

航空会社における事業構造の変化

遠藤 伸明*

(Accepted October 29, 2012)

Note on Transformation of Business Structure in Airlines

Nobuaki ENDO*

Abstract: This study describes the current situation and the change in business structure of airlines. First, in passenger services, low-fare services which low-cost carriers (LCCs) offer have been increasing dramatically. Second, airlines fragment passenger services and impose fees on each optional service, which is the so-called a la carte strategy. U.S. airlines in domestic services and most of LCCs actively pursue such strategy. Third, airlines have recently expanded new businesses and services, such as sales of Frequent Flyers Program (FFP) points, web site retails, new frilled optional services, while they divested their non-core businesses including hotel business and travel-related services in the 1980's and 1990's.

Key words: a la carte strategy, hotel business, LCCs, FFP, travel service

第一章 はじめに

かつて世界の大手航空会社は、世界各地でホテル事業、レンタカー事業、物販事業、旅行サービスなど航空輸送以外のさまざまな事業（以下非航空輸送事業）を手掛けてきた。わが国大手航空会社についても、同様である。しかしながら 1980 年代後半以降、各社はこれらの事業を売却し、航空輸送事業に特化する傾向を強めてきた。一方近年においては、フリークエントフライヤープログラム（Frequent Flyers Program、略して FFP）などを新たな事業として積極的に展開する航空会社もある。また、ローコストキャリア（LCC：Low-cost carrier）を中心とする航空会社では、低運賃が設定される一方、食事、座席指定、手荷物預かりなどの付帯サービスが有料化され、サービスの内容が大きく変化している。

航空会社における事業構造についての先行研究は、LCC のサービスや経営戦略に関するテーマを除けば、国内においては非常に少ない。本稿では、航空会社における航空輸送事業ならびに非航空輸送事業それぞれの事業構造の現状と変化について概観する。特に、航空旅客輸送事業におけるサービスの有料化・アラカルト化と、非航空輸送事業におけるホテル事業の展開と撤退について詳しく紹介する。アニュアルレポートや有価証券報告書、Airline Business などの専門誌、米国政府報告書、外国学術雑誌、日本経済新聞などを参考に、航空会社の事業構造を理解するための基礎的な資料を作成する。

第二章 航空会社における事業構造の現状

青木・伊丹（1985）によれば、事業とは、企業が製品・サービスを生産し、市場で販売することである。事業構造とは、事業の内容と種類を意味する。航空会社における事業は、航空輸送事業と非航空輸送事業に大別される。航空輸送事業には、旅客と貨物、定期と不定期などの航空輸送サービスならびに関連する付帯サービスが含まれる。非航空輸送事業は、航空機整備、ホテル、不動産、旅行代理店、レンタカー、物販・小売、クレジットカード、ケータリング、貨物取扱をはじめとする物流、物流に関連した商品・財の製造・組み立て・修理など多岐にわたる。以下では、旅客輸送を事業の柱としている航空会社を対象に、航空輸送事業と小売・物販事業、旅行事業、FFP 事業、ホテル事業などの非航空輸送事業の現状を概観する。なお、航空輸送事業とホテル事業については、第三章と第四章でそれぞれ詳細に紹介する。

1. 航空輸送事業

航空会社の多くは、最近の約 20 年間に於いて、航空輸送事業により多くの経営資源を投入してきた。表 1 は、2010 年または 2011 年における各地域の主な航空会社とそれらの連結子会社の収入に占める航空輸送事業の割合を示している⁽¹⁾。すべての航空会社で 80%以上となっている。特に、ユナイテッド航空、エア・カナダ、ブリティッシュ・エアウェイズ＝イベリア航空では、90%を超える高い水準にあ

* Department of Logistics and Information Engineering, Division of Marine Technology, Graduate School, Tokyo University of Marine Science and Technology 2-1-6 Etchujima, Koto-ku, Tokyo 135-8533, Japan（東京海洋大学大学院海洋工学系流通情報工学部門）

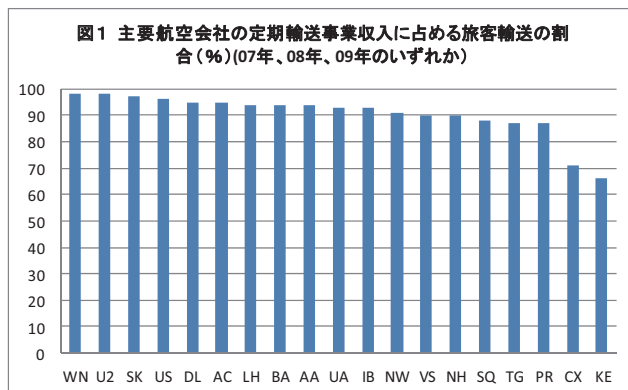
表1 航空会社と連結子会社の収入における航空輸送事業の割合

エア・カナダ	92%
ブリティッシュ・エアウェイズ=イベリア航空	91%
ユナイテッド航空	91%
アメリカン航空	89%
大韓航空	88%
ルフトハンザ・ドイツ航空	83%
カンタス航空（オーストラリア）	81%
全日空	80%

