

Expert Insights

IBM Institute for
Business Value

With コロナ時代の成長戦略 顧客主導で推進する事業の再構成/ ラインベンションの実践

IBM Future Design Lab. が提唱する、
次世代の顧客リレーション・モデルの解説



論点：5つのポイント

- ・ コロナ禍による社会停滞が3年目に差し掛かり、事業マネジメントの最前線はこれまでの回復戦略から事業全体の再構成／リインベンション戦略に移行している。
 - ・ 事業全体の再構成／リインベンション戦略の検討においては、経営者は自社事業の観点だけでなく、周辺の動向も踏まえた複眼的な視点から事業の再構成を推進する必要がある。中でも、生活者の動向の把握は重視すべき視点である。
 - ・ こうした問題意識から、IBM Future Design Lab. は2020年8月と2021年9月の2回、独自調査を実施。コロナ禍により大きく変容する生活者の姿を捉えた。その中で、7割以上（Top2Box）の生活者が“リアルとデジタルが融合した体験”を求めており、約半数（Top2Box※）が商品やサービスの継続的な高度化（生活者にとってのDX）に期待していることを明らかにした。
- ※ Top2Box：5段階選択などの質問形式で、ポジティブな上位2つの選択肢の合計を意味する
- ・ つまり、With コロナ時代の到来に向けた自社事業の再構成／リインベンションには、自社事業の未来像と生活者が期待する体験の整合が不可欠となる。よって、経営者は顧客体験の再構成／UX リインベンションに対応した新たな顧客リレーション戦略（サービス・ヒューマンインターフェース™の実践）の推進を検討すべきである。
 - ・ こうした生活者の期待を受けて、コロナ後には企業とユーザーが直接結びつき、その関係性の強さが社会価値やマーケット・シェアに直結する“エンゲージメント商圏”の拡大が予測される。そして、その新商圏で勝ち抜くためには、コロナ禍で変わった生活者が望む体験価値の提供が必須となる。

著者：
高荷 力

序章：

With コロナ時代に向けた事業の再構成/ リインベンションの号砲

コロナ禍に起因する数々の波紋

新型コロナウイルスの登場は、世界規模で人・モノ・情報を大量に、かつ高速に動かすことを基盤に最盛期を迎えていた従来のビジネス構造を一変させた。サービス産業への打撃はいうまでもなく、製造業が世界中に張り巡らせたサプライチェーンも各国が独自に実施する感染症対策の影響などで破綻した。半導体など基幹部品の生産復旧のめどが立たず、特に最終製品を組み立てるアッセンブル・メーカーや近年大きな躍進を遂げていたファブレス・メーカーまでもが大きな影響を受けた。グローバル・ビジネス全盛とも言えるタイミングで起きた今回のパンデミックは、今後のグローバル規模のビジネスや事業経営に大きな宿題を突き付けている。

また日本においても、2020年1月末に新型コロナウイルスへの国内感染が確認され、4月7日には7都道府県を対象にした新型コロナウイルス感染症緊急事態宣言が、16日には全国に緊急事態宣言が発令された。それから2022年1月に到来した「第6波」まで、断続的ではあったが全国的な感染対策が施行されたことにより、国内経済や企業はもとより人々の生活や仕事のスタイルまでもが大きな変容を強いられた。

一方、2020～2021年の2年間に全世界が一丸となって新型コロナウイルス研究や対策を加速度的に進めたことで、世界は何度か深刻なパンデミックを回避した。具体的には、新たな技術を用いたワクチン開発や従来ルールを越えた接種活動の推進が感染の収束を実現。ワクチン接種が進んだ国々では人々はマスクを外し、従来通り人・モノ・情報が行き交う暮らしを再開できた。日本でも2021年9月30日には全国の緊急事態宣言が解除され、これまで大きな打撃を受けてきた旅行業や飲食店、それらを支える宿泊やレジャー施設事業社、食品などの生産事業社が安堵できた瞬間もあった。またワクチン先進国が、世界各国の経済格差が接種活動の普及に影響しないように人道的に配慮したこともあり、2021年には東京でのオリンピック開催が実現。新型コロナウイルス感染症の対策と経済活動維持の両立、世界文化の保全においても一応の成果を上げてきた。

しかし、その後も社会状況は文字通りの一進一退を繰り返している。新型コロナウイルスはデルタ株、オミクロン株など新たな変異を継続し、今も我々の生活を脅かし続けている。こうしたウイルスの変異は今後も続くと思われる。新型コロナウイルスの再発は困難であり、人類はこのウイルスとの共生を長く強いられるとの見方については、誰しもが疑われない状況である。

加速する事業戦略の高度化

ここ数年のこうした動きから、我々のように事業推進に関わる者の多くは、コロナ後に世界全体が従来通りの生活に戻るとの観測が余りにも楽観的だということを学んできた。また、警戒すべき経営リスクとして、今後もこうしたパンデミックの発生を念頭に置かない経営者にはもはや皆無であろう。実際、本格的なパンデミックの始まりとなった2020年には、コロナ禍による経済活動の停滞を受け、多くの経営者が事業の回復力/レジリエンス・マネージメントに必死に取り組んだ。国内でも事業会社と政府や行政が一丸となった事業継続計画（BCP）の見直しなどが進み、前例を見ない規模の公的支援もあり国内経済は緊急事態の回避としてはある程度の成果を上げられたと言えよう。しかし、前述したように新型コロナとの長期に及ぶ共生が不可避となり、今後も我々の見通しを越えて経済活動抑制へのリスクが発生する可能性がある社会環境下においては、回復/レジリエント戦略は早期にその役割を終えねばならない。そして経営の責任として、できるだけ早期に変容する社会環境を見据えた事業の刷新、つまり根本的な自社のビジネス構造の見直しを前提とする再構成/リインベンション戦略の推進が求められるはずだ。

もうすでに、資本力のある企業を中心に来るべき次世代ビジネス・スタンダードに適應するための準備が始まっている。そして、こうした動きの中で、事業のデジタル化、自動化などへの投資が活況となっている。例えば、自社ビジネスの中にAIなどの最新テクノロジーを取り入れることで、旧来の労働集約型ではなく、ナレッジ・シェア型で人財リソースや働く場所に限定されずに事業維持が可能な新たなビジネス環境創造への挑戦が、さまざまな産業で実働している。また、事業戦略の刷新についても注目すべき動きが表出している。2021年にソニーは5月の経営方針説明会において戦略投資として2兆円を投じる計画を発表。それにより現在1.6億人の自社のネットワーク・コミュニティを10億人まで増やすことを表明した。ここでソニーが掲げた、これまでの商慣習を越えて自社の顧客資本とのダイレクトなつながりを強化し、顧客との有効な関係性の中ですべての自社事業をドライブさせる事業戦略は、今後もさまざまな業界で推進されていくことになるだろう。

こうした動きは事業マネージメントが回復戦略から再構成/リインベンション戦略に移行していることを如実に表している。前述した根本的な自社のビジネス構造の見直しを前提とする事業の再構成/リインベンションの推進、すなわちコロナ禍での守りから攻めの経営へのスイッチは、この先のWith コロナ時代の事業経営には欠かせなくなる。

また、こうした事業の再構成に成功した企業が、未来の市場で新たな覇権を握ることも想像にたやすいはずだ。

生活者視点で事業を再規定する必然性

では、経営者は、具体的に何を起点に自社事業を再構成すべきなのだろうか。こうした問いに対して、我々は、複眼的視点からの自社事業の再構成を決定することが有益であると答えている。ここでいう複眼的視点を具体的に説明するならば、従来の自社事業が属する業界の視点に加えて、自社事業とは異なる業界の視点、例えば最新の技術動向や社会的な潮流、自社顧客の意見や一般的な生活者の動向などを含めた幅広い視野から、自社事業のあるべき姿を再規定することを指している。我々はこうした自社事業の周辺動向までをカバーする分析を、“越境データ分析”と呼ぶ。With コロナ時代の経営者は、この先の自社事業を判断する上で必要な“越境データ分析”を行い、新たな社会価値創造をゴールに長期的な視点から自社事業の再構成の方針を議論し、自社事業が進むべき道を決断することが求められる。

そしてこの事業の再構成／リインベンションを実施する際には、もし自社事業がB2Bモデルであっても、“越境データ分析”の際に市場における最終的な評価者たる生活者への配慮は不可欠となる。近年、イノベーション理論における辺縁領域での動向への注視や、事業のデジタル・シフトを受けて検討が進んだ企業によるブランド・パーパス（市場における自社事業の存在理由）の規定が注目されたことは記憶に新しいだろう。こうした自社事業価値の再定義の必要性が、コロナ禍によりさらに加速していることは間違いない事実である。なぜなら、今後も我々の予想を超える変化が続くことを覚悟しなければいけない社会環境下では、あらゆる企業が今後の市場の中で自社がどういう存在であり続けるかを改めて表明する需要が高まるからだ。だからこそ、B2Cであれ、B2Bであれ、事業を推進する企業にとっては、生活者動向の把握は欠かせなくなるのだ。

我々自身もそうした問題意識に立って、IBM Future Design Lab.として、2020年8月と2021年9月の2回、コロナ禍が日本の生活者に与えた影響を把握するインターネット調査を行った。本レポートではその調査結果を紹介し、そこから浮かび上がった注目すべき事実と、調査結果から我々が洞察したコロナ後の市場における新たな成功要因と挑戦すべき社会的価値の創造について言及していく。それが、皆さんが自社事業の再構成／リインベンションを検討する際の一助となれば幸いである。

第1章：

コロナ禍が市場に落とした影～生活者と市場の変容

振り返り) 2020 年度調査からの示唆

この章では、まずは、2020年8月に実施した第1回調査結果の要旨として、我々が昨年レポートした内容のポイントをお伝えする。次いで、2021年9月に実施した第2回調査について、企画立案時のポイントと、調査結果に基づく注目すべきファインディングスを紹介していく。

2020年8月にIBM Future Design Lab. が独自に実施した第1回調査では、コロナ禍での生活価値観について9割近い回答者（Top2Box）が“健康に関する意識”と、先の読めない未来に対して“自ら備える意識”の双方を高めていることが明らかになった。また、今後利用したいサービスについても、旧来の店頭や対面接客などのリアル・サービスへの回帰でも、すべてのサービスをネットに集約するようなデジタルへの極端な傾倒でもなく、7割を超える人（Top2Box）がリアルとデジタルの融合を求めていることがわかった。つまり、他社調査では把握できていなかった生活者の自助意識の高まりと、コロナ禍にあっても新たなサービスの誕生に期待する姿を明らかにすることができた。

また同調査では生活者のDXへの期待も構造的に把握することに挑んだ。その際に、DXという表現がビジネス用語で、生活者にとっては正確な意味を捉え難い言葉であることに配慮。生活者が迷わず回答できるように、調査上はあえてDX = デジタル・トランスフォーメーションという言葉を使わなかった。代わりに、DXによって生活者にもたらされるベネフィットを提示することで、生活者のDXに対する受容性を判断した。具体的には「ネット環境や技術革新によって商品・サービスの高度化が続く潮流を受容するか」という問いを設け、生活者にこうした潮流への賛否を尋ねた。結果、「積極的に受け入れたい」「やや受け入れたい」と回答したDX受容層が43.5%に達すること、拒否層はわずか12.1%（「やや受け入れたくない」「受け入れたくない」の合計）であることも明らかにした。

生活者インサイトから浮かび上がった新市場～エンゲージメント商圏

こうした結果から、我々はコロナ後に、政府の号令のもと大企業を中心に取り組みが進む産業のDXが、生活者の要望に沿って急速に生活の場に浸透すると予測した。さらに、前述したように生活者がコロナ後に新たな体験価値の提供に期待していることや最新テクノロジーへも高い関心を持っていることに着目し、今後生活者がリアルとデジタルの境界を越えて企業とダイレクトに結びつくこと。また、その結果として近さや利便性などの基準ではなく、信頼やロイヤルティを基準に購買やサービス利用の選択を行う市場の拡大を予測した。そして、この新市場を“エンゲージメント商圏”と名付けた。

また、このエンゲージメント商圏が拡大する中で、企業間で自社顧客とのエンゲージメントの質を競い合う競争が旧来の産業の枠を越えて激化することを見据え、企業は戦略的に自社顧客の理解レベルを上げることが必須となるとの見方も示した。具体的には、コロナ禍による変化に対応した顧客体験戦略の高度化と、顧客との関係性をより強固にするための戦略的な顧客接点開発が重要になると説いた。これら第1回調査からの提言の詳細については、昨年のレポート「DXの加速による新商圏の誕生*」をご参照いただきたい。

