

消費者意識の高まりを活かした 「企業通貨マーケティング」の導入

安岡寛道



梶野真弘



CONTENTS

- I 企業通貨をめぐる日本の消費者の意識
- II 「企業通貨マーケティング」導入のすすめ
- III 「企業通貨マーケティング」の上級編

要約

- 1 日本にはさまざまなポイントプログラムが存在し、大多数の消費者は何らかのポイントを集めている。それらのなかで、消費者の好むポイントプログラムとして、最近、EC（電子商取引）サイトやコンビニエンスストアなどのものが注目されている。
- 2 「電子マネー元年」といわれた2007年、その後押しをしたのは、ポイントプログラムであった。電子マネーを使うとポイントが付与されるということは消費者の購買行動に変化をもたらし、このことが電子マネーの拡大に寄与したといっても過言ではない。
- 3 企業間の競争が激化するなかで、企業単独でポイントプログラムを運用するのは、一部の企業を除いて困難になりつつある。そこで、ポイントプログラムを魅力あるものにするために、①汎用性・流通性を持たせた企業通貨として導入する、②顧客の行動情報を効率的に収集し、マーケティングに応用する——といった手法を用いる必要があり、野村総合研究所（NRI）ではこれを「企業通貨マーケティング」と呼んでいる。
- 4 企業の収益増大の鍵は、優良顧客の質と数の確保である。企業通貨を「行動ポイント」と「流通ポイント」に区分し、これにより、質の高い優良顧客の囲い込みと拡大につなげることが重要である。

I 企業通貨をめぐる 日本の消費者の意識

企業が発行する、複数企業にまたがって利用できるポイント・マイルージや電子マネーを「企業通貨」と呼ぶが、現状では消費者にどの程度浸透しているのだろうか。まず、企業通貨のうち、特にポイント・マイルージを中心に消費者の意識を整理する。

1 消費者の好むポイントプログラム

2008年現在、日本において企業が販売促進ツールとして発行しているポイントプログラムには、航空会社のマイルージや、クレジットカード会社、流通各社（家電量販店、コンビニエンスストア、EC〈電子商取引〉サイト等）などの、さまざまなものが存在する。こうしたポイントプログラムを、消費者は果たしてどれくらい利用しているのだろうか。

野村総合研究所（NRI）が実施した「情報通信サービスの利用に関するアンケート」（2005年9月）、および「日常生活に関するアンケート」（2006年7月）によると、1社以上のポイントを保有している人の割合は、2005年の調査では82%だったのに対して、06年の調査では93%へと上昇している。この結果から、現在では大多数の消費者が、何らかのポイントを集めていることがわかる。この傾向は今後も続くであろう。

さらに、NRIでは、複数のポイントを保有する1500人を対象としたインターネットによる「ポイント・マイルージに関するアンケート」（2007年8月）を実施した。本稿では、この結果から得られたポイントプログラムの現状および将来像について論じる。

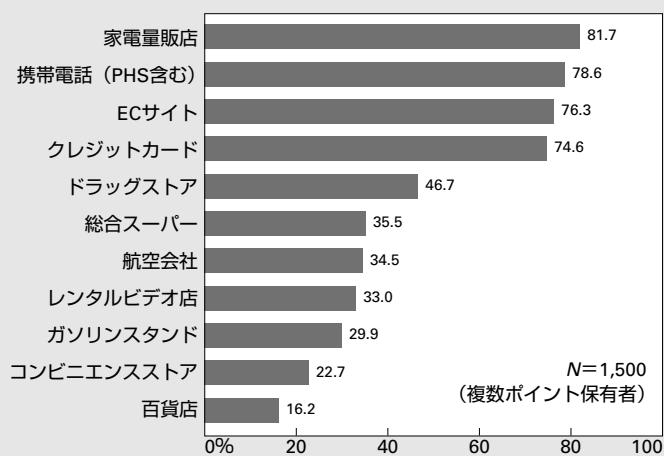
まず、複数のポイントを保有する人が、どのような業種のポイントを貯めているか、実際にポイントをどれくらい商品・サービスに充当（利用・交換）しているかを見る。

貯めているポイントでは、家電量販店（81.7%）が最も多く、次いで携帯電話（78.6%）、ECサイト（76.3%）となっている（図1）。

次に、貯めているポイントを、発行企業が提供する商品・サービスに充当している人がどれくらいいるかを把握するために、過去3年間のポイントの充当の経験を尋ねたところ、業種による差はあるものの、5～9割弱の人はポイント発行企業そのものの商品・サービスに充当していることがわかった（次ページの図2）。航空会社のマイルージを利用した人が最も少ない理由は、利用可能な最低マイルージ数（1万マイル）がライトユーザー（低頻度の利用者）にとって敷居が高いためであると考えられる。

