

# 問われるポイントカード戦略

## ～MDの高度化に向けて～

1990 年代後半から小売、外食等様々な業種でポイントカードを導入する企業が相次いでいる。導入当初は売上増大に一定の成果をあげるものの、集まる顧客データを有効にマーチャンダイジング(MD)に活用できない企業は効果を持続できず、ポイント使用による売上値引きやシステム費用が高み、最近ではポイントカードを中止する企業も出始めている。本稿はポイントカードの現状と問題点、導入企業の財務内容をみる上での留意点などを整理したもの。

### 1. ポイントカードの活用動向

#### (1) 90 年代後半以降導入企業が急増

ここ数年、顧客囲い込みの有効手段として、ポイントカードを導入する企業が相次いでいる。

80 年代に米国の航空会社が顧客ロイヤルティの向上を目的に導入した FFP(Frequent Flyers' Program)は、90 年代に FSP(Frequent Shoppers' Program)として小売業に導入されるようになった。日本におけるポイントカードは、古くから商店街などで採用されてきたスタンプカードに FSP が融合したものとも考えられ、情報システムの発達や景品表示法の規制緩和などにより、1997 年頃から小売や外食業界を中心に急速に拡大した。現在、その発行枚数は年間 1 億枚以上とも言われており、今年に入ってから JTB や関西電力、みずほ銀行、関西私鉄といったこれまでポイントカードとは無縁だった業種が新たに導入を発表している(表 1)。

表1 今年に入って以降のポイントカード導入の動き

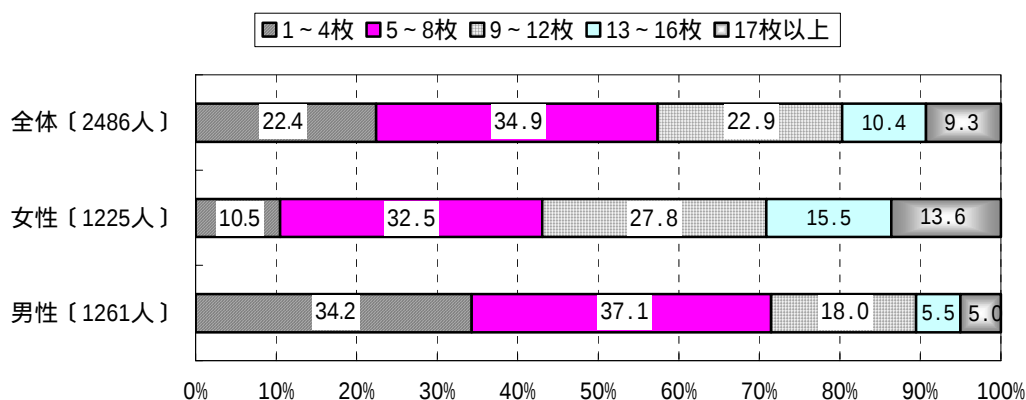
| 企業名              | 特徴                                                                                                                                    |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| JTB              | レストラン、土産店、観光施設などを利用すると共通ポイントが貯まり、支払いに利用できる「トラベルポイント」サービスを04年4月から順次導入。国内旅行商品を購入した利用者が対象。利用金額の3-10%のポイントが加算され、100P単位(1P=1円)で加盟店での利用が可能。 |
| 関西電力             | 三井住友カードと提携し、電気の使用量に応じてポイントが加算され、商品と交換できる制度を04年秋から導入。「オール電化」の契約者が対象。グループ会社で提供している光ファイバーサービスや防犯監視サービスの他、ホテルの宿泊や飲食店、旅行などの特典も受けられる。       |
| みずほ銀行            | 投資信託など運用商品の購入、ローンの利用、公共料金の引落とし契約、一定額以上の預金預け入れなどに対しポイント加算し、一定のポイントが貯まると住宅ローン金利の優遇などの特典と交換できる制度を04年7月から導入。他業種企業とも提携し相互利用可能にする。          |
| 阪急電鉄・能勢電鉄・京阪電気鉄道 | 乗れば乗るほど割安になるICカードサービス「ビタバ」を04年夏から導入。後払い型の特長を生かし利用頻度に応じて割引率をアップさせることにより定着を図る。1ヶ月間に同一運賃区間を11回以上利用すると、回数に応じて運賃合計の5-15%を割り引く仕組み。          |
| 京阪電気鉄道           | 利用額の1%をポイントとして積算し、京阪百貨店などで使える商品券に交換できるポイントサービスを導入。                                                                                    |

