

航空会社のマーケティング戦略

— 商品としての機内食の検証 —

大島 慎子*

Airline Company Marketing Strategies

— Verification of In-flight Meals as Products —

Chikako OSHIMA *

Abstract

Airline company marketing strategies have changed along with societal shifts from 1960s through the 21st century. These strategies explore the future directions of, and changes to in-flight meals, which, as a symbolic airline industry network product, have received a great deal of attention as a representative airline company service.

抄 録

航空会社のマーケティング戦略は、60年代から21世紀にかけて社会情勢の変動に伴い、変化している。航空運輸業である航空会社のプロダクト（商品）は路線網およびサービスとみなされていることに着目し、サービスを代表する機内食の変遷、また将来への方向性をさぐるものである。

キーワード：航空需要、付加価値、サービスの差別化、コミュニケーションツール、機内サービス、安定供給、二極化

はじめに

運送サービスの特性は、生産即消費、すなわち商品の在庫がきかないことにある。航空会社にとっては、売れ残った座席は航空機が出発した段階で商品価値が喪失する。また公

共交通機関として、乗客の有無とは関係なく決められたスケジュールに従って定期運航する義務がある。また、航空輸送は、通常は航空機利用自体が目的ではなく、到着地におけるビジネスや観光を行うための移動手段であり、航空需要は目的地の需要動向に影響をう

* 情報コミュニケーション学部国際交流学科、Tsukuba Gakuin University

けるものである。航空輸送の次の特性は、「運送そのものは同質的」ⁱであることである。移動手段である航空機は、特に座席数が100以上のジェット機に関してメーカーはエアバスかボーイングに寡占化され、使用可能な空港も限定されているため、飛行時間、巡航高度、及び使用空港などの運送サービスそのものにおける差別化が限定的である。従って、航空会社のマーケティング戦略上、最重要課題は、在庫のきかない商品（座席）を効率的に販売し売上額を最大化するための価格設定と販売方法にあるといえる。そして、競争状況のもとでは他社との差別化戦略は、

1. 座席や機内食等の機内エンターテインメントを改善して運送サービスの付加価値を高める方法と、
2. コスト削減やサービス簡略化で運賃を下げる、またはマイルを追加して、運送サービスのコストパフォーマンスをあげる方法に大別される。

本稿では、上記1. における付加価値を高める方法において、消費者にもわかりやすい機内食に関してその役割と将来性を検証するものである。

1. 1 マーケティング戦略のインフラである CRS

CRS (Computer Reservation System) は、1959年に米国防省が米国防空システム SAGE の規制を解除したため、当時この開発に携わっていた IBM が、航空会社の予約システムに転用可能であるとアメリカン航空に提案し、両者が4,000万ドルの費用と6年の歳月を投じて完成させたものである。60年代後半にはアメリカ、ヨーロッパ、アジアの主要航空会社では予約業務にコンピューターが導入され、それまで電話か対面により手書きで記録していた予約業務の省略化、迅速化、正確化に貢献した。各航空会社は70年代にはこの CRS の端末を旅行会社に設置して発券機と

接続することに努め、旅行会社は航空会社が開発したシステム利用で航空券の店舗販売を行うことになった。この CRS は、旅行目的地のホテル、レンタカー、鉄道等の予約を網羅し、現在では全世界の航空、および旅行商品を支える国際的流通ネットワークを支えるインフラに発展しているため、GDS (Global Distribution System) と呼ばれている。すなわち、過去においては担当者の記憶と経験に頼っていた季節変動の座席の在庫管理や商品情報の提供などに画期的な改善をもたらし、航空座席のイールドマネジメント、日本ではマイレージプログラムと呼ばれる FFP (Frequent Flyers Program) の複雑な顧客管理を可能にし、また上記のプログラムの価値を高めるネットワークの外部性を顕著にするマーケティング戦略ツールとして機能している。本稿で論ずる「サービスの差別化」を担う機内食も、旅客のリクエストは予約時にコンピューターで記録され、また食事の搭載量もデータ管理されていることはいうまでもない。

