

「共創」で拓くアクティブシニア市場

金森 剛



木村 淳



飯田純代



CONTENTS

4000万人市場の誕生

シニアの健康増進

シニアの生きがいづくり

シニアの生活不安解消

シニア市場成長の条件と「共創」モデル

要約

- 2007年以降、団塊の世代が一斉にリタイアし、60歳以上のシニア人口は、2000年時点の約3000万人から、2010年には約4000万人へと急増する。この巨大市場を活性化するためには3つのステップがある。
- 第1ステップはシニアの健康増進である。寝たきり状態では、消費どころか、医療費の負担に耐えるのがせいっぱいとなる。たとえ身体機能が衰えても、積極的に社会に参加していけるように、意識の改革と制度・サービスの設計が求められる。
- 第2ステップは生きがいづくりである。シニアにとって生きがいとなる対象がなければ、消費は活性化しない。シニア相手には、従来型ビジネスモデルでは不十分である。「こだわりたい」「つながりたい」「役に立ちたい」という本質的なニーズに対応するために、参加型で、経験価値の創造を行う「共創」ビジネスモデルを開発する必要がある。
- 第3ステップは生活不安解消である。日本のシニアの資産は不動産に固定化されているため、長寿化リスクに対応するために生活資金を貯蓄し、消費が活性化しない。生活不安をなくすためには固定資産を流動化する必要があり、リバースモーゲージ（居住不動産を担保にして定期的に融資を受け、死亡時には不動産を売却して一括返済する仕組み）などが期待される。また、専門知識を持ち、自ら金融商品購入の経験を積んだシニアが、金融アドバイザーとして社会に貢献することは、シニアの金融資産購入時の不安解消にもつながる。
- こうした3つのステップ、とりわけ「共創」ビジネスモデルの開発により、家計の最終消費の6%に相当する17兆円の市場が創出される可能性がある。

4000万人市場の誕生

1947年から50年までに生まれた人は2005年に55～58歳になり、この人々を中心とする団塊の世代がリタイアする時期が差し迫っている。彼らは約1000万人に上り、2007年以降、一斉にリタイアする。

団塊の世代のリタイアがもたらすインパクトについて、マクロ的に捉え直してみよう。図1に示すように、全人口は1億2700万人をピークに減少に転じる。同時に、2010年までに団塊の世代が60歳の壁を超え、シニア層に参入してくる。

60歳以上の人口は、2000年時点で約3000万人であったのが、2010年には約4000万人へと急増する。2000年時点で全人口の23%が60歳以上であったが、2010年には30%が60歳以上ということになる。つまり、本気でこの巨大市場へ対応しない限り、企業の成長や内需の拡大はあり得ない。昨今、少子高齢化については暗い話ばかりだが、この市場をうまく活性化できればバラ色の未来が待っているといえよう。

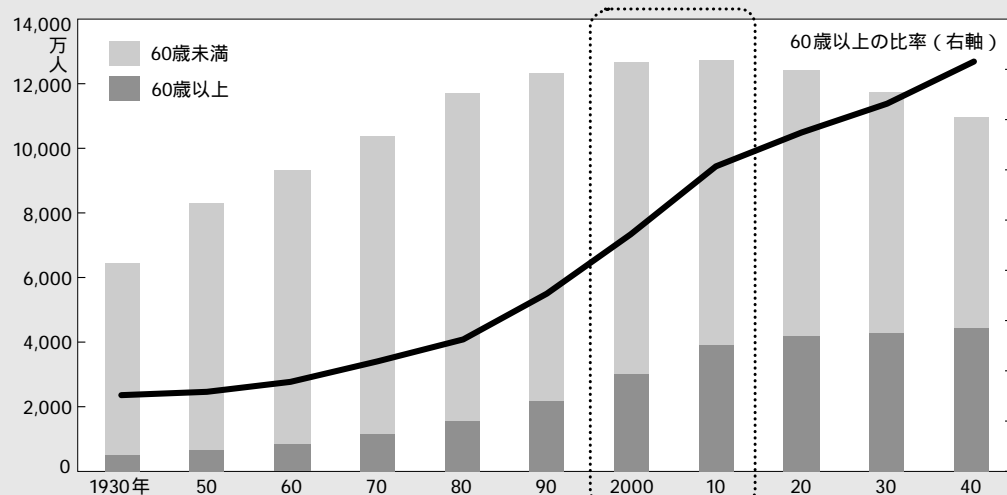
ただし、人数が多くなっただけでは市場とれない。特にシニア層に関しては、寝たきりになってしまったら消費活動はストップする。また、仮に元気でも、消費すべき対象が見出せなければ、市場が顕在化しない。さらに、安心して消費できるだけの経済的裏づけがなければ、消費性向は高まらない。

筆者らは、シニア市場活性化のためには、3つのステップがあると考えている。第1に、シニアの健康状態が良くなることで活動量が増え、市場が活性化する。第2に、シニアが生きがいを持って生き活きと生きていける対象が見出せば、やはり消費も活性化する。第3に、経済生活に不安がなくなれば消費性向が高まり、市場が活性化する。ここで特に重要なのが第2のステップであり、それを保障するのが「共創」ビジネスモデルである。

