

5. ポイント経済圏について

日本における通信産業を展望するにあたっては、ポイント経済圏についても考察する必要がある。というのも、日本の通信キャリア各社は d ポイント、Ponta ポイント、PayPay ポイント、楽天ポイントを展開しており、通信サービスと非通信サービスをつなげる仕組みとして重要な役割を發揮しているためである。本節では、ポイント経済圏の仕組みや事業者の取り組みを通じ、ポイント経済圏の将来像について考察していきたい。

(1) ポイント経済圏の仕組みとビジネスモデル

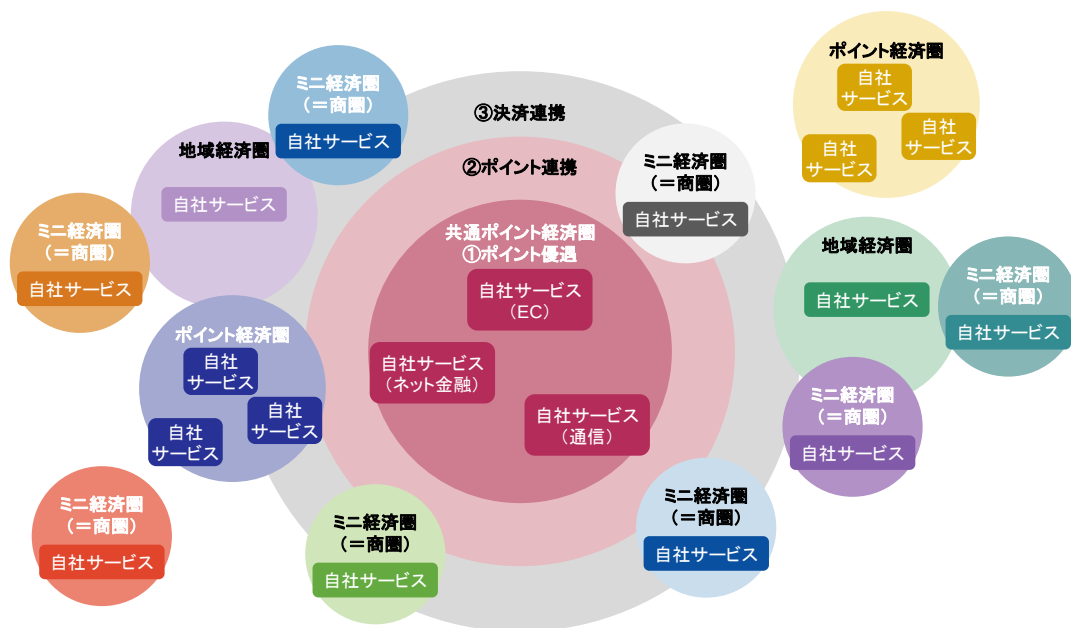
経済圏の種類は
多岐にわたる

まずはじめにポイント経済圏の定義付けをしておきたい。経済圏とは、事業者または団体による、自社サービスへの誘導・リテンションを目的に形成される、消費行動が発生する場やプラットフォームのことを指す。経済圏と聞くとポイント経済圏をイメージしがちだが、その実、種類は多岐にわたる（【図表 2-5-1】）。地域に根差し、その地域住民のために最適化されたサービスを提供する地域経済圏もあれば、ポイントに縛られず、商品やサービスの品質だけで消費者をリテンションするミニ経済圏（＝商圈）のほか、ポイントの獲得と利用を自社サービスに限定することで消費者の囲い込みを図るハウスポイント経済圏などが存在する。

共通ポイント経済圏はポイント優遇、ポイント連携、決済連携の三層構造

中でも、この経済圏の中心に位置しているのが共通ポイント経済圏である。共通ポイント経済圏は大きく三層構造となっており、①中心には自社サービスのリテンションを高めるポイント優遇の仕組みが存在し、②その次に決済方法によらずにポイントカード・アプリの提示によってポイントの獲得と利用ができるポイント連携、③最後に決済加盟店としてつながることで、自社のクレジットカードやモバイル決済を利用することでポイントが獲得できる決済連携によって構成されている。共通ポイント経済圏の特徴は、その囲い込むサービスの範囲が自社サービスに限定されていないことと言えよう。

【図表 2-5-1】経済圏とポイント経済圏の位置付け



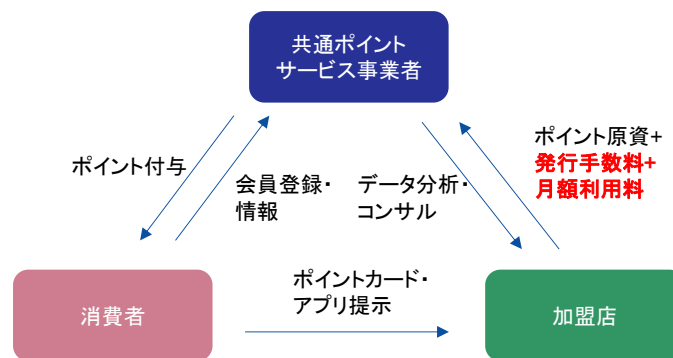
(出所) みずほ銀行産業調査部作成

共通ポイントサービスの収益源はポイント発行手数料

共通ポイントは、自社の経済圏を活性化し、自社サービスのリテンションを高めるといったマーケティングコスト的な側面が強いが、共通ポイントサービスそのものにもビジネスモデルが存在することを理解しておく必要がある。

共通ポイントサービスを通じて事業者がどのようにマネタイズするかを表した図が【図表 2-5-2】である。消費者目線では、共通ポイント加盟店にてポイントカードまたはアプリを提示して商品を購入またはサービスに支払いを実施した場合にポイントが付与されるが、一般的には当該ポイントの原資は加盟店が負担している。加盟店は消費者に付与するためのポイント原資と併せてポイント発行手数料を共通ポイントサービス事業者に支払う格好になる。

【図表 2-5-2】 共通ポイントサービス事業者のビジネスモデル



（出所）みずほ銀行産業調査部作成

加盟店には負担増もユーザー情報といった付加価値も

共通ポイントサービス加盟店にとっては、キャッシュレス決済時における加盟店手数料に加えて、ポイント発行手数料や月額利用料等を負担することにはなる。しかし、共通ポイントサービス加盟店になることで、共通ポイントサービス事業者が展開するキャンペーンによって来店客数の増加や購入単価の増加等が見込まれるだけでなく、ポイント提示したユーザー情報のフィードバックがあるといった付加価値が存在する。

