

No.22

2016年4月

消費者と ともに築く未来

ITの進展を背景に、企業と消費者の関係は
新たなステージを迎えつつある。
ITは両者の関係をどのように変えるのか。
未来の消費はどのような姿になるのか。

NIRA
わたしの構想

My Vision

企画に当たって
About this Issue

東 和浩

NIRA 理事、りそなホールディングス取締役兼代表執行役社長

井上哲浩

慶應義塾大学大学院経営管理研究科 教授

石黒不二代

ネットイヤーグループ株式会社 代表取締役社長兼CEO

識者に問う
Expert Opinions

若林 恵

WIRED 編集長

大島 誠

日本オラクル株式会社 オムニチャネルスペシャリスト担当ディレクター

北川拓也

楽天株式会社 執行役員

消費者とともに 築く未来

ITやネットワークの発達、モバイル機器の普及は、企業と消費者の関係性を変えつつある。もはや、専ら企業のみが商品・サービスの開発・提供を行うものではなく、消費者とともに取り組むものとなっている。新しい価値をともに創造していくための企業と消費者の望ましい協働のあり方、その先にある消費の新しい姿を探る。

ITを 活用して創る 消費の未来像

About
this
Issue



東和浩

NIRA理事
りそなホールディングス取締役兼代表執行役社長

変わりゆく企業と消費者との関係

私自身、金融サービス業に長く携わる者として、お客さまが求めているサービスとは何か、ということに常に念頭に置いて仕事をしてきた。そのなかで感じてきたのは、私が銀行で働き始めた頃と、トップとして組織をけん引する立場となった今では、社会構造や技術も変わり、お客さまの求めるものもそれに伴い大きく変化してきた、ということだ。例えば、ここ数年、金融とITを融合したフィンテックが世間の注目を集めているが、これはITを最大限に活用することによって、これまでにない新たな金融サービスの提供が可能となり、そしてそのサービスが人々のニーズとびつたり合致したからに他ならない。

ITの発達は目覚ましく、金融業界のみならず小売業やサービス業などさまざまな産業分野にも影響を及ぼしている。インターネットやデジタル端末の普及によって、企業と消費者との接点は大幅に増え、お互いのあり方は大きく変容しようとしている。こうした時代を迎えた今、各企業は、社会のなかで自身の価値を高めていくために、一体何をすべきなのだろうか。この疑問が、本企画のそもそもの出発点である。今回のわたしの構想では、変わりつつある企業と消費者の関係に焦点を当て、ITを活用して創る消費の未来像、そして企業が消費者と共に、どんな新しい価値を生み出しているのか、その可能性を識者の方々に伺った。

デジタル時代の顧客との向き合い方

かつては、モノやサービスの開発・提供は専ら企業側が行い、消費者はそれを選択し購入するだけであった。こうした、いわば一方通行の関係が、モバイル機器の普及や3Dプリンターなどの登場により徐々に変化している。消費者の選択の幅が広がっただけでなく、消費者の側からの情報発信が可能になり、双方向の関係へと変化している。これは多くの識者が指摘していることだ。

なかでも二人の識者がこの新しい企業と消費者の関係を「人間関係のようだ」と例えているのは当を得たものといえよう。石黒不二代氏（ネットイヤーグループ）はこれを「恋愛関係」のようだ为例え、若林恵氏（WIRED）は「友

世界観

体験 物語

動画

イメージ「企業と消費者が築く未来
について、5人の識者は
どう考えているか」

コミュニティ

生活者

オムニチャネル

ネット通販

バーチャル
リアリティー

面白さ

技術

経営者

意思決定

情報活用

共創

ロイヤル
カスタマー

顧客接点

クッキーID

デジタルデバイス

ユーザー

友達

関係

ウェブサイト
ソーシャルメディア

フェイスブック

商品
消費
企業
価値
主観

※文字の大きさは、インタ
ビューで識者が使用した
頻度を示している。

NIRA 作成
イラストレーター：堀川直子

About
this
Issue

消費者とともに
築く未来

人関係」に例えている。

ビックデータといわれるように、ネットなどから得られる情報が、質・量ともに大幅に高まったことで、企業は購買前の消費者がどのような気持ちで、どんな行動を経て購買に至ったかを知ることが可能となった。その情報を元に、その人にとって最適なアプローチをし、そして購買後もパーソナライズされたフォローを定期的に行っていくのがデジタル時代のマーケティングだと石黒氏は述べている。