シニアの健康増進

シニアの人数が増えて市場規模が大きくなって、寝たきりで身動きできない人が多く

図1 日本の人口とシニア人口比率の推移



出所)「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所の統計より作成

ては市場が活性化しない。シニアの人々にアクティブに活動してもらって初めて市場も活性化する。これがシニアのアクティブ化の第1ステップである。

1 7割の高齢者は健康

内閣府が2002年に行った調査によれば、高齢者は自分の健康について、60代後半では80%、80歳以上でも65%の人が、特に気になることはないと回答している^{文献1}。これは、大半のシニアは現状でも元気であり、シニア市場といっても介護や福祉などの財・サービスばかりを考えてはいけな、ということの意味している。これからは、元気なシニアがどのような消費活動を行うのかを考えていく必要がある。

しかし、2～3割のシニアは健康不安を抱えており、この人たちにさらにアクティブに活動してもらえれば消費市場はもっと拡大する。アクティブ化の参考として、長野県のPPKの事例を取り上げたい。

2 長野県のPPK

長野県人の平均寿命は長いが、100歳以上の高齢者の人数はそれほど多くない。平均的に長生きをして、寝たきり高齢者が少ないため、結果的に同県の1人当たり老人医療費は全国最低である。この状態が「びんぴんころり」、略してPPKである^{文献2}。

この状態は自然と実現したわけではない。長野県に限らず日本の農村は、昔はかなり非衛生的な状況にあった。長寿を誇るスウェーデン、デンマークなどの北欧の福祉国家も、かつては厳しい自然環境のゆえに、日常生活はかなり悲惨だった。同様に、長野県も寿命

の短い地域であった。

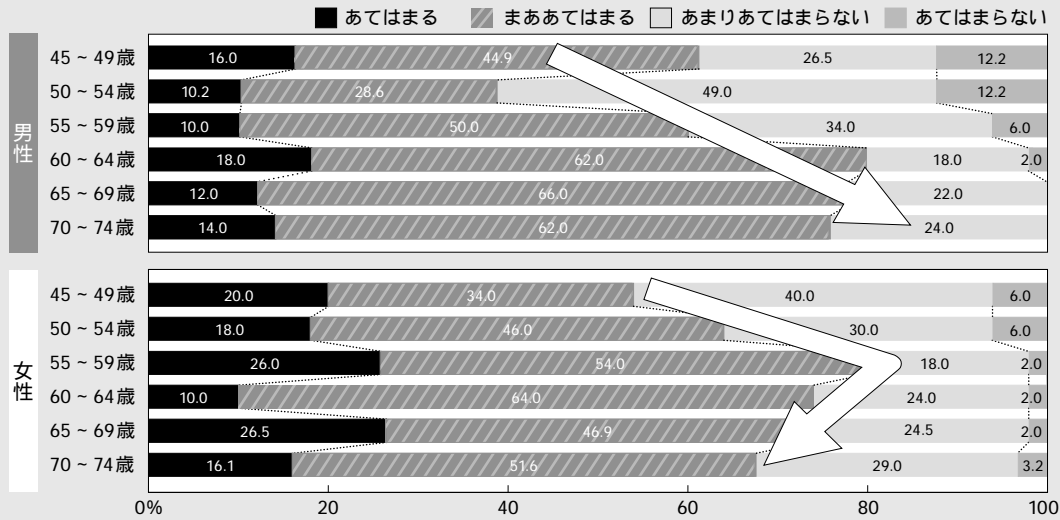
そうしたなか、終戦まぎわに佐久総合病院に東京大学の外科から若い若月俊一医師が赴任してきた。若月医師は、ほとんど数人しかいなかった小さな病院のスタッフと共に、隣接する八千穂村の農村病に地道に取り組み始めた。たとえば、集団健康診断を普及させ、胃がんなどの早期発見に大きな貢献をした。また、入院させずに往診を行い、在宅医療を中心とする体制をつくった。

同時に、地域から選任された衛生指導員を中心とする生活改善運動の貢献が大きかった。一部屋暖房運動、減塩運動、たんぱく質をとるための自家用の鶏5羽運動、農村体操など、種々の運動を推進した。衛生指導員たちは、生活改善を題材にした脚本を書き、それを各地で演じることで、生活改善運動を普及させるという努力も続けてきた。

ただし、このような病院や役所の努力だけでは、現在の状態は実現できなかったようである。長野県では従来、高齢者の在宅介護率が高く、高齢者の就業率が高いということが、寝たきりを防ぐ要因になっていた。また、長野県人はよく頑固で理屈っぽいといわれるが、積極的に自分の健康をコントロールして生き抜こうという意識が高い。

