

寺子屋 2008

# ポイント管理に対する考え方

FSP運営のために抑えるべきところとは？

2008年1月吉日



塾頭 大竹 佳憲

# 日本NCR社の「ポイント管理」に関する考え方

FSP運営のために抑えるべきところとは？

## 1) はじめに…

日本NCRにおいてはPOSが普及し始めた80年代に、従来のスタンプカードを電子化した形でのポイントカードを初めて開発しました。その後90年代半ばより欧米で普及を見せ始めたFSPを日本に紹介し、日本版のFSPシステムを開発し、多くのスーパー、百貨店、専門店で提供して来ました。

FSPに関しましてはその多くの稼働実績をベースとして最も知識・経験・実績に裏打ちされたコンサル力のある会社としてマーケットから高く評価されております。

しかしながら時代の趨勢と共にポイント制度が新しく出現した会計処理や法制度等に対して適切に対応していかなければならない状況を迎えております。

ユーザー様方からも多くのお問合せ等頂いておりますが、現時点での「FSPのポイント管理の基本的な考え方」について記述させていただきます。

- 1) 現在のポイント(カード)に関する基本的考え方
- 2) ポイント(カード)の法的対応の一考察
- 3) ポイント(カード)の会計処理に関する一考察
- 4) ポイント(カード)のメリット・デメリットについて
- 5) FSP = 小売業のマーケティング戦略(ポイントプログラム)
- 6) FSP = 顧客起点の小売業の経営改革
- 7) ポイントカードの比較; ディスカウント型とFSP型

参考資料(FSP関連)

# 1) 現在のポイント(カード)に関する基本的な考え方

## 1) 現在のポイント(カード)に関する基本的な考え方

日本のポイントカードは現在、その性質から大きく下記の3つに分類しております。

過去のスタンプカードの延長線の販促主体のポイント

擬似貨幣化するオープン・ポイント

FSPのベースである顧客データ提供に対する謝礼ポイント です。

日本の小売業の90%以上は の販促主体のポイントカードに堕しています。即ちディスカウント(値引・割引の先送り)であり、競合の中で日々エスカレートし、ポイント残高が隠れた不良債務化し、深刻な経営問題となりつつあるのが実情です。純益率1%前後の日本の小売業がポイントで5倍、10倍といった不毛のディスカウント競争を繰り広げる事に対して、FSPコンサルタントのブライアン・ウルフ氏はクレージーな状況と評しています。

これらはポイントを販促といった小手先の戦術に用いた戦略的な失敗であり、最大の原因はトップの関与不足によって、組織・プロセスの整備する事なしに、ITを過信してポイントカードを実施した事にあります。

の擬似貨幣化問題はマイレージや楽天、ツタヤ、更には昨今の電子マネー等のオープン・ポイントとの交換問題です。オープン・ポイントは顧客にとっては幅広く収集でき、使用できると言った擬似貨幣化の度を強めています。自社以外の顧客の誘引というメリットがある反面、ポイント利用が特定企業に偏るデメリットが発生します。その結果ポイントによる次回以降の売上に対する呼び水効果は薄れ、優良顧客の囲い込みは不可能になり、ポイント経費のみが流出する事態を招きます。

欧米の一世を風靡したグリーンスタンプ等が何故FSP登場で取って代わられたかを見ればご理解頂けるでしょう。

のFSPの顧客データの提供に対する謝礼ポイントこそがNCRの主張するあるべきポイントの姿です。

日本の小売業はポイントに過度の期待を寄せるか、競合店のポイントに過敏になっていますが、顧客が小売業に望むものは、自分の欲しい品質・デザイン・鮮度等を備えた商品・サービスが適正な価格で気持ちよく買える事です。

「低価格で呼び寄せた顧客は低価格で他所に流れる」とおり「ポイントで呼び寄せた顧客はポイントで他所に流れる」といったポイント・ハンターの跋扈する店は売り場も荒れ、優良顧客の固定化は望めないでしょう。

