

経営行動の史的分析における比較座標軸としての経営生態系

——航空企業規制緩和期の在来型企业と Southwest——

大河内 暁 男

第1節 企業経営行動の歴史的分析と経営生態系

1. 経営行動比較の意味

どのような企業も、経営活動を成立させるためのさまざまな経営要素を編成して、それ自身の独自の経営生態系を持っている。その企業が経営活動を展開する経営環境もまた、さまざまな個別企業と家計と政府を含みつつ、全体として一つの経営生態系を構成している。歴史研究には時間要素が必ずつきまとうが、この要素をひとまず捨象して企業経営の構造ないし仕組みを考えれば、それは改めて言うまでもなく、その企業の経営生態系の静態分析を意味する。複数企業を分析対象とすれば、それら企業それぞれの経営生態系の同時比較分析となる。また各企業の活動を構成する経営要素の均衡状態が形成されていることを示す、その時点での経営要素の位相として、個別企業それぞれの経営生態系の特徴を明らかにすることも可能である。

同一の経営環境における同業企業の同時比較をすれば、おそらく全く同一の経営生態系を持つ企業が複数存在することはあるまい。同様に、異なった経営環境の同業企業を同時比較すれば、例えば同業の国際比較をすれば、おそらく経営生態系の形はそれぞれ異なっているであろう。

しかし同一の経営環境における同業企業の経営行動の形がさまざまであるとしても、その行動の基礎にある経営要素の位相は、全く千差万別で取り纏めようがないと言うよりは、ある程度類似の経営要素を編成しているであろうし、その編成の仕方も天と地の違いほどに大きいものではないであろう。したがって同一の地域あるいは同一の経営環境で活動する同業企業について、ある一時点での同時比較を行えば、その業種総体としての経営生態系の大枠を把握出来るであろう。個別企業の経営生態系は、それぞれこの大枠の範囲内に存在すると考えられる¹⁾。

同じ思考法の裏として、異なった経営環境の同業企業を比較すれば、それぞれの経営行動に差異が全くないとは考え難い。そこでその差異を生じさせている原因、基本的にはそれぞれの経営要素の位相の差異が問題となるのであり、したがって同業の比較であっても、それぞれの経営生態系の形の大枠に違いがある可能性を予想したうえで、大枠の類似点と差異点を把握することになる。

2. 比較座標基準としての経営生態系

個別企業の経営生態系は、その企業の経営者による経営構想を基点として、意思決定、決定内容の実行、すなわち投資と管理の手順で形成される。これを逆に言えば、企業における経営構想、意思決定、投資、経営管理という経営者の一連の行動は、その自己の活動にとって必要な機能を有する経営要素を、その限りで組織化するという意味で、経営生態系の構築に他ならない²⁾。したがって、経営者が行う経営構想は、一種の設計作業、そのなかでも言わば基本設計と考えてよい³⁾。

こうして構築された経営要素の構成体たる経営生態系は、その企業の意思と経営行動の形とを集約的に表現した、しかも客観化された存在である。そこで複数の企業について、その経営生態系を把握出来るならば、それぞれの経営行動の基本設計である経営生態系の差異から、企業経営行動とその結果の差異を理解し、説明出来るのではないだろうか。

この点を一步立ち入って説明しておきたい。企業比較研究にさいして、しばしば経営行動の差異をある部分的問題に関する意思決定の違いや経営環境の外部的条件の違いから説明する。そのこと自体は誤りではない。しかしその違いが企業経営体の経営要素全体に対してどのように関わっているのか、どのような影響を与えるのかについては、このやり方では分析が及ばずに終わる。これでは有機的組織体としての企業の経営行動の分析、説明に、到底十分とは言えまい。

これに対して、比較する同業企業に共通の経営要素を変数として座標を設定するならば、この座標上で比較企業のそれぞれの経営要素の占める値（座標軸上の位置）を総合して、各企業の経営生態系の形を確定出来る⁴⁾。この作業を通して複数企業の比較分析が可能になる。したがって経営生態系は、この場合、比較分析の座標を与え、物差しとして機能するわけである。

そこで以下、規制緩和導入期のアメリカ航空業界を事例として取り上げ、企業経営行動の比較分析にあたって、経営生態系の観点が比較の物差し、座標としてどのように有効であるかを確かめたい。

3. 経営生態系概念を用いたアメリカ航空業界の遡及法的比較分析

アメリカ民間航空業界は、世界的な航空不況のなかにあって、21世紀に入っても取り分け経営不振に陥っている。アメリカン航空 (American Airlines)、ユナイテッド航空 (United Air Lines)、デルタ航空 (Delta Air Lines) など大手航空企業は、第1表に示したように、軒並み巨額の損失を出し続けている。

そればかりか、Financial Times 紙の伝えるところでは、2005年度にはサウスウエスト航空 (Southwest Airlines) とジェットブルー航空 (JetBlue Airways) の2社のみが黒字を計上出来ると予想されている⁵⁾。これより先、US Airways は2002年8月に経営破綻して連邦破産法11条による会社更生法の適用を申請し、また United Air Lines の持株会社 UAL も同年破綻し、12月9日に会社更生手続きを申請した⁶⁾。American Airlines は2003年3月末に連邦破産法11条適用申請の推測が伝えられ⁷⁾、2004年9月には Delta Air Lines の経営破綻の可能性が浮上し⁸⁾、2004年度は52