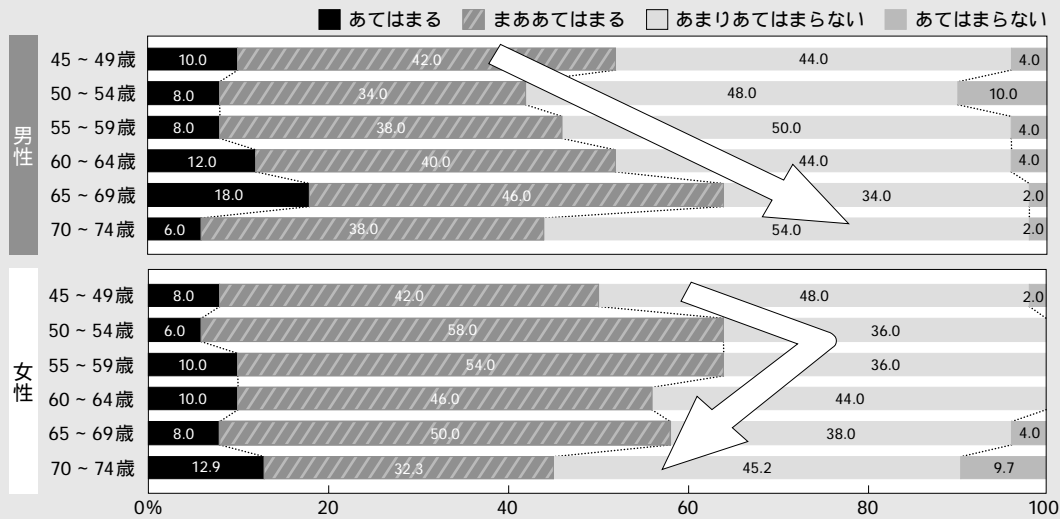
このように、シニアになってもアクティブであるためには、自ら生活習慣病を防ぎ、積極的に社会生活を送り、高齢化に打ち勝っていくという意欲が必要である。治療より予防、治すより治る意欲である。全国の自治体、医療機関、ヘルスケア産業は、各種サービスの企画・運営に当たって、長野県のケースを参考にすることができよう。

図2 「ここまで私を育ててくれた社会に感謝したい」



注) サンプル数は女性の70～74歳のみ31、他はすべて50
出所) 野村総合研究所「リタイア後の生活に関するアンケート」2004年11月

図3 「無償でも良いから地域や他人の役に立つことに時間を費やしたい」



注) サンプル数は女性の70～74歳のみ31、他はすべて50
出所) 野村総合研究所「リタイア後の生活に関するアンケート」2004年11月

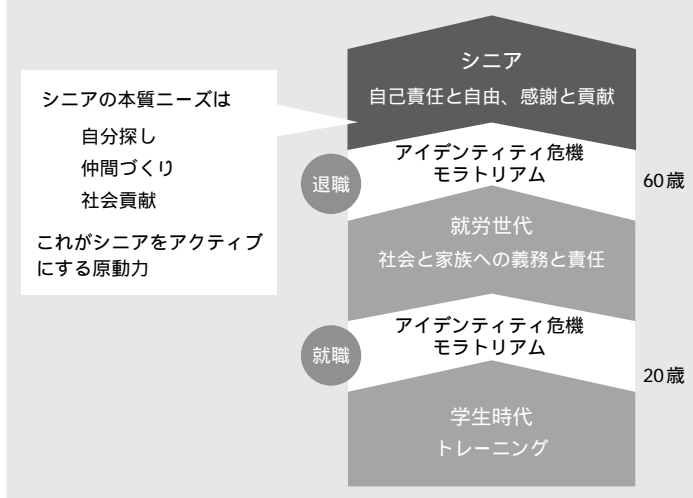
シニアの生きがいづくり

次に、シニアの生きがいづくりを支援して、シニアが生き活きと活動できるようになれば、シニア市場はさらに活性化する。それが第2ステップである。

1 非連続な意識変化

シニアに典型的な意識変化の例を2つ紹介する。「ここまで私を育ててくれた社会に感謝したい」という考え方がある。筆者らが2004年11月にインターネット上で約600人に調査を実施したところ、年齢別に次のような

図4 第2のアイデンティティ危機



特徴が見られた（前ページの図2）

男性では、60歳を越えるころから急速に社会に感謝したいという意識が芽生え、8割近い人がそう思うといっている。一方、女性の場合、5年ほど早くそのような意識変化が生じる。男性ではリタイアを契機にこのような意識転換が起こるとするならば、女性では子育てを終えて子供を独立させた段階で同じような意識転換が起こるわけで、それが男性より5年ほど早いのである。

もう1つの典型的な意識変化は、「無償でも良いから地域や他人の役に立つことに時間を費やしたい」という考え方である（前ページの図3）。男性では50代後半から60代前半にかけて地域や他人の「役に立ちたい」という意識が高まり、6割以上まで増えていく。女性の場合、やはり5年ほど早くこの傾向が現れる。

