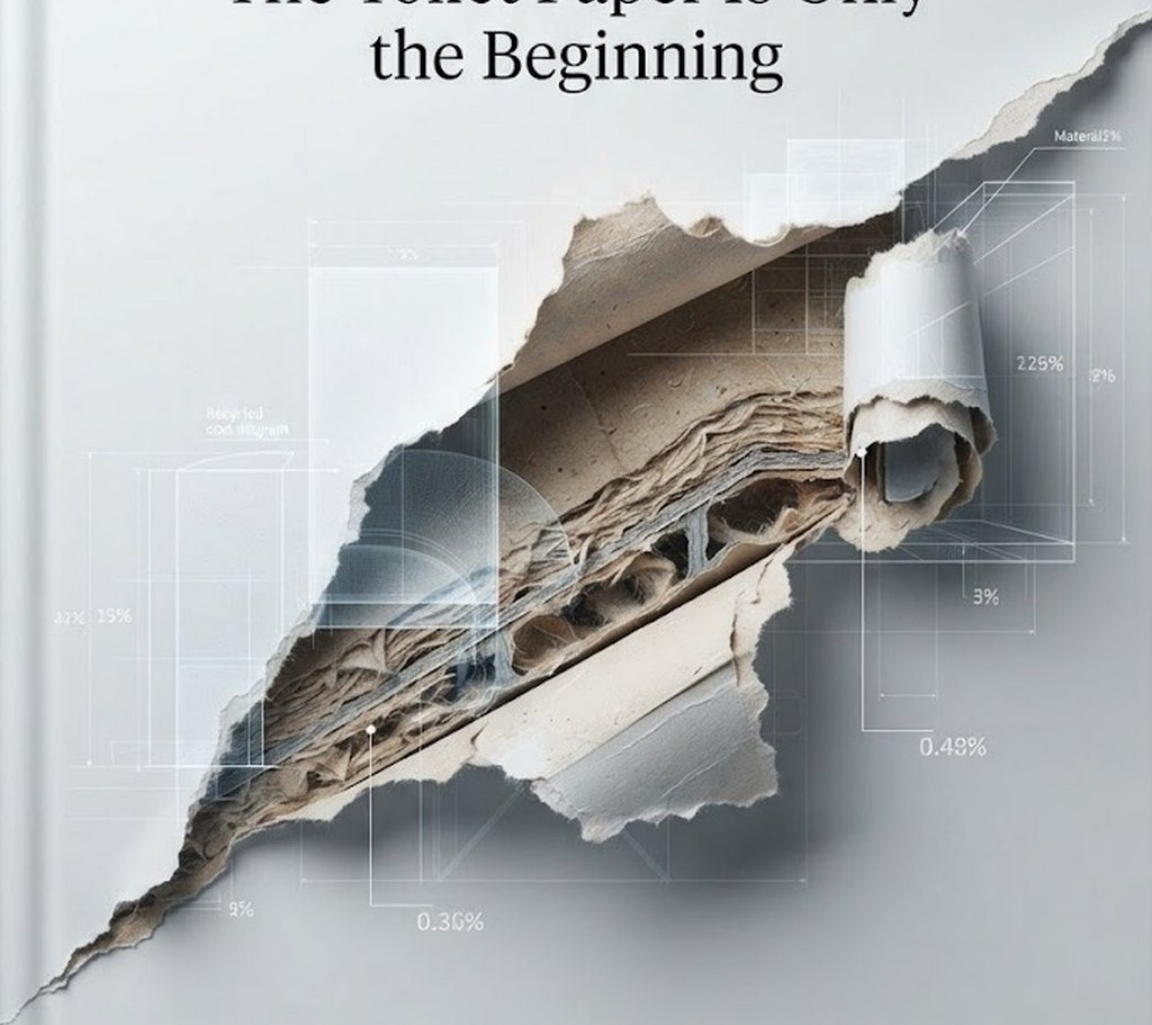


DIRECT MATERIALS

The Toilet Paper Is Only
the Beginning



FERDINANDO FREGA

直接材料

SEMANTIC REALITY 2026 · GOVERNANCE 11

すべての消費者には買う権利がある。すべての売り手には売る権利がある。すべての生産者には、自分の製品の品質を決める権利がある。

三つの権利は毎日市場で会う — そして、ほとんど互いに言葉を交わさない。すれ違い、持ち主を替え、レジの列の中に消えていく。その沈黙の中で、守られないまま残るのはただひとり、消費者だ。お金を払う人間である。

消費者は価格を払う。だが価格はめったに自分を説明しない。買っているものに見合っているのか？ 公正なのか？ 本物なのか？ それとも、ただ一台の機械をまるごと動かし続けるための費用なのか？

日用品になると、この問いは無視できなくなる。

仮定しよう — これほど混み合った市場なら当然求められるはずだから — 品質はすでに高いと。製品はちゃんと機能し、基準を満たし、約束したことをすると仮定しよう。

では、価格を本当に決めているのは何なのか？

価格は材料ではない

小売価格を動かす第一のものは、いつも材料とは限らない。必ずしも品質でもない。多くの場合、それは在庫の価値であり、それを運び保管するコストであり、倉庫に眠るお金であり、名前を守るための広告であり、頂点にいる少数の人間が期待する見返りだ。

もし価格が本当に材料だけで決まるなら、答えは簡単だ。何人かの株主に、少しだけ少なく受け取ってもらえばいい。あなたたちの家庭はもう少し少なくてもやっていける、と伝えればいい。そして普通の人々に、人間らしいと感じられる価格でトイレットペーパーを渡せばいい。あの基本的で、柔らかく、衛生的な快樂にふさわしい公正な価格を。清潔で、心地よく、そして — そう — ちゃんと甘やかされているという、ささやかな安堵に。