（出所）各社のアニュアルレポート

（備考）2010年、2011年、2010年第四四半期のいずれかのデータ

る。表2は、全日空の収入における各事業の割合の推移を示している。1999年から2010年までの期間において、航空輸送事業の割合は増加傾向にある。図1は、主要航空会社の定期航空輸送事業収入に占める旅客輸送事業（付帯サービスを除く）の占める割合を示している。キャセイパシフィック航空と大韓航空を除き、87%以上となっており、高い水準にある。



（出所）ICAO Financial Data

（備考）WNはサウスウェスト、U2はイーजीージェット、SKはスカンジナビア、USはUSエアウェイズ、DLはデルタ、ACはエア・カナダ、LHはルフトハンザドイツ、BAはブリティッシュ・エアウェイズ、AAはアメリカン、UAはユナイテッド、IBはイベリア、NWはノースウェスト、VSはヴァージン・アトランティック、NHは全日空、SQはシンガポール、TGはタイ国際、PRはフィリピン、CXはキャセイパシフィック、KEは大韓航空の略号を意味する。

旅客輸送事業では、現在、フルサービス航空会社（FSA：Full-service airline）とLCCが異なるサービスを提供している。FSAは、移動サービスとしての座席とともに、搭乗前後ならびに機内においてさまざまな付帯サービスを提供している。LCCは、ノーフリルとよばれる付帯サービスを簡素化する戦略を導入し、低運賃を設定している。近年、LCC

表2 全日空の収入（収益）における各事業の割合の推移（%）

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
航空輸送事業	66.8	65.6	64.6	65.1	64.1	63.7	63.7	64.5	68.0	70.2	67.4	69.7
航空輸送事業その他	4.7	5.2	5.3	5.7	6.6	7.0	7.6	8.1	7.9	8.2	10.7	10.5
旅行事業	9.9	10.4	11.3	11.6	11.9	12.6	12.5	12.1	12.5	12.1	12.0	10.5
ホテル事業	5.6	5.7	5.4	5.2	4.9	4.6	4.2	3.9	0.0	0.0	0.0	0.0
商事物販	9.1	9.4	9.6	8.5	8.5	8.1	8.0	8.0	8.3	6.4	6.7	6.2
その他	3.9	3.7	3.8	3.9	4.0	4.0	4.0	3.4	3.3	3.1	3.2	3.1

（出所）有価証券報告書

が航空輸送事業を急速に拡大している。それに伴い、わが国大手2社の全日空、日本航空を含むフルサービス航空会社の一部は、自社の子会社あるいは別ブランドとしてLCCを立ち上げて、低運賃サービスのマーケットに参入している。また、後述するように、付帯サービスの有料化が、LCCを中心に進展し、大きな収入を生み出しているケースもある。

2. 物販・小売事業

免税品やおみやげなどの機内・空港ターミナルでの販売や商品の通信販売などの小売を中心とする物販事業については、チャーター航空会社やLCCの一部を除き、航空各社のほとんどが手がけている。近年においては、インターネットのホームページにおいて、航空券に加え、ホテル、レンタカーなどの旅行関連のサービスはもちろん、多様な商品・サービスを販売している。

全日空と日本航空はそれぞれ、全日空商事とJaluxを設立し、物販事業を積極的に展開してきた。事業内容として、前者は「ANA FESTA」、後者は「BLUE Sky」という全国の空港における小売チェーンの運営をはじめ、多様な商品・部品・資材の販売とそれらにかかわる業務などが含まれる。表2によれば、ANAの商事・物販事業の収入に占める割合は、2010年度において6%となっている。なお、大手2社の全日空商事とJaluxへの出資比率は、現在、それぞれ100%、20%となっている。

3. 旅行事業

航空会社における旅行事業の中心は、包括旅行（パッケージツアー）の仕入・企画・販売である。包括旅行とは、航空券、ホテル、食事、観光、鉄道・バスなどの移動手段をまとめて仕入れ、これらの旅行要素をセットにした商品のことである。包括旅行では、個人がそれぞれの旅行要素を手配した時と比べ、安い料金・運賃が適用されることとな

る。旅行を企画する事業者にとっては、包括旅行商品の販売額と仕入れ費用の差額、旅行要素の販売手数料などが利益となる。

航空会社の多くは、自社の航空便を利用した包括旅行を企画し、販売してきた。後述するように、大手航空会社の一部は、自社でホテル事業を展開し、包括旅行に組み入れてきた。日本航空ならびに全日空は、代表的な事例である。日本航空は、1964年にJALPAKという海外旅行ブランドを立ち上げたのち、1969年に旅行事業の子会社を設立した。JALPAKならびに国内旅行を企画するJALツアーズの旅行会社2社をあわせた2009年度の旅行取扱高は、国内第8位である（日本経済新聞2010年6月17日）。日本航空は、経営破たん後、これら2社を統合したうえで、旅行事業を継続している。全日空は、ANAスカイホリデー、ANAハローツアーなどのブランドの下、JALと同様、積極的に旅行事業を展開してきた。表2によれば、現在の旅行事業の収入に占める割合は10%となっている。また、海外旅行商品の充実のために、自社便に加え、同社が加盟しているスターアライアンスの航空会社が運航する便を利用することを検討しているとのことである（ANA VISION 2012）。日本航空ならびに全日空は、自社のブランド力を旅行事業において活用することに一定程度、成功してきたといえる。

