

# ポイント経済と小売流通経営

The Point Economy and Retail Distribution Management

小西英行  
KONISHI Hideyuki

はじめに

ポイント・プログラムを中核としたカスタマー・ロイヤルティ・プログラム(Customer Loyalty Program)は、零細な単独小売店のスタンプ・カードから、大規模なチェーン店のネットワークを利用したICカードやお財布携帯まで、今やほとんどの小売流通で導入されており、製品の経済、サービスの経済、に次ぐ第3の「ポイントの経済」として注目されてきている(小西 2005)。スタンプ・カードのレベルであれば、初期投資を抑えて簡単に導入できるので、零細な単独小売店ではもちろん、数店規模の中小チェーン店でも導入していないところを探すのが難しいほどである。筆者個人のケースだが、わずか2泊3日の観光旅行の滞在先で新たに受け取ったポイント・プログラムはスタンプを中心に10数枚あり、既存のポイント・プログラムの利用もその他に10枚以上あった。百貨店やスーパーはもちろん、お土産物店や路地裏の雑貨屋まで、実に多彩な小売流通でポイント・プログラムが導入されているのである。そして、消費者が負担する発行手数料は、ほとんどの場合無料であるから、単なる割引の手段というよりも、顧客の再来店・再購買を期待したプロモーション・コストであることは明白である。また、大規模チェーンで導入されているポイント・プログラムの多くは、自社ポイントを他社ポイントと交換可能であったり、他社利用で自社ポイントを付与したりと、ネットワークを利用したいわば「企業通貨<sup>①</sup>」としての側面を持つものが多くなってきている。

そこで本稿では、小売流通におけるポイント・プログラムの導入状況を概観し、業態別の戦略の特徴を明らかにする。具体的には、導入しているポイント・プログラムの発行主体(自社か他社か)と、ポイントの利用形態(自社完結か他社と交換可能であるか)、そしてポイントの付与率、有効期限などの特長を、小売流通の経営形態別に比較する。そしてポイント・プログラムが小売流通経営与える影響と、今後のポイント・プログラムのイノベーションの方向性について考察する。

[付記] なお本稿中の各種データは、特に断りのない限り2009年1月現在のものである。

## 1. 小売流通におけるポイント・プログラムの導入状況

小売流通には大きく分けて有店舗販売と無店舗販売がある。前者はさらに出店形態別に単独店や商店街、ショッピング・センターに、運営形態別に単独店やチェーン店に分類される。後者はインターネットを利用した仮想商店街や、移動販売、訪問販売なども含んでいる。またポイント・

---

<sup>①</sup>野村総合研究所(NRI)では、電子マネーやプリペイドカードの他に、他のポイントや電子マネーなどと交換できるポイントを加えたものを、「企業通貨」と定義している。富田(2007)

プログラムの運用については、ポイントの付与や利用が自社プログラムを利用する場合と、他社プログラムの利用場合がある。そこでまず小売流通の規模やチェーン店の有無などの形態別にポイント・プログラムの導入状況を代表的な例<sup>②</sup>を挙げて考察する。なお、ポイント・プログラム加入の条件として、クレジットカード発行を付帯条件とするものは今回の考察から除外し、これについては別途稿を改めて考察することとする。

まず有店舗小売流通では、チェーン運営のある百貨店、スーパー・マーケット、コンビニエンス・ストア、専門店（家電・ドラッグ・ホームセンター等）ほぼ全てでポイント・プログラムを導入しており、多くがポイントの発行は自社で行い、利用は自社のみが多いが、他者プログラムへの交換も一部で可能である。「ドン・キホーテ」のようなチェーン運営のあるディスカウント・ストアや「ダイソー」などの100円ショップの多くは、低価格志向の経営スタイルであるためか、ポイント・プログラムの導入は見られない。ただし、全国規模ではなく地域規模のチェーン運営を行っている「100円ショップポピア」では、自社発行のスタンプ・カードを発行している。ガソリン・スタンドの「ENEOS」のように、他社である「TSUTAYA」のTポイントを発行し、自社でそのポイントの利用が出来ないようなプログラムを導入しているケースもある。この場合「TSUTAYA」の会員を「ENEOS」に送客する効果を期待していると言えよう。

