

# 航空会社のロイヤルティ・プログラムの スピンオフ

海 保 英 孝

## 【構成】

1. はじめに
2. FFP の現状と諸問題
3. FFP 事業のスピンオフ
4. 事例研究：カナダ航空と Aimia 社
5. むすびにかえて

## 1. はじめに

前稿 (2010, 2012) に引き続き、本稿では、航空会社のマイレージ・プログラム (Frequent Flyer Program, FFP) の「スピンオフ (spin-off)」についての諸問題を考察する。スピンオフとは、付帯事業 (ancillary business) のような部門を、将来の収益機会を狙って、経営の自由度を高めるために別会社として分離独立させることである。親会社との資本関係が継続する場合はスピンオフ、継続しない場合はスピアウトと呼ぶことがある。

原油価格高騰などで低収益体質に陥りがちな、昨今の航空会社にとって、FFP はキャッシュを生み出す貴重な存在である。堅調な経営を維持してきた豪州のカンタス航空でさえ、FFP 事業の利益貢献度は 40% を超え、その依存度の高さが明らかになっている (拙稿, 2012)。ましてや、FFP 事業を航空事業と一体運用し、その情報開示が乏しい多くの会社では、本業である航空事業の収益性は相当に低いものと予想され、もし FFP 事業をスピンオフした場合、果たして航空事業単独で持続可能なのか、甚だ疑

問である。

しかし、FFP 事業は航空事業を補完する役割を担えばよい、付帯事業のひとつにすぎないという時代は終わりつつある。FFP そのものにも競争があり、国内でいえば航空事業で全日空と日本航空が競争しているのと同じように、ANA カードと JAL カードにも競争がある。さらに、海外へ眼を転じれば、FFP はショッピングセンターのポイント・カードや他の提携型ロイヤルティ・プログラムとの競争にも直面している。つまり、FFP 事業には「航空事業との補完性」のみならず、「FFP 事業そのものの成長性」も同時に追求する運営が迫られている。

そこで本稿では、FFP の現状と諸問題を整理したうえで、カナダ航空 (Air Canada) とその FFP 事業を担う Aimia 社の事例を主として検討しながら、FFP 事業のスピンオフに関する諸問題について考察する。

## 2. FFP の現状と諸問題

航空会社が抱える付帯事業の収益状況を概観したうえで、FFP の現状と諸問題について整理しよう。

### 2.1 航空会社の付帯事業の現状

航空会社は、主力の航空事業に加えてさまざまな付帯事業を抱えている。Amadeus Review of Ancillary Revenue Results for 2011 の調査結果によると世界 108 の航空会社のうち、付帯事業の収益を開示しているのは 50 社あり、その合計は 182 億ユーロ（約 1.8 兆円、1 ユーロ = 100 円換算）に達しているという (Amadeus, 2012)。この調査は 2007 年に開始され、当時は 23 社のみが開示、付帯事業の合計は 17 億ユーロ（約 1,700 億円）で、単純比較はできないものの、当時から現在に至るまでに約 10 倍に増えており、付帯事業の重要性が高まっていることが伺える。

航空会社ごとに付帯事業収益額、全収益に占める付帯事業収益の割合、

## 航空会社のロイヤルティ・プログラムのスピノフ

乗客1人当たり付帯事業収益額を整理し、それぞれのトップ10をリストアップしたのが図表1である。

付帯事業収益額のランキングを見ると、世界的に有名な航空会社や LLC (Low-Cost Carrier, Low fair airlines, 格安航空会社) が並んでいる(図表1の )。この10社の合計だけで、付帯事業を公開している50社の付帯事業収益額の実に75%以上を占めている。トップ3は United Continental(ユニテッド航空), Delta(デルタ航空), American(アメリカン航空)といった米国の巨大航空会社で、United Continental の収益額は5,171百万ドル(約4,145億円, 1ドル=80円換算)にも達している。多くの航空会社で付帯事業収益の大部分は FFP 事業であり、提携しているクレジットカード会社や銀行、他のパートナー企業へのマイル販売からの収益が大きい。とくに Qantas (カンタス航空, 豪州) や TAM Airlines (TAM 航空, ブラジル) では付帯事業収益額に占める FFP 事業の割合が75%以上である。

Southwest (サウスウエスト航空, 米国) を例にとると、Rapid Rewards<sup>®</sup> という FFP が250百万ドル(約200億円)をもたらしている。その他、アーリーバード・サービスは優先搭乗を10ドルで提供するもので、これだけで142百万ドル(約113億円)の収益がもたらされている(同社は座席指定を事前に受け付けられないため、優先搭乗に価値がある)。また、ビジネス客向け

