



事業変革における「市場・顧客観」の再構築

石井光太郎
高塚良司

21世紀の幕開けを目前に控えて、日本国の経済は、ますます混迷の度合いを深めているように思われます。その苦悩は、かつてのような、高度成長からゼロ成長へといった量的な変化への対応に止まらず、経済社会の根底に流れる、価値観、ルール、規範といったものの、本質的な見直しという問題領域に関わってきていると言ってよいでしょう。昨今の世の中の社会・経済論議を見ても、主張のすれ違いと言うよりは、「論点のすれ違い」、つまり、一体何のために何を議論しているのか、といった点で根本的にすれ違った議論が多くなっているように感じられます。経済対策論議ばかり、倫理問題ばかり、構造改革問題ばかり、です。「あるべき論」に既得権益が絡み合い、それぞれの論者の立っている場所が不明確なまま（むしろ、逆に「むき出し」と言うべきでしょうか？）論戦が繰り返されているように見えます。

企業経営においても、同様な場面に遭遇することが多いのではないのでしょうか。バブル崩壊後に突きつけられたコスト構造改革という課題は、それに真摯に取り組めば取り組むほど、従来の「経営の常識」、「我が社の常識」の（根幹からの）見直しを問うものであることがはっきりしてきました。それは、共同体といわれた日本の企業組織に相当の痛みを強いるものとなり、そのようなプロセスの中で、いつしか改革論議が内向き、内向きへと閉じこもってしまっている気がしないでもありません。

しかし、21世紀に向けた日本の社会・経済改革、たとえば金融ビッグバンは、業界の競争ルールの変更であると同時に、顧客側の変化への潜在力を計り知れず内包していることは明白です。自社の事業や商品のあり方を改革し、次なる事業展開の糸口を見出していくために不可欠な視点として、顧客側に生起する変化の核心を（自社の商品・サービスとの関係において）どのように捉え切れるか、ということが重要になります。企業組織として身を切るような自己改革を進める一方で、外に向けて研ぎ澄ますべき「市場への洞察眼」。そこでは、どのような見方が求められるのでしょうか。今回は、このような視点で論を進めてまいりたいと思います。

「行動開発」という視点

CDIは設立直後の1986年から10年以上にわたって、ある容器メーカーと共同で、

清涼飲料市場の定期的な観測を続けてきました。清涼飲料市場は、30年以上にわたって高い成長を持続してきた市場で、今や市場規模（末端価格ベース）では4兆円に迫り、たとえば缶飲料ですと年間300億本、つまり老若男女を含めた全国民が平均で一人一日1本近く飲んでいる、という勘定になります。しかし、30年前の生活感覚に想像を巡らしてみると、缶や小型PETボトルを街角でも学校でもオフィスでも持ち歩き、家に戻れば冷蔵庫に常時PETボトルのお茶や水がある現状は、奇異で常識はずれのものに映るに相違ありません。

もちろん、缶やPETの容器に飲料を詰める技術の上でも数々の革新がありました。また、自動販売機の開発・改良とその設置展開、CVSなどの流通チャネルの発展も大きな要因でした。なるほど、清涼飲料を消費するための環境は整備されて、「便利になったなあ」という実感をもつのも当然のことです。

一方、次々と上市される新製品の数々もおびただしく、昔のように、「ジュース」「コーラ」（今でも飲食店のメニューなどには見かけますが）と代名詞のように言っていればよかった時代を考えると隔世の感があります。缶飲料300億本のうちの3分の1、つまり約100億本は缶コーヒーですが、その主要なアイテムだけでも100近くになると思われます。更に、様々な種類のお茶類、産地をうたったミネラル・ウォーター類、また「**ウォーター」といった機能飲料などなど、各メーカーの努力を傾注したこうした商品開発が、消費マインドを刺激し、需要を掘り起こすことに不可欠であったに相違ありません。

