

## 『観光ビジネスとしてのエアラインビジネスに関する一考察 ～ 本質的機能から見るヒューマン・ファクター ～』

乾 弘 幸

### 1. はじめに

近年の航空業界においては大手航空会社の合併、新規航空会社の新たな参入、機内サービスの革新、機体のインシデント（異常運航）、ヒューマン・エラーによるさまざまなミスフライト、原油価格高騰による搭乗客への燃油特別付加運賃（サー・チャージ）の適用、運航コスト増大による経営圧迫など、昨今のマスコミにおいてさまざまな話題として取り上げられている。

観光ビジネスという点から見れば、エアラインビジネスが果たす役割は極めて重要である。エアラインビジネスを含めて、鉄道・バス等の運輸事業を行う交通業はその事業特性である移動機能をコア・ビジネスとして「乗り物」の機動性を活かし、観光ビジネスの基幹機能である交通・輸送業、宿泊業、旅行業に関連する事業を扱っているからである。エアラインビジネスが他の交通業と違うのは、鉄道・バスなどの交通業が主として国内で事業展開しているのに対して、エアラインビジネスは航空機という特徴性がゆえにその事業範囲がグローバルなものであるということである。航空会社系旅行業、航空会社系ホテルなどは海外進出も果たし、エアラインの機動性とキャリア・ブランドによってトータルな観光ビジネスの一環を成し得ている。

一方、サービス、ホスピタリティの側面から見てみれば、エアラインビジネスはその最先端の機能性と快適性を先進していると言っても過言ではない。予約システム、空港でのハンドリング業務、機内サービス等、他の交通業比較してもそれらの提供レベルは極めて高いものであると言えよう。

本稿における議論の対象は、エアラインビジネスの本質的機能を再確認すると共に課題を探り出し、サービス・デリバリー・システムに必要なファクターを検証することにある。

観光振興には欠かせないエアラインでの移動機能、その機能と安全性確保および保持のために行うシステムと作業要因、そして顧客満足を得るためのサービス提供のプロセス、それぞれのエンカウンター場面におけるサービスのあり方など、エクセレントなエアライ

ンであるとの評価を獲得するための要因の考察を試みる。

## 2. エアラインビジネスの本質的機能

エアラインビジネスは基本的に輸送業務である。ある地点間の移動を最も短時間で行うことを主たる目的としたビジネスで、現存する交通・輸送手段のなかで航空輸送に優るものはない。大陸間の横断、離島への移動などは陸上交通では不可能であり、船舶という手段を使ったとしても航空機の何倍、何十倍もの時間がかかってしまう。距離、速度、時間を販売する輸送機能としてビジネスを成立させている。

観光という視点では、人々が気軽に他国を訪れ、限られた時間の中で観光を楽しむことができるのも航空輸送の発達があってこそ観光行動が成り立つ。特に国際観光の活性化は多くの国で一国の重要な収入源として経済的な貢献を果たし、エアラインビジネスの存在意義は大きい。

航空輸送の発展は人々の市民生活に対して極めて大きな利便性を提供すると共に、人間の輸送という面だけではなくモノや情報の輸送という面でも国際的なビジネスを活性化させたり、国際的な文化交流というものを促進する大きな要因となった。モノの国際間移動は我々の生活を豊かにし、情報の国際間移動は知識や文化創造の源泉となると同時に、人間社会の生活に価値を付与している。

これらの移動がビジネスを目的としたものであれ、観光を目的としたものであれ、限られた時間や行動計画の中で効率的にその目的を果たすためには航空機の存在は欠かせない。エアラインビジネスはヒト、モノ、情報の輸送機能として、国内および世界各国間の移動、国際交流、世界経済の発展など、現代社会における市民生活における役割と貢献を果たしているわけである。

一方、輸送業としての役割だけではなく、「サービス業」としての一面も持っている。輸送機能に伴う、搭乗客に対する一連のサービス機能を提供している。予約、チェックイン、搭乗、機内における接遇サービスである。その業務を担うのが、予約オペレーター、グラウンド・ハンドリングスタッフ、キャビン・アテンダント（客室乗務員）であり、これらの職種の募集には多くの応募者が集まり、100倍とも200倍とも言われる競争率が発生する人気職種となっている。とりわけ、わが国のエアラインにおけるサービス評価は世界的にも高く、ホテルサービスと共にそのクオリティに関して社会的話題に挙げられることも少なくない。また、航空機利用に付帯するビジネスの機能としての旅行代理店、ホテル

の運営などの関連事業領域におけるサービス機能も持ち合わせている。「旅客移動＝旅」という構図から、旅に関するトータルなビジネスの展開を行っているのが特徴的である。

以上のように、エアラインビジネスの本質的機能は「輸送機能」とそれに付帯する「サービス機能」であり、世界中のエアラインが効率的かつ高品質なるこれらの機能を追求しながらビジネスを展開している。

