

消費インテリジェンス

ービッグデータで消費を科学するー

～ミクロのデフレからの脱却のために～

平成25年7月3日

経済産業省

大臣官房審議官(経済産業政策局担当)

西山 圭太

はじめに ～ 問題意識

1. 「消費」を経済政策の一つの柱とすべきではないか

2. 「脱デフレ」のためには、企業行動の改革も必要ではないか

3. ビッグデータ ～ 消費データの戦略的価値が高まっているのではないか

さらに…

ビッグデータやその活用は、経済学の「市場」についての理解に変更を迫っているのではないか

§ 1 ミクロの脱デフレ

- デフレ脱却には、**内外の消費市場の開拓**が必要。しかし、企業は構造的な課題に直面。

国内市場:人口減少

- ＜課題＞ 消費者一人あたりの購買額(客単価)の向上。そのために、消費者理解に立脚した、価格とは独立の価値の積極的提供が必要。
- ＜実際＞ シェア維持のための持久戦と安値競争の悪循環。

グローバル市場:極めて多様な消費者

- ＜課題＞ きめ細かな消費者理解と、これに基づく商品投入。
- ＜実際＞ マーケティングなきグローバル展開。

- 必要な戦略転換

シェア確保や売り上げ増といった「量的拡大」



付加価値を提供し、適切な価格と収益を確保。魅力的な商品開発とイノベーションや人材に対する投資、賃上げにつなげる「質的成長」

- 「ミクロの脱デフレ」は、金融政策等による「マクロの脱デフレ」による先行きへの成長期待拡大の下で取り組んでこそ実現可能。

§ 2 消費構造の変化と価値創造 ～ 消費者理解から始まる脱デフレ

1. 消費構造の変化

「富士山型」(80年代まで)

- ◆ 消費者が望む商品、目指す生活像も比較的共通。(三種の神器)
- ◆ 「すべての消費者に喜ばれる」「機能が良くて安価なもの」の提供で、経済は好循環
- ◆ 競争軸は機能と価格に集約 ⇒ シェアの確保すなわち競争力

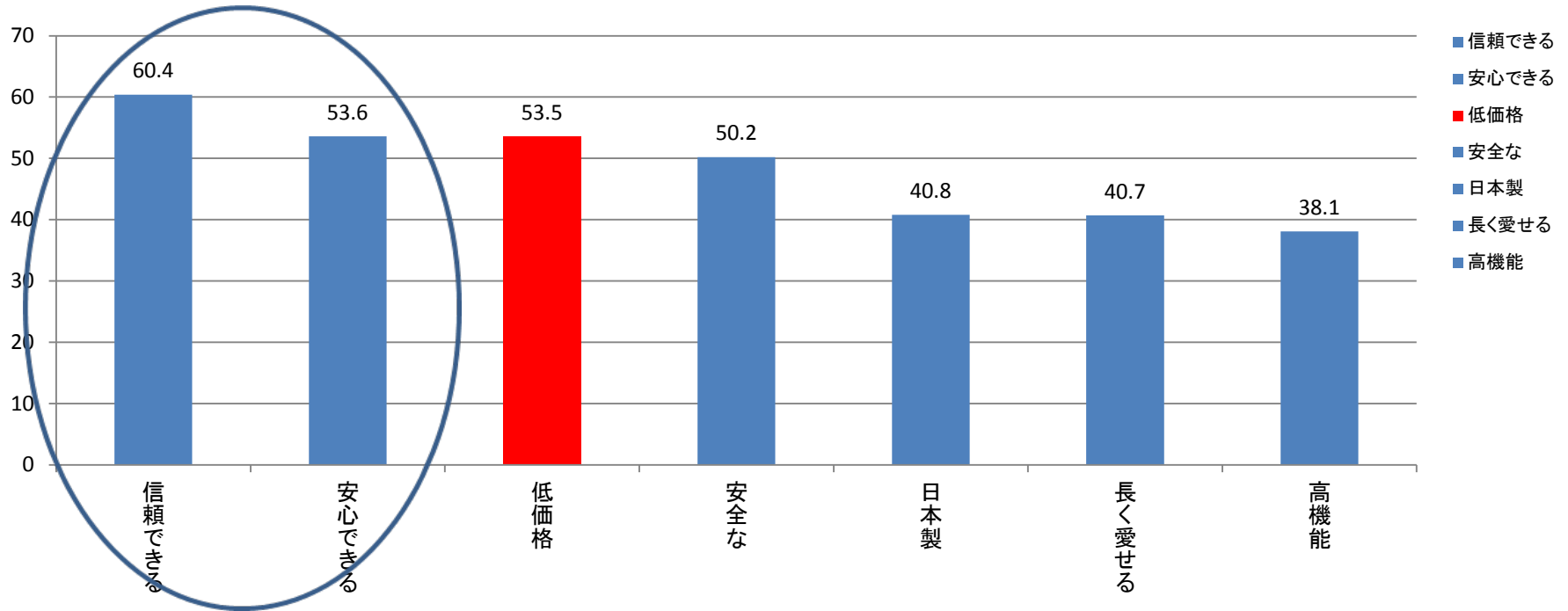


「八ヶ岳型」(バブル崩壊後)

- ◆ 消費者の望む製品は多様化
- ◆ 目ざし憧れる生活像も多様化。
- ◆ 機能と価格だけで競争できない時代 ⇒ ターゲティング／セグメンテーション

日本の消費者ニーズの実態

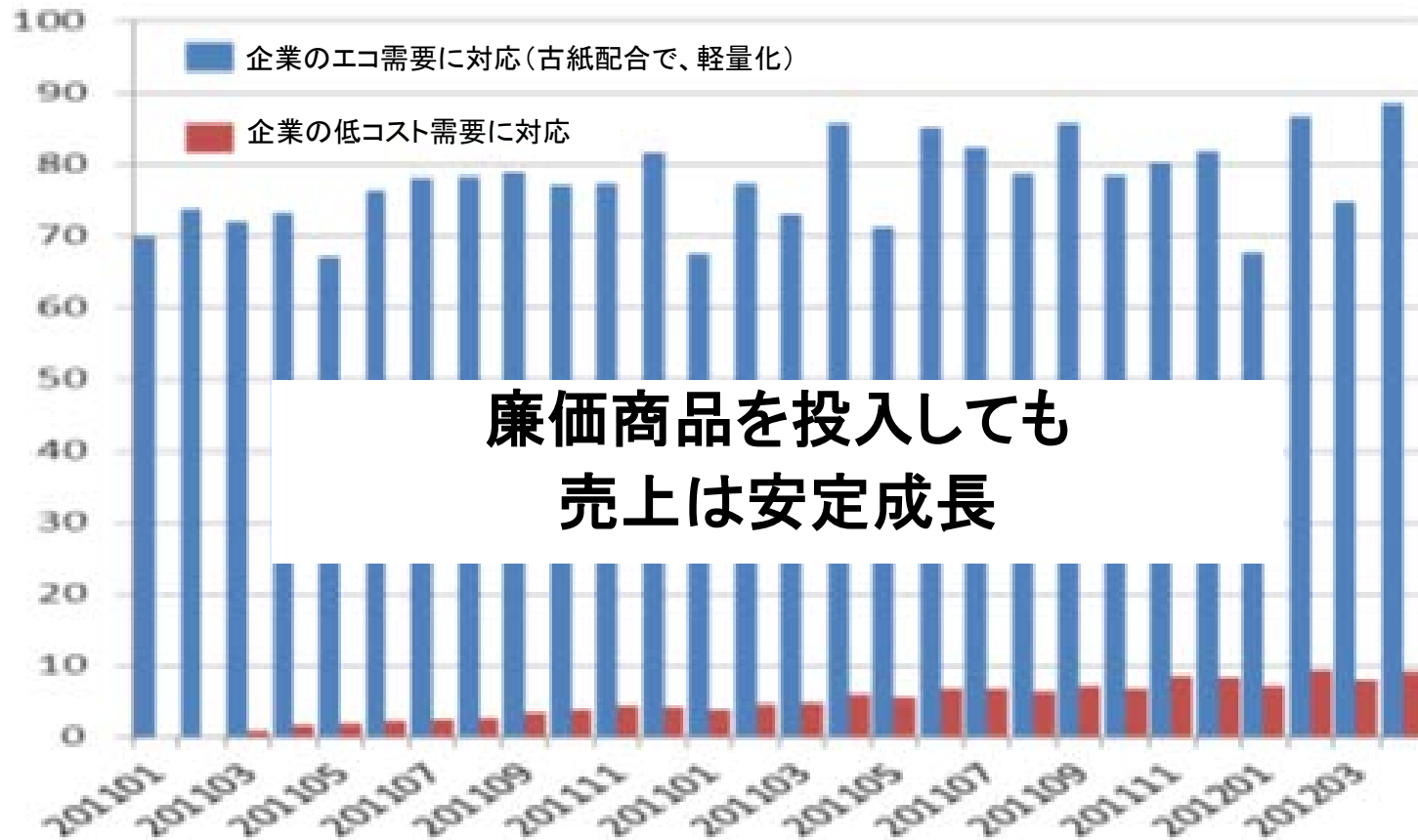
【図表2-4 日本の消費者の「こだわり」の要素比較】



非価格要素の重要度が高い

経済産業省「消費者購買動向調査」(平成22年4月)より
※30%未満の項目は省略。

【図表2-5 価値が明確であれば廉価製品と共存可能(ペーパータオルの例)】



アスクル(株) 代表取締役社長 兼 CEO 岩田 彰一氏による講演資料より

2. 企業戦略の問題点

(注:業種、個社によって差あり。)

