

小売・流通業による実店舗を主体としたデジタルマーケティング



伊藤 慎二



矢野 亮

CONTENTS

- I 小売・流通業の実店舗を主体としたデジタルマーケティングへの取り組み
- II 小売・流通業のデジタルマーケティングの戦略的な位置づけ
- III デジタルマーケティング強化のポイントと今後の展開の可能性

要 約

- 1 実店舗を主体とした小売・流通業では、オムニチャネルサービスの展開に伴い、実店舗の顧客も対象としたデジタルマーケティングへの取り組みが進んでいる。
- 2 オムニチャネルサービスの展開に伴い、ハウスカードを保有している店舗会員とEC（電子商取引）会員、スマートフォンアプリ会員などの統合を促すことで、各チャネルの購買履歴や顧客属性、ウェブ上の行動履歴などの顧客データの一元管理が可能となる。加えて、店舗会員であっても、eメールなどデジタルでのアプローチが可能となる。そのため、従来はECのみで行われていたデジタルマーケティングが、店舗会員に対しても展開できるようになった。
- 3 実店舗を主体としたデジタルマーケティングでは、店舗会員に対しても、①チャンネル横断での販促施策の展開、②分析活用データ拡大によるターゲティングの精緻化、③デジタルでの低コストかつリアルタイムでのアプローチができる。そのため、従来はマスマーケティングや上位層向けの施策が中心であったのに対し、中位・下位層へのターゲット拡大、顧客別の販促施策などができる点が大きな違いとなっている。
- 4 このデジタルマーケティングの効果を最大化するためには、まずは対象となるオムニチャネルサービスを利用する店舗会員を拡大する必要がある。またデジタルマーケティングでは、従来のマーケティングに比べターゲットと施策数が拡大し、業務量が増加・煩雑化する。そのため、デジタルマーケティングに適したマーケティング戦略・体制の構築と、システムを活用した業務効率化・最適化を行うことが必要となる。
- 5 本取り組みは、自社のマーケティング活用だけでなく、メーカーとのキャンペーンの効率化や、商品企画・開発へ活用できるプラットフォームとしての発展が期待される。

I 小売・流通業の実店舗を主体としたデジタルマーケティングへの取り組み

1 小売・流通業のウェブ活用とデジタルマーケティング

小売・流通業のウェブ・デジタル活用は、実店舗を利用する顧客向けに店舗情報やキャンペーン情報を提供するウェブサイトの構築から、販売チャネル拡大を目的とした、EC（電子商取引）販売事業の展開によるマルチチャネル化へと進んできた。ECでは、デジタルマーケティングとして、購買情報・顧客情報に基づいた個別販促が展開されるようになってきた。ただし2010年頃までは、店舗販売とEC販売は全く別のチャネルで、顧客情報や販売サービスの連携はできていないケースが多かった。

2010年代に入ってから、スマートフォンの普及が進んだことで、消費者はどこでもイン

ターネット利用がしやすい環境となった。また、消費者のEC利用率も拡大してきた時期であり、実店舗の顧客にもスマートフォンアプリを含むウェブサービスを提供するとともに自社EC利用を促すようになってきた。この頃から、実店舗での販売・サービスとEC・ウェブサービスを連携させた、オムニチャネルサービスの提供が進んできた。

オムニチャネルサービスでは、消費者が実店舗・ECどちらでも同様のサービスが受けられるような環境を構築し、消費者の利便性を向上させるとともに、実店舗・ECで販促施策なども共通化するようにしている。

