

変化した消費者

作り直されたカスタマージャーニーにより、
消費行動は加速度的に変化している

テクノロジーと科学分野のライターであるウィリアム・ギブソンはかつて、「将来はすでにここにある。ただ均等に分散されているわけではない」と書いていた。それは、誰にとっても未来は同じではない、もしくは同じペースで到来しない、ということである。

私たちPwCは、このギブソンの言葉は、適切なツールと能力を持っていれば、企業は市場破壊に正面から立ち向かい、自らの組織のために「未来を作り直す」ことができる、ということの意味していると考えている。

そして、消費者にサービスを提供する企業では、数カ月に誰もが想像したよりも早く未来が到来し、消費行動を変化させたデジタルトレンドを加速させている。もし企業が、今後自らの未来を積極的に作り直し、起こりうる外部変化に翻弄されないようにしたいのであれば、この新しい世界が顧客との全てのタッチポイントにどのように影響するかを理解する必要がある。

例えば、新型コロナウイルス (COVID-19) の感染拡大は、人々の働き方、食べ方、コミュニケーション、遊び方、学び方など、世界中で行動変化を加速させた。これは、食料品、娯楽、ヘルスケア、データさえも含むあらゆるカテゴリーの消費パターンに当てはまる。B2C企業は、現在のカスタマージャーニーがすでにどの程度変化しているか、それが今後さらにどこまで変化するかを理解することが重要である。

今年の世界の消費者意識調査、PwCの世界の消費者に関する11回目の調査では、都市生活者の購買行動を新型コロナウイルス発生前と発生後とで2回の調査を行った（次ページの図表1を参照）。なぜ都市の消費者なのか。世界中の何十億もの人々が都市に住んでおり、この都市への集中が世界の消費に新しい時代を作り出したためである。都市は、教育と革新の活気に満ちた中心であり、新しいアイデアが育つ苗床であり温室である。そして、そこはまた経済活動が起こる場所でもある。世界銀行は、世界のGDPの80%が都市で生み出されていると指摘している。まず都市に住む最先端の消費者の行動を理解し、次に、ビジネスへの影響を理解したいと思う。

図表1
世界の消費者意識調査2020について

新型コロナウイルス発生前

19,098人
回答者

27の国と地域

74都市

新型コロナウイルス発生前に実施した調査対象：
オーストラリア、ブラジル、カナダ、中国、フランス、ドイツ、香港SAR、ハンガリー、インド、インドネシア、アイルランド、日本、マレーシア、メキシコ、中東、オランダ、フィリピン、ロシア、シンガポール、南アフリカ、韓国、スペイン、タイ、トルコ、英国、米国、ベトナム

新型コロナウイルス発生後

4,447人
回答者

9の国と地域

35都市

新型コロナウイルス発生後に実施した調査対象：
中国、フランス、ドイツ、イタリア、中東、オランダ、スペイン、スウェーデン、英国

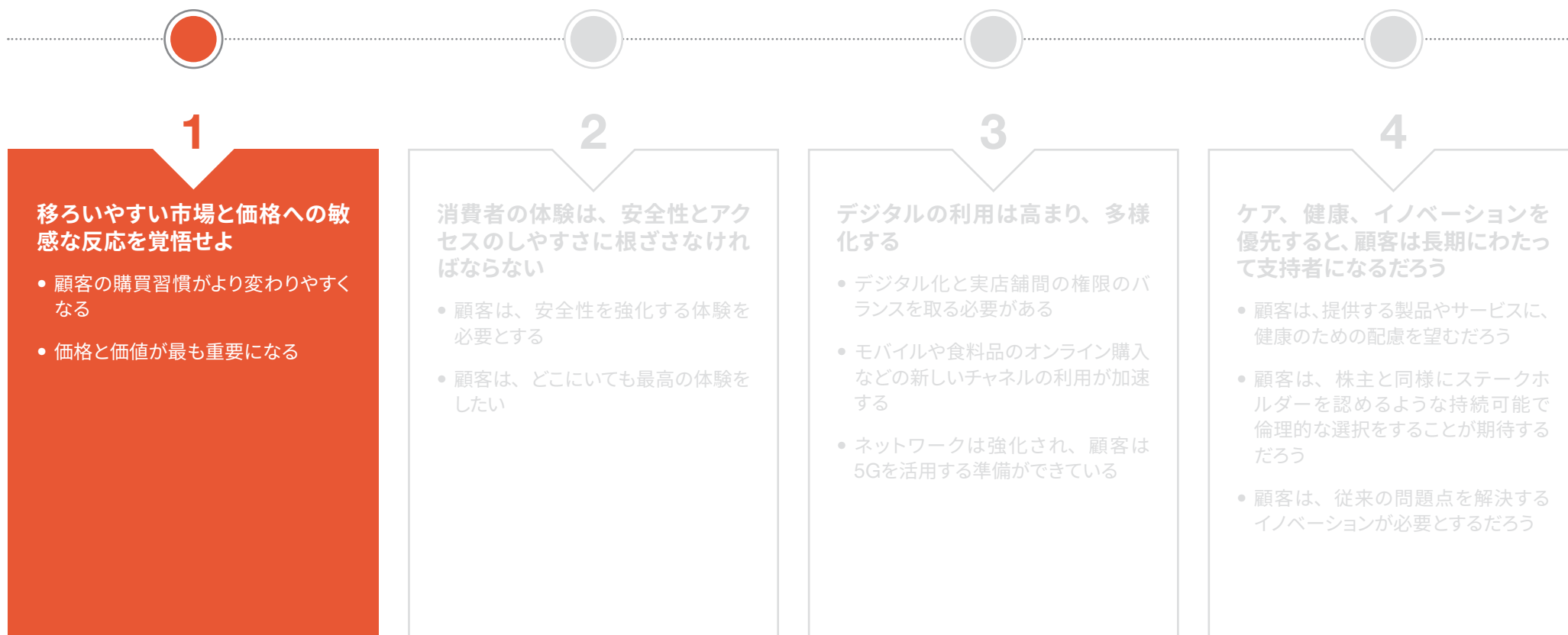
PwCの消費者意識調査データの影響を分析し、他社が実施した調査と合わせ、4つの基礎的なインサイトを導き出した。これらのインサイトは、最近の消費者行動の変化が、カスタマージャーニーのさまざまなフェーズにどのように影響を与えたかという疑問に答えるものである。これらの疑問とインサイトは、企業の未来を作り直す際に、消費者との関係が数カ月後、数年後にどのくらい変化しうるかを理解するのに役立つだろう。



問1：商品やサービスはどのくらい堅調に推移するのか

インサイト1：移ろいやすい市場と価格への敏感な反応を覚悟せよ

カスタマージャーニーインサイト



新型コロナウイルスの発生は、都市の消費者の支出に対する考え方に大きな影響を与えた。発生前は、消費マインドは高く、調査回答者のほぼ半数（46%）が今後12カ月でより多く支出すると回答していた。発生後に再度調査をすると、40%が失業や人員削減により収入が減少したと回答した。さらに、今後数カ月のうちに支出を減らすと答えた人の割合は倍増し、支出を増やすと答えた人の数は10%以上減少した（図表2を参照）。

図表2
雇用喪失に伴い、支出の見通しも変化

世界の消費者の40%が雇用喪失により収入が減少

生活費（食品、家庭用の熱料、電気など）の増加

41%

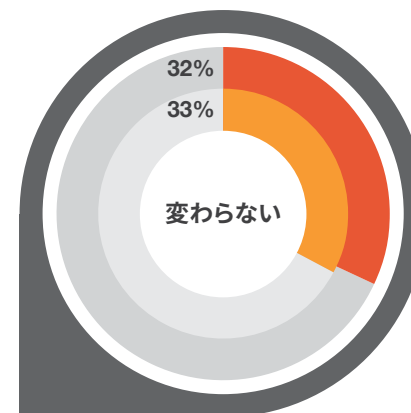
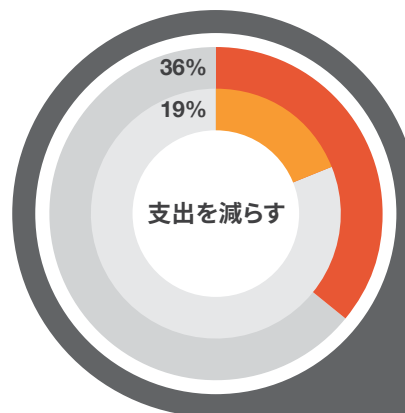
職場の人員削減・仕事損失・時間短縮による世帯収入の減少

40%

他人の介護による世帯収入の減少

8%

今後支出を減らすと回答した人の割合は、ほぼ2倍になっている



「支出を減らす」が多い国と地域

スペイン 56%

英国 43%

イタリア 42%

「支出を増やす」が多い国と地域

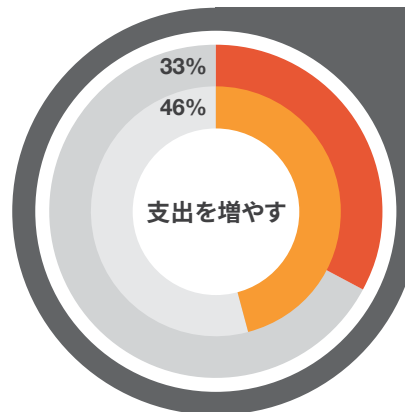
中東 49%

中国 43%

フランス 39%

■ 新型コロナウイルス発生後

■ 新型コロナウイルス発生前



設問 2019年:今後12カ月間の個人支出について予測されることは?

