

IV-15. ポイントプログラム ～値引き主体のポイントプログラムからの脱却～

【要約】

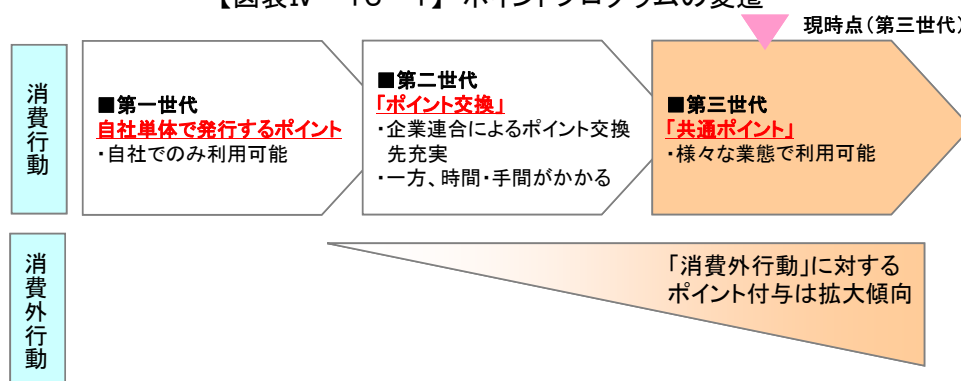
- ◆ 元来、ポイントプログラムは「マーケティングデータとしての活用」、「優良顧客の囲い込み」を目的として拡大してきたが、現在、多数の企業においてポイントプログラムが導入されており、明らかな飽和状態にある。もはや企業にとっては、ポイントプログラムを提供することが「差別化」として機能せず、むしろ消費者からすれば「あって当然」のメニューとなっている。
- ◆ 主に値引きの代替としての利用が中心であるポイントプログラムでは、企業経営への負担も大きく、かつ他社とのメニューとしての差別化も困難な状況にある。更に、他社との差別化ができずに消費者の利用頻度が低下したポイントプログラムは、得られる情報量が不足することとなり、精緻なマーケティング活動としての効果を得ることができなくなるとともに、システムコストの負担を抱えながら、売上減少にもつながる恐れがある。
- ◆ 環境変化を踏まえてポイントプログラムを再定義すると、「値引き」分野に留まらず、「寄付」、「業務受託」、「ボランティア」の4象限に分類可能であり、中期的なポイントプログラムの将来予測においては、「値引き分野におけるポイントプログラムの再編」や「業務受託/ボランティアなどの消費外行動分野の更なる拡大」が見込まれる。後者においては4象限全てを網羅するオールマイティ型へ発展するケースがあろう。
- ◆ ポイントプログラムを提供する企業・自治体においては、従来、消費行動に対して「値引き」という金銭的価値の提供が中心であったポイントプログラムを、消費行動だけでなく、消費外行動に対してポイントを付与するなどのバリエーションを増やすことにより、世の中のトレンドや消費者のライフスタイルの変化を取り込むような制度設計を含めた戦略立案が必要であろう。

1. ポイントプログラムを取り巻く現状と環境変化

ポイントプログラムの歴史と変遷

ポイントプログラム(和製英語)とは、米国発となる引換券やスタンプカードが起源とされ、引換券やスタンプ(=ポイント)を集めることで、消費者が報酬を得ることができる仕組みである。日本では、電子化された形で消費者に広く認知されたのは1985年に開始した「ヨドバシカメラ」が起源だといわれている。以降、日本はポイントプログラム先進国の一つとして発展を続け、【図表IV-15-1】に示す第三世代の共通ポイントへと変遷しており、「マーケティングデータとしての活用」、「優良顧客の囲い込み」を主な目的として拡大してきた。また、ポイントプログラムの普及に伴い、「消費行動」以外のボランティア活動やセルフレジ(消費者自身が精算行動を行う)等、様々な行動に対してポイントを付与する動きがあり、それを本書では「消費外行動」へのポイント付与として扱う。これら、「消費行動」と「消費外行動」に付与されるポイントをまとめて、今後の発展の方向性について検討する。

