

企業通貨におけるポイント・マイレージの現状と将来性

安岡 寛道

日本大学大学院総合社会情報研究科

The Present and the Future of Mileage Points in Business Currencies

YASUOKA Hiromichi

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

Mileage points and electronic money are called “business currencies”. This paper surveys the present market of mileage points, and analyzes the possibilities and problems therein. The total annual value of business currency issued in Japan in 2005 was between 450 billion yen and 1 trillion yen. Airlines, major home electronics retailers, etc., are tending to replace part of advertising and sales promotion expenses with business currencies; which are also issued for the purposes of customer retention or the acquisition of customer information. Business currencies, together with the spread of credit cards and electronic money, are likely responsible for a fall in the amount of cash in circulation. In recent times they have been introduced not only in the private sector but also in the public service sector. This paper will also consider future possibilities for business currencies.

はじめに

企業通貨とは、発行企業以外でも利用できるポイントやマイレージといった電子的価値媒体に、Edy や Suica といった電子マネーを加えた疑似的な通貨のことを言う。

企業通貨のうち、特に B to C (消費者向け) のポイントやマイレージは、もともとは金銭では換えられないものを指し、各種の商品やサービスを購入した特典 (景品、値引のおまけ) として付与されてきた。このポイントやマイレージは、従来から顧客囲い込みのためのマーケティングツールとして活用され、古くはスタンプ等で自社の商品やサービスに充当できるものがあり、現在でも多々存在する。だが、それだけでは通貨のような流動性を持たないため、企業通貨とは呼べない。いわば次回割引券のようなものに過ぎないためである。つまり、発行企業以外でも利用できる点が企業通貨と言われる所以である。

この先駆けとなったのは、米国の航空会社のマイレージプログラムであり、1981年にアメリカン航空が始めた。現在のクレジットカード会社や携帯電話会社、家電量販店、百貨店等で提供されるさまざまなポイントプログラムの源流はここにある。

日本でも、ヨドバシカメラが1989年に開始したのが最初と言われている。1997年に航空会社 (日本航空: JAL と全日本空輸: ANA) がマイレージプログラムを開始し、2003年頃から航空会社2社を中心とした提携合戦が繰り広げられるようになった。最近ではポイントの相互交換を進め、自社内のリピーターのみならず、他社顧客との相互送客を行うツールとしても活用されている。

なお、拡大するポイント・マイレージ市場に対して、本年2月に経済産業省が「企業ポイント研究会」と称して、私的研究会を立ち上げている。ここでは、日本経済のさらなる発展に寄与させるよう、規制ではなく、まずは整理することを主目的として、6月末に報告書をまとめようとしている。

企業通貨におけるポイント・マイレージ市場の現状

(1) ポイント・マイレージ市場の拡大

日本銀行が2006年4月4日に発表した2006年3月のマネタリーベースによると、硬貨の流通量が前年同月比で0.04%減少した。これは、1971年からの統計調査史上初めての出来事である。また、貨幣全体としても、流通量は2005年7月から減少し始めて

いる。この原因の一つに企業通貨（ポイント・マイレージや電子マネー）が絡んでいるとも言える。

企業ポイントについて、野村総合研究所（NRI）の発表では、全体の発行総額を推計では、少なくとも4,500億円以上に達するとみている。（表1）

表1：国内主要9業界の企業ポイントの発行額推計（2005年度）

業界	基本指標・数値		年間発行額 (百万円) (□)
	指標	数値	
クレジットカード (業界全体)	ショッピング取扱高 (百万円)	29,161,100	145,806
携帯電話 (上位3社)	売上総計 (百万円)	8,736,663	87,367
航空 (上位2社)	有償旅客マイル(□2) (千人・マイル)	99,938,239	74,954
ガソリン (主要3社)	売上総計 (百万円)	7,944,577	47,667
家電量販店 (上位10社)	売上総計 (百万円)	4,085,836	30,644
総合スーパー (上位5社)	売上総計 (百万円)	11,694,213	29,236
百貨店 (上位10社)	売上総計 (百万円)	5,485,570	27,428
コンビニエンスストア (主要3社)	売上総計 (百万円)	3,280,015	4,920
ドラッグストア (上位5社)	売上総計 (百万円)	790,407	3,952
合計			451,974

1：企業通貨発行額 = 基本指標の数値×ポイント適用率×ポイント還元率

2：有料の旅客数に飛行距離を掛けたもの。

（出所）野村総合研究所発表より著者が簡略化

ここでは、クレジットカード、携帯電話、航空、ガソリン、家電量販店、総合スーパー、百貨店、コンビニエンスストア、ドラッグストアの計9業界を取り上げ、その中でも売上上位企業（ポイント・マイレージを提供している企業に限る）に絞って、ポイント発行高を推計している。実際には、100社をはるかに超える企業がポイントプログラムを提供している。また、キャンペーン等で購入額にかかわらず提供されるポイントがあるほか、ポイント還元率も状況によって異なる（特定会員はポイント2倍、特定商品はポイント3倍等）。つまり、主要業界の主要

企業の最低還元率で発行額を導出しているため、現在の日本国内で発行されている企業通貨の総額は、4500億円をかなり上回っている可能性が高い。そこで、関連する企業から、「4500億円の2倍程度あるのではないか」との声もある。

以上を受け、経済産業省では、「4500億円から1兆円の発行額」と幅を持たせて、私的研究会の趣旨説明の中で論述している。

（2）消費者の購買行動の変化

ブロードバンドが常識となりつつある現在では、インターネットが企業と顧客との新たな接点のメディアとして台頭した。そこで、企業は、独自の販促手段を行う場合に比べてシステム投資負担額が比較的軽いいため、商品・サービスの販売と共に、電子的なポイントプログラムも積極的に提供するようになってきた。現在では、スーパーや百貨店、コンビニエンスストア等、一般消費者が日常生活で接する様々なチャンネルでも、ポイントプログラムが導入されているのが一般的である。

