



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 全日本空輸株式会社

## —ノンエアー利用会員へのマイレージ戦略—

2010年度下期におけるマイレージ運営実績の総括をようやくとりまとめ、カスタマー部門長は、順調な会員基盤の拡大と優良顧客（プレミアム会員）の満足度向上を再確認し、まずまずの成果にひとまず安堵していた。しかし、繰越マイルの残高が前年よりもさらに増えたことが、一抹の不安を感じさせるのもまた確かな現実であった。

この下期は、景気の緩やかな回復に伴い、ANA マイレージクラブ（以下 AMC）会員の搭乗機会も復調しつつあった。新規顧客の囲い込みや上級会員増加のための様々な施策も、堅実に顧客基盤の拡大および航空収入と付帯事業収入の増加につながり、部門予算も無事に達成されるという好循環にあるように思われた。上級会員層も、期初こそ会員数が昨年を下回る低調なスタートであったものの、結果的に優良顧客であるプラチナ会員数は昨年と同水準まで回復し、アップグレード交換キャンペーンで他の既存プレミアム会員の顧客満足度を高めることもできた。一般の ANA カードへの入会者数も空港販促の強化や全体キャンペーンの実施により好調に推移し、上期に続き会員基盤を広げることができていた。もちろん中低頻度利用層の囲い込みや顧客満足度の向上にも余念はなく、クーポン特典を中心に小額特典の充実を図るなど具体的な施策を展開できていた。さらに、他社との提携戦略については、他の航空会社とのマイレージ制度に関する交渉もこれまでどおり順調に推移し、他業種とのノンエアー提携においても「一般提携」、および各業界の上位にいる百貨店、商事、カード発行会社、ホテルなどの「戦略提携」も着実に成果が出てきている（図表 1）。しかし、マイレージモールやグルメマイルなどの「委託提携」は、マイル数にまだまだこれからの伸び代を感じさせた。

---

本ケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール教授 太田康広の指導のもと同研究科博士課程 村上敏也（D21/M32 期）がクラス討議の資料として作成した。本ケースは、経営の適否・巧拙を一切例示するものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 太田康広・村上敏也（2014年6月作成）

## 課題

委託提携のノンエアー利用については、会員数が順調に増加している一方で、会員あたりの利用単価はむしろ減少する傾向にあった（図表 2）。こうした会員にとっては、積算マイルがなかなか特典航空券に届かないため、かえって償還の満足度が低下するのではないかと懸念された。もともと日本においては、米国などと異なり国内線だけではマイルを貯めにくいという事情があり、多様な提携によって日々の暮らしの中でマイル獲得機会を充実させる戦略が重視されてきた。しかし、ノンエアーの顧客層に対してエアー利用を促す効果、とりわけ国際線への利用促進効果がどれほどあるのかについては疑問視する声もあった。いわく、ノンエアーの会員は、国際線や国内線には乗らず、むしろ長距離バスや電車、あるいは徹底した低価格で「空の便をバス感覚で」提供する格安航空会社 LCC（Low Cost Carrier）をまずは選好するのではないかとするのである。

そこで ANA においても、中期経営戦略「ANA グループ 2011 - 12」の中で、日本国内は少子高齢化により需要の伸びが鈍化し新幹線など他交通機関との競争も一層激化するという危機感を表明し、経営資源の最大活用による経営効率の向上、環境変化に左右されにくい強固な収入基盤の構築を標榜し、その一貫として LCC 事業を組み込んだ新たなビジネスモデルの転換を模索していた。実際、2012 年 3 月には関西国際空港にピーチ・アビエーション（資本金 150 億円、ANA は 33.4% 出資）を就航させ、続く 2012 年 8 月にも成田空港の発着枠拡大に対応してエアアジア・ジャパン（資本金 50 億円、ANA は 67.0% 出資）を就航させる計画であった。こうした選択は既存路線とのカニバリゼーションへの懸念よりも、LCC 事業による新規需要創出の経済効果のほうが大きいという期待のあらわれであった。

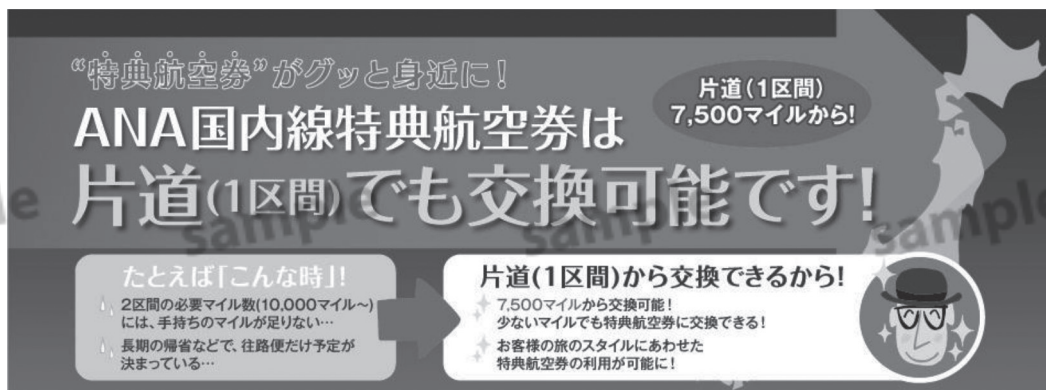
もともと、LCC との競争激化が避けられない状況の中、今でこそノーフリル戦略と呼ばれる徹底したコスト削減を常套とする LCC にとっても、いずれはマイルージ制度の活用が進むのではないかと考えられた。事実、サウスウエスト、ジェットブルー、エアベルリンなどでは他の LCC と異なりマイルージ制度が提供されていた。また、2010 年に破綻し法的整理によって競争力を高めた JAL の再攻勢も懸念された。いかんにしてノンエアー利用を中心とする会員のエアー利用を促進するかは今後の大きな課題であった。

## マイル・マネジメント

マイルージ運営部門の収支をみると、他社会員が ANA の特典を利用することで生じる航空収入はわずかに過ぎず、むしろ関連する付帯収入が大部分を占めていた。付帯収入の主な内訳は、年会費をはじめカード会社から受け取る提携手数料収入などカード関連の収入と、クレジットポイントの移行や会員の他社利用により生じる収入などマイル関連の収入であった。一方で費用の大半はマイル関連の販売企画費であり、また一部はその他キャンペーンなどに関わる費用から構成されていた<sup>[1]</sup>。

マイルージ運営部門の収支にとって、何よりマイルの積算と償還のバランスを取ること、すなわち「マイル・マネジメント」が重要であった。マイルの積算すなわち貯めやすさと、マイルの償還すなわち使いやすさとは、会員にとっても顧客満足度に直結する重要な要因である。そればかりでなく、マイルの対価として特典を提供する企業側にとっても、使われずに翌期に繰り越されるマイル残高は、顧客満足が実現されていないことの表れであり、将来の特典提供を約束した一種の債務として経営の不確実性を高める要因であった。

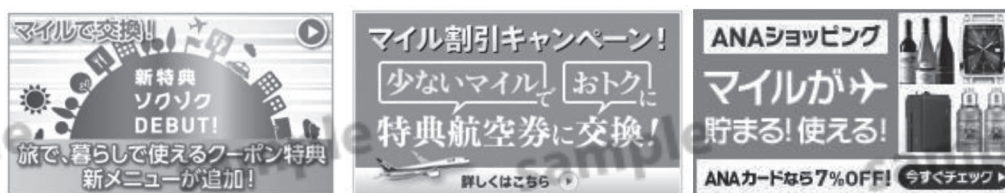
図 1：新規償還メニュー「国内片道（1 区間）特典」用ウェブ広告



マイル・マネジメントの観点からすれば、AMC がその特徴として利用者に訴求している「とにかくマイルが貯めやすい!」という魅力と「マイルで交換できる特典が充実!」という魅力とは、マイルージプログラムとして本来欠くことのできない車の両輪を表すものである(図表 3)。実際、当期においても順調な会員獲得を背景に、一方で、全社的なイベントと連携した償還促進キャンペーンの実施や露出強化、国内片道特典(図 1、図表 4)などの新規償還メニューによる利便性の向上、あるいは e クーポンのレートアップやクーポン特典(図 2)のようにコストの低い自社完結型のノンエアー償還メニューの充実など、償還機会を拡大する施策に万全が尽くされた。それにもかかわらず結果的には積算が償還を上回るペースで増加して、年度末の繰越マイルの残高は前年実績を超過した(図表 5)。

<sup>[1]</sup> 部門収支および積算・償還実績などのデータは ANA 提供の内部資料による。ただし数値の一部は概算または集約されたものであり正確だが精度は低い。また、業務上の守秘義務等により公開できない数値等は表現上割愛している。

図 2 : クーポン特典など償還促進キャンペーン用ウェブ広告



5

10 エアー利用によるマイル積算では自社国際線と提携他社利用のマイル数が、一方、ノンエアー利用による積算では ANA カードの利用により獲得されたマイル数の伸びが大きかった。マイル償還については、ご利用券（eクーポン）特典への交換で償還されたマイル数がノンエアー利用ではキャンペーンの効果もあって大幅に伸びたものの、一方、エアー利用での償還は震災の影響もあって目標未達にお

15 ANA ご利用券は、クーポンまたは e クーポンとも呼ばれ、ANA およびグループ内の航空券や機内販売・空港売店・免税店などの商品・サービスの利用時に使用できる。クーポンは 10,000 マイルから交換可能で、12,000 マイルで 15,000 円相当の利用が可能となっている（ただし釣り銭は返ってこない）。e クーポンは ANA SKY WEB と ANA SKY MOBILE（携帯サイト）で 12,000 マイルを 10 円単位 18,000 円分相当利用できる電子クーポンで、いずれも航空券や商品・サービスの利用は会員本人とその家族（2 親等以内）に限られている。ANA ご利用券は自社完結型の低コスト償還メニューである。コストの外部流出を防止できるため今後も償還推奨策での一押しとして展開していきたいが、機内販売

20 や全日空商事による物販での利用は未だほんの一部に過ぎなかった。実際に利用された商品を見ると、圧倒的に航空券であり、続くツアー、ANA ホテルと比べ 4 ～ 6 倍の開きがある。自社型の償還メニューとしては、この他にも ANA ショッピングポイント、3,000 マイルショッピング特典、ANA セレクションなどもある。いずれにせよ、今後は会員の償還満足度を向上させつつも、コストが割安なこれらの自社完結型の償還メニューへの誘導を図るアプローチをますます強化する必要があるように思われた。

25 しかし、部門長にとって気がかりなのは未達であった施策よりもむしろ、ノンエアー利用による獲得マイルの積算スピードの速さであった。エアー利用での積算がほぼ横這いの低率成長であるのに対して、ノンエアーでのマイル実績は前年比 1.3 倍に達していた。ノンエアーでのマイル積算実績は、一般提携先での利用による獲得マイル数が最も多く、続く ANA カードマイルプラスや Edy の利用に対してそれぞれ 2 倍強の開きがあった。ホテルの利用によるマイル積算にいたっては、一般提携先の 3 割弱にとどまり、グルメマイルとマイレージモールの利用による積算もまだまだ全体の数パーセントであった。一方、ANA カードと一般提携からのマイル積算は前年の 1.5 倍近くに増加しており、他の経路からのノン

30

エアークリジットマイル数に比べても積算スピードは速かった。当期はアプラスカード、はるやま商事、H2O リテイリング、ソラーレホテルなど優良な会員母体を持つ企業との新規提携が実現できた。今後も名鉄、プリンスホテル、クレディセゾン、セディナ、JR 札幌タワースクエア、ゼビオなどとの提携が続々と予定されている。このため、ノンエアークリジットマイルの積算スピードは、しばらく同じ傾向が続くように思われた(図表 6, 7)。