注記:新型コロナウイルス発生前、「支出を減らす」と答えた人の4%は、すでに支出を抑えていると回答。3%は「分からない」と回答 回答者:19,098人

設問 2020年:新型コロナウイルス発生によって、世帯の支出が今後数カ月間でどう変化かと思えますか? 回答者:4,447人

出典:PwC,「世界の消費者意識調査2020」

18%

の人が、収入減少や支出の増加を経験

質問:新型コロナウイルス発生により、どのような経験をしましたか?

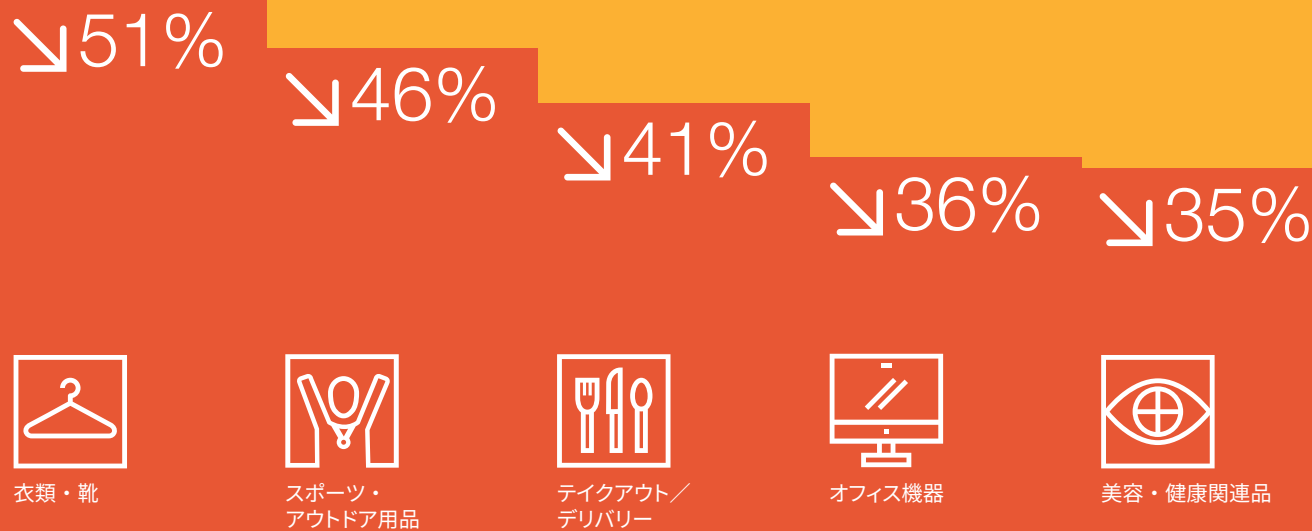
回答者:4,447人

出典:PwC,「世界の消費者意識調査2020」



図表3
ほとんどの非食料カテゴリーにおいて消費が減少

設問:新型コロナウイルスの感染拡大による外出自粛や接触・対面頻度の抑制など社会的隔離措置が影響し、以下のカテゴリーの世帯支出は変わりましたか?: 「減少」と回答した人の割合(「このカテゴリーに支出しない」と回答した人を除く)



支出の最大の減少を示している国と地域:

スペイン 70%	スペイン 61%	スペイン 62%	中東 50%	中東 45%
イタリア 65%	イタリア 57%	英国 58%	スペイン 49%	英国 44%
英国 60%	中東 53%	中国 49%	イタリア 44%	中国 42%

回答者:4,447人

出典:PwC,「世界の消費者意識調査2020」



しかし、新型コロナウイルスの感染拡大が始まってからのあわただしい数週間が経過するにつれて、消費者が楽観的になっていることを示唆するエビデンスが得られている。米国のビジネス調査会社であるThe Conference Board社が発表した世界的な消費マインド指数は、2月と4月の調査の間にかつてない急激な落ち込みがあったが、2020年5月の指数では、今後6カ月で景気の改善が予想されると回答した人の割合が39.8%から43.3%に増え、「景気の悪化が予想される」と回答した人の割合は、25.1%から21.4%に減少した。2020年6月の指数では、景気の悪化が予想されると回答した人の割合は21.4%から15.3%と再び減少した。PwCの新型コロナウイルスに関する消費者意識調査は、中国や中東などの社会的隔離措置が解除されている国では、支出の見通しはよりポジティブであることを示している。

社会的隔離措置が実施される以前は、都市の消費者は、旅行、外食、芸術・文化イベント、パーソナルスタイリング、健康、ナイトライフやエンターテインメント、スポーツイベントに費やしていた。旅行と外食は、都市生活者が可処分所得を費やす支出先の上位3つのうちの2つであり、それぞれ回答者の44%と41%が選択していた。

しかし、新型コロナウイルス発生後、人々は食料品、在宅エンターテインメント、自宅の手入れに最も多く費やした。食料品については買物回数が減っている(45%の人が、買物頻度が減ったと回答)が、一回あたりの買物量は増えている。ほとんどの非食料品については、消費者はオンラインで購入しており、エンターテインメントとメディアを除いては、支出は大幅に少なくなっている(図表3を参照)。



示唆／なすべきこと

都市の消費者は明らかに前向きになってきているが、失業率や家計支出が増加するにつれて、彼らが望んでいるほどまでは回復しないかもしれない。都市生活者は、生活必需品以外の購入を減らすことで乗り切ろうとするかもしれず、衣類や靴、旅行、家電などへの支出減少が続くことを示唆している。

これらの問題に対処するために、企業がやるべきこと：

- 買物客が最低限の支払い可能な買い物を決めるにあたり、何に本当に価値を置くのか、すなわち常に入手可能でサプライチェーンを通じて優先されなくてはならない主力となる製品またはサービスを理解する。その上で、この中心となる買い物に品揃えとプロモーションを集中させる。
- この中心となる買い物のための製品の配達を維持できるように、サプライチェーンを確実に再調整する。

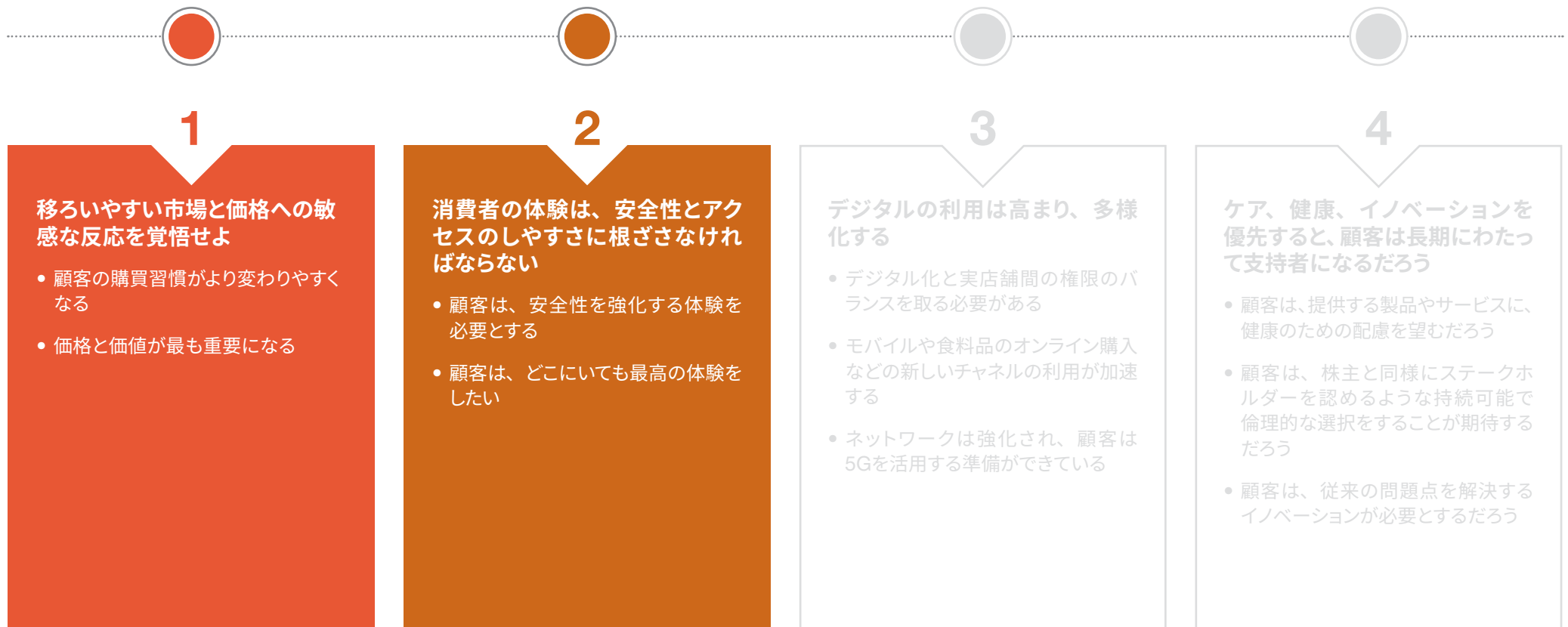
- これまで以上に価格と価値を重視することで顧客の優先順位がどのように変化するかを理解する努力をし、この機会を利用して顧客との関係を見直し、改善する努力をする。
- 顧客とのつながりを促進し維持するために、デジタルエコシステムにおいて新しい価格戦略やロイヤルプログラムを検討する。



