

# THINK ACT

BEYOND MAINSTREAM

No. 122

# 視点



## 「2027年の消費者」

## ～ 多様化 × 音声・対話 AIが変える購買行動 ～

## THE BIG

# 3

### 3つの大きな変化

1. 2027年までに日本の中産階級(フォロアー層)は消滅し、国内市場は8つの消費者セグメントにより構成される

Page 3

2. 2027年までに音声・対話AIと対応端末によるアンビエントコンピューティングが普及し、ECやデジタル広告のユーザー体験が劇的に進化する

Page 5

3. 消費者の多様化と音声・対話AIの普及により企業間のパワーバランスが変わり、多くの伝統的大企業が衰退する一方、プラットフォームの力が強大となる

Page 5

## 「2027年の消費者」～多様化×音声・対話AIが及ぼすインパクト

今後10年間、日本では団塊世代の引退と価値観の多様化に起因するフォロワー層の消滅により、消費者のセグメント構成が大きく変容する。また、音声・対話AIと対応端末によるアンビエントコンピューティングの普及は、消費者に新しいユーザー体験をもたらすデジタルライフを大きく変えていく。このような「消費者の多様化」×「音声・対話AIの普及」は、企業の競争環境に三つのインパクトを与えるだろう。結果、プラットフォーム型の企業が大きく力を伸ばし、国内フォロワー層に頼ってきた多くの業種の伝統的大企業が衰退を余儀なくされる。これからの10年間は、デジタル化への対応に加え、消費者の変化も見据えた対応、すなわちこれまでのビジネスモデルそのものの革新が求められる。

### はじめに

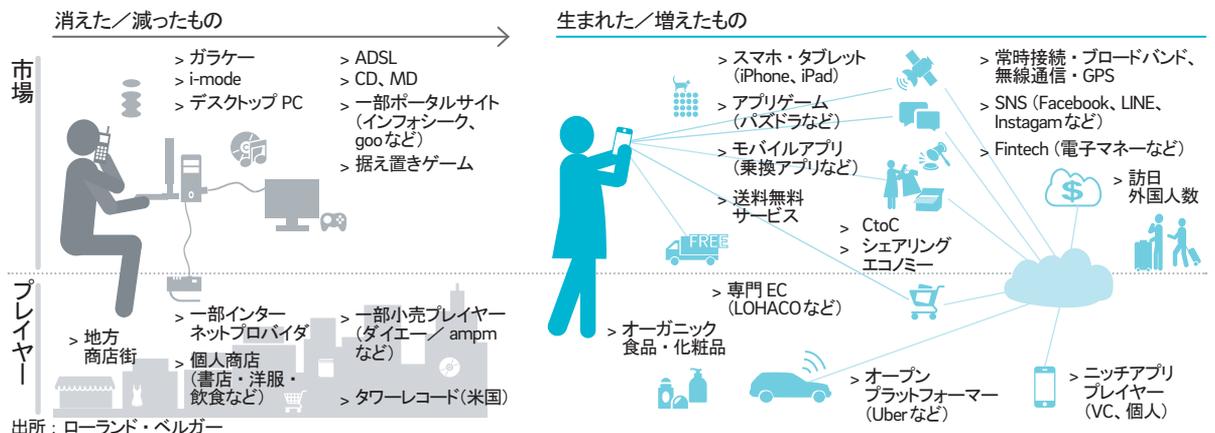
皆様の中で、今から10年前、2007年の人々の消費行動を正確に記憶されている方はどれくらいいらっしゃるだろうか。変化のスピードが増し、情報が洪水のように溢れる現代において、過去を時系列に記憶することは簡単ではない。このような中で、未来を予測することが難しいのは尚更だ。

図Aは、過去10年間で消えた/減ったものと、逆に生まれた/増えたものを比較したチャートである。たった10年間で多くのものが生まれ、消えていったことがよく分かる。ところで、2007年といえばiPhoneが発売された年である。私は10年前、将来のスマートフォンの普及は予測できたが、CtoC市場の拡大までは予測できなかった。なぜなら、スマホアプリでメルカリのように革新的なユーザー体験を生み出すことは想像もつかなかったし、ユーズドのファッションで満足する消費者セグメントが日本でここまで増えるとは思わなかったからだ。→A

