

三つ巴での顧客接点獲得競争



富田勝己



田中大輔



松原健太



近藤佑介

CONTENTS

- I 拡大・増大する顧客接点の獲得競争
- II 共通ポイントの次の争点は顧客接点
- III 共創を探るリテールメディア
- IV D2Cによる顧客体験価値の向上
- V おわりに

要 約

- 1 スマートフォンアプリなどで多様化してきた顧客接点の活用によって、企業は顧客との日常的なつながりを構築しやすくなってきている。これが顧客理解を深め、より適切な提案を行うなどのCRM活動にも貢献することから、さまざまなプレイヤーによる顧客接点の獲得が行われてきている。
- 2 普及が一層進んでいる共通ポイントでは、共通ポイント同士での競争が激しくなっているが、その争点は顧客接点の獲得やその活用へと、徐々に移り変わりつつある。そこでのプレゼンスを発揮すべく、各社はポイントの用途拡充や関連アプリの整理・統合といったさまざまな取り組みを展開してきている。
- 3 小売企業は、データとメディアの両面で価値を創出すべく、自社が獲得している顧客接点をリテールメディアとして活用している。ただしケイパビリティや商習慣などの課題もあり、その実現にはリテールメディア同士のみならず、ほかのデジタルチャネルも含めた横断的な施策の検討・比較ができるような標準化・PF化が重要になると考えられる。
- 4 大手メーカーは、D2Cの活用によって、消費者体験の一元管理をはじめとした種々のメリット享受を期待していると考えられる。今後は小売企業と共存した形での取り組みが主流になっていくと考えられる。
- 5 いずれの業界においても企業は、他社との連携も視野に入れながら、新しい技術やサービスを取り入れた顧客接点の獲得・活用戦略や施策を講じていくことが望ましい。

I 拡大・増大する 顧客接点の獲得競争

企業と顧客が双方向でコミュニケーションを取れる接点（以降、顧客接点）といえば、基本的には来店・購買であり、次いで電話やメール（電子・紙問わず）であった。しかし、スマートフォンの普及率が2022年には9割を突破し、スマートフォン（あるいはタブレット）アプリを中心としたコミュニケーションが一般的になると、さまざまな事業者が独自の販売チャネルを（自社ECサイトやアプリなどで）構築できるようになるなど、顧客接点は多種多様になった。またその総量も従来とは比べようもないほどに増大してきている。

増大した顧客接点のほとんどはデジタルに由来しており、だからこそ数多の企業が、その接点の獲得に注力するようになってきている。というのも、個々の接点におけるやり取り（≒情報）を自社の顧客IDと紐づけ、収集することによって、顧客理解を深め、より適切な提案活動、より効果的なCRM活動を行えるようになるからである。

そしてそれは、購買や取引に直結しない接点においても同様である。たとえば、その日の歩数や体組成計のデータを記録できる（そして、それらのアクションによってポイントが貰えることもある）アプリケーション、いわゆる健康管理・健康増進アプリを想像してほしい。こうしたアプリでは、前述以外の健康関連データを記録できるほか、健康関連のクイズや豆知識なども提供している。サービス提供企業はこれらの登録データや閲覧データを通して、その人の健康状態や健康意識の

高さ、ともすると回答したクイズや閲覧した豆知識の内容から、健康面における興味・関心までも理解できるようになる。企業はそれに基づきながら、健康食品や健康器具、フィットネスクラブなどの提案を、（今まで以上に）適切・効果的に行える可能性がある。

このようにアプリを通じてさまざまなサービスが提供されるようになった理由としては、こうしたアプリからの提案は高いヒット率が期待できるだけでなく、顧客はそのアプリを普段から利用しているため、その通知に気づき、内容に目を通す可能性がメールよりも高いことが挙げられる。そして購入・成約へと到達する件数も、従来の販促チャンネルよりも多くなる可能性がある（もちろん、より付加価値の高い健康管理サービスを提供して、月額利用料を獲得することも可能となる）。

ちなみにこうしたアプリは、ドラッグストアだけでなく共通ポイントの運営主体や健康器具メーカー、ベンチャー企業など、小売以外の事業者からも提供されている。日常的な健康管理アプリ一つとっても、さまざまなプレイヤーによって顧客接点の獲得合戦が繰り広げられているのである。

そこで本稿では、保有している会員規模（ひいては顧客接点の総量）の存在感が一層増してきている共通ポイント運営企業、実店舗への来店・購買という強力な顧客接点を有している小売企業、独自の取り組みによって新たな顧客接点を獲得しつつある消費財企業のそれぞれに焦点を当て、今起きている変化を把握するとともに、将来像を俯瞰する。

Ⅱ 共通ポイントの次の争点は 顧客接点

1 共通ポイント陣営同士の 競争激化

共通ポイントは年々普及が進んでいる。図1は野村総合研究所（NRI）が実施している「生活者1万人アンケート調査（訪問留置方式アンケート）」における共通ポイントの利用状況に関する時系列データであるが、2016年以降、共通ポイント等の利用者数は増加の一途をたどっており、2022年では約9割の人が、いずれか1つ以上のポイントを利用しているようになっている。今やこれらのポイントは日本人の消費生活において欠かせない存在になってきているといえる（図1）。

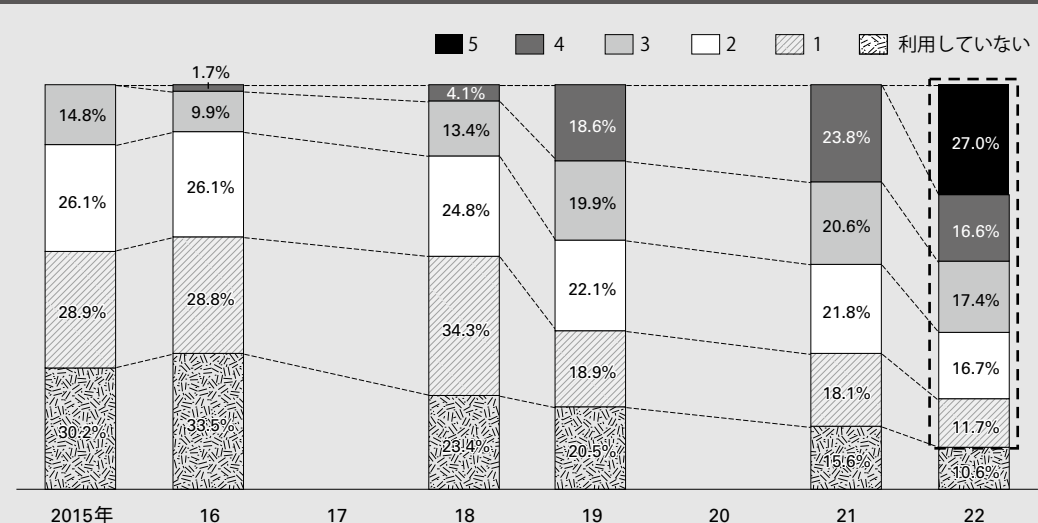
また、3割弱の人が5つのポイントを併用していることも重要な点である。それぞれのポイントは、（一部の企業を除いて）利用できる企業があまり重複せず、また相互に交換できないため、消費者はシーンに応じたポイ

ントの使い分けをする必要がある。これは消費者にとってはある程度の負担になるはずなのだが、この結果を見る限り、その負担に十分に適応できていると考えられ、いわばポイントリテラシーの高い人が増えてきているといえよう。

このリテラシーの高まりは、複数のポイントを導入（マルチポイント化）している企業でのポイント利用にも多大な影響を及ぼす。利用するポイントを選べるため、リテラシーの高い人ほど自分にとって都合のよい、あるいは有利なポイントを選択する。結果、こうした人たちに支持されるポイントほど、その企業の売上においてポイントが関与した額（ポイント関与額）や率（ポイント関与率）が高まり、そのプレゼンスを高めることにもつながるのである。

また、マルチポイント化した企業での利用に限らず、各共通ポイント陣営も経済圏としての勢力を拡大するためにより多くの企業に導入してもらい、より多くのユーザーに高頻

図1 利用している共通ポイント等の数



※小数第2位で四捨五入したため、合計が100にならない場合がある

※無回答は集計から除外。いずれの調査でも対象者属性・調査地域・サンプリング方法・設問内容は基本的には同じ

出所) 野村総合研究所「生活者1万人アンケート調査（訪問留置法）」2015年（n=10,050）、2018年（n=10,065）、2021年（n=10,164）、
「生活者1万人アンケート調査・金融編（訪問留置法）」2016年（n=10,070）、2019年（n=10,604）、2022年（n=9,614）