1. 2 航空会社におけるマーケティングミックス

「真のマーケティングは、どう売るかの販売技術ではなく、何をなすべきか問うものである」ⁱⁱとあるように、60年代にジェローム マッカーシーが提唱した、製品 (Product) 価格 (Price) プロモーション (Promotion) 流通 (Place) の 4P という分類は、世界の経済構造が変化し、モノやサービスの量と種類が多様化することにより、企業主導の販売活動から、顧客が選択する現在では、変化を余儀なくされている。航空業界においては、マーケティングミックスの定義は、ロバート・ラウターボーンが提唱する 4C、すなわち、顧客価値 (Customer Value)、顧客の負担 (Customer Cost)、コミュニケーション (Communication)、入手の容易性 (Conven-

ience)と理解されるのが一般的である。すなわち、製品（サービス）は顧客がどのような価値を受け取るかに変化し、プロモーションは、双方向コミュニケーションとなり、流通は顧客が価値を容易に獲得できるかに変化している。航空産業は、かつては規制に縛られた、また言い換えれば規制に護られた業界であり、価格競争には陥らず、企業努力といえは路線開設に集中していた時代が長かった。特に日本の航空市場は、70年代から90年代半ばまでは日本発着の航空便は8割が日本人旅客という特殊な状況で、また流通経路は低需要期でも座席を買い取る旅行代理店の販売チャンネルに依存してきたため、顧客視点への発想の転換は欧米より10年ほど遅れた様相である。

現在、航空業界における一般的なマーケティングミックスは以下の図になるⁱⁱⁱ。

この中で、価格（Price）に関しては、1978年のアメリカにおけるカーター政権下の規制緩和政策に端を発し、欧米市場では、80年代に運賃の多様化がはじまり、プロモーションの項目にあるマイレージ、すなわち、FFPは1981年にアメリカン航空が顧客の取り込みというマーケティング戦略で開始し、欧米市場では80年代に導入されたが、日本市場で正規導入は93年以降である。また流通（Place）に関しては航空座席をインターネット上にすべ

て公開しているのはアメリカの国内線、および格安航空会社（LCC）であり、日本市場では、サプライヤーと代理店を結ぶ総合流通システムであるGDSの内容すべてが、個人がアクセス可能なインターネット上に公開されているわけではない。

また現在、航空業界の製品（Product）は、あくまで安全性と定時性に裏付けられたネットワークが基本である。機内食に代表される機内サービスでは、機内食は将来的にはコミュニケーションツールの位置づけになるのではないかと考えられる。

航空会社のマーケティング戦略の中で機内食の変遷を追う。

2. 機内サービスにおける機内食の役割

2.1 機内食

機内食とは航空会社が航空運賃の一部として、機内で乗客に提供する食事であり、改まった定義はない。国際航空運送協会（IATA）では、一定時間以上の飛行では要望に応じて機内食を提供しなければならないと決められている。したがって、乗客が空港で弁当を買って機内で食べたとしても機内食とは言わない。

最近、低価格運賃で運航する欧州、米国、アジアの格安航空会社（LCC）では、機内食

航空業界におけるマーケティング・ミックス

製品（サービス） Product	価格 Price	プロモーション Promotion	流通 Place
安全性・定時性 路線 ネットワーク 座席の快適性 空港ラウンジ 機内食・機内設備	普通片道運賃 往復運賃 正規割引運賃 包括旅行割引運賃 各種割引運賃	テレビ・ラジオ CM 新聞・雑誌広告 インターネット マイレージ 各種キャンペーン	予約センター インターネット 携帯電話 直営支店 空港 旅行代理店
顧客価値 Customer Value	顧客の負担 Customer Cost	コミュニケーション Communication	入手の容易性 Convenience

（出典 ANA 総合研究所「航空産業入門」）

は別料金である。機内で用意されているものは、ファーストクラス、ビジネスクラス、エコノミークラスといった等級でわかれている食事と、特別食、そして機長や客室乗員の食事である。