加盟店にとっては店舗外の顧客行動データが付加価値に

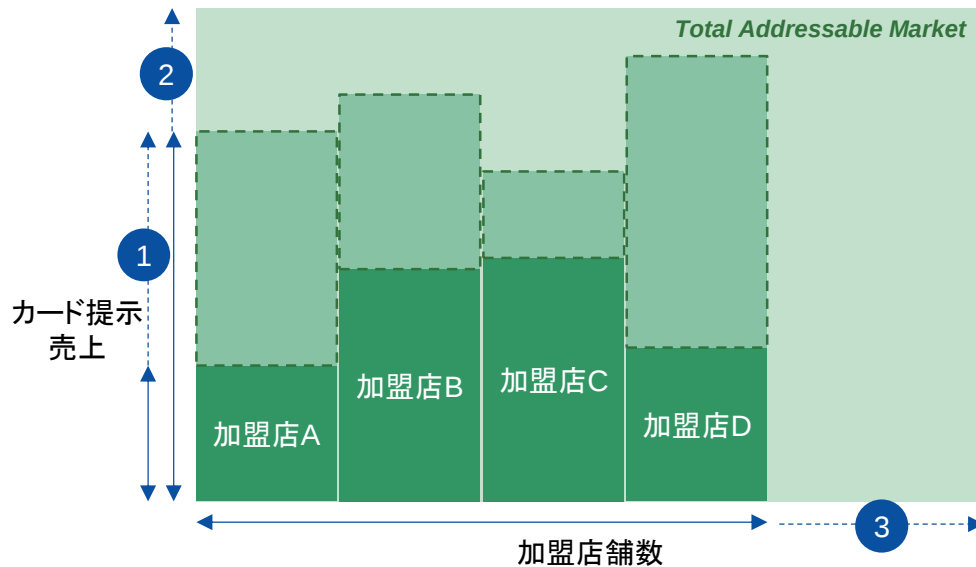
多くの加盟店は店舗内での顧客の行動は捕捉できるが、店舗の外に出た後に消費者がどういった消費行動をとっているのか、また、消費者の嗜好性等については理解することが難しい。しかしながら、共通ポイントサービス事業者はこのような業界横断で消費データを蓄積しており、加盟店側にも個人情報が入り込まずに特定できない範囲でフィードバックを提供している。これらのデータを活用することで、加盟店側もより洗練された商品・サービスの開発やマーケティング施策の効率化を図ることができる。

共通ポイントサービス事業者と加盟店は win-win の関係

また、共通ポイントサービスのビジネスモデルは、加盟店と win-win の関係にある点も大変興味深いと言える。【図表 2-5-3】で示す通り、共通ポイントサービス事業者にとって重要なことは、①いかに加盟店で自社のポイントカードやアプリを提示してもらえるか、②いかに加盟店の売上高を増加させるか、③いかに加盟店の数を増やすかの 3 点である。①、②については、加盟店の売上高が増加するためのマーケティング支援を共通ポイントサービス事業者が行うほか、ポイントカードやアプリの提示率を高める施策も企画する。これらの取り組みによって、加盟店にとっては自社の売上高が増加するメリットと、カード提示率の向上によってどのような属性の消費者が買い物をしているか、精緻に分析できる環境が整備される。加えて、③の加盟店数の増加によって業界横

断的な消費者行動のフィードバックもより深い分析結果を受け取ることが可能となる。

【図表 2-5-3】 共通ポイントサービス事業者のアプローチ



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(2)市場動向

ポイント経済圏は
共通ポイントとハ
ウスポイントに大
別される

ポイント経済圏は、共通ポイントとハウスポイントに市場が大別される。共通ポイントは、前述したとおり、共通ポイントサービス事業者が提供するポイントサービスである。ハウスポイントは自社が展開する経済圏でのみ利用ができるポイントサービスであり、例えば、大手 EC の Amazon が提供する Amazon ポイント、家電量販店が提供するポイントサービスや JAL、ANA といった航空事業者が提供するマイルもハウスポイントに該当する。

共通ポイントサー
ビス市場はコロ
ナ禍で複数の要
因によって急成
長

ポイントサービス市場の推移は【図表 2-5-4】の通りである。足下では緩やかに推移しているポイントサービス市場であるが、コロナ禍である 2019 年から 2020 年にかけては共通ポイントサービス市場が大きく成長したと言われている。これは共通ポイントを代表する楽天ポイントの発行額の推移に目を向けると良く分かる(【図表 2-5-5】)。コロナ禍において共通ポイントサービスが大きく成長した背景は大きく 3 つある。

①モバイル決済
の普及

1 つ目は、モバイル決済である。2018 年 12 月に PayPay が「100 億円あげちゃうキャンペーン」を開始して以降、QR コード決済事業者が一斉に還元キャンペーンを実施した。その中には NTT ドコモが運営する d 払いや KDDI が運営する au Pay も含まれており、それぞれ d ポイント、Ponta ポイント¹⁸を通じた還元を実施した結果、共通ポイントの発行額が増加している。

②EC 市場の拡
大

2 つ目は、EC 市場の拡大である。コロナ禍によって消費者のオフライン行動が制限された影響もあり、EC の利用者も利用額ともに大幅に増加している。

¹⁸ Ponta ポイント:ロイヤリティマーケティングが運営する共通ポイントサービスの一つ。KDDI は 2019 年 12 月にロイヤリティマーケティングとの資本業務提携を発表し、au Wallet ポイントは 2020 年 5 月に Ponta ポイントに統合された。

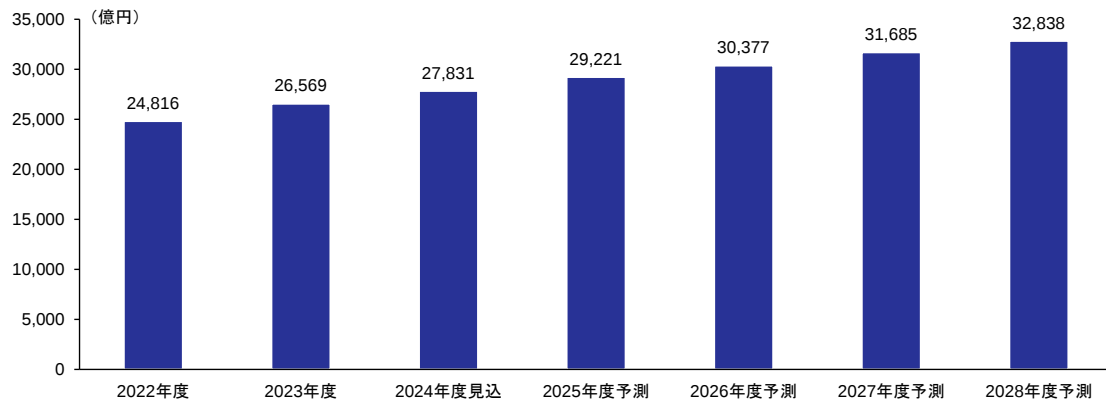
そういった要因によって、EC プラットフォーム「楽天市場」を展開する楽天グループが発行する楽天ポイントの還元額も併せて増加した。

③ポイント発行主体

3 つ目は、ポイント発行主体である。ハウスポイントの場合、一般的にはポイントを消費者に発行するのはポイントサービスを運営する事業者のみに限定される。一方で、共通ポイントの場合、ポイントサービスを運営する事業者に加えて、共通ポイント連携をしているパートナー企業も利用額に応じたポイント発行をすることとなる。その結果、ポイント発行額がハウスポイントよりも成長しやすい環境が醸成されている。

なお、PayPay が展開する PayPay ポイントは共通ポイントと混同しやすいが、PayPay(コード決済)や PayPay カード(クレジットカード決済)、LINE ヤフーが運営する Yahoo!ショッピングの利用時に付与されるポイントであることから、厳密にはハウスポイントに該当する。PayPay ポイントも足下では楽天ポイントに匹敵する水準にまで成長している(【図表 2-5-6】)。