このように未来を予測することは難しいことが常だが、我々は想像を止めてはならない。なぜなら、未来予測は当てることに意味があるのではなく、未来を思いめぐらし想像することで変化への対応力を高めることに意味があるからである。今日企業を取り囲む不確実性は益々高まっている。そのような事業環境では、変化に対する組織対応力や柔軟性を持つことが勝ち残りに向けて重要になる。

## A

### 過去10年間で消えた/減ったもの、生まれた/増えたもの



そのためには、常に未来のことを考え、想像し、変化に対して組織全体が敏感になることが必要だ。以上のような問題意識の下、本稿では10年後の消費者及び購買行動がどのように変わっていくのかを大胆に予測し、企業の対応力向上に向けた材料としたい。

### 消費者の多様化

今後10年間で大きく変わるもの、その一つは消費者のセグメント構成である。これまでの日本の消費者セグメントの特徴の一つに、弊社がフォロワー層と呼んでいる自らの価値観が希薄でトレンドに流されやすい中間層の存在がある。フォロワー層は戦後の高度経済成長と人口ピラミッドの偏りが生んだ日本固有の巨大な消費者セグメントであり→B-1、国内の消費財企業や流通・小売業の多くが頼ってきた市場である。しかしながら、消費社会の成熟化、デジタル化に伴い、現在フォロワー層は様々なグループに分かれ、独自の価値観を持った消費者セグメントを形成し異なった消費行動をとり始めている。

実は、消費者を価値観ベースのセグメントで細分化することは、グローバルではよく使われる実践的なセグメンテーション手法である。弊社は、消費者の価値観を見える化する独自のフレームワーク: rb プロファイラーを開発しており、過去約20年に渡りグローバルで消費者の価値観ベースのセグメンテーションを研究してきた。実際グローバルでは200社以上の企業でご活用頂いている rb プロ

#### 4 THINK ACT

### 「2027年の消費者」～ 多様化×音声・対話AIが変える購買行動 ～

ファイラーを用いると、消費者がどのような価値観に肯定的か否定的かが分かり(→図Cの青が肯定、赤が否定)、その組み合わせで価値観の見える化とセグメンテーションが可能となる。この研究により、消費者を普遍的な価値観・考え方で分けると世界中の殆どの国・地域で8つのセグメントで消費者を捉えられることが判明した。各セグメントの説明はスペースの都合上は割愛するが、ポイントは文化や民族性の影響により構成比は異なるものの、8つのセグメントは国を跨いでも共通して適用可能なことだ。

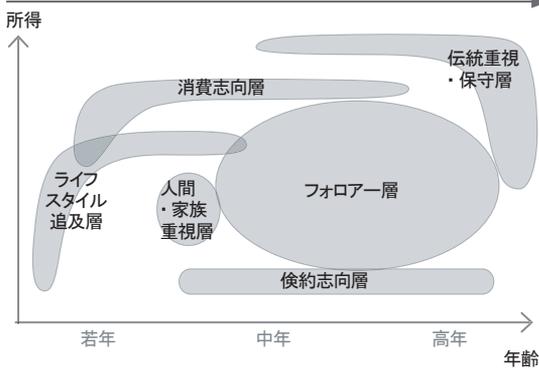
例えば、図Dで示す通り、8つのセグメントは日本、ドイツ、中国すべてに存在し、国によりセグメント構成が異なる。中国は、消費意欲が一般的に強く儉約志向層が少ない一方、デフレが続いた日本では儉約志向層が3か国で一番高い等、文化や経済事情を背