## 会員組織

AMC 用の会員カードには、ANA が単独で発行する「AMC カード」、提携クレジット会社と発行するクレジット機能付き「ANA カード」、その他の提携企業と共同で発行する「提携カード」の 3 種類が存在する(図表 8)。構成比は ANA カードが 1 割(前年比 116%)、AMC カードが 9 割(前年比 108%)となっている。これとは別に、積算マイルから算定したプレミアムポイントを一定量取得した会員に対して「ダイヤモンドサービス」、「プラチナサービス」、「ブロンズサービス」が用意され、それぞれのステータスに到達した会員に対してそれを証するカードが発行される。なお、それぞれのステータスは、集計期間ごとの実績によって每期見直されて昇格・降格が決定される。またダイヤモンドやプラチナメンバーとなった会員に対しては「ANA スーパーフライヤーズカード(SFC)」の申込資格が与えられ、プレミアム会員に提供されるサービス機能や特典を継続して受けることができる(クレジット機能付・年会費有料)。また、これらにくわえ 2010 年 4 月からは、家族で貯めたマイルを合算して特典航空券に交換できる「ANA カードファミリーマイル」も登場した。

会員のうち 2010 年度において航空機への搭乗実績のあったアクティブ会員は全体の 1/3 程度であり、内訳は国内線利用者が 8 割、対して国際線または国内線・国際線の両方の利用者がそれぞれ 1 割となっていた。もっとも、直近 3 年間でみれば、会員数のおよそ半数近くがアクティブ会員と考えられた。一方、ダイヤモンド・プラチナ・ブロンズ・SFC を含むプレミアム会員は、メンバー数こそアクティブ会員の一部に過ぎないが、収入で見ればプレミアム会員の占める割合はかなり大きなものであった(図表 8)。たとえば、一般会員 1 人からの収入額を 1 とした場合、プレミアム会員全体では 1 人あたり 8 倍、ダイヤモンドメンバーに限れば 24 倍もの収入をもたらしていた(同プラチナで 10 倍、ブロンズ 6 倍、SFC では 2 倍)。こうした傾向は直近 3 年でみると、国内線よりも国際線でより顕著であった<sup>[2]</sup>。また一般会員およびプレミアム会員を含む AMC 会員全体からの収入は、他社会員または非会員からの収入に対して年々増加する傾向にあった。

<sup>[2]</sup> 図表 13 「財務データ(連結)」の国内線・国際線における旅客数や利用率の年次推移もあわせて参照。

当期においては ANA セールス、JOMO、阪急阪神百貨店、マツモトキヨシ、日産レンタカー等との大型の新規提携実績によって、取引件数・マイル数ともに好調に推移した。しかし、入会した顧客へのサービス品質をいかに高めていくかを考えると、マイルをどんどん貯めやすくすることは、一方でマイルを使いやすい環境をもっと積極的に整える必要があるということでもある。しかも、飛行機の利用が多い、あるいは少ない双方の顧客にとって魅力的な特典を提供できる仕組みが必要と思われた。実際、  
5 こうした懸念はすでに会員組織内の中で微妙な不協和音として聞こえはじめていた。たとえば、SFC 会員は解約しない限り家族会員を含めて永遠に多頻度利用者と同じ特典を受ける権利を獲得できプレミアム会員増加の一因となっていた。純増し続けるプレミアム会員層に対して、もはやラウンジの増設・増床だけでは追いつかず、羽田 - 伊丹、羽田 - 福岡のドル箱路線では優先搭乗者が急増した結果、  
10 プレミアム会員特典やステータスが希薄化したと思われていた。こうした優良顧客からの不満や一部のプレミアム会員による過剰なサービス要求への対応策として、プレミアム会員の差別化のため一層の投資も必要となってきた。

## 15 マイレージ制度の濫觴

優良顧客の囲い込みと顧客データに基づく優先的な資源配分を目的とした本格的なマイレージ・システムは、1970 年代後半の米国における航空自由化政策により低迷した業績改善を急ぐ American Airlines が 1981 年 5 月に開始した Travel AAdvantage が最初であるといわれている。もっともその 10 日後には United Airlines が MileagePlus を開始し、ボーナスマイルの提供やマイルの失効期限をなく  
20 すなど熾烈な顧客獲得競争へと早々に発展していった。

なお、これに先駆けて 1980 年 6 月にカリフォルニア州の Western Airlines が開始した手作業による「\$50 Travel Pass」が最初のマイレージ・サービスであったといわれている。Western Airlines の公告会社は、当時ドル箱路線であったサンフランシスコ - ロサンゼルス間の利用客にパンチカードを使って  
25 \$50 のパスを提供しチケット購入時の割引券として使えるようにした。同社のこのキャンペーンはたちまち成功をおさめ 12 拠点以上の路線へとサービスは直ちに拡大された。しかし皮肉なことに同社はこのキャンペーンを管理するコンピューター・システムを構築せず、その後 1983 年に American Airlines からシステム提供を受けることとなり、やがて 1987 年には Delta Air Lines に吸収される憂き目にあった。実は  
30 この初期のエピソードこそ、特典の提供が必ずしも顧客ロイヤリティに直結しないというマイレージ制度の危うさに対する最初の警鐘であったかもしれない。

一般に、航空会社のマイレージなどの顧客ロイヤリティ制度は FFP (Frequent Flyer Program) と呼ばれ、リレーションシップ・マーケティングの観点からも顧客の創出と維持のためのマーケティング手法として注目される。関係性マーケティングにおいては、顧客を組織化して顧客のクラスを識別するとともに、顧客との継続的なリレーションシップによって顧客への理解を深め、効率的な資源配分によつて的確な商品やサービスを提供することで高い満足度、信頼またはロイヤリティを醸成して企業の競争力を高められるものと考えられている。

## 国内の企業ポイント

日本では航空会社の FFP はもとより、流通、通信、電鉄、クレジットなど様々な業種で顧客ロイヤリティ獲得のツールとしてポイントを発行する企業が増加したことを受けて、経済産業省はこれらのポイントを「企業ポイント」と総称して 2007 年 7 月に企業ポイント研究会による報告書をまとめた<sup>[3]</sup>。同報告書では、企業ポイントの効果として新規顧客の獲得、既存顧客の囲い込み、マーケティング精度の向上、優良顧客化、アップセルやクロスセルによる顧客単価の引上げなどの効果をあげ、企業ポイントのメリットとして (1) 消費者情報に基づいたマーケティングツール、(2) 高い消費者誘引効果を持つツール、(3) 企業間での消費者送客ツールであるという 3 点をあげて企業にとって魅力的なものであるとした。

一方で消費者側は、発行主体の商品・サービスの利用時、ポイント会員登録時・情報提供時あるいは加盟店の商品・サービスの利用において獲得した企業ポイントを、その企業の商品・サービスへの利用だけでなく、他発行主体の発行する企業ポイントや電子マネーへの交換、あるいは現金への交換や寄附などに使用しており、ポイントを発行する企業側の思惑がどれだけ実現できているのか明確ではなかった。

## ANA マイレージクラブの特徴

ANA マイレージクラブ (AMC) は、ANA・エアー・ジャパン・エアー・ニッポン・ANA ウイングスからなる ANA グループ便をはじめとする多くの提携航空会社の利用によりマイルが貯まり、マイル数に応じて特典航空券、アップグレード特典、ANA ご利用券 (クーポン) などの特典と交換できる会員制のプログラムである。もともと、マイル取得の手段は航空便への搭乗による「エアー」利用だけでなく、ANA およびその提携会社が提供する商品・サービスの購入による「ノン・エアー」利用にも拡張されており、またこれら提携会社の顧客用プログラムポイントをマイルに交換する手段も準備されている。

<sup>[3]</sup> 「【報告書】企業ポイントのさらなる発展と活用に向けて」経済産業省企業ポイント研究会  
[http://www.meti.go.jp/press/20070702005/02\\_houkokusho.pdf](http://www.meti.go.jp/press/20070702005/02_houkokusho.pdf)

いずれにせよ、会員規約の第1条「目的」に明記されているとおり、AMCの精神は「ANAが(顧客の)ご愛顧にお応えするために特典を提供する」ことにあり、その性質上マイルの取得対象あるいは特典としての商品・サービスや基準、あるいはすでに取得された分を含めてマイルの価値に影響を及ぼすか否かにかかわらずプログラムの諸条件はすべてANA側の事情および裁量により予告無く決定・変更される。またマイルは最後に取得した月から36ヶ月後の月末までの有効期限がつけられており、会員資格も3年間のマイル取得実績がない場合には失効するよう条件が設定されている。

## AMC 会員制度 10 周年の節目

ANAのFFPに対する取り組みは2007年には会員制度10周年を向かえ、同年8月末時点で会員数1,630万人、提携店舗450社(90,000店舗)を超えている。各業界におけるポイントプログラムの先駆けとして、電子マネーや異業種との幅広いパートナー提携にくわえて、データベース分析やCRMによるきめ細かな顧客対応など、顧客データに基づくマーケティング手法として各方面から脚光を浴びるようになっていた。

もっともこうした評価は一朝一夕に形成されたものではなく、AMCについてもその礎はすでに、マーケティング機能と販売機能の連携強化を目的とした2002年1月の組織改正によってマーケティング室と販売本部の統合により新設された「営業推進本部」配下のマーケティング室・マイレージ運営部門の管轄とされた頃に遡る。もともとマーケティング室は社長直轄の戦略部門であり、2000年4月に新設されたネットビジネス推進部と情報システム部からなるIT推進室、および販売推進室・販売推進部とともに、低迷するグループ業績と航空法改正による完全自由化に対する抜本的な経営再建と新たなビジネスチャンスの創造を推進する原動力として大いに期待された。

2008年4月からはプログラム開始10周年を機に、マイレージ・サービスを取り巻く環境の変化とともにそれまで要望の多かった意見を反映しプログラム内容を大きく改訂した。改訂の主な内容は、マイルの有効期限の延長、区間距離やシーズンに応じた特典航空券の設定、ANAプレミアム会員への到達基準の見直しの3点であった。これまでマイルの有効期限は集計の都合上からすべて年末時点で計算され「利用した年の翌々年末まで」とされていたが、これでは年末に取得されたマイルの有効期限が年初に取得されたものよりも短くなってしまったため「利用した月から数えて36ヶ月後の月末まで」と月次ベースでの集計タイミングに変更された。



特典航空券の設定については従来、交換に必要なマイル数は国内線で全国一律 15,000 マイル、国際線では旅程ゾーンによる必要マイル数が区間距離として設定されており、シーズンによっては利用できない期間も設定されていた。これを改め、旅程の距離によって必要マイル数が変動するように区間距離を統一し、特典航空券の利用できない期間を廃止するとともに年間を通じてローシーズン、レギュラーシーズン、ハイシーズンの 3 つに分けて交換に必要なマイル数がシーズンに応じて変動するようより細やかな設定方法に変更された。これら 2 つの変更はより貯めやすく、かつより使いやすくするというマイル・マネジメントを実現するものであった。

## 会員組織の再セグメント化

一方でプレミアム会員に対する変更は先の 2 つの変更とはやや性格を異にしていた。変更の主な内容は搭乗実績に応じたプレミアムポイントの導入と、ダイヤモンドサービスの一層の付加価値向上の 2 点であった。これらの改訂は多様化するマイル獲得手段に対応して本来 FFP が目的とする多頻度利用顧客の識別と優遇を強化するための施策であり、SFC 会員の増加など希薄化し始めたステータス特典を再度明確に線引きし直すものであった。

プレミアムポイントは実際に航空便に搭乗した場合にのみ加算され、プレミアムメンバーへの到達基準判定において利用されるとともに、座席のアップグレードに必要なポイント数の付与率の算出においても用いられる。またこれに合わせてダイヤモンドサービスの内容も一層多彩なメニューから選択できるように改められ、これまでプレミアム会員のステータスに対して一律に提供されていたサービス内容が見直され、実際に搭乗実績のある会員を中心にプレミアム会員層の再セグメント化をうながすプログラム内容とした。

こうした会員組織の再セグメント化は、一般会員についても実施された。2007 年 4 月には AMC 会員を対象とした新会員組織 ANA マイレージクラブ「旅達（たびだち）」が設立され、会員の募集（入会金・年会費無料）が開始された。旅達は会員専用のソーシャル・ネットワーキング・サービス「旅達空間」を利用したコミュニティサービスであり、会員限定の旅行商品・サービスやボーナスマイルなどの特典も用意され、中低頻度利用の会員をターゲットに、ロコミなどにより航空便搭乗の促進とアクティブ会員の育成効果が期待された。旅達への入会は順調で、翌 2008 年 7 月には早くも会員数 100 万人が達成された。旅達の成功を受け、2010 年 4 月からはモバイル専用の会員プログラム「AMC モバイル会員（入会金・年会費無料）」と「モバイル会員プラス（月額 300 円）」も開始予定である。

