

Information Fatigue時代の 「売り方」のイノベーション

「情報疲労」化している生活者の需要を喚起するために

西川義昭



CONTENTS

- I 国内需要の現状
- II Information Fatigue時代の生活者動向
- III 「売り方」のイノベーション実現の課題

要約

- 1 日本の国内需要が2007年を転換点に減少傾向に入ったことから、市場は飽和したといわれ続けている。これは、将来の景気の見通しの悪さや老後への不安から消費が抑制されているためである。しかし生活者は、自身が「価値」があると認めた商品・サービスに対しての消費には積極的であり、ここに企業のビジネスチャンスがある。
- 2 野村総合研究所（NRI）が2012年に実施した「生活者1万人アンケート調査」によると、ICT（情報通信技術）の発展によって、生活者は「Information Fatigue（情報疲労）」の状態にある。したがって、この状態を打破するような「刺激」を生活者に与えることができれば、潜在的なニーズを顕在化させることが可能となる。これが、企業が目指すべき「売り方」のイノベーション（革新）である。
- 3 Information Fatigueの環境下においては、リアル（店舗）チャネルの有効性に再度着目することが一つの鍵となる。今後ますます進展するネットチャネルにリアルチャネルの特性をうまく組み合わせることにより、「売り方」のイノベーションが実現できる。

I 国内需要の現状

1 国内需要の動向

日本の国内家計最終消費支出額は、名目ベースで2007年の287兆円をピークに減少傾向が続き、10年現在で277兆円と、約10兆円分の国内市場が失われた。2007年以降は日本の国内人口も継続的に減少しているため、「人口減」が国内需要の減少に影響していることも事実である。しかし、1人当たりの消費支出額も同様に減少しており、2001年時点の1人当たり最終消費支出額を100とすると、ピークの07年時点は101.7、10年時点では97.9となる。つまり、国民一人ひとりが消費に対して慎重になり、消費を控えているのである。

国民が消費を控える背景には、将来に対する不安があると考えられる。野村総合研究所(NRI)が1997年以降実施している「生活者1万人アンケート調査」^{※1}によると、「将来の『景気』が悪くなる」という回答者は2006年以降増加する傾向にあり、同年を境に、今後の生活設計を、「今よりも少ない収入を前提とする」割合が、「今以上の収入を前提とする」割合を上回っている。また、老後の暮らしに対する不安も年々高まる傾向を示している。

人口減に加えて将来に対する不安が消費マインドを冷え込ませ、それが国内需要低迷の要因となっている。

2 閉塞状態にある企業

(1) 限界的なECチャネルの効果

こうした国内需要の低迷に対して、企業は何も策を講じてこなかったわけではない。新たな販売チャネルの開拓により、生活者の需

要機会を増やし、利便性を高めることに努力してきた。

そのなかで注目すべきは「EC(Electronic Commerce: 電子商取引)チャネル」の開拓である。インターネットの普及に伴い、企業も既存の販売チャネルに加えて、商品・サービスをネットで販売することに取り組んできた。現時点でのEC化率(需要全体に占めるECチャネルでの需要の割合)はまだ低いが、次ページの図1に示すように、2006年から11年に至るまでのEC市場規模は、商品・サービスのカテゴリーにより若干異なるものの、平均すると1年当たり約20%の成長率を示している。

