



# Me, my life, my wallet

私、私の人生、私の財布

KPMG Global  
Customer Insights

[www.kpmg.com/jp](http://www.kpmg.com/jp)









# 多元的な消費者

先行き不透明なこの時代、最も消費者に近づいた企業が一步抜きんでた存在となります。まずは「外から内へ」の視点で、人々がなぜ、どのように意思決定を行うかを理解する新たな方法を構築します。

## 私

私たちは消費者の行動が変化しつつあることをすでに認識しています。権力は企業から消費者へと移り、携帯電話は私たちの生活のリモコンとなり、制度や従来の広告に対する信頼は失われつつあります。消費者のトレードオフと意思決定は不透明になり、より短時間で変化するようになりました。

産業の構造と構成も変化しています。全く新しいビジネスモデルを持った新規企業の登場により、さまざまなセクターでバリューチェーンは大きく変化し、エコシステムが次々に再構築されています。一方、企業のライフサイクルは短くなり、これまでよりも短期間で10億ドルの評価を取得するようになってきました。

これらの課題は、ビジネスメディア、調査レポート、会議プレゼンテーションなどで既に報じられています。しかし、今日だけでなく将来の消費者像を理解するために、この情報をどのように生かすべきでしょうか。また、どのようにすれば、競争の基盤を見直し、成長に向けた戦いに勝つために事業とビジネスモデルを転換することができるのでしょうか。

今こそ新たなアプローチを採用する時です。それは、多元的なフレームワークを採用し、多元的になった消費者と関係作りをするためのアプローチです。

### 結論を得るまでの経緯

KPMGは数年間にわたり、クライアントと協力して、この混乱と不確実性の時代における消費者の態度、行動、期待を理解すべく取り組んできました。かすかな変化の兆しは影響力を増し、個々のセクターを超えるより大きな行動様式が出現し始めました。緊張感が高まるとともに、目の前で起きているのは一時的な変化ではなく構造的な変化だと確信するに至りました。変化する消費者に対する新しい考え方を構築する一方で、多面的な調査プログラムに着手し、その

考えを検証し、消費者の声を聞くことに努めました。

加えて、KPMGのメンバーファームが有するグローバルなネットワークと豊富な経験を活用することにより、21世紀の消費者との関係作りをする最適な方法を特定することが可能となりました。また、KPMGのアプローチは、企業が現在の変化する消費者を特定し、理解し、対応するための具体的なフレームワークを提供します。

### 5つのMy

#### 5つのMyについて — 消費者の意思決定の複雑さを理解するためのフレームワーク

近年、人間の意思決定の基本要因は急速に複雑化しています。取引データ、従来の市場調査、人口動態・プロフィールだけでは、消費者がどのような行動をとったのか、なぜその行動をとったのかを十分に理解することはできません。

その結果、多くの企業が、変化し、より多くの情報を得て能力を身に着けた消費者と調和できずにいること気づきました。彼らは、消費者の動機づけや、それが新しい商品や提案、新しいサービスやビジネスの方法にどのように結びつくのか、そして何よりも成長を維持するため自分たちの組織をどのように調整していくべきかを理解しようと懸命です。

私たちはまず、消費者の行動を外から内へと見ていくことで、人間の意思決定の多層構造とそれらの相関関係を企業が理解できるようにします。

さらに、KPMGは調査を通じて、消費者行動の5つの主要要素——動機、関心、つながり、時間、財布——に注目することにいたしました。これらの要素のうちのいずれかを単独で検討すると、消費者のストーリーの一面しか理解することができません。しかし、これらを組み合わせることによって、企業は消費者の複雑な意思決定プ

ロセスを理解し、変化する態度、ニーズ、行動について理解を深めることができます。

» **01 My motivation (私の動機)** 信頼性、真実性、社会的価値は不可視でありながら、消費者の意思決定の背景にある重要な要因です。

» **02 My attention (私の関心)** 指1本で膨大な量のコンテンツを引き出せるようになり、消費者の関心を引く競争はかつてないほど激しさを増しています。

» **03 My connection (私のつながり)** 現在のテクノロジーは常に人と情報を相互につなぎ、私たちの社会的相互作用や行動に変化をもたらしています。

» **04 My watch (私の時間)** 時間の制約を理解し、それがライフイベントごとにどのように変化するのを見通すことができる企業は、最も影響が大きい時期に消費者と関わり、彼らのニーズを満たすことができます。

» **05 My wallet (私の財布)** ライフステージや重要なライフイベントに応じて消費者が財布の中身の振り向け先（つまり、支出配分）を調整する方法は変化しています。1つの分野だけでなく、消費者が資金を配分するあらゆる分野にわたり変化の影響が及んでいます。

本レポートの前半では、5つのMyについて、1つずつ詳しく取り上げていきます。5つのMyを理解することは、変化する消費者、そして、消費者の財布への潜在的な影響をより深く理解することにつながります。これらの5つの要因が世代、地域でどのように異なるかについて考察していきます。

### 消費者の財布

#### 消費者の財布に関する概要 — 支出と貯蓄の現実



## 5つのMyの定義

**My motivation (私の動機)** – 行動と期待を促す特質

**My attention (私の関心)** – 私たちが関心と注目を向ける方向

**My connection (私のつながり)** – デバイス、情報、人とのつながり方

**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

**My wallet (私の財布)** – ライフイベントに応じた支出配分の調整方法

セグメンテーションと消費者魅力度の決定には、これまで潜在収益力と可処分所得が使われてきましたが、消費者が財布のひもを緩めたり締めたりする要因は大きく変化しています。いつ、どこで、どのように、なぜお金を使うのかは、要因の多様化と選択肢の増加により、ますます複雑になっています。人口動態と経済のシフトにより、かつての収入・支出動向の予測が難しくなりつつあります。また、新しいテクノロジーの普及とオンデマンド経済の成長により、さまざまな分野でトレードオフが変化しています。財布(お金)の性質は複雑、予測不可能かつ変

化してきており、収入、借入れ、貯蓄、支出の相互関係について新しい考え方が必要になってきています。これらについて考える際には、なぜそのような選択をするのか、これらの構成が世代間でどのように異なり、重要なライフイベントによってどのような影響を受けるのかといったコンテキスト(状況・背景)の中で考えていかなければなりません。

本レポートの後半では、消費者の財布について取り上げます。このフレームワークを5つのMyと組み合わせることで、企業は社会経済的プロファイルと信用スコアリングの限界を超えることが可能となります。

### 世代間サーフィン

世代間サーフィンの紹介 – 予測不可能なライフパターン

企業は長年にわたり、年齢を指標としたライフステージにごとに、消費者の支出能力、予想されるニーズ、消費者としての相対的な魅力を判断してきました。

しかし、現在では、前の世代と同じ時期、同じ順番でイベントが発生するとは限りません。ライフステージが変化し、かつ長くなったことにより、ライフイベントを確実に予測することが難しくなっています。

そこで、企業が変化の波を乗り切れるよう、KPMGは世代間サーフィンを開発しました。世代間サーフィンとは、変化する消費者のライフパターンに関する考え方であり、消費者が1つのライフステージ(あるいは人生の波と言ってもよいでしょう)から次のライフステージに移る際のニーズ、行動、トレードオフ、選択肢を予想する新しい手段です。

本レポートの第3部では、ライフイベントが世代間でどのように「揺れ動いて」いるかを探ることで、どのようなライフイベントが消費者の財布に新たな影響力を与えているか明確にしていきます。

この変化は遠い未来のことではありません。世界中のあらゆる企業が直面している現実であり、成熟度や業種にかかわらず、どのような企業もその力と競争圧力から逃れることはできません。企業には消費者に関する新しい考え方が必要になっています。

「5つのMy」、「消費者の財布」、「世代間サーフィン」を組み合わせることで新たな考え方を創出することが可能となるでしょう。そして、企業は多面的な消費者へのアプローチが容易になり、消費者の居場所や条件に応じて対応し、現在から将来まであらゆる変化を消費者が乗り切れるように支援することが可能になります。■

## 消費者の意思決定における 3要素

これまで、顧客あるいは消費者を本当の生き生きとした、呼吸をしている複雑な人間として捉える方法について、説得力のあるわかりやすい説明はありませんでした。消費者としての「私」に対する全体像は、「私」を深く知るための3つの主要要素を理解することによって得られます。



Source: GMC



## 多元的な消費者

多元的な消費者 04-05

消費者の行動に対する総合的な見方

正しいシグナルに注意を払う 12-13

変化のシグナルに注目する

STEPイベント 14-15

私たちの存在を形成するイベント

5つのMyを理解する 16-23

人の意思決定の複雑さを読み解く

5つのMyのプロファイル 24-27

消費者の多元的な見方

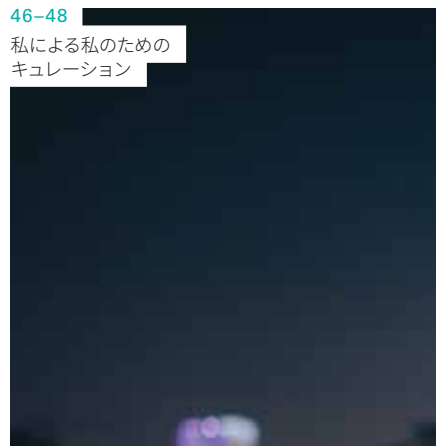
12-13

正しいシグナルに  
注意を払う



46-48

私による私のための  
キュレーション



## 消費者の財布

消費者の財布 28-31

財布内シェアをめぐる戦い

世代間サーフィン 32-37

ブレイクの前にトレンドを予測する

ライフイベントの  
移り変わり 38-39

ライフイベントは世代によって変化する

# Me, my life, my wallet

## 私、私の人生

16-23

5つのMyを  
理解する



## 私の財布



32-37

世代間  
サーフィン





62-63  
インド



## カスタマー・セントリック

カスタマー・セントリックの  
エコシステム **40-41**

コンテキストの中で消費者を理解する

インダストリー・ビュー **42**

各セクターの視点から見た消費者

データが最強 **43-45**

消費者を知るためにデータを組み合わせる

私による私のためのキュレーション **46-48**

パーソナライゼーションの時代を受け入れる

パワーを手に入れた患者 **49-51**

医療を患者の手に

シンプルなファイナンシャルライフ  
を求めて **52-55**

金融体験の辛さを取り除く

リスクではなく人を中心に再設定する **56-57**

保険の技術革新



66-69  
パーフェクトストーム



## 世界の消費者を追う

米国 **58-59**

英国 **60-61**

インド **62-63**

中国 **64-65**



## パーフェクトストーム

パーフェクトストーム **66-69**

破壊の時代を経験する

# ハイライト

ここでは、テクノロジーの力に支えられた今日の世界を、消費者自身の言葉、感情、行動を通してみていきます——本レポート全体を通じて探究する調査テーマとインサイトのプレビューにもなっています。

本レポート「Me, my life, my wallet」は、社会、技術、経済、地政学データのトレンド分析、世界の4つの異なる大陸の消費者に対する民族誌的インタビュー、および、中国、インド、英国、米国の消費者を対象とした独自の定量的調査を基に作成しています。本レポートの作成過程で調査した詳しいインサイトの一部をプレビューとしてご紹介します。それでは、ご自身に問いかけてみてください。ご自身は、本当にご自身で思っているほど、あるいは十分に消費者のことをご存知でしょうか。

## 朝一番にすることは携帯電話のチェック

“

朝一番にすることは、Facebook、Instagram、WhatsApp、iMessageから届く通知のチェックです。

まずテキストメッセージをチェックし、次はソーシャルメディアです。”

Avantika 25歳・ミレニアル世代

菓子職人、インド・ムンバイ

世界的にみると、人々は財布をなくすことにより大きな不安を抱くが、逆に中国では人と人のつながりを失う方がより大きな不安となっている

■ 携帯電話をなくす方がまだよいという人の割合

■ 財布をなくす方がまだよいという人の割合

“

携帯をなくすことを考えると不安になります。ノモフォビア（ノー・モバイル恐怖症）です。”

Zi 28歳・ミレニアル世代

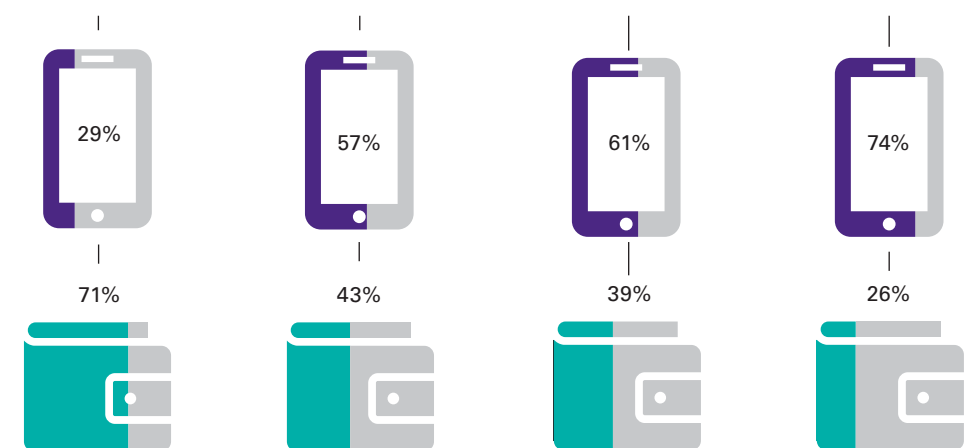
キュレーター、中国・太原

中国

インド

英国

米国





# 4人に 1人以上

のミレニアル世代は、通知が鳴らなくても5分に1回以上携帯電話の画面を見ます。

“朝一番にすることは、FacebookでTimeHopをチェックし、過去の自分に何が合ったか確かめることです。”

Emma 34歳・ミレニアル世代  
ライフコーチ、米国・ノーフォーク

“朝一番にWeChat、Facebook、Instagramを読んで友達の情報を確認します。交流を絶やしません。”

Annie 23歳・ミレニアル世代  
学生、中国・河北省

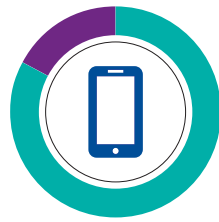
“電話が目覚まし時計になっているので、朝一番にどんな通知が来ているかチェックします。寝る前にInstagramに投稿した場合、たくさん『いいね』がついているか朝に確かめたいので。”

Kelly 30歳・ミレニアル世代  
マーケティング担当者、米国・ニューヨーク



88%

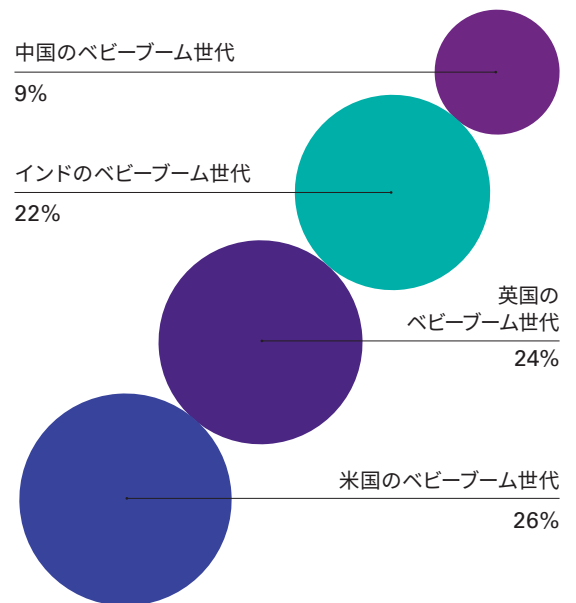
中国でWeChatあるいはAlipayを利用して商品やサービスを購入する人の割合



83%

中国のミレニアル世代で退屈をしのぐために携帯電話やモバイルデバイスを開く人の割合

技術的に遅れたベビーブーム世代の割合が最も大きいのは米国、最も小さいのは中国

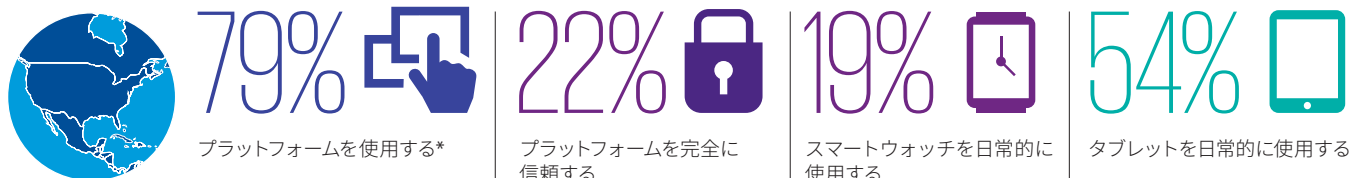


“友人、家族、ブランドとチャットしたり、ニュースを知ったりするのに、頻りにWeChatを利用しています。”

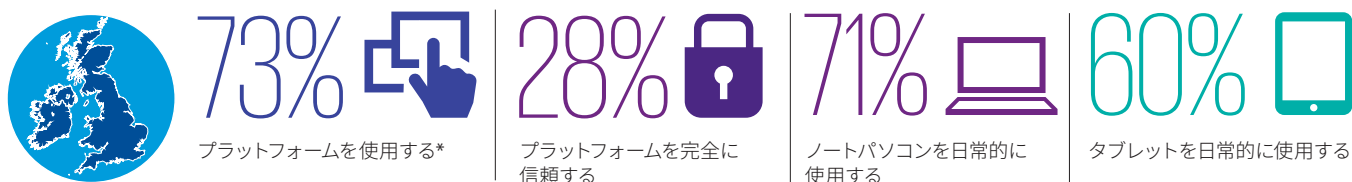
Helen 52歳・ベビーブーム世代  
教師、中国・広州

### 日常的に使用するプラットフォームとデバイスへの信頼度

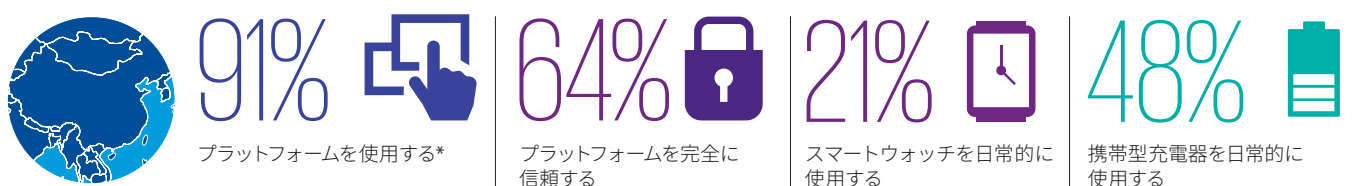
#### 米国



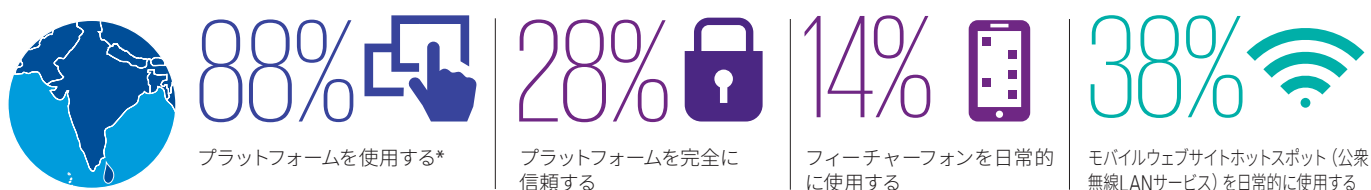
#### 英国



#### 中国

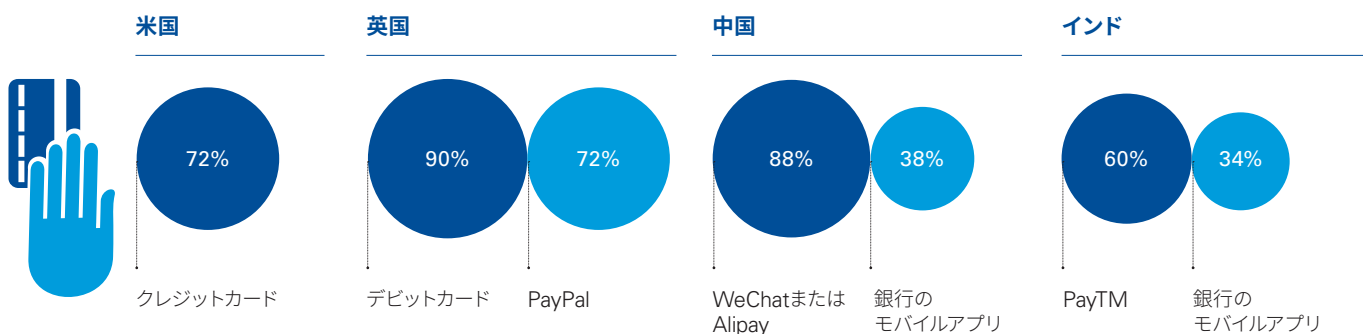


#### インド



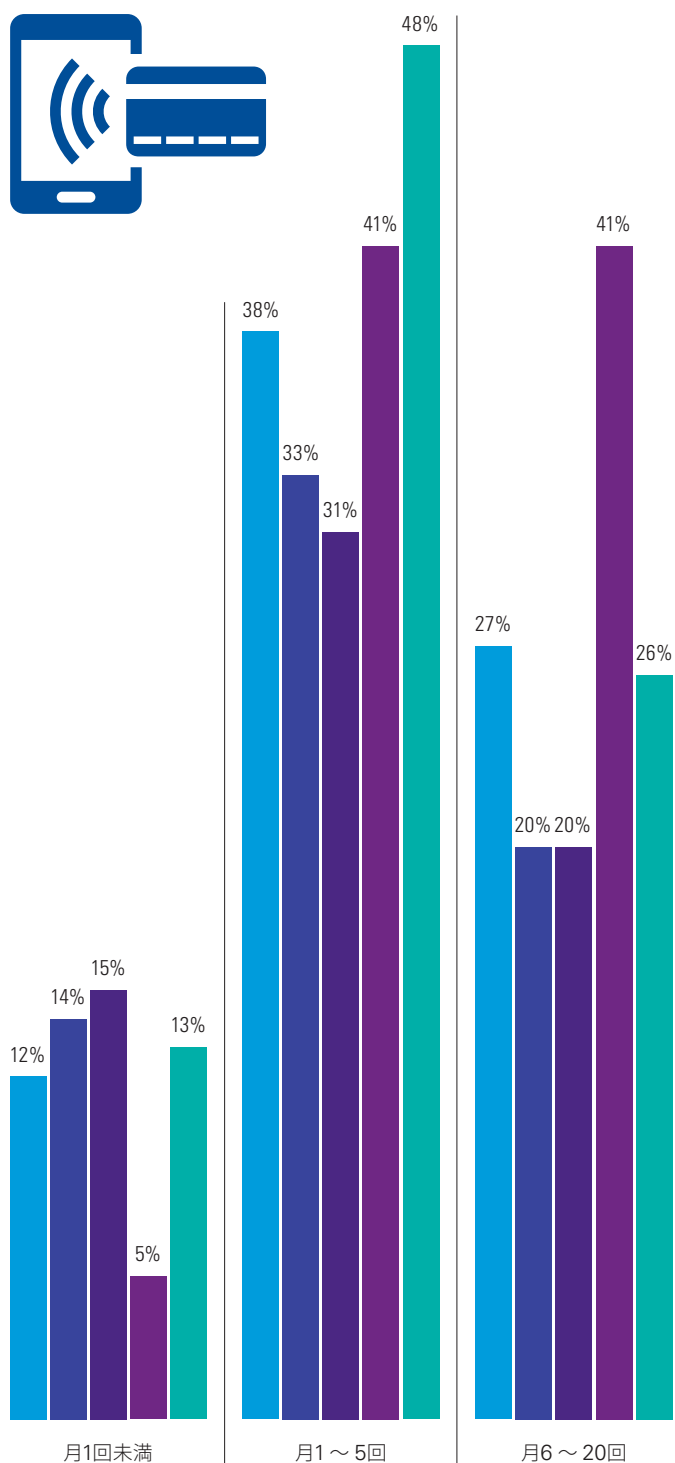
\* 最もよく使用されるプラットフォームの普及率

### よく利用する支払い方法



## 商品やサービスの支払いにモバイルデバイスを利用する頻度

■ 合計 ■ 米国 ■ 英国 ■ 中国 ■ インド



“ イギリスのように食品をオンラインで購入しようと思っても、アメリカにはそのようなサービスはありません ”

**Emma 34歳・ミレニアル世代**  
ライフコーチ、米国・ノーフォーク

数値は四捨五入



# 正しいシグナルに 注意を払う

変化する消費者に対応するためには、  
変革のシグナルの意味を理解することがきわめて重要です。

**世**界中のあらゆるセクターの企業が成長のための競争に巻き込まれています。競争の激化に直面した企業の多くは、消費者が決めるさまざまなトレードオフと、その決定に影響を与える要因を理解しようと懸命になっています。さらに、多くの企業にとって、もはや過去は未来の行動を予測する上で、信頼できる指標ではありません。マクロ、ミクロレベルのさまざまな人口動態や経済のシフト、そして新しいテクノロジーの急速な普及が、消費者の行動に多面的な影響を与えています。こうした移り変わりは変化の予兆であり、短波と長波という2つの形で見いだすことができます。

## 短波のシグナル

短波のシグナルは、ミクロな出来事や情報の断片から発せられるもので、消費者の生活の複雑さを示しています。これには、誰とつながり誰をフォローするのか、ソーシャルメディアの「いい

