

航空会社のロイヤルティ・プログラム

顧客の囲い込みからプラットフォーム・ビジネスへ

海 保 英 孝

【本論文の構成】

1. はじめに
2. プラットフォーム・ビジネスとしての FFP
3. FFP のキャッシュフロー効果
4. 独立した事業としての FFP
5. むすびにかえて

1. はじめに

前稿 (2010) では、航空会社のマイレージや家電量販店のポイント・カードに代表される、ロイヤルティ・プログラム (Loyalty Program, LP) が経営に与える影響や問題点について整理した。

LP は当初、顧客囲い込みのためのマーケティング・ツールとして期待され、小売業やサービス業の企業がこぞって導入を試みてきた。30 年以上にわたる試行錯誤の結果、所期の目的を達成した企業もあれば、その効果を疑問視し、導入そのものを取りやめる企業も出てきている。確かなことは、単に LP を導入するだけでは差別化できず、運営コストも無視できないことである。LP のあり方を工夫したり、異業種の企業などと提携型 LP をはじめるなど、新たな仕組みづくりが模索されている。

この観点からすると、顧客の囲い込みを目的とした LP からさらに進化した、航空会社の「マイレージ・プログラム」(Frequent Flyer Program, FFP) は注目に値する。燃料費の高騰などで苦しい経営を迫られている航空会社

にとって、FFPは欠かせない存在となっているが、本稿ではこれを「プラットフォーム・ビジネス」(Platform-based Business)の観点からとらえ、その意義について考える。FFPとはどのようなビジネス・モデルなのか、その持続可能性はどのように評価できるのか、事例研究により考察する。

2. プラットフォーム・ビジネスとしての FFP

「プラットフォーム」という言葉の使われ方はさまざまである。我々に最も馴染みあるものは鉄道が発着する、駅のプラットフォームだが、それ以外にもさまざまな分野で使われている。

コンピュータ・ソフトウェアの分野では、オペレーティングシステム(OS)のような、システムの基幹部分のプログラムがプラットフォームと呼ばれる。アプリケーションなどの上位概念から見て下位に位置し、多くのアプリケーションから共通に利用される基礎的な部分、という意味で使われる。自動車の分野では、自動車の構造を車台(フレーム、サスペンション、パワートレインなど)と車体(ボディ)の2つに大きく分け、車台のことをプラットフォームと呼んでいる。自動車の外観である車体にバリエーションを持たせつつ、コストダウンのために複数の車種でプラットフォームを共通化することが頻繁に行われている。そして、ビジネスの仕組みを表す概念として、「プラットフォーム・ビジネス」「ビジネス・プラットフォーム」という使われ方が存在する。

この「プラットフォーム・ビジネス」とは何だろうか。ここではまず、ふつうのビジネスとは何か、から考えてみよう。

ふつうのビジネスは、対顧客という観点から見ると、仕入れた原材料を何らかの技術で加工して販売する、技術を持ったひとがサービスを提供するというように、付加価値を付けることで、顧客から対価を得るといった商行為といえる。後述する、ツーサイド・プラットフォームという言葉を意識してこれを表現するなら、「シングルサイド・ビジネス」(平野・ハギウ、

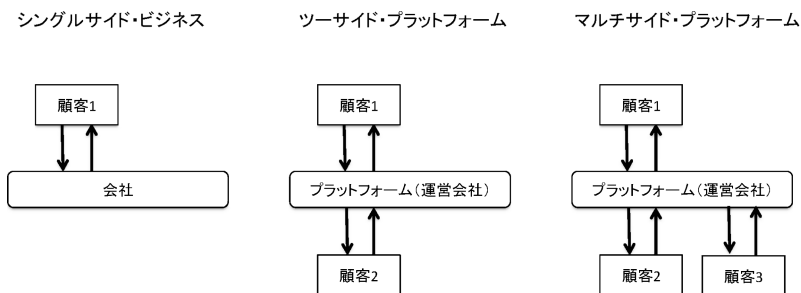
航空会社のロイヤルティ・プログラム 顧客の囲い込みからプラットフォーム・ビジネスへ

2010, p. 34) とでも呼べるだろう (図表 1)。

これに対して、互いに異なった2つのタイプの顧客を抱え、ひとつのタイプの顧客の存在が魅力的で他方の顧客が参加し、あるいはその逆も成り立っているビジネスがある。そこでは、商品・サービスの交換が行われる「場」そのものに価値があり、その「場」を運営することが商売になっている。たとえば、楽天のような電子商店街は利用客と出店者という2つの顧客グループを抱える。楽天は、売り手である出店者から商品を仕入れ、何らかの付加価値をつけて、買い手である利用客にそれを販売するという、シングルサイド・ビジネスをしているわけではない。彼らは「場」そのものを運営する行為、あるいは決済や仲介などのサービスを商売としている。利用客は出店者が多いから楽天を利用し、出店者は利用客が多いから楽天に出店する、という相互依存の関係にある。同様に、証券取引所や iTunes などの音楽配信サイトも、異なる顧客グループ間が出会う「場」を運営するビジネスだといえる。

このように、2種類の顧客グループを抱え、「場」を運営するビジネスは、「ツーサイド・プラットフォーム」(two-sided Platform) や「プラットフォーム・ベース市場」(platform-based market) などと呼ばれる (Zhu and Iansiti,

