

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

安岡寛道



梶野真弘



CONTENTS

- I グローバル市場の企業通貨の動向
- II 企業通貨のグローバルな活用戦略
- III 企業通貨のグローバル展開に向けた制度的な課題

要約

- 1 野村総合研究所（NRI）では、流通性のあるポイント・マイレージや電子マネーを「企業通貨」と呼ぶ。世界各国でも、「①単独企業のポイントプログラム」のほか、「②企業連合通貨」「③共通企業通貨」が展開されている。ただし、必ずしも①から③へと発展していくわけではなく、時々刻々と変化する競争環境や経済情勢に応じ、企業は自社の戦略に則って的確に判断していく。
- 2 グーグル（Google）がポイントプログラムを採用すれば、世界最大の「単独企業のポイントプログラム」になるであろう。EC（電子商取引）の分野はボーダレスで展開できるため、ポイントプログラムに一日の長がある日本企業が先んずれば、グローバルでの販売促進に役立つ。
- 3 日本企業が、企業通貨をグローバル展開する際、消費者が「日常的や継続的に利用している企業」同士が望ましい。それには、流通、交通、通信の「3通」の企業を中心とした展開が考えられる。
- 4 国家でもポイントプログラムの活用が始まっている。環境省が提唱する「京都エコポイントシステム」はその一例で、この仕組みは、個人や企業間だけでなく、国家間同士にも拡大させることができる。
- 5 企業通貨をグローバルに展開する際には、各国間での制度や基準づくりが必要である。日本に検討の場を設け、そこで全体最適に向け調整していくのも一つの方法である。

I グローバル市場の 企業通貨の動向

野村総合研究所（NRI）では、企業などが発行し流通性のあるポイント・マイレージや電子マネーを総称して「企業通貨」と呼ぶ。

先月号（『知的資産創造』2008年5月号）の「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」の続編として、本稿では企業通貨を活用したグローバルなマーケティング戦略を論じる。

企業通貨は、他の企業と提携し展開することにより、ポイントプログラムの経済圏を形成することができる。この経済圏のなかで、企業通貨は「基軸通貨」となりうる。この基軸通貨とは、提携している他社との間で利用される中心的なポイントであり、消費者も貯めてよく利用するものでもある（以下、この企業通貨を「基軸企業通貨」と呼ぶ）。つまり、現実の通貨でいうと、ドルやユーロのような存在である。ポイントプログラムが基軸企業通貨として利用されるためには、①会員数が多い、②ポイントの発行量が多い、③利用勝手が良い——など、消費者から見て影響力の強いことが必要である。

本稿では、先月号の日本国内から、視点を世界に移し、基軸企業通貨の立場を獲得した企業通貨の事例を中心に概観する。欧米からは、寡占化が進む英国とドイツの流通業を中心とした事例と、企業通貨として強い影響力を与えている米国の航空会社の事例を紹介する。アジアからは、ポイントプログラムの先進国である韓国と、成長著しい中国の流通業を中心に紹介する。

同時に、日本企業の企業戦略と合致させた

企業通貨の活用・発展方法、企業通貨を海外に展開した場合の可能性やその適用範囲などについても論じる。

1 海外での企業通貨の進化

ポイントプログラムから企業通貨への進化度に応じて、大きく3つのタイプに分けることができる。

①単独企業のポイントプログラム

現実の取引やインターネット上の取引にかぎらず、顧客接点を持つ多くの企業は、ポイントプログラムをロイヤルティ戦略の一環として導入しており、それは自社の顧客の離脱をできるかぎり防ぐことを目的にしていることが多い。そのため、顧客やポイントプログラムのプラットフォームを閉鎖的に運営している。これが「単独企業のポイントプログラム」である。

②企業連合通貨

一方、市場影響力の強い企業や、グーグル（Google）、アマゾン・ドット・コム（Amazon.com）など大規模な顧客接点や大量の顧客情報を持ち、マーケティングや顧客とのリレーション（関係）を担う「フロント型企業」や、グループ系列だけで消費者行動のほとんどの把握が可能な「グループ中核企業」は、その企業を中心として「機能提供型企業（各種商品・サービスの提供を行う企業。イネーブラー型企業ともいう）」や小型のフロント型企業と提携することで、巨大な自社のポイント経済圏を形成している企業もある。

このタイプの企業通貨を、NRIでは「企業連合通貨」または「部分開放型企業通貨」と呼んでいる。例としては、米国の航空連合であるスターアライアンス（Star Alliance）加

図1 グローバル企業の企業通貨運営タイプ

	単独企業のポイントプログラム	企業連合通貨 (部分開放型)	共通企業通貨 (開放型)
企業タイプ	自社顧客の離脱を防ぐ目的意識が強い企業	フロント型企業、グループ系列の多いグループ中核企業など	フロント型企業、マーケティング専門企業など
代表的企業	単独でポイントプログラムを実施している大半の企業	スターアライアンス加盟航空会社(米国)、百聯集団(中国)、ロッテグループ(韓国)、テスコ(英国)	ネクター(英国)、ペイバック(ドイツ)、OKキャッシュバッグ、ポム(韓国)
特徴	会員の囲い込みを重視	自己ブランドや情報制御の主導権へのこだわりが強い	提携企業間における顧客資産価値(顧客数、加盟店ネットワークなど)を重視

盟航空会社、英国のテスコ (TESCO)、中国の百聯 (Bailian) 集団、韓国のロッテ (Lotte) グループなどが挙げられる。

③共通企業通貨

企業通貨がマーケティングツールとしての価値を高める努力を続けると、企業間の壁を取り払い、情報を共有していく傾向が強くなる。いわゆる「統合ポイントプログラム」で、そうなると、加盟店やその企業ネットワークが最大化するだけでなく、各企業が保有している顧客情報を一部共有することにより、顧客資産の向上も図れる。このタイプの企業通貨を、「共通企業通貨」または「開放型企業通貨」と呼び、その例として、英国のネクター (Nectar)、ドイツのペイバック (Pay Back)、韓国のOKキャッシュバッグ (OK Cash Bag) やポム (pomm) などが挙げられる。

