

ポイント経済と関係性マーケティング

The Point Economy and Relationship Marketing

小西 英行

KONISHI Hideyuki

1. はじめに

関係性マーケティングは、市場シェアの獲得を成功の尺度とするより、むしろ「ある時点で一人ずつ」の顧客における「顧客シェア」の増大に専念する。ある時点でひとつの製品に集中し、なるべく多くの顧客にそれを売ろうとする代わりに、ある時点で一人の顧客に集中して、可能な限りの製品・サービスを販売し、生涯を通じた愛顧(ロイヤルティ)を得ることを目的とする(D. ペパーズ他 1995)。この顧客シェア重視のマーケティング・プログラムの最もよい例は、フリクエンシー・マーケティング¹であり、ポイント・カードに代表されるポイント経済の拡大によって、その利用範囲がリアル経済からバーチャル経済へ、そしてコマーシャル経済からボランタリー経済へと拡大されてきている(小西 2004)。しかしながらその一方で、「ユニクロ」や「スカイラーク」などポイント・カードを中止する企業も続々と出現し、さらに実施後数年を経過した多くの小売業においては、ポイント・カードの同質化競争に陥っているのが現状である(大竹 2004)。

そこで本稿ではまず、ポイント経済による関係性マーケティングの開発・強化の機能について考察する。そして、ポイント経済の成功要因、失敗要因を分析することにより、ポイント経済の利点、欠点を明らかにする。さらに、本稿のテーマに関連するいま一つの鍵概念と見られる、企業と消費者との情報格差に着目し、この情報格差がポイント経済の拡大に与える要因について考察する。

[付記] なお本稿中の各種データは、特に断りのない限り2005年1月現在のものである。また、本稿の内容は、2004年度日本商業学会全国大会(開催校:慶應義塾大学)において、「カード・マーケティングの需要創造・信用創造機能」の課題で報告した内容の一部を展開したものである。

2. ポイント経済の拡大と関係性マーケティング

2.1 ポイント経済の拡大理由

ポイント経済が拡大してきた理由として、それを導入してきた企業側の要因、そしてそれを利用してきた消費者側の要因、そして両者が協働する社会的な要因に分けて検討する必要がある。

まず企業側の要因として、ポイント経済が、単なる目先の売り上げ増加を目的とした販売促進から、顧客との関係性を開発・強化し、関係性マーケティングへと展開していく目的で利用されるようになってきたことが挙げられる。

¹ 航空会社ではフリクエント・フライヤーズ・プログラム(FFP)、百貨店やスーパーなどでは、フリクエント・ショッパーズ・プログラム(FSP)などと呼ばれ、いずれも一人ひとりの顧客のそれぞれの取引を追跡し、優良顧客に特典や景品を与える。

また消費者側の要因としては、ポイント経済による経済性の追求、すなわち安くてよいサービスを選択する基準としてポイント経済を利用するようになってきたことが挙げられる。そして集める楽しみや、特定顧客へのポイントの還元率（魅力）の強化により、ポイントを集めることを目的としたポイント・ゲッターすら出現している（小西 2004）。

社会的要因としては、ポイント経済のネットワーク化、スピード化が挙げられる。企業間・業種間で相互に交換出来るようになったポイントは、電子マネーと直接交換可能になるなど、擬似通貨としての性格が強くなるが（小西 2004）、期限のあるポイントは、期限の無い通貨とは異なり、期限内に利用しようという動機から、高い販売促進効果が期待される。また、ポイント経済の利用範囲がリアル経済からバーチャル経済へ、そしてコマーシャル経済からボランティア経済へと拡大されてきていることも、社会的要因として挙げられる。

2.2 関係性マーケティングの開発・強化

関係性マーケティングにおける企業と顧客との関係性の開発・強化は、企業、顧客、そして従業員（CP：コンタクト・パーソナル）の3要素によって行われる。企業と顧客との間で行われるエクスターナル・マーケティングにおいては、提供する製品・サービスが中心となり、その価値や魅力をいかに高めていくかが焦点となる。顧客と従業員との間で行われるインタラクティブ・マーケティングにおいては、企業と顧客の相互作用のキャッチ・ボールによって、双方納得型の共創価値作りと、その価値を媒介としたさらなる関係性の強化が焦点となる（嶋口 2004）。企業と従業員との間で行われるインターナル・マーケティングでは、企業は関係性の開発・強化を従業員個人の資質に任せるのではなく、企業側からのコントロールで従業員のスキルを向上させることを焦点としている。