景とした各国の特徴がよくわかる。→D

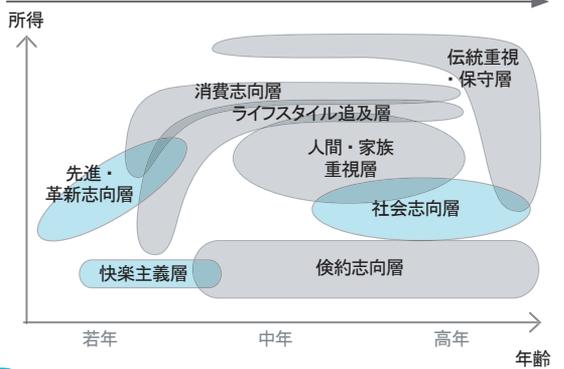
日本の場合、グローバルでは一般的な次の3つのセグメントが少なく、価値観が希薄で流されやすいフォロワー層が大きいことがこれまでの調査より明らかとなっている。即ち、社会志向層(環境や社会問題に敏感。資本主義にて懐疑的であり、エシカル消費やシェアリングエコミーに対して積極的)、先進・革新志向層(デジタルやイノベーションに対してオープンな層。消費行動におけるEC化率が最も高い)、快楽主義層(人生を純粋に楽しむことがモットー。ワークライフバランス重視でCtoCにも積極的)の3つである。しかしながら、足元ではこれらのセグメントも増え始めており、生粋のフォロワー層が多かった団塊の世代が今後10年間で市場から消えていくことを加味すると、今後日本でもグローバルと同じく8つ

## B 消費者のクラスター(日本)

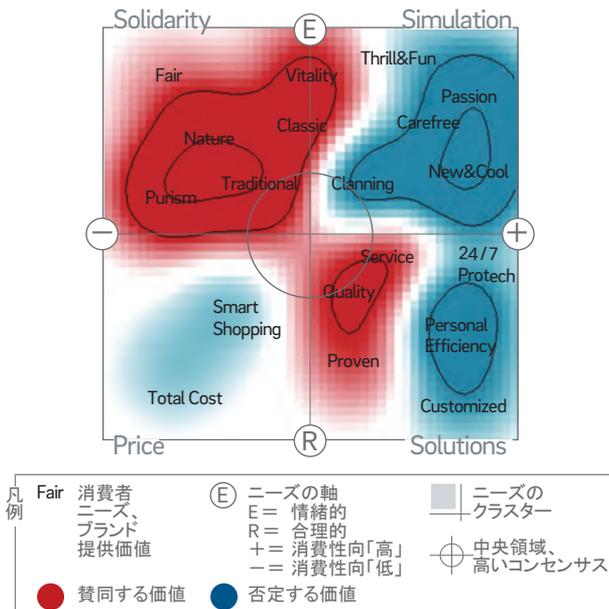
### B-1 現在



### B-2 2025年～30年



## C 20代の「ライフスタイル志向層」の価値観



出所：ローランド・ベルガー

## D 消費者セグメントの構成比較

セグメント名	ドイツ	中国	日本
1 ライフスタイル追及層	22%	21%	10%
2 消費志向層	7%	10%	5%
3 伝統重視・保守層	10%	10%	15%
4 人間・家族重視層	12%	12%	10%
5 社会志向層	17%	14%	僅少
6 先進・革新志向層	10%	13%	僅少
7 快楽主義層	10%	14%	僅少
8 儉約志向層	12%	6%	15%

かわりに日本にはフォロワー層が存在

のセグメントに分化していくことは確実である →B-2。

このような中で企業として重要なことは、ビジネスモデル及びマーケティングを変化に対応させることである。日本の消費財企業の多くが、これまでテレビ広告を中心としたマスマーケティングと営業・チャネル戦略を武器に事業展開してきたが、フォロワー層の消滅を受け、今後は本格的にSTP（セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング）を明確にした戦略とデジタルマーケティングが重要となる。

