

Tポイントからファミマ離脱か 乱戦、共通ポイント

2018/6/7 6:30 | 日本経済新聞 電子版

日経コンピュータ

共通ポイントの先駆け「Tポイント」が転機を迎えている。ファミリーマートで使えなくなる可能性が出てきたからだ。[伊藤忠商事](#)が[ユニー・ファミリーマートホールディングス](#)（HD）を子会社にするのを機に独自ポイントの模索に乗り出した。顧客データを巡り、共通ポイントの大再編時代が始まる。

■伊藤忠が主導 小売り事業立て直し

「大きなテーマの1つ。色々な選択肢がある」。2018年4月19日、都内で記者会見した伊藤忠商事の鈴木善久社長兼最高執行責任者（COO）は独自ポイントが始める可能性を問われこう答えた。さらに「年内をめどに方向付けをしていきたい」と踏み込んだ。

伊藤忠は18年8月ごろに、約1200億円を投じてTOB（株式公開買い付け）を実施し、ユニー・ファミマHDへの出資比率を41.45%から50.1%に引き上げる。4月に社長に就いたばかりの鈴木氏にとって、ユニー・ファミマHDの子会社化は社長として初の大きな経営判断といえる。



「Tポイントカードはお持ちですか」との合い言葉が聞かれなくなるのか

狙いは[セブン&アイ・ホールディングス](#)の後じんを拝するユニー・ファミマHDの小売り事業を、伊藤忠主導で立て直すことだ。特に中核のコンビニエンスストア事業で首位のセブンイレブン・ジャパンの背中はずき、てこ入れは急務だった。

■「Tポイントの利用料に不満」

ユニー・ファミマHDの子会社化へと伊藤忠を突き動かした、隠れた狙いがある。ポイントを中心にしたデータベースマーケティングの戦略を見直すことだ。

ユニー・ファミマHDはファミリーマート時代の07年から、カルチュア・コンビニエンス・クラブ（CCC）が手掛ける「Tポイント」を採用してきた。ファミマとCCCはTポイント

を通じて集めた顧客の属性や利用履歴を分析し、二人三脚で商品開発やマーケティングに生かしてきた。ファミマを中核に提携先も182社に広がり、会員数は6500万人を超える。

Tポイントのライバルの共通ポイント「楽天スーパーポイント」を採用していたサークルKサンクスとファミマが16年に経営統合した際も、結局はTポイントに一本化した。楽天は楽天スーパーポイントとTポイントの併用を提案していたが、CCCがTポイントへの統合で押し切った経緯がある。

蜜月の関係に見えていたが、実は伊藤忠は「成長への足かせになりかねない」と危機感を抱いていた。ファミマがTポイントの会員属性や利用履歴といった顧客データを使うには、CCCに原則として利用料を払う必要がある。ファミマもマーケティングに利用できるとはいえ、主導権はあくまでCCCにある。CCCに顧客データを抑えられたままでは、グループの小売り事業を強化するため商品開発やマーケティングに生かそうにもコストと時間がかかりすぎると判断したようだ。

伊藤忠の関係者は「CCCにとってファミマを通じて得られる利用履歴は競争力の源泉だったはず。にもかかわらず、データの利用料がかさむことが我々としては不満だった」と明かす。

既に伊藤忠はデータベースマーケティング戦略の再構築に向けて動き出している。17年9月には独自ポイントや電子マネーなどの開発を視野に、ユニー・ファミマHDと共同出資会社を設立。セブン&アイなどをFinTech（フィンテック）事業で追い上げる狙いだ。

■ファミマ、Tポイント離脱も

伊藤忠が独自ポイントを始めるとなると、ファミマにおけるTポイントの扱いはどうなるのか。大きく2つのシナリオが考えられる。

1つはTポイントの扱いを取りやめるシナリオ。同陣営からの離脱である。独自ポイントに一本化すれば顧客データを扱いやすくなり、商品開発やマーケティングの機動力は格段に増す。

一方でCCCと二人三脚で築き上げた顧客基盤を失うことになりかねない。ファミマだけでなく、ユニーや資本・業務提携する[ドンキホーテホールディングス](#)などに独自ポイントを広げたとしても、Tポイントの顧客基盤を失うデメリットは小さくない。

