

Forbes insights

# 商業における データの活用

——  
コラボレーションで実現する活発な小売競争

協力:

criteo.

## 序文

小売業界は、破壊的な変容のさなかにあります。Amazon と Whole Foods のような合併によってフィジカル・デジタル融合型の巨大企業が生まれ、その傍らでは Walmart と Google のような提携が進行。これに伴い、商業のあり方や成功の条件も変化しつつあります。この変容の根底にあるのが、消費者の期待の進化です。彼らは今や、各種デバイスやオンライン・オフラインのあらゆるチャンネルを通じて小売業者やブランドとコミュニケーションを取るようになってきました。消費者の時間や関心、お財布を求めて各社が競り合う中、勝負の鍵を握るのは、テクノロジーを効果的に活用してデータを有効利用できるかどうかです。

データの重要性とともに高まっているこの新たな要求は、業界を二分しています。一部の企業は大量の顧客データを保有・管理し、これを成長材料として活用することで市場を支配。その一方で未だ苦戦中の企業は、大規模なデータセットへのアクセスやこれをフル活用する能力を持たないため他に後れを取り、市場シェアを維持しかねています。

この競争環境の変化に対する企業各社の反応を探るべく、Forbes Insights と Criteo は、米国、英国、フランス、ドイツ、日本を対象としたグローバルな調査を行い、マーケティング分野のシニア エグゼクティブ 500 人以上に意見を求めました。このレポートは、本調査の主な成果をまとめたものです。

**最大のポイントとして、企業各社がデータの決定的な重要性を理解し、自社が保有するデータの活用に尽力していること、互いの協力で成功の可能性を見出していることが察せられます。**

## 調査結果の概要



各ブランドや小売業者は、データが持つ可能性を生かしている。その証拠に、5 社中 4 社近くが顧客データを自社の事業戦略に組み込んでおり、さまざまなチャンネル、そして購買プロセスのさまざまな段階においてデータを巧みに収集・使用している。



小売業界の破壊的な変容により、商業のあり方自体が変化している。ブランドにとっての最大の懸念は、フィジカル・デジタル融合型の巨大企業によって自社製品に対する消費者のアクセスが縮小すること。そして小売業者が最も危惧しているのは、この傾向によって消費者が相対的に小規模な小売業者に目もくれなくなるという事態である。



データ資産のプーリングは、変化するこの市場において競争力を確保するための手段のひとつである。ブランドも小売業者も、顧客のニーズに応え事業価値を創出する上で、コラボレーションおよびデータ資産のプーリングに意義を見出している。回答者の実に 5 分の 3 はすでに何らかのデータ協同組合 (data cooperative) に参加しており、そのうち 10 社に 7 社は現行契約に満足している。

# データが持つ可能性

ブランドおよび小売業者は、価値提供と利益拡大に対するプレッシャーの高まりを受け、データが持つ可能性を生かしています。企業各社は、顧客データが戦略的リソースであることを認識しています。42% の企業が、顧客データは自社の事業にとって有意義または不可欠、基幹的であると確信しており、データを自社の事業戦略に組み込むことをまったく計画していない企業はごく少数(5%)にとどまりました。

これは、先進的なブランドや小売業者ほど、顧客に対する理解を深めるにあたってのデータの重要性を実感しているからにほかなりません。さらに10社中7社は、データを活用してターゲットを絞ったよりの確かなマーケティングを展開するという取り組みに、消費者も満足していると答えています。これによってこそシームレスかつ的確な顧客体験を提供でき、ひいては利益と市場シェアの両方の拡大を促進できるのです。また、10社のうち9社は、過去2年の間に顧客への価値の提供がブランド認知や独自の製品といった要素を上回り、最も重要な事業推進力になったと答えています。

