



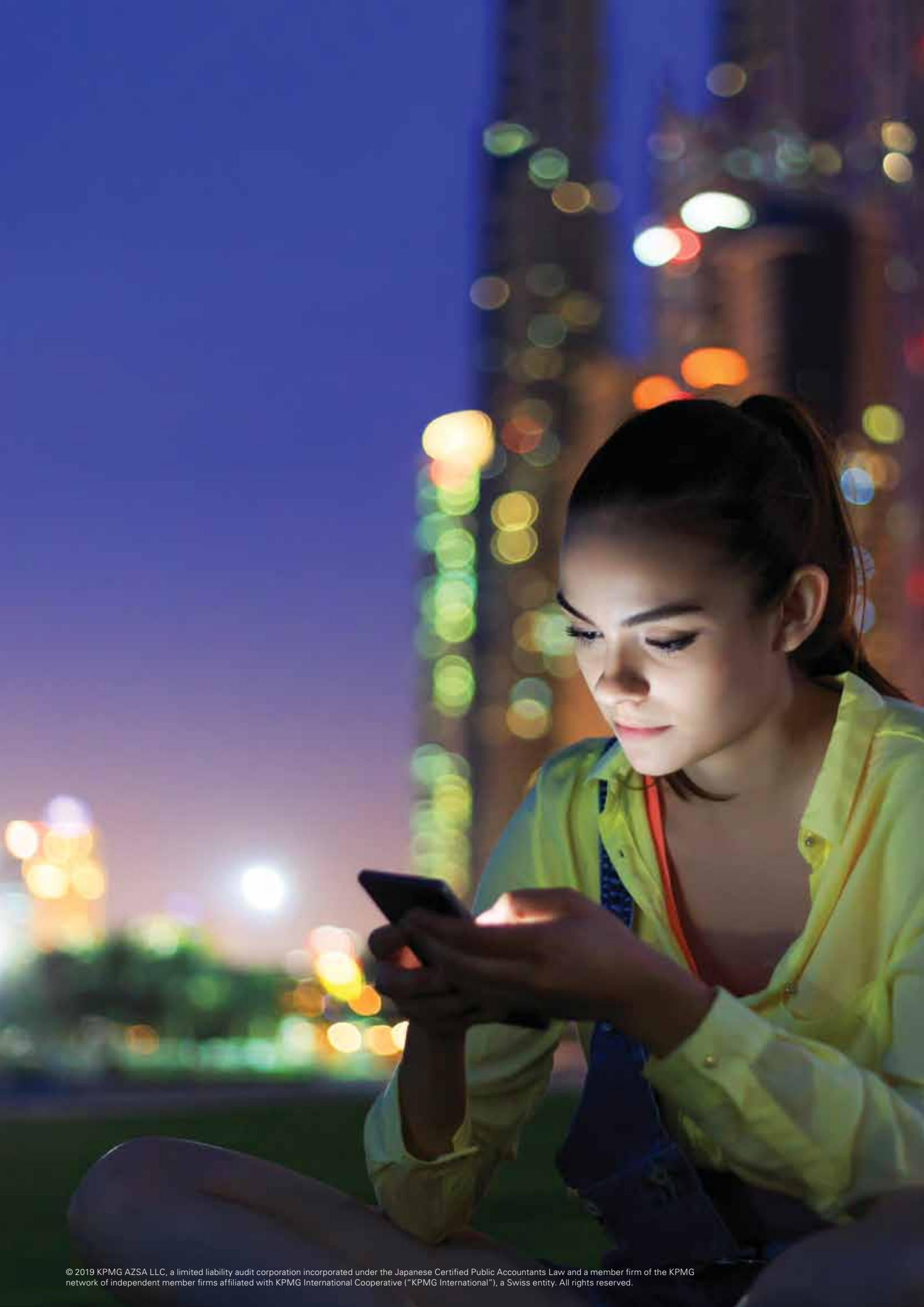
Me, my life, my wallet

私、私の人生、私の財布



KPMG International
Global Customer Insights
第2号

kpmg.com/jp



はじめに

顧客理解の最重要課題 06-13

5つのMyを理解する 14-25

世代間にわたる変化

世代間サーフィン 26-31

ジェネレーションXと
ジェネレーションZ：
もうひとつのエコー効果 32-37

資産と財布

資産と退職：希望的観測か？
問題回避か？ 38-43

私たちの生活とテクノロジー

情報を適切に管理している
という幻想 44-49

対話の未来 50-53

信頼：消費者への 新たな通行手形

信頼：真の緊急課題 54-55

「私のデータ」への信頼度を
高める 56-61

私のデータの1日 62-63

データでたどる私の一生 64-65

私たちが信頼している機関 66-69

顧客は企業を信頼しても
大丈夫なのか？ 70-75

46-49

情報を適切に管理している
という幻想



66-69

私たちが信頼している機関



Me, my life, 私、私の人生

my wallet 私の財布

26-31

世代間
サーフィン



38-43

資産と退職：
希望的観測か？ 問題回避か？



82-89

B2B:
ヒューマンファクター

組織の最重要課題

これが未来だ。
だが、顧客はどこにいるのか? 76-81

B2B: ヒューマンファクター 82-89



98-99

中国:
難問を解決する

全世界の変わりゆく消費者

エグゼクティブサマリー:
市場の視点 90-93

ブラジル 94-95

カナダ 96-97

中国 98-99

フランス 100-101

インド 102-103

UAE 104-105

英国 106-107

米国 108-109

110-113

警鐘はもう鳴らされている


おわりに

警鐘はもう鳴らされている 110-113

背景

本調査の方法 114-115





顧客理解の 最重要課題

顧客を深く洞察してその感情を理解することの重要性、そして顧客との関係を緊密化する必要性に疑いをさしはさむエグゼクティブは少数でしょう。しかし、巨大な地殻変動が次々と発生するこの時代に、それを本当に実行してきたと自信をもって主張できるエグゼクティブはどれほどいるのでしょうか？

およそ1年前、私たちは、KPMGのGlobal Customer Insightsプログラムの最初の包括的な成果物として、「Me, my life, my wallet (私、私の人生、私の財布)」レポートの創刊号を発行しました。このプログラムは、消費者と、消費者の「5つのMy」、さらに消費者の動機・態度・期待の急速かつ根底的な変化について理解を深めるために考案された世界規模の独自フレームワークです。そして、1年前に私たちが明らかにした消費者の変化は今も減速する兆しを見せていません。

今年、KPMGは、引き続き消費者の多面的なあり方についてさらに掘り下げて調査してきました。すなわち、人々の行動と選択を決定づけている真の要因が何であるかを探り、そのような要因がどのように変化しようとしているのかを追求してきました。

“ 私たちは、KPMGのデザイン思考法を多面的なリサーチプロセスと併用することで、人間の振る舞いを決定づける複雑な要因について、また消費者が（現在だけでなく将来にわたって）行う取捨選択の背景には何が存在しているのかについて、理解を深めようと努めてきました。”

Julio Hernandez,
Customer Advisory Lead,
KPMG米国

66

信頼とは漠然とした理想でも空疎な美辞麗句でもありません。信頼は、顧客ロイヤルティの醸成の核心であり、すべての組織と機関の将来における金銭的な繁栄を築くことにつながるものです。単に願望を表明するだけでは十分ではありません。実りのある顧客関係を築き、維持するためには、発想の転換が必要であるだけでなく、データを取り扱う日常業務のあり方をも見直す必要があるのです。99

Colleen Drummond, Head of Innovation Labs, KPMG米国

私たちは、昨年の創刊号で使用した独自の多層的リサーチ手法を、付加的な要素によってさらに拡充しました。KPMGのネットワーク全体から得た新しいインサイトも活用したほか、一次調査も拡大し、今年はブラジル、カナダ、中国、フランス、インド、UAE、英国、米国の合計約25,000人へのぼる消費者に対してアンケート調査を行いました。この国々には、世界の消費者の過半数が居住しており、今後も増加し続けると予想されています。また、以上に加えて、エスノグラフィックリサーチ（民族誌学的アプローチによって調査対象に密着し、潜在的な問題やニーズを探り出す調査）の手法に基づくインタビューも各市場で実施しました。

昨年、このレポートの創刊号で、私たちは「5つのMy」を導入しました。これは、人間の意思決定を左右する複雑な根底的要因について、組織がより深く、包括的に理解する助けとなるように考案された独自のフレームワークです。私たちは、すでに、多年度にわたるKPMGの「カスタマーエクスペリエンス・エクセレンス」調査（詳細については後述）から1つの認識を得ています。すなわち、顧客を理解し、顧客に最も近づいた企業、そして、顧客の状況に見合った適切な提案や体験を提供する企業こそが、競合企業を上回る成長と営業成績を達成できるという認識です。

「5つのMy」を導入して以来、1年間にわたって、KPMGのメンバーファームは、世界中のクライアントがさまざまな業界で「5つのMy」を使用して変わりやすい消費者の態度・期待・行動を深く洞察できるように支援してきました。この知識こそが、クライアントにとって、カスタマーセントリックなビジ



37%

全世界の消費者の37%が、政府を信頼していると回答しています。



24%

全世界の消費者の24%は、関わり合いのある組織や機関からメリットを得るの引き換えに自分のデータを提供する気はないと考えています。

ネス戦略を推進する原動力となるからです。

今年の調査結果は、「消費者である一人として、私はどういう人間なのか」という視点から消費者像を理解することの重要性を再認識させるものです。消費者の信頼が（広く報道されたデータ不正使用事件が一因ともなって）徐々に失われ、新しいプライバシー規制が次々に導入される今の時代にあって、そうした知識を入手することは新たな課題を生むとともに、消費者に関する情報の活用と保護の微妙なバランスを図る必要性にもつながります。こうした状況の下、企業は、進化し続けるカスタマーエンゲージメント・アプローチを推し進めるうえで、顧客や消費者に関するデータやインサイトをどのように獲得し、利用し、収益化すればよいのかを再考する必要に迫られています。

また今回、私たちは、顧客の「財布」についても改めて見直しました。その結果、個人がどのようにお金を節約し、ファイナンシャルライフを管理している（あるいは管理していない）かが、新しい観点として浮かび上がりました。絶えず変化する複雑な消費者との関係構築に取り組む企業にとっては、そのような観点を理解することが必要不可欠です。私たちは、主要なライフイベントがどのように収入・消費・支出の関わりに影響を及ぼしているかを検討するとともに、資産や退職に対する態度をさまざまな国、世代、そして社会経済的な集団にわたって調査しました。さらに、そこで明らかとなった差異が何を意味しているかについても検証を行っています。

また、ジェネレーションX（1960年代初めから1980年までの間に生まれた世代）をこれまで以上に詳しく調査しました。この世代は、技術的な知識が豊富で将来有望なビジネスプロフェッショナルを大勢輩出している集団であり、ベビーブーム世代の両親とミレニアル世代の子どもの間に挟まれ、幅広く多様な欲求と願望を持っていながらも、これまで見過ごされることの多かった存在でした。

いまやジェネレーションXは、特に北米で広まった呼称である「忘れられた世代」というレッテルを捨て去る態勢に入っており、組織の方でも、この世代への知見を深めるべき時期が到来しています。

職歴の面で、ジェネレーションXは職業人生のピーク期を迎えつつあり、さまざまな業界において組織の中でリーダーシップ





9%

退職に備えて十分な貯蓄があると感じているジェネレーションXの消費者は9%です。

を發揮する地位に昇り詰めようとしています。この世代は、高齢化する両親と幼少期の子どもの両方を世話するという、両立しにくい課題と向き合っていることが少なくありません。

また、私たちは、ジェネレーションXとその子ども世代に当たる2000年以降に生まれたジェネレーションZとの間の相互作用についても調査しており、この2つの世代の間で行動様式が伝播する可能性と、それが将来の選択のあり方をどのように方向づけるかについても検証しています。

さらに私たちは、企業間取引 (B2B) 組織が「5つのMy」のフレームワークをどのように利用することで自社の顧客関係を見直すことができるかについても検討しています。私たちの見解では、信頼とデータ保護は依然として極めて重要であり、それがもたらすメリットとリスクは、規制要件の拡大につれてますます増大しています。顧客との関係は、B2Bの状況においても(消費者に対する場合以上に、とは言わないまでも) 同じくらい重要ですが、関係するすべての当事者の利害と影響力を踏まえると、はるかに複雑化する可能性があります。そして、対消費者 (B2C) 市場とまったく同様に、価格や体験に対する顧客の期待は、競合や比較の慣行に影響を受けます。

それでは、以下でさらに深く消費者のあり方を多角的に探っていきながら、その中で、KPMGの調査結果および見解、アドバイス、そして指針が、読者の皆様ご自身とその組織においてどのような意味をもつかをご検討いただければ幸いです。

66

不確実性が存在すると思われるところに、私たちは好機を見出します。変化の脅威が存在すると思われるところに、私たちは複数の世代を超えて開かれた新しい可能性を見出します。このような変化の激しい時代を積極的に受け入れ、未来の消費者を待ち受ける大きな問題に正面から向き合おうとする組織は、消費者を従来以上によく理解し、新たな価値を生み出す持続的関係を消費者との間に築いていくうえで優位に立つことになるでしょう。99

**Willy Kruh, Global Chair,
Consumer & Retail,
KPMGインターナショナル**

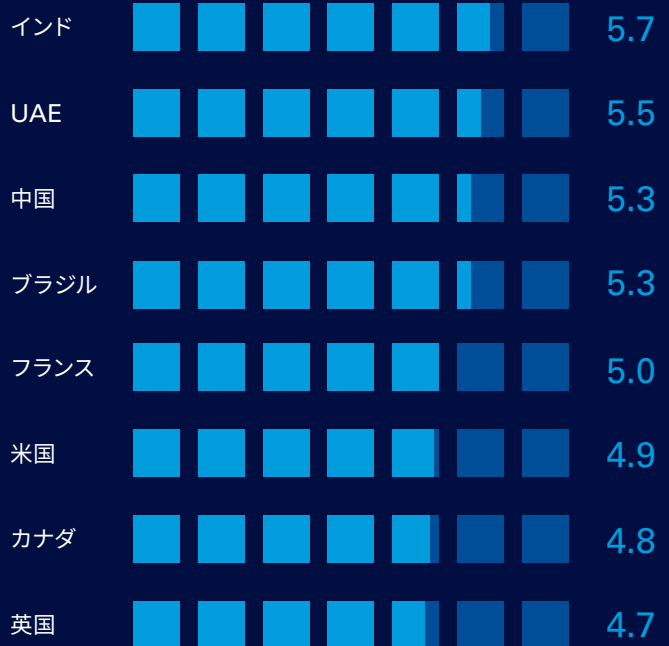
ハイライト

まず、テクノロジーの力に支えられた今日の世界を、消費者自身の言葉、感情、行動を通してみていきます。これは、本レポート全体で探求しているリサーチテーマとインサイトを見渡す、一種のプレビューとなっています。

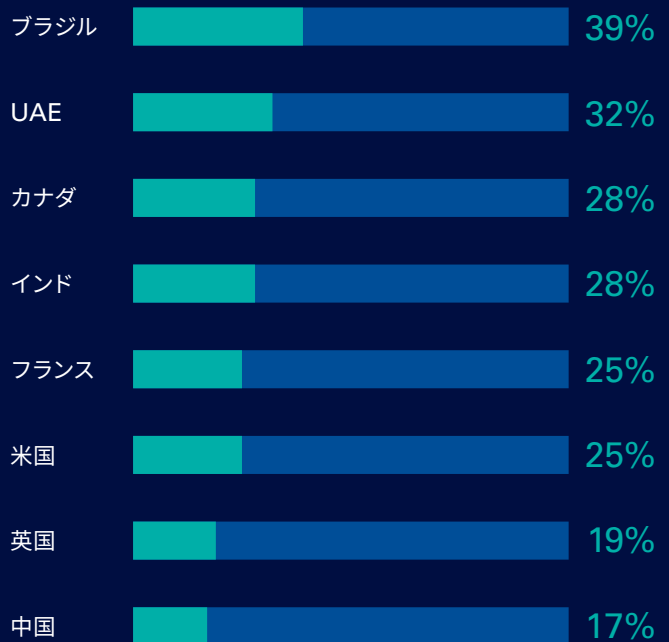
本 レポート「Me, my life, my wallet」は、極めて詳細なリサーチの結果を活用して作成されており、社会・技術・経済・地政学データのトレンド分析、4つの大陸の消費者に対する（エスノグラフィックリサーチの手法による）インタビュー、そして中国、インド、英国、米国の消費者を対象とした独自の定量的調査という3つのリサーチ結果をまとめたものです。このハイライトを、本レポート全体を通じて探求している詳細なインサイトの簡単な「プレビュー」としてご覧になりながら、ご自身に次のように問いかけてみてください。「私は、本当に自分で思っているほど、あるいは職務の要請に応えられるほど、私の顧客のことをよく知っているだろうか？」

仕事と退職

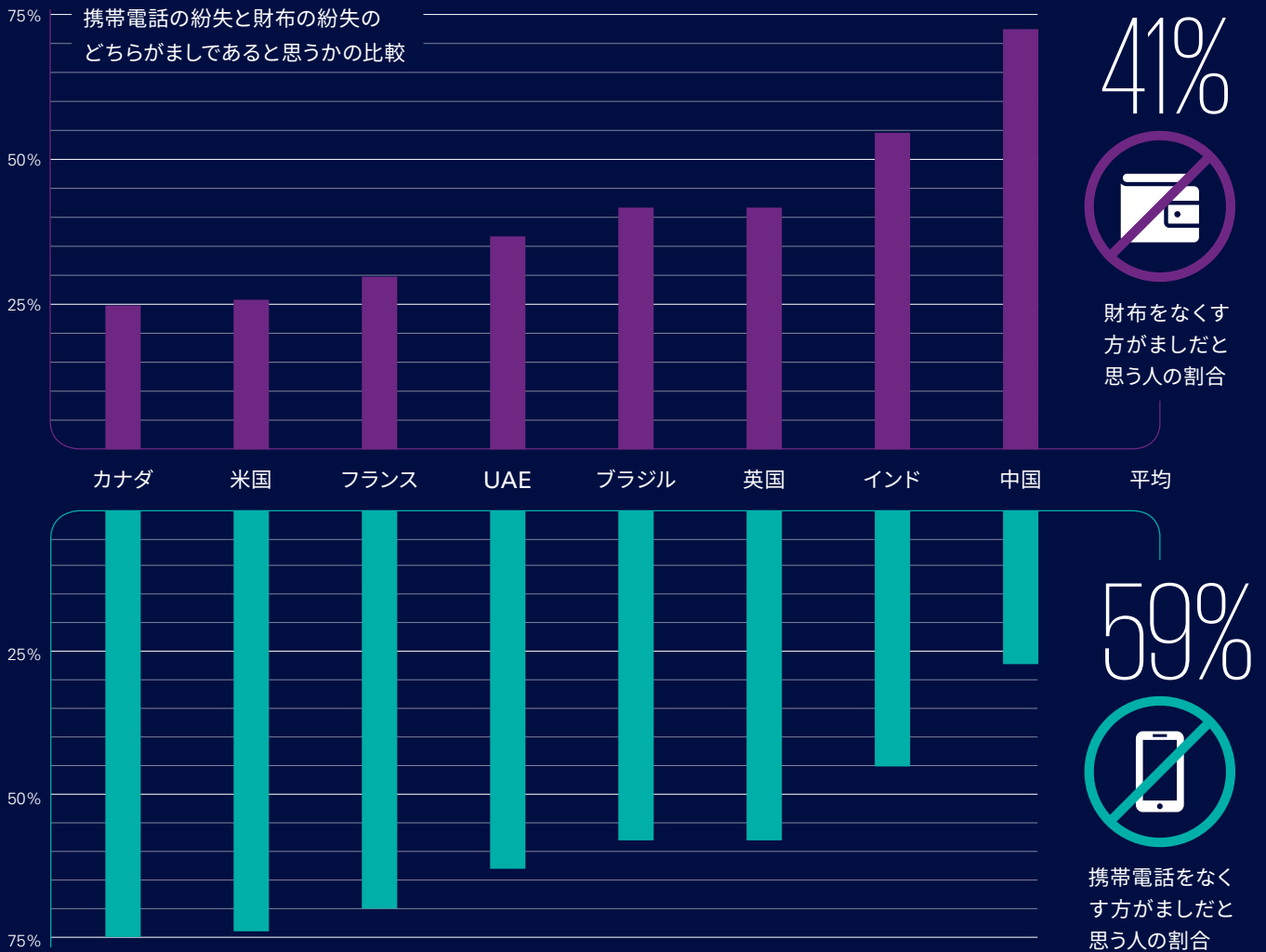
1週間の平均就労日数



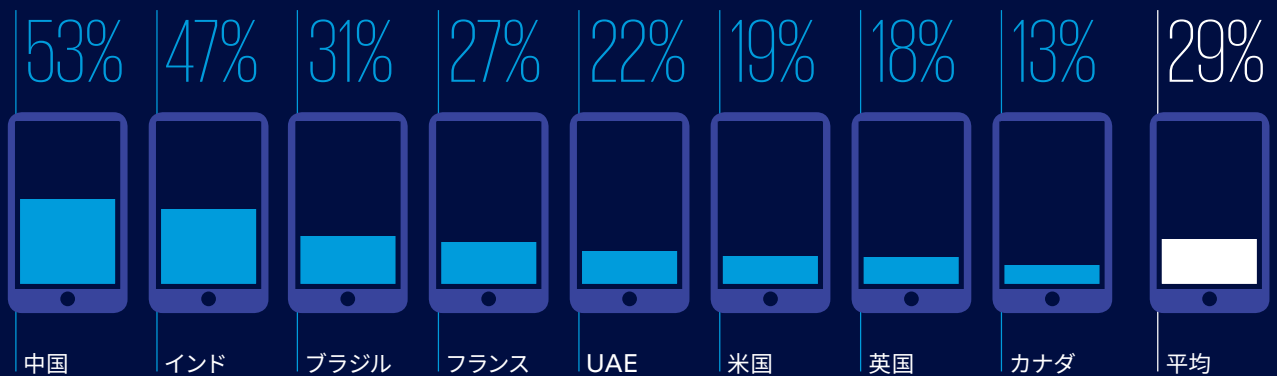
退職について大きな不安感を表明している人の割合



テクノロジーに対する愛着度



新しいテクノロジーに非常に興味がある人の割合
— 新しいデバイスが発売されたときに、いち早く購入する人の割合



情報に対する選好



たくさんの情報を持っているのが好きである



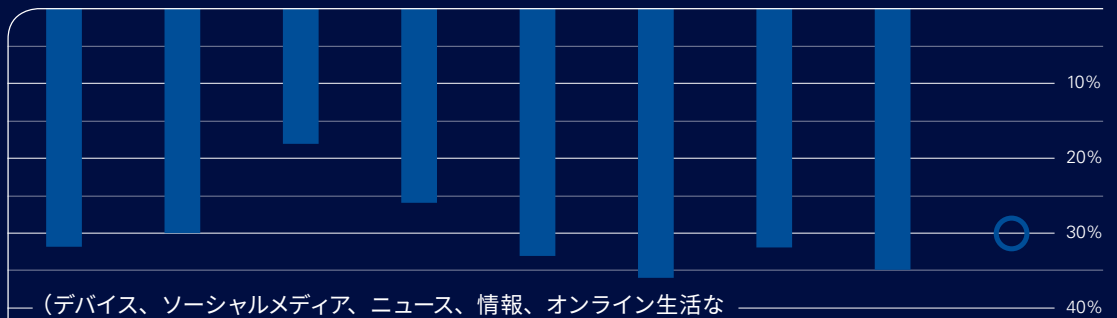
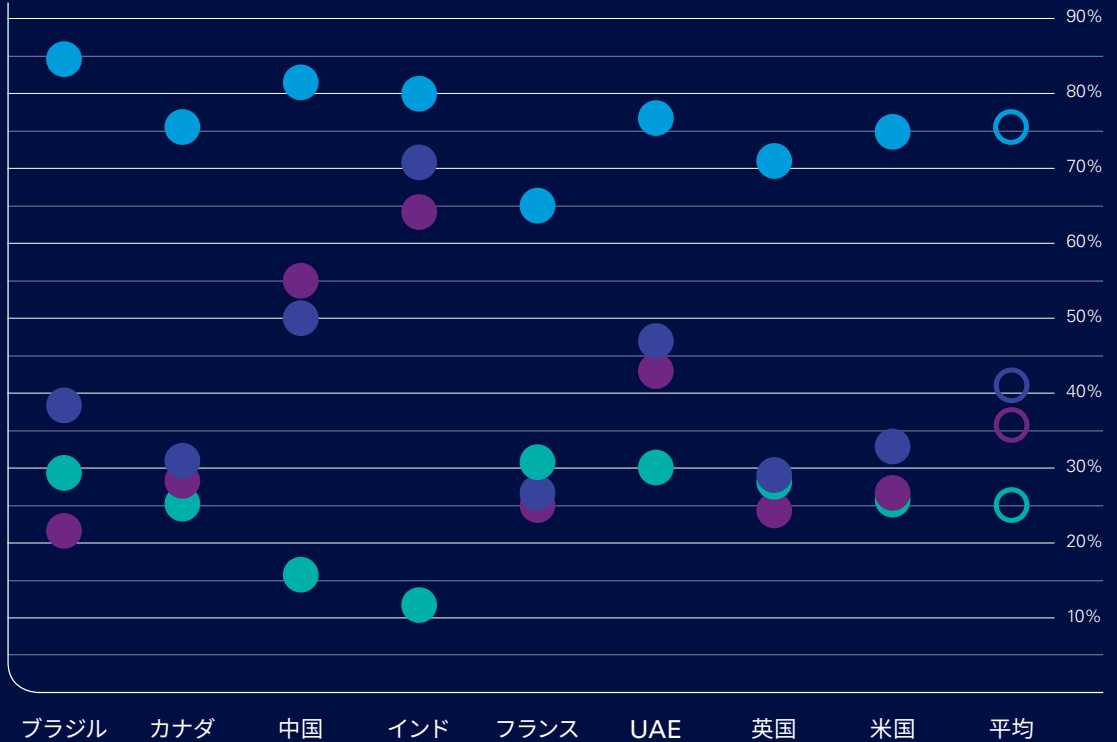
情報が多すぎて困惑している



すでに自分は情報過多になっていると感じるが、それでも情報を消費し続ける



情報過多であると感じたら、無視し、関わるのを止める



(デバイス、ソーシャルメディア、ニュース、情報、オンライン生活などから離れるために)「つながり断ち」をしたことがある人の割合

54%

休息が必要であるという理由で「つながり断ち」をしたことがある人の割合

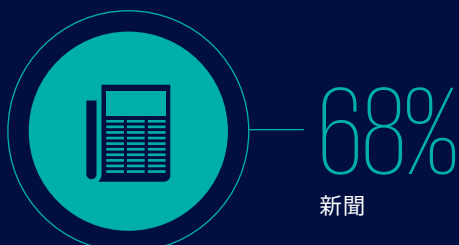
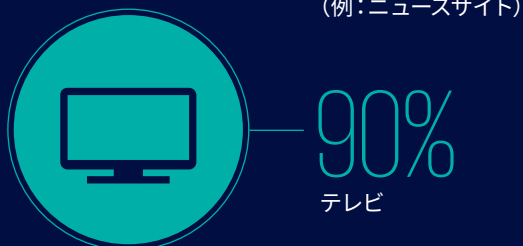
“ 携帯の電波が届く地点から車で1時間半ほど離れた場所で過ごした10日間は、おそらくこの10年で最もリラックスした時間でした。 ”

Seth, 29歳、トロント (カナダ)

“ ときどき外からの情報についていけなくなります。自分自身の考えにさえついていけなくなって、今は、途方に暮れているような状態です。 ”

Katerina, 30歳、サンパウロ (ブラジル)

情報源



“
ソーシャルメディアの普及によって、ビッグニュースがとんでもなく簡単に拡散するようになりました。だから、何も見落としていないように感じます。”

Steven、25歳、カントン (米国オハイオ州)

“
ソーシャルメディアとフェイクニュースによって、いとも簡単に誤情報が広まって人々がそれを信じるようになっていました。例えば、私の祖父母でさえ、噂の受け売りのようなくだらないメッセージを受け取って、その内容が明らかに荒唐無稽であっても、知人の1人が送ってきたというだけでそれを信じてしまうのです。”

Leela、26歳、ニューデリー (インド)

データ保護







5つのMyを 理解する

絶えず変化する消費者を前にして、組織は、人間の意思決定の根底にある、相互に関連し合った複雑な要因の理解を可能とする斬新なアプローチを必要としています。

消 費者として私たちが行う取捨選択は、これまで常にも多数の要因の影響を受け、それに支配されてきましたが、それが今日ほど複雑化し、破壊的な変化に晒されている時代は存在しませんでした。

このような状況に強く促されて、私たちは「5つのMy」のフレームワークを開発しました。「5つのMy」は、消費者がある体験の中で何に価値を見出すのかを明らかにし、消費者にとって重要な意味をもつ瞬間を理解し、その生活を取り巻くさまざまなつながりをよりの確に把握し、時間とお金をめぐるトレードオフに対して消費者がどのように妥協点を見出すかについて学ぶことに役立つフレームワークです。



多くの組織は、5つのMyの構成要素を個々に切り離れた形で、あるいは事業や商品のカテゴリーまたは消費者の特定のライフステージという枠組みの中で、すでに探求しているでしょう。しかし、KPMGの考えでは、5つのMyの複合的な組み合わせこそが、消費者の満たされないニーズ、消費者が妥協点を見出す方法、そして消費者の生活の全側面にわたって意思決定に影響を及ぼす要因の全貌に関する内容豊かなストーリー、分析、およびインサイトを生み出すのです。これは単一の「My」の枠内だけではまったく不可能なことなのです。

このような複数の要因が消費者のさまざまなライフステージとライフイベントにわたってどのように連動しながら作用しているかを知ることが、真のインサイトを得るための鍵であり、また今日の消費者を理解するのはもちろん、何が未来の消費者を動かすかを予測するための鍵でもあるのです。

“今や私たちにとって、最高の体験こそが基本的な期待事項となっています”

“私たちは、情報を処理したり選別したりする方法を根本的に変化させようとしています”

My motivation (私の動機)

行動と期待を促す特質

My attention (私の関心)

関心や注意の向け方

📊 ビジネスへのインパクト

消費者がある体験の中の何を本当に重視するのか、そして何が消費者の期待の指標となるのかを知ることは、企業が無駄な努力をなくし、消費者の行動に真の変化を引き起こすような取り組みに集中することに役立ちます。

📊 ビジネスへのインパクト

消費者の注意を引き付ける戦いを制する方法を知ることが、企業が、重要度の高い瞬間、対話・媒体、またはチャネルなどへの投資ターゲットの設定によって投資収益の最大化を図ることに役立ちます。



“ 私たちが
世界に関する知識を
進化させている一方、
世界も私たちに
関する知識を
進化させています ”

“ 私たちは、
生活全般にわたって
ますますテクノロジー
を利用して活動を
自動化・迅速化
しています ”

“ 私たちの
財布のあり方は
ライフイベントに
応じて
変化します ”

My connection

(私のつながり)

デバイス、情報、
人とのつながり方

My watch

(私の時間)

時間の制約をバランスよく調
整する方法と、ライフイベ
ントを通じたバランスの変化

My wallet

(私の財布)

ライフイベントに応じた
支出配分の調整方法

📊 ビジネスへのインパクト

消費者がどのようにつながり
をもち、誰とつながってい
るかをより賢く判断すること
で、インサイトを向上させ、
より強い結び付きを生み出す
ことが可能となります。

📊 ビジネスへのインパクト

ライフイベントが時間とお金のトレー
ドオフ（二律背反とその妥協）に及ぼ
す影響を理解し、そのようなトレー
ドオフがいつ、どこで起こるか、そ
してそれが新しいライフイベントに応
じてどのように変化するかを理解す
ることにより、企業は、消費者との
つながりを適切な瞬間に適切な方法
で生み出すことが可能となります。

📊 ビジネスへのインパクト

財布が何を意味し、そこに
何が入っているかを理解す
ることで、企業は購買力を
持つ消費者にターゲットを
合わせる事が可能となり
ます。

My motivation

(私の動機)

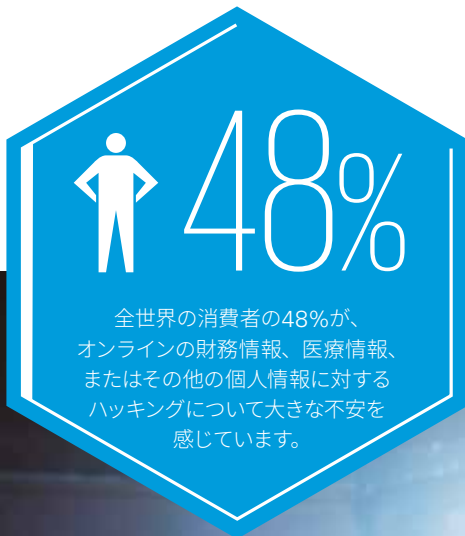
今

や私たちにとって、最高の体験こそが基本的な期待事項となっています。私たちは、もはやある会社を、単にその最も近い競合企業とだけ比較することはありません。そうではなく、どのような企業であれ、消費者としての私たちが得られる最高の体験に対して最も高い基準を設定している企業と比較するのです。私たちは、品質、利便性、そしてより直観的でパーソナライズされた体験を求めています。そして、レビューやソーシャルメディア上の話題性を重視しており、

多くの人々が、企業や機関に対してよりも、影響力のある個人に対して大きな信頼を寄せています。私たちは、関わりをもつ組織や機関に対して、次のように望んでいます——「私のことを分かってほしい」、「私を尊重してほしい」、「手間を省けるようにしてほしい」。そして、信用不安が高まっている時代の最中で、「私を守ってほしい」と考えています。フェイクニュースが蔓延する今の時代、この要求は増大する一方です。

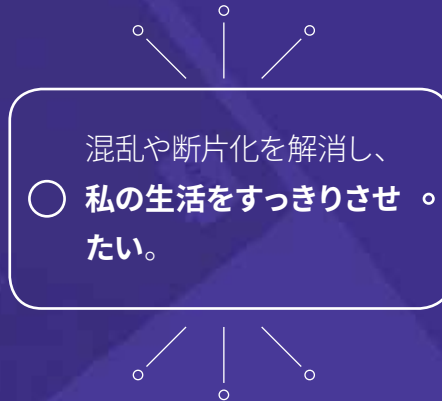
企業が問うべきポイント

- » どの消費者との取引を獲得したいのか？
- » 最も大きな利益をもたらしてくれる消費者の行動の主要因をよりの確に理解するために、どのようにしてインサイトを獲得すればいいのか？
- » どうすれば消費者の行動の「理由」を理解できる行動科学的なインサイトを開発し、さらに、消費者の好みやデータを尊重し、保護することができるか？
- » 価値の増大を促す重要なカスタマージャーニーとはどのようなものか？
- » 投下する資本に照らして、そのような重要なジャーニーにどのように優先順位を付けるか？
- » 誰が、消費者の生活の中で基準となる「体験のベンチマーク」を設定しているのか？それは、消費者の期待をどのように形成しているか？
- » カスタマージャーニーのどの段階に、重要な期待や摩擦ポイントが存在しているか？



容易に
して
ほしい

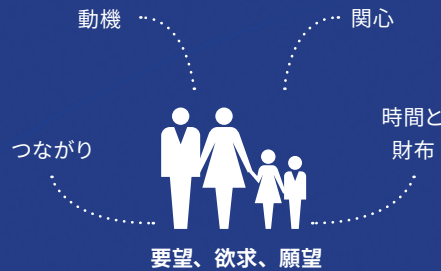
最高の体験を
期待しているが、
まだまだ断片
的でしかない。



物事の簡易化と
シームレス化を
実現してほしい。

分かって
ほしい

私について集め
たデータと同じ
レベルまで私の
ことを分かって
ほしい。



同じことを何度も
言いたくない。

私のデータを利用
し、私を守ってほ
しい。自分のこと
は自分でできるよ
うにしてほしい。

尊重
して
ほしい

助けがほしい...