以上の3タイプを分類したのが図1である。共通企業通貨の運営タイプは、マーケティング専門企業として、参加企業のマーケ

ティング課題を解決するためのプラットフォーム提供者としてサービスを提供する傾向が強くなっている。

一方、単独企業で運用されるポイントプログラムは、自社の顧客囲い込みが最大の関心事であるため、結果として、自社の顧客やネットワークへのロイヤリティを中心とした評価となる傾向が強い。企業連合通貨も、最初は単独企業通貨の形態でポイントプログラムを運営していたが、競争環境に適應する必要性から陣営をつくってきたタイプの企業が多い。

しかし、企業連合通貨といえども、単独企業のポイントプログラムから完全に抜け出すことはできず、自己ブランドの強化や顧客データなどの情報コントロールの主導権を握ることに強いこだわりを持つ傾向が強い。

では、ポイントプログラムは今後どのように進化し、どのタイプの企業通貨を目指すべきだろうか。

これまでの説明からすると、一見、単独企業のポイントプログラムから企業連合通貨に

進化し、最終的に共通企業通貨へ発展していくように思えるかもしれない。だが、必ずしもそうではない。ポイントプログラムがマーケティングの効果を高める機能を十分に持ったとしても、基軸企業通貨としての役割を果たすとはかぎらないからである。

これからの競争環境は、企業間の競争を超え、有機的に変化する企業群や産業群との競争が避けられない。マーケティングの一つのツールにすぎなかったポイントプログラムが、今は企業や企業群、産業群を結びつける重要な役割をしている。つまり、お互いの利害関係を十分に分析したうえで、競争優位に立つために利用されていくのが企業通貨なのである。

そこで競争優位を保つためには、経済情勢までも視野に入れる必要がある。単独企業のポイントプログラム、企業連合通貨、共通企業通貨のうち、企業がどのタイプの企業通貨を選択することが望ましいかは、刻々と変化する競争環境や経済情勢で勝ち残るための企業戦略そのものといえる。したがって、自己ブランドにこだわる企業通貨を広げていくか、競合他社から遅れないうちに、より強い企業通貨と良い関係を築くか、企業の色を薄めて顧客接点を広くしていくかの判断を、今後の市場環境の変化や、自社の市場ポジション、自社の進める戦略と照らし合わせ、的確に判断していくことが求められる。

2 欧米のケース

ポイントプログラムが伝統的なマーケティング施策として活用されている英国やドイツ、およびマイレージ発祥国の米国の企業通貨を紹介する。

(1) 英国のケース

英国では1990年代前半からポイントプログラムが導入されているが、グループ企業で展開するTescoと、あらゆる業種の企業と共同で展開しているNectarという対照的なケースが存在する。この2つの企業は、基軸企業通貨の主導権争いを、異なったアプローチで行っている。

① Tesco

英国の流通業トップのTescoは、企業通貨として「Tescoクラブカード」というポイントプログラムを用いている。他の企業と提携することにより、提携相手の企業で貯めたポイントを、自社グループが提供するさまざまな商品・サービスと交換できる仕掛けを用意し、それにより自社顧客のロイヤルティを高めている。

英国国内だけでさまざまな流通業態を約2000店舗展開しているTescoは、欧州、アジアにも進出しており、前述どおり英国最大で、世界でも5番目の巨大な流通グループである。また、主要のスーパーマーケットだけでなく、家電量販店、銀行、クレジットカード会社、ガソリンスタンドといったさまざまな業種を展開し、ポイントプログラムを通じて顧客の行動情報を把握している。

実際に、Tescoクラブカードは、流通のポイントカードとして、顧客ロイヤリティプログラムや販促ツールとしての機能を果たすばかりか、20種類以上の金融サービス、航空マイレージやレジャー施設、フィットネスクラブなどとも提携し、それらを通して顧客の利便性と顧客満足度を高めている。

また、自社グループ内の業種に提携企業の業種まで加えることで「疑似通貨」としての

地位も確立し、英国国内では基軸企業通貨の一つになりつつある。さらに、Tescoは購買状況に応じ、顧客に対して年に4回、ポイントの利用状況のお知らせと一緒に、顧客ごとにカスタマイズしたクーポンを送付している。しかも、発行されたクーポンの70%は異なった内容であり、「あなたは特別なお客様」という印象を演出することにも成功している。

Tescoのポイントプログラムの成功の背景にあるのは、「Tescoが感謝すべき顧客は、Tescoにとって『非常に優良な顧客』である」という原則をつくり、それに則って、優良な顧客の発見と顧客ニーズの把握に日々努めた結果であるといえる。

②ネクター

基軸企業通貨の主導権を争っているもう一方のネクターは、中立的な共通ポイントプログラムである。

ネクターのポイントプログラムは、流通業として国内第2位で、巨大な顧客基盤を持つセインズベリー (Sainsbury) と、ガソリンスタンド国内第1位のBP (英国石油) が加盟店の中心的な役割を果たしており、ほかにも、流通、金融、レジャー関係など、さまざまな業種の加盟店で構成されている。

2002年、ネクターは、巨大な顧客基盤を持っているセインズベリーとBPを最初の核とすべく、ネクターポイントを両社の共通ポイントとして正式採用するよう働きかけた。このとき、セインズベリー、BPとも自社のポイントプログラムを持っていた。にもかかわらず、両社とも、自社以外の業種パートナーが加盟店となることで、顧客に対する多くの接触機会の提供と自社へのロイヤルティを高

めることができると判断し、自社のポイントプログラムを捨て、ネクターのものを採用した。その結果、ネクターは多くの協力企業をパートナーとして抱き込み、Tescoを上回る顧客数を擁することになった。

