなります。そこで林産試験場では、道産木材の付加価値を高める技術開発の至上命令の基に、研究開発活動に励むこととなります。小生が思うには、商品価値と付加価値の違いの理解や整理など、基本的意味の把握が不十分なままに研究課題を推進すると、業界が採用できないようなコスト高の技術を提案してしまう可能性が高まることです。もししたら道産の人工林材の高付加価値化のためには、加工コストが加算されない加工技術が求められるのかも知れません。

視点を変えると、ソフト的な付加価値の創出でもいいはずですが。消費者が購入する意義を見出せるように道産木材や木製品のイメージ作りをする戦略です。身近な例を挙げると行政や団体主導による「地産地消」や「地材地消」のキャンペーンの展開、海外から輸入される木材の輸送時のエネルギー消費量を数値化するウッドマイル指数などの提案があります(イラスト4)。この指数は、1立方メートルの木材が産地から消費者の元にどれだけの距離を輸送されたかを指数化したもので、値が高ければそれだけ環境に及ぼす影響が大きいことを意味します。地元で生産された木材を地域で消費する場合には、その値が小さくなります。ウッドマイル指数の高い木材は例え購入価格が安くても、将来的にツケがたまっていくことを消費者に理解して頂くのです。

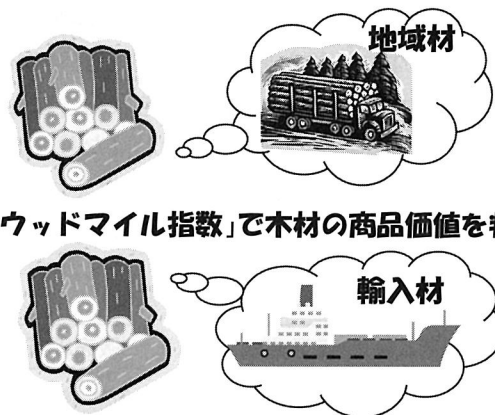


イラスト4 価格に表れない輸送距離も評価する

国産材のみが流通する国内市場であれば欧州材を始めとする輸入材の存在を考えなくともよいのですが、木材の価格競争は市場のグローバル化が生んだ課題です。この現実を前向きに解釈し、ライバルの存在を感謝しながら互いに切磋琢磨し、自社製品の商品価値を高める取り組みをすべきなのかも知れません。この

戦いがあればこそ、消費者から見た木材産業の存在意義が高まる一面もあるはずですが。裏山には十分な資源量が蓄えられつつあります。これを宝の山にするために、林産試験場は今後も北海道の木材産業界と息のあった関係プレーをしたいものです。

商品価値を生み出すために

メーカーが新しい製品を開発した時に発生しているのは、商品価値ではなく、実はその製品の開発コストです。メーカーとしては、このコストを回収しておかないと資金繰りという意味で新たな企業活動に支障がでます。即、商品価値を生み出す努力に励まなければなりません。まずは種々の手段で新製品の存在をPRし、消費者に対しての認識形成を促します。そして、流通と販売ルートを開拓し、なんとかして消費者が集う小売の場にその製品を届けるように活動しなければなりません。ただし、ITや産地直送の宅配システムが発達した今では、流通企業や小売店を通さずに、直接メーカーから消費者に製品を届けることができますので、すべてのケースがこの形に収まらないことを申し添えます。

以上をまとめると、製品（デザイン・機能・性能）、流通方法、販売場所の価値が組み合わされて、ようやく商品価値を生み出すための必要条件が揃うことになります（イラスト5）。流通・販売のルートはどこでもあるようですが、それなりの店頭で製品を陳列して頂くには、いろんなハードルをクリアする必要があります。納入が許される価格、数量（安定供給含む）、時間（納期）など多くの条件に対応しなければなりません。繰り返しになりますが、消費者に買って貰えないと商品価値は生まれません。そのための仕掛け作りが重要です。

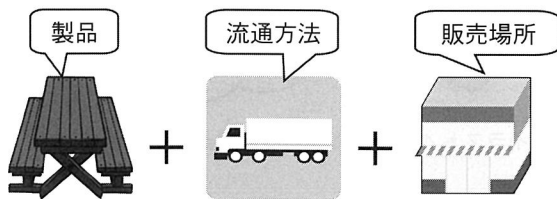


イラスト5 商品価値を生み出す必要条件

おわりに

製品の製造コストや販売時の価格設定の仕方を議論することなく、話を進めてきました。製品の販売価格は、消費者が商品価値を判断する際の大きな要因です。メーカーとしては、可能な限り製造コストを低く抑えた製品を作ることが出来れば、販売価格設定の際の自由度が増します。自動車メーカー最大手のT社は、製品の製造コストを削減するために自社工場で部品の在庫を持たないカンバン方式と呼ばれるシステムを確立し、今や経営学や生産現場の教科書にも登場するまでになっています。製造コストをモノづくり工場全体のシステムで考える手法と言えるでしょう。真似ができないまでも、その考え方は参考になると思います。「創意無限」という言葉がありますが、目標を達成するためにはいろんな手立てがあるものだと感じます。余談になりますが、T社をお得意さんに行っている部品メーカーとしては、常にT社の要求に応じて納入する部品の数量や納期を守れなければ、その部品の性能がいかに優れていようと商品価値を認めて貰えないこととなります。

商品価値を生み出すためのビジネス手法の構築に完成はないと思います。何処かに改善の余地が潜んでいます。その余地が新たな勝ち組企業を生み出す可能性になるはずですが、誰よりも早く、それを見出し改善策を構築することでビジネスチャンスが膨らむかも知れません。製品そのものだけに目を奪われることなく、流通、販売、消費者の胸の中まで視野を広げたいものです。

（つづく）

参考文献

- 1) 水口健次：マーケティング戦略の実際，日経文庫，2002年。
- 2) 水口健次：“売る力を2倍にする「戦略ガイド」”，日経ビジネス人文庫，2002年。
- 3) 富田きよむ：やらなきゃ損する・農家のマーケティング入門，農文協，2004年。
- 4) 北海道新聞：2004年8月19日朝刊。