図表1：航空会社の付帯事業ランキング

① 付帯事業収益額		② 付帯事業収益の割合		③ 乗客1人当たり付帯事業収益額	
United Continental	5,171	Spirit	33.2%	Qantas Airways *	\$50.82
Delta	2,534	Jet2.com	27.1%	Spirit	\$41.75
American	2,113	Allegiant	27.0%	Jet2.com	\$41.37
Qantas Airways *	1,418	easyJet	20.8%	AirAsia X	\$38.25
Southwest	1,180	Ryanair	20.5%	Unitd Continental	\$36.47
easyJet	1,106	Tiger Airways	19.1%	Alegiant	\$34.00
Ryanair	1,100	AirAsia Group	17.8%	Alaska Air Group	\$24.61
US Airways	1,086	Flybe	17.0%	Jetstar	\$23.35
TAM Airlines *	667	AirAsia X	16.5%	Aer Lingus	\$22.02
Alaska Air Group	610	Jetstar	15.3%	Flybe	\$21.92

注) ①の単位は百万US\$, \*印は付帯事業収益額に占めるFFP事業の割合が75%以上

に優先搭乗、カクテルサービスなどを行うビジネス・セレクト・サービスからも96百万ドル(約76億円)を得ている。

付帯事業収益の割合(図表中の )の上位はLCCであり、その割合は15%から30%以上にまで達している。LCCの利用客は、とにかく旅費が安ければいいと考える乗客ばかりではなく、自分が利用するサービスをアラカルトで選びたいという乗客も少なくない。旅程表を1ドル払ってケータイに送信する、といった細かいサービスも自分で選びたいという乗客に支えられ、付帯事業収益の割合が高くなっている。Jetstar(ジェットスター航空)はカンタス航空グループに属し、年間1,650万人の利用客があるが、その収益はさまざまなサービスから構成されている。機内食、機内のエンターテインメント、手荷物、広めの座席提供などに加え、FFPも利用している。

乗客1人当たり付帯事業収益額(図表中の )では、ここでも多くをLCCが上位を占めているものの、FFPの比率が高いQantasで、他の追随を許さず、50.82ドル(約4,000円)で第1位となっている。

このように、付帯事業はさまざまな収益機会を航空会社にもたらしているが、その中でもFFPは重要な役割を担っている。それでは、昨今のFFPはどのような諸問題を抱えているのだろうか。ここでは、過去の報道内容(Factiva®などにより検索)および年次報告書などから、世界の主要航空会社のFFPにおける諸問題を整理してみよう。

## 2.2 Avios(英国航空)

英国航空とイベリア航空(スペイン)は事業統合し、IAG(International Airlines Group)の傘下となり、両社のFFPも同様に統合され、2011年からAvios®として運営されている。正確には、英国航空のFFPであるBritish Airways Executive Club®, イベリア航空のIberia Plus®はそのまま存続させ、両者が共通の“新しい通貨”, Avios®のマイレージ・ポイントを利

## 航空会社のロイヤルティ・プログラムのスピンオフ

用するという形を採っている (Avios positions itself for IAG growth, *Airline Business*, Vol. 28-4, April 2012)。

英国航空は従来、Airmiles<sup>®</sup>というロイヤルティ・プログラムを利用していたが、国境を越えた事業統合後、それが継続できなかったのは、英国以外の地域で展開されている Airmiles<sup>®</sup> ブランドは英国航空と何ら資本関係のない企業が運営していたからである。もともと Airmiles<sup>®</sup> は、英国の起業家 Sir. Keith Mills が 1988 年に開始したロイヤルティ・プログラムのブランドで、英国をはじめ、カナダ、中東、オランダなどでも事業展開されていた。しかしその運営はライセンス供与方式で、Airmiles<sup>®</sup> というひとつのブランドを利用しつつ、それぞれの地域ごとに運営会社が異なっていた。たとえば、2011 年時点では、英国は英国航空の子会社が運営していたが、カナダは Loyalty One 社 (Alliance Data 社の子会社)、中東は Aimia 社の運営であった。Alliance Data 社と Aimia 社はともに Airmiles<sup>®</sup> ブランドを使うものの、ロイヤルティ・マネジメント事業では競合関係にあり、ねじれ現象が生じている。地域をまたがった事業展開を行うには些か都合の悪い状況に陥っていた。このような事情から、IAG は Airmiles<sup>®</sup> の利用を諦め、Avios<sup>®</sup> というブランドを新たに導入することになった。

新しい FFP の開始にあたって、従前の Airmiles<sup>®</sup> ポイントは Avios<sup>®</sup> ポイントへ移行されることにはなったものの、航空券・景品への交換比率が顧客にとって不利なものに変更された。たとえば、航空券への交換比率は 20% 程度悪化し、航空券は無料ではなく税金・サーチャージ負担が必要になり、顧客が不満を持ったことが報道されている (Seeking redemption, *The Independent*, November 12, 2011; Will Airmiles users bid adios to Avios ?, *Marketing Week*, September 7, 2011 など)。

航空会社の事業統合によって FFP も統合されるわけだが、グローバル・レベルでの事業展開を考える場合、ブランドをどのように再構築するか、

すなわち統一ブランドで展開するか、それぞれの地域で異なったブランドで展開するかは大きな経営課題である。また、マイルの付与率や還元率の異なる複数の FFP を統合するとき、新たな FFP ではそれらの比率をどのように設定するか、ということもまた別の大きな経営課題である。それによって顧客は他のロイヤルティ・プログラムへ逃げてしまう危険性も発生する。

