危機に挑め！ビジネスジェットで変わる日本

―世界の航空から見た、日本企業生き残りの道―

東日本大震災や福島第一原子力発電所事故、欧州債務危機に揺れた2011年の日本経済。12年も可能性など、厳しい状況が続く。企業が生き残るには危機管理と、時代を読む目・世界を見る目が必要となる。諸外国の範例から、一つのキーワードとして浮上するのが「ビジネスジェット（社用ジェット）」だ。日本企業の新たな経営ソリューションの可能性を検証した。

ビジネスジェット国別就航機数　2010年末現在

上位11カ国＋α	ビジネスジェット	航空機産業
米国	17,937	ガルフストリーム、セスナ、ボーイングなど
ブラジル	1,225	エンブラエルなど
カナダ	1,117	ボンバルディア、CAEなど
メキシコ	1,035	北米航空機メーカーの新興生産拠点
ドイツ	664	エアバス、ETWなど
英国	639	エアバス、ロールスロイスなど
ベネズエラ	587	…
オーストラリア	480	…
南アフリカ共和国	464	…
フランス	424	エアバス、ダッソー航空、タレス、スネクマなど
スイス	332	Jet Aviation、ピラタスなど
…	…	…
中国	112	TAECO、エアバスA320最終組立工場など
…	…	…
日本	55	三菱重工業、川崎重工業など

出典：ビジネスジェット就航機数は、航空機産業の国際情報誌 Bart International の2011年2－4月号（日本の機数のみＮＰＯ法人日本ビジネス航空協会の資料）
※参考：日本の定期航空会社の保有機材合計は約600機

ビジネスジェットの多い国で航空機産業が発達している点に注目。つまり航空機産業は航空機が大量に使われる社会で成立する。日本の航空機産業は「仕事が少なく、増える見通しも立ちにくい」（業界関係識者氏）ため、技術力も経験も極めて限定的。話題のボーイング787での主翼生産など日本企業分担パートも、大部分は米国技術によるライセンス生産だ。航空機産業育成には新規参入の旗振りではなく、世界を股にかけて行動する人材の育成が必要となる

スイスのバーゼル空港で Jet Aviation が運営している世界最大級のビジネスジェット専用ＭＲＯ（整備産業）工場。エアバスＡ３８０やボーイング７８７のビジネスジェット版を含む主要機種ほぼ全てを整備・修理できるほか、「空飛ぶ経営本部」であるキャビンの開発も手がけている。スイスは欧州のビジネスジェット利用の先駆者でもある

ロンドンに10空港あるうちの一つ、ビジネスジェット専用国際空港ファンボロー。ビジネスジェット55機が拠点とし、2万8000回の年間発着枠は飽和状態となっている。出国時にはパスポート・チェックも保安検査も免除され、自分の車でジェット機に横づけできる。利用者は大企業から中小企業まで幅広い。なお、日本の年間ビジネスジェット発着量は１万5000回―２万回

パリのビジネスジェット専用国際空港ル・ブルジェにあるダッソー・ファルコン・サービスのＭＲＯ部門。フランス製ビジネスジェット機ダッソー・ファルコンを年間200機以上整備している。同空港の年間発着量は６万回超

ⓒAIRBUS S.A.S. 2011 - photo by exm company / P.MASCLET

右＝主に中小企業が利用している米国製ガルフストリーム150。目安価格は約15億円。航続距離は約5400㌔㍍で日本から東南アジアまで直行できる。年間10数機―20機ほどの需要がある

左＝中国で人気のエアバス・コーポレート・ジェット（ＡＣＪ）。エアバスの旅客機をビジネスジェット化改修したもので、中国だけで25機前後、世界全体で170機以上の受注実績がある。写真はＡ３１９を改修したＡＣＪ３１９。航続距離１万1000㌔㍍。中国最大手のチャーター会社 Deer Jet の機材（エアバス提供）

非常時の現場直行体制を

東京東電力福島第一原子力発電所が津波をかぶった日の3月11日、関西に出張中だった東電の清水正孝社長（当時）は、愛知県営名古屋空港から自衛隊機をチャーターして帰京を図ったが、国からの指示で自衛隊機が引き返したため、帰京は翌日にずれ込み、陣頭指揮の遅れを生む一因となった。

当初、東電はグループ会社の新日本ヘリコプターのヘリで帰京を図ったが、同社ヘリは夜間飛行が不可能で、清水社長が同空港に着いた22時すぎには使用できなかった。

「夜間の緊急事態に備え輸送手段は想定していなかった」（東電広報部）ため、自衛隊機に輸送を依頼した。

引き返しを命じた国も国だが、名古屋では同空港と中部国際空港いずれも、夜間飛行可能なビジネスジェットのチャーター事業が行われている。

しかし、東電広報は、「清水が15時すぎに奈良をたつとき、新日本ヘリが夜間飛行できないことは把握していたが、ビジネスジェットのチャーターまでは思いつかなかった」という。