供給する側から見れば、このように「商品を供給する仕組みをつくる（準備すること）」と「商品そのものをつくること」が、まさに広い意味での「商品開発」であり、これがどれだけ市場にミートしたかが、その成否を左右するわけです。しかしながら、なぜ清涼飲料市場が30年以上にもわたって成長トレンドを維持している（つまり、市場にミートした）のかという理由は、「いろいろな魅力的な飲料が」「とても便利に安く飲めるように」なってきたからというだけでは、理解することはできません。ユーザー（市場側）から見れば、「供給の仕組み」も「商品そのもの」も、実は「消費環境」である、と言わねばならないからです。つまり、そこで新たに用意された「消費環境」をベースに、ユーザーが次々と新しい「消費行動」を創り出してきた、それが、長期にわたる市場の拡大をもたらしたと考える必要があるのではないかということです。

先述の金融ビッグバンの場合でも同様で、「サービスそのもの」と、それを実現する「供給の仕組み」をつくるという供給側の仕事が、顧客に対してどのような新しい「消費環境」を提供し、そこでどのような新しい「消費行動」が創り出されるか、ということが問題にならなければなりません。その事業や商品・サービスなしにはあり得なかったような新たな「消費行動」がそこで生まれているか否か。つきつめて言ってしまうと、これはその事業なり、その商品・サービスなりの、本質的な付加価値は何か、ということにほかなりません。

供給者側かユーザー側か、どちらが（主導して）それを創り出したのかということにかかわらず、私どもは、これを「行動開発」と呼びたいと思います。「商品開発」を、

市場側における「行動開発」として捉えたとき、当該事業にとっての商品づくりの本質的な指針が見えてくるように思います。つまり、供給する側から見た「商品開発」という仕事は、実はそれを「環境」としてユーザー側で新たに生まれる「行動」の創造であり、それがその「商品開発」の影響力の大きさ、本質的な意味、さらなる深掘りの可能性と方向性などを決定づける要因になると考えられます。

事例：清涼飲料市場における「行動開発」

清涼飲料の例に戻って、「行動開発」の具体的なありようを考えてみたいと思います。

[新しい「行動」の生起①] 70年代後半から80年代の飲料市場成長の牽引役となった缶コーヒーは、何度か成長限界説が囁かれましたが、その度に業界の危惧を払拭して成長を持続していました。「なぜ?」「どこまで?」というのが、私どもの調査の出発点であったわけです。缶コーヒーの飲まれ方は、「コーヒーを缶に入れたもの」とだけ捉えていたのでは十分に理解できません。「おやつ」代わりに飲まれていたり、「たばこ」代わりに飲まれていたり、屋外作業での疲労回復に飲まれていたり、ドライバーが車の中で飲んでいたり、といった具合に、ユーザーはまさに「缶コーヒー」として飲んでいるからです。特に、屋内(オフィスや学校)や車中で頻繁に飲む、という飲み方は、それ以前の清涼飲料には見られない特徴です。一方、缶コーヒーを全く飲まないという人も6割に近く、ヘビー・ユーザーの存在(中には週35本飲む大学院生も)がその市場を支えていることも特徴的です。缶コーヒーの飲用頻度別に、ユーザーの全水分の週間摂取量(食物からの摂取を除く)を見てみると、驚いたことに、缶コーヒーを頻繁に飲む人も全く飲まない人も、缶コーヒー以外のもの(水、お茶、その他)を飲む量には差が見られません。レギュラー・コーヒーやインスタント・コーヒーを飲む量にさえ、なんら差は表れないのです。他の清涼飲料ではこのような現象は見られず、ヘビー・ユーザーになればなるほど、その分他の飲料の摂取量が減少します。つまり、缶コーヒーは、欠乏した水分を補給するという通常の飲用行動(生理学的には「一次飲水」と呼ぶ)の枠外で、主として生活上のストレスや場面切り替えの多さに対する刺激効果(「トニフィケーション」として飲まれている(同「二次飲水」)わけです。