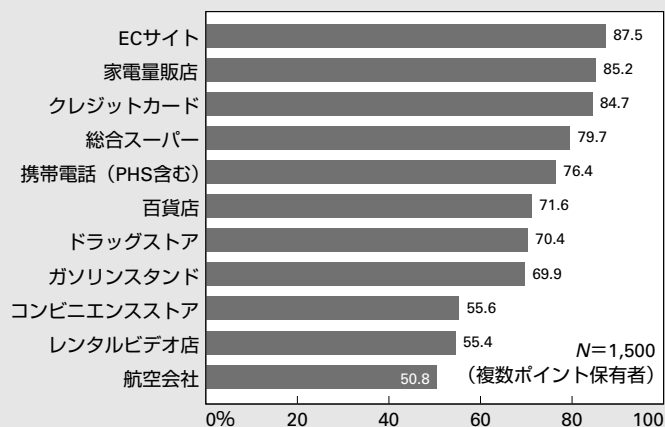
また、貯めているポイントから、他社が発行するポイントへの交換経験のある人の割合は44%であった。この結果から、複数ポイント保有者の半分近くに対して、企業間の相互

図1 複数ポイント保有者が現在貯めているポイントの業種（保有率、複数回答可）



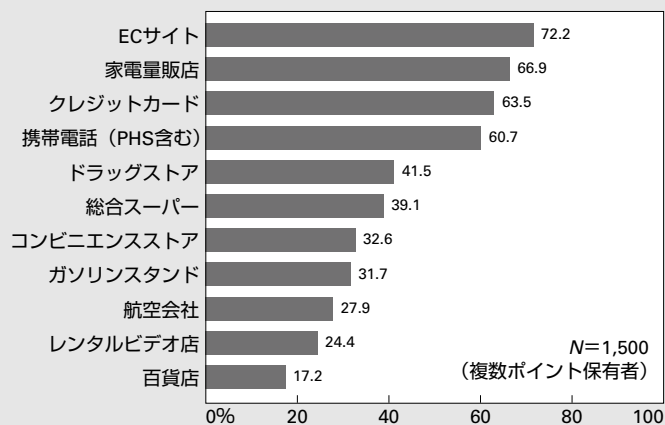
注) EC：電子商取引、PHS：パーソナル・ハンディホン・システム
出所) 野村総合研究所「ポイント・マイルージに関するアンケート」2007年8月

図2 複数ポイント保有者のポイント充当（利用・交換）経験（過去3年間）



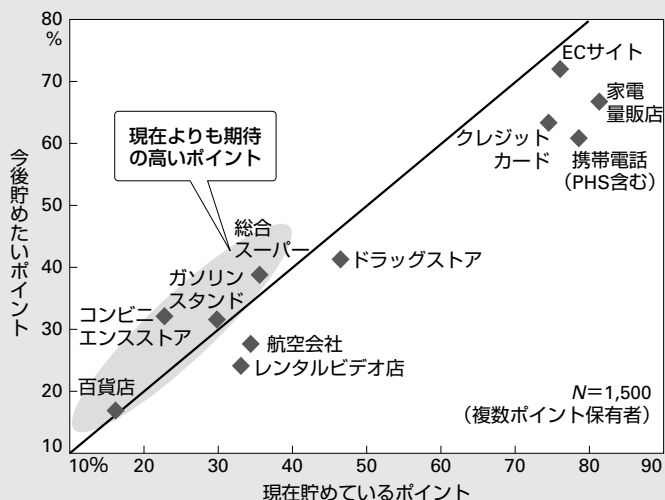
出所) 野村総合研究所「ポイント・マイレージに関するアンケート」2007年8月

図3 複数ポイント保有者が今後貯めたいポイントの業種（保有率、複数回答可）



出所) 野村総合研究所「ポイント・マイレージに関するアンケート」2007年8月

図4 複数ポイント保有者によるポイントの期待差



出所) 野村総合研究所「ポイント・マイレージに関するアンケート」2007年8月

送客が行われていることがわかる。

続いて、複数ポイント保有者が今後貯めたいポイントの業種を見ると、ECサイト(72.2%)が最も多く、次いで家電量販店(66.9%)、クレジットカード(63.5%)となっている(図3)。インターネット調査のためECサイトの割合が高いが、複数ポイント保有者は、一般的な消費者よりもポイントの流行に敏感である。

また、総務省の「平成18年通信利用動向調査」によると、日本におけるインターネット利用者数は、2006年末には8754万人(人口の68.5%)に達しており、インターネットによる商品・サービスの購入経験率が増加傾向(2005年末で36.2%、2006年末で41.4%)にあることから、一般の消費者にとっても、今後、ECサイトのポイントの魅力が高まっていくことは自然な流れであろう。

また、現在貯めているポイント(前ページの図1)と今後貯めたいポイント(図3)を比較すると、興味深いことがわかる。単純に両者を比較するのではなく、ポイントに対する期待の差(「業種別の今後貯めたいポイントの割合」と「現在貯めているポイントの割合」の座標へのプロット)を見ると、コンビニエンスストア、総合スーパー、ガソリンスタンドのポイントが、現在貯めている以上に今後貯めたいものであることがわかる(図4)。複数ポイント保有者は、日常生活での利用頻度が高く、ポイントを貯めやすいコンビニエンスストアやスーパーのポイントに魅力を感じ始めている。