顧客の情報を分析して品揃え、サービスを改善し、ポイントによるロイヤルティ・プログラムを展開して顧客満足度を高めていくFSPこそが、英国のTESCOを代表として世界を今リードしている小売企業のあるべき姿でしょう。

以上まとめますと、ポイントという手段を何に使うのかといった企業の戦略的な決断こそ最重要課題であり、日本NCRでは、ユーザー様に対し、日米欧の事例を中心にそれらの啓蒙・支援を実施しています。

# 1) 現在のポイント(カード)に対する基本的な考え方

< 追記：考察 >

“ グループポイント(カード)

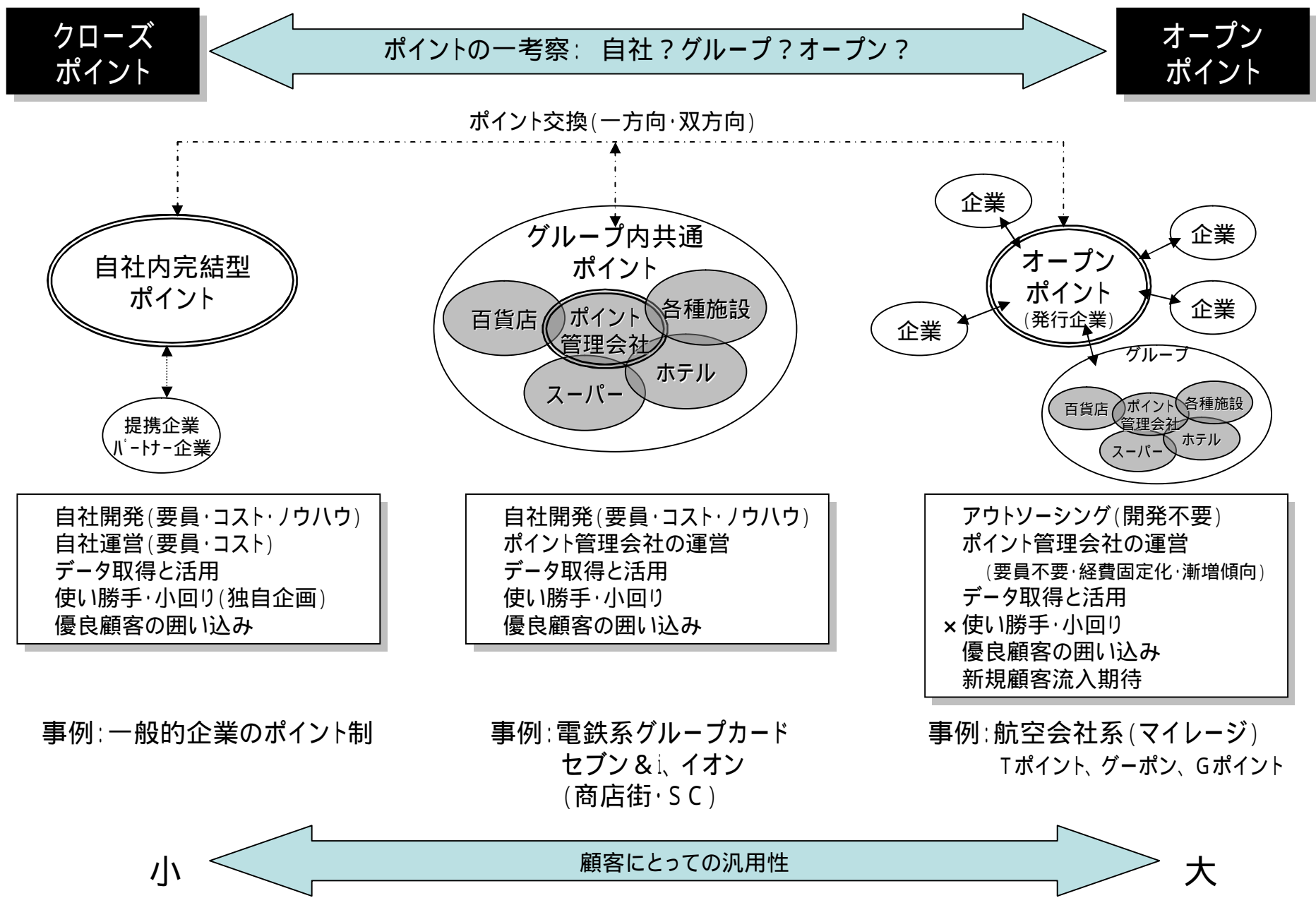
ここ数年前より東急・小田急・京王等の首都圏電鉄系グループが推進しているポイントカードがあります。そもそもの発端は、少子化や団塊世代の退職等に伴う通学・通勤を含めた旅客数の減少に伴う売上の減少傾向、新宿百貨店戦争に端を発した新宿のスポット現象、沿線地域の商業施設開発、有力小売業の進出で傘下の百貨店、スーパー、小売店の売上までもが減少しつつあることが、中長期の経営シュミレーションの中で明白になってきたことにあります。多大な投資で沿線の市場を形成し、不動産、ホテル、百貨店、スーパー、各種小売店で囲い込みを行ってきたにも拘らず、折角肥沃になったマーケットを他企業に蚕食されている図式です。鉄道グループとしてこのような収益面での長期低落傾向に歯止めをかけ、再度沿線の顧客を奪回して囲い込みする戦略として目をつけたのがグループポイント(カード)です。

