

# 米国クレジットカード・ロイヤリティ戦略 2025年版

メガ発行体の収益構造・エコシステム設計と  
日本市場への示唆

v1.0 | 最終更新：2025-12-15 | 文章ID：MG-LS-2025-PB

# 目次 (Table of Contents)

目次 (Table of Contents) .....	2
改訂履歴.....	6
<b>第1章 米国クレジットカード・ロイヤリティ市場概況.....</b>	<b>7</b>
1.1. 米国クレジットカード市場の規模とプレーヤー構造.....	8
1.1.1. 債務残高・取扱高・口座数.....	9
1.1.2. 決済手段別のシェアと利用パターン.....	9
1.1.3. 発行体構造と市場集中度.....	10
1.2. 収益モデルと P&L 構造.....	11
1.2.1. 収益構成：金利収入とインターチェンジのバランス.....	12
1.2.2. 回転信用残高（リボ／分割）の寄与.....	14
1.2.3. コスト構造：貸倒れ・リワード費用・マーケティング.....	15
1.2.4. 日本の事業者へのインプリケーション.....	16
1.3. 家計の決済行動・利用パターン.....	17
1.3.1. クレジット／デビット／現金／BNPL の利用シェア.....	18
1.3.2. 家計レベルのカード保有・利用状況.....	19
1.3.3. 利用カテゴリ別の傾向（トラベル・外食・オンラインなど）.....	20
1.3.4. 世代・所得別の特徴.....	20
1.3.5. 日本の事業者へのインプリケーション.....	21
<b>第2章 主要発行体のカードラインナップとリワード戦略.....</b>	<b>25</b>
2.1. 主要発行体のカードラインナップ概要.....	25
2.1.1. 発行体別ラインナップの全体像（サマリー表）.....	26
2.1.2. セグメント別の代表的カードと役割.....	27
2.1.3. 発行体別ラインナップの特徴.....	28
2.1.3.1. Chase：URカード＋コブランドの二本立て.....	28
2.1.3.2. American Express：ライフスタイル特化のプレミアム～キャッシュバック.....	31
2.1.3.3. Citi：Strata シリーズと AAdvantage による二軸ポートフォリオ.....	35
2.1.3.4. Bank of America：Preferred Rewards前提の汎用ラインナップ.....	39
2.1.3.5. Capital One：シンプルなマイル構造とクレジット構築ライン.....	42

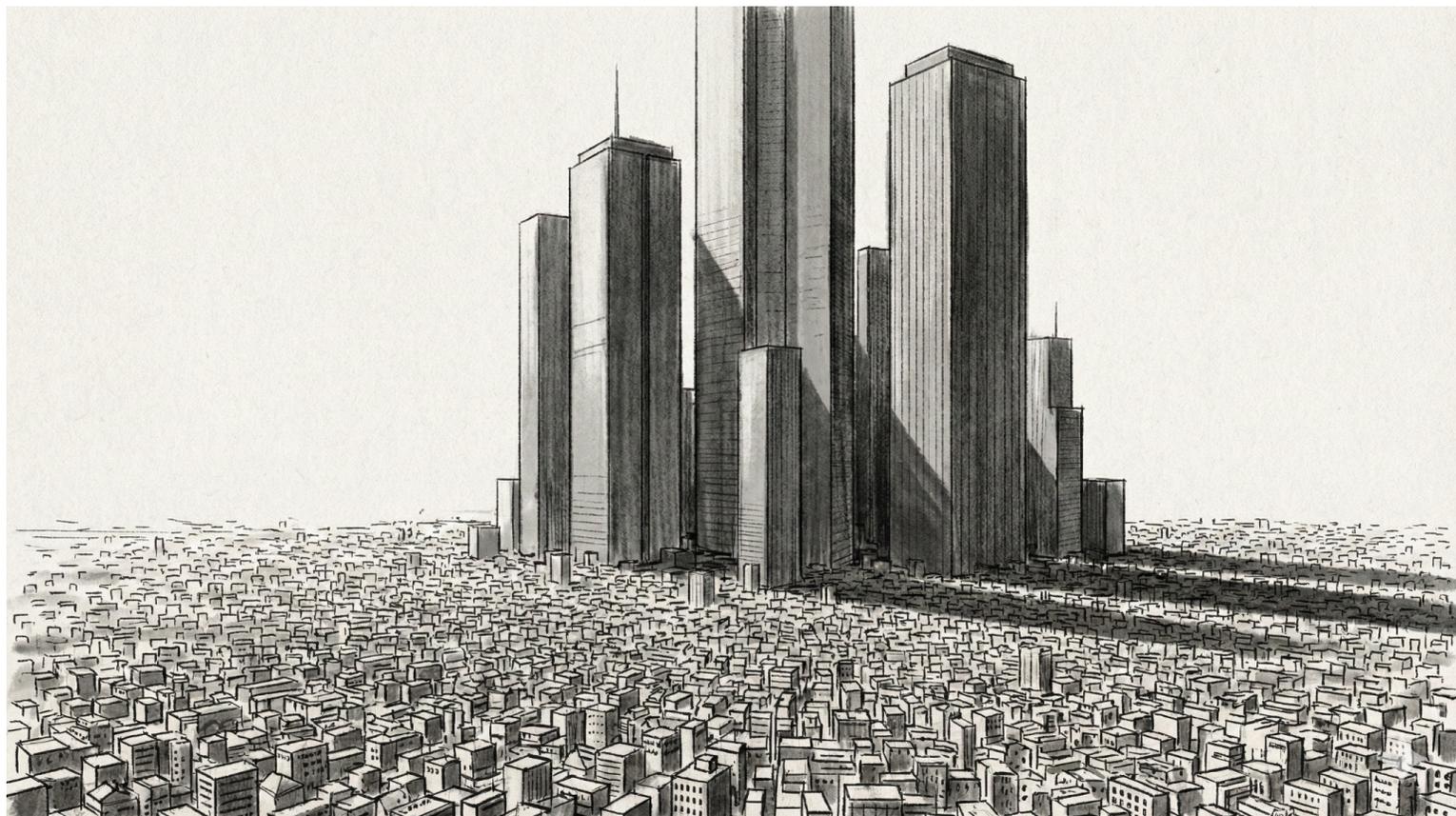
2.1.4. まとめ・カードラインナップ.....	46
2.2. リワードプログラムとポイント移行・エコシステム構造.....	48
2.2.1. 主要リワードプログラムの比較.....	48
2.2.2. Chase : Ultimate Rewardsによる「トラベル・ハブ」型エコシステム.....	50
2.2.2.1. プログラムの基本設計.....	50
2.2.2.2. 利用方法と価値の設計.....	50
2.2.2.3. エコシステム構造の特徴.....	51
2.2.2.4. サインアップボーナスの設計と位置づけ.....	51
2.2.3. American Express : Membership Rewardsとクーポンブックの価値提案.....	53
2.2.3.1. プログラムの基本設計.....	53
2.2.3.2. 利用方法と価値の設計.....	53
2.2.3.3. エコシステム構造の特徴.....	54
2.2.3.4. サインアップボーナスの設計と位置づけ.....	54
2.2.4. Citi : ThankYouポイントとレート差による「階層化」.....	56
2.2.4.1. プログラムの基本設計.....	56
2.2.4.2. 利用方法と価値の設計.....	56
2.2.4.3. エコシステム構造の特徴.....	57
2.2.4.4. サインアップボーナスの設計と位置づけ.....	58
2.2.5. Bank of America : Preferred Rewardsによるリレーションシップ強化.....	59
2.2.5.1. プログラムの基本設計.....	59
2.2.5.2. 利用方法と価値の設計.....	59
2.2.5.3. サインアップボーナスの設計と位置づけ.....	60
2.2.6. Capital One : 移行レートを組み合わせた柔軟なマイル設計.....	61
2.2.6.1. プログラムの基本設計.....	61
2.2.6.2. 利用方法と価値の設計.....	61
2.2.6.3. エコシステム構造の特徴.....	62
2.2.6.4. サインアップボーナスの設計と位置づけ.....	62
2.2.7. まとめ：エコシステム設計の「型」.....	63
2.3. 顧客視点から見た主要発行会社の評価.....	66

