

基礎研 レポート

サービス・グローバル企業のアジアにおける事業展開の研究(3)：シンガポール航空 —常に世界で最高水準の評価を受ける有力航空会社の 戦略・特徴点は何か？

保険研究部兼経済研究部 主席研究員アジア部長/新潟大学大学院教授 平賀 富一
(03)3512-1822 hiraga@nli-research.co.jp

本稿では、シンガポールおよびアジア地域を代表する有力企業の一つで、「最新鋭の翼とやさしいおもてなし」との著名なコピーで、世界的に常に評価の高い航空会社であるシンガポール航空を事例として、その概要・特色・強みなどを取り上げ、経営戦略論における資源ベース論(RBV)の観点から分析する。また、同社による近年の新たな戦略的な取り組み動向にも言及する。

1——会社概要

1 | 企業概要

- ・会社名：シンガポール航空(シンガポール・エアラインズ・リミテッド Singapore Airlines Limited)
- ・設立：1947 年(前身であるマラヤン・エアウェーズとして)運航を開始
1966 年：マレーシア・シンガポール航空に社名を変更
1972 年：シンガポール航空とマレーシア航空に分離(主要な事項に関する略年表は後掲)
- ・CEO：ゴー・チュン・ポン (Goh Choon Phong)
- ・資本金：18 億 5610 万シンガポールドル (2016 年 3 月末現在)
- ・本社所在地：Airlines House, 25 Airline Road, Singapore 819829
- ・主要子会社：航空会社(シルクエア(SilkAir)、タイガーエア(Tiger Airways)、スクート(Scoot)、ヴィスタラ(VISTARA: インド TATA との合弁)、ノックススクート(NokScoot: タイ・NokAir 社との合弁)、シンガポール航空貨物)、SIA エンジニアリング・カンパニー(機体エンジンの整備・修理メンテナンス) など
- ・社員数：グループ計 24,816 名(内シンガポール航空単体 14,215 名(2016 年 5 月末))
- ・ネットワーク：世界 35 カ国 103 都市 (2016 年 9 月 1 日現在)
- ・年間乗客数：30,405 千名((シンガポール：19,029 千名、シルク 3,836 千名、スクート：2,412 千名、タイガー：5,128 千名))
- ・保有機材：シンガポール 104 機、シルク 31 機、スクート 11 機、タイガー 23 機。シンガポール航空が保有する 104 機の平均機齢は 7 年 7 ヶ月と世界的にも若い。同社は常に最新の機材を積極的に導入することで知られ、近年ではエアバス A380-800 を率先して導入し、直近では A350-900XWB およびボーイングの B787-10X を導入予定である。新しい機材の保有は、高い信頼性や快適性、環境性能と、低燃費・低メンテコストというメリットを有する。



(エアバスA350: シンガポール航空提供)

- ・マイレージプログラム: クリスフライヤー
- ・アライアンス: スターアライアンス
- ・ハブ空港: シンガポール・チャンギ国際空港

(参考) 略年表

- 1947 年 マラヤンエアウェイズとして設立、運航を開始。
- 1963 年 シンガポールがマラヤ連邦等と統合しマレーシア結成。
- 1965 年 シンガポール共和国としてマレーシアから分離独立。
- 1966 年 マレーシア・シンガポール航空 (Malaysia-Singapore Airlines) へ改称
- 1972 年 10 月 マレーシア・シンガポール航空を分離、新生シンガポール航空の発足。
- 1979 年 4 月 初の太平洋線である、シンガポール-香港-ホノルル-サンフランシスコ線を開設。
- 1980 年 12 月 1 日 シンガポール-成田-ロサンゼルス線を開設。
- 1981 年 7 月 1 日 シンガポールでチャンギ国際空港の使用を開始。
- 1989 年 2 月 シンガポール第二の航空会社として、シルクエア (この時点での社名はトレードウィンズ) の設立。
- 1999 年 マイレージプログラム「KrisFlyer (クリスフライヤー)」を開始。
- 2000 年 4 月 スターアライアンスに加盟。
- 2004 年 6 月 28 日、シンガポールからニューヨーク (ニューアーク・リバティ国際空港) への世界最長である所要時間 18 時間 30 分の超長距離ノンストップ便を開設
- 2007 年 10 月 25 日、シンガポール-シドニーで世界で最初にエアバス A380 が有償運航
- 2008 年 3 月 18 日、シンガポール-ロンドンの一部の便に A380 を投入し運航開始。ロンドン は欧米初の A380 就航地となった。
- 2008 年 5 月 20 日、シンガポール-成田に A380 が就航開始。
- 2016 年 3 月 2 日 次世代長距離運航機材として発注していたエアバス A350-900 を受領。

