

特集

なぜ QR コード決済と
共通ポイントだったのか

プラットフォーム事業の成立要件と手段採用理由

前回のJII REPORTでは、日本のキャッシュレス市場における、大手事業者による寡占化とクレジットカードシフトの進行について確認いたしました。通信事業者やEC事業者は、決済サービスや共通ポイントを活用し、顧客IDの確保と加盟店ネットワークの拡大等、いわゆる経済圏化を進めています。

今回の連載では、QRコード決済単体では大幅な赤字が発生することが明らかだったにもかかわらず大手事業者が先行投資を続けてきた背景や回収計画、そして次の事業展開のために必要なアセット(事業資産)について詳しく説明します。

さらに、各社がほぼ同時期にキャッシュレス市場の競争に参入し、QRコード決済と共通ポイントを競争手段として選んだ理由についても解説します。

経済圏事業者のマネタイズの方角性

2018年冬から現在までの期間において、キャッシュレス市場で競争してきた主要な事業者は、偶然にも非常に似た方針で事業を拡大しようとしています。彼らの共通の目標は、自社が提供する顧客IDを起点に、複数のサービスを利用してもらい、LTV（顧客生涯価値）を最大化することです。

つまり、垂直統合型のプラットフォームビジネスを目指しています。これらの大手事業者は、数千万人の消費者を取り込み、「経済圏化」と呼ばれる概念を追求するために、先行投資を行っています。そして、それに続く収益化のステップに踏み出そうとしている状況についてみていきましょう。

■STEP 1：顧客IDの分母獲得と
加盟店開拓をスタート

2010年代後半には、ドコモ、au、ソフトバンクグループ(ZHD、Yahoo!やLINE)、楽天など、経済圏を構築することを目指す主要な事業者は、通信、EC、検索サービス、SNSなどの既存の事

● 本号のメニュー ●

- | | |
|---|-----|
| 特集 | 〈1〉 |
| なぜQRコード決済と共通ポイントだったのか
プラットフォーム事業の成立要件と手段採用理由 | |
| 2023年ジャパン・インフォレックス
ユーザー会を開催 | 〈6〉 |
| 「日食協 商品画像専門部会」活動報告
JIIからのお知らせ | 〈7〉 |
| FDB/Inforex加盟卸企業一覧 | 〈8〉 |

業を持っていましたが、国内市場において成長の限界に達しており、新たな事業や収益源を模索していました。

当時、各社は新たな事業領域への進出を検討していましたが、既存の顧客IDは機能が不足しており、新たに有効な顧客IDを取得するための魅力的な新サービスの開発が必要でした。

また、各社の既存事業は主にネットやオンライン上で提供される特性があり、全ての顧客に十分にアプローチすることが難しいという課題を抱えており、数千万人規模の有効な顧客IDを早急に獲得するためには、日常的な接点となるオフラインチャネルを活用する必要がありました。

このため、各社は将来の事業展開に有用な顧客IDを取得する手段として、QRコード決済サービスに参入し、日常の顧客接点となる加盟店化を進めてきました。

STEP1は各社にとって、将来の事業展開を見据えた完全な先行投資であり、儲けを度外視して大きな資金が投じられた時期でもありました。そのため、決済専門の事業者の中には過大な投資に耐えられずに撤退するケースもありました。

