



第 21 - 3 号 アメリカにおけるクレジット・カード戦略の転換 ~量から質へ~

はじめに ~ \$ 300 の臨時収入 ?

この不景気な折、突然 30,000 円の臨時収入があったらどうであろうか ?

30,000 円と言えば大金とはいえないまでも、それなりの金額だ。うれしいに決まっている。少々前になるが、アメリカではそんな夢のような収入が簡単な応募ひとつで手に入ると話題になった。

とは言っても、世の中そんな濡れ手に粟のうまい話がそうそうあるわけではない。\$ 300 (30,000 円) をもらうためには犠牲にしなければならないものが当然にある。

1. カード会社の営業戦略

アメリカンエクスプレス (以下「アメックス」という。) は、アメリカを代表するクレジットカード会社であり、その顧客層は他のカードより富裕層が多く、カードを持つこと自体がステータスとされてきた。

カード会社の主な収入源は、顧客がカードを使用した際に店から支払われる手数料が大宗を占める。このため、カード会社は少しでも多く利用してもらおうと、年会費をタダにするなど、まずはカードを保有してもらおうべく必死になっている。

アメックスにしても収入構造は同じであり、全体の収入に占めるカード年会費はわずか 1% に過ぎない。しかし、逆にアメックスは、年会費を最低でも \$ 95 と非常に高額に設定し、差別化を図ってきた。顧客数は少なくとも一人当たり使用額が多く、かつ延滞も少なければ充分だという戦略である。

言うならば、他のカード会社が量の拡大を主戦略として市場の拡大を図ってきたのに対し、アメックスは質の充実を主眼としてきたと言えよう。

2. アメックスからの仰天オファー

そんなサブプライムとは一見無縁のアメックスがいきなり発表したプロモーションには、皆が驚いた。そのプロモーションとは、カードの解約に同意した人には手切れ金として \$ 300 を支払うというものである。

このプロモーションは二重の意味で刺激的だった。

ひとつには、クレジット会社というアメリカ型消費経済の象徴が、これまでの基本戦略 (消費刺激による量の拡大) を転換したこと。次に、その中でも比較的質の充実を重視していたアメックスでさえもが、この不景気の影響を激しく受けていること、の 2 点である。

実際、アメックスの償却額は、2 年前と比較して 2.4% から 8.9% へと大幅に上昇し

ており、そうした多額の償却を行っているにもかかわらず、延滞率(30日以上)も2.4%から4.1%へと倍増している。

もはや、アメックスの顧客であるプライム層もデフォルトとは無縁ではなくなっているのである。

3. プロモーションその後

デフォルト予備軍を事前排除したいというアメックスの目論見は、うまく言ったとは言い難い。

アメックスはこのキャンペーンをホームページ上で告知したが、しばらくして本件に関するQ&Aが追加で掲載された。それによると「この申し込みに応募すれば、誰でも\$300がもらえるわけではない」とされている。応募者のうちアメックスが認めた者だけが対象となるというのである。想像するに、これは本来アメックスが将来的にデフォルトの可能性があると考える会員を対象としようとしたにもかかわらず、他の優良会員からも解約の希望が殺到したということであろう。

では、アメックスが整理したいと考えている顧客層の動きはどうだったかと言えば、こちらの効果も疑問が残る。

このプロモーションは、わずか数か月で打ち切られたが、その後アメックスは手切れ金すらなしに一方的にカードを解約する例が相次いでいるとのことである。ウェブ上では、カードを一方的に解約された会員の怒りの声があちこちに見られる。

おわりに～アメリカ型消費経済の転換

今回のアメックスの決断に見られるアメリカの消費環境の変化は、極めて重要な意味を持つ。それは、この不景気に備えて消費者側が消費に対して慎重になったということ以上に、外部環境までもが変化してきたということである。

未来よりも現在を重んじて生きるというアメリカ人の資質は変わらないかもしれない。しかし、それを許してきた(奨励してきた)世の中は、確実に変化してきている。

以上

執筆：信金中央金庫 ニューヨーク駐在員事務所 (2010.1.13)

(文中意見にわたる部分は筆者の個人的意見であり、必ずしも信金中央金庫の見解を反映させたものではありません。本レポートは、掲載時点における情報提供を目的としています。したがって施策実施・投資等についてはご自身の判断によってください。また、本稿は、執筆者が信頼できると考える各種データ等に基づき作成していますが、当事務所が正確性および完全性を保証するものではありません。なお、記述されている予測または執筆者の見解は、予告なしに変更することがありますのでご注意ください。)

信金中央金庫 ニューヨーク駐在員事務所 TEL (国番号1)-212-642-4700

信金中央金庫 総合研究所 TEL 03-5202-7671