

コロナ禍後の日本の航空政策のあり方について

Japan's aviation policy after the Corona disaster

戸崎 肇

TOZAKI Hajime

要約

2019年に中国武漢市で発生し、世界に伝播していった新型コロナウイルスは、我々の生活に多面的に甚大な影響を及ぼしている。経済的に大きな影響を受けた1つに航空産業がある。国際化、情報化が進む中、航空産業は重要なインフラストラクチャであるが、コロナ禍によって大きな変革が迫られている。特にLCCはそのビジネスモデルの根本的な見直しが問われている。アライアンスも変容を遂げるであろう。その一方で、コロナ禍によって需要が増えたビジネスジェットは、日本でもその価値が再評価されるべきである。その他、人材面ではコロナ禍収束後を見据えた対応が必要であるし、空港も、その経営のあり方が見直されており、今後の動向に注目すべきである。

目次

1. はじめに
2. 国際経済活動のインフラストラクチャとしての航空
3. 国の再建支援の評価
4. 「優良企業」の苦難と、アライアンスの今後
5. 観光のもつ価値から見たLCC的存在の重要性
6. ビジネスジェットの普及
7. ドローン、空飛ぶ車との共存
8. 人材面
9. 空港
10. おわりに

1. はじめに

2019年に中国武漢で発生した新型コロナウイルス（COVID-19）は、今日に至るまで世界中に大きな被害をもたらしている。ただ、これに伴って仕事のやり方、生活様式も変化したことにより、経済的に見れば、コロナ禍によって大きなダメージを受けた産業と、逆に巣ごもり需要などで大きな利益を得た産業に分かれた。（表1）

その中で、航空産業は最も大きなダメージを被ってきた産業の1つとして考えることが出来るだろう。確かに貨物事業では需要が増大し、利益を得ることができたが、貨物事業を行っていなければ経営はさらに深刻な事態となっていただろう。そもそもその基本的ビジネスモデルでは貨物事業を行わないLCC（Low Cost Carrier）は、非常に深刻な経営難を迎えることとなった。今後もコロナ禍が長期化すれば、LCCの再編は避けられないことになる。それは、せつかくLCCの興隆によって可能となった気軽な旅行需要を減退させることになり、単に経済的側面だけではなく、政治的、文化的にも大きな損失をもたらすことになるだろう。

表1 業績に『マイナスの影響がある割合』 業界別

順位	業 界	マイナスの影響がある	既にマイナス	今後マイナス
1	運輸・倉庫	86.9	77.4	9.5
2	製造	84.5	74.9	9.6
3	卸売	82.8	72.1	10.7
4	不動産	81.1	67.7	13.3
5	農・林・水産	78.8	71.2	7.6
6	小売	78.3	71.6	6.7
	サービス	78.3	67.6	10.7
7	金融	76.0	62.0	14.0
8	建設	71.9	49.1	22.8

(出典)

新型コロナの影響/マイナスの影響、運輸・倉庫がトップの回答 — 物流ニュースのLNEWS (lnews.jp)
<https://www.lnews.jp/2020/10/m1014308.html>

コロナ禍によってダメージを受けたのはFSC (Full Service Carrier) も同じである。日本でもANAが膨大な経営赤字を計上し、それに政府としてどのように対応すべきかが大いに議論された。

今回のコロナ禍が収束しても、今後第2、第3の同様の事態が生じることは覚悟しなければならない。歴史的に見れば、今回のようなパンデミックが起きる周期は相当に長いものであった。しかし、これからはその周期も短くなっていく可能性がある。なぜなら、過去に比べて我々を取り巻く自然環境、技術環境は急激に変化しているからである。自然環境の変化は、すでに世界各地に異常気象をもたらしている。このことが人間の生活に影響を及ぼし、その体調に何らかの大規模なダメージを与える可能性は否定できない。体調とまではいかななくても、農作物の生育に影響を与えれば、食生活の変化を余儀なくされることを通じた影響もたらされることも考えられる。また、技術の進展は、その副作用として、その利用を誤れば、人類に壊滅的な影響を与える結果をもたらすような技術利用が行われ得ることは、原爆開発、その投下などの歴史的実事が示している。

何よりも今回の経験から学び、今後同様な事態が発生した際にパニックにならず、迅速に機能回復を図るような体制を構築しなければならない。

こうした目的から、今後、航空政策にどのような新たな視点が求められるのかについて検証していきたい。

2. 国際経済活動のインフラストラクチャとしての航空

今回のコロナ禍によって、旅客を主として扱う航空会社のほとんどは壊滅的といってもいいほどの大打撃を被った。一方、航空貨物については大幅に需要が伸び、貨物輸送によって得た収益で何とか急場をしのぐといった航空会社が多い。なかでも韓国の大韓航空は、世界中のほとんどのFSCが大赤字に苦しむ中、貨物輸送による収益で黒字となっている。

日本の航空会社の経営陣は、コロナ禍が収束しても、ビジネス需要は以前ほど期待できない

と考えており、その結果、LCC事業の推進にその将来の成長をかけている。JALは中距離市場への参入という挑戦を果たすべくZIPエアを立ち上げた。

中距離国際路線へのLCCの参入はこれまでも各地で試みられてきている。LCCの基本的なビジネスモデルでは、短距離路線をできるだけ頻繁に運航させることで機材の効率的運用を図ることになっているが、どのLCCもこの基本モデルに沿って事業を行うため、LCCの数が増えてくると、競合が激しさを増し、生き残りが厳しくなる。実際、コロナ禍が発生する前の段階において、すでに過当競争の状況にあった。そこで、LCCの中には未知の領域である中・長距離国際線市場に進出するものもあったが、成功といえる成果を挙げたところはない。そうした経緯を踏まえた上でZIPエアがどのような展開を見せるかは非常に注目される場所ではある。それに加えて、JALは中国のLCCである春秋航空の日本法人である春秋航空日本を買収し、中国からの観光客の取り込みを図ろうとしている。

また、ANAもその傘下にピーチアビエーションを抱えており、LCCの分野にも積極的である。LCCについては、次節で深く検討するが、ここでは、こうしたLCCの積極的展開の背景となっている、ビジネス需要は停滞・低下するという考え方について考えてみたい。