■STEP2：加盟店からの収益確保の開始

STEP2は、2021年度下期から現在までの期間を指します。この期間は各社がQRコード決済事業の収益化に注力し始めた時期です。

STEP1の期間に、各社はQRコード決済を通じ、数千万人単位の顧客IDと全国400万か所以上の加

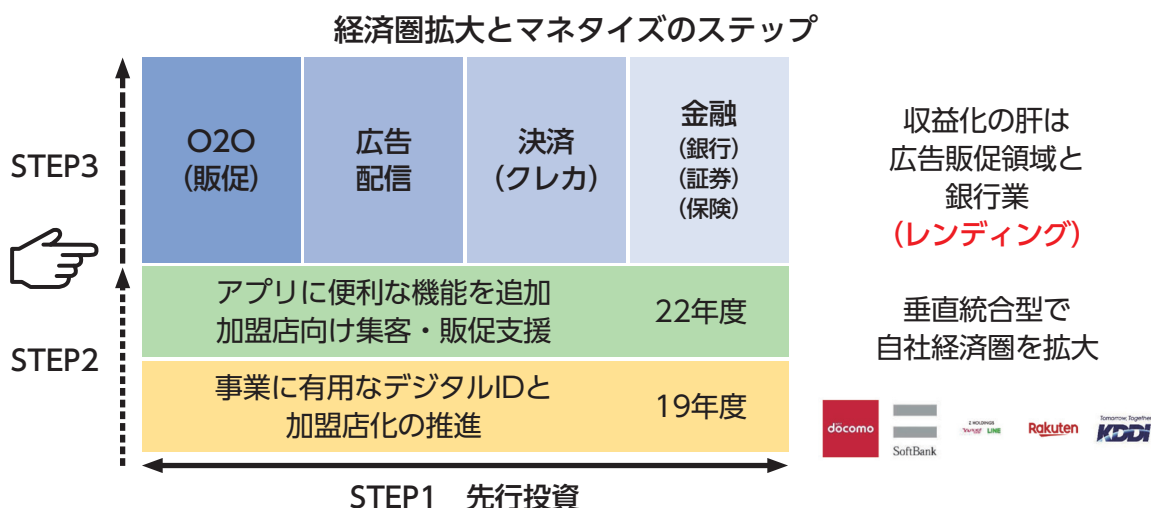
盟店を確保することに成功し、これまでに築いた事業基盤を活かした収益化の取組みが始まっています。

まず、2021年10月にはPayPayが加盟店手数料を有料化することで先陣を切りました。2022年にはPayPay以外の事業者も中小規模の加盟店向けの手数料無料措置やキャンペーン期間を終了し、概ね2%～3%の加盟店手数料を徴収するようになりました。

また、加盟店手数料以外の収益確保にも取り組んでいます。例えば、PayPayによる「PayPayマイストア」、ドコモの「スーパー販促プログラム」といった有料の加盟店向けサービスを提供しています。これらのサービスを利用することで、加盟店はQRコード決済の利用者向けアプリ上でクーポンやスタンプカードなどを発行したり、店舗独自の情報を配信したりすることができます。こうした集客や販促支援のプログラムを通じて、加盟店手数料以外の収益を拡大しようとする動きが具体化しています。

■STEP3：IDとDBを起点とする マネタイズポイント

STEP3は、各社が将来の事業展開による収益化を目指し、先行投資の回収フェーズに入る段階を指します。先行する企業は2023年度にこの入口に立っていると想定されます。各社は、中国のアリババがAlipayを通じて実現した事業展開のモデルを基にしたマネタイズ戦略を構想しています。



一つの方向性は、顧客IDとデータを活用して、B2Bの広告事業(自社メディアへの広告掲載や配信)やO2Oの販促支援による収益化を実現することです。

もう一つの方向性は、自社の会員に対してネット通販、クレジットカード、証券・銀行など複数のサービスを提供し、B2Cの顧客生涯価値(LTV)を最大化することです。特に銀行業が収益化の中心であり、個人向けのレンディングサービスが最も期待される事業領域だと考えられています。

プラットフォーム事業に必要な機能

大手事業者は、自社が提供する全てのサービスや連携する他社のサービスで共通して使用される決済サービスやポイントを活用し、経済圏の拡大を目指しています。これまでの投資は、将来の事業の成功や収益化に必要な経営資源(アセット)を確保するために行われたものと説明できます。

