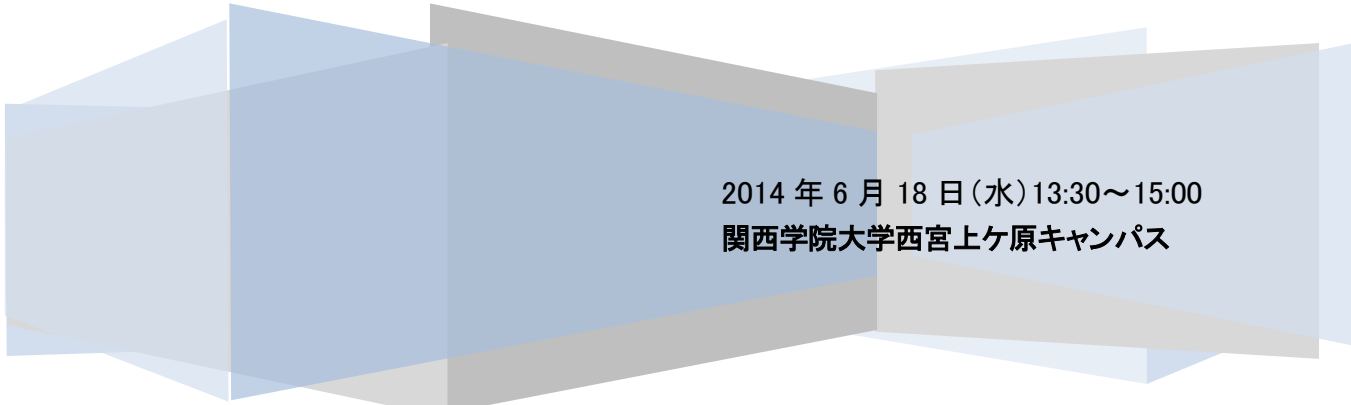


産業研究所講演会

エミレーツ航空とドバイ空港の発展

田中 和久氏（エミレーツ航空 西日本支店 支店長）



2014年6月18日(水)13:30～15:00
関西学院大学西宮上ヶ原キャンパス

産業研究所講演会

エミレーツ航空とドバイ空港の発展

- 1.日 時： 2014年6月18日(水)13:30～15:00
- 2.場 所： 関西学院大学西宮上ヶ原キャンパス B号館301号教室
- 3.講 師： 田中 和久氏 (エミレーツ航空 西日本支店 支店長)
- 4.主 催： 関西学院大学産業研究所
- 5.講演内容：

【田中】 皆さん、こんにちは。今日は皆さんにどういう話をさせていただくか。

その前に、皆さんのお手元に配っておりますのは、タイミングとしては悪いんですが、日本代表が第1戦で負けてしまった後にこれを配って、どこに意味があるのかと思いましたが、せっかくだので、弊社が FIFA のメーンスポンサーをやっておりますので、そのからみでロナウドとペレが共演している CM を作成しています。それを得点マッチ結果表の小さなフライヤーにしたものをお配りしておりますので、一部、試合は終わっていますが、これから先の試合結果を書き込んで、2014年のワールドカップの結果表として残していただければと思います。

今日の話は、まず、エミレーツ航空はどういう会社なのか、どうしてエミレーツ航空が今の地位にあるのかという話。

それから、ほかの航空会社を含めたアライアンスとか、スカイチームとかワンワールド、そういったアライアンス航空会社と連合を組んでいる会社と、そうでない会社。弊社はどこのアライアンスにも入っていないんですが、そういう会社も含めて、LCC、ピーチとかジェットスター、皆さんも聞いたことがあると思います。そういう LCC の業界も含めてこれから先、航空業界はどう展開していくのか、どういう課題が残っているのか等のお話をできるだけわかりやすくさせていただきたいと思います。

さて、皆さんの中でエミレーツ航空という名前を聞いたことがある方。けっこういらっしゃるね。では、乗ったことがある方。ありがとうございます。まだ学生の方は、これから卒業旅行とか、夏休み、春休みの間に、乗って、海外へ行っていただければと思います。

エミレーツの本拠地を知っている、本社のある都市の名前を知っている方はいらっしゃいますか。ありがとうございます。

では、エミレーツ航空に関して、またドバイに関しての話をさせていただきたいと思います。エミレーツ航空というのは、1985年に創設された航空会社ですので、まだ30年弱、航空会社としては歴史の浅い会社です。本社はアラブ首長国連邦、UAE とよくいわれますが、そのドバイにありまして、約80カ国、141都市に就航しております。現在、保有機数は、大型機のための218機、いろいろな航空会社の賞がありますが、それを500以上もらっていると。これを聞いてもピンと来ないと思います。

小さな字で恐縮ですが、この中で、唯一、取り上げて言うべきなのは、エミレーツ航空とい

うのは国営会社とされている方が多いんですが、正しくは国有会社です。

国が株主であるのは間違いありません。ただし、運営に関しては完全に分離されています。当然、利益が出れば、株主であるドバイ首長国に配当金を支払わなければなりません。株は公開されていませんので、資金調達には社債発行や長期借入金等でまかなう、増資をして資金調達をするという手段は持ち合わせていません。国が保有しているけれども、会社としてのマネジメントは、まるでプライベートカンパニーのようにやっている会社とだけ思えばけっこうです。