### 3. 本質的機能に関する問題点と課題

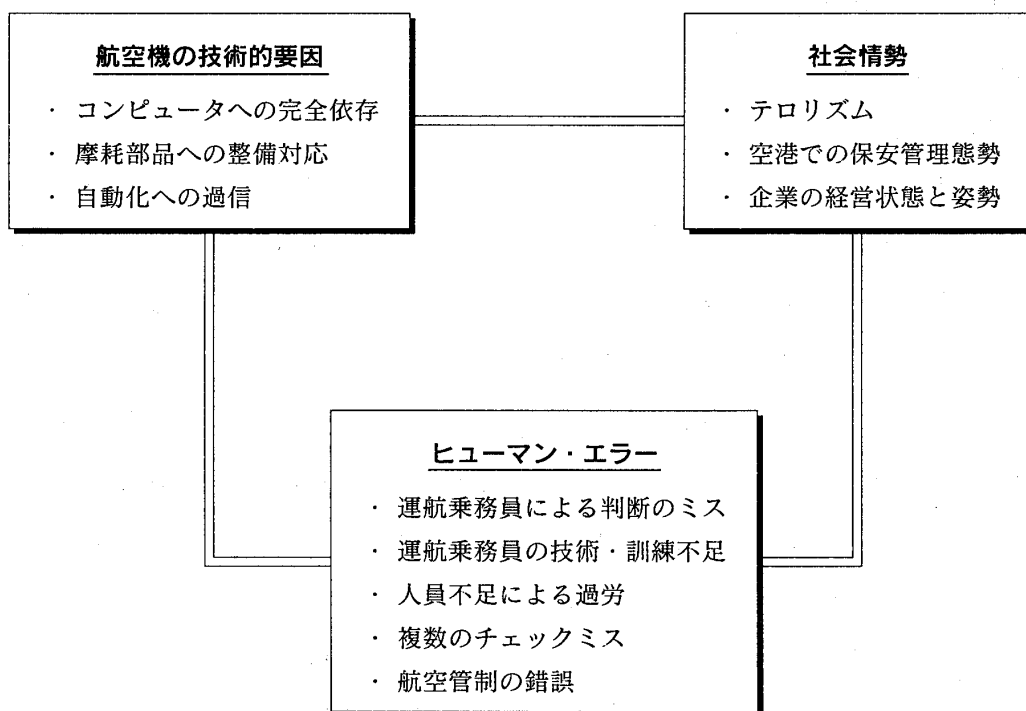
#### (1) 輸送機能における問題点と課題

輸送機能として求められる要素は、①安全性、②利便性、③定時性、④経済性である。

①の安全性については、他の輸送機関においても同様に極めて重要であるが、特に航空機の場合は大量輸送を目的としているためにひとたび事故が起こると、その犠牲になる人命の数は大きい。エアラインにとって、安全性の確保は搭乗顧客との極めて基本的な「安全の保障契約」である。現代の航空機技術はコンピュータ等の導入によって、昔のそれと比べて飛躍的に発展し、何段階ものセーフティ・ネットが付されており、近年のデータによると航空機の事故率は100万便のフライトに対して約1.5件となっている。他の交通手段（陸上輸送・海上輸送）の何よりも安全な「乗り物」と言えよう。しかし、航空機技術が進化し、機械的な危険性が減少した反面、人間の判断ミス（ヒューマン・エラー）による航空機事故が増加しているのも事実である。コンピュータの判断と人間の判断が相反する場合、人間によるさまざまなチェックが機能しなかった場合など、いわゆる運航乗務員である人間自身の教育・訓練としての課題は多い。この問題を解決するために、パイロットに高度な安全教育と訓練を行うCRM（Cockpit Resource Management）というプログラムがあるものの、昨今のヒューマン・エラーによるトラブルを考えてみても完全なる解決策には至っていないのが現状である。また、安全性を確保・維持するための重要なものとして企業の活動姿勢に関わる諸問題がある。企業統合によってさまざまな活動システムの統合や調整が未完成であったり、人員削減による運航乗務員、客室乗務員、整備士の不足や過労働など、企業の利害に関わる立場が安全性の確保を阻害する要因となる場合である。エアラインではないが、まだ記憶に新しい2005年4月に起こったJR西日本の脱線事故の場合においても、企業の利害に関わる活動姿勢が事故の一因として認識されている。コスト環境や競争環境に対応する必要性に迫られ、最も重要な安全性の確保と維持に対する意識が欠落していた一例である。

安全性の確保と維持のためには、航空機製造メーカーの技術向上、航空管制の管理、運航乗務員や整備士の知識、技術と経験的な緊急対応能力の向上、企業の労働環境支援などが欠かせない。加えて、テロリズムによる航空機への攻撃も軽視できない。これについては、エアラインだけで解決できるものではないが、航空機への持ち込み荷物の制限やチェック、航空機自体のチェック、乗務員の保安業務などをはじめ、空港における保安検査（セキュリティ・チェック）や国家レベルでの情報収集と対策が欠かせない。

図-1 安全性の崩壊要因



②の利便性については、予約・決済方法の容易化、地点間を結ぶ便数、第三地点への乗り継ぎ便の便数と接続時間、他の航空会社との連携（アライアンス）などがその要素となる。予約方法については、CRS（Computer Reservation System）の導入により、複数のエアラインが同時に予約・決済できるシステムが構築されている。エアラインの立場から見ると、このCRSの導入によってイールド・マネジメントを駆使して刻々と変化する予約状況に対処が可能になり、損益分岐点を維持するための重要なシステムとなっている。利用者から見た便数や乗り継ぎの利便性については、現在ではエアライン・アライアンス（Alliance）が定着し、スター・アライアンス、ワンワールド、スカイチームの世界3大アライアンス連合がコード・シェア便等の運航によって利便性の確保に努めている。しかし、各航空会社が連携するがゆえの問題点も存在する。それは、競争阻害という点である。航

空機は離発着を要し、その空港における路線便の認可（スロット）を獲得しなければならない。日本国内の羽田、成田、千歳、関西、大阪、福岡においても主要空港は離発着が過密状態であり、著しいハブ空港化の最中にある。このスロットを各航空会社が競って獲得しようとするのであるが、メジャー・キャリアがこれらのスロットを支配して、新規参入の障壁となるという問題がある。マイナー・キャリアがスロットを確保できないばかりに、代替路線のスロットを確保したとしても、それが遠回りである時間がかかることになったり、航空運賃がメジャーに対抗できる適正料金を維持できないということになってしまう可能性がある。利用者にとっても利便性が低下することにつながるのである。

③の定時性については、エアラインにとって「時間の販売」（つまり、利用者は移動時間を購入している）を行っていることから、利用者との「基本的な約束」であり、定時性の確保は航空会社の利便性提供要素という点において本質的な商品価値である。定時性確保のためには、運航機材の確保（代替機材も含めて）、折り返し時間の短縮、搭乗者への案内徹底と遅延客への毅然たる対応、空港の過密状態の解消などが必要である。国土交通省航空局のデータによれば<sup>1)</sup>、平成17年1月～3月の遅延率（定時出発より15分以上遅れて出発したものは8.65%となっており、その原因の多くは機材繰りによるものであった。また、同時期の欠航率は1.6%であり、天候と機材繰りによる原因が挙げられている。この数字だけ見れば、わが国のメジャー・キャリアの定時性確保はある程度確立されているように見える。しかし、この定時性の確保は安全性と表裏の関係にある。安全性が確保されていることが大前提になるが、定時性を重視するばかりに安全性に対する意識が薄くなり、事故や重大なインシデントを引き起こす可能性を秘めている。