2.3.1. 顧客満足度の全体像とポジショニング.....	66
2.3.2. プレミアム・トラベルカードへの評価.....	67
2.3.3. 日常決済・キャッシュバックカードへの評価.....	68
2.3.4. コブランドカードへの評価.....	69
2.3.5. デジタル体験・クレジット構築支援への評価.....	70
2.3.6. まとめ：顧客視点から見た成功パターン.....	71
<b>第3章 新興プレーヤーとイノベーション.....</b>	<b>72</b>
3.1. Bilt Rewards：家賃×ポイントのケーススタディ.....	72
3.1.1. ビジネスモデル.....	73
3.1.2. ロイヤリティ設計とUX.....	73
3.1.3. 収益モデルとリスク.....	75
3.1.4. 規模と市場評価.....	75
3.2. その他フィンテック動向：カードの外側からのチャレンジ.....	76
3.2.1. BNPL（Buy Now, Pay Later）.....	77
3.2.2. テック企業発行カード（Apple Card等）.....	78
3.2.3. API / プラットフォーム型カード発行・コブランド支援.....	79
3.2.4. ネオバンク／スーパーアプリ型（P2P・ウォレット・メディア）.....	80
3.2.5. ステーブルコインとオンチェーン・ロイヤリティの可能性.....	81
3.3. 新興プレーヤーから見える構造変化のポイント.....	83
<b>第4章 成功戦略パターンの類型化.....</b>	<b>85</b>
4.1.1. 「スPEND・セントリック」と「レンド・セントリック」.....	85
4.1.2. エコシステムとパートナーシップの「型」.....	86
4.1.3. ロイヤリティ投資と顧客基盤拡大の関係.....	87
4.1.4. 成功パターンから見える設計の「型」.....	89
4.2. 業界共通の課題.....	90
4.2.1. リワード費用・マーケティング費用・収益性の課題.....	90
4.2.2. クレジットリスク・チャージオフ・与信の課題.....	91
4.2.3. 競争環境（BNPL・フィンテック・ウォレット等）.....	92
4.2.4. 規制・監督・構造的リスク.....	93

4.3. 顧客セグメント別トレンド.....	94
4.3.1. プレミアム／富裕層セグメント.....	95
4.3.2. マス～サブプライム・信用構築セグメント.....	96
4.3.3. 世代別・チャネル別の利用トレンド.....	96
4.3.4. セグメント横断で見た特徴.....	97
<b>第5章 日本市場への示唆.....</b>	<b>99</b>
5.1. 米国市場との構造的差異.....	99
5.2. 進化の時間軸.....	101
5.3. 今後の検討課題.....	102
<b>付録A：主要データソース・参考文献.....</b>	<b>103</b>
<b>著者・発行元について.....</b>	<b>108</b>



## 第1章 米国クレジットカード・ロイヤリティ市場概況



本章では、米国クレジットカード市場を「全体像」として俯瞰し、本レポートの前提となる土台を整理する。

具体的には

- 1) 市場規模とプレーヤー構造
- 2) 発行体の収益モデルと P&L 構造
- 3) 家計側から見た決済行動・利用パターン

という三つの視点から、クレジットカード・ロイヤリティビジネスの「器」と「前提条件」を描き出すことを目的とする。

1.1では、残高・取扱高・口座数などのマクロ指標と、メガバンク／専門カード会社／リテール提携といった発行体の構造を整理し、数兆ドル規模の市場が少数の大手プレーヤーに集中している実態を確認する。

1.2では、金利収入・インターチェンジ・年会費・リワード費用・チャージオフ・マーケティング費用などの観点から、Amex/Chase/Capital One/CitiそれぞれのP&L構造を比較し、「スPEND・セントリック型」と「レンド・セントリック型」という二つのビジネスモデルの対比を明らかにする。

1.3では、決済手段別シェア、カード保有率・保有枚数、カテゴリ別の利用傾向、世代・所得別の違いを通じて、「家計の日常生活の中でクレジットカードがどのように使われているか」を整理し、日本の事業者にとってのインプリケーションも簡潔に示す。