第1表 アメリカ航空企業の純損益推移

(単位:100万ドル)

航空企業名	年度	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
American Airlines		1,063	626	778	-1,317	-3,496	-1,318	
United Air Lines		803	1,204	52	-2,113	-3,326	-3,086	
Delta Air Lines		1,078	1,286	686	-1,107	-1,295	-896	-5,198
Continental Airlines		383	499	341	-95	-451	38	-363
US Airways		559	274	(255)	-1,997	-1,659	-465	
Southwest Airlines			474	603	511	241	442	313
JetBlue Airways					39	55	104	47

出所:日航財団『航空統計要覧』1999-2004年各版,日本航空協会,会社別統計,2004年については *Financial Times*, January 21 & February 9, 2005; 『日本経済新聞』2005年1月21日。

億ドルの損失を計上し,同社創業以来の最悪の決算となった⁹⁾。また US Airways は2004年9月12日に2002年に続く2度目の破産法11条に基づく会社更生手続きを申請した¹⁰⁾。

大手航空企業のこのような経営不振は,1978年のいわゆる航空規制緩和による国内線の競争激化,2001年9月11日の航空テロ攻撃後の航空需要減,航空燃油費の高騰,企業年金問題を含む複雑な労働協約改定など,さまざまな要因が重なって引き起こされたものであった。その結果,航空輸送協会(Air Transport Association)加盟の旅客輸送企業11社で見ても2003年の収支は47億ドルの損失であった¹¹⁾。同協会加盟定期航空全社の損益推移を示したものが第2表で,ここでも状況は同じである。

第2表 定期航空企業の損益

(単位:100万ドル)

年度	1998	1999	2000	2001	2002	2003
損益	4,903	5,360	2,486	-8,275	-11,312	-3,625

出所:『航空統計要覧』2001年版 91頁,2004年版 88-89頁。

ところがこのような業界の状況のなかで,先にも触れたように, Southwest と JetBlue の2社は引き続き黒字を維持している。

Southwest は1967年設立,1971年にテキサス州内で運航開始,そして規制緩和後1979年に州際路線に進出した。JetBlue は1999年設立・運航開始の企業だが¹²⁾,2003年度の経営規模を見ると,前者は387機の航空機を運航する大企業であり,後者は53機をもって効率よく収益をあげている新興小企業である。そして2002年に入ってから,各航空企業の四半期決算が発表される都度,大手企業のなかでは Southwest がほとんど一人勝ちの状態,2003年5月には国内線輸送旅客数も650万人に達して,月間国内第1位となった¹³⁾。大陸横断線など長距離路線を持たないが, Southwest は現在では国内線上位の大企業に成長し,大手他社の苦戦を尻目に業績好調を続け,他方 JetBlue は小規模企業にもかかわらず,吸収合併されることなく,座席背裏にテレビを装着するなど工夫を凝らし,低運賃よりは上質のサービスで利用客の支持を得て,大手企業と互角以上の競争を続けている。この2企業を見れば,経営規模の大小が企業業績に直結していないことは明らかである。

同じ市場で同じ制度的枠組みのもとで競争し、輸送という同じ機能の商品を販売しながら、なぜこのような経営成績の差が生ずるのであろうか。それは各企業の運航路線と機材の構造的問題によるのか、労使の人間関係の問題なのか、資金調達能力の問題なのか、各企業の成立に由来する歴史的問題なのか、経営戦略の違いによるものであるのか、それとも経営者の能力や個性、総じて経営構想力の問題なのか。

この問題を解き明かすためには、企業経営行動の基礎をなす経営要素の総体とその活動の仕組みを包括的に捉えなくてはならない。そこで「経営生態系」概念を念頭に、航空業界の現在の構造仕組みの出発点となった1978年の「航空企業規制緩和法」(Airline Deregulation Act)にまで遡って、規制撤廃という経営環境の制約条件の変化に航空企業がどのように対応して、それぞれの経営を構築しようとしたのか、その経緯を明らかにし、そのうえで、Southwest と他の大手企業のどこが違うので経営成果に大きな差が生じているのか、その解析を試みようと思う。

第2節 航空企業規制緩和への対応経営行動

1. 航空企業規制緩和法 (1978)

第2次大戦後に急成長を見た航空業は、周知のように、世界的に代表的な規制・保護産業であった。アメリカ航空業もその例外ではなかった。ルーズベルト大統領のニューディール政策の一環として1938年に設置された民間航空局 (Civil Aeronautics Board)¹⁴⁾の監督の下に、民間航空業は企業設立、営業路線、便数、運賃をはじめ、多くの規制が加えられており、航空業の保護育成と統制政策のもとで、州際定期航空への新規参入は事実上困難であった。1962年に不定期航空企業 (Nonscheduled air carriers) 15社に通常の州際営業免許が漸く認められ、参入規制が若干緩められたが、既存の大手企業の特権的地位は守られており、航空業界全体としては、自由な経営は容易に実現しなかった。しかし経済界の自由競争指向の流れのなかで、1970年代に入る頃から民間航空局の規制政策に対する批判が強まり、カーター政権のもとで1978年の航空企業規制緩和法の成立に至った。

この緩和法は、路線については1981年1月から自由化し、運賃規制は1983年1月から、企業買収や合併は1985年1月に自由化するとともに、民間航空局を解散すると定めた¹⁵⁾。

