

本邦航空会社の人的サービスによる差別化について

Differentiation by the Human Service of Japanese Airlines

水田美代子
Miyoko MIZUTA

Keyword : 航空会社・差別化・顧客満足・人的サービス・ホスピタリティ

1. はじめに

世界の航空旅客数は、オイルショックやテロ、リーマンショック等の様々なリスクにより落ち込みはあったものの、経済成長と共に需要を増やし、近年はほぼ一貫して増加傾向にある（図1）。最近、欧米での保護主義台頭への懸念により不透明感があるものの、グローバル経済における人と物の移動は、経済成長著しいアジアを中心に今後も伸びていくと考えられる。

日本の国内航空旅客数は、燃油価格高騰の影響により2007年度より減少、2008年のリーマンショック以降の世界的な景気後退や2011年の東日本大震災の影響を受け減少傾向であったが、東日本大震災からの復興需要、LCC(Low Cost Carrier；注1)の参入による需要増等により2012年度より増加に転じている（図2）。

2012年3月に就航を開始した本邦LCCは低価格での移動を可能とし、人口減少・少子高齢化の本格化で伸び悩みが予測される国内航空市場で、これまでに顕在しなかった旅客需要を開拓し、新たな成長をもたらすものとして期待されている。

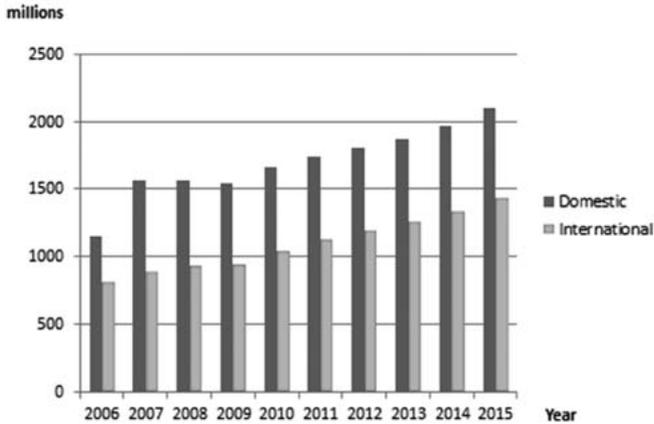


図1 World revenue traffic

出典：ICAO Annual Report of the Council (2015) より筆者作成

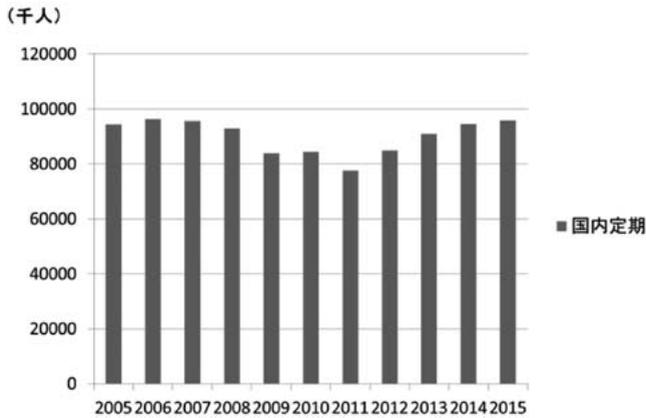


図2 本邦航空輸送量推移

出典：国土交通省 航空輸送統計調査 (2015) より筆者作成

2016年の訪日外国人が2,000万人を超え、政府が2020年に4,000万人という目標を掲げるなど、オリンピック・パラリンピック開催をきっかけとして更に訪日客増大を目指す日本にとって、航空の役割は益々重要になってくる。

