

マッキンゼー消費財小売り研究グループ

# 「AND」の世界に生きる — 消費者行動が示唆する企業が 進むべき方向性

消費者の行動は多様化しており、時に矛盾をはらんだ動きを見せる。

このような動きをいち早く察知し、対応するために企業が今取り組むべきことは何だろうか

著者: Sajal Kohli、船石 智彦、戸塚 康文、佐藤 太紀



(本稿は、2023年6月に京都で開催されたコンシューマーグッズ・フォーラム向けのプレゼンテーション資料を再編集したものである。)

消費財・小売業界の企業であれば、消費者の声に耳を傾け、理解することを当然のように重視しているであろう。消費者の意識や行動は変化が速い上に一貫性がなく、時に矛盾して見えることもある。例えば今日の消費者は、全体的な傾向として安い選択肢へシフトして「節約」する一方で、一部の消費については「贅沢」をする。また老舗の「有名ブランド」を利用しながらも、小規模な「新興ブランド」を積極的に開拓する。このように消費者は、ほとんどの場合、購買意思決定プロセスにおいて、「OR(どちらか)」ではなく、「AND(どちらも)」と考える傾向にある。

企業がこのような消費行動のトレンドに対応し続けることは簡単ではない。しかし「AND」の消費行動が不可逆的であるからこそ、対応の重要性は高まる。「AND」の世界において、相反する消費者のニーズと如何に向き合うべきか—その迅速な意思決定は企業としての最優先課題であるべきなのだ。

更には、利益と成長を両立し、競合他社を上回る結果を残すためには、自社の戦略的方向性に関する様々な「AND」に優先順位をつける必要がある。本稿では、消費行動に見られる様々な「AND」と、企業のリーダーが自社について取り組むべき「AND」について概観する。

## 消費者行動の4つのトレンド

本稿に記すインサイトの多くは、「ConsumerWise」から導出されている。「ConsumerWise」は、マッキンゼー独自のソリューションで、「消費者心理」(消費者がどのように考え、感じているか)、及び「消費者支出」(消費者が実際に何にお金を払っているのか)の両方をトラッキングして分析することで、現在の消費者に関する360度の包括的な視点を構築している。現在、「ConsumerWise」は欧米に加えて日本・中国・インド等のアジア諸国を含む10市場に対応しているが、2023年末には20市場に拡大し、世界GDPの約90%をカバーすることになる。「ConsumerWise」を活用した最新の研究では、消費者は大きく分けて以下4つの「AND」で表現されるニーズを有することが分かった。また興味深いことに、それらのニーズに「OR(どちらか)」の発想でトレードオフとして向き合うのは、誤った判断であることも示唆されている。

### 「節約」AND「贅沢」

消費者は「お買い得」な選択肢に引き寄せられる一方、プレミアムな商品・サービスも購入している。グローバルに見ると、2023年の2月-5月の間に消費者の約3人に2人が、より安価なブランドやプライベートブランド(PB)商品に切り替えている。日本における上記割合は5割弱にとどまるものの、若年層ほどその割合が高く、Z世代では6割を超えている。

その一方で、世界の消費者の44%(Z世代とミレニアル世代に限れば60%)が何らかの奢侈品購入・贅沢をする予定だと回答しており、その傾向は飲食や旅行など、体験もしくは「コト消費」型の支出において顕著である。尚、奢侈品購入・贅沢をする予定があると回答した人の割合は各国の景気と密接に連動しており、GDP成長が著しいインドでは77%だったが、低成長が続く日本は26%にとどまった。日本の結果を世代別に分解すると、上記割合はZ世代で約40-50%、ミレニアル世代で30-40%、それ以上の世代で15-30%程度と、上の世代になるほど下がる傾向が顕著であり、特に若年層の消費において節約と贅沢の振れ幅が大きい可能性を示唆している。