一方、航空会社が自ら包括旅行を販売・企画することを中止するケースもあると思われる。背景となる要因として、インターネットの普及や規制緩和の進展により、個人が旅行要素を安く手配することが容易になったこと、団体向けの包括旅行からオーダーメイド型の旅行へとニーズがシフトしていること、などがあげられる（Williams, 2001; 遠藤, 2003）。

4. FFP ポイントの販売

FFP とは、プログラムに参加している会員に対して、利用飛行距離で積算されたポイント（マイル）に応じ、無料航空券や上級クラスへのアップグレードなどの特典を与えるものである。1981年のアメリカン航空を皮切りに、主要航空会社が相次いで導入した。FFP は顧客の囲い込みとロイヤリティの醸成に貢献したと評価されている（遠藤, 2007a）。

FFP の内容は大きく変化している（ANA 総合研究所, 2008; 遠藤, 2007a）。第一に、飛行機の利用以外で、ポイント（マイル）を積算する機会が拡大している。その対象は、ホテル、レンタカーなどの旅行サービスをはじめ、ショッピングなど多岐にわたる。また、クレジット機能や電子マネー機能を搭載した FFP カードが発行され、これらのカードの利用金額に応じてポイント（マイル）を獲得することができる。このような異業種との提携においては、航空会社は、会員に FFP ポイントを付与する一方、FFP ポイントに応じたコミッションを受け取ることとなる。第二は、ポ

イント（マイル）の販売である。米国航空会社の FFP では、会員は1ポイント（1マイル）を2－3円程度で一定のまとまった単位（たとえば1000ポイント）を自由に購入することができる。

これらの変化に伴い、FFP は費用項目から収入を生み出す事業へと変わりつつある。米国航空会社における付帯サービス収入の半分は、FFP ポイントの売上となっている（Airline business, January 2012, p.33）。また、カンタス航空は、2011年の旅客一人当たりの付帯サービス収入において第1位となっているが、その収入のほとんどが FFP ポイントの販売をよりどころとしている（IdeaWorks and Amadeus, 2012）。

また、FFP 事業を展開する子会社を設立するとともに、これらの株式を公開する航空会社もある。エア・カナダは2001年に、完全子会社である「Aeroplan」に同事業を委託し、2005年に同社の株式を公開した。ブラジルの TAM についても、FFP 事業の子会社の大半の株式を売却した。カンタス航空については、同様の検討をしていたとのことである。背景として、ポイントの会計処理をめぐる国際基準の導入や厳格化が関係している一方、FFP の収益性の高さがあげられる⁽²⁾。

5. ホテル事業

ホテル事業は、所有と経営・運営の2つの事業に大別される。所有はホテルの土地・建物の所有と開発、経営・運営は投資・計画、収入管理、日々のオペレーションにかかわる業務、ブランドの提供などである。第2次大戦後、欧米の主要航空会社は、ホテル事業を積極的に展開してきた。全日空と日本航空も同様であった。

一方、1980年代後半から1990年代前半にかけ、ほとんどの航空会社がホテル事業を売却した。全日空と日本航空は、他の大手航空会社と比べ、遅れるものの、1990年代後半から、ホテル事業を徐々に縮小することとなった。全日空は、2006年に、ホテル事業を同社が25%出資し、インターコンチネンタルホテルグループが74%出資する合弁会社（IHG・ANA・ホテルグループジャパン合同会社）に移管した。更に、2007年までに、所有するすべてのホテル資産を売却することとなった。日本航空は、1990年後半ならびに2000年代前半に、海外で所有するホテルのほとんどを売却した。2007年に、残りのホテルの資産を売却し、所有事業を終了することとなった。また、2010年にJALホテルズの株式のほとんどをホテルオークラに売却し、運営・経営事業を大幅に縮小したのであった。

第三章 航空旅客輸送事業における低運賃サービスの拡大とサービスのアラカルト化・有料化

1. 低運賃サービスの拡大

先述したように、航空旅客輸送事業の変化として、LCCの急速な拡大があげられる。旅客数におけるLCCのシェアは、2001年から2011年までの期間において、北米では18%から30%、南米では6%から43%、欧州では5%から36%、中東では0%から11%、アフリカでは0.3%から12%、アジア・太平洋では1%から19%にそれぞれ上昇している（日本経済新聞2012年9月2日）。フルサービス航空会社の一部は、欧米では1990年代後半から、アジア・太平洋では2000年代後半から、自社の子会社あるいは別ブランドとしてLCCを展開している。代表的な事例は、カンタス航空のジェットスター、ルフトハンザ・ドイツ航空のgermanwings、ヴァージングループのヴァージンブルー（オーストラリア）である。また、わが国の大手2社は、2012年に、全日空はエアアジア・ジャパンとPeach Aviation、日本航空はジェットスター・ジャパンをそれぞれ相次いで設立した⁽³⁾。

Graf (2005)、Gillen and Gados (2008)、遠藤 (2007b) などによれば、フルサービス航空会社がLCCを設立するメリットとして、以下の2点が特に重要である。第一は、差別化を通じた、市場拡大機会の獲得である。市場が同質的でない場合、多様なサービスを提供することで、顧客満足度を高めるとともに新たな顧客を獲得することができる。第二に、フルサービス航空会社とLCCとの間の経営資源の共有は、費用削減につながる可能性がある。