海外の既存航空会社に加え先発LCCが路線拡大を進めている中、本邦LCC含む航空会社間の競争は一層激化していくことが予想されるが、その環境下で顧客に選ばれ継続的に発展するためにはどのような戦略が必要か。この点について本稿では、売上や利益額が大きく業界に対する影響力があり、国際線および国内線で幅広い路線網を構築して、ネットワーク・商品戦略等で顧客の多様なニーズに対応するサービスを展開している本邦FSC（Full Service carrier；注2）に焦点を当て、顧客の求めるものと航空会社の独自性の追求という点で考察し、競争環境下における差別化には人的サービス（ホスピタリティ）が有効であることを検証する。

2. 航空運送業の特性

航空を含む交通あるいは交通サービスとは何か。一例として世界大百科事典（2009）では、「特定の輸送対象（貨物あるいは旅客）を特定の方向と距離に限って特定水準の速度でもって場所的に移動させる行為を意味し、今日、この意味における交通サービスの対価が運賃と称される。一般にある特定の交通機関が交通サービスを生産するとき、通路（way）、運搬具（vehicle）および動力（motive power）の三つの要素（交通機関の3要素）を用いて生産する」とされている。この定義に基づくと、航空とは航空路（way）、航空機（vehicle）、燃料（motive power）の3つの要素によって生産されるサービスである。

航空運送業、あるいは提供するサービスの特徴について、大島（2009）は以下の2つを挙げている。

第1の特徴は「運送という商品の在庫がきかない」ことであり、これは陸海空の運送サービス全般に当てはまる。航空に限らず陸上や海上も含めた運送サービスは生産即消費という特性を持っており、空席や空いた貨物スペースを運送後に販売するわけにはいかない。航空会社にとって、売れ残った座席は航空機が出発した段階で商品価値が喪失する。また公共交通機関として、乗客の有無とは関係なく決められたスケジュールに従って定期運航する義務がある。加えて航空輸送は、通常は航空機の利用自体が目的ではなく、到着

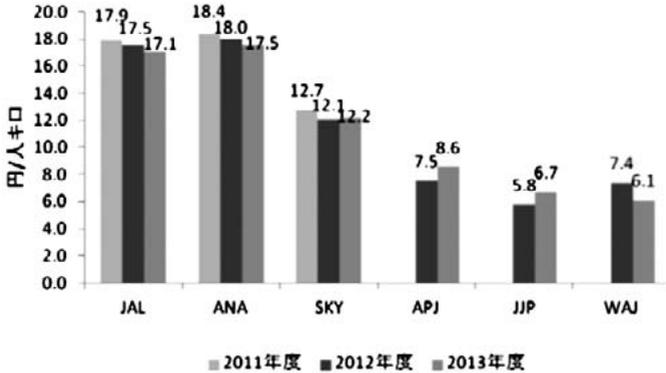
地におけるビジネスや観光を行うための移動手段であることから、航空需要は目的地の需要動向に強く影響を受ける。

第2の特徴は「運送そのもののサービスは同質的」であることである。移動手段である航空機は、特に座席数が100席以上のジェット機に関して、メーカーはエアバスとボーイングの2社に寡占化され、使用可能な空港も限定されているため、飛行時間、巡航高度、及び使用空港などの運送サービスそのものにおける差別化が限定的である。

従って、航空会社のマーケティング戦略上、最重要課題は、在庫のきかない商品（座席）を効率的に販売し、売上額を最大化するための価格設定と販売方法にあるといえる。そして、競争状況のもとで他社との差別化戦略は、①座席や機内食等の機内エンターテインメントを改善して運送サービスの付加価値を高める方法と、②コスト削減やサービス簡略化で運賃を下げる、またはマイルを追加して、運送サービスのコストパフォーマンスを向上させる方法に大別される。

先行研究の通り、航空輸送の特性は「運送そのもののサービスは同質的」であるため、航空会社における大きな違いは、より良いサービスを提供して付加価値を高めるか、或いはコスト抑制の為、機内サービスを最小限に止め、低運賃で販売するかに分かれてくる。たとえば、クラス毎の運賃に応じて空港、機内で多様なサービスを提供し、より良いサービスを追求する航空会社、具体的には、クラス毎の運賃に応じて空港・機内で多様なサービスを提供し、より良いサービスを追及する航空会社（フルサービスキャリア、以下FSC）と、大胆なコスト削減で低運賃を提供する一方、サービスは簡素化・有料化する航空会社（ローコストキャリア、以下LCC）に二極化していると言える。

