

## 観光と航空輸送

泉 正史\*

旅は異なる価値にふれ、相互理解を深める貴重な機会。時代や国を問わずその人気は高い。交通機関の発達、とくに航空機は人間の行動範囲を大幅に広げ、さらに1970年代に登場したジャンボ機の、誰もが気軽に国内や海外へ旅ができるようにした役割は大きい。その背景には経済成長、技術革新などの要因がある一方、航空の世界でも自由化の流れの下、グローバルアライアンスの進展やLCCの成長が目立つ。また最近では旅の目的の多様化と、小集団化傾向が強まり、市場変化に対応してインターネットを活用した経営、マーケティング手法の開発がすすんでいる。グローバル化がすすむ中で、日本の競争力維持に航空が果たす役割は大きく、首都圏空港の整備促進と活用が緊急の課題である。

### Tourism and Air Transport

Masashi IZUMI\*

Travel is a precious opportunity for anyone to experience different values and deepen mutual understandings and has been one of the most popular activities regardless of an age or a country. The development of transportation, particularly civil aviation, vastly expanded a range of human activities. Introduction of the jumbo jet in the 1970s further played a large role in enabling anyone to travel readily both domestically and abroad against a background of economic growth and technological innovation. Meanwhile, the trend toward liberalization in aviation sector as in other industries led to a conspicuous growth of global alliances and LCCs. Recently we have observed a growing trend toward both greater diversity in travel objectives and size of travel members. Marketing methods and the administrative application of the Internet have also developed to cope with changes in the marketplace. With the advance of globalization, aviation plays a large role in maintaining Japan's competitiveness and there is an urgent need to move forward with the improvement of Tokyo metropolitan area airports.

#### 1. はじめに

本稿では、「観光と航空輸送」というテーマで、まず人と旅行の関係についてふれた後、航空輸送が観光に果たす役割、次いで日本を中心に航空ビジネスの現状と航空からみた観光市場の位置づけ、最後

に観光発展のための課題について述べる。

##### 1-1 旅行は常に「したいこと」の上位

人が旅行するかどうかは、意識、お金、時間という三つの要素が大きく影響すると言われている。

「観光白書（平成17年版）によれば、内閣府が実施してきた調査で、国民が今後の生活で重点をおきたい分野としては「レジャー・余暇生活」が33.8%と最も多く、以下「所得・収入」「資産・貯蓄」と続いている。

さらに、その余暇をどのような形で使いたいかと

\* 株式会社ANA総合研究所副社長  
Executive Vice President,  
ANA Strategic Research Institute Co., Ltd.  
原稿受理 2006年7月24日

いう点については、(財)社会経済生産性本部の調査によると、第1位は性別・年齢を問わず「海外旅行」、第2位が「国内観光旅行(避暑、温泉等)」となっている。これは、国民の余暇活動の潜在需要を参加希望率から実際の参加率を引いた数値でみた場合のものなので、年齢層や属性によつての多少の違いはあるかもしれない。しかし、余暇があるときに「したいこと」を聞くと、どのような調査でも、常に「旅行」は上位にあり、「コンサート」、「陶芸」、あるいは「スポーツ」など他の活動への参加希望もあるが、人々の観光旅行に対する関心がきわめて強いことがうかがえる。

また、わが国の国民1人当たりのGDPは1950年代ごろ、アメリカの6分の1ぐらいだったが、その後の経済高度成長期を経て、1987年には一時アメリカを上回り、2005年でも約3万5千ドルと、世界有数の豊かな国となっている。こうした国民の所得水準向上を反映して、国民生活の世論調査でも、今後の生活の力点について聞いてみると、「レジャー・余暇生活」が、「住生活」や「食生活」などをおさえてトップになったのが1983年であり、この傾向は今日に至るまで変わっていない。

### 1-2 自由時間の増加～団塊世代の市場可能性

さらに、わが国の労働者1人あたり平均年間労働時間をみると、「ワーカホリック(仕事中毒)」という言葉が話題になった70年代初めころは2,200時間以上であったが、2004年には1,840時間にまで短縮、それだけ余暇活動に使える自由時間が一般に増えてきている。

一方、わが国では総人口がすでに昨年ピークを迎えて減少に向かい、2007年から2010年にかけては、団塊世代の、中でも主としてサラリーマン男性、およそ800万人が社会の第一線から退いていく。

現在日本の人口に占める65歳以上のシェアは19.5%、50歳以上は40%を超えており、今後さらに日本の人口に占める高齢者の割合は増える。こうした人口の高齢化傾向は米国を除く先進諸国については、現実の、また中国を含むアジア諸国などでも10～20年の時間差はあるものの、将来の共通課題である。とくにわが国では少子化の進行とも相俟って、今後の経済、社会に与える影響を懸念する意見も多い。

しかし、今後十数年の間は、ある程度の経済的余裕と自由時間もあると思われる団塊世代が、その数のさゆえ各業界から有望な巨大市場として注目を浴びている。

もちろん、この世代も旅行への希望は強いが、彼らは「アクティブ・シニア」などと呼ばれるように、これまでの高齢層とは行動パターンが必ずしも同じではないため、どのようなサービス体制をとれば、この世代の旅行希望が実際の行動に結びつくのか、観光、運輸業界の関心は高い。