### 2.3 Miles & More (ルフトハンザ航空)

ドイツのルフトハンザ航空(運営母体は Deutsche Lufthansa AG)は傘下にオーストリア航空、スイス航空などを抱え、欧州のリーディング・カンパニーとして、欧州に軸足を置きつつ、利益ある成長(profitable growth)を戦略目標として事業を展開している。ルフトハンザ航空の事業セグメントは、航空事業(Passenger Airline Group)、ロジスティクス事業(Logistics)、維持管理事業(MRO, Maintenance, Repair and Overhaul)、IT サービス(IT Services)、ケータリング(Catering)の5つであり、FFPは独立した事業セグメントとして位置づけられていない。

ルフトハンザ航空の FFP は欧州最大、会員数 2 200 万人の Miles & More<sup>®</sup> で、2011 年度だけで新たに 170 万人の会員を獲得し成長を遂げている。インドや中国などの成長市場をターゲットにするのみならず、他の航空会社やホテル・レンタカー・小売業・サービス業などの企業との提携関係を強化することでさらなる成長を目指している。そのためには IT 基盤の充実が求められている(2011 年度、年次報告書)。

2012 年、同社は FFP の運営を Loyalty Partner Solutions 社(LPS)に委託することを決定した(Loyalty Partner Solutions, Press Release, February 26, 2012)。FFP は、IT の視点から見るとシステムに多大な負荷がかかる、巨大な IT プロジェクトであり、Miles & More<sup>®</sup> は会員数の増加、ビジネス・プロセスの複雑化により、従来のシステムでは対応できなくなったため、

## 航空会社のロイヤルティ・プログラムのスピンオフ

LPS 社の新システムへ移行することになった。これにより、顧客情報を一元的に管理できる、マイレージ・キャンペーンを柔軟に打つことができる、コストダウンできる、新たな提携企業のシステムへの追加が容易になるなどのメリットがあるという。

ルフトハンザにも IT 部門が存在し、ひとつの事業セグメントになっているにもかかわらず、LPS 社へ運営委託するのは、事業環境の変化に迅速に対応し、競争優位を確立するためと考えられる。

### 2.4 Qantas Frequent Flyer (カンタス航空)

カンタス航空は、前稿 (2012) で検討したように、FFP 事業をひとつの独立した事業セグメントして開示している。FFP 事業そのものの将来性について、同社は高く評価しており、カナダ航空が Aeroplan<sup>®</sup> (現在の Aimia 社) を独立させたように、FFP 事業を独立したロイヤルティ・マネジメント・ビジネスとしてスピンオフ、IPO (Initial Public Offering) する計画が、2008 年 8 月当時、示されていた (Qantas plans to spin-off loyalty programme, *Airline Business*, Vol. 24-8, August, 2008)。

しかしその後間もなく発生した、いわゆるリーマン・ショック (2008 年 9 月) の影響と、その後の業績低迷により、その計画は取りやめられることになった (Australian carriers held up, *Airline Business*, Vol. 24-11, November, 2008; Jetstar, loyalty scheme save Qantas from loss, *The Gold Coast Bulletin*, August 20, 2009)。とくに国際線航空事業の低迷により、収益性が高く、連結収益・連結利益への貢献度も高い、FFP 事業は同社の経営にとって必要不可欠な存在となり、スピンオフなどできない状況になりつつある (Qantas, *Financial Times*, August 28, 2012)。

## 3. FFP 事業のスピンオフ

航空会社から FFP 事業がスピンオフされると、航空事業と FFP 事業の

関係が対等な取引関係（arm's length transaction）として明確になってくる。

両事業が航空会社内で運営されている場合、

航空会社は搭乗距離に応じて顧客にマイル・ポイント（マイル）を付与する

顧客は貯めたマイル数に応じて特典旅行等を航空会社に請求し、航空会社は特典旅行（無料航空券）を獲得する

という2つの取引が基本である（図表2・左）。ホテルやレンタカー、クレジットカード会社などの提携会社の製品・サービスを利用することでマイル・ポイントが付与されることも少なくないが、その管理はすべて航空会社内で行われている。

これが、FFP事業がスピンオフされ、独立した事業体（以下「FFP会社」）になると、前述の や の取引は、顧客とFFP会社の間でやりとりされるようになる（図表2・右）。そしてさらに、

