

まず、企業ポイントというのは何かということだが、おそらくみなさんの中にも、財布の中に数枚、あるいは、10枚以上のさまざまなポイントカードを持っていることと思う。家電量販店などが発行するポイントカードには、購入金額の10%、場合によっては20%のポイントが付くものがある。薄型テレビなど高額な買い物をすれば、1回の買い物で4万円から5万円分のポイントが付くわけだ。

また、クレジットカードなどは、購入金額の0.5%のポイントが付くようになっているのが通例だ。還元率がよいカードでは、1%から1.5%のポイントが付く。Suicaなどのカードが他の量販店などが発行するクレジットカードと提携しているケースはご存じのことだろう。この場合、電車に乗っても、買い物をしても、チャージをしても、高いポイント還元が得られる。また、量販店で買い物をしてもそこで得られたポイントをSuicaのチャージ料金として活用することができる。

経済産業省で「企業ポイント研究会」というものが発足して、報告書をまとめている。わたしも参加して議論をしたのだが、これからポイントをめぐる企業提携が進んでいくの

ではないかという結論が出された。そして、ここで活発な議論が交わされたのは、規制は必要かということだ。自主的なルール、法律や政令で、網をかける必要があるかどうかということが議論された。結果的には、現時点ではそうした規制は必要ないだろうという結論になった。現在は既存の法律と、企業会計原則に基づいて処理している場合は問題はないだろうということに落ち着いた。

そして企業ポイントというシステムが企業戦略、マーケティング戦略にとって非常に大切なものであるということを再認識した。さらに消費者にとってもメリットのある仕組みではないかということになった。

## 消費者の購買履歴を継続的に取得する

企業のメリットについて考えると、消費者情報に基づいた、マーケティングツールになりうるということだ。

例えば、ある家電量販店のポイントカードを持っている消費者は、他社のポイントカードを何種類も持ちたいとは思わないはずなので、次回もその量販店に行って買い物をしようとするだろう。

そして量販店側からすると、こうした消費者の購買履歴を継続的に取得することができる。どういう商品をどんな商品と組み合わせて購入したのかが分かり、その時の購買額が分かれば、その客が値引きについてタフなネゴシエーターなのか、そうでもないのか、なども分かるようになるわけだ。こうした情報を分析すると、顧客一人ひとりの製品に対する嗜好や、買い替え時期なども把握でき、その情報をもとにより有効なマーケティングができるようになる。

こうしたポイントの付加は、値引きと同じことなのではないか、といわれることがある。実際はそうではない。10%のポイントを客に差上げた場合、再び自店に買い物に来てくれる可能性が高い。次回の購買を誘発するということだ。

そして、企業間での消費者送客ツールであるということも見逃せない。例えばエアライン系のカードのヘビーユーザーは所得が比較的高い男性が多いとされている。したがって、航空機を利用して得られたポイントをゴルフ場利用などに活用できるとしたらどうなるか。エアラインとゴルフのプラットフォームが連携し、さらに高級レストランや高所得

**IT** **経営** 早稲田大学IT戦略研究所の研究所の研究内容をリレー講座方式で紹介  
**ゼミナール** (59)

# 企業ポイントのマーケティング戦略

「ポストIT革命」時代の経営戦略 — 高収益型ビジネスイノベーションの追求 —

者層向けクレジットカードといったプラットフォームが連携すると、非常に優良なプロフィールを持った顧客を囲い込める可能性が出てきて、そこにターゲットを絞ったサービスを展開できるようになるわけだ。

このように単一の企業ポイントプラットフォームでは実現できなかったマーケティングができるようになる可能性が出てくる。

## 自腹では購入しないものもポイントなら抵抗なく購入

次に消費者側のメリットはどうか。

得られたポイントを次の買い物に利用できる。そして、非日常的な買い物をする傾向が表れやすい。自分では自腹を切ってでは行かないような場所への旅行に利用したりする。さらにプレゼントをされたらうれしいと思うものを買ったりする。消費者の心理にはそういうものがどうもあるらしい。また、いろいろな店で得られたポイントを集約して、航空券を買うようなこともするようになる。

「企業ポイント研究会」での報告では、企業ポイントが付くかどうかで、買う商品やサービスが変わりま

すかという問いに対して、約半数近くの人が当てはまる、やや当てはまるという回答をしている。ポイントが付く場合、多少高くても購入しますか、という問いに対して、これはかなり非合理的な意思決定をするかどうかを聞いているわけだが、約2割の人が、「あてはまる」「やや当てはまる」と回答している。

