

新たなビジネスモデルの台頭に対するエアラインの戦略*

Legacy carriers' responses to evolving new business models*

泉 正史**

By Masashi IZUMI**

1. はじめに

近年、世界の航空企業の多くは業績の悪化に苦しみ、倒産や他社への吸収、合併に追い込まれる例も相次いでいる。(図1)

航空需要は、もともと景気の動向に左右されやすく、世界や各国経済の周期的変動に大きく影響されるほか、一年のなかでの季節、休暇パターン、また曜日や、時間帯による変動も著しい。(図2)

とくに2001年9月11日の米国同時多発テロによって消費者間にテロや戦争への不安が高まり、航空需要は激減、また、嚴重になった搭乗前検査や、そのための長い列といった不便さから、航空機利用を敬遠する動きが生じたため、航空企業は大きな打撃を受けた。さらに、その後発生した重症急性呼吸器症候群(SARS)や鳥インフルエンザなどの病疫流行などのために航空需要の低迷が続いたうえ、セキュリティ強化のための検査体制強化や機体改修、あるいは第三者への損害保険料の高騰などによるコスト増加によって、航空企業の経営に重大な影響が及んだと言える。(図3-1,3-2)

しかし、既存企業の苦境はテロだけが原因とはいえない。それ以前からの顧客のニーズや市場の変化に十分対応してこなかったツケを払わされていると言える部分もあるようだ。というのは、苦境に喘ぐ既存企業と対照的に、着実に業績を伸ばし、既存企業を上回る利益を上げながら成長を続ける低コスト低運賃企業(LCC)の好調ぶりが目立つからである。(図4)

なぜ、こうした対照的な結果でているのか？

低コスト低運賃企業と既存企業のビジネスモデルを比較し、その理由を探るとともに、既存企業の課題と対応について考えてみたい。

2. なぜ既存航空企業が困難に直面しているのか

(1) 航空産業の特性

航空産業一般の特徴については、昨年のこの研究発表会で森が詳しく述べているが、長期短期とも変動の大きい航空需要に対して、機材調達や要員育成に多くの時間と資金が必要なため、柔軟でタイムリ-な対応が困難、費用構造のなかで固定費が大きく、また航空機燃料や空港等の使用料、税など企業自身のコントロールが困難なコストの比率が高い、限界費用が低い中で、在庫がきかず差別化困難という航空サービスの商品特性上、航空企業はシェア重視の競争に走る傾向があること、他産業に比べて政府の関与度が高い、天候の変化、社会情勢(戦争、テロ、疫病など)や、空港インフラの状況に左右されやすい脆弱性、強力な労働組合、競争条件の不均衡などがあげられる。

既存の代表的な航空企業の多くは、歴史的経緯から、それぞれの国家を代表する企業(フラッグキャリア)として、国営、あるいはそれに準ずる形態で運営され、自国政府から直接、間接の援助、保護を受けながら、第二次大戦後の各国経済の拡大と技術革新に助けられて大きな発展を遂げてきた。この間、世界の航空需要は旅客、貨物とも飛躍的に伸び、また、スピードが速く輸送力が大きいジェット機や大型機登場などにより、航空企業の生産性向上とコスト低減が進んだ。しかしその一方、1970年代後半頃からの世界的な航空規制緩和、自由化への動きによる競争の激化につれて、収入単価の下落も続き、航空産業の利益率は第二次世界大戦終了から今日にいたるまで、低位で推移している。(図5、図6)

(2) 既存企業のビジネスモデル

2002年3月、アメリカン航空の元会長、ボブ・クランド-ル氏は、ニュー-ヨ-クのウイングス・クラブ月例会講演で、既存企業の窮状について警告を込めた意見を述べた。クランド-ル氏は1998年に退職するまでの25年間、米国内航空規制緩和(1978

