

ポイント・プログラムをめぐる経営の 諸問題について

海 保 英 孝

(構成)

1. 問題の所在と本稿の目的
2. ポイント・プログラムのねらい
3. ポイントの会計処理
4. 家電量販店業界におけるポイント・プログラム
5. 携帯型ポイント・プログラムのビジネス・モデル
6. むすびにかえて

1. 問題の所在と本稿の目的

本稿の目的は、マーケティング・ツールとして普及した、「ポイント・プログラム」をめぐる経営の諸問題について考察することにある。とくに、戦略や評価の問題に焦点を当て、(1) 小売業・サービス業のビジネス・モデルが進化する中でポイント・プログラムの意義はどのように変容してきたのか、(2) 企業評価・経営分析のプロセスにおいてポイント・プログラムはどのように位置づけられ、そこにはどのような問題が存在するのかについて検討する。

われわれのサイフはポイント・カードで溢れんばかりである。ポイント・カードがないと値引きしてもらえないので常に持ち歩き、いらな思ってもタダでくれるのでついもらってしまう。ふだん使わないカードにも少しポイントがたまっていたりして捨てられず、かくしてカードは枚数ばかり増えている。ケースデンキのように「その場で現金値引き」をウリに

するのは少数派であり、ヤマダ電機、エディオン、ヨドバシカメラ、ビックカメラといった家電量販店をはじめ、航空会社、百貨店、ホテル、オンライン・ショッピング、クレジット・カードから街で見かける飲食店まで、ポイント・カードを発行する企業は数え切れない。

ポイント・プログラムは、商品・サービスの購入金額や利用頻度に応じて顧客に“ポイント”を与え、そのポイントを次回以降の利用時にオカネの代わりとして使えたり、所定のポイントを貯めると賞品や優待がもらえるというサービスである。わが国ではポイント制度、ポイント・サービス、マイレージ・プログラム、ポイント・カードなどの名称で呼ばれているが、海外では、マイレージ・プログラムはFrequent Flyer Program (FFP)、ポイント・プログラムはFrequent Shoppers Program (FSP)、すべてを含む広い概念としては“Customer Loyalty Program”という用語が用いられている。いずれにしろ、そのねらいはまさに顧客のロイヤルティ（忠誠）を得ること、すなわち顧客を自社に囲い込んで売上高の増加を達成することにある。

ポイント・プログラムの黎明期には、アメリカン航空が1981年に始めたマイレージ・プログラム「AAdvantage[®]」のような、世界的にも有名な成功事例が散見されたが、導入企業が増えた現在では、ポイント・プログラム単独での差別化は非常に難しくなっており、マーケティング・ツールとしてさらなる改善・工夫が求められる段階にさしかかっている。

差別化戦略の一環として導入されてきたポイント・プログラムであったが、それが広く普及したことによって、法律・金融・会計などの分野でもさまざまな問題が生じてきた。マーケティングに近い分野からいえば、ポイント発行企業と消費者の間でポイントをめぐるトラブルが起きている。経済産業省商務情報政策局商務流通グループでは企業ポイント研究会（2007年）や企業ポイントの法的性質と消費者保護のあり方に関する研究会（2008年）を設け、ポイント・プログラムをめぐる諸問題を検討してい

ポイント・プログラムをめぐる経営の諸問題について

る。後者の研究会の報告書（案，2008年12月19日）では（独）国民生活センターに消費者が寄せてきた，さまざまなポイントに関する苦情（2005年度～2008年9月3日）を目にすることができる。その主なものは，告知に関する苦情（還元率・有効期限などが告知なく変更された），制度に関する苦情（クレジットカードを解約したらポイントも失効した，カードを紛失したらポイントも消滅した），手続きミスに関する苦情（クレジット機能付きのポイントカードを使い現金で支払ったらクレジットカードでも決済されてしまった）などである。これらの問題の大部分は，消費者の期待とポイント発行企業側の説明・対応のズレによって生じたものであるため，同報告書では消費者保護の観点から企業に対してきめ細かい対応を求めている。このことは必ずしも企業のコスト増に直結するわけではないが，中途半端なポイント・プログラムを導入しコスト・パフォーマンスに問題を抱えている企業には，その運営を見直す良い契機になるかもしれない。

ポイント・プログラムを提供する企業が増え，開始から時間も経ち，しかも利用する消費者の数も多くなってきたことで，ポイントの発行残高が莫大な数字になりつつある。野村総合研究所は，国内主要9業界のポイント発行残高（2007年度）は少なくとも8,000億円に達しており，今後その規模はさらに拡大し，2013年度には8,400億円を超えると予測している（NRI News Letter，2009年3月26日）。ポイントは，顧客の立場からすると疑似通貨や企業通貨のような存在であり，企業の立場からすると隠れた借金としての意味を持つ。近年，このような，ポイントの“オカネ”としての側面が注目を浴びるようになってきた。

そのきっかけのひとつが英国エコノミスト誌の予測である。同誌は世界の航空会社が抱えるマイレージ残高は14兆マイルに達し，その換算金額は約70兆円という天文学的数字になっている，という驚くべき予測を発表した（January 6th, 2005）。70兆円といえば，米ドル紙幣の流通量，ユーロ紙幣の流通量にも匹敵する金額であり，マイレージ・カードを所有する

顧客が一斉に優待の権利を行使したらたいへんなことになる。この推計はいささか過大にも思えるが、少なくとも見積もっても数百億数千億円の単位ではなく、数兆円のオーダーで負債があるとは予想できる¹⁾。

広く普及し進化を遂げつつあるポイント・プログラムは、企業の経営、とりわけ競争戦略や企業評価・経営分析の分野でも無視できない存在へとなりつつある。そこで本稿では、ポイント・プログラムをめぐる経営の諸問題について考察する。

2. ポイント・プログラムのねらい

小売業・サービス業ではさまざまな企業が趣向を凝らして独自のポイント・プログラムを提供している。日本航空や全日空といった航空会社では、搭乗距離数に応じてポイント（マイル）を顧客に付与し、一定のマイルを貯めた顧客に無料航空券や割引優待を行う、いわゆるマイレージ・サービスを提供している。ヤマダ電機やビックカメラなどの家電量販店では、通常でも10%という高いポイント還元が行われており、顧客はそれを次の買い物から使えるようになっている（図表1）。その他の多くの業界でも同様に1%程度の還元率でポイント・プログラムが提供されている。

ポイント・プログラムは大きく分けて、「プール方式」と「ノン・プール方式」の二つがある。プール方式は、航空会社のマイレージ・サービスのように、所定のポイントを貯めたら賞品や優待を受ける権利が付与されるもので、ノン・プール方式は家電量販店のポイント・カードのように、商品・サービスの購買時に付与されたポイントが次の購買時から利用できる形式のものである。

1) International Civil Aviation Organization (ICAO) の「Annual Report of The Council」(Dec, 2008)によると、世界全体・国際線での旅客・人キロ（旅客1名を1キロメートル輸送した場合に1旅客人キロ）は年間約254万人キロだという。1マイル当たりのポイントを1~2円と仮定すると、1年間に顧客に付与されるマイレージ換算金額は1.5兆円~3兆円と推計できる。