## マイレージについての情報開示

ANA マイレージクラブの会員数は、2004年3月に1,000万人を達成した後、2005年6月末には1,330万人を超える急ペースで増加を続け、それ以降も1,430万人(2006年3月末)、1,575万人(2007年3月末)、1,716万人(2008年3月末)、1,850万人(2009年3月末)、2,000万人(2010年3月末)、2,200万人(2011年3月末)と成長を続けている。ただし、ANA マイレージクラブに関する情報は、キャンペーン等の情報を除いて、基本的にはAMCのウェブサイトあるいはANAの経営計画や事業報告書などで言及されることは少なく、特に会員数の情報は有価証券報告書の事業等のリスク「顧客情報漏洩リスク」の説明において同社が取り扱う個人情報の規模を例示する目的で間接的に公表されているに過ぎない。

株主にとっても、今後の業績動向をはかるうえで価値関連的な情報と思われるものは、経営成績にくわえて座席キロ、旅客キロあるいは利用率といった輸送実績に関する指標や、繁忙期におけるビジネス需要あるいはプレジャー需要といった経済環境の影響に関する情報が主なものであった。もともとANAの株主構成をみると株主数の98.6%は個人であり発行済株式の52.4%を個人が所有していた(図表9)。これら個人株主の関心はFFPよりもむしろ、より直接的な株主優待に向けられているようであった。

ANAは決算期末(3月)と中間期末(9月)の2回に分け1,000株以上を保有する株主に対して株主優待券を提供している。株主優待券には主に2種類あり、1つはANA国内線を片道(1区間)50%割引で利用できる搭乗優待券、もう1つはANAグループ各社および提携ホテルなどで使える優待クーポン券の入った冊子であった。搭乗優待券は、AMCにおける特典航空券とは異なり、無記名式で株主以外も利用することができ、繁忙期等の利用できない期間や座席数などの制約も一切ない。また追加料金の支払いによりプレミアムクラスも利用でき、区間マイルの75%がマイルに積算される。

この他、優待クーポン券の冊子にはホテルでの宿泊・飲食、パッケージツアーの利用、空港内売店や株主限定通販での買い物、ゴルフプレー料金などの優待券が含まれている。なお、AMC会員と個人株主とがどれほど重複しているかについて定かではない。

## マイル獲得手段の多様化

会員にとってもマイルの獲得手段は多様化しており、米国においては実際の搭乗だけではなく、クレジットカード利用、ボーナス特典、電話・通信料の支払い、ホテルやレンタカーの使用あるいはショッ

ピングなどによって貯められたマイルが半数を超えている（図表 10）。特にクレジットカードの利用によるマイル獲得は ANA マイレージ会員においても主要なマイル獲得手段となっており、2010 年下期における積算マイル数に占める割合は、国内線搭乗によるマイル積算高より多く米国の構成比を上回る（図表 11）。米国のデータが日本で近未来を示すならば、ANA においても国内・国際線あるいは提携航空会社の国際線への搭乗（エア利用）によって獲得されるマイル数に比べ、それ以外の手段（ノン・エア利用）によって獲得される積算マイル数は今後ますます伸びる可能性があった（図 3）。

しかし近年、海外の航空会社においては国際会計基準（IFRS）による FFP 債務の認識基準変更などを受けて、他業種との提携については見直しがおこなわれる事例も出てきていた。また、今のところ日本国内においては海外航空会社がマイレージ・サービスのために他業種での提携先を積極的に模索するという目立った動きはまだ見られなかった<sup>[4]</sup>。

図 3：マイレージモールによるマイル獲得



### グローバルでのマイレージ戦略

グローバル環境でのマイレージ戦略においては oneworld、Star Alliance など提携航空会社の間でマイレージ・サービスを相互連携することも利用者の便宜を考える上で重要な戦略であった<sup>[5]</sup>。一方で、どのアライアンス陣営に属するかにかかわらず、航空会社自身がマイレージ関連サービスを子会社化するなど、独自の組織戦略をおこなう事例も近年では盛んであった。

たとえば、oneworld では British Airways が 1998 年に Airmiles を設立したのをはじめ、Cathay Pacific は Asia Miles（1999 年）を、Qantas は Qantas Frequent Flyer（2008 年）を子会社として独立させ、British Airways の Executive Club と Airmiles、あるいは Cathay Pacific の The Marco Polo Club と Asia Miles のようにロイヤリティ構築と特典提供とを分離するなどの試みも見られた。British Airways と Iberia 航空が統合した International Airlines Group（IAG）でも共通の特典提供機能として The Mileage Company（2009 年）が設立され Avios サービスが展開されつつあった。

<sup>[4]</sup> 1997 年 1 月 9 日の日経産業新聞は、英 Virgin 航空が初めて日本企業（富士屋ホテル）とマイレージで提携と報じた。

<sup>[5]</sup> oneworld: 1998 年に American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Qantas により発足、現在 JAL など 12 社。Star Alliance: 1997 年に Air Canada, United, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Thai 航空により発足、ANA など 27 社。

特に Qantas 航空では決算説明資料の冒頭に「国内事業の基盤強化」戦略の3本柱の1つとして「FFP 会員と提携企業の深耕」を掲げるなど重要課題として取り組みが強化されていた。同社では子会社を通じて他の航空会社や異業種との新規提携を加速させるとともに、航空事業本体との関係を明確にしたうえで、特典航空券が全便で利用できる（Any Seat Awards）、特典商品・サービスと保有ポイントとの差額を現金で清算できる（Points Plus Pay）などの償還促進策を次々と実現し大きな収益を上げていた。同子会社は経済情勢の悪化により当初目標であった独立上場こそ断念（2009年）したものの、Woolworths、Safeway、あるいは他のレストランなど400を超える会社と提携し、クレジット・デビットカードとFFPカードを1つのアカウントに統合した Direct Earn カードを提供するなどポイント積算を最大化させる一方で、オンラインショッピング大手の Wishlist 社を買収するなど、暮らしの中でマイルを貯めやすくすると同時にエアー・ノンエアーを問わず償還を促進させそれ自体を新たな中核事業として確立させる方向性を一層鮮明にしてきていた。

同様に、Star Alliance では Lufthansa が Miles & More International（1993年）を、Air Canada が Aeroplan（2002年）を子会社として設立した。Aeroplan は2005年に Group Aeroplan（現 Aimia）として IPO を果たし、同様に TAM Airlines でも TAM Fidelidade サービスを提供する子会社が Multiplus（2010年）として上場し会員に広く償還メニューを提供し始めていた。また、Scandinavian Airlines（SAS）が提供する EuroBonus をはじめ、Miles & More、Aeroplan、あるいは Asia Miles のように北米以外では提携航空会社の共通 FFP を目指す戦略も見られた。また EuroBonus を採用していたラトビアの地域航空会社 airBaltic が SAS との資本提携解消により Baltic Miles 社（2009年）を完全子会社として設立し、北欧と西欧を結ぶ独自の広域償還メニューを構築するなどの展開も広まる兆しを見せていた。

概して、北米以外では Avios の事例のように一種の通貨（loyalty currency）として広く生活圏においてマイレージ制度を発展するための異業種提携が模索され、その媒介として子会社など別法人格が活用される傾向にあった。さらに、こうしたマイレージ関連サービス専門会社の共通の基盤として、たとえば Switchfly 社（旧 ezRez Software）などがソフトウェア・ソリューションを同業界に広く提供したり<sup>[6]</sup>、ICLP 社のようなコンサルティング会社が Asia Miles に専従したりするような動きも活発になってきていた。

他方、北米では United 航空の Mileage Plus Holdings 社（旧 UAL Loyalty Services 社）のように、2007年頃から完全子会社として分社化（2010年に組織改正）されながらも今後の方針について必ずしも明らかでないという例も多く見られた。日本においても、状況は北米に似ており、JAL が再生前の

<sup>[6]</sup> 同社の顧客として Miles & More/Lufthansa, Fidelidade/multiplus, TAM, AAdvantage/American, MilagePlus/United, Iberia plus/Iberia が紹介されている。

2008年7月に銀行との資本提携により設立したカード関連会社を株式会社 JAL マイレージバンクとして分割し、グループ内でオンラインのマイル活用を事業としていたイーマイルネット社とともに完全子会社としたものの、再建後のマイレージ戦略の方向性についてはまだ不透明なままであった。

## マイレージに関する IFRS のルール

国際会計基準（IFRS）においては、企業が商品やサービスに付帯して提供するポイントが、顧客による償還時に無料または割引料金によって商品またはサービスを提供することを約した債務であると認識される。このためポイント発行時にポイント分を売上から控除するとともに、企業が将来実行すべき義務（負債）としてポイント分を計上するよう求められる。マイレージやポイント制度に関する会計処理方法については、2008年7月から効力を持つ IFRIC 第13号（以下 IFRIC13）において、収入に関する基準の実務的な解釈として、ポイントなどの顧客ロイヤリティ（customers loyalty）プログラムの本質的な債務性を財務報告に正しく反映させるための指針が示されている<sup>[7]</sup>。

IFRIC13より以前は、収益認識に関する会計基準について実務への適用が統一されておらず、顧客ロイヤリティ・プログラムにともなう債務額についても、ポイントの償還により提供される商品・サービスの販売価格ベース、あるいはより低額な原価ベースでの計上方法が企業によって任意に選択されてきた。こうした状況に対して IFRIC13 では、付与されたポイントに対する代金が顧客の支払った料金に含まれているとの考えから、商品・サービスの売上高からポイントに対する対価部分を控除し、ポイント償還・失効時まで繰延収益として債務計上しておくよう要求している。このため、売上からの控除額および債務額を決定するにあたり、たとえば飛行機への搭乗実績に応じて発行したマイルの価値が顧客にとって実際はいくらであったのかを企業が見積もる必要がある。

こうした FFP 債務の認識基準統一の流れの中で、米国においては航空会社のディスクロージャーについて米国連邦証券取引委員会（SEC）により財務報告書 Form 10-K（年次）あるいは Form 10-Q（四半期）において Frequent Flyer Accounting の開示義務が早々に定められ、機会費用などによって公正価値を算出し、期末時点での予測償還率を乗じた発行残高を FFP 債務（frequent flyer obligations）として計上する（流動負債、Deferred frequent flyer liability）こととされた。これは、FFP 債務の認識変更による倒産を回避したい米国の航空会社が、IFRIC13 への対応を早期に先取りした結果といわれている<sup>[8]</sup>。

<sup>[7]</sup> 国際会計基準（IFRS）に明記されない実務上の解釈については IFRIC（IFRS Interpretations Committee）によって指針が示される。<http://www.ifrs.org/Current+Projects/IFRIC+Projects/IFRIC+13+Customer+Loyalty+Programmes/>

<sup>[8]</sup> Deloit, Just reward? Airlines must adapt to new customer loyalty programme rules, 2008

[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/UK\\_THL\\_JustReward.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/UK_THL_JustReward.pdf)

たとえば、United Airline では限界費用ベースで算出した場合（2008年7月107円/ドルで換算し990億円相当）と比較して、公正価値ベースではFFP負債認識が2,570億円に増加するなどバランスシートへの影響も大きく、また公正価値による評価法の煩雑さから企業損益の変動性が増すのではないかと懸念された。すなわち、グループ航空会社の利用により積算されたマイルの公正価値は、平均的な座席クラスおよび区間での運賃から算出し、利用実績などから償還率を求めたうえで繰延収益額を計上する。また、これ以外の経路により積算されたマイルについては、その他の非金融負債（引当金）として計上したり、どの顧客層がどのタイミングでどのような特典で償還するかを見積もったりという煩雑な集計作業を必要とする。しかもこれらの見積方法は、規制または課税当局や監査に十分耐えうる根拠のあるものでなければならず、企業側の負荷も相当なものとなっている。