10年後の2027年は、団塊の世代が80歳となり、ミレニアル世代が30～40代となり市場の中心となるタイミングである。ミレニアル世代はマスコミ等で一口に語られることが多いが、実態は複数の消費者セグメントに分かれている。弊社の8つのセグメントに従えば、ミレニアル世代には、ライフスタイル志向層、先進・革新志向層、快樂主義層、社会志向層が多い。これら4つのセグメントは、価値観、消費行動、利用するメディア、デジタルの使い方も異なるので、一億総中流と一括りに捉えることができた団塊世代のフォロワー層と同じような感覚でミレニアル世代を捉えようとすると失敗する。実務上は、価値観のセグメンテーションをベースに、年代・居住地域・収入などのデモグラフィック情報も掛け合わせて、更に細かいメッシュで消費者を捉えることが必要である。なぜなら、価値観が同じ先進・革新志向層の中でも、例えばSNSの利用では30代はfacebookが多いのに対し10代はSnapchatが多い(米国)など、デモグラフィックの差異により細かな違いが存在するからである。

## デジタルライフにおける音声革命

今後10年間を占う上で、これまでと変わらず重要な因子としてデジタル化があるが、中でも最もインパクトのあるドライバーは音声・対話AIの進化と普及である。アマゾンが開発した音声認証インターフェイスのアレクサは、既に家庭用スピーカーのアマゾンエコーに搭載され全米を席卷している。アレクサは2つの側面で人々のデジタルライフを革新する。

1つめは「音声」を入力インターフェイスとしている点だ。過去スマートフォンがネット人口を爆発的に増やした背景は、タッチパネルという入力インターフェイスがキーボードよりも使いやすく日常生活にフィットしていたからである。その点「音声」はタッチパネルを超える可能性を持っている。高齢者だけでなく殆どの人に優しいし、何よりも「ながら操作」や家電への入力インターフェイスとして相性が良い。アレクサ対応のIoT家電は今後次々と上市され、家庭でのデジタルライフを大きく変えるだろう。

例えば、多くの主婦が家庭でのネット利用をスマートフォンに頼っているが、スマートフォンは両手がふさがっている状態では使えないし、長時間使っていると目が疲れるというデメリットがある。ここにアレクサ家電が登場すると、例えば料理のレシピはアマゾンエコーが声で丁寧に解説してくれる(「次は何を入れれば良いの、アレクサ?」と聞くと「塩小さじ一杯とごま油を少々ね」と教えてくれるように)、また掃除をしながら「明日の天気は?」と聞くと、アレクサ対応のテレビが画面に天気予報を表示してくれるといった具合にである。

アレクサの第2の特徴は、「スキル」という機能にある。この機能は名称と指示内容を組み合わせてアレクサを操作する機能であり、アプリのように自由に開発できアレクサに実装できる。例えば、「お風呂を21時に沸かして」といった指示内容をスキルとして開発すれば、アレクサは指示を理解・実行できるようになる。アマゾンはアレクサの仕様そしてスキルの開発をオープンプラットフォームとして展開しているため、現在スキルを開発する企業は急増しており、直近1年間で数千のスキルが開発されている。この状況はオープンソースが普及しWEBアプリケーション・サービスの開発が進展した2000年代前半、スマートフォンが普及しスマホアプリ開発が進展した2010年代前半と大変よく似た状況である。

さて、この「音声・対話AI」と「スキル」を実装したIoT家電やデバイスが普及すると、我々の消費行動にどのようなインパクトをもたらすのだろうか。

まず第一に、ネット購買のユーザー体験が劇的に進化し、消費行動におけるEC化率が一段と高まることある。音声認識可能なIoT端末が普及すると、あらゆる日用品の使用・在庫状況は随時モニタリングされるようになる。冷蔵庫の卵が無くなりそうになれば、アレクサ対応の冷蔵庫はその旨を家主に知らせ、ネットスーパーがすぐに自宅に届けるという具合だ。ユーザーが能動的にいつでもWEBで買えるという現在のECでも十分に便利だが、これからは「いつものあれ買っておいで、アレクサ」ですべて済んでしまう世の中になる。まさにコンシェルジェがコモディティ化し普及する時代が目の前に来ているのだ。