ポイント・プログラムをめぐる経営の諸問題について

図表 1：ポイント・プログラムの主要例

業 種	発行元	カード名	還元率	特 徴
家電量販店	ヤマダ電機	ヤマダポイント カード	10%	販促時に最大20%のポイント還元なども実施
家電量販店	ビックカメラ	ビックポイント カード	10%	販促時に最大20%のポイント還元なども実施
百貨店	そごう・ 西武百貨店	ミレニアム カード	2%	販促時や年間購入額に応じて2%～5%のボーナス・ポイント還元
ドラッグ ストア	マツモトキヨシ	マツモトキヨシ 現金ポイント カード	1%	毎週金・土、毎月1・2日、 販促時などに2%～30%の ボーナス・ポイント還元
DVD レンタル	TSUTAYA	T ポイント・ カード	1%	全国50社・約30,100店舗で 利用可能、会員数約3,200 万人
コンビニエ ンス・ストア	セブン・イレブン	nanaco	1%	セブン&アイ・ホールディ ングスのグループ企業で利 用できる電子マネー
コンビニエ ンス・ストア	ローソン	マイローソン ポイント	1%	クレジット機能付カード 「ローソンパス」だと VISA 加盟店で0.5%のポイント 還元
航 空	JAL	JAL マイレージ バンク	1	1) フライトマイルとシ ョッピングマイル(100円 =1マイル)国内線10,000 マイル, 国際線15,000マイル 以上で特典航空券へ交換 可能, 会員数約2,000万人
航 空	ANA	ANA マイレージ クラブ	2	2) フライトマイルとシ ョッピングマイル(100円 =1マイル)国内線10,000 マイル, 国際線12,000マイル 以上で特典航空券へ交換 可能, 会員数約1,700万人

出所) 各社 HP より作成

このようなポイント・プログラム、より一般的には「カスタマー・ロイヤルティ・プログラム」が普及してきた背景には、市場の成長率が鈍化するにしたがって、従来からの広告宣伝・販売促進策だけでは新規顧客の獲得が難しくなり、個別の顧客ごとの「囲い込み」²⁾を行って、彼らの継続的な購買を促す方がよいのではないか、という考え方が広まったことがある。

顧客の囲い込みとは、既存顧客が他へ流出しないようにすると同時に、他から新規顧客を迎い入れることであり、自社の商品・サービスを継続的に購入してもらうことで売上増をねらうものである。ポイントが付くから、すでに貯めたポイントがあるから、といった理由で、顧客が自社の商品・サービスの購買頻度を増やしたり、購買単価を上げたり、さらにはこれまで購買しなかったような関連品目まで買ってくれること、顧客のおサイフに占める自社商品の購買比率を高めることを企業は期待している（Nunes and Dreze, 2006）。

ポイント・カードによって顧客の購買履歴情報も得られるため、売れ筋商品の品揃えを強化したり、付与するポイントを一時的に増やして来店を促したり、あるいは必要以上のムダな値引きをせずに販売するといった、きめ細かい販売促進活動が行えるようになる。このような活動によって、自社に忠実な、優良顧客を増やしていくことを意図している。

しかしもはやポイント・プログラムを提供する企業は珍しくなく、顧客を囲い込もうとする企業側の意図に反して、その達成は容易ではない。Berman（2006）は、すでに多くの企業がポイント・カードを発行しているので、それだけで差別化することは難しく、それぞれのカードの特徴ご

2) 小原（2004）は、ポイント・プログラムの目的のひとつである、「顧客の囲い込み」を「顧客の組織化」と捉えて歴史を眺めると、顧客への利益還元を目的に発足した、資生堂の花椿会（1937年設立）、江戸時代からの呉服店における上得意客への優遇、中小小売商による御用聞き、家庭用置き薬の「富山の薬売り」方式などもその機能を有していた、と指摘している。

ポイント・プログラムをめぐる経営の諸問題について

とにポイントの付与方法を積極的に変えていくべきだと指摘している。

また、Woolf (2001, 邦訳書: pp. 39-73, pp. 278-304) は小売業を例に、(1) 顧客数が伸びているように見えても実はその中身は毎年かなりの入れ替わりがある、(2) 顧客の購買額は年々自然に減少する傾向がある、(3) 新規顧客のごく少数しかベストカスタマー(購買金額の大きな優良顧客)にならない、(4) 新規顧客の流出率は非常に高い、(5) 復帰顧客(一度流出した後再び戻ってきた顧客)のロス率も非常に高いことを示し、多くの企業で実際には顧客の囲い込みがうまくいっていないことを指摘している。そのうえで、ポイント・プログラムを機能させるためには、ポイント・プログラムの仕組みそのものを顧客にわかりやすい単純明快なものにしたり、他社と差別化したり、あるいは顧客の嗜好に柔軟に対応した運用を行ったりする工夫も必要だが、それ以上にポイント・プログラムの成果をどのような指標で評価・測定するかという視点が重要だと述べている。具体的な指標としては、OPACC (Operating Profit after Capital Cost, 資本コスト控除後営業利益)、ベストカスタマー数(購買金額の大きな顧客の数、小売店なら1店当たりまたは1週間当たり)、キーカスタマー数(1週間に25ドル以上頻繁に買ってくれる顧客)の維持率などを挙げている。

ポイント・プログラムそのものをどのように工夫して運用するかという問題に加えて、ポイントの「コスト」問題も大きくなり、コストを理由にポイント・プログラムを廃止・縮小する企業も少なくない。ファスト・ファッションの雄、「ユニクロ」を展開するファーストリテイリングもそのひとつである。同社は2002年10月にポイント・カードの新規発行を中止(日本経済新聞, 2003年4月30日, 9面)、2007年8月末で廃止・無効とした。その理由は、発行枚数が増え経営を左右する要因になるのを避けたからだという。すかいらーくやファーストキッチンなども同様な理由で廃止している。小本(2004)はその理由として、これらのポイント・プログラムではポイント付与率は高かったものの、ポイント交換までにはかなりの購買金

額を達成しなくてはいけない設計になっていたため、顧客の継続的な購買意欲を喚起するには至らず、コスト増だけが生じてしまったのではないかと指摘している。ユニクロでは購入2,000円ごとに1ポイント、30ポイント獲得で5,000円の商品券と交換できる制度で、購入金額に対するポイント付与率はユニクロ8%、すかいらーく10%とかなり高かったものの、顧客がポイントの権利を行使できるようになるにはそれぞれ6万円と5万円分の購買が必要だったため、顧客の追加購買を誘うようなことにならなかったと考えられる。

ポイント・プログラムを単に止めるのではなく、「現金値引き」を全面に打ち出して差別化を図る企業も出てきた。家電量販店のケースデンキは当初ポイント・カードの導入を計画していたものの、それを取りやめ、「その場で現金値引き」に切り替えている。その理由として、「ポイントは購入したお店または提携した一部の店舗でしか使用できず、また使用期限が決められていたり、ポイントカードを持っていないとポイント還元が受けられないなど、現金と比べると使い勝手がよくない」「ポイントをもらうということはポイントの分まで余計におカネを支払っていることになる」ことを挙げている（ケースホールディングス、2009）。

