

第二の通貨「マイレージポイント」

アメリカに見る企業通貨の合従連衡と日本への示唆

安岡寛道



富田勝己



佐藤裕美子



CONTENTS

今なぜ企業通貨（マイレージポイント）か
アメリカに見る企業通貨による差別化
日本における企業通貨の広がり
企業通貨をどう活かすか

要約

- 1 航空会社のマイレージや家電量販店のポイントに代表される「企業通貨」は、主に企業の広告費や販促費を消費者に直接的に還元することで、顧客の囲い込みや顧客情報の取得を進めることを目的として発行された。企業通貨により購入する商品が変わるなど、消費者の購買行動に変化をもたらしている。
- 2 野村総合研究所（NRI）では、2005年時点の日本国内における企業通貨の年間発行総額を3300億円以上と試算している。クレジットカードや電子マネーの普及とともに、貨幣流通量の減少の一端を担っているとも考えられる。
- 3 アメリカの航空会社は、顧客の囲い込みおよび企業通貨の販売による収益獲得のため、これまで還元されたマイレージの利用先を特典航空券に抑え、主に自社の企業通貨の普及拡大に力を入れてきた。しかし、マイレージの流通量の拡大によってその利用先の確保が課題となり、制限してきた利用先を開放する動きにある。その一つが、企業通貨交換プラットフォームの活用である。
- 4 日本の企業通貨でも、航空会社を中心とした提携が盛んになってきたが、提携による送客効果の実現とともに、企業通貨をビジネスと捉えた交換率の調整を行う方向になってきた。
- 5 航空会社を中心とした既存の合従連衡以外にも、顧客の行動プロセスやライフサイクルにおける新たな提携となる、商品のバリューチェーン、利用サービス、そしてエリアによる提携という2010年に向けた視点を提案する。

今なぜ企業通貨（マイレージポイント）か

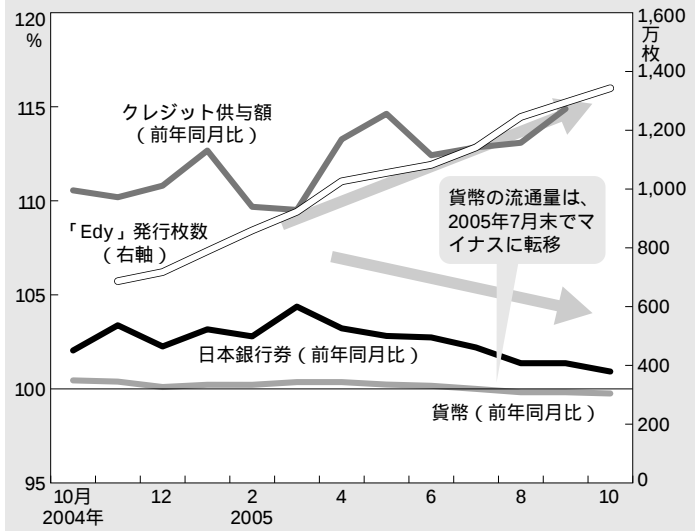
1 リアルマネーが減り始めた

日本銀行が2006年4月4日に発表した3月のマネタリーベースによると、貨幣（硬貨）の流通量が前年同月比で0.04%減少した。これは、1971年からの統計調査史上初めての出来事である。また、図1に示すように、通貨全体としても、流通量は2005年7月から減少し始めている。

通貨流通、特に貨幣流通量の減少は、クレジットカードやプリペイドカードに加え、発行枚数が近年爆発的に増加したビットワレットの「Edy（エディ）」や東日本旅客鉄道（JR東日本）の「Suica（スイカ）」に代表される電子マネーの普及が、要因としてあげられる。それだけでなく、マイレージやポイントプログラムなどを採用する企業が年々増え、年間発行額で3300億円以上の規模に成長するなど、電子マネーより発行額が多いといわれており、「企業通貨」もその一端を担っていると考えられる（企業通貨とは、企業が発行するマイレージやポイントなど、販促やサービスの一環としてユーザーに付与し、貨幣のように流通して利用できるものを指す）。

こうしたバーチャルマネーは、小銭を受け取らなくて済むうえに、クレジットカード以外は、購入時の認証手続きも一瞬で完了できる。小銭を取り出して支払う、あるいは紙幣で支払っておつりをもらうよりも、はるかに購入手続きが簡便であるため、電子マネーやマイレージポイントで支払えるものであれば、そちらで決済したがる人が増えていると考えられる。

図1 電子決済の利用変化と通貨流通量の推移



注1) クレジット供与額は、キャッシングを除く

注2) Edy: ビットワレットの提供する電子マネー

出所) 日本クレジット産業協会の統計、ビットワレットのプレスリリース、日本銀行の統計などより作成

特に企業通貨に関しては、近年では利便性の高いものが増えてきている。家電量販店のポイントプログラムなどがその好例であり、貯めたポイントは1ポイントから、店内のほぼすべての商品に対して使うことができる。航空会社のマイレージのように、ある一定額以上貯まらない限り利用できない、または利用できる用途が限定されている、といった例に比べると、その利便性が高い。いわば、マイレージポイントも、一種の電子マネーとして使われつつあり、その利便性ゆえに、今後も流通量は増大することが予想される。

2 企業通貨は効果的な顧客囲い込み施策

これまでの企業のプロモーション活動といえば、テレビや新聞などでの広告展開や、流通網に支払うリベートやコミッション（販売奨励金）などが大半であった。企業は一般消

費者に対して、いわば間接的に、かつ満遍なく広告費、販促費を展開していたのである。

マイレージポイント、つまり企業通貨は、こうした広告・販促活動とは一線を画している。企業通貨は、自社の商品やサービスを頻繁に購入してくれる人であればあるほど、その恩恵として大量のポイントが還元される販促手法なのである。