2 消費者のポイントに対する意識

ポイントに対する消費者の意識を見てみると、前述の「日常生活に関するアンケート」

では、「ポイントが付くならば、多少高くてもその商品を購入する」と回答した人が、全体の約2割（当てはまる3%、やや当てはまる15%）いることがわかった。

また、「ポイント・マイレージに関するアンケート」では、企業が発行するポイントを「現金への交換希望」と回答する人が、8割以上いることがわかった。具体的には、「貯めているポイントをどのような商品・サービスに換えたいか」を聞いており、結果は「現金」が84.1%で最も多く、次いで「商品券」が58.7%、「電子マネー」が29.3%であった（図5）。

さらに、貯めているポイントの性質については、「自分で意識して集めたものであり、お金のように重要な価値」（44.2%）、「企業から受け取った『おまけ』だが、お金のように重要な価値」（43.4%）と、「お金のように重要」とする人が8割以上いる（図6）。これらから、ポイントは、すでに個人の「資産」と化していることがわかる。消費者は、企業が発行するポイントに「お金と同等の明確な価値」を望む傾向が見られる。

このように日本の消費者は、商品などの価格が多少高くてもポイントを得ようとしており、得たポイントに対しては、一種の資産的な価値を意識し始めている。

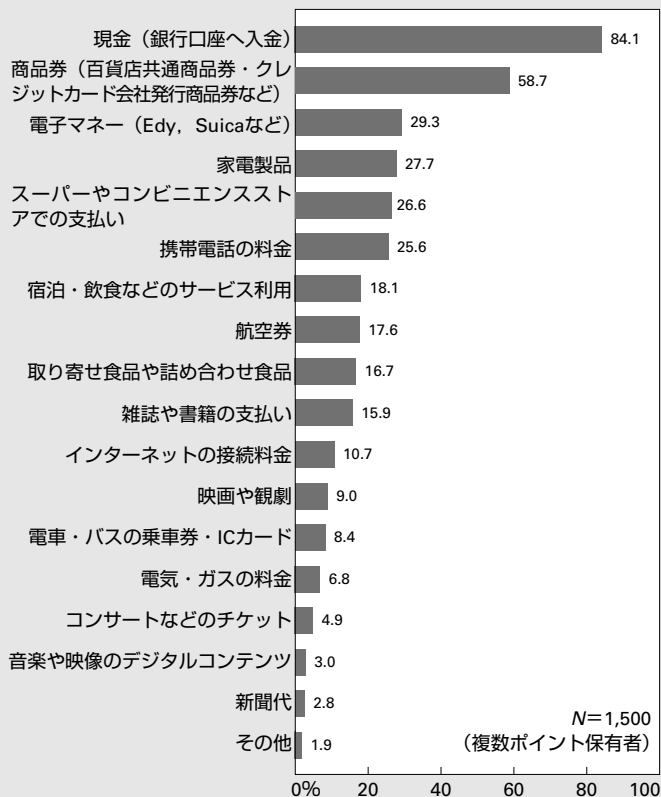
ポイントプログラムは海外にも多数存在するが、日本の消費者のように、20数枚もポイントカードを持っている国民はいない。日本人は、子どものころから小学校でベルマークを集めて、学校の備品に換え、家庭ではブルーチップやグリーンスタンプを集めて、家財道具に換えている。この貯めるという文化が、今日の日本の「ポイント文化」に通じて

いるのかもしれない。

3 電子マネー拡大の要因は ポイントプログラム

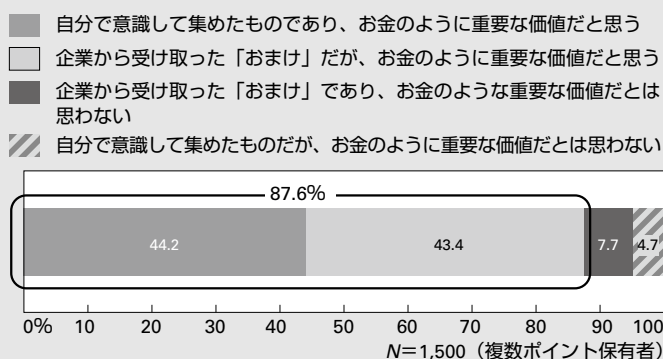
企業通貨の一つである電子マネーも拡大してきた。2007年は「電子マネー元年」とも呼

図5 複数ポイント保有者が貯めているポイントを換えたい商品・サービス（複数回答可）



出所) 野村総合研究所「ポイント・マイレージに関するアンケート」2007年8月

図6 複数ポイント保有者が最も意識して貯めているポイントの性質



出所) 野村総合研究所「ポイント・マイレージに関するアンケート」2007年8月

ばれ、「Edy（エディ）」「Suica（スイカ）」に加えて、「PASMO（パスモ）」「nanaco（ナナコ）」「WAON（ワオン）」などの鉄道、流通系の電子マネーも登場した。そこで、街の店舗（コンビニエンスストアなど）は、複数の決済手段に対応するようになり、どこでも使える状態に近くなってきている。

また、NRIが2007年5月に実施した、首都圏（東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県）1000人、中京圏（愛知県、三重県、岐阜県）250人、近畿圏（大阪府、京都府、兵庫県、奈良県、和歌山県）1000人、福岡圏（福岡県）250人を対象にしたインターネットアンケート調査の結果によれば、「電子マネーが使えるかどうかで利用する店舗が変わる」という人が20%以上いることがわかった。この結果から、大都市圏を中心に、店舗にとってすでに電子マネーは欠かせない決済手段になったともいえる。