ここでは垂直統合型のプラットフォーム事業モデルを機能させるために必要なアセットについてみていきます。

■6つの持ち物が必要

垂直統合型のプラットフォーム事業を機能させるために必要なアセットは、以下の通り、6つあります。

垂直統合型のプラットフォーム事業者がマネタイズ計画を考える場合、上述のアセットを具備しない限り、会員登録時の顧客属性や、経済圏内

での消費購買、行動履歴等のデータを取得することができません。また、自社経済圏の複数サービスの追加提案や、アプリを使用した販促クーポンの提供、外部メディアとの連携を通じたデジタル広告配信ビジネスなどの成立も困難であることがわかります。

■事業に有用なデジタル化されたID

次に、プラットフォーム事業を成立させる上で最も重要なアセットであるデジタル化されたIDについて説明します。

デジタル化されたIDとは、以下の要件を満たすものです。具体的には、正確な個人情報が登録されており、データ利用範囲について明示的な同意が得られていることに加え、銀行口座やクレジットカードなどの支払い手段がIDに関連付けられている状態を指します。

例えば、LINEのIDは、利用開始時に正確な個人情報の登録が求められておりません。また、Googleのメールアカウントを利用する際に、銀行口座の登録は必要ありません。そして、これらのIDは、今後のビジネスを想定した場合、データの利用目的や提供範囲に関するお客さまからの同意が不十分なケースがありました。

過去のビジネスで得た顧客IDは、単なる文字列の集まりであり、新しい事業を進めるにあたって、制約や障害が生じる可能性があります。そのため、新たなサービスを提供することで、利用開始時に正確な個人情報と決済に関する口座

プラットフォーム事業の成立に必要なアセット

アセット	解説
顧客ID	最も重要なアセットである顧客(会員) ID 数千万人単位のIDを確保することが最低ライン
キャッシュレス手段	顧客IDを取得するための手段がキャッシュレスサービス QRコード決済サービスの利用開始時に顧客IDを登録
共通ポイント	キャッシュレス決済やサービスの利用に応じポイントを付与 会員を増やし、加盟店化を促進するためのインセンティブ
タッチポイント	全国で数百万か所のオフライン加盟店と提携 自社発行の共通ポイントが利用できる経済圏の範囲を拡大
メディア	会員と常時つながっている自社メディア(アプリ) お得な特典やサービスをお知らせし、経済圏の利用を喚起
サービス	日常利用を習慣化(アプリを開く)させるための便利サービス 複数サービスの契約で顧客ID単位のLTV (顧客生涯価値)を最大化

デジタル化されたIDの機能

IDの機能	解説
認証(特定)	自社サービスの利用や、経済圏内の提携加盟店の利用時に同一のお客さまであることを認証・識別する役割
接続(連結)	経済圏外のネットワークと接続、連携する役割 例：Youtubeへ広告配信/配信対象者選定や広告効果を分析
管理(保管)	経済圏共通の顧客データを管理(属性情報、行動履歴) パーソナルデータの適切な運用(データ利用目的や範囲の同意管理)
宛先(送付)	メールアドレスやサービスIDを宛先とするメール配信 アプリへのPUSH配信等、お客さまへアプローチする機能

情報の登録をお願いし、新たな会員規約への同意を得ることで、お預かりするデータを新たな事業のために活用できる状態を整える必要がありました。

デジタル化された顧客IDには、4つの機能と役割があります。

顧客IDは、プラットフォーム事業の成功において重要な役割を果たす機能です。キャッシュレスやQRコード決済は、他の競合他社よりも多くの「デジタル化したID」を獲得するために行われてきた事業と言えます。

■変容したポイントの役割

2000年代の前半まで、ポイントは小売店のポイントカード、クレジットカード会社の決済ポイントなどが主流で、次回利用を促すための「おまけ」的な位置づけでした。

2003年、カルチュア・コンビニエンス・クラブが業界初の共通ポイントプログラム「Tポイント」を導入したことで、ポイントの重要性がクローズアップされました。これにより、コンビニやスーパー、外食チェーン、ガソリンスタンドなど、日常生活で利用する複数の企業やサービスで同一のポイントを貯めたり使ったりできる等、ポイントの利便性が高まり、後に、お買い物の際の通貨や電子マネーに近い役割を持つようになりました。