さて参入が自由化される以前の1978年には、州際営業の免許を持つ航空企業は36社であった。ところが自由化後の1983年にはその数は96社¹⁶⁾、最盛時には269社に達し、そして競争による淘汰を経て、1991年に存在する企業は73社となった¹⁷⁾。この間さまざまな企業が登場し、たちまちのうちに経営に失敗したほか、企業の買収、合併が繰り返され、また歴史ある大手企業が破産した。

国際線航空企業として長らくアメリカを代表した Pan American World Airways は、1980年に国内線の National Airlines を買収したことが引き金になって、1981年には経営破綻を来し¹⁸⁾、路線を切り売りした挙げ句、1991年に最終的に倒産した¹⁹⁾。またアメリカ東部に強固な営業地盤を

持ち、最も儲かっている企業と言われた Eastern Air Lines も1989年3月には破産法11条の適用を申請し、1991年1月に営業を停止した。この倒産は、競争で経営に不振の陰があった老舗の Eastern に対して、新興航空企業家が資金の力に任せて経営権をもぎ取って、しかも経営に失敗した事件であったので、航空企業規制緩和にその主因があると評された²⁰⁾。またデンバーを拠点とし国内第4位の Continental Airlines が破産法11条の適用を申請したのは Eastern にやや遅れて1990年12月であった²¹⁾。

2. 在来型経営と新規参入企業

規制緩和によって新規参入した航空企業 (new comer) の多くは、大都市を拠点空港とし、低運賃で需要の多い大都市間を単純に結ぶ2地点間運航を行い²²⁾、当該路線で在来企業との競争を試みた。低運賃を実現するために、使用機材は中型の中古機であった²³⁾。賃銀が一般的に高い運航乗務員については、航空業界は先任権 (seniority) の慣行があるので、新企業は新規雇用のため言わば最も安い賃銀から出発出来た²⁴⁾。また従業員に組合組織はない。座席予約制度はなく、食事、飲物等の無料機内サービスはせず²⁵⁾、他社便との連絡輸送も、手荷物の連帯運送も、したがって連絡通し切符の取り扱いもない²⁶⁾。こうした徹底した経費節減によって、新企業は低運賃を提供し、価格に敏感な安値指向の旅行者を捉えようとし、またそれに成功した。

ところで規制緩和によって航空企業の新規参入が自由化されたとは言っても、単に名乗りを上げただけ、あるいは民間航空局に設立手続きを問い合わせただけのものが多く、実際に州際航空に参入した事例は予想に反して少数であった。最初の3年間では、在来の州内航空企業、たとえば Pacific Southwest Airlines や Southwest Airlines が経営拡張を目指して州際路線に進出した。そうした例を別とすれば、Midway Airlines (1979)、People Express (1980)、New York Air (1980)、America West (1981) などが主なものであった²⁷⁾。

3. 在来型大手企業の対応：H&S方式

新規企業が2地点間輸送に低運賃をもって参入し、競争を仕掛けたことに対して、在来の大手企業は、特定路線の値下げで応戦し、一時的に新企業を敗退させることは出来た。しかし膨大な施設と機材を抱え、人件費も高く労働組合が強力な大手企業は、国内に広く張り巡らした路線網を維持するために、対症療法的な値下げ政策では、規制緩和という経営環境に対応は不可能であった。第3表は1980年4月から翌年3月の1年間について、大手企業と新規参入企業の労働生産性を比較したものである。

この表は路線構成、機材などを考慮に入れていないので、限られた側面での生産性比較であるが、在来の幹線運航大手企業と新企業との生産性の差異は明らかであろう。在来型の手企業は、合理化策として、現在では広く知られている Hub and Spork 方式による路線と運航の再編と、Hub 空港を核とした運賃決定の支配権を獲得しようと試みた。

拠点空港を中心に地方各地の空港に路線を設定し、各地から乗客をいったん拠点空港に集め、

第3表 航空企業における労働生産性比較 (1980-1981)

航空企業	従業員 1 人当たり	
	営業収入 (ドル)	搭乗者数 (人)
在来大手		
American	91,928	620
Continental	81,378	675
Delta	95,064	1,041
United	86,208	610
US Air	104,294	1,450
新企業		
Midway	160,536	2,308
Southwest	147,212	4,581
Pacific Southwest	83,109	1,586

出所：Aviation Week and Space Technology, July 27, 1981, p.28.

乗客は拠点空港から目的空港に乗継ぎ便で運ばれる H&S 方式は、それぞれの地域空港間を直航便で結ぶ場合に比べれば、乗客にとっては乗継ぎの手間と時間がかかる。その反面、航空企業にとっては、各地域に運航する便数を減らすことなく、使用する航空機の数全体として減らすことが出来る。しかも整備施設を拠点空港に集約出来るので、その面からも経費の節減が図られる。このようにして経費を節減すれば、それは価格競争力の向上、したがって運賃値下げにつながろうし、また運航便数を増加する余力も出てくる。そしてそのことは、乗継ぎの利便性を確保すれば、拠点空港を中心とした路線網における運賃の支配力をも生み出す。