実際に、消費者も企業通貨に魅力を感じている。野村総合研究所（NRI）が2005年9月に行ったアンケート調査によれば、約4割の人が、ポイントが付くかどうかで購入する商品やサービスが変わると回答し、また、約2割の人が、ポイントが付くならば、価格が多少高くてもその商品やサービスを購入すると回答している（図2）。つまり、企業通貨は、顧客誘引や顧客囲い込みに有効な販促施策であるといえる。

また、ポイントプログラムへの参加を通じて消費者をID管理することで、企業通貨を一種のマーケティングツールとして活用する

こともできる。企業は、企業通貨の導入によって消費者にとって魅力的な商品を探し出し、一般消費者を上得意顧客化し、囲い込むことが可能となる。

ブロードバンドが常識となりつつある現在では、インターネットが企業と顧客との新たな接点のメディアとして台頭している。独自のポイントカードを発行する場合に比べてシステム投資負担が比較的軽いいため、インターネットでの商品・サービス販売と併せて企業通貨も積極的に提供するなど、ブロードバンドインターネットの普及に伴って、企業通貨の導入例は増えつつある。

現在では、スーパーや百貨店、コンビニエンスストアなど、一般消費者が日常生活で接するさまざまなチャネルでも企業通貨が導入されている。日本では約8割の人がポイント利用経験者であるが、これは、企業通貨に対する消費者の利用意向と、それを捉えるべく多くの企業が企業通貨を導入した結果であるといえよう。

図2 消費者の購買行動の変化

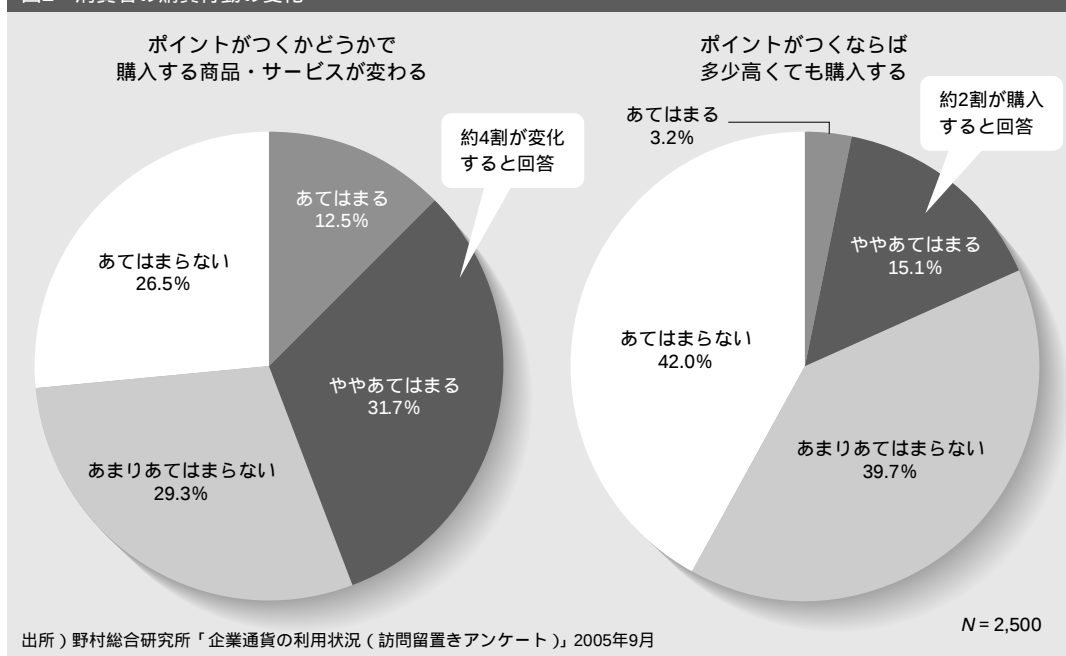


表1 企業通貨の年間発行額（主要業界のみ、2005年）

業界		売上総計	還元率	(単位：百万円) 年間発行額
携帯電話（上位3社）		8,616,800	1.0%	86,168
航空（上位2社）	有償旅客マイル（千人・マイル）	99,418,702	1.5円 / マイル	74,564
クレジットカード（業界全体）	ショッピング取扱高	14,274,700	0.5%	71,374
家電量販店（上位10社）		4,311,059	1.0%	32,333
総合スーパー（上位5社）		11,966,143	0.5%	29,915
百貨店（上位10社）		5,774,587	1.0%	28,873
コンビニエンスストア（上位4社）		3,124,000	1.0%	4,686
ドラッグストア（上位5社）		698,240	1.0%	3,491
合計				331,404

注 1）還元率は、各種公開情報を参考に、最も低い値を業界基準値として採用

2）ポイントプログラムサービスを提供していない企業は除外

出所）野村総合研究所情報・通信コンサルティング・二部『これから情報・通信市場で何が起ころのか——IT市場ナビゲーター2006年版』野村総合研究所、2005年

3 日本のポイント発行額は 年間3300億円以上

このように、さまざまな企業が導入している企業通貨だが、日本国内では1年間で少なくとも3300億円が発行されていると推計される（表1）。

なかでも発行総額が多い業界は、携帯電話（約860億円）、航空（約750億円）、クレジットカード（約710億円）の3つで、いずれも700億円超の企業通貨を発行している。

今回の推計対象となったのは、携帯電話、航空、クレジットカード、家電量販店、総合スーパー、百貨店、コンビニエンスストア、ドラッグストアの計8業界であり、そのなかでも売り上げ上位でポイントプログラムを提供している企業に限定している。

なお、企業通貨の発行額は、各社の売上高や有償旅客マイルに、ポイントプログラムが適用される割合（ポイント適用率）および実際にポイントになる割合（ポイント還元率）を掛け合わせた形で推計した。ポイント適用率は、ポイントプログラムの会員でない

