
オーストラリアのサービス産業の企業経営

— コールズ・メイヤー社，カンタス
航空のケースを中心として —

丹 野 勲

1 オーストラリアのサービス産業の概況

オーストラリアの産業の中で、サービス産業の占める比重は、他の先進諸国と同様高い。オーストラリアの国民総生産（GNP）の約60%は、サービス産業から生じている。雇用の点から見ても、オーストラリアの全雇用者の約60%強は、サービス産業に従事している。ただし、この数字は、公務員等の公共サービスの従業員をも含んでいる。

本稿では、オーストラリアの産業で重要な役割を演じているサービス産業の中で、代表的な大企業である、コールズ・メイヤー社、カンタス航空の事例を取り上げて、主に経営戦略の視点より、ケース研究を行なう。コールズ・メイヤー社は、オーストラリアを代表する小売企業であり、スーパー、デパート、専門店等、多彩な事業展開を行なっている。

カンタス航空は、オーストラリア唯一の国営国際線専門航空会社であったが、1992年国営国内線専門航空会社オーストラリアン航空と合併した。

2 コールズ・メイヤー社

(1) 概 要

コールズ・メイヤー社 (Coles Myer Ltd.) は、オーストラリアで最大の小売企業である。コールズ・メイヤー社は、スーパーマーケット、ディスカウントストア、デパートを中心として店舗展開を行なっている。主要な内部事業には以下がある。

- ・バラエティストア (Coles, Fosseys)
- ・ハイパーマーケット (Super K. Mart)
- ・デパート (Myer Store, Grace Bros, Boans)
- ・スーパーマーケット (Coles New World)
- ・ディスカウントストア (K. Mart, Target)
- ・衣料品ストア (Katie's, Country Road, Dynamite)
- ・履物ストア (Ezywalkin, Fays)
- ・酒類ストア (Liquorland)
- ・自動車サービス・自動車アクセサリーストア (K-Auto)
- ・テイクアウェイ・ストア (Red Rooster)

コールズ・メイヤー社は、1986年の時点で1500の小売店舗を持ち、オーストラリアの全食品売上げの約23%、ディスカウントストアの全売上げ高の約70%、デパートの全売上げ高の約70%を占めている。1986年、売上げ高ベースによると、コールズ・メイヤー社は、オーストラリアの民間企業の中ではトップである。

コールズ・メイヤー社の売上高は、オーストラリアの小売産業の約20%を占め、オーストラリア最大の小売企業である。コールズ・メイヤー社は、オーストラリアの巨大小売企業のみならず、国際的に見ても、売上げ高は、アメリカ、日本を除く西側諸国での小売企業の中でトップである。

(2) コールズの歴史

コールズ・メイヤー社の歴史は、ビクトリア州のコリングウッド (Collingwood) に低価格戦略のバラエティー・ストアを、1914年に創業したのに遡る。この企業は、1921年7月1日、名称を、G. J. Coles & Coy Pty. Ltd. とし、さらに1927年には、G. J. Coles and Coy Limited と変更した。

1914年から33年にかけて、コールズは、バラエティーストア・チェーンを拡大した。1933年、タスマリア州にストアをオープンし、コールズはすべての州に店舗を持った。この時期までに、30店舗を有していた。1933年から48年にかけて、あいついでバラエティーストアがオープンし、48年までにオーストラリアで93店舗を持つまでに拡大した。

1948年から60年にかけて、食品・雑貨小売チェーン・ビジネスは、急速な拡大と多角化の時期である。また、小売企業の買収をも盛んに行なわれた時期である。1960年の終わりまでに、コールズは、オーストラリアのすべての州でストア・チェーンを拡大し、約600店舗、1万7491名の従業員を有するまでに成長した。

コールズは、小売企業の買収にも積極的で、コールズの発展の歴史は買収の歴史と言ってもいいくらいである。図表1は、コールズの1985年までの主要な買収企業のリストである。

1961年から68年にかけて特筆すべきことは、1962年にビクトリア州のフランクストン (Frankston) に、最初のニュー・ワールド・スーパーマーケット (New World Supermarket) がオープンした事である。1968年までに、このブランドのスーパーマーケットは、オーストラリアに100店舗オープンした。