有店舗で単独店の小売流通は、ほとんどが中小規模の小売店であり、比較的規模の大きい例として、高級百貨店の「和光」ではポイント・プログラムが導入されていないのに対し、ディスカウント・ストアの「多慶屋」では、ポイントプログラムを導入している。これは、高級志向の百貨店においては、ポイントによる実質値引きよりも、品揃えや品質による顧客満足度を上げるという経営スタイルによるものと考えられる。また、価格訴求の強いディスカウント・ストアにおいても、店舗規模が大きい単独店である「多慶屋」は、「ドン・キホーテ」のようなチェーン店を持つ強力な競合相手との差別化として、ポイント・プログラムを導入している。中小規模の単独店では、全てではないが多くの店舗でスタンプ・カードを中心としたポイント・プログラムが導入されている。例えば筆者の自宅の最寄りにある精肉小売店「ボーン・ミート」では、いわゆるスタンプ・カードを発行し、曜日ごとの倍押しキャンペーンなどを行って、精力的にポイント・プログラムを活用している。また、和歌山の「えるか」加盟店のように、中小規模の単独店小売流通が、共通ポイント・プログラムを導入し、大手のチェーン店並のポイント・プログラムの利便性を提供している例もある。

無店舗の小売流通では、電話、F a x、インターネットといった注文方法の違いや、カタログやテレビ、インターネットといった情報提供の方法に関わらず、ほぼ全てでポイント・プログラムを導入している。これは、有店舗小売流通のように自宅や職場から近いなどのロケーションで店舗を選択するのではなく、品揃えと価格で消費者を惹きつける必要があるため、差別化の手段としてポイント・プログラムが導入されていると考えられる。渡辺&水野(2008)によると、イン

---

<sup>②</sup> ポイント・プログラムの導入例は、それぞれ提供する企業のホームページ等を参考にしている。また本稿では小売流通への導入例を示すことを主眼にしているので、付与率、有効期限などはボーナスポイントやプロモーションなどを除いたレギュラーなもののみ取り上げている。付与率や有効期限によるCRM効果等については、小西(2009)を参照されたい。

ターネットを利用した通信販売では、消費者は価格比較サイトなどを利用して、同一商品であれば最も安い価格を設定しているサイトへ購買が集中しほぼ独占すると考えられていたが、現実には最安値を提示している第1位のサイトへのクリック確率は0.7から0.8程度であり、第2位以下が一切選択されないわけではないという。そしてその理由として、消費者の胸のうちの「ひいき」を挙げているが、ポイント・システムはその「ひいき」を生み出すひとつの源泉といえる。つまり、価格最安値の第1位のサイトよりも、第2位以下のサイトのポイント・プログラムのほうが魅力であった場合、ポイント分だけ消費者の知覚価格が低下し、逆転が起これると考えられる。

以下に、店舗の有無とチェーン運営の有無によるポイント・プログラム導入状況を列挙する。

◎ 有店舗&チェーン運営あり

- ・ 百貨店（大丸百貨店：大丸Dカード）
  - ポイント発行：自社 & ポイント利用：自社のみ
  - 付与率：100円につき1ポイント＝1円相当
  - 有効期限：付与から1年後の年度末（最長2年）
- ・ 総合スーパー（ダイエー：ハートポイントカード）
  - ポイント発行：自社 & ポイント利用：自社のみ
  - 付与率：200円につき1ポイント＝1円相当
  - 有効期限：付与から1年後の年度末（最長2年）
- ・ 食品スーパー（ベルク<sup>③</sup>：ベルクカード）
  - ポイント発行：自社 & ポイント利用：自社のみ
  - 付与率：105円につき1ポイント＝1円相当
  - 有効期限：最終購買から2年後（実質無期限）
- ・ コンビニエンス・ストア（ローソン：マイローソンポイント）
  - ポイント発行：自社&他社(交換) & ポイント利用：自社&他社
  - 付与率：100円につき1ポイント＝1円相当
  - 有効期限：付与から1年後の年度末（最長2年）
- ・ ディスカウント・ストア（ドン・キホーテ） ⇒ ポイント・プログラム無し
- ・ 100円ショップ（100円ショップポピア<sup>④</sup>：メンバーズカード）
  - ポイント発行：自社 & ポイント利用：自社
  - 付与率：500円につき1ポイント、60ポイントで1000円相当の商品と交換
  - 有効期限：カード発行から1年
- ・ 専門店：家電量販店（ヤマダ電機：ヤマダ・ポイント・カード）
  - ポイント発行：自社&他社(交換) & ポイント利用：自社&他社
  - 付与率：100円につき1ポイント＝1円相当
  - 有効期限：最終利用から1年後（実質無期限）