2021 年度調査実施に向けた目的と仮説の整理

そして、2021年9月。前回調査で明らかにした生活者の意識変容や市場動向の時系列変化を把握する目的で第2回調査を実施。その際に2020年8月から1年間の世相変化を踏まえて、更新された可能性のある生活者心理を洞察するために新たな仮説も加えて調査を行った。以下では、まず新たな仮説を紹介。その後、調査結果を解説し、本格的なWithコロナの時代の到来の中で、時代の変化に対応する新たな事業成長戦略の中で重要性が増していく、自社顧客との関係構築の際の基本指針でもある“顧客リレーションモデル”についても言及していく。

ではまず、2020年8月から2021年9月までの1年間で、世相変化の中で生活者意識が更新された可能性があり、我々が新たに加えた3つの仮説を紹介する。

* 「DXの加速による新商圏の誕生 - 生活者が主導するエンゲージメント商圏の黎明」
レポート https://ibm.biz/New_Market_Area_J
説明動画 <https://www.youtube.com/watch?v=DBcc-V0JNPA>

仮説① 社会課題への意識の高まり

1つ目の仮説は、社会課題への意識の高まりである。2020年8月からの1年間に起きたこととしてまず着目すべき事象は全国的なワクチン接種であろう。国内のワクチン接種は21年12月時点で77.68%となっているが、ある種の同調圧力すら感じられるようなモーメントの中で接種が進んだことに注目した。次に世界的な動向として注目された地球規模の環境問題への関心の高まりである。これには従来の環境保全を訴える運動に加えて、SDGsやESG投資などにも世間の関心が集まっていたことに着目した。特に地球環境への危機感と経済活動がリンクし始めたことで、生活者の社会関心への向き合いは大きく変化したと考えたからである。加えて、経済停滞の中での日経平均の上昇や強制貯蓄論などへの違和感も、生活者が社会課題への関心をさらに高めるきっかけになった可能性があるかと捉えていた。昨年調査でも、すでに「社会課題に関心を持ってほしい」という設問への回答率は6割(Top2Box)を超えていた。こうした傾向が前述したような流れを受けて、より具体的な社会的課題意識へと変化しているのではないかと我々は予測した。

仮説② 個人情報提供への生活者の許容意識

2つ目が、今後、企業と顧客が相互理解を深めていく上で欠かせない個人情報提供への許容意識である。20年の第1回調査では、個人情報を渡すことに抵抗を感じる人の割合は約6割(Top2Box)だった。また、商品・サービスが高度化し続ける潮流への態度を基準に生活者のDXへの受容性を構造化した分析の中で、現段階ではDXの受け入れを保留したいと回答した生活者(「どちらとも言えない」との回答者、態度保留層と命名)にも注目。その態度保留層の回答傾向を詳細に分析することで、実は最新テクノロジーに興味を持っていること、しかし使い勝手の複雑さからの苦手意識や個人情報提供への抵抗を理由にDXの受け入れを保留していることが判明したのだった。こうした分析の結果、UI/UX戦略の高度化と個人情報提供への抵抗解消が、DXが生活の場に浸透する上での鍵を握っていることが確認できた。よって第2回調査では、こうしたDX受容への障壁について経年変化を確認することに加え、より詳細に情報提供の抵抗を解消するためのポイントを明らかにするべく、こういった対象になれば、生活者が個人情報の提供を許容してくれるのかを探ることとした。具体的には、企業の個人情報の扱い方や生活者が認識できる範囲で情報提供先の特徴をパターン化し、被験者にとって回答しやすい選択肢を設けた。これにより生活者が何を基準に個人情報の提供を許容するのか、その実態の把握を試みた。

仮説③ 消費意識の更なる変容

3つ目が、長期化するコロナ禍での消費意識の変容である。20年の第1回調査では、断捨離やミニマルといったコロナ以前のシンプルな暮らしを求める価値観から一転、「必要なものは、所有していた方が安心」(回答率が75%で第1位:Top2Box)など生活価値観のシフトが進んだ実態を明らかにした。この価値観に次いで2位にランキングしたのが「買い物は少しでも安く済ませたい」との節約意識(60%:Top2Box)。その他、「高くても国産を選ぶ」「自分の地元に貢献したい」などの回答も5割(Top2Box)を超えるなど社会支援的な消費意識も上位に入り込んでいた。第2回調査では、このような消費意識の最新状況の把握と根強い生活者の節約意識の詳細を探ることとした。また特に、2021年4月に日銀が展望レポートのコラムで触れた「強制貯蓄」、給付金を除いて各世帯40万円程度の潜在的な消費力が存在しているとの見方についても独自の検証を行うこととした。また、根強い節約意識の詳細を探るために生活者の具体的な意識や工夫を探る質問を用意し、節約意識の下でどんな行動や意識が顕在化しているかを調べることにした。

こうして第2回調査では、第1回調査で把握した生活者の生活行動や価値観、サービス意向、消費意識やITリテラシーについては経年変化を把握。その上で、生活者のDXの受容性の進捗について構造的な把握(DX受容層・態度保留層・拒否層の構成比率)を行うこととした。さらに、前述した3つの仮説を検証する設問を新設。具体的には、社会的課題への意識・個人情報の提供条件・消費意識の詳細を探る設問を加え、全国の20代から70代までの男女2,064名を対象にインターネット調査を実施した。昨年と同様に、被験者の2,064名はスクリーニング調査を行わず無作為で抽出。調査にご協力いただく回答者を事前に意識や関心で選定することなく、各年代の構成を日本の人口比(国勢調査ベース)に合わせることで、なるべく日本市場の実態に近い調査結果を得られるように努めた。

それでは、ここからは第2回調査で明らかになったことを、まずは生活行動・生活価値観・消費意識と価値観・サービス利用意向と利用実態・生活者のDX受容性の5項目について順次紹介する。

ファインディングス 1：生活行動の変化

コロナ禍での基本的な生活行動については、2021年9月時点でも全体的には8割程度（Top2Box）が3密回避を継続している実態が明らかになった。しかし、この8割を年代別で見ると平均を10ポイント以上上回る60・70代と、10ポイント以上下回る20代の間で顕著な差が生じていた。特にコロナ禍での3密行動の許容については、20・30代の約4割（Top2Box）が「妥当な理由があれば、3密行動もしかたない」と回答。こうした年代別の意識差も、第6波到来当初の感染者に20・30代が多かったことの要因だった可能性があると考えた。

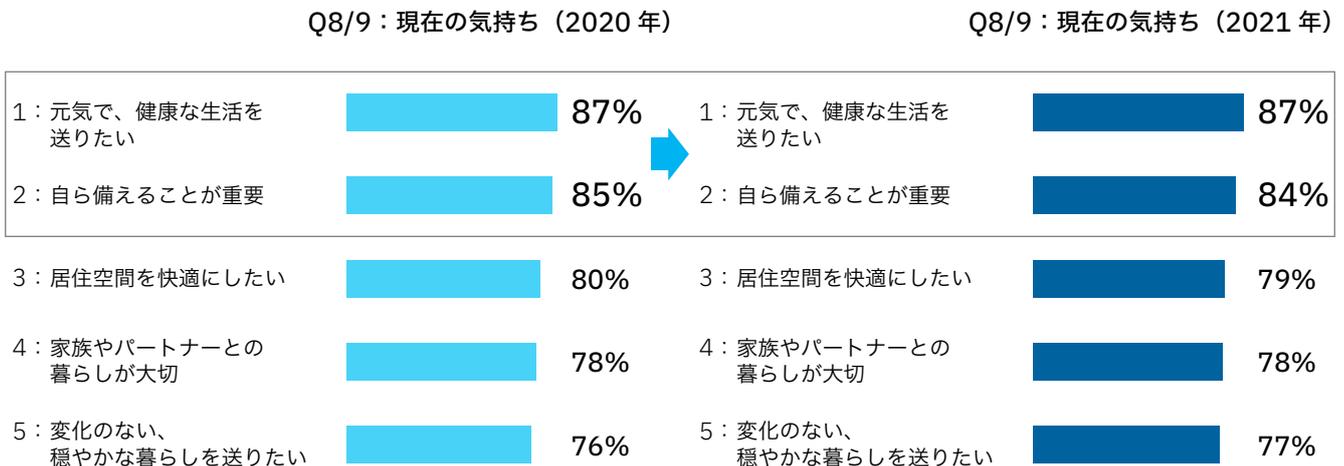
ファインディングス 2：生活価値感の変化

生活価値観のトップ5については、昨年度調査と同様に「元気で、健康な生活を送りたい」（Top2Box：87%）が第1位にノミネート、次いで「自ら備えることが重要」（Top2Box：84%）も8割を超えて他の項目を引き離した。ちなみに3位以下は、「居住空間を快適にしたい：79%」「家族やパートナーとの暮らしが大切：78%」「変化のない、穏やかな暮らしを送りたい：77%」（いずれもTop2Box）となった。これらの項目については経年変化はいずれも+1から-1ポイントの変化しかなく、この一年間で注目すべき有意差は認められなかった。コロナ禍が長期化する中で、依然として生活者が“健康な暮らし”と“自助意識”への関心を高めている様子が確認できた（図1参照）。

—

図1 生活価値観は、“健康な暮らしの重視”と“自助意識”の2強状態が継続

Q8/9_TOP2以下にあげる「日頃の生活や消費に対する考え方」について、あなたご自身にどの程度あてはまりますか。（Top2Box）



出典）IBM Future Design Lab. 生活者動向・DX受容性調査（全国、20~70代男女=2064名、2020年8月21~23日/2021年9月25~26日実施）

ファイディングス 3：消費意識の変化

消費意識については、時系列変化と新たな仮説の検証結果について順に解説を行っていく。

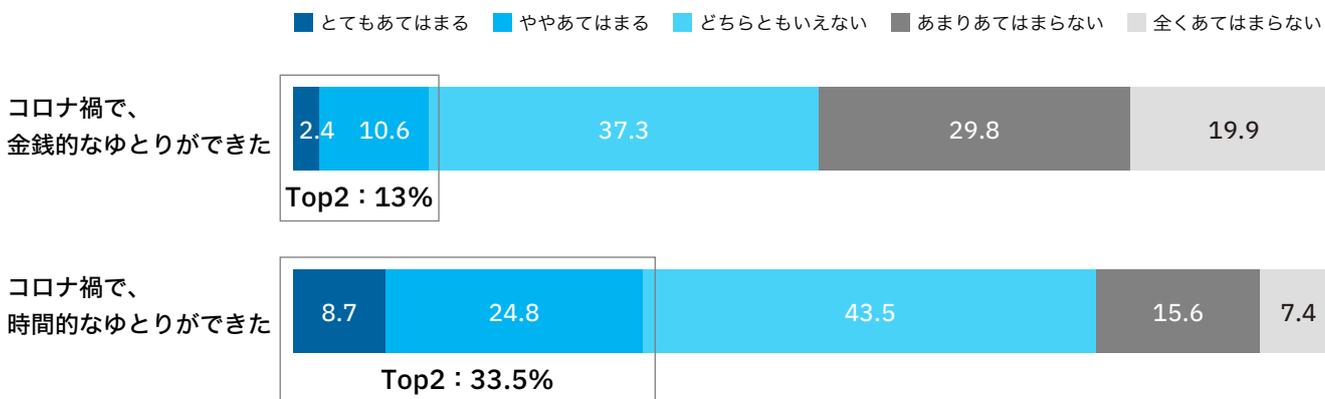
まず、新設したコロナ禍によって生じた金銭と時間の余裕実感に関する設問の回答結果を紹介しよう。今回、コロナ禍で金銭的なゆとりができたと回答した人は13% (Top2Box)にとどまった。また、回答者の約半数に相当する49.8%の人が「あまりあてはまらない」「全くあてはまらない」と回答する結果となった。さらに「どちらともいえない」との回答も37.3%に及んでおり、話題となっ

た強制貯蓄を実感できている世帯は1割程度であることが明らかになった。

一方で、「時間的なゆとりができたか」との問いについては33.5% (Top2Box)、約3人に1人が「時間的なゆとりを実感している」と回答。「どちらともいえない」との回答も43.5%だったが、金銭よりは時間的な恩恵を実感した人の方が多かったことが判明した。これらの調査結果から、我々Future Design Lab. では、コロナ後には強制貯蓄など生活者の金銭的な余裕には期待せず、時間的な余裕に着目した上で、生活者の健康意識や自助意識の高まりに寄り添うことが戦略的に有効であると結論づけた (図2 参照)。