図表 1: プラットフォーム・ビジネスの概念



2012)。また、クレジットカード会社のように、カードの利用客、小売業やサービス業などの加盟店、銀行・航空会社・デパートなどのカード発行の提携先という、3種類以上の顧客グループを抱えるビジネスは「マルチサイド・プラットフォーム」(multi-sided platform)とも呼ばれる。本稿では、これらをまとめて、「プラットフォーム・ビジネス」と呼ぶ。

プラットフォーム・ビジネスの特性について、Raivio, Y. and Luukkainen, S. (2011) はネットワーク効果 (network effects), 規模の経済 (economies of scale), 拡張可能性 (scalability), 差別化 (differentiation), マルチホーミング (multi-homing), プライシング (pricing), 開放性 (openness), 規制 (regulation) といった要因を挙げている。

このうち最も重要な要因は「ネットワーク効果」であろう。ネットワーク効果とは、顧客の総数が増えれば増えるほど、個々の顧客にとってその商品・サービスを利用し続ける効用が高まり、さらに新たな顧客が増えていく効果のことである。プラットフォーム・ビジネスにおけるネットワーク効果は、顧客グループ内ネットワーク効果 (same-side network effects) と顧客グループ間ネットワーク効果 (cross-side network effects) の2つに分けられる(根来・加藤, 2010)。前者はひとつの顧客グループ内だけの効果、後者はひとつの顧客グループの顧客の増減などがもう一方の顧客グループに影響を与える効果のことを示している。片方が増えればもう片方も増えるという、プラスのフィードバックにより、いったん確立したプラットフォームはますますその競争地位を高め、かつそれが持続することになる。

顧客グループ間ネットワーク効果の存在は、「鶏が先か卵が先か」という問題 (chicken-and-egg problem) をもたらしめている (Evans, 2009)。この問題について、たとえば、新たに電子商店街を立ち上げることを例に考えてみよう。電子商店街で買い物をしようとする利用客は、当然のことながら、加盟店が多くないとその電子商店街を利用する気にはならない。加盟店の方も、十分な数の利用客が存在しない限り、その電子商店街へ加盟する気

航空会社のロイヤルティ・プログラム 顧客の囲い込みからプラットフォーム・ビジネスへ

にはならない。利用客を増やすにはたくさんの加盟店が必要で、反対に、加盟店を増やすにはたくさんの利用客が必要だというジレンマが発生する。電子商店街のようなプラットフォーム・ビジネスを立ち上げるには、この問題を解決しなくてはならない。

この問題の正攻法は、潤沢な資金を抱え、両方の顧客グループの開拓を長時間かけて行うという方法である。現在ではプラットフォーム・ビジネスの雄となっている Amazon.com でさえ、2つの顧客グループの開拓には時間がかかり、営業利益段階での黒字化に7~8年もかかっている。しかしそれでは時間がかかりすぎるので、ネット・ビジネスの世界では、「フリー」ベースのサービスからプラットフォーム・ビジネスへ移行するという方法がよく見られる。検索エンジンからはじまった Google、仲間同士のコミュニティからはじまった Facebook、秋葉原の電機製品の価格調査から創業したカカクコムなど、「フリー」を駆使して、コアとなる顧客グループ（利用客）を十分抱えてから、その後に、もうひとつの顧客グループ（広告主など）を呼び込み、プラットフォーム・ビジネス化を達成している。

さて、以上の議論をもとに、航空会社の FFP をプラットフォーム・ビジネスの観点から眺めてみよう。

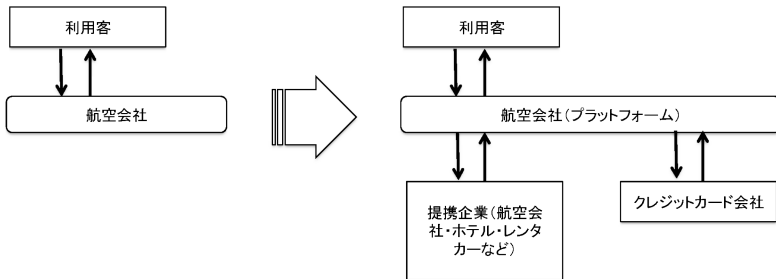
世界の大手航空会社は FFP を持ち、顧客の囲い込みに努めている (FrequentFlier.com, 2012a)。FFP ではフライトの利用ごとにマイルが顧客の口座に付与され、所定のマイルを貯めると、その航空会社や提携航空会社のフライトが利用できる無料航空券、座席のアップグレード、提携する小売業などが提供する商品・サービスなどを獲得するといった「特典」(awards) が得られる。世界初の FFP は 1981 年に導入された、アメリカン航空の AAdvantage である (FrequentFlier.com, 2012b)。FFP は、マイルを付与し、所定のマイルが貯まったら特典旅行と交換するという、顧客（利用客）との約束である。マイルを貯める行為そのものを目的に、利用客はこぞって

