

擬似通貨・ポイントを巡るジレンマ

マネジメントコンサルティング事業部 シニアコンサルタント 保見 明博

困り込みのツール

航空会社のマイレージプログラム、家電量販店やドラッグストアのポイントカードなど、非常に多くのBtoC事業者が顧客困り込みのためのマーケティングプログラム（以下、「FSP」[=Frequent Shoppers Program]）を展開している。

そもそもの目的が消費者の困り込みを通じた顧客シェア向上であったため、個々の事業者・チェーンストアなどが実施するFSPはそれぞれ独立したものであり、異なるFSPのポイントには互換性がないというのが従来の姿であった。

しかし近年、業種を超えた複数の企業グループが提携により共通のFSPを運営するケースが出てきている。直接の競合関係にない異業種とのコラボレーションであれば困り込みの効果は残るものの、単独のFSPと比べると焦点はぼやけてしまう。他社と共同でFSPを運用すれば管理コストの負担が軽減できるが、自社で発行したポイントが他社で使われると販促効果が得られないといったジレンマを抱えることになってしまう。

ポイントは企業の負債

ポイントを発行する企業の会計処理を考えてみよう。わが国ではポイントに関する統一的な会計処理の基準が定められていないが、多くのFSP採用企業では期末時点におけるポイント発行残高、顧客によるこれまでのポイント使用実績、平均的な原価率等を考慮して、翌年度以降に利用されると見込まれるポイントに対する所要額を引当金として負債の部に表示している。

帝国データバンクが2008年8月に公表した調査によれば、ポイント引当金を計上していることが判明した上場企業は196社、引当金総額は約3,531億円とされていたが、その後ポイント引当金の残高は総じて増加傾向にあり、図表1に示した10社だけでも引当金残高は3,964

億円あまりに膨らんでいる。

図表1 主なFSP採用企業のポイント引当金残高

(金額単位: 百万円)

	2007年 3月期	2008年 3月期	2009年 3月期
ヤマダ電機	12,619	7,200	17,700
ビックカメラ(8月決算)	11,858	12,955	13,437
セブン&アイ・HD(2月決算)	19,515	21,188	16,601
イオン(2月決算)	3,776	5,272	7,194
エヌ・ティ・ティ・ドコモ(単体)	40,293	45,810	176,649
KDDI	30,678	43,055	62,655
ソフトバンク	43,787	43,809	41,816
クレディセゾン	36,205	45,474	53,538
楽天(単体、12月)	3,301	5,034	6,748
カルチュア・コンビニエンス・クラブ	376	170	89
10社合計	202,408	229,967	396,427

資料: 各社有価証券報告書を基に作成

※エヌ・ティ・ティ・ドコモ、楽天を除き、連結決算ベース

※ビックカメラ(8月)、セブン&アイ・HD(2月)、イオン(2月)、楽天(12月)を除き、各年3月決算

※計上されている勘定科目名は、セブン&アイ・HD「販売促進引当金」、イオン「ポイント制度引当金」、エヌ・ティ・ティ・ドコモ「ポイントサービス引当金」、他の7社は「ポイント引当金」となっている

こうしたポイント引当金が売上高（営業収益）に比例して増加しているのであれば順調な企業成長を反映したものだと評価できる。しかし現実には売上の伸びを大きく上回るペースで引当金が増加している企業もあり、こうした企業においては膨張した引当金が今後の業績の足かせとなってしまうリスクが否定できない。近年拡大基調にあるポイント交換サービスの利用によって自社が発行したポイントを他社で使われる場合、FSP採用企業にとっては消費者のリピート購買による利益を得られないばかりか、引当金のキャッシュ流出にもつながってしまう。

ちなみに、代表的なFSPであるマイレージプログラムを積極的に採用するJAL、ANAはポイント引当金を計上していない。このような会計処理を行っている企業は他にも少なくないと見られるが、それらの企業の決算にはオフバランス化された負債が潜んでいるとみなす