八方美人的な商品企画

新製品・新ブランド過多

サプライチェーンを通じた安値志向

消費者理解と消費データの軽視

グローバル市場の多様性についての理解不足

マーケティング(部門)軽視

人材不足

【図表2-2 アパレル企業のブランド数の内外比較】

	LVMHグループ (仏)	PPR(KERING) グループ(仏)	RICHEMONT グループ(スイス)	日本A社	日本B社	日本C社
保有ブランド 数(アパレル・ モード関係)	12	18	7	45	49	91
売上高 (アパレル・ モード関係) (億円/2012)	12,904	12,657	1,854	2,584	1,855	3,365
1ブランド当 たり売上高 (億円)	1,075	703	265	57	38	37

経済産業省作成

【図表2-8 CMOを任命している企業の割合(日米比較)】

日 本※1	0.3%(時価総額上位300社)
米 国※2	62%(フォーチュン500社)

※1 HP等に掲載の役員一覧より経済産業省調べ

※2 神岡 太郎(一橋大学教授)、博報堂エンゲージメントビジネスユニット 著、日本マーケティング協会 協力「マーケティング立国ニッポンへ ~デジタル時代のカギはCMO機能~」より

グローバルな消費市場の多様性

i. 世代差

- 同じ所得層でも、世代によって消費行動が異なり、どの世代にターゲットするかで、商品開発を含めた企業戦略を変える必要。
- 中国では、改革開放以降に幼少時を経験した層は、80后代(バーリンホウ)と呼ばれ、それ以前の世代と比較すると消費性向が高い。しかし、それもさらに一世代後の90年代生まれ(90后代(ジュウリンホウ))になると、さらにデカダント。
- トルコでも類似の現象。
- 日本では、30代半ば以下の世代(団塊ジュニアの一つ下の世代)は、「嫌消費」。

ii. 生活習慣の差

グローバルな消費市場の多様性(つづき)

iii. 必ずしも先進国vs途上国ではない

- ステレオタイプには、先進国に高性能・高付加価値の製品を投入し、途上国に低価格製品を投入すると考えるが、具体的なデータで検証すべき。
- 欧米で中産階級の区分が不明確になる一方、途上国ではステータスシンボルとして高級材を求める層が増加。

iv. トレンドの多様化

- 新興国の中産階級は、1950年代の米国や高度成長期の日本の消費者と異なり、すでに多様な情報に接しており、より複雑な消費行動をとる。
- 「新興国だから、日本の高度成長期と同じはずだからこの程度」という発想は許されず、個別の市場とセグメントでの消費者像の理解に立脚した商品の投入と価格の設定が求められる。
- また、かつてはトレンドといえば、パリコレクションに代表されるように「欧州発」と考えられてきたが、現代のトレンドはその発信地が分散して、その相互の影響の下にトレンドが醸成されていると考えるべきである。

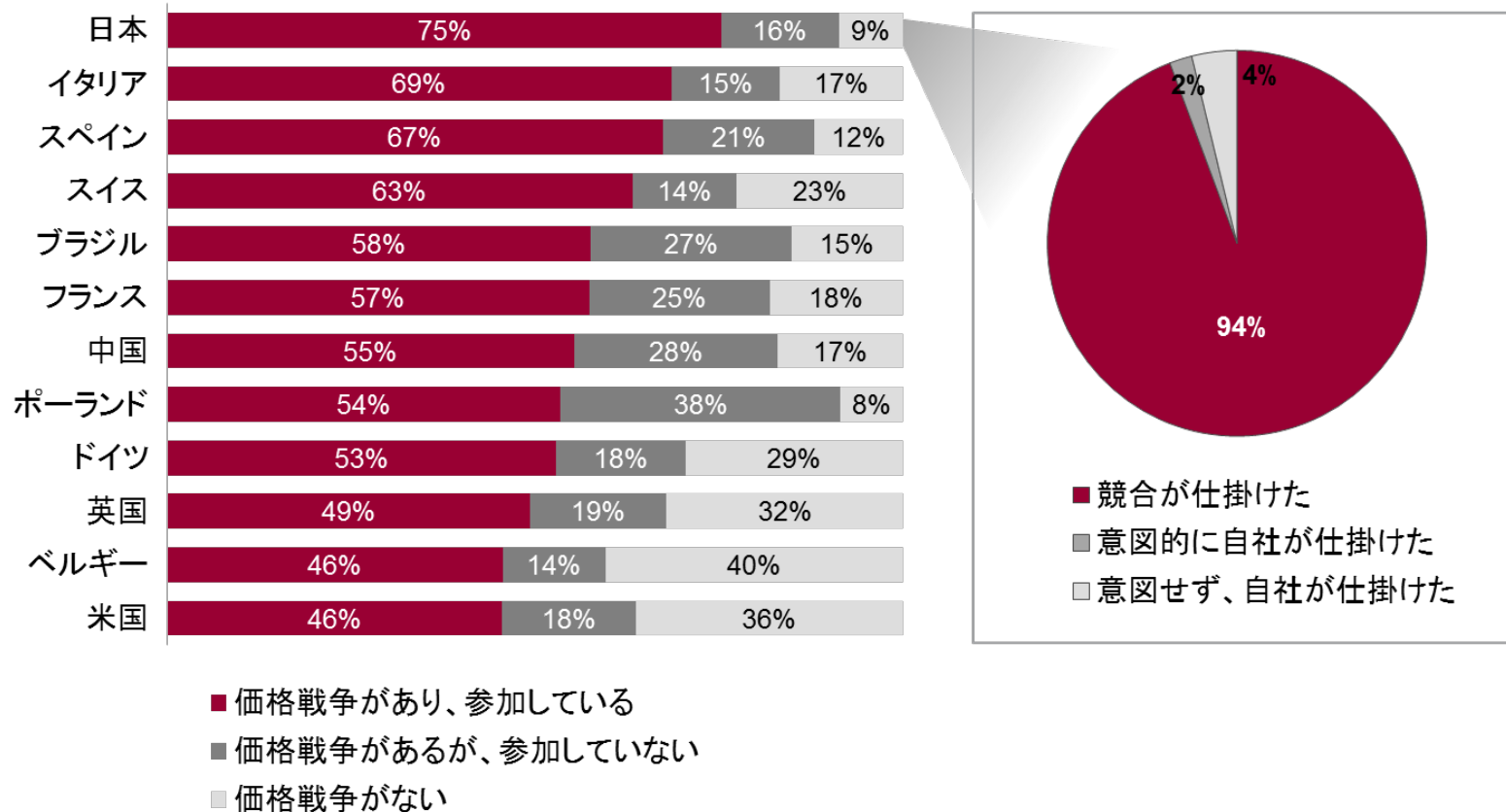
Only in America

This season's New York fashion week underlines a decisive shift among US designers – they have stopped 'trying to be Italian or French' and gone back to what they do best. Vanessa Freidman reports on the reinvention of American 'sportswear'

