

# 航空業界における差別化戦略 ——フジドリームエアラインズのケース——

大 崎 孝 徳

## 目 次

1. 設立の経緯
2. 経営戦略
3. マーケティング戦略
4. 今後の課題

日本の航空業界においては1990年代後半より新規参入の動きが目立ってきた。1996年にはスカイマークエアラインズや北海道国際航空、1997年にはパンアジア航空が設立された。しかしながら、こうした一般に格安航空会社と言われるLCC (Low-Cost Carrier) やRA (Regional Airline: 地域航空会社) の多くが就航後、経営不振により、大手航空会社の傘下に入るケースが目立っている。

このような状況のなか、2008年に静岡市に設立されたRAであるフジドリームエアラインズ (FDA) は順調にビジネスを展開している。本稿では、FDA が取り組む差別化戦略に関して、マーケティングの領域を中心に検討していく。

情報収集に関して、2017年2月3日 (11:00-12:30)、鈴木与株式会社本社において、株式会社フジドリームエアラインズ広報・広告宣伝グループ・アシスタントマネージャー松下壽氏に個別訪問面接調査を実施している。

## 1. 設立の経緯

### 1.1. FDA とは？

FDA の親会社である鈴木与の創業は1801年

に初代鈴木与平氏が廻船問屋「播磨屋」を始めたことにまでさかのぼる。現在の鈴木与の代表取締役社長である鈴木健一郎氏は創業家の9代目にあたる。

FDA は鈴木与の8代目であり、現代表取締役会長である鈴木与平氏により2008年に設立され、翌2009年より就航を開始している。鈴木与の100%子会社であり、本社は静岡市 (清水区入船町11-1) に所在している。

### 1.2. 設立の経緯

2009年に開港した静岡空港に対しては、立ち木問題による完成延期に代表されるように激しい反対運動が起こっていた。しかしながら、開港すると決まった以上は当然のことながら、繁栄させる必要がある。大手航空会社の場合とはとりわけ採算性を重視する傾向が強く、長期・安定的に運航する保証はない。こうした状況において、鈴木与が旗振り役となり、地元の企業と共同で航空会社を立ち上げようとしたものの、競争の激しい航空業界に参入しようという企業は現れず、鈴木与単独で起業することを鈴木与平氏が決断している。周囲からは強い反対の声 (「うまくいくわけがない」など) があがったが、創業家出身の社長だからこそできた大胆な意思

決定と言えるだろう。また、鈴与と航空事業は一見、何ら関係がないように思えるが、廻船問屋を起源とする鈴与は海の港のプロであり、空の港においても航空輸送における空港地上支援業務であるグラウンドハンドリングなどにおいて、強みが発揮できるとの目算もあった。

とはいえ、航空事業に対して、素人集団である鈴与がいかにか事業を立ち上げたのか？については大変興味深いポイントであるが、この点に関してはJAL（日本航空）が大きく関連している。例えば、JALは鈴与が実質的に経営を支える清水エスパルスのスポンサー（ユニフォームにJALが大きくプリント）を担うなど、もともと鈴与とJALは関係が深かった。また、FDAにとっては幸運なことに2010年の経営破綻など、この時期はJALにとって大変厳しい状況であったため、多くの優秀なスタッフをJALから獲得できた。

### 1.3. 現在の業績

鈴与の100%子会社であるため、業績は公表されていないが、2015年度は黒字、2016年度もインタビュー時点では黒字の見込みとなっていた。平均搭乗率は概ね70%程度である。

### 1.4. 名古屋小牧空港との関連

現在、最もフライト数が多い空港は名古屋小牧空港で、2番目は福岡空港となっている。これに伴い、運航関係を中心に7割のスタッフが名古屋小牧空港内のオフィスに勤務し、経営や管理部門を中心に残り3割のスタッフが清水の鈴与本社内のオフィスで働いている。

## 2. 経営戦略

### 2.1. 基本的姿勢

FDAはLCCではなく、あえて定義するならば、RAと自らを認識している。他社と比較す

るならば、JALやANA（全日本空輸）などのFSC（Full Service Carrier：基本的に預け荷物や機内食などのサービス料金が航空運賃に含まれる、従来からある航空会社）は徹底したサービスをそれに適した価格で提供し、LCCは徹底したサービスの簡素化による低価格を実現している。一方、FDAはイメージとしてはFSCと同等のサービスを少しお値打ちな価格で提供とも言えるが、あまり立ち位置ははっきりしていない。さらに言えば取ってはっきりさせていないと捉えるべきであろう。一見あいまいに思えるかもしれないが、こうした柔軟性により、ライバルや顧客の動向といった環境要因の変化に迅速に対応することを強みとしている。