マイレージ・カードに申し込んだ。この段階ではまだ、シングルサイド・ビジネスの段階だったといえよう。

FFP は当初、航空会社のフライトを利用することだけでしかマイルを獲得できなかった。しかしその後、ホテル、レンタカー、他の航空会社などの提携企業の利用でも獲得できるようになり、さらに、クレジットカード会社を経由して、多数の陸上のビジネスを利用してマイルが獲得できるようになった。この段階になると、「利用客」という顧客グループに加えて、提携企業やクレジットカード会社などの「ビジネス・パートナー」という顧客グループも新たに追加され、シングルサイド・ビジネスから、プラットフォーム・ビジネスへと進化を遂げるに至っている（図表2）。

シングルサイド・ビジネスからプラットフォーム・ビジネスへ進化したことで、FFP は、鶏が先か卵が先かという問題を回避できたといえよう。というのも、開始当初の、顧客の囲い込みを主たる目的とした運用の間に、十分な量の「利用客」という第一の顧客グループが確保されていたため、「ビジネス・パートナー」という第二の顧客グループがそれに魅了されて参加できたからである。ビジネス・パートナーが増え、提携航空会社のフライトでもマイルが貯まる、ホテルやレンタカーなどの利用やクレジットカードの利用でもマイルが貯まることを評価して、利用客の方もさらに増えるという、顧客グループ間ネットワーク効果も生まれている。

図表2：プラットフォーム・ビジネスとしてのFFPの進化



鶏が先か卵が先かという問題は回避されたものの、FFP は「マルチホーミング」(multi-homing) 状態にある。マルチホーミングとは、複数のプラットフォームを同時並行して利用することで、FFP のヘビーユーザーほど複数枚のマイレージ・カードを持ち、マルチホーミングの状態になっている。PC の OS における Window (マイクロソフト)、音楽・映像配信における iTunes (アップル) などのように、圧倒的に強いプラットフォームが存在する業界では、スイッチング・コストが高いために、他のプラットフォームへ乗り換えにくい。しかし航空業界では、世界の主要航空会社約 50 社のほぼ全てが FFP を導入しており (FrequentFlier.com, 2012b)、マルチホーミングの状態が少なからず進んでいる。そのため、航空会社間の競争にとって、FFP を持っていることそれ自体ではもはや競争優位を獲得する要因にはならず、かといって持っていないと競争劣位につながるため、航空会社は FFP を自社で維持したり、あるいは他社へ運営を委託しつつ、発行を続けている。そして、さまざまなキャンペーンを通してマイルの付与を拡大したり、デルタ航空のようにマイルの有効期限を撤廃するなど、プラットフォーム間の競争が加速している。

このように、プラットフォーム・ビジネスとしての FFP の特徴は、次のように整理できよう。

- 1) 利用客、提携会社、クレジットカード会社などの複数の顧客グループからなるマルチサイド・プラットフォームである。
- 2) 顧客の囲い込みからはじまったため、プラットフォーム・ビジネス固有の、鶏が先か卵が先かという問題は回避できた。また、顧客グループ間のネットワーク効果が機能している。
- 3) マルチホーミングという特性により、プラットフォーム (FFP) 間の、マイルの付与競争が存在している。

3. FFP のキャッシュフロー効果

FFP が顧客の困り込みに成功したかどうかという視点からの分析は少なくないが、FFP がプラットフォーム・ビジネスとしてどのようなビジネス・モデルで、航空会社の経営にどのような影響を与えたかという視点での分析はほとんど見られない。その中で、英国エコノミスト誌（The Economist, 2005年12月20日）の“Frequent-flyer miles : Funny money ; Who will cheer loudest when frequent-flyer miles celebrate their 25th birthday?” というレポートは、FFP を経営の視点から評価した数少ないもので、非常に示唆に富んだ内容となっている。

同誌の分析視角を参考にしつつ、ここでは、FFP がキャッシュフローに与える影響について、「マイルの付与」と「マイルの利用」の2段階に分け、財務指標や非財務・定性的業績指標（Key Performance Indicators, KPI）のデータを利用しつつ、現状を整理してみることにしよう。分析対象は、世界的な規模で事業展開をする米国系航空会社の FFP、アメリカン航空 AAdvantage、デルタ航空 SkyMiles、ユナイテッド航空（旧ユナイテッド航空とコンチネンタル航空の合併後）Mileage Plus の3つである。資料としては2010年度の年次報告書（Annual Report, Form 10-K）を利用する。

3.1 マイルの付与

航空会社が利用客にマイルを付与するときの会計処理は、国際財務報告基準（International Financial Reporting Standards, IFRS）の解釈指針委員会（International Financial Reporting Interpretations Committee, IFRIC）が2007年にカスタマー・ロイヤルティ・プログラムの会計処理の指針として第13号（IFRIC 13）で定めている（Vasigh, Fleming and Mackay, 2010；山本, 2008）。それによれば、航空券購入時に還元率10%でマイルが付与されると想定すると、マイル相当分は繰延収益として計上され、下記のような仕訳が行

航空会社のロイヤルティ・プログラム 顧客の囲い込みからプラットフォーム・ビジネスへ
われる。

(借方) 現金 10,000 収益 9,000 (貸方)
繰延収益 1,000

未使用の「マイル負債」の残高は繰延収益として、貸借対照表で公開される。たとえば、デルタ航空は4,500百万ドル(1ドル80円換算で約3,600億円)、ユナイテッド航空は6,073百万ドル(約4,858億円)、アメリカン航空は1,400百万ドル(約1,120億円)、サウスウエスト航空は246百万ドル(約197億円)となっている。負債全体に占めるマイル負債の割合は会社によって異なるが、ユナイテッド航空では実に23.9%にも達している(図表3)。