確かに、コロナ禍によってビジネスの進め方・あり方は大きく変化してきているし、今後さらに大きな変化が起こることが予想される。国内・海外を問わず、ZOOMなどによる会議の開催は日常的なものとなったし、ライフ・アンド・バランスの観点からも、在宅ワークは積極的に推進されるようになった。これらは、コロナ禍がなければ決して今回のようには急速に普及しなかったであろう。そして、いったん、こうしたビジネス・スタイルに慣れてしまえば、以前のような勤務形態に戻ることは考えにくいのは正しいだろう。

ただし、在宅勤務、リモート・ワークの弊害も多く指摘されていることも見逃せない。リモート会議が常態化すると、会議と会議の間の息を抜く時間がなくなり、熟慮することもできなくなるし、他者の会議外で気軽に意見交換することも難しく、会議によってもたらされる成果がむしろ減少してしまうことになったという証言がある。また在宅では同じく人との交流や外出するという行為によって得られる気分転換が図りにくくなり、そもそも運動することが少なくなるので体調を崩しやすいし、運動不足による成人病の進展などの問題が発生する可能性が高くなる。さらには、在宅環境では情報管理も難しいので、会社など所属する組織の機密情報が漏えいするリスクをどうコントロールするかという問題もある。

そして、特に国際ビジネスにおいては取引の相手方が提供する情報が果たして正確なものなのか判断することが重要になるが、その点、ネットを通したやり取りだけでは十分な確証を得ることは難しい。ネット上にはフェイク情報が氾濫しているし、ZOOMなどを通してどれだけ誠意を見せているように思われても、実際の状況は異なっていて、それを確認することが難しい場合がどうしても出てくる。国内・国際を問わず、特に同じ文化、同じ商習慣をもたない国・地域とのビジネスを行う上では、実際にそのカウンターパートと会い、事業案件に関する情報を現地で実際に見聞することによって得る必要がある。しかも、今後の国際ビジネスはますます環境変化の激しい中で行っていかなければならない。このように考えれば、ビジネスにおける移動需要は傾向的に減少していくとは思われない。むしろ、抗付加価値を追求することで高収益を得ようとするプレイヤーが増えてくることで、特に国際移動需要は増加していくのではないかと考えられる。

つまり、これからも国際航空輸送はこれからも国の企業の国際競争力を規定する大きな要因

であり、各国にとって、重要な戦略的ツールとして位置づけられるべきである。

また、日本は今後人口減少が減少する。それに対処するためには労働効率を高めることは絶対であるが、サービス産業など、機械化などによる省力化が難しい分野においては外国人労働者に対する依存度を増していくことになるだろう。これは先進国のこれまでの状況を見てもあきらかである。このことから、海外との間で、労働力の流動を支える体制を構築・維持・運営していかなければならない。この点に関しても、特にLCCが重要なものとなってくるだろうが、国際航空の意義を認めるべきである。

3. 国の再建支援の評価

今回のコロナ禍に直面し、各国政府は概ね、自国のフラッグキャリア（国を代表する航空会社）を積極的に支援する方向を示した^(注1)。従来であれば、国が企業の経営危機に対して積極的に係ることは、国際競争上不正なこととして批判の対象となりがちだが、今回に関してはそうした批判はでてこなかった。それだけ、今回のコロナ禍は、平常時と切り離して考えなければならない未曾有の事態であることを意味している。また、今回の状況によって、国際経済のインフラとしての機能を航空会社が果たしているということが改めて認識されたということもできるだろう^(注2)。

さて、日本では、特にANAの巨額の赤字が注目された。これには、今日までに至る特殊な経緯が関わっている。2010年、日本航空は、それまでの放漫な経営とリーマンショックなどの影響により経営破綻した。その再建をどうするかについては激しい論争が行われたが、結局は公的資金を導入することでJALを支援、再生させることになった。この際、ANAとの間の不公平を解消するためにいくつかの施策が導入された。いわゆる「8.10ペーパー」と呼ばれる文書にその概要を見ることができる。これによって、JALは新規事業（新規路線の開設も含む）を行うことを抑制されることになった。

これはANAにとっては好機であった。戦後の航空行政において、ANAはJALの後塵を拝してきた。特に国際線については航空憲法下でその定期運航を行うことができなかったといううらみもある。

「航空憲法」というのは俗称であり、昭和45年に閣議決定され、昭和47年に運輸大臣示達のかたちで示された、戦後日本の航空産業の育成政策のことをいう（45・47体制）。敗戦国となり、軍需産業とみなされた航空事業を日本自らで行うことが禁じられたことから、戦後の日本の航空産業は戦勝国である欧米諸国の航空産業に大きな遅れをとることになった。それが東西対立の構図が鮮明になるに際し、日本を西側諸国に引き込もうとする米国などによって自主権が回復されるとともに、日本の航空事業も日本人が行うことになる。そして、その後れを取り戻すための手段として事業会社を3つに絞り、お互いに競争することを避け、収益を確実に得させると同時に、その収益を確実に成長投資と生活路線の維持に回させることにした。それが45・47体制である。その中で、JALは国際線と一部国内幹線、ANAは国内幹線と一部国内ローカル線、そして国際線チャーターという事業領域が割り当てられた。このことが背景にあり、ANAの国際線進出は大きな願望となり、実際に進出してからも国際線のネットワーク拡大を目指すべきものとなったのである。

JALが拡大投資が出来ない状況をしり目に、ANAは国際においても国内においても運航路線の規模を拡大していった。また、もっとも収益性が高く、供給量も極めて限られている羽田

空港の発着枠が増分された際もANAに対して優先的に配分された（傾斜配分）ことも大きい。

さらには、国家の成長戦略として位置づけられたインバウンド誘致戦略が2012年頃から成果を挙げ始め、毎年、対前年で約400万人増加するという急激な勢いでインバウンド観光客が増加していった。これらの輸送は、同時期に相互連関的に増加し、活躍していくLCCに負うところが大きい。ANAのようなFSCにも当然大きな需要が発生する。そうした国家的需要創造に対する供給責任を担う形でANAは、JALが拡大できない分まで補う形で急速な拡大を推し進めていったということができる。これが結果的にはコロナ禍によってANAの方がJALよりも大きなダメージを被ることになるのだが、それは、これまで見てきたように、ANAだけの責任ととるには酷であるものと考えられる。