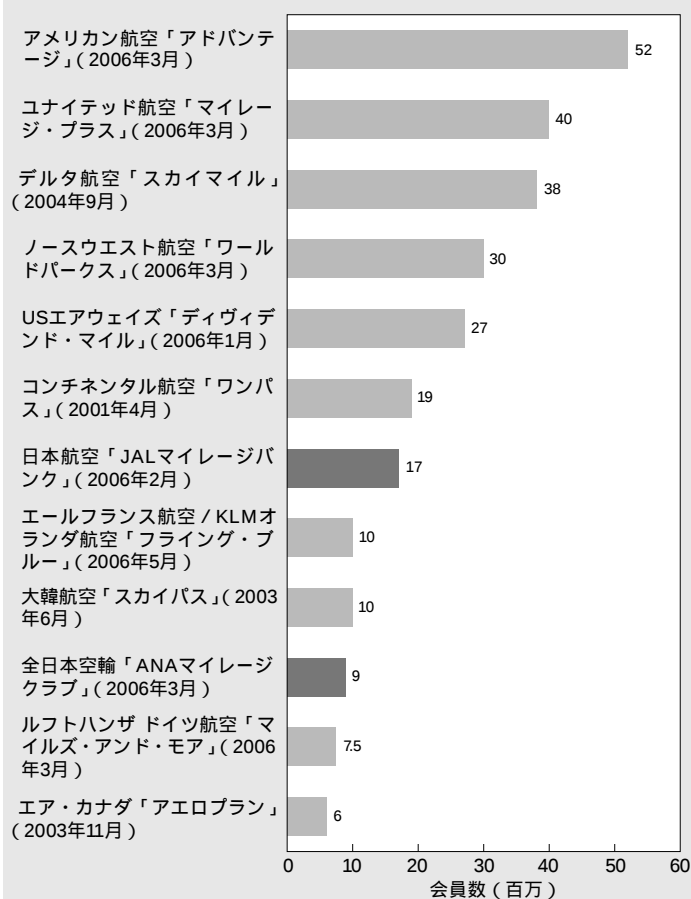
人の購入額を除外するために使用している。ポイント適用率は、NRIが独自に実施したインターネットアンケートの結果より設定したものである。またポイント還元率は、各社がウェブサイトなどで公開している最も低いものを採用した。

ただし、実際にはキャンペーンなどで購入額にかかわらず提供されるポイントがあるほか、ポイント還元率も状況によって異なる（プレミアム会員はポイント2倍、特定商品はポイント3倍など）。また、現在では100社をはるかに超える企業がポイントプログラムを提供しているため、実際に日本国内で発行されている企業通貨の総額は、年間3300億円をかなり上回っている可能性が高い。

アメリカに見る企業通貨 による差別化

マイレージプログラムは、1981年にアメリカン航空が始めた。2005年時点では、全世界のマイレージプログラムの会員数は1.6億人、

図3 主要航空会社のマイレージ会員数



出所) インサイドフライヤー・ドットコムホームページ (http://www.insideflyer.com/) より作成

発行済みマイル数は10兆マイルにも上るといわれている。この中心を担うのが、航空大国のアメリカである。アメリカのマイレージプログラムの会員数は、世界全体の約7割を占めると推計される。

また、航空会社別の会員数でもアメリカ系の航空会社が上位を占めている(図3)。最大規模を誇るのはアメリカン航空の「アドバンテージ(AAdvantage)」プログラムであり、5200万人(2006年3月時点)の会員を有する。一方、日系の航空会社では日本航空(JAL)の「JALマイレージバンク」の会員

数が最も多く、1700万人(2006年2月時点)である。

1 「入」を拡大してきた アメリカ系航空会社

これまで、アメリカの航空会社は、マイレージの「入」を拡大する戦略をとってきた。すなわち、主にマイレージの獲得しやすさを利用者に訴求することで、プログラムの魅力向上を図ってきた。その代表例が、他の航空会社とのアライアンス(提携、連合)であろう。現在、全日本空輸(ANA)をはじめ16の航空会社が参加する「スターアライアンス」やJALの参加する「ワンワールド」などによる企業間のアライアンスにより、利用した航空マイレージを相互に積算する仕組みが提供されている。

アライアンス以外に、「入」を拡大する最近の特徴的な施策として、次の3例があげられる。

特典航空券に満たないマイレージの不足分の販売や、家族や友人との共用

搭乗回数に応じた特典航空券の付与(たとえば、サウスウエスト航空では、片道1回につき1クレジットを付与し、16クレジットで特典航空券と交換するスキームを提供。利用者は、8回の往復搭乗につき、1往復の航空券を獲得することができる)

公共料金などの日常生活に密着した商材・サービスを販売する企業との提携

はマイレージの死蔵を防ぐ手段、はマイル数ではなく搭乗回数による交換のしやすさ、そしてはあらゆる場面でのマイレージ獲得機会を提供している。すなわち、割引競

争につながる単純なポイントの還元率の高さではなく、「ポイントの貯めやすさ」という利用者の心理的側面に焦点が当てられているといえる。

このような「入」の戦略が推し進められた結果、アメリカではマイレージの多くが、航空券以外の手段により獲得されるという状況にある。マイレージに関する情報提供を行うインサイドフライヤーマガジン社では、発行済みマイレージの4割以上が航空券以外の手段により獲得されていると報告している。今後、航空会社と提携事業者の裾野はさらに広がると考えられ、この傾向はさらに進むであろう。

2 従業員向けインセンティブとしての活用

また、最近では商品・サービスの購入の対価としてマイレージを付与する（B to B to C 企業・企業・消費者 型）ほかに、従業員へのインセンティブを目的とした販売（B to B to E 企業・企業・従業員 型）も増加している。

