

航空会社はいまどう動いているのか、未来はどう進もうとしているのか

野村尚司氏

東洋大学国際観光学部教授・同大学院国際観光学研究科長

JTB 総合研究所客員研究員

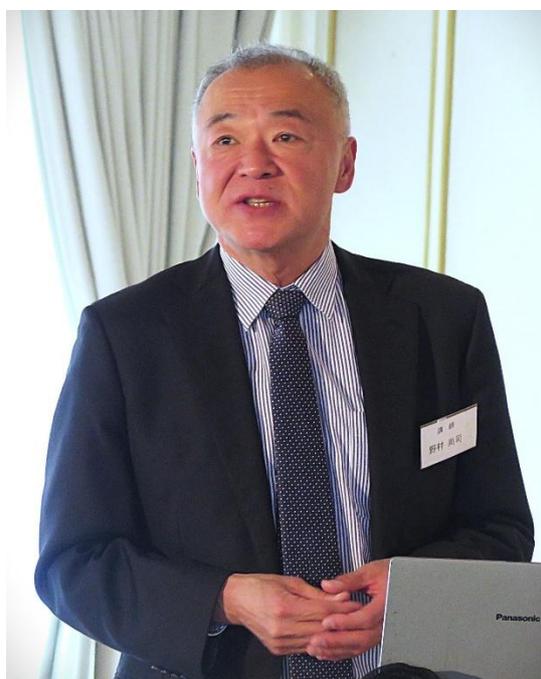
航空会社は新型機材の投入による運航コスト抑制を実現する一方で、競争激化に伴う客単価低下の圧力にさらされ続ける無限ループに陥っています。そこで航空事業を柱としつつも、収益性の高い非航空事業の強化を図るのが各社共通の戦略として浮上しています。そんな航空会社の実態や、旅行業界にとっての新たな発展の可能性と懸念材料について、航空会社での実務経験とアカデミックな考察に基づいたお話をうかがうことができました。

航空会社のコスト削減と価格低下のループ

かつてカンタス航空に在籍当時は皆さんとともに海外旅行市場の拡大に取り組んできました。航空会社を離れたのは18年前ですが離れて見えたものも少なくありません。

航空会社の抱える課題からお話します。まずは航空機の運航コストと客単価について。航空座席1席当たりの運航コストの過去と現在を比較するとコストの大幅な削減が実現しています。プロペラ旅客機だった1955年当時から1960年代のDC8やコメットなどジェット機第一世代の登場でコスト抑制が進み、1970年代のボーイング747の運航開始でコストは半減しました。

大幅なコスト低下は喜ばしい話ですが、世界中に同じような機材が広まると運賃下落が始まりました。何のことはない、コスト削減と収入低下が同じようなカーブを描いて今に至っているわけです。しかも収入低下は右肩下がりです。底を打っておらず、B747以降もB777やB787、エアバスA300シリーズといった流れで機材は進化し運航コスト



が下がっているものの客単価も下がり続けているのが航空会社のリアリティです。

コスト削減と収入低下の無限ループに陥っているわけです。航空会社としては何とか収益を上げねばならず、航空券の販売コミッションを9%から5%、3%、そして0%と引き下げ、現役時代には航空会社の営業として旅行会社を訪れるとお叱りを頂

きました。

脱一本足打法に向け FFP を育てる航空会社

航空会社の経営の視点から見るとイベントリスクも大きな課題です。ひとたび自然災害が発生すればとんでもない事態となり、感染症の発生もしかり。新型コロナでは未曾有の苦しみを味わい、地政学的リスクもある。竹島問題で日韓間、尖閣問題で日中間の人流が途絶え、近年のウクライナ戦争、イラン戦争などが旅客需要に大きな影響を与えています。為替レートの影響も大きく円安が海外旅行需要の回復を阻んでいます。

それでも運輸交通企業の中では、たとえば鉄道と比較して運輸事業の比率が大きいのが現状です。本業である運輸事業が売上高に占める割合は、JR 東日本が約 6 割。私鉄系は 3 割程度。京王電鉄の事業ポートフォリオを見ると運輸事業は全体の 29%で 3 割を切っています。不動産、レジャー、サービス、観光、ホテルの割合が大きく、鉄道会社という呼称に疑問符が付くくらいです。

一方、航空会社は売上高、収益、利益のいずれも、まだ運輸事業が主力です。ただし利益面ではマイル事業や金融コマースが高い利益率をたたき出しており 2024 年度決算ではマイル・金融コマースの売上高は 2003 億円で、利益は 381 億円に達しています。

航空会社の経営は、いわば運輸事業という一本足打法から脱し切れておらず、イベントリスクの懸念も考えた場合、非運輸系事業の拡大が急務といえます。そこで抜群の利益率が期待できるマイル・金融コマースが新たな事業の柱として期待されます。