規制緩和が始まる当時、在来型大手企業のなかで Delta は、収益力が高い企業として知られていたが、その成り立ちの然らしめるところとして²⁸⁾、運航路線網は、Atlanta を核として、基本的に H&S の形態をとっていた。出発便はほぼ同時刻に、時刻表上は 1 分刻みで、27 便が各地に向けて離陸し、空港はからになる。その 1 時間後には、到着便 27 便もまたほぼ同時刻に一斉に戻って来て、乗客と荷物の乗換えが行われる。そして次の出発となる。この循環が 1 日に 10 ないし 11 回繰り返される²⁹⁾。

Delta の好調を見習うようにして、在来型大手企業は路線の合理化を行った。American は本社を Dallas に移すとともに新設の Dallas-Fort Worth 空港を拠点空港に加え、United は Chicago の O'Hare, Delta は Atlanta, US Air は Pittsburgh を hub とし、H&S 路線網を構築し、新規企業との競争を展開した。低運賃の新規企業に対抗した割引運賃のほか、FFP など顧客囲い込みのさまざまな対策が打ち出されたのはこの時期である。

4. 新規参入企業の退場

1980年代後半には、競争による倒産に加えて、大手企業に吸収合併される新企業が続出し、2 地点間単独運航の新規企業の多くは敗れ去った。その主なものを摘記すると、People Express は1986年に Texas Air に買収され、New York Air も1986年に Continental に吸収された。また Pead-

mont は1987年に US Air に吸収され、新企業の代表格であった Midway は1991年に破産した。もちろんこの間に、先に述べたように Pan American, Eastern など言わば名門の大手企業の倒産もあったが、業界全体として見ると、大手企業の巻き返しによる新企業の淘汰が進んだ。アメリカ航空協会加盟企業のなかで、Pan American と Eastern を除く大手企業 7 社³⁰⁾の旅客占有率は1991年度に80%であり、これに新企業型の Southwest 及び Midway を加えると、占有率は87%に達した。詳細を第 4 表に示す。

第 4 表 国内線旅客輸送実績 (1991 年度) (単位: 1,000人)

航空企業名	輸送旅客数	航空企業名	輸送旅客数
American	63,802	州際輸送新規企業	
United	54,627	Midwest	4,314
Delta	69,280	Southwest	25,211
Continental	31,942		
Northwest	34,274	その他企業省略	
Trans World	17,915		
US Air	55,046		
(大手企業計)	326,886)	定期輸送合計	406,533

出所: ICAO, *Civil Aviation Statistics of the World*, 1991; 「1991年定期輸送実績(国内線)」, 「1991年航空会社別実績」『航空統計要覧』1991-92年版

この実績で見ると、在来型の手企業は、規制緩和後の競争を乗り切って、市場支配力はむしろ強化されたように見受けられる。規制緩和とともに華々しく登場した Midway, People, New York など新企業は姿を消した。ところが本節冒頭で述べたように、2000年に入る頃から航空業界の経営環境が悪化し、大手企業は軒並み経営不振に陥った。そうしたなかで Southwest は快走を続けた。それは何故であったのか。

第 3 節 Southwest の経営生態系

1. 大手企業の H&S と Southwest の経営戦略的対比

Southwest も新企業も、州際航空という点ではともに新規参入者 (new comer) であり、経営のやり方は、低運賃、高頻度、2 地点間運航、短距離運航、no-frill service、座席予約制なし、連帯運送なし、inter-line-sales なしなど共通の特徴を持ち、使用機材もまた B737, DC-9 など中型機であった。このような低運賃と高頻度を売り物にする経営³¹⁾は、そもそもはカリフォルニア州内航空の Pacific Southwest Airlines³²⁾のやり方として知られており、Southwest はその初期にテキサス州でこれを真似て成功していた。そして規制緩和とともに登場した新規企業は、Southwest を模倣したのであった。

そこで問題は、新規企業が Southwest を真似ながら在来型大手企業に敗れ、Southwest は、新

規企業と同じような経営を展開しながら大手企業に敗れることなく発展を続けている、それは何故かという点に絞られる。

在来型大手企業が新規企業を打ち負かしたのは、H&Sに代表されるさまざまな合理化政策と、新企業と競合路線での低運賃の実施によるものと考えられている。しかし業務旅客の利用が多く、航空企業にとって収益源であるビジネス・クラスについて見ると、新企業はそもそもビジネス・クラスを設定しないエコノミ単クラス制であり、大手企業が新企業に対抗しようと思えば、彼らもまたビジネス・クラスを止めてエコノミだけで大量集客に切り替えざるを得ない。しかもH&S方式は乗換えの手間と時間を要するので、業務旅客にとって便利ではない。この両事情があいまって、H&S方式を導入した大手企業は収益源であるビジネス・クラスの業務旅客を失うことになった。

Southwestはそもそも低運賃と多頻度運航を武器とする経営であるから、ビジネス・クラスの旅行者を顧客の標的としていない。しかも長距離輸送ではなく、飛行距離500マイル以下の短距離路線を専ら売り物にした³³⁾。これは在来型大手企業から見れば、地方航空の域を出ないうえ、この程度の短距離路線は、経費が嵩んで採算に乗らないと考えられていた。したがって、低運賃の新企業が突然登場したときにあわてて対応して割引運賃などを打ち出した在来型大手企業とは、顧客に対する考え方も異なる。第5表はSouthwestの路線運営を在来型大手企業のそれと簡単に比較したものである。

第5表 企業別運航実績(1993年)

航空企業名	所有航空機	平均路線距離	運航回数	有償旅客マイル	営業利益(\$)
Southwest	178	446(miles)	506,967	16,716(1,000)	281,236(1,000)
American	667	1,176	942,683	97,062	563,662
United	544	1,450	745,414	100,901	295,191
Delta	563	977	992,970	82,863	-274,908
US Air	443	656	862,358	35,220	-128,740

出所：『航空統計要覧』1993-94年版，92-93頁；Steven A. Morrison and Clifford Winston, *The Evolution of the Airline Industry*, Brookings Institution, 1995, p. 8.