たとえば、デルタ航空では、企業に対して6万マイルを下限に、1マイル当たり0.022ドルで販売を行っている（表2）。これは、購入する企業および航空会社双方にメリットをもたらすスキームとして拡大している。購入する企業側にとっては、ビジネスマンにとって知覚価値が高い（コストの割に高く見せられる）マイレージにより、低コストで高いインセンティブとして付与することが可能となる。一方、航空会社側にとっては、主要な利用者であるビジネスマンの囲い込みが可能となる。

3 制限されてきた利用対象先

一方で、「出」となるマイレージの利用対象は、伝統的に自社もしくは提携事業者の特典航空券や、関連会社のクルージングなど、限界コストが抑えられる特典に限定されてきた。

これは、マイレージプログラムにより顧客の囲い込みが可能となることに加え、マイル販売（企業通貨の売り値とコストの差分）による収益獲得という2つのうまみを得ることが可能となるためである。特に後者は、航空会社にとって、事業全体への売り上げ貢献こそ低いものの、航空業界の経営環境が悪化するなかで、キャッシュフローを生み出すスキームとして、重視されている。

こうしたなかで、最近新たなマイレージ利用対象として注目されているのが、デジタルコンテンツである。ユナイテッド航空がソニーUSAとの提携により提供する「マイレージ・プラス・ミュージック（Mileage Plus Music）」は、その一つである。デジタルコンテンツ自体、急速に普及しており、たとえ

表2 アメリカの航空会社別のマイレージ販売（2006年）

航空会社	1マイル当たり販売額	最低購入数	備考
デルタ航空	0.022ドル	6万マイル	消費税（7.5%）を除く 初回購入時に初期費用75ドル
アメリカン航空	0.022ドル	25万マイル	消費税（7.5%）を除く 手数料：0.1セント/マイル
ミッドウエスト航空	0.025ドル	10万マイル	消費税（7.5%）を除く 初回購入時に初期費用50ドル
USエアウェイズ	0.02ドル	20万マイル	消費税（7.5%）を除く 手数料：0.1セント/マイル 1口座年間上限：10万マイル
ユナイテッド航空	0.02ドル	20万マイル	消費税（7.5%）を除く 手数料：0.1セント/マイル 1口座年間上限：10万マイル

出所）各社のホームページより作成

ば音楽配信の場合、アップルコンピュータの「iチューンズ・ミュージックストア (iTunes Music Store)」における1日当たりのダウンロード曲数は100万曲超 (2005年1月時点) である。

また、デジタルコンテンツは限界費用が低く抑えられるため、需要にも後押しされ、マイレージ利用対象サービスとしてのデジタルコンテンツの需要も拡大していくと考えられる。

特定企業とパートナーシップを形成し、互いのロイヤルティプログラムのポイント交換を積極的に行う航空会社も、限られるが存在する。たとえば、ミッドウエスト航空では、ヒルトン、ハイアットなどの大手ホテルチェーンやハーツ、エイビスなどのレンタカー会社などとポイントの交換を行っている。ただし、ミッドウエスト航空以外の特典に交換されている割合は、他の航空会社への特典交換も含めて2割程度にとどまるという。

4 マイレージの流通量拡大により「出」の確保が課題となった

以上のように、航空会社は「入」を拡大し、「出」を抑制してきたが、最近マイレージの「出」先をいかに確保するかが課題として浮上し始めた。マイレージの流通が拡大する一方で、利用対象が主に特典航空券に限定されており、かつ人気の渡航先、期間に利用者の希望が集中するため、特典に交換できない利用者が増加してしまっている。また、マイレージを多く保有する上位顧客ほど保有するマイレージが死蔵されてしまうという矛盾も生じている。

各社の特典航空券の利用が有償旅客マイル全体に占める割合は、平均7%前後に抑えられているが、2001年9月11日に起きた同時多発テロ以降の経営環境の悪化によって、一部の航空会社では、さらに抑えられる傾向にある (表3)。これにより、単位マイレージポイントの価値も減少する傾向にある。ある航空会社では、通常、特典航空券に必要なマイル数は1万5000マイルであるが、特典航空券用の席が満席の場合、5万マイルで座席を提供しているケースもある。

また、アメリカでは、航空業界上位7社のうち、4社が破産法に基づく保護申請下にあることもあり、倒産に伴って保有するマイレージが死蔵される可能性もある。最近アメリカン・エクスプレスが「エアー・マイルズ・プロテクション (Air Miles Protection)」という名称で、マイレージポイント保護のための保険サービスの提供を開始したが、これはマイレージの死蔵に対する利用者の危機感の表れともいえる。

このような課題を解消するため、アメリカ

表3 主要プログラム別の特典還元状況 (2004年)

プログラム名	会員数	特典航空券数	RPMSに占める割合注	前年比増加率
アメリカン航空「アドバンテージ」	4800万	260万	7.5%	4.0%
サウスウエスト航空「ラビッド・リワーズ」	—	250万	7.1%	変化なし
ユナイテッド航空「マイレージ・プラス」	4600万	170万	7.4%	-15.0%
デルタ航空「スカイマイル」	3500万	290万	8.0%	-3.6%
コンチネンタル航空「ワールドパス」	2600万	120万	5.6%	-20.0%
ノースウエスト航空「ワールドパークス」	2600万	138万	7.1%	1.9%
USエアウェイズ「ディヴィデンド・マイル」	2300万	150万	8.0%	25.0%

注) 特典航空券によって占められる座席の割合を示す (2004年)。RPMS (有償旅客マイル) = 「料金を支払って搭乗した旅客」×「輸送マイル」

ン航空やデルタ航空など、一部の航空会社はついに「出」を開放する動きに出ている。そして、その「出」先の一つが、ポイント・インターナショナルが提供するポイント交換プラットフォームの「ポイント・ドットコム (Points.com)」である。ここでは、利用者は航空会社のほかにアマゾン・ドットコムやスターバックスコーヒーなど、計50事業者のポイントの相互交換が行える。