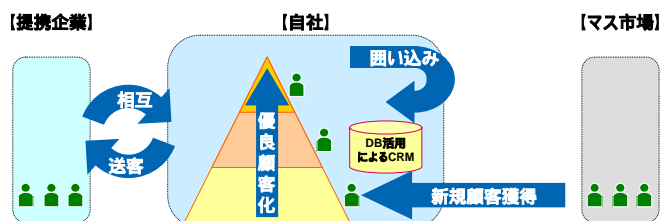
また、日本では、8割以上の人ポイント利用経験者であるが、これは企業ポイントに対する消費者の利用意向と、それを捉えるべく様々な企業がポイントプログラムを導入した結果であるといえる。さらに、NRIの2006年7月の日常生活に関するアンケート調査では、「ポイントが付くかどうかで、購入する商品・サービスを変える消費者は4割、多少高くても購入する消費者は2割存在する」と言われている。つまり、ポイントプログラムは、顧客誘引や顧客囲い込みに有効な販促施策であるといえる。このように、日本人のポイントに関する意識は、非常に強いと思われる。

さらに、これらの調査から、日本の発行済みポイントのうち、消費者が実際に意識して利用しているポイントの割合は約6割に留まると分析している。企業がポイントを発行する費用を、販促費としてとらえた場合、未利用のポイントは発行企業のコスト低減につながる。しかし、ポイントを発行する企業の本来の目的を考えた場合、消費者の購買行動を上手く捉えて、利用率を高めていくべきであろう。

(3) ポイント・マイレージの活用方法

企業におけるポイントプログラムの活用目的は、主に次の4つである。(図1)

図1：ポイントプログラム導入による4大メリット



(出所) 著者作成

上記を具体的に説明すると、以下のようになる。それぞれの目的を満たすツールとして、活用されている。

既存顧客の囲い込み

貯まりやすさはもちろんだが、ポイントの使い道が魅力的であればあるほど、消費者は他ポイントへの乗り換えをしなくなる。つまり、囲い込まれるようになる。

既存顧客の優良顧客化

自社サービスの利用に応じて顧客をランク分けし、ランクごとに優待サービスを提供することで、一般顧客の優良顧客化が可能となる。また、単にポイントプログラムを導入するだけでも、お得感を感じた消費者が、普段以上に自社の商品やサービスを購入してくれるという効果も期待できる。

新規顧客の獲得

貯まりやすく使いやすいポイントであるほど、消費者はそのポイントに惹き付けられる。そしてそれは、顧客開拓をする際のチャームポイントとなる。特に新規獲得のために、入会ポイント付与といった方策等がよく行われている。

提携他社との相互送客

他社が提供しているポイントとの交換や他社サービス利用に対して自社ポイントの付与を行うことで、

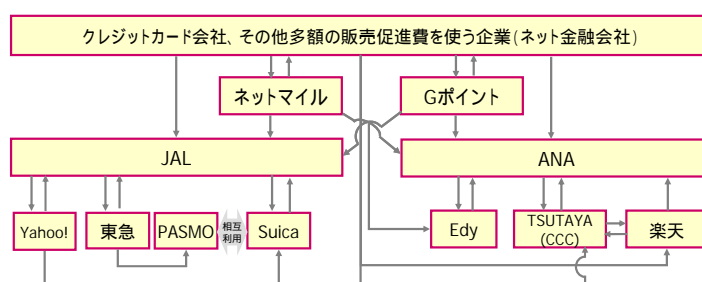
他社と自社の顧客を相互に送り込む(相互送客する)ことができる。

なお、相互送客というのは、ポイントプログラムを提供する企業間の相互交換・相互付与による提携である。ポイント・マイレージおよび電子マネーの企業通貨を提供する企業が提携し合うことで、新たな顧客獲得に繋がり、その利用率や価値が一層高まると考えられる。

(4) 企業提携の発展

ポイント・マイレージや電子マネーの企業通貨をめぐる提携を図示すると、回路図のように複雑になる。これらの企業間の提携は、2003年頃から、航空会社が提携企業とのマイレージ交換や付与を増やしたことから、ここ数年で急激に発展した。こういった企業提携は、資本関係を結ばなくとも可能であり、航空会社以外にも盛んに行われている。一方で、TSUTAYA とローソンが昨年度末に解消したように、一部は既に解消されている。提携関係の図は、各種の雑誌や書籍に掲載されているが、図2のように概要を見せることもできる。

図2：企業通貨をめぐる提携(概要)



(出所) 各社のプレスリリース等から作成

以上のように、現在の日本国内のポイント・マイレージ市場における企業提携は、航空会社の日本航空(JAL)と全日本空輸(ANA)を中心に提携が行われており、電子マネーもSuica(JR東日本)とEdy(ビットワレット)がそれぞれで交換できるようになっている。つまり、大きく2陣営に分かれているとも言える。

(5) 主要なポイント・マイルージ発行企業

では、どのポイント・マイルージ発行企業について、具体的に分析する。

航空会社のマイルージ

まず挙げることができるのは、航空会社のマイルージサービスである。

JALは、JALマイルージバンク(JMB)でJR東日本や東急グループ(旧日本エアシステムの大株主の系列)等と提携している。会員数は1900万を超え、加盟店は1500を超えと言われている。

JR東日本とは「JAL・View・Suica」カードを発行し、利用者の「動線」を押さえ、相互の顧客のやりとりや囲い込みを行おうとしている。つまり、JALの航空利用者に、空港まではJR(電車)を利用してもらうため、JMBのマイルージをJR東日本のSuicaにも交換できるようにしている。そのために、マイルージを貯めて空路で旅行したい人以外にも、このマイルージを使った顧客囲い込みを広げることができる。

