

消費者「不安の時代」の企業戦略

企業と顧客のつながりを見直す

日戸浩之



CONTENTS

- I 保守化する消費者の意識
- II ITの利用に伴う消費行動の変化
- III 消費者の「不安」とその背景
- IV 企業と顧客のつながりを見直すアプローチ

要約

- 1 野村総合研究所（NRI）では、3年に1度、全国1万人の個人を対象とした「NRI生活者1万人アンケート調査」を実施している。2006年の調査結果および時系列分析から、近年生じた大きな変化として、①消費者意識の保守化、②IT（情報技術）利用の拡大に伴う消費行動——を挙げることができる。
- 2 調査結果をさらに深く分析することで浮かび上がってくるのは、現在、消費者の間に「自分だけが不利な選択をして不利益を被る（失敗をする）ことに対する不安、心配が増大している」という傾向である。
- 3 このような不安があるために、一つの情報が、消費者の大きな行動変化を即座に誘発する現象が生じている。情報が氾濫するなか、消費者は自己の判断基準の脆弱性に対して不安を増大させ、それゆえ、権威のある意見やスタンダードとなる見方に依存する傾向を強めていることがその背景にある。
- 4 さらにブログ、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）など、インターネット上の口コミ情報が、大量かつ瞬時に流れるようになったことも、消費者の不安の増大に強く影響している。
- 5 消費者の間に増大するこうした新しい不安に対し、企業は新たな対応を迫られる。先進企業は、従来とは異なる方法による顧客との接点やアプローチを模索している。それには、「信頼されるブランド構築」「顧客への学習機会の提供」「プロのアドバイス提供」「自社のファンづくり」の4つのアプローチがある。

I 保守化する消費者の意識

野村総合研究所（NRI）では、1997年以降、3年に1度、全国1万人の個人を対象にした大規模な調査「NRI生活者1万人アンケート調査」^{※1}を行っている。その最新のデータである2006年の調査を分析した結果、従来の調査結果と比較して大きく2つの変化が見られた。

1つは、消費者意識の保守化であり、もう1つはIT（情報技術）、すなわちインターネットや携帯電話の普及が、消費行動にさまざまな影響を及ぼし始めていることである。

このような消費者の意識の変化のもとで、現在、消費者の間で「自分だけが不利な選択をして不利益を被る（失敗をする）ことに対する不安、心配が増大している」と考えられる。本章では、消費者のこのような「不安」の根底にあると見られる「保守化する消費者の意識」という傾向を、3つの観点から論じていく。

1 成熟化する日本社会

まず「今後の生活設計をするうえで、今以上の収入を前提としているか」という質問に対する回答を、1997年の第1回調査から通して見ていくと、2000年から03年にかけて、「今以上の収入を前提とする」という人の割合が、「今よりも少ない収入を前提とする」割合を下回り、それ以降、この傾向は変わっていない。すなわち現在は、経済成長や所得の見通しを、右肩上がりではなく右肩下がりであることを前提に考える人が多い。日本の経済や社会が、いわば成熟化した状況に入りつつあるという認識が広まっている。

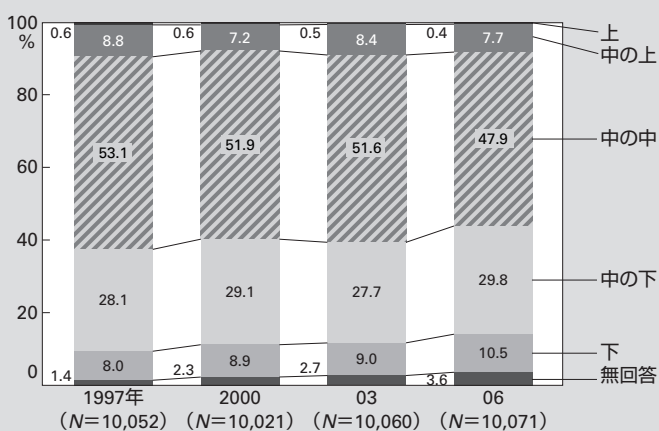
「今以上の収入を前提とする」人の割合を年代別に見ると、近年の景気や就職状況の好転もあって、2003年から06年には、20代、30代で上昇しているが、40代、50代はほとんど上昇していない。その理由として、40代、50代には自らの勤務先の先行きへの懸念や、少子高齢化が進むなか、年金問題をはじめとする老後の暮らしに対する経済面の不安、心配が増大している点が挙げられる。

2 格差社会の到来

最近、新聞・雑誌などのメディアで格差社会の問題がよく取り上げられている。「NRI生活者1万人アンケート調査」では、いわゆる中流意識がどう変化しているかを把握してきた。それによると、自分の生活の程度が「中の中」であるという人は、1997年から2006年までの約10年間で、5%ほど減少していることがわかる（図1）。自分の生活の程度を中流と考えている人は着実に減少しており、経済格差が拡大しているという認識が、一般の生活者のなかにじわじわと浸透し始めていると見られる。

働いている人（パートタイム労働者を含

図1 生活の程度に対する意識



出所) 野村総合研究所「NRI生活者1万人アンケート調査」1997年、2000年、2003年、2006年

む)を対象に、「賃金を上げるよりは、現在の雇用を守るべきである」かどうかを尋ねたところ、その意見を支持する(「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と回答した人の合計)割合は、2000年が64%、2003年が66%であったのに対して、2006年には58%に減少している。この結果を性・年代別に見ると、「雇用を守るべき」という意見が、男女とも20代、30代で特に弱くなっている。働く若い層を中心に、雇用機会の平等を守るという考え方よりは、むしろ、ある種の成果主義を前提とする考え方が強まっていると見られる。

3 権威や規範、スタンダードへの依存

「有名な大学や学校に通った方が、将来は有利になると思う」という、いわゆる学歴志向を支持する意見の割合は、2000年が47%、2003年が49%であったのに対して、2006年には55%に増加している。この学歴志向を性・年代別に見ると、最近の3年間でいずれの年代でも強くなっており、その結果、大学進学を控えた子どもを持つと見られる40代や実際