このようなオムニチャネルサービスを利用する実店舗の顧客に対して、デジタルマーケティングの展開が始まっている。

2 小売・流通業のオムニチャネルサービスへの取り組み

小売・流通業のオムニチャネルサービスで

表1 オムニチャネルサービスの概要（一般的なサービス例）

	概要	主なサービス例
実店舗でもウェブ・ECでも同等の会員サービス	<ul style="list-style-type: none"> 店舗会員と、ウェブ・ECの会員組織を同一組織に統合し、チャネル横断で、共通の会員サービス・ポイントサービスを提供する 購買履歴・登録情報などの統合による利便性向上 	<ul style="list-style-type: none"> 実店舗・ウェブ・ECで同一の会員サービス・ポイントサービス 実店舗・ウェブ・ECで同一のキャンペーンの提供
ウェブ事前登録などのサービス	<ul style="list-style-type: none"> 実店舗でのサービスや、キャンペーン、買い物ウェブで事前に登録可能とするサービスを提供 ⇒店頭での接客効率化、接客サービスの最適化 	<ul style="list-style-type: none"> ウェブサイトでの店頭買い物予約 店頭の各種サービス・キャンペーンの事前ウェブ登録
チャネル横断で注文・決済・受け取りが可能なサービス	<ul style="list-style-type: none"> 実店舗・ECの商品・在庫・価格情報の一元管理をすることで、チャネル横断で商品情報の閲覧や、注文・受け取りができるようなサービスを提供 	<ul style="list-style-type: none"> ウェブサイトでの店頭価格・在庫の確認サービス EC注文・決済商品の店頭受け取りサービス 店頭でEC注文（在庫切れ、色・サイズ違いなど）

は、消費者に対して主に次の3つのサービスを提供している（表1）。

1点目は、ハウスカードなどを保有している店舗会員と、ウェブ・ECサイト会員やスマートフォンアプリ会員などウェブ上の各会員の統合による、会員サービス・ポイントサービスなどの共通化による利便性向上である。

2点目は、来店前にウェブで実店舗のサービスやキャンペーンなどに登録可能とするようなサービスである。また、実店舗・ECの顧客情報が一元管理されているため、ECでの購買履歴や、ウェブ上でのキャンペーン登録などを基にした店頭での効率的な接客サービス提供といった顧客対応サービス・利便性の向上なども可能となっている。

3点目は、販売チャネル間の連携として、価格や在庫などの商品別情報を一元管理することで、ウェブ上で実店舗の商品の在庫・価格情報を閲覧できるサービスや、チャネル横断で注文・決済・受け取りが可能なサービスの提供などである。

3 オムニチャネルサービスに伴い 可能となった実店舗主体の デジタルマーケティング

オムニチャネルサービスを利用する会員は、ハウスカードなどを持っている店舗会員かつ、PCもしくはスマートフォンでウェブ・ECサイトを利用する会員である。すなわち、eメールやスマートフォンアプリのプッシュ通知などデジタルでアプローチができる店舗会員となる。加えて、この会員の顧客データには、実店舗・ECそれぞれの購買履歴が統合されるだけでなく、ウェブでのサービス利用履歴や、コンテンツの閲覧履歴などのウェブ

上の行動履歴も蓄積されている。この行動履歴により、従来の購買履歴だけでは分からなかった店舗会員の興味関心事も分かるようになった。

そのため、次のような特徴があるデジタルマーケティングが、店舗会員に対しても展開できるようになった。

①会員の属性・特性に合わせ、eメール、アプリのプッシュ通知、ウェブサイトでのレコメンド、ダイレクトメール、実店舗での接客などから最適な手段を抽出した上で、リアルタイムでアプローチすることが可能

②実店舗・ECの購買履歴に加え、ウェブ上の行動履歴データも含め顧客分析を行うことで、ターゲティングの精緻化が可能

実店舗を主体とした小売・流通業のデジタルマーケティングは、EC利用の一部の会員だけでなく、PC・スマートフォンを利用する幅広い店舗会員も対象にマーケティングができるという特徴がある。そのため、単にEC販売の拡大としてではなく、一般的に売上規模の大きい実店舗も含めた事業全体の収益最大化を図るための手段として、オムニチャネルサービスを基にしたデジタルマーケティングは有効であると考えられる。

4 従来のマーケティングと 実店舗を主体とした デジタルマーケティングの違い

実店舗・ECそれぞれチャネル別に行っていた従来のマーケティングに対して、実店舗を主体としたデジタルマーケティングでは、実店舗・ECのチャネル横断での施策展開、ターゲティングの精緻化、デジタルでのアプ