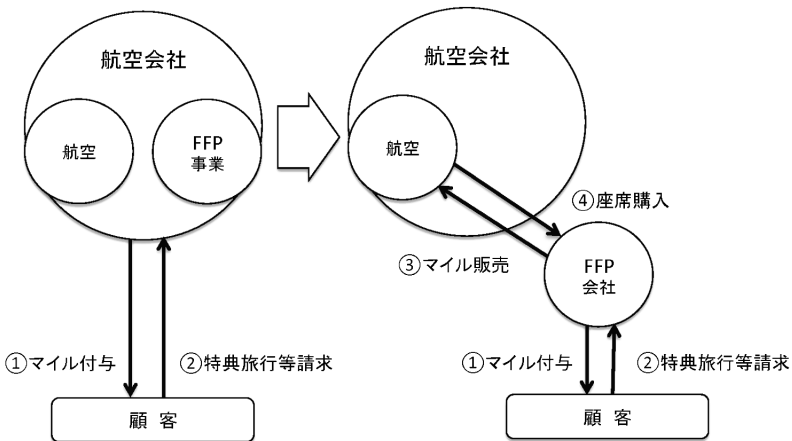
FFP会社が航空会社へマイルを販売する

FFP会社が航空会社から特典旅行用の座席を購入する

図表2：航空事業とFFP事業

航空会社＝航空事業&FFP事業

航空会社＝航空事業、FFP事業をスピンオフ





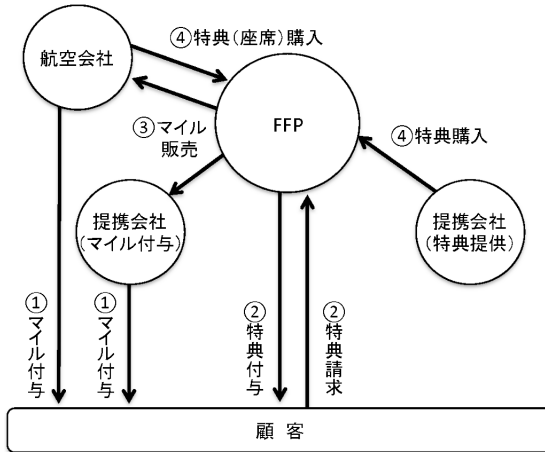
## 航空会社のロイヤルティ・プログラムのスピンオフ

という2つの取引が新たに追加されることになる。これらの取引を行うにあたって、どのような長期契約を結ぶかが経営上、極めて重大な意思決定事項となる。

図表2はスピンオフによって、航空事業とFFP事業の関係にどのような変化が生じるかに焦点を当てたものだが、FFP事業の仕組みをより正確に表すと図表3のようになる。

FFP事業は、FFP会社を中心に、航空会社、提携会社、顧客の関係で表現できる。提携会社は、ホテル、レンタカー、クレジットカード会社などだが、取引の観点からすると2つのタイプに分けられる。ひとつは、顧客に対してマイルを付与することを行う提携会社である。もうひとつは、所定のマイルを貯めた顧客に特典 (award) として景品等を供給する提携会社である。ちなみに、後述する Aimia 社では前者を Accumulation Partner (顧客のマイル貯蓄に貢献する提携先)、後者を Redemption Partner (顧客が特典を引き出すときに貢献する提携先) という区別をしている。航空会社は Accumulation Partner であり、Redemption Partner であるといえる。

図表3：FFP事業の仕組み



顧客に対して主としてマイルの付与を行うのは航空会社および提携会社(マイル付与)であり、そのマイルはFFP会社が両社に販売したものである(図表3の )。一方、FFP会社は顧客に対して特典(無料航空券など)を付与するために提携会社(特典提供)から景品等を購入し、航空会社から座席を購入する(図表3の )。

ここで、FFP会社(子会社)と航空会社(親会社)の間には「2つの取引」(図表3のと )が存在するという特徴がある。他の付帯事業、たとえば、ケータリング・サービス会社と航空会社の間では「ひとつの取引」、親会社である航空会社に対してケータリング・サービスを提供することだけが行われる。

#### 4. 事例研究：カナダ航空と Aimia 社

カナダ航空は1984年にFFP, Aeroplan<sup>®</sup>を開始し、1990年代には単なるFFPではなくロイヤルティ・ビジネスとしての成立可能性を模索しはじめている。そして、2002年1月には独立した事業セグメントとしての運営が開始され、2005年6月にはスピンオフ、IPOを達成している。その後、2011年10月には新ブランドのAimia<sup>®</sup>を立ち上げ、社名も現在はAimia社となっている。同社は世界20カ国以上に展開し、従業員数3400人以上、ロイヤルティ・マネジメントのリーディング・カンパニーのひとつとなっている。

Aimia社の主力事業は、FFPに代表される提携型ロイヤルティ・プログラムの運営であり、ブランドでいえば、Aeroplan<sup>®</sup>(カナダ、会員数460万人)をはじめ、Nectar<sup>®</sup>(英国、1850万人;イタリア、850万人)、Air Miles Middle East<sup>®</sup>(中東、130万人)を抱える。この5年間で総取扱高(Gross Billings)は2倍以上になり、2011年度現在、20億カナダ・ドル(約1600億円、1カナダドル=80円換算)となっている。

Aimia社はトロント証券取引所に上場し、情報が開示されているので、

ここでは同社の年次報告書（Annual Reports, Canada Business Corporations Actに基づく報告書）から、同社の収益構造やカナダ航空との関係などについて整理してみよう。