また、日用品の購買に限らず、ファッション等の嗜好品の分野においても、音声入力を利用した購買は爆発的に増えると思われる。音声・対話AIの普及は、ECにおける「視認性」「提案力」「エンターテインメント性」を高め、ユーザー体験を革新するからである。例えば、アレクサに「私にあう今シーズン流行のコートを教えて」と頼めば、アレクサ対応のテレビやディスプレイに、スマートフォンよりも遙かに見やすい大きさやビジュアルで商品が紹介されるようになる。アパレルECのボトルネックになりがちな、検索の手間やビジュアル・サイズ表示の限界も、スマホに比べて格段に改善される。これにVRも合わせれば、家で実際の利用シーンに合わせて試すような仮想試着することも可能となる。また、アメリカや中国では、友人や職場仲間が集まって気になるファッションアイテムを大量にECで注文して、みなでわいわい試着大会を楽しみ買わないものは返品するというような新しい消費行動が出てきている。このような友人や家族とのホームファッションショーのような消費行動は、音声・対話AI、IoT家電との相性が良い。アマゾンは2017年4月に、カメラ付きのアマゾンエコー「エコールック」を発表し、ユーザーの自撮りとAIを活用したファッションアドバイザーサービスを開始しているが、今後このようなファッションテックによる新しい楽しさの提案、ユーザー体験の革新は益々進展するだろう。

このように音声入力当たり前となり対応デバイスが普及すると、いずれは家庭に存在する複数のアレクサ端末を横串で管理できるAIが必要となる。即ち、音声入力を一元化するためのバーチャルな家庭用AIコンシェルジェで、日用品のメンテナンスから病気の時

## 6 THINK ACT

### 「2027年の消費者」～ 多様化×音声・対話AIが変える購買行動 ～

などの非常時の相談、ファッションをはじめとするエンターテインメントの提案、時には家計の管理まですべて賄ってくれるような存在だ。もしかしたら、私たちが幼いころ想像した「ドラえもん」のような便利な家庭用ロボットは、目に見えない「声」の集合体として我々の前に現れようとしているのかもしれない。まさに時代はアンビエントコンピューティングの幕開けに位置するのである。

## 消費者の多様化×音声革命がもたらす変化

以上のような消費者の多様化、そしてデジタルライフにおける音声革命は、企業の競争環境にどのような変化をもたらすのであろうか。

第1に、アンビエントコンピューティングにおけるプラットフォーム企業の強大化である。今後音声認識可能な端末が普及すると、それらは常時家中の声を聞いているため、消費者の自宅での行動パターンをすべて蓄積可能となる。企業は、これらの情報を商品開発やマーケティング/プロモーションに活用し、多様化する消費者に対してきめ細かいサービスを提供できるようになる。即ち、消費者が多様化すればするほど、音声情報が蓄積されるプラットフォームの技術・製品を提供する企業は相対的に力を得ていく。蓄積された情報をメーカーや広告会社に提供するマーケティングプラットフォームとしてのビジネスも展開できるし、アマゾンのように蓄積されたデータをいかにしたプライベートブランドに注力するというオプションもある。即ち、あらゆるメーカー、リテラー、広告代理店が頼らざるをえないプラットフォームが生まれるのだ。現在この領域はアマゾン、グーグル、アリババ等が覇権を争っているが、勝った企業がリチェーンにおいて強大な力を持つことは想像に難くない。一方、このようなパワーバランスの変化に伴い、多くのメーカーが苦境に立たされる。特に、ブランド力ではなく、どちらかといえばチャネルや営業に頼って売上を作ってきたメーカー程苦しい。消費者の購買行動がよりネット（音声）にシフトするなかで、下位メーカーには消費者に選ばれるスイッチングの機会がリアル/ネット双方で減り、上位ブランドやPBがシェアを獲り易い環境になるからである。