エミレーツ航空の拠点、ドバイについてお話をさせていただきます。この写真を見たことがありますね。ヨットの帆みたいなものを見たことがあるけれども、呼び名は知らない。その程度で、見たことがあればけっこうです。場所は、アラビア半島の、ゾウあるいはサイの角の根っこあたりです。アラブ首長国連邦の首都は、左端に書いているアブダビ、アメリカでいえばワシントン。ニューヨークに当たるのが、UAEのドバイです。

七つの首長国からできていまして、アブダビ首長国、ドバイ首長国、シャールジャ首長国など、アメリカでいえば州のような存在だと思っただけでけっこうです。そのドバイに本拠地を置くのがエミレーツ航空です。

ドバイの特徴としては、今お話ししたように、アラブ首長国連邦、UAEの一つで、首長国としては2番目のサイズで、奈良県、あるいは埼玉県。それぐらいの小さなところですよ。

アラビア語が現地の人にとっては共通語ですけども、一般的には英語がメインです。というのは、人口の90%が海外から来た人です。アラブ人は全体の10%しかいません。残り90%の人のほとんどが英語をしゃべるわけですよ。ですから、この国での公用語は事実上、英語です。アラブの人でも、もちろん英語は流暢にしゃべれます。

もともとドバイというのは、漁村の小さな町でしかなかったんですが、19世紀後半、イギリスの支配下に置かれ、東インド会社の貴重な中継点となった。とはいえ、そのころは、まだ小さな漁村の域を出ていません。20世紀初頭にドバイの貿易が盛んになり、ドバイは商人の町となる。このころ、真珠が産業として発展していましたが、日本の田崎真珠だったと思いますが、そこがビジネスを拡大していくにしたがって、ドバイの真珠が縮小、衰退していったという歴史もあります。

1966年に石油が発見されました。ドバイは石油が豊富にあると思っている方がいらっしゃると思いますが、それは間違いで、豊富にあるのは、隣のアブダビ首長国です。ドバイにはほんのわずかしなくて、全体の4%しかありません。ただ、わずかとはいいいながら、そのお金で潤うことができました。

しかしアラブ首長国連邦として1971年に独立した後に考えたのは、このままだとドバイ首長国はだめになる。アブダビは石油がいっぱいあるからいい。4%しかないドバイは、石油だけを頼りにしていれば、もっても20年、石油以外のことで発展しなければと出たのがそのころです。

そして、1979年にジュベリア港という、フリーゾーン、つまり税金がかからない物流拠点で

ある港ですが、そこを建設し、海での物流、空での物流を押さえようと。それで、エミレーツ航空が 1985 年にできました。その後は、皆さんもテレビなどでドバイの特集を見たことがあると思いますが、短期間のうちに町として発展していきました。

一時期、バブルのような勢いもあり、世界唯一の七つ星のホテルというのは、さっきのヨットの帆のような形をしたホテル、世界最高峰のタワー、これは今でも世界一高いビルですが、バージュカリファというものです。それから、パームという、ヤシの木の形の人工島をつくって、世界で注目を浴びるようになりました。

2008 年のリーマンショック後、ドバイにも同じような金融危機がやってまいりました。現在ではそれを乗り越えて、もとの状態に戻り、GDP も順調に約 5%強を刻んでおります。

エミレーツ航空が本拠地に行っているドバイ空港というのは、今、世界一の空港になりました。2013 年、ドバイを訪れた外国人は 1,100 万人、日本人はそのうち 7 万 3,000 人です。

2014 年には、ドバイ空港の国際旅客数がイギリスのヒースロー空港を抜いて世界 1 位。これは、私たちもびっくりしたんですが、なぜドバイ空港が世界一の利用客を誇る空港になったのかというのは、エミレーツ航空の発展とリンクしています。

まず、ドバイ空港を成田空港、羽田空港、関空と比べてみましょう。広さは圧倒的にドバイ空港のほうが広く、成田や関空の 3 倍といわれています。滑走路の本数は意外に少なく、2 本しかありません。羽田が 4 本ありますが、今は国内線をメインに使われています。

滑走路の長さも 4,500 メートルと 4,000 メートルということで、国際基準としては十二分です。羽田の 3,000 メートルや 2,500 メートルというのは、長距離路線を意識すると短いです。やはり、関空、成田の 4,000 メートルクラスはどうしても欲しいというのが関係者の希望ではありません。

年間発着回数、さすがに国内線を多数持っている羽田よりは発着回数は少ないのですが、就航都市が圧倒的に違います。成田の 100 都市の倍以上。羽田は国際線だけで出していますので、23 都市と少ないですが、こういった規模の空港であると思ってください。

ドバイ空港というのはわかりやすい空港で、ヒースローとか、パリのシャルル・ド・ゴール空港というのは乗り換えが複雑で、わかりにくいです。建物のつくりもシンプルではなくて、初めて行く人にはものすごくわかりにくい空港だと思います。それにひきかえ、ドバイ空港は大きな細長い建物が三つできていて、一つ目と二つ目がくっついているので、よけいにわかりやすいです。

エミレーツ航空が使っているのは右端、まん中、そして C ゲートといわれる一部を使っております。あと、ラウンジはおそらく世界一のレベルで、品質もいいんですが、収容人数が 4,000 名以上。いかにたくさんのお客さまがこの空港を使っているかの証明にもなりますが、大量のファーストクラス、ビジネスクラスのお客さまを収容できるラウンジがあります。