#### 4.1 Aimia 社の収益構造

Aimia 社の事業は、

- (1) 提携型ロイヤルティ (Coalition Loyalty)
- (2) 独自ロイヤルティ (Proprietary Loyalty)
- (3) ロイヤルティ分析 (Loyalty Analytics)

の3つに分かれる。(1)はAeroplan<sup>®</sup>をはじめとするFFP事業の受託運営が中心で、提携先企業の価値を高めたり、従来どおりの自社運営ロイヤルティ・プログラムをマルチ・パートナー提携型へ変換するためのスピンオフを助けるなどのサービスを行う事業である。(2)は、(1)とは逆で、顧客企業 (client) が独自でロイヤルティ・プログラムを立ち上げたり再構築するのを支援するたりサービスである。(3)はロイヤルティ・プログラムを通じて集めた、個人顧客 (customer) の購買行動データの分析を通じて適切なマーケティング・キャンペーンをアドバイスする事業である。

収益 (Revenue) ベースでいえば、図表4・下表に示したように、提携型ロイヤルティ事業の収益が全体の67.8%を占め、独自ロイヤルティ事業は26.8%、ロイヤルティ分析などのその他の事業が5.4%となっている(年次報告書, 2011年度より)。地域別に見れば、図表4・上表のように、カナダが62.9%、EMEA (Europe, Middle-East and Africa) が19.9%、米国&アジアが17.2%となっている。

事業別、地域別に細かく見ると、提携型ロイヤルティ事業の収益の76.9%はカナダ市場からもたらされているが、その一方で、独自ロイヤルティ事業の収益の64.3%は米国&アジア市場からのものであることがわかる。

図表4：Aimia社の収益構造

《地域別集計》								
	カナダ		EMEA		米国&アジア		事業別計	
提携型ロイヤルティ事業	1,102,463	76.9%	331,284	23.1%	0	0.0%	1,433,747	100.0%
独自ロイヤルティ事業	177,695	31.3%	25,057	4.4%	364,506	64.3%	567,258	100.0%
その他	49,714	43.3%	65,186	56.7%	0	0.0%	114,900	100.0%
地域別計	1,329,872	62.9%	421,527	19.9%	364,506	17.2%	2,115,905	100.0%
償却前売上総利益	604,310	77.2%	38,005	4.9%	140,716	18.0%	783,031	100.0%
利益率	45.4%		9.0%		38.6%			

《事業別集計》								
	カナダ		EMEA		米国&アジア		事業別計	
提携型ロイヤルティ事業	1,102,463	82.9%	331,284	78.6%	0	0.0%	1,433,747	67.8%
独自ロイヤルティ事業	177,695	13.4%	25,057	5.9%	364,506	100.0%	567,258	26.8%
その他	49,714	3.7%	65,186	15.5%	0	0.0%	114,900	5.4%
地域別計	1,329,872	100.0%	421,527	100.0%	364,506	100.0%	2,115,905	100.0%

注) 単位は千カナダドル

また、地域別に償却前売上総利益も開示されているため、その売上高利益率を計算すると、カナダ市場では45.4%、米国&アジア市場では38.6%、そしてEMEA市場では9.0%となっている。同社の償却前売上総利益額の77.2%はカナダ市場からもたらされている。

#### 4.2 カナダ航空とAimia社の契約

カナダ航空とAimia社の間では、長期にわたる戦略的互惠関係が構築されており、2004年9月に締結されたCPSA契約(Commercial Participation Services Agreement, 契約期間2020年6月29日まで)でそれが規定されている。

この契約では、前述の図表2や図表3で示したように、

(1) Aimia社がカナダ航空へマイルを販売(図表2&3の )

(2) Aimia社がカナダ航空から座席を購入(図表2&3の )

という2つの取引を行っている。それぞれの契約について詳しく見ると、下記ようになる。

## 航空会社のロイヤルティ・プログラムのスピンオフ

### (1) Aimia 社がカナダ航空へマイルを販売

Aimia 社はカナダ航空へマイル (Aeroplan<sup>®</sup> Miles) を販売し、カナダ航空はそのマイルを搭乗客に付与している。その額は Aimia 社の年間総取扱高の 12% に達し、マイル付与に貢献する提携会社 (Accumulation Partners) のうちでカナダ航空は最大である。

両社の間では、過去 3 年間平均付与マイル実績の 85% 分の金額をカナダ航空が Aimia 社に支払う契約になっている。2011 年度の支払い実績は \$ 270 百万カナダドル (約 216.0 億円) であり、2012 年度は \$ 222 百万カナダドル (約 177.6 億円) の計画になっている。

### (2) Aimia 社がカナダ航空から座席を購入

Aimia 社はカナダ航空から年間約 \$ 429.2 百万カナダドル (約 343.4 億円) 相当の無料特典旅行用の座席 (seat capacity) を買うことが義務づけられている。このコストは Aimia 社が顧客に対して特典を付与するためにかけている総コスト (Redemption cost) の約 40% を占めており、最大のものである。