もう1つのシナリオは独自ポイントとTポイントの相乗りだ。Tポイントの顧客基盤を引き継げる半面、顧客のデータが独自ポイントとTポイントに分散する欠点がある。「相乗りはデータベースマーケティングにおける共通ポイントの最大の魅力を弱める」（業界関係者）。

ファミマとCCCのTポイントに関する契約更新のタイミングは18年末とされ、ここが大きな節目になる。他の共通ポイント事業者も秋波を送っており、3つ以上のポイントが相乗りする可能性もある。

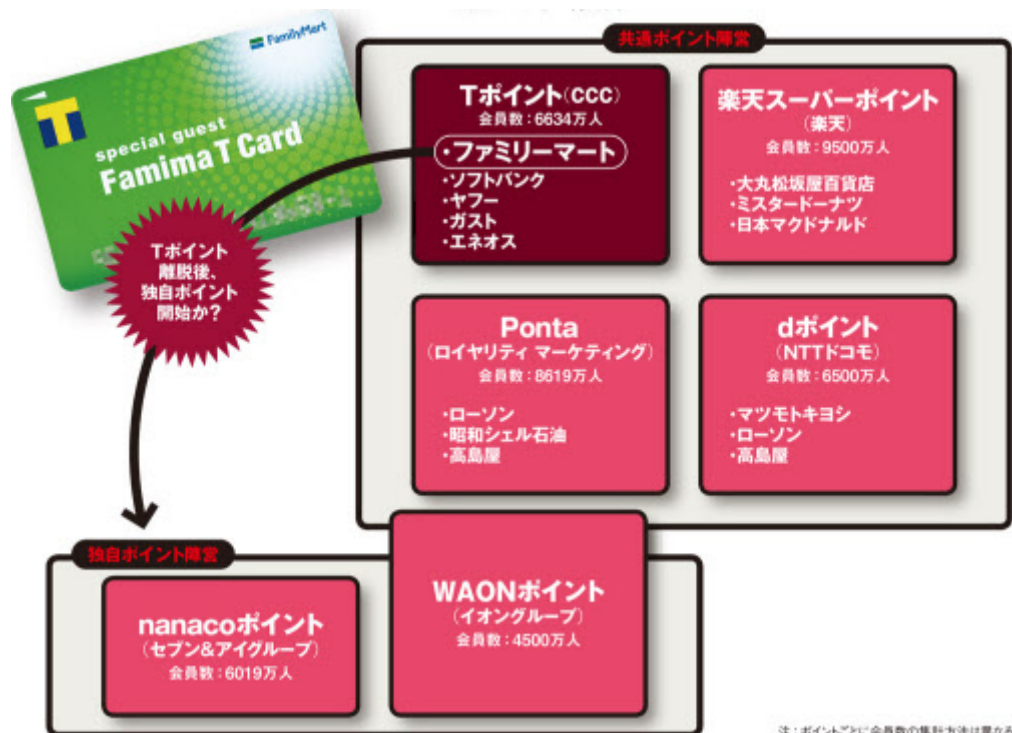
■「ソフトバンク・ヤフーポイント」になる恐れ

ファミマが独自ポイントを始めたとしたら、Tポイントから離脱するにせよ、残るにせよ、CCCの戦略見直しは避けられない。

小売り企業にとって共通ポイントに加盟する魅力は、加盟企業が顧客を融通し合う「相互送客」にある。国内に約1万7000店とTポイント加盟企業で最大規模の店舗網を誇るファミマがTポイントから抜ければ、他の加盟企業がTポイント陣営にとどまる利点は薄れる。

Tポイント陣営の不安材料はファミマ以外にもある。ファミマと並ぶ中核企業群であるソフトバンク・ヤフー連合の動向だ。

Tポイントの運営会社であるTポイント・ジャパン（TPJ）には、CCC傘下のCCCマーケティングのほか、ファミマとソフトバンク、ヤフーが出資する。ファミマがTポイントから抜けるとなれば、同社が保有するTPJの持ち株も処分する公算が大きい。もしソフトバンク・ヤフー連合に持ち分を売却することになれば「ソフトバンク・ヤフーポイント」の色彩が色濃くなり、他の加盟企業の不満が増す可能性がある。