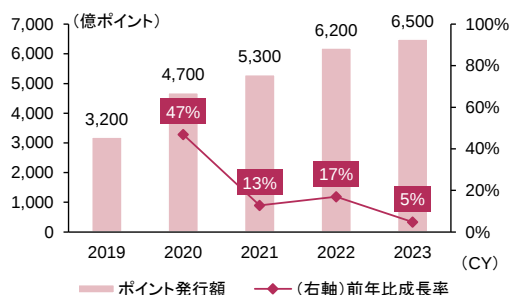
【図表 2-5-4】ポイントサービス市場の見通し



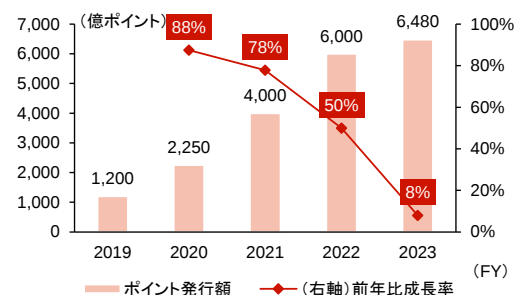
(注) 民間企業によるポイント発行額ベース

(出所) 株式会社矢野経済研究所「ポイントサービス市場に関する調査(2023 年)/(2024 年)」(2023 年 10 月 26 日発表)/(2024 年 8 月 29 日発表)より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 2-5-5】楽天ポイントの発行額推移



【図表 2-5-6】PayPay ポイントの発行額推移



(注) 【図表 2-5-6】みずほ産業調査部による推計値を含む

(出所) 【図表 2-5-5】は楽天グループ公表情報、【図表 2-5-6】は PayPay 公表情報より、みずほ産業調査部作成

今後は共通ポイント、ハウスポイントともに緩やかな成長を予想

今後については共通ポイントサービスもハウスポイントサービスも緩やかな成長が予想されている。まず、共通ポイントサービス市場は加盟店における決済に伴うポイント発行や共通ポイントサービス事業者が発行するポイントによって成長するものの、EC 利用に関するポイント発行は一服するためである。次にハウスポイントサービス市場については、消費者のオフライン回帰によって、家電量販店や百貨店、ショッピングセンター等におけるポイント発行が増加するほか、前述した PayPay 等の共通ポイントに類似したサービス提供をするハウスポイント事業者によるポイント発行額が増加するためである。

ポイントサービス市場はキャッシュレス決済と EC が市場の大半

カテゴリ別のポイント発行額では、コード決済やクレジットカードといったキャッシュレス決済によるポイントや EC によるポイント還元が市場の半分以上を占めていると言われている。足下では、大手の共通ポイントサービス事業者である楽天グループやNTTドコモはコード決済、クレジットカード、EC のいずれにおいてもサービス利用を通じたポイント還元を実施しており、カテゴリ横断的に共通ポイントを還元していることが特徴と言えよう。

共通ポイントを発行するカテゴリが更に拡大していく見通し

以上を踏まえると、消費者目線では、ありとあらゆるサービスの利用においてポイントが付与される機会がある。モバイル決済競争での各社のポイント還元キャンペーンによって消費者もポイント経済圏を意識する機会が増えている状況でもある。こういった環境下で、通信キャリアはあらゆる消費者向けサービスにおいてポイントが付与される機会を提供している(【図表 2-5-7】)。

【図表 2-5-7】ポイントサービス事業者の主要なサービス比較

サービス	KDDI	楽天	NTTドコモ	ソフトバンク	CCC	SMFG
ポイントサービス	Pontaポイント	楽天ポイント	dポイント	PayPayポイント	Tポイント	Vポイント
ポイント						
会員数	1.2億	1億	1億	6,572万	1.3億	2,600万
ポイント加盟店数 加盟店舗数	157社 31万店舗	(N/A)	752社 10万店舗	-	4,236社 16万店舗	-
モバイル決済						
モバイル決済	auPAY	楽天ペイ	d払い	PayPay	VポイントPay (Apple Pay / Googleウォレット)	
加盟店舗数	674万	600万	602万	410万	(ID) 175万 / (VISAタッチ対応店舗)	
その他						
EC	au Pay マーケット	楽天市場	Amazon (dポイント連携)	Yahoo!ショッピング	-	-
移動通信	au	楽天モバイル	ドコモ	ソフトバンク	-	-
メディア / SNS (MAU)	-	-	-	LINE / Yahoo!	-	-
金融						
クレジットカード 会員数 or 発行枚数	au Payカード 984万人	楽天カード 3,108万枚	dカード 1,809万人	PayPayカード 1,254万枚	-	三井住友VISAカード 3,615万人
ネット銀行 口座数	auじぶん銀行 639万口座	楽天銀行 1,620万口座	-	PayPay銀行 789万口座	-	V NEOBANK 700万口座
ネット証券 口座数	auカブコム証券 176万口座	楽天証券 1,100万口座	マネックス証券 151万口座	PayPay証券 118万口座	-	SBIネット証券 1,300万口座

(注 1) 一部資本関係のない事業者が提供するサービスとの連携も含む

(注 2) 2024 年 10 月 31 日時点で取得可能な最新情報をもとに作成

(注 3) CCC(カルチュア・コンビニエンス・クラブ)と SMFG(三井住友フィナンシャルグループ)のポイントについては統合前の最新情報をもとに作成

(出所) 公表情報より、みずほ銀行産業調査部作成

NTT ドコモ や KDDI は新たな経済圏サービスの提供を目指す

また、足下では通信キャリア各社は非連続的な成長戦略も打ち出している。例えば、NTTドコモはネット証券を運営するマネックス証券の子会社化を2024年1月に完了し、Amazonとdポイントの連携を2024年4月に実施している。加えて、他社と比較して遅れている銀行業への参入にも意欲的であることを当社社長の前田氏が公言している。競合のKDDIは、2024年2月にローソン

を三菱商事と 50:50 の出資比率で非上場化することを発表し、新たな経済圏サービスの提供を目指している。このように、各社は消費者向けサービスを拡充し、自社グループの経済圏にユーザーを囲い込む動きを見せており、これらを踏まえれば、共通ポイント市場は今後更に拡大していくことが想定されよう。

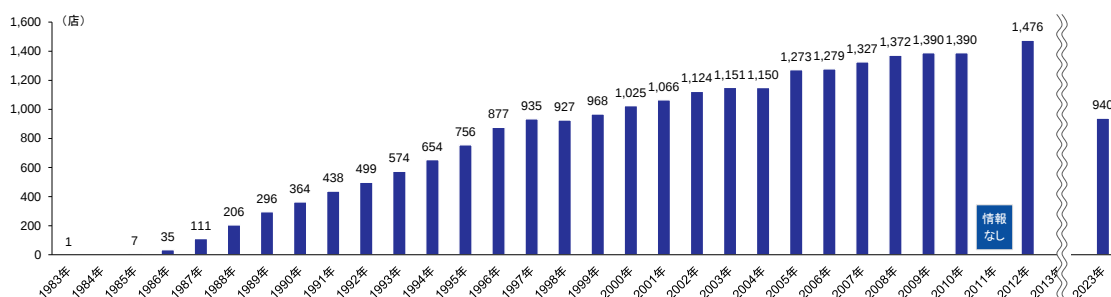
(3)国内主要事業者の動向

① カルチュア・コンビニエンス・クラブ(T ポイント)

共通ポイントサービスの先駆け

共通ポイントを語る上では欠かせないのは、共通ポイントの先駆けとなる T ポイントを普及させたカルチュア・コンビニエンス・クラブ(以下、CCC)である。1983 年 3 月、大阪府枚方市にて、CCC の前身となる蔦屋書店枚方店が創業された。当時は、喫茶店とレンタルレコード店を事業展開していた。1985 年に同社が設立され、TSUTAYA のブランド名を活用し、直営とフランチャイズ(以下、FC)を両輪で運営するビジネスモデルで店舗数を大きく拡大していった(【図表 2-5-8】)。なお、T カードは、1983 年に設立された蔦屋書店枚方店で会員認証用のカードとして発行されていた。