④の経済性については、利用者側の立場から考察すると時間と費用の関係が基本となる。つまり、時間価値を $VT$ 、航空機利用コストを $C_1$ 、代替交通機関の利用コストを $C_2$ 、航空機利用の所要時間を $T_1$ 、代替交通機関の所要時間を $T_2$ とすると、下記の時間式が成り立つ。時間価値の高低と、代替交通手段と航空との間の時間格差が大きく、コスト格差が小さいとき航空が選択されることになる<sup>2)</sup>。

$$VT = \begin{cases} < \frac{C_1 - C_2}{T_2 - T_1} \\ > \frac{C_1 - C_2}{T_2 - T_1} \end{cases}$$

1995年から始まった航空運賃の規制緩和と1997年からのマイレージサービス導入がエアラインビジネスを大きく活性化させた。東京＝大阪、大阪＝福岡など主要幹線においては、それまではJRの運行による新幹線との競争が目立っていたものの、エアラインの共同運航によるシャトル便<sup>3)</sup>の就航を果たした。JRもこれに対し2003年のダイヤ改正で

は「のぞみ」を大幅に増便し、エアラインが最もネックとする空港アクセスを含む所要時間で優位性を獲得するために主要幹線での所要時間の短縮を図っている。

航空運賃の規制緩和はエアラインの運賃体系を大きく変化させた。最近の時刻表を見ると各種割引運賃がところ狭しと掲載されており、利用者はいったいどの料金の適応が最も経済的なのかを迷ってしまうほどの種類が存在する。2006年8月期では、JALが26種類、ANAが29種類もの運賃種別を持っている（いずれも普通運賃を含む種別）。利用者側から見れば有り難いことではあるが、その運賃格差による不公平感が存在したり、マイレージ会員に対する予約のプライオリティがゆえに希望料金での予約が取れないといった不満が出てくる可能性がある。また、現在は大手2社（JALとANA）による価格競争が激化し、どちらか一方が格安運賃を発表するとそれに追随したり、更なる価格に下げたりし、コスト削減が大手よりも大きな課題となる新規参入エアラインが一層の苦戦を強いられるという状況も生じている。

一方、エアライン側の立場から見れば、経済性の追求は直接的に経営そのものの効果として現れてくる。最近では原油価格の高騰により航空機運用コストが増大し、消費者に対しても燃油特別付加運賃（サー・チャージ）が適用されているが、エアラインにとってもこの高騰現象は経営リスクを増大させる極めて大きな一因となっている。しかしながら、機体重量を減少させ、燃料コストを下げようとしている反面、話題性づくりやイベント的な要素として機体そのものに「特別塗装」を施すものも多い。この塗装に要する塗料だけでも約1トンちかくの重量増加になる。この特別塗装による費用対効果はデータとして明確な数字で表されてはいないが、経済性との相反性を再認識する必要があるだろう。

表－1 輸送機能における4つの基盤と管理要因

	コスト	人 材	オペレーション体制	協力・競争環境
安全性	◎	◎	◎	△
利便性	△	△	◎	◎
定時性	◎	○	◎	△
経済性	◎	◎	◎	◎

◎…影響が非常に大きい ○…影響がある △…直接的に影響がない

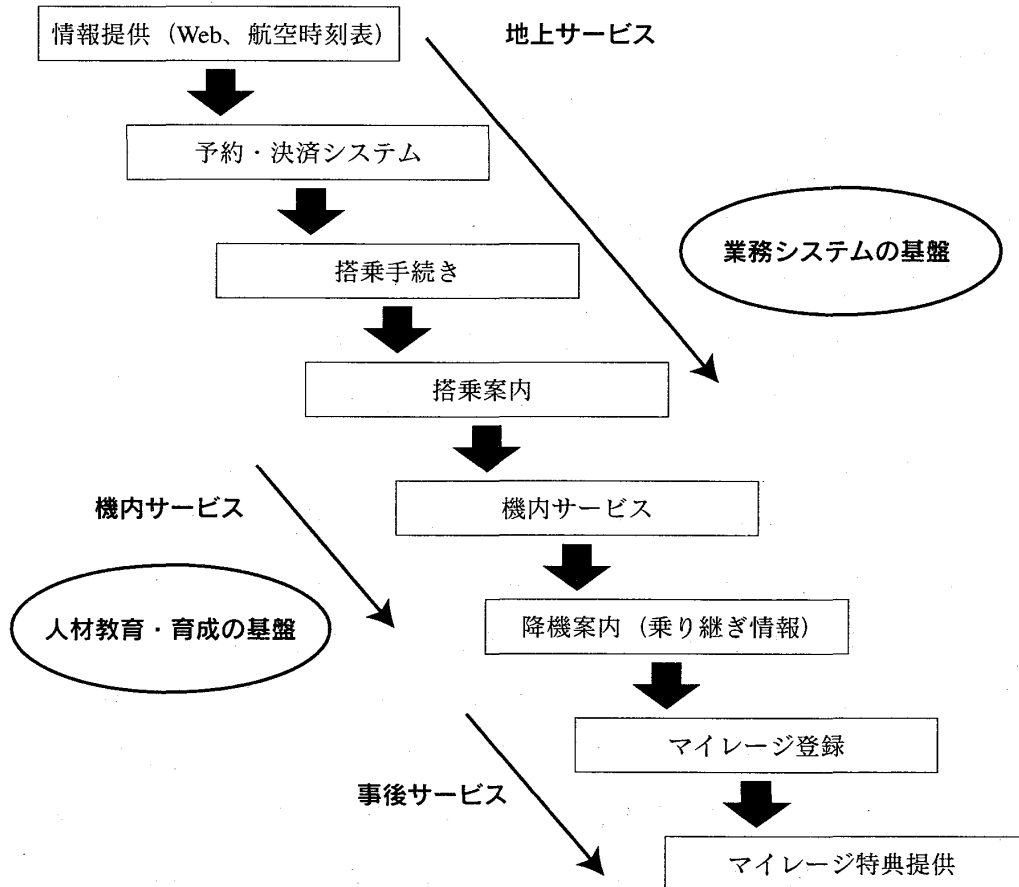
表－1は、輸送機能における4つの基盤とその管理要因の影響関係を示している。エアラインの本質的機能である輸送機能においてオペレーション体制がいずれの基盤においても関係性が高く、また経済性の追求においてはコスト、人材、オペレーション体制、協力・競争環境のマネジメントをより強く求められることを示唆している。