### 1-3 人が旅に求めるもの

一口に旅行といっても、その動機、目的によって、日常活動にかかわるものと、非日常体験を求めるものとの、大きく二つに分けることができると考えられる。

前者については、日常の生活、経済活動の一部として「仕事、業務」のために、ある地点から別の地点へ移動する行動であり、「ビジネス旅行」とも言い換えられる。

近年、情報技術の飛躍的発展によって、だれもがコンピュータ、携帯電話などの機器を用いて、インターネットやその他の情報通信システムを使い、簡単かつリアルタイムで双方向の情報のやりとりができるようになった。しかし、それでも人が直接対面する場面の重要性が減ることはなく、むしろ、ビジネスでも旅行の機会はますます増えつつある。

さらに経済、社会のグローバル化進展によって、ビジネス活動の範囲が一地域、国内だけにとどまらず世界中に広がったため、国内、あるいは世界各地との間を頻りに移動する機会が増え、高速、かつ円滑な移動サービスに対する要求が高まっている。

一方、後者については、業務以外の目的、たとえば「親族、知人、友人訪問」「巡礼」あるいは「観光」などのために、自らの意思で旅を行うものである。いずれも、それぞれ動機は異なるが、「非日常体験」を求めての移動行動と言えよう。

その中で、「親族、知人、友人訪問」の例としては、正月、お盆、クリスマスなどの年間の恒例行事や長い休暇のときなどに、わが国だけでなくアジアや米国その他、世界各地で見られる帰省旅行や、冠婚葬祭に伴う旅行など、こうした目的での旅行機会は少なくない。

「巡礼」とは、聖地を訪れ、参詣するといった宗教的動機からの旅であり、有史以来、世界各地でさまざまな宗教の下で、古くから行われてきたものである。

たとえば、キリスト受難の地エルサレム訪問や、わが国の四国八十八箇所巡りなど多くの例があげられる。その一つ、江戸時代の「おかげ参り」は、特定の年に全国各地から、ときには500万人にもおよ

ぶ多くの民衆が連れ立って、金や通行手形も持たずに無断で農家や奉公先から抜け出し、伊勢神宮参詣に押し寄せたことをいう。この仕掛け人が、「御師」という伊勢神宮の神職で、諸国を巡って神事代行を行うほか、伊勢神宮のお札を撒き、参拝の噂を流して伊勢参りを勧誘し、参詣者の宿泊あっせんなど旅行業も行ったと言われるは興味深い。

また、イスラム教では経済的、体力的余裕がある信者の義務として、一生に一度はサウジアラビアのメッカにあるカバ神殿参拝が勧められている。現在、聖地を管理するサウジアラビア政府は、受け入れ能力に限界があるため、信者数を考慮して各国に特別ビザを割り当てて巡礼者を制限しているが、2005年にはサウジ国内から約60万人、海外からは約160万人もの巡礼者がチャーター機なども使ってメッカを訪れているという。

なお、巡礼というカテゴリーには、信者が寺院や神社など聖地を訪れることだけでなく、信仰や崇拜といった意味合いで、ある分野の熱烈なファンが彼らにとって重要な意味を持つ場所(これも聖地)を訪れる行動も含めてよいだろう。たとえば、テレビ、映画、アニメやゲームの舞台となった場所や、タレント、作家、スポーツ選手、芸術家の作品や住居、イベント(コンサート、万博、サッカー試合、プロ野球キャンプ地)などを訪れる行為、などである。

そして非日常体験を求める代表的なものが、観光を目的とする旅行である。時代や国、地域を問わず、平和な状況の下、経済的余裕と自由になる時間があると、ほとんど例外なく、誰もが観光旅行に出かけることを考える。こうした傾向はわが国だけでない。アジア諸国経済の急激な発展成長を背景に、10年以上前から北海道には温泉を楽しむ、雪を見る、おいしい料理を食べるために台湾からの観光客が、また九州にはゴルフや温泉を目的とする韓国からの観光客がたくさん来ており、さらに最近では経済成長著しい中国からも、本国にない自然環境を楽しんだり、ショッピングなどを目的に日本への観光客が増えている。

冒頭に述べた、意識、お金、時間の三要素がそろったときに何をしたいかというアンケート結果が示すように、旅行は人間の本来の性向に根ざす行動と考えられ、観光が世界最大の産業と言われる所以である。

## 2. 航空輸送が「観光」に果たす役割

### 2-1 人の行動範囲を飛躍的に拡げた航空

ところで、人がビジネスであれ、観光その他の目的であれ、旅行をする場合、出発地点から目的地へ、また、目的地の地域内、あるいは離れた処にある別の目的地までの間を移動しなければならない。その場合、利用できる移動手段の速度、容易さによって、行動範囲は規定される。

徒歩による移動は時速4km程度であるため、各個人の体力、地形、天候にも大きく左右されるとともに、遠距離の移動には大変な時間を要する。たとえば、江戸時代、江戸から京都までの約500kmの間を、今の郵便や電話の役目をしてきた飛脚は各宿場で手紙や荷物をリレーしながら3~4日で目的地まで届けたというが、東海道53次を普通に徒歩で旅すると約2週間かかった。

歴史上、徒歩に代わって利用された乗り物は、馬を代表とする動物である。ただし近場を除き、直接人が乗るのではなく、馬車などが一般的な交通機関として、19世紀半ばごろまで利用されたが、その速度は舗装道路でも時速十数キロ、山岳地帯などの悪路では時速6~8kmくらいが精一杯であった。また、水上交通の場合、手漕ぎの船から19世紀ころまでは帆船が多く利用されたが、陸上の馬車とほぼ同じ程度の速度であった。このように、徒歩や馬車、帆船では、移動に多くの時間が必要であり、たとえ日本の国内といえども、各地へ気軽に旅行とはいかない。