機内食を調理する業者は、航空会社が出資する関連会社が多い。世界の大手航空会社は、自社の傘下に機内食専門会社を所有し、ホームベース、すなわちその航空会社の拠点空港内に機内食工場がある。機内食はここで主菜は半加工品として調理され、冷蔵状態でフードローダー (Food Loader) に積まれて空港内を運ばれて航空機に搭載される。日本では、ティーエフケー (TFK) 株式会社が大手で成田空港に機内食工場がある。世界レベルの機内食会社といえば、ゲートグルメ (Gate Gourmet International) が250社にサービスを展開しており、最大手である。この会社は、旧スイス航空のスイスエアケータリングと、スカンジナビア航空傘下のSASサービスキッチン、そしてブラジルのヴァリグ航空のヴァリグキッチンを吸収し、最後にブリテイッシュエアウエイズの機内食会社と合併し、本社を英国におき、年間2億食の機内食を生産している。これに対し、歴史と伝統で対抗しているのがLSGスカイシェフ (LSG Sky Chef) である。1942年にアメリカン航空の機内食会社としてスタートしたスカイシェフと、1966年にルフトハンザドイツ航空の機内食部門であったLSG (ルフトハンザ サービス会社) が合併し、マリオットホテルが所有していた機内食会社ケーターエアーインターナショナル (Caterair International) を吸収したものである。

機内食会社は、航空会社が機内食を調達するために社内の一部門として存在していたものが、他の航空会社の機内食を受注し、輸入食品を扱い、市場のニーズから個人や企業のパーティーサービスを請け負ううちに一企業として独立して世界企業となったもの、マリ

オットのように、ホテル王が機内食事業に進出して最終的には売却したものなど、成り立ちは様々である。

2. 2 機内食の起原

世界初の機内サービスに関しては諸説あるが、信頼できるのは、1919年フランスでファルマン・ゴリアト爆撃機を改造して、12名の軍人を移送した時に、飛行中、機内で昼食とシャンパンのサービスを行ったのが最初という記述である^{iv}。これは定期航空路、つまり、民間機が日常定期的にお客を乗せて運航するものではないが、航空機で食事がサービスされたという一番古い記録とされている。しかしながら、ルフトハンザドイツ航空の社史によると、「彼らは機内食をサービスした最初のスタッフとは言い切れない。なぜならば、1909年創立の世界初の航空輸送会社ドイッチェ・ルフトシッフファールス (飛行船会社) では、第一次世界大戦以前に、長距離路線で食事とシャンパンのサービスをすでに行っていたのである」と記されている^v。この飛行船会社は、フェルデナンド・ツエッペリン伯爵が創立した飛行船会社であり、1911年に世界初の機内サービスを開始している。世界初のスチュワードの氏名は、ハインリッヒクービスといい、晩年には第二次世界大戦勃発直前に、アメリカの上空で爆発炎上したヒンデンブルク号のチーフスチュワードを務めていた。飛行船ヒンデンブルク号は、ツエッペリン伯の時代に製造されたが、第一次世界大戦の戦利品として、ドイツからフランスやイタリアに徴収され、遊覧飛行をしていたが、最終的にはドイツに戻り、これヒトラーが国威発揚のために開催したベルリンオリンピックにアメリカから乗客を運ぶ途中で、炎上したものである。同種のツエッペリン号は、1929年に当時の霞ヶ浦海軍航空隊、現、自衛隊駐屯地に飛来しており、この時のケータリングは帝国ホテルが請負い、ハムが

提供された話がメニューカードとともに、鎌倉ハムのホームページで語られている。

世界初のスチュワーデス、現在は、客室乗務員又はフライトアテンダントという名称であるが、この職業が登場したのは、現在のユナイテッド航空の前身であるボーイング航空が、1930年に世界で始めて女性を採用し、サンフランシスコシカゴ間に乗務させたことが記録されている。だが、この時に食事や飲み物をサービスしたのか、保安要員として乗務しただけなのかは、記録がない。