このマイル負債は、後述するように、(1) 利用客によって特典旅行や提携先の商品・サービスとして「引き出される」(redemption)、(2) 未使用のまま使用期限を迎えて権利が消滅し「使い残し」(breakage)となる、といういずれかで償却される。(2) のマイルの使い残しの割合は、ユナイテッド航空で24%、サウスウエスト航空で17%程度である。なお、(1) の内訳でみると、ユナイテッド航空の事例では、特典旅行が83%に対し、商品・サービスの交換が17%となっている。ラフな推計を行えば、マイル負債全体の20%程度は使い残しになり、残りの80%は利用され、その大部分は特典旅行である。

図表3：米国系航空会社のFFP(その1)

航空会社	マイル負債 (a)	負債合計 (b)	マイル負債比率 (a/b)	マイルの使い残し (breakage)
デルタ	4,500	42,291	10.6%	—
ユナイテッド	6,073	25,401	23.9%	24.0%
アメリカン	1,400	10,952	12.8%	—
サウスウエスト	246	9,224	2.7%	17.0%

注) 単位は\$ million

キャッシュフローの観点から眺めると、マイルの付与により、航空会社にはキャッシュが流入する。その金額を正確に知ることはできないが、マイルの還元率を1%で換算すると、年間収益1兆円の航空事業で約100億円、2兆円なら200億円というという単位のキャッシュが流入していると計算できる。航空事業そのものの最終利益が赤字に陥っている企業も少なくないことから、FFPによるキャッシュフロー効果は非常に重要である。

また、航空会社はクレジットカード会社などへマイルを事前に販売しており、これもまた貴重な資金源となっている。アメリカン航空は、提携先のひとつであるシティバンクに対して、2009年に10億ドル相当（約800億円）のマイルを販売しキャッシュを得ている。他社も同様に、デルタ航空はアメリカンエクスプレスと提携し10億ドル（約800億円）、ユナイテッド航空はJPモルガン・チェース銀行と提携し235百万ドル（約188億円）のキャッシュをそれぞれ得ている。

マイルの付与の内訳でいうと、(1)フライトによるものと、(2)クレジットカード、ホテル、レンタカーなどの陸上のビジネスによるものの2つに分けてみると、(2)は無視できないレベルに達している。たとえば、アメリカン航空のAAAdvantageでは、会員数が約6,700万人、年間約1,850億マイルが利用客に付与されているが、このうちのクレジットカード、ホテル、レンタカーといった航空事業以外での利用が実に62%も占めるという。

3.2 マイルの利用

次に、マイル利用の大半を占める、特典旅行 (award travel) は航空会社にとってどの程度の負担になるのだろうか。この点について考えてみよう。

航空事業の収益性は、座席をどれだけ埋めて飛べるか、航空機という空間の稼働率（座席利用率）をどのように高められるかにかかっている。そこで、航空会社が1年間に「運んだ乗客数」と「フライトした航空機のス

航空会社のロイヤルティ・プログラム 顧客の囲い込みからプラットフォーム・ビジネスへ

すべての座席数」という2つの数字を使って、平均的な座席利用率をまず計算してみよう(図表4)。

航空会社が1年間に「運んだ乗客数」を表す指標がRPM(Revenue Passenger Miles, 有償座席マイル)である。これは100人乗せて100マイル飛行したならばRPM=10,000マイルと換算する。年間のRPMは、デルタ航空が193,169百万マイル、ユナイテッド航空が140,857百万マイルといった非常に大きな数字になる(図表2)。もうひとつの数字、「フライトした航空機のすべての座席数」を表す指標はASM(Available Seat Miles, 有効座席マイル)で、これは200人乗りの旅客機が100マイル飛行したならばASM=20,000マイルと換算する。RPMと同様に、ASMも非常に大きな数字になっている。なお、キロメートル単位で表す場合はそれぞれRPK,

図表4: 米国系航空会社のFFP(その2)

航空会社	有償座席マイル (RPM, c)	有効座席マイル (ASM, d)	座席利用率 (LF, e/d)
デルタ	193,169	232,684	83.0%
ユナイテッド	140,857	169,565	83.1%
アメリカン	125,486	153,241	81.9%
サウスウエスト	78,046	98,437	79.3%

航空会社	特典旅行の 割合	マイル当たり 収益	マイル当たり コスト
デルタ	8.3%	11.71	12.69
ユナイテッド	—	11.97	13.12
アメリカン	8.8%	—	—
サウスウエスト	7.9%	12.30	11.29

注1) RPM=Revenue Passenger Miles, ASM=Available Seat Miles, 単位は百万マイル。

注2) LF=Load Factor

注3) 特典旅行の割合は有償座席マイル(RPM)に占める割合。

注4) マイル当たり収益=Operating Revenue Yield Per ASM, マイル当たりコストはOperating Expense Per ASM。