航空会社のマイルポイントを生み出すフ

リークエントフライヤープログラム (FFP) のどこにビジネスとしての旨味があるのか。会計基準で見れば販売促進費用、預り金、未収金といった分類になり、航空券販売に寄与はするものの単独のビジネスには見えません。しかし実際にはマイルで提携する他企業との間で航空ポイントを交換するところにカギがあります。JR 東日本の JRE ポイントを貯めた消費者が JAL の無料航空券に交換したい。提携している日本航空は JR 東日本に航空券用のマイルポイントを販売します。提携企業が航空会社からマイルポイントを購入するのです。

実は美味しいこのビジネスの実態についてこれまで日系各社は、色々な利益項目と抱き合わせることで見えづらくしてきました。それが最近公表された資料で示されるようになりました。JAL によればマイルライフ事業で 2019 年には 700 億円を売り上げ 250 億円の利益を得ており利益率 36%。これが 2025 年には 1100 億円の売上に対して利益 430 億円で、利益率は 40%にもものぼります。

航空券を販売するには莫大な費用がかかるため利益をひねり出すのは大変。でもマイルポイントの原資は余った空席。これを小分けして無料航空券として提供するため儲かるのは当然。空席という実体のないものをベースに収入を得るスキームだからある種の錬金術です。これをビジネスの柱に育てたいというのが航空会社の考えです。

セキュリティと IT 進化が招く中抜き

旅行業界の環境も変化しています。始まりは 2001 年 9 月の米国同時多発テロ事件

でした。国連は安保会議の緊急会合を開き、事件の2カ月後にはテロ行為を阻止するために国をまたいで情報交換する決議をしました。その後、2014年にはイスラム国の外国人戦闘員の移動を阻止するための決議が採択されました。これにより旅客予約記録(PNR)等の情報を国際的に共有することを各国・関係機関に強く求め航空会社や旅行会社が情報を国に提供し、国際的に共有されるようになったわけです。

いまや航空業界、旅行業界はデジタル化とセキュリティ連携の最先端を行く実験場となりました。IATAが主導する新流通システム「NDC」や一つのIDで全ての予約・決済を済ませられる「ワン・オーダー」への移行は、9.11から始まった一連の流れの中から生まれました。顔認証による顔パス搭乗なども同様です。

旅客がワン・オーダーで旅行を完結でき、パスポート情報も共有し国際的な総背番号制のような仕組みができる時代が目の前に迫っています。これにより利便性の向上は図られますが、このような旅行手続きの簡素化は中間でかかわるビジネスファームの不要化や中抜きにつながり、旅行会社の存在意義にもかかわります。

新型機材の可能性と旅行会社の狙いどころ

ここで旅行会社の未来に関係してくるのは航空会社の機材構成の変化です。先ほど説明した通りイベントリスクに弱い航空会社にとって変化する状況に対応しやすいのは大型機材より小回りの利く中・小型機材です。その点で使い勝手の良いA320シリーズは圧倒的な人気を誇ります。また航空

機の燃費向上は目覚ましく第一世代ジェット機との比較で、座席当たりの燃料消費量はA320は燃料消費が5分の1以下。つまり燃費が5倍に向上し航続距離も飛躍的に伸びた。これまで小型機材では行けなかった遠方まで行けるようになったわけです。

試算ですが、A320シリーズの高燃費エンジンを積んだLRタイプならば、東京からバンコク、プーケット、クアラルンプール、ランカウイ、シンガポール、シエムリアップ、プノンペンといった東南アジア各地や、旧CISの資源国であるカザフスタンなどへも到達できます。カザフのエア・アスタナはA321LRを使った成田路線の開設を検討しており、JALとのコードシェア交渉も行っているようです。こうした新規路線開設の増加は旅行会社にとっての新たなビジネスチャンスにつながるの間違いありません。

このほか先頃、日本旅行がキルギス共和国観光局等と日本市場での観光振興と人的交流の拡大に向けた覚書を交わし、キルギスと日本企業の雇用創出促進に関するパートナーシップ協定も締結しました。日本における労働力不足という社会課題の解決に貢献するためグローバルな人材活用推進事業を手掛けて行こうという試みです。これも旅行会社の新たな可能性への挑戦として注目しています。

<Profile>

のむら・しょうじ●カンタス航空で営業戦略企画、マーケティング、政府渉外、旅客営業などの業務に携わる。ツーリズムマーケティング研究所(現JTB総合研究所)、玉川大学を経て現職。航空会社での実務経験を踏まえ、LCCや航空路線展開にかかわる論考を発表している。