民間航空業は、第一次大戦後、余剰していた戦闘機を民間に使用する目的で郵便輸送から誕生している。ルフトハンザドイツ航空では1928年に金属製の航空機ユンカース G31に最初のスチュワードが搭乗し、食事のサービスを行っている。この機は「空飛ぶ食堂車」と呼ばれ、すでにギャレー（調理場）が完備していて料理が用意できたのである。また、1927年に双発機のアルバトロスを「空飛ぶ寝台車」と名づけて座席八席を倒して4台のベッドにして飛行している。

この歴史をみると、現代の航空会社の機内でスリーパーシートを導入してベッドのようにリクライニングさせて快適な旅を約束しているが、このようなコンセプトはすでに90年前から存在している。「空飛ぶ食堂車」「空飛ぶ寝台車」と呼ばれた昔は、飛行機が巡航高度に達した後、いかに安定して振動を少なくするかが運航の課題であり、客船というより、列車並みの食事を何とか出すことが目標であった。それがジェット時代に入り、成層圏で安定飛行の時代になり、優雅な食事の時代に移るが、現在のように12時間以上も飛行できるような航続距離の長い航空機が登場したのは、20年ほど前である。

3. 社会環境と機内サービスの関係

国際航空便の利用が一部の富裕層から一般

に拡大されたのは70年代であるが、消費者の問題意識の変遷が、機内食にも反映されている。80年代以降は、例えばドイツでは環境保護の意識が高まり、動物保護の観点から、フォアグラはファーストクラスから姿を消した。禁煙運動から、葉巻やたばこをサービスすることも無くなった。また健康志向と航空医学の発達から、時差を克服するような軽い食事が好まれ、「満腹」を良しとしない傾向も生まれたため、先進国の航空会社では、豪華なメニューよりも、低カロリー食をリクエストする乗客に対応する、多様性のある機内食を提供するようになった。機内サービス全般でも、リラックスできる居住空間、ぐっすり眠れる座席、映画からビデオゲームソフトまでそろえた機内エンターテインメント、またオフィスがわりに、メールやパソコンで仕事ができることが、上質なサービスと変化している。

3. 1 酒類

乗客が機内に持ち込めるアルコール飲料は制限がある。アルコールそのものは可燃性液体であるため、航空保安上、度数の高い酒類の持ち込みが規制される。アルコール濃度が70%を超えるものは危険品となり、機内持ち込みも受託もできない。24%超70%以下のもは、機内持ち込み分・受託分の合計が1人当たり5リットルまでであり、24%以下は制限がない。勿論、渡航先の国ではアルコール飲料の持ち込み制限があるから、5リットルも持ち込めば課税対象になるか、または放棄しなければならない。一方、機内で提供するアルコールに制限があるかどうかといえは、アルコール濃度が50%のウオッカを出す航空会社も存在する。機内は富士山の五合目と同程度の状況といわれている。アルコールを取り過ぎると低酸素症になりやすい。呼吸器疾患や貧血、心臓疾患などの持病がある場合、低酸素症になる危険性が高い。また航空

機が上昇すると、胃や腸内のガスが膨張するので炭酸飲料を多量にとると、腹痛を起こす場合がある。

酒類の提供は、機内サービスの一環であるが「話題性」の提供でもある。

一昔前は、航空会社が如何に幅広く酒の種類をそろえているか、ファーストクラスでは、お客の好みに応じてカクテルが提供できるかがサービスの基本であった。現在は、ワインのセレクションを競うことが多く、ウエルカムドリンクから食事中、食後もワインを提供する航空会社が増えている。

機内のワインの選定法は、専門家のブラインドテイスティングにより選ばれるのが一般的であるが、カリスマソムリエを採用してPR効果を狙う場合が多い。ワインリストは航空会社によって、2ヶ月毎、半年毎などと更新時期が異なるが、その間、確実に搭載できる安定供給がもめられる。機内は、湿度が低く、鼻や舌の粘膜が乾いて、渋味や酸味を強く感じやすくなる傾向があるため、地上よりも比較的なめらかでふくよかな味わいのものが選定される。