なお、1998年に就航したスカイマークとAIRDOは、日本で初めてのLCCビジネスモデルの導入とも言われており、就航当初、普通運賃を大手の半分ないし3分の2に設定していた。現在は、2000年以降に就航したソラシドエア、スターフライヤーと共に、限定的ながら特色あるサービスを提供しつつ、運賃をANA・JAL等大手より抑えて提供しており（図3）、FSCとLCCの中間的なキャリアとして存在している。



* SKY：スカイマーク * APJ：ピーチアビエーション
 * JJP：ジェットスター・ジャパン * WAJ：エアアジア・ジャパン（現バニラエア）

図3 航空会社各社の輸送人キロあたり旅客収入

出典 国土交通省（2014）「LCCの参入効果分析に関する調査研究」31頁。

3. 顧客の求めるものは何か

航空会社は航空機を用いて人やもののある地点から別の地点へ移送する運送サービスを提供している。旅客は到着地でのビジネスや観光、冠婚葬祭・帰省といった目的のための移動手段として航空機を利用している。目的を果たすためには当然その場所に移動する必要があるため、旅客が航空会社を選択する上では、乗り継ぎも含め目的地まで路線があることが大前提である。その上で、移動の対価として見合った運賃設定がなされているかという点は、航空会社選択に際し大きく影響する要素と考える。特に近年はLCCの参入により低運賃が実現しており、多様な運賃が提供されることで、航空の選択肢は広がった。

では、路線と価格が顧客の意思決定に大きな影響を与えることを踏まえた上で、同一路線に同水準運賃の航空会社があった場合、利用客は何を基準に航空会社を選ぶのか。

航空会社のマーケティングについて、Levitt（1974）は「一般的に航空会社とはX地点からY地点へ飛ぶ飛行機の座席を売っている業者と考えられる。

しかし、もし航空会社が自社製品をそう考えてしまったなら、その会社は消え去るだろう。なぜなら、航空会社の製品には強力かつ決定的な隠れた特性、すなわちサービスがついているからだ。もしこれがなかったら、まったく別の製品になってしまう」と主張している。航空は異なる地点へ顧客を運ぶ輸送業である。しかし顧客あつての輸送業であり、顧客の期待に応えるサービスを提供することで選択されることが大切である。

顧客の期待とは何か。まず重要な要素としては、「安全性」「定時性」を大前提に「快適性」や「利便性」を「適正な価格」で提供してくれることではないか。こうした基本的な品質を各社が独自性をもって追求していくことが、差別化の最初のポイントである。

安全性は、顧客が当たり前で期待する品質であり、航空会社の信頼のベースである。顧客にとって安心・安全は100%担保されていて当然で、普段特に意識することはないと思われるが、航空会社にとっては絶対且つ何よりも優先される要素として日々、真剣に向き合うテーマである。たった一度の事故であったとしても、それは会社の信頼を大きく損なうことになる。その点で経営トップの強い意思によりマネジメントされる必要があり、安全意識の醸成はブランドとしても大きな価値を持つと言える。

次に、欠航することなく就航し時刻表通りに運航されるという定時性もまた、当たり前であり公共交通機関としての使命でもある。特に我が国においては、日本人の時間意識の高さゆえ、高いレベルで要求される品質でもある。気象条件、機材の不具合、空港混雑などによってもたらされる遅延は、完全に避けられないという実情があるが、リスクを想定して対策をたて、遅延の場合は少しでも回復に努めるなど、航空会社は多くの部署が連携して定時性確保に努めている。定時性に関して、本邦航空会社は世界に群を抜いた高い実績で評価されている。(表1)

