

脱「価格競争」を実現する中小企業の「価値創造」とは③（商業編）

－「経験価値」の創造で顧客満足とブランドロイヤリティの向上へ－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

山口 亮奈

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

鉢嶺 実

(キーワード) 価値創造、卸売業、小売業、価格転嫁、適正価格、デフレマインド、
マーケティング、内的参照価格、経験価値、ブランドロイヤリティ

(視 点)

新型コロナウイルス禍の出口を見据え、わが国の中小企業においても、今後は経営の立て直しに向けて収益改善の重要性が一段と高まっていく方向にある。しかしその一方で、労働生産性の向上、近年の資源・エネルギー価格高騰や円安などに起因するコストアップの販売価格への転嫁など、克服すべき構造問題も少なくない。

そこで本稿では、年間調査テーマ『脱「価格競争」を実現する中小企業の「価値創造」』について、すでに発信している「問題提起編」および「製造業編」、「建設業編」(本誌2022年8月号、11月号)に引き続き、商業分野(卸売・小売業)の「価値創造」に焦点を当て、実際に「価値創造」に取り組んでいる企業の事例なども含めてとりまとめた。

(要 旨)

- 昨今の物価高騰局面では、消費者に近い川下の業種ほど価格転嫁が遅れている。原因の1つとして、「失われた30年」を経て消費者に浸透してきた根強いデフレマインドのようなものがあると考えられる。
- しかし、消費者意識は「とにかく安い」ものから、「自分にとって価値があるものであれば、たとえ高価でもお金を貯めて買う」傾向へと着実に変化しており、消費者に選ばれるための「価値創造」が、価格転嫁や値上げの受入れの重要なポイントとなっている。
- 消費者が想起する内的参照価格(過去の経験、心の中の期待を反映した価格の基準)を上昇させることが、脱「価格競争」を実現するための有力な手段の1つとなり得る。
- 本稿で事例として掲載した企業における「価値創造」への取り組みでは、各社それぞれがその強みを活かして脱「価格競争」を実現し、それぞれの経験価値の創造が顧客満足とブランドロイヤリティの向上に繋がっている点が特筆された。

はじめに

新型コロナウイルス禍の出口を見据え、わが国の中小企業においても、今後は経営の立て直しに向けて収益改善の重要性が一段と高まっていく方向にある。しかしその一方で、労働生産性の向上、近年の資源・エネルギー価格高騰や円安などに起因するコストアップの販売価格への転嫁など、克服すべき構造問題も少なくない。

そこで本稿では、年間調査テーマ『脱「価格競争」を実現する中小企業の「価値創造」』について、すでに発信している「問題提起編」および「製造業編」、「建設業編」(本誌2022年8月号、11月号)に引き続き、商業分野(卸売・小売業)の「価値創造」に焦点を当て、実際に「価値創造」に取り組んでいる企業の事例なども含めてとりまとめた。

バブル崩壊以降、わが国の消費者に根強いデフレマインドが浸透していたが、昨今は物価高騰など世界的なインフレ急進に見舞われ、収益回復を目指す中小の卸売・小売業は、戦略的にも大きな転期を迎えていると思われる。そこで冒頭の1.において、この度の急激な原材料価格高騰を受けても、川下の業種で特に価格転嫁が進められていない状況と、その背景に消費者のデフレマインドがあることを考察する。続く2.では、脱「価格競争」に向けて、昨今では経験価値を付加することが一つの有効な手段であることなどについて言及する。さらに3.では、独自の『価値』づくりに注力した経営を行っている中小卸売・小売業の「価値創造」の事例についてヒアリング調査の内容等を紹介したうえで、4.でこれらの事例が示唆するものを含めて若干の考察を加えてみた。

本稿が、新型コロナウイルス禍の出口を見据えて収益改善を模索する中小卸売・小売業とその経営者の一助となれば幸いである。

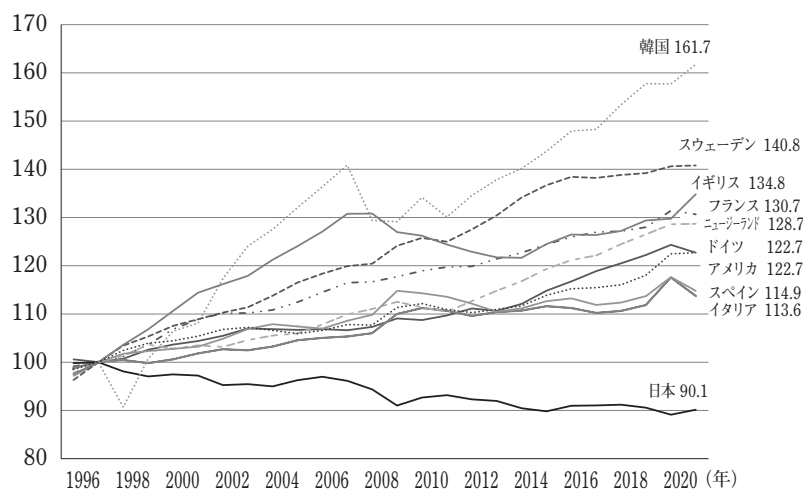
1. デフレマインドからの脱却へ向けて高まる「価値創造」の重要性

(1) 価格転嫁の遅れが収益の下押し要因に

わが国では、バブル崩壊後の「失われた30年」と呼ばれる局面において、慢性的なデフレが続いてきた中で、賃金水準も長きにわたって伸び悩んできた。全労連(全国労働組合総連合)がOECD(経済協力開発機構)などのデータを基に分析した資料によると、諸外国と比較したわが国の賃金水準は、長期にわたって伸び悩んできたことが分かる(図表1)。これが、構造的ともいえる「デフレマインド」の形成につながり、“物価の上昇”を長期にわたって抑制する要因となってきた。

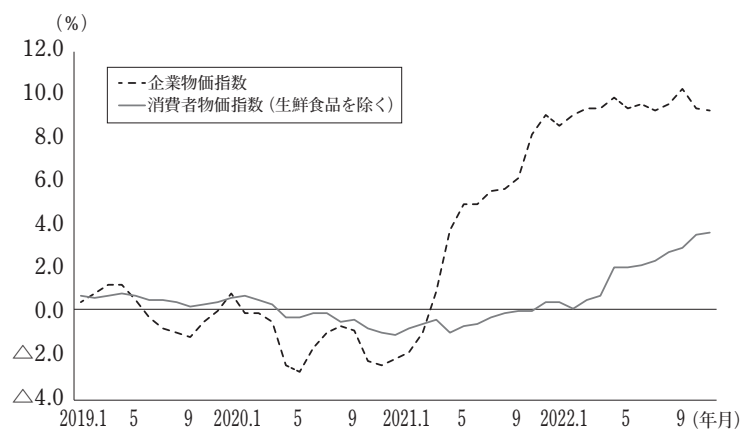
こうしたなかで、2020年春以降の新型コロナウイルス感染症拡大やロシアのウクライナ侵攻、急激な円安の進行等による影響に伴い、ここへきて物価が急激に高騰している。最近の企

図表1 実質賃金指数の推移の国際比較（1997年＝100）



- (備考) 1. OECD Statisticsより全国労働組合総連合が集計。民間産業の時間当たり賃金（一時金・時間外手当等含む）。1997年を基準に指数化
 2. 日本のデータは「毎月勤労統計調査」よりOECDに提供されているもの。2004年～17年の値は不正により実際より低いことに注意が必要。厚生労働省によればその差は0.6%程度。その分を上振れ補正しても、他の国の実質賃金の伸びには追いつかない。
 3. 全国労働組合総連合のデータをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 企業物価指数と消費者物価指数の推移（前年同月比）