2 第2のアイデンティティ危機

実は、「社会に感謝したい」とか「地域や他人に役立ちたい」という意識は、シニア層

に普遍的な意識である。他の類似のアンケート調査でも同様な傾向が見られている。

その背景を図4に示す。人は生まれて、長い学びの時期を過ごす。成人して学生生活を終了し、社会に出る段階になって、「自分とは何だろう」という疑問がわくようになる。これがドイツ生まれでアメリカで活躍した精神分析学者、エリクソンのいう青年期のアイデンティティ危機で、アイデンティティ確立のためのモラトリアム（執行猶予期間）が発生する。このアイデンティティ危機を乗り越えると、社会人になり、自信をもって社会生活を送れるようになる。その間に結婚して子供ができ、職場では次第に重要な地位につく。社会や家庭への責任を自覚し、彼らへの義務を果たすことが生きがいとなる。

ところが、60歳前後で、子供の独立と自分のリタイアに直面する。この時点で再度「自分とは何だろう」という疑問がわき、第2のアイデンティティ危機が発生する。

アイデンティティ再確立のためのモラトリアム期には、自分の生きがいや役割について考え、自分探しを行う。同時にリタイアで一旦清算された社会関係を再構築するために、新しい仲間づくりを行う。そして新しい自分の役割を、かつてのような家庭や職場への貢献でなく、広く社会全般への貢献のなかに見出していく。

こうして自分の新しいアイデンティティが確立すると、さまざまな社会的責任から解放された、自己責任で生きられる自由な時代になる。これまでの自分の人生を振り返って感謝しながら、社会に恩返しをすることが楽しみになる。「感謝したい」「社会に役立ちたい」という意識が60歳あたりで急に高まると

いう現象の背景には、このようなメカニズムが存在している。

3 シニアの3つの本質的ニーズ

アイデンティティ論からもわかるように、シニアの本質的なニーズは次の3つである。

第1に、自分探しをするため、急に多趣味になる。また、自分のニーズを満たす商品やサービスをじっくり吟味して探す。つまり、自分の生活や消費行動に関して「こだわりたい」というニーズが強くなってくる。

第2に、仲間づくりをするために、同好の士で集まるようになる。同好の士のグループで旅行をするという行動も、この時期の典型的な行動である。そして、気心の知れたグループ内では盛んに口コミが発生し、消費生活に関しても互いにアドバイスをするという行動が観察される。つまり、「つながりたい」というニーズが顕著に見られる。

第3は社会貢献ニーズである。これは「つながりたい」ニーズや「自分探し」ニーズとも関係するが、ボランティア活動やNPO（非営利組織）活動を行っていききたいというニーズである。自分の役割や居場所、つまり名刺に印刷できる新しい肩書をつくりたいというニーズでもある。女性の場合はこれが趣味のグループであったりするが、男性の場合、特に団塊の世代の場合にはNPOなどの社会性が必要である。これを「役に立ちたい」ニーズと呼ぶことにする。

こうした3つの本質的なニーズを満たすためのビジネスモデルを開発していくことで、シニアの活性化の第2ステップが実現する。ここでは2つの萌芽事例を紹介しよう。

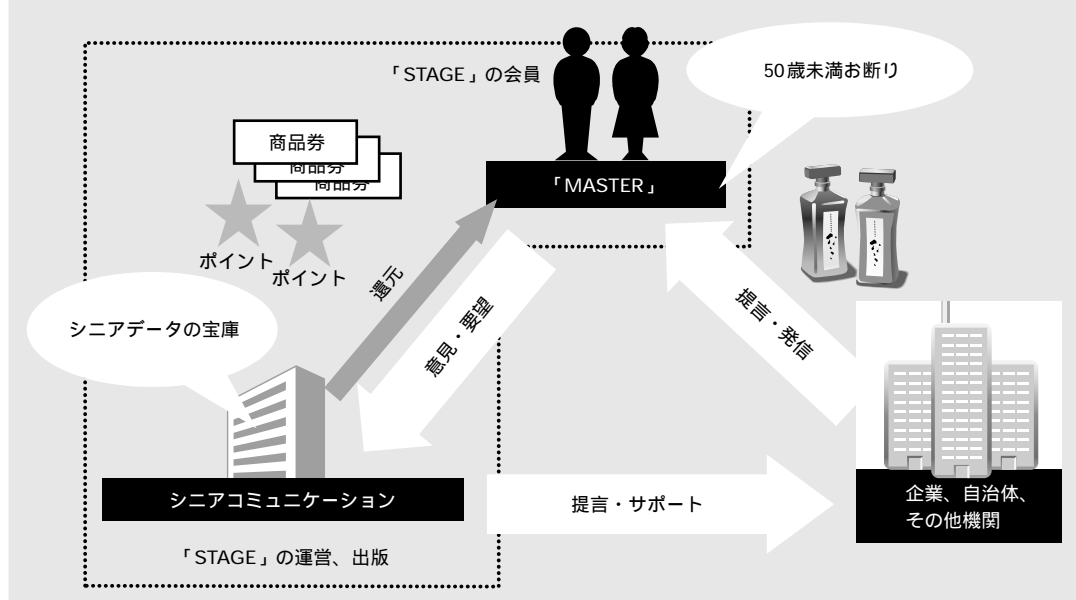
4 萌芽事例1：シニアコミュニケーション

1つはシニアコミュニケーションの事例である^{文献3}。同社は2000年の設立で、社員数は45人、「STAGE」というライフスタイルマガジンやコミュニティサイトを運営している。自社会員組織があり、そこを通じて情報収集を行う仕組みを持つ。彼らのいう「ハイパワードシニア」の動向を把握することで、シニア層に対するマーケティング戦略の策定や、コンサルティングを行うことをビジネスとしている。