図1 従来のマーケティングとデジタルマーケティングの違い

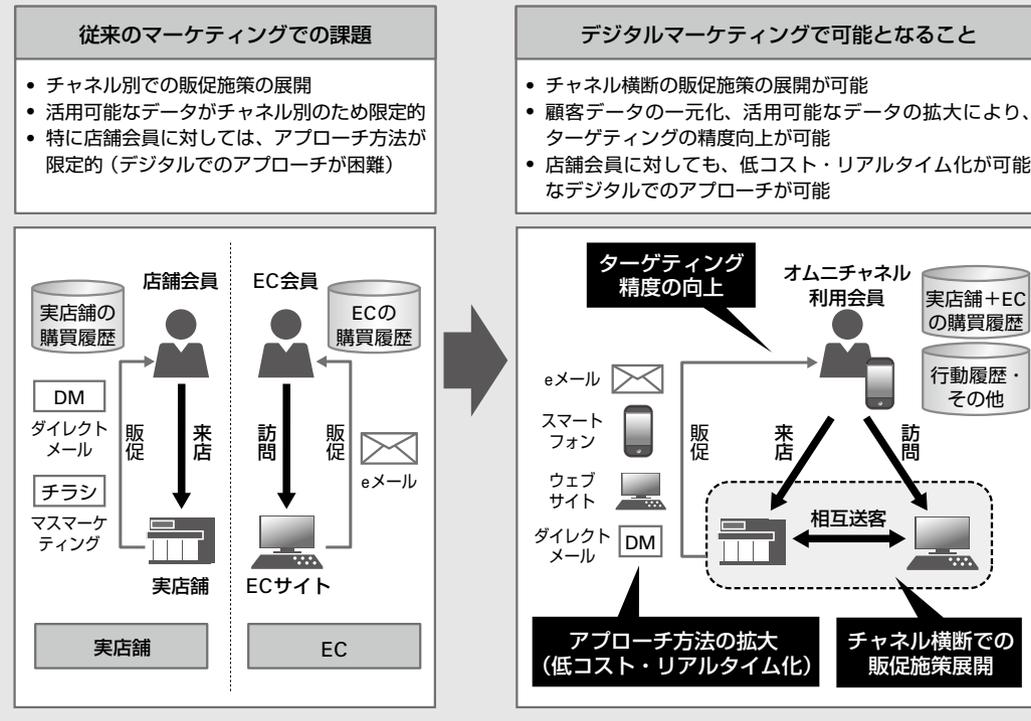
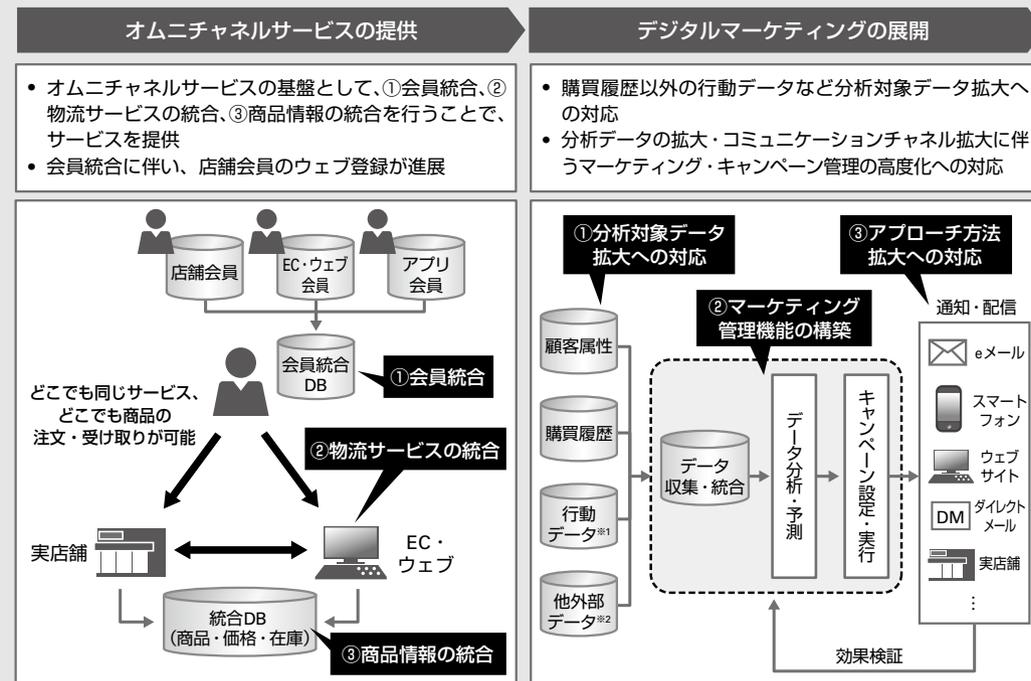