## (2) サービス機能における問題点と課題

エアラインにおけるサービス機能とは、輸送機能を基盤とした付加価値機能としての搭乗者に対するサービス提供を意味する。近年の航空業界における「サービス競争」は新規航空会社の参入によって加速し、既存のエアラインを含めて激化の一途を辿っている。そのサービス内容も日々進化し、情報提供、予約・決済方法、搭乗手続きをはじめとする「地上サービス」と移動時間の長さ、(特に国際線の場合)、限られた機内空間、機内でのさまざまな制限事項などの快適性のマイナス要因をカバーするための「機内サービス」、そして搭乗後のマイレージ登録に伴う特典供与の「事後サービス」の3つから構成される。輸送サービスとしてとらえた場合、輸送機能としての安全性、利便性、定時性、経済性を大前提とした上で、「快適性」を提供するというところに他ならない。

快適性の追求は主としてエアラインの顧客に対する姿勢やホスピタリティと担当する従業員の活動によるサービス業務によって行われる。適切な情報提供システム、利用者にとって利便性の高い予約・決済システム、快適な機内空間と設備や提供物、そして適切かつ迅速な対応などがそれにあたる。

図-2 エアラインのサービスの流れ



一連のサービス・デリバリーの中で、2つの基盤が存在している。「業務システム」と「人材教育・育成」の基盤である。「業務システム」は、企業としてのエアラインがその一連の業務を円滑かつ適切に行うための仕組みであり、利用者がそのエアラインを選択する行動の始まりから搭乗後のさまざまな付加価値提供までをいかにコントロールするかというプロセスの創造である。利用者に対するサービス提供は選択行動から搭乗後までの時間が比較的長く、またそれぞれの行動にかかわるサービス提供の場がいくつも存在し、かつそれらの提供の場がキャリア・ブランドのもとに分割された別会社によって運営されているために、それらを統括あるいは連携して一連のサービス・デリバリー・システムを形成する必要があるといえる。

また、「人材教育・育成」は、業務システムに従ってオペレーションする人間の基盤である。われわれが航空機を利用する時、それぞれのサービス提供場面において、その業務に携わるスタッフの接客が一流ホテルのスタッフと比較しても決して遜色のない接客技術を持ち合わせていることに会うことが多いであろう。接客技術だけではなく、その場その場での判断とそれに沿った適切な行動も要求される。エアラインにおけるイレギュラーな場面はさまざまな原因によって現れる。天候、航空機自体のトラブル、空港の状況、予約管理を行うコンピュータ・システムの異常などの原因による遅延や欠航などによるものである。それぞれの場面でスタッフは迅速かつ適切な判断を下し、その対応を行わなければならない。エアライン・ビジネスも労働集約型産業であり、人材教育や育成が一連のサービスを提供する基盤となる。

業務システムにおいては、地上、機内、事後といった3つのカテゴリーによってオペレーション方法がまったく異なったものになり、それぞれのオペレーションを担当する企業間の有機的な業務連鎖が必要になる。地上ハンドリング業務はエアラインの系列会社が行っている場合が多く、運航するエアラインとの間には資本関係や人的交流があるものの、ハンドリング≠運航というオペレーションの違いからそれぞれの企業や業務の立場に微妙なズレを生じさせる場合がある。搭乗客にとっては「航空機に乗って移動する」という単純な行為に、複数の組織による複雑な取り扱い方法の存在によって、かえって利便性を阻害してしまう。例えば、機内に持ち込める大きさであると思っていた荷物があつたので、搭乗手続きの時には預かり手荷物として預けることをしなかった搭乗客がいたとする。ハンドリング会社のスタッフは搭乗手続き時に荷物を持っている搭乗客に対して「預ける荷物はないか？」と聞いたがその搭乗客は「機内に持ち込むから、預けなくてもよい」と答えた。スタッフはその荷物の大きさに関しては何らかのコメントをすることもしなかった。



セキュリティー・ゲートを通過し、いざ航空機に搭乗しようとしたら機内の客室乗務員に「この大きさでは機内に持ち込めない」と指摘されるような場合である。このケースの場合、ハンドリングのスタッフ、セキュリティー・ゲートのスタッフ、客室乗務員の3者の判断が一致しなかったのである。個々の判断と言うよりも、機内持ち込みの手荷物に関する業務システムが統一されていないということによって生じた一例である。

人材教育・育成は言うまでもなくヒューマン・エラーを防止するという目的のもとに実施される。正の値をとる顧客満足を得るための最良の方法は負の値をとるサービスを提供しないことである。前述した「輸送機能」において求められる安全性、利便性、定時性、経済性の4つの要素も、「サービス機能」において求められる快適性のいずれもが人材教育・育成に関わるものであり、人間によるエラーを撲滅し、スタッフが迅速、適切かつ効率的な活動を行うことができれば、少なくとも負の要因を最小化することができるであろう。

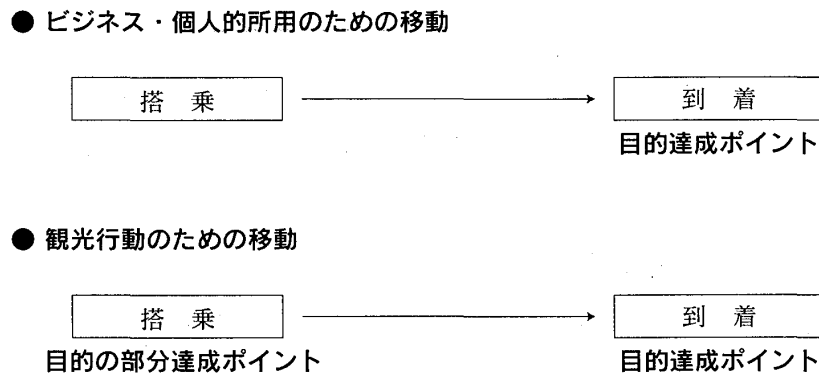
しかし、近年の雇用体系を見れば、地上サービスはもちろんのこと、客室乗務員に至るまで「契約雇用」（基本的に期限付きの採用）が増加している事実がある<sup>4)</sup>。特に客室乗務員は機内でのサービス要員である以前に、機内における保安要員であるということである。昨今のテロリズムによる航空機攻撃の際に保安要員としてどれだけの実効性があるかどうかは別にして、万一の場合の保安業務にせよサービス業務にせよ、ある程度の経験・学習によって蓄積されたスキルとその経験に裏付けられた判断と行動が必要であろう。契約雇用も3年から5年の期限後に正社員としての登用があるようであるが、客室乗務員の多くが十分でない労働条件や労働環境のもとで、職場におけるエンパワーメントも制限された状態で機内での保安業務という重責を担うことに疑問を感じざるを得ない。