20世紀に入ると鉄道、自動車の登場と発達により、30~100km以上で移動できるようになったため、人間の行動範囲は大きく広がり、旅が身近なものになる。ただし、19世紀後半から登場した汽船は帆船よりやや早いものの、明治時代の1902年末、夏目漱石がロンドン留学から東京へ戻る際、船で約1か月半かかっており、現在でもその平均時速は約30~80kmである。

その点、1903年に誕生した航空機は空を飛ぶため、地形などの地上の自然障害物の影響を受けず、地上交通機関と桁違いの高速性を持つ。たとえば1950年代ころのプロペラ機でも時速500km以上、さらに1960年代以降に登場したジェット旅客機では音速の0.8倍前後(最大時速1,000km以上)で移動できる。この速度は徒歩の場合の200~300倍、現代の高速鉄道や自動車など最速の地上交通機関より、さらにその4~10数倍も早い。航空機は、その卓越した高速性によって、徒歩の時代に比べて旅行時間を劇的に

短縮した。言い換えれば、地球を200～300分の1に縮め、人の行動範囲を町や村単位から一気に地球レベルにまで広げた。このため旅は、一生で何度も経験できない、ときには命がけの行為から、いつでも安心して世界中どこにでも出かけることが可能、当たり前となった。

2-2 航空が長距離移動の主役に

前述のとおり、わが国は60年代半ばから70年代前半にかけての経済の高度成長を経て、GDP規模で見れば米国に次いで世界第2位の経済大国となった。経済活動が盛んになれば、当然、ビジネス目的で航空機に乗る機会が増えるし、個人として観光などの目的で旅行にお金を使う余裕も出てくる。航空機の利用者数が増えたのは日本だけではない。第2次大戦後は、先進国を中心に各国の経済成長が続き、さらに近年はグローバル化がすすむ中で、アジア、東欧、中南米などの国、地域の経済も急速な発展を続けている。ボーイング社の予測によれば、今後2015年までの約10年の間、国際航空旅客輸送の伸び率は平均4.8%であり、ビジネスと観光の両方で飛行機が使われる機会はこれからも増え続けると期待されている。

わが国でも60年代ごろまで、交通機関の主役は、国内旅行では鉄道、海外旅行では船であり、航空機は何か特別で贅沢なものという存在だったが、今は航空運賃も鉄道とほとんど変わらず、国民の足として定着している。このため、旅客は航空、鉄道、車、船などの交通手段の中から、コスト、所要時間、利

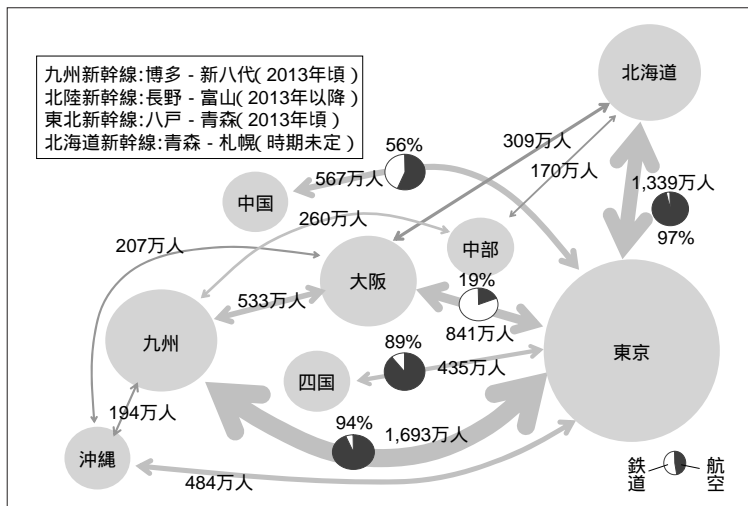
便性、快適性などを総合的に判断し、自分に最も適当なものを選ぶようになっている。

国内旅行の場合、新幹線の整備がすすむにつれて、中長距離区間で、航空と高速鉄道の競争が各地で繰り広げられているが、所要時間が3時間、距離で500km程度、ちょうど東京 - 大阪ぐらいの距離で、飛行機と新幹線の競争力が拮抗している。提供座席数で大きな差があるにもかかわらず、東京 - 大阪間でも航空が健闘しており、東京 - 広島の間になると、旅客の半分以上、さらに遠い東京 - 札幌や、東京と九州の間では、ほとんどの旅客が航空機を利用している( Fig.1 )

JRは、品川駅開業以降の東海道新幹線で「のぞみ」を増やすなど供給量増と利便性向上を図るとともに、都市の中心部に直接乗入れる利点を強調し、シェア増を図っている。また最近では、CO<sub>2</sub>排出量が少なく環境に優しい、というキャンペーンを行っているが、単位あたりCO<sub>2</sub>排出量を正確に比較すれば、新幹線と航空の間にJRが主張するような大きな差はない。