「セラー・イン・ザ・スカイ」という機内搭載ワインの質を競うコンテストがある。これはイギリスのビジネス・トラベラー誌とワイン専門誌「ワイン アンド スピリッツ」の共同主催で、毎年10月に航空会社が機内で提供する各種ワインを出品する。すでに16回の歴史があり、約35社が参加する。専門審査員が銘柄や会社名を伏せたテイスティングを2日間にわたって行い、翌年の2月に結果を公表している。世界に何百とある国際航空会社で、日本に乗り入れているのは約70社であるが、ワインコンテストに出品するのは35社ということは、航空業界全体から見るとワインに力をいれているところはごく一部とも言える。

3. 2 カリスマシェフの役割

90年代までは、三ツ星レストランのシェフが機内食に携わることはなかった。機内食会社には専門のコックが調理するが、機内食は制約が多すぎるため、一般のレストランのシェフが自由に腕をふるえる場ではなかった。例をあげると搭載する食器の大きさや量が限られているため、盛り付けに工夫を凝らすのは難しい。また、機内の揺れに対応するためにソースなどは通常より固めに調理しなければならない。機内は乾燥しているので野菜などは水分を多めに含ませなければならず、地上で食べる場合と上空では味が異なるので、味付けは濃い目にする。また大量の乗客に少なくとも2ヶ月間は同じメニューを提供するわけであるから、安定供給が可能な食材を選ばなければならず、シェフのこだわりを表すのは、困難である。しかしながら、調理器具や保存方法の発達により、ボーイング747-400やエアバスA340などの航続距離の長い航空機が導入されて、飛行時間の長い直行便が増大し、ゆったりと食事を楽しみ、リラックスする居住空間を与えることが最良のサービスという考え方が主流になってきたのである。

もともと戦闘機として開発された航空機は狭い。大量輸送など考えられない時代の航空機の収容人数は10名前後であり、乗客も荷物も計量した。日本でエアガールといわれた客室乗務員が最初に募集されたのは1931年で、東京と下田間の定期航空水上輸送機である。採用された3名はコーヒーをサービスしたが、一ヶ月後には全員退社したと記録されている。

日本航空が戦後復活し、60年代にダグラス社のジェット機で空の貴婦人といわれたDC8機を国際線に投入した時は、「最高級のホテル」というフレーズが広告に使われている。90年代にプリティッシュエアウエイズのジャンボ機の広告にも、機内サービスを「極

上のホテル」と表現しているものがあり、これは狭い機内の印象を改め、居住空間をアピールするものであるが、運送業である航空会社がホテルのサービスと同じ豪華さとホスピタリティー精神を標榜したものである。

機内食は、クリスマスや正月などの季節感を表す場合と、オリンピックやワールドカップ等のスポーツ行事などに合わせて、特別メニューを組むことがある。カリスマシェフの起用は、食へのこだわりというより、話題性の提供でもある。この意味では機内食はプロダクトよりも、プロモーション、または、コミュニケーションの範疇にはいる。

3. 3 食材

機内食は、豆類とサツマイモのように、食物繊維が多く、健康的な食材であるが、消化を促しすぎる食材は使用がさげられる。

日本路線の機内サービスに和食が登場するようになったのは70年代である。東京オリンピック開催の1964年が、渡航自由化であり、70年にジャンボ機が導入されて海外旅行が大衆化されてから、日本に就航する外国航空会社も和食の弁当を搭載するようになった。経済成長の進む日本において、その後政府の海外渡航の奨励である「テンミリオン計画」が進み、日本発着路線の乗客は8割以上が日本人乗客という時代が続き、日本食は必需品であった。しかしながら、海外市場では、機内食の内容に変化が起きている。