スタートして日が浅く、蓄積データ活用度等見えないため一概に評価は出来ませんが、下記問題点のクリアーが今後の成否を左右すると考えられます。

- グループ内の百貨店・スーパーの営業力の強化 (顧客はポイントだけが目当てではない)
- “ F S P ・プロモーション等の充実 (顧客にとっての魅力アップ、対競合店)
- 顧客に対するグループ・メリットの訴求 (上位顧客のホテルパーティ、ランチ等への招待)
- 顧客データのマーケティング戦略への活用 (ゆりかごから墓場まで。総合生活支援サービス)
- P A S M O、S U I C A 等電子マネーへの対応は？



# 1) 現在のポイント(カード)に対する基本的な考え方





## 2) ポイント(カード)の法的対応の一考察

### 2) 迫られる新たなポイント(カード)の法的対応

日本に定着し、過熱化しつつある日本のポイントカードは野放し状態であった。その大きな原因としてポイントの発行元が日本の縦割り省庁ごとに存在することと無関係ではなかった。流通業界は経済産業省、銀行は金融省、航空会社は国土交通省、Netポイントは総務省?等であり、それぞれ異なる立場で異なる意見(指導ではない)がでていたのである。ポイントの擬似貨幣化など法律が追いついていない面もあったが、消費者保護・株主保護といった世界の潮流の中でようやくポイントに対する規制も見え始め、今後下記法的規制に対する的確な対応が求められる。

「個人情報保護法」対応

「日本版SOX法」対応

「景品表示法」対応。

の「個人情報保護法」は2005年4月に施行され多くのポイントカードを実施している小売業者もその対応を迫られたので記憶に新しい。個人情報の取り扱いに当たり、その範囲の明確化と利用目的、第三者提供の有無、データの開示、削除等の手続き、苦情受付窓口の設置等義務付けられ、その安全管理措置と法令順守に関しては継続的改善と公表が望ましいとされている。個人情報の漏洩は今尚新聞紙上を賑わせている古くて新しい難問でありそのリスクは非常に大きくなっている。万一発生した場合500~5000円相当の商品券を詫言状と共に郵送するだけでなく、監督官庁への届出と今後の対応処置をめぐって長期間業務のマヒ状態が発生する事を覚悟しなければならない。更には顧客の安心を保証する『Pマーク』の取得も今後必須となつてこよう。日本NCRでは「個人情報保護法」対応の指導として「個人情報保護法取扱い規程書」のテンプレートをユーザーに提供するサービスも実施している。

の「日本版SOX法」は2008年度の決算処理から適応される。そもそものこの法律の制定の発端は2001年米国におけるエンロン問題であり、その後企業の財務内容の透明性・正確性を厳しく求める流れができたのである。日本の公認会計士協会でもポイントが見えない財務上のリスクである不良債務化する点を問題とし、大手小売業に対して、財務処理の改定を迫ったのである。

