

# Think:Act

navigating complexity

No. 133

視点



December 2018

「買う」はどう進化するか？

「買い方の未来」から事業価値を刷新する

## THE BIG

# 3

1. 消費者の「買い方」は多様化しているが、  
根源的ニーズは不変
2. 根源的ニーズの満たし方が、  
いま劇的に変化しつつある
3. 「買い方の未来」を踏まえて、事業価値を上げよう

## 「買う」はどう進化するか？ 「買い方の未来」から事業価値を刷新する

消費者の「買い方」は、テクノロジーの進化もあって様々に多様化している。しかし、「買い方」が大きく変化している一方、消費者の根源的ニーズは昔から変わらずに脈々と続いている。本稿では、この「買い方の未来」をふまえて、新しい事業価値刷新を検討するエクササイズをしてみたい。BtoCやBtoBビジネスにおいて、新たな事業価値の発見ができればと考えている。

「買い方」に対する根源的ニーズには、①買うべきもの・買いたいものを「教えてほしい」②「失敗したくない」③「便利に入手したい」④買い物に「楽しみを加えたい」の4つが存在する。これらのかたまりはまた、複数のパターンに分化し、商品特性によって該当するものは異なってくるものの、様々な分野にまたがっている。

この分野は昨今、スタートアップの台頭が目覚ましく、彼らは一見、ピンポイントでこれらのニーズを突いているように見える。しかし、それらをニッチな事業だととらえるべきではない。消費者の根っこの欲求…根源的なニーズにアドレスしているからだ。すべての企業にとって検討してみる価値のある取り組みだと考えるべきではないか。

### 1. 消費者の「買い方」は大きく変わりつつある

**A)** 外出先で、目の前の人の履いていたスニーカーをたいそう気に入った。本人に聞いてみたがブランドも購入場所も忘れたという。そんなときは、GrokStyleアプリで写真を撮ると、当該商品や類似商品を特定でき、その場ですぐ購入できる。

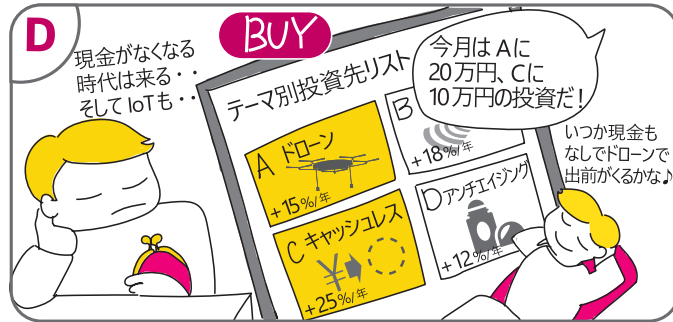
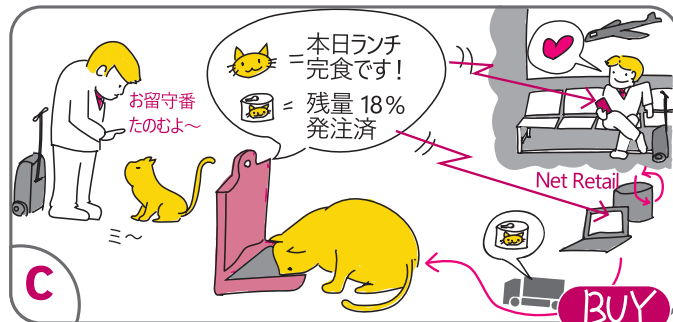
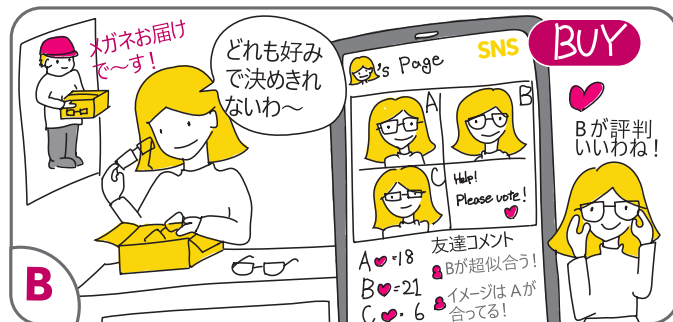
**B)** メガネを買いたいけど、どんなデザインがよいかわからない。Warby Parkerに依頼すれば、好みに合わせて自宅に5つのサンプルが届く。さらにInstagramに投稿すれば、いろんな人が「似合う」「似合わない」を評価してくれる。買うメガネを決めてそれ以外は返品。客観的な意見を活用できて失敗しない。