一方、海外旅行の交通手段は、一部の長距離クルーズ船や九州と韓国間のフェリーなどの利用はあるものの、ほとんどの人は航空機を利用しているのが現状である。しかし、わが国で海外旅行が自由化された1964年当時、海外渡航は1人年1回、外貨持ち出しは500ドル以下という制限があり、この年の海外旅行者数は約15万9千人と、現在の100分の1以下。テレビのクイズ番組の優勝特典として「夢の」ハワイ旅行が人気を集めるなど、海外旅行は庶民にとって、まだまだ高嶺の花の時代であった。しかし、70年代に入って国際航空路線の拡充とともにジャンボ機が就航すると、飛行機を使った海外旅行が一気に身近なものになる。日本をはじめ各国経済の拡大が続くなか、従来に比べて1便あたり2倍以上の大型機を導入した各国航空会社は、座席を安定的に売りさばく必要に迫られ、航空運賃、とくに旅行会社に卸す団体パッケージ・ツアー向け運賃が低下したからである。

また日本では、円の為替レート変化も海外観光旅客の増加を加速させた要因であろう。第二



注) 航空利用者数は2004年1～12月。  
出典) 国土交通省2003年調査資料より。

Fig. 1 国内の航空流動の構造と対鉄道シェア

次大戦後、1米ドルは360円という固定相場が長く続いたが、1971年のドルショックを機会に変動相場制に移行し、その後200円台を経て、1985年のブラザ合意以降は100円台前半で推移している。それだけ円の価値、購買力が上がったことであり、海外ブランド品などの内外価格差とあいまって、海外での買い物目的の日本人海外旅行者が大幅に増えた。

### 2 - 3 技術革新と航空輸送の大衆化 - ジェット機とジャンボ機が、航空を庶民の足に

ここで航空運賃についてみると、50年代半ばころの東京と大阪間の片道航空運賃で5,600円。当時の大学卒新入社員初任給の平均的な水準である5,000円に相当する金額であった。ところが、今、東京 - 大阪間の片道航空運賃は、全日空の場合で21,700円(2006年7月現在)さらにいろいろな割引運賃を利用すると、条件しだいでは1万円未満の場合もある。現在の大卒初任給平均は約20万円ぐらいであることを考えると、50年間に実質航空運賃は、約20分の1にまで安くなった。

こうした航空運賃の実質大幅値下げを可能にした大きな要因としては、航空企業の経営努力のほか、50年代になって高速のジェット旅客機が実用化されたこと、続いて1970年頃からジャンボ機に代表される大型機が就航したことによる生産性向上などがある。わが国の国内航空路線にジェット機が就航したのは1961年。ジェット機のスピードはプロペラ機の約2倍であるから、単純計算では、ある区間をプロペラ機が1回往復する間に、ジェット機は2回往復できる。つまり輸送力が2倍となる。さらに1974年、日本航空と全日空はジャンボ機やトライスターといった大型機を国内線に導入した。こうした大型機は、それまでのジェット機とスピードはほぼ同じだが、2倍以上の座席数を持つ。つまり、大型ジェット機はプロペラ機に比べれば約4倍の生産性を持つので、大幅なコストダウンと輸送力の飛躍的増強が可能となったのである。

このように航空機がこれだけ身近な足になった背景には、やはり第2次大戦後の、日本をはじめ世界各国の経済成長とともに、技術の進歩、革新によって、航空機の機材やエンジン、地上の航行援助施設や情報システムをはじめとするハードウェアの進歩や、保安体制の改良により、空の旅の安全性や、時間どおりに飛ぶといった、交通機関としての信頼度が大いに高まったことも、航空機利用の普及と需要増加に貢献した。

## 3 . 航空ビジネスの現状と観光市場の位置づけ

### 3 - 1 第2次大戦後の日本の民間航空

日本は第2次世界大戦に敗れた後、連合軍占領下で一切の航空活動が禁止され、民間航空輸送も中断された。しかし1950年の朝鮮戦争勃発後、米国が占領方針を変更、1951年に米国ノースウエスト社へ運航を委託する形で日本航空が設立され、事業を開始している。日本企業自身による民間航空輸送の再開が認められたのは、サンフランシスコ講和条約が調印され、独立を回復した1952年である。その後同社は1953年、国有の特殊法人となり、国際線の一元的運営と、国内では東京、大阪、福岡、札幌を結ぶ幹線の運航にあたった。そのほかにも民間航空が禁止されていた間、再開を待ち望んでいた航空関係者を中心に、1952年以降、多くの小さな民間航空会社が設立された。その中の一つが、全日空の前身である日本ヘリコプターである。ちなみに全日空のコールサイン、IATAの2レターコードは日本ヘリコプターの頭文字をとったNHである。

これら中小民間航空会社は、幹線以外の国内ローカル線一部の運航しか認められなかったこともあって経営に行き詰るところも多く、大阪を本拠とする極東航空が1956年に日本ヘリコプターと合併して全日本空輸(全日空)となるなど企業間の合併、業界再編が進んだ。その結果、70年代半ば後半までに日本航空以外の主要航空企業として残ったのは、全日空と東亜国内航空の2社となった。一方その間の日本経済高度成長を背景に航空需要も増加、後発各社の路線網や運航規模拡大の要望も強くなってきたため、1970年(昭和45年)の閣議了解と1972年(昭和47年)の運輸大臣通達の形で航空会社間の事業領域棲み分けが規定された。これらは「航空憲法」と呼ばれ、日本航空が国際線と国内の幹線、全日空は国内の幹線、ローカル線と国際チャーター便、東亜国内航空は国内ローカル線と幹線の一部を運航するというものである。

