



# Me, my life, my wallet

私、私の人生、私の財布



**KPMG International**  
**Global Customer Insights**  
第3号

---

[home.kpmg/knowyourcustomer](https://home.kpmg/knowyourcustomer)



# 目次

---

01	はじめに	
	序文	04
	トレンドハイライト	06
	5つのMyを理解する	10
02	消費者のインサイト	
	My motivation (私の動機)	12
	My attention (私の関心)	13
	My connection (私のつながり)	14
	My watch (私の時間)	15
	My wallet (私の財布)	16
03	世代間の変化	
	世代間にかつてない共通点	18
	COVID-19時代の ジェネレーションZ	22

---

04	<b>組織の変化</b>		06	<b>全世界の変わりゆく消費者</b>	
	一時の流行とトレンドの違いを見極めるには	26			
	私たちは本当に自分が思っているほど忙しいのか	30		米国	50
	あなたの会社のパーソナライゼーション戦略はどこまでパーソナルか	34		英国	54
	パーパスは重要か？	38		インド	58
				日本	62
05	<b>優先課題と私たちの財布</b>				
	消費者の財布 – グレートリセット	42			

このレポートは、16カ国18,657人の消費者を対象にオンラインアンケートを実施した調査結果をまとめたものです。



# 序文

この未曾有の不安な時代を進む中で、カスタマーエンゲージメントについてすべての答えを出すことは誰にとっても困難です。確実に言えるのは、顧客のニーズに重点を置くことが、顧客の関心を引き続けるための道標になるということです。企業は、今日を生き延び、未来に成長を遂げようとするのであれば、詳細な顧客のインサイトを活かすことによって、顧客のいる場所で、顧客が求めるものを提供し、顧客が求める形で顧客と出会うための戦略を立てることができます。

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) が広範囲にもたらした変化により、企業は市場、顧客、従業員、パートナーとのかわり方や運営方法の変更を余儀なくされました。従業員は、働き方や働く場所の見直しを迫られました。サプライチェーンは変化に対応し、再編する必要がありました。COVID-19に加え、環境、社会、政治上の課題や顧客の信念の変化が加速し、事業運営方法の大幅な見直しにつながっています。

安全上の懸念と政府の規制によって、従来型の実店舗や対面でのやりとりが減少し、デジタルチャネルの使用が急速に拡大しています。多くの「非デジタル」消費者——多くは高齢の消費者——が初めてデジタルチャネルを利用する一方で、若い世代はデジタルの新しい使い方を見出し、利用範囲を広げています。環境と状況は変化しています。

顧客の関心を維持し、彼らが現在いる場所、将来いるであろう場所で顧客と出会うためには、企業は変化を認識し、それに応じてアプローチを修正しなければなりません。

企業が針路を切り開くには、顧客の理解に重点を置く必要があります。過去の理解をもとに顧客が何を考え、何を感じているかをわかったつもりになることは、これまで以上に危険です。なぜなら、COVID-19によって多くの人の見方が変わり、プライオリティが変化しているからです。顧客の本当のニーズを理解するには、データとアナリティクスを活かして意図と行動の両方をモニタリングする必要があります。幸いなことに、消費者が、どこで、どのように、なぜ、財布を開くのか、あるいは閉めてしまうのかという問いに答えるための適切なツールもあります。

予測分析から機械学習まで、高度なデータ分析やテクノロジーは、深く掘り下げた総合的な顧客理解をもたらします。しかし、たとえ企業が顧客のニーズを十分に知り得たとしても、大きく変化した事業環境の中で実際にこれらのニーズを満たすことができるのか、そしてどのように満たすのかを評価する必要があります。たとえば、あるレストランが、来店できなくなった消費者向けに独自のデリバリーサービスを立ち上げても、経済的には意味がないでしょう。しかし、フードデリバリープラットフォームに参加するための投資は、顧客のニーズを満たしつつ、持続不可能なコストを避けるための実現性のある選択肢かもしれません。

事業環境は変化し続けるため、企業はもう一度、変わりゆく消費者にサービスを提供するべくカスタマーエンゲージメントモデルを進化させる必要があります。顧客のニーズ、嗜好、信念を深く理解することが正確な針路を定めることにつながります。

COVID-19は顧客の行動に多様な影響を与え続けており、当面は今より安定した状況は見通せません。成功する企業は、顧客のニーズ、事情、嗜好を継続的に理解し評価するために投資することと、企業にとって経済的に有意義な方法でこれらのニーズを満たしていく方法や場所を改善することの、両方のバランスを極めているでしょう。



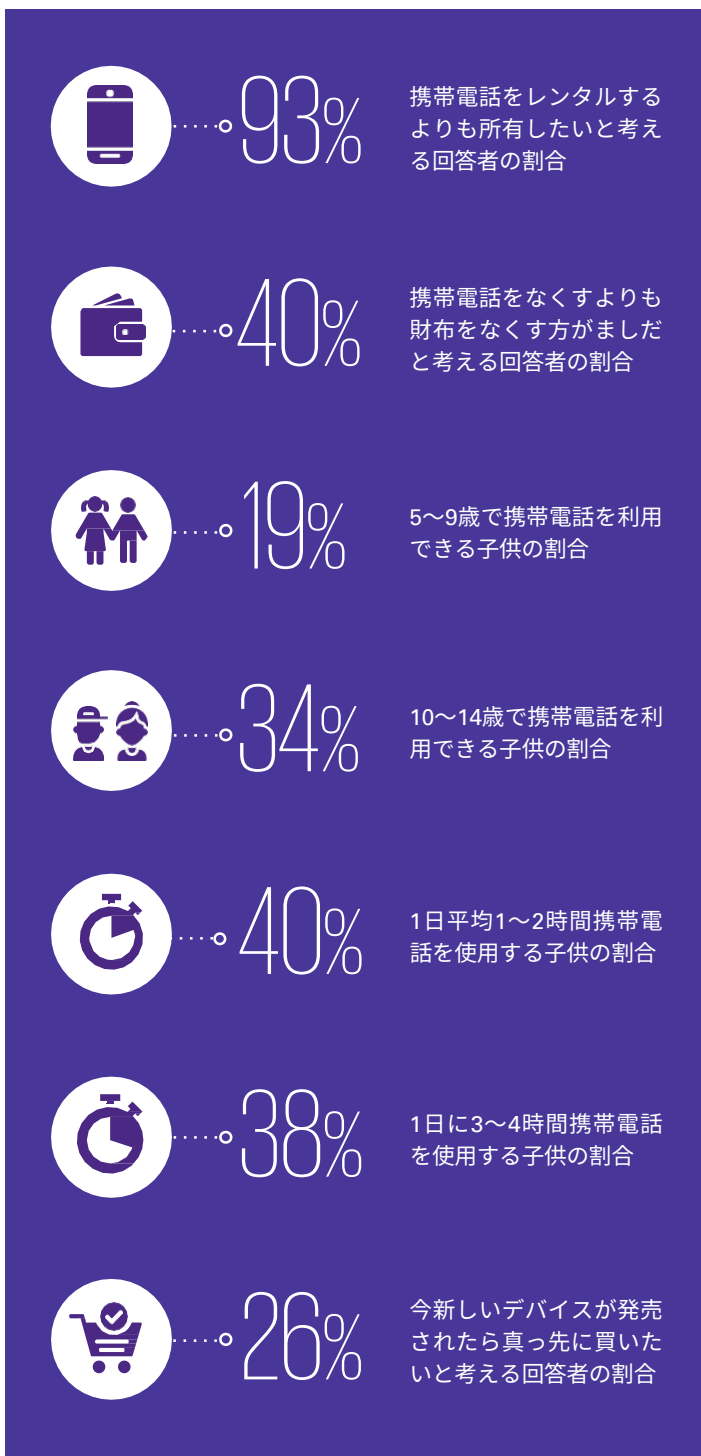
このレポートに示された調査結果が、新しい現実に合わせて適応し続けていくための参考となれば幸いです。変わりゆく顧客をより深く理解することで、変化し続ける環境の中で自信を持って針路を見定めることができます。KPMGは、企業が今後の難局を切り抜けていけるよう支援します。



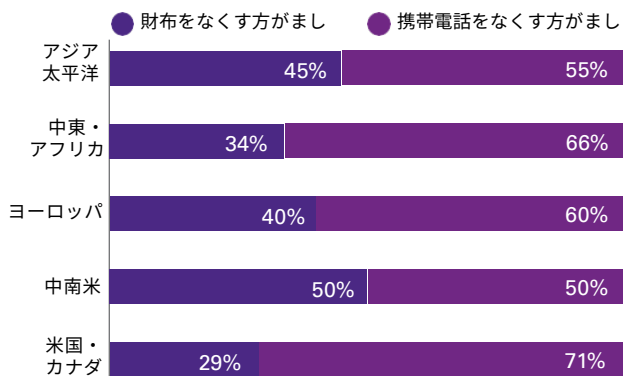
**Julio Hernandez**  
Head of Global Customer Center  
of Excellence,  
US Customer Advisory Lead  
KPMG米国

# トレンドハイライト

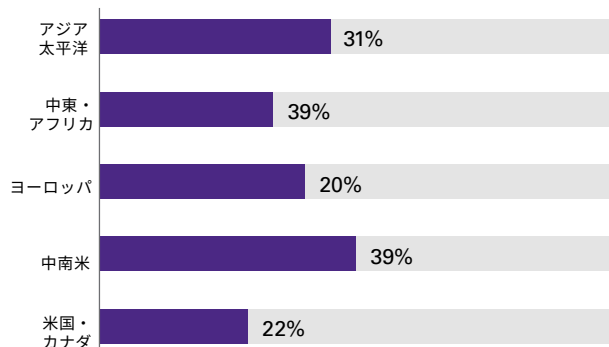
## 家族のテクノロジートレンド



### どちらをなくす方がましか



### 新しいデバイスが発売されたら真っ先に買う人

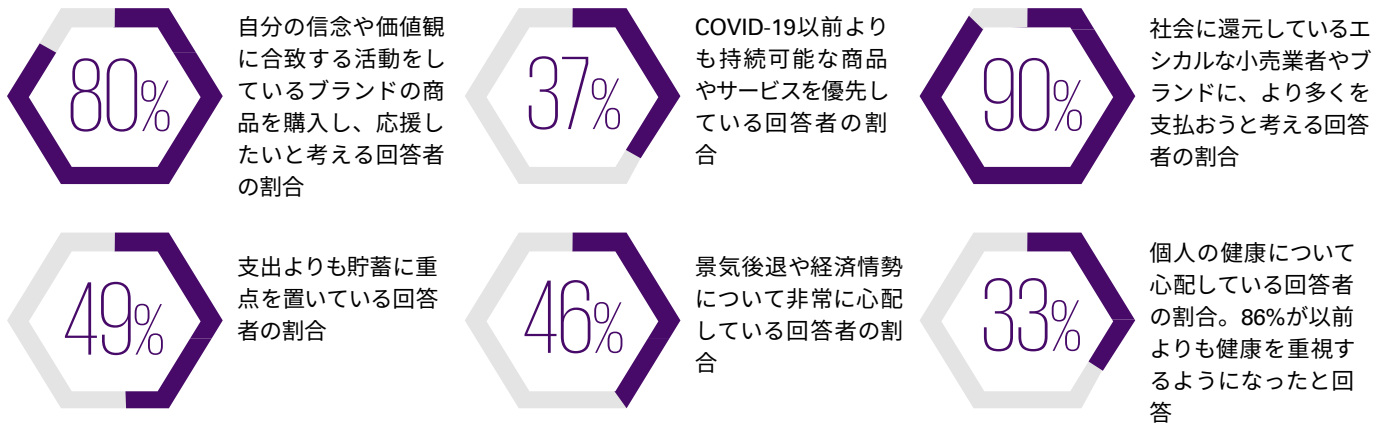


### 最もよく使用するデバイス

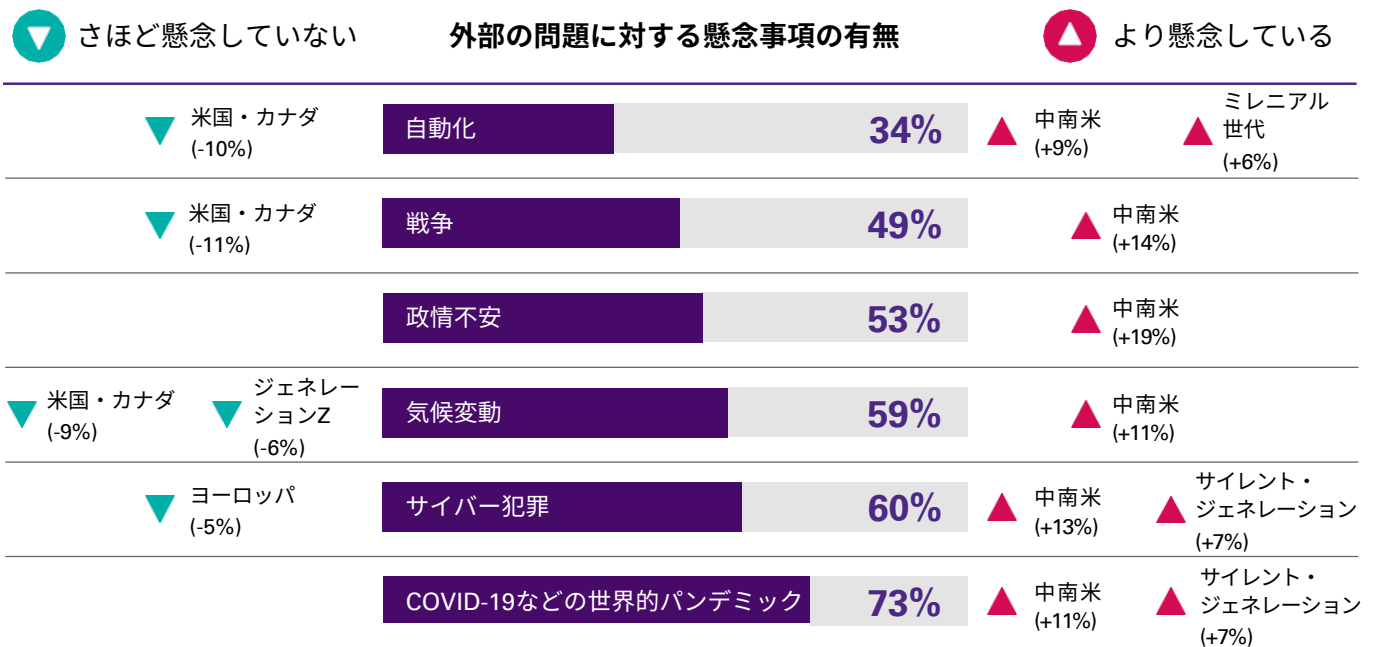
	米国・カナダ	中南米	ヨーロッパ	中東・アフリカ	アジア太平洋
固定電話	26%	28%	27%	28%	24%
携帯電話 (スマートフォン以外)	11%	11%	12%	15%	13%
携帯電話 (スマートフォン)	83%	90%	89%	90%	88%
タブレット	32%	29%	25%	24%	22%
ノートパソコン/PC	54%	54%	55%	53%	49%
音声コマンドデバイス	20%	18%	14%	13%	17%



## 変化する優先事項



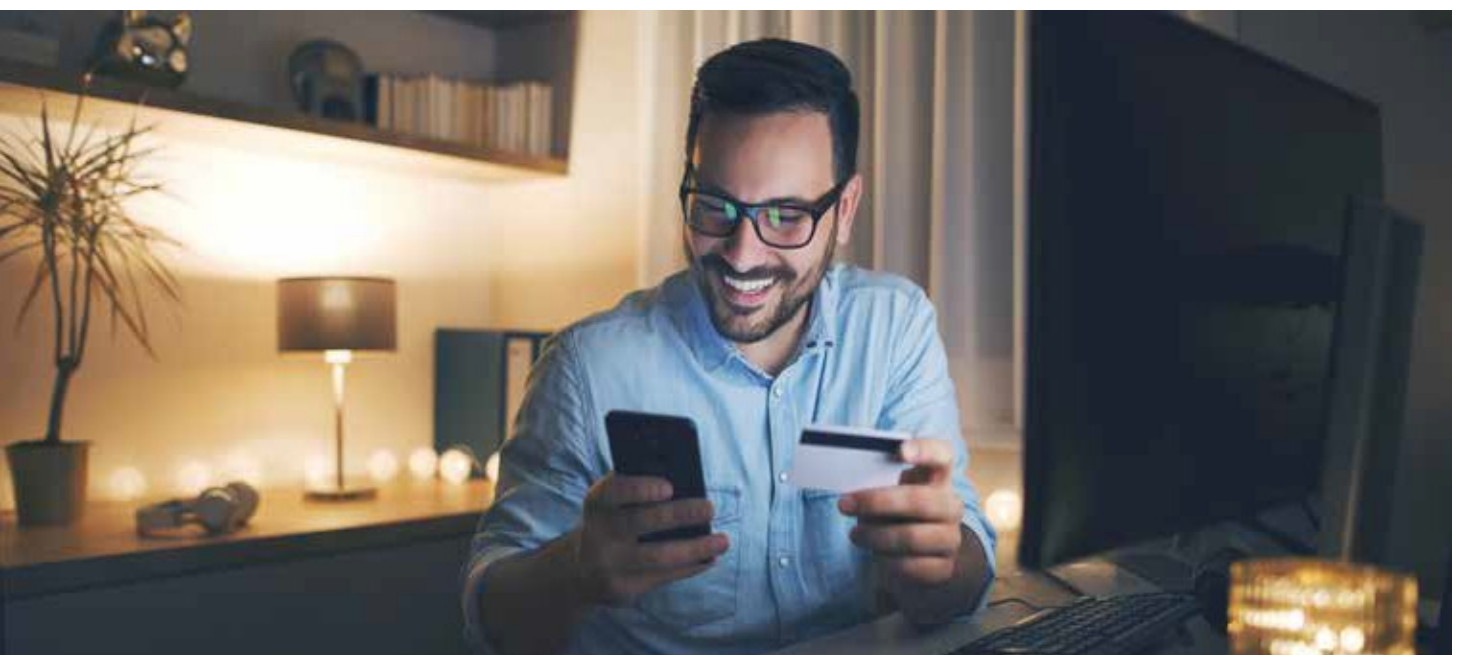
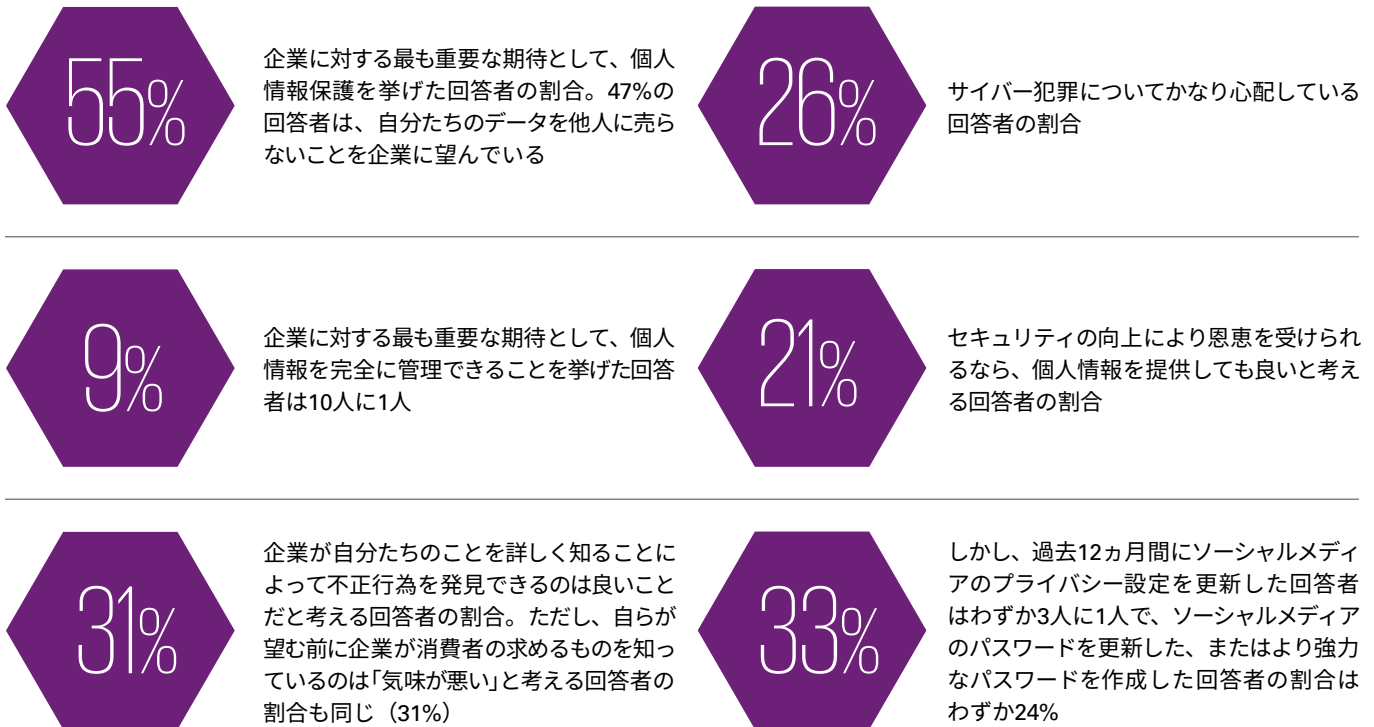
## 懸念は等しく共有されているわけではない



中南米では、あらゆる外部の問題について全体的に懸念が高まっているが、中でも政情不安に対する懸念が大きい。米国とカナダでは、気候変動、戦争、自動化に対する不安は全般的に小さい。また、ジェネレーションZも気候変動への関心は低いことがわかる。サイレント・ジェネレーションはデータセキュリティと世界的パンデミックに対する不安が大きく、ミレニアル世代は自動化が自分たちの雇用を脅かすことに対する懸念が大きい。

# トレンドハイライト (続き)

## 個人情報の保護





## 期待とサービス

55%

「自分たちの問題を解決すること」が非常に重要だとした回答者の割合

27%

自分と共感できる人が近くにいることを特に重要と考える回答者の割合

25%

顧客サービスがパーソナライズされることが非常に重要だと考える回答者の割合

16%

顧客体験とパーソナライゼーションの向上につながるなら、個人情報を提供しても良いと考える消費者の割合

33%

ストレスのないショッピングを期待する回答者の割合

40%

今、購入プロセスのどの段階にあるかを明確にすることを企業に期待する回答者の割合

26%

企業に期待する最も重要な要素として、取引や購入をできるだけ簡単に行えることを挙げた回答者の割合

50%

企業が自分や他の顧客の安全を守ることが非常に重要だと考える回答者の割合

## デジタル体験

 69%

COVID-19以降、消費者はオンラインで買い物をすることが増え、回答者の44%はモバイルアプリ、音声コマンドデバイスなどの各種テクノロジーを利用している

 38%

企業ウェブサイトがあることが非常に重要だと考える回答者の割合。31%はeコマース/オンラインショッピングに対応していること、29%はウェブチャットが利用できることが非常に重要と考えている

 26%

アプリが利用できること

 22%

デジタル化された体験利用率。  
例：店内でインタラクティブに利用できる携帯電話

 15%

音声による対話利用率

 13%

拡張現実 (AR) または仮想現実 (VR) 利用率。  
例：店内用ヘッドセット

 12%

コグニティブ、人工知能 (AI) 利用率。  
例：店内の対話型ロボット

 11%

ロボットとのウェブチャット

# 5つのMyを理解する

不透明な時代を進み続けるうえで、意思決定の複雑な要因を理解する重要性が急速に高まっています。

5つのMy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、より深く、包括的に理解するために考案されたKPMG独自のフレームワークです。これらは、消費者が顧客体験の中で何に価値を見出すのかを理解する手掛かりになります。たとえば、私たちにとって最も重要な意味を持つ瞬間、私たちの生活を取り巻くさまざまなつながり、時間とお金を巡るトレードオフ、消費者心理と満たされていないニーズに対する理解などです。

このCOVID-19という新しい現実においては、「私の健康」も重要な意味を持ちます。以前は、私たちの多くは健康のことを日常的に考えることはありませんでしたが、このパンデミックは私たちの見方を変え、心身の健康や命について考えさせる大きなきっかけとなりました。

COVID-19以降、健康を重視するようになったと答えた人は86%に上り、自分自身の健康について「かなり」または「非常に」心配していると答えた人も61%います。

どこに暮らしていようと、COVID-19は日常生活における不安やストレスを一層悪化させ、さらに多くの新たな懸念を生み、5つのMy全体を激変させました。

家計支出は平均でGDPの63%<sup>1</sup>を占めます。そのため、人間の影響力と、私たち消費者がどのように変化しているのかを理解することがますます重要になっています。

私たちの行動の変化と、私たちが財布をどのように、いつ、どこで開けるのかということに対する影響は、ほとんどの業界と経済全体にかかわります。今後12~24カ月間で、どの世代も重大なライフイベントに遭遇し、それが企業に大きな打撃をもたらすものと予想されます。

## 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

消費者の関心を惹きつける戦いを制する方法を知ることによって、企業が、重要度の高いモーメント、対話・メディア、またはチャンネルなどへ投資ターゲットを絞り、投資収益の最大化を図ることができます。

## My Motivation (私の動機)

行動と期待を促す特徴

### ビジネスへのインパクト

消費者がある体験の中の何を最も重視するのか、そして何が期待の基準となるのかを知るとは、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のに役立ちます。



<sup>1</sup> [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/household\\_consumption/#:-:text=Household%20consumption%20as%20percent%20of,133%20countries%20was%2062.93%20percent.](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/household_consumption/#:-:text=Household%20consumption%20as%20percent%20of,133%20countries%20was%2062.93%20percent.)