快適性や利便性については、各社が顧客のニーズや費用対効果などを踏まえながら独自のサービスを展開している。利便性の例としては、もはや一般的となったインターネットでの航空券購入や座席指定、空港でのチェックインや手荷物受託の機械化による、短時間でスムーズな空港動線の実現などが

On-time performance results

PunctualityReport2016				
Rank	Coverage	Name	Airline Code	OTP 2016
1	99.5%	Hawaiian Airlines	HA	89.87%
2	99.1%	Copa Airlines	CM	88.75%
3	99.5%	KLM	KL	87.89%
4	94.5%	Qantas Airways	QF	87.56%
5	99.7%	Japan Airlines	JL	86.74%
6	80.0%	Flybe	BE	86.62%
7	98.6%	Alaska Airlines	AS	86.05%
8	97.2%	Iberia	IB	85.67%
9	82.7%	Monarch Airlines	ZB	85.67%
10	99.1%	Singapore Airlines	SQ	85.19%
12	96.6%	All Nippon Airways	NH	84.71%

OAG Punctuality League - Annual on-time performance results for airlines and airports January 2017

表1 2016年 OAG (Official Airline Guide) 定時性ランキング

出典：OAG (2017)

上げられる。

快適性では、清潔で静かな最新の機材、国際線上位クラスのフルフラットシート、多様なエンターテイメントプログラム、飛行中にWi-fiが利用できる環境、美味しい機内食、搭乗前にゆっくり過ごせるラウンジ等のプロダクトサービスが上げられる。これらは各社がしのぎを削り、顧客満足向上のための商品開発を続けており、ニーズに応えるという点では重要な要素ではあるが、プロダクトサービスは模倣可能という現実もある。一例を挙げれば、ANAが世界に先駆けて2010年にビジネスクラスへ導入した、フルフラットシートを互い違いに配置したスタッガードシート配列の座席は、2013年にJALでも導入された。また最近では機内Wi-Fiサービスの導入が進んでおり、快適で便利な機内環境は益々競争が激しくなっている。プロダクトは技術革新により次々により良いものが生み出されており、競合他社の状況も研究しながら、他社より一歩先を行く快適性を提供すべく各社が努力を続けているというのが現実であろう。しかし新たなプロダクトサービスは常に他社との比較における優位性であり、各社は持続的な商品開発を通じて特徴を出して

いるものの、模倣性がある点で絶対優位の差別化にはなりにくい。

ここにCNNによるアメリカのメガキャリアの記事を紹介する。アメリカン航空は2017年3月16日までに、西海岸のロサンゼルスとサンフランシスコの2都市と東海岸のニューヨークとを結ぶ便について5月1日から乗客全員に対し機内食を無料で提供すると明らかにした。機内食の無料提供はデルタ航空も先ごろ発表しており、機内サービスを巡る競争が激しくなっている。アメリカン航空は声明で、大陸を横断する利用者へ一流の搭乗経験を提供したいと述べた。メニューは時間帯によって異なるという。午前中はコンチネンタル・ブレックファーストが提供される見通し。ランチやディナーにはサンドイッチやデザートなどのセットといったオプションもつく。アメリカンが機内食無料を発表する数日前には、デルタが大陸を横断する一部の便について機内食の無料提供のサービスを開始していた。アメリカンは昨年8月、Wi-Fiが利用可能な便なら無料で娯楽プログラムを視聴できるサービスを開始した。その数か月前にはデルタが似たようなサービスの提供を開始していた。

このように顧客ニーズを満たすサービスの向上は、航空会社のブランド力、顧客満足を向上させる上で有効且つ避けては通れない戦略ではあるが、際限のない開発競争でもあり、機能の増加に伴いコスト増につながる可能性もある。そのため、航空の特徴である同質化したサービスの中での競争によって、航空会社の絶対的な差別化を図ることは困難である。では、これに替わりうる最終的な競合他社との差別化方法とはなにか。それは、顧客を個別に認識して対応する人的サービス（ホスピタリティ）が有効であると考えらる。