【図表Ⅳ－15－1】ポイントプログラムの変遷



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

消費者にとって
のポイントプログラ
ム

ポイントを意識し
て買い物をする
人は 85.4%

企業にとってのポ
イントプログラム

発行率の高い業
界では 90%以上
に達し、飽和状態

「効果あり」が太
宗を占めるも課
題も顕在

まず、消費者の観点からポイントプログラムを分析すると、矢野経済研究所の調査(以下、断りのない限り矢野経済研究所の調査に基づく情報)では「ポイント付与を意識して買い物をする」消費者は 85.4%に達し、この傾向は年々強まりつつあることから、ポイントプログラムの有無が企業選別の一指標となっていると考えられる。一方、消費者の不満に目を転じると「ポイントの還元率が低い: 85.2%」、「ポイントが貯まりにくい: 82.0%」、「カード枚数が多くなさばる: 78.2%」等が挙がっており、このような消費者の不満を緩和するために「ポイント交換」や「共通ポイント」が発展してきた経緯が窺える。

次に企業の観点からポイントプログラムを分析すると、2009 年時点で企業が提供するポイントプログラムの発行率が 55.6%に達しており、発行率の高い業界では「GMS: 発行率 100%」、「クレジットカード: 96.1%」、「家電量販店: 90.0%」となっている。もはや、ポイントプログラムは飽和状態といっても過言ではなく、単なる値引きのポイントプログラムを発行することで「他社と差別化」することは困難な状況と推測される。

更に、2009 年に実施した調査結果では、「消費者囲い込みのツールとして有効」と感じている企業が 89.3%であり、「売り上げが UP したと感じる」という企業も 66.0%に達している。一方で、「仕方なく実施」や「中止を予定(検討中)」も 6%存在しており、発行企業が抱える課題に目を転じると「他社との差別化が困難」や「ポイントサービスの過当競争による利益の圧迫」等が挙げられている。従って、「あって当然」のメニューと化したポイントプログラムが飽和し、時代の変化に柔軟に対応できない企業が出現している状況が窺える。

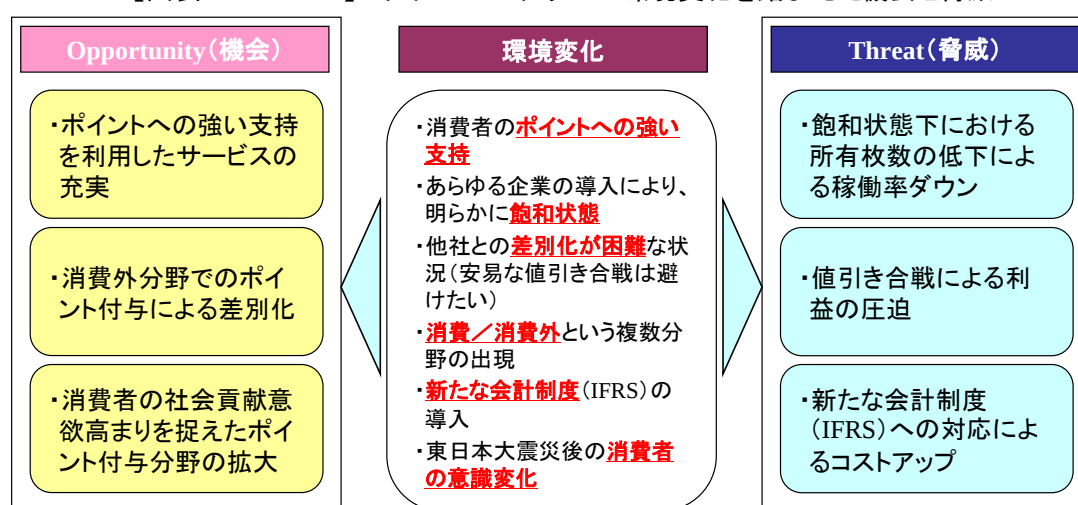
加えて、ポイントプログラムの会計制度に係わる IFRS(国際財務報告基準)の動きにも注目が必要である。足許、東日本大震災等の影響を考慮し、2011 年 6 月に改めて検討が開始され、適用の決定から 5~7 年程度の十分な準備期間を設定する方針ではあるが、IFRS 導入により、ポイントに相当する全額を売上から除外して、負債に計上する必要がある。この影響で、ポイントプログラムの運営には、新たな「システム開発・業務コスト」が必要となり、「アウトソーシング」するニーズが増大する可能性もあろう。