今回のコロナ禍による航空会社の経営危機に際して、日本で浮上してきたのがJALとANAを経営統合させて企業体質を強化し、危機を乗り越えさせようとするものであった。これについては、「コロナ慣れ」、そして国内線需要の回復傾向がみられるに伴い主張されることはなくなったが、今後も今回のようなコロナ禍など、大きなイベントリスクが起こるたびに繰り返し浮上してくることが予想されるので、ここでこの問題について論じておきたい。

JAL・ANA統合論は、2010年のJALの経営破綻時にも主張されたものである。今回とは、その主導権を握る側として位置づけられたのが、前回のANAからJALに代わっただけで、その本質は同じものである。これについては以下の2つの点から筆者は反対の立場をとる。

一つは、米国などを除き、多くの主要国と違ってせっかくナショナル・フラッグ・キャリアとして位置づけられるような航空会社が2つもあり、それがお互いをライバル視して切磋琢磨している状況をなぜなくさなければならないのかということである。独占の弊害というのはどのように配慮しても現出してくるものである。実際、2010年からの状況においては、それまでJAL・ANAがお互いに同一路線を運航し、競合していた路線から片方が撤退することによって、当該路線の運賃がそれ以前と比べて上昇している。また一般的には独占状態になると、サービスの低下など、利用者にとって様々な側面で不利益がもたらされる可能性が大きくなる。競争状況はできるだけ残すべきなのだ。

次に両社の企業文化の違いがある。この問題については、JAL・JAS統合の際に顕在化した。米国同時多発テロが起こって間もない2001年11月、それまで何度も話題に上っては立ち消えとなったJALとJAS（日本エアシステム）が経営統合することを発表した。JASの前身はTDA（東亜国内航空）であり、先述の45・47体制下で定期運航を許された3社のうちの1つである。TDAは国内ローカルを主として運航し、それ以外に一部幹線の運航を認められていた。3社の中では最も収益性の低い環境に置かれたのである。45・47体制が廃止されたからといって、すぐに自由に好きな路線が飛ばせるということにはならない。すでに収益性の高い羽田空港の発着枠の配分などにおいて、45・47体制の下で構築されてきた体制が既得権益として温存されたからである。より収益性の高い国際線、そして国内幹線に進出したいTDAと、国際線では独壇場にありながら、国内の基盤が弱く、ネットワークとしてバランスの悪いJALが組むことで、国際・国内にバランスのとれた航空会社が誕生すると期待されたのだ^(注3)。

しかし、JALとJASの経営統合は結論として全くに失敗に終わったといっても過言ではない。2010年のJALの経営破綻の大きな要因としてこのJASとの経営統合が挙げられていることがその証左となるだろう。この経営統合は、お互いの資源を有効に結びつけ、より効率的で質の高いサービスを生み出すかわりに、1足す1以上に肥大化してしまい、業務効率はより低

い方に流れていった。お互いに警戒し、お互いの企業文化を尊重するという名目のもとで改革が行われなかったためである。特にJALとJASの場合にはJALが「吸収」される側のJASに気を使って厳しいリストラを進めなかったことがその背景にある^(注4)。そして、結局は生産性が経営統合以前よりも低下し、その後の破綻へとつながっていった。

これがJALとANAの場合となると、より一層難しい問題が生じてくる。お互いが強いプライド意識をもっており、どちらが主導権を握ろうとしても強い反発が起こることが必至だからである。いくら経営的に厳しいとはいえ、過去の遺恨は大きく、外国人経営者など、全く外部からのリーダーが入ってきて改革を行うのでない限り、統合効果は組織面において見込み難いのではないかと考える^(注5)。

このように考えてくると、やはりJALとANAの経営統合はできるだけ避けるべきであり、そこに日本の航空産業のもつ国際競争上の強み、並びに日本国民の利益が存在すると考えるべきである。

4. 「優良企業」の苦難と、アライアンスの今後

コロナ禍によって以外にも苦戦したのが、コロナ禍が起こる前までは、その品質や輸送力などにおいて極めて競争力の高いと評価されてきたシンガポール航空と中東の有力3社であるエミレーツ航空、カタール航空、エティハド航空である。

これらに共通するのは、国内線がなく、あるいは極めて力を入れておらず、国際線で収益を挙げなければならないということである。

シンガポール航空の場合、そもそも都市国家であり、国内線が設定できない。国際線で勝負するしかないのだ。このことはヨーロッパではオランダも同様であり、だからこそ、国際競争で打ち勝つために規制緩和を早々に進め、自由競争の中で実力を高めていくしかなかった。これがコロナ禍によって国際線需要が落ち込んでしまったために大打撃を被ったのである。

そこでシンガポール航空は、遊休資産となっている航空機を利用してレストランとしたりして少しでも収益を挙げようとしている。その中で興味深い話を伺った。

日本では同様に遊休状態にある航空機を使って、遊覧飛行を行って好評を得た。しかし、シンガポールでは、同様の取り組みをしようとしたところ、国民からの大反対を受け、実施することができなかったという。その理由は、燃油の無駄遣いであり、環境に優しくないということである。つまり、ビジネスなどの「意味のある」目的もなしに航空機を飛ばすことはCO₂の排出量を増やすだけだということだ。ヨーロッパで起こっている「フライト・シェイム」の発想である。このことは、日本ではまだ「フライト・シェイム」の影響は及んでいないということを確認している。

一方、中東の場合には、世界の乗り継ぎ拠点としての地政学的優位性を活かした戦略をとってきた。したがって、中東の航空会社の場合、主なターゲットは南米からヨーロッパ、アジアからアフリカといった国際乗り継ぎ需要である。これがコロナ禍によって大きく失われてしまったために大きな打撃を受けることになった。

ただ、両者とも国の関与が大きく、本格的な経営危機にまで至ることはないだろう。ただ、意外な弱点があるということは今後の彼らの動向を見ていく上で新たな視点を付け加えることになった。

