

L A - 4 6
駐在員事務所報告
国 際 部

構造改革に直面する米国航空産業
- ジェットブル - の挑戦 -

日本政策投資銀行
ロスアンジェルス事務所
2 0 0 3 年 3 月

要 旨

1. 2002年12月8日、世界 NO.2 のメガキャリア、ユナイテッドが、会社更正法を申請した。米国エアライン業界は、リセッション入り、9/11 同時テロの影響等により、史上最悪とも言われる経営状況にある。エアライン業界の赤字は、2001 年には 77 億ドルに達し 2002 年には95 億ドルを計上した。こうした中で、低料金でありながら充実したサービスを提供し、破竹の勢いで伸びている新興エアライン「ジェットブル」が注目を集めている。当社は、開業2期目に黒字転換、2年経過時点でナスダック上場(2003年3月6日株価終値\$25.02)を果たしている。当レポートは、当社を紹介しながら、地殻変動が生じつつある米国旅客航空事業を概観するものである。
2. ジェットブル社は、1999年に新業界の風雲児デビット・ニールマンが創設した、所謂新興低料金(low-fare)エアラインである。2003年3月現在20空港、78スポット(往復)便を運航している。2002年2月に、NY市のJFK空港とフロリダのロカル空港間で運航を開始して以来、JFK空港を拠点空港として、NY州やフロリダ州の地方都市間のネットワークを構築してきた。また、西岸のロスアンゼルス(LA)地区、サンフランシスコ(SF)地区、ソルトレイクシティ、シアトル、デンバー、ラスベガスとルートを拡張してきた。この間、西岸では、LA地区のロングビーチ市営空港を拠点空港とし、東岸のNYおよびワシントンDCとの長距離路線、SFベイエリアのオークランド等西部諸都市を結ぶルートを構築してきた。現在多数の航空機発注残を持っており、今後も、既存ルートの充実や新規路線の開拓を積極的に行っていく予定である。
3. 当社快進撃の要因は、その低価格にある。2~3週間前予約ベースで、ロングビーチ-NY市、ワシントンDC間は片路100ドル台、またロングビーチ-ラスベガス間は19~39ドルである。座席・マイル当たりコストは、6.43セントと他キャリアやより3割~4割も低い水準である。この低価格を支える要因は、当社の経営戦略そのものである。最大のコスト要因である労務費は、労使協調を基礎に労働者の積極性を引出し組合化を阻止し高効率労働形態を維持している。同一機材(エアバス320)を採用し、訓練費、メンテナンスコスト、機材コスト、燃料費を節減している。運航は、直行便主体のpoint to pointシステムを採用しているが、hub & spokeシステムに比べ、折り返し時間を節約し機材の効率的な利用を実現している。スタートアップ時に130百万ドルと驚異的な額のエクイティを集めたが、これは、ニールマンを始め経験豊かな経営陣および当社戦略に対して投資家が高く評価したことを示している。これは、当社の立ち上り時の資金負担を軽くし、また、経営環境変化への柔軟な対応を可能にしている。他社との比較では、特に労務費および補修費の低廉振りが際立っている。

また、サービスの充実にも配慮している。座席は革張りでビジネス席並みにゆとりをとり、全席で24チャンネルのTV放送(ディレクTV)をリアルタイムで楽しめる。徹底した従業員教育により、friendlyでfunな雰囲気を提供している。ニールマンCEOは、「お客は1回目は低料金で乗るが2回目はサービスで乗る。」と喝破している。

4. ジェットブル - 社の快進撃とネットワーク・キャリアの危機は偶然ではない。90年代の米国バブル景気と業界寡占化を背景に、ネットワーク・キャリアは、ビジネス客に高料金を設定する方式で利益を積み上げてきた。料金体系は、収益最大を目的にコンピュータ・ソフトにより設定されるようになったが、分かり難さと不公平感を生む結果ともなった。需要の逼迫もあり、サービスの低下が客の不評をかった。ジェットブル - 社は、こうした不満を解消するようなモデルを考案し、実際に提示した。ネットワーク・キャリアがリストラ途上である現下では、両者は鮮やかなコントラストを描いている。

5. このジェットブル - 社の快進撃について、その持続性について様々な議論がある。過去に登場した夥しい数の新興エアラインは、既存大手キャリアによる料金競争や訴訟等もあり、殆ど姿を消している。成長していく過程で社歴を経ていくことにより、低コスト要因が次第に剥落していく。ネットワーク・キャリアは、生き残りをかけたリストラやビジネスモデルの見直しにより、コスト削減を進めていく。一方で、当社のコスト競争力は本物で快進撃は続いていく、とする見方は根強い。筆者もこの見方をとる。成長による規模の利益が見込める、ネットワーク・キャリアはリストラに時間を要する可能性が高くまた当社の水準に追いつくのは至難の業である、等が挙げられる。何よりも、ビジネス需要を主に顧客の支持を得ている、即ち時代のニーズに応えたビジネスモデルである、と考えられる。

6. 当社およびサウスウェスト社は、米国エアラインの中で高い評価を得ているが、point to point システムおよび同一機材採用等の類似性がある。一方、ネットワーク・キャリアは、国際線に就航していることもあり、hub & spoke システム、複数機材採用である。PP システムは、ロ - カル需要自体をタ - ゲットに2点間直行輸送を行うもので、システムが単純で機材効率がよく乗客の利便性も高い。HS システムは、周辺の小規模空港からの顧客も集めてハブ空港間で長距離輸送を行うもので、システムが複雑で機材効率を含め効率が悪く投資も高む。他方、スケジュール等の利便性と知名度により、ハブ地域の需要を押さえることができ、人口密度の薄い地域にとり長距離空輸利用率が可能となるメリットがある。

Point to point システムは、それ自体低コスト要因であるが、採用エアラインのコスト競争力が強くそのシェアは拡大し、現在2割を占めている。特に、圧倒的なコス

ト競争力をもつジェットブル - 社は、航空需要自体を創造している面が確かにある。従来スポ - クの位置付けに甘んじていた空港が直行便就航空港に格上げされる可能性が出てくる。また、中型機でも長距離運航が可能となる機材が90年代に開発され、従来の制約を小さくした技術革新が背景にある。

一方、迎え撃つネットワーク・キャリアは、コスト削減に加えて、ジェットブル - 型子会社の創設、従来の hub & spoke システムの欠点をカバーしより低コストオペレーションが可能となるシステムの採用等、新たな戦略を進めつつある。また、HS システムは自由化を進めた結果構築されてきたシステムであり、グローバル化時代の国際線の伸張を考えれば、その機能がなくなるとはありえない。目下のところ、ジェットブル - 型の運航形態は、現状の倍の4割のシェアまでいく、との見方がなされている。

7. このような、米国エアラインの地殻変動は、我が国へ影響を及ぼすことになる。エアラインへの影響を考える際、JAL グループや ANA は、リストラや企業戦略の見直し完了した後の格段にコスト競争力が増す(はずの)米国エアラインとの競争が待ち受けている。ジェットブル - 社の低コストの秘訣やそれを迎え撃つネットワーク・キャリアの戦略には、示唆に富むものが多い。また、特定の地方空港と羽田を結びつける形で登場した新興エアラインも、ジェットブル - 社の躍進は参考になる。大手キャリアと新興キャリアが提携・協力する動きが生じているが、これもこうした流れの一環とも位置付けられよう。航空自由化の流れの中で、需要の少ない地方は減便の憂き目に会っているところもあるが、ジェットブル - 社タイプのエアラインの出現あるいは誘致は、空港再生の妙手となる可能性がある。

日本政策投資銀行 ロスアンジェルス事務所 山家 公雄

目 次

始めに	P.6
第1節 米国旅客航空輸送産業の現状	P.8
【史上最悪と称される経営環境】、【底の見えない運賃低下】	
【今次エアラインリストの基本】、【United 破綻の理由】	
第2節 ジェットブル - 社の概要	P.13
1. ジェットブル - 社の概況と現況	P.13
【ジェットブル - 社の概要】	
【ル - ト：東岸から西岸へ、東の JFK 空港と西のロングビ - チ空港】	
【破竹の快進撃と驚異的な経営効率】	
2. ジェットブル - 社の強み	P.18
【高い労働率と低廉な労務費】、【同一機材使用による効率化追求】	
【Point to Point 方式の運航形態】、【IT 利用による効率性向上】	
第3節 創設者デビッド・ニ - ルマンとジェットブル - 社の経営戦略	P.20
1. 創設者とその軌跡 - 航空事業の申し子デビッド・ニ - ルマン -	P.20
【42 年間に航空会社を4社創設】	
【雌伏5年間で当社のビジネスモデルを確立】	
【投資家の心を掴んだ経営陣と経営戦略】	
2. ジェットブル - 社の経営戦略	P.22
【顧客満足志向】、【Point - to - Point - System の運航】	
【空港選定戦略：JFK とロングビ - チを拠点空港に】	
【フレンドリ - な労使関係】、【IT 技術の利用】、【セキュリティの重視】	
第4節 元祖低料金エアライン、サウスウエスト航空	P.27
1. サウスウエスト社の概要とその経営戦略	P.27
【概要】、【経営】、【好調な業績】、【最近の伸びの理由】	
【Low - Cost の秘訣】、【サウスウエストも苦境に】、【ル - ト作戦】	
2. サウスウエスト社とジェットブル - 社の相違	P.29
【ジェットブル - とサウスウエストの類似点】	
【ジェットブル - とサウスウエストの相違点】	
第5節 ジェットブル - 社の将来と同ビジネスモデルの及ぼす影響	P.31
1. 圧倒的な低コストが及ぼす影響と運航システム	P.31
2. 強みの永続性に対する疑問とその回答例	P.32
社歴を重ねるにつれて労務費等の負担が増大する	
ある程度の規模以上になったとき point to point システムの限界がくる	
スタートアップ企業の生き残りは非常に困難で当社も例外ではない	

3 . ジェットブル - 社のビジネスモデルとエアラインシステムへの影響 P.33

- Hub - & - Spoke と Point - to - Point -

【point to point システムの強み】

【航空自由化のシンボルであった hub and spoke の意味】

【HS システムの苦境はバブル崩壊期の過渡的現象か？】

【PP システムの構成は続くのか】

【議論の整理：point to point システムの市場シェアは 4 割？】

終わりに代えて

P.38

始めに

米国航空業界が揺れている。世界(全米)第 2 位の規模を誇るユナイテッド航空が昨年 12 月に会社更正法を申請した。2002 年度の米国航空産業の赤字は 95 億ドルにも達した。イラクとの戦争が始まれば、メガキャリアの半分は倒産するとの見方が現実味を帯びてきている。こうした中で、破竹の勢いで伸びてきているエアラインがある。低料金、高サービスをキャッチフリーズに、顧客の支持を集めるジェットブル社である。