実際、A ゲートの端から端までの広さがすべてラウンジだと思ってください。当然、飛行機に乗り入れるフロアとは別のフロアで、上の高いところですが、あれだけの広さがあるわけです。B ゲートの右半分がファーストクラス、B ゲートの左半分がビジネスクラスのラウンジだ

と 부탁드립니다。それぐらい大きいということです。

私も家内にしかられているんですが、今どき、タバコを吸う方にとっては救いの空港です。喫煙場所が複数設置されていまして、空港内にもバーがありますが、ここでは自由にタバコを吸えます。吸わない方にはどうでもいい話ですが、吸うお客さまにとっては貴重な情報ではあります。

これが、空港の雰囲気です。ラウンジ、上がファーストクラスで、下がビジネスクラスです。さっき、A、B、C というものがありましたけれども、A というのはエアバス 380 という、総 2 階建ての飛行機ですが、その専用ターミナルです。

これは、うちのクルーのユニフォームです。ワールドカップの表彰式には必ず出てきます。さて、経営学に近いお話をさせていただきます。

このグラフは、弊社の売上高と、それに含まれる営業利益、2004 年から 2013 年までのものです。私が入社したのは 2005 年です。売り上げとしては倍増どころか 4 倍弱に上がっております。この時期の営業利益率 10% 台というのは、航空会社としては驚異的な数字です。まだ規模も今の半分以下で、コストもそんなにかからない状態でした。特定路線では圧倒的な人気があって、高い営業利益を保持できていた時代です。

レガシー・キャリアーとかフルサービス・キャリアーと呼ばれる、全日空さん、日本航空さん、ルフトハンザ、ブリティッシュ・エアウェイズ、いろいろな会社がありますが、一般的に、売上高、営業利益率というのは 1~1.5% です。航空会社というのは、意外と営業利益率が低いです。その中で、2013 年度決算期で 3.9%、ほぼ 4% というのは、倍以上だといわれています。

どうして右肩上がりの売り上げを達成できているか、そして、創立以来 29 年間で赤字決算をしたことがないのか、それをこれからお話ししたいと思います。

現時点で、世界の輸送実績。この表は国際線と国内線をあわせた、有償旅客キロ数、要はお金をいただいて運んだお客さんの人数×運んだ距離をあらわしたグラフで、最新版が昨日、私の手元に届いて、差替えられなかったんですが、これでも世界第 5 位になっていますが、2013 年度版の報告では第 3 位でした。

1 位はユナイテッド航空、2 位がデルタ航空、3 位がエミレーツ航空、4 位がアメリカン航空、5 位が中国南方航空。そして、サウスウェスト航空、ルフトハンザ航空、エールフランス、ブリティッシュ・エアウェイズ、カンタス航空と続いています。

これは国内線も入れていますので、ネットワークがたくさんあるアメリカの航空会社が上位に入ってきていますが、国際線だけを見ても、エミレーツ航空が世界 1 位の輸送実績を誇っています。その下にユナイテッド航空、ルフトハンザ、エアフランス、デルタと続いています。

去年、直近の新しい報告でも、依然としてエミレーツ航空が 1 位で、トップ 3 は変わっていません。4 位がデルタ航空で、5 位がエアフランスと、4 位、5 位が入れ替わっただけです。

ただし、輸送実績の 1 位と 2 位の差は広がっています。どうしてかということ、後でもお話ししますが、毎年、毎年、新しい飛行機が追加されます。それだけ売るものが増えてきまして、

工場でいくと、毎年、毎年、生産ラインが拡大していった、あれをやれ、あれをやれと、毎日、ものすごい製品がつくられていく。営業マンはそれを売っていかなくちゃいけない。輸送実績も100万人で、1億8,000万人/kmとなっていますから、これが直近のデータでは2億に跳ね上がっています。そういうこともあって、これからどんどん他社との差をつけていくのは間違いないといわれています。

ちなみに、エミレーツ航空を日本航空や全日空と比べると、規模としてどれくらいの差があるのかというのが、このグラフです。

では、どうしてエミレーツ航空はそんなに発展したのか。あるいは「どうせ資金は、石油があるんだから」と、よくいわれます。正しくはそうではありません。

先ほども言ったように、石油の資源はごく限られていて、ドバイでとれる原油の質もよくないといわれています。では、高い利益が上がらない中で、どうしてエミレーツ航空が一気に躍進したのかを説明します。

ここにある矢印、これは1980年代、私がサラリーマンになる直前、大学生のころの、人と物の動きを世界地図に置き換えたものです。後のアライアンスの話でも出てきますが、この矢印が太ければ太いほど、たくさんのお客さんがその間を移動していたとってください。メーンは北米、ヨーロッパ、そこを介して、北米からは東南アジア、日本を経由して、東南アジアの各諸国。

もう一つ、この線があります。これはカンガルールートといわれていまして、特にイギリスを中心として行き来するルートがあったわけです。

シンガポール航空が発展したのも、この流れのおかげです。日本航空が一時期、大きく発展していったのも、この矢印のおかげです。ユナイテッド航空、デルタ航空、昔はノースウエスト航空といいましたけれども、それを主流に太平洋を大きくしていったのは、この矢印のおかげです。

