

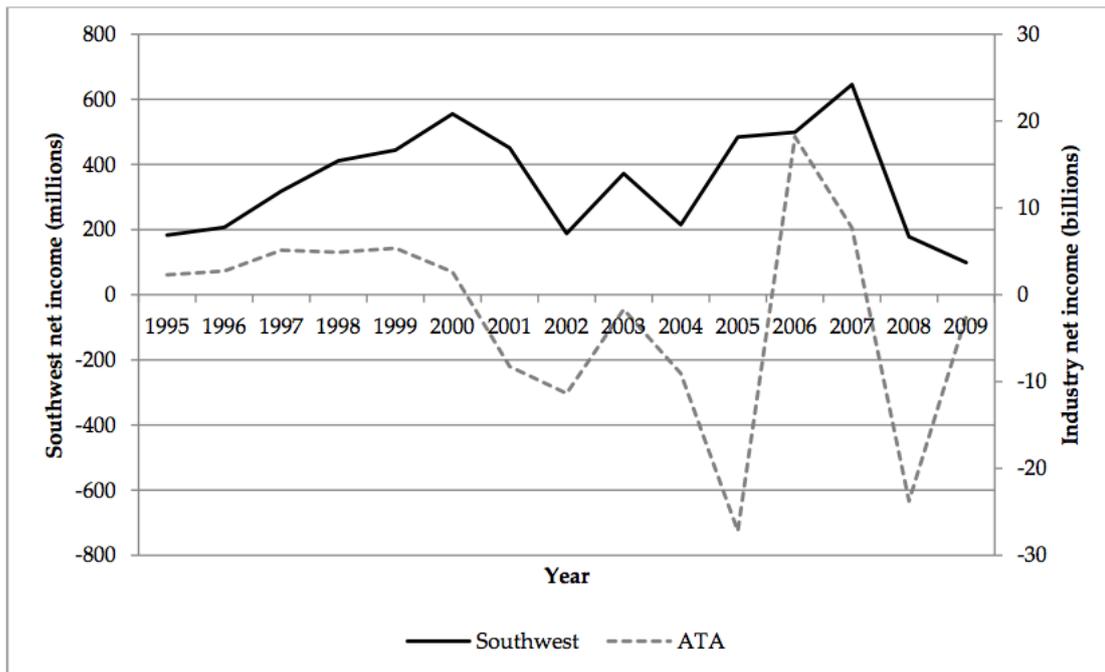
## 第 12 回： サウスウェスト航空の世界

- ・ アメリカのオープンスカイと航空事業
  - オープンスカイの潮流と業界再編 ▶ LCC という黒船
  - コンチネンタル航空、スカンジナビア航空、バージンアトランティック航空・・・、航空事業の再生のカギは、常に人にある
  - サウスウェスト航空の驚異的な強さ
- ・ 創業：
  - 本社テキサス州ダラス、1967年設立
  - 最初のフライトまで4年間法廷闘争 ▶ 競合王手が訴訟を起こして潰しにかかる
  - 1971年、3機の B737で3都市(ヒューストン、ダラス、サンアントニオ)に就航
  - 創業時、コールセンターは存在しない ▶ 誰でも電話を取って、ともかく顧客を乗せた ▶ どの道席は空いている
  - ケレハーの親戚が、サービスを絶賛 ▶ ただし、顧客は一人だった
  - ピンチをチャンスに ▶ 4機の飛行機でスケジューリング ▶ 資金繰りのため1機を売却、3機で4機分飛ばさざるを得なくなる ▶ 10分のターン
  - 26ドル+ウイスキー または13ドル ▶ 一瞬、テキサス最大の酒類販売業者に
- ・ 事業規模：
  - 2003年に月間旅客数全米一位に
  - 現在、アメリカ41州103都市に就航、年間顧客数1.3億人
  - 保有機数698、平均機齢11.56年、平均飛行時間1時間56分、平均飛行回数6.31回/日、平均飛行時間12時間38分/日
- ・ 運営：
  - 平均片道料金141.72ドル
  - 売上157億ドル、経常利益3.3億ドル、平均ロードファクター80.9%
  - 事業規模の拡大を重視しない、利益重視 ▶ 何もしない勇氣： You can innovate by not doing anything, if it's a conscious decision (Herb Kelleher).
  - 緻密なコスト管理 ▶ ケレハー自ら1000ドル以上の費用を承認 ▶ No matter how good things may look, you should not let your spending get out of control.
  - 「飛行機は、飛んでいなければ利益は生まれない」
    - ◇ 本当にそうか？ ▶ 価格が同じであれば、安い価格が事業の本質であれば、その通りだが、価格を維持できる要素が事業にあれば、その要素は「飛行機が飛んでいない時にも利益を生み出している」