<sup>③</sup> 埼玉県大里郡寄居町に本部をおく食品スーパー。

<sup>④</sup> 北陸ファミリー百貨(株)が運営する100円ショップ。

- ・ 専門店：ガソリン・スタンド（ENEOS：TSUTAYAのTポイント）
  - ポイント発行：他社 & ポイント利用：他社
  - 付与率：100円につき1ポイント＝1円相当
  - 有効期限：最終利用から1年後（実質無期限）
- ◎ 有店舗&単独店
  - ・ 百貨店（単独店：和光<sup>⑤</sup>） ⇒ ポイントプログラム無し
  - ・ ディスカウント・ストア（単独店：多慶屋<sup>⑥</sup>：タケヤメンバーズカード）
    - ポイント発行：自社 & ポイント利用：自社
    - 付与率：105円につき1ポイント＝1円相当
    - 有効期限：最終利用から2年後（実質無期限）
  - ・ 専門店：食料品単独店（ボーンミート<sup>⑦</sup>：スタンプカード）
    - ポイント発行：自社 & ポイント利用：自社
    - 付与率：400円につき1ポイント、56ポイントで500円相当の商品と交換
    - 有効期限：有効期限無し
  - ・ 専門店：（えるか加盟店<sup>⑧</sup>：クラブ・ネッツ・ポイント）
    - ポイント発行：他社（共通） & ポイント利用：自社&他社（交換）
    - 付与率：100円につき3ポイント、1000ポイントで500円キャッシュ・バック
    - 有効期限：最終利用から1年後（実質無期限）
- ◎ 無店舗小売流通
  - ・ インターネット単独店（ヨドバシカメラ：ゴールド・ポイント・カード）
    - ポイント発行：自社 & ポイント利用：自社&他社
    - 付与率：100円につき1ポイント＝1円相当
    - 有効期限：最終利用から1年後（実質無期限）
  - ・ インターネット仮想商店街（楽天市場：楽天ポイント・クラブ）
    - ポイント発行：自社&他社（交換） & ポイント利用：自社&他社
    - 付与率：100円につき1ポイント＝1円相当
    - 有効期限：最終利用から1年後（実質無期限だが、期間限定ポイント制度あり）
  - ・ インターネット・メーカー直販（富士通 WEB MART：AzbyClub ポイントサービス）
    - ポイント発行：自社 & ポイント利用：自社
    - 付与率：100円につき3ポイント＝3円相当
    - 有効期限：最終利用から1年後（実質無期限）
  - ・ カタログ通信販売（ベルメゾン：ベルメゾン・ポイント）⇒インターネット単独店も運営
    - ポイント発行：自社&他社（交換） & ポイント利用：自社

<sup>⑤</sup> 東京都中央区銀座にある百貨店。

<sup>⑥</sup> 東京都台東区にある総合ディスカウント・ストアで、チェーン店を持たない単独店。

<sup>⑦</sup> 富山県富山市千石町通りにある、いわゆる「パパママストア」の精肉小売店

<sup>⑧</sup> 和歌山県のL e c i t yに加盟している小売店では、共通ポイント・プログラムである「クラブ・ネッツ・ポイント」を導入している。

- 付与率：200円につき1ポイント＝1円相当
- 有効期限：最終利用から1年後（実質無期限）

## 2. ポイント・プログラムのイノベーションと小売流通経営

このように、ポイント・プログラムはあらゆる小売流通の経営に導入されてきているが、その潮流は大きく分けて2つある。ひとつはポイントの「企業通貨」化によるポイントの付与・利用のネットワーク化であり、もうひとつはポイントの付与・利用の自社完結による自社プログラムの魅力強化である。(表1参照)

ポイントの付与

	自社付与	自社&他社付与	他社付与
ポイントの 利用	自社商品 サービス	ポーン・ミート 大丸 ベルク	ヨドバシカメラ ベルメゾン
	自社&他 社商品 サービス		ローソン ヤマダ電機 楽天市場
	他社商品 サービス		えるか加盟店  ENEOS