図2 金銭的な余裕には、約半数が「ない」と回答。時間についても4割以上が明言せず

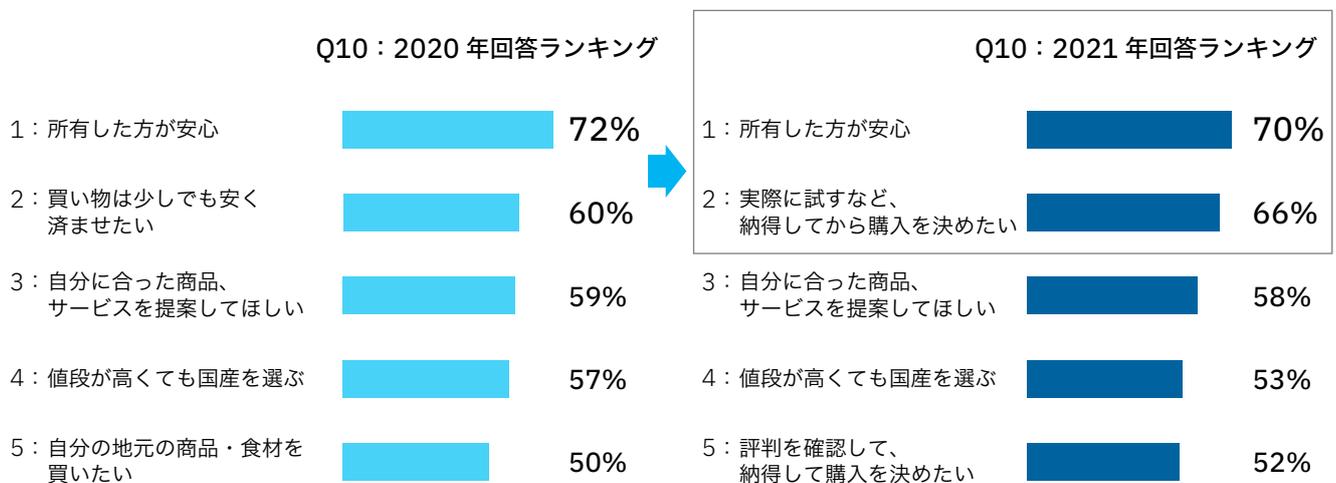
Q6_ あなたのお気持ちや行動に最も近いものをそれぞれ1つずつお選びください。



出典) IBM Future Design Lab. 生活者動向・DX受容性調査 (全国、20~70代男女=2064名、2020年8月21~23日/2021年9月25~26日実施)

図3 所有復権の兆しは継続。次に、納得を求める意識と支援的消費も顕在化

Q10_TOP2 以下にあげる「日頃の生活や消費に対する考え方」について、あなたご自身にどの程度あてはまりますか。(Top2Box)



出典) IBM Future Design Lab. 生活者動向・DX受容性調査(全国、20~70代男女=2064名、2020年8月21~23日/2021年9月25~26日実施)

また、消費に関する価値観のトップ5については、昨年と同様に「所有した方が安心」が70% (Top2Box) を獲得し1位となった。次いで、「実際に試すなど、納得してから購入を決めたい：66%」「自分に合った商品、サービスを提案してほしい：58%」「値段が高くても国産を選ぶ：53%」「評判を確認して、納得して購入を決めたい：52%」(いずれも Top2Box) が、それぞれ5位までにランクインした。前述した通りコロナ禍の影響を受けて金銭的余裕がないという人が全体の半数に迫る中で、所有の必要性は認めながらも、無駄がないように必要性和確かさを見定めた上で購買したいと考える“購入決定に慎重な生活者”の姿が浮き上がってきた。

その他、昨年の調査結果で支援的な消費欲の高まりとして注目した「値段が高くても国産を選ぶ」との意識にも注目

すべき動きがあった。順位は昨年同様5位ではあったが、回答率が57%から4ポイントマイナスの53%(いずれも Top2Box) となっていたのだ。依然として半数を上回る数値ではあるが、この問いへの回答傾向を年代別に見てみると、20~40代の回答率が前年比で6ポイント以上も減少しており、60・70代の回答率の高さがより顕著になっていた。こうした傾向から、収入や可処分所得の少ない若い世帯が徐々に支援的な消費を継続できなくなってきたことが推察できた。実は、この問いに限らず、第2回調査ではコロナ禍が長期化する中で全世代が平均的に支持する回答が絞られてきており、世代別の特徴が際立ってきていた。コロナ禍が常態化する中で、主に収入や可処分所得、資産などの経済事情や就労形態などの差から、世代別に価値観の差が際立ち始めていることも追記しておく(図3参照)。

ファインディングス 4：サービス利用意向／実態の変化

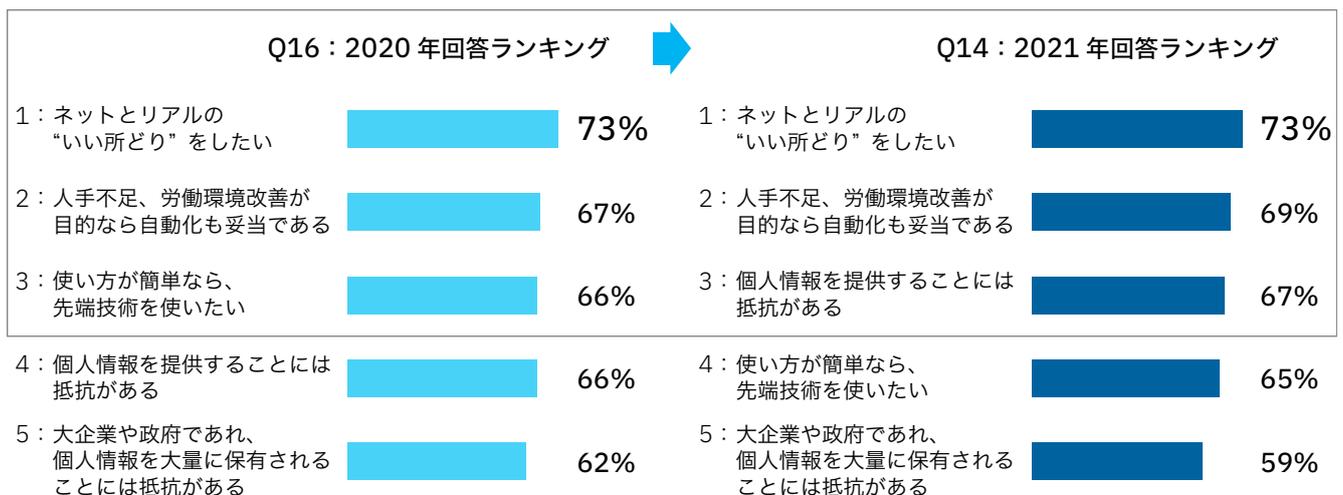
サービス利用意向のトップ5についても、昨年同様に「ネットとリアルな“いい所どり”をしたい」が73% (Top2Box) で1位となった。次いで「人手不足、労働環境改善が目的なら自動化も妥当である:69%」(Top2Box) が2位だった。次いで、昨年4位だった「個人情報を提供することには抵抗がある:67%」(Top2Box) が2ポイントのプラスで3位に昇格。昨年3位の「使い方が簡単なら、先端技術を使いたい:65%」(Top2Box) が1ポイントのマイナスとなり4位に降格した。5位は昨年同様、「大企業や政府であれ、個人情報を大量に保有されることには抵抗がある:59%」(Top2Box) との結果となった。ここでは、やはり多くの生活者がネットとリアルな融合した体験に期待していることに注目した。ちなみに、リアルとネット、それぞれへの偏重については「条件が変わらないなら、店頭や対面接客を利用したい」が39.8%、「IT機器やサービスを活用して、最先端の便利な生活を送りたい」が39.1% (い

ずれも Top2Box) といずれも約4割にとどまっていた。それらと比較しても“ネットとリアルないい所どり”には30ポイント以上のアドバンテージがあることから、その期待の大きさは明らかだと結論づけた。

さらに、サービスの利用実態に関する設問からは、全世代共通では動画や音楽などのコンテンツ・サービス(昨年比で約5%増)の利用やネットバンキング・サービス(昨年比で約12%増)の利用者増が確認できた。それらを世代別の増加で見ると、LINEなどのメッセージング・アプリやキャッシュレス決済では高齢者の利用増(双方昨年比で約16%増)が顕著で、一方ネットショッピングでは特に食品の購入が昨年をピークに40～60代で昨年比12～18%の減少が見られるなど、先にも述べたがここでも世代別の差が顕著になっていた。こうした数字の動きから、緊急事態下におけるデジタル利用の一斉行動からの脱却が感じられた(図4参照)。

図4 “ネットとリアルないい所どり”に、自動化の許容と情報提供への警戒が並ぶ

Q14_TOP2以下にあげる「ネットやデジタル・サービスの活用に関する項目」について、あなたご自身にどの程度あてはまりますか。(Top2Box)



出典) IBM Future Design Lab. 生活者動向・DX受容性調査(全国、20~70代男女=2064名、2020年8月21~23日/2021年9月25~26日実施)

図5 DXによるサービスの高度化を受容するのは44.4%。拒否層は、わずか11.7%

Q19_SA 今後、インターネットの普及やIT技術の進化により、さまざまな製品やサービスの高度化が進んでいくとの見通しがひろがっています。このような潮流について、あなたの気持ちに最も近いものを1つお選びください。(5段階選択)



※「積極的に受け入れたい」「やや受け入れたい」の合計

※「あまり受け入れたくない」「全く受け入れたくない」の合計

態度保留層が特徴に持つ懸念は、大きく使い難さと個人情報扱いに関する抵抗感の2点。これらの解消 (UX 戦略) が DX 推進の鍵を握る。

出典) IBM Future Design Lab. 生活者動向・DX受容性調査 (全国、20~70代男女=2064名、2020年8月21~23日/2021年9月25~26日実施)

ファインディングス5：生活者のDX受容性の変化

エンゲージメント商圏拡大の論拠とした生活者のDX受容性については、昨年同様積極層が44.4% (「積極的に受け入れたい」「やや受け入れたい」の計：昨年比0.9ポイントのプラス)、態度保留層が43.9% (「どちらともいえない」：昨年比0.5ポイントのマイナス)、拒否層は11.7% (「あまり受け入れたくない」「全く受け入れたくない」の計：昨年比0.4ポイントのマイナス)であることを確認。昨年の構成比と比較し注目すべき有意差はないが、生活者の商品やサービスの高度化 (同調査での生活者にとってのDXによる主要なベネフィットと定義) への根強い期待が継続していることがわかった。また、態度保留層でも、昨年同様に新しいテクノロジーの使い勝手の複雑さや個人情報提供のハードルが態度の保留を生み出す源泉となっており、生活者に対して一層のUI/UXフレンドリー化や安心して個人情報を提供していただける環境整備を提供する必要性を再確認した (図5参照)。

このように、時系列変化の観点から第2回調査の結果を分析したことで、コロナ禍が長期化する中で生活者が依然として健康への関心と自助的な意識を高く保っていることがわかった。また、金銭的な余裕が感じられない中で「自分にとっての必要性」「選択の確かさ」を見極めるなど生活防衛を維持し続けている様子も確認できた。サービスに関しても、そのような節約意識を持つが故に自分に合った提案やしっかりとした納得感が実感できる購買体験に期待する“購買決定に慎重な生活者”の姿が鮮明に浮かび上がった。そうした中、デジタルとリアルの融合した新たな体験への期待や、昨年急伸していたデジタル・サービスへのシフトが一段落した様子なども確認できた。こうした結果に加えて、生活者のDX受容性 (サービスの高度化の受容性) については積極層が昨年と同様に4割 (Top2Box) を超えており、やはりWithコロナの時代に向けても、昨年の洞察と同様に企業やサービスが直接顧客と結びつき、そのエンゲージメントの質により事業成長が左右される“エンゲージメント商圏の拡大”が進むだろうと、我々は結論づけた。

第 2 章：

With コロナ時代に成長の鍵を握る生活者意識

この章では、第 2 回調査で新設した設問の結果を中心に、先に述べた消費意識以外のファインディングスについて、今後の事業戦略策定時に注目すべき生活者意識を詳しく紹介する。

情報欲求へと昇華した社会問題への関心

まず、社会課題への意識の高まりについて解説する。先にも述べたが社会問題への関心の高まりは、第 1 回調査でも明らかになっていた。昨年の調査結果でも、生活や消費について尋ねた問いの中で、「自分に合った商品、サービスを提案してほしい」という従来の自己関心完結型の UX（ユーザー体験）を望む割合は 59%（Top2Box）であった。一方、自分が知るべきこととして「社会問題に関心を持ってほしい」との期待は 64%（Top2Box）にも達していた。こうした回答結果を受けて、我々は従来の関心完結型に社会問題の啓発への期待がプラスされるハイブリッドな UX（ユーザー体験）が求められるようになると予測していた。また、事業戦略上は、これまで個別の関心に分断されていた生活者が社会問題について「聞く耳」を持つようになったこの機運を捉えて、自社ユーザーとの関係性の深化や新規顧客の獲得を推進すべきと論じていた。