これらを通じて、**本章の役割は「米国クレジットカード・ロイヤリティ市場の地図を描くこと」**にある。第2章以降では、この地図を前提として、主要発行体ごとのロイヤリティ戦略やエコシステム設計を個別に深掘りし、日本市場にとっての応用可能性を検討していく。

---

## 1.1. 米国クレジットカード市場の規模とプレーヤー構造

米国のクレジットカード市場は、**残高ベースで約1兆ドル超**、**取扱高ベースで数兆ドル規模**の巨大な市場である。債務残高の増加とともに、決済手段としてのカード利用も長期的な拡大を続けており、家計の決済行動や金融機関の収益構造に大きな影響を与えている。**とりわけ、ポイント/マイルなどのロイヤリティ施策は、この巨大な市場の中で発行体が差別化を図る主要な手段となっている。**<sup>1</sup>

本節では、

- 1) 市場規模
- 2) 決済手段別のシェア
- 3) 発行体構造

という3つの観点から、米国クレジットカード市場のマクロな輪郭を整理する。

---

<sup>1</sup> CFPB “Consumer Credit Card Market Report” 2023 版、FRB “Survey and Diary of Consumer Payment Choice”、McKinsey 等による米国 POS 支出・カードシェアの推計に基づく。

### 1.1.1. 債務残高・取扱高・口座数

まず、債務残高の規模を見ると、**2022年末時点でクレジットカード債務残高は1兆ドルを突破しており**、足元でも高水準で推移している。JPMorgan Chase の2024年末時点のクレジットカードローン残高は**2,140億ドル**で、市場シェアは**17.3%に達する**。この値から逆算すると、**市場全体の残高規模は約1.2兆ドル**と推計できる。さらに、2025年のJ.D. Power の調査によれば、**クレジットカード保有者の53%がリボ払い残高（revolving debt）を抱えている**とされており、残高ビジネスの存在感の大きさがうかがえる。<sup>2</sup>

取扱高（purchase volume：決済ボリュームというフロー指標）の観点でも、数兆ドル規模のトランザクションを数社の大手が処理している。監督当局のY-14+ データ（FRB が大手銀行から収集している詳細なローン・カード統計）によると、**2022年時点の主要発行体のクレジットカード取扱高は3.2兆ドル**で、2020年から**48%増加**している。その後も拡大が続く中で、JPMorgan Chase 単体でも、**2024年のクレジットカード取扱高は1兆2,593億ドル（前年比8%増）に達しており**、**取扱高ベースの市場シェアは23.5%**と推計される。つまり、米国のクレジットカード決済は、数社の大手発行体を中心に、取扱高ベースで数兆ドル規模のトランザクションを処理していることになる。<sup>3</sup>

口座数・カード枚数の指標も、普及度の高さを示している。**2022年末時点で汎用クレジットカードの口座数は5億4,800万口座**で、2019年末から**12%増**となっている。また、**2023年時点のクレジットカード発行枚数は約12億530万枚**に達し、**2021年末には米国成人の74%（約1億9,060万人）が自分名義のクレジットカード口座を保有している**。複数枚保有が一般的であることを踏まえると、「クレジットカードを持っていない成人」の方が少数派になっていると言える。<sup>4</sup>

### 1.1.2. 決済手段別のシェアと利用パターン

次に、決済手段全体の中でクレジットカードがどの位置づけにあるかを確認する。2024年の調査（2023年10月の利用実績に基づく）によれば、**全決済件数の6割超がカード決済**とされており、米国の決済エコシステムの中核をなしている。

<sup>2</sup> CFPB “Consumer Credit Card Market Report”（2023年版） p.4、JPMorgan Chase & Co. Annual Report 2024 p.64、J.D. Power “2025 U.S. Credit Card Satisfaction Study Press Release” p.1

<sup>3</sup> CFPB “Consumer Credit Card Market Report” p.31、JPMorgan Chase & Co. Annual Report 2024 p.64

<sup>4</sup> CFPB “Consumer Credit Card Market Report” p.87、日本クレジット協会「世界のクレジットカード発行枚数・利用額」 p.50

金額ベースでも、カードは大きなウェイトを占める。2023年の米国における取扱高は、**クレジットカードが5兆1,120億ドル、デビットカードが5兆5,390億ドル**であり、それぞれ民間最終消費支出の**27.2%、29.4%に相当する**。こうした傾向は、オンライン決済やサブスクリプション型サービスの普及、トラベル・ダイニングなど高付加価値カテゴリでのカード利用の増加とも整合的な動きである。<sup>5</sup>

利用選好の観点でも、クレジットカードは依然として優位に立つ。**オンライン決済**において、消費者の**56%がクレジットカードを好み、36%がデビットカードを好む**という調査結果が示されており、「リワードを得られる」「後払いで資金繰りがしやすい」といった点が、クレジットカード選好の背景にあると考えられる。<sup>6</sup>

### 1.1.3. 発行体構造と市場集中度

発行体側の構造を見ると、**約4,000の発行体が存在するにもかかわらず、残高・取扱高は上位プレーヤーに高度に集中している**。2022年時点では、**上位10社の発行体がクレジットカードローン残高の83%を保有**しており、続く**次の20社が12%**、残り約3,800の小規模銀行や信用組合の合計シェアは5~6%にとどまる。つまり、名目上は多数の発行体が存在するものの、実質的には数十社程度のプレーヤーが市場のほぼ全体を占有している構造である。<sup>7</sup>

個別企業のポジションをみると、**JPMorgan Chase**は売上高（sales volume）・残高（outstandings）の両面で**米国第1位**の発行体であり、前述の通り、売上高シェア**23.5%**、残高シェア**17.3%**を有する。**Visa / Mastercard**ベースの発行体に限れば、**Capital One**は**クレジットカードローン残高で第3位**のポジションにあるとされる。

カードの種類別では、2021年末時点で約1億9,000万人のカード保有者のうち、**約9,000万人が汎用カードのみ、約1,000万人がプライベートラベルカードのみ、約9,000万人が両方を保有**しており、リテール提携カードも一定の存在感を持ちつつ、汎用カードが基盤になっていることが分かる。プライベートラベルカード市場は、汎用カード市場以上に集中度が高い。**2022年時点で上位6社が残高の95%を占めるとされ**、特定の大手リテールチェーンや専門カード会社が、このニッチ市場をほぼ寡占している構造がうかがえる。<sup>8</sup>