エアラインビジネスにとって、エクセレントなエアラインであるという評価は一般的にサービス提供によって創造される快適性で評価される場合が多い。なぜならば、人間の感性に訴えかける部分であり、言葉であれ、行動であれ、それらのひとつひとつの印象が心理的に評価として残りやすいからである。どれだけ業務システムが完璧なものであったとしても、オペレーションを行う人間がホスピタリティ・マインドを持たずマニュアルに従っただけの「流れ作業」を行うのでは快適性の追求などにはほど遠いものになってしまうであろう。

#### 4. エアラインビジネスの観光的要素

人々の観光行動を考えた場合、特に遠距離の移動に関しては航空機の利用は不可欠な存在である。しかし、これはビジネス移動においても、また個人的所用の移動においても同じことがいえるため、観光という視点だけで不可欠というわけではない。ただ、ひとつ異なることはビジネスや個人的所用のための移動はその目的地への到着によってその目的が果たされるのに対して、観光行動においては移動手段である航空機へ搭乗した段階で「旅」が始まるという始点になり、その目的の一部が果たされているという点が違っている<sup>5)</sup>。つまり「目的達成のポイント」に差異が生じている。

図-3 目的達成のポイント



ビジネスや個人的所用による利用の場合は、航空機に搭乗することによる期待感やワクワク感も観光のそれと比較してそれほど大きなものではない。到着することが第一の目的であるからである。観光を目的とした移動の場合は搭乗の段階から長距離を移動することによって得られる非日常的空間への「旅」に対する期待感が増幅される。特に海外旅行の場合は以下のような要因により顕著にその感覚が現れる。

- 日常生活を離脱して頻繁にできない
- 移動が長時間にわたるからこそその「距離的離脱」
- 外資系エアラインを選択した場合ならではの雰囲気や異文化の認識
- 外国人客室乗務員の機内サービスによる「旅」への期待感
- 経済的余裕があつてこそその「旅」(自分へのご褒美)

エアラインビジネスの発達は人々の観光行動に多大なる効果をもたらした。我々が地球儀を見た時、地球の大きさと地図上での大陸と海が創り出す距離感を実感する。現代では、その距離感さえも航空機によってほんの数時間あるいは十数時間の短い時間で縮められてしまう。かつて「世界一周旅行」が夢の世界であったことも、現実的には時間的にも経済的にもその実現に困難性を感じない。世界各国を代表するフラッグ・キャリアが連携政策をとりアライアンス戦略を展開したことによって容易に実現できるようになった。日本国内で販売される「世界一周航空券」(Round the World Ticket)は数種類あり、最も安価なもので321,000円程度で入手できる。これはあくまでも正規航空運賃であり、海外発券等の格安航空券ではさらに安価で入手できる。この金額はちょうど、日本＝米国西海岸間のエコノミークラスの普通運賃に相当する。

表-2 世界一周航空券の販売金額

アライアンス	世界一周航空券	適用条件	日本＝ロサンゼルス
A	321,900円	3大陸	327,800円 [普通運賃]
B	335,000円	29,000マイル内	
C	335,000円	29,000マイル内	

注) 有効期間はいずれも1年以内。2006年8月時点での価格

世界一周航空券に限らず、航空運賃の低廉化は観光ビジネスを活性化させる一大要因になった。旅行会社が販売するパッケージ旅行価格も航空運賃低廉化の効果で下がり続けるという現象を起している。逆に言えば、移動費用の高さ(特に海外旅行の場合)が人々の観光行動の範囲を制限するケースが多く、航空運賃の低廉化に従って経済的、心理的な制限が解除されたということがいえる。観光行動においては航空機による移動はもはや一般的になっており、エアラインビジネスの価格設定戦略やサービス戦略が観光者の行動喚起に与える作用は極めて大きい。

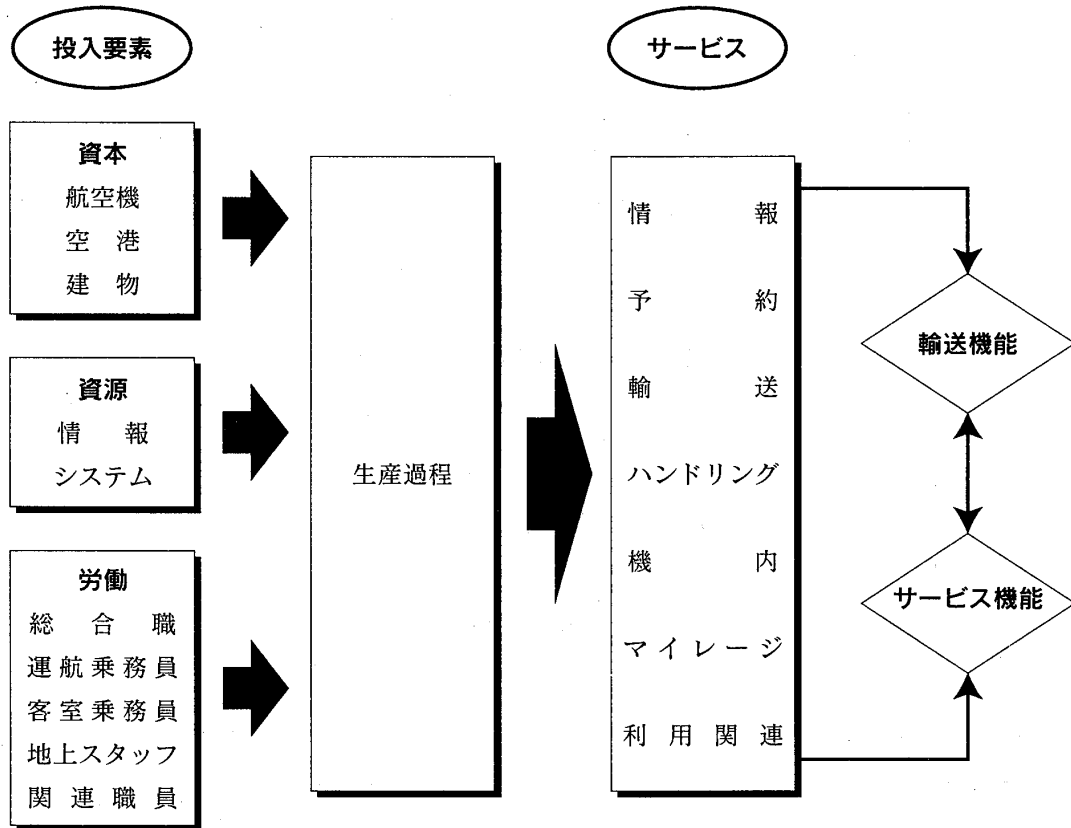
観光者にとっての「旅」は計画段階から始まり、移動段階を経て観光行動段階へと移る。観光者の航空機利用による期待感が高いからこそ、エアラインビジネスとしてのサービスの高品質化やホスピタリティ・マインドの育成が要求される。ではその期待されるエアラインに関わる一連のサービスはどのように生産されるのかを考えてみよう。