第2に、小売りの存在意義の低下である。一部の消費者セグメントにおいては「小売り」という概念すら無くなる可能性もある。音声による購買が当たり前になると、それは自らモノを「買う」というよりはAIコンシェルジェに購入を「頼む」という感覚が近くなる。それは、最終的に自らクリックボタンを押して購買している現状とは、大きなジャンプがある世の中になると筆者は見ている。例えば、1章でご説明した「先進・革新志向層」の中でも若年層においては、モノを「買う」という行為が「頼む」に置き換わっていく。シェアリングやレンタルのような消費行動もより一般化していく。このような中で買うという決済プロセスが必要なトラディショナルなリテールはクールじゃないと敬遠するセグメントが増えるだろう。

既に、米国では小売業の崩壊が始まっている。メイシーズやJCペニーのような百貨店、シアーズ、Kマートといった小売りのほか、ショッピングモールに展開するアパレルブランドの大量閉店が始まっている。ショッピングモールにおけるリアル店舗での購買体験

が、一部の消費者セグメントにとってユーザー体験としての魅力が薄れていることの証である。リアル店舗で歩き回るよりも、アレクサと話しながら色々なファッションを提案してもらったほうが楽しい、どうしても試着したい場合のみ店舗に行く（いずれこの部分もVR等に侵食されるかもしれない）というような消費者は、米国では既に沢山存在しており今後日本でも増えていく。小売りが生き残るためには、リアル店舗でしか体験できないユーザー体験とは何かを、ローカル（立地）の特性を読み解いたうえで、商品展開、空間、顧客サービス等あらゆる観点で追求していくことが不可欠である。

そして最後に、広告・メディアミックスの変化である。インターネット広告は、2016年にはじめて媒体費のみで国内1兆円を超え、国内ではテレビ広告費の約半分、広告費全体の1/5を占めるまでに成長した。しかしながら、グローバルでは両者の差は既に埋まっており、今年中にはインターネット広告がテレビを抜くのは確実だ。日本では、これまでフォロワー層の存在や消費者の多様化の遅れにより、テレビが圧倒的に強かった。しかしながら、これからの10年は様相が変わる。2027年には、フォロワー層の中心であった団塊の世代は80歳を超え市場からいなくなる。デジタルネイティブで価値観が多様な消費者が市場の中心となる中では、日本でもネット広告がテレビを超え、従来とは異なる広告・メディアミックスが必要になる。加えて、アレクサ家電やIoT端末の広がりにより、ネット広告そのものも大きく進化していく。リスティング広告の覇者グーグルでさえ盤石ではない。検索のあり方が音声革命により変わってしまうかもしれないからだ。だからこそ、音声認識インターフェイス争いで、逸早くグーグルホームをリリースし、アマゾンと真っ向勝負で凌ぎを削っている。これからの企業・マーケティングは、ターゲットセグメントと効果的なメディアミックスに対する理解と、感性ではなく数理的なアプローチが従来にも増して必要となる。

## 最後に

過去10年間を振り返ってみると、スマートフォンやSNSの浸透などインパクトの大きい変革はデジタル分野に多かった。今後の10年間も同様に、音声・対話AIなどデジタルにおける革新が続くことは想像に難くない。しかしながら、過去10年間と異なり今後もう一つの大きな地殻変動として特筆すべきことに、消費者の多様化に伴う市場構造の変化がある。あと数年でガラパゴスと揶揄されつつも戦後の日本市場を支えてきたフォロワー層が本格的に市場から退出していく。フォロワー層で飯を食ってきた企業はビジネスモデルを抜本から改めないと縮小均衡サイクルから抜けられなくなるだろう。これは、銀行、大手生保、住宅メーカー、百貨店、GMS、アパレル、大手化粧品・トイレタリー、食品・飲料、大手メディアなど、業種横断的に多くの内需型大企業が直面する課題である。これらの変化にどのように対応するか、どのようにして脅威を機会に変えていくのか、企業としての変化への対応力が10年後の成否を左右する。◆