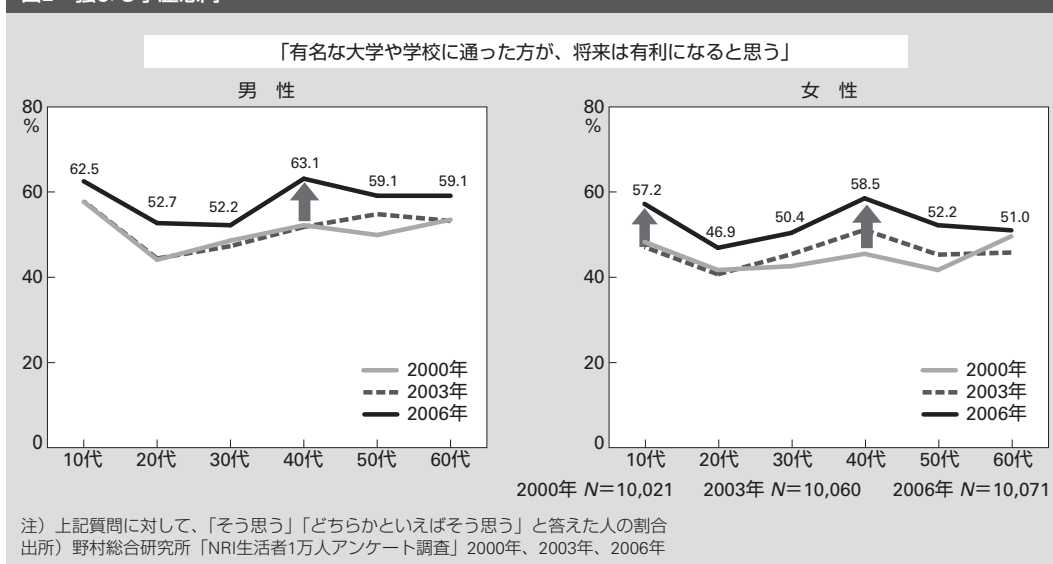
に進学する立場の10代で学歴志向を支持する割合が特に高くなっている(図2)。

一方で、「一流企業に勤めるよりも、自分で事業を起こしたい」という、起業家(アントレプレナー)を志向する意識は、1997年から一貫して、いずれの年代でも低下している。政策面などでこれだけベンチャー企業育成が大きな課題として挙げられ、推進されているにもかかわらず、一般の生活者の意識はそれになかなか追いついていないといえよう。

社会的には、終身雇用、年功序列をベースとした日本の企業構造が崩れ、労働力の流動化が進み、従来、消費者が大きな拠りどころとしていた企業、職場の存在価値が低下してきている。消費者はそれに代わる拠りどころを模索している状況にあり、そのなかで消費者の意識は、新しい目標に向けて自らチャレンジするよりは、従来からの権威や規範、スタンダードを堅実に支持する傾向が強まっているものと見られる。

以上述べてきた、「成熟化する日本社会」「格差社会の到来」「権威や規範、スタンダー

図2 強まる学歴志向



ドへの依存」の3点は、いずれも現状の維持・肯定を重視する、いわば保守化する消費者の傾向の背景にある傾向を現しているといえることができる。

経済成長が続くという実感が弱まり、日本社会は成熟化に向かうという意識が広がりつつあるなか、消費者は先行きの不透明感から夢が持ちにくくなり、将来に対する不安を募らせている。また、中流意識が徐々に崩壊するなかで、働く人の間で雇用機会の平等を守ろうとする意識が低下してきている。

そういったなかで、学歴志向の復活、起業家よりも一流企業を志望する傾向の高まりは、従来からの権威や規範、スタンダードを支持する傾向が、消費者の間で高まっていることを示している。

Ⅱ ITの利用に伴う消費行動の変化

1 IT利用が拡大する消費者

次に、冒頭で述べた消費者の大きな変化の2つ目である最近のIT利用の拡大が、消費行動にどう影響を与えているかについて見ていく。

まず、インターネット回線の普及状況で特徴的なのは、いわゆるブロードバンド、つまりADSL（非対称デジタル加入者線）や光回線に代表される高速大容量通信回線によって、家庭と企業などの外部がつながってきていることである。総務省の「通信利用動向調査」で、世帯における「インターネット利用率（世帯の誰かが家庭のパソコンや携帯電話でインターネットを利用しているかの割合）」の推移を見ると、2004年にはブロードバンド接続の世帯の割合が、通信速度の遅いナロー

バンド接続の世帯を上回っている。

一般の消費者にインターネットをどう使いこなしているかを具体的にヒアリングしてみると、自宅の居間にパソコンを置き、テレビを見ながらインターネットも利用していると語る人の例が、最近、多く見られるようになった。若年層では、家に帰って最初に電源を入れるのは、テレビではなくてパソコンであるという人が増加しており、帰宅後にまずメールをチェックしたり、インターネットでニュースを読むという行動が出てきている。昨今、新聞の購読率が大きく下がっているといわれているのも、その背景には、ブロードバンドの普及とインターネットへの常時接続が進んでいることが挙げられる。

インターネットショッピングも拡大傾向にある。「NRI生活者1万人アンケート調査」によれば、インターネットショッピングで商品を発注したことがある人の割合は、2000年に4.8%だったのが、2003年には13.8%、2006年では23.3%となっている。インターネットで決済したり、オークションを経験したりする人も大幅に増加している。

年代別に見ると、2006年時点では、インターネットショッピングの利用率は、20代、30代ともに36%となっている。また、オークションの利用率も、20代で23%、30代で22%となっており、若年層では、ショッピング、オークションともかなり一般化している。

ブロードバンドによって常時接続が普及したことで、インターネットはテレビや電話に次ぐ、家庭と外部をつなぐ第三のラインとなり、消費者の情報活用や消費行動に今後、さまざまな影響を与えるものと見られる。

2 メディア利用構造の変化

(1) マスメディアとインターネットの利用

消費者のメディア利用構造の量的な変化を見てみよう。NHK放送文化研究所の「2005年国民生活時間調査報告書」によると、1995年を基準として、その年よりも2005年の生活時間が減少しているのは、「雑誌・マンガ・本」「ラジオ」「新聞」といった旧来型のマスメディアである。逆に生活時間が増加しているのは、「ビデオ（DVDを含む）」「趣味・教養・娯楽（インターネットを含む）」の活動である。「テレビ」の視聴は、生活時間としては微増となっている。

次に、メディアに対する質的評価として、テレビへの信頼度の推移に関する「NRI生活者1万人アンケート調査」を見ると、1997年の68%（「非常に信頼している」と「やや信頼している」の回答の合計）が2006年には61%に低下している。特に男女ともに40代以上の層でテレビに対する信頼感が落ちてきている（図3）。