Financial Times, September 8, 2012

3. 帰結としての安値競争と価格決定力の低下

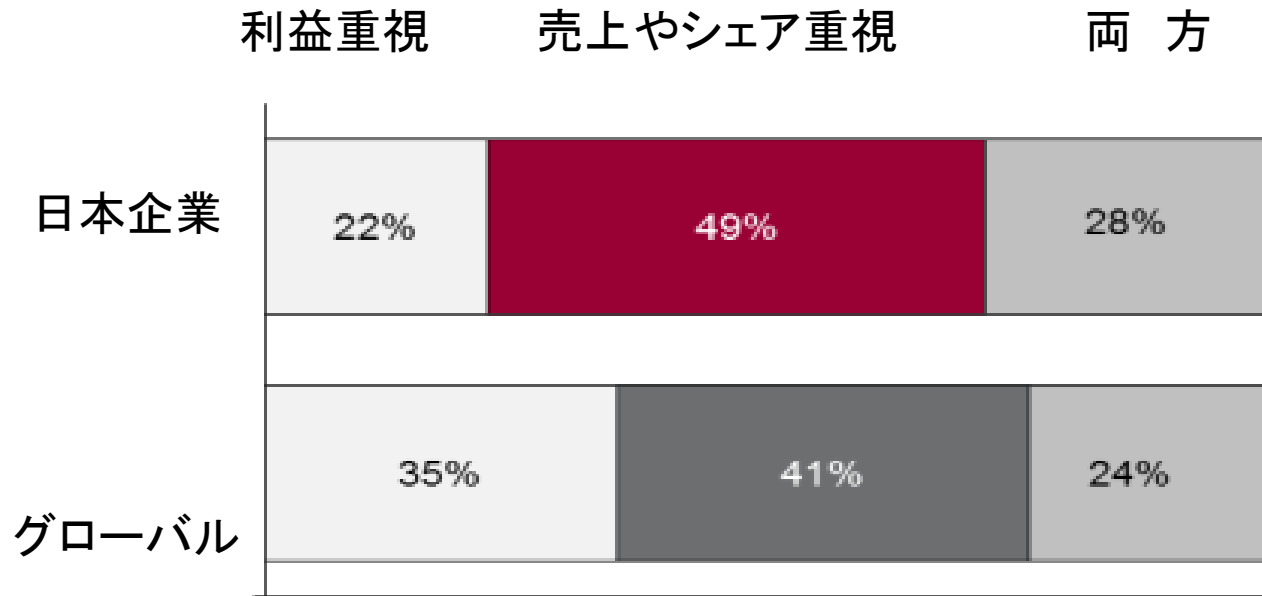
【図表2-9 価格戦争の頻度についての国際比較】



Source: Simon-Kucher & Partners Global Pricing Study 2012

サイモン・クチャーアンドパートナーズジャパン(株) 代表取締役 イエンス・ミュラー氏による講演資料より

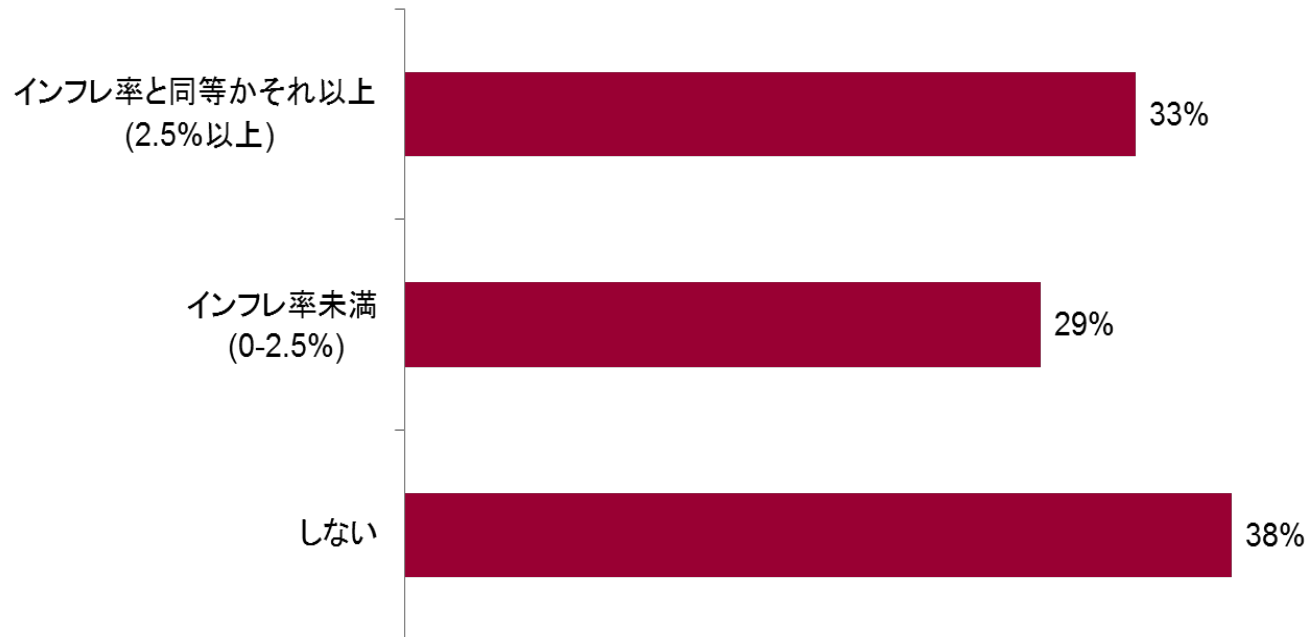
【図表2-10 売上と利益のどちらを重視するか】



Source: Simon - Kucher & Partners Global Pricing Study 2011: Japan Findings
サイモン・クチャーアンドパートナーズジャパン(株) 代表取締役 イエンス・ミュラー氏による講演資料より

【図表2-11 インフレ率を2.5%と仮定した場合の価格設定】

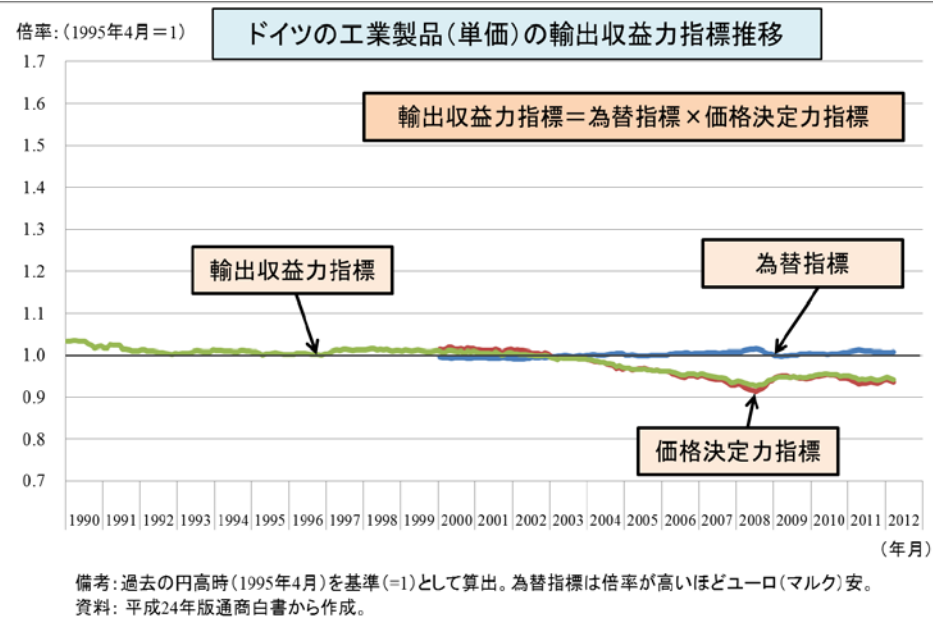
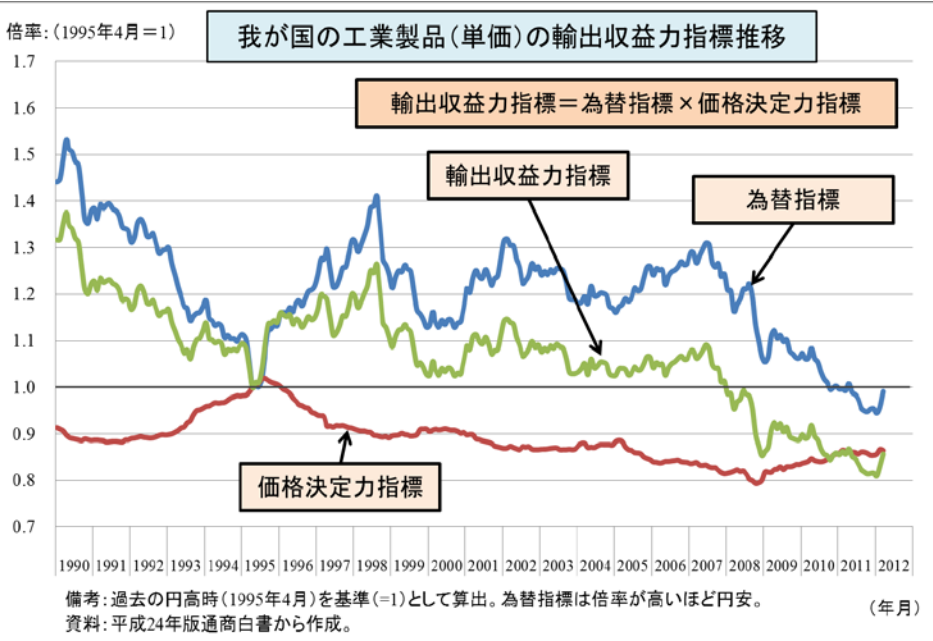
インフレ率を2.5%と仮定した場合の値上げの可能性



Source: Simon-Kucher & Partners Global Pricing Study 2012

サイモン・クチャーアンドパートナーズジャパン(株) 代表取締役 イェンス・ミュラー氏による講演資料より

【図表2-12 価格決定力の日独比較】



経済産業省「通商白書」より

【消費者ニーズの変化に関する有識者や経営者の評価】

～日本経済新聞 平成25年6月30日「日曜に考える」(抜粋)～

鈴木敏文氏(セブン&アイホールディングス会長) ただ、生活者の嗜好の変化は速く、しかも価値のある商品を求める傾向がさらに強くなっている。セブン&アイグループで取り組んでいるプライベートブランド(PB=自主企画)商品の開発では大手メーカーのナショナルブランド(NB)よりも価格の高い商品も多い。商品の価値を認めてもらって、少し割高な商品も買って頂いている。低価格一辺倒の消費ではない。ただ安ければいいというPBの作り方も変わってきている。

