

Title	新興航空会社の事業戦略とビジネスシステムの分析(戦略形成, 一般講演, 第22回年次学術大会)
Author(s)	村山, 誠; 長田, 洋
Citation	年次学術大会講演要旨集, 22: 768-771
Issue Date	2007-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/7389
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

新興航空会社の事業戦略とビジネスシステムの分析

○村山 誠（野村證券） / 長田 洋（東京工業大学大学院）

1. はじめに

欧米の航空業界では LCC（Low Cost Carrier）と呼ばれる新興航空会社が業績を伸ばしている。一方、日本では新興航空会社は業績が低迷し、大手の存在を脅かす程の存在になっていない。その要因は大きく二つ指摘でき、一つには市場環境の違いが挙げられる。もう一つは企業経営レベルでの問題で、それは新興航空会社の事業戦略そのものと、その事業戦略を遂行する上での問題が挙げられる。本研究では、市場環境の分析と、企業経営レベルでの問題の二点を中心に日本の新興航空会社が抱える問題を論ずる。

2. ビジネスモデル及びビジネスシステム

企業の競争力を分析する手法として、当該企業の事業戦略やビジネスモデルを分析することが行われる。しかしながら、ほぼ同様の戦略やビジネスモデルを掲げて事業を展開しながらも、企業間で格差がつくという現象が観察され、この要因を分析する上で有効な概念に、ビジネスシステムというものがある。本稿では、ビジネスモデルとは各企業がそれぞれの戦略に基づき企業経営を実行していくための基本的なコンセプトとする。そして、そのビジネスモデルを継続的に遂行していくための具体的なオペレーションの仕組みをビジネスシステムと呼ぶことにする。

3. 日本版 LCC に関する先行研究

日本において新興航空会社が就航したのが 1998 年であり、近年になって徐々にこれら新興航空会社に関する研究成果が出始めている。鎌田・味水^[1]は、LCC の成立条件として、1) 低費用かつ低運賃、2) ネットワーク型の航空会社が運航していない 2 都市間の直行運航、3) 新規路線の開拓、4) サブ空港（大都市混雑空港の周辺空港）の利用（拠点空港の選択）、の 4 点を挙げている。そして、日本における新規航空会社と欧米の LCC との比較を行い、既存の航空会社と比較して低運賃を掲げていることは共通点ではあるが、羽田空港を中心とした既存航空ネットワークへの参入や、全日本空輸といった大手航空会社との提携関係を、相違点として指摘している。村上^[2]は、米国 LCC の新規参入のタイプを大きく分けて、①セカンダリ空港への参入、②大手航空会社と競合する長距離路線への参入、③長距離路線における大手との共存共栄の短期的均衡状態を保った参入、の 3 つに分類している。そして日本の LCC の現状については、「ある意味、日本の LCC のビジネスモデルは、低運賃参入⇒不採算⇒大手航空会社の支援、ということになってしまっている。」とし、日本の LCC の不振の原因として、低運賃でありながら費用が高いことと、羽田の発着枠の制約、大手航空会社による価格を中心とした熾烈な LCC 対策、を挙げている。費用が高い要因としては、公租公課が大手と共通であること、機材と燃料がほぼ共通であること、整備支援を大手航空会社に委託していること、を挙げている。

4. サウスウェスト航空の事業戦略とビジネスシステム

LCC の成功企業として代表的なサウスウェスト航空（Southwest Airlines）は、競合相手は陸上輸送手段とし、短距離路線を安く制約のない運賃、2 地点間他頻度輸送、優れた定時出発で提供するという事業戦略に特化し、1971 年に就航した。そしてその事業戦略を遂行するために、大都市への乗り入れに当たっては可能な限り小規模で比較的混雑していない空港を利用し、機内食なし、座席指定なし、路線間の手荷物引渡し等、他の航空会社で発着作業の遅延の原因となっている活動を排除することで、高い稼働率を達成している。また同社では、会社の成功を分け与え、働くことが楽しくなるような環境を構築することに積極的に取り組んでおり、これにより社員が自分から積極的に問題を処理するという職場の規律や社風を作っている。また、航空業界では初めて、1973 年に賃金に事業の利益の分け前を加算する利益分配制度を導入、従業員に対し、利益に対する意識を高める工夫も積極的に行っている^[3]。