次にインターネット上の情報への信頼度を見ると、2003年の31%から2006年の33%へわずかに上昇している。年代別では、インター

ネットを多く使っている若い人の信頼度が高い傾向はあまり変わっていないが、40代以上で信頼度が上昇する傾向が見られる。

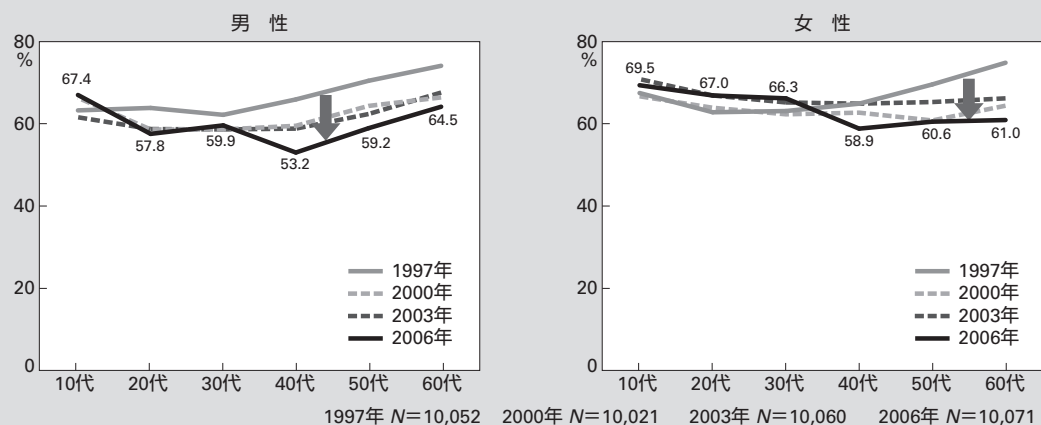
さらに「日本の広告費」（電通、2007年）によれば、日本におけるインターネット広告費は、2004年の時点でラジオ広告費を抜いており、2006年には広告費の6.0%を占め、雑誌の6.5%に迫る勢いで大きく伸びている。これはメディアとしてのインターネットの価値向上を裏づけているといえよう。

(2) CGMの利用状況

最近、ブログやSNS（ソーシャル・ネットワークワーキング・サービス）に代表されるCGM（消費者生成メディア：Consumer Generated Media）の普及とともに、消費者間の情報の流れが活発化してきている。

NRIが実施したインターネットアンケート「消費に関するアンケート調査」の結果によると、ブログ、mixi（ミクシィ）などのSNS、そして携帯電話でのインターネット利用は、10代、20代で顕著である（表1）。インターネットユーザーで、自分のホームページやブログを持っている人の割合は、男性

図3 テレビに対する信頼度



注) テレビについて、「非常に信頼している」「やや信頼している」と答えた人の割合
出所) 野村総合研究所「NRI生活者1万人アンケート調査」1997年、2000年、2003年、2006年

表1 メディアへの接触状況（複数回答）

(単位：%)											
		10代、20代で利用が多いメディア 携帯電話、ブログ、SNSなどの 双方向型メディア			30代、40代で利用が多いメディア オークション、バンキング、 通販などの道具型メディア			40代、50代で利用が多いメディア 新聞、チラシ、メールマガジンな どのプッシュ型メディア			
対象者数 (N=人)		自分のホ ムページ、 ブログを持 っている	mixiなどの SNSに積極 的に参加し ている	携帯電話で インターネ ットを利用 する	インターネ ット通販を よく利用す る	インターネ ットバンキ ングを利用 している	ネットオー クションを 利用してい る	毎日、新聞 を読んてい る	新聞の折り 込みチラシ はチェック する	週に10種類以 上、メールマ ガジンの配信 を受けている	
全体		5,156	21.8	13.8	17.6	39.2	45.7	31.5	64.0	38.7	30.1
男性	15～19歳	157	26.8	15.3	38.2	33.8	33.8	24.8	33.8	22.9	19.7
	20～29歳	455	29.0	32.7	27.5	35.4	47.5	36.3	40.7	19.1	20.7
	30～39歳	533	21.6	11.1	22.9	34.5	54.6	38.6	58.7	30.6	25.9
	40～49歳	453	21.6	9.9	18.3	40.2	55.4	38.9	69.8	28.5	32.5
	50～59歳	540	19.4	4.4	8.5	35.6	53.5	31.1	79.3	33.7	37.0
	60～69歳	439	16.9	3.0	5.9	28.0	45.1	22.3	91.8	34.2	39.9
女性	15～19歳	149	46.3	30.2	53.7	34.9	15.4	24.8	26.8	32.9	28.2
	20～29歳	438	32.9	37.4	34.0	44.1	42.9	38.6	31.7	32.2	19.4
	30～39歳	523	26.6	16.8	19.7	54.7	52.8	41.9	50.7	49.7	31.4
	40～49歳	450	21.6	13.1	13.8	53.8	48.7	36.2	72.2	59.1	38.4
	50～59歳	547	11.9	5.1	7.3	38.0	36.0	22.3	77.7	54.5	31.8
	60～69歳	472	9.1	2.8	3.0	30.9	33.1	13.6	86.2	50.0	26.9

注1) インターネットで15～69歳の5156人を対象

2) mixi：SNSサービスの一つ、SNS：ソーシャル・ネットワークキング・サービス
出所) 野村総合研究所「消費に関するアンケート調査」2007年3月

の20代で29.0%、女性の20代で32.9%を占める。またmixiなどのSNSに積極的に参加している人は、男性の20代で32.7%、女性の20代で37.4%に達している。

30代、40代はインターネットショッピングやインターネットバンキング、ネットオークションなど、道具としてのインターネット利用に特徴がある。さらにその上の年代になると、新聞、折り込みチラシ、あるいはインターネット利用にしてもメールマガジン（メルマガ）などの受動的な情報活用が中心である。このように、メディアの利用状況は年代によって大きく異なっている。

3 情報活用と消費行動

「NRI生活者1万人アンケート調査」の結果で、2003年から2006年にかけて強まった消費

価値観としては、まず「価格が品質に見合っているかをよく検討する」（58.5%から62.0%に増加）が挙げられる。商品を購入する前に、より深く検討する人が増えた。

インターネットの普及で生活者はさまざまな情報を得られるようになり、商品をより深く比較検討できるようになった。具体的には、各メーカーのWebサイトに加え、比較サイトや商品进行评估するブログなどを利用して、比較検討が容易にできる。また、ブロードバンドと検索エンジンの普及で、消費者は映像を含む多くの情報が得られ、自分の欲しい情報を取捨選択できるようになり、商品の価格と品質のバランスをよりよく検討できるようにもなった。

一方、「使っている人の評判が気になる」という消費価値観も、16.2%から20.9%へと

増加傾向にある。この傾向も、比較サイトやブログなどで、実際に商品を利用している人の評判などが公表されるようになったことが影響していると見られる。SNSなどの普及により、信頼できる個人サイトも増え、そこでの評判を参考に商品を選択する傾向が強まっている。

「価格が品質に見合っているかよく検討する」「使っている人の評判が気になる」という2つの消費価値観は、いずれも消費者側が自分の欲しい情報を得られるようになったことが大きく影響している。

一方で、「無名なメーカーの商品よりは、有名なメーカーの商品を買う」という有名なメーカーやブランドを志向する傾向が、全体では2000年の33%から2006年には38%に上昇している。性・年代別に見ると、特に女性の全年代でその傾向が強くなっている（図4）。