なお、この契約において、フライトごとにカナダ航空が搭乗客に付与するマイル数は、Aimia 社が同意しなくとも、カナダ航空は変更することができる。

CPSA では、これらの取引以外に、Aimia 社は FFP の運営を通じて集めた顧客の購買行動データに基づいて、マーケティングとプロモーション・サービスをカナダ航空へ提供することも義務づけられている。

ところで、この契約にはどのようなリスクが内在しているのだろうか。この点についても Aimia 社は自ら開示しており、たとえば、以下のよう内容のものである。

- ・カナダ航空は過去に経営破綻したことがあり、昨今の燃料費高騰、経

済状態の変動、外国為替レートや金利動向などの影響を受けて、その経営状態は再度悪化し、CPSA が完全に履行できない可能性がある。

- ・カナダ航空の経営が悪化したとき、Aimia 社は特典旅行用の座席を確保のために、現在の CPSA に基づく契約金額より多くの金額をカナダ航空に支払う可能性がある。
- ・カナダ航空が経営破綻した場合は、特典旅行用の座席を他の航空会社から入手する必要があり、それはカナダ航空との契約に比べて、はるかに高額になる可能性がある。
- ・そのような場合には、Aimia 社のマイル付与に関する提携会社 (Accumulation Partners) の方も、Aimia 社との契約を見直す可能性が出てくる。

以上のことから、スピンオフされた現在、航空会社との関係がどのようになっているかが明らかになった。

ひとつは、スピンオフによって、Aimia 社の収益機会は広がり、マイルの販売（図表2&3の ）における、対カナダ航空の割合は10%程度にまで下がっている。クレジットカード会社などが顧客に付与するマイルの方が、航空会社が搭乗客に付与するマイルよりも多いという状況が改めて確認された。

その一方で、顧客に特典を付与するために座席や景品等を購入する取引（図表2&3の ）では、依然として、カナダ航空から無料航空券用の座席を仕入れている割合が大きく、約40%にものぼることがわかった。

#### 4.3 カナダ航空の再建と FFP 事業のスピンオフ

カナダ航空が Aeroplan 社をスピンオフさせたのは2005年だったが、そこへ至る経緯はどのようなものだったのだろうか。

カナダ航空は2000年8月に Aeroplan<sup>®</sup>を独立した事業部門として運営をはじめた。その後、カナディアン航空 (Canadian Airlines) を買収したこ

## 航空会社のロイヤルティ・プログラムのスピンオフ

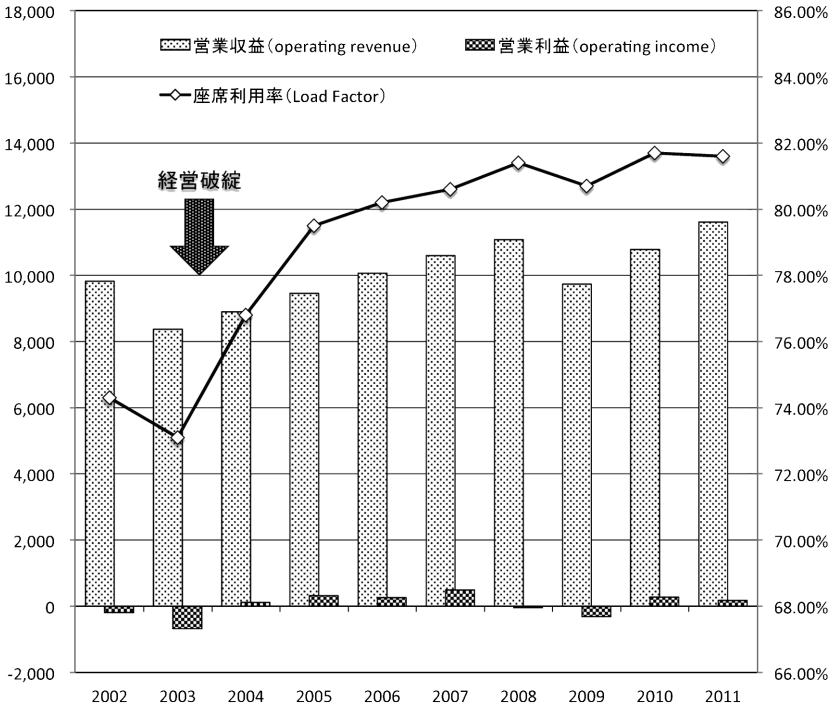
とにともなって、2001年1月にカナディアン航空のマイレージ・プログラム Canadian Plus<sup>®</sup> は1対1の交換比率で Aeroplan<sup>®</sup> へ統合され、会員数は約500万人に達した。(Canadian Airlines Corporation - Globe says AC, CAI frequent flier points to combine, *Canada Stockwatch*, 2000/7/6)。

