

CRMの本質とポイント経済

The Nature of CRM (Customer Relationship Management) and the Point Economy

小西英行

KONISHI Hideyuki

はじめに

ポイントの原点は、ボリューム・ディスカウント、すなわち「まとめ買い」による割引機能であり、それが進化して「モノ(商品)の経済」,「サービスの経済」に続く第3の経済として「ポイントの経済」が台頭してきている(小西 2004)。今やポイントを付与している業界は、航空会社や家電業界、百貨店など、各種小売業、サービス業、製造業、そして行政や地域コミュニティなど、ありとあらゆる分野に及び、またそれに関する議論も活発になってきている。またポイント経済の交換の可能性もネットワーク利用により拡大し、企業間の競争から、提携する企業グループ間の競争へと移行してきている(小西 2004)。しかしながらポイント経済に関する各業界の思惑も様々で、自社の顧客囲い込みを目的として始めたポイント・システムが、ライバル商品の販売促進になってしまうという皮肉な結果も出始めている(日経MJ 2006.11.29)。これは、企業のカスタマー・リレーションシップ・マネジメント(Customer Relationship Management: CRM、以下CRMと記す)による新規顧客獲得、顧客囲い込みの方法として、ポイント経済の仕組みがうまく機能しなかったことを意味する。もちろんポイント経済は、CRMの全てではないし、その下位概念としてのロイヤルティ・マーケティングの全てでもない。

そこで本稿ではまず、ともに新規顧客の獲得、顧客の囲い込みをその中心課題とする、「CRM」,「ロイヤルティ・マーケティング」,「ポイント経済」に関して、それぞれの特徴と範囲について検討する。そしてポイント経済によるCRMの特徴を明らかにし、さらにネットワーク社会におけるポイント経済の変化を検討することで、ポイント経済の革新性や今後の可能性を議論する。

なお、ポイント経済の革新性としての、電子マネーや地域通貨との連携などについては、別稿に議論を譲ることにする(小西 2007)。

[付記] なお本稿中の各種データは、特に断りのない限り 2007 年 1 月現在のものである。

CRMとロイヤルティ・マーケティング

CRMとは、「既存の顧客と潜在的な顧客のニーズを理解、予測し、管理するビジネス戦略」であり、顧客情報を獲得し、展開し、顧客を最大限に満足させ、あらゆる接点で収益と利潤のバランスをとることが重要である(Stanley A. Brown 2000)。そしてまたそのためには、「顧客の求め

2005 年度までは、日本経済新聞と日経流通新聞(日経マーケティングジャーナル)に掲載された「ポイント」関連の記事は、1ヶ月間平均で1~2本ほどであったが、2006年度になると1週間平均で2~3本ほどに増え(筆者調べ)、「週刊東洋経済」や「週刊ダイヤモンド」等のビジネス雑誌にも繰り返し特集記事として取り上げられている。

るものを理解し、顧客と企業の期待の双方を実現するための、対効果効率的な経営資源配分に努めることが必要である」(D, Walters1994)。

Stanley A. Brown (2000) はまた、取り戻すか、守るか、予測を立てる、ロイヤルティ、クロスセリングとアップセリングという4つのタイプのCRMを提示しているが、ロイヤルティに焦点を絞った考え方がロイヤルティ・マーケティングである。すなわちロイヤルティとは、「購買行動で表現される顧客の前向きな姿勢、そして長時間にわたって顧客との良好な双方向のコミュニケーションによって築き上げられるもの」であり、ロイヤルティ・マーケティングは、「顧客の知覚に影響を与える全てのことを実行し、その結果として顧客がさらに定期的に当該店舗・企業での購買をするように仕向けること」である (Brian P. Woolf 2001)。

次節以降まずCRM、ロイヤルティ・マーケティングとポイント経済の特徴と範囲を検討し、さらにネットワーク社会の進展によってCRM、ロイヤルティ・マーケティング、そしてポイント経済がさらにどのように変化していくのか論ずることとする。

4つのタイプのCRM

CRMが対象とする範囲は、企業を取り巻く全ての顧客である。全ての顧客を特定のいくつかのタイプに識別し、特定の顧客層へ特別な働きかけを行うことで、新規顧客の獲得、既存顧客の優良化、そして失った顧客の引止めや取戻しを行うことである。従って、ある不良な顧客層をターゲットから切り離し、そちらに向けていた経営資源を節約することで、優良な顧客層への投資を厚くすることも可能である。