3. ポイントの会計処理

ポイント・プログラムが普及するについて、ポイントをどのような基準で会計処理したらよいかという問題が生じてきた。

オカネの流れから眺めてみると、ノン・プール方式の場合、顧客が商品を買った段階で定価分の現金が企業に支払われる。定価10,000円の商品でポイントが10%ならば1,000円分が企業側に預かり金のような形でいったん蓄えられることになる。その後顧客がポイントを使って買い物をするときに、そこから引き出されて利用されると解釈できる。プール方式も同じで、ポイントが蓄えられる期間がノン・プール方式よりも長くなる。

ポイント・プログラムをめぐる経営の諸問題について

ポイントの会計処理については、金融庁の研究会でとりまとめた、「ポイント及びプリペイドカードに関する会計処理について」(2008年6月18日)という資料が詳しい。これによると、わが国ではポイントについて個別の会計処理の基準等は存在せず、ポイント発行企業は企業会計原則等に則り会計処理をしている、という。ポイント発行企業等の事業内容や個別のポイントの内容などによって会計処理は異なるが、

- (a) ポイントを発行した時点で費用処理する
- (b) ポイントが使用された時点で費用処理するとともに期末に未使用ポイント残高に対して過去の実績等を勘案して引当金を計上する
- (c) ポイントが使用された時点で費用処理し引当金は計上しない

という3つに大別できる。昨今ではポイント制度が定着し、過去の実績データも蓄積してきたことなどから(b)の会計処理が多くなっているようである。

家電量販店最大手のヤマダ電機がその典型例であり、ポイント・プログラムの会計処理を以下のように行っている(同社へのヒアリングより、2009年5月12日)。

- (1) ポイントの発行時点 ... 何も会計処理を行わない。
- (2) 顧客がポイントを使った時点 ... 「ポイント販促費」を損益計算書・費用の部(販売費及び一般管理費の注記事項)に記載する。これは当該年度に発行されたポイントのうち当該年度中に使われたポイントの総額のことである。その金額は2007年度は931億円、2008年度は1,534億円となっている。
- (3) 期末決算処理 ... 当該年度中に未使用だったポイントは翌年度以降に繰り越される。未使用ポイント残高に対して過去の使用実績³⁾

3) 未使用ポイント残高の何割程度を引当金として積み立てるかという数字を開示する企業は少ないが、日本経済新聞(2009年7月30日、朝刊11面)によると「3割~全額」を積み立てる企業が多く、「ポイントの有効期間を無期限としているクレディセゾンは原則全額を計上し、09年3月期の引当金

等から将来の使用が見込まれる部分を見積もり、それを貸借対照表・負債の部に「ポイント引当金」として計上している。同社のポイント引当金は2007年度は72億円、2008年度は177億円であった。

ヤマダ電機のように、ポイント使用時にポイント販促費として計上し、期末に未使用残高の推計からポイント引当金を計上する方法は、家電量販店・衣料品販売店・ドラッグストアなどのノン・プール方式のポイント・プログラムを提供する企業で一般的となっている⁴⁾。

一方、プール方式のポイント・プログラムを提供している企業ではこれとは異なった処理方法が行われている。航空会社におけるマイレージ・サービスの会計処理方法は、有価証券報告書で公にされていないが、日本経済新聞（2009年6月12日、朝刊12面）によると、「日本航空はマイル発行時に費用（販売費）を計上すると同時に、履行義務分を債務（営業未払金）として計上」し、「全日本空輸はマイル発行時は処理をせず、マイルが自社航空券と交換される場合に100%値引きとして処理、期末時点の未使用マイルは将来の費用を見積もって引き当て処理」している、という。さらに、両社とも「金額的な重要性がないとの判断から負債計上額はしていない」ということで、その理由としては「航空事業はコストに占める固定費の比率が高く、実際のマイル利用で増える支出は小さい」からだとされている。この問題については、第171回通常国会の参議院財政金融委員会（23号、2009年06月23日）で、峰崎直樹・参議院議員が日本航空の経営問題に関連して質問している⁵⁾。米国パンナム航空はマイレージ倒産と云わ

は18%増の535億円」だと報じている。

- 4) 小売業では、家電量販店（ビックカメラ、エディオン、上新電機、ノジマ、ベスト電器）、衣料品販売店（銀座山形屋、ポイント、AOKI、はるやま商事）、ドラッグストア（マツモトキョシ、サンドラッグ、クスリのアオキ、サッポロドラッグストア）などではヤマダ電機と同様の会計処理を行っている。
- 5) 国会会議録検索システム（<http://kokkai.ndl.go.jp/>）にて「マイレージ」をキ

ポイント・プログラムをめぐる経営の諸問題について

れているが日本航空は大丈夫なのか、マイレージの負債はどこに入るのかという趣旨の質問をしたのに対して、加納時男・国土交通副大臣は(1)マイレージの付与や利用の実態を開示すると他社との競争関係で営業上不利に働く可能性があるので日本航空は開示していないと聞いている、(2)マイレージは貸借対照表・流動負債の営業未払金⁶⁾のところに入っていると理解している、(3)金額的には極めて小さなウェイトである、(4)金額は(日本航空との約束で)言わないことになっている、という答弁を行い、マイレージをめぐる実情の片鱗を説明している。

このように企業によって異なる会計処理が行われていたが、IFRIC⁷⁾第13号では、顧客が商品・サービスを購入した時点で、顧客が支払った対価を、購入した商品・サービスの対価の部分とポイントが付与されたことで将来購入されるであろう商品・サービスの対価の二つに区分するという会計方針を提案している。たとえば、ノン・プール方式のポイント・プログラムで、10,000円の商品を購入して10%のポイントが付く場合、9,000円分はその商品の対価であり、ポイント100円分は次回以降に購入する商品の対価となる。そこで、に相当する金額を収益(売上高)として計上し、は顧客が将来時点でポイントを使用するときまで負債として繰り延べる(繰延収益⁸⁾)という処理が提案されている。

この方法が広く採用されるようになると、ポイント残高が透明化され、企業間での比較が容易になると期待される。と同時に、負債が一時的にはあるが大幅に増えるのではないかと懸念されている。KPMG(2008)はIFRIC第13号が適用されると、航空会社のマイレージ・プログラム関連

ーワードとして検索。

- 6) 日本航空の営業未払金(2008年度)は2,649億円、流動負債6,612億円の40%を占めているが、すべてがマイレージ関連ではない。
- 7) IFRIC(International Financial Reporting Interpretations Committee, 国際財務報告基準解釈指針委員会)。
- 8) については提供される商品・サービスの公正価値で測定・評価されることが求められている。

の負債は5倍ぐらいになると予測している。米国の航空会社別にみると、ユナイテッド航空 \$2.4 billion（約2,160億円）、ノースウエスト航空 \$1.5 billion（約1,350億円）、デルタ航空 \$2.6 billion（約2,340億円）といった数字を挙げており、この米国3社だけでも6,000億円弱の負債がオープンにされると推計している⁹⁾。