社用邦人救出機

原発事故の数カ月前、チュニジアで民主化を求める大規模なデモが発生した。チュニジアの全空港で定期便の運航が止まった非常事態に、同地に拠点展開していた欧州企業には、「ビジネスジェット」で現地へ乗り込み、自社従業員を避難させた企業もあった。

現地政府と交渉して乗り入れ枠を確保した、ある欧州大手FBO（Fixed Base Operator、ビジネスジェットの運航を支援する空港サービス業者）の役員は、「暴動やテロなど定期便の止まる非常事態に備え、ビジネスジェットを保有する企業は少なくない。我々のようなFBOは、飛行機の発着が厳しく制限された状況でも顧客の社用機が乗り入れられるよう、各国を駆け巡り、各国政府要人とコネクションを築き、evacuation（避難活動）を支援している」と語る。

東電の事例と欧州の件を比較すると、危機管理の識の差が際立つ。「夜間の緊急事態は想定外」だった前者に対し、後者は非常時に備えたグローバル移動の手段を確保し、使いこなしている。清水社長が震災当日に帰還できていたら原発事故を防げたという保証はないが、常日頃から「万一の事態」を想定し、巨額の比較的安価なコストを備え、必要なコストを惜しむ軽薄で済んだ可能性はある。結果的ものすごく高くつく典型例といえよう。

ジュネーブ国際空港のビジネスジェット専用ターミナル。定期便利用者とは別に出国手続きや保安検査が行われるため、駐車場から数分で飛行機に乗り込める

成田空港の動き

狭い島国の中でさえこうなのだから、広い世界では、どのような危機が発生してもおかしくない。欧米ではグローバル化に伴い、危機管理ツールとして、中小企業にまで「ビジネスジェットの普及が進んだ。近年ではアジア企業の間でも利用が拡大し始めている。こうした国々では企業が政府に、専用国際空港などの利用環境整備を働きかけ、ビジネスジェットを活用している。

請外国と比べ、利用環境整備が遅れていた日本だが、12年3月末には成田空港で首都圏初のビジネスジェット専用国際ターミナルがオープンするなど、日本政府の取り組みも進み始めた。12年は首都圏企業にとって、新たな危機管理体制を確立できる年となるだろう。

ジュネーブ国際空港のビジネスジェット専用駐機場の一つ。同空港は100機分のビジネスジェット駐機枠があるが、慢性的に飽和状態となっている

世界不況に備えよ

英フィナンシャル・タイムズは年12月19日付の記事で、「中国発の経済危機の恐れが増大している」として、ヘッジファンドがバブル崩壊の始まりが懸念される中国に、次の狙いを定めつつあると報じた。

「経済問題に通じたある国会議員は、12年には①5年以上はリセッションが続く、失業者の大量発生と治安の急速な悪化へ課題となる」と予測する。

指摘した、「リーマン・ショックを序章とする世界同時不況が本番を迎え、5年以内に、国家経済が崩壊しかねない発展途上国の奥地にも、経済トップ自ら直行して市場開拓する③超多忙なビジネス・パーソン同士、互いのスケジュールが合った一瞬を狙っても商談に直行する④フライト中も会議や商談に専念する⑤航空テロの回避―危機管理―に用いられている。

例えば韓国大手メーカー経営者たちは、ボーイングなどの旅客機を改修した大型ビジネスジェットで、常に地上との連絡を保ちながら、入浴・睡眠さえも機上で済ます勢いで商売している。

ある欧州の大手FBOでは、数年前に筆者が訪れた際は日本製テレビを使っていたが、その後に替わっていた。同FBOの利用客である韓国メーカーの最高経営責任者（CEO）が、自社製のテレビに無償で交換したという。ビジネスジェットで世界を飛び回る人々に、ある日を境に日本製テレビが全て韓国製に置き換わった光景を見せることが、どれほどのプロモーション効果を発揮するか想像に難くない。

11年、日本の大手メーカーが相次いでテレビ事業の撤退・縮小を打ち出したが、ビジネスジェットを使っていない日本企業には目撃することもできない場所から、市場を切り崩す動きは仕掛けられている。

日韓テレビ競争

この指摘はまさに、諸外国の企業がビジネスジェットを活用している理由と合致する。欧米のFBO各社、日本のユーザー企業（大手製造業）などの話をまとめると、ビジネスジェットは一般的に①1日3カ国程度を回り、それぞれの国で重要な商談をこなして日帰りする②定期便の飛んでいない発展途上国の奥地にも、経済トップ自ら直行して市場開拓する③超多忙なビジネス・パーソン同士、互いのスケジュールが合った一瞬を狙っても商談に直行する④フライト中も会議や商談に専念する⑤航空テロの回避―危機管理―に用いられている。

その中国では、欧米まで直行できる長距離ビジネスジェットが、急速に販売を伸ばしている。09年だけでビジネスジェット50機が輸入され、香港国際空港では月間2機ずつ駐機数が増えている。