こうした社会問題への関心の高まりから 1 年が経ち、前述したように体験としての新型コロナワクチン接種や SDGs などへの関心の高まりから、多くの生活者が社会責任の遂行を自覚するようになってきているとの仮説に従い、新たな設問を設けて第 2 回調査を実施した。まずは経年変化であるが、「社会問題に関心を持ってほしい」という問いへの回答は 61%（Top2Box：前年比 -3 ポイント）と微減したが、引き続き 6 割の高い水準を維持していた。また、今回新設した「関心がなくても、知るべき情報については教えてほしい」と考える人の割合は 64%（Top2Box）と、生活者の 6 割を超える人が現在の自分の関心を越えて必要な情報を得たいと感じている実態を明らかにすることができた。これにより、生活者の社会問題への関心が単なる意識上のものから、情報欲求として顕在化していることが確認できた。

日本特有の社会問題へのコミットメントとは

では、生活者は具体的にどのような社会問題に関心を持っているだろうか。これに対して我々は生活者が関心を示しているような社会問題を 11 テーマ（サステナビリティ・グレートリセット・ダイバーシティー・少子化問題・格差社会・デジタル社会／高度技術社会の到来・人生 100 年時代の到来・自分が安心できる暮らしの維持・環境問題や自然災害の脅威・フードロス／食料不足／食品の大量廃棄問題・超高齢化社会）を選定。それらを選択肢として提示しながら、それぞれのテーマについて生活者の関心と関与の実態を探った。結果、関心（興味を持っていること）については「変化が続く中で、自分が安心できる暮らしの維持：82%」（Top2Box）、次いで「環境問題や自然災害の脅威：73%」「フードロス・食料不足・食品の大量廃棄問題：69%」（いずれも Top2Box）などトップ 3 に入った。また、今回の調査であらかじめ設定した 11 テーマすべてへの関心が 5 割（Top2Box）を超えていたことから、生活者の社会問題全体への関心の高さを具体的に捉えることができた。

一方、関与を探るために「自分の生活への影響があるか」と尋ねた設問では、最も影響が懸念される社会問題としては、関心と同様に「変化が続く中で、自分が安心できる暮らしの維持」が 66%（Top2Box）で最大の回答率となった。次いで「超高齢化社会：64%」「環境問題や自然災害の脅威：63%」（いずれも Top2Box）がトップ 3 となった。その他のテーマについては、「フードロス・食料不足・食品の大量廃棄問題：48%」「サステナビリティ：42%」「グレートリセット：41%」「ダイバーシティー：32%」（いずれも Top2Box）の 4 つが 5 割を割り込む結果となった。しかし、一番回答率の低かった「ダイバーシティー」についても 3 人に 1 人が自分の生活に影響があるとしていることを考慮し、総じて高い関与があると言えると考えた。

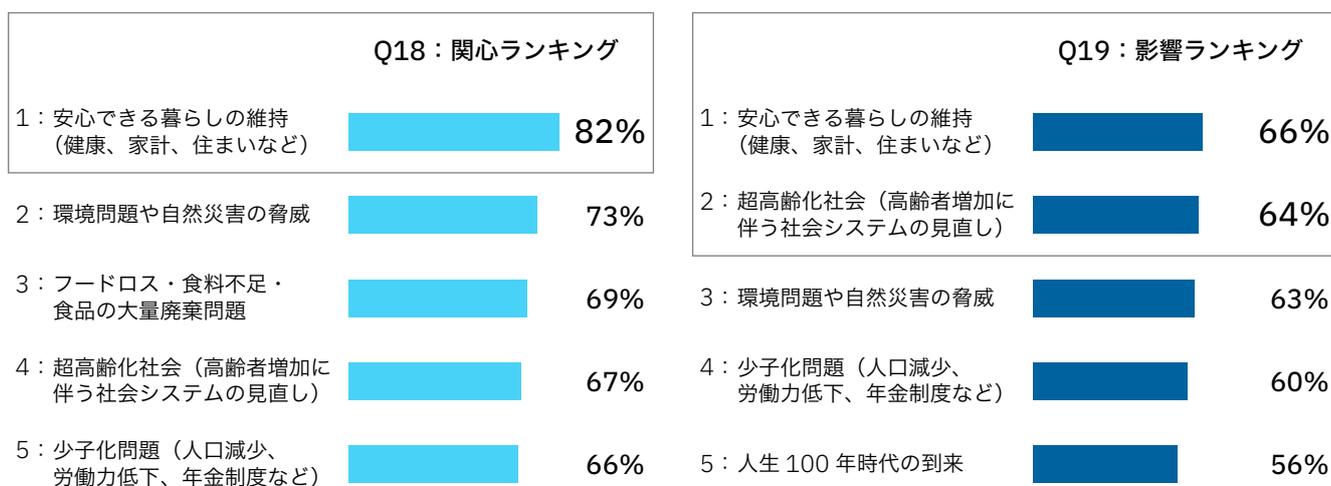
これらの結果から、日本の生活者は、総じて社会問題に対して意識が高いと言えることがわかった。一方、11テーマへの関心と関与の数値を詳しく見ると、世界的に注目されているテーマ（サステナビリティ・グレートリセット・ダイバーシティなど）よりも、「暮らしの維持」や「自然災害」「食料問題」など自分たちが身近で実感できる課題に対して関心と関与が共に高いことがわかる。こうした傾向

が生じた背景には、生活価値観でも述べた生活者の自助意識の高さが影響している可能性が高い。この高い自助意識が起因し、関心と関与の双方で「自分が安心できる暮らしの維持」への回答率を頂上とする日本特有のヒエラルキーが出現したのではないかと我々は考えている（図6参照）。

図6 知的関心は総じて高いが、最大の関心／懸念は「自身の暮らしの継続性」

Q18_TOP2 以下にあげる「社会的課題」について、あなたはどの程度関心がありますか。(Top2Box)

Q19_TOP2 以下にあげる「社会的課題」について、あなたの生活にどの程度影響がありますか。(Top2Box)



出典) IBM Future Design Lab. 生活者動向・DX受容性調査（全国、20~70代男女= 2064名、2020年8月21~23日/2021年9月25~26日実施）

図7 20代は、ダイバーシティ以外のテーマで総じて Gap スコアが小さい。関与が関心を上回るテーマも多く当事者意識の高さがわかる

社会課題テーマ	20代（Z世代）の関心／関与 GAP			70代の関心／関与 GAP		
	関心スコア	関与スコア	Gap スコア	関心スコア	関与スコア	Gap スコア
サステナビリティ（地球環境保護と経済活動を両立する、持続可能性の高い社会への変革）	43%	38%	5pt.	70%	56%	14pt.
環境問題や自然災害の脅威	55%	56%	-1pt.	90%	75%	15pt.
ダイバーシティ（人種、性別、年齢などの違いを互いに認め受け入れる社会の実現）	53%	36%	17pt.	55%	34%	21pt.
フードロス・食料不足・食品の大量廃棄問題	54%	46%	8pt.	86%	59%	27pt.
グレートリセット（コロナ禍をきっかけに、公平な社会をつくるための、働き方や生き方などを見直して持続可能な社会経済システムの再構築を目指す動き）	48%	53%	-5pt.	56%	36%	20pt.
超高齢化社会（高齢者の増加を前提とした社会システムの見直し）	44%	50%	-6pt.	85%	81%	4pt.
人生100年時代の到来（100歳まで生きることが当たり前となる時代）	49%	51%	-2pt.	58%	66%	-8pt.
少子高齢化（人口減少、労働力の低下、年金制度の破綻など）	54%	56%	-2pt.	84%	67%	17pt.
格差社会（都市と地方、富裕層と貧困層、高齢層と若年層など）	57%	53%	4pt.	74%	57%	17pt.
自分が安心できる暮らしの維持（健康、家計、住まいなどの確保）	66%	60%	6pt.	93%	75%	18pt.
デジタル社会、高度技術社会の到来	50%	51%	-1pt.	68%	57%	11pt.

出典）IBM Future Design Lab. 生活者動向・DX 受容性調査（全国、20~70代男女= 2064名、2020年8月21~23日/2021年9月25~26日実施、関心/関与スコアともに Top2Box）

社会問題へのシニア世代の関心とZ世代の当事者意識

また、もう1つの特徴に世代間の意識差がある。例えば、世界的に注目される社会課題である「サステナビリティ」への回答を詳しく見てみよう。先にも述べた通り、関心と関与についての回答は53%と42%（いずれも Top2Box）にとどまっている。しかし、この結果を年代別に詳しく見ると日本の特徴が見えてくる。世界ではサステナビリティの推進活動のコア世代と目されているZ世代（デジタルネイティブ世代、2021年で10代から20代前半の若者）に相当する20代よりも、60・70代の回答率の方が圧倒的に高い（関心で27ポイント、関与で18ポイントのプラス：Top2Box）からだ。

しかしながら、日本のZ世代も社会問題に単に関心や関与が低いわけではないのだ。数値上は、確かに20代の社会問題への関心・関与は高齢層に及ばない。だが、関心と関与の差に着目すると、その差が最も少ないのが20代になる。例えば、サステナビリティについては、70代の関

心と関与はそれぞれ70%と56%（いずれも Top2Box）となっている。その差は14ポイントとなる。一方、20代の関心と関与は43%と38%（いずれも Top2Box）であり、その差はわずか5ポイントにとどまる。実はこの差、それぞれのテーマに対して関心と関与の差の低さは、社会課題への問題意識が自分ごと化されている割合の高さを示すことができるのだ。そうした観点で見ると、日本の20代は今回提示した11テーマでは「ダイバーシティ」を除くすべてでこの差が最も少なく、6つのテーマでは関与が関心を上回っている。つまり、20代はこれら社会問題について高いレベルで自分ごと化しており、世界の潮流と同様に社会課題を推進する中心世代としての特徴が備わっていると言えるのだ。こうした結果から、日本国内でサステナビリティなど社会課題をテーマにした活動を推進する場合、世界的な推進年代であるZ世代と同様に20代がけん引し、その活動を高齢層が積極的に支援する独自の推進形態になることが推察できた（図7参照）。

超保守的な個人情報提供意識の正体

続いて、個人情報提供の意識について尋ねた結果を紹介しよう。結論からお伝えすると、今回の調査結果から生活者が個人情報を提供する上で重視する条件としては、利用目的の明確化と開示、加えて自分にとって確かなユーザー・ベネフィットの提供を重視していることが確認できた。こうした結果から、個人情報の譲渡についても“慎重に実利的なリターンを見極め、必要を見定める”決定に慎重な生活者の姿を捉えることができた。以下で、我々の洞察について詳しく解説していく。

今回、「パソコンやスマホでの個人情報やセキュリティの管理」について尋ねた設問では、43%（設問は単一回答）の生活者が「定期的に設定を更新している」と回答した。「信頼できる人に任せたい」との意識はわずか14%（設問は単一回答）にとどまっており、半数近い生活者が現時点で自分で個人情報を管理できていると認識していることが明らかになった（図8参照）。

実は、この4割を超す人々が「定期的に設定を更新している」と回答したことは、我々の当初の予想を大きく上回っていた。そこで、この回答率が想定より高かった理由を掘

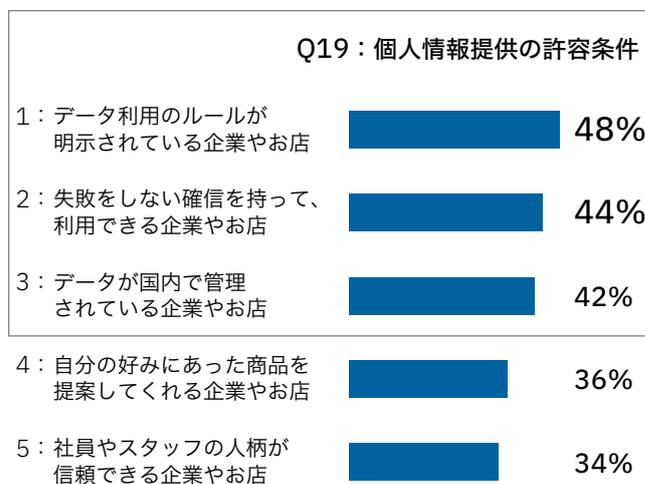
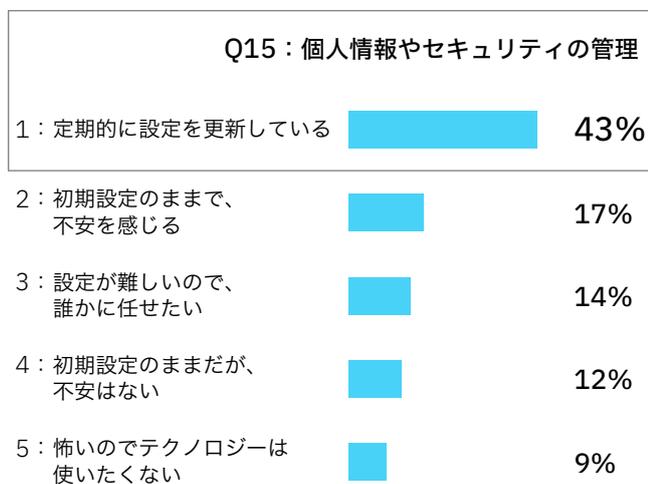
り下げてみることにした。ここで参考にしたのが、平成29年版情報通信白書と経済産業省と総務省が推進する「企業のプライバシーガバナンスモデル検討会」アンケート結果（2021年10月18日）だ。これらも同様に、企業による個人情報の取り扱いを不安視する生活者の心理が紹介されていた。また、日本プライバシー認証機構（JPAC）が2020年9月に実施した調査結果でも、企業の個人情報の取り扱いに不安や疑念を感じている消費者が約85%に達していることが報告されていた。