ね」ややり取り、私たちが利用する情報やメディア、どこへ、いつ、どのように移動するのか、オンラインであれオフラインであれ何を、いつ、どこで購入するのか、それをどこへ配送し、どれくらいの頻度で再注文し、どのような方法で支払うのかといったことが含まれます。

テクノロジーとの関係が深まり、デバイスが普及したことにより生まれる膨大なデータの痕跡は、私たちの生活のほぼあらゆる面に関するコンテキスト（状況・背景）データやヒントを提供してくれます。この短波データにより、私たちが何をしたかを示すことはできますが、その根底にある動機を説明する、あるいは意思決定の背景にある「理由」を明らかにすることはできません。そのため、このデータに基づいて何かを決定するためには、未来は過去と同様であると想定することになります。



Lilyは上海出身のジェネレーションXで、既婚で2人の子供がいます。過去10年間、彼女は毎年同じ時期に、家族で香港の西九龍地区にあるリッツカールトンホテルで1週間の夏休みを過ごしています。しかし、Lilyは今年転職し、在宅勤務になりました。彼女はいつもの休暇の代わりに、新しいホームオフィスの改装に投資をしました。リッツカールトンホテルは、長年の得意客だったLilyが別のホテルブランドに乗り換えたかと考えるでしょうか。それとも、家族の休暇に対するニーズが変化したと考えるでしょうか。購買行動を見ただけでは、Lilyの財布に占める旅行予算が、リフォームという全く別の分野に再配分されたことはわかりません。

“  
探究すべき道を見つけ、これらのシグナルを分析することで、企業は変化する消費者のニーズや期待を正しく予測することができるようになるだろう。”

## Colleen Drummond

Partner in Charge,  
Innovation Labs at KPMG Ignition,  
KPMG in the US



## 長波のシグナル

長波のシグナルは、外部のマクロイベントであり、私たちの経験に影響を与え、価値観や行動を左右し、動機や動因を生み出すコンテキストを作りだします。このシグナルは、私たちが周囲とどのようにつながり、自分の時間や注意をどこへ向けるのかということに影響を及ぼします。長波のシグナルは長い時間をかけて、人口動態のシフトや各世代が経験するSTEP（社会：Social、技術：Technological、経済・市場：Economic and market、政治・規制：Political and regulatory）イベントという形で現れます。

長波のシグナルだけを見た場合、非常にかけ離れているため消費者の購買や行動への直接的な影響は見いだせない場合があります。しかし、シグナルに注意を払うことで企業は、人の意思決定の背景にある「理由」や、それがいかに変化するかという重要なポイントを理解することが可能になります。



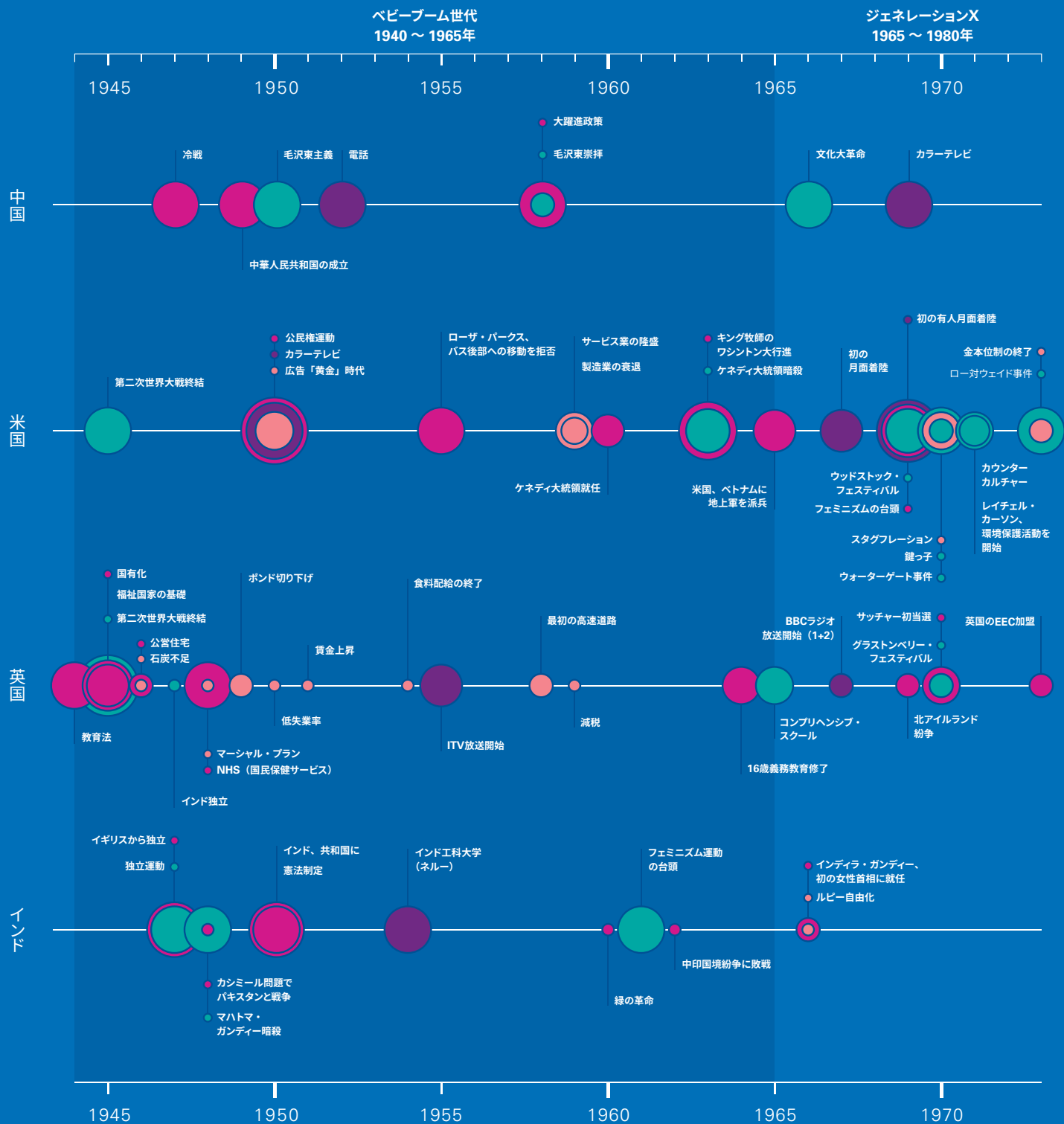
ベビーブーム世代のスティーブとジェーンの例を見てみましょう。2人は早くに結婚し、一流企業に勤め、家を買ひ、2人の子供をもうけました。投資をして、ドットコムバブルとその崩壊の盛衰を乗り越えてきました。9・11の後、不透明な世の中で確かな場所を確保しようと大きな家へ買い換えました。2008年の金融危機が到来すると、彼らは株を売却しました。不動産の価値は暴落し、新しい家も資産価値が有利子負債を下回る状況に陥りました。長引く不況でスティーブは一流企業の職を失い、住宅に縛られ、住宅資産の保有が負担になっていました。現金と債券は低金利のため価値が上がりにません。2人は迫り来る老後に備える資金を準備することができません。彼らのライフイベントは、あらゆる買物の選択と、将来の財布のあり方に影響を与えています。

## 短波と長波のシグナルを組み合わせる

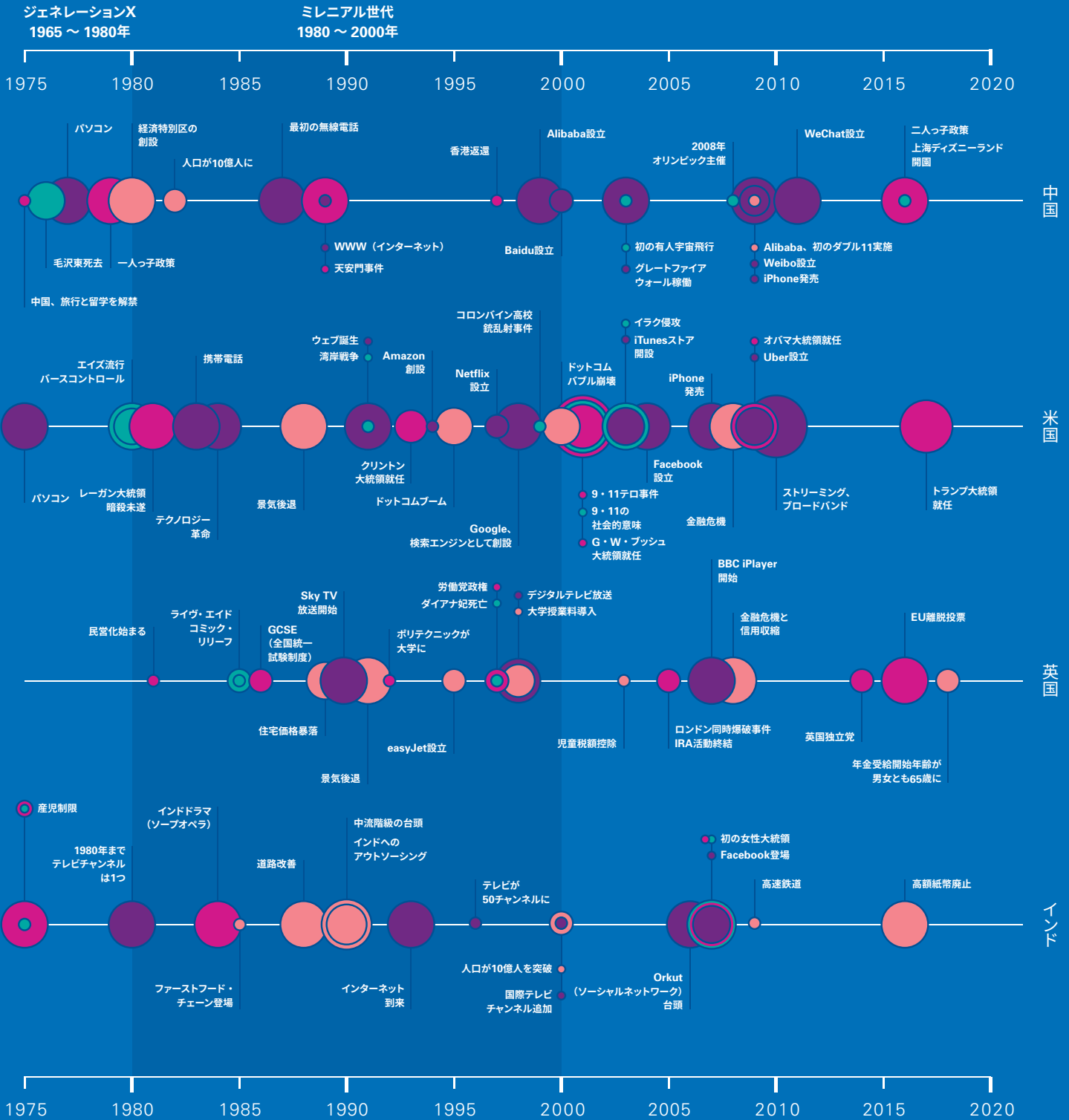
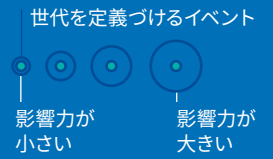
短波と長波のシグナルはそれぞれ重要ですが、その本当の効果が得られるのは、両者を組み合わせてコンテキストの中でマクロとミクロを理解したからです。これらのシグナルを適切に掘り下げて分析する方法を見いだせば、企業は消費者の変化するニーズと期待を、そして何よりも、消費者がいつ、どこで、どのように、なぜ財布のひもを緩めたり締めたりするのかということに影響を与える要因を正しく予測することが可能になります。■

# STEPイベント

社会、技術、経済・市場、政治・規制の各要因が組み合わさることで私たちの文化は定義されます。そして、私たちの動機、関心、つながり、時間、財布にも影響を与えています。この図は、4つの異なる大陸におけるSTEPイベントと、それらのイベントがいくつかの主な世代の形成期に影響を与えたかを示しています。







# 5つのMyを理解する

デジタル時代の加速に伴う破壊により、人の意思決定の根底にある複雑な要因を理解することの重要性が急速に高まっています。

**消** 費者である私たちの5つのMyは、相互に関連するとともに絶えず変化しています。もし企業が、私たちの選択の根底にあるこれらの要因をそれぞれ切り離して見ている、あるいは特定の業界や単一のライフステージのレンズを通して見ているならば、消費者のまだ満たされていないニーズ、時間とお金のトレードオフといったより意味のあるストーリーを見逃してしまうことになります。

むしろ企業は、私たちの意思決定に影響を与えるこれら5つの要因の幅広さと相互関係を理解し、自社が扱う分野だけでなく、消費者の人生のあらゆる側面を探究していくことが重要となるでしょう。

KPMGの「5つのMy」のフレームワークは、消費者の行動に結びつく真の要因と、消費者の財布全般にわたる購買決定の重要なトレードオフを特定しやすいように構成されています。そしてこのフレームワークによって、消費者と企業の双方に価値をもたらす、よりの確かつ、状況と関連付けられた体験、商品、サービスを生み出す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質

# 70%

1987年以降、ライブ体験・イベントに対する消費者の支出は、米国の消費者支出全体と比較して70%増加しています。

出典: 米国商務省経済分析局

# My attention (私の関心)

私たちが関心と注目を向ける方向



# 41%

41%の人は情報の多さに完全に圧倒されており、可能であれば情報を避けています。

出典: グローバル消費財流通企業エグゼクティブ トップ・オブ・マインド調査2017 (KPMG global consumer survey, 2017)

# My connection (私のつながり)

デバイス、情報、人とのつながり方



# 30%

ミレニアル世代の30%は、合図や通知がなくても5分に1回以上携帯電話の画面を見ます。

出典: グローバル消費財流通企業エグゼクティブ トップ・オブ・マインド調査2017 (KPMG global consumer survey, 2017)

# 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



# 48%

インドの専門職の48%は、フレキシブルな就労形態のためなら、給与の高いトップの地位も放棄します。

出典: "Top Attractors" survey, LinkedIn, 2016

# My wallet (私の財布)

ライフイベントに応じた支出配分の調整方法



# 77%

英国の大学院生の77%は、学生ローンを「完済」しません。

出典: Institute for Fiscal Studies, 2017





# My motivation

## (私の動機)

### 行動と期待を促す特質

今日、私たちの最高の「体験」は次第に「期待」へと変化しました。私たちが企業を評価する時は、もはや似通った企業同士を比較するのではなく、消費者にとって最高の体験をもたらしてくれるあらゆる企業と比較するようになりました。私たちは、利便性を求め、より感覚的で個々に合わせた体験も求めています。私たちはピア・レビューやソーシャルでの推薦を重視し、多くの人は企業や機関よりも個人のインフルエンサーに信頼を置いています。消費者から企業に対するメッセージはいたってシンプルです。

### 簡単にしてほしい

私があなた（企業）と関わりやすくなる方法を見つけてほしい。興味のない作業をもっと簡単に済ませることができるようにしてほしい。自分が選んでいる製品やサービスが、自分のニーズに合っているかわかるようにしてほしい。摩擦を取り除いて、あなたとの体験をシンプルかつ直観的、そして苦痛のないものにしてほしい。

### 私を知ってほしい

あなたが私を知っていることを示し、私についてすでに持っているデータ、私がかれまでに明かした好み、私とあなたの関わり方を見せてほしい。一度提供した情報をもう一度入力するよう求めないでほしい。でも、私が物事をよく理解できるようになり、あなたが私の課題を深く知り、私が求める価値を希望どおりに提供してくれるようになるのであれば、私はあなたにもっと情報を提供してもよいと思うかもしれない。

### 私を大事にしてほしい

あなたが私と取引を続けたがっていると感ぜさせてほしい。やり取りが直接であれデジタルで



あれ、関係は重要。あなたが私を大事にしているというシグナルを送るのはどのようなことか、考えてみてほしい。

## ビジネスへのインパクト

消費者が体験の何を本当に重視し、何が基準を作るのかを知ることにより、無駄な努力をなくし、違いを生み出すための努力に集中することができます。



私たちの最高の『体験』は『期待』へと変化しました

### 確認すべき点

- » カスタマー・ジャーニーにおいて、重要な期待と摩擦ポイントはどこにありますか。
- » 最も収益性の高い消費者を動かす主な行動要因を理解するためには、どのようにインサイトを得るとよいでしょうか。
- » どのようにすれば、提供済みの消費者データを利用して、より良い体験を開発または強化することができるでしょうか。
- » 消費者の「理由」を理解するために、どのように消費者の行動データを入手しますか。
- » 環境のための行動はどの分野に該当しますか。



# My attention (私の関心)

私たちが関心と注目を向ける方向

誰もが指1本でかつてないほどの量の情報にアクセスできるようになり、かつそれらの情報はいつでもどこでも望んだ時に入手できるようになってきました。このように情報があふれる一方で、私たちの関心には絶えずプレッシャーがかかっています。そして、時間が細分化されるにつれて、私たちが情報を処理しふりにかける方法にも根本的な変化が起きています。そうしないと日々が意味なく忙殺されてしまうからです。

私たちは個人的に重要な物事のために時間を作る努力を続けています。個々の消費者がどのように時間と関心に優先順位をつけて整理しているかを理解することは、ノイズとカオスの中を切り抜け、さらに深く有意義な関係を築くために必要です。

## 情報過多

私たちが日々さらされる膨大な量の情報、通信、コンテンツ、メディアは、私たちの関心を奪うのに十分なものになっていません。

以下の統計について考えてみてください。

- » 60秒間のあいだに、一生かけても消費しきれないほどのメディアが製作されています。
- » 世界中で1日に送信される2億500万通の電子メールのうち開封されるのはわずか30.6%です。
- » データ量はかつてない速さで増加しており、2020年には地球上のすべての人に対し、1時間につき約6GBの新しい情報が作成されます。



## ビジネスへの インパクト

消費者の関心を引く方法を理解することで、投資のターゲットと大事な時期を見定め、投資収益率を最大化することが可能となります。

## 確認すべき点

- » 情報過多に拍車をかけないように消費者の関心を引くにはどのようにすべきでしょうか。
- » 消費者にとって最も大事な瞬間はどのような時で、それに関して価値を高めるにはどのようにしたらよいでしょうか。
- » 消費者の関心を捉えたのち、どのように価値を維持しますか。
- » 機械学習や人工知能の進歩は、どのようにすれば消費者にとって「パーソナルアシスタント」になるのでしょうか。







# My connection

(私のつながり)

## デバイス、情報、人とのつながり方

テクノロジーの普及が急速に進むにつれ、新しいデバイスやツールは、より短期間で多くのユーザーを獲得するようになりました。携帯電話が米国の人口の25%に普及するまでに13年を要しましたが、iPhoneはわずか2年半でそれを達成しました。

インターネットにつながる機会が増えた結果、デジタルで「つながった」相互関係が増えています。その結果、私たちは世界についてよくわかるようになり、そして世界は私たちのこと、つまり、私たち個人個人について、ほかの「似た人たち」のことについて、社会、文化、マクロやミクロのトレンド、共通性のある集団についてより多くの知識を身に付けつつあります。

これらの広範囲にわたる相互関係とネットワークの形式やパターンを理解することが、いつ誰がどのように意思決定に影響を与えるのかを理解する上で重要です。テクノロジーが人々の生活に浸透するに従い、このような状況を理解し、この状況がどう変化していくかを知らうとする企業は、思いどおりに消費者と関わるすることができます。



## ビジネスへのインパクト

つながりを通じて消費者のことをより深く知ることで、ビッグデータを状況にあてはめ、行動に結びつくインサイトを得ることが可能になります。

### 遠隔操作

素早く簡単に低コストで生活向上を図れることから、生活の負担をテクノロジーに任せる機会が増えています。例えば、簡単などころでは…

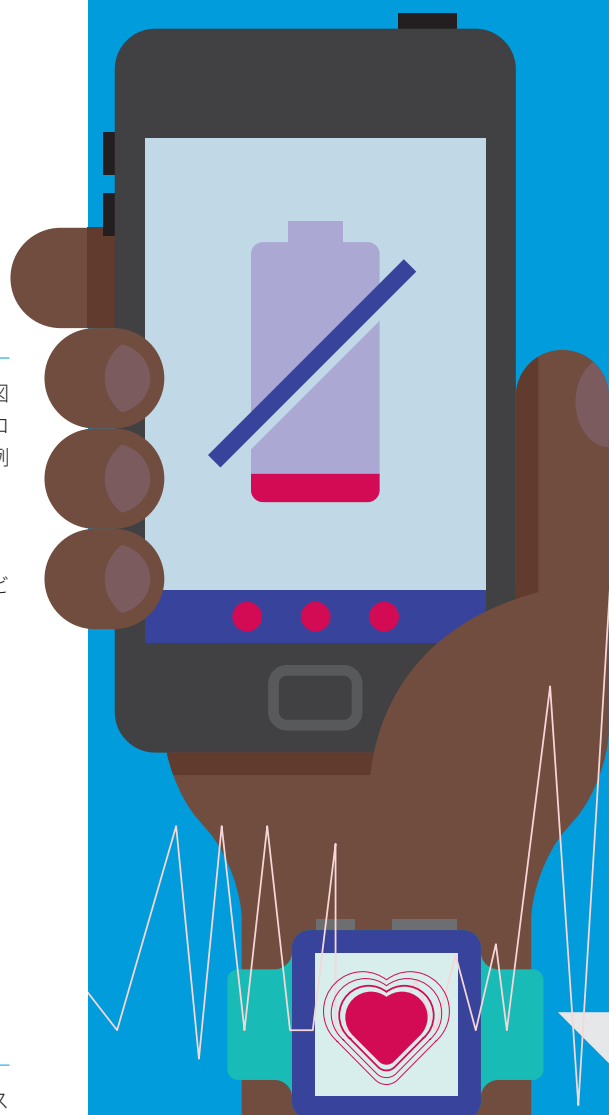
- » 連絡先情報の記憶
- » 初めての目的地への経路検索とナビゲーション
- » カレンダーの管理
- » 音楽、写真、動画の利用
- » 商品やサービスの注文と支払い

さらに大切なことも…

- » 旅行の予約
- » 家族や友人との連絡
- » 投資と銀行取引
- » 医療や健康の管理
- » 関係探し

### 確認すべき点

- » どのようにすれば消費者はよりスマートに私のブランドと関わってくれるようになるでしょうか。
- » どのようにすれば消費者とのつながりを通じて消費者のことをよりよく知ることができるでしょうか。
- » つながること、つながらないことに対する消費者の不安にどう対処すべきでしょうか。
- » 消費者同士をつなげるために、どのような体験を作ればよいでしょうか。
- » どのようにしたら同じ考え方を自身の組織にも当てはめ、テクノロジーを生かすことができるでしょうか。





# 携

帯電話をどこかに忘れることを考えるだけで、(ディスプレイ)コネクション不安という複雑な感情が誘発されることがあります。これは、つながりを断たれること、そしてつながりすぎることの両方に対する矛盾した感情です。

携帯電話をなくす、あるいは自宅で充電したまま、一日中職場で過ごしたことがある人は、複雑な感情の起伏を経験したことでしょう。最初は不安になり、そのうちどこに置いたか思い出して安心する場合もあります。多くは偶発的な出来事で、当惑させられるものの、常時接続の生活が一日止まることに気づいた時に、安堵した感覚を得ます。

モバイルデバイスによっていつでもどこでもつながることが可能になり、いわゆる「ノモフォビア」(ノー・モバイル恐怖症)が生じています。これは、国際的なデータ分析グループのYouGovが2008年に生み出した言葉です。

この感情が医学的な意味での恐怖症にあたるかどうかは議論の余地がありますが、デジタルに頼った生活とつながりを失うことを考えると、心から恐怖や不安を感じる人もいます。KPMGの調査によると、インドの消費者の42%は、デバイスを自宅に忘れると強い不安感を抱くと回答しています。この数値は、中国で36%、米国で35%、英国で21%となっています。

一方、常時つながっていること自体にいらだちや困惑を感じている人もいます。プラグを抜きスイッチを切ることもできず、どこにでも仕事のメールが届くため逃げ場がなく、送信者に既読かどうかかわかるためWhatsAppのメッセージにすぐに返信しなければならないという無言の社会的圧力を受けています。

携帯電話は、持っていれば安心感と基本的な安全が得られるということに加えて、さまざまな重要な処理を任せているため、多くの人にとって生活を管理するためにはなくてはならないツールになっています。

携帯電話を突然奪われると、無力感や絶望感に襲われることがあります。例えば、KPMGの調査では、中国では71%の回答者が携帯電話

をなくすよりも財布をなくす方がまだよいと回答しています。

つまり、携帯電話から離れることを考えるとパニックになるという人は決して珍しくありません。しかし、ある回答者は次のようにも述べています。「うっかり電話を家に忘れることもあります。生まれた時はスマートフォンを持っていなかったのですから大丈夫です。」■

