

日本ではほとんど見かけない ビジネスジェット



ビジネスジェットの将来を考える

(航空ショーで展示中のセスナサイテーション)

松田 宏

売らないから売れない？

—消費者ニーズを的確にとらえることが売れる秘訣—

商社マンが先輩から後輩に代々語り伝えている「商機」、つまりビジネス機会に関する昔話をご紹介します。

「昔々、南洋の島に日本の商社 A の駐在員が赴任した。見ると現地人の大部分ははだしで歩いていた。そこで商社 A の駐在員は、ここでは履物は売れません、はだしの人がほとんどだから、と本社に電報を打った。

その後、競争相手の商社 B の駐在員が同じ島に赴任してきた。見るとほとんどの人がはだしで歩いている。



そこで商社 B の駐在員は、売れ残って不良在庫になっている古いデザインの履物を急いで全部送るよう本社に電報を打ち、安い値段で売り出したらあっという間に売り切れたということだ」

似たような話だが、近年、実際にあった事例もご紹介する。

「ある商社マンが東南アジア某国に赴任し

た。ちょうどスコールの季節で、毎日午後になると短時間だが激しい雨が降るが、傘を持っている人はほとんどいない。軒先などで雨宿りしている人もいるが、ずぶ濡れで歩いている人も少なくない。聞いてみると、慣れているから濡れても平気だという。普通の人ならそれで納得してしまうが、さすがに商社マンである。本当にそうなのかと疑問を持ち、しつこく聞いて回った。そして、傘は高くて買えない、私達だって濡れたら気持ちが悪いですよ、と恥ずかしそうに言う本音を聞き出すことができた。そこでその商社マンは、知り合いの日本の傘メーカーの社長に値段の安い傘を開発して欲しい、大量に仕入れるからと要請した。結果は大成功で、現地の人でも買える安い傘は飛ぶように売れた」これが日本のコンビニや100円ショップで売っている使い捨てビニール傘の始まりで、今年年間6,000万本以上も作られているそうだ。ネット通販の広告に60本まとめて買うなら1本あたり89円というものもあったほどである。



つまり、売れないのは需要がないからとは限らず、適切な価格で十分な供給があれば潜在的な需要が表面化して飛ぶように売ることがある、ということである。たくさん売れば価格も下がり、さらに売れ行きが加速される。わが国ではビジネスジャンプの運航が非常に少ないという実態があるが、本当に需要がないのか。以下に私見を述べたい。

世界市場でビジネス機が売れている

—リーマンショックを乗り越え、何年も先まで予約で一杯—

ビジネスジェットとは企業の経営トップや個人の資産家が使用する小型ジェット機のことだ。旅客運送ではないので機材は小型か中型で、搭乗人数も数人から10数人のものが多いが、100～200人乗の旅客機と同じ機体をビジネス用に流用したものもある。

所有形態は企業や個人が所有する、運航会社が所有して利用者と長期契約をする、必要な場合だけ提供するなど様々である。タクシーのように行きたいところに行ってくれるエアタクシーもある。長距離国際フライトが増えており、コンピューター機と比べて航続距離の長さが要件になっている。同じ機体は軍や政府のVIP輸送にも使われ、セキュリティ上の理由で民間のジェネラルアビエーション（GA）機として登録されている場合もある。

なお、ビジネス目的に使われる航空機すべてがジェットではないので、わが国で航空機のビジネス利用の促進を図っている団体名は日本ビジネス航空協会（JBAA）である。

近年、世界市場でビジネス機が売れている。リーマンショックで一時的に市場が低迷したが、運航回数はすでに以前の状態に戻り、販売機数も2011年中には元に戻るだろうと言われている。各地の国際航空ショーには多数のビジネス機が展示され、多数の有力顧客が押しかけて商談室には列ができ、製造工場は何年も先まで予約で一杯である。