より一般的にFSCの世界的動向として今後注目されるものの1つにアライアンス（国際間企

業提携)がある。

航空業界においては、1990年代末ごろから旅客輸送の面においてアライアンスが形成され、現在に至るまでに3つのアライアンスの寡占体制が確立した(貨物についてもアライアンスが形成されたが、1つだけで、その後有力加盟国が脱退するなど、あまり注目されるものとはなっていない。また、LCCについてもアライアンスを形成する動きがあったが、これも中倒れの状態となっている)。スターアライアンス、ワン・ワールド、そしてスカイチームである。

アライアンスが形成された背景には、国際化が進展する中、単独で世界制覇を目指すことはあまりにもリスクが高すぎるようになり、各地の有力企業同士でタッグを組んで路線ネットワークを拡大していった方が展開も早いし、イベントリスクなどにも対応しやすいことがある。そして、こうした戦略を可能にしたのは、各社間の情報のやり取りを円滑にする情報技術の発展である。

各アライアンスには欧米・アジアのトップ企業が中心メンバーとして位置し、アライアンスを固めていった。当初は、アライアンスに加盟するためのハードルは高かった。アライアンスというブランドを毀損しないためには、安全性、サービスの質などにおいて一流とみなされるものを提供できる企業だけをメンバーとしなければならないという考えからである。そのため、「優等生クラブ」と言われるような存在であった。しかし、その後市場が急速に拡大し、東欧やアフリカなどへの移動需要が高まって来ると、当地におけるパートナーの獲得合戦のような形となり、加盟メンバーは大幅に拡大するとともに多様化していった。そして、LCCまでもアライアンスのメンバーとして考えられるようになったのである。

一方で、こうした企業間提携に対する司法当局の見方は厳しくなっている。公正競争を阻害するものであるという見方から、独占禁止法違反として提携が認められない事態が最近世界各地で見られるようになった。これに対して、筆者の見解としては、何よりも利用者の利便性を重視すべきであり、提携によって不当な運賃値上げや生活に支障がでるような路線の切り捨てが生じない限り、この変化が激しく経営が難しい市場環境の下では、企業間提携はむしろ積極的に認められるべきだと考える。ただ、現実的に司法がそのような見方を強めている以上、企業としては提携関係の構築・維持に慎重にならざるをえないだろう。

こうして、アライアンスは今後、これまでの枠組みが融解していき、多核化していくのではないかと考える。それぞれの航空会社の戦略性がより明瞭な形で現れるような提携関係が模索・追求されていくことになるだろう。その中では、FSCとLCCの垣根はなくなり、混然一体となった状態での合従連衡となっていくだろう。現在でもFSCとLCCの提携はあるが、いずれも生き残り競争が厳しくなる中で、よりダイナミックな形での提携が模索されることが予想される。

5. 観光のもつ価値から見たLCC的存在の重要性

LCCに関しては、観光政策の推進のためには重要な存在ではあるが、国がその保護を図るようなものではないと考えるべきであろう。LCCは、そのベンチャー性が問われるところであり、国が保護することは、その存在のあり方自体に矛盾を生じさせることになるからだ。それに、こうしたベンチャー分野については、1社が経営破綻しても、収益が見込まれる限り、必ず別の新たな会社が誕生するはずである。そこに貴重な政府の財源を投入する必要は全くない。

確かに観光振興は重要である。しかし、時間的価値に重きを置き、定時性や快適性が求められるビジネス面とは違い、その振興政策にはより多くのバリエーションがある。そこにはまさ

にLCCにベンチャー性が発揮させる土壤があるのだ。

コロナ禍前からヨーロッパ、アジアを中心に過当競争の状態にあったLCCは、すでに淘汰の過程に入っていたが、それがコロナ禍によって促進されることになった。さらに、従来のビジネスモデルに大きな変革を迫ることにもなったのである。

まずは、できるだけ多くの旅客を機内に詰め込んで運ぶことによって1人当たりコストを抑え、それを低運賃につなげるということが今後も受け入れられるか、ということである。コロナ禍では「ソーシャル・ディスタンス」ということを航空会社もコロナ対策として強く打ち出している。乗降時に他の乗客との間に十分な距離をとるように、座る位置などに応じて十分な時間差を設けて乗降させるようになったし、一時は3人掛けの座席配列の場合など、乗客が隣接して座ることがないよう、真ん中の列の座席を使用させないようにするなどの措置をとった^(注6)。3人掛けの真ん中の座席を使用しないという措置は、その後とられないようになってきたが、今後も今回のコロナ禍と同様の事態が頻発することも十分に考えられる。そうであれば、詰め込み式のビジネスモデルは常に大きなイベントリスクを抱えることになる。イベントリスクをいかに小さくするかが航空経営にとって最も重要な課題の1つであることに鑑みれば、今後、LCCもソーシャル・ディスタンスの問題について深く考えていく必要があるだろう。

次に貨物を扱うかどうかである。先述のように、FSCは貨物部門の収益によって危機を凌いでいるところが多い。一方、LCCの基本的ビジネスモデルでは、貨物事業は行わない。LCCはできるだけ航空機を稼働させることで収益性を高めようとするので、着陸してから旅客を降機させ、さらに新しい乗客を乗せて離陸するまでの時間（ターンバック）をできるだけ短くしようとする。FSCの場合、40分以上かかるこの時間を、LCCは15分から20分程度にしようとする（このため、どこかの空港で一度遅れが発生すると、その遅れがその後の運航にも引き継がれていき、最終目的地の空港に夜間の着陸時間の制限（カーフェュー）がある時に、その時間間に合わず、当該便をキャンセルしなければならなくなる場合がある。実際にそうしたことがあって、問題となった）。貨物を扱うと、その積み下ろしに時間がかかり、ターンバックの最短化を実現することが難しくなる。よって、LCCは貨物を取り扱うことを避けようとするのだ。

しかし、そもそも航空機には貨物収容スペースが設けられているのが基本形である（ベリー：航空機の「お腹」にあたる客室の下部のスペース）。よってこの空間を利用しないというのももったいない話である。貨物をあくまでも扱わないというのであれば、ベリーをどのように活用していくかもLCCの今後の検討課題となる^(注7)。