1969年、コールズは、アメリカの大手スーパーである K. マート会社 (K. Mart Corporation) と合併し、オーストラリアに K. マート・ディスカウント・ストア (K. Mart discount department Store) を展開した。オーストラリアの K. マートは、その後、成功し発展した。K. マートは、電器製品や

図表1 コールズ・メイヤー社の買収企業

企業	業種	主要な経営地盤	創業年	コールズによる買収年
Mitchell Smith	Variety stores	Melbourne, Victoria	1920	1926
J. H. Coles Pty Ltd	Variety chain	Melbourne, Victoria	1910	1931
Snells Bazaar	Variety store	Western Australia	1938	1947
Newey Cash & Carry	Variety chain	Victoria	1932	1949
Selfriges (Australia) Ltd	Variety chain	New South Wales/Western Australia	1932	1949
Hoskins Stores Pty Ltd	Variety chain	Victoria	1935	1949
Gilroy Stores Pty Ltd	Fancy food chain	Victoria	1939	1950
F & G Stores Ltd	Variety chain	Victoria	1944	1951
Rhoades and Co. Ltd	House furniture manufacturers and importers	Queensland	1920	1953
Manton & Sons Ltd	Department store	Victoria and New South Wales	1925	1955
Penneys Ltd	Variety chain	Queensland/New South Wales	1934	1956
S. E. Dickens Pty Ltd	Cash and carry grocery retailer	Victoria	1920	1958
John Connell Dickens & CO. Ltd	Wholesale merchants and retail grocers	Victoria	1853	1958
Wilkinson & Co. Ltd	Importers and manufacturers of food stuffs	South Australia	1882	1959
S. O. Beilby Ltd	Food store chain	South Australia	1916	1959
Blackwood Lowe Pty Ltd	Drapery retailer	Tasmania	1933	1959
Mathews Thompson & Co. Ltd	Wholesaler and manufacturer of groceries	New South Wales	1921	1960
Kift Shoes Pty Ltd	Discount shoe retail chain	Melbourne	1913	1972
Edward Fay Pty Ltd	Footwear chain	All states except Queensland	1896	1981
Ezywalkin Pty	Footwear chain	All states except Queensland	1899	1981
Claude Fay Cellars	Retail liquor chain	New South Wales	1967	1981
Liquorland	Retail liquor chain	New South Wales	1971	1981
Mac The Slasher	Retail liquor chain	Tasmania	1978	1981
Kiftisco Pty Ltd	Retail shoe chain	Victoria	1969	1982
Katies Ltd	Women's fashion chain	Australia-wide	1954	1984
The Myer Emporium	Department store chain (mainly)	Australia-wide	1901	1985

(出所) Coles Myer Ltd internal documents.

衣類を中心とした幅広い品揃えを行ない、食料品は取り扱わなかった。K. マートは、大きな駐車場を持ち、自動車での買い物に便利な戦略をとった。

1975年9月、コールズ社は、オーストラリアの小売企業で初の10億ドルを超える売り上げ、1870万ドルの利益を上げた。

1978年アメリカのK. マート社が、ジョイントベンチャーとして所有しているオーストラリアのK. マートの株式は、コールズ社の株式と交換された。その結果、アメリカのK. マート社は、コールズ社の株式を20%程度所有することになり、その後も、この株式所有のレベルを維持している。

コールズ社は、1981年より84年にかけて、戦略的に企業買収を行なった。その時期の企業買収は以下である。

- ・ Edward Fay (靴チェーン店)
- ・ Ezywalkin (靴チェーン店)
- ・ Kiftdisco (靴チェーン店)
- ・ Liquorland (酒類チェーン店)
- ・ Claude Fay Cellars (酒類チェーン店)
- ・ Mac The Slasher (酒類チェーン店)
- ・ Katies (女性ファッション・チェーン店)

1980年中期から、コールズ社は、スーパー・K. マート (Super K. Mart) と呼ばれる郊外型スーパーマーケットのネットワークを展開した。

1980年代前半、オーストラリアの小売企業は、合理化の圧力が強かった。この時期オーストラリアの小売業界では、幾つかの大きな買収があった。アドスチーム社 (Adsteam) によるディビット・ジョーンズ社 (David Jones) の買収、ポンド社 (Bond) によるウォルトンス (Waltons) の買収、メイヤー社によるグレイス・ブロス社 (Grace Bros) の買収があった。