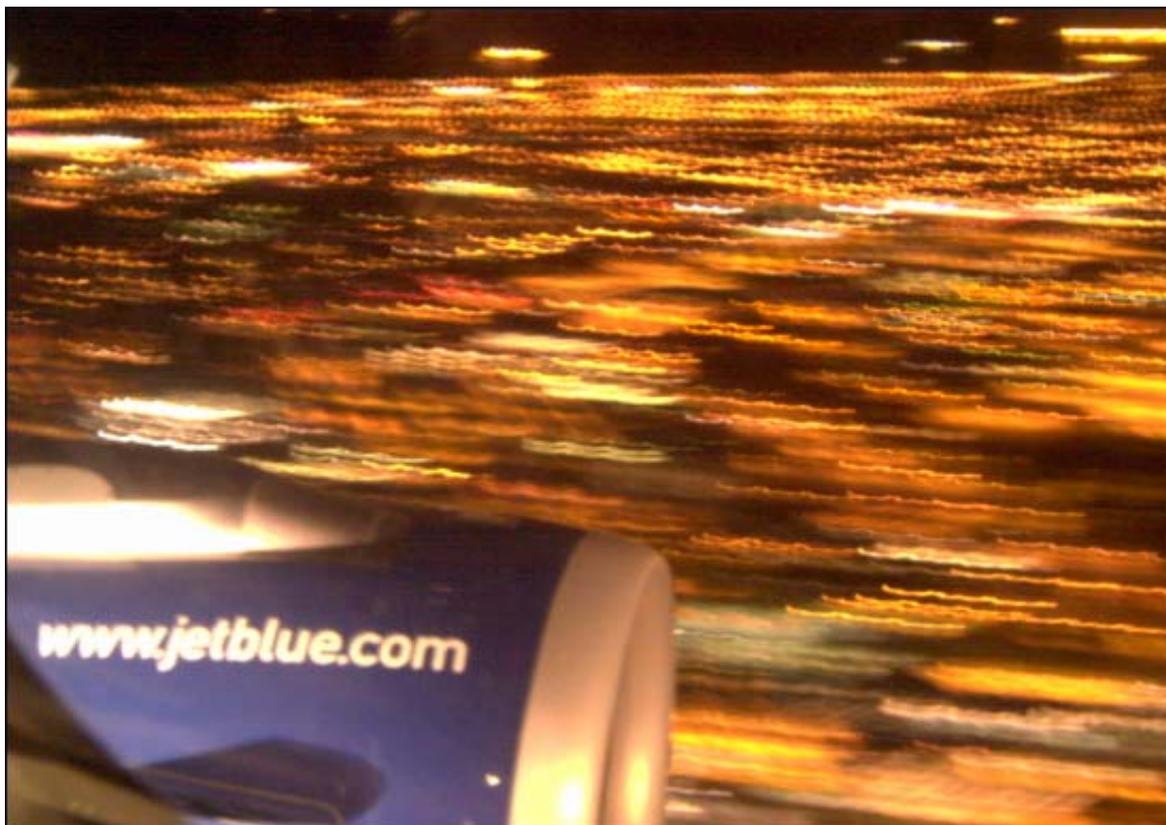
当社のキャッチフリーズの一つに、当社 Web サイトからの簡単なアクセスがある。誰でも、簡単にオンライン予約ができる。航路を選択すると、日時を選ぶフォームが出てくる。これにインプットすると、タイムスケジュール、料金、空き状況が表示される。それにインプットすれば予約が完了する。筆者の住んでいるロスアンジェルス地区では、ジェットブル社の拠点空港はロングビーチ市営空港である。同空港発のスケジュールを見ると、2~3 週間後の NY 市およびワシントン DC 行きで、片路で 134 ドル~194 ドルの運賃となっている。ラスベガスは同様の条件では 19~39 ドルである。オンライン予約を利用することで、片路当り 5 ドルの割引がある。

更に、到着地でのレンタカーやホテルの予約も、簡単に選択でき予約できる。ホテルのサイトを見ると、画面の指示に従って予定日や人数等をインプットすると、主用ホテルの空き状況や値段が瞬時に比較でき、好みに合ったホテルを選択し予約できる。レンタカーも同様である。要するに、同社の Web を利用すると、瞬時に航空機、レンタカー、宿泊について、簡単に予約できる。これを可能にするのは、当社 CEO ニルマン自ら考案したシステムやそれを支える当社の簡易な運航体系、運賃体系がある。まさに、利用者の目線に立った運営方策である。

当レポートは、低料金エアラインとして米国で急速に脚光を浴びるジェットブル社について、その概要および経営戦略を紹介し、その革新性が故にエアライン業界に大きな影響を及ぼしている実態等について考察するものである。

第 1 節では、最近の米国の航空機産業を巡る状況を概観する。ユナイテッドが何故先行する形で更生法適用に踏切らざるを得なかったのかも考察する。第 2 節では、ジェットブル社の概要を整理する。第 3 節では、ジェットブル社の事業戦略(ビジネスモデル)について概観しその考案者である経営者ニルマンについて紹介する。第 4 節では、当社が一部手本としまたよく比較されるロココストキャリア、サウスウエスト社について概観する。第 5 節では、当社のビジネスモデルが投げかけるエアラインシステムの在り方と将来について、point to point システムと hub & spoke システムの比較を主に考察する。「終わりに代えて」では、当社を中心に米国エアライン業界が経験している地殻変動が、我が国にどのような影響を及ぼすかまたそのインプリケーションは何かについて考察する。

(ジェットブル - 機内よりロングビーチ市内を臨む)



著者撮影 (2 0 0 3 年 3 月 4 日)

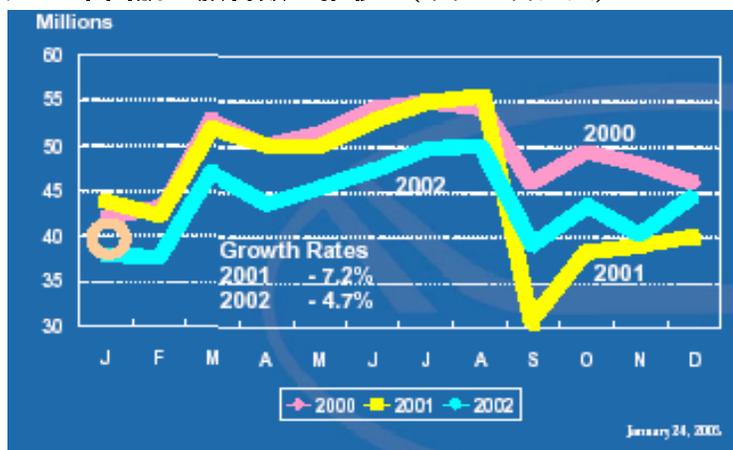
第1節 米国旅客航空輸送産業の現状

当節では、最近の米国の航空機産業を巡る状況を概観する。ユナイテッドが何故先行する形で更生法適用に踏切らざるを得なかったのかについて考察する。

【史上最悪と称される経営環境】

長引くりセッション、同時テロ発生による航空機利用減退という厳しい環境の中、米国エアラインの経営環境は非常に厳しい。航空旅客需要の減少は歯止めがかかっておらず、2001年の7.2%減に続き2002年も4.7%減となっている(図表1、参照)。この間、エアラインはリストラに取り組んでおり、その一環として減便を実施しており、ASM(Available Seats Miles)は2001年3.0%減、2002年5.2%減となっている(図表2、参照)。

図表1 . 米国航空旅客数の推移 (単位：百万人)



図表2 . 米国旅客航空容量(ASM)の推移 (単位：百万席・mile)

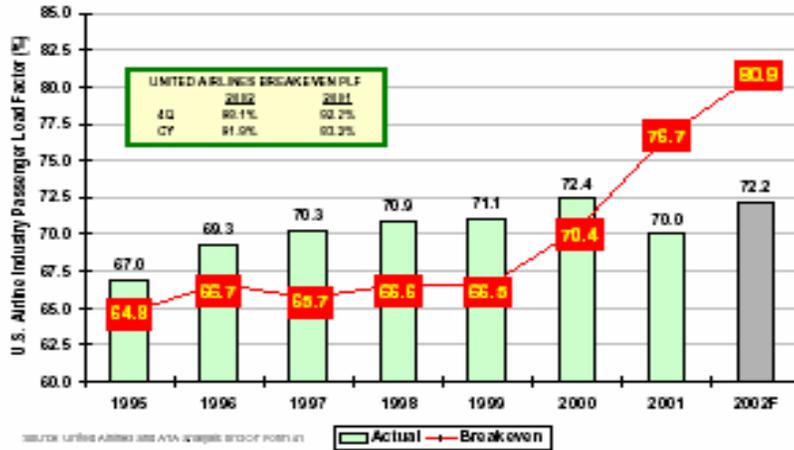


(出所)ATA(Air Transport Association)

(注)ASM=Available Seats Miles

この結果単位(座席マイル)当り利用率を示す Load Factor は、2000 年 72.4%、2001 年 70.0%、2002 年 72.2%と推移してきている(図表3、参照)。

図表3 . 米国航空旅客利用率(Load Factor)の推移(単位：%)

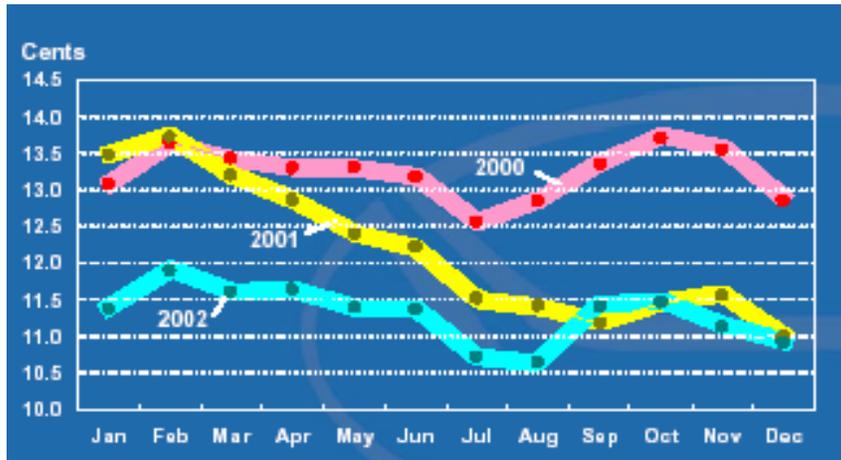


(出所)ATA(Air Transport Association)

(注)Load Factor : Revenue Passenger Miles/ Available Seat Miles

この間、航空運賃は大幅に低下してきている。9 1 1テロ以前から、ドットコムバブル崩壊を受けて運賃は低下傾向にあったが、長期化するリセッションのなかで、需給ギャップの存在とビジネス需要を主に顕著に生じている低料金便へのシフト等を背景に、運賃(イールド)の低下に歯止めがかからない状況である(図表4、参照)。

図表4 . 米国航空旅客運賃(イールド)の推移 (単位：¢/席・mile)

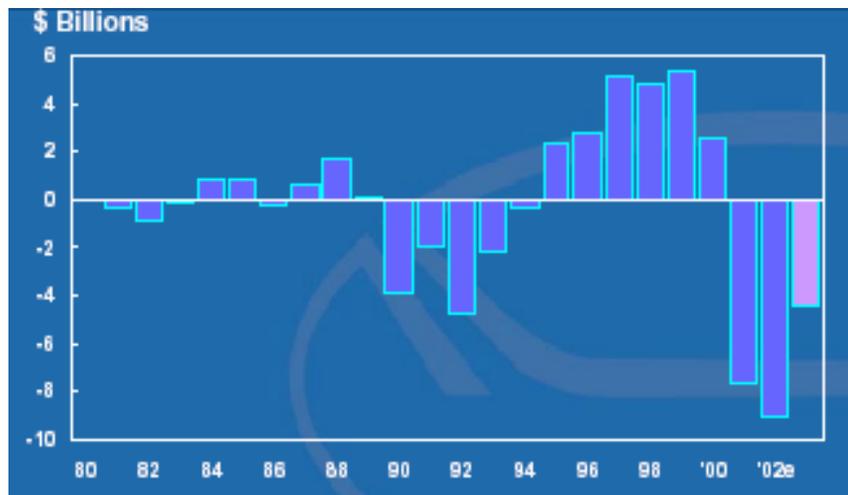


(出所)ATA(Air Transport Association)

他のコストアップ要因も存在する。イラン情勢等の中東緊張を背景に、燃料価格は高騰している。新たなセキュリティコスト負担も発生している。航空運賃の1/4はセキュリティコストを含めた公租公課が占める。キャッシュフローの悪化や格付け低下を背景に資金コスト負担は増大している。最大の費用項目である労務費は、契約によるスケジュール的な上昇を見ている会社があり、また、組合との交渉に時間を要している。

