

視点(1096)

## I Saw All America (その152) !!

— ホールフーズとスターバックスの価格戦略の課題 —

今、アメリカで、かつては破竹の勢いであった「ホールフーズマーケット」と「スターバックスコーヒー」が踊り場で苦戦しています。ホールフーズはワイルドオーツとのM&Aで独禁法に抵触していることやワイルドオーツの業績悪化等の課題を持っています。また、スタバは過剰な出店によるオーバーストア状態や居心地感の第3のプレイスが希薄化した課題を持っています。しかし、ホールフーズとスタバの共通の苦戦の課題が「価格戦略」です。2007～2008年に起こったアメリカのバブル経済の崩壊により、第2次バリュー革命(アメリカの第1次バリュー革命は1980年代)が起こっています。顧客あるいはマーケットは、ホールフーズもスタバも「品質は良いけど、価格は高め」と評価しています。

顧客が心理的に感じる価格は次の通りです。

No.		心理的価格	基準値との比較	感じる価格
0	基準価格	市場価格 (マーケットプライス)	客観的な基準としての価格	普通の価格と同じ
		自分の価値基準価格	相対的な基準としての価格	市価ではなく自分は納得したと感じる
1	高級価格	納得高価格	ブランド力があって評価される価格	高いことが満足であると感じる
2				ブランド性はあるが手の届く範囲内の高価格と感じる
3	割高価格	疑似高価格	客の価値観より50%以上高い	うその付加価値であり、まるでだましの価格と感じる
4		絶対的割高価格	客の価値観より10～30%高い	品質は良いが、品質に見合う価格ではないと感じる
5	適正価格	相対的割高価格	客の価値観より10～30%高い	品質は良いけど、価格はちょっと高めと感じる
6		妥当割高価格	客の価値観より10～30%高い	安くなくても(少し高くても)他にないので、この価格で良いと感じる
7		適切価格	客の価値観とほぼ同じ	安くはないが高くもないと感じる
8	非適正価格	割高価格	客の価値観より10～30%高い	品質が今一步なのに安くないと感じる
9	適正価格	割安価格	客の価値観より10～20%安い	割安(リーズナブル)と感じる
10	非適正価格	不満低価格	客の価値観より30～50%以上高い	安かろう悪かろうと感じる
11	大得価格	格安価格	客の価値観より30%安い	正味安いと感じる(ディスカウント価格)
		激安価格	客の価値観より50%以上安い	激安と感じる(アウトレット・バーゲン価格)

### ①ホールフーズマーケット

ホールフーズは「オーガニック3割、グルメ7割」の3割差異化・特化、7割総合化戦略を導入している食品スーパーです。ニーズの少ないオーガニックでコンセプト化し、ニーズの多いグルメでマーケティング戦略化して業績を伸ばしてきました。しかし、価格が高めでバブル経済時代には通用しましたが、バブル経済崩壊後は、顧客が高いと判断し始めました。コンセプト戦略やマーケティング戦略で成功を納めましたが、プライス戦略とローコスト戦略では多くの課題を残しています。

### ②スターバックスコーヒー

スタバは「こだわりコーヒー3割、第3の空間7割」の3割差異化・特化、7割総合化戦略を導入しているセルフ方式のコーヒーカフェです。ニーズの少ないこだわりコーヒーでコンセプト化(ファーストフードのコーヒーには真似できない)し、第3の空間(サードプレイス=居心地の良い場)でマーケティング戦略化して業績を伸ばしてきました。しかし、価格が高めでバブル経済時代には通用しましたが、バブル経済崩壊後は、顧客が高いと判断し始めました。コンセプト戦略やマーケティング戦略(今はサードプレイスは希薄化)で成功を納めましたが、プライス戦略で課題を残しています。特に、スタバのマーケティング戦略は今やサードプレイス(アナログ)ではなく、情報発信機能の付加(デジタル)に移り、古き良き喫茶店を近代化とこだわり化した面影は見られません。

### ③プライス戦略の適合化

バブル経済期には「ワンランク上」(品質は良いが品質に見合う価格ではないと感じる、品質は良いが価格はちょっと高めと感じる、安くはないが高くもないと感じる)の3つのプライス戦略が納得価格として評価されましたが、バブル経済崩壊後は、ホールフーズやスタバのような「品質は良いが品質に見合う価格ではない」の価格戦略は通用しなくなっています。バリュー革命時代のワンランク上の価格戦略は「品質は良いが価格はちょっと高め、安くはないが高くもないと感じる」の価格戦略が適切です(六車流:流通理論)。

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>4</sup>  
代表 六 車 秀 之