また誰しも嘘をつく友人を持ちたくないように、隠し事をしたり一方的に自分の都合を押し付ける企業からはモノを買いたくないだろう。企業がフェイスブックなどのSNSを利用する上で、つじつまの合わないコミュニケーション

ンは消費者にすぐ見透かされる、と若林氏は主張する。消費者との距離感を見誤ったがために、ガバナンス上の問題を引き起こす企業が頻繁に見られることを考えれば、若林氏の指摘は納得できるものだ。

人間関係はたった一度の出会いでは終わらない、永続的なものだ。かつてのように「モノをいかに買わせるか」の一点だけに固執している企業に対し、二人は警鐘を鳴らしているように思える。

さまざまな共創社会のありよう

こうした企業と消費者との関係性の変化の先には一体どのような消費のあり方が考えられるのか。それぞれの識者が描く未来像はどれもリアリティーがあり、実際に起こりうるものだろう。井上哲浩氏（慶應義塾大学）は、モノやサービスそれ自体を売り込むのではなく、それにまつわる「楽しさ」を伝えていくことが重要であり、ソーシャルメディアやVR・AR技術がそれを後押ししていくだろうと述べている。北川拓也氏（楽天）は消費者の琴線に触れるのはもはやブランド品ではなく、個人の体験や世界観とい

識者に問う

ITは企業と消費者の関係をどのように変えるのか。

未来の消費はどのような姿になるのか。

インタビュー実施：2015年12月～2016年2月

聞き手：林 祐司（NIRA 主任研究員）

編集：原田和義

った「物語」へと変わっており、それを価値あるものにしていくのは消費者自身だ、としている。大島誠氏（日本オラル）が描くのは、IoTを活用して行政や企業が連携して作り出す、生活者を起点とした「オムニチャネルコミュニティ」だ。

いずれの識者が描く未来像も、消費者の商品嗜好や求めるサービスがより多様化するなか、単なるモノやサービスの提供という枠を越えた、もっとスケールの大きいものだ。消費者の視点を基本軸としつつも、さらに消費者自身もいまだ気づいていない潜在的なニーズに对应していける、新しい展開を示唆している。こうした場合には、企業にとって無限のビジネスチャンスが広がっているといえるのではないだろうか。

本質は社会から信頼されること

もはやITの進化を止めることはできず、この波に乗るか乗らないかで企業の明暗が分かれる、というのは全ての識者に共通する見解だ。企業はこれを好機と捉え、積極的にITを活用し、ビジネスチャンスを模索していくべきだ

ろう。だが同時に多くの識者が、ITはあくまでも道具立てであり「人の気持ち」や「楽しさ」など、人の感性・感情に訴えかけることの重要性をも指摘している。

私は銀行の社員に対し「お客さまの喜びが、われわれの喜び」と語り続けている。革新的な商品やサービスを生み出して、その企業自体に安心感や信頼感がなく、また喜びを共有することができなければ、長期的な関係を築いていくことは不可能だからだ。企業のトップは、自らがリーダーシップを取り、社会的存在としての自社の信頼を勝ち得ていかなければならないだろう。そのためには自社の組織や部署を見直し、社員のマインドシフトを促すなど、企業自身が変わる努力を継続しなければならない。これは全ての識者が共通して私たちに投げかける、問題提起なのである。

東 和浩（ひがし・かずひろ）
NIRA理事。りそなホールディングス取締役兼代表執行役社長。
りそな銀行代表取締役社長兼執行役員を兼務。



井上哲浩(編著)・日本マーケティング・サイエンス学会(編) [2007]

