

効果測定に基づく ポイントプログラムの有効活用

富田勝己



CONTENTS

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| I ポイントプログラムのコモディティ化 | IV インセンティブとしての費用対効果の測定 |
| II 消費者のポイントリテラシー向上 | V 費用対効果の改善 |
| III 今後求められるポイントプログラム活用の高度化 | VI ポイントプログラムの有効活用 |

要約

- 1 消費者に商品・サービスを直接販売している企業の大半がポイントプログラムを導入し、多くの消費者がポイントを貯めるようになった現在、年間発行総額が1兆円規模になるなど、今やポイントは「あって当たり前」の存在であり、それ自体では差別化の要素になりにくくなってきている。
- 2 また近年では、ポイントの有無で店舗や商品・サービスを決める消費者の割合が減少しているなど、ポイントに対する消費者の接し方も変化してきていることから、今後は、状況変化に適したポイントプログラムの運用の高度化が求められる。
- 3 ポイントには、それが「貯まるから店舗や商品・サービスを決める」という「付与効果」のほか、「貯まったポイントがあるから今まで買い控えていた商品を購入する」という「還元効果」もある。これらを定量化し、かかった費用を差し引くことで、ポイントプログラムの費用対効果が測定できる。また、こうした付与効果と還元効果の有無で顧客を分類し、その特性に応じたポイント施策を講じていくことが、ポイントプログラムの費用対効果を高めていくうえで重要となる。
- 4 ポイントプログラムを高い効率で運用していくには、こうした費用対効果の測定と改善を継続しながら、顧客理解を深め、その結果をマーケティング活動全般へと反映させていくことが必要である。

I ポイントプログラムの コモディティ化

1 どの企業でもポイント プログラムを導入

日本では1989年に導入したヨドバシカメラがその先駆けとされているポイントプログラムは、現在では実に多種多様な業態で導入されており、その総数の把握は実質的に不可能なほどである。

これには主に、消費者に商品・サービスを直接販売している業態が該当するが、現在では製造業も導入するようになってきた。たとえばパナソニックは、自社で運営している会員サイト「CLUB Panasonic」で商品を直接販売する際に、支払いに充当できるポイントを会員に付与している。

また、他の業態に目を転じて、主要企業がポイントプログラムを軒並み導入していることがわかる。コンビニエンスストア業界を例にとると、セブン-イレブンでは電子マネー

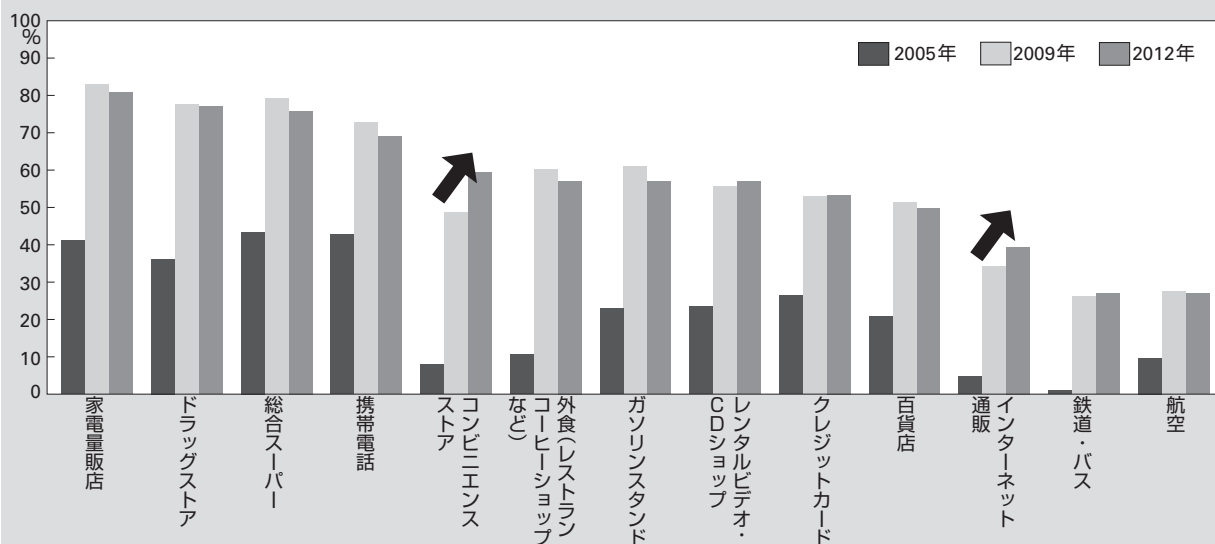
ー「nanaco」での決済に際して「nanacoポイント」を、ローソンでは「Pontaカード」の提示で「Pontaポイント」を、ファミリーマートでは「Tカード」の提示で「Tポイント」を貯めることができる。その結果、消費者は、どの店で買っても何らかのポイントを貯められるようになっている。