図2 デジタルマーケティング展開のために必要な仕組み



※1：サイト訪問や、コンテンツ閲覧、メール開封、キャンペーン申込などの行動履歴データ

※2：外部サイト閲覧データや、位置情報、SNSなどの外部データ

ローチの拡大による販促効果・効率の向上が期待できるようになった（図1）。特に、店舗会員に対しても、eメールなどデジタルでのアプローチを活用することで、従来のDMなどと比較して低コストかつ最適なタイミングにリアルタイムで販促展開ができるようになったことは、大きな進展である。

5 デジタルマーケティング 展開のために必要な仕組み

前述したような実店舗を主体としたデジタルマーケティングには、オムニチャネルサービスを展開することが前提となる。加えて、そのオムニチャネルサービスを利用する会員に対して、デジタルマーケティングを展開するための仕組みが必要となる（図2）。

オムニチャネルサービスを提供するためには、各チャネルの①会員サービスの統合、②物流サービスの統合、③商品情報の統合が必要となる。次に、デジタルマーケティングを展開するための仕組みとしては、①分析対象データの拡大への対応、そのデータを分析し、キャンペーン・販促を展開するための②マーケティング管理機能の構築、③アプローチ方法拡大への対応が必要となる。

II 小売・流通業の デジタルマーケティングの 戦略的な位置づけ

従来の、実店舗の顧客に向けたマーケティングでは、各会員層に対して一律の会員サービス・ポイントサービスや、キャンペーンなどマスマーケティングの展開と、一部の上位顧客向けの囲い込み施策・ロイヤル化施策が

中心であると考えられる。特に、一部の上位顧客向けの囲い込み・ロイヤル化施策は、DMなど非デジタルのアプローチで高いコストをかけたとしても十分なリターンが期待できる（ROIが高い）ため、実施されているケースが多い。一方で、中位・下位層の顧客に対しては、上位層と同様のコストをかけたとしても十分なリターンが期待できないため、個別販促を展開するよりも、一律のサービス提供に限定しているケースが多かった。