ブリティッシュ・エアウェイズ、ルフトハンザ、エアフランス等がこの大西洋の矢印に多くの恩恵をあずかったわけですが、皆さんもご存じのとおり、いまやBRICsという呼び名も使い古されていますが、新興国の台頭とともに流れが変わってしまいました。

もともとあった流れに加えて、このオレンジ色の流れ、これはわざわざドバイ経由にしていますが、大事なのは、インドとかアフリカ、西アフリカ、南アフリカ、まさにブラジルを中心とした南米、こういったところでの人の動きが過去とは比べものにならないくらい出てきました。その中心に、たまたまドバイがあったわけです。

さらに、もう一つ言ううとすると、物の動きがこんなに変わったことはわかる、東南アジアではベトナムとかタイといったところも台頭しているのはわかるけれども、それだけではすべてを説明しきれない。もともとタイ航空、シンガポール航空もあった、エア・インディアもありました。では、なぜ彼らが大きく発展せずに、エミレーツ航空が発展したのか。

そこには、もう一つあります。地球儀を見ていただくと一目瞭然ですが、アメリカの航空会社にとって邪魔なのは太平洋です。あの広いところに人を運ぶ場所がない、土地がありません。

ハワイがちょっとあるだけで、あれも観光の島です。

それから、ヨーロッパと北米の航空会社に言えることが北極海です。ほとんど人が住んでいません。東南アジアの航空会社にしても、太平洋が邪魔です。もっと気の毒なのが、ニュージーランド航空です。これはメルカトル図法ですから、右端に見えますけれども、地球儀で見ても南の端で、隣接するのはオーストラリアだけです。端にあること自体が致命的です。太平洋が邪魔をしているのは、昔からです。ただ、それ以上に、物の動きが変わったとき、自分たちの本拠地、シカゴであったり、アムステルダム、パリ、ロンドンという位置がこの流れを吸い込むには不都合な場所だったわけです。効率が非常に悪い。

それに気がついたのがドバイ首長国でした。ここに本拠地があったら、すごく便利じゃないかということをついついた人が間違いなくいて、ここを飛行機の拠点にしたら、すごくたくさんのお客をカバーできるに違いないと。

これが、ドバイから4時間以内の地図です。まん中の円は、世界の3分の1の人口をカバーしてしまう。8時間のフライトで3分の2、約66%です。ここには書いていませんが、いわれているのは、片道12時間の範囲内で、世界の人口の85%をカバーするということです。これが成功の秘訣の一つです。

それに気がついたことと、たまたまドバイという国が、周りの発展した国との中間にあって効率的な場所にあった、幸運だったということもあります。

それを踏まえて、毎年、いろいろなネットワークを増やしていったら、現在では、ドバイからヨーロッパの37都市、北米はニューヨークやロサンゼルス、サンフランシスコ等をはじめ、11都市、アフリカでも25都市です。南米はまだ5都市なので、これから増やしていくとは思いますが、各国、各都市の経済状況を見ながらの判断になっていくと思います。

これは、就航都市数の推移です。確かに、私が入社した2005年は83都市、もっと会社から早く帰ることができましたし、余裕のある仕事ができている、よき時代でした。約9年たって142都市と、増えるにしたがって、本社から「次の年はどうするんだ。人数が足りんぞ」と、いつもおしかりの言葉が来る毎日が続いております。日本航空、全日空と路線数を比べれば、弊社の営業マンがどれほど忙しいか、想像していただけたらと思います。

これは、2013年に就航した都市です。聞いたことのない都市もあるでしょう。カブールは、知っていますか。アフガニスタンです。アルジェはわかりますね、アルジェリアです。コナクリは西アフリカ、アブジャはナイジェリアですけれども、FIFAのワールドカップに国として出場しています。ナイジェリアでは内戦が続いていて、つい最近も女子学生が拉致された、そういう危険なエリアが残っている国でも、人は動いています。物も動いています。そういうところに飛行機を飛ばしているということです。

あと、保有機数も都市数と同じぐらいに増えているということです。

これは、保有している飛行機、ボーイング777などの説明ですが、総保有機数が218機、日本航空は222機、全日空は235機と、変わらないじゃないかと思われるでしょうけれども、ここから上が大型機です。まん中は、発注している飛行機なので、これは見なくてけっこうです。

218 と 46 と 54、この違いが、先ほど言った輸送実績の違いに大きく出てきています。

あと、A380 という 2 階建の、この世に存在する旅客機で最も大きなものですが、これを 48 機持っていて、現在、業界には 120 機ほどしかデリバリーされていないので、世界一の保有。777 も世界一のユーザーだといわれております。

ファーストクラスは、もちろん個室です。扉が電動で開閉して、締まってしまうと乗務員も見えません。このようにフルフラットですから、完全な個室気分、これが液晶テレビ、リモートコントロール。これはミニバー、座席はこういうものです。ビジネスクラスは、特に世界一とは言いませんが、世界最高級クラスであることは事実です。

エコノミークラス、普通といえば普通ですが、今どきほとんどの航空会社がカットしているのに対して、エミレーツ航空はアメニティキットをエコノミークラスのお客さまにもお渡ししたり。あと、これはファーストクラスからエコノミークラスまで同じですが、天井がプラネタリウムのようになっていて、現地の時間にあわせて夜の星空とか、日没の夕焼けの色が出てきたりと、皆さんができるだけ時差を感じないような心配りをしています。