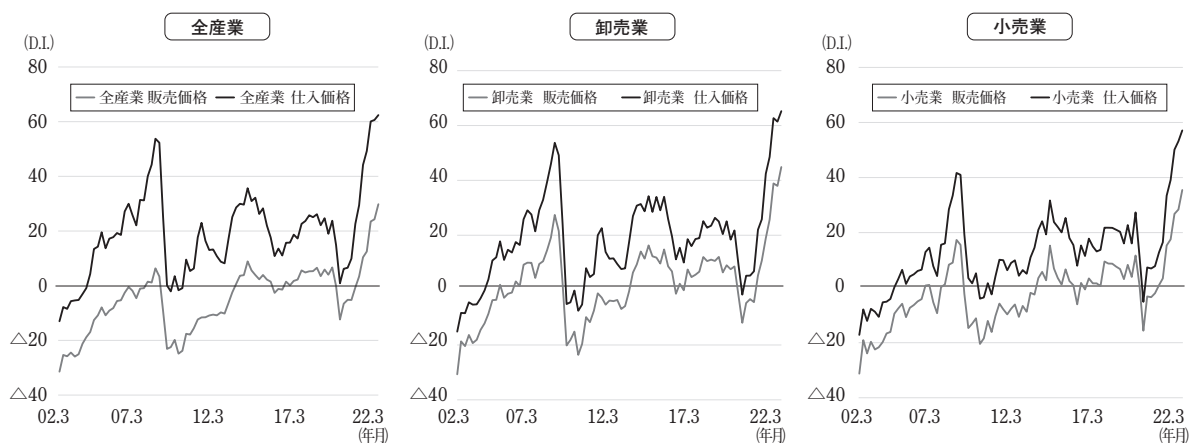
- (備考) 1. 企業物価指数は2020年基準の総平均、消費者物価指数は、生鮮食品を除く総合
 2. 日本銀行、総務省のデータをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

業物価指数や消費者物価指数の動きをみても、2021年以降、上昇傾向が顕著になっていることが分かる（図表2）。ただ、消費者物価指数の上昇は相対的に遅れており、消費者に近い“川下”の業種ほど価格転嫁の動きが遅れ、卸売業や小売業に携わる企業の収益の下押し要因となっているケースも多いものと推察される。

また、信金中央金庫 地域・中小企業研究所が全国の信用金庫の協力を得て取りまとめている「全国中小企業景気動向調査」における、販売価格と仕入価格の判断 D.I.（価格「上昇」-

価格「下落」)の推移をみても、仕入価格判断D.I.の方が先行して大きく上昇している状況にあり、仕入価格の上昇を販売価格へ転嫁し切れていない中小企業の実態を垣間見ることができる(図表3)。

図表3 販売価格・仕入価格判断D.I.の推移(2002年3月～2022年12月期までの実績値)



(備考) 全国中小企業景気動向調査をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

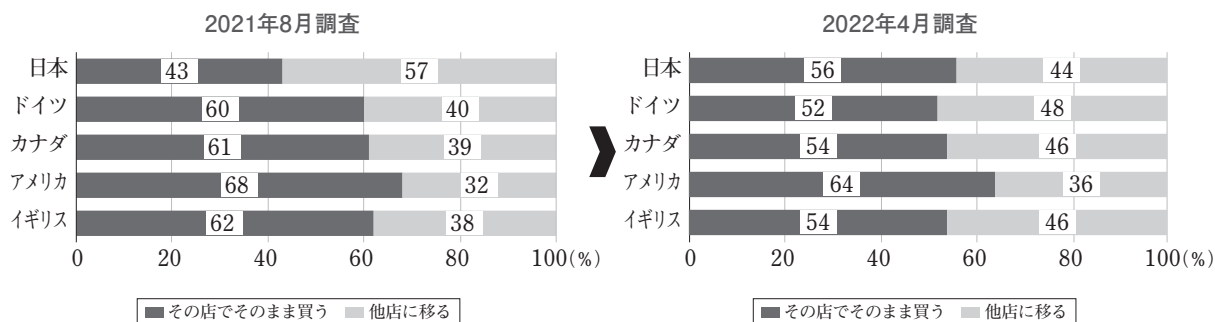
(2) 値上げに対して慎重に行動するわが国の消費者にも変化の兆し

川下に近い業種ほど価格転嫁が進んでいない原因として、消費者全般に「価格は安くあるべき」という根強い低価格志向のようなものが浸透していることが考えられる。バブル崩壊以降、長く続いてきたデフレ環境の中で、価格が上がらないことに慣れ、「値上げは悪である」というデフレマインドとも呼ばれる消費者意識が形成されるとともに、企業も値上げによる顧客離れなどに対する不安から、値上げに対して強い抵抗感を抱き、「良いものを安く提供するために頑張る」といった、価格据置きや引下げの努力(すなわち価格競争)を強いられてきたといえよう。

東京大学大学院教授の渡辺努氏の研究室が日本と欧米の消費者を対象に実施したアンケート調査によると、「いつも行くスーパーでいつも買う商品が10%値上げしたらどうするか」という設問に対し、2021年8月の調査結果では「その店でそのまま買う」(=値上げを受け入れる)と答えた割合が、欧米は約6～7割に達しているのに対し、日本では約4割にとどまっている(図表4)。欧米では、他店も同じような値段であろうと類推して行動する(そのままそのスーパーで買う)消費者が多いのに対して、当時のわが国では、値上げに過剰に反応し、他の店であれば値上げ前の元の値段で売っているであろうと考えて慎重に行動する(そのスーパーで買うのをやめる)消費者が多い傾向にあったことが分かる。

しかし、その後の2022年4月調査では、同じ設問に対して、欧米と同じく「その店でそのま

図表4 「いつも行くスーパーでいつも買う商品が10%値上げしたらどうするか」という問いに対する回答



(備考) 渡辺努「5か国の家計を対象としたインフレ予想調査」(2022年5月実施分)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ま買う」という回答が日本でも過半を占める結果となった。昨今の物価上昇などを受けてわが国の消費者にも値上げ耐性ができたという見方もできるが、どちらかといえば「価格転嫁は仕方ない」という、やむを得ず許容させられている状態に近いのではないかと考えられる。とはいえ、当該調査結果はわが国の消費者に浸透してきたデフレマインドに変化の兆しが見えてきた可能性を示すものでもあり、今後の動向を注視していく必要があるとみられる。

(3) 消費者に選ばれる「価値」の創造で脱「価格競争」を実現へ

昨今のコスト急上昇を背景とした「値上げラッシュ」を受けて、消費者の生活防衛意識は高まっている。企業によっては、価格据置きで内容量だけを減らすという実質値上げ(“ステルス値上げ”)に対応しているケースもみられ、消費者の値上げに対する強い拒否感への対応に苦戦している様子が見られる。

しかし、消費者が「安さ」だけを追い求めているかという点、必ずしもそうではない側面もある。例えば、消費者庁が2021年11月に実施した「消費者意識基本調査」によると、「商品やサービスを購入する際に重視していること」という設問に対し、「品質・性能の良さ」と回答した割合^(注1)は、「価格の安さ」や「コストパフォーマンス」などの回答を上回る結果となっており(図表5)、消費者が重視しているのは、必ずしも価格の安さだけではないことがわかる。「自分の好きなものは、たとえ高価でもお金を貯めて買う」という傾向は、近年着実に強まってきているともいわれており、日常の買い物で節約に努めつつ、自分の好きな特定の商品を選択的に消費する動きが定着しつつあると考えられる。