こうした状況下、エアラインの経営状況は急速に悪化している。損益分岐点 Load Factor の推移を見ると、70.4%(2000) 76.7%(2001) 80.9%(2002)と急上昇している(図表3、参照)。この結果、大手エアラインはサウスウエストを除き全て大幅赤字に陥っており、大規模なリストラ実施を余儀なくされている。911テロが起きた2001年は、業界全体で77億ドルの損失を計上した。連邦政府の150億ドルの政策支援(50億ドル補助金、100億ドル借入保証)を織り込んでの数字であり、実態は更に悪い。2002年も、95億ドルの損失が発生しており、2003年は45億ドルの赤字が見込まれている(図表5、参照)。USエアとユナイテッドは経営破たんし、それぞれ2002年8月と12月に会社更生法(Chapter11)を申請した。対イラク戦争が開始されれば、大手の半分は破綻するのではないか、との見方も存在する。

図表5 . 米国エアライン業界の損益推移 (単位：10億ドル)



(出所)ATA(Air Transport Association)

【底の見えない運賃低下】

歯止めのかからないワールド低下について、若干敷衍してみる。需給ギャップの存在がベ-スにあるが、従来高すぎた運賃が適正化する過程との見方が一般的になってきている。特に、ビジネス客が適正運賃に目覚めてきたとの指摘が多くなっている。バブル華やかなりしころ、ビジネス客は旅行客の数倍の運賃を払っていた。リセッション入り後、こうし

た運賃体系に疑問の目が向けられるようになった。新興企業を含めた低料金エアラインは、こうした雰囲気の中で、格好の低料金指標を提示する役割を担うようになった。サウスウェスト社やジェットブル - 社は、こうしたビジネス客を取り込んでいる。一度低料金を経験したビジネス客は、その相場観に馴染んでしまう。特に、2000年初頭に登場したジェットブル - 社は、低料金・高サービスを謳い文句としており、既存事業者の脅威となってきた。低料金へのシフトは一時的なものではないとの見方が次第に増えてきており、既存エアラインは、単なるリストラではなく抜本的な経営戦略の見直しを迫られている。

また、オンライン予約の普及やエ - ジェントを経由しない所謂「中抜き」方式の普及が運賃低下の促進役となっている。旅客収入に占めるコミッション費用の割合は、ピーク時である1992年には12%強であったが、2002年は3%強となっている。また、大手エアラインは相次いで代理店手数料の廃止を打ち出している。中抜き戦略は、結果として乗客に価格の情報を与え価格決定権を与えてしまった、とも言えるのである。「中抜き」は、エアライン各社が競って採用した合理化策で、かなりのコスト削減となった。但し、オンラインを利用することで顧客は、どの便がより安いか等の情報を簡単に入手できるようになった。ITが普及する過程でいずれはこうした時代が来たであろうが、エアライン関係者の中には、中抜き戦略には疑問を持ったものが少なくなかったようである。

【今次エアラインリストラの基本】

以上のような状況下、今次エアラインが基本的に実施すべきリストラの基本は、ビジネス客を収益源として構築していた収益 - コスト構造を抜本的に見直すことである。価格感応度は、旅客需要は高くビジネス需要は低いとの前提、提供する商品は在庫が効かないとの特性、需要喚起戦略の下に実施する格安キャンペーンの存在、といった複数の前提と収入最大化を目的に、最適と判断されるアウトプットが出る。関連のコンピュータ・ソフトが開発され、それがはじき出すきめ細かい運賃体系(イ - ルド)が構築された。ソフトが計算した運賃は、同じ便で同じ座席で料金が随分と違うという複雑で分かり難い体系を生んだ。まともにビジネス料金を支払うのはおかしいという風潮を生み、運賃システムに対する不信感も醸成された。

旅行客は、少しでも安い運賃を求めてかなり前から計画を立てる。ビジネス客は、前もって予想できない事態に対応する柔軟性も重視せざるを得ず、直前の申し込みや変更を余儀なくされることがある。これに対応する運賃は高くなるのは仕方ないとしても、弱みに付け込むような異常とも言える高料金も登場した。このような、「ビジネス需要のウェイトは高くその運賃は高くとれる」との前提で経営が構築されてきた。これが、見直されてきている。その格好の指標を提供しているのがサウスウェスト社でありジェットブル - 社である。

【United 破綻の理由】

2002年12月8日に、ユナイテッド社は、chapter 11を申請した。大手が軒並み大幅赤字に陥ってはいるが、同社が先行する形で破綻した理由を考えてみよう。

まず、労働コストの急上昇が上げられている。数年前までは、業界でも労働コスト比率はかなり低い方であったが、ここ数年急上昇し、業界で最高水準になってしまった（43.9%：01年 49.7%：02年）。これに関し、労働組合主導の経営システムに原因を求める声が強い。周知の通り、同社は湾岸戦争以降の経営危機を、労働者の協力により乗り切ったが、その際、見返りとして労働者と調整を行った。賃金カットの見返りに株式の保有を認め、その保有率は55%と過半を占めた。その結果、その後の労働コスト上昇を押さえられたという指摘である。経営と労働組合の間で、労働組合側の株式所有や経営者への参加が実現した。また、最初の何年かは賃金削減と押さえるがその後は引き上げる、というスケジュールに合意していた。湾岸戦争後のエアライン危機時に、他社は明確に賃金を下げずその代わりに上昇も約束せず、というやや曖昧な対応を採ったが、これが結果として相対的に功を奏した形となった。

ユナイテッド社が、カリフォルニア州を拠点としていることが原因とする指摘もある。同社の代表的なハブ空港として、サンフランシスコ空港、ロスアンジェルス空港が挙げられる。同地区は、シリコンバレーを中心に、90年後半のITを主とした米国経済の絶頂期を演出する中心であった。ドットコムベンチャー、IT企業、ベンチャー・キャピタル、コンサル、大学教授、学生等の関連者は、株の値上がり益を享受し億万長者が続出した。航空料金に寛大になったとしても不思議ではない。ユナイテッド社は特にこうした顧客を多く掴んでおり（ビジネス客比率約6割）、他社に比べ恵まれた経営環境にあった。これをベースに経営戦略を構築してきたツケが、バブル崩壊後より厳しい形で回ったと言える。

また、労働者との契約切替えのために、chapter 11申請の手を使わざるを得なかった、とも言われている。

第2節 ジェットブル - 社の概要

米国エアライン業界が、空前の経営危機に陥っているなか、低運賃キャリアが健闘している。着実にシェアを伸ばし業界6位まで順位を上げてきたサウスウェスト社、そして3年前に開業して以来、破竹の勢いで、従来の業界常識を覆す形で伸びてきたジェットブル - 社が注目を集めている。ジェットブル - 社は、サウスウェスト社を手本としているが、独自の工夫も多く、低料金・高サービスをキャッチフリーズに顧客の支持を集め、「ジェットブル - 現象」を引き起こしている。当節と時節でジェットブル - 社の概要と経営戦略について整理する。当節では、当社の概要について経営指標等を参考に紹介し、また低コストの背景にある当社の強みについても整理する。

1. ジェットブル - 社の概況と現況

【ジェットブル - 社の概要】

図表6は、ジェットブル - 社の概要をまとめたものである。ジェットブル - 社は、1999年設立、翌年2月に第一便が就航している。本社をニュー - ヨ - ク市に置き、拠点空港はJFK空港である。西岸の拠点空港は、ロスアンジェルス(LA)地区のロングビーチ市営空港である。現在20空港78路線(除く臨時便)を運航しており、東西の拠点空港をキ - ステ - ションに、NY州、フロリダ州、西岸主要都市、トランスコンチネントに就航している。

低料金・高サービスを謳い文句に、急速に伸びており、フロ - ベ - スでは初年中(2000年)に、期間ベ - スでは2年目(2001年)に黒字となり、運航開始後約2年でナスダック市場上場を果たしている。経営は、創業者でCEOのデビット・ニ - ルマンを始め、斯業界の経験豊かな顔ぶれが揃っている。当社の低コストなる所以は、point to pointシステム、同一機材採用、労使協調、顧客志向サービスといったキ - ワ - ドに代表される経営戦略にある。

図表 6 . ジェットブル - 社の概要

項目	内容
創業年	1999年
運航開始	2000年2月
本社 拠点空港	ニューヨーク市 JFK 空港(NY 市)、 ロングビ - チ空港(LA 市近郊)
経営者	David Neeleman (CEO) ---4 社目のエアライン設立 Dane Barger (President、COO) ---コンチネンタル出身 Thomas Kelly (General Counsel) ---サウスウェスト出身 John Owen (CFO) ---サウスウェスト出身
運航都市	(NY) NYCity、 Buffalo、 Rochester、 Syracuse (DC) Dulles (Fla)Fort Lauderdale、 Fort Myers、 Orlando、 Tampa、 West Palm Beech (VT) Burlington、 (LA) New Orleans (CO) Denver (UT) Salt Lake City (NV) Las Vegas (CA) Long Beach、 Oakland、 Ontario (WA) Seattle (Puerto Rico) San Juan
機材	・ 38 機(全てエアバス A320、 2003 年に 12 機追加予定) ・ 132 機契約 ・ 162 人乗り、 全席革張り仕様・無料衛星 TV 付き、
機内娯楽 (衛星 TV)	・ 24ch リアルタイム衛星放送 (DIRECTV)
特徴	・ 世界初で唯一の百万ドル以上の資本金を集めた新興航空会社 ・ 世界初で唯一の全席無料 24ch リアルタイム衛星 TV 設置 ・ 全米初の「ペーパーレスコックピット」飛行技術採用 ・ 唯一の 100% E-チケット販売航空 ・ 全米初の銃弾非貫通コックピットドア設置 ・ 世界初で唯一の乗客空間にセキュリティカメラを設置

(出所) 当社ホームページを参考に日本政策投資銀行作成

【ル - ト : 東岸から西岸へ、東の JFK 空港(NY 市)と西のロングビ - チ空港(LA 地区)】

当社の現行の運航路線を概観してみよう。

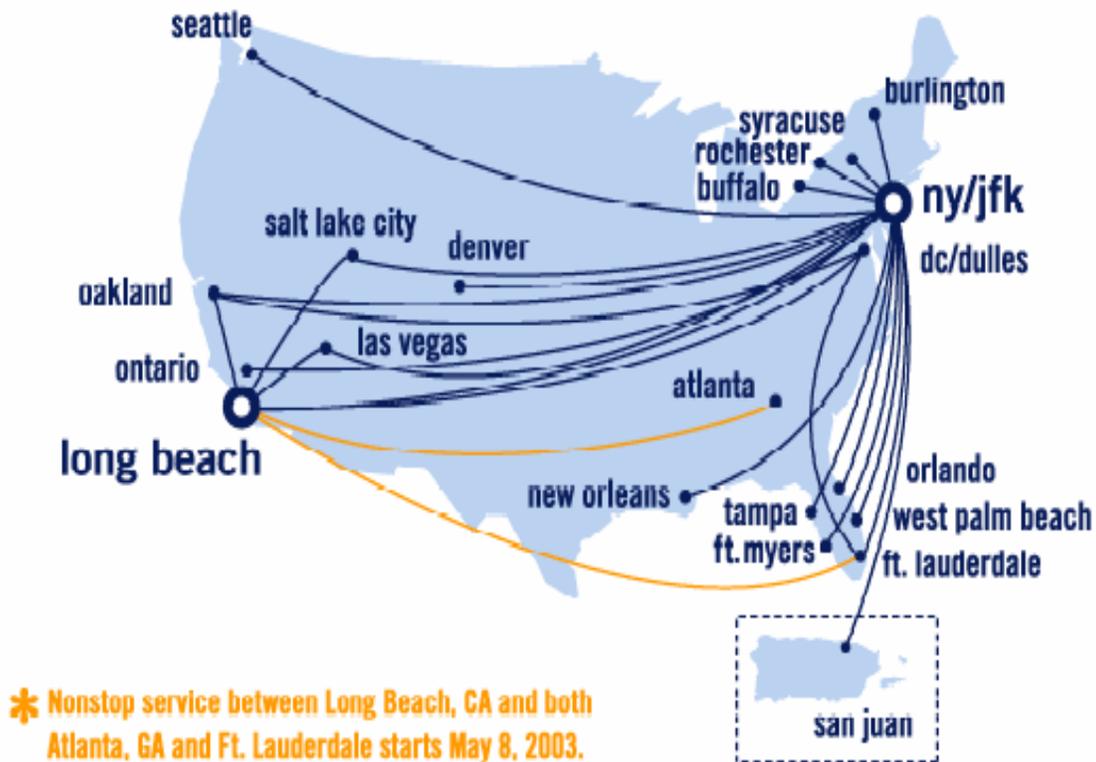
運航ル - トマップおよび図表 7 は、当社の現行の運航路線を示したものである。東岸の拠点空港は NY 市の JFK 空港で、西岸はロスアンジェルス地区のロングチ - チ市営空港である。この 2 港を中心に、現在 20 空港、計 78 スロット(往復)を運航し、また、ワシントン DC 近郊のダレス空港の枠も押さえている。