シニアにならなければ実感できないことは多く、シニアのことはシニアに聞かなければわからない。たとえば、コンビニエンスストアの若いアルバイト店員が、レジに来た顧客の年齢を入力するという調査では、ほとんどが外れだったという。自分より若い世代の年齢はほぼ正確に当てられるが、自分より上の世代の年齢は判別できないものである。ましてや、その気持ちやニーズは理解できない。また、成長企業では社員が若すぎてシニアの気持ちがわからず、シニア向けの商品開発ができないことが重要な経営課題となっているという例もある。

次ページの図5に示すように、シニアコミュニケーションのビジネスモデルは、雑誌やウェブサイトを媒介として会員の情報、意見、アイデアを収集し、企業などに情報提供を行う。50歳未満お断りというシニアの会員は、情報提供の程度に応じた報酬をポイントで受け取り、商品券などに交換できる。その結果開発された商品は、雑誌やウェブサイトで再度情報発信され、仲間うちの口コミで広がっていく、という仕組みである。

図5 シニアコミュニケーションのビジネスモデル



消費者自らが商品開発に参加し、出来上がった商品を自分とその仲間で消費するというサイクルが回っているところが、このビジネスモデルのポイントである。

この場を活用して開発された商品に、焼酎の「なゝこ」がある。企画段階でシニアを参加させたもので、1万円の限定5000本が完売、2代目、3代目も発売されている。

開発に参加したシニアの声をみると、香り、甘み、製造方法（名前の由来となった7つの古代製法）について、オリジナリティあ

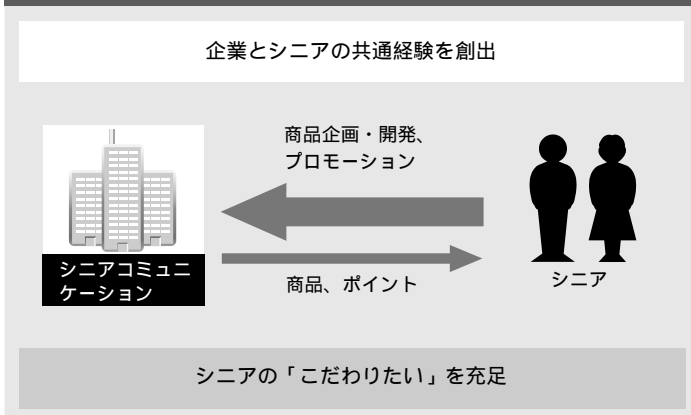
ふれる表現が多い。たとえば、「フルーティ、まろやか、すっきりした甘み、華やか、杜氏の心意気」などである。また、飲み方や飲むシーンについても、「冷凍してとろとろになった状態で飲む、娘夫婦が来た時にあける、ベランダで月下美人が咲いたときに飲む」というように、具体的な提案がいろいろある。このような発見が、「なゝこ」の商品開発とプロモーションの成功要因となった。

「なゝこ」は口コミでファンが増えている。たとえば、ファンの集いでは鹿児島県の蔵元へのツアーも企画されている。ファンが作曲した自作CDもあるようだ。同社は、焼酎に続いて、フランスの黒ワイン「ノワール」の発掘と輸入販売も行っている。

この事例では、シニアと企業が協力して一緒に商品開発を行うことで、焼酎を取り巻く「経験価値」を創造している（図6）。

経験価値とは、コロンビア大学教授のシュミットやミシガン大学教授のブラハラードら

図6 シニアコミュニケーションの「共創」モデル



が提唱したもので、商品それ自体の価値だけでなく、それを消費する経験自体が価値であることに注目した概念である^{文献4,5}。企業と消費者は、共同で商品開発を行うことで、この経験価値を共有する。それが「共創」ビジネスモデルである。

シニアは一緒につくるから愛着がわき、その後もその商品や企業を応援し続けることになる。この構造は、1987年に経営学者のドラッカーが、プロデューサーとコンシューマーが一体となったプロシューマーの誕生として予言していたものと同じである^{文献6}。

こうしてシニアの「こだわりたい」ニーズを充足する「共創」ビジネスモデルが実現する。このようなビジネスモデルが実現すると、参加しているシニアはアクティブに活動し、活発に消費を行うようになる。

5 萌芽事例2：クラブツーリズム

もう1つはクラブツーリズムである。同社は2004年、近畿日本ツーリストから分離した。売上高は約1400億円。店舗を構えて顧客を待つビジネスではなく、会員誌『旅の友』390万部による媒体販売が主流である。