このような従来のマーケティングに対して、デジタルマーケティングでは、

- ①中位・下位層へのターゲット拡大
- ②顧客別に「最適」な販促施策の展開

が可能となり、上位顧客だけでなく中位・下位顧客も含めた囲い込みや、顧客全体の購買金額の引き上げが、効率よく行えるようになった（図3）。

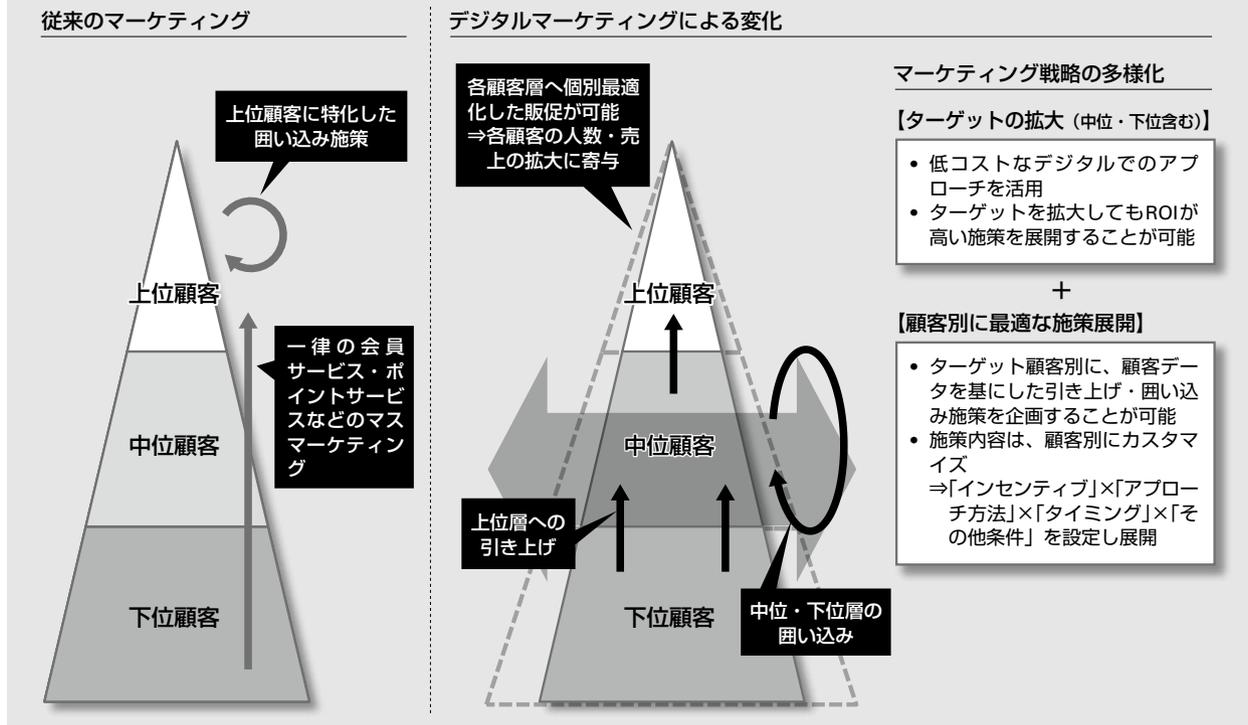
1 中位・下位層へのターゲット拡大

従来のマーケティングでは、十分なリターンが期待できない（ROIが低い）とされていた中位・下位層の顧客に対しても、eメールやアプリのプッシュ通知といったデジタルでのアプローチにより、DMなどに比べると低コストな販促アプローチをとることが可能となった。そのため、従来は個別販促のターゲットとしていなかった中位・下位層に対しても、上位層への引き上げや、顧客の囲い込み施策などのマーケティングを展開できるようになった。

2 顧客別に「最適」な 販促施策の展開

中位・下位層に対してマーケティングを展

図3 デジタルマーケティングによる戦略の多様化



開する際に、上位顧客と同様の販促施策（たとえば割引などのインセンティブ）を展開すると、低コストでアプローチできるとしても、施策のROIは低くなってしまいます。そこで、ROIを最大化するためには、マーケティング対象となるターゲットを抽出した上で、そのターゲットに対して、最もROIが高くなる「最適」な条件を設定する必要があります。「最適」な条件は、次のような各条件を掛け合わせた上で、販促のROIおよび、反応率が最も高いと想定される条件である。

①インセンティブ

割引サービス、ポイント付与、サンプルプレゼントなど

②アプローチ方法

eメール、アプリのプッシュ通知、ウェブサイト上のレコメンド、DM、来店時

に店員からの案内など

③タイミング

平日、週末、休日の区分や、時間帯など

④その他関連する条件

位置情報、特定時期（シーズンイベント等）など

各条件は、同一セグメントの顧客層に対して、複数パターンで販促施策を実施した上で、その効果が最も高かったパターンを基に、「最適」な条件を設定するようなA/Bテストなどを実施していく必要がある。