2 | 役員・株主構成

- (1) 取締役: 会長の Stephen Lee Ching Yen 氏以下 9 名、執行役員との兼職は同社 CEO の Goh Choon Phong 氏 (1990 年入社、シンガポールおよび海外で、マーケティング・IT・財務・貨物部門などの要職

を務める)のみである。

取締役メンバーは、内外の有力企業経営者、経済団体役員、弁護士・会計士（議員経験者も複数おり）のキャリアを持つなど多彩な顔ぶれである。

(2) 執行役員: 以下の 29 名にカンパニーセクレタリーも含め計 30 名

- a. 本社 : CEO、執行副社長 3 名、上席副社長 6 名（営業、人事、経営企画、財務、エンジニアリング、乗務員管理、運航管理、IT 等の分野を所管）
- b. 海外拠点 : 地域担当副社長 6 名（米州、欧州、北アジア、東南アジア、南西太平洋、西アジア・アフリカ）
- c. 主要関連企業の経営責任者 6 名 : エンジニアリング会社、シルク航空（前任・後任の 2 名）、貨物航空会社、Budget Aviation Holdings (LCC の持株会社)、スクート

(3) 株主構成および政府との関係

シンガポール財務省が特別株式 1 株を保有。それを除いた、普通株式について、過半の 55.33%を、シンガポール政府系の投資企業であるテマセック社が保有している。それ以外は、DBS 銀行とシティバンク系など銀行のノミニエー等が 2-7 位株主として 1~10%を保有している。株主総数は 3,960 万人となっている。

同社によれば、過半を保有する筆頭株主であるテマセック社も同社の経営に関与することではなく、シンガポール政府も同社の経営に関与したり支援することはない由である。このことについて、シンガポール建国の父と呼ばれるリー・クアンユー氏（元首相）は、シンガポール政府にとって、同国民や利用者にとっての利便が向上することが大切であり、シンガポール航空を支援することではなく、企業間競争は、シンガポール航空を強くするものであり、競争の過程で同社が敗北することがあってもその救済を行うことはないとして述べていた由。

3 | 業績（2015/16 年度、同社の決算年度は各年 4 月-翌年 3 月である）

航空会社は、世界的・地域的な政治経済の動向（ビジネス・観光客数の変化、特に燃料価格の変化などを含む）、伝染病の流行、テロ事件などにより業績に影響を受ける。世界的な航空会社の中にも業績悪化に苦労したり経営破たんするケースがしばしばみられる。

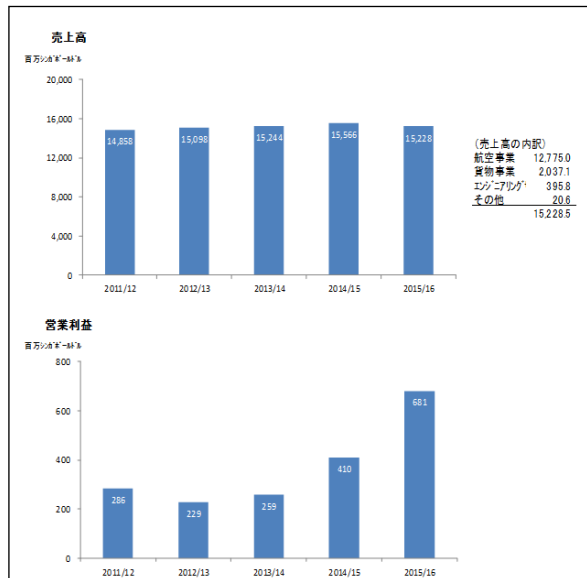
そのような経営環境の激変の中、シンガポール航空は、上場以来、一度も通年単位の決算で損失を出したことがない企業である。2015/16 年度（2016 年 3 月末決算）の概況は以下のとおりである。

- ・連結総営業収益 : 15,228 百万シンガポールドル（対前年 2.2%微減）、内、シンガポール航空単体は連結合計の 76.7%を占める。
- ・連結営業利益 : 681 百万シンガポールドル（対前年 66.4%増）内、シンガポール航空単体は連結合計の 71.2%を占める。営業利益の改善の最大の要因は、コストの 31%と最大項目である燃料費の改善である。
- ・連結純利益 : 804 百万シンガポールドル（対前年 118.6%増）シンガポール航空単体は連結合計の