問2：顧客を引きつけるために提供すべき体験とは

インサイト2：消費者の体験は、安全性とアクセスのしやすさに根ざさなければならない

カスタマージャーニーインサイト

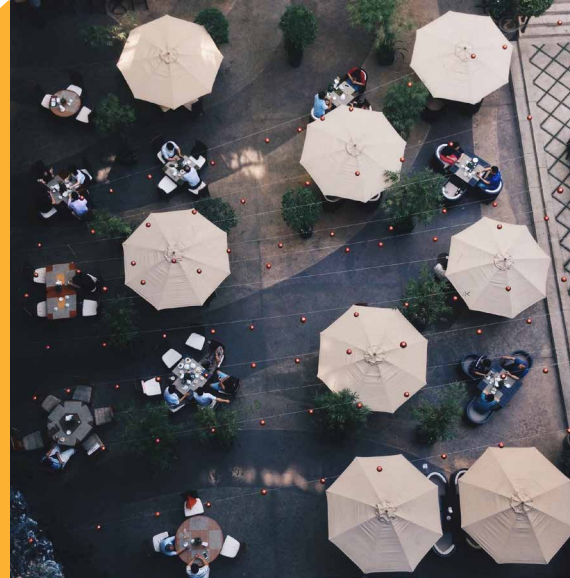


新型コロナウイルスの感染拡大前のPwCの消費者意識調査では、都市生活者が（実店舗を含む）ショッピング、旅行、外食に特に熱心だったことを示している。実際、昨年新型コロナウイルス発生前の調査を含む、過去8年間の消費者意識調査では、実店舗への来店が最も多い買物方法であり、全世界の都市の回答者の47%が、少なくとも週に一回は実店舗で買物をしてきたことを示している。

しかし、新型コロナウイルス発生後は、ロックダウンが部分的に解除された場所でも、都市の消費者は買物回数やレストランの利用頻度を減らし、家庭でのエンターテインメントにより多くの時間を費やしている。感染拡大が始まってから実施した2回目の調査によると：

- 49%：「社会的イベントや活動が少ないため、支出が減った」
- 23%：「キャンセルされたイベントや活動のためにお金を払った」
- 50%：「(外出自粛・移動規制などの) 社会的隔離措置の発令前よりSNSの利用が増えた」
- 56%：「(外出自粛・移動規制などの) 社会的隔離措置の発令前よりテレビを視聴するようになった」

消費者が、小売、ホテル、その他の消費者向けビジネスから、これまでのような対面でのサービスを再び安心して受けるようになるには、まず、サービスを提供する場所において、できる限りの安全性を確保しようとしていると強く保証することが必要だ。米国のレジャー・観光に関する最近の[PwCによる調査](#)では、フライトとホテルの両方を予約する際に最も重要なのは「ブランドへの信頼感 - 安全と清潔さが確信できること」であると回答者は述べている。



健康と安全が消費者にとって最重要であるというエビデンスは、あらゆるところにある。新型コロナウイルス発生前の都市生活者への調査では、その都市で生活する理由上位3つとして、1番は雇用の見通し（31%）であり、その次に安全・安心（27%）とヘルスケア（19%）が選ばれていた。新型コロナウイルス発生後においては、安全・安心が49%、ヘルスケアは45%に上がっており、雇用の見通しが45%と同じくらい重要になっている。言い換えれば、上位3つの選択肢のうち2つが健康に関連している。ヘルスケアの質は、スウェーデンとスペインにおいて特に重要な要素であり、回答者のそれぞれ56%と53%が、彼らにとって「最も重要な居住する都市の特徴」として挙げている。

たとえ安全な消費者向け企業が、製品、サプライチェーン、物理的な場所をどれほど安全にしても、実際には多くの人々はあらゆることを自宅にしながらバーチャルですることに慣れてしまった。卒業や記念日などの祝いごとがオンラインにシフトしただけでなく、人々は自分の趣味や活動もバーチャルで楽しむようになってきている。例えば、新型コロナウイルスの発生後、世界の都市の消費者に調査した際、36%はエンターテインメントとメディアの分野で家計支出が増加したと述べ、26%はDIYや改築、ガーデニングなど複数の領域でも家計支出が増加したと述べた。



示唆／なすべきこと

自宅、または自宅の近くで素晴らしい体験をデザインするテクノロジーと想像力を持つ企業は、少なくとも短期的には、かなり優位に立てるだろう。都市の消費者がコミュニティーに足を踏み入れ始めると、リアルな体験とバーチャルな体験が融合する空間も生まれ、人々が自宅近くにしながらコミュニティーに参加できるようになる。「人々は今、新たな開発が進み、たくさんものを見ている」とGhaith Shocair氏（ドバイに本社を置く大手モールデベロッパーであるMajid AL Futtaimショッピングモールの元CEO）は述べている。近代的な小売業の複合施設化は効率的で、緑地、ショップ、レストラン、健康、エンターテインメントセンター、フィットネス施設を備えたライフスタイル上の目的地となり、交通網と高密度の都市の住宅や仕事のコミュニティーに密接に絡み合っている。

「複合施設はコミュニティーをより密接に結びつける。新しい消費者、新しい都市生活者は、そのような場所を探している」

新型コロナウイルス発生後の世界では、このローカライズされた封鎖的なエコシステムは需要が高いだろう。

安全への懸念や家庭での関心に応えるために、企業がすべきことは：

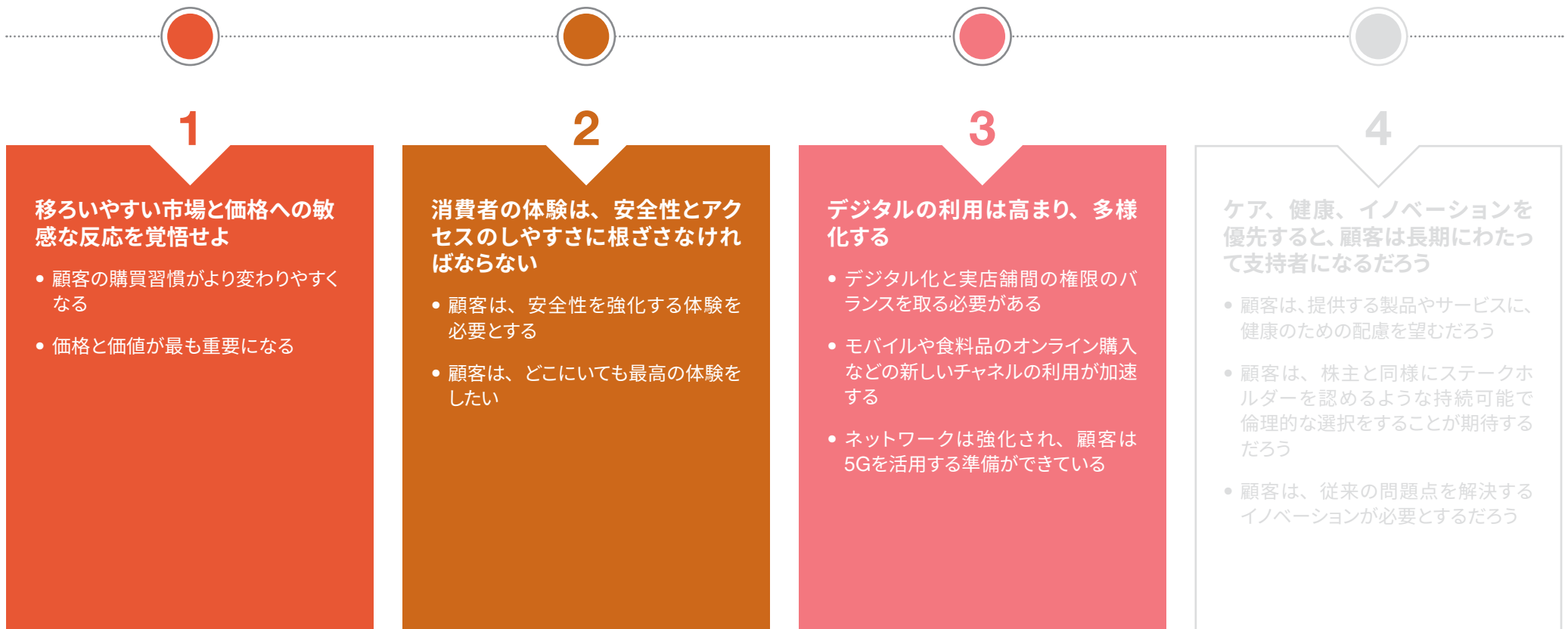
- 従業員を保護する機材・装置を設置すること
- 米国の疾病予防管理センター（CDC）、オーストラリア保健福祉研究所（AIHW）やフランスの衛生監視研究所（InVS）などが公表する信頼できる情報に基づいた安全ガイドラインを策定し、消費者に周知すること
- 従業員のデジタル力を高め、顧客とオンラインでのコミュニケーションを促進すること
- 全従業員を対象にモバイルの接触追跡アプリを導入すること