また、大企業に対する信頼度は、1997年の27%（「非常に信頼している」と「やや信頼している」の回答の合計）が、2006年には32%に上昇している。さまざまな情報が氾濫する

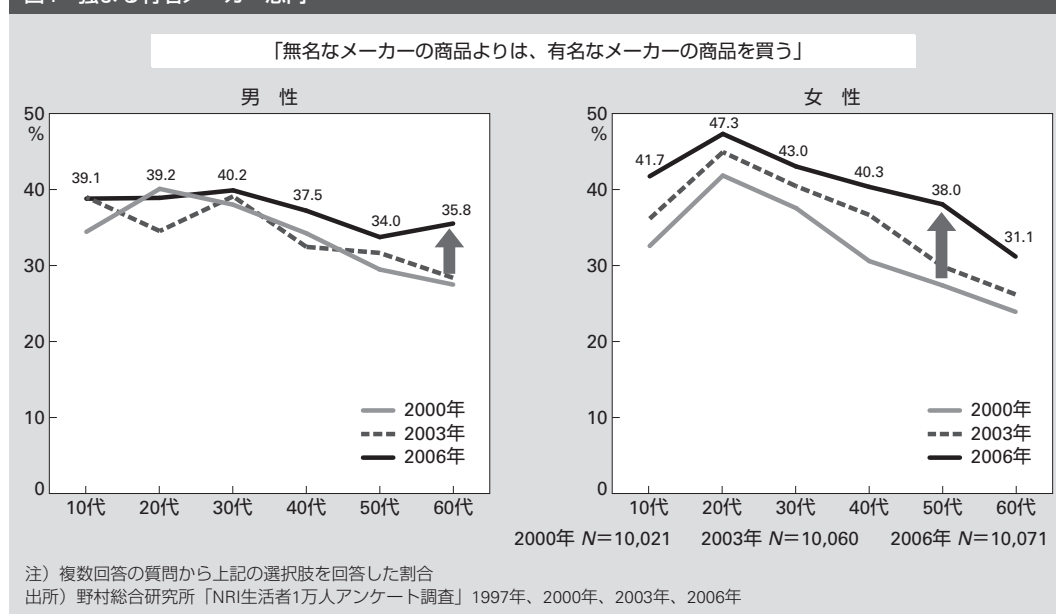
なかで、現在の消費者は、価値判断が大きくぶれないような権威、スタンダードに依存しており、消費行動にもその傾向が現れてきている。

消費財のメーカー別シェアの推移にもそうした傾向が現れている。たとえば自動車メーカー上位3社の国内販売のシェアの推移を見ると（日経産業新聞『市場占有率』より）、乗用車ではトヨタ自動車、日産自動車、ホンダの3社のシェアが、2000年の72.8%から2005年には78.7%となり、5.9ポイント上昇している。有名なメーカーやブランドを重視する消費者の姿勢が、このように上位企業にシェアが集中する傾向を強めていると見られる。

4 情報活動と消費行動の事例

企業と消費者とを比べると、商品・サービスに関する情報は、圧倒的に企業に集中している。たとえば、原材料や製造工程にかかわる情報は企業だけしか知りえないものである。最近では不二家をはじめ、多くの食品企

図4 強まる有名メーカー志向



業などで製造工程上のミスや賞味期限の改ざんなどが明らかとなり、一定期間、製造中止に追い込まれるなどの不祥事が相次いだ。しかし、製造工程上のミスなどは、本来、企業の外部から明らかにすることはなかなか難しい。

それがインターネットが登場したことで、近年は消費者の情報収集能力の程度も向上してきており、さらに、情報がいったん明らかになると、伝播するスピードはきわめて速くなっている。

一例として、関西テレビが2007年1月に制作した当時の人気番組「発掘！あるある大事典Ⅱ」の納豆ダイエットの番組がある。この番組は反響が大きく、放送直後、スーパーでの納豆の売り上げは通常の2、3倍に増加し、品切れ店が続出した。

その後、放送した内容がねつ造だったことが判明してブームは収束したが、ねつ造に関する報道と同時に、「実は納豆は健康に良

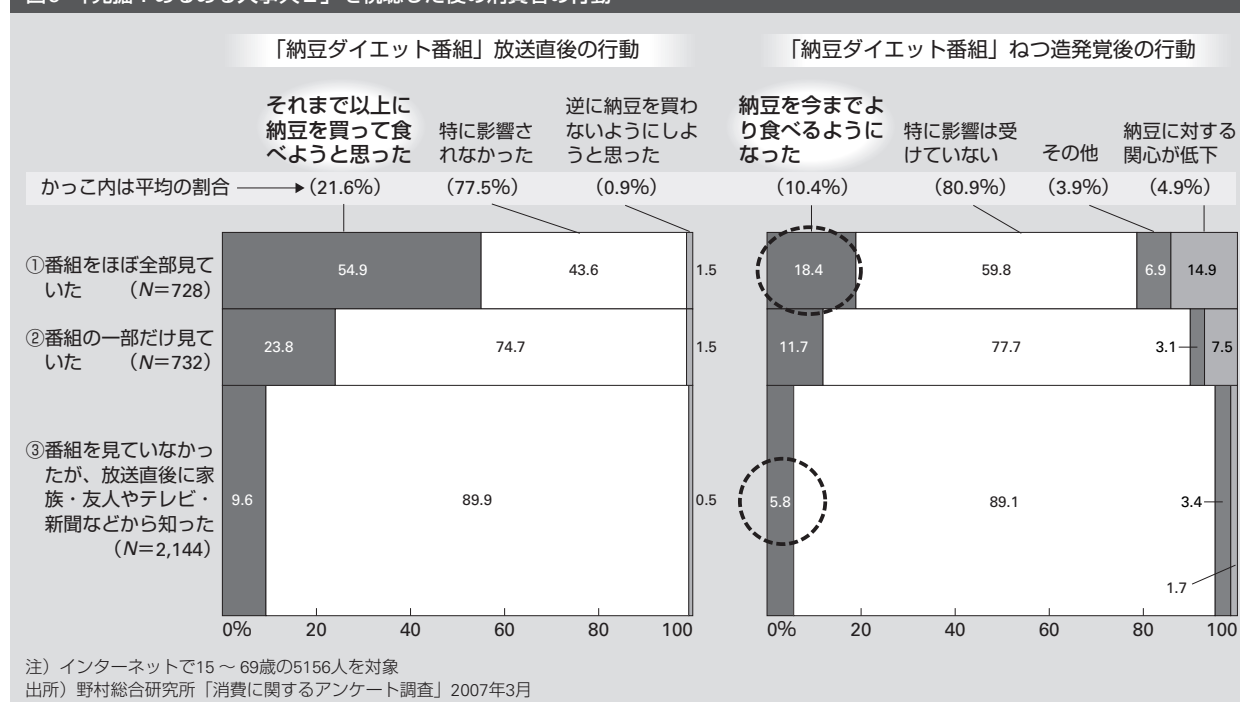
い」という論評も伝えられたため、結果として、納豆は前年比50%増の売り上げを維持することになった。