このように、店舗会員向けにもデジタルマーケティングを活用することで、従来は難しかった、実店舗の中位・下位層の会員も対象として、顧客別販促を展開することができ。それにより、従来の店舗会員向けのマーケティングとは異なり、顧客層全体の底上げ

を目標とした会員別の新しいマーケティング戦略を展開することが可能となる。

Ⅲ デジタルマーケティング強化のポイントと今後の展開の可能性

1 デジタルマーケティング強化のポイント

実店舗を主体としたデジタルマーケティングを展開・拡大するためには、オムニチャネルサービスを利用する店舗会員数を拡大することで、デジタルでアプローチができる会員数を拡大していくことが必要となる。そのためには、実店舗の顧客にとってそのオムニチャネルサービスを利用するメリットやインセンティブが明確になっていなければならない。もちろん、小売・流通業各社の取扱商品や、顧客の特徴を考慮した上で、各社に合ったサービス設計・提供が必要となる。加えて実店舗の顧客数の方が規模が大きいことから、ウェブ起点だけではなく、実店舗のサービス・接客と併せてオムニチャネルサービス全体として、どのように設計するのが重要となる。

次に、デジタルマーケティングを拡大するために課題として挙げられることは、その運用方法である。デジタルマーケティングでは、ターゲティングの細分化と施策内容の多様化により、従来のマーケティング・販促業務と比較して、業務量が増加し、煩雑化する。そのため、効率的・効果的に運用するにあたっては、

- ①マーケティング戦略に応じた施策優先順位の整理
- ②運用体制・仕組みの構築

の2点が主な課題として挙げられる。

①マーケティング戦略に応じた施策優先順位の整理

デジタルマーケティングでは、中位・下位層の囲い込みや、上位層への引き上げ、特定商品の購買促進など、顧客層別・目的別に多種多様な施策展開が可能となる。

ただし、すべての施策を展開すると業務量が膨大になるため、既に各社個別の事業課題が明確になっている領域や、効果が最も大きい（ROIが高い）と期待される施策から優先して取り組むべきである。たとえば、事業種別や取り扱う商品・サービスによって、事業収益を最大化するためには、顧客の囲い込み・離脱防止が重要なのか、それとも上位層への引き上げが重要なのか、などの施策の優先順位が異なると考えられる（図4）。

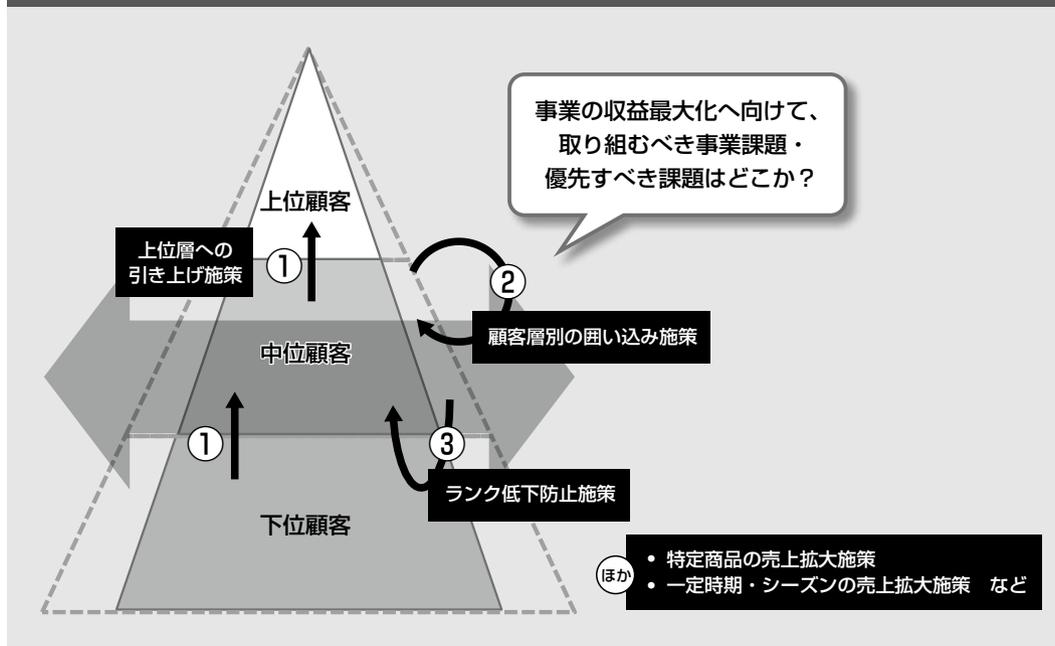
マーケティングの優先順位が明確でない場合、「何のためにこの販促を実施することが必要なのか、重要なのか」といった視点が欠けやすいため、販促企画が乱立し、業務量だけが膨らみ、全体最適が困難となる。