実際に消費者が保有している企業ポイントで、どういう業種のものが多いかを調べたところ、総合スーパー、携帯電話、家電量販店、ドラッグストア、クレジットカードなどが挙げられている。

企業ポイントの発行額だが、野村総研調べで、クレジットカードで、1450億円相当のポイントが発行されている。また携帯電話では、870億円相当のポイントが発行されている。

このポイントというものは、企業にとってある種の負債でもある。ただし、ポイントに関しては、使われないままに失効してしまうものがある。9割近い利用率や交換率がある企業もあれば、3割程度しかないものもある。

100万円分のポイントを消費者に付与しても、交換率が3割の場合は30万円しか還元していないわけだ

から、まるまる全部を負債とする必要はない。通常の企業は一定の失効率を踏まえて実際に使われるポイントを引当金として計上している。主要50社ベースで見ると、約2755億円相当の引当金がバランスシートに乗っている。これに対して50社ベースの最終利益は1兆3400億円。最終利益と引当金を比較してみると分かるが、今やポイントはビジネス上無視できない額が発行されていると考えられるわけだ。

## 低い原価の商品で効率的な販促活動を

ここまで、ポイントシステムの現状についてみてきたわけだが、マーケティング視点から企業ポイントをみていきたい。

1点目は、ポイントシステムは通常の顧客を優良顧客に変えていく仕組みであるということだ。

交換対象を原価の低いものにして費用対効果を高める手段を使うことができる。典型的なのは航空券だ。

極端な例でいえば、空いている路線の空席は非常に原価が低い。マイルレージを使って航空チケットを買いハワイに行くとする。しかしその席はもともと空席だから購入すること

早稲田大学IT戦略研究所が企画・運営するエグゼクティブ・リーダーズ・フォーラムの第10回コロキアム(2007年9月4日開催、テーマ「企業ポイントのマーケティング戦略」)から、明治学院大学 経済学部 准教授、森田正隆氏の講演を紹介する。



ができたわけだ。消費者にしてみれば、ハワイに行くとなれば10万円以上はかかる、という感覚があるから非常に得したつもりになるが、しかし航空会社に見れば、かぎりなく原価の低いものを交換対象にしているわけである。

本来ポイントがなければ、消費者が自腹を切っても買うような商品であれば売り上げは減ってしまうのだが、そうではない。ビジネスリップをして、必要な航空券はお金で買って、そこで得た特典で購入しないような商品を買ってくれるわけだから、非常に原価の低い販促だといえる。

次に、企業ポイントは消費者の購買履歴を時系列に横串にして把握することができる点があるということは、みなさんも容易に理解できることだろう。過去の情報をマーケティングに活用できる。

3点目は「知覚のゆがみ」というべきものを利用して、販促につなげることができる。

こういう問いかけをさせていた

きたい。みなさんが、100円の商品を買うときに「1%off」という表現と「1%のポイント付与」という表現のどちらを選択するか。

合理的な人であれば、「1%off」を選ぶだろう。ポイントが付与されてもそれは次回の買い物のときまで寝ている。しかし、現金は汎用性が高い。別の買い物に利用できる。

では、「特別セール10%off」と「特別セールポイント10倍」ではどうか。当然「特別セール10%off」だろう。しかし、ドラッグストアの現場で聞いてみると、圧倒的に「特別セールポイント10倍」に対して高い反応があるという。消費者は値引きとポイントに対して、認知のゆがみがあるのではないかと考えると、ポイントには、なんらかのゲイン、「儲けを得る」という喜びがあるのではないかと考える。

こうしたことを組み合わせて考えると、ポイントというものは、値引きよりも非常に費用対効果の高い方法であり、値引き以上の効果を出せる可能性を秘めているということだ。値引きをしてもその場で終わりだが、ポイントを提供すると、消費者はポイントを貯めることに喜びを感じ、さらにそれを持続するために

同じ店に買い物にやってくる。つまり、これからの企業はポイントをより効率的にコントロールし、ポイントをより魅力のあるものと感じさせることが非常に大事になってくるのではないかと考える。

## より魅力的なポイントにするための企業努力とは

しかし、ポイントというものは自社の中でクローズドループで利用されることが望ましい。例えば量販店で買い物をして4万円分のポイントが付くとする。量販店としてはその4万円で自社で買い物をしてもらいたい。4万円相当のポイントで買う商品は2万円の仕入原価かもしれない。つまり2万円の原価で4万円のポイントを取り戻すことができる。