では、電子マネーの拡大はなぜ起こったのか。2007年にサービスを開始したPASMO、nanaco、WAONのいずれもが、普及促進の点から、ポイントサービスとセットで提供されていることが重要である。市場を先導してきたEdyは、すでにANA（全日空）のマイレージが付与され、かつ2007年6月からは、「Edyハッピー優待」「Edyスマイルクーポン」の提供を開始した。Suicaも同じく2007年6月から、「Suicaポイントサービス」を開始した。後払い型電子マネーは、連携するクレジットカードのポイントが付与されるのが一般的となっている。

このように、電子マネーの各事業者は、決済サービスに加えて、ポイント、および即時的なポイントプログラムともいえるクーポン

も含めて、利用者に直接的なメリットを提示できるサービスを開始している。買い物単価が1000円前後までの小額決済に利用されることの多い電子マネーは、「小銭が不要」という以外に利用者へメリットを提示しにくい。もちろん、この点がメリットとして受け入れられつつあるからこそ利用者が拡大しているのであるが、他の決済手段に対しての優位性を出すために、新たなメリットを提示することも必要になっている。その大きなメリットこそがポイントプログラムなのである。

II 「企業通貨マーケティング」 導入のすすめ

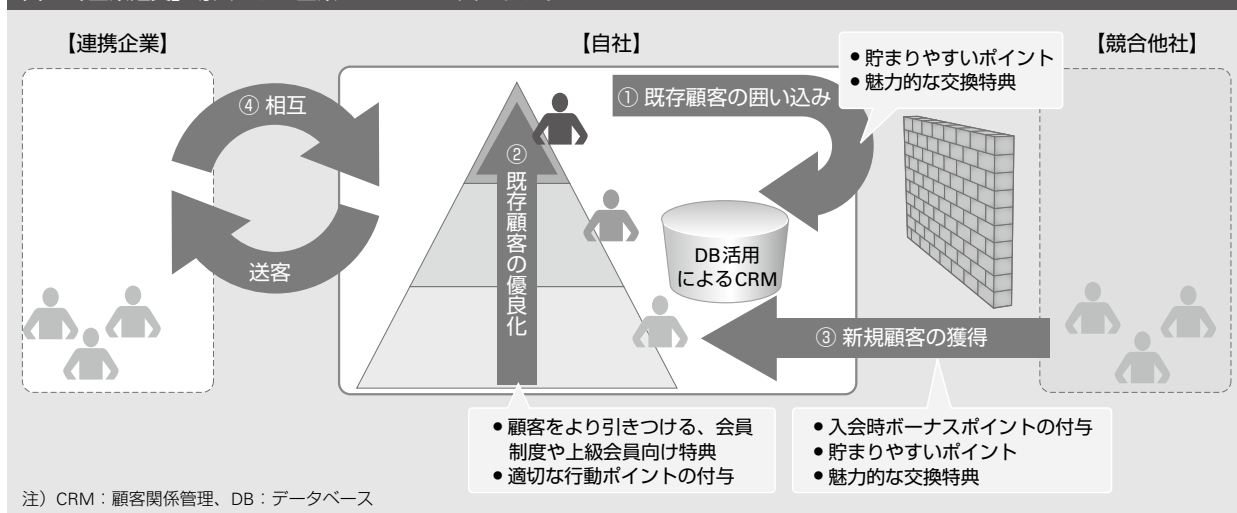
各種ICカードや、「おサイフケータイ」などの新しい媒体が急速に普及するにつれ、企業と顧客との間で新しい関係が構築されつつある。前章で述べたように、ポイントプログラムが意識されるようになってきた今は、その活用方法を再度真剣に考えるべきタイミングにある。

すなわち、「ポイントプログラムは顧客を囲い込むツールである」という考えをさらに進化させ、「ポイントとは顧客が行動情報を提供してくれた対価として顧客に付与するもの」であり、このようにコストをかけて収集した「行動情報を分析してマーケティング施策に活用することこそが、ポイントプログラムのメリットである」という概念にまで昇華させるべきである。

1 ポイントプログラムの限界と 企業通貨の導入について

現在、ポイントプログラムは当たり前のマ

図7 「企業通貨」導入による企業にとっての4大メリット



マーケティングツールとなっているが、真のマーケティングツールとして活用している企業は、残念ながら多くないのが実状である。多くの企業では、競合他社との競争で仕方なく導入した「値引きの別形態」として捉えているのが本音であろう。

ポイントプログラムの導入時の問題としては、①収集した顧客データの活用・分析が不十分、②「ポイントの入口（ポイントの貯まりやすさ）」における魅力度の確保が難しい（業種の特性によっては、ポイントが貯まりにくい）、③「ポイントの出口（ポイントの交換先）」における魅力度の確保が難しい（魅力あるポイントの交換先を集めることが難しい）——の3つが挙げられる。

これに加えて、ポイントプログラム自体、現在は岐路にさしかかりつつある。というのは、業種を問わず多数の企業がポイントプログラムを導入してきており、顧客に魅力的なポイントの入口と出口の確保・提供も含めて、企業単独で魅力的かつ日常的に顧客に利用してもらえるポイントプログラムを運用す