筆者は後述の通り、広い座席や無料のお菓子のサービスなど、“FSCよりもよいサービスをよりお値打ちな価格で”というスタンスでよいのではないかと感じたが、FDAサイドからはサービスの良し悪しは顧客の主観的な判断によるとの返答を得た。確かに、マイレージ・サービスなど多頻度顧客へ向けたFFP（Frequent Flyer Program）がない、もしくは全座席が単一グレード（モノグレード）であるため、上級顧客へ向けた特別なサービスがないといった点を重視する顧客も少なくはないであろう。

### 2.2. 売上 vs. 利益

航空ビジネスには飛行機のサイズにより座席の上限は確定しているという大きな制約条件がある。よって、もちろん客単価は上げたいところではあるものの、顧客が許容できる価格の上限は決まっており、どのようなラインに設定するかは極めて重要かつ難しいポイントである。もちろん利益は重要であるが、今後も路線を拡大させていく予定であり、よって売上も重要な指標になっている。

### 2.3. 航空ビジネスの特殊性

現在、最もフライト数が多い名古屋小牧空港などにおいては、顧客からの要望も強く、路線を増やしていきたい意向はある。しかしながら、愛知県とANAとの取り決めにより、名古屋小牧空港は縮小することが前提となっており、セントレア空港と同じ行き先へは簡単には増便できない。こうした約束はFDAが就航する前に交わされたものであり、FDAは全く関わっていない。よって、例えば小牧―山形便は東北復興名目で特別に許可が出されたが、基本的にFDAの意向と顧客のニーズが合致していても増便は容易ではない。この点に関しては、行政サイドに顧客の利便性などのニーズを踏まえ、セントレア：大型機、小牧：リージョナルの小型機といった棲み分けなども検討してほしいところである。

上記の理由により、小牧発の増便は難しいため、それ以外の便、例えば静岡―札幌便を就航させ、また山形―札幌便も就航予定となっている。札幌の空港は新千歳ではなく、札幌の街中に近い丘珠空港を使用している。丘珠空港は滑走路が短く、FSCなどでは小型に該当する定員200名規模のジェット機さえ離発着ができないものの、後述するFDAのエンブラエル機では可能であり、FSCとの差別化が実現している。従来、丘珠空港はJALグループのHAC（北海道エアシステム）などのプロペラ機専用であったものの、FDAの就航によりジェット旅客機が離発着することになり、地元の人も喜んでいる。

## 3. マーケティング戦略

### 3.1. 優れた機材

機材にはブラジルのエンブラエル社の170ファミリー（170と175）を採用している。170の定員は76席、175は84席となっている。通

常、このサイズの機材は座席が狭く、荷物を機内に置けないなどの問題があるものの、170ファミリーは円を二つ重ねた構造となっており、客室の空間、窓なども広く、十分に荷物を置くスペースが確保されている。シートに関しては大手FSCのエコノミーよりも横幅が3cm広く、快適な空の旅が実現している。ちなみに、170と175の2種類の機材があるものの（計11機）、保守などの作業はほぼ同じであり効率的に行われている。

また、フライトシミュレーターや航空機の機内を模した“モックアップ”などの訓練施設はRAやLCCなどの場合、大手FSCなどの施設を借りて行われる場合も少なくはないが、FDAは就航直後に自前で購入し、富士山静岡空港の近くに訓練施設「FDAトレーニングセンター」を設けている。こうした自前の施設がなければ、海外の航空会社にパイロットを研修に出さねばならず、費用は決して小さくはない。また、研修のスケジュールを柔軟に組むこともできない。当初、FDAの規模では投資に見合わないと言われたが、現在、十分に活用できており、逆に他社への貸し出しを行い、収入を得ている状況である。こうした事例は航空会社における旅客機変更に伴うスイッチング・コストの大きさも教えてくれる。

### 3.2. 徹底したコスト削減

FDAの価格に関する基本的なスタンスは安売りではなく、適正な価格ということである。具体的にはLCCのように低価格を実現するためにサービスを削減するのではなく、まずは乗客に空の旅を楽しんでいただくことが何よりも重要であり、サービスに一切の妥協はない。こうした前提のもと、FSCよりお値打ちな価格を実現するために顧客に見えない部分での徹底したコスト削減が行われている。例えば、機内において無料で提供されるお菓子やコーヒーな