但し、Suicaへの交換の背景には、「マイルージがたまっただのに、使えない」という出張族からの不満があり、それを解消する意味合いからであった。JALはJR東日本からSuicaを買うことになるため、自社の空席を特典にするのとは異なり、以下のように交換レートを低く設定している。

JAL1.5万マイル

- = Suica1.5万円分
- = JAL利用ICクーポン2.25万円分
- = 国内線特典航空券
(東京~沖縄間往復など3万円分以上)

一方、JALの競合企業であるANAが展開するANAマイルージバンク(AMB)は、会員数1600万を超えている。キャンペーンとして、期間限定で、楽天と相互交換を可能にしたこともある。「JAL-JR東日本」の提携を意識してか、関西の私鉄と提携しており、JAL同様に1500近くの加盟店を有するといわれている。また、JAL-Suicaの提携に先駆け、電子マネーのEdyへの変換も可能にしている。交換レート

は、前述したJAL-Suicaとほぼ同じである。

JALとANAは、ほとんど自社の企業通貨を他社の企業通貨に交換しておらず、流入が主体である。つまり、他社ポイントから航空マイルージに換えてもらい、マイルージの原資金をもらっていることになる。これは、企業通貨の相互交換が進むなかで、保有することで他よりも価値が生じることを意味する。つまり、リアルマネーでいえば、米ドルにあたる存在になる。こういった航空マイルージは「基軸通貨」と呼べる。このような「基軸通貨」となると、人々が持ちたがるため、販促ツールとして非常に価値が生じる。

TSUTAYAのTポイント

航空会社以外をみると、発行量では携帯電話各社や家電量販店のポイントも多い。しかし、付与元が限られており、交換先も、前者は機種変更の端末等が中心で、後者は自社商品に閉じている場合が多い。このため、航空マイルージのような「基軸通貨」の条件には未だ遠い存在だろう。

この視点でみれば、カルチャーコンビニエンスストア(CCC)が運営するTSUTAYAの「Tポイント」が各所で流通量が多く、「基軸通貨」に近い存在といえる。

Tポイントは、CCCの100%子会社であるTカード&マーケティングが管理・運営している。その狙いは、TSUTAYAのポイントプログラムを活用して、他社と共同で顧客囲い込みを行うことにある。特に、TSUTAYAの会員数2000万人は、大きな魅力となった。ポイント交換の参加企業は現在、カメラ専門店のキタムラ、洋服の青山など三十数社にまで増えている。特に、キタムラとは、ポイントの完全共通化に着手しており、キタムラが自社のポイントを中止し、Tポイントのカードを発行し始めた。

なお、コンビニエンスストアのローソンもTポイントと提携していた。消費者は、同距離であれば、どのコンビニに行こうかと迷うが、Tポイントが付くというインセンティブで、迷ったらローソンに行くという「送客」効果があるとみていた。しかし、顧客属性の情報はやりとりできるが、顧客情報そのもののやりとりができず、マーケティング上の効果

が少ないとのことより、2006年3月末に取りやめることとなった。

その後、Tポイントは、ファミリーマートとの提携を模索している。このように、1業種1社を基本とする排他的な提携を行い、企業間で共同マーケティングや、共同CRM（顧客関係性管理、顧客囲い込み）を行っている。

楽天スーパーポイント

楽天は、電子ショッピングモール「楽天市場」での買い物時に現金代わりに使える「楽天スーパーポイント」を2004年から展開している。100円の購入で1ポイント（1円分相当）を付与するもので、このポイントは、店舗側が負担している。

期間限定ポイントを付けるキャンペーンを展開していることも、利用を後押ししている。ポイントには使用期限があるため、使用期限が迫った少額ポイントがあると、音楽データなど安価なデジタルコンテンツに交換する人も多い。音楽データは限界コストが安い（1個追加して売ることによって生じるコストが安い）ので、企業側にとっては、理想的なポイント消費方法といえる。

他の企業通貨との提携では、楽天スーパーポイントを他社の企業通貨に置き換えられるのは、ANA、Tポイント等に限られており、流入が主体である。但し、流入にしても、置き換えの手続きが1~2週間かかるなど面倒で、現状は同じシステムが使えるグループ企業が中心になっている。

ただ、会員は1700万人を超えているものの、航空会社のマイレージ等に比べ、一般の認知度は低い。利用者はネットのヘビーユーザーに限定されているのが現状で、ネット外の「リアル取引」を中心としているユーザーをどう取り込んでいけるかが今後の課題となる。

ポイント交換サービス

「ポイントを集約してためられない」「使用期限が切れて、ポイントが無駄になる」等のニーズに応え、他の提携企業が発行しているポイントを、自社のポイントに交換する「ポイント交換サービス」がある。住友商事系のGポイント（ジー・プラン）や、

三井物産系のネットマイルが代表格である。最近では、ECナビやサイバーエージェント系のPeXという企業も登場した。これらは、クレジットカードや他の企業通貨との交換も可能にしており、いわば企業通貨の「外貨交換所」といった存在である。

こうしたポイント交換サービスのビジネスモデルは、多くのポイント・マイレージを扱うことで、その差益を収入源とするものだ。しかし、現状では、収入源は、交換差益ではなく、広告収入に依存している。自分が持っているポイントがどのポイントと交換できるかを見に来る消費者の集客効果を、広告収入やインターネット調査につなげている。

こうしたことからわかるように、ポイント交換サービスの認知度はまだ高いとはいえず、そうした意味からも「基軸通貨」とはなっていない。交換できるポイントの種類が多くと、そのポイントを持ってもらうことが少なければ、簡単に「基軸通貨」になることはできないのである。