一方、これまでフルサービス航空会社が設立したLCCでは、事業停止や売却などがやや目立つ。事例として、ユナイテッド航空のTed、コンチネンタル航空のCALite、US AirwaysのMetrojet、デルタ航空のSong、エア・カナダのZip、KLMオランダ航空のBuzz（英国）などがあげられる。また、先述したカンタス航空においては、2011年度、カンタス航空の国際線事業は低迷する一方、ジェットスターが過去最高の利益を記録した。それぞれのマーケットが異なることから単純に比較できないものの、フルサービス航空会社とLCCとの間で対照的な結果となっている。2つの異なる航空輸送事業を両立させるための課題として、事業間での十分な調整、権限・責任の所在の明確化、サービスの範囲の分割と顧客のすみ分けなどがあげられている（Graf, 2005; 遠藤, 2007b）。

2. サービスのアラカルト化・有料化

もうひとつの航空旅客輸送事業における変化は、サービスのアラカルト化と有料化の進展である。従来、航空会社が設定する運賃には、燃料や保安にかかわるサーチャージを除き、移動サービスとしての座席とそれに付帯する多様なサービスのほとんどが含まれていた。アラカルト化の下

では、航空会社は、これらのサービスを分解し、それぞれのサービスに料金を設定することになる。旅客は、付帯サービスを含まない移動サービスに対する運賃を支払ったのち、各自、付帯サービスを選択し、航空輸送サービスという製品を自分自身でつくりあげることになる。課金の対象となる付帯サービスは、電話予約、荷物の持ち込みと預け入れ、食事・飲み物、機内音楽・エンターテインメント、WiFiサービス、座席指定、足元の広い座席や前方・通路側の座席の選択、隣の座席を空席にすること、ラウンジの利用、優先搭乗、優先保安検査、日時の変更が可能なフレキシブル運賃の選択、毛布や枕などのアメニティ、FFPポイントを使った上級のクラスへのアップグレードの手続きなど、非常に多岐にわたっている。

航空会社における付帯サービスからの収入は、急速に増加する傾向にある。2011年において、FFPポイントの売り上げを含む付帯サービスからの収入（ancillary revenues）の主要航空会社の合計は、前年比、約40%増加した（Airline Business, January 2012, p.32）。航空会社のうち、LCCの多くが、付帯サービスのアラカルト化と有料化を積極的に展開している。表3は、2011年における、収入に占める付帯サービス（FFPポイントの販売を含む）の割合が高い航空会社を示している。上位10社すべてがLLCとなっている。フルサービス航空会社については、航空会社間で差があるようである。詳細は後述するが、米国の航空会社は、国内線では有料化を採用している。一方、スイスインターナショナル、全日空、日本航空などでは、従来通り、運賃にほとんどの付帯サービスが含まれている。また、顧客からの反発や他社が追従しなかったことから、有料化を導入後、撤回するケースもある。一方、フルサービス航空会社の付帯サービスにおける収益性は、LCCのそれと比べ、そんな見方もある。表3によれば、2011年における旅客一人当たりの付帯サービス収入（FFPポイントの販売を含む）の上位10社の約半分は、これらの航空会社で構成されている。

表3 付帯サービスの収入比率と単位収入における上位10社（2011年）

	収入に占める比率	旅客一人あたり付帯収入
1	Spirit/33%	Qantas*
2	Jet2.com/27%	Spirit
3	Allegiant/27%	Jet2.com
4	easyJet/21%	AirAsia X
5	Ryanair/21%	United-Continental*
6	Tiger Airways/19%	Allegiant
7	AirAsia Group/18%	Alaska Air Group*
8	Flybe/17%	Jetstar
9	Air Asia X/17%	AerLingus*
10	Jetstar/15%	Flybe

（出所）IdeaWorks and Amadeus (2012), Tables 2-3

（備考）*はFSAを表す。

アラカルト化が最も進んでいるのが、米国航空会社における国内線サービスである。2008 年以降、航空各社は、無料で提供していたサービスの有料化を急速に実施してきた。また、機内での WiFi サービスへのアクセス、ラウンジの利用、FFP ポイントの追加、同一等級の座席の中でも前方や通路側など特定の座席の指定、優先搭乗と優先保安検査とそれらの年間契約、複数の付帯サービスのセット販売など新たなサービスを有料で提供している。主要な付帯サービスの料金水準を紹介したい。預け入れ荷物については、17 の航空会社のうち 15 社は 1 個目を 15 ドルから 35 ドル、16 社は 2 個目を 20 ドルから 35 ドルの料金を課している。航空券の変更と取り消しの手続きの手数料は、50 ドルから 150 ドル、インターネットではなく電話で予約した場合の手数料は、5 ドルから 25 ドルである。毛布などを含む寝具セットは 5 ドルから 12 ドルで販売している。表 4 は、2010 年の米国航空各社の国内線における主要な付帯サービスの料金を比較している。フルサービス航空 (FSA) と LCC のほとんどが、有料化を実施している。例外として、サウスウェストならびにジェットブルーの LCC2 社の一部のサービスがある。また、LCC と FSA との間で料金水準に大きな差はなく、航空券の変更と取り消しの手続きの手数料ならびに予約手続きの手数料では FSA が高い。なお、これらの有料サービスは、高い運賃を支払っている利用者、多くのポイントを獲得している FFP メンバー、軍関係者などには、無料で提供される場合もある⁽⁴⁾。