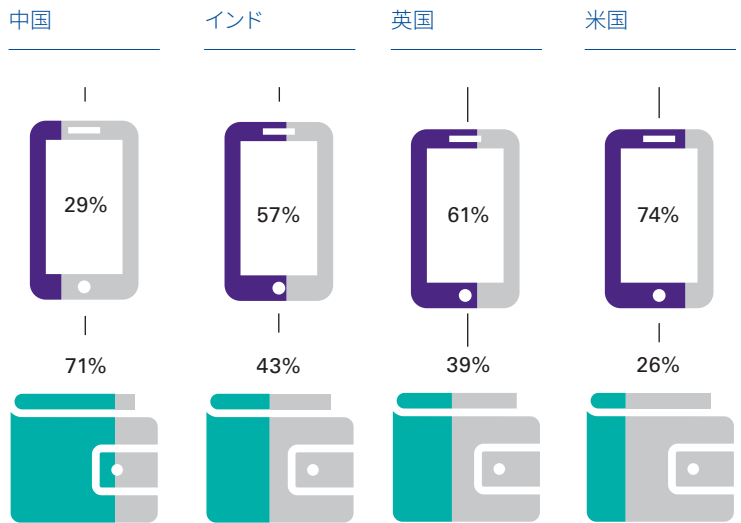
# ディスプレイコネクション不安

あなたの携帯電話はどこにありますか？  
ポケットの中？ 机の上？ 確かですか？

## 携帯電話と財布、どちらをなくす方が不安か

世界では財布をなくすことへの不安の方が大きいですが、逆に中国では人と人のつながりを失うことの方が不安が大きい傾向にある

■ 携帯電話をなくす方がまだよいという人の割合 ■ 財布をなくす方がまだよいという人の割合



30%

ミレニアル世代の30%は、通知がなくても5分に1回以上携帯電話の画面を見ます。

“携帯電話を忘れた時はパニックになります。とても不自由だと感じます。”

Anchint 27歳・ミレニアル世代  
Airbnb従業員  
インド・カルカッタ





# 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

時間がどれだけあるか、あるいはどれだけあると思っているかによって、人、サービス、企業との関わり方は変化します。いつも購入する食品や日用品の注文、次に購入する商品、見る物、聴く物を案内してくれるアルゴリズムの利用など、私たちの生活全般にわたってテクノロジーを利用して作業を自動化したり高速化したりする機会が増えています。

企業は、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って、まだ満たされていないニーズを探し出し、それを満たし、そして最も影響が大きい時期に消費者と関わるができるようになります。

## 確認すべき点

- » どのようにすれば消費者が商品を購入し、私と関わるための時間や労力を減らすことができるでしょうか。
- » 重要なライフイベントの前の“ポケット（端境）”はどのように見つけるのでしょうか。
- » セグメンテーション戦略の一環として、こうした“ポケット”に対してどのようにアプローチするべきでしょうか。
- » 時間を重視する消費者に特別な体験を提供するためには、どのような機会があるでしょうか。
- » 消費者が私と関わり始めてすぐに、カスタマー・ジャーニー全体を通じて消費者に価値をもたらすには、どのような方法があるでしょうか。
- » どのようにしたら同じ考え方を組織にもあてはめ、チーム全体が消費者とつながりやすくなるでしょう。
- » 消費者がライフイベントに備える際、どのように支援するとよいでしょうか。



## ビジネスへのインパクト

ライフイベントの前の“ポケット”を見極めることにより、顧客ロイヤルティや結びつきを高めるための新たな機会を生み出すことができます。



# My wallet

(私の財布)

## ライフイベントに応じた支出配分の 調整方法

時間と並行して、私たちの財布のあり方も主なライフイベントに応じて変化していきます。所有資金額、その割り振り方、お金に対する態度は、給与や年齢だけでなくさまざまな要因によって変化します。

所得、消費、支出構成の関係と、ライフイベントを通して見た世代ごとの変化を理解することで、従来の人口動態モデルでは得ることができなかったレベルの情報も入手することが可能です。

動機、関心、つながりによって新しい消費者の財布がどのように変化するかは、次世代のビジネスモデルを牽引し、変化する消費者をめぐる競争において成功を収める企業を決定づけるでしょう。

### 確認すべき点

- » 消費者が財布と予算を管理する上で、どのように支援することができるでしょうか。
- » どのようにすれば消費者の支出配分を知ることができるでしょうか。
- » どのようにすれば将来人々の収入をさらに増やすことができるでしょうか。
- » 品質を重視する消費者に特別な体験を提供するためには、どのような機会があるでしょうか。
- » 消費者体験またはカスタマー・ジャーニーの早期に、消費者から信頼を得て、財布内シェアを獲得するためには、どのようにするとよいでしょうか。■

## ビジネス への インパクト

消費者が決める時間とお金のトレードオフを理解することで、最高の未来の消費者とその期待を見極めることが可能となります。



# 5つのMyのプロファイル

長い間、マーケティング担当者は、消費者のターゲティングをしようと、しきりに人口動態・セグメンテーションを求めてきました。しかし、人口動態のみを見ては、人々が意思決定する際の多面性を見落とす可能性があります。

## ミレニアル世代の比較：インド



**Shikha 32歳・ミレニアル世代**  
男性誌編集者  
インド・ムンバイ  
独身

### My connection (私のつながり)

「携帯電話がなかったら不安になります。大好きな人たちや写真につながらなくなってしまいます。」

**13%** インドのミレニアル世代の13%以上は、犯罪を目撃することよりも携帯電話がないことの方が不安の原因になると考えています。

### My wallet (私の財布)

「節約のためuberPOOLを利用し始めました。目的地に着くまで時間はかかりますが、わずかな時間と引き換えに外出に使えるお金が増えます。」

**21%**

インドのミレニアル世代のうち、予算が10%減った場合、外食またはテイクアウトを減らすという人はわずか21%でした。

### My motivation (私の動機)

「すべてオーガニックです。買うもの、食べるもの、体験するものすべてにおいて、本物で信頼できるものかどうかを確かめるため、何時間もかけて調査をします。」

### My attention (私の関心)

「通知が鳴るたびに携帯電話を見ます。ソーシャルネットワークとニュースで何が起きても通知を受け取るように設定しています。真っ先に知りたいからです。」

**51%** インドのミレニアル世代の51%は、主に使用するデバイスによって10分に1回以上作業を中断されています。

### My watch (私の時間)

「友達と外で食事をしたりお酒を飲んだりすることが楽しみです。ソーシャルライフは私のステータスであり、私のすべてです。」



データ上はShikhaとAanchalに違いはありません。2人とも同年代のミレニアル世代の女性です。いずれも独身でインドの大都市に住んでいます。さらに、2人とも技術を有する専門家として同じくらいの収入を得ています。しかし、2人の5つのMyを比較すると、全く別の要因に動かされ、全く別の行動パターンをとっていることが明らかです。

Shikhaは、基本的に社会的なつながりを大切にして行動しています。オーガニックの農産物

と原産地を重視し、本物で信頼できる商品、ブランド、体験について調べることに時間を費やします。ソーシャルネットワークで乗り遅れないように、積極的にテクノロジーを利用し、デバイスを友人、家族、思い出とつながる主な手段として捉えています。彼女の時間とお金にとってソーシャル活動は最優先事項であり、移動の便利さを犠牲にしたわずかな節約を外食にあてることができると考えています。

一方、Aanchalは、人生経験の多様性を重視し

て行動しています。Shikhaと同じアプリの多くでアクティブなスマートフォンユーザーである一方、Aanchalの方がオフラインの時間を大切にしており、読書を瞑想のようなものと捉え、またテクノロジーとのつながりを断つことも歓迎しています。彼女は旅行や新しい体験を優先し、これらが時間とお金の配分を決定する要因になっています。外食やテイクアウトの便利さや柔軟性を犠牲にすることで、自分にとって大切なことに支出を割り当てています。



**Aanchal 31歳・ミレニアル世代**

データアナリスト  
インド・バンガロール  
独身

**My motivation**

(私の動機)

「いつも新しいことを試したいと思っています。海外に暮らし、新しい体験に数多く触れてきました。」

**My connection**

(私のつながり)

「ディスコネクションは歓迎です。最近スピリチュアルな本を読んでいるため、携帯電話やWhatsApp、Facebookのない、邪魔が入らない平穏な1日を送ることができたら構いません。」

**My attention**

(私の関心)

「見出しはチェックしていますが、何時間もネット上でものを讀んだりはしません。それよりフィクションを読むことが好きで、私にとっての瞑想です。」

**My wallet**

(私の財布)

「お金を節約するために料理を覚えました。時間はかかりますが、それと引き換えに自分にとって大切なことをするための予算を増やせるようになります。」

17%

インドのミレニアル世代のうち、予算が10%減った場合、旅行または休暇を減らすという人は17%でした。

**My watch**

(私の時間)

「旅行に費やす時間が私にとって最も重要であると思っています。大好きな人々と新しい体験に時間を費やすことは、私の幸せであり、私の人生に欠かせません。」

13%

インドのミレニアル世代は予算の13%をレジャーと娯楽にあてています。

24-25ページから続く

行動や状況に関してこういったレベルのインサイトがあれば、企業は消費者の財布を構成する消費や支出のパターンを随分正確に予測することができます。そして、人口動態には表れない人の行動様式を理解することが可能になります。

こうした明らかな違いは、若い世代に限ったことではありません。TomとBobは同年代のベビーブーム世代であり、いずれも既婚者です。2人とも引退し、イングランド北部の、同じような経済状況の大都市で生活しています。サッカー好きということを除き、Tomの財布に影響を与える主な原動力は、FROOM (Fear of Running Out Of Money、資金不足への恐怖) と呼ばれるライフイベントです。退職所得で想

## ベビーブーム世代の比較：英国



**Tom 68歳・ベビーブーム世代**  
イギリス・マンチェスター、退職者  
既婚

### My motivation (私の動機)

「私はマンチェスター・シティ FCの長年のファンです。生活のスケジュールは試合を中心に決まります。」

### My connection (私のつながり)

「今でも紙のカレンダーでスケジュールを管理しています。そして家の固定電話を使用しています。毎年変わる新型iPhoneの使い方を覚える時間はありません。」

**77%** 英国のベビーブーム世代の77%は、財布をなくすよりも携帯電話をなくす方がまだよいと回答しています。

### My wallet (私の財布)

「年金で生活していくことができるか心配しています。引退したため、収入よりも時間の方が長い状況です。」

**82%**

英国のベビーブーム世代は、収入の82%を必需品(贅沢品ではなく)にあてています。

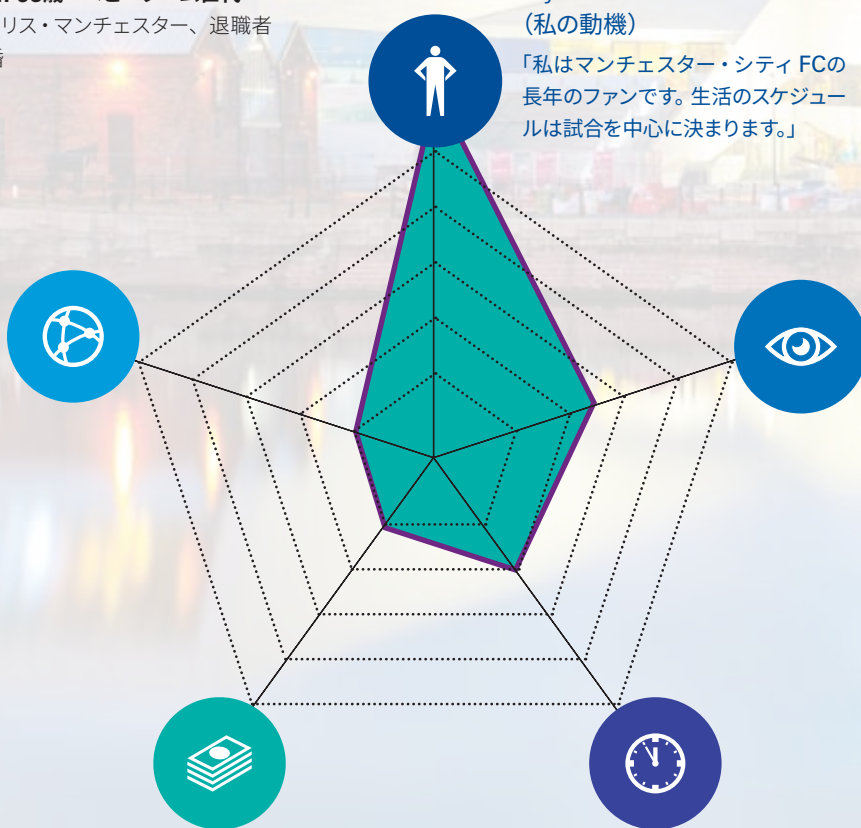
### My watch (私の時間)

「妻が病気を患っているため、最近はその世話に費やす時間が多くなっています。」

### My attention (私の関心)

「私は私です。自分で知る限り、インターネットでは何もしていません。訪問販売以外に何も邪魔は入りません。」

**4%** 英国のベビーブーム世代の4%は、オンライン・プラットフォームを利用していません。





定されている寿命より長生きする世代に属する彼は、最近病気を経験した妻と一緒に医療費や介護費の影響も十二分に認識し、年金収入に目を光らせています。彼はソーシャルネットワークやオンライン・プラットフォームを嫌う英国ベビーブーム世代の少数派であり、新しいテクノロジーのコストと複雑さの両方を避けています。そのため、デジタルフットプリントはほとんどありません。

一方、Bobの関心は家族にあり、彼の行動、選択、財布は家族の影響を大きく受けています。テクノロジーとソーシャルメディアのアクティブユーザーであり、孫たちとのつながりを深めるために彼らの行動を受け入れています。そして、自分の時間とお金を家族のために費やしたいと考えており、自分自身の楽しみのために体験や商品、サービスに投資するよりも、家族に違いを生み出すことに価値を見出しています。■



**Bob 73歳・ベビーブーム世代**  
引退した電気技師、英国リバプール  
既婚

### My connection (私のつながり)

「孫たちがFacebookとFaceTimeの使い方を教えてくださいました。今ではいつもiPadを使用しています。」

**59%** 英国のベビーブーム世代の59%がFacebookを利用しています。

### My motivation (私の動機)

「人の世話をしたいと思っています。家族の面倒をみたいと思いますが、引退したためそれがさらに可能です」

### My attention (私の関心)

「地元のホスピスでボランティアをしています。そこに居ることがどれだけ大切か、患者さんから学びました。」

### My wallet (私の財布)

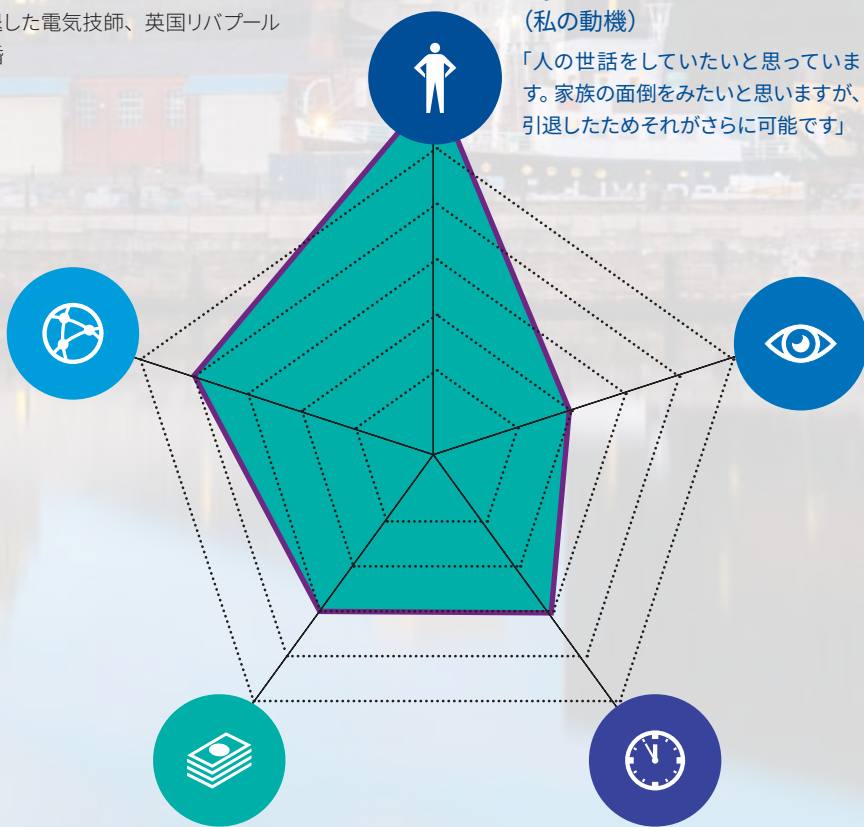
「ホリデーシーズンが近づく、家族のために特別な休日にあげたいと思います。」

**7%**

英国のベビーブーム世代は、収入のうち7%だけを貯蓄と投資(次世代への継承)にあてています。

### My watch (私の時間)

「私が唯一恐れていることは、孫たちと過ごす時間を失うことです。」



# 消費者の 財布

多くの企業は、いまだに最大の競争相手は同じ業界のライバル企業だという古い考えを持っています。しかし、唯一かつ真の競争相手は消費者の財布です。

**私** たちは皆、限りある収入から最低限必要な固定費を差し引いて支出できる金額を計算しなければなりません。しかし、収入や人口動態にかかわらず、消費者の言葉と行動の間には矛盾が生じます。例えば、予算の重要性を強調する一方で、利便性や自己改善のためなら価格を度外視することがあります。そのような時は時間とお金、動機とお金が作用し合います。例えば、KPMGが調査した消費者は、仕事以外の時間がいかに自己改善に役立つかを強調しています。「レジャー・アップグレード」のトレンドにも表れているとおり、消費者はレジャー活動に費やす時間を単なる楽しみ以上のものにしたと考えています。彼らは新しいスキルを身に付けたい、あるいは健康状態を高めたいと考え、こういった目標は、財布の支出構成よりも優先される場合があります。■



22%

ミレニアル世代の22%は、両親を収入源とみています。

インドでは、この数字は35%にもなります。

35%

“

私はワークアウト・クラス（ソウルサイクルなど）に1回30ドル払っていて、これが密かな楽しみになっています。エアロバイクのクラスにそんなに払うなんてばかっていることはわかっています。そのお金を別のことに使った方がよいことは理解していますが、このカルト的な楽しみに完全にはまっています。この一風変わったワークアウトで得られるエンドルフィンと贅沢なトリートメントに高い料金を払わせることは、上手なやり方だと思います。クラスが終わった時は最高の気分で、もう30ドル払わないと達成できないと思うほどの高揚感があります。また、これは運動なので、減量と健康維持への挑戦という不安定な要素もあり、人生でほしいものを手に入れるにはこれだけ払うしかないと思ってしまいます。”

**Brittany 25歳・ミレニアル世代**  
イベントプランナー、米国・マイアミ

時間とお金については、特に若い家族がいる回答者にこれらのトレードオフがはっきりみられました。彼らにとって家族は、食品など必需品の予算を決める主要因の1つです。一方、家族は、買物や食事にスピード、手軽さ、便利さをもたらしてくれる高価なオンデマンド・サービスやデリバリー・サービスを利用したいと思わせる要因にもなります。これらの回答は、彼らの節約行動とは完全に矛盾するように思われます。

“

毎月、スナックと化粧品のセットを定期購入しており、相当の金額を使っています。”

**Avani 37歳・ジェネレーションX**  
起業家、インド・デリー

そして人間は複雑な生き物であるため、単純な衝動買いとそれに関する正当性を説明することができません。

“

最近、ベトナム行きのチケットを購入したのですが、購入時からずいぶん価格が下がりました。さらに、iPhone 6を購入しましたが、もうすぐiPhone 7が出るのにばかな買い物をしたと思います。”

**Jia 25歳・ミレニアル世代**  
旅行ブロガー、インド・デリー

## 世代別に見た支出配分

家計支出は財布を支配するだけでなく年齢に比例して増加する



家計



交通費

- ミレニアル世代 (1980～2000年)
- ジェネレーションX (1965～1980年)
- ベビーブーム世代 (1940～1965年)



レジャー・娯楽



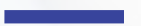
医療・健康



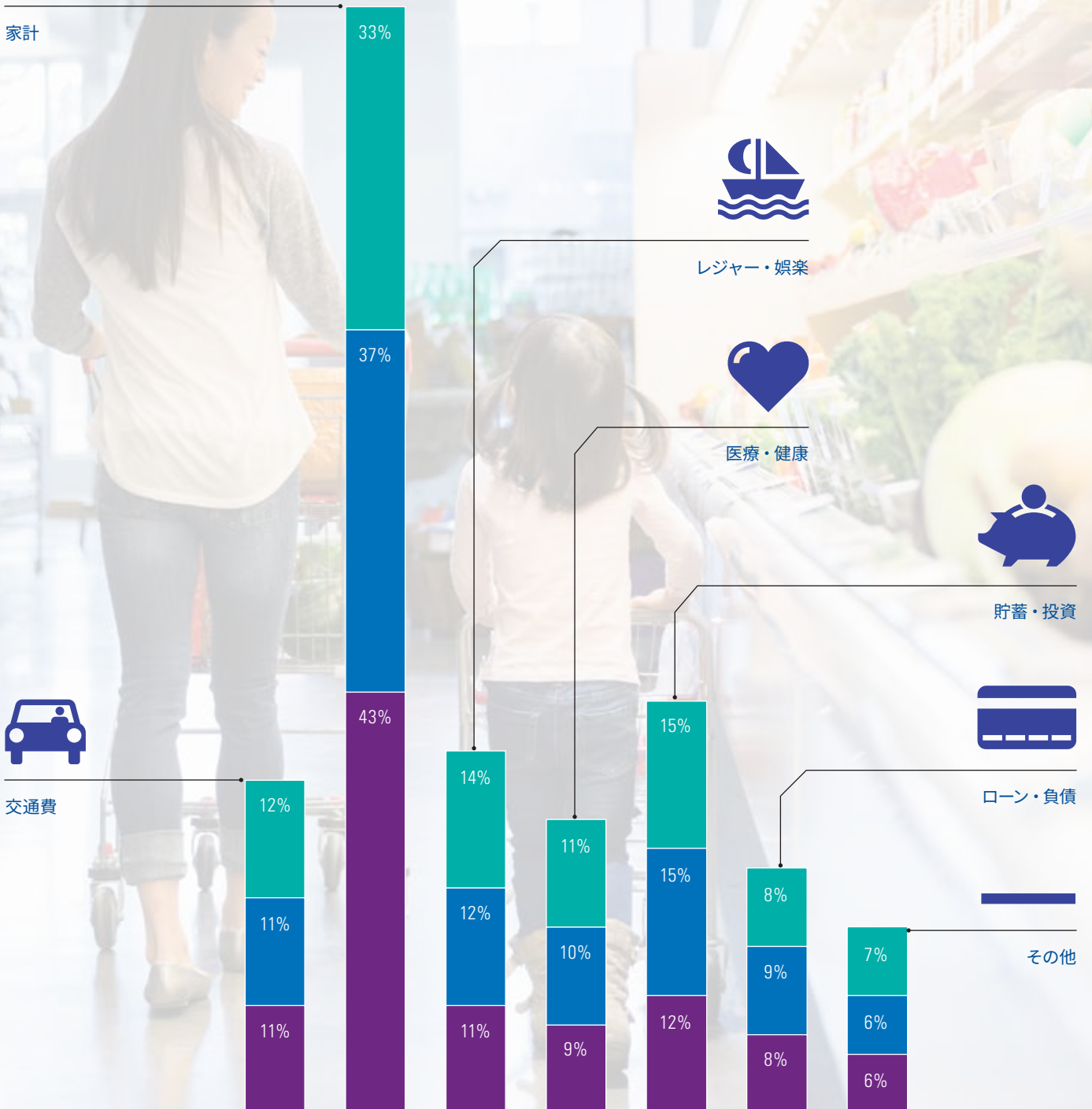
貯蓄・投資



ローン・負債



その他



出典: Innovation Lab at KPMG Ignition, KPMG米国



# 消費者の財布

KPMGは、消費者の人口動態の変化と、それが収入と支出に与える影響について調査をしました。人々がどのようにお金を使っているか、お金で何をしているか、お金の使い方と使い先をどのように変えているか——新しい消費者バリューチェーンやチャネルを含めて——について考察していきます。