コロナ禍は、CAのホスピタリティにも影響を与えている。それは一時的なコロナへの感染対策という面もあるが、恒久的な見直しを迫っている面もある。

特に日本のサービス産業におけるホスピタリティは、「相手に寄り添う」という姿勢を、精神的だけでなく物理的にも示そうとしてきた。お釣りを渡すときに相手の手に自分の手を添わせる、相手との会話のときにもできるだけ相手の顔に自分の顔を近づける、座っている相手に目線を合わせる、あるいは下から見上げるようにするために膝立ちして対応するなど、といったようなことが具体例として挙げられる。しかし、これについても、お互いにマスクをしているとしても、ソーシャル・ディスタンスの観点からすれば望ましくない行為といえよう。この点、欧米の航空会社の場合、おしぼりを配る際にも直接手渡しをするのではなく、大型のピンセットのようなもので配ってきている。日本型ホスピタリティは世界最高であると日本人は喧伝してきたが、部分的ではあれ、その見直しが求められているといえよう。

6. ビジネスジェットの普及

コロナ禍の中で再評価されたのがビジネスジェット（プライベートジェット）である。これは自分で保有しなくても、専門の運航会社を通して誰でも利用することができる。もちろん、一般的な航空会社を利用する場合と比べれば、運賃は格段に高くなるが、不特定多数の乗客と閉鎖空間を長時間にわたって共有する必要がないので、コロナ感染を可能な限り避けたいという人々からの利用が特にヨーロッパで増えている。第2，第3のコロナ禍が到来する可能性も高く、その都度、ビジネスジェットの評価は高まっていくだろう。

日本ではビジネスジェットに対する認識はまだまだ低く、正当な評価もなされていない。その一端に、2019年末に元日産会長のカルロス・ゴーン氏が関西空港からビジネスジェットを利用して国外に「脱出」したことがあるようだ。その際、ゴーン氏は荷物の中に隠れて税関の検査などを逃れたことから、ビジネスジェットに対する検査体制の「甘さ」が問題となり、それが一般の場合にも敷衍化され、今日、保安体制のあり方が政府によって議論されている。

日本ではビジネスジェットはお金持ちの「お遊びの道具」「ステータス・シンボル」に過ぎないという見方である。

しかし、ビジネスジェットは、ビジネスの面からも、また観光の面からも見直され、再評価が進まなければならないものである。

まず、ビジネスの面においては、何よりも時間価値を向上させるということである。情報化が進むにつれ、ビジネスもあらゆる面でスピードが求められるようになってきている。移動にかかる時間はその最たる例である。定期航空便であれば、航空会社の設定した時間と路線に合わせて行動しなければならない。一方、国際ビジネスの市場は拡大する一方であり、例えば自然資源を扱う場合、その生産地であるアフリカなどに行って工場を立てたり管理したりするために日本から出向かなければならないが、その時、日本から直行便が飛んでおらず、あちこちで乗り継いでいかなければならない。このため、膨大な時間を費やすことになる。その間、移動中でもある程度の仕事をすることもできるが、やはり限定的になってしまう。これに対し、ビジネスジェットを使用すれば、自分の都合に合わせて行動することができる。航続距離の関係から給油のために何か所かの空港には立ち寄らなければならないだろうが、それでも定期航空便を利用するよりも大幅に移動時間を短縮することができる。また、機密性が保持できるので、機内で重要な会議を行ったりすることも可能であり、移動時間をより有効に使うことが可能である。また、定期便を利用する一般客とビジネスジェットを利用する旅客では、航空機に乗降するための動線が全く異なるようになってきているので、移動するに際して、その事実を一般に知られないようにすることもできる。企業の経営陣などの動きからその会社の戦略を探ろうとする場合もあり、それによってその会社の株価が変動することもあるので、こうした移動に関わる情報の管理も、企業にとっては重要である。

観光の面でも同様である。快適で、かつ活動範囲が広がるので、より自由に創造的な旅行ができる。公共交通によるアクセスの悪い観光地にとっては、定期航空便を迎え入れられるだけの空港を近くに持たなくても、ビジネスジェットが離発着できるような環境さえ整備すれば、ビジネスジェットを利用できる富裕層が訪れ、多くのお金を使ってくれることを期待できるし、一度に多くの旅客が殺到することにはならないから、「オーバーツーリズム」の弊害に悩まされることもない。

コロナ禍が起こる前は、世界中でオーバーツーリズムの問題が生じていた。外国からの旅客

が多く押し寄せることで、自然環境に悪影響を及ぼしたり、文化摩擦によって地元の生活環境が悪化したりするという弊害が生じたのである。こうした現象をオーバーツーリズムという。

ビジネスジェットが日本で普及するようになれば、その関連産業も育ち、雇用も増加することが期待できる。たとえば、ビジネスジェットの整備を行うための設備や部品が必要となるので、部品の生産や、ビジネスジェットの整備を行うことのできる人材の雇用・育成も必要になってくる。都心の大空港ではビジネスジェットを駐機するための十分なスペースがないので、主に地方空港にその場所を求めることになるが、工夫したいでは地域振興の1つのツールとなるだろう。確かに都会の利用者が地方の空港に所有機を置いていくと、必要な時にすぐに乗れないという点が致命的である。企業が保有する場合はその点は看過できないが、個人が所有する、あるいは共同で所有する場合には、専門のオペレーターに普段の運用をまかせ、必要に応じて駐機先から利用する場所まで回航させることで利用することにすればよい。つまり、自分が使用しないときには他人に貸出して、保有コストを低下させればよいのである。

ビジネスジェットを個人で所有するには価格や維持費が高すぎるということは、日本の現状では否定できない。したがって、ビジネスジェットを普及させるための制度改革を進めていかなければならない。

日本では、ビジネスジェットを所有すると固定資産税がかかってくる。この負担は毎年数百万円単位と、所有を考えている人の中には非常に大きいと感じられる人も多いだろう。これを軽減、あるいは撤廃することが考えられるべきである。特に企業や個人事業主が保有する場合には、事業効率を上げるための投資として、優遇的措置をとることも検討されるべきである。