**C)** 旅行に行ってしまうが、自宅に残すペットが心配だ。Wi-Fi接続で、エサの残量計測、自動発注、自動給餌ができるPetnet IOを使った。さらに、映像で食事の様子と各種計測結果もアプリ上で見ることができ、安心して出かける。

**D)** 日本は現金が主流であり、決済がほんとうに面倒だ。テーマ投資ができるfolioにて、「キャッシュレス」というテーマでがんばっている企業10社の株式が組み合わされた金融商品を買った。日本がキャッシュレスで生活できる国になることを応援したい。

このように、消費者の「買い方」は大きく変わってきている。30分以上も電車に乗って百貨店に出かけ、くまなくフロアを見て回り、へとへとになりながら、完全に好みではないけれど多少の妥協をして商品を買う。実際に買って利用してみると、なんだか違和感…といったこれまでの購買行動。それらが解決できる世の中になりつつあるようだ。

自分のビジネスとは関係のないスタートアップのニッチな事業だと皆さんは思うだろうか？ わたしはそうは思わない。これらは、消費者の根っこの欲求…「根源的なニーズ」にアドレスしているからだ。すべての企業にとって検討してみる価値のある取り組みだと考えている。なお、今回は「価格」に関しては言及しない。



4 Think:Act

「買う」はどう進化するか？「買い方の未来」から事業価値を刷新する

2、昔から変わらない、脈々と続く消費者の根源的ニーズ

どんなに世の中が変化しても、人間が幸福を追求する動物であることに変わりはない。先ほどの例では表面的な現象や行為は違っているように見えるが、根っこの欲求=根源的ニーズは不変であり、過去より脈々と続いている。先ほどの4つの例で考えていこう。

Aは、買うべきもの・買いたいものを「教えてほしい」という根源的ニーズである。必要なもの・買いたいものを特定するのは、実は難儀なこと。画像、ふんわりしたイメージ、解決したい問題・・・これらをベースに自動的にレコメンデーションをしてくれる。適時・適所で提案をしてくれる機能は人間の生活を豊かにするだろう。

Bは、「失敗したくない」という根源的ニーズである。「買う」という行為は、その時点で買い手が商品に関する多くのリスクを背負うことになる。似合わない、結局使えない、使いにくい、使ってみないと良さが分からない、使い続けると良さが分からない、いつまで使えるかわからない、値段と品質と寿命のバランスが悪い。こういったリスクを避けたいのは当然のことであるが、それに応えられている商品サービスは決して多くはない。

Cは、「便利に入手したい」という根源的ニーズ。このニーズも非常に幅広い。すぐに見える、すぐにこの手元に届く、支払いが楽、ファイナンスが必要な場合は与信がすぐに下りる、足りなくなったら自動で補充してくれる、使い始めるまでの準備が短い、など。

Dは、買い物に「楽しみを加えたい」というニーズだ。ここでいう「楽しみ」というのは商品そのものの機能価値ではなく、その商品に伴って付加的についでくる価値のことだ。商品ストーリーへの共感、人とつながれる、応援をしたい、他者から認められたい、自己承認をしたい、使用後の変化をゲーム感覚で楽しみたい、などがそれにあたる。