このような動きは、単にマイレージの利用先の拡大だけでなく、自社のコントロールを超えたマイレージの流通に踏み切った点で象徴的であるといえる。一方で、流通プラットフォームへの開放により、先述したマイレージによる顧客の囲い込み効果、およびその販売による収益は大幅に低減すると考えられる。それでは、なぜ航空会社はプラットフォームに参加するのか。その鍵は、交換率の設定にある。

5 ポイント流通における交換率が鍵

USエアウェイズのマイレージを、アメリカン航空のマイレージへ、ポイント・ドットコムを介して交換した場合と、ダイナースクラブの「クラブリワード (Club Rewards)」、スターウッド ホテル&リゾート ワールドワイドの「スターウッド プリファード ゲスト (Starwood Preferred Guest)」を介して交換した場合を比較してみよう。

交換によりマイル数は両者とも大幅に低減するが、前者は交換後のマイル数が交換前の15%強まで低減するのに対し、後者は30%程度にとどまる。したがって、ポイント流通プラットフォームは、利用者にとってポイントの交換先の選定、交換方法の選択などの交換

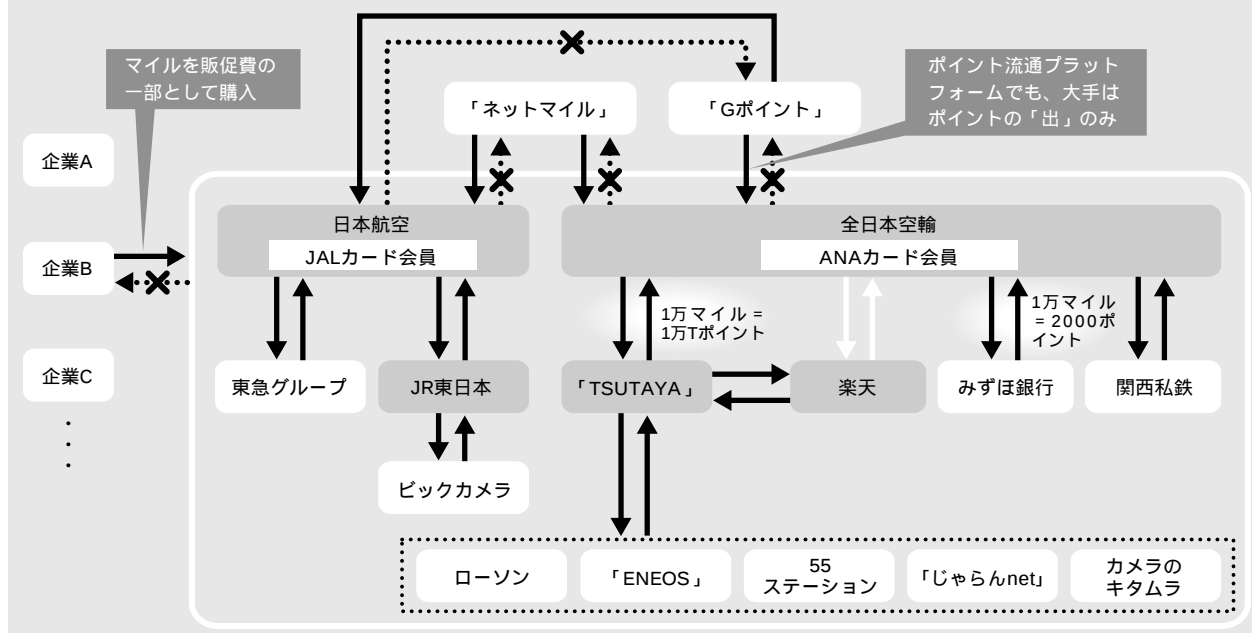
に要する手間ひまが削減される一方で、交換率は必ずしも良くないといえる。すなわち、利用者の利便性にのみ訴求されているわけではないのである。

実際に、利用者はポイント流通プラットフォームを、都合に合わせてポイント交換を頻繁に行うためというよりも、有効期限の近づいたマイルや特典交換の条件に満たないマイルを、特定のポイントプログラムに集約するなどにより、死蔵マイレージを防ぐ手段として活用している。

このため、参加企業にとっては、会員にマイレージ活用の選択肢を与えることで顧客満足度の低下を防ぐことができる一方で、プログラムとしての価値を維持することが可能である。これは、具体的にはポイントの交換率の設定権限が発行企業側に帰属するため可能となっている。これにより、参加企業は、実質的に外部へのマイレージの流通量をコントロールすることができ、従来の自社のマイレージプログラムと比較的近い形での運用が可能となっている。参加企業は、全体的に還元率を抑える傾向にあり、自社のマイレージの大幅な流通量拡大は見込んでいないのが現状である。

サービスを提供するポイント・インターナショナルの売上高は、2005年で1000万ドルと規模は小さいものの、ポイントの交換数は、提携事業者の拡大に伴い飛躍的に増加し、2005年第3四半期で133億ポイントと前年比2倍程度の伸びを遂げている。主要な航空会社などをはじめとする参加企業の拡大に伴い、参加意向を示す企業も増加しており、プラットフォームの拡大によるポイントの流通が進んでいくと考えられる。

図4 企業通貨の主な提携関係



日本における企業通貨の 広がり

NRIでは、2005年9月に実施した企業通貨の利用状況に関するアンケート調査の結果より、日本の発行済みポイントのうち、消費者が実際に意識して利用しているポイントの割合は約6割にとどまると分析している。企業がポイントを発行する費用を販促費用として捉えた場合、未使用のポイントは発行企業のコスト低減につながる。しかし、ポイントを発行する企業の本来の目的を考えた場合、利用率を高めていくべきであろう。