問3：顧客とどのように関わるか

インサイト3：デジタルの利用は高まり、多様化する

カスタマージャーニーインサイト



新型コロナウイルスの感染拡大は、オンラインショッピングの拡大をさらに推し進めただけでなく、新たな試みを促して、消費者が製品やサービスにアクセスするさまざまな方法を模索するきっかけとなり、長い間裏でくすぶっていたような行動を後押しした。

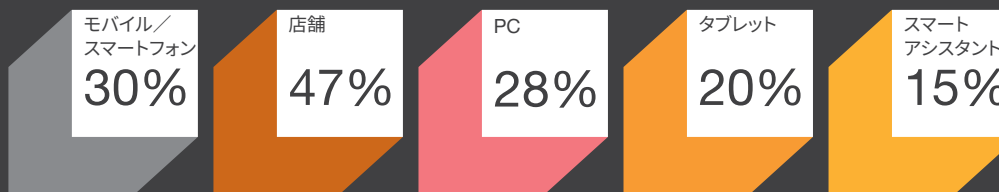
2019年後半に初めて都市の消費者を調査したとき、モバイルショッピングの利用は増加傾向にあり、新型コロナウイルス発生後は、かなりの割合の人がモバイルショッピングの利用が増加したと回答した（図表4を参照）。この傾向は特に中国と中東で顕著で、回答者のそれぞれ60%と58%がモバイルショッピングでの買い物が増えるようになったと答えた。また、ほとんどの回答者は、社会的隔離措置が解除された後も、現在の利用量を維持する可能性が高いと述べている。



図表4

モバイルショッピングの利用が明らかに加速化

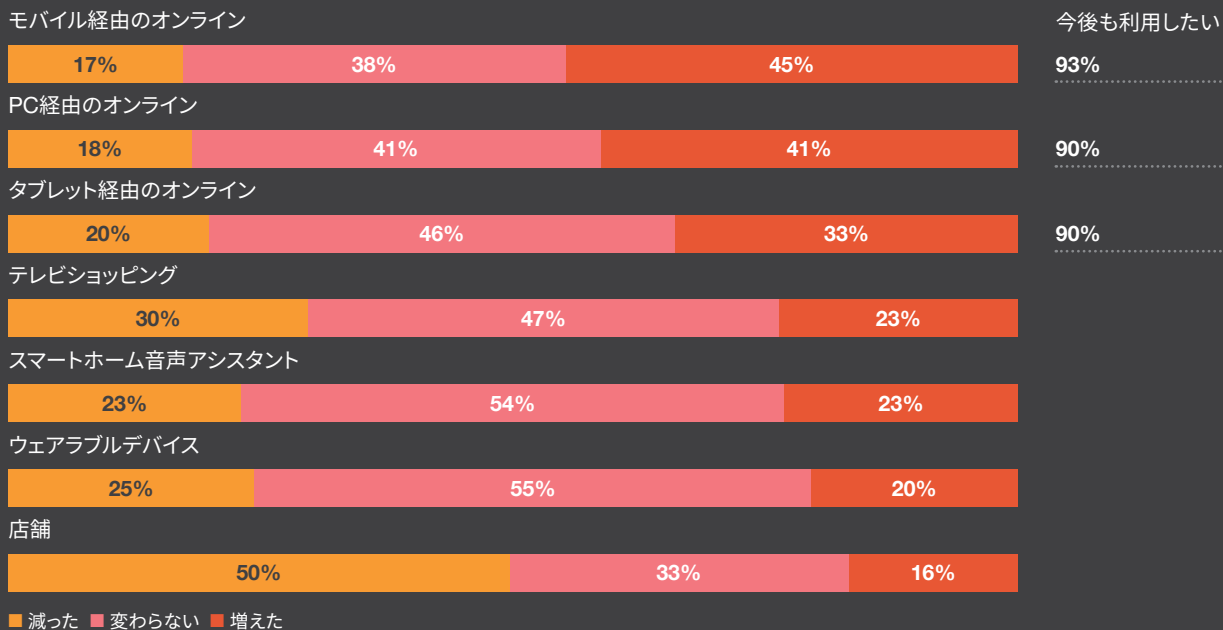
新型コロナウイルス前では、モバイルショッピングは他のタイプのオンラインショッピングと同程度だった



質問 2019: 次のショッピングチャネルを利用して、商品（衣服、本、電子機器など）をどのくらいの頻度で購入しますか？（「毎日」と「毎週」の回答の合計）

回答者: 19,098人

新型コロナウイルス発生後、モバイルショッピングは好んで使われるようになった

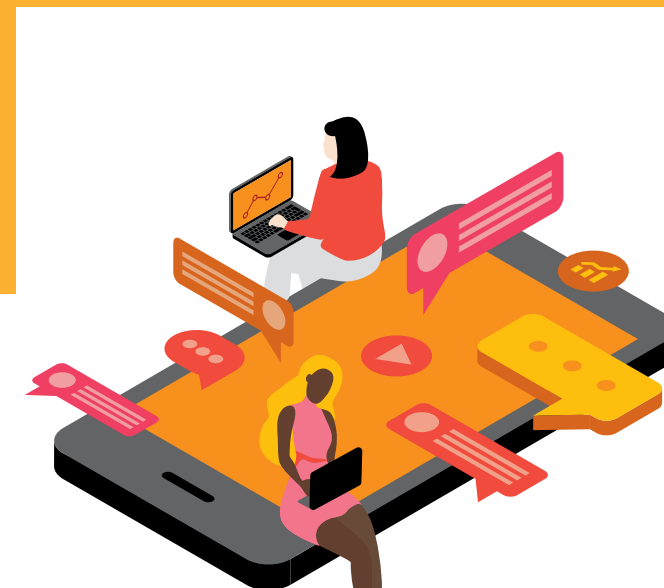


設問 2020年: 外出自粛・移動規制などの社会的隔離措置が実施されている間に、非食品（例: 衣服、本、家電、美容健康関連品、日雑品などの食料品以外の商品）を購入する際、以下の利用チャネルは発生前と比較して増えたか、減ったか

設問 2020年: 社会的隔離措置が解除された後も、食料品以外の購入の際、発令後利用を増やしたチャネルにおいて引き続き購入すると思いますか。（現在の利用量を維持する可能性が高いと回答した人の割合を記載）

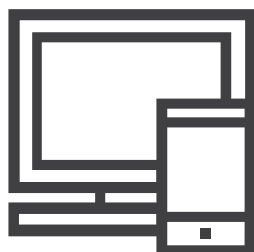
新型コロナウイルス発生により飛躍的に利用が増えたデジタルトレンドはモバイルショッピングだけではない。発生前は、食料品のオンライン購入は非食品と比べてかなり利用度が低かった。しかし、わずか数カ月前には多くの人が想像できなかったこと（例えば、オンラインで新鮮な食料品を購入すること）がニューノーマルとなった。

食料品の購入においては、今でも実店舗が主要チャネルとして選択されているが、PwCの調査では、都市の消費者の3分の2がモバイルを含むオンライン経由で食品を購入しており、大多数が、社会的隔離措置が解除された後も、引き続きオンラインで購入することを示している（図表5を参照）。



図表5
食料品のオンラインショッピングを増やした人のほとんどは、今後も利用すると回答

【発生前】食料品のオンラインショッピング利用



9%
オンラインのみで
購入した

設問 2019年：以下の製品カテゴリーについて、過去12カ月間で何回オンラインコンピュータ、タブレット、モバイル/スマートフォン、ウェアラブル機器、スマートホーム音声アシスタントハブ (Amazon Echo、Google Home、Samsung SmartThings など) で購入しましたか？

注記：結果には、過去1年間に製品またはサービスをオンラインで購入した人のみが含まれます。

回答者：9,052~14,545人

出典：PwC, 世界の消費者意識調査2020

【発生後】食料品のオンラインショッピング利用

63%

社会的隔離措置が取られる前より
オンライン／電話での食料品購入
が増えた

設問 2020年：食料品をオンライン／電話で購入したことがある場合、その頻度は社会的隔離措置発令前と後でどう変わりましたか？（注：中国と英国では設問対象外）

設問 2020年：ソーシャルディスタンス/社会隔離対策が解除された場合、食料品ショッピングにオンライン/電話を同じ程度に使い続ける可能性はどのくらいですか？

回答者：1,038; 654

出典：PwC, 世界の消費者意識調査2020

86%

社会的隔離措置解除後も
引き続きオンライン／電話で購入したい

PwCの調査によると、消費者は自粛生活を続けている間のブロードバンド速度に全体的には満足しており、69%が満足しているまたは非常に満足していると回答している。非常に満足しているという回答者が最も多かったのは、中国とドイツがそれぞれ26%、スウェーデンが25%だった。