【図表 2-5-8】TSUTAYA 店舗数の推移



(出所)CCC IR 資料、公開情報等より、みずほ銀行産業調査部

課題から生まれた共通ポイントサービス

CCC は TSUTAYA の多くを FC 展開しており、運営している FC 加盟事業者が異なっていた。その影響もあって、サービス利用者は TSUTAYA の店舗ごとにわざわざ T カードを発行しなければならず、利便性の面で課題を抱えつつあった。これらの課題を解決するために FC 加盟店舗を横断する共通ポイント、ひいては業種を横断する共通ポイントという構想をもとに、生まれたサービスとされている。

最初の加盟店は ENEOS とローソン

最初の加盟店は ENEOS ブランドでガソリンスタンドを展開する新日本石油(現・ENEOS ホールディングス)とローソンであった。現在では想定しづらい読者も多いかもしれないが、T ポイントとポイント連携した最初のコンビニはローソンであった。

流通業界における革新的なマーケティングを実現

CCC が共通ポイントサービスを開始するにあたって革新的だったのは、今までとは異なる購買データを取得できるようになったことである。従来の小売店では、POS 端末を通じて、「何が」、「どこで」、「いくらで」売れたのかがデータとして捕捉できていたが、T ポイントであれば、「誰が」買ったのかが分かる。これは、当時では画期的な仕組みで、ある商品やあるサービスがレポートで購入されているのか、それとも一度買った人は二度と買っていないのか、こういったインサイトを加盟店は CCC からフィードバックとして受けることができた。また、

ローソンの脱退と ファミリーマートの 加入

T ポイントは契約時に住所や生年月日も登録することから、エリアや年齢を限定したポスティング等の他社には真似できないマーケティングソリューションの提供を実現していた。

このような画期的なマーケティングソリューションは加盟店にとって非常に魅力的であったが、CCC が集約するデータベースはあくまで CCC がオーナーであり、加盟店側が T ポイント会員の個人データを自由に取り扱えないといったペインポイントがあった。そこで、T ポイント加盟店の一角であったローソンは加盟店契約を解消し、自社で同様の共通ポイントサービスを開始する方針に切り替えた。そこで生まれた共通ポイントサービスが Ponta である。2007 年 3 月に T ポイントとの連携を終了し、2010 年 3 月からは関連会社のロイヤリティマーケティングによって Ponta が展開されるようになった。

ローソンとの加盟店契約が解消となった CCC は 2007 年 4 月にファミリーマートとパートナー契約を発表し、同年 11 月より既存のファミマポイントから T ポイントへの移行を実施した。

時流を捉えたヤ フーとの戦略的 な提携

CCC の戦略として特筆すべきアプローチの一つとして、ヤフーとの戦略的な提携があると言えよう。2010 年に今後の買い物がオフラインから徐々にオンラインに移行する、EC 化が進んでいく可能性を踏まえ、ヤフーとの業務提携を実施し、ヤフーが展開する EC サイト Yahoo!ショッピングと T ポイントが連携するようになった。その後、2012 年には、戦略的な資本業務提携を発表した。具体的には、CCC が 85%、ヤフーが 15%出資する形で T ポイントを管理する新会社 T ポイント・ジャパンを設立し、T ポイントを管理する ID である T-ID をヤフーが管理する Yahoo! JAPAN ID へ統一するといった内容であった。それまで CCC はあくまで各業界のプレーヤーとポイント連携をしつつ、等距離の関係を維持していた。このような業務提携に踏み切った背景としては、今後の EC 市場の拡大や Ponta という新たな共通ポイントサービスの登場による競争環境の激化を見据えた打ち手であったと想定される。

コアサービスが 不調に

前述した CCC の打ち手は時流を捉えた打ち手であったが、CCC のコアサービスである TSUTAYA の事業は苦戦していた。【図表 2-5-8】の通り、当社の店舗数は 2012 年をピークに減少を続けており、様々な横断的なサービスを通じて貯まった T ポイントを TSUTAYA で利用する、TSUTAYA の利用で貯まった T ポイントを加盟店で使うといった TSUTAYA を中心としたポイント経済圏がうまく機能しない状況になっていたのは想像に難くない。なお、コアサービスの不調は T ポイント加盟店にとってもネガティブな影響がある点については後述する。

ローソンに続いて、 楽天、NTT ドコモ が共通ポイントに 参入

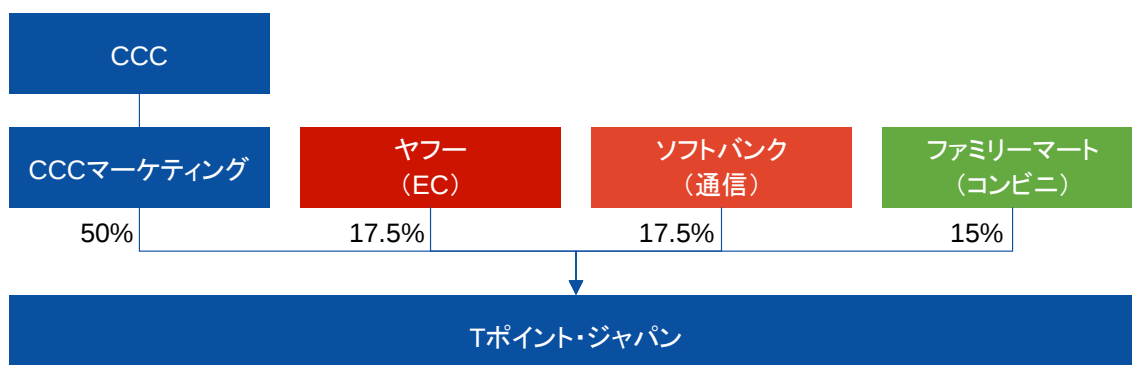
ローソンが 2010 年に Ponta ポイントを開始し、共通ポイントサービスに競争環境が生まれた。これに続いて 2013 年 3 月より楽天が共通ポイントサービス「R ポイントカード(現・楽天ポイント)」を開始したほか、NTT ドコモも 2015 年 12 月より共通ポイントサービスとして「d ポイントクラブ」を開始した。これらの取り組みによって、共通ポイントサービス事業者による加盟店獲得に向けた競争が激化していった。

ファミリーマート、 ソフトバンクとも 資本業務提携

競争環境の激化に鑑み、CCC も更なる資本業務提携による加盟店との関係強化を進めている。2015 年 3 月に、ヤフーによる T ポイント・ジャパンへの追加出資と同社の関連会社であるソフトバンクとの資本業務提携、同年 8 月にファミリーマートとも資本業務提携を実施した。その結果、T ポイント・ジャパンと

の資本関係は【図表 2-5-9】の通りとなった。

【図表 2-5-9】Tポイント・ジャパンの資本関係(2015 年 8 月時点)



(出所)CCC プレスリリースより、みずほ銀行産業調査部作成

QR コード決済の台頭とマルチポイント時代の到来

2010 年代の後半には CCC を取り巻く競争環境は更に厳しくなった。1 つ目の理由は QR コード決済の台頭である。前節にて説明した通り、PayPay が 2018 年 12 月より開始した大規模な還元キャンペーンによって QR コード決済競争が激化した。結果として、ポイントを大きく還元した d ポイントや Ponta ポイントの存在感が相対的に大きくなった。加えて、2 つ目の理由としてマルチポイント時代が到来したことが挙げられる。従来は、店舗で利用できる共通ポイントは一つだけであったが、店舗で利用出来る QR コード決済の種類が乱立するなかで、共通ポイントにおいても消費者に対する利便性向上の観点から複数のポイントサービスを選べる環境にシフトする機運が高まったのである。代表的な事例は、ファミリーマートのマルチポイント化である。前述した通り、ファミリーマートは T ポイントと連携するだけでなく、T ポイント・ジャパンに出資をしていたが、この資本関係を 2019 年 4 月に解消し、同年 11 月には T ポイントに加えて楽天ポイント、d ポイントともポイント連携し、消費者が好きなポイントサービスを選択可能なマルチポイント体制に移行した。