そして2016年、楽天とドコモが共通ポイントに参入し、自社の経済圏を拡大するために共通ポイントを活用し始めたことで、ポイントの位置づけや役割は劇的に変化しました。従来の共通ポイントは加盟各社がポイント原資を負担していましたが、楽天とドコモは自社が負担する販促費が、

共通ポイントとして加盟店店頭で支払いに利用できるという送客メリットを強調し、加盟店ネットワークを構築していきました。

かつては単なる「おまけ」だったポイントですが、QRコード決済の普及に伴う先行投資期間で大量のポイント販促費が投入され、顧客ID数やMAU（Monthly Active Users/月間利用者）の確保、加盟店の拡大など、経済圏の拡張に不可欠なインセンティブへと変容し、現在では、経済圏間の競争の行方を左右する重要な役割を果たしています。

QRコード決済と共通ポイントの役割

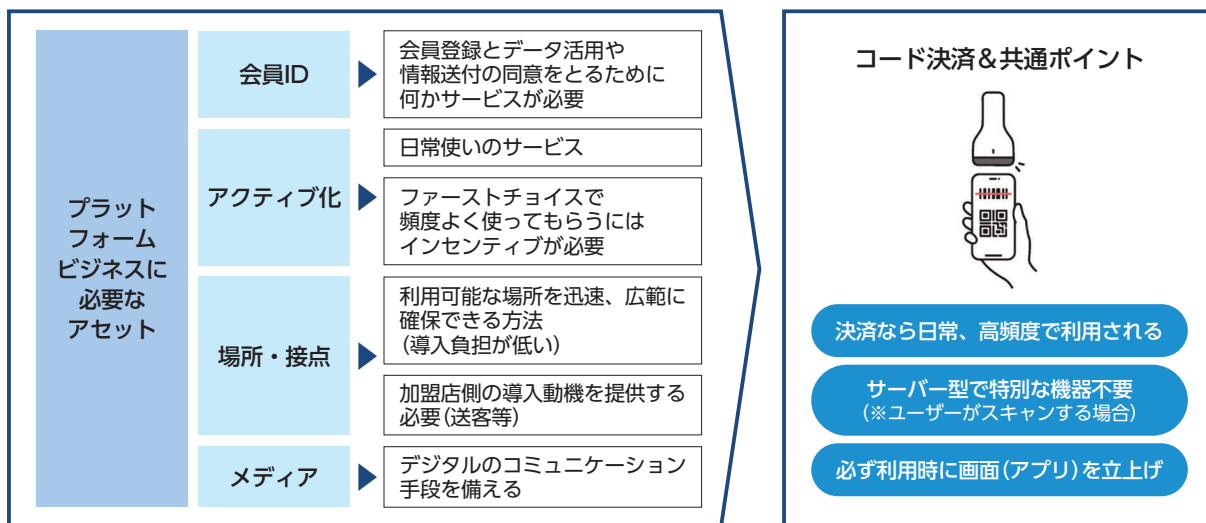
2019年から現在までのキャッシュレス決済の競争は、将来のビジネスのために事業基盤を整備するための先行投資の戦いでした。この期間中、事業の成功に必要なアセットを確保するために、各社が一様にQRコード決済と共通ポイントの組み合わせを選んだ理由を見ていきましょう。

■新サービスに求められたこと

プラットフォームビジネスの成立には、以下の要件を満たす取り組みや新たなサービスが必要でした。

1. デジタル化された顧客IDの取得：会員登録の際に、正確な個人情報を登録させ、データ活用や情報送付に関する同意を得るとともに、支払い用口座を登録してもらうための新たなサービス
2. アクティブな顧客基盤の確立：自社サービスを優先して利用させるための動機となる特典や優待制度の設計