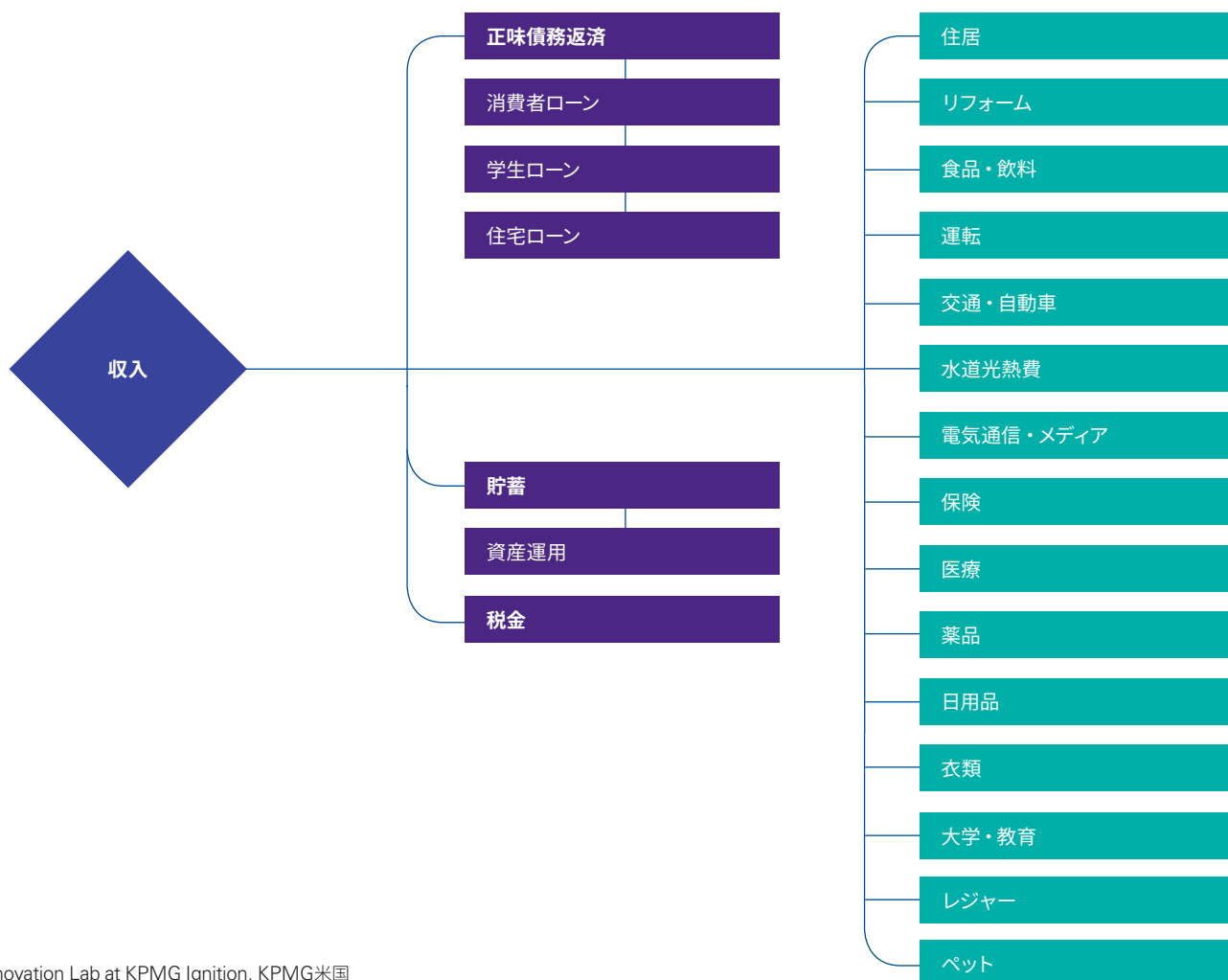
収入



消費



支出構成



出典: Innovation Lab at KPMG Ignition, KPMG米国



## 新しい消費者バリューチェーン/変化するチャネル

商品やサービスを探索する、購入する、そして受け取る新しい方法



### 探索

特定の商品やサービスに対するニーズをどのように把握するか

- » インスピレーション
- » 情報
- » パーソナライゼーション



### 計画

どのように選択肢を比較し、トレードオフと決定を行うか

- » インフルエンサー
- » アグリゲーターとキュレーター
- » 計画・管理のためのツール



### 購入

購入のプロセスと体験

- » 店頭を含め、摩擦のない体験
- » 無限のチャネルの選択肢
- » 自動化と消費者の囲い込み



### 商品とサービス

新しいニーズに対応した商品とサービス

- » カスタマー・セントリックの価値提案
- » 商品とサービスのバンドル (DIFM、Do It For Me)
- » パーソナライゼーションと利便性



### 受取り

商品やサービスの受取方法

- » オンデマンド納入
- » 柔軟な受取方法
- » フリップト・ストア・モデル



### 関係作り

ブランドやプロバイダーとどのような関係を構築するかによって決定が変わる

- » ストーリーを語るソーシャルやブランド
- » 消費者サービス
- » 即時の満足感とロイヤルティ

高まる期待: 摩擦のない体験、私を知ってほしい、私に価値を

支払方法

ロイヤルティプログラム

受取方法

プラットフォームビジネスモデル

## 支出配分

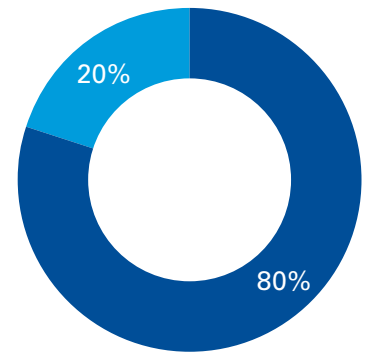


贅沢品

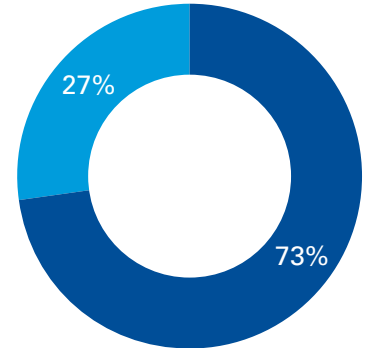


必需品

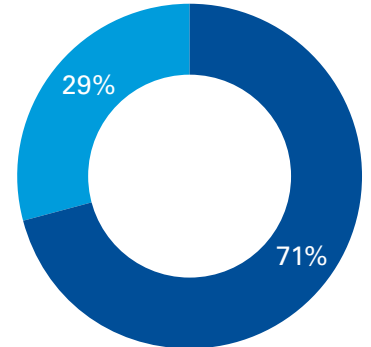
ベビーブーム世代 (1940-1965)



ジェネレーションX (1965-1980)



ミレニアル世代 (1980-2000)



出典: Innovation Lab at KPMG Ignition, KPMG米国

# 世代間 サーフィン

ライフステージが長くなり、ライフイベントが変化し、新しいライフイベントが現れると、かつてのように世代間の波に予測して乗ることはできません。

**サ**ーファーは海のパターンを観察し、タイミングを計ってビッグウェーブを捉えます。最高の波は弧を描くような形の波で、経験豊富なサーファーはブレイクポイントの前の“ポケット（端境）”を探します。波の上部が落ち始めると、新しい波に乗るのに理想的なスポットが現れます。乗っている波が小さくなり始めたら、3つの選択肢があります。うまくタイミングを計って次の波を捉えるか、タイミングを誤って転倒するか、そのまま乗り続けて徐々に乗り終えるかです。企業にとっても同じことが当てはまります。ビッグウェーブは、若年成人期、子育て期、子供の独立、引退など、消費者のライフステージに相当します。これらのステージを理解し、変化のパターンを読むとする企業は、消費者のライフステージが移るたびに新たなニーズに対応す

る、あるいは1つのライフステージを対象を絞って、そこに入ってくる新しい世代の波を捉えるなど、世代間サーフィンを成功させるための準備をすることができます。

## ライフステージの変化

企業はあらゆる世代にわたり、年齢を指標としたライフステージを想定してそれに基づいて、特定の商品やサービスの市場がいつどのように入ってくるかを見極めてきました。

親元を離れる。大学を卒業する。最初の車を購入する。最初の仕事に就く。家を購入する。結婚する。子供が生まれる。引退する。長年、このようなイベントは消費者の財布のあり方を予想する鍵となってきました。

しかし、ライフステージはある程度持続するかもしれませんが、各世代がどのようにステージに近づき通過するのかという点については、変化の兆しが見えてきました。中国、インド、英国、米国を対象としたKPMGの調査では、ミレニアル世代の回答者のうち3分の2以上がまだ最初の家を購入していません。そのため、この世代に関する企業の想定は数年ずれ込む可能性があります。一方、新しいステージも現れています。

34-35ページに続く





32-33ページから続く

ベビーブーム世代は、次のライフステージを前の世代とは違ったものに描きなおそうとしています。多くの人が資金のないまま退職し、平均余命は延び、医療費は膨らみ、ミレニアル世代の子供と、場合によっては親までも長期にわたり経済面で支えなければならない可能性があります。その結果、支出のピークを迎えるはずだった時期に混乱に陥り、新たな課題に直面します。

人生の節目

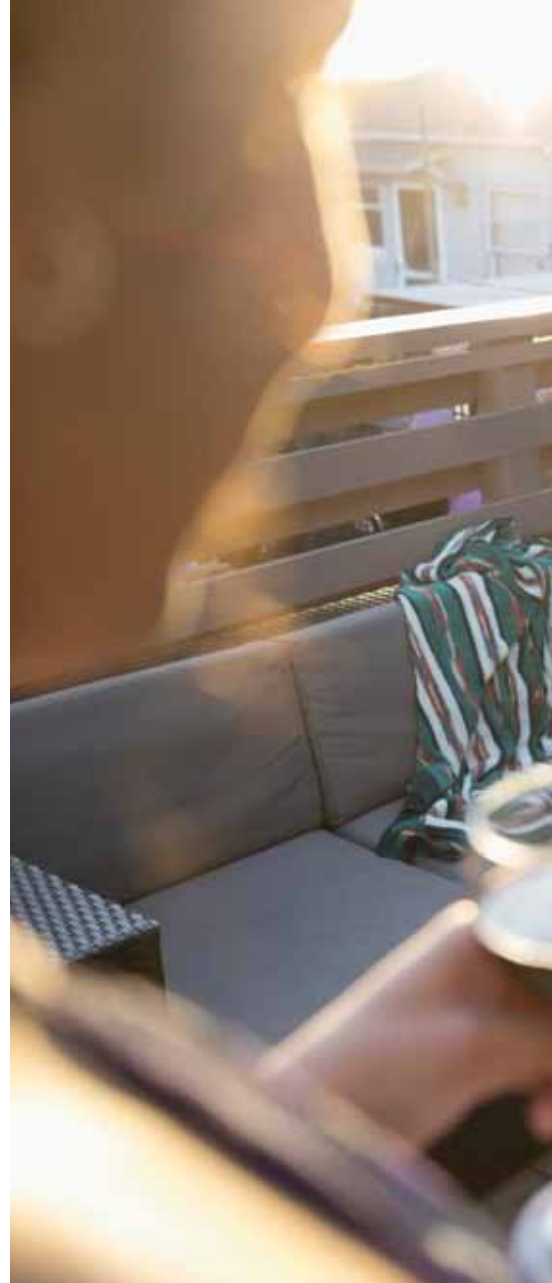
消費者のニーズと行動を決定する重要な要因は、ライフステージだけでなくライフイベントにもあります。ライフイベントとは人生の節目となる転機の中で、財布に新たなプレッシャーを生み出す瞬間となります。しかし、ライフステージと同様、ライフイベントも以前と同じパターン、順序、タイミングで起こるとは限りません。2つの例を用いて、このようなシフトの徴候を見てください。

**10代は従来の大人の印を次第に先延ばしにしています**——20年前は、運転免許を取得することが、大人になり自由を得る過程において重要な瞬間であると考えられていました。地方と都市部では異なりますが、各国の運転に関する法律に従い、15歳から18歳のあいだに運転免許取得というイベントが発生することが予想できました。

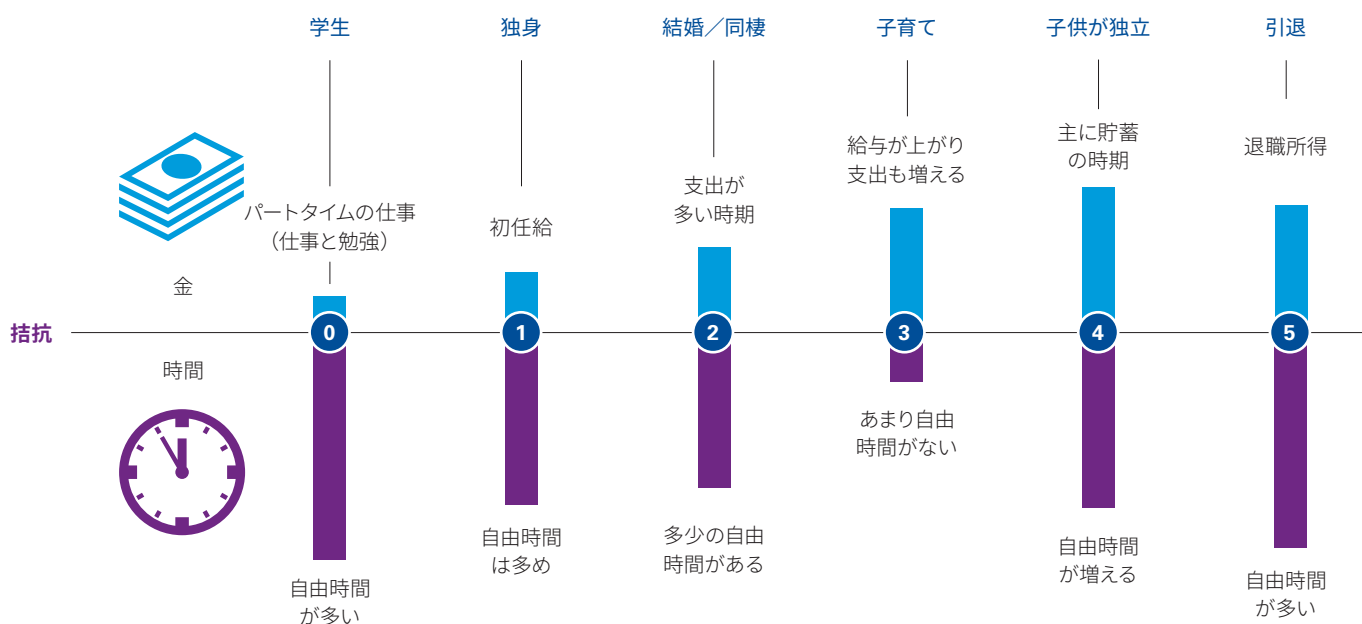
そして、保険コストが増加し、車を購入するために経済的サポートが必要になることを予想することができました。ある地域において車の運転や輸送パターンにどのように変化が生じるかも予想することができました。さらに、運転免許を取得したばかりのドライバーの支出構成が、ガソリン代を計算に入れた場合にどのように変化するかを予想することができました。同時に、新たに手に入れた自由は、さまざまなことをする、さらに遠くへ行くといった新しい機会を若者にもたらし、彼らの時間とお金のトレードオフが変化しました。

ライフイベントのシフトにはさまざまな理由があります。単に実際的な理由から「My」——動機とつながり——が変化している場合もあります。かつては運転できることが友人とつながる手段になっていました。しかし、現在の10代はデバイスを利用してつながっているため、以前と同じように集まるニーズはありません。また、彼らはカーシェアリング、モビリティレンタル、さらに中国のDidi、インドのOla、欧米のUberやLyftなどのオンデマンド交通の便利さに触れて育っているため、そもそも車を所有したり運転したりする必要がないかもしれません。

このようなシフトが生じている中で消費者の財布について考えてみると、教習所、保険、自動車ローンから、原油相場の変動がガソリン価格に与える影響に対処する必要性まで、変化の連鎖反応がわかります。



世代間の時間とお金のトレードオフ







**初めて家を購入する**——住宅の購入も、年齢に関するかつての想定が急速に意味をなさなくなっているライフイベントの1つです。住宅ローン、保険、リフォームなど、従来からこのライフイベントをターゲットにしてきた企業は、世帯形成の遅れによる経済的打撃をいずれ受けることになり、さらにこの変化は財布全体にも波及効果をもたらします。ミレニアル世代は家を所有する責任から解放され、レジャー、旅行、娯楽への支出を増やすのでしょうか。それとも、ローンの返済と貯蓄を倍増させ、できるだけ早く住宅ローンを借りたいのでしょうか。また、ミレニアル世代の親の財布についてはどうでしょうか。学生ローンを返済するため、あるいは住宅資金を貯蓄するため、ベビーブーム世代の親の実家に戻るミレニアル世代が増えています（そもそも家を出ていればの話ですが）。英国では、大学を卒業した人の半数以上が債務を返済するために親と同居しており、KPMGの調査によると、親元で暮らすミレニアル世代の割合は世界的にみると38%に急増し、インドでは68%にも達しています。

## 楽しみは後回し

KPMGの分析によると、複数の市場で調査した結果、学生ローンの負担から、相当数のミレニアル世代が、結婚する、子供をつくる、あるいは家を購入するといった決断を遅らせていることがわかりました。例えばインドでは、政府による過去3回の国勢調査の期間に、平均結婚年齢が男性で約3年、女性で4年上がりました。英国では、学生の43%が、学生ローンがあるため子供をつくることを後回しにすると回答しています。中国では、25～29歳の独身女性の割合は1980年から4倍になり、2014年時点で22%に達しました。

企業がこうしたライフイベントの「移り変わり」を巧みに捉えて対応することができれば、新しい提案や体験をより正確に位置づけ、競争から一歩抜け出る機会を得ることになります。

## 新しいライフイベント

一方、新しいライフイベントが現れ、私たちの財布に新しい要因をもたらしています。若い世代にとって重要性が増している3つの例をみていきます。

**最初のスマートフォン**——最初の車を購入するよりも重要とも言われるほど、スマートフォンはデバイスとして機能するだけでなく、財布になり、5つのMyのすべてを集約させる要素となっています。スマートフォンは、関心を捉え、友人、家族、周囲の世界とつながるための鍵となっています。スマートフォンは、機会の自由と多様性によって、消費者の財布に非常に大きな影響を与えています。

**学生ローンからの解放**——インドのミレニアル世代は、卒業して最初の仕事に就いた時から毎月払いで大学ローンを返済しなければならないため、若年成人期にはすでに多額の負債を負っています。一方、英国と米国の学生は、大学在学中に驚くほどの負債を負うことがありますが、返済期間は固定されていないため、多くの学生がこの負債を抱えたまま何十年も生活するとみられています。米国では、学生ローン残高は2008年の大不況から80%以上増加し、1兆3,000億ドル以上に膨らんでいます。さらに、その影響は非常に広範囲に及ぶ可能性があります。教育費は人生の重要な要素ですが、現在の学生ローンは莫大な金額にのぼるため、学生ローンの返済だけでも大きなライフイベントとなります。行動の変化は、クレジットカード会社、銀行、小売業者にとって、新たに経済的な自由を手に入れた受容的な消費者と関わる機会が生まれています。

**退職しないという選択**——65歳以上の米国人の約20%が仕事を続けており、このうち5人に3人は経済的な理由で65歳を過ぎても働き続けています。さらに厄介なことに、米国の60%の世帯は401(k)などの退職金制度に加入していません。そして英国では、年金受給開始年齢が男性65歳、女性60歳ですが、2039年までに男女とも68歳に引き上げられることになり、これにより英国の退職者は、年金を受け取るまでの数年

36-37ページに続く





## 66

ライフステージはある程度持続するかもしれませんが、各世代がどのようにそこへ近づき通過するかということに関して、変化の兆しが見えてきました

## 99

34-35ページから続く

間、所得がないという想定外の状況を過ごすことになる見通しです。一方、米国では65歳を過ぎても働く人の36%が、主な理由として仕事が楽しい、関わり続けたいからとしており、インドでは66%の人が、活動し関わりを持ち続けるために何らかの仕事を続けることを選択しています。

こういった状況が財布に与える影響は大きく、購買にしても投資にしても、高齢者に適した商品とサービスに関する従来の想定は変化しています。

### 消費者の人生のパターンについて考え方を変える

ライフステージとライフイベントが、今後も消費者の状況を理解し、ニーズ、希望、ひいては行動を予測するための有力手段であることは間違いありません。しかし、以前からの想定に頼るだけでは不十分です。

この変化に対応するため、企業はあらゆることを消費者に関連づけ、消費者の動機、関心、つながり、時間、財布に対する見方を一新し、彼らがライフステージという「波」を乗り移る時のニーズ、行動、トレードオフを予想しなければなりません。これが世代間サーフィンの本質です。■

# 欧米の ベビー ブーム世代 のエコー 効果

ミレニアル世代はベビーブーム世代の親に影響を与え、ベビーブーム世代の親はミレニアル世代の子供に影響を与えています。





レニアル世代とその親であるベビーブーム世代の間では、以前より急速に行動の伝達が起きています。技術の進歩と経済的現実により、欧米の歴史上最大の2つの世代は関係性を強め、結果としてテクノロジーの普及を速めています。

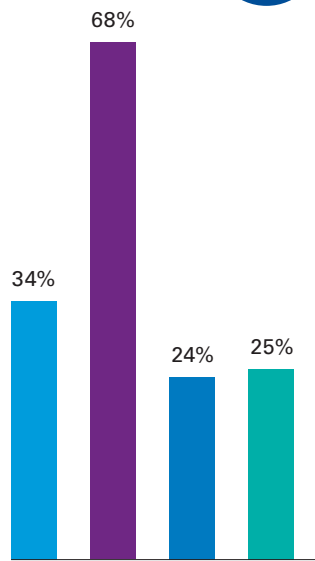
テクノロジーによって、この2世代のつながりは密接になっています。ベビーブーム世代が大学に通っていた30～40年ほど前は、沈黙の世代（1920年代半ばから1940年代前半の世代）の両親と連絡をとるには、学生寮の廊下にあるダイヤル式の電話機で、順番待ちの列を気にしながら手短かに話すことが普通でした。短時間のコミュニケーションで回数も少なく、やりとりされる情報はわずかでした。そして卒業後に実家に戻る人も現在より少数でした。



### ベビーブーム世代におけるテクノロジー採用の遅れ



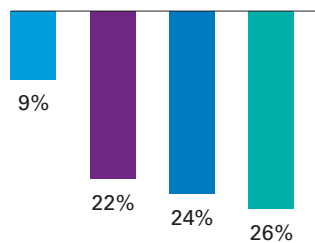
親と同居する  
ミレニアル世代



ベビーブーム世代の遅れ



すべての地域において、ベビーブーム世代の遅れは、従来のテクノロジー採用曲線から予想される水準を下回っています。



“ 私は娘や息子、友人から学んでいます。 ”

Connie 64歳・ベビーブーム世代  
祖母、米国・カリフォルニア州ナパ

現在に目を向けると、ミレニアル世代とベビーブーム世代の親は、ほぼコンスタントに連絡をとることができ、メールや、WhatsApp、Facebook、その他多数のチャンネルを通じていつでもどこでもコミュニケーションをとることができます。

さらに、2016年のPew Research Centerの調査によると、学生ローンの負債と不完全雇用により、ミレニアル世代のおよそ3分の1が実家でベビーブーム世代の親と同居しています。その結果、ミレニアル世代が親世代にテクノロジーを紹介するということが起きています。

これは単純なやりとりから自然に生まれるものです。「ねえ、母さん父さん、Uberを使ったことある?」「何、それは?」「ほら、教えてあげる。とても簡単で本当に便利だから」「まあ、おもしろそうね。試してみるわ」「じゃあスマホをかって。ダウンロードしてアカウントを作ってあげる」実家に暮らすミレニアル世代は、テクノロジー、メディア、電気通信に精通していることが多く、Apple TV、Roku、Chromecast、Netflix、Amazon Prime Instant Video、Huluなどの新しいメディアのアプリやデバイスを親に紹介しています。

購買行動の変化は、家族が消費するコンテンツに影響を及ぼすだけにとどまりません。ミレニアル世代は、Amazon PrimeやPrime Nowの感動をベビーブーム世代の親と共有し、必要な商品を配送してもらうことで店に買物に行く手間を省く方法を教えています。

逆のことも起きています。お金のことなどミレニアル世代が初めて重要な大人の決断に直面する時、ベビーブーム世代の親が信頼できるインフルエンサーになる場合があります。どの銀行口座を開設すべきか。どのような保険が必要か。どの保険会社がおすすつか。401(k)とは何か。車を購入する時は何に注目すべきか。最もよい買物をするためどのような方法がよいのか。

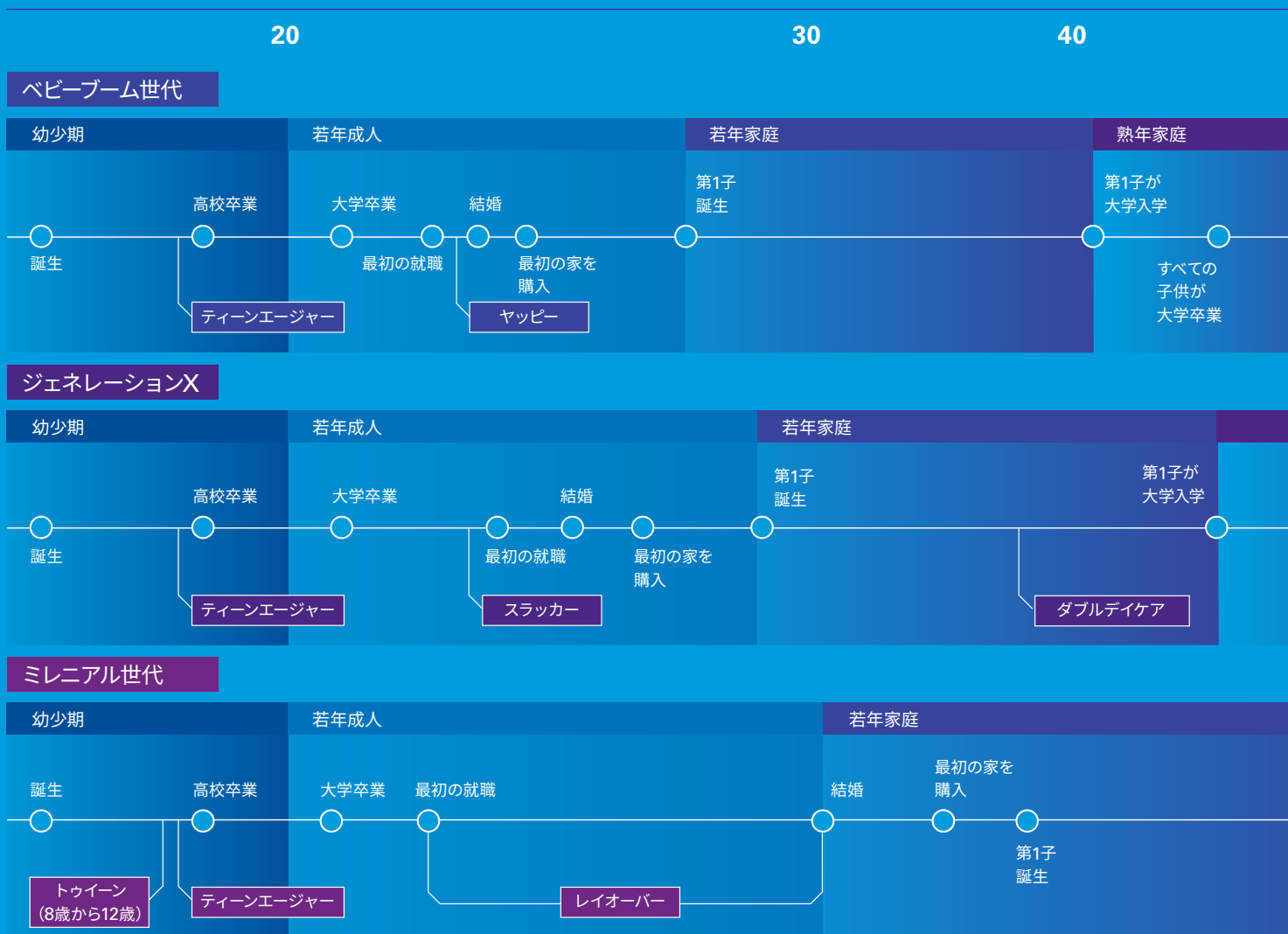
ベビーブーム世代のエコー効果を理解することも、いずれの世代にアプローチする場合にも重要です。1つには、企業は、ミレニアル世代とその親のベビーブーム世代の両方に互いのインフルエンサーとしてアプローチすることが可能です。また1つには、両方の世代を種々のニュアンスを含めて観察することを意味します。ベビーブーム世代は、従来の年齢の人口動態でいえば、テクノロジートレンドに対するレイトアダプターで、そのようなチャンネルの大規模な消費者になることはありません。