顧客データは、実用的な洞察を見出し、事業を前進させるための鍵を握ります。現状では総合的に見て10社中7社が、データをうまく収集・分析・使用して売上と利益を伸ばしているという自己評価を下しています。この結果を牽引する要素となったのが、回答者の86%を製造業者が占めたフランス、ドイツ、日本における、情報を洞察へと転換する能力の高さです。これに対し米国および英国の企業は、データを実用的な洞察へと転換する能力にむしろ不安を感じていますが、これは小売業者が大半を占める回答者の構成と、市場競争の過酷さが反映された結果でしょう。実際、自社の現状に自信を持っている企業の割合は、製造業者の方が小売業者よりも42%高いという結果が出ています(図1)。

この顧客データの収集・使用状況への自信度に関する小売業者とブランドの見解は、いわば逆説的な結果です。小売業者はブランドよりもはるかに多くのデータへのアクセスを有し、特にオンラインデータの豊富さでは大幅に勝っているにもかかわらず、データを分析して実用的な洞察に転換する能力に関してはブランド以上に不安を抱えているのです。小売業者の方が顧客データの活用に高い期待を抱いているということでしょうか。それとも、この両者の自信度の違いは、多くのデータを保有することが必ずしも多くの洞察の入手を意味しないという事実を物語っているのでしょうか。

## チャンネルデータ

企業各社は必要な顧客データの入手全般に成功を実感しているものの、その情報取得の難度はマーケティングおよび販売のチャンネルによって異なります。製造業者にとってデータ収集が最も困難なチャンネルは、モバイルアプリです。一方、小売業者はオンライン/デスクトップウェブサイトにも最も苦戦しており、34%がこれを筆頭に挙げています(ブランド/製造業者



図1.「さまざまなチャンネルを通して顧客データを収集・分析・使用することで、売上や利益促進のための実用的な洞察を得る」という点での成功度。

(「まったく成功していない」を1、「大いに成功している」を5とする5段階評価で、4および5を選択した回答者)

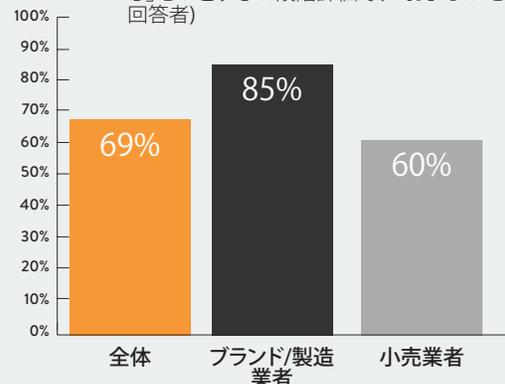
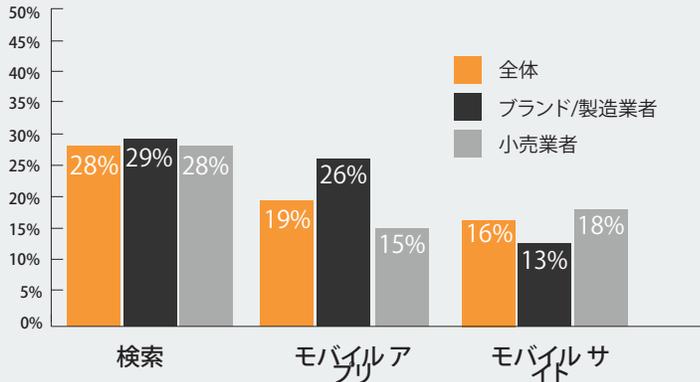




図 2. 関連する顧客情報を分析し、これを生かして行動することが最も困難なチャネル(上位3つ)



では 9% のみ)。これは、ソーシャル メディアやモバイル ウェブサイト、アプリなどと比較した場合の同チャネルの成熟度を考えると、意外な結果です。モバイル アプリやソーシャル メディアでは顧客を特定しやすいことがその理由でしょうか。あるいは、デスクトップ ウェブサイトでは行動や関心に関するデータを豊富に取得できる代わりに、顧客がログインしていないと個人識別データの取得やそのデータによる顧客個人の特定が困難だからでしょうか。