...富を築き...

...安心を
生み出し...

...収入や家計の
目標を達成し...



...願望を成就
させ、ファイナ
ンシャルライフ
を成功させる...

守って
ほしい

私は自分のお
金、身元情報、
そしてデータを
企業に守っても
らう必要がある。

私は透明性とプライ
バシー保護を求めて
おり、ハッキングの
被害に遭いたくない。

私の情報が漏洩
し、売り渡され、
悪用されることが
心配だ。

My attention (私の関心)

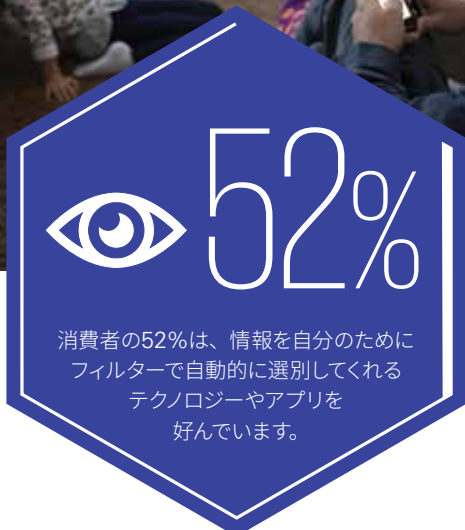
私 たちは皆、かつてない膨大な量の情報に囲まれて暮らしており、いつでもどこでも望んだときに必要な情報を入手できるようになっています。そして、さらに誰もがテクノロジーの申し子となり、携帯機器であれ、スマートテクノロジーであれ、人工知能や音声操作対応の接続機能であれ、テクノロジーによって生活が楽になり、決定され、支配されています。そうした

テクノロジーすべてが、何らかの形で私たちの注意持続時間を変化させており、かつてのアナログ的な体験とは様変わりしています。この大量の情報と過剰接続の相乗作用によって、今、私たちの注意力には絶え間ない重圧がかかっています。時間がますます貴重になるにつれ、私たちは、情報を処理して選別する方法や、それ以外の面で日々の時間を配分する方法を根本的に変化させようとしています。

しかし、私たちの忍耐力や集中力が持続する時間が短くなっても、私たちは自分にとって重要な物事のために時間を作り続けています。企業側にとっては、消費者がどのように自分の時間と関心に優先順位を付けてスケジュールを組んでいるかを理解することこそが、ノイズに惑わされることなく、より深い、より有意義な関係を一人ひとりの顧客との間に構築するために必要不可欠です。

企業が問うべきポイント

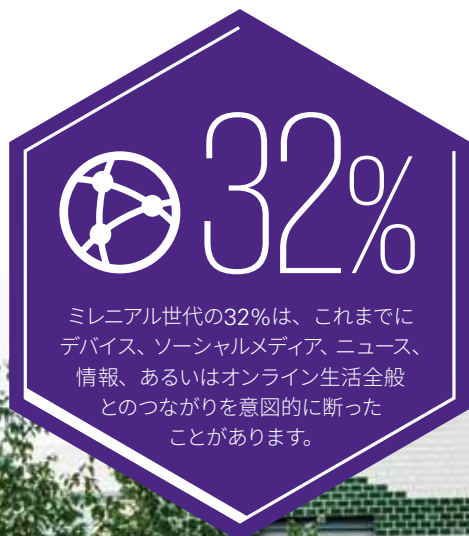
- » 何が消費者の関心を奪い合っているか？
- » 消費者はどのように情報やメッセージを選別して処理しているか？ 私たちは消費者が情報過多に対処するのをどのように支援できるか？
- » 消費者にとって最も大切な瞬間とはどのような時か？ どのようにしてその瞬間にターゲットを合わせるか？
- » どこで、どのようにすれば、消費者のニーズに合致した適切な方法で消費者の関心を引き付けることができるか？
- » いったん消費者の関心を捉えた後、どのようにしてその関心を維持するか？
- » いったん消費者の関心を捉えた後、どのようにして価値ある対話を維持するか？



消費者の52%は、情報を自分のためにフィルターで自動的に選別してくれるテクノロジーやアプリを好んでいます。

My connection

(私のつながり)



ネ

ネットワークへの接続能力が増大した結果、デジタル的な接続による人間関係が広まり、データ履歴 (data exhaust) やデータ痕跡 (data trail) が指数関数的に増加しています。その結果、世界はますます私たちにに関する知識を進化させており、私たち一人ひとりがどのような人間で、どのような人々がその同類なのか、また地域社会、文化、マクロ的/ミクロ的な動向、さらに共通性のある集団についてますます詳しくなっています。また、それが転じて、私たちの方でも世界と賢く付き合えるようになっていきます。

このような広範囲にわたる結び付きや人脈の形態とパターンを理解することは、いつ、誰が、どのように消費者の意思決定に影響を与えているのかを理解する上で中核的な役割を果たします。このような理解を培っていく企業は、消費者との関わりにおいて主導権を握るための最高の手段を獲得することになるでしょう。

企業が問うべきポイント

- » 消費者はどのようにテクノロジーを利用して、周囲の世界との結び付きを生み出しているのか？
- » 消費者は誰とつながりを持っているのか？
- » どのように消費者を支援すれば、自社ブランドとの関わり方を消費者にもっとよく知ってもらえるのか？
- » 私たちはどうすればより適切なつながりを生み出せるのか？
- » 消費者の生活に対するそうした精密な全体像を描くことがプライバシーと信頼にもたらす影響はどのようなものか？

My watch

(私の時間)



時 間がどれだけあるか、あるいはどれだけあると思っているかは、人、サービス、企業との関わり方に影響を及ぼします。また、私たちは、生活全般にわたって、テクノロジーを利用することで、さらに活動を自動化あるいは迅速化しています。例えば、食料品や日用雑貨の定期購入を自動化したり、次に何をかうか、どの動画を見るか、どの音楽を聴くかを適当にみつろって案内してくれるアルゴリズムを取り入れたりしています。

企業が問うべきポイント

- » 消費者に影響を及ぼす重要なライフイベントは何か？ そこで、私たちはどのように商品やサービスを提案していくのか？
- » 私たちはどのようにして一連のライフイベントを通じて商品やサービスを提供し、さらにポジショニングを進化させていくのか？
- » 新しい商品やサービスを提供したり、干渉を減らしたりすることで、どうすれば消費者に時間を与えることができるのか？
- » 時間不足の年代から時間過剰の年代へと移行するライフステージに達した人々に対して、商品やサービスの新たな商機はどのような形で生じているのか？
- » 今後のライフイベントに備える消費者をどのように支援できるか？

My wallet

(私の財布)



 41%

全世界の消費者の41%が、
退職後の生活で資金を使い果たして
しまうことを心配しています。

往々にして時間と共生関係にある私たちの財布のあり方は、さまざまなライフイベントに応じて変化していきます。どれだけの資金を保有しており、どのような資金配分を選択するか、そしてお金に対してどのような態度をとるかは、数多くの要因に基づいて変化するものであり、給料や年齢だけに左右されるわけではありません。そして、そのようなライフイベントが生じる時期、例えば、最初の持ち家をいつ購入するか、いつ結婚するか、いつ第一子をもうける選択をするか、といった時期は、時代とともに変化しており、今も変化し続けています。

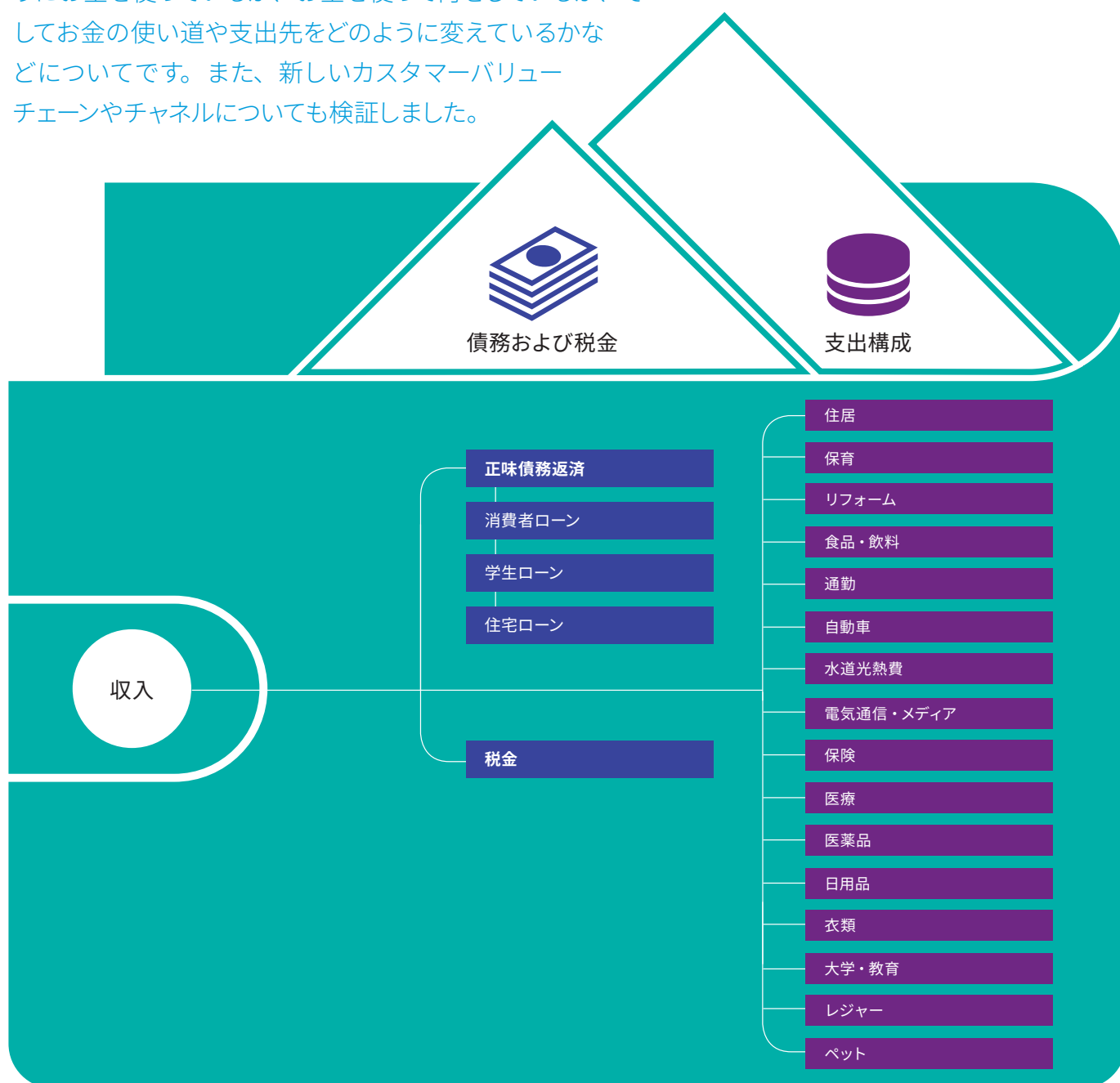
収入、消費、支出構成、そしてその結果としての資産（純貯蓄）や赤字の間に存在する関係を理解し、この関係が、異なる世代で、さまざまなライフイベントに応じてどのように変化しているかを把握することによって、従来の人口動態モデルでは得られなかったレベルの高度なインサイトを獲得することができます。

企業が問うべきポイント

- » 消費者が支出する方法や資金を配分する方法をどのようにつきとめるか？
- » 将来、所得が増える人と減る人をどのように見分ければよいか？
- » 経済情勢の変化が起こったときに消費者の財布の中で生じ得る変化に、私たちはどのように備えることができるか？
- » 私たちは、消費者が資金や予算をやりくりするのを、現状と将来の両方を踏まえて、どのように支援できるか？

消費者の財布

KPMGでは、消費者の人口動態の変化と、それが収入および支出に与える影響について調査を行いました。例えば、人々がどのようにお金を使っているか、お金を使って何をしているか、そしてお金の使い道や支出先をどのように変えているかなどについてです。また、新しいカスタマーバリューチェーンやチャネルについても検証しました。



多

くの企業が、いまだに最大の競争相手は同じ業界のライバル企業だと考えています。しかし、KPMGのリサーチと経験によれば、真の競争相手は、消費者の財布のみです。

2017年の「Me, my life, my wallet」レポート創刊号で、私たちは、財布からの流出を分析しました。特に、消費者の態度と期待の変化が消費および支出構成にどのような影響を及ぼしているかについての分析でした。これに対し、今年は財布への流入に注目しました。特に、収入、資産、そしてそれが支出に及ぼす影響です。

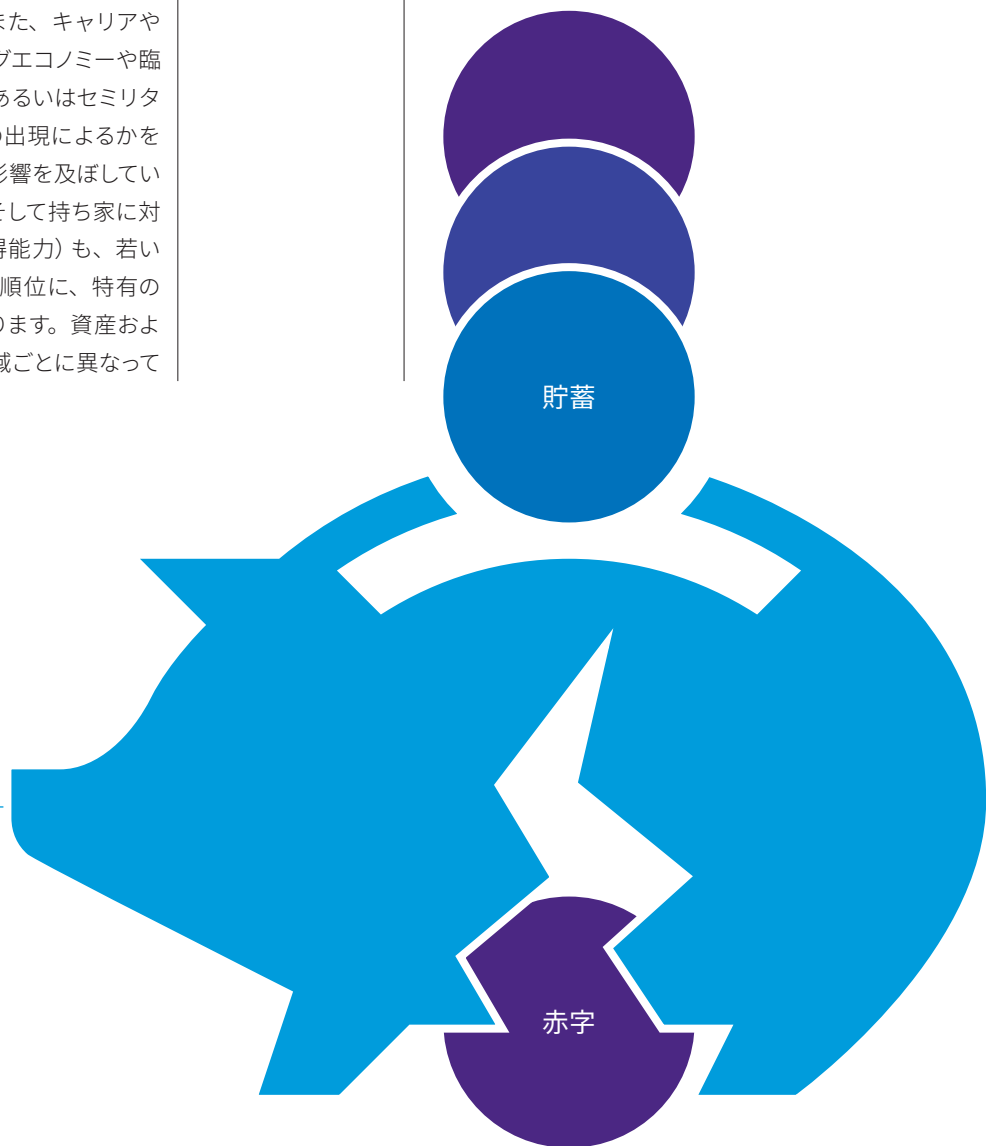
全世界的に、収入、税金、教育、退職、債務、そして金利など、幅広い要因すべてまとめて、個々の消費者の財布のあり方に影響を及ぼしています。また、キャリアや雇用の性質の変化が、ギグエコノミーや臨時労働の拡大によるか、あるいはセミリタイアやセカンドキャリアの出現によるかを問わず、財布への流入に影響を及ぼしています。現代人の生き方、そして持ち家に対する態度（および住宅取得能力）も、若い世代の支出と貯蓄の優先順位に、特有の深い影響力を現しつつあります。資産および富の移転は、世代や地域ごとに異なって

31%

ジェネレーションXの31%は、購入や支出の意思決定に子どもが影響を及ぼしている、と回答しています。

おり、長寿化や医療費の増大が顕著になるにつれて、そのさらなる変化が避けられない情勢にあります。

財布に影響を及ぼす諸要因の総計、収入・消費・支出の間の相互関係、そして商品やサービスを調査し、購入し、受け取る新しい方法について理解することが必要不可欠です。そうすることで初めて、私たちは、真の競争相手を認識し、さらにその相手に効果的に対抗するための立ち位置を見極められるのです。







ラ

イフステージが長期化し、ライフイベントが流動化し、新しいライフイベントも出現してきたことで、世代という形でやってくる波を次々に商機として捉えて

いこうとしても、かつてのように予測どおりには事が運ばなくなっています。これまで企業はライフステージに関する想定と年齢を、どの世代についても、人々がいつ、どのように特定の商品やサービスを購入するかを見極める指標の代用としてきました。

「Me, my life, my wallet」の2017年版で、私たちは、世代間サーフィンについて検討し、そこでの焦点を、1940年代半ばから1960年代半ばまでに生まれたベビーブーム世代と、1980年から2000年前後までに生まれたミレニアル世代に合わせました。今回、私たちは、スポットライトの対象をジェネレーションXに切り換えます。これは1960年代半ばから1980年の間に生まれた人口集団であり、ベビーブーム世代の後に続き、ミレニアル世代に先行する世代です。

これまで、ベビーブーム世代とミレニアル世代の分析は、北米と欧州でこの世代が何を経験してきたかによって定義されてきました。しかし、世界的に見た場合、この2つの世代の経験は極めて多様なものだったのです。

例えば、米国のベビーブーム世代は、大戦後の物質的な豊かさ、大量消費、そして楽観主義の拡大という時代に育ちました。中国では、計画経済期に生まれ、紙、砂糖、石油、豚肉などの日用品が配給される時代の中で成長しました。インドのベビーブーム世代は、新

世代間 サーフィン

ベビーブーム世代とミレニアル世代を取り巻くありとあらゆる喧伝と注目の高さに惑わされて、ジェネレーションXの重要性が見過ごされてはいないでしょうか？



45%

ジェネレーションX
の45%が
2007年から
2010年の間に
資産を失った

Pew Charitable Trusts、
2013年

“

私は、年金制度に入っていないし、退職時に政府の年金制度がまだ機能しているとも思いません。私が定年の頃にはもう存在していないでしょう。だから働き続けなければなりません。”

Joanna、44歳、ダグラス (カナダ)

世界を変えたリーダーたち：ジェネレーションXは誰だ？

Google、WhatsApp、Alibaba、Amazon、Tesla——すべてジェネレーションXの先駆的起業家が設立した会社です。ミレニアル世代はテクノロジーに精通しているという評価を受けていますが、ジェネレーションXもテクノロジーを熱心に活用しています。Nielsenの推定によると、米国では、ジェネレーションXが他のどの世代よりもソーシャルメディアを習慣的に利用しており、週あたりの使用時間はミレニアル世代より40分多くなっています。GlobalWebIndexのレポートによると、中国では、ジェネレーションXの半数が、毎月、Tencent、Youku、Douyin (Tik Tok)、Weibo、または

WeChatで動画を視聴しています。英国では、Barclays Bankの調査によって、45歳から54歳までのジェネレーションXは週あたり約100分をオンライン通販サイトの閲覧に費やしており、これは他のどの年齢層よりも多いことが明らかになっています。それにもかかわらず、多くの通販事業者はこの世代を軽視してきたと言えるでしょう。

全世界で20億人近くに達するジェネレーションXは、仕事に対して起業家的なアプローチをとることで知られており、ビジネスリーダーの世界で一大勢力となりつつあります。また、独立した思考と周囲を取り巻く社会への関心の高さもその大きな特徴です。

たに独立した国家の中で育ち、社会主義的な停滞した経済の中で、ごく限られた経済的な選択肢しか得られませんでした。ブラジルでは、ベビーブーム世代が1980年代の凄まじいハイパーインフレによって非常に大きな打撃を受けたため、現在でも、この人口集団は貯蓄よりも支出を好んでいます。日本のベビーブーム世代の経験はさらに目覚ましいものでした。食糧難の時代に生まれ、日本が経済大国へと変貌していく中で成長したからです。

グローバリゼーションの進行とともに、さまざまな国のミレニアル世代の経験はある程度共通する部分がありましたが、すべての経験が同じだったわけではありません。欧米では、2008年の大不況とその厳しい後遺症の長期化によって、ミレニアル世代の財布も緊縮化を強いられました。それに対して、全世界のミレニアル世代の47%が暮らしている中国とインドでは、出世の機会も自由に使える資源も、ミレニアル世代の方が両親を上回るようになっていきます。そうした違いがある一方、世界的には、ミレニアル世代は真の意味で最初のデジタル世代であると考えられています。デジタル革命の規模とペースは国によって異なるものの、この世代がコンピューティング、テクノロジー、そして移動体通信の急速な進歩と普及の時代に育ったという点では同じです。

この2つの人口集団に挟まれる形で、見過ごされたり（特に北米と欧州では）黙殺されたりすることの少なくない集団が存在します。それがジェネレーションXです。ジェネレーションXは、ベビーブーム世代やミレニアル世代に比べて、潜在している可能性が小さいのでしょうか？ それとも、この世代は、組織にとって新しい消費者を新しい方法でターゲットにできる、新たな機会をもたらす存在なのではないでしょうか？

ジェネレーションX：一般論を超えた実像に目を向ける

ジェネレーションXという消費者層の財布に影響を及ぼしている諸力を理解するには、現在に至るまでにこの世代が経験してきたライフイベントを正しく評価することが重要です。

1960年代の終わりに生まれた典型的なジェネレーションXの米国であるKarenのライフステージを考えてみましょう。Karenが社会人の仲間入りをしたとき、1987年のブラックマンデーの暴落が起こって景況感は激しく落ち込み、景気は後退してデフレ圧力が高まりました。Karenが最も所得のピーク期に入った2000年には、ITバブルが崩壊し、さらに経済への下方圧力が高まりました。不動産市場の絶頂期に住宅を購入したところで、2008年の金融危機が襲い、雇用にも、投資にも、そして住宅資産にも悪影響を及ぼしました。

2007年から2010年までの間に、米国のジェネレーションXだけで資産全体の約38%を失いました。これは平均して1人あたり24,000ドルに相当します。さらに住宅の資産価値も平均27%下落しました。アウトソーシングやオフショアリング（事業の外注や海外移転）の拡大を一因とする一時帰休（レイオフ）の広がりや就職難のために、ジェネレーションXの15%は日常生活を支えるために貯蓄を取り崩しました。また、ほぼ4分の1が年金口座への積み立てを中止し、その多くは、景気回復が長期戦に転じていることが原因で、積み立てを再開しませんでした。

こうした巡り合わせの悪さが、この世代の実生活に持続的な影響を引き起こしています。KPMGのグローバルな調査によると、ジェネレーションXの45%が退職について不安を感じており、退職に備えて十分な貯蓄があるという回答は9%にとどまっているほか、25%は退職に備えた貯蓄を計画しているだけでまだ始めていないという懸念すべき状況にあります。

KPMG米国のInnovation LabsのヘッドであるColleen Drummondは次のようにコメントしています。「欧米のジェネレーションXには、時期的な巡り合わせが悪かったという事情があります。重要なライフイベントがことごとく大きな経済的打撃とぶつかってしまい、しかも、その後遺症が深く長い影響をこの世代の資産、富、そして将来展望に及ぼしました。その一方で、この世代は今、所得と支出の最盛期に入っており、顧客として魅力的なターゲットにもなってい



40%

ジェネレーションXの40%が、金銭的な安定が感じられない、と回答しています。

ます」

では、前述のKarenの経歴を、1960年代半ばに生まれた中国の典型的なジェネレーションXであるLiu（劉）の経験と比べてみましょう。多くの兄弟姉妹とともに成長したLiuの少年期を特徴づけたものは窮乏でした。鶏肉は1年に1度のごちそうでした。しかし、13歳の年から、Liuが世に出る機会は急激に増大したはずですが、当時の指導者、鄧小平が中国経済の改革開放を開始したからです。Liuは年を重ねるにしたがって、自分の世代が社会を変革しようとしていることに誇りを感じるようになったこ



“

私の義母は80歳です。ですから、87歳と88歳の高齢者（である私の両親）ほどには世話を必要としていません……そして幸いにも私には4人のきょうだいがいます。それぞれ担当の日を決めて交代で両親と過ごしています。ですが、最優先なのは子どもたちのことであって、たとえ私が火曜日に母親の面倒をみることになっていても、（娘の）Allieが急病で私がついていなければならないようなときには、きょうだいの誰かに代わってもらうことになります。”

Julie、53歳、ランシング（米国ミシガン州）

とでしょう。例えば、AlibabaのJack Ma (馬雲)、TencentのPony Ma (馬化騰)、BaiduのRobin Li (李彦宏)は皆、ジェネレーションXです。両親よりも裕福になったLiuは、未来に対しておおむね楽観的ですが、住宅バブルの話、あるいは子どもが大学を出るまで経済的に援助する必要性や、初めての持ち家の頭金をつくる必要性には懸念を感じることもあります。

次に、同じアジアの中でも、今度はインドのジェネレーションXに属するAviに注目してみましょう。Aviは、景気低迷の時代に生まれ育ち、保護貿易主義の文化を経験しましたが、30代前半の頃にあっさりと消滅しました。これは、国が海外からの国内産業への投資を受け入れ、産業、商業、貿易に対して緩和的な政策を採用したためです。中流階級と上位中流階級の可処分所得が劇的に増加し、それまでインドにとって縁のなかった消費経済を推し進めた結果、事



ジェネレーションXの25%は、退職に備えた貯蓄をまだ始めておらず、依然として計画段階にとどまっています。

業機会と購買力の両方が急速に膨れ上がりました。

Aviと同世代の多くの人々が、職を求めて海外に渡り、帰国後は同等の品質の製品と体験をインドの製造業者に対して求めるようになり、多国籍企業が急速に市場に参入しました。持ち家が手に入りやすくなり、それまで停滞していた不動産市場が値上がりしはじめ、Aviとその同年代の人々は、識字能力、国際感覚、そして品質意識のより高い世代として、また両親を上回る純資産を保有する世代として、前の世代とは一線を画するようになりはじまりました。

サンドイッチ世代

Karen、Liu、Avi、そしてジェネレーションXに属する他の人々に共通する経験の1つは、KPMGが「サンドイッチ世代」と呼んでいる新しいライフステージです。幼い子どもと高齢の両親という2つの存在の世話や扶養の板挟みになっているこの世代は、慢性的な時間不足に陥っており、その原因の一部は、女性の労働参加率の急速な高まり、親世代の長寿化、そして特に中国では、一人っ子政策が出生率に及ぼした影響にあります。

このサンドイッチ状態は、常に時間に追われることを示しています。なぜなら、ジェネレーションXは、自分の時間をどのように割り振るかという点で、犠牲や妥協を強いられているからです。さらに、「財布」への圧力を生み出す可能性もあります。これは、どのように財源を集めて高齢の両親を扶養し、ジェネレーションZである子どもの世話を焼くかという問題です。ジェネレーションZは、一般に、先行する世代よりも両親と過ごす時間が長い傾向があります。

新しいビジネスチャンスの基盤

過去から現在にかけては課題にばかり直面してきたジェネレーションXですが、未来には明るい展望が開けています。

欧米のジェネレーションXの多くは、同年齢だった頃の両親ほど裕福ではないものの、現在、所得のピーク期に差し掛かっており、強い勤労意欲を維持しています。



“

私の頭の中にも、両親や祖父母の頭の中にも、60代になったら遠からず退職するものだという根強い固定観念があります。さらに、退職後は年金を受け取り続けられるとも考えていました。しかし、それは今の私の捉え方とは違います。”

Tim、39歳、モントリオール (カナダ)

KPMGの調査が示すところによると、この見過ごされてきたジェネレーションXはそのライフステージを背景に、目下、生涯のいかなる時期よりも、所得、支出ともに多いという時期を迎えています。

ミレニアル世代のようなデジタルネイティブでないとはいえ、この世代はテクノロジーに精通しています。それだけでなく、この世代は、やがて到来する両親からの資産の譲渡が一因となって、今後20年の間に数十兆ドルもの富を増やすことが予測されています。中国とインドのジェネレーションXは、過去40年にわたって実施された経済改革の恩恵を受け、すでにその両親よりも裕福になっています。

では組織は、こうしたジェネレーションXの「時間と財布」の力関係にどのように反応し、その資産と豊かさの増大をどのように事業の好機として活用できるでしょうか？

KPMG米国のCustomer AdvisoryのリーダーであるJulio Hernandezは次のようにコメントしています。「この世代は助力を必要としており、今後次第にその助力の対価を支払う能力を増していくでしょう。財布にも時間にも同じように重圧がかかっているジェネレーションXですが、それでも、時間を節約するためにお金を払う可能性は高まっています。なぜなら、この世代は、資産移転と所得増大の時期に入ろうとしているからです」