2 誰もがポイントを貯める時代に

各社でポイントプログラム導入が進むにつれて、消費者意識も変化を遂げてきている。野村総合研究所（NRI）が実施したポイントやマイレージの保有に関する意識調査の結果を見ると、消費者がポイントを「貯めている」と認識している比率は、2005年時点では、高い業態でも「総合スーパー」や「携帯電話」などで40%強であったが、09年や12年では、「家電量販店」や「ドラッグストア」「総合スーパー」など、80%前後になる業態が存在している（図1）。

各業態に非利用者が一定割合存在している

図1 ポイント・マイレージの保有認識率^注の推移



注) 消費者がポイントを「貯めている」と認識している比率

出所) 野村総合研究所「情報通信サービスの利用に関するアンケート」(2005年9月、訪問留置調査、N=2,500)、「日常生活に関するアンケート調査」(訪問留置調査、2009年7月、N=10,252)「日常生活に関するアンケート調査」(訪問留置調査、2012年7~8月、N=8,821)

表1 2011年度のポイント・マイレージの年間最少発行額^{注1}

業界 ^{注2}		ポイント付与基本指標・数値		ポイント 適用率 ^{注3}	ポイント還元率 ^{注4} (%、円/マイル)	年間発行額 ^{注5} (億円)
		指標	数値			
家電量販店	(主要9社)	売上総計 (億円)	44,868	80.0%	7.0%	2,511
クレジットカード	(業界全体)	ショッピング取扱高 (億円)	496,026	100.0%	0.5%	2,480
携帯電話	(主要3社)	売上総計 (億円)	89,825	100.0%	2.0%	1,796
ガソリンスタンド	(主要3社)	売上総計 (億円)	149,010	60.0%	0.9%	802
総合スーパー	(主要5社)	売上総計 (億円)	85,439	80.0%	0.9%	604
航空	(主要2社)	有償旅客マイル ^{注6} (億人・マイル)	699	50.0%	1.5円/マイル	524
コンビニエンスストア	(主要4社)	売上総計 (億円)	76,208	45.0%	1.0%	343
百貨店	(主要7社)	売上総計 (億円)	17,639	60.0%	2.5%	267
インターネット通販	(主要3社)	売上総計 (億円)	23,553	100.0%	1.0%	236
ドラッグストア	(主要7社)	売上総計 (億円)	20,647	80.0%	1.0%	164
外食	(主要7社)	売上総計 (億円)	7,311	60.0%	1.0%	44
						9,772

注1) ここでは、来店キャンペーン等の購買金額にかかわらず発行されるものや、特別会員向け等の追加発行分を除いたため、推計額を「年間最少発行額」とした

2) 売り上げは上位でも、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している

3) 各社の総売上に対する、ポイントカードの提示などでポイント付与が適用される売り上げの比率。野村総合研究所が2012年7月～8月に10,348人に対し実施した訪問留置型のアンケート調査結果や、各種公開情報を参考に5%単位で設定した

4) ポイントが利用者に還元される際の販売金額に占める比率で、各種公開情報を参考に、最も低い値などを業界基準値として採用。航空マイルの全額換算については、1マイル当たり1.5円とした

5) ポイント・マイレージ年間発行額＝ポイント付与基本指標・数値×ポイント適用率×ポイント還元率

6) 有料で搭乗する旅客ごとの飛行距離の総和

ことを考慮すると、2005年ごろはまだ限定的だったものの、09年ごろには利用者のほとんどがポイントを貯めていると考えられよう。消費者はポイントをもらうようになってきているのである。