これらレポートから注目した点は、個人情報管理については多くの生活者が企業任せであるということだ。生活者は、大きな不安の中で確かな信頼の確認もなく個人情報を登録しており、自ら適切に情報を管理できているかについてはピンときていない可能性が高い。率直に述べるなら、スマホやPCなどで定期的に求められるパスワードの更新やウイルス・チェックなどへの対応で、充分個人情報が管理できていると誤認している可能性すらあるのだ。もし、こうした見解が正しければ、我々は一般生活者の個人情報管理に関するリテラシーを、現在の想定より低く見積もらねばならなくなる。

図8 半数近くが定期更新を実感。情報提供先には確実な利点提供と「ルール明示」を重視

Q15_SA あなたは、パソコンやスマートフォンなどでの個人情報やセキュリティの管理・設定についてどのようにしていますか。（Top2Box）

Q17_MA あなたは、どのような企業やお店、サービスに対してなら個人情報の提供を許容できますか。（Top2Box）



我々の想定より低いリテラシーを前提に、先に紹介した67% (Top2Box) に達していた「個人情報や購買情報を第三者に提供するには抵抗がある」との設問を振り返ると、ここでの“抵抗”が明確な理由のあるものでない可能性が高くなる。なぜなら“抵抗”以前に、そもそも“個人情報の管理”自体が、生活者にとっては核心を捉えきれていないことだからだ。そう考えると、個人情報の提供を求める際に、利用目的の明確化と開示を行ったり、確かなユーザー・ベネフィットの提供を約束するだけでは充分ではなくなる。これらに加えて、これまで企業任せだった個人情報の管理についても、生活者がより主体性をもって情報を管理できるように丁寧に導くことまでが必要になる。なぜなら、生活者の中に主体的な意識が芽生えない限り、彼らが抱える大きな不安や疑念が解消されることはないからだ。

生活者の情報管理意識の啓発ニーズの発露

次に、「どのような相手なら、個人情報の提供を許容できるか」を尋ねた設問の結果を紹介する。ここでは、生活者が個人情報を提供する相手として、何を優先して判断するかについて分析を進めた。調査結果としては、「データ利用のルールが明示されている企業やお店：48%」(Top2Box)、「失敗をしない確信を持って利用できる企業やお店：44%」「データが日本国内で管理されている企業やお店：42%」(いずれも Top2Box) の3つのみが4割を超える支持を得た。逆に最下位になったのは「次のサービスに期待できる、ワクワクさせてくれる企業やお店：22%」(Top2Box) であった。

これらの結果から、先に述べたように個人情報管理への主体性が薄く不安や疑念が先行する日本市場においては、生活者は個人情報の譲渡先として、心躍る可能性を提示してくれる企業やサービスよりも、確実なベネフィットの提供を約束してくれる信頼できる企業やサービスを優先することがわかった。また、個人情報を渡すことで得られる対価についても「これなら間違いない」という確信の提供を優先しており、こうした“確かさ”の中に「ルールの明示」「データの国内での管理」などの期待が含まれると考えた。

これまで述べてきたように、我々の調査結果から、生活者が商品やサービスの高度化に期待しているのは明らかだ。しかし、そのために企業が求める個人情報の提供については、戸惑いを感じていることが今回詳しく把握できた。また、そうした戸惑いの源に、個人情報をどう捉え、誰にどう委ねていくかについて、生活者サイドに明確な指針がない可能性があることにも言及してきた。だからこそ、生活者は情報活用の用途をしっかりと示し、自分への確かなベネフィットを確実に提供してくれる信頼に足る企業やサービスに期待し、その上、自らの情報管理意識の啓発まで望んでいる可能性すらあるのだ。

ツール欲求から、パートナー欲求への変容

では、今後企業やサービスが生活者と良質なパートナーシップを築き、深いエンゲージメントを達成するためにはどうすべきなのだろうか。そのためには、継続する変化の中で生活者の真の課題や期待を把握し、期待を上回る解決策を提供し続けることが必須となる。またその際に、企業やサービスは生活者との間に“万能な道具を提供してくれる信頼できる人”としてではなく、“まるで仲の良い隣人のように生活者の実感に寄り添って戸惑いを解決してくれるパートナー”であると感じてもらえるような、高度でかつストレスのない関係性の構築が求められる。そんな関係を築くためには、これまで述べてきた“フレンドリーな UI/UX”を上回るレベルの戦略の高度化が必要になる。ここで必要となるレベルとは、今以上にどんな人でも直感的に理解でき、いつでもスムーズに対応できるレベル、いうなれば人間同士のやり取りに近い UI/UX である可能性が高いだろう。

第3章：

顧客体験の再構成／UX リインベンションを捉えよ！

さてここまで、第2回調査の結果明らかになった、生活行動・生活価値観・消費意識と価値観・サービス利用意向と利用実態・生活者のDX受容性の5項目と、特に新たな仮説の中で社会問題と個人情報の提供意識について詳しくその結果と我々の洞察を解説してきた。

具体的には、生活者の自助意識の高まり、そしてサービスの高度化への期待がありながらも、個人情報の提供に不安を感じて躊躇する様子などを紹介してきた。そして、これらの状況を捉えて、エンゲージメント商圏で大きな成長を実現するためには、企業やサービスは万能な道具の提供から脱し、生活者に寄り添えるパートナーシップを提供すべきであるという我々の考えも紹介してきた。また、その際に提供すべきパートナーシップについては、どんな人にも直感的に操作や判断ができる“人間同士のやり取り”に近いUI/UX戦略が必要となることにも言及してきた。

しかし、Withコロナ時代を乗り切るためには、これらの情報を自社の事業戦略に局所的に活用するだけでは充分ではない。なぜなら、これらの情報をもとに、あくまで顧客の立場から彼らの体験に添って具体的な解決策として実践することがますます重要になるからだ。そうでなければ、我々は良き隣人にはなれない。よってこの章では、生活者が望む体験価値の提供をより高度に実現する上で欠かせない2つのポイントを、これまでの生活者の行動や思考の傾向から大きく変容したり、新たに生じた特徴などの着目する“顧客体験の再構成／UX リインベンション”の視点から紹介する。“顧客体験の再構成／UX リインベンション”に着目したからこそ得られる、顧客戦略上の争点をご理解いただき、ぜひWithコロナの時代での事業成長を実現していただきたい。

ポイント1：意志決定ファネルを拡張し、丁寧に判断し始めた生活者を捉える！

お客様を観察する際には、表面上は大きな変化が感じられなくても、実はお客様の心の中が大きく変化しているということの発見にこそ、我々は細心の注意を払うべきである。

実はコロナ以前には、購買などに関する生活者の意志決定ファネルは、プロセスの外部化によって短縮され続けていた。この傾向は、生活シーンの中でどんどん膨張し続ける情報量や意志決定機会の増加に起因していると考えられた。膨大な情報処理のストレス回避として、多くの生活者は丁寧な見極めを諦め、情報の「自分ごと化」や必要な情報の仕分けにあたる「情報蓄積」のステップを外部化していた。外部化とは、信頼する他者やサービスに判断を委ねたり、AIの推奨機能を活用するなどして判断プロセスを短略化することを指す。

実際に生活者に購買体験についてのインタビューを行うと、SNSでの友人の「いいね!」、読モ（読者モデルの略称）や推し（特別な支持を表明している対象）、インフルエンサーと呼ばれる対象への共感を判断軸に購買を決定していることがわかる。また、車が趣味という人の主な情報源が専門誌ではなくポータル・サイトの自動車コーナーだったり、SNSでもハート・ボタンを活用し欲しい情報を引き寄せる工夫を施しているなど、関心は高くても手間は省きたいとの生活者インサイトが年々顕在化していた。

しかし、長期化するコロナ禍がこうした潮流に待ったをかけた。総じて言うなら、生活者にとっても安易な判断の外部化がさまざまな意味でリスクとなったからだと思われる。今回の調査で、ネット利用に関する意識を尋ねた「ネットは便利だが、情報の見極めは個人にある」との問いに対しては、「とてもあてはまる」「あてはまる」と回答した人は78%に達していた。また、「ネットには誤った情報も多く、振り回されたことがある」への回答も57%(Top2Box)だった。これらの結果からうかがえるネット情報への警戒意識の高まりや、これまで度々述べてきた自助的な意識の高まりも判断の外部化をとどませた要因だと考えられる。その他にも、幾つかの要因が考えられるが、社会問題への関心の高まりにより意志決定のファネルが変化したことが決定的だったと我々は捉えている。

知るべきこととしての社会課題への関心の高まりにより、単に自分の関心に従うだけでは不安だという感覚が醸成され、これまで意志決定の入り口だった自己関心基準での情報の「自分ごと化」のステージが大きく変容したことで、判断の外部化が抑制されたと推定したのだ。これはつまり、生活者の意志決定のファネルが、より丁寧な意志決定を行えるように拡張したことを意味する。これこそが、コロナ禍での顧客体験の再構成／UX リインベンションとして注目すべきポイントなのである。こうした変化への着目が、より丁寧に判断するようになった生活者からどう納得を獲得すべきかという争点を提示してくれる。Withコロナの時代での事業戦略を考える上では、こうした生活者の体験上の大きな変化を、顧客体験の再構成／UX リインベンションとして正しく捉える必要がある。そうした視点から自社事業を見たときに、新たな生活者にとってのペイン・ポイント、つまり戦略上の争点が浮かび上がるからだ。そして、そのペイン・ポイントの攻略がWithコロナの時代の成長に市場優位性の形成は欠かせない。

ポイント 2：丁寧な判断は大切。でも、やっぱり判断の効率化は必要との本音を捉える！

そして、2つ目のポイントが、その拡張した意志決定ファネルもまた、これまで同様に外部化によって徐々に効率化されていく兆しがあるということだ。今回の調査でも、生活者の意志決定サポートを望む要望は顕在化していた。例えば、「自分にあった商品・サービスの提案を望む」は58% (Top2Box)、「自分の関心のある情報を、的確に届けてほしい」も52% (Top2Box) といずれの対応を望む回答も半数を超えていた。コロナ禍によって、人々にもたらされる情報や判断機会は減ってはいない。むしろテクノロジーの進化によって今後も膨張し続けるだろう。今は慎重になっている生活者だが、コロナ禍の鎮静化に伴って何らかの手段で意志決定の効率化、短縮化が進んでいくと思われる。

ではその時に、生活者は自分の関心を起点にもう一度判断のショートカットを行うのだろうか。我々は、そうはならないと考えている。なぜなら、コロナ禍で体験し行動や心理が変容した経験は根深く価値観に影響するからである。こうした視点も顧客体験の再構成/UX リインベンションとして注目すべきテーマである。では今後、生活者はどん

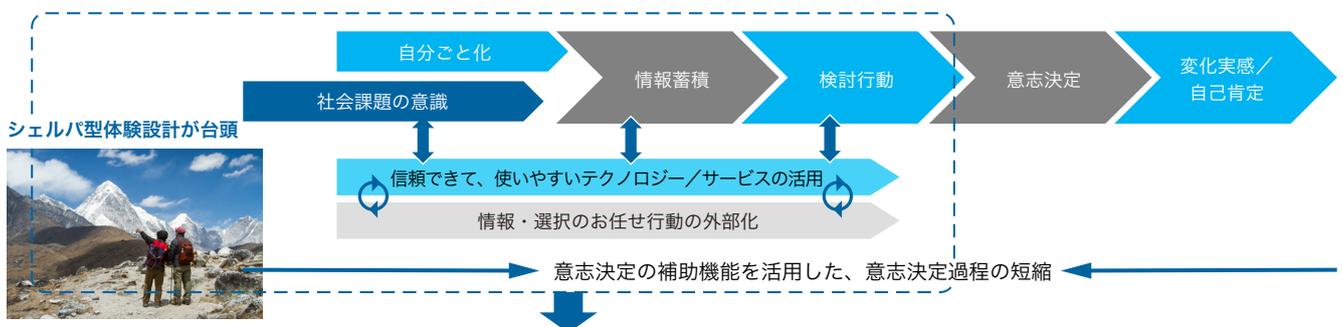
な条件を満たした対象に意志決定プロセスを委ねるのか。また、その際に生活者はどんな意志決定ファネルの効率化を期待するのか。今後、再び始まるだろう意志決定のショートカットについて我々の見解を述べていく。