表 4 米国航空会社の国内線における主要付帯サービスの料金 (2010 年 7 月時点)

	荷物の預け入れ (1 個目 / 2 個目)	航空券の変更・取り消し 手続き	子供の一人旅	電話予約/対面 予約
FSA				
Alaska	\$20/\$20	\$100	\$25	\$15/\$15
American	\$25/\$35	\$150	\$100	\$20/\$20-\$30
Continental	\$25/\$35	\$150	\$100	\$20/\$20
Delta	\$25/\$35	\$150	\$100	\$25/\$30
United	\$25/\$35	\$150	\$99	\$20/\$30
US Airways	\$25/\$35	\$150	\$100	\$25-\$35
LCC				
Air Tran	\$15/\$25	\$75	\$39	\$15/\$0
Frontier	\$20/\$30	\$50-\$100	\$50	\$0/\$0
Allegiant	\$35/\$35	\$50	N/A	\$15/\$0
Jet Blue	\$0/\$30	\$100	\$75	\$15
Southwest	\$0/\$0	\$0	\$50	\$0/\$0
Spirit	\$25/\$25	\$110	\$100	\$5/\$0

(出所) GAO (2010), pp.41-42, Tables 3-4

有料化の結果、米国のフルサービス航空会社においては、FFP ポイントを含む付帯サービスの収入全体に占める比率は、14-15%と高い水準にある (Airline Business, January 2012, p.32)。手荷物の持ち込みと預け入れ、航空券の変更と取り消しの手続きの 2 つの付帯サービスからの手数料収入の比率は、2007 年では 1%であったが、2009 年には 4%まで上昇した (GAO, 2010)。また、2010 年第 1 期におけるこれらの手数料収入は、前年同時期と比べ、13%増加している (GAO, 2010)。

アラカルト化と有料化は航空会社にとってどのような利点があるのだろうか。第一は、収入の確保である。一般に、利用者は運賃にもとづき航空券購入の意思決定を行う。航空会社は、付帯サービスを運賃に含めず、選択した付帯サービスに課金することによって、運賃を安く設定しつつ、追加的な収入を獲得することができる (GAO, 2010)。ただし、利益の改善につながっているかどうかについては、意見が分かれている (Airlines Business, January 2012, p.32; GAO, 2010) 第二は、新たなサービスの創出と収入源の多様化である。アラカルト化の過程で、機内での WiFi サービスへのアクセス、ラウンジの利用、FFP ポイントの追加、同一等級の座席の中でも前方や通路側など特定の座席の指定、優先搭乗と優先保安検査とそれらの年間契約、複数の付帯サービスのセット販売など、新たなサービスが創造され、収入源となりつつある。

第三に、サービスの差別化である。アラカルト化の下、航空会社は利用者の多様なニーズに対応することができる。また、付帯サービスは、他社と異なる料金水準に設定することがある程度可能であることから、アラカルト化は差別化をはかる重要な手段として機能している可能性がある (GAO, 2010)。利用者にとっては、基本運賃を支払ったのち、必要な付帯サービスのみを追加することによって、各自のニーズに合致したサービスを購入することができるという利点がある。一方、付帯サービスにかかわる問題として、米国などでは、利用者が、航空会社の予約サイトではなく旅行会社のサイトで航空券を購入した場合、付帯サービスの料金の情報を入手することが難しいことがあげられている (GAO, 2010)。また、料金設定における不透明性についての指摘がある (Chung and Petrick, 2012)。米国では、旅行会社をはじめ旅行業界が、旅行会社の予約サイトに料金の情報をのせるように改善策を検討している。また、付帯サービスの料金の開示にかかわる法律が提案されている (GAO, 2010)。

第四章 非航空輸送事業の事例: ホテル事業における展開と撤退

1. 欧米航空会社の事例

航空輸送事業とホテル事業との関係は、第2次大戦直後にスタートする。米国の航空会社については、パンアメリカン航空が、1946年に、インターコンチネンタルホテルグループを創設し、欧州、アジア、中東、アフリカにおいて、ホテルネットワークを急速に拡大した。トランスワールド航空は、1967年にヒルトンインターナショナルを傘下に収めた。ただし、1986年にユナイテッド航空に売却することとなった。ユナイテッド航空は、1970年にウェスタンインターナショナルホテルを買収し、米国の各地に展開した。創業50周年にあたる1980年にウェスタンインターナショナルからウェスティンに名称を変更した。このように、米国の主要航空会社の多くは、1980年代中頃まで、ホテルならびに旅行関連サービスを顧客に提供してきたのであった。欧州の航空会社については、エールフランスが1972年にメリディアンホテルを立ち上げ、同年にパリで最初のホテルの営業を開始した。ルフトハンザドイツ航空は、ドイツ国内のインターコンチネンタルホテル、ケンピンスキホテル(Kempinski)など、数多くの独立系ホテルの少数株式を取得してきた。