(資料) 日本経済新聞の記事をもとに当部作成

## (2) 消費者側からみたポイントカード

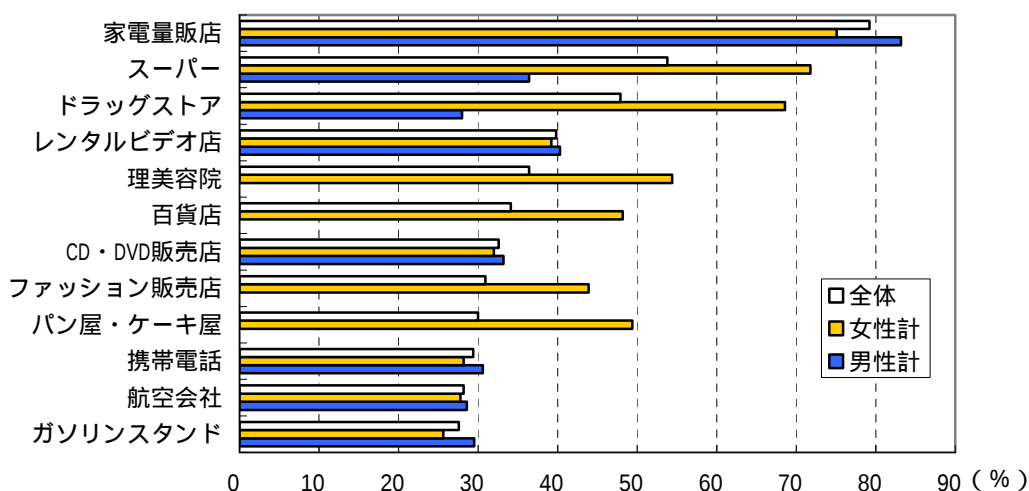
広告代理店大手の博報堂が 03 年 12 月に首都圏・京阪神在住 20-59 才の男女 2498 名から回答を得たアンケート調査によると、「ポイントカード所持枚数は 1 人平均 8.6 枚（図 1）」、「3 人に 2 人はポイントサービスを意識して店や買い方を選んでいる」との結果が出ており、このことは、ポイントカードが消費者の再度の来店を誘因するツールとして、非常に効果的であることを示している。利用する店舗は、家電量販店が 79% でトップ、次いでスーパー（54%）、ドラッグストア（48%）となっている。男女別では、女性は 2 位以下がスーパー（71.8%）、ドラッグストア（68.6%）と生活密着型の小売業における利用が多いのに対し、男性は 2 位にレンタルビデオ店（40.3%）が入るなど異なる傾向を示している（図 2）。

図 1 消費者のポイントカード利用枚数



（資料）博報堂「生活者のポイントサービス活用実態調査」

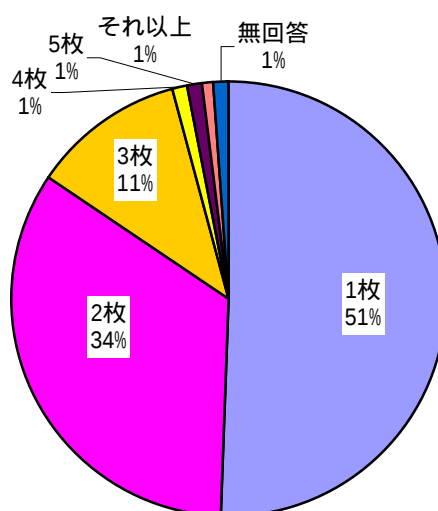
図 2 ポイントカードの利用率



（資料）博報堂「生活者のポイントサービス活用実態調査」

このように、ポイントカードは今や消費者のあいだにすっかり定着した感があるが、日経食品マーケット・日経 BP コンサルティングが主婦を対象に実施したアンケート調査では、大半の主婦がポイントカードを複数枚所持するものの、実際頻繁に利用するのはわずか 1 枚か 2 枚との調査結果もあり、「所持するカード枚数は多いが日常的に使われるのは厳選された極一部にすぎない」のが実態のようである（図 3）。