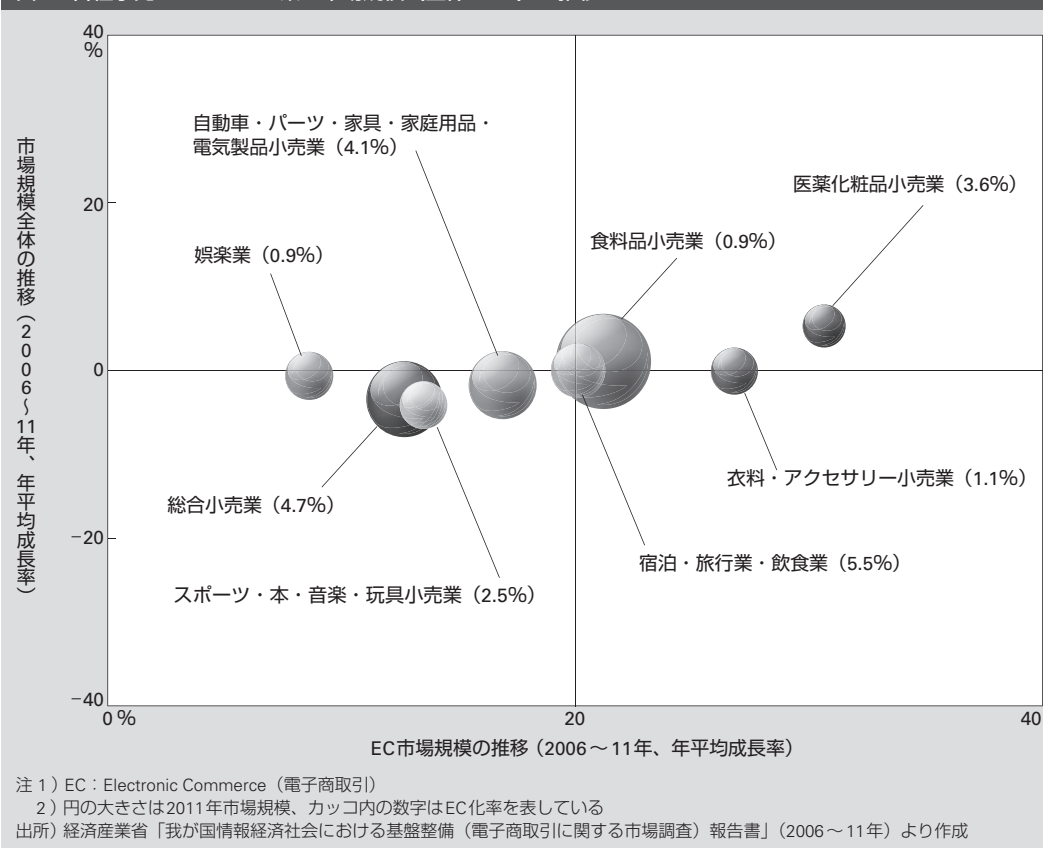
一方、各カテゴリーの市場規模全体はそれほど大きな成長を遂げていない。つまり、市場拡大のためとして企業はECチャネルの拡大には成功したものの、実際は既存の販売チャネルである「リアル(店舗)チャネル」の需要がECチャネルに移っただけにすぎないことを示している。企業によって状況は異なると思われるが、「リアルチャネルとバーチャル(EC)チャネルのカニバリゼーション(共食い)」という話を聞く機会は多い。マクロの視点で日本の国内市場を見ても、同様のことが起こっている。

(2) 生活者ニーズに基づく「売り方」のイノベーションの必要性

そこで今、企業に求められるのは、生活者の潜在的な購買ニーズを喚起する取り組みである。

現在でこそ生活者の日常生活に不可欠になったCVS(コンビニエンスストア)であるが、小売業の一つの業態として日本で確立し

図1 各種小売り・サービス業の市場規模（全体・EC）の推移



たのは1970年代である。生活者のライフスタイルはこの当時から多様化し、「自分の生活に合わせて都合のよいときに買い物に行きたい」という生活者のニーズに応える形でCVS業態が確立した。逆に企業の立場からすれば、「店は夜でも開いています」という利便性を付加価値として生活者に提供する新たな業態が支持されたともいえる。同様に、デル（Dell）のPC（パソコン）の直販モデルも、同社が構築した新たな販売方法である。これは、「自分が欲しい機能だけを、予算内で満足させたい」という生活者のニーズに基づいた販売方法で、デルは「生活者が仕様を自由にカスタマイズできる」という付加価値を提供したのである。

商品・サービスの「売り方」に関しては、このほかにも業態開発に加えサービスメニューが過去に多数開発されてきており、これらに共通しているのは、顧客である生活者の潜在的なニーズに的確に応えている点である。