Southwestの平均路線距離は他の大手の半分にも満たなく、飛行時間で1時間程度の短距離輸送である。そのためもあって、他企業と比べた場合、運航回数の割には有償旅客マイルは少ない。しかし営業利益を見ると、航空機数、運航回数、有償旅客マイルのいずれの指標を基準にしても、Southwestの効率の良さは疑う余地がない。大手に比べて低運賃のSouthwestの労働生産性が抜群の高さであることは先に指摘したが(第3表)、平均路線距離が短く、1飛行当たりの時間は短いにもかかわらず、機材生産性もまた高い。一般に短距離路線は航空機が利益を生む飛行時間が少ないので、時間当たりの機材の生産性は低いと言われる。この業界の常識とは異なる成果をSouthwestは挙げているのである。

2. Southwestの高生産性

Southwestの生産性の高さについては、経営者 Herb Kelleher 自身が折々に語っており、またさまざまな指摘があるが、基本的には比較的少数の航空機をもって高頻度運航を行う経営のやり方に集約される。それは第一に技術的に機材運用方法の問題、第二にこの機材運用を実現している社員の意思統一の問題である。

同社が機材を B737 に統一していることはさきにも述べたが、「我々の飛行機は空中で稼ぐのであって、地上にいたのでは稼げない」(Kelleher)³⁴⁾以上、機材の空港滞留時間を短くすることが機材効率の向上になる。そしてそれは路線距離の短い Southwest にあっては、運航頻度を高めることに連なる。そこで航空機が到着してから貨客積み降ろし後出発するまでの折り返し時間 (turn around) をどれだけ節約出来るか、それが問題であった。同社の折り返し時間は最短10分さえ記録されているが³⁵⁾、1990年代にはほぼ15分であり、平均路線距離が比較的短い Delta の60分と比べてみても、機材の大小はあれ、Southwestの短さは明白である。その結果、1991年には平均飛行時間が1時間強の同社 B737の1日当たり稼働時間 (utilization) は11時間30分に達していた³⁶⁾。B737のこの稼働時間を知って、同機の平均的稼働時間が8時間程度である業界は仰天したと伝えられている³⁷⁾。

短時間折り返しは、労働集約的な空港業務の効率が高いことが前提となる。それは運航乗員と地上職との密接な連携作業協力によって担われ、さきに述べた高い労働生産性を実現していた。この連携作業は、経営陣と社員との良好な信頼関係が確立しており、Southwestの経営目的を社員が理解し、日々の行動の目標を共有し、そして自分の生活目的と重ね合わせている企業風土、あるいは企業文化があって初めて生み出されたものだと言われている³⁸⁾。

テキサスで航空機3機で州内3都市を結ぶ地方航空から出発した Southwest は、南部気質の従業員に支えられ、組合の組織率は高いものの、在来型大手企業と比べて賃銀水準は低い。1981年当時について見ると、American など大手では年間37,000ドル以上のところを、Southwest では20,000ドル強であった³⁹⁾。こうした賃銀にもかかわらず、労働移動率は低く⁴⁰⁾、型破りの制服 hot pants の客室乗務員をはじめ従業員が結束して高い生産性を実現し、顧客には満足を与え、そのサービスは支持された。そうした活動を実行したことが、Southwestの企業文化であり、経営生態系だと言えよう。

Southwestでは、American, United など大手企業と比べて、経営陣、管理者と現業との接触が密で、互いの意思疎通が円滑であることが調査によって明らかにされている⁴¹⁾。弱小企業として発足し、既存大手の隙間をついて成長した歴史を顧みて、その本分初心⁴²⁾を忘れるなと Kelleher は言う。そして次の言葉は、彼が社員と経営陣との関係をどのように考えているかをよく示している。「Southwestはお客さんを持っている。つまり乗客だ。そして私も自分のお客さんを持っている。つまり企業の従業員だ。乗客はもし不満があれば、もう我々の飛行機には乗らないだろう。従業員がもし満足しないなら、彼らはもう我々が必要とする仕事を提供しないだろう」⁴³⁾。

ところで、低運賃を実現するために Southwest は座席予約や機内サービスを省いた。これは経営的には人手の掛かる作業を極力省くという意味を持つが、乗客は先着順に番号札をもらい、30番ごとに区切って搭乗する仕組みなので、好みの席に座ろうと思えば、自ずと早めに空港に集まり、また早めに搭乗口に集まる。この搭乗方法は結果として搭乗時間を短くする効果があり、したがって折り返し時間を短縮出来る。