こうした傾向を勘案すれば、消費者に選ばれる「価値」を何らかの形で創造することができ

(注)1. 「とても重視している」と「ある程度重視している」の合計で比較

れば、「1円でも安くなれば他社製品を選ぶ」といった価格競争に翻弄されることなく、値上げや適正価格での販売を進めていくことも不可能ではないと思われる。良い商品を適正な価格で販売して収益性を高める動きが広がれば、賃金上昇に繋がり、ひいては消費者の購買力も上がっていくという好循環が期待できよう。

長期にわたって続いてきたデフレマインドからの脱却へ向け、消費者へ「価値」を提供していくことの重要性は、今後ますます高まっていくことになりそうだ。

2. 中小卸売・小売業の「価値創造」に向けてカギを握る顧客経験価値（CX）

「価値創造」が消費者に選ばれる適正価格での販売や値上げの受入れに繋がるとすれば、商品を提供する側の企業においては、「価格」ばかりではなく「価値」を訴求することで、消費者に選んでもらえるよう努めることが、価格競争から脱するためのひとつの有力な手段となり得よう。

消費者の意識や行動がその時々の経済情勢等によって変化するように、消費者にとっての「価値」も、その時代とともに変容していくものとみられる。野村総合研究所の「生活者1万人アンケート調査」による消費者意識調査をみても、「とにかく安く経済的なものを買う」という強固な低価格志向は、調査開始の2000年以降、ほぼ一貫して低下傾向にある一方で、「価格が品質に見合っているかをよく検討してから買う」というコストパフォーマンス志向は、緩やかに高まる傾向にある（図表6）。消費者にとって先行き不安は、近年では半ば日常となり、価格と価値についても、それに見合っているかどうかをよく見極めようとする傾向を強めていることが示されているといえよう。

なお、ある商品の販売価格が妥当かどうかを消費者が判断するための基準として、その消費者が自分の記憶から想起する価格のことを、マーケティングの世界では「内的参照価格^(注2)」と

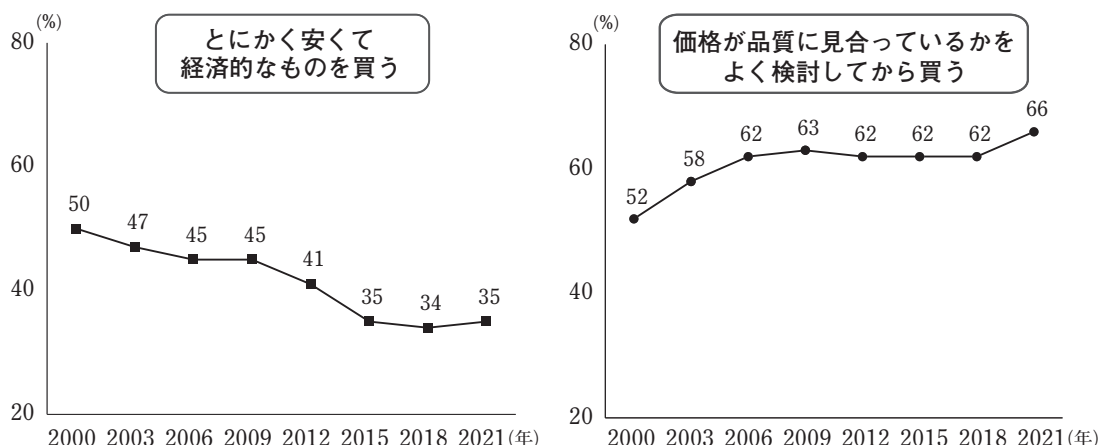
図表5 商品やサービスを購入する際に重視していること

	とても重視している	ある程度重視している	どちらともいえない	あまり重視していない	ほとんど・全く重視していない	無回答
価格の安さ	32.0%	53.1%	9.2%	3.3%	0.5%	1.9%
品質・性能の良さ	55.4%	40.0%	2.5%	0.5%	0.1%	1.5%
コストパフォーマンス（費用対効果）	32.0%	41.4%	16.2%	3.8%	1.2%	5.4%
見た目・デザイン	22.2%	50.8%	16.5%	6.4%	1.2%	2.9%
アフターサービスや保証の充実	20.6%	41.9%	21.8%	11.9%	2.0%	2.7%
有名ブランド・メーカーであること	6.1%	29.7%	29.8%	23.0%	8.8%	2.7%
流行や話題性	2.4%	18.9%	31.2%	31.0%	13.5%	3.1%
使い慣れた商品・サービスであること	14.8%	49.6%	22.6%	8.0%	1.8%	3.2%
周りの人と違う／個性的であること	3.1%	13.4%	30.2%	30.5%	19.4%	3.3%
環境問題・社会課題解決への貢献	5.4%	27.8%	36.2%	17.8%	9.3%	3.6%
新品であること（中古品でない）	24.0%	32.9%	23.3%	12.7%	4.5%	2.7%
口コミや評価	13.0%	43.4%	24.3%	11.1%	5.0%	3.2%

（備考）消費者庁「消費者意識基本調査」（2021年11月実施）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)2. 「内的参照価格」に対して、日常の買い物環境から入手できる価格情報（POP広告や商品の値札、メーカー希望小売価格や通常価格、参考価格、他店の価格など）は「外的参照価格」と呼ばれている。客観的であり消費者の経験や記憶と無関係である。

図表6 消費意識の推移



(備考) 野村総合研究所「生活者1万人アンケート」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

呼んでいる。内的参照価格は多面的な性質を有しているとされており、例えば慶應義塾大学商学部教授の白井美由里氏の研究では、図表7に示す9種類が提示されている。消費者は過去の経験や心の中の期待から価格の基準(内的参照価格)を決定しているが、例えば珍しいものや興味深いものを見れば、

既存の内的参照価格は曖昧になるか上昇し、消費者の価格受容性は向上するといわれている。すなわち、何らかの形で個々の消費者の内的参照価格に訴えかけることができれば、価格が高くても消費者がその価格を受け入れる可能性が高まるといえることにはほかならない。

図表7 内的参照価格の種類

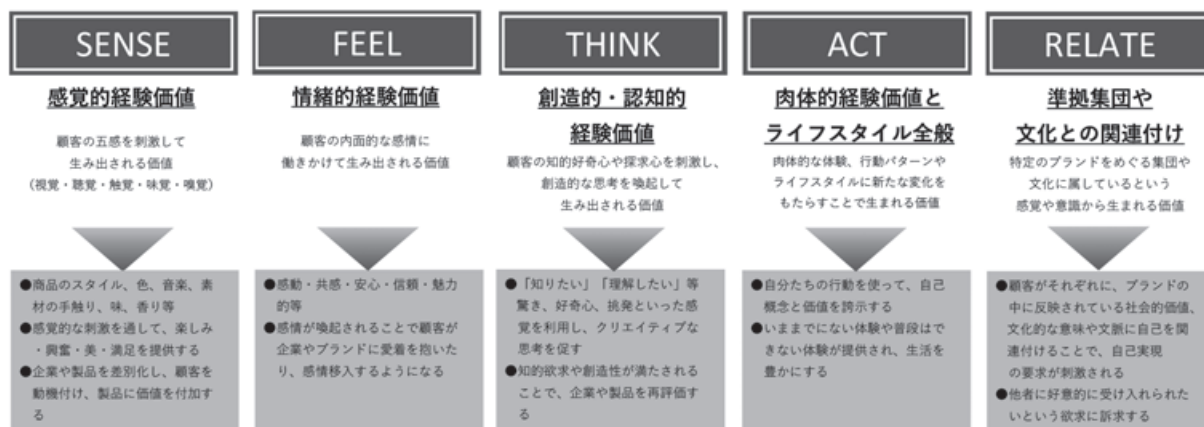
公正価格	メーカーのコストを考慮したときに公正と思われる価格
留保価格 (最高需要価格)	これ以上の価格では高すぎると考える価格
最低需要価格	これ以下の価格では品質が劣ると考える価格
期待価格	現在、このくらいで販売されているだろうと予測する価格
最高観察価格	過去に観察した価格の中で一番高い価格
最低観察価格	過去に観察した価格の中で一番安い価格
平均観察価格	過去に観察したさまざまな価格の平均
通常価格	通常この価格で販売されているだろうと思う標準的な価格
購入価格	過去に自分が払った価格