10

## ルフトハンザ航空の事例

EUでも2009年1月から適用されたIFRIC13の影響により、たとえばルフトハンザ航空においては、未使用分の発行マイル残高を公正価値評価した結果、2008年末に10億ユーロとして認識されていたFFP債務が、翌2009年1月1日には一晩で約680億円（当時のレート135円/1ユーロ、FFPの繰延収益は15億ユーロであった）も増加した。また、この影響により2009年1月時点で繰延税金資産が約140億円、株主資本がおおよそ5%（約440億円）減少し、自己資本比率が30.9%から29.4%に低下した。このため、資金調達計画に少なからず影響を与える結果となった<sup>[9]</sup>。

同社の試算によれば、新しい収益認識の基準適用は、2008年の当期税引き前純利益を約100億円引き下げるほどの効果があったという。ルフトハンザ航空の2009年度グループ売上高は前年度比10.3%減の223億ユーロ、うち航空輸送部門による売上高は前年度比11.8%減の176億ユーロとなり、利益ベースでは赤字に転落した。もともと、これは世界的不況下において市場環境に関連した乗客数減少、貨物量減少、および収益性低下という複合的な要因に起因したものと考えられ、必ずしもFFP債務の基準変更による影響ばかりとはいえないようだった。

なお日本では、マイレージの会計処理方法は統一されておらず、各社の事情に応じた処理が選択されている。たとえば、マイル発行時には処理をおこなわず、期末時点の未使用マイルのうち将来使用されると認められる部分を引当処理（費用処理）する方法や、マイル発行時に発行分を費用計上（販管費）するとともに履行義務分を債務で計上する方法などがとられている。いずれの会計処理方法を選択するにせよ、日本国内ではマイレージ制度に関する会計処理方法の開示義務はなく、他の企業

<sup>[9]</sup> Lufthansa Annual Report 2009 <http://investor-relations.lufthansa.com/en/finanzberichte/annual-report/>

が使用するポイント引当金勘定などに相当する科目もないため FFP 債務の実態について投資家が一般に知ることは困難である。

## 国内企業のポイント戦略

航空会社のマイレージに限らず、2009 年度に実施された野村総合研究所の調査によれば、企業ポイントは消費者の意識に定着し、次第に製品選択に影響を与えるようになってきているようであった（図表 12）。もっとも、経年の試行錯誤や会計処理の変更の影響などから、自社独自のポイント戦略を見直す企業も増えつつあった。そこで、提携企業間での相互送客やポイントの流通性改善による顧客満足度の向上などを目的に、共通ポイント化の動きも活発になってきていた。たとえば、カルチュア・コンビニエンス・クラブが提供する共通ポイントサービスである T ポイントでは、TSUTAYA のレンタル会員証として 1983 年に発行され 2003 年 10 月に共通ポイントサービスとなってから現在までに会員カード発行の累計枚数がすでに 1 億 3,255 万枚（2012 年現在、直近 1 年間の利用件数は 15 億 7,274 万件で利用者数は名寄せ後 3,865 万人）を超え、日本総人口の 30.2%（20 代では 64.3%）におよぶ規模となっていた<sup>[10]</sup>。T ポイント（最終利用から 1 年間有効）は、TSUTAYA/ファミリーマート/ENEOS/ガスト/ロッテリア他（提携 81 企業 124 ブランド、提携店 43,710 店舗）での利用により共通ポイントの積算・償還が可能で、ANA との相互交換をのぞき、原則として他社ポイントへの移行はできない仕組みになっていた。

一方で、ロイヤリティマーケティング社の Ponta ポイント（最終利用から 1 年有効、ローソン/ゲオ/昭和シェル石油他加盟店で利用可能）のように JAL をのぞく他社ポイントへの移行はできないものの、独自商品などの景品開発に注力する共通ポイントもあった。また、オンラインに特化したジー・プランの G ポイント、ネットマイルの NetMile、インデックスのポイントオンなどポイント交換による手数料収入をビジネスモデルとする共通ポイント事業者も、共通ポイントを中核とした広告・市場調査、コンサルティング等の付加価値提供など新たな事業基盤の開発に意欲的であった。

企業ポイントの先駆けは家電量販店だといわれるが、ビックカメラのビックポイントサービス（最終利用から 2 年間有効）は、グループ各店での買い物に対して商品や支払方法の差により購入代金の最大 20%までポイントを付与しており、積算されたポイントは銀行・クレジット系カードから移行されたポイントも含めてネット店舗などグループ各店での次回購入時に利用したり、また電子マネーとして Suica へ移行したりすることができた。また、ヤマダ電機のヤマダポイント（最終利用から 1 年間有効）では、各

<sup>[10]</sup> T-POINT 10 周年 | T ポイントと T カードの総合サイト <http://tsite.jp/r/cpn/tnews/index.html>

店での買い物にくわえて銀行を含む 20 社の提携企業からのポイント移行も順次拡大が予定されており、償還についても各店での値引きにくわえて、ANA/ 千趣会（通販のベルメゾン）への移行や衣料・食品・雑貨・家具・書籍など幅広い独自の通販サイト Yamada モールでの積算・償還ができるようになっていた。

5 5 他流通業界においては、たとえば、イオンは WAON ポイント（最長 2 年有効）をイオン/マックスバリュ/ファミリーマート/ミニストップ/ハックドラッグ他加盟店で提供しており、WAON（電子マネー）と Suica ポイントをのぞいて他社のポイントへは移行できない。また、アイワイ・カード・サービスは nanaco ポイント（最長 3 年有効）をセブン・イレブン/イトーヨーカドー/西部/そごう/デニーズ他加盟店で提供し、nanaco（電子マネー）と Yahoo! ポイントをのぞいてポイント移行はできない。

10 書籍・薬局・通販では、たとえば、アマゾン ジャパンは特定の商品購入時に付与した Amazon ポイント（最終利用から 1 年有効）を次回商品購入時の値引きにのみ利用できるよう制限し、他社ポイントへの移行はできない。薬局では、処方箋薬販売へのポイント適用が健康保険法の禁じる値引きにあたるとの解釈問題が表面化しているものの、マツモトキヨシでは商品購入や提携クレジットカードの利用で現金ポイントカード（最長 2 年有効）が使える、店頭での値引きや各種商品への交換、さらに他社ポイントへの移行を積極的に進める成長戦略を描いていた。

20 通販では、千趣会のベルメゾン・ポイント（最終利用から 1 年有効）が自社での商品購入時のポイント付与と値引きでの利用に限定して他社へのポイント移行を制限する一方で、セシールのセシールスマイルポイント（年次計算のため最長 2 年有効）が提携企業へのポイント移行や金券等の景品への交換を含めたポイントの償還メニューを提供するなど、各社によってポイント戦略はまちまちであった。

25 30 これに対して、ポータルサイトによる総合サービスを提供する楽天やヤフーにおいてはポイント戦略が類似しており、ポイントの有効期間は概ね最終利用から 1 年（ただし利用期間が限定されている期間限定ポイントあり）で、両社サイトにおいて提供されるショッピング、オークション、書籍、トラベル、宅配、レンタル（DVD/CD）、クレジットカード、保険の一括請求見積もりなどのサービスや商品の利用、あるいはモニターアンケートへの回答、アフィリエイトや広告掲載への参加などによりポイントを積算・償還できるようになっていた。また、両社ともに多くの他社提携ポイントからのポイント移行方法が提供される一方で、楽天の楽天スーパーポイントでは ANA への移行をのぞきこれ以外の提携先へのポイント移行はできず、同じく Yahoo! ポイントでも現金（ジャパンネット銀行）/Suica/nanaco/JAL への移行以外の提携先へのポイント移行は制限されていた。



クレジットカード業界でも一般にポイントが広く活用されるが、カード利用額やステータスに応じたポイント付与と金券等の景品への交換や提携企業へのポイント移行を基本として、さらにカード利用額からの値引き（キャッシュバック）を提供するかによって大きく2グループに分けることができた。たとえば、三井住友カード（ワールドプレゼント）、ジェーシービー（Ok! Doki ポイントプログラム）、クレディセゾン（永久不滅ポイント）、シティカードジャパン（クラブポイントプレゼント）がキャッシュバックを償還メニューとして提供するのに対して、アメリカン・エクスプレス・インターナショナル（メンバーシップ・リワード）、三菱UFJ ニコス（DC カード / Nicos カード）の DC ハッピープレゼント / わいわいプレゼント、ライフカード（LIFE サンクスプレゼント）、オリコカード（オリエントコーポレーション）の暮らしスマイルなどは、景品やポイント移行にとどまっている。

また、携帯電話などの通信業界および電力、鉄道など社会インフラを提供する企業においてもポイントが活用されていた。NTTドコモのドコモポイントサービス / ドコモプレミアクラブ（最長3年有効）、ソフトバンクモバイルのソフトバンクポイントプログラム（最長3年有効）、KDDIのauポイントプログラム（無期限）では利用額に応じてポイントを付与し、機器代金割引やオプション品あるいは宿泊券・食事券など景品との交換をおこなっていたが、通話・通信料などサービス料金の支払いにポイントを充当することはできなかった。なお、NTTコミュニケーションズ（ポイントクラブプログラム、最長3年有効）は金券等の景品や提携先企業へのポイント移行にくわえて、通話やインターネット接続料金へのキャッシュバックを償還メニューとして提供しており携帯電話会社のポイント戦略とは一線を画している。他方、東京電力（Switch! ポイント）、関西電力（はぴeポイントクラブ、ともに最長3年有効）など「オール電化促進」のために電力の使用や提携クレジットカードの利用に対してポイントサービスを活用する事例もみられるが、他社提携企業へのポイント移行や宿泊券・食事券・商品券等への交換を償還メニューにくわえる一方で、やはり電気料金などサービス利用料へのキャッシュバックや値引きは提供していない。

東京地下鉄のメロポイントや京成電鉄の京成グループポイント（ともに最長2年有効）などでも鉄道・バス定期券の購入や乗車あるいは系列タクシーや店舗・施設の利用に応じて、カードへのチャージ（入金）や提携先企業へのポイント移行こそ提供するものの、運賃からの値引きを提供するケースは少なかった。これとは対照的に、関西圏の私鉄・地下鉄・バス事業者が加盟するスルッとKANSAIのショップ de ポイント（PiTaPa、最長2年有効）では、ANAとJALをのぞく他社ポイントへの移行は制限しているものの、後払い（ポストペイ）方式を採用することにより、500ポイントごとに50円を電車・バス利用代金から自動的に差し引くなど割引サービスを実現している。

ポイント提携した企業間でのポイントやマイレージの交換レート（変換率）は、手続から交換までの期間、交換の単位、あるいは提携会社間の力関係や事業収益への影響などの観点から決定される。たとえば、ANA では、相互ポイント移行が可能な提携企業との交換レート（実際の最低交換単位は提携先により異なる）は、概ね次のようである。なお、いずれも ANA の 100 マイルから各提携先ポイントへは同単位（100 マイル→100 ポイント）の変換レートとなっている。一方で、提携先から ANA マイルへの変換レートはそれぞれ、京成 100 ポイントから ANA への移行時では 60 マイル、名鉄たまらん（同 100 → 60 マイル）、東京メトロ（同 100 → 60 マイル）、T ポイン（同 100 → 50 マイル）、楽天（同 100 → 50 マイル）、ソニー（同 100 → 40 マイル）、PiTaPa（同 100 → 40 マイル）、アイワイ・カード（同 100 → 33 マイル）、高島屋（同 100 → 25 マイル）、ヤマダ電機（同 100 → 25 マイル）、マツモトキヨシ（同 100 → 20 マイル）と様々である。なお PiTaPa のように、ANA/JAL の最低交換単位 10,000 マイルが 100,000 ショップ de ポイント（500 ポイント→20 マイル）とする事例もあった。