また、一番評価されているのが機内のエンターテイメントで、1,600 チャンネル以上ありますが、すべてを見ることはできないと思います。こんなに必要なのかと思いますが、日本の映画もたくさん用意していますので、皆さんがご利用されたときは、ゆっくりと楽しんでいただくことができます。

これは A380 のファーストクラスとビジネスクラス専用のバーラウンジです。後で、うちのホームページをごらんください。そこの 380 の表示のところに、このバーで、ペレとロナウドが話をしている TV の CM が見られますけれども、このラウンジで収録しています。

あと、現在はエミレーツ航空だけですけれども、ファーストクラスのお客さまはシャワーを使えます。予約は必要ですが、ファーストクラスのお客さまのみ、シャワーブースが用意されています。ラウンジはこんな感じで、食事もおいしいです。

あと、皆さんも挑戦してみたいかと思うのは、うちのクルーを受けてみてはどうでしょう。今、従業員が 4 万 1,000 人中、1 万 8,000 人が客室乗務員です。全員がドバイベースです。皆さんがもし合格したら、ドバイに引っ越していただくことになります。住宅費、光熱費は、会社がすべて持ちます。それから、ドバイは税金が存在しません。所得税がかかりません。住民税を払う必要がありません。そういう待遇でドバイに引っ越していただくことになります。

今、クルーだけではなく、本社もそうですが、130 カ国以上の人間と一緒に働いています。ドバイにはアラブ人が 10%しかなくて、残りはすべて外国人ですから、世界中のありとあらゆる国籍の人間が、クルーとしても、本社の従業員としても集まっている会社です。現在、450 名が日本人クルーとしてドバイに住んでいます。

さて、ジョイントベンチャーとかアライアンスの話をさせていただきます。さっき、太い線がありました。アメリカとヨーロッパの間、あそこから端を発して、アメリカの航空会社とヨーロッパの航空会社が、お互いに手を組んだらいいんじゃないか、タイアップしてやらないか

という話で始まっています。そこでアライアンスの根幹になっているのは、アメリカの航空会社とヨーロッパの航空会社の組み合わせです。そうこうしている間に、自分も入れてくれと、東南アジアの航空会社が入っていきます。

もともとのアライアンスというのは、ネットワークを広げて、一部のコードシェアをして、自分たち1社ではできないことを複数社でやろうと。一番大きいのは、マイレージを共有することによって、お客さんに喜んでもらえる。できたらコストも制限できたらいいと。チェックインカウンターを共有したり、ラウンジを共有するという話でした。

ところが、コストを削減しても、エミレーツ航空の場合、総コストのうち39%がジェット燃料です。その次に大きいのが人件費、それでも13%です。航空機リース関係で9%、それらをあわせるだけで60%。ラウンジとかチェックインカウンターを共有しても、削減できるコストはしれています。

マイレージはいいとしても、コードシェアとかネットワークを広げようと言ったものの、実際、予約をするのにシステム上の相関関係をつくっていく。予約をするにも、Bクラスとか、Hクラス、Kクラスといったように、アルファベットでクラスが分けられています。ある航空会社では、Bはすごく高い運賃の予約クラスなのに、同じアライアンスの相手では、Bは低いクラスであったりします。

ネットワークを広げるという名のもとに、これをどうやってお客さんが買いやすいものにするのか。ここからつまづいているじゃないかという話がいっぱい出てきています。これが2社間ならまだしも、3社、4社、これをみんなでやろうと思ったら、パズルのように難しいです。これは無理だという話になります。

また、お互いにネットワークを生かそうと思っていたにもかかわらず、さっき言ったように、人の流れが変わってきました。人の動きが変わったら、その組み合わせは、以前にも増して意味をなしにくくなってきた。複数の会社と一緒に仕事をするのは大変な作業で、無理だということになりました。

そこで、ジョイントベンチャーというものが出てきました。皆さんはあまり聞いたことがないと思いますが、全日空はルフトハンザ航空と、またユナイテッド航空とジョイントベンチャーをやっています。これは何かというと、10人の仲間と仲よくするのは無理だけれども、1社、2社となら、うまくいくかもしれない、もう少し深い関係になるというのがジョイントベンチャーです。

どうするかというと、お互いに稼いだお金は同じ金庫の中に入れます。お互いに働くのに必要な経費も、お互いに分担しましょうと。お互いに同じ会社を運営しているような形に近づけようということがジョイントベンチャーです。利益が出た、ここでこれだけ稼げた、ここでこれだけ使った、差し引きをしたら、これだけ残っている。これをどうやって分けるかということ、販売した数や路線の規模の違いによって案分するということです。

しかし、結局は大勢で組んでも難しい、2人で組んでもなかなか思うようにならないというので、出てきたのが二つの手法です。一つはエティハド航空の例です。エティハド航空という

のは、隣のアブダビの航空会社です。ここは後発で、保有機数もエミレーツ航空よりもはるかに少ないです。でも、立地条件はほぼ同じです。この人たちは何を考えたかという、自分たちの仲間になる会社増やそうと。アライアンスという仲間に入るのではなく、傘下に入れることです。そこで出てきたのは、エティハド航空がオーストラリアの一部、ヨーロッパでも規模の小さなところ、インドのジェットアジアの資本をぎりぎりいっぱい、半分弱とか25%の株を買い上げて、彼らを使ってネットワークを広げていこうということです。