5. 日本の新興航空会社の事業戦略

日本における新興航空会社としては、1998年に就航したスカイマークエアラインズと北海道国際航空（エアドゥ）、2002年就航のスカイネットアジア航空、2006年就航のスターフライヤーが挙げられる。これら企業の理念や設立目的を見ると、国際線に比べて価格競争が行われておらず価格が高止まりしている国内線市場に参入し、競争状態を生み出し、より低価格で航空サービスを提供することで利用者便益の向上に資するという点が共通である。また、北海道国際航空やスカイネットアジア航空などは、それぞれの地元道民・県民に低価格での航空サービスを提供するという地域貢献を掲げている。スターフライヤーは座席を広めにとるなど他の新興航空会社よりも高付加価値なサービス提供を意図しているが、基本的には大手に対しては低コストであることがセールスポイントとなっている。

各社とも就航しているのは羽田発着の路線であり、路線自体は大手航空会社も就航している路線である。また使用している機材も大手とほぼ同じであり、商品及び市場戦略については明確な差別化戦略とはなっておらず、各社とも基本的には低コスト戦略を採っている。

6. 市場環境要因

6.1 市場規模

サウスウェスト航空やジェットブルー（JetBlue）などアメリカのLCCは、アメリカ国内をその市場としている。一方、ライアンエア（Ryanair）などヨーロッパのLCCは、EU域内路線を中心に路線を展開している。日本の新興航空会社は、スカイマークが国際線チャーター便を就航させたものの、基本的には国内線を主力としている。これら企業群の市場規模を比較すると、2005年における日本の国内線市場は71,062百万人キロだが、アメリカの国内線市場は907,340百万人キロと日本の12.8倍、ヨーロッパの国内国際合計市場は836,598百万人キロと11.8倍の市場規模となっている（図1）。

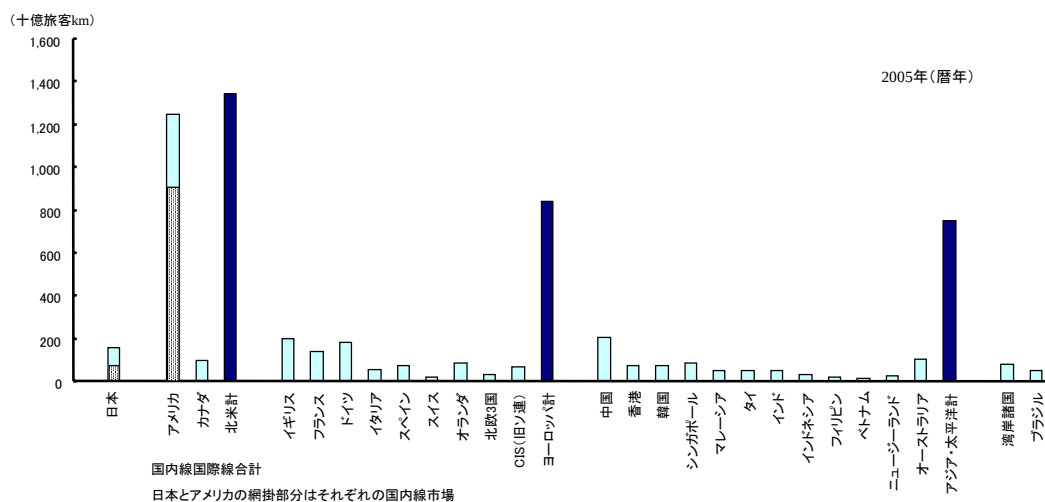


図1. 各国・地域の航空市場

（出所）ICAO, “Annual Report of the Council” を基に筆者作成

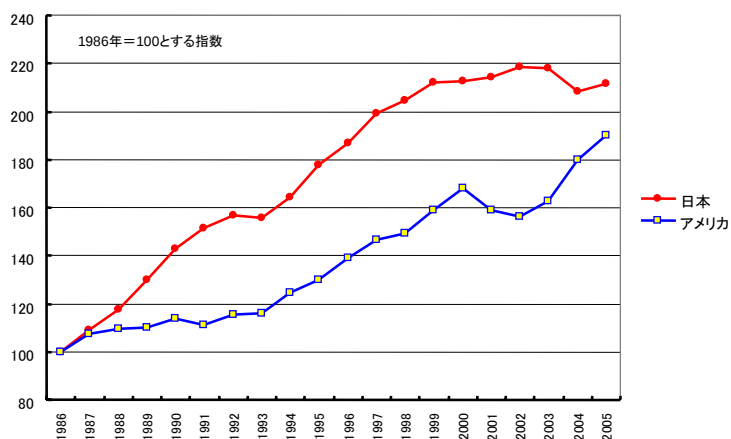


図2. 国内線旅客人キロの推移

（出所）日本航空協会「航空統計要覧(各年版)」を基に筆者作成

6.2 市場の成長性

各市場の成長性を比較すると、日本の国内線市場は2000年以降頭打ち状態となっている（図2）。この要因の一つとして、羽田空港の発着枠数が需要に対して不足し、これが物理的な制約になっていることが挙げられる。一方、アメリカの国内線市場は同時多発テロの影響が出た2001・2002年を除けば拡大が続いている。ヨーロッパの国内・国際線市場も同様である。