度で利用してもらえよう、さまざまな要素で互いに切磋琢磨している。

それらの要素は、ポイントによって態度変容しやすい顧客の規模（①ロイヤルカスタマースケール）、経済圏として顧客に提供している種々のインセンティブの規模（②インセンティブスケール）、顧客とのさまざまな接点の規模（③コンタクトスケール）、これら三要素に根ざしながら、経済圏全体での売上や利益増大に資する効果的な取り組みや施策を企画・実行する能力（④プランニングスキル）に大別できる。

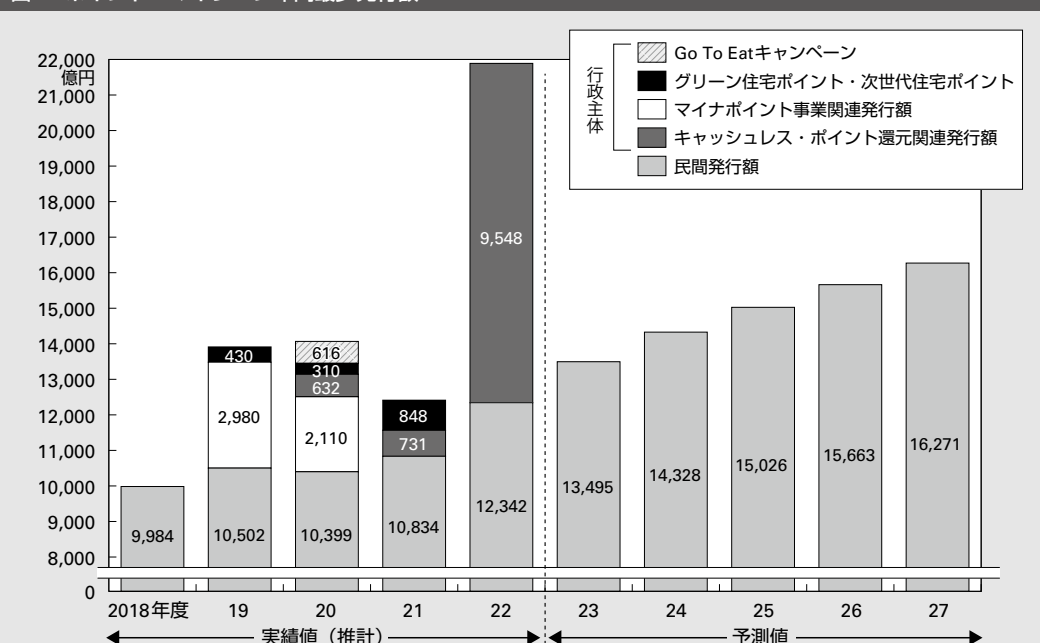
2019年頃からの（特にコード決済事業者を中心とした）キャッシュレス決済に伴うポイントキャンペーンや、行政主導でのキャッシュレスポイント還元事業、マイナポイント事業などによって、近年は官民挙げてのポイントバブルが起きていたといえよう。また、それに伴って（これらの付与対象となってい

た）共通ポイント利用者も増えてきていたこともあり、共通ポイント市場においては、利用者やポイントの発行総額（あるいは利用総額）といった量的な指標が、その勢力を表す指標として評価されてきた。

2 争点は徐々に コンタクトスケールへ

ただし、その潮目が変わろうとしている。転機はインセンティブスケールの中核であるポイントの発行量の減少である。図2はNRIが推計・予測しているポイント・マイレージ年間最少発行額であるが、マイナポイント事業によって、2022年度はかつてない規模でのポイントが市場に投入された。マイナポイントの付与は2023年9月末まで行われていたもので、2023年度も（2022年度ほどではないにせよ）2021年度以前の水準とは乖離した規模のポイントが発行されたと見られる。マイナポ

図2 ポイント・マイレージ年間最少発行額



※年間最少発行額：各業界で集計対象とした企業の数に限られていること、また、来店キャンペーンなど購買金額にかかわらず発行されるものや、特別会員向けなどの追加発行ポイントを除いていること、加えて、行政による原資負担のポイント発行に関しても、主要な施策のみの集計としたため、その推計額を「最少発行額」とした

イントは、キャッシュレス決済へのチャージや充当の可能なポイントとして発行されており、前述のような共通ポイントとして発行されている割合も高いと推測される。そのため、共通ポイントの利用者はここ数年で一層増え、かつ、多くのポイントが付与されたこともあり、利用者が共通ポイントをより意識するようになった。これは、共通ポイントの影響力がかつてないほどに高まってきたと見ることもできる。だからこそ各陣営は、この勢いに乗りつつ、それを一過性のものとしないう、自陣営のポイント、ひいては経済圏としての価値を一層高める取り組みを進めてきているのである。

しかしマイナポイント事業の終了後、行政主導での大規模なポイント発行を伴う事業が今のところ計画されていないこともあり、今年度のポイント発行額は、過去2年間に比べて減少する可能性が高い。このように規模の面での差別化が、徐々に困難になってきているのである。

その一方で目を引くのが、Amazonでのdポイント利用開始や楽天ポイントのアプリ一本化といった、顧客の利便性向上、ひいては顧客接点の増強に資する取り組みである。これらは既存会員のポイント利用促進に貢献する面も大きく、複数の共通ポイントを併用している人における「メインポイント」として認識され、ほかの共通ポイントよりも優先的に利用されやすくなることが期待されている。

なお、ポイントの貯まりやすさという観点では、前述の健康管理アプリやレシート登録アプリなど、種々のアクションを通じてポイントを貯められるアプリが、各共通ポイント

運営主体によって多数提供されている。これらのラインナップ拡充も、顧客に選ばれ、（結果的に）顧客接点を増やしていくうえで重要である。

またポイントの用途に関しても、その利便性が高まってきている点にも注目すべきである。PayPayポイントや楽天ポイント、dポイントでは、それぞれが関連するキャッシュレス決済（主にコード決済）での支払いに、ポイントが自動で充当されるような設定を行えるようになっている。そのほか擬似的なものも含め、ポイントを投資・運用できるサービスや、貯蓄したポイントに対する利息をポイントで追加付与するサービスなども出てきている。このように、金融サービスに類似したものが、ポイントの用途として導入されていることが特徴であり、その利用者は増大している。たとえばPayPayポイントでは、ポイント運用の利用者が1700万人を突破するなど、その利用も進んできている。

このように共通ポイントの各陣営は、ポイントの（貯める・使うそれぞれの）用途拡充や関連アプリの整理・統合などによって、顧客を増やすだけでなく、それぞれの顧客との接点を今まで以上に拡充してきている。またこれらの取り組みは、規模の面で有利になるだけでなく、顧客接点を通して得られたデータを分析し、販促施策や商品企画、棚割りなど、各加盟店のマーケティングの効率を高める種々の取り組みへと反映していくことが可能である。その結果として、他陣営による模倣可能性の低い、質的な差別化を図れる可能性がある。

Ⅲ 共創を探るリテールメディア

1 リテールメディア注目の背景

昨今、小売企業はリテールメディア領域に力を入れることで、多くのメーカー側が獲得できていない顧客接点・メディアを広告として収益化している。

はじめにリテールメディアの定義を整理したい。リテールメディアは小売企業が持つメディア・データを活用したデジタル広告であり、ECのデジタル広告枠、店舗事業者におけるアプリ広告、店舗内デジタルサイネージ、オフサイト広告（小売企業がオウンドメディア以外に出稿する広告）などが含まれる。