『Web マーケティングの科学 ——リサーチとネットワーク』

千倉書房

ITは企業と消費者の関係をどのように変えるのか。
未来の消費はどのような姿になるのか。

ICTは消費者に 「楽しさ」「伝えるツール



井上哲浩

慶應義塾大学大学院経営管理研究科
教授



よそ五十年前にインターネットの原型が生まれて以降、通信インフラは目覚ましい発展を遂げてきた。ウィンドウズ95の登場を境に、ますます通信環境は整い、今や誰もがインターネットを利用できるようになった。通信技術が成熟した今、ICTの進化は「通信」からスマートフォンを始めとする「デバイス」、そしてフェイブックやLINEといった「プラットフォーム」へと軸足を移している。現代

の消費者は、こうしたデバイスやプラットフォームをごく当たり前のように使いこなしており、企業にはこれらの持つメディア性を十分に考慮したコミュニケーションが求められている。

例えば新商品をPRする時に、テレビや雑誌など既存のメディアに加え、こうした新しい技術を持つメディアを理解し、そのなかから最適な伝達手段を選択することが肝要だ。新しい技術は次々と生まれるが、それを脅威としてではなく、

機会として捉えなければならない。経営者は全ての技術を理解する必要はなく、それぞれの特性を押さえた上で取捨選択をすれば良い。そして恐れず積極的に自社の意思決定に適用していくべきだ。

ICTを上手に活用し、消費者に「楽しさ」や「面白さ」を伝えている企業がある。例えば画像共有アプリのインスタグラムを使い、自社製品の調理方法を楽しく伝える食品会社や、オフィス街の冷たいイメージを変えようとする不動産会社などが良い例だ。画像処理や動画配信など、技術の進歩によって、楽しさを表現する手段はいくらでもある。今後普及が加速するといわれるVR、ARといったリアリティー技術も楽しさを伝えるためのツールとして大いに期待できる。

消費者の全てがトフラーのいう「プロシューマー」ではなく、企業が消費者と共に新しい製品やサービスを開発してい

くには限界があると考えている。むしろ企業にとっては、こうしたICTを活用して、消費者と共に「楽しいこと」「面白いこと」を伝達し、共有していくことが成長の鍵となってくるだろう。

井上哲浩(いのうえ あきひろ)

ICTやビッグデータを軸に、情報環境の変革期におけるマーケティングのあり方を探求。メディアやデバイスのそれぞれの特性を踏まえた戦略や分析が不可欠と提言している。専門は、マーケティング・マネジメント、マーケティング・サイエンス。関西学院大学商学部卒業。MBA(経営学)(カリフォルニア大学ロサンゼルス校)。関西学院大学商学部専任講師、助教授、教授を経て、2006年より現職。著書に『マーケティング』(共著)(有斐閣、2010年)他。



内閣府(編) [2015]

『選択する未来——人口推計から見えてくる未来像』

日経印刷

ITは企業と消費者の関係をどのように変えるのか。
未来の消費はどのような姿になるのか。

豊富なデータ生かし 顧客中心の企業活動を



石黒不二代

ネットイヤーグループ株式会社
代表取締役社長兼CEO



業と消費者の関係づくりは、
いわば、恋愛や結婚生活のよ
うなものだ。自社商品の購入
というその時点のみにとどまっ
てはならない。商品を知り、興
味を持ち、他社よりいいと思っ
てもらって、ようやく購買に
いたる。さらに再購買、ひいて
は口イアルカスタマーでい続け
てもらおうというように、それ
ぞれの消費者と購入の前と後
を含めた長い関係を築き、維
持する努力を怠れば、ライバル
会社との競争に

も負けてしまう。

こうした関係づくりを可能にしたのが、
さまざまなデジタルバイスの登場だ。
顧客との接点が昔とは比べ物にならない
ほど増え、企業と消費者・顧客とのやり
とりが質・量ともに拡大・深化している。
ITの発達以前は、消費者の情報は購買
データぐらいしかなかったが、今は、「ク
ッキー」をはじめとする、それぞれのイ
ンターネットユーザー固有のIDと、各
種の情報を結びつけることで、企業が個