この「発掘！あるある大事典Ⅱ」に見られた消費者の行動の特徴を改めて整理してみると、第1に、権威となったコンテンツの影響力の大きさが挙げられる。「発掘！あるある大事典Ⅱ」は、健康ブームを牽引する視聴率の高い人気番組として、当時、人々にたびたび健康に対する話題を提供してきており、それが商品の購入にも影響を与えていた。

第2は、テレビ番組の内容が直接の視聴者以外の人にも瞬時に伝播し、それらの人に納豆の購入行動を誘発したことである。スーパーの店頭から、商品がなくなるほどの社会現象を瞬く間に巻き起こすほどの影響力を示したことでわかる。

ここで特に興味深いのは、「番組を見ていなかったが、放送直後に、番組について家族・友人やテレビ・新聞などから知った」と

図5 「発掘！あるある大事典Ⅱ」を視聴した後の消費者の行動



いう人がいることである。NRIのインターネットアンケート「消費に関するアンケート調査」によると、そうした人たちは、テレビのニュース番組やワイドショーばかりか、新聞やインターネットも情報源としており、それらからの情報も、「納豆ダイエット番組ねつ造事件をめぐる自分の考え方に影響を与えた」と回答している。

第3は、この場合、納豆メーカーの意図していない形で情報が伝わり、売上げが急激に増減したことである。ねつ造が発覚したことで、放送直後に比べれば納豆の売上げは急激に下がったが、それでも前年比5割増となった。

前述のアンケート結果によると、「番組をほぼ全部見ていた」という人の54.9%は、番組放送直後にそれまで以上に納豆を買って食べようと思ったと回答している。しかし番組の内容がねつ造だったとわかると、逆に納豆への関心が低下する側に移り、結果的に、納豆を今までより食べるようになった人は18.4%であった。

それに対して、「番組は見えていなかったが、放送直後に、番組について家族・友人やテレビ・新聞などから知った」という人のうち、放送後、それまで以上に納豆を買って食べようと思った人は、9.6%にとどまる。しかし、ねつ造発覚後に今までより納豆を食べるようになった人の割合は5.8%であり、これを人数で現せば、番組を見て納豆を今までより食べるようになった人とほぼ同数になる(前ページの図5)。

すなわち、番組放送とねつ造発覚後、新聞やインターネット上の情報などから影響を受けた人が納豆を食べるようになったことで、

納豆の消費は、前述のように前年比で5割増しになったのである。

納豆ダイエット番組のねつ造発覚や、その後のこうした展開は、納豆にかかわる業界が予期しなかった形で進んだと見られる。

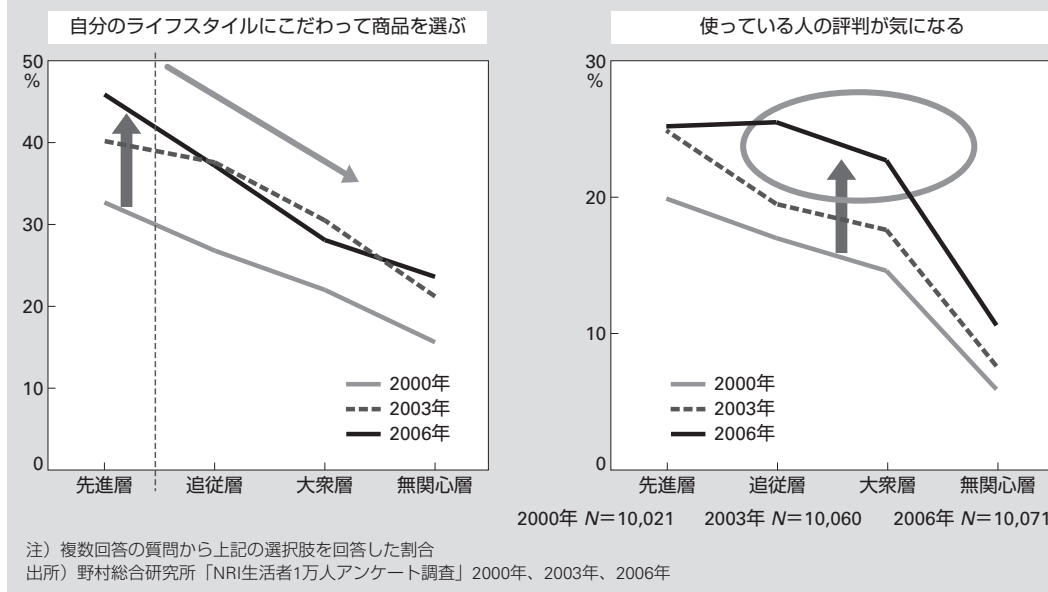
今回のケースは、結果として納豆の売上げが伸びたから良かったものの、常にこのようにプラスになる保証はどこにもなく、このことは、消費者のコントロールが非常に困難になってきていることを示している。つまり、1つの情報に、ともすれば過剰に反応する消費者に対して、企業側は有効な手立てを講じることが非常に困難になっているといえる。

Ⅲ 消費者の「不安」とその背景

保守化する消費者の意識とIT利用の拡大に伴って、消費行動が変化してきているなか、消費者は、自分だけが不利な選択をして不利益を被ることに対する不安や心配を感じ始めている。このような不安が増大することで、納豆ねつ造番組に見られるように、1つの情報が、消費者に大きな行動変化を即座に誘発させてしまう現象が生じている。その背景にあるのは、ITの普及により情報が氾濫し、自己の判断基準に対する不安を増大させ保守化している消費者が、権威のある意見に依存する傾向を強めていることだと考えられる。

以下では、消費者のこの新しい「不安」がどのようなものであり、なぜ生じているのかを、①消費者の情報活用をめぐる二極化、②消費者と企業間の情報の非対称性の解消、③不安を増幅・加速化させる日本人の

図6 消費者の情報活用をめぐる意識（先進度別）



「鳥の群れ」の消費価値観——という3つの観点から検討する。

1 消費者の情報活用をめぐる二極化

「NRI生活者1万人アンケート調査」では、消費に対する生活者の考え方の違いによって、「先進層：人よりも先に新しい商品やサービスを利用する」「追従層：少し様子を見てから利用する」「大衆層：一般に普及してから利用する」「無関心層：新しいものに関心がない」の4つのタイプに分けている。