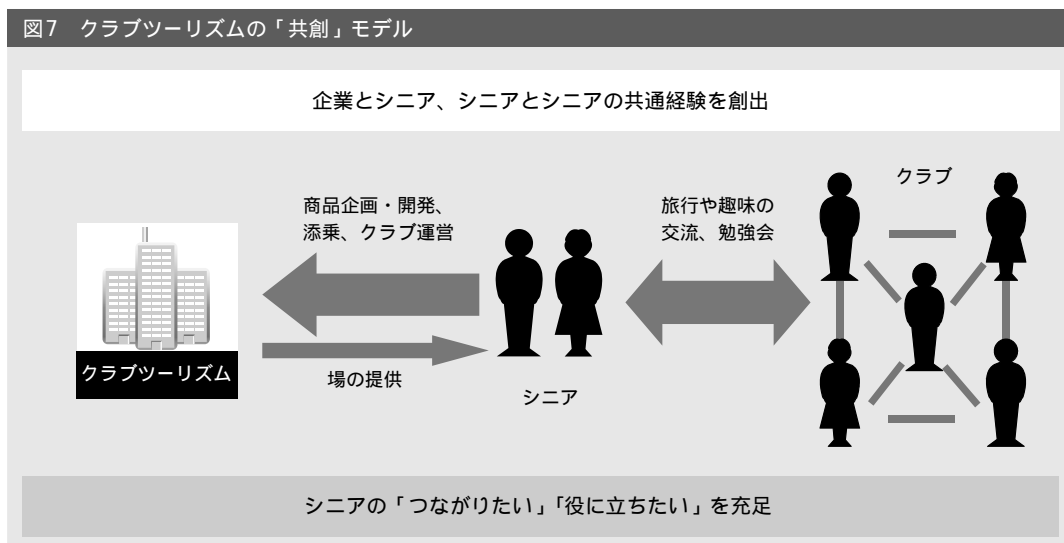
特徴的なのは、シニアの社会的接触ニーズを商品化して趣味のクラブを組織し、クラブ単位での旅行を企画していることである。現在クラブ数は250程度だが、それを1000にするという構想がある。今後は団塊の世代の男性の参入が予想されるため、趣味のクラブに加えて、NPOの設立と運営の支援を行うことも計画している。

クラブツーリズムには種々のクラブがある。「異文化交流」「自然・健康・スポーツを楽しむ」「仲間づくり」「くつろぎを求める」「趣味を深める」といったテーマでシニアがアクティブに活動している。本当に驚くほど活発であり、関係者はそれを「雨天決行文化」と呼んでいる。その結果、旅行だけでなく、各種の消費活動が行われている。

このクラブは、第1にCRM（顧客情報管理）装置として機能している。「つながりたい」シニアのニーズをターゲットに、社員（「フレンドリースタッフ」など）はクラブ運営、商品企画、添乗を一貫して行う。シニアとの日常的接触のなかから旅行ニーズを「取材」し、商品企画を行っている。

第2に、シニアの社会参加ニーズも満たし

図7 クラブツーリズムの「共創」モデル

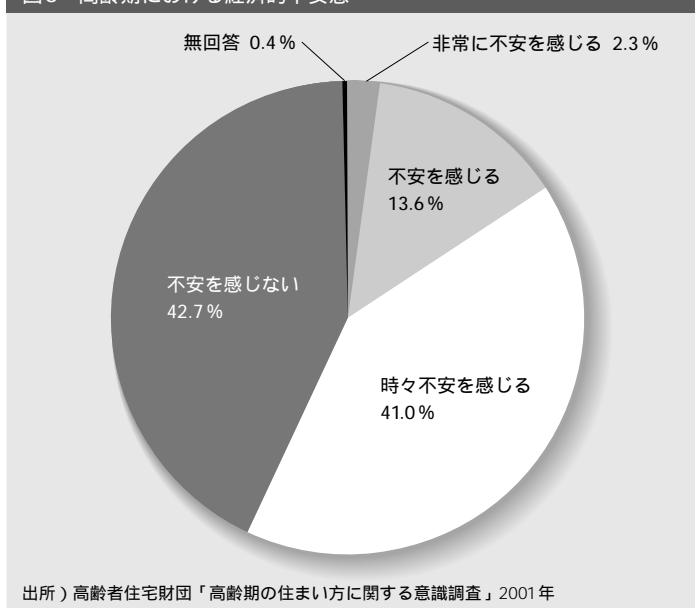


ている。顧客であるシニアは、同時に添乗員（「フェロフレンドリースタッフ」）や会員誌配布担当（「エコスタッフ」）ともなって、同社のビジネスを支えている。

前ページの図7に示すように、ここではシニアとシニアがクラブという場を通じて、自己発見や仲間づくりをしている。同時に、シニアが事業運営の一部に参加できることで、シニアの社会貢献ニーズを充足している。このようにシニアと企業が一緒になって、「旅仲間」または「仲間との旅」という経験価値を創造している。その過程で、シニアの「つながりたい」「役に立ちたい」という本質的なニーズを満たしている。クラブツーリズムの事例も「共創」ビジネスモデルであるといえよう。

以上、2つの萌芽事例を紹介した。シニアの3つの本質的なニーズを満たすビジネスモデルを提供していくことで、シニアの活動量が増え、消費量も増大していく。これが第2ステップであった。