すでに2章の終わりに、生活者が判断を委ねる条件として、「企業やサービスは生活者との間に“万能な道具を提供してくれる信頼できる人”ではなく、“まるで仲の良い隣人のように生活者の実感に寄り添って戸惑いを解決してくれるパートナー”と思ってもらえるような関係性の構築が求められる」という我々の見方を示した。この見解に、ポイント2で紹介した顧客体験の再構成/UX リインベンションの視点から、必要なエッセンスを付加すると、生活者が“パートナー”に求めることの解像度を向上させることができる。

その生活者の要望をまとめると「長期化するコロナ禍の影響を受けて、生活者は混迷する未来に立ち向かうために、隣人のように寄り添い納得できる判断を支えてくれるパートナーを必要としている。そして、そのパートナーには旧来のサービスにあったストレスのない人間的な対応と、自分の理解に沿った提案と知るべきことの啓発までを委ねたいと考えている」と定義できるだろう。このように顧客体

図9 意志決定ファネルの変容と判断過程の外部化の概要

企業サイドが、ユーザーのUX リインベンションに注目し、積極的に選択される必要が高まる/共に歩む体験設計が重視されるステージに。



信頼の自己基準を探りつつ、意志決定過程を委ねるパートナーを厳選する時代の到来

Q17_MA あなたは、どのような企業やお店、サービスに対してなら個人情報の提供を許容できますか。

- | | |
|---------------------------|-----|
| 1：データ利用のルールが明示されている企業やお店 | 48% |
| 2：失敗をしない確信を持って、利用できる企業やお店 | 44% |
| 3：データが国内で管理されている企業やお店 | 42% |

出典) IBM Future Design Lab. 生活者動向・DX 受容性調査 (全国、20~70代男女= 2064名、2020年8月21~23日/2021年9月25~26日実施)

験の再構成/UX リンベンションに着目し、生活者のインサイトを洞察することで新たな争点が見えてくる。そして、先の文章から浮かぶ争点の1つが「人間的な対応」の具体化である。

では、今後求められる「人間的な対応」とはどんなものだろうか。このテーマについて、我々が調査で把握できている注目すべきペイン・ポイントは「先端技術には興味があるが、使い方がわからない：65%」（Top2Box）である。この数値は、生活者の先端技術への関心は高いが、UI/UX が活用の障壁となっていることを如実に表している。ここから考えると、コロナ後に生活者が意志決定の一部を委ねるパートナーには、「興味があっても使えない」というストレスの解消が必須となる。つまり、先端技術への期待はデジタル・ツールとして使いこなす道具としての利便性ではなく、激動の世を生き抜く相棒として信頼性と問題解決の円滑性にあるはずなのだ。そこで、我々は今後意志決定の外部化が進行する上で必要とされる企業と顧客とのリレーション・モデルとは、従来のツール型からシェルパ（山岳ガイド）型に移行すると考えた。シェルパとは世界の名峰への登頂という挑戦に寄り添う、現場の事情に精通した山岳ガイドを意味する。そして、With コロナの時代にふさわしい生活者に寄り添い、時には啓発まで支援するこの顧客リレーション・モデルを、シェルパ型リレーション・モデルと名付けた。今後、お客様と企業やサービスとの関係の深化において、シェルパ型リレーション・モデルの実現を競う競争が激化していくだろうと、我々は考えている（図9参照）。

事業課題の解決と生活者のペイン解消は表裏一体に

当レポートでは、序章にて With コロナの時代の成長達成に向けて事業の再構成/リンベンションの必要性が高まっていることを、その上で、第1章と第2章では、これまでの調査結果の紹介と生活者洞察の必要性、また、その変化に応じた UI/UX 戦略や顧客リレーション・モデルの高度化がどれほど重要かについても述べてきた。そして、第3章ではここまで、顧客体験の再構成/UX リンベンションに注目することで、With コロナの時代に必要な新たな争点を得るケースとして、丁寧に意志決定を始めた生活者への注目や我々がシェルパ型リレーションの必要性を見いだしたプロセスを紹介してきた。

もうすでに、みなさんはお気づきかもしれないが、With コロナの時代の事業成長において事業モデルがコロナ禍で変化した顧客体験に寄り添う必要があるという意味では、事業の再構成/リンベンションと生活者にとっての体験の再構成/UX リンベンションへの注目とは、もはや“表裏

一体”もしくは“一心同体の関係”にあると言える。つまり、With コロナの時代においては事業戦略と顧客が求める体験が乖離したビジネスは、早々に市場競争力を失う可能性が高いとさえ言い切れるのだ。

よって、経営者が自社事業の再構成/リンベンションを構想する際に、並行して UI/UX 戦略や顧客とのリレーション・モデルの次世代化の検討が欠かせなくなる。ではここからは、事業構想の中で必要性が増す UI/UX 戦略や顧客とのリレーション・モデルの進化について、我々の見解を紹介する。

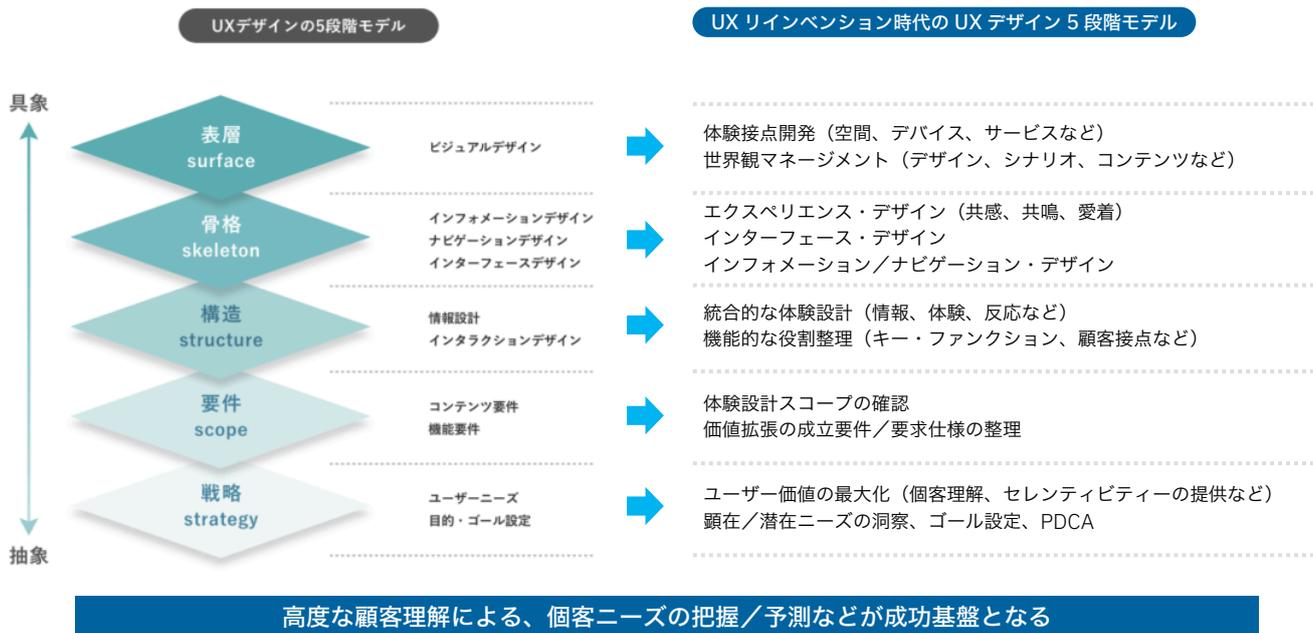
必要性が増す UI/UX 戦略の高度化

まずは、UI/UX 戦略の進化について解説を行う。ここでは、従来の UX デザイン開発をゴールとする5段階モデルから、ユーザー体験全体を統合的に向上させるソリューション開発が可能なモデルへと進化させる必要がある。例を挙げるなら、現在の戦略ステージでは「ユーザー・ニーズの確定とゴール・目標の明確化」をタスクとして設定しているが、それを「ユーザー価値の最大化（個客理解、セレンティビティの提供など）、顕在/潜在ニーズの洞察、ゴール設定、PDCA モデル策定」に置き換える必要がある。また、最終段階である表層ステージについても「ビジュアル・デザイン」だったものを「体験接点開発（空間、デバイス、サービスなど）、世界観マネージメント（デザイン、シナリオ、コンテンツなど）」にカバレッジを拡張する必要があるのだ。このように、体験デザインにおいて高度な寄り添いと新たな体験価値の提供が統合的に設計できる UX デザイン5段階モデルへの進化が必要になると、我々は考えている（図10参照）。

人間的な対応にこたえる「サービス・ヒューマンインターフェース発想™」の誕生

続いて、顧客接点デザインに配慮した顧客リレーション・モデルの進化について解説しよう。我々が次に求められる顧客リレーション・モデルを“シェルパ型リレーション・モデル”であるとした真意は、脱道具としてのテクノロジー活用こそが生活者の期待に応えるからだ。現在のデジタル・ツールは、前提として操作や活用手順への精通を必要とする。そうした技術やデバイス・サイドのルールへの精通性を、我々はリテラシーの一部と捉えている。が、そうした操作や手順、ルールの理解よりも、その先に享受されるベネフィットにこそ生活者の真の期待があることは明らかだ。ならば、そうした生活者にとって、最良のパートナーとして選ばれるためには、操作の苦勞から生活者を解き放ち、直

図 10 サービス・ヒューマンインターフェース発想での UX デザイン



感的に高度なベネフィットを提供することを可能にする顧客リレーション・モデルが欠かせなくなる。

ここでいう理想的なモデルを、我々は“シェルパ型リレーション・モデル”と名付けたが、このモデルをビジネス化する上で必須となる新しいサービス提供のコンセプトを、我々は“サービス・ヒューマンインターフェース発想™”と命名した。with コロナの時代には、この“サービス・ヒューマンインターフェース発想™”に基づき、自社事業の在り方を推進することが欠かせなくなる（図 11 参照）。

“サービス・ヒューマンインターフェース発想™”に基づく事業運営とは、事業とお客様との継続的なリレーションの深まりを前提に、お客様が保有する情報を共有させていただき、その対価として自社事業のお客様へのフィット感を継続的に向上させることであり、そうした努力と、自社事業の成長を両立できるといった特徴を持つものと定義した。

With コロナ時代に成長するためには、あらゆる企業が自社事業の中に、人間の対応と事業成長を両立させる“サービ

ス・ヒューマンインターフェース発想™”をインストールし実践することになる。そして、このような先進的取り組みを企業サイドが率先して推進することで、DX 拒否層を除くほぼ9割の生活者が商品やサービスの高度化の恩恵を平等に享受できるようになる。その時はじめて、DX は生活の場に根付くことができるのだ。

第1章から第3章までを通じて、当レポートでは、事業の再構成/リノベーションの必要性の高まりに触れながら、第1回調査のサマリーと第2回調査結果からのファイディングスを紹介してきた。そして、今後、事業戦略を構想する際に注視すべき顧客体験の再構成/UX リンベンションへの洞察と戦略上の新たな争点の発見について、また、そうした生活者の変化に事業をマッチさせる知恵として、我々が構想している UI/UX 戦略の進化とサービス・ヒューマンインターフェース発想™による事業やサービスのアップデートの有益性について話してきた。これらの動向については継続的に注視し、経年変化や時代の潮流の中で新たに萌芽する兆しの発見に努めていくことを約束する。

そして、この後第4章では、これまで話してきたエッセンスを凝縮し、我々が考える2030年の社会像を物語としてお示していく。この物語の主人公は、前回のレポートでも紹介したIBM Future Design Lab.の戦略ペルソナである「エニシ」である。彼に再びご登場いただき、彼が暮らす

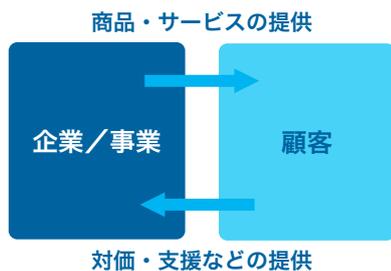
2030年の生活を紹介する。この時代には、生活のあらゆる場に顧客体験の再構成/UXリインベンションに対応したサービスが存在している。さて、どんな企業やサービスが登場するのか、ぜひ想像力を膨らませながらご一読いただきたい。