ただ、予約システムの違いというのは、アライアンスと一緒に、そんなにうまくはいかないだろうと我々は思うわけです。

もう一つは単独戦略、エミレーツ航空です。アライアンスには決して入らないと決めました。私は、どうして入らないのか聞きました。その自信はどこから来るのかと聞いたところ、自信ではない、不便だからと。

アライアンスは三つに分かれていますけれども、場を張ったか張らないかで、発言力が全然違うわけです。アライアンスの中で最高峰の規模の航空会社になれば、意見を通しやすい。そこまでの実力がないのに、途中で入ると、結局、しもべとして軍門に下るだけだ、そんなのは嫌だと。また、複数の会社が共同で作業をするのは、そんなに簡単なことではない。みんなの文化は違う、考え方も違うのに、うまくいくはずがないというのが、エミレーツ航空が独自路線をやっている理由です。

去年、そこに激震が走る出来事がありました。航空会社に興味のある人なら覚えていると思いますが、ほとんどの方は知らないと思います。

スターアライアンスに入っているカンタス航空は、もともと BA、ブリティッシュ・エアウェイズとカンガルルートを組みんでいました。そのカンタス航空が BA に、提携先を変えたいという申し入れをして、カンタス航空はエミレーツ航空と手を組みました。これは、アライアンスの仲間と手を切っても、違う航空会社と手をつないだということで、業界では大激震でした。

そうこうしている間に、また驚く出来事が起きて、ニュージーランド航空、これはスターアライアンスに入っていますが、それとワンワールドに入っているキャセイパシフィックが提携を結びました。違うアライアンス同士が、単なるコードシェアではなくて、深い提携を組むと発表しました。

人、物の流れが変わって、自分たちの持っていないものを補てんし合おうとしたときに、アライアンスの区分けは正しくない。人と物の動きも、皆さんも経済学を勉強していたら、各国の経済がどんなに成長し、推移するという勉強もしていると思います。今の人、物の流れがこれからも続くという保証はありません。また変わっていきます。そのたびに、組むべきパートナーは変わるかもしれません。そういう柔軟性が求められているのは、航空業界でも同じです。

今のところエミレーツ航空は独自路線で、どうにでも対応できるような構えをしていると思っています。ただいただければいいと思います。

今後の展望はどうなるかわかりませんが、ただ覚えておいていただきたいのは、2020年、東

京オリンピックがある年に、ドバイで万国博覧会があります。もしお時間があれば、おいでいただければと思います。

では、ここから DVD を数分だけ見ていただければと思います。エミレーツ航空のご紹介を少ししたいと思います。

(DVD 視聴)

最後に見ていただきたいのは、これは順位が正しいかどうかは別として、日経新聞に出た記事で、関西学院大学は行動というところで、全国で第 2 位。私の母校は第 3 位です。知識と対人力とか、創造性、専門力で、関西学院大学は全国 13 位、私の母校、明治大学は 15 位。

こういう評価が正しいかどうかはわかりませんが、皆さんにぜひともお願いしたいのは、ドバイへ行ってみてください。海外で仕事をするのを希望するか否かは別として、本当のマルチインターナショナル、文化や言葉を超えた町というのはどんなところで、どんな人たちがどんなふうにいるんだろう。ヨーロッパでは決して見られないです。アメリカへ行っても見られないです。「えっ、世の中にこんな町があるんだ」と。もちろん、中東っぽくはありません。建物も近代的なビルがたくさん並んでいます。

そういったところで自分のアンテナや感覚をもう一回、見直していただければと思います。どんな仕事につこうか、皆さんが社会人になったときに、その感性を生かしていただければと思います。ヨーロッパも行きたいでしょうから、ヨーロッパへ行ったついでにドバイへ寄ってもいいです。もちろん、うちはアフリカにも、南米にも飛んでいますから、どこへ行ってもいいですが、その帰りにドバイへ寄っていただけたら、人生観も変わるかなと思います。

では、これで私のお話は以上とさせていただきます。質問があればお受けします。

質疑応答

Q：中東系の航空会社の中では、エミレーツ航空さん以外にも、トルコ航空やカタール航空など、大きな航空会社があると思うんですけども、それらの航空会社とどのように差別化を図っておられますか。

【田中】まず最初に、トルコ航空さんはいつも「私たちは中東系じゃありません。ヨーロッパ系です。一緒にしないでください」と言われるんですね。

カタール航空さんやトルコ航空さんと比べてという意味では、日々、営業の中で話し合いをしています。カタール、特にドーハの立地条件とエミレーツの立地条件は大差ないわけですから、差別化をするとすれば、ネットワークの差であったり、機材です。

先ほどお見せしましたけれども、弊社の機材はすべて大型機です。それに比べて、トルコ航空さんがヨーロッパに飛ばしているのは A320 が多いです。カタール航空さんも、トルコ航空さんより大型機は多いですが、すべてが大型機ではないです。それから、毎日運航していない。日本からいい乗り継ぎ、いい時間帯で運行していない都市が幾つかあります。

例えば、毎日、ドーハからミラノへ飛んでいます。でも、日本からの出発でいいコネクションは、週 7 便のうち 4 便しかないとか、そうやって、価格だけではなく、相手の品質を徹底的