缶コーヒーの飲用がこのような消費行動に支えられている限り、容易に上限は来ないとの想定がなされます。「コーヒー」を「缶」に入れてできた「缶コーヒー」が、「コーヒー」とも他の「缶飲料」とも異なる独自のものとして、新しい飲まれ方(「行動」)を次々に開発しながら需要を増殖させていく構造が見えてきます。

[新しい「行動」の伝播] 一連の調査では、「消費行動」の「伝播」についても特徴的な現象が見出されました。清涼飲料の新しい「飲み方」は、社会的・伝統的な習慣に拘泥しない若年層によって「開発」されることが多く、80年代後半から90年代前半にかけてのその主役はいわゆる団塊世代(監)世たちでした。その間の年齢層別の清涼飲料飲用量の変化のデータを見てみると、子供たちの世代がまず飲用量を増加させ、その後に親の世代の飲用量がそれに追従するように増加している様子がよくう

かがえます。当時は、PETボトルが一般家庭の冷蔵庫に次々と入りだした時代でした。子供たちが持ち込んだPETボトルを、最初は抵抗感を示しながらも次第に飲むようになっていった親たち、という絵が微笑ましくも想像されます。「飲食」行為は、社会的な慣習の中で比較的縛られているものですが、「こんなときにそんなものは飲むものではない」といった従来の慣習は、このような経過の繰り返しの中で変化してきたものと推定されます。今や、朝起床してから夜床に就くまで、通勤・通学時、食事時、会議や（場合によっては）接客時に至るまで、清涼飲料を容器から直接飲む場面は広がっています。

〔新しい「行動」の生起②〕90年代以降の清涼飲料市場は、お茶類などの低糖・無糖飲料の成長が著しくなっています。このような現象も、「健康指向」「低カロリー志向」などの風潮の中で、その流れに沿ったものという理解で片づけられてしまいがちですが、少し立ち入って調べてみると、これらは従来の甘味飲料とは明らかに質の異なる飲まれ方をしていることがわかります。先ほどの缶コーヒーの場合とは逆に、缶やPETのお茶類を飲むようになると、従来飲んでいていた水やお茶などの飲用量が明確に減少していきます。

また、缶コーヒーなどの甘味飲料との関係でみると、その代替というよりは、「甘味飲料を飲むと口の中がベタベタするのでさっぱりするために無糖飲料を飲む」というような補完の飲まれ方の傾向も強いことがわかります。つまり、「甘いものをやめて、甘くないものへ」という流れよりも、注目すべき点は、水道水（を使った飲み物）の代替が本格的に始まったという事実の方です。ここに至ると、缶飲料やPET飲料などの供給体制そのものが、従来の水道に代わる社会的インフラとしての意味を色濃く持ち始めたことに気づかされます（無糖飲料の普及度合が、都市部と地方では大きな差が出る理由も納得されます）。

このように見てまいりますと、「甘いジュース」をたまに飲める機会を楽しみにした時代から「水道代わり」に近づいた現在まで、「清涼飲料を自販機で買って飲む」という行為が、ユーザーの側から見ると全く意味の違った「消費行動」に発展・変質していく過程が理解されてきます。

「消費行動」を捉える眼

新たな「消費行動」は、供給する側が新たな「消費環境」を用意することによって初めて成立するものですが、同時にユーザー側の「発明」であるとも言うことができます。つまり、供給する企業の側とユーザーの側とのコミュニケーションとインターアクションの「産物」＝「創造」であるわけです。企業として見れば、自社の商品やサービスが「何を本当の付加価値としてユーザーに提供しているか？」を、ユーザーの「消費行動」の中に自社の商品を置いてみることで初めて認識できるということになります。

上記の清涼飲料市場に関わる考察の基礎になった一連の調査は、一般ユーザーの一定期間の飲水行動（水道水も含めて、何を、いつ、どのような場面で、どれだけ飲んだか）を、日記式で継続的・網羅的に把握するという、共通の方法で行なわれていま