図8 高齢期における経済的不安感



シニアの生活不安解消

1 長寿化リスク

シニア市場活性化のための第3ステップは、生活不安の解消である。高齢者住宅財団が2001年に行った調査によれば、6割もの高齢者が何らかの経済的不安を抱えている（図8）^{文献7}。シニア層は住宅ローンや教育費の負担などの義務的支出からは自由になっているが、健康を害したまま長生きしてしまう「長寿化リスク」にさらされている。しかし、2004年のアンケートによれば、不安はあっても老後の生活費を家族や他人に頼りたくない人が94%に上る^{文献8}。

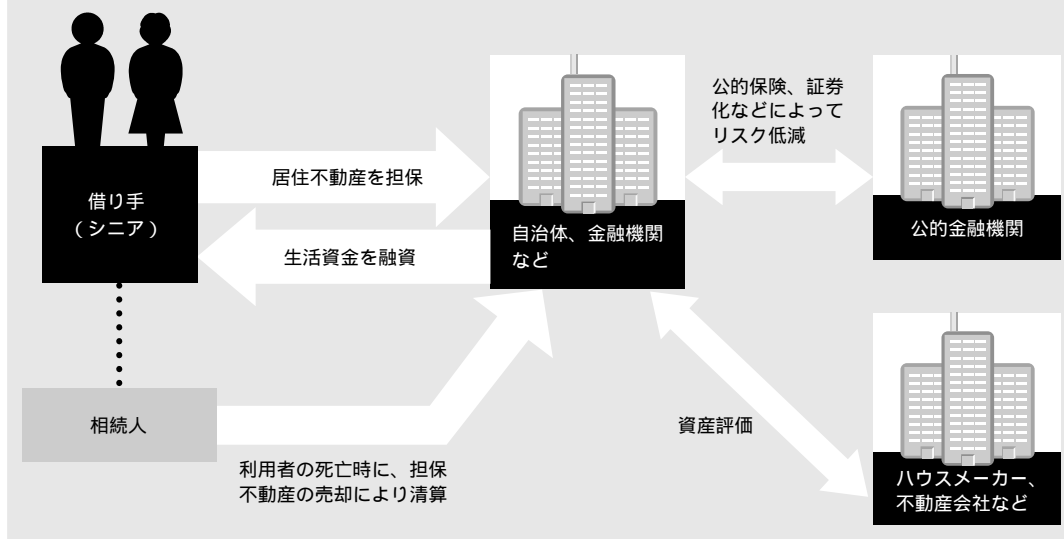
長期間の治療費、入院費を負担し続けるのは容易でないため、年金ですら貯金せざるを得ない。預貯金は、老後の生活資金として塩漬けされてしまい、消費には向かわない。これがシニアの消費が活発化しない背景となっている。

2 リバースモーゲージ

シニアの保有資産構成を見てみよう。総務省の2003年の調査によれば、シニアの持ち家保有率は84%と高い。土地、家、その他の固定的な資産の比率が全資産の7割にも達しており、流動性の高い預貯金などの金融資産はわずかである^{文献9}。そのため、長寿化リスクに備えて消費を抑える。しかし、この固定的な資産が流動化すれば、シニアの生活不安はかなり解消されるだろう。

それには種々の手法が考えられるが、ここでは一例としてリバースモーゲージを取り上げる。シニアは居住住宅を担保に、金融機関などから生活資金を定期的に受け取る。死亡

図9 リバースモーゲージのビジネスモデル



したら清算する。民間金融機関だけではリスクが大きい場合は、公的機関が保険を提供したり、証券化を図ったりする方法が考えられる。また、住宅メーカーが保有資産の評価サービスを行うという例もある(図9)^{文献10}。このリバースモーゲージの発想は古くからあったが、なかなか普及しなかった。しかし、ここにきて、ようやく本格的な普及条件がそろってきたように思われる。

3 シニア金融アドバイザー

リバースモーゲージに限らず、金融商品は一般に複雑で理解するのが難しく、シニアになってから突然に勉強しても商品を選択することは困難である。一方、有価証券の売買に関するアドバイスと証券会社との取引の仲介を行う「証券仲介業」、預金、借り入れなど銀行との取引のアドバイスと取引の代理を行う「銀行代理業」という2つの新しい業態が、それぞれ2004年4月に登場、あるいは2005年度中にも登場の予定である。

そこで、銀行、証券会社、商社などの退職者がこのアドバイザー業を行うことにより、同じシニアの目線に立ったアドバイスが可能となる。特に、経験してみないとわからない「経験財」としての性格を持つ金融商品には、経験者の口コミパワーを持つシニアのアドバイスが有効である。これは同時に、シニアの「つながりたい」「役に立ちたい」ニーズも満たすことができる。