(6) ポイント・マイレージの価値向上の成功要因

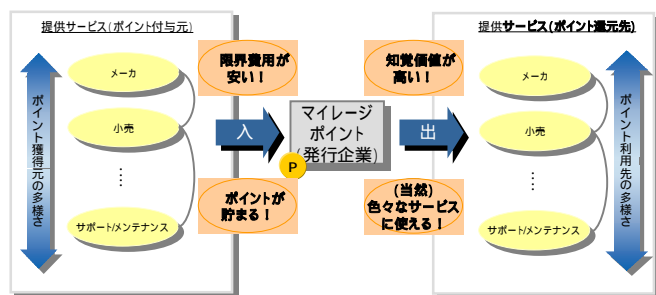
ポイント・マイレージの価値を上げ、「基軸通貨」のように持ってもらうためには、前述の主要な企業のように、流通量を増やす必要がある。流通量を増やして、本来の目的を達成するためには、ポイントを貯まりやすくし、魅力的な商品・サービスへの交換を可能にする必要がある。つまり、この成否を握るのは、『入』と『出』の充実にある。

『入』と『出』を充実させることによって、理想形に近づく。その理想形とは、限界費用が安いサービスを提供できる企業で、知覚価値が高い交換先を持ち、ポイントがたくさん貯まりやすいことである。（図3）

具体的には、に関しては航空会社のマイレージが好例である。航空会社にとっては、空席のまま飛ぶのもユーザーを無料で搭乗させるのも、コスト的にはあまり差はない。の知覚価値とは、消費者が感じる価値、魅力度と言い換えてもよい。これは日常的な交換用途の有無、エンタテインメント性の両方によって規定されている可能性が高い。但し、単に魅力的な交換先を広げるだけでは、せっかく貯めてもらったポイントをみすみす流出させ、その交換

費用を負担しなければならない。そこで、他ポイントや電子マネーへの交換は、交換率の調整が必要となる。たとえば、前述の航空マイルージは、電子マネーへの交換には、交換率を低く設定している。は、ポイントを付与する機会（加盟店や付与率等）を増やすことである。

図3：ポイント・マイルージの理想形



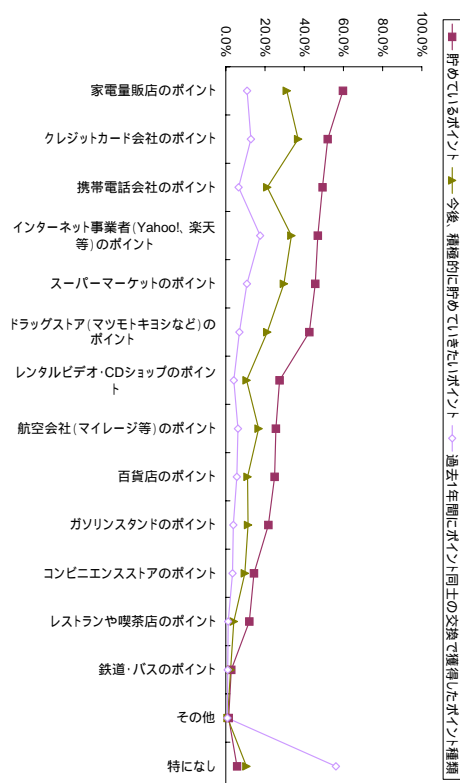
(出所) 著者作成

特に、『入』の部分では、前述のアンケート調査結果を用いると、実際に消費者が貯めているポイントは、航空マイルージ以外に、スーパー、携帯電話等の日常的に利用する商品・サービスの比重が高い傾向にある。(図4) さらに、性・年代別に見ると、携帯電話のポイントは20~30代の若者、スーパーは女性の貯蓄傾向が高くなる。また、職業別では、航空マイルージは、30~50代の男性ビジネスマン(出張族)に圧倒的に高い支持を得ている。

また、『出』の部分では、ポイントを還元したい商品・サービスについても、旅行等のほかに、日常的に利用する商品・サービスの傾向が強い。(図5) 従って、これらが知覚価値となり、ポイントの還元先として検討する際は、特典航空券のような「旅」という夢のある商品・サービスに加え、日常生活への密着度によるポイントの利用頻度の観点が必要である。つまり、これらを還元の提携先として検討すべきである。

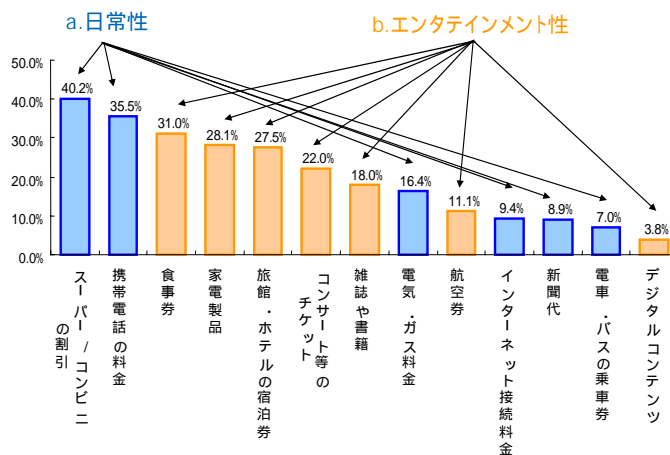
ある中堅の米航空会社では、全国チェーンのホテルやリゾート施設とポイントの相互交換で提携している。前者は、マイルージを保有するビジネスマンの出張先の滞在先として、後者は余暇の活用先を目的としていると言う。さらに、前者については、顧

図4：ポイント・マイルージの利用意向



(出所) 野村総合研究所 2006年9月実施 n=2,000

図5：ポイント・マイルージの還元意向



(出所) 野村総合研究所 2005年9月 n=2,500

客データベースを企業間で共有することで、顧客の出張の動向を把握し、効果的なDM(ダイレクト・メール)の発信につなげている。

日本企業においても、ポイント・マイルージを活用して、お互いの顧客を紹介し合う、つまり送客しあうことで、他社の顧客を自社に誘引し、さらに自

社の顧客の便益を考えた囲い込みに繋げている。この流れが、前述のように、航空会社のみならず、TSUTAYA や楽天等にも広まりつつある。

このように、既存の資本関係のあるグループを越えた企業提携は、新たな顧客囲い込み・相互獲得の方法である。つまり、複数の企業による CRM と言えるであろう。もはや、単独のポイントプログラムに依存した CRM には限界があり、複数の企業が協力する時代に突入したとも言える。