す。飲料に対する意見や考えではなく、飲むことに関わるユーザーの行動そのものを、事実としてできるだけ精密にありのまま把握していこうと意図するものです。通常、供給する側が顧客・ユーザーを見る、という場合、「自社の商品・サービスを『鏡』として見る」ことになります。つまり、「商品に対する評価」あるいは「こういう商品を出したら、どのように受け取られるか」というユーザーの「反応」を見ることになるわけです。しかし、ユーザーから見れば、その商品を買う・使うという行為は、ユーザー自身にとって意味や価値のある「生活行動」の中にパーツとしてはめ込まれているに過ぎません。その商品を買ひ、その商品を使うという行為が、どのような「行動」の中で、あるいは、どのような「行動」として行われているのかを捉え切れなければ、商品に対する「反応」の本質を読み解くこともできないこととなります。

次頁の図に従って言えば、商品・サービスを供給する企業側としては、どの程度「消費行動」（ユーザーにとってのその消費の意味）の認識に立ち入ったものを見ていけるか、その深さが自社の付加価値に対する認識の深さを決める、と考えてよいのではないのでしょうか。そのために、ユーザーの「行動」レベルでの事実の把握と、確かな分析に基づいた洞察が、これまで以上に必要とされているように思います。

こうした事実の把握と分析には、理想的にはかなり大きなデータ量を必要とすることも事実ですし、その大量のデータを読み込み、仮説の構築・検証を繰り返していくプロセスも、相当に骨の折れる作業であるには相違ありません。それが、こうした問題を「感性」や「直感的洞察」の領域としがちなゆえんでもあると思います。しかしながら近年では、情報技術の発達によってこのような大量のデータの処理もかなり容易になってきました。たとえば、社内に蓄積された顧客・市場データが活用できる場合には、データウェアハウスの技術とデータ・マイニングと呼ばれる方法論は、「消費行動」に立ち入った分析を行うための統計的な情報処理のツールとしてもかなり有効なものです。多数のエンド・ユーザーとの直接の接点が多く、顧客情報の収集・蓄積・利用可能性が高い、小売業、サービス業、金融・保険業などでは、顧客の並買行動の分析、解約兆候分析、事故率の予測、不正の発見などの領域で活用が始まっていますし、CDIでもそのような分析作業の実施を支援するケースが徐々に増えてまいりました。こうした情報処理手段の充実により、従来は不可能と考えられてきたような個々の顧客行動情報への直接のアクセスと活用がかなりの程度実現可能となり、その意味でも、「消費行動」の分析は従来とは次元が多分に異なってきたと考える必要があります。セブンイレブンは、商品情報の分析に止まらず、顧客層ごとの購買行動の把握・分析に進み、それを活用して、顧客層の違いに合わせて店舗の品揃えなどを柔軟に変化させる方向を打ち出しています。

独自の「市場・顧客観」の再構築に向けて

景気の低迷が長期化する中で、「売れる商品」への期待は強まるばかりですし、「こうした時期でも売れているヒット商品がある」との事例も一方で目にします。私もからすると、本質的に成功しているものは、たまたま「ヒット」しているわけではなく、その商品を生み出す背景にある自社の付加価値認識が市場に「ミート」してい

るのだと考えられます。たとえば、流通業における「安売り」という業態も、「より安くする」ための供給側の革新だけで業態として成立し続けることは難しいと思われます。その存在がユーザーに新しい「消費行動」を提案できていないとすれば、その存在理由は一時的なものです。中長期的には、「消費行動」への提案力の強さによって業界内での勝敗も決着していくのではないかと考えられます。言い換えれば、その企業の「市場・顧客観」の深さが問われているとすることができるのではないのでしょうか。

現在のような情報化の時代であればこそ、多様な「情報」を自社の主体的「認識」に変換する洞察眼と、自らの「市場・顧客観」を積極的に問い直していく姿勢が求められているのではないかと考えます。また変革期であればこそ、内向きではなく、虚心坦懐に外に開かれた眼で、自社の本当の付加価値とは何かを、市場の事実に問いかけてみるべき時期なのではないかと考えています。

(いしいこうたろうコーポレートディレクション取締役主幹)

(たかつかりょうじコーポレートディレクション主幹)