(備考) 白井美由里『消費者の価格判断のメカニズム—内的参照価格の役割—』(2005年2月)、小阪裕司『「価格上昇」時代のマーケティング』(2022年9月)などをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

こうしたなかで、消費者が想起する内的参照価格を変更(上昇)させていくための有効な手段の1つとして、モノの価値に「経験価値」を付加するといった対応が考えられる。今日の消費者は、モノが溢れ飽和状態ともいえる中にあり、個々の商品を単独のアイテムとして評価するというよりは、消費を通して生まれる「経験(コト)」までを含めて選択の納得性や消費の正当性を求めているといわれている。つまり、モノという物理的・物質的な価値だけでなく、コトという心理的・感情的な価値も魅力を測る尺度としているのである。

コロンビア・ビジネススクール教授のバーンド・H・シュミット氏の著書「経験価値マーケティング」によれば、顧客の経験価値として、① SENSE（感覚的経験価値）、② FEEL（情緒的経験価値）、③ THINK（創造的・認知的経験価値）、④ ACT（肉体的経験価値とライフスタイル全般）、⑤ RELATE（準拠集団や文化との関連付け）の5つのタイプが紹介されている（図表8）。これら5つのタイプは、複合的に提供することも可能なことから、「経験価値」を創

図表8 顧客経験価値の5つのタイプ



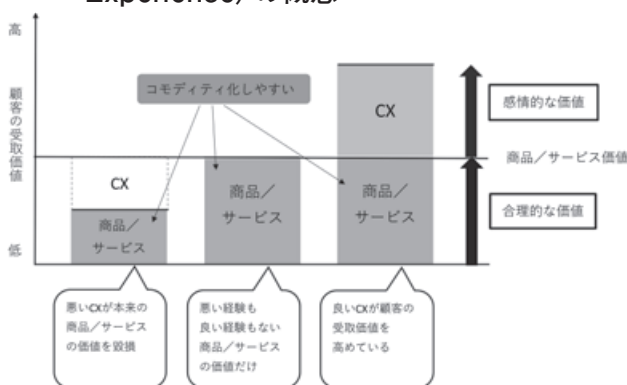
(備考) バーンド・H・シュミット『経験価値マーケティング』(2000年11月)、同『経験価値マネジメント』(2004年3月)、鈴木敏文『鈴木敏文のCX(顧客体験)入門』(2022年6月)などをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

造していくうえでは、できるだけ多くのタイプを組み合わせることが望ましいとされている。

この「経験価値マーケティング」は、今日的にも顧客経験価値(CX; Customer Experience)という概念で引き継がれている。最近の野村総合研究所の資料によれば、CXとは「商品やサービスの機能・性能・価格といった“合理的な価値”だけでなく、購入するまでの過程・使用する過程・購入後のフォローアップなどの過程における経験(感情的な価値)の訴求を重視するというマーケティングや経営戦略のコンセプト」とされており、21世紀初頭に提唱された「経験価値マーケティング」は、近年ますます脚光を浴びている状況にある(図表9)。

なお、CXを重視していることでも知

図表9 顧客経験価値(CX; Customer Experience)の概念



(備考) 1. 顧客の受取価値とは、フィリップ・コトラーが定義した言葉。顧客の受取価値は、総顧客価値(製品価値、サービス価値、従業員価値、イメージ価値)から総顧客コスト(金銭的成本、時間的成本、労力的コスト、心理的成本)を引いた価値を指す。
2. コモディティ化とは、高付加価値商品の市場価値が低下し、一般的な商品になること。
3. 野村総合研究所ホームページの「用語解説」などをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

られているセブン&アイ・ホールディングス名誉顧問の鈴木敏文氏によれば、消費者は商品を購入し感情的に満足すると、やがてブランドに好意を抱き、これが積み重なると、ある時点でそのブランドで買い物をすること自体に価値を感じ、「ブランドロイヤリティ^(注3)」が生まれてくるとされている。購入前、購入時、購入後の一連の経験を通して生まれる価値(すなわちCX)は、まさに顧客満足とブランドロイヤリティの重要な決定要因であり、顧客にとっての価値を高めていくうえで大きな効果をもたらすものになると思われる。消費者との最前線にいることの多い中小卸売・小売業者が、今後へ向けて脱「価格競争」を実現していくうえでは、このCXによる価値創造を模索し続けることが、ひとつの突破口となりそうだ。

3. 脱「価格競争」を実現している中小卸売・小売業の「価値創造」事例

以下では、脱「価格競争」を実現している中小卸売・小売業の「価値創造」事例として、4件の取組みを紹介する。「価値」の内容は各社さまざまではあるが、脱「価格競争」を実現するための「価値創造」への取り組み方を考察する上で、それぞれ示唆に富む部分も多く、参考になろう。

(1) 株式会社ダッドウェイ

(神奈川県横浜市 創業：1992年)

①会社の概要

株式会社ダッドウェイは、神奈川県横浜市に本社を置くベビー・キッズ用品の企画・輸入・販売事業を行う企業である(図表10)。世界各地の優れた商品を輸入販売するとともに、自社企画によるオリジナル商品の販売も手がけている。大手量販店向けの卸売が主力ではあるが、全国に展開している直営店等29店舗(2022年12月時点)では小売事業も手がけるなど、消費者(ユーザー)との接点も有している。また、近年

図表10 株式会社ダッドウェイの概要



同社の概要	
会社名	株式会社ダッドウェイ
代表	白鳥公彦(創業者、株ダッドウェイホールディングス社長) 大野浩人(株ダッドウェイ代表取締役社長)
所在地	神奈川県横浜市
創業	1992年(平成4年)
従業員数	314名
事業内容	子ども向け用品企画・卸売・小売業

(備考)1. 写真(上)は株ダッドウェイホールディングスの白鳥公彦社長(左)と株ダッドウェイの大野浩人社長(右)
2. 写真(下)は同社最大規模の直営店(横浜ベイクォーター)
3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)3. 「他の代替ブランドがあるにもかかわらず、ある特定のブランドを購入したい」という顧客の気持ち・忠誠心(ロイヤリティ)を表すもの。顧客はそのブランドを継続して購入するようになる。

では自社サイトを通じたオンライン販売にも注力している。

創業者の白鳥公彦氏(67)は無類のアウトドア好きであり、自ら子どもを外に連れ出そうとした際に、「父親が楽にかっこよく連れ出せる育児用品がない!」、「育児は大変だが赤ちゃんと過ごす経験や喜びを知らないのはもったいない!」、「お父さんの子育てをもっとおもしろ楽しくしたい!」との思いから1992年に同社を創業。欧米では既に父親の育児参加が積極的であったことに着目し、「おもしろ楽しい商品を見つけて輸入販売しよう」との考えから、海外の展示会等に足を運ぶようになり、今日の同社の事業基盤の礎を築いていった。その後、2018年に株式会社ダットウェイホールディングスを設立。2021年に新設分割によるペット事業の新会社、株式会社ダッドウェイペットを設立し、現在に至っている。