ネクターの成功の背景には、①流通、石油をはじめとした各業種の上位企業を揃えたこと、②汎用性の高い共通ポイントを提供したこと、③新規の会員募集を共同で行ったこと、④顧客管理、データ管理、媒体提供、マーケティングノウハウなどの機能を廉価に行う一種のプラットフォーム機能を提供したこと——がある。

言い換えると、消費者側の日常生活での利用シーンをよく理解し、各企業への中立性を高めながら、柔軟なサポーター役に徹した結果がネクターの成功につながったといえる。それを象徴しているのが、家族単位でポイントを貯められることであろう。これによって、世帯全体を会員に勧誘することができ、会員数の底上げと世帯単位でのマーケティングにも成功したのである。

また、ネクターの会員には、ネクターから年4回、DM (ダイレクトメール) が送られてくる。そのDMには、顧客の購買行動から見て消費を一層促進する、またはパートナー企業への送客のためのクーポンや各種キャンペーンの勧誘などが散りばめられ、パートナー企業と会員とをつなぐコミュニケーションツールとして機能している。

さらに重要な点は、このDMに付属しているクーポンやキャンペーンにはコードが付与され、クーポンなどの利用状況から、会員のレスポンス率が後で追跡できるようになっていることである。ネクターとそのパートナー

企業は、マーケティングPDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルを回せるだけでなく、この仕組みを継続することで、お金で買うことのできない膨大なマーケティングのナレッジ（知識・知恵）をため込むことにも成功している。

(2) ドイツのケース

ドイツは共通ポイントプログラムが比較的発展している国の一つである。ドイツで消費者の保有率の高いポイントカードを見ると、ペイバックが約61%でトップ、ハッピーデジット（Happy Digit）が42%と第2位で、シェル石油（Shell Club Smart）、マイルスアンドモア（Miles & More）がその後に続く。イケア（IKEA）など大手流通業では、単独企業のハウスカードなどを発行している企業も多いが、上述の上位の共通ポイントに徐々に集約されつつある。

①ペイバック

ドイツで3500万枚のカード発行枚数を誇るペイバックは、流通最大手のカウフホフ（Kaufhof）が1990年代に導入したポイントプログラムで、メトロ（METRO）グループ、ボーダフォン（Vodafone）、マリオット（Marriott）ホテル、ルフトハンザ（Lufthansa）などと提携しているドイツ最大のポイントプログラムである。ペイバックの利用者は、貯めたポイントを商品・サービスの購入代金として使うことが多い。

②ハッピーデジット

ハッピーデジットは、ドイツテレコムが主体となって2002年に開始したポイントプログラムである。すでに、2900万枚が発行されている。主な加盟企業には、流通大手のカー

シュタット（Karlstadt）、家電大手のテンゲルマン（Tengelmann）がある。

ハッピーデジットで貯めたポイントは、ハッピーデジットや参加企業が提供している景品への交換が多く、ペイバックとの差異が見られる。実際、ペイバックとハッピーデジットは、どちらか片方しか保有されないケースが多く、企業間や消費者側でのすみ分けがなされている。

(3) 米国のケース

米国におけるポイントプログラムの代表は、航空会社のマイレージプログラムといえる。マイレージプログラムは、規制緩和によって新生の航空会社が多く参入することで競争が激化した際、大手の航空会社が差別化のために導入を始めたものである。

その後、マイレージプログラムは世界の航空会社に広がり、2005年時点で約1億6000万人が利用しており、発行済みのマイレージの数は10兆マイルを超える。マイレージプログラムの会員数の約70%を米国が占めていることを見ると、米国は航空マイレージの王国といえる。実際、米国では、航空マイレージは、他業種の多くの企業と提携しており、事実上、ポイントの基軸企業通貨としての地位を確立しているといえる。

そのなかでも、最大の規模を誇るのは、アメリカン航空の「アドバンテージ（AAAdvantage）」プログラムで、5200万人（2006年3月時点）の会員を持つ。

アメリカン航空のマイレージプログラムの特徴は、まず、マイレージプログラムのパイオニアとして先行逃げ切り型で、まとまった数の会員数を当初から確保し、その会員数の

規模が新しい会員を呼ぶという、好循環を生み出してきたことにある。

同時に、航空便の利用者に対しマイレージ付与率と付与する機会を増やすことで、自社によるポイント付与の機会を強化し、さらに多くの企業と提携することで、「ポイントの入口（ポイントの貯めやすさ）」も強化してきたことがある。その結果、ポイントの貯めやすさについては十分アピールでき、顧客ロックイン（囲い込み）効果も引き出すことに成功した。

一方、業界全体の問題として、自社や提供企業により生み出されてきた総マイレージ数も莫大な量になっており、発行されたマイレージを消化させる機会を積極的につくり込むことが顧客満足度の点からも課題となっている。

そこで、「ポイントの出口（ポイントの交換先）」における会員の選択肢を豊富に用意することがトレンドとなっている。たとえば、ポイント・コム (<http://www.points.com/>) に代表されるマイレージ交換サイトと積極的に提携し、貯めたマイレージをアマゾン・ドット・コムやスターバックスなどの商品と交換できるようにすることで、ポイントの出口での魅力度を高めている。

このように、マイレージが流通しやすいインフラが作られ、企業通貨の新しい局面が生まれつつある。

3 アジアのケース

インターネット先進国の韓国と、あらゆる市場で成長著しい中国における企業通貨について紹介する。

(1) 韓国のケース

日本ではあまり知られていないが、韓国はポイントプログラムの先進国である。消費者との接点を持っている企業であれば、何らかの形で運営しており、ポイントに関して消費者も、日本同様に資産としての認識が強い。また、韓国でも、1人当たり保有カード数は年々増えており、20代、30代の若者のポイントカード平均保有数が10枚を超えたという報告もあり、日本に次ぐポイント大国の一つである。

①OKキャッシュバッグ

韓国の数あるポイントプログラムのなかでも代表的なサービスが、「OKキャッシュバッグ」である。1999年6月にスタートしたOKキャッシュバッグは、2007年7月現在、2600万人の会員と4万5000の加盟店を確保し、非常に影響力の強い企業通貨になっている。