個人で単独に所有することが負担として難しい場合には、別荘や競走馬のように、複数の人の間で共同保有することもできる。また一部のリゾート施設が行っているように、一定の期間の所有、あるいは利用回数を設定した利用権の購入、といった形も考えられるだろう。この面では、ビジネスジェット業界にもより積極的なマーケティングの提案が求められるところである。

最後に、大都市空港において、ビジネスジェットの発着枠を増加させることの重要について論じておきたい。日本は「平等主義」的な考え方から、定期航空便を利用する人を優先的に取り扱っている。その結果、ビジネスジェットの離発着のために割り当てられている発着枠の数は極めて少ない羽田空港で16枠である。これでは、たとえば東京で国際会議を行うにしても、各国のVIPのビジネスジェットによる乗り入れ需要に応えることができない^(注8)。羽田空港の場合は夜間の発着枠を活用したり、都心部上空のルートをより開放することで発着枠をかなり増加させることはまだ可能である。そうした努力によってビジネスジェットの発着枠を増加させていかなければ、世界標準から今後とも至らないままにとどまるしかない。

7. ドローン、空飛ぶ車との共存

2025年には大阪で万国博覧会が開催される予定である。この大きなイベントへの準備として、交通分野でも新しい技術による新たな交通システムの開発が進められている。そして、それを実際に利用できるようにするための法整備も同時並行的に進められてきている。ただ、同時並行的とはいえ、実際には法整備、社会環境の整備が技術開発の速度に対して後れをとるのは通例である。自然科学に属する技術開発とは違って、社会科学に属する法や社会の意識改革といった部分には1つだけの解というものが存在することはほとんどなく、多様な見

解の中で社会全体の合意形成を図ることが難しく、時間がかかるからである。よって、法整備、社会環境の整備をより迅速に行っていなければならない。

新しいシステムとして、自動車の自動運転は最も注目を浴びているものだが、それに引けをとらないほど注目されているのがドローンである。ドローンはインターネットと同様、もともと軍事利用のために開発されたものだが、今や次世代の物流を担うものとして大きく注目され、社会実験も進んでいる。また、人を乗せて運ぶことも計画され、研究が進められている。

空飛ぶ自動車も実用段階に入っている。これらが一斉に解禁されることになると、空の混雑度はこれまでとは違った異次元のものとなるであろう。空港周辺にもドローンや空飛ぶ車が乗り入れることを考えれば^(注9)、衝突事故が起きないように、どのように空域の調整を図っていくか、そしてその監視・統制を行っていくかが重要となる。

8. 人材面

航空機を運航するためには、パイロット、CA、整備士など、多様なプロフェッショナル人材が必要となる。その中でも、パイロットと責任者となる整備士の育成には長い時間がかかる。特にパイロットの場合、その採用時と、実際に機長になって飛び出す時の経済状況が大きく異なる可能性があり、好景気だからといって大量にパイロットを育成したとしても、機長になる頃には不況に陥り、人件費の高いパイロットを有効活用することができず、会社としては大きなコスト負担となる恐れがある。従って、パイロットの採用計画は、従来航空会社にとっては難しいものであった。

一方、コロナ禍が襲うまでの近年は、LCCの急速な台頭があり、パイロットは慢性的に不足している状態であった。国際的にパイロットの奪い合いとなり、パイロットの流動性も高まっていた^(注10)。

実際、コロナ禍の前では、日本でパイロットが足りないことによって長期にわたって運休しなければならない事態に陥ったLCCがあった。このような事態を受け、政府はパイロットの育成について積極的に関与し、パイロットの新たな供給源を模索していった。その1つが、一般大学におけるパイロット育成コースの設置である^(注11)。

しかし、今回のコロナ禍は、こうした人材育成についても大きな影響を与えることになった。せっかく採用したパイロット訓練生を訓練する場も確保しづらくなり、育成が滞っている状況がある。各航空会社で当面の生き残り対策のためにリストラが進められている中、パイロットについては「聖域」として手を付けていないところがほとんどであるが、今後、コロナ禍が収束して、航空需要が急激に回復してきたときに、またコロナ禍以前のパイロット不足の状況に逆戻りする危険性もある。

CAについては現職、またそれを目指す学生双方にとって大きな試練を与えることになった。現在、多くの大学がCAになることを目指したコースを設け、主に女子学生の獲得、就職に直結した教育を行っている。しかし、コロナ禍による航空会社の経営の悪化によってCAの採用が軒並み中止となり、ほとんどの学生が行き場所を失ってしまったのである。「ホスピタリティ」を中心に学ぶために、関連業界として就職先として考えられるのは旅行業界や宿泊業界といった観光関連産業であるが、これも同様に、そしてそれ以上に深刻な経営危機の状態にあって、新規採用を行うような余裕はないところがほとんどである。ただし、こうした状態がいつまでも続くわけではない。いつまでも続いてしまうのなら、国家、そして世界全体

が崩壊してしまうだろう。回復期にはまた大量の新規採用需要が創出されるだろう。その時点まで学生の側は改めて自分の進路について見つめ直し、航空以外の分野で様々な経験を積むことで、それでもCAになることに挑戦し、それになることができれば、従来のCAとは違ったインセンティブと人間的深みを持って新たな境地を切り開いていくことが期待される。

状況の厳しさは、社員にとっても同様である。CAをはじめとして、県や民間など、様々なところに出向して仕事をしている。これに関しては、コロナ禍によって多くの人が職を失っている状況下、非常に恵まれているという声がよく聞こえてくる。実際そうであろう。それだけ航空業界が何とかして雇用を守ろうとしている努力は評価すべきである。確かに慣れない職場で慣れない業務を行うのは大変つらいことであることもあるだろう。しかし、あくまでも一時的な措置であると思えば、会社内では到底得ることのできない色々な体験をさせてもらうことができ、人間としての経験値を高めることができる、その意味を積極的にとらえるべきはないかと考える。一方、受け入れ先としても、新たな人材を、全く異なる世界から迎え入れることで、その発想、仕事に対する姿勢、やり方に刺激を受け、学び、生産性を高めることにつながるができるかもしれない。いわゆる「シナジー効果」である。そして、出向した人が出向先で高評価を得ることができれば、それは出向させた企業の評価を高めることにもつながる。つまり、新たな顧客の獲得にもつながることができるのである。