値引き主体のポイントプログラムによる差別化は困難な状況

環境変化に合わせたポイントプログラムが必要に

消費者と企業のポイントプログラムに対する意識を総括すると、消費者の支持は強く、各企業が競って提供した結果、飽和状態となり、値引きを主体としたポイントプログラムでは企業経営への負担も大きく、かつ他社との差別化も困難な状況となっていると推測される。ここで、これらの環境変化と「Opportunity（機会）」と「Threat（脅威）」についてまとめると、【図表IV-15-2】として整理できよう。企業においては、将来に向けてこれらの環境変化を考慮した新しいポイントプログラムのあり方を模索する必要があると考える。さもなくば、消費者の利用頻度が低下したポイントプログラムは、得られる情報量が不足することとなり、精緻なマーケティング活動としての効果を得ることができなくなるとともに、システムコストの負担を抱えながら、売上減少にもつながる恐れがあるだろう。

【図表IV-15-2】ポイントプログラムの環境変化を踏まえた機会と脅威



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

2. ポイントプログラムの中期的な見通し

環境変化を踏まえたポイントプログラムの再整理

ポイントプログラムの4象限を定義

中期的な見通しをする上で、これまでの環境変化を踏まえてポイントプログラムを「付与組織」、「対象」という観点から再整理すると、【図表IV-15-3】に示すように、まず、民間企業によるポイントプログラムに加えて、エコポイント等の国・自治体により発行されるものに分類可能であり、更にポイントを付与する対象分野として、通勤緩和に協力した謝礼としてポイントを付与する事例等から、「消費行動」と「消費外行動」に分類することができる。【図表IV-15-4】に示すように、ポイントの獲得から利用までの流れに着目すると、獲得したポイントの利用に際し、「金銭的インセンティブ」に誘引されて利用する場合と、「精神的インセンティブ」に誘引されて利用する場合の4つの象限として再定義可能であり、後述する「地域ポイント¹」の事例では「値引きや寄付」等の複数分野に跨る事例も確認できる。

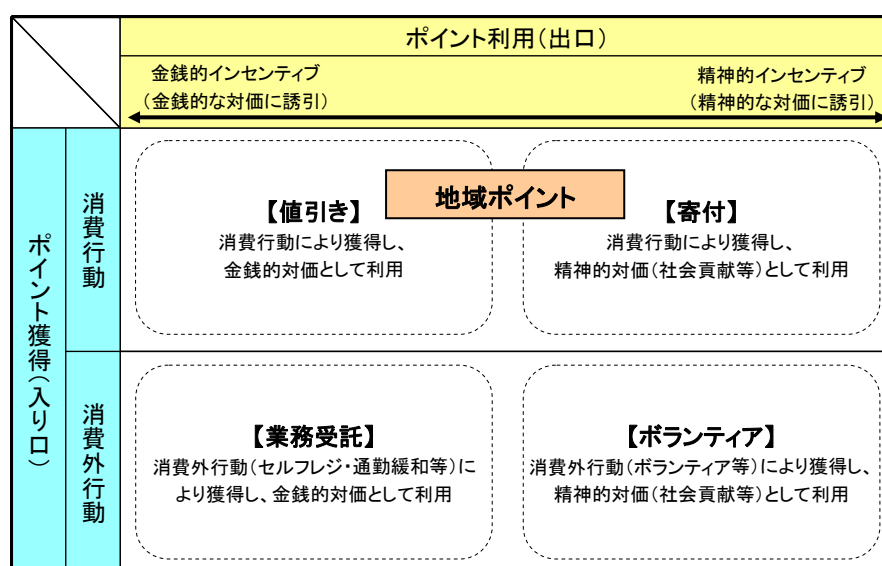
¹地域ポイントは、地域経済の活性化を目的とし、主に「商品やサービスの購入」に対して行われるもの。地域ポイントの利用対象は、地域内の加盟店での商品・サービスに限定しているものが多い。

【図表Ⅳ－15－3】対象行動を加味したポイントプログラムの分類

	付与組織	ポイント 拠出元	対象	目的	代表例
1	企業	企業収益	消費行動	消費行動を促進するために付与するポイント。値引きや商品交換、寄付等に利用可能。	マイレージ、企業ポイント、来店促進ポイント、メルマガポイント、紹介ポイント等
2	国・自治体	税金			エコポイント、エコカー減税等
3	企業	企業収益	消費外行動	様々な消費外行動(※)を促進するために付与するポイント。キャッシュバックや商品交換、寄付等に利用可能。 ※セルフレジ、通勤緩和、社会貢献、ボランティアなど	社会貢献ポイント、セルフレジポイント、通勤緩和ポイント等
4	国・自治体	税金			ボランティアポイント、健康ポイント等

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表Ⅳ－15－4】ポイントの流れ(獲得／利用)に着目したポイントプログラムの4象限