いずれにしても、データの取得は企業にとって成功への第一歩にすぎないということです。これらの生データは、そこから有意義な洞察を引き出すことができなければ何の価値もありません。幸い、小売業者および製造業者の 5 社に 4 社は、チャネル データの戦略的な使用に成功していると答えています。また、多くの企業がさまざまなチャネルから収集したデータを分析し、これを生かして行動しており、すべてまたは大

半のチャネルで成果を挙げている、またはすべてのチャネルからデータを取得できていると回答した企業は 75% に上りました。分析に関しては、検索データが最大の課題となっています (図 2)。製造業者と小売業者の両方がこれを課題として挙げているほか、フランス、ドイツ、日本においては最も困難なデータセットとされています。

## 購買プロセス データ

回答企業の多くは、さまざまなチャネルからのデータ取得に加え、購買プロセスのすべてまたは大半の段階における有用なデータの収集に成功しています。最大の課題 (特に米国および英国においては、消費者が選択肢を絞る検討段階にあります。フランス、ドイツ、日本の企業にとっての主な課題は購入段階におけるデータ収集ですが、それ以上に全段階を通じて苦戦している企業も見られます。

チャネル データと同様、購買プロセスを通じて取得したデータも、うまく実用できれば非常に有意義なものとなります。幸い、企業各社は概ね健闘しており、77% が購買プロセスの大半の段階におけるデータ取得を首尾よく進めています。そんな中、多くの企業にとって課題となっているのが評価段階、つまり顧客が製品やブランドを比較する段階です。米国および英国ではこれが特に顕著であり、5 社中 4 社以上がこれを課題として挙げています。



ただし、顧客データが役に立つのは、あくまでそれが完全かつ正確で信頼性の高いものである場合に限ります。決して想像に難くありませんが、「質」は大きな懸念のひとつであり、小売業者が収集・分析するデータに関して抱えている最大の課題です。データの質の確保はブランドおよび製造業者にとっても重要課題のひとつですが、彼らの最大の困難はむしろ、必要な量のデータの収集にあります(図3)。

## 商業環境の変容

商取引企業各社は当然ながら、フィジカル・デジタル融合型の巨大企業の台頭、そして彼らによるウォールド ガーデン (Amazon.com や Facebook などが、他社とのコラボレーションではなく単独で保有する管理されたデータ環境) の維持に危機感を抱いています。小売業者とブランドは、この業界規模の破壊的な変容に揺さぶられており、これが市場における自社の競争力にどのような影響を及ぼすかという不安を抱えています。



図3.顧客データに関する最大の課題(上位3つ)

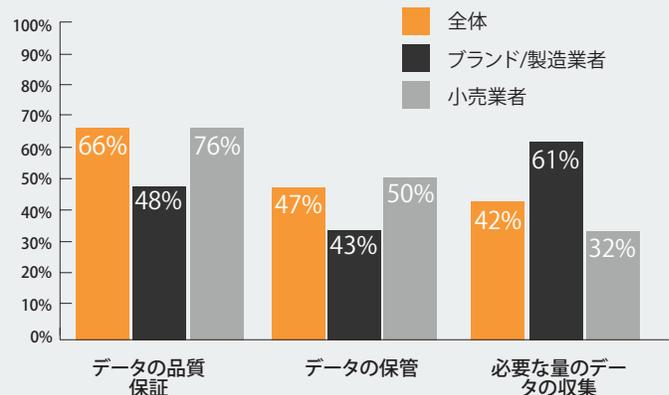
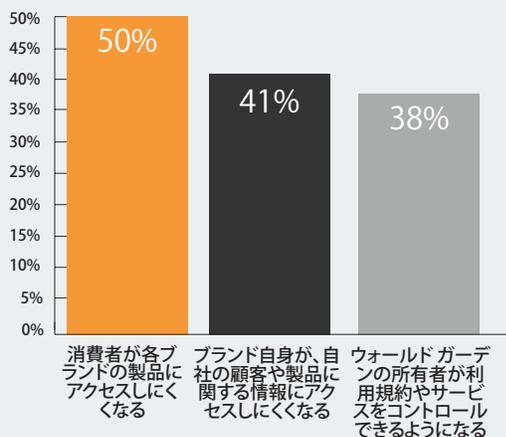