—

図11 サービス・ヒューマンインターフェース発想™の概念図

【従来のサービス/顧客リレーション・モデル】

“give and take”モデル

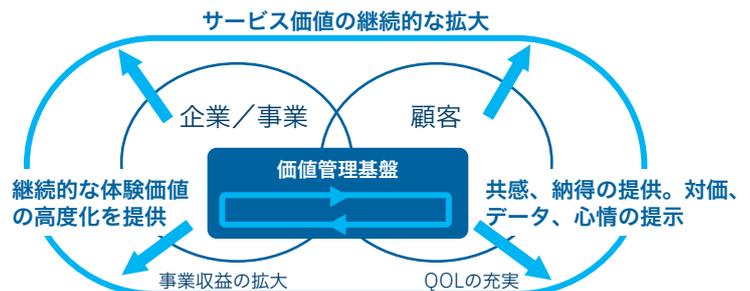


成長戦略：

企業は大規模化による供給力強化、および大量供給を前提にしたコスト効率化など。顧客についてもスケール獲得がゴール。

【サービス・ヒューマンインターフェース・モデル】

“相互成長”モデル



成長戦略：

企業は顧客ニーズとのマッチング精度向上によるLTV向上、および顧客資本の拡充を達成。安定収入をもとにした戦略投資の活性化など。

第4章：

2030年の社会～コロナ禍が産み落とした未来の選択肢

まずは、この物語の主人公、エニシを紹介しよう。

彼は2002年9月27日、東京生まれ。これまでの成長過程で、先端技術の躍進とデジタル・ビジネスの隆盛、リアルとデジタル融合により高度化するビジネスの活況を実感してきている。

また、エニシは、小学校でリーマンショックや東日本大震災、また、高校から大学への進学時点で新型コロナ感染症のパンデミックなど社会的な大事件にも遭遇してきた背景も持っている。そんな彼は、少子化の影響などで育成過程で多数の大人と触れる機会が多く、本人の資質もありコミュニケーション能力が高いと周囲から評されている。特に激しい反抗期なども縁がなく、30歳手前になった今でも、母とは2人で定期的買い物や食事に出かけるなど、草食男子的な側面も持っている青年だ。

そんなエニシたちの世代は、押し寄せるデジタル化の波について「時代に遅れる恐怖」を最も実感していたりする。自分たちより下の世代は、学校教育でもプログラミングなどを学んでおりデジタル化に適応する下地があるが、自分たちにはない。それなのに、上の世代からはデジタル万能世代と誤解されてしまっていることに、じりじりと焦りを感じるのだ。

エニシ自身は文理融合の大学出身なので、テクノロジーへの抵抗はない。ただ、社会人になってからは公私にわたってQOL向上をサポートしてくれるテクノロジー・サービスへの依存が強まっていることを自覚している。だが、どこまでテクノロジーに依存していいのかについては、正直、正解を求めようとは思っていない。そう、忙しさを言い訳に、成り行き任せにしてしまっているのだ。これから紹介する物語は、そんなエニシの周りで起きた日々の出来事をつづったものである。前回のレポートでは、2025年、社会人2年目の彼の日常を紹介した。そして、今回はそれから5年後、2030年のエニシの日常を紹介していく。

まずは2030年3月時点のエニシの状況を共有しよう。

4月に社会人7年目を迎えるエニシは、Q社に入社してから6年間過ごしたドミトリー（新人と一部中堅社員が共同生活をするワーク・スペースと居住棟を兼ねた社員寮）を出て、地方都市での1人暮らしを計画していた。

実はエニシが所属するQ社では、社内資格を保有することで業務時間の20%を社会貢献活動に充てられる制度が整っており、彼は上司や先輩社員たちの推奨もあり、その「ソーシャルイシュー・ハッカー」の資格を獲得できたのだ。その資格のおかげで、エニシはドミトリーの自室

を維持しつつ、業務と社会貢献活動に従事する2拠点2足のわらじ生活を送ることができる権利を得た。そこで、現在環境先進都市として注目されている新潟市に自分の部屋を借りて、2拠点2足のわらじ生活の準備を本格化していた。

エニシは、Q社に入社して以来、社内で“セク”と呼ばれているパーソナル・セクレタリー・サービスを活用してきた。セクは当初は会社での業務サポートがメインだったが、この7年間で趣味や買い物をテーマにした外部のAIサポート・サービスとの連携が進んだ。そして、今ではエニシの生活全般を支援してくれる欠かせない存在になっていた。そう、現在移住を検討している新潟市の人たちとの出会いも、エニシへのセクの推奨がきっかけだったりするのだ。

2030年3月27日水曜日、この日、クライアントへのご訪問を終えてオフィスに戻るために、エニシはQ社が所有する水素バスで出発時間を待っていた。ご担当者様とのミーティングの内容はセクが同時にテキスト化してくれており、後は内容を確認して部長とシェアするだけになっている。ゆったりと座れる座席に身体をゆだねながら、議事録の記載内容と合わせて、次回ミーティングに必要な情報のレコメンデーションを確認。無事に部長との共有を終えて、ホッと一息ついた途端、セクから緊急ミーティングのポップがたった。

“新潟市の地域活性化チーム・メンバーが、予定外のミーティングを始めています”

ポップから詳細情報を照会すると、リーダーの福澤さんと市役所の内田さんの立ち話から、集まれるメンバーで話そうとなったことがわかった。呼びかけに応じて兼子さんと斎藤さんが参加し、緊急ミーティングがスタートしたようだ。

エニシはセクに、バーチャル・ミーティングへの参加を指示。セクが福澤さんのAI秘書からミーティング・パスワードを入手し、エニシの生体認証を経てバーチャル会議にログインした。

「お、エニシ君が参加してくれた！忙しいのにごめんね」

エニシのログインに気付いた福澤さんが、すぐに声を掛けてくれた。

このバーチャル・ミーティングは、自動でそれぞれの参加者をクラウド空間に3Dで再現する。参加者の3D画像をあらかじめ設定された会議室画像にはめ込み、全員が集

まって話し合っている会議風景を自動で編集し、リアルタイムで映像化する仕組みだ。まるでドラマの会議シーンを見るような感覚で、自分たちの会議を見られるので人気を博している。エニシも、没入感と客観性が共存するこのサービスの独自性を気に入っている。

なのでエニシがログインすると同時に、他のメンバーには会議室のドアが開いてエニシが入ってくる姿が見えていたのだ。エニシの映像にも、扉の向こうに他のメンバーが映し出されたが、福澤さんと内田さんは一緒に部屋にいますが、兼子さんと斎藤さんはそれぞれ別の場所からログインしていることがわかった。それは2人が発言するときに字幕が出ていたからだ。この場合、彼らがどこかで会議映像を見ながら、セクやそれぞれのAI秘書にテキストを打ち込ませて会話していることがわかるのだ。

セクによる予測型のテキスト編集機能が進化したことで、エニシがキーボードを使ってテキストを打ち込む機会がぐっと少なくなった。このサービスでは、会議などの会話の流れに沿って、過去のエニシの発言や現在の関心事などから予測した発言候補をセクが複数提案してくれる。エニシは、その複数ある選択肢から最適だと感じる発言を選択するだけで済む。先ほど紹介したバーチャル・ミーティングにも、このサービスが連携されている。だから、バスの中や他の人が多くいるような場所からでも気兼ねなく会議に参加でき、自由に発言できるのだ。

「こんにちは。今社バスで移動中なので、1時間だけ参加しますね」

「よし、エニシ青年！今日も環境に配慮して、立派に商売してるようだね」

エニシの挨拶に合わせて、チームのムードメーカーでもある市役所の内田さんが定番の声を発すると、会議室にメンバーの笑い声がこだました。

「さあ、それではクイックに話をしよう。エニシ君は、これまでの私たちの会話のサマリーを参考にしつつ、追いついてね」

リーダーの福澤さんが会議の再開を告げると、内田さんが用意した動画が会議室に流れ始めた。その現地の映像を見て、先日メンバーで話していたアイデアでは対応できない事態が起きていることを、全員が瞬時に理解した。そして、動画を見終えるとメンバーはすぐに熱い議論に入ってしまった。タイヤが路面を進む走行音がかすかに聞こえるだけの最新の水素バスの中で、会議映像を見つめるエニシの目は熱かった。エニシは議論の流れを確認するや、セクのレコ

メンドを活用し、自分のアイデアをメンバーにひるむことなくぶつけていった。

エニシが会社での業務を終え、ドミトリーの居住棟に戻ってくるや否や、セクが新潟の賃貸物件の内覧ができると伝えてきた。この物件はチーム・リーダーの福澤さんの紹介で知ったのだったが、まだ居住者がいたので写真でしか確認ができていなかったのだ。自室に戻ると、エニシは早速、不動産屋さんの担当につないでもらうようセクに声を掛けた。すると、すぐに不動産屋さんの担当と連絡がついたとの知らせがエニシの部屋のモニターに表示された。気付いたエニシが「つないで」と告げると、モニター越しに不動産屋さんの担当の顔が映し出された。

「ライフ・サポーターの中村です。エニシさん、早速ご案内に応じただきありがとうございます」

「いえ、こちらこそ、内覧の希望をかなえてくださって感謝します」

「今日は、大家さんが現地におられるので、ご自由に内覧が可能です。それでは大家さんにつながりますので、ごゆっくりどうぞ」

不動産屋さんの中村さんがそう言うと、今度は画面の向こうに大家さんが映し出された。

「エニシさん、ずいぶん待たせてかんべんね。今日はじよんのび内覧してね」

新潟弁が混じった言葉での大家さんの挨拶が終わると、モニターに物件を自由に歩き回る感覚で確認できる映像が映し出された。このXRを活用したサービスは、時間や天候など条件を変更して部屋を見ることもできる。また、目に見えない部屋の汚れや匂い、近隣の喧騒や自動車の走行音などの環境音まで特別なスコープで可視化することができる優れものなのだ。エニシは一通り部屋の状況や生活環境を確認した後、ネット環境や購入を検討している家具の配置なども試し、ゆっくり1時間近く内覧を行った。そして、満足しきった表情で画面の契約のボタンを押した。

「エニシさん、ご契約ありがとうございます。大家さんには、私からお伝えしますね」

「こちらこそ、おかげで納得して契約できました。4月10日からの契約だとお伝えください」

「承知しました、4月からの新潟生活、ぜひお楽しみください」

中村さんは上機嫌でこう告げると、契約書類については互いのセクを通じて完了すること、その後本人確認のみ再度リモートで行い、それから部屋の暗証キーをお送りすると早口で付け足して通信を切った。

2030年ではこうした手順は、不動産契約の際の標準となっている。今回のように都内に住む人が地方の物件と契約する際に用いられるだけでなく、東京に住む人が地元で部屋を借りたり、買ったりするときにも頻繁に利用されている。また、最近では賃貸物件にも災害発生時の電源確保のライフラインとして、電気自動車が貸与されるのが一般的になっている。

今回エニシが契約した物件は、2027年に開催されたSDGsサミットで採択された標準を上回る新潟市独自の基準で建てられた最新の建物だ。この物件には最新の電気自動車の貸与はもちろん、生活上の環境負荷に配慮したバイオフィリック・デザインの採用や、フードロス削減の最新の仕組みやマイクロ発電など最新の環境対策が随所に施されており、入居者希望者が後を絶たないのだ。そんな人気物件なのだが、福澤さんたちの力添えで何とか借りることができたのだった。

再び普段の静けさに戻った部屋の中で、エニシはお気に入りの椅子に深く腰を掛け、しばし意中の住まいが確保できた充実感をかみしめていた。

実は先ほどの物件の契約時に、エネルギー・サービス会社とも地元食材宅配のサブスクリプション付きのサービスを契約、家具も内覧の際に、地元の材料を使った地産地消リース家具を契約済みだったのだ。まさに後は、エニシが新潟に行くだけで、新生活が理想的にスタートできる。新潟での充実した暮らしに思いをはせた瞬間、セクから4月10日の新潟市への移動に、バイオディーゼルと電力を活用したハイブリッド寝台車が予約できたと連絡が入った。高まる新潟生活への期待と、1人暮らしを始める際の煩わしいことがすべて先回りして処理できたことへの満足が、かすかに口をついて出た。

「…すべて完璧だな」

そう呟くや、エニシは椅子に身をうずめながら、昔、家を引っ越したときの狂騒を思い出し、ひとりほくそ笑んだ。セクはそんなエニシの感情を読み取り、徐々に部屋の照明を暗くして、お気に入りの薪の音を響かせてくれた。そし