“ 成長を目指す戦いの中で、顧客を深く、個人的に、包括的に知ることが、後続集団から勝者を引き離す要因となるでしょう。そ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。企業は、データを活用して深くパーソナライズされた体験を創り出し、今日の姿ではなく、明日の消費者の姿を予測することが可能となります。しかし、データがなければ企業は暗闇の中に取り残され、時代遅れになった仮説と不正確な一般論に依存せざるを得なくなります。信頼は何よりも重要であり、運任せにすることは許されないのです。”

Julio Hernandez, Principal, Customer Advisory Practice Lead, KPMG米国

## My connection (私のつながり)

デバイス、情報、人  
とのつながり方

### 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、より良いインサイトを見出し、より強い結び付きを生み出すことが可能となります。

## 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

### 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）に及ぼす影響を理解し、それがいつ、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、適切な瞬間に適切な方法で消費者とつながることが可能となります。

## My Wallet (私の財布)

ライフイベントに応じた  
支出配分の調整

### 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ことが可能となります。

# My motivation (私の動機)

## 行動と期待を促す特徴

### ストレス、不安、厳しさ

私たちはよく、最高の体験が消費者の期待値になるといいますが、私たちは、企業を同じカテゴリーの競合企業と単純に比較するだけでなく、私たちが得られる最高の体験に対して最も高い基準値を設定する企業と比較します。私たちは、自分たちとかわりを持つ企業に対して、次のように望んでいます——「私を知ってほしい」、「私を大事にしてほしい」、「簡単にしてほしい」、そして、信頼と不安への意識が高まっている時期には、「私を守ってほしい」と考えています。

最近のアンケート調査の結果、COVID-19によって消費者の不安感が高まる一方で、企業が提供するデジタル体験への期待に変化が起きています。

かつてないほど不安が高まる中で、消費者は、この体験は安心できるだろうか、清潔だろうか、私の家族の健康を守ってくれるだろうかということを知りたい、感じたいと思っています。

予想されたとおり、世界中でさまざまな懸念が高まっており、調査の回答者は世界的パンデミック(73%)、景気後退(81%)、個人の健康(61%)について心配しています。私たちは、もはや企業間で体験を比較するだけでなく、COVID-19の影響の前後での体験を比較しています。消費者の大半が不安を感じているのは当然のことですが、その根底にある動機を理解することが重要です。

安心はこれまででもずっと重要でしたが、今や何にもまして優先されます。健康危機、経済危機、社会的公正への抗議、選挙、自然災害、さらにそれらすべての根底にある不透明感と不安定さから、多くの人々は、身体的、感情的、経済的な安全に対する基本的な欲求が満たされるまでは、「日常」に戻ることをためらいます。

バーチャル体験への急激な移行は安全に対するこのような欲求の結果です。世界の不透明感が長引くほど、消費者は日常生活——食料、フィットネス、仕事、教育、買い物、娯楽、礼拝など——を守るための代替の解決策を見出すようになります。さらに、企業がこの移行に歩調を合わせ、協力してくれることを期待します。回答者の76%が、eコマース/オンラインショッピングを「重要」または「非常に重要」としており、62%がアプリの利用について同様の回答をしています。92%が「私と家族の安全を守ってくれること」が非常に重要だと答えています。

このような世界の新しいあり方のなかで、あらゆる企業が変化に対して大きな期待をされています。まだ対応していない企業、対応に苦慮している企業は、既にストレスを感じている消費者に、新たなフラストレーションを与えています。逆に、安心と支援を提供する企業は、ロックダウンが遠い記憶になっても選ばれ続けます。

こうした新しい期待と動機はもはや永続的なものです。消費者は今後も健康、安全、清潔、デジタル体験を重視し続けるでしょう。



# 76%

回答者の76%が、eコマース/オンラインショッピングが「重要」または「非常に重要」と評価しています。



### 将来のために企業が問うべきポイント：

- 顧客の期待はどのように変化したか？
- 変わらないもの、変わるもの、新たに現れるものは何か？
- 将来、最も大きな利益をもたらしてくれるのはどの顧客か？
- 消費者の生活の中で基準となる新しい「体験のベンチマーク」を誰が設定しているのか？
- それは、変化する期待をどのように形成しているか？
- 価値を増大させるカスタマージャーニーとはどのようなものであり、COVID-19によってどのように変化しているか？
- どのような新しい問題が生じているか？
- カスタマージャーニーにどのように投資の優先順位をつけるか？

# My attention (私の関心)

## 関心や注意の向け方

### 無意識の行動の停止

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指先だけで必要な情報を入手できるようになっています。この膨大な情報と、私たちの関心に対する絶え間ないプレッシャーに加え、COVID-19により時間がさらに細分化されるようになったことで、私たちは、情報を処理して選別する方法や、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。

成人は1日の43%を無意識に過ごしています——毎日のルーティンワークは、無意識のうちに行われています。社会 (Social)、技術 (Technology)、経済 (Economics)、政治 (Politics) : (STEP) のあらゆる局面にわたる急速な変化によって、消費者は無意識の行動を停止せざるを得なくなっています。一連の小さな変化を余儀なくされ、町から引っ越す、ホームオフィスを作る、自宅教育を始めるといった新しい活動に目を向ける必要に迫られています。これらの大小の変化の波はつながっています。大規模なSTEPイベントによって長年繰り返してきた習慣が破壊され、変化が始まっているのです。

生活が一変することによって、消費者の関心が再び動き出しています。消費者は、突如として日々の決定——どのコーヒーを飲み、何を食べ、どのようにフィットネスをし、人と交際し、睡眠するのか——を意識的に検討するモードに駆り立てられています。

増えたのはこれらの日常的な小さな決定だけではありません。多くの人が人生の多くのことを評価し、大きなライフイベントの変化のきっかけにしています。こうした行動のなかには、長期的に大きな影響を与えるものもあれば、以前のやり方に戻るものもあり、まったく新しいタイプの行動も現れています。そして大きな変化は別の大きな変化を生みます。こうした変化のつながりと連鎖反応を理解することが、顧客を理解するうえで重要となります。

不透明な中で長い時間を過ごし、日常生活のささいなことについてさえ絶えず意思決定を迫られることによって、消費者は疲弊しています。一方、この状況を切り抜け、静寂を求めて回復力をつけようとしている人もいます。これには、たとえばマインドフルネスアプリなどのテクノロジーを利用するという方法があります。

また、テレビの番組配信を増やしたり、自然の中で散歩をしたり、パンを焼いたり、ペットを飼ったり、ジグソーパズルをしたりといった方法もあります。多くの消費者が、電源を切って日常から逃避する活動に惹かれています。

企業はこれまで以上に、消費者の関心を惹きつける力に敏感になり、新しい大切な瞬間を捉える必要があります。そのためには、不安や疲労を増すことなく関心を惹きつける方法やタイミングを決定する必要があります。



### 将来のために企業が問うべきポイント：

- 何が顧客の関心を惹きつけているか？
- 何が顧客の無意識の行動を停止させるのか？
- 将来に対する示唆は何か？
- 顧客にとって最も大切な瞬間とはどのようなときであり、COVID-19によってそれはどのように変化したか？
- どのようにしてその新しい瞬間にターゲットを合わせるか？
- どのように消費者のニーズに最適な方法で関心を惹きつけることができるか？
- 消費者の関心を惹きつけた後、どのようにして価値ある対話を維持するか？

# 43%

成人は1日の43%を意識することなく過ごしています——毎日のルーティンワークは無意識のうちに行われています。

# My connection (私のつながり)

## デバイス、情報、人とどのようにつながるか

### 一人か、誰かと一緒に

バーチャルハッピーアワーが日常と考えられるようになる前でさえ、デジタル接続は急速に拡大し、世界の人口の大部分がスマートフォン所有者になっていました——調査回答者の88%がスマートフォンを所有しています。新しい接続手段の利用も加速しています。44%が、COVID-19以前とは別のモバイルアプリや音声コマンドデバイスなどのテクノロジーを使用していると回答しました。デジタル体験に関する期待について尋ねたところ、回答者の44%が音声による対話を増やしたいとしており、58%が店内でモバイル機器を利用できることを重視していました。



# 44%

回答者の44%が、モバイルアプリ、音声コマンドデバイスなど、COVID-19以前よりも多くのさまざまなテクノロジーを使用していると回答しています。

その結果、消費者は世界に関する知識を、そして世界は消費者に関する知識をますます進化させています。消費者それぞれがどういった人間で、どのような人々が自分たちの同類なのかについて、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グループについて、ますます詳しくなっています。つながることは私たちにとって極めて重要ですが、ストレスの多い時代には、人と隔離された生活によって、私たちにもともと組み込まれている、人とつながりたいというニーズが抑制されてしまっています。

世界中の消費者が、どのように人とつながり合うかを再考せざるを得なくなっています——24時間365日一緒に過ごしている人とも、離れて過ごさざるを得ない人とも。消費者は物理的に孤立しているため、人とつながるためにますますテクノロジーを利用するようになり、いつもの活動を新たな方法で行うようになってきています。

消費者が友人、家族、同僚と体験を共有しやすくするために、ブランドが提供する各種バーチャルサービスも増えています。結婚式や葬儀などのライフイベント、コンサート、教育、仕事、フィットネスなど、今やほとんどのことをバーチャルで行うことができます。

また、消費者はフィジカル、デジタル、バーチャルの領域を横断することに順応するに従い、短期間でそうしたものを自在に利用できるようになっています。思いもよらなかった方法で新しい現実に対応し、かつてなら何年、何十年とかかった変化を数週間、数ヶ月で実現しています。これによりデジタル対応の非接触型対話への期待が高まり続けています。

消費者は、対面でのつながりをさらに尊重するようになると考えられます。多くの人がより少ない人数で過ごす時間が増えたため、新たに親しくなった人とは強い結び付きが続きます。家族とのつながりが増えたことは、長期的な影響を持つと予想されます。さらに、多くの人々との物理的なつながりを失った後、消費者は人と一緒にいられることに今まで以上の価値を見出すものと思われる。

このような広範囲にわたる結び付きや人脈の新しい形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うえで中心的な役割を果たします。これはCOVID-19以前も重要なことでしたが、その重要性はさらに増えています。このような理解を培っていくブランドは、消費者とのかかわりにおいて新たな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。

### 将来のために企業が問うべきポイント：

顧客はどのようにテクノロジーを利用して世界とつながっているのか？ それはどう変化しているのか？

顧客は誰とつながりを持っているのか？ それはどう変化しているのか？

顧客をどのように支援すれば、自社ブランドとのかかわり方をもっとよく知ってもらえることができるか？

顧客の生活の複雑な全体像を描くことが、プライバシーや信頼にもたらす示唆は何か？

# My watch (私の時間)

時間の制約とどのようにバランスを取るのか、そしてそれはライフイベントを通じてどのように変化するのか

## 時間、それは変わりゆくもの

時間がどれだけあるか、あるいはどれだけあるかと思っているかは、人、サービス、企業とのかかわり方に影響を及ぼします。消費者は、生活全般にわたって、自動化・迅速化するためのテクノロジーをますます利用するようになってきています。たとえば、食品や日用雑貨の定期配送注文を自動化したり、次に何を買ひ、どの動画を見て、どの音楽を聴くのかを案内してくれるアルゴリズムを利用したりしています。ライフイベントの影響や時間とお金のトレードオフを理解することにより、企業は、満たされていないニーズを見極め、最も効果的なタイミングで消費者の関心を惹きつけることができます。

消費者の中には、急に空き時間が増えた人もいれば、時間が足りなくなった人もいます。この変化に追い打ちをかけるのは、この「ニューノーマル」がいつまで続くか不透明であることです。このような時間の変化は多くの人々にとって重大なことで、ライフステージが重要な要因となります。世代によって次の3種類の変化のモデルがあります。

### 流れが速くなった (加速)

転職、引っ越し、ペットを飼う、婚約するなど、既に動いていたライフイベントの動きがパンデミックによって加速します。

### 嵐の中で沈むまいとする (日常の維持)

大きなライフイベントの変化に直面する予定のない人は、単に日々をやり過ごすモードに入るかもしれません。たとえば、既に家族もいてしばらく退職する予定もない人などです。

### 波が引いている (減速)

失業したり、両親の元に戻るなど、あるライフステージで行き詰まって前に進めない人や、前のライフステージに戻りする人もいます。

COVID-19はあらゆる世代に影響を与えますが、どのように影響を受け、それがどのような意味を持つかはそれぞれ異なります。ジェネレーションZや若いミレニアル世代には、在宅勤務やリモート授業で時間が増え、友人との交流が減った人も多いでしょう。ジェネレーションXや年長のミレニアル世代、特に子育てや介護をしている人は、多くの場合、使える時間が大幅に減っています。フルタイムで働きながら、仕事を持つ親として家で勉強や遊びの相手をするなど、同時にいくつもの役割をこなす難題に直面し、その役割のいずれも十分に果たせず苦しんでいる人が大勢います。

このグループは、生活を立ち行かせるために大きな変化を余儀なくされています。重大な影響を与え、将来的に時間とお金のトレードオフを伴うような変化です。

企業は、顧客に対しても従業員に対してもこのような変化を見極め、それに応じて各グループへのアプローチの方法を調整する必要があります。パンデミック後の世界でも、これらの変化は個人の時間や消費習慣に長期的な影響を及ぼすと考えられます。

## 将来のために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？ COVID-19によりどのような変化があるか？

何が加速し、何が停滞し、何が減速しているか？

時間とお金、時間と健康の間にどのような新しい、または強化されたトレードオフがあるか？

私たちは一連のライフイベント全体を通じてどのように商品やサービス、さらにポジショニングを進化させていくのか？

世代の波を捉えるために重要な瞬間とはどのようなものか？

時間が足りないジェネレーションXには、どのような新しい商品やサービスの機会があるか？

空き時間が増えている人には、どのような新しい機会があるか？

# 26%

回答者の26%は、今後2年以内の次の節目のイベントは、高齢の両親や保護者の介護になると予想しています。

# My wallet (私の財布)

## ライフイベントに応じて支出配分をどのように調整するのか

### 貯蓄の増加と支出の変化

往々にして時間と切り離せない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、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、たとえば、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ことに決め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、異なる世代ごとに、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で、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。

経済危機とロックダウンにより、ほとんどの人は資金の配分先を再考せざるを得なくなりました。アンケート調査で、世界中の消費者を対象に、COVID-19とロックダウンによって消費習慣が変化したかどうかの評価を求めた結果、貯蓄（49%）とオンラインショッピング（69%）に顕著な増加が見られました。世界中が経済的な不透明感と隔離に直面しているため、このことは驚くにあたらないかもしれませんが、この新しい現実が私たちの財布にどのような影響を与えるかを十分に検討することが重要です。

長期的には、数えきれないほどの変化が起こる可能性があります。あらゆる物事を中心となる家庭を営むこと、大学での学生生活の喪失、早期退職など、どれだけのものが遅延または加速したのでしょうか。これは変化する顧客の財布にどのような意味を持つのでしょうか。そして、どこに新しい機会が生まれるのでしょうか。消費者はどのように支出の配分を調整し、何を犠牲にするのでしょうか。新たな制限が課されたり、不透明感に対する懸念が増大するなどして、貯蓄や債務返済への割り当てが増えた場合、どのカテゴリーが打撃を受け、どのカテゴリーが増えるのでしょうか。

将来の計画に関する消費者の態度や行動は、あらゆる業界に影響を与えると考えられるため、次の点に関する理解を広く深く追求していく必要があります。

- 収入と支出のパターンだけでなく、貯蓄または負債も含めた顧客の資金の全体像
- 現在の消費と将来の資金計画の関係と、顧客の資金の形態と規模が、残高も含めてどのように変化するか
- これらのライフステージ全体でどのように消費パターンが変化し、COVID-19による変化の結果、どのようなニーズが新たに生じるか
- 世代間の相互依存性と、ある世代の生活環境や資産状況が別の世代にどのような影響を与えるか（世代間の資金援助から、長寿化と医療費増大による資産減少に伴う資産譲渡の縮小まで）
- 顧客が将来に対する計画を変更し、不透明な時代を乗り切るのを支援するにあたって、企業が積極的な役割を果たす機会はどこか

COVID-19が過ぎ去ったとしても、その影響は長く続くと考えられ、企業は顧客の行動や資金の大きな変化を見据え、次の変化の波へ備える必要があります。



# 49%

回答者の49%は、コロナ禍における経済的な不透明感により、貯蓄に回す額を増やしています。

### 将来のために企業が問うべきポイント：

消費者の支出や資金を配分する方法をどのように明らかにするか？

将来、所得が増える人と減る人をどのように見極めるか？

経済情勢が変化したときに財布の中で生じ得る変化に、どのように備えるか？

企業は、現状と将来を踏まえて、消費者の資金や予算のやりくりを、どのように支援できるか？



## 簡単にしてほしい



最高の体験を期待している。



シームレスで直感的な  
エンドツーエンドの  
デジタル体験を  
提供してほしい。



うまくいかないことが  
あったときは  
サポートしてほしい。

## 私を知ってほしい



私について集めた  
「個人の生活」データ  
と同じレベルまで  
私のことをわかって  
ほしい。



私が経験している  
ストレスと不安に  
気を遣ってほしい。



あなたのブランドを  
私の価値観、  
ニーズ、要望に  
合わせてほしい。

## 私を大事にしてほしい



世界のために良い  
ことをしようとする  
気持ちを見せて  
ほしい。



私の目標を理解し、  
それを達成するのを  
手伝ってほしい。



私の心配を和らげ、  
この不透明な時代に  
必要な約束をしてほ  
しい。

## 私を守ってほしい



私と私の愛する人  
たちが安全で健康  
にいられるように  
助けてほしい。



私は自分のお金、  
身元情報、そして  
個人情報を企業に  
守ってもらう必要  
がある。



私は透明性を  
求めている...