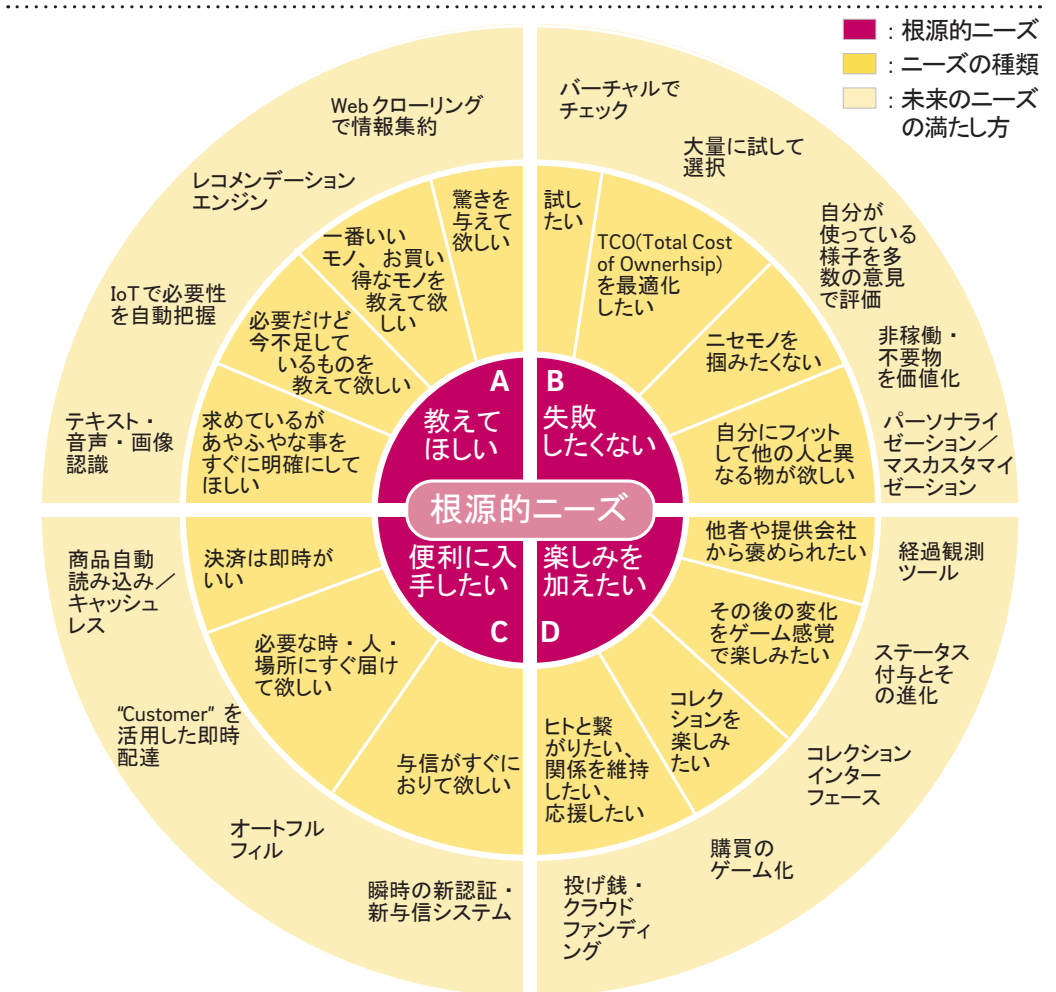
大きく言うならば、根源的ニーズはこれら4つをかたまりとしてとらえることができる。そしてそれらのかたまりはまた、複数のパターンに分化する。→図1