83.6%を占める。

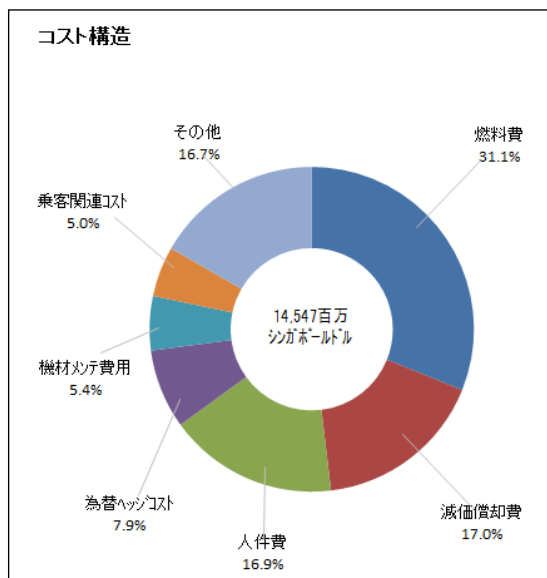
・運航実績（シンガポール航空単体）：94,267 百万乗客キロ、118,367 百万座席キロ、座席利用率 79.6%

図表－1 売上高・営業利益



（出所：同社アニュアルレポート）

図表－2 コスト構造



（出所：同左）

2——グループの組織構造、経営理念・ミッション、戦略

1 | グループの構造

直接出資企業 14 社の内訳は以下のようになっている。

- ・全額出資 7 社（シルク・スクート・エンジニアリング・貨物等）
- ・75%超のメジャー出資 3 社（タイガーなど）
- ・マイナー出資 4 社（インドの TATA との合弁航空会社やエアバスとの合弁によるトレーニングセンター等）

なおタイにおける合弁航空会社 NokScoot 社は、全額出資子会社 Scoot 社が 49%出資している孫会社にあたる（インド・タイでは、航空会社への各国の外資出資規制により、マイナー出資となっている）。

2 | 経営理念とミッション

シンガポール航空は、プレミアムフルサービスを特徴とした航空会社であり、これをビジネスモデルの基盤としている。当社のミッションは、航空機による移動をサービスとして高い品質で提供し、株主や従業員への最大のリターンを追求することである。

3 | 事業戦略

・航空事業に関する事業ポートフォリオの再構築・明確化は下図のとおり。

運航効率と顧客ニーズを踏まえた、二つの軸による4つのセグメントで運航している

<二つの軸>

・サービス・価格: (フルサービスー低価格)

・航行距離: (長距離ー短距離) 本国であるシンガポールは小国のため同国内に国内線はない

図表ー3 旅客便の運航体制



(出所:同社資料)

<各セグメントを貫く経営志向>

・シンガポール航空: 高級なフルサービスの航空会社として発展し続けるために、広範なグローバルネットワークによる最高クラスの商品・サービスの提供を行いその地位を強化する。

つまり、新たな機材¹、顧客、機内設備、ラウンジのレベル向上や、新たに他社と差別化されるプレミアムエコノミークラス 等への継続的投資によるサービス向上で、路線の拡充などで、シンガポール航空の高級なフルサービス航空会社としての地位をさらに強固にする。

・マルチハブ戦略: 強固なシンガポールというハブを補完し、インド・タイという大規模で成長する市場へのアクセスとなる新たなハブを構築する。このために、インドで TATA グループと合併で VISTARA 社、タイで Nok 航空と合併で NokScoot 社を設立している。

・その他、金融サービス、小売り、通信、旅行など 200 社以上の提携関係の活用、2 年の歳月と 8 千万シンガ

¹ 同社は常に世界的にも新たな機材の積極発注・導入で注目されているが、最近でもエアバス A380 や A350 など他に先駆けている。

ポールドルを投入した新たな概念のプレミアムエコノミー席の導入、エアバス A350 を代表とする新機材の投入、エアバスとの共同事業である「エアバス・アジア・トレーニングセンター（各航空会社のパイロットや乗務員を1万人規模で研修できる）などを挙げている。その結果、航空旅客収入に加えて、それらによる新たな収入によりグループの売上高を増大化する。