日本で定着した感のあるポイントカードであるが、ポイント発行している業界が小売業、銀行、クレジット会社、Net系企業、航空会社と省庁をまたがるためか規制が効かない分野であり、半ばブラックボックス化している。財務的・会計的な透明度を上げる一方で、ポイントプログラムの変更や中止等による消費者利益の保護を含めた仕組み・プロセスの透明度が要求されてくるはずである。

## 2) ポイント(カード)の法的対応の一考察

の「景品表示法」の問題がある。1996年に大型小売業に対しての同法の撤廃が百貨店・スーパーのポイントカードの爆発的普及のきっかけになったのである。公正取引委員会でも昨今のポイントの行きすぎにも注目し、消費者保護の立場から「ポイントレートの変更やサービスの中止」等、企業側が一方的に消費者に不利な事を行わないように指導し始める一方で、景品についても20%という上限を設けて家電業界等の行き過ぎたポイント還元率競争に歯止めをかけようとしている。

特にオープン価格制度が進む家電業界やドラッグ業界等では定価に対する割引・値引の率が、ポイントの倍率として消費者に訴求されており、今後何かとポイント関連のトラブルが発生した場合に都度規制が出てくることが予想される。

以上ポイントの管理に関しては遅れていた法規制がどんどん出てきて対応が迫られてくるであろう。

企業としてポイントは値引なのか？ 割引なのか？ 景品なのか？ その処理は？

メーカー・取引先の協賛のポイントは販促費？ 又は仕入れ値引(リベート)？

決算時における負債項目への計上額は？

顧客との契約内容は？

等々キチンと説明責任を果たすことのできる透明性と正確性を担保できなくなってきた。

### 3) ポイント(カード)の会計処理に関する一考察

#### 2) 迫られる新たなポイント(カード)の会計処理とは?

ポイントの会計処理方法については大きく分けて下記2通りがある。

「販促経費」として計上

「ポイント引当金」として計上

過去、ポイントカードの経費計上は「販促経費」が主流であった。例えば500ポイント堪ったら00円相当のクーポン券と交換し、クーポン券回収分のみ「販促経費」として計上するのである。商品券ではなく、クーポン券と言うところにミソがあった。即ちクーポン券は値引券であり、買上時は500円以上の買い物のみ適用でき、商品券のように額面以下の買い物で釣銭が出ることはないのである。チラシや雑誌にクーポン券を印刷するようにクーポン券の発行は基本的に制限を受ける事無く、回収時点でその分を計上すればOKなのである。

従ってポイント発行残高の把握・報告義務もなく、クーポン券発行残高の管理も基本的に不要ともいえる。

(NCRではポイント発行残高、クーポン券の発行残高・回収高も把握する仕組みを推奨)

当初一般的であったこのやり方に対し、米国のエンロン問題に端を発した会計制度の透明性を推進する流れの中で不良債務化しかねないポイント発行残高についてもバランスシート上の負債の項目に記載する動きがでてきた。ポイントも従来のクーポン券のやり方から買い物等に充当可能な1ポイント=1円相当といった擬似貨幣化してきており、消費者保護といった流れも問題点として指摘され始めたのである。

米国でもマイレージが「第三の通貨」の地位を獲得して流通する中で、航空会社の業績悪化を聞いたポイント保持者が取り付け騒ぎを起こし、その航空会社の業績悪化を加速すると言った事件も起きたのである。

その結果、2001年以降日本の会計事務所でもポイント発行残高についてはバランスシートの負債の部に「ポイント引当金」又は「未払い費用」として記載するよう指導を始めたのである。