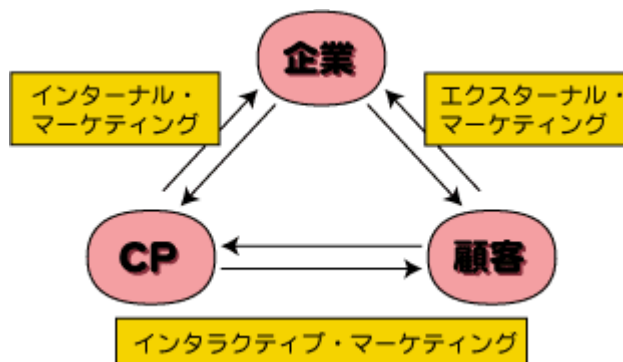


図1：関係性・マーケティングの3要素

2.3 ポイント経済による関係性マーケティングの開発と強化機能

ポイント経済による関係性マーケティングの具体的な方法として、フリクエンシー・マーケティングが挙げられる。フリクエンシー・マーケティングの焦点は、長期利益を最良の顧客から増加しようとするのに対して、関係性マーケティングの焦点は、全ての顧客のロイヤルティを高めることにある。関係性マーケティングの開発・強化がなされるためには、フリクエンシー・マーケティングだけではなく、図1のような関係性マーケティングの3要素が満たされる必要がある。

しかしながら、ポイント経済の拡大により、単なる販売に対する“後値引き”や“おまけ”で

はなく、電子マネーや擬似通貨へとシフト・波及していくならば、このフリクエンシー・マーケティングを中心としたポイント経済が関係性マーケティング全体に与える影響は、次第に大きくなっていくと考えられる。

エクスターナル・マーケティングの中心要素である、製品やサービスにおける関係性開発・強化は、その製品やサービス自身が持つブランド力が重要で、これが高ければ新規顧客獲得率も顧客維持率も高まる。ブランド力・製品力が高ければ、再購買しようとするのは当然である。また、製品力が高くてかつ価格が低ければ、さらに再購買率が高まる。しかし、ブランド力・製品力の高さだけで、現在満足しているレベル以上に当該製品やサービスをさらに購買する動機へと、果たしてつながるのだろうか？

例えば、美容院で調髪してもらうサービスについて検討してみる。

ある美容院のサービスがとっても気に入っており、調髪時には必ずその美容院利用をする客がいたとする。すなわち特段の理由が無い限り、ブランドスイッチが無い状態である。この顧客は、これまで2～3ヶ月おきにその美容院で調髪サービスを受けており、出来れば1ヶ月に1回調髪サービスを受ければ、最も適切な髪型を維持できることも知っている。また一方で、美容院で調髪サービスを受ける際の対価について、回数が増えることによって負担が大きくなることも多少気にしている。さらに、出来れば1ヵ月後に調髪サービスを受けようと思っけていても、忙しいなどタイミングを逸していつも2～3ヶ月ごとの来店になる。このような顧客に対しては、いくら1ヶ月に一度調髪サービスを受けることが魅力的であることを説いても、毎回きっちり1ヵ月おきに来店してもらえようにはすることは難しい。ところが、例えば1ヶ月以内（現実的には5週間：35日以内）に来店すれば25%引き、さらに続けて1ヶ月以内に来店すれば、5ヶ月目までは35%引き、それを半年続ければ、6回目には50%引きなどというプログラムが存在すれば、顧客にとっては、総支出は若干多くなるものの、いつも快適な髪型を維持できるし、また美容院にとっても、売り上げ単価は下がるものの、総売上高が増加することになる。