しかし、80年代以降わが国でも国鉄などの民営化や、さまざまな分野での規制緩和が検討、実施され、また航空輸送の経済、社会における役割の重要性が増す中で、航空企業の事業分野規制見直し、競争促進を求める声が高まる。そこで運輸省は、1985年に国際線複数社体制を前提とする日米航空合意がまとまったことなどをきっかけに、1986年に航空政策を転換、航空憲法は廃止となった。

その結果、日本航空の完全民営化と国内ローカル線就航や、全日空の国際定期路線進出が決まり、また国内航空については複数社運航の拡大、段階的運賃規制緩和や新規航空会社参入がすすむ。さらに2000年の航空法改正によって、羽田など混雑空港を除き、運賃や路線はほぼ自由化され、2004年には日本エアシステム(旧東亜国内航空)が日本航空と統合、日本の民間航空業界は日本航空と全日空の二大グループ体制となっている。

### 3-2 航空自由化への動きとアライアンス

ところで、航空は他産業と比べて政府の関与が強いのが特徴である。たとえば国際航空の場合、領空や航空会社の国籍といった概念を前提に厳しい外資規制があり、さらに関係二国の政府間でそれぞれの国の運航できる航空会社、路線、便数など双方の権益が原則としてバランスがとれる形で交渉、協定を結び、それぞれの議会で批准が必要となる。さらにその協定にしたがって、指定された航空企業のみが、両国政府の認可を得てはじめて実際に商業運航ができる。このしくみは1946年にアメリカとイギリスが合意した協定をモデルに確立されたもので、今も基本的に有効であり、世界中で4,000以上もの二国間航空協定があると言われている。

ところで70年代半ばまでは、このようなしくみを前提に、どの国でも当局や航空会社は自由化に積極的ではなかったが、米国のレーガン政権や英国のサッチャー政権の下でさまざまな分野における規制緩和、自由化が推進される中で、航空もその例外ではなかった。その転機となったのが、1978年の米国における国内航空自由化である。米国内航空の路線、便数、運賃などが完全に自由化され、激しい競争の中で航空各社は新たな経営手法を開発した。たとえば顧客確保手段としての「マイレージシステム」、収益最大化を目指す「イールドマネジメント」、膨大な路線、運賃、予約情報と顧客データを扱う「コンピューター予約システム(CRS)」、また航空機やパイロット、客室乗務員といった限られた経営資源を効率的に使いながら、需要にこたえる「ハブ&スポーク型の路線網」などである。

その後欧州でもEU域内の段階的航空自由化が議論、実行されるようになると、米国は80年代後半から国際航空でも市場参入や便数、運賃などのほか、企業間提携の自由化をめざし、各国と「オープンスカイ協定」締結交渉を始めた。

こうして国際航空自由化へ動き出したものの、二

国間航空協定上の制約や外資規制、混雑空港での発着枠確保の困難などがすぐに解消するめどはたっていない。わが国でも、複数社運航を原則とするが、現在のところ、事前に関係二国間当局が路線、便数、運賃などを協議、合意し、認可するという伝統的な二国間協定方式に変更はない。

そのため航空企業間で、当初は二社間の限られた分野から、そして90年代後半からは世界規模での広範な戦略的提携を組む動きが広がってきた。こうした航空企業のアライアンスグループでは、それぞれの拠点空港で提携相手の運航便へ乗り継ぐ形で相互にコードシェアし、世界規模の国際ハブ&スポーク型ネットワークをつくるほか、営業その他の分野でもメリットを共有し合う。これは世界最大のアメリカン航空であっても、自社だけで世界中をカバーする路線網をつくるのはきわめて困難であり、それに必要な航空機や人員などのコストも膨大だからである。

世界の民間航空輸送量を地域別にみると、北米、ヨーロッパとアジアがそれぞれ約3分の1ずつのシェアを持つ三大マーケットであり、それぞれの地域の代表的な会社が参加する三つの大きなグローバルアライアンスグループがある。その最大のもは全日空が1999年に加入したスターアライアンス。二番目はスカイチーム。それから最近日本航空も参加することを発表したワンワールドであり、企業間だけでなく、アライアンスグループ間で競争を繰り広げている。

全日空は1986年に国際線市場に遅れて参入したため、航空協定上の権利や混雑空港での発着枠などで既得権を持つ先発企業に比べると制約が多く、国際線事業では苦戦を続けていた。そこで、運航路線の見直し、効率化を進めるとともに、グローバルアライアンスに参加して、外国パートナーとともにコードシェア推進による実質的なネットワーク拡大、マイレージクラブ相互乗入れによる顧客拡大とサービス向上、各種物品の共同購入などによるコスト削減など提携関係を深めることによる競争力強化の途を選んだ。実際、全日空はスターアライアンスに入ったおかげで、年間約100億円以上の増収となっているほか、アライアンスグループ内での各種委員会活動を通じて、最新情報の交換や共同行動、人材育成をすすめることができた。

### 3-3 低コスト航空企業(LCC)

一方、世界の航空会社の業績を見ると、有償旅客

キ口、営業収入、輸送旅客数などでは、昔から名前をよく知られた各国の大手航空会社が上位を占めているが、利益ランキングでは、フェデラルエクスプレスのような空陸一貫の貨物輸送を担うインテグレーターのほか、最近では、米国のサウスウエスト航空や欧州でのライアン航空といった、いわゆる低コスト低運賃会社(LCC)の活躍が目立つ(Tabel 1)。