図 3 頻繁に使うポイントカードの枚数  
（主婦2243人を対象に実施）



（資料）日経食品マーケット2003年8月号

それでは、消費者は 1 ～ 2 枚のメインカードを選択する際、どのような点を重視しているのだろうか。さきの日経食品マーケットの調査によると、主婦がポイントカードで気に入っている・望んでいるサービスは、「ボーナスポイントのつく日がある」（43.0%）、「会員限定割引がある」（30.9%）、「ポイント換金が無期限である」（26.4%）の順となっている。また、「ポイントを現金に換金できる」が 4 番目に入っており、ポイントの還元方法についてはキャッシュバックを望む声が大いことがわかる（表 2）。

表 2 主婦が気に入っている・望んでいるサービスベスト10

| 順位 | サービス項目              | 回答率<br>(%) |
|----|---------------------|------------|
| 1  | ボーナスポイントのつく日がある     | 43.0       |
| 2  | 会員限定割引がある           | 30.9       |
| 3  | ポイント換金が無期限である       | 26.4       |
| 4  | ポイントを現金に換金できる       | 25.1       |
| 5  | 買い物袋持参に対しポイントがつく    | 17.7       |
| 6  | 他の店で利用してもポイントがつく    | 13.6       |
| 7  | 忘れても後日ポイントをつけてくれる   | 10.4       |
| 8  | クレジット機能がついている       | 10.3       |
| 9  | 店の利用頻度に応じてポイントが増える  | 9.7        |
| 10 | ポイントが貯まるとプレゼントがもらえる | 7.5        |

（資料）日経食品マーケット2003年8月号

## 2. ポイントカードの実態

### (1) ポイントカードの本質

ポイントカードを導入することの最大のメリットは、顧客一人一人の住所・性別・年齢・職業などの詳細な属性、購買履歴といった POS では把握しきれない顧客毎の詳細データが入手・蓄積・分析できる点であり(FSP 型ポイントカード)、フレキシブルな制度運営が可能であることである。しかし、実際には「ポイントカード導入により顧客の囲い込みが可能」、あるいは「他社との競争力維持のための必須アイテム」といった曖昧な目的で導入したために単なるディスカウントツールと化し(ディスカウント型ポイントカード)、収集した膨大な情報が MD に十分活かしきれていないケースも少なくない。

表3 ディスカウント型とFSP型ポイントカードの相違

|           | ディスカウント型            | FSP型              |
|-----------|---------------------|-------------------|
| 導入目的      | 売り上げの増加             | 上得意客の獲得・維持・拡大     |
| 位置付け      | 販売促進策(戦術)           | 優良顧客争奪戦(戦略)       |
| 狙いと手段     | 売り上げの増加/割引率・還元率の調整  | 顧客満足の向上/顧客サービスの充実 |
| ポイントの性格   | ディスカウント(1ポイント=1円など) | 情報提供に対する謝礼        |
| 追加策       | ポイント2倍、3倍など         | 各種優待              |
| マーケティング手法 | マスマーケティング           | ロイヤルティマーケティング     |

(資料) 日経食品マーケット04年2月号

### (2) FSP の導入事例

ポイントカード本来の目的であるロイヤルティ・マーケティングを実践している例が、山梨県甲府市を中心に 35 店舗をドミナント展開<sup>1</sup>する地場スーパー、オギノの FSP である。

同社は 1996 年にポイントカードを導入、FSP は 99 年から導入し、デジ分析<sup>2</sup>を積極的に行うことにより売上拡大に努めている。現在のポイントカード発行枚数は 35 万枚にのぼる。これは山梨県の世帯数を上回る枚数であり、しかもカード利用者の売上が全体の 95%という利用率の高さを誇っている。

さらに同社は、一部のメーカーに対し、購買者の性別や年齢などの属性データを検索できるようにしており、メーカーは競合他社からどの程度顧客を奪ったか、キャンペーン終了後のリピート率はどの程度かなどについて検証できるようになっている。こうした仕組みを構築することにより、メーカー側の生産調整を行いやすくし、同社も収益機会逸失や過剰在庫リスクの回避に効果をあげている。また、購買履歴をもとに優良顧客の好みをメーカーと共同で分析し、高付加価値商品の開発にも活用している。