2000年時点では、先進層の38.8%がインターネットを利用していた。2003年ではそれが59.3%となっており、この時点で、先進層にとってインターネットはかなり当たり前のものになっていた（2006年にはさらに増えて66.7%となっている）。

追従層のインターネット利用率は、2000年では26.2%、2003年で45.7%、2006年で58.0%である。大衆層の場合は、2000年で

18.0%、2003年で36.6%、2006年では49.2%で、2006年時点で大衆層の約半数がインターネットを利用するようになった。このように、インターネットを利用する割合が追従層から大衆層まで上昇しており、インターネット利用はいわば大衆化してきたといえる。

そのなかで、先進層と、いわゆる「フォロワー」層である追従層や大衆層との違いを見ると、先進層はもともと「自分のライフスタイルにこだわって商品を選ぶ」という傾向が強いが（図6左）、その傾向は2006年にさらに強まっている。つまり、先進層は従来以上に、多様な情報を使いこなしながら自分のこだわりを実現する傾向を強めているのである。

それに対してフォロワー層は、「使っている人の評判が気になる」という意識が2006年に非常に強まっている（図6右）。すなわちフォロワー層は、情報を活用しながら自分のライフスタイルにこだわって商品を選ぶとい

う傾向が相対的に弱く、いわば周りが気になって仕方がないのである。このように、ITの普及が進み情報が氾濫する社会では、消費者は、情報を活用できる先進層と、そうでないフォロワー層に二極化してきている。

2 情報の非対称性の解消

2点目に注目されるのは、情報に対する企業と消費者のかかわり方の変化である。

インターネットが普及する以前は、消費者はマス広告を中心に企業から情報を得ていたため、企業にとって都合の悪い情報は伝わらず、一方通行で情報を受け止めざるをえなかった。しかし、インターネットの普及により、生活者は自ら多様な情報を得ることができるようになった。

さらにブログやSNSなどのCGMの普及は、「企業発」の情報だけではなく、「生活者発」の情報を誕生させた。この双方向性の実現により、消費者は、企業から「伝えられる情報」ではなく、自らが本当に「欲しい情報」を得られるようになった。

情報に対するこのような消費者のかかわり方の変化は、「情報の主権交代」ということができる。情報の主権が消費者に移行することで、企業は、従来のように「情報の非対称性」を前提としたマーケティングを行うこと、すなわち、商品・サービスについて、企業の方が多くの情報量を持ち、そのことで優位に立って、消費者に売り込むという方法がとれなくなりつつある。

こうして企業と消費者の間にあった情報の非対称性が解消されてくると、消費者はさまざまな情報が得られるようになり、それにより、今まで見ていなかったことが逆に見え

るようになる「トランスペアレントな状況下（いわば、広い部屋に一人取り残されたような状態）」に置かれる。そのことによって消費者に不安が生じているのである。

たとえば、最近、ポイント制度やマイレージに関する情報が雑誌やブログに多く掲載されている。上手なポイントの貯め方や使い方の情報を見て、その情報をうまく使いこなして「賢い消費者」として得をしたいと思う人がいる一方で、どんどん生まれる新しいポイント制度や電子マネーについて行けず、どこかで損をしているのではないかと不安を感じる人もいるであろう。

3 不安を増幅、加速化させる消費価値観

3つ目は、そもそも日本人の消費価値観のなかに、消費者の不安を増幅、加速化させる要素があるという見方である。

「NRI生活者1万人アンケート調査」をもとに日本人の消費価値観を因子分析という手法により分析すると、①寄らば大樹、②流行追求、③こだわり消費——という3つの特徴的な要素が抽出できる。この3つの要素は、複雑系の研究で知られる「鳥の群れ」の動きを説明する3つの原則に類似しており、そのため「鳥の群れ」の消費価値観と呼ばれている^{注2}。

「寄らば大樹」という消費意識とは、具体的には、「無名のメーカーよりも有名なメーカーの商品を好む」とか、「多少高価でも有名ブランドの方を好む」という考え方に特徴がある。自分の好みに合っていれば、どんな商品でも良いというわけではなく、世間的に見て安心感の持てる商品を選ぶ志向であるとい

える。

次の「流行追求」という消費意識は、文字どおり流行に合わせた消費をしたいという意識である。具体的には、「流行にはこだわる方である」とか、「人よりも先に新しい商品やサービスを利用する」という考え方である。

3番目の「こだわり消費」という消費意識は、自分の価値観やライフスタイルに合った商品を選ぶ点に特徴がある。「自分のライフスタイルに合うものであれば、多少価格が高くてもそれを選ぶ」というのが代表的な意識であるが、ただし、周囲の人々の選択基準の枠をある程度、前提としていることも特徴と考えられる。

これらの3つの基本的な消費価値観は、いずれも「周りを見る」という意識の表れである。特に最近ではITの普及で、周りの人がどのように行動しているのか、何をいつているのかがすぐわかるようになりつつある。そこで、先進的な動きに取り残されないようにという意識が強まり、そのことが逆に、消費

者の不安を増幅させていると見られる。

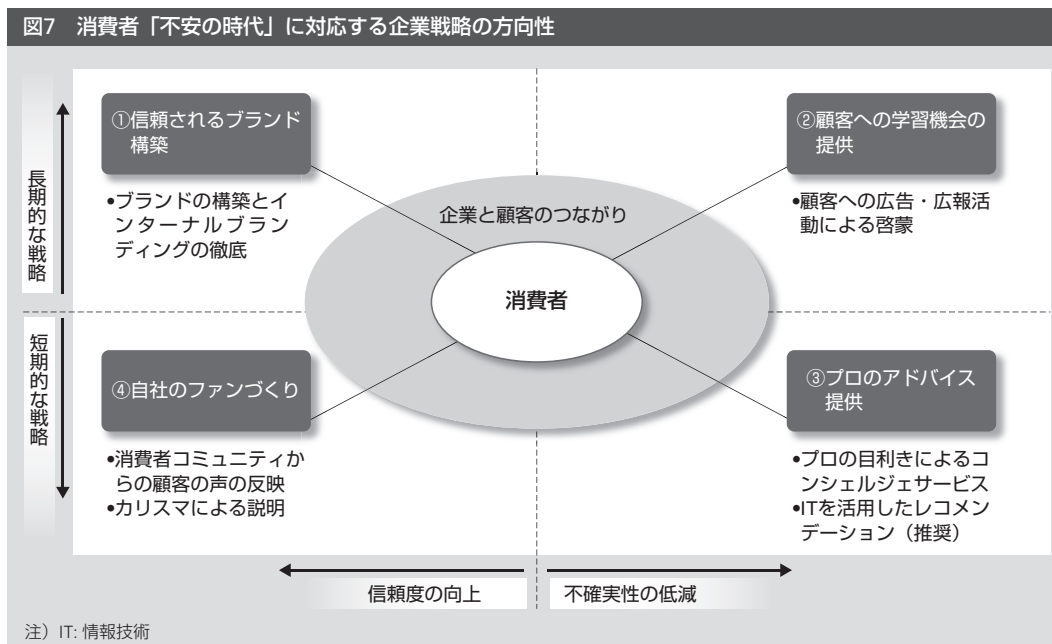
以上のように、消費者の情報活用をめぐる二極化、消費者と企業間の情報の非対称性の解消、不安を増幅・加速化させる日本人の「鳥の群れ」の消費価値観の3つの要因が、新しい消費者の不安に深くかかわっている。