米国では90年代後半以降とくに、大手航空会社の業績悪化が目立つようになり、破産法(チャプター11)の下での再建に追い込まれる企業が続出している。その一方で、LCCの代表サウスウエスト航空は1971年創立以来黒字を続け、ジェットブルーなど他のLCC企業全体の米国内線旅客数シェアは30%以上を占めるに至っている。

こうしたLCCの好業績の秘訣は、既存のエアラインモデルにとらわれず、ターゲットとする顧客市場を明確にしたうえで、その市場ニーズから出発して最も効率的なビジネスモデルを組み立て、着実に実行してきたことであろう。たとえばサウスウエスト航空の場合、中短距離国内線で価格や利便性を最重要視する顧客層を事業の主対象とし、そのために二地点直行型路線ネットワークを基本に便数を増やし、運賃を競争相手より大幅に安く、単純でわかりやすいものにした。また、コスト低減を図るため、使用

機種をボーイング737型機だけとし、サービスは必要最小限にするほか、直接予約、販売を基本とし、高価なシステムと多くの要員を必要とする精緻なワールドマネジメントは行わない。単純なネットワーク、シェア拡大を求めず、自社ビジネスモデルが最も効率良く利益を生み出す有望市場を慎重に選び、競合相手より圧倒的に安い運賃と多くの便数をもって競争を挑むなどの手法である。

こうしたLCCの進出は米国だけではない。航空の世界では一般に、他国国内路線の営業(カポタージュ)は原則認められないが、EU域内では1997年春以降、航空も完全自由化されているので、EU各国の航空会社は自国の国内、国際線だけでなく、域内他国の国内線も自由に運航できる。このため、アイルランドのライアン航空や英国のイーজেットなどが、サウスウエスト航空と類似の手法でEU域内格安サービスを提供し、急速に業績を伸ばしている。

また、アジアでもマレーシアを本拠とするエアアジアをはじめ、タイ、シンガポール、インドネシア、インド、オーストラリアなどでLCCがアジア域内国際線市場に参入し、既存航空会社も対応に迫られている。

一方日本では、90年代後半にスカイマーク、エアドゥなどの新規航空会社が、欧米LCCの成功を念頭

Table 1 世界の航空会社TOP20(2004)

	有償旅客キ口 (10億RPK)	営業収入 (百万USD)	純利益 (百万USD)	旅客数 (百万人)				
1	AMR ( American )	209.7	Lufthansa G .	25,655	FeDex	772	American	92.6
2	UAL ( United )	185.4	Air France- KLM	24,641	Emirates	708	Delta	86.9
3	Air France- KLM	169	JAL	19,794	Cathay Pacific	566	Southwest	81.2
4	Delta	158.1	FedEx	18,676	Lufthansa	551	United	70.9
5	Northwest	118.1	AMR ( American )	18,645	Korean	475	Air France- KLM	64.1
6	BA	106.8	UAL ( United )	16,391	BA	472	JAL	59.4
7	Continental	105.8	Delta	15,002	Air France- KLM	453	Northwest	55.4
8	Lufthansa	104.1	BA	14,681	Qantas	448	Lufthansa	50.9
9	JAL	102.4	ANA	11,753	Ryanair	344	ANA	47.7
10	Southwest	86.1	Northwest	11,279	Southwest	313	Continental	42.7
11	Singapore	77.6	Qantas	7,837	Air China	289	US Airways	42.4
12	Qantas	73.6	Air Canada	7,387	JAL	280	BA	35.7
13	Air Canada	69.9	Singapore G .	7,276	Asiana	257	China Southern	28.2
14	US Airways	65.2	US Airways	7,117	ANA	246	Air Canada	27.6
15	Cathay Pacific	57.3	Korean	7,031	Thai	243	Iberia	26.7
16	ANA	55.7	Southwest	6,530	Iberia	229	Ryanair	26.6
17	Thai	50.6	Alitalia	5,619	Aeroflot	220	Air China	24.5
18	Emirates	48.7	Iberia	5,550	SAS	220	Qantas	24.3
19	Air China	46.6	SAS	5,387	LAN Airlines	164	SAS	23.8
20	Iberia	45.9	Emirates	5,202	Singapore G .	142	EasyJet	22.3

出典) Air Transport World (2005.7)。

に既存企業より安い運賃を目指して国内線に参入した。しかし、諸外国に比べて割高な空港使用料や、整備、販売体制の遅れ、また航空当局の新規企業優遇策を受けているものの、先発企業と同じ路線を相対的に少便数で運航することなどから経営状況は苦しい。しかし、2009年に羽田空港に4本目の滑走路ができると、同空港の発着枠が約1.4倍に増えるため、企業間の競争が本格化すると予想されている。

このようなLCC進出の一方、既存企業は高コスト構造を抱えたまま、株価下落、市場でのシェア減少という事態に直面し、これまでのビジネス手法の有効性を改めて問い直し、打開策を真剣に考えざるを得ない状況に追い込まれている。そこで、まず人件費や労働条件の見直し、流通システムの合理化、仕様機材の統合、不採算部門の整理などさまざまな事業コストの削減に取り組んでいるが、従来からのビジネス慣行やしがらみを断ち切って、コストをLCCの水準に下げることが多い。また、グループ内にLCCタイプの系列子会社を設立する試みが米国、欧州、アジアで行われてきたが、現在のところはっきり成功と言える例は未だない。子会社がどれだけ競合LCCと同じ意識に立てるかがカギだろうか。