(7) ポイント・マイレージにおける課題

ポイント・マイレージは、B to C (消費者向け)において、新たなマーケティングのツール、新たな決済手段として利用され、マーケティング ROI (投資対効果) の改善や決済コストの削減に貢献するはずである。そればかりか、インターネットのブロードバンド時代にふさわしい新しい業態 (メディアとチャネルが融合する巨大なフロント型企业等) の登場を促し、これら提携も推進するであろう。

但し、こうしたメリットが得られるためにも、日本全体の法整備の他に、発行企業に関わる以下の課題を克服していく必要がある。

発行主体の信用

発行する企業が倒産するような事態がくれば、保有する個人、企業の資産も失われてしまうリスクがある。十分な対策が講じられなければならない。ポイント・マイレージはあくまでも「おまけ (景品・値引)」扱いされており、電子マネーの残高の半分を供託する場合とは異なる。同じ企業通貨でも、法律上の扱いが異なっている点に注意が必要である。

情報システムの安全性

発行・交換するシステムには、情報処理スピードも求められ、何よりも安全性も求められる。災害に対するバックアップ、外部からの不正アクセスの防止、個人情報の漏洩の防止等、さまざまな安全対策が必要となってくる。特に地震大国日本では、海外でのバックアップも視野に入れる必要があるかもしれない。

個人情報の取り扱い

消費者がポイント欲しさに個人情報を提供する場合がある。信用のある企業では、個人情報保護法の制定以後、個人情報の取扱いに関しては、かなり慎重になっているため、問題は少ないであろう。しかし、悪質な企業が登場すると、本件はすぐ問題視されてしまう。ただ、これらを怖がっているとビジネスの発展は望めない。そこで、ただやみくもに情報を取得するのではなく、必要最低限の情報に抑え、各情報取得の目的を明示した上で、消費者視点にたった複数の企業によるサービスの提供を、より訴求していくべきである。

法定通貨との関係性

ポイント・マイレージに電子マネーを含む企業通貨が法定通貨の流通を上回るような事態は当面来ないと思われる。しかし、B to B の企業通貨 (電子債権等) の流通も加わって、数兆円以上で価値移動が起きた場合には、国の金融政策への影響も見逃せない。特に現在、際立って流通に歯止めをかける必要はないが、発行主体の信用度や発行額の情報開示が重要となってくる。

税金の扱い

国際間で利用される場合には、国ごとの税金の問題をいかに処理するかが問題となる。税金の制度は国によって異なり、国内でも企業の販促費や広告費を原資とするポイント・マイレージに対し、贈与税をかけるべきというような議論が出るかもしれない。税金逃れをする必要はなく、むしろ自動的に税金を計算・納付する仕組みの整備も今後必要となってくる可能性がある。

発行量と効果検証

そもそも発行量が少ない中小企業が発行するポイントプログラムでは、これをどう広めるか、若しくは終息させるか、を検討しなければならない。広めるためには、前述の通り、他社との提携も検討しなければならない。しかし、他社がやっているからと言って、JAL や ANA のマイレージに換えられても、マイレージ顧客を自社に誘導できているかどうか、

定かではない。そこで、これらの提携や導入自体の効果を検証していく必要がある。

逆に発行量が多い企業は、以前は隠れ負債の増加が課題であったが、現在は引当金として計上しているため、この問題は少ない。但し、よりターゲットを細分化した上での効果の検証が必要になるはずである。

(8) 企業通貨の法整備

ポイント・マイルの課題に付随して、どこまでの付与が認められるのか、という点も注目できる。基本的に、個人消費者の視点では問題は少ないと思われるが、企業の中に入り込めば入り込むほど、所得としての認識や、換金性のあるものに対する出資法の規制がかかる可能性がある。さらに、電子マネーも含めて、国内では紙幣として認識されれば紙幣類似証券取締法、国外に及べば外為法（外国為替及び外国貿易法）に後から規制される恐れもある。国外へ及べば国際的なマネーロンダリングへの対策も当然考えられる。

ここで、企業ポイントや電子マネーの法的な解釈を、図6に示す。現時点では、ポイント・マイル、電子マネーのような企業通貨全体をカバーする法律はなく、既存の法律を適用している。自社のサービスに還元できるような単純なポイントプログラムは、公正取引委員会は値引という見解であるが、各種の交換できるポイントや共通ポイントは、値引とも景品とも判断していないのが現状である。ただ、値引や景品の両方の概念ともに、競争政策の観点での規制である。一方で、電子マネーは、プリペイドカード法で供託金を半額積んでおく、若しくはボンド（銀行の保証等）を付けておく必要があり、消費者保護の観点で考慮されている。

ポイント・マイルは、発行企業が潰れば、前述の通り、価値はなくなってしまう。（従って、発行量が多い企業は、経済に与える影響を考えると潰せないかもしれない。）つまり、よりどころは企業の信用力となり、消費者は潰れなさそうなポイント・マイルへ集約していく動きになるかもしれない。

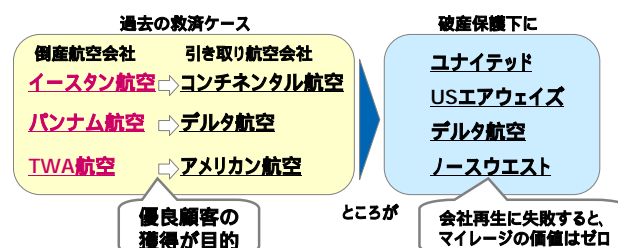
米国では、同時多発テロ後等の航空会社倒産後のマイル保護の流れ（図7）と共に、マイル保護