3—業界内での優れたポジション・評価

世界の主要なエアライン人気ランキングで常に上位の一角を占めてきた。数多くの受賞歴があるが紙幅の制約もあり、直近の2つは以下のとおりである。

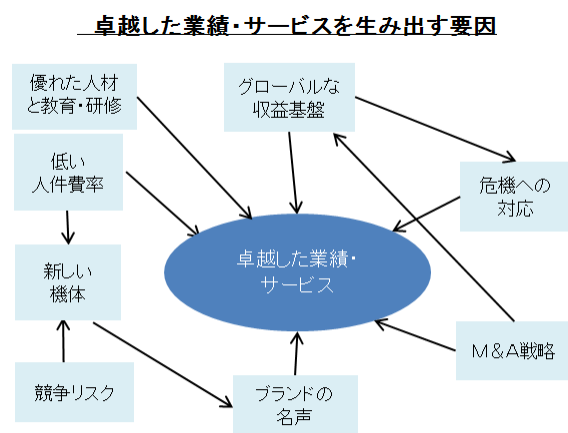
- ・英スカイトラックス社による航空会社の格付けで、実質最高評価の「ザ・ワールド・ファイブ・スター・エアラインズ（The World's 5-Star Airlines : 5つ星）」の認定を得ている。また'World's Best Cabin Crew Service' by the Business Traveller Asia-Pacific Awards を17年連続で受賞している。

- ・リクルートライフスタイルのエイビーロード・リサーチ・センターが実施した「エアライン満足度調査2016」で、シンガポール航空は、総合満足度1位を5年連続で獲得（因みに、2位全日空、3位KLM オランダ航空、4位ニュージーランド航空、5位エミレーツ航空、6位日本航空（JL）となっている）この調査は、航空機の機材・設備や接客サービスなど5項目の評価結果をもとに総合ランクを算出したものであり、満足度向上に最も大きな影響を与える要因は「客室乗務員の接客サービス」、次いで「航空機の機材、設備」であり、いずれもシンガポール航空の注力しているポイントである。

4—卓越した業績・サービスを生み出す要素

同社が世界的に高い評価を受けている最大の要因は、同社の「最新鋭の翼とやさしいおもてなし」のコンセプトに基づく高レベルのサービスと評されている。この卓越した業績・サービスを生み出す要素を整理してみたい。

図表—4



出所:「Heracleous,L., J. Wirts & N. Pangarkar(2006) P.58」を筆者が一部修正

・最新鋭機をいち早く導入し、保有機就航年数も平均 7 年 7 か月 (2016 年現在、旅客機ベース) の短いサイクル: このことは安全性の源泉となるだけでなく、顧客にとっての安心感・快適さにつながり、同社にとってはメンテナンスコスト、燃料費の節約に寄与する。

・男女のキャビンアテンダント(CA)の機内サービスの高評価: 特に、世界的に知られた女性 CA の制服である「サロンケバヤ」(フランスのデザイナーピエールバルマン氏による) に身を包んだ女性 CA は「シンガポールガール」と呼ばれ、同社の象徴的存在²である。客室乗務員の採用・訓練(期間は約 3 か月、人件費総額の約 13%を訓練に充てている)の厳しさでは定評がある。機内の立ち居振る舞い、化粧や髪の色形・アクセサリ、機外での自動車の乗降の仕方などまでトレーニングが行われる。多民族国家であるシンガポールを反映して、CA も中国系、マレー系、インド系など、多くの民族から構成される点も特徴的である。CA によるきめ細やかな接客、「呼ばれる前に「気づく」きっかけ作り」といわれる顧客とのサービスの接点(真実の瞬間)を多く良好なものにするための努力は重要なポイントであり、筆者も利用する都度印象的に感じることである。



(シンガポール航空提供)

・機内食への注力: これも同社が他社に先駆けて注力・進化させている大切な要素である。上級クラスでは世界的な有名シェフチーム(インターナショナル・カリナリー・パネル)が監修した上質の料理が提供され、エコノミークラスの料理にも選択の幅を広げるなど注力している。特に、健康上、宗教上の理由で制限がある場合の特別食(スペシャルミール)は 30 種類以上の中から選択が可能となっており、その他子供食やベジタリアン向けなどの特別食も準備している。さらに世界の他の航空会社に先駆けて進化させている機内エンターテインメントシステムや座席なども重要なポイントである。

