

観光業界はコロナを乗り越えられるか 第②回

航空業界の復活は ビジネス需要次第なのか

近畿大学経営学部 教授
高橋 一夫



観光におけるレジャー需要の復活は、ワクチンの接種とともに現実化してきたことを前回紹介した。しかし、観光庁の「旅行・観光消費動向調査」によれば、2020年4～12月の出張・業務による交通費や宿泊費等の消費額は対前年同期比で7割以上の減少となった。商社の伊藤忠商事でさえ海外出張を原則禁止、建設機械のコマツは海外子会社の幹部を日本に集めての会議を中止しオンラインとした（21年3月16日付日経新聞朝刊）。わざわざ海外まで出張することなくオンラインミーティングで業務を終わらせることができることを、我々は知ってしまったのである。

アフターコロナにおいてビジネス需要（業務出張やMICE目的の出張）がどの程度減少するのか。観光業界専門オンラインニュースでは従来の20%減から50%減と識者の意見が分かれているようだが、具体的な根拠が示されているわけではない。今回はビジネス需要の減少がレジャー需要にどのような影響を与える可能性があるのか、航空業界はビジネストラベルの減少でも復活可能なのかについて考えてみたい。

ビジネス需要が乏しいと廃止や減便も

1994年に関西国際空港が開港したとき、全日空（ANA）は当時人気であったイタリア・ミラノへの直行便を全席エコノミーシートで飛ばすことにした。稼働率は高かったものの、ほどなくして路線の運航を休止した。これは売り上げが立っても利益が出ないからに他ならない。エコノミークラスにも普通運賃と呼ばれるキャンセルや日程変

更などの制限がない基本運賃が設定されるが、実際のところは「正規割引運賃（PEX運賃）」と旅行会社のパッケージツアーなどで使われる「IT運賃」で販売されている。これらの運賃は普通運賃の半額以下で価格設定されることが多く、そのためエコノミークラスは乗客あたりの収益が少ないクラスとならざるを得ない。

日本航空（JAL）やANAのようなフルサービスキャリア（FSC）では、上級席として国際線ではビジネスクラスが、さらに中長距離国際線ではファーストクラスが設定されている。路線によっては、価格もエコノミークラスの割引運賃に比べ数倍から十数倍の設定になる。中長距離の国際線は上級席があつてこそ損益のバランスが取れることがわかる。JALのニューヨーク路線では一時期上級席しかない便があつたほどだ。FSCの国際線においては、ビジネスクラスを利用する顧客の獲得こそが主戦場になっている。

こうした状況を考えると、FSCの中長距離国際線においてはビジネス客の乗らない国際線は廃止あるいは減便が予想される。それはレジャー客を乗せるエコノミー席の客席減少を意味し、欧米のインバウンド客及び欧米方面向けの日本人海外旅行客用の座席不足ひいては価格上昇が想定されることになる。

一方で、片道4時間以内の路線を運航するビジネスモデルのLCCは、同じエコノミークラスでもシートピッチ幅を狭くするなどして座席数を増やし、収益が上がるように工夫している。短距離国際線の路線エリアである東アジア地域について

はビジネス需要が減少しても、インバウンド客や日本人海外旅行客を輸送する足の確保はできるであろう。

JAL、アフターコロナに向けて準備

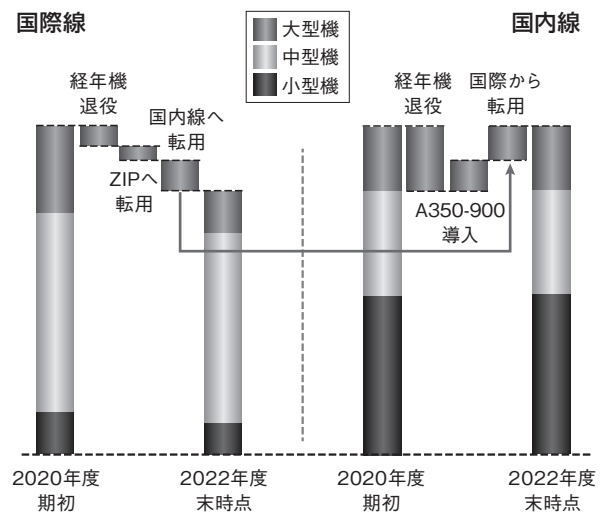
図は2020年4月時点のJALの機材構成を22年度末までにどのように変えていくのかを示したものである。コロナ禍による需要縮小に対応して、長距離国際線を飛んでいた大型のB777-200ER全11機の退役を前倒しで進め、燃費性能や航続距離に優れたA350シリーズへの置き換えを進めるとともに、国際線大型機の減少が見て取れる。また、JALが20年6月から運航を開始したLCCのZIP AIR（ジップエアー）に機材転用を記載している。従来のLCCが片道4時間以内を中心に中近距離を飛ぶビジネスモデルであったのに対し、ZIPは国際線中長距離で事業を展開することになっている。当初は成田を拠点に仁川、バンコク、ホノルルに就航する。

JALは決算説明資料の中で、「ニューノーマルに向けた事業構造の見直し」に言及している。FSC事業においては、上記の機材ポートフォリオ見直しで収益性向上を目指す。LCC事業においては、ジェットスターと春秋航空日本のLCCパートナーが国内と短距離国際線を、ZIPが中長距離国際線を担い、成長マーケットであるレジャー及びVFR（友人親族訪問）需要に対応しようとしている。

海外の出張削減が恒久化しビジネス需要の減少が明らかになっても、航空事業においてFSCとLCCは、事業ポートフォリオの見直しによって成長性の高いレジャーマーケットへの対応とリスクへの耐性強化の二方面作戦を展開しようとしている。これが思惑通りに進めば、ビジネス需要の減少にあっても訪日インバウンド、日本人の海外旅行の足の確保が進むことになるだろう。

ANAもアフターコロナの新常態に適合した「グループエアラインモデル」を早期に構築するため、20年末に資本増強に踏み切ったとコメントしている（21年3月期第3四半期決算説明会資料）。成長マーケットへの新たな対応策が期待される。

図 FSC事業の機材ポートフォリオ（イメージ）



出所：JALの2021年3月期第3四半期決算説明会資料（2021年2月1日）

決済機能など非航空事業強化

両社は非航空事業にも言及している。特にマイルを核とした顧客基盤は、経済圏の形成にもつながるとして、ANAは4月1日に既存2社を再編して「ANAあきんど」を設立し、「マイルで生活できる世界」を創るとしている。22年にリリースするスーパーアプリでのプラットフォーム事業を展開し、マイルをユーザーそれぞれに合った生活シーンで利用できるように「ANA Pay」による決済機能を強化するという。JALは地域活性化をビジネスとしていくための専属部隊を創設し、地域のDMOや自治体とインバウンド誘致に向けた取り組みを強化し、海外でのダイナミックパッケージ商品の販売とともに需要創造の取り組みを推進する。両社とも、これまでの事業を基盤に、強みが強みとして発揮できるよう非航空事業を展開する計画だ。

コロナ禍の今は他社に派遣され、元の姿を取り戻す日を信じ力を蓄えている社員もいる。両社のアフターコロナに向けての戦略が、航空業界の新たなビジネスモデルとなって花開くことを願わずにいられない。

この原稿の執筆にあたっては、JAL産学連携部の生稲氏、長谷川氏、西岡氏にお世話になりました。