別の顧客の嗜好をリアルタイムに分析で
きるようになった。例えば、あるユーザ
ーが企業のウェブサイトのどこを、どれ
くらい長く見ていたかという情報と、フ
ェイスブックで公開している名前、年齢
性別などの情報と、ソーシャルメディア
上のつぶやきとを結びつけて、具体的
顧客の「気持ち」を知ることができる。
こうした情報は、販売活動や商品企画
においても、消費者が意識せずに教えて
くれている貴重なデータとなる。さまざ
まな情報を元に消費者の気持ち把握し
て、積極的に企業活動やサービスの改善
に生かしていくことが、これからの企業
の消費者との「共創」といえるだろう。

グが有効だった。しかしITが発達し、
流通する情報量が格段に増えた昨今では、
マーケティングだけでは消費者に届
かなくなっている。企業は消費者それぞ
れの嗜好に合わせて、その人が欲しい情
報を届けてあげなければならない。企業
はユーザー中心のデータベースに作り替
え、事業計画自体も顧客中心に変えてい
く必要がある。

デジタル時代を迎え、マーケティング
のあり方は大きく変化している。大量生
産・大量消費の時代は、テレビでコマー
シャルを流して何百万人もの消費者に同
じ情報を届けるようなマスマーケティン

石黒不二代(いしくろ・ふじよ)
石黒氏率いるネットイヤーグループは、主に大
企業を中心に企業のブランドを醸成するために
デジタルマーケティング戦略立案から実行まで
行う。名古屋大学経済学部卒。ブラザー工業株
式会社、株式会社スワロフスキー・ジャパンを
経て、スタンフォード大学経営大学院修了。経
営学修士(MBA)。アメリカでコンサルティ
ング会社 Advantics Inc を起業後、ネットイ
ヤーグループに参画。2000年より現職。経
済産業省産業構造審議会委員、IoT推進ラポ
ーターなど、公職も多数。

識者が読者に



推薦する 1冊

Ivan Illich [1973]

Tools for Conviviality

Calder & Boyars

イヴァン・イリイチ [2015] 『コンヴィヴィアリティのための道具』 渡辺京二・渡辺梨佐 (翻訳)
ちくま学芸文庫

ら、企業が情報をコントロールすることも容易だった。一方、フェイスブックをはじめとするソーシャルメディアは、双方向で情報をやりとりするコミュニケーションだ。

こうした消費者と企業のフラットな関係は、「友人関係」に近い。企業は嘘がつきにくく、高い透明性が求められることになる。企業理念から始まり、製品、日々のコミュニケーションに至る全てのつじつまが合わないと、消費者に見透かされてしまう。この企業は何のために世の中に存在しているのかを社会に明確に説明できなければならない。

社会は、企業が消費者により真摯に向き合うことを求めるようになったといえる。しかし、これは、消費者の方を向いてさえいれば、それで企業が良い商品をつくれるということではない。例えば、私が所属している出版の世界では、読者

の声をいくら聞いても答えが出ないことがある。マーケットが何となく「ドラッカーに興味がありそうだ」と分かっても、読者は誰も「野球部のマネージャーがそれを解説してくれたら」とは思わない。ところがそういう本が市場に出ると、「まさにこれが読みたかった!」ということになる。読者に聞いても答えがなく、商品が世に出た時に「それが答えだった」と気づくようなものが、本当に良い商品なのではないか。

若林 恵 (わかばやし・けい)
世界4カ国で発行されているテクノロジーマゲジン『WIRED』日本版の編集長。2011年6月にウェブサイトと雑誌を同時創刊した。カルチャー、サイエンス、ビジネスなど社会のあらゆる事象を対象に、テクノロジの進化をもたらす世界の未来像を探る。早稲田大学第一文学部卒。平凡社『月刊太陽』編集部を経て、フリー編集者として独立。『Esquire』日本版『GQ JAPAN』などのカルチャー誌で多数の記事執筆・編集に携わる。音楽ジャーナリストとしても活躍。