なお、ポイントプログラムの本格的な普及

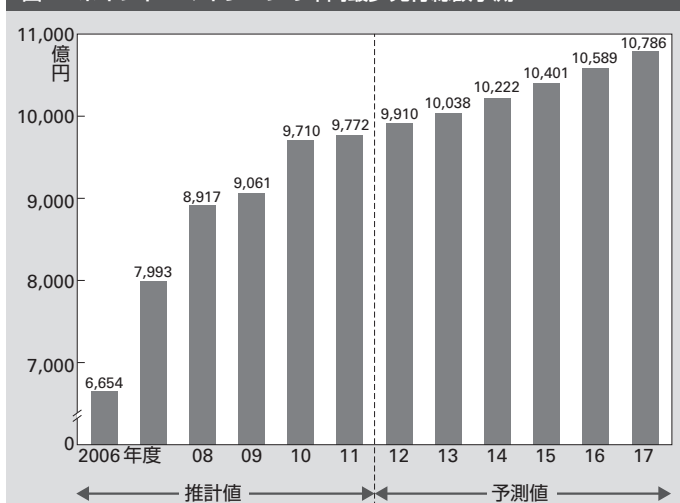
が始まって間もない「コンビニエンスストア」や、今後も取扱額が増加していく「インターネット通販」では、この比率はこれから高まっていくと考えられる。

3 ポイントの年間発行総額は 1兆円規模

ポイントプログラムの導入企業数の増加およびそれに伴うポイント利用者の増加によって、国内11業界の主要企業（売り上げ上位でポイントプログラムサービスを提供している企業）の2011年度のポイント・マイレージの発行総額は、最少でも約9770億円に達したと推計される（表1）。

また、前述した「コンビニエンスストア」や「インターネット通販」での利用率の増加、および「クレジットカード」の利用の一層の普及のほか、景気の回復によるポイント

図2 ポイント・マイレージの年間最少発行総額予測



注) 2012年度以降は予測値。ポイント還元率は現行水準のまま推移すると仮定

導入各社の売り上げ向上も影響し、その額は今後も増加していくと予想される（図2）。

4 ポイントの有無による差別化が困難に

その発行規模や消費者の保有率などからしても、ポイントプログラムは企業・消費者双方にとって「なくてはならない」あるいは「あって当たり前」のような存在になった。

その反面、どの店でも同じようなポイントプログラムが導入されているため、ポイントプログラム自体が差別化の要素にはなにくくなってきている。顧客サービスとしてのポイントプログラムが、いわば「コモディティ化」してきているといえよう。

Ⅱ 消費者のポイントリテラシー向上

1 ポイントの影響を受ける人が減少

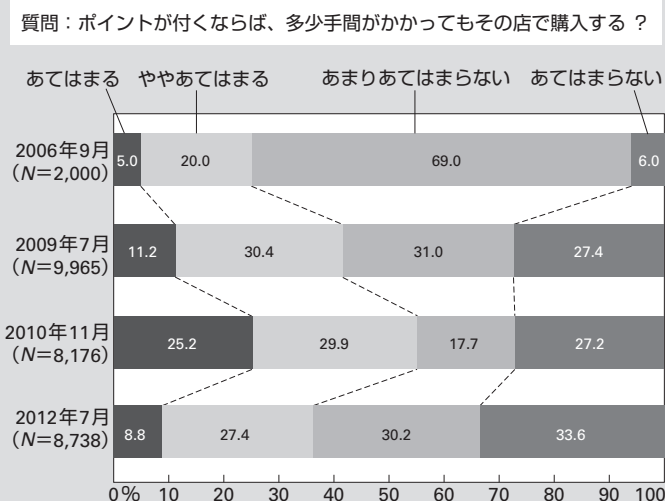
ポイントプログラムがコモディティ化した現在において、ポイントは消費者の購買行動にどのような影響を与えているのだろうか。

ポイントプログラムが消費者の店舗選択や商品・サービス選択に及ぼす影響をNRIが調査した結果、2010年調査までは「影響を受ける」人の割合が増加していたが、12年調査ではその割合が減少していることが明らかになった（図3、4）。

この結果と前述のコモディティ化、特にほとんどの利用者がポイントを貯めるようになった状況とを照らし合わせると、「ポイントはもらうものの、ポイントのためだけに商品・サービスや店舗を決めるわけではない」という消費者が増加していると考えられる。一時