(Stanley 2000) はCRMを次の4つに分類している。

取り戻すか、守るか(既存顧客の離脱率の減少)

他の企業の製品やサービスに乗り換えて一度離れてしまった顧客を取り戻すことや、当該カテゴリーの製品やサービスの購入を打ち切った顧客をつなぎとめておくことは大変難しい。さらにこれらを実行するタイミングによっても、成功率が大きく変動する。

予測を立てる(新規顧客の獲得)

ニーズに基づくセグメンテーションと、収益に基づくセグメンテーションを行い、顧客を識別することで、潜在的な顧客の新規購買を促進する。

ロイヤルティ(既存顧客のリピート購買率の増加)

顧客の価値に基づいたセグメンテーション、すなわち収益性の高い顧客を絞り込み、それらの優良顧客のニーズに基づいたロイヤルティ・プログラムを提供することで、既存顧客のリピート購買率を増加させる。

クロスセリングとアップセリング(既存顧客の関連購買の促進)

既存顧客の既存購買支出に関連する製品やサービスを提供販売(クロスセリング)したり、既存購買支出を置き換えるようなアップグレードな製品やサービスを提供販売(アップセリング)することで、顧客の財布のシェア、すなわち追加的出費額を増加させる。

ロイヤルティ・マーケティングとロイヤルティ・カード・マーケティング

ロイヤルティ・マーケティングが対象とする範囲は、主に既存顧客によるリピート購買促進にあ

る。ロイヤルティ・マーケティングは決して新しいものではなく、提供する製品、価格、流通、プロモーションなどのマーケティング・ミックスの最適な組み合わせを実行できた企業が、競合他社よりも多くのロイヤルティ・カスタマーを獲得してきた。その意味では一般的なマーケティング戦略と目的は同一である。しかしながらロイヤルティ・マーケティングの特徴は、その一要素であり、その中心的役割を果たすロイヤルティ・カード・マーケティングによって、各種マーケティング・ミックスを補強することで、より強力なビジネス・ツールとなりうる点にある。すなわち、ロイヤルティ・カード・マーケティングの目的は「顧客データを収集して、多様な顧客の購買行動を理解し、ロイヤルティの変化について測定することを可能にすること」であり、結果として顧客を識別し、ターゲットを絞り込むことができる (Brian P. Woolf 2001)。そしてポイント経済は、このロイヤルティ・カード・マーケティングの中心的ツールとして位置づけられる。

ネットワーク社会におけるCRMとロイヤルティ・マーケティング

ここで、既存顧客と潜在的顧客、新規顧客についてその概念を再検討してみたい。一般に、既存顧客は、「既に当該企業の製品やサービスを購入した経験がある消費者」を、潜在的顧客は「当該企業の製品やサービスを購入したことがないが、今後購買する可能性がある消費者」を、新規顧客は、「潜在的な顧客のうち、初めて当該企業の製品やサービスを購入した消費者」を指す。

CRMやロイヤルティ・マーケティングによって、企業や製品のブランド力が高まれば、その結果として新規顧客が増えることになる。しかしそれは全くの新規顧客なのであろうか？新規顧客の中には、既存顧客の当該企業の製品やブランドの購買による評価を、SNS (ソーシャル・ネットワーク・サービス) やWeb 2.0などのネットワークによる口コミを通じて、間接的ではあるが強い影響を受けた購買もある。この場合既存顧客の購買経験を疑似体験することで、新規顧客でありながらあたかも当該企業の製品やサービスを再購買しているような感覚を持つことになる。この点を考慮すれば、CRMやロイヤルティ・マーケティングが(既存)顧客との関係性強化による売り上げ増加を第1の目的としているか、その結果客が客を呼ぶという形で新規顧客による売り上げ増加がもたらされることになる。そして新規顧客による、既存顧客から影響を受けた派生購買は、ネットワーク社会のコミュニケーション方法の変容とポイント経済の進展により大きく変化してきている。SNSやWEB 2.0においては、既存顧客は自らの購買経験を口コミとしてネットワーク上に提供し、それに影響を受けた新規顧客が当該企業の製品やサービスを新規に購入することで、ネットワーク提供企業からポイントという形での還元が行われる。すなわち、CRMやロイヤルティ・マーケティングにおける新規顧客獲得戦略も、ポイント経済がそれを促進することが出来ることを示している。