しかし乗客の立場から見れば、搭乗するまで座席が決まらないのは不満であろう。機内サービスなしの不満と合わせて、これら不満が低運賃かつ高頻度運航に対する満足といわば trade-off の関係にある。したがって Southwest の顧客はこの trade-off を受け入れ、Southwest の経営方針を積極的に評価する価値観を持っている人々だということになる⁴⁴⁾。航空企業の経営要素としての乗客は、画一的な、単に購買力としての存在ではなく、このような特定の価値観を持った集団であり、Southwest の方針を好まない集団も当然に存在する。先に述べた JetBlue の経営もまた、まさにこの点に関わる。どのような価値観の乗客集団を自社の顧客として経営要素に組み込むか、それによって経営生態系は異なってくるわけである。

第4節 経営戦略の実現基盤としての経営生態系

1. 経営生態系の静態把握

企業経営行動は経営戦略の実現形態であるが、経営戦略の決定は一つの意味決定であり、具体的に言えば当該企業の経営生態系の構築と行動の実施時期の話である。したがって経営行動に差異がある、あるいはその結果に違いが生じる場合には、この差異はそれぞれの経営生態系を形成している経営要素の位相と関連づけて、分析し説明しなければならない。この点は次のように言い換えてもよい。すなわち、抽象的には経営戦略は経営要素の選択の仕方の問題であるから、個々の企業の経営戦略の違いは、それぞれの経営生態系の違いに等置出来ると考えられ、したがってそれは経営要素の位相の違いということになる。経営要素の位相の違いとして客観的に表示される個々の経営生態系は、時間概念を捨象して考えれば、それぞれの位相それ自身としては均衡状態にある。

前節で見た Southwest の経営戦略は、路線、運賃、運航頻度、従業員、旅客サービス、顧客層など、戦略要素のどれ一つをとっても在来型大手企業とは極めて異なっていた。しかし、そうした経営要素を組み立てた Southwest の経営生態系は、全体として一つの均衡状態を形成していた。同じことで、新企業の出現に巻き返しを図った在来型大手企業は、規制緩和以前に築いていた経営生態系を基礎としており、その経営要素の均衡を維持しながら、それを制約条件として経営戦略を展開した。したがって Southwest とは異なった経営行動が出現した。American, United など大手企業が似たり寄つたりの H&S 方式を取り、新企業に対抗し、そして2000年以降一斉に経営不振に陥ったのは、これら企業の経営生態系が、同じではないまでも、極めて類似したものであることを語っている。

このように考えれば、企業経営行動の特徴と経営成果の歴史的分析には、ただ漠然と詳細な定性定量分析や経時変化比較を行うのではなく、さまざまな経営要素が編成されて均衡をなす経営生態系の静態構造的な分析把握がまず必要であることは明らかであろう。その上で比較の手順を踏むことになる。

2. 動態的視点からの経営分析

経営戦略を含めて経営意思決定は決定から実現までに時間差があるだけでなく、とくに技術革新のような方向規定的経営要素が選択される場合には、他の経営要素への影響ないし調整を含めて、当該企業の既存の経営生態系に変化が生じよう。この変化は当然のことながら時間概念の導入を必要とし、当該企業の構成要素のみならず、当該企業に関わる経営環境に存在する経営要素が、その時間経過のなかでどのように変化するかという動態的視点からの分析を必要とする。

例えば規制緩和を受けて低運賃の新企業が登場したとき、経営環境の大きな変化に対して大手企業はH&S方式を考え、導入した。この方法は、間違いなく、航空企業の路線運営方法として革新的なものであった。しかもやり方次第では運航する空港も便数も削減せずに、経費節減が可能であり、その限りでは既存の経営生態系に大きな影響は与えない。そしてこれによって大手企業は新企業を押しさえ込んだ。ところが航空企業にとって最大の収益源たるビジネス・クラスの顧客がH&S方式を嫌って流出した。これは大手企業が既存の重要な経営要素を喪失したことに他ならない。こうした過程を経て経時的に当該企業の経営生態系が変化したのである。

経営者の意思決定は、突き詰めたところ、自分の企業の経営生態系の設定に他ならない。その際問題は、目的指向的に如何なる経営要素の選択と組み立てを行えば、そこに出来上がる経営生態系が経営環境に適合するのか、またその結果どのような問題や影響が生じるか、この点に経営者が気付くか否かであろう。上に述べた規制緩和後のアメリカ航空業界の場合、H&S方式を在来大手企業が選択したとき、それは低運賃の新企業に対する短期戦略としては有効であった。しかし、この経営生態系の変更がビジネス・クラス旅客という収益源を失わせるという結果を経営者はどこまで読み込んでいたのだろうか。

これとは対照的にSouthwestのKelleherは、同社が大手に伍するまでに成長してからも、自社の発展の初心を忘れず、低運賃、高頻度、短距離二地点間運航、no-frill、そしてそのサービスを支持する顧客を基本とする経営生態系を維持し続けた。Kelleherの経営構想力とそれを実現する個性と指導力が、Southwestの成功にとって、決定的な役割を果たしたことは言うまでもない。

しかしそうした役割を果たす個人の存在はSouthwestの特殊事情ではない。第二次大戦後から現在に至るアメリカの航空業界は、個々の企業の歴史を辿って見るならば、航空業に入れ込んだ牽引車的企業家の存在を知る。例えばAmericanのC. R. Smith, Braniff AirwaysのThomas E. Braniff, DeltaのC. E. Woolman, EasternのEdward V. Rickenbacker, Pan AmericanのJuan T. Trippeなど、規制緩和以前の大手企業は、それぞれ個性的な航空企業家の名前と結びついている。規制緩和後の新規企業、People ExpressのDonald C. Burr, JetBlueのDavid Neelemanもまた然りである。