基本的にサービスの生産は、資本や資源、労働を投入し、それらを生産過程にかけてサービスという価値に変換させていく。エアラインサービスも同様に、提供財である航空機や人材をエアラインがもつ生産過程である業務システムや人材教育・育成ラインにのせて

独自のサービスを生産させることになる。それらのサービス提供がエアラインの本質的機能である「輸送機能」と「サービス機能」を成立させることになる。

観光者に限らず、航空機利用者はそのフライトに対して少なからず不安や懸念を抱くこ

図-4 エアラインサービスの生産過程



とが多い。事故や墜落への不安である。先にも述べたように我々の社会生活の中で航空機事故に遭遇する確率は自動車事故に遭遇する確率と比較しても極めて低い。利用頻度の差もあるだろうが、一般的に「脱出が不可能」という懸念が人間の心理面に影響を与えている。自動車や船舶での移動中に万一のことが起こったとしても、車や船舶の外に脱出することは可能である。しかし、航空機の場合はこの例に当てはまらない。

また、恐怖感とまではいかなくとも限られた狭い空間の中に長時間にわたり身をおかなければならないという「閉所」に対する不快感もある。あるいは、航空機内では地上と違って気圧の低下や乾燥した空気の循環による健康的な問題、子午線通過によるジェット・ラグ（睡眠不足による時差ボケ）などの航空機移動の特性的な要因によるものもある。そして、海外旅行者にとっては到着後の不安もあるだろう。言葉の違いによる不安感（言っていること、言いたいことが理解できるだろうかという）、入国審査での不安感（スムー

ズに通過できるだろうかなど)、目的地での治安状態に対する不安感など数多くの「心配事」を抱えながら搭乗している場合が多い。旅慣れている人ならいざ知らず、団体のパッケージ旅行に参加している高齢者の人々などは更に不安が大きくなるに違いない。

エアラインとして最も気遣うべき点が搭乗客のネガティブな心理状態をいかポジティブに移行させるかということである。航空機に搭乗中に気流の関係で大きな揺れを感じた時に運航乗務員（パイロット）が「現在気流の悪いところを飛行しております。大きく揺れることがあります、飛行にはまったく問題ありませんのでご安心下さい」と機内アナウンスすることがある。多少のことがあっても墜落などしないとわかっていても心ばかりの安堵感を覚えることであろう。大きく揺れたときに、仮に客室乗務員が集まってギャレーの中でヒソヒソと話をしているのを聞いた場合や何の説明もない場合には不安感を増幅させるだけでなく、旅そのものの「楽しさ」を一気に吹き飛ばしてしまうことになりかねない。

旅は心で感じる「贅沢」である。心理的な快適さから旅に対する満足がつけられる。その旅の始まりが航空機であるとするれば、エアラインビジネスにとって最も重要なサービスは「不安感の解消」であるにほかならない。

## 5. ヒューマン・ファクターの重要性

現代のエアラインビジネスでは、これらのサービス要素において、さまざまな形で競争が繰り広げられている。特に機内座席空間の快適性や提供される飲食の品質向上、機内エンターテインメントの充実、そしてマイレージポイントによる付加価値提供、早期購入における各種割引運賃などにおいて各社は競ってサービス品質を高めようとしている。

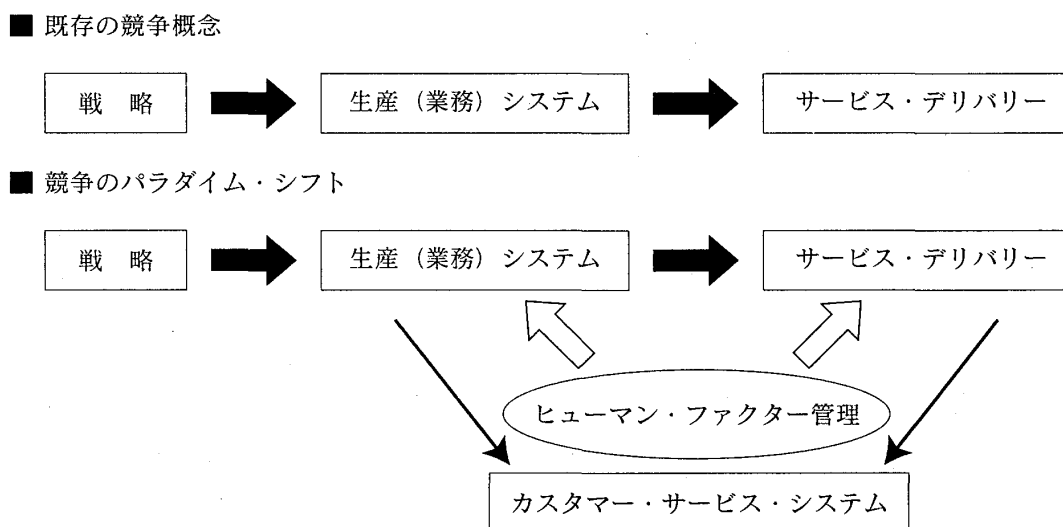
では、エアライン・ビジネスが多くの搭乗顧客からエクセレントなエアラインであるという評価を得るためにはどのような要素が必要なのであろうか。今日のエアライン・ビジネスへの新規参入が相次ぐ中、搭乗客がエアライン選択の際に何を基準としているのか、あるいは利用評価としてのリピート要因はどのような要素であろうか。