日本の国内需要は低迷しており、企業もこれを打破することができずに閉塞状況に追い込まれている。しかし、前述の「生活者1万人アンケート調査」で消費価値観について尋ねてみると、「とにかく安く経済的なものを買う」という回答は少なくなってきたおり、逆に「多少値段が高くても品質の良いものを買う」が増加傾向にある。生活者はやみくもに消費を抑えているわけではなく、自分自身でも気がついていない潜在的な欲求を喚

しており、消費に関する情報源としてソーシャルメディアがより身近な存在となっている。各端末とソーシャルメディアの利用状況を分析すると、図2に示すように、PC・タブレット端末は情報閲覧のツールとして、スマートフォンはコミュニケーションのツールとして位置づけられる。

1 Information Fatigue化している生活者

このようなソーシャルメディアの発達は、生活者の消費シーンをさまざまな場面でサポートしていると考えられる。本アンケート調査では、約70%の生活者が消費シーンにおいて「商品情報が多すぎて困る」と回答した。一昔前なら商品・サービスに関する情報の主な発信源は企業であり、その情報はマスメディアを介して発信され、生活者がそれ以外に消費を判断するための情報を取得するのは難しかった。

しかし今日では、対象商品・サービスに対

利用シーン	PC・タブレット端末 (N=5,904) (%)	スマートフォン (N=2,356) (%)
無料視聴	38.0	50.8
YouTube等で動画を閲覧	22.6	18.6
商品の評価サイトの閲覧	18.2	14.7
2ちゃんねるなどの掲示板を読む	12.9	20.4
ブログを読む	13.6	39.0
SNSで他の人の書き込みを読む	8.9	30.1
SNSで他の人の記事に共感する (いいね・)	7.0	25.5
SNSで情報発信 (近況や写真の掲載)	5.5	37.6
SNSで音声・メッセージのやりとり	4.8	5.6
SNSで情報発信 (近況や写真の掲載)	4.6	7.1
映画やテレビ番組などを有料動画配信サービスで視聴	3.0	4.1
自分のホームページを更新する	2.8	3.3
掲示板に書き込みをする	2.1	2.2
商品の評価サイトへの書き込み	2.1	2.2

閲覧：PC・タブレット端末優位
 コミュニケーション：スマートフォン優位

Information Fatigue時代の「売り方」のイノベーション

する肯定・否定を含めたさまざまな情報や評価がタイムリーに取得できるようになったため、生活者は逆に、それらの情報に右往左往させられるような状況に置かれてしまっている。

「Information Fatigue（情報疲労）」という言葉がある。これは「過剰な情報が生活者を疲労させ、思考停止状態に陥らせること」を意味し、現在の生活者はまさにこのInformation Fatigueの状況下に置かれている。

2 顧客開拓のための 3つのキーワード

Information Fatigueの状況下で生活者の需要を喚起するポイント、企業からすれば顧客創造のポイントが何であるかを究明するために、「生活者1万人アンケート調査」をさまざまな角度から分析した。この分析により、