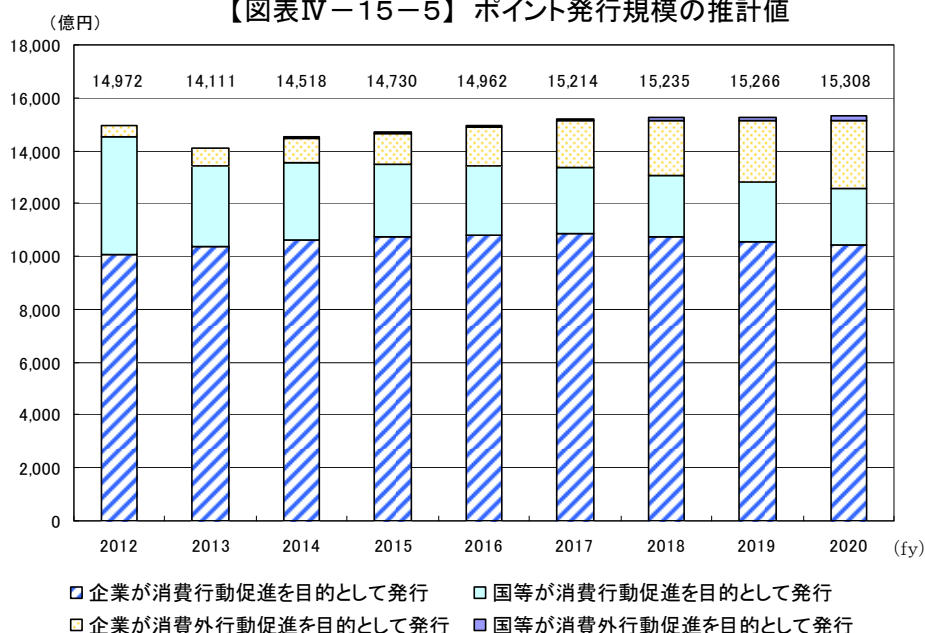
(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

2020 年のポイント発行規模は1兆5308億円以上と予測

以上を踏まえて中期的なポイントプログラム規模を推計すると、「人件費削減」や「サービス品質向上」といった企業にとって効果が計りやすい業務受託(セルフレジ・通勤緩和等)等、「消費外行動分野に対して発行」する分野の拡大を見込む。また、消費者にとってもこの分野の拡大は、「ポイントが貯まりにくい」というニーズを充足することが可能であり、このような汎用性の高いポイントプログラムは稼働率の向上が見込まれる。少子高齢化や消費減退などの逆風要素があるため、全体としては、ほぼ横ばいで推移し、先に分類した「消費行動」、「消費外行動」に対して、官民が発行するポイント総数は2020年に少なくとも²1兆5308億円に達すると推計する(【図表Ⅳ-15-5】)。

² 企業から公表されている計算可能な値を利用しているため(ベースは野村総合研究所発表の数値等を利用)

【図表Ⅳ-15-5】ポイント発行規模の推計値



(出所) 野村総合研究所「2011.6.30 ポイント・マイレージの最新動向」等により、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 2009 年の野村総合研究所発表値を基に 2012 年以降はみずほコーポレート銀行産業調査部予測値