JFK 空港利用便を見ると、東岸では、NY 州およびフロリダ州へのル - トを確保している。NY 州では、バッファロ - 、ロチェスタ、サイラカスといった北東部の都市に乗り入れている。

また、バ - モント州のバーリントンへのル - トもある。フロリダ州では、5 つの空港に

乗り入れている。フォルト・ランダ・デ・ル、タンパ、オ・ランド、フォルト・マイヤズ、ウェストパ・ムビ・チ、である。当社は、低料金航空会社としては長距離路線が多く、トランスコンチネントの運航も活発である。シアトル、オ・クランド、ロングビ・チ、オンタリオといった西岸都市や、ラスベガス、ソルトレ・クシティ、デンバ・の西部都市、またニュー・オ・リンズへの航路を確保している。2002年5月には、プエルトリコの San - Juan にも足を伸ばしている。ワシントン DC 近郊のダレス空港に発着枠を確保し、現在ロングビ・チ、オ・クランド、フォルト・ランダ・デ・ル間の航路を有している。西岸の拠点空港はロスアンゼルス地区のロングビ・チ空港であるが、同空港を起点にワシントン DC、ニュー・ヨ・ク、オ・クランド、ラスベガス、ソルトレ・クシティへ、一日計18スロットの運航を実施している。なお、LB 空港は2001年8月から第2の拠点空港 “Second Home Base” としてスタートしている。

(ジェットブル - 社の運航ル - ト)



(出所) 当社ホームページ

図表7 . ジェットブル - 社、航路の現状

(1) 起点空港 : J F K (1 8 空港、 6 2 往復)

目的地	往復	運航開始	目的地	往復	運航開始
Fort-Lauderdale (Fla)	1 0	2000/2	Salt-Lake-City (UT)	1	2000/11
Buffalo (NY)	6	2000/2	Fort-Myers (FLA)	3	2000/11
Tampa (FLA)	4	2000/3	Seattle (WA)	1	2001/5
Orlando (Fla)	7	2000/6	Syracuse (NY)	2	2001/5
Ontario (CA)	1	2000/7	Denver (CO)	1	2001/5
Oakland (CA)	4	2000/8	New-Orleans(LA)	1	2001/6
Rochester (NY)	4	2000/8	Long-Beach (CA)	6	2001/8
Burlington (VL)	2	2000/ 9	San-Juan(プエルトリコ)	2	2002/5
West-Palm-Beach (Fla)	5	2000/10	Las-Vegas (NA)	2	2002/11

(2) 起点空港 : ロングビーチ (4 空港、 1 8 往復)

目的地	往復	運航開始	目的地	往復	運航開始
J F K (NY)	6	2001/8	Oakland (CA)	7	2002/9
Washington-DC/Dalles	2	2002/5	Las-Vegas	3	2002/10

(3) 起点空港 : ワンシントン DC/ダレス (3 空港、 6 往復)

目的地	往復	運航開始	目的地	往復	運航開始
Fort-Lauderdale (Fla)	2	2001/11	Oakland (CA)	2	2000/7
Long-Beach (CA)	2	2002/5			

(出所) 当社ホームページ、アニュアルレポートを参考に日本政策投資銀行作成

(注) 臨時便は含まず

【破竹の快進撃と驚異的な経営効率】

図表8は、当社の開業3期間の業績推移である。まさしく、破竹の快進撃である。乗客数、営業収入、運航機数等、倍々ゲ - ムで伸びている。同時に、業務効率を示す指標も高水準でかつ向上している。損益状況も好調で、開業2期目には黒字となっている。より細かく見ると、開業後半年後には黒字化し、四半期ベースでも第4期目に黒字化している。この順調に収益を上げている間、看板である低料金を維持しており、着実にかつ急速に当社の評判は上がってきている。

代表的な経営効率化指標をいくつか見てみよう。機材の利用状況を示すロード・ファクタ - は、83.0%と業界平均の72.2%を大きく上回っている。同指標の損益分岐率は、業界平均が80.9%であるの対して、71.5%とその優位性が際立つ。期別に見ても、73.3% 78.0% 83.0%と着実に上昇している。座席マイル当りコストは、6.43円と業界平均の10.50円を4割下回っている。因みに、サウスウエス

トは7.41%、アメリカンは10.78%、ユナイテッドは11.33%である。当社の指標が他社の意識するところとなっているが、追いつくのは容易ではない。当社の効率が落ちない限り不可能と思える水準である（図表9、参照）。

開業後約2年経た2002年4月には、ナスダック上場を果たした。予想の20倍もの引き合いがあったと言われ、投資専門家のみならず、個人、会社役員等多様な層を形成していた。これは、搭乗客が当社の全般的なサービスに満足しその将来性を実感したから、と解釈されている。25ドルで口にした後、20～36ドルのレンジで安定裡に推移している（3月5日現在\$25.02）。

図表8．ジェットブル - 社、経営指標

項 目	2000年	2001年	2002年
営業収入(百万ドル)	105	320	635
営業費用(百万ドル)	126	294	530
労務費(率)	31.5	26.5	25.5
燃料費(率)	16.8	13.0	12.0
販促費(率)	16.3	8.5	7.0
発着費等(率)	10.6	8.5	6.9
航空機リース(率)	12.4	10.3	6.4
償却費(率)	3.8	3.2	4.3
メンテナンス(率)	1.0	1.5	1.4
その他(率)	27.8	19.8	20.0
営業利益(百万ドル)	21	27	105
(同上率)	(20.3)	(8.4)	(16.5)
税引後利益(百万ドル)	21	39	55
乗客数(千人)	1,144	3,117	5,752
Load-Factor(%)	73.2	78.0	83.0
(同上損益分岐)	(90.6)	(73.7)	(71.5)
機材運航時間(時/日)	12.0	12.6	12.9
平均運賃(\$)	88.84	99.62	106.95
営業収入/席 mile(¢)	7.63	7.61	7.71
営業費用/席 mile(¢)	9.17	6.98	6.43
出発便数(機)	10,265	26,334	44,144
平均運航距離(miles)	825	986	1,152
平均稼働機材数(機)	5.8	14.7	27.0
オンライン予約率(%)	28.7	44.1	63.0
期末常勤雇用者(人)	1,028	2,116	3,823

(出所) 当社ホームページ、アニュアルレポートを参考に日本政策投資銀行作成

2. ジェット・ブル - 社の強み

それでは、ジェットブル - のコスト競争力の源泉は何なのであろうか。以下、整理してみよう（図表9、参照）。

【高い労働効率と低廉な労務費】

最大の強みは低廉な労務費である。労務費は、エアラインの最大のコスト要因である。現状ではビッグキャリアは収入の約4割を占めているが、ジェットブル - 社は26%に過ぎない。まず、新興会社としてのメリットがある。社員の社歴が若い。これは、賃金水準のみならず年金やヘルスケア等の算定においても有利に働く。経営方針として人件費を押さえる仕組みを導入している。社員は非組合員(Non Union)である。また、効率的な勤務内容となっている。パイロットは月80時間操縦で到着後の機内掃除も客室乗務員とともに行う。客室乗務員(Flight - Attendant)の初年度の年間賃金は16,800ドルである。時給は、毎月70時間まで20ドルで以降は30ドルという計算である。例えば機内掃除は客室乗務員のみならず、パイロットさらに状況によっては役員も手伝う。このように、職種を越えて労働あるいは利益をシェアする方式を取っている。

チケットの予約も、他社に先がけてオンライン予約を積極的に進めた。業界平均が2割強である中、6割を超えている。また、予約業務は、全て主婦がパートタイム - として自宅で端末を使用して行っている。ITの活用により所用人数を大幅に削減している。

図表9 主要エアラインのコスト比較：2002年対営業収入費等（単位：％）

社名	ユナイテッド (A)	サウスウェスト (B)	ジェットブル - (C)	C/A ×100	C/B ×100
労務費	49.7	36.1	25.5	52	71
燃料費	13.4	13.8	12.0	90	87
手数料	2.9	1.0	NA		
メンテナンス	3.9	7.1	1.4	36	20
リース・着陸料等	13.1	9.6	13.3	102	139
減価償却費	6.7	6.5	4.3	64	66
その他	29.1	18.4	27.0	93	147
計	118.8	92.4	83.5	70	90
ロ - ドフクタ -	73.5	65.9	83.0	113	126
営業費用/席 mile	11.3	7.4	6.4	57	87

（出所）各社財務諸表より日本政策投資銀行作成

【同一機材使用による効率化追求】

ジェットブル - 社は、機材を全てエアバス320に統一している。同機種は、最大18

0人乗りであるが、162人を定員としており、乗客当たりゆったりとした空間を確保している。同一機材とするメリットは、パイロットの訓練期間が短縮できること、メンテナンスコストや燃料費の削減が可能となること、等である。ビッグキャリアの複数機を使用する方式だと、訓練費がかかる。パイロットは、小型機から中型機を経て大型機の運航と移行する所謂“Career Pass”を通過するが、各段階に応じた施設や教官を用意する必要がある。また、メンテナンスについても多くの施設や整備士を抱えておく必要がある。

同社は、機材の有効活用を積極的に推進している。飛行中の時間をできるだけ長く取り機材稼働率を上げるために、様々な工夫を凝らしている。到着してから清掃や点検を済ませ出発できる状況となるまでの時間（turnaround time）は、35分～40分で済む。また、一日当たり平均飛行時間は13時間弱と長い。同社の言葉を借りれば“works plane really hard”ということになる。

【Point to Point 方式の運航形態】

同社の大きな特徴として、運航形態として point to point システムを採用していることが挙げられる。ネットワーク・キャリアは、有名な hub & spoke システムを採っているが、それに比べて機材繰りがよくなる。到着後の機内清掃をパイロットも手伝うが、乗客にも機内放送によりごみの持ち出し協力をお願いしている。こうして turnaround time の短縮を図っている。この point to point システムに関しては、既存メガキャリアが採用している hub & spoke システムとの対比を含め、後述する。

【IT 利用による効率性向上】

ジェットブル - は、オンラインを利用したブッキングを積極的に進めている。オンライン利用の場合は割引料金を適用している（片道5ドル安）。また、スクリーン上でチェックインできるシステムも導入している。当社の創設者であるニ - ルマンは、設立準備段階から、IT 技術を活用したオペレーションシステムを考案していた。関連システムの開発を手掛けていたが、それはヒュ - レッド・パッカ - ド社の目に留まり売却できたほどである。