<sup>1</sup> 一定地域に多店舗を集中して出店し、点ではなく面で優位をしめる店舗戦略。

<sup>2</sup> 顧客を購買金額の多い順に並べて 10 等分して分析する、FSP の顧客分析においてポピュラーな手法。

### (3)導入企業側の運営実態

消費者側の利用実態をみても、ポイントカード制度は上位顧客の購買意欲を高める手段としてある程度有効であることが示されているものの、消費者のメインカードとして選ばれなければその効果は発現しない。実際、オギノのようにポイントカード制度導入によるプラス効果を実感できる企業がある一方で、昨今における家電量販店の熾烈なポイント還元率競争にもみられるように、カード会員増加やサービス内容拡大に比例し運営コストが雪だるま式に増加し、結果としてコストを重荷に感じる企業も出始めてきた。また、ポイントカードがインターネット上で売買され購入顧客でない別人に不正使用されるといった、企業の意図とは全く違う方向に向かうケースもみられるなどデメリットが目立ち始めてきた結果、ポイントカード制度自体を見直したり中止する企業も出始めている（表4）。

表4 ポイントカード中止の動き

| 企業名         | 特徴                                                                                                  |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| イトーヨーカ堂     | 100円で1ポイント、100ポイントで500円と交換できるポイントカードを発行。03年3月に一旦中止したが、顧客からの要望が強く同年5月29日から復活した。                      |
| ジョナサン       | 100円で1ポイント、100ポイントで500円と交換できる「Jふれんどカード」を発行していたが、02年6月に新規募集を停止し、03年3月にはポイント加算も中止。食事券との交換も04年3月で打ち切り。 |
| すかいらーく      | 500円で1ポイント、100ポイントで5000円分の食事券と交換できた「クラブラックポイントカード」を発行していたが、02年12月でポイント加算を打ち切り。                      |
| T・ZONE      | 100円で1ポイント貯まり、1ポイント＝1円として利用できる「T・ZONEカード」を00年9月から発行していたが、コスト削減のために02年5月に廃止。                         |
| テンアライド      | 居酒屋チェーン「天狗」で「天狗POINTCARD」を発行していたが、02年5月で新規発行を中止し、同年8月でポイント加算も中止した。金券との交換（1ポイント＝1円）も03年1月で打ち切り。      |
| ファーストキッチン   | 98年から100円＝1ポイント加算しポイントに応じ食事券や景品と交換できる会員証「CLUB-FK」を発行していたが、02年1月に新規発行を中止し、携帯電話を使ったポイントサービスに移行。       |
| ファーストリテイリング | 2000円＝1P加算し30ポイントで5000円の商品券と交換する「ユニクロカード」を84年11月から実施していたが、02年9月に中止。                                 |
| マイカル        | 100円＝1ポイント加算し店内で1ポイント＝1円として利用できるポイントカードを実施。01年2月末時点で700万枚を発行したが、01年9月に経営破綻、02年5月末でポイント加算を中止。        |
| ワタミフードサービス  | 「ゴハン」店舗で02年10月にポイントサービスを開始したが、新規発行を03年6月に中止。ポイントカード実施が客単価低下を招く結果となった。                               |

（資料）日経情報ストラテジー03年8月号（当部にて一部追記）

## 3. ポイントカードと企業財務

### (1) 会計処理について

ポイントカードに係る会計処理については、01/3 期頃まで売上高から控除する方法が一般的で、財務面における重要性も乏しかったことから、決算書

上で注記されるケースはほとんどなかった。しかし、導入後数年が経過しデータ蓄積が進み将来のポイント使用率を合理的に見積もることが可能となったこと、ポイントカードの普及拡大に伴い未実現費用としての側面が次第に注目されるようになり、監査法人がポイントカードの会計処理を指導するようになったことにより、02/3 期以降ポイントカードに関する会計処理を導入する動きが次第に拡大してきた。ポイント発行費用およびポイント使用分の会計処理方法については、以下の 2 つの方法が示されている。

- (処理) ポイントが使用されたときに費用処理 (= 販管費) もしくは収益のマイナス (= 売上値引) として処理する現金主義的方法  
(処理) ポイント残高のうち、使用見込額を引当処理する発生主義的方法

大手小売業のうち、ポイント制度に関し有価証券報告書に注記のある主な企業は (表 5) の通りであるが、まだその数は少なく開示のレベルもまちまちである。この背景には、ポイント制度に関する注記が強制されていないことや、税務上はポイント使用時に通常の値引きと同様の処理を行うことで足ることから、IR 上必要と考える一部の上場企業以外には開示するインセンティブが働かないということも要因として考えられよう。