②同社の『価値創造』の取組み

同社では、創業当初から価格競争はしないと決めていた。もともと他社では取り扱っていない商品を取り揃えようとしてきたこともあり、常識に囚われず、本当に良いものを見つけてくる“目利き力”で、数多くある商品の中から価値のあるものを発掘してきた。また、多くの商品を扱う中で培った品質管理のノウハウ等を活かして、各国のメーカーと共に商品価値を磨き上げるなど、メーカー各社との信頼関係構築にも繋げてきた。

昨今では、2022年半ば以降の急速な円安進行の影響を受け、今夏に一部商品の値上げを行ったが、当該商品の売上は順調に増加しているとのこと。値上げが顧客に受け入れられていることの証左であり、価格を超越してその商品の価値が顧客に受け入れられていることが分かる。取引のある海外メーカー各社の間では、「ダッドウェイで取り扱って成功しなければ、日本で売れることは難しいだろう」との認識が定着しているともいわれているなど、多様化する顧客のライフスタイルに寄り添うことができる同社の“目利き力”と、高付加価値商品へ磨き上げていく同社の“提案力”が、価格競争とは一線を画した同社の価値創造に繋がっている。

例えば、同社の目利き力で発掘してきた大ヒット商品のひとつに、米国生まれのカラフルな知育玩具「Sassy (サッシー)」がある(図表11)。米国では、赤ちゃんの発達研究に裏付けされたカラフルなコントラストと、でこぼこ・つるつるなどのいろいろな手触りが独特の世界観を創出していた。国内では、一部の量販店で既に取扱いがあったものの、陳列方法等でその世界観が十分に活かされておらず、価格競争に

図表11 「Sassy (サッシー)」



(備考) 同社提供

さらされていた。3年越しの交渉を経て2000年代初頭には同社が正式に輸入総代理店としての地位を獲得、売り場におけるその魅力的な世界観の演出が顧客の心を掴み、価格競争に陥ることなく、利益率向上にも繋がった。

また、ハワイ生まれの抱っこひも「Ergobaby（エルゴベビー）」も、同社が正規総代理店として国内販売を手掛ける基幹商品である（図表12）。がっちりとした肩ストラップと腰ベルトによる体の前面での縦抱っこが特徴的で、赤ちゃんを自然な態勢で支え、親は体の負担が少なく抱っこができる。2008年の取扱い当時は、抱っこひもは華奢で横抱き^(注4)が一般的であったことから、縦抱っこを基本とした「Ergobaby」

に対する反発は強かった。しかし、売り場で根気よく商品の良さを提案し続けた結果、実際に装着した人がその快適さをSNS（交流サイト）や口コミで発信するようになり、一般的な抱っこひもの2倍近い価格設定にもかかわらず、売上は順調に伸びていった。こうしたなかでも、同社ではメーカーとデザイン会議を重ね、日本オリジナルの色使いを企画する等、さらに商品を改良することに注力している。「Ergobaby」は、競合する商品よりも高い価格帯で提供しているにもかかわらず顧客に支持され続け、今日では同社最大の主力商品となっている。

同社の創業者である白鳥公彦氏は、ゼロベースで物事を考えることの大切さ、すなわち「無常識」で考えることが大切だと語る。顧客にとって何が大切かという観点で考え、商品を探し、磨いていくことが新たな価値を創造し続けることに繋がっている。

③今後の展望

2022年3月にはこれまで営業や新規事業立上げに尽力してきた大野浩人氏（52）が代表取締役社長に就任、新体制がスタートしている。大野社長は、「楽しく仕事ができる会社にしていくため、これからも社員の幸福実現を目指す。社員個人の成長や、やってみたい気持ちを大事にできる環境整備に力を入れたい」と考えており、そうした環境整備を進めることによりサービスや企画もさらに発展し面白いものになっていくものと期待している。

同社では、子供向けの商品やサービスを主軸として、室内遊び場、アフタースクール、飲食、海外販売など、「DADWAY」の屋号を用いたさまざまな新規事業にチャレンジしている。2022

(注)4. 赤ちゃんの抱き方の種類のひとつで、身体の向きを横向きにかかえる抱き方の総称

図表12 「Ergobaby(エルゴベビー)」



(備考) 同社提供

年が創立30周年の節目にあたることを機に、スローガンを「こどもとワクワクする毎日を」と再定義するなど、大野社長の下で新たなスタートを切った同社のますますの躍進が期待されよう。

(2) 株式会社オカザキ紀芳庵

(和歌山県橋本市 創業：1989年)

①会社の概要

株式会社オカザキ紀芳庵は、和歌山県橋本市に立地する、和歌山県を中心とする観光土産品の卸販売業者である(図表13、14)。みかんや南高梅など地域の特産品を使用したオリジナル商品の企画販売も行っている。和歌山県を中心に、近畿圏をはじめ全国のホテル、旅館、お土産店、道の駅、サービスエリア、スーパー等、幅広い販路を持つ。自社の商品を多くの人に知ってもらうために、百貨店での自社イベントの開催やECサイトでの販売にも注力している。さらに、2022年10月には初の直営店「奈良のおみやげ屋さん ichigo nara ichie」を奈良市内にオープンするなど、小売業態へも展開を広げている。

取扱商品は、観光土産用の箱菓子、駄菓子、ラーメン、漬物、干物等の海産物など多岐にわたり、「和歌山みかんポテトチップス」や「紀州うめカステラ」などの自社のオリジナル商品も含めて約1,500品目(うち約3割がオリジナル商品)にも及ぶ。

同社は、1989年に現社長・岡崎悦也氏(63)の父親が食品卸売業として創業した。その後、2001年の法人化を機に、取扱商品や販路の拡大を本格化させた。2007年に世代交代して、現在に至っている。

②同社の『価値創造』の取組み

同社は、みかん、富有柿、桃、南高梅などの地域の特産品を取り入れたオリジナル商品を積極的に企画・投入することにより、観光土産品を通じて和歌山の良さを発信し、地域経済

図表13 株式会社オカザキ紀芳庵の概要



同社の概要	
会社名	株式会社オカザキ紀芳庵
代表	岡崎悦也
所在地	和歌山県橋本市
創業	1989年(昭和64年)
従業員数	30名(パート含む)
事業内容	土産物卸売・企画・販売業

(備考) 1. 写真は岡崎悦也社長
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表14 本社外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

活性化に貢献できる会社を目指している。幅広い発想力と、多種多様なメーカーとの取引を通じて得られる情報などをフルに活かして、次々と新商品を開発している（図表15）。原材料も地元のものにこだわり、商品パッケージ内には解説のしおりも同封するなど、観光土産品としての付加価値を高めている。

なお、オリジナル商品については、自社で価格設定が可能であり、メーカーから卸すよりも高い利益率が確保できる。価格は、最終的な売り場での販売動向を見ながら決定しており、営業担当者の情報収集力がカギを握る。売れ筋や他社商品の動きを知ることは、価格改定を検討する上でも、新たなオリジナル商品を考案する上でも欠かすことができない。同社では正社員約20名のうち、およそ半数を営業現場に配置し、日々の売り場の情報などを収集している。売れ行きの良い商品があれば、シリーズとして他の特産品に展開した商品の企画や、それに特化した催事を企画するなど、消費者のニーズ変化をリアルタイムで捉え、消費者心理を反映させた新たな企画に繋げている。