そこで、多くの既存企業は高品質サービスやネットワークを持つ強みを活かし、現行LCCが対象としていないマーケットでの棲み分けをめざしている。今後もグローバル化がさらに進展すれば、人、モノが世界各地の間を色々な経路で動くだろうが、世界各地を確実に、快適に長距離移動するには、短距離中心の現行LCCビジネスモデルでは対応できないと考えるからである。

### 3-4 航空企業と観光客市場

航空旅客市場は季節変動が非常に大きい。夏は学校が夏休みとなり、企業でも休暇をとる人が多いので航空需要のピークとなるが、年末、年始の一時期を除く冬の12月から1月ごろは航空旅客数が夏の7~8割である。航空会社は、需要が多い時期に合わせて飛行機やパイロットを用意するとほかの季節は余ってしまい、少ない時期に合わせれば利用率は上がるかもしれないが、乗ってもらえるはずの旅客を逃してしまう。しかも航空会社が、メーカーに航空機を注文しても納入に2~3年、新人を機長までに訓練、養成するのに約10年かかるので、需要変化に合わせて柔軟に生産体制を整えることは難しい。

一方、航空旅客の旅行目的を調べると (Fig.2) 2003年の全日空の場合、観光を目的とする旅客は国内、

	団体			個人	
	国内線	観光 36%	観光 9%	その他 11%	ビジネス 44%
	団体			個人	
	国際線	観光 30%	観光 24%	その他 14%	ビジネス 31%

Fig. 2 航空旅客の旅行形態 / 目的別シェア

国際とも約半分で、ビジネス目的の旅客とほぼ同じ、それ以外は帰省や、親戚、友人訪問などを目的と旅客であった。また、団体客と個人客の割合は、国内がそれぞれ36%と64%、国際ではそれぞれ31%と69%となっている。また、国際線の観光目的旅客は団体の割合が高く、こうした団体観光客は一般に、ビジネス客より運賃に敏感で価格の安いほうに流れる傾向があると言われているが、国内の場合と同様に、最近は個人客の割合が急速に増えている。従来の旅は、団体で各地の名所を歩き回ったり、土産物店で買い物をする形態が多かったが、最近は個人、家族や少グループ単位で、それぞれの趣味や体験したいことを楽しむなど、旅の目的が細分化、多様化し、また同時に小集団化が進む現状を反映しているであろう。

そこで、これまで既存航空企業は高イールドが期待できるビジネス旅客中心のサービス充実に努めてきたが、今後は市場規模の大きさと成長性を考えれば、上記のような特徴や変化を見せる観光旅客についても、団体旅行向けではない新たなサービスモデルを開発する必要がある。

## 4 航空に関連する、わが国観光発展の課題と方策

### 4-1 航空企業の取り組み

そのため、まず何よりも安全で信頼できる交通手段でなければならない。計画的な機材更新だけでなく、従来にもまして航空機整備や運航の現場で安全に必要な当たり前のことを確実に実施するための訓練を徹底し、またテロや病疫が世界各地で発生する中で安心して乗れるよう、保安、防疫体制の充実にも努力している。

運賃も旅客が期待するサービス価値に見合った、わかりやすく、かつ使いやすいものが求められる。

また、利便性も大事である。旅客からすれば、行きたいときに行きたいところへ航空サービスがなければ始まらない。そのためには、多くの目的地にいつでも行くことができる使いやすい航空路網とそれを支える拠点空港が必要となるので、グローバルアライアンスを活用してネットワーク充実に図り、あ



わせて必要となる空港/空域整備を関係先に働きかけている。さらに今後各国で高齢者が増えてくることもあり、空の旅が楽にできるよう、空港でのチェックインや乗りかえなどの障害をできる限り取り除かなければならない。

また従来は、旅行代理店を通じて航空座席予約と切符購入を行っていたが、旅行形態の個人型へのシフトやインターネットの普及にともなって、最近では旅客自身で旅行計画を立て、手配する動きが増えている。

実際、財団法人インターネット協会「インターネット白書2006」によれば、日本では、パソコンや携帯電話などを使ってインターネットを利用している人は約7400万人と、全人口の約60%に達し、今やインターネットは人々の日常生活に深く入り込み、個人が、いろいろな情報を瞬時に世界中から集め、また発信することができる。とくに携帯電話は、通話よりメールやインターネットの手段となっており、総務省の調査によれば、日本での携帯電話普及率は89.6%(2005年末)と、ほとんどの人が持っている状況である。したがってこのインターネットのチャンネルを使った情報のやりとり、商品、サービスのマーケティング、販売がきわめて重要になりつつある。

そこで、全日空では増加傾向にある個人旅行者向けの販売チャンネルとサービスの充実をすすめ、まず個人旅客が簡単に航空座席の予約、航空券購入、事前チェックインや、運航状況確認や空の旅関連のお役立ち情報、サービスが得られるよう自社ウェブサイトの改善を重ねている。その結果、ネット経由予約件数はすでに電話予約センター経由を超えてさらに増え続けており、また全日空のサイトはアクセス数で日本有数のものとなっている。