OKキャッシュバッグは、韓国SKグループのSKエネルギーが持つガソリンスタンドのポイントプログラムとして生まれた。それにとどまらず、SKエネルギーは、特に業界のトップ企業を中心に企業連合の陣営をつくり、ポイントの魅力を高めることで顧客のリピートを促し、現在のOKキャッシュバッグとなった。

OKキャッシュバッグと提携している企業には、SKグループの移動通信キャリア、大型量販店、外食フランチャイズ、EC（電子商取引）、クレジットカード会社、食品製造業などの、消費者との接点を持つ大企業はもちろん、多くの小型の小売店もある（表1）。

OKキャッシュバッグのポイントの入口には上述の加盟店があり、消費者は購入金額の約3～5%をポイントとして貯めることがで

き、OKキャッシュバッグのクーポンが付いている商品を購入した場合は、専用キオスク（KIOSK）端末を使用し、クーポンに記載されている金額を貯められる仕組みになっている。具体的には、以下の4つの方法がある。

- OKキャッシュバッグの提携企業または加盟店で商品やサービスを購入する場合、「OKキャッシュバッグカード」を提示し、ポイントを貯める
- OKキャッシュバッグのクーポンが付いている商品を購入する
- OKキャッシュバッグマークが付いているクレジットカードで決済をする
- アンケートへの参加などOKキャッシュバッグが主催するイベントに参加する

OKキャッシュバッグが活性化するためには、消費者側から見て、貯めたポイントを自由に使える出口を多く用意しなければならない。反対に企業側から見れば、OKキャッシュバッグをきっかけに、今まで縁のなかった顧客が訪問してくれる集客効果に期待して、ポイントが簡単に使えるようなサポートをする必要がある。OKキャッシュバッグの優れているところは、ポイントプログラムを開放することで多くの企業の参加を促し、結果的に消費者側の使い道を広くしたことで、利便性を高めたことにある。

なお、OKキャッシュバッグは、プログラムに参加している企業に対し、顧客の消費行動に基づく共同マーケティング活動などを行うことで、加盟店の囲い込みをサポートしている。

②ポム

韓国の有数のインターネットポータルサイトであるダウム（Daum Communications）

表1 OKキャッシュバッグ（韓国）の提携企業

区分	企業名
SKグループ系列事業者	SKガソリンスタンド、SKテレコム（移动通信キャリア）
オフライン提携事業者	E-mart（GMS）、T.G.I.フライデーズ、KFC、バーガーキング（いずれも外食フランチャイズ）などの約200企業
オンライン提携事業者	Cyworld（SNS）、GMart（EC）、YES24（ブックストア）、ハンゲーム（オンラインゲーム）などの約300企業
製造業	ソウル牛乳、東西食品、CJグループ、清浄園などの約60企業
クレジットカード会社	国民銀行、中小企業銀行、新韓銀行などの約13企業
その他	小型加盟店、約3万店

注）EC：電子商取引、GMS：総合スーパー、SNS：ソーシャル・ネットワークキング・サービス

は、2007年1月に「ポム」というポイントプログラムをスタートした。

ポムは、韓国国内でポイントサービスを実施する約30の企業、1万5000店舗でのサービスを1枚のポイントカードで利用できるようにしたもので、2007年1月から2007年10月までの約10カ月間で、約50万人の会員を集めている。

上記の提携企業のなかで、もし利用したくない企業のポイントプログラムがあるとしても、ポムに加入する際の初期画面で、利用するポイントプログラムを指定することができるようになっており、加入サービスは加入者の設定によって決めることができる。

ダウムのこういった統合ポイントプログラムビジネスは、複数の提携企業にプラットフォームを提供し、顧客情報を一括管理することで、マーケティングツールとして大きな力を発揮する。ただし、現在のポムのサービスは、提携企業間のポイント交換は行われておらず、ポイントの入口と出口は1対1の関係

になっている。今後は、ポイント交換契約を結び、提携企業間の交換レートによって、交換を可能とする計画がある。

しかし、ポムのサービスによって、ポイントプログラムの運営コストは確実に削減され、消費者側も各企業のポイントプログラムを利用する際の面倒な加入プロセスが省かれたことは、今後のポイントプログラムに新しい可能性を示すことになった。今後、加盟店や加入者の拡大が進めば、一層効率的な運営が可能になり、加盟店との強力な共同マーケティングができ、企業通貨として大きなインパクトを与えることができる。

(2) 中国のケース

発展のスピードが非常に速い中国では、顧客の囲い込みよりも新規出店などの拡大戦略が優先されることが多いが、ポイントプログラムを提供する企業も増えてきている。

①百聯集団

中国最大の流通小売り企業である百聯集団は、中国全土に7000余りのスーパーマーケットやコンビニエンスストアの店舗を展開しており、そのうちの約5000店舗がポイントプログラムを導入している。現在、約1200万人の会員基盤を持つ百聯集団は、ポイントプログラムの重要性を感じている。実際、ポイントプログラムの導入後、客単価が大きく伸び、非会員と比べて、会員の売り上げ貢献が3倍も高くなっている。しかも、ポイントの原資を、販促費としてサプライヤー（供給者）側に負担させることが多く、百聯集団としてはかなり魅力的なポイントプログラムを築き上げている。

百聯集団のポイントプログラムは、毎年利

用額が大きく伸びていることや、顧客の買い物履歴などに基づいたプロモーション活動の試み、移動通信キャリアとの新しい提携などもあり、中国の基軸企業通貨としてのポジションに一歩一歩近づいているといえる。