3. 取り組むべき有望分野・課題

値引き分野では
再編の動きも出
る可能性

2章で定義した【図表Ⅳ-15-4】の4象限を利用して、動向を予測すると大きく2つの動向を予測することができる(【図表Ⅳ-15-6】)。

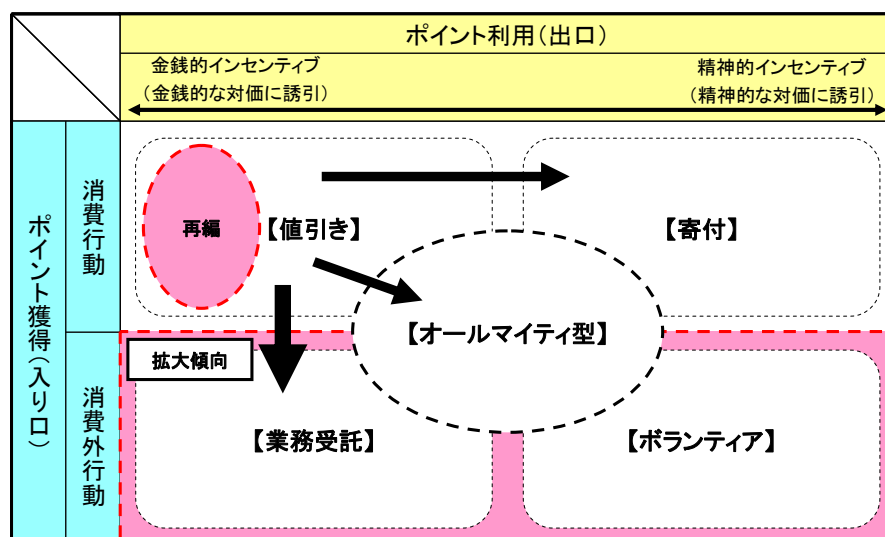
・「値引き」分野におけるポイントプログラムの再編

有望分野は「消
費外行動分野」

・「業務受託」や「ボランティア」などの消費外行動分野の更なる拡大

以下、それぞれの項目について考察していく。

【図表Ⅳ-15-6】ポイントプログラムの将来予測



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

値引き分野におけるポイントプログラムの再編

飽和したポイントプログラムの現状や「ポイントが貯まりにくい」、「カード枚数が多くなさばる」といった消費者の声やアメリカ、イギリス、韓国、ドイツなどの海外事例に鑑みると、消費者ニーズを受けてポイントプログラムに関わるカードは、共通化されて数枚になるケースが散見されている。ここで、ポイントプログラムを利用できる範囲を観点として分類すると、①共通ポイント(T-Point や Ponta 等の共通ポイント専門業者が発行)、②大手企業グループ共通ポイント(7&i、イオン等)、③クローズドポイント(カード発行企業のみで利用可能)の3つが挙げられる。

大手企業グループ共通ポイントは、グループのシナジーを活かしてロイヤリティを高めやすく、消費者から実質的に、「大手企業グループ共通ポイント＝共通ポイント」と認識されており、現時点では相応に競争力は高いと考えられる。一方で、消費者の不満や先送りされた IFRS の導入による運営コスト・システム改修コストへの影響、さらには海外事例にならない今後国内においても消費者の保有するポイントカードは数枚に集約されると考えられる。結果、消費者の手元に残るための競争が激化し、ポイントプログラム再編時代が到来すると予測される。尚、消費者が保有するポイントカードが1枚になるとは考えにくく、「共通ポイントカード」と「大手企業グループ共通ポイントカード」を数枚保有する方向に進むと考える。

各社の取り得る戦略について考察すると、以下の2パターンに大別されよう。

- ・パターン1: 出入り口を増やすことによる利便性向上での差別化
- ・パターン2: 共通ポイント専門業者へのアウトソーシング

パターン1については、ポイント率の向上や電子マネーとの相互交換を可能とした利便性向上等に加え、7&i と JCB・ヤフー・ANA との提携等、大手グループ企業であっても提携企業の拡大によるロイヤリティの向上が考えられるだろう。出入り口を増やす「オールマイティ型」のポイントプログラムへシフトすることも有効だと考えられる。

次に、パターン2については共通ポイント専門業者にアウトソーシングすることにより、運営コスト・システム改修コストの圧縮や個人情報流出リスクの低減等に加え、専門業者による販売分析レポート等の新たな情報を入手できる可能性等のメリットが考えられる。ポイントプログラム発行企業においては、消費者の手元に残るための今後の戦略立案が重要となるといえよう。

消費外行動分野の更なる拡大

先述の通り、企業等が促進したい消費外行動に対してポイントを付与する動きは、更に加速することが予測される。具体的には、前述した通勤緩和(サービス向上)やセルフレジ(企業にとっては人件費削減)などが既に存在し、今後は CSR 活動への消費者の参加促進、節電活動、レアメタル回収、ソーシャルメディアの活性化(クチコミに対するポイント付与)等の消費外行動への広がりが見込まれる。

ここで、企業運営上 CSR の重要性が高まりつつある中、他社のポイントプログラムとの差別化施策として企業の CSR 活動への応用について考察してみる。【図表IV-15-7】に示すように昨今の技術水準の同質化やグローバル化、及びインターネットの普及による情報格差の縮小により、商品/サービスがコモディティ化している中で、差別化戦略の一つとして活用する考え方である。企業の

社会貢献活動を広く認知させるためにポイントプログラムを活用し、消費者参加型の施策を充実させることで「自社のファンを増やす」といった方法も一考する価値があるだろう。