## FFP の効果

一方で、ロイヤリティ・プログラムとしての FFP に対しては、必ずしも当初の期待通りの成果を企業にもたらししていないのではないかという見方もでてきていた。たとえば、韓国の航空会社の事例では、FFP が顧客満足度に直結しないという調査結果がだされていた（Park, 2010）。当然、渡航の目的がビジネスか個人的な旅行なのか、チケット代は会社負担か自費なのかによっても航空会社に求める要望はちがいが、必然的に顧客ロイヤリティの源泉もことなってくる。ビジネス顧客にとっては FFP が航空会社の選択に影響をあたえるかもしれないが、個人旅行者にとっては顧客ロイヤリティの源泉は様々（FFP、価格、口コミの評判、企業イメージ）であろう。さらに一口にビジネス顧客といっても、ラウンジなどでの厚遇をもとめる客もいれば、交通手段としての基本スペックを重視する客や、何より到着時刻を重視する客もおり要求は均一でない（Huse and Evangelho, 2007）。

また香港や台湾の事例でも、FFP 以前のもっと基本的なサービス品質として、安全性・定時運行・迅速な対応が重視され、安心感、親近感、体面・威厳を感じられるサービスといったことへの関心も高いことが明らかになってきた（Gilbert and Wong, 2003; Chang and Chen, 2007; Cheng et al., 2008）。こういう観点からすればむしろ、機械的にマイルが積算されておきまりの特典が提供される FFP よりも、顧客に応じた接客手法や専門性、問題への対応力や個人間の関係がもたらす安心感や親近感の方が重要で、航空会社との関係性を強めスイッチングコストを高めるように思われた。そもそも航空便の選択そのものは、空港やその交通の便、行き先、発着時刻、料金、サービス（あるいは B 787 などの最新鋭旅客機の設備）など多段階の決定プロセスであり（Prousaloglou and Koppelman, 1999）、ひとつ

の顧客プログラムだけが消費者行動を大きく左右するとは考えにくかった。

本来、ビジネス戦略の観点からすれば FFP は事業戦略であるが、同時に全社的なマーケティング戦略でもあった (Martin et al., 2011; Mason and Barker, 1996)。しかしながら FFP の業績への貢献度は必ずしも明確ではない。たしかに、航空便への搭乗によるマイル付与や、提携先へのマイル販売を通じたマイル数の「積算」は、売上実績とも連動する。だがマイルの「償還」については、顧客満足度あるいはロイヤリティによる購買の継続や他者への推奨など、業績を高める効果が期待される一方で、マイル償還やロイヤリティ維持のための費用、あるいは償還されずに失効するマイルや望むサービスが受けられずにかえって不満を招くなど、業績への負のフィードバックも現実には心配される。だがこうした FFP に関する数々の懸念にもかかわらず、AMC をはじめとするマイレージ制度は航空会社などの顧客マーケティングにとって具体的かつ競争上最も不可欠なツールとして認識されており、今やこの制度の廃止など考えられるものではない。それはたとえば、ANA のウェブサイトのインタフェース・デザインをみても明らかであった (図 4)。

図 4 : ANA ウェブサイト上部メインメニュー



エアー利用かノンエアー利用かにかかわらず、ANA とかかわる多くの利用者にとって ANA との最大の接点は ANA マイレージクラブである。この会員制度は、他のいかなるマーケティングツールをも寄せ付けぬ圧倒的な存在感をたもっている。LCC の台頭、JAL の再建、やがて到来が予想される新たな競争環境の中で、マイレージ制度あるいは会員組織を経営資源として効率的に活用していくためにはどのようなマイル・マネジメント戦略が良いのか？ 優良顧客 (プレミアム会員) とノンエアー会員との異なる要望を、同じ制度の中ですべて満たし続けることができるのか？ そもそも両方のニーズをともに満たすことが ANA にとって最善なのか？ 今日静かに積み上がる繰越マイルの残高をながめながら、部門長の頭の中にも様々な想いが徐々に溢れ始めていた。

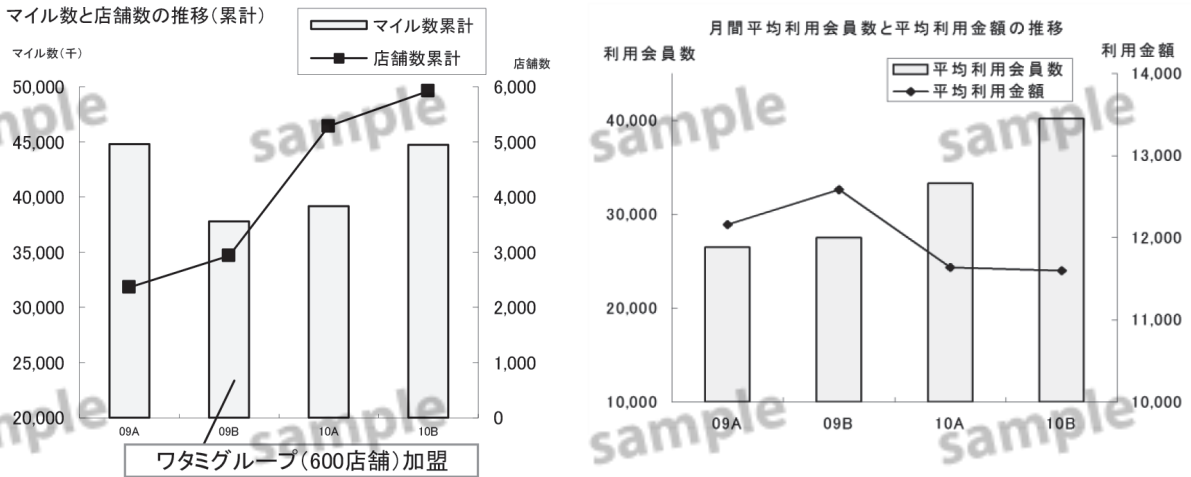
図表 1 : マイレージ・サービス関連の施策

- 1997年 ANA マイレージクラブ (AMC) ・ サービスセンターがオープン
- 1998年 ANA マイレージクラブに“トヨタレンタカー”が参加  
ANA マイレージクラブにヒルトンホテルグループが参加!
- 1999年 『ANA マイレージクラブ』「アート引越センター」との提携内容を拡充  
ANA マイレージクラブと郵貯の提携カードを発行
- 2001年 日本の航空会社として初めて、インターネット上の「オープン・ポイントプログラム」と提携!
- 2002年 ANA カードに入会された方へ、もれなく「ボーナスマイル」を差し上げます!!  
不動産の購入・リフォーム・マンションの賃貸で、マイルが貯まります!!  
全日空・アジアナ航空、マイレージ・サービスで提携!!  
東京＝富山・岡山・山口宇部線を対象に、国内線ボーナスマイルキャンペーン実施!!  
ANA だけ!! 1万マイルが、「薔薇 50 本の花束」に変身します!  
東京＝宮崎・鹿児島線を対象に、国内線ボーナスマイルキャンペーンを実施!!  
世界の約 700 空港で便利に使える、マイレージの特典航空券を導入  
国内線全路線で、乗るほど累進的に増えるボーナスマイルをプレゼント!!
- 2003年 **世界初、貯めたマイルを電子マネーに変換します!!**  
ANA が am/pm ・ スターバックスコーヒー ・ TSUTAYA と共同キャンペーンを実施!!  
スターアライアンスに新規加盟予定の 2 社スパンエアおよび LOT ポーランド航空と FFP で提携!  
日本・米国出発時、国際線「e チケット」サービスが全面的に利用可能!!  
ANA とヴァージンアトランティック航空マイレージプログラムで提携  
6 月 1 日より、空港で街で使える「AMC (エーエムシー) Edy (エディー) カード」のサービス開始!!  
ANA カードが (株) グリーンキャブと提携、タクシー利用でマイルが貯まります!  
ANA、「Edy」提携の他業種企業 5 社と搭乗促進キャンペーンを実施!!  
ホールインワンで 3 万マイルをプレゼント!! 「ナイスショット! マイルキャンペーン」を実施!
- 2004年 国際線のサービスを簡単・便利に! 成田空港で自動チェックイン機を導入!!  
佐賀県とタイアップし、佐賀路線のご利用で、ボーナスマイルをプレゼント!!  
ANA マイレージクラブの会員数が、1000 万人を達成!!  
ANA とスルガ銀行が業務提携、新カードを発行!!  
ANA と楽天が業務提携、インターネットビジネスの新たな創造へ!  
US エアウェイズとのマイレージプログラム提携  
世界初! 携帯電話の電子マネー機能でマイルが貯まるサービス開始  
ANA と楽天が 7 月 1 日よりポイントプログラム相互交換をスタート  
横浜中華街・元町商店街で電子マネー「Edy」を導入  
2004 年 12 月 1 日、羽田空港新ターミナル移転を機に「スマート e サービス」を開始  
関西・北海道で電子マネー「Edy」サービスを拡大  
名鉄グループ 11 社 21 施設で電子マネー「Edy」を導入
- 2005年 スマート e サービスを拡充!!  
ANA、関西電力とマイレージ提携を開始!  
ANA と CCG が業務提携 ANA のマイルとティーポイント交換開始!  
ANA の「スマート e サービス」を、国際線にも拡大します  
スターアライアンス加盟各社における国際線アップグレード特典を新設  
東急ホテルズで電子マネー“Edy”を導入  
ANA 国際線「e チケット」が、全 13 社の運航便に拡大  
「ANAPiTaPa カード」誕生! 「ANA」と「PiTaPa」連携によるカード発行とポイント交換開始!

- 2006年 ANAとソニーの金融4社でマイル提携を拡大「ANAeLIOカード」会員にマイルなど特典を提供  
TSUTAYAとANAのコラボレーションサービスをスタート！  
ANAと楽天、国内旅行に関する新会社を設立  
携帯サイト「ANASKYMOBILE」でネットショッピングが可能に  
国内線新搭乗サービス「スキップサービス」を開始！  
関西国際空港のKANKUCLUBカードとのマイル提携開始
- 2007年 ANAのマイルとアイワイカードポイント交換開始！  
ANA、高島屋及びヤマダ電機の2社との間で、マイレージとポイントの相互交換サービスを開始！  
新会員組織「ANAマイレージクラブ『旅達（たびだち）』」を4月1日より設立します！  
ANAマイレージクラブが新しくなります  
「みずほマイレージクラブカード/ANA」の取扱開始について  
ANA国内線『スーパーシートプレミアム』から『プレミアムクラス』へ  
旅達会員限定旅行情報サイト「旅達空間」を立ち上げます！
- 2008年 ANAのマイルからSuicaポイントへのポイント交換サービスがスタート  
ANAとam/pmが初のマイル2倍サービス「Edyマイルプラス」を開始  
ANAマイレージクラブ特典の変更について  
「旅達100万人達成・HappyMillionWチャンスキャンペーン」を今夏展開  
JR東日本とANAの提携サービスの開始について
- 2009年 ANAと伊予鉄道が4月1日より提携を開始！  
ANA国内線「プレミアムクラス」のラウンジサービスを拡充  
ANAと京成、マイル・ポイント相互交換を開始！  
ANAプレミアムクラスの専用パスポート「プレミアムパス300」を発売  
ANAとアメリカン・エクスプレスが提携「ANAアメリカン・エクスプレスR・カード」を発行  
ヤマダ電機とANAがクレジットカードで提携ヤマダLABIANAマイレージクラブカードセゾン発行  
「ANAカードファミリーマイル」プログラムの開始について  
コカ・コーラの自動販売機で、ANAマイレージが貯まるEdyマイルプラス全国展開開始！
- 2010年 「ANAマイレージクラブモバイル会員」および「モバイル会員プラス」の新設について  
国際線の新しい搭乗スタイル「CLICKcheck-in」スタート  
ドラッグストア最大手「マツモトキヨシ」とANAがマイルの包括提携を開始！  
ワタミグループ外食店舗でANAのマイルが貯まる・使える！  
楽天とANA、業務提携拡大―「ANA楽パック」、国際線の取り扱いを開始―
- 2011年 名鉄manacaポイントサービス「たまるん」と「ANAのマイル」の相互交換サービスを開始いたします！  
ANA国内線特典航空券が片道（1区間）から交換可能に！  
ANAご利用券（eクーポン）の改定について

（出典）ANA企業情報、プレスリリース <http://www.ana.co.jp/pr/>

図表 2 : グルメマイル 2009 ~ 2010 年度マイル数・店舗数、利用者数・金額実績



(出典) ANA 提供資料

図表 3 : マイレージ制度の魅力とマイル・マネジメント

### ANAマイレージクラブの魅力

ANAマイレージクラブとは、ご搭乗やお買い物などで貯まる「マイル」を、特典航空券や電子マネーなどの豊富な特典と交換できるANAのマイレージプログラムです。

貯める方法も、使う方法もいろいろ

**ANAマイレージクラブ**

入会費  
年会費  
無料

新規入会する

---

ANAマイレージクラブの魅力をご紹介します

**魅力その1**

**とにかくマイルが貯めやすい!** フライト以外でもマイルがどんどん貯まります

- お買い物などでマイルが貯まる提携パートナーが充実!
- ANAマイレージモールを経由すると、ネットショッピングでもマイルが貯まる!
- 電子マネーEdyでの支払いでもマイルが貯まる!

