

# 本音を深掘りしてビジネスを動かす

コロナ禍により人々の生活様式や価値観は大きく変わった。生活者の身近な存在である流通業には、消費者インサイト(隠れた動機・欲求)を深く理解し、適切な次の一手を打つことが求められる。そうした変化の先を見定めるにはマーケティング・リサーチの活用が有効だ。日本マーケティング・リサーチ協会(JMRA)の内田俊一会長に業界トレンドを聞くとともに、スーパーマーケットにおけるリサーチ活用の可能性についてオンライン座談会を実施した。



日本マーケティング・リサーチ協会 (JMRA)  
会長 内田 俊一氏

## 生活者の思いや行動を理解

インサイト産業は世界的に拡大しています。マーケティング・リサーチに関する国際的な業界団体ESOMAR(ヨーロッパ世論・市場調査協会)は、2020年の年次報告で「様々なデータを収集・分析し、クライアントにインサイトを提供すること」が業界の使命だと再定義しました。伝統的な調査業務だけでなく、デジタルデータの収集・分析やレポート作成業務などを含め、クライアントの意思決定を支援する総合的なサービス産業であると事業ドメインを拡張したのです。

これによりコンサルティング企業やIT(情報技術)企業などの一部もインサイト産業に含まれるようになりました。しかし、生活者の思いや行動を理解してクライアントに届けるという本質的な役割に変化はありません。その重要性はコロナ禍により増していると感じ

## 意思決定を支援する総合サービス産業に

コロナ禍を通じて人々の生活様式は大きく変わりました。流通業界ではオムニチャネル化が進んだこともあり、消費行動の多様化が加速しています。これまでの常識が通用しない環境で顧客を取りこぼさないようにするには、消費者インサイトを深く掘り下げて、何が変わり、何が変わっていないのか、変わった部分は今後も継続していくのかといったことを的確に把握する必要があります。消費者が「なぜそうしたのか」を追求し、効果的な戦略立案を支援するのがリサーチ会社の役割です。

リサーチの手法は多岐にわたります。感染予防のために対面調査が制限される状況でも、オンラインでのインタビューやビッグデータの活用、動線・棚割りのシミュレーションなどを通じて様々な提案が可能です。変化のスピードに対応するには、リアルタイムに集まるデータを人工知能(AI)で瞬時に加工し、クライアントと次の手を考えるようなことも必要になるでしょう。データの裏にある思いまでくみ取り、それをどうビジネスに生かすのか。今後も私たちリサーチ業者に期待される役割を果たしていきます。

### オンライン座談会 スーパーマーケットにおけるリサーチ活用の可能性

全国スーパーマーケット協会 主任研究員  
**長瀬 直人氏**  
サーベイリサーチセンター 代表取締役副社長 営業企画本部長  
**石川 俊之氏**  
ショッパーファースト 代表取締役  
**打田 光代氏**  
インテージ 常務取締役 チーフ・マーケティング・オフィサー(CMO)  
**村上 清幸氏**

## 見直される存在意義

長瀬 コロナ禍で外食の自粛や在宅率が高まり、スーパーマーケットの売り上げは好調です。しかし、POS(販売時点情報管理)データをはじめとした販売データでは、日々何が売れているのかは把握できても、消費者がどのような意識で、

## 「文明の島」としての役割に期待——石川氏



石川氏

外出自粛が呼び掛けられる中、生活者の身近に寄り添うスーパーは、生活必需品の提供拠点としての存在意義が見直されました。何か起きたとき「あそこへ行けば何とかなる」といった「文明の島」としての役割が期待されています。短期的には明日何が売れるかという差別化戦略が重要ですが、長期的には地域振興に役立つサービスの提供なども求められます。リサーチ会社としては、消費者と社会の変化を捉え、地域特性を生かした提案をすることが使命だと考えています。

打田 緊急事態宣言による外出自粛などは強いられる変化だったといえます。その後、変化を生活に取り入れていく過程で新たな生活様式に対する価値観の多様化が進みました。そうし