- ①客観性
- ②カスタマイズ

③リアリティ

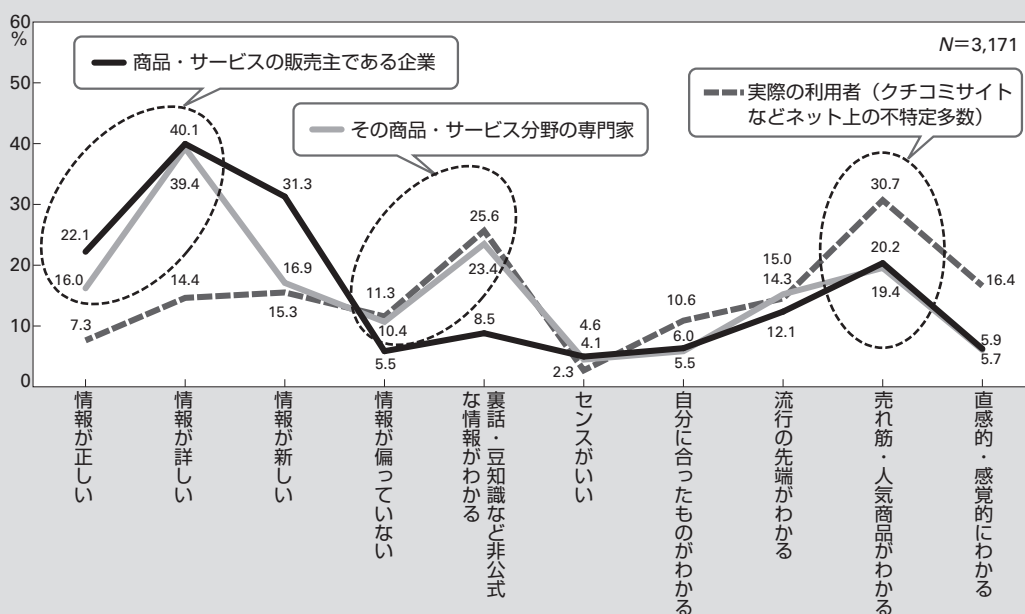
——という3つのキーワードを抽出することができた。これらについて以下に説明する。

(1) 客観性

インターネットを中心としたICT（情報通信技術）が生活者にとって身近になったことにより、商品・サービスに関する情報源は、企業から、利用者である生活者にすでに移っている。今回のアンケート調査においても約70%の生活者が、「実際の利用者の評価を重視している」と回答している。ICTの一層の普及により、この傾向は今後ますます強くなっていくと予想される。

また、この「実際の利用者の評価を重視している」に次いで「専門知識が豊富な第三者の意見を重視したい」という回答も多かった。この「専門知識が豊富な第三者」とは、特定の商品・サービスのカテゴリーに深い知見を持ちつつも、それらを生活者目線で評価できる人を指す。ネット上で「カリスマ〇

図3 商品・サービスを選ぶ際の情報源別「情報」のイメージ



出所) 野村総合研究所「生活者Webアンケート」2012年11月

〇」と評される人たちや、商品・サービスを無理に購入させようとせず、顧客の立場に立って接客する店舗スタッフなどがこれに相当する。

つまり、生活者は消費に関する情報源として、以前からの「企業」に加えて「利用者」「商品・サービス分野の専門家」の3つを活用していることになる。

図3に示すように、生活者は上述の3つの情報源を賢く使い分けている。売れ筋商品を知りたいときには「利用者」から発信される情報が有効であり、商品・サービスに関する正しい情報や新しい情報については「企業」から発信される情報が有効であると認識している。そして、情報源のそれぞれの優位性を尊重しながら、情報を要領よく整理し発信し