第3節 創設者デビッド・ニ・ルマンとジェットブル - 社の経営戦略

前節では、注目を集めるジェットブル - 社の概要とその強みの要因について、経営指標を参照しながら解説した。当節では、当社のビジネスモデルを、創設者でありエアライン事業の申し子とも言われるデビッド・ニ・ルマンに焦点を当てる形でアプロ - チしていく。

1. 創設者とその軌跡 - 航空事業の申し子デビッド・ニ・ルマン -

当社の経営方針は、創設者であるデビッド・ニ・ルマン氏に負うところが大きい。以下、氏のプロフィールとその経営方針について記していく。

【42年間に航空会社を4社創設】

ジェットブル - 社の経営は、創設者であるニ・ルマン氏の存在抜きには考えられない。42歳の若さであるが、ジェットブル - 社を成功に導きエアライン事業の在り方について大きく世に問うことになった同氏は、一躍米国航空業界の風雲児となった。また、大の飛行機好きでも有名であり、週一回は自ら搭乗し顧客に接している。

ニ・ルマン氏は、ソルトレ - クシティの敬虔なモルモン教徒の家に生まれた。兄弟は7人で、自身も子供を9人育てている。ニ・ルマン氏の儉約精神はこうした出自とも無縁ではないのであろう。祖父は、米国で最初のコンビニエンス・ストア - をソルトレ - クシティに開設しており、起業家精神は祖父のDNAが引き継がれている、とも言われる。

幼少のときから飛行機好きで、その後4回に亘りエアライン設立を試みているが、後になるほど成功している。氏は、ユタ大学で会計学を学ぶが、在学中に最初のトライを行っている。次に Morris Air をソルトレ - クシティに設立する。この航空会社は、サウスウェスト社 (SW 社) の目に留まることとなり 1993 年に同社より買収される。ニ・ルマン氏には大金が入り、また、SW 社に迎え入れられる。SW 社では、カナダでの航空会社 “ West Jet Airlines ” の設立に携わる。ニ・ルマンは、1994 年に方針の対立を理由に SW 社を去るが、その際 SW 社より5年間の業界活動禁止の条件を付される。当時のサウスウェストの CEO である Herb Keller は、サウスウェスト伝説を築き上げたカリスマ経営者であるが、ニ・ルマンの天才振りを見抜き恐れたのでは、と言われている。天才は天才を知るところであろうか。

【雌伏5年間の間に当社のビジネスモデルを確立】

この5年間に、ニ・ルマンは、新航空会社設立を目指し、徹底的な調査・研究を行っている。多くのエアラン経営者と会い、また頻りに旅行し体験を積んだ。英国の新興エアラインとして注目を浴びている Virgin Atlantic Airways の Torn Kelly 氏や米国のスタ - トアップ会社で一時注目を浴びた People Express の Donald Burr 氏とも会い議論を深めた。

Burr 氏の People Express は、結局は失敗したもののチケットレスのシステムに着目するなど、斬新的経営手法で注目されていた。ニールマンは、Burr 氏との議論をヒントに情報技術の導入を検討し、ticket-less reservation & revenue management system を開発する。このシステムは、その後ヒュレット・パッカード社へ売却されることになる。

この雌伏の5年の間に、同氏は理想とするビジネスモデルを確立した。経営陣として他社より実力者を招聘する際、また事業免許や拠点空港の枠を取得する際に、氏の情熱やその研ぎ澄まされた経営戦略は、多いに有効だったはずである。

図表7．ジェットブル - 社沿革

年 月	項 目
1999年2月	デビッド・ニールマン(CEO)、新規航空会社設立構想発表。
4月	エアバス社に75機の新造A320を40億ドル発注。
9月	JFK空港の75スロット枠(発着枠)認可を受ける。
2000年2月	DOT、FAAの認可を得る(2/3)。 運航開始(JFK - Fort-Lauderdale、2/11)。 NY州への運航開始(JFK - Buffalo)。
6月	5機目の機材を投入。
7月	カリフォルニア州へ進出(JFK - Ontario)。
10月	10機目の機材を投入。
11月	中西部に進出(JFK - Salt-Lake-City)。
12月	乗客数100万人突破。
2001年4月	乗客数200万人突破。
8月	西岸の拠点空港ロングビーチ空港(LA近郊)からの運航開始(JFK間)。
11月	20機目の機材を投入。 ダレス空港(ワシントンDC近郊)からの運航開始(Fort Lauderdale間)。
2002年3月	乗客数500万人突破。
4月	株式公開(IPO)を発表(4/11)。
9月	乗客数800万人突破。 航空機内衛星TVプロバイダー“LiveTV, LLC”を買収。

(出所) 当社ホームページ等を参考に日本政策投資銀行作成

【投資家の心を掴んだ経営陣と経営戦略】

こうした5年間の準備期間を経て、2000年2月にジェットブル - 社の第一便が就航した。同社は、順調なスタートを切った。ニールマンはスタートアップ資金として130百万ドルを集める。これは、通常集まる資金の数倍にあたり、当社に対する期待のほどが窺える。一般に、エアライン事業のスタートアップはリスクの高い事業と見られており、投資家は慎重である。著名な投資家であるジョージ・ソロスも参画した。

投資家は、当社の経営陣を評価している。航空事業に精通しているメンバーが揃っている。創設者で President、CEO のニールマンを始めとして、ニールマンが集めた経営陣

は有能で経験豊富である。COOの Dave Barger は、コンチネンタル航空でハブネットワークシステムの構築に携わった。CFOの John Owen は、15年間サウスウエストで機材購入や航空機リースを担当している。人事・労務担当 Ann Rhoades もサウスウエストで長年同社の看板である労使協調路線を構築した人材である。こうした人材を背景として、ニールマンが5年かけて構築した経営方針（ビジネスモデル）が、投資家の説得に役立ったことは想像に難くない。

2. ジェットブル - 社の経営戦略

以下、当社のビジネスモデルを概観してみる。一言で言えば、徹底的な効率化と顧客サービスの両立である。一見矛盾する2大目標の同時達成の謎を解くキーワードは、フレンドリーな労使関係、顧客満足志向、Point to point システムと空港選定戦略、IT技術の利用、である。当社の代名詞である低料金・低コストについては前節でも紹介したとことであり、以下は、その基盤にある考え方やシステムに焦点を当てる。

【顧客満足志向】

ニールマンは、最近のバブル経済下で、ビジネス需要を主に航空業界が「高運賃、低サービス」に陥っていたと指摘、運賃面でもサービス面でも乗客満足に軸足を置いた経営が重要としている。多くの低運賃を売りとした所謂ディスカウント・エアラインは、その殆どが生き残っていない。これは、低料金だけでは片手落ちであることを意味している。ニールマンは、「顧客は、1回目は低料金で乗るが2回目はサービスで乗る」と喝破している。

ニールマンが雌伏していた5年の間、旅行を体験し顧客の立場でエアラインのサービスを考えている。スケジュールが狂っても、代替手段の提供はもとよりお詫びすらないとの実態に大いに疑問をもった。以下は、顧客満足志向のポイントである。

低料金：何と言っても当社最大のセールスポイントである。低料金の背景については前節で記述した。

機内サービス：個々の座席は革張りでビジネスクラス並に広く、かつ、全席座席後方にTVが付いている。デレックTV24チャンネルがリアルタイムで放映されている。ニュース番組、スポーツ番組、天気予報等好みの番組が選択できる。このシステムは、コポレートの航空機には既に導入されていたが、「コポレートで出来ることでエアラインに出来ないことはない」との信念の下で実現した。これも、ジェットブル - のトレドマ - クになっている。

客室乗務員等の対応：当社は「従業員がハッピーになれば乗客もハッピーになる」を経営理念として、顧客へのハッピーでフレンドリーな対応を心がけている。

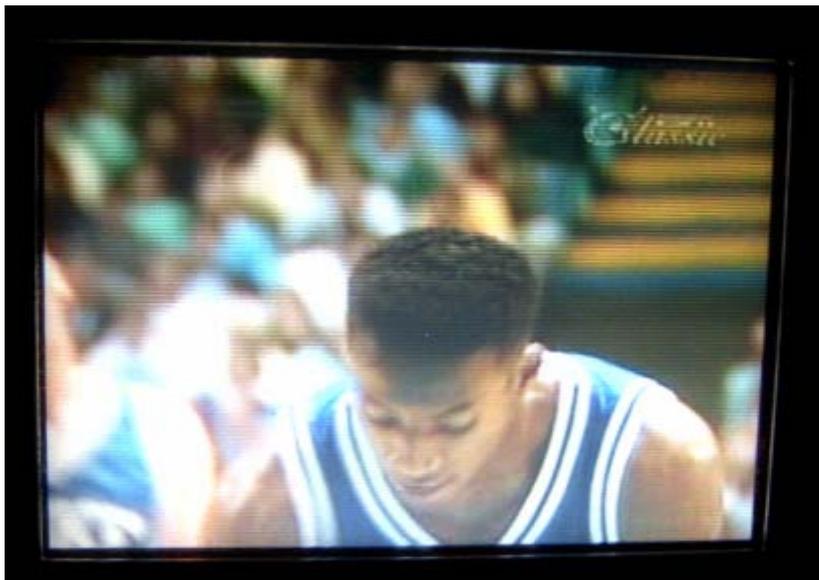
“FUN”は、当社のキーワードである。客室乗務員は、“with a sense of fun”でお客に接触する訓練を受けている。“Fun is a core value”が座右の銘となっている。

る。また、NY 便が 3 時間ほど遅れた際、当社の COO が、機内出口に駆け付けて乗客一人一人にお詫びの言葉をかけたというエピソードもある。ニルマンは、週に一回は実際に搭乗し、直接乗客に語りかけたり接触したりしている。

(ジェットブル - 機内の様子、全席に TV が設置)



(機内 TV の様子)



著者撮影 (2003年3月4日)

【Point to point システムによる運航】

空港・路線選定と機材の運航システムは、当社の顧客満足実現とともに低コスト構造の大きな要因である。当社の運航システムは、ネットワーク・キャリア（メガキャリア）の採用している「hub and spoke システム」ではなく、point to point システムである。周囲の小規模な空港から巨大空港に旅客を集めて巨大空港間を大規模航空機で運航するシステムは、hub and spoke システムと称する。Point to point システムは、空港間を往復するだけである。比較的単純な動きであることから、スピ・ディで効率のよい運航をなし得るという面がある。当システムについては、第5節で HS システムとの対比において詳述する。

【空港選定戦略：JFKとロングビ－チを拠点空港に】

また、当社は、拠点空港を大規模需要地区内あるいは隣接した比較的余裕のあるところを選択している。大手がハブとして利用していない低コストで混雑していない空港を利用している。東岸の拠点空港は、ニュ－ヨ－ク市の JFK 空港である。NY 市で最もポピュラ－な空港は、ラ・ガ－ディア空港と言われている。当社は、同空港は午後 4 時から 8 時までは混雑するがそれ以外は余裕があるとしている。また、NY 市の発着は大手が独占しており、異常な高料金がまかり通り、潜在需要は大きいと見ていた。ニ－ルマン氏はソルトレ－クシティ出身で、サウスウェスト社時代を含む氏の経験はいずれも西部地区が主である。こうした西側からの目で見ると、東岸の主要都市を起点とする航空需要は高価格であり、潜在需要を掘り起こしていないと映った。ワシントン DC 地区では、ダレス空港の使用枠を取得している。東岸では、NY 州、フロリダ州の空港を押さえている。

また、当社は、航空事業の免許を取得するにあたり、あるいは JFK 空港の使用権を獲得するに当り、NY 州出身の有力民主党代議士に働きかけている。即ち、当社の初期のルートは、NY 市から NY 州北東部のバッファロー、ロチェスタであるが、ここの運航を地元選出代議士に約束することで、議会対策を依頼したのである。こうした戦略が功を奏して、JFK 空港において、75 スロット（発着枠）獲得に成功した。