商品特性によって該当するものは異なってくるものの、様々な分野にまたがってこれらのニーズを満たそうと、企業たちは必死に事業を進めてきた。

3、消費者の根源的ニーズの満たし方が変化している…「買い方」の過去と未来の比較

そしていま、これらの根源的ニーズの「満たし方」が、過去と未来とで大きく変わろうとしている。「過去の満たし方」と「未来の満たし方」を簡単に比べてみると、下記のようになる。→図2 テクノロジーの進化がそれに強く寄与しているが、それだけではなく既存機能の組み合わせでそれを達成している例も多い。いずれにしても、消費者の根源的ニーズの満たし方が進化しているということだ。先ほどの4つに加えて、さらに例を挙げていこう。

図1 根源的ニーズの広がり



「買う」はどう進化するか？「買い方の未来」から事業価値を刷新する

### ★1 レコメンデーションエンジン：Stylumia (インド)

インドのアパレルメーカー向けソフトウェアメーカーは、AIによって、ウェブ上の画像、ユーザー行動、SNSのテキスト、ECサイト上の顧客行動を分析し、例えばパリやNYでリアルタイムで流行している商品からビジュアルで顧客志向のデザイン提案をしてくれる。ZARAではこれを人海戦術で実行している。仕掛は、店長がデザイナーに頻繁にフィードバックする仕組みだ。Stylumiaは人海戦術に頼らず売れる商品情報を小売店舗へも展開し、在庫圧縮と定価売り切りが可能な世界を目指している。

### ★2 大量に試して選択：ModiFace (カナダ)

従来は口紅1本を購入する場合も、自分に似合うかどうか試すためには百貨店へ足を運び、混雑した美容カウンターで待たうえに美容部に好みを伝え、実際に塗ってみては落とし…と労力がかかっていた。これを解決したのがメイクシミュレーションアプリを提供するModiFaceだ。スマートフォンで自分の顔に手軽にメイク商品を合成して、大量且つ高速に試すことができるAR技術を化粧品メーカーや小売企業に提供する企業である。オンラインで即購入可能な機能を付与し、販売チャネルとしているメーカーもある。こういったメイクシミュレーションアプリはエンターテインメント性を備え、かつ新商品情報入手のメディアとしてもすでに消費者に支持されている。

### ★3 バーチャルでチェック：Marxent (米)

いままでは、大型家具（ソファ等）を探す際、配置場所を採寸した上で複数の店舗で現物を見て多少の不安感を残しながら購入していた。しかし、搬入後に初めて部屋の雰囲気にならぬ等に気づき後悔することがある。Maxent社はメーカーと組み、そんな失敗をなくすため、モバイルアプリで生活空間を撮影するとVR/ARで商品を好きに配置し確認できる。「失敗をしない」選択肢を提供してくれる。

### ★4 非稼働・不要物を価値化：ラクサス(日本)

過去に購入したが家庭内で眠っている商品は意外と多い。シェアリングサービスやC2Cの売買サイトが支持されるようになり、不用品や非稼働の所持品が市場に流れる動きが進んでいる。ラクサスはクローゼットに眠るブランドバッグを貸したい人とブランドバッグを「必要な時だけ使いたい」や「色々なデザイン・カラーを楽しみたい」消費者を繋ぐ。貸した人はレンタル中には毎月の手数料が入る仕組みだ。傷・汚れ・紛失時の保障も無料についてくる事もあり18年現在、1万6千個のバッグが預けられている。

### ★5 オートフルフィル：GeniCan (米)

消耗品の使用後に再発注を自動化するIoT家電・家具は、将来的に必須アイテムとなるだろう。GenyCanは「ごみ箱」であるが、捨てられた日用品等のパッケージのバーコードを読み取り、買い物リストを送信してくれ、発注まで自動設定も可能である。例えば洗剤の詰め替え液体を補充した後にパックを捨てると自動注文してくれる。