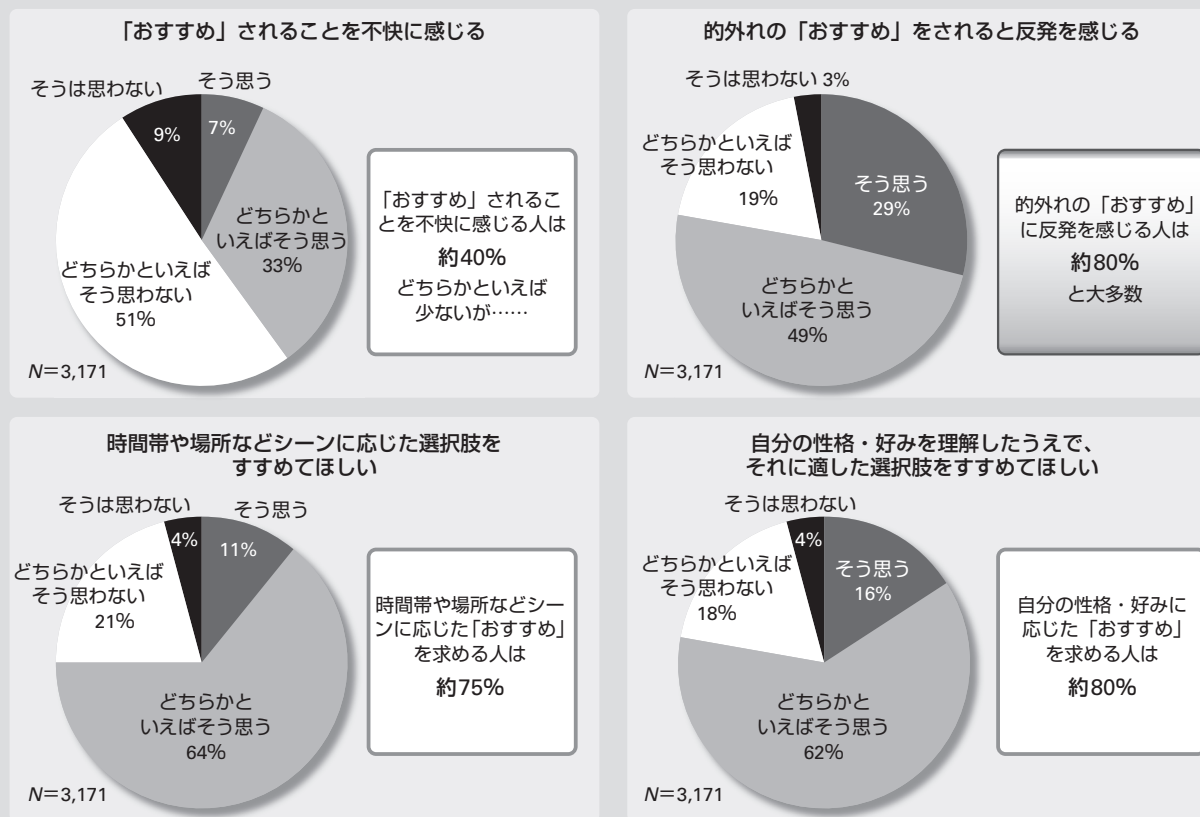
てくれる存在として「商品・サービス分野の専門家」を位置づけている。

(2) カスタマイズ

経済の成熟化に伴い、自分のライフスタイルへのこだわりは、生活者の消費シーンにおいて老若男女を問わず年々強まりつつある。企業も、生活者に的確な「おすすめ」を提示できるかどうかが業績を大きく左右することを理解しており、CRM（Customer Relationship Management：顧客関係管理）の仕組み構築や活用に大きな投資をしている。

図4左上に示すように、「『おすすめ』されることを不快に感じる」とかという質問に対し、「そうは思わない」「どちらかといえばそう思わない」の合計が60%と、過半数の生活

図4 店頭での「おすすめ」に対する意識



出所) 野村総合研究所「生活者Webアンケート」2012年11月

者は企業からの「おすすめ」に対して肯定的である。一方、同図右上のように、的外れの「おすすめ」には約80%が「反発を感じる」（「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」の合計）と回答している。さらに、「時間帯や場所」「購入者の性格・好み」を理解したうえでのきめ細かな「おすすめ」を望んでいる（前ページ図4下段）。生活者のライフスタイルへのこだわりが強まることで、「おすすめ」に関する企業活動にも非常に高い品質を望んでいる。

この「おすすめ」にも、売れ筋などの一般的な情報提供から、具体的な商品・サービスまでさまざまなレベルがある。筆者はこれを顧客との「距離感」と呼んでいるが、その「距離感」は生活者によって異なり、図5に示すように、個人が持つ「意識」や「価値観」によって決まる。