企業会計原則上の「引当金」の処理としては

将来の特定の費用又は損失が発生し、その可能性が高いこと

発生が当期以前の事象にも起因すること

その金額を合理的に見積もれること

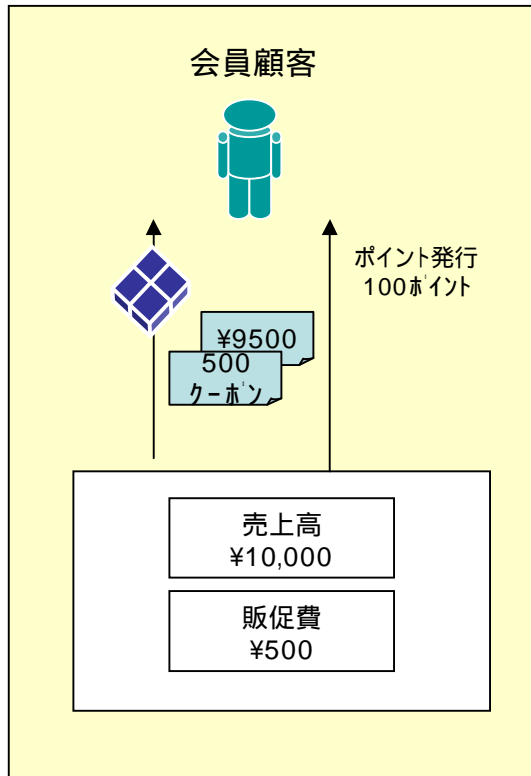
の要件が必要であるが、これら全てを満たすものであると解釈されたのである。

税法上「販促経費」の処理として問題はないが、世界百カ国で利用されている国際会計基準を作る専門化組織でも、小売業のポイントの会計処理で初の統一指針を2007年7月に出しており、又それを受けて日本でも政府・学者・業界関係者等をメンバーとする「企業ポイント研究会」(座長:国領二郎慶応大教授)も検討を進め、グローバルな会計基準としてそれに従う事が義務付けられる日も近い。



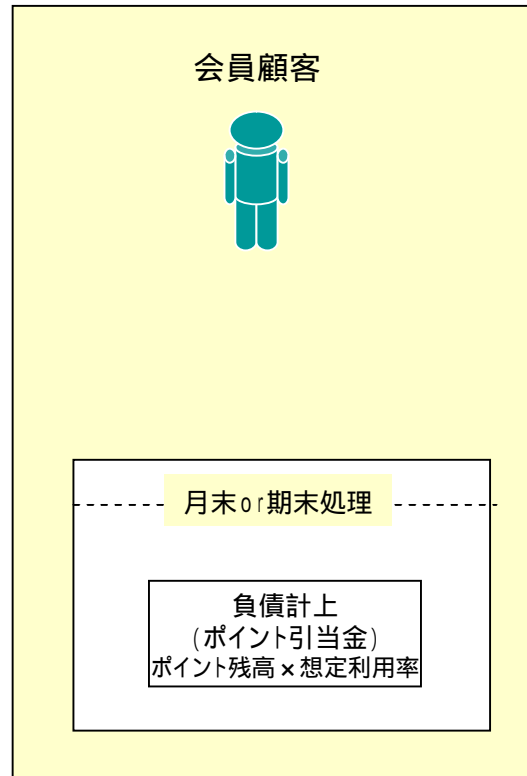
### 3) ポイント(カード)の会計処理に関する一考察

現状の販促経費処理モデル



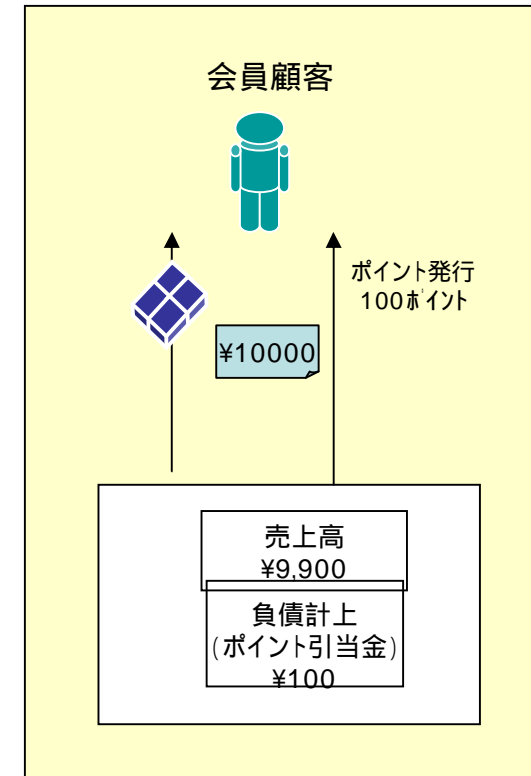
クーポン回収時点で販促経費として計上する。  
ポイント発行高、及び残高等は財務諸表には数値として反映されない。