・ 収益:

- 運航開始2年後の1973年以来、39年連続で利益を上げている(2010年現在)
- 1991年湾岸戦争、90年前半の不況、2001年同時多発テロ、2003年イラク戦争、2000年中の原油高、2008年金融危機後の大不況の間、利益を計上し続けた ▶ 航空業界は2001~2005、2008、2009年に赤字を計上している
- 1972年~2002年の投資収益は全米すべての上場企業の中で最大
- 1972年、1万ドルの投資は、1000万ドル以上に、年率26%

Exhibit 3 Southwest Airlines Net Income versus Air Transport Association Firms, 1995-2009



Source: Southwest Airlines and Air Transport Association documents.

・ 従業員

- 従業員4.6万人、履歴書受取年間19万件、採用4350人(倍率2.2%/44.5倍)
- 組合員率82%
  - ◇ 組合組成率恐らく全米最大 ▶ 多くの場合、経営者は従業員組合を怖れるが、サウスウェストは正反対 ▶ 組合がある方が経営にプラス
- 1980年に一回だけストライキ ▶ 整備士60日 ▶ ストライキ中に、経営陣は従業員のために、(国勢調査の実施にあたって募集された)臨時の仕事を確保
- 組合を解散して売却されたサンマリーナ、はじめにしたことは組合執行部とのミーティング
- もっともはたらきやすい会社、全米 No.1 1998
- 厳しい航空業界において、レイオフをしない企業として有名

・ 従業員第一

- 顧客にしたいように、従業員に接する ▶ 当時はまったく常識はずれの発想
  - ◇ サンマリーナの事例
- 顧客は神様ではない、断った顧客も多い
  - ◇ 部下に対する上司の最大の裏切り行為は、「お客様は神様」という事だ。お客様が正しくない場合もある。そういうときは、上司は部下を守ってやらねばならない。そういう顧客の要求を受け付ける必要はない。手紙を書いて「よその航空会社をご利用ください。我が社の社員を困らせないでください」と言ってやるべきだ。
- 従業員と家族のように接する

・ コアバリュー

- 世界観が変われば、すべてが変わる ▶ 飲み放題時間超過？
- 3人の石工がいました。そこにある人が「君の仕事の目的は何かね？」と尋ねました
  - 第一の石工 「私は石工で、レンガを積み重ねています。短調で面白くない仕事です。」
  - 第二の石工 「私は一時間に 15 ドル稼ぐために働いているのです」
  - 第三の石工 「私はこれから長年にわたってここに建ち続け、訪問者たちに精神的な憩いの場を提供する礼拝堂を作っているのです」
- 大工たちがカンナで木を削っていました。若い新人に「あなたは何をしているのですか？」と聞くと「木を削っています。」と答えます。次に先輩職人に聞くと「柱を作っているんです。」と答えます。次にベテラン職人に聞くと「家を建てているんです。」と答えます。最後に棟梁に聞くと「家族の楽しい団欒の場を作っているんですよ。」と答えました。

・ サービス：

- 1987年の調査開始以来、最もクレームの少ない航空会社として評価されている
- 従業員第一、顧客第二主義 ▶ しかし、顧客との距離は近い
- 卓越した顧客サービス
- クロストレーニング ▶ CEO がチケット担当、荷物運び
- アメリカの航空会社のサービスは最低だ！という認識から始まった

飛行機旅行を奴隷船に例える人がいる。確かに、飛行機そのものに関心がない人からすれば、あんなに狭いところに、身動きもできず、何時間も座り続け、慇懃無礼なサービスを強いられるのは、全く人間性に反している。そのもっとも忌まわしきものを排除するのではなく、最大の強みに変えることは可能だ。

例えば航空業界の常識では、ビジネスクラスの顧客をいかに取り込むかを腐心しているのだが、ビジネスクラスを高額で販売するという発想自体、エコノミー（というより普通の座席だ）がいかに価値がなく、いかにみずぼらしく、忌まわしいものであるか、顧客に告白しているようなものだ。