4. 人的サービス（ホスピタリティ）の有効性

マーケットシェアの拡大と維持の唯一の方法はロイヤルカスタマー（常連）の確保とエクセレントサービスの提供である（ANA総合研究所、2008、p.155）。エクセレントサービスの提供とは、前節で説明した通り、基本品質を高め顧客ニーズを満たす商品を開発して競合他社と差別化していくことで

ある。競争優位戦略として重要ではあるが、次々と新たな商品が開発される中で、商品のユニークな特徴だけでは差をつけにくいと考える。また常に最高を目指したサービスを提供することは、競合他社と永遠に競い合い、コストが膨らむため限界がある。顧客との持続的な関係を構築するためには、徹底した品質管理による安心・安全な運航品質の提供をベースに、顧客が質の高い経験を積み重ねていくことで信頼をもたらし、「この会社ならではの」価値を感じてもらうことである。

Schmitt (1999) は、「他と比べてどうか」ではなく、「これでなくては駄目なんだ」という絶対的な価値を顧客に認めさせるものは何か、それはexperience(経験・体験)であると論じている(ANA総合研究所、2008、p.173)。航空における絶対的な価値(experience)とは何か。これを従業員の「人間らしさ」の発揮による顧客の期待を超えた満足の獲得と仮定する。

以下に、ANA総合研究所(2008)から「人間らしさ」に関連する記述を抜粋する。航空産業は、どの航空会社も同じ性能の機材を使い、運賃や機内のサービスでも大きな違いの出せない差別化の難しい産業である。グローバル化の進行に合わせて世界規模の競争が激しさを増す中で、航空会社の知恵の出どころ、それは、これからの航空を引っ張ってゆく、人と人、文化と文化が関わることで生まれる新たな価値の創出というサービスである。

人間が心地よいと感じるサービスはどのように作り出され、それはなぜ心地よく感じるのか。飛行機という限られた空間に多様なニーズをもった様々な文化の人たちが乗り合い、地上を飛び立った後は、すべての可能性はその限られた空間に密閉されるという航空の特殊な環境だからこそ見えてくる、新たな価値への挑戦がある。時間と空間、異文化を共有しながら国境を越え移動するその移動の中で展開される「ホスピタリティ」である。ここで問われるのがまさに、「人間らしさ」により所を置く、異なるものへの「寛容さ」の精神であり、その「寛容さ」の精神から生まれる「気づきの力」を原動力とする「ホスピタリティ」である。

ルフトハンザ航空やユナイテッド航空のアライアンスを担当する幹部が、異口同音に日本のサービスは素晴らしいという。何かと問うと、「何もいわ

ないのに絶妙なタイミングで入用のものに気づき尋ねてくれる。これは欧米の機内ではなかなか訓練してもできないことだ」という。「ホスピタリティ」についてその洗練された活用をビジネスの場面で当初、西欧人に尋ねていた立場が逆転している。どうも欧米人も言葉で要求する前に気づいてくれることには心地よいと感じるのだ。確かに欧米での教育では、特に米国ではそうであろうが、小さな時から、「欲しいものは欲しいとはっきりと言葉で要求しなさい。さもなければ何も欲しくないのだとこちらは思いますよ」と教育されるだろう。(ANA 総合研究所、2008、p.17~18)

以上に示した通り、要求される前に気づいて行動する、そこに人と人の交流が生まれ、心地よい体験ができる、まさにこれが期待を超えた満足であり、人的サービス（ホスピタリティ）の発揮による、模倣されにくい差別化につながると考える。

また直接的な顧客との接点はないが、間接的に顧客のためのサービスを担っている部署もある。関西国際空港の受託手荷物返却担当の係員は、顧客の荷物の持ち手を顧客側に揃え取りやすくすることで、顧客の便利さや渡し間違いのミスを削減させている。顧客が目の前にいなくても、先を読んで考える想像力と行動が、顧客満足につながっている事例である。また間接部門の従業員が顧客接点業務の社員の仕事のやり易さを想像して設計することは、従業員満足につながり、顧客に心地よさを感じてもらえる起点になる。