図6：現状対応している規制・法整備の概要

利用範囲	分類	現在の扱い	対応する規制など
狭い	ポイント (自社還元)	値引	独占禁止法による不当廉売の規制(1) ■ポイントを差し引いた売価が原価を上回ること 会計準則(2) ■想定される使用額相当の引当金を発行時に積む
	ポイント (共通/交換可能)	値引 景品	(1) ■発行できるポイントは他の景品と合計で取引価格の20%以内 景品表示法による総付け景品の規制
広い	電子マネー (媒体タイプ)	プリペイドカード	(2) ■発行法人が財務局等に登録 ■未使用残高の1/2以上の供託義務 前払式証券の規制等に関する法律(プリペイドカード法)

(出所) 野村総合研究所によるまとめより著者加筆
証の保険サービスが登場しており、この流れが日本にも到来するかもしれない。

図7：米国航空業界の企業倒産時のマイル保護



(出所) 各社資料から著者作成

なお、ポイント・マイルが電子マネーに換えられる場合が多くなっており、この時点で供託を積むリスクセキュアな環境に移るために、逆にこの融合が消費者保護として機能しているのかもしれない。

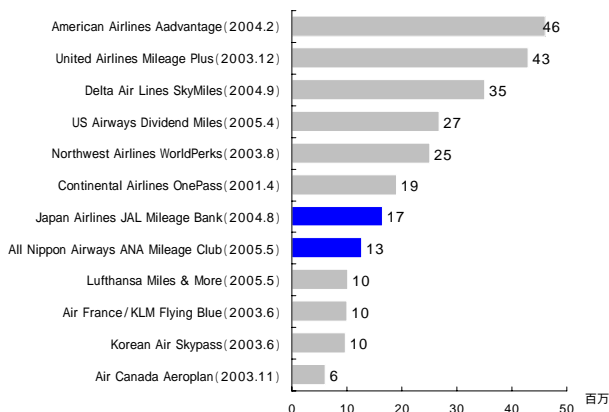
(9) 米国のポイント・マイル事情

米国のマイル保護の状況を説明したことに続いて、簡単に米国の事情を説明しておく。

1981年にアメリカン航空が始めたマイルプログラムは、2005年時点で1.6億人、発行済みマイル数は10兆マイルにも上るとされている。この中心を担うのが、航空大国である米国である。米国のマイルプログラムは、全体の約7割を占めると推計される。また、各航空会社別の会員数においても米系の航空会社が上位を占めている。（図8）最大規模を誇るのは、アメリカン航空の“Aadvantage”プログラムで4,600万人（2004年2月時点）の会員を有する。一方、日系の航空会社では日

本航空の”JAL マイレージバンク”が最大である。

図 8：主要航空会社のマイレージ会員数



(出所) insideflyer.com より著者作成

これまで、米国の航空会社は、マイレージの『入』を拡大する戦略をとってきた。すなわち、主にマイレージの獲得し易さを利用者に訴求することで、プログラムの魅力向上を図ってきた。その代表例が、他の航空会社との提携である。現在、全日空を始め16の航空会社が参加する“スターアライアンス”や日本航空の参加する“ワンワールド”等による企業間のアライアンスにより、利用した航空マイレージを相互に積算する仕組みが提供されている。

このような『入』の戦略が押し進められた結果、米国ではマイレージの多くが、航空券以外の手段により獲得されるという状況にある。マイレージに関する情報提供を行うインサイドフライヤマガジン社では、発行済みマイレージの4割以上が航空券以外の手段により獲得されていると報告している。今後航空会社と提携事業者の裾野はさらに広がると考えられ、この傾向はさらに進むだろう。

また、最近では商品・サービスの購入の対価としてマイレージを付与する(B to B to C型)他に、従業員へのインセンティブを目的とした販売(B to B to E型)も増加している。例えば、デルタ航空では、企業に対して6万マイルを下限に、1マイルあたり\$0.022で販売を行っている。これは、購入する企業および航空会社双方にメリットをもたらすスキームとして拡大している。購入する企業側にとっては、ビジネスマンにとって知覚価値が高いマイレージに

より、低コストで高いインセンティブとして付与することが可能となる。一方、航空会社側にとっては、主要の利用者であるビジネスマンの囲い込みをすることが可能となる。

一方で、『出』となるマイレージの還元対象は、伝統的に自社もしくは提携事業者の特典航空券や、関連会社のクルージング等、限界コストが抑えられた特典に限定されてきた。

この要因は、マイレージプログラムにより顧客の囲い込みに加え、マイル販売により収益獲得の両者の旨みを得ることが可能となるためである。特に後者は、航空会社にとって、事業全体への売上貢献こそ低いが、航空業界の経営環境が悪化する中で、キャッシュフローを生み出すスキームとして、重視されている。

この中で、最近新たな還元対象として注目されているのが、デジタルコンテンツである。ユナイテッド航空がソニーU.S.Aとの提携により提供する“マイレージ・プラス・ミュージック”は、その一つである。デジタルコンテンツ自体、急速に普及しており、例えば音楽配信の場合、アップル社のiTunes Music Storeにおける1日あたりのダウンロード曲数が100万曲超である。また、デジタルコンテンツは限界費用が低く抑えられるため、需要にも後押しされ、還元対象としてのデジタルコンテンツの需要も拡大していくと考えられる。

以上のように、航空会社は『入』を拡大し、『出』を抑制してきたが、最近マイレージの『出』をいかに確保するかが課題として浮上し始めた。マイレージの流通が拡大する一方で、還元先が主に特典航空券に限定されており、かつ利用対象も人気の渡航先、期間に集中するため、特典に交換できない利用者が増加してしまった。また、マイレージを多く保有する上位顧客ほど保有するマイレージが死蔵してしまうという矛盾も生じたのである。