企業はすでに、時間に飢えたこの世代の「時間と財布」のあり方に合わせて設計された商品や体験の開発を進めています。サブスクリプションサービス、自動化されたリマインダー、デジタルパーソナルアシスタント（デジタル個人秘書）、そして時間管理ツールなど、人工知能（AI）を活用した商品やサービスの普及が加速することで、この深刻な時間不足を解決しはじめています。やがて、ジェネレーションXの関心を得ようとする戦いの火ぶたが切られるでしょう。その争奪戦の舞台となるのが、モノのインターネット（IoT）に接続されたスマートホーム、ハンドヘルドデバイスに代わる最先端技術として台頭してきた音声プラットフォーム、そして、単なるスケジュールだけではなく私たちの生活のあらゆる側面を管理するのに役立つ



ジェネレーションXの2人に1人は、仕事のスケジュールが立て込んでいるためにプライベートや家族との時間が十分に取れない、と回答しています。

“

仕事を辞めたいのですが、今はまだ、いつ辞められるのか、その正確な時期が分かりません。”

Qiurong、40歳、北京（中国）

つ、AIを利用したバーチャルアシスタントなどです。ベビーブーム世代が主として生活をより楽なものにするために出費したのに対し、ジェネレーションXは生活をより賢いものにするためのテクノロジーに投資するでしょう。

データアナリティクス、テクノロジーの活用が、ある程度まで、消費者の生活のスケジュールを管理するマネージャーの役割を担うことができれば、組織は、ジェネレーションXの「時間と財布」の力関係に調和をもたらし、目に見える具体的な価値を生み出すことができます。そのような組織はジェネレーションXの生活の複雑さを集約して単純化することで、今後20～30年にわたり、折々に見過ごされてきた存在でありながらも重要なこの消費者層の持つ、増大する資産へのアクセスにおいて優位に立つことになるでしょう。



現

代は、過去よりも急速に親子間の行動様式の伝播が進行している時代であり、親が子どもに物事を教え、感化を及ぼしてきたのと同様に、子どもも親に教えたり影響を及ぼしたりしています。テクノロジーの進歩と経済情勢が、異なる世代同士をますます緊密に結び付けており、その結果として、テクノロジーの普及のペースがさらに加速しています。これと似た現象は、(昨年版で説明したように) ベビーブーム世代の親とミレニアル世代の子どもの間でも起こっていますが、ジェネレーションX(40代から50代半ば)とジェネレーションZ(10代)の間のエコー効果はそれとは異なる独特の様相を呈しており、予想外の形で起こりはじめています。

ニューサウスウェールズ大学ビジネススクールが実施した2017年の調査で、5カ国からの回答を検討した結果によると、ジェネレーションXは、両親の共働きを経験した最初の世代であり、就労する母親の増加が一因となって、最初の鍵っ子世代として知られるようになりました。その多くは、独りぼっちの気分を味わい、なんとか親の気を引こうとした経験をしています。今、自分自身が親となったジェネレーションXは、両親がそばにいてくれなかったことによる寂しさを埋め合わせるために、過保護に走っているのでしょうか？ それとも、ただ世界は昔ほど安全ではなくなったと感じているのでしょうか？

ジェネレーションZに属するその子どもたちは、家から離れた場所で過ごす時間が減り、オンラインで過ごす時間が増えています。National Trustが実施した2016年の調査によると、英国の子どもたちが屋外で遊ぶのは平均して週4時間程度であり、その親世代が子どもの頃に屋外で遊んでいた週8.2時間という時間に比べると、著しく減少しています。この変化は、娯楽、ソーシャルメディア、オンラインゲームなどのニューメディアを含めた、テクノロジーの発展が主な原因でしょう。

ジェネレーションXとジェネレーションZ: もうひとつの エコー効果

ジェネレーションZはその親世代であるジェネレーションXに影響を及ぼし、ジェネレーションXはその子ども世代であるジェネレーションZに影響を及ぼしていますが、今、さらにもうひとつ新たな現実も明らかになりはじめています。

“

私たちが子どもの頃は、皆、外に遊びに行き、暗くなるまで家に帰りませんでした。でも今、私のような環境で安全に育ったにもかかわらず、(自分の子どもたちの安全が)心配になったのです。それで、四六時中ずっと子どもと一緒にいるわけです。いつも見張っています。だから、子どもたちには昔のような自由がありません。たぶん、このインターネットなどが自由の代わり、ということになるのでしょうか……”

Aimee、49歳、フリスコ(米国テキサス州)



テレビゲーム世代

欧米において、ジェネレーションXは、仲間や、映画、テレビによって大きな影響を受けており、またビデオゲームと安価な家庭用ゲーム機で育った最初の世代の1つでした。ジェネレーションXの多くはゲームをすることに抵抗がないため、子どもたちにもゲームをさせています。その結果、私たちは、ゲームというものやゲームをプレイすることが、いわゆる現実とは異なる代替現実の中であるとはいえ、子どもの社会生活の中で突出した役割を果たしている様子を目の当たりにしています。子どもを守りたいという思いと、楽しませたいという気持ちが結び付くことで、ジェネレーションXは、ジェネレーションZが架空代替現実の世界の中で活躍するという状況を作り出したのです。

昨今の、ソーシャルメディアによって煽られる「何者かでなくてはならない」というプレッシャーを背景として、新時代のゲームは、ジェネレーションZが自分自身で演出するオンライン上の自画像を通じて自らの人生の一部を創り出し、それを生きることが可能にしています。ジェネレーションZにとって、ソーシャルメディアとはもはやSnapchatやInstagramの類を意味するものではありません。大ヒットした最新のゲー



調査対象となった親の36%は、エレクトロニクス製品の購入に「しばしば」または「常に」子どもが影響を与えていると回答しています。

ム、フォートナイト (Fortnite) を考えてみてください。アイテム課金制で基本料金が無料のゲームであるにもかかわらず、直近1ヵ月間の「ゲーム内」売上の3億ドルをはじめ、他のどのようなゲームよりも大きな収益を生み出しています。フォートナイトは、ジェネレーションZのバーチャルな居場所であり、まだスマートフォンを使用できず、車の運転免許を取得できない、この世代の多くの子どもが仲間と交流できる場所なのです。フォートナイトは皆が入り浸って過ごす場所となり、遊びの約束の新しい形として、マインクラフト (Minecraft) よりパワーアップしています。そして、フォートナイトは、大勢の10代のお小遣いの支出先を物理的な物からバーチャルなモノへと転じさせました。例えば、スキン (全身を覆う着せ替えコスチュームによる新しいバーチャルアイデンティティ)、エモート、およびダンスムーブであり、それが一人ひとりのフィーリングや「自分らしい立ち回り」を表現するのです。

では、なぜこれらバーチャルなモノが重要なのでしょうか？ なぜなら、それこそがこの世代の子どものアイデンティティであるからです。そして、子どもたちが、もう1人の自分を向上させ、それが人物像や見た目をより良いものにするために、バーチャルな舞台設定の中でゲームのプレイとは関係のない追加のアイテムにリアルマネーを支払うよう促されているからであり、さらに加えて、現実世界において類似のスタイルとファッションへの関心を育てるからです。

ひたすらデジタル

ジェネレーションZは単にデジタルネイティブなのではありません。徹頭徹尾、どこからどこまでもデジタルなのです。この世代は多数のデバイスをもっており、新しいテクノロジーが出現したらすぐに適応する必要があります。また、従来型のテレビを前世代と同じように視聴することはまったくありません。メディアに精通しており、それがどこで手に入るか、そしてどうすれば思いどおりに使い尽くすことができるかを熟知しています。また、複数のデバイスを同時に使用することにより、ゲームをしながらYouTubeの複数の番組を同時に見て、両方のデバイスやコンテンツの間を行き来します。

その結果、メディアをめぐる状況は著しく複雑化し、複数の現実がさまざまなゲームや動画にわたって入り混じっています。まっ

“

自分の子ども時代が気楽だったかどうか私には分かりませんし、両親がこれほど心配性ではなかったのか、単にそれをあまり表に出さなかっただけなのかどうかも分かりません。でも、私は次の世代が心配なのです。子どもたちが知っているのは今の状況だけです。子どもたちは、昔はiPhoneが存在しなかったことも、電話のない時代があったことも分かっていません。”

Martine, 42歳、パリ (フランス)

たく新しい世代の有名人が、人気インスタグラマーからYouTubeやフォートナイトのスターまで、次々と出現しています。例えば、Little LizardやTiny Turtleは、マイクラフトの中で動画のストーリーを生み出したYouTubeのスターですが、今は場所を移して、フォートナイトの中でストーリーとゲームを次々に生み出しています。ジェネレーションZは、あるデバイス上でYouTubeの番組を視聴し、別のデバイスでゲームをプレイし、大きな画面と小さな画面をミックスしながら、マルチデバイス、マルチメディア、マルチファンタジーの世界を生きているのです。

複合現実

いくつかの社会生活が融合され、リミックスされているという状況が生じ、私たちは今、さまざまなストーリー、世界、そしてデバイスの「組み合わせ爆発」を目の当たりにしています。スターウォーズのおもちゃのような、映画のタイイン（抱き合わせ広告や販売）は完全にお株を奪われようとしています。ゲームが映画になり、映画はその中にゲームを組み込み、YouTubeはマイクラフトを使用してゲームと映画をリミックスし、LEGOはマイクラフトのセットを作成し、おもちゃはゲームになり、さらに映画になり、またゲームに戻る、という具合です。つまり、メディアがメッセージであるならば、そのメディアがリアルタイムでリミックスされ、変化し続けているということになります。

この世代は、メディア、娯楽、ファッションの様相を根本的に変えつつあるのでしょうか？ それにより、メディア企業や娯楽企業には、潜在的にどのような影響が生じる可能性があるのでしょうか？ フォートナイトは、マイクラフトで育った世代の子どもたちに生じた影響がどのようなものなのか、その一端を垣間見せてくれます。デジタルネイティブであるミレニアル世代があらゆるものを体験として求めていたのだとしたら、ジェネレーションZは、ジェネレーションXによる養育と金銭援助を支えとして、すべてのメディアと体験をキュレートし、制作し、デザインし、リミックスする能力を欲していると言えます。メディアは、クロスデバイス、クロスストーリー、そしてクロスエクスペリエンスである必要があります。映画のタイインはもはやアナクロニズムと化しています。ゲームから映画へ、そして



10.1

調査対象となった親が、第一子にソーシャルメディアへのアクセスを与えた平均年齢

またゲームに戻り、さらにYouTubeへ、玩具へ、ファッションへというタイインが「ニューノーマル（新たな常識）」なのです。そして、それは複合現実の世界に新たな意味をもたらそうとしています。

また、ジェネレーションZは世帯の財布（家計）に対しても強い影響力を持っています。この世代は自分の意見を持ち、それを表明する権利があると感じており、その発言権をオンラインであれオフラインであれ、生活のあらゆる側面で行使します。この世代は、自分の好き嫌いについて確固とした意見を持つだけでなく、外部に向けて発信しており、スマートフォンや絵文字をタップすることを超えた方法でそれを表明することを恐れません。この世代は、それ以前のどの世代と比べても、あらゆる形態で立ち現れる世界との接触をはるかに多く重ねており、さらに両親と比べても、現代の情報の洪水の中を泳ぎ回る方法をよく知っているため、その結果として、より気難しいとまでいかななくても、より意識の高い消費者になっているのです。そして、自意識が強く、博識なコネクテッド消費者は、まだお小遣いレベルに過ぎない自分自身の財布をはるかに超えた影響力を持っています。つまり、「うちでは、子どもが私の代わりに買い物リストを作ってくれる」という状況です。



子どもたちにとっては、オンライン情報へのアクセスの仕方をまねるだけでは厳しくなるのではないかと思います。つまり、将来的には、たくさんの新しいデバイスを使うことになり、あらゆるテクノロジーに対応しなければならないからです。 ” ”

Biwan、31歳、北京（中国）



ジェネ レーションZ の視点

“

学校で、友だちが「今日の夜、フォートナイトする人は？」って聞くので、みんなで何時にプレイするかを決めます。Xboxでフォートナイトをプレイするのがすごく楽しいのは、学校から帰った後もみんなで一緒にいるみたいに話したりできるからです。面白いのは、ときどきバグって、ぼくの戦利品が友だちのところに行っちゃうときです。ぼくはRagnorkという名前のキャラで、ティア100です。つまり、もらえる最高のティアってことです。まだそんなにたくさんプレイしていないのにここまでティアを上げたのがぼくの自慢です。”

Thomas、10歳、リーズ (英国)

“

フォートナイトが楽しいのは、友だちと一緒にプレイできるからです。ゲームしながらときどき動画も見ます。すごく面白い番組があるからです。”

Davis、10歳、ニューヨーク (米国)

“

スクリーンがすごくきれいなんです。ビデオゲームが好きなのは、何かをやったという感じがすごくして、元気が出るからです。でも、テレビの前にいると、何もしていないような気持ちになります。フォートナイトをするのが好きなので、いつも、もっと勝って、もっとレベル上げて、強くなりたいと思っています。はまると止められないゲームです。”

Jean-Baptiste、10歳、パリ (フランス)

“

ママがコンピューターを使っていいと言ったら、ぼくはiPadをしに行きます。FIFA MobileやFUT Draft (サッカーゲーム) みたいなゲームをするのが好きです。FUT Draftでぼくはレート92のチームを作ったので、すごく気分がいいんです。ゲームがつまらなくなったら、YouTubeを見たりします。おもしろい動画がたくさんあるからです。ChrisMDが (FIFA) パックを開けるのを見るのが好きです。ChrisMDはいつもレアなカードを獲得するからです。ぼくもChrisMDみたいに自分のYouTubeチャンネルを持てるようになったらいいなと思います。ぼくもChrisMDみたいにパックを開けている動画を作っています。”

Charlie、8歳、リーズ (英国)

“

テクノロジーのステータスシンボルと言えるのは、iPhoneそのものとかいうじゃなくて、要するに凄くいいアプリのことなんです。結局、大事なのはつながることなので、最近だと、Facebook、Instagram、WhatsAppがあれば、だいたい話が通じる感じです。”

Mansour、17歳、アブダビ (UAE)

“

ぼくはメディアをスマホとラップトップとデスクトップで見ます。気に入っているメディアは、ソーシャルメディアです。友だちとしゃべれるからです。一番よく使うメディアはYouTubeか、PCのビデオゲームです。YouTubeは見ているだけで面白いし、ゲームは友達と一緒にプレイできるのが楽しいんです。”

Oliver、13歳、オタワ (カナダ)

“

お兄ちゃんがいなときは、ビデオゲームをするのが好きです。1人で遊べるし、それにがんばっている気持ちになれるからです。タッチスクリーンはすごくいいです。”

Mathilde、9歳、パリ (フランス)

“

なんといってもDouYin (Tik Tok) が最高です。速いし、面白いし、誰でもきっと気になるものが見つかると思います……すぐはまりますよ。自分でコンテンツも上げられて、あっという間にたくさんの「いいね」をもらうこともできます。別に勉強になるわけでもないし、役に立つようなものでもないのですが、DouYin (Tik Tok) なしというのは考えられません……。”

Tim、14歳、北京 (中国)

“

子どもは皆、フォートナイトが大好きです。カッコいいゲームだし、「Victory Royale」(最後まで生き残ること)を達成するという目標があるからです。すごく難しいゲームなので、ずっとプレイしていたくなるんです。長い時間プレイすると、スキンなんかの報酬がもらえて、自分のキャラに着せることができます。ストーリーが絶えず更新されるので、ほとんど映画みたいです。”

Carter、13歳、グリニッチ (米国コネティカット州)

“

ぼくはマイクラフトが好きです。マイクラフトはLEGOみたいです。自分がかんがえて自分だけの世界を作れるし、なんでもできるんです。友だちといっしょにプレイするのがすごくおもしろくて、楽しいです。”

Jarred、7歳、上海 (中国)



2 017年の世界経済フォーラム調査の報告によると、世界最大の年金貯蓄制度を有する6カ国、すなわち、米国、英国、日本、オランダ、カナダ、オーストラリアに、2大人口大国である中国とインドを合わせると、この主要8カ国に生じる年金資金の不足額は2050年までに400兆ドルに達するものと予想されています。この合計額は、現在の世界経済の規模の5倍に相当します。

これに加えて、人口の高齢化、長寿化、人生100年という現実、医療費の高騰、確定給付型年金制度の減少、労働力供給源の縮小といった要因も考慮する必要があります。また、技術の進歩によって引き起こされた雇用市場の破壊によって、数百万人が職を追われるとの予想が示されています。そこにインフレの増大や金利の上昇といったマクロ経済的な圧力が加われば、すでに圧力を受けている消費者の財布がますます緊縮化を強いられる公算が高くなります。

つまり、人口の大部分にとって、今世紀の間に「退職」というものが廃れ、前世紀の遺物となってしまう恐れが増大しているのです。そろそろ、「この計算はまだ正しいのか?」と問い直してみる時ではないでしょうか?

心配だが、決断できない

全世界の8つの市場の約25,000人の消費者を対象とした調査で、KPMGは資産と退職に対する態度を検証しました。

そして、この調査データからは、多少の不安を抱えながらも、現状に甘んじ、十分な備えができていない消費者像というものが浮かび上がってきました。

平均で27%の回答者が退職に対して大きな懸念を表明しており、最も低かったのが中国の消費者の17%、最も高かったのがブラジルの40%でした。ジェネレーションXについては、退職が次の大きなライフステージとして間近に迫っているにもかかわらず、強い懸念を表明した割合は3分の1でした。さらに、このあいまいな態度には、所得水準によるばらつきがほとんど存在しませんでした。

資産と退職： 希望的観測か？ 問題回避か？

退職への備えの不足している消費者がますます増えるとともに、定年後も自分に合ったスタイルで働き続ける「アンリタイアメント」が退職の新しい形になるのでしょうか？

人生のデキュムレーション（資産引き出し）段階に最も近づいているベビーブーム世代とジェネレーションXについては、退職に備えて十分な貯蓄があると回答した調査対象者は、それぞれ14%と9%にすぎませんでした。さらに憂慮すべきなのは、この2つの世代群の中で、積極的に貯蓄していると回答した割合が3分の1を少し超える程度にすぎず、また、退職をわずか10～20年後に控えるジェネレーションXの25%という大きな割合が、その退職後に向けた貯蓄を（計画はしているが）まだ開始していない、と回答したことです。

すでに退職した年代を調べてみると、平均41%の消費者がKPMGの用語でFROOM（Fear of Running Out Of Money）と呼ばれる「資金消尽への恐怖感」があると回答しており、その割合はフランスで最も高く53%、最も低い英国で20%でした。退職

をより遠い将来に控えるミレニアル世代に目を向けると、その半数以上が、将来に備えた貯蓄を開始していないか、そのような努力を先送りにしていました。また、この世代のうち、退職というステージが間近に迫ったとき、自分は金銭的に安心して退職を迎えられる状況にあると思う、と回答したのは、およそ3分の1にすぎませんでした。退職に備えた貯蓄が不十分であり、将来

への備えを先送りしており、資金消尽への恐怖感 (FROOM) があり、債務の返済に苦勞しており、世代間の金銭援助が長引いており、退職後のライフステージでも稼ぎ続ける必要がある……。

はたしてこれはどういった状況なのでしょう？ 見て見ぬふりなのか、決断できない優柔不断さなのか、政府がなんとかしてくれるはずだという根拠のない思い込みなのか、刹那的に生き、将来について考えるのを後回しにしているのか——それとも、別の何かが進行しているのでしょうか？

アンリタイアメント – 生涯現役という選択

このような問題が原因となって、今、新しいライフステージが出現しつつあります。これをKPMGは「アンリタイアメント (Unretirement)」と呼んでいます。全世界で、高齢世代の人々は2つの新たな事情、すなわち、長寿の可能性と、より長く働く必要性あるいは長く働きたいという願望の2つのうちの一方または両方に直面しています。

こうした状況の中で、かつては退職してその生涯のデキュムレーション (資産引き出し) 段階に入ると想定されていた消費者が、職業生活を延長する (あるいは延長しようと試みる) 姿が見られるようになっていきます。そして、ときにはより現代的なスキルで競い合ったり、第2のキャリアによって自己改革したり、パートタイムの仕事に就いて家計を維持したりする必要に駆られています。

また、より長く働くことは必ずしも悪いイメージで受け取られているわけではありません。とにかく長く働きたいという理由で就労し続ける人もいます。KPMGの世界規模の調査では、退職することを望まないとの回答が往々にして見られました。退職によって生活が退屈になることを心配し、できるだけ長く現役で働き続けたいと思っているのです。しかし、できれば単に必要なに迫られて働くのではなく、楽しみながらできることに従事したいとも考えています。

こうしたことから、多くの人は、必ずしも昔と同じような見方で退職を待ち望んでい



“

私は、年金制度に入っていないし、退職時に政府の年金制度がまだ機能しているとも思いません。年金制度は別の世代が作ったものです……でも、年金の原資が枯渇していること、年金で生活する世代の割合が私の世代よりも大きいこと、そして、年金を納める人の数が減っていることを考えれば、私が定年になる頃、年金制度はもう存在していないでしょう。だから働き続けなければなりません。”

Joanna, 44歳、ダグラス (カナダ)

るわけではないのです。また、あえて働き続ける生き方を選ぶ「アンリタイアメント」は、予期せぬ展開をもたらす可能性もあります。

金銭以外の財産（例えば、健康、時間、物理的な資産など）を持っている人々にとって、ギグエコノミー（非正規労働者によって成立する経済形態）は、お金を稼ぐこと、時間とお金を使うことの両方について新たな道を切り開きます。しかも、時間と資産の両方について柔軟性と自己決定力が得られるのです。現金が必要なら、ライドシェア（自家用車の相乗り）のドライバーになる、子どもと過ごす間、自宅をAirbnbで貸し出すといった選択肢があります。人付き合いが上手で、健康でもあるが、現金が必要だということであれば、他の高齢者の世話をするのもいいでしょう。買い物を手伝えるなら、Seamless（レストランなどの料理をオフィスや住宅に配達するサービス会社）に問い合わせてみましょう。在宅高齢者を手助けすることができるなら、CeraやHonorを通じて介護者になることもできます。

一部の人の人にとって、これは現状に対する「何らかの足し」を得るための行動であり、すなわち、「時間」の補完（より充実した時間を過ごすための要素の獲得）や、「財布」への補充（望む暮らしを実現するためのいくらかの追加収入の獲得）を目的とした手段です。しかし、それ以外の人々にとっては「何らかの足し」といった程度の話ではなく、純然たる生活の存続をかけた問題です。家賃を支払えるか、住宅ローンを返済できるか、「財布」が強く圧迫される事態に備えて蓄財することができるかといった問題なのです。

ベビーブーム世代は、さまざまなライフイベントを経て、その過程で自分たちを相手にしてきた企業の在り方も変化させてきました。そのため今後、退職に至る道筋も、いつ、どこで、どのように退職するかを含めて、さらに多様化していくことになるものと、KPMGでは予想しています。これまでの経験に基づいて、ベビーブーム世代の多くは、沈黙の世代（1925年から1942年の間に生まれた人々）によって築かれた退職の典型的なパターン、すなわち、日の当たる場所にある地域コミュニティで引退を



27%

消費者の27%が退職に対して大きな懸念を表明しています。



52%

ミレニアル世代の52%が、将来に備えた貯蓄を開始していないか、そのような努力を先送りしていました。

“

退職したら何もせずに旅行三昧というような老後なんて、私にはあり得ないです。朝はきちんと起きなければならないし、何か有意義なことをして、自分の行動に意義と結果を見出せる生活を送りたいです。それができて初めて、気分よく休暇を取りたいと思える気がします。だから、私はどんな形でもいいので死ぬまで働きたいと思っています。”

Leela、26歳、ニューデリー（インド）



“

私にとって、投資とは、常に将来について考えることです。私は、老いることがとても心配なのです。ここブラジルでは、退職する人々のための制度が整っていません。将来がとても心配です。”

Renata、31歳、リオデジャネイロ（ブラジル）

“

私はたぶん、もう働けないというときが来るまで、少なくともパートタイムで働き続けると思います。なぜなら、毎日とにかく何かやることがあるというのは楽しいですし、日課のある暮らしが好きなのです。退職してただ漫然と過ごし、何もせずに衰えていくだけの人たちの1人になるのは嫌なのです。それに、たとえ働かないとしても、引退生活の中できっと何かしたいことを見つけるだろうと思います。”

Emily, 28歳、アビリーン (米国テキサス州)



迎え、安楽に暮らせる施設に住んで、他の高齢者と一緒にゲームをして過ごすといった暮らし方を拒否する可能性を持っています。ベビーブーム世代はむしろ、よく動き回り流動的で、あれこれと手を出し、活動的であるとともに、高齢者はどうあるべきで、どう行動すべきであるといった周囲の期待を忌避するのです。そして、このような傾向は、健康であるか、資産があるか、あるいはどちらもないかに応じて、さら細分化されます。それだけでなく、ベビーブーム世代である

親の子どもたちに関しても、世代間の資産移転という現行の将来予測に関する想定も疑ってかかる必要があるでしょう。長寿化、年金の減少、FROOM、そして医療費の高騰という現実を踏まえたとき、ジェネレーションXやミレニアル世代は、本当に、期待している遺産を手に入れることになるのでしょうか？

ビジネスへの影響

雇用の延長、セカンドキャリア、セミリタイア（高齢者の非常勤勤務）は、消費者のニーズに関して、どのような意味があるのでしょうか？——そして新たな機会をどこに生じさせる可能性があるのでしょうか？ もし退職に関する懸念が増すことにより、今日の収入を貯蓄やローン返済に回す割合の増加を引き起こすとしたら、どの業種が不利益を被り、どの業種が利益を得る側に立つのでしょうか？ 消費者は支出配分をどのように調整し、どこにそのしわ寄せが行くのでしょうか？ またその一方で、もし今日の消費者が未来のライフステージに備えて投資をしないとしたら、企業にとって未来の「シニア」層の優良顧客となるのは誰なのでしょうか？

こうした問題は、主として金融サービス業界の検討課題であるように見えるかもしれませんが、将来への備えに関する消費者の態度と行動は、あらゆる業界に影響を及ぼす可能性を秘めています。したがって、私たちは以下の点について、より深く、より幅広く理解する必要があります。

- » 単なる収入と支出のパターンだけでなく、資産の蓄積状況（または純損失）を含めた、消費者の財布の全容
- » 現在の消費と未来への備えの間の相互関係、およびそれがどのように消費者の財布の形状と大きさを（財布の中に残るものを含めて）変化させるか

- » こうしたライフステージに応じて消費パターンがどのように変化するか、また新たな満たされないニーズとなるのは何か
- » 世代間にどのような相互依存関係があるか、そしてある世代の家計状態が別の世代にどのような影響を及ぼすか（世代間の金銭的援助の長期化から、寿命が延び、医療費の増大が資産を引き出していくことによる資産移転の減少まで）
- » 願望に即した計画と取捨選択を今から実行し、将来に向けてより適切な計画と準備ができるように消費者を支援する上で、企業が積極的な役割を果たす機会

たとえ、社会の大部分が退職に対し、対策を先送りしてただ解決を祈るだけの「希望的観測」や見て見ぬふりの「問題回避」の態度を採っているとしても、消費者向けビジネスに携わる企業は、前途に待ち受ける不確実な未来に備えておく必要があります。



フランスの退職者の53%が老後資金を使い尽くすことを心配しています。

“

私は60歳で退職したいのですが、実際に退職できるのは70歳だと思います。なぜなら、人の寿命は延びているし、あれこれと物入りでたくさんお金がかかるからです。”

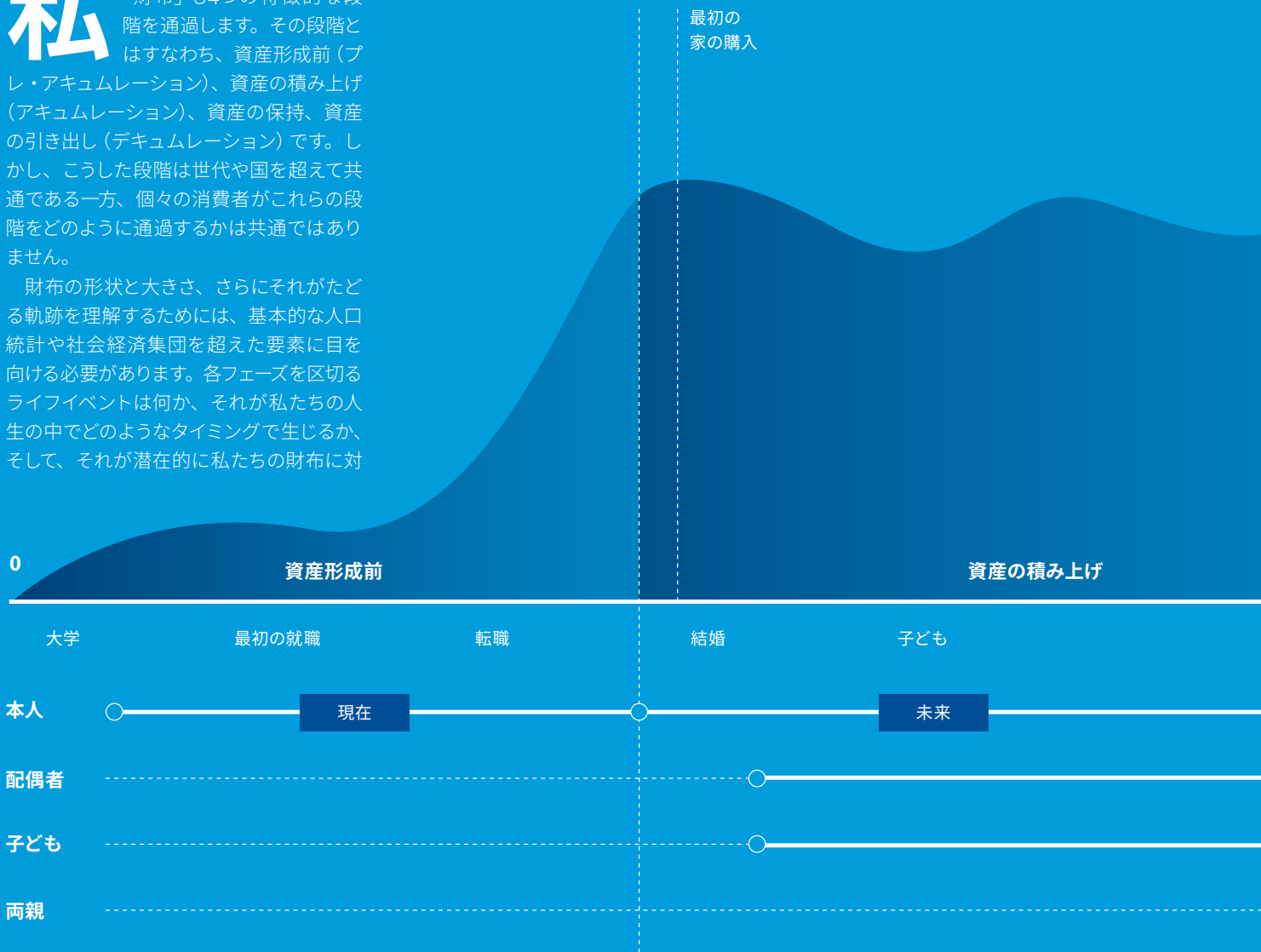
Pauline、21歳、ディジョン（フランス）

消費者の財布： ライフイベント曲線

私たちの財布のあり方とその移り変わりを決定づけるのは、ライフイベントの性質とタイミングであって、人口統計ではありません。

私 たちが人生を歩んでいく中で、「財布」も4つの特徴的な段階を通過します。その段階とはすなわち、資産形成前（ブレ・アキュムレーション）、資産の積み上げ（アキュムレーション）、資産の保持、資産の引き出し（デキュムレーション）です。しかし、こうした段階は世代や国を超えて共通である一方、個々の消費者がこれらの段階をどのように通過するかは共通ではありません。

財布の形状と大きさ、さらにそれがたどる軌跡を理解するためには、基本的な人口統計や社会経済集団を超えた要素に目を向ける必要があります。各フェーズを区切るライフイベントは何か、それが私たちの人生の中でどのようなタイミングで生じるか、そして、それが潜在的に私たちの財布に対