卓越したサービスビジネスを確立するためには、サービスモデルの「設計」と、それに命を吹き込む「文化」の両方が欠かせない（フレイ、モリス、2013、p.206）。加えて航空会社では緊密なチームワークが不可欠である。専門性の高い職種が集まって、一機の飛行機を運航させる。すべてのスタッフが職種や所属部署、職階の垣根を越えて協力し合う体制が必要とされ、多くの従業員が目標に向かって進んでいける共通の思いをもつことが重要である。それは企業理念やビジョンという形で表現されており、その共通の思いが企業文化を醸成していく原動力になっていく。組織人数が大きくなればなるほど、部門間・従業員間のコミュニケーションが希薄になり、共通の思いを持ちつづけることが困難になっていくと言われるが、目標を一つにした従業員

が利己主義にならず、力を合わせて働ける環境作りが企業文化醸成においては必須である。

組織としてはPDCA（Plan Do Check Action）を確立させ、企画⇒実施⇒振り返り⇒改善のサイクルで、より良いサービスを提供し続けるための仕組みを作り上げる。そして接点業務では、顧客への関心や気づきを行動につなげ、要望を察知した行動を行う。顧客の声に耳を傾け、気持ちに寄り添い真摯に対応する、この人間性がその会社ならではの体験につながり、「これでなければ駄目なんだ」という価値を生み出し、ロイヤリティにつながるのである。

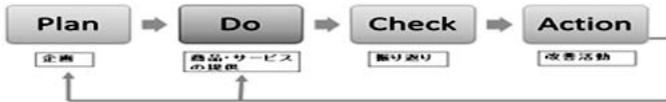


表2 PDCAサイクル

出典 航空とホスピタリティ（2013）から筆者作成

5. 人的サービス（ホスピタリティ）による付加価値の創造

顧客のロイヤリティに繋がるホスピタリティとは何か。ここにホスピタリティとサービスの概念に関する文献として、服部（2008）より抜粋して紹介する。

サービスの相互作用は、サービスを機能的なものとして捉えると、欲求に見合うサービス提供が経済的価値の観点からは等価値交換とみなされるのである。故に、サービスは支払った分を基準として、「良い」か「悪い」かのどちらかしかなく、ニーズに確実に応えうる徹底さが求められることになる。サービスを欲求に見合うものとして等価値と位置づけると、ホスピタリティは付加的要素（付加価値）として捉えることができる。つまり、ホスピタリティはサービスの上位概念として捉え位置づけられる。ホスピタリティは常にサービスを内包することから、「サービス無くしてホスピタリティは存在し得ない」のである。

ホストはゲストの期待感（願望・期待・予想・期待以上・予想外・余韻・記

憶) に対して、それに応えうるホスピタリティの提供(歓喜・満足・驚喜・感動・感激・感銘・高揚)が成される。これは、相互に喜びや感動をもたらす動機が、自然に発生するという相乗効果を生むことになる。そこには心づくしの技術が要求され、ホストは心技一体、つまり精神面と技能面が一体となる嬌態を保つ形態となる。ホスピタリティは付加価値という形で換算されることが増大し、付加価値交換として捉えることができる。

以上のように、等価値交換としてのサービスは期待通りに提供されるか否かで良いか悪いかが判断されるため、提供側は顧客の期待に応えるための徹底した品質管理が求められる。一般的には何をどのように提供するかをマニュアルに定め、PDCAサイクルを徹底させ、改善活動をおこなっていくことで品質を管理していく。一方、サービスの上位概念として捉える付加的要素のホスピタリティは、個々のサービス提供者の人間らしい思いやりのある対応により、期待を超えた感動体験の提供に繋げることが可能になる。顧客接点の場でタイミングよく判断し、最善をつくす行動により、付加価値交換が可能となるため、必要に応じた権限委譲が重要である。