なお、各社の特典航空券の利用による有償旅客マイルに占める割合は、平均7%前後に抑えられているが、2001年9月11日に起きた同時多発テロ以降の経営環境の悪化によって、一部の航空会社では、さらに抑えられる傾向にある。これにより、単位マイレージポイントの価値も減少傾向にある。ある航空会

社では、通常特典航空券に必要なマイル数は 15,000 マイルであるが、特典航空券用の席が満席の場合、50,000 マイルにて座席を提供している。

このような課題を解消すべく、アメリカン航空やデルタ航空等、一部の航空会社はついに『出』を開放する動きにでている。そして、その『出』先の一つが、ポイントインターナショナル社が提供するポイント交換プラットフォームの“point.com”である。“point.com”では、利用者は航空会社の他にアマゾンやスターバックス等、計 50 事業者のポイントに相互交換が可能である。

そこで例えば、U.S エアウェイズのマイレージを、アメリカン航空のマイレージへ、“point.com”を介して交換した場合と、オークションサイトの eBay のポイントプログラムである“エニシングポイント”を介して交換した場合を比較する。交換によりマイル数は両者とも大幅に低減するが、前者は 9 割強のマイル数が低減するのに対し、後者は 8 割程度低減することとなる。従って、ポイント流通プラットフォームは、利用者にとってポイントの交換先の選定、方法等の交換に要する手間隙が削減される一方で、交換率は必ずしも良くないと言える。すなわち、利用者の利便性のみみ訴求されている訳ではない。

実際に、利用者はポイント流通プラットフォームを、都合にあわせてポイント交換を頻繁に行うのではなく、有効期限の近づいたマイルや特典交換の条件に満たないマイルを、特定のポイントプログラムに集約する等により、死蔵するマイレージを防ぐ手段として活用している。

このため、参加企業にとっては、会員にマイレージ活用の選択肢を与えることで顧客満足度の低下を防ぐことができる一方で、プログラムとしての価値を維持することが可能である。これは、ポイントの還元率の設定権限が発行企業側に帰属するために可能となっている。

企業通貨におけるポイント・マイレージ市場の将来性

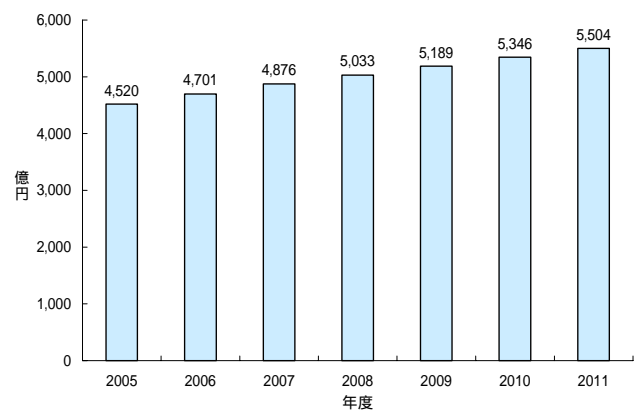
(1) 今後の数値的な可能性

ポイント・マイレージは、もともとは顧客囲い込

み等を目的に、企業の販売促進や広告の代役を担い、販売促進費や広告費を消費者に直接還元する形で発行されてきた。従って、年間の最大発行価額は、企業の販売促進費 13 兆円と広告費 6 兆円の合計 19 兆円が理論上は上限となる。従って、拡大の余地は未だ大きい。

ここでは、4500 億円からの今後の推移を、図 9 に示しておく。

図 9：ポイント・マイレージの年間最低発行額予測



(出所) 野村総合研究所の予測より抜粋

2005 年度の実績値 4500 億円程度をもとに考えると、仮にポイント付与率を 1%とすると 45 兆円の消費に対する付与となり、これは民間の最終消費額約 300 兆円に対して未だ 15%に過ぎない。

(2) 今後の業界としての可能性

現在は、民間企業のみならず、公共系のサービス企業にまで浸透してきた。通信は既に規制緩和後の携帯電話を中心にかなり導入されているが、電力ではオール電化促進で、ガスにおいても電力対抗で、それぞれ提携クレジットカードを通じて、ポイントプログラムを提供する企業も現れた。

さらに、鉄道では、JR 東日本の電子マネー Suica が利用に応じたポイント付与も今年 6 月に登場した。これは、6 月に登場した関東私鉄の IC 乗車券、かつ電子マネーの PASMO が、乗車に応じてポイントを付与し始めたことへの対抗かもしれない。また、電子マネーとしては、4 月に登場した 7&i ホールディ

ングスのグループによる nanaco が利用に応じてポイントも付与されることへの対抗かもしれない。同じくイオンも、4月に電子マネーWAONを発行し、Suicaの仕組みを活用して、独自ポイントを付与し始めた。

この他の公共サービスとしては、水道は各自治体が主体のために未だであるが、病院や新聞、NHK等も含めて、決済にクレジットカード払いが適用されてきた。この後に続くのは、規制緩和に伴う競争激化に対応した顧客囲い込みであり、このポイントプログラムの導入は欠かせないであろう。

さらに今後は、公共サービスの決済の後には、行政サービスの決済（税金や年金・健康保険料等）にもポイントプログラムが導入されていくかもしれない。既にポイントカードからの納税を可能にしている福島県の矢祭町や静岡県東伊豆町のような自治体も存在する。今後は、支払に対するポイント付与が考えられる。例えば、道州制が導入された場合、州毎の自治体で既にサービスの違いが顕著になってくる可能性がある。その傘下の市町村は、自地区に留まってお金を落としてもらうためにも、水道料金や社会保険料はもとより、住民税に対するポイントプログラムを導入することも決して夢物語ではない。特に夕張市等の自治体の借金増による事実上の破綻や、少子高齢化の人口減等の状況を見れば、現実に近い。

但し、上記は、顧客囲い込み・優良化のためにポイントを活用してランク付けした場合、明らかに格差社会を助長することになる。つまり、税金へのポイント付与は、ユニバーサルサービスを基本とする行政が格差を助長することになりかねない。