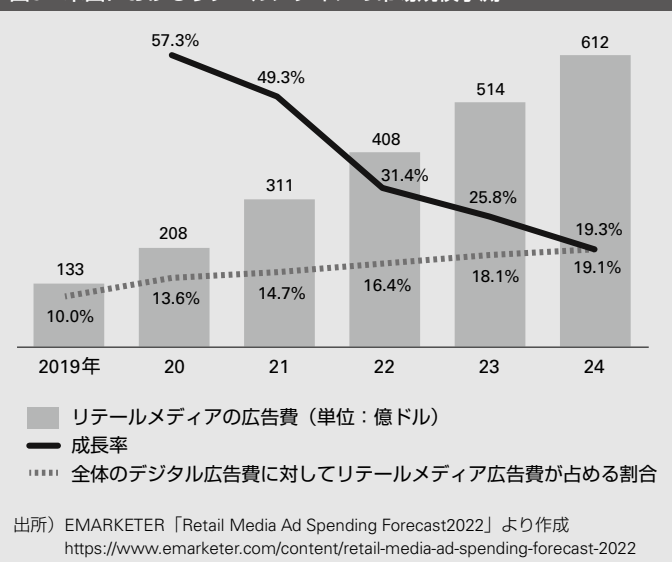
リテールメディアが注目を集める背景となったのは、米国でのAmazon、Walmartをはじめとした大手ECプラットフォームによる広告収益の伸びである。

米国におけるリテールメディア市場は、2019年時点では130億ドル程度であったが、2024年には約5倍の610億ドル規模にまで成長すると見られている（図3）^{注1}。

特にAmazonは、広告事業の伸びがすさまじいことが特筆される。米国のデジタル広告市場のシェアは、2016年の時点でGoogle 41%、Meta 17%、Amazon 2%^{注2}であったが、2024年（予測）ではGoogle 26%、Meta 24%、Amazon 15%と予測されており、Amazonが一気に広告事業を伸ばしていることが分かる^{注3}。

利益率については、小売企業のオウンドメディアにおけるリテールメディア事業では70～90%、またオフサイトメディアを用いたリテールメディア事業では20～40%を実現できると想定されている^{注4}。そのような市場の動向・予測から日本の小売企業においても、

図3 米国におけるリテールメディアの市場規模予測



2022年頃からリテールメディアは新たな収益源になるという期待感が高まっている。

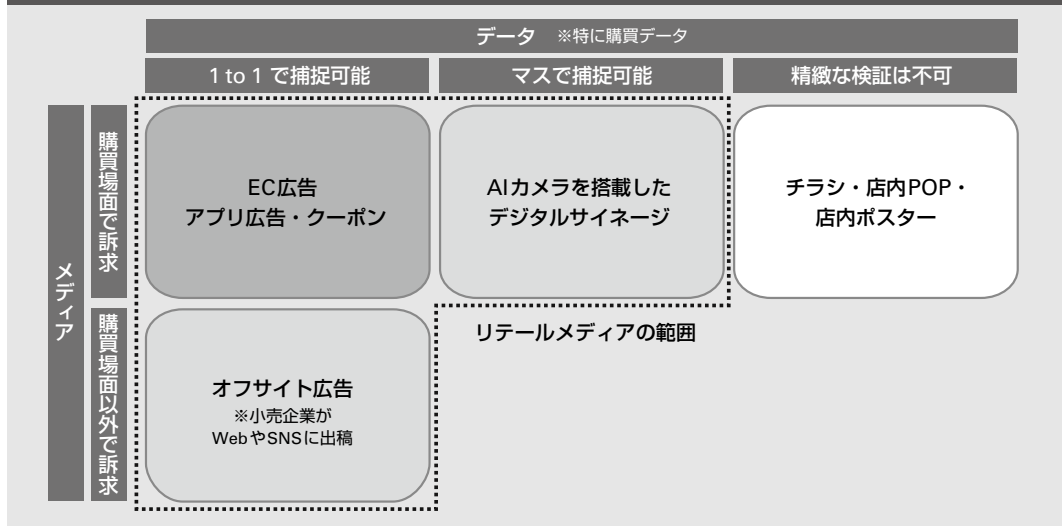
では、リテールメディアはこれまでの広告と違ってどのような価値を持っているのだろうか。リテールメディアの価値は、大きく「データ」と「メディア」に分けられる。データとメディアそれぞれの価値を、リテールメディア種別ごとに整理すると図4のとおりとなる。

● データ

チラシなどのマス広告については、まず個人単位での広告効果は把握不可能である。小売以外が持つWeb広告においても、各メーカー・ブランドのLPに送客できたかということは把握できても、販促面で一番重要な「購買につながったのか」を追うことができなかった。

一方、リテールメディアにおいては、小売が会員IDをトレースできる限りにおいて、購買前の行動から購買の有無、購買後の行動

図4 リテールメディア種別ごとのデータとメディアの価値



まで一気通貫で把握できるため、広告効果の可視化が容易である。また、デジタルサイネージのように1 to 1で追い切れないケースでも、AIカメラによる視聴数・視聴時間データや店舗単位のA/Bテストなどを用いれば「購買につながったのか」の検証は可能である。このように、小売の持つ購買データは広告主であるメーカーにとって非常に重要な価値を持つ。

● メディア

購買意思がある顧客や、購買に近い段階にある顧客に対して1 on 1でアプローチできるため、クーポンや広告などでの訴求が即購買行動につながりやすい。それ故、広告による効果を短時間で検証することも可能である。

2 日本における現状と課題

日本におけるリテールメディアの市場は、2027年には約9000億円にまで伸びると見込まれているが^{注5}、その内訳としては、EC事業者によるものが8000億円近くを占めており、

店舗事業者によるものは1000億円程度と見込まれている（図5）。日本で特に注目を集めるのは店舗事業者によるリテールメディアであるが、注目度の割には市場が小さく、また今後も大きな市場の伸びが予測されていない。

2024年時点で米国のリテールメディア市場と比較すると、約20倍程度の開きがある^{注6}。小売市場規模については、米国は日本の約4倍であり、同じ小売市場規模だったとしても約5倍の差が開いていることになる。

なぜ、日本のリテールメディア市場規模、特に注目を集める店舗事業者のリテールメディア市場規模が、米国に比べてもこれほどに小さくなっているのだろうか。

その理由、言い換えれば、日本におけるリテールメディアの課題は、大きく四点に分けることができる（図6）。ここでは、それぞれの課題と、課題に対する取り組みの現状について見ていく。

課題1 ケイパビリティ不足

小売企業にとってリテールメディアは新規

図5 日本におけるリテールメディア市場規模推計・予測

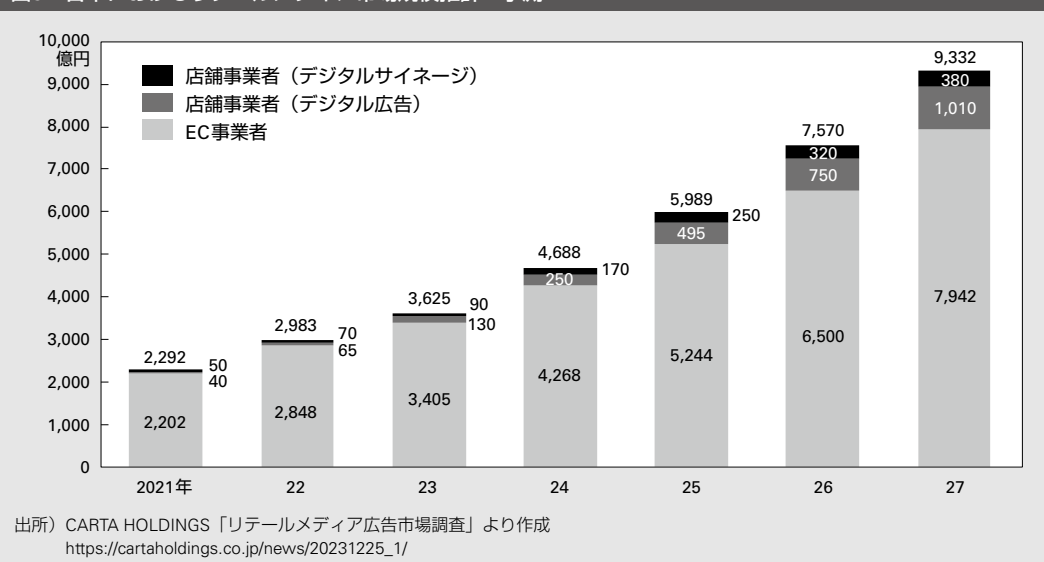


図6 日本におけるリテールメディアの課題

①ケイパビリティの不足 - 小売企業にとってリテールメディアは新規事業であり、ケイパビリティが不足している - 外部連携が必要になるが、委ねる範囲が大きくなると利益率が低下する	②小売・メーカーの商習慣 - 販促企画は小売企業が主導権を握っているために、メーカー・決済事業者からの持ち込みは困難だが、小売企業内でも販促企画を実現する部隊がない - メーカーの「広告宣伝費」と「販促費」が縦割りで管理されており、柔軟な施策に予算が出づらい
③小売規模の小ささ・集約の難しさ - 日本の小売は寡占度が低いために、メーカーにとってリーチ顧客数で見ると魅力的なメディアが少ない - アプリベンダーらがプラットフォームとして束ねることにより解決を図っているが、データ・配荷の問題と、プラットフォーム乱立の問題は残ってしまう	④効果の不透明性 企業別の広告効果について横比較するためのフレームワークや標準がないために、メーカーとしては効果を正しく測定することができていない

