

広島経済大学経済学会

2004年度 第10回研究集会〔2005年2月15日（火）〕報告要旨

ニッチビジネスの報告

小 西 修 一*

「ニッチビジネスの報告」というテーマで私が松下電器産業（株）で担当していました、航空機内のエンターテインメント事業（アビオシステム事業）に関して事業の概況と歴史、また機体メーカー、航空会社の状況も報告させていただきました。

松下電器のアビオシステム事業の概要ですが、03年度は販売、約500億円、利益、約10%、全世界占有率、約70%で全世界の従業員は約2000名の事業です。アビオシステム事業の特徴は開発設計、生産、販売、サポートを一貫して担当しているビジネスモデルであることです。また、開発拠点はレイクフォレスト（ロサンゼルス）、販売拠点はボーセル（シアトル）、生産拠点は門真（大阪）、さらに全世界62拠点に販売、サポート拠点を展開しグローバルオペレーションで事業を展開しています。アビオニクス（航空機関連）業界の特徴としては、1）安全第一であること、2）航空局の厳しい規制（特に安全と電磁波妨害）、3）機材の長時間使用（1日10時間以上、5～10年使用）、4）長期間の部材納入（機体の寿命は約20年）、5）振動、温度、湿度、気圧等の環境条件の厳しさ、6）乗客の取り扱いが粗い、7）飲食物の流入、等々、一般家庭用製品の使用環境とは大きく異なります。

事業の観点では、商売の相手はエアライン（航空会社）、機体メーカーであり、いずれも国を代表する企業で且つ人命を預かっている事業です。そして機材は全て航空局の認可が必要です（各種試験を合格しデータ提出が必要）。

そのうえ開発、契約、受注、生産、納入、代金回収までが非常に長期間であり、多額の資金が必要となる事業なのです。また、機体の生産終了から20年間の部材供給保証を求められますし、グローバル（ハブ空港）なサポート体制も求められます。さらには納期遅れ、品質問題等、は多額のペナルティーが科せられます。

このような業界ですので、逆に考えれば一から急に参入することは非常に困難で

* 広島経済大学経済学部教授

す。参入はたいてい業界企業を買収することで行われます。現在の主要企業は松下電器、ロックウェル、ターレスの3社ですが、10年ほど前までは松下電器、SONY、ヒューズ、BEでしたがSONY、はヒューズにさらにヒューズはロックウェルに、そしてBEはターレスに買収されました。

このように、アビオシステム事業は大変限られた事業分野なのです。松下電器産業は年間販売が約8兆円、全世界の従業員が約20万人ですから、アビオシステム事業は松下内で本当に小さな事業なのです。

私はこの事業を担当し、自分自身ニッチビジネスの最たるものと思っています。松下電器の社内での認識もそのように見られていました。2月15日の研究集会での報告の時に「年間500億円の販売」する事業はニッチビジネスではないのでは？との意見をいただきました。

たしかに、見方によってはそうかもしれません。自分の置かれた立場によって認識が変わるのだと思います。

さて、このアビオシステム事業の歴史ですが、1979年にペッパーラジオ（表面実装部品を採用した小型ラジオ）の応用展開として航空機内のオーディオシステムを考え、実行したのがスタートです。小型で信頼性が高いことで機体メーカーに採用され、1981年から販売を始めました。年間販売3億円、従業員約20名の状況でした。当初はオーディオのみでしたが1986年にはオーバーヘッドビデオを、また1992年には個人用ビデオを導入し販売が大きく伸びました（年間販売、約100億円）。さらに、開発会社をアメリカに設立し、個人用インタラクティブシステムの導入をしました。これをきっかけにして生産が販売に追いつかない状況となり、一気に世界占有率を高めました。そして、2000年にはフルデジタル、マルチメディアのビデオオンデマンドシステムを投入し世界占有率は70%になりました。この最新のシステムでは、音楽、映画、機内ショッピング、各案内、ゲーム、電話、インターネットメール等が可能です。但し、機内システムは既に対応していますが通信回線の関係でまだ地上との通信は限定されています。しかし近い将来、航空機内においても家庭、オフィス環境と同じ環境になるでしょう。

皆様も航空機に搭乗されましたら是非エンターテイメントシステムをご利用ください。機材にはブランド名が記載されていませんが、たいていは松下製です。

次に機体メーカーの動向ですが。大型機、中型機はボーイング社とエアバス社の寡占です。10年ほど前のシェアはボーイング60%、エアバス30%、ダグラス10%でしたが、ボーイングがダグラスを買収し世界制覇を狙いました。しかし最近のエアバスの躍進はすごく、03年、04年と機体納入はエアバスがボーイングを上回りました。

た。エアバスは超大型機 A380（最大853席）を開発しましたが、その開発費はおよそ1.2兆円です。この A380 は、06年シンガポールエアラインが就航を予定しています。一方ボーイングは中型機 B787 を開発中（300席、高速、長距離、省エネ）です。また、小型機（30～80席）ではボンバルディア（カナダ）が販売を伸ばしています。

このようなボーイングとエアバスの競争はアメリカとヨーロッパの競争でもあります。現在の旅客機の状況ですが現役旅客機は約13,000機（100席以上）で内大型、中型機（通路が2本）は約3,000機であります。これらの内映像システム搭載機はおよそ2,000機です。

一方エアラインの状況ですが、大手各社は非常に厳しい経営状況です。特にアメリカの大手各社は02年には大きな赤字となりました。しかし、毎年安定して高収益をあげているエアラインもあります。その筆頭がシンガポールエアラインです。シンガポールエアラインの凄さは、1）安全、信頼性、最優先（発足以来死亡事故ゼロ）、2）乗客率向上への全社あげての取り組み、3）徹底した顧客サービス（教育と管理）、4）新機体、新機材の積極導入（機体の平均年数：7年）、5）機体の有効活用（機体の待機時間の短縮）、7）販売：約1兆円、利益：千億円の優良会社、などからもうなずけましょう。

乗客からのエアラインの評価は次のような諸点について行われます。

1）なんといっても「安全」、「信頼性」、2）航空運賃、3）時間の正確さ、4）座席の快適さ、5）接客サービス、6）機内の食事、7）機内エンターテイメント、等ありますが、最近の評価では必ず「機内エンターテイメント」も評価に含まれています。

私がアビオシステム事業を担当し、学び、実践を心がけたことは以下の通りでした。

- 1）夢を与える、将来展望を示す（顧客、従業員、関係会社等）
- 2）決める、決断する（事業、次の人材）
- 3）責任をとる（経営責任を明確にする）
- 4）変える（現状維持は衰退につながる）
- 5）引き返す（間違いは素直に認める）
- 6）細心の注意をする（安全、不祥事、法厳守、環境、品質等々）
- 7）外に向かう（内部エネルギーを少なくする）
- 8）現場、現実を素直にみる
- 9）信賞必罰、正しい評価

今後このアビオシステム事業がさらなる飛躍を遂げることを、期待し見守ってまいりたいと思う次第です。

以上簡単ですが、発表の要旨とさせていただきます。