この一つの手段が、アメリカに見られたポイントプログラムを提供する企業間の相互交換による提携である。日本でも、単なる相互交換の合従連衡だけでなく、行動プロセスなどに絡めたあらゆる合従連衡にまで踏み込むことで、企業通貨の価値がより一層高まるこ

とが考えられる。

1 航空会社を中心とした合従連衡

企業通貨の相互交換による提携は、日本でも最近急速に広まっており、航空会社2社（JALとANA）を中心に行われている（図4）。JALとANAは、自社の企業通貨を外部の通貨にほとんど変換しておらず、流入が主体である。つまり、他社ポイントから航空マイレージに換えてもらい、マイレージの原資金をもらっていることになる。これは、航空マイレージが販促ツールの価値がある「基軸通貨」（最も利用されている企業通貨の一つで、それを保有することに他よりも価値が生じる企業通貨、つまりリアルマネーでのドルのような存在）であるから成り立つモデルである。

たとえば、JALとJR東日本や東急グループの提携である。まず、JALとJR東日本は、

『JAL「ビュー・スイカ」カード』を発行し、利用者の行動をうまく利用し、互いに送客・囲い込みを行おうとしている。JALの航空利用者は、空港までは電車などを使うために、その代表的な企業のJR系企業と提携し、ここでは航空マイレージはJR東日本のSuica（電子マネー）にも還元してもらうことができる。そのために、航空マイレージを貯めて旅行に行こうとする人以外にも、このマイレージを使った顧客囲い込みを広げることができる。一方のJR東日本も同様である。

2 複数企業による合従連衡の流れ

先述のアンケート調査の結果では、実際に消費者が貯めているポイントは、航空マイレージ以外に、スーパー、携帯電話など日常的に利用する商品・サービスの比重が大きい傾向にあった。また、ポイントを利用して購入したい商品・サービスについても同様である。したがって合従連衡を検討する際は、特典航空券のような「旅」という夢のある商品・サービスに加え、日常生活への密着度によるポイントの利用頻度の観点からも提携先を検討すべきであろう。

さらに、上記の結果を性別、年代別に見ると、携帯電話のポイントは20代、30代の若者、スーパーは女性の貯蓄傾向が高くなる。また、職業別では、航空マイレージは、30～50代の男性ビジネスマンから圧倒的に高い支持を受けている。

ある中堅のアメリカ系航空会社では、全国チェーンのホテルやリゾート施設とマイレージポイントの相互交換で提携している。前者は、マイレージを保有するビジネスマンの出張時の滞在先として、後者は余暇の活用先を

目的としているという。さらに、前者については、顧客データベースを企業間で共有することで、顧客の出張の動向を把握し、効果的なDM（ダイレクトメール）の発信につなげている。

日本企業においても、企業通貨を活用して、互いの顧客を紹介しあう、つまり送客しあうことで、他社の顧客を自社に誘引し、さらに自社の顧客の便益を考えた囲い込み（CRM：カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）につなげる流れが、航空会社だけでなく、ツタヤ（TSUTAYA）や楽天などにも広まりつつある。

このように、既存の資本関係のあるグループを超えた企業通貨の合従連衡は、新たな顧客囲い込み・相互送客の方法である。つまり、複数の企業によるCRMといえるであろう。もはや、単独のポイントプログラムに依存したCRMには限界があり、複数の企業が力を合わせた展開を行う時代に突入したといえる。

個人情報保護法の制定以後、情報の取り扱いに関して各社とも慎重になっているが、ただやみくもに情報を取得するのではなく、必要最低限の情報に抑え、各情報取得の目的を明示したうえで、消費者の視点に立った複数企業によるサービスの提供を訴求すべきであろう。

3 企業通貨の交換率の調整

企業通貨を「基軸通貨」化するには、流通量を増やすために付与機会を多くして、さまざまな商品やサービスに利用できるようにすることが重要である。そのためには、前述のように提携先を広げることが有効である。た

だし、交換先を単に広げるだけでは、せっかく貯めてもらったマイレージポイントをみすみす流出させ、その交換費用を負担しなければならない。したがって、商品・サービスへの利用は、知覚価値の高さが重要であり、また他ポイントや電子マネーへの交換は、交換率の調整が必要である。

下記のように、JALの航空マイレージは、自社のサービスでない電子マネーのSuicaへの交換には、当然のようにレートを低く設定している。

JALの1.5万マイル
= Suica1.5万円分
= JAL利用クーポン2.25万円分
= 国内線特典航空券（東京・沖縄間往復
など3万円分前後）

ANAの場合は、これがSuicaでなく、同じく電子マネーのEdyに代わるだけである。この出口を設けることによって、マイレージが貯まりすぎているが多忙で使う機会のない出張族の、マイレージ「流動性停滞」状態の不満解消につなげている。さらに、この交換率の調整によって、マイレージでの利益貢献にもつながり、ビジネスとしても成り立つようにしている。

なお、ポイント交換は、それぞれの企業通貨の発行者の間で直接やりとりされる場合も多いが、「ネットマイル」や「Gポイント」などインターネット上のポイント交換所（通常の通貨でいえば外貨交換所にあたる）のサービスを介する場合もある（これは、先に述べたアメリカのポイント・インターナショナルとほぼ同様の機能である）。ここでは為替レートのように、その時に強いマイレージポイントの企業通貨に都合が良くなるように、

時価ベースでレートを変えていく、といったニーズが生まれてくる可能性もある。

企業通貨をどう活かすか

アメリカの例などでも述べたように、企業通貨の魅力は、ポイントプログラムの「入」を増やし、「出」における知覚価値の高い商品・サービスへの利用を増やすことで向上する。ここで、「入」としては「貯めているポイント」として意識されることが重要であり、「出」としては「ポイント利用したい商品・サービス」にあげられる先を検討していくべきである。