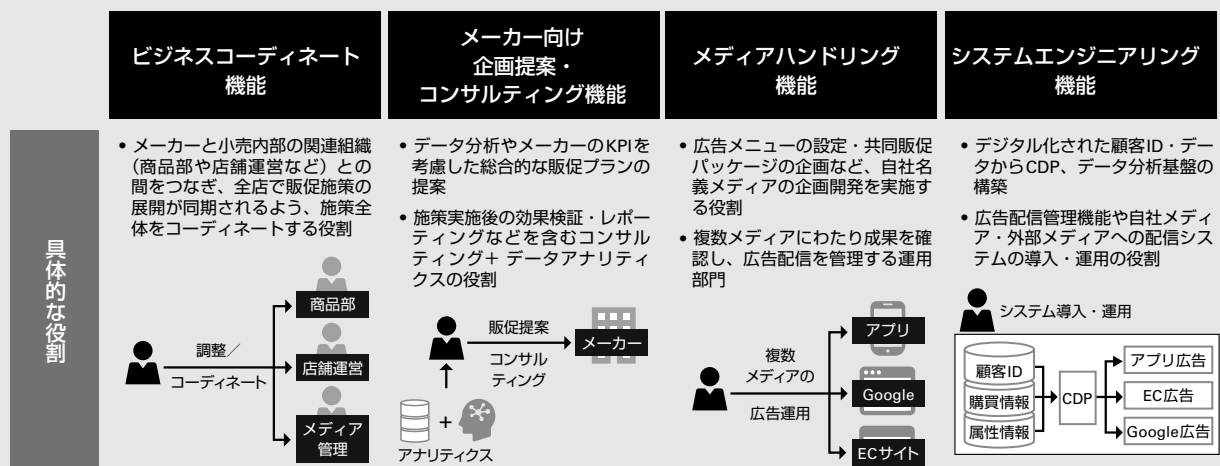
事業であり、従来のケイパビリティでは立ち上げが困難である。外部との連携、外部人材の登用が必要であるほか、既存事業部で立ち上げても困難が生じるケースが多いため、新組織としての立ち上げが求められる。

リテールメディア事業の立ち上げ・運営には、図7のような機能が必要になるが、社内で一から立ち上げることは困難であるため、

広告代理店やシステムベンダーと連携する例が多く見られる。ただし、外部に委ねる範囲が大きくなればなるほど、当然、事業としての利益率は下がるため、どこを内製化し、どこを外部と連携するかの見極めが重要になる。

早期に立ち上げ、一定の利益率を求めるのであれば、内部で新組織を設けたうえで外部

図7 リテールメディア立ち上げの際に小売企業に必要な機能



出所) 森雄一郎『リテールメディア概論：今注目のリテールメディアを立体的・構造的に理解するためのガイダンス』（2023年）より作成

の力を活用しながら短期間で立ち上げを完了させ、徐々に内製化を図ることでリテールメディアの高度化・利益率の向上を狙う方法が適している。

課題2 小売・メーカーの商習慣

リテールメディアは、一つの小売企業が提供しているメディアだけでもさまざまな目的で利用することが可能である。たとえば、棚取りに代わるような施策も、マスメディア広告に代わるような目的でも活用することができる。

しかし、その柔軟性がメーカーのリテールメディアに対する意思決定を難しくしている。一般的にメーカーには、商品の直接的な売上向上を狙う「営業・販促費」と、企業・ブランド・商品などのブランディング・認知度向上を狙う「広告宣伝費」があるが、それぞれの予算を持つ部署は分かれており、一体的に動かせることはない。そのために、リテールメディアが認知から販促までを一気通貫

で顧客にアプローチできるにもかかわらず、その機能は十分に活用されていないといえる。

広告宣伝費を持つマーケティング系部署と、営業・販促費を持つ営業系部署は、本来「企業・ブランド・商品を認知してもらって、購買してもらおう」という同じ方向を向いているはずであり、メーカー側には、リテールメディアの活用を見越した柔軟な予算編成が可能になるような変革が必要である。

また、小売側もしくはリテールメディア事業者側としても、リテールメディアの活用に関して、各メディアの各施策でどのような効果があるのかということをメーカー側に明確に伝える必要があり、場合によってはメーカーのマーケティング系部署と営業・販売系部署の両方を巻き込んだ施策設計をしながら、その施策のハブとなっていくということも重要になる。

課題3 小売規模の制約

日本の小売市場は米国と比較して寡占度が

低く、それぞれの売上規模が小さいことがリテールメディアの市場規模の小ささに大きくかかわっている。

日本の小売市場の規模を米国と比較すると、前述したように4分の1程度であるが、トップの小売企業の売上規模を比較すると、Walmartの約5100億ドルに対しイオンリテールは約120億ドルと、40倍以上の差が開いている。

大手メーカーは、これまでTVをはじめとしたマス広告もしくは、Google、Metaなどの巨大プラットフォームでWeb広告を出稿してきているため、地域の中堅スーパーへの出稿などについてはリーチできる顧客が少なく魅力的に映らない。ROAS（広告の費用対効果）の話をする前に、まず広告にリーチできる人数という指標だけで広告出稿先の選択肢に入らなくなってしまう。

こうした課題については、すでにアプリベンダーらが取り組むプラットフォーム化によって解決が図られている。小売企業にLINEミニアプリなどを提供しているD&Sソリューションズが複数のリテールメディアを束ねたネットワーク型広告に取り組んでおり、以下、その事例を紹介する。

D&Sソリューションズは、自らがミニアプリを提供している企業（いなげや、阪急オアシス、明治屋などの中堅スーパー）を対象に、ネットワーク型広告事業を実施している。これらの小売企業は大手コンビニなどとは異なり、自社アプリの月間アクティブユーザー（MAU）数は100万人未満であるが、こうした顧客基盤が少ない中堅スーパーの顧客接点を束ねることで、広告主側に出稿するメリットを提供し、Win-Winの関係をつくり上

げている。

NTTドコモグループのDearOneもリテールメディアプラットフォームサービス「ARUTANA」という同様の取り組みを実施しており、MAUがのべ約1500万人のリテール公式アプリ群に横断で広告配信を可能としている^{注7}。

これらの取り組み自体は一定評価されるものであるが、大きな二つの課題を抱えている。一つは「データと配荷の問題」である。販促のために各社のアプリに配信した商品を、各小売企業が扱っているのかどうか、配信したタイミングで店舗に在庫があるのかどうかということまでは管理できない点である。リテールメディアはあくまで顧客のメリットを最大化する役割を果たすべきであるにもかかわらず、扱っていない商品の宣伝が、あたかもその店舗で購入できるかのように流れてくるといことが発生してしまうと、メディアとしての信用を失うことにもなりかねない。

もう一つは「プラットフォームの乱立」である。前述のとおりアプリベンダーらがプラットフォームとして小売を集約する場合、集約できる小売の範囲は、ベンダーがアプリなどを提供している顧客群に限定されてしまう。また、多くの場合、その企業群は地域や業種など、メーカーから見て意味のあるまとまりがあるわけでない。そのため、メーカー側の希望である「さまざまな小売を横断して配信できる」プラットフォームは実現されないということが課題になっている。

課題4 効果の不透明性

小規模な小売がそれぞれリテールメディア

と呼称する広告事業を始め、メーカーが横断して出稿したとしても、計測する指標が異なる、もしくはそれぞれの指標の定義が異なると、メーカーは、目的を達成できているのかの判断が難しくなる。そのことがリテールメディアの効果に対するメーカー側の疑念を生んでいる。