もちろん在来大手企業にしても Kelleher にしても、それぞれ固有の歴史を背負っており、Kelleher もその点を自覚している。その上でのそれぞれの意思決定であり、経営生態系の構築であって、いずれの選択が絶対的に優れているかを比較することは出来ない。ただいずれにせよ、それぞれの経営者が当該企業の置かれている経営環境をどのように把握し、認識しているかということ念頭に、そこで構築する経営生態系という観点から、個々の意思決定を理解すべきであろう。

注

- 1) 拙稿「いわゆる「経営生態系」の概念について」大東文化大学経営学会『経営論集』5号8-10頁、蚊柱のたとえ、および生態系静態構造比較を見よ。
- 2) サイモン (Herbert Simon) が経営者の役割としてデザインを指摘しているのもこの意味であろう。
- 3) この考え方については、拙稿「歴史的に見た方向規定的経営設計と経営生態系」大東文化大学経営学会『経営論集』9号41頁を見よ。
- 4) この考え方は前掲拙稿「いわゆる「経営生態系」の概念について」の展開である。
- 5) *Financial Times*, February 9, 2005.
- 6) 『日本経済新聞』2002年12月10日。
- 7) 同上, 2003年3月28日。
- 8) 同上, 2004年9月10日。
- 9) *Financial Times*, January 21, 2005.
- 10) 『日本経済新聞』2004年9月13日。
- 11) 日航財団『航空統計要覧』2004年版, 「2003年 ATA 加盟航空会社別実績」92-93頁。
- 12) Southwest は航空企業家 Rollin King が中心になって設立され, その支援者であり経営陣に加わった Herb Kelleher の手によって発展した。George Hopkins, 'Southwest Airlines', William M. Leary, ed., *The Airline Industry, Facts on File*, 1992, pp. 451-452; Danna Henderson, 'Southwest Luvs Passengers, Employers, Profits', *Air Transport World*, 1991 July, pp. 32-41. JetBlue の設立経緯については Jody Gittel, *The Southwest Airlines Way*, McGraw-Hill, 2003, pp. 222-228 に詳しい。
- 13) 丹治隆「一連の危機により大胆な構造変革を迫られる世界の航空業界」日本航空システム『カレンツ』93号12頁。なお年間合計の旅客数は7,472万人で, Delta の国内線7,771万人に次いで第2位を占めた。American は7,206万人, United は5,814万人であった。また JetBlue は895万人を輸送したが, これは航空輸送協会加盟企業のなかで第11位であった。『航空統計要覧』2004年版, 「2003年 ATA 加盟航空会社別実績」92頁および「2003年定期輸送実績 (国内線)」106頁。
- 14) Richard H. K. Vietor, 'Contrived Competition: Airline Regulation and Deregulation, 1925-1988', *Business History Review*, 64 ; Robert Burkhardt, *CAB-The Civil Aeronautics Board*, Green Hills, 1974 ; William A. Jordan, *Airline Regulation in America*, Johns Hopkins U. P., 1970.
- 15) Vietor, *op. cit.*; Donaldo R. Whitnah, 'Airline Deregulation Act of 1978', W. M. Leary, ed., *op. cit.*, p. 16.
- 16) Leary, ed., *op. cit.*, p. xxv.
- 17) 『カレンツ』25号, 22-23頁。
- 18) 航空自由化政策のなかで同社は1981年7月には運航便の10%削減と人員約10%のレイオフを打ち出すなど, 苦境が報じられていた。 *Airline Newsletter*, July 15, 1981, p. 216.
- 19) 同社以下2社の倒産経緯については, *Air Transport World, Aviation Week and Space Technology* の