総じて、トータルとしての消費支出は世界的に減少傾向にあり、特に中価格帯の商品やサービスが大きなりスクにさらされている。あるカテゴリーでは贅沢をする消費者が、別のカテゴリーでは節約をしている可能性を念頭に、企業は消費トレンドや市場セグメントを細かな粒度で理解する必要がある。

### 「どこでも買う」AND「まとめて買う」

現在、消費者の半数以上は、商品やサービスの検討から購入に至るまでの間に、少なくとも3つ以上のチャネルを利用している。また消費者の75%がシームレスなオムニチャネル体験を望んでおり、言い換えると「複数のチャネルを使いながらも、その違いを意識せずに買物ができる利便性」を求めていることが明らかとなった。一方で小売企業が提供するオムニチャネルの利便性に満足していると回答した人の割合は25%にとどまり、ここに消費者にとってのペインポイントがある。複数チャネルを利用する消費者は、単一のチャネルのみを利用する消費者に比べて少なくとも1.25倍の価値を企業にもたらすことを考えると、オムニチャネルの機能をただ「備える」だけでなく、「際立たせる」ことが特に重要となる。

また消費者は、新しい購買チャネルをこれまで以上に活用している。実際に、米国とアジアでは、消費者の60%以上が、ネットスーパーやソーシャルコマースなど、新型コロナウイルス感染拡大(パンデミック)をきっかけに利用

# 不確実性の高い状況では、企業経営者の意思決定次第で、競合他社を凌駕する成長の機会が存在する。大胆さなくして成功はなく、意識的・戦略的な選択が成長のカギとなる

し始めたチャネルを今後も利用し続けると回答している。

## 「馴染みのあるブランドを選択」AND「新しいブランドを開拓」

これまで、特に経済の不確実性が高い時期は大手ブランドが圧倒的なシェアを獲得してきた。実際、米国市場では、パンデミックの最盛期に大手ブランドが50%の成長率を記録した。その一方で、消費者は新しいブランドを開拓しており、3人に1人が過去3カ月間で今までと異なるブランドを試したと回答している。

Z世代とミレニアル世代はブランドの乗り換えに抵抗がなく、「新興ブランドは既存ブランドよりも優れている、あるいは革新的である」と考える傾向が、それ以前の世代に比べて5倍も高い。

総じて今日の消費者は、特定のニーズを満たすために、単一商品ではなく様々な種類の商品を購入することが多い。例えば10年前までは、一般的な家庭の冷蔵庫にある牛乳は1種類だけ、というのが普通だったかもしれない。現在では一般的な牛乳に加え、高たんぱくミルクや、アーモンドミルクやオーツミルクといった植物性代替ミルクも買い、用途や目的に合わせて使い分けている場合もある。

## 「地球に優しい」AND「お財布にも優しい」

消費者はサステナビリティに高い関心を示しており、世界的に見て84%がサステナビリティを重要な購買決定要因として挙げている。しかしそのうち50%は、割高な値段を払ってでもサステナブルな商品を利用するかどうかは分からないとしている。上記割合を日本国内で見

ると、サステナビリティを重要な購買決定要因として挙げる消費者は47%に留まる上に、グローバルを上回る約60%の消費者が、サステナブルな商品に対して割高な値段を支払うことに躊躇を見せている。

それでもサステナビリティを謳った商品は、そうでない商品に比べて急速に成長しており、日本市場も例外ではない（持続可能な農法・漁業によって生産された食品、リサイクル素材を活用した衣料品など）。企業にとっては、サステナビリティと価格のバランスを取ることが課題となっており、特に現在のインフレ環境下においては、より一層その重要性が高まっている。

## 企業が取り組むべき3つの喫緊の課題

企業は、ますます要求水準が高まる消費者の動向を把握するだけでなく、自らの戦略的方向性に関する「AND」にも対処していく必要がある。企業が安易なトレードオフに逃げることなく取り組むべき「AND」として、以下の3つが挙げられる。