どを購入している企業は単なる仕入先ではなく、FDAのスポンサーになってもらい、低価格での仕入れ、FDA機内誌への広告出稿などを行ってもらうことにより、コストを削減している。

また、情報システムに関しては、FDA規模の企業の場合、大手FSCのシステムを間借りしている場合が多いが、この手法は柔軟性に乏しく、さらには競争相手に予約数など、自社の貴重な情報が漏れてしまうリスクがある。しかしながら、大手のように自社専用のシステムを1から構築するとなると、莫大な費用がかかる。よって、日本の航空会社では珍しく、先鋭的な試みとなるが、インドのシステム会社が構築した汎用システムをFDA用にカスタマイズして利用している。

さらに、機材の回転率を向上させることによるコスト削減にも精力的に取り組んでいる。そのために、まず機内の清掃は大手FSCなら、他の会社に委託するところ、FDAでは客室乗務員が担当している。これにより清掃に関わるコストが削減されるのはもちろんのこと、時間の短縮にもつながっている。大手FSCの場合、到着から出発まで通常1時間かかるところ、FDAでは25分と半分の時間でっており、こうした積み重ねにより、1日の便数を増加させることに成功している。25分という極めて短時間で離発着が実現している要因には客室乗務員による清掃の他、関連会社である株式会社エスアーエスによる迅速な地上取り扱い業務、約80席という小型機の強みを活かした短時間での乗客の乗り降りなども大きく影響している。つまり他社が簡単には模倣できない仕組みによる低コスト化が実現しているわけである。

### 3.3. 販売チャンネル

現在の販売（予約）チャンネルの割合は、インターネット80%、電話10%、旅行会社10%と

なっている。また、さらなる販売チャンネルの拡大を目指し、JALとの提携も行われている。具体的には、JALのサイトや販売窓口でFDAのコードシェア便を販売しており、利用後はJALのマイルがたまる仕組みになっている。JALの充実した販売チャンネルを活かし、1人でも多くの顧客にFDAに搭乗してもらうことが意図されている。この他、JALが撤退した路線をFDAが引き継ぐなど、JALとの関係は深い。機材やその他のコストの関係でJALでは路線が維持できなくとも、80名という小さな機材、迅速なオペレーションや大手FSCほどは高額ではない人件費などによる低コスト化により、FDAでは路線を維持できる場合が少なくはない。

### 3.4. 地元との連携

空港は都市の交通インフラとして極めて重要な存在である。遠方への迅速な出張や観光客の取り込みなどにも大きな影響をもたらす。大都市においては問題にならないが、地方都市においてはフライト数の少なさにより、存続の危機に直面している空港も少なくはない。よって、とりわけ地方都市において、航空会社は重要な存在であると言える。逆に、航空会社においても、搭乗率アップに向けた取り組みなどは重要な課題であり、地方都市と航空会社は共存関係にあり、様々な連携が行われている。例えば、山形県との連携による「山伏ジェット」というキャンペーンにおいては、出羽参りを終えて山形空港を出発した白装束の女性たちが名古屋小牧空港に降り立ち、伊勢参りに向かうといったことが行われたが、これらは新聞や雑誌などで大きく取り上げられた。さらにFDA機内誌における地元をアピールする記事のスポンサーに県などの地方自治体となっている場合もある。県にとっては観光客の誘致、FDAにとっては搭乗率アップと両者にとってWin-Winの取り

組みとなっている。

### 3.5. 広告

ネットの時代と言われるが、費用対効果において、テレビCMは依然として効果的である。特に地方部では強い影響力を保持している。例えば、テレビCM直後の乗客数は小牧では130%アップ、松本や山形170-180%アップという状況である。

しかしながら、テレビCMを頻繁に活用するには多くの資金が必要となるため、コストを抑えつつ、認知度を高める取り組みとして、ラジオなどのメディアも活用している。例えば、FDAの客室乗務員がその日のFDAの運行情報を伝える「名古屋小牧空港フライトインフォメーション presented by FDA」という番組を月一金曜日の朝にFM愛知で放送している。番組の放送時間はわずかではあるが毎日行うことにより、リスナーへのFDAのすり込みが意図されている。低価格のみを前面に打ち出すLCCでは通常、マスメディアを活用した広告は行われていない。一方、大手FSCは有名芸能人を採用したマスメディア広告が頻繁に行われている。基本的な経営戦略とも重なるが、FDAの場合は確固たるスタンスを敢えて決めず、コストを抑えるために広告は行わないではなく、効果のあるものは積極的に行っていくという方針となっている。