エコー効果により、ベビーブーム世代のテクノロジー普及率が高まり、この世代の行動と期待に関する想定を覆しています。■

# ライフイベントの移り変わり

ライフイベントは、かつては予測可能な筋書きに従っていましたが、新しい世代のイベントは即興であることが多く、企業はこれらの新しいライフステージが生み出す機会に順応し、対応していかなければなりません。

平均年齢





**K**PMGの調査によると、従来のライフイベントは世代によって異なる形で展開します。このようなライフイベントの移り変わりは、新しいライフイベントやライフステージの現れ方も示しています。

企業は、ライフイベントを基準にして事業モデルを構築しており、それらは主として雛型を作ったベビーブーム世代を基準にしています。ジェネレーションXでは、社会の変化と学生ローンによる負債などの経済事情により、青年期が延びる傾向が見え始めています。この傾向はミレニアル世代になるとさらに進みます。ジェネレーションXには、幼い子供の保育費に加えて高齢になった親の介護費を払わなければならないダブルデ

イケアの負担がかかっています。レイオーバーとは、ミレニアル世代が従来の次のライフステージが始まるまで待つ期間です。

一方、ベビーブーム世代は確定拠出型年金制度のもとで退職を迎える最初の世代で、平均余命が延びたことにより、FROOM (Fear of Running Out Of Money、資金不足への恐怖)と呼ばれる状態が生まれています。

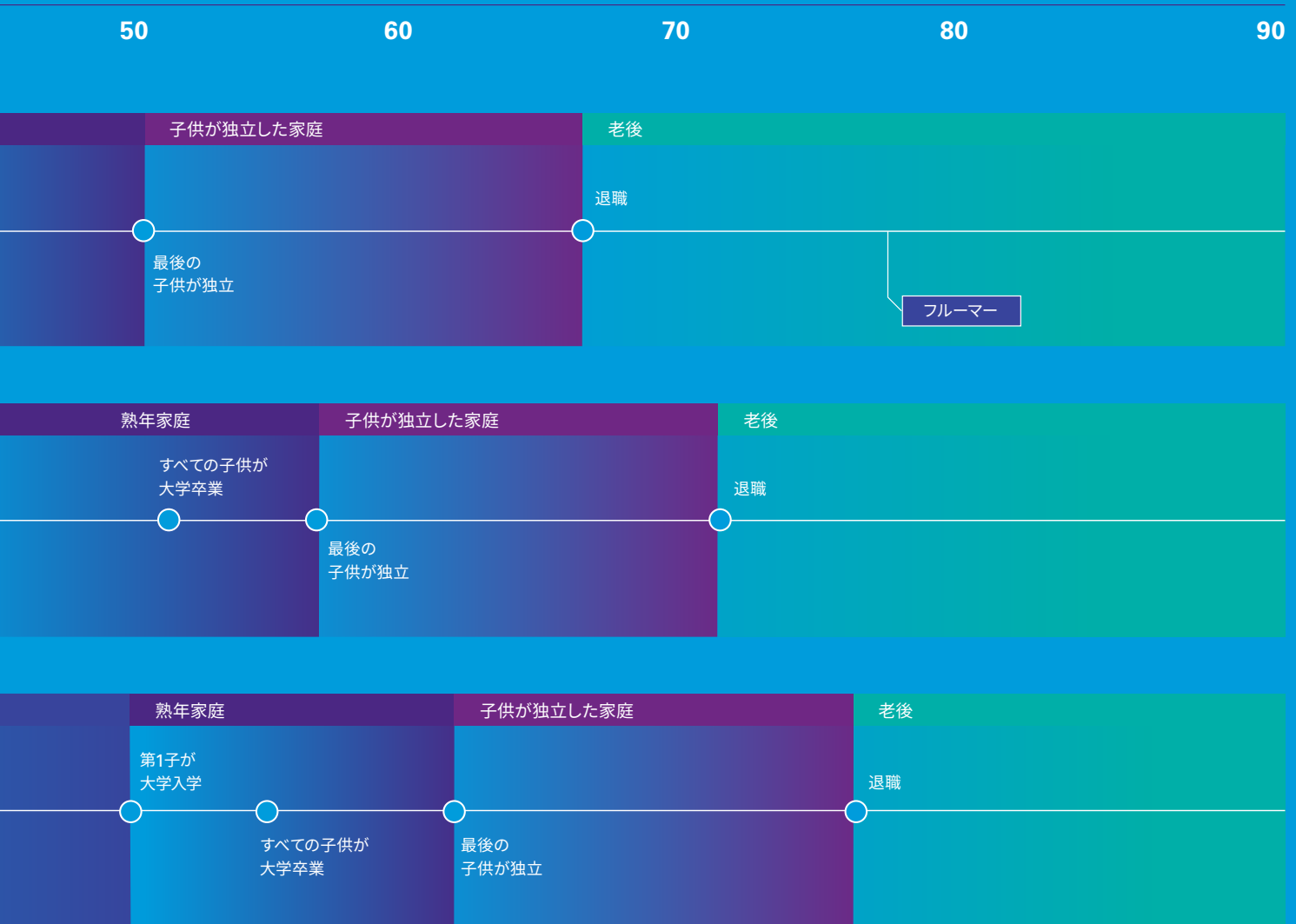
節目のイベントは増減を繰り返します。かつては最初の車は世界とのつながりを持てる節目でしたが、ミレニアル世代やジェネレーションZにとってはもはや重要なことではありません。そこで疑問が生まれてきます。特に都市の環境においては、スマートフォンは車に取って代わるのでしょうか。■

ミレニアル世代が最初の子供を持つ年齢は、ベビーブーム世代より平均で

10歳上です。

ミレニアル世代が最初の家を購入する年齢は、ベビーブーム世代より平均で

10歳上です。



# カスタマー・セントリックのエコシステム： プッシュからプル、 プレディクトへ

「もっと消費者に近づきなさい。消費者自身が気づくよりも先に、彼らが何を必要としているか教えてあげられるぐらいに。」

— スティーブ・ジョブズ

## 消

**費者の人生を理解する。**これまで企業は、消費者の人生と財布を主に自分たちの目線で切り取って観察し——消費者が店頭であるいは、ロイヤルティプログラムやプロモーションを通じて何を購入したか——そして、その情報を利用してキャンペーンや関係性を改善してきました。

現在は、消費者の人生のさらに多様な面からインサイト——いつどこへ行き、何を買い、何を見て（あるいは何を好み）、何を視聴し、誰とつながっているのか——を得る機会が生まれています。企業が消費者に関して収集するデータを増やし、そこからより賢くインサイトを引き出すことができれば、それらのインサイトをまとめてさらに正確に、時にはリアルタイムで消費者の望むものを理解することも可能です。

例えば、AppleとGoogleは、いずれもスマートフォンの新しいテクノロジーを生かし、消費者の人生のコンテキスト（状況・背景）——消費者の行動と購買の「いつ」や「どこで」——を理解しています。Facebookは、消費者のソーシャルグラフ——誰が誰とつながり、誰が誰に何を勧めているか——を理解しようとしています。こうして企業は、売りたい商品を売り込む、つまり「プッシュ」することから、パーソナライズされたオファーを体験するという新たな方法へと消費者を引き込む、つまり「プル」する方向へと進化しています。現在の課題と機会は、消費者が次にどこへ向かうのかを予測し、先回りできるようにすることです。

**そのために企業は以下の点を理解する必要があります。**

- » 消費者の5つのMy——動機、関心、つながり、時間、財布——とそれらの相互作用
- » 消費者のコンテキスト——消費者の人生、ニーズ、消費者が財布のひもを緩めたり締めたりする要因
- » 業界だけではなく企業と消費者が相互に関係するエコシステム

## プッシュからプル、 プレディクトへ

### プッシュ – 過去

顧客フォーカスという言葉が、大まかに定義された顧客セグメントに対して想定され、または作られたニーズに基づき商品やサービスを開発、販売することを意味した世界。

### プル – 現在

デジタル化時代に突入し、企業は消費者が望むものについて理解を深め、さらに検証できるようになりつつある。加えて、商品、チャネル、新しい関わり方をパーソナライズできようになっている。

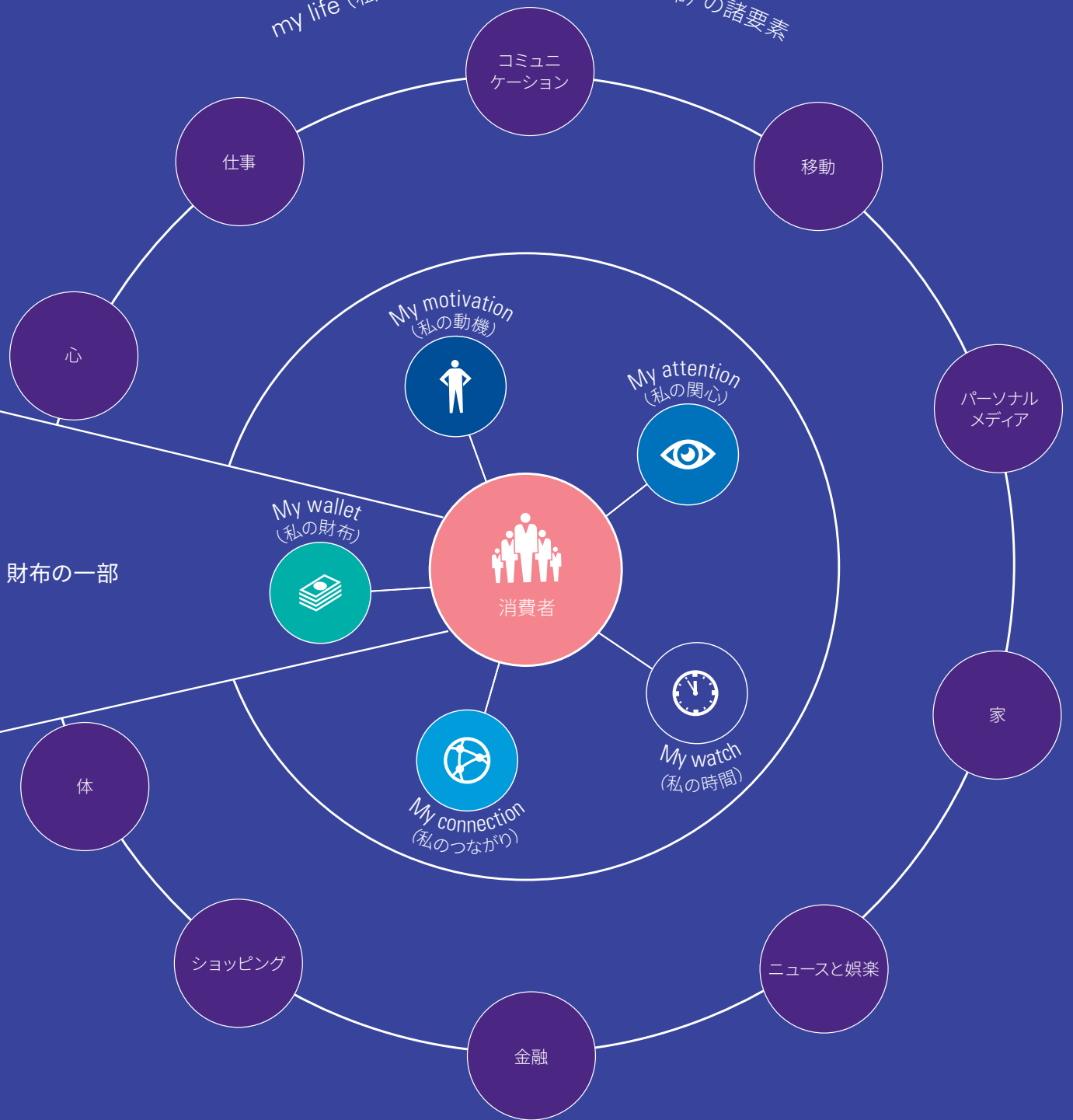
### プレディクト（予測） – 進むべき未来

最先端の企業が、洗練された顧客情報を理解し分析するための手段を講じて、消費者が何を望んでいるかを知った時、またはそれよりも前に、消費者のニーズを予想して対応できる新しい時代。

**組織とエコシステム全体でインサイトを利用する。**

消費者第一とは、現実には何を意味するのでしょうか。あらゆる地域の人々と同様に、企業も情報過多に直面しています。課題はカスタマー・セントリックを向上させるための情報の使い方をみつけることですが、それは消費者の維持や獲得のためだけではなく、消費者のニーズを予想し、それによって長期的にわたるすべての消費者の体験を向上させることができるよう、企業を進化させるために情報を使うことを目標とすべきです。この分析は、新しいインサイトを得たり、エコシステムの中で新しい協力関係を形成したりすることでしか実現できない商品や体験を指しているともいえます。新しい時代には、消費者との関わり方を変えるだけでなく、リアルタイムの消費者のインサイトに基づき、商品の作り方を変える必要があります。次に企業は、そのインサイトを組織全体、サプライチェーン、パートナー関係に生かすことで、消費者や利害を同じくするエコシステム内の他者とともに価値の交換を生み出すことができます。■

my life (私の人生) と my wallet (私の財布) の諸要素





# インダストリー・ビュー

調査では、世界中の回答者が同じメッセージを発していました。あらゆる業界の企業に対し、自分たちを複雑で進化し続ける唯一無二の人間として理解してほしいと声を上げています。



企業は、消費者の人生や彼らが属するさまざまなエコシステムとの「つながり」を深めるほど、消費者が時間と支出を現在どのように配分しているかより深く理解できるようになります。さらに、消費者の動機、関心、つながりに関するインサイトを得るとともに、将来に対する明るい見通しを持ち消費者の時間と財布内シェア

を拡大するためのロードマップを作成し始めることが可能となります。

ここからは5つの業界について検証していきます。最も注目すべき変化のシグナルは何か、それらがどのように展開する可能性があるか、企業はどうすれば破壊的变化を予想して先手を打つことができるかについて検討していきます。■

“

業界は、金融危機を脱した時でさえ見たこともない速さの変化と破壊を目の当たりにしています。恐るべき変化です。業界では統合、破壊、淘汰が起きようとしています。新規参入する企業も現れます。「なんてことだ、みんな変わってしまう」と悲観的になることもできますが、業界のルールを書き換え、競争バランスを変える時代、などと楽観的になることもできます。私は後者です。世界を眺めて、「おもしろい時代だ」と考えています。”

インドラ・K・ヌーイ  
PEPSICO会長兼CEO

“

今の医療業界はわくわくするような時代です。消費者が、いつでもどこでも商品やサービスを楽しむことを求めたことにより、他の業界で混乱や秩序破壊が生じたことを私たちは目にしてきました。医療業界も同じく、まさに顧客中心へと大きく変わり始めています。これらの変化は今や現実であり、従来からの医療サービス提供者に対し、革新と企業変革を迫る大きな圧力となっています。これを素直に受け入れる企業は、差別化されたブランドを作り、営業効率を高め、それぞれの市場で消費者ロイヤルティを高めていくでしょう。”

Michael Beaty

米国の医療リーダー  
患者アクセス・収益部門



## 消費財・小売

消費者の行動と期待は変化し、需要に応えるためには、組織のあらゆる階層でデータ主導のインサイトを生かす必要があります。



## メディア・電気通信

消費者は自らコンテンツのエコシステムをキュレーションしており、さらにパーソナライズされた敏速な商品とサービスを求めています。



## 医療

新しいデジタル医療の選択肢が、従来の医療提供者中心の医療サービスに対し問題を投げかけています。



## リテールバンキング

フィンテックのスタートアップや他業種からの参入が相次ぎ、従来のバリューチェーンはアンバンドリングされていますが、まだ再編の可能性も残されています。



## 保険

シンプルで便利であることが最も重視され始め、競争のルールが書き換えられつつあります。

“

デジタルウォレットが実際の通貨より便利かどうかは時がたてばわかります。消費者は取引時の面倒をなくそうとする傾向があるため、会計時に効率的かつスピーディーに決済できることが至上目標です。金融サービスとウェアラブル技術を利用したバイオメトリクスとの融合は避けられないでしょう。いつの日か、会計時に瞬きしたり、結婚指輪を軽く叩いたり、Fitbitアプリをスワイプしたりするだけで決済ができる日が来ると思います。”

Jeremy K. Balkin

Head of Innovation, HSBC Bank US

“

さまざまな理由や機会に応じてさまざまなチャネルから購入したワードローブ内の多様なブランドは、今日の消費者を反映してのことです。さまざまなメディアを通じて消費者と関わり、彼らが多様なチャネルで買物をする新たな理由を提供することが、すべてのファッションブランドと小売業者の目標となっています。これは、単一チャネルに依存し、ブランドロイヤリティが高く、行事に応じて買物するかつての消費者とは大きな違いです。”

Bijou Kurien

Strategy Board Member,  
L Catterton Asia

# データが最強

テクノロジーと人口動態の変化によってエコシステムを破壊された消費財メーカーや小売業者は、脅威と機会に同等に直面しています。

**小** 売業者と消費財メーカーは、豊富なデータを有し、消費者の動機や生活を理解すべく長年取り組んでおり、世界有数の調査技術を誇っています。

トップ企業は、フォーカスグループ、消費者観察調査、家庭内調査と日記、試験機関などを通じて、買い物客にとって何が重要か、なぜ購入を決断したかを理解しようと手を尽くしてきました。こういった理解が、重要な商品説明、ブランドメッセージ、パッケージングデザイン、広告キャンペーンなどに変換されたことにより、多くの人から共感され、力強い売上増加につながってきました。

## 世界は変わった

ここ10年、3つの重要な動きにより消費者の行動と期待は劇的に変化しました。

**情報の民主化** – 情報があふれる世界では、消費者は購買決定をする際に、さまざまな影響を受けることができます。

**常時接続のライフスタイル** – いつでもインターネットにつながることは、私たちの暮らし方、働き方に大きな進歩をもたらしましたが、消費者の関心を引き付けることは難しくなっています。



43ページから続く

**パーソナライゼーションの隆盛** – テクノロジーによって市場参入コストがますます下がったことで、消費者に対しより多くのビジネスモデル、サービス、商品の選択肢が無限に広がる仮想店舗において提供されることになりました。

#### 対応方法

この世界で消費者の要求を満たすためには、かつては不可能だった、そしていまだに困難なきめ細かい理解が必要です。消費者の日々や人生のあらゆるタイミングにおける5つのMy——動機、関心、つながり、時間、財布——を詳細に理解することにより、いつ、どこで、どのように消費者と関わるべきかを見極めるための基礎を築くことができます。

“**ブランドが市場調査を目的に私のデータを入手しても構いません。実験台になることは気にしません。**”

**Kanika 25歳・ミレニアル世代**  
シェフ、インド・ムンバイ

例えば、消費者が絶えず決定している時間とお金のトレードオフは情報の宝庫です。ほとんどのブランドは、自社商品の相対的価格の位置づけを把握していますが、消費者が必要とする時間の投資を測定、分析しているところはほとんどありません。さらに、高度な調査技法を駆使しても、特定の消費者が特定の時点において行おうとするトレードオフを捉えることはできません。

ある消費者は、週に1度食品をまとめ買いする時には予算を厳しく守るものの、靴のワードローブには奮発してしまうかもしれません。やがて同じ消費者が、新しい子犬のためにオーガニックのペットフードを購入するため、靴をセールで購入するようになるかもしれません。時間を節約できるなら値段が高くても構わないという消費者もいれば、たとえ45分車を運転し、駐車し、店内を歩かなくてはならないとしても、実際に商品に触れてからでなければ購入しないという消費者もいます。

#### 消費者インサイトについての新しい見方

消費者がこれらのトレードオフをどう見ているかを明確に理解するためには、新しい形式のデータと調査を基に、より適切な深度のインサイトを得なければなりません。これまで以上に多くのデータを収集するには、4つの重要な原則が必要です。

**消費者レベル** – セグメントレベルの情報を理解しグループ化することも重要ですが、対策が可能な最も細かいレベルでインサイトを生成することが最も重要になる場合があります。言い換えれば、One to One 対応が可能な場合は、個別の消費者インサイトを使用する必要があります。もし、One to Oneアクションをとっていない場合は、テクノロジーとイノベーションを利用してそれが可能かどうか検討する価値があります。

**動的** – 複数のカテゴリーにわたって個々の消費者の好みは時間とともに変化するのをモニタリング、分析することは決定的に重要です。しかし、企業が決定を下すためには、この努力に見合った十分な安定性が必要です。

**多元的** – 購買決定には多くの要因が関与するため、今日の市場で1つの重要な属性のみに頼ることは危険です。同様に、商品の品質を評価するすべての消費者が、支払ってもよい最高価格を決めていると考えるのは誤りです。このような決定は動的で相互に関連するものです。消費者をニーズの有無によって単純にひとくくりにするのではなく、消費者には好みの「DNA」があるのだと考えるべきです。

**測定対象** – 以前は、消費者の代表サンプルを調査し、それを基に全体の態度を推定する方法が受け入れられていました。今でもよく使われる手法ですが、メーカーと小売業者は、同じ基本的なインサイトをさらにきめ細かく実行可能にするデータセットを入手できないか、常に再調査する必要があります。例えば、消費者にとって時間の節約がどれほど重要か質問することも有効ですが、家から店までの移動時間を計るためには、より測定しやすく対策が可能な方法がよいでしょう。このような分析が実行可能な新しいデータセットが常に入手できるようになっています。



56%

の人が、企業が自分の個人データを取り扱う方法と使用する方法に対して、「不安である」または「非常に不安である」と感じています。

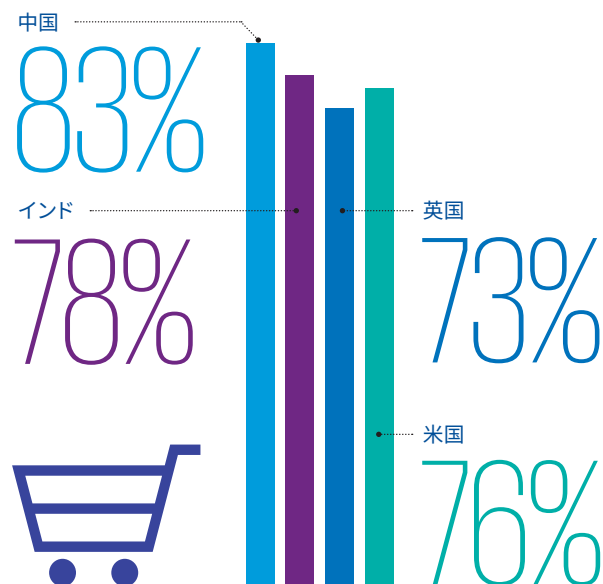
“**私のデータを企業に渡しても困りません。困ることは、彼らがその情報を入手した後、何度も電話がかかってくることです。**”

**Kanika 25歳・ミレニアル世代**  
シェフ、インド・ムンバイ





オンラインで商品を購入することに不安を感じない



#### 実践する

多くの場合このような考え方は、ブランドのマーケティング担当者には受け入れられるものの、問題は、それを実践に移すためのデータと能力を獲得することにあります。まずはブランドで取り組むことができる意思決定とレバーから始め、最適なデータソースとインサイトへと遡ることをお勧めします。

しかし、その前に、企業は引くことのできるレバーについて考える必要があります。これまでブランドのマーケティング担当者は、例えば、自分が影響力を持つのは棚のパッケージングぐらいであると考えていたかもしれません。しかし、新しいテクノロジーとイノベーションによって、ほかにも多くの可能性が生まれており、それらはこれまでの習慣で見落とされている可能性もあります。

よりきめ細かいデータの使い方が明確になると、多くの選択肢の中からデータを入手するには独創力が必要になってきます。データを購入するか、業者と提携するか、今では入手可能な広範囲にわたる公開データを利用するかを決定することが可能となります。どの方法が適切かは、実施後のニーズ、期間、予算によって決まります。最後に、企業の意味決定者がそのデータの必要性を理解して賛同し、それが正しい意思決定に役立つことを認識しなければなりません。その後は、インセンティブの変更、新しいプロセスとツール、トレーニングなどによって同僚の仕事のやり方を変えることが可能です。■