アジア太平洋地域ではビジネス機の需要が急速に伸びている！

—今後10年で1,000機以上の発注—

ビジネス機急増の最大の理由は、アジア太平洋地域などにおける急速な経済発展により航空輸送需要が増えていることである。インド航空局の方によれば、一時は国内航空の伸びが年率38%にも達して対応に苦慮したが、今は10数%に低下したのでホッとしているとのことだった。インド経済は欧米に対する依存度が低く、リーマンショックの影響がそれほど大きくはなかったという。もちろん中国その他のアジア諸国、中近東でも経済が急成長中で、航空需要も急増中だ。さらに、全世界的な傾向として、9.11の同時多発テロ事件以降、航空機テロの危険を避けるため企業幹部や富裕層がターゲットになりにくいビジネス機を利用するようになったこともあると言われている。

現在、アジア太平洋地域には約450機のビジネス機があり、今後10年で約1,000機増え、合計機数は今の約3倍になると予測されている。ちなみに米国は約18,000機、カナダとブラジルはそれぞれ1,000機以上のビジネス機があり、増加を続けている。しかし、わが国には約60機弱しかなく、今後10年間の増加もわずか60機程度と予測されているので、合計でも今の2倍程度にしかならないという寂しい状況である。

ビジネスジェット機の保有機体数

国	各国の保有機数 (2009年12月)
米国	17,905 機
カナダ	1,068 機
ブラジル	1,010 機
メキシコ	960 機
ドイツ	644 機
英国	611 機
ベネズエラ	560 機
オーストラリア	418 機
フランス	398 機
スイス	313 機
オーストリア	267 機
コロンビア	228 機
インド	201 機
サウジアラビア	147 機
中国	122 機
日本	55 機

出所：パートインターナショナルより作成

(ただし、日本の保有機数は、ビジネス航空協会から聞き取り)

航空局「ビジネスジェットの推進に関する委員会—中間報告」より

ビジネス機は誰がどのように使うのか

—グローバル企業のトップは経済市場にあわせた行動がとれる—

2009年に米国自動車業界のビッグスリーのひとつ、ジェネラルモーターズ（GM）の経営が破綻した。そして、破産法適用の申請に関する公聴会にGM幹部が社用ジェット機でワシントンにやってきたことに批判が集中した。そんな贅沢をしながら国民の税金を使って救済を受けようというのはけしからん、という訳である。そこで、次の公聴会にはデトロイトからワシントンまで自分で車を運転してやってきた幹部もいたらしい。

2006年に野球の松坂大輔投手が西武ライオンズからボストン・レッドソックスに移籍した際には、球団専用機がロサンゼルス郊外のビジネス機専用空港で契約交渉が終わるまで待機し、総額5,200万ドル（約61億円）の6年契約を結んだらすぐに彼を乗せて本拠地ボストンに飛んだことがあった。

ビジネス機の利用者で一番多いのは、世界中を飛び回るグローバル企業の経営トップである。その際、ビジネス機なら定期便を乗り継ぐ場合よりも時間が大幅に節約できるし、直行便のない目的地でも都合のよい時間に移動できる。機内で会議もできるし、電子メールや衛星電話を使って世界中と通信もできる。また、目的地での重要な商談に備えて機内で散髪や疲れを癒すためにマッサージをしてもらうこともできる。

彼らは、突発的な事態に対応するため、途中で残り日程をすべてキャンセルして帰国したり別な目的地に急行したりすることが頻繁にある。日本国内の高速道路でも、鮮魚や野菜を積んで疾走する冷蔵トラックが目的地を決めずに走っているが、それは刻々変化する各市場の相場を考慮して一番高く売れる市場に向かうからだ。アラビア湾やインド洋を航行する巨大タンカーも同様で、出発時には原油の売り先も目的地も価格も決まっていないことが少なくない。ビジネスに変化はつきもので、途中で変更があることが前提なのだ。

経営トップの旅費はファーストクラス料金であり、最優先なのは費用ではなく時間の節約だ。さらに、グローバル企業では経営トップの出張先自体が重要な企業秘密である。出張先で同業他社は何が起きようとしているのかを推測できるからである。

企業によっては社運を左右するような最高機密情報の伝達に電子的通信手段を使ってはいけない、と規定している。だから経営トップは重要書類を持って飛行機に飛び乗るのだ。

ビジネス機で採算が取れるか？

—世界を飛び回るトップには安い買い物—

高価なビジネス機は企業としての採算が合うのだろうか。答えはイエスである。

普通のビジネスマンの国内出張でも、新幹線か航空機かは議論が分かれることがある。飛行機で日帰りするか新幹線で行って1泊2日にするかというような選択だ。しかし、問題は旅費