ることは、一部の企業を除いて困難になりつつあるからである。

消費者はポイントを資産と意識し始めているのだから、ポイントプログラムをより魅力的にするには、それが持つ通貨的な汎用性・流通性を活用し、各種メリットを提供していけばよい。そのためには、企業は単独ではなく、複数の企業のポイントプログラムと提携することにより、自社のポイントプログラム自体をより魅力的にするという手法が考えられる。この提携を活用すると、顧客に対し魅力的なポイントプログラムを提供できなかった業種でも、提携先のポイントを疑似的に活用でき、ポイントの入口と出口の魅力度をアップさせることが可能となる。

企業にとって以上のような仕組みのメリットは、主に4つあると考えられる（図7）。

①既存顧客をリピートさせ、囲い込める、
②既存顧客を優良化する基盤となりうる、
③これらが整うと、入会ポイントキャンペーンなどで新規顧客の獲得につながる、④さらに最近では、ポイント交換や相互付与によっ

て、提携他社との相互送客にもつながる——こうしたメリットを実現すべく、各企業はポイントプログラムを導入してきたのである。

2 「企業通貨マーケティング」への進化

NRIでは、この企業通貨を活用して、企業単独のポイントプログラムから複数企業間にまたがる「企業通貨マーケティング」まで昇華させる段階的発展を提唱している（図8）。

それにはまず、ステップ0の企業単独のポイントプログラムを運用している状態から始め、ステップ1で企業通貨を導入してポイントの入口・出口の魅力づけを行う。ここまでは、ポイントプログラムの魅力をどう高めていくかという観点での展開である。

次に、ステップ2では提携企業間で相互に顧客を送客し合う。このステップ2以降は、まさに企業通貨を活用したマーケティングの領域となってくる。そして、最終段階のステップ3では、企業単独ではなく、企業間同士で共同マーケティングまで行う。

ステップ1で重要となるのが、どの企業、

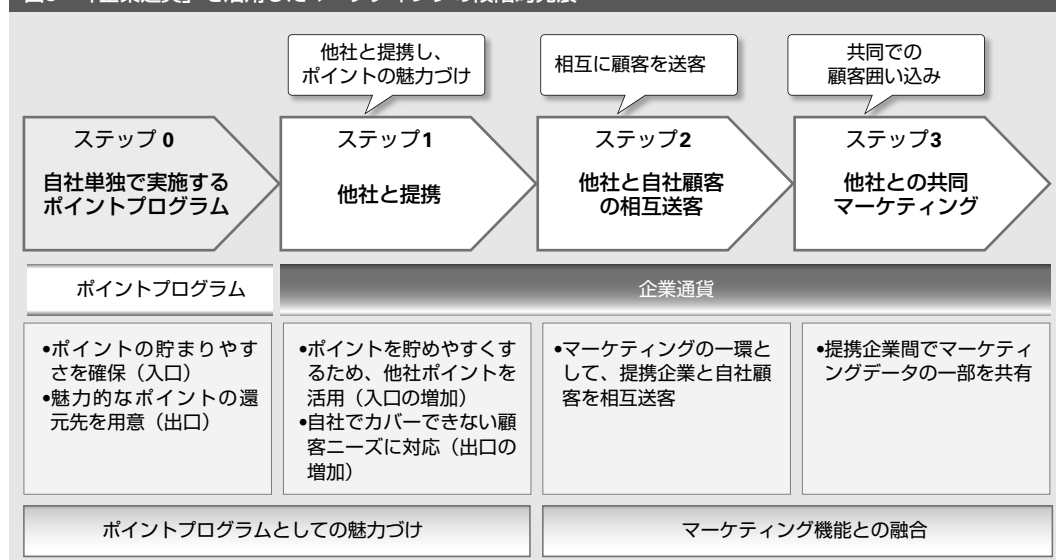
つまりどのポイントと組むかである。このとき、扱う商品が相互補完となる関係や顧客セグメントの重なり合いなどを考慮しながら、相互にシナジー（相乗効果）が望める提携を実現する。

ステップ2では、さらに提携企業同士で、自社顧客を相互に送り合うことで、新規顧客の開拓や優良顧客の開拓を行う。たとえば、JAL（日本航空）、ANAなどの航空系のマイレージは、ときおり、ホテルチェーンと自社顧客とを相互に送客し合うキャンペーンを実施し、効果を上げている。

また、一層踏み込んだ他社との提携を進めることで、一部の優良顧客向けに、自社のWebサイトで他社の自分のポイントが簡単に確認・交換を行える「ポイントアグリゲーション」サービスを実施しているケースもある。相互送客の提携さえ実現できれば、多くの企業はこのステップ2までは到達できる。