伊藤元重氏(東京大学大学院教授) 経営者は長いデフレ経済の間、価格の引き下げを優先してきた。コストを抑えるのは大変なことだが、経営の判断としては下げることに集中すればいいので実は、楽な面もある。これからは価格を上げてでも売れる付加価値や新しい要素を盛り込んだ商品を作れるか。企業の本当の力が試される。ある意味での知恵競争、戦略の競い合いになり、それができる企業が生き残ることになるはずだ。

鈴木敏文氏 そもそもデフレ経済が続いた要因として、メーカーや流通業も責任は大きい。それは高度経済成長時代から続いていた、「値段を下げれば売れる」という成功体験があったからだ。確かに価格重視派の消費者には一定の満足を提供することができてきた。しかし、上質なものを求める消費者は常に不満を持っていた。今までにない新しさを打ち出すことがメーカー、流通業にも求められている。

ビッグデータとは？

- ◆ データが端的に巨大(データ総量は三年弱毎に倍増)
 - ◆ サンプルではなく全体を見渡した分析が可能
 - ◆ SNSで発信されたデータも多く含む
 - ◆ 構造化されていないデータも活用可能
- ⇒ 仮説や先入観に縛られずに、相関関係やセグメンテーションを発見可能

SNSとセグメンテーション

SNSの発達

- ◆ Facebook上で世界的に発信される「いいね！」とコメントは、一日32億件
- ◆ Twitter上でのつぶやきは一日5億件



- SNSは、消費者が消費の経験、評価等について気軽に発信・共有できる手段
- 同時に、消費などに関して共通する嗜好をもつ人同士がコミュニケーションを行うことで、一定数の消費者が共通してもっている価値を浮かび上げらせ、やり取りを通じて価値志向を共有するコミュニティの形成を強化する可能性。
- 企業側から見れば、潜在的なまたは新たなセグメンテーションを発見・維持しやすいことともなり、結果として顧客発の商品開発やイノベーションが起こりやすくなると考えられる。