Ⅳ 企業と顧客のつながりを見直すアプローチ

1 消費者の「不安」に対処する4つのアプローチ

前章までで述べてきた消費者の新しい「不安」に対して、企業はどのように対処すべきであろうか。本章では、企業が消費者の不安に対処する4つのアプローチを紹介する。

消費者の不安に対処するためのこれらの4つのアプローチは、「消費者を取り巻く環境の不確実性を軽減するか、または企業の信頼度を向上させるか」という軸と、「長期的な戦略か短期的な戦略か」という軸に類型化できる。ただ、2つの軸とも、企業と顧客であ



る消費者との間のつながりを見直す形で、消費者の不安に対処しようとしている（前ページの図7）。

（1）信頼されるブランド構築

顧客に信頼される揺るぎないブランドを構築することで、自分は不利な選択をしていないという自信を消費者に与えることができる。前述したように、消費者が有名なメーカーやブランドを志向する傾向を強めている理由は、情報が氾濫するなかで、商品・サービスを選ぶ際の確かな基準を求めているからである。

消費者にブランドの価値を訴求するための一つのアプローチとしては、すべての顧客接点において、顧客に共通のブランド価値を訴え、企業が提供するバリューチェーン（価値連鎖）上での戦略の一貫性を維持する施策がある。一つの例として、野村不動産が「プラウド」というマンションのブランドを核として行っているマーケティング活動がある。

マンションのディベロッパーは、商品企画、土地の仕入れ、設計・インテリア、施工、営業、アフターサポート・管理という流れでビジネスを展開している。各プロセスを担当する部署は縦割りとなっており、従来その間の連携・コミュニケーションは十分とはいえなかった。特に、アフターサポート・管理は入居後の顧客満足度に大きく影響を与えるといわれているが、販売後、そのプロセスは子会社が担当するケースも多く、ディベロッパーにはあまり重要視されてこなかった。

野村不動産は、以前はブランド名が分かれば、支店や地域によってマンション事業の方向性がばらばらな状態であったが、2002年末

にマンションブランドを「プラウド」と定め、それ以降は、ブランドのコンセプトに沿った活動を社内に徹底させた。ブランドの認知率向上のために広告を展開するとともに、そのコンセプトにふさわしい商品開発、用地仕入れを進めた。

こうして2004年に発売した「プラウドタワー二子玉川」は、高額ながらも総戸数201戸を即日完売させるほどの人気を得た。同社は社内のブランド管理を徹底させるために、設計から接客方法、アフターサービスに至るまでの統一マニュアルを作成し、それを取引先にまで徹底させた。

結果として、ブランド統一からわずか3年で高級ブランドの確立に成功し、業界内でも「プラウドの名前がつくと高く売れる」との定評を得るに至っている。

野村不動産のプラウドに見るように、多様な顧客接点の間で齟齬が生じないようにするための一つのアプローチとしては、ブランド戦略を取引先まで含めて共有化することが重要である。そのためにはまず、社内でブランド価値を徹底させていくことが一つの方向性であり、主に社内を対象としたそのようなインターナルブランディングの活動、手法が、今後ますます重要になってくると見られる。

（2）顧客への学習機会の提供

顧客に学習機会を提供し、消費者にいわば賢くなってもらうことで、不安や心配を軽減するアプローチもある。

花王は、健康食品事業に進出し、食用油「健康エコナ」、健康飲料「ヘルシア」などのブランドを育成するに当たり、さまざまな角度から、消費者に向け情報を伝えたり、ある

いは消費者からの生の声を吸収したりする取り組みを行っている。具体的には、さまざまなセミナーやシンポジウムの開催・協賛をしたり、年間約12万件にのぼる消費者からの相談にきめ細かな対応と説明をしたり、「生活者研究センター」を設置し、上述の相談の内容などを分析・活用したりしている。

また、「教員フェローシップ（NGO〈非政府組織〉と協働して学校教員を海外野外調査に派遣）」や「理科実験講座（工場で自社研究員による実験講座を提供）」、高校生のための科学と技術の自由研究を競うコンテストを開催する、さらに自社作成の「からだの情報用語解説」をオンライン辞書会社に提供するなど、CSR（企業の社会的責任）の活動に近いことも進めている。

一般の世論調査で不安の内容を尋ねると、健康への不安が最上位に挙げられることが多い。花王では、健康に関する正しい知識、情報を、さまざまな機会を通じて提供することにより消費者が学習し、長い目で見ると花王がねらいとする、消費者自身が健康に気をつけて体に良いものを摂取していく「セルフメディケーション」の市場が拡大すると捉えている。

(3) プロのアドバイス提供

当該分野の専門家、プロが的確なアドバイスを提供することで、消費者は自身の商品・サービス選択の際に安心感を持つことができる。

最近では、インターネット上のレコメンデーション（推奨）のような、ITを活用して助言をするサービスも多いが、反対に、リクルートの対面式無料情報サービスのよう

にあえて人的サービスでアドバイスを提供する例も見られる。

リクルートはもとも、情報誌やインターネットなどの媒体を活用し、企業が消費者に情報提供することを仲介するビジネスを展開してきた。しかしその一方で、最近では、注文住宅情報誌『ハウジング』と連動した対面カウンターを住宅展示場や神奈川県内の専用店舗に設置している。

人的サービスというのは、その対面カウンターにいるアドバイザーが、住宅購入予定者から建設予定地や家族構成、資金計画などを聞き取って診断結果を作成し、地元の中小工務店や住宅メーカーなどのなかから希望に合う会社を無料で紹介するというサービスである。

住宅購入予定者がその会社に住宅建設を発注した場合、リクルートは成約1件ごとに、紹介した会社から一定の仲介料を受け取る。同社は今後、情報誌を刊行しているマンション、職業紹介、結婚の各分野でも、対面式の無料情報センターを展開する予定である。

今後はこういった、一見、人件費と手間のかかるアドバイスを顧客に対してきめ細かく行うことにより、消費者の不安に対処しつつ、顧客とのつながりを築いていくアプローチが、企業にとって有効な戦略の一つとして挙げられる。