流出したポイントがよそで使われるよりももう一度自社で使ってもらいたい。それが企業ポイントにおけるマーケティングの鉄則のはずだ。しかし実際はそうはなっていない。

なぜか。理由がいくつかあると思うが、最も大きな理由は、そのポイントに魅力が小さい場合は、魅力を高めるために、交換を認めていく必要があるというものだ。

どういう場合に魅力が小さいかと

### 森田正隆◎もりた まさたか

1987年、早稲田大学政治経済学部政治学科卒。2001年、慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士課程単位取得終了。専攻、研究分野は経営情報システム、マーケティング情報システム、コミュニケーション。情報化時代の購買行動とそれに対応した流通システムについての事例分析や国際比較調査、ネット・コミュニティの分析、デジタル・メディアを活用したコミュニケーション戦略などについての調査研究を進めている。

いうと、自社の取扱商品の幅が狭い場合などがあげられる。次回に来店して何かに利用してくれといっても消費者は見向きはしてくれないだろう。また、購買サイクルが長い場合がある。自動車を買ってポイントが付いたとしても、次回自動車を買うのはいつになるか分からない。そうになると、そこで得られたポイントをマイレージや他の購買に活用できるものにした方が当然消費者は魅力を感じる。

このように、クローズドループが理想ではあるけれど、自社の企業ポイントを他社と連携させることによって魅力を高める方法をとることがある。ポイント交換という手法において、これはネガティブな動機だといえる。しかし、ポジティブな動機から交換のための連携を組むことももちろんある。

それはお互いに優良な顧客を送り合うケースだ。クレジット会社の優良顧客がポイント交換によって、航空会社に送られ、百貨店における優良顧客を不動産やホテルに送ることができる。これはターゲットにしている顧客層が明確にあり、ほぼ似通っている場合有効だ。

共通のターゲットを持っている複数の企業が企業連携で前向きに互い

の顧客を紹介しあう、という形が出てくるわけである。

それでは、ポイントというものがこれからどういう利用のされ方をしていくかを考えてみる。

サイバーの世界でのビジネスは、顧客の購買履歴が分かる。アマゾンや楽天は顧客の購買情報やサイトでの閲覧履歴を時系列でつかむ。そしてサイトでどういう利用をしたかを細かくつかむことができる。

これはリアル店舗ではありえない世界だ。しかし、将来はリアルな店舗とサイバーな店舗を連携、融合させていく方向性が摸索されていくのではないかと考えられる。そしてそこで重要な鍵を握るのが、電子マネーと企業ポイントではないかと、わたしは考える。

なぜなら、これまでクレジットカードは購買ヒストリーが分かっていた。しかし多くの人たちはクレジットカードを月に1万円未満しか使わない。そして多くの人が3000円未満の買い物にはクレジットカードは使わないという。

ところが、こうした人々も電子マネーになると、100円の購買であっても、ID情報が付いたカードで買い物をする。さらにそのID情報に紐づいた購買情報が記録される。そ

してポイントをインセンティブにすることができる。そうするとあらゆる購買を少額から履歴をとることができ、その履歴を顧客の囲いこみ、市場分析、新商品開発に活用することができる。

かつて、コンビニエンスストアがPOSシステムを活用して単品の購買情報を入手できるようになった。そしてメーカーから小売りへのドラステックなパワーシフトが起こった。ここに電子マネー、企業ポイントの活用が広がると、購買履歴情報が付け加わる。A社のシャンプーを買っていた客がB社の製品に乗り換えたという情報をつかめるようになる。そうするとおそらく、どんな商品を開発すべきかななどの情報を、かなり高い精度で小売り側が持つようになる。

リアルな店舗の変化はさらに進んで、サイバー店舗のように個人に特定した「お勧め情報」が購買後に渡されるレシートに書き込まれるようになるかもしれない。これがさらに進めば消費者同士で情報やポイントを交換するようになることが起こることさえ考えられる。リアル店舗でのマーケティングは消費者の動きをさらに詳細にとらえ進化し続けていくと思われる。

EXE

早稲田大学IT戦略研究所とは <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

情報技術(IT)が経営戦略・組織などに与える影響について研究・提言することを目的とし、2003年3月に設立された早稲田大学プロジェクト研究所。経営学的な視点からITを考え、その研究成果を発表している。

エグゼクティブ・リーダーズ・フォーラム <http://www.elforum.org/>

早稲田大学IT戦略研究所が企画・運営する、企業戦略の意思決定者のためのコミュニティ。年2回のコロキウム(シンポジウム)と年4回のインタラクティブ・ミーティング(定例会)を実施している。会員数は約1100名。