図4.ウォールド ガーデン内に保有される大規模な消費者データがブランドに及ぼす影響(上位3つ)



小売業者が最も危惧しているのは、これらの大手がデータを効果的に使用して競争力のある価格や便利なコミュニケーション手段を提供し、消費者が相対的に小規模な小売業者に目もくれなくなるという事態です。一方、ブランド(その86%がフランス、ドイツ、日本に集中)が特に懸念しているのは、ウォールド ガーデンによって自社製品に対する消費者のアクセスが縮小すること、ならびに顧客や製品に対する自社のアクセスが制限されることです(図4)。

小売業者およびブランド各社は、これらのウォールド ガーデンの構築に自社が対応できるかどうか、またこの新しい状況が自社の事業の成功にどのような影響を及ぼすかといった不安を抱えています。健全なマージンの確保および市場シェアの維持、予想される価格競争の激化は、すべての企業が特に深刻な課題として挙げた項目ですが、米国および英国の企業には、これらが事業に及ぼす影響への不安がより強く見られました(図5)。

## データ資産のプーリングで活発な競争を

顧客に価値を提供しつつ、変化するこの市場において競争力を確保すること。そのための手段として、ブランドおよび小売業者はコラボレーションという概念の採用に乗り出すとともに、データ協同組合を活用し始めています。データが絶大な威力を誇る中、企業各社は、個人識別情報以外の顧客データをプールすることで顧客の満足度を高め、売上も伸ばせると確信しています。このようなコラボレーションにより、フィジカル・デジタル融合型の巨大企業が及ぼす影響に関する不安の一部は解消されるでしょう。

回答を提供したブランドおよび小売業者の 5 分の 3 は、何らかのデータ協同組合にすでに参加しており、その大半が現行契約の条件およびそこから得られるデータの有用性に満足しています。コラボレーションに参加している企業は、収益と利益の増加という恩恵をすでに手にしています (図 6)。



図 5.フィジカル・デジタル融合型の巨大企業誕生に伴い、企業が直面している重要課題

	高いマージンを維持すること	市場シェアを維持すること	価格競争に参加すること
全体	64%	59%	49%
フランス	51%	43%	21%
ドイツ	52%	42%	31%
日本	46%	36%	27%
英国	83%	85%	86%
米国	90%	91%	82%

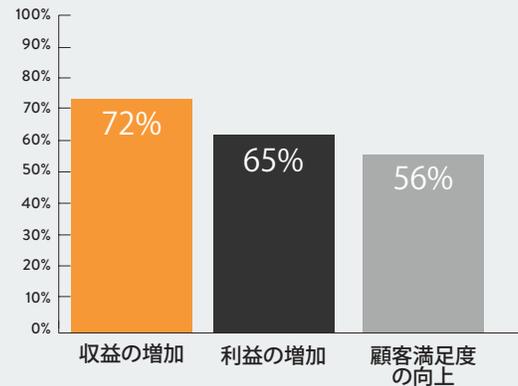


大規模なデータ侵害がたびたびニュースを賑わしている現状を考えると、コラボレーション/データ協同組合がセキュリティ面でどのような影響を及ぼすかという点には若干の不安が残ります。企業各社からも、データ プーリングがデータの不正利用やプライバシーの侵害につながることを危惧する声が聞かれます。しかし、それにもかかわらず、ブランドおよび小売業者の多くはリスクを上回るメリットを信じ、プーリング用にデータを提供する意思を見せています。企業各社が共有を前向きに検討しているデータ種別の上位 3 つは、オンライン検索、ウェブサイト利用状況とブラウジング行動、そして店頭/販売時点データでした。その一方で、顧客の関心や意図、モバイル アプリの利用状況とブラウジング行動、購買プロセスに関するデータの提供に対しては、大幅に消極的な姿勢が見られます。