<sup>5</sup> 日本クレジット協会「世界のクレジットカード発行枚数・利用額」 p.50

<sup>6</sup> FRB “Survey and Diary of Consumer Payment Choice”（2024・2025年版） p. 17

<sup>7</sup> CFPB “Consumer Credit Card Market Report” 2023 版 p.18

<sup>8</sup> CFPB “Consumer Credit Card Market Report” 2023 版 p.15, 19

なお、American Express や Discover のように、「ネットワーク（決済ブランド）」と「発行体（イシュア）」を兼ねるプレーヤーも一定のシェアを有するが、ネットワーク fee モデルなど構造が異なるため、本節では主に Visa / Mastercard ベースの汎用クレジットカード市場の構造に焦点を当てた。これらネットワーク一体型プレーヤーについては、第2章で個社戦略として詳しく扱う。

---

## 1.2. 収益モデルと P&L 構造

米国のクレジットカード事業は、「どこで稼ぎ、どこにコストをかけているか」という P&L 構造の違いが、そのままロイヤリティ戦略の違いにもつながっている。

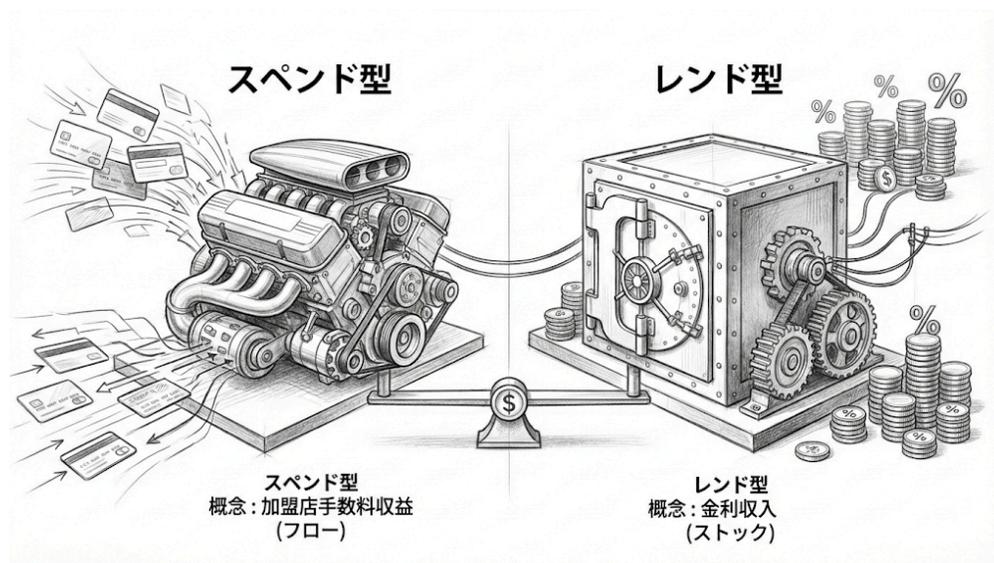
本節では、

- 1) 収益構成
- 2) 回転信用残高（リボ／分割）の寄与
- 3) チャージオフやリワード費用を含むコスト構造

の3点から、主要発行体のビジネスモデルを整理する。

---

## 1.2.1. 収益構成：金利収入とインターチェンジのバランス



まず、業界全体の平均的な収益構成を見ると、汎用クレジットカード（General purpose cards）の最大の収益源は金利収入である。CFPB が 2022 年時点のデータを平均資産比で整理したところによれば、

- 金利収入（Net interest income）は資産の 10.3%
- インターチェンジ収入は資産の約 8%（ただしリワードなどの報酬費用で大きく相殺される）
- 年会費を含む各種手数料収入は 1.5% 程度

という構造になっている。

一方、特定小売店と提携するプライベートラベルカードでは、手数料収入の比率が高く、資産の 3.9% に達しており、一般的な汎用カードよりもフィー・ドリブンな構造を持つ。<sup>9</sup>

この業界平均に対して、個別の大手発行体はそれぞれ異なる位置づけを取っている。

1 つは、「スPEND・セントリック（決済重視）」モデルである。

American Express の 2024 年実績をみると、

- 総収益（利息費用差引後）659 億ドルのうち、
- 加盟店からのディスカウント収入（Discount revenue）が 352 億ドル（全体の約 53%）と最大の収益源になっている。

<sup>9</sup> CFPB “Consumer Credit Card Market Report” 2023 版 p.22

これに対し、

- **純金利収入は 155 億ドル（約 24%）**
- **ネットカード手数料（年会費等）は 84 億ドル（約 13%）**

と、あくまで補完的な位置づけである。年会費収入そのものも前年比 **16% 増**と伸びており、プレミアムカード会員の拡大がトップラインの押し上げ要因になっている。<sup>10</sup>

すなわち Amex は、「加盟店からの高いディスカウントフィー＋高年会費」という組み合わせで、決済ボリュームとプレミアム会員基盤を収益の中心に据えるモデルだと言える。

これと対照的なのが、「**レンド・セントリック（融資重視）**」モデルである。

Capital One の 2024 年のクレジットカード部門を見ると、<sup>11</sup>

- 部門の**総純収益 282 億ドル**のうち、
- **純金利収入が 221 億ドル（収益の約 78%）**を占め、
- 非金利収入（インターチェンジ等）は**61 億ドル（約 22%）**にとどまる。

同様に、JPMorgan Chase のカードビジネスも、カードローン残高からの利息収入が収益の中核となっており、「貸し倒れリスクを取りつつ残高から稼ぐ」レンド・セントリックなモデルとして位置づけられる。

Citigroup のブランドカード事業も、方向性としてはレンド・セントリックに近い。2024 年のブランドカード収益 **107 億ドル**は、主としてリボ払い残高の増加に伴う純金利収入の増加（前期比 9% 増）によって牽引されている。一方、リテールサービス（提携カード）部門では、パートナーへの支払いの減少などにより、非金利収入が伸びている。<sup>12</sup>

