

航空産業の国際化時代における技能の伝承と革新

吉成亮 小橋勉

A.Yoshinari T.Kobashi

ABSTRACT This paper is translation of skill and technique in globalization of Air Line industry. At first, we research globalization of Air Line industry and strategic alliances: of Air Line industry. Second, we compare earning rate of two Japanese Air Line company and eight other world-wide Air Line company. In conclusion, Strategic alliance is one of causes in low earning rate of Japan Airlines Corporation. And translation of skill and technique in globalization is necessary for efficient strategic alliance.

1. 緒言

本論文では、世界における航空産業の現状を踏まえつつ、日本における航空産業のあり方を Kleymann, B. and H. Seristö (2004)の分析に基づき、検討する。具体的には、日本の代表的な航空会社の収益性を他国の航空会社と比較し、収益改善に向けた施策、特に航空整備士を対象とする人件費の削減案に関して検討する。

これまで経営学の分野で航空産業を対象にする研究は、米国および欧州の研究者によって盛んになされているものの(Oum and Zhang 2000; Doganis 2001; Kleymann and Seristö 2004; Shaw,2004)、日本の研究者によっては、一部の例外を除き(塩谷 2008)、ほとんどなされていない。そこで、日本においてこれまでおよそ研究対象になっていない航空産業を取り上げ、航空産業の現状から、さらに今後の展望まで考察する。キーワードは「国際化」「技能の伝承と革新」である。

2. 航空産業の国際化

2009年、国際航空運送協会(IATA)の統計調査よれば、旅客収入は2000年の2560億ドルから2007年の4070億ドルへと順調に推移し(2001年を除いて)、年々増加している(図表1を参照のこと)。

そのような旅客収入の順調な増加の一因には、航空会社間の提携を挙げることができるだろう。各航空会社は、北米、欧州、アジアといった世界規模の路線を確保しようとする企業間提携が形成されつつある。

具体的に言えば、2007年において3大メジャーシェアアライアンスの合計は70%をこえている。3大メジャーの1つであるスターアライアンスは、2005年の26.0%から2007年の28.1%へ、ワンワールドは20.4%から24.3%へ、スカイチームは14.9%から18.5%という具合である。

スターアライアンスは、企業間提携の中でもっとも古く、1997年に企業間提携を形成し、2007年12月時点で加盟数18社である。エア・カナダ、ユナイテッド航空、USエアウェイズ(以上北米)、オーストリア航空グループ、ブリティッシュミッドランド、LOT ポーランド航空、ルフトハンザドイツ航空、スカンジナビア航空、スペインエア、スイス航空、TAP ポルトガル(以上欧州)、南アフリカ航空

(アフリカ)、中華航空、アジアナ航空、上海航空、シンガポール航空、タイ国際(以上アジア)、ニュージーランド航空(オセアニア)が加盟している。日本の航空会社は全日空空輸(ANA)がこのアライアンスに加盟している。

ワンワールドは1999年に企業間提携を形成し、2007年12月時点で加盟数11社である。アメリカン航空(北米)、ランチリ(南米)、エアリングス、フィンランド航空、ブリティッシュ・エアウエイズ、イベリア航空、マレブ・ハンガリー航空(以上欧州)、キャセイパシフィック航空(アジア)、カンタス航空(オセアニア)、ヨルダン航空(中東)が加盟している。日本の航空会社は、日本航空(JAL)がこのアライアンスに加盟している。

スカイチームは2000年に企業間提携を形成し、2007年12月時点で、加盟数9社である。アエロメヒコ、コンチネンタル航空、デルタ航空、ノースウェスト航空(以上北米)、アエロフロート、エールフランス-KLM オランダ航空、アリタリア、チェコ航空(以上欧州)、中国南方航空、大韓航空(以上アジア)が加盟している。

このようなことから、近年、航空各社間の世界的な規模による企業間提携が進み、航空産業(特に旅客部門)の国際化はますます進展していると言いうことが出来る。その結果として、企業、顧客(旅客等)および従業員(航空操縦士、旅客添乗員、航空整備士等)など、各利害関係者は航空産業への利便性を高め、旅客数および旅客収入の増加へ寄与しているものと思われる。

図表1 航空旅客収入の推移

| | 00 | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 |
|---------------------------------------|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|
| 旅客収入 (10億\$) 対前年 比成長率 (%) | 256 | 239 | 238 | 249 | 294 | 323 | 355 | 384 | 407 |
| | 8.6 | 2.7 | 1 | 2.3 | 14.9 | 7 | 5.9 | 5.9 | 3.9 |