今後、ポイントプログラム間の提携を検討していくうえでは、自社のプログラムのターゲット層を設定したうえで、顧客データベースの相互利用なども含め、これを増強、補完することが可能な利用者を有する企業と提携していくことが効果的と考えられる。

そこで、顧客の行動プロセスやライフサイクル上で提携することにより、アメリカにも少ない新たな合従連衡にまで踏み込むことができる。NRIとしては、2010年に向けて次の新たな合従連衡の視点を提案したい。

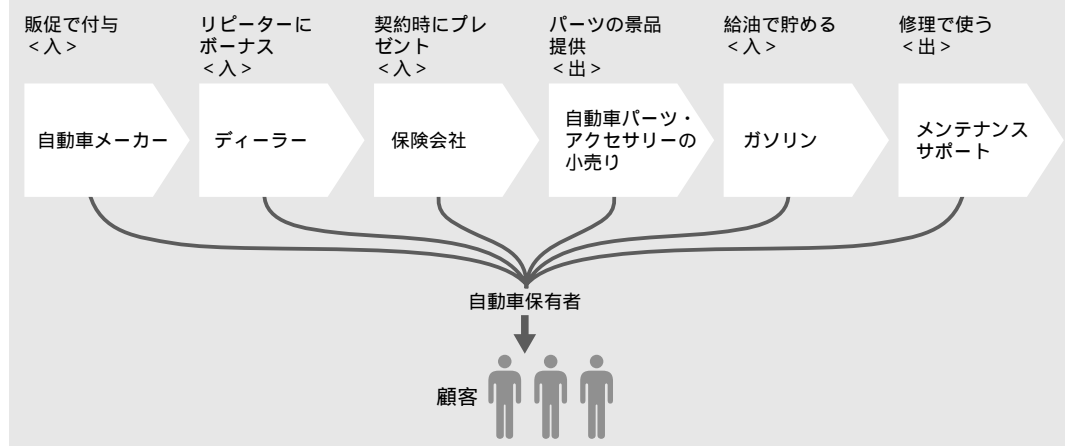
- 商品のバリューチェーンによる提携
- 利用サービスによる提携
- エリアによる提携

これらについて、以下で概念を述べる。

1 商品のバリューチェーンによる提携

最初に、メーカーのメンテナンスサポートまでを対象とした複数企業の合従連衡をあげよう。ここでは、生産から小売りに至る消費

図5 自動車の販売におけるメンテナンスサポートまでを対象とした企業通貨の合従連衡



のバリューチェーン（価値連鎖）として、自動車の販売を例にとって述べる（図5）。

まず、メーカーでは、広告・販促費を自動車購入時に顧客に直接ポイントで還元し、ディーラーはリピート顧客のために来店ごとに販促費を拠出する。次に保険契約時にもポイントをプレゼントする（保険業では、ポイントによる保険料支払いはできないが、ダイレクト販売の場合、成約時のポイント提供は社会通念上の範囲内であれば可能である）。このようにして貯まったポイントを原価の安い車のパーツ・商品などの購入に利用できる。

また、給油はコスト高であるためにポイント提供のみにとどめ、修理などのメンテナンスでそのポイントを利用してもらう、という流れができる。修理やメンテナンスは、意外とコストがかからないこともあるため、こういった一連の入出の流れができる。販売業者だけでなく、買取店もこの流れに加われば、自動車のライフサイクルだけでなく、顧客の自動車利用全体の行動プロセスもカバーすることができ、企業通貨の提携に適すると考えられる。こうすることによって、個々は大

企業でなくとも、新たな合従連衡で他社に対抗することができるはずである。

2 利用サービスによる提携

（1）インターネットなどの利用サービス 一体化による提携

インターネットの利用において、同時に利用するサービスの合従連衡も考えられる。

まず、ブロードバンドのインフラが必要であり、インターネットサービス・プロバイダーとも契約する必要がある。また、実際に閲覧する場合は、ポータルサイトやコンテンツのプロバイダーのサイトを見ることになる。したがって、これらの利用サービスの提供者が顧客の視点で提携すれば、企業通貨の提携価値は高まると考えられる。

また、インターネット利用だけでなく、電子商取引の利用という観点で提携しているのが、楽天の「スーパーポイント」かもしれない。これは、自社の楽天市場、楽天トラベル（旅の窓口）などの自社グループだけでなく、航空券のネット販売も見据えて前述のANAやNTTコミュニケーションズ、TSUTAYA

などと提携し、自社ポイントとの交換を可能にしている。これは、グループ提携だけでなく、IT（情報技術）時代に即したサービスでの合従連衡ともいえよう。

（２）共通ブランドによる提携

ここでは、複数企業の共通ブランドとして2000年に立ち上げられた「WiLL（ウィル）」を取り上げる。

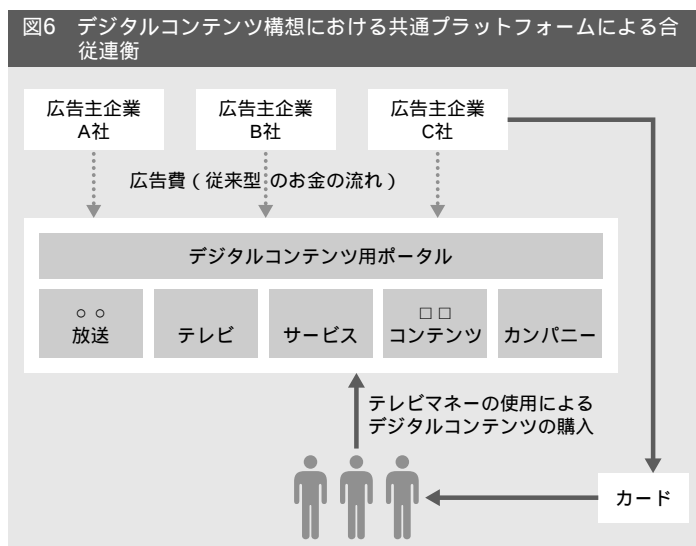
WiLLプロジェクトはニュージェネレーション層（参画企業の共同リリースによれば、情報ネットワーク社会の中で能動的な情報選択を行い、自分なりの「こだわり」を大切にするという傾向をもつ層、と定義されている http://www.knt.co.jp/kouhou/news/99_will.htm）をターゲットとした新ブランド確立を目指して発足した。食品、自動車、化粧品、家電製品、旅行などの異業種合同による新たなマーケティング手法として採用されたが、消費者への浸透には至らなかった。