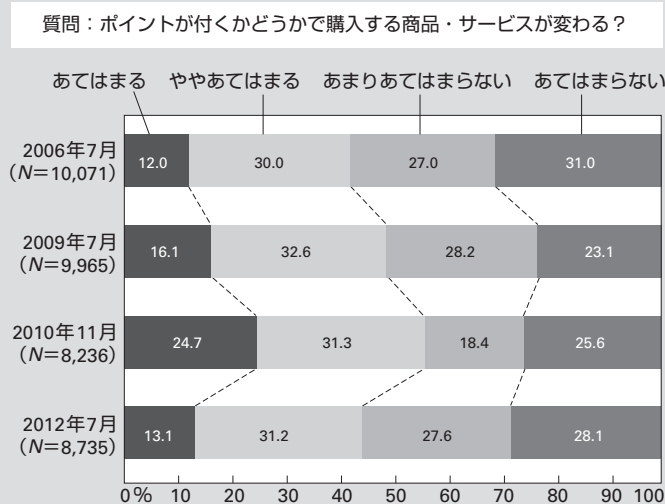
的な変化の可能性もあるが、単純なポイント値引きが有効な消費者の割合が減少しているのである。ただし、その一方で、ポイントを貯めることにこだわりを持つ、いわばマニアとも呼べる人の割合については、大きな変化がないこともわかった（次ページの図5）。

図3 ポイントの有無が店舗の選択基準に及ぼす影響



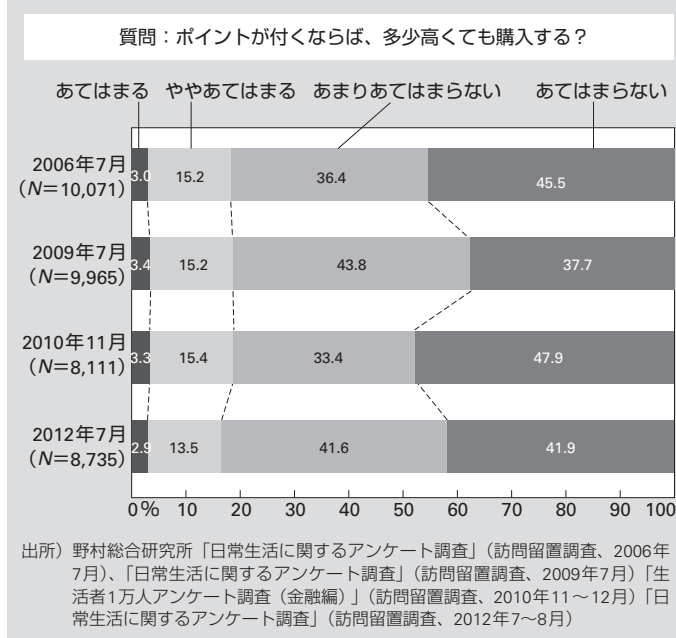
出所) 野村総合研究所「日常生活に関するアンケート調査」(インターネット調査、2006年9月)、「日常生活に関するアンケート調査」(訪問留置調査、2009年7月)、「生活者1万人アンケート調査(金融編)」(訪問留置調査、2010年11～12月)、「日常生活に関するアンケート調査」(訪問留置調査、2012年7～8月)

図4 ポイントの有無が商品・サービスの選択基準に及ぼす影響



出所) 野村総合研究所「日常生活に関するアンケート調査」(訪問留置調査、2006年7月)、「日常生活に関するアンケート調査」(訪問留置調査、2009年7月)、「生活者1万人アンケート調査(金融編)」(訪問留置調査、2010年11～12月)、「日常生活に関するアンケート調査」(訪問留置調査、2012年7～8月)

図5 多少高くてもポイントが付く商品・サービスを選択する人の割合



2 ポイントを見極める消費者の増加

消費者にとって欠かせない存在となったコンビニエンスストアでのポイントプログラム導入の経緯をたどると、2007年4月にセブン-イレブンが電子マネーnanacoとnanacoポイントを、07年11月にファミリーマートがTポイントを導入した。また、2010年3月にはローソンがPontaを導入した。業態ごとに時間的な差はあるものの、おおむね、2000年代後半はポイントプログラムの普及・拡大期であった。

その間に、それまでポイントに興味・関心を持たなかった消費者がポイントを貯めるようになり、その効果的な使い方を理解するようになったと考えられる。たとえばnanacoポイント、Tポイント、Pontaポイントの3種類のいずれも貯めている消費者にとっては、目の前にセブン-イレブンがあり、少し先にファミリーマートがあったとしても、T

ポイントのためにファミリーマートを選ぶことはあまりなく、むしろ手前にあるセブン-イレブンで購入し、ついでにnanacoポイントをもらうといった行動を取る可能性が高い。

また、ポイントには、支払い充当や特典商品との交換といったメリットが消費者にある一方で、有効期限を過ぎてしまうと失効する、(一部ではあるが)一定額以上にならないと使えないといったデメリットがあるほか、購入頻度が少ない、あるいは購入額の少ない店ではほとんど貯まらない、といったデメリットもある。