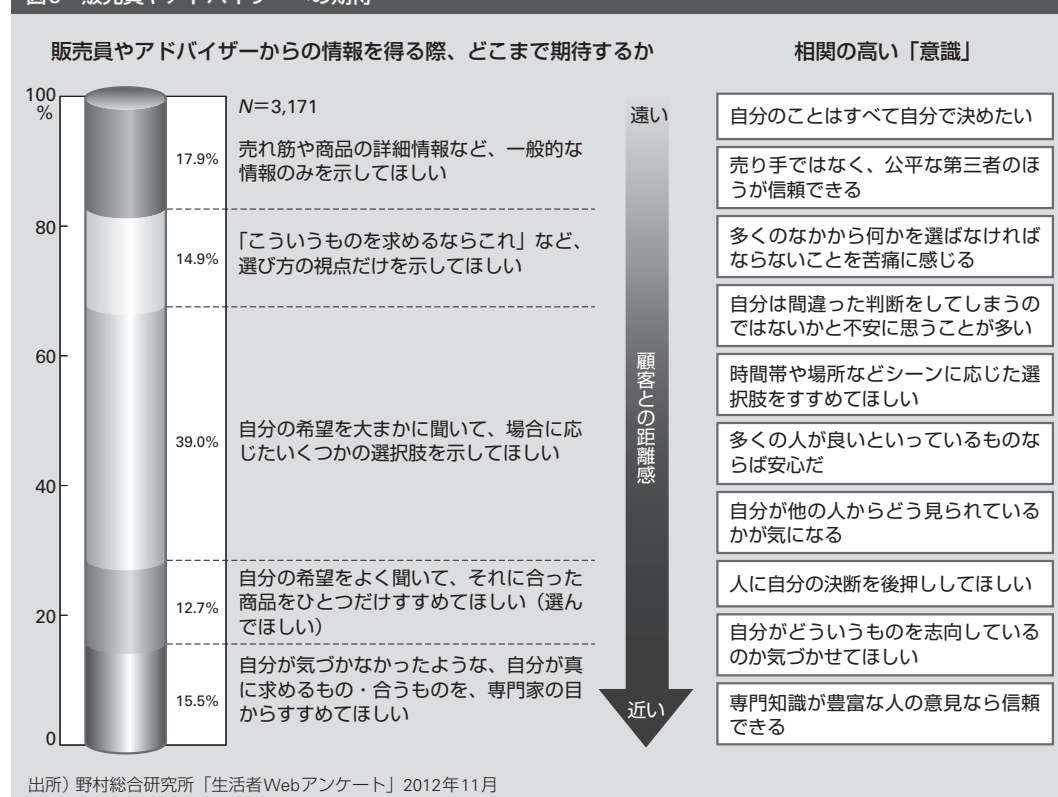
企業が生活者に「おすすめ」することは需要創造のために有効である。しかし、マニュアルに従った一律の接客では大きな効果は期待できない。商品・サービスの特性の提供に加えて、生活者一人ひとりが望む「距離感」を正しく理解したうえでの接客ができてこそ、真の需要創造につながる。

(3) リアリティ

購入しようとする商品を生活者が店舗で確認し、最終的にはネットショップで購入する「ショールーミング」が、流通業界の課題の一つとなっている。生活者のこのような購買行動が増えているため、企業はリアル（店舗）とバーチャル（ネット）の両流通チャネルの存在意義を見直す必要性に迫られている。

「生活者1万人アンケート調査」でも約70%

図5 販売員やアドバイザーへの期待



の生活者から、「ネットで商品を購入する場合でも、実物を店舗などで確認する」という回答が得られた。前述のように、これは将来の景気の見通しの悪さや老後の不安のため消費に対して非常に慎重になっていることの表れであろう。調査結果では、「商品の質感やサイズ等、実際に見ないと分からない詳細なスペック情報を収集する」ことが主な来店目的となっていたが、それに次いで、「手触り、におい等の五感に基づき、感覚的に気に入るかどうかを確認したい」という目的が挙げられている。

つまり生活者は、商品・サービスの利便性を論理的に判断するだけでなく、体感・五感で判断することまでも求めているのである。この傾向は、今回の調査では特に女性に顕著に表れた。企業からすると、商品・サービスの機能や価格だけではなく、体感・五感への訴求が有効であるということになり、これはリアル（店舗）チャネルの優位性の一つである。