ステップ3では、顧客データベースの共有まで踏み込む。複数の企業間で顧客データベースを共用するため、もちろんこの場合、顧客からの個人情報活用に関する許諾が必要と

図8 「企業通貨」を活用したマーケティングの段階的発展



なってくる。実際、米国では、あるクレジットカード会社が航空会社とホテルチェーンをつなぐ形で、ステップ3のような共同型のマーケティングを実施している例もある。

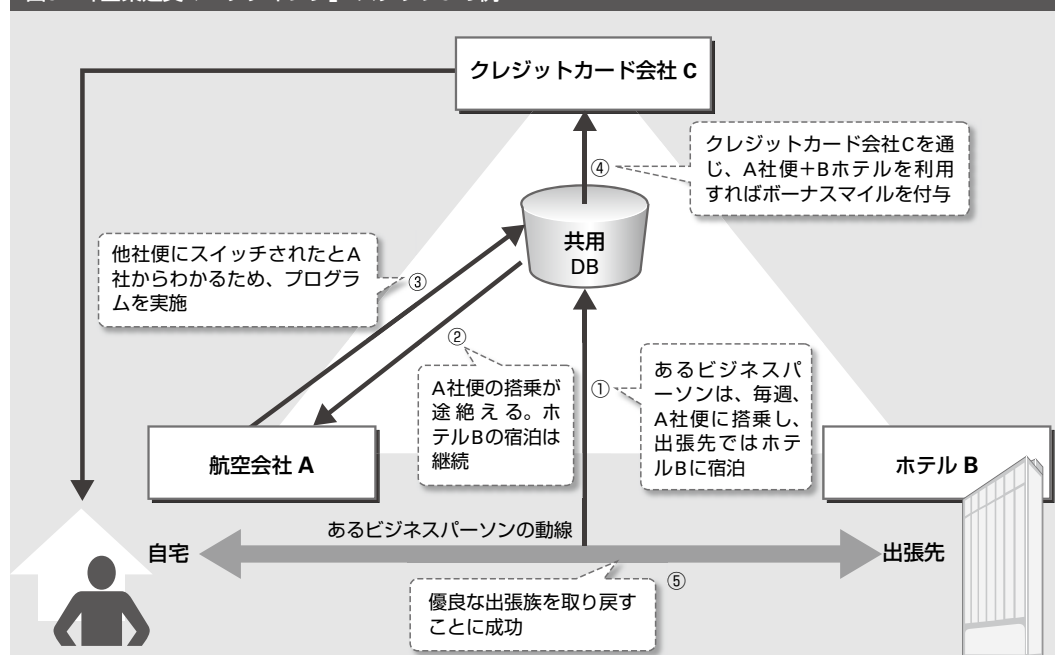
具体的には、クレジットカード会社のデータベースが、ある航空会社とホテルチェーンの共通の顧客の行動を押さえていることを活用して、共同の囲い込み施策をクレジットカード会社経由で実施し、効果を上げているという例である（図9）。こうした共同マーケティングを実行するには、前述のように顧客からの許諾が必要であるため、すべての企業や業種に当てはめられるわけではないが、日本においても早晩、実施する企業も出現するであろうと予測できる。

ポイントプログラムを実施している企業が、最もエネルギーを注ぐべき点は、いうまでもなく、顧客購買データを分析・活用し、ポイントを活用したプロモーション施策に誘導することで、マーケティング課題の解決につなげることである。

この活動とは、各セグメントの顧客に対して、どのようなマーケティング施策を検討し（Plan）、展開していくのか（Do）、そのプロモーションの実施効果はどうか（Check）、施策の実施効果に基づきどう新しくプロモーション施策の修正を行うか（Action）——という、プロモーションのPDCAサイクルを徹底的に回し続け、種々のマーケティング課題の解決に関するナレッジ（知識・知恵）を組織に数多く蓄積することであり、これがポイントプログラムを活用したマーケティングの王道といえよう。

ただし、これまでの顧客購買データの分析は、顧客全体もしくは特定セグメントグループの特性分析が中心だった面がある。しかし、ポイントプログラムを導入するからには、顧客の個別の購買動向が追跡できる特性を十分に活かす必要がある。つまり、優良顧客を中心に、個別顧客の動向を分析することは必須で、セグメントの数量分析に加えて、優良顧客一人ひとりに着目し、それぞれの優

図9 「企業通貨マーケティング」 ステップ3 の例



良顧客の動向・特性を把握することによって、ようやく、顧客リレーション（関係）に落とし込めることを忘れてはならない。

Ⅲ 「企業通貨マーケティング」の上級編

本章では「企業通貨マーケティング」の上級編について論じたい。上級編は、前章までとは異なり、自社に対する顧客のロイヤルティを醸成し、優良顧客化につなげるためのポイントプログラムの活用方法である。

1 「行動ポイント」の導入

NRIはポイントプログラムには大きく2種類あると認識している。1つは「流通ポイント」で、もう1つは「行動ポイント」である。

流通ポイントとは、企業通貨そのものであり、提携先の他社のポイントと交換することによって、保有ポイントを自由に増減することができる。このように自由に流通できる特徴を持っていることから、流通ポイントと名づけている。

もう1つの行動ポイントとは、顧客が企業にどの程度利益をもたらしてくれたかを数値化したもので、流通ポイントとは異なり、他社のポイントとの流動性はない。そのため純粋に、貯めたポイントがその企業への利益貢献度として表示される。言い換えると、優良顧客を定量的に厳密に判別することができるポイントである。NRIが着目しているのは、行動ポイントが持つ、優良顧客を客観的にかつ定量的に選別できるこの特性である。