特に、大手企業の買収として著名なものは、1985年のコールズ社によるメイヤー社 (The Myer Emporium) の買収である。メイヤー社は、オーストラリアで最大のデパートである。この買収により、メイヤー社は、コール

ズ・メイヤー社 (Coles Myer Ltd) に、1985年11月20日から名称変更した。メイヤー社の買収には、約9800万ドルの資金を要した。買収により、コールズ・メイヤー社は、デパートチェーンを手に入れ、名実ともにオーストラリア最大の総合小売企業に変身した。

(3) メイヤー社の歴史

メイヤー社 (Myer) は、ビクトリア州のベンディゴで、1901年に創業された。ベンディゴは、1800年代終わりから始まったオーストラリアのゴールドラッシュの町である。

メイヤー社は、企業買収と新規出店により企業成長していった。メイヤー社は、1983年には、オーストラリアの大手デパートになっていた。さらに、1983年にニューサウス・ウェールズ州の大手デパートチェーン、グレイス・ブロス社を買収し、大手デパートの地位を確固なものとした。また、1984年には、西オーストラリア州の大手デパートチェーン、ボーンズ社 (Boans) を買収し、オーストラリア最大のデパートとしての地位を不動のものにした。

コールズ社によるメイヤー社の買収時点の1985年には、メイヤー社は、オーストラリアでのデパート業界の全売り上げ高の約70%のシェアを占めていた。デパート事業のみならず、メイヤー社は、スーパーマーケット事業としてターゲット (Target) スーパーチェーンをタスマニアを除くすべての州に展開していた。

(4) 経営戦略と企業活動

コールズ・メイヤー社は、5つのビジネス・グループに分けられている。そのグループとその主要なチェーンは以下である。

① スーパーマーケット・グループ

Coles New World, Liquorland, Red Rooster

② ディスカウント・ストア・グループ

図表2 コールズ・メイヤー社の各グループの業績

	総売上高 (\$m)	寄与率 (%)	利益 (\$m)	寄与率 (%)	利益率 (%)	売り場面積 (000 sq m)
① スーパー・マーケット・グループ	4,370.3	42.0	208.7	45.2	4.8	645.5
② ディスカウント・ストア・グループ	3,386.1	32.5	143.8	31.2	4.2	1,209.7
③ メイヤー・ストア・グループ	1,339.8	12.9	31.4	6.8	2.3	478.2
④ グレイス・ブロス・グループ	1,115.7	10.7	44.2	9.6	4.0	358.4
⑤ 他のグループ	194.9	1.9	24.5	5.3	12.6	43.3
計	10,406.8	100.0	461.1	100.0	4.4	2,735.1

(出所) Coles Myer Ltd Annual Report, 1986.

K. Mart, Super K. Mart, Target, Fosseys, Coles Variety, K-Auto, Ezywalkin, Fays

③ メイヤー・ストア・グループ

Myer, Boans

④ グレイス・ブロス・グループ

Grace Bros

⑤ 他のグループ

Katies, Country Road, Dynamite

図表2は、1985-86年期の各グループの業績を示している。

各グループの責任者 (Group Managing Director) には、かなり自律性があり、多くの権限移譲がされており、実質的には事業部制組織形態となっている。

(5) スーパー・マーケット・グループ

ウール・ワース社 (Woolworths) とともに、コールズ・メイヤー社は、

オーストラリアの食品雑貨小売企業の最大企業の1つである。

コールズ・メイヤー社の主に食品・雑貨を扱うスーパーマーケット・グループの主要チェーンには以下がある。

① コールズ・ニューワールド (Coles New World Supermarket)

コールズ・ニューワールドのチェーンは食肉、フルーツ、野菜、酪農製品、冷凍食品、パンといった食料品を中心に販売している。最近では、新規にオープンした店舗の一部については、衣類等の販売をも行なっている。

② リキュール・ランド (Liquorland)

リキュール・ランド・ストアーは、オーストラリアで最大の酒類販売チェーンである。コールズ・メイヤー社は、オーストラリア酒類市場の30%のシェアを目標にしている。しかし、リキュール・ランド・チェーンは、州政府の酒類販売の規制のため、シェアの拡大は難しい状況となっている。クイーンズランド州では、州の規制のため出店が出来ていない。また、ビクトリア州、西オーストラリア州では、酒類の販売ライセンスの新たな許可が難しく、店舗拡大にブレーキがかかっている。