もちろん、当該製品・ブランドに対するロイヤルティが極めて高い顧客が多数存在し、かつその対価支払い能力に特段の不都合が無い場合は、フリクエンシー・マーケティングを展開しなくても、リピート率は高まるだろう。しかしフリクエンシー・マーケティングは何もポイント＝金銭的価値（擬似通貨）である必要があるわけではないので、そのような上顧客に対しては、金銭的なディスカウントは無くても、購買回数に応じて購買時のアメニティ提供（別室での案内や、時間外の接客など）がなされている。また、もともとポイント経済への関心が低かったヘビーユーザーである顧客も、知らず知らず貯まったポイントに気づき、その利用価値に関心を向けてしまうことになる。従って、単なる製品力・ブランド力だけで関係性マーケティングの開発・強化がなされるわけではなく、必ずどこかにポイント経済の広義の要素が入り込んできていると考えられる。また同様に、インタラクティブ・マーケティングにおいて、顧客による従業員の評価にポイント・システムを導入したり、インターナル・マーケティングにおいて、従業員の対価の一部をポイント経済で支払ったりすることによって、関係性マーケティングの3要素において、ポイント経済が果たする役割が大きくなっていくと考えられる。

ボス他（1997）は、関係性を開発・強化する4つのステージとして、企業と顧客との相互作用無し、顧客の情報探索&試行的購買、企業と顧客との相互満足とロイヤルティの増大、

企業と顧客との支配構造（すなわち、契約・コミットメント）と共有する価値観を挙げている。これらの「関係性のステージ」をポイント経済の開発・強化に関連づけてみれば、企業と顧客との相互作用無しでは、ポイント・カードの利用が無い段階、顧客の情報探索&試行的購買ではポイント・カードを消極に利用する段階、企業と顧客との相互満足とロイヤルティの増大では、ポイント・カードを積極的に利用する段階、企業と顧客との支配構造と共有する価値観では、クラブ組織のポイント・カードの利用段階と考えられる。ポイント経済のプロモーション効果を前提にしたマーケティング戦略により、いわば企業 - 消費者の「関係性のステージ」の移行が可能になり、関係性が強化されていくことになる。

それでは次節以降、ポイント経済の成功要因分析を行うことにより、ポイント経済による関係性マーケティングの開発・強化への鍵となる成功要因の方向性を考察する。

3. ポイント経済の成功要因分析

3.1 ポイント・システムの長所・短所

ポイント経済は、多くの小売業(例、スーパー：イトーヨーカドー、百貨店：高島屋、コンビニ：ローソンパス、)サービス業に導入され、一部のメーカー（ネット直販、ポイント・シール：コカコーラ）や非営利組織、そして商店街（早稲田商店街の地域通貨“馬力”）、自治体など、幅広い主体で発行されるようになってきている。しかしその中にはサービスを中止するものもある。そこでまず撤退例を2つ、成功例2つとり挙げ、その失敗要因、成功要因を抽出していくことにする。

3.2 ポイント・システムの失敗・成功例

3.2.1 撤退例 「すかいらーく」グループの「クラブラーク」

撤退例として、わが国の外食チェーンの草分けであり、低価格で美味しい食事を提供する、「すかいらーく」グループをとり挙げる。「すかいらーく」グループのポイント・システムである「クラブラーク」は、1996年から2001年まで、500円で1ポイント、20ポイント（最低交換単位：売上高10000円相当）毎に500円券を発行し、還元率が5%であった。ところが2001年から2002年12月31日に終了するまでの2年間は、500円で1ポイント、100ポイント（最低交換単位＝100ポイント満点：売上高50000円相当）で500円券10枚（合計5000円相当）を発行し、還元率が10%であった。しかし最低交換単位が100ポイント満点である売上高50000円相当と、ハードルが高いとはいえ、ポイントの還元率が10%では、すかいらーくのような低価格サービスの外食業では販売促進費用が経営を圧迫するのは当然である。もちろん後述するヨドバシカメラのように、販売価格を若干高く設定して、ポイント分をそれに組み込むことで対応することも考えられたのであるが、「すかいらーく」グループの中でも特に低価格帯の「ガスト」においては、業界で最も低価格で、かつおいしい食事を提供するというコンセプトがあり、価格を上げてポイントを配ることは出来なかった。

しかも「クラブラーク」のポイント・カードが満点に到達していないまま、インターネット上で売買され、多くのカードが最終的に満点となって金券を発行することになり、満点になる見込みの無い顧客による未消化の退蔵ポイントが予想外に少なくなり、還元率と退蔵率との読み誤りから、ポイント・カードからの撤退を余儀なくされてしまった。