西岸での最大の拠点は、ロスアンゼルス市に隣接しているロングビ－チ空港である。同空港は、ロングビ－チ市の経営する市営空港であり、西岸で最大の航空需要をほこる LA 地区にあり、LA 市の東に隣接している。同空港は、周囲を住宅や学校に囲まれており、騒音対策として 45 スロットに制限されている。当社が目をつけるまでは、サウスウェストとアメリカンが計 14 スロットを使用しているだけであった。当社はここに目をつけた。空港枠の約 2/3 に当る 27 フライト(2年間)を確保した。2001 年 8 月にオ－プンして以来、半ば眠っていた空港は活性化し、ロスアンゼルス国際空港（LAX）を始め大幅減少している空港を尻目に著増を見ている。西岸では、他にサンフランシスコ・ベイエリアのオ－克蘭ド空港、シアトル空港、オンタリオ空港、ラスベガス、ソルトレ－クシティ、デンバ－を拠点としている。

但し、当社はこうした拠点空港の押さえ方で満足している訳ではない。大手がハブとしている空港は、既に混雑していたり、大手の必死の逆襲を招く可能性があり、様子を窺っているということであろう。ニ・ルマンは、連邦議会の参考人陳述で、混雑空港を既に占有しているエアラインが居座るのはおかしいこと、使用権の有効活用の観点から競争させるべき、と陳述している。

【フレンドリ - な労使関係】

ジェットブル - 社は、労働効率性を上げるべく様々な工夫を凝らしているが、基本方針は自社社員を大事にすることである。経営者のニ・ルマン氏は、インタビュー - で “ Love their labors, keep the workforce happy. ” と述べている。ジェットブル - 社は、経営方針の多くをサウスウェスト社のそれを採用している。即ち労働者を大事にする、家族的な雰囲気の中で社員の士気を高めひいてはそれが乗客に心地よさを感じて貰う、という方針である。ニ・ルマン氏も一時サウスウェスト社に在席していたが、同社の労務責任者は長年 SW 社の労務を担当していた。

【IT技術の利用】

ニ・ルマン氏が、自らチケット予約システムを開発しヒューレット・パカード社に売却したことは、前述したところであるが、当社は、他社に先駆けて簡便で効率的なオンライン予約システムを導入した。オンラインによる予約は、業界平均が2割強である中、6割を超えている。スクリーン上でコンファ - ムやチェックインできるシステムも導入している。また、到着地でのレンタカ - やホテルに関する情報収集や予約も同社の Web で簡単に出来る。誰でも簡単にインタ - ネットを利用して、航空を利用した旅を支援するシステムを構築している。まさに、利用者の立場に立ったオンライン利用の実例がここにある。

全て片道料金(one - way - fare)、原則乗り継ぎなし、全席指定、マイル - ジなし等、当社の簡易なシステムが分かりやすく使いやすい Web の構築を可能にしている。また、前節の冒頭で、エ - ジェントを省く所謂「中抜き」は、エアラインにとっては諸刃の剣とも言えることを記したが、「同ルー - トでは最も低廉」と自負する当社にとっては、オンライン利用は、自己PRの場でもある。当社は唯一の E-ticket 100%航空会社でもある。

【セキュリティの重視】

当社は、安全性確保にコストをかけている。以下は、TIME (2001年7月3日号)からの引用である。当社は、緊急設備や救命ボ - ト、標識施設について十分に整備しており、乗客の安心感にアピールする。これは、同時に効率的な運航実現をも狙っている。こうした施設整備により、海路航路も可能となり、混雑している東岸ルー - トを回避することも可能となる。また、施設の整備に加えコントロ - ラ - と緊密な連携をとることで、より低空

での飛行が可能となる。例えば、通常は18千フィート上空での飛行によるところを、10千フィートでの運航が可能となる。これは運航時間の短縮に寄与する。安全対策投資等のコストパフォーマンスをみると、当社は、一運航当たり400ドル余分のコストがかかるが時間節約の効果の方が大きい、と試算している。

また、所謂同時テロ後に議論となったセキュリティについても業界の先陣を切る形で、体制を整えている。全米で最初に、銃弾非貫通のコックピットドアを設置している。また、世界で最初に、乗客空間にセキュリティカメラを設置している。

(ジェットブル - 社の職員、ラスベガス空港カウンターにて)



著者撮影(2003年3月4日)

第4節 元祖低料金エアライン、サウスウェスト航空

当節は、ニルマン氏が、一時所属しかなりの程度ジェットブル社が手本としている「元祖低料金エアライン (Low - Fare - Carrier)」サウスウェスト社について、その概要を紹介する。筆者は、ロスアンジェルス国際空港 (LAX) を利用することが多いが、同空港のサウスウェスト社が占める一画は、常に長蛇の列となっている。9 1 1 同時テロ後それは一層顕著になっている。

1. サウスウェスト社の概要とその経営戦略

【概要】

サウスウェストは、低料金エアラインとして有名であるが、設立後32年を経過しており、乗降客数全米6位のビッグキャリアでもある。西岸地区のビッグマーケットであるカリフォルニア州では最大の規模を誇っている。本社は、テキサス州ダラスの Love Field にある。現在、一日当たり 2,800 フライトを運航し、58都市を結んでいる。当社が大事にしておりまた自慢にしている従業員数は34千人である。

【経営】

当社の経営者は、CEO がジム・パカ (Jim - Parker)、President はコリン・バレット (Colleen - Barrett) である。パカは主に戦略面を、バレットは主に人事・組織面を分担している。会長は、カリスマ創設者と言われる71歳のハーブ・ケラ (Herb Kelleher) であり、当社成長の立役者である。2001年8月に、9 1 1 同時テロ直前に経営者の地位を禅譲するまでは、CEO と President を兼務していた。会長となった現在でも、新規路線の開設等重要な戦略の意思決定は、ケラ氏が決断していると言われている。

【好調な業績】

当社は、航空事業を巡る環境の変動を乗り越えて、一貫して着実に業績を伸ばしてきた。1973年に黒転して以降2002年まで30年に亘り一貫して黒字を計上してきた。同業他社が大幅な赤字転落を余儀なくされたオイルショック時や湾岸戦争時も、黒字を維持した。現在、ドットコムバブル崩壊や同時テロの影響により、業界史上最大の危機と言われ大手キャリアが軒並み大幅な赤字を計上している状況下にあるが、当社は黒字を維持している。また、レイオフは一切行っていない。

最近の推移を、1995年から2001年にかけてデータで追ってみよう。営業収入ベースで倍増しており、マーケットシェアでも倍に上昇(4% 8%)している。この間、キャパシティも320億席 miles(1994年)から684億席 miles に倍増している。

【最近の伸びの理由】

ネットワーク・キャリアが苦境を強いられている中で、当社が快進撃を続けているの理由を考えてみよう。その多くは、ジェットブル - 社と重複する。リセッションの最中、低料金チケットに人気が集まっており、当社に代表される低料金会社がより注目を集めている。インタ - ネットの発達がこの傾向に拍車をかけている。即ち、オンラインを利用により、同一路線の料金差が誰の目にも明らかになった。

もちろん、当社の輸送能力増大がこの背景として存在する。航空不況の中で、他社が切り捨てた路線を利用する形でル - トを延伸してきた。例えば、2001 年には、ユナイテッドが削減した西岸のシャトル便枠を利用した。同じく 2001 年に、US - Air が運航断念したバルチモアを始めとする東の都市空港の枠を獲得した。これにより、2002 年 9 月に開通となったロスアンジェルス - バルチモア間の coast - to - coast 長距離路線開設の実現をみている。なお前述の様に、当社はカリフォルニア州において最大の運航規模を誇っているが、これも他社のル - トを引き継いだことが背景としてある。1991 年に、やはり US - Air がサクラメントを含むいくつかの都市から撤退しているが、これをテイクオーバーしている。

【Low - Cost の秘訣】

当社の低コスト構造の所以を見てみよう。多くの点で、ジェットブル - と似ている。ジェットブル - 社は、サウスウェスト社を手本としているため、当然ではある。まず、機材を Boeing 737 に特化しており、訓練費やメンテナンス費を最小限に留めている。これは、turnaroud Time の短縮にも大きく寄与している。絶対にレイオフしない、家族的な信頼関係を維持する等の労使協調路線で、労務費を押さえている。労働者は組合に属しているが、経営者への信頼度は高い。これは、10 年長期契約の締結や効率的な労働力の提供等の実現に現れている。座席・マイル当りコストをみると当社が 7.41 セントであるのに対し、アメリカンは 10.78 セント、ユナイテッドは 11.33 セントとなっている。

【サウスウェストも苦境に】

シェアを伸ばし、黒字を維持しているサウスウェスト社ではあるが、厳しい環境下にあることには変わりはないようだ。2001 年は、営業収入 5,555 百万ドルで利益は 511 百万ドルであった。2002 年は、5,522 百万ドルで利益は 241 百万ドルと、収入は維持したものの利益は半減している。

当社の株価推移を見てみると、2002 年 2 月後半は 22 ドルであったが、略々半減の 12.33 ドルまで下がっている（2003 年 3 月 4 日現在）。但し、総株式価値は 96 億ドルと他社の全価値の 2 倍にもなっている。

【ル - ト作戦】

サウスウェスト社は、路線戦略を徐々に変えてきている。従来の短・中距離中心型から脱皮し、徐々に長距離ノンストップ路線に進出するようになった。平均運航距離を見ると、1994年の506マイルから2002年には720マイルとなっている。前述のように、ネットワークキャリア(NWキャリア)が撤退した空港・ルートを利用する形で、長距離への進出を図ってきている。2002年9月には、当社初のノンストップ大陸横断航路として「ロスアンジェルス - バルチモア」間の運航を開始した。

こうした動きは、ネットワーク・キャリアとの競争上の緊張が高まるとともに、当初より長距離路線も視野に入っていたジェットブル - 社とも競合することになる。LA 在住者にとり、ワシントン DC へのフライトを計画する際、サウスウェスト路線(LAX ~ バルチモア)とジェットブル - 路線(ロングビーチ ~ ダレス)は、魅力的な選択肢として浮上ってきている。

同社の今後の進出先については、こうした状況もあり、注目を集めている。同社は、マスコミのインタビュー - において、他社が撤退した中から熟慮の上選択する、と応えている。いずれにしても、カリスマ会長ケラ - 氏が判断することになる。

2. サウスウェスト社とジェットブル - 社の相違

ジェットブル - 社は、基本戦略はサウスウェスト社を手本としている。しかしながら、いくつかの点で戦略を異にしており、それがまたジェットブル - が注目される所以となっている。

【ジェット・ブル - とサウスウェストの類似点】

両者の類似点を簡単に整理してみよう。低料金キャリアの代表であり厳しい環境の中でも黒字を計上している。経営戦略として、point to point 運航システム、ハブに準じた空港を選択、同一種類の機材に統一している(サウスウェスト社は B737、ジェットブル - 社は A320)、労使協調に軸足を置いている、等である。

【ジェット・ブル - とサウスウェストの相違点】

相違点としては、以下の点が挙げられる。

・ 運航距離：

SW 社は近・中距離主体で JB 社は長距離主体であり、航空機の大きさも JB 社の方がやや大きい。SW は、135席で2001年の平均運航距離は720マイルである。JB 社は、162席で、平均運航距離は1,152マイルである。但し、前述の様に、SW はトランスコンチネントに進出するなど、徐々に運航距離は伸びてきている。

・ 航空機材調達：

SW 社の B737 は中古であるが、JB の A320 は新造である。新興エアラインは中古機材を使用する機会が多いが、JB 社の新造戦略は、メンテナンスコスト等の節約ばかりでなく、乗客に心地よさや安心感を与える効果がある。

- ・ **機内サ - ビス :**

食事はスナックサ - ビスに留まっている点は同じであるが、JB 社は全席、革張りの座席でより広くまたリアルタイム 24 チャンネルの TV が備え付けられている。