1970年代後半から世界的潮流となる航空規制緩和の進展に伴い、航空会社の経営環境は厳しくなる。大手航空会社の破たんも相次ぐ。航空会社は、ホテルを含むすべての事業の見直しと経営のスリム化を迫られることとなった。パンアメリカン航空が、1981年にインターコンチネンタルチェーンを、エールフランスは、1994年にメリディアンホテルをそれぞれ手放した。ユナイテッド航空は、1980年代後半に、ウェスティンホテルを青木建設に、ヒルトンインターナショナルを英国のラドブロク(Ladbroke)にそれぞれ売却した。スカンジナビア航空は、2006年に、ラディソンホテルを展開する会社の株式を放出することを発表した。他の航空会社もこれらの動きに追随することとなった。現在、ほとんどの航空会社は、ホテル事業から撤退するかその規模を縮小している状況にある。

2. わが国大手航空2社の事例

全日空ならびに日本航空は、双方とも、自社の名前のはいったホテルチェーンを、1970年代から1990年代前半まで積極的に展開してきた。その背景として、日本人旅行者に対して高いブランド力があったこと、日本の航空会社で海外に行き、日本のホテルに泊まり、日本語で日本式のサービスを受けるというニーズが一定程度存在していたことなどがあげられる。また、1970年代前半における大型航空機の導入とそれに伴う航空券とホテルなどをセットにした

パッケージツアーの増加は、わが国航空会社にホテル事業を展開するインセンティブを与える機会となったかもしれない。

日本航空は、1970年にホテル事業の子会社(JAL ホテルズ、当時は日本航空開発)を設立し、ホテル事業に本格的に進出することとなった。1972年に最初のホテルをインドネシアのジャカルタにオープンした。その後、海外ではパリ、マニラ、デュッセルドルフ、メキシコ、ニューヨーク、アトランタ、シカゴ、サンフランシスコ、香港、ハワイ、グアム、国内では沖縄、成田、大阪、福岡などにおいて、ホテル事業を展開してきた。また、「ニコッ・ホテルズ・インターナショナル」と「ホテルJALシティ」の2つのブランドによる経営・運営事業のみならず、開発・建設ならびに既存の資産の買収など所有事業にも進出した。ニューヨークのエセックスハウスの購入は、高額の案件として当時注目を集めた。

全日空は、1973年にホテル事業を手掛ける子会社(全日空エンタープライズ)を立ち上げ、所有事業と経営・運営事業に進出した。1974年の札幌全日空ホテルのオープンを皮切りに、国内主要都市にホテルネットワークを急速に広げていくこととなった。海外では、当時、シンガポール、ハワイなどのチャーター便を飛ばしていた都市・地域を中心に、ホテル事業を展開した。1986年のわが国における航空規制緩和に伴い、全日空は国際線の定期便に参入することが可能となり、国際線を拡充することとなる。それと並行して、ワシントンDC、シドニー、ウィーンなどにおいてホテル事業を展開した。

一方、全日空と日本航空は、他の航空会社と比べ、遅れるものの、1990年代後半から、ホテル事業を徐々に縮小していく。全日空では、1990年代後半、業績が低迷し、事業の見直しに着手する。その一環として、海外で所有しているホテルを売却するとともに、海外ホテルの経営・運営を大幅に縮小することとなった。また、国内のホテルでは、所有と経営・運営の分離、経営・運営事業会社の統合などの取り組みが実施された。2000年代中頃には、全日空の業績は改善したが、ホテル事業の見直しは次なる段階へと進むこととなる。背景となる要因のひとつには、2010年の羽田空港の拡張と再国際化に伴う、航空輸送市場における競争激化と事業機会の拡大に備えることがあったと思われる。2006年に、全日空が25%、インターコンチネンタルホテルグループが74%出資する合弁会社(IHG・ANA・ホテルグループジャパン合同会社)が設立される。全日空は、全日空ホテルとANAホテルの経営・運営を合弁会社に移管するとともに、ANA-IntercontinentalあるいはANA-Crown Plaza hotelsにリブランド化する。更に、翌年の2007年に、所有していた土地・建物などのホテルの全資産を売却し、ホテル事業は大幅に縮小されることとなったのである。

日本航空は、1990年代後半と2000年代前半、海外に所有しているホテルのほとんどを売却する。2007年には、7つ

のホテルの資産を売却し、ホテルの所有事業に終止符を打つ。経営・運営事業については、JAL ホテルズの下で継続することとなる。2010 年の経営破たんに伴い、ホテル事業の大幅な見直しが俎上にあがる。当初、反対意見もあったが、日本航空が保有する JAL ホテルズの株式の約 90%のうち、約 80%をホテルオークラに売却することとなった⁽⁵⁾。

3. 航空旅客輸送事業とホテル事業との間でのシナジー効果

企業が事業を拡大する経済的な要因のひとつとして、シナジー効果があげられる。以下では、航空会社のホテル事業への進出の事例において、シナジー効果がどの程度存在していたのか検証したい。