③ レッド・ロースター (Red Rooster)

レッド・ロースターは、オーストラリアで第2位のティックアウェイ・チキン・チェーンである(第1位は、ケンタッキー・フライド・チキンである)。また、オーストラリアで最大のオーストラリア資本のファーストフード・チェーン・グループである。

(6) ディスカウント・ストアー・グループ

コールズ・メイヤーは、オーストラリアのディスカウント・ストアーの最大手である。

ディスカウント・ストアー・グループの主要チェーンは以下である。

① K. マート (K. Mart)

K. マートは、電器製品や衣類を中心とした包括的商品を販売している。

食料品の扱いは行なっていない。

② スーパー・K. マート (Super K. Mart)

このチェーンは、K. マートと品揃えはほぼ同一であるが、店舗の規模が大きな形のスーパーマーケットである。スーパー・K. マートで最も巨大な店舗は、1万3000平方メートルの面積を持ち、42のチェックアウトを持っている。

③ ターゲット (Target)

ターゲット・ストアーは、プライベートブランドの商品を多数揃え、広範囲の商品を取り扱っている。ターゲットは、一般衣料品販売に強みを持っている。

④ バラエティー・ストアー

バラエティー・ストアーとして、フォーゼス (Fosseys) とコールズ・バラエティー (Coles Variety) のチェーンがある。フォーゼスは、アパレルを中心とした商品のディスカウントチェーンである。コールズ・バラエティーは、一般耐久消費財を中心とした商品のディスカウントチェーンである。

(7) メイヤー・ストアー・グループ (Myer Stores Group)

メイヤー・ストアー・グループは、メイヤー・デパートを中心としたデパートグループである。このグループは、ニュー・サウス・ウェールズ州を除くすべての州でデパート事業を行なっている。西オーストラリア州では、ボーンズ (Boans) という店舗で呼ばれている。このグループのデパートは、広範囲の商品を揃えたフルライン商品戦略をとっている。

1986年以降、他のグループのディスカウントストアーとの競合を避けるため、より高級志向の商品戦略をとっている。

メイヤーグループは、経験豊富ですぐれたスタッフを有し、顧客からの信頼が高く立地場所にすぐれ、オーストラリアのデパート業界で最大手の地位

を占めている。

(8) グレイス・ブロス・ストア・グループ (Grace Bros Store Group) と他のグループ

グレイス・ブロス・グループは、ニュー・サウス・ウェールズ州を基盤としているデパートチェーンである。グレイス・ブロス・デパートは、若者やファミリー客に対する高級品志向戦略をとっている。

他のグループとして、キャティーズ (Katies)、カントリーロード (Country Road)、ダイナマイト (Dynamite) という専門店チェーンがある。

キャティーズは、低価格で女性ファッション商品を販売する全国チェーンである。

カントリー・ロードは、男性と女性のファッション商品の製造、卸売、小売をするチェーンである。

ダイナマイトは、ティーンエイジとヤングアダルト市場を対象とした商品のチェーンである。

(9) 販売戦略

コールズ・メイヤー社は、全額出資の子会社としてコールズ・メイヤー・ファイナンス (Coles Mayer Finance) を持っている。この子会社は、コールズ・メイヤー社の資金、財務管理を担当している。

(10) マーケティング戦略

コールズ・メイヤー社のマーケティングは、原則として、各グループが責任を持っている。

マーケティング活動をアシストするため、研究調査部門 (Coles Myer Research Department) を持っており、各グループのマーケティング活動を援助している。購買については、サプライヤーとの長期の永続関係を重視

し、相互に利益を得るような関係を確立することをめざしている。

(1) 組織構造と人的資源戦略

コールズ・メイヤー社の従業員数の1982年より86年までの推移を、図表3が示している。1986年時点の従業員のうち、43.2%が正規従業員であり、45.6%が臨時従業員であり、残りの11.2%がパートタイム従業員である。

図表3 コールズ・メイヤー社の従業員数の推移

1982年	1983年	1984年	1985年	1986年
69,757	72,039	77,628	79,584	139,243

(出所) Coles Myer Ltd Annual Report, 1986, p. 31.