つまり、一般的な航空会社は、自社の主力商品を最も価値がないモノとして扱っているだけでなく、そもそも、自分自身まるでその商品を愛してはいないのだ。全社を挙げて、全顧客および非顧客に対して、「エコノミーは良くないですよ、もっとお金を出して、ましな商品を買ってください」と訴えている。事業構造的に表現すれば、ビジネスクラスを「差別化」しようとする行為自体が、

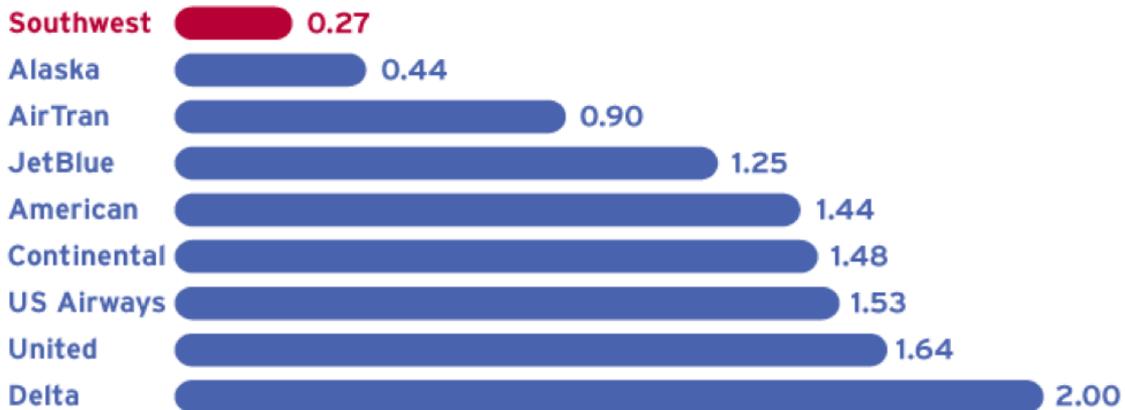
自分の商品の総合価値を最も毀損しているかもしれない。

売り手が心から愛していない商品を、買い手が喜んで買う訳がない。こんな当たり前の人間性すら、航空のプロたちは忘れてしまっている。「お客様、空の旅をごゆっくりお過ごし下さい」という決まり文句が、いつも空虚に聞こえるのは、例えばこのような理由ではないのか。

これらの発想は「飛行機旅行は最低だ」という肌感覚から始まる。これももちろん、批判ではない。純粋なマーケティング議論だ。一旦余計なプライドを捨てて、自分たちの商品が最悪最低であるという前提で、すべてを見直すのはどうだろう。そのとき初めて、本当の「すべきでないもの」が明らかになる。

#### CUSTOMER SATISFACTION<sup>1</sup>

Complaints per 100,000 customers boarded



<sup>1</sup> From the 2010 yearend U.S. Department of Transportation Air Travel Consumer Report issued February 2011

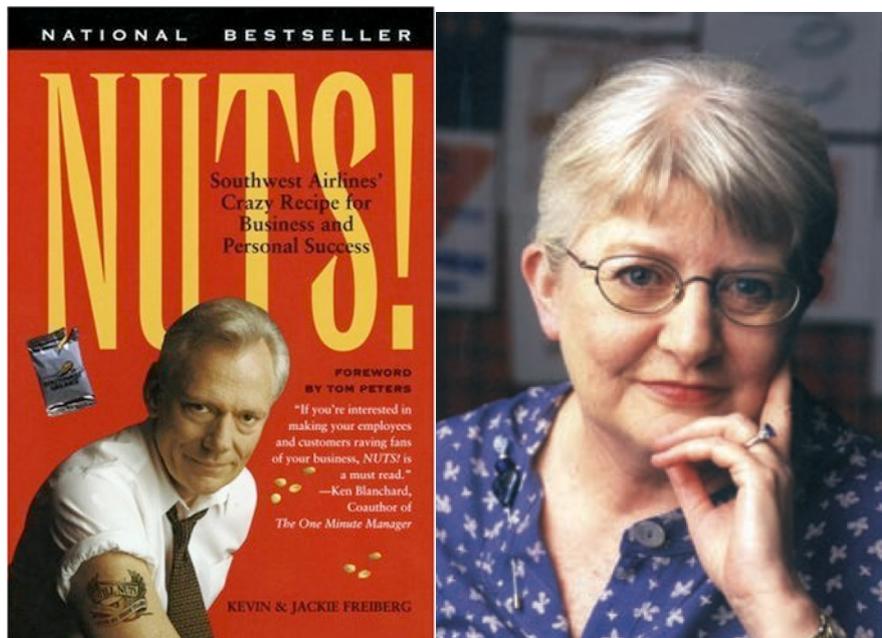
- ・ テクノロジー
  - 航空会社で最も早くウェブサイトを構築、現在最も閲覧数の多いサイト
- ・ シンプルな発想、こだわらないカルチャー
  - レシート紙のようなチケット ▶ 「チケットに見えない」というクレーム ▶ 数億円の発券システムの導入をコンサルタントに勧められた ▶ 「それは不要だろう」、チケットに「これはチケットです」と印刷
  - イールドマネジメントには関心ない ▶ 「利益の最大化」には関心がない
  - 搭乗前にパンとコーヒーを提供 ▶ 掃除、カート削除