注5) マイル当たり収益, コストとも単位はセント(c)。

ASK となる。

この2つの数字を使い、RPM をASM で割ることで、Passenger Load Factor（座席利用率、LF）が計算できる。座席利用率は、デルタ航空が83.0%、ユナイテッド航空が83.1%、アメリカン航空が81.9%、サウスウエスト航空が79.3% とほぼ拮抗している。2010年度は、IATA（International Air Transport Association）の統計によると、世界平均は79% 前後であるが、これは歴史的に見ても高い数字で、その後、2011年度には75% 台へ下落している（IATA, 2011）。

特典旅行が全フライトのどれぐらいを占めるかについては、RPM に対する比率で開示されている。たとえば、デルタ航空はRPM の8.3%、アメリカン航空は8.8%、サウスウエスト航空は7.9% を特典旅行が占めている。前述のとおり、座席利用率の全体平均が80% 程度なので、座席利用率の内訳に換算（ $80\% \times 8\%$ ）してみると、特典旅行による座席利用率の上昇は6~7% ポイント程度と推計できる。これがもし、通常の座席利用率が100% に近い状況であれば、利用客から特典旅行の予約ができないなどの苦情が殺到し、フライトを増便するなどの多大な追加コストが発生することになるであろう。しかし座席利用率が80% に満たない、この水準であれば、机上の計算に過ぎないが、特典旅行を現行の機材で十分吸収可能な水準にあると考えられる。

航空事業のコストは、人件費、燃料費、着陸料、航空機のリース料といった固定費が大半を占めている。サウスウエスト航空はASM 当たりコスト（Cost per ASM, CASM）を公開しているが、これを見ても、人件費と燃料費だけでコストの三分の二以上を占め、その他の大部分も固定費から構成されていることがわかる（図表5）。特典旅行の会計処理では、費用と収益を対応すべく、すべてのフライトにかかるコストを特典旅行分にも按分して、売上原価が計上される。しかしそれは実際には多大なキャッシュアウトを伴うものではない。さらに、航空会社は特典旅行予約を自社の

図表 5：航空事業のコスト構造（サウスウエスト航空，2010年度）

費目	CASM	構成比
人件費 (Salaries, wages, and benefits)	3.76	33.3%
燃料費 (Fuel and oil)	3.68	32.6%
維持修繕費 (Maintenance materials and repairs)	0.76	6.7%
航空機賃借料 (Aircraft rental)	0.18	1.6%
着陸料他 (Landing fees and other renatis)	0.82	7.3%
減価償却他 (Depreciation and amortization)	0.64	5.7%
その他 (Other)	1.45	12.8%
合計 (Total)	11.29	100.0%

注) CASM (Cost per ASM) の単位は¢(cents)

運行状況に合わせてコントロールすることが可能で、繁忙期には特典旅行で予約できる座席数を絞ったり、人気路線は数ヶ月先でないと予約できないようにするなどの方策を取ることができる。

このようなことから、特典旅行によるマイル利用の際に、予測不能かつ多額のキャッシュアウトを伴う支出が発生することはない、と考えられる。

3.3 キャッシュフロー効果から見た FFP のビジネス・モデル

これまで検討したことをもとに、キャッシュフロー効果の観点から、FFP のビジネス・モデルについて改めて整理しておこう。

マイルの付与 (award) の段階では、利用客に対してフライトごとにマイルを付与したり、クレジットカード会社などの提携先へマイルを事前販売することで、航空会社にはキャッシュインフローが発生する。それは「マ

イル負債」として貸借対照表に計上され、その残高は数字上、何百億、何千億円にも達する膨大なものとなるが、いちどに返済が必要な負債ではない。

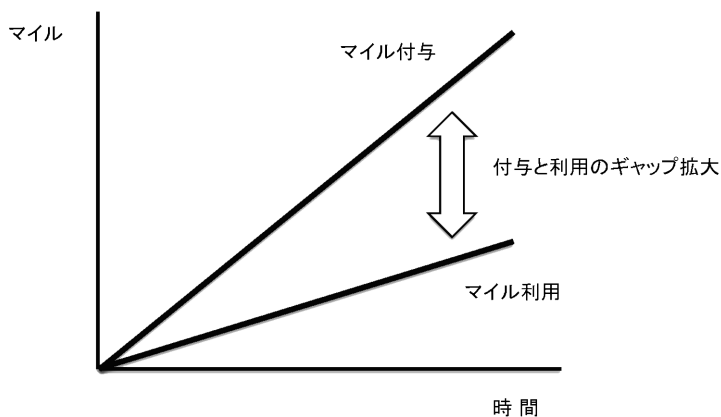
負債として計上されたマイルは、特典旅行などで利用され引き出されるか (redemption)、使い残されるか (breakage) のいずれかで償却される。有効期限等で使い残されるマイルは20%にも達することがあり、航空会社の経営にとって無視できない規模になっている。特典旅行によるマイルの利用では、実際には、利用時に多大なキャッシュアウトフローを伴うような負担は発生せず、現在のような座席利用率であれば、空席で特典旅行を十分収容できる水準にあると考えられる。