②運用体制・仕組みの構築

一方で、施策優先順位を整理したとしても、既存のマーケティング業務と比較すると、施策数が増えている。加えて、その効果検証・改善業務も比例して増えていく。そのため、デジタルマーケティングに合わせた運用体制・仕組みの構築も必要となる。

デジタルマーケティングでは、基本的にはデジタルで施策を展開するため、施策の評価・検証のタイミングが既存のマーケティングと比較して早くなる。たとえばメール・プ

図4 マーケティング戦略に基づいた施策の優先順位の設定



ッシュ通知の開封率や、各種インセンティブ（クーポンなど）の利用率・購買率などを時間・日・週単位で取得できる。よって、その結果に応じて施策の改善を随時行うことができる体制が必要となる。

前述の業務の一部には、システムで対応できるものがある。たとえば、業務効率化のためには、施策のタイミングやインセンティブの種類、アプローチ方法などの選定を、システムで自動的に改善・最適化することも必要となる。これについては、一般的にキャンペーン管理ツールや、マーケティングオートメーションと呼ばれるシステム・ツールを導入することで、キャンペーン・販促施策の条件設定および実行とその効果の検証を自動化・最適化することができる（図5）。これは、図2で記載したマーケティング管理機能をより効率化・システム化したものとなる。

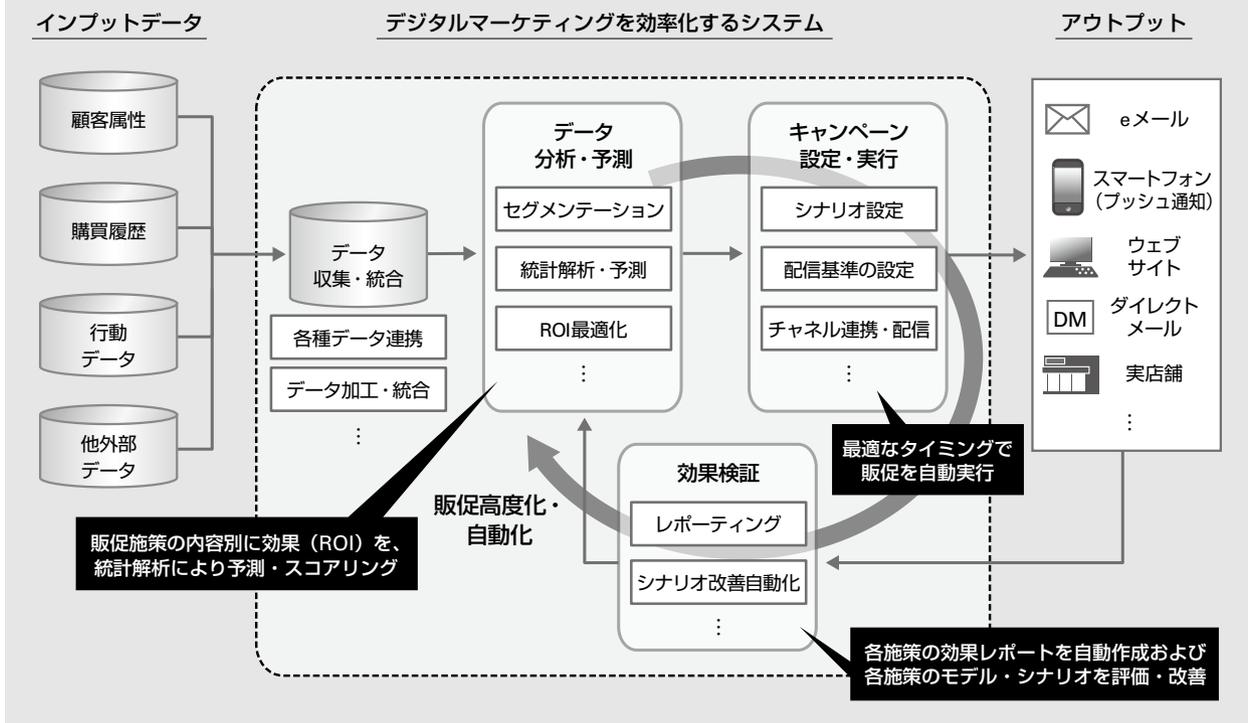
デジタルマーケティングの対象となる実店舗顧客の会員数拡大および、運用などに対する各課題に対応することで、実店舗を主体としたデジタルマーケティングを強化し、効率・効果を最大化することが可能となると考えられる。