共通ポイントの勢力図。各陣営は顧客の奪い合いに

CCCは正念場を迎えている。3月末に三越伊勢丹ホールディングス（HD）がTポイントの付与や利用を取りやめた。他の加盟企業に比べて顧客数と利用頻度で圧倒的なファミマが手

を引くようなことがあれば、その影響は三越伊勢丹HDの離脱の比ではない。

ファミマ離脱にCCCが大きな危機感を抱いていることは過去の動きからも明らかだ。CCCが00年代初めにTポイントを始めた当初、参加していたコンビニはファミマではなくローソンだった。しかし三菱商事系が共通ポイント「Ponta（ポインタ）」を始め、ローソンがTポイントから離脱した。

ローソン離脱の兆候を知ったCCCの増田宗昭社長は、ファミマの上田準二社長（当時）のもとに駆け込み、提携をまとめたとされる。共通ポイントを運営するうえでコンビニは欠かせないピースなだけに、離脱の影がちらつけば「増田さんは独自ポイントとTポイントの相乗りを飲まざるを得ないのではないか」（業界関係者）。

■ 楽天、ドコモも参入 大競争時代に

共通ポイントは競争時代を迎えている。Tポイントとポインタが争う構図が続いたが、14年に楽天が参入、15年にNTTドコモが「dポイント」で加わり、4強体制に突入した。



共通ポイントの変遷。Tポイント「1強」が10年で「4強」に

後発だが共通ポイント以外に「金のなる木」ともいえる事業を持つ楽天やドコモの存在は、CCCにとって脅威だ。楽天は年間流通総額が3兆円を超えるECサイト、ドコモは7400万人超の契約数を持つ携帯電話と、ともに国内最大規模の事業を抱える。

楽天とドコモは中核事業の収益を原資に、巨額のポイントを自らばらまく。ドコモは年間1500億円超のポイントを振り出しているとされ、これが加盟企業を引き付ける。

両社のポイントはそれぞれのサービスに付随して顧客に付与されるため、サービス拡大でポイントの魅力を高めて顧客を呼び込み、さらにサービスを拡大させる好循環を生み出している。

一方、DVDなどのレンタル市場が厳しさを増すなか、Tポイントにとっての顧客接点である「TSUTAYA」は苦しい局面に立たされている。NTTドコモの吉澤和弘社長は、「dポイントの強みは、ポイントがたまるスピードが他と違うこと。通信や通話という（顧客なら誰でも使う）手段を持つのがドコモの魅力だ」と胸を張る。

18年4月からドコモのdポイントの取り扱いを始めたのがマツモトキヨシホールディングス（HD）だ。マツモトキヨシHDには様々な共通ポイント陣営が秋波を送っていたが、「10年近く拒み続けた」（同社幹部）。にもかかわらず、dポイントに決めた理由は利用者の親和性以外にもある。「ポイントだけで商売するTポイントやポンタに比べて（マーケティングなどの）主導権を握りやすい」（同）との見立てだ。



ドコモは18年4月にマツモトキヨシと提携。dポイントの取り扱いを始めた



ドコモショップ店頭ではdポイントを大々的にアピールする

人工知能（AI）時代を迎えて企業は顧客に関するビッグデータを収集・活用しやすくなった。顧客データの重要性が増すなか、共通ポイントに対する企業の注目度は増すばかりだ。それだけに顧客や加盟店の争奪戦は激しくなる。ポイント事業者が顧客や加盟企業の変化を見逃して経営判断が遅れれば、再編・淘汰の波に一気に飲み込まれかねない。

（日経コンピュータ 山端宏実、染原睦美）

〔日経コンピュータ 2018年5月10日号の記事を再構成〕

本サービスに関する知的財産権その他一切の権利は、日本経済新聞社またはその情報提供者に帰属します。また、本サービスに掲載の記事・写真等の無断複製・転載を禁じます。

Nikkei Inc. No reproduction without permission.