前述の英国エコノミスト誌の記事は、FFPでは、マイルの付与 (award) と利用 (redemption) は右肩上がりが増え続ける傾向にあり、しかも両者のギャップが拡大する傾向にあることを指摘している（図表6、下段の図は同記事のグラフを参考に作成）。このギャップの存在は、積み増されたマイル負債のすべてが短期間のうちに特典旅行として利用されるわけではない、ということの意味している。このことは、FFPというプラットフォーム・ビジネスは、あたかも「中央銀行」のようなビジネス・モデルを想起させる。マイルという疑似通貨を発行し (award)、それを負債に計上するものの、その引き出し (redemption) には一定の制限がかけられ、発行と引き出しの間にギャップが存在している。プラットフォームの運営会社の経営にとって、このギャップの存在がキャッシュフローにプラスの効果を与えている。

座席利用率の急上昇が見込めない現在の水準であれば、特典旅行の収容が十分可能であるし、個々の利用客のサイフに占めるマイルの割合は微々たるものであり、特典旅行の予約が少々難しくても、膨大なクレームに直結するとは思えないことから、短期的にみれば、この仕組みは持続可能のように思える。

図表6：キャッシュフローから見た FFP のビジネス・モデル

	マイル付与(Award)	マイル利用(Redemption)
キャッシュフロー	+	- (微々たる追加コスト)
マイル負債	+	- (特典旅行など) (使い残し)



しかしその一方で、やや長期的に見ると、FFP 間のマイル付与競争の激化やマイル有効期限の撤廃（デルタ航空が 2011 年に実施）によってマイル負債がさらに積み上り、特典旅行の請求も同じように高まる懸念、FFP システムの運営コストが高まる懸念、FFP と航空事業を一体運用するで予想される弊害などの懸念もあり、そのビジネス・モデルの「持続可能性」については評価が必要となろう。

4. 独立した事業としての FFP

米国系航空会社は航空事業と FFP を一体的に運用し、FFP を独立したひとつの事業としてその情報を開示していない。しかし航空会社の中には FFP を単独の事業セグメントとして認識し、その成長性を評価する会社も存在する。そのひとつがオーストラリア最大の航空会社、カンタス航空 (Qantas Airways) である。

カンタス航空は、世界の航空会社が苦境に喘ぐ中で、好調な業績を叩き出しており、2011 年度の売上高は 14,894 百万豪ドルを達成している (約 1兆1,192 億円, 1豪ドル=80円換算)。同社グループ (The Qantas Group) は事業セグメントを、主力航空事業である Qantas, 格安航空事業 (LCC) の Jetstar, FFP 事業の Qantas Frequent Flyer (QFF), 航空貨物事業の Qantas Freight, Jetstar Travelworld Group の 5 つに分けて公開している (図表 7; Qantas, 2011b, p. 62)。

2011 年度の売上高 (Revenue) 構成比を見ると、Qantas 事業が 70.0% を占めるのに対して、QFF 事業は 7.1% に過ぎない。しかし、EBITDAR (Underlying Earnings Before Income Tax expense, Depreciation, Amortisation, non-cancellable operating lease Rentals and net finance costs) では QFF 事業は 13.3% を占め、EBIT (Underlying Earnings Before Interest and Tax) では実に半数近くの 42.5% も占めている。なお、EBITDAR や EBIT では underlying と statutory の 2 つの表示があるが、これは underlying の数字で、事業活動上、反復継続されない項目 (non recurring item) を除いた、定常的な営業活動についての数字である。

カンタス航空の QFF 事業は提携型ロイヤルティ・プログラム (Coalition Loyalty Program) の優等生で会員数が約 800 万人、提携先はホテル、レンタカー、クレジットカード、ウールワース・グループ (豪州最大の小売業者)、レストラン、エンターテインメント、電話会社など約 500 社にのぼる。

図表 7：カンタス航空の事業セグメント別収益構造（2011年度）

事業区分	Revenue	
Qantas	11,315	70.0%
Jetstar	2,613	16.2%
Qantas Frequent Flyer	1,148	7.1% ★
Qantas Freight	1,054	6.5%
Jetstar Travelworld Group	34	0.2%
Total	16,164	100.0%

事業区分	EBITDAR	
Qantas	1,650	63.8%
Jetstar	508	19.6%
Qantas Frequent Flyer	345	13.3% ★
Qantas Freight	80	3.1%
Jetstar Travelworld Group	5	0.2%
Total	2,588	100.0%

事業区分	EBIT	
Qantas	228	28.4%
Jetstar	169	21.0%
Qantas Frequent Flyer	342	42.5% ★
Qantas Freight	62	7.7%
Jetstar Travelworld Group	3	0.4%
Total	804	100.0%

注)単位は \$m豪ドル

1987 年に開始された QFF は、2007 年には独立した事業セグメントとなった。2010 年度は 390 万件の特典旅行が利用され、Qantas Frequent Flyer Store は年間 50 万件の利用がある。提携先は「Earn Partner」(以下、パートナー)と呼ばれ、カンタスからマイルを購入し、それを利用客に付与する。同社は利用客の購買行動を分析し、コミュニケーション・チャネルを駆使して顧客にアプローチするための情報をパートナーに提供している。

QFF 事業の目標は、利用客とパートナーを維持しさらに獲得することはもちろんのこと、新たな製品やサービスを提供することにも向けられている。利用客がマイルを早く獲得できるような特典を用意したり、特典オプションに自由度を設けたり、フライト以外の特典を増やしたり、あるいはワイン&フードのコミュニティを作ったり、世界最高の提携型ロイヤルティ・ビジネスをめざしている。