また、行政の他に教育機関も考えられる。例えば、大学間の単位認定に合わせて、授業料納入に際してポイントが付与され、そのポイントが別の大学でも使えるとなると、破綻候補大学の救済にも繋がるかもしれない。既に九州大学が、キャンパス移転に伴って、電子マネーを共同展開する案を公表している。

この他に、企業内の業務評価や貢献に対するポイントプログラムを導入していくことも考えられる。要するに、顧客のような外部向けでなく、社員のような内部向けのプログラムである。例えば、派遣事業者のフジスタッフでは、派遣社員の囲い込みのために、ポイントプログラムを導入している。また、

ソニーやリコー等は、環境に配慮した従業員の寄付行動にポイントプログラムを活用しようとしている。さらに、福利厚生のカフェテリアプランの提供に合わせてポイントプログラムを導入する場合等、単なる報酬以外の導入も当然考えられ、既に存在する。

また、株主優待でポイントを付与している企業も存在する。こういった社員や契約社員、個人株主等の付加的な評価や貢献、優待にポイントプログラムを活用する場合も、今後ますます増えていくであろう。

(3) 今後の提携としての可能性

企業通貨の魅力は、前述の通り、ポイントプログラムの『入』を増やし、『出』の知覚価値の高い商品・サービスへの還元を増やすことである。そのためには、自社のポイントプログラムのターゲットセグメントを設定した上で、顧客データベースの相互利用も含め、これを増強・補完可能な顧客を有する企業と提携していくことが効果的と考えられる。そこで、以下のような顧客の行動プロセス等に絡めたあらゆる提携にまで踏み込むことで、より一層の価値が高まる可能性を秘めている。例えば、以下の連携が考えられる。

顧客の物理的な動線に着目した提携（例えば、航空と鉄道）

顧客のバーチャルな動線に着目した提携（例えば、インターネットサービスとデジタルコンテンツのプロバイダー）

ネットとリアルとの提携（例えば、ネット新興企業と重厚長大企業）

商品のバリューチェーンによる提携（例えば、系列外メーカーから小売までの消費プロセス）

業界 No.1 連合（例えば、流通 No.1 と金融 No.1）
共通ブランドによる提携（例えば、かつての「WILL」ブランド）

エリアでの提携（例えば、鉄道グループ企業と全国に600以上ある地域通貨）

(4) 今後への提言

前述のように課題も多々存在するが、ポイント・

マイルージの発行・流通を規制してしまうと、上向いた経済に水を差すことにもなりかねない。規制が緩和され、競争が激化すると、顧客を囲い込むために、ポイントプログラムを導入する。そこで、付与されたポイント1%程度が、次の売上100%を促進していく。このようなポイント・マイルージをより健全な新たなツールに育成し、未来の日本の経済活性化をさらに促していくべきであろうと考えられる。

参考文献

- 1 野村総合研究所 情報・通信コンサルティング一部 企業通貨プロジェクトチーム『2010年の企業通貨—グーグルゾン時代のポイントエコノミー』、東洋経済新報社、2006年9月。
- 2 竹中平蔵ほか『未来のサイフ』幻冬舎、2007年3月。
- 3 高野雅晴『新しいお金 電子マネー・ポイント・仮想通貨の大混戦が始まる』、アスキー、2007年3月。
- 4 安岡寛道、富田勝己、佐藤裕美子『知的資産創造 2006年6月号—第二の通貨「マイルージポイント」』、野村総合研究所、2006年6月。
- 5 安岡寛道『月刊アスキー2007年6月号—ポイントの可能性と心得ておくこと』、アスキー、2007年5月、pp.82-83。
- 6 安岡寛道『ダイヤモンド・ビジョナリー2007年3月号—素朴だけど重要「ビジネスの新常識」Q & A“マーケティング”』、ダイヤモンド社、2007年1月、pp.32-34。
- 7 安岡寛道『週刊東洋経済 2007年01月20日号 特集/ポイントカード大氾濫—“新通貨概論”構造変革を促す起爆剤』、東洋経済新報社、2007年1月、pp.45。
- 8 安岡寛道『(季刊) アイアール magazine 2007年 NEW YEAR 号—2010年の産業界 Case Study(2) 企業通貨 企業通貨の増加とマーケティングの拡大は新たな企業評価の視点になる』、野村インベスター・リレーションズ、2007年1月、pp.8-9。
- 9 安岡寛道『週刊ダイヤモンド 2006年12月30日・2007年1月6日新年合併号—特集 総予測 2007年好機と激動の3年[電子マネー]“nanacoでさらに拡大、郵政民営化で競争激化”』、ダイヤモンド社、2006年12月、pp.107。
- 10 安岡寛道『(季刊) 企業経営第96号(2006年11月1日号)—Zoom Up “企業通貨トレンド”』、企業経営研究所、2007年11月、pp.22-25。
- 11 安岡寛道『週刊エコノミスト 2006年10月31号—[エコノミストリポート] 企業通貨が変わるビジネスモデル“マイルージ、電子マネーの基軸通貨 競争が始まる”』、毎日新聞社、2007年10月、pp.92-95。
- 12 安岡寛道、梶野真弘、富田勝己『Think IT 調査レポート“新たな潮流企業通貨～通貨エボリューション(全5回)”』、シンクイット、2007年2月。<http://www.thinkit.co.jp/category/report.html>
- 13 梶野真弘、安岡寛道、上田恵陶奈『月刊ソリューション IT No.209—異業種の顧客を根こそぎ誘客するポイントプログラム』、リックテレコム、2006年8月。
- 14 石川昭、辻本篤、中川淳平、安岡寛道、税所哲郎、前田英人、山川義介、須藤明人『新製品・新事業開発の創造的マーケティング—開発情報探索のマネジメント』、生産性出版、2006年12月。

(Received: May 31, 2007)

(Issued in internet Edition: July 1, 2007)