表1：ポイントの付与・利用と小売流通経営

ポイント・プログラムの「企業通貨」化にはポイントの付与と利用を外部のプログラムへと接続する必要があり、ローソンや楽天市場のように多くの企業通貨では付与・利用とも相互接続をしている。しかしながら、ヨドバシカメラのように、ポイントの付与については自社以外に他社プログラムからの交換による付与を受け入れ、他社プログラムからの送客を受けるが、利用については自社商品サービスに限ることによって囲い込みを重視しようとする方向と、共通ポイントの加盟店のように付与は全て他社プログラムにまかせてプログラム導入の初期コストを削減しようとする方向、そしてENEOSのように付与も利用も他社に任せて主に他社プログラムからの送客のためのプロモーション・コストとして他社プログラムを導入する方向がある。すなわち、ポイントの付与と利用の魅力度が自社プログラムのみによってはアピールできない場合、他社プログラムとの接続を志向して、ポイントの入り口と出口を強化することで、ポイント・プログラムの魅力度を向上させる傾向があると言える。

またポイントの付与・利用を自社完結し、自社プログラムの魅力を上げようとする動きは、チェーン運営を行っている小売流通よりも、むしろ零細な単独店舗の専門店で見られる。すなわち、ポイントの付与と利用の両方で累進性を高め、貯まり易くそして貯まれば貯まるほどお得に利用できることをアピールすることで、顧客の囲い込みと優良化を目指している。例えば、来店2回目はポイント2倍、来店4回目はポイント3倍、以後来店2回ごとにポイントを2倍、3倍にするとか、来店スタンプ・カード1枚完了で1000円分の利用、これを3枚集めれば4000円分の利用が出来るなど、零細小売店が自社プログラムを強化する例が増えてきている。

### 3. まとめと今後の課題

以上見てきたように、ポイント・プログラムは、ポイントの付与・利用を外部接続して「企業通貨」化するか、もしくはポイントの付与・利用を自社完結して自社プログラムの魅力上げるという2つの方向で進化してきている。プログラムを外部接続するには、自社のプログラムを電子化するとともに、外部プログラムへの参加コストも発生するため、規模の大きい小売流通で有利である。また逆に、プログラムを自社完結させることは初期コストが大きく押さえられることになり、零細な小売流通で有利である。しかしながら、ポイント・プログラムの本来の目的は、自社の商品をより多くの人に購買してもらい（顧客の獲得）、より多くの商品を購買してもらった消費者ポイントとして多く還元し（顧客の囲い込み）、さらに自社での購買を継続してもらうこと（顧客の優良化）にあり、ポイントの利用（出口）において他社のプログラムを利用することは自社の売上の直接的な増加にはつながらない。また、零細な小売流通であっても、共通ポイントの導入で初期コストを抑えつつ、「企業通貨」化のメリット、すなわち相互送客を目指すことも可能である。すなわち、規模の大きい小売流通においては「企業通貨」化を進める一方で出口は絞り込む方向へポイント・プログラムが進化し、規模の小さい小売流通においては自社プログラムの魅力アップを進める一方で共通プログラムを利用した「企業通貨」化も目指す方向へとポイント・プログラムが進化し、小売流通全体が「ポイント経済」化していくと考えられる。さらに中小規模の単独店による共通ポイント導入の仕組みは、小売流通における値引きやプロモーションの目的だけではなく、環境省(2008)の「エコ・アクション・ポイント」による環境問題対策や、地域通貨による地域経済振興策にも導入されてきており、これまでチェーン小売業が利用していた「企業通貨」による「ポイント経済」を、非チェーン店、非営利組織等に応用するケースとして今後発展が期待されている。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>

- ・ 経済産業省 (2008)、「企業ポイントに関する消費者保護のあり方 (ガイドライン)」、経済産業省 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、
- ・ 経済産業省 (2009)、「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報告書」、経済産業省商務流通グループ流通政策課
- ・ 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
- ・ 小西 英行(2009)、「マイレージ・ポイント・マーケティング」、クレジット研究第41号
- ・ 富田 勝己(2007)、「企業通貨が促進する企業間・組織間連携～ポイント・プログラムがもたらす4大メリット～」、知的資産創造 2007年3月号
- ・ 渡辺 努 & 水野 貴之(2008)、「比較サイト普及とネット上での価格形成」、日本経済新聞「経済教室」2008年11月28日
- ・ 安岡 寛道 & 梶野 真弘(2008)、「消費者意識の高まりを生かした「企業通貨マーケティング」の導入」、知的資産創造 2008年5月号
- ・ 環境省(2008)、「エコ・アクション・ポイント」