“

**顧客第一主義は、ビジネスの世界では言い古されてきたことです。しかし、デジタル時代にはこの言葉の意味が新しくなります。顧客第一というだけでなく、事業の運営方法についても教えてくれるのです。”**

**Willy Kruh**

Global Chair, Consumer & Retail, KPMGインターナショナル

# 私による私のための キュレーション

消費者のニーズと新規参入によって競争ルールが変化する中、消費者の関心と財布内シェアを奪い合う戦いが激しくなっています。

“  
**News – WeChatの定期購読は勢いがあり毎朝心が躍ります。毎朝真っ先にチェックします。**”

**Cathy 28歳・ミレニアル世代**  
ジャーナリスト、中国・成都／NY

# そ

れは簡単なことでした。大量生産、大量流通、大量広告の時代には、商品とメディアはともに拡大していきました。テレビが発売された時、その価値提案は、テレビを購入して無料でコンテンツを手に入れるというわかりやすいものでした。資金のほとんどを広告収入で賄うことができたからです。

テレビの注目度が高まると、それは最も有力な広告チャンネルとなり、マスマーケット業界とブランドの隆盛を促進しました。このパートナーシップは相互に有益でした。消費者の財布をつかむにはお互いが必要でした。

しかし、テレビとともに育った世代は、もはやテレビが働きかける最大の市場ではありません。今やミレニアル世代が最大のコンテンツ消費者であり、彼らはすべての消費者に影響を与えています。

その結果、一層のパーソナライゼーションに対する需要が生まれ、ソーシャルネットワークとプラットフォームビジネスの影響が拡大がこれに拍車をかけたため、すでにメディアとコンテンツの状況は劇的に変化し、さらにその変化は加速しています。

“  
**私はテレビを見るよりもはるかにソーシャルメディアを使用しています。**”

**Cathy 28歳・ミレニアル世代**  
ジャーナリスト、中国・成都／NY

従来のケーブルテレビ事業者は、ここ数年でサービスを拡大し多様化しています。ケーブルテレビ加入世帯は現在平均で206のテレビチャンネルを受信できますが、72%の人々がいつも見るのは、このうち20チャンネル以下にすぎません。Hulu、HBO Now、Amazon Prime Videoなど110以上のオーバーザトップ (OTT) ネットワークが、エンターテインメント市場の激変を促していると考えられます。さらに、Facebook、YouTube、Twitterなどのソーシャルネットワークにとってライブビデオとオンデマンドビデオはきわめて重要になっており、消費者は急増するピアツーピアやセミプロのコンテンツにアクセスできるようになっています。

“

**そう遠くない昔、私たちのメディア消費は、決まった時間にリビングの大型スクリーンの周りに集まって行うものでした。出勤前に朝のニュースを見たり、プライムタイムの番組を見ながら電子レンジで調理した食事(「テレビディナー」とも呼ばれる)をとったり、土曜日の夜に映画を見ながらリラックスして過ごしました。**

**しかし、現在は違います。私たちのメディア消費は、予測可能な時間に集まって見る画面から、一日中ポケットに入れて持ち歩くデバイスへと移りました。今やメディアとコンテンツが私たちの周りに集まり、競って私たちに到達しようとしています。メディア・情報通信セクターほど、生産者から消費者への力の移動がはっきりしている業界はありません。”**

**Timothy J. Zanni**  
Global and US Technology  
Sector Leader,  
KPMGインターナショナル

## ポケットにテレビ

世界中にスマートフォンが広がり、私たちは一人ひとり、次第に生活のさまざまな局面でリモコンとなりつつあるデバイスの中にパーソナルテレビを持ち歩いています。

この常時接続状態は、消費者の関心や行動に影響を与えるだけでなく、インタラクションをより正確にパーソナライズするために使用できる大量のコンテキスト(状況・背景)データも生成しています。このため、Netflix、Apple、Amazon、Facebookなどのプラットフォームビジネスは、消費者行動の理解を1つの画面だけに大きく頼っている既存の企業よりも明らかに有利なのです。

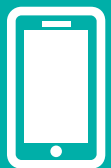
スマートフォンが自ら収集したコンテンツのポートフォリオへのゲートウェイとなり、その破壊的影響により、業界は番組と広告の従来の定義を見直さざるを得なくなっています。

48ページに続く

## モバイルはスマートである

スマートフォンは、この比較的短い期間で驚くほどのペースで拡大し、なかでも中国が大きくリードしています。スマートフォンユーザーの87%が、このデバイスを常時手放さないと回答しています。さらに、ミレニアル世代の半数以上が、通知やアラートが鳴らなくても10分に1回以上スマートフォンをチェックするとしています。すでに世界中で利用されているスマートフォンは20億台を超えています。スマートフォンがテクノロジー、メディア、電気通信セクターに与える影響は、いくら強調しても足りないぐらいです。

出典: Innovation Lab at KPMG Ignition, KPMG米国







“

テクノロジーは私たちの日常生活にすっかり組み込まれ、消費者はもはやいつでもアクセスできることが当然だと考えています。彼らは、即時に情報を検索し、インターネットで商品を購入することに慣れており、エンターテインメントについても同じぐらい手軽に自由に選べることを期待しています。消費者の即時性に対する期待は、コンテンツのエコシステム全体に見られる変化のスピードと性質を今後とも変化させていく要因となるでしょう。”

**Paul Wissmann**

US National Sector Leader,  
Media & Telecommunications,  
KPMG米国

#### 46-47ページから続く

コンテンツの多くが30分のエピソードや90分の映画という形をとっていた時代も、広告は30秒のスポットと決まっていた時代も終わりました。Snapchatのあるストーリーは10秒の長さです。YouTubeのある動画は2秒です。最近、Netflixは『ストレンジャー・シングス』を製作し、これは8話シリーズを1つの番組として視聴するように作られています。WIREDマガジンはこれを「要するに8時間のスティーブン・スピルバーグ映画」と呼びました。

広告主とメディア所有者は、プラットフォーム、デバイス、チャンネルを渡り歩く消費者に向き合い、これらの新しいコンテンツ向けに流す最適な広告の回数、形式、長さを見つけようと試みています。最新の試みは7秒間のスポットであり、それぞれが大幅に異なる有効性と経済性を備えています。

#### 財布をつかむ

この6年間で、有料テレビの料金は消費者の平

均月収よりも速いペースで上がり続けていますが、OTTは低料金で量的にも質的にも充実したコンテンツを提供するようになってきました。しかし、少なくとも現時点では、OTTは従来のテレビと同じものすべてを提供することはできません。消費者は、ケーブルテレビ会社から大きくて高価であらかじめ決められたバンドル商品を購入するより、お気に入りのOTTを選んで「セルフバンドル」したり、高く評価している人、プロデューサー、ブランドをネット上でフォローしたりするなどして、自分だけのパーソナライズされたエコシステムを構築しています。

これに対し、数社のケーブルテレビ事業者はアンバンドリングという現実を受け入れ、低料金でカスタマイズしやすい小さなパッケージを消費者に提供しています。デジタルデバイスとOTT消費に関心に移り続け、有料テレビ業界はこれまでで加入者が最も減少しています。

従来のテレビのエコシステムでしか視聴できないスポーツとニュースコンテンツは、完全民主化に対する最後の砦、一方消費者から見ると克服すべき最後の障壁になっています。

しかし、この障壁でさえ崩れ始めています。ニュー

スはすでにインターネットや、モバイル、ソーシャルチャンネルを通じて広く入手することが可能です。また、テクノロジー企業がスポーツに対して投資を開始しています。2016年には、TwitterがNFLの人気10試合をストリーミング放送する権利に1,000万ドルを投資し、GoogleとYahoo!をシンジケーションパートナーとし、アプリやXbox端末による視聴を可能にしました。今年もAmazonが同じ権利を5,000万ドルで獲得しました。

ただちにすべてのコンテンツにアクセスしたいという少数の人が、消費者として財布のうちのかなりの部分を既存企業に差し出しています。しかし、価格は市場の大部分を動かすことになるでしょう。また、そのための最適な方法としてDIYバンドリングが現れた場合、既存企業は、嵐が収まった時に自分たちが正しいトレンドの側にいるようにしなければなりません。■



# パワーを 手に入れた 患者



従来の医療システムは、診断と治療という連続的なイベントを中心に構築されていました。しかし、消費者の期待は、健康を中心としたセルフマネジメントと、この従来型システムとは異なる、エンパワーメントによる意思決定へと次第に向かっています。

**健** 康アプリ、ウェアラブルデバイス、毎日のモニタリングや自己診断などのサービスが増加したことにより、インスタント・グラティフィケーション（すぐに得られる満足）と思い通りのオンデマンド・サービスを求める患者を対象に、新しいデジタルヘルスケアの選択肢が拡大しています。

従来の医療提供者中心の医療サービスに挑むべく、世界中のスタートアップ企業が、バリューチェーン全般の摩擦点や未対応のニーズに取り組んでいます。

アドバイスやコンサルテーションから診断、処方、検査まで、これらのイノベーションは消費者が求める即時性と制御性を提供するだけでなく、心身に影響を与える最も一般的な症状のいくつかについて逼迫した医療システムの状況を改善する可能性もあります。

グローバル医療事業の経営者であるEd Fitzgerald医師はKPMGの医療担当グローバル・チェアマンに対し、「多くの医療システムは医療提供者と専門家のために設計されていることが多く、患者のためではないことは明らかです。将来成功する医療提供者と医療システムはこれを覆し、患者と専門家のための医療を設計し、医療提供者がそれを支えるようになると考えています」と述べています。

医療システムの性質は国によって大きく異なりますが、いくつか共通する課題もあります。これには人口増加に伴う医療費の増加などが挙げられます。

50-51ページに続く

“オーガニック食品に高いお金を支払うことは気にしません。健康を維持するため余分なお金を費やします。”

Suman 59歳・ベビーブーム世代  
家事代行業  
インド・ムンバイ



#### 49ページから続く

平均寿命が延びたことにより、急性疾患治療から長期にわたる慢性症状への移行が増大しています。このため、医療サービスへのアクセスの即時性とその制御性に対する需要が拡大しています。労働力供給の逼迫がこれに拍車をかけており、世界保健機構の「Universal Truth: No Health Without a Workforce (世界の真実: 労働力なくして健康はない)」によると、現在医療従事者は720万人不足していると推定され、これは2035年には1300万人に拡大すると予想されます。

#### 予防の重要性

消費者と医療や健康との関係は進化し、現在、インターネットにつながった生活に注目が集まっています。行動と医療の因果の関係に対する理解が深まったこともあり、米国の消費者の44%が、ここ数年で医療と健康に対する見方が変わったと回答しています。消費者の健康の定義は次第に幸福へと拡大し、栄養補助食品や薬としての食べ物に対する関心が高まっています。これは、「ウェルケア」によって、まずは従来の医療システムを利用することを避けるという考え方です。

#### 行動の変化へのエンパワーメント

長期的な慢性症状を持つ患者にとって医療の人口動態の変化は深刻化しつつありますが、テクノロジーの可能性が実証されつつあります。例えば、治療に大きなライフスタイルの変化が必要とされる糖尿病、心疾患、肺疾患については、患者が利用でき、病院や診療所の外でも症状を管理できるようにしてくれるアプリやデバイスが増えています。

遠隔モニタリング、行動修正、患者自身のケアチームによるパーソナライズされた介入を組み合わせることで、これらのイノベーションは、患者が自分自身のケアをうまくできるようにするための能力向上と動機付けを与え、将来より深刻でコストのかかる症状を避けるという2つの目標に取り組んでいます。

エクササイズ・パターンの追跡から、動機付けのメッセージ、電子投薬アラートまで、次の診察までに患者の努力を促す機会は増え、ケアチームは、患者の行動に関してより充実したデータを入手することができます。このように医療バリューチェーン全般においてテクノロジーの役割が拡大することで、情勢を一変させる可能性のある膨大なデータ構築につながります。



“

医療セクターでは、患者のプライバシーは何よりも神聖なものです。その考えは、機密情報が主に医師の手術での会話や病棟のカーテンの後ろで限定的にやり取りされたものです。現在、私たちの健康に関する情報は、デバイス、アプリ、プラットフォーム、企業を組み合わせると語られるものであり、プライバシーの問題は果てしなく複雑になっています。それは国、文化、世代によって異なり、1つの方法ですべてを解決することはできません。”

**Mark Britnell**

Senior Partner and Global Chairman, Healthcare, KPMGインターナショナル





## 消費者としての患者

患者のバリューチェーンには断絶があります。最も近代的な医療システムでさえ、健康問題を解決するイベント主導の線形プロセスを中心に構築されています。次第に患者の期待は、より健康的なライフスタイルを送ること、すなわちウェルケア、そしてうまく症状を管理すること、あるいは病気の治療をすることに向かっています。患者のバリューチェーンには、ウェルケアにおける初期の実行可能なインサイトと、再び医療システムに入ることを避けるための自己管理をつなぐ橋が必要です。この機会を活用する企業は、未来の医療システムのモデルを構築することができます。■

## Ping An Good Doctor

中国では、農村部を中心として医師へのアクセスが限られており、地元の診療所に不信感を抱く消費者の需要に応えるために、医療アドバイス、診療予約、ニッチサービスを提供する健康アプリが2000種類以上存在します。保険グループのPing Anが提供するPing An Good Doctorは、無料で診断と治療を提供し、ユーザーが文字、画像、動画で医師に相談することができるアプリです。同社は2016年の評価額が30億ドルで、月に2700万人のアクティブユーザーに対し、毎日40万件以上の診断を行っています。



## 新時代の医療テクノロジー

さらに規制が厳しい欧米市場では、医療テクノロジーのスタートアップ企業が、生活の他の局面で受けられるサービスの即時性と情報に基づく選択に対する消費者の期待に応え、患者の体験全般にわたり革新を行っています。ZocdocやDocplannerのようなスケジュール管理ツールから、Dr On Demandなどのツールによる仮想診療まで、テクノロジーは、別の時代に設計されたシステムに合わせるよう患者に求めるのではなく、患者とそのニーズを中心としたケアに切り替えられるようにするものです。



リテールバンキング

# シンプルな ファイナンシャル ライフを求めて

リテールバンキングの消費者は、自分の財産のあらゆる面を管理するための選択肢が次第に複雑になり、ファイナンシャルライフが細分化される状況に直面しています。



## 今

日のリテールバンキングの消費者にとって、テクノロジーは、ファイナンシャルライフを簡単にするという暗黙の約束が込められています。しかし、決済、送金、当座預金に貯蓄預金、借入れ、資産管理、予算管理など、膨大な数の金融関連アプリがあふれています。私たちの財布をめぐるエコシステムが複雑になり細分化されていくと、その過程で金融関係は「アンバンドリング」されていきます。

「全く共通性のないアプリ、ウォレット、プロバイダー、パスワードを管理することが負担になっています。混乱もしますし、ポイントを少々貯めたりわずかな割引を受けたりするために労力を費やすことに嫌気がさした消費者が利用をやめてしまうリスクがあるというところまで来ています」とPrincipal, National Financial Services Strategy and Transformation LeaderのMitch Siegelは述べています。

「フィンテックはシンプルさを強調してきましたが、サービスのバンドルのどこに本当のシンプルさがあるのでしょうか。私たちの財布を管理するために設計されたこれらのロイヤルティプログラムやアプリは、財布のごく一部だけに焦点を当てたものです。彼らが行っていることは私や私の暮らしのためではなく、ただ財布を奪い合おうとする企業を増やしているだけです。」

## “

**手数料をかすめ取られるだけなので、銀行の投資や貯蓄アプリは使用しません。”**

**Bob 75歳・ベビーブーム世代**  
引退した電気技師、英国・リバプール

54-55ページに続く

## “

私たちが財布に関して行うことは、究極的には2種類のいずれかです。使用するか、貯めるかです。以前は、どこでどのように使用するかと、どこでどのように貯めるかの線引きが明確でした。ところが、現在は境界が曖昧になり、エコシステム全体に新たな機会が形成されています。これによって従来のリテールバンクには、現在の破壊のパターンから脱却し、消費者との関係を再形成する機会が生まれています。それと同時に、さらにレベルを引き上げようとする大手プラットフォームやテクノロジー企業との競争が激化する可能性もあります。”

### Judd Caplain

Principal, Head of Global Banking  
& Capital Markets, KPMGインターナショナル



52-53ページから続く

## 金融関係のアンバンドリング

多くの人にとって、リテールバンクによる従来の「バンドリング」されたサービスは十分機能しているように思われます。あるいは、当時はそう考えられていました。このバンドリングがあるからこそ、私たちは利息を受け取り、小切手や電信振替で決済を行い、住宅ローンや自動車ローンを借入れ、クレジットカードで当座の資金を借入れ、貯蓄目標や投資を管理し、時には住宅や旅行の保険ニーズを満たすことができるのです。

“  
**支出と貯蓄はシームレスである必要があり、財布を管理することが最高に新しい体験であるかのように快適でなければなりません。**”

この10年間、テクノロジーをきっかけに無秩序な新規参入の波が押し寄せ、財布の入出金の流れを管理する方法を変え、私たちの期待も劇的に高まりました。2015年、米国では、毎週の銀行活動をモバイルで行う人の数が支店で行う人の数を上回りました。リテールバンクは、無数のフィンテック（ファイナンシャル・テクノロジー・スタートアップ企業および新規参入企業）が業界にだれ込み、バンドリングされた消費者バリューチェーンのあちこちをつまみ取っては、優れた体験を提供したりエコシステムを変更したりするのを目撃しました。

これらのフィンテック企業は、Amazon、Uber、Spotifyによく似た体験を作り出しました。Apple Payは、決済カード、ポイントカード、航空券、鉄道切符が1つになった新しいデジタルウォレットです。Venmoは米国のピアツーピア決済ツールです。Alipayは、中国全土において決済、融資、貯蓄に積極的に取り組んでいます。Atom BankとMonzoは、英国で限定的な商品を扱うモバイルファースト、デジタルオンリーのパーソナルバンキングを提供しています。AppleのApp Storeで口コミ評価によると、大手銀行の評価が2.66であるのに対し、大手フィンテックは4.13です。

これらは素晴らしい体験ですが、ごく一部の機能を提供しているにすぎません。これらのプレーヤーは、従来のリテールバンクのようなバンドリングを新しいデジタル機能で再現しているわけ

ではありません。私たちの財布のごく限られた機能を切り取り、細かく刻み、バンドリングされた既存サービスよりうまく満たしているだけです。

そして、消費者はそれを気に入りに、これまで自分の財布にサービスを提供してきた限られた数の金融機関から、はるかに多様なプロバイダーのポートフォリオへと乗り換え、その過程で銀行との関係をアンバンドリングしています。

Viacom Millennial Disruption Indexによると、ミレニアル世代の60%は、大手銀行は自分たちの世代向けではないと考えており、33%はそもそも自分には銀行は必要ないと考えています。従来のリテールバンクが失うものは、取引の数字の中だけにあるのではなく、データにあります。リテールバンクは消費者の人生の全体像からますます遠ざけられ、消費者の選択の背景にある「なぜ」を知るための行動データやコンテキスト（状況・背景）データへのアクセス権を失いつつあります。

最近のイノベーションに対する消費者の前向きな反応が後ろ向きになる可能性もあり、既存企業、あるいは新規参入企業に、消費者との関係を再定義する機会がもたらされます。アンバンドリングのトレンドは、これまでのところ歓迎さ

れていますが、私たちのファイナンシャルライフを細分化するという欠点があります。消費者の巻き返しによって金融サービスが再びバンドリングされるとともに、どこでどのように支出や貯蓄を行うかが曖昧になれば、従来のリテールバンクにとって、消費者の人生におけるリテールバンクの役割を取り返し、再定義する機会が生まれます。

しかし、再バンドリングとシンプルなファイナンシャルライフの可能性に、体験の劣化が伴ってはなりません。金融サービスを再バンドリングし、支出と貯蓄の方法を統合しようとするなら、

“  
**もう現金を持ち歩く必要はありません。中国では何にでもWeChatとAliPayを利用することができます。**”

Zi 28歳・ミレニアル世代  
キュレーター、中国・太原



88%

中国では88%の人が決済にWeChat  
またはAlipayを利用しています。



#1

英国でナンバー 1の決済方法は  
デビットカードです。

出典: British Retail Consortium, 2017

個々のプロバイダーが個別に提供していた体験と同等以上の体験を用意しなければなりません。支出と貯蓄はシームレスである必要があり、財布の管理は最高の新しい体験のように快適でなければなりません。

#### 機会と脅威は一緒にやってくる

従来のリテールバンクにとっての機会、消費者の財布の管理を以前のように独占することだけではありません。リテールバンクは、私たちがどこで、いくら、何回支出したかについては常に把握していますが、たいてい支出した理由のデータは持っていません。しかしそれがあれば先を見越して動くことが可能になります。それが今日問題となる点です。

また、これは既存企業だけの機会ではありません。Amazon、Alibaba、Google、Appleはいずれもこの競争に参入し、私たちのファイナンスライフを統合し、よりシンプルなものにするプレーヤーとなる準備を整えています。これらの企業は、すでに豊富なコンテキストデータや行動データの利用に精通しています。それゆえ、リテールバンキング業界で侮れない勢力となるのです。■



全く共通性のないアプリ、ウォレット、プロバイダー、パスワードを管理することが負担になります。混乱もしますし、ポイントを少々貯めたりわずかな割引を受けたりするために労力を費やすことに嫌気がさした消費者が利用をやめてしまうというリスクがあるところまでできています。”

**Mitch Siegel**

Principal, National Financial Services Strategy and Transformation Leader,  
KPMG米国



## 保険

# リスクではなく 人を中心に 再設定する

テクノロジーは消費者の保険体験に変革を起こしていますが、業界の進化は始まったばかりです。

**消** 費者の生活の無数の局面で摩擦点が除かれていく中で、保険業界に関する次のような疑問が、数世紀の歴史を持つこの業界の核心に迫ります。「保険は本当にこれほど複雑である必要があるのか。なぜ保険に入るのがこんなに大変なのか。」

カスタマー・セントリックのスタートアップ保険会社は、この疑問に答えようと、シンプルさと便利さを実現するべく他の業界からもヒントを得ています。2016年、Ladder Lifeは、「今すぐシンプル、スマートに」を売りに、ネットで直販の定期生命保険を提供し始めました。これは、保険の見積もりと商品選択をできるだけ短時間で摩擦なく行えるようにしようというもので、ハイリスクの消費者のみ医療機関で検査を受けサンプルを提出することが求められます。商品設計にかかる時間はわずか数分で、書類作成の必要もなく、死亡リスクを軽減するというより、ア



アプリを利用してコーヒーを注文するかのよう  
にスマートです。

競争ルールを書き換えようとしているのは新規  
参入企業だけではありません。米国で個人向け  
商品を扱う最大手の保険会社で、創業85年の  
Allstate Corporationは、インシュアテックの  
スタートアップ企業の動きを黙って何もせず  
に見ていたのではなく、この業界のリスク  
マネジメントとイノベーションを向上させる  
ために、最近、テレマティクスと交通の  
分析に的を絞ったArityという自社の  
テクノロジー・スタートアップを立ち  
上げ、独立させました。

摩擦のないシンプルでコンテキストに  
関連した保険プロセスというトレンドは、  
これから続くでしょう。データソースの  
急増と、それに対応した機械学習や人工  
知能の出現により、Carpe Dataなどの  
企業は、オンラインやソーシャルの  
傾向から得た人々やライフイベントに  
関するインサイトを、リスクプロファイ  
リングに取り込んでいます。生命保険が  
膨大な消費者を動かし、医療記録や  
ソーシャルフィードといった莫大な  
データへのアクセスを提供するよう  
同意させることができれば、保険  
会社にとって大きな意味を持つこと  
になります。

## 私に合った保険

UberのドライバーやAirbnbのホストの  
ようにオンデマンド経済の中で働く人  
は、常時必要ではないものに年間を通  
して保険をかけることに異議を唱える  
かもしれません。そこにSliceのような  
企業が参入する機会が生まれます。同  
社はMunich Reの支援を受ける  
スタートアップ企業で、取引ベースの  
オンデマンド保険を提供しています。  
乗客や宿泊客が必要な日数分だけ保  
険料を払い、それ以外の日は支払う  
必要がありません。

別のデジタル・スタートアップ企業  
のTrovは、AXAが引き受ける保  
険を提供していますが、住宅保険の  
概念に一石を投じ、家の中のもの  
すべてではなく、本当に大切な家  
財にだけ保険をかけられるように  
しました。さらに、必要な時  
だけ保障が提供されるため、  
スマートフォンで保障の有無を  
切り替えることができます。

英国では、走る分だけ支払う  
方式の破壊的イノベーター  
Cuvvaが、自動車保険にも  
同じ哲学を適用しています。  
創業者が友人に1度だけ車を  
貸そうとして苦労したことに  
始まるこのデジタル・  
スタートアップは、現在は  
1時間単位の保険と低価格  
の定額制保険を提供し、  
車の使用頻度が少ない  
ドライバー向けに実際に  
運転した時間分だけ  
支払えばよいという  
ようにしています。

“

**ほかのセクターの動きを促進させているテクノロジーと消費者行動の変化は、保険業界でも確実に有効です。破壊的変化を受け入れる企業は、脅威の中に現れる機会を見出すことができる企業です。保険業界が、遅れを取り返し、消費者の人生のあらゆる局面にわたり、消費者の期待を上回る形で、消費者のために価値を生み出す方法を再定義する時です。**”