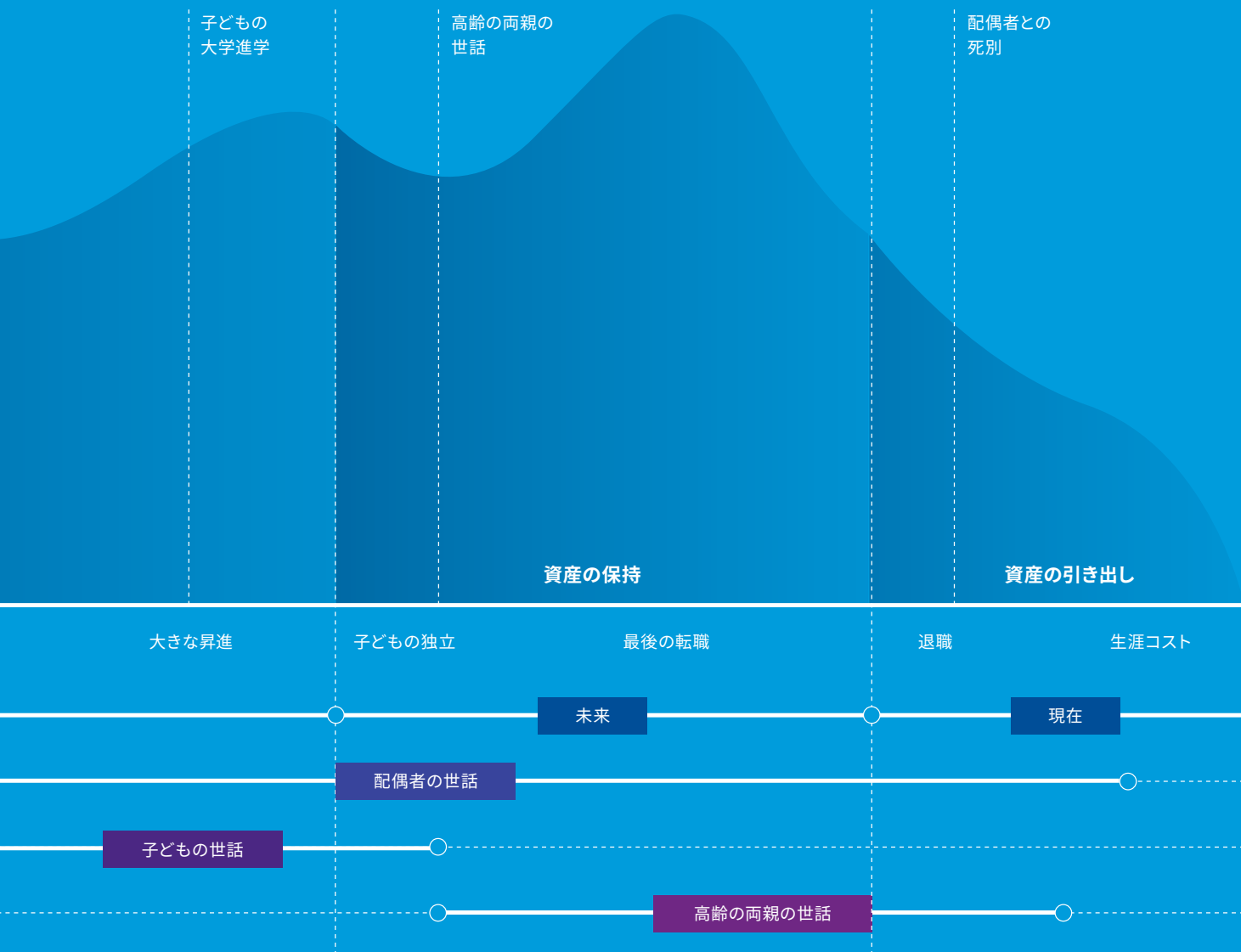


してどのような重圧を生じさせる（または重圧を軽減する）可能性があるかを考慮する必要があります。

例えば、人口統計的なプロフィールの同じ2人の消費者であっても、1人が多額の奨学金（学生ローン）の返済を抱えた経済生活を送り、もう1人が高等教育を受けなかったとしたら、2人はまるで違った道筋をたどることになります。あるいは、1人が持ち家の購入を避けて、より長く両親と同居し、その後は賃貸住宅に住む生き方を選び、もう1人は、就職してすぐに、理想の住まいの実現を目指す、いわゆる「住宅ごらく」に着手する場合や、1人は20代半ばで結婚と子どものいる生活を目指し、もう1人は30代後半まで旅行や人生経験を積むことを優

先して、決断を先送りにする場合もまた、それぞれ違う経済生活となるでしょう。

こうした要素は、単に財布の大きさ（すなわち、「収入」－「消費・支出」）に影響するだけでなく、どの時点で財布に多かれ少なかれ負担が生じるか、さらにその結果として、特定の時点でどのようなニーズが消費者によって最優先される可能性が高いかに影響を与えます。「5つのMy」フレームワークと連動させる形で、消費者の財布がたどる道筋をチャートに描きながら、その主要なライフイベントのタイミングと性質を検討していくことは、不正確な同質集団のレベルではなく、個人レベルで将来を計画したり予測したりするうえで役立つものとなります。



私

私たちは情報があふれている時代に生きています。これは誰でも知っていることです。近年では、ニュースやメディア、および情報のチャンネル、プラットフォーム、そして発信源の細分化が急激に進行し、なお加速し続けています。わずか60秒の間に、私たちが一生かかっても消費し切れないほど多くの情報とコンテンツが生まれています。毎日の日課においてもさまざまなデバイスが中心的な役割を果たし、ほぼ常時接続の状態にあります。また、音声やAIを利用したアシスタント機能が私たちの家庭の中まで入り込み、その浸透度を拡大しつつあります。

私たちは、周囲の世界に関する知識を進化させており、またどのようにテクノロジーを利用すれば私たちの時間と関心を奪い合っている膨大な物事の管理が容易になるかについても、多くを学んできました。しかし、その結果はどうだったのでしょうか？

今年のグローバル調査で、KPMGは、この新しい現状に対する満足度が全般的に高いことを確認しました。消費者のほぼ76%が、たくさんの情報にアクセスできることに好感を持っていると回答し、それに対して、平均36%が膨大な量の情報とメディアに閉口していると回答しました。ただし、中国とインドの消費者は例外であり、熱狂的な支持と困惑の表明がいずれも高いレベルで拮抗していました。

全世界では、消費者の62%が情報を積極的に選別していると回答し、46%が情報の選別を他の人の指図に従って行っており、半数以上が情報の選別を自分に代わって実行してくれるアプリやテクノロジーを好意的に評価していました。約55%の消費者が情報は「多ければ多いほどよい」と考え、さらに情報へのアクセス能力を拡大したいという願望を表明しており、また67%は、自分の閲覧している情報が信頼に値するかどうかを判断できると考えていますが、逆に、

情報を適切に管理しているという幻想

情報の管理をテクノロジーに任せておくことで、消費者は情報過多のリスクを気にせず済むようになっていますが、これは、フィルターバブル（ユーザーが見たい情報しか見えなくなる状態）を打破しようと試みる人々にとっては、その背後に潜む複雑さが覆い隠されてしまう可能性があります。





自分では判断できないと考えている消費者が33%も存在することは問題であるとも言えます。

額面どおりに受け取るなら、おおむね肯定的な回答です。それによれば、消費者は情報を得ることを好意的にとらえており、さらに多くの情報がほしいと考え、情報の通用力と信頼性を見極めることができ、自分のネットワーク、テクノロジー、そして個人的な努力に基づいて最も重要な情報や自分との関連度の高い情報を選別しています。

しかし、この熱い支持、そしてテクノロジーとフィルターに対する安心感は、顧客との関係や関わり合いを深めようとしている組織にとって恩恵なののでしょうか？ それとも、もっと複雑な、微妙な意味合いのあるシナリオを覆い隠しているのでしょうか？

過剰な情報を適切に処理する能力を維持するために、私たち一人ひとりが自分でテクノロジーをキュレートし、フィルターで選別し、活用することの意義はどこにあるのでしょうか？ フィルターバブルは、それがはじけて私たちが目を覚ますまで、有効に機能します。欧米では、多くの人々が、Brexitのような出来事や、地方選挙と全国選挙の両方に直面して、自分のフィルターバブルをはじけさせるという経験をしています。私たちは本当に、周囲の世界に関する知識を進化させているのでしょうか？ それとも、単に各人が自分自身のために作り出した世界像に詳しくなっているだけなのでしょうか？

別の言い方をすれば、プラットフォームが私たちのために情報のキュレーションと選別を行ってくれている状況で、私たちは本当に知識を増やすことができているのでしょうか？ アルゴリズムは、私たちにとって何が最も重要なのか、私たちが何を、何を知るべきなのかを本当に把握しているのでしょうか？

“

テクノロジーの進歩が速すぎて心配です。資本主義の恩恵ばかりに目が行き、それを使う人たちのプラスにならないのではないのでしょうか。儲かるのはテクノロジーに投資した人たちであって、使う人たちではないような気がします。このままの状態が続けば、精神衛生上の問題だとか、何か人にとって大きな影響が出てくるのではないかと危惧しています……。”

Paul、32歳、ベルファスト（英国）



幻想をもつことの危険性

KPMG米国のKPMG Innovation LabsのマネージングディレクターであるKes Sampantharは次のようにコメントしています。「ニュースハイライト、フィルタリング、そしてキュレーションは、いずれも現代の消費者の多忙な生活にメリットをもたらしますが、一方で、各自が生活の中で必要とし、重視している情報を自分自身で掌握しているという幻想を生み出す危険もあります。組織にとって、私たち消費者が何を重視し、情報にどのようにアクセスしているかを理解するだけではもう十分ではありません。消費者がその生活の中から何を排除しているのか、実際に誰を頼りにして情報やメッセージを選別し、発信しているのか、そして私たちが照準を合わせている消費者層の周囲にはどのような政治的、社会的、人口動態的なバブルが形成されているのかを検討し始める必要があるのです」

この先進的なデジタル時代の幕開け以来、ターゲティングとパーソナライゼーションは重要性を、そして潜在的な可能性を高めてきましたが、テクノロジーを活用して情報アクセスを管理し、情報過多を回避する消費者の能力は、単に組織に機会をもたらすばかりではなく、ますます「編集された現実」の中を生きようになっている消費者の関心をどのように引き付け、獲得し、保持し続けるかという問題に、いっそうの

デバイスとの接続を切ったことがある人のうち、何が接続を切った主な理由として選ばれたでしょうか？

休息（静かな空間）が必要だったから

54%

その方が健康にいいと思ったから

17%

不安や困惑を覚えたから

12%

自分のプライバシーを守りたかったから

12%

いじめや中傷を受けていたから

2%

その他

3%

1 in 4 

情報が多すぎると感じたとき、
4人に1人がデバイスを無視して閉じています。

複雑さをもたらすのです。

KPMGインターナショナルのConsumer & RetailのグローバルチェアマンであるWilly Kruhは次のようにコメントしています。「テクノロジーに対する消費者の飽くなき欲求は、消費者自身の生活を容易にするだけではありません。企業にとっても、生活を容易にしようとする消費者を支援すること、そして、その中で消費者との間により強いつながりとより長く持続する関係を築くことを可能にしてくれます。しかし、この機会の出現に伴って、企業がデータアナリティクスの能力を劇的に向上させる必要性も生じます。消費者の新たな現実をはるかによく理解したうえで、それに対応する必要があるからです。この機会は現に魅力的な形で存在していますが、それには新たなレベルの複雑さと微妙な意味合いが伴います。そのことを理解しない限り、ブランドが恩恵を引き出すことは不可能でしょう」

情報とコンテンツを消費者のためにキュレートし、アービトラージするサービスは大きな可能性を秘めており、その一環として消費者の「5つのMy」を理解することは、消費者が本当に求めているものを予測して先取りするうえで有用です。しかし、それと同時に、企業はワールドカップや選挙、その他の世界的な事象をはじめとする、あらゆる枠組みを超えたイベントに細心の注意を払いながら、異なる現実を進んでいく必要があります。地域に密着し、ターゲットを絞り、パーソナライズされた存在である必要があります。しかも何をする場合でも、消費者の神経を逆なでしてブランドの信用を損なうようなリスクは避けなければなりません。





対話の未来

加速し続ける世界において、必要とされるタイミングで、状況に即し、かつ明らかに有意義な方法で消費者へ働きかけるためには、技術面での先進的な思考と相応の豊富な知識の両方を備えている必要があります。



ほ とんどの組織は、「自社の顧客を詳しく知っている」と主張するかもしれませんが、本当に十分に分かっているのでしょうか？ 取引履歴や人口統計を除いて、

顧客の「5つのMy」、すなわち「私の動機」、「私の関心」、「私のつながり」、「私の時間」、「私の財布」を確実に把握していると偽りなく主張できる組織はごく少数でしょう。

KPMGの最初の「Me, my life, my wallet」レポート（2017年版）で、KPMGは、世代間サーフィンという考え方について検討しました。このレポートのテーマは、顧客の特定のライフステージ（若年成人期、子育て期、子どもの独立、退職など）と重要なライフイベントの移り変わりを理解することで、組織は変化のパターンを識別し、新たに出現するニーズを予測できるというものでした。

ご承知のように、最新テクノロジーの採用に対する消費者傾向は、その消費者が属する世代によって影響されます。Pew Research Centerの最近の調査結果によると、米国のミレニアル世代の92%が携帯電話

“

AIは、インドのアプリの一部に非常に深く組み込まれるようになっており、どのアプリもAIの統合を積極的に進めています。私は「Times of India」（インドの日刊紙）のアプリを利用して、スマートホームデバイスに「Times of India」の見出しだけを読み上げてほしいと頼んだりします。朝起きて、「じゃあ、ニュースを簡単にまとめて教えて」と頼むと、デバイスが「Times of India」の見出しだけを拾い読みしてくれるのです。Siriではこうはいきません。このアプリを購入して以来、私はこのアプリと対話せずに過ごしたことは1日もなかったと思います。”

Kunal, 33歳、バンガロール（インド）

66

ベッドに入って、親友にWeChatでメッセージを送ると、向こうからはPinterestで写真が送られてきます。それからInstagramで少しふざけたやり取りをしたり、コンテンツをシェアしたりします。そうしていると、相手と本当に親しくなれる気がします。つまり、コンテンツをシェアしたり、くだらないおしゃべりをしたり、真面目な話をしたりというニーズに合った3通りの方法で関係を深めることができるのです。だから、人とのやり取りで使えるチャンネルが多いほど、相手に対して本当に親密な気持ちが生まれるのではないかと思います。99

Shaina、25歳、ボストン（米国マサチューセッツ州）

（スマホ）をもっているのに対して、ジェネレーションXではこの数字が85%、ベビーブーム世代では67%となっています。ソーシャルメディアに関しては、この相違が拡大し、使用している割合はミレニアル世代で85%に達するのに対して、ジェネレーションXでは75%、ベビーブーム世代では57%です。ミレニアル世代では、より新しいソーシャルメディア・プラットフォーム（例えば、Instagram）を採用する傾向が他の世代よりもはるかに顕著です。米国のミレニアル世代の4人に1人は、もっぱらスマートフォンだけを通じてインターネットにアクセスしていることも、Pew Research Centerの調査結果から判明しています。

このような状況を背景として、多種多様なテクノロジーとデバイスが私たちの生活にますます浸透するのに伴い、企業は余計なことに気を取られて、その時々状況によって生じる顧客ニーズを、必要とされるタイミングで掴み取ることが難しくなります。

3つのレンズ

メディアの細分化と新しいテクノロジーの爆発的な増加への対策として、多くの組織は、消費者と関わり合うためにあらゆる種類のチャンネル、タッチポイント、パスウェイを開設してきました。残念ながら、そうしたチャンネルすべてが連動しているわけではなく、その認知度にも差が生じたために、



多くの場合、分かりやすさより、むしろ混乱を消費者とその相手のブランドの双方に引き起こしてきました。企業は、いわゆるFOMO（機会損失への恐れ）に駆られてすべてを提供しようとする代わりに、自社のタッチポイントをよく検討し、それを消費者がどのように利用するかを、以下の3つのレンズを通して見極めるべきです。

音声 — 話すことと聴くこと

テキスト — 書くことと読むこと

画像 — 見ることとシェアすること

KPMG米国のCustomer AdvisoryのリーダーであるJulio Hernandezは次のようにコメントしています。「ちょっとした質問がある場合なら、おそらくテキストを送って回答を読むというやり方が効率的です。事故で保険金を申請する場合なら、私の損傷した車の画像をアップロードしたいと思うでしょう。さらに、もっと複雑な問題で、何か専門知識に基づいた助言を得たい場合なら、音声でやり取りできるタッチポイントを使用したい気持ちになります。これらのタッチポイントは相互に相容れないものではありません。状況に応じて、個別に、あるいは組み合わせで使用すれば、顧客に最も都合のよい方法で働きかけることができます。最も重要なのは、どのように顧客がタッチポイントを使用すれば、疑問が解消され、ニーズが満たされ、問題が解決されるかを理解することです」

顧客が何を適切と見なし、何を邪魔であると思うかを判断するためには、状況を考慮することも非常に重要になってきます。消費者は、自分が誰であり、どのような価値観をもっており、何をしようとしているかについて組織が把握していることを期待しています。それだけでなく、そうした期待は激しく変化します。例えば、米国では、ExpressVPNによる最近の調査で、ブランドがどのようにテクノロジーを使用しているかについて、消費者の71%が不安を感じていることが分かりました。市場調査会社のKantarによると、中国では、43%という、米国よりもやや少ないながら、やはり相当な割合の消費者がプライバシーの保護に懸念を感じていることが判明しています。パーソナライゼーションが個人的な事柄への過剰な立ち入りへと転じる境界線は、多くの要因によって決まります。特に重要なのは取引の性質ですが、個々の消費者によって

“

今までで最も気味が悪いと思った出来事は、モールに入っている店で商品を1つ購入したときに、そのほんの数秒後に、自分のSNSアカウントのスポンサーセクションに、たったいま買い物をしたばかりの店の広告が表示されたことです……。”

Qamar, 20歳、ドバイ (UAE)



21%

ジェネレーションZの21%が、スマートフォンに自分のスケジュールを把握されているのは気味が悪いと答えています。

59%

ジェネレーションZの59%が、バーチャルパーソナルアシスタント (Siri, Google Now, Cortana) を素晴らしいと考えています。

も、また、同じ人口集団や同じ国の中でも適切な境界は変わります。

テクノロジーの高度化と過剰採用 (Forresterの用語) が加速的に進む時代に、ミレニアル世代とジェネレーションZ (1996年より後に生まれた世代) がどのようにテクノロジーと付き合っているかを追跡することは、組織にとって、消費者が将来的にどのような体験を要求するかを理解するうえでの助けとなります。そして組織は、今からそうした点について考えはじめる必要があるのです。

KPMG米国のマネージングディレクターであり、Customer Service TransformationのリーダーであるTerry Wallsは、次のようにコメントしています。「テクノロジーを利用して顧客と関わり合う機会を探し求める一方で、組織は、戦略的な観点からタッチポイントを維持する必要があります。すなわち、顧客がタッチポイントをどのように利用しているか、なぜそうしているのか、そのタッチポイントは全体としてどのくらい適切に機能しているか、どのような影響を顧客の体験に及ぼしているかを追跡し続ける必要があるのです」

消費者は、将来、数えきれないほどのアプリ、プラットフォーム、テクノロジーから選択するという無限の自由に直面するでしょう。しかし、その中で、消費者に対するビジネスを成功させるのは、意図をもって設計されたさまざまなチャネルの中に音声、テキスト、画像という3つの対話方式を適用する企業であり、消費者について保有している知識を、状況に適した即応性の高い方法、しかも有意義であることがすぐに見て取れるような方法で活用する企業なのです。



信頼： 真の緊急課題

データの爆発。
さまざまな組織に対する信頼のばらつき。
行動する必要性。

食 品安全性の問題、プライバシーの侵害が多発し、数億人の消費者の個人情報がハッキングの被害に遭う……、そうした事件が次々と報じられています。

消費者が豊富な情報と発言力を獲得して透明性が高まり、互につながり合っている時代であって、信頼という概念が従来になかった高いレベルで注目を集めています。もはや信頼が当然視される時代は終わりました。消費者から得た無数の貴重なデータとインサイトにアクセスし、これを検討、分析する前提条件として、信頼の問題が急浮上しています。何が信頼に値するのかについて、消費者の意識はますます高まっているからです。

そもそも、信頼という概念そのものが集中砲火を浴びています。企業が収集し、共有化しているデータ、そして、そのデータに基づく企業の顧客観は、消費者の信頼を受けるに値するものなのでしょうか？ 消費者は、本当に自分のデータを組織に委ねても大丈夫なのでしょうか？ 適切に使用されるものと信頼してよいのでしょうか？ そして、消費者がますます自分に関するデータの価値について意識を高めている世界において、信頼とはどのような意味を持つのでしょうか？

消費者と規制当局がこのような問題に対して注ぐ視線は、等しく厳しさを増していま

す。私たち、すなわち、組織、機関、政府がこの問題に注意を払わずにいることは、もう許されません。

本章では、この複雑な問題を深く掘り下げていきます。

「私のデータ」への信頼度を高める (56～61ページ)

この項では、まず、個人情報の不正使用に対する不安は何を意味するのか、そして顧客との契約を明示と暗黙の両面で認識できていないと、どのような影響が生じるかについて検討します。

私のデータの1日 (62～63ページ)

データでたどる私の一生 (64～65ページ)

この2つの項では、テクノロジーとの日々のやり取りが後に残すデータの痕跡(短い周期で発信されるシグナル)と、私たちの一生の間にかかる重要なイベントを経るたびに残っていくデータの痕跡(長い周期で発信されるシグナル)という厳しい現実について検証していきます。

私たちが信頼している機関 (66～69ページ)

顧客は企業を信頼しても大丈夫なのか？ (70～75ページ)

この2つの項では、データの取り扱いに関する同意と推定の間バランスを適正化するために組織や機関が緊急に取り組むべき優先課題を明らかにします。

「私のデータ」への 信頼度を高める

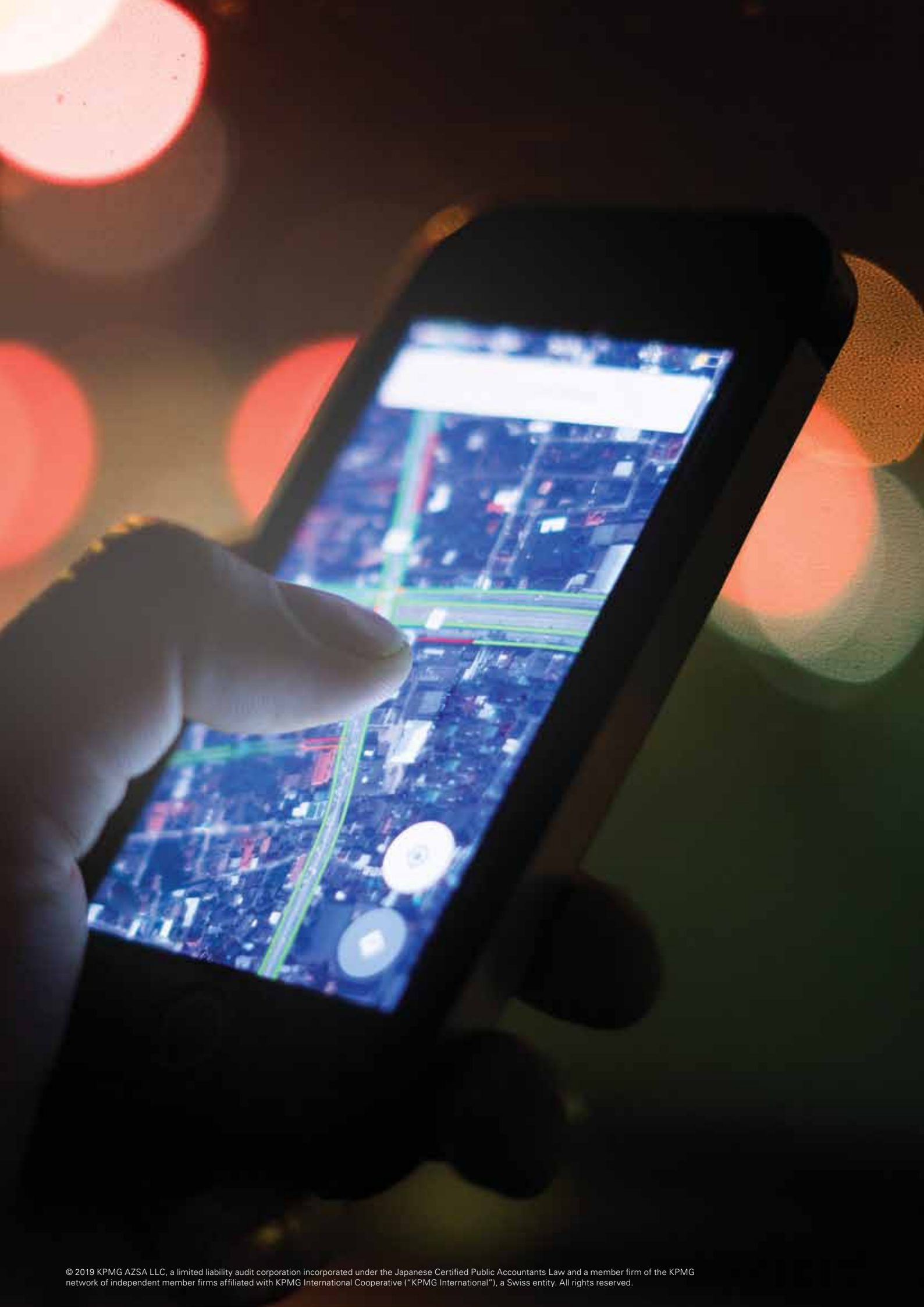
消費者にはデータと個人情報をお組織に委ねても構わないという思いがあるかもしれませんが、規制当局が一様に監視の目を強めているのと同様、消費者も、自分に関する詳細な情報がどのように、そして誰によって使用されるかについて、以前よりもはるかに神経質になっています。その結果、企業は、情報の扱いについて首尾一貫した計画を立てなければ、ゲームの中に踏みとどまることさえ危うくなる可能性があります。

す べての信頼が平等に生まれるわけではありません。信頼は、過去の経緯、個人的経験、世評、メディアの論調、危機への対応によって、また、友人、家族、交友関係の影響や、国民文化、各世代の物の見方などによって形成されます。

信頼は、築くのに一生かかるものであると同時に、壊れるのは一瞬であり、しかもそのダメージは長期に及ぶか、取り返しのつかないものになる場合が少なくありません。

かつては、企業の不祥事が発生する頻度は、あったとしても年に1~2回程度でした。詐欺的な金融商品の販売に始まり、電話の盗聴、政治家同士の不適切な関係、不正な市場取引といったことが起こると、全世界の新聞の見出しが、その不祥事に集中していたものです。公的なサービスを提供する機関の意図や公正性が嫌疑を受けて捜査の対象とならしたら、それは、歴史上の例外的な瞬間としてでした。

ところが今では、そうした不祥事が立て続けに起こっており、その影響力も規模も以前をはるかに上回るものとなっています。フェイクニュース、ハッキング、汚職、そして違法行為がすでに日常生活の一部と化し、普段



の会話や、朝のニュース、ソーシャルメディアのダイジェストで話題に上らない日はないほどです。

不祥事はますます拡大し、単なる政治、経済、環境といった分野の不正行為にとどまらず、私たち全員にとってより身近で、現実味があると言って過言ではない問題にまで発展してきています。その問題とはすなわち、私たちの個人データや、極めて私的な信頼を裏切る行為に関わるものです。そして、データは資産であると喧伝されている一方で、もし正しい方法で扱われない場合、重大な責任問題を発生させる恐れもあります。

テクノロジーが私たちの生活のほとんどあらゆる面に浸透してくるにつれて、それに

“

気に入りません。まったく不愉快です。何もかもブロックしてやろうと思うのですが、思ったようにいかないこともあります。自分の個人データを取得されることになるなんて、本当に恐ろしいことです。できるだけ、理由もないままあらゆるデータを渡してしまうことがないようにしています。”

Carlos、43歳、サンパウロ（ブラジル）

付随するデータ痕跡も同様に急速に拡大しており、それを利用し、解読し、そこから利益を引き出すことのできる組織に大きな潜在的な価値をもたらします。かつて消費者は、組織が個人データを幅広く詳細にわたって、単なる取引上の必要性を超えたところまで使用または保持しても、知らぬが仏とも言える無頓着さを見せていましたが、最近起こったさまざまな事件がこの問題の注目度を著しく高めました。

そのうえ、懸念が存在するのは、私たちが消費者として作り出しているデータ痕跡だけではありません。この問題は、私たちが承知の上でデータを託している組織や機関だけでは終わらないからです。企業が次第に私たちの個人情報やデータを第三者の情報源から購入することができるようになるに伴い、私たちは、より広範なプライバ



シーの問題と規制の問題に直面しつつあります。しかも、そうしたデータは、本人への通知も、本人に対する明示的な同意もなしに収集され、販売されていることが少なくないのです。では、そもそも企業は第三者から購入すべきなのでしょうか？ もし購入した場合、元来、自分たちに直接託されたものではなかったデータに対する許可と同意をどのように管理するのでしょうか？

そのような情報を取得したことを消費者に通知または開示するためには何を要件とするのでしょうか？ そして、最も善良かつ良心的な意図であったとしても、こうした疑問点それぞれは、価値とパーソナライズされた体験を生み出す能力に、何らかの意味があるのでしょうか？

KPMGIは、これを透明性ギャップであると見ています。すなわち、データサイエン



スとアナリティクスによって何が可能かという技術の現状と、消費者がそれをどこまで認識しているかとの間に乖離があるのです。これまでは、機関、政府、組織が私たちにに関して収集し、探索し、分析しているデータの性質と範囲について、大多数の消費者が何も知らないままに安心しきっていました。しかし、今、この透明性ギャップは閉じようとしています。

かつては、生み出されるデータの量と幅広さの増大が世の中の最大の懸念材料でしたが、いまや、公衆の視線は、十分な通知も同意もないまま、データがどこまで組織や政府によってデジタル化され、集約され、追跡され、収益化されているかという点に向けられています。今後、この透明性ギャップがさらに狭まり、より多くの情報がパブリックドメインに移されるにつれて、企業は、

“

成長を目指す戦いの中、顧客を知ること、それも深く、個人的に、包括的に知ること、勝者が後続集団を引き離す要因となるでしょう。そして、この知識の重要な前提条件となるのがデータです。データには通用力があり、価値があります。データによって、組織は、深くパーソナライズされた体験を創り出すことができ、「その日暮らし」を脱して、明日の消費者の姿を予測しはじめることが可能となります。しかし、データがなければ、組織は暗闇の中に取り残され、時代遅れになった想定と不正確な一般論に依存せざるを得なくなります。したがって、信頼は何よりも重要なのであり、運任せにすることは許されないので。”

**Julio Hernandez, Customer Advisory Lead,
KPMG米国**



64%

全世界の消費者の64%が、自分のオンライン習慣を、企業、政府、犯罪者が不正に追跡することに懸念を抱いています。

暴露と脆弱性のリスクの増大に見舞われる恐れがあります。

矢面に立つ信頼

では、過去10年間に限って、公衆の信頼や信任を裏切る出来事を振り返り、注目の大きかった事件をいくつか思い出してみましょう。2008年の金融危機以降、銀行は、自らの顧客の破綻を見越した逆張りで大儲けしてきました。その後起こったのが、「ウォール街を占拠せよ」(OWS)と呼ばれる抗議運動です。2013年、欧州では馬肉混入問題が発生し、中国では粉ミルク有害物質混入事件が起こりました。製品のリコールが、医薬品から、食品、自動車まで、幅広い業界で発生しています。そして、ディーゼル車の排出ガス検査データ不正疑惑、数えきれないほどのサイバー攻撃とさまざまな企業からのデータ窃盗、データの収集と第三者提供に関するポリシー、数百万人規模の広範な個人データと生体認証データを含む情報漏洩、ソーシャルメディアの不正操作/改ざん、フェイクニュース、2016年米国大統領選挙と2016年英国EU離脱(Brexit)国民投票への外国介入疑惑、ボット、ソーシャルメディアの偽プロフィール、フォロワー数の水増し、ソーシャルインフルエンサーの不透明な世界……。事件のリストはとめどなく続きます。



KPMG米国のCustomer AdvisoryのリーダーであるJulio Hernandezは次のようにコメントしています。「成長を目指す戦いの中、顧客を明確に、簡潔に、包括的に知ること、勝者が後続集団を引き離す要因となるでしょう。そして、この知識の重要な前提条件となるのがデータです。データには通用力があり、価値があります。データがあれば、組織は、ターゲットを絞り、深くパーソナライズされた体験を創り出し、現時点で成果を上げながら将来の顧客関係をも築いていくことができます。しかし、データがなければ、組織は暗闇の中に取り残され、時代遅れになった想定と不正確な一般論に依存せざるを得なくなります。したがって、信頼は何よりも重要なものであり、運任せにすることは許されないので」