(4) 自社のファンづくり

消費者に対してさまざまな形態、方法で働きかけることで自社のファンづくりを進め、顧客の信頼を得ることも、消費者の不安に対処するうえでの、企業の一つのアプローチとして挙げられる。

インターネットの登場によって、ネットコミュニティを通じ、企業が商品企画のアイデアを募集する例は、近年かなり増えている。消費者が、商品の企画・生産の過程に関与するようになってきたのである。

一つの例として、良品計画の「無印良品」のネットコミュニティで行われている商品開発がある。このねらいは、商品企画・開発から販売に至る幅広いプロセスにおいて、顧客との双方向・継続的なインタラクション（やりとり）を行うことで、最終的にはヒット商品を生み出すことにある。まずはインターネット通販に限定した小ロット注文生産品をきっかけとして、いずれ店舗での量産・定番品の販売につなげていくことも求められている。

また、商品の継続的な改良や価格の見直し、販売再開のニーズへの対応にも、インターネットを通じた顧客の声が活用されている。

さらに無印良品のサイトで注目されるのは、商品化されたプロジェクトだけでなく、

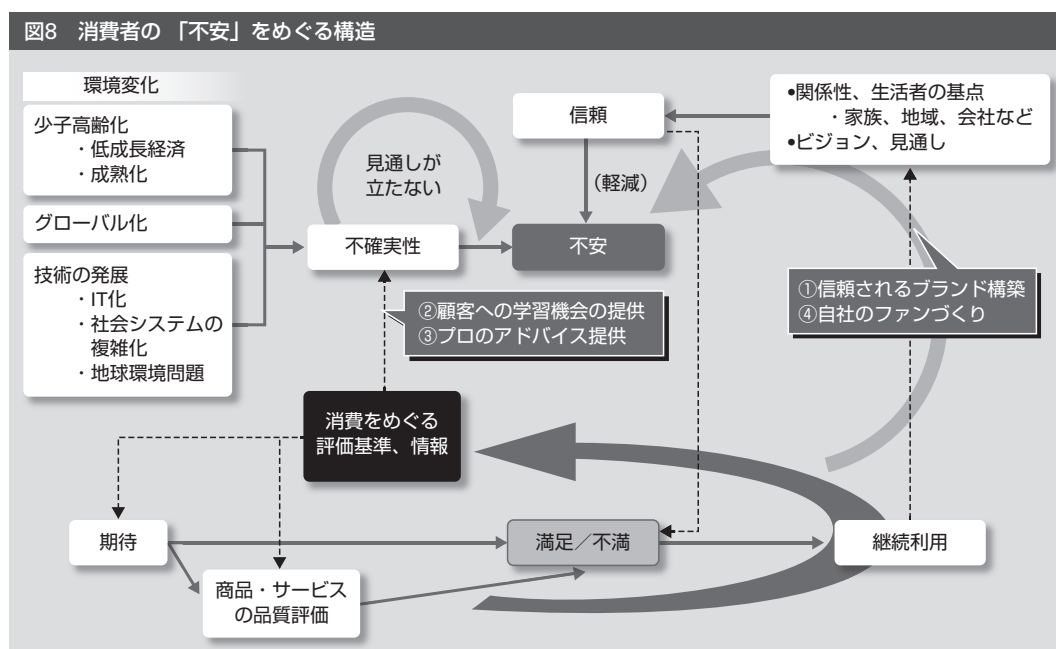
中止プロジェクトの経緯まで開示していることである。ここまでオープンにすることで、消費者の信頼を勝ち得ているといえよう。

2 消費者「不安の時代」に対応する企業戦略

最後に、消費者の不安をめぐる構造とその展望、および消費者の不安に対応する企業戦略の考え方を整理する（図8）。

そもそも不安とは、先行きが不透明で見通しが立ちにくい不確実な状況のもとで生じやすい。今後の環境変化は、消費者を取り巻く環境の不確実性を高める方向に向かうものと見られる。少子高齢化、グローバル化が進行し成熟化が進むことで、右肩上がりの成長を続けるという見通しがもはや崩れてきており、単純に一つの目標・モデルを共有化しにくくなっているのも不確実性の例である。

またIT化の進行は、生活のなかで、今までにはなかった新しいIT機器・サービスの利用機会を増加させることになる。このように技術の発展は、未知の機器・サービスの登



場を促し、結果として消費者にとっての不確実性を増大させることになる。さらに、ITが浸透することによって消費に関するさまざまな情報が氾濫するが、それは消費者に「自分だけが不利な選択をして不利益を被る（失敗する）」ということに対する不安や心配を呼び起こし、結果、そのことも不確実性を高める。

本来なら、多様な情報が参照できれば、それらに基づいて消費者は利用した商品・サービスの品質を適切に評価し、満足や不満を感じ取るとともに、情報を参考にすることで不確実性は低下するはずなのだが、本稿で分析してきたように、現状ではそうっていない。

消費者の不安に対応する企業のアプローチとしては、前節で示したように、「信頼されるブランド構築」や「自社のファンづくり」などによって、企業の信頼度を向上させる方策がある。企業は、高品質の商品・サービスを顧客に継続的に提供するという本来の活動を通じて、顧客の信頼度を向上させることはできるが、一般的に、信頼度の向上には一定の時間を要するといわれる。

消費者の不安に対応する企業のもう一つのアプローチとして、前節の「顧客への学習機会の提供」「プロのアドバイス提供」のような不確実性を低下させる方策がある。ただ、このアプローチは高品質の商品・サービスの

提供という、企業にとっての基本的な活動とは異なる、ある意味で特別な仕掛けを必要としている。

消費者の不安への対処は、消費者の満足・不満へのそれとは異なり、このように一定の期間を要したり、特別な仕掛けが必要というように、方策がきわめて限定的で難しいものであるといえることができる。こうした状況のもとで、今後企業には、より一層高まる消費者の不安に対応するために、企業と顧客とのつながりや関係を、中長期的なスパンで築き上げていくという姿勢が求められる。

注

- 1 「NRI生活者1万人アンケート調査」は、日本人の基本的な価値観や行動、考え方の把握を目的として、1997年、2000年、2003年、2006年の計4回にわたって実施した（全国の満15歳～69歳の男女個人を対象とした訪問留置法により実施。回収数は、1997年：N=10,052、2000年：N=10,021、2003年：N=10,060、2006年：N=10,071）。
- 2 詳しくは、野村総合研究所消費者マーケティング研究チーム『大衆化するIT消費』（東洋経済新報社、2007年）を参照。

著者

日戸浩之（にっとひろゆき）
サービス事業コンサルティング部グループマネージャー、上席コンサルタント
専門はマーケティング戦略、サービス業の事業戦略の立案、生活者の意識・行動分析など