このように、Amex のようにインターチェンジ／ディスカウント収入を主軸とする「**スPEND型**」と、Chase／Capital One／Citi のように金利収入比率の高い「**レンド型**」が併存しており、どちらの比重を高めるかによって、ロイヤリティプログラムの設計やターゲット顧客も変わってくる。

---

<sup>10</sup> American Express Company Annual Report 2024 p.46

<sup>11</sup> Capital One Financial Corporation Annual Report 2024 p.70-72

<sup>12</sup> Citigroup Inc. Annual Report 2024 p.9

## 1.2.2. 回転信用残高（リボ／分割）の寄与

次に、収益の中で**回転信用残高（revolving balance）がどの程度重要か**を見る。

Capital One の国内カード事業では、ローンの平均利回り（Average yield on loans）が

- 2023 年の **18.46%** から
- 2024 年には **19.03%**

へと上昇している。これは、残高に対する利息収入の単価が高まっていることを意味し、先ほど見た「収益の約 8 割が金利収入」という構造と整合的である。

Citi のブランドカード部門でも、**支払い率（payment rates）の低下に伴い、有利子残高（interest-earning balance）が 9% 増加**しており、これが収益成長の主因となっている。

JPMorgan Chase においても、カードサービス部門の純金利収入は、回転信用残高の増加により前年比で増加していると報告されている。

1.1 で見たように、**クレジットカード保有者の 53% がリボ残高を抱えている**という調査結果があるが、主要発行体の P&L を見ると、この「半数のリボ利用者」が金利収入の大きな源泉となっていることが分かる。<sup>13</sup>

言い換えると、**ロイヤリティプログラムで決済ボリュームを伸ばしつつ、その一部を revolving に落とし込むことが、レンド・セントリック型発行体の基本モデル**になっている。

---

## 1.2.3. コスト構造：貸倒れ・リワード費用・マーケティング

収益側と並んで重要なのが、**貸倒れ（チャージオフ）、リワード費用、マーケティング費用**といったコスト構造である。2024 年の主要発行体の数字を見ると、ポスト・コロナでリスクコストが明確に上昇する一方、リワードとマーケティングへの投資も増加している。

まず、**貸倒償却（Net charge-off）率**は全体的に上昇傾向にある。

---

<sup>13</sup> J.D. Power “2025 U.S. Credit Card Satisfaction Study Press Release” および主要発行体（Capital One, Citigroup, JPMorgan Chase）の年次報告書における、回転残高と純金利収入の関係に関する記述に基づく。

- Capital One (Domestic Card) の 2024 年ネット・チャージオフ率は **5.91%** と、2023 年の 4.56% から **135bps** 上昇。
- JPMorgan Chase (Card Services) は **3.34%** (2023 年 2.45% から上昇)。
- Citi (Branded Cards) は **3.64%** (2023 年 2.62% から上昇)。
- Bank of America (Credit Card) は **3.75%** (2023 年 2.66% から上昇)。
- American Express でも、全社的なネット・ライトオフ率 (元本・利息・手数料含む) は 2023 年の 2.0% から **2.3%** に上昇しているが、依然として 2022 年の 1.0% を上回る水準であり、相対的には低リスクのポートフォリオを維持している。

次に、ロイヤリティ戦略と直結する**リワード費用**を見ると、その規模感は非常に大きい。

- American Express の 2024 年におけるカード会員向けリワード費用は **166 億ドル**で、総収益の約 **4 分の 1** に相当する。
- JPMorgan Chase でも、カードインカムの内訳として、新規口座獲得コストやリワード費用などの償却が増加傾向にあると報告されている。
- 業界全体で見ると、汎用カード発行体のインターチェンジ収入の大部分はリワードとして顧客に還元されており、**実質的なインターチェンジの「純収益」は取扱高の 0.3% 程度 (または資産の 1.1% 程度) にとどまるとされる。**

つまり、名目上は「取扱高の 1% 程度のインターチェンジ収入」を得ているものの、**その多くをポイント・マイル・キャッシュバックとして顧客に戻しているため、残るマージンは薄い。**その分、残高からの金利収入や年会費が P&L の安定要因として重要になっている。

さらに、**マーケティング費用**も、ロイヤリティ戦略とセットで拡大している。

- Capital One の 2024 年マーケティング費用は **46 億ドル** (前年比 14% 増) で、そのうちクレジットカード事業分が **39 億ドル**。
- American Express のマーケティング費用は **60 億ドル**で、前年比 **16% 増**。
  - US Consumer Services (USCS) セグメントに限って見ても、マーケティング費用は **30.5 億ドル**と、前年比 **18% 増**となっている。

これらを総合すると、米国の主要発行体は、

- 一方で **貸倒コスト上昇というリスク** を抱えながら、
- 他方で **リワード費用とマーケティング費用を積極的に投下し、**
- その上で **金利収入（レンド）とインターチェンジ／年会費（スPEND）をどうバランスさせるか**

という綱引きの中で P&L を組み立てていることが分かる。<sup>14</sup>

この「収益とコストのバランスの取り方」が、第2章以降で見る各社のロイヤリティ設計（ポイント価値、年会費水準、サインアップボーナスの強さなど）に直結していく。

#### 1.2.4. 日本の事業者へのインプリケーション

以上のような米国クレジットカード事業の P&L 構造は、日本のカード会社・決済事業者に対して、少なくとも三つの示唆を与える。

第一に、**ロイヤリティは「インターチェンジで儲かるからおまけで付けるもの」ではなく、P&L の中核に組み込まれた投資項目である**という点である。米国では、インターチェンジ収入の大半がポイントやマイルとして顧客に還元され、実質的な純収益はきわめて薄い。それでも、残高からの金利収入や年会費収入と組み合わせることで、ロイヤリティ投資をビジネスとして成立させている。日本ではインターチェンジ規制やリボ文化の違いから同じモデルをそのまま適用することは難しいが、「どの収益項目でロイヤリティ投資を回収するのか」をあらかじめ設計する発想は共通している。