表 5 ポイント制度について注記している主な企業 (03/3期時点、単体ベース)

単位: 百万円

|                    | イトー<br>ヨーカ堂 | イズミヤ    | イズミ     | 大丸      | 高島屋     |
|--------------------|-------------|---------|---------|---------|---------|
| 処理方法               |             |         |         |         |         |
| 期中使用分              | N.A.        | 売上値引    | 売上値引    | 売上値引    | 販管費 (*) |
| 引当金繰入              | N.A.        | 販管費     | 売上値引    | 販管費     | なし      |
| 売上高                | 1,506,131   | 314,140 | 310,421 | 430,195 | 952,824 |
| 営業利益               | 34,559      | 4,028   | 13,340  | 12,347  | 8,181   |
| 営業利益率              | 2.3%        | 1.3%    | 4.3%    | 2.9%    | 0.9%    |
| 経常利益               | 49,242      | 3,226   | 12,648  | 11,779  | 9,519   |
| 経常利益率              | 3.3%        | 1.0%    | 4.1%    | 2.7%    | 1.0%    |
| 当期ポイント<br>引当金繰入額   | 3,806       | 253     | 106     | 386     | なし      |
| ポイント販促費<br>(期中使用分) | N.A.        | N.A.    | N.A.    | N.A.    | 214     |
| 経費率<br>(+) ÷       | N.A.        | N.A.    | N.A.    | N.A.    | 0.02%   |
| ポイント引当金<br>残高      | 3,806       | 253     | 606     | 386     | なし      |
| 適用開始時期             | 02/2期 ~     | 03/2期 ~ | 03/2期 ~ | 02/2期 ~ | 02/2期 ~ |

発行した時点で  
全額費用計上

|                    | ヤマダ電機   | ベスト電器   | 上新電機    | 新星堂     | 青山商事    | マツモト<br>キヨシ |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------|
| 処理方法               |         |         |         |         |         |             |
| 期中使用分              | 販管費     | 売上値引    | 売上値引    | 売上値引    | 販管費     | N.A.        |
| 引当金繰入              | 販管費     | 販管費     | 販管費     | 販管費     | 販管費     | N.A.        |
| 売上高                | 753,208 | 342,830 | 215,543 | 71,838  | 147,327 | 261,940     |
| 営業利益               | 12,585  | 1,717   | 788     | 1,458   | 10,226  | 13,669      |
| 営業利益率              | 1.7%    | 0.5%    | 0.4%    | 2.0%    | 6.9%    | 5.2%        |
| 経常利益               | 22,334  | 4,039   | 503     | 678     | 11,104  | 14,963      |
| 経常利益率              | 3.0%    | 1.2%    | 0.2%    | 0.9%    | 7.5%    | 5.7%        |
| 当期ポイント<br>引当金繰入額   | 4,667   | 1,438   | 1,123   | 188     | 326     | 232         |
| ポイント販促費<br>(期中使用分) | 20,450  | 1,916   | N.A.    | N.A.    | 2,199   | N.A.        |
| 経費率<br>(+) ÷       | 3.33%   | 0.98%   | N.A.    | N.A.    | 1.71%   | N.A.        |
| ポイント引当金<br>残高      | 6,720   | 1,438   | 1,123   | 188     | 1,419   | 232         |
| 適用開始時期             | 02/3期 ~ | 03/2期 ~ | 02/3期 ~ | 02/2期 ~ | 03/3期 ~ | 03/3期 ~     |

(資料) 各社有価証券報告書をもとに当部作成

しかし、ポイントカードにかかる未実現費用として注目されつつある状況下、「運営状況がフォローできておらず引当金を合理的に見積もれないのではないか」あるいは「ポイントカードの濫発により未使用残高が膨れ上がっているのではないか」といった疑念を抱かれないためにも、運営状況を積極的に開示していく必要がある。

ポイント制度にかかる費用負担の分析には、ポイント加算率、顧客の購買頻度、ポイント利用率、有効期限の有無などさまざまなデータが必要であるため、現状の各社の開示レベルでは十分な分析は難しい。一般的な傾向としてはポイントカード導入後の増収効果が現れている段階ではポイントカードによる将来のコスト（売上値引または販管費）を十分に吸収できるだけの売上が得られるためさほど大きな負担感はないが、ポイントが一定水準蓄積した後にポイントカードの効果が薄れ、売上が伸び悩むと、蓄積されたポイントの負担は増してくる。特に現金主義的な会計処理を行う場合その傾向は強まると考えられる。