この点について、解決のヒントとなるのは欧州での標準化のためのフレームワーク策定の動向である。欧州では、リテールメディアの効果測定について透明性を持たせるためのフレームワークを策定している。英国では、広告主協会であるISBAが「Responsible Retail Media Framework」を2023年11月に策定しており、欧州全体では、広告業界団体のIAB Europe（欧州インタラクティブ広告協議会）が2024年4月に「European Retail Media Measurement Standards」^{注9}を策定している（図8）。

どちらのフレームワークも、オンサイト／オフサイト／インストア（デジタル）を含む

デジタルリテールメディアを対象としている。また、フレームワークとして整備されているカテゴリーは、主にメディアとして計測すべき指標やその定義、また広告効果やその洞察についての定義などであり、これらを標準化することによって、各社のリテールメディアにおける効果測定を横断的に実現することが可能になる。また、IAB Europeはさらに踏み込んで、リテールメディアだけでなく、その他のデジタルチャネルも含めて横断的に測定できるツールを提供することを将来の展望として掲げている。

3 日本型リテールメディアの今後の展望

前節で四つの課題と現時点での解決方針を示したが、日本のリテールメディアが抱える課題を解決して、市場を活発化させるためには何が重要になるのか。

四つの課題のうち、課題1は外部活用と内製化が進めばやがて解消されていくと想定さ

図8 IAB Europe「Retail Media Measurement Standards V1 April 2024」の概要

		策定済み	今後策定予定
Media Metrics (メディア指標)	• 広告表示、クリック、ディスプレイや動画の視認性の定義を整理 ※英国ISBAでは、より詳細に基礎的指標・発展的指標が一覧化されている • 不正なトラフィックを排除、もしくは含まれる可能性があることを説明する義務があることを記載		
Attribution (広告効果)	• ROAS（広告費用対効果）の定義についても上記に合わせて整理 • 広告主に提供するダッシュボード、レポートの期間的な範囲や商品カテゴリー単位について整理 • 効果の拡大推計をする場合のロジックを説明する義務があることを記載		
Insights (分析・洞察)	• 「新規顧客」「リピート顧客」の商品カテゴリー別の定義を整理 • 増分ROASや売上増加効果などについて、A/Bテストの必要有無も含めた定義を整理		
Future (将来の展望)	• より広範にメディア指標の定義や広告効果、分析・洞察について発展的な項目も含めて整理する方針 • 複数の小売企業、またその他のデジタルチャネルも含めて横断的に測定するツールを提供する方針		

出所）IAB Europe「Releases Final European Retail Media Measurement Standards」より作成
<https://iab europe.eu/iab-europe-releases-final-european-retail-media-measurement-standards/>

れ、課題2についても、リテールメディアの効果が十分認められれば柔軟な予算編成は進むであろう。まずは、リテールメディアがメーカーにとって効果があると示すことが重要になるため、課題3、課題4が最も解消すべき課題であると考ええる。

課題3については、アプリベンダーらによるプラットフォーム化が進んでいるが、現状は、プラットフォームの乱立によって、メーカーが求めるリテールメディア像とはまだ遠い状態にある。

今後、より市場を大きくしていくためには、リテールメディア自体の標準化と、より横断的なプラットフォーム化が必要であると考ええる。先ほど、リテールメディアの標準化については、欧州では特にデータや効果測定の実態について標準化される動きがあることを紹介したが、小売市場の寡占度が低い日本では、もう少し踏み込んで別の方法を考える必要がある。

メーカー目線で重要なのは、横断的に広い面として広告が出せることである。面として広く確保することができない小売同士でプラットフォームを乱立させても、メーカーにとってのメリットは大きくならない。

小売企業がメディアとしての役割で価値を発揮し、一つの事業としてマネタイズすることを本気で考えるのであれば、出稿してお金を払うメーカーに価値を提供することを第一に考え、小売業全体で市場を拡大させる方向で戦略を検討する必要がある。

面として大きな単位で、もしくは地域・業種など意味のある単位で標準化・プラットフォーム化していくが必要になるが、これは容易ではない。誰かが旗を振り、各社がこ

れまで投資をしてきた取り組みを統合する必要があるからである。そのような旗振り役として一番期待できるのは、やはり広告代理店であろう。メーカー側が広告出稿する際の窓口であり、小売企業とともにリテールメディアに関する取り組みを始めているのが広告代理店であるため、広告代理店同士で取り組みを統合させるような動きが出てくれば、日本のリテールメディアはより活性化し、市場が拡大できると考えられる。

もしくは一つのプラットフォームをつくるという考え方ではなく、業界団体やコンソーシアムによるリテールメディア自体の標準化、という方式も考えられる。メーカーから見たときに同じ窓口に出稿ができなかったとしても、出稿要件などが横並びでそろえられていれば横断的に出稿しやすくなるはずである。前項の課題4で紹介したIAB Europe「European Retail Media Measurement Standards」の中でも、広告クリエイティブフォーマットの標準化は検討のトピックとして挙げられている。

国内で地域単位の取り組みをスタートしているのが、2024年1月に発足した「九州リテールメディアフェデレーション」である。ここでは、電通グループとトライアルグループ傘下のRetail AIが2018年に合併で立ち上げたSalesPlusというマーケティングソリューションを提供している企業が、実質的な幹事になっている。

「小売各社でリテールメディアの取り組みが拡大しているが、個社でメーカーの販促費の一部を得ているに過ぎないのが実態。同じエリアの小売企業が横断的なプラットフォームを作る必要がある」とSalesPlusの関 晋弥社

長はその経緯と意義を説明している^{注9}。

現時点ではリテールメディアの情報や課題を共有する勉強会が中心のようであるが、今後は複数の小売企業を横断したリテールメディアのセールスパッケージ開発とその拡大・収益化を狙っていることから、九州における横断的なプラットフォームの開発動向は日本型リテールメディアの指針になるであろう。

また、店舗サイネージにおける物理上の制約、ベンダーの異なるアプリにおけるシステム上の制約などを考えると、プラットフォーム化・標準化ができないポイントも現れると考えられる。小売企業間での出稿上の制約の違いを整合する技術として、また、Google、Metaなどの巨大Web広告、その他マスメディアへの出稿素材を、あまり工数をかけずにリテールメディア側に出稿できるよう加工する技術として、画像生成AIが有効に活用される可能性は高い。

さらに、リテールメディアに取り組む小売企業は、リテールメディア独自の価値を提供できるメニューを構築することも重要である。リテールメディアがほかの広告と明らかに異なることは、購買の接点を押さえていることである。その強みを活かした例として、マツモトキヨシと花王の商品開発のためのテストマーケティング施策がある。

花王が新製品の日焼け止めについて、全国販売前にマツキヨココカラにて20万個のテストマーケティングを実施した。購入&レビュー投稿をすればマツキヨココカラポイントを200pプレゼントすることとし、そのキャンペーンをマツキヨアプリやYouTube、LINEなどの外部メディアも通して配信すること

で、2174件のレビューを回収した。これらのレビューから香りに対するネガティブコメントが多かったことに注目し、該当製品の香りを改善して全国販売するに至った。

このような取り組みは、顧客の購買接点を獲得している小売企業であるからこそできるものである。メーカーに対して、活用の魅力・必然性を具体的に示すことができるため、このような小売独自の強みを活かした施策をパッケージとして販売していくことも重要である。

4 カギとなるのは共創

リテールメディアの市場を活性化させていくためには、お金を出すメーカーにとって魅力的な媒体としていくことが不可欠である。そのためにも、小売企業同士、またリテールメディア事業を支援する企業同士が互いに競争するのではなく、横断的な取り組みを展開するために、協働・共創することが重要である。

筆者は、将来的にリテールメディアがマス広告、Web・SNS広告と同等に比較され、適切に使い分けられるようになるべきだと考えている。その実現に向けては、やはり広告代理店が旗を振って、リテールメディア同士のみならず、ほかのデジタルチャネルも含めた横断的な施策の検討・比較ができるように標準化・プラットフォーム化することが必要であり、その姿が、日本型リテールメディアの目指すべき方向性だと考える。