### 「成長の追求」AND「不確実性のマネジメント」

高業績企業のCEOの約60%が景気後退を懸念している。1970年代以来の世界的な高インフレ、金利の上昇、地政学的緊張の高まり、サプライチェーンの混乱、コモディティ価格の不安定な動きが見られる状況下においても、投資家は過去の平均を上回る利益ある成長を期待している。不確実性の高い状況では、企業経営者の意思決定次第で、競合他社を凌駕する成長の機会が存在する。大胆さ無くして成功は無く、意識的・戦略的な選択が成長のカギとなる。

Find more content like this on the  
**McKinsey Insights App**



Scan • Download • Personalize



新たなカテゴリーや地域への参入など、成長に向けて複数の道筋を追求する企業は、同業他社に比べて高い確率で成長を実現している。特に、世界的な人口動態の変化によって、新しい成長機会が生まれる可能性がある。例えば、今後数十年で、アフリカ諸国が世界人口増加数の半分以上を占めるようになり、中国とインドは世界のGDPランキングで上昇し続ける見込みである。結果として、新しい地域への参入に成功した企業は、市場を上回る成長率をより高い確率で達成している。

### 「スケール」AND「パーソナライゼーション」

競合他社に後れを取らないためには、取り組みのスピードとスケールの両方を高める必要がある。小売業界では、パンデミックによってリーダー企業と後続企業の差は更に広がり、小売業の時価総額増分の9割以上は、新しい技術を積極的に取り入れている大手25社が占めていた。今後、資本コストの上昇によって、上位企業の優位性は更に強まるものと思われる。

しかし、スケール獲得のためにパーソナライゼーションを犠牲にしてはならない。大企業ほど、商品やサービスのローカライゼーションとパーソナライゼーションに取り組む必要がある。消費者の70%以上がパーソナライズされた顧客体験を求めており、それが得られないと企業に対して不満を抱く。そして、優れたパーソナライゼーションを提供している企業は、平均的な企業を40%上回る売上を達成している。

### 「コア事業の強化」AND「エコシステム拡大」

消費財・小売業界の過去の統計に基づく、既存市場におけるコア事業のポテンシャル最大化に注力する企業

は、競合を上回る成長を実現する確率が約6割も上昇する。言うまでもなく、コア事業の強化は必須である。多くの企業はコア事業の成長ポテンシャルを過小評価する傾向にあるが、成長の前提は健全なコア事業であることを再認識する必要がある。

しかし同時に、消費者の行動が多様化するにつれ、企業は商品だけでなく、様々なサービスを展開することで、消費者の生活に「なくてはならない存在」になることを目指さなければならない。そのためには、消費者の「支出」に占めるシェアだけでなく、「生活」に占めるシェアを伸ばしていく必要がある。今、業界の垣根はなくなりつつある。マッキンゼーの調査によると、近い将来、エコシステム(異業種を横断するネットワークやパートナーシップ)が世界のGDPの3分の1を占める見込みである。そして消費者は変化を積極的に受け入れる意思があり、実際に欧州の消費者の60%は信頼できる小売企業から各種サービスを利用したいとしている。また、企業はB2Bの事業機会を模索することもできる。代表的な例は、顧客接点を活かして小売企業が広告媒体・代理店としての機能を果たす「リテールメディア」の台頭であろう。リテールメディアは売上や営業利益の伸長のみならず、価値ある新しい消費者インサイトを数多く生み出している。

現代の消費者は「AND」の世界に生きている。そこではより多くを求めるが、トレードオフはしない。そして、企業も「AND」の世界で競争しなければならない。だが、今回述べた「AND」に正面から向き合い、戦略的に取り組むのであれば、競合他社を上回る成長と利益を手にすることができるであろう

本稿の執筆にあたりご協力いただいた、Christina Adams、Kari Alldredge、Ali Bergmann、Dallas Cullen、Warren Teichner、Björn Timelin、Anja Weissgerberの各位に、感謝の意を表する。

Designed by McKinsey Global Publishing  
Copyright © 2023 McKinsey & Company. All rights reserved.