### ★6 瞬時の新与信システム：Ant Financial (中国)

Alibabaグループのアント・フィナンシャルが提供する「芝麻信用」サービスは、決済履歴だけでなく多様なデータを活用して個人の信用スコアを算出。ロサンゼルス等の世界5つの国際空港ではレンタカーを借りる際、信用スコアで認証すればデポジット、クレジットカードの提示が不要で車の返却後に決済するだけですむ。今後、C2Cサービスにおいても、購入者が販売者の信用を即時に判断できるようになる可能性を秘めている。

## 図2 根源的ニーズの満たし方の変化

### 過去の満たし方例

### 未来の満たし方例

A

#### 教えて欲しい

- > 店員・専門家の会話
- > 口コミサイト

- > テキスト・音声・画像認識
- > レコメンデーションエンジン活用(★1)
- > webクロウリングで情報集約
- > IoTで必要性を自動把握

B

#### 失敗したくない

- > 試着、口コミ

- > 大量に試して選択(★2)
- > バーチャルでチェック(★3)
- > 自分が使っている様子を多数の意見で評価
- > 非稼働・不要物を価値化(★4)
- > パーソナライゼーション／マスカスタマイゼーション

C

#### 便利に入手したい

- > 現金・クレジットカード
- > 宅配便
- > ファイナンス会社から調達

- > 商品自動読み込み、キャッシュレス決済
- > オートフルフィル(★5)
- > 瞬時の新認証・新与信システム(★6)
- > "C" (消費者) を活用した即時配達

D

#### 楽しみを加えたい

- > ウィンドウショッピング
- > Frequent Shopper Program

- > 経過観測ツール(★7)
- > ステータス付与とその進化
- > 投げ銭・クラウドファンディング(★8)
- > 購買のゲーム化
- > コレクションインターフェース

「買う」はどう進化するか? 「買い方の未来」から事業価値を刷新する

### ★7 経過観測ツール: ソニー損保(日本)

運転時の急加速・急ブレーキの回数とその加減をジャイロセンサーを搭載した機器で計測・点数化する。点数レンジに応じて保険料を最大で20%キャッシュバックする特約をソニー損保が開発。ドライバーは好成績を残すべく、「思い込み("だろ")運転」ではなく「予測("かもしれない")運転」や余裕を持って出発する等の安全運転をゲーム感覚で楽しみながら行なうようになる。

### ★8 投げ銭: 一直播(中国)

個人がライブストリーミング動画を配信するプラットフォームである一直播(イーチーポ)では、面白いコンテンツ配信者に視聴者がプレゼント(換金可能)を贈ることで、応援したりチャット機能で繋がりを楽しめる。中国では投げ銭で月収1,200万円を稼ぐ配信者も存在する。また、このモデルは販売にも活用できるためライブ配信で商品の感想を聞き購入するライブコマースも増えている。中国では偽物・悪質商品があふれ、企業CMですら安心できないと言われる。ライブ動画は加工ができないことに加え、投げ銭を沢山集めるなどの信用指標のある配信者が、購買の安心感と楽しさを提供している。"おしゃれてかわいい"を動画発信するC Channel(日本)でも同様の取り組みをしている。

## 4、「買い方の未来」から事業を進化させる

わたしは先ほど、これらを個別的で単一的な取り組み・機能と捉えるべきではないと申し上げた。ここで、読者の皆さんとエクササイズを一緒にしてみたい。4つの根源的ニーズを織り交ぜて、皆さんが提供している商品やサービスにすべて当てはめてみるのが重要だ。皆さんも日頃使うであろう「スニーカー」を例にしてみよう。

### A 「教えてほしい」

皆さんがほしいスニーカーを教えてくれる「レコメンド機能」は、さほど想像に難くない。その機能によって画像から検索・提示してくれるのはもちろん、色、素材、デザイン、サイズから選択できるのは当然だ。しかし、価値や用途となるとまだ進化の余地がある。通気性レベルの好みや、シーンや使い方に合わせた推奨は、いまはまだ決して満足レベルではない。サイズも単に何センチということではなく足の形状を3Dで把握し、zozo suitsのようにフィットを高める機会は十分に考えられる。このあたりのものさしづくりには価値がありそうだ。