雑誌やテレビでポイントプログラムの特集が組まれるようになってきたのも2000年代後半からである。その結果、ポイントプログラムに関する自身の利用体験や各種メディアのポイント特集などの情報をもとに、消費者は「よく使う店舗のポイントを選別して貯める」ようになった。これは、ポイントプログラムに関する消費者のリテラシーが高まってきたためと考えられる。

Ⅲ 今後求められるポイントプログラム活用の高度化

前章までの議論から、「ポイントによる店舗や商品・サービス選択の効果が薄れてきたからポイントプログラムは不要」と断じるのは早計である。そもそもポイントプログラムはロイヤルティプログラムの一形態であり、その主目的は、適切な優遇施策によって、①既存顧客の囲い込み、②既存顧客の優良化(年間購入総額の向上)、③新規顧客の獲得——などを実現させることにある。

この目的を達成していくうえで、特に(Web

サイトではなく)実店舗を運営している企業にとって、ポイントをインセンティブとして顧客の情報を収集し、顧客への理解を深めていく仕組みは欠かせないものである。たとえば山梨県を中心に店舗展開しているスーパーマーケットのオギノでは、「オギノグリーンスタンプカード」を通して得られる顧客データを用いて顧客を多数のカテゴリーに分類し、各店舗の品揃えや、顧客別に提供しているクーポン内容の設定などに活用している。

ポイントプログラムには、値引き代替りのインセンティブという直接的な効果だけでなく、得られたデータを分析することによって品揃えや販促活動を最適化するという間接的な効果もある。ポイントに関する消費者のリテラシーが高まってきた現在、ポイントプログラム導入企業は双方の効果を一層高めていく必要がある。

Ⅳ インセンティブとしての費用対効果の測定

1 インセンティブとしての2つの効果

ポイントプログラムによって収集できる情報は、その分析の仕方によっては消費者への販促活動だけでなく、店舗の品揃えや出店そのもの、あるいは商品開発にも活用できる。これらの効果はいずれも重要であるものの、ただし、その定量的な測定は困難である。一方で、ポイントという消費者へのインセンティブの提供によって得られる利益貢献の度合いについては、その企業のポイントの付与対象となった売上総額やポイントの年間利用実績、関連費用のほか、アンケートなどを活用

することによって、目安となる定量的な数値を推計することが可能である。そこで本稿では、インセンティブとしての効果に焦点を当てたポイントプログラムの効果測定と、その効果の改善活動を述べていく。

インセンティブとしてのポイントは、それが消費者に付与される際の効果(付与効果)と、支払い充当や特典交換などで企業側に還元される際の効果(還元効果)の2つのシーンで効果が発揮される。

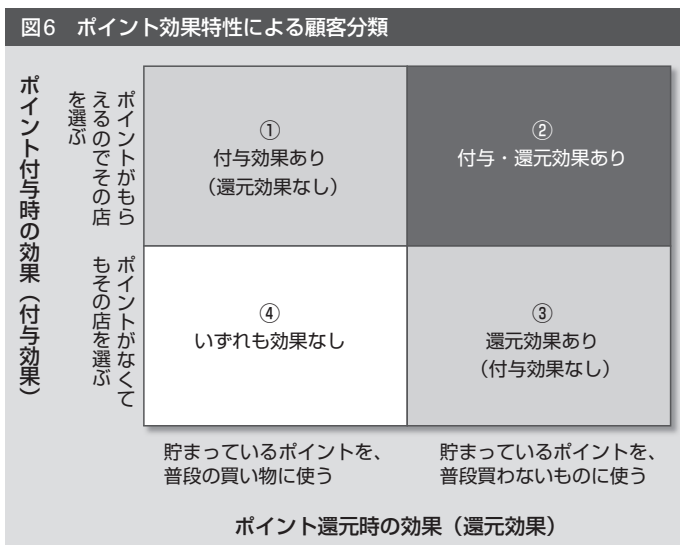
付与効果は、一般的に認識されている顧客囲い込みや優良化を目的とした効果で、くだけた表現でいえば「ポイントを貯めるためにその店舗を選ぶ」というものである。たとえば消費者が、その店しか近所にないだとか、その店の品揃えや店員の対応が優れているといった理由だけでその店を選んでいるとするならば、ポイントはその消費者に対するインセンティブとしての効果がない。その店を選ぶ理由にポイントプログラムが含まれている場合にのみ、その効果があるとみなす。