ITは企業と消費者の関係をどのように変えるのか。
未来の消費はどのような姿になるのか。

購入の瞬間から ユーザーとの関係が始まる



photo by aya shirai

若林 恵
WIRED 編集長



これまで多くの企業がそうであったように、消費者の購買行動を「人」ではなく「財布」としか捉えていないことになる。こうした企業の態度は、ITの進展で大きく変わらざるをえない。それは、IT業界が「消費者」や「顧客」ではなく、「ユーザー」と呼ぶことに象徴されるように、製品の購入は、ユーザーとの関係が始まった瞬間にすぎず、ユーザーとのやりとりのなかで

モバイル用アプリなど製品を進化させているからだ。こうした変化は、IT業界にとどまらず広がるだろう。商品の購入後の状況や意向をいかに把握し続けるかが、企業にとって重要な時代となる。

また、ITの進展で双方向のコミュニケーションが可能となり、企業と消費者は、よりフラットな関係になっている。テレビや雑誌といった従来のマスメディアでは、消費者に一方的に情報が流れ、消費者からの還元がほばなかった。だが

識者が読者に



推薦する 1冊

Paco Underhill (1999)

Why We Buy: The Science of Shopping

Simon & Schuster

(パコ・アンダーヒル [2014] 『なぜこの店で買ってしまおうのか—ショッピングの科学』
鈴木主税・福井昌子 (翻訳) ハヤカワ・ノンフィクション文庫)

さまざまなサポートを連携していくコミュニティを創出することだ。現在は、街角に設置された防犯カメラの画像データ、またモバイル端末のGPSによるトラック情報などを、特定の人物の購買予測に生かそうとする検討が始まりつつあるが、それらは手始めにすぎない。オムニチャネルを活用して、コンビニ、薬局、学校、交通機関、銀行などわれわれの生活を支える全ての産業がこのコミュニティを形成するためにつながる必要がある。こうして生まれた生活者との無数の接点から、企業目線ではない新たなビジネスの発想が生まれてくると考えている。生活者起点の発想で考えれば、例えばペット型ロボットや電気ポットをネットワークとつなげ、独居老人の見守りに生かすことも可能だ。

IoTを推進する上では、個人情報保

IoTで実現する オムニチャネル・コミュニティ



大島 誠

日本オラクル株式会社
オムニチャネルスペシャリスト
担当ディレクター



初、オムニチャネルはネット通販を拡大する試みと理解されていたが、ここ一二年で定義が大きく変わった。最近では、消費者の生活動向を把握し、それをビジネスにつなげていくことがオムニチャネルの本質だと考えられている。

これまでも、企業と消費者の接点は、店舗からカタログ通販、テレビ通販へと広がり、その後、パソコンやスマートフォンを媒体としたネット上での展開とな

った。しかし、これらはあくまでも購買活動でのつながりにすぎなかった。購買以外にも消費者は日々さまざまな活動を行っている。食事、仕事、遊びなど、朝起きてから夜寝るまで生活のあらゆる場面で、企業が消費者との接点を持つことが、技術的に可能となりつつある。そのことが、オムニチャネルのとらえ方を大きく変えた。

私の理想は、IoTを活用して行政や企業が生活者のデータをシェアし、さま

護やセキュリティの問題も残る。こういった問題についても、企業同士や政府が一丸となって、「共創と協調」の精神を持って取り組んでいくべきだ。

*オムニチャネル(実際の店舗での商品販売と、インターネット上のバーチャル店舗での販売を連携させた、新しい購買スタイルやそれらの取組。「オムニ(omni)」は「あらゆる」という意味)。

大島 誠 (おしま・まこと)

IoTベンダーの視点から、小売業・流通業のIT革新支援を行う。日本でのオムニチャネル・リテリング推進の先駆者であり、第一人者。コンサルティング会社を設立して独立後、主にマーチャンダイジング(MD)の最適化に力を入れるとともに、日本のみならずグローバルの小売業の動向や、MDシステム等の小売業・流通業のIT動向を研究。特に、最新のIoTコンセプトや事例に自らの経験を通じて新たな可能性を追求する姿勢は幅広く支持を集めている。寄稿・講演多数。