コアサービスの不振が共通ポイント競争に影響

これらの競争環境の激化に加えて、前述した通り CCC はコアサービスの不振が重なったことで、共通ポイントとしての競争力が低下していった。【図表 2-5-10】の競争環境の通り、CCC を除く共通ポイント事業者である楽天グループ、NTT ドコモ、KDDI はいずれも補完サービスとして共通ポイントにひも付く QR コード決済を提供していた。共通ポイントサービスに加盟契約をする店舗からすると、ポイント発行手数料の負担が発生することから、共通ポイントは貯めてもらうより利用してもらいたいという意向が強い。QR コード決済において通信キャリア各社がポイントを還元すればするほど、加盟店舗で消費者に貯まったポイントを利用してもらえる。こういった理由から、加盟店側では、T ポイントよりも他の共通ポイントと連携する、または T ポイントから別の共通ポイントに移行するというような動きが加速した。

【図表 2-5-10】 QR コード決済を中心としたモバイル決済台頭後の共通ポイントサービス事業者の競争環境



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

Yahoo!ショッピングの脱退も影響

CCC の事業に大きなインパクトをもたらしたイベントとしては 2021 年 12 月に発表されたヤフーとの提携の解消も挙げられよう。前述したファミリーマートとの資本関係の解消はマルチポイント化ということでポイント連携は継続していたが、ヤフーは 2022 年 3 月をもって Yahoo!ショッピングを通じた T ポイントの付与を終了し、PayPay ポイントの付与に一本化した。これに併せてソフトバンクの通信料金における T ポイントの付与もなくなったほか、ソフトバンクおよびヤフーは T ポイント・ジャパンとの資本関係を解消している。

これらの一連のイベントによって、T ポイントはコンビニや EC といった消費者にとって日常的なタッチポイントにおけるプレゼンスを徐々に低下させていくこととなった。

SMFG との資本提携が転機に

T ポイントによる加盟店獲得競争で苦戦していた CCC であったが、新たなパートナーとの資本業務提携を 2022 年 10 月に発表した。その相手が三井住友フィナンシャルグループ(以下、SMFG)である。CCC が共通ポイントで苦戦を強いられる中で、SMFG 傘下の三井住友カード(以下、SMCC)も強みとしているクレジットカード決済の領域に QR コード決済が侵食してきており、競争が激化しようとしていた。当初、QR コード決済はその利便性の高さから少額のキャッシュレス決済を中心に広がっていたこともあり、高額なキャッシュレス決済手段であるクレジットカード決済とは棲み分けがなされていた。しかしながら、QR コード決済が国内でデファクト化すると、今度は QR コード決済事業者が提供するクレジットカード決済が組み合わさることで、NTT ドコモなら d カードと d 払い、楽天グループなら楽天カードと楽天ペイ、ソフトバンクなら PayPay カードと PayPay といった形で消費者がクレジットカード利用についてもポイント経済圏を意識するようになってきた。SMCC は V ポイントと呼ばれるハウスポイントを展開していたが通信キャリア各社が展開するような共通ポイントと比べるとポイント流通額も小さかったことから、共通ポイントで苦戦する CCC と共通ポイントを持っていないクレジットカード大手の SMFG とで思惑が一致したものと考えられる。この資本業務提携によって、T ポイントはその名前を SMFG が展開する V ポイントに統一することになったが、T ポイントの見慣れた青と黄色を

組み合わせたデザインは残る格好となった。

加盟店向けソリューションの違いを乗り越えられるかが焦点

CCC と SMFG との資本業務提携によって、CCC が長年苦しめられてきた、自社のコアサービスから発行されるポイントの面では SMCC のクレジットカード利用に伴って発行されるポイントによって補完されることとなったが、もう一点の加盟店向けソリューションの面では課題は残っていると考えられる。SMCC は三井住友 VISA カードを通じて多くのクレジットカード加盟店網を有しているが、CCC が抱えている共通ポイント加盟店網とは似て非なるものである点は理解しておく必要がある。CCC の T ポイントが画期的だったのは、ポイント加盟店の購買データを分析し、それらをマーケティング施策に反映することができることである。その点 SMCC は共通ポイントサービスとは異なり、POS データを取得する仕組みは構築していない。したがって、SMCC が抱える加盟店網で取得・還元可能な情報は、「誰が」、「どこで」、「いくら」使ったのかというものであり、「何を」買ったのかは全く知ることができない。他の共通ポイントサービス事業者は自社の経済圏サービスを拡大し、個人データの理解が進んでいる。彼らに対抗可能な加盟店向けのソリューションが提供できるかどうか、V ポイントにとっての今後の焦点となっていくであろう。

② 楽天グループ(楽天ポイント)

楽天ポイントは、2023 年の共通ポイントサービス市場において年間で最も多くのポイントを発行している。楽天ポイントを運営する楽天グループがいかにして現在のポイント経済圏を確立していったのか、考察していきたい。

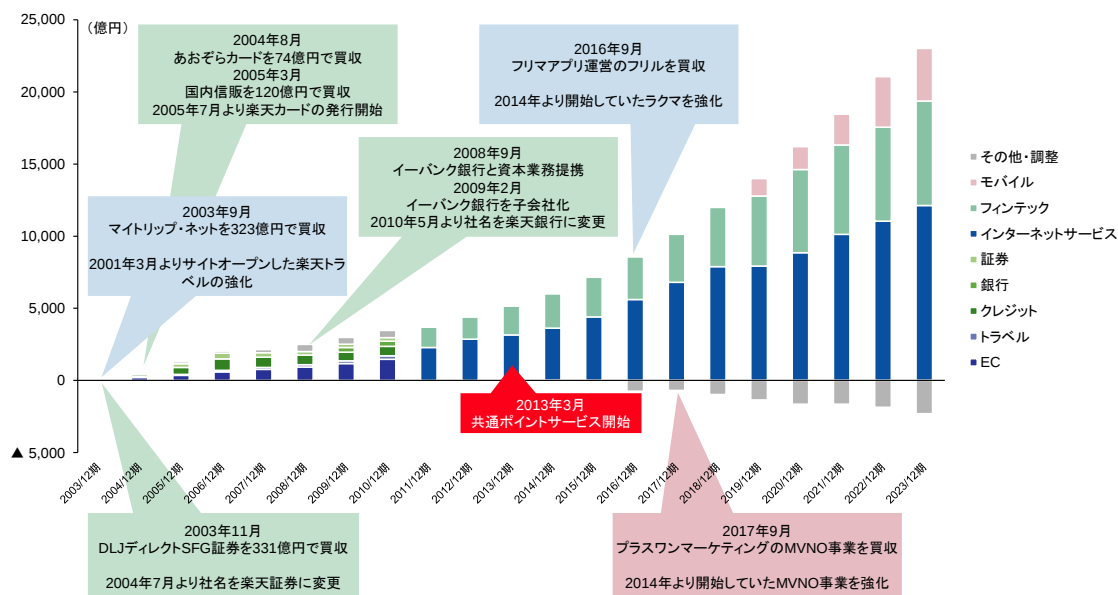
1997 年に設立された EC プラットフォーマー

楽天グループは前身となるエム・ディー・エムという社名で 1997 年に現 CEO の三木谷氏によって設立された。「地方の小さな商店でも、コンピューターに強くなくても、誰でも簡単に店を開けるようにしたい」というコンセプトで、インターネット・ショッピングモール「楽天市場」を開設した。設立時は 6 名のスタートアップであったが、EC 市場の急激な成長を着実に取り込んだことで、設立からわずか 3 年後の 2000 年には上場を果たしている。