4. 家電量販店業界におけるポイント・プログラム

ポイント・プログラムが経営にどのような影響を与えているのかについて、家電量販店業界を例に検討してみよう。この業界を選んだのは(1)ポイント・プログラム関連のコストが相対的に大きい、(2)開示状況が比較的良い、(3)同じ会計処理方式を採用している、(4)家電量販という単一ビジネスで比較が容易、といった理由からである。対象とするのはヤマダ電機・エディオン・ビックカメラ・ベスト電器・上新電機・ケーズデンキ（ケーズホールディングス）の6社である。

家電量販店各社の売上高は、図表2のように、ほとんどの会社が右肩上がりである。業界第一位はヤマダ電機で、直近の6年で売上高がほぼ倍増、2008年度の売上高は1兆8,718億円に達している。二位のエディオンは8,030億円で、ヤマダ電機の半分以下の規模である。急成長の原動力のひとつは積極的な出店攻勢であり、ヤマダ電機の店舗数は227店から527店へと大きく増えている。

売上高営業利益率はヤマダ電機が常にトップである。2003年度はヤマダ電機（1.4%）と二位（1.3%）の差は大きくなかったが、2004～2007年度は0.8～1.3%ポイント程度の差が持続し、2008年度にその他の差は0.5%ポイントまで縮まったが、いずれにしてもヤマダ電機の首位が続い

9) わが岡でポイント残高を「ポイント負債」として開示している会社のひとつが電子書店のパピレス社である。同社は決算公告（2008年度）でポイント負債1,982万円を流動負債の項目として計上している（流動負債は7億9,053万円）。

ポイント・プログラムをめぐる経営の諸問題について

図表 2：家電量販店各社の売上高と売上高営業利益率

売上高 (百万円)	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ヤマダ電機	939,137	1,102,390	1,283,961	1,443,661	1,767,818	1,871,828
エディオン	434,166	437,992	714,697	740,293	851,205	803,004
ビックカメラ			480,453	542,294	604,804	589,177
ケーズデンキ	220,000	343,383	399,791	431,118	567,776	574,188
ベスト電器		355,204	357,944	361,378	368,979	413,530
上新電器	245,310	263,216	298,044	315,729	340,998	359,701
売上高 営業利益率						
ヤマダ電機	1.4%	2.6%	3.8%	3.8%	3.7%	2.6%
エディオン	1.3%	1.1%	1.1%	0.9%	1.0%	0.2%
ビックカメラ			2.5%	3.0%	2.6%	1.5%
ケーズデンキ	1.4%	0.5%	1.0%	1.4%	1.3%	2.1%
ベスト電器		1.0%	0.2%	0.7%	0.6%	0.1%
上新電器	1.1%	1.3%	1.7%	1.9%	2.0%	2.1%

注) ... 売上高営業利益率1位, ... 同2位または3位

ている。二位以下では、ビックカメラ、ケーズデンキ、上新電機の業績が比較的良いものの、ベスト電器やエディオンの利益率はかなり低くなっている。

家電量販店各社のポイント・プログラムの活用について見てみよう。

ヤマダ電機では、ポイント付与時には会計処理を行わず、顧客がポイントを利用した時に「ポイント販促費」を計上し、翌年度以降の使用見込みに対して「ポイント引当金」を当てるというもので、他社も同様の会計処理を行っている。同社のポイント販促費は売上高の増加に応じて増え続け、2003年度に698億円だったものが2008年度には1,534億円になっている。販売費・一般管理費の約30%を占めるポイント販促費は費用として無視できない存在になっている(図表3)。

ポイント販促費を売上高で割って、売上高ポイント販促費比率を計算し

図表3：ヤマダ電機の主要経営指標 (単位：百万円)

勘定科目	2003	2004	2005	2006	2007	2008
売上高 (a)	939,137	1,102,390	1,283,961	1,443,661	1,767,818	1,871,828
売上原価 (b)	728,035	870,676	999,185	1,110,329	1,377,312	1,399,873
販売費・一般管理費 (c)	197,734	202,555	235,403	277,781	325,080	422,432
ポイント販促費 (d)	69,830	61,079	75,654	89,933	93,164	153,418
ポイント販促費の割合 (d ÷ c)	35.3%	30.2%	32.1%	32.4%	28.7%	36.3%
営業費用 (e = b + c)	925,769	1,073,231	1,234,588	1,388,110	1,702,392	1,822,305
営業利益 (f = a - b - c)	13,366	29,157	49,372	55,551	65,424	49,522
売上高営業利益率 (f ÷ a)	1.4%	2.6%	3.8%	3.8%	3.7%	2.6%
売上高ポイント販促費比率 (d ÷ a)	7.4%	5.5%	5.9%	6.2%	5.3%	8.2%
営業費用増加額 (対前年, g)		147,462	161,357	153,522	314,282	119,913
ポイント販促費増加額 (対前年, h)		8,751	14,575	14,279	3,231	60,254
ポイント販促費増加額の割合 (h ÷ g)		-	9.0%	9.3%	1.0%	50.2%
店舗数 (店)	227	265	300	338	494	527
売り場単位面積 (1㎡) 当たり売上高 (千円)	1,320	1,353	1,338	1,291	1,348	1,220
売り場単位面積当たり売上高伸び率	4.3%	2.5%	1.1%	3.5%	4.5%	9.6%
ポイント引当金	16,728	15,745	13,957	12,619	7,200	17,700

注) はマイナス

ポイント・プログラムをめぐる経営の諸問題について

てみるとその値は53~82%の間で推移している。売上高営業利益率は14~38%という数字であったから、その数字を大きく上回っており、ポイント販促をどのようにコントロールするかが利益率の改善に直結することがわかる。売上高ポイント販促費比率は、顧客のポイント・カード保有率を100%、ポイント付与率を購買代金の10%、付与されたすべてのポイントが年度内に使用されると仮定すると、10%程度になるはずである。しかし実際には、カード保有率は100%未満であり、付与されたポイントも翌年度に繰り越されたり未使用のまま使われずに終わることも少なくないので10%を下回っている。どのようにプログラムを運営するかが、この数字の改善につながるといえよう。

ヤマダ電機のポイント販促費の動きについてもう少し詳しく見てみよう。同社の売上高ポイント販促費比率(2004~2008年度)は55% 59% 62% 53% 82%と推移してきた。当初3年間は04%ポイント、03%ポイントと少しずつ増えていたが、その後いったん53%に減少したあとで、29%ポイントも急増し2008年度には82%となっている。

この数字は一見小さいように思えるが、2007~2008年度にかけての「ポイント販促費の増加額」という数字でみるとその金額は営業費用の増加額のほぼ半分を部分を占め、非常に大きな金額となっていることがわかる。ポイント販促費の増加額は2006年度まで、営業費用の増加額の90~93%を占める程度だったが、2006~2007年度にはそれが1.0%に急落し、2007~2008年度では逆に50.2%にもなっている。

同社は、2007~2008年度にポイント販促費が急増した理由について、「ポイント提携先の拡大をはじめとしたポイント還元制度のコンテンツ充実や利便性の向上に努め、ポイント会員の増加と固定化、リピート顧客の増加」に取り組んだこと(有価証券報告書、2008年3月31日)や「顧客の固定化・来店促進を狙った、積極的なポイント販促を引き続き実施し、お客様へのお得感を全面に打ち出し他社との差別化」(有価証券報告書、2009年