航空会社は等価値交換としてのサービスを、基本品質として誰もが確実に顧客へ提供し、付加価値交換のホスピタリティは従業員の創造性をもとに、人と人との接点における人間らしい思いやりのある交流により生み出すことで、模倣不可能な価値として独自性を発揮するものといえる。また従業員は企業理念、ビジョンの共有という作業により共通の指針を持ち、やり方は違っても同じ方向に向かってベテランから新人までの従業員がそれぞれの個性で顧客のために対応していくことで、それぞれのファンを創造し、付加価値交換による差別化の効果にもつながっていくと考える。

山路(2010)は、『機械化が進めば進むほど、逆に人間としての価値、人間らしさとは何かが問われてくる。無機質な人間関係の出現が、逆に人間本来のあり方の再認識、人と人のかかわりの重要性を炙り出し、人間相互のかかわりによるシナジー効果によって生まれる新たな付加価値が、企業の経営でも重要になってくる。』と論じている。AIの発達により、機械が人に置き換わっていく時代だからこそ、人的サービスが求められると言える。

6. まとめ

航空は「運送そのもののサービスは同質的である」。ターゲット顧客を同一にしているFSC間においても同質的な中で、他社を凌駕する「最高のサービス」を目指してしのぎを削る競争が顕著であり、模倣可能であるが故、行き着くところは価格競争になる可能性もある。機能向上に伴い価格向上が実現しなければ、収益低下につながっていく。サービスの良しあしのみで左右されず、顧客に永続的に選んでもらうための差別化として残されたことは、各従業員の人間らしさが生み出す顧客との関係性であり、人財による競争力であり、この競争力こそが本邦FSC間での差別化に大きく貢献するものと言える。

また、競争環境において優位性のある人的サービス（ホスピタリティ）は近い将来、様々な仕事で人がAIに置き換わっていくと言われる現実を前に、人による価値創造という点についても有効性があると考ええる。

なお今後は、人的サービスを提供する人財の開発について考察をしていく予定である。

注

注1：Low Cost Carrier 大幅な費用削減で廉価な運賃を提供する一方、地上・機内サービス等は原則、旅客負担の航空会社

注2：Full Service Carrier 幅広い路線網を構築し、様々な地上・機内サービス等を提供するが、原則として航空運賃以外に追加手数料など徴収しない航空会社

参考文献

- (1) 石井淳蔵・栗木契・横田浩一『明日は、ビジョンで拓かれる』（株）碩学舎、2015年
- (2) ANA 総合研究所『航空産業入門』東洋経済新報社、2008年
- (3) ANA 総合研究所『航空とホスピタリティ』NTT出版株式会社、2013年
- (4) 大島楨子「航空会社のマーケティング戦略：商品としての機内食の検証」『筑波学院大学紀要』第4巻、2009年、49-59頁。
- (5) 国土交通省 交通政策白書「平成27年度交通の動向」、2015年、56-57頁。
- (6) 国土交通省「日本航空の再生について」、2012年、5頁。
- (7) 武田哲男『なぜ、あの企業の「顧客満足」はすごいのか？』株式会社PHP研究所、2015年

- (8) 力石寛夫『勝てるホスピタリティの実践』玉川大学出版部, 2009年
- (9) 西村剛「日本型LCCビジネスシステムの要件とは？」*Business Insight*第22巻第2号, 2014年
- (10) 服部勝人『ホスピタリティ・マネジメント入門 第2版』丸善出版株式会社, 2008年
- (11) フランセス・フレイ アン・モリス『ハーバード・ビジネススクールが教える顧客サービス戦略』日経BP社, 2013年
- (12) 山路顕「日本から発信するホスピタリティ」ていくおふー *Spring*, 2010年, 30頁.
- (13) CNN.co.jp 3/16/2017 <http://www.cnn.co.jp/business/35098158.html>