②スマートクラブ（SmartClub）

百聯集団のポイントとは異なり、苦戦しているのがポイントプラットフォーム事業者のスマートクラブである。一時はマクドナルドにも導入され、共通ポイントを志向していたが、自社で商品を持っていないために、限界費用を低く抑え、会員から見て魅力的な商品を設定することが難しかった。この状況を打破するには、魅力のある商品を持つ事業者と提携する必要があり、そのためには、数千万人程度という存在感のある会員数を確保する必要があった。また、店舗内にリーダー・ライター（読み取り端末）を置く必要もあり、自前店舗がない事業者にはこのコストも非常に厳しい。

現在、スマートクラブはこの難しいサイクルに入り込み、ポイント事業者としてではなく、広告メディアとして振る舞う戦略を取り、会員拡大を図っている。現時点の中国で基軸企業通貨となるには、巨大な顧客ID（認識番号）基盤、つまり多数の顧客を抱えている企業であることが必須となっている。

以上、諸外国における企業通貨の事例を紹介した。これらは、特に自国に閉じた提携が中心であったが、さらに国境を越えた提携の可能性も考えられる。次章では、グローバル視点を取り込んだ企業通貨の活用について論じる。

II 企業通貨のグローバルな活用戦略

本章では、前章の運営タイプを受けて、グローバルに展開する場合、企業通貨（単独企業に閉じた場合はポイントプログラム）をどのように活用できるかを提案したい。

なお、企業通貨はあくまでもツールであり、企業の展開・提携を促進するものでしかない。企業通貨の国際間の行き来は、日常で利用する頻度よりも当然少ないために、本ツールが売り上げに貢献する割合は大きくないかもしれない。しかし、企業通貨の国際化はグローバル経済のシームレスな利用を促進するだけでなく、グローバルな提携を全世界にアピールすることにもつながる。

このようなグローバル活用を検討するうえでも、先月号で説明した「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』」を参考にしていくべきである。すなわち、国際的に行き来する顧客を把握し、その顧客に合った特典を提供するのに加えて、優良顧客化を促進していくことが重要である。

また、この企業通貨を活用した企業提携は、いつでも始められ、（事前に告知すれば）いつでも止められる。資本投下による提携よりも効率的で柔軟である。そこで、日本企業が新たなグローバル戦略の一環として、これらを踏まえた活用を模索していくのも、大いに価値があると考えられる。

1 「単独企業のポイントプログラム」のグローバル展開による活用

日本を取り巻くアジア市場は、ポイントプログラムに対する消費者の関心が高い市場で

もある。2007年2月から、アマゾン・ドット・コム（日本法人（アマゾンジャパン）がポイントプログラムを開始したが、これは海外のアマゾン・ドット・コムにはない。日本には書籍に再販売価格維持制度があるため、このポイントは実質の値引きともいえるが、むしろ日本の消費者のポイントプログラムに対する関心の高さを象徴しているとも見られる。このアマゾンジャパンのようなポイントが他国法人でも付与されることになれば、まさにグローバルな展開である。

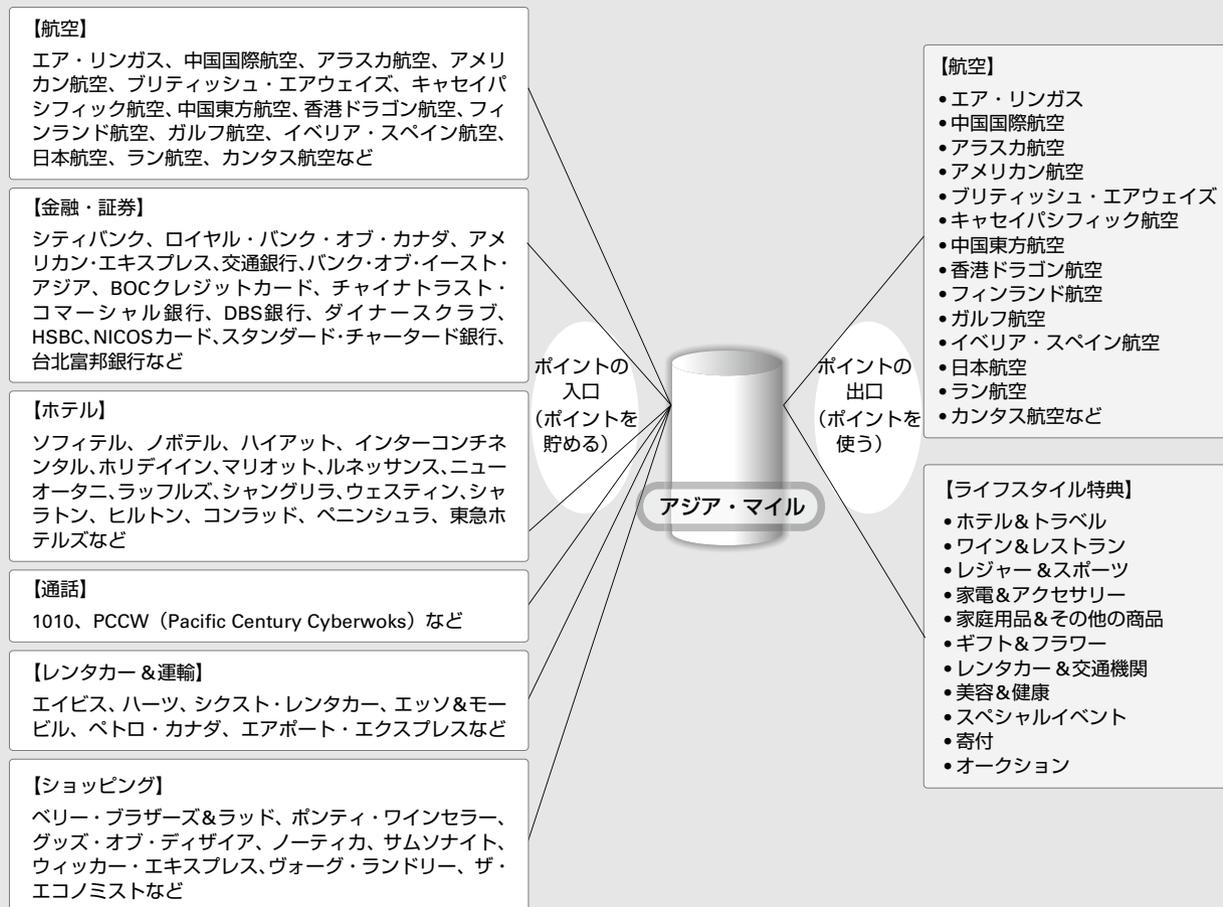
このように、ECなどのインターネット企業が、各国での取引を始め、それに伴ってポイントプログラムを提供すれば、グローバルでの販売促進につながる。