詳しくはこちら

---

**魅力その2**

**マイルで交換できる特典が充実!** 特典航空券はもろろん、他にも特典が充実です

- 国内線、国際線、提携航空会社の特典航空券
- 座席のアップグレード特典
- 電子マネーEdy、楽天スーパーポイント、Tポイントなど、普段の生活に役立つ特典が充実!

詳しくはこちら

---

**他にも魅力がいっぱい**

- ★ 空港のチェックインが簡単に
- ★ よく利用する条件を登録してインターネットでの予約が簡単
- ★ 会員限定のキャンペーン
- ★ 旅達にも入会すると旅行時にマイルが+5%

ANAマイレージクラブ

入会はこちら

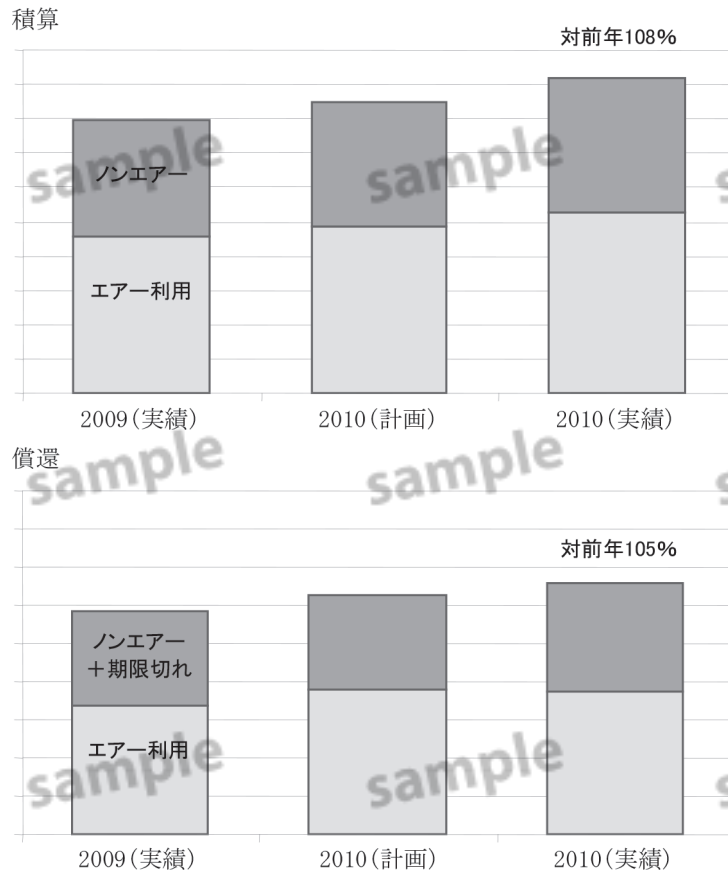
(出典) ANA マイレージクラブサイト

図表 4：片道(1 区間)・2 区間旅程の必要マイル早見表例

|                  |           | シーズン     |          | Low      | Regular  | High   |
|------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|--------|
| 0~600マイル区間       |           | 片道(1区間)  |          | 7,500    | 9,000    | 11,250 |
|                  |           | 2区間      |          | 10,000   | 12,000   | 15,000 |
| 東京 ⇄             | 秋田<br>八丈島 | 庄内<br>富山 | 仙台<br>小松 | 新潟<br>能登 | 大島<br>大阪 | 三宅島    |
| 大阪 ⇄             | 松山        | 高知       | 福岡       | 大分       | 熊本       | 宮崎     |
| 名古屋 ⇄            | 新潟        | 松山       |          |          |          |        |
| 札幌 ⇄             | 稚内        | オホーツク紋別  | 女満別      | 根室中標津    | 釧路       | 函館     |
| 仙台 ⇄             | 小松        |          |          |          |          |        |
| 福岡 ⇄             | 対馬        | 五島福江     | 宮崎       |          |          |        |
| 長崎 ⇄             | 壱岐        | 五島福江     | 対馬       | 鹿児島      |          |        |
| 沖縄 ⇄             | 宮古        | 石垣       |          |          |          |        |
| 601~1,600マイル区間   |           | 片道(1区間)  |          | 9,000    | 11,250   | 13,500 |
|                  |           | 2区間      |          | 12,000   | 15,000   | 18,000 |
| (上記・下記以外の同区間旅程)  |           |          |          |          |          |        |
| 1,601~2,000マイル区間 |           | 片道(1区間)  |          | 10,500   | 13,500   | 15,750 |
|                  |           | 2区間      |          | 14,000   | 18,000   | 21,000 |
| 東京 ⇄             | 沖縄        |          |          |          |          |        |
| 静岡 ⇄             | 沖縄        |          |          |          |          |        |
| 名古屋 ⇄            | 沖縄        |          | 札幌 ⇄     | 福岡       |          |        |
| 2,001~4,000マイル区間 |           | 片道(1区間)  |          | 12,750   | 15,000   | 17,250 |
|                  |           | 2区間      |          | 17,000   | 20,000   | 23,000 |
| 沖縄 ⇄             | 仙台        | 新潟       |          |          |          |        |

(出典) ANA マイレージクラブサイト [http://www.ana.co.jp/amc/news/promo\\_katamichi/pop.html](http://www.ana.co.jp/amc/news/promo_katamichi/pop.html)

図表 5：2010 年度マイル積算、償還・期限切れ(計画・実績)



(出典) ANA 提供資料

図表 6 : 2010 年下期ノンエアーマイル実績 (積算・利用人数)

積算実績 (上位 5 社)

| カテゴリー別    | 前年比  | 構成比 |
|-----------|------|-----|
| 電子マネー     | 111% | 27% |
| ホテル       | 106% | 10% |
| ショッピングモール | 101% | 6%  |
| グルメマイル    | 134% | 5%  |
| マイルージモール  | 122% | 5%  |

利用人数実績 (上位 5 社)

| カテゴリー別   | 前年比  | 構成比 |
|----------|------|-----|
| マイルージモール | 115% | 16% |
| レンタカー    | 121% | 11% |
| グルメマイル   | 146% | 7%  |
| 通信       | 113% | 6%  |
| 銀行       | 116% | 6%  |

(出典) ANA 提供資料

図表 7 : ANA カード 2010 年度下期活動実績

| カテゴリー別       | 件数シェア | マイル数構成比 |
|--------------|-------|---------|
| ガソリン         | 55%   | 48%     |
| 百貨店・専門店      | 18%   | 22%     |
| ツアー・ホテル      | 4%    | 12%     |
| 機内販売・SKYSHOP | 8%    | 6%      |
| 交通(駐車場・SHOP) | 10%   | 5%      |
| その他          | 5%    | 7%      |
| 合計           | 100%  | 100%    |

(出典) ANA 提供資料

図表 8 : ANA カードと AMC 一般会員カード、プレミアムメンバーカード

**ANAカード 新規入会** クレジット機能付

- ✓ 充実のボーナスマイル!!
- ✓ 家族のマイルが合算できる!!
- ✓ カード会社のポイントもマイルに!!

初年度年会費無料!

今すぐ入会 >

ダイヤモンド



ANA Mileage Club Platinum



ブロンズ



ANA スーパーフライヤーズカード



**ANAマイレージクラブ 新規入会**

**入会金・年会費無料!**

貯まったマイルで 航空券、クーポンなどの特典に交換できる!

今日からマイルを貯めましょう!

今すぐ入会する      カードを選んで入会する >

| 人数 | 取入          |
|----|-------------|
|    | プレミアム会員     |
|    | その他のアクティブ会員 |

一般会員
プレミアム会員

(出典) ANA マイレージクラブサイト



図表 9 : 株式・資本金・社債等の状況

所有者別株式の状況(2011年9月30日現在)

| 区分        | 株主数(人)  | 割合(%)  | 所有株数(株)       | 割合(%)  |
|-----------|---------|--------|---------------|--------|
| 政府・地方公共団体 | 3       | 0.00   | 1,101,070     | 0.04   |
| 金融機関      | 154     | 0.04   | 600,480,689   | 23.78  |
| 証券会社      | 52      | 0.01   | 26,063,310    | 1.03   |
| その他法人     | 4,854   | 1.23   | 413,629,985   | 16.38  |
| 外国法人等     | 593     | 0.15   | 157,122,027   | 6.22   |
| 個人        | 388,716 | 98.57  | 1,321,870,474 | 52.36  |
| 自己株式      | 1       | 0.00   | 4,691,702     | 0.19   |
| 合計        | 394,373 | 100.00 | 2,524,959,257 | 100.00 |

発行済株式総数・資本金の推移(2011年9月30日現在)

| 年月日       | 発行済株式総数     |               | 資本金        |             | 資本準備金       |             | 摘要           |
|-----------|-------------|---------------|------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
|           | 増減数(株)      | 残高(株)         | 増減額(千円)    | 残高(千円)      | 増減額(千円)     | 残高(千円)      |              |
| 1998/3/31 | 871         | 1,442,725,111 | 499        | 72,142,799  | 499         | 90,135,947  | 転換社債の株式への転換  |
| 2001/3/31 | 92,297,973  | 1,535,023,084 | 13,936,993 | 86,079,793  | 13,936,993  | 104,072,941 | 転換社債の株式への転換  |
| 2002/3/31 | 1,059,602   | 1,536,082,686 | 159,999    | 86,239,793  | 159,999     | 104,232,940 | 転換社債の株式への転換  |
| 2002/9/30 | 0           | 1,536,082,686 | 0          | 86,239,793  | -82,600,000 | 21,632,940  | その他資本剰余金への振替 |
| 2003/3/31 | 0           | 1,536,082,686 | 0          | 86,239,793  | 0           | 21,632,940  |              |
| 2003/9/30 | 0           | 1,536,082,686 | 0          | 86,239,793  | 0           | 21,632,940  |              |
| 2004/3/31 | 3,493,375   | 1,539,576,061 | 527,499    | 86,767,292  | 527,499     | 22,160,440  | 転換社債の株式への転換  |
| 2004/9/30 | 31,834,859  | 1,571,410,920 | 4,808,999  | 91,576,291  | 4,808,999   | 26,969,439  | 転換社債の株式への転換  |
| 2005/3/31 | 101,393,507 | 1,672,804,427 | 15,715,993 | 107,292,285 | 15,715,993  | 42,685,433  | 転換社債の株式への転換  |
| 2005/9/30 | 27,154,830  | 1,699,959,257 | 4,208,998  | 111,501,284 | 4,208,998   | 46,894,431  | 転換社債の株式への転換  |
| 2006/3/31 | 250,000,000 | 1,949,959,257 | 48,500,000 | 160,001,284 | 48,130,000  | 95,024,431  | 公募増資・第三者割当   |
| 2006/9/30 | 0           | 1,949,959,257 | 0          | 160,001,284 | 0           | 95,024,431  |              |
| 2007/3/31 | 0           | 1,949,959,257 | 0          | 160,001,284 | 0           | 95,024,431  |              |
| 2007/9/30 | 0           | 1,949,959,257 | 0          | 160,001,284 | 0           | 95,024,431  |              |
| 2008/3/31 | 0           | 1,949,959,257 | 0          | 160,001,284 | 0           | 95,024,431  |              |
| 2008/9/30 | 0           | 1,949,959,257 | 0          | 160,001,284 | 0           | 95,024,431  |              |
| 2009/3/31 | 0           | 1,949,959,257 | 0          | 160,001,284 | 0           | 95,024,431  |              |
| 2009/9/30 | 575,000,000 | 2,524,959,257 | 71,380,500 | 231,381,784 | 71,380,500  | 166,404,931 | 公募増資・第三者割当   |
| 2010/3/31 | 0           | 2,524,959,257 | 0          | 231,381,784 | 0           | 166,404,931 |              |
| 2010/9/30 | 0           | 2,524,959,257 | 0          | 231,381,784 | 0           | 166,404,931 |              |
| 2011/3/31 | 0           | 2,524,959,257 | 0          | 231,381,784 | 0           | 166,404,931 |              |
| 2011/9/30 | 0           | 2,524,959,257 | 0          | 231,381,784 | 0           | 166,404,931 |              |