## 世代間にかつてない 共通点

ここ数年までは、世代間で態度や行動に大きな違いがありました。生活の指針となる基本的価値観が変化するには数年かかることがあります。COVID-19によって世代間の経済、環境、社会、テクノロジーに関する価値観の共有が加速しています。世代間に共通するものがかつてないほど増えています。



### サイレント・ジェネレーション (75歳以上)

COVID-19によってデジタル技術の利用が加速し、デジタルの習熟度が向上するとともに、新しいテクノロジーへの関心も高まっています。75歳以上でスマートフォンを利用する人は、COVID-19前は61%だったのに対し、81%となっています。67%が以前よりもオンラインショッピングを利用するようになり、44%が初めて新しいテクノロジーを利用しています。デジタル決済方法の利用が拡大し、現金で決済する人はCOVID-19前の68%から39%まで減少しています。

高齢世代の価値観でおそらく最も大きく変化したのは、経済的・社会的格差に関する懸念の急増です。この問題を懸念する人は、以前は40%だったのに対し、COVID-19後には約4分の3になっています。社会に還元しているエシカルな小売業者やブランドにより多くを支払おうと考える人は、ミレニアル世代で91%であるのに対し、75歳以上で92%となっています。

当然ながら、自分の健康や安全、高齢者介護についても懸念しています。



### ベビーブーム世代 (54~74歳)

ベビーブーム世代のエコー効果——若い世代の価値観がこの世代の価値観を変える現象——が、COVID-19によって加速し、固定化しています。この世代は、行動や態度の面がかつてないほど子供の世代に似てきています。彼らは自分と価値を共有する企業を利用したいと考え(83%)、エシカルな小売業者やブランドにより多くを支払おうと考えます(84%)。

現金の利用が減少し、eコマースの利用が拡大していますが、オンライン活動のリスクに対する意識も高まり、サイバー犯罪や個人情報共有について懸念し、広告に対する不信感を強めています。

経済、政治不安、気候変動について若い世代と不安を共有し、将来の資金に対する懸念を高め、防護手段として貯金を増やしています。



#### なぜこれが重要か

デジタルの利用や環境と社会への意識は、もはやミレニアル世代とジェネレーションZだけのものではありません。また、従来は若者のライフイベントであった結婚、就職、子育てなども、この年齢層で増えています。もはや高齢者は「高齢者らしく」行動するものではありません。このため、ジェネレーションXの16%が次のライフイベントは結婚だと考えていますが、75歳以上でも13%が同じように考えています。彼らにはまだ向上心と達成したい人生の目標があります。

このことは、人口動態に基づいてターゲットを絞ってマーケティングを行う企業にとって大きな意味を持ちます。COVID-19前のルールはもはや通用しません。「年を取る」とはどういうことかという固定観念は変化しているのです。



#### なぜこれが重要か

ベビーブーム世代の間では、個人の目標を実現し、自信を高めるといった個人的成就の願望が大きく伸びています(25%から41%へ)。

これは、この世代が次第に「不安な世代」になってきたことを反映しています。彼らは自分たちの将来の資金、子供の成功、地球の未来について懸念しています。そして、これらの懸念を和らげるために積極的に行動していることを示している企業や雇用主に惹かれるようになります。

この世代では、気候変動、経済的・社会的格差、持続可能性について懸念しているエシカルな企業と取引したいと考える人が増えています。このため、企業は自分たちのパーパス(企業の存在意義)について考え、この人口集団の不安を軽減するために自分たちにできることを考える必要があります。



## ジェネレーションX (37~53歳)

この世代は、急速な労働環境の変化にさらされています。在宅勤務を強いられ、在宅教育の方法を学び、仕事だけでなくプライベートでもオンラインミーティングの世界に適応してきました。このため、ノートパソコン、eコマース、現金を使わない決済システムは大幅に拡大しています。

このグループは、仕事と家庭の両方の責任を果たすため、「働かなくてはならない」から働く人が多い世代です。3分の1が高齢の親戚の介護について心配し、多くの人が進学のため家を出る子供を見送っています。5人に1人が再婚を考えています。75%が子供の成功と彼らが飛び込む世界について心配しています。

他の年齢層に比べて介護、年金、個人の健康に関する懸念を抱えています。しかも、個人的な目標を最も重視している年齢層です。



### なぜこれが重要か

家庭の形成や再構成、将来について心配し、現在についても懸念するなど、波乱のライフステージです。42%が個人や仕事上の人間関係について心配し、40%が自動化の影響について心配しています。経済的には、この世代はプレッシャーを感じ、経済的安定を求めています。

この世代は、自分たちのため、子供たちのために奮闘している世代です。自分の個人的な人生の目標と子供たちに対する望みの両方を実現するため、世界がより良い場所であってほしい、政治的、環境的、社会的に安全な場所であってほしいと望んでいます。

企業は、雇用のライフサイクルを通じてこの世代を支援し、技能訓練や個人の能力開発を通じて、将来の安全や経済・福利厚生に関する彼らの懸念を軽減する重要な役割を担っています。

ジェネレーションXとつながるには、信頼が重要です。彼らはソーシャルメディアを多用しており、購入を決定するときにはオンラインレビューに大きく影響されます。このため、信頼を高める行動、価値の共有、ソーシャルメディアの評判の慎重な管理が必須です。



### ミレニアル世代 (17~36歳)

世界を良くしたいと考え、デジタルネイティブであるミレニアル世代に特徴的な価値観は、あらゆる年齢層における急速なテクノロジーの普及と環境、経済、社会問題に対する関心の広がりによって、徐々にその特徴が薄れています。従来は若者のライフステージイベントだったものが、あらゆる年齢層に広がっています。たとえば、ミレニアル世代の32%が高齢者の親の介護をしています。これはベビーブーム世代でも15%となっています。ミレニアル世代の42%が初めてのマイホームを購入しようとしています。75歳以上でも同様の人が15%に上ります。

しかし、ミレニアル世代が最も自分のためにテクノロジーを利用する世代であることに変わりはありません。ミレニアル世代の64%が、先端テクノロジー、仮想・拡張現実、インスタデジタルアプリ、ロボティクスの利用の拡大を求めています。彼らは金銭的あるいは体験に関するメリットがあれば進んで個人情報を提供します——個人情報を提供しないと答えた人はわずか14%です。彼らは経済の未来、雇用、それが自分の人生の目標達成にどのように影響するかを懸念しています。



### ジェネレーションZ (7~16歳)

この世代はデジタル技術に夢中だと思われるかもしれませんが——そして、この世代が最も先端のテクノロジーを求めることは確かですが——コロナ禍の世界において彼らの頭の中を占めているのは、昔ながらの人生の要素により近いものです。92%が経済について懸念し、49%が将来の自分の雇用見通しや自動化の影響について、79%が住宅の所有について、83%が自動車について、49%が将来の成功の機会について、そして驚くべきことに66%が自分の子供の将来の成功について心配しています。

彼らにとって人間関係は極めて重要であり、ソーシャルメディアは彼らの人生に欠かせない要素です。レビューやコンタクト先は依然として重要です。サイバーセキュリティとオンラインの安全は重大な関心事となっています。

気候変動や社会的格差に関する彼らの懸念は、上の世代にも等しく共有されています。それらのグループと同様に、80%が自分と信念や価値観を同じくする企業を選択すると答えています。彼らは、音声コマンドデバイスやロボットウェブチャットなどの最先端のデジタルアクセス手段を期待しています。



#### なぜこれが重要か

彼らは夢を抱く世代です。マイホーム、車、デジタルデバイスを所有したいと考えています。彼らには長期的な人生の目標があり、個人としての成功を求めています。広がる不透明感の中で、彼らは個人として成長するために模索しています。他のどの世代よりも多い51%が、資産形成について懸念しています。

この世代にとってはエシカルウェルス（地球環境、人、社会、地域に配慮すること）も極めて重要です。半数以上が社会的な大義に関心を寄せ、91%が社会に還元しているエシカルな小売業者やブランドに、より多くを支払おうと考えています。

したがって、企業はこの世代が人生の目標を達成するのをどう支援するかを考える必要があります。その際、彼らにとっての成功とは単なる金銭的、経済的成功ではなく、社会的、環境的要因も組み込まれていることに留意する必要があります。



#### なぜこれが重要か

この世代は複雑な世代です。昔ながらの関心事、新しいテクノロジー、次第に広がる共通の価値観といったものが混在しています。彼らは、経済や出世など前の世代に影響を及ぼした問題に関心がありますが、COVID-19前から重視していた環境、気候変動、社会的格差の問題は、今では他の世代にも広く共有されています。

同様に、彼らのテクノロジーに対する適性も、COVID-19への対応としてデジタルでやりとりすることを余儀なくされている、上の世代と共通のものになっています。

この世代の特徴は、レッテルを貼ることがますます難しくなっているということです。環境や社会への関心など、この世代の特徴が薄れた面もあれば、新しいテクノロジーへのアクセスなど、より特徴的になった面もあります。雇用主やブランドは、この複雑に入り交じたプライオリティに合わせてコミュニケーションしていく必要があります。

# COVID-19時代の ジェネレーションZ

ジェネレーションZは1つではありません。このことは、世界中でこの人口集団に付けられているさまざまな呼称にもはっきりと表れています。英国では、彼らは「分別ある世代」です。米国では、彼らは「スマホ世代」、「ズーマー」、「ホームランド世代」です。ロシアでは「センチニアル」、インドでは「デジズン」です。

また、「エンパワード世代」、「グリーン世代」と呼ばれることもあります。

ジェネレーションZに関するあらゆる事実には、矛盾する別の事実があります。3人に1人は真っ先に新しいテクノロジーを使いたいと考えています。それと同時に、8人に1人以上は過去1年のうちにソーシャルメディアの利用を縮小したか中止しています。1997年から2010年の間に生まれたこの集団が、時々「アイデンティティシフター（アイデンティティを頻繁に変える人たち）」と呼ばれることも不思議ではありません。

## 不確実、予測不能 —そして不可避

ジェネレーションXとベビーブーム世代に予想されたライフイベントの多くが、ジェネレーションZの場合、COVID-19によって中断されました。どこに暮らすか、どのように他の人とつながるか、進学するかどうか、いつどのように働くか——こういったものはすべて宙に浮いてしまいました。

ヨーロッパと北米では、ジェネレーションZは既にかつてない経済、社会、政治の波乱を経験しています。このジェネレーションは、COVID-19に最初に見舞われたアジア太平洋地域でも不安定な状況を経験していますが、中国では彼らは家計支出の13%を占め、深夜にオンラインで衝動買いをするのを好むことから「ムーンライトクラブ」と呼ばれることもあります。

1 OC&amp;C

企業はそろそろジェネレーションZについて真剣に考えるべきです。世界の消費者の40%を占めると推定されるジェネレーションZは、世界で1,500億米ドルの購買力を持ち、6,000億米ドルの消費者支出に影響を与えています<sup>2</sup>。しかし、彼らはその購買力をどの程度自由に駆使しているのでしょうか。KPMGの調査によると、COVID-19によってこの世代の半数以上が自分の財産に不安を感じ、48%が貯蓄を増やし、支出を減らすようになっています。

### 何がジェネレーションZを満足させるか

状況が急速に変化する中で、ジェネレーションZに共通する要素がいくつかあります。自分たちの弱さを感じていること、最初のデジタルネイティブな世代としてのノウハウを持っていること、新しいテクノロジーに魅力を感じていること、人とのふれあいを求めていること、環境に関する懸念が強いことです。他の世代を上回る61%が気候変動を不安に感じ、56%が自然災害について心配しています<sup>3</sup>。

また、ジェネレーションZはソーシャルメディアを使って自分の個性を表現し、自分自身のデジタルアイデンティティを定義し、自分の価値観と情熱を正確に反映したコンテンツを創造し、共有しています。彼らはファッション、音楽、娯楽のトレンドへの関心が比較的低く、家族、友人、仕事、健康を重視する傾向にあるため、「主流ではあるが、さまよっている」と言われています。20カ国で行われたジェネレーションZの調査では、94%が心身共に健康と感じる事が幸福の鍵だと答えています<sup>4</sup>。

ジェネレーションZが、自分たちがどのような企業に共感し、どういった企業が自分たちに共感するかを判断する手がかりになるのはソーシャルメディアです。彼らは、食事のデリバリー、配車、音楽ストリーミングのように、生活を楽にしてくれて節約につながるサービスを提供する若くてテクノロジーに明るい企業に共鳴します。また、自分たちの価値を守ってくれると考える企業とつながります。動機はさまざまですが、ジェネレーションZの回答者の72%が、共感を「重要」または「非常に重要」としています。

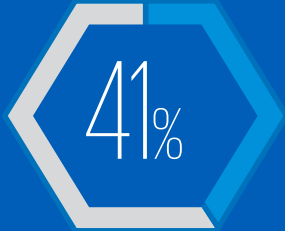
2 WP Engine Gen Z 2020 survey, <https://wpengine.com/resources/gen-z-2020-full-report/>

3 KPMG International consumer research, July 2020

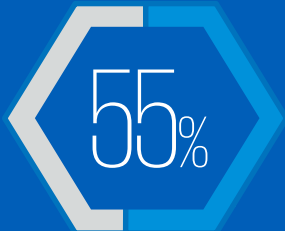
4 European Travel Commission report, 2020



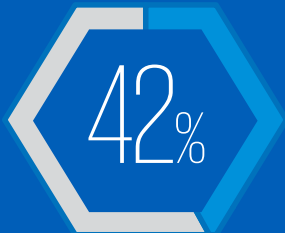
## 実用的なインサイト



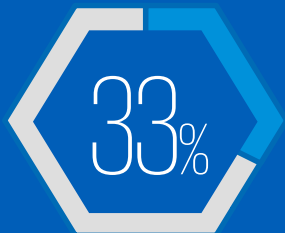
ジェネレーションZの回答者の41%は、スマートフォンをなくすより財布をなくす方がましだと考えています。



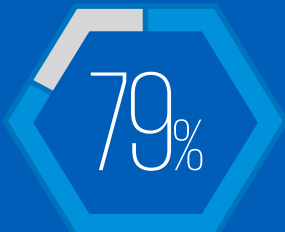
ジェネレーションZの回答者の55%は、請求の支払いについて心配していません。



ジェネレーションZの回答者の42%は、ストレスのない購入を良いことだと感じており、さらに33%がそのような購入を期待しています。



ジェネレーションZの回答者の33%は、真っ先に新しいテクノロジーを使いたいと考えています。



ジェネレーションZの回答者の79%は、自分の価値観に合うブランドを応援したいと考えています。





「多くの人にとって重要なライフイベントであり、大人の世界の始まりでもある通常の大学生活は一変しました。大学での体験が、子供部屋で画面に映る教授を見る時間が増えるだけ、あるいは寮の部屋に閉じこもっているだけのものだとしたら、そのためにコストと時間をかける価値があるのでしょうか。学位を取るのを先に延ばすか、それともまったく違う道へ進むか。将来の雇用主は、ジェネレーションZを採用する際にこれらの要因を検討する必要があります。この世代が社会人になるときは、従来の通過儀礼が失われたことによって生じたギャップを埋めるためのコーチング、サポート、トレーニングが必要かもしれません。」

**Colleen Drummond**

Partner in Charge,  
Innovation Labs at KPMG Ignition  
Growth and Strategy, KPMG米国

この世代の行動に起きている変化の多くは、特別な事情に対する合理的な一時的対応です。一部のメディアのように、ジェネレーションZに「COVID-19世代」というレッテルを貼るのはちょっと行き過ぎかもしれませんが、今回の危機下に成人を迎えるこの世代にとって、節約、特に健康に関しての用心、手洗い、スキンシップ不足、ソーシャルディスタンスを強いられる生活が、生涯に大きな影響を及ぼす可能性があることは確かです<sup>5</sup>。

かつて「歴史は繰り返さないが、往々にして韻を踏むことがある」といったのは、マーク・トウェインでした。ジェネレーションZの展望を形成する戦争、感染症、不況といった出来事は、1920年代から1930年代にかけて彼らの曾祖父母が経験したことに似ています。1世紀前、個人の自由を最も強力に表現する方法は、初めての車を買うことでした。

ジェネレーションZにとって、それはおそらく最初のスマートフォンを手にする事です。個人が自分を表現する手段は変わったかもしれませんが、その必要性に変わりはありません。企業がジェネレーションZと永続的な強い関係を築くには、自分が収入源としてではなく個人として扱われていると確信してもらう必要があります。

<sup>5</sup> The COVID-19 generation: A Cautionary Note, Cort W Rudolph, Hannes Zacher, Work, Aging Retire journal, 2020

# 一時の流行とトレンド の違いを見極めるには

全世界が、数十年に相当する変化を1年で経験しました。COVID-19によって突如としてこのような予想外の厳しい変化を強いられたため、データとアナリティクスに投資してきた企業でさえ、一時の流行と永続的な長期トレンドを見分けることは困難かもしれません。

この区別は単に言葉の問題と思われるかもしれませんが、そうではありません。企業が徴候を早く捉え、対処することができれば、一過性の短期的な流行から利益を得られる可能性があります。一方、企業は永続的な長期トレンドに基づいて戦略的投資の優先順位を決定する必要があります。

企業は、世間が注目する1つのデータセットに基づいて大きな賭をするようなリスクを冒すべきではありません。著名人の推奨などは、シンプソンのパラドックス（1つのデータセットのトレンドが、データを合計すると消滅する現象）の良い例です。数年前、ハリウッド女優などの推奨によってケールが大流行しました。売上の急増を捉えたデータから、ダイエットにパラダイムシフトが起きたと思われ、それに伴い供給も増加しましたが、その後、ほうれん草や芽キャベツの売上は増加したにもかかわらず、ケールの需要は6%減少しました<sup>1</sup>。

機敏に反応した企業はケールブームで収益を伸ばしましたが、データの入手や分析が遅く、後から参入した企業は、かえって負担コストが増えたと考えられます。多種類のデータを綿密に分析していれば、突然ケールの人気が高まったのは、より広範囲に及ぶ奥深いトレンド、つまり健康的な食品に対する消費者の関心の高まりを表すものだと気づいたかもしれません。

このような微妙な意味合いを理解することが重要なのは、予測不可能な時代において消費者が当面の解決策を求めることにより、しばらくは需要の変動が続くと考えられるためです。実際、既にそのようなことが起きています。回答者の27%が、COVID-19とロックダウンによってこれまで以上に新しいブランドを試したと答えています。

<sup>1</sup> <https://www.theatlantic.com/health/archive/2019/09/why-kale/599041/>

COVID-19によって、データアナリティクスが私たちの生活、仕事、事業経営の方法にとってどれほど欠かせないものになっているかがはっきりとわかりました。同時に、消費者や企業がデータに精通する必要性も明らかになりました。

### データから正しいインサイトを得ていますか？

データから正しいインサイトを得ていますか？企業のデジタルトランスフォーメーションプログラムを妨げているのは、レガシーシステム<sup>2</sup>、データ品質、戦略、文化、ガバナンスなどのさまざまな要因です。データは主に、既定の結論や本能的直感を裏付けるために使われていることがよくあります。わずかなデータポイントのみに依存している企業は、マーケットを読み違えるリスクがあります。データを特定のプロジェクトに合わせて使ったり、社内のサイロに封じ込めたりすると、価値を生み出し、イノベーションを促進し、業績を向上させるようなインサイトには結びつきにくくなります。多くの企業がテクノロジーへの投資を急ぐあまり、データによって影響を与えたい意思決定とは何かを特定するニーズがおろそかにされています。

データはあわててかきこむようなものではありません。データによって業績を変化させ、価値を高めようとするなら、組織のあらゆる面に浸透させる必要があります。

組織のさまざまな層で利用されているデータから得られたインサイトを活かすことで、企業は顧客に対する理解を深め、顧客の逆説的な行動について理解することができます。たとえば、調査回答者の10人中9人が社会に還元しているエシカルな企業から購入するために喜んでより多くの金額を支払うと答えているのに、既にそうしていると答える人が28%にとどまっているのはなぜなのでしょう。おそらく、消費者は同時にいくつかの役割を演じていて、市民、買い物客、従業員、家族のいずれの立場で行動しているかによって優先事項が変わるからだと考えられます。天気、時間、見やすさ、入手しやすさ、価格、店の混み具合などによって消費者の善意が損なわれる場合があります。データに基づくインサイトは、このように一見矛盾している行動を解明することによって、組織が情報に基づいてより良い決定を下すのに役立ちます。

2 KPMG グローバルCEO調査2020 COVID-19特別版

# 27%

回答者の27%は、COVID-19とロックダウンによってこれまで以上に新しいブランドを試したと述べています。

# 37%

回答者の37%は、COVID-19とロックダウンによって持続可能な商品やサービスを購入することを優先したと述べています。

# 44%

回答者の44%は、COVID-19とロックダウンによってより幅広いテクノロジーを利用したと述べています。

# 55%

回答者の55%は、企業が個人情報を守ることは非常に重要だと述べています。

## 直感や経験ではなくデータを信用するべき

企業が「集団思考」を避けたいと考えるなら、あらゆる提案——特に広く受け入れられた想定に基づく提案——を検証し、モデル化すべきです。たとえば、世界中の消費者が気候変動について懸念していることは事実です。また、地域や世代によってその懸念の程度に大きなばらつきがあることも事実です。中南米では10人中7人の回答者が気候変動について深刻に懸念していますが、米国とカナダでは非常に懸念している人は22%です。さらに、意外なことにミレニアル世代ではわずか19%です。

個人情報の提供に対する消費者の態度は、さほど大きくは変わりません。世界では22%の人が個人情報を提供しないと答えていますが、回答者の13%は個人情報を提供して対価を受け取ることを期待しています。回答者の22%が認識する最大のメリットはセキュリティの向上ですが、多くの消費者はいまだに個人情報を共有することに価値があるかどうかについては懐疑的です。

このような複雑で不安定な市場では、ノイズの中からシグナルを見分けることができない企業は、有望な新しい機会を見逃したり、新たなリスクを無視したりするおそれがあります。世界にこれだけのデータがある中で——推定にはばらつきがありますが、私たちは1日に250京バイト以上のデータを生成していると考えられます<sup>3</sup>——そのうちごく一部に基づいて行動しても意味がありません。データ、アナリティクス、インサイトを軽視する企業は、データをビジネスモデルや文化の中心に据えている競争相手——大手テクノロジー企業や破壊的イノベーターなど——に不意打ちを食らう可能性があります。

過去は常に未来への不完全な指針であり、消費者がかつてない不透明感の中を予見可能な未来に向けて進もうとしている今、それはますます不完全なものになっていきます。インサイトに基づいて顧客のニーズに関する知識を絶えず拡大し続けている企業は、ニーズを満たすのにはるかに有利な立場にあります。本能的直感や過去の経験ではなく、データアナリティクスによって得られた実用的なインサイトに基づいて決定を下している場合は、なおさら有利になります。

# 22%

世界の回答者の22%が、個人情報を提供しないと述べています。

3 KPMG, Building The Trusted Data Compound, 2020



# 私たちは本当に自分が 思っているほど忙しい のか

社会では、秒、分、時間、日、月、年で時を計ります。一方、個人としては、時間に関する自分の経験で時を計ります。

このことは、コロナ禍において、一時、世界の労働人口の93%が事業所閉鎖によって影響を受けた国に暮らしが影響を受けたときに最も顕著になりました。経済開発協力機構（OECD）の36の加盟国における平均39%の被雇用者が、世界経済フォーラムが「史上最大の在宅勤務実験」と称したものに加わりました。

COVID-19以前は、「時間の貧困」についての不平がよく聞かれました。OECDの主要統計では、加盟国全体の1人当たり年間平均労働時間は2000年の1,807時間から2019年には1,726時間に減少しましたが<sup>1</sup>、多くの消費者は、やるべきことが多く、そのための時間は足りないと感じています。職場への通勤に時間を費やし、職場に着いたら少ないリソースで多くのことをする必要があり、デジタル対応の「常時接続」がライフスタイルとなり、それらすべてのために人生が猛烈なペースで進んでいると感じていました。

## グレートリセット

COVID-19と各種ロックダウンは、私たちの時間感覚をゆがめ、妨げ、混乱させ、私たちの過去の振り返り方を、そして未来の見方を変えました。

COVID-19以前の生活は、既に歴史的建造物のように見えます。不透明、非連続的で危険な様相の未来に直面し、多くの消費者、特に中・高所得の消費者は「今を楽しめ」と考えるようになり、今こそ家を移り、増築し、ホームジムを作り、プールにお金をかけ、キャリアパスを変更し、以前は考えられなかった贅沢品を買うときだと決断しました。このような考え方から「Zoomタウン」が生まれています。主要な公有地やスキーリゾートの周辺の小さな町で、在宅勤務のホットスポットとなっている場所です。