そこで、たとえばグーグルがポイントプログラムを開始すれば、利用人口の多さから、どこでも使うことができる世界最大のポイントプログラムになるかもしれない。ただし、短期志向の強い米国は、現在のところ、ポイントよりもクーポンで販売促進を行う文化が強いため、広がりを見せていない。また、リンデンラボが提供する「セカンドライフ」における「リンデンドル」は、インターネット上の「電子マネー・ポイント」の一種であり、日本語版などの多言語対応により、リンデンドルの発行額および流通額は急速に拡大していくであろう。

このように、ポイントプログラムのグローバル化への期待が広がるのがインターネット企業であるが、日本企業はどうだろうか。

ECはボーダーレスに展開できるとはいえ、日本のEC企業でグローバルに成功している企業は少ない。各国の言語や商習慣、物販に伴う通関、相手国における物流など、課題は

図2 「アジア・マイル」の提携関係



出所) アジア・マイル資料より作成

山積みであり、進出に躊躇する企業が多いと想定される。しかし、これらの課題をクリアしつつ、消費者の購買をポイントプログラムで促進させることは十分に可能である。

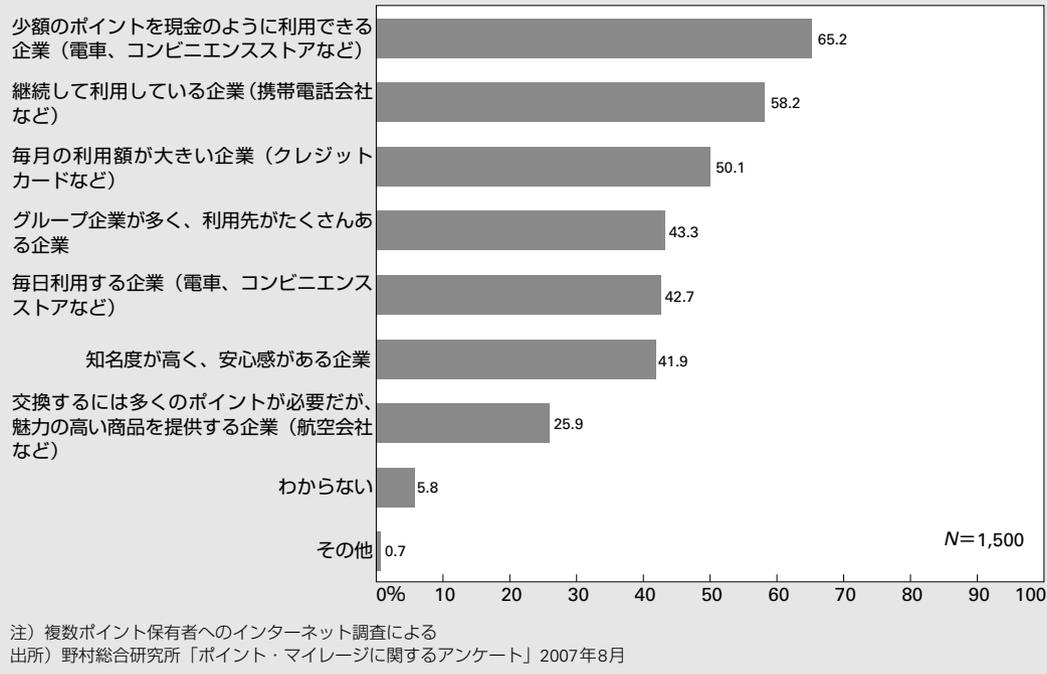
アジア市場、さらに欧米市場でも、日本ほどではないがポイントプログラムが存在し、マーケティングとして定着し始めている。したがって、ポイントプログラムの活用には、乱立と競争で一日の長がある日本企業が、ECを通じて相手国の消費者の嗜好に合うサービスを提供すれば、グローバルでの販売促進に役立つであろう。

2 「共通企業通貨」のグローバル提携による活用

複数企業間のグローバル提携で企業通貨を提供する企業は、すでに存在する。44ページの図1にも示したとおり、国際間の移動手段である航空会社は、グローバルな提携に活用している。

香港のキャセイパシフィック航空の子会社、キャセイパシフィック・ロイヤリティ・プログラムによって管理運営されている「アジア・マイル (Asia Miles)」は、香港を中心に汎アジア的でグローバルな提携関係を構

図3 ポイント企業連合ができる場合、中心として参加してほしい企業（複数回答可）



築し、共通企業通貨となるマイレージプログラムである。

このアジア・マイルは、ポイントを貯めるためのパートナーと、ポイントを利用できるパートナーが、分野（航空、金融、ホテル、通信、運輸、物販など）、地域（香港、中国全土、アジア、世界）とも、非常に多様である（図2）。

では、航空会社以外の日本企業は、グローバルな提携において、今後どのようにポイントプログラムや企業通貨を提供していけばよいのだろうか。

まずいえるのが、ターゲット顧客の物理的・心理的動線を押さえていく提携である。これは、特にグローバルを想定しているわけではないが、消費者から見ると、そこには「日常的・継続的に利用している企業」が中心になっていくことが望まれている（図3）。