LITTLE MONSTERS

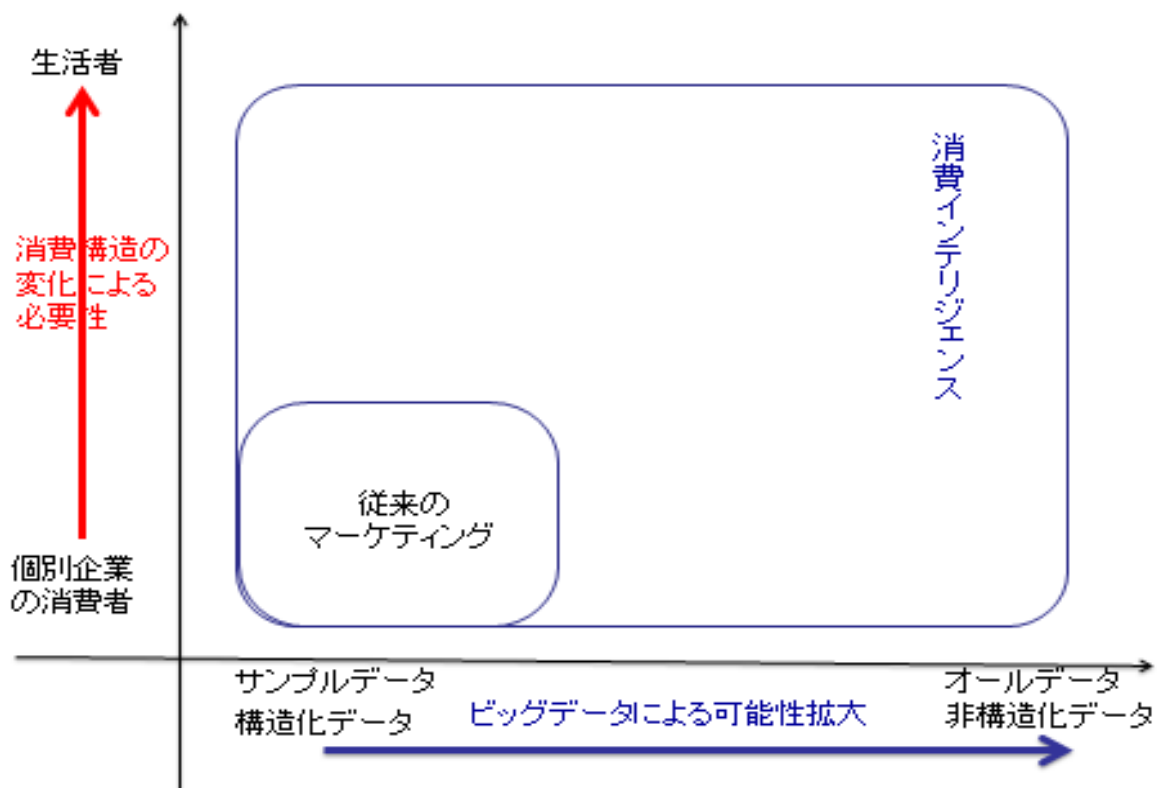
AN ALL THINGS GAGA COMMUNITY

powered by Backplane



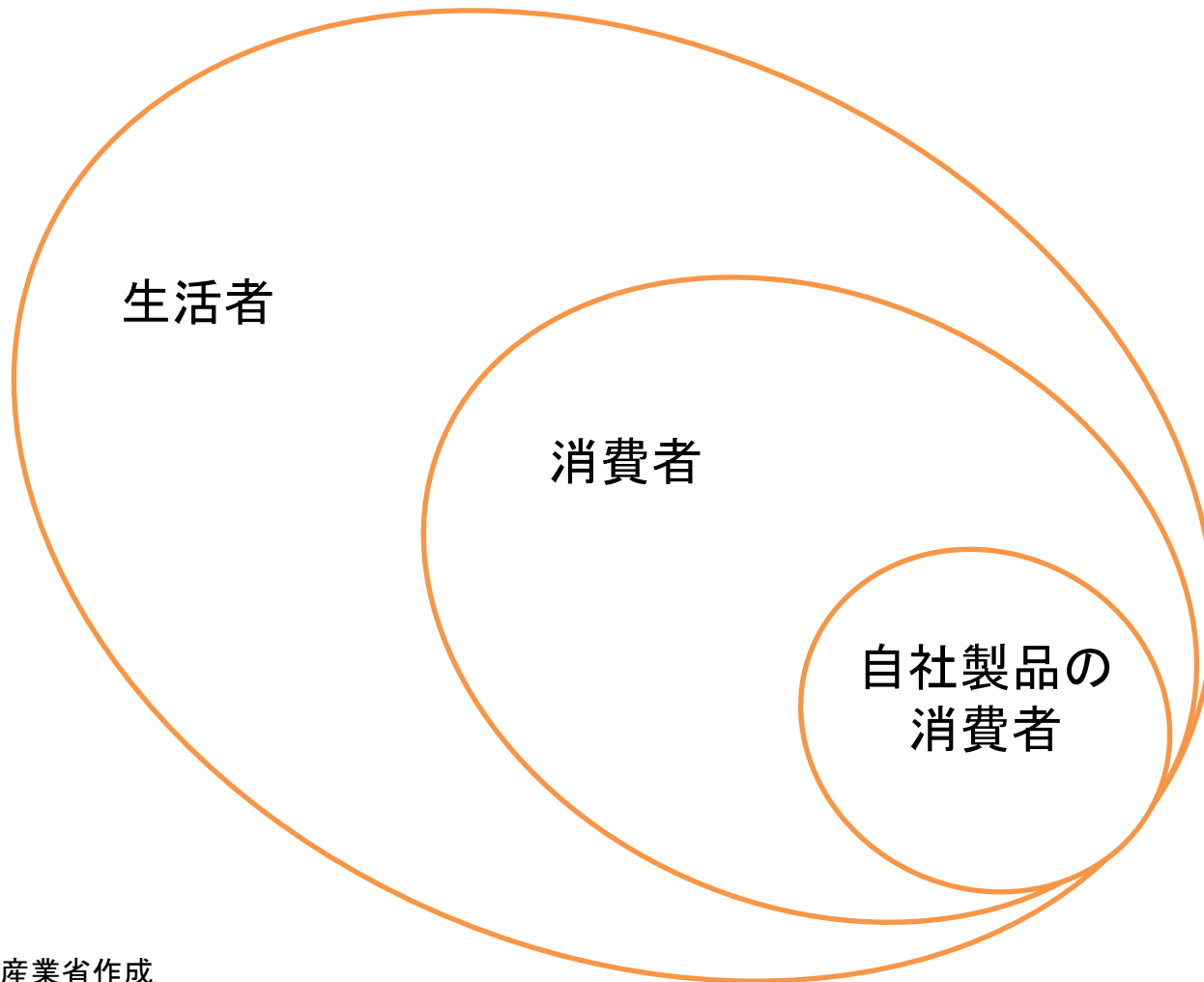
消費インテリジェンス = 消費者理解の総合力

【図表3-1 消費インテリジェンス】



経済産業省作成

【図表3-6 消費者理解の深化】

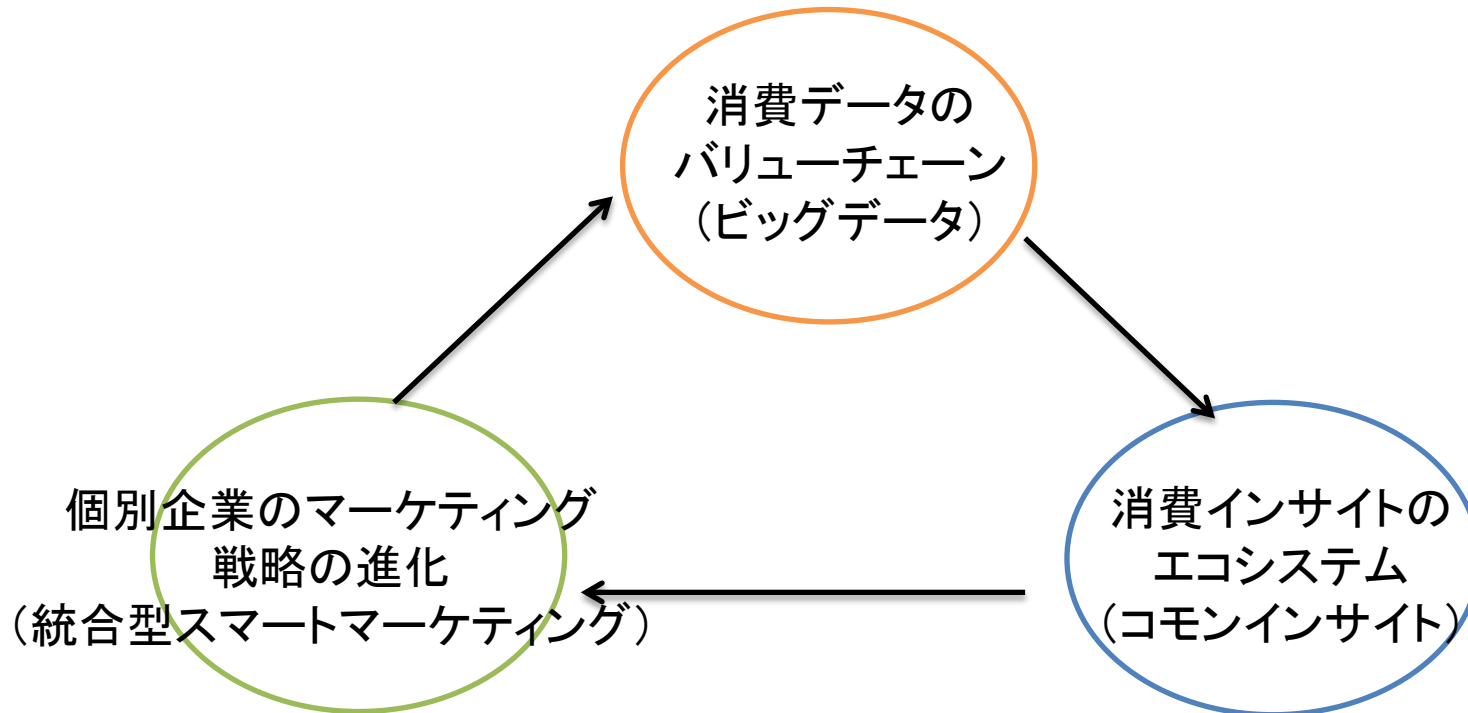


経済産業省作成

※ 本図表は、本懇談会の尾崎委員の示唆を元に作成したものである。

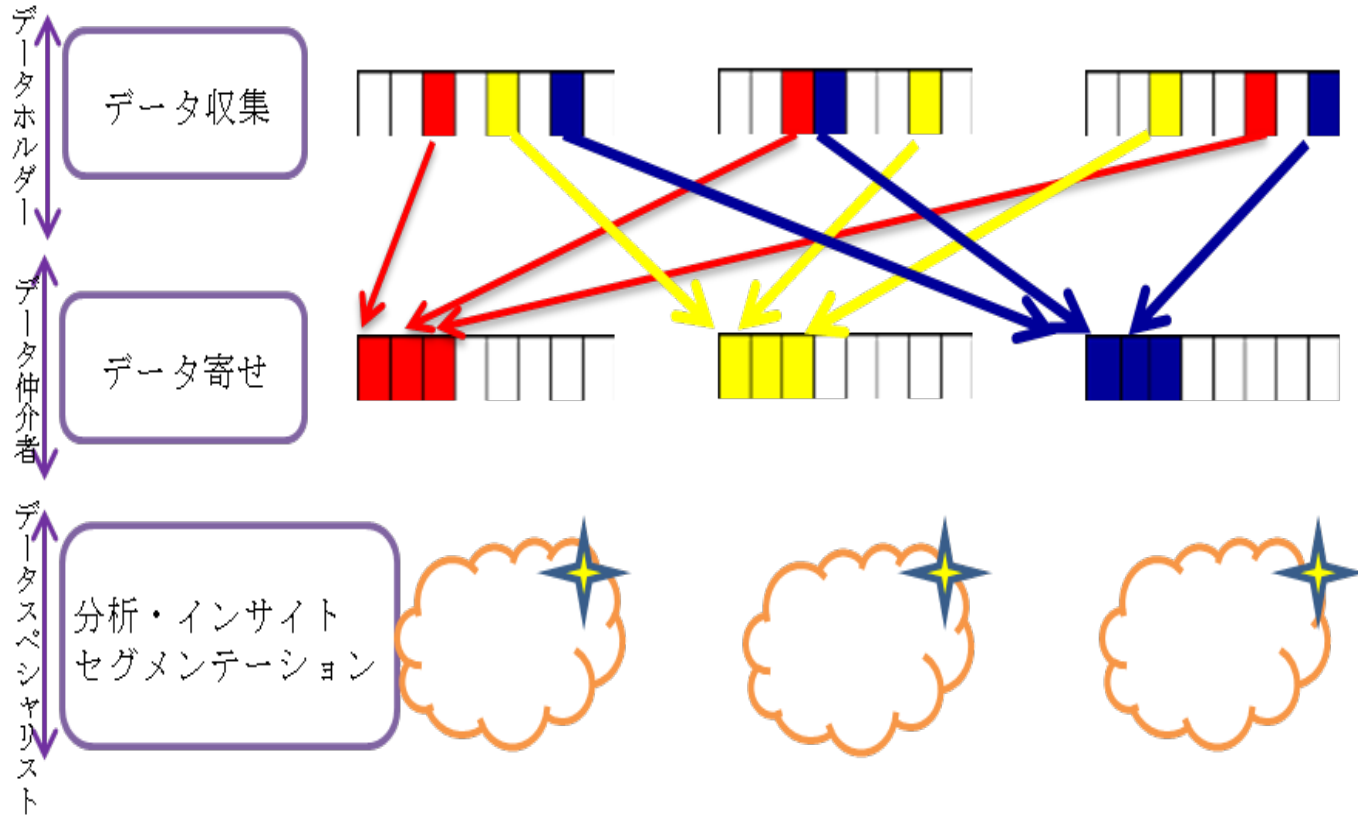
消費インテリジェンスの発展をどう「測る」か

【図表3-2 消費インテリジェンスの発展】



経済産業省作成

【図表3-3 ビッグデータのバリューチェーン】