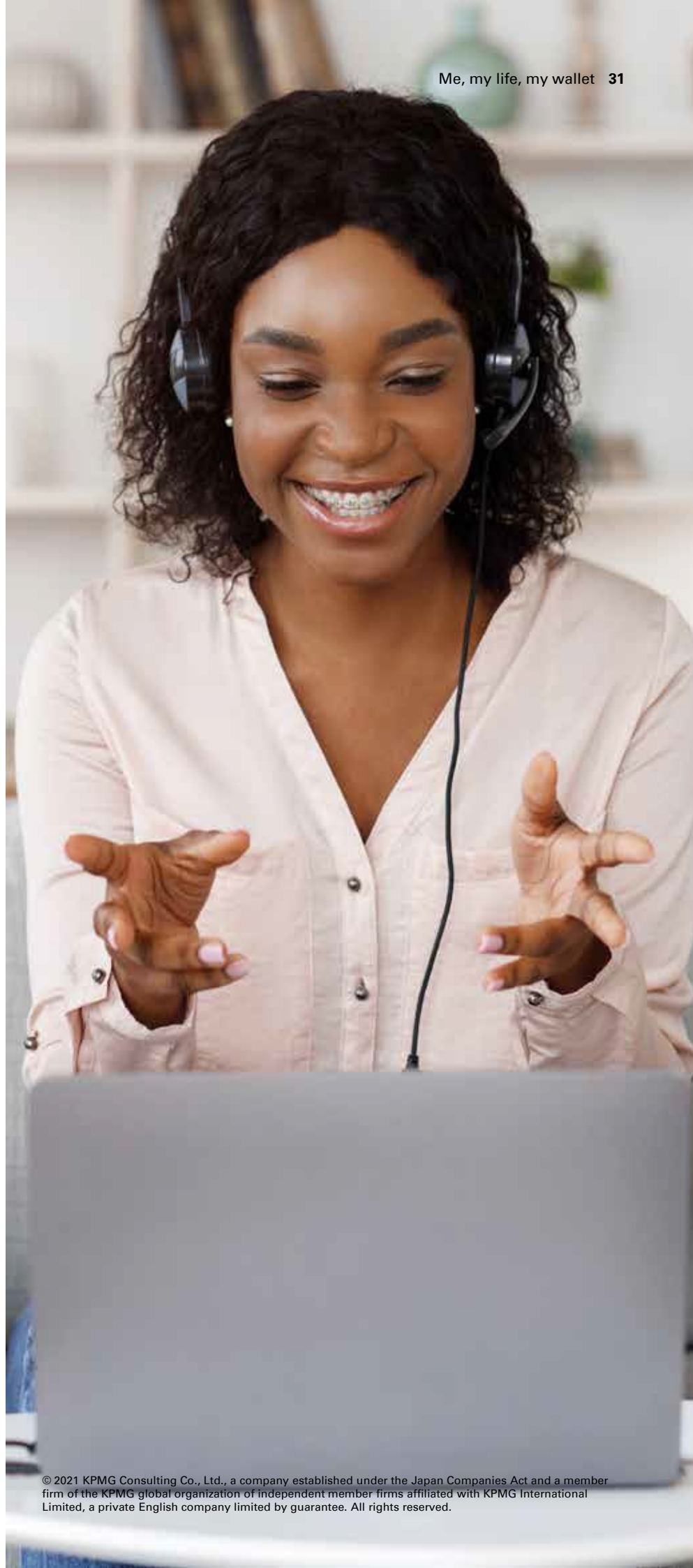
<sup>1</sup> <https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm>

変化は常に短期的には過大評価され、長期的には過小評価される傾向にあります。在宅勤務やフレックスタイム制は何も新しいものではありませんが、アンケート調査の結果、パンデミックにより在宅勤務をせざるを得なくなった人のうち10人中6人が、今後も続けたいと考えていることがわかりました。都市計画立案者は、この新しい現実に対応し、住民が必要とするすべてのものに自動車を使わず15分以内でアクセスできる「15分都市」の開発を加速させています。

1日2時間以上を通勤に費やす人々から収益のほとんどを得ている業界——小売業だけでなくインフラ、広告、メディア、エネルギー、不動産、観光、自動車セクターも——は、少なくともビジネスモデルを再検討し、多様なシナリオを検証する必要があります。

COVID-19が人々の働く場所や働き方を変えた一方で、働く理由にも影響を与えたと考えられます。従業員の動機はさまざまであり、25%の人は働かなければならないから働き、22%は仕事が自負の感覚を与えてくれるからと言い、19%は自分の仕事が好きだとしています。

世界経済は既に脆弱化しています。回答者の約7人に1人が、働きたいが失業していると述べています。短期的には経済的な必要性から働く人が多数を占めるはずですが、それと同時に、既存のビジネスや労働のパターンは広範囲にわたり大きく破壊され、長期的に見て、多くの人が既に廃れたと感じているシステムに世界が戻るとは考えにくい状況です。



## 消費者の時間は貴重

ロックダウン中は世界中の人々が必需品の買い物のために長い列に並ばなくてはなりませんでしたが、COVID-19によっても変わらないのは、自分たちの時間を無駄にする企業に対する苛立ちです。

ジェネレーションZの回答者10人中6人が、ダウンロードに時間がかかるアプリやウェブサイトは使わないと答えています。あらゆる世代や地域において、消費者は企業が購買プロセス全体から、さらに配送からストレスを取り除くことを期待しており、さらに55%は問題解決が「非常に重要」と回答しています。

COVID-19とロックダウンにより、消費者のオンラインでの時間の使い方が変わりました。回答者の13%が、過去1年間でソーシャルメディアの利用が減ったとしているのは興味深い点です。これは、他にオンラインで行うこと——オンラインミーティングへの出席、買い物、学習、動画や映画の視聴など——が多いためと考えられます。それと同時に、自分の子供が1日に3~4時間携帯電話を使っていると答えた消費者が急増し、COVID-19前の34%から2020年7月には49%になりました。

世界中でロックダウンが続けば、消費者の期待値がさらに上がる可能性があります。多くの商品やサービスをオンラインで購入せざるを得ない消費者は、デジタルネイティブな企業、そして迅速にビジネスモデルをデジタルファーストに対応させた企業が提供する手軽さ、便利さ、スピードに次第に慣れてきています。

ここに、顧客サービス体験の大幅な改革を実現するために新しいテクノロジーを利用している企業への教訓があります。チャットボットはテクノロジーのアーリーアダプターにとっては魅力的ですが、それが顧客満足度に与える影響については、既に矛盾するエビデンスが現れています。本当の変革を進め、目新しさだけではない価値を提供するには、チャットボット、拡張現実、仮想現実を、優れた顧客エンゲージメントの達成に重点を置いた体制、システム、企業文化の中に組み込む必要があります。





## 実用的なインサイト

41%

回答者の41%は、企業に購買プロセスからストレスを取り除いてほしいと考えています。

51%

回答者の51%は、日常の支出が資金に関する最優先事項だとしています。

13%

回答者の13%は、過去1年間でソーシャルメディアの利用が減ったとしています。

19%

回答者の19%は、仕事が好きだから働く、また25%は働かなければならないから働くとして述べています。

49%

回答者の49%は、自分の子供が1日に3時間以上携帯電話を使っていると述べています。

# あなたの会社のパーソナライゼーション戦略はどこまでパーソナルか

COVID-19以前は、企業はマーケティング予算の14%をパーソナライズされた顧客体験の提供に投資していました<sup>1</sup>。問題は、本当に消費者がそれを望むかどうかです。

答えは、間違いなく「イエス」です。KPMGの調査では、3人に2人以上が、パーソナライゼーションは顧客サービスの重要な優先事項だと回答しています。高所得者、ジェネレーションX、ミレニアル世代、ジェネレーションZの回答者は、さらにそのような体験を重視する傾向があります。

パーソナライゼーションが顧客に与える心理的影響は、企業が個人の状況を理解し、彼らの事情に共感し、彼らの問題に取り組み、問題を軽減し、自負の感覚を高め、個人に注目することで感情的な絆を築いたときに現れます。

これには、顧客への挨拶、顧客を知っているという証明、提供された履歴の認識、顧客の関心の高い情報の提示などの方法があります。

パーソナライゼーションは、企業が顧客の個々の状況やニーズを理解していることを示し、それに応じて製品やサービスを位置づけます。COVID-19をきっかけとしたオンライン化の加速により、顧客とブランドの間のエンゲージメントモデルや関係が大きく変化しています。

<sup>1</sup> <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-12-02-gartner-predicts-80--of-marketers-will-abandon-person>

## 顧客ファーストの次に テクノロジーへのこだわり

パーソナライゼーションに対する企業の投資は、システム、ソフトウェア、テクノロジーだけに重点が置かれがちです。多くのサービスが、それを受け取る消費者にとってパーソナルなものとは感じられないのは、このためかもしれません。パーソナライゼーションは、テクノロジーだけでは「解決」できません。顧客とそのニーズに対する理解に基づく必要があります。そのような顧客に対するインサイトは、顧客が自らのニーズについて何を語っているのかを認識し、顧客の行動を分析し、顧客が他の人に何をシェアしているのかに注意することによって、時間とともに築かれるものです。このような知識をもとに、企業は顧客がいつ、どこで、なぜ、どのように決定するのかを深く理解できます。

パーソナライゼーションに対する嗜好や要望はグループやセグメントによって異なります。たとえば、ごく単純な例を挙げると、再注文の履歴や消費パターンをもとに、在庫が切れそうなことを顧客が気づかなかった商品をリコメンドし、配送することができます。しかし、すべての顧客がこのようなインサイトの利用を歓迎するわけではありません。男性では30%がこれを良いことだと感じ、同じぐらいの人が「気味が悪い」と感じています。女性では、これを良いことだと感じる人はわずか27%で、34%が「気味が悪い」と感じています。全体としてこのサービスを良いことだと見るのはミレニアル世代だけでした。つまり、企業はグループやセグメントによって、いつどのようにインサイトを利用するのが適切かを知る必要があります。

同様の考え方は、ウェブチャットなどのテクノロジーに対する消費者の態度をどう分析するかにも当てはまります。全体では調査回答者の29%が、企業のデジタル体験において人と話すことが「非常に重要」だとしており、中南米ではこれは46%に上昇します。ミレニアル世代と高所得の回答者は特に、AIとのコミュニケーションに魅力を感じていました。この場合も、新しいAIによる機能をどのように利用するのが最適かを知り、顧客の嗜好や関係の土台となる経済事情を評価する必要があります。

回答者の3人に2人が、パーソナライゼーションは重要な優先事項だと述べています。

高所得者、ジェネレーションX、ミレニアル世代、ジェネレーションZの回答者は、特にパーソナライゼーションを求めています。

# 47%

回答者の47%は、企業が自分の個人情報を売却または提供することを求めています。

# 31%

回答者の31%は、企業が自分のことを自分以上に知っていることを「気味が悪い」と感じています。

# 31%

ミレニアル世代の31%は、企業が自分のことを自分以上に知っていることを良いことだと感じています。

## 万能なアプローチはないー 万能に近いものすらない

COVID-19は、デジタル技術の利用を加速させることにより、最も関心を惹きつける方法で顧客とつながる新しい機会をもたらしました。ほとんどの消費者が新しい仕事や生活の方法に適応するようになると、自宅はマルチタスクの空間となり、消費者は自分がそこで使うテクノロジーがもっとニーズや要望に合わせて調整されたものになることを期待します。

拡張現実(AR)、仮想現実(VR)、体験型現実(両者を融合したもの、XR)、ウェアラブルなどの新しいテクノロジーの普及が加速しています。これらのテクノロジーがどの程度の期間で「クリティカルマス」(普及率が一気に跳ね上がる分岐点)に達するかはまだ判断できませんが、変化の方向性はわかっています。調査回答者の15%が音声認識は「非常に重要」と述べ、13%がARとVRについても同じように考えています。このようなテクノロジーは、特に高所得の消費者の心をつかみました。

パーソナライゼーションについては、万能なアプローチはありません——それに近いものすらありません。企業には、事業者との関係を純粋な取引関係と考える顧客と、増えつつある大きな期待を持つ消費者を区別するような繊細な戦略が必要です。後者の中にも、自分の価値観に合った企業から購入しているという安心感だけを必要とする顧客から、「コ・クリエイター」または「プロシューマー」として商品やサービスに影響を与えようとする顧客までさまざまです。また、企業は顧客のいる場所で、顧客が受け入れる方法で——VRのチャットルームであれ、AIによる音声ボットであれ、情報を入手し、堅牢なCRMプラットフォームによってサポートされた販売担当者によるセールスコールであれ——顧客と会う必要があります。

## プライバシー、プライバシー、 プライバシー

企業は間違いなく、新しいテクノロジーの利用拡大によって顧客について入手する情報が増えますが、収集した個人情報とインサイトの取扱いについては注意が必要です。消費者はデータの提供に伴うリスクについて次第に用心深くっており、企業はこの取引によって消費者が得られる明確なメリットを定義し、伝えることが必須です。コロナ禍ではサイバー犯罪に関する懸念も高まり、10人中6人の回答者がこの点について懸念しています。それ以上に深刻な外部の脅威と見られているのは、COVID-19(73%)だけです。

全回答者の約半数にあたる47%が、企業が個人情報を第三者に売却しないことを望んでおり、この要望は北米、サイレント・ジェネレーション、ベビーブーム世代、女性の間でさらに高くなります。個人情報に関する多くの消費者の懸念は、3つの言葉に要約できます。それは「プライバシー、プライバシー、プライバシー」です。

この権利の保護のため、ヨーロッパ、北米の一部、中国の規制当局は、企業による個人情報の取扱いに関するルールを強化しています。

パーソナライゼーションによって競争力を強化しようとする事業者にとって、新しいマインドセットは必須条件です。そして適切なテクノロジーが役に立つことも確かです。最も恐るべきことは、リスクと報酬をじっくり吟味してきた消費者が、パーソナライゼーションの取組みを支えるために重要な個人情報を引き揚げて、同意を撤回してしまうことかもしれません。





# パーパスは重要か？

## 誠実性を重視する経済の時代

パーパスとは、「当社の存在意義は？」という永遠の問いに対する企業の答えです。リーダーがこの問いに答えるためには、顧客やコミュニティに即したパーパスが独自に設定されており、それが競合他社と比較して優位性を持っているかどうかを検討する必要があります。

パーパスが定まれば、それを企業の戦略、体制、文化に落とし込まなければなりません。パーパス達成に向けた過程においては、部門の壁を取り払ったり、カスタマージャーニーをマッピングして活用したり、新たな調達モデルを構築したり、ふさわしい人材を引き寄せたり、製品やサービスを一新させたりといったことが発生するかもしれません。しかし、パーパスをビジネスに落とし込んでいる企業は、明らかに重要な恩恵を享受しており、それがゲームチェンジャーになる可能性を秘めています。こうした一步一步の活動が、信頼を築き、真正性を確立し、顧客、サプライヤー、従業員、コミュニティのロイヤルティを高めるものになります。

複数のアナリストが、私たちは「誠実性を重視する経済」への過渡期にあることを示唆しています。倫理面、社会面、環境面での約束を果たしていると根拠をもって示すことができる企業は、競争において非常に有利です。その概念自体は目新しいものではなく、米国人ジャーナリストのAnna Bernasekが、「誠実性は重要な経済的資産である」と主張したのは2010年でした<sup>1</sup>。そしてこの考え方は、かつてないほど共感を呼び、現代にふさわしいものとなっています。

企業の誠実性が消費者の行動、特に購買決定に大きく影響することは、周知の事実となっています。KPMGの調査は、85%の回答者が企業の誠実性を「重視」または「非常に重視」していることを示しています。

COVID-19の影響により、新たなタイプの消費者が登場しています。彼らは財力面での制約があるものの、デジタル意識が高く、よく考えたうえで意思決定を行います。KPMGの調査によると、80%の回答者が自身の価値観を反映したブランドの商品を購入したいと考えており、この消費者心理は地域や世代、所得層の違いにかかわらず非常に一貫していることが明らかとなっています。

10人中9人の回答者は、社会に還元しているエシカルな小売業者やブランドから購入するためなら、より多くの金額を支払うとしています。企業の意図はどうあれ、購入する側は既にその心理を実際の行動に移しています。回答者の4人に1人は、こうした要素が購買決定に変化をもたらしているとしており、10人中およそ3人のミレニアル世代も同様の回答をしています。

## 変化する信頼の性質

現在、企業が直面する最も難しい課題の1つは、自らが世間からどのように見られているのかを、バイアスや偏見、先入観なく正しく理解することです。しかしながらこれまで、この問題がさほど差し迫っている状況にはありませんでした。パーパスは、カスタマーエクスペリエンス全体を通じてブランドを活性化しますが、それは顧客の真の信頼が得られて初めて可能になります。問題を複雑にしているのは、信頼がかつてないほど「揺らぎやすい」ものとなっているからです。

KPMGの調査によると、全回答者の半数以上から真に信頼されている業界は、12業界のうち医療(60%)、テクノロジー(59%)、小売(52%)、銀行(51%)の4業界のみでした。一方で、信頼度が低い業界のワースト3は、広告(26%)、資産運用(33%)、政府(35%)でした。

業界に対する信頼の度合いは、地域間や世代間で大きく異なっています。中東では回答者の66%が政府に信頼を寄せているのに対し、その割合は北米で32%、欧州では28%にとどまっています。同じように、ミレニアル世代の43%がメディアを信頼しているのに対し、サイレント・ジェネレーションは31%となっています。

顧客と企業とのやりとりは、二者間の取引が主流だった段階から、多面的かつ相関的なものへと移行しています。新たな世の中で企業の信頼性を決定づけるのは、カスタマーエクスペリエンスの質だけではなく、パーパスを実行に移している企業かどうかという顧客の判断にも委ねられています。パーパスへの投資を惜しむ企業は、エコノミストに言わせれば口先だけ<sup>2</sup>の企業に過ぎません。

顧客の信頼が得られるかどうかは、「誠意と開放性」、「尊敬と包括性」、そして「企業が顧客に共鳴・配慮しているという確信」、という三大要素にかかっています。企業のありとあらゆる要素が、信頼を築いたり、損ねることにつながっているのです。

1 <http://content.time.com/time/business/article/0,8599,1970964,00.html>

2 <https://hbr.org/2019/09/put-purpose-at-the-core-of-your-strategy>



## 実用的なインサイト

80%

回答者の80%は、自身の価値観に合致するブランドを好んでいます。

85%

回答者の85%は、企業の誠実性を「重視」または「非常に重視」しています。

42%

中南米の回答者の42%は、環境・社会に対する企業の貢献を理由に購買決定を変更しました。

30%

ミレニアル世代の30%は、環境・社会に対する企業の貢献を理由に購買決定を変更しました。

60%

回答者の60%は、医療業界に最も信頼を寄せており、その割合はテクノロジー（59%）と銀行（51%）を上回っています。





## パーパスの持つ力

COVID-19の影響で一変した顧客の態度、価値観、期待が、今後さらに大きく変化していくことは明らかです。「企業から購入する」のではなく、「企業を支持する」という方向へと転換しているのです。顧客は購買決定を行う際に、ブランドのパーパスや評判、品質、安全性、安心度、利便性、信頼性、支払う金額に見合った価値 (Value for money) をより一層重視するようになっていきます。

1980年代と1990年代初頭にかけては、株主のために価値を創造することが企業の唯一のパーパスであると頻りに語られていました。変化が続いたその後10年の最後の年は、史上まれにみる大混乱の1年となりましたが、コンセンサスはより広範なものへとシフトしつつあります。株主、顧客、従業員、コミュニティといったより大きな枠で捉えたステークホルダーを対象として価値を創造しなければならないという認識が高まっています。パーパスは、こうしたさまざまな利害関係者を価値創造の方向へと導いていく羅針盤としての機能を果たすものなのです。



# 消費者の財布 – グレートリセット

2020年は、消費者の財布に多大な影響を及ぼす出来事が続きました。所得層、デモグラフィック、地域の違いにかかわらず、すべての消費者が習慣的行動の見直しを迫られています。

以下のセクションでは、COVID-19後の顧客の新たな現実に関する一連のテーマについてKPMGが実施している調査をさらに深く掘り下げています。ここで示された将来に関する初期段階の仮説や観察された兆候を基に、今後の調査の方向性を決定し、消費者の財布について検討すべき以下の内容を探っていきます。



それぞれの財布カテゴリーでは、以下の内容を検討しています。

**支出に関する仮説：**一次調査と二次調査の結果を踏まえて、KPMG米国のInnovation Labが策定した顧客の支出に関する仮説。この仮説は、顧客の財布分析をさらに進めて検証される。

**顧客の新たな現実に関する仮説：**顧客の変化状況とその影響に関する仮説。

**主要データのトラッキング：**財布のカテゴリーに応じたデータポイントを活用し、方向性を定めたくてKPMGの仮説を継続的に公表・追跡するもの。

**「過去・現在・未来」に関する仮説：**Innovation Labが策定した、ニューノーマルにおける顧客行動に関する仮説。「過去」の各カテゴリーに関して、エスノグラフィ（行動観察）調査に基づいて顧客行動という観点から「現在」起きている状況を捉え、それを「未来」に起こり得る事象についてのKPMGの仮説に反映する。

**一次データ 調査結果：**KPMGの仮説を裏付ける、またはその情報源となる主なインサイトについて示しているアンケート調査データ。

**一次データエスノグラフィ調査：**自由記述式の調査回答から得られた定性的なインサイト。

一連のアンケート調査は、米国の消費者2,500人を対象として2020年4月に開始されたものです。

エスノグラフィ調査による観察結果




仮説

過去




現在

未来

食料品店での「買い占め」や買いだめ行為をはじめとした多くの要因に加えて、外出自粛中に自炊の機会が増えたこともあまって、食料の調達・保存・備蓄手段に対する人々の考え方が変化しています。

食品小売と飲食	 <p><b>食料品店での買い物</b></p>	<p>食料品店でマスクの着用を求められなかった頃を覚えていますか？</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ソーシャルディスタンスを確保する難しさ</li> <li>- マスクや手袋の着用</li> <li>- 店内の衛生面への不安</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- オンラインで買った食料品の配達時間帯を確保する難しさ</li> <li>- 買い占めや買いだめ行為</li> <li>- カーブサイド・ピックアップ*やデリバリーオプションの増加</li> <li>*店に入店することなく、店舗スタッフが商品を駐車場まで届けてくれるサービス</li> </ul>	<p><b>食料品店のダークストア化：</b></p> <p>食料品の配送が増えたことから、食料品店は英国やアジアで成功しているモデルに追随し、最適な立地で<b>配送のみを請け負う「ダークストア」</b>の展開に舵を切るでしょう。こうした店舗は、増加する配送ニーズに応えつつ、衛生面を確保できる、地域密着型の商品配送センターとしての役割を果たすことになると考えられます。</p>
	 <p><b>着席型のレストラン</b></p>	<p>レストランで誕生日や記念日のお祝いをしていただいた頃を覚えていますか？</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ソーシャルディスタンスを確保する難しさ</li> <li>- マスクや手袋の着用</li> <li>- カーブサイド・ピックアップ、テイクアウト、デリバリーモデルの浸透</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 高級レストランが提供するピックアップやデリバリーサービス</li> <li>- 持ち帰り用のワイン、ビール、カクテルの普及</li> <li>- 新鮮、健康、オーガニックといった選択肢への嗜好の高まり</li> </ul>	<p><b>ドライブスルーが主流に：</b></p> <p>安心と健康を感じたいという人々のニーズによって、車中心の文化への回帰が起こるでしょう。グルメ志向や健康意識が高い人を対象としたものや、アレルギー性物質の含まれていない食事を提供するドライブスルーのレストランなど、より幅広く利便性の高い選択肢を利用したいという願望の高まりも、こうした動きを加速しています。</p>
	 <p><b>まとめ買い</b></p>	<p>店頭でトイレトペーパーの在庫があるかどうか気にも留めていなかった頃を覚えていますか？</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 買いだめ行為</li> <li>- 冷凍食品、常温での保存食、長期保存食品の購入の増加</li> <li>- 備蓄品の増加</li> <li>- 自炊機会の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 商品が在庫切れになる不安</li> <li>- サブスクリプションモデルのさらなる普及</li> <li>- 「プレッパー」的な意識</li> <li>- 缶詰や保存食に対する新たな関心</li> </ul>	<p><b>ネオ・プレッパーの登場：</b></p> <p>COVID-19の次の波、将来起こり得るパンデミック、その他の危機に際して商品が枯渇するのではないかと不安に駆られた人々の間では、食料品のサブスクリプションサービスへの関心が高まることともに、独立冷凍庫、十分な蓄えを確保できる「スマートな」食料棚、フリーズドライ食品など、一般的に「プレッパー」文化との関連が深いとされてきた長期的な食料備蓄の選択肢も関心を集めています。</p>