(4) 「刺激」の質の変化

以上、潜在需要を掘り起こすキーワードとして、「客観性」「カスタマイズ」「リアリティ」の3つを説明した。しかし、この3つは、最近になって初めて注目されるようになったわけではなく、経済が成熟化する段階ですでに指摘されていた。企業も、これらのキーワードを意識したさまざまな「刺激」を、業態開発や新サービス提供などによって生活者に向けて投げかけ、需要を喚起してきた。

しかしInformation Fatigueの時代では、この3つのキーワードの意味する「質」が変わってきたのではないだろうか。

「客観性」に関しては、インターネットの普及に伴い、少し前までは、マスメディアを使って企業が発信する情報よりも生活者が発信する情報のほうがより客観的であると認識されていた。しかし情報が多すぎる現在は、情報を要領よく整理してくれる専門知識が豊富な第三者の発信する情報が、「客観性」のよりどころとなっている。

「カスタマイズ」については、消費の多様化に伴い、多数の企業が生活者の特性に応じた提案型営業を展開してきた。しかし現在は、十人十色の個人の特性に対応するのではなく、消費時点での生活者の気分や、購入した商品・サービスを使用する場面を意識した、「一人十色」のようなよりきめ細かい提案が望まれている。

「リアリティ」に関しては、生活者は商品・サービスの仕様や価格をきめ細かく調べ、そのうえで最も「お値打ち」な商品・サービスを購入する購買行動を取ってきた。これに対して企業側は、さまざまなメディアや店頭での接客を通じて商品特性を生活者に正しく伝えるべく努力してきた。しかし、企業や生活者が発信する商品にかかわる情報をネットを通じて誰でも簡単に入手できる現在は、商品に実際に触れ、それを体感し五感によって理解できるようにすることが求められている。

Ⅲ 「売り方」のイノベーション 実現の課題

1 リアル（店舗）チャネルの復権

インターネット、SNS（ソーシャル・ネットワーク・サービス）の急速な普及は、生活者の購買行動を大きく変え、購買行動に

において現在では不可欠な存在となっている。購買行動におけるネットとSNSの担う役割は、今後もますます大きくなると予想されるものの、それに逆行するように、リアル（店舗）の位置づけがあらためて重要になってきている。

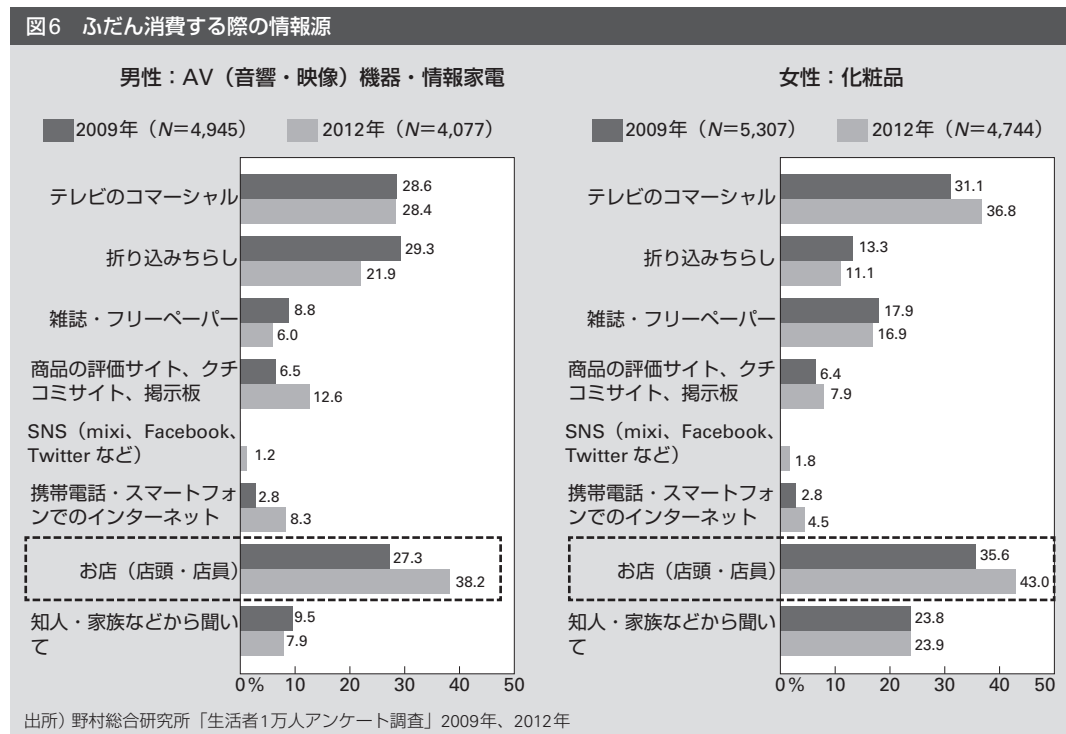
図6は、消費の際の有効な情報源を、2009年と12年で比較したものである。具体的な消費シーンをイメージしてもらうために、男性には「AV（音響・映像）機器・情報家電」、女性には「化粧品」を購入する際の情報源を尋ねた。その結果、男性・女性ともに店舗（店頭・店員）の有効性が大きく上昇する結果となった。