3月31日を図ったことを挙げている。

売上高が順調に伸びる中で、ポイント販促費が2007年度に低下し5.3%となり、翌2008年度に8.2%へ急増した理由は、まさにポイント制度を利用した積極的な販促活動にあるわけだが、もう少し細かく見ていくと、企業評価の観点から留意すべき点が浮かび上がってくる。それはポイント発行と行使のタイム・ラグによって、ポイント販促費の計上時点が先送りになり、利益に少なからぬ影響を与える可能性である。たとえば、当該年度の年末年始商戦（12～1月）や年度末商戦（3月）かけて積極的な販促を行ってポイントを多量に発行した場合、顧客は当該年度中ではなく、数週間～数ヶ月のタイム・ラグをもって翌年度になってからポイントを使用すると想定できる。これはポイント販促費・引当金を利用した会計処理で必然的に生じる問題だともいえるが、急激にポイント販促が行われた場合などは業績の推移を数期間見て評価することが必要となろう。

また、積極的なポイント販促活動が行われたことは、ポイント販促費という数字の急増で目に見えるが、ポイント販促効果の評価は容易ではない。ポイント・プログラムのねらいから考えると、ポイント・プログラムを実施したことによってその後の売上高がどれくらい増えたかがひとつの判断の基準になる。Woolf（2001, pp. 77-84）は「1%のポイント還元プログラム」が持つべき効果について、（1）売上高の80%がポイント・カードによるもので、（2）顧客によるポイントの利用率が80%、そして（3）ポイント・カードを導入した後に増えた売上高のマージン（売上高利益率）が10%だと仮定すると、最低でも6.8%の売上増を達成しない限り、ポイント・プログラムはペイしないと試算している。

しかし企業外部の視点からポイント・プログラムの効果を評価する場合、利用できるのは売上高や利益の数字くらいである。積極的なポイント販促の前後で売上高伸び率に顕著な増加傾向が見られたかどうかを調べることは可能だが、家電量販店のような多店舗展開型小売業では、新規出店によ

ポイント・プログラムをめぐる経営の諸問題について

って見かけ上の売上高は自然に増えてしまうことになる。そこで、売上高伸び率ではなく、「既存店売上高」（開店から1年以上経過した店舗のみを対象に集計した売上高）や「売り場単位面積当たり売上高」などを評価指標にすることが必要となる。

ヤマダ電機のケースでは、3ヶ月単位で集計された既存店売上高伸び率と売り場単位面積（1㎡）当たり売上高伸び率が開示されている。ただし、前者は2009年1月からの開示なので、ここでは後者のデータについて見ると、2007年度はプラス4.5%でポイント販促効果の一端が垣間見えるが、翌2008年度はマイナス9.6%であり、その効果の持続性が疑問視される。

つぎに、家電量販店各社のポイント関連経費を比較してみよう（図表4）。

各社とも基本的に、ヤマダ電機と同様の会計基準を採っており、ポイント販促費・ポイント引当金繰入額・ポイント引当金の3つの勘定科目が利用されている。ただし、会社によっては、ポイント販促費を開示していない（あるいは利用していない）、ポイント引当金繰入額を開示していないものがある。

すべての会社で開示されているポイント引当金の動きを見ると、引当金の積み方には会社ごとの特徴が見て取れる。エディオンは3,099百万円（2003年度）9,338百万円（2008年度）で約3倍、ビックカメラは9,535百万円（2005年度）12,955百万円（2008年度）で約1.4倍、そして上新電機は2,324百万円（2003年度）4,986百万円（2008年度）で2.1倍へと着実に増やしている。これに対して、ヤマダ電機はほぼ横ばい、ベスト電器は減少に転じている。また、ベスト電器やエディオンでは、期末決算時の会計にポイント引当金繰入額とポイント引当金が同額になっている時期もあり、各社ごとに計上方針に少しずつ差異が見られる。

前述のとおり、ヤマダ電機は2007年度から2008年度にかけての積極的なポイント販促のため、ポイント販促費を約600億円、ポイント引当金を

図表4：家電量販店業界におけるポイント関連経費（単位：百万円）

企業名	勘定科目	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ヤマダ電機	ポイント販促費	69,830	61,079	75,654	89,933	93,164	153,418
	ポイント引当金繰入額	-	-	-	-	-	-
	ポイント引当金	16,728	15,745	13,957	12,619	7,200	17,700
エディオン	ポイント販促費	-	-	-	-	-	-
	ポイント引当金繰入額	475	211	5,721	5,543	7,823	7,887
	ポイント引当金	3,099	3,307	5,721	7,042	9,644	9,338
ビックカメラ	ポイント販促費	-	-	33,822	35,552	36,014	39,742
	ポイント引当金繰入額	-	-	778	1,242	391	1,191
	ポイント引当金	-	-	9,535	11,353	11,858	12,955
ベスト電器	ポイント販促費	-	5,679	3,336	838	2,674	1,651
	ポイント引当金繰入額	-	2,272	1,032	3,098	2,642	1,496
	ポイント引当金	-	2,272	1,156	3,098	2,642	1,509
上新電器	ポイント販促費	-	-	-	-	-	-
	ポイント引当金繰入額	1,063	305	1,322	650	168	214
	ポイント引当金	2,324	2,630	3,952	4,603	4,771	4,986

ポイント・プログラムをめぐる経営の諸問題について

約 100 億円も増やしている。これに対して、ビックカメラのポイント販促費や引当金の変動は小さくなく、「ビックポイントカードの付加価値を高め、会員数の増加を図り、顧客層の拡大とリピーターの確保」(有価証券報告書, 2009 年 3 月 31 日)に努めただけで、ヤマダ電機のような積極的なポイント販促は行っていない。同じ家電量販店業界にあっても、ポイント・プログラムの戦略展開には顕著な差があることがわかる。

5. 提携型ポイント・プログラムのビジネス・モデル

個々の企業でポイント・プログラムを提供することは、ヤマダ電機のような大企業はともかく、次第に難しくなりつつある。その理由のひとつは「コスト」の大きさであり、もうひとつはポイント・カードの集客効果に対する疑問であった。

そこで登場してきたのが、複数企業が提携して共通のポイント・カードを発行する、提携型ポイント・プログラムである。顧客の立場からすれば、ポイントをひとつのカードにまとめることができ便利なため利用が拡大している。その代表例が「T ポイント(T カード)」である。

T カードはもともとソフトレンタル店「TSUTAYA」のカードだったが、2006 年 10 月以降に他企業との提携をはじめ、2009 年 9 月時点での T ポイント会員数は 3,341 万人、クレジット機能付会員証の有効会員数が 550 万人¹⁰⁾にまで達している。提携先である、T ポイントアライアンス企業数は 56 社で、その内訳は、T ポイントを貯めることのできる提携先が 39 ヶ所、ポイントを貯めてかつ使える提携先が 36 ヶ所、そしてポイントを交換できる提携先が 28 ヶ所となっている(図表 5, 2010 年 2 月現在)。このリストを見ると、提携先は“1 業種 1 社”が基本となっていることが伺える。