同社では、販売動向を見て、メーカーに値上げの提案を行うこともある。原材料費の高騰により、今は値上げの好機ともいえるが、値上げによる顧客離れや売上減少を不安視するメーカーは慎重な姿勢を崩さないことが多い。そうしたなかで、現場の情報をメーカーに提供し続けることで、値上げ決断に繋がることも少なくない。

同社では、2020年春以降の新型コロナウイルス感染拡大の影響で観光需要が激減、収益の大幅減少を余儀なくされてきた。こうした厳しい状況を打破するため、同社は収益目標を売上ベースではなく利益ベースに変更、利益率や返品率まで考慮した営業スタイルへ全面的に切り替えることで、売上自体がまだ回復途上にあるなかで利益はコロナ前をキャッチアップすることができている。

また、新たな事業展開として2022年10月には初の直営店「奈良のおみやげ屋さん ichigo nara ichie」を奈良公園の近くに開業した。奈良県の特産ブランドいちご「あすカルビー」や「古都華」を使用した、いちご商品専門のお土産ショップとなっている（図表16）。なお、

図表15 同社オリジナル商品の一部



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表16 直営店「ichigo nara ichie」商品



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

「ichigo nara ichie」では、その土地で買ったという特別感を大切にするため、「なら紀芳庵」という屋号を使用している。

③今後の展望

今後については、事業展開の広がりに合わせて、営業エリアを和歌山県だけでなく奈良県や大阪府の方面や海外にも広げていきたい意向である。また、いちご商品に専門特化した直営店「ichigo nara ichie」は、足元の観光需要回復をまずは好機と捉えつつも、将来的には首都圏の百貨店でのフェア開催も視野に入れている。そのためには、ブランドイメージの構築、向上に努めていくことがまずは大切だと考えている。

なお、同社では、2022年4月、本社隣接地に「たまご絵本館」と呼ぶ施設をオープンした(図表17)。「未来のたまご」である子供たちに自由な発想で夢を育んでもらう場所として、たまごを模した丸みのある独特の外観の下、約1,300冊のさまざまな種類の絵本の展示や読み聞かせ・紙芝居上映・折り紙教室を催すことができる空間として、多くのメディアにも取り上

図表17 たまご絵本館 外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

げられた。同社では、この「たまご絵本館」の開設も含め、さらなる観光振興や地元製品の消費拡大などを通じて、今後も引き続きSDGs（持続可能な開発目標）の精神にも則りながら地域活性化に貢献していく意向である。新たな事業展開で、地域に活力を与える同社のますますの躍進が期待されよう。

(3) 有限会社内田縫製（岡山県津山市 創業：1968年）

①会社の概要

有限会社内田縫製は、岡山県津山市に立地するジーンズの縫製業者である(図表18)。主にOEM生産を行っており、近年では大手一流ブランドや有名セレクトショップへのOEMなど、付加価値の高い高級デニム需要への対応がメインとなっている。

岡山県はデニム関連企業が集積しており、1970年前後のジーンズブームで需要が急増する中で、現社長・内田政行氏(58)の父親が1968年に同地で創業、1982年には法人成りを果たして現在に至っている。

その後はOEM生産を主体に事業を展開してきたが、2016年9月には、同社の高い技術力に着目した津山市の産業振興拠点「つやま産業支援センター」のサポートを得て、自社ブランド「UCHIDA

HOUSEI」を立ち上げ、ジーンズ専門の縫製工場ならではこのこだわりを、最終消費者へダイレクトにアピールしていく取組みにも注力している。地元・津山信用金庫の協力も得て、東京にある岡山県と鳥取県のアンテナショップ「とっとり・おかやま新橋館」での販売や、都内百貨店でのフェアなどを通じて「UCHIDA HOUSEI」のコアなファンは着実に広がっている。

②同社の『価値創造』の取組み

同社の価値は、縫製技術を十分に活かした高い品質と、顧客を引き付ける商品の独自性である。自社ブランド「UCHIDA HOUSEI」では、旧式の力織機（機械動力式の織機）で織られた岡山県産の「セルヴィッチデニム」という稀少な生地を贅沢に使用しており、上質で履きこむほどに風合いがよくなるという特徴がある。経年変化でできる濃淡の美しさなどジーンズを“育てる”過程を長く楽しめるようにするため、工程が格段に多くなっても縫製にはこだわり、強度を高めるなどの工夫をふんだんにこらしている（図表19）。

図表19 自社ブランド「UCHIDA HOUSEI」



- (備考) 1. 写真(左)は自社ブランド商品(さくらⅡ)
 2. 写真(右)は自社ブランドオリジナルの革パッチ
 3. 同社提供

図表18 有限会社内田縫製の概要



同社の概要

会社名	有限会社内田縫製
代表	内田政行
所在地	岡山県津山市
創業	1968年(昭和43年)
従業員数	28名
事業内容	ジーンズ縫製業

- (備考) 1. 写真(上)は内田政行社長
 2. 写真(下)は同社事務所兼工場の外観
 3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

近年、同社ではオリジナル生地を使用した「UCHIDA HOUSEI」ブランドのジーンズの展開に注力している。例えば、「さくら」シリーズでは、桜の名所としても知られている津山城(鶴山公園)の桜の「つぼみ」、「咲きかけ」、「満開」、「散り始め」という変化をイメージし、横糸を4種類のピンクに染め分けて織ったオリジナル生地を使用している。

また「レインボーデニム」は、生地を縦糸を白だけでなく様々な色(=虹色)で染めた後にインディゴ^(注5)で染色したもので、一見ただのデニム生地と変わらないが、長く履きこむうちにカラフルな糸があたかも虹のように見えてくる人気商品である^(注6)。

いずれも価格は1本22,000～28,000円とジーンズとしては高価格の設定であるが、顧客は順調に増え、売上も伸びている。元々はジーンズが好きな本物志向の大人をターゲットとしていたが、想定より幅広い顧客に愛されており、全国にリピーターも多い。フェアなどの販売の現場では、顔を見に訪れる顧客、ジーンズの話をするために訪れる顧客、差し入れを持ってきてくれる顧客など、多くのコアなリピーターが足を運んでくることも多い。内田社長は、全国の顧客と“ご近所付き合い”できるような関係を目指しており、顧客とのつながりを大事にすることで、価格競争を超越した世界観が展開できるようになっている。また、リペア(補修)は「企業が存続する限り対応する」という永年保証になっており、顧客は長く商品を楽しむことができ、同社としても顧客との長い付き合いを期待している。内田社長とその奥様においては、顔と名前を憶えているような顧客も多く、「商品を通じて出会う全ての人を大切にしたい」という内田社長の思いが、企業理念やその取り組みにも表れている。その思いは、内田社長の息子たちにも引き継がれており、息子2人が中心となって進めているSNSによる情報発信では、商品のPRだけでなく、既存顧客に同社の最近の取り組みなども知ってもらえるよう努めている。つれて、知名度も上昇しIターンやUターンの若い人材獲得にも繋がっている(図表20)。

図表20 内田社長(中)と息子たち



(備考) 同社提供

③今後の展望

同社では、今後もOEM生産を事業の柱に据えつつも、同社の技術力を結集した自社ブランド「UCHIDA HOUSEI」の認知度向上も並行して進め、結果としてそれがさらなるOEMの受託拡大に繋がっていくような展開を期待している。

その一方で、「UCHIDA HOUSEI」のコアなファンの来訪希望が増えていくことも想定し、オープンファクトリーのように、工場を見学しやすいように工夫し、将来的には自分だけのジーンズを作る体験ができるような体制も構築してみたいと考えている。こだわりが詰まった高