**Laura Hay**

Head of Global Insurance,  
KPMGインターナショナル

## イノベーションを可能にする

中国の保険規制当局は、消費者の需  
要の変化や保険業界からの新しい  
反応に対応し、Alibaba、WeChat、  
Baiduなどのプラットフォーム  
を通じて素早く簡単に保険の  
オンライン販売と履行を行える  
フレームワークを作成できるよう  
にしました。Alibabaの支援を  
受ける中国初のネット専業保  
険会社Zhong Anは、この事業  
を先導して約300種類の保  
険商品を提供し、5億3500  
万人以上の消費者を対象に  
75億件以上の保険契約を  
引き受けています。

米国では、規制当局は新規参  
入者との協力に前向きな姿勢  
を示しているものの、50州で  
それぞれ免許を取得するの  
に時間と労力がかかり、ほと  
んど動きが進んでいません。

新しい消費者の期待と新しい  
テクノロジーによって示され  
る機会をうまく生かすため  
には、真の消費者を事業戦  
略の中心に置き、事故が起  
きたら保険金を支払うとい  
うモデルから、消費者のた  
めに事故防止と実行可能  
なインサイトを提供する  
モデルへとシフトする  
価値提案を行うべき  
でしょう。■

“

**摩擦のないシンプルでコン  
テキストに関連した保  
険プロセスという  
トレンドは、  
これからも続く  
でしょう。**”

# 世界の消費者を追う： 米国

テクノロジーが急速に進化するにつれて、人々が次第にデジタルに精通。学生ローンの残高や賃金格差が大きく、一部の消費者の財布は厳しい状況に。



## My motivation (私の動機)

- » 従来の広告に対する信頼度の低下
- » ミレニアル世代を中心に、物を所有していることよりも経験が優先されるように
- » ソーシャルのインフルエンサーの台頭



米国でインターネット上のレビューを信用する人は5人に2人以下



過去10年間で学生ローンの平均負債額は80%増加

“ 予算管理にMint.comを利用していましたが、そこには学生ローンも表示されました。私には借金があると表示され続け落ち込んだため利用するのをやめました。”

**Kelly L 28歳・ミレニアル世代**  
子供向けメディアのマーケティング担当  
ニューヨーク州ニューヨーク



## My attention (私の関心)

- » 中国、インド、英国に比べ、メディアとデジタルメディアの消費は最大
- » 非デジタルテレビは今でも最大のメディア消費チャンネルだが、モバイルがデスクトップ/ノートパソコンに取って代わりつつある
- » ソーシャルメディアを通じたニュース消費が増えたことにより、フィルターバブルが発生し、その影響が現れている



米国人の半数は、通知が鳴らなくても、10分に1回以上携帯電話の画面を見ている



米国人の57%は、自動的にフィルターをかけ情報過多を軽減してくれるテクノロジーやアプリを好む

“ 暇つぶしをする時は何も考えずiPhoneをチェックします。”

**Carlos 36歳・ジェネレーションX**  
総務担当者、フロリダ州マイアミ





## My connection (私のつながり)

- » スマートフォンはほぼ全米で普及している
- » プラットフォーム企業の急増とその採用
- » IoTと人工知能が本格化



米国人の74%は、財布をなくすよりも携帯電話をなくす方がまだよいと考えている



米国人の43%は、10分に1回以上通知を受け取っている

“ ノートパソコンよりも携帯電話を利用しています。これは私のコミュニケーションの入口です。 ”

**Kristen 30歳・ミレニアル世代**  
デジタル・マーケティング担当者、カリフォルニア州ロサンゼルス



## My watch (私の時間)

- » 仕事と生活の境界が曖昧に
- » 従来家庭の形成に遅れ
- » オンデマンド・サービスの拡大、支出と期待



米国人の64%は、退屈をしのぐために携帯電話を開く



米国人の4人に1人以上が、毎日の通勤に30分以上かけている

“ 小さな町に住んでいるため、UberやLyftを利用したことがありません。私の選択肢にはありません。歩きます。 ”

**Rene 24歳・ミレニアル世代**  
大学卒業直後、オハイオ州カントン



## My wallet (私の財布)

- » 多額の学生ローン
- » 実質賃金は停滞
- » 世代間の富の移動



米国人は、財布のうち72%を贅沢品ではなく必需品に費やしている



米国人が、可処分所得が減った場合に最初に削ろうと考える分野

“ 60~70%の割合で、もし安ければ有名ブランドよりノーブランド品を購入します。 ”

**Tom 69歳・ベビーブーム世代**  
ホテル・コンサルタント、カリフォルニア州ナバ



# 世界の消費者を追う： 英国

急速なテクノロジーの普及とキャッシュレス経済への移行により、真のデジタル消費者が現れている。



## My motivation (私の動機)

- » 従来の広告に対する信頼度の低下
- » オンデマンドへの期待が高いが、価値主導
- » 米国、中国、インドに比べメディアへの信頼度が低い



## My attention (私の関心)

- » 米国、インド、中国に比べデジタルメディアを見て過ごす時間は短い
- » ヨーロッパで最もデジタルの採用が速く、2018年には非デジタルメディアの消費を上回る見通し
- » ソーシャルメディアを通じたニュース消費が増えたことにより、フィルターバブルが発生し、その影響が現れている

1 in 5

英国でインターネット上のレビューを信用する人は5人に1人

2 in 5

英国人の5人に2人は、通知が鳴らなくても、10分に1回以上携帯電話の画面を見ている

77%

英国の大学院生の77%は、学生ローンを「完済」しない  
出典: Institute for Fiscal Studies, 2017

44%

英国人の44%は、情報過多を管理するため情報に自動的にフィルターをかけてくれるテクノロジーやアプリを好む。

“  
家を購入するつもりですが、ロンドンに住みたければ今から50歳までは無理です。5年以内に家を購入するつもりで予算を組み始めましたが、ロンドンではありません。”

Alec 25歳・ミレニアル世代  
製品管理者、ロンドン

“  
Facebookに慣れてしまったため、もう長い形式のニュースは利用しません。”

Bob 68歳・ベビーブーム世代  
引退した電気技師、リバプール



## My connection (私のつながり)

- » ソーシャルメディアはWhatsAppとFacebookが主流
- » 非接触型カード決済の利用率が高いがモバイル決済も増加
- » eコマースとクリック&コレクトの成長が続く



英国人の61%は、財布をなくすよりも携帯電話をなくす方がまだよいと考えている



英国人の72%は、決済方法としてPayPalを利用している

“もし携帯電話を忘れたら取りに帰ります。携帯電話なしで過ごすことは考えられません。バッテリーが切れたら片腕を失ったようにパニックになります。”

James 34歳・ミレニアル世代  
セラピスト、ボルトン



## My watch (私の時間)

- » 従来の家庭の形成に遅れ
- » 米国、インド、中国に比べ週の労働時間は短いですが、ワークライフバランスへの懸念は増大している
- » 英国労働者の通勤時間は長く、さらに増加している



英国人の62%は、退屈をしのぐために携帯電話を開く



英国人の3人に1人が、毎日の通勤に30分以上かけている

“10%の割引きのためなら、数時間は調べます…私はバーゲンハンターです。”

Mandy 43歳・ジェネレーションX  
看護師、マンチェスター



## My wallet (私の財布)

- » 資産は主にベビーブーム世代が所有
- » 多額の学生ローン
- » イングランド、特にロンドンの住宅価格が上昇



英国人は、財布のうち76%を贅沢品ではなく必需品に費やしている



英国人が、可処分所得が減った場合に最初に削ろうと考える分野

“年に4回か5回、もしかしたらそれ以上旅行に出かけます。私の収入はすべて旅行に消え、夫の収入で食費と家賃を支払っています。”

Bethany 28歳・ミレニアル世代  
自営業・パートタイム学生  
グロソップ

# 世界の消費者を追う： インド

ミレニアル世代の人口が多く、急速なモバイルの普及がデジタル経済の基礎を築く。



## My motivation (私の動機)

- » 値引きとキャッシュバック主導、最も良い買物を探す
- » 平均年齢が若くミレニアル世代の比率が高い
- » 個人主義へのトレンドが台頭



インドでインターネット上のレビューを信用する人は41%



インド人の57%は、健康を保つにはストレスを制御し続ける必要があると考えている(世界平均は42%)

“  
インドには偽物が多いので、健康のためのサプリメントは正規の価格で購入します。”

**Aditi 25歳・ミレニアル世代**  
プロのスイマー  
バンガロール



## My attention (私の関心)

- » 米国、英国、中国に比べメディアに費やす時間が最も少ない
- » まだテレビが圧倒的に多いが、デジタル、特にモバイルも増加している
- » モバイルのエンターテインメントとライブストリーミングが拡大中



インド人の51%は、通知が鳴らなくても、10分に1回以上携帯電話の画面を見ている



インド人の80%は、自動的に情報にフィルターをかけ情報過多を処理してくれるテクノロジーやアプリを好む

“  
朝は真っ先にメールをチェックしますが、そのことがとても恥ずかしいと思っています。”

**Mandira 22歳・ミレニアル世代**  
大学生、ニューデリー





## My connection (私のつながり)

- » モバイルデータのコストが下がったことで、モバイルデータの利用が急増
- » オンライン・マーケットプレイスの台頭 (Flipkart、Snapdeal)、ソーシャルプラットフォームはWhatsAppとFacebookが主流
- » ブランドとはソーシャルメディアを通じてつながる



インド人の57%は、財布をなくすよりも携帯電話をなくす方がまだよいと考えている



インド人の88%は、WhatsAppを利用している

“ 私はスクリーン中毒です。 ”

Sunande 36歳・ミレニアル世代  
人材マーケティング、デリー



## My watch (私の時間)

- » 仕事に就いていない女性が多い
- » 休曜日数が比較的少なく、余暇が次第に重要になっていると考えられる
- » 学校で過ごす平均時間が短い



インド人の72%は、退屈をしのぐために携帯電話を開く



インド人の2人に1人が、毎日の通勤に30分以上かけている

“ 美容師にお金を支払って家に来てもらっています。外は人が多くて混み合っているので、快適に過ごすためなら余分にお金を支払います。 ”

Suman 56歳・ベビーブーム世代  
主婦、ムンバイ



## My wallet (私の財布)

- » 高額紙幣廃止によってデジタルウォレットへの移行が進み、決済が急増しているものの、まだ現金も重要
- » 中間層の拡大



インド人は、財布のうち68%を贅沢品ではなく必需品に費やしている



インド人が、可処分所得が減った場合に最初に削ろうと考える分野

“ いつもチケットを購入しているので、アプリを使って最安値を調べています。そのために一生懸命働きます。 ”

Kanika 25歳・ミレニアル世代  
シェフ、ムンバイ

# 世界の消費者を追う： 中国

中間層の拡大と技術プラットフォームの普及によりデジタル消費者が増えている。



## My motivation (私の動機)

- » つながった「ソーシャル」な消費者
- » ブランドとのインスタントメッセージングが増加中
- » ビジネスモデルに組み込まれたブロガー、動画、ライブストリームのショッピングなどの新しいインフルエンサー

1 in 4

中国でインターネット上のレビューを信用する人は4人に1人

60%

中国のミレニアル世代の60%は、自分がソーシャルメディア上に描いているような人間であればと願っている（世界平均は31%）

“ 私はブロガーを完全に信用しています。大手ブランドより、彼らが勧める商品を購入します。 ”

Rong 28歳・ミレニアル世代  
民間教育部門責任者、北京



## My attention (私の関心)

- » デジタルメディアとライブストリーミングで過ごす時間が増加
- » パソコンよりモバイル、アプリでメディアを消費
- » デジタルマルチタスク

1 in 3

中国人の3人に1人は、通知が鳴らなくても、10分に1回以上携帯電話の画面を見ている

78%

中国人の78%は、自動的に情報にフィルターをかけ情報過多を管理してくれるテクノロジーやアプリを好む

“ 友人や、家族、ブランドとチャットしたり、ニュースを見たりするために、四六時中WeChatを使用しています。 ”

Helen 52歳・ベビーブーム世代  
教師、広州





## My connection (私のつながり)

- » スマートフォンとモバイル決済が急速に拡大
- » オンライン・マーケットプレイスの台頭 (Tmall、JD、Amazon)
- » シェアリングエコノミー、オンデマンド、急送便が拡大



中国人の29%は、財布をなくすよりも携帯電話をなくす方がまだよいと考えている



中国人の91%は、WeChatを利用している

“  
携帯電話を家に忘れる  
なんてありません。不安になります。ノモフォビアです。”

Zi 28歳・ミレニアル世代  
キュレーター、太原



## My watch (私の時間)

- » 家庭の形成の遅れ、近い将来高齢者介護のために時間が足りなくなる
- » 余暇が次第に重要になっていると考えられる
- » サービス経済の拡大: DIYよりDIFM、労働コストが低い



中国人の81%は、退屈をしのぐために携帯電話を開く



中国人の3人に1人以上が、毎日の通勤に30分以上かけている

“  
10%を節約するためなら、  
待ってでも免税店で購入  
したり、友人に海外で購入  
してもらったりします。”

Daniel 29歳・ミレニアル世代  
デザイン監督、上海



## My wallet (私の財布)

- » 中間層の拡大
- » 消費者の支出先は食品 (47%)、日用品 (17%)、外食・娯楽 (11%)、交通・通信 (11%)、住居・水道光熱費 (7%)、教育・医療費 (6%)



中国人は、財布のうち79%を贅沢品ではなく必需品に費やしている



中国人が、可処分所得が減った場合に最初に削ろうと考える分野

“  
品質がよければ何でも  
購入します。それが時間  
の節約になります。”

Theresa 28歳・ミレニアル世代  
看護師、厦門



# パーフェクト ストーム

変化を避けることはできません。業界に衝撃が走り、ビジネスモデルは破壊され、経済的にも地政学的にも重要な時となり、消費者行動は刻々と変化します。産業革命と情報革命を通じてこれらの変化は加速し、その影響は深まり、強度を増していきます。しかし、これは準備段階にすぎません。私たちは変曲点に達したのです。





# 私

私たちは現在、破壊的で業界を特徴づけるような3つの変革がぶつかり合うのを目の当たりにしています。それは、地理・地政学的変革、人口動態の変革、テクノロジー変革です。個々に見ると、それぞれが異なる未来の可能性を示しています。しかし同時に、これらが合わさることで、その影響は比類のないものとなり、どの業界でも、世界のどの地域でも、免れることができる企業はありません。一言でいうならば、私たちはパーフェクトストームの真ん中にいるのです。

## 地理・地政学的変革

現在の地理・地政学的な不透明感は、払拭される気配がありません。東洋に目を向けると、急

速な中間層の拡大および農村部から都市部への継続的な人の移動により、2030年には中国都市部の消費者は10億人に達すると予想されています。中国の5カ年計画では、引き続き輸出より消費者経済を拡大することに重点が置かれ、中国の消費者は国内外のいずれでも次第に突出した勢力となりつつあります。

インドは、逆風もあるものの、着実に所得を伸ばし続け、多くの人が貧困を抜け出し初めて消費者になろうとしています。その数は、2030年までに5億人と予想されています。また、世帯収入が増加し続けるため、上流層も拡大します。企業は急速に、ビジネス戦略のカスタマー・セントリックステージへと舵を切っています。一方、インドは大規模なインフラ改良と投資の必要性を認識しています。このため物品サービス税(GST)が導入され、法改正が進んでいることも

あり、インドの競争力はさらに向上しています。しかし、歴史的に「新興国」と呼ばれてきた国々に目を向けると、すべての国が同じスピードで同じように成長しているわけではないことが明らかです。南米では、かつて世界で最も成長が予測されていたブラジルとベネズエラは、政治・経済的混乱によってつまづいています。ナイジェリアなどの経済も同様の運命をたどり、原油価格の下落がさらに事態を悪化させています。一方、ここ数年の株式市場発足数の伸び悩みやIPO件数からもわかるように、アフリカ大陸全体の投資需要が縮小しています。

中南米とアフリカの成長は、現時点の投資機会と見る向きも多いものの、弱気な人にはすすめられません。しかし、近い将来、経済が回復す

88-89ページに続く



86-87ページから続く

れば、これらの地域は再びきわめて重要な地域となるでしょう。

ヨーロッパでは、英国有権者によるEU離脱決定の余波はかなり収まったように思われるものの、欧州の実験に対するこの挑戦の影響と、第50条による早期交渉の可能性のある結果を予想すると、まだギャンブルの要素があります。さらに、政治のポピュリズムは引き続き不透明感を生み出し、選挙運動など日常的な国内の演説にも見受けられるように社会は分断されています。そして、より広い視点で見ると、欧州経済の景気変動の大きさは依然として不安材料です。グレート・リセッション以降の財政政策や相次ぐ刺激策の作用もいまだ不透明な状況です。そのほかにも、米露関係の現状にかかわらず、シリアと北朝鮮の情勢も懸念材料と長期的な不安定性の兆しとなり、将来には暗雲がたちこめています。

## “ 次の変革の原動力となるのは、ミレニアル世代の台頭です。 ”

米国の経済情勢はというと、歴史的な低金利状態が長引き、1人当たりの家計負債が過去最大となっています。一方、株式市場は現在16年ぶりの高値で推移しており、雇用情勢も改善し失業率は16年ぶりの低水準です。住宅ローン金利と家計負債率が予想よりも早く上昇したり、赤字額が拡大したり、インフレ率が上昇し始めるなど、このゴルディロックス状態（世界経済が過熱せず冷めすぎでない適度な状況）に変化が起きれば、家計と消費者信頼感への影響が深刻化し、景気が不安定になる可能性があります。

### 人口動態変革

次の変革の原動力となるのは、ミレニアル世代の台頭です。この世代は、2020年には単独で世界最大の人口動態上のグループとなり、職場でも最大のグループになると予想されています。

この世代グループに関する誇大な主張や、彼らを均質な集団として分類しようとするさまざまな矛盾する文献や実証的研究はさておき、二度の大きな経済危機、技術革新、新しい社会と雇用のパラダイムの中で生まれ育ってきた彼らには、すでに幅広い文化に浸透している基本的な共通項があります。

彼らのメディア消費は前の世代とは全く異なり、信頼を得にくい場合があります。ミレニアル世代の約84%は、従来の広告は懐疑的であるとし、友人やソーシャルメディアの方が信頼できるとしています。また、地域によりパターンが異なる場合がありますが、ミレニアル世代はあまり所有せず、多くをレンタルし、大人数で暮らし、経験を信じ、デジタルネイティブで、取引したり勤務したりするブランドを選ぶ時には、通常、目的や価値、真実性に重点を置きます。

これだけを見ると大きな意味があるように思われますが、これは、ほかの人、例えば彼らのベビーブーム世代の親などに彼らの行動、嗜好、価値観などを伝えるため、このグループの傾向を検討するためにいくぶん誇張したものです。おそらく将来は、ミレニアルを独立したセグメントとして論じるよりも、「ミレニアル的思考」というレッテルを貼られがちだった人々として論じるべきかもしれません。いずれにせよ、すべての人の中に多少はミレニアル的要素があるのです。

ベビーブーム世代も、過去と決別しようとしています。この世代にとっての引退は、前の世代とは意味が異なります。多くの人は、平均寿命が延びることを考えて仕事を続けるか、老後資金の不安や医療・介護費の高騰を見越して仕事を続けたいと考えています。さらに、ミレニアル世代の子供が長く家に残ったり、家に戻ってきたり、住宅すぐろくに加わるために経済的支援を求めてきたりすると、ベビーブーム世代の財布はさらにプレッシャーを受けることになります。したがって、子供の独立と自らの引退によって支出がピークに達する期間は、誰にでも予想どおりやってくるとは限りません。

### テクノロジー変革

変化や破壊について論じる際は、暮らし方から働き方まで、私たちの人生のあらゆる局面にテクノロジーが広く、深く影響を与えていることを無視することはできません。しかし、iPhoneが人のあり方を変える新たな構造物を世に出してから10年、私たちが見てきたものは、ますます加速と破壊を進めようとしています。



通信方法から取引方法、住宅の管理方法、医療と健康の管理方法まで、コネクティッドデバイスが社会の隅々にまで行き渡り、2030年には中国とインドを中心にさらに10億人以上の人がインターネットに接続することが予想されます。

### 嵐を乗り切る

幸い、こういったダイナミックな波を乗り切る任務を担う人々は、何が肝心なのか認識しています。過去2年間、KPMGの年1回のGlobal CEO調査では、変化する消費者の状況に関してビジネスリーダーが抱えている懸念に焦点を当ててきました。





“このパーフェクトストアは水平線の彼方で起きている話ではありません。今ここで起きているのです。”

2016年の調査では、米国のCEOの65%が、今後の3年間は自らの業界と会社にとって過去50年よりも重大な変革期になると述べています。90%ものCEOが消費者ロイヤリティについて懸念を示しており、また86%がミレニアル世代の要望やニーズがビジネスにもたらす変化について懸念しています。さらに、企業が前向きになっている証拠として、KPMGが2017年8月に発行した最新の調査では、米国のCEOの74%が、競争相手に破壊されるのを待つのではなく、自分たちの業界を積極的に破壊しようとしていると述べています。

本レポート「Me, my life, my wallet」から得るべき最も重要なポイントは、企業が切迫感を持って行動する必要があるということです。それは来年ではありません、次の四半期でもありません、今日です。

本レポートで検証してきたテーマや証拠は、抽象的、あるいは遠く離れた概念ではありません。水平線に雲が見えてきたためワーキンググループや職能チームで詳しく調査しようというものではありません。影響は今ここに現れています。今日も明日も勝ちたいと思うのであれば、行動すべき時は今なのです。

私たちが調査を始め、結果を分析し、統合し、本レポートとして形にするまでの数カ月間も、消費者はじっと待っていたわけではありません。変化の証拠は私たちの周りにあるのです。

例えば、Alibaba Groupについて考えてみましょう。Alibabaの2016グローバル・ショッピング・フェスティバル、別名シングルズデーは、たった1日で史上最高の178億ドルの売上を計上しました。これはブラックフライデーとサイバーマンデーを合わせた3倍の数字であり、スペイン全体のeコマース年間売上総額を上回っています。さらに、売上の27%は海外のブランドや商店によるもので、驚くべきことに売上の82%がモバイルデバイスの注文によるものでした。

TencentのWeChatの子会社であるWeChat Pay、そしてAlibabaのAnt Financialの子会社であるAlipayについても考えてみましょう。この2つには10億人以上の登録ユーザーがいます。これらの中国決済アプリは、最近相次いで欧州銀行と契約を結び、英国、フランス、イタリア、ドイツなどの数百万の小売店がこれらのアプリによる決済を受け入れられるようにしました。当初は、増加する中国人旅行者が国内の決済アプリを海外で利用できるにする手段と謳っていましたが、両社は、この決済アプリを海外の消費者にも広げること示唆しています。



65%

米国のCEOの65%は、次の3年間は自らの業界と会社にとって過去50年よりも重大な変革期になると考えています。



74%

米国のCEOの74%が、自らの業界を積極的に破壊しようとしていると述べています。

出典: Global CEO Outlook, KPMG, 2017

欧米ではほとんど知られていないブランドですが、こうした動きは、GoogleやAppleなどの既存勢力や、ヨーロッパ、さらに世界中の銀行やデジタル決済業界の既存企業を巻き込んだ全面競争が始まる初期のサインです。

企業は、新しい世界で競争するために投資をしています。2012年からの4年間で非技術系企業による技術系企業の買収額は263%増加し、2016年には過去最高に達し、初めてその他の技術系企業による同様の買収額を上回りました。そのほとんどには、今のうちに将来に向けて自社のビジネス枠組みを改良する、あるいは変革する目的があります。このパーフェクトストアは水平線の彼方で起きている話ではありません。今ここで起きているのです。そして、消費者のことを十分に認識していなかったかもしれないと認める勇気がある方には、すぐそこに機会があるのであります。■

# 本調査の方法

新たなインサイトを生み出す  
KPMG独自の多層式アプローチ

**従** 来の調査手法は、未来が過去と同様である場合に最も有効でしたが、地殻変動とより大きなボラティリティを特徴とする時代には、新しいインサイトを得るための新しい考え方が必要となります。これまでで最も包括的なカスタマー・セントリックの調査努力を正当化するため、KPMG Innovation Labsは、ビジネスモデルの革新のための厳格なデザイン思考を基礎として、多層的な調査フレームワークを開発しました。重要なことは、私たちはこういった活動のどれか1つを頼りに未来図を描くのではないということ

です。部分と部分の総和以上のものができるのは、これらの組み合わせがあるからです。最初に、マクロトレンドを理解し、社会、技術、経済、政治の変化のシグナルを特定します。次に、科学データと事実に基づく過去の経済データを組み合わせ、さらに行動の背景にある理由を理解するために、独自の民族誌的調査を追加します。これら両方の分野について、消費財・小売、銀行、保険、資産管理、医療、電気通信・メディアなど、複数の業界にわたって実施した徹底した調査を利用しました。これらの結果を組み合わせ、本調査の目的である行動の広がりを検証しました。私たちのア

プローチは、従来の市場調査ではわからないインサイトを明らかにするため、詳細な質的調査から開始し、シグナルから直観、仮定へと移行し、それらを試し、検証、定量化しました。なぜこのアプローチで優れた答えを得ることができるのでしょうか。各データの階層には、認知バイアスをチェックする、未知-既知および未知-未知領域を探索し続ける機会が組み込まれています。つまり、これにより正しい質問をし、正しい分野のインサイトを見つけ出すことが可能となるのです。■