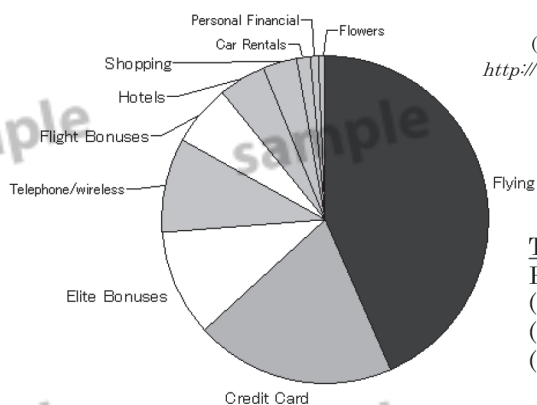
社債の発行状況(2011年9月30日現在)

転換社債 該当なし  
普通社債

| 銘柄            | 発行年月日       | 発行総額(百万円) | 利率(%) | 社債残高(百万円) | 償還期限        |
|---------------|-------------|-----------|-------|-----------|-------------|
| 第03回円建無担保普通社債 | 1997年09月19日 | 20,000    | 3.200 | 20,000    | 2017年09月19日 |
| 第10回円建無担保普通社債 | 1999年12月16日 | 10,000    | 3.000 | 10,000    | 2011年12月16日 |
| 第19回円建無担保普通社債 | 2004年03月10日 | 10,000    | 2.270 | 10,000    | 2014年03月10日 |
| 第20回円建無担保普通社債 | 2004年10月27日 | 10,000    | 1.440 | 10,000    | 2011年10月27日 |
| 第21回円建無担保普通社債 | 2004年10月27日 | 10,000    | 2.090 | 10,000    | 2014年10月27日 |
| 第22回円建無担保普通社債 | 2005年08月24日 | 15,000    | 1.970 | 15,000    | 2015年08月24日 |
| 第25回円建無担保普通社債 | 2008年06月03日 | 10,000    | 1.840 | 10,000    | 2013年06月03日 |
| 第26回円建無担保普通社債 | 2008年06月03日 | 10,000    | 2.450 | 10,000    | 2018年06月01日 |
| 第27回円建無担保普通社債 | 2010年04月23日 | 20,000    | 1.710 | 20,000    | 2015年04月23日 |

(出典) ANA-投資家情報: 株式情報 株式/債券データ

図表 10：マイル獲得手段の多様性（米国）

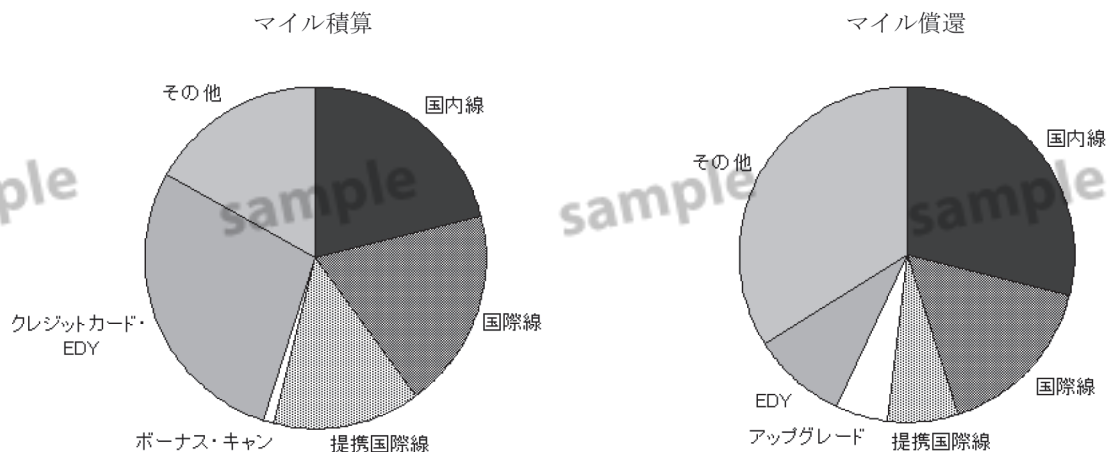


(出典) Frequent Flyer Services (Founded in 1986, Colorado Springs, CO)  
[http://www.frequentflyerservices.com/press\\_room/facts\\_and\\_stats/top\\_ten.php](http://www.frequentflyerservices.com/press_room/facts_and_stats/top_ten.php)  
 2011年10月

Top 10 Mileage Earning Methods

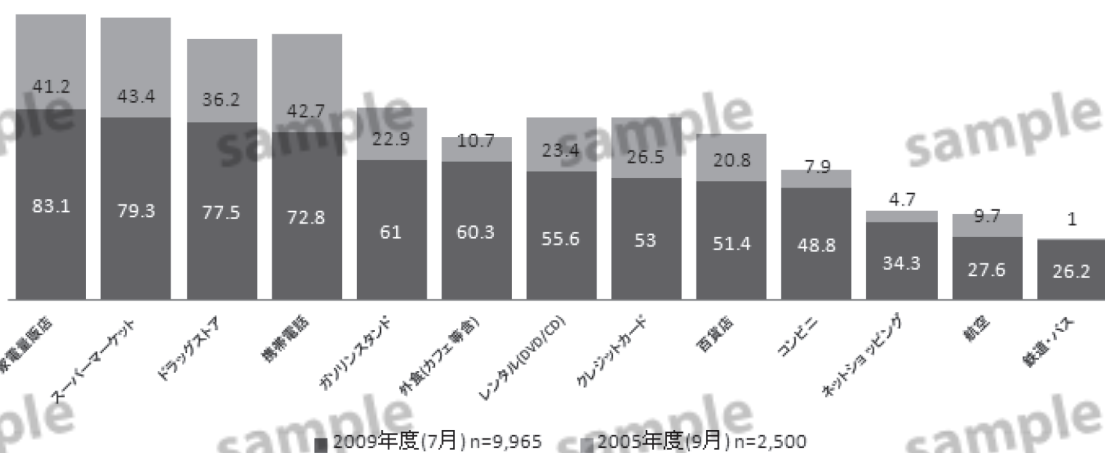
Flying (43%), Credit Card (19.7%), Elite Bonuses (10.6%), Telephone/wireless (9.3%), Flight Bonuses (6%), Hotels (4.9%), Shopping (3.1%), Car Rentals (1.4%), Personal Financial (.9%), Flowers (.6%)

図表 11：2010 年度マイル積算・償還実績



(出典) ANA 提供資料

図表 12：消費者が貯めているポイント（%、複数回答）



(出典) 野村総合研究所「ポイント・マイレージの最新動向  
 ～高まる消費者意識と共通ポイントの躍進～」2011年6月

<http://www.nri.co.jp/publicity/mediaforum/2011/pdf/forum156.pdf>

図表 13 : 財務データ (連結)

(単位:百万円、%)

|                 | 2006      | 2007      | 2008      | 2009      | 2010      |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 営業収入            | 1,368,792 | 1,489,658 | 1,487,827 | 1,392,581 | 1,228,353 |
| 営業費用            | 1,279,990 | 1,397,468 | 1,403,438 | 1,384,992 | 1,282,600 |
| 営業利益(損失)        | 88,802    | 92,190    | 84,389    | 7,589     | (54,247)  |
| 経常利益(損失)        | 66,755    | 62,574    | 56,523    | 91        | (86,303)  |
| 当期純利益(純損失)      | 26,722    | 32,658    | 64,143    | (4,260)   | (57,387)  |
| 総資産             | 1,666,843 | 1,602,091 | 1,783,393 | 1,761,065 | 1,859,085 |
| 自己資本            | 346,309   | 398,223   | 452,972   | 321,883   | 473,552   |
| 営業キャッシュフロー      | 128,525   | 158,714   | 165,765   | (39,783)  | 82,991    |
| 1株当たり当期純利益      | 15.64     | 16.77     | 32.93     | (2.19)    | (24.67)   |
| ROA(使用総資本事業利益率) | 5.7       | 6.0       | 5.3       | 0.6       | -         |
| ROE(株主資本利益率)    | 9.5       | 8.8       | 15.1      | -         | -         |
| 営業利益率           | 6.5       | 6.2       | 5.7       | 0.5       | -         |

国内線

|           | 2006    | 2007    | 2008    | 2009    | 2010    |         |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 収入(百万円)   | 723,650 | 765,901 | 778,374 | 736,733 | 666,787 |         |
| 内訳        | 旅客      | 685,074 | 726,063 | 739,514 | 699,389 | 630,976 |
|           | 貨物・郵便   | 38,245  | 39,510  | 38,539  | 37,011  | 35,374  |
|           | その他     | 331     | 328     | 321     | 333     | 437     |
| 旅客数(千人)   | 45,474  | 46,471  | 45,557  | 42,753  | 39,895  |         |
| 旅客キ口(千キ口) | 39,712  | 40,564  | 39,928  | 37,596  | 35,397  |         |
| 座席キ口(千キ口) | 60,973  | 62,414  | 62,651  | 59,222  | 57,104  |         |
| 利用率(%)    | 65.1    | 65.0    | 63.7    | 63.5    | 62.0    |         |

国際線

|           | 2006    | 2007    | 2008    | 2009    | 2010    |         |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 収入(百万円)   | 288,220 | 344,569 | 387,867 | 364,349 | 273,607 |         |
| 内訳        | 旅客      | 229,232 | 278,478 | 311,577 | 291,077 | 214,124 |
|           | 貨物・郵便   | 58,471  | 65,633  | 75,767  | 72,741  | 59,010  |
|           | その他     | 517     | 458     | 523     | 531     | 473     |
| 旅客数(千人)   | 4,134   | 4,552   | 4,827   | 4,432   | 4,667   |         |
| 旅客キ口(千キ口) | 18,769  | 20,145  | 21,291  | 19,360  | 20,220  |         |
| 座席キ口(千キ口) | 25,338  | 26,607  | 28,285  | 27,905  | 26,723  |         |
| 利用率(%)    | 74.1    | 75.7    | 75.3    | 69.4    | 75.7    |         |