では、流通ポイントに加えて行動ポイント

を導入することにより、どのようなことが可能になるのだろうか。そのメリットは、周辺の効果も含めて以下の7つが挙げられる。

①顧客の利益貢献度を定量的に計測

顧客の利益貢献度を行動ポイントとして数値化しているため、行動ポイントの多寡が顧客の利益貢献を指し示すものとなる。

②優良顧客の効率的なクラス分け

行動ポイントの多寡から、顧客のクラス分けを簡単に行うことができる。このクラス分けに関しては、顧客から見たときのわかりやすさの要素も必要で、顧客にもクラス分けの基準を明確に伝えておく必要がある。

③ステータス感のある特典による顧客の囲い込み

行動ポイントで上位顧客に区分された顧客に対しては、一種の憧れの的な特典を提供することによって、メリットと優越感を感じさせ、ロイヤルティが上がることで囲い込み効果が期待できる。たとえば、航空業界やホテル業界では、優良顧客と一般顧客を明確に差別化した特典を提供することにより、上位顧客の優越感を演出し、より集中的に利用してもらう環境をつくり出している。

④優良顧客化の推進

一般顧客に対しても、上述の上位顧客に特別なサービスがあることを知らしめることにより、憧れの的な特典を認知してもらい、潜在顧客への波及効果が期待できる。

⑤（顧客から見た）優良顧客化プロセスの「可視化」

優良顧客の定量的なクラス分けを行うことと、それを周知させることにより、優良顧客化へのプロセスが可視化される。たとえば、レシート、DM（ダイレクトメール）、Web

サイトなどを活用して、自分の行動ポイントがどれだけ貯まったのかを各顧客が確認できる仕掛けを用意することで、その効果はさらに高まる。

⑥自社、アライアンス企業、顧客の「トリプルWin（ウィン）」関係の構築

自社の優良顧客を他社に送客する際に、自社の優良顧客に対し、他社での優良顧客と同等の特典が受けられる提携を行う。この提携により、他社は優良な顧客の送客を受けられる。また、コストをかけずに自社顧客の満足度を高められることで、さまざまなアライアンス（提携）戦略を構築・実施できる。まさに、自社のみならず、アライアンス企業、顧客の「トリプルWin（ウィン）関係（三者にメリットがある関係）」を構築することができる。

NRIでは、この優良顧客向け特典を介した企業提携による送客を「ステータスマッチング」と呼んでいる。今後は、相互の特典を提供しながら、優良顧客同士を送客し合うこの種の提携が増加していくであろう。たとえば、トヨタ自動車の高級ブランドであるレクサスでは、レクサス購入者しか加入できない「プラチナカード」を提供している。同社はレクサスカードユーザーの満足度を高めるために、JALとの提携により、本来はJALの優良顧客向けプレミアムサービスである「クリスタルクラス」の特典を、期間限定でレクサスカードユーザーに提供している。

⑦利用頻度の高い優良顧客の維持

行動ポイントを活用して、優良顧客の選別を定期的に行うことによって、利用頻度の高い優良顧客を毎年確保できる。同時に、休眠中のかつての優良顧客を整理することが可能

になる。

2 行動ポイント導入・運用に関する留意点

(1) 優良顧客の明確な定義と顧客セグメンテーションの実施

行動ポイント導入・運用に当たり最初にすべきことは、自社にとっての優良顧客を明確に定義し、その優良顧客を軸に、「優良顧客の囲い込み」「準優良顧客の優良顧客化」「新規顧客の獲得」といった各マーケティング課題を解決することである。

さらに自社顧客を顧客セグメントに分け、各セグメントが自社にもたらす売り上げ、利益、顧客維持コストなどを算出し、各セグメントにどの程度までコストを投じてかまわないかを、定量的に把握する必要がある。

競合他社との競争環境、提供サービスの変化、顧客側の提供サービス利用状況の変化などにより、利益の源泉が変化してくる可能性がある。それと同時に、利益をもたらしってくれる顧客セグメントも変わってくる可能性が高い。そのため、優良顧客の定義自体を定期的に見直す必要もある。

(2) 行動ポイントの制度設計

行動ポイントを顧客に付与する仕組みについては、念入りに検討する必要がある。ここでは、利益貢献度を正確に反映できる仕組みと顧客サイドから見たわかりやすさ、納得性を持ち合わせる必要がある。

最終的には、一定期間内に各顧客に蓄積された行動ポイントの分布が、先に選定した優良顧客の分布にどの程度一致するかのチェックも必要となってくる。

同時に、行動ポイントの蓄積期間に関して、提供商品の特性、顧客の利用状況などを勘案しながら設計する必要がある。3年という長いスパンでの行動ポイントの蓄積結果から顧客分類を行う企業もあれば、1カ月単位で管理する企業もある。

(3) 優良顧客が望む優遇サービスの提供

先に分析を行った優良顧客の顔をベースに親和性の高い特典を検討し、優良顧客にとって魅力的で、ステータス感を持てる特典を用意することが必須となる。同時に、一般顧客から見てもその特典が憧れの的に映るならば、特典の設計としては申し分ない。ただし、特典に対しては、投入許容コスト面からも確認しておく必要がある。すべてのセグメントにおいて黒字収支となることが望ましいが、全体としてコスト面で合えば、重視するセグメントに対しては赤字覚悟で投資することも魅力的な特典を用意する方法の一つである。