## Me, my life, my wallet (私、私の人生、私の財布)

調査戦略	トレンドデータ	各業界の外から内へのトレンド調査に対する調査主導の変更	コンテンツ戦略
	科学データ	シナリオ主導	
	定量化可能な過去データ	米国、英国、インド、中国の実績データ分析に対するケーススタディによる変更	
	行動および民族誌的・データ	民族誌的・インタビュー	
	定性・定量調査	10,000件の米国、英国、インド、中国の消費者調査に対するセクター固有の変更	
	三角測量と意味づけ	ビジネスモデル・イノベーションに対するデザイン思考	

動機  
行動と期待を促す  
特質

関心  
私たちが関心と注目を  
向ける方向

つながり  
デバイス、情報、人  
とのつながり方

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

財布  
ライフイベントに  
応じた支出配分の  
調整方法

# Contributors

**Duncan Avis**

Principal, Advisory, Customer Solutions, US  
davis@kpmg.com

**Anson Bailey**

Partner, Consumer & Retail Leader, ASPAC  
Hong Kong  
anson.bailey@kpmg.com

**Katherine Black**

Principal, Advisory, Corporate Strategy,  
Consumer & Retail, US  
kblack@kpmg.com

**Mark Britnell**

Global Chairman, Healthcare, KPMG  
International  
mark.britnell@kpmg.co.uk

**Judd Caplain**

Principal, Head of Global Banking  
& Capital Markets  
jcaplain@kpmg.com

**Adrian Clamp**

Partner, Customer Advisory Leader,  
UK  
adrian.clamp@kpmg.co.uk

**Dan Coonan**

Executive Director, Global Consumer & Retail  
danielcoonan@kpmg.com

**Natalie Cousens**

Global Marketing and Communication  
Lead for Customer COE and Customer  
Insights Program  
nacousens@kpmg.ca

**Todd Cullen**

Managing Director, Customer Solutions, US  
tcullen@kpmg.com

**Lynne Doughtie**

Chairman and CEO, KPMG US

**Benny Liu**

Chairman, KPMG China

**Deno Fischer**

Principal, Advisory, Customer Solutions, US  
dwfischer@kpmg.com

**Nicholas Griffin**

Partner and Head of Global Strategy Group  
nicholas.griffin@kpmg.co.uk

**Laura Hay**

Global Insurance Sector Leader  
ljhay@kpmg.com

**Elisa Holland**

Director, KPMG Innovation Lab  
elisaholland@kpmg.com

**Jennifer Linardos**

Global Customer Insights Program Director  
jlinardos@kpmg.com

**Belle Morton**

Director, Head of Customer Advisory,  
Hong Kong  
belle.morton@kpmg.com

**Rachna Nath**

Partner, Head of Digital Consulting Services,  
India  
rachnanath@kpmg.com

**Vera Nieuwland**

Director, KPMG Innovation Lab  
veranieuwland@kpmg.com

**Philip Ng**

Partner, China  
philip.ng@kpmg.com

**Jessie Qian**

Partner, Head of Consumer Markets, China  
jessie.qian@kpmg.com

**Hanson To**

Chairman, KPMG China and Asia Pacific

**Arun Kumar**

Chairman and CEO, KPMG in India

**Aditya Rath**

Partner, Digital Customer, India  
adityarath@kpmg.com

**Urvashi Roe**

Global Executive, Customer Center of  
Excellence  
urvashi.roe@kpmg.co.uk

**Kes Sampanthar**

Executive Director, KPMG Innovation Lab  
ksampanthar@kpmg.com

**Yael Selfin**

Chief Economist, UK  
yael.selfin@kpmg.co.uk

**Mitch Siegel**

Principal, Financial Services Strategy  
and Transformation Leader  
msiegel@kpmg.com

**Paul Wissmann**

National Sector Leader,  
Media & Telecommunications, US  
pwissmann@kpmg.com

**Scott Wolfson**

Director, KPMG Innovation Lab  
swolfson@kpmg.com

**Tim Zanni**

Global and US Technology Sector Leader  
tjzanni@kpmg.com

**Christoph Zinke**

Partner, Head of Strategy, China  
christoph.zinke@kpmg.com

**Bill Michael**

Chairman, KPMG in the UK



# 引用文献

Article	Page	Reference	Source
My attention	19	Media creation rates	<i>What Happens Online in 60 Seconds</i> , Smart Insights, 2017
		Email sent and open rates	<i>Email Statistics Report 2015-2019</i> , Radicati Group, 2015
		Data growth and information creation rates	<i>Big Data: 20 Mind-Boggling Facts Everyone Must Read</i> , Forbes, 2015
My connection	20	Mobile phone adoption	<i>Birthday World Wide Web</i> , The Economist, 2014
Disconnection anxiety	20	iPhone and smartphone penetration in the US	<i>Technology Adoption</i> , Singularity, 2014 and <i>Internet and American Life Research Study</i> , Pew Research, 2013
		Nomophobia defined as fear of being without your phone	UK Post Office, 2008
	Survey results on anxiety when leaving their device at home	KPMG Survey with Intuit Research of 10,000 Respondents for Customer Insights Program, KPMG, 2017	
	Quote from Anchint, 27, Calcutta, India	KPMG Innovation Labs with Foresight Factory Ethnographic Research Interviews of 100+ Participants for Customer Insights Program, KPMG, 2016-2017	
	Survey results on losing wallet vs phone	KPMG Survey with Intuit Research of 10,000 respondents for Customer Insights Program, KPMG, 2017	
The Five Mys profiles	24	Millennials in India anxiety without device	KPMG Survey with Intuit Research of 10,000 respondents for Customer Insights Program, KPMG, 2017
		Millennials in India budget reduced by 10%	KPMG Survey with Intuit Research of 10,000 respondents for Customer Insights Program, KPMG, 2017
		Millennials in India device interruptions	KPMG Survey with Intuit Research of 10,000 respondents for Customer Insights Program, KPMG, 2017
		Millennials and WeChat as preferred platform	KPMG Survey with Intuit Research of 10,000 respondents for Customer Insights Program, KPMG, 2017
		Millennials, payments and WeChat/Alipay payments use	KPMG Survey with Intuit Research of 10,000 respondents for Customer Insights Program, KPMG, 2017
		Millennials and WeChat use	KPMG Survey with Intuit Research of 10,000 respondents for Customer Insights Program, KPMG, 2017
		Gen X, Baby Boomers and WeChat use	KPMG Survey with Intuit Research of 10,000 respondents for Customer Insights Program, KPMG, 2017
	25	Millennials in India budget reduced by 10%	KPMG Survey with Intuit Research of 10,000 respondents for Customer Insights Program, KPMG, 2017
		Millennials in India budget reduced by 10%	KPMG Survey with Intuit Research of 10,000 respondents for Customer Insights Program, KPMG, 2017
	26	Baby Boomers in UK preferences around phone vs wallet	KPMG Survey with Intuit Research of 10,000 respondents for Customer Insights Program, KPMG, 2017
		Baby Boomers in UK necessities vs luxuries	KPMG Survey with Intuit Research of 10,000 respondents for Customer Insights Program, KPMG, 2017
		Baby Boomers in UK online behavior	KPMG Survey with Intuit Research of 10,000 respondents for Customer Insights Program, KPMG, 2017
	27	Baby Boomers in UK online behavior	KPMG Survey with Intuit Research of 10,000 respondents for Customer Insights Program, KPMG, 2017
		Baby Boomers in UK weath management and savings	KPMG Survey with Intuit Research of 10,000 respondents for Customer Insights Program, KPMG, 2017
	The customer wallet	28	Survey findings around self improvement
Millennials' sources of income			KPMG Survey with Intuit Research of 10,000 respondents for Customer Insights Program, KPMG, 2017
Quote from ethnography			KPMG Innovation Labs with Foresight Factory Ethnographic Research Interviews of 100+ Participants for Customer Insights Program, KPMG, 2016-2017
Quote from ethnography			KPMG Innovation Labs with Foresight Factory Ethnographic Research Interviews of 100+ Participants for Customer Insights Program, KPMG, 2016-2017
Quote from ethnography			KPMG Innovation Labs with Foresight Factory Ethnographic Research Interviews of 100+ Participants for Customer Insights Program, KPMG, 2016-2017
Generational surfing	32	Millennials' life event drift	KPMG Survey with Intuit Research of 10,000 respondents for Customer Insights Program, KPMG, 2017
		Millennials' life event drift	KPMG Survey with Intuit Research of 10,000 respondents for Customer Insights Program, KPMG, 2017
	35	Millennials' life event drift	KPMG Survey with Intuit Research of 10,000 respondents for Customer Insights Program, KPMG, 2017
		Millennials' new life events - paying off student loan debt	<i>Press Briefing on Household Debt, with Focus on Student Debt</i> , Federal Reserve Bank of New York, 2017
		Millennials' life event drift	<i>Life Delayed: The Impact of Student Debt on the Daily Lives of Young Americans</i> , American Student Assistance, 2015
		Millennials' life event drift	<i>Population Composition</i> , Indian Census, 2011
		Millennials' life event drift	<i>Life Delayed: The Impact of Student Debt on the Daily Lives of Young Americans</i> , American Student Assistance, 2013
		Rise in unmarried women in China	<i>Women and Men in China - Facts and Figures</i> , UNICEF, 2012
		US student loan debt	<i>Consumer Credit (G.19)</i> , Board of Governors of the Federal Reserve System, 2017
		Baby Boomers' life event drift	<i>More older Americans are working, and working more, than they used to</i> , Pew Research Center, 2016

Article	Page	Reference	Source	
	36	Wealth management gaps	<i>More older Americans are working, and working more, than they used to</i> , Pew Research Center, 2016	
		Baby Boomers' life event drift	<i>Proposed new timetable for State Pension age increases</i> , Department for Work and Pensions, 2017	
		Baby Boomers' life event drift	<i>The Current State of Retirement: A Compendium of Findings About American Retirees</i> , Transamerica Center for Retirement Studies, 2016	
		Baby Boomers' life event drift	<i>The Aegon Retirement Readiness Survey</i> ; Aegon, 2015	
Western baby boomer echo effect	37	Causes of Millennials living with Boomer parents	<i>For First Time in Modern Era, Living With Parents Edges Out Other Living Arrangements for 18- to 34-Year-Olds</i> , Pew Research Center, 2016	
		Tech adoption lag in the boomer generation	KPMG Survey with Intuit Research of 10,000 respondents for Customer Insights Program, KPMG, 2017	
		Tech adoption lag in the boomer generation	KPMG Survey with Intuit Research of 10,000 respondents for Customer Insights Program, KPMG, 2017	
Industry view	42	Quoting Indra Nooyi, Chairman and CEO of PEPSICO	<i>'PepsiCo CEO Opens Up About Trump, Amazon, and that Kendall Jenner Ad'</i> ; Fortune, 2017	
Data becomes king	44	Quote from ethnography	KPMG Innovation Labs with Foresight Factory Ethnographic Research Interviews of 100+ Participants for Customer Insights Program, KPMG, 2016-2017	
		Quote from ethnography	KPMG Innovation Labs with Foresight Factory Ethnographic Research Interviews of 100+ Participants for Customer Insights Program, KPMG, 2016-2017	
		Privacy concerns	KPMG Survey with Intuit Research of 10,000 respondents for Customer Insights Program, KPMG, 2017	
	45	Online purchasing trust	KPMG Survey with Intuit Research of 10,000 respondents for Customer Insights Program, KPMG, 2017	
Curated by me, for me	47	Media viewing trends	<i>The Nielsen Total Audience Report</i> , Nielsen, 2016	
		Quote from ethnography	KPMG Innovation Labs with Foresight Factory Ethnographic Research Interviews of 100+ Participants for Customer Insights Program, KPMG, 2016-2017	
		Media viewing trends	<i>Z-File: Executive Insights</i> , Zogby Analytics, 2014	
		Survey findings	KPMG Survey with Intuit Research of 10,000 respondents for Customer Insights Program, KPMG, 2017	
		Active devices globally	<i>More than Six Billion Smartphones by 2020</i> , IHS Markit Says, IHS Markit, 2017	
		Media viewing trends	<i>Parks Associates Announces Top 10 Subscription OTT Video Services in the U.S. Market</i> , Parks Associates, 2017	
		Media viewing trends	<i>Parks Associates Announces Top 10 Subscription OTT Video Services in the U.S. Market</i> , Parks Associates, 2017	
		Cost of subscriptions	<i>The NPD Group: Average Monthly Pay-TV Subscription Bills May Top \$200 by 2020</i> , NPD, 2012	
	48	Binge watching description	<i>Binge Viewing: TV's Lost Weekends</i> , The Wall Street Journal, 2012	
		Sporting event rights purchase	<i>Twitter Gets NFL Thursday Night Games for a Bargain Price</i> , Bloomberg Technology, 2016	
Sporting event rights purchase		<i>NFL and Amazon Reach One-Year Streaming Deal for About \$50 Million</i> , The Wall Street Journal, 2017		
The empowered patient	49	Quote from ethnography	KPMG Innovation Labs with Foresight Factory Ethnographic Research Interviews of 100+ Participants for Customer Insights Program, KPMG, 2016-2017	
		50	Talent gap in healthcare	<i>Global health workforce shortage to reach 12.9 million in coming decades</i> , WHO, 2013
			Shift in definition of health	<i>Health + Wellness 2017</i> , The Hartman Group, Inc., 2017
			Patient centricity in Healthcare	Dr Ed Fitzgerald, Global Healthcare Executive to KPMG'S Health Practice Global Chairman
	51	Technology and security in healthcare	Mark Britnell, Senior Partner and Global Chairman, Healthcare, KPMG International	
		Health tech in China	<i>Digital Health - Investors begin to sour on Chinese Health apps</i> , Financial Times, 2017	
		Health tech in China	<i>Digital Health - Investors begin to sour on Chinese Health apps</i> , Financial Times, 2017	
In search of a simplified financial life	53	Health tech in China	<i>Digital Health - Investors begin to sour on Chinese Health apps</i> , Financial Times, 2017	
		Big bank apps	KPMG Innovation Labs with Foresight Factory Ethnographic Research Interviews of 100+ Participants for Customer Insights Program, KPMG, 2016-2017	
		54	Mobile bankers overtake branch bankers	<i>Mobile Banking Outpaces Branch Banking for First Time in 2015</i> , Javelin, 2016
Big bank app ratings	iTunes, 2017			
Big banks and Millennials	<i>Disruption Index</i> , Viacom Media Networks, 2014			
Quote from ethnography	KPMG Innovation Labs with Foresight Factory Ethnographic Research Interviews of 100+ Participants for Customer Insights Program, KPMG, 2016-2017			
	55	Survey findings	KPMG Survey with Intuit Research of 10,000 respondents for Customer Insights Program, KPMG, 2017	
Reorienting around the person, not the risk	56	Ladder Life	<i>Ladder Introduces Life Insurance Built to be Instant, Simple and Smart</i> , PR Newswire, 2017	
		57	Trov	<i>AXA teams up with Silicon Valley start-up Trov to deliver market first in 'on-demand' insurance</i> , AXA, 2016
			Arity	<i>Allstate Launches Tech Startup Arity to Power Transportation Analytics and Innovation</i> , The Allstate Corporation, 2016
		Zhong An	<i>Exclusive - hong An plans to sell 5-10 percent stake ahead of IPO - sources</i> , Reuters, 2017	

Article	Page	Reference	Source
United States	58	Decrease in trust in traditional advertising	<i>Global Trust in Advertising</i> , Nielsen, 2015
		Experiences increasingly prioritized over material possessions, especially for millennials	<i>Why Americans are Spending More on Experiences vs Buying Stuff</i> , Fortune, 2016
		Rise in social influencers	<i>This Is The Future Of Influencer Marketing</i> , Forbes, 2017
	59	Highest media and digital media consumption compared to China, India and the UK	<i>US Time Spent with Media</i> , eMarketer, 2017
		Non-digital TV still biggest media consumption channel but mobile increasingly displacing desktop/laptop	<i>US Time Spent with Media</i> , eMarketer, 2017
		News consumption through social media increase, precipitating rise and impact of filter bubbles	<i>The Filter Bubble Revisited</i> , Slate, 2017
		Smartphone adoption near universal	<i>Evolution of Technology</i> , Pew Research, 2017
		Explosion of platform companies and adoption	<i>The Center for Global Enterprise</i> , The Cage, 2017
		IoT and AI taking off	<i>AI Takes Off</i> , MIT Technology Review, 2017
		Blurring lines between work and personal life	<i>The Line Between People's Work and Nonwork Lives Continues to Blur</i> , American Psychiatric Association, 2015
		Delay in traditional household formation	Census Results, US Census Bureau, 2017
		Increase in on-demand services, spending and expectations	<i>The OnDemand Economy is Growing and Not Just for the Young and Wealthy</i> , Harvard Business Review, 2016
		High student debt	Press Briefing on Household Borrowing, Student Debt Trends and Homeownership, Federal Reserve Bank of New York, 2017
Stagnant real wage growth	<i>US Job Growth Slows in August</i> , Reuters, 2017		
Generational wealth transfer	<i>The Great Wealth Transfer has Started</i> , CNBC, 2016		
United Kingdom	60	Decrease in trust in traditional advertising	<i>Consumer Trust in Traditional Advertising Declines in UK</i> , Nielsen, 2015
		High on-demand expectation, but value driven	Survey of 984 online respondents age 16+, Foresight Factory, 2016
		Lower trust in media than the US, China or India	Survey of 984 online respondents age 16+, Foresight Factory, 2016
		Lower time spent with digital media compared to the US, India, China	<i>WeChat Users in China</i> , eMarketer, 2017
		Fastest adopter of digital in Europe, expected to tip non-digital media consumption in 2018	<i>WeChat Users in China</i> , eMarketer, 2017
		News consumption through social media increase, precipitating rise and impact of filter bubbles	<i>How Social Media Filter Bubbles and Algorithms Influence the Election</i> , The Guardian, 2017
	61	WhatsApp and Facebook usage dominant for social	KPMG Survey with Intuit Research of 10,000 respondents for Customer Insights Program, KPMG, 2017
		High use of contactless card payment and increase in mobile payments	<i>Cash No Longer King as Contactless Payments Soar in UK</i> , The Guardian, 2017
		e-commerce and click-and-collect growth continuing	Report: Click and Collect UK, Verdict, 2016
		Delay in traditional household formation	Families and Households: 2015, Office for National Statistics, 2015
		Shorter work week hours compared to the US, India, China, but increasing concern with work-life balance	Work Life Balance, OECD Work-Life Balance, 2016
		High and increasing commute times for the UK workforce	<i>Daily Commute of Two Hours is Reality for 3.7m UK Workers</i> , The Guardian, 2016
		Wealth primarily owned by Baby Boomers	<i>Will the Baby Boomers Bankrupt Britain?</i> , The Independent, 2011
High student debt	Debt and Repayment Statistics for England, Student Loans Company, 2017		
House prices in England, and particularly London, increasing	UK Cities Housing Price Index, Hometrack, 2017		
India	62	Discount and cashback driven, looking for the best deal	Consumer Behaviour and Branding, The Indian Context, S. Ramesh Kumar, Indian Institute of Management Bangalore and Pearson Education, 2009
		Young population with high percentage of millennials	Mary Meeker, KP Internet Trends, 2017
		Rising trend towards individualism	The New Indian: The Many Facets of a Changing Consumer, BCG, 2017
		Lowest time spent with media compared to the US, the UK, China	<i>WeChat Users in China</i> , eMarketer, 2017
		TV still dominant but digital increasing, especially mobile	<i>WeChat Users in China</i> , eMarketer, 2017
		Mobile entertainment and live streaming on the rise	Mary Meeker, KP Internet Trends, 2017



Article	Page	Reference	Source
	63	Lower cost of mobile data fueling dramatic increase in mobile data usage	Mary Meeker, KP Internet Trends, 2017
		Rise of online market places (Flipkart, Snapdeal), and WhatsApp and Facebook as dominant social platforms	Mary Meeker, KP Internet Trends, 2017
		Connect with brands via social media	2017 Connected Life Study, Kantar TNS, 2017
		High level of women not participating in the workforce	Mary Meeker, KP Internet Trends, 2017
		Relatively low number of vacation days, leisure time seems to become increasingly important	2011 Vacation Deprivation Study, The Times of India, 2011
		Average time spent in school is less	Mary Meeker, KP Internet Trends, 2017
		Demonetization driving move to digital wallet and payments are leapfrogging, but cash is still vital	Mary Meeker, KP Internet Trends, 2017
		Growing middle class	6 Surprising Facts About India's Exploding Middle Class, World Economic Forum, 2016
China	64	Connected and 'social' consumers	China's Connected Consumer, KPMG analysis, 2016
		Instant messaging with brands on the rise	Survey of 1000-5000 online respondents age 16-64, Foresight Factory, 2015
		New influencers like bloggers, videos and live stream shopping embedded in business models	WeChat Users in China, eMarketer, 2017
		3rd compared to the US, the UK and India in time spent with media	WeChat Users in China, eMarketer, 2017
		Digital exceeds nondigital consumption, driven by mobile. TV in fast decline	WeChat Users in China, eMarketer, 2017
		WeChat has a highly engaged user base for news. Live streaming is on the rise	WeChat Users in China, eMarketer, 2017
	65	Fast growth in mobile adoption	WeChat Users in China, eMarketer, 2017
		High-tech giant online platform adoption, inc. e-commerce	The Center for Global Enterprise, The Cage, 2017
		Still growing sharing economy, on-demand and express delivery services	Embracing the Sharing Economy for Growth in China, TechCrunch, 2016
		Delayed household formation and upcoming shortage of time to spend caring for the elderly	The Future of Families 2030, OECD International Futures Programme, 2011
		Increase in time spent traveling	Chinese Tourists Spent 12% More in Travelling Abroad in 2016, United Nations World Tourism Organization, 2017
		Increasing service economy: DIFM > DIY	China Says Its Service Sector Has Grown 8.2% So Far This Year, Fortune, 2017
		Growing middle class	The Emerging Middle Class in Developing Countries, Brookings Institution, 2011
		Financial dependency of the elderly on their children	China's Aging Population Becoming More of a Problem, Forbes, 2017
A perfect storm	67	China urban population 2030	China's Urban Billion, Zed Books Ltd, 2012
		India population out of poverty 2030	70% of India's population could be middle-class by 2030: Report, Business Today, 2015
	68	Millennial population and workplace statistics	Millennials overtake Baby Boomers as America's largest generation, Pew Research, 2016
		Connected consumer forecasts for China	The Chinese consumer in 2030, EIU, 2016
		Equity markets at 16 year high	Bloomberg Markets, 2017
		Millennial trust levels in traditional advertising	Engaging Millennials: Trust and Attention Survey, The McCarthy Group, 2014
	69	Insights from KPMG Global CEO Outlook	Global CEO Outlook, KPMG, 2017
		Alibaba Group Singles' Day Sales	Alibaba's Singles Day is Amazon's Prime Day — on steroids, CNBC and eMarketer, 2017
		Alibaba Group Singles' Day Sales	Singles' Day Scorecard, Forbes, 2016
		WeChat and Alipay user metrics	Is WeChat Pay Taking Over Alipay?, Forbes, 2017
		Technology acquisitions by nontechnology companies over time	Startup acquisitions data, Pitchbook, 2017

# About KPMG

KPMGは監査、税務およびアドバイザリーサービスを提供するプロフェッショナルファームのグローバルネットワークです。メンバーファーム全体の従業員数は154カ国200,000人に上り、さまざまな領域を網羅し活動を行っています。

KPMGのメンバーファームは、産業分野ごとに組織化されています。消費財・小売セクターにおいては、食品・飲料、消費財メーカーおよび小売業界をカバーし、豊富な業界経験を持つ専門家のグローバルネットワークにより構成されています。このように、消費財・小売業界にフォーカスしたネットワークにより、KPMGメンバーファームは、地域課題や市場について常に十分な知識を有し、世界中のクライアントに対し一貫したサービスとThought Leadershipを提供しています。

KPMGは、消費財・小売業界のクライアントの皆様と協働し、急速に変化する事業環境下での成功を支援すべく、活動しています。KPMGは、顧客、デジタル戦略、データ分析、サイバーセキュリティ、サプライチェーンマネジメント、オペレーション・モデリング、および事業変革ほか多くの領域において、業界をリードする専門知識と経験を擁し、企業における喫緊のニーズに応えます。

## KPMGジャパン

[kpmg.com/jp](http://kpmg.com/jp)

### 中村 吉伸

パートナー

株式会社 KPMG FAS

[yoshinobu.nakamura@jp.kpmg.com](mailto:yoshinobu.nakamura@jp.kpmg.com)

### 吉田 靖

ディレクター

有限責任 あずさ監査法人

[yasushi.yoshida@jp.kpmg.com](mailto:yasushi.yoshida@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](mailto:hiroyuki.mino@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](mailto:akihiro.ohtani@jp.kpmg.com)

### 遠藤 達也

パートナー

KPMG税理士法人

[tatsuya.endoh@jp.kpmg.com](mailto:tatsuya.endoh@jp.kpmg.com)

### 山口 隆二

ディレクター

KPMGコンサルティング株式会社

[ryuji.yamaguchi@jp.kpmg.com](mailto:ryuji.yamaguchi@jp.kpmg.com)

[twitter.com/kpmg\\_jp](https://twitter.com/kpmg_jp)

[facebook.com/kpmg.jp](https://facebook.com/kpmg.jp)



本冊子は、KPMGインターナショナルが2017年12月に発行した「Me, my life, my wallet」を翻訳したものです。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。

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する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。

© 2017 KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

© 2018 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law, a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. 18-1019

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Production and design by Raconteur

Publication name: Me, my life, my wallet

Publication date: December 2017