とはいえ、ブランドも小売業者も、全体的に見れば情報共有には意欲的です。大規模なデータ資産へのアクセスを有する者が優位を得る市場にあって、彼ら自身、情報を共有することのメリットを重々認識しているからでしょう。コラボレーションおよびデータ共有によって、企業は有用な洞察を獲得し、ひいては顧客のニーズを確実に満たすとともに、より効果的なマーケティング イニシアチブを実現することができます。商業分野におけるデジタル デバイド (情報格差) の勝者側に立とうと奮闘する企業各社は、互いに協力してテクノロジーを活用し、顧客のニーズの充足、そしてブランド本来の価値の提供を目指しています。



図 6.データ資産のプーリング/コラボレーションのメリット (上位 3 つ)



## 調査概要

このレポートは、小売業者およびブランドの CMO (最高マーケティング責任者) およびその他マーケティング分野のシニア エグゼクティブ 504 人を対象とした調査の結果をまとめたものです。回答者の 65% が小売業者の CMO/マーケティング担当シニア エグゼクティブ、35% がブランドの CMO/マーケティング担当シニア エグゼクティブでした。この調査は、Forbes Insights が 2017 年 8 月に実施したものであり、回答企業は百貨店やファッション・衣料、食品・飲料など複数の事業分野から集められました。回答企業の本拠地は、フランス、ドイツ、日本、英国、米国の 5 か国です。各社の年間収益は 5000 万ドル以上であり、58% は収益 10 億ドル以上の企業でした。

# Forbes insights

## FORBES INSIGHTS について

Forbes Insights は、グローバル メディアでありブランディング/テクノロジー企業でもある Forbes Media の戦略的調査およびソート リーダーシップ事業を担っています。Forbes Media は各種プラットフォームを通じ、世界各地の企業意思決定者の皆様、毎月のべ 9400 万人ほどに情報を提供しています。Forbes Insights は、Forbes コミュニティが専有するシニア エグゼクティブのデータベースを活用して、ブランド各社をソート リーダーとしての地位へと導き、ステークホルダーの参加を推進すべく、幅広いトピックに関する調査を行っています。調査結果は、各種デジタル、印刷、ライブメディアを通じて提供されているほか、Forbes のソーシャルおよびメディア プラットフォームを通じて拡散されています。

### FORBES INSIGHTS

#### **Bruce Rogers**

最高インサイト責任者

#### **Erika Maguire**

プログラム ディレクター

#### **Casey Clifford**

アカウント管理ディレクター

### 編集

**Kasia Wandycz Moreno** ディレクター

**Hugo S. Moreno** ディレクター

**Manya Chylinski** レポート執筆者

**Zehava Pasternak** デザイナー

### リサーチ

**Ross Gagnon** ディレクター

**Kimberly Kurata** シニアリサーチ アナリスト

**Sara Chin** リサーチ アナリスト

### セールス

#### 北米

**Brian McLeod** エグゼクティブ ディレクター  
[bmcleod@forbes.com](mailto:bmcleod@forbes.com)

**Matthew Muszala** マネージャー  
[mmuszala@forbes.com](mailto:mmuszala@forbes.com)

**William Thompson** マネージャー  
[wthompson@forbes.com](mailto:wthompson@forbes.com)

#### EMEA

**Tibor Fuchsel** マネージャー  
[tfuchsel@forbes.com](mailto:tfuchsel@forbes.com)

#### APAC

**Serene Lee** エグゼクティブ ディレクター  
[slee@forbesasia.com.sg](mailto:slee@forbesasia.com.sg)