シナジー効果とは、事業間での経営資源の共有とそれを通じた利益率や生産性の向上を意味する（ベンサコ他、2002；小田切、2001；浅羽、2004）。資源ベース論によれば、企業は、時間の経過につれ技術や知識などを生み出す（コリス・モンゴメリー、2004）。これらの経営資源は当該企業に特殊であることから、競争優位の源泉となる（Peteraf, 1993）。したがって、企業は、経営資源を他の事業に活用することへのインセンティブをもつ（コリス・モンゴメリー、2004）。そうすることにより、費用を抑えつつ、競争力のある収益性の高い事業を育成できる。更には、生産の効率性の改善や組織の学習能力の向上を達成する可能性がある（Kotabe et al., 2002; Endo and Ozaki, 2007; Endo and Ozaki, 2011）。

航空輸送事業における、各社に特殊な経営資源や無形資産として、安全性、定時性、予約・チェックインなどの運航や地上・機内サービスにかかわる専門的な技術・情報、顧客に対するホスピタリティのスキル、ブランドや評判などが含まれる（遠藤、2006; 遠藤、2010）。これらの経営資源のうち、予約にかかわる技術・情報、ブランド、ホスピタリティのスキルなどは、ホテル事業においてある程度活用することは可能であると思われる（Endo and Ozaki, 2007）。先述したように、日本人旅行者などにみられる、海外旅行に対して特定のニーズが存在する場合、ブランドやホスピタリティのスキルは、ホテル事業においても競争優位の源泉として機能する可能性がある。

一方、航空輸送事業とホテル事業との間の共通点は少ないとの見方もある。Theuvsen（2004）によれば、航空輸送事業は、資本・技術集約的であり、航空機、乗員・整備士、情報システムへの長期的投資が必要となる。一方、ホテル事業は、航空輸送事業ほどの技術や情報を必要としない。更に、ホテル事業における所有事業と航空輸送事業との間では、共有できる経営資源はほとんど存在しないとの指摘がある。

また、航空輸送事業とホテル事業の間ではマーケットの地理的範囲が異なることが、経営資源の共有に影響を与

えている可能性がある。従来、航空輸送事業におけるマーケットの中心は、一部の航空会社を除き、航空会社の国籍のある国（自国）の利用者である。背景のひとつには、航空会社は、国籍条項ならびに二国間航空枠組みのもとで、自国をベースに路線を構築しなければならないという規制があるためである⁽⁶⁾。一方、海外でのホテル事業は、現地に進出するとともに、多様な国・地域の利用者を対象にサービスを提供している。そのため、制度的・文化的な違いや多様なニーズに直面し、顧客サービスやそれにかかわる経営資源の調整を伴うこととなる。更に、経済の国際化の進展とそれに伴うマーケットの地理的範囲の差異の拡大は、これらの調整をより複雑化させ、経営資源の共有をより困難にしている可能性がある。

第五章 まとめ

上記で明らかとなった航空会社の事業構造の変化について、まとめておきたい。第一に、航空会社は、航空輸送事業により多くの経営資源を投入してきた。第二に、航空旅客輸送事業において、LCC が提供する低運賃サービスが拡大している。フルサービス航空会社の一部は、自社の子会社あるいは別ブランドとして LCC を展開している。第三に、航空輸送サービスを分解し、それぞれのサービスに料金を設定するアラカルト化が、米国航空会社の国内線や LCC において進展している。第四に、アラカルト化の下での新たな付帯サービスの導入、FFP ポイントの販売、インターネット上での小売・販売など、新たな事業・サービスが拡大している。特に、FFP は、ポイントの販売、異業種との提携、クレジットカード・電子マネーの機能の搭載によって、費用項目から収入を生み出す事業へと大きく変化している。第五に、主要航空会社の多くがホテル事業を展開していたが、そのほとんどは、1980 年代ならびに 1990 年代に同事業から撤退することとなった。

注

- 1) 航空輸送事業、後述する航空輸送事業にかかわる付帯事業の定義ならびに収益（収入）における項目の区分は、必ずしも統一されておらず、航空会社間で異なっている。
- 2) FFP 事業の子会社化や売却については、ANA 総合研究所（2008）、Airline Business（April 2010）、日本経済新聞 2009 年 6 月 12 日などを参照した。
- 3) 航空会社の出資比率は、エアアジア・ジャパンでは、全日空が 67%、エアアジアが 33%、Peach Aviation では全日空が約 39%、ジェットスター・ジャパンでは日本航空とカンタス航空がそれぞれ 1/3 となっている。
- 4) 米国航空会社の国内線におけるアラカルト化についての記述は、GAO（2010）を参照した。
- 5) 欧米ならびにわが国の航空会社におけるホテル事業の事例については、Endo and Ozaki（2007）、日本経済新聞、各社のアニュアルレポートと有価証券報告書を参照した。
- 6) ただし、近年、航空会社における国際的な事業展開は、徐々に進展している。グローバルアライアンスへの参加をはじめ、一

部の航空会社は、海外における運航拠点の強化や海外子会社の設立に取り組んでいる。詳細については、遠藤（2010）を参照されたい。また、欧州やオーストラリアなど一部の国・地域において、国籍条項の見直しと外資規制の緩和など国際化にかかわる規制緩和が実施されている。

謝辞

本研究にあたり、平成 21 — 24 年度科学研究費補助金基盤研究 C（題目航空輸送産業における事業ドメインの変化と再構築についての分析、番号 21530211）から助成をうけました