10) カルチュア・コンビニエンス・クラブ, 2009 年度第三四半期決算報告資料より。

Tポイントを運営するカルチュア・コンビニエンス・クラブ(CCC)では、Tポイント・Tカードの発行・管理などを行う「カード事業」が成長し、その売上高は69億円、営業利益は20億円、その営業利益率は実に29.0%にもなっている(2008年度)¹¹⁾。このカード事業の売上高はCCC全社の売上高(2207億円)の約3%に過ぎないが、営業利益(152億円)への貢献度は約13%にもものぼっている。Tポイントのネットワークに参加し、ポイントを発行する企業はCCCに対して「1%未満のシステム利用料」(日経MJ, 2008年5月26日, 1頁)を支払っており、それが収益の柱となっているが、Tポイントのネットワークとしての強みを利用した各

図表5: Tポイント・Tカードの提携先

貯める(39)	貯める・使う(36)	交換する(28)
ENEOS, スポーツデポ, アルペン, ゴルフ5, シダックス, ティップネス, ニッポンレンタカー, Edy, 得タク, さが美, すずのき, カラオケゆー坊/U-STYLE/エル・ノーツ, 東急ホテルズ, キャラジャ, 阪急阪神第一ホテルグループ, RHトラベラー, アート引越センター, スタイルデザイナー, 上海エクスプレス, ミニミニ, ユニバーサルホーム, メイト(KNTの国内旅行), Holiday (KNTの海外旅行), 三井のリパーク, Tモール, GREENDOG, 渋谷シアター TSUTAYA, Tトラベル	ファミリーマート, ブックオフ, カメラのキタムラ, スタジオマリオ, カメラのキタムラネットショップ, ガスト, おはしカフェ・ガスト, パーミヤン, 夢庵, グラッチェガーデンズ, 藍屋, 牛角, 富士シティオ, スリーエフ, オートバックスグループ, HusHusH, SHOO・LA・RUE, ロッテリア, コンタクトのアイシティ, ドトールコーヒESHOP, エクセルシオール・カフェ, TSUTAYA, TSUTAYA DISCAS, TSUTAYA online, TSUTAYA TV, 出前館	楽天市場, ANA, DCカード, 三菱東京UFJ銀行, UCカード, JCB, りそな銀行, 埼玉りそな銀行, 近畿大阪銀行, 三井住友VISAカード, 三井住友銀行, JACCS, JPBANKカード, ファミマ・ドットコム, お財布.com, ネットマイル, 予想ネット, POINT BOX, ちょびリッチ, POTORA, AAA, PONEY, BEFXASH, CMサイト, more communication, ブルーチップ, veryポイント, コンタクトのアイシティ, Gポイント

出所) T SITE (TポイントとTカードの総合サイト, <http://tsite.jp/>) より作成

11) ポイント・プログラムを自社運営する企業では負債の部に「ポイント引当金」が計上されるが、CCCは提携先企業との精算勘定として資産の部に「ポイント預かり預金」という勘定科目で約10億円(2008年度)を計上している。

ポイント・プログラムをめぐる経営の諸問題について

種支援サービスも提供している。たとえば、Tポイントの個人別購買履歴情報と提携先企業のPOS（販売時点情報管理）データを組み合わせればワン・ツー・ワン・マーケティングが可能であり、提携企業間の相互送客の仕組みづくりによる販売促進活動なども可能になっているという。

Tポイントが先行する、提携型ポイント・プログラム事業には新規参入も進みつつある¹²⁾。三菱商事を中心に、ローソン・昭和シェル石油・ゲオ（ソフトレンタル事業）の4社は「Ponta（ポント）」という共通ポイント・プログラムを2010年3月から開始する予定だという（日経MJ流通新聞，2009年10月28日，4面）。サービス開始当初はローソンのポイント・プログラム会員約1,000万人とゲオのレンタル・カード会員約1,000万人の計約2,000万人の会員基盤を引き継ぎ，3年後に会員数3,000万人をめざしている。コンビニエンス・ストア（ローソン），ソフトレンタル（ゲオ），ガソリンスタンド（昭和シェル石油）に加えて，順次，外食チェーン，書店，ドラッグストア，百貨店，スポーツクラブ・ショップ，ファーストフード，旅行・ホテル，レンタカー，カラオケ，食品スーパー，通信販売などで使えるようになることが計画されている。

提携型ポイント・プログラムの源流は1980年代から1990年代初頭にまで遡ることができ，英国やカナダで普及しているAIR MILES[®]がその典型である。現在，“AIR MILES”というロゴや名称を使ったプログラムは英国，カナダ，スペイン，オランダ，UAB（アラブ首長国連邦），カタルなどで開催されているが，各国での運営母体はそれぞれ独立した会社となっている。たとえば，英国のAIR MILESはBritish Airwaysの完全子会社であるThe Mileage Companyが運営し，カナダはAlliance Data Sys-

12) ネット上でのポイント交換サービスとしては「PeX」（<http://pex.jp/>）がある。PeXは提携先企業（サイト）のポイント・プログラムで貯めたポイントをPeXポイントに交換，ひとつにまとめて管理することができるポイント交換所である。PeXのパートナーサイト（2009年8月現在）は「貯める」が57サイト，「使う」が38サイトある。

tems（米国テキサス州ダラス）の一部門である LoyaltyOne が運営している¹³⁾。以下では、カナダの AIR MILES の仕組みについて見てみよう。

LoyaltyOne が提供する AIR MILES Reward Program[®] はカナダ最大の提携型ポイント・プログラムである（Alliance Data Systems, 2008）。このプログラムには3種類の参加者がいる。ひとつは“コレクター”と呼ばれる消費者、2番目は自社の商品・サービスを消費者が買ってくれたときにマイル（ポイント）を付与する企業（スポンサー）、そして以後に所定のマイルを貯めたコレクターに賞品（報奨）を提供する企業（サプライヤ）の3者である。コレクターはポイントを貯めて使う消費者だが、カナダの家庭の70%がこのプログラムに参加しているという。スポンサーは1業種1社（ブランド）を基本とし、その数は120社以上（ブランド数での換算）、Canada Safeway, Shell Canada, Jean Coutu, Amex Bank of Canada, Bank of Montreal といった小売業、ガソリンスタンド、金融などの消費者向けサービス業の企業が多く参加している。サプライヤとしては航空会社、映画館、家電メーカー（Apple や Sony）、コーヒーショップ（Starbucks）など約300社が参加しており、彼らにとってこのプログラムが販売チャネルのひとつとなっている。

ビジネス・モデルの観点から見ると、AIR MILES プログラムは、スポンサー各社が個別に運営していたポイント・プログラムをまとめて LoyaltyOne に下請けされたもの、すなわちシェアード・サービスのひとつとみなすことができる。スポンサーは消費者にマイルを付与するごとに手数料を支払い、その対価として AIR MILES (LoyaltyOne) から顧客の購買情報を受け取ったり、販売促進活動を進めるための情報を得たり、あるいは他社からの送客を期待する。

13) この経緯の詳細は以下の記事が詳しい。“Company reaping rewards of loyalty,” *The Tonoto Star*, December 18, 1995; *Canada News Wire*, December 4, 2007.