上記の諸点に加え、効率化や高い生産性への全社的な意識、役職員による優れた企業の一員であることへの誇りとモチベーションの高さ、一貫した広報・広告戦略なども同社の経営力の強さや、ブランド浸透度の高さ・企業の名声に寄与している。

5——競争優位の分析(資源ベース論の観点からのアプローチ)

上記の要素を踏まえて、シンガポール航空の競争優位の源泉、特に模倣が難しい優位について、経営戦略論における資源ベース論(リソース・ベースト・ビュー)の観点から考察する。

資源ベース論は、経営戦略論においてポジショニング・スクールに対する有力な理論であり、ウエルナーフェルト(Wernerfelt)やコリス=モンゴメリー(Collis and Montgomery)、バーニー(Barney)らがその代表的な論者である。同理論では企業を資源と能力の束であるとみなしている。彼らによれば、それ以前の戦略論においては同一業界内の企業間の異なる成果を説明するうえで、戦略の実行過程の重要性への視点が十分ではなかった旨を指摘し、経営資源のうち、環境適用にとって、①価値のある、②他の企業にはな

² シンガポールガールは、1994 年以来、ロンドンのマダム・タッソー蝋人形館で展示されている。

い独自性を持ち、③代替不可能な、④他からは模倣することが難しい経営資源（物的・人的・組織的な資源のみならずブランドや知的財産等の無形資産を含む）と組織能力を重視している。バーニーは、戦略上有効な資源とは、経済価値(Value)の創出につながり、希少性(Rarity)、模倣困難性(In-imitability)や代替移転の不可能性、資源を有効活用する組織構造(Organization)を特徴とするとしている（それぞれの頭文字をとって VRIO と呼ばれる）。バーニーは過去の研究を踏まえたうえで経営資源（組織能力を含む）を、①財務資本（戦略を構想し実行する上で企業が利用できるさまざまな資金でその源泉には企業家自身、出資者（投資家）、債権者、銀行などがある）、②物的資本（企業内で用いられる技術、企業が有する工場や設備、企業の地理的な位置、原材料へのアクセスなど）、③人的資本（役職員に蓄積された訓練や経験、それらが保有する判断力、知性、人間関係、洞察力など）、④組織資本（企業内部の公式な報告ルートを含む組織構造、公式と非公式の計画・管理・調整のシステム、企業内部のグループ（集団）間の関係、自社と他企業の関係など）の4つに分類している³。

ここで、上記のバーニーの経営資源の4分類を切り口にして、シンガポール航空の、他とは差別化し、模倣困難で、持続的な競争優位を生み出す資源を、財務資本、物的資本、人的資本、組織資本の4つに分類して分析する。

・財務資本：危機時にも耐久力のある安定的な資金力（厳しい経営・競争環境の中で着実にキャッシュを積み上げている）、新たな機材や諸設備の積極的投入、人材育成への大きな資金の投入、新規投資（M&Aを含む）の源泉となる。

・物的資本：機齢の若い高性能な飛行機材、優れた機内設備や整備メンテナンス設備・人材研修センター等業界におけるイノベーションを先導している（同社の所有物ではないが、そのベースである、世界的に評価の高いシンガポール・チャンギ国際空港も重要であると考えられる）。

・人的資本：豊富で多様な経験を積んだ経営陣、厳しい選抜を経て採用され、訓練を受けた乗務員・従業員（特に著名な「シンガポールガール」）、単なるマニュアル的対応ではなく各ケースに併せた乗務員の工夫・裁量による対応の評価も高い。

・組織資本：グローバルな運航・拠点のネットワーク、政府に頼らず自力で道を切り開こうとする姿勢、危機時に一時的に減給しても皆で苦労を分かち合う一体感（全員参加型経営）、市場・顧客のニーズやその変化に速やかに対応できる体制、高いモチベーションと誇りを持った役職員の効率化・生産性への高い意識、優れたチームワーク（機内のクルーが比較的長期間同じメンバーで乗務することによる高いチーム力はその典型例）、理念・基本を共通に理解した上での各自の裁量による高い現場対応能力、経験・知識を組