そして、デジタル革命の準備が整っているのはネットワークだけではない。人々は現在、バーチャルでの仕事、コミュニケーション、付き合いのためにさまざまなデジタルツールを用い、精通している。11年前にPwCが消費者の調査を開始して以来、コミュニケーションやショッピングにおいてソーシャルメディアやアプリを利用する消費者が毎年増加しているのは明らかだが、徐々にしか増えておらず、その傾向がいつまで続くかは分からなかった。しかし、新型コロナウイルスの発生はこれを加速させている。特にビデオチャットアプリやメッセージアプリ、ソーシャルメディアを利用している人の大多数が、社会的隔離措置の解除後もこれまで以上に引き続き利用したいと回答している（図表6参照）。

図表6 半数以上の人々が、ビデオチャットアプリやメッセージアプリ、ソーシャルメディアの利用が増えたと回答

設問：社会的隔離措置の発生後、次のメディアの家庭での利用はどのように変化しましたか？

「増加した」回答者の割合を記載。

設問：社会的隔離措置が解除されたときに、このメディアを同じ程度に使用し続ける可能性はどのくらいありますか？

「今後も利用したい」回答者の割合を記載

回答者：4,447人

出典：PwC, 「世界の消費者意識調査2020」

動画チャットアプリ



59%
利用が増えた

スペイン **78%**

英国 **67%**

オランダ **60%**

74%
今後も変わらず
利用したい

メッセージアプリ



58%
利用が増えた

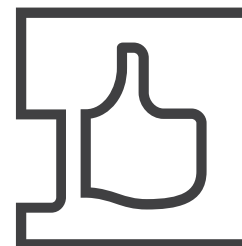
スペイン **73%**

中東 **72%**

イタリア **68%**

91%
今後も変わらず
利用したい

ソーシャルメディア



58%
利用が増えた

中東 **76%**

スペイン **70%**

イタリア **63%**

86%
今後も変わらず
利用したい

示唆／なすべきこと

新型コロナウイルスによるシャットダウンはデジタルを加速させ、いくつかの新しいバーチャルな習慣が浸透するにつれて、そのツールと体験を購入できる人がよりデジタルな世界へシフトすることはさらにはっきりと目に見えるようになるだろう。この進化により、顧客セグメントは、デジタル資源や適性を持てる人と持たざる人にさらに分割されるだろう。

しかし、デジタル化が進行しているからといって、すぐに実店舗を切り捨てるのは早計だろう。小売店への来店数がロックダウンの間に激減したにも関わらず、PwCの調査では、都市の消費者の49%は、新型コロナウイルス発生後に食料品以外の商品を店舗に行き買物することは、変わらないか、増加したと回答している。この回答は、特に欧州諸国に多く見られた。ドイツ(70%)、フランス(56%)、オランダ(53%)の消費者は、以前と変わらず店舗での買物をしたまたは増えた、と答えた人の割合が最も高かった。

新型コロナウイルスのパンデミックにより、モバイルショッピングの利点である容易さ、携帯性、即時性、が顕著に際立った。モバイルコマースは特に食料品の購入を飛躍的に推し進めたため、この勢いは今後も維持、さらに加速する可能性がある。しかし、消費者向けの企業はオフラインとオンラインをシームレスに統合する必要があるため、全般的なトレンドはオムニチャネルエクスペリエンスに向かうだろう。

ブラジルの小売企業Via VarejoのCEOであるRoberto Fulcherberguer氏は、PwCとのインタビューで、この食料品におけるオムニチャネルの進化はすでに2019年にうまく進められていたと述べた。「実際のところ、今日のオンラインコマースが実店舗を成長させ、その逆もまた同様だ。遠すぎない将来、これら販売形態は統合されていくため、オンライン売上と実店舗売

上という用語は消え、小売売上という言葉に再び集約されるだろう」と同氏は語った。

外出自粛・在宅措置中のオンラインでの食料品購入の大幅な増加、実店舗での食料品の買物の回復、および消費者がレストランに行っても大丈夫だと思えるようになるのにかかる時間を考えると、食料品は来年非常に強力なセクターになるはずだ。PwCの調査はこの見解を裏付けており、すでに主にオンラインで買物をしている都市居住者の54%以上が、今後もオンラインで食料品を購入すると回答している。実際、グローバルなイーコマーストレンドを調査しているGrand View Research社は、グローバルのオンライン食料品市場は2027年までに9,750億米ドルに達し、予測期間中は年率22.7%で成長すると予測している。

なるべく接触や買物頻度を減らしたい消費者のために、小売業者はクリック・アンド・コレクトサービス（オンラインで注文し店頭で受け取り）をより広範囲に提供できるようになる可能性も高い。すでに食料品、雑貨、電子機器などで、路上での受け取りや配達サービスが人気を集めており、今後もその傾向は続くだろう。モバイルショッピングもまた倒産や閉店により消滅した実店舗の空白を埋めることが期待されている。

より多くの消費者がオンラインショッピングを利用することは、5Gネットワークにとっても好機となる。企業は、自社の能力を強化し、採用を強化し、魅せられた人々のためにオンライン体験を日々の生活にもたらしることができるだろう。私たちはすでに、オンライン上で製品を展示し、消費者を巻き込み、例えばチャットボックスよりもはるかに豊かなサービスレベルを提供するのに役立つバーチャルな販売プラットフォームの導入を目にしてきた。そのようなプラットフォームは、カテゴリーを超えて増殖するだろう。

ファッションにおけるデジタル採寸、バーチャルショッパー、顧客とのコラボレーション・プラットフォーム、ARなどのツールが導入され、統合され始めるにつれて、企業がすべきことは：

- 選択肢や経済的地位が支障となり、他の人よりもデジタル志向の低い人たちに、ユニークで差別化された体験を提供する方法を決定すること
- 消費者と直接取引するプラットフォームが台頭し、チャネルが細分化されているため、業界全体で新しい戦略的パートナーシップを構築し、データと顧客リレーションを管理するテクノロジーに投資して、フリクションレスな（全体がスムーズに統合された）商取引と顧客とのつながり契約を推進すること
- 品揃え、サプライチェーン、店舗の役割など、食料品のオンライン購入の利用増加に伴い発生する機会と課題に対処するための戦略を策定すること
- より洗練された顧客セグメンテーションを可能にするため、ネットワーク技術の強化に投資すること
- 従業員のスキルアップを図ることで、従業員が充実したコンテンツ体験を構築し、カスタマージャーニーの端から端までをよりよく理解できるようにすること

問4：顧客を維持するために提供すべき体験と製品は何か

インサイト4：ケア、健康、イノベーションを優先すると、顧客は長期にわたって支持者になるだろう

カスタマージャーニーインサイト



新型コロナウイルスのパンデミック前に行った消費者意識調査では、世界の都市の消費者のほぼ半数が、より健康的なライフスタイルのために食事を改善しようとしている（サプリメントの摂取、植物ベースの食品の選択または特定の食物群の制限など）ことを示していた。パンデミック後、再度調査をしてみると、食事だけでなく、健康的な生活という全体論的概念にも改めて大きく焦点があたっていることが分かった（図表7参照）。