だけでなく、移動時間の人件費やビジネス機会の損失も考える必要があろう。

平均的サラリーマンの直接人件費が年間700万円と仮定すると、社会保険料の企業負担分や福利厚生費などが20%は上乘せられるので、人件費総額は年840万円となる。就業時間が年間2,000時間なら1時間あたりの人件費は4,200円となる。

日本では経営トップの報酬額を公表している企業がほとんどないが、役員報酬総額を人数で割れば平均額が計算できる。大手自動車メーカー T 社の役員報酬の平均額は約6,000万円なので、トップは1億円以上と推測されている。大手流通業 A 社の会長の場合は公表されていて年額8,400万円だ。つまり、1時間あたりの人件費は3~5万円ということになる。これならチャーター料が1時間30万円の中型ヘリを使って移動しても、少し遠い所なら十分に元がとれるはずである。



グローバル企業の経営トップは報酬額がひと桁違う。日本の自動車メーカー N 社の G 社長は、ヨーロッパの親会社の社長も兼務しているが、報酬は年額8億4,000万円だという。米国の大企業では報酬年額が10億円を超える場合が珍しくない。野球の松坂選手なみである。単純計算すると1時間あたり50万円にもなる。彼らがそんな高額報酬に見合う仕事をしているのかという批判はあるが、実態がそうなのである。そして、アジアの新興国の企業でも、経営手法も米国型なら経営トップの収入も米国並みなのである。

大企業の経営トップが決断する投資案件は巨額である。液晶工場の新設には3,000億円以上の投資が必要だ。アメリカの原子力関係企業の買収額は6,000億円だった。大手製薬会社 T 製薬が買収を決めたスイスの製薬会社の価格は1兆円である。こうした案件ですばやく的確な決断をすれば、競合他社よりも有利なビジネス展開が可能になり、多額の利益を生む。出遅れると利益が出なくなり、失敗すれば巨額の損失を出す。だから、優れた経営トップの高額報酬は当然であるのだという。当否はさておき、ビッグビジネスで世界中を飛び回る人達にとってビジネス機の費用は安いもので、十分に採算がとれるのである。そうでなければ、ビジネス機がこんなに売れるはずはないのだ。

アジアの状況

- 中国の政府はビジネス航空の発展を重要視しており、ビジネス機に関わるルールが日々緩和されている。
- 香港やシンガポールは、駐機場が満杯であるなど駐機スペースの問題を抱えており、成長の足かせとなっている。

航空局「ビジネスジェットの推進に関する委員会—中間報告」より

国際競争に勝つということ

一港湾のコンテナ中継基地と同じ轍を踏まないことが大事一

資格試験なら合格点を取ればよい。しかし、競争の場合は相手の得点次第で勝ち負けが決まる。まして、業界内だけの発想では他の業界との競争には勝ち残れないし、国内だけの発想では国際競争には勝ち残れない。国内航空路線の競争相手は他の航空会社だけではなく新幹線や高速バスもある。国際航空路線では、日本国内の地方空港から韓国ソウルのインチョン空港を経由する旅客が増えており、日本の大空港は旅客を奪われている。

港湾の事例を見てみると、近年、日本は北東アジアのコンテナ中継基地の地位を完全に失った。これは韓国の新釜山港との国際競争に惨敗したためである。神戸港は阪神淡路大震災からの復興の過程で、北九州港では新しいコンテナターミナル建設の過程で、やるべきことはやったにもかかわらず、タイミング的に韓国に後れをとったのである。当初、日本の港湾では夜間や週末、祝日の荷扱いや通関、検疫はできないという状態があり、手数料も高かった。コンテナ輸送では日本への輸出入よりも国際便の積替えが多いので、韓国とは正面から競合するが、従来の発想のままだった日本の港湾関係者はそのことを十分理解していなかった可能性がある。後に日本が不利とわかり、後追いでいろいろ改善はしたものの、一度離れたお客（船会社）は二度と戻ってこなかった。もちろん新規顧客も寄りつかず、結果は日本が惨敗したのだ。博多港のコンテナターミナルはその後かなり善戦し、去年は取扱量が急増して過去最高だったというが、それでも新釜山港の十分の一に過ぎない。