## （２）突出する家電量販店

各社が実施しているポイントカード制度の内容を比較すると、家電量販店のポイント還元率は一般的と言われる還元率（１％）の 10 倍（10％）～25 倍（25％）と、ポイント還元率を値引き手段として活用している傾向が顕著である（表 6）。前掲の表 5 にもあるように、家電量販店大手ではポイントカードにかかる経費率が経常利益率とほぼ同水準に達するなど、スーパーや百貨店などと比べコスト負担率は格段に高く、無視し得ない水準に達しているといえる。

03 年 11 月には公正取引委員会がポイント還元率による行き過ぎたディスカウント競争を重くみて、家電量販店最大手ヤマダ電機に対し独占禁止法違反（不当廉売）および景品表示法違反（有利誤認）の恐れで警告、他 4 社（コジマ、ギガス、デオデオ、プラグシティ）に対し景品表示法違反（有利誤認）の恐れで厳重注意を行っているなど、家電量販店のポイントカードによる値引き競争の突出ぶりが窺われる。

表6 各社ポイントカード制度の内容

## &lt;スーパー、百貨店&gt;

| 企業名     | ポイント加算単位                                                                  | 特典                                               | クレジット機能 |
|---------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------|
| イトーヨーカ堂 | (店内・加盟店) 現金支払100円 = 1P、カード支払100円 = 1.5P<br>(JCB加盟店) カード支払200円 = 1P        | 1P=1円でいつでもポイント使用可能                               | ○       |
| 平和堂     | 100円 = 1P                                                                 | 1000P = 1000円の現金と交換                              | ○       |
| イズミヤ    | 200円 = 1P                                                                 | 500P = 500円買い物券と交換                               | ×       |
| ダイエー    | 200円 = 1P                                                                 | 500P = 500円買い物券と交換                               | ○       |
| オークワ    | 100円 = 1P                                                                 | 1P=1円でいつでもキャッシュバック可能                             | ○       |
| フジ      | 100円 = 1 ~ 5P                                                             | 500P = 500円買い物券と交換                               | ○       |
| 高島屋     | 店内：100円 = 7P<br>(セール品、分割、ボーナス払い = 3P、食料品 = 対象外)<br>加盟店：200円 = 7P          | 2000P = 2000円買い物券と交換<br><br>(但し、店内のみで最低28600円利用) | ○       |
| 大丸      | 来店時 = 10P (大丸ビーコック除く)<br>商品購入額の7%をポイント加算<br>(特売品 = 3P、食料品・大丸ビーコック利用 = 1P) | 1000P = 1000円買い物券と交換                             | ×       |

## &lt;家電量販店、CD販売店&gt;

| 企業名     | ポイント加算単位                           | 特典             | クレジット機能 |
|---------|------------------------------------|----------------|---------|
| ヤマダ電機   | 製品、店舗、時期により異なる<br>(ベース10%、最大25%程度) | 購入時に1P=1円で値引き  | ×       |
| ヨドバシカメラ | 製品、店舗、時期により異なる<br>(ベース10%、最大25%程度) | 購入時に1P=1円で値引き  | ×       |
| ビックカメラ  | 製品、店舗、時期により異なる<br>(ベース10%、最大20%程度) | 購入時に1P=1円で値引き  | ×       |
| 新星堂     | 1000円 = 1P                         | 40P = 2000円値引き | ×       |

## &lt;アパレル、ドラッグストア&gt;

| 企業名          | ポイント加算単位  | 特典                   | クレジット機能 |
|--------------|-----------|----------------------|---------|
| 青山商事         | 100円 = 4P | 1P = 1円で100P単位で使用可能  | ○       |
| アオキインターナショナル | 100円 = 3P | 1500P = 1500円分の商品と交換 | ×       |
| マツモトキヨシ      | 商品により異なる  | 500P = 500円買い物券と交換   | ○       |

(資料) 日経食品マーケット2003年8月号、各社ホームページ等をもとに当部作成

### (3) ポイントカードの費用対効果

表 7 は仮に経常利益率 3 % の企業が下記ケース 1～3 の前提条件のもとで還元率 1 % のポイント制度を導入した場合に導入前の水準の経常利益を上げるために必要な売上高を試算したものである。