また、FDAと言えば、レッド、ピンク、イエロー、グリーンなど、派手な機材のカラーが話題となることも多い。こうしたカラーリングを施した理由として、小さい機体はどうしても地味に見えるため、存在感を増すことが意図されていた。現在、顧客のなかには、「今日は何色かな？」と楽しみにしている人もいる。また、新しい機材が導入されるたびに、「次は何色？」といったことがテレビのニュースなどで取り上げられ、広告効果は抜群のようである。さらに

は自社のウェブサイトにて、「次号機は何色？」キャンペーンなども実施されている。こうした取り組みには補修用のペンキの種類が多くなるなどのデメリットはあるものの、費用を大きく上回る効果を得ている状況である。

## 4. 今後の課題

### 4.1. チャータービジネス (BtoB)

FDAの旅客機の80名という定員はおおよそバス2台分に該当する。こうした特性を活かし、旅行会社向けに機材をまるごと貸し出すチャータービジネスにも着手している。往く先は全国の主要な都市に加え、利尻島や久米島などの離島も人気のものである。離島の場合は乗り継ぎなどで時間がかかる場合も少なくはなく、チャーター便の強みがより発揮される。また、離島で200人規模を受け入れることができる宿泊施設は極めて少なく、大手FSCの機材の定員を受け入れることは難しい。旅行を企画運営する旅行代理店のなかには多くの会員を抱えている代理店も少なくはなく、80名程度なら高い確率で集客が見込めるため、リスクも低い。さらに、価格競争が激しい業界において客単価の高いチャーター旅行は代理店にとって大きな利益をもたらす商品となる。一方、顧客にとって、近くの空港からダイレクトに目的地に到着できる利便性は高く評価されており、さらにはチャーター便という響きに特別感や優越感を抱く顧客も少なくはないであろう。またチャーター便での旅行という特別な商品を扱う旅行会社に対して顧客がプレミアム感のようなものを感じる可能性もある。最後にFDAにおいては搭乗率などを気にする必要がなく、収益性のよいビジネスであり、今後も注力していく予定となっている。

#### 4.2. 国内インバウンド

比較的大きな都市から地方部へは多くの人が移動するものの、その逆の動きは極めて鈍い。例えば、名古屋から青森、山形、熊本など地方にはたくさんの人が観光などで移動するものの、逆に地方から名古屋に移動する人の数は限られている。こうした渡航需要を喚起することが課題となっている。このような取り組みは県や市の観光課が取り組む課題でもあることから、例えばFDAの機内誌に該当する街の魅力を伝える記事を掲載し、地方公共団体より掲載料の補助を得るといった連携も活発に行われている。

#### 4.3. マイレージプログラム

FDAでは費用対効果の関係からマイレージプログラムを実施していない。よって、顧客のニーズに関して詳細なデータを保持できていない。利用頻度の高い顧客からはマイレージプログラムを望む声もあり、今後検討していくことであった。

しかしながら、顧客を優遇することにより、利益が拡大するどころか、逆に優遇されない顧客の不満により、利益に負の影響を与えるとの研究も報告されており (Steinhoff and

Palmatier 2016 ほか)、一部の顧客優遇につながるマイレージプログラムの導入は直接的なコストの問題だけではなく、顧客からのロイヤリティなど、多面的な要素を慎重に検討する必要があるだろう。

#### 謝辞

個別訪問面接調査においては、株式会社フジドリームエアラインズ広報・広告宣伝グループ・アシスタントマネージャー松下壽氏から長時間にわたるインタビューおよび資料提供などで多大なるご協力を頂戴した。ここに記して感謝の意を表したい。当然のことながら、あり得べき誤謬はすべて筆者に帰するものである。

#### 参考文献

- Steinhoff, L. and Palmatier, R.W., (2016), "Understanding loyalty program effectiveness: managing target and bystander effects," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 88-107.
- 「DREAM3776 (FDA 機内誌) No. 17」(2016)
- 鈴木与平 (2014) 『地方を結び、人々を結ぶリージョナルジェット』ダイヤモンド社
- 「日経ビジネス」(2016.7.4)
- 「フジドリームエアラインズ会社案内」(2016)