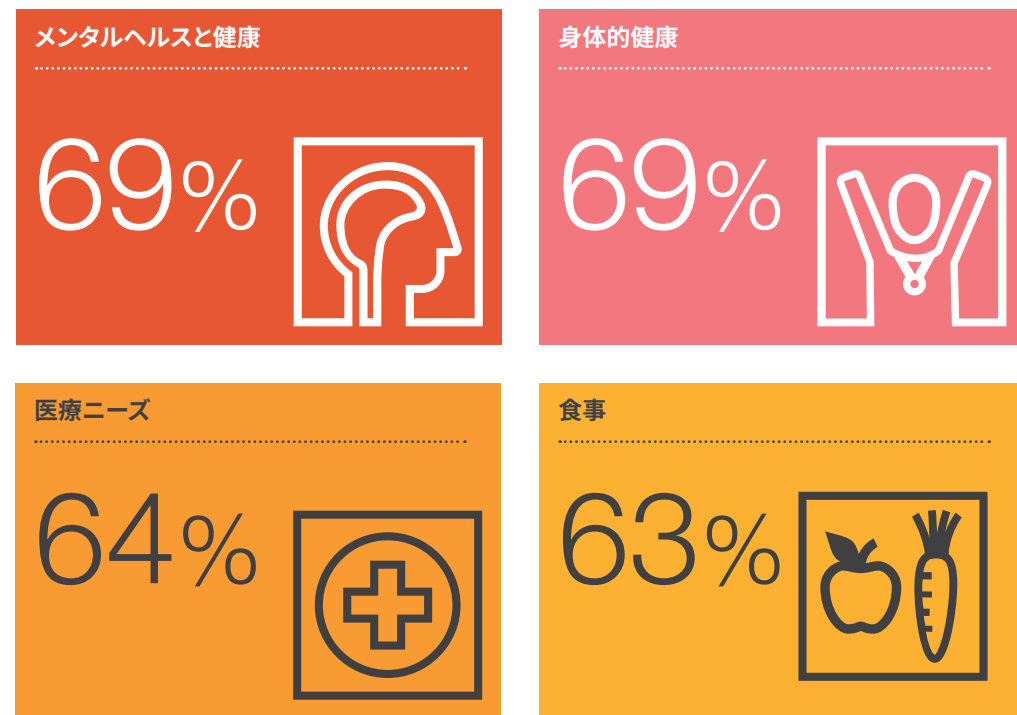
一部の地域では、調査結果はセルフケアへの傾倒が顕著に表れた。おそらく驚くべきことではないが、これは2020年の春にパンデミックの影響を特に強く受けた国々で見られた傾向である。例えば、中国に住む都市の消費者は、90%が身体の健康と運動、89%が食事、87%がメンタルヘルス、85%が医療ニーズへの意識が高まっていた。イタリアに住む都市の消費者では、70%が健康とフィットネス、53%が食事、74%がメンタルヘルス、75%が医療ニーズへの意識が高まっていた。

顧客は自分だけに気を配って欲しいわけではない。今日、顧客はまた、企業が地球全体に配慮することを期待している。新型コロナウイルス発生前に、PwCは世界の都市の消費者に、「持続可能な行動やライフスタイルの実践を推進する」のは誰に責任があると考えているか、を尋ねた。

図表7

新型コロナウイルスの影響でセルフケアへ関心が高まる

新型コロナウイルスの影響で、意識・関心が高まった対象は・・・



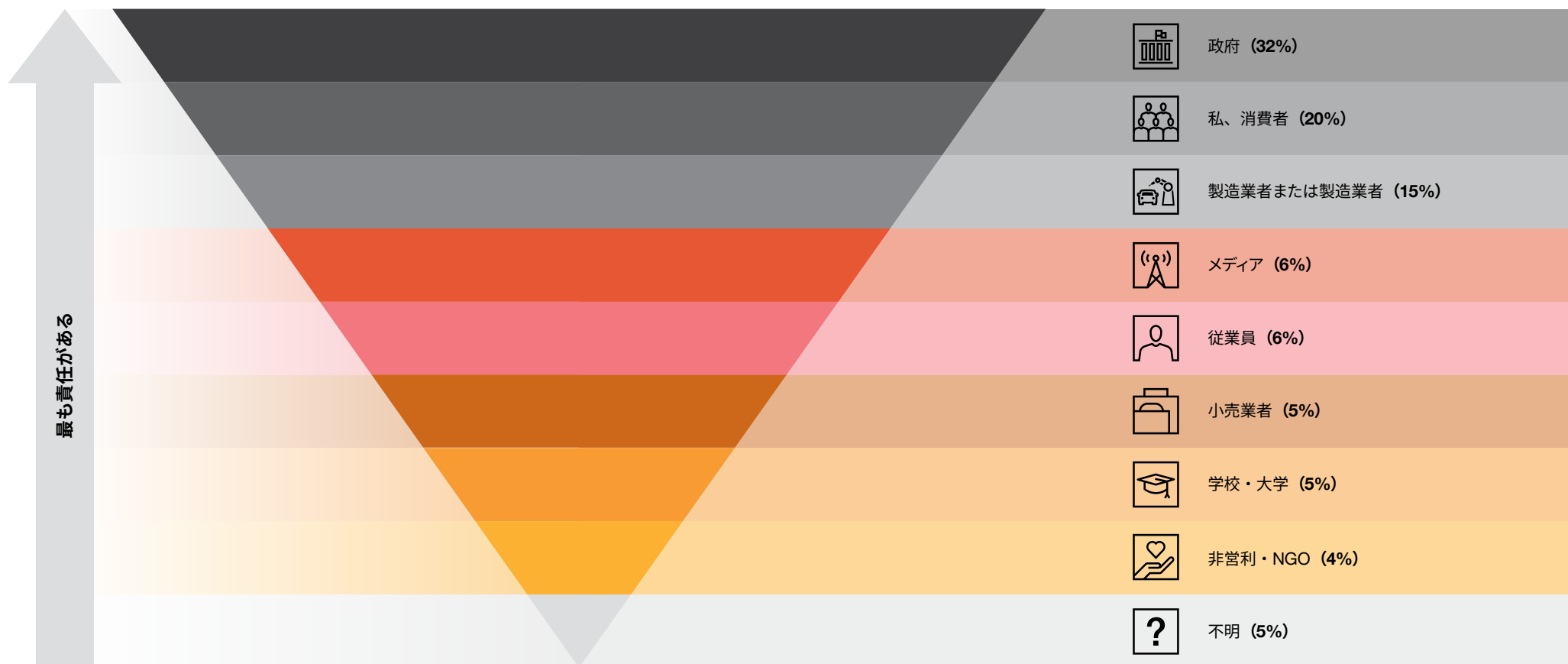
質問：「新型コロナウイルスの影響で、自分の意識・関心が高まった項目」（強く同意と、わずかに同意の合計を掲載）

回答者：4,447人

出典：PwC、「世界の消費者意識調査2020」

消費者は、「政府、消費者、生産者または製造業者が、持続可能な世界を創造するために最も責任を負う」と回答した（図表8参照）。これは、民間企業がこれらの問題を単独で解決することをほとんど期待していないことを意味する。しかし企業は、持続可能な行動を促進し、支援するために政府や消費者団体の活動に積極的に参加していくべきである。

図表8
消費者は、持続可能な行動を推進するために、政府／自治体に目を向ける



設問 2019年:あなたの都市/国における持続可能な行動やライフスタイルの実践を推進する最大の責任は誰だと思いますか？

注記: %の数値は小数点以下を丸めたため、合計100にならない場合があります。 回答者:19,098人 出典:PwC,「世界の消費者意識調査2020」

「政府」は、20の国と地域で最も多い回答となっている

パンデミック前でも、世界の回答者の43%が、企業が環境への影響に責任を持つことを期待すると回答した。そして、持続可能なビジネスへの関心は、今回の新型コロナウイルス禍の間に急増した。米国居住者のみを対象とした別の消費者調査では、75%の人が、企業が米国の封鎖による意図しない環境への恩恵（大気汚染の減少、水質の改善など）を維持しようとするべきであると考えていることが分かる。英国でも同様のテーマが展開されており、政府は経済をより持続可能な方法で回復させたいという意欲を表明している。

良いニュースとしては、市民は「信用を与えるべきところには信用を与えるだろう」ということである。例えば、パンデミックが始まって間もない頃、都市の消費者の56%が「私の都市は新型コロナウイルスの発生に効果的に対処している」という設問に同意していた。この回答が消費者全体の反応を示すものであれば、株主だけでなくステークホルダーの利益になりうる戦略を取っている企業は、消費者からの支持を得て、最終的には稼ぐことができるようになるだろう。

顧客が自分自身と地球への配慮に関心を持つようになるにつれ、自分の生活を楽にしてストレスを軽減するように問題を解決してくれるだけでなく、地球への影響が少ないモデルや仕組みへの関心が高まってきている。企業は、こうした顧客の期待に応え、ロイヤリティを維持するために変革する必要があるだろう。



例として、新しい製品デリバリーモデルを取り上げよう。新型コロナウイルスが発生する以前でも、先進的なデリバリーの市場は大きかった。調査回答者の約38%が、2時間未満の食料品デリバリーに対し配送料を支払うと回答した。そして、新型コロナウイルス禍の間に、ニューヨーク・タイムズは、アマゾンにおける食料品の注文が、通常の50倍にも増加したと報告しており、また、インスタカートやデリバラーのような企業も、何千人もの配達員を新たに雇った。PwCが調査の中でインタビューした企業の1つがオランダのオンライン食料品販売業者のPicnicであるが、同社は、正確にスケジュールされたドア・ツー・ドアの配送にカスタム設計された電気車両を使用している。限界費用が最小であるため、Picnicが販売していない商品であっても、返品商品を回収し、納品をさらに最適化している。このようなPicnicの革新的な取り組みで顧客の喫緊の課題に対処したことで、パンデミックの絶頂期に、オランダにおいてトップクラスのオンライン食料品販売業者の1つにまで成長した。

ここ数カ月、食料品においては、さまざまな革新的で、斬新なパートナーシップが発生した。例えば、アルディはラストワンマイルのローカル配送を完結するためにデリバラーと協力し、その他の小売業者はUberと手を組んだ。このような動きを見て、その他の企業・組織は、独自のオペレーティングモデルを疑問視しているかもしれない。