当社の主要な経済圏サービスは 2000 年代の M&A が中心

楽天グループは、今では EC プラットフォームの「楽天市場」、旅行 EC の「楽天トラベル」、クレジットカードの「楽天カード」、ネット銀行の「楽天銀行」等、多岐にわたるサービスを展開しているが、祖業の EC プラットフォーム以外の多くのサービスは M&A によって強化・獲得してきたことは興味深い(【図表 2-5-11】)。楽天トラベルは 2003 年にマイトリップ・ネットを買収したことによって大幅に強化されたほか、楽天カードも 2004 年に買収したあおぞらカードが前身である。当社の主要セグメントであるインターネットサービス事業とフィンテック事業の多くは、2000 年代に M&A によって取得した企業群が担っている。

【図表 2-5-11】 楽天グループのセグメント別売上高推移と主要な M&A 実績



(出所) SPEEDA、当社 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

楽天経済圏のは
じまりは 2006 年

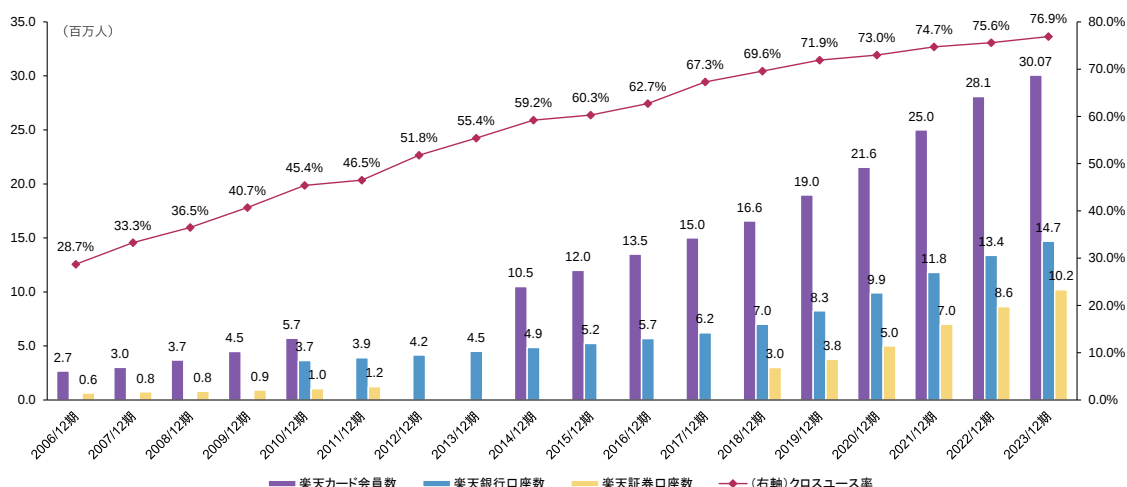
では、「楽天経済圏¹⁹」と呼ばれる仕組みが生まれたのはいつなのかを考えてみたい。その構想は 2006 年に発表されている。当時は、楽天市場と楽天トラベルや楽天証券の併用等によって追加的にポイントが付与される仕組みが提供されていた。買い物と旅行、または証券取引といった、オフラインの店舗で考えてみると全く結びつかないようなサービスを、オンラインかつ横断的に利用可能なポイント付与という形にすることで消費者に違和感を抱かせることなくサービス間連携を実現した画期的なアプローチであったと言える。

時間をかけて経
済圏の粘着性を
強化

しかしながら、このような画期的なアプローチによってすぐに当社の経済圏がプレゼンスを発揮したわけではないことには留意が必要である。当社のサービスを過去 1 年間で 2 つ以上使っている消費者の割合を示すクロスユース率の推移を見てみると、経済圏構想を発表した 2006 年から 5 年間は 50%に達していないことがわかる(【図表 2-5-12】)。当社は既に多くの経済圏サービスを獲得していたにもかかわらず、消費者に対して粘着性を発揮させるに至るには、相応の時間をかけていたのである。

¹⁹ 楽天経済圏：楽天エコシステムとも呼ばれる。楽天グループが提供する各種サービスを併用することで、楽天ポイントが付与され、サービス利用が増えれば増えるほどユーザー側もお得に買い物等が出来るような仕組みのことを指す

【図表 2-5-12】 楽天グループの主要サービス会員数とクロスユース率の推移



(注 1) 一部開示情報がない数値は未記載

(注 2) 楽天カード会員数は 2021/12 期より発行枚数を採用

(出所) 当社 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

共通ポイントサービスによって経済圏を強化

また、当社のクロスユース率が 50%を超えた 2013 年には、共通ポイントサービスとして楽天ポイントの展開を開始した。過半数となったクロスユースユーザーに向けて、オフライン店舗でもポイントの付与や利用を可能にすることで、更なる粘着性の向上に寄与した。加えて、前述した共通ポイントサービスの特徴の通り、楽天グループ以外のポイント加盟店からのポイント原資の抛出も発生するようになり、ポイント流通額そのものの増加にも寄与している。

SPU の開始によって楽天ポイントのプレゼンスが拡大

楽天ポイントがプレゼンスを発揮するようになったのは、楽天グループが 2016 年 1 月より開始したスーパーポイントアッププログラム(以下、SPU)による功績が大きい。SPU は、楽天市場での買い物において、楽天カード、楽天市場アプリ、楽天プレミアムカード、楽天モバイル(MVNO)を併用していると、購入額に付与されるポイントの率が高まる仕組みである。開始当初は、買い物代金に対して最大 7%のポイントが付与される仕組みでスタートし、徐々にバンドルするサービスが増加し、2024 年現在では最大 17.5%ものポイントが付与されるようになっている。

ポイント付与率のコントロールによって自社サービスの強化が可能に

また、楽天グループの強みは、自社で構築したこのポイントプログラムにおけるポイント付与率を自在にコントロールできる点にある。楽天グループでクロスユースをする消費者に対して、特に利用者を増やしたいサービスの付与率を高めることで消費者を同サービスへ誘導することができる。実際に、当社が現在最も力を入れているモバイル事業である楽天モバイルの利用者に対しては、4.0%のポイントが付与されるように設定されている。このように、自社の強力な既存の経済圏サービスと共通ポイントの利便性を組み合わせることで、新たな経済圏サービスの成長を後押しする仕組みが確立している。