- ほか、*Business Week*をはじめ、経済雑誌に多数の記事がある。Pan Americanに関しては Wesley P. Newton, 'Pan American Airways', W. M. Leary, ed., *op. cit.*, pp. 343-349; Kenneth Labich, 'How Airlines Will Look in the 1990s', *Fortune*, 1990 January, pp. 50-56.
- 20) Stratford P. Sherman, 'Eastern Airlines on the Brink', *Fortune*, 1983 October, pp. 102-109; W. David Lewis, 'Eastern Air Lines', W. M. Leary ed., *op. cit.*, pp. 160-168; Jack E. Robinson, *Free Fall. The needless destruction of Eastern Air Lines and the valiant struggle to save it*, Harper Business, 1992.
 - 21) Lloyd H. Cornett, 'Continental Airlines', W. M. Leary, ed., *op. cit.*, pp. 119-122. Continental は野心的航空企業家 Frank Lorenzo の傘下に入り、複雑な合併を経て、大手の一角に生き残るが、Lorenzo 自身の経営は失敗し、経営者の座を追われた。この経緯については、柴田匡平「航空規制緩和下の経営課題—テキサス・エアの10年間—」信州大学経済学部 *Staff Paper Series*, '87-05 を見よ。
 - 22) 新社の運航都市は次の通りである。Midway: Chicago, Kansas City, Detroit, Cleveland, Washington, St.Louis, New York, Omaha, Philadelphia; People Express: New York, Buffalo, Columbus, Norfolk, Jacksonville, Boston; New York Air: New York, Washington, Boston, Cleveland, Louisville
 - 23) 例えば People Express は創業にあたってドイツの Lufthansa 航空から B737型14機を総額5,180万ドル（1機当たり約370万ドル）で購入した。*Aviation Week and Space Technology*, January 12, 1981, p.26. 因みに新機材の場合は1機約2,000万ドルであった。
 - 24) 1980年当時、機長の年間賃銀はおよそ3万ドルから始まり、在来企業では平均7万1千ドル程度、最高では12万ドルと言われていた。'Upstarts in the sky', *Business Week*, June 15, 1981, p.91.
 - 25) 座席予約なし機内サービスなしのいわゆる'non-frill'低運賃は、1977年6月にイギリスの Laker 航空がロンドン—ニューヨーク間で実施したいわゆる Sky-Train で俄に注目を集めた。因みに同社は1980年にはロンドン—ニューヨーク間で346,457人を輸送し、ロンドン—ロサンゼルス間では239,359人を輸送した。*Aviation Week and Space Technology*, January 12, 1981, p.27. また一切の予約が不要なサービスとしては、1960年代からポストン—ニューヨーク—ワシントン間で Eastern が運航した shuttle 便がある。この場合は離陸後の飛行中に客室乗務員が搭乗券を販売した。
 - 26) 航空企業間で連携サービスする'interlining'は、世界的に加盟企業の航空路線網を一つの組織に作り上げた精密な構造を持っている。それは在来の大手企業の財産でもあり、競争上の武器でもあった。
 - 27) 1981年以降 Muse Air (Dallas), Sun Pacific Airlines (Ontario, Calif.), Sun Air (Dallas), Air Chicago, Jet America Airlines (Irvine, Calif.), Wings International Airways (Manhattan Beach, Calif.), Airspur (Los Angeles)などが続いた。*Flight International*, 29 August 1981, pp.610-611.
 - 28) Harold Seneker, 'Delta is ready', *Forbes*, September 15, 1980; W. David Lewis & Wesley P. Newton, *Delta. The History of an Airline*, University of Georgia Press, 1979; do. 'Delta Air Lines', Leary ed., *op. cit.*, pp.145-150.
 - 29) *Air Transport World*, May 1981, pp.22-23; *Business Week*, August 31, 1981, pp.90-94.
 - 30) American, United, Delta, Continental, Northwest, Transworld, US Air に Pan American, Eastern を加えたものが在来の大手企業。
 - 31) 例えば Midway はニューヨーク・クリーヴランドの運賃を59ドルとした。この路線で競合する American の運賃は135ドルであったが、American も59ドルで応戦せざるを得なくなった。People Express はニューヨーク・バッファロウの運賃を23ドルとし、「車で行くよりも飛行機のほうが安い」と広告した。*Business Week*, June 15, 1981, pp.89-90. また New York Air はニューヨーク・ワシントンを49ドルとし、Eastern のドル箱 shuttle 便59ドルに競争を仕掛け、また週末と平日12:00および21:00発閑散便を29ドルとした。これに対して Eastern は、閑散便を29ドルに引き下げるとともに、

- 平日の shuttle 便の利用客に対し自社大陸横断便の半額割引券を発行して、応戦した。*Business Week*, January 26, 1981, p.22 ; Peter Nulty, 'Friendly Skies for Little Airlines', *Fortune*, February 9, 1981, p.48.
- 32) Harold D. Waykins, 'Pacific Southwest Airlines', *Aviation Week and Space Technology*, July 1 and 8, 1963 ; Myron J. Smith, Jr., 'Pacific Southwest Airlines', Leary ed., *op. cit.*, pp.342-343.
- 33) Southwest は創業以来「低運賃, 多頻度, 短距離, 2地点間」という路線政策を維持し続けた。Danna K. Henderson, *op. cit.*, *Air Transport World*, July 1991, p.33; David A. Brown, 'Southwest's Success, Growth Tied to Maintaining Original Concept', *Aviation Week and Space Technology*, May 27, 1991, p.75; Jody Hoffer Gittel, *op. cit.*, p.18.
- 34) *Air Transport World*, July 1991, p.35.
- 35) *Ibid.*, February 1992, p.51.
- 36) *Ibid.*, July 1991, p.35.
- 37) Peter Nulty, *op. cit.*, *Fortune*, February 9, 1981, p.46; *Air Transport World*, February 1992, p.51. この実績が一つの理由となって, Southwest は1991年の最優秀航空企業に選ばれた。
- 38) この点を特に強調しているのは Jody Gittel である。J. Gittel, *op. cit.*, 第2部および第3部を見よ。
- 39) Michael Feazel, 'Majors Behind in Productivity', *Aviation Week and Space Technology*, July 27, 1981, p.29.
- 40) Kevin & Jackie Freiberg, *Nuts!*, 1997, 小幡照雄訳『破天荒!』日経BP, 1997年, 19-20頁。
- 41) Jody Gittel, *op. cit.*, pp. 73-81.
- 42) sense of "historicity"と Kelleher は名付けた。*Aviation Week and Space Technology*, May 27, 1991, p.75.
- 43) *Loc. cit.*
- 44) K. & J. Freiberg, 小幡照雄訳『破天荒!』。顧客の反応が随所に紹介されている。