一方で還元効果は、くだけた表現でいえば「貯まったポイントを使って、普段買わない(特に高額の)商品を購入する」というものである。日常的に購入しているもの、あるいはもともと購入しようと考えていたものを購入する際にポイントを使用した場合は、ポイントの使用が新規需要の喚起にはなっていないため、効果があるとはみなさない。貯まっているポイントが有効期限を迎えることなどがきっかけとなり、その消費が目的化した結果として新たな購買を創出した場合に、その効果があるとみなす。たとえば航空会社のマイレージプログラムであれば、有効期限の迫ったマイルを消費するために旅行を思い立

ち、自分の航空券はマイルージで充当し、家族の航空券は現金で購入する場合などが該当する。

2 ポイント効果特性による 購買行動分類

付与効果と還元効果それぞれの効果の有無

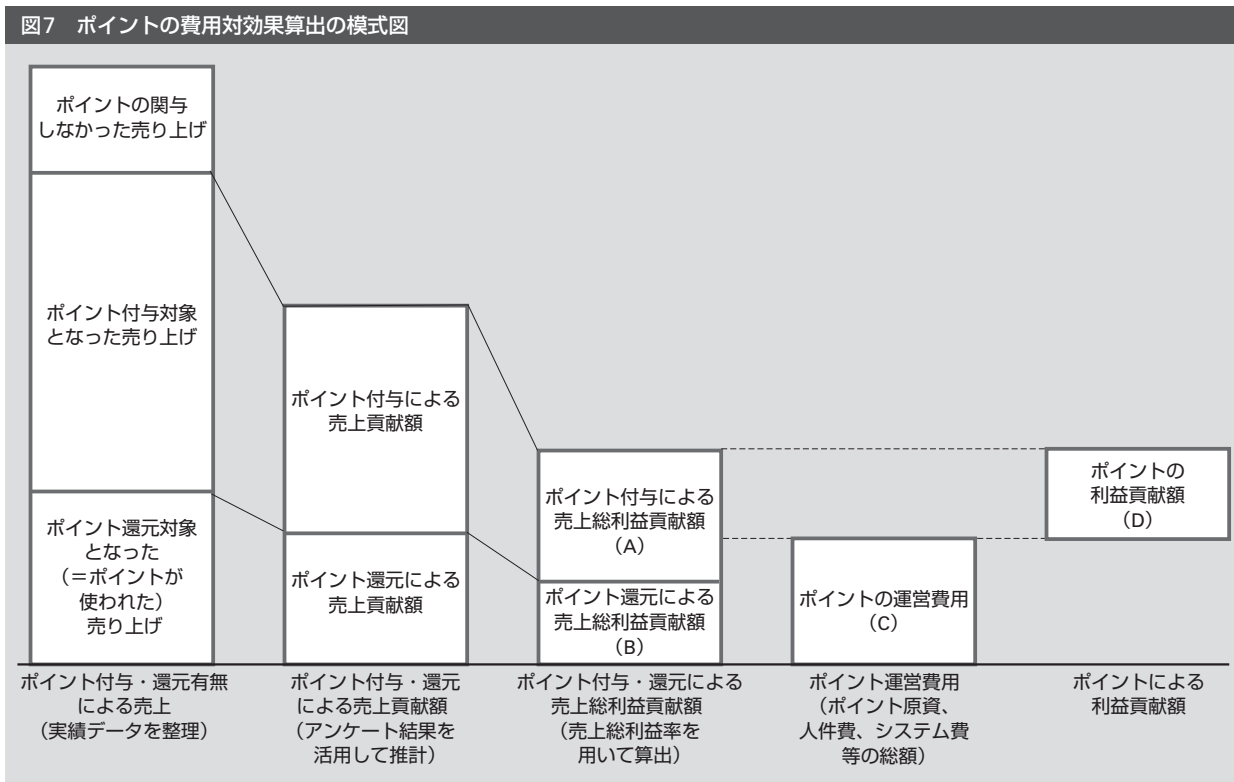


で整理すると、顧客は4つのタイプに分けられる（図6）。その構成比は業態によって、そしてポイントプログラム自体の内容によって異なるが、一般的には「①付与効果あり（還元効果なし）」の割合が最も多く、「③還元効果あり（付与効果なし）」の割合が最も少ないという傾向が見られる。