ポイントカード導入コストとしてはポイント使用による直接的な費用(売上値引、販管費)のほか、カード、読み取り機や管理運営システムなど固定費の増加が考えられるが、ここでは固定費増加分は従前の経常利益で吸収する前提で考慮外としている。また、ポイントカードにより得られる追加的売上高にかかる限界利益率を 20 % と想定している。

ポイント加算率 80 % ・ポイント使用率 50 % としたケース 1 の場合、ポイントカード導入前と同水準の経常利益を計上するためには 2 % の売上高増加が必要な計算になる(下表の例では 10 万円に対し 100 円=1P のポイント還元をすると、2,041 円分の追加買いをしてもらって採算が合う)(表 7)。

実務上ポイントカードによる売上増効果を正確に把握することは困難であるが、特に購買頻度が低く、所謂「ついで買い」の少ない業態ではポイントカード導入のみによる増収効果は限定的であると考えられ、小売業界の売上動向にも漸く回復の兆しが見え始めている状況とはいえ、1 % のポイント還元に見合うだけの売上を維持するのは決して容易ではないと言えよう。

表 7 費用対効果の検証

| 【前提条件】     |                                       | 単位 | ケース1    | ケース2    | ケース3    |
|------------|---------------------------------------|----|---------|---------|---------|
| A          | 売上高に対するポイント加算率                        | %  | 80.0%   | 80.0%   | 80.0%   |
| B          | 発行したポイントが最終的に使用される確率                  | %  | 50.0%   | 60.0%   | 70.0%   |
| C          | 平均ポイント経費(100円あたり)                     | 円  | 1       | 1       | 1       |
| D          | ポイント導入前の経常利益率                         | %  | 3.0%    | 3.0%    | 3.0%    |
| E          | 追加的売上高に対する経常利益率                       | %  | 20.0%   | 20.0%   | 20.0%   |
| 【費用対効果の算定】 |                                       |    |         |         |         |
| F          | 前提となる売上高                              | 円  | 100,000 | 100,000 | 100,000 |
| G          | ポイントカード導入前の経常利益…(F×D)                 | 円  | 3,000   | 3,000   | 3,000   |
| H          | 売上高に対するポイント経費率…(A×B)                  | %  | 0.40%   | 0.48%   | 0.56%   |
| I          | 前提となる売上高に対するポイント経費…(F×H)              | 円  | -400    | -480    | -560    |
| J          | ポイント導入前の経常利益を確保するために必要な追加的売上高…I/(E-H) | 円  | 2,041   | 2,459   | 2,881   |
| K          | 費用対効果がプラスとなる売上高…F+J                   | 円  | 102,041 | 102,459 | 102,881 |
| L          | 費用対効果がプラスとなる売上高増加率…K/F                |    | 102.0%  | 102.5%  | 102.9%  |

(資料) 当部作成

## 4. ポイントカードの課題と展望

FSP が主眼とする顧客ロイヤルティマーケティングは、わが国でも元来百貨店に古くからある「お帳場制度」や個人商店と近隣住民とのリレーションの中で自ずと行われていたはずの「上位顧客重視」の取組みに情報技術をプラスさせた非常にシンプル且つフレキシブルなものである。しかし、折込チラシや広告などのマス・マーケティング中心の体質から抜け切れず、ポイント

カードがディスカウントツールとしての機能しか持たない、いわば運営コストの高い値引き制度になってしまっている事例は少なくない。顧客のニーズが多様化し、価格訴求一辺倒では通用しにくくなっている今、多くの企業が自らの利益に貢献する上位顧客を再点検し、そうした上位顧客に対してどのような形で報いるかというロイヤルティのあり方や、新たな上位顧客の獲得方法などについて改めて考え直す時期にきているのではなかろうか。

また、ポイントカード導入が拡大し、これにかかるコストが無視し得ない水準に達している業界もある中、近年漸く一部の企業でポイントカード引当金等の情報開示の動きが出始めてきたことは歓迎すべきことであるが、今後発生主義による会計処理の拡大も含め、より一層のディスクロージャーの充実が望まれる。

（竹内：[takeuchis@sumitomotrust.co.jp](mailto:takeuchis@sumitomotrust.co.jp)）