現在ポイント・サービスを行っている他の外食チェーンは、概ね還元率5%程度で、その分若干価格に上乗せしているようである。それ以外には、クーポン広告や、ダイレクトメール、Eメール広告による販促を併用している。

3.2.2 撤退例 ユニクロ・ポイント・カード

低価格で高品質のアパレルを販売するユニクロは、もともと本業の利益率が低いので、ポイント・サービスの余地はもともと小さい。ところが、ユニクロのポイント・サービスは、2000円(税込)で1ポイント、30ポイント(最低交換単位=満点:売上高60000円)で、5000円券(税抜で実質5250円分の商品と交換可能)を発行し、還元率は8.75%であった。

このサービスはすでに中止されているものの、ポイント・カードに明記してあった「ポイントは無期限」という約束どおり、まだ満点となって金券の発行を受けていないカードは、今もなお利用可能である。それゆえ、ポイントがほとんど貯まっていないカードが、ネットのオークションなどで、2000円前後で取引されているのが現状である。すなわち「すかいらーく」同様、退蔵カードが売買されて、有効期限がなく現在でも利用可能であること、複数のカードを合算可能であること、無記名の利用が可能(最終利用時に記名して金券を発券)であることなどにより、当初予想したポイントの使用率を上回り、新規カード発行を中止することになった。新規発行カード発行を中止した際、退蔵カードの価値に気づいた一部の消費者が、未利用のポイント・カードを大量に発行し、ネットなどで売却し、一儲けしたようである。

これらのことから、後述するように、消費者間での情報の格差がポイント経済の拡大に寄与する面が少なからず存在することがわかる。

3.2.3 成功例 ヨドバシカメラ

ヨドバシカメラのゴールドポイントカードは、ポイント・サービスのまさに火付け役であった。その魅力はなんといっても、還元率が最大20%以上(現金支払い時)であることに尽きる。もちろん他の安売りディスカウントよりも商品価格は少々高めで、還元分を引いた実質価格は、ほんのちょっと他の量販店よりも安い程度であり、激安というほどではない。しかしながら、直接の需要創造効果としての再来店率の高さは群を抜いており、また間接の需要創造効果としてポイントの価値が大きいと、とりあえずカードを作る人が多く、カードトライアル率が高いことも魅力である。企業の産業財としての文房具やパソコン関連の消耗品を立替払いで利用すると、ポイントの分だけ社員が得することになる。多くの企業や役所がこれを黙認している。また、ヨドバシカメラの本店がある新宿では、都庁の移転に伴い、当時都庁では消耗品の購入が請求書払いに出来なくて、立替払いしか出来なかったことが、ヨドバシのポイント・サービスの飛躍的拡大につながったという裏話もある。

3.2.4 成功例 ヤマダ電機

ヤマダ電機は、ポイント・カード導入前夜まで、当社は安易なポイント・サービスよりも、実質の現金値引きをしますとプロモーションしていた。ところが、翌日のポイント導入後からは、支払額は他の店のポイント還元分を引いた額と同じで、更にポイント分だけヤマダがお得という

説明をしていた。その時点では、ポイント還元率も1～3%と低く、確かにその説明は確かだったようだ。その後はヨドバシカメラ同様、ポイント還元率を大きくし、販売価格を少々高めに設定するようになり、またポイント不要客には、その場で現金値引きを適用し、うまく現金値引きとポイントを併用している。

3.3 ポイント経済の還元率、最低交換単位、利用率、退蔵率

ポイント経済の成功要因分析として、2つの撤退例と2つの成功例を挙げたが、そこに共通するのは、ポイントの還元率、最低交換単位、そして利用率、退蔵率の問題である。

平均的な還元率(キャッシュバックベース)は、小売業では1%～5%程度、クレジットカードでは0.5%から1%程度であり、それ以上の還元率を付与する場合は、総合的な関係性マーケティングのプログラムの一環として行われなければ、単なる高コストの販売促進活動になってしまう。しかし、困難な到達目標ではあるが、究極の還元率のねらいは、関係性マーケティングの強化の実現を可能にするレベルの確立にあることも間違いない。