対面で買い物をする難しさや不安から、人々はデジタルチャネルを優先的に活用し、可能な限り人との接触を制限しようと買い物の仕方を変えています。

小売（食品以外）	 <p><b>店頭での買い物</b></p>	<p>ガラス越しに店員と会話をするのは、銀行に限った光景だった頃を覚えていますか？</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ソーシャルディスタンスを確保する難しさ</li> <li>- 最も気がかりな店内の衛生面</li> <li>- 在庫への不信心</li> <li>- マスクを着用している店員</li> <li>- マスクを着用している客</li> <li>- 手指消毒液の設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 店内での滞在時間の制限</li> <li>- カーブサイド・ピックアップの選択肢への期待</li> <li>- オンラインでの注文、店頭での受取り</li> <li>- ワクチンができるまで増え続けるデリバリーの選択肢</li> </ul>	<p><b>接触を制限できるよう方向転換する実店舗：</b></p> <p>ソーシャルディスタンスの確保に努めたり、カーブサイド・ピックアップを提供したり、わかりやすい安全対策を講じたりしてサービスを再構築しない限り、人々が実店舗へと戻ってくる可能性はほとんどないでしょう。</p>
	 <p><b>eコマースの普及</b></p>	<p>配送に2日かかっても満足していた頃を覚えていますか？</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 早い段階から利用していた人と、最近になって試さざるを得なくなったほとんどの人が好意的</li> <li>- 数年分の成長を数ヶ月で達成</li> <li>- サブスクリプションサービスに対する人気の高まり</li> <li>- 容易になったオンラインでの買い物</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 利便性という要素</li> <li>- 店舗での買い物よりも安心</li> <li>- 自動発注システムの普及</li> <li>- 多種多様な支払方法の選択肢</li> <li>- Amazonでの買い物経験によって高まる期待値</li> </ul>	<p><b>もはやオプションではなくなったeコマース：</b></p> <p>COVID-19下で、多くの人々が初めてeコマースを利用し、圧倒的多数の人が利用を継続すると期待されています。eコマースという選択肢は、規模の大小を問わずあらゆるビジネスにおいて最低限必要なものとして、大多数の消費者から期待されるようになっていきます。</p>
	 <p><b>価格感応性</b></p>	<p>バーゲンセールが楽しかった頃を覚えていますか？</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 経済危機</li> <li>- 失業</li> <li>- 不況が迫っているという不安</li> <li>- COVID-19の第2波、第3波への不安</li> <li>- 商品が枯渇することへの懸念</li> <li>- 買い占めや買いだめの懸念</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 買い物をする機会の減少</li> <li>- 不要な支出の減少</li> <li>- あらゆるカテゴリでの値上がりへの懸念</li> <li>- 便乗値上げの懸念</li> </ul>	<p><b>高まる価格感応性：</b></p> <p>COVID-19のパンデミックによって、人々は直接的・間接的に経済面での影響を被っています。なかには、失業したことで価格により敏感になって家計を引き締めた人もいます。</p>

過去

現在

未来

前例のない外出禁止令を受け、多くの国の人々は何週間も続けて屋内で過ごすことを余儀なくされました。その結果、屋内でも楽しめる新しい娯楽やそれに代わる選択肢を求める需要が急速に高まっています。

メディアとエンターテインメント



**映画館**  
映画館で最も怖いものと言えば、ホラー映画だった頃を覚えていますか？

- ストリーミング配信
- 新たなストリーミング配信サービス
- 映画館でのマスク着用、座席や館内の衛生面

- 仮想現実 (VR) への関心
- ドライブインシアター
- 映画館閉館中はオンラインで上映してほしいという期待

**配信と映画：**

外出禁止令のなか、人々はストリーミング配信に没頭し仮想現実 (VR) に逃避するようになりました。自宅であらゆるコンテンツを視聴したいという消費者のニーズに伴い、ハリウッド映画業界は劇場とストリーミング配信による同時公開の実現に向けたビジネスの変革を迫られるでしょう。



**スポーツ観戦**  
週末にスポーツの生観戦が楽しめた頃を覚えていますか？

- スポーツイベントの中止
- ソーシャルディスタンスを確保する難しさ
- 密集することに対する健康面・安全面での不安
- 人々の生活にはスポーツが「必要不可欠である」という感情

- 生の試合が再開されるのは当分先になると見込まれる
- ワクチンができるまでスポーツイベントは中止か
- スポーツが再開されても、観客の入場が許可されるのは2次

**自宅でスポーツを：**

プロスポーツが再開されるのをファンは熱望していますが、スタジアムやアリーナに人が密集することに對しては安全面での不安があるため、当面は無観客でのスポーツイベントが主流となるでしょう。



**ビデオゲームをする**  
ビデオゲームで遊ぶのは反社会的行為とされていた頃を覚えていますか？

- バーチャルゲームの普及
- モバイル端末でのゲームの増加
- 特に外出自粛中の現実逃避手段
- 家族同士のつながりを深めるために活用されるビデオゲーム

- スポーツ観戦としてのビデオゲーム
- ソーシャルディステーション (人々が目的をもって集まる場所) になりつつあるゲーム

**離れていても一緒にゲームをする：**

ビデオゲームのプラットフォームは、ジェネレーションZにとってバーチャル上で一緒に遊ぶ手段へと進化してきました。大規模ロックダウンに伴い、あらゆる年齢層の人々が現実逃避の場としてオンラインゲームを利用するようになり、さまざまな興味・関心に応えられる幅広いオンラインゲームの選択肢への需要が急速に高まっています。

世界中の都市でCOVID-19が大流行したことをきっかけに、都心に住む人々の多くが自宅の立地の健全性や安全性を再考するようになっていきます。

住居



**都市での生活**  
勤務地の近くに住まなければならなかった頃を覚えていますか？

- 高い家賃や生活費
- 限られた居住スペース
- ルームメイトとの同居
- 公共交通機関への依存
- 密集地域でソーシャルディスタンスを確保する難しさ

- 徒歩圏内で満たせる日常生活のニーズ
- 活気ある周辺環境
- 集合住宅で在宅勤務するよりオフィスに出勤するのが好む傾向
- COVID-19の感染率の上昇と予防策

**都市からの移住：**

都心に住む人々は、自らの暮らしのあり方を再考しています。特に、働く場所を問わない新たな選択肢が現れたことにより、狭い集合住宅に高い家賃を払いながら人口が密集した地域で暮らすことの魅力は薄れてきています。こうした人々は、より手頃な地方都市や郊外へと移住する可能性があります。



**「郊外在住者」**  
ミレニアル世代がライフイベントを先延ばしにし、家も車もベビーカーも買わないでいた頃を覚えていますか？

- 根強い自動車文化
- 住宅コストや生活費の低下
- 都市と自然との中間にある暮らし
- チェーン店やショッピングモールの拠点

- 都心に比べて開催されるイベントが少ない
- 現代の利便性の象徴である短時間配送サービスの対象エリア
- より広い居住スペース

**大きく変化する郊外：**

ミレニアル世代はそれ以前の世代よりもライフイベントを先延ばしにしてきましたが、ここに来て次々と結婚し、子供を持ち、定住し始めています。こうした暮らしの変化に加えて、COVID-19以降都市部から移住する動きもことから、郊外に家を買うミレニアル世代が増加し、地域の再構築が加速するでしょう。






過去



現在

未来

COVID-19のパンデミックのなか、密閉された共有スペースの象徴となった飛行機やバス、地下鉄車両は、人々が「普通の」生活に戻ることを恐れる理由の1つとなっています。

移動と交通	<p><b>飛行機に乗って余暇を楽しむ</b></p> 	<p>ただ単に不便だからという理由で、中央の座席が嫌だった頃を覚えていますか？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 休暇で飛行機に乗る必要があるかどうかを再検討する</li> <li>- マスクの着用</li> <li>- COVID-19の不安</li> <li>- 密閉された共有スペースを避ける</li> <li>- 衛生面への不安</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 不特定多数が集まるスペース</li> <li>- 多くの人が触れたものとの接触を避ける</li> <li>- ワクチン接種を待ってから飛行機に乗る</li> </ul>	<p><b>車での長距離移動への回帰：</b></p> <p>ロックダウンの解除後には状況が好転することが期待される一方で、多くの人は休暇で飛行機に乗るという見直しには至っていません。人々が車での長距離移動へと方向転換を図ったことで、レクリエーションビークル（RV）のレンタルや購入が増え、キャンプなど密集エリアを避ける別の休暇の楽しみ方が広がっています。</p>
	<p><b>公共交通機関での通勤</b></p> 	<p>満員の地下鉄車両に押し込まれていたことを覚えていますか？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ソーシャルディスタンスを確保する難しさ</li> <li>- マスクの着用</li> <li>- 在宅勤務という選択肢の増加</li> <li>- 満員のバスや地下鉄への恐怖</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 衛生面への不安</li> <li>- 多くの人が触れたものとの接触を避ける</li> <li>- 「本当に必要な場合に限って」通勤する</li> <li>- 他の通勤手段がない</li> <li>- より安心な車通勤の増加</li> </ul>	<p><b>通勤に慎重な人々：</b></p> <p>公共交通機関でのCOVID-19感染の不安は今後も続くでしょう。可能な人は自家用車での通勤に切り替え、他に通勤手段がない人は、雇用主や乗客に対してPPE（個人用保護具）の着用を必須化し、明確な健康安全対策を講じてソーシャルディスタンスの確保に努めるよう求めるでしょう。</p>
	<p><b>出張</b></p> 	<p>飛行機に搭乗する際の気がかりといえば、頭上スペースの確保だった頃を覚えていますか？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 対面での会議はオンラインミーティングに切り替え</li> <li>- マスクの着用</li> <li>- 出張ポリシーの変更</li> <li>- 不特定多数が集まる機会を避ける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 衛生面への不安</li> <li>- 多くの人が触れたものとの接触を避ける</li> <li>- 健康上のリスクと仕事の確保を天秤にかける</li> <li>- 在宅勤務</li> <li>- バーチャル会議への出席</li> </ul>	<p><b>かつてのように飛び回れないビジネスマン：</b></p> <p>機内での健康上・安全上の不安や、企業の出張ポリシーの変更を受け、出張の機会は長期にわたって減少していくでしょう。</p>

全国的な休校が親子に多大な影響をもたらしています。学校再開の見通しが立たない中、親も子ども短期的・長期的な教育についてこれまでとは違う見方をしています。

教育	<p><b>学校</b></p> 	<p>PTAの会合に2人以上で参加していた頃を覚えていますか？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- オンライン教育に関する健康面での不安</li> <li>- 親が自宅で子供に指導せざるを得ない</li> <li>- 最も重要なテクノロジーが利用できない</li> <li>- バーチャル教育を行う教員側の習熟度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- バーチャル教育を受ける生徒側の習熟度</li> <li>- 先行きの見えない学校再開</li> <li>- 教育システムの改革が不可欠であるという考え</li> <li>- 新たなオンライン学習の選択肢の模索</li> </ul>	<p><b>さまざまな人を巻き込む：</b></p> <p>親たちは、学校が再開されるかあるいは再び休校になるかという今後の見通しに頭を悩ませています。在宅勤務が増えたことで、個別指導教師やチューターによる在宅学習や独自運営のオンライン教育といった新たな教育アプローチが登場する可能性があります。</p>
	<p><b>大学</b></p> 	<p>大学に行くには寝室から出なければならなかった頃を覚えていますか？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 学生ローンという借金</li> <li>- オンラインで学ぶ学生</li> <li>- 生活スペースと学習スペースの共有</li> <li>- COVID-19の変異株に対する不安</li> <li>- ワクチンを接種してから日常生活に戻りたいという希望</li> <li>- バーチャル教育を行う教員と受ける学生双方の習熟度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 学位取得を決意している在学生</li> <li>- バーチャル学習は対面学習よりもコストがかからないはずという認識</li> <li>- ギャップイヤーを検討している最近の卒業生</li> <li>- オンラインの選択肢の方が良いという考えの浸透</li> </ul>	<p><b>大学について再考する：</b></p> <p>多くの学生は卒業後、就職する前にギャップイヤーを取ることを検討しています。大学の再開や対面授業への見通しが立たない中、長引くCOVID-19への不安と学生ローンという債務を抱え、学生は自らの将来設計を改めて考え直しています。</p>



# 75%

回答者の75%は、レンタカーやカーシェアリングではなく自家用車を所有したいと思っています。



# 43%

回答者の43%は、我が子の成功を案じています。

消費者にとって、自宅や地域コミュニティで過ごす時間が大幅に増えたことで、日々の暮らしは大きく変化しました。しかし、新たに生まれた習慣のうち、どれが一過性のもに過ぎず、どれが長期的な定着に向かっていると言えるでしょうか。



## 食品小売と飲食

真っ先に変わったもののなかで、最も顕著で広範囲に共通して変化が見られたのは食料品の買い出しの場面でした。法的な外出規制や衛生面への不安から、人々は実店舗に買い物に行くのを控えたり、オンラインでの配送注文に完全に移行したりしています。世界中でロックダウンのなか、店内での飲食を伴うレストラン、カフェ、バーについても多くが休業対象となり、テイクアウトの売上が伸びを見せました。

今後も衛生面への不安は増す一方であると見られ、食品配送という選択肢を初めて利用した人々にとってはこれが新たな習慣として定着することが予測されます。ピックアップという選択肢や自宅へのお届けサービスを経験してみた買い物客も、少なくとも部分的にはそれらのサービスを今後の生活に取り入れていくと考えられます。こうした中、配送専門のストアあるいはダークストアの開業が世界各国で相次ぎ、ドライブスルーのレストランにもグルメ志向や健康意識が高い人向けのものをはじめとして、選択の余地が増えてくる可能性があります。対面での買い物に代わるサービスを取り入れていない企業や、円滑で安全なプロセスがない企業は、新しい消費者の財布から容易に見過ごされてしまうでしょう。

食事のサブスクリプションサービスへの支出についても、増加傾向が続くでしょう。消費者は、より低価格で自宅から出ずにレストランの味を再現したい、あるいは、同じ定番料理を何度も作る時間を単純に節約したいという期待を抱いています。ミールキット配送サービスの世界の市場規模は、2019年には76億米ドルでしたが、2020年には91億3千万米ドルに達するものと予測されています<sup>1</sup>。



飲食店が営業再開と休業を繰り返す一方で、食料品のサブスクリプションサービスに登録している消費者は、その利便性を引き続き毎週の日課に取り入れていくと見られます。



## 小売（食品以外）

食品以外のあらゆる商品の買い物については、必然的に大部分がオンライン化しています。すべての年齢層においてデジタル消費が増加しており、COVID-19の拡大以降にオンラインでの買い物が増えたと回答した人は69%に上ります。食料品の買い出しについても、かつては店頭での買い物を好み、ロックダウン中にeコマースに頼るようになった消費者が、すぐに従来の習慣に戻ることはなさそうです。

パンデミックを境にかつてのブランドロイヤリティが永久に薄れてしまった可能性があるため、企業はこれを過信すべきではありません。その第一の理由は、消費者が低価格で自身のニーズを満たしてくれる別のブランドをすぐに見つけることができるようになってきているからです。第二の理由は、消費者がモノを探る過程において利便性とスピードを重視しているからです。COVID-19の拡大以降に実施した調査の回答者の88%が、「自身のニーズに即したブランドから購入する」としています。そして第三の理由は、パンデミックによってエシカルなブランドから購入する傾向が強まったことです。回答者の80%が自身の価値観や信念に合致するブランドから

購入し、そのブランドを支持したいとしています。企業は、これまで以上に顧客のニーズや行動に改めて目を向け、ふさわしいメッセージを発信して顧客の消費を捉える必要があります。在宅勤務への移行に伴い、消費者の財布の紐は緩んでいます。ハンドバッグ、化粧品、宝石、さらには自動車といった高級品の売上也急増しています。この背景には、休暇やその他の体験が相次いで中止になり、元々そのために貯めていたお金がご褒美として別の用途に充てられているという事情があります。2020年第2四半期に対前年売上の大幅増を発表した高級ブランドもあり、最初にロックダウンが解除されたアジア諸国が牽引する形で消費が回復に向かうという期待を裏付けるものとなっています<sup>2</sup>。

健康が改めて重視されるようになり、自宅用のトレーニング器具やスポーツウェアの売上也急増しています。世界中の自宅用フィットネス機材の市場は、2019年の67億6千万米ドルから2020年は94億9千万米ドルに達すると見られ、40%もの成長が見込まれています<sup>3</sup>。

消費の低迷により必然的に苦戦を強いられているカテゴリーもある一方で、減った支出の一部は別の用途へと直接流れています。たとえば、世界中でオフィスが閉鎖されたことでフォーマル服の売上は落ち込んでいますが、着心地の良い衣類の消費は増えていますが、寝間着や部屋着の世界の市場規模は、2020年から2024年の間に195億米ドルまで成長する勢いで<sup>4</sup>、パジャマの上下セットやオールインワンの服が上位5カテゴリーに入っています。

1 <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/meal-kit-delivery-services-market>

2 [https://www.insidehook.com/daily\\_brief/news-opinion/people-buying-luxury-products-again](https://www.insidehook.com/daily_brief/news-opinion/people-buying-luxury-products-again)

3 [https://www.reportlinker.com/p05948407/Home-Fitness-Equipment-Global-Market-Report-30-Covid-19-Implications-and-Growth.html?utm\\_source=GNW](https://www.reportlinker.com/p05948407/Home-Fitness-Equipment-Global-Market-Report-30-Covid-19-Implications-and-Growth.html?utm_source=GNW)

4 <https://www.businesswire.com/news/home/20200730005625/en/COVID-19-Impacts-Sleepwear-and-Loungewear-Market-will-Accelerate-at-a-CAGR-of-almost-9-through-2020-2024-Rise-in-Adoption-of-Sustainable-Manufacturing-to-Boost-Growth-Technavio>

## メディアと エンターテインメント

安全面での不安や規制の施行に伴い、この分野の消費は深刻な影響を受けました。消費者は屋内で楽しめる新たな方法を求めています。あらゆる世代においてスクリーン上でエンターテインメントを楽しむ人が増加傾向にあり、過去12カ月間でサブスクリプション型のストリーミング配信サービスも急拡大しています<sup>5</sup>。ゲーム業界も、強気の価格設定をものともせず今年の収益を増やしており、今や世界中に27億人以上のゲームプレイヤーが存在します<sup>6</sup>。知名度の高いゲーム機が発売されたことや、過去12カ月間のオンラインショッピングの検索ワード上位10位にビデオゲームが入っている<sup>7</sup>ことから、2020年末までに収益はさらに増加する見通しです。

一方、過去数十年間さまざまな紆余曲折を経て開発と活用を繰り返してきた仮想現実（VR）は、今やゲーム業界やそれ以外の場面でも広く活用されるようになってきました。音楽アーティストが、VRを使ってライブに参加する体験をオンライン上で再現しているのもその一例です。VR業界は、2019年に世界の消費者向けソフトウェア収益で6億米ドルを稼ぎ出しており、2020年にはこれが72.5%成長し10億4千万米ドルに達すると見込まれています。さらに同業界は、今後数年間にわたって二桁成長を続け、2024年には36億2千万米ドルに達すると予測されています。消費者がテクノロジーに対する高い意識を持ち、これを使いこなすようになってきたことから、COVID-19の影響がなくなった後もさらに広い分野で活用されることが期待されます。

他方、映画館の先行きは見通せません。自宅であらゆるコンテンツを視聴できるようになりたいという消費者のニーズに伴い、映画制作会社は劇場とストリーミング配信による同時公開の実現に向けたビジネスの変革を迫られるでしょう。しかし、これはCOVID-19だけに起因するものではありません。その以前から、映画業界は大きな変化を迫られており、中国を例外とする主な市場はいずれも観客数の減少に見舞われていました<sup>8</sup>。既に消費者は自宅でのストリーミング配信を好むようになっており、必要に迫られて変化した習慣は今後も定着する可能性が高いと言えます。

# 28%

回答者の28%は、収入が減少したならばメディア（映画やテレビ）への消費を削ることを検討しています。



5 Googleのデータ

6 <https://www.statista.com/topics/868/videogames/#:~:text=Videopercentage20arepercent20apercent20billion,overpercent2077percent20billionpercent20U.S.percent20dollars>

7 Googleのデータ

8 <https://www.weforum.org/agenda/2020/07/impact-coronavirus-covid-19-hollywood-global-film-industry-movie-theatres/>



23%

回答者の23%が、COVID-19の流行が終息したら率先して休暇を取りたいとしています。



## 住居

通勤や通常のオフィス勤務から解放された消費者は、自らのワークライフバランスを考え直すようになっています。その多くは、自宅の勤務スペースを改良したり、自然環境にアクセスしやすい場所へと移ったりしました。感情的なつながりを求めて、家族に近い場所を選んで移住に踏み切った人も多くいます。

ロンドン、パリ、ミラノ、マドリッド、ベルリンといった都市の住人の半数が、ロックダウンをきっかけに人口密集や大気汚染への不安が増大したとしています<sup>11</sup>。一方インドでは、1千万人以上の出稼ぎ労働者が、COVID-19の影響で故郷に帰ることとなりました<sup>12</sup>。

しかし、通常の通勤生活へと完全にあるいは部分的に戻っていくにつれ、こうした都市部から移住する動きが多くの人々の間で恒久的に続く可能性は低下すると見られます。移住者の多くは、単に当初の移住計画よりも前倒しで実行に移した人々であると言えるでしょう。たとえばミレニアル世代は、他の世代に比べて結婚や出産といったライフイベントを先延ばしにしてきましたが、ここに来て一挙にそうした節目のイベントを迎えています。これはパンデミックの有無にかかわらず起こり得た現象であり、都市部の人口に関する従来の予測は今なお妥当性があります。