³ 他方、資源ベース論に類する考え方としてプラハラード＝ハメル（Prahalad and Hamel）によるコア・コンピタンス(Core Competence)の概念がある。それは組織の能力について言及したものであり、コア・コンピタンスは、将来的な顧客の便益を提供するための自社ならではの中核的企業力であり、競合他社を圧倒的に上回るレベルの真似ができない核となる能力や技術やスキルの集合体であるとしている。Heracleous, L. J. Wirts & N. Pangarkar (2006)では、かかる観点からの分析を行っており、シンガポール航空のコア・コンピタンスを「コスト効果を有する卓越したサービス（Cost effective service excellence）」と表現している。。

組織的に蓄積し活かす仕組み（組織学習による組織能力の向上）、以上の諸点は同社の企業文化にまで昇華しているといえよう。

以上に加えて、シンガポール航空が本拠としているシンガポールという国も、同社の大きな競争優位の源泉であるといえよう。今や国際ビジネス・国際金融の中心地である同国は、アジア・世界のハブであり、IT活用での先進性、英語の通用度、優れたビジネス環境、高度な教育など多くの点で国際的に高い評価を受けており、多数の政治家・ビジネスマン・投資家・観光客・学生等が訪れ、また、シンガポールから別の都市へ向かう重要な中継地点ともなっている。さらに民族も華人系、マレー系、インド系を中心とした多国籍の人々が集まっている。

シンガポールの建国の父であり総理大臣を長く務めたリー・クアンユー氏は、かつて、「シンガポール航空はシンガポールそのものである」と評したと聞くが、まさにシンガポール航空の有する国際性・多様性・先進性、優れたサービス・おもてなしは同国の象徴といえるだろう。

上記に述べたような優れた競争優位を生み出す重要な資源、組織能力とそれらのシナジー、企業文化は、競合他社には容易に追従・模倣できない同社の大きな強みになっているといえよう。他方、豪華な設備やサービスに注力する中東系の航空各社やLCCの増加など航空業界を巡る経営・競争環境が大きく変化する中、現在、同社が取り組んでいる、上記の二つの軸による4つのセグメント別の対応やマルチハブ戦略などの進展や有効性については今後の大きな注目点であろう。

最後に本邦企業によるサービスのあり方に関し、筆者が重要と感じているポイントを問題提起させていただき本稿を終えることとしたい。

近年、わが国では、観光立国としての推進や東京オリンピックを控えて「おもてなし」の重要性が大いに話題になっている。世界の数多くの顧客を迎え本当に満足いただくには、日本流の「おもてなし」を大切にしつつも、押し付け（「おもてなしのガラパゴス化」）になってはならないと思う。確かに日本流のきめ細かな「おもてなし」には優れた点が多いが、同時に、世界の顧客の嗜好やニーズが多様であることも認識すべき重要な視点であろう。その意味で、顧客による選択の自由度や、ほどよい距離感、顧客との接点（真実の瞬間）を担う人材に裁量・工夫のモチベーションや余地を一層与えること、等にはさらに考慮・配慮すべき点があると考ええる。

この点において、シンガポール航空の洗練されたサービスは、日本流とはやや異なる面もあるが、グローバルな顧客に満足され高く評価される優れたサービスの代表例であり、航空会社のみならず日本の多くのサービス企業にとっての貴重な参考事例になると思われる。

(主要参考文献)

- ・秋本俊二「シンガポール航空が立ち上げた新しいLCC、スクートを丸ごと体験」『秋本俊二の“飛行機と空と旅”の話』ITmedia ビジネスオンライン
(<http://bizmakoto.jp/style/articles/1308/30/news023.html> 2016年9月16日アクセス)
- ・秋本俊二「“最強”の呼び声も高いシンガポール航空のビジネスクラス」『秋本俊二の“飛行機と空と旅”の話』ITmedia ビジネスオンライン (<http://bizmakoto.jp/style/articles/1303/15/news015.html> 2016年9月16日アクセス)
- ・グローバル経営委員会 (2009)『こだわり、超えるアジアのグローバル企業』生産性出版。
- ・橋本絵里子 (2007)『シンガポール航空で見つけた―「思いやり」という世界で一番のサービス』ナナコーポレートコミュニケーション。
- ・平賀富一 (2016)『[生命保険企業のグローバル経営戦略](#)』文眞堂。
- ・Loizos Heracleous, Jochen Wirts and Nitin Pangarkar (2006), *Flying High in a Competitive Industry*, McGraw-Hill Education (Asia).
- ・シンガポール航空ホームページ (<http://www.singaporeair.com> 2016年9月16日アクセス) および同社による提供資料。

以上