コールズ・メイヤー社は、労使関係の良好な関係維持にかなりの注意をはらっている。コールズ・メイヤー社は、スタッフがマネジメントに対して文書による質問を行なうことを奨励するアクセスプログラム (Access Program) を実行している。会社側は、その質問に対して文書による回答を行なっている。

コールズ・メイヤー社は、従業員憲章 (Employee's charter) を持っている。この憲章の内容は、職場での重要な事項を示している。すべての従業員は、この憲章に従うことが要求される。

従業員の教育訓練は、企業内部での訓練が中心である。場合によっては、外部での教育訓練も行なっている。管理者や経営者への昇進は、内部昇進が一般的である。現在の経営人の多くは、下位の階層から長期間勤務して昇進した人である。従業員の福利厚生にも積極的で、1977年には、正規従業員を対象とした退職年金や医療制度を確立した。従業員に対して会社の利益を給与に還元する政策を、かなり以前から実行している。

コールズ・メイヤー社の人的資源戦略は内部昇進、内部熟練形成、福利厚生重視、といった、どちらかというとなら日本的経営に近い型である。その結果、コールズ・メイヤー社の従業員は、他のオーストラリア企業の従業員に

比較すると、会社に対する忠誠心が高い傾向があると、指摘されている。

3 カンタス航空

(1) 歴 史

カンタス航空 (Quantas Airway Limited) は、1920年、Queensland and Northern Territory Aerial Services Limited (QANTAS) として、マクギネス (Lt. P. J. McGinness) とハドソン (Lt. W. Hudson) という2人によって設立された。設立者の2人は、元オーストラリア空軍のパイロットである。彼らは、北クウィーンズランドとダーウィン奥地でのサービスのため、1台の単発飛行機を購入し、カンタスを設立した。マクギネスとハドソンは、国内線のフライトのみならず、国際線のフライトへの大望を持っていた。1935年、ロンドンからシンガポール経由オーストラリアのブリスベンまでの国際線フライトのうち、カンタスはシンガポールからブリスベンまでのフライトを運行することになった。ロンドンからシンガポールまでのフライトはインペリアル航空 (Imperial Airway, 後の BOAC) によって運行された。

カンタス航空は、西欧諸国で最も古い航空会社の1つであり、KLM 航空の次に位置する歴史を持つ国際線航空会社である。

1947年、オーストラリア連邦の労働党政府は、カンタス航空の株式のすべてを獲得し、カンタス航空の唯一の所有者となり、実質的に国営化された。

政府は、カンタス航空の買収後、カンタス航空を国内線と国際線を運行するオーストラリア唯一の国営航空会社として育成することとし、同年ロンドンとオーストラリアとの定期便の運行が開始された。

1949年、カンタス航空は、トランス・オーストラリア航空 (Trans Australia Airline : TAA) のすべての国内線とフライングドクターサービス (Flying Doctor Service) を譲り受けた。

連邦労働党政府は、第2次大戦後の1945年、国内線専門の航空会社として

TAA（現在のオーストラリアン航空）を設立し、カンタス航空は、国内線から撤退し、国際線のための国営航空会社にした。カンタス航空は、国際線のルートでの国内区間では、原則として乗客を乗せることが出来なくなった。

1953年より、カンタス航空は、日本、ニューギニア、パシフィックアイランド、ホンコン、南アフリカに運行ネットワークを広げた。1954年には北アメリカまでのルートがスタートし、1958年には、サンフランシスコからニューヨーク、ロンドンにルートが広がり、世界一周のルートが確立した。

1967年、企業名を Quantas Airway Limited に変更した。

1959年には、ジェット旅客機、ボーイング707型機、1971年にはボーイング747B型機を購入し、飛行時間を飛躍的に減少させ、乗客数の増加とコストの削減を達成した。

1989年、カンタス航空は、24カ国、41都市に飛び、年間340万人の乗客を運び、延べ1億キロメートルを飛んだことになる。

1980年代のオイルショックによる経済不況、アメリカの大航空会社やアジアの航空会社との競争激化等により、カンタス航空は1983年には赤字に転落した。それに対する合理化策として、従業員数を1981年の1万3500人から1984年には1万1358人に削減させた。コンピューターシステムの導入、エンジニアリングやメンテナンスの合理化等により経費削減を行なった。国際競争力の一層の強化のために、従業員の再教育に努力している。