## 移動と交通

回答者の23%が、COVID-19の流行が終息したら率先して休暇を取りたいとしている一方で、真っ先に飛行機の予約をしたいとしている人はわずか8%ほどでした<sup>13</sup>。多くの人々は飛行機に乗りたくないながらも、衛生面での不安があることや防疫措置が講じられていることから、国内で休暇を過ごしたり自宅にとどまったりすることを選択しています。医学的見地から密閉された共有スペースを避けるよう引き続き呼びかけられている中、移動の必要性がない消費者は公共交通機関や飛行機の利用を避け、可能であれば自家用車を使いたいと希望しています。

11 <https://news.trust.org/item/20201118230536-uv6o2/>

12 <https://www.wsj.com/articles/indias-migrants-head-home-as-lockdown-eases-prompting-fears-of-coronavirus-spread-11590579072>

13 <https://blog.globalwebindex.com/trends/road-recovery-travel-brands/>



消費者は、安心して飛行機に乗れるようになれば、また空の旅をしたいと切望していることは間違いありません。製薬会社がワクチンの治験に成功したと発表するやいなや、航空券や宿泊施設の予約ウェブサイトにはアクセスが集中し、ある旅行会社の報告によると、2021年春夏の休暇を利用した旅行に関する検索件数とその前の週と比較して48%も上昇しました<sup>14</sup>。一方、オンラインミーティングによって人々の時間を節約し環境への負荷を低減できることとして企業が抵抗なくこれを活用するようになっていることから、出張の頻度がパンデミック以前の水準にまで戻る可能性は低いと見られます。

在宅勤務の増加傾向が続くと見られる中、通勤に使われる公共交通機関についても先行きの厳しさは同じです。9,000人以上の知識労働者を対象として最近実施された世界規模の調査では、13%がフルタイムの在宅勤務を希望している一方で、72%という圧倒的多数は在宅勤務とオフィス勤務を組み合わせたアプローチの方が好ましいとしています<sup>15</sup>。



## 教育

パンデミックが始まった当初、休校措置が広がる中で、有能な親たちは教育分野への投資を惜しみませんでした。2020年3月の教育関連アプリのダウンロード回数は、2019年の第4半期の週間平均値と比較して90%も急増しました<sup>16</sup>。これは、親たちが授業時間の減少による影響を緩和しようとした結果です。多くの親たちは仕事を調整して雇用主への責務を果たすと同時に「先生」役をこなさなければならなくなり、家族は深刻なストレスにさらされ不健全な状態に陥りました。

ほとんどの国では教育機関の再開が重視されていますが、KPMGの調査によると、子供の成功を「非常に心配している」とした回答が44%、「とても心配している」とした回答が26%でした。

子供の学習を軌道に乗せようと躍起になっている親たちにとっては、失われた教育の機会をどう取り戻すか、あるいは受験支援のチューターを追加すべきかといった懸念が優先事項となってきます。

ロックダウンによって、家族に関するポリシーが十分整備された職場であるかどうかという点も注目を集めました。「職場復帰」のアプローチを検討している雇用主は、フレキシブルな働き方を提供することはもはや当然となりつつあり、さらにその一歩先を見据える必要があります。子育てや健康、支援に対する現代的なアプローチが注目される中、真の意味で「家族」を受け入れる企業文化を醸成することは、親、特に職場復帰する女性たちとのつながりを再構築するうえで非常に重要な役割を果たすでしょう。



## 変化こそ、唯一の不変

2020年の状況はまったく前例のないもので、上記のようなトレンドの持続性には差異があるでしょう。

確実に言えるのは、従来の習慣に戻るには時間がかかり、そのスピードは個人の適応度合い、雇用主、地域によって大きく異なるということです。したがって、企業が顧客の財布内シェアを獲得するためには、よりフレキシブルで顧客が消費しやすい体制を整えておく必要があります。

2021年を迎え、変化し続ける消費者のニーズと期待に応えられるよう適応し備えを進めているビジネスこそが、顧客の消費を引き付け成功していくでしょう。

14 <https://www.theguardian.com/travel/2020/nov/11/holiday-searches-surge-in-wake-of-covid-vaccine-trials-success>

15 <https://slack.com/intl/en-gb/blog/collaboration/workplace-transformation-in-the-wake-of-covid-19>

16 <https://www.appannie.com/en/insights/mobile-minute/education-apps-grow-remote-learning-coronavirus/>



# 米国

同じでありながら違うもの

## COVID-19で逆転した 米国の消費者の優先順位

米国の消費者は大きく変容し、かつてない速さで変化し続けています。COVID-19のパンデミックによって、消費者の懸念の中心にあるものが世代を超えて1つに重なるようになり、今や社会、経済、環境といった要素に対する懸念があらゆる年齢層に広がっています。回答者の80%以上が、自身の価値観を反映した活動を行っている企業とかかわりを持ちたいとしています。若い世代はまず世の中に足場を築けるかどうかを案じているのに対し、高齢の世代は人生で成し遂げることや健康について頭がいっぱいになっています。

### 曖昧になる境界線

過去数年間は、ミレニアル世代（17～36歳）とジェネレーションZ（7～16歳）がデジタルの利用方法を上の世代に教える「ベビーブーム世代（54～74歳）へのエコー効果」が見られ、環境、社会的格差、世の中をより良くするために企業が果たし得る役割に対する懸念が世代間で共有されてきました。今では、ベビーブーム世代とより若い年齢層のいずれにとっても、企業のパーパスが商品やサービスと同じくらい重要なものになっています。しかし、このエコー効果は別の方向にも作用しています。経済的な制約は雇用やキャリアの見通しに影を落としており、若い世代は、人生の目標、経済的な安定、資産形成を重視するベビーブーム世代のような思考を始めています。

こうしたマクロトレンドに加えて、デジタルの普及が加速したことで、年齢層による境界線は曖昧になり、消費者はもはやかつてのように容易には人口動態に基づく世代集団に当てはまらなくなっています。

このような米国企業のダイナミクスの変化は、重大な影響を及ぼしています。顧客セグメンテーションはこれまで常にベストプラクティスとされてきましたが、今や必要不可欠なものになっています。企業は、総合的な思考体系やニーズ、行動に基づいて消費者を注意深く分類し、パーソナライズされたカスタマイズされたメッセージを届ける必要があります。

これはつまり、複数のメッセージで顧客の核となるニーズに訴求していくマーケティング、営業、サービス戦略を管理することです。

顧客がある一定の行動を選択した理由について洞察を深めることは、今や絶対条件であり競争上避けられない現実です。

### 重視される倫理面の実績

KPMGの調査によると、世界的なパンデミックが起り始めて以来、あらゆる世代にとって「理由」が重要になっていることが明らかとなりました。環境と社会の両側面においてこういった立場を取っている企業なのか、また、データや個人の安全、お金の扱いに関して信頼に足る企業なのか問われています。今や半数以上が気候変動への懸念を抱いており、3分の1は購買決定を変更してサステナブルな商品を買っています。米国の回答者の80%は、自身の社会的・環境的価値観と合致する活動を行っている企業を積極的に探し求めており、80%はエシカルな企業から購入するためなら進んでより多くを支払うとしています。

今後もライフイベントに基づいて、消費者のニーズや購買習慣をある程度予測することはできません。しかし、こうしたニーズや習慣は以前ほど年齢層で一括りにできるものではなくなっています。増加しつつある現象として同居がありますが、これは高齢の家族を介護するベビーブーム世代や、親元で暮らすジェネレーションX（37～53歳）、そして実家に帰ってきたミレニアル世代など、あらゆる世代に影響を及ぼしています。米国のミレニアル世代の39%が、COVID-19の影響によって親元に戻ってきています。誰にとっても健康が懸念事項となっているのは言うまでもなく、若い年齢層の間でさえ長期にわたる介護への不安が広がっています。

### 将来への不安

目下の課題と将来への備えの狭間で、どうバランスを取るかという優先順位は変化しており、将来の財産、健康、リタイアがますます大きな懸念材料となっています。COVID-19によって、人々は成功して人生の目標を達成することに最も意識を向けるようになり、あらゆる年齢層の人々がそうした強い願望を抱いています。親たちも子供の将来の成功をより一層心配するようになり、71%が懸念の1つに挙げています。

経済的制約がある時代において、消費者は自身の経済的立ち位置をより深く考えるようになっています。

今や経済的安定が最優先で、不測の事態に備えておくことはただ堅実な姿勢であるというより必要不可欠なものとなっています。回答者の92%が経済への不安を抱いており、さらに44%は貯蓄を増やしています。ミレニアル世代とジェネレーションZに限ると、80%が自分の家を、83%が自分の車を所有したいとしており、50%が自身の将来の財産について、92%が経済について不安を抱えています。

80%

回答者の80%は、自身の価値観を反映した活動を行っている企業とかかわりを持ちたいとしています。

92%

回答者の92%が経済への不安を抱え、さらに44%は貯蓄を増やしています。

97%

ベビーブーム世代の回答者の97%がソーシャルメディアのアカウントを保有し、孫と同じくらいソーシャルチャネルを使いこなすようになっています。

“ 米国の消費者の嗜好は、COVID-19のパンデミックの影響や、基本的な価値観が社会的に見直されていることから、かつてない速さで変化しています。 ”

Jeff Mango  
Managing Director  
Customer Experience  
KPMG米国

## 境界線を超えて広がる オムニチャネルでの買い物

すべての世代が、今やオンラインやアプリ、実店舗など、複数のチャネルを使って巧みに買い物をしています。COVID-19により、自宅にしながら利用できる商品やサービスへのニーズが高まったことで、高齢人口のデジタル化はさらに急速に進んでおり、もはやテクノロジーを利用できるかどうかは年齢層を区分する要素ではなくなっています。ベビーブーム世代の97%がソーシャルメディアのアカウントを保有し、75歳以上の人々も孫と同じくらいWhatsApp、Zoom、Teamsを使いこなすようになっていきます。

米国の消費者を取り巻く環境は急速に変化しており、消費者自身も変化し続けています。自分たち自身や自分たちがかわりを持つ企業に対して、多くの人々が長年抱いてきた考え方が根本から覆されているのです。変化する消費者のニーズにビジネスが効果的に応えていくためには、人口動態属性についてではなく、COVID-19がもたらした顧客の感情や価値観の変化についてより深く検討するところから始めなければなりません。

新たに登場した顧客層の特性を作り上げてきたのは、変わりつつある態度や考え方で、かつては習慣的行動だったものが、新たな行動の普及に伴って、姿を変えたり別なものになったりしてきました。KPMGの調査は、こうした変化の多くが「スチュワードシップ」という括りでまとめられることを示しています。これは、地球の資源を守りたい、企業には社会的・経済的に正しいことをしてほしい、あらゆる人口動態属性の子供たちが将来成功してほしい、という願望の高まりを指すものです。企業がこうした新たな顧客層とうまく関係を構築する方法を十分理解するためには、変化する消費者の価値観、願望、目標に基づく新たな顧客セグメンテーションが必要とされています。

## 企業が後れをとるのは禁物

企業がこうした変化に後れをとらないようにするためには、従来のKPIをモニターするだけでは不十分です。マーケティング、営業、サービスが、顧客のライフサイクル全体をサポートするものへと変質している状況の中で、ターゲットを特定し、発信するメッセージを作り上げ、広告を出し、顧客とかわりを持つ方法を徹底的に考え直さなければなりません。変化し続ける消費者に即した方法を再考するためには、事実に基づいて対象を深く理解するという視点が不可欠になるでしょう。

“ 企業は消費者のスピードに合わせ、あるいはそれ以上のスピードで、カスタマーエクスペリエンスやマーケットアウトリーチを適応させていかなければなりません。さもなくば、市場シェアを失うばかりでなく、企業の評判へのダメージを長引かせることになるでしょう。 ”

**Jeff Mango**  
Managing Director  
Customer Experience  
KPMG米国





# 英国

新たな時代を迎えた  
カスタマーエンゲージメント

## 消費者エンゲージメント戦略には、 新たな市場の優先順位に沿った 転換が不可欠

家族構成の形態が変わり、顧客行動は大きく変化し、ブランドを選ぶ新たな基準が生まれたことによって、英国のカスタマーエンゲージメントのルールは転換期を迎えています。

パンデミックをきっかけに価値をベースにした思考体系が構築され、それらを有する新たな顧客層が登場したことに伴い、人口動態に基づく世代集団の境界線は薄れています。デジタル化はあらゆる年齢層に広がっており、75歳以上の高齢層も、若年層と同程度までテクノロジーに関する能力を身につけてきています。

顧客を惹き付けつなぎ留めておこうと模索する英国の企業に対して、こうした要因は大きな影響を与えています。旧来のマーケティング手法に及ぼす影響も重大です。COVID-19後のマーケティングが、これまでとはまったく異なる様相を呈するのは必至でしょう。

### 変化する顧客セグメント

旧来のセグメンテーションのルールは既に変わってしまったと認識することが、英国の顧客対応専門家に今後突き付けられる重要な課題の1つになるでしょう。COVID-19は社会の変化を加速させ、その過程で多くの慣習に疑問を投げかけました。結果として、マーケティング担当者や顧客対応専門家らの拠り所であった旧モデルの多くが、もはや完全に信頼できるわけではなくなっています。

意外なことに、英国のミレニアル世代（17～36歳）の21%が、次の大きなライフイベントは高齢の両親や親戚の介護であると考えている一方、26%は今後2年以内に結婚する予定であるとしています。75歳以上の世代については、54%がリタイアを次の節目として楽しみにしつつも、21%はセミリタイアやセカンドキャリアを検討していることから、職業生活の長期化を反映した結果となっています。また、75歳以上の人の15%が最初の家の購入を検討しています。

英国では、より多くの社会的グループや同じ属性のグループが購買決定に影響を与え、その方向づけを行うようになってきました。今やおよそ87%の人々が、大きな買い物をする前に他人からの影響を受けたとしており、それは多くの場合ブランドロイヤリティを上回る影響力を有しています。

### 新たな信念、新たな価値観

英国の消費者がコロナ禍において多くの不安を抱えているのは無理ありません。世の中に不透明感やリスクが漂う中、あらゆる物事を前に進めるために必要不可欠なのは信頼です。2020年に人々が抱えていた三大不安要素は、子供の将来、気候変動、個人の健康でした。さらにミレニアル世代は、自身の将来の雇用見通しや、つまるところ経済的にやりくりできるかどうかについても特に危惧しています。

消費者は、自身がかかわるブランドに対して安心感を求めています。COVID-19の影響もあり英国国民はNHS（国民保健サービス）の恩恵を感じていることから、医療業界が目下のところ他のどの産業よりも大きな信頼を得ていることは当然であると言えます。広告、ウェルスマネジメント、政府に対する信頼度は最も低くなっています。

より多くの英国の回答者は、困難な状況にある一部の業界にも信頼を寄せ、自身の価値観や優先順位を反映したブランドを使用したいとしています（84%が、自身の価値観や信念に合致する活動をしているブランドから購入したいと考えています）。わかりやすく言うなら、消費者自身も社会的正義や誠実性を備えていることを示したいのです。こうした視点の変化は世代を超えたものであり、回答者のおよそ83%が企業の誠実性を重視しています。さらに89%は、社会に還元しているエシカルな小売業者やブランドであれば進んでより多くを支払うとしており、その傾向は若い世代で特に顕著です。

同様に、英国の消費者のおよそ71%<sup>1</sup>が、人より利益を優先するブランドは信頼しないとしています。環境、社会、ガバナンス（ESG）に関する問題が顧客の最優先課題になりつつあります。

とはいえ、購買決定全体においては、依然として価格（65%）と品質（51%）<sup>2</sup>が大きな影響力をもっています。

こうして変化を遂げた英国の消費者と関係を構築するためには、企業は内在する価値やブランド価値を再考し、顧客や潜在顧客にどう働きかけて共感を得るかを明確にしなければなりません。これらの価値は企業の核となる部分であり、ただポスターを掲示して終わりではなく、あらゆるタッチポイントを介して発信し、従業員の行動の中に浸透させることが極めて重要です。価値観を共有する顧客であれば、自らそのブランドを選択し、単に購入するのではなくブランドを支持するようになるでしょう。

# 83%

回答者の83%は、企業の誠実性を重視しています。

# 89%

回答者の89%は、社会に還元しているエシカルな小売業者やブランドであれば進んでより多くを支払うとしています。

# 71%

英国の回答者の71%は、人より利益を優先するブランドは信用しないとしています。

1 Edelman Trust Index

2 KPMG Global Insights Sept 2020

## 広がるデジタル化

英国では数カ月に及ぶロックダウンや規制が続き、対面での買い物の機会が制限されたことで、必然的にさまざまなデジタルチャネルでカスタマーエンゲージメントが急増しています。以前はオンラインで商品やサービスを購入する自信がなかった人々も、複数のプラットフォームにまたがるテクノロジーの活用に一層精通するようになってきました。

英国の消費者の55%<sup>3</sup>が、ブランドと接触する主な手段は将来的にデジタルチャネルになると見えています。58%<sup>4</sup>は複数の機器を使いこなし、スマートフォン、ノートパソコン、デスクトップパソコン（PC）のいずれでも問題なく買い物を済ませデジタル払いを活用するようになってきました。こうしたトレンドは高齢世代にも広がっており、74%<sup>5</sup>は商品やサービスをオンラインで注文したことがあるとしています。顧客のおよそ80%<sup>6</sup>は、信頼を寄せている新たなチャネルを使い続けると見られます。

顧客のデジタルスキルが向上するにつれ、ブランドに対する期待も熟成してきました。スピードは重要な要素であり、効率的かつ安全で、同日配送可能なサービスへの需要はかつてないほど高まっています。

また多くの顧客は、利用しているブランドが自身のあらゆる購買習慣を把握し、消費者の選択の負担を軽減していることを今や当然のことと捉えています。その一方で企業との接触は合理化し、セールのお知らせメールが24時間365日受信ボックスに殺到するのは避けたいと思っています。

ここで重要な役割を果たすのが人工知能や機械学習であり、こうした個人の期待を定義して具体化し、これに応えるのに役立ちます。

## ビジネスリーダーにとって、カスタマー戦略の転換は必須

COVID-19によってもたらされた顧客行動の変化は、現代の英国において最も影響の大きな変革の1つです。人口の91%<sup>7</sup>が、英国がパンデミック以前の状態に戻ることは望ましくないとしており、こうした行動の変化は今後も定着すると見られます。

今日の目が肥えた、注文の多い、決断力のある顧客は、自身が何を求めており、どこに行けばそれが見つかるのかを把握しています。企業にとっての課題は、こうした消費者の選択を後押ししている要因を正確に探り当て、変化した世の中に真に見合った商品やサービスを提供することです。

“ COVID-19の影響で私たちの経済が新たに生まれ変わる中、企業は戦略的に顧客との関係を再構築する必要があります。顧客行動や消費水準は既に劇的に変わってしまいましたが、ビジネス競争にとって最も大きな阻害要因となるのは、顧客のニーズ、態度、価値観の変化なのです。 ”

**Torsten Fritz**

Director

Customer Research and Analytics  
KPMG英国

3 KPMG Global Insights Sept 2020

4 KPMG Meet your New Customer report

5 KPMG Meet your New Customer report

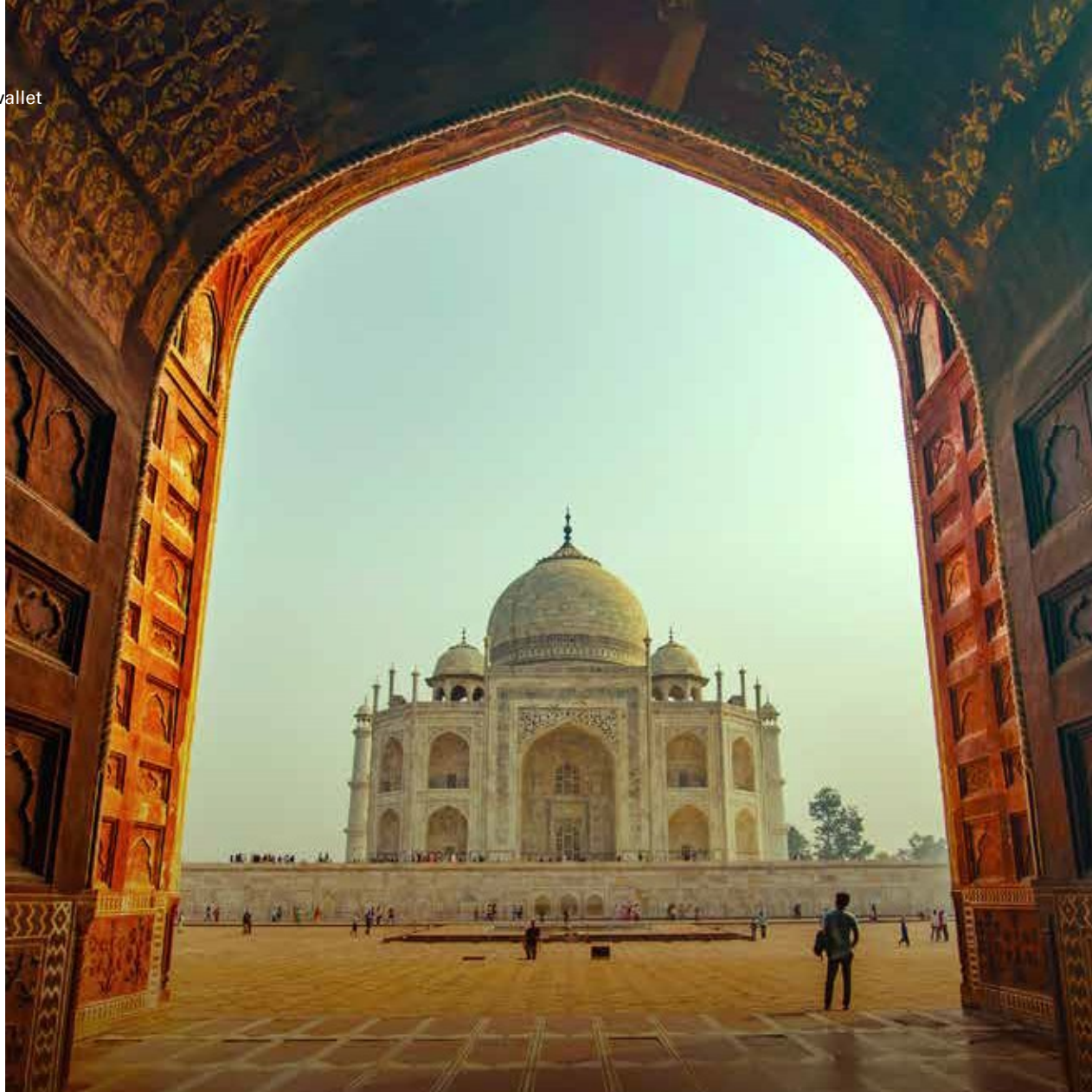
6 KPMG Meet your New Customer report

7 YouGov









# インド

エシカルへの思いと  
将来に備えた貯蓄

## パンデミックの影響で消費を控え、ブランドへの期待を高めるインドの消費者

パンデミックが始まって以降、インドの消費者は高級品への消費よりも貯蓄を重視するようになってきました。さらにロックダウンの延長に伴い、人々の行動のオンライン化が加速しデジタル化を進める必要性に迫られています。