とはいえ、この種の特典を用意するときに必ずしもコストをかける必要はない。すべての業種に当てはまるわけではないが、たとえば優良顧客の特典として、「優先的に受け付けてくれる」「優先的に会計を処理してくれる」などのルールを定めた場合、コストはかからないものの、対象となる顧客を「特別なお客様」として対応することで、100%ではないにせよ、顧客の自尊心をくすぐれる。

(4) 定期的な優良顧客の整備

行動ポイントの蓄積期間が完了するタイミングで、期間中の行動ポイントの蓄積結果から、次の期間の優良顧客を選定する。その際に重要なのは運用ルールである。基本的に、

最初に設定をした優良顧客の定義に従い、顧客の区分けを行う。

行動ポイントの値が、基準数値より若干欠けていた場合でも、過去の利用状況から、優良顧客や準優良顧客に戦略的に認定する弾力的な運営も必要である。たとえば、過去の優良顧客のなかには「10年来の優良顧客だが、たまたまその年の利用が少なかった」という顧客もいるため、オペレーション（運用）上は顧客心理をもくみ取りながら、次年度も優良顧客として取り扱うべきである。実際、優良顧客を機械的に選別したことで、長年支持してくれた優良顧客の離反をかえって招いたケースも報告されている。単年度だけではなく、中長期的な視点での優良顧客の囲い込みも必要である。

(5) マーケティング戦略との同期

最も重要であるのは、自社のマーケティング戦略とどのように同期させるかである。流通ポイントも、行動ポイントを利用した手法も、しょせん、マーケティングを実施するツールでしかない。

まず、流通ポイント導入により、ポイントプログラム自体の魅力度を高め、会員になる顧客を増やすことをねらう。

次いで、行動ポイントの導入により優良顧客が定義づけられ、一般顧客を優良顧客に進化させる道筋をつけやすく、同時に、優良顧客を囲い込みやすくする仕組みをつくる。

システム的には、流通ポイントに行動ポイントが加わることで、データベースのつくり込みが複雑にはなるものの、優良顧客を定量的にあぶり出す有効なツールとなる。今後、ポイントプログラムを新たに導入、あるいは

改善を予定している企業は、行動ポイントの活用を検討項目の一つに加えるべきである。

ただし、「企業通貨マーケティング」の上級編が、顧客に対して誠意を持って確実に実施されるよう、従業員には徹底的な教育や意識改革が必要である。この部分を怠ってしまうと、顧客満足度が低下して、本来の導入目的と逆の結果を生じさせてしまう。そのため、全社一丸となった取り組みが必須である。

以上、企業通貨に対する日本の消費者の意識としては、ポイントはすでに個人の「資産」と認識されており、ポイントが消費者の商品選択やチャネル選択に強い影響を与えていることを明らかにした。

また、この消費者の行動特性を活用して、ポイントを付与することで消費者の行動情報入手しマーケティングに応用する「企業通貨マーケティング」の手法について述べた。

さらに「企業通貨マーケティング」の上級編として、企業通貨を一種のマーケティングプラットフォームとして捉え、自社への利益貢献を正確に定量化できる行動ポイントを活用することで、優良顧客を選別しながら、優良顧客の囲い込み、顧客単価の向上、新規顧客の獲得が可能になることを論じた。

しかし、顧客からも支持されるポイントプログラムにするためには、ポイントプログラムの導入・活用目的を社内で共有・理解し、顧客接点となる現場を巻き込みながら、顧客の行動に関する仮説構築を十分に行ったうえで、検証を行うことが重要である。

本稿では企業通貨の活用を国内に閉じた前提で論じてきた。次号では「グローバル視点を取り込んだ『企業通貨マーケティング』の導入」と題し、海外における企業通貨の事例を紹介するとともに、企業戦略と合致させた企業通貨の構築方法、海外に企業通貨を展開した場合の可能性や企業通貨の適用範囲などについて論じる。

参考文献

- 1 野村総合研究所企業通貨プロジェクトチーム『企業通貨マーケティング——次世代「ポイント・電子マネー」活用のすすめ』東洋経済新報社、2008年
- 2 野村総合研究所 情報・通信コンサルティング一部企業通貨プロジェクトチーム『2010年の企業通貨——グーグルズン時代のポイントエコノミー』東洋経済新報社、2006年

著者

安岡寛道（やすおかひろみち）

金融戦略コンサルティング部上級コンサルタント、
東京大学大学院情報学環教育部および駒澤大学経営学部非常勤講師

専門は情報・通信から金融分野を中心に、CRMおよびマーケティング戦略立案からオペレーション改革までのコンサルティング。また、eビジネスの新規事業立ち上げの経験をもとに、各種の新規事業に関する提言も行う

梶野真弘（かじのまさひろ）

経営革新コンサルティング部上級コンサルタント
専門はポイントプログラムに関する全般的な支援に加え、情報通信分野、消費財分野、流通・サービス分野の事業戦略立案、マーケティング戦略立案、新規事業開発支援、アライアンス支援、海外展開戦略、業務改革などのコンサルティング