・ カルチャー

- 目に見えないスピリットの方が、目に見える資産よりも遥かに重要である
  - ◇ 企業経営において、カルチャーほど重要なものはない ▶ 「カルチャーがなければ、企業は無価値だ(ケレハー)」
  - ◇ 目に見えないものはコピーしにくい ▶ 誰も真似ができないのは、スピリット(カルチャー)を理解しないから
  - ◇ サウスウェストがこれほど強いのは、有名なビジネスモデルが最大の理由ではない ▶ 逆に、ビジネスモデルはいくらでも修正可能である
  - ◇ (例)野村證券のカルチャー
    - 20年経った今でも、同じ習慣
    - コーヒー、どんぶりをかけられる ▶ 恐らく30年以上前から存在する伝説
    - 先輩が奢る、いくらでも何回でも食べる
    - 名刺集めと営業文化 ▶ 実力主義、数字が人格、派閥なし、学閥なし、ゴマスリなし
    - 弱音を吐かない、前向きな発想 ▶ 文句を言うくらいなら注文を取れ
    - 口だけで行動が伴わない者は信用されない
- カルチャーとは世界観である、カルチャーとは物事に対する解釈である
  - ◇ 怖れよりも愛で結びつく組織 ▶ 失敗を赦す文化 ▶ 起業家的な文化は、失敗が赦される土壌がなければ決して生じない
    - 失敗を責めることで、事故は組織の水面下にもぐる
    - 「責任」とは何だろう? ▶ 「問題が起こったときに、非難できる人物を特定する」と言う意味だが、人を非難することで、怖れを生み出すことで生産性が生まれるという前提は、正しいだろうか?
    - サンマリーナでは、責任など不要だ
- 現場主義、平等、管理職が自ら動く ▶ 管理職は四半期ごとに1日現場の業務をこなす
  - ◇ シンプル+フラットな組織 ▶ 清掃係を呼ぶよりも、CA が自分で掃除する ▶ 不況時のレイオフを避けることができる
- 企業内大学は年間2.5万人を教育、管理職は毎年2日間リーダーシップトレーニングを受ける
- 楽しいことは生産性を上げる
- **Ask not what your employees can do for you, but what you can do for your employees.** ▶ 人間関係を見直すヒント
- 世界中でコピーされるが、うまくいった事例は殆どない
  - ◇ 世界中と違うことをし続け成功 ▶ 今は、世界中が真似るが、成功しない
- 態度と人格第一で採用する
  - ◇ どれほど有能でも、態度(誰に対しても ▶ 受付が評価)や人柄が悪ければ採用しない
  - ◇ 人柄第一、能力第二 ▶ 能力は向上できるが、人格は変わらない ▶ 顧客に経営を持って接するためには、人に対して敬意を持つ人間でなければならない
  - ◇ 自然な性格

・ リーダーシップ

- ケレハーの後の組織が懸念されていたが、強固な企業文化が構築されていたためか、全く無事に引き継がれている ▶ 贈与的なリーダー(「太陽」)の存在？
- 経営における最大のチャレンジは、「自分の力」
- 飾らない人柄、笑い声、ジョーク、投げキッス
- 従業員の誰からも信頼されるハーブ・ケレハー(元 CEO:写真左)、コリーン・バレット(元 COO:写真右) ▶ リーダーシップは人格である
  - ◇ ハーブは決して自分がやりたくない仕事を、従業員に押し付けたりしない
  - ◇ 人格で登用する組織
  - ◇ スキルレベルは訓練を通じて向上するが、人格を変更することはできません(ケレハー)



- クロストレーニングをしくみとして導入する LCC は多いが、CEO が荷物を運ぶ企業はない ▶ これ、他社がビジネスモデルを真似しても、事業が改善しない理由である