しかし、共通のロイヤリティプログラムによる実質的なメリット提供として、共通の企業通貨を発行していれば、より緊密な関係を築き、顧客に受け入れられた可能性も高い。

消費者はWiLL参画企業の関連性がブランドでしか見えず、たとえば一つの参画企業（たとえば花王）の消費財を買って、他のWiLL参画企業（トヨタ自動車）の車を買うという発想には、結びつきにくかったのかもしれない。しかし、企業通貨で間をつなげば、新たな合従連衡につながった可能性が考えられる。

（３）共通プラットフォームによる提携

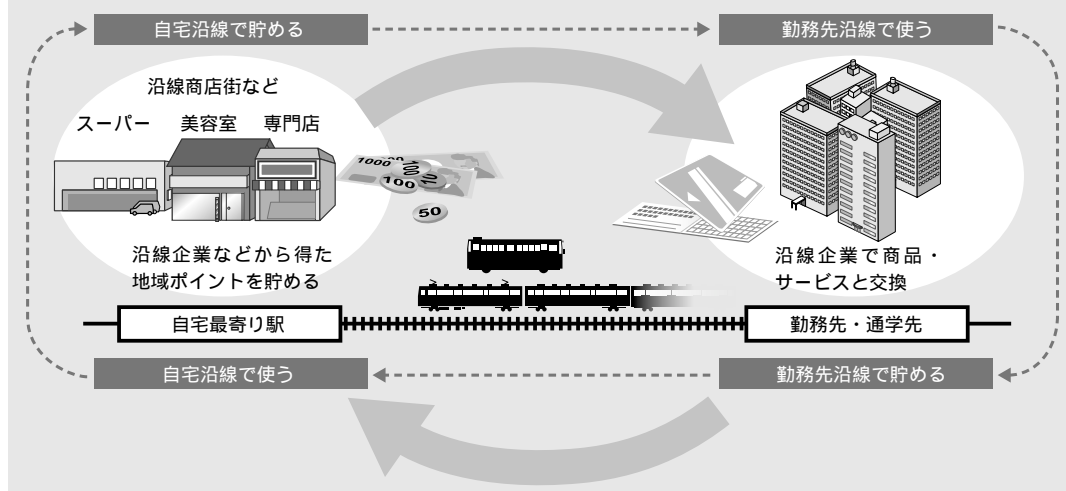
デジタルコンテンツの共通プラットフォームを考えると、今後、テレビなどのメディア業界がデジタルコンテンツ交換のために、企業通貨に参入する可能性がある。メディア業界は、航空業界とコスト構造が似ており、初期投資はかかるが、収益が見込めて、限界コストは安い。顧客が、共通ポイントを使って、好みのコンテンツと交換することにより、結果的に人気コンテンツ保有企業に広告費、販促費が流れることになる。このような共通プラットフォームとして、共通の企業通貨を使うこともできる。そうすれば、広告・販促を行う企業側も効果的に費用を振り当てることができる（図６）。



3 エリアによる提携

ここでは、地域の企業通貨的存在である地域通貨を取り上げる。特に、物理的に離れているエリア間の提携を例にとると、東京・渋谷と静岡県伊東市で提携されている「アースデイマネー（earthday money）」がある。これはNPO（民間非営利組織）法人のアースデイマネー・アソシエーションが付与する地域通貨で、利用できる店舗を、エリアを問わず幅広く設定し、地域をまたがった利用

図7 地域の沿線企業や地域通貨を巻き込んだ合従連衡



も可能としている。

ただ、地域通貨の特性でもあるが、目的が環境保全などであるため、アースデイマネーはNPO法人での活動を行った対価としてのみ受領できる場合が多い。商店では、販促費としての位置付けでアースデイマネーによる支払いを可能としているが、商店での商品購入時には、アースデイマネーは付与されていない。しかし、地域通貨の流通という観点では、付与することが望ましいはずである。

理想としては、地域通貨がより広範に利用される仕組みを提供し、地域の沿線企業の活性化を支援する環境をつくることである。そうすることによって、NPO法人が主催するボランティア活動も促進されるであろうし、地域通貨の流通も広まるはずである。そのためには、鉄道会社のグループポイントの範囲を広げて、沿線地域の地域通貨と提携させることも考えられる（図7）。これは利用者の活動エリアを考えた提携であり、現在全国に500以上も存在するがあまり活性化されていない、地域通貨の新たな展開につながるこ

も考えられる。

参考文献

野村総合研究所情報・通信コンサルティング・二部『これから情報・通信市場で何が起こるのか——IT市場ナビゲーター2006年版』東洋経済新報社、2005年

著者

安岡寛道（やすおかひろみち）
情報・通信コンサルティング部上級コンサルタント、経営学博士
専門は情報通信分野における事業戦略、マーケティングおよびCRM戦略立案、オペレーション改革

富田勝己（とみたかつみ）
情報・通信コンサルティング部副主任コンサルタント
専門は情報通信分野における事業戦略およびマーケティング戦略立案、実行支援

佐藤裕美子（さとうゆみこ）
情報・通信コンサルティング部副主任コンサルタント
専門は事業戦略、マーケティング戦略立案