ポイント経済によるCRMとロイヤルティ・マーケティング

CRMの目的が収益を生む顧客を獲得し、維持することにあるとすれば、顧客が購買を促進するためのインセンティブや動機付けにつながるサービスを提供することが重要である。徳田 (2006) は、消費者が商品を購入するときのこのインセンティブや動機付けを、「値ごろ感」と呼び、価値/費用でそれを表現している。そして購買時の「おまけ」は分子を大きく、「割引」は分母を小さくする効果があり、いずれも値ごろ感を高める戦略であるが、両者が同額ならば消費者

は「割引」を好む傾向があるという。

ポイント経済はどうであろうか？ポイントは「割引」きなのだろうか、「おまけ」なのだろうか？景品表示法によると、「おまけ」は販売価格の10%という上限があり、多くの家電量販店で10%を超えるポイントを付与している実態から見れば、「割引」であるはずである。しかしながら、例えば大手家電量販店の多くは、ポイント還元と現金割引を併用しているので、割引ではないとしたら、「おまけ」であるはずである。また全てポイント還元だと販売価格の20%のポイントを付与し、全て現金割引であれば、販売価格の16.7%を割り引くというように、ポイントでの還元のほうが見かけ上お得に感じる。ところが1000円の商品に20%のポイントを付与する場合、付与された200ポイントでさらに別の買い物をした際にはポイントは付与されない。その結果、1000円と200円の商品を合わせて実質1200円分の商品を1000円で購入したことと同じであり、この場合実質の割引率は16.7%になる。すなわち1000円の商品を16.7%引きの833円で購買することと同じである。しかも店にとっては、実質同じ割引率であっても、ポイントを付与された消費者はそのポイントを利用するために再度来店して、ポイントを利用するための新たな買い物をすることになるから、この例では販売促進費をほとんどかけずに再購買を促進したことになる。実際にはポイント還元ならば20%、もしくは現金割引ならば10%引きというように、実質でもポイント還元がお得な場合が多く、この場合販売促進費用から、現金割引との差額のコストを拠出することになる。

ポイントが法律的に「割引」か「おまけ」かの結論は他に譲るとして、ポイント経済はCRMやロイヤルティ・マーケティングの大きな成功要因であることは間違いない。次節以降このポイント経済によるCRMの優位点、欠点について検討する。

ポイント・システムの優位点

Brian P. Woolf (1996) は、ポイントプログラムについて以下の優位点をあげている。

- ・ 単純明快さ
- ・ 顧客をターゲット化する
- ・ 部門をターゲット化する
- ・ 価格イメージ
- ・ 低価格に代わるもの
- ・ 価格競争の回避
- ・ まとめ買いを促進
- ・ 売り上げ増加に貢献
- ・ 学校への寄付活動
- ・ イベント参加促進
- ・ 品質管理への利用
- ・ 従業員への報奨
- ・ 限らない汎用性
- ・ パートナー関係の形成
- ・ 顧客の流出防止
- ・ 新たな収入源
- ・ 差別化のツール
- ・ カード利用の促進
- ・ キャッシュフローへの貢献

この中でとりわけ重要なのは、汎用性とキャッシュフローへの貢献である。前節でも述べたように、ポイントは「割引」、「おまけ」両方の側面を持ち、企業にとって多様な価格決定という汎

景品表示法では、くじや抽選を伴わない総付景品は、販売価格が1000円以下の場合100円が上限、1000円以上の場合、販売価格の10%が上限となっている。

用性をもたらした。また、ポイント・システムはその汎用性ゆえに、様々なプログラムとの融合・結合をもたらす。ネットワークによる交換、電子マネーや地域通貨との融合がそれである。また、ポイント・システムの充実により顧客がポイント交換を遅らせることで発生する未交換分のポイントによって、キャッシュフローに余裕が生まれることになる。