現状の引当金処理モデル



売掛の貸し倒れ引当金と同様の処理  
肝はポイント残高に将来の想定利用率を乗じた金額であるが、利益から捻出(特別損失計上)するためそのサジ加減が問題となる。  
基本的には過去の還元率・失効率実績を元に算出するケースが多い。

国際会計基準の統一指針モデル



ポイントを商品・サービスと区分けした上でポイント分の売り上げ計上は認めない。  
未使用ポイントについては一定期間経過後、顧客の利用の可能性がないと判断された場合、その時点で売上計上が認められる

「販促経費」方式から負債計上である「ポイント引当金」方式に移行する際には、ポイント残高全額、又は想定利用率を乗じた金額を引当てることになるが、引当金は利益から捻出するということで引当金相当額に対して税金がかかる。  
因みに1億円を引当処理したスーパーの場合30%相当の税金を納めた。移行にも金がかかり、経営者の頭を痛める問題となっている

## 4) ポイント(カード)のメリット、デメリットについて

### 3) ポイントのメリット、デメリットは・・・?

コンビニや銀行等ポイントカードへの参入業種・企業が増え続ける中でジョナサン、スカイラーク(ファミリーレストラン)天狗(居酒屋チェーン)等の飲食店業界や衣料品のユニクロ等がポイントカードを中止している。前述したとおりポイントカードを単なる販促手段として実施している企業が殆どである。又、ポイントカードを止めたくても売り上げ減少が怖いと理由から止められない企業もおおく存在する。ポイントカードはツールであり、目的を明確に持つことはもちろんの事、そのメリット・デメリットをしっかりと理解して運用する必要がある。さもないと利益を逆に垂れ流すだけのものとなる。

下記はブライアン・ウルフ氏のまとめたポイントのメリット・デメリットである。

#### 利 点

単純明快さ：(特に優良顧客の優遇に都合が良い)  
顧客をターゲット化する：(特定顧客へのプロモーション可)  
部門をターゲット化する：(特定部門のポイント特別加点)  
価格イメージ：(商品のグレードを落とさない)  
低価格に代わるもの：(割引に代わるポイント加点)  
価格競争の回避：(価格意外の価値提供で差別化)  
まとめ買い促進：(まとめ買いでボーナスポイント加点)  
売上増に貢献：(累進性によるポイントレートの変更)  
学校への寄付：(登録された学校にポイントを加算)  
イベント参加促進：(各種イベントへの招待・優待)  
品質管理への利用：(会員の問題指摘へのポイントによる謝礼)  
従業員への報償：(従業員割引の変更、報償)  
パートナー関係の形成：(他の企業との連携、魅力のアップ)  
顧客の流出防止：(ポイントが溜まるほど固定化促進)  
新たな収入源：(カタログ、Web K I O S K等の広告)  
差別化のツール：(商品・価格に差がない場合の差別化ツール)  
カード利用の促進：(顧客データの収集率の向上)  
キャッシュフローの改善：(後払い・未交換・喪失ポイント)

#### 欠 点

効果が遅い：  
(顧客に即時的に満足を与えられない)  
コストが高い：  
(会員全員に一律に付与すると高コストになる)  
(企業純利益1%台なのに還元率1%は疑問)  
カタログ内容の競争：  
(競合店との新たな価格競争発生)  
未交換ポイントの扱い：  
(隠れ不良債務化? 経理担当者の悩み)  
煩雑性：  
(部門損益、部門間でのポイント提供コストの分担法)  
事務手続きの増加：  
(事務処理処理、問い合わせ)  
費用の増加：  
(事務処理費用、システム機器、ソフト開発、他)