この当時から、カナダ航空は Aeroplan 社のスピンオフ、株式上場を検討していた様子が繰り返し報道されている (Air Canada still likes Aeroplan spinoff, *The Globe and Mail*, 2001/3/24 など)。FFP 事業の発展可能性を考慮すると、自ら機動的な資金調達が可能になるように、スピンオフし、IPO することが適切である、という経営判断がその背景にあったようである。その時価総額はカナダ航空を上回るという、高い評価をするアナリストもいたが、IPO の時期については、株式市場の環境が整わないとしてたびたび延期されてきた。

その後、カナダ航空が2003年9月に経営破綻し、ACE Aviation Holdings (2004年6月設立)の傘下で再建が行われた。ACE社はカナダ航空およびその他の付帯事業の再建と資金回収を目的とした会社で、資金調達のために、2005年4月に自らIPOを行った。その後、同社は再建を着実に進め、次々と関連事業のIPOを達成している。2005年6月には Aeroplan 社(現在、Aimia社)、2006年2月には地域航空会社の Jazz 社(現在、Chorus Aviation 社傘下)、そして2006年11月にはカナダ航空をいずれもトロント証券取引所(Toronto Stock Exchange, TSX)に上場させている。その結果、これらの株式売却などにより、ACEは4,938百万カナダドル(約3,950億円)の現金収入を得ている(ACE Aviation HoldingsのHPより)。同社は所期の目的を達成し、2013年度には解散する計画となっている。

経営破綻前後のカナダ航空の収益状況について、2002~2011年度の財務データから眺めてみると、2008年のリーマン・ショックでの落ち込みはあったものの、座席利用率の向上と呼応するかのようになり、営業収益は着実に改善してきたように見える(図表5)。

図表5：カナダ航空の収益状況



注) 単位は百万カナダドル (CAD)。座席利用率の目盛りは右軸。  
 出所) 2002～2004年度は ACE Aviation Holdings, 2005年度以降は Air Canada の年次報告書より作成。

2003年度の経営破綻当時、座席利用率は73.1%であったが、2011年度には81.6%と、10%ポイント近く改善し、営業収益も8,373百万カナダドル(約6,698億円)から11,612百万カナダドル(約9,289億円)へ、約1.4倍に増加している。この背景には搭乗客数の増加もあるが、燃油サーチャージが顧客に転嫁できたことも大きな原因であり、営業収益は改善したものの、実は、営業利益は依然として芳しくない状況にある。



## 5. むすびにかえて

航空会社が抱える事業で、本業の航空事業の収益性は惨憺たるものであるが、付帯ビジネス、とりわけ FFP 事業の収益性は高く、その位置づけと将来性について各社の判断は大きく異なっている。

ユナイテッド航空やアメリカン航空といった米国系大手航空会社をはじめとする、多くの航空会社は FFP 事業と航空事業の一体運用をすることで、航空事業の底上げを図っており、そこでは FFP 事業単独での状況は明らかにされることはない。一方、カナダ航空は早くも 2000 年代前半に FFP 事業をスピンオフさせ、カンタス航空は FFP 事業をひとつのセグメントとして情報公開し、カナダ航空のようなスピンオフの機会を待っている。

スピンオフにともなって、FFP 事業と航空事業の関係は内部取引から対等な取引関係へと変貌を遂げ、FFP 事業は航空事業の補完をするだけの役割から独立したロイヤルティ・ビジネスへと展開されることになる。航空事業の方向性に左右されず、独自で資金調達を行い、新たな成長機会を模索することが、少なくとも長期的には可能になると考えられる。

FFP 事業では、マイル付与に関する提携会社 (Accumulation Partner) を増やすことで収益を向上させることができる。航空会社が乗客にマイルへ付与する以外に、とくにクレジットカード会社などが自社の顧客にマイルを付与する割合が高まっており、それにより収益性が向上している (拙稿, 2012)。スピンオフによりますますその割合は高まり、単なる FFP から提携型ロイヤルティ・プログラム (Coalition Loyalty Program) へ脱皮できることになるだろう。Aimia 社はすでにそのような過程にあり、マイル会員の顧客情報を用いてタイムリーなマーケティング・キャンペーンを行うなど、提携先企業へのコンサルティングへも展開を遂げてきている。また、航空会社経由での顧客に対するマイル付与の割合が下がることで、航空会

社への依存体質が下がることはリスク分散の意味でも重要である。前述のとおり、マイル販売における、Aimia社がカナダ航空へ依存する割合は10%程度にすぎない。

その一方で、顧客に対して無料航空券などの特典を付与する (Redemption) フェーズでは航空会社へ依存する割合が依然として大きく、ここにリスクが存在する。航空事業の収益性は芳しくなく、不安定であるため、もし経営破綻やそれに近い状況に陥ったとすると、FFP会社は座席購入コストの増加、マイル販売収益の低下などの影響を受けることになる。さらに提携航空会社が運行を停止するような事態になれば、無料航空券の提供を他の航空会社へ移管する必要性が出てくるわけで、その場合の追加コストは非常に大きなものになるだろう。