従来の出向は、主に相手先との関係性を深め、情報流通をよくするということが主眼であったが、今回の大量出向の実施は、これまでにない「プロモーション」の意味をもつことも見逃すべきではない。

9. 空港

航空輸送を行うためには、空港も欠かせない存在である。逆に空港が存続していくためには、より多くの航空会社に就航してもらい、より多くの航空便を運航してもらう必要がある。

一方、荷金の多くの地方空港は地域独占の状態にもあり、従来、必死に経営努力をしなくても、それなりに存続することができてきた。公共性も帯びていることから、その存続には公的資金も投入されていることも大きい^(注12)。

しかし、近年、経常的に赤字経営の状態にある不採算の地方空港のあり方については強い批判がなされるようになった。そこで、試算を行ったところ、ほとんどの空港が実際に赤字であることがわかった。そして、事態の改善を図るべく、国が管理する地方空港については、順次その経営権を民間に期間を切って売却し、民間のノウハウを活用することによって経営の健全化を図っていくことになった。その第一号案件となったのが仙台空港であり、その後、関西空港、高松空港、熊本空港、福岡空港、北海道内7空港（新千歳空港を中心に、道内7空港を一括管理・運営する方式）、広島空港と続いている。

こうした取り組みが始まった中でのコロナ禍の発生は、運営権を取得した側にとって大きな負担となった。運営権の買収のために多額の資金を投入しており、それを回収した上に利益を上げなければ、買収した意味がなくなってしまう。それぞれの空港の運営権が売却された時点では、インバウンドの伸びが顕著であり、地方空港においても主にLCCを誘致することで収益を増加させていくという明るい展望を持つことが出来た。そうした状況が一変してしまったのである。

今回のコロナ禍が収束したとしても、第2、第3のコロナ禍が発生する可能性は否定でき

ないし、地震や集中豪雨も頻発してきている。また、こうしたイベントリスクが高まっている上に、これまで頼りにしてきたLCCが総崩れの状態にある。今後、どのようにしてこうした難局を乗り越えて、安定的な経営基盤を構築してることができるか、今が本当に正念場である。

そのためには、航空会社から得られる収益と同時に、不動産としての空港の利用価値を如何に高めていくかが重要となる。この点は、すでに1980年代あたりからイギリスにおいて、「エアポート・ビジネス」として主張されてきたことである。つまり、航空会社からの収入以外の面からの収入（非航空系収入）を如何に高めるか、と言う取り組みである。空港内の店舗の売り上げを増やすことがもっともわかりやすいところであろう。こうした「自主財源」、つまり、航空会社に頼ることなく、空港自身の取り組みによってコントロールすることができる部分で収益を挙げることができれば、それを財源として航空会社の誘致をより積極的に行うことができる。

空港には多くの人々が訪れてこそ、その価値が高まる。そのためには、航空機を利用する人だけではなく、空港を訪れることこそが目的である人の数を増やしていかなければならない。その対象となるのは主に空港がある地元の人々となる。

地元との共生・共存についてはこれまでも様々な取り組みが行われてきた。たとえば、石川県の能登空港は、開港後、空港経営に対する支援策の一環として、空港内に行政の事務所を設置し、住民が空港を訪れる目的を創り出した。中部新国際空港では、新聞にちらしを入れたりして、空港内で行う各種イベントなどへの集客に努めた。これが海外になると、シンガポール空港の「ジュエル」のように、大規模アミューズメント施設を併設したり、マレーシアのクアラルンプールのLCCターミナルのように、地元の人々のためのスーパーマーケットを隣接して設置しているところもある。どこまで大胆な発想で、従来の「航空旅客だけを念頭においた空港」からの脱却を図るかである。つまり、空港としての役割は、大きな商業施設の1つの機能にすぎない、という発想の転換が必要なのである^(注13)。

今後、技術革新が進んでいけば、空港のあり方も大きく変わって来るだろう。今のように、航空機に乗る前に、保安検査のために並ぶこともなくなるかもしれない。航空機に乗り込むまでの動線において、監視カメラが人物の特定を行い、パスポートを所持しているか、ビザは取得しているか、危険なものは持っていないか、といったことを瞬時に判定し、問題がある場合には搭乗に至るまでの間に取り押さえることができるようになるのではないかと考える。そうすれば、今の空港は、非常に簡素化され、商業スペースとしての活用可能性は飛躍的に高まるだろう。こうしたことを先取りした空港づくりがどこまでできるかが、今後の空港経営者の課題である。

10. おわりに

以上、コロナ禍を大きなターニングポイントととらえながらも、その以前からの構造変動を見逃すことを避けるため、歴史的展開、近年の動向を抑えながら、航空業界の分析を行ってきた。景気、経済動向に大きく左右されやすい業界体質を持つがゆえに、航空業界は、今回のコロナ禍において非常に深刻な打撃を被っている。特にLCCは、欧州ではコロナ禍以前から過当競争の状態に入っていたし、成長いちじるしいとされてきたアジア市場においても、特に東アジアでは、LCCが乱立気味である、整理淘汰の波が訪れようとしていた矢先のコロ

ナ禍の到来であった。そして、業績の急激な悪化は、業界で働く人々の職を奪い、そうした人々の経験値を喪失させることによって無形の損失も生み出している。また、新規採用も軒並み中止されたことから、航空業界を目指して努力してきた学生たちのほとんどが「就職難民」化してしまった。

今後もコロナ禍が世界的に収束するまでにはまだ長い時間がかかるであろうと推察される。それまでの間、さらに業界の再編が進んでいくことも十分予想できる。また、リモート会議の普及や在宅勤務化など、最新技術を導入することによる労働形態の変化、生活様式の変化も、今回のコロナ禍によって閾値を超えて広範かつ急速に普及している。コロナ禍以前のようなビジネス様式、生活様式に完全に戻ることはないだろう。