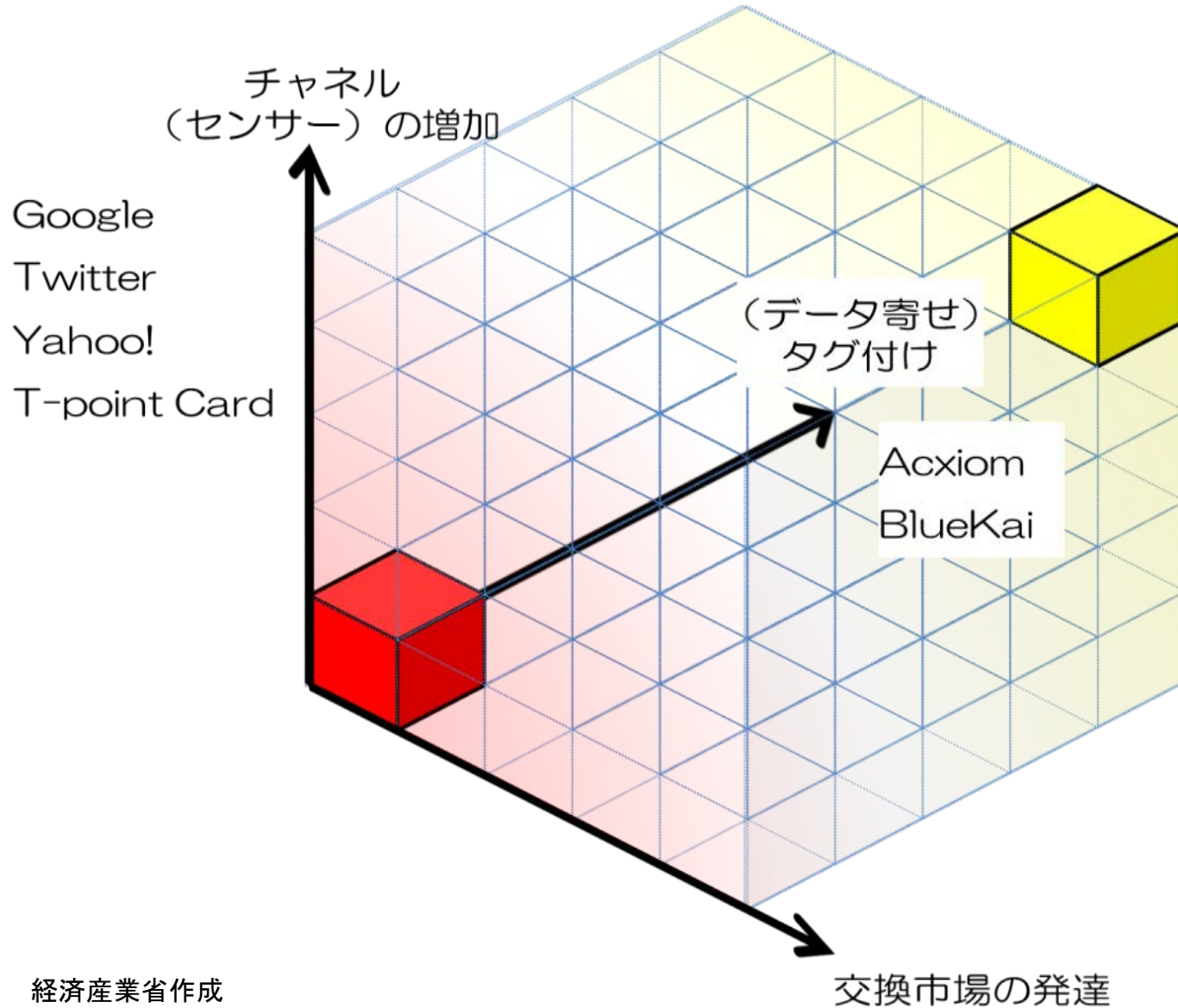
経済産業省作成

【図表3-4 消費データの「相場」(米国)】

消費データの種類	(消費者1,000人分あたりの) 価格(円)
基礎情報(年齢、地域等)	50
購買履歴	135
自動車の購入を検討中	211
新居を購入したばかり	8,500

フィナンシャル・タイムズ(2013年6月13日)を元に、1ドル=100円で換算して経済産業省で作成

【図表3-5 消費データに関するエコシステムの発達軸】



経済産業省作成

消費インサイトの共有化 = コモンインサイト

消費者理解を深めようとするれば、自社製品に関する消費者の行動のみならず、自社が提供していないジャンルの商品やサービスに関する消費行動、さらには、消費以外の側面を含めたライフスタイルの全体を生活者として包括的に捉える必要がある。そうすると各企業が自前主義で取り組むには無理がある。