【図表Ⅳ－15－7】企業のCSR活動とポイント発行を連動させるイメージ図

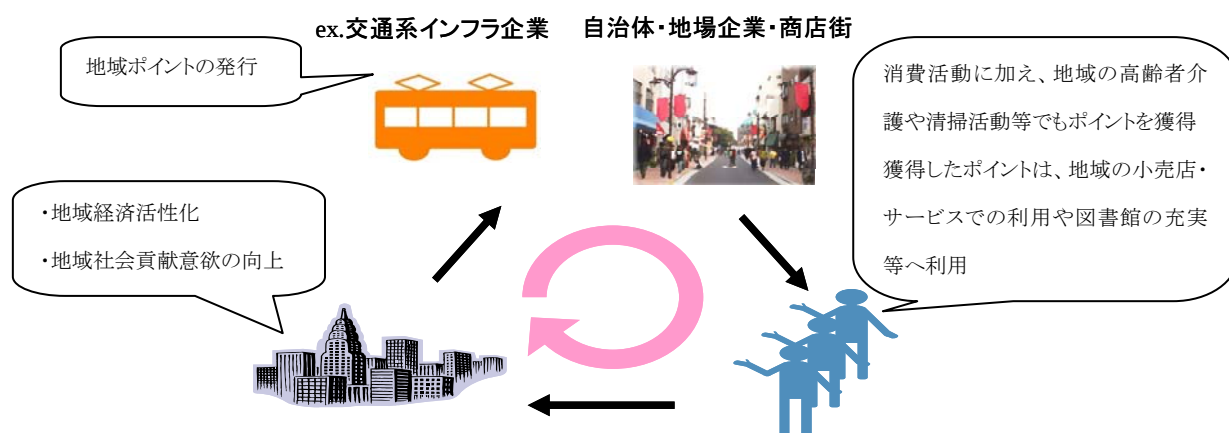


(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

オールマイティ型 ポイントプログラムへの発展

消費外行動分野に対するポイント付与が拡大した結果として、全ての分野を網羅したオールマイティ型ポイントプログラムへの発展も予測される。例えば、既に複数の自治体で取り組んでいる地域の活性化を目的とした「地域ポイント」において、ポイント付与象限を拡大することが考えられるだろう。経済面での街おこしに取り組みつつ、節電やボランティアといった消費外行動にも適用範囲を拡大するケースである。具体的には、【図表Ⅳ-15-8】に示すような地場有力企業の代表である交通系インフラ企業等と自治体、地場企業・商店街とのコラボレーションなどが想定されよう。

【図表Ⅳ－15－8】地場有力企業と自治体による応用イメージ



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

4. おわりに

企業はポイントプログラムの本質を理解し、環境変化を踏まえた見直しを

現在、ポイントプログラムは明らかに飽和状態に陥っており、差別化が困難となりつつある中で、ポイント原資は企業経営にも負担が大きい状況と言える。しかしながら、安易にポイントプログラムを廃止することは、消費者の支持を失う要因にもなりかねず、提供する企業においては岐路に立たされていると言えよう。更に今後を展望すると、IFRS 導入による影響も大きいと想定され、今後の戦略立案が重要な時期になっている。

ポイントプログラムを提供する企業・自治体においては、従来、消費行動に対して「値引き」という金銭的価値の提供が中心であったポイントプログラムを、消費行動だけでなく、消費外行動に対してポイントを付与するなどのバリエーションを増やすことにより、世の中のトレンドや消費者のライフスタイルの変化を取り込むような制度・設計を含めた戦略立案を行う必要があろう。さもなくば、主に値引きの代替として発行するポイントプログラムでは競争激化が予測され、結果として企業経営を圧迫する要因となる恐れがある。企業がポイントプログラムの制度設計を見直し、戦略的に活用することができれば企業経営の大きな力となると信じている。

また、節電活動、レアメタル回収、ソーシャルメディアの活性化等、企業が促進したい行動に対してポイントを付与することで、消費者の「背中を押す」ことができれば、消費拡大にとどまらず、「消費外行動」における活性化となりうると考えている。昨年の東日本大震災を経験し、消費者のボランティアや節電等の社会貢献に対する意識変化も大きな追い風となるであろう。

企業・自治体には、この金銭に似て非なる「ポイントプログラム」を是非とも様々な分野で活用して頂きたい。

(流通・生活チーム 岩倉 俊介／加賀 秀幸)
shunsuke.iwakura@mizuho-cb.co.jp
hideyuki.kaga@mizuho-cb.co.jp