QRコードとポイントが採用された理由



3. 加盟店開拓：初期投資の負担が軽いシステム、加盟店に対する誘因を備えたビジネスモデル
4. デジタル上でのコミュニケーション：クレジットカードやプラスチックカードといった物理的な媒体の代わりに、オンライン上で顧客とのコミュニケーションが可能になるメディア

■QRコードとポイントが採用された理由

1. 全国で日常使われる：決済サービスなら、全国を広範囲にカバーすることができ、高頻度での利用が期待できた
2. 低コストでの加盟店拡大：QRコード決済はサーバー型のサービスであり、加盟店側に特別な機器を設置する必要がなく、低コストで垂直立ち上げが可能だった
3. アプリ起動の必要性：QRコード決済は、アプリを起動してバーコードを表示させる必要があり、アプリの画面が必ず利用者の目に止まるため、メディア化が期待できた
4. 加盟店への誘因：自社が発行する共通ポイントを利用時の特典として顧客に提供し、QRコード決済の支払いに充当できるため、加盟店開拓営業の際、送客効果を訴求できた
プラットフォーム事業に必要なアセットを確保するために、様々な手段やサービスの検討および評価が行われたと想定されますが、その中でQRコード決済と共通ポイントの組み合わせが

最も効果的でリーズナブルな選択肢であり、経済圏の拡大を実現するための早道として採用されたと考えられます。

キャッシュレス市場において競争してきた事業者は同時期に次世代の事業開発に着手し、その際、各社の狙いやマネタイズポイントは似通ったものになっていきました。プラットフォーム事業の成立に必要な経営資源(アセット)が不足していたという状況も近似であり、その確保の仕方や手段が重なった結果として、自己負担の販促費の規模を競う形になったと考えられます。

垂直統合のプラットフォーム事業の成果やサービスの優劣は、経済圏の規模に大きく左右されます。経済圏の規模は、デジタル化された顧客IDの数、保有するデータの多様性、そして量を最大化するトランザクション(キャッシュレスでの決済/認証回数)のボリュームによって規定されます。

今後も、自社の経済圏を拡大するため、キャッシュレス市場の競争は続き、その競争は、ドコモ、au、PayPay、楽天、そして三井住友フィナンシャルグループ(Tポイントとの統合を発表)など、垂直統合型のプラットフォームを志向し、キャッシュレス事業を有する5つのグループを中心に展開されていくと考えられます。

文責 経産省大臣登録中小企業診断士
森 雄一郎

2023年度 ジャパン・インフォレックスユーザー会を開催

11月14日(火)2023年度のジャパン・インフォレックスユーザー会を、東京・新橋の第一ホテル東京にて開催いたしました。当日は74社、170名と数多くのユーザー（卸様・メーカー様）、関係団体ほかの皆様にご出席いただきました。

第1部は、弊社代表取締役社長 西田邦生よりご挨拶ならびに事業概況のご報告をいたしました。

またご来賓の株式会社ファイネット代表取締役専務の久我章良様、一般社団法人 日本加工食品卸協会専務理事の時岡肯平様よりご挨拶を頂戴いたしました。

特別講演は、東京大学大学院工学系研究科教授 西成活裕様より「渋滞学からの業務改善と物流DX」と題してお話いただきました。ご専門である『渋滞学』を業務改善や物流に応用した大変興味深い内容を西成教授の軽妙な語り口でご紹介いただき、笑いの溢れる講演となりました。

第2部の懇親会では、ユーザーを代表して味の素株式会社 食品事業本部 営業戦略部長の立野哲史様に乾杯のご挨拶を頂戴いたしました。和やかにご交歓の輪が広がり、最後には国分グループ本社 取締役常務執行役員 品田文隆様から中締めのご挨拶を頂戴し、盛会のうちに無事お開きとなりました。