つまり、次項に示す「3通」といわれる流通、交通、通信の企業を中心とした展開・提携が考えられる。

(1) 流通分野における提携

アジアに展開するコンビニエンスストアは、日本企業と関係する企業が多い。資本が異なってもブランドが同じ場合もある。日本の消費者は、海外でも、日本で利用するコンビニエンスストアと同じブランドの店舗を利用する場合も多い。これを確固とするために、ポイントプログラムを共同で提供するか、日本のコンビニエンスストアのポイントが海外のコンビニエンスストアでも付与・利用できるにすれば、国際間の相互送客が後押しできる。逆の場合も同様である。

また、上述のような同一ブランドでの提携だけでなく、優良顧客に絞った提携も可能で

ある。たとえば、中国の流通ナンバーワンの企業グループである百聯集団は、「OKカード」というポイントカードを提供しているが、優良顧客かどうかはこのプログラムで判別できる。中国から日本への旅行者は年々増加する傾向にあり、彼らが来日した際、日本の百貨店でも本国の優良顧客と同じように対応すれば、中国の優良顧客を日本の百貨店が囲い込める（日本での消費をほぼ独占する）ことにもつながる。百聯集団にとっても、自社顧客の満足度を上げることができる。

ここでは旅行者を取り上げたが、ポイントプログラムは地域への旅行者の誘致にも活用できる。日本には、温泉もあれば世界遺産も存在する。町興しのために、イメージ戦略も含めて活用すれば面白い。

たとえば、日本に来る外国人旅行者は、毎年、世界遺産の知床に行くわけではなく、今回は京都に行くかもしれない。こうした旅行者をターゲットとするには、それぞれの観光地が何らかの地域連合を組み、そこで共通企業通貨を提供するのである。

最近、北海道のスキー場にオーストラリア

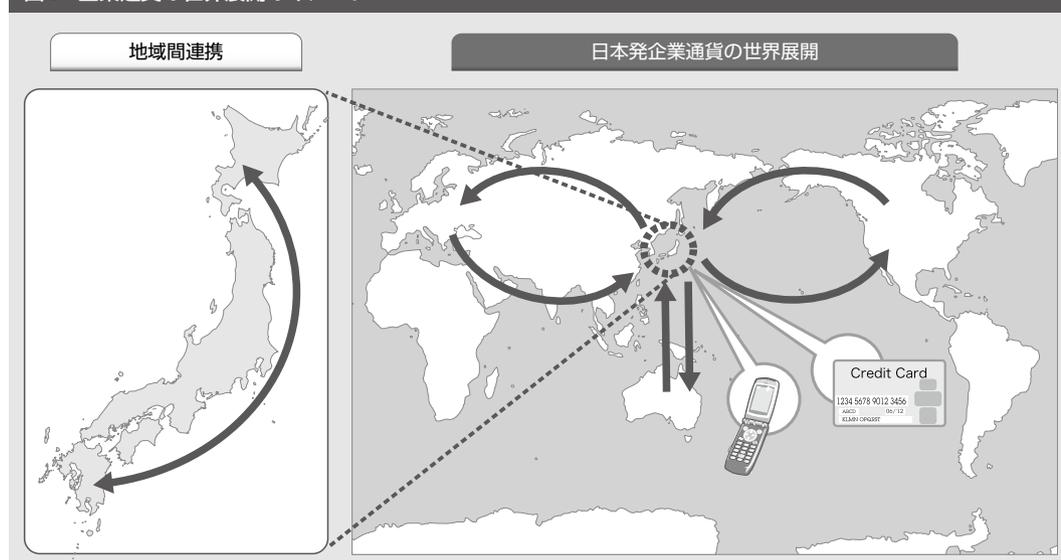
人が多いというデータもある。中国、台湾、韓国などのアジアだけでなく、環太平洋および世界の旅行者を、観光地連合で誘致していく際に、企業通貨を活用することも十分に考えられる（図4）。

上述に関連して、国土交通省では「グローバル観光戦略」における外国人旅行者の訪日を促進する「外国人旅行者訪日促進戦略」の一環として、「ビジット・ジャパン・キャンペーン」を実施している（キャンペーン実施本部の立ち上げは、2003年3月26日）。

これは、日本人の海外旅行者が約1600万人であるのに対して、日本を訪れる外国人旅行者はその3分の1以下である約500万人にすぎないことから、その格差をできるかぎり早期に是正しようというキャンペーンである。

ビジット・ジャパン・キャンペーンでは、「2010年までに1000万人の訪日外国人誘致」を実現するための活動を開始しており、この活動の一つのツールとして、企業通貨を利用したりレポート、ないしは地域間送客を実現する方法は十分に考えられる。そのために、先月号で示した「企業通貨マーケティング」を

図4 企業通貨の世界展開のイメージ



地域間で応用するのである。それには、企業通貨の「入口」と「出口」の充実だけでなく、ある地域を訪れた数や頻度を評価する「行動ポイント」の導入なども考えられる。

以上のように企業通貨は、あらゆる流通分野での活用が考えられる。この活用において、国境を越えたクロスボーダーのみならず、業種を超えたクロスボーダーでの提携も考えられる。

たとえば、日本の流通系企業のポイントを海外の交通系や宿泊系の企業でも使えるようにするなどである。両社の間を旅行代理店やメディア、楽天のようなモール企業などが仲介してもよい。国と業種にまたがって相互送客するネットワークを構築することにより、消費者の行動を分析し、新たなビジネスが創生されるかもしれない。

(2) 交通分野における提携

日本の電子マネーは、乗車券のみならず、街中の各種店舗でも利用できるようになった。電子マネーの利用にポイントプログラムが大きく寄与していることは先月号でも述べたとおりである。そこで、流通分野と同様に、交通でも相互送客するネットワークを構築していくべきである。

また、2007年の6月26日に、日中韓の観光大臣の会合が中国の青島市で開かれ、公共交通ICカードの共通化に向けての検討や、域外の旅行者誘致で協力することなどを盛り込んだ「青島（チンタオ）宣言」を採択した。公共交通ICカードの共通化とは、JR東日本の「Suica（スイカ）」や首都圏の鉄道・バスの「PASMO（パスモ）」のような各国のICカード型の乗車券を、3カ国のどこでも利用