IV D2Cによる顧客体験価値の向上

近年、メーカーにおいても消費者接点の重

要性が認識されており、メーカーが消費者との接点を持つD2C（Direct to Consumer）の取り組みが活発化している。消費者接点の構築方法はさまざまで、オンライン／オフライン（実店舗）での直販・オウンドメディア運用・SNSの公式アカウント・イベント開催など多岐にわたる。本稿では、上記のような「メーカーが（直販に限定せず）直接的に消費者と接点を持つこと」をD2Cと定義し、本章では、主に大手メーカーを対象としてD2Cのもたらす効果や取り組み事例を踏まえた示唆を取り上げる。

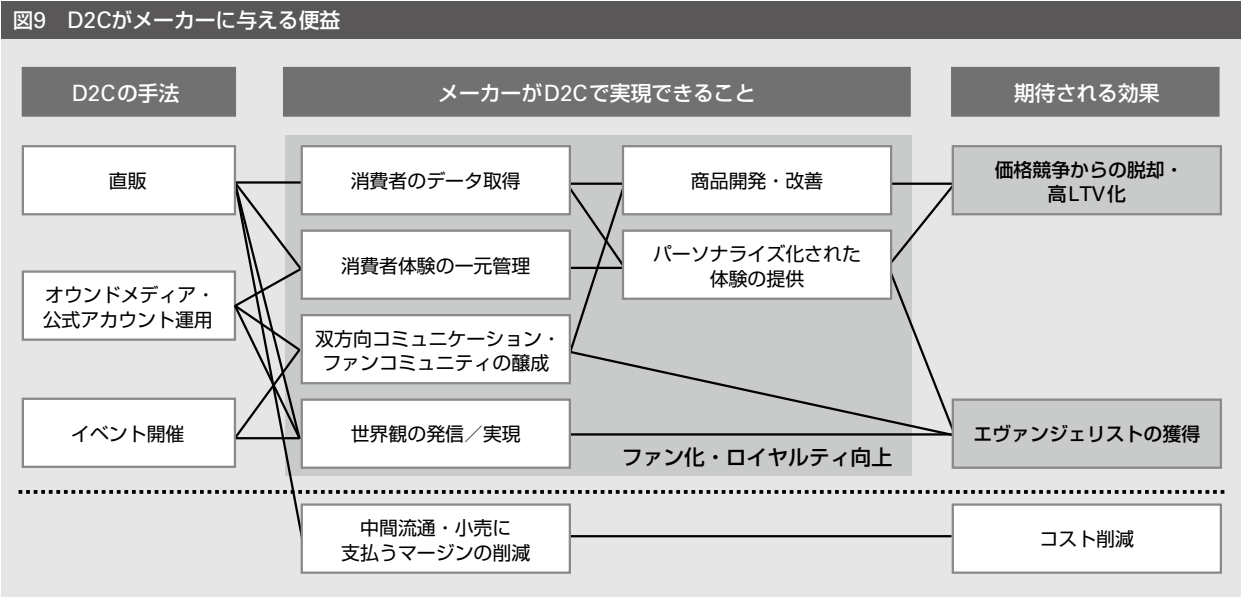
1 D2Cの特性と得られる便益

D2Cの取り組みが近年積極的に行われているのはなぜだろうか。D2Cの主要な手法と、それによってメーカーが実現できること、また、その実現できることから最終的に得られる便益を図9に整理した。

まず、D2Cの手法としては、主要なものとして「直販」「オウンドメディア・公式アカウント運用」「イベント開催」が挙げられる。そしてそれらの手法により、「消費者の

データ取得」「消費者体験の一元管理」「双方向コミュニケーション・ファンコミュニティの醸成」「世界観の発信／実現」「中間流通・小売に支払うマージンの削減」といった効果をメーカーは実現することが可能になる。各要素は一対一で対応するのではなく複雑に関係するため、図9には、その相関関係を示している。

この中で「消費者のデータ取得」「消費者体験の一元管理」「双方向コミュニケーション・ファンコミュニティの醸成」「世界観の発信／実現」は主に付加価値向上を目指した取り組みであるのに対し、「中間流通・小売に支払うマージンの削減」はコスト削減を目的とするため、性質が異なる。ベンチャー企業や中小企業のように、生産能力や知名度が低い企業にとって、直販によってコスト効率を高めるのは重要な要素であるものの、本稿の主なターゲットである大手メーカーにとっては、流通・小売を利用した大量生産・大量販売の方がコストメリットの観点で優れていると考えられる。そのため、本稿ではコスト削減を主目的としたD2Cの取り組みは議論の



対象外とする。

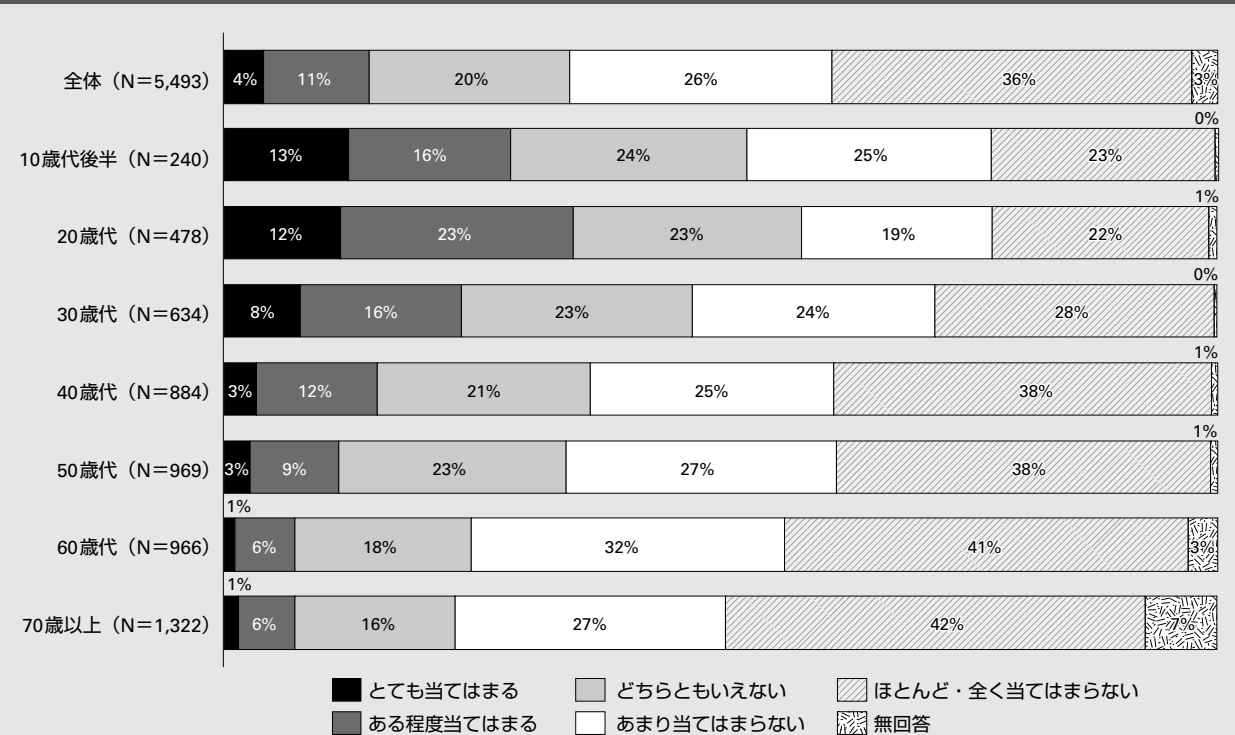
一方、「消費者のデータ取得」「消費者体験の一元管理」「双方向コミュニケーション・ファンコミュニティの醸成」「世界観の発信／実現」は、メーカーにとってはD2C以外の方法で実現するハードルが非常に高い。言い換えれば、D2Cにおけるこれらの要素により、メーカーは消費者ニーズを汲み取った商品の開発や、パーソナライズ化された快適な消費者体験の提供が可能となり、ブランドに対するロイヤルティ向上へとつなげることができる。

そして、D2Cによる最大の便益は、他メーカーや商材との差別化が進むことで、価格競争からの脱却やエヴァンジェリスト（ほかの消費者に商品のよさを伝え、推薦してくれる消費者）の醸成につながることである。すな

わち、従来は流通・小売がグリップしていた消費者をメーカー自らの資産へと置き換えることで、売り切り型からストック型のビジネスへと移行し、LTV（Life Time Value）の向上につながることで、さらには、消費者自身による自発的な販促活動が半永久的に行われることを意味する。D2Cをうまくワークさせることで経営の安定化へ寄与するのである。