(2) カンタス航空の現状

カンタス航空の1983年から88年までの部門別収入を図表4に示している。

1987年までに、カンタス航空は300万人の乗客を運び、その数は世界の市場の0.3%を占め、全世界の航空会社中の59位にランクされる。参考までに、オーストラリアには国内線の航空会社としてアンセット航空（Ansett Airline）とオーストラリアン航空（Australian Airline）があるが、この2社は、共に約500万人の乗客を運び、世界の航空会社で第41位、42位にランク

図表4 カンタス航空の部門別収入

年	1983	1984	1985	1986	1987	1988
	\$m	\$m	\$m	\$m	\$m	\$m
乗客	993	1033	1166	1435	1853	
貨物と郵便	173	204	230	291	370	
チャーター	14	21	27	34	43	
ツアー旅行	48	49	68	78	109	
利子	14	12	24	40	48	
その他	98	116	126	134	140	
(合計)	1340	1435	1641	2012	2563	3085

(出所) 図表3と同じ。

される。

1987年、カンタス航空は、飛行機を32機所有し、その数は世界で第74位にランクされる。カンタス航空は、国際線専門の航空会社であるため、世界の航空会社の中での位置を知るためには、以下の指標が重要である。乗客×距離 (passenger kilometres) という指標では、世界の17位、航空貨物量では19位、航空収入では世界の23位にランクされる。国際線を運行している航空会社のみで見ると、カンタス航空は、世界のトップ10位以内にランクされる。

(3) オーストラリアマーケットでの航空会社の運営

オーストラリアには、3つの主要な航空会社が存在している。

オーストラリア唯一の国際線専門の航空会社としてカンタス航空がある。

国内線専門の航空会社として、オーストラリアン航空とアンセット航空がある。オーストラリアン航空は、連邦が出資している国営企業である。アンセット航空は、民間資本の企業 (Rupert Murdoch's New Corporation とオーストラリア最大の運輸会社 TNT 社との共同出資) である。アンセット航空は、1992年7月、マレーシアへの国際線進出が認められた。これを機に、アンセット航空は、国際線へ本格的に進出することを狙っている。アンセッ

図表5 オーストラリアで営業している航空会社

直接乗り入れ航空会社				
ヨーロッパ	アメリカ	アフリカ	アジア	オセアニア
Alitalia	Canadian	Air Zimbabwe	Air India	Air Caledonie
British	Continental	(in	All Nippon	Air Nauru
JAT	Flying Tiger	association	Brunei	Air NZ
KLM	Hawaiian	with	CAAC	Air Niugini
Lauda	United	Qantas)	Cathay	Air Pacific
Lufthansa			Garuda	Air Vanuatu
Olympic			JAL	Cook Is.
UTA			MAS	Polynesian
			Merpati	Solomon Is.
			Philippine	
			Singapore	
			Thai	
			Transcorp	
合計36+Qantas				
オーストラリアに営業所や代理店を持って営業している航空会社（直接乗り入れていない）				
ヨーロッパ	アメリカ	中東	アジア	ラテンアメリカ
		South Asia		
		アフリカ		
Aeroflot	Air Canada	Air Mauritius	China	Aerolineas
Air France	American	Egyptair	(Taiwan)	Argentinas
CSA	Delta	Gulf Air	Korean	
Finnair	Eastern	Pakistan		
Iberia	Northwest	Royal Jordanian		
LOT	Pan Am	Saudia		
Sabena	TWA	South African		
SAS				
Swissair				
合計26				

(出所) 図表3と同じ。

トとしては、タイ、シンガポール、ホンコン、日本といったアジアへの就航を目ざしている。しかし、それが実現されるのは、1995年以降であると予想される。

① 国内線

オーストラリアは、1952年以降、国内線は、2つの航空会社を主体として運行する政策をとってきた。しかし、前述したようにアンセット航空の国際線進出が決定し、オーストラリアン航空もカンタス航空との合併が決定しており、国内線運行に対する政策は重大な変更を余儀なくされている。

1988年から、政府は、カンタス航空国際線の国内線区間のみの登場を外国人観光客に限って許可した。これにより、カンタス航空の国内線区間での空席率が低下する事が予想される。

② 国際線

1989年の時点で、60以上の国際線航空会社がオーストラリアマーケットで営業している。そのうち37の航空会社が直接オーストラリアに乗り入れている。

図表6 主要なルートでのカンタス航空のシェア (1987年)

ルート	カンタス		他の直接乗り入れ航空会社		間接乗り入れ航空会社	
	割合	%	割合	%	割合	%
アメリカ	49		32		19	
ドイツ	35		17		48	
英国	37		21		42	
ニュージーランド	41		39		20	
シンガポール	52		34		14	
日本	50		25		25	
タイ	34		43		23	
その他	40		60 (間接乗り入れを含む)			
合計	42		58 (間接乗り入れを含む)			

(出所) Qantas Airways Limited, "A Question of Fairness—A Paper for Public Information and Discussion on the Connection Between International Aviation Policy," Airline Competition and Economic Development, Sydney, 1988.