しかし、移動需要自体が消滅することはないし、新たな移動需要も喚起されてくるはずである。在宅勤務による孤立化は、人間的触れ合いの重要性を再評価させることで、旅行需要などが今まで以上に増大していくことが期待できる。ビジネスの面においても、リモート会議の限界性が明らかになり、直接対面で会議などを行うことが再評価されることになるだろう。したがって、旅客流動は、今後も市場が拡大すれば、再度拡大基調に戻るはずである。

そして、コロナ禍の状況下で航空会社、特にFSCの存続を可能にする大きな力となった貨物輸送については、今後確実に増加し続けていくはずである。この点においては、LCCもその在り方を根本的に見直さざるを得ないことになるかもしれない。

いずれにせよ、このコロナ禍によって、航空業界はその在り方について抜本的な見直しが必要になったことは確かである。これまでもイベントリスクに強い体質が必要だという認識はあったが、これほど長期にわたる危機的状況はこれまでにないことである。ここでどのような脱皮を図るかが問われている。

そして行政の側でも、航空業界との関係性について、このコロナ禍の経験を基に、再度見直すことが求められているだろう。

注

- 1) その例外としてはタイ国際航空がある。タイ国際航空は、コロナ禍が訪れる前から、その放漫経営に対して社会的批判がなされていた。それにもかかわらず、強力な労働組合による抵抗もあり、改革はほとんど進んでこなかった。今回のコロナ禍は、こうした事態を打破するための絶好の機会ととらえられた。安易に救済措置をとるのではなく、あえて倒産の危機に追い込むことによって抜本的な改革を可能にしようとしたのである。結果的にそのような方向にタイ国際航空は進むことになった。
- 2) この点、日本でもANA,JALを支援しなければならないということにはなったものの、実際そこで働く人々をエッセンシャルワーカーと位置付けるのには時間がかかった。このことは、航空事業者がワクチン接種の対象となったのが遅かったことに見て取れる。ただ、こうしたエッセンシャルワーカーとしての認識の弱さは航空産業に限ったことではなく、交通事業全般に対して言えることである。特に、日々乗客に近距離で接せざるを得ないバスやタクシーの運転者などに対するワクチン接種の遅れは、交通事業全般がまだ社会的インフラとして適切に認識されていないことの証左であるということができよう。
- 3) 運航している路線が国際線に偏重している場合、国内から、あるいは国内への乗り継ぎができないという不便さがある。この点、国内線で広範な路線ネットワークをもっている航空会社が国際線に進出してくると、その乗り継ぎの利便性の良さから、後進企業に顧客を奪われてしなうことになりかねない。事実、戦後世界一の航空会社としての名声をほしいままにしていたパン・アメリカンは、国内航空会社として

実力をつけていったユナイテッド、アメリカン、デルタという、現在のアメリカの3大航空会社が国際線においても台頭してくる中で競争力を失い、衰退し、最終的に経営破綻。この間の詳しい事情については拙著『航空の規制緩和』を参照のこと。

- 4) これと同様の例はどの業界でも見ることができるだろう。特に有名な例としては、日本興業銀行と第一勧業銀行、そして富士銀行が経営統合として誕生したみずほ銀行である。聞くとところによると、経営統合後は、各ポストが3つに増え、それぞれに旧3行に振り分けられたらしい。このようにリストラするというよりも肥大化する可能性もある。
- 5) 様々な評価はあるが、日産のカルロス・ゴーン氏による経営改革はやはり注目されるべきものであろう。ただ、改革の難しさは、経営学が示すように、1社だけの改革にしても同様である。たとえば、JALは御巢鷹山へのジャンボ機墜落事故からの反省から、安全意識の向上を第一に掲げ、その一環で組合対策を進めるべく、その専門家として鐘紡から伊藤淳二氏を招いて会長としたが、その専門とされた組合対策がうまくいかず、かえって組合の分裂・闘争を激化させた。一方、2010年の破綻後には京セラの稲盛和夫氏が政府から会長に就任要請がなされ、改革を進めた。それば大きな成功事例として今日でも評価されているが、それが本当に永続性をもつのかどうかは、今後の評価を待つところではないか考える。
- 6) こうした措置は映画館や、大学の教室での着席など広く一般に見られる。また航空機の場合、3列掛けの座席の真ん中の座席だけ他の2席と逆向きにすることによって接触を避けるような座席配置も開発され、それを導入したところもある。
- 7) 今後、情報技術が発達することで、貨物の搭載に関する時間短縮も可能になってくることも期待できる。また、その先には、LCCに限らず、航空会社全般において、貨物の取り扱い方自体に革命的な変化がもたらされる可能性もある。
- 8) 特に今回の東京オリンピックの開催の準備段階では、この点に関しての配慮が見えてこないのが、不安を覚えた。詳しくは拙著（2021）を参照のこと。
- 9) 実際に羽田空港の将来ビジョンではそのように考える関係者が多い。
- 10) パイロットを他社から獲得するために、破格の待遇を提示する会社も出てきた。たとえば、中国の航空会社は、日本の航空会社よりもはるかに高い年収で日本の航空会社のパイロットを引き抜いている。以前であれば、福利厚生などの面から「格下」と見られていた中国の航空会社に日本のFSCからパイロットが移籍するなど考えられないことであった。また、台湾の航空会社は、日本からの「通勤」を認めた。すなわち、日本から台湾まで当該会社の便を利用して台湾まで移動し、そこから勤務につく。こうして日本に居ながらにして、台湾の航空会社のパイロットとして活躍できるのである。
- 11) 東海大学、法政大学、桜美林大学、崇城大学などで実施されている。
- 12) 個々の空港の収支については現在に至るまで明確な形では明らかにされていない。空港整備特別会計（現特別勘定）は全国の空港への支出金を一括して管理しており、個々の配分額が公表されていないからである。
- 13) 空港運営には、様々な規制があり、なかなか自由に商業活動を行うことはできないということが空港関係者から言われることがあるが、それは誤解であり、安全性によほどの悪影響を及ぼさないかぎり、空港施設内の商業活動は自由に展開することが可能である。

参考文献

戸崎 肇 『航空の規制緩和』、勁草書房、1995年

戸崎 肇 『ビジネスジェットから見る現代航空政策論』、晃洋書房、2021年