

同志社大学経済学部 2016 年度秋学期特別講義「企業分析Ⅱ」

2016 年 12 月 23 日 「燃油安に潤う航空業界の今、そして明日の課題」

講師名 千島 良樹

### 学生のベスト・コメント

[回答 17 18]

18 質問① 全日空が多くLCCを傘下に収めていますが、日本市場でのLCCの利益率はかなり低く、例えば不景気でLCCが選好されたとしても国土の狭隘さや空港の数、立地等から米国サウスウエスト航空のような成功者にはなれないと思います。その上景気循環を考えれば、今後景気が上向き、FSCが選好されるようになるこれから数年間で、ANAの経営は（傘下にあるLCC社の分）かなりのダメージを受けることと思います。一方で、FSCとLCCの両方を抑え収益源と事業の多様性を得ることは様々な外的変化に対応できることを意味しています。先生は、LCCを手中に収めることによるデメリットとメリット、どちらが大きいと考えますか？

② 一般的なFSCでは、ファーストクラス、ビジネスクラスとエコノミークラスはどれが一便あたりの利益に最も貢献しているのでしょうか？

17 ③千島さんの航空業界での働き甲斐についてお聞きしたい。

### 講師からのコメント

今回も受講者から意欲的な反応を頂きました。この講義は一回限りの授業のためにその何倍もの手間と時間を掛けて準備する、FSCの究極の上級オペレーションです。さて質問への回答です。

① ANAは近來、旺盛な事業拡大意欲を基に路線、便数を急激に増やしてきており、経営不振のLCC社(スカイマーク、スターフライヤー、エアードゥ等)救済にも積極的に取り組んできました。これは日本の国内航空業界におけるシェア拡大、とりわけLCCに与えられている羽田空港国内線発着枠及び今後行政が判断し割り振っていく新たな枠の配分において、自社分最大確保がトリガーであることは疑いありません。特にライバルJALが2017年3月一杯、経営破産時の公的援助の見返りとして、事業拡大に制約が課されている間に発着権益を収めておこうとする、経営判断に由来するものと思われます。

この判断についての評価は短期的には◎、と言えます。講義でも触れた通りANA社の最近の業績好調がこれを裏付けています。又、羽田空港の発着枠は東京への一極集中が是正されない限り、その商業的価値は長期間継続することでしょう。

それでは長期的にみてどうか？

難しい判断ですが、「今後の需要」次第であることは間違いないでしょう。ANAの抱える最大のリスクは生産単位(一座席1マイル)当たりの運航コストがJALよりも高く、(為替レート次第ですが)世界でも最もコストの高い航空会社の一つであることです(理由は講義で述べた通り)。従って航空総需要が低迷すると、喫水線の高い船舶が嵐に遭遇したと同様、真っ先に影響を受けるであろうと思われます。国際競争上、人件費コストの高い事は、航空会社として致命的な問題点です。仮に私が、ANA社に対する助言を求められれば、“支払い能力に余裕あり、世間の求人水準の高い(転職し易い)現在こそ、高コスト社員への早期退職勧奨を大胆に行い、運航コストを少なくともJAL並みに節減すべき”、と進言します。多くの凡庸な経営者は、経営難が明白になり、従業員・労働組合や株主の理解を得られやすくなって初めて、苦渋の判断を行うのですが、、、果たしてANA経営者の危機認知及び対応力、実行力や如何に？

日本の航空顧客の立場からすると、競争激化による価格の多様化は歓迎すべきであり、その意味で経営が真に独立したLCC社誕生、成長が待たれます。創業時、人的物的面で膨大な投資と手間を必要とする新規航空会社経営の壁を乗り越えるのは容易ではありませんが、例えば地味な努力を積み重ねているフジドリーム航空のように期待を掛ける価値ある企業が存在します(大手との正面からの競争を避け、新中部ではなく名古屋空港をハブにする等、地道ながら成程と思わせる経営戦略を進んでいます)。

- ② 航空各社によってクラス別座席数やその販売価格に差異があり、コスト的にも違いがあるでしょうが、一般的にはビジネス・クラスが単位スペース当たり利益率が最も高いと言われています。
- ③ 働き甲斐について、講義の席上お話しした通り、私は1960年代後半に学生時代を過ごしました。当時は小田実の「何でもみてやろう」がベストセラー、その背景に1964年の東京オリンピックと日本人海外渡航の自由化があり、多くの若者の関心が海外に、世界へと向けられていました。そんな時代に大学生活を送り、自らもリュックサックを背負い、東南アジアや北米大陸を一日10米ドルの予算で旅しました。

国際線を運航する日系企業には民間外交の一翼を担うという自負が感じられ、それに惹かれて入社した一人です。先行する欧米各社に学びながら、追いつき追い越す仕事は若者にはとても刺激的でした。入社前後に旧ソ連やオセアニア、世界一周等新路線の開設があり、個人的には日中国交回復の水面下での交渉時期、偶々中国本土への玄関、香港に駐在し交渉に携わる要人の往来をお手伝いしました。そんな中、世界へ復帰する戦後日本の最前線の一員かの如き思いで働く、幸せな世代に生きる一人でした。そして時代は巡り航空事業は一般化し、新規参入社も多く厳しい競争下に晒さ

れています。成熟した日本社会での働き甲斐探しは一筋縄では行かないでしょう。しかし諦めず探せばきっと何か見つかる筈です。たとえ国内に見つからなくても海の向こうには成長するアジアがあります。働き甲斐探しは一生の課題です。私も皆さんに負けずにこれからも頑張ります。

以 上