*キ-ワ-ズ：新たなビジネスモデル、エアラインの戦略

** 全日本空輸株式会社 ANA総合研究所 部長

〒105-7133 東京都港区東新橋1-5-2

TEL. 03-6735-1463, E-mail: m.izumi@ana.co.jp

年)以降の激しい競争を戦い抜き、アメリカン航空を世界 No.1 企業に育て上げた人である。

彼は、より多くの地点間をより効率的に結ぶ「ハブ&スポーク」というネットワーク運航方式と、規制下で当然視されてきた「コストをベースとする運賃体系」から「価値をベースとした運賃体系」、すなわち利用条件による多様な割引運賃体系とが一体となった「ビジネスモデル」を導入した。これはまた、価格変動に左右されにくく、ネットワークや各種付加サービス、利便性を最重要視するビジネス旅客ターゲットとする、座席とイールド(収入単価)の精密なコントロール手法に裏打ちされていた。米国の競合するメジャーと呼ばれる大手他社もこれにならぬ、その結果、米国内市場は、乗り換えはあっても、より多くの路線と便数という利便性、条件しだいで割安(裏返せば割高)な運賃体系が実現し、ビジネス旅客のニーズに応えらるるとともに新規需要も喚起され、米国経済にも大いに貢献したと評価されている。また、彼は、顧客囲い込みの手法としてのマイル・ジプログラムの導入、コンピュータ予約システム(CRS)開発による流通網のコントロールを推進するなど、今日の既存企業の「ビジネスモデル」の創始者とも言える存在である。

この手法は、米国内規制緩和をうけて参入した多くの新規航空会社との競争の場面でも、大いに威力を発揮した。ピプルエクスプレスのように、低運賃を武器に一時急速に成長した企業もあったが、こうした初期の新規参入社は、「低運賃」のみをセールスポイントにしたため、結局は既存企業と同じビジネスモデルでの競争に陥り、相対的に貧弱なネットワークゆえ、高イールドのビジネス旅客を捉えられないと同時に、マイル・ジプログラムの魅力が薄く、流通での弱さもあって敗退、消えていくか、大手企業のハブ&スポークを支える企業への道をたどった。

このような成功を収めてきた手法を開発した本人が指摘したことは、既存航空会社が今、1990年代はじめの湾岸戦争後のような、周期的不況時の苦境というよりは、1978年の規制緩和時に匹敵する大きな曲がり角に直面しており、これに対処するために、既存企業のビジネスモデル自体を見直し、長期的に有効な経営システムを作り上げる必要性であった。

(3) 既存企業が抱える問題

クランド・ル氏のビジネスモデルは、米国だけで

なく、世界各地で規制緩和が着実に進んだ結果、国際航空の分野を含め、競争の上から、他の地域、たとえば段階的にほぼ完全な自由化が達成されたEU域内や、わが国を含む各国の航空企業によって競って採用された。その過程で、国有企業の民営化や、地球規模でのハブ&スポークのネットワークが可能となる企業間の戦略的提携が行われるようになっていったのである。

ところが、既存企業間の競争が激しくなるにつれて、航空企業にとって、高イールド層を確保するための機内設備やサービス競争、マイル・ジプログラムの特典競争とその維持管理、イールドマネジメントや顧客データ管理関連のシステムに対する投資コストの増加が経営上無視できないものとなってきた。

しかし、航空産業の特性(前述)上、既存企業はシェア拡大をめざして供給過剰な競争に走りがちであり、2001年のテロまでの間も、景気の周期的変動を後追いつける需給ギャップに一喜一憂しながらも、労働コストの上昇や、こうしたサービス、システム、あるいは機材への過剰投資を続け、経営体力を弱めていったといえるのではないか。

他方、利用者にとって、このビジネスモデルにより、確かに、移動できる区間や利用可能な便数が増え、また条件しだいで安い運賃を得られることとなったのは事実であろう。しかし、航空需要が増えた結果、空港の混雑や便の遅れ、ハブ空港での乗り継ぎの不便さ、制約無し運賃の法外な高さといったマイナスイメージにも直面し、これに対する不満も徐々に高まってきていた。

また、1990年代後半、米国のITバブル経済の崩壊、アジア通貨危機以降の各国経済の弱さなどを反映して、既存航空企業の頼みの綱である高イールドのビジネス客が、企業の経費削減の影響から、出張回数の減少や、より安い運賃の利用へのシフトが目立つようになってきた。

さらに、インターネットに代表される、経済社会の情報化が1990年代後半から本格化していた。市場を構成する個人の情報収集と発信能力が飛躍的に向上し、顧客は、航空を含むあらゆる商品、サービスについて、瞬時により有利な条件を簡単に把握し、交換できる手段を持つ状況が生まれていたのである。