この間、インターネットの普及率や利便性はより高まってきてはいるものの、それに逆行するかのように、リアルチャネルがより重視されているのである。ネットは、その機能として、商品・サービスの情報収集から購買に至るまで完結できるにもかかわらず、リア

ルチャネルで実際に商品を確認することや、販売員との会話が重要であることになる。消費を刺激するための3つのキーワードを前章で述べたが、①情報を要領よく提供する、②きめ細かな提案を行う、③商品の良さを体感・五感で理解する——というチャネルとして、リアルチャネルの意義があらためて認識されたものであろう。

2 オムニチャネルによる「売り方」のイノベーション

今回の調査から明らかになったことは、生活者は消費に慎重であり、そのためにネットチャネルやリアルチャネルを有効に活用し、自分にとって「最適」な消費をしようとしていることである。生活者のこのような購買行動に対応することが、企業にとっては重要な課題の一つである。優れた商品・サービスを開発し提供すれば生活者はそれを購入してくれる時代は終わったと考えるべきである。生



活者の望む「最適」な消費を実現できる「売り方」を構築できた企業が生き残れる時代になってきた。しかし現時点で「売り方」に対する企業の問題意識は低いのが一般的であり、その結果「売り方」のイノベーションの成功事例は少ない。

前述のように、ネットチャネルは既存のリアルチャネルが担う商品展示・紹介、決済などの機能をネットに置き換えただけにとどまっているため、結果的に市場拡大にはつながっていない。

リアルチャネルを置き換えた存在としてネットチャネルを位置づけるのではなく、両チャネルの特性を活かし、それをうまく組み合わせた形での新たな「売り方」を模索することが今求められている。生活者の購買行動は商品の発見、探索から購買に至るまで、いくつかのステップに分けられる。各ステップに対して、リアルチャネルとバーチャルチャネルの特性を活かした「刺激」を与える仕組み構築が、生活者の潜在需要を顕在化させる効果を生み出すと考えられる。

このような「売り方」のイノベーションを実践することは想像以上に難しい。生活者の潜在的なニーズを客観的に捉え、それに応え

る「売り方」が何であるかを考えることが本来必要である。しかし、既存の取引先・販売チャネルとの関係維持や社内組織体制の事情に配慮しすぎるあまり、真の意味での客観性を担保できないケースが多い。その結果は、生活者に「刺激」のない「売り方」となってしまう。

経営層が強い意志を持ち、既存の仕組みを捨ててゼロベースで発想する覚悟を持つことが、真の「売り方」のイノベーションを実現する。

注

- 1 「生活者1万人アンケート調査」：野村総合研究所のR&D（研究開発）活動として、1997年より3年に1回実施しているアンケート調査。日本の縮図になるように、地域、性・年代を考慮してサンプリングされた約1万人の生活者に対して、消費行動や価値観などを尋ねるアンケートを訪問留置法によって実施している

著者

西川義昭（にしかわよしあき）

経営コンサルティング部長

専門はコンシューマーインダストリー分野の経営戦略、事業戦略など