なぜ日々の必需品が贅沢品のような値段なのか？

なぜ人間の基本的な必要を満たす製品が、特権のように扱われるのか？

線はいつも、必要と欲望のあいだに引かれてきた。そのあいだの空間に、プライベートブランドとハードディスカウント店が生まれた。

最初、大企業は恐れた。やがてそのモデルを真似て、自分たちの家の中に持ち込んだ。罾をつくったのは彼ら自身の広告だったからだ。ブランドは品質を意味し、有名なブランドは最高であることを意味する、と消費者に教えたのは彼らだった。

だが、名前だけで誰かが最高になるのなら、20億人に同じ名字を与えよう。

全員がGates。全員がBuffett。全員がTrump。全員がMusk。

では、本家のほうは、いったいどうすればいい？

それが冗談だ。そして、そこからシステムにひびが入り始める。

破壊の五つの段階

第1段階：材料をさらけ出す

看板商品を手に取る。開けてみる。中に何が入っていて、実際にいくらかかっているのかを見せる。

ブランドを攻撃するな。部品表を攻撃しろ。

「これが紙だ。再生パルプ70%、バージン繊維30%。材料費：0.38ドル。店頭価格：4.90ドル」

計算は消費者がする。説教する必要はない。数字を目の前に置くだけでいい。

第2段階：在庫の必要をなくす

倉庫を埋めるために作るな。すでに「はい」と言った人のために作れ。

予約注文。定期購入。コミュニティ。

1000人が月に二つのパッケージを買うと約束すれば、倉庫の問題はない。あるのは顧客のリストだ。

古いシステムは30日分の在庫を抱え、それが現金も、場所も、保険も、注意も吸い取っていく。その強さが、その借金になる。

第3段階：名字を外す

彼らは名前を売る。あなたは機能を売る。「柔らかい。3枚重ね。300枚」。家の名前はない。高くつく神話もない。製品と、それが何をするかだけだ。

名字を生かしておくために、広告という名のみかじめ料を払う必要はない。そして絶え間ない広告がなければ、名字はただの名字にすぎない。

あなたのケツはラベルを読まない。紙が柔らかいか — それともひっかくか — それだけを知っている。

第4段階：マージンを逆転させる

彼らのモデル：材料10%。それ以外90% — 配当、広告、流通、棚の場所、間接費。

私たちのモデル：材料60%。労働20%。正直なマージン20%。

それをパッケージに印刷しろ。

これは包装ではない。宣言だ。

人々は紙だけを買っているのではない。透明性を買っているのだ。そして広告と違って、正直さは5分ごとに同じメッセージを叫ぶ必要がない。

第5段階：在庫を彼らの問題に変える

これが最後の一手だ。

在庫の山を築かずに直接売れば、彼らの在庫はブーメランになる。倉庫を空にするために、もっと激しく値引きしなければならなくなる。

プロモーションのたびにマージンが削られる。満杯の倉庫はどれもお金がかかる。

システムは自らの余剰を燃やし始める。

プライベートブランドはかつて、より安い価格を示して大企業に挑んだ。だが多くは途中で止まった。価格を真似て、構造はそのまま残した。

私たちは最後まで行く。

トイレットペーパーは始まりにすぎない

目的はトイレットペーパーを変えることではない。

目的は、材料と価格と権力のあいだの関係を変えることだ。

トイレットペーパーは始めるのに完璧な場所にすぎない。誰もそれを贅沢品だとは言いきれないからだ。誰もが使う。誰もが分かる。誰もが心地よさと紙やすりの違いを知っている。

体にいちばん近い製品から始める。それから外へ広げていく。

石鹸。シャンプー。洗剤。食品。衣類。人々が繰り返し買う普通のものたち。本当は何にお金を払っているのか、たいていは問いもせずに。

消費者に必要なのは、新しい約束ではない。消費者に必要なのは、現実の明確な請求書だ。

何でできているのか？ 作るのにいくらかかるのか？ 誰がお金を受け取るのか？ どの部分が役に立っていて — どの部分がただ受け継がれただけの機械なのか？

品質を壊す必要はない。品質とロゴを取り違えるのをやめればいい。

利益をなくす必要はない。マージンを見えるように、限られたものに、正直なものにすればいい。

製品はプレミアムだと告げる企業が、もうひとつ必要なのではない。自分が何であることを証明できる製品が必要なのだ。

もう一周

回転木馬に乗った子どものように、私たちは終わりまで来ると、隣の人に言う。「もう一周。お願い。あと一回だけ」

一周目は、より安い製品。二周目は、直接の流通。三周目は、透明な材料。四周目は、正直なマージン。五周目は、在庫と価値をもう取り違えない市場。

そのあとも、私たちは回り続ける — 乗り物に閉じ込められているからではなく、乗り物がようやく、その代金を払う人々のものになったからだ。

製品を変える必要はない。供給者を変えればいい。より多くの心地よさをくれて、より少なく求め、真実を語ってくれる相手を選

べばいい。

そしてもっと良い供給者が現れたら、競わせればいい。ときどきパートナーを替えるのを楽しまない者がいるだろうか？

すべては、トイレットペーパーがいくらかかるかにかかっている。

そしてトイレットペーパーが始まりにすぎないのなら、本当の問いは、私たちが何で拭くかではない。

本当の問いはこうだ。誰もわざわざ材料を見せてくれなかったというだけで、私たちはほかに何に払いすぎてきたのか？

Ferdinando