示唆／なすべきこと

このように「ケア」を顧客基盤とビジネスカルチャーの中心に据えることは、新型コロナウイルス禍において真に希望の兆しになりうる。しかし、人々が自分自身の健康に焦点を当てることができるかどうかは、収入の維持・回復ができるか、都市環境でのジムやフィットネスクラブが再開できるか、健康的なレストランが再開できるか、など、複雑な要因が絡み合った上で決まる。短期的には、健康的で栄養価の高い製品を提供する企業や、地元産やオーガニック製品を販売する食料品チェーンが繁栄を続けるだろう。例えば、オランダのCrisp社は、アプリベースの食料品サービスで、健康的な生活を可能にする企業として位置付けられている。生産者から直接調達し、製品を提供するだけでなくレシピ提案をオンラインで提供することで、高品質な製品に注力している。

Crisp社は一例に過ぎない。他の企業も、このパンデミックの間も、またある程度過ぎた後も、顧客の健康を向上させ、顧客の暮らしを改善し、イノベーションの文化を育むために、多くの行動を起こすだろう。企業ができることは以下である。

- かねてからある消費者の悩みを解決するために、必要な人材やリサーチ機能、デジタルツールに投資すること
- 持続可能な新製品・新サービスを開発すること
- NGO、メディア、業界団体、学術機関などのステークホルダーと協力し、目指すべき価値や実行するアクションを再検討すること
- サプライチェーン全体の包括性と透明性を高めること
- 消費者需要に適した新しいサプライ・チェーン・パートナーを見つけること
- 将来の食品や栄養に関する領域への研究開発（R&D）へ投資すること
- ブランド/オファーに合った、一貫したサービスを提供できるようにスタッフを教育すること

次は何が起こるか

新型コロナウイルス発生によって加速された消費者行動の変化のどれだけが続くかは誰にも分からないが、PwCの最近の消費者意識調査によると、透明性、持続可能性、清潔さ、コミュニティにおける共生や社会的意識に対し消費者の欲求は高まっている。実際、11年間にわたって世界中の消費者を調査してきたが、このようなテーマの明確な収束を記録したことはない。近年の歴史の中で、消費者に関わる全ての企業が消費者との信頼関係を構築する必要性が、これほど明確になったのは初めてのことはないだろうか。

PwCのインサイトは、変化のスピードと現在進行している業界の混乱が、今後10年間で、これまでにないほど消費者を中心とし、業界で勝者と敗者が生まれ、また、新たな集団の出現と定着が進むと示している。



消費者の変化のペースを理解することで、企業は混乱を乗り越えることができる。

新型コロナウイルス発生前後に行われたPwCの調査は、消費者の行動に関して次のことを示している：



74%

少なくとも一定期間、自宅で働いた



59%

新型コロナウイルスの感染拡大以降、ビデオチャットアプリの使用が増加した



49%

もし都市の改善に役立つのであれば、自身のデータを共有してもいい



45%

可能な限りプラスチックを使用しない



44%

ミレニアル世代におけるAmazon Prime会員の割合



36%

新型コロナウイルスの感染拡大以降、エンターテインメントとメディアへの支出が増加した



35%

新型コロナウイルスの感染拡大以降、オンライン／モバイルで食料品を購入した

日本：新型コロナウイルスによる生活者の変化と小売業への影響

経済産業省の「商業動態統計年報」によると、日本小売業における2019年度の市場規模（販売額）は約145兆円で、前年から+0.1%の微増だった。しかし業態別の実績を見ると、百貨店は-2.3%、スーパーとホームセンターは前年並み、コンビニエンスストアは1.7%、ドラッグストアが5.6%で、昨年続き、ドラッグストアのみが高い伸長率を見せた。

小売市場が停滞している状態で始まった2020年、新型コロナウイルスの発生により状況は変わった。2月に中国で感染拡大が始まり、3月、日本においても感染者が増加し始めた。感染者

拡大を受け、政府は2月末以降、全国一斉休校や不要不急の外出自粛を要請。在宅ワークの推進により交通機関・オフィス街から人が消えた。4月に入ると感染者はさらに増加、全国の累計患者数は2,000人を超し、1日の新規患者数が700名を超える日もあった。新型コロナウイルスが発生したことで、消費者の意識・行動は大きく変化した。感染予防意識は高まり、不要な外出・接触を避けるようになった。先行き不安から消費意欲が低下する一方、節約意識が向上した。外出自粛により在宅時間が増加し、買物行動にも大きな変化が起こった。

当レポートで取り上げた、世界の「新型コロナウイルスによる消費行動の変化」と日本が大きく異なる点はなく、日本の消費者においても似たような変化が見られている。当レポートで取り上げた4つのインサイトを基に、日本小売業における影響をまとめている。

問1：商品やサービスはどのくらい堅調に推移するのか

インサイト1：マイナスの影響は回復傾向。「変化」対応で新たな「売り」を作る

総務省が公表している「家計調査」によると、緊急事態宣言が発令された4月の消費支出金額は前年から-11%となり過去12カ月で最も縮小した。最も縮小した対象が、「被服および履物」で-54.8%、次いで「教養娯楽」-33.7%と、休校・外出自粛による外出機会減少が大きく影響した。「食料」に関しては-4.6%の縮小。内訳を見てみると、「外食」の-64.8%という大幅縮小が全体を引き下げており、いわゆる小売店で購入される「穀類」「魚介類」といった食品群は軒並み伸長した。

小売業の業態別の動向で見ると、4月最も縮小したのは百貨店で-71.5%、次いでコンビニエンスストア-10.7%だった。最も追い風を受けたのがドラッグストアで+10.4%、ホームセンター、スーパーマーケットも4%程度伸長した。（出典：経済産業省「商業動態調査」）観光・お出かけ、学校・オフィスなどの通勤量減少によりマイナスの影響を受けたのは百貨店とコンビニエンス

ストアだった。その他の業態は、在宅時間増加に伴う生活必需品購入の増加によりプラスの影響を受けた結果となった。

新型コロナウイルス終息の兆しは見えていないが、直近の消費意欲、販売動向を見てみると、悲観する結果ではない。消費者庁が公表している「価格動向および購買行動に関する意識調査結果」の「今後3カ月の間について、去年の同期間と比べて、支出を増やすか減らすか」という調査を見てみると、「減らす」と回答した人は4月が63.4%で調査開始の2013年以降最も高い数値だった。しかし、直近の6月は56.9%まで下がっている。実際の消費行動も上向き傾向にある。新型コロナウイルス発生後から大幅前年割れが続いていた「化粧品」の売上は、一時は前年-30%まで落ち込んだものの6月後半には-10%にまで回復している。（経済産業省「BigData-STATSダッシュボード（POS）」）

今後の感染状況や社会的隔離措置の発令次第で、再び消費

意欲が低下し支出減少することは大いにありうるが、観光や通勤・通学で街に人が戻ることによって発生したマイナス影響は徐々に回復するだろう。しかし、経済・雇用の先行き不安や感染予防意識は今後も一定レベル残るため、新型コロナウイルス発生前の水準まで回復するには時間がかかるかもしれない。企業は、回復を待つのではなく、まず新型コロナウイルス発生後に現れた消費行動（業態・頻度・量・商品など）の変化を捉え、売り方（価格・販促・サービス・ロイヤリティプログラムなど）を変化させることで新たな「売り」を作っていくことが生き残りの鍵になる。

問2：顧客を引きつけるために提供すべき「体験」は何か

インサイト2：「安心・安全」対策は必須だが、状況を鑑み棚卸が必要

新型コロナウイルス発生後、「買物・外食頻度の減少」という傾向は、グローバルの調査結果同様、日本においても見られた傾向である。消費者庁が公表した「緊急事態宣言発令後の買物頻度の変化」に関する調査結果によると、(買物頻度が)「大きく減った」「やや減った」と回答した人の割合は約50%だった。また、「安心・安全」を重視するというのも、グローバルの傾向と同様だ。新型コロナウイルス発生以降、小売業は、マスクを着けての入店、入店時の消毒、混雑する時間帯を避ける、人数を減らしての来

店などを来店客に呼びかけており、多くの来店客がそれにきちんと対応している。「感染防止対策」「混雑防止」に向けた取り組みはすでに「新たな生活様式」として定着している。

ただ、このような感染予防対策に取り組んでいる小売業の作業負担・コストが増大しているのも事実である。今後、「安心・安全」「感染予防」への対策はマストではあるが、それらが本当に全て必要なのかは、今後の感染状況や業界動向に鑑み、棚卸

していくべきである。そうでなければ、顧客のためと思ってやっていた対策を実は顧客は求めておらず、逆に煩わしさや不便を感じさせる要因にもなりかねない。非効率・不要な業務を減らすと同時に、リアル店舗ならではの顧客体験を提供することを忘れてはならない。パーソナライズされたコミュニケーションやオファー、鮮度の維持、シズル感の演出、買物しやすいレイアウト・陳列など、当たり前と思われていたことだが、それが本当に充分かどうか今一度再確認してみる必要がある。