### 広がるマーケティング・リサーチのプレーヤーと事業領域

確立された市場調査領域	数十年にわたり定着してきた従来型の市場調査会社
デジタルデータ分析	デジタルデータを収集・加工するツールを提供する企業を含むマーケティング・テクノロジー分野からの参入組
業界特化型調査&レポート	IT、自動車、金融など特定の業界に特化した調査、データ収集、コンサルティングなどを提供する
経営コンサルティング	戦略的な経営コンサルティングを主軸としつつ、市場理解・分析のための調査を行う
ソーシャルリスニング・コミュニティ	クライアントの顧客コミュニティを構築するツールとサービスを提供し、同時にソーシャルデータ分析も行う
企業内フィードバックシステム	調査データや企業活動を通じて自然発生するデータを組み合わせ、クライアントの顧客からの情報・ニーズを集約する
DIY型調査プラットフォーム	調査票設計から実査、集計までを簡易に実施できるプラットフォームを提供する企業で、近年は機能拡張が進んでいる
サンプルパネル提供	アクセスパネル(調査モニター組織)を構築、維持(保守)して調査会社に提供する(DIY型機能も強化している)

※ESOMAR資料から作成



# コロナ禍における消費者インサイト



打田氏

たとき、交流サイト(SNS)や消費者日記調査から、自宅で手作りカフェやレストランを楽しむトレンドが生まれていることが分かりました。なぜそのような行動を取るのか。あるスーパーの店頭を借りて「手作りおうちカフェ」コーナーを設置したところ、多くの来店客が誘引され、本音を聞き出すことができました。

「何を欲しているのか」「なぜそうしたのか」という本音を探らなければ適切な打ち手は見えてきません。データから仮説を立てて検証する手順を踏み、インサイトを理解することが重要です。

## ！ 選ばれる店になるために

長瀬 豊富な商品を安く提供するというスーパーの特色は弱点になりつつあります。現在の陳列集積型の小売業から脱却し、競合店との価格競争に持久力勝負で挑む戦略から、付加価値を高めて利益を上げる方向へシフトチェンジしなければなりません。様々なデータやリサーチの結果を踏まえて、消費者に選ばれる店になるために何をすべきでしょうか。

打田 店選びの基準は人それぞれですが、緊急事態宣言下でもスーパーへ買い物に行きたいと望む人は少なくありませんでした。自分が食べるものは自分の目で見て買いたいということに加え、そこに人の温もりが感じられるからでしょう。アミューズメントの一つとして捉えられている面もあるので、マイクパフォーマンスに力を入れてみるなど、来店客も従業員ともに楽しめる仕掛けを考案することが大切です。

石川 来店客の「Delight(デライト)喜び、楽しみ」を重視した店づくりが求められます。全米屈指の坪売り上げを誇る食品スーパーは、商品、価格、

## 目指す姿を明確にして 調査活用——打田氏

ディスプレイなどを工夫し、入店から退店までに10回は「Wow(ワオ)」と言いたくなる仕掛けを施しています。店舗運営の合理性を追求する一方で、来店客を楽しませる非合理性も必要です。

村上 確かに合理性と非合理性の両方が大切です。利便性や利得性だけの競争では将来性がありません。消費者の関与度を高めるには、ライブ感や「ワオ」といった仕掛けづくりがポイントになります。先行性のあるアイデアを捉えて短期間で仮説・検証を繰り返して、買い物の楽しさを演出していく。その結果、顧客満足度が高まり、一人当たりの客単価も伸びる。電子商取引(EC)ではライブコマースが人気ですが、実店舗こそライブ感をうまく生かさなければなりません。



村上氏

## 消費行動の変化を 的確につかむ——村上氏

## ！ 消費者の期待に応える

長瀬 消費者はスーパーにどのようなことを期待しているのでしょうか。

打田 SNSなどを通じてコミュニケーションや情報発信の強化だと思います。「このスーパーは自分に何を教えてくれるのか」「商品以外にどんな価値を提供してくれるのか」を明確に伝えていくことがポイントです。



長瀬氏

村上 そうした情報提供は、コモディティ化の中で客単価を上げるチャンスにもなります。スーパーは地域に根差して多様な生活を支える社会的な存在である、生活者に見られるようになりまし。一企業の利益追求に走るのではなく、合理的にビジネスをしながら生活者に楽しみを提供し、地域における共感の場をつくることを期待されます。行政などもそうしたスーパーの役割を理解し、支援していくことが必要です。

石川 コロナ禍によりス

スーパーとコンビニの違いが明白になりました。消費者の立場から見れば、物量の多いスーパーは非常時にも頼もしい存在です。スーパーは社会インフラであり、地域のエッセンス産業になったといえます。

長瀬 国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」を意識した取り組みを進めるスーパーも増えてきました。コロナ禍によって生まれた変化は、今までできなかったこと、やりきれいなこと、課題に取り組む好機です。その挑戦にマーケティング・リサーチが強い武器となることへの期待が高まりました。

## スーパーの付加価値 高める武器——長瀬氏