- ・ **その他**

SW は座席指定がないが、JB は全席指定である。

第5節 ジェットブル - 社の将来と同ビジネスモデルの及ぼす影響

前節までは、ジェットブル - 社の概要やそのビジネスモデルについて解説してきた。営業開始以降急速に伸びてきたが、当社の将来については、エアライン・スタートアップ企業が殆ど短期間のうちに姿を消してきたこともあり、なお、懐疑的な見方も存在する。一方で、まだ小規模ではあるものの「ジェットブル - 現象」とも言える影響が生じてきており、折りしもリストラに取り組みざるを得ない既存メガキャリアにとって、特にコスト削減の方策として見習うべき点が多々存在する。

当節では、当社の強みが持続するのかが否か、当社の登場によりエアライン運航システムはどういう影響を受けるのかに、ついて考察していく。

1. 圧倒的な低コストが及ぼす影響と運航システム

ジェットブル - 社が脅威とされ、また見習うべき点が多くあると受取られているのは、その圧倒的な低コストにある。当然ながら、競争力有り無しの基本はコストである。同社の低コスト構造を支える要因は多岐にわたるが、一言で言えば、(当然であるが) 効率的な経営を実践していることである。労働効率や資産(機材)効率に加え、安く豊富は資金力を実現している。より具体的には、point to point システム(PP システム)採用によるターミナル需要を狙った路線、同一機材の採用、労働組合への不参加、オンラインの活用等が挙げられる。さらに遡れば、創業者・経営者であるニルマン氏の(若い)長年の航空事業経験と情熱が生んだ緻密なビジネスモデルに行きつく。根源的には、労働者が心地よく積極的に働きうる環境を整備しているという点に集約できるとも言える。

こうした低コスト要因は、もちろん相互に密接に関連し合っている。経営指標的には、最大費用項目である労務費の制御に成功していることが主要因であるが、これも複数の経営戦略が密接に関連している。簡明なPPシステムや同一機材使用が、人員の節減に大きく寄与している。また、ネットを利用した予約システム等ITの積極的な利用も、同様である。

いずれにしても、既存ネットワーク・キャリア(NW キャリア)と当社との間には、圧倒的なコスト格差があり、生き残りをかけたリストラを進めているNW キャリアにとり、当社から見習うべき点は多い。現に、ジェットブル - タイプの航空会社創設の動きが出てきている。デルタ社は既に創設し、ユナイテッド社も構想を発表している。欧州でも、ドイツを中心に活発な動きがある。

当社のビジネスモデルには、注目すべき点が多々あるが、特に関心が持たれているのは、そのPPシステムである。これは、既存キャリアで展開し確立しているhub and spoke システム(HS システム)とコントラストを描いており、既存キャリアが譲れない一線である。また、こうしたシステムは、同一機材に統一するかあるいは小型から大型機材まで揃えるか、との機材戦略とも密接に絡んでいる。両者のコストの差がある程度縮まらない

限り、ジェットブル - 社の躍進は止まらず、従って、PP システムは、普及しつづけることになる。その場合、既存キャリアは、抜本的なシステム見直しを迫られることになる。

2 . 強みの永続性に対する疑問とその回答例

このように、順調なスタートを切ったジェットブル - であるが、将来とも順風であるか、相対的に低コストであり続けられるかについては、議論のあるところである。懸念があるとする議論を整理するに以下の通り。

社歴を重ねるに連れて労務費等の負担が増大する

当社のコスト競争力の最大の源泉は、軽い労務費負担である。これは、スタートしたばかりで賃金水準や福利厚生面での負担が小さいことが大きい。社歴を重ねるにつれこうした優位性は薄れていく。また、次第に社員数が増えていくなかで、非組合の方針を貫き続けられるか、という疑問もある。ユニオンは、大きくなった組織を見逃すことはあるのか、という視点である。ある航空評論家は、組合化が実現した場合コストの 1/4 が上昇し利益の 3 割が消える、と試算している。

現状、経営者の目も個々人まできめ細かく行き届き、労働者もやる気が横溢している。当社最大の強みとも言える、良好な労使関係、個々の労働者の能力とやる気を引き出す経営手法も、規模が拡大するにつれ、支障が生じる可能性がある。また、時間とともに機材が疲労しメンテナンス等のコストも嵩んでこよう。

こうした点に関しては、ニ - ルマン氏は、「仮に組合化となったとしてもそれは、落胆すべきこと(disappointing)だが、破滅的(disastrous)ではない。」としている。手本としているサウスウェスト社が組合に加盟しているものの労使協調路線を堅持していることを念頭に置いているものと考えられる。また、規模拡大により規模のメリットが享受でき、燃料費や施設にかかる費用が割安になる、としている。

ある程度の規模以上になったときに Point - to - Point システムの限界が来る

当社の基本戦略である point to point システムが拠って立つ基盤は、次の様にも解釈し得る。即ち、後発企業特有の Cream Skimming (いいところ取り) を行っているということである。ネットワーク・キャリアが輸送能力あるいは(規制的な表現使えば)安定供給義務を負ってくれるという前提のシステムである。規模的に脇役の立場にいる限りこのシステムは可能かもしれないが、ある一定限度を超えて拡大するときに、point to point システムである続けられるか、という視点である。

サウスウェストのように無理のない範囲であるいはペ - スで規模を拡大していくのかもしれない。また、ある時点で hub and spoke システムを採用することになるが従来にない効率的なシステムを開発する、のかもしれない。当社の COO である Barger 氏は、コ

ンチネタルのネットワーク責任者であった。

スタ - トアップ企業の生き残りは非常に困難で当社も例外ではない

順調なスタ - トを切った当社に関してこうした懸念が根強くあるのは、米国の航空産業の歴史において、1978年の自由化開始以降多数の新興企業が誕生しその殆どが消えて行った、という歴史があるからである。スタ - トアップ企業の生き残りは非常に難しい。これまで、百を超える航空会社が誕生しそして倒産した。この間、当初は順調だったとしても結果的に5年以上も存続した会社はない。生き残ったのは、サウスウェスト社だけである、とも言われる。激しい競争と新興企業を狙い撃ちしたような裁判沙汰、新興企業の能力不足等、多くの要因がある。そうした結果、現状大手キャリアに集中しサ - ビス低下と料金アップを招いた、として競争を求める声も高まっている。

主要な倒産を見てみよう。

- American Western はメジャ - になったが、それでも chapter 11 の線上进行き来している
- National Airline は99年誕生したが、ジェット油価格上昇により2000年に倒産。
- Legend Airlines は、ジェットブル - と同時期にスタ - トしたが、投資家からの資金供給が止まり2000年12月に活動停止。
- Pro Air は1997年にサ - ビス開始したが挫折し2000年にFAAよりstopがかかる。
- Peaple Express 創設者の Burr 氏は、ニ - ルマンの相談相手でもあるが、「数年間は全て順調だったが、その後おかしくなった。成功したと思い傲慢になってしまった。」と語っている。
- その他主要な行き詰まったエアラインとして、Muse Air、Presidential、Tower Air、Kiwi International が挙げられる。

こうした、既存大手キャリアからの価格競争等による攻撃・脅威に対しては、「価格だけでなくサ - ビス面での充実も図り、顧客の支持を得ることにより乗り切る」というのが当社の基本戦略である。2002年9月にはLive TV LLCを100%傘下に収めているが、これはこうした戦略の下にある。

3 . ジェットブル - 社のビジネスモデルとエアラインシステムへの影響

- Hub & Spoke と Point to Point -

ここで、ジェット・ブル - の躍進をどう考えるか、運航システムに焦点を当てて整理してみよう。ジェットブル - のビジネスモデルは構造的な普遍性をもつのであろうか、あるいは航空バブルがはじけてそれが立ち直るまでの間のあだ花なのであろうか。Point to point システムと hub and spoke システムの優劣をどう考えるのか。PP システムが普遍

性をもつとなると、航空業界は、システム構築やインフラ整備を含め、一大変革期を迎えるということになる。

現時点で、ジェットブル - のシステムには死角がないように見える。当社の強みが解説される際、低廉な労務コスト、同一機材の使用、PP システムの採用、が常に挙げられる。同一機材の使用と PP システムは密接に関係している様に見える。

【Point to Point システムの強み】

当社の強みの箇所でも解説したが、Point to point システムの最大のメリットは、システムが単純であり機材の有効活用や発着時間の正確性に資するという点である。また、乗客から見ても、途中でトランスファ - を余儀なくされるよりもダイレクトに目的地に向かえる方が便利である。これは、hub and spoke システムの弱点の解説でもある。ロ - カルからの複数の小型飛行機の到着を待って、大型機に乗り換えた上で長距離運航するシステムは、複雑で時間を要する。オンタイムという点でも明らかに劣る。Logistical - Nightmare という表現も用いられる。HS システムはその規模が大きくなる程、混乱を増す面がある。スポ - クの数が多くなると多種多数の機材が必要となり、またシステムは複雑になる。

ある航空コンサルタント会社の試算によれば、1 日当りの機材稼働時間は、ジェットブル - 13 時間、サウスウエスト 11 時間、United、US air、American は 9 時間、となっている。

【航空自由化のシンボルであった Hub and spoke システムの意味】

一方で、Hub and spoke システムは、78 年以降市場原理に委ねた結果として登場してきたもので、航空自由化のシンボルでもあり、効率化の代名詞でもあったはずである。この点を少し考察してみよう。

エアラインは、競争激化を受けてコスト削減に励む。高密度タ - ミナル間を結ぶ長距離路線に、大型機を投入し一度に大量の乗客を運べば、ある程度のロードファクターを前提に効率はよくなる。当該空港のロ - カル需要(タ - ミナル需要)のみではなく、周辺地区からの需要を取り組めば、より長距離便の効率が上がる。HS システムによりそうした乗り継ぎ客を確保できることになる。ある地域の需要を押さえるためには、このシステムは有効に映った。ネットワ - クキャリアにとり、ハブ空港に置いてはスケジュール設定等の面で乗客に利便性を供することができ、また知名度アップにも寄与する。一方で、空港や航路の容量には限界があり、当局の許可を得て確保する必要がある。各エアラインがハブ空港の確保に精を出したのは、こうした点が背景としてある。空港建設に大手エアラインが資金面を含め協力しているのは、ゲ - ト枠や発着枠確保が目的でもある。

需要者側から見ても、人口密度が薄く市場原理に任せただけで少ない回数しか運航されない地域の場合、一定頻度の利用が可能となる HS システムは支持を得られる、と考え

られる。

【HS システムの苦境はバブル崩壊期の過渡的現象か？】

この HS システムがサウスウエストやジェットブルー - の PP システムの挑戦を受け大きく動揺している。これは、バブル発生と崩壊によるところが大きく、過剰供給が解消され需給のバランスが取ればまた高コスト体質が改まれば、問題の多くは解消され HS システムは再び機能する、という整理の仕方があろう。90年代後半のドットコムバブルにより、航空業界もその恩恵を享受した。航空需要も急増し需給は逼迫した。料金の上昇、運航の遅延等タイムスケジュールの狂い、サービスの低下が話題となった。航空業界もバブルの恩恵を受け業績は順調であり、運賃の上昇に合わせて高コスト体質となっていた。

バブルが崩壊し、全てが逆に回転した。航空需要の減退と料金の低下がダブルで業界を襲い、リストラ策が追いつかない状況が続いている。景気回復や料金低下による需要回復、リストラ進展による過剰能力削減と体質強化によりこうした状況に対応できたとき、HS システムは再び合理性を持つのであろうか。