6.3 航空ネットワークの構造

アメリカの国内線市場では、1978年の航空産業の自由化で多数の航空会社が新規に参入、この結果航空運賃は大幅に低下した。航空運賃の低下は、価格効果により航空需要の拡大をもたらした。一方で、航空会社の収益性を低下させ、その後航空産業の淘汰・再編が進み、ハブ・アンド・スポークシステムを構築できた大手航空会社と、大手にフィーダー路線を提供する地域航空会社（Regional Airlines）が生き残った^[4]。ヨーロッパ市場は、国土の面積が比較的狭い国々の集合であることもあり、航空需要の多くは国際線市場となり、結果的にハブ・アンド・スポーク型の航空ネットワークとなっていた。

アメリカ国内線市場と EU 域内の国際線市場は、大手航空会社はハブ・アンド・スポーク型の航空ネットワークを採用しているため、新興航空会社はセカンダリー空港を使用して直行便を飛ばすという大手に対する差別化戦略を採ることが可能である。一方日本は、国内線需要の大半（約 60%）が羽田発着という市場であり、中小地方都市を直行で結ぶ需要は大きくはない。また東京において羽田空港に代わる利用可能なセカンダリー空港もない。このため新規に参入する場合でも羽田空港と地方を結ぶ路線へ就航し、結果的に大手が既に就航している路線へ参入することになり、差別化戦略とはならず、大手と直接競合することになる。

7. 日本の新興航空会社の問題点

7.1 戦略とビジネスモデルの問題点

日本の新興航空会社は、低コスト戦略を実践しようとしても、そのためのビジネスモデルの構築が困難な状況にあることは、先行研究等でも指摘されている。東京周辺にセカンダリ空港は事実上存在しないなど、低コストを実現するための要素が限られており、低コストである点は、大手航空会社よりも人件費を抑制するとか、社歴の短い会社であることから退職給付などの負担が軽いことなどである。これに加えて、欧米の LCC が成功している要因としては、6.1 及び 6.2 で論じた市場規模と市場成長性も指摘できる。特定のセグメントに特化した差別化戦略が成り立つ規模の市場において、市場セグメント分析を適格に行い、効果的な路線設定と使用空港の選定、ダイヤ編成、機材投入、価格設定を行い、需要を創造する形で旅客数を獲得している。一方日本の国内線市場では、前述の通り新規に路線を開設しようとしても地方都市間の航空需要は大きくないなど、米国の国内線市場や欧州域内の国際線市場におけるような差別化戦略が採りにくく、採る戦略は低コスト戦略ということになる。

7.2 ビジネスシステムの問題点

日本の新興航空会社の業績が不振である理由を、具体的なビジネスシステムで分析すると、新規参入であるが故の習熟度の低さや経営経験の不足、資金・人材不足による体制の未整備、整備作業や地上業務をアウトソースしようとしても利用可能なサービが限られている、といった問題が挙げられる。

① イールドマネジメント

今日の航空業界では、CRS（Computer Reservation System、コンピューター予約システム）を用いたイールドマネジメント（レベニューマネジメント）の巧拙が、航空会社の収益性を大きく左右する。効果的なイールドマネジメントができなかったことが、新興航空会社の業績不振の原因の一つと指摘できる。

北海道国際航空は発券業務を簡素化、予約は電話と旅行会社の窓口受付で、乗客は当日に空港カウンターで座席選択シートを見ながら自由に座席を選べるという仕組みを用いていた。この仕組みは発券システムを開発したり、大手から借りるのに比べ費用は安かったが、予約の管理が難しく、旅客を取りこぼすことにつながった。スターフライヤー常務取締役・営業本部長の武藤氏は、「運賃設定をする際に、全くデータがないので勘とこれまでの他路線傾向に頼った運賃設定にならざるを得ず、収入をコントロールできなかった。結果として、繁忙期に満席になったのに平均単価は平日より低いというような事態がおこってしまいました」と述べ、このことが 2007 年 3 月期に 21 億円の経常赤字になった大きな要因の一つと説明している^[5]。産業再生機構はスカイネットアジア航空への支援を決定した際に、「運賃設定、座席コントロールなど、基本的な予約販売管理体制ができてこなかったため、きめの細かい収益の確保ができてこなかった」と指摘している。