株式会社ファイネット
代表取締役専務
久我 章良様



一般社団法人
日本加工食品卸協会
専務理事
時岡 肯平様



東京大学大学院
工学系研究科教授
西成 活裕様



味の素株式会社
食品事業本部
営業戦略部長
立野 哲史様



国分グループ本社
株式会社
取締役常務執行役員
品田 文隆様

●西田社長挨拶



代表取締役社長
西田 邦生

本日はご来場を賜り、また平素から弊社社業に大変なご支援をいただき、厚く御礼申し上げます。

マーケットの縮小と急激なコスト上昇が進む厳しい環境の中で、遅れているデジタル化と企業を超えたデータ連携を進展させ、各々の企業と産業全体の生産性の向上を図ることが急務とされています。これまでジャパン・インフォレックスは、1)食品卸売業の商品マスターDBセンターとして、業界の標準化と合理化に貢献すること、2)ネットワークの強化・拡大及び情報流路の整流化(シングル・インプット化)を進め、食品分野における情報基盤を担うインフラ企業となること、の2つを柱として事業を進めてまいりました。

引き続きメーカーとのコミュニケーションを強化し、EDI登録率(メーカーが直接情報を入力する率)を向上させていくとともに、これからはパートナー企業とも連携し、産業横断レジストリの構築や、NEDO事業と製・配・販連携協議会への参画を通して、食品分野全体の商品マスターに関わるデジタル化の一端を担って参りたいと思います。併せてPITS(商品情報授受標準化会議)による品質系情報の普及とシングル・インプット化の推進も進めていきたいと考えております。

また今後の流通革新、特にDX化に迅速かつ合理的に対処するため、流通BMSを基本とした卸共通フォーマットの推進と、EDI共通基盤の構築が重要であるとの認識より、「EDIプラットフォーム事業」のサービスを10月1日より開始いたしました。

今後は小売・卸間の共通基盤の維持管理と利用拡大にも取り組んでまいります。

「日食協 商品画像専門部会」活動報告

当社は2009年に日本加工食品卸協会の情報システム研究会の下部組織に「商品画像専門部会(以下、専門部会)」として設置された事務局を拝命し活動しています。

1 目的

専門部会を通じ「日食協画像標準仕様ガイドブック Ver2.1」の定着化と維持管理、卸売業の効率的な画像活用のための登録率向上、画像利用コストを削減する流通基盤を目指す。(推進メーカーの年間画像登録率は80%以上を目標)

2 参加企業/専門部会の構成

- ①参加卸売業:伊藤忠食品(株)、加藤産業(株)、国分グループ本社(株)★、(株)日本アクセス★、三井食品(株)、三菱食品(株)★、カナカン(株)、(株)トークン、(株)パルネットコーポレーション、丸大堀内(株)、ヤマエ久野(株)計11社
- ②当社の役割:推進メーカー 食品200社、菓子20社(2024年1月時点)の外観画像や棚割画像のチェック

&未登録メーカーのフォロー、月次の画像登録実績の作成を行い、事務局会に報告及び問題提起を実施。

- ③事務局活動:画像に関する課題解決のため、事務局で方向性を検討・整理し、参加企業へ意見を求めた結果をまとめ、専門部会で報告及び問題を提起する。

※事務局:★企業、(株)サイバーリンクス、(株)ジャパン・インフォレックス

- ④専門部会:年間の活動報告及び事務局からの問題提起事項に対し、検討・決議をする。
(年1回/今年度は50回目を迎える)

3 第49回専門部会会議内容(2023/12/1開催)

- ①棚割画像登録についての共有
 - ・共同推進メーカーのEDI画像登録率
 - ・画像登録推進活動
- ②商品画像に関する課題解決策の共有
 - ・各種アンケート結果と対応策
 - ・共同推進メーカーの見直し