(出典) ANA 会社概要 <http://www.ana.co.jp/cp/index.html>

図表 14 : 全日本空輸の財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円)

|                   | 前連結会計年度<br>(平成22年3月31日) | 当連結会計年度<br>(平成23年3月31日) |
|-------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>資産の部</b>       |                         |                         |
| <b>流動資産</b>       |                         |                         |
| 現金及び預金            | 13,246                  | 36,956                  |
| 受取手形及び営業未収入金      | 96,833                  | 95,756                  |
| 有価証券              | 180,576                 | 173,874                 |
| 商品                | 5,545                   | 5,445                   |
| 貯蔵品               | 51,365                  | 50,014                  |
| 繰延税金資産            | 24,715                  | 38,618                  |
| その他               | 49,982                  | 72,766                  |
| 貸倒引当金             | △746                    | △1,242                  |
| <b>流動資産合計</b>     | <b>421,516</b>          | <b>472,187</b>          |
| <b>固定資産</b>       |                         |                         |
| <b>有形固定資産</b>     |                         |                         |
| 建物及び構築物(純額)       | 109,642                 | 117,775                 |
| 航空機(純額)           | 646,100                 | 714,572                 |
| 機械装置及び運搬具(純額)     | 26,395                  | 25,457                  |
| 工具、器具及び備品(純額)     | 11,853                  | 11,486                  |
| 土地                | 51,617                  | 57,279                  |
| リース資産(純額)         | 43,796                  | 35,904                  |
| 建設仮勘定             | 262,951                 | 226,727                 |
| <b>有形固定資産合計</b>   | <b>1,152,354</b>        | <b>1,189,200</b>        |
| <b>無形固定資産</b>     |                         |                         |
| <b>投資その他の資産</b>   |                         |                         |
| 投資有価証券            | 50,588                  | 51,079                  |
| 長期貸付金             | 4,223                   | 5,075                   |
| 繰延税金資産            | 124,558                 | 93,116                  |
| その他               | 35,829                  | 43,329                  |
| 貸倒引当金             | △1,369                  | △884                    |
| <b>投資その他の資産合計</b> | <b>213,829</b>          | <b>191,715</b>          |
| <b>固定資産合計</b>     | <b>1,436,760</b>        | <b>1,455,318</b>        |
| <b>繰延資産合計</b>     | <b>809</b>              | <b>516</b>              |
| <b>資産合計</b>       | <b>1,859,085</b>        | <b>1,928,021</b>        |
| <b>負債の部</b>       |                         |                         |
| <b>流動負債</b>       |                         |                         |
| 支払手形及び営業未払金       | 151,017                 | 160,755                 |
| 短期借入金             | 29,096                  | 166                     |
| 1年内返済予定の長期借入金     | 99,820                  | 115,036                 |
| 1年内償還予定の社債        | 40,000                  | 20,000                  |
| リース債務             | 11,859                  | 11,193                  |
| 未払法人税等            | 2,670                   | 4,787                   |
| 賞与引当金             | 11,382                  | 27,683                  |
| 独禁法関連引当金          | 16,846                  | 116                     |
| 資産除去債務            | —                       | 1,614                   |
| その他               | 109,923                 | 106,241                 |
| <b>流動負債合計</b>     | <b>472,613</b>          | <b>447,591</b>          |

|                |                  |                  |
|----------------|------------------|------------------|
| 固定負債           |                  |                  |
| 社債             | 95,000           | 95,000           |
| 長期借入金          | 628,609          | 665,161          |
| リース債務          | 37,307           | 32,263           |
| 繰延税金負債         | 406              | 1,951            |
| 賞与引当金          | —                | 2,132            |
| 退職給付引当金        | 119,425          | 123,400          |
| 役員退職慰労引当金      | 517              | 569              |
| 資産除去債務         | —                | 977              |
| 負ののれん          | 919              | 392              |
| その他            | 24,200           | 32,231           |
| <b>固定負債合計</b>  | <b>906,383</b>   | <b>954,076</b>   |
| <b>負債合計</b>    | <b>1,378,996</b> | <b>1,401,667</b> |
| 純資産の部          |                  |                  |
| 株主資本           |                  |                  |
| 資本金            | 231,381          | 231,381          |
| 資本剰余金          | 196,635          | 196,330          |
| 利益剰余金          | 64,510           | 94,892           |
| 自己株式           | △7,016           | △5,800           |
| <b>株主資本合計</b>  | <b>485,510</b>   | <b>516,803</b>   |
| その他の包括利益累計額    |                  |                  |
| その他有価証券評価差額金   | 1,516            | △810             |
| 繰延ヘッジ損益        | △13,212          | 5,010            |
| 為替換算調整勘定       | △262             | △749             |
| その他の包括利益累計額合計  | △11,958          | 3,451            |
| 少数株主持分         | 6,537            | 6,100            |
| <b>純資産合計</b>   | <b>480,089</b>   | <b>526,354</b>   |
| <b>負債純資産合計</b> | <b>1,859,085</b> | <b>1,928,021</b> |

#### 連結損益計算書

(単位:百万円)

|                      | 前連結会計年度<br>(自平成21年4月1日<br>至平成22年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自平成22年4月1日<br>至平成23年3月31日) |
|----------------------|--|--|
| 営業収入                 | 1,228,353                              | 1,357,653                              |
| 事業費                  | 1,049,367                              | 1,071,003                              |
| <b>営業総利益</b>         | <b>178,986</b>                         | <b>286,650</b>                         |
| 販売費及び一般管理費           |  |  |
| 販売手数料                | 72,155                                 | 65,419                                 |
| 広告宣伝費                | 6,941                                  | 5,433                                  |
| 従業員給料及び賞与            | 32,448                                 | 31,551                                 |
| 貸倒引当金繰入額             | 135                                    | 103                                    |
| 賞与引当金繰入額             | 2,376                                  | 5,764                                  |
| 退職給付費用               | 3,736                                  | 3,560                                  |
| 減価償却費                | 13,750                                 | 13,952                                 |
| その他                  | 101,692                                | 93,060                                 |
| 販売費及び一般管理費合計         | 233,233                                | 218,842                                |
| <b>営業利益又は営業損失(△)</b> | <b>△54,247</b>                         | <b>67,808</b>                          |

|                                 |         |        |
|---------------------------------|---------|--------|
| 営業外収益                           |         |        |
| 受取利息                            | 1,133   | 994    |
| 受取配当金                           | 1,539   | 1,603  |
| 為替差益                            | 1,694   | 1,437  |
| 資産売却益                           | 1,092   | 414    |
| 持分法による投資利益                      | —       | 684    |
| その他                             | 5,811   | 3,964  |
| 営業外収益合計                         | 11,269  | 9,096  |
| 営業外費用                           |         |        |
| 支払利息                            | 18,160  | 19,314 |
| 資産売却損                           | 5,660   | 2,197  |
| 資産除却損                           | 7,531   | 6,872  |
| 退職給付会計基準変更時差異の処理額               | 6,423   | 6,425  |
| 持分法による投資損失                      | 204     | —      |
| リース機返却時改修費用                     | 1,899   | 2,846  |
| その他                             | 3,448   | 2,230  |
| 営業外費用合計                         | 43,325  | 39,884 |
| 経常利益又は経常損失(△)                   | △86,303 | 37,020 |
| 特別利益                            |         |        |
| 投資有価証券売却益                       | 18      | —      |
| 補助金収入                           | 67      | —      |
| 独禁法関連引当金戻入益                     | —       | 16,729 |
| 厚生年金基金代行返上益                     | 1,723   | 38     |
| 受取損害賠償金                         | 273     | 76     |
| その他                             | 193     | 39     |
| 特別利益合計                          | 2,274   | 16,882 |
| 特別損失                            |         |        |
| 固定資産除却損                         | 877     | 3,047  |
| 減損損失                            | 1,253   | 315    |
| 投資有価証券評価損                       | 644     | 3,536  |
| 特別退職金                           | 4,467   | 192    |
| 和解金                             | —       | 6,835  |
| 資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額             | —       | 2,130  |
| 独禁法関連引当金繰入額                     | 648     | —      |
| 独禁法手続関連費用                       | 856     | 693    |
| その他                             | 2,819   | 2,096  |
| 特別損失合計                          | 11,564  | 18,844 |
| 税金等調整前当期純利益<br>又は税金等調整前当期純損失(△) | △95,593 | 35,058 |
| 法人税、住民税及び事業税                    | 2,796   | 4,657  |
| 法人税等調整額                         | △40,821 | 7,377  |
| 法人税等合計                          | △38,025 | 12,034 |
| 少数株主損益調整前当期純利益                  | —       | 23,024 |
| 少数株主損失(△)                       | △181    | △281   |
| 当期純利益又は当期純損失(△)                 | △57,387 | 23,005 |

図表 15 : ANA グループ会社・直営サイト

|                |   |
|----------------|---|
| 航空運送事業:        | (株) エアーアジア, エアーニッポン(株), ANAウイングス(株)   |
| パイロット養成事業:     | インターナショナル・フライト・トレーニング・アカデミー   |
| 商社・旅行業:        | ANAセールス(株), 航空食品(株), 全日空商事(株), 全日空商事デューティーフリー(株), 日本フレッシュフーズ(株)   |
| 不動産・ビル管理:      | ANAファシリティーズ(株), スカイビルサービス(株)  |
| 人材派遣・教育研修:     | ANA・ウイング・フェローズ(株), ANAビジネスクリエイト(株), ANAラーニング(株)   |
| 情報:            | (株) インフィニ トラベル インフォメーション, (株) ANAコミュニケーションズ, ANA COMMUNICATIONS CORPORATION OF AMERICA, (株) ANA総合研究所, ANAテレマート(株), ANAビジネスクリエイト(株), 全日空システム企画(株)  |
| 空港地上支援事業:      | (株) ANAエアサービス佐賀, (株) ANAエアサービス東京, (株) ANAエアサービス福岡, (株) ANAエアサービス福島, (株) ANAエアサービス松山, ANAエアポートサービス(株), ANAエアポートハンドリング(株), (株) ANAグランドサービス福岡, ANA新千歳空港(株), (株) エーエヌエースカイバル, ANA中部空港(株), 新関西エアポートサービス(株), 新東京空港事業(株) |
| 陸運・物流:         | インターナショナル・カーゴ・サービス(株), ANAロジスティクスサービス(株), (株) OCS   |
| 航空機整備:         | ANAアビオニクス(株), ANAエアフレームテクニクス(株), ANAエアロサプライシステム(株), ANAエアロテック(株), ANAエンジンテクニクス(株), ANAテクノアビエーション(株), ANA長崎エンジニアリング(株), ANAフライトラインテクニクス(株), 全日空整備(株)   |
| 車両整備事業:        | ANAエンジニアリング成田(株), 全日空モーターサービス(株), 千歳空港モーターサービス(株)   |
| 機内食・弁当:        | (株) ANAケータリングサービス   |
| 給油施設:          | 高知空港給油施設(株), 小松空港給油施設(株), 千歳空港給油施設(株), 富山空港給油施設(株), 長崎空港給油施設(株), 山口宇部空港給油施設(株)  |
| ANA スカイホリデー    | ANA セールスが主催する国内旅行商品紹介サイト  |
| ANA ハローツアー     | ANA セールスが主催する海外旅行商品紹介サイト  |
| IHG ANA        | IHG ANA ホテルズの情報サイト  |
| a style        | 全日空商事が運営するショッピングサイト   |
| 全日空商事デューティーフリー | 全日空商事デューティーフリーが運営する免税品紹介サイト   |
| 住まい de MILE    | ANA ファシリティーズが運営するマイルのたまる不動産情報サイト  |
| 保険 de MILE     | ANA ファシリティーズが運営するマイルのたまる保険サイト   |
| ANA グループの人材派遣  | ANA ビジネスクリエイトが運営する人材派遣・紹介サイト  |
| ANA Learning   | 接遇&マナー、ヒューマンエラー対策などの教育研修サイト   |

(出典) ANA グループ一覧、<http://www.ana.co.jp/group/sky/index.html>

## 参考文献

- Chang, Yu-Hern and Fang-Yuan Chen (2007) "Relational Benefits, Switching Barriers and Loyalty: A Study of Airline Customers in Taiwan," *Journal of Air Transport Management*, 13(2), 104-109.
- Cheng, Jao-Hong, Fang-Yuan Chen and Yu-Hern Chang (2008) "Airline Relationship Quality: An Examination of Taiwanese Passengers," *Tourism Management*, 29(3), 487-499.
- Gilbert, David and Robin K.C Wong (2003) "Passenger Expectations and Airline Services: a Hong Kong Based Study," *Tourism Management*, 24(5), 519-532.
- Huse, Cristian and Fabio Evangelho (2007) "Investigating Business Traveller Heterogeneity: Low-cost vs Full-service Airline Users?," *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 43(3), 259-268.
- Martin, Juan Carlos, Concepcion Roman and Raquel Espino (2011) "Evaluating Frequent Flyer Programs from the Air Passengers' Perspective," *Journal of Air Transport Management*, 17(6), 364-368.
- Mason, Gary and Nick Barker (1996) "Buy Now Fly Later: An Investigation of Airline Frequent Flyer Programmes," *Tourism Management*, 17(3), 219-223.
- Park, Jin-Woo (2010) "The Effect of Frequent Flyer Programs: A Case Study of the Korean Airline Industry," *Journal of Air Transport Management*, 16(5), 287-288.
- Proussaloglou, Kimon and Frank S. Koppelman (1999) "The Choice of Air Carrier, Flight, and Fare Class," *Journal of Air Transport Management*, 5(4), 193-201.

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

共立 2014.7 PDF