【Point to Point システムの攻勢は続くのか】

以下では、PP システムは将来性をもつという視点で、整理してみる。

ネットワ - クキャリアの立ち直りに時間

エアライン各社は、相次いでレイオフや路線の削減を発表しているが、枠自体の返上や具体的な路線削減については、いまだ不透明である。既に大手2社が chapter 11 を申請し、リストラの具体策について連邦裁判所主導で検討されているが、空港枠や路線枠について内容のある削減となるか否かは不透明である。一般に、バブルが発生した場合、その処理には長時間を要する。米国経済全体を見ても、今次リセッションは、当初多くのエコノミストが短期回復を予想していたが、長期化している。大手がバブルの後遺症から立ち直るには時間がかかり、その間にサウスウエストやジェットブルー - は、既存キャリア撤退路線(枠)を埋める形で、確固たる基盤を築いていく可能性がある。

新たな需要の創造 = スポ - クの剥落

ジェットブルー - の CEO ニルマンは、低料金と充実したサービスで新たな航空需要を掘り起こしている、と強調している。例えば、NY 州の地方空港と JFK 空港とを低料金で結ぶと、観光やショッピングを含め新たな需要を創造できる、とする。実際に、NY 市への日帰りショッピングツアー - 等の商品を提供している。また、ロングビーチ、ラスベガス間は片路19 ~ 39ドルで提供している。従来車を利用している人も、エアラインを利用し当日午後出て翌日夜帰ってくる、等の気軽な旅行にトライする者が増えてきている。

仮に、今後いずれかの時期に HS システムが復活し、またジェットブルー - 社が成長し

PP システムに限界が見えてくるような場合でも、ジェットブル - 社およびそのビジネスモデルが開拓した新規需要は、現時点で考える臨界点よりもかなり、PP システム寄りに落ちる可能性が高い。従来のスポ - クが直行便が就航する空港として抜け落ちる可能性がある。その場合、HS システムはかなりの見直しを強いられることになる。

航空機技術革新の背景

HS システムから PP システムへの以降が必然とする見方は出来ないのであろうか。機材に係る技術革新に焦点を当ててみよう。HS システムが構築されつつある時期は、技術的・経済的に長距離輸送は大型機にのみ可能であった。航空需要の小さい地区からの遠距離輸送は、技術的に無理があり、自ずと HS システムとならざるを得ず、合理性が認められた。ところが、テクノロジー - の進歩により、中型機でも経済的に長距離輸送が可能となると、全体図が変わってくる。中型機で短距離から中・長距離まで運航可能となると、同一機材で PP での運航が可能となる。サウスウエストやジェットブル - の躍進はこうした変化を背景に持つとも言えるのである。

90年代後半に、従来よりも小型で遠距離飛行が可能となる画期的な航空機が登場した。航空機エンジンは、両翼にぶら下がる形で設置されているが、もともと円形で、高馬力を実現するためには円の直径が長くなる。エンジンが地上に届くのを防ぐためには、機材自体を大型にする必要があった。従来円形であったエンジンを楕円形とすることにより、この制約より自由となり、長距離運航が中型機でも経済的に可能となったのである。ボーイング737 - 700はその具体例である。

従来の HS システムは、こうした制約を前提の一つに、位置づけられていたと考えられる。この場合、後のものが先に行くケ - スと言える。先行して HS システムを構築したものは、それが非効率となった場合、再構築にコストと時間を要することになる。

自由化の進展

また、自由化の進展度合いも影響を与えよう。米国の航空自由化は長い歴史を刻んでいるが、特に重要空港の使用に関しては、容量が限られていることもあり、行政(や政治の)思惑を受ける。既存事業者が押さえており、この枠の変更は容易ではないようである。ニュー - カマ - がネットワーク・キャリアのハブに参入する場合、料金競争や訴訟攻勢等を仕掛けられ、多くは挫折を余儀なくされてきた。ニュー - カマ - のクリ - ムスキミングも実際には簡単ではない。ジェットブル - 社のニ - ルマン CEO は、連邦議会の参考人陳述で、航空枠の定期的な入札実施等自由化の一層の促進を訴えている。そうした自由化が進むと、PP システムがより急速に広がる可能性がある。

PPS の強みは、他の条件にして同一であれば、乗客にとり、間違いなく PP システムの方が利便性が高いことである。

【議論の整理：point to point システムの市場シェアは4割？】

以下、これまで展開した論点に基づき、point to point システムと hub and spoke システムについて、整理してみよう。

PP システムは、

乗客にとって便利であり、ある程度の運賃の格差をカバーする。

同システムを採用しているエアラインはコスト競争力があり、リストラを余儀なくされている NWC の枠を利用する形で、更に伸長していくことが十分見込まれる。

また、経営社もその手腕は定評がある。

同システムは、現実に相当量が見込まれるロ - カル需要(タ - ミナル需要)をターゲットとすることから、計画を立て易い。自由競争における新規参入者のメリット(クリ - ム・スキミング)とも言える。

一方で、ジェットブルー - 社に見られるように、圧倒的な低コストにより新規需要を開拓している面も確かにあり、単なるクリ - ム・スキミングだけではない。HS システムにおけるスポ - クの部分もタ - ミナル需要として独立して取り込むことも可能となる。

技術的要因として、中型航空機でも経済的に長距離運航が可能となり、その意味で過去の技術・システムに囚われずに戦略を形成できたメリットがある。

一方、現状圧倒的な規模を誇るネットワーク・キャリアが採用する hub and spoke システムの巻き返しも予想しうる。

Spoke の部分は残る。理論的に航空運賃が低下しても、適当な頻度で直行便を就航させだけの端末需要を持たない地域は、長距離運航の利便性を享受するためにはスポ - クに組込んでもらうしかない。政策的・政治的にも従来航空機を利用できた地域について利用できなくなる不満は、政策的・政治的に放置されない可能性がある。NW キャリアのリストラ。実際に NW キャリアは、激しいリストラを実施しており、低料金航空とのコスト差は縮まっていく。ジェットブルー - 型子会社の設立が相次ぎ発表されており、またハブ空港にて集散する頻度を抑え低コスト化を目指す「ロ - リング HS システム」への移行も実現をみている。まだマ - ケットの大きな部分を押さえており、競合しない路線での利益で対抗して来る事も考えられる。

低料金キャリアのコストアップ。前述したように、ジェットブルー - 社も、社歴を重ねるにつれ、規模を拡大していくにつれ、コストが上昇していくことになる。現在のジェットブルー - 社の経営指標がターゲットとならない可能性がある。

以上のように、2つの見方が対峙している。現状、低料金便の市場シェアは約2割と言われているが、これがどこまで伸びるのかというのが興味の焦点である。NW キャリアのリストラのスピード、政策の動向、低料金がマ - ケットの自体をどこまで開拓するのか、等の要因によるのであろう。大手キャリアが創設する子会社も含め少なくとも倍の4割まで拡大すると予想されている。

終わりに代えて

世界的な景気低迷と 2001 年 9 月に起きた 9 1 1 同時テロの影響で、世界のエアライン業界は、史上空前といわれる経営危機に見舞われている。エアライン業界は、2001 年と 2002 年の 2 年間で巨額の赤字を累積した。赤字額の推移を見ると、2001 年は世界で 180 億ドル、米国で 77 億ドル、2002 年は世界で 130 億ドル、米国で 95 億ドルを記録した。直近の 5 年間で蓄積した黒字分に相当する膨大な額である。乗客の低料金志向や低料金エアラインの攻勢を背景に、料金低下に歯止めがかからない状況で、経営環境好転時期を予想し難い状況である。

また、従来では考えられないメガキャリアの破綻が相次いでいる。2001 年に生じたスイスエア - 社、アンセット社 (オ - ストラリア) の破綻は、ナショナルフラッグと言えども破綻することが判明した。2002 年に入り、米国の有力エアラインが、相次いで chapter 11 を申請した。特に、世界第 2 位の規模を誇るユナイテッドの破綻は、業界の中でも信じられない出来事、あってはならないこと、として大きな衝撃を与えた。一方で、画期的なモデル持つジェットブル - 社の登場、既存大手キャリアのモデル変更を伴うリストラ実施、等の構造改革が進んでいる。

こうした情勢は、我が国にも大きな影響を及ぼすことになる。「米国の低料金化は構造的なものである」との見方が強まる中で、いずれ、リストラによりジェットブル - 社やサウスウェスト社に鞆寄せられる形で、米国ネットワーク・キャリアはコスト競争力を強めることが予想される。日本のエアラインは、国際線においてこうした競争力をつけた米国キャリアとより激しい競争が待ち受けている。米国エアラインの苦境とリストラ策は対岸の火災ではない。今のうちから来るべき低コスト時代に備えるべきであろう。米国 NW キャリアやジェットブル - 社の動向は、こうした観点で注視すべきである。

また、米国国内線におけるジェットブル - 社やサウスウェスト社の活躍は、日本国内でも同様な形態の会社が活躍しうる可能性を示唆している。既に、規制緩和策の一環として、新興エアラインが鳴り物入りで登場した。現在、北海道、福岡、宮崎、沖縄を拠点とする会社が登場している。但し、新興エアラインの経営は順調とは言い難く、北海道の期待をになって登場したエアドゥは破綻し、ANA の協力の下で、新エアドゥが誕生したところである。

日本市場と米国市場の違いは厳然としてある。米国市場は、世界の航空需要の 4 割を占める圧倒的な巨大マーケットである。国土は広く、ロ - カル(端末)需要は多数点在し拠点空港は多い。また、その多様な需要を満たすべく、準拠点から小規模に至るまで多彩な空港がある。NW キャリアが構築した hub and spoke システムを基礎としているが、急成長を見ている新興エアラインは point to point システムで対抗している。日本市場は、物理的に狭く、拠点空港が東京および大阪、特に羽田空港に集中しておりその枠は限られている。システムの的には、国内市場は基本的に PP である。従って、ジェットブル - 社の

モデルがそのまま当てはまることはないだろう。

但し、同社の多様かつきめ細かい効率化策は、新興企業であるが故に成り立つものも多い。また、大手が進める効率化策に乗じて、あるいは将来の羽田空港枠の配分如何では、ビジネス伸長の機会も出てこよう。最近ANAは、羽田 - 青森線、徳島線をやめてそれで余裕のでた資源を他に振り替えることとしたが、スカイマ - ク社は、羽田 - 青森線、徳島線にその穴を埋める形で進出する。米国のNWキャリアは、ジェットブル - タイプのエアライン子会社の創設あるいはその検討を始めている。新生エアドウは、ANAとの連携に再生を賭けているが、メガキャリアと新興キャリアの連携は今後時代の流れとなる可能性もある。

地方においても、新興エアラインの動向は注目すべきであろう。規制緩和の流れの中で、エアラインのリストラが進む中で、減便や絶便を強いられた地方空港がある。エアライン全体のコスト削減によりあるいはジェットブル - 社のような低コスト新興企業の誘致により、空港の活性化を図ることが出来るかもしれない。エアライン業界全体としての低コスト化は、航空需要を喚起し、地方空港の採算を好転させることになりうる。

米国は、ダイナミックな国である。斬新なビジネスモデルで急成長したエンロンやワールドコムは、瞬く間に破綻した。しかし、その後短期間のうちに企業会計革新法が成立し、社会不安の緩和に大きな役割を果たした。1978年以降進められてきた自由化は、航空産業が遂げてきた大きな成長の一翼を担った。Hub and spoke システムは、その推進に大きな役割を果たしたとされ、航空自由化を象徴するシステムと言われた。ところが、現在ネットワーク・キャリアは例外無く苦境に陥っており、これらは全てHSシステムを取っていることもあり、HSシステムは効率が悪いという評価が高まってきている。需要が急増し需給が逼迫する一方で寡占化が進み、高料金・低サービスとの批判も高まっていた。こうした間隙を突く形で、PPシステム、同一機材使用、労使協調をキーワードに、サウスウェスト社やジェットブル - 社と言った低料金エアラインが登場してきた。この常識や先例に囚われない米国の活力も改めて我が国が見習うべき点であろう。

日本政策投資銀行 ロスアンジェルス事務所 山家 公雄