予想どおり、KPMGの調査から、データがオンラインでどのようにアクセスされ、使用され、濫用されているかに関する不安感が広く存在することが判明しました。38%の消費者が、自分のオンライン習慣を企業、政府、犯罪者が不正に追跡することに対し



74%

全世界の消費者の74%がなりすまし犯罪（個人情報の盗難）に不安を抱えています。

て大きな不安を感じていると回答しました。ほぼ半数（48%）が、財務、医療、またはその他のオンラインの個人情報がハッキングを受ける可能性に大きな不安を表明しているほか、51%がなりすまし犯罪（個人情報の盗難）への不安を示し、最も懸念が大きかったのは中国とブラジルで、それぞれ62%と68%、これに対して、懸念が比較的低かったのは英国とカナダの消費者で、それぞれ37%と39%でした。

この不安の広がりにもかかわらず、今のところ、消費者は、データを委ねることについては、比較的柔軟な姿勢を示しています。調査した消費者の75%以上が、パーソナライゼーションの拡大、商品とサービスの改善、セキュリティの向上、あるいは価値の増大と引き換えに、一定レベルの個人情報の引き渡しを概ね肯定的に捉えています。

この柔軟な姿勢は、消費者が、概して、自分のデータを企業が利用することについて認識しており、実際に、何らかの価値交換のためにデータを提供し続けることを受

け入れていることを示唆していますが、それでも、平均的な消費者はデジタルフットプリント（インターネット上に残した痕跡）と個人データの痕跡が実際にどれだけ広範に残されているかに気づいていないというのが、KPMGの見方です。

契約：明示か、暗黙か？

企業と経営幹部は、データという問題に関して、顧客の明示的期待と暗黙的期待の両方に十分に配慮する必要があります。この程度で大丈夫という慢心は許されません。そのような態度はリスクが大きすぎます。今は、いかなる組織であっても、たった1つのツイート、あるいは1回のニュースサイクルの差で、次のハッキングの被害者となったり、疑わしい不透明なデータ処理慣行が暴露されたりする時代なのです。

KPMGの調査が示しているように、消費者は概して、すでに関わりをもっている機関や組織に自分の情報を委ねることに対してあまり不安を感じていません。しかし、暗黙の契約として、このデータがそこでどまり、それ以上は流出しないという理解が存在します。私たちが承知の上でデータを引き渡している企業がそのデータを私たちの想定または承認している方法で使用するのであれば問題はありますが、それが悪用されたり、改ざんされたり、横流しされたり、販売されたり、暴露されたりすることは絶対に認められません。そうした行為は、多くの事例が示すように、明白な背信であると見なされるでしょう。

しかし、暗黙の契約の問題点は、それがあがる種のグレー領域となり得ることにあります。消費者は、自分に関して組織が保有している個人データ、財務データ、取引データ、行動データの全容を本当に理解しているのでしょうか？ 企業がどこで、どのようにして第三者データを収集しているか、そしてどのようにして消費者のデジタルフットプリントからオンライン上での消費者の動きをたどることができるのかを本当に理解しているのでしょうか？ データと個人情報のさまざまな側面がどのように編集されて消費者の生活の見取り図を描き出し、その将



短い周期と長い周期という2つのシグナルから成り立つデータ痕跡がどのくらい広範にわたるのかを具体的に示すために、私たち一人ひとりが日常的に生み出しているデータと、主要なライフイベントの結果として生み出しているデータを図で示してみました。

「私のデータの1日」（62～63ページ）と「データでたどる私の一生」（64～65ページ）をご覧ください。

来の行動や選択を予測してそれに影響を及ぼすことができるのかを本当に理解して受け入れているのでしょうか？

KPMGの調査は、消費者がそうした状況に完全に満足しているわけではないことを示しています。例えば、フランスの消費者は、自分たちのデータによって何が行われているかをよく知りませんでした。データが責任をもって使用されているという希望的観測を抱いていました。米国の調査対象者は、企業がデータを見境なく販売することを望まない、と明確に回答していました。自分の行動がモバイルデバイスを通じて企業に追跡されたり言動を把握されたりするという話に良い印象を持つ人は皆無でした。



ネット上の個人データのことがだんだん心配になっています。必要があって何かをするたびに必ず企業や機関は次から次へと情報を要求してきます。今ではもう、私の生活が丸ごとネット上にあるんじゃないかと思うくらいです。 ”

Andreas、41歳、リオデジャネイロ（ブラジル）



私のデータの 1日

私たちは、日常的なデジタルインタラクションとそれが生み出しているデータの詳細さを本当に正しく認識しているでしょうか？



テクノロジーに対する依存やさらに愛着を持つことが、デバイス、アプリ、ツール、そして接続先の相手が絡み合う複雑な網の目を作り出しており、そのすべてが、私たちの生活の全貌を描き出す膨大なデータの宝庫へ蓄えを増やし続けているのです。

私のデバイス

- スマートホーム
- 電子カード
- スマートメーター
- 電話およびタブレット
- スマートホームズ
- コネクテッドウェアラブル

私のアカウント、パスワード、アプリ、パーミッション

- Spotify
- Twitter
- WhatsApp
- YouTube
- LinkedIn
- Instagram
- Didi
- Uber

- ラップトップ

- 監視カメラ

- スマートTV

- スマートウォッチ

- 自動車

- Apple Watch

- Gmail

- Netflix

- DouYin (Tik Tok)

- Amap

- Google Maps

- Nest

- WeChat

私のデジタル フットプリント

私のデータ履歴



● 私はどのように働いているか？

仕事

- 作成したファイル
- 記録した時刻
- 生産性
- 電子メール
- IPアドレス
- 職業上の人脈

● 私のお金はどこにあるか？

財務

- 収入
- 信用スコア
- 信用履歴
- 財務アプリ
- クレジットカード
- デビットカード
- 金融取引

● 私は健康か？

健康

- 毎日の習慣
- 食物/栄養
- 運動記録
- バイオメトリクス
- 歩数
- 睡眠習慣
- Apple Healthデータ
- Fitbitデータ

● 私はどこにいるか？

位置

- 位置履歴
- よく行く場所/目的地
- 通勤
- 休暇/旅行履歴
- チケット購入

● 私は何を検索しているか？

検索

- 検索履歴
- ウェブサイト閲覧
- 広告クリック
- 検索に費やした時間
- 閲覧したコンテンツ
- アプリ内トラッキング

● 私は誰をフォローしているか？

ソーシャル上のつながり

- 連絡先
- 電話
- テキスト
- ソーシャルメディアのつながり
- いいね
- フォロー
- コメント
- グループ
- 組織

● 私はどのように支払っているか？

決済

- 購入
- 決済
- 収入
- 信用スコア
- 口座種別

● 私は何を買っているか？

ショッピング

- 購入日
- 購入習慣
- 店舗のレシート
- オンライン通販
- クリックした広告
- 最近の検索
- 配送先

● 私は何をしているか？

カレンダー/イベント

- カレンダー
- 連絡先
- イベント/場所
- チケット購入

● 私は何を聴いているか？

視聴しているメディア

- ストリーミングアカウント
- 視聴履歴
- 動画閲覧
- 音楽ストリーミング
- 好きなジャンル
- 視聴時間

● 私は家で何をしているか？

スマートホーム

- エネルギー利用
- 温度
- 照明
- 電気・水道・ガス
- 洗濯
- スマートセンサー
- セキュリティ
- 遠隔監視

データでたどる私の一生

誕生の瞬間から死の瞬間まで、私たちはデータを生み出し続けます。
組織は私のデータをどのように扱っているのでしょうか？

データとの関わりはほとんど不可避です。読み書きができるようになる前から、私たちは記録の中に存在しています。私たちの人生は、発達期、教育、雇用、テクノロジーの利用、お金をどのように使い、どのように蓄えているか、重要なライフイベントなどを通じて捉えられ、記録され、図表化されています。しかし、消費者の理解につながる材料がこれだけ豊富に存在しているにもかかわらず、はたして企業は本当に重要なデータに目を向けているのでしょうか？ それとも、間違っただけの信号に注意を払っているのでしょうか？

顧客理解の向上に役立つ可能性のある潜在的なデータソースに取り囲まれた状況の中で、組織はまず次の

点について自問しなければなりません。

- このデータはどこにあるのか？ そして誰が所有しているのか？
- 誰がデータの使用を（明示か暗黙かを問わず）許可する権限を持っているのか？
- このデータは顧客について何を教えてくれるのか？
— どのような価値をこのデータから引き出せるか？
- 顧客は、この情報を活用する許可をすでに私たちに与えたと思っているか？ そして私たちがこの情報にアクセスできることを本当に承知しているか？



誕生

- » 政府発行のID
- » 出生証明書
- » 実名
- » 生年月日（年齢）
- » 出生地
- » 性別
- » 言語
- » 髪の色
- » 目の色
- » 顔形状
- » 指紋
- » バイオメトリクス
- » DNA
- » 家系／親族

携帯電話+

- » 電話番号
- » デバイスモデル
- » 通話履歴
- » テキスト履歴
- » 連絡先
- » 写真
- » アプリ&パーミッション
- » アプリデータ
- » 生体認証データ
- » 顔形状プロフィール
- » 音声プロフィール



教育

- » 学校名
- » 学校所在地
- » 学校ID番号
- » 電子メールアドレス
- » 学位
- » 成績
- » 受賞歴
- » 素行記録
- » クラスメート
- » 運動競技実績
- » 課外活動

雇用

- » 給与
- » 肩書
- » 電子メールアドレス
- » 従業員ID
- » 社員バッジ／カードによる施設への入退場
- » 業績考課
- » 系列企業
- » 同僚
- » 職業上の人脈 (LinkedIn)
- » 使用しているデバイス
- » 証明書
- » 免許
- » 所属団体



結婚

- » 結婚許可証
- » 改姓(新しい実名)
- » 法律上の配偶者
- » 結婚年数
- » 結婚式
- » 場所
- » 親族
- » 離婚



退職

- » 退職の年齢と日付
- » 投資ポートフォリオ
- » 社会保障
- » 401K
- » 年金



子ども

- » 新しい扶養家族
(誕生の欄を参照)
- » 養子縁組記録
- » 納税額の変化
- » 財務状態の変化



自動車

- » 車両の名義
- » 車両(購入年、モデル)
- » 車両の登録
- » 自動車ローンの書類
- » 自動車保険
- » 整備記録
- » 事故記録



家庭

- » 自宅の名義
- » 住宅ローン
- » 自宅の資産価値
- » 住宅保険契約
- » 保険金請求
- » 光熱費
- » 維持管理記録



死

- » 遺産相続計画書/遺言
- » 死亡証明書
- » 死亡日
- » 死因
- » 死亡地
- » 遺産譲渡
- » 相続税
- » 未払債務の履行

健康

- » 健康保険/医療費払戻口座
- » 番号
- » 電子的な医療記録(電子カルテ)
- » 出産
- » 予防接種
- » 服薬
- » 医療機器
- » 治療
- » 入院
- » メディケア/メディケイド

財務

- » 信用履歴
- » 信用スコア
- » 銀行口座
- » 貯蓄口座
- » ローン
- » 生命保険
- » 納税申告書(連邦、州、地方自治体)
- » 料金支払記録

政府

- » パスポート
- » ビザ
- » 運転免許
- » 有権者登録(有権者ID)
- » 納税申告書
- » 訴訟
- » 破産
- » 軍歴
- » 安全検査
- » 銃火器登録
- » 犯罪経歴

世

世界8カ国の約25,000人の消費者を対象とした調査で、KPMGは、12の代表的な業界に対する消費者の全体的な信頼レベルについて質問しました。特に、従業員を信頼しているか、企業に大事にされていると感じるか、そして自分のデータを企業に委ねているかについて質問しました。その調査から明らかになったのは、回答が業界によって大きく異なるということです。

今回調査したほぼすべての市場で、最も高い信頼が寄せられていたのは、医療機関、テクノロジー企業、そして銀行であり、最も低かったのは政府でした。

医療が第1位になったのは当然のことでしょう。医療機関の主な使命は、住民の身体的な健康に寄与するために働くことであるからです。もっとも、健康アプリやフィッ

私たちが信頼している機関

データと情報は私たちの生活の複雑な様相を描き出すことのできるものですが、私たちがそれを委ねている相手は千差万別です。





運勢の好転

2008年の金融危機は、グローバル経済全体に衝撃の波が襲いました。財産は一夜にして消え去り、家族はその家を失い、従業員は職を失い、年金基金は目減りし、信用市場は凍結され、景気刺激策が世界中で導入されました。そして、景気回復は、当然ながら一様には進行せず、数年を要したほか、多くの市場では依然として危機が続いていると言ってもよいでしょう。

その後、いくつもの不祥事が発生します。巨額報酬、大量の空売り、顧客の破綻を予測した逆張り、サブプライムの暴落です。抗議行動「ウォール街を占拠せよ」が巻き起こりました。社会的評価への打撃は、深く浸透し、長く尾を引きました。実際、広く読まれたViacomによる米国のミレニアル世代を対象とした2014年の調査によると、米国の4つの主要銀行すべ

てがこの世代の間で最も嫌いなブランドの10位以内に入っていました。

しかし、KPMGの調査によると、危機から10年が経った今、銀行は社会的非難の嵐をすでに乗り切ったことが明らかとなっています。KPMGが消費者に話を聞いた8カ国の中で、インドと中国では銀行を信頼する消費者の割合が最も高く、それぞれ75%と74%だったのに対し、フランスが最も低く、44%でした。実際のところ、世代間の相違はわずかであり、ベビーブーム世代、ジェネレーションX、およびミレニアル世代は、特に財務データに関して、いずれも銀行に高水準の信頼を寄せており、その割合はそれぞれ、59%、57%、および60%となっています。

トネスアプリ、そして運動追跡装置から収集されたデータと個人情報、どのように医療提供者や保険会社によって利用される可能性があるかについての懸念が増加しているという一面もあります。

同様に、消費者がテクノロジー企業に信頼を寄せていることも理解できます。テクノロジー企業は、私たちの日常生活の中で高い重要性をもち、受け入れられている存在だからです。ただし、どれだけ強大なパワーとデータがわずか数社の民間企業の手集中しつつあるかについて、根強い疑問があることも確かです。

政府に対する信頼の欠如は、何世代とは言わないまでも、何年にもわたる政争、立憲政治の危機、そしてめまぐるしく変わる政治情勢の結果を反映しています。

この上位3つの業界の中で注目に値するのは銀行です。

66

私が最も信頼しているのはたぶん金融機関ですが、その理由は、単純に銀行のビジネス全体がお金や投資といったものに基づいているからです。だから、そういうものを利用するために必要な商品に対しても、最も強力な保護対策をとっているような気がします。99

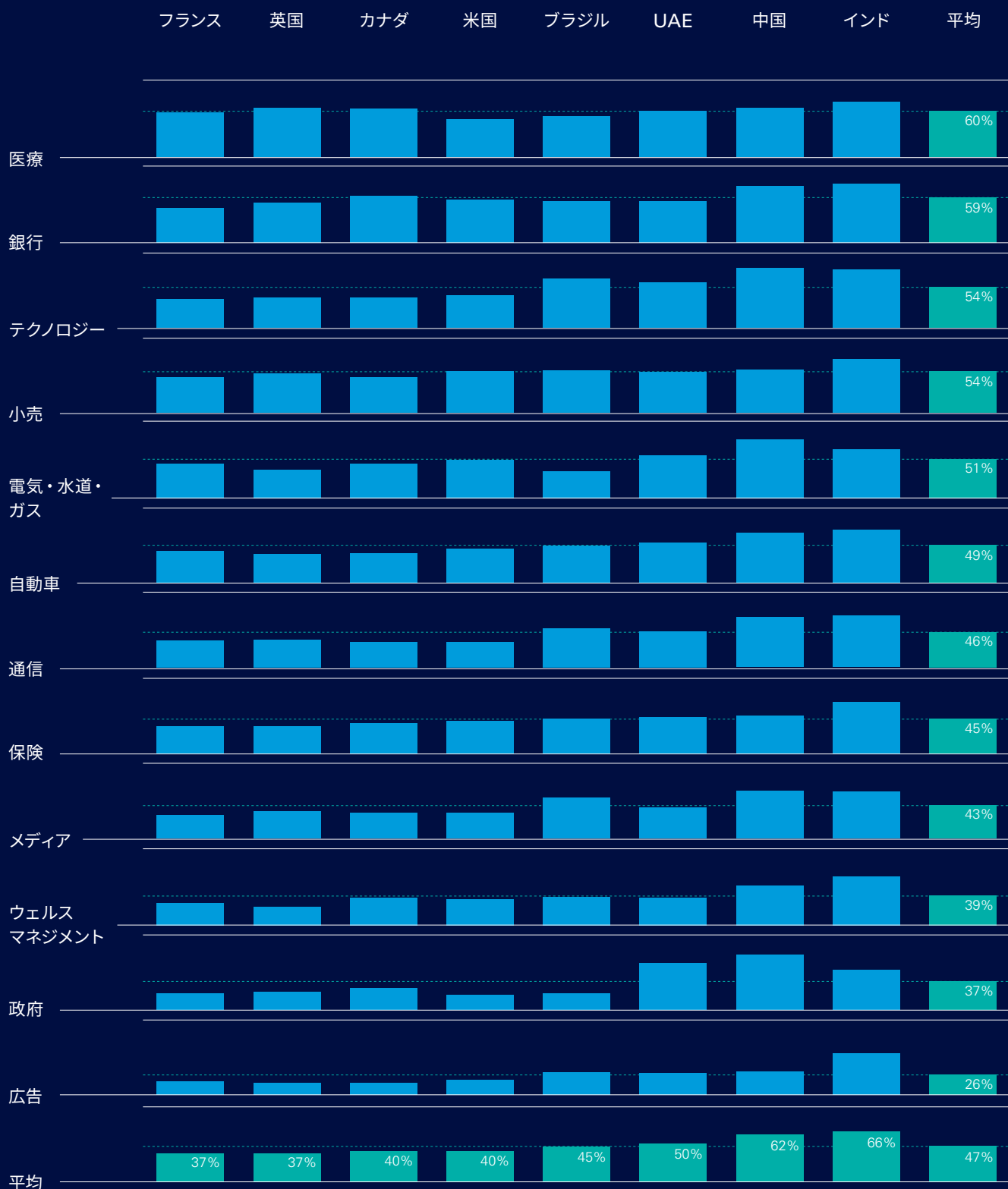
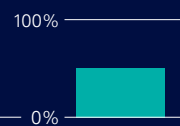
Frances、32歳、リバーズ (カナダ)

では、今回の調査結果は銀行業界にとって何を意味するのでしょうか？ 消費者の信頼の復活は、業界の再生を表しているとともに、新しい機会の到来をも意味しています。すなわち、消費者によって日々生み出される無数のデータをより賢明に使用することを通じて、消費者の経済生活の円滑化を支援するという役割をより積極的に果たしていく好機です。そうすることで、銀行は、比較的高いレベルにある信頼と信任を土台として、よりいっそう強固な揺るぎない顧客関係を築くことができます。

KPMG英国のパートナーで Digital & Innovation Financial ServicesのヘッドであるAnton Ruddenklauは、次のようにコメントしています。「信頼は移ろいやすく、簡単に損なわれてしまう財産です。顧客のデータを活用してパーソナライズされた形で顧客のニーズとライフスタイルを理解し、顧客の生活の充実と向上を可能にする企業は、顧客のロイヤルティという利益を獲得するでしょう。

そのような形で成長と利益を超えた動機を実証する能力は、消費者との間に信頼に基づいた長期的な関係を構築することにつながり、競合企業を上回る強い結び付きを生み出すでしょう。そこに、銀行のエコシステムを構成するあらゆる組織にとって大きな機会が存在するのです」

業界に対する信頼度 (信頼する人の割合)





顧客は企業を 信頼しても 大丈夫なのか？

顧客はあなたの会社を信頼していますか？ あなたの会社が自分のデータをどのように使用しているかを顧客が知ったら、どうでしょうか？ そして、あなたの組織は、信頼を得るために必要な次のステップを実施し、顧客のパートナーとなってそのデータを管理する準備ができていますでしょうか？

デジタル経済の中で、企業は顧客を従来以上によく知るようになってきました。製造、小売、プラットフォーム企業は、すでにデータの価値を明らかにし、より迅速で、容易で、よりパーソナライズされた体験を生み出すことで顧客との信頼関係を勝ち取り、維持し、強化しています。しかし、企業が消費者の考えの解釈を間違えば、データの価値は持続しないでしょう。消費者のデータについて、そのデータの使用方法について、そしてデータを保護するために誰を信頼すべきなのかについて、消費者自身の考えを理解する必要があります。

従来のモデル、すなわち、消費者が、あるキーをクリックすることにより取引の一部としてデータの処理を企業に事実上委託するというモデルは、EUの一般データ保護規則 (GDPR) をはじめとする構想を通じた公衆の要望や規制要件の高まりによって、時代遅れになりつつあります。

GDPRによって、プライバシーは基本的人権であるという見方が強まってきており、徐々に世界の他の地域



の規制にも同じ方針が採用されるようになるでしょう。

この変化の激しい環境の中で、企業は、承認や同意といった考え方を越えたところに目を向ける必要があります。そして、データプライバシーは、コンプライアンスの要求に従ってチェックシートにレ点(チェックマーク)を付ければよいという、単なる確認作業にとどまらない問題であることを認識する必要があります。データとは資産であり、もし取り扱いを誤ると、責任問題に発展して、ブランドにダメージを与え、信頼を崩壊させる可能性があります。GDPRを利用してプライバシー意識の高い文化を根付かせるための一歩を踏み出した企業は、データプライバシー戦略を策定する上で自社をその競争で有利な立ち位置に置くことができるでしょう。

それによって、製造や小売の事業者は、消費者がより大きな価値と引き換えにどの

47%

インドの消費者の47%が、企業、政府、または犯罪者によって自分のオンライン上の習慣が不正に追跡されることに非常に不安を感じています。

63%

ブラジルの消費者の63%が、オンライン上の財務、医療、その他の個人情報に対するハッキングに大きな不安を感じています。

ような情報を抵抗なく引き渡すかをより微妙な差違まで理解し、一人ひとりにとって何を価値とするのか(例えば、パーソナライゼーション、特価品の提供、より迅速なサービス、利便性の向上など)を認識し、消費者が企業との接触や情報のやり取りでどのような方法を好むのかを判断することができるのです。

購買行動

購買プロセスに目を向けることも、消費者が何を適切なデータ利用であるとみなすか、そしてさらに重要な点として、何を不適切であるとみなすかについて理解を深めることに役立つでしょう。24カ国7,000人の消費者を対象としたKPMGの調査「消費者プライバシーに関するグローバル意識調査(Crossing the line)」によると、この問題はすでに購買行動に影響を及ぼしていることが判明しています。およそ55%が、プライバシーの懸念を理由としてある品目を購入しない決定を下したことがあると回答し、66%が、自分の個人データを使用するスマホアプリやタブレットアプリに不快感を抱いており、75%が、オンラインショッピングデータが第三者に譲渡されることに不満を感じています。

「消費者の望む保護対策を提供している組織、そしてデータを利用して顧客一人ひとりに合わせた配慮を示し、消費者の好みと過去のやり取りに関する知見の実証に成功している組織は、ちょうど『じっくりくる』ような体験を生み出し、個人のデータの信頼できるカストディアン(保管・管理者)となる機会を確保することができます」と、KPMG英国のGlobal PrivacyのリーダーであるMark Thompsonは話します。

パーソナライゼーションの適切な程度を定義して提供することは、今なお難しい課題の1つです。年1回のKPMGグローバルCEO調査に参加した全世界の1,300人のCEOのうち26%が、自社は「パーソナラ

イズ」された体験に対する顧客の期待を下回っていると答えており、現時点で顧客の期待を上回っていると感じているCEOは23%にとどまりました。

個人と企業の双方がデータからメリットを引き出すためには、以下の対策が非常に重要です。

» **承認のあり方を明確化し、それが理解されるように取り計らう。**透明性を導入する必要があります。組織がどのようなデータを収集するかを率直かつ明快に、正直に説明することで、消費者が何に同意しようとしているのかを正確に理解できるようにしましょう。法律用語を減らし、冗長で、意味の分かりにくい常套句をなくし、5歳の子どもにやり方を説明するような分かりやすさで説明するように心掛けてください。現状では、全世界の人々の57%が、ウェブサイトに入ったときにプライバシーポリシーを読んでいないか、ざっと読み流すだけになっています。

» **消費者のデータをどのように保護するかを具体的かつ詳細に説明する。**この方針を明確に、詳細にわたって、頻繁に実行してください。KPMGの消費者プライバシーデータに関するグローバル意識調査（「消費者プライバシーの境界線を越えないために」）によると、フランス、マレーシア、およびスペインの消費者の場合、その信頼を得る最も効果的な方法は、データ漏洩やハッキングを防ぐために組織が強力なサイバーセキュリティシステムを確立していることを消費者に対して保証することです。消費者は、組織がデータセキュリティやプライバシーのリスクをどのように算定しているか、関連するコンプライアンスを遵守するためにどのように規制する手段を講じているか、そして、データ侵害にどのように対処しているかを知る必要があるのです。

» **顧客の期待を管理する。**消費者が何を期待できるか、組織がパーソナライズした提案をしているか、信頼できるパートナーと組んでいるか、あるいは、特に顧



“

そのことはあまり考えないようにしています。今の世の中では、ジャングルの奥地にでも行って完全に接続の切れた環境に身を置かない限り、自分のプライバシーを十分守ることはできません。だから、あまり考えないようにしているのです。確かに、面白くありません。あまり気持ちはよくないですが、仕方がありません。それを避けるためにできることは多くないのです。”

Marcy, 68歳、サンパウロ (ブラジル)

“

もう私たちにプライバシーはないと思います。企業などの組織と個人データのやり取りをしなければ、より多くの恩恵を受けることはできませんし、特にその恩恵がとても重要なものである場合はなおさらです。私たちはたくさんのアプリをダウンロードして、生活をより便利にしたいと思うものですが、そうであれば、プライベートな個人データを相手の企業に渡さざるを得ません。”

Angel、52歳、上海（中国）



客のデータを譲渡することがあるか、もし譲渡するならば、いつ、どのように譲渡するかを明確に説明しているほど、消費者に不愉快な驚きを与えて信頼を損なう恐れもそれだけ減少します。

» **第三者に対しても、明快さと一貫性を要求する。**組織が第三者の情報源を通じてデータを収集したり取得したりしている場合、または何らかのデータをパートナー企業や第三者に提供している場合は、同じレベルの透明性を適用し、高いプライバシー意識を徹底させなければなりません。組織がデータや個人情報をどこで、どのように取得し、また他の機関に提供しているかを顧客に正直に開示し、あらゆるパートナー、サプライヤー、または第三者に対して、少なくとも自社の最低限の基準と透明性レベルを満たすように要求する必要があります。第三者から取得したデータや第三者に提供したデータに対する組織の責任がどこで始まり、どこで終わるのかを明確に示し、そのデータに関して組織が何を行い、また何を行わないかを通知することも必要です。最も重要な点は、消費者の意向を尊重し、1回の要求だけで容易かつ迅速に消費者の登録解除やデータの消去に応じることを確約することです。

» **問題が生じたときに隠し事をしない。**データの漏洩や公表しているポリシーに違反する事案が発生した場合は、それを即時に正直に認め、問題を是正して同じことを繰り返さないためにどのような対策を講じるかを説明する必要があります。

相互利益的 (Win-Win) なアプローチ

最近のKPMGの調査で、傑出したカスタマーエクスペリエンスを提供しているブランドは、顧客のことを、保護・育成・投資の対象となるべき資産であると見なしていることが再確認されました。これは、単なる高尚な理想ではありません。こうした取り組みを行うことで、関係を築く当事者双方に恩恵がもたらされるのです。消費者に付与



わずか

23%

医療データを政府に委ねていると回答した消費者の割合は、わずか23%でした。



51%

消費者の51%が、なりすまし(個人情報の盗難)について非常に心配であると回答しました。



“

今あるようなテクノロジーが生活を快適にするものである限り、心配はしていません。テクノロジーのおかげで色々なことが便利になりました。ごく当たり前の日常なことや、他にも……。とにかく便利さを実現してくれるテクノロジーに対して心配はありません。むしろ恩恵を受けているんです。”

Abdullah, 24歳、オンタリオ州 (カナダ)

する自己決定力と情報を増加させるにつれて、カスタマー・セントリック思考を現実にするために時間と資金を投じてきた組織は、売上と利益を増大させるようになります。

さらに、カスタマー・セントリック思考を真に実現できるのは、消費者の行動と選択を決定づけている諸力を包括的に把握することを通じて、消費者を総合的に理解したときだけです。「5つのMy」の各要素(私の動機、私の関心、私のつながり、私の時間、私の財布)を理解し、絶えず変化し続けるライフステージや重要なライフイベントを探っていくことが、信頼を寄せてくれる顧客との大切な関係を育成し、パーソナライズし、維持する出発点となります。



これが未来だ。 だが、顧客は どこにいるのか？

絶えず変化する消費者をめぐる争奪戦を制するためには、深く掘り下げた総合的な顧客理解と、意図を組み込んだ体験を設計し、それを状況に応じて適切に提供する意欲とを結び付ける必要があります。

顧客理解とパーソナライゼーション、共感、魅力的なサービス、そしてそのブランドならではの独自の体験は、決して高尚な経営の理想ではありません。それは、重要な商業的成果が掛かっている、冷厳で、容赦がなく、ますます競争の熾烈化する現実に根差したものです。

組織が直面している課題には2つの要素があります。第1に、顧客がある意思決定に到達する道筋は昨日と今日とではもう違っていること、そしておそらく明日はさらに変化していることを、さまざまな状況、ライフイベント、そしてエンゲージメントモデルに基づいて認識することです。

第2に、この過剰なまでにつながり合った、透明性の高い、大衆化した世界、すなわち、情報と力の両方が、文字どおり、消費者の手中にある世界の中では、そのブランドならではの、パーソナライズされた、そして（最も重要なこととして）意図を組み込んだ体験を提供する能力がますます緊急の課題になっているということです。加えて、そのような体験から生じる期待は、多くの組織が追従できるペースを超えた速さで高まっています。なぜなら、消費者がどこか

（カテゴリーや業界を問わず）で得た最高の体験そのものが、それ以外のすべてのブランドに対する期待事項となるからです。

KPMG英国のExperienceのディレクターであるDavid Conwayは次のようにコメントしています。「あるレベルに至ると、消費者を深く理解し、消費者の生活の中で何が重要なのかにまで掘り下げて理解する必要が生じます。それは、多くの組織がこれまで到達できなかったレベルです。ライフイベントは絶えず移り変わっており、私たちがいつ、何を、どのように購入するかを左右するますます重要な要因になりつつあります。したがって、新しい願望、満たされない欲求、次々と変化する動機、そして新たに到来するライフイベントを理解することが、未来の顧客の要望に応えながら、そのようなニーズを満たせるように組織を方向づけていくために非常に重要です」

単なる経営の理想ではなく……

顧客との間に密接な関係を築く。意図を組み込んだ体験を設計する。こうした言葉は、経営者の空疎な美辞麗句ではありません。商業上の根拠に基づいた緊急課題なのです。



カスタマーエクスペリエンス・エクセレンスに関する多年度にわたるKPMGのグローバル調査を分析した結果を見ると、業績の高い組織と業績の低い同業者を隔てるギャップがどのくらい大きいか分かります。世界全体で見ると、トップレベルの高業績企業は、平均して、業績の低い同業者グループの2倍の株主価値を実現しています。2倍の売上の伸びから利益を生み出しているとともに、顧客がそのブランドを支持し続ける傾向が高いことから、より大きなカスタマーエクイティ（顧客生涯価値）を構築しています。これにより、価格変動に影響されない顧客（すなわち、競合企業に乗り換え

る可能性が低い顧客）に経済的プレミアムを上乗せする可能性が得られます。

また、そのような企業は、顧客が価値を置く属性に投資し、価値を置かない属性を合理化する能力をも得られるため、多くの場合、顧客の経済性が向上します。魅力的でパーソナライズされた体験の提供能力を欠いた組織は、厳しい時期には一般に、高業績の同業者と比較して、5倍も大きい利幅減少に見舞われています。

今日の消費者と未来の消費者の両方を細部まで徹底的に理解し、明確な意図を組み込んだ体験を設計することは、成長、ロイヤルティ、利幅の増大といったメリットと結び付いているだけではありません。もしその能力を欠いていると、組織の存続にも関わる結果が待ち受けている可能性もあるのです。

Conwayは次のように話を続けます。「歴史は、適応に失敗した組織が累々と横たわる墓場です。しかし、消費者の行動の背後にある理由（“なぜ”）を解明することに役立つ『5つのMy』と、その消費者にとっての最高の体験で要望に応える方法（“どのように”）を明らかにすることに役立つカスタマーエクスペリエンス・エクセレンスの『6つの柱』という2つの手法を併用することは、組織を攻めの姿勢へと転じる強力な手段となります」