自分のビジネスを持ち、自分の責任で決断する若手企業のマネジャーは、「取引先の中国メーカーは、玄関口に2人の社員の写真を張り出していた。月間MVPと、2カ月連続のワーストは、即クビになる。また、どの企業でも社員の多くが、隙あらば会社のノウハウを奪って起業しようとチャンスを狙っていた。彼らは『悪』と言い平等には日本経済の致命傷とさえ指摘していた」と回想する。

その中国では、欧米まで直行できる長距離ビジネスジェットが、急速に販売を伸ばしている。09年だけでビジネスジェット50機が輸入され、香港国際空港では月間2機ずつ駐機数が増えている。

自分のビジネスを持ち、自分の責任で決断する若手企業のマネジャーは、「取引先の中国メーカーは、玄関口に2人の社員の写真を張り出していた。月間MVPと、2カ月連続のワーストは、即クビになる。また、どの企業でも社員の多くが、隙あらば会社のノウハウを奪って起業しようとチャンスを狙っていた。彼らは『悪』と言い平等には日本経済の致命傷とさえ指摘していた」と回想する。

世界市場を駆け巡る

00年代半ばまで香港に駐在していた、日系大手企業のマネジャーは、「取引先の中国メーカーは、玄関口に2人の社員の写真を張り出していた。月間MVPと、2カ月連続のワーストは、即クビになる。また、どの企業でも社員の多くが、隙あらば会社のノウハウを奪って起業しようとチャンスを狙っていた。彼らは『悪』と言い平等には日本経済の致命傷とさえ指摘していた」と回想する。

空港の問題ではない

ビジネスジェットだけではない。ある日系大手航空会社役員は、「外国航空会社の定期便は原発事故以前から東京路線撤退へ動き始めていた」と語った。

中国・韓国・東南アジア路線を優先すると、東京路線に回す機材がなくなる。東京には機材を買い足しても、魅力はない。このため、東京路線は日本の航空会社の機材にコードシェアで座席を用意してもらえれば十分。提携先の外国大手エアラインは、そう明確に通告してきている」という。

なぜ日本企業の存在感が弱まっているのか。「外交機関などの話を総合すると、真摯さ、意思決定が遅く、責任と権限の所在が不明確②諸外国と、互いの強みを生かし合おうとする姿勢が育っていない③自分たちが一流との思い込みから脱却しようとしない―といった評価が前述のビジネスジェット利用者の働き方を思い出してほしい。アジア新興諸国の企業は、「欧米企業は、あんなものを使って世界を股にかけて勝ち残っている。だったらわれわれは、なぜ！」と活用し始めている。同じ動きの中で、ビジネスジェットの普及が政府に、専用国際空港などの利用環境整備を働きかけ、ビジネスジェットを活用している。

請外国と比べ、利用環境整備が遅れていた日本だが、12年3月末には成田空港で首都圏初のビジネスジェット専用国際ターミナルがオープンするなど、日本政府の取り組みも進み始めた。12年は首都圏企業にとって、新たな危機管理体制を確立できる年となるだろう。

定期便も東京撤退の動き

首都圏ビジネスジェット利用環境の整備は、「海外企業の日本素通りを防ぐため」との切り口で進められているが、これは時代遅れの認識だ。いくつかの国の外交機関などに確認したが、「当国の企業は既に日本企業への関心が薄れているので、ビジネスジェットの飛来ニーズもないだろう」とのことだった。

10年10月末、羽田空港が昼間にも定期枠を新設したが、「成田空港の新ビジネスジェット発着量の一部が シフトしただけで、その後は両空港とも伸び悩んでいる。希望の発着枠を取れないためというよりも、日本に用がないのだろう」（ビジネスジェット業界関係者）。

ビジネスジェットだけでは、日本企業が海外に進出する際の強みを生かし合おうとする姿勢が育っていない。

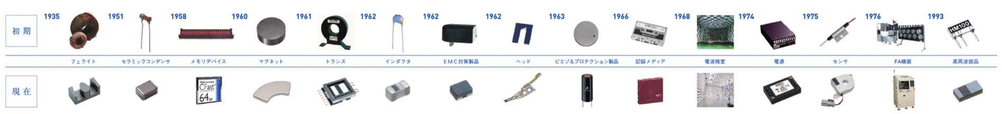
世界を股にかけて動き回る人々は、日本人は世界最多を誇る。

日本人一人ひとりの行動次第で、新たな成長の道が生まれる。

財団法人 今右衛門古陶磁美術館 所蔵

未来を創造してきました。

磁器の誕生から始まり、ヨーロッパへ輸出した古伊万里、幕府への献上品として重宝された色鍋島など、有田焼は常に時代の要求に応えて発展してきました。TDKは1935年、世界で初めてフェライトの工業化に成功。以来、75年以上に渡って時代のニーズに応えてきました。これからもTDKは、革新的な技術で製品開発を進めてまいります。



TDK

TDK-EPC株式会社
〒103-0027 東京都中央区日本橋1-13-1
http://www.tdk.co.jp/