### B 「失敗しない」

Warby Parkerのようなモデルはこれに十分に当てはまる。トップスやボトムスとスニーカーのコーディネートを世に評価してもらうのはうれしいことだ。実際に着用せずとも、自分の全身写真をつかって、足元だけを変えようとする方法だってある。それも360度で見れるようになるとさらに臨場感が出てくる。最後まではきつぶすことはまれであるから、最後はC2Cで出品も資金回収も簡単できるという。3D化できるスマホカメラで撮影し、個体番号を読みとって情報の自動取得・出品ができれば、とても便利だ。トランザク

ションは飛躍的に高まるだろう。

### C 「便利に入手したい」

「便利に入手」はスニーカーに限らず様々な商品に共通しているだろう。たとえば、最も近いストックポイント(在庫場所)をすぐに見つけられ、それが近い場所にある場合にはUber Eatsのような消費者ドライバーがすぐに届けられる仕組みがあれば、これまで以上に早くその商品を利用できる。

### D 「楽しみを加えたい」

スニーカーという商品で、「楽しみ」を加えるのは容易でないように感じるかもしれないが、決してそんなことはない。Nike+は経過観測やトレーニングアドバイスを提供してくれるものとして、そのはしりと言えるかもしれない。自分のトレーニングレベルや進化に対してステータスを与えていくやり方もあるし、それによって新しい商品特典を付与すれば囲い込みにもつながる。スニーカーとファッションのコーディネートをアップロードして投げ銭形式にすると、購入者の愛着もひとしおだ。視聴者としてもファッション誌に勝るコンテンツになるかもしれない。

そのスニーカーで走ったランニングコースを履歴化したり、域内を制覇するとステータスがもらえたり。こういったサービスによって、リピート顧客化が加速するというわけだ。

立場がメーカーなのか、小売りなのか、バイヤーエージェント(消費者のためにアドバイスをするプレイヤー)なのかによっても、これらの当てはまり方は変わるであろうし、商品特性によっても当然異なってくるが、いずれにしても、これらのアクティビティを通じて、自らの立場(ポジション)や商品特性を進化させられる可能性がある。たとえば、AmazonやZOZOに販売を依存したメーカーだとしても、コレクションインターフェース(いままで買って来た商品をスマホでバーチャルにうまくディスプレイしていく、など)やゲーミフィケーション(運転技術の進捗が点数表示されて、それに向けて努力する楽しさ、など)をうまく使って消費者の購入後の楽しみを加えていくことで、オウンドメディアや自社ECに消費者を誘導することだってできるかもしれないのだ。結果的に、単なる作り手ではなくD2C(Direct to Consumer/User)ポジションの色彩を強め、ブランド力をさらに強化できるかもしれない。

単なるメーカーだからやれることはここまでだ、と諦めることはない。小売頼み、マーケットプレイス頼みから、新しいステージへと脱却できるチャンスが、この取り組みから生まれてくる。

B2Cを中心に語ってきたが、B2Bも同様だと考えられる。Bとて教えてほしいし、失敗したくないはずである。応用できる要素は多いだろう。

繰り返しになるが、消費者の根源的ニーズは過去来ずっと存在しているものの、その満たし方には劇的な進化がある。根源的ニーズを見失わず、「買い方の未来」に焦点を当てて商品価値・事業価値を上げていく方法はきっとある。◆

# ABOUT US

ローランド・ベルガーはドイツ、ミュンヘンに本社を置き、ヨーロッパを代表する戦略立案とその実行支援に特化した経営コンサルティング・ファームです。1967年の創立以来、成長を続け、現在2,400名を超えるスタッフと共に、世界34カ国50事務所を構えるまでに至りました。日本では1991年に設立以来、日本企業に加え、政府機関など数多くのクライアントとの長期的な信頼関係を構築してまいりました。近年では、日本型イノベーションである「和ノベーション」を提唱し、日本企業の改革を進めています。