また、消費者の消費意識・動向の観点でもD2Cは親和性がある。一般的に、モノ（商品）を購入し所有する消費形態は「モノ消費」、旅行、習い事、芸術鑑賞などの機会やサービスを消費する形態は「コト消費」、その時・その場所でしか体験できないスポーツイベントやフェスなどで、感動をほかの参加者と共有するとともに、自らも参加者として盛り上がりに寄与し一体感を得る消費形態は

図10 「今しかできない参加型の体験やコンテンツにお金を使う」人の割合（年齢層別）



※小数第1位で四捨五入したため、合計が100にならない場合がある

出所) 消費者庁「令和4年版消費者白書」より作成

https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_research/white_paper/2022/white_paper_132.html

「トキ消費」と呼ばれている^{※10}（図10）。

近年、若者の消費形態は従来からの消費行動である「モノ消費」から「コト消費」や「トキ消費」に移行しているといわれている。D2Cによって実現される「世界観の発信／実現」は「コト消費」に、また「双方向コミュニケーション・ファンコミュニティの醸成」は「トキ消費」と通ずる部分があり、今後の消費を担う若年層を獲得するうえで、D2Cは有用といえる。

2 D2Cに向いている

商材・サービスの要件

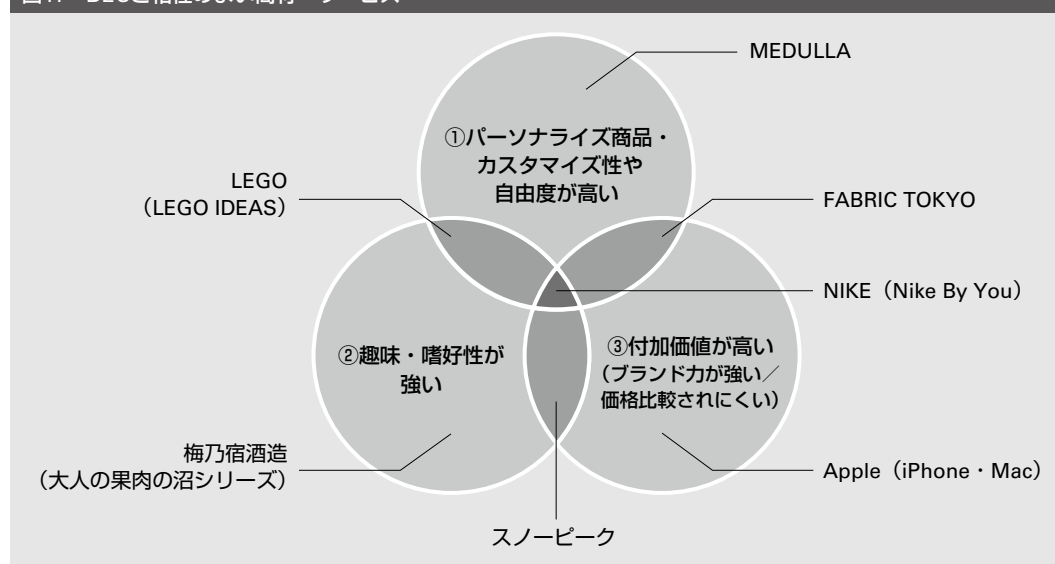
ここまで、D2Cが大手メーカーにとってLTVの向上や若年層の獲得に有用な手段であることを伝えてきたが、はたして、あらゆる商材・業種でD2Cを推進すべきなのだろうか。たとえば、低価格を武器とする商品の場合、コストがかかるD2Cの推進は、競争優位性を失うことにつながってしまう。したがって、D2Cにはある程度の向き・不向きがあると考えられる。ここでは、D2Cと相性のよい商材・サービスの特徴三つと、該当する事業

者・商品の例を示す（図11）。

まず、一つ目の要素は、「パーソナライズ商品・カスタマイズ性や自由度が高い」ことである。パーソナライズ商品は、買い手が特定の消費者に決まっているため、中間流通・小売を介さずに直販したほうが効率的である。また、パーソナライズするための情報を消費者から収集するには顧客接点も必要となるため、D2Cが適している。カスタマイズ性や自由度の高い商材については、その楽しみ方を消費者に啓蒙することや、ファンの中で楽しみ方を共有する仕組みをつくることが重要となるため、その観点でもD2Cが適している。

二つ目の要素は、「趣味・嗜好性が強い」ことである。これは、趣味・嗜好性が強い商品であればあるほど、心理的欲求に強く訴えかけることが重要となるため、オウンドメディアや公式アカウントを活用した訴求と相性がよい。また、趣味・嗜好性が強い商品は、ニッチ商材になる可能性が高い。ニッチ商材は、少量販売や自由な在庫管理が実現できる直販と相性がよいことも理由として挙げ

図11 D2Cと相性のよい商材・サービス



られる。

三つ目の要素は、「付加価値が高い（ブランド力が強い／価格比較されにくい）」ことである。D2Cをすることで付加価値が高くなるのか、付加価値が高いからD2Cをするのか、というニワトリとタマゴの議論はあるが、情報発信や世界観の体現、イベント開催など、D2Cならではのブランド力を高める取り組みを進めるためには、多額の販管費を要する。そのため、付加価値が高く粗利率の高い商品はD2Cに適している。また、ブランド力が強く、価格比較されにくい商品は、D2Cの最終目的の一つである高LTV化を実現しやすい点も理由に挙げられる。

なお、これらの要素はあくまで傾向であり、要素を満たさない場合でも、D2Cに適した商材・業種があることに留意する必要がある。

3 D2Cの取り組み事例

ここからは具体的なD2Cの取り組みとその特徴を取り上げる。本稿では、代表的な事例として、LEGO、梅乃宿、NIKEを紹介する。

(1) LEGO

LEGOはプラスチック製の組立ブロック玩具「レゴブロック」を製造する会社であり、その主要製品であるレゴブロックはすでに誕生から60年以上の歴史を有している。レゴブロックは世界中で販売されており、誰しもが幼少期に一度は触ったことがあるといっても過言ではないほど人気のある玩具となっている。レゴブロックの最大の特徴は、その自由度である。各ブロックに並んでいる丸い突起を使い、ブロック同士を結合させることで、

ユーザーは発想のままに作品を創り上げることができる。

そして、LEGOはその特徴を活かし、消費者起点での製品開発を行うユニークな仕組みである「LEGO IDEAS」という取り組みを行っている。本取り組みは、空想生活（現：Cuusoo System）とLEGOの共同企画として2008年11月に開始したレゴクースーという日本初の企画がベースとなっており、2014年4月からLEGOの正式企画としてグローバルに展開されている。LEGO IDEASの大まかなフローは以下のようにになっている^{※11}。

- ①アイデアを発想
- ②レゴブロックまたはバーチャル建築ツールを使ってアイデアを作品化
- ③作品の画像を提出
- ④サポーター（作品に投票をしてくれたユーザー）の獲得
- ⑤LEGOの専門家による最終審査
- ⑥生産の承認

⑤に進むためには、一定の期間内に所定のサポーターを集める必要（例：エントリー後60日以内に100票）があり、最終的には1万票を獲得する必要がある。

この取り組みでは、LEGOが自社の製品の「自由に組み立ててさまざまな作品を創造できる」という特徴を活かし、ユーザーとともに製品を共創（アイデア出し・投票）することで消費者の製品へのコミットメントを高めている点や、仕組みの中で「ユーザーによる投票」というステップを入れることで、最終審査段階で需要の検証も同時に達成できている点で、D2Cの好例といえる。

(2) 梅乃宿酒造

梅乃宿酒造は、奈良県にある酒造メーカーである。同社は従来、酒屋や問屋への卸といったBtoBを行っていたが、同社の企業パーパスである「新しい酒文化を創造する」と、ミッションである「驚きと感動で世界中をワクワクさせる」を達成するため、2022年7月からD2Cの取り組みを大きく二つ進めている。一つ目はECによる直販の開始、二つ目はオンラインコミュニティ「梅乃宿KURABU」の開設である。そして、同社の取り組みが特徴的なのは、D2Cの仕組みを活かすことを前提とした商品の開発を行っている点にある。