ポイント・プログラムをめぐる経営の諸問題について

運営会社である LoyaltyOne にとっては手数料収入が収益の柱である。スポンサーがコレクターに対してマイルを提供したとき、LoyaltyOne には手数料が入る。手数料収入はいちどに計上するのではなく、マイルの平均的な存続月数である 42 ヶ月に分割し繰延収益として計上されている。さらに、コレクターがマイルを貯めて賞品を引き出したとき (redemption) にも収益が入るようになっている。マイルの使い残し (breakage) は発行マイル数の 28% が想定 (2008 年度) されているが、その変動によって収益も影響を受ける。

スポンサーやサプライヤとの契約が明らかでないため、収益の正確な計上方法は不明だが、運営会社のインセンティブの観点から重要なことは、(1) マイル発行時 (Issuance) に収益を一括計上しないこと、(2) コレクターの賞品引き出し時 (Redemption) にも収益が入るようにしていること、という 2 点にあると考えられる。もしもマイル発行時だけに手数料収入が発生し、賞品引き出し時に手数料収入が発生しなかったり、あるいは逆にコストだけがかかるような仕組みだったとすると、運営会社は (1) スポンサーにマイルをできるだけ多く発行するよう働きかける、(2) コレクターにとって魅力的な賞品をサプライヤから調達しない、(3) マイルの使い残しができるだけ多くなることを期待する、というインセンティブを持つことになるだろう。そのように行動すれば、たしかに運営会社が短期的な利益をあげられようが、スポンサー、コレクター、サプライヤの利益やインセンティブを損なうため、長期的なプログラムの持続可能性は危うくなってしまふ。そこでこういった問題を回避するため、Issuance と Redemption の両方で手数料が発生するような仕組みが採用されていると考えることができる。

AIR MILES Reward Program[®] では、プログラムが顧客に受け入れられて成功しているかどうかを評価する重要な指標として、「コレクターによる Redemption の高さ」を挙げている。コレクターの Redemption が低

ければマイルの使い残しが増えて収益に貢献するように思えるが、その反面、プログラムに対する評価が低いということになってしまう。Redemption が高くなっているということは、魅力的な賞品があってコレクターが懸命にマイルを貯めようとしていることを意味しており、それはスポンサーにとってもサプライヤにとっても、このプログラムに参加しようという意欲を高めることになり、最終的には運営会社の成功にもつながるといふビジネス・モデルだといえよう。

Alliance Data Systems 社の年次報告書 (Alliance Data Systems, 2008) によると、AIR MILES Reward Program[®] を含むロイヤルティ・サービス事業の業績は図表6のようになっている。2006年度の営業収益は541.2百万ドル(約487億円, 1ドル90円換算)であったが、毎年2ケタ成長で、2008年度には755.5百万ドル(約680億円)に達している。営業利益率も13.6%(2006年度)から21.5%(2008年度)へと上昇し、高収益を誇っている¹⁴⁾。

この事業の営業収益では、AIR MILES プログラムの「Redemption 時の手数料収入」と「Issuance 時の手数料収入」の2つが収益の柱で、前

図表6: ロイヤルティ・サービス事業の業績 (単位: 百万ドル)

項目	2006	2007	2008
営業収益(対前年比伸び率)	541.2(-)	628.8(+16.2%増)	755.5(+20.1%増)
営業収益増加額	-	87.6	126.7
(内訳) RedemptionI 関連	-	68.2(77.9%)	83.5(65.9%)
Issuance 関連他	-	19.4(22.1%)	43.2(34.1%)
営業利益	73.4	100.2	162.5
営業利益率	13.6%	15.9%	21.5%

注) Revenue = 営業収益, Operating income = 営業利益

14) 競合企業 Groupe Aeroplan 社(カナダ)の営業収益は1420.5百万ドル、営業利益は306.9百万ドルで、営業利益率は21.6%となっている(Groupe Aeroplan, 2008)。なお、同社の営業収益は Aeroplan というポイント・プログラム関連からのものが大部分を占めている。

ポイント・プログラムをめぐる経営の諸問題について

者の方が金額が大きいと記載されている。両者の内訳は公表されていないが、2006～2007年度にかけての営業収益増加額 87.6 百万ドルのうち、Redemption 関連収益は 68.2 百万ドル（77.9%）、同様に 2007～2008年度は 126.7 百万ドルのうち 83.5 百万ドル（65.9%）を占めることが明らかにされている。ちなみに、金額ではなくマイル換算での Redemption 増加率は、2006～2007年度は 10.9%、2007～2008年度は 14.6% であったという。

ポイント・プログラムは、個別企業レベルでの差別化競争の段階から、提携型ポイント・プログラムによるネットワーク、いわば“ポイント・ネットワーク”間での競争へと進化しつつある。顧客にポイント・カードを持たせることで競合他社へ行かせず自社に囲い込む、という従来型の競争から、企業間のネットワークを組むことで、(1)ポイント・プログラムの運営をアウトソーシングしてコストを下げる（シェアード・サービス化）、(2)異業種提携先との間で相互に送客を行う、(3)自社のみならず提携各社での顧客の購買行動情報を得て販売促進活動に生かすといった、ネットワークならではの効果を先取りする競争が展開されつつある。

目を転じて、ポイント・カードをできるだけ1枚に集約化したいという消費者の視点からポイント・ネットワーク間の競争を眺めてみると、かつての Windows 対 MacOS、VHS 対ベータ、Blu-Ray 対 HD DVD といった規格争い、デファクト・スタンダードの競争のようにも見える。どのポイント・カードがデファクトになって生き残るのか、最終的にひとつのポイント・プログラムだけが生き残るのか、そのゆえ自体はわからないが、現時点でいえることは、ネット・ショッピング、オークション、動画サイト、SNS などの運営会社と同じように、ポイント・ネットワークの運営会社の収益性もまた非常に高い、ということである。ネットの世界に限らず、リアルな世界でも、ヒトや企業の集まる「場」を創り、インストール・ベースを大きくし、ハブとなった会社は、その存在がユニークであるがゆえに競争優位性を持ち、高収益体質を確立していると考えられる。

6. むすびにかえて

ポイント・プログラムは顧客囲い込みのためのマーケティング・ツールとして期待され、1980年代以降、小売業やサービス業の企業がこぞって導入を試みてきた。20年以上にわたる試行錯誤の末、所期の目論見どおり成功した企業もあれば、導入そのものを取りやめたり、あるいは提携型ポイント・プログラムに移行した企業も出てきている。もはや単にポイント・プログラムを導入するだけでは差別化できないことは明らかで、ポイント・プログラムそのものを工夫したり、異業種企業とのポイント・ネットワークを創ることで新たな仕組みづくりが模索されている。

これまでに発行された、その膨大なポイント数に着目すれば、疑似通貨としての側面も無視できない存在になりつつある。消費者が獲得したポイントを権利としてどのように保護するかという法律上の問題、いかなる会計基準でポイントを処理するかという会計上の問題などは政府で議論が行われ、航空会社の経営危機の局面では、マイレージ保護の問題が身近な話題として一般社会にも広く認識されるようになってきた。

本稿では、ポイント・プログラムをめぐる経営の諸問題、とくに競争や評価に関する問題に焦点を当て考察してきた。最後に、ポイント・プログラムについての研究上の論点を整理しておこう。