ポイント・システムの欠点

また Brian P. Woolf (1996) は、ポイントプログラムについて以下の欠点もあげている。

- ・ 効果が遅い
- ・ カタログ内容の競争
- ・ 煩雑性
- ・ コストが高い
- ・ 未交換ポイントの扱い
- ・ 事務手続きの増加

この中でもとりわけ重要なのは、効果が遅いことと、コストや未交換ポイントの問題である。効果については、遅いどころかライバルの販売促進につながるという皮肉な結果が出始めている（日経MJ 2006.11.29）。コストについては、2005年度のポイントの発行金額が4500億円超、同年度の未交換ポイント残高が3200億円超に達し（安岡 2007）、企業の将来にわたる財務を圧迫する要因になっている。

ポイント・システムの革新性

以上見てきたように、ポイント・システムは、CRMやロイヤルティ・マーケティングの中心的なツールとして活用されてきている。安岡（2007）は、ポイント・システムの機能として、既存顧客の囲い込み、既存顧客の優良化、新規顧客の獲得、提携他社との相互送客をあげているが、その中でも提携他社との相互送客は、ネットワーク化によるポイント経済の革新性によるところが大きい。またネットワーク化はSNSやWEB2.0などを利用した顧客相互のコミュニケーション方法を多様化し、CRMやロイヤルティ・マーケティングも変化しつつある。以降ネットワーク化したポイント経済が、CRMやロイヤルティ・マーケティングに与える影響について考察する。

ポイント経済のネットワーク化

ポイント経済のネットワーク化とは、ポイントの交換可能性とポイントの発行可能性が、ネットワークによってもたらされることを指す。このポイント交換可能性とは、企業が発行したポイントを、直接的もしくは、間接的に他の企業が発行するポイントに交換できることを意味する。また、ポイント発行可能性とは、自社の製品やサービスを購入した消費者に、他社のポイントを付与することを指し、自社ポイントを同時に付与する場合、ポイントのダブル・トリプル付与の形態をとる場合も含まれる。

交換可能性

ポイントの交換可能性については、まず直接的な交換がある。携帯電話の利用ポイントを、家電量販店のポイントに換えるというケースである。また間接的な交換もある。Gポイントやネッ

トマイルなどの交換プログラムを介して複数回の交換を行うケースである。交換は片方向であったり、双方向であったり、交換ルートによって交換比率が異なるなど、いろいろなケースが存在し、それらがネットワーク化されることで、ポイント・システムの魅力が増すことになる。

発行可能性

ポイントの発行可能性については、いくつかの基幹となるポイント・システムのポイントが、擬似通貨の基軸通貨とでもいうべき役割を果たしている。例えば全日本空輸や日本航空などの航空マイレージや、Gポイントやネットマイルなどのポイント・サイトのネットワークポイント、クレジットカードのポイントなどである。また、これらの複数のポイントを同時に貯められるケースも増えてきている。例えば、全日本空輸や日本航空などの航空会社のサイト経由で、家電量販店のサイトを訪問し、家電製品をネットショッピングすれば、航空会社のマイルと家電量販店のポイントが同時に貯まるケースや、全日空ホテルのレストランの食事を、全日空マイレージクラブ e d y カードを利用して電子マネーの e d y で支払うと、ホテルポイント、グルメマイル、そして e d y マイルの3つのポイントが1枚のカードで同時に貯まるケース などである。

ポイント経済の可能性

ポイント経済には、交換可能性や発行可能性に伴う大きなリスクも存在する。第1に信用問題であり、第2に想定外の利用形態の発生であり、第3にポイント・システムのルールの可変性である。

信用問題

ポイントの発行主体が企業であるから、企業が倒産すればポイントは全く価値が無くなることを意味する。ポイント経済が擬似通貨化すればするほど、そのリスクは高くなることになる。

想定外の利用形態の発生

ポイント自体を購入することができるケースや、ポイントを手に入れるために金券類の換金などの想定外の方法を利用するケースである。例えば、2007年12月13日以降既に利用不可能ではあるが、かつてライブドアのポイントは、1ポイント1円で購入することが出来て、このポイントをセシールなどを経由して日本航空のマイルに交換すると、1マイル1.5円で間接的に購入することが出来た。日本航空では1マイルを3.5円で提携企業に販売しているので、このライブドアのケースでは、交換プロセスのどこかで1マイル2円分の費用を負担している企業があることになる。これはポイント交換にかかわる費用を、販売促進費用として計上し、交換によって費用が発生しても、それに見合うだけの売上高の上昇を期待していることになる。しかしながらそれが想定外のケースであれば、それは単なる費用の増加に過ぎず、次項にあるように、早急なシステムの変更が必要となる。