(注)5. ジーンズの染色に使われる、鮮やかな藍色(青藍)を呈する染料。繊維に強く定着しないため、着古したり洗濯を繰り返すうちに徐々に染料が落ちていくことで、ジーンズに独特の風合いをもたらしている。

6. 2018年7月の西日本豪雨で一部の協力工場が被災。「レインボーデニム」の供給は一時中断を余儀なくされていたが、同社が2022年3月にレインボーデニム復活を目指して実施したクラウドファンディングでは目標金額を大幅に上回る資金が集まり(約5,000万円)、「幻のデニム」復活に期待を寄せるコアなファンの存在があらためて明らかとなった。

品質な商品と、企業と顧客とのコミュニケーションで多くのコアなファンを生み出している同社のますますの躍進が期待されよう。

(4) 株式会社とくし丸 (徳島県徳島市 創業：2012年)

①会社の概要

株式会社とくし丸は、徳島県徳島市に本社を置き移動販売業(移動スーパー)を展開している(図表21)。地域スーパー等が取り扱う食料品や日用品など約400品目1,200アイテムを、独自仕様の軽トラックに積み込み、“買い物難民”とも呼ばれる高齢者等の自宅近くまで巡回し、その場で商品を販売している。2012年に徳島県で創業した移動スーパー「とくし丸^(注7)」であるが、全国各地140社超の地域スーパーや、販売パートナー(個人事業者)との連携の下、オイシックス・ラ・大地(株)(本社：東京、東証プライム上場)の資本参加(2016年)なども経て、現在では47都道府県で1,000台超が稼働するまでに広がりを見せており、約15万人以上の「買い物弱者」「買い物難民」に商品を届ける“社会インフラ”としての機能を果たしているような状況にある。

既存の大手スーパーの超大型化と郊外化による地域スーパーの縮小・撤退や、公共交通機関の弱体化などにより、日常の買い物に不自由している「買い物難民」と呼ばれる高齢者等が増えている。こうしたなかで、「買い物」という行為は、生活の中の「お楽しみ」でもあると考える同社では、高齢者が現物を「見て・触って・感じて・選んで」本来の「買い物」を楽しめる「移動スーパー」というスタイルを展開している。

メインの顧客は高齢の女性で、週に2回程度訪問し、その都度販売員が常連の顧客一人ひとりと目を合わせ、楽しく会話しながら、商品や

図表21 株式会社とくし丸の概要



同社の概要	
会社名	株式会社とくし丸
代表取締役会長	高島宏平(オイシックス・ラ・大地代表取締役社長)
代表取締役社長	新宮 歩(オイシックス・ラ・大地執行役員)
取締役ファウンダー 新規事業担当	住友達也(創業者)
所在地	徳島県徳島市
創業	2012年(平成24年)
従業員数	約50名
事業内容	移動スーパー

- (備考) 1. 写真(上)はとくし丸専用車両
2. 写真(下)は取材に応じていただいた佐藤禎之取締役
3. 同社提供

(注)7. 同社の創業者：住友達也氏(65)によって命名された「とくし丸」という名称には、徳島から始まったという由来に加え、社会奉仕や慈善事業などを熱心に行う・支援する「篤志家(とくしか)」とう意味合いも込められている。

情報を丁寧に届けている。また、各地域の地方自治体等と「高齢者の見守り協定」の締結などで連携し、常連顧客の安否確認や特殊詐欺のような不審な電話の相談相手にもなるなど、単身世帯の多い高齢者の“見守り”にも一定の役割を果たしている。

②同社の『価値創造』の取組み

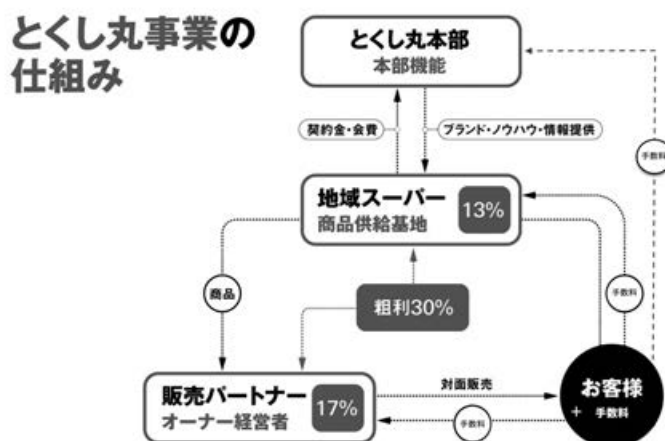
同社の『価値』の源泉は、買い物難民に対する利便性の提供であり、それを支えているのは、同社が独自に構築してきたそのビジネススキームにある。とくし丸本部（本部機能）、地域スーパー（商品供給基地）、販売パートナー（オーナー経営者）の三者が連携した「三方よし」の事業モデルとなっている（図表22）。

とくし丸本部が地域スーパーにノウハウを提供することで、スーパーは過大なリスクを負うことなく、来店困難な顧客に商品を販売することが可能となり、その分売上・利益の拡大が見込める。また、地域の買い物難民の救済という課題解決にも寄与することでプレゼンス向上も期待できる。

一方、実際に巡回するのは、販売パートナーとよばれる個人事業者である。提携する地域スーパーから売れ筋の商品や顧客に合わせた商品を預かり、代行販売を行うような仕組みとなっている（図表23）。基本的には1か所の販売エリアに見込み客が120名程度（各40人×3ルート）いることを条件に、原則として各ルート週2回、ほぼ毎回来店してくれる顧客にターゲットを絞るようなスタイルで移動販売を行っている。

なお、顧客への販売価格は、商品1点あたり地域スーパーの店頭価格に10～20円の手数料を上乘せして販売している。手数料を地域スーパーと販売パートナー、とくし丸本部の三者で分配することで、このビジネスモデルの継続を可能なものとしている。一方の顧客にとっても、買い物が難しい中、自宅前まで馴染みの販売パートナーが巡回し、自ら選

図表22 株式会社とくし丸スキーム図



（備考） 同社提供

図表23 販売風景



（備考） 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

んで商品を買うことができる「とくし丸」で商品を購入することは、その価格以上の『価値』を生み出している。

③今後の展望

「とくし丸」は、地域スーパーがあってこそそのビジネスモデルといえるが、地域スーパーにおいても競争激化などで経営そのものが厳しいケースもあり、今後は規模の縮小、廃業、M&Aなどが進んでいくことも危惧される。こうしたなかで、同社では、「とくし丸」を通じて今後も引き続き店舗外事業としての利益貢献を目指すとともに、経営状態の厳しいスーパーと元気のあるスーパーの経営者同士の交流の場を創出することで、持続可能性を高めることもできるのではないかと考えている。

超高齢化社会で今後も移動スーパーのニーズは増えていくことが予想されるなか、同社では販売商品の分析と共有、EC導入（スーパーで取り扱っていない商品の販売）、サービス（掃除代行等）の販売など、とくし丸を通じたお客様のお困り事対応のDX化を進めていきたいと考えている。ビジネスを社会貢献にも繋げる同社の今後のますますの躍進が期待されよう。