世界のメジャー・エアラインの顧客満足調査を行ったAIR TRAVEL COMPLAINTS COMMISSIONER REPORT (2004)によれば、苦情や不満の中で最も多かったのが「サービス品質」に関するものが43%、続いて「運航スケジュール」に関するものが20%、次に「預け荷物」に関するものが19%であった<sup>6)</sup>。「安全性」に関するものはわずか4%にしか過ぎなかった。この結果から見ると、エアラインのサービス品質に対する苦情が多く、利用者がエアラインに改善を求める重要な部分であることがわかる。

しかし、新規航空会社やローコスト・キャリア（LCC）の参入により、既存のサービス競争はもはや限界にきており、あるエアラインが何らかのサービスを提供し始めたとしても、すぐさま競争相手が追随する。その段階でそのサービスは一般化してしまい競争力を持たなくなってしまう。一例として、ビジネスクラスのシートを挙げてみる。各エアラインはビジネスクラス利用者によってイールドを上げようとして、シートの改革に多額の投資を行っている。現在の主流は「ライ・フラットシート」と呼ばれ、シートがほぼ水平状態（約170°前後）のベッドになるというものである。すべての航空機に装備されているわけではないが、現在ではのライ・フラット・シートが一般化し、既存のシートでベッド状態にならないものは利用客が避けてエアラインを選択する傾向にある<sup>7)</sup>。しかし、すべてのエアラインで導入された時点で、何の競争力も持たなくなってしまう。この一例は、快適性追求のためのサービスとして実施されているエンターテインメント設備の向上や機内食の品質向上にも同じことが言え、導入当初は利用者にとって魅力的なものとなるが、追随による一般化が浸透するとエアライン選択の要因とはならない。これまで既存のエアラインが行ってきた「競争のパラダイム」が変化しつつある。

エアラインに求められる重要な要素として、安全性、利便性、定時性、経済性、快適性がある。これまでの議論でも示すとおり、これらの5つの要素に共通するキーワードは「人間行動による要因」、つまりヒューマン・ファクターである。今後の競争パラダイムにおいては、安全性、利便性、定時性、経済性を確保するためのフライト業務管理におけるヒューマン・ファクター、快適性確保のためのサービス管理におけるヒューマン・ファクターの重要性を認識する必要があるだろう。

図-5 競争パラダイムの変化



「カスタマー・サービス・システム」は、エアラインの競争戦略を基盤にして「生産（業務）システムから「サービス・デリバリー」に至るプロセスにおいて『ヒューマン・ファクター管理』を実施しながら総合的なカスタマー・サービスを提供しようとする仕組みである。従来のシート・ピッチや形状、機内食のチョイスや品質、エンターテインメントの多様さなどを快適性追求のコア・サービスとするのではなく、人間の心理的な快適性を追求するサービス・システムである。

これまで多くのエアラインはハード・ウェアの充実に多大なる投資をしてきた。そのハード・ウェアこそがサービスの競争優位を創造すると信じてきた。そして、すぐに追随されてはまた新たなハード・ウェアを開発しては導入するという繰り返しが行われてきた。しかし一方では、搭乗客からの苦情や不満はハード・ウェアではなく、一連のサービス（図-2で示したような）に関わる処理方法や適切性、迅速さ、係員の態度や言動などのヒューマン・ファクターによるものが中心であることに気づいていない（あるいは気づかないふりをしている）。エアラインがヒューマン・ファクターを理解し、効率的にコントロールすることによるサービス品質の向上を考える必要がある。

米国のサウスウエスト航空、ジェット・ブルーといったロー・コスト・キャリア（LCC）が新たなビジネス・モデル展開している。そしていずれもがフラッグ・キャリアであるユナイテッド航空など大手エアラインたちの経営を圧迫しつつ優れた収益性を達成している。これまで多くの大手エアラインがとってきたハブ・アンド・スポーク方式の路線展開ではなく、「ポイント・トゥ・ポイント」という路線戦略をとったことが成功の一因とされている。また、複雑な運賃体系を構成するのではなく、単純な運賃体系を消費者に提示することによって利用しやすい環境を構築してきたことも評価されている。しかし一方では、わが国のスカイマークエアラインズ、エア・ドゥ、スターフライヤーも新興エアラインとして名乗りをあげたが、いずれもが大手エアラインの陰に追いやられているという状態から抜け出せずにいる。米国の国土の違い、国土の広さの違いからくるエアライン利用の頻度の違いなど条件は同様でないにしても、LCCという共通したコンセプトを持ちながらなぜであろうか。LCCのサービスは大手エアラインのようなフルサービスを行っているわけではなく、どちらかといえば簡略化されたサービスである。

この成長の背景にはヒューマン・ファクターの効率化を考慮した労務管理がある。従業員のモチベーションやコミットメントを最大限に引き出すような方法で人材マネジメントを行い、サービス品質や水準の向上、職種やセクションの壁を乗り越えて協働を達成することによる新たな企業文化を創り出したのである。モチベーションやコミットメントを得

た従業員は労働意識が高まり、それがサービス業務に反映されて顧客満足度が向上する。この点はわが国の新興エアラインも見習うべきであろう。ハード・ウェアの充実だけを競争優位と考えてはいけない。ハード・ウェアのオペレーションを行うのはどのようなものであっても、どんな場合でも人間である。たとえ、どれだけ豪華なファーストクラスのシートであったとしても、客室乗務員の態度が横柄であったり、適切性を欠くサービスであった場合には多額の航空運賃を支払った搭乗客は決して「エクセレントなエアライン」とは評価しないであろう。