IoTは企業と消費者の関係をどのように変えるのか。
未来の消費はどのような姿になるのか。

識者が読者に



推薦する 1冊

Tony Hsieh [2010]
*Delivering Happiness:
A Path to Profits, Passion, and Purpose*
Grand Central Publishing

トニー・シェイ [2010] 『顧客が熱狂するネット靴店 ザッポス伝説—アマゾン震撼させたサービスはいかに生まれたか』 本荘修二 (監訳・翻訳)・豊田早苗 (翻訳) ダイアモンド社

て自由に表現することを可能にした。それを体系的な知にして新たな価値付けをしたサービスが「2ちゃんねる」、「ニコニコ動画」、利用者の口コミによるグルメレビューサイト「食べログ」や商品レビューサイト「価格.com」などである。今後、バーチャルリアリティが進化すると、個々の消費者が体験した価値が他者に共有化されることで、関連商品やサービスの価値が高まるような時代になるだろう。

こうした時代には企業が描く思いやビジョンを伝えることがより大切になる。例えば、音楽のライブやコンサートで関連グッズが山のように売れるのは、アーティストの世界観に浸りたい消費者が多く存在するからだ。家具を売る時には、家具を作った職人をどのように素晴らしと思うかや、「人とともに成長する家具」といった、家具にまつわる思いや物

北川拓也 (きたがわたくや)
楽天でデータサイエンスに基づいたサービス改善に従事する。心理学、経済学、コンピュータサイエンスなどの幅広い知見を生かし、顧客体験の向上を目指す。前職は理論物理学者。ハーバード大学院物理学科博士課程修了。サイエンス、ネイチャーフィジクス、PRLを含む15本以上の論文を出版。世界中の物理学者と共同研究をし、これまで20以上の研究所や国際学会で招待講演をしている。著書に『トップデータサイエンティストが教えるデータ活用実践教室』(共著) (日経BPP社、2015年) 他。

語を伝える。消費者に訴えかけるのは、生産者や販売者の世界観であり、その世界観を価値があるものにするのは消費者である。

ITのおかげで、子どもの頃に憧れたような、世界観に浸る楽しさがぐっと身近になった。今後、消費が物語や世界観の消費へと変わっていくことで、世の中はもっと楽しくなるのではないかという思いがある。

ITは企業と消費者の関係をどのように変えるのか。
未来の消費はどのような姿になるのか。

モノの消費から、 「世界観」の消費へ



北川拓也

楽天株式会社
執行役員



費のあり方が変わってきている。かつて豊かな消費の象徴はブランド品の購入であり、それが自分のステータスを確立する手法だった。しかし今の日本のように豊かな社会では、生存に必要なモノや、ブランド品に使うおカネは減り、スポーツなど個人の体験が重視される。サッカー観戦を面白いと思う人もいれば面白くない人もいるが、面白い人にとってはおカネを払う価値がある。

個人の体験といった主観的価値が重視される社会では、世の中の多様な価値に対しても、いかに自分が共感できるかが意味を持つ。こうしたなかでITは、自分の主観的な世界を鮮明に他者に伝えたり、他者の主観をITを通じて体験、共感したりすることを可能にした。例えば、多くの人が動画を通じて他の人々の日常を気軽に見たり、話を聞いて、その世界を味わえる。またツイッターやフェイスブックなど、ITは消費者が発信者とし

[NIRAホームページ]

<http://www.nira.or.jp/>

NIRA の諸活動を紹介するホームページをご利用ください。

[NIRA公式Facebook]

<http://www.facebook.com/nira.japan>

NIRA の研究成果や活動状況を紹介していますので、ご利用下さい。

| N | I | R | A |

わたしの構想【No.22】

2016年4月20日発行

©公益財団法人総合研究開発機構

編集：神田玲子、榊麻衣子、川本茉莉、原田和義

本誌に関するご感想・ご意見をお寄せください。

E-mail：info@nira.or.jp



PDFはこちらから