この4タイプのうち、「④いずれも効果なし」に該当する顧客は、ポイントによる影響を一切受けない。したがってこのタイプの割合が多いほど、そのポイントプログラムはインセンティブのミスマッチを多発している可能性が高いと考えられるため、プログラム内容の抜本的な改革、あるいは廃止を検討する必要がある。

3 インセンティブとしての ポイントの費用対効果測定

この概念を活用すれば、インセンティブと



してのポイントの費用対効果を推計することができる（図7）。ポイントの効果は、付与効果と還元効果それぞれで推計する。付与効果は、「ポイント付与対象となった売り上げ」のうち、「ポイント付与による売上貢献額」を算出する。その額に売上総利益率を乗じたものが「ポイント付与による売上総利益貢献額（A）」となる。

一方で還元効果は、まずは「ポイント還元対象となった売り上げ」のうち、新たな購買創出の「ポイント還元による売上貢献額」を算出する。その額に、1ポイントが創出した売り上げの倍率を乗じ、さらに売上総利益率を乗じたものが、「ポイント還元による売上総利益貢献額（B）」となる。

こうして算出された（A）と（B）の合計から、ポイントの原資負担額やプログラムの運営に要する人件費、システム費、販促等の合計である「ポイントの運営費用（C）」を減じたものが、最終的な「ポイントの利益貢献額（D）」として算出される。この値がプラスであればそのプログラムは利益を創出していると見なすことができる。また、（D）を（C）で除することにより、投入したコス

トによって生み出される利益の割合も算出できる。

この測定の特徴は、ポイントプログラムの運用成績を、売り上げではなく利益貢献額として算出している点にある。したがって、この値が長期にわたって高い水準でプラスであるならば継続すべきであり、逆にマイナスならば廃止も視野に入れた見直しをするといった判断を下せる。仮に効果の有無を明らかにできず、うやむやのままにポイントプログラムを継続している企業があるのならば、この測定は現状の問題解決の一助となるだろう。

V 費用対効果の改善

1 ポイントKPIを用いた改善施策の立案

算出したポイントの費用対効果は過去の成績であり、ポイントプログラム導入企業にとってより重要となるのは、その改善による利益創出額の拡大である。NRIでは、「付与効果」「還元効果」「費用」の3分類に関連して独自に設定した6つの「ポイントKPI（重要業績評価指標）」それぞれについて、業界平

表2 6つのポイントKPIと改善施策例

	KPI（重要業績評価指標）	概要	施策例
付与効果	ポイント付与対象売上高	ポイントを付けた売り上げの総額	ポイントプログラムの認知拡大（会員増加）
	ポイント付与による売上貢献率	上述の売り上げに占める、「ポイントがあるからその店を選んだ」影響の割合	購買総額に応じたボーナスポイント提供（ただし申し込み者のみ）
還元効果	ポイント還元総額	会員に利用されたポイントの総額（有効期限切れによる失効は除く）	一定量以上のポイント利用時における付与率アップ
	ポイント還元による購買創出貢献率	普段なら買わないものの購入に充てたポイントの割合	エンタメ系商材や付属品にポイントを利用する場合はポイントを2倍換算
	1ポイント当たりの購買創出倍率	上述のポイント1ポイント当たりが創出した売り上げの倍率	高額商材にポイントを利用する場合はポイントを2倍換算
費用	ポイント関連支出総額	ポイント運営費用（ポイント原資、システム費、人件費）の総額	ポイント付与の基本レートの変更

均などと比較しながら改善施策を立案している（前ページの表2）。

なお、本稿で掲載している改善施策は基本的なフレームによる一般的な例である。実際には個別のポイントプログラムの実施内容を精査したうえで、ターゲット顧客や費用も含めた実施可能性、期待される効果（改善の見込み）などに鑑みながら、各社ならではの施策を検討する。したがって、立案される改善施策は企業によって全く異なってくる。

2 自社データのターゲット顧客の再定義

改善施策のなかにはターゲット顧客が限定されているものもあるため、自社データのターゲット顧客を再定義する必要がある。本稿では顧客を4タイプに分類しているが、たとえば「①付与効果あり」タイプの顧客を対象としたポイント優待を実施したくても、一般的に顧客データベースではそうしたタイプ分けをしていないため、このままでは自社顧客のなかでどんな特徴のある顧客に改善施策を実施すればよいのかを明確にできない。ただし、こうしたタイプ分けを勘と経験のみを頼りに行い施策を実施していくことは、無用の優待提供、ひいてはポイントの費用対効果を悪化させることになるため避けるべきである。