【移動スーパー「とくし丸」ケーススタディ】

販売パートナー：金本秀樹氏（徳島県徳島市）

移動スーパー「とくし丸」の販売パートナーの1人である金本秀樹氏（写真）は、徳島県を営業地盤とする地域スーパー、(株)キョーエイ（本社：徳島市、店舗数：41店舗）の擁する25台の「とくし丸」の販売スタッフの1人として、徳島市内の①前川・常三島、②住吉・沖洲、③幸町・福島の3コースを担当。ホテルやレストランなどでの職歴を活かし、「お客様の頼れるコンシェルジュ」を目指して、2016年より担当エリアを巡回している。元気で明るい笑顔の接客はもちろんのこと、過去には「ジャンケン大会」や「焼き鳥フェア」など、お客様に楽しんでもいただけるような独自企画を実施するなど、その企画実行力にも定評がある。金本氏が巡回する「とくし丸」の来店客（高齢の女性が多い）からは、「いつも本当に助かっています」、「来てもらわないと困るんです」など、感謝の声が数多く寄せられている。金本氏によれば、「とくし丸」が来ることによって近所に住む方々が集まるので、買い物が終わって「とくし丸」が帰った後もみなさんで集まって話をしていることも多いとのこと、「とくし丸」の存在が、分断されがちな地域住民のコミュニケーション創出にも一役買っている様子がうかがわれた。



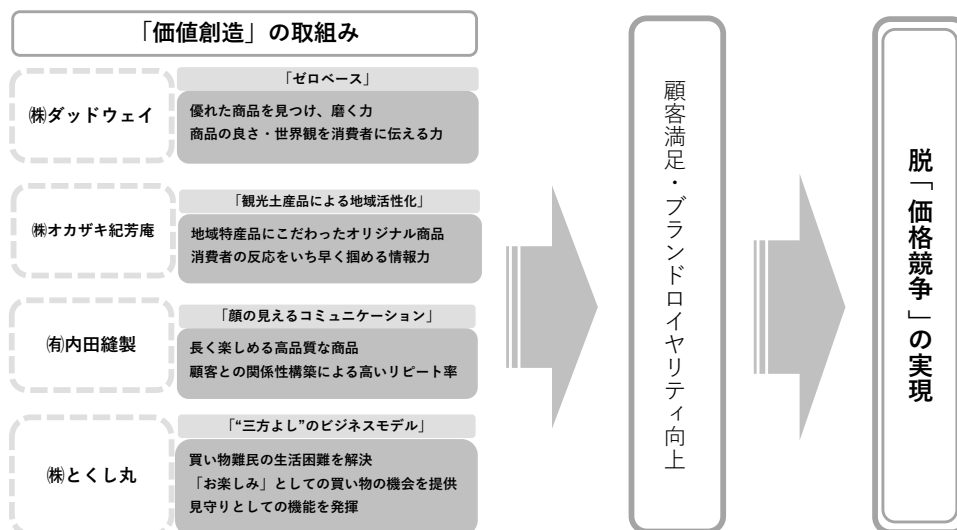
4. 顧客満足とブランドロイヤリティの向上による「価値創造」へ

本稿では、脱「価格競争」を実現する中小卸売・小売業者の「価値創造」の取組みについて取り上げてきた。4件の事例いずれからも、各社が独自の「価値創造」に取り組んでいることが確認できた。具体的には、① (株)ダッドウェイでは、世界各地の優れた商品を見つけ、それを取引メーカーと共に磨き上げていくことで価格競争とは無縁の魅力ある商品を取り揃えている、② (株)オカザキ紀芳庵では、持ち前の情報収集力の下、地域の特産品にこだわることでオリジナルの付加価値がある商品を取り揃えている、③ (有)内田縫製では、長く楽しめるというジーンズの商品特性を活かし、縫製工場ならではの高品質とアフターサービスによって消費者との関係を構築し、コアなファンを獲得している、④ (株)とくし丸では、買い物難民の生活困難を解決するのみならず、「お楽しみ」としての買い物の機会を提供しながら、見守りとしての機能も発揮している、といった「価値創造」の取組みがあった。その取組み内容はさまざまではあったものの、各社とも競合他社との差別化を図ることで脱「価格競争」を実現できていると思われた。

また、(株)ダッドウェイは「ゼロベース」、(株)オカザキ紀芳庵は「観光土産品による地域活性化」、(有)内田縫製は「顔の見えるコミュニケーション」、(株)とくし丸は「“三方よし”のビジネスモデル」といった、顧客に優れた価値を提供するという明確な信念のもとに事業が展開されていた(図表24)。

また、事例各社の取組みは、本稿2章で述べてきた顧客経験価値の5つのタイプに当てはま

図表24 ヒアリング企業にみる「価値創造」の取組み



(備考) 企業へのヒアリングなどをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

る部分も多くみられた(図表25)。いずれの企業も、消費者のニーズを掴み、事業展開を広げることで新たな価値を作り続け、価格以上の顧客満足とブランドロイヤリティを構築し、最終的には収益力向上に繋がっていると考えられた。

図表25 ヒアリング企業にみる経験価値

	SENSE	FEEL	THINK	ACT	RELATE
(株)ダッドウェイ	○	○	○	○	
(株)オカザキ紀芳庵	○	○	○		
(有)内田縫製	○	○			○
(株)とくし丸		○		○	○

(備考) 企業へのヒアリングなどをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

本稿1章で述べてきたように、現下の原材料・エネルギー価格高騰によるコストアップの局面においても、川下に近い業種では消費者の根強いデフレマインドにより価格転嫁は未だ困難な状況が続いている。このような時代において中小の卸売・小売業者が収益力向上を目指していくためには、それまでの価格競争とは一線を画し、事例に登場した各社のように、自社の強みを最大限に活かした「価値創造」に取り組み、脱「価格競争」へ舵を切ることが、企業の成長にとって今後ますます重要な選択となってくるといえるだろう。

〈参考資料〉

- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』(各回版)
- ・石原明『絶対儲かる「値上げ」のしくみ教えます』(2020年4月、ダイヤモンド社)
- ・小阪裕司『「価格上昇」時代のマーケティング』(2022年9月、(株)PHP研究所)
- ・坂本光司『もう価格で闘わない』(2021年4月、(株)あさ出版)
- ・白井美由里『消費者の価格判断のメカニズム—内的参照価格の役割—』(2005年、(株)千倉書房)
- ・白鳥公彦『無常識 ゼロベースで生きる』(2020年3月、(株)幻冬舎)
- ・消費者庁『消費者意識基本調査』(2021年11月)
- ・鈴木敏文『鈴木敏文のCX(顧客体験)入門』(2022年6月、(株)プレジデント社)
- ・住友達也『とくし丸のキセキ』(2018年8月、(株)西日本出版社)
- ・全国労働組合総連合『22国民春闘総決起集会基調報告』(2022年1月)
- ・中小企業庁『中小企業白書』『小規模企業白書』(各年版)
- ・デービッド・アトキンソン『国運の分岐点』(2019年9月、(株)講談社)
- ・中藤玲『安いニッポン「価格」が示す停滞』(2021年3月、(株)日経BP)
- ・野村総合研究所 松下東子/林裕之『日本の消費者はどう変わったか』(2022年10月、東洋経済新報社)
- ・バーンド・H・シュミット著、嶋村和恵/広瀬盛一訳『経験価値マーケティング 消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力』(2000年11月、ダイヤモンド社)
- ・バーンド・H・シュミット、嶋村和恵/広瀬盛一訳『経験価値マネジメント マーケティングは、製品からエクスペリエンスへ』(2004年3月、ダイヤモンド社)
- ・廣田誠、山田雄久、木山実、長廣利崇、藤岡里圭『日本商業史～商業・流通の発展のプロセスをとらえる～』(2017年9月、(株)有斐閣)
- ・リー・コールドウェル著、武田玲子訳『価格の心理学』(2013年2月、(株)日本実業出版社)
- ・渡辺努『物価とは何か』(2022年3月、(株)講談社)
- ・渡辺努『5か国の家計を対象としたインフレ予想調査』(2022年5月実施分)