航空事業から独立した事業としての QFF 事業の構造は、マイル \$ 100 あたりでいうと、次のようになっている (Qantas, 2010, p. 3)。

(1) マージンの計算	取扱高 (billing)	\$ 100
(マイル付与時)	マーケティング収益 (marketing revenue)	\$ 25
(マイル利用時)	マイル利用収益 (redemption revenue)	\$ 75
	マイル利用コスト (award cost)	\$ 70
	* マージン	\$ 30
<hr/>		
(2) 運転資本への影響 (working capital benefit)		
(マイル付与時)	キャッシュイン (cash in)	\$ 100
(マイル利用時)	キャッシュアウト (cash out)	\$ 70
	* ネットキャッシュフロー	\$ 30

マイル \$ 100 あたりのマージンは \$ 30 であり、ネットキャッシュフロー

航空会社のロイヤルティ・プログラム 顧客の囲い込みからプラットフォーム・ビジネスへ

も同額，というわけである。マージンの割合は約 30% で，これは図表 7 で示した，QFF 事業のマージン (EBITDA/Revenue, EBIT/Revenue) にほぼ等しい数字となる。EBITDAR でみても，Qantas 事業は 14.6%，Jetstar 事業は 19.4%，Qantas Freight 事業が 7.6%，Jetstar Travelworld Group が 14.7% なので，QFF 事業の 30% は群を抜いている。

ここで注意が必要なのは，「マイル利用コスト」や「キャッシュアウト」が何を意味するかである。前述のとおり，利用者が特典旅行で航空機に搭乗したとしても，それほど多額の，キャッシュアウトを伴うようなコストは実際には発生しないだろう。ましてや，\$ 100 のうちの \$ 70 も追加コストが発生するとはとても考えられない。むしろ，この \$ 70 は，QFF 事業が航空事業 (Qantas 事業) からマイルを仕入れたときの内部振替コストで，航空事業の方の勘定ではキャッシュインフローとして計上されていると考えられる。

カンタス航空の事例では，(1) 航空事業も FFP 事業もともに黒字である，(2) FFP 事業の利益貢献度は非常に大きい，という 2 つの事実が観察できた。もし航空事業と FFP 事業の内部振替価格を航空事業に有利な設定として，それでも FFP 事業も黒字になったのであれば，両事業が独立していることが非常に有益だったと評価できよう。

また，米国系航空会社は，FFP の持つキャッシュフロー効果の高さから，航空事業を補完する仕組みとして機能させているようだが，カンタス航空のように，これをひとつの独立した事業とした成立させた場合，FFP 事業の「持続可能性」を高めることになるかもしれない。

5. むすびにかえて

アメリカン航空が 1981 年に AAdvantage という FFP を，他社に先駆けて導入できたのは，同社のコンピュータ予約システム (Computer Reservation System, CRS)，SABRE によるところが大きい。SABRE は，旅行代理

店を結んでフライトの座席予約，レンタカーやホテルの予約ができるだけでなく，FFPの成立に必要な，利用客ごとのフライト情報，マイルの集計，特典旅行のための座席確保といったサービスも提供する。このシステムのおかげでアメリカン航空は，FFPによる顧客の囲い込みという目的を追求できるようになったといえる。

シングルサイド・ビジネスの段階で，顧客の囲い込みをすべくFFPを運用し，フライトの「利用客」の獲得に努力したことが，現在のプラットフォーム・ビジネスへと進化することになった。「利用客」という，ひとつの顧客グループの基盤を作ることに成功し，それがあったからこそ，ホテル，レンタカー，クレジットカード，他の航空会社といった「ビジネス・パートナー」という別の顧客グループを獲得できるようになったわけである。このようにしてFFPは，鶏が先か卵が先かという問題を回避したのである。

キャッシュフローの観点から眺めると，FFPという仕組みは，利用客にマイルを付与したり，クレジットカード会社にマイルを事前販売することによって，マイル負債は膨大に積み上がるものの，航空会社がキャッシュを先取りできるというものである。積み上がったマイル負債は，利用客がマイルを利用したり，使い残すことで償却されるが，実際には，償却時に多額のキャッシュアウトフローが発生するわけではない。これはまさに中央銀行のようなビジネス・モデルで，航空会社の信用のもとでマイルという疑似通貨が発行され，その発行残高は積み上がるが，引き出しには制限があり，取りつけ騒ぎのように，利用客がマイルの引き出しに殺到しない限り，問題が表面化することはない。

多くの航空会社の経営にとって，FFPはキャッシュを生む仕組みとして，非常に重要な位置づけを占めている。そのビジネス・モデルとしての「持続可能性」については議論のあるところだろうが，本稿の結論として，その論点を整理しておきたい。

事業の「持続可能性」を評価するには、事業をどのように「定義」するかという視点が本質的に最も重要であろう。すなわち、FFP をどのような事業として定義するか、航空事業をどのように定義するか、そして両者の関係をどのように構築し定義するかという論点である。

現状を踏まえて、「航空事業を補完し、キャッシュフロー効果をもたらす、中央銀行的なプラットフォーム・ビジネス」として FFP を定義するならば、その持続可能性について、次のような論点が浮かび上がってくるだろう。