航空事業の収益性問題は、経営統合で解決を図るという方策があり、それによりFFP事業も統合され、経営基盤の強化が行われることがある。2011年には米国ユナイテッド航空とコンチネンタル航空が合併し、コンチネンタル航空のFFPであるOnePass<sup>®</sup>はユナイテッド航空のMileage-Plus<sup>®</sup>へと統合された。また、英国航空とイベリア航空の経営統合によってAvios<sup>®</sup>が誕生している。しかしこれはFFP会社が主導できるものではなく、自ら積極的にリスクヘッジとして乗り出せる方策ではない。FFP会社が行えるのは、航空会社以外で景品等の提供を行ってくれる提携会社を増やすぐらいだが、多くの顧客にとって無料航空券こそが魅力であり、そもそも彼らがFFPに参加している理由であるから、少なくとも短期的には航空会社との取引関係は維持せざるをえない。FFP会社の経営にとって、無料航空券を供給する航空会社との関係は切り離すことができず、非常に重要な取引として位置づけられる。Aimia社がカナダ航空に依存する割合が、依然として約40%に達することは、既に述べたとおりである。

一般的に、付帯事業を子会社としてスピンオフしたとすると、子会社の

## 航空会社のロイヤルティ・プログラムのスピンオフ

売上高にとって、親会社に対する売上高の割合が非常に大きいことが当初問題となる。たとえばケータリング・サービスの会社がスピンオフしたとすると、当初は親会社の航空会社に対する依存度が大きくなるだろうが、他社へのサービスを増やすことで、その割合は次第に下がっていく。それにともなって、親会社から子会社への支配は弱まり、もちろん、資本関係が続く限り人的支配は続くわけだが、それでも経営の自由度は高まることだろう。

子会社から親会社への販売という、「ひとつの取引関係」だけであれば、そのような傾向は高まると考えられるが、しかし、子会社と親会社の間に「複数の取引関係」が存在し、かつ、その取引が子会社の経営にとって不可欠なものであるときは、たとえスピンオフしたとしても、親会社の事業との密接な関係は維持され、それは容易に解消できない。

FFP 事業についていえば、子会社（FFP 会社）から親会社（航空会社）に対してマイルを販売しているが（図表 2 の ），同時に、子会社は親会社から座席を購入している（図表 2 の ）。前者は、提携会社へのマイル販売を拡大することでその比率を下げるができるものの、後者では、提携会社からの景品等の調達を増やすことでその比率を下げることは可能だが、依然として、顧客は無料航空券を欲するため、その比率を下げることは事実上難しい。これは、FFP 事業というビジネスモデルの成立過程に深く関わる本質的な取引で、大きく変えるには時間がかかるだろう。

スピンオフは、親会社の主力事業からの影響を薄め、経営の自由度を高めることを目的として行われ、次第に親会社との取引の割合が減少し、ひとつの独立した経営体として意思決定が行われるようになる。事業が広がれば、親会社との資本関係を解消し（スピアウト）、同業他社と経営統合するなどの選択肢も広げることができる。

ところが、FFP 事業のように、そのビジネス・モデルの形成にあたって、本業とのつながりをなかなか解消できないような取引が存在するとき、

そのような発展形態を単純には描くことはできない。スピンオフからスピンアウトへという成長軌道を模索する過程で、同時に、親会社との取引関係を見直すという、ビジネスモデルの本質に関わる課題に直面することになる。

FFP事業のスピンオフを達成したカナダ航空、スピンオフの機会を模索するカンタス航空が存在する一方で、多くの航空会社はFFP事業を依然として航空事業とリンクさせて運用している。その背景には、FFP事業の収益性の高さもあるが、スピンオフした後に、どのような戦略展開を行えばよいか、FFP事業にどのような将来図を描けばよいかという苦悩があるといえるかもしれない。

#### 参 考 文 献

- Roebuck, K. (2011) *Customer Loyalty Programs : High-impact Strategies – What You Need to Know*, Tebbo.
- 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180号, pp. 119-148.
- 海保英孝 (2012) 「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」成城大学経済研究, 第197号, pp. 69-91.
- ACE Aviation Holdings, *Annual Reports*, 2004-2011.
- Aimia (Aeroplan), *Annual Reports*, 2006-2011.
- Aimia, *ANNUAL INFORMATION FORM FOR THE FINANCIAL YEAR ENDED DECEMBER 31, 2011*, March 22, 2012.
- Air Canada, *Annual Reports*, 2006-2011.
- Lufthansa, *Annual Report*, 2011.
- Aimia : [www.aimia.com](http://www.aimia.com)
- Avios : [www.avios.com](http://www.avios.com)
- Deutsche Lufthansa AG : <http://konzern.lufthansa.com/en/>
- Loyalty Partner Solutions : <http://www.lpsolutions.com/>
- Amadeus (2012) Ancillary Revenue reported by airlines grew to EUR 18.23 billion in 2011 and jumped 66% in two years, Business Release, 23 Jul 2012, <http://www.amadeus.com/amadeus/x224196.html>

航空会社のロイヤルティ・プログラムのスピノフ

付 記

本稿は、成城大学教員特別研究助成（2012年度）の研究成果の一部である。

（2012年10月28日脱稿）