ことができる。

なお、上場企業については早ければ 2015 年にも I F R S（国際財務報告基準）を強制適用とする方向で検討が進められているが、その場合には従来の「ポイント引当金」とは大きく異なった処理が求められることになりそうだ。これまでは商品販売時に全額を売上として計上し、ポイント発生に見合う費用を引当金繰入額に計上、繰入額の累積が負債勘定の「ポイント引当金」として表示されてきた。今後 I F R S が適用されると、商品販売時に全額を売上とせず、ポイント発生にともない将来的に負担すべき部分について繰延収益として負債計上することになる。繰延収益計上されるポイントの価値は公正価値（Fair Value）で評価することとされているが、具体的な測定方法については議論が流動的である。

I F R S の適用により、ポイント還元率の高い企業においては会計基準の変更により見かけ上の売上が減少し、これまで引当処理をしてこなかった企業においては負債の顕在化を余儀なくされることになるので注意が必要だ。

値引きの代わり

消費者の立場から見たポイントはどうか。端的に言えば値引きの代わりといったところではなかろうか。

特定のサプライヤーに拘束されずに自由な購買活動を行いたいと考える消費者にとっては、企業の囲い込み施策は本質的に望ましいものではない。企業が販促サービスのつもりで付与するポイントは、消費者の側からすればスイッチングコストを背負わされることへの「補償」として捉えられるかもしれない。

また、既に多くの消費者は、同一カテゴリー企業のポイントカードを併用しているものと見られる。もしこのことが事実であるならば、F S P を用いる企業の顧客囲い込み戦略は破綻していることになる。多くのポイントを併せ持つ消費者は、自ら進んで F S P に参加しているのではなく、値引きの代わりの「補償」を手にするためにやむを得ずポイントを持っている可能性すらある。現に、各社の F S P 競争が激しい家電量販業界にあって大手で唯一 F S P を採用せずに現金値引きにこだわるケーゼンキは増収・増益を続けている。紙幣の代わりに互換性の乏しいポイントカードで膨らんだ財布を持った消費者は煩わしさを感じるはずだ。

賢い消費者は、ネット上で展開されるポイント交換サービスを利用して、分散しているポイントを有利なレートでまとめ、商品・サービス・電子マネーなどの形で回

収する。顧客の利便性を高めるためにポイント交換プログラムに参加する F S P 採用企業は、自社発行ポイントが社外に流出するリスクに悩まされることになる。ポイント交換が活発化するにつれポイントは擬似通貨としての様相を強め、F S P 採用企業は「現金兌換券」を発行する主体になりつつあるといえるのかもしれない。

電子マネーとの比較

F S P のポイントとよく似たものに電子マネーがある。電子マネーは「マネー」と名がつくものの法的には通貨と認められず、商品券やプリペイドカードと同様に前払式証票と位置づけられる。そのため預金保険の対象とはならず、仮に発行主体が経営破たんしてしまったら残高の価値は失われてしまう恐れがある（この点は F S P のポイントと同様である）。

電子マネーの最大の利点として、釣り銭が不要で決済を迅速化できるという点が挙げられる。小銭を用いる煩わしさを解消することで、消費者の利便性向上と事業者のコストダウンを同時に実現することが狙いとされる。また、電子マネーには互換性のない複数の規格が並立しており、事業者は F S P の場合と同様に顧客囲い込みの効果も期待する。ただし、消費者にとっては互換性のない電子マネーの使い分けを求められることは利便性の減退につながるため、将来的な規格の統一を望む声もある。

国内では非接触型 I C カードの技術を用いた再チャージ可能プリペイド型の電子マネーが主流であり、チャージ（入金）・支払後の残高は通貨と同様に「円」単位で示される。一方、F S P のポイントは商品・サービスの購入時に付与されるものであり、残高の単位は「円」ではなく「マイル」、「ポイント」などさまざまである。

出自の異なるポイントと電子マネーだが、両者をつなぐポイント交換プログラムによって融合が進みつつある。交換プログラムを通じて互換性が高まることは消費者にとって歓迎すべきことと言えるが、ルート・手順によって交換レートが大きく異なるため、消費者に新たなストレスを感じさせたり不公平感を与えたりすることになってしまうかもしれない。

事業者にとっては、顧客に利便性を提供して満足度を高めながら、自社発行ポイントをリピート購買に振り向けてもらえるような難しい舵取りを求められることになり、今後予定される会計基準の変更等も相まって悩みは尽きない。