たとえば、日本の航空会社の日本欧州間ファーストクラス特典航空券1人分は、12万マイル相当であるが、正規運賃が150万円ほどであるから、1マイル約13円相当となる。12万マイル貯めるための方法はいろいろとあるが、航空会社提携のクレジットカードによるショッピングポイントで全てを貯めた場合、100円につき1マイル貯まるので、1200万円分の買い物をすればよいことになる。マイレージの有効期限は一般に3年であるので、毎年400万円分のショッピングをクレジットカードですればよいことになる。もちろんクレジット以外にもマイルが貯まるから、この目標を達成している人は意外と多いと予想される。

ポイント経済の還元率は、業界、交換商品によって異なるが、究極の還元率のような情報をいかに企業-消費者間、あるいは消費者間で共有していくかが、ポイント経済のプロモーション効果を高め、関係性マーケティングを強化することにつながる。

ポイント・システムの最低交換単位を低く設定することは、ポイントによる還元を早期に消費者に提供することで、利用率を高めることにつながる。また、最低交換単位を高く設定し、達成した場合の還元率を高めを設定することは、「すかいらーく」や「ユニクロ」の例にもあるように、優良顧客の囲い込みを目的とするものであった。よって、低い最低交換単位での還元率を低く抑えつつ、高い交換単位での魅力的な還元率の提供が重要であることがわかる。

ところで、ポイント・システムの維持コストは、誰が負担するのであろうか？もちろんポイントを提供する企業が販売促進費用として計上することになるが、間接的にはポイント・システムの利用者が負担していることになり、究極的にはポイント・システムを利用していない顧客と、ポイント・システムを利用しながらも、最低交換単位に達せず、退蔵している利用者が負担していることになる。また、クレジットカードのポイントについては、クレジットカード会社が加盟店から受け取る手数料2%～7%の中から、還元率0.5%～1%でポイントを付与しているが、加盟店の側からすれば全ての顧客がクレジットカード利用者ではないので、これも究極的には加盟店に対する現金支払者が負担していることになる。

すなわち、有利なポイントを得ている顧客の維持コストは、ポイント・システムの非利用者が支払っていることになり、消費者間の格差、つまり上顧客への還元率の高い魅力的な特典が存在

することになる。

撤退した二つの例は、やり方を誤ったに過ぎず、経営的にはコスト増でうまくいかなかったが、還元率が高いということで顧客の再来店率（リピート率・カード使用率）はポイント・サービス提供時には瞬間的に跳ね上がった。失敗例、成功例に見ることが出来るのは、1社でもやり方次第で、ポイント・サービスは顧客囲い込み策として大いに成功し得ることを表している。

さらに、これらのポイント・サービスの多くは、他のポイント・サービスや、ポイント交換サービスとの提携によるネットワーク化により、よりポイントを貯め易く、使い易くなってきている。すなわち、ポイント・サービスは単なる1社の囲い込み機能から、ネットワークやITという社会的イノベーションをマーケティングに組み込むことに伴う幅広いDB開発による、プロモーション機能、クレジット（信用創造）機能を持つようになってきているといえる。まさに、かつてP・ドラッカーが経営機能の本質をマーケティングとイノベーションだと述べた現象をあらわしている好例である。

4. ポイント経済と情報格差

4.1 企業と消費者の情報格差

上原（1999）は、マーケティングが有効に展開していくためには、売り手は買い手に対し情報格差の高さを顕示し、かつこれを訴求していくことが必要とされると指摘している。情報格差とは、ある商品やサービスやそれに付随する情報について現在持ち合わせている情報の量の差のことであり、この差が大きければ、売り手の実行可能なマーケティング手段が幅広いことを示している。すなわち企業は、企業と顧客間の情報格差を創造し拡大させることで市場需要を創造し、企業と顧客間の情報格差を削減することで市場を調整することができる。

ポイント経済に関する企業と消費者間の情報格差を拡大する戦略、例えば、ポイントに関するイノベーションの導入戦略は、直接的な需要創造効果を有し、顕著な効果が期待できる。また、ポイント経済に関する企業と消費者間の情報格差を低減する戦略、例えば上顧客への特別な特典について広く告知することは、間接的に需要創造効果を有するが、その効果はやや小さい。