## 6. 結びとして

エアラインビジネスは世界の社会状況に影響を受けやすい。原油価格の高騰がエアラインの経営を圧迫し、消費者に航空運賃の値上げという形で跳ね返ってくる。また、テロリズムによる一国や航空機への攻撃が起こると人々は観光行動を控え、エアラインの収益に極めて深刻な状況を及ぼす。言い換えれば、エアラインビジネスは利用者の心理状態に非常に左右されるビジネスである。そして、人々の心理的な認識価値をポジティブにもネガティブにも変化させるのは、エアラインビジネスを展開する企業の姿勢であり、企業組織を構成する従業員であり、航空機利用者とのエンカウンターで対応するそれぞれの担当スタッフである。その場で提供されるサービスの品質とヒューマン・ファクターを基盤にしたサービス・システムは表裏一体の関係にある。ヒューマン・ファクターを効率的にサービス品質の向上に生かされた場合、優れた企業風土や企業文化を創造し、企業の成功への第一歩となることだろう。

本稿では、エアラインビジネスの本質的機能から考察したヒューマン・ファクターに関して議論をおこなってきたが、ヒューマン・ファクターをどのように効率的にマネジメントするかという具体的な方法論の展開までは達していない。エアラインに限らず、あらゆる観光ビジネスにとってヒューマン・ファクターに関するマネジメントは不可欠である。ヒューマン・ファクターを核にした具体的な戦略的行動については今後の研究の課題としたい。



《注》

- (1) 国土交通省航空局HP、<http://www.milt.go.jp> 「特定本邦航空運送事業者に関する航空輸送サービスに係る情報公開資料（平成17年度）」よりデータを抽出。
- (2) 村上・加藤・高橋・榊原編著（2006）『航空の経済学』、pp.11-18、ミネルヴァ書房。
- (3) 2000年、日本の大手エアライン3社（JAL、ANA、JAS）が団結して、JRに対抗すべく東京＝大阪間のシャトル便運航を開始した。フライト時刻を相互に3社で調整し、航空券にも互換性をもたせて、1日に約40便を就航させていた。この相互的協力態勢により、東京＝大阪間の搭乗客は1997年～2002年までの5年間で約5倍に増加している。
- (4) 近年の採用状況を分析してみると、わが国の主要なエアラインにおいては地上スタッフ（予約オペレーター、ハンドリング業務など）、客室乗務員の契約社員採用が増加している。かつて客室乗務員の年収総額は一般的な会社員のそれよりはるかに恵まれた報酬であったが、現在では時間給が1,000円（他に搭乗手当等が付与されるものの）程度であり、年収総額が約200万円から300万円程度での範囲が最も多いという。
- (5) これは航空機だけではなく、鉄道やバスでの移動においても同様のことが言える。観光バスにはバスガイドが同乗し、目的地に到着するまでの間にさまざまな案内があったり、観光者に対して「旅」の演出をしている。また、鉄道においても最近では列車空間そのものの快適性を高めたり、客室乗務員を同乗させてガイド的な業務を行っている。
- (6) この調査は、Canadian Transportation Agencyが毎年行っているもので、世界のメジャー・キャリアにおける利用者の不満や苦情をまとめあげたものである。わが国のメジャー・キャリア（JAL,ANA）も含まれているが、このデータの中に苦情として残されている数は極めて少なく、世界的に見てもエクセレントなエアラインであることが推察される。ただし、このデータは北米地域（アメリカ・カナダ）の在住者対象から取られたものである。
- (7) 世界中のエアラインでシートの改革が進んでいる。ファーストクラスでは座席が完全にベッド状態（180°のフル・フラット）になり、前席との感覚（シート・ピッチ）も2mを越すものが主流となっている。ビジネスクラスのシートは、ほぼ水平になる（多少足下に対して角度が生ずる）ライ・フラットの導入が進んでおり、シート・ピッチは180cm程度が平均となっている。最近では、エコノミークラスとビジネスクラスの中間に位置する普通運賃での搭乗客や多頻度顧客（マイレージの上級会員）を対象にプレミアクラスを設定し、通常のエコノミークラスとの差異化を図っているエアラインも増加しつつある。

【参考文献】

- Canadian Transport Agency (2002) *Air Travel Complaints Commissioner Report*. Canadian Transport Agency.
- Chan Zeph Yun, Yeong Wee Yong, Lawrence Loh (1996) *The Quest for Global Quality: A Manifestation of Total Quality Management by Singapore Airlines*. Addison Wesley Longman Singapore.
- （梶川達也、花村珠美訳『シンガポール航空 TQM戦略のすべて－最高のサービスを追求する 総合的品質管理の実践－』実務教育出版、1999）。
- 長谷川 通（1997）『エアライン・エコノミクス 航空運賃の規制・競争・戦略』中央書院。
- IATA (2002) *World Air Transport Statistics 46th Edition*. International Air Transport Association (IATA).
- 川口 満（2000）『航空政策論』成美堂書店。
- 国土交通省航空局監修（2005）『数字で見る航空』航空振興財団。
- Leonard L. Berry, Eileen A. wall, and Lewis P. Carbone (2006) Service clues and Customer Assessment of the Service Experience: Lessons from Marketing. *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 20, Number2 (May) :pp.43-57.
- 村上英樹（2005）「低費用航空会社参入の市場効果の持続性：米国複占市場におけるケース」、『国民経済雑誌』

(神戸大学) 第191巻第4号、pp.85-95.

村上英樹、加藤一誠、高橋 望、榊原胖夫 編書 (2006)『航空の経済学』ミネルヴァ書房。

塩見英治 (2002)「企業論から見た国際航空のアライアンス」、『航政研シリーズ No.412』、航空政策研究会。

Stephen Holloway (1997) *Straight and Level: Practical Airline Economics*. Ashgate.

Stephan Page (1999) *Transport and Tourism*. Addison Wesley Longman.

(木谷直俊、函師雅脩、松下正弘訳『交通と観光の経済学』日本経済評論社、2001)

杉江 弘 (2006)『機長が語るヒューマン・エラーの真実』ソフトバンク新書。

杉浦一機 (2004)『墜ちない飛行機 安全なエアライン、機種を選ぶ』光文社新書。

Yves L. Doz and Gary Hamel (1998) *Alliance Advantage*. Harvard Business School Press.

#### **[web site]**

<http://www.airlinequality.com/>

<http://www.milt.go.jp/>