こうした状況のなかで、2001年のテロが発生、世界的な景気の低迷も手伝って航空需要が大きく落ち込む中で、低コスト低運賃を標榜する第二世代の新

規参入企業が、米国だけでなく、欧州やアジア地区でも、既存企業に飽き足らない消費者のニーズをつかみ、急速に勢力を伸ばしてきた。

既存航空企業は、当初、かつての新規参入社撃退の成功例から、こうした新規企業をそれほど競争相手として意識していなかったが、高コスト構造を抱えたままの株価下落、市場でのシェア減少、経営悪化という事態に直面、これまで信奉していたネットワークを基本とする従来のビジネスモデルの有効性を改めて問い直し、打開策を真剣に考えざるを得ない状況になった。

3. LCCというビジネスモデル

(1) サウスウエスト

低コスト低運賃企業の代表、サウスウエスト航空は新しい企業ではない。創立は1971年、米国の国内航空規制緩和が始まる7年前である。同時期に参入した他の新規企業が消えていく中で、同社が生き残り、さらに発展を続けている理由は、クルドール流のビジネスモデルと全く異なるビジネスモデルを作り出し、着実に実行してきたからといえる。

(表1)

既存企業の発想は、ネットワークの拡大による期待利益がまず念頭にあり、それを実現するために適当な各種機材、人員などの生産力を整備していく、という傾向が見られる。ところが、サウスウエストの基本姿勢は、単一機種を前提に、その機材で運航が可能な、既存企業によるサービスが消費者を満足させていない一定規模の有望市場を、綿密な市場調査を重ねて慎重に選んだ上で就航する、というものである。

その際、いったん進出を決めると、これまで航空を利用していなかった層も魅力を感じるほどの圧倒的な低運賃と利便性の高い多便数により、競合相手を圧倒、新規需要を掘り起こして、利益を確保する手法である。しかし、路線展開は極めて慎重であり、その結果が、ここ30年以上黒字を続け、株式市場における同社の資産評価は他の米国既存メガキャリア合計額をはるかに上回るという結果になっている。(図7)

こうした結果をもたらした基盤は、既存航空企業の常識をすべて白紙に戻した上で、顧客ニーズを前提に自社の位置付けを明確にし、徹底したコスト削減、経営リスクの管理によって、旅客あたりの高利益を確保していく同社の基本姿勢にある。

そして今や、サウスウエストは小規模なニッチ企業ではなく、旅客数においては、アメリカン、ユナイテッド、デルタに次ぎ、世界第4位の企業にまで成長した。(表2)

(2) サウスウエスト・クロン

とくに2001年のテロ以降、航空企業活動の自由化が進んだ市場では、消費者ニーズの変化に対応し、サウスウエストのビジネスモデルに範をとった新規の低コスト低運賃企業が次々と生まれ、その内の幾つかの業績の伸びは目覚ましい。(図8)

米国においては、低コスト追求の基本は変わらないが、サウスウエストと異なり、長距離路線における既存企業からのビジネス客転移をねらって、一定の機内サービスや上質な機内設備を、相対的に安価に提供するコンセプトのジェットブルー社の健闘が目立つ。キーワードは、“Value for Money”。消費者の値ごろ感、割安感に訴えるマーケティングに基づくビジネスモデルであろう。(図9)

また、欧州でも、EU域内の加タージュや三国間輸送も可能な枠組みを利用し、もともとアイルランドが本拠のライオンエアや、英国を本拠とするイジージェットが、サウスウエスト・モデルの低コスト低運賃で、域内の各国間国際線や他国国内区間で路線を拡大、欧州の既存大手企業は域内市場において深刻な打撃を受けている。

また、昨年来、マレシアを本拠とするエア・アジアが、やはりサウスウエスト・モデルのビジネス手法でマレシア国内だけでなく、シンガポール、タイ、マカオなどへ進出、あるいは予定しており、シンガポール航空、タイ航空、カンタス航空などが低コスト低運賃企業の子会社を設立し、対抗を試みている。