<商品マスターご登録企業様へ>

- 平素は当社の商品マスター登録にご尽力をいただきありがとうございます。
- 昨今、商品マスターをご利用の卸売業様や小売業様から「精度の高い物流情報※」を活用したいという要望が多く寄せられています。ご登録企業様には、今一層の正確な情報登録をお願いいたします。
- 「物流情報※」:商品情報の商品サイズ<幅>/<高さ>/<奥行>/総重量
ITF情報のパックサイズ(縦)/<横>/<高さ>/パック重量/
ケースサイズ(縦)/<横>/<高さ>
など、物流現場で必要な情報項目

FDB/Inforex 加盟卸企業一覧

2024年1月1日現在、FDB/Inforexにご加盟いただいている卸企業様です(社名公開企業のみ)。メーカー様にご登録いただいた商品情報は、リスト記載の各社様に確実に届いています。日々の商談や商品情報授受の改善にお役立てください。

社名	本社	FDB	Inforex	社名	本社	FDB	Inforex
(株)アキタ	愛媛	○		武田食品(株)	山梨	○	
旭食品(株)	高知	○		(株)タジマヤ	東京		○
(株)飯田	大阪	○	○	天長食品工業(株)	愛知		○
伊賀越(株)	三重		○	東亜商事(株)	東京	○	
(株)イズミック	愛知		○	(株)トーカン	愛知	○	○
伊藤忠食品(株)	大阪	○	○	(株)トーホー	兵庫	○	
(株)エスサーフ	滋賀	○	○	(株)徳田商店	鳥取	○	
エンド商事(株)	大阪		○	(有)仲村商店	東京		○
尾家産業(株)	大阪	○		(株)ニーズ	埼玉		○
(株)大楠屋	大阪		○	(株)NIGITA	神奈川	○	
(株)カームビジョン	神奈川	○		(株)日本アクセス	東京	○	○
加藤産業(株)	兵庫	○	○	日本アクセス北海道(株)	北海道		○
カナカン(株)	石川	○	○	日本酒類販売(株)	東京	○	○
カメイ(株)	宮城	○		服部コーヒーフーズ(株)	宮城	○	
亀井通産(株)	熊本	○	○	広川(株)	広島	○	
(株)共栄	和歌山		○	福島県南酒販(株)	福島	○	
(株)久世	東京	○		(株)藤澤	兵庫		○
(株)グローリージャパン	大阪		○	藤徳物産(株)	岡山	○	○
群馬県卸酒販(株)	群馬		○	北陸中央食品(株)	富山	○	○
国分グループ本社(株)	東京	○	○	(株)升喜	東京		○
コゲツ産業(株)	福岡	○	○	(株)マスダ増	東京		○
五大物産(株)	大阪		○	(株)マルイチ産商	長野	○	
コンタツ(株)	東京		○	丸栄商事(株)	大阪		○
佐藤(株)	福島	○	○	(株)丸正高木商店	京都		○
(株)三協乾物店	岐阜		○	丸大堀内(株)	青森	○	○
サン・パシフィック・エンタープライズ(株)	東京		○	三井食品(株)	東京	○	○
(株)サンヨー堂	東京	○		三菱食品(株)	東京	○	○
三陽物産(株)	大阪	○	○	南九州酒販(株)	鹿児島	○	○
(株)ジェイアール東日本商事	東京	○		(株)名給	愛知	○	
下田商事(株)	長崎	○		(株)ヤグチ	東京	○	
(株)神酒連	神奈川	○		(株)ヤスノ	東京		○
進和珈琲(株)	愛媛	○		ヤマエ久野(株)	福岡	○	○
(株)大物	大阪	○	○	(株)山形丸魚	山形		○
ダイショージャパン(株)	東京		○	ユアサ・フナシヨク(株)	千葉	○	
大昇貿易(有)	兵庫		○	ユーシーシーフーズ(株)	兵庫	○	
高瀬物産(株)	東京	○		ワルツ(株)	愛知	○	



ご意見・ご感想をお寄せください report@jii-inforex.jp

本誌に関して、皆様のご意見・ご感想をお待ちしています。

【編集・発行責任者】 八十島 幹夫