問3：顧客とどのように関わるか

インサイト3：EC強化は「顧客が欲しいものを、早く、安く、確実に届ける」ことがスタートライン

クレジットカードJCBの会員データを扱うナウキャスト社のクレジットカード決済データによると、ECにおける決済金額は2月末に前年を5%上回った。その後も伸長し続け、5月には+21%となり、ドラッグストアやスーパーマーケットといった実店舗をはるかに上回り伸長した。サイト種別の動向を見ると、最も伸長したのが、Amazonや楽天など総合系ECで+27%だった。食料品を主に扱う小売業のネットスーパーも5月に+18%と大幅に伸長。伸長率が高かった年齢層はいずれも、30-40代の子育て世代で、実店舗で入手できないものを購入したり、感染予防として非接触の買物方法にシフトしたためと思われる。緊急事態宣言が解除された5月後半でも、ECの伸長率は+13%を維持しており、日本においてもECシフトは今後も継続するだろう。

実店舗事業がECを強化し、AmazonなどのEC専門者に對抗するには、「実店舗におけるサービスで差別化を図ること」と、「外

部リソースを含め低コスト低オペレーションで持続可能なビジネスモデルを設計すること」が重要である。これは何も今回沸き上がった課題ではなく、長年日本の小売業のEC事業が抱えていた課題でもある。これらの課題に対し、今回の新型コロナウイルス発生を契機に、「カーブサイドピックアップ (EC注文商品の駐車場受取)」や「タクシー会社やデリバリーサービス会社との配送連携」など新たな取り組みを開始した企業も多数ある。

最新のデジタルツールやテクノロジーを駆使し、顧客に新たな体験を提供することも将来を見据えると大事な取り組みではあるが、まずは「顧客が欲しいものを、早く、安く、確実に届ける」という点でEC専門者と同等かそれ以上のサービスを提供できなければ、EC強化のスタートラインにも立てない。

問4：顧客を維持するために提供すべき体験と製品は何か

インサイト4：「対顧客」だけでなく「対従業員」策にも注力し、最も身近な「支持者」として信頼関係を構築する

日本においても、新型コロナウイルスの感染予防や在宅時間増加による運動量の減少により、「健康」「食生活」「運動」への意識は高まっている。実際、在宅時間が増加した4～5月は、「納豆」「ヨーグルト」など免疫力が付くとされている食品や「エクササイズ機器」「フィットネス系ゲームソフト」などが品薄状態になった。ワクチンが開発・普及するまでは、感染予防対策と免疫で感染リスクを少しでも下げられないため、今後もこのような商品の需要は継続すると思われる。むしろ、再度感染が拡大すると、また一気に需要が高まり品薄・欠品状態になる可能性が高い。メーカー・小売業は、感染状況や社会的施策などに応じた受注・販売数をシミュレーションし、できる限り安定し商品を提供する体制を構築する必要がある。

商品の安定供給だけでなく、SDGsへの取り組みや今回のような疫病発生や災害などの有事における対社会への取り組みというのも、顧客が企業・店舗を選ぶ上で大事な要素である。特に今回の新型コロナウイルス発生において、日本は、欧州・欧

米諸国の小売業と比較して、「対従業員」「対社会」への取り組みの量、スピード面で明らかに劣っていた。例えば、店舗従業員に対する追加報酬の支給だ。欧米諸国は「対顧客」策と並行して、初期（3月頃）に取り組んでいたが、日本においては、「対顧客」策の次ステップとして4月頃から対応する企業が多かった。また今回の新型コロナウイルス発生により、小売業の店舗従業員は、店舗での感染リスクや在宅ワークができない、ライフラインとして休みが取れない、といったマイナス要素が浮き彫りになった。小売業における人手不足は以前から大きな課題だったが、今後さらに従業員の維持・獲得が難しくなってくると考えられる。

「従業員価値」の高い店舗が顧客を引きつける。今後、小売業は従業員にとっての働きやすい環境を整備することで、従業員と中長期的な信頼関係を構築していくことが「顧客」「社会」から支持を得ることにつながるのではないかと考えられる。

「安定供給体制の構築」「従業員の労働環境整備」を実現するためには、業務の見直しが急務である。必要な業務を見極め効率的な業務を設計するには、感染症対策として発生した追加業務も含め、これまで無駄かもしれないと思っていた業務を思い切って「止める」決断が必要になってくる。

Contacts

Global Consumer Markets Leader, PwC US

Steve Barr
steven.j.barr@pwc.com

Global Advisory Consumer Markets Leader, PwC UK

Oz Ozturk
oz.ozturk@pwc.com

PwC Australia

Donna Watt
donna.watt@pwc.com

PwC Belgium

Filip Lozie
filip.lozie@pwc.com

PwC Brazil

Carlos Coutinho
carlos.coutinho@pwc.com

PwC Canada

Myles Gooding
myles.gooding@pwc.com

PwC China

Jennifer Ye
jennifer.ye@cn.pwc.com

PwC France

Sabine Durand-Hayes
sabine.durand@pwc.com

PwC Germany

Christian Wulff
christian.wulff@pwc.com

PwC Hong Kong

Michael Cheng
michael.wy.cheng@hk.pwc.com

PwC Hungary

Peter Biczó
peter.biczó@pwc.com

PwC India

Anurag Mathur
anurag.mathur@pwc.com

PwC Ireland

John Dillon
john.p.dillon@pwc.com

PwC Italy

Stefano Bravo
stefano.bravo@pwc.com

PwC Japan Group*

Yasuyuki Kobayashi
yasuyuki.kobayashi@pwc.com

Haruhiko Yahagi

haruhiko.h.yahagi@pwc.com

PwC Middle East

Norma Taki
norma.taki@pwc.com

PwC Netherlands

Milo Hartendorf
milo.hartendorf@pwc.com

PwC Poland

Krzysztof Badowski
krzysztof.badowski@pwc.com

PwC Russia

Martijn Peeters
martijn.peeters@pwc.com

PwC South Africa

Anton Hugo
anton.hugo@pwc.com

PwC South Korea

Jong-Jin Oh
jong-jin.oh@pwc.com

PwC Singapore (Southeast Asia)

Charles KS Loh
charles.ks.loh@pwc.com

PwC Spain

Roberto Fernandez Humada
roberto.fernandez.humada@pwc.com

PwC Sweden

Peter Malmgren
peter.malmgren@pwc.com

PwC Turkey

Adnan Akan
adnan.akan@pwc.com

PwC UK

Lisa Hooker
lisa.j.hooker@pwc.com

* PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

謝辞

PwCは、今年のレポートのエグゼクティブインタビューに参加してくれた次の方々に感謝します。

Joris Beckers氏

Founder and CEO
Picnic

Roberto Fulcherberguer氏

CEO
Via Varejo

Gad Levanon氏

Vice President, Labor Markets
The Conference Board

Project managers

Lisa An, PwC US

Mike Brewster, PwC US

Ciara Darragh, PwC Research,
PwC UK

Amy Emmert, PwC US

Claire Moffett, PwC Research, PwC UK

Claire-Louise Moore, PwC Research,
PwC UK

Rachel Wang, PwC US

Merrill Pond氏

Executive Vice President
Partnership for New York City

Michiel Roodenburg氏

Co-founder and CFO
Crisp

Ghaith Shocair氏

Former CEO
Majid Al Futtaim Shopping Malls

この調査は、一次調査と証拠に基づくコンサルティングサービスを提供する世界的な卓越した拠点であるPwC Researchが実施しました。

<https://www.pwc.co.uk/pwcresearch>

調査方法

「世界の消費者意識調査2020」のために、まず都市の生活者の体験について調査を実施した。世界27の国と地域（オーストラリア、ブラジル、カナダ、中国、フランス、ドイツ、香港SAR、ハンガリー、インド、インドネシア、アイルランド、日本、マレーシア、メキシコ、中東、オランダ、フィリピン、ロシア、シンガポール、南アフリカ、韓国、スペイン、タイ、トルコ、英国、ベトナム）の74都市を対象に19,000を超える消費者を調査した。調査は19言語に翻訳して実施し、フィールドワークは2019年8月～9月に実施した。回答者は18歳以上であり、前年に少なくとも1回はオンラインでのショッピングを利用したことがある人を対象とした。

さらに、定量的な結果を基に、世界中の著名な経済学者、ビジネスエグゼクティブ、自治体のリーダーへインタビューを実施した。

新型コロナウイルスが発生した後、9つの国と地域（中国、フランス、ドイツ、イタリア、中東、オランダ、スペイン、スウェーデン、英国）の主要都市の消費者を調査するためにオンライン調査会社と連携し、4,447人からの回答を得た。国と地域は、新型コロナウイルス発生からの回復レベルが異なる段階の国を選択した。フィールドワークは2020年4月～5月に実施した。



www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約8,100人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに284,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は www.pwc.com をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2020年7月に発行した『Global Consumer Insights Survey 2020』を翻訳し、日本企業への示唆を追加したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey.html

日本語版発刊年月：2020年9月 管理番号：I202001-05

©2020 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.