ポイント効果特性による顧客のタイプ分けは、主にアンケートを実施して行う。この回答結果を、ポイント会員IDと自社の顧客データベースとを紐づけることで、顧客の各タイプの特性を、性・年齢や購買金額、購買頻度といった項目で再定義できるようになる。アンケート回答者は自社顧客全体の一部にす

ぎないが、この再定義結果を適用することで、自社顧客全体のタイプ分けが可能になる。

VI ポイントプログラムの有効活用

1 費用対効果の継続的な測定と改善

本稿では、ポイントのインセンティブとしての側面に焦点を当てた費用対効果の測定と、その改善施策の立案までの方法論を述べたが、こうした取り組みは継続的に実施していかなければならない。

ポイントプログラムは導入が比較的容易であるためここまで普及してきたが、反面、それは他社による模倣も容易であることを示している。効果的なポイント施策を立案し実施したとしても、その直後から他社に模倣され、施策の競争優位性を失ってしまう可能性が十分にある。どの業態においても主要企業各社のポイントプログラムの内容が比較的類似しているのはその証左である。

こうした模倣に抗するには、先に進み続けるという選択肢しかない。ポイントプログラムを刷新してもやがては陳腐化・コモディティ化していくことを踏まえ、プログラムの効果を定期的に測定し、改善を続けていくことが肝要である。

たとえば、独自に設定した（外部からの識別が困難な）ターゲット顧客にポイント関連施策を実施すれば、他社による模倣可能性が低くなる。第V章2節で触れたように、独自に定義した顧客タイプ別に施策を実施した場合、施策そのものは他社に模倣されたとしても、ターゲット顧客を模倣することまではできない。その結果、費用対効果の面で自社が

イントプログラムの優位性を保ち続けることができる。

ただし、顧客の意識は刻々と変化していくこともあり、この取り組みについても、一度だけの検討ではターゲット顧客を十分に見極めきれない可能性が高い。したがって、ポイントプログラムそのものの改善と併せてターゲット顧客の検討を継続的に行い、ターゲット顧客の精度向上や個別施策の新規創発、洗練を続けていく必要がある。

改める必要があるのは、全顧客を対象とした「ポイントの一律的な大盤振る舞い」などの、比較的安易な施策への偏重である。こうした施策は、新規顧客の獲得や既存顧客の購買額増加には一定の効果が期待されるものの、ポイントを必要としない顧客にもポイントを提供することになるため、必要以上にコストをかけてしまう側面を忘れてはならない。

2 顧客理解に根ざしたポイントプログラムの活用こそ肝要

前述のとおり、ポイントには、それが貯まるから店舗や商品・サービスを決めるという付与効果のほか、貯まったポイントがあるから今まで買い控えていた商品を購入するという還元効果もある。こうした効果を踏まえ、ポイントが有効な顧客にはポイント優遇を重点的に提供し、それ以外の顧客には別の優遇を提供するといった、顧客の特性に応じたポイントプログラムを運営していく必要がある。

会員制度の一形態であるポイントプログラムの真価は、それを通して得られた顧客情報の分析による顧客理解にある。その理解に基づき、インセンティブとしてのポイント施策に焦点を当てたのが本稿であるが、たとえば値引きクーポンや優先予約権の提供など、顧客へのインセンティブは多種多様にある。これらのインセンティブ群からターゲット顧客ごとに最適なものを抽出し、総合的な販促活動の効率化を図っていくうえでも、特に販促施策への反応に関する面での顧客理解が欠かせない。

また顧客理解は、販促活動だけでなく、店舗の品揃えや出店場所、そして商品開発にも活用することができる。今後は顧客を知るツールとしてポイントプログラムを活用し、その結果としての顧客理解に基づいた、企画・開発から販売促進に至るマーケティング活動全般の最適化を図っていくことが、収益、ひいては利益の最大化を実現させるうえで必須となる。ポイントプログラムに関する消費者のリテラシーが高まった今、特段の工夫をせず、「なんとなくポイントを導入」して効果を得られる時代は終焉を迎えたといえよう。

著者

富田勝己（とみたかつみ）

ICT・メディア産業コンサルティング部上級コンサルタント

専門は情報通信から金融・サービス分野などの各種領域におけるポイント・電子マネー・IDおよび決済の事業戦略立案、CRM・マーケティング戦略立案