4. 既存企業の対応

(1) コストダウン～それだけで十分か？

ここに至って既存企業も、ようやく事態の重大さを認識、対応策を模索し始め、まず事業コスト削減への努力を始めた。人件費や生産性の向上が大きな課題の一つだが、スイス航空やサベナ航空など古くからの欧州フラッグキャリアが倒れ、また世界最大であったユナイテッド航空までが破産法第8条に基づく会社再建に追い込まれた状況から、労働組合側も雇用確保のために一定の譲歩に応じる姿勢を見せ始めた。また、インタネット経由の流通経路を拡大

して流通システムの合理化とコスト削減を図ったり、使用機材の統合、関連事業を含む不採算部門の整理、間接部門費用の圧縮やアウトソーシングなど、大小さまざまなコスト削減に取り組んでいる。

しかし、それでもなお、低コスト低運賃企業（LCC）のコスト水準まで引き下げることが困難である。LCCは、初めからコスト増に結びつく分野に手を出さないからである。

（2）低コスト低運賃の子会社

そこで登場するのが、市場別の事業分野毎に系列子会社をつくって親企業が統括する企業グループを形成し、その子会社の一つをLCCと同じビジネスモデルで運営する考え方である。実際、すでにこの試みが多くの企業で行われたが、残念ながら、はっきり成功と言える例はまだ無い。

たとえば、1990年代前半にサウスウエストに対抗して登場した、コンチネンタル系列のコンチネンタル・ライトは親会社ブランドとの混乱から消滅、ユナイテッド系列のユナイテッド・シャトルも一時健闘したが、結局サウスウエストに敗れ、エア・カナダのコンセプト別3子会社は健闘するものの親会社が破産、BAのGOも結局LCCへ身売り、デルタのソングも不調など、失敗例にはことかかない。

営業、運航、整備をはじめとするいろいろな分野での親会社との関係が、LCCとの競争上、有利に働くことを期待してのことだが、結果はどうであろうか？市場やマーケティング等の条件しだいでは、有効な方法かもしれない。前述のアジア企業の試みや、再度挑戦しているユナイテッドのテッドの今後に注目したい。

（3）ネットワーク企業としての道

ハブ&スポークのネットワークに依存する既存企業の間では、単にコストや、運賃面でLCCと対抗することは困難であり、むしろLCCが担えない市場分野で、対価に見合うサービスを提供する途しか無いのではないかと考えているようである。すなわち、今後も経済社会のグローバル化が進むとすれば、世界各地の間を色々な経路で移動する需要は確実に増えると予想され、そのすべてが直行かつ低運賃のサービスで対応できるとは考えられない。

したがって、既存企業と、低コスト低運賃企業との市場住み分けが成立し得ると期待したいが、その境界は市場、すなわち顧客が決めるものである。

既存企業は、当面戦略的アライアンスを活用しながら、可能な限りコスト削減に努めるとともに、自己の市場ターゲットを明確にし、そのセグメントの顧客ニーズに沿ったサービスを提供し、低コスト低運賃企業との境界のグレンゾーンを出来る限り取り込む努力が必要であろう。（図10）

5. おわりに

本稿では、伝統的な航空企業と発想を全く異にするビジネスモデルによって、業績を大きく伸ばしている低コスト低運賃企業の挑戦への対応に苦慮している既存企業の現状の概略を述べた。経済、社会のグローバル化、情報化がすすみ、市場構造や消費者の購買行動などが急速に変わりつつある、という環境の下で、既存企業の対応が鈍かったのは事実であろう。

各種の情報交換が、個人間でも簡単に、いつでもどこでも行う事が出来る社会が広がってきている。また豊かになった消費者の、財、サービスの購入基準は千差万別であり、主導権は生産者から消費者に移っている。すべての顧客に対応することは困難であり、企業は、価値の高い市場を選別し、その分野の顧客にとって価値あるサービスを如何に作り上げていくかが重要であろう。サウスウエストに学ぶ点は、そこにあるように思われる。

参考文献

- 1) Nawal K. Taneja : Airline Survival Kit, ASHGATE, 2002
- 2) Rigas Doganis : The Airline Business in the 21st Century, Routledge, 2001
- 3) Unisys Corporation : Unisys R2A Scorecard