## 5) F S P = 小売業のマーケティング戦略：(ポイントプログラム)

### 5) 小売業のマーケティング戦略としてのF S P

F S Pの戦略的目標としては顧客の購買データを分析し、ここの顧客を理解し、最適な品揃え、サービス、プロモーションを継続的に実施し、長期にわたる優良顧客を獲得・維持・成長させることであろう。

従来メーカー任せだったマーケティングの主導権を小売業自らが握り、企画・実施・検証する必要がある。

即ち、ロイヤルティ・マーケティングの展開であるが、具体的には2つのマーケティングへの挑戦である。

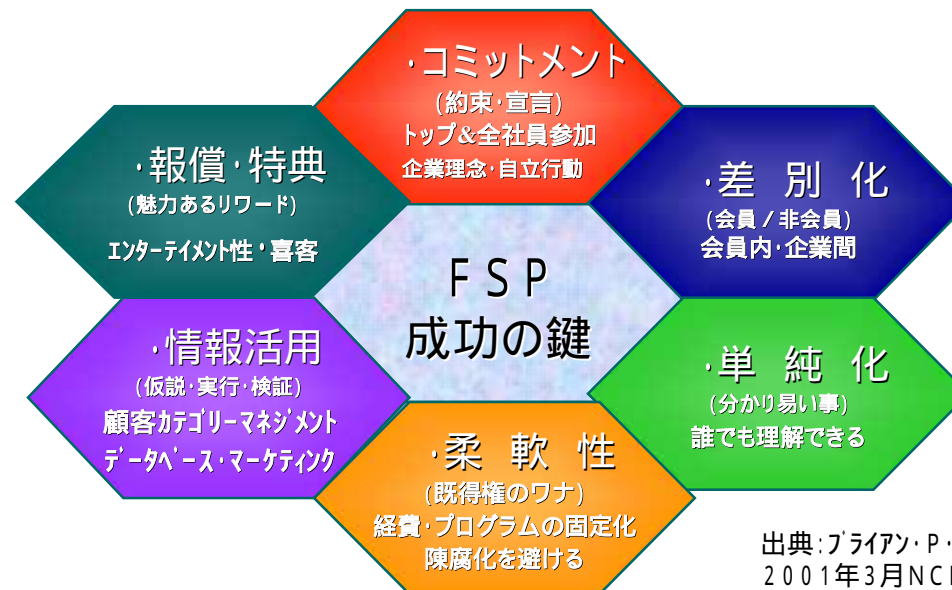
Pull Marketing (顧客を引き寄せる)

Push Marketing (顧客に積極提案)

は従来はチラシ等で行ってきたものであるがポイント等を用いての手法に転換するのである。店舗・商品が溢れる状況下でのチラシの効果は薄いものであり、企業の将来的展望は果たして持てる手法であり続けるのか？

はここの顧客の分析により、その顧客の持つ潜在的ニーズを提案によって掘り起こすものである。顧客はあり溢れる情報の中で自分の本当のニーズさえも見失っている場合が多い。アマゾンのように顧客の領域を絞り込んだ提案が今後の課題であり、決して低価格だけでは顧客は購買しない時代を迎えている。(Solution Business)

以上、従来の販促一辺倒だったポイント・プログラムを顧客のロイヤルティを獲得するロイヤルティ・プログラムに変えていく必要がある。飽きやすい今の顧客にあわせ、多くのプログラムをフレキシブルに且つ経費対効果を明確に把握しながら実施していくべきなのである。NCRは日米欧の多くの事例を持ち、ユーザーのF S Pを成功に導いてきている。