マーケティングの領域では、ポイント・プログラムは「カスタマー・ロイヤルティ・マネジメント」の観点から研究が行われてきた。当初は顧客の囲い込み、組織化などが主たる論点であったが、その後、ポイント・プログラムの運営コストをどのように削減するか、顧客情報を利用した販売促進活動をどのように行うかといった問題が研究対象となってきた。前者の解決策のひとつがポイント・ネットワークによるシェアード・サービス化であり、後者の解決策がヤマダ電機に見られた、積極的なポイント販促活動などである。

ポイント・プログラムをめぐる経営の諸問題について

ポイント・プログラムのコストについては、ポイントの発行・引き出し管理や顧客情報管理を行う情報システムの運営コスト以上に、顧客に付与するポイントの大きさが問題になる。たとえば、家電量販店の売上高営業利益率は最高でも3%台であったのに対して、売上高ポイント販促費率は8%台であり、その大半は付与したポイントそのものがコスト負担になっている。それゆえ、ポイントをいかに付与するか、その対象とする顧客、商品・サービス、タイミングなどを販売促進活動において工夫することが必要になっている。と同時に、ポイント・プログラムのコスト・パフォーマンスの問題、効果測定も従来からの重要な研究テーマとなる。

AIR MILES Loyalty Program[®] や T ポイントといった、ポイント・ネットワークでは、ポイントを付与される消費者に加えて、多くの企業がスポンサーやサプライヤとしてプログラムに参加する。彼らが積極的に参加したくなるような「インセンティブ・システム」を設計できるかどうかポイント・ネットワークの持続可能性を左右する重大な戦略的意思決定であり、ビジネス・モデルそのものになる。ポイント・プログラムに参加する者の動機づけの問題、インセンティブ・システムの設計の問題はまさに実践的な研究対象となっている。

複数企業を比較するという企業評価・経営分析の観点からすると、ポイントについての統一的な会計基準がないことは非常に大きな問題であった。実際には、家電量販店業界のように同じ会計基準をとっていることが多いのだが、会計処理方法そのものの特徴に注意しつつ分析が必要なことも明らかになった。たとえば、ヤマダ電機の事例研究で見たように、積極的なポイント販促活動とポイント販促費の費用計上に大きなタイム・ラグが生じていた。財務諸表上の数字を見ているだけでは、ポイント販促の実態は把握できず、周辺情報とあわせて評価を行うことが必要である。

会計基準の問題は、IFRIC 13号「カスタマー・ロイヤルティ・プログラム」のように、繰越収益として認識されることになると思われる。わが

国ではポイントを費用として計上することの多かった会計基準からの変更になると、一時的には継続性の問題が生じるだろうが、LoyaltyOne（Alliance Data Systems）や Groupe Aeroplan などの海外類似企業との比較が可能になることが期待される。

ポイント・プログラムをめぐる問題は、マーケティングの領域を越えて、法律、会計、企業評価・経営分析、そして競争戦略の研究対象へと広がってきた。競争戦略の観点から見ると、ポイント・プログラムをめぐる企業行動は、過去に情報システムや物流などの領域などでも見られた競争とも共通点があり、研究対象として興味深い。

ポイント・プログラムをめぐる競争をまとめると、およそ以下のようなになるだろう。顧客の組織化、他社との差別化を意図して導入したポイント・プログラムが、同業他社の多くも導入したことによって同質化し、差別化のためのツールとして顧客に訴求しなくなった。そこでケースデンキのような企業はポイント・プログラムではなく現金値引きという異なった方法によってアプローチし、ファーストリテイリングやケンタッキーなどはポイント・プログラムそのものを止めるに至った。

その一方で、ポイント・プログラムの運営をカスタマー・ロイヤルティ・マネジメント活動のひとつと位置づけ、そのアウトソーシングを請け負う企業が登場した。カナダで AIR MILES を運営する LoyltyOne や T ポイントを運営する CCC などがその典型である。これらの企業は、単なるポイント管理という下請け業務を越えて、1業種1社というルールを設けて参加企業を組織化することによって、ポイント・ネットワークを作り、ポイント管理、異業種企業間での相互送客、顧客の購買情報の管理・分析、販売促進提案などを行う「ロイヤルティ・マネジメント」という新たなビジネス・カテゴリーを定着させつつある。

ポイント・プログラムのコアは情報システムが支えていることもあって、物流、購買、そして情報システム（システム開発・運用・データ保存・セキュ

ポイント・プログラムをめぐる経営の諸問題について

リティなど)などの間接部門が、競争の変化にともなって、シェアード・サービス化した歴史との共通点を見いだすことができる。間接部門の単なる下請けから抜けだし、それらの組織が独立して競争力を構築していった過程に近いものがある。

参 考 文 献

【論文・書籍等】

- 小原 博(2004)「顧客囲い込みプロモーション考：日本流通マーケティング史序説」, 経営経理研究, 第73号, pp. 1-19, 2004年12月。
- 小本恵照(2007)「進化するポイントカードとその将来性」, ニッセイ基礎研レポート, ニッセイ基礎研究所, 2007年2月。
- 金融庁(2008)「ポイント及びプリペイドカードに関する会計処理について」, 2008年7月2日。
- 斎田 毅(2007)「IFRSにおけるカスタマーロイヤリティプログラム(ポイント制度)の会計処理：日本基準との対比」, IFRS 実務講座, 2007年12月号, 新日本有限責任監査法人 (<http://www.shinnihon.or.jp/>)
- Berman, B. (2006) Developing an Effective Customer Loyalty Program, *California Management Review*, Vol. 49, No. 1, Fall 2006.
- Calpin, M. (1995) AIR MILES®, *Harvard Business School Case*, 9-593-102.
- KPMG (2008) Fasten Your Seatbelts: IFRIC 13 could lead to turbulent times, *KPMG report Spring 2008* (http://www.kpmg.ch/docs/200803_Fasten_Your_Seatbelts.pdf)
- Nunes, J.C. and Dreze, X(2006) Your Loyalty Program Is Betraying You. *Harvard Business Review*, April 2006.
- Woolf, B. P. (2001) *Loyalty Marketing: Second Act*, Teal Books, Greenville, SC, USA (中村雅司訳『顧客ロイヤリティ・マーケティング：小売業のベストカスタマー育成戦略』ダイヤモンド社, 2001年)。

【企業の情報開示資料】

- Alliance Data Systems (2008) Strong Business, Delivering Results, Annual Report 2008 (<http://www.alliancedata.com>)
- Groupe Aeroplan (2008) Strength in Numbers. Annual Rreport 2008 (<http://www.groupeaeroplan.com>)

ケースホールディングス (2009) 「インベスターズガイド 2009」。
ヤマダ電機, エディオン, ビックカメラ, ケースホールディングス (ケースデン
キ), ベスト電器, 上新電機, カルチュア・コンビニエンス・クラブの「有
価証券報告書」(各年版)。

【ロイヤルティ・マネジメント関連企業のホームページ】

英国の AIR MILES	http://www.airmiles.comuk/
The Mileage Company	http://www.themileagecompany.com/
カナダの AIR MILES	http://www.airmiles.ca/
LoyaltyOne	http://www.loyalty.com
Alliance Data Systems	http://www.alliancedata.com

付 記

本稿は平成 21 年度・成城大学教員特別研究助成による研究成果の一部である。