# ABOUT US

ローランド・ベルガーはドイツ、ミュンヘンに本社を置き、ヨーロッパを代表する戦略立案とその実行支援に特化した経営コンサルティング・ファームです。1967年の創立以来、成長を続け、現在2,400名を超えるスタッフと共に、世界36カ国50事務所を構えるまでに至りました。日本におきましては、1991年にオフィスを開設し、日本企業及び外資系企業の経営上の課題解決に数多くの実績を積み重ねております。製造、流通・サービス、通信業界等数多くのプロジェクトはもとより、5～10年後を予測する各種トレンドスタディの実施や学術機関との共同研究などを行うことにより常に最先端のノウハウを蓄積しております。

## FURTHER READING



ローランド・ベルガー 既刊スタディのご紹介

### 小売店舗の未来

-リテール分野におけるAI・ロボットの活用-

本スタディでは、小売店舗におけるAI・ロボットの活用状況と動向を分析したうえで、小売店舗においてAI・ロボットを効果的に活用するための要件と小売店舗の今後のあり方について、示唆を抽出しています。

#### 1) リテールにおけるAI・ロボット活用

- ①「商品・在庫管理」
- ②「店頭での対人サービス」
- ③「オペレーションの自動化」
- ④「カスタマージャーニーの創出」

#### 2) 店舗業務の補助を行うロボットが適しやすい要件

- ①店舗サイズ
- ②サービス特性
- ③商品の複雑性
- ④商品の価格帯
- ⑤カスタマイズの必要性

3) 今後の小売店舗のキーワード：ローカルとデジタル  
今後のリテール企業の生き残りの鍵は、ローカルとデジタルの特徴・良さを取り入れたカスタマージャーニーの設計、最高の顧客体験の追及

## Tablet version



### DOWNLOAD OUR KIOSK APP

To read our latest editions on your tablet, search for "Roland Berger" in the iTunes App Store or at Google Play. Download the Kiosk App for free.

A detailed insight into current thinking at Roland Berger is available via our new microsite at [new.rolandberger.com](http://new.rolandberger.com)

## Links & Likes

### ORDER AND DOWNLOAD

[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)

### STAY TUNED

[www.twitter.com/RolandBerger](https://www.twitter.com/RolandBerger)

### LINKS AND LIKES

[www.facebook.com/RolandBergerStrategyConsultants](https://www.facebook.com/RolandBergerStrategyConsultants)



navigating complexity

## Navigating Complexity — 複雑性をナビゲートする

弊社は1967年にドイツにて創業以来、50年を迎えました。産業構造、政治、経済、技術革新、社会文化、あらゆる側面で世界中で複雑性が増しています。

私たちは「Navigating Complexity — 複雑性をナビゲートする」を信条とし、クライアントを成功に導くべく支援を続けてまいります。

## Publisher

### 株式会社 ローランド・ベルガー

広報担当: 西野、山下  
〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32  
アーク森ビル23階  
電話 03-3587-6660(代表)  
ファックス 03-3587-6670  
e-mail: strategy@jp.rolandberger.com  
www.rolandberger.com/ja/

## WE WELCOME YOUR QUESTIONS, COMMENTS AND SUGGESTIONS

### 執筆者

#### プリンシパル

福田 稔 Minoru Fukuda

minoru.fukuda@rolandbeger.com

慶應義塾大学商学部卒、欧州 IESE 経営大学院経営学  
修士(MBA)、米国ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院  
International MBA Exchange Program 修了。株式会社  
電通国際情報サービスを経て現職。シタテル株式会社の  
戦略アドバイザーを務める

消費財、小売り・流通、サービス、ラグジュアリーブランド、総合  
商社、製造業等を中心とした幅広い業界において、成長戦略、  
ブランド戦略、グローバル戦略、デジタル戦略、コスト削減、  
ターンアラウンドの立案・実行を数多く支援、多くの実績を持つ。  
また、上記の業界において、国内外の PEファンドに対するデュー  
デリジェンス支援、投資後の経営改善支援や、経済産業省の  
“服づくり 4.0”をはじめとする官公庁への支援経験も豊富

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.

© 2017 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.