韓国はその間、新釜山港を優位にするために船会社のニーズを徹底的に研究し、利便性を高めるための工夫を凝らし、船会社に対して積極的な売込みを行った。また、保税倉庫などの投資に対する積極的な補助や税制上の優遇など、有効と思われるありとあらゆる手段を講じた。実は新釜山港の開港直前に、予定日までに接続道路の工事が間に合わないことがわかったのだが、開港を延期すると客を逃がす、開港直後に容量一杯のコンテナ船はこない、ということで予定通り開港し、暫定的に旧釜山港のコンテナターミナルとの協調運用体制を取って上手に乗り切った。

大震災は天災だったが、コンテナ港に関する国際競争で日本が負けた原因は人災だったと思う。ビジネス機に関しては同じ轍を踏まないで欲しいものだ。

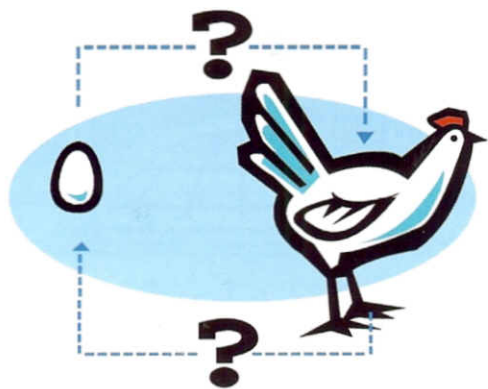


鶏が先か卵が先か

—ビジネス機にとってお粗末な日本の受け入れ態勢—

これまでの日本では、ビジネス機はほとんど禁止に近いといってよいほど制約が多かった。大都市圏の大空港ではビジネス機の離着陸は厳しく制約され、駐機場も限られている。地方空港は運用時間が短く、ビジネスはするなと言わんばかりだ。各地でビジネス機専用ターミナルの整備が進んでいるがまだ不十分で、不都合な制度上の制約も少なくない。

関係者は鋭意努力を重ね改善できるとことは改善してきたが、国際ビジネスのニーズに対応できるレベルとは言えず、まだまだ前途多難である。いまは改善されたが、発着枠の申請は7日前までなどというかつての条件は、ビジネス常識からいえば全く論外である。日本付近を飛行中のビジネス機が急な商談で1時間後に東京に立ち寄りたい、契約交渉で合意できるまで何日間でも空港で待機したい、地方空港で深夜に離着陸したいがCIQもよろしく、というような要望にも応えなければならないのだ。



昔、米国で知人の自家用機に同乗した際の話だが、目的地への到着時はレーダーターミナル管制を受けた後、GA機専用空港の管制塔から着陸許可を受けた。帰りは深夜で管制塔は真っ暗だったが、リピーター(*)経由で近くの大空港の管制塔から計器飛行の許可をもらって離陸し、少し高度を上げたら近くの大空港のレーダーが識別してくれた。こういうことは今の日本ではできないのだろうか。また、CIQ職員が常駐できない場合は、必要な場合だけ近くの空港か港湾からかけつけるということとはできないものだろうか。

利用者の視点で諸外国と比較すれば、日本のビジネス機の環境はまだまだ不便である。遠来のビジネス機に対する諸手続き、整備、給油、地上の交通手段や宿泊の手配などを代行する専門のサービス会社も育っていない。もちろん英語が通じなければ話にならない。今は需要がないから十分なサービスの供給ができないのか、供給がないから需要が喚起されないのか、鶏が先か卵が先かの悪循環からなかなか抜け出せない状態のようだ。

*「リピーター」は無線電話の中継システムで、管制官のいない地方空港（管制塔の運用時間外の場合を含む）にいる航空機のパイロットと付近の大空港の管制塔の無線通信を可能にするもの。

松田宏コンサルティング株式会社 代表取締役 松田 宏