未来の消費者を理解する

消費者の動機と期待は何か、何が消費者の関心を奪い合っているか、テクノロジーや他の人々とのようにつながり合っているか、限られた時間とお金をどのようなバランスで両立させているか、そして、さまざまなライフイベントやライフステージによってそのすべてがどのように変化するかを理解することは、KPMGの「5つのMy」のフレームワークの根幹です。

このフレームワークを利用することは、今日、消費者の行動がなぜ変化し続けているかを明らかにする出発点です。そして、その行動が今後、どのように変わっていく可能性があるかを予測する助けになります。このフレームワークが提供する詳細度の高い非常に個々に向けた視点は、消費者一人ひとりのレベルに至るまで掘り下げることも可能であり、従来の人口統計的な区分や市場調査活動では明らかにすることの難しかった展望が得られます。

“

（妊娠して以来）私はお金を節約することにとっても多くの時間を使っています……。今のところは、まだ時間もあるし、体力もあるので、例えば、リサイクルショップで買い物をして実際に店まで行って品物を受け取ることもできます……。でも、赤ちゃんが産まれたら、そんなことをする時間はなくなるので、何でもオンラインで注文するだけになるし、品物を選ぶためにあれこれ考える時間もなくなるでしょう。だから、今のバランスのとり方はもうすぐ変わることになると思います。”

Megan、30歳、ニューヨーク（米国）

一部の組織では、この深く掘り下げた、詳細にわたる顧客理解を使用して、変革を妨げる内部要因を克服することもできます。例えば、軍人とその家族への金融サービスの提供を専業とする米国企業であるUSAAは、さまざまなライフイベントを基盤として使用し、チームと資源を構成しました。USAAは、社員が顧客の生活を熟知できるように、さまざまな施策を実施したのです。それも、顧客を従業員として採用したり、社員に対して軍事教練を経験するように奨励したりするほどの徹底ぶりでした。その結果、比肩し得る組織がほとんどないレベルの共感と理解が育成されました。

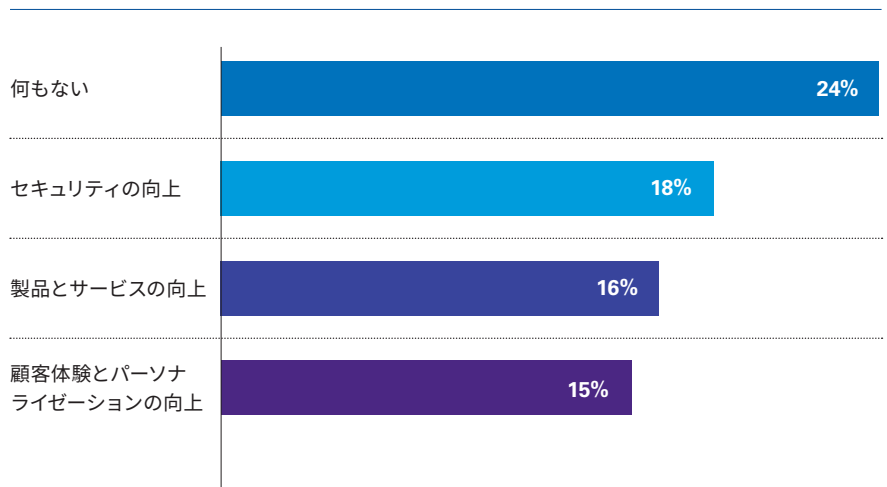
また、コアサービスの設計を決めることにも役立ちます。例えば、中国のある決済サービスプロバイダーは、オンラインの消費者に関する知識を利用して、特別な仕様のインターフェースを開発しました。ミレニアル世代のスマートフォンユーザーに狙いを定めたこのインターフェースにより、ユーザーは、ポータルを通じて買い物をしてそこで決済したり、劇場のチケットを購入したり、相場をチェックしたり、航空券を購入したりすることができます。そして、この設計の大部分が、消費者の行動を観察した結果に基づいて行われたのです。

基本的に、「5つのMy」によって、組織は最も潜在力の高い魅力的な市場や顧客に資源や労力を優先的に配分することができますようになります。さらに重要な点は、「5つのMy」が、経営幹部に深い洞察、すなわち、消費者の挙動の背後に存在する「なぜ」（その行動を選択した理由）に関する洞察をもたらすことです。その「なぜ」に基づいて行動を起こすことで、非常に多くの可能性が得られるのです。そして、次の段階として、「なぜ」に基づいて行動し、その結果に対応し、提案を方向づけ、意図を組み込んだ体験を新たに設計する、という必要性に応える最も強力な手段が「6つの柱」です。つまり、「では、私たちはどうしたらいいのか？」を明らかにする手段です。6つの柱は、それを実現するために組織全体の結束を強めることに役立ちます。

未来に向けて意図を組み込んだ体験を設計する

10を超える業界と数百万人の消費者を対象としてほぼ10年間にわたって実施されてきたKPMGの調査は、意図を組み込んだ顧客

個人データの提供と引き換えに得られるメリット



客体験の設計における高業績組織の主要な特性を明らかにすることに役立ってきました。そこで使用された視点が、「パーソナライズ」、「誠実性」、「期待の充足」、「問題解決力」、「利便性」、および「親密性」です。この6つの要素は、カスタマーエクスペリエンス・エクセレンス (CEE) の6つの柱となっており、「なぜ」を理解することの後に続く「どのように」の段階に取り組む手段となるものです。

このような領域に秀でることの重要性に疑問を呈する経営幹部は少ないでしょう。

そして多くは、社内にもそのような方向を目指したいという純粋な願望があることを指摘するでしょう。しかし、そのような取り組みは往々にしてつまづきがちです。その理由は、私たちが体験を設計する基準や目標にしたいと考えるもの、すなわち、今日の、あるいは将来の消費者のあり方に対する基本的な知識に、深さと幅広さが欠けているからです。だからこそ、5つのMyと6つの柱を併用することが効果的なのです。併用することで、組織内部の変革、資源配分、そして注力先の優先順位を示すヒートマップまたはロードマップを作成できるようになります。

しかし、意図を組み込んだ体験を設計することのさらなる複雑さは階層性にあります。企業は、個々の柱それぞれで消費者の最低限の期待を満たす必要があります。そうしないと、次の段階にステップアップする許可を得ることはできません。例えば、「誠実性」は6つの柱の基盤です。誠実性に対する消費者の期待を満たすことができない組織は、「パーソナライズ」や「親密性」の領域でいくら差別化や取引獲得のための努力をしても何の効果もありません。

KPMG米国のKPMG Innovation LabのディレクターであるElisa Hollandは次のようにコメントしています。「今日の消費者は少しシニカルです……。消費者としての私たちは皆、ちょっと不愉快だった体験や少し不誠実に感じた体験を思い出すことができます。そうした場合というのは、企業は何らの基本的ニーズに達していると言える状態にも、基本的ニーズを理解していると言える状態にもないにもかかわらず、一定のレベルで成果を挙げようとしているのです。消費者の挙動の背後に存在する『なぜ』を理解してはじめて、私たちは、6つの柱を使用して、今日の消費者のために、あるいは予測に基づきながら未来の消費者のために、より適切な、意図を組み込んだ体験を設計しはじめることができます」

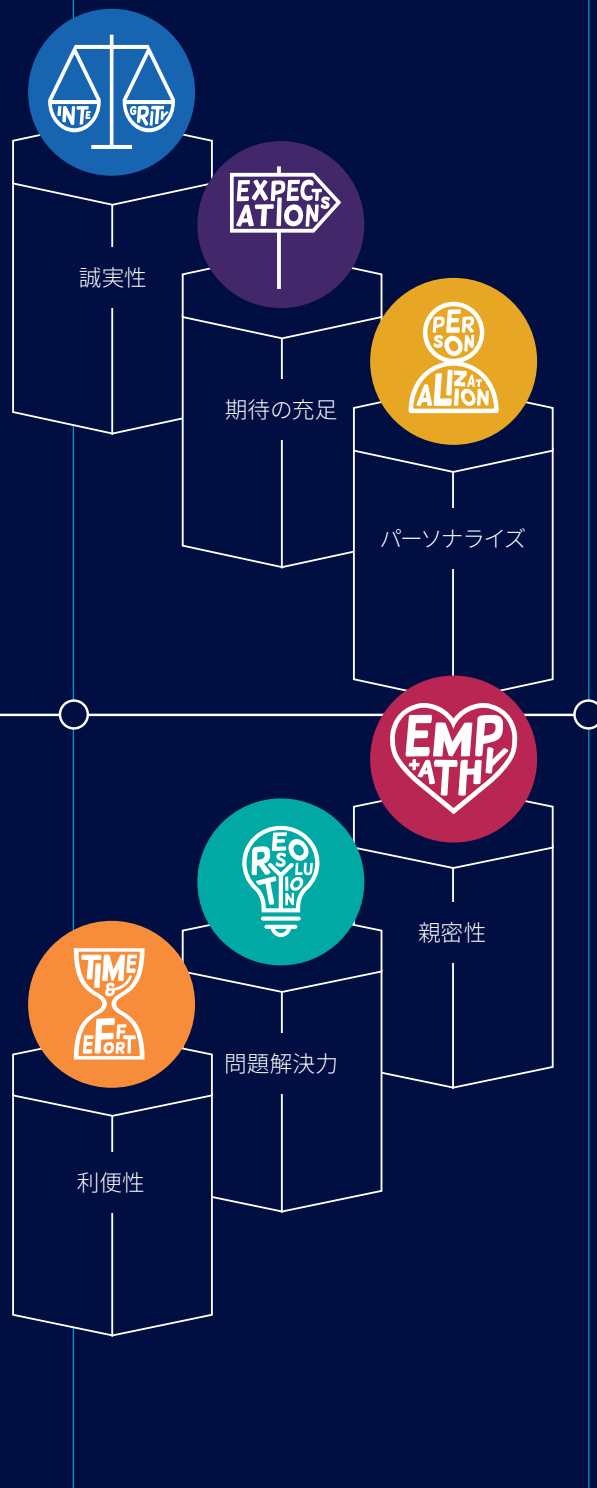
「しかし、私たちは、誠実性から始まる階層構造が存在することを認識する必要があります。体験の設計を検討する際には、6つの柱それぞれについて検討しながら、同時に、『私たちは次のレベルへと階層を

顧客体験を始動させる

顧客を理解する



顧客と関わり合う



組織内の能力



エクセレンス (卓越性)

- » エクセレンスへの尽力
- » 顧客を中心とした組織



エンゲージメント (関わり合い)

- » 従業員体験 (EX) と顧客体験 (CX) の整合化
- » 意欲と情熱



エクセキュション (遂行)

- » 細部への注力
- » 定常的な監視



エコノミクス (経済性)

- » CXから価値へのリンク
- » 体験の最適化

上に進む資格を獲得したか?』と自問する必要があるのです。それが、意図を組み込んだ適切な体験を適切なタイミングで提供することにつながるのです」

全体は部分の和より大きい

KPMG米国のCustomer AdvisoryのリーダーであるJulio Hernandezは次のようにコメントしています。「特定のライフイベントに関して顧客にとって何が本当に重要かを理解したとき、しかも、単に明言された重要性や、推測された重要性だけでなく、何が消費者の財布を開閉させるのかということまでを理解したとき、私たちはそれに従って体験を設計できるようになります。時間にかかる重圧、予算への重圧、そしてパーソナライゼーションやプレミアムサービスへの期待という3つの要素の相対的な重要性を理解することによって、私たちは、価値提案、メッセージ、そして体験をカスタマイズし、顧客に合わせて最適化することが可能となるのです」

単独では、KPMGの「5つのMy」は、比類のない顧客理解に至る道を提供します。そして、データアナリティクスを使用して、顧客がどこに向かおうとしているか、将来における満たされないニーズと願望は何かを予測する能力をもたらします。同様に、KPMGの「6つの柱」フレームワークによって、リーダーは、魅力的な顧客体験の提供に至るまでの、エビデンスに基づいたロードマップを得ることができます。

KPMG米国のKPMG Innovation LabのマネージングディレクターであるKes Sampantharは次のようにコメントしています。「特定の世代がいつ新しいライフイベントに到達するかを予測することができれば、『5つのMy』を『6つの柱』に対応づけることが可能となります。そうすることで、世代の波を的確にとらえるための優位の確保に役立ちます」

したがって、連動するこの2つのレンズを通して消費者を見ることによって、組織は、変わり続ける顧客を理解し、寄り添い、予測し、最終的に、そのような顧客に対する組織のレレバンス (適切度) を劇的に増大させる機会を多様な形で作り出すことが可能となるのです。





品

質、コスト、および納期が企業間 (B2B) の取引関係と意思決定の基盤であった時代は過ぎ去りました。そうした要因が依然として重要であることには間違いありませんが、すでにどの商取引でも横並びとなり、メリットをアピールしにくい「衛生要因 (不満ではない状態)」になっています。

今日のB2B取引に作用している要因は、より複雑かつ多面的な、つまるところ、より人間的なヒューマンファクターなのであり、企業の意思決定プロセスに関与するさまざまなメンバーがどのように選択を行い、相反する利害に折り合いを付け、パートナーを選定するのかに影響を及ぼすのです。そして、過去の時代よりも、消費者との関係との類似点も増えています。B2B

B2B: ヒューマン ファクター

B2B取引を見た場合、顧客はそれぞれの個人生活の中で消費者でもあり、急速に変化する期待を職場に持ち込んでいます。したがって、消費者の行動に関する視点をB2Bの状況で適用することが役立つこともあります。

市場が消費者市場と同じ特徴を帯びはじめてきていることについては長く議論されてきましたが、今まで得られた洞察の深さは現実の変化のペースに追いついていませんでした。

「Me, my life, my wallet」レポートの中心テーマは変わりつつある消費者ですが、この調査で取り扱っているテーマの多くはB2B環境にも該当しており、またB2Bで実際に観察されているものです。さらに、何が消費者の選択を真に決定づけているのかを現在と将来の両方について理解するためにKPMGが適用している視点（「レンズ」）は、企業顧客の状況にも同じ有効性をもつ

て適用できます。

KPMGインドのパートナーでCustomer & ChannelsのヘッドであるAbhijeet Ranadeは次のようにコメントしています。「ビジネスをB2B、B2B2C、B2Cに分類すると、過度の単純化に陥る危険があります。大半のB2Bチェーンの末端には消費者が存在しています。そして、製品がこのバリューチェーンに沿って動く際に、企業はサプライヤーに対し、やはり、自社のビジネスの動機を理解し、サービスをパーソナライズし、期待を理解し、交渉と取引の実行に費やした時間と労力に見合った価値を提供してくれることを期待します。また、自社のニーズに影響を及ぼすような組織イベントや業界のイベントの成熟段階を理解してくれるサプライヤーであってほしいでしょう」

5つのMyを適用する

全世界におけるスマートフォンの飛躍的な導入ペースと、東洋の中流層におけるその継続的な成長曲線を考えてみましょう。また、米国の消費者に対する有料会員サービスの広範囲にわたる浸透、Alibabaの巨大なスケール、さらに通信からショッピング、交通、決済まで中国の消費者の生活の至るところで使用されているWeChatの高い普及率などもあります。企業顧客も、個人としてはそうしたテクノロジーを生活の中で多用しているため、影響が生じないわけがありません。今や、消費者向けテクノロジーの進歩は、オフィス向けテクノロジーが家庭の中に入り込むよりも先に、職場の中に入り込んでいるのです。

B2B環境で「5つのMy」を使用することは、顧客がどのように選択を行うのかを総合的に理解することに役立ちます。これは、消費者市場についてこのレポートの前記の部分で検討した内容と共通するものです。なぜなら、ビジネス環境でも同じ要因が作用しているというだけでなく、商業的な意思決定を下し、バリューチェーンの上下にわたる関係を管理する人々は、結局のところ、誰もが消費者であるからです。家庭における私たちの言動や経験は、間違いなく、私たちの職業生活にも影響を及ぼしています。

“

何が消費者の選択を真に決定づけているのかを現在と将来の両方について理解するためにKPMGが適用しているレンズは、企業顧客の状況にも同じ有効性をもって適用できます。”



では、B2Bのレンズを通して「5つのMy」を検討してみましょう。

My motivation (私の動機): 通常は財務的な要因と強く結び付いているB2Bの意思決定も、次第に、信頼できる持続的関係を構成する、より幅広い側面から特徴づけられるようになってきました。コストが選択における唯一または最大の要因であることは稀であり、むしろ、サービスや透明性をめぐって変化する期待が、商取引の動機に大きな影響を及ぼしています。また、消費者として味わった最高の体験がカテゴリーの相違を超えてベンチマークを設定すると同じように、消費者としての期待が商取引に対する期待にも浸透しているという事実も考慮しなければなりません。つまり、「行きつけの小売店にできることは、このサブ

3 in 5

グローバルCEOの5人に3人が、機敏な行動を取ることがビジネスの新しい必須要件であると考えています。

ライヤーにもできるに決まっている」という期待です。その一方で、この期待の転移はサプライヤーごとに異なることもあります。なぜなら、顧客の役割のある1つの側面における体験が速やかに新たな期待へと変じるからです。加えて、動機は意思決定者の役割によっても異なります。例えば、エコノミックバイヤー（購入の意思決定権をもつ人）、ユーザー、あるいは承認者などでは、そのいずれもが、それぞれに異なる動機と期待をもっています。

My attention (私の関心): 意思決定部門のさまざまなメンバーの関心は、消費者としての私たちの生活の中におけるのとまったく同様に、激しい争奪戦に晒されています。情報やコミュニケーションと私たちの関係をテクノロジーが変化させるにつれて、



仕事上の関心は細分化されていきました。顧客の関心が、組織内のさまざまな役割ごとに、また顧客のビジネスカレンダーのさまざまなフェーズで、どのように変化するかを理解することは、ほかの誰と何が、私たちの標的となる人々の時間と関心を奪い合っているのかを明らかにするうえで役立ちます。ここでもやはり、意思決定者とその役割の性質が、その人の関心の基準や余力にさまざまに異なる影響を及ぼす可能性があります。

My connection (私のつながり): 意思決定部門のさまざまなメンバー同士が、どのようにつながり、どのように対話しながらお互いの選択に影響を及ぼし合っているかを理解することは、顧客組織へのメッセージ、提案、および体験をどのようにカスタマイズすべきかを理解する鍵となります。さらに、ビジネスの状況の中でソーシャルメディアが及ぼす影響を認識することも重要です。なぜなら、バリューチェーンを構

95%

グローバルCEOの95%が、テクノロジーによる破壊的変革を脅威ではなく、むしろ好機であると見なしている、と回答しています。

成するさまざまなメンバーが、インフルエンサーのエコシステムという形で互いの結び付きを強めており、そのエコシステムがコラボレーション（協働）、コ・クリエーション（共創）、そしてリアルタイムのフィードバックとインサイトの実現に貢献しているからです。

My watch (私の時間): 時間は、ビジネスの場面でも同じように貴重品であり、個人と組織の両方のレベルに関連しています。個人の場合、これは、交渉や取引の実行、履行、サービスの授受などに費やされる時間と労力などです。それに対して、組織にとっての時間とは、例えば、アップタイム、履行のスケジュール表、顧客サービス応答時間などの形をとることが考えられます。

My wallet (私の財布): 必然的に予算とは、商業的な意思決定の最も重要な影響要因です。同様に意思決定者の予算、スケジュール、そしてキャッシュフローをさらに幅広く理解することも重要です。また、投資や購買をめぐる他の意思決定がどのようなプロセスをたどって下されているかを理解することも有意義です。全体として、企業の財布に掛かっている圧力を見抜き、商取引関係の財政面の構造を理解することで付加価値を提供する潜在的な機会を見極めることに役立ちます。

消費者の場合と同様に、「5つのMy」は、相互に結び付いており、しかも絶えず変化しています。意思決定の基盤となっているこうした決定要因の1つを単独で調べても、商談の成否を左右する微妙な事情、あるいは顧客の満たされていないニーズやトレードオフを理解し損なう可能性が高くなります。そのような要因を理解することは、顧客の体験や関係の設計を構想する際の助けとなります。

ライフステージとライフイベント

消費者としての私たちの「5つのMy」は、私たちがさまざまなライフステージを通過し、さまざまなライフイベントを迎える中で、私たちにとって何が重要かを反映する形で変

化します。例えば、最初の家を買う、子どもを持つなどの人生の分岐点が、私たちの行動様式を大きく変える契機となります。職業人としての私たちにも、重要なキャリアイベント（例えば、最初の就職、重要な昇進、転職による仕事の変化など）や、キャリア上の主要なライフステージ（特に、キャリアの初期段階、ピーク期、そして退職）があります。

それと同様に、B2B環境でも、ライフステージとライフイベントという考え方を適用します。いつ、どのように顧客の優先順位が変化しそうであるかを予測し、それが今後のサービス提供や顧客体験にどのように反映される可能性があるかを見極めます。最終的には、ロイヤルティを育成し、持続的な関係を築いていくことが可能になるのです。ただし購買担当者が何を経験しているかを理解することの重要性を軽視することはできません。

特に、取引がまとまって実行される前と

1 in 2

グローバルCEOの2人に1人が、自社がサイバー攻撃の被害者になることは、もはや「そうなるかどうか」ではなく、「いつなるか」という時間の問題になっていると回答しています。

後とでは、状況が非常に異なることを認識することが重要です。例えば、資金繰りの苦しい新興企業で自社の最初のオフィスを賃貸している経営チームと、利益を出して成長したベンチャーでフットプリントを拡大している経営チームを対比して考えてみてください。状況が意思決定を方向づけるのです。

KPMG米国のAdvisoryのプリンシパルで、Customer Solutionsに所属するDeno Fischerは次のようにコメントしています。「購入前から購入に至るまでの顧客獲得の段階を、顧客サービス、購入後の使用、および修理点検で区別することには、重要な意味があります。なぜなら、大きく異なる



消費者として生活する場合と同様に、B2Bの状況でも期待は急速に高まっており、多くの組織がそれに後れを取っています。



力関係が働いているからです。顧客獲得のフェーズで顧客と対話していない企業は、おそらく使用と修理点検のフェーズで対話しているのでしょうし、また顧客組織の中の異なる人員が昇進して何らかの役割を関係の中で果たしているかもしれません。このような、関係の構築と体験の提供という2つの異なる状況における5つのMyを理解することで、組織は、取引の提案や情報の発信をはるかに高い精度でカスタマイズすることが可能になるでしょう」

それ以上に、企業顧客を構成する世代別コホート（人口集団）も、テクノロジーに対して何を期待するかに影響を与えます。多くの業界で、企業の上層部は依然としてベビーブーム世代によって占められていますが、誰でも、上層部の役割に到達すれば、企業向けのテクノロジーと関わる機会 は必然的に減ってきます。そうした仕事は他の人員に移譲されるからです。その結果、上層部の人々は、従業員と顧客の両方

45%

グローバルCEOの45%が、ミレニアル世代の顧客のニーズを満たすうえで最大の課題は、この世代がそれ以前の世代の顧客とどのように違うのかを理解することであると回答しています。

が企業向けテクノロジーに関して何を日常的に体験しているかという現実から引き離されていくのが普通です。なおかつ、レガシーテクノロジーに対するジェネレーションXのリーダーの許容度の低下、ミレニアル世代の高い期待、まもなく就労年齢を迎えるジェネレーションZといった要因を考え合わせると、世代というレンズを通してテクノロジーへの期待を理解することがますます重要になります。

過去には、ビジネスプロセスが徐々に進化し、さまざまなステージで業務効率を高めるために多様な基盤技術が積み重ねられてきました。しかし、将来は、より人間中心的な設計アプローチ（または、さまざまな世代の人々が多様なビジネスプロセスにわたって、どのようにテクノロジーと関わり合うかという点にさらに配慮すること）が、従来以上に必要不可欠となっていくでしょう。



温厚な企業の終焉

今や、顧客の意思決定集団を構成する個々のメンバーを理解し、その会社の購買業務や取引関係に影響を及ぼしていく必要を超えて、組織自体がブランドとして、独自の「5つのMy」のあり方を発展させつつあるという現状を認識すべき時が到来しています。

世界的に見て、企業は前例のない方法で「立場をはっきり示す」ことを選ぶか、またはそうすることを迫る圧力に直面しています。例えば、パブリックアジェンダ（公共政策）に示された幅広いテーマに即して、「私たちが信じるものはこれである」という意思表示を行うようになってきているのです。

そのような問題は、Brexitや保護貿易のような政治的または経済的な問題であることもあれば、平等や人権のような社会問題、あるいは調達、最低賃金、雇用政策など、地域の労働力や利害関係者に関連した、よりニッチで微妙なニュアンスが伴う問題であることもあるでしょう。こうした動きは、当初、新興企業コミュニティでより顕著にひととき目立つ形で現れていましたが、最近では全世界の大規模な多国籍企業にまで広まっています。

問題が何であれ、組織のブランドは、成長とともにますますその本質を明らかにし、ますます生きた有機体になっていきます。それによってブランドは、従業員、パートナー、顧客、投資家、そしてその他の利害関係者に対し、そのブランドに固有の「Mys（5つのMy）」のパターンを顕示していくのです。

期待の高まり

消費者として生活する場合と同様に、B2Bの状況でも期待は急速に高まっており、多くの組織がそれに後れを取っています。もはや機能と価格だけを頼りに持続的な商取引関係を確保したり、維持したりすることはできません。現在進行中の顧客体験についても、ベンチマークは絶えず設定し直されているのです。

KPMG米国のKPMG Innovation LabのマネージングディレクターであるKes

66

組織のブランドは、成長とともにその本質をより明らかに、ますます生きた有機体になっていきます。99



71%

グローバルCEOの71%が、個人的には、競争優位を維持するために、オペレーティングモデルの抜本的な変革を通じて組織を先導する覚悟ができていますと回答しています。

Sampantharは次のようにコメントしています。「顧客は商取引の場にいるときも、消費者として家庭にいるときと同じメッセージを送っています。すなわち、『分かってほしい』：パートナー企業には、当社のことを理解してもらいたい、『物事を容易にしてほしい』：パートナー企業との取引においては容易さを求めたい、『尊重してほしい』：当社の財務状態に細かく気を配ってもらいたいほか、付加価値的なサービスを提供することにも気を配ってもらいたい、そして『守ってほしい』：当社のデータと当社の社会的評価を守り、なによりもサイバーセキュリティを強化してもらいたい、ということです」

年の「Me, my life, my wallet」レポートで、KPMGは、変化する消費者の態度、期待、そして行動様式が中国、インド、英国、米国という4つの主要なグローバル市場でどのように現れているかを探りました。今年、アンケート調査とエスノグラフィックリサーチを拡大し、ブラジル、カナダ、フランス、UAEという4カ国を追加しました。

以降の各章で明らかになるように、消費者は世界中で変化しており、共通の力や因子の影響を受けてはいますが、それに対して独自の反応を示すことも多々あります。実際、変化の様相は、それを見る人によってさまざまに異なるでしょう。

ブラジルは、一時期、新興市場経済のリーダー格的存在でしたが、ブラジルの消費者は、政治的な動乱と近年最悪の景気後退に見舞われてきました。現代のデジタルの世界への参入とそれがもたらすべきあらゆる恩恵は、遅々として進まない景気回復や官民両部門の機関に対する信頼の低さに直面し、消費者の財布へのさらなる圧迫によって相殺されてしまいました。2億人を超える消費者が暮らし、デジタル化の進行するこ

の国が、今、繁栄と信頼の上昇期に入りつつあるとしても、パーゲン狙いのオンライン文化や、政治腐敗、不祥事、データに付き物のリスクといった最近の記憶は、一夜にして消えるわけではありません。

はるか北のカナダでは、オンラインの経済活動が比較的低い水準にあることで、農村地域でさえ高度に接続されている社会の姿を覆い隠しています。多様性によって特徴付けられるカナダの消費者の定義は急速に変化していますが、これは、インターネット利用水準の高い国々からの移民を受け入れる姿勢が、次世代のデジタルサービスやデジタル体験の導入を加速させはじめているためです。ただし、このオンラインの経済活動の可能性を妨げる障壁の1つは、データを引き渡すことへの抵抗感です。調査対象となった国の中で、カナダはこの問題を最も警戒している国の1つでした。それでも、カナダ人には他の先進諸国に見られる若年層と高齢者層の典型的な世代間の相違があまり見られないところに、その国民性の核が存在しています。カナダの消費者に合わせて細やかに調整された商品やサービスは、まず成功間違いなしでしょう。

フランスは、デジタル愛好者の国であり、eコマース利用で世界上位5カ国の1つであるほか、全国規模のオンライン通販ネットワークを最初に実現した国でもありません（その導入ははるか1981年にまで遡ります）。30年に及ぶeコマースの歴史を考えれば、オンライン通販での購入がミレニアル世代だけに限定されたものでないことは当然と言えるでしょう。しかし、テクノロジーを熱心に採用する一方で、フランスの消費者はあくまでも自分の流儀でテクノロジーを受け入れており、データポイントとして扱われることには嫌悪を示し、人間的な、パーソナライズされた対話と体験をブランドに対して要求しています。フランスの消費者は、ブランドや他の機関にとって自分のデータが価値のあるものであると承知しており、パーソナライゼーションというメリットのためにデータを引き渡すことは受け入れています。しかし、信頼を築くことは遅々として進まず、特に、銀行、テクノロジー企業、および通信企業に対する信頼は低い水準に

エグゼクティブサマリー： 市場の視点

各国の消費者はグローバルな変革と諸要因の影響を受けながらも、国ごとにはっきりと異なる反応を示しています





とどまっています。

では次に、13億人の消費者を擁し、急速に変化している広大な国に目を向けてみましょう。そこには、驚くほどの多様性が見られます。国というよりもむしろ大陸に近いインドは、さまざまな言語、宗教、人口集団などが共存する土地であり、また農村地域の結び付きや行動様式と比べて、都市部には大きな相違があります。スマートフォンは、最も規模の大きい上位10都市に住むインドの市民の10%にとって毎日の生活の一部になっている一方、デジタル革命は、情報や豊富な選択にアクセスする新たな手段をもたらすことにより、広大な国土全体にわたって、商取引や消費者との関係を劇的に変化させようとしています。しかし、留意すべきなのは、特に消費者の時間の余裕の無さや欧米とは異なる動機や人生目標を考えた場合、インド市場にうまく適応することが必要不可欠であるということです。

一方、UAEの950万人という控えめな規

54%

グローバルCEOの54%が、競合企業によって破壊的変革を被るのを待つくらいなら、むしろ自社が積極的に所属業界を変革する、と回答しています。

“

消費者は世界中で変化しており、共通の力や因子の影響を受けていますが、それに対して独自の反応を示すことも多々あります。”

模でありながら裕福な住民は、相違点も同様に存在するデジタル革命に遭遇しています。この極めてネット接続性の高い国民は、湾岸諸国特有の巨大ショッピングモールに併設されている、誰もが楽しめるイマーシブ（没入的）な娯楽や体験の方に大きな価値を置いています。しかし、住民にはテクノロジーの価値を受け入れるように奨励し、その手段として公共サービスのデジタル化やスマートシティへの投資が進められています。こうした状況は、この国の人々を取り込むことに熱心な企業にとって、ますますハードルが上がることを意味するでしょう。人々が、ほとんど日常生活と一体化しているオフラインの顧客体験（モールでの買い物）に背を向けるのはとても思えないからです。

さらに東に目を向けると、中国では、AlibabaやTencentのような数社の支配的なプラットフォーム企業の劇的な成長が継続し、ますますその勢力範囲を拡大しています。その勢いは、同様に人口の多い隣国のインドのみが比肩し得る、中間層の成長や都市化の進行によってさらに加速しています。また、代表的な大都市と都市化の途上にある地域との間に、消費者の動機や態度に著しい相違が存在しています。そのためテクノロジーは住民の大半に深い影響力を及ぼし続ける見通しですが、国内各地で非常に異なる方法で展開することが予想され、ネット接続性を増大させている消費者を獲得しようと努める企業にとって、現地仕様化とパーソナライゼーションの必要性はさらに高まっていると言えるでしょう。

視点を欧米に戻すと、英国の近年における急速なデジタル化と「コネクテッド・キングダム（コネクテッド性の高い英国）」としての地位は、もはや必ずしも英国の未来への指針ではなくなっています。欧州連合（EU）からの離脱の影響が、政治的にも、経済

的にも、社会的にも依然として不透明であるために、不確実性がますます増大しています。英国の消費者の選択に対する影響も、仮に2019年にその財布が新たな圧迫に直面するとすれば、やはり依然として未知数です。一方、信頼とデータプライバシーに対する態度の変化は、規制環境の動きを受けて、消費者を取り込もうとする組織の労力を増やし続けています。新しい規制がデータ保護に対する消費者の安心感を高めるのか、それともデータの共有のさらなる縮小を招くのか、いまだ予断を許しません。