また2006年秋からは楽天グループと業務提携し、個人が交通機関、宿泊予約や旅の情報取得などを自分で楽しみながら行えるツールとして海外で普及しているオンライン旅行販売サイトサービスを始める。ANAのマイレージクラブ会員は1千万を超えているが、携帯電話、銀行、デパートなど異業種企業とマイルを通じた提携を進め、また貯めたマイルを「Edy」という電子マネーと交換できるようにしてさらなる顧客の拡大固定化と、会員を通じた市場の把握に努めている。

#### 4 - 2 観光発展のための課題

従来から各地で観光客を誘致し、ビジネスや地域

経済発展を図るために、さまざまな施設建設やイベント、キャンペーンが実行されてきたが、その効果は一時的なものにとどまることが多い。実際、オリンピックやワールドカップ、万博などの場合でも、航空ビジネスでのプラスはあまりないのが実情である。日本人だけでなく外国人の観光ニーズも多様化しており、観光客を増やして観光発展をめざすならば、自分の強み、弱み、観光客が何を求めているかを把握するための、きちんとしたマーケティングが欠かせない。日本は伝統文化だけでなく、アニメ、ゲームなど現代的な魅力もあわせ持つ多彩な国であり、治安がよく家族連れで安心して異文化に触れられる強みがある。こうした日本の魅力を発信することは大切であり、成功のためにはディズニーランドのような中身、運営方法などでの継続的努力が必要なのであろう。また、最近増えているアジア諸国からの観光客に対するビザ発給基準を緩和するといった、人の交流に対する人為的障壁を下げることも必要である。

さらに、日本の観光発展のための課題として、首都圏の空港インフラ整備と活用の重要性を付け加えたい。

80年代以前のアジアでは、日本を先頭にNIES、ASEAN諸国が続く雁行型経済発展が進んでいると言われ、また飛行機の航続性能や太平洋路線での地理的優位性、日本経済がアジアで群を抜いて大きかったことなどから、東京がアジア地区の航空のゲートウェイであった。しかし近年、中国をはじめアジア諸国の経済発展は目覚しく、今は各国がそれぞれの得意分野に沿って役割分担や競合をしながら並行的に発展する形となり、その結果アジア域内や他地域との間の人、物の流れも大きく変わっている。すでにアジア各国は、観光産業や経済の発展に航空輸送が果たす役割の重要性を認識し、アジア地域の航空輸送拠点(ハブ)の座を狙って大規模な空港整備を進めている。

ところが日本では、首都圏以外の空港整備は進んだものの、国内、国際航空需要の集中する首都圏の空港施設拡充が必要に追いつかず、東京と世界を結ぶ航空ネットワーク充実にブレーキがかかったままである。このままでは、激しさを増すアジア地域での国家、および都市間競争の中で、東京は航空輸送の拠点の座を先行するアジア近隣諸国に奪われかねない。

幸い2009年度内には成田のB滑走路延伸と、羽田

の4本目の滑走路完成が予定されている。とくに羽田と、韓国ソウルの金浦との限定的な国際線が、ビジネス客を中心に極めて利用率が高いのは、それだけ需要が強い証拠であり、新滑走路完成後の羽田を国内線だけでなく、成田とともに国際線でも十分に活用すれば、首都圏からの国際航空ネットワークを大幅に強化できる。両空港の整備を急ぎ、その施設や空域を最大限有効に使って、首都圏と日本国内や海外各地との便利な航空ネットワーク充実を図ることが、海外からの観光客誘致だけでなく、日本の国家競争力維持発展にもきわめて重要な課題であろう。

#### 5. 「百聞は一見に如かず」 - 観光は世界の安全保障

もともと経済・社会のグローバル化は航空産業の進歩と深く関係している。20世紀の後半に登場したジェット機は、世界の時間距離を大幅に縮め、気軽に遠く離れた場所へ移動することを可能にした。その結果、通信や情報技術の革新とあいまって、地域や国境を越えた人や物の行き来が盛んとなり、経済、社会活動の範囲、市場を地球レベルにまで拡大したのである。

しかし、世界には多様な文化、歴史、風土がある。グローバリズムの進展は経済のレベルでは地球をきわめて小さくしたが、地球上に住む人々の多様性は変わっていない。その多様性を理解するには、現実

の人と人とのふれ合いが欠かせない。いかに情報技術が発展し、コミュニケーションの手段が発達しても、直接の見聞、コミュニケーションの必要性和重要性は、むしろ、より増していると言える。

「百聞は一見にしかず」という。これは今も真実だ。観光旅行だけでなく、ビジネスやその他の目的による旅行の機会にも他の地域の人との交流を深め、お互い異なることを知り、自分のものとは異なる価値を認めあうことが相互理解の第一歩であり、ひいては人類社会の持続的、安定的発展につながる。航空輸送は、今後とも安全で信頼できる、便利な移動手段を安定的に提供することにより、人的交流・物的流動の活性化、社会の発展に貢献していく。そこに航空の存在意義があり、また同時にわれわれにとってのビジネスチャンスもある。

#### 参考文献

- 1) 国土交通省『観光白書』各年版
- 2) 財団法人日本交通公社『旅行者動向』2005年
- 3) 財団法人日本交通公社『観光読本 第2版』
- 4) 溝尾良隆「観光立国への道」『ていくおふ』No. 104、2003年
- 5) 本多均、洞康之、磯野文暁「幹線交通のインパクトと航空需要」『ていくおふ』No. 103、2003年
- 6) JNTO『世界と日本の国際観光交流の動向』