に調べ上げます。営業マンはそういうものを土台に、営業戦略を積み上げていって、別の路線を行こうとしますし、会社全体としては機内サービス、トルコ航空さんに負けてなるものか、カタール航空さんに負けてなるものかというところで、座席にしても、よりいいものを提供していこうということで、本社サイドで心がけています。

目に見える差別化と、目に見えない営業戦略上での差別化とか、いろいろな面で僕らは考えて、日々やっています。

Q: エミレーツ航空さんのファーストクラスに乗る場合、値段はどのくらいですか。また、行き先はどこでもいいですか。

【田中】 今、最も安く手に入るファーストクラスの航空券は、微妙に変動しますけれども、ヨーロッパ方面で約 55 万円です。「高っ」って思うでしょう。でも、ファーストクラスとしては、かなり安いです。100 万円以上かかる航空会社は当たり前です。

実際、「田中のおっちゃん、自分の金で、ファーストクラスで行くの？」と聞かれます。無理です。だいたい、ファーストクラスに乗っているお客さまは、その辺の六麓荘に住んでいらっしゃる大金持ちもたまにいますが、ほとんどが東証 1 部上場、そのほか業界大手の社長とか副社長とか、役員さんでも専務とか、そういう方々が仕事関連で使われます。あと、ごく一部、個人でお金を持っていて、それぐらいのお金は何とも思わない方はお使いになります。

Q: お話の中でも、ほかの航空会社と一緒にするときには、文化の違いなどの背景から難しいことが多いとありましたが、田中さん自身はどのような時に経営方法がドバイ的だと思われるますか。

【田中】 経営方法ですね。

僕らが仕事をしていて思うのは、国によって経営方法が大きく変わるということはあまり感じないです。利益を追求するという意味では、どこの国の会社も同じ。ただし、人事に関してとか、営業方針に関して文化の違いがあるなど感じることはあります。ただ、利益を生み出すために、基本的なところをこう組み立てていこうとか、ここを強化すればもっと利益が出るだろうとか、そういう意味での大きな差はないです。

ただ、組織をどう動かして、どういうコミュニケーションを図ったほうが社員はより力を発揮するかということになると、文化の違いはあると思います。

ドバイへ行くと、みんなが外から来ていますから、「きみは何人？」「どこの出身？」と聞いている暇がないんです。明らかに、いろんな価値観の人が集まっているのがわかっていますから、できるだけみんなで共通項を探していこうと。相手の言う意見は尊重しなければいけないということが、みんなにしみついています。

そういう意味では、社員ができるだけニュートラルに、いろいろな文化の違いを乗り越えて、物事を決定して実行していこうというカルチャーがあるので、けっこう楽しいです。

Q：ドバイの治安はどうですか。あと、観光をする際の良いところを教えてください。

【田中】 まず治安ですけれども、この大学の周りと思ってください。ドバイは安全です。

女性が夜、一人歩きをしても、強盗に遭ったり、たかられたり、殺人に遭ったりということはあり得ません。どうしてかということ、ドバイには外国人が入国することはできても、移民にはなれないんです。一生、外国人扱いです。どうしてみんながドバイへ来るかということ、所得税をとられないからです。多種多様な人にとって、仕事を得るチャンスのある町です。みんな、その町に来て、せっかく仕事を得たのに、犯罪を行って強制退去させられたくないです。だから、犯罪を行わないです。ゼロとは言いませんが、罪を犯すと本当にひどい目に遭います。ただ、それだけ安全な国だということです。

それから、ドバイで何を見て楽しめばいいか。砂漠をドライブしてというツアーもあります。でも、僕が本当にお勧めしたいのは、現地の人が集まる町、それは世界一の規模といわれるドバイモールというところへ行くのもいいでしょうけれども、昔ながらの市場のあるスークへ行くのもいいでしょう。現地の人たちがどんなリズムで生活しているのか、いろんな国籍の人たちが交ざる雰囲気というのを肌で感じることを一番お勧めします。

世界一の噴水ショーを見てもいいです。せっかく行くんですから、世界一高いバージュカリファの展望台へ登るのも、いいです。でも、スカイツリーに登ると、どう違うのかと言われれば、高いところへ行くという意味では一緒ですから、ぜひとも、力を込めて言うほどではないです。ドバイの町をあちこちと行くだけで、感じることは人によって違うでしょう。でも、若い皆さんだからこそ、僕のようなおじさんが感じるのとは別のものを感じられるはずです。

さっき言ったように、治安がとてもいいですから、いろんなところへ行ってみるといいと思います。ガイドブックもありますので、町がどんなふう形成されているのか参考になると思います。

Q：空港から中心部へのアクセス方法はどのようなものがありますか。

【田中】 アクセス方法は、主に二つです。一つはタクシー。初乗りは、おそらく今の為替レートで 90 円、めちゃくちゃ安いです。ただ、ドバイ空港から乗ったときだけ最初の料金が高くなりますけど、それでも 400 円ぐらい。町中で乗るときは、初乗りが 90 円ですから、タクシーに乗っても安いです。

あるいは、今は無人のメトロができていて、空港に乗り入れています。それは日本のメーカー、皆さんが住む近畿に本社を置く近畿車輛という会社が製造したメトロがドバイで走っていますので、それを利用するのもいいです。