第二に、「**スPEND・セントリック型**」と「**レンド・セントリック型**」のポジショニングを曖昧にしないことである。Amex のように加盟店ディスカウントと高額年会費でプレミアム体験を売るモデルと、Chase や Capital One のように残高からの金利収入に強く依存するモデルでは、ターゲット顧客、与信ポリシー、ロイヤリティ設計が根本から異なる。日本市場では規制・文化の制約からレンド・セントリックモデルを無制限に拡大することは難しいが、自社が「**決済ボリュームを獲りにいくのか**」「**金融収益との組み合わせで収益を最大化するのか**」を明確にしないまま、ポイント水準だけを競っても持続性は低い。

<sup>14</sup> 上記各社の年次報告書および CFPB レポートに示された、貸倒コスト・リワード費用・マーケティング費用・金利収入／インターチェンジ／年会費の構成比に関するデータを踏まえた筆者による整理。

第三に、**リワード費用とマーケティング費用を一体で管理する必要性**である。米国大手は、リワード費用と同じオーダーでマーケティング費用も積極的に投下し、新規会員獲得と利用活性化を同時に狙っている。その結果として、チャージオフ率や与信コストも含めた「総合的な LTV / CAC 管理」が前提となっている。日本でも、ロイヤリティだけを単体の「販促費」として見るのではなく、マーケティング投資・与信リスク・リテンション効果を含めたポートフォリオ全体の P&L の中で位置づけることが、今後の設計の出発点になると考えられる。<sup>15</sup>

次節では、この P&L 構造が家計の決済行動とどのように結びついているかを整理する。

---

## 1.3. 家計の決済行動・利用パターン

1.1・1.2では、市場規模と発行体の P&L 構造をマクロ視点から整理した。本節では視点を家計側に移し、

- 1) 決済手段別シェア
- 2) カード保有・利用状況
- 3) 利用カテゴリ別の傾向
- 4) 世代・所得別の違い

という4つの観点から、クレジットカードが日常生活の中でどのように使われているかを概観する。

---

### 1.3.1. クレジット／デビット／現金／BNPL の利用シェア

2024年10月時点の調査によれば、米国の消費者による全決済件数のうち、

- **クレジットカードが35%**
- **デビットカードが30%**

---

<sup>15</sup> American Express Company Annual Report 2024 および Capital One Financial Corporation Annual Report 2024 における、リワード費用と数十億ドル規模のマーケティング費用の水準・伸び率、ならびに各社年次報告書に示されたネット・チャージオフ率や与信コストの推移を踏まえた整理。

を占めており、両者を合わせた**カード決済の件数シェアは65%**に達する。一方、現金の件数シェアは前年から2ポイント低下し、**14%**にとどまっている。

金額ベースで見ると、**クレジットカードは全決済額の約5分の1（20%強）**を占めるとされる。少額決済ではデビットカードや現金の比率が高い一方、より高額な決済についてはクレジットカードが選好される傾向がある。また、ある推計では、**現金の取引額シェアは消費者決済額全体の約5%**に過ぎないとされており、家計の支出金額ベースでは「現金は既にマイナーな手段」となりつつある。<sup>16</sup>

チャネル別に見ると、2024年時点で**消費者の購入の約23%**がオンラインまたはリモートで行われている。このリモート決済においては、

- 件数ベースで**72%**
- 金額ベースで**54%**

がカード（クレジットカード・デビット）の利用であり、オンライン／非対面におけるカード依存度の高さが際立つ。

一方、BNPL（Buy Now, Pay Later）も補完的な役割を持ち始めている。2025年の調査では、**クレジットカード顧客の20%**が過去1年間にBNPLを利用した経験があると回答している。また、2024年10月時点の別調査では、**消費者の10%**が過去30日以内にBNPLを利用し、そのうち約3割が3回以上利用しているとされる。カードと現金の二項対立ではなく、「カード+BNPL+モバイルウォレット」の組み合わせが台頭しつつある構図といえる。<sup>17</sup>

モバイルデバイス経由の決済も、決済行動の変化を象徴している。2024年時点で、全決済件数の**32%**がスマートフォンやタブレットを通じて行われており、**2023年の28%**から増加している。モバイル化の進展は、後述するロイヤリティアプリ、リアルタイムオファーなどの基盤にもなっている。

---

### 1.3.2. 家計レベルのカード保有・利用状況

カード保有率は既に「マス」の段階にある。2021年末時点で、**米国成人の74%（約1億9,060万人）**が自身の名義で**クレジットカード口座を保有**しており、とりわけ信用スコアが「スーパープライム（800以上）」の層では、ほぼ全

---

<sup>16</sup> FRB “Survey and Diary of Consumer Payment Choice 2025”（2024年10月調査） p.1,10

<sup>17</sup> J.D. Power “2025 U.S. Credit Card Satisfaction Study Press Release” p.1

員がクレジットカードを保有している。一方、「ディープサブプライム（579以下）」層では保有率が半分以下にとどまるなど、与信力による分断も存在する。<sup>18</sup>

利用のしかたに関しては、「トランザクター」（毎月全額支払い）と「リボルバー」（残高を持ち越す）に明確に分かれる。2025年の調査では、**クレジットカード保有者の53%がリボ払い残高を抱えている**とされ<sup>19</sup>、連邦準備制度の統計でも「カード保有者の50%弱が未払い残高を翌月に持ち越している」と報告されている。第1.2節で見たように、主要発行体の金利収入がP&Lの中心的な柱であることと統合的な結果である。

保有枚数に関しては、少なくとも1枚のクレジットカードを持つ消費者のうち、**約半数は1~2枚保有にとどまる一方、約4分の1は5枚以上を保有している**。多枚数保有者は、リワードプログラムやコブランド特典を使い分ける「ロイヤルユーザー」であることが多く、ロイヤリティ戦略の重要ターゲットとなる。

利用頻度・金額も増加傾向にある。2024年10月時点で、平均的な消費者は月に平均17回クレジットカードを利用しており、前年から約2回増加している。また、同時点の1人あたり月間平均決済総額は6,867ドルで、前年比28%増と報告されている。決済1回あたりの平均金額を見ると、