4.2 消費者間の情報格差

さらに、消費者間の情報格差についても、その拡大・縮小をすることで関係性マーケティングを開発・強化することが出来る。例えば情報量の多い消費者に対しては、消費者間の情報格差を拡大するマーケティング戦略は、需要創造効果が大きく、情報格差を縮小する戦略は需要創造効果が小さい。逆に、情報量の少ない消費者に対しては、消費者間の情報格差を拡大するマーケティング戦略は、需要創造効果が小さく、情報格差を縮小する戦略は需要創造効果が大きい。

これまで見てきたポイント・システムの成功例・撤退例で明らかのように、ポイント・システムの構築と魅力的な新しい特典を継続して提供していくことは、まさに情報格差の拡大戦略であり、ポイント・システムは一度導入すればそのまま維持していけばよいというものではなく、魅力的なものとして絶えず工夫していかなければいけないことを示している。

5. まとめと今後の課題

これまでみてきたように、ポイントの発行主体や利用者の行動がネットワーク化することで、ポイント経済はますます拡大している。そして企業は企業と消費者間の、そして消費者間の情報格差をコントロールすることで、ポイント経済による関係性マーケティングを開発・強化し、ボス他(1997)の「関係性のステージ」を移行させていく。もちろんこの情報格差はポイント経済によるものだけではなく、製品力・ブランド力を中心としたマーケティング・ミックスにおいて創造されるものである。しかしながら「モノ」の経済、「サービス」の経済に続く「ポイント」の経済は、従来のマーケティング・ミックスで対応できなかった部分の関係性マーケティングの強化に応用することが出来る。

ポイント経済は、電子マネーやエコマネーなどと融合して拡大し、ポイント経済が法定通貨や地域通貨に代わりうる役割としての地位を占めつつあるが、それには第三者が客観的な基準を設け、ポイントに関する格付けを行うことが望まれる(浅見 2004)。ポイント経済もその信用が保証されれば、新しい経済価値の指標として利用されていくことになり、ポイント経済の健全な信用確立の仕組みは、一つの残された課題である。そして、ポイント経済は法定通貨に比べてその発行量はまだ極めて小さいが、通貨の機能だけでは果たしえない、顧客との関係性を高める機能を、果たしていく可能性を秘めている。

<参考文献>

- ・ Glenn B.Voss and Zannie Giraud Voss(1997) , " Implementing a relationship marketing program: a case study and managerial implications " , The Journal of Services Marketing, Vol. No.4 , pp.278-298, MCB University Press
- ・ D, Peppers & M, Rogers (1993): " The one to one future " : Doubleday (D . ペパーズ & M . ロジャーズ 著、井関利明 監訳 (1995): 『 ONE to ONE マーケティング ~ 顧客リレーションシップ戦略 ~ : ダイヤモンド社
- ・ 浅見 俊介(2002-2004)、「よく効くポイント・カードの処方箋」、Card Wave 2002.7~2004.4
- ・ 小西 英行(2002)、「航空会社のリレーションシップ・マーケティングに関する考察」、富山県経済月報
- ・ 小西 英行(2004)、「カード・マーケティングの需要創造・信用創造機能 ~ ポイント経済のプロモーション効果を中心として ~ 」、富山国際大学地域学部紀要 第4巻
- ・ 三石 玲子(1999)、「ロイヤルティ・マーケティングとカード戦略」、Card Wave 1999.1
- ・ 野口 恒(2001a)、「ICカードを利用した「第3の経済」ポイント・エコノミーの成長・拡大」、Card Wave 2001.10
- ・ 野口 恒(2001c)、「航空マイレージに見る最新マーケティング手法 ~ カスタマー・ライフタイムバリュー ~ 」、Card Wave 2001.12
- ・ 大竹 佳憲(2004)、「ポイント・カードからロイヤルティカード戦略へ」、Card Wave 2004.5
- ・ 嶋口 充輝(2004)、『顧客ロイヤルティの時代』、同文館
- ・ 陶山 計介 他編 (2002)、『マーケティング・ネットワーク論 ~ ビジネスモデルから社会モデルへ』、有斐閣
- ・ 上原 征彦(1999)、『マーケティング戦略論』、有斐閣