4 アクティブシニア化の経済効果

ところで、固定資産の流動化によりどの程度の規模の消費が活性化されるだろうか。シニアが世帯主の世帯^{文献11}の住宅・宅地資産は810兆円ある^{文献12}。生活不安があるシニアは57%^{文献7}、健康なシニアは72%に上る^{文献1}。したがって、生活不安があつてかつ健康な41%のシニアに対し、リバースモーゲージのようなサービスが有効である。これによって流動化される可能性のある資産総額は330兆円。これを20年間で消費するとなると、家計の最

終消費額^{文献13}の実に6%に相当する17兆円の消費が、毎年新たに創造される。

「パラサイトシングル」といわれる現象がある^{文献14}。30~40歳になっても親の家に寄生している独身男女といった意味である。これは日本に独特の現象である。彼らは家賃分を消費に回すことができる。将来持ち家を相続することを想定して、貯金もしない。このような独身男女の勤労意欲は低く、消費性向は非常に高い。しかし、逆に、親の養育負担は重い。

子は親をあてにせず、一生懸命働いて消費すべきだろう。親も子をあてにせず、自分で築いた資産は自分で消費すべきである。シニアの消費を活性化するには、併せて現役世代の活性化も必要であり^{文献15}、その結果は国民経済にプラスのインパクトをもたらす。

シニア市場成長の条件と「共創」モデル

団塊の世代のリタイアによってシニア市場の量的拡大が起こり、3000万人市場が一挙に4000万人市場になる。本稿では、そのシニア市場活性化のための3つのステップについて検討してきた。

第1に、シニアの健康増進を図ることで、市場はさらに活性化される。シニアが自ら積極的に健康を維持・増進して前向きに生きる工夫が必要で、それにより老人医療費は削減され、消費は活性化される。

第2ステップがシニアの生きがいづくりである。自分探し、仲間づくり、社会貢献という本質的なニーズを充足するビジネスモデルが必要であり、それが「共創」ビジネスモデルである。

ルである。

そして第3ステップとして、シニアの経済的不安を解消するために、豊富な固定資産を流動化するサービスが求められる。リバースモーゲージもまだ完全な形ではないため、金融機関をはじめとする関係者の努力に期待したい。

特に、シニアの生きがいの実現を支援して消費を活性化する、「共創」型ビジネスモデルの開発が重要である。シニアと企業の境界線があいまいになり、共に経験価値を創造していくようなビジネスモデルである。「共創」によって、シニアの「こだわりたい」「つながりたい」「役に立ちたい」という本質的なニーズを充足することができ、消費行動の活性化が実現する。また、企業に対するシニアのロイヤルティが高まり、ブランド価値が向上する。

本稿で紹介した2社の事例は決して特殊なものではなく、あらゆる業種・業態の企業に適用可能なビジネスモデルである。今や、「共創」ビジネスモデルでないと、シニアに見向きもされないといっても過言ではない。

参考文献

- 1 内閣府「平成14年度高齢者の健康に関する意識調査結果」2003年5月
- 2 水野肇・青山英康編著『PPK(ピンピンコロリ)のすすめ 元気に生き抜き、病まずに死ぬ』紀伊国屋書店、1998年
- 3 山崎伸治『シニア世代の心をつかむ7つの法則 100兆円の新たなる巨大市場』青春出版社、2001年
- 4 パーンド・H・シュミット著、嶋村和恵・広瀬盛一訳『経験価値マーケティング 消費者が「何か」を感じるプラスの魅力』ダイヤモンド社、2000年

- | | |
|--|---|
| <p>5 C・K・ブラハラード、ベンカト・ラマスワミ著、有賀裕子訳『価値共創の未来へ 顧客と企業のCo-Creation』ランダムハウス講談社、2004年</p> <p>6 P・F・ドラッカー著、現代経営研究会訳『現代の経営（上・下）』ダイヤモンド社、1987年</p> <p>7 高齢者住宅財団「高齢期の住まい方に関する意識調査」2001年</p> <p>8 野村総合研究所「リタイア後の生活に関するアンケート」2004年11月</p> <p>9 総務省「家計調査」2003年</p> <p>10 大垣尚司『金融アンバンドリング戦略』日本経済新聞社、2004年</p> <p>11 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成14年1月推計）」2002年2月</p> <p>12 総務省「平成11年全国消費実態調査 家計資産に関する結果（要約）」2001年5月</p> <p>13 内閣府「平成15年度GDP確報（国内総支出系列等）」2004年12月</p> <p>14 山田昌弘『パラサイト・シングルの時代』ちくま新書、1999年</p> | <p>15 中村実・安田純子『ベビーブーマー・リタイアメント 少子高齢化社会の政策対応』野村総合研究所、2004年</p> <p>著者
金森 剛（かなもりつよし）
ビジネスイノベーション事業部長、上席コンサルタント、NRI認定ビジネスアナリスト
専門は消費者行動論、マーケティング戦略コンサルティング</p> <p>木村 淳（きむらあつし）
ビジネスイノベーション事業部イノベーションコンサルティンググループマネージャー、上級コンサルタント
専門は社会システム論、ビジネスモデル開発</p> <p>飯田純代（いいだすみよ）
営業企画部副主任研究員
専門は消費者心理学、サービスマーケティング</p> |
|--|---|