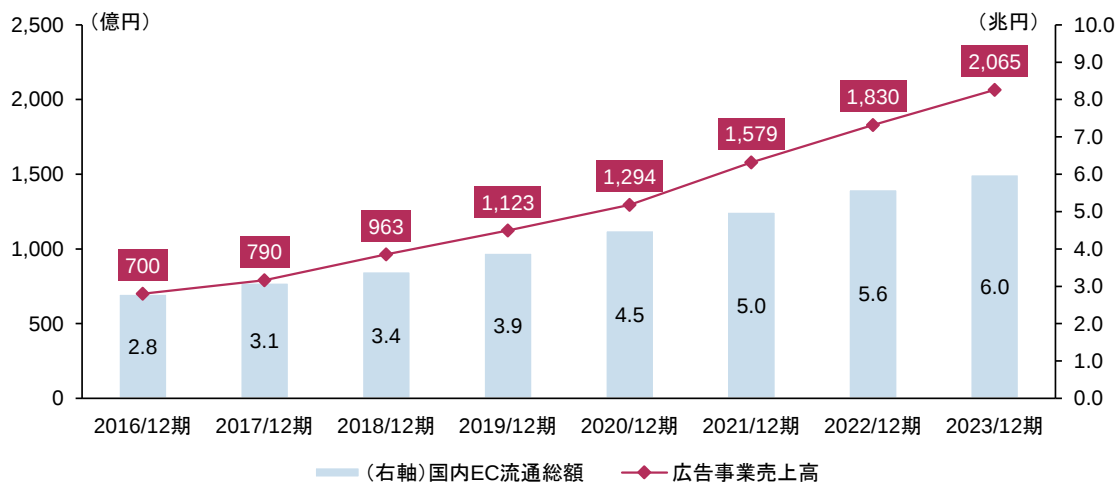
経済圏データを活用した新たなビジネスモデル

前項において、共通ポイントサービスの収益源は主にポイント発行手数料であると説明してきたが、当社の場合は抛出するポイントの多くは自社由来のものであると想定される。そうすると、ポイント発行手数料でのマネタイズは期待できない。そこで、当社は経済圏データを活用したマーケティングソリューションを提供している。当社は楽天グループの経済圏サービスを利用するにあた

って消費者に楽天 ID を付与している。この楽天 ID では楽天経済圏におけるありとあらゆるサービス利用情報のほか、共通ポイントサービスを通じて得た各ポイント加盟店でのオフラインでの購買データの取得も可能である。これによってオン・オフ横断的なデータの取得につながる。このデータを用いることで広告主や加盟店は楽天市場内で最適な消費者だけに限定した広告を出稿することが可能になる。また、楽天市場が中心ではあるが、楽天ペイやその他の楽天グループが提供するアプリ上にも広告出稿することができる。

これらの取り組みは、共通ポイント事業者の中でも特に楽天グループが突出して提供できており、2023 年 12 月期には広告事業の売上高は 2,000 億円を突破している（【図表 2-5-13】）。同事業の売上高は当社の国内 EC 流通額を上回るペースで成長しており、当社が共通ポイントサービスを通じて培った個人データが高い価値を発揮していることの現れであろう。

【図表 2-5-13】 楽天グループの広告事業売上高と国内 EC 流通額の推移



(注) 国内 EC 流通額は楽天市場、楽天トラベル等の楽天グループの主要な国内事業の流通額の合計

(出所) 楽天グループ IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

生成 AI を活用した新たなサービスに期待

また、楽天グループは Rakuten AI と呼ばれる生成 AI の開発にも注力している。これは、当社が取得できるオンラインとオフライン双方での購買情報や当社が提供する様々なデジタルサービスの利用情報といったユニークな個人データを活用した取り組みである。消費者に対して各種サービスの利便性を高めるためのパーソナルコンシェルジュ機能や、広告主、加盟店に対してより深度ある顧客理解に基づいて広告出稿やマーケティング戦略のアドバイスを提供する。この取り組みによって、個人 ID の分析に基づく生成 AI のパーソナライズが多くの消費者に受け入れられれば、非常に競争力の高い AI ソリューションが提供可能になろう。当社の個人 ID を活用した新たな取り組みに大いに期待したい。

(4)日本の経済圏プレーヤーの課題

通信キャリアを中心とした日本の経済圏プレーヤーの課題として、以下の2点があげられる。

サービスラインナップの同質化

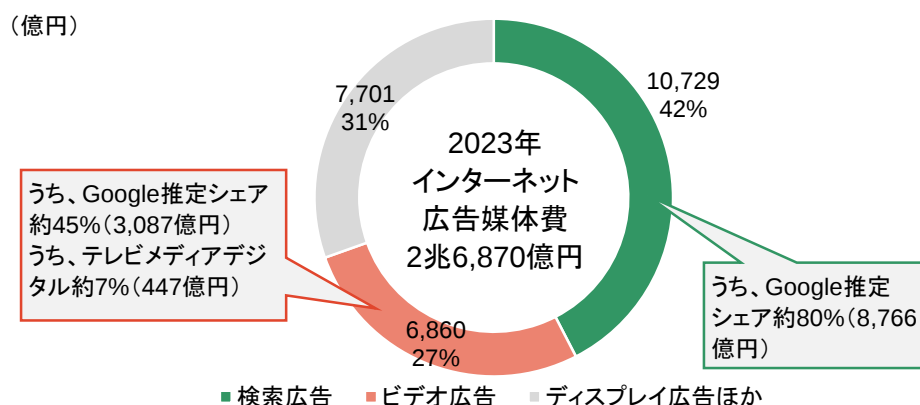
日本のポイント経済圏において提供されているサービス群に着目すると、各社の取り組みが進んだ結果、近年ではサービスラインナップが同質化しているように感じられる。楽天グループがポイント経済圏を急激に拡大していく中で、他の通信キャリアを中心とした経済圏プレーヤーたちも追随し、今では、通信、EC、コンビニ、金融といった点で各社がポイント連携を通じてバンドリングを図っている。同質化が更に進行すると、消費者目線ではポイント還元率が高い経済圏を 선호することになることから、経済圏プレーヤー各社はポイント還元をすることに競争戦略の選択肢が限定されてしまうおそれがある。これは短期的には消費者にとってはメリットとなる可能性があるものの、過度な競争は事業者のサービス開発投資余力を抑制し、より良い消費者向けサービスを持続的に提供することが困難になってしまう可能性がある。

「経済圏データ」の出口が限定的

また、「経済圏データ」の出口の模索も課題の一つとして挙げられる。第2、3項で説明した通り、共通ポイントサービス事業者は業界横断的な消費者の経済圏利用データを有している。購買データや行動データ、趣味嗜好の傾向など、その中には Google のようなグローバルプラットフォーマーでも捕捉できないデータも含まれてる。しかしながら、これらのデータを活用した出口となり得るデジタルメディアの領域においては Google や Meta を中心としたグローバルプラットフォーマーのシェアが大きい(【図表 2-5-14】)。楽天グループは自社 EC をプラットフォームとして活用するリテールメディアも展開しているが、メディア接触時間が長い YouTube 等の動画配信メディアの方が優位性が高く、日系事業者の存在感は足下では限定的である。

例えば、日系大手テレビ局各社が出資している見逃し配信デジタルプラットフォーム TVer やサイバーエージェントが運営する ABEMA といった動画配信メディアの売上高は合計しても 447 億円であり、YouTube の推定売上高 3,087 億円と比べると差は歴然である。これは、単に YouTube の視聴時間が長いことのみに起因しているわけではないと考えられる。【図表 2-5-15】を見てみると、日系の動画アプリも YouTube には劣るもののいずれの世代でも相応に視聴時間が長く、プレゼンスが高いことがうかがえる。しかしながら、TVer や ABEMA は Google と異なり個人データを有しておらず、個人ごとにパーソナライズされた広告を配信することに限界がある。このような点で日系の動画配信メディアの売上高が YouTube に対して 6 倍以上の差をつけられている可能性がある。