出典:ブライアン・P・ウルフ  
2001年3月NCRFORUM

# 5) F S P = 小売業のマーケティング戦略：(ステップ)



ブライアン・P・ウルフ氏

CSM(Customer Specific Marketing)  
優良顧客の識別

CLM(Customer Loyalty Marketing)  
優良顧客の維持・拡大

## 第一ステップ

- \* カードプログラムの実践・会員獲得
  - \* カード会員 VS 非会員差別化
- 全ての特典はカードを要する

## 第二ステップ

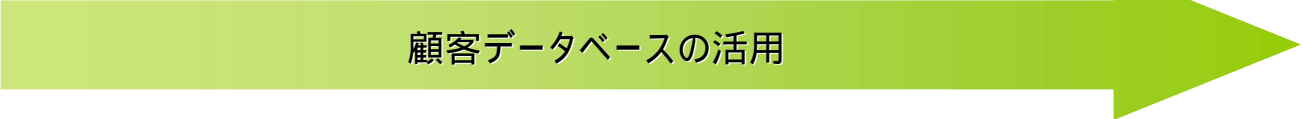
- \* カード会員間での差別化
  - \* 優良顧客の維持
- より優良な顧客に特典を傾斜

## 第三ステップ

- \* 顧客カテゴリー・マネジメント移行
  - \* メーカーとのプロモーション連携
- 販促経費と売上を組み合わせる

## 第四ステップ

- \* ワンtoワン・マーケティング
  - \* 個客のライフタイムバリューの最大化
- 各種個客サービスの充実  
ソリューション・提案



顧客データベースの活用

## マス・マーケティング

## 6) FSP = 顧客起点の小売業の経営改革

FSPは顧客満足獲得に向けた全社的な取り組みが必要とする経営改革です。  
 「宝の山」と称されるレシートデータのマーケティング戦略での活用のためには組織とプロセスの構築が必須条件です。

| 項目              | 今までは・・・?                 | FSP導入                     | 備考   |
|-----------------|--------------------------|---------------------------|--|
| 基本的論理基盤         | 供給側の論理<br>(儲ける、売上を作る)    | 顧客満足の論理<br>(喜ばれる、リピート)    | ビジネスの起点<br>視点・評価                             |
| マネジメント<br>手法    | 商品中心                     | 顧客 / 商品 / 売り場             | 顧客がコアマネジメント                                  |
| マーケティング<br>手法   | メーカー主導<br>マス・マーケティング     | 小売業主導<br>ワン・ツー・ワン マーケティング | エリア・マーケティング<br>ターゲット・マーケティング<br>ステルス・マーケティング |
| 対象のお客とは?        | 顔の見えない<br>Consumer (消費者) | 顔の見える<br>Customer (顧客)    | 闇夜に鉄砲  |
| (低) 価格戦略        | ハイ・ロー戦略(ファミ)<br>EDLP戦略   | FSP戦略<br>(会員・期間・品目限定EDLP) | 会員ランク別価格<br>ショック・プライス<br>ローコストオペレーション        |
| メーカー・問屋<br>との関係 | 取引・対立関係<br>リベート争奪の駆引     | 取組・協創関係<br>プロモーションの共同実施   | ファミ乱発による<br>総人時生産性の<br>悪化                    |
| 競争領域            | 売れ筋商品争奪戦                 | 優良顧客争奪戦                   | 企業の資産  |

## 7) ポイントカードの比較：ディスカウント型とF S P型

### ディスカウント型 VS F S P型 : ポイントカードの比較

| 比較項目      | 日本のディスカウント型          | TescoのF S P型       |
|-----------|----------------------|--------------------|
| 導入目的      | 売上の増・他社に遅れをとらない      | 上得意客の獲得・維持・拡大      |
| 取組み姿勢     | 販売促進策（戦術）            | 「優良顧客争奪戦」の戦略       |
| 視点・論議     | 売上増 / 割引率・還元率        | 顧客満足・顧客サービス        |
| ポイントの性格   | ディスカウント(1 Pts = ¥ 1) | 情報提供に対する謝礼         |
| 提供プログラム   | ポイント2倍・3倍・5倍・・・      | エンターテイメント・各種優待・他豊富 |
| 特典・優待・見返り | 開示（申込書）              | 非開示・個客に直接通知        |
| 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     |
| データベース    | 不要？活用なし              | 必須                 |