② マーケティング

1998 年に就航した際、スカイマークは羽田～福岡便を大手の半額に、北海道国際航空は羽田～新千歳

便を大手より 36%低くという価格設定を行い、値段の安さを売り物とした。就航直後は両社とも高い搭乗率を確保するなど、低価格戦略が奏功した。しかしながら、大手が対抗して価格を大幅に引き下げると、便数の多さやマイレージプログラムなどが充実している大手に顧客の選好が高まってしまった。また、北海道国際航空やスカイネットアジア航空など道民・県民の足を掲げていたが、この売り文句はより需要の多い東京発の顧客には訴求力が乏しく、関東圏での認知度が向上しなかった。

③割高な業務委託費

1998 年に就航した際、スカイマークは全日本空輸に、北海道国際航空は日本航空に機材整備業務を委託した。しかしながら、契約更新の時期に料金の引き上げを要求されたり、2 機目の機材整備の追加契約を拒まれるなど、コストアップ要因や、事業継続上の制約要因として働いてしまった。北海道国際航空は、民事再生法適用申請時には後述する割高なリース料と合わせて、日航への業務委託費の負担が売上の半分に達する状態だった。スカイマークは 2002 年からこれら業務の大部分を自社に切り替え、費用削減に貢献するとともに、不安定な状態から脱している。

④安全運航上のトラブル

スカイマークは 2006 年に機材の抜本修理放置、2007 年には航空機整備漏れが国土交通省より指摘され、スカイネットアジア航空も何度か整備上の問題点を指摘されている。これらの背景には担当者の不足等が指摘されている。

⑤割高なリース料（北海道国際航空の場合）

北海道国際航空は航空機材をリースにより調達したが、リース組成の際にリース料の十分な比較検討を行わなかった結果、機体リース料は 1 機あたり年間 12 億円と当時の市況から見て約 3 割割高だった。

8. まとめ

欧米で成功している LCC と比較して日本の新興航空会社の業績が不振な要因は、市場環境の違いと、採用している低コスト戦略とそれを遂行する上でのビジネスモデルとの整合性の問題、ビジネスシステム上の幾つかの問題に起因している。ビジネスシステムの問題のうち、習熟度の低さについては習熟度が上がるに従って解消されることも期待できよう。また中長期的には、2010 年には成田空港の平行滑走路の 2,500m 化と羽田空港の再拡張が予定されており、市場の成長が停滞している状況に変化がもたらされる可能性がある。現在、旅客需要が集中する羽田空港、成田空港とも発着枠が制約となり旅客数は頭打ち状態にある。両空港の容量拡大に伴う便数増加により、物理的な制約条件が緩和されることになり、2010 年以降旅客数の拡大が予想される。特に国際線は、日本企業の中国やインド、その他アジア方面への展開に伴い、日本人ビジネスマンの出張などの増加が予想され、加えてアジアを中心とした周辺諸国の人口増と、所得水準向上に伴うビジネス及び観光の増加による需要拡大も期待される。また、北海道国際航空やスカイネットアジア航空が経営破綻した頃と異なり、現在では日本の大手航空会社は営業戦略上、比較的高単価の個人客に営業の重点を移し、差別化戦略を強化している。このため、数量的に拡大する市場の中で、高単価の顧客は大手が押さえ、低価格志向の乗客は新興航空会社が獲得するという形で棲み分けを進め、新興航空会社も業績を拡大する機会はあると考えられる。今後は更に調査・分析を行い、日本において新興航空会社が存在価値を確立する戦略やビジネスシステムの構築方法について、調査を進めて行きたい。

参考文献

- [1] 航空政策研究会 「低費用航空会社（LCC）の研究」 航空政策研究会（2007 年）第 6 章 わが国における LCC の成立条件 [鎌田裕美、味水佑毅]
- [2] 村上英樹 「日本の LCC 市場の現状と課題」 ていくおふ 全日本空輸（2007 年秋）
- [3] Rigas Doganis “The airline business in the 21st century” Routledge (2001), 塩見英治・木谷直俊・内田信行・遠藤伸明・戸崎肇訳 「21 世紀の航空ビジネス」 中央経済社（2003）
- [4] Pat Hanlon “Global Airlines: Competition in a transnational industry”, Butterworth-Heinemann Ltd. 76-84 (1996), 木谷直俊・山本雄吾・石崎祥之・新納克廣・内田信行共訳 成山堂書店（1997）
- [5] 山浦綾香 「黒い飛行機が拓く日本型 LCC の将来」 運輸と経済 第 67 巻 第 7 号, 運輸調査局, (2007)