【図表 2-5-14】 インターネット広告費のカテゴリ別シェアと Google の位置づけ



(注 1) グラフ内の＜Google 推定シェア＞は、みずほ銀行産業調査部推計

(注 2) グラフは、CCI/電通/電通デジタル/セプテーニ「2023 年 日本の広告費 インターネット広告媒体費 詳細分析」をもとに、みずほ銀行産業調査部作成

(出所) CCI/電通/電通デジタル/セプテーニ「2023 年 日本の広告費 インターネット広告媒体費 詳細分析」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 2-5-15】 世代ごとのアプリ利用時間とランキング

世代毎のアプリ利用時間(カテゴリ別)

(分)	2000 年代生まれ	1980～1990 年代生まれ	1960～1970 年代生まれ
ブラウザア プリ	48	72	74
SNSアプリ	73	46	34
動画アプリ	81	45	32

※日系事業者が運営するアプリ

世代毎のアプリ利用時間ランキング

#	2000 年代生まれ	1980～1990 年代生まれ	1960～1970 年代生まれ
1	X	X	X
2	Instagram	Instagram	Instagram
3	LINE	LINE	LINE
4	TikTok	TikTok	Facebook
5	Discord	Facebook	TikTok

#	2000 年代生まれ	1980～1990 年代生まれ	1960～1970 年代生まれ
1	YouTube	YouTube	YouTube
2	Amazon Prime Video	TVer	TVer
3	Netflix	Amazon Prime Video	Amazon Prime Video
4	ABEMA	ABEMA	ABEMA
5	TVer	U-NEXT	U-NEXT

(出所) フラー「アプリ市場白書 2023」より、みずほ銀行産業調査部作成

(5)日本の経済圏プレーヤーの打ち手

同質化が進む経済圏サービスやデジタルメディア領域における出口の模索といった課題についてそれぞれ解決するための打ち手を検討したい。

唯一性の追求による経済圏の差別化戦略の実現

経済圏サービスラインナップの同質化が進む中における勝ち筋としては、他社が模倣しづらい強力な経済圏サービスを手の内化することで唯一性を追求するといった打ち手が検討されよう。経済圏サービスは、多くの消費者が日常的に利用するサービスである必要がある。そういった観点では、2024 年 2 月に KDDI が発表した、ローソンの三菱商事との共同での買収は唯一性を高める打ち手であると言えよう。日本のコンビニは大手 3 社による寡占の領域であり、相応の時価総額を誇っていることから他社が同様の打ち手を検討することは相当に難易度が高い。既に、ローソンの店舗と KDDI の通信サービスを組み合わせたサービスの提供を開始しているが、このような取り組みが進むことで、他社には模倣出来ない新たな経済圏サービスが生まれる可能性がある。

鉄道事業者との資本業務提携も選択肢

コンビニ以外で唯一性を発揮できる経済圏サービスとして「鉄道サービス」も挙げられよう。鉄道サービスは特に首都圏に居住する消費者にとっては日常的に利用するサービスの一つである。加えて、参入障壁が極めて高いビジネスモデルであり唯一性も高いと言えよう。こういった鉄道事業者と経済圏プレーヤーによる資本業務提携も、経済圏サービスにおける唯一性を発揮するための有力な戦略オプションの一つとして考えられる。鉄道事業者の目線では、鉄道内での消費者の行動は捕捉できる一方で、鉄道サービスから離れた後の消費者の行動の捕捉に課題がある。一方、経済圏プレーヤーにとっても電車内や駅構内でのサイネージ広告は鉄道事業者が管理しており、一貫したマーケティング戦略を打ち出す上での課題であると言える。両社の課題を解決しつつ、唯一性を発揮するためには、単なる提携ではなく、一歩踏み込んだ資本業務提携を検討することが肝要であると考ええる。

経済圏プレーヤーが Google に対抗するにあたっては個人情報の共有が制約に

次に、デジタルメディア領域における出口の模索について考察したい。現状、経済圏プレーヤー、日系デジタルメディア事業者はそれぞれ「広告配信するためのメディア」と「広告をターゲティングするための個人データ」を持ち合わせておらず、一貫したマーケティングソリューションを提供する Google への対抗ができていない(【図表 2-5-16】)。Google は検索サービス等から得た利用者の趣味嗜好データを基に YouTube 上でパーソナライズされた広告配信ができる。他方で、経済圏プレーヤーが消費者から得たデータを活用して動画配信メディアに広告を配信しようにもこれらの個人データを第三者に提供、共有することに制約があるためである。

【図表 2-5-16】 Google と日系事業者のマーケティングソリューションの比較

事業者	パーソナライズ	動画配信メディア	広告配信後の行動変化の捕捉
Google	◎ (Google検索等による興味関心)	◎ (YouTube)	× (購買行動は捕捉不可)
経済圏プレーヤー	◎ (業界横断でのサービス利用データ)	×	—
日系動画メディア	×	◎ (TVer/ABEMA等)	× (購買行動は捕捉不可)
経済圏プレーヤー + 日系動画メディア	◎ (業界横断でのサービス利用データ)	◎ (TVer/ABEMA等)	◎ (加盟店での購買行動の捕捉)

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

経済圏データとデジタルメディアの融合によって Google に対抗

こういった制約を乗り越え、経済圏サービスの利用データに基づく最適な広告配信を実現するためには、経済圏プレーヤーがデジタルメディア事業者を手の内化する必要があると考えられる。例えば、日本で相応の視聴時間を有する TVer や ABEMA といった動画配信メディア事業者を手の内化することができれば、経済圏データを基にしたユーザー一人ひとりにパーソナライズされた広告を配信できる稀有なデジタルメディアプラットフォームが実現し得る。また、経済圏プレーヤーはオフライン店舗や様々なデジタルサービスともポイント連携をしていることから、広告の視聴後に消費者が実際に商品やサービスを購入したのかどうかといった Google には取得できないデータを広告主に還元することが可能になる。これによって、経済圏プレーヤーにとっては、自社の経済圏データの出口の獲得、日系動画配信メディア事業者にとってはプラットフォーム価値の向上による増収効果を実現する。

なお、このような大胆な打ち手を検討するにあたっては、経済圏プレーヤーだけでなく日系のメディア事業者のありたき姿も見据える必要があり、中長期的な目線で全てのステークホルダーにメリットがある座組を検討することが重要である。

外資系動画メディアの日本法人買収も選択肢の一つ

また、大手 SNS 事業者の日本法人のみを取得するといったアプローチも検討の余地があると考えられる。日本の SNS では、X や Meta、TikTok といった外資系プラットフォームによるアプリの存在感が大きい。これらのプラットフォームは、一部においては必ずしも世界に開けたプラットフォームである必要はないと考える。というのも、日本の消費者は日本語を特に好む特性があり、いずれの外資系プラットフォームにおいても日本人が日本語で投稿したコンテンツが多く見られている。こういった観点では、経済圏プレーヤーが各プラットフォームの日本法人を買収することでパーソナライズを進めた方がよりプラットフォームの広告出稿先としての価値が高まるのではないだろうか。

同質化が進む経済圏サービス市場において非連続的な打ち手の検討が不可欠

以上のように、経済圏サービスが同質化しつつある中で、経済圏プレーヤーが更なる存在感を発揮するためには、非連続的な打ち手を検討することが不可欠である。日本の経済圏プレーヤーのように業界横断的な消費者のデータを有する事業者は世界を見てもそう多くは存在しない。これらの強みを活かし、少なくとも国内ではグローバルプラットフォームと伍して戦えるような経済圏の確立に期待したい。

[アンケートに
ご協力をお願いします](#)



© 2025 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。
本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。