環境意識が高まった90年代初めには、ドイツや北欧など環境重視の航空会社は、有機野菜の使用を開始、機内でのゴミの分別にも80年代からとりくみ、また、ゴミの削減として、短距離便の機内食は廃止した時期がある。国内線や欧州内路線の搭乗口でランチボックス様式で、サンドイッチや果物を選べるゲートビュッフェ方式である。このサービスは好評であったが、欧州でも規制緩和がすすみ、航空会社間の競争が激化すると、豪華

な機内食を復活して顧客満足を図るなど、機内食の役割は常に変貌した。食アレルギー対策も重要な課題である。ピーナッツフリーすなわち、ピーナッツアレルギーの人を考慮して用意される食事や、環境整備が現在では求められている。飛散性のあるピーナッツが空气中に蔓延した場合に、吸引すると、動悸、息切れ、呼吸困難などの症状があらわれ、密閉性のある航空機においては大きな問題となる。しかしながら、機内食からピーナッツを除くことは不可能に近いのである。例えば、スナックやおつまみからピーナッツを除くことは可能であり、機内食にはピーナッツオイルを使用しないことも可能であるが、それだけでは環境は整わない。乗客がピーナッツを機内に持ち込んで食べることは制限できない。また、アジアで汎用している加工食品には、表示されていなくても、僅かながらピーナッツが含まれている場合が多く、完全にピーナッツフリーと責任をもって断言できないのが実情である。そのため最近では多くの航空会社が、ホームページなどで、ピーナッツアレルギーの乗客は、機内へ食事を持ち込む、医療用警告ブレスレットを携行する、医師により自己使用に処方されたエピネフリン等のアナフィラキシー対策の薬を持参するなど予防策をとるように警告している。

したがって、機内食で特定の食材が使われていないことを示すステッカーは、現在のところ、ポークフリーやビーフフリーで、宗教上の特別食にしか使われていない。

機内特別食としては、宗教食、採食、健康食とわけられ、旅客の事前注文で対応する。宗教食はユダヤ教の律法にしたがって調理されたコーシャミール、豚肉とアルコールを使用しないイスラム教徒用のモスレムミール、牛肉、豚肉を排除したヒンドウミールが代表的である。ベジタリアン、すなわち菜食は複雑であり、厳格なベジタリアンは肉類乳製品を排除、西洋ベジタリアンは、卵と乳製品

は受け入れる、その他、根野菜も排除する嚴格インド式ベジタリアン等、多様である。重要なのは健康食であり、消化器系疾患、糖尿病対応、低たんぱく、低脂肪、無乳頭、低プリン食など対応できるが、アメリカの健康サイトなどを見る限り、「健康食を航空会社に依頼する場合は、一番安全なのは、自分でランチボックスを用意することだ」とある。人間は間違いを犯すという哲学から、欧米社会では、健康食は自己責任の範疇に入っていることがうかがわれる。

4. 機内食の評価

機内食が航空会社のマーケティング戦略にどの程度寄与しているかを判断するのは困難である。

ガイドブックの「地球の歩き方」2008年のエアラインランキングでは、2007年2月から10月までにホームページ上で展開されたアンケートで、利便性、接客態度、安全性、信頼性、快適性など様々な項目を、実際に搭乗した旅客に回答してもらい、総合順位を決めている。有効回答数は2017名。総合順位の1位はシンガポール航空、2位がエミレーツ航空、3位はヴァージンアトランティック航空で、全日空は11位、日本航空は14位である。このアンケートでは、乗客が航空会社を選ぶ時に重視する事柄の順位を調べており、1位は利便性、つまり航空会社のスケジュールや乗り継ぎの便、2位は安全性と信頼性、つまり事故が無い、運航技術が信頼できる、そして定時発着である。そして、3位が経済性、すなわち価格である。4位が接客態度、つまり地上職員や客室乗務員のホスピタリティー精神、5位が機材の設備であり、航空機が新しい、座席が快適である、居住空間があるなどの意味である。機内食は第7位で、6位の利用者特典、つまりマイルを貯めて無料航空券をもらうようなサービスの次になっている。