特に「生活者」のレベルで消費インサイトを企業間で共有する仕組みの立ち上げ

□ 海外(例えばインド)の生活研究の共有化

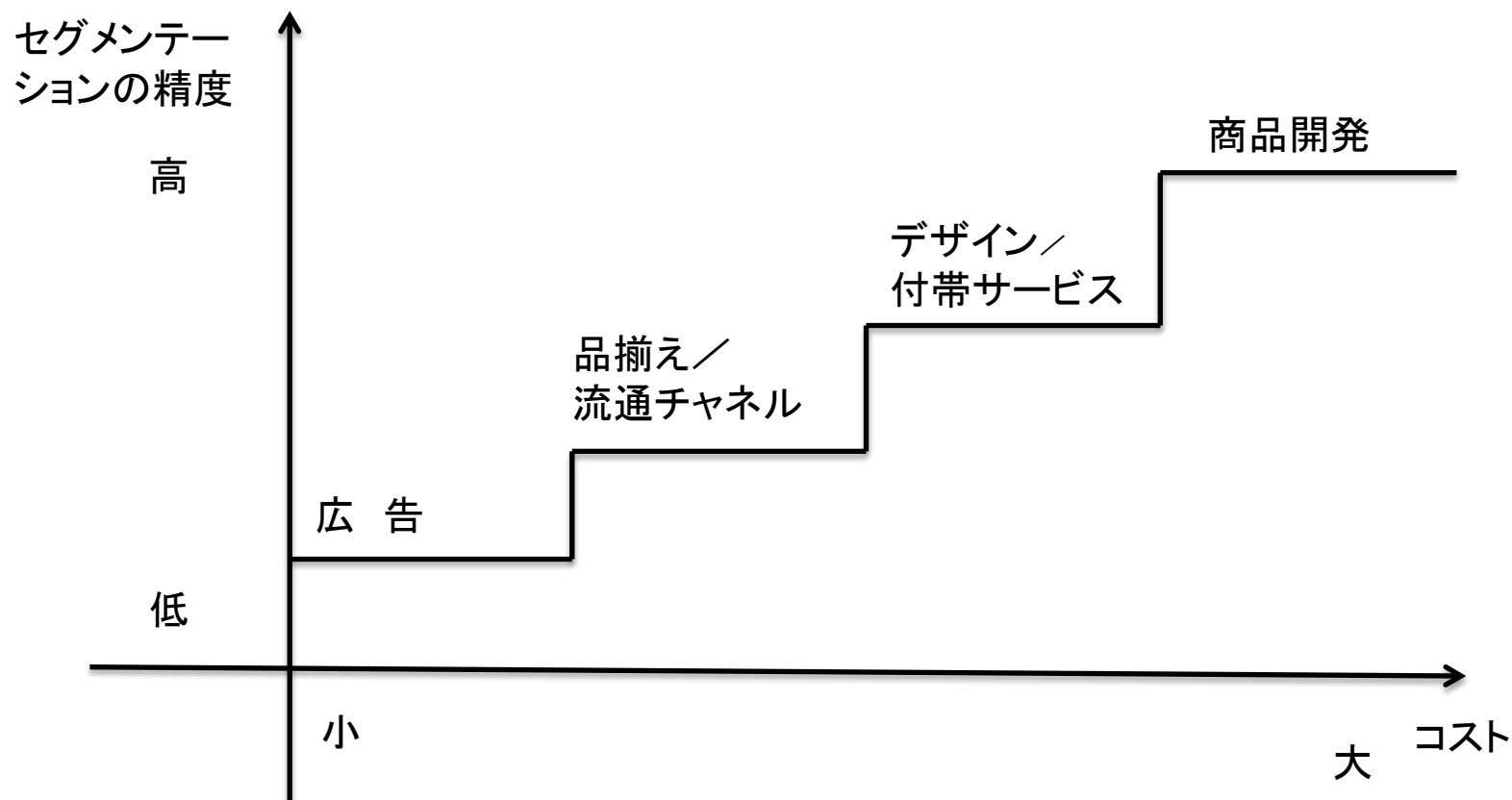
- ⇒各企業が自前で取り組むことの非効率
- ⇒中堅以下の企業との共有の意義

□ 日本の高齢化と消費行動についてのインサイトの共有化

- ⇒日本はある意味で高齢化の世界史的実験の最中
- ⇒インサイトを蓄積すれば、中国、米国等他国の高齢化の際に活用できるなど、大きな価値あり。

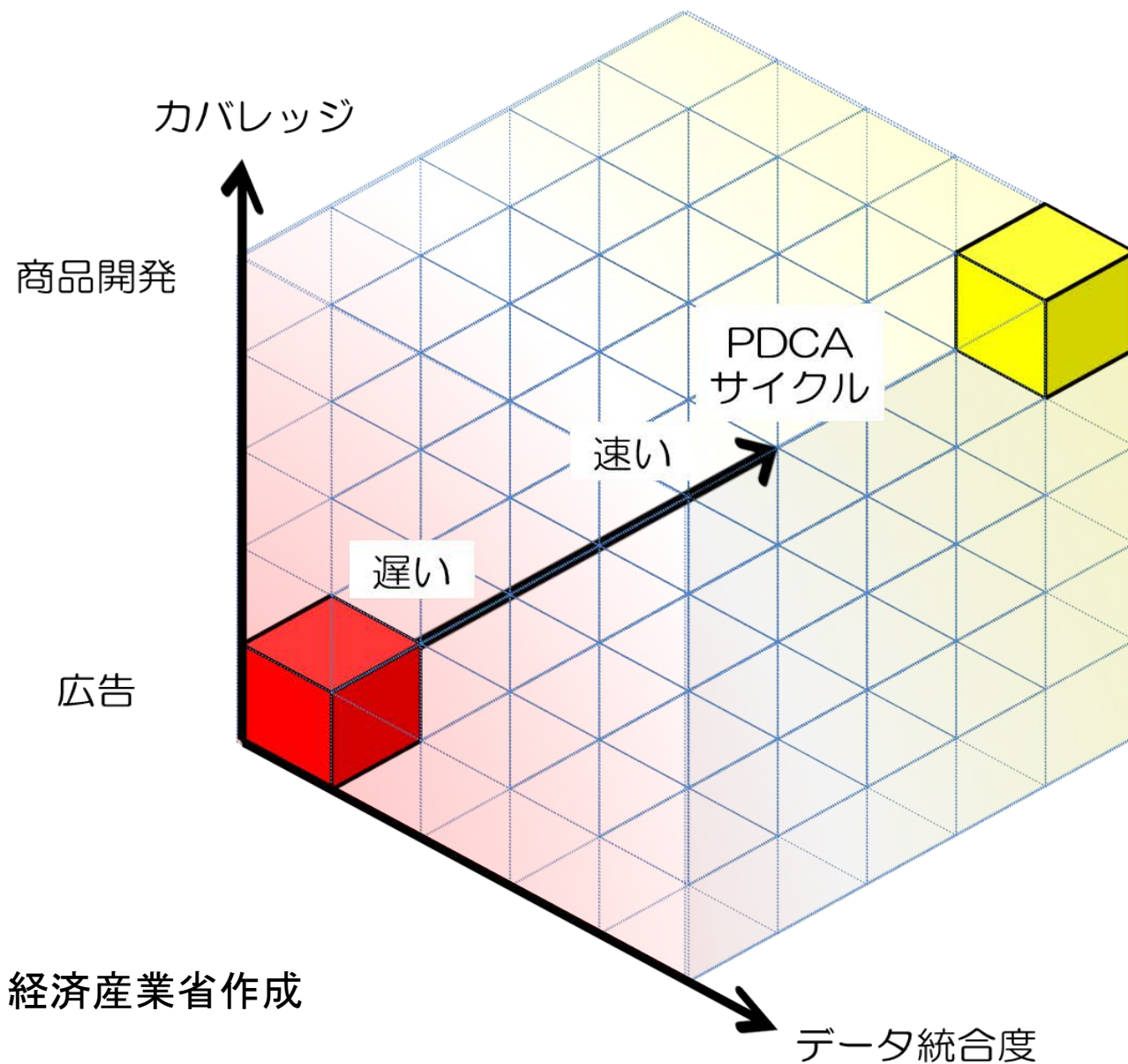
最適化マーケティングをどう「測る」か

【図表3-8 消費データ活用の発展段階】

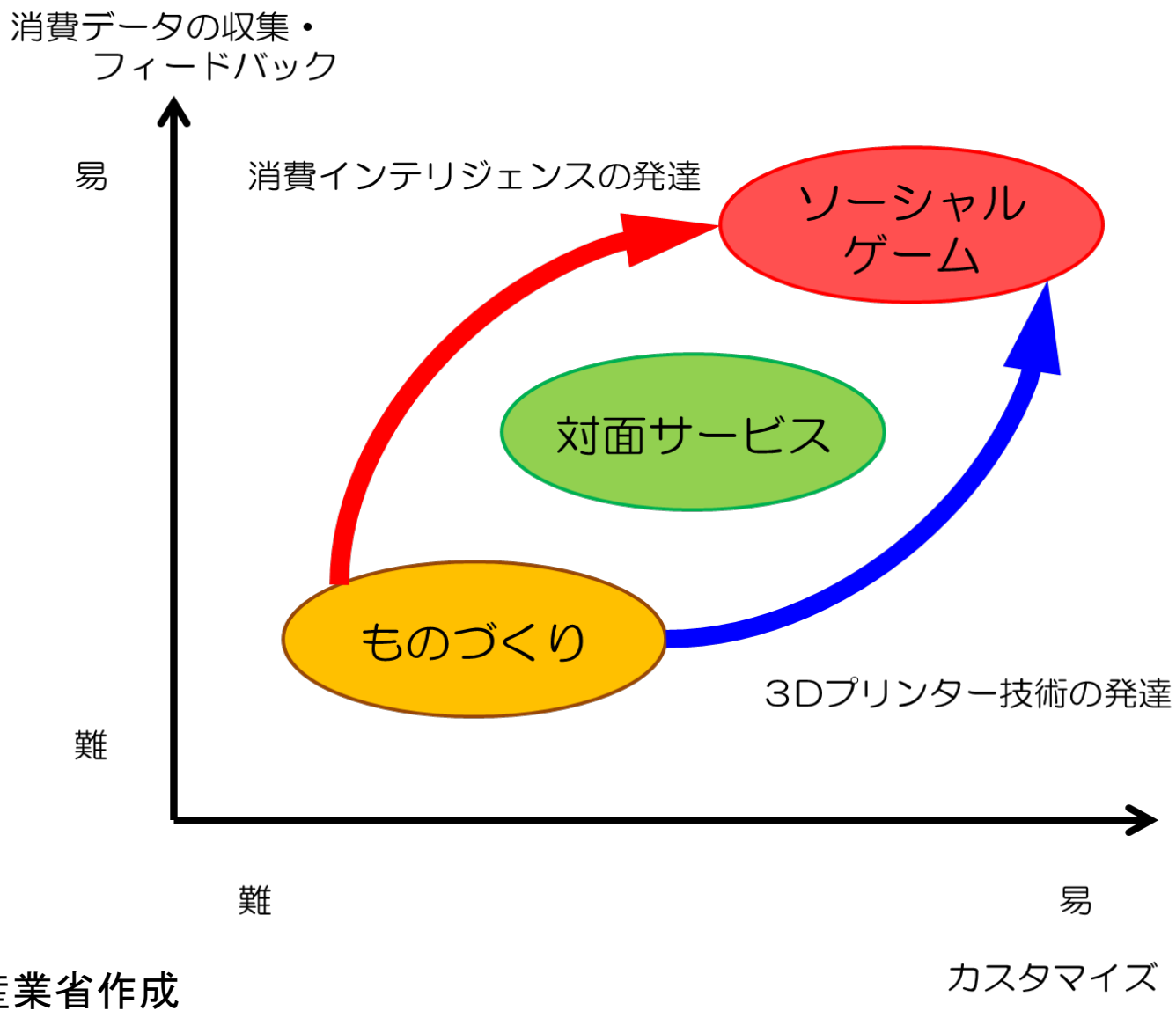


経済産業省作成

【図表3-11 最適化マーケティングの発達軸】



【図表3-9 消費インテリジェンスと3Dプリンター技術は車の両輪】



消費者理解の進歩は消費者にどういう便益をもたらすか

価格とは独立の価値の積極的な提供

消費者からの積極的な発信・参加と顧客発のイノベーション

メーカーと流通の新たな関係構築とイノベーションの促進

脱デフレへ向けた好循環の実現

在庫ロスなど社会的な非効率の排除

価格透明性の向上

消費インテリジェンスは「市場」の理解をどう変えるのか

消費行動に関する多様なデータの解析が可能になる。

- 企業は価格・販売量以外の様々な要素が消費行動に与える影響を織り込みながら戦略的に行動
 - 商品のデザイン
 - 商品の本質的な機能以外の匂い・触感・音といった感覚的要素
 - オンラインとオフライン各々の流通チャネルのデザインやメッセージ
 - 商品を販売する季節・時間帯や場所

経済学への含意

- 伝統的には明示的に取り扱いにくかった様々な非価格要素が、経済主体の行動にどう影響を与えているかということについて、過去と比較してはるかに容易に観察・モデル化することが可能に。

消費者個人の行動・反応の解析が可能になる。

□ ある意味での究極の世界としてone-to-one marketingが実現される可能性

経済学への含意

□ 製品と価格の差別化が徹底され、「一物一価」の原則が成立しなくなる

ビッグデータの活用で、特定の仮説に縛られずに、様々な相関関係を観察可能になる。

- 合理性の仮定からは導かれない、消費者の様々な行動パターンについて具体的にモデル化し、それを企業戦略に織り込むことも可能に。

経済学への含意

- 経済学において近年勃興しつつある行動経済学と同じアプローチ

ダニエル・カーネマン⇒人間の認知や判断を規定する脳のメカニズムは二種類ある
システム1:瞬時に行われる直感的な認知と判断(合理性の観点からみれば偏りあり)
システム2:時間をかけて論理的に行われる認知と判断(合理性の仮定から説明可能)

- ビッグデータ:システム1による判断を含めた消費者の行動の傾向の全体を、具体的なデータ解析に基づいてモデル化可能
- 「市場の実像」の解明にさらに近づく可能性

§ 4 消費インテリジェンスと競争政策

1. 競争政策上の論点

- ① 現行競争政策が、価格とは独立の価値を発信しブランドを構築するという企業戦略を阻害していないか。
- ② 消費者理解や消費データの価値が増すなかで、消費データを保有・収集しやすいポジションにいる「プラットフォーマー」の競争政策上の位置づけをどう考えるか。