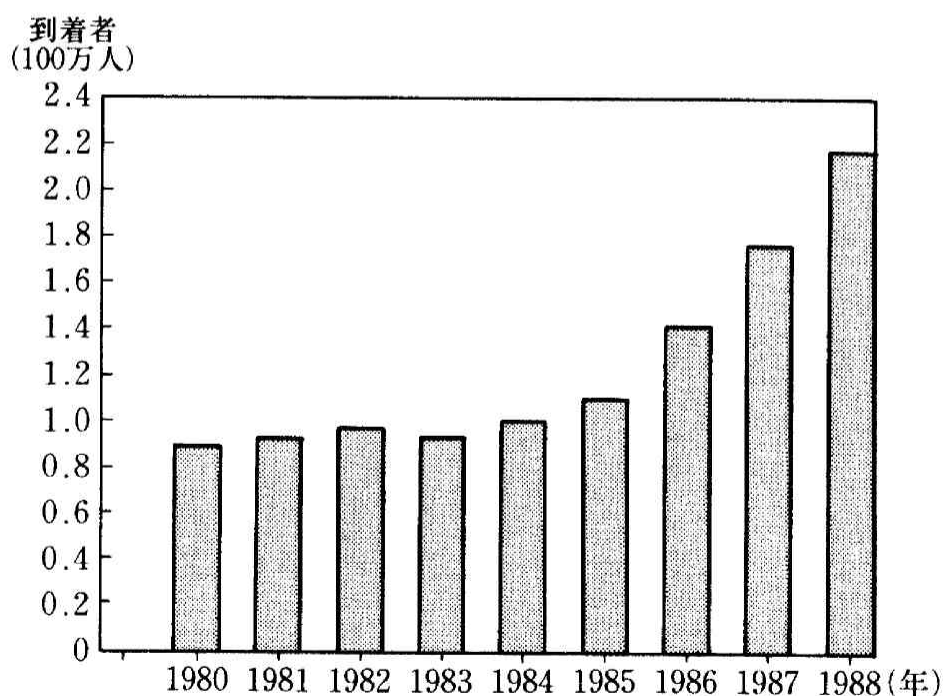
る。オーストラリアに乗り入れていない26の航空会社は、事務所や営業所をオーストラリアに設置して、代理店業務や旅行関連の業務を行なっている。図表5は、オーストラリアで営業している外国航空会社を示している。

オーストラリアをめぐる国際線航空会社間の競争は、激しくなっている。1987年の統計によると、カンタス航空のオーストラリアへの到着便と出発便の乗客のシェアは、約42%である。カンタスのシェアは、1984年の43.5%、85年の43.2%、86年の42%と落ちてきている。図表6は、主要なルートでのカンタス航空のシェアを示している。これを見ると、マーケットシェアは、高いシェアのシンガポールから低いシェアのタイまでバラエティーがある。

(4) オーストラリアの航空マーケット

国際航空市場は、1987年の1年間で、約3億6000万人の乗客があったと推

図表7 オーストラリアへの国際線到着者数



(出所) Centre of International Economics, *Tourism Report—Economic Effects of International Tourism*, Canberra Publishing and Printing, 1988.