参考文献

- 1) ANA 総合研究所. 「航空産業入門」 東洋経済新報社, 東京, 2008
- 2) 浅羽茂. 「経営戦略の経済学」 日本評論社, 東京, 2004
- 3) 青木昌彦・伊丹敬之. 「企業の経済学」 岩波書店, 東京, 1985
- 4) デイビットベンサコ・デイビットドライブ・マークシャンリー. 「戦略の経済学」 ダイヤモンド社, 東京, 2002
- 5) Chathoth, P. K. The impact of information technology on hotel operations, service management and transaction costs: A conceptual framework for full-service hotel firms. *Hospitality Management* 2007; 26: 395-408
- 6) Chung, J. Y. and Petrick, J. F. Price Fairness of Airline Ancillary Fees: An Attributional Approach. *Journal of Travel Research*, August 30, 2012, DOI: 10.1177/0047287512457261
- 7) デビッドコリス・シンシアモンゴメリー. 「資源ベースの経営戦略論」 東洋経済新報社, 東京, 2004
- 8) 遠藤伸明. 欧州におけるチャーターとノーフリル間の競争. 運輸政策研究 2003 ; 5(4) : 41-43
- 9) 遠藤伸明. 航空輸送産業の国際化 : 多国間アライアンスの進展をめぐる取引費用アプローチからの試論. 海運経済研究 2006; 40: 21-31
- 10) 遠藤伸明. FFP. 「観光学大辞典」 (香川真編) 木楽舎, 東京, 2007a ; 6314
- 11) 遠藤伸明. LCC モデルの国際比較 -- 費用構造を中心に. 航政研シリーズ 2007b; 473: 5-23
- 12) 遠藤伸明. 航空会社における事業の国際化と経営業績との関係についての分析. 交通学研究2009年研究年報 2010; 53: 145-154
- 13) Endo, N. and Ozaki, T. Domain and Portfolio of Airline Business: Case of Japanese Airlines in Hotel Business. Presented in Air Transport Research Society Conference in San Francisco 2007
- 14) Endo, N. and Ozaki, T. The Effect of Multinationality on Firm Performance: Examination of Japanese Service Firms. *Asian Business and Management* 2011; 10(1):133-150
- 15) Espino-Rodríguez, T. F. and Padrón-Robaina, V. A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management* 2005; 26: 707-721
- 16) Espino-Rodríguez, T.F., and Padrón-Robaina, V. The management perception of the strategic outsourcing of services: An empirical examination in the hotel sector. *Service Industries Journal* 2005; 25: 689-708
- 17) GAO (United States Government Accountability Office). Commercial Aviation: Consumers could benefit from better information about airline-imposed fees and refundability of government-imposed taxes and fees 2010
- 18) Gillen, D. and Gados, A. Airlines within airlines: Assessing the vulnerabilities of mixing business models. *Research in Transportation Economics* 2008; 24(1): 25-35
- 19) Graf, L. Incompatibilities of the low-cost and network carrier business models within the same airline grouping. *Journal of Air Transport Management* 2005; 11(5): 313-327
- 20) Idea Works Company and Amadeus. Ancillary revenue reported by airlines grew to €18.23 billion in 2011 and jumped 66% in two years. Press release, 2012 (<http://www.ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2012/07/Press-Release-70-Ancillary-Revenue-Top-10.pdf>)
- 21) 村上英樹. 日本の LCC 市場における競争分析 : 米国 LCC の事例を参考に. 経済科学研究所紀要 2008 ; 38 : 83-95
- 22) Kotabe, M., Srinivasan, S. S. and Allah, P. S. Multinationality and firm performance: The moderating role of R & D and marketing capabilities. *Journal of International Business Studies* 2002; 33(1): 79-97
- 23) Lafferty, G., et al. Integrating the tourism industry: problems and strategies. *Tourism Management* 2001; 22: 11-19
- 24) 小田切宏之. 「新しい産業組織論」 有斐閣, 東京, 2001
- 25) Peteraf, M. A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal* 1993; 14(3): 179-191
- 26) Theuvsen, L. Vertical Integration in the European Package Tour Business. *Annals of Tourism Research* 2004; 31: 475-478
- 27) Williams, G. Will Europe's charter carriers be replaced by "no-frills" scheduled airlines? *Journal of Air Transport Management* 2001; 7: 227-286

航空会社における事業構造の変化

遠藤 伸明

(東京海洋大学大学院海洋工学系流通情報工学部門)

要旨： 航空会社における事業構造の現状と変化について概観した。航空輸送事業においては、ローコストキャリア（LCCs : Low-cost carriers）が提供する低運賃サービスが増加している。また、航空輸送サービスを分解し、それぞれのオプションサービスに料金を設定するアラカルト化が、米国航空会社の国内線や LCC において進展している。非航空輸送事業では、ホテル事業などが大幅に縮小される一方、アラカルト化の下での新たな付帯サービスの導入、フリークエントフライヤープログラム（Frequent Flyers Program、略して FFP）ポイントの販売、インターネット上での小売・販売など、いくつかの新たな事業・サービスが拡大している。

キーワード： アラカルト化、ホテル事業、LCCs、FFP、旅行サービス