またポイント交換のレートは、一般に交換回数を重ねれば目減りするものが普通であるが、中には交換することで価値が増加するケースも存在する。

ポイント・システムのルールの可変性（改悪）の可能性

さらに、電子マネーの e d y の入金（チャージ）を、クレジットカードで行うと、クレジットカードのポイントも貯めることができる。

ポイント・システムの提供元は民間企業であり、の想定外の利用形態が発生するなどしてコストが膨らめば、直ちにルールを変更する可能性がある。想定外の利用をしていた者にとっては、ルールの変更は想定内かもしれないが、こつこつとポイントを貯めていた真面目ユーザーにとって、突然のルール変更は時に大きなリスクを伴う。筆者もかつて、ポイントが貯まりそろそろお目当ての特典に交換しようとしたら、そのしばらく前にルール変更があったことを知り、愕然としたことがある。ポイントが擬似通貨だとしても発行主体は民間であり、法定通貨である日本銀行券のように保証されるわけではないということである。

以上のように、ポイント・システムにはリスクも多く存在することも事実である。しかしながら、ポイント・システムがネットワークによってその利用範囲が拡大し、CRMやロイヤルティ・マーケティングへの応用が拡大されるとすれば、ポイント経済は益々拡大していくことになるであろう。

まとめと今後の課題

以上のように、ポイント経済はCRMやロイヤルティ・マーケティングの中心的なツールとして利用されるポイント・システムとして発展、拡大してきている。特に、ネットワーク化によってその利用範囲が拡大し、電子マネーや地域通貨との融合を深めていくことになるだろう。現在のポイント経済は、リアルマネーである法定通貨にひも付きの形、すなわち日本円と等価の価値のあるものとして発行されていて、いわば「日本円」本位制の形をとっている。これがポイント経済で発行されるポイント通貨を基軸にさらなるポイント通貨が発行されるようになれば、まさにポイントがポイントを発行する、ポイント本位制ともいべき信用創造機能をもつことになる。今後のポイント経済の動向に注目していきたい。

<参考文献>

- ・ Brian P. Woolf (1996): "Customer Specific Marketing": Teal Books (上原 征彦 監訳 (1998)) 『顧客識別マーケティング』、ダイヤモンド社
- ・ Brian P. Woolf (2001): "Loyalty Marketing: Second Act": Teal Books (中野 雅司 訳 (2001)) 『顧客ロイヤルティ・マーケティング』、ダイヤモンド社
- ・ D, Walters (1994): "Retailing Management: Analysis, Planning and Control": Macmillan Press Ltd (小西 英行 他訳 (2002)) 『小売流通戦略』、同文館出版)
- ・ 秋元 大介 他 (2006)、 「4大マイレージ徹底比較～マイルの賢い貯めかた・使いかた～」、週間ダイヤモンド3月18日号
- ・ 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
- ・ 小西 英行 (2005)、 「ポイント経済と関係性マーケティング」、富山国際大学地域学部紀要 第5巻
- ・ 小西 英行 (2007)、 「ポイント経済と電子マネー、地域通貨に関する考察」、富山国際大学地

域学部紀要 第7巻

- ・ 佐藤 温 他(2006)、「ポイント長者への道」、日経トレンディ 9月号
- ・ Stanley A. Brown(2000)，“Customer Relationship Management”，Jhon Wiley & Sons Canada , Ltd (プライスウォーターハウスクーパースコンサルタント株)CRMグループ監訳、『CRMの構築と実践』、東洋経済新報社
- ・ 高橋 由里 他(2007)、「ポイント・カード大氾濫！～財布の中の見えない「お金」～」、週間東洋経済 1月20日号
- ・ 徳田 賢二(2006)、『おまけより割引してほしい 値ごろ感の経済心理学』、筑摩書房
- ・ 安岡 寛通(2007)、「新通貨概論～構造変革を促す起爆剤」、週間東洋経済 1月20日号
- ・ 日本経済新聞(日経新聞)
- ・ 日経流通新聞(日経MJ)