2. 「流通取引慣行ガイドライン」(独禁法の運用指針)の見直し

流通取引慣行ガイドラインは、下記の理由により改められるべき。

- ① メーカーと流通との関係はガイドライン制定後20年以上経過して激変。
リバランスを行う必要。
 - (i) 流通の再編による流通側の交渉力の向上
 - (ii) ウェブという流通チャネルの登場
- ② 「ことづくり」競争＝メーカーと流通との間で協力関係を構築した上でイノベーションを行う必要。
⇒ 現行のガイドラインは、こうした取り組みを行う上で制約が強すぎる。
- ③ そもそも垂直的制限行為に政府がどこまで関与すべきか。ブランド間競争が担保されていれば十分ではないか。
- ④ 欧米の規制は緩和されてきており、結果として日本だけが突出して制限的な規制となっている。

【図表4-1 メーカーと流通との間での垂直的制限行為に関する規制の各国比較】

流通取引慣行ガイドラインの見直し(規制の各国比較)

	日本	アメリカ	EU
(価格制限行為規制) 再販売価格維持行為 に対する規制	再販売価格拘束 (独禁法2条9項4号) (再販売価格拘束の手段) 取引拒絶・差別的取扱い (一般指定2項・4項)	合理の原則 (市場の競争を歪める場合にのみ違法) (リージン判決(2007年))	新製品導入促進、ただ 乗り防止等の観点から 例外あり。 原則 違法
(非価格制限行為規制) 非価格制限行為 に対する規制	価格維持等の恐れがあれば違法 (流通取引慣行ガイドライン (1991年))	合理の原則 (市場の競争を歪める場合にのみ違法) (シルヴァニア判決(1977年)等)	・地域制限 など シェア30%以上 ⇒合理の原則 シェア30%未満 ⇒セーフハーバー (垂直的制限に関するガイドライン(2010年))

経済産業省作成



欧米並みに、非価格制限行為規制と価格制限行為規制の双方について具体的な見直しの検討が進められるべき

よくある誤解

(誤解) メーカーが勝手に価格を決められるようになる。

- メーカーが示す価格、価格以外の条件を受け入れるかどうかは、流通側の自由であり、合意が前提。
- 現在と比較して、「合意しても違法」になる範囲が狭くなり、メーカーと流通が協力関係を構築しやすくなる、ということ。
- また、常に認められるものではなく、製品開発が促進されるなど、消費者利益に資する場合に認められるものである。

(誤解) 価格競争ができなくなる。

- 安値で競争するのは、メーカー、小売りの自由。
- 高価格・高品質／サービスと、低価格の競争を起こすことが狙い。
- 仮に、高価格・高品質組が低価格組の参入を妨害すれば、当然違法。

(誤解) 政府主導で民間取引慣行を見直すものだ。

- 民間主導であるべき取引条件の設定に、欧米に比較して過度に介入している現在の独禁法の運用を見直す、というもの。

3. プラットフォーマーと競争政策

- データホルダーについては、「一人勝ち」や寡占化が進む可能性。
 - データを収集蓄積の規模の経済性
 - データ相互の補完性があるために範囲の経済性
 - ユーザーからみてワン・ストップの利便性が高い

- さらに、データホルダーが、そのデータを使ったサービスの提供を他社に幅広く認めると同時に、そのサービスを利用したデータをさらにデータセットに取り込むということが行われることがある。
⇒ 「ネットワーク効果」(プラットフォーム)

- プラットフォーマーを直ちに競争制限的なものとして規制すべきであるということにはならないが、競争政策の基本的な考え方について検討の開始が必要。
 - 伝統的な「市場」の範囲での競争状況にのみ着目することの限界。
(プレイヤーが依存する消費データ側からの発想も必要。)
 - プラットフォーマーが結果的にインフラに近いポジションに立った場合の対応。
 - 伝統的な市場概念で捉えきれない事象が発生する可能性が高いなかで、事前規制型のガイドラインに頼ることのリスク

シンガポール・アジア消費インサイト研究所 (Institute on Asian Consumer Insight)

1. 組織

- 2012年3月活動開始。
- シンガポール経済開発庁 (Economic Development Board (EDB)) の下に設置。実務の母体は Nanyang Technological University (NTU) が担う。
- 所長はコロンビア大学のマーケティング教授である Bernd Schmitt 氏が兼務。

2. 目標

- 「アジアの消費者」に関する知見のハブとなること。
- 財務的には、5年後までに収入の半分を民間企業からの受託調査とすること。

3. 活動内容

(1) 基礎研究

- アジアの生活研究。民族誌学者 (ethnographer) や脳神経科学者をグローバルにリクルートし、アジアの消費者の行動の深層について調査研究を実施。

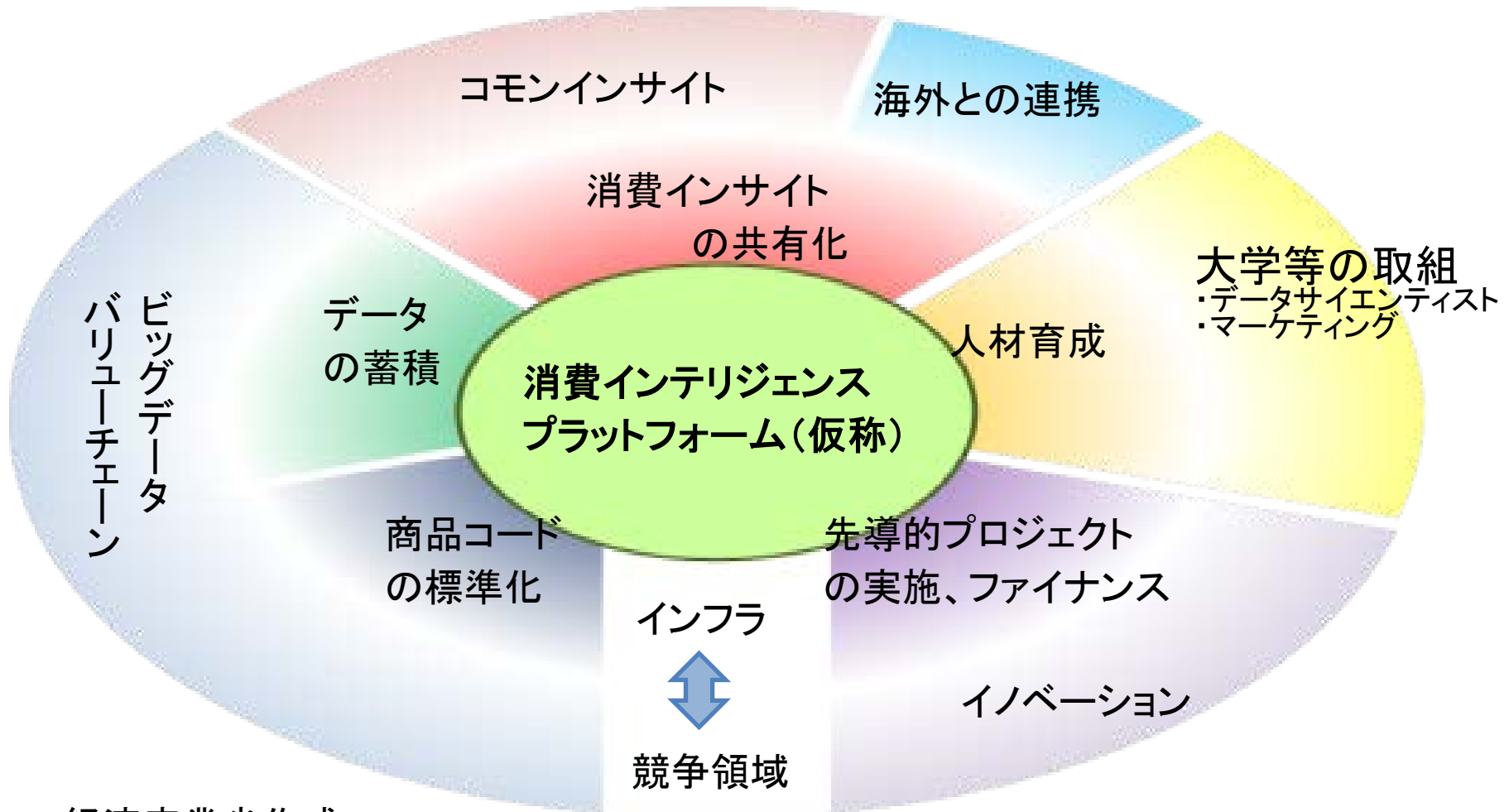
(2) 人材育成

- アジアでのマーケティングをテーマにした修士課程を創設。
- エグゼクティブプログラムで、12ヶ月でパートタイムで取得可。

(3) 個別企業に対するコンサルテーション

- 通常のコサルティング会社などではカバーしないような、特定のセグメントに限らない、より深層の消費行動の調査を受託。既にユニリーバから「アジアにとっての美」というプロジェクトを受託。
- 「複数国、全世代、全カテゴリー (multi-country, all-demographics, all-categories)」というアプローチでの「アジア消費者価値に関するトレンド・セグメント調査」を検討中。

【図表5-1 消費インテリジェンス・プラットフォーム(仮称)】



【図表6-1 消費インテリジェンスの向上が支える「ミクロの脱デフレ」】