- (1) 座席利用率が高まったときに、特典旅行をカバーするために、キャッシュアウトを伴う追加コストが発生するのではないかな。
- (2) デルタ航空のように有効期限を撤廃すると、限りなくマイル負債が積み上がり、使い残しもなくなるため、さらに特典旅行のための追加負担が発生するのではないかな。
- (3) 座席利用率が低いことで FFP は成立しているが、これは航空事業単独で座席利用率を向上させようとする、経営努力を損なうことになるのではないかな。

前述の英国エコノミスト誌のアプローチはこのような視点からのもので、マイルという疑似通貨を中央銀行のように運用する仕組みについては疑問を投げかけている。

このような見方とは別に、FFP を、「マイルという疑似通貨で航空券を販売する事業」として定義すると、どのような景色が見えてくるだろうか。マイルの付与は「フライトごとにマイルという疑似通貨を積み立てる行為」、特典旅行は「積み立てた疑似通貨で搭乗優先順位の低い航空券を得る行為」と考えてみれば、FFP は「航空券販売のひとつのチャンネル」とみなせるだろう。

この事業の定義をもとにすると、FFP はひとつの独立した事業体として、次のような事業展開をすることになるだろう。

- (1) 航空会社との間でマイルの価格を交渉する（マイルの使い残しを想定せずに価格を交渉するなど）。
- (2) マイルを利用客や提携企業に積極的に販売する。
- (3) ロイヤルティ・ビジネスとしての独立性を高め、マーケティング・ツールを提携企業等に積極的に販売する。
- (4) マイルが利用できる提携先を積極的に拡大する。
- (5) 航空会社に新規ルート開拓を求めたり、提携航空会社を増やす。

FFP が航空事業からの独立性を高めることで、航空事業と FFP は、独立した事業者間の対等な取引関係 (arm's length transaction) へと変化することになるだろう。その際に鍵となるのが、「マイルの販売価格」であろう。ちなみに、現在でも航空会社からクレジットカード会社へマイルを事前販売しており、その原価を開示している会社もある。たとえば、デルタ航空は1マイル当たり\$0.0054だと開示している。また、アメリカン航空はマイルの発行残高が5,870億マイル、マイル負債が14億ドルなので、これを割ってみると、1マイル当たり\$0.0024の公正価値と計算できる。

独立した事業者間でマイルが取引されるようになると、それぞれの事業の方向性も大きく変化すると考えられる。FFP でいえば、航空事業から FFP を「スピンオフ」(spin off) させるかどうかという経営課題に直面することになる。この問題については別の機会に論じることにしたい。

参 考 文 献

論文・書籍等

- Evans, D. (2009) How catalysts ignite : the economics of platform-based start-ups, in Gawer, A. (ed) *Platforms, Markets and Innovation*, Edward Elger, 2009.
- International Air Transport Association (2011) *IATA Annual Report 2011*.
- Raivio, Y. and Luukkainen, S. (2011) Mobile Networks as a Two-Sided Platform – Case Open Telco, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, Vol. 6.2, pp. 77-89.
- Vasigh, B., Fleming, K. and Mackay, L (2010) *Foundations of Airline Finance*:

Methodology and Practice, Ashgate.

Zhu, h. and Iansiti, M. (2012) Entry into Platform-based Markets, *Strategic Management Journal*, Vol. 33, pp. 86-106.

海保英孝 (2010) ポイント・プログラムをめぐる経営の諸問題について, 成城大学「経済研究」, 第 187 号, pp. 119-148.

根来龍之・加藤和彦 (2010) プラットフォーム間競争における技術「非」決定論のモデル: ソフトウェア製品における WTA のメカニズムと対抗戦略, 早稲田国際経営研究 (早稲田大学 WBS 研究センター), No. 41, pp. 79-94 .

平野敦士カール&アンドレイ・ハギウ (2010) プラットフォーム戦略: 21 世紀の競争を支配する「場をつくる」技術, 東洋経済新報社。

山本千鶴子 (2008) IFRIC 第 13 号「カスタマー・ロイヤルティ・プログラム」の概要, トーマツリサーチセンター会計情報, Vol. 387, pp. 24-28, 2008 年 11 月 .

年次報告書等

American Airlines (2010) Annual Report 2010 Form 10-K.

Delta Air Lines (2010) Annual Report 2010 Form 10-K.

FrequentFlier.com (2012a) History of Loyalty Program,
<http://frequentflier.com/ffp-005.htm>.

FrequentFlier.com (2012b) Links to the Programs,
<http://frequentflier.com/ffp-002.htm>.

Qantas Airways (2010) Qantas Frequent Flyer Investor Briefing, Qantas Airways, June 2010.

Qantas Airways (2011a) QANTAS Data Book 2011, Qantas Airways.

Qantas Airways (2011b) Annual Report 2011 Building a stronger Qantas, Qantas Airways.

United Airlines (2010) Annual Report 2010 Form 10-K.

Southwest Airlines (2010) Annual Report 2010 Form 10-K.

Southwest Airlines (2011) Annual Report 2011 Form 10-K.

付 記

本稿は, 成城大学教員特別研究助成 (2011 年度) の研究成果の一部である。

(2012 年 3 月 31 日脱稿)