## FURTHER READING

ローランド・ベルガー既刊スタディのご紹介



### 視点126号

### 未来構想とテクノロジーから考える「新しいイノベーション」

イノベーションを起こしやすい時代になっている。そして様々なところにその種は転がっている。発想を豊かにするために、一産業に限らず横断的な視座で4つの枠組み（未来構想、イノベーション仮説、イノベーション・エッセンス、能力モジュール）で考えていくことが有効である。

本稿では、これまでの「思考停止」を打破し、新しいイノベーションを生み出すための着眼点、発想プロセスを最先端の知見を基に解説する。

- 1) イノベーションの種はそこかしこにある
- 2) イノベーションには横断的に適用可能なエッセンスがある
- 3) イノベーションは4つの枠組みで考えよう

## 提携企業について

ローランド・ベルガー東京オフィスは、外部企業との協業を推進しています。企業や産業の垣根を越えて、知識や能力を流通させる。新しい価値を共に考え、創り出していく。こうした取り組みにより、イノベーションの創出を加速させていきます。

**Linkers**

ミッシングサービスの探索

**asta:muse**  
company

世界を網羅したイノベーション DB

**KAIZEN Meister**

トヨタ生産方式によるリソース捻出



**EXAWIZARDS**  
AIの民主化・HRテック

**kabxyku**

設備シェアリングと試作品製作

**DreamArts**

Ars of Communication

ビジネスチャットによる「究極の意識共有」

**XVI Inc.**

VR、ARソリューション

**BECKHOFF**

プロトタイプングの量産

**GK Kyoto**

Design and Planning

モノ作り企業の羅針盤

**YUKI**

HOLDINGS

要素技術復権の狼煙

**SDM**

System Design and Management

創造生産性の特効薬

**CORE CONCEPT**  
TECHNOLOGIES INC.

現場起点のIoTマイスター

## INSIGHTS

ローランド・ベルガー東京  
オフィスサウンドメディアを  
ご訪問ください

<http://rolandberger.tokyo>



## Links & Likes

### ORDER AND DOWNLOAD

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

### STAY TUNED

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

### LIKE AND SHARE

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

## Publisher

### 株式会社 ローランド・ベルガー

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

## 執筆者

パートナー／未来構想センターヘッド

中野 大亮 Daisuke Nakano

daisuke.nakano@rolandberger.com

東京大学法学部を卒業後、米国系戦略コンサルティングファームを経て、ローランド・ベルガーに参画。製造業、スタートアップ、鉄道・航空などを中心に幅広いクライアントにおいて、事業戦略、成長戦略、全社ポートフォリオマネジメント、M&A/PMIなどのプロジェクト経験を豊富に有する。IPS(Industrial Products and Services)のコアメンバー。また、消費財やメディア・コンテンツの領域も得意分野とし、政府の主導するクールジャパンなどへの支援も行っている。

## 執筆協力者

未来構想センター

関谷 翔 Akira Sekiya

akira.sekiya@rolandberger.com

筑波大学理工学群卒業後、日本IBM・P&Gを経てローランド・ベルガーに参画。生保や四輪メーカー等のマーケティング戦略、DD(海外進出)のプロジェクトを経て未来構想センターの立ち上げに参画。未来構想センターにて日系ICT企業における社会課題のビジネスエンジニアリングに従事。

## 未来構想センター

ローランド・ベルガー日本法人内の一組織として発足。今後つくっていききたい未来や社会を構想しながら、現在のイノベーションのカギやテクノロジーの研究を踏まえ、その道筋を描き出していくことを使命としている。社内のみならず、提携企業や外部エキスパートとの議論やワークショップなどを通じて、世の中への発信を目指していく。

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

© 2018 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.