図表 8 オーストラリアへの外国人観光客の現状と予想

	1981	1984	1987	2000*
	%	%	%	%
ニュージーランド	31	26	24	10
アメリカ	12	15	17	19
日本	6	8	12	19
英国	15	14	12	12
他のアジア諸国			15	18
ヨーロッパ			11	14
カナダ			3	5
その他	36	37	6	4
合計 (100万人)	0.93	1.01	1.79	5.1

*オーストラリア観光委員会 (Australian Tourism Commission) による予想
(出所) 図表7と同じ。

定されている。オーストラリアへの到着便の乗客数は、87年の数字では180万人弱であり、世界史上でのシェアはわずか0.5%を占めているにすぎない。しかし、オーストラリアへの国際線利用の乗客は、1980年代後半より驚異的に増大している。図表7は、1980年より88年までのオーストラリアへの国際線到着者数を示している。85年より88年までの人数は、年間で約25%も増加し、4年間で2倍になった。オーストラリアの国際線マーケットの成長は、OECD 諸国の中でも最も高い国の1つである。

このオーストラリアの国際航空マーケットの成長は、カンタス航空にとって重要である。図表8は、オーストラリアへの外国人観光客の主要な国ごとのシェアの現状と予想を見たものである。特に、日本からの観光客の急増が目立っている。また、アジアからの観光客も増加している。オーストラリアの航空会社にとって、日本を中心としたアジアへの戦略が、将来の最も重要なものとなるであろうと考えられる。

(5) カンタス航空の投資戦略

カンタス航空は、オーストラリアへの観光ブームによる需要増に対応して、

積極的に投資を拡大する計画を立てている。

カンタス社の投資計画は、1988/89年度期から1992/93年度期の5年間で、約60億ドルの投資を行なうというものである。

その投資計画の内容は以下である。28機の新しい航空機の購入（ボーイング747-400型機20機，ボーイング747-300ER型機8機）により現行の航空機所有数の32機体制から55機体制に増強する（現行の5機は引退する）。

この航空機購入のためのコストは、約51億ドルを予定している。また、コンピューターシステム、インフォメーションシステム、メンテナンス等の業務効率化、整備改善等の設備投資として新たに9億ドルを予定している。この投資は、激しい国際航空業界でカンタスが生き残り、マーケットシェアを維持し、国際競争力を維持・強化するためには絶対必要であると表明している。政府は、この投資の必要性はじゅうぶん認識している。しかし、その投資を連邦の予算から出資することについては、連邦予算が大幅に赤字という現状もあり、1988/89年度は、出資しないことを正式に決定した。

(6) カンタス航空の民営化政策と航空会社の再編成

オーストラリア連邦政府は、1992年6月1日、国内線専門で国営のオーストラリアン航空と合併させたいうえで、株式を100%売却することを正式に決定した。これにより、カンタス航空は、完全に民営化されることになる。株式売却で、政府は10億ドル程度の財政収入を予定している。

カンタス航空の民営化については、以前から政府部内で意見の対立があり、紆余曲折があった。当初カンタス航空は株式の49%を民間に売却し、オーストラリアン航空は100%民間に売却し、別々に民営化する方針であった。その後、カンタス航空とオーストラリアン航空との合併が決定し、合併後の株式を70%程度売却する方針であったが、最終的には100%売却する完全民営化が正式に決定された。ただ、政府の意向としては、外国資本への株式売却については上限を設け、そのシェアを35%までに制限する方針である。現在、

日本を含む外国航空会社に株式売却を打診中であるが、売却はなかなか困難な情勢である。

カンタス航空とオーストラリアン航空の合併、民営化により、国内線と国際線を持った航空会社が生まれることになる。合併後は、より一層の効率化と国際競争力の飛躍的向上が期待されている。一方、他の国内線専門の民営アンセット航空は、国際線へ新規参入する。国際線への進出の第一歩として、マレーシアへの運行が決定され、さらにアジアを中心として国際線に本格的に進出する計画である。現在、アンセット航空は、日本乗り入れを要求している。成田空港に発着枠がないため、1994年開港予定の関西国際空港を希望して、日本との交渉に入る。

オーストラリアの航空業界は、現在、変化の激しい時期であり、その動向は注目されよう。

参考文献

- Francis G.Castle, *Australian Public Policy and Economic Vulnerability*, Allen & Urwin Sydney, 1988.
- Geoffrey Lewis, André Morkel, and Graham Hubbard, *Cases in Australian Strategic Management*, Prentice Hall, Sydney, 1991.
- Micheal Costa and Micheal Easson, eds., *Australibn Industry What Policy?* Pluto Press, New South Wales, 1991.
- Peter Ewer, Winton Higgins, and Annette Stevens, *Unions and Future of Australian Manufacturing*, Allen & Urwin, Sydney, 1987.
- Parry Thomas G. eds., *Australian Industry Policy*, Longman Cheshire, Melbourne, 1982.