メトロの駅の近くにホテルがあればいいんですけれども、離れているときにはタクシーを使うしかないと思います。何せ、真夏のドバイは気温が 50℃を超える日があります。

僕がポロシャツ 1 枚とチノパンツで一回、真夏に外へ出たことがあるんですが、200 メートル歩いた時点で、びしょりでした。後悔しました。真夏に歩けるのは 50 メートルが限界です。僕は汗かきなので、暑さで倒れる前に、服がびしょびしょになります。ですから、真夏は

タクシーで移動することです。

町自体、人が歩くように設計されていません。ほぼ車道です。ドバイの中の高級住宅街にはそれらしき歩道をつくっていますけれども、町全体は基本的に歩道は要らないというコンセプトです。ただ、暑いのは7、8、9月ぐらいで、10月が日本の夏ぐらいです。その後は、日本の秋の雰囲気より少し暖かい感じで、日本の5月ぐらいになるのが向こうの真冬です。だから、過ごしやすい。ただ、7、8、9月はものすごく暑いので、ホテルが安くなります。皆さん学生は夏に行きましょう。しよせん、外を歩くように町が設計されていませんから、移動するのにタクシーは安いし。

プールは常に水温が低くなるように冷やしています。ちなみに、僕は陽の下で何分いられるか試してみましたけど、10分が限界でした。10分に1回、水に飛び込めばいいです。でも、パラソルがあれば、そんなに苦しくないです。ちなみに海へ行くと、ぬるま湯です。水温が30℃ちょっとだと思えます。真夏はそれだけ暑いですから、海に面したドバイでは、海からものすごい勢いで海水が蒸発していきますので、湿度は、ひどいときには90%です。

もう一度言います。そういう時期には、高級ホテルに安く泊まれます。建物の中は、クーラーが効きまくっていますから非常に過ごしやすいけれども、外に出る時間だけは要注意で、ドバイでゴルフをしたいおじさんがいたら、夏はやめておいたほうがいいと思います。そういうアウトドアスポーツをしない限り、真夏に行ってもどうということはありません。

Q:毎年、毎年、新しい機材が入ってきている中で、エアバス A380 の翼にひびがあったなどの問題のように、メンテナンスの欠如というものにつながったりはしませんか。

【田中】 自分なりに調べてきたわけやね、偉い。その気持ち、俺が学生のときにあつたら、もっといい成績をとれて、もうちょっといい会社に入れたと思います。頑張つてね。

その質問に関して、飛行機がどんどん入ってくるというメリットがあります。それは、業界の平均機齢、つまり飛行機の年齢が11年から12年といわれているのに対して、エミレーツ航空は6年です。まず、皆さんがお客さんとして入ったときに言われるのが、きれいだということです。トイレはまっ白です。

それから、もう一つは、皆さんは特別に感じませんが、飛行機が新しいほど壊れにくいということです。古くなればなるほど、いろんなところにトラブルが出てきます。ですから、定時運行の確率が高いということ、これが新しい飛行機を使うメリットです。

とはいえ、さっきご指摘があったように、A380 に亀裂が入ったことがあります。カンタスはエンジンにも影響があったのかな。これは、メーカーとして抱えた問題として、これが起きたときには、我々はメーカーであるエアバスに対して、この解決策を即時に要求しました。そして、うちのドバイの空港に A380 を順次、飛行機を降ろすので、メーカーとしてすべて処理をしてくれと。

あのときは、A380 でキャンセルをしたフライトがけっこうありましたので、機材を 777 に変えたりして対応しました。これは、新しい飛行機が生まれたときに起きやすいことです。

皆さんもご存じのように、787 はバッテリーでいろいろなことが言われました。あれも新しい型の飛行機だから出た。380 も、まったく新しい飛行機なので、そういうときは大なり小なり、何か問題が起きます。それを2年なり3年の間にメーカーが修正をかけて、次から生産するものには対応した飛行機をつくっていく。それが大事故につながるか、つながらないかです。

一度つながったのは、DC10 という飛行機が昔、初期トラブルで大事故を起こしました。貨物を入れるベイというハッチがありまして、そこは電動で開閉するようになっているんですけども、着陸前に開いてしまって、着陸に失敗して、お客さんは、ほぼ全員が死亡でした。これは設計ミスです。新しい型の飛行機が出て、そこまでの問題になったのは、私が知る限りはそれぐらいで、それ以外はマイナーの問題で、死亡事故になる前に対応策がとられています。

Q:田中さんは普段どこで何の仕事をされているのですか。

【田中】 僕は普段、何をしているか。一応、営業のチームと一緒に販売戦略を立てたり、それをどう実行していくのかをマネジメントして、その結果、数字がどういうふうになっているのかを見て反省して、どこに問題があるか、何がうまくいった、何が営業上うまくいっていないか、そういうことを検証しながら、自分の傘下にあるチームと営業の仕事をしていると思っています。

営業の仕事といっても、要は座席を売るのが僕らの仕事ですから、そのために何をしなければいけないのかを毎日、考えています。

今日はありがとうございました。

(終了)

産業研究所講演会
エミレーツ航空とドバイ空港の発展

2015年 5月 1日発行

編集 関西学院大学研究推進社会連携機構事務部 研究所担当
発行 関西学院大学産業研究所
〒662-8501 西宮市上ヶ原1-1-155
電話 0798-54-6127 FAX 0798-54-6029