最後に、米国では、消費者がますますお金の使い方うるさくなり、さらに市場が複雑化して、東洋の国々と（規模は及ばないものの）同じくらいに多様化しています。信頼は揺らぎやすく、消費者は引き続き、有意義な顧客体験を提供する組織に高い評価と見返りを与えています。シリコンバレーやその他の開発拠点が、物事を成し遂げるためのよりスマートな方法を探し求めながら、漸進的または革新的なビジネスモデルを生み出していく中で、テクノロジーは発展し続け、顧客との関わり合いにテクノロジーを取り入れる動きも広がり続けています。

こうしたいずれの市場の消費者も同じ変革の力の多くに晒されており、多くの場合、その話の中には「5つのMy」に影響する共通テーマが数多く聞かれる一方で、いずれの市場の消費者の微妙な差異の方にも、最初に想定されていたよりもはるかに大きな重要性が認められます。

深く掘り下げた消費者理解を追求することは新しい発想ではありませんが、その重要性は従来よりも増しています。消費者は、今のような変わりやすい環境に対して異なる反応を示しており、その差異は、単に世代や所得水準によるだけでなく、国民文化やそれぞれの置かれた状況からの影響も受けています。この認識を、製品、サービス、価値提案、そして顧客体験をどのように設計し、提供するかということに反映させ、それを実現できるようにビジネスを計画して構造化する組織は、複雑化の一途をたどる消費者に対するレlevance（適切度）をひたすら高めていくでしょう。

“

深く掘り下げた消費者理解を追求することは2018年に出現した新しい発想ではありませんが、その重要性は従来よりも増しています。”



ブラジル: 新たなテーマ



My motivation

(私の動機)

- » ソーシャルメディアはインスピレーションの源泉であり、ときには買い物のきっかけとなる
- » 人々は仕事と生活のバランスをとることに苦労している
- » データを引き渡すことに関する意見は割れている



何かとの引き換えに個人データを提供したくない



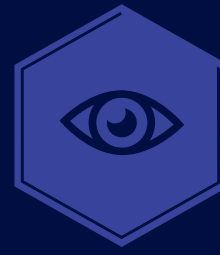
セキュリティ向上と引き換えに個人データを提供する (8カ国の中で最高)



1年前より現在の方が大きい不安を感じている (世界平均は47%)

“ Instagramを通じて、ある情報が他の情報に次から次へとつながっていきます。サステナブルな商品が目に入ったかと思えば、職人の作った商品が目に入り……といった感じです。 ”

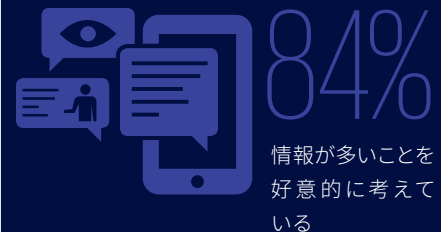
Katerina、30歳、サンパウロ



My attention

(私の関心)

- » 今では、電話をかけることは珍しいと考えられている
- » WhatsAppは、同僚とつながるポピュラーな方法であるだけでなく、ニュースの受信や情報交換にも多用されている
- » より直観的な検索・比較ツールが求められている



自分がいつも商品を買っているブランドにとって、ソーシャルメディアへの興味深い投稿は重要であると回答している (世界平均は54%)

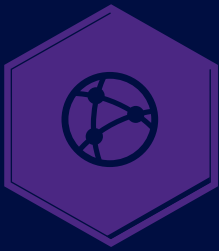
“ 私は家族関係とは別の、2つのグループに所属しています。その1つは、商品について投稿してそれを売り買するというものです。中古でも新品でも、売りたいと思ったものを投稿します。とても盛況です。 ”

Maria、43歳、サンパウロ

日本語版では、本ページ以降各国の詳細内容を省略して掲載しております。詳細につきましてはこちらの原文 (英語) からご覧いただけます。



kpmg.com/knowyourcustomer



My connection

(私のつながり)

- » 一時的な「つながり断ち」も楽しい
- » テクノロジーへの満足感が高い。すべてがクールで基本的に便利である
- » 過剰なパーソナライゼーションは気味が悪い

31%

43%

新しいデバイスが発売されたらいち早く購入する

初期のレビューを見た後で新しいデバイスを買う

33%

「つながり断ち」をしたことがある

55%

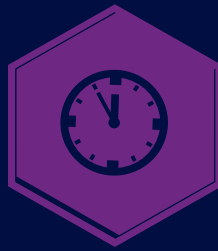
休息が必要だったことが主な理由である

32%

「つながり断ち」をすると、人生の大事な転機となる機会を逃している気がする

“テクノロジーは好きです。大好きですが、ときにはどうすればテクノロジーの最新動向に付いていけるか、自分は今、最適な方法で使っているのかということを考えます。次のiPhoneのことは気にしていません……。気になるのは、どうすれば便利に使えるかです。”

Renata、41歳、リオデジャネイロ



My watch

(私の時間)

- » いつ退職して引退するか、見通しが立たない
- » 時間は個人的な目的のために使うべきである
- » 商品購入の自動化は魅力的だが、一定の歯止めが望ましい

50%

勤務スケジュールをこなしても個人生活に十分な時間が残る、と感じている

56%

バーチャルパーソナルアシスタントを（「気味が悪い」ではなく「素晴らしい」と考えている（調査8カ国の中で最高）

“15年後には45歳になりますが、それを考えると、1日、1時間が大切になります。だから、目的をもって生き、目的によって行動し、45歳になる頃までには、人生を振り返ったときに後悔が残らないようにしたいのです。”

Katerina、30歳、サンパウロ



My wallet

(私の財布)

- » 富とは安定であり、自分の健康に気を配る能力である
- » 上質な食べ物は最優先事項の1つであり、食道楽はいささか後ろめたい楽しみの1つでもある
- » 新しい投資機会が若年層の興味を引いている

次の項目については、「しばしば」または「常に」子どもが関与している



ゲームメディア

21%



TVメディア

18%



衣類

23%



休暇

25%

“後ろめたいけれど止められない楽しみと言えば、たぶん食べ物ですね。おいしいものが好きなので、例えば、週3回以上、日本食レストランの食べ放題に行き、いつもたくさんお金を使ってしまうのですが、楽しいですね。”

Milton、30歳、サンパウロ

カナダ： 新たなテーマ



My motivation

(私の動機)

- » ステータスシンボルとしてのテクノロジーとソーシャルメディア — 最新のiPhoneを持つ、驚くような経験をInstagramに投稿する、多くのフォロワーを獲得する
- » 友人や家族との誠実な信頼関係が重要である
- » 自主・独立とプライバシーが重要な特性／価値である



31%

何かとの引き換えに個人データを提供したくない

データを何かと交換する消費者のうち：

21%

お金となら交換する



17%

買い得感が得られるなら交換する



11%

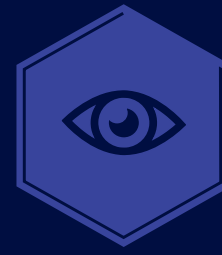
セキュリティの向上となら交換する



“

今あるようなテクノロジーが生活を快適にするものである限り、心配はしていません。”

Abdullah、24歳、オンタリオ州



My attention

(私の関心)

- » デジタルの過剰負荷が一般化しており、常時「おやすみ」モードで過ごしている人もいる
- » ソーシャルメディア上の「受け狙い」の行動に対して、一部の消費者からシニカルな見方が広がっており、ブランドの意図も疑問視されている
- » 情報が暴走して管理不能になること（フェイクニュースの蔓延）に不安を感じている人もいる

1 in 3



3人に1人はどの情報が信頼に値するかが判断できない

52%

1日のうちに知っておくべきことを毎日、網羅的に把握できていると感じている

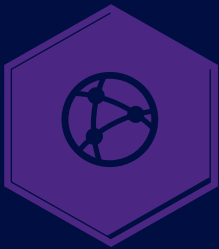
82%

ブランドのイメージがソーシャルメディアの影響を受けていると感じている

“

私は（社会的な姿勢を）評価したいとは思いません。何であれ、資本主義と混ざり合ってしまうと、たちまちそれは正当性を失います。厳密な意味で倫理的な企業など、存在しないのです。”

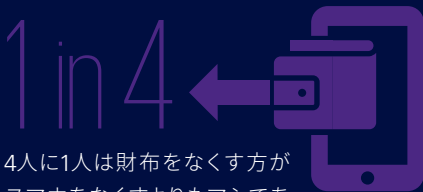
Michael、35歳、トロント



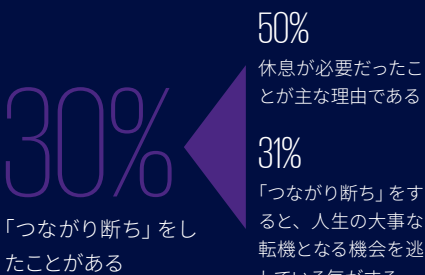
My connection

(私のつながり)

- » マルチスクリーニングはごく普通の行動であり、多くの人は他の活動中にスマホを使う必要がある
- » 多くの人は完全に「つながり断ち」ができれば、と願っているが、社会生活や仕事上の不都合が生じるために実行できていない
- » 自由意志を奪う可能性があるという理由で、音声アシスタントへの拒否感を口にする人もいる



4人に1人は財布をなくす方がスマホをなくすよりもマシであると考えている



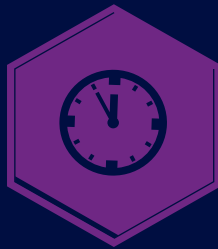
「つながり断ち」をしたことがある

休息が必要だったことが主な理由である

「つながり断ち」をすると、人生の大事な転機となる機会を逃している気がする

“ (TVとスマホは) いつでも一緒にいるような感じです。スマホはほとんど自分の延長のように感じます。今、こうやって生きていることの不思議な延長のような気がするのです。 ”

Audrey、26歳、バンクーバー



My watch

(私の時間)

- » 若い回答者は退職の可能性について悲観している
- » 資産は自由時間を増やし、よりバランスのとれた生活を可能にしてくれるものと見なされている
- » 日用品や食品の自動補充のようなサービスは気味が悪いと見なされており、プライバシーや自律性に関する懸念が利便性を上回っている



1日平均7.8時間働いているが、できれば1日7時間にしたいと思っている



所定の勤務スケジュールをこなすと、個人生活に十分な時間が残らない、と感じている

“ なるべく早く退職できるのなら、そうしたいです。ジュエリー作りが好きで、仕事のことで思い煩ったりしたくはないのですが、現実的には早期退職なんて望めそうにもありません。いずれ退職できるようになるものなのかどうかさえ、ちょっと分かりません。 ”

Audrey、26歳、バンクーバー



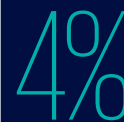
My wallet

(私の財布)

- » ギグエコノミーが全面的に広がっており、多くの人はいくつかの副業をもち、主要な収入源が存在しない人も見られる
- » 日々の楽しみを少し控えて贅沢な旅行のために貯金するのは常套手段である
- » 自動化に懸念はあるが、それを自分の収入への直接的な脅威であると思っていない人は少ない



毎年、電子機器を買いに行く



音声プラットフォームを使用して買い物をする



“ もちろん、(AIがあれば) いろいろな機械を操作できるようになるでしょうから、生活が快適になると思います。 ”

Abdullah、24歳、オンタリオ

中国: 新たなテーマ



My motivation

(私の動機)

- » 商品の検索と購入は国内向けのソーシャルメディアプラットフォームを通じて行われている
- » ブランドとロゴは社会資本の源泉である
- » 世間的な評価の定まっている規模の大きなブランドは、データを安全に保持してくれるという信頼を受けている

9 in 10

10人のうち9人は、以下との引き換えに個人データを企業に提供する



顧客体験とパーソナライゼーションの向上

37%



製品とサービスの向上

24%

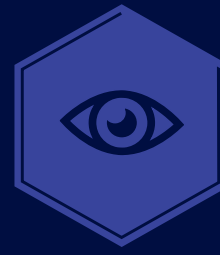


セキュリティの向上

18%

“ 企業を信用できなければ、なかなか自分のデータを提供する気にはなれません。提供するとしたら、チェーン店や有名企業の方が信用できる気がします。 ”

Wanqing、23歳、広州



My attention

(私の関心)

- » 好ましくないブランドコミュニケーションは、電話やメッセージングを利用したものであることが多い
- » 回答者は、不適切な広告や押し付けがましい宣伝によって時間が無駄になっていると感じている
- » フィルターによる情報選別機能が使用されているが、有用な情報がブロックされないように、カスタマイズされたソリューションの方を好む傾向がある



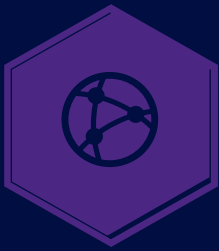
何らかの方法で情報を選別したいと考えている



1日のうちに知っておくべきことを毎日、網羅的に把握できているとは感じていない

“ ときどきゲームのポップアップ広告に邪魔されて煩わしく思うことがあります。時間ももったいないし、気がそがれるからです。 ”

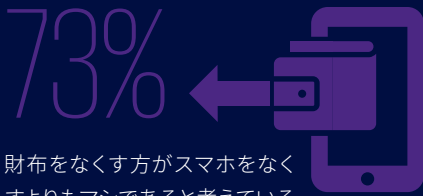
Bobby、40歳、武漢



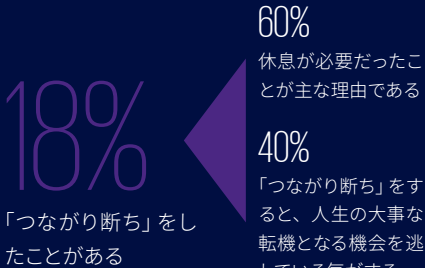
My connection

(私のつながり)

- » 音声アシスタントは主として物珍しい機能と見なされており、ある種のサービスに対する国家の制限によって有用性が限定されている
- » 接続を意図的に切る「つながり断ち」は稀であり、多くの場合は歓迎されない
- » メッセージングは、便利であり押し付けがましくないコミュニケーション方法と見なされている



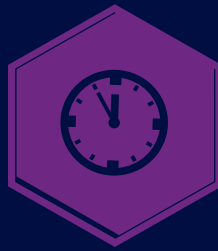
財布をなくす方がスマホをなくすよりもマシであると考えている



「つながり断ち」をしたことがある

“ ときには受け取る情報の量を自分で制限する必要があります。バランスの取れた暮らしをすることがとても重要なのです。 ”

Godfrey、30歳、広州



My watch

(私の時間)

- » 回答者の時間の大半が仕事と家族のために費やされている
- » 時間は重要な資源であり、十分な時間がないことが共通の不満となっている
- » メディア消費とレジャーは、時間の有意義な活用方法であるかどうかのものさしとなる



1日平均8.4時間働いているが、できれば1日7.8時間にしたいと思っている



生活に費やす時間は1日平均4.5時間である(最低レベルの国の1つ)

“ 仕事に費やしている時間が多すぎます。 ”

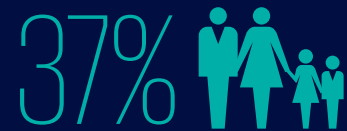
Ziyu、26歳、広州



My wallet

(私の財布)

- » 品質は重要である。安物の生活必需品を買うことは節約にならないと見なされている
- » 子どもに最良のものを買い与えようとするために、家計がおろそかになることが多い
- » 投資は重要と見なされており、不動産投資が特に流行っている



37%の世帯は、子どもが支出に影響を与えていると回答している



オンラインでしか買い物をしていない

29%はオンラインと実店舗の両方で買い物をする

“ 日用品の場合、決め手になるのは品質だと思います。毎日使う物の品質で妥協したくはありません。 ”

Biwan、31歳、北京

フランス： 新たなテーマ



My motivation

(私の動機)

- » 消費者は自分のデータと引き換えにインセンティブを得ることを進んで検討している
- » 最大のニーズはブランドが責任ある行動をとるという信頼感であり、そのうえではじめて、データ共有の関係が始まり得る
- » データ共有の関係を適切に活用することで、ブランドから大切にされているという消費者の感情を強め、エンゲージメントを強化することができる

2 in 3

3人に2人は、次のことと引き換えに個人データを企業に提供する



セキュリティの向上

17%



お金

13%

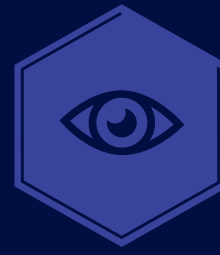


製品とサービスの向上、および買い得感が得られること

12%

“この会社が第三者にデータを売り渡すんじゃないかと少し心配にもなります……でも、今までに何度か自分の誕生日を教えたことがあるのですが、相手の会社から誕生日特典を贈られたときは、なかなか気が利いていると思いました。”

Marc、60歳、パリ



My attention

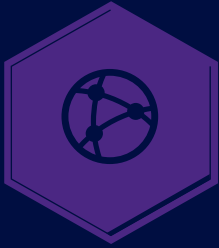
(私の関心)

- » 消費者は、現代の情報の膨大さと信頼性に圧倒されて困惑を感じている
- » 状況に応じてオプトインとオプトアウトの通知を行う傾向がある
- » 消費者の関心を獲得するためには、ブランドコミュニケーションが真に付加価値的である必要がある



“Facebook Messengerでも、WhatsAppでも、スマホのどのアプリでも、私は一切の通知をオフにしています。自分でアプリを開いたときにだけ、通知を確認します。”

Jade、26歳、リール



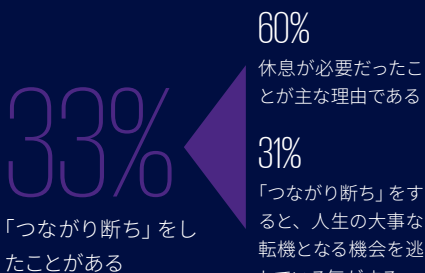
My connection

(私のつながり)

- » フランスの消費者は、「つながり断ち」を肯定的にとらえており、現代生活のストレスから逃れる方法の1つと見なしている
- » つながりには状況認識が必要不可欠だが、消費者は、現在のテクノロジーが状況に十分適切に対応してはいないと感じている
- » 消費者は、生活に乗っ取るテクノロジーではなく、生活を最大限に楽しむことに役立つテクノロジーを探し求めている



スマホをなくす方が財布をなくすよりもマシだと考えている



「つながり断ち」をしたことがある

60%

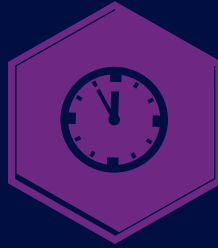
休息が必要だったことが主な理由である

31%

「つながり断ち」をすると、人生の大事な転機となる機会を逃している気がする

“ 自分がスマホの奴隷になっていると感じることは少ないですが、実を言えば、スマホから離れる機会があると、こういう時間も悪くないと思います。 ”

Marie、31歳、パリ



My watch

(私の時間)

- » 柔軟性の高いテクノロジーに後押しされる形で、仕事をしている時間が長くなっている
- » しかし、この柔軟性によって、仕事をする環境を自分の好みに合わせることが可能になっている
- » 課題は、仕事と遊びのバランスを上手にとれるようにすることである



1日平均8.1時間働いているが、できれば1日7.5時間にしたいと思っている



所定の勤務スケジュールをこなしても個人生活に十分な時間が残る、と感じている

“ 私は在宅勤務です。自分の時間と自由を自分で管理する必要があるので、簡単ではありません。できれば、コワーキングスペースで仕事をしたいのですが……人に会えるし、社交もできますから。 ”

Jacqueline、33歳、ポワティエ



My wallet

(私の財布)

- » 支出は社会的な義務のあり方に応じて変化する — ライフステージ、人脈、そして仕事が大きく影響する
- » 消費者は、クーポンを集めてお金を節約するコミュニティベースのフォーラムを活用している
- » デジタルプラットフォームにより、消費者は、時間や距離に応じて生じる価格差を活用することが可能になっている



19%の世帯は、子どもが購買／支出に影響を与えていると回答している

買い物をする方法は均等に分散している



オンライン

実店舗

混在

“ このアプリを使うと、賞味期限が迫っていて、もう店に置けなくなる直前の食品をとて安い値段で買えるんです。このアプリは私のお気に入りです、地球環境にもいいですよ。 ”

Agathe、22歳、リヨン

インド: 新たなテーマ



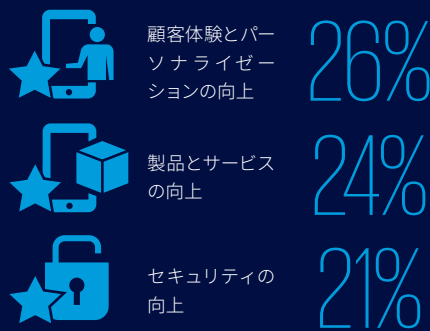
My motivation

(私の動機)

- » 物流が国際的なブランドと製品に対する欲求を満たせていない
- » 便利な価格比較ツールがほしいという要求がある
- » 有名ブランドのアパレルが流行しているが、若い消費者の反応はネガティブであるという証拠もある



次の項目と引き換えに個人データを企業に提供する



“ 海外の製品やサービスの輸送と配達がかもっと簡単ならいいのと思うのですが……実際には、追加の送料が高いですし、関税の問題もあります。 ”

Himani, 30歳、ニューデリー



My attention

(私の関心)

- » データの流れをテクノロジーによって統制する対策（広告ブロッカーなど）をとっているが、無駄な努力であると感じている
- » 消費者の興味に即した、ターゲットを絞ったマーケティング活動は好意的に評価されている
- » ブランドコミュニケーションとしては、SMSメッセージングや電話連絡よりも、従来のチャンネルが好まれている



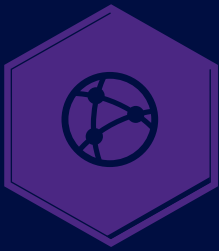
ソーシャルメディアでは「バーゲン品や値引きを提供している」ブランドの情報を最もよく閲覧する



ソーシャルメディアでは「すてきなコンテンツを公開している」ブランドの情報を最もよく閲覧する

“ ある程度はスクリーニングをしています……しかし、私の用途のレベルから言えば、まるで不十分だと思います。 ”

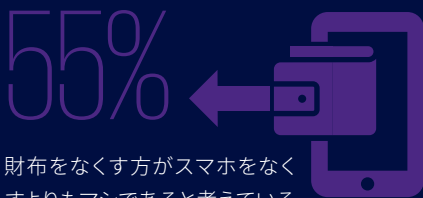
Deepak, 63歳、ムンバイ



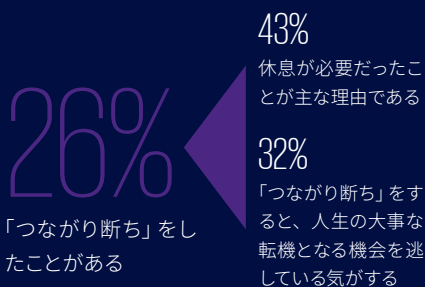
My connection

(私のつながり)

- » AIは、将来的に快適な生活を実現するための優れた方法と見なされている
- » 音声メッセージは、音声の親密さとメッセージングの便利さの完璧な妥協点であると見なされている
- » しばらくインターネット／デバイスから離れる「つながり断ち」の能力は非常に重視されている



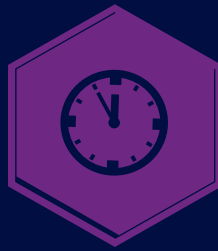
財布をなくす方がスマホをなくすよりもマシであると考えている



「つながり断ち」をしたことがある

“ 海外にいるときは、接続を切っている方がずっと快適に過ごせます。インド国内では、接続をつなぎっぱなしにしておいて、いま何が起きているかを知る必要があります。 ”

Leela、26歳、ニューデリー



My watch

(私の時間)

- » ライフステージは、若い世代にとって厳密に定義されたものではなく、結婚や子どもを持つ時期も遅れている
- » 高齢のインド人ほど年齢による制約をあまり感じていない
- » 若い世代は自分自身で起業しようとする意欲が高い



1日平均8.5時間働いているが、できれば1日8.4時間にしたいと思っている



生活に費やす時間は1日平均4.5時間である (最低レベルの国の1つ)

“ 私の母は、誰でも22歳になったら結婚し、23歳で子どもを持つのが当たり前とよく言っていました。でも、私の世代で言えば、私が結婚したのは27歳で、妹は28歳でした。 ”

Aanchal、33歳、バンガロール



My wallet

(私の財布)

- » レストランでも食料品店でも、良質な食品を求める気持ちが強い
- » 投資意欲が高く、不動産投資が重視されている
- » 都市部の経済的に独立している消費者にとって、物質的な富と並んで、健康と幸福が重視されている



23%の世帯は、子どもが支出に影響を与えていると回答している



広告は購買／支出の判断に影響を及ぼしていると回答している (8カ国の中で最高)

“ すべてのものに (質の高さを) 求めるようにしています。 ”

Kamal、26歳、ニューデリー

UAE: 新たなテーマ



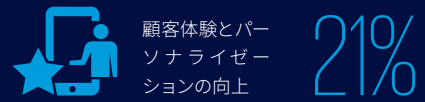
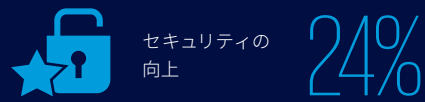
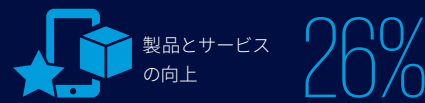
My motivation

(私の動機)

- » 経験／専門知識が、ブランドと業界に対する信頼を高める
- » 政府は最も信頼されている機関であり、最も優れた体験を提供している
- » ブランドはステータスシンボルであるが、この認識は若い世代の間では弱まりつつある

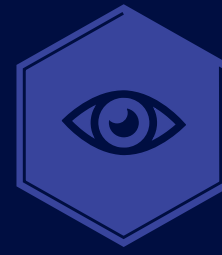


次の項目との引き換えでは個人データを企業に提供したくない



“ [デジタル世界での] ステータスシンボルを1つだけ挙げるとするのは困難ですが——私が思うのは、自分のオンラインプレゼンスが作り出すライフスタイルのようなものでしょうか。”

Sarah、34歳、アブダビ (UAE)



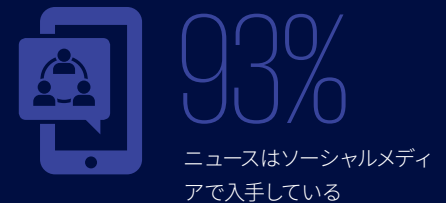
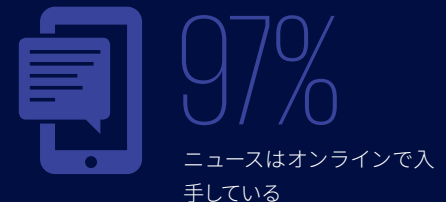
My attention

(私の関心)

- » 概ね、情報に圧倒されることはない
- » キュレーションに対する要望が強い (AIによるものも含めて)

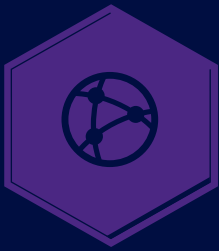


ソーシャルメディアでは「バーゲン品や値引きを提供している」ブランドの情報を最もよく閲覧する (8カ国の中で最高)



“ 使用するモバイルアプリの数や、頻繁に見るウェブサイトを絞ろうとしています。また、複数のソーシャルメディアプラットフォームを使用していません。その目的は、オンラインで過ごす時間や入ってくる情報の量を抑えるためです。”

Pooja、32歳、シャルジャ (UAE)



My connection

(私のつながり)

- » 自動運転車を除いて、新しいテクノロジーを肯定している
- » 多くの人は、いかなる理由でも「つながり断ち」をしたことがない



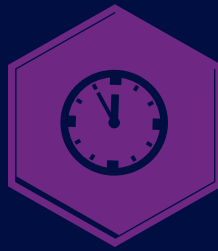
新しいテクノロジーに興味はあるが、デバイスを買う前にまず初期のレビューを見る



「つながり断ち」をしたことがある 休息が必要だったことが主な理由である

“ 私は「つながり断ち」をして、ソーシャルメディアの最新情報やフィードを毎週チェックするのを止めようと思っています。これは一時期、2〜3カ月にわたってソーシャルメディアフィードをチェックしなかったときに思い付いたことです。とてもいい気分、ゆったりと過ごせたのです。それが日常生活の中にも「つながり断ち」を取り入れようとしている理由です。”

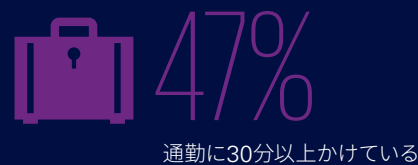
Anjali, 34歳、ドバイ (UAE)



My watch

(私の時間)

- » 多くの人は、この国特有の巨大ショッピングモール文化のために、もっぱらオフラインで買い物をしている
- » 人々の指向は、東洋よりも西洋の方に傾いている
- » 1日あたり、週あたりの労働時間が長い文化のために、プライベートな時間やレジャーの時間は特別に貴重なものになっている



通勤に30分以上かけている



働き過ぎであると感じている

“ これからは、基本的なことに費やす時間を減らして、もっと優れた製品やサービスを提供することに力を注いでいくことになるでしょう。”

Giorgio, 35歳、ドバイ (UAE)



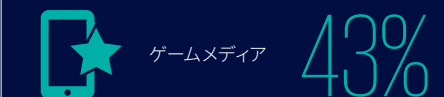
My wallet

(私の財布)

- » 多くの人が昔よりも大きな不安を感じている
- » 大半の人は退職して引退できるとは思っていない



23%の世帯は、子どもが支出に影響を与えていると回答しており、以下については「しばしば」または「常に」子どもが関与している



“ まあ、現時点ではとりあえず仕事とお金でしょうね。もちろん、ストレスという要素もありますが、いつもというわけではありません。”

Amr, 27歳、シャールジャ (UAE)

英国: 新たなテーマ



My motivation

(私の動機)

- » 購買における「満足遅延耐性」(目先の欲求に振り回されず、後々のために自制する)
- » 買い得感を求め、商品の品質を重視する
- » ロゴは重要ではない



50%+

何が信頼に値するかを判断できる

66%

次の項目と引き換えに個人データを提供する



お金 (対価)

18%



買い得感

14%

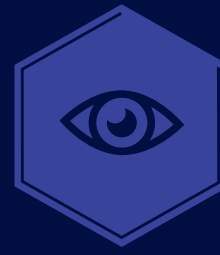


セキュリティの向上

14%

“まったく気になりません。必要だと言われれば、提供するまでです。どんなものでも対価があるなら、何だって提供します。”

Louise、32歳、リーズ



My attention

(私の関心)

- » ソーシャルメディアを使う時間を減らす
- » オンライン広告に対してはよくても無関心がせいぜいというところである
- » 政治や経済の動向に関する情報収集は欠かさない



57%

ソーシャルメディアでは「バーゲン品や値引きを提供している」ブランドの情報を最もよく閲覧する

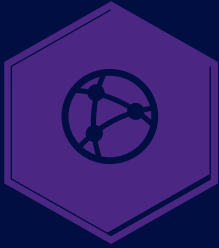


18%

ソーシャルメディアによってブランドに対する自分のイメージに影響が生じることはない

“ソーシャルメディアのようなものに時間を使いすぎていることに気づいたので、今はスマホで(1つのプラットフォームを)使うのを止めて、(もう1つからも)サインアウトしています。”

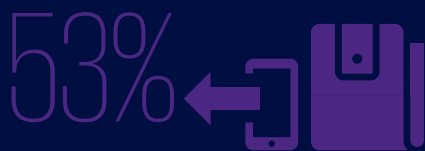
Paul、30歳、ベルファスト



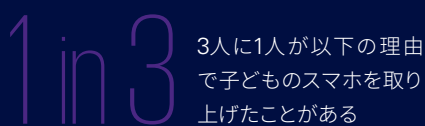
My connection

(私のつながり)

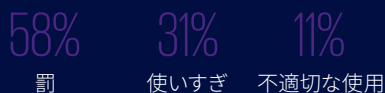
- » 現在、AIは主として基本的なやり取り、簡単な指図、および娯楽に使用されている
- » 常時接続でいつもつながっているのが現在の状態であり、オンラインから離れる「つながり断ち」は意識的な判断である
- » 音声電話があまり使われなくなっている一方、メッセージングは多様なプラットフォームを使用する人々によって細分化が進行している



スマホをなくす方が財布をなくすよりもマシである



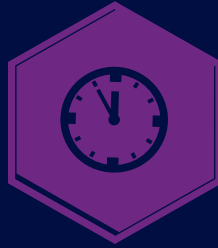
3人に1人が以下の理由で子どものスマホを取り上げたことがある



罰 使いすぎ 不適切な使用

“ 「つながり断ち」をすることは構わないのですが、いざそうなると、状況を知らない人にとっては、すごく混乱するようなことだと思います。 ”