- クレジットカード：70ドル
- デビットカード：52ドル
- 現金：31ドル

となっており、クレジットカードは相対的に高額支出に使われやすいことが分かる。<sup>20</sup>

---

### 1.3.3. 利用カテゴリ別の傾向（トラベル・外食・オンラインなど）

支払い用途別に見ると、決済手段の構成は大きく異なる。

まず「請求書支払い（Bill Payment）」では、**件数・金額ともに85%以上がオンラインまたは郵送などのリモート手段で処理**されている。ここでは銀行口座からの直接引き落としや振込（ACH等）が主流であり、カード決済のシェアは

---

<sup>18</sup> CFPB “Consumer Credit Card Market Report” 2023 p.89

<sup>19</sup> J.D. Power “2025 U.S. Credit Card Satisfaction Study” p.1

<sup>20</sup> FRB “Survey and Diary of Consumer Payment Choice 2025”（2024年10月調査） p.12

- 件数ベースで**33%**
- 金額ベースでは**16%**

にとどまる。クレジットカードは、光熱費やサブスクリプションなど一部のカテゴリで利用されるものの、全体としては「請求書支払いの主役」ではない。

一方、食料品店や小売店、ファストフードなどの日常的なショッピングにおいては、カードの存在感が圧倒的である。実店舗での購入に関しては、**約80%の消費者がカード決済を好み、現金を好むのは17%にとどまる**という調査結果がある。現金利用は一定程度維持されているものの、シェアとしては徐々にカードへと移行している。

個人間送金（P2P）の領域では、決済手段そのものが大きく変化している。2023年時点で、P2P決済の**半分がモバイルアプリ（Venmo, Zelleなど）を通じて行われている**とされ、ここではクレジットカードというよりも、銀行口座ベースのモバイル送金エコシステムが台頭している。

また、加盟店手数料（サーチャージ）の存在は、消費者の決済手段選択に直接影響を与えている。クレジットカード利用時にサーチャージを請求された経験があるカード保有者は**65%に達し、そのうち81%がサーチャージを避けるために別の決済手段に切り替えた経験がある**と回答している。ロイヤリティプログラムがいかに魅力的であっても、「サーチャージ」という形で消費者にコストが見えると、決済手段の選好が変わりうるということを示している。

---

### 1.3.4. 世代・所得別の特徴

世代別に見ると、若年層と高齢層で決済手段の構成が大きく異なる。

American Express の報告によれば、**ミレニアル世代とZ世代は、新規口座獲得数・カード利用額ともに最も成長が著しい顧客コホート**である。また、25歳未満の層では、2020年以降、現金利用のシェアが**約3分の1から約7分の1へと大きく低下し、その分がクレジットカードやデビットカードにシフトしている**。

これに対して、55歳以上の消費者は、全決済の**22%で現金を利用しており、55歳未満の層（12%）の約2倍の水準である**。65歳以上の層は、**18~24歳の層と比べて約3倍の手持ち現金を保有している**との調査もあり、世代間で「キャッシュレスへの移行速度」に大きな差がある。

所得別でも、決済行動には明確な差が見られる。年収25,000ドル未満の低所得世帯では、決済の約3分の1（28～32%）を現金で行っているのに対し、年収15万ドル以上の高所得世帯では現金比率は約10%にとどまる。また、低所得世帯の約20%は銀行口座を保有しておらず（Unbanked）、このことが現金依存の大きな要因となっている。<sup>21</sup>

財務状態とカード満足度の関係も示唆的である。ある調査では、カード保有者の56%が「財務的に不健全（financially unhealthy）」に分類され、この層は「財務的に健全」な層と比べてカード会社への満足度が著しく低い。リワード水準だけではなく、支払い能力や債務管理のサポートも含めた「総合的な金融ウェルビーイング」にどう向き合うかが、ロイヤリティ戦略上の課題であることがうかがえる。<sup>22</sup>

### 1.3.5. 日本の事業者へのインプリケーション

以上のような米国家計の決済行動からは、日本のカード会社・決済事業者に対して、少なくとも次の4点の示唆が得られる。

#### 1. 「カード＝プラスチック」ではなく、「カード＋モバイル＋オンライン」の束として設計する

米国では、件数ベースで決済の65%がクレジット／デビットカードで行われており、さらに全決済件数の約3分の1がモバイルデバイス経由という状況になっている。加えて、オンライン・リモートでの購入においては、件数ベースで7割超がカード決済である。

これは、カードが単なる「プラスチックの支払い手段」ではなく、

- オンライン／オフラインをまたぐ購買行動のハブ
- モバイルアプリやウォレットと一体で使われる「体験のインターフェース」

として機能していることを意味する。

日本においても、リアル店舗向けのポイント設計だけでなく、

- モバイルアプリ内でのロイヤリティ体験（残高確認、クーポン、オファー配信）

<sup>21</sup> FRB “Findings from the Diary of Consumer Payment Choice” p.10

<sup>22</sup> J.D. Power “2025 U.S. Credit Card Satisfaction Study Press Release” p.1

- オンライン加盟店やサブスクリプションとの連携

を含めた「エンドツーエンドの決済体験」としてロイヤリティを設計する必要がある。

## 2. キャッシュレス移行は一枚岩ではなく、「世代×所得」で分かれる

データが示す通り、米国では若年層・高所得層ほどキャッシュレス化が進んでいる一方、

- 55歳以上では決済の約2割強が現金
- 低所得層では決済の約3分の1が現金、かつ Unbanked も約2割

という構造を持つ。日本でも、世代・所得・地域によってキャッシュレス普及速度が異なる点は共通している。

したがって、ロイヤリティ設計においては、

- 「若年・中～高所得層向け」には、オンライン・トラベル・外食など、カード決済比率の高いカテゴリを起点に高付加価値な特典を設計しつつ、モバイルアプリやBNPLとの連携を前提としたUXを提供する一方、
- 「高齢・低所得層向け」には、現金・デビット・口座振替も含めた決済行動全体をどのようにエンゲージメントの対象とするか（例：家計管理サポートや少額リワード）を検討する必要がある。

単一のポイント倍率でマス全体をカバーするのではなく、**セグメントごとに「何を動かしたいのか（キャッシュレス化なのか、シェア拡大なのか、与信育成なのか）」**を明確にしたロイヤリティ設計が求められる。