2 デジタルマーケティングの今後の展開可能性

ここまで述べてきた小売・流通業の実店舗を主体としたデジタルマーケティングの仕組みには、多種多様な顧客データが蓄積されており、これは各会員へ高い精度で、かつ、リアルタイムでアプローチできるマーケティングプラットフォームとなっている。

中長期的には、このマーケティングプラットフォームは、自社のマーケティングへの活用だけでなく、商品企画・開発（メーカー共同・プライベートブランド商品）への活用

図5 デジタルマーケティングを効率化するシステム・ツール



や、メーカーと共同でのプロモーション展開への活用なども可能となると考えられる。

萌芽的な事例として、EC専業ではあるが、既にLOHACOでは、メーカーと共同で「LOHACO EC マーケティングラボ」を2014年に立ち上げている。これは、LOHACOのマーケティングプラットフォームを基に、メーカーとともに、「社会最適のECビジネスを創造し、社会利益を実現する」ことをコンセプトとし、立ち上げたものである。2015年からは50社が参画していると発表されており、この取り組みの中で、メーカー共同での販促施策の展開や、LOHACO専用商品の企画・販売なども行われているようである。実店舗を主体とした小売・流通業でも、デジタルマーケティング展開の顧客基盤・システムが構築できているため、LOHACOと同様の取り組

みへ発展させることができると考えられる。

また、米国ウォルマートでは、自社のデジタルマーケティングのプラットフォームを活用し、メーカー・サプライヤーに対して、ウェブ広告の買い付けや、ターゲティング・広告配信の最適化が可能な広告プラットフォームを提供することを発表している（「Walmart Exchange (WMX)」）。この取り組みは、ウォルマートが保有する顧客の購買データやソーシャルメディアデータ、その他外部のデータも含めて活用することで、メーカー・サプライヤーが使っていた広告費用を最適化し、無駄を削減することを目的としている。

このように、デジタルマーケティングへの取り組みは、自社のマーケティングに活用するだけでなく、小売・流通業各社のマーケティングプラットフォームとして、中長期的に

は、メーカー・サプライヤーと共同でのマーケティング活用などへ発展していく可能性があると考えられる。

著者

伊藤慎二（いとうしんじ）
デジタルビジネス開発部主任コンサルタント
専門はウェブを活用したビジネスモデル改革、

CRM・マーケティング戦略立案、事業戦略立案・事業立ち上げ支援など

矢野 亮（やのりょう）
消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部上級
コンサルタント
専門はCRM・マーケティング戦略立案、営業戦略立案・実行支援など