(2009 I A T A統計より)

3. 航空各社の収益性

前節に見られるように、航空各社は世界的な規模で企業間提携を行い、利便性を高めている。しかしながら、航空各社でそれぞれ収益は均等でありかといえば、そうではない。特に世界の航空大手と日本の航空会社と比較すると、日本の航空会社の収益性は他社と比べて劣っている。

本論で取り上げる航空会社は、日本航空、全日空空輸(以上日本)、キャセイパシフィック航空、シンガポール航空(以上アジア)、アメリカン航空、US エアウエイズ、サウスウェスト航空(以上米国)、ブリティッシュ・エアウエイズ、エールフランス-KLM、ルフトハンザ航空(以上欧州)、以上10社である。

これら航空会社の財務諸表(08年3月期および07年12月期)を比較すると、売上高で言えば、日本航空は22,304億円(10社中4位)、全日空は14,878億円(10社中7位)と、全日空と比べると、日本航空の売上高の高さが目につく。

しかしながら、収益性(売上高営業利益率)で言えば、日本航空は4.0%(10社中10位)、全日空は5.7%(10社

中7位)と、世界的に見ても日本航空の収益性の低さが目につく。

また財務の安定性(自己資本利益率)で言えば、日本航空が21.4%(10社中8位)、全日空は25.4%(10社中7位)と、日本の航空会社は海外の虚空会社と比べると、比較的に見劣りしている。

以上のように、これらの世界の大手航空会社との比較から、日本の航空会社の現状を次のように理解することができる。日本航空の売上高は、高いものの、収益性および財務の安定性において、見劣りしている。つまり、売上をあげているものの、それに見合った収益性を得ていないと考えることができる。

全日空は世界の航空大手と比べて、売上高、収益性、財務の安定性はそれぞれ10社中7位と、特段に順位は高くないが、日本航空と比べれば、安定しているといえることができるだろう。

4. 企業間提携による格差

日本航空と全日空は、これら日本の航空産業という市場をメインにしている航空会社にもかかわらず、売上高、収益性、財務の安定性において違いがあるのは、いくつかの原因があるものと思われる。

本論では、Kleymann, B. and H. Seristö (2004)にもとづき、どの企業間提携に属しているのかということによって、その収益性などにおいて違いが生じるのではないかと仮定する。以下、日本の航空会社が属している企業間提携の特徴を明らかにする。

3-1. スターアライアンス

全日空がアライアンスのメンバーとして属しているスターアライアンスは、1997年に結成された。スターアライアンスのメンバーには、排他的契約が存在し、アライアンスのメンバー以外の航空会社との協力関係には制約が存在している。

また、アライアンスはコンセンサスによる統治され、地域ごとでのリーダー企業が存在する。たとえば、ヨーロッパにおけるルフトハンザという形である。

多面的ネットワークとしての形態だが、公式の統治構造は二社間契約に基づいている。そして多面的統治構造にす

るために、AMT(Alliance Management Team)が形成され、80人の正社員が存在している。2002年にはドイツでの有限会社として登録している。

アライアンスのメンバーは、単なるコードシェア以上のつながりがある。スケジュール調整、共同運賃設定など、JV的な側面も有する。スターアライアンス Fuel Co.を共同で設立している。

3-2. ワンワールド

日本航空がアライアンスのメンバーとして属しているワンワールドは、1999年に形成された。この企業間提携は、アメリカン航空とブリティッシュ・エアウェイズからなる、2つの企業群として捉えられる。

米英間では反トラスト訴追免責が受けられず、両社はつながりを強化できず、他のパートナーを探している。アメリカン航空は、イベリアやカンタスと関係を深め、ブリティッシュはキャセイパシフィックとの関係を強めているというのが現状である。

アライアンスのメンバーは排他的な契約からの強い制約を受けていない。民主的で、コンセンサス重視の意思決定している。

スターアライアンス同様に、2000年にカナダのバンクーバーにワンワールド管理会社を設立し、コミュニケーションの場、調整役といった機能を果たしている。今後は権限強化をしていく可能性が高い。