またCOVID-19によって、社会の中で消費者の持つ影響力が強く認識されるようになり、より多くのインドの消費者がブランドのエンシカルなポジショニングを意識していると考えられます。こうした状況はこれまで以上に消費者の購買決定に影響を及ぼしており、インドがパンデミック以降の「ニューノーマル」へと転換を図るうえで、大きなトレンドになると予測されます。

## 変化しつつある経済的優先順位

COVID-19という不測の事態の影響は大規模かつ深刻で、個人の経済状況に対する不安の増大を招いています。インドの消費者は依然として消費に対する慎重な姿勢を崩しておらず、今後数カ月間にわたって貯蓄と投資の傾向が強まると見られます。今回の調査によると、若い世代は、収入が減った場合計画していた貯蓄や投資を控えるのではなく不要な出費を減らす傾向にあることが明らかとなっています。

全体として、回答者の85%は、収入が10%減少したとしても計画どおりに貯蓄を継続すると見られています。ジェネレーションX（37～53歳）の78%は、現在の貯蓄よりも将来の経済状況の方を懸念しており、ミレニアル世代（17～36歳）の70%も同じ危機意識を共有しています。なお、ミレニアル世代の35%は、貯金するためにゲームやメディア活動を削るとしています。

またジェネレーションZ（7～16歳）とミレニアル世代は、初期コストを下げるための方法として、特定の買い物については所有からシェアやレンタルのモデルへと移行することに抵抗が低いとも見られます。衣類や携帯電話のシェアやレンタルに慣れていると回答した人のうち、これらの2グループが70%を占めており、その次に普及しているのが自動車のシェアやレンタルでした（60%）。

## データプライバシーとパーソナライゼーションのトレードオフ

パーソナライゼーションは、カスタマーエクスペリエンスにとって必要不可欠なものとなっています。消費者の嗜好やビジネスルールが変化中、オンラインで多種多様な商品やサービスを取り揃えていること自体は、もはや決定的な差別化要因として機能しません。取引の容易さ、商品の品揃え、個人情報保護やパーソナライゼーションといったすべての要素が、今やどの買い物客にとっても期待の根底にあります。

企業は顧客の好みや買い物パターンに関するデータをより効率的に活用し、カスタマイズされた提案を行うことができるようになってきました。このパーソナライゼーションの背景にある技術は一段と高度化しており、大量の情報を活用した複雑なアルゴリズムで、次に見るべき映画、買うべき化粧品、読むべきニュース記事などをより正確かつ適切に推奨するようになってきました。

しかし、こうしたカスタマイズにはコストがかかります。インドの消費者全体を捉えたプロフィールを構築するために、企業はユーザーの行動に関するデータの流れを絶えず更新し続ける必要があります。ここで問題となるのは、こうした情報の収集や利用への同意が無視されたり、同意が明示的に求められなかったりする場合があります。

一方、KPMGの調査では、回答者の81%がパーソナライズされた顧客サービスを期待しているとしており、ジェネレーションXについては88%と、最も大きなグループを形成しています。若い世代は、サービスレベルとパーソナライゼーションの向上と引き換えに自ら進んでプライバシーや個人情報を引き渡すとしています。高齢世代はより十分に高度な個人情報保護を求めており、簡単にデータを共有することには抵抗を示しています。

回答者の33%は、カスタマーエクスペリエンスとパーソナライゼーションの向上と引き換えに企業と個人情報を共有することに抵抗はないとしています。一方、回答者の24%（その大半はベビーブーム世代：54～74歳）は個人情報の共有に抵抗があり、こうした引き換えに具体的なメリットは見出せないとしています。これとほぼ同数の回答者が、何らかの引き換えを行う前にブランド側が個人情報保護に関して明確に説明する必要があると考えています。

また回答者の10%に至っては、いかなる代償を払っても個人情報共有には断固として否定的な立場を示しています。

# 85%

回答者の85%は、収入が10%減少したとしても計画どおりに貯蓄を継続すると見られます。

# 33%

回答者の33%は、カスタマーエクスペリエンスとパーソナライゼーションの向上と引き換えに企業とデータを共有することに抵抗はないとしています。

# 60%

回答者の60%は、拡張現実や仮想現実、店頭での認知ロボティクスやチャットロボットへの関心を高めています。

“現状を踏まえ、消費者心理は過去数カ月間で大きく変化しています。今後企業は、より広い視野で、消費者プロフィールの研究に取り組み、投資を行う必要があります。このレポートをきっかけにビジネスリーダーがこうした消費者の行動の変化を知り、じっくりと有意義な判断を行うのに役立ててもらえることを期待しています。”

**Harsha Razdan**

Partner and Head

Consumer Markets and Internet Business

KPMGインド

## すべての世代で加速するデジタル化

インドのベビーブーム世代とサイレント・ジェネレーション（75歳以上）は、意図的にというよりは他に選択肢がなかったために、デジタル優先のライフスタイルを取り入れてきました。最初のロックダウンが延長されて以降、あらゆる年齢層のインドの消費者は、ビデオ通話、インターネットバンキング、オンラインでの食料品の買い出し、ストリーミング配信のプラットフォームなどに適応し、自信を持って使いこなすようになりました。これは都市部に限った現象ではなく、デジタルに精通する高齢者の増加はインド各地の小規模な町でも確認されています。

こうした新たな日課によって、テクノロジーに対する消費者の期待に変化が生じているだけでなく、消費者はデジタルに傾倒しデジタル意識を強めています。回答者の50%以上は、新しいデバイスが発売されたらいち早く購入したいとしており、そのうちの61%はミレニアル世代が占めています。

回答者の50%が、企業に期待する最も重要な要素は取引の容易さであるとしており、60%が、拡張現実や仮想現実、店頭認知ロボティクスやチャットボットへの関心が高まっているとしています。携帯電話のアプリの提供、店舗内でのスマートフォンによるインタラクティブ対応についても、関心が高まっていることも明らかとなりました。小売業者がそれらを基本的なサービスの一部に含めるべきであるとした回答は、78%に上っています。COVID-19前と比較して、（最も人口密度の高い）一級都市に暮らすサイレント・ジェネレーションのうち、アプリの提供が非常に重要であると回答した人は25%も増加しました。

## よりコンシャスな消費者の登場

COVID-19は、人間の行動に対して人々が長い間抱いてきた前提を覆すものであり、ものごとの優先順位はおそらく永続的に変わってしまいました。

インドの消費者は、生活必需品の消費が高級品への浪費かという対立構造については、まだ進化の初期段階にあると言えるかもしれません。しかしCOVID-19によって、エコシステムの中で消費者が果たす役割への意識が急速に高まる方向へと向かっていることは間違いありません。

全回答者の90%が、顧客サービスという観点から企業の誠実性を非常に重視しているとしています。また、およそ94%は、コンシャスなアプローチに従うためなら、自ら進んで追加の金額を支払うと回答しています。64%の回答者は社会的な大義を意識的に「重視する項目」に分類しており、84%は自身の基本的な信念や価値観に合致する活動をしているブランドから購入したいとしています。

消費者意識の高まりとともに、購買決定においてブランドのエシカル志向が重視されるようになってきました。ただし、こうした慣行が具体的にどういった行動を指し得るのか、微妙な点まで理解が広まっているとは断言できません。

たとえば、企業の社会的責任に関して大規模な予算を持つ企業が、自社商品のポートフォリオには多様性や包括性を欠いているということもあり得るでしょう。サステナビリティに焦点を当てているファッション小売業者が、望ましくない労働慣行を強いているかもしれません。

インド市場はまだ比較的ニッチであることから、規模の経済が働かずエシカルなブランドの価格が割高になってしまうことが多く、結果として自己完結型でターゲットを狭めるサイクルに陥ってしまっています。一方、環境に配慮した生き方へのトレンドは、インド国内でさらに広がる方向へと進み始めたばかりです。したがって、エシカルな大義名分をもってエンゲージメントを普及させ深める方向へと消費者を導いていく責任は、既存ブランドの方にあります。

“ 典型的なインドの消費者は価格意識が強いとされてきたこれまでの定説は、既に過去のものです。今では消費者は、購買決定を行ううえでブランドの信用、公正さ、倫理観、パーパスといった無形資産について検討するようになってきました。こうした思考の変化を捉えて理解しこれに対応できる企業は、計り知れない恩恵を受けます。”

**Abhijeet Ranade**  
Partner Markets and People  
Business Consulting  
KPMGインド





# 日本

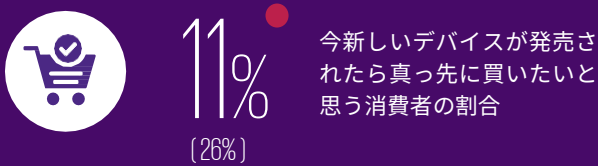
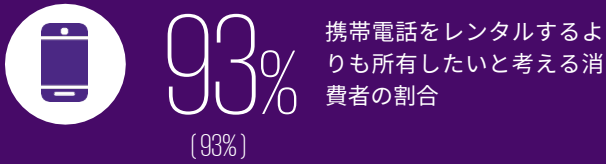
## デジタルトランスフォーメーション の加速

# 日本トレンドハイライト1

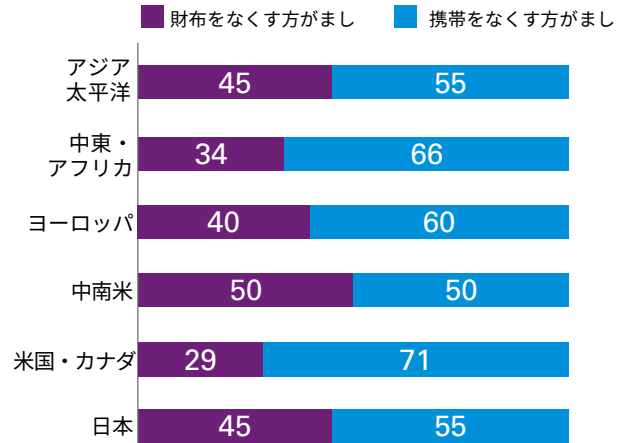
いずれも数字は日本のスコア。各スコアの下にある（ ）内の数字はグローバル平均スコア

●・・・グローバルと日本で差異が大きな項目

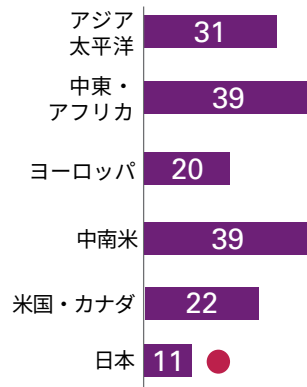
## 家庭のテクノロジートレンド



### ■ 財布をなくすのと携帯をなくすのではどちらがましか



### ■ 新しいデバイスが発売されたら真っ先に買いたいと思う消費者の割合



### ■ 最もよく使用するデバイス

	米国・カナダ	中南米	ヨーロッパ	中東・アフリカ	アジア太平洋	日本
固定電話	26%	28%	27%	28%	24%	27%
携帯電話 (スマートフォン以外)	11%	11%	12%	15%	13%	11%
携帯電話 (スマートフォン)	83%	90%	89%	90%	88%	86%
タブレット	32%	29%	25%	24%	22%	17%
ノートパソコン/PC	54%	54%	55%	53%	49%	50%
音声コマンドデバイス	20%	18%	14%	13%	17%	9%

# 日本トレンドハイライト2

いずれも数字は日本のスコア。各スコアの下にある（ ）内の数字はグローバル平均スコア

●・・・グローバルと日本で差異が大きな項目

## 期待とサービス

37%  
[55%]

「自分たちの問題を解決すること」が非常に重要だと答えた消費者の割合

50%  
[27%]

自分と共感できる人が近くにいることが重要だと考える消費者の割合

16%  
[25%]

顧客サービスがパーソナライズされることが非常に重要だと考える消費者の割合

11%  
[16%]

顧客体験とパーソナライゼーションの向上につながるなら、個人情報を提供しても良いと考える消費者の割合

47%  
[33%]

ストレスのないショッピングを期待する消費者の割合

47%  
[36%]

あらゆるストレスを軽減することを企業に期待する消費者の割合

25%  
[25%]

企業に期待する最も重要な要素として、取引や購入をできるだけ簡単に行えることを挙げた消費者の割合

44%  
[40%]

今、購入プロセスのどの段階にあるかを明確にすることを企業に期待する消費者の割合

21%  
[43%]

企業の誠実性を非常に重要と考える人の割合

32%  
[50%]

企業が自分や他の顧客の安全を守ることが非常に重要だと考える人の割合

## デジタル体験



61%  
[69%]

COVID-19以降、オンラインで買い物をすることが増えた消費者の割合



22%  
[38%]

企業ウェブサイトが非常に重要だと考える消費者の割合



15%  
[26%]

アプリが利用できること



13%  
[22%]

デジタル化されたリアル体験。例：店内でインタラクティブに利用できるスマートフォン



10%  
[15%]

音声対話システム



7%  
[13%]

拡張現実・仮想現実



7%  
[12%]

コグニティブAI

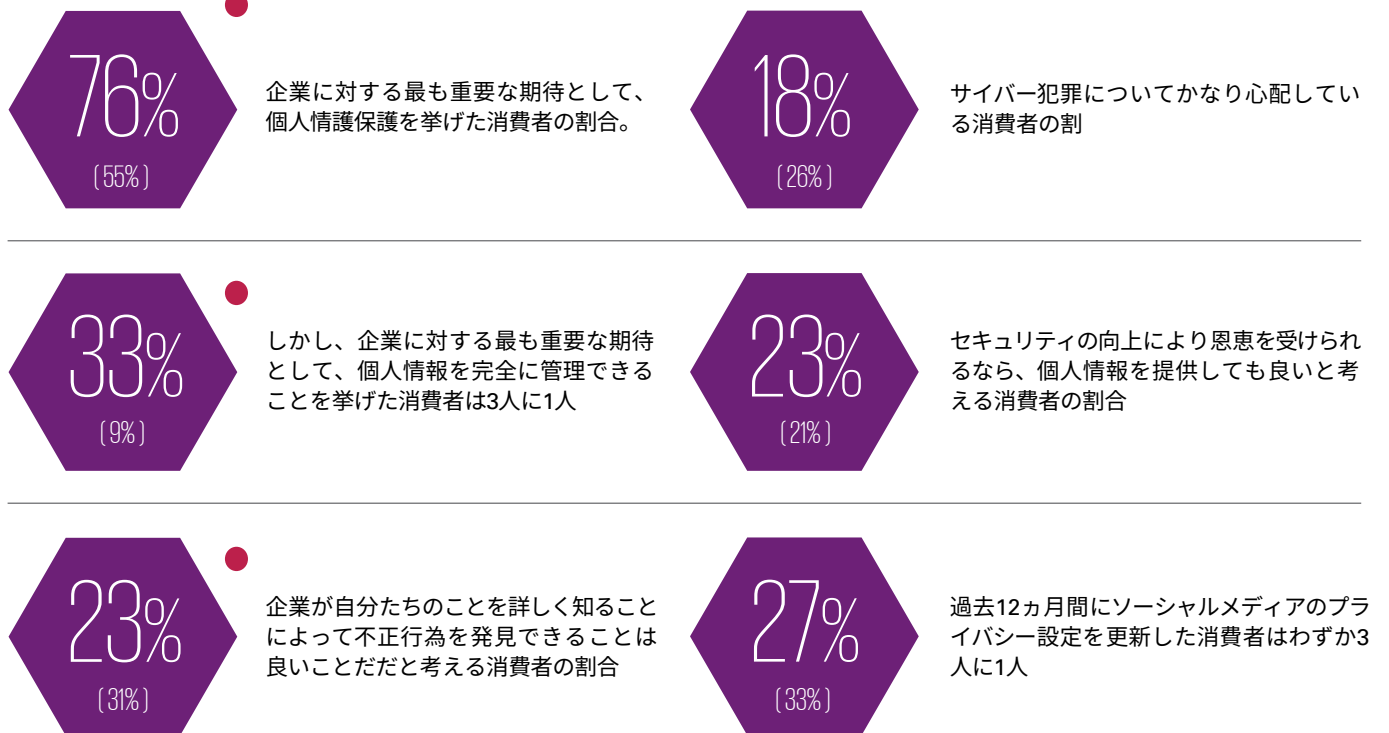


6%  
[11%]

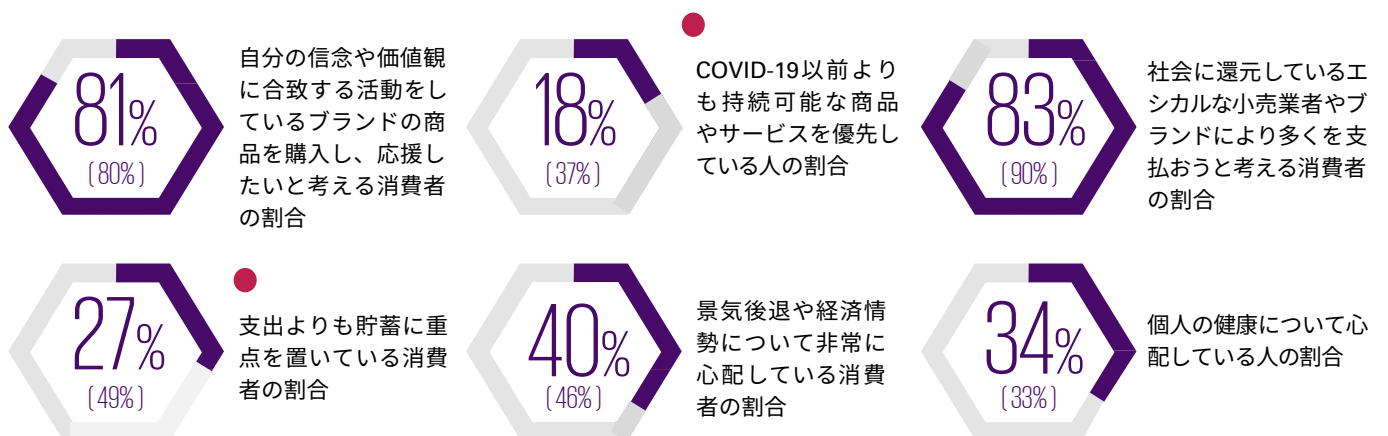
ウェブチャット（ロボット）



## 個人情報保護



## 変化する優先事項

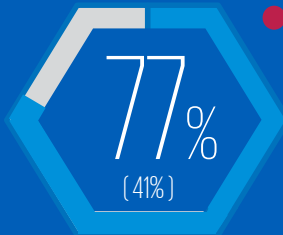


# 日本トレンドハイライト3

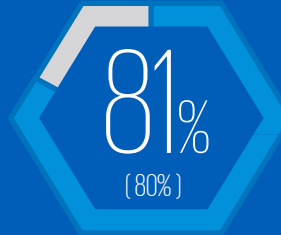
いずれも数字は日本のスコア。各スコアの下にある（ ）内の数字はグローバル平均スコア

●・・・グローバルと日本で差異が大きな項目

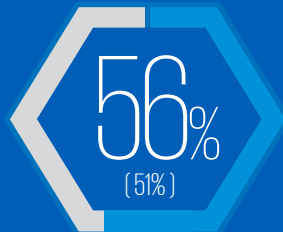
## アクションナブルインサイト



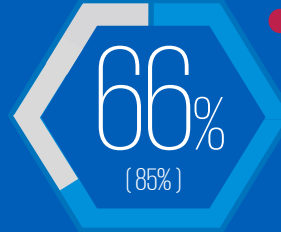
消費者の77%は、企業に購買プロセスからストレスを取り除いてほしいと考えています



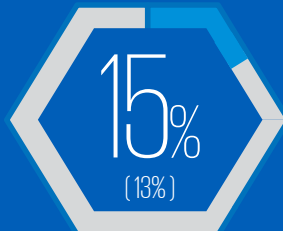
消費者の81%は、自分自身の価値観に合致するブランドを好んでいます



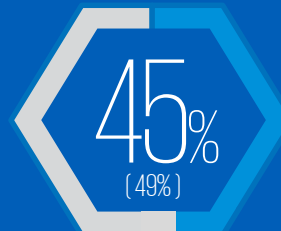
消費者の56%は、日常生活にかかわる支出が最優先事項だとしています



消費者の66%は、企業の誠実性を「重視」または「非常に重視」しています



消費者の15%は、過去1年間でソーシャルメディアの利用が減ったとしています



消費者の45%は、自分の子どもが1日に3時間以上携帯電話を使っていると述べています



12%

[27%]

消費者の12%は、コロナ禍によってこれまで以上に新しいブランドを試したと回答しています

48%

[47%]

消費者の48%は、企業が自分の個人情報を売却または提供することを求めています

45%

[44%]

消費者の45%は、コロナ禍はより多くのテクノロジーを利用したと回答しています。

28%

[31%]

消費者の28%は、企業が自分のことを自分以上に知っていることを「気味が悪い」と感じています。

49%

[55%]

消費者の49%は、企業が個人情報を保護することは非常に重要だと述べています

23%

[22%]

消費者の23%が、企業に個人情報を提供しないと述べています

46%

[41%]

消費者の46%は、収入が10%減少したとしたらレジャー支出を減らすとしています

64%

[75%]

消費者の64%は、レンタカーやカーシェアではなく、自家用車を所有したいと思っています

13%

[28%]

消費者の13%は、今後2年以内に最初の家を購入したいと思っています

34%

[43%]

消費者の34%は、我が子の成功を案じています

## コロナ禍で大きく変わった日本人の消費動向

### COVID-19で大きく変わる消費意識と購買行動

日本では2020年2月と8月の2回にわたり、全国の10代から80代までの合計1,284人の消費者を対象とした調査が行われました。この調査ではコロナ禍に見舞われた最初の頃と、withコロナに入ったステージの消費者の価値観や行動の変化が比較できます。

COVID-19の影響により、世界の他の国々と同様に、日本でも多くの分野において消費者行動が劇的に変わりました。

8月の調査では、66%がCOVID-19などパンデミックの影響について心配していると回答しました。またそれに伴い、健康や幸福にかかわる支出を増やす傾向も明らかになりました(図1)。

(図1) 健康や幸福に注力する支出



### コロナ禍で低迷する新しいブランドのトライアル意向

グローバルでは、コロナ禍において新しいブランドを試したと回答した人は3割近くいましたが、日本ではわずか12%でした。コロナ禍において、より新しいテクノロジーの導入については積極的である一方、ブランド選択については、より「保守的」になっている日本の消費者の実態が明らかです。