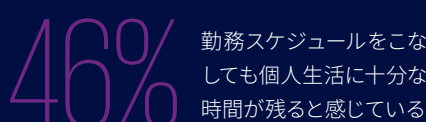
Amy, 27歳、ロンドン



My watch

(私の時間)

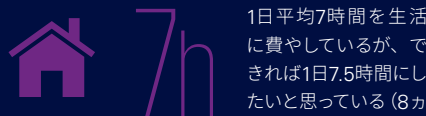
- » 自動化された商品購入サービスには消極的(自発的に買い物をしたり、買う品物を変更したりする能力が制約されるため)
- » より有利なバリューフォーマナー(支払額に見合う以上の価値)を得るために値引きやセールまで購入を控えようとする気持ちが強い
- » 購入を手控えて機会を待つ判断が適切あるいは利口な選択だったことを知ると、満足感が得られる



勤務スケジュールをこなしても個人生活に十分な時間が残ると感じている



1日平均8.1時間働いているが、できれば1日6.9時間になりたいと思っている



1日平均7時間を生活に費やしているが、できれば1日7.5時間になりたいと思っている(8カ国の中で生活指向が最も強い)

“ (退職して以来) 私は恵まれた境遇にあり、時間があるだけでなく、人生で初めて大してお金がかからない生活になったのに、それでもまだお金が入ってきます。 ”

Jane, 60歳、ミッドランズ

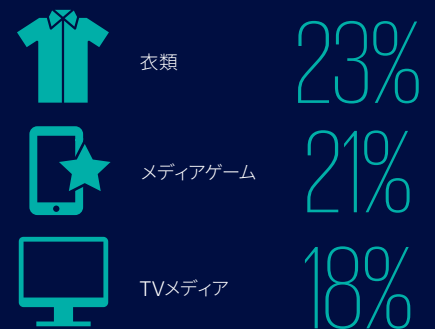


My wallet

(私の財布)

- » 生きている間に経験したい贅沢を自分に許すためなら、異なるカテゴリの間で妥協を図ろうとする傾向がある
- » 食べ物や健康は全体的な幸福感に結び付いているため、妥協することは好まない
- » 英国人は、大きな出費がなくなり、しかも投資から入ってくるお金を頼りにできる立場になることで、自信を得たように感じる

子どもが支出に影響を与えていると回答した人のうち、上位3つのカテゴリは次のとおり:



“ 勉強や結婚の準備で、数年前のように多くの休日を過ごしたり、高価なものを買ったりする余裕はなくなりました。 ”

Maya, 30歳、ロンドン

米国: 新たなテーマ



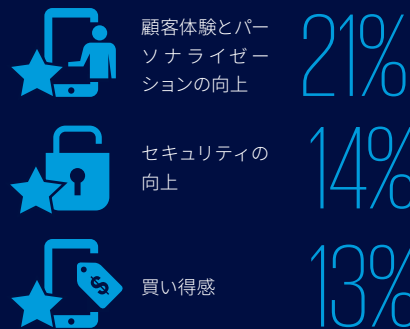
My motivation

(私の動機)

- » デジタルでのステータスは、フォロワーの多さや質の高い写真／投稿から生じる
- » ある程度の価格比較は行うが、基本はオンライン通販で買う
- » 会話の中で言及しただけの物について、ターゲティング広告がスマホに表示されるのは非常に気味が悪い



次の項目と引き換えに個人データを企業に提供する:



“いつも見張られているかと思うと、本当に気味が悪いです。自分が追跡されていること自体は十分に分かっているし、理解もしていますが、あからさまな方法はもう本当にやめてほしいんです。”

Calvin、24歳、マサチューセッツ州



My attention

(私の関心)

- » 電子メールは最も多用されているが、コミュニケーションの形式としては最も好まれていない
- » 情報通であることが容易ではなくなってきたため、若干の関心事だけに注意が集中している
- » 人々にはニュース離れが見られるが、依然として、ソーシャルメディアを通じて情報を得ている



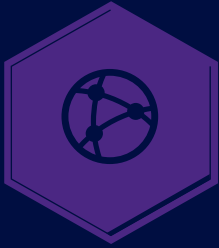
ソーシャルメディアでは「バーゲン品や値引きを提供している」ブランドの情報を最もよく閲覧する



ソーシャルメディアでは「すてきなコンテンツを公開している」ブランドの情報を最もよく閲覧する

“ソーシャルメディアの普及によって、ビッグニュースがあつという間に拡散するようになりました。だから、どんなことも見逃している気がしません……ときには情報が多すぎると感じることもあります。”

Steven、25歳、カントン (オハイオ州)



My connection

(私のつながり)

- » 「つながり断ち」は楽しいが一時的である——現代の生活はデバイスなしでは成り立たない
- » 音声アシスタントに対しては好き嫌いが分かれており、自宅か外出中かで異なる
- » メールなどのテキスト通信が優先使用されるが、親密な会話にはビデオ通話が最適である



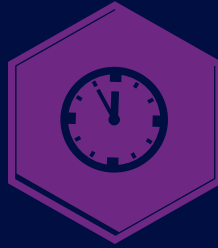
スマホをなくす方が財布をなくすよりもマシである



米国の消費者の35%は、デバイス、ソーシャルメディア、ニュース、情報などのオンライン生活から意図的に離れる「つながり断ち」をしたことがある、と回答している

“ 私は電話派です。電話を手にとり、相手にかけます……でも、相手が20代や30代で、やり取りがテキスト形式で始まったら、私もそれに合わせるようにしています……若い人はその方が好きだと分かったので。 ”

Aimee、49歳、フリスコ(テキサス州)



My watch

(私の時間)

- » 「投資」とは、時間を人間関係と自己改善に注ぎ込むことである
- » 年齢は単なる数字であり、気の持ちようである
- » 引退生活は退屈であるから、死ぬまで何か好きな仕事をしたいと考えている



所定の勤務スケジュールをこなしても個人生活に十分な時間が残る、と感じている



健康のために費やす時間は1日4.2時間である(健康に関しては8カ国の中で最高)

“ 若いかどうかはフィーリングだと思います。私の母は64歳ですが、感覚は32歳です。だから、まだ若さを保っています。 ”

Victoria、37歳、マイアミ(フロリダ州)



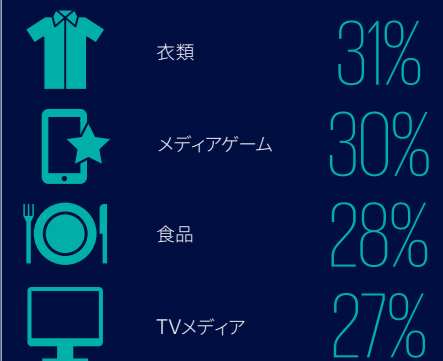
My wallet

(私の財布)

- » 結婚、引っ越し、子どもの誕生が家計への最大の衝撃である
- » 資金とノウハウの欠如が金融投資の拡大を妨げている
- » 後ろめたいが楽しくて止められない買い物は、上等な食べ物と飲み物(特にアルコール飲料)である



16%の世帯が、以下に関して子どもが支出に影響を与えることが多いと回答している



“ できれば、おいしい食事、ドライブ、そして少しいいワインに使うお金をかけたいと思っています。 ”

Karen、38歳、オマハ(ネブラスカ州)

警鐘はもう 鳴らされている

破壊的変革は、自覚の有無に関係なく、すでに私たちの身に降りかかっています。

「い

まだかつて変化のペースがこれほど速かったことはなく、しかし今後、再びこれほど遅くなることもないでしょう」と、カナダのジャスティン・トルドー (Justin Trudeau) 首相は、ダボスで開かれた2018年の世界経済フォーラム年次総会で述べました。

もちろん、組織、業界、地域の差を超え、あらゆるところで破壊的変革が起こっていることを認識することは重要です。しかし、すでに私たち自身が破壊的に変革されており、したがって、私たちのビジネス戦略とそれに関連する戦術が、現在の状態に機会と脅威の両面に対処しつつ、来るべき継続的変革の破壊力にも備える必要があるということ、これを正しく理解することは、それとはまったく別の課題です。その準備はできていますでしょうか？ 単に、「イノベーション」や「デジタル」を語るだけでは不十分です。行動を起こす力も必要なのです。

KPMGが全世界のビジネスリーダーに話を聴く中で明らかとなっているのは、私たちが変革の時代に生きているという意見で一致をみていることであり、大半のリーダーが、世界は今後2~3年のうちに過去50年を上回るような変化を経験するだろうと考えているということです。しかし、あまりにも多くのエグゼクティブが、自社は今まで

その影響を受けていない、あるいはこれからも何とかして受けずに済む、と主張しているというのが現実です。KPMGは、この見解に強く反論するだけでなく、これは、重大で危険な現実離れの証拠であると考えます。私たちの世界はすでに根底から覆されているのです。企業と業界は単に「破壊的変革」の中にあるという名詞の状況ではなく、まさに「変革されている」という動詞の状況に迫られているのです！ しかも、この大変動と改革は今後もまだまだ続くでしょう。

次に何が起こるか？

出発点として、私たちが何を捉え損なっているのかを明らかにする必要があります。現在も、あまりに多くの組織のビジネスモデルが、依然としてベビーブーム世代への売り込みを基盤として構築されていますが、おそらくその理由はCEO自身がベビーブーム世代であるからでしょう。その戦略の根底にあるのは、自分たちはいままで常にそのやり方を通してきたし、それが成功してきたという考えであり、さらに、ベビーブーム世代は富と資産の最大の保有者であることから、優先的に扱われるべきだという考えです。しかし、KPMGの調査によれば、お金をもっている人々に売り込むことは、お金



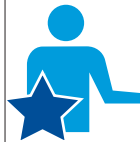
を支出する人々への売り込みと比べると、はるかに重要性が低いことが分かっています。

今日、お金を使っているのはベビーブーム世代やジェネレーションXだけでなく、ミレニアル世代とジェネレーションZもこれに比肩する存在となっており、しかも、この若い世代は両親の財布とその開け閉めの判断にも影響力をもっています。ジェネレーションXは、これまで往々にして、忘れられた世代、見落とされた不遇の世代などというレッテルを貼られてきましたが、顧客として忘れられた存在や見落とされた存在にすべきではありません。親と子どもという2つの世代の面倒を見ている「サンドイッチ」世代として、ジェネレーションXは、製品やサービスを最も必要とする立場にあり、しかもその費用を支払うことができるのです。

それ以上に、ジェネレーションXの多くは、今まさにビジネスリーダーの役割に就こうとしている段階にあるか、すでにその地位に就いています。つまり、仕事と収入のピーク期に入っており、また、これまでは時代の巡り合わせの悪さという不運があったとはいえ、今後10年にわたって、大きな富の移転を受ける立場になります。この世代の下す意思決定が組織の未来に影響を及ぼすようになる日も（まだ到来していないとしても）そう遠くはないでしょう。

その影響は一過性ではなく、根本的なものである

事業を存続させるために、あらゆる企業は、前述した人口統計的な変化、ライフイベントの変化、そして顧客体験の設計の飛躍的な進化をもたらす影響を認識する必要があり、またAIや深いパーソナライゼーションがもたらす影響と機会、そして私たちの人生のあり方をテクノロジーがどのような形



23%

グローバルCEOの23%が、自社は「パーソナライズされた」体験に対する顧客の期待を超越している、と考えています。



“

未曾有の破壊と変革に見舞われている今の時代には、新しく、創造的で斬新な思考方法が必要不可欠です。今、エグゼクティブの緊急課題は、目を覚まして問題を直視することであり、また特に重要なのは問題を明確に捉えることです。これまでビジネスの対象としてきた消費者だけを見るのではなく、消費者の新しい現実に基づいて戦略を構築しなければなりません。そうしたうえで、決意と規律をもって戦略を実行に移すのです。”

**Willy Kruh, Global Chair, Consumer & Retail,
KPMGインターナショナル**



で永遠に変えようとしているかという点を理解する必要があります。

作家でジャーナリストのマイケル・ルイスによる米国の野球界に関する著書「マネーボール (Moneyball)」の中に、有益なアナロジーがあります。そこで語られているストーリーは、米国のプロ野球チーム、オークランド・アスレチックス (Oakland A's) のフロントが、選手の成績評価としてより分析的な手法を導入し、それを活用することで、メジャーリーグベースボール (MLB) の中でより大きな資金力を擁するライバルチームにも対抗できる強いチームを編成したというものです。これは、アナリティクスやより深い洞察がどのように「本能的直観」や「くたびれた旧式な手法」を論破し得るかを示す初期段階の事例です。そして実際、そのような戦術を利用して、オークランド・アスレチックスは、他の多くのチームがほしがらなかった選手によって構成されたチームでありながら、勝って、勝って、勝ちまくったのです。

KPMGインターナショナルの Consumer & Retail のグローバルチェアマンである Willy Kruh は次のようにコメントしています。「未曾有の破壊と変革に見舞われている今の時代には、新しく、創造的で斬新な思考方法が必要不可欠です。今、エグゼクティブの緊急課題は、目を覚まして問題を直視することであり、また特に重要なのは問題を明確に捉えることです。これまでビジネスの対象としてきた消費者だけを見るのではなく、消費者の新しい現実に基づいて戦略を構築しなければなりません。そうしたうえで、決意と規律をもって戦略を実行に移すのです」

その出発点は、今日の消費者の選択を真に決定づけているものが何であるのか、そしてそれは将来的にどのように変化していくのかを見つめる斬新な視点を獲得することであり、多元的な消費者の現実を理解し、「インサイト」の断片に依存する時代遅れの慣行を排して、より総合的な全体像を獲得することです。そしてまた、私たちが今、相手にしている消費者は、過去のどの時代よりも気難しくなり、力を増し、さらに情報通であることを認めて、こうした状況の中で求められる革命的な変化のペース、アジリティ、そしてポテンシャルを受け入れることです。

そのうえで、企業は、競合企業を記憶の彼方へと置き去りにするような成

“

私たちは3つのことに目を向けていれば十分です。すなわち、私たち自身の人生の中の決定的な瞬間は何か、私たちが財布の開け閉めを判断する (あるいは、しない) 場所とタイミングに影響を及ぼしているのは何か、そして子どもたちがどう行動しているかです。私たちは毎日のように、世界クラスの優れた体験の提供によって私たちの期待を上回ってくるブランドと、まったく的外れな失敗に陥っているブランドとを目にしています。そろそろ自分たちがどちらの存在として消費者の目に映りたいのかを、自問するべき時です。”

Colleen Drummond, Head of Innovation Labs, KPMG米国



1 in 5

グローバルCEOの5人に1人が、新たに出現するテクノロジーや破壊的テクノロジーが自社の成長に対する最大の脅威であると回答しています。

長への道筋の策定を望むことができるのです。ぜひ本レポートに記載された多くの問いかけについてご検討いただき、これら重要なツールをご自身の仕事にご活用ください。

昨年、KPMGは、「スタートアップ思考から学ぶ」と題するレポートを発表し、その中で、企業は白紙のキャンバスを作成すべきであり、自社を再創造する必要があるかどうかを問い直すべきであると主張しました。この戦いへの呼びかけを行った趣旨は、次のように問いかけることでした。すなわち、もし会社をもう一度、白紙から立ち上げる必要が生じたら、どのようなビジネスにするのか？ 今日のテクノロジーをどのように利用するのか？ さまざまな消費者層をどう考えるか？ そしてどの人口統計的集団を対象としてビジネスを行うことを目指すのか？

現状維持では、自らリスクを背負うことになります。アラーム音の一時停止を繰り返すようなことは止めるべきなのです。

“

破壊と変革は、今日の役員室で (過剰にとまでは言わないまでも) 最も多用される言葉となっています。しかし、それについて語ることは、実際に行動を起こすこととはまったくの別物です。リーダーという立場においては、破壊的変革の存在を認めておきながら、自分たちにはそんなことは起こらないという甘い見通しを立てたり、それを願ったりするという罠に陥るのを避けることが極めて重要です。世界中のいかなる業界のいかなる企業も、自分たちだけは変化する消費者の及ぼす影響とは無関係だ、と主張することはできないのです。”

Julio Hernandez, Customer Advisory Lead, KPMG米国

本調査の方法

新たなインサイトを生み出すKPMG独自の多層式アプローチ
— その背景

従 来の調査手法は、未来が過去の延長と思われるような場合は有効ですが、巨大な地殻変動とボラティリティの高まりを特徴とする時代には、新たな思考方法を通じて新たなインサイトに到達することが必要となります。

「Me, my life, my wallet」レポート創刊号の発行に向けて、KPMG Innovation Labsでは、デザイン思考の実践的手法と多層式の調査フレームワークを開発しました。今年、このフレームワークを基盤としていっそう踏み込んだ調査を行い、全世界のさらに多くの市場で、さらに多くの消費者を対象に、対話、アンケート調査、およびエスノグラフィックリサーチを実施しました。重要な点は、私たちがこうした調査活動のいずれか1つだけを頼りに未来像を描いてい

るのではないということです。複数の活動の組み合わせの中でこそ、部分の総和を上回るような全体像を明らかにできるからです。

私たちは、まずマクロトレンドを把握し、そこから変化の兆候を示すような社会・技術・経済・政治のシグナルを見つけ出します。次に、科学データと事実に基づく歴史・経済データを併用しながら、データを層状に重ねていきます。さらに、行動の背後にある理由（「なぜ」）を理解するために、独自のエスノグラフィックリサーチを追加します。

私たちは、この徐々に明らかになる全体像とエスノグラフィックリサーチの結果を結び付け、それを材料として一次調査のための質問を作成します。そして、この質問を利用して、行動がどのくらい浸透しているかを検証します。私たちのアプローチの出

“

私たちは、トレンドの調査から出発します。なぜなら、そこに初期のシグナルが現れるからです。今日の少数派の行動や統計的な外れ値に当たるような活動が、将来の大きなトレンドの波となる可能性もあるのです。さらに、私たちは、神経科学、エスノグラフィー（民族誌）、そして歴史調査を多層的に組み合わせていますが、これはいずれも私たちのインサイトの質を高めるために必要不可欠な構成要素です……。”

Colleen Drummond,
Head of Innovation Labs,
KPMG米国



数量データ
および歴史データ



科学データ



エスノグラフィー



アンケート調査



トレンド分析

発点は、詳細な質的調査によって、従来の市場調査では表面に現れないインサイトを明らかにすることです。そして、シグナルから直観を引き出し、仮説を立て、その仮説を評価し、検証し、定量化します。

なぜこの多層式のアプローチは、従来の手法よりも優れた回答を引き出すことができるのでしょうか？それは、データの各層の中に、認知バイアスをチェックしながら、既知であることが未知の領域と、未知であることが未知の領域を探索し続ける機会が組み込まれているからです。簡単に言えば、このアプローチは、適切な質問を提示しながら、適切な領域でインサイトを探っていくことに役立つということです。

KPMGの手法は、以下の要素から成り立つ独自の多層式アプローチです。

- » 51カ国18,000人のオンライン消費者のアンケート調査から得られたインプット（地理、世代、製品カテゴリーごとに分類）
- » 全世界の1,300人のビジネスリーダーを対象としたKPMGの「グローバルCEO調査」から得られたインプット
- » 31カ国526人のシニアエグゼクティブを対象としたKPMGの「グローバル消費財流通企業エグゼクティブ トップ・オブ・マインド調査」からのインプット（60%が市場のボラティリティの増大を予想）
- » さまざまな人口統計属性とライフステージにわたる、ブラジル、カナダ、中国、フランス、インド、UAE、英国、米国の消費者約25,000人を対象とした2つの新しいアンケート調査
- » ブラジル、カナダ、中国、フランス、インド、英国、米国の消費者196人を対象としたエスノグラフィックリサーチの手法による詳細なインタビュー
- » 時系列的なトレンドを示す数量的なエビデンス
- » 意思決定と行動の背後に存在する神経科学の理論と枠組み
- » さまざまな業界の破壊的変革に関する広範な調査

Citations

Article	Page	Reference	Source
Generational surfing	26–31	Gen X social media usage	<i>2016 Social Media Report</i> , Nielsen, 2016
	26–31	Gen X online video consumption in China	<i>Generation X</i> , GlobalWebIndex Audience Report, 2018
	26–31	Gen X time spent browsing online for shopping	<i>From Browse to Buy: The Conversion Challenge</i> , Barclays Bank, 2017
	26–31	Gen X wealth decline, 2007–2010	<i>Gen X rebounds as the only generation to recover the wealth lost after the housing crash</i> , Pew Research, 2018
	26–31	15% of Gen Xers dip into savings to cover everyday spending	<i>Generation X (Gen X)</i> , Investopedia, 2018
Gen X and Gen Z: The alternative echo effect	32–37	Gen X experiencing both parents working	<i>How do you get the best from Generation X?</i> , University of New South Wales Business School/South China Morning Post, 2017
	32–37	Children's time spent playing outside in the UK	<i>Kids spend half as long playing outside as their parents did</i> , National Trust/Daily Mail, 2016
	32–37	Fortnite in-games sales revenues	<i>Report: 'Fortnite: Battle Royale' Made Nearly \$300 Million Last Month</i> , Forbes, 2018
Wealth and retirement: delay and pray, or avoid?	38–43	Global wealth inequality	<i>Global Wealth Report 2017: Where Are We Ten Years after the Crisis?</i> , Credit Suisse, 2017
	38–43	"15 percent of the population holds 91 percent of the wealth, while 85 percent hold the remaining 9 percent."	<i>State of U.S. Wealth: More Millionaires, Bigger Wealth Divide, Finds Annual Phoenix Marketing International Wealth and Affluent Monitor</i> , Phoenix Wealth & Affluent Monitor, 2016
	38–43	Global savings gap	<i>Global Pension Timebomb: Funding Gap Set to Dwarf World GDP</i> , World Economic Forum, 2017
	38–43	India's richest corner 73 percent of wealth: Oxfam	Oxfam International, 2018
	38–43	Chart of the Week: Inequality in China	IMF, 2018
	38–43	10% of population concentrate nearly half of Brazilian income	Agencia IBGE, 2018
The future of interactions	48–51	US mobile phone ownership by generation	Pew Research Center, 2018
	48–51	US social media usage by generation	Pew Research Center, 2018
	48–51	Millennial internet access by smartphone	Pew Research Center, 2018
	48–51	Consumers' attitudes towards data	<i>71% of consumers worry about brands' handling of personal data, study finds</i> , ExpressVPN/Marketing Dive, 2018
	48–51	Chinese consumers' concerns about privacy	<i>Kantar China Social Media Impact Report 2017</i> , Kantar China, 2017
Institutions we trust	64–67	Millennial attitudes towards banks	<i>Scratch Reveals Banking's Increasing Irrelevance Among Millennials</i> , Viacom, 2014
Can your customer trust you?	68–73	Consumers' attitudes towards data	<i>Crossing the Line</i> , KPMG International, 2016
	68–73	Consumer expectations of personalization	<i>KPMG 2018 CEO Outlook</i> , KPMG International, 2018
	68–73	Customer Experience Excellence	<i>2018 Global Customer Experience Excellence Analysis</i> , KPMG International, 2018
It's the future. Do you know where your customer is?	74–79	Customer Experience Excellence	<i>2018 Global Customer Experience Excellence Analysis</i> , KPMG International, 2018
Brazil	92–99	WhatsApp usage in Brazil	<i>The Rise of WhatsApp in Brazil Is About More than Just Messaging</i> , Harvard Business Review, 2016
	92–99	Uber rides in São Paulo vs. New York	<i>Uber effect: technology opens road to navigating São Paulo gridlock</i> , Financial Times quoting Uber spokesman, 2018
	92–99	Ease of doing business in Brazil	<i>World Bank 2017 Ease of Doing Business Report</i> , World Bank, 2017

Article Page Reference Source

Article	Page	Reference	Source
Canada	100–107	GDP share for e-commerce	<i>Global B2C Ecommerce Country Report 2017</i> , Ecommerce Foundation, 2017
	100–107	Immigration data	<i>2017 Annual Report to Parliament on Immigration</i> , Canadian government, 2017
China	108–117	China internet user numbers	<i>Chinese Internet users surge to 802 million</i> , The Star Online, 2018
	108–117	WeChat user numbers	<i>Number of monthly active WeChat users</i> , Statista, 2018
	108–117	Alibaba Singles' Day 2017	<i>Alibaba's Singles' Day Goes Global With Record \$25 Billion in Sales</i> , Bloomberg, 2017
	108–117	US Cyber Monday sales 2017	<i>Cyber Monday hits record-breaking \$6.59B in US online sales</i> , TechCrunch, 2017
	108–117	Pinduoduo transaction data	<i>Form F-1</i> , SEC filing, 2018
	108–117	TikTok download numbers 2018	<i>China's TikTok 'world's most downloaded app' in 2018 first quarter</i> , CGTN, 2018
	108–117	Xiaohongshu valuation	<i>Alibaba buys into Xiaohongshu's \$300m series D</i> , Global Corporate Venturing, 2018
	108–117	Chinese consumers yet to be connected	<i>China Now Boasts More Than 800 Million Internet Users And 98% Of Them Are Mobile</i> , CNNIC/Forbes, 2018
France	118–125	French e-commerce data	<i>Global B2C Ecommerce Country Report 2017</i> , Ecommerce Foundation, 2017
	118–125	Drive collection points	<i>The "I" in Retail</i> , Nielsen, 2017
India	126–133	Agricultural employment	<i>India economic survey 2018</i> , Financial Express (India), 2018
	126–133	WhatsApp Indian users	<i>WhatsApp looking for India head</i> , Economic Times (India), 2018
	126–133	Number of 'kirana' corner stores	<i>The kirana store will remain evergreen</i> , The Hindu, 2018
UAE	134–141	Purchasing power in the UAE and other demographic data	<i>World Bank database</i> , World Bank, 2018
	134–141	Dubai Mall data	Company website, Emaar Properties, 2018
	134–141	Online purchasing data	<i>YouGov eCommerce Tracker</i> , YouGov, 2017
	134–141	Online purchasing methods	<i>Types of credit cards; Types of mobile wallets; Preferred modes for daily transactions</i> , YouGov, 2017
	134–141	KPMG Customer Experience Excellence report	2018 Global Customer Experience Excellence Analysis, KPMG, 2018
US	150–159	Wealth gap	<i>How wealth inequality has changed in the US since the great recession by race ethnicity and income</i> , Pew Research, 2017
	150–159	Participation in social media group	<i>Public attitudes toward political engagement on social media</i> , Pew Research, 2018
	150–159	Store owner's religious beliefs	Political affiliations of retail companies, The Balance Small Business, 2018
The wake-up call	160–163	Justin Trudeau WEF speech	Justin Trudeau's Davos address in full, World Economic Forum, 2018
	160–163	CEO views on transformation	<i>KPMG 2018 CEO Outlook</i> , KPMG International, 2018
	160–163	KPMG Think Like a Start-up report	<i>2017 Global Consumer Executive Top of Mind Survey</i> , KPMG International, 2017

Contributors

Duncan Avis

Principal, Advisory
Customer Solutions, US
davis@kpmg.com

Anson Bailey

Consumer & Retail Leader, ASPAC
China
anson.bailey@kpmg.com

Nathan Beaver

Partner, Customer & Digital, UK
nathan.beaver@kpmg.co.uk

Joel Benzrima

Partner, Global Leader Consumer &
Retail sector, Advisory, France
jbenzrima@kpmg.fr

Katie Bolla

Director, Customer and Digital, Canada
kbolla@kpmg.ca

Robert Bolton

Partner, Head of People and Change,
Global Centre of Excellence,
KPMG International

Michelina Campanella

Senior Associate, KPMG Innovation Lab
mcampanella@kpmg.com

Adrian Clamp

Partner,
Head of Customer Advisory, UK
Adrian.Clamp@kpmg.co.uk

Miranda Clamp

US Innovation Lab,
Summer Intern, UK

David Conway

Director of Experience, Customer
Experience Excellence Centre, UK
david.conway@kpmg-nunwood.co.uk

Dan Coonan

Executive Director,
Global Consumer & Retail,
KPMG International
danielcoonan@kpmg.com

Todd Cullen

Managing Director,
Customer Solutions, US
tcullen@kpmg.com

Deno Fischer

Principal,
Advisory Customer Solutions, US
dwfischer@kpmg.com

Torsten Fritz

Research Director, Customer
Experience Excellence Centre, UK
torsten.fritz@kpmg-nunwood.co.uk

Fabio Grandi

Partner Director,
Customer Experience Leader, Brazil
fabiograndi@kpmg.co.br

Nick Griffin

Partner and Head of Global Strategy
Group, UK
nicholas.griffin@kpmg.co.uk

Oliver Haywood

Director, Customer and Digital, UK
oliver.haywood@kpmg.co.uk

Emmanuel Hembert

Consumer & Retail Advisory Lead,
France
emmanuelhembert@kpmg.fr

Elisa Holland

Director, KPMG Innovation Lab, US
elisaholland@kpmg.com

Paul Howes

Partner in Charge,
Customer, Brand and Marketing,
Australia

Peter Hughes

Customer and Digital Practice Lead,
KPMG in Canada

Tamsin Jenkins

Executive Advisor, Customer
Experience Excellence Centre, UK
tamsin.jenkins@kpmg-numwood.co.uk

Kristina Lee

Global Customer Insights Program,
Lead Research & Data Analyst
kristinalee1@kpmg.com

Wei Lin

Partner, Global Strategy Group,
Consumer & Retail Advisory Lead,
China
wei.lin@kpmg.com

Jennifer Tuthill Linardos

Global Customer Insights,
Program Director, KPMG International
jlinardos@kpmg.com

Paul Martin

Partner and Head of Retail, UK
paul.martin@kpmg.co.uk

Lauren Mostowyk

Global Communications, KPMG
International
lmostowyk@kpmg.ca

Guilherme Nunes

Partner, Consumer & Retail Sector
Leader, Brazil
grnunes@kpmg.com.br

Jessie Qian

Head of Consumer Markets, China
jessie.qian@kpmg.com

Abhijeet (Avi) Ranade

Head, Customer & Channels Advisory,
Partner, Management Consulting, India
aranade@kpmg.com

Aditya Rath

Partner, Digital Customer, India
adityarath@kpmg.com

Abhijit Rawal

Partner, Financial Services, UK
Abhijit.Rawal@kpmg.co.uk

Urvashi Roe

Global Executive,
Customer Center of Excellence
urvashi.roe@kpmg.co.uk

Anton Ruddenklau

Head of Digital & Innovation,
Financial Services & Partner, UK
anton.ruddenklau@kpmg.co.uk

Kes Sampanthar

Managing Director,
KPMG Innovation Lab, US
ksampanthar@kpmg.com

Farhan Syed

Partner, Head of Digital and Innovation,
Lower Gulf region
farhansyed1@kpmg.com

Mark Thompson

Global Privacy Lead, UK
mark.thompson@KPMG.co.uk

Jessica Tutton

Global Marketing, KPMG International
jtutton@kpmg.ca

Terry Walls

Managing Director, Customer Service
Transformation Lead, US
twalls@kpmg.com

Christoph Zinke

Head of Global Strategy Group, ASPAC
China
christoph.zinke@kpmg.com

Lynne Doughtie

Chairman and CEO, KPMG in the US

Nader Haffar

CEO, KPMG in the Lower Gulf region

Charles Krieck

Chairman and CEO, KPMG in Brazil

Arun M. Kumar

Chairman and CEO, KPMG in India

Benny Liu

Chairman, KPMG China

Elio Luongo

CEO, KPMG in Canada

Bill Michael

Chairman, KPMG in the UK

Jay Nirsimloo

Chairman and CEO, KPMG in France

Honson To

Chairman, KPMG China

Contact us

KPMGジャパン

kpmg.com/jp

中村 吉伸

パートナー

株式会社 KPMG FAS

yoshinobu.nakamura@jp.kpmg.com

大谷 秋洋

パートナー

有限責任 あずさ監査法人

akihiro.ohtani@jp.kpmg.com

山本 勝一

パートナー

有限責任 あずさ監査法人

shouichi.yamamoto@jp.kpmg.com

遠藤 達也

パートナー

KPMG税理士法人

tatsuya.endoh@jp.kpmg.com

箕野 博之

パートナー

KPMGコンサルティング株式会社

hiroyuki.mino@jp.kpmg.com

山口 隆二

ディレクター

KPMGコンサルティング株式会社

ryuji.yamaguchi@jp.kpmg.com

kpmg.com/jp/socialmedia



Published by Raconteur Media Ltd

Publication no 135797-G

Publication date November 2018

本冊子は、KPMGインターナショナルが2018年11月に発行した「Me, my life, my wallet」を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2018 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved. The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan. 19-1016

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.