## 3. BNPL・P2P・銀行チャネルとの境界が曖昧になる中で、どこまでを自社エコシステムとして取り込むかを決める

米国では、

- カード保有者の2割が BNPL を利用
- P2P 決済の半分がモバイルアプリ経由
- 請求書支払いの大半は銀行引き落としや ACH

というように、「お金の動き」はカード会社の外側にも広がっている。

日本でも、後払い系サービスや QR コード決済、銀行アプリ起点の送金など、**カードの外側にある決済ルール**が拡大しつつある。こうした状況下では、

- すべてをカードに取り込もうとするのか
- 銀行・BNPL・コード決済など他ルールと連携しつつ、ポイントやステータスだけ自社で束ねるのか  
といった「エコシステムの境界線」を戦略的に決める必要がある。

米国の事例は、クレジットカード会社が

- モバイルアプリ内で他決済ルールも含めた「お金のハブ」を目指すのか
- あるいは「高付加価値なトラベル・リワード領域」に集中するのか

といったポジショニングの違いを示しており、日本においても同様の選択が迫られると考えられる。

#### 4. 財務的に脆弱な層への配慮と、ロイヤリティ戦略の両立

データによれば、カード保有者の半数超がリボ残高を抱え、約56%が「財務的に不健全」と分類されている。これは、レンド・セントリックなビジネスモデルが高収益を生み出す一方で、**利用者の財務的ストレスや不満足度を高めるリスク**をはらんでいることを示している。

日本市場において、米国型のリボ依存モデルをそのまま模倣することは、

- 規制リスク
- レピュテーションリスク
- 長期的な顧客関係の毀損  
といった観点から望ましくない可能性が高い。

その代わりに、

- 全額支払い・計画的な分割払いを優遇するインセンティブ設計
- 家計の可視化ツールやアラート機能を通じた「使いすぎ防止」の支援
- ロイヤリティと金融ウェルビーイング施策（例：利用額に応じたFPコンテンツや貯蓄インセンティブ）の組み合わせ

など、「顧客の長期的な健全性を高めるロイヤリティ構造」を設計できるかどうか、日本市場における差別化ポイントになりうる。

本章では、米国におけるクレジットカードの普及状況、P&L 構造、そして家計の決済行動を概観することで、

- なぜロイヤリティ投資がこれほど大きな規模で行われているのか
- どのような決済・与信行動を前提にビジネスモデルが成立しているのか
- そのなかでどのようなセグメント差・チャンネル差が生じているのか

を整理した。

続く第2章では、**American Express・Chase・Capital One・Citi**といった主要プレーヤーごとに、

- どのようなロイヤリティ戦略（リワード設計・年会費体系・パートナー構成）を採用しているか
- それが本章で見た「市場構造」「P&L 構造」「家計の行動」とどのように結びついているかを個社別に深掘りしていく。特に、各社が**自社の強みをどのエコシステム（航空・ホテル・共通ポイント・銀行グループ等）に結びつけているか**に着目し、日本市場への示唆を抽出していく。

## このレポートは「米国クレジットカード・ロイヤリティ戦略2025年版」の 一部を抜粋したプレビュー版です。

フルレポートは、100ページを超える詳細な分析を通じて、米国クレジットカード市場の最新動向を網羅的に解説しています。このプレビュー版には含まれていない、以下のような実践的なインサイトが満載です。

- 主要発行体のカードラインナップとリワード戦略
- 新興プレーヤーとイノベーション
- 成功戦略パターンの類型化
- 日本市場への示唆

レポートの活用方法 経営合宿の議論資料、部門研修、新規事業稟議の根拠資料など、幅広いシーンでご活用いただけます。

### フルレポートのお問い合わせ・購入はこちら

- ウェブサイト: <https://svjlab.com>
- Eメール: [contact@svjlab.com](mailto:contact@svjlab.com)

### その他コンサルティング・講演のご案内

SVJLabは、本レポートのテーマ以外にも、以下の分野でサービスを提供しております。

詳細については、お気軽にお問い合わせください。

- 戦略コンサルティング: シリコンバレー流の戦略立案、新規事業開発、市場参入支援など。
- エグゼクティブ・ワークショップ/講演: 最新テクノロジートレンド、AI活用、イノベーション戦略など、経営層向けにカスタマイズした内容を提供。
- 共同リサーチ: 課題に特化したオーダーメイドの市場調査、競合分析、技術評価。

**Bridging Silicon Valley Innovation to Japan's Future.**

シリコンバレーの「今」を、日本企業の「未来」へ。

## 著者・発行元について

### 著者

藤本 真也 (Shinya Fujimoto)

Magnote Corporation, CEO

マグノート合同会社 代表

25年以上にわたり、シリコンバレーを拠点に半導体・テクノロジー分野でキャリアを積んだビジネスプロデューサー。カーネギーメロン大学でコンピューターサイエンス・工学を専攻後、米国の大手半導体メーカーで家庭用ゲーム機のCPU開発などに従事。日米の技術・ビジネスの橋渡し役として豊富な経験を持つ。

2011年に独立後、分野を問わず複数の新規事業を立ち上げ、成功に導いた実績を持つ。

- **事業創出**：デザイン雑貨の輸入販売事業を一から立ち上げ、ニューヨーク近代美術館（MoMA）ストアを含む全米600店舗以上の販路を開拓。
- **DX・新規事業コンサルティング**：日本の大手保険ホールディングスのシリコンバレー拠点にて新規事業開発をリード。日本の大手企業のDX推進やアドバイザリーを多数手掛ける。
- **消費者としての専門性**：90年代初頭からマイルを貯め続けるロイヤリティプログラムのエキスパート。米国クレジットカードの動向に関する情報サイトやYouTubeチャンネルを運営し、消費者としての深い知見も持つ。

本レポートは、米国クレジットカード市場のP&L構造と家計の決済行動を一次資料に基づいて整理し、主要発行体のロイヤリティ戦略を読み解くための論点と、日本市場への示唆を提示することを目的としています。

### 発行元

Silicon Valley Japan Lab

- **Web**： <https://svjlab.com>
- **本書に関するお問い合わせ**： [contact@svjlab.com](mailto:contact@svjlab.com)