以上、日本の航空会社が属している2つの企業間提携において違いを見いだすことができる。図表2を参照すると、スターアライアンスの方がワンワールドより企業間提携の段階が進んでいるのが分かる。スターアライアンスは、図表2の1から8までほぼ行っていることが分かる。それに対して、ワンワールドは、1から6まででとどまっている。このことから、属している企業間提携の進み具合によって、航空各社の収益に影響を及ぼしているという仮説が一応成り立つことになる。つまり、企業間提携の程度が進捗すればするほど、収益性が高くなるということになるだろう。

図表 2 航空業界のアライアンスの類型(Kleymann and Seristö, 2004 を基に筆者らによる作成)

| 1 | コストシェア | 2、3 社での共同購入を通じたコスト削減 例：南米 3 社(TACA、TAM、LAN Chile)によるエアバスの共同購入 |
|---|---------------------|--|
| 2 | 資産プール | 複数の航空会社が共同の倉庫でスペア部品をプールすること |
| 3 | プロレート契約 | B 社が A 社の乗客を運んだ場合に、A 社が支払いをするという契約 |
| 4 | コードシェアリング | A 社が B 社の運行便に対しても、自社のコード指定を行った座席を販売すること A 社にとっては、実際に自社便を設定しなくてもそのマーケットにアクセスできる。B 社にとっては、自社と A 社の乗客によって満席に近づけることができ、より大きな航空機の投入による利益率の向上が見込める。 |
| 5 | フィーダー (Feeder : 支線) | 大手と小規模との間での特定の形態のコードシェアリング(階層的な協力関係) 小規模の地方航空会社が大手航空会社のコードシェアとなる。ユーロウィングは以前は独立会社だったが、現在ではルフトハンザの出資を受けている |
| 6 | マーケティング・アライアンス | 共同広告、共同販売、FFP など(例：ワンワールド) 戦略的になることもあり、地域的なコードシェアにとどまる場合もある 多くの場合、多面的な関係が形成され、パートナー間の密な調整が必要 |

| | | |
|---|---------|--|
| 7 | JV | 「マーケティング・アライアンスの完全な形態」 共同の価格設定、反トラスト訴追免責が存在 ある経営者は「ルートごとの合併」と呼び、JV の利点はある市場における合併にも似た状況、協調関係の深化、所有問題の回避を達成できることにあるとしている。 航路にオーバーラップが存在する場合、協力して新たな第三市場を開拓する場合に生じやすい |
| 8 | 統合フィーダー | 最も階層的な協調関係：地方航空会社がパートナー(大手)に排他的に路線を提供 大手は支配的ネットワークを構築 例：ルフトハンザ(チームルフトハンザと呼ばれるサブブランドが存在：Augustburg Airways、Cimber Air など) |
| 9 | 株式所有 | 過半数に満たない少数の株を保有 ある企業が競争相手に取られないようにするための先取り、関係およびコントロールの強化 例：Spanair に対する SAS/Lufthansa の保有など |

5. 結論

以上、本論では、航空産業の国際化を旅客収入から検討し、その背後に世界的な企業間提携があることを指摘した。そして航空産業が国際化していることを確認した。

次に、世界の航空大手と日本の航空会社（全日空と日本航空）を、財務諸表にもとづき、売上高、収益性、財務の安定性の観点で比較した。その中で、世界の航空大手と比べて、日本の航空会社、特に日本航空の売上高の高さと収益性および財務の安定性の低さに注目した。

そしてなぜ日本航空の収益性がここまで低いのかと言うことを検討した。その原因の 1 つは、どの企業間提携に

属しているのかとということに関係しているのではないかと仮定し、検討した。その結果、日本航空の企業間提携（＝ワンワールド）は、アライアンスによって事業を広範に展開するという地理的な拡大はなされているものの、事業を効率的に運営するという収益性は十分に達成されていないことを指摘した。

したがって、今後ジョイントベンチャー（JV）などより一層の強い提携関係を構築することが必要であり、その中でさまざまな技能をいかに伝承するかということが鍵となると言うことを指摘した。

今後とも、航空会社の企業間提携の展開、特にアライアンスの進展においていかに技能が伝承されていくかに関してさらに検討していきたい。

参考文献

Oum, T. H., J. Park, and A. Zhang (2000), *Globalization and Strategic Alliances: The Case of the Airline Industry*, Pergamon.

・ Doganis, R. (2001), *The Airline Business in the 21st Century*, Routledge.

・ Kleymann, B. and H. Seristö (2004), *Managing Strategic Airline Alliances*, Ashgate.

・ Shaw, S. (2004), *Airline Marketing and Management* (5th ed.), Ashgate.