て、エニシはその薪の音に添わせるようにドヴォルザークの新世界を選曲し、その重厚な調べを楽しんだ。

「新潟生活、いよいよ始まるなあ。セク、よろしくな」

エニシはそうセクに話しかけ、椅子の背もたれを大きく後ろに倒し目を閉じた。新たな生活に心を躍らせながら。

さあ、こんな2030年後の到来を、皆さんはどう感じただろうか？

ここまで話してきた生活者の社会問題への関心の高まりを起点とする顧客体験の再構成/UXリインベンションに着目した争点への対応。また、UI/UX戦略の進化とサービス・ヒューマンインターフェース発想™による事業やサービスがアップデートした姿を、エニシの2030年の生活シーンを題材に描いたが、我々が思い描いた未来を共有していただけたらどうか。

ここで描いた未来は正解ではなく、あくまでも可能性の1つに過ぎない。しかし、コロナ禍の真ただ中にいる我々は、災禍への対応と同時に、これから先に起こり得る前述したような大きな変化の入り口に立っていることも強く自覚せねばならない。よって、この章では、我々はできるだけ大胆に、2030年の新たな未来の到来を描き出すことに努めた。自身の代理人機能ともいえるセクレタリー・サービスが核となり、あらゆるサービスが顧客に寄り添う目的で統合されている様子や、サービス・ヒューマンインターフェース発想™の浸透により人の移動を前提とせず、コミュニケーションや判断を深めることに成功した新たなサービスについても具体的な解説を試みた。

この後、我々が対峙するWithコロナ時代では、この章で記したような事業やサービスの高度化が標準になっていくと我々は考えている。だから、繰り返になるが、今後、経営者には大きく変容した生活者のニーズの正確な把握と、自社事業の再構成/リインベンションへの挑戦が不可避となる。そして、抜本的な再構成/リインベンションに成功し、生活者から一層深い信頼と満足を獲得できた企業のみが、エンゲージメント商圏の中で次世代の成長を手にすることができるのだ。よって、今回のレポートで紹介してきた内容が、皆さんのそうした挑戦と今後の成長の一助となること、そして我々との未来をテーマにした対話の始まりになることを願い本稿の結びとする。

調査概要

IBM Future Design Lab. 生活者動向・DX 受容性調査

第1回調査:2020年8月21～23日実施、インターネット調査、全国20～70代男女、調査パネルから人口構成比に準じた無作為抽出で選定した2064名が対象

第2回調査:2021年9月25・26日実施、インターネット調査、全国20～70代男女、調査パネルから人口構成比に準じた無作為抽出で選定した2064名が対象

関連レポート

「DXの加速による新商圏の誕生

生活者が主導するエンゲージメント商圏の黎明」

https://ibm.biz/New_Market_Area_J

参考調査

- 帝国データバンク 新型コロナウイルス感染症に対する企業の意識調査 (2021年8月)
- 帝国データバンク 2021年5月/8月景気動向調査
- 帝国データバンク 特別企画SDGsに関する企業の意識調査 (2021年7月14日)
- 第一生命経済研究所 法人企業景気予測調査 (2021年7～9月期)
- 日本経済団体連合会 With コロナにおける社会経済活動の活性化に向けた提言 (2021年9月)
- NHK ホームページ「特設サイト 新型コロナウイルス」
- 日本能率協会 日本企業の経営課題 2021 (2021年7月20日～8月20日実施)
- 東京商工リサーチ調査 WEB アンケート調査 (2021年5月13日)
- 日本リサーチセンターと英 YouGov によるグローバル調査レポート (2021年6月1日)
- ナイル株式会社 新型コロナウイルスの流行による移手段の変化/4回目 (2021年4月)
- パーソル総合研究所 新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査 第五回調査 (2021年8月31日)
- 公益財団法人 日本生産性本部 第6回 働く人の意識調査 (2021年7月16日)
- Google Community Mobility Reports (2021年7月21日/9月17日)
- DMM 英会話 コロナ禍での会話に関する調査 (2021年2月27日～3月1日実施)
- 趣味人倶楽部 新型コロナウイルスによる生活への影響に関するアンケート 2021 (会員対象/2021年3月9日～3月22日実施)
- ニールセンカンパニー 新型コロナウイルス感染症拡大によるショッパーの買物習慣と意識の変化 第2弾調査 (2020年12月10日)
- 総務省 平成29年度 情報通信白書
- 経済産業省/総務省 「企業のプライバシーガバナンスモデル検討会」アンケート結果 (2021年10月18日)
- 一般社団法人日本プライバシー認証機構 (JPAC) 消費者の個人情報保護に対する意識調査 (2020年9月実施)
- 内閣府 世論調査報告書 個人情報保護に関する世論調査 (平成18年9月実施)

- 経済産業省 商務情報政策局 情報経済課 「電子商取引に関する市場調査」(令和3年7月)
- マイボイス インターネットバンキングの利用に関するアンケート調査(2021年1月)
- Macromill Weekly Index 「9月第3週のトピック」(2021年9月22日)
- MDI laboratory Meltwater 分析ツール「エクспローア」を用いた Twitter 上の「コロナ」トップ・共起キーワード分析(2021年5月、8月)
- 博報堂生活総研 第11回「新型コロナウイルスに関する生活者意識調査」(2021年2月1～3日実施)
- 博報堂生活総研 第12回「新型コロナウイルスに関する生活者意識調査」(2021年3月4～8日実施)
- 博報堂 DYメディアパートナーズ メディア環境研究所 「MEDIA NEW NORMAL コロナ禍は生活をどう変えたか メディアはどう変わるか」(2020年12月14日)
- 博報堂 DYメディアパートナーズ メディア環境研究所 「推しがあるとうまくいく オンラインベース社会の生存戦略」(2021年1月17日)
- ライオン 「家事に関する意識・行動の実態調査」(2020年12月)
- テレワーク人口実態調査検討会 令和2年度テレワーク人口実態調査(令和3年3月)
- 日本トレンドリサーチ 「テレワークに関するアンケート」調査概要(2021年8月31日)
- 政府 CIO ポータル(2021年9月)
- 東京都 新型コロナウイルス感染症対策(ワクチン)に関する意識調査(2021年8月26日)
- 帝国データバンク: 新型コロナウイルス感染症に対する企業の意識調査(2020年6月)
- 大和総研レポート「ニューノーマルへの備えを」(2020年4月22日)
- 日本リサーチセンターグローバル調査レポート(2020年4月16日)
- パーソル総合研究所「新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」第2回調査(2020年4月17日)
- パーソル総合研究所「テレワーク実態調査」(2020年5月末実施)
- NRI 「新型コロナウイルス感染症拡大と働き方・暮らし方に関する調査」(2020年4月20日)
- NRI 「働き方・暮らし方改革」の可能性(2020年6月17日)
- Google Community Mobility Reports(2020年4月23日/7月21日)
- LINE サービス利用レポート(2020年6月29日)
- スイッチ・メディア・ラボ「メディア接触実態レポート」(2020年4月20日)
- オースタンス「アクティブシニア意識調査」(2020年4月)
- BCN 主要24社 POS データ分析(2020年1～6月)
- 経済産業省商務情報政策局情報経済課「我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備」(2019年5月)
- マクロミル コロナの影響 消費者調査(2020年6月29日)
- マクロミル Weekly Index
- 博報堂生活総研 第1回「新型コロナウイルスに関する生活者意識調査」(2020年4月実施)
- 博報堂生活総研 第4回「新型コロナウイルスに関する生活者意識調査」(2020年7月実施)
- 公益財団法人日本生産性本部「働く人の意識調査」(2020年5月22日)
- 公益財団法人日本生産性本部「第2回 働く人の意識調査」(2020年7月21日)
- 総務省統計局 家計調査
- 内閣府 消費動向調査

書籍、参考記事

- 資本主義の再構成 レベッカ・ヘンダーソン (著)、高遠裕子 (訳)、日経 BP、2020 年 10 月 23 日
- 構想力の方法論 紺野昇、野中郁次郎 (著)、日経 BP、2018 年 7 月 24 日
- 未来をつくる道具 わたしたちの SDGs、川廷昌弘 (著)、ナツメ社、2020 年 10 月 1 日
- 監視資本主義 ショシャナ・ズボフ (著)、野中香方子 (訳)、東洋経済新聞社、2021 年 7 月 8 日
- アフターコロナのニュービジネス大全 原田曜平、小祝誉志夫 (著) ディスカバー・トゥエンティワン、2021 年 7 月 20 日
- 日銀 「強制貯蓄 20 兆円の取り崩し」は楽観的すぎる ~ 将来不安の中で「予備的貯蓄」が増えていく
- 大和証券チーフエコノミスト 末廣徹コラム (東洋経済オンライン：若者のための経済学)
- 朝日新聞デジタル 「上場企業の純利益、コロナ禍前上回る 製造業が好調」(2021 年 8 月 8 日)
- テレ朝 news 「第 6 波では重傷者が第 5 波の 2.5 倍以上になると試算」(2021 年 9 月 15 日)
- 日本経済新聞 「業績期待とコロナ懸念綱引き」(2021 年 8 月 10 日)
- ITMEDIA NEWS 「10 ~ 60 代が平日にインターネットを使う時間の平均値が、平日にテレビを見る時間の平均を超える」(2021 年 8 月 26 日)
- NTT 東日本 新型コロナウイルス関連特設サイトにネットワークトラフィックに関するデータを開示 (2021 年 9 月 14 日)
- NTT コミュニケーションズ 新型コロナウイルス関連特設サイトにネットワークトラフィックに関するデータ公開 (9 月 14 日)
- 三井住友銀行 「家電量販店を取り巻く環境と戦略の方向性」(2021 年 2 月)
- 産経新聞 「解除後 1 週間で都内、関西圏の繁華街で人出が増加」(2021 年 6 月 28 日)
- PwC コンサルティング 「第 1 回新型コロナワクチン接種完了のタイミングはいつになるのか」(2021 年 6 月 4 日)
- 日本経済研究センター 「コロナ以前の経済活動レベル、3 回接種でも戻せず」(2021 年 9 月 13 日)
- NHK 「ワクチンパスポート」7 月下旬 発行開始の見通し 官房長官 (2021 年 7 月 1 日)
- 外務省 JAPAN SDGs Action Platform (2021 年 9 月)
- SDGs CONNECT 「“DX 企業”がテクノロジーで社会課題を解決する！」(2021 年 3 月 18 日)
- 環境省 脱炭素ポータル (2021 年 9 月)
- エコ・プラン 「脱炭素宣言後、国民の意識はどう変わった？内閣府 世論調査！」(2021 年 3 月)
- アフターコロナ / 見えてきた 7 つのメガトレンド 日経 XTECH (編)、日経 BP ムック、2020 年 7 月 16 日
- コロナ後の社会 大野和基 (編)、文春新書、2020 年 7 月 20 日
- なぜ「それ」が買われるのか？ 博報堂買物研究所 (著)、山本泰士 (執筆)、朝日新書、2018 年 12 月 30 日
- 両利きの経営 チャールズ・A・オライリー、マイケル・L・タッシュマン (著)、入山章栄 (監訳・解説)、富山和彦 (解説)、渡部典子 (訳)、東洋経済新報社、2019 年 2 月 28 日
- デジタルの未来 ユンゲルト・メフェルト、野中賢治 (著)、小川敏子 (訳)、日本経済新聞社、2018 年 8 月 24 日
- DX 実行戦略 マイケル・ウェイド、ジェイムズ・マコーレー、アンディ・ノロリヤ、ジョエル・バーピア (著)、根来龍之 (監訳)、武藤陽生、デジタルビジネス・イノベーションセンター (訳)、日本経済新聞社、2019 年 8 月 22 日
- D2C 「世界観」と「テクノロジー」で勝つブランド戦略 佐々木康裕 (著) NewsPicks パブリッシング、2020 年 1 月 8 日

著者紹介



高荷 力

日本アイ・ビー・エム株式会社
IBM コンサルティング事業本部
iX 事業 / アソシエイト・パートナー
IBM Future Design Lab. 所属 /
顧客洞察スペシャリスト

国内大手広告会社で、自動車など多様な業界のブランド・販売戦略、事業・商品開発業務などに従事。2003年から生活者の消費行動、および心理を研究する専門部門に所属。2017年、所長就任。専門知見をもとに事業・サービスの次世代化を支援するコンサルティング事業を躍進させた。2020年4月IBM入社。以降、新型コロナの市場影響を予測する活動を通じて、多様な業種の顧客体験デザインを通じた事業戦略構想などを支援している。また、IBM Future Design Lab.にも所属し、生活者調査の実施や社内外への提言事項の発信を行っている。

Expert Insights について

Expert Insights は、ニュース価値の高いビジネスや関連テクノロジーのトピックについてソート・リーダーの見解を伝えるレポートです。世界中の該当分野の専門家との対話に基づいて作成しています。詳細については、IBM Institute for Business Value (iibv@us.ibm.com) までお問い合わせください。

© Copyright IBM Corporation 2021

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America
February 2022

IBM、IBM ロゴ、ibm.com、Watson は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては www.ibm.com/legal/copytrade.shtml (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります。IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

ZXGDV6JW