また、比較的高額の投資を必要とする持ち家や自家用車の購入意欲もグローバルと比較して低く、慎重な傾向にあり、たとえば今後2年以内の最初の持ち家購入意向はグローバルの28%に対して、13%と非常に低い結果となっています。

### 消費自体に対する意欲は決して低くない日本

日本では、このコロナ禍において、お金の使い方に変化が出てきていますが、支出よりも貯蓄に重点を置いていると回答した消費者の割合は27%であり、これはグローバルの49%と比較してかなり少ない数字です。つまり、お金を重点的に支出する

分野には変化があり、慎重ではあるものの、消費意欲自体は決して低くはないことがわかります。

### サステナビリティに対する低い意識は大きな課題

サステナビリティに対する消費者の価値観にはグローバルと大きな違いがあります。日本では、世界的には非常に関心の高い「持続可能な商品やサービスを優先して購入する」割合が18%と非常に低く、グローバル平均と比較して半分以上となっています。同様にエシカルなブランドへの購入意向もやや低い傾向にあります。

また、企業に何を期待するか、という意識の違いとしても明確な傾向があります。日本では、企業のブランドを選ぶときに企業の「誠実性」を重視すると回答した比率が66%と、グローバル平均と比較して20パーセント近く低くなっています。企業の環境に対する取組みに高い関心をもち、日常生活においてサステナブルな意識をどう高めるかは、消費者だけの問題ではなく、企業が今後どのように消費者を啓発するかという課題でもあります。



# 日本におけるコロナ禍のショッピング意識とデジタル対応

## ショッピングにおける「共感」獲得の重要性

グローバルと日本の消費者動向の顕著な差として挙げられるのは、日本ではショッピングにおいて、ストレスのないスムーズな購入体験へのニーズが高いことです。日本において「ストレスのないショッピングを期待する」消費者の割合はグローバル平均を大きく上回り、47%と半数近くに及んでいます。

また、この問題に対処する企業への期待値も非常に高く、企業の購買プロセスにおけるストレス軽減への対処に対するニーズは、77%とグローバル平均からみても圧倒的に高く、「細かいことにこだわる日本人」像を浮き彫りにすることになりました。

その一方で、商品・サービスに対して自分に共感してくれる人を求める傾向が強いことが特徴として挙げられます。「自分と共感できる人が近くにいることが重要だと考える」比率はグローバル平均の約2倍となる50%に及んでいます。

企業にとっては利便性に直接影響するスムーズなオンライン体験を提供しながら、いかに消費者に高い「共感性」を示せるかが課題と言えるでしょう。

## コロナ禍で急速拡大したオンラインショッピング

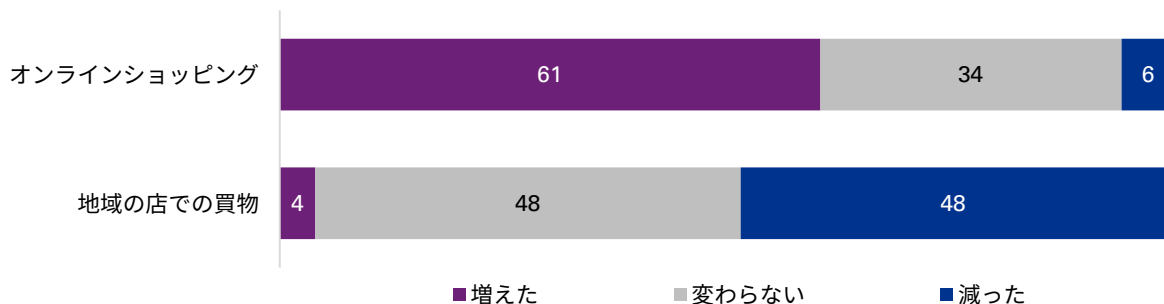
コロナ禍で最も大きく変化したことの1つが、買物行動です。メインの買物手段はリアル店舗からオンラインへと移行しま

した(図2)。また、それに連動してモバイルアプリなど新しいデジタルテクノロジーに対する関心と利用意向も高まりました。

## 真のOMO実現には依然大きな壁

一方、いわゆるOMO(Online merges with offline: オンラインとオフラインが融合した社会)についてはまだまだ課題があると言えます。たとえば「店内でインタラクティブに利用できるスマートフォン」の利用意向はわずか13%とグローバル平均の半分程度にしか過ぎません。アプリ、拡張現実(AR)・仮想現実(VR)、チャットボットの利用率等もグローバルと比較するとまだまだ低く、消費者に最先端のデジタル体験の幅と深さをいかに訴求するかは、企業に

(図2) 買物行動の変化



## 決済方法の変化と個人情報保護への強いニーズ

とっての大きな課題とも言えるでしょう。グローバルの実態から見れば、日本にはまだまだOMO強化の余地があるのです。

### 依然として低い デジタルテクノロジー活用率

日本人は全般的に新しいデジタルデバイスの利用や購入に慎重であり、「新しいデバイスが発売されたら真っ先に買いたい」と思う比率はグローバルの半分以下である11%にしか過ぎません。また、音声コマンドデバイスの利用率は、全リージョンのなかで最も低く、わずかに9%といった現実もあります。企業はこうした新しいテクノロジーを購買プロセスにおけるタッチポイントに導入し、

いかに消費者の利便性強化と同時に共感を獲得できるかに、もっと注意を払う必要があると言えるでしょう。

### 決済方法で急速に進む キャッシュレス化

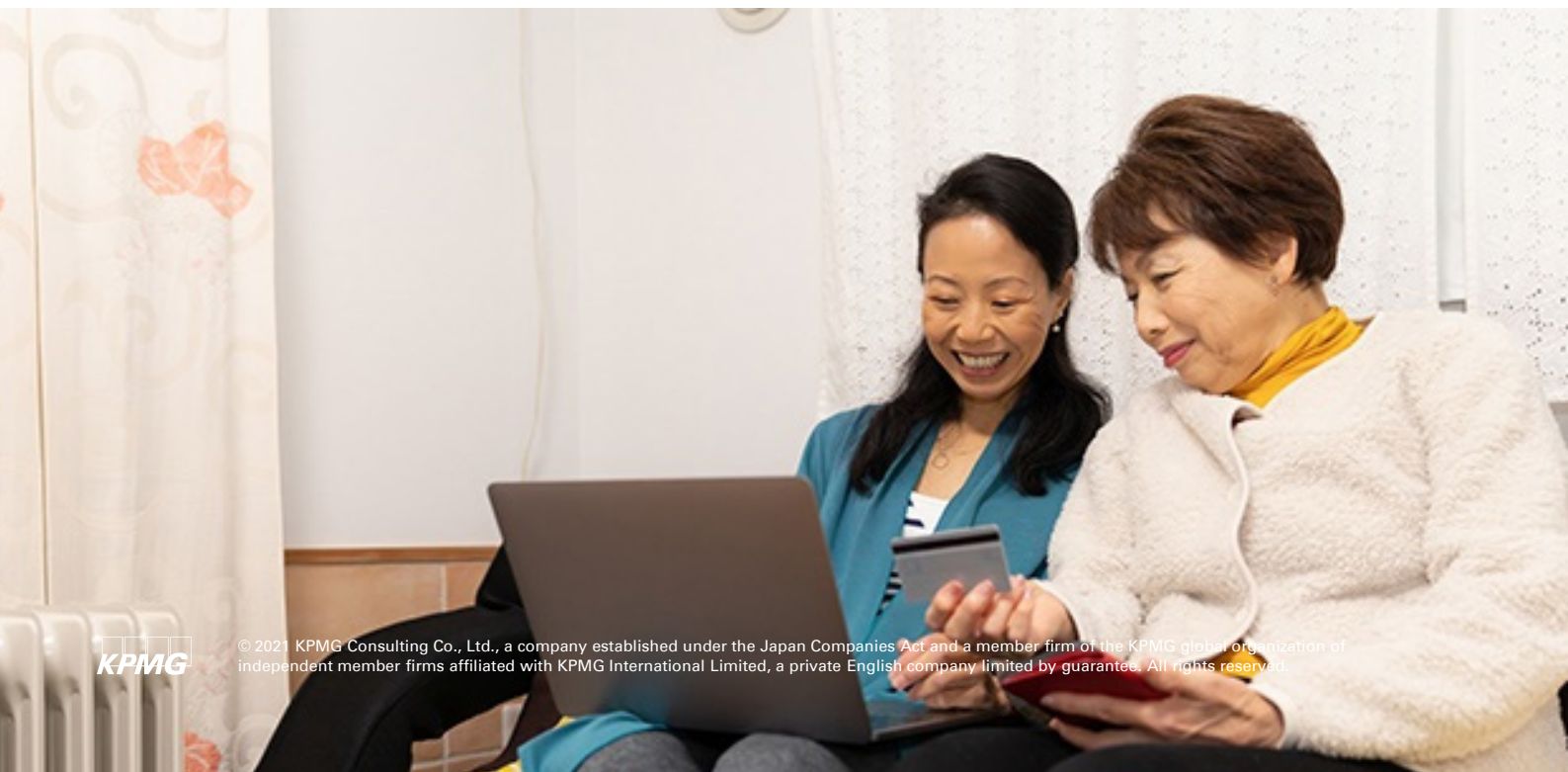
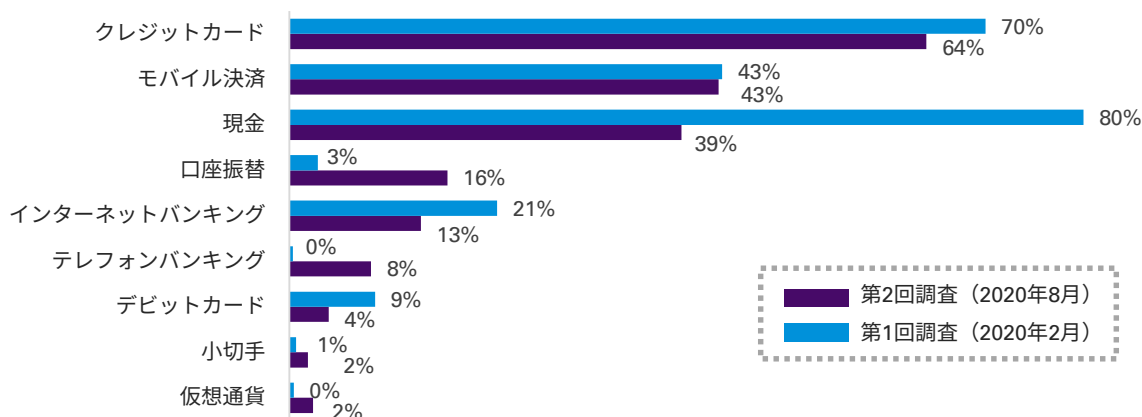
COVID-19によって最も大きな影響を受けたのが買物の決済方法です。COVID-19前は80%が決済方法として「現金」を選択していましたが、コロナ禍においては、39%となり、わずか半年の間に実に半分以上の消費者が決済方法として現金をやめ、口座振替えやテレフォンバンキングなどの「非接触型」の決済方法に移行したことになります（図3）。

現金の利用を減らし、キャッシュカードやキャッシュレスをベースとした決済方法への移行は、消費者に、感染予防という観点での高い「安全性」を提供しましたが、その一方で、個人情報の流出やサイバー犯罪などのデジタルテクノロジー上の「安全性」確保に対する高い意識を喚起しました。日本人は企業のデジタルテクノロジーに伴う安全性確保については非常に懐疑的であるという実態も明らかになりました。

### 個人情報の共有に敏感な日本人

日本では個人情報の共有によるメリットよりもリスクの方が重視される傾向にあり、76%が個人情報の保護を重視すると回答しています。

（図3） COVID-19前後における決済の変化（上位3つ）



## 個人情報共有の意義の明確化

また、個人情報を開示する場合には、企業のセキュリティ対策を重視するという結果になっています。

日本では、企業における個人情報保護が非常に重要と考える傾向が強く（図4）、金銭の対価の有無にかかわらず、いかなる理由があっても個人情報を企業に提供したくないと考える人が多い傾向にあります。

総じて日本の消費者はデジタルによるパーソナライゼーションに対して非常に慎重と言えます。また、情報保護については企業に対する警戒心も強いのが大きな特徴です。消費者にとって企業の個人情報保護に対する取組みは最も重要な期待事項であり、企業が個人情報を通じて自分のことを詳しく知るには大きな抵抗が

あります。自分にとってどんなメリットがあったとしても個人情報を共有したり、売ったりすることには根強い抵抗があるのです（図5）。

### 企業に求められる個人情報共有の意義の明確化

消費者の個人情報に対する保守的な態度、防衛意識を変えるのは容易なことではありません。しかしながら、企業側も個人情報を企業に提供することによって、消費者に対してどのようなメリットが与えられるのかを明確に訴求してこなかったのもまた事実です。企業は個人情報保護への取組みを強化し、情報漏洩を徹底して防止し、

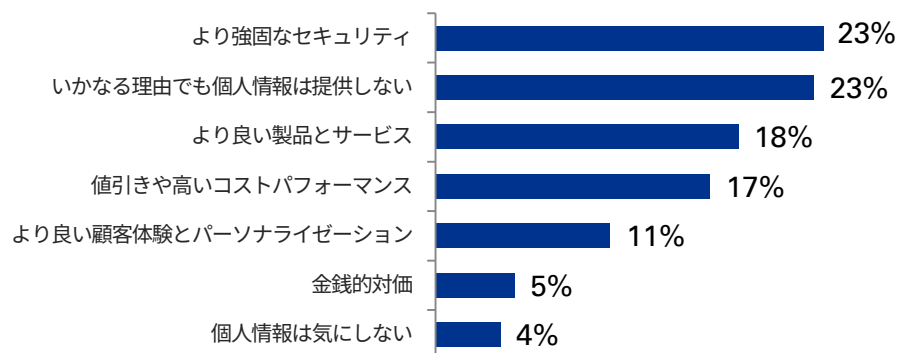
安全性を確保する一方で、消費者が個人情報を企業に提供することにより、一人ひとりのショッピングやサービスの利用体験がどのようにスムーズで快適、そして楽しいものになるのかをわかりやすく丁寧に説明することが重要になると考えられます。

個人情報保護に対する取組みの強化と、パーソナライゼーションによる購買体験の快適性向上・エンターテインメント性の強化は、いわば「コインの表と裏」の関係にあるとも言えるのです。

（図4） 企業に個人情報保護を期待する割合



（図5） どんなメリットがあれば個人情報を開示しても良いと思うか



## デジタルカスタマーエクスペリエンスの向上

### デジタルトランスフォーメーションによるカスタマーエクスペリエンスの向上

コロナ禍において、消費者の84%が顧客サービスに対して「安全性」が最も重要と考えています。次いで重要なのが「問題解決」、「ストレスのない購入プロセス」となっています。個人情報保護を含め、安全性の確保は、今や企業にとって何にも代えて最もプライオリティが高い取組み事項です（図6）。

デジタルチャネルの重要度に関しては、消費者は企業のウェブサイトをもっと重要なものとして位置づけており、モバイルアプリが使えることや店内におけるリアル体験のデジタル化の重要性をはるかに上回り圧倒的に高くなっています（図7）。

言うまでもなく、企業ウェブサイトに対しても消費者はストレスのない体験を期待しており、コロナ禍においてはまず、セキュリティの確保が最も重要です。

その上で、日本企業のウェブサイトはユーザビリティやアクセシビリティ、そして何よりも消費者と共鳴できるコンテンツの充実性において、まだまだ改善の余地が大きいものが多く、自社ウェブサイトの整備・改善は引き続き重要なテーマと言えます。

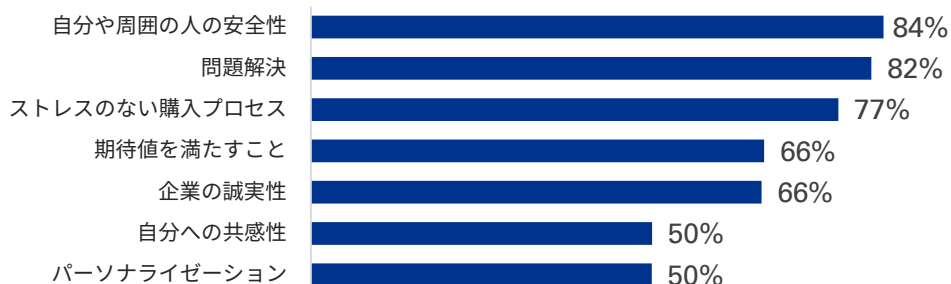
また、より多くの時間を家とオンラインで過ごさざるを得ない消費者のために、デジタルトランスフォーメーションの一層の推進により、カスタマーエクスペリエンスを消費者の期待を上回るレベルに向上させることも重要な課題です。

リアル店舗でショッピングをしたり、イベントを楽しむのと変わらない体験、あるいはそれを上回るような感動体験をどうオンラインで提供できるか。カスタマーエクスペ

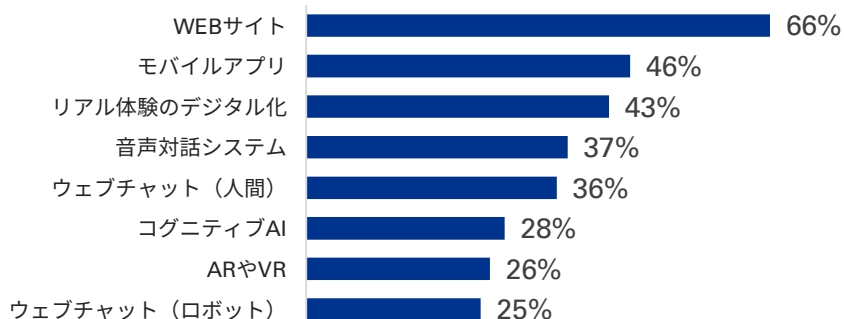
リエンスは今後、「守り」だけではなく、「攻め」が差別化のポイントになっていくと考えられます。

日本の消費者は厳しい選択眼を持っていません。企業には生き残りをかけてカスタマーエクスペリエンスで「圧倒的な競合差別化」を図ることが強く求められます。

（図6）顧客サービスの重要度（上位2つ）



（図7）デジタルチャネルの重要度（上位2つ）





## 総括と提言

### 「パーパス」再訴求とサステナブル意識啓発への取組み

コロナ禍は私たちが改めて健康とは何か、安全とは何かを再考するきっかけとなりました。世界中で環境保護やサステナビリティに対する意識が高まる中、日本でもこうした意識をどう喚起するかが問われます。企業はサステナビリティについて消費者を啓発する取組みを強化していくことが重要です。改めて自社の「パーパス」は何かを問い直し、それをどう消費者に伝え、理解を促進し、共感を形成するかが今後の重要なテーマとなります。

### 消費者に対する「個人情報開示」のベネフィット明示

今回の調査ではまた、買物決裁手段としての現金の位置づけが大きく変わり、非接触型キャッシュレス時代は想定していたよりも相当早く到来しました。これに伴って浮かび上がったのが個人情報保護の問題です。いかなる理由があっても個人情報開示には消極的な消費者が多い中で、企業は消費者に対して、個人情報の開示によって、安全性確保と利便性の実現だけでなく、パーソナライゼーションや金銭的な対価なども含め、どのようなプラスのベネフィットを得られるのかを具体的に明示し、わかりやすく、丁寧に説明していく必要があります。

### オンラインにおける「お客様第一主義」実現

日本は「おもてなし」により対面型サービスのレベルが非常に高いことで知られていました。コロナ禍において生活のあらゆる局面でオンライン化が急速に進む中、改めてタッチポイントとしての企業ウェブサイトの重要性も明らかになりました。個人情報保護は当然のこととして、ストレスのないスムーズなショッピング体験の実現ももちろん重要ではありますが、オンラインでもリアルと同じように顧客目線でのきめ細やかなレベルのサービスを維持できるかどうかは非常に重要なポイントです。

### エモーショナルな体験を増幅するDXの必要性

企業は、消費者がより多くの時間を家の中で過ごし、オンラインでショッピングやエンターテインメントを楽しむ機会が増えているこの環境を前向きに捉え、デジタルトランスフォーメーション（DX）を一気に進めることが重要です。カスタマーエクスペリエンスの観点から見たとき、DXは単に買物行動の効率化ではなく、顧客のエモーショナルな体験を増幅するための手段なのです。またこれができるかどうか、競合と圧倒的な差別化を図れるかどうかの鍵となるのです。

“ 2020年はCOVID-19により消費者の行動がドラスティックに変わった年でした。仮にコロナ禍がなければ価値観や考え方・行動の変化は遅く、少なくとも5~10年がかかっていたでしょう。具体的には“何よりも安心、安全を重視する”、“デジタル空間で、キャッシュレスでの購買が増える”等の変化がありました。

これが日本の企業に示唆することは、概してオフラインを重視してきた日本企業もこの機会に一気にデジタルトランスフォーメーションを進めなければ、消費者から選ばれなくなるということです。

ただし、日本の消費者は個人情報の安全性を重視し、それを企業と共有することに消極的であり、また個人の嗜好を踏まえてのカスタマイズを望まない層も少なくないということに留意する必要があります。企業はこうした特性を踏まえたグローバルプラクティスのカスタマイズを十分肝に銘じなければなりません。”

古谷 公  
Partner, Customer,  
KPMGコンサルティング





## KPMGジャパン

中村 吉伸  
パートナー  
株式会社KPMG FAS  
yoshinobu.nakamura@jp.kpmg.com

伊藤勇次  
パートナー  
株式会社KPMG FAS  
yuji.ito@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

古谷 公  
パートナー  
KPMGコンサルティング株式会社  
toru.furuya@jp.kpmg.com

山根洋人  
パートナー  
有限責任 あずさ監査法人  
hiroto.yamane@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

山口祐二  
パートナー  
KPMG税理士法人  
yuji.yamaguchi@jp.kpmg.com

堀井 武宏  
ディレクター  
KPMGコンサルティング株式会社  
takehiro.horii@jp.kpmg.com

## お問い合わせ先

KPMGコンサルティング株式会社

T : 03-3548-5111

E : kc@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/kc

本冊子は、KPMGインターナショナルが2021年2月に発行した「Me, my life, my wallet」をKPMGインターナショナルの許可を得て一部を翻訳し、日本の情報を追加編集したものです。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。

文中の社名、商品名等は各社の商標または登録商標である場合があります。本文中では、Copyright、TM、Rマーク等は省略しています。

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し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。

© 2021 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. All rights reserved.

KPMGは、グローバル組織、またはKPMG International Limited (「KPMGインターナショナル」) の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが別個の法人です。KPMG International Limitedは英国の保証有限責任会社 (private English company limited by guarantee) です。KPMG International Limitedおよびその関連事業体は、クライアントに対していかなるサービスも提供していません。KPMGの組織体制の詳細については、[home.kpmg/governance](https://home.kpmg/governance)をご覧ください。

© 2021 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 21-1028

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

CREATE | CRT131838 | January 2021