たとえば、EC限定商品である「PARLOR あらごし 大人の果肉の沼シリーズ」は、思わず話したりSNSで拡散したくなるようなパッケージデザインを採用している。また、単純に飲むだけでなく、かき氷のシロップや料理のシーズニングとしての活用など、楽しみ方にも自由度を持たせている。

オンラインコミュニティである「梅乃宿KURABU」には、投稿機能が設けられており、ユーザーは商品の写真や自分のおすすめの楽しみ方を投稿し、ほかのユーザーからのリアクションをもらうことができるようになっている。このように、サービス全体でユーザーが自発的に商品に関する情報を発信し、エヴァンジェリスト化するような仕掛けが構築されている点が、梅乃宿酒造の特徴である。

(3) NIKE

スポーツブランドのNIKEもD2Cの取り組みをさまざまな形で進めている。その一つとして、オリジナルデザインのスニーカーをつ

ることができる「Nike By You」がある。これは対象のスニーカーに対し、さまざまなパーツの色や素材を自由に組み合わせられるサービスであり、D2Cと相性のよい要素である、前掲の図11「①パーソナライズ商品・カスタマイズ性や自由度が高い」「②趣味・嗜好性が強い」「③付加価値が高い（ブランド力が強い／価格比較されにくい）」のすべての要素を満たしている事例となっている。

また、NIKEはモバイルアプリにも注力しており、アパレル総合アプリである「Nike」、スニーカーに特化した「Nike SNKRS」、トレーニング特化型アプリ「Nike Training Club」、ランニング特化型アプリ「Nike Run Club」の計四つのアプリを提供している。「Nike」や「Nike SNKRS」は、新商品の案内やオンライン販売、コンテンツの配信などを行っており、NIKEの売上向上に比較的影響が大きい機能を提供するアプリとなっている。一方、「Nike Training Club」や「Nike Run Club」は、NIKEが提供する商品を使った活動をサポートするアプリで、トレーニングやランニングの習慣化により、間接的にNIKEの収益が向上することや、消費者の行動データを取得することによって新商品の開発につなげることが目的となっている。

同社は近年、流通・小売との関係性について、アプローチの変更を行っている。まず、大きな転機となったのが2017年6月に公表された「Consumer Direct Offense」戦略である。Consumer Direct Offenseでは、「イノベーション」「スピード」「消費者との直接的なつながり」を2倍にすることが目標に掲げられた。また、目標実現のためのアプローチの

一つとして、当時世界で3万社以上存在した流通パートナーを将来的に40社ほどの戦略パートナーに絞っていく方針も示された。そして、実際に2019年にはAmazonから撤退するなど、販路の絞り込みを進めた結果、過剰在庫や収益目標未達などの課題が生じたため、2023年12月以降卸売に回帰する動きが出ている。ただし、直販から完全に撤退するわけではなく、直販と流通・小売への卸売を両立させるハイブリッド戦法を取っている。

この流通・小売への卸売であるが、単純に以前の状態に戻ったわけではない。従来、流通・小売への卸売では、顧客体験の管理やデータ取得が困難であることがネックであった。そこでNIKEは、自社と流通・小売のロイヤルティプログラムの連携を行うことで、状況の改善を図っている。具体的な事例は、2021年から開始した米スポーツ用品小売りチェーン「Dick's Sporting Goods」との連携である。本連携では、Dick's Sporting GoodsのアプリにNIKEのアカウント情報の紐づけを行っている。これによって、消費者は限定商品やDick's Sporting Goodsで開催される特別イベントなどの特典にアクセスできるようになり、NIKEは直販以外で購買者に関する1st Party データを取得することが可能になっている。NIKEは同様の提携を英スポーツ小売り大手「JD Sports」やドイツの衣料品ネット通販「Zalando」に拡大している。

4 今後の展望

かつて、D2Cというと直販一本槍の印象が強く、大手メーカーの場合はD2C開始に伴う流通・小売との関係性悪化が課題の一つとして挙がっていた。ただ、NIKEほどの大企業

であっても、直販のみではうまくスケールしなかったことから、今後は流通・小売への卸売と共存した形でのD2Cが主流になると考えられる。

経済が発達し、モノがあふれている現代においては、他製品との差別化や高ロイヤルティ化によりLTV向上にいかにつなげられるかがメーカーの成長に向けた重要なファクターとなっており、特に人口減少が進んでいる日本においては、その傾向が顕著であることから、D2Cの重要性は今後も高まると想像される。

D2Cによってどのような顧客体験を実現したいか、顧客とどのような関係性を構築したいかは各メーカーによって異なるため、D2Cに明確な最適解は存在しない。そのため、D2Cによって実現したい姿を明確にしたうえで、各メーカーが自社にとって最適なD2Cのあり方を探索することが求められる。今後、D2Cの取り組みがより普及し、独創的なアプローチが誕生することに期待したい。

V おわりに

本稿は、「三つ巴での顧客接点獲得競争」と題し、共通ポイント運営企業、小売企業、消費財企業の顧客接点獲得の現状、課題、今後の展開の方向性について論考してきた。

共通ポイント陣営は、ポイントそのものの用途や関連アプリの拡充（整理・統合含む）を通して顧客を増やし、またそれぞれの顧客との接点をも増やし、加盟店である小売企業や、場合によっては（ポイント加盟店やキャンペーン参加企業としての）消費財企業も組み入れながら、経済圏としてのプレゼンス向

上を目指している。

小売企業は、自分たちの顧客接点をリテールメディアとして事業化し、データとメディア、それぞれの観点で収益化の道を模索しているが、今はまだ規模の面も含めていくつかの課題があり、他社との協業や共創がその解決のカギとなっている。

消費財企業も独自の顧客接点を構築してD2Cを試みているが、対象となる顧客層をはじめとして、適用可能な領域が比較的限定されているケースも多い。既存の流通事業者との共存共栄体制を少なからず維持しながらD2Cに取り組んでいくことが、現実解となる可能性が高い。

いずれのプレイヤーにおいても、自分たちだけの顧客接点の獲得・活用は難しい。より大きな成果を得るためには、他社との共創や共存共栄に資する関係構築が必要となるだろう。

注

- 1 EMARKETER「Retail Media Ad Spending Forecast2022」
<https://www.emarketer.com/content/retail-media-ad-spending-forecast-2022>
- 2 EMARKETER: Net US Digital Ad Revenues, by Company, 2016-2019
- 3 EMARKETER: US Triopoly Digital Ad Revenue Share, by Company 2019-2023 (2021年10月E マーケター調査)
- 4 BCG「How Retail Media Is Reshaping Retail」
<https://www.bcg.com/ja-jp/publications/2022/how-media-is-shaping-retail>
- 5 CARTA HOLDINGS「リテールメディア広告市場調査」
https://cartaholdings.co.jp/news/20231225_1/
- 6 1ドル=150円で計算

- 7 Dear One: ARUTANA媒体資料より
- 8 IAB Europe「Releases Final European Retail Media Measurement Standards」
<https://iab europe.eu/iab-europe-releases-final-european-retail-media-measurement-standards/>
- 9 「特集“価値パターン”を作り出せ 加速する！ リテールメディア」『ダイヤモンド・チェーンストア』2024年2月1日号
- 10 消費者庁「令和4年版消費者白書」第1部第2章第2節（1）若者の消費行動
https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_research/white_paper/2022/white_paper_132.html
- 11 LEGO IDEAS Webサイト
<https://ideas.lego.com/projects/create>

著者

富田勝己（とみたかつみ）
野村総合研究所（NRI）ヘルスケア・サービスコンサルティング部コンシューマーサービスグループマネージャー
専門は顧客基盤に根ざした経済圏構想や顧客戦略のほか、関連新規事業の創発

田中大輔（たなかだいすけ）
野村総合研究所（NRI）ヘルスケア・サービスコンサルティング部プリンシパル
専門は事業戦略や顧客戦略、FinTechなど技術や金融を活用した新規サービス開発など

松原健太（まつばらけんた）
野村総合研究所（NRI）ヘルスケア・サービスコンサルティング部シニアコンサルタント
専門はロイヤルティプログラム、データガバナンス、D2C

近藤佑介（こんどうゆうすけ）
野村総合研究所（NRI）ヘルスケア・サービスコンサルティング部シニアコンサルタント
専門はデジタルマーケティング、新規事業開発、リテールメディア