できるようにして旅行者の利便性を広げる構想である。日本が提案し、韓国、中国ともに具体化の検討に合意した。

ただ、各国が採用しているICカードの規格が異なる。そこで、ICカード媒体とリーダー・ライター間の通信方式（NFC方式）によってその違いを吸収する動きがあり、そうすると相互乗り入れが実現できる可能性がある。そして、これらの相互利用・送客を促進させるため、日本の電子マネーの利用促進のように、ポイントプログラムを提供していくことも考えられる。本章の最初でも述べたとおり、この構想の実現は、売り上げに対する貢献こそ少ないかもしれないが、世界に向けた東アジア連合の象徴にもなりうる。

事実、北京市政交通ICカード有限公司の王勇董事長は、「相互利用をしても、両者の売り上げへの貢献は少ないだろうが、太平洋エリア（東京－ソウル－北京－上海－台北など）で展開することは、世界的にアピールするうえで意味がある」と筆者たちのインタビューに答えている。

このように、ICカード媒体も活用することによって、日本の観光地や海外の地域などの活性化に貢献することができる。まさに、「東アジア流通圏構想」に寄与する一政策でもある。流通分野と同様に、地域間の企業通貨マーケティングの導入も、この構想の促進につながるだろう。

(3) 通信分野での提携

通信のなかでも特に携帯電話の場合、国際間の利用はグローバルローミング（提携した相手国事業者の設備を利用すること）であり、相手の1社はすでに決められている。し

たがって、ポイントプログラムを活用して相互送客することはあまり意味をなさない。

そこで、上述のICカードに代わって「おサイフケータイ」などの相互利用も考えられる。しかし、日本の場合、高機能化しすぎることから「ガラパゴス化現象」（商品やサービスが独自の進化を成し遂げ、世界の標準からかけ離れてしまう現象）に陥ることがある。それを阻止するためにも、技術の輸出とともに、日本のノウハウであるおサイフケータイによる電子マネーの利用でのポイントプログラムの提供で後押しすることが考えられる。

通信に関連していえば、インターネット分野では、ECのポイントプログラム以外に、日本独自のサービスとして、ポイント交換サイトが存在する。このWebサイトを拡張すれば、各国のポイントが交換できるだけでなく、各国の電子マネーへの交換も可能にすることで、Webサイト上や現実の取引での消費者の相互送客を可能にすることができる。これは、各国のポイント発行企業の国際的な広告にもつながるだろう。

3 国家と企業間の企業通貨の活用

これまでは、民間企業を中心とした企業通貨の活用を論じてきた。最後に、国家も中心にからむ活用例を示しておく。

環境省が提唱する「京都エコポイントシステム」の構想は、一つの例になりうるだろう。これは、京都府民の光熱費の節約分をポイントにして、省エネ家電の購入を後押しするものである。

環境省は2008年2月1日、京都議定書の採択の地・京都府を、家庭から出る温室効果ガ

スの削減推進モデル地域とし、京都府と協力して、各家庭が電気・ガス代を減らした分をポイント化して省エネ家電などの購入に充てられる取り組みを、同年秋にも始めると発表した。

参加する家庭の毎月の電気・ガス料金のデータは、京都府が中心となって集約し、各家庭は料金の削減分をポイントとして取得する。削減分とポイントの換金率は今後詰めることになるが、これは国家レベルでの環境ポイントプログラムとなる。

この取り組みを応用すれば、企業（および消費者）のCO₂削減から、企業間、ひいては国家間の排出量取引にも展開が可能である。つまり、各国に割り当てられた排出量を自国の企業だけでなく、別の国の企業が購入できるようにし、消費者がその排出削減を行う代わりに、ポイントという形で消費者に還元するのである。そしてそのポイントは、家電量販店などで省エネ家電の購入に充てることができる。まさに国家と企業、消費者の企業通貨を活用した新たな取り組みになるわけである。

Ⅲ 企業通貨のグローバル展開に向けた制度的な課題

以上のように、企業通貨をグローバルに活用する戦略・戦術は多様に考えられる。消費者に好まれる企業通貨を、さらに安全・安心で利便性の高いツールとして実現させていくには、いくつかの制度的な課題も存在する。

経済産業省の「企業ポイント研究会」や金融庁・金融研究研修センターの「決済に関する研究会」でも制度問題は議論に挙げられた。

が、さらに海外でも通用する制度にしていくには、複数国が参加して制度や基準の統一を図り、これから導入する国々の手本となることも重要である。

制度には、たとえば会計基準が挙げられる。国際会計基準は、必ずしも各国の商習慣になじんでいるわけではない。企業だけでなく、各国の行政も巻き込んで、言葉の定義をはじめとして包括的な基準の検討も行っていく必要にも迫られるであろう。

日本企業が企業通貨を活用したグローバルなマーケティングで効果を上げていくためにも、制度が曖昧で躊躇することがないようにしていかなければならない。そのためには、日本で検討の場（研究会など）を設立し運用基準の素案を作成、代表的な日本企業と東アジアの企業に業種ごとに参加してもらい、全体最適に向けて調整していくのも一つの方法であると考えられる。

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 C・ハンビィ、T・ハント、T・フィリップス 著、大竹佳憲監訳『Tesco顧客ロイヤルティ戦略』海文堂出版、2007年
- 3 野村総合研究所 情報・通信コンサルティング

部企業通貨プロジェクトチーム『2010年の企業通貨——グーグルゾン時代のポイントエコノミー』東洋経済新報社、2006年

- 4 安岡寛道・富田勝己・佐藤裕美子「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」『知的資産創造』2006年6月号、野村総合研究所、2006年
- 5 ファーガル・クイン著、太田美和子訳『お客さまがまた来なくなるプーメランの法則——スーパークインの顧客の声を聞くしくみ』かんき出版、2002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、慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科、および駒澤大学経営学部の各非常勤講師

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