機内食部門だけのランキングでは、1位はシンガポール航空とヴァージンアトランティック航空が同率1位で、3位がエミレーツ航空である。この3社は、だいたいどのアンケート調査でも機内食では上位に入り、機内サービスに力を入れていることで定評がある。

これはアメリカの航空会社と対称的であり、アメリカの経営戦略では、FFP、つまり、マイル加算の特典による、顧客の囲い込みを展開してきたため、機内食には力をいれてこなかったのは事実である。サイト上で旅客から航空会社の評価を募集しているAB-Roadも、2007年度の評価結果を発表しているが、同様である。

機内食は航空会社のプロダクトの一部であり、各社それなりに力は注ぐのであるが、燃料費や空港の着陸料及び施設使用料のように、固定費から計算すると、機内食にかかる費用は、各航空会社の経営戦略に左右されるものである。現在、世界の大手航空会社は、格安航空会社とのサービスの差別化を図るために、長距離便の機内食を最高級ホテルやカリスマシェフのプロデュースにしたり、品質の向上と話題性を図っている。

一般の旅客からの投書で成立している機内食関連のサイトである、Airlinemeals net. は、機内食のみならず、クルーミール、空港のレストラン、特別食、空港ラウンジの食事など、航空関連の食事とニュースをすべて網羅している。現在は週1回ほどのペースで新規の投書がのり、航空会社536社の約1万9千種のミールの写真が掲載されている。乗客が独断と偏見で機内食を採点しており、写真撮影とともに情報提供しているのである。情報提供のためには、まず写真撮影者の氏名、飛行ルート、航空券の価格、機種および搭乗クラス、商用か観光の別、朝食、夕食、スナックの種類、飲み物、機内食に対するコメント、1から10までの採点、そして撮影機材を

記入してメールで送る。機内からインターネット接続が可能な時代であるから、長いフライト中に乗客が退屈しのぎに、今サービスされた機内食のコメントをリアルタイムで送ることがあり得る。評価は主観以外の何者でもないで、「期待したより悪い」というだけで評価が4であったり、「競合他社よりマシ」ということで評価点が8であったりする。そして10点満点を獲得した航空会社と機内食は、月間優秀賞のような形で発表される。2008年の8月時点で投票数が多い航空会社はシンガポール航空1,243件、ルフトハンザドイツ航空777件であり、日本航空が433件、全日空が256件であった^{vi}。日本語サイトでは、「機内食ドットコム機上の晩餐」、その他外国サイトでは Sky meals.com など乗客の投票サイトがある。果たして航空会社は雑誌によるランキングや消費者のコメントをどの程度考慮しているかを論ずる前に、機内食に対する社会的責任について触れる。

5. 航空会社の社会的責任

機内食がマーケティング戦略上、航空会社のプロダクトである場合、企業責任として衛生面が最重要課題となる。安全と安心の提供のためには、食中毒の回避が基本である。日本の事例としては70年代に、日本の航空会社のヨーロッパツアー団体客343名がパリに向かい、当時は北回り航路でアンカレッジ、コペンハーゲン経由であったが、コペンハーゲン到着直前に食中毒症状の乗客が続出し、乗客乗員、計197名が発症して143名がコペンハーゲンの病院に収容されたという事例がある。この場合、日本、米国、デンマーク各々独立して分担分の調査を行ったが、アンカレッジコペンハーゲン間で提供された朝食の卵とハムから検出されたブドウ球菌のファージタイプと、患者の吐瀉物から同種のファージタイプ、また、朝食を作ったコック

の手指の化膿巣などから同種の菌が発見され原因が特定された。このように、機内での事故は複数国の調査が必要である。この中毒の潜伏期は1-3時間であり、嘔吐、下痢、腹痛が主な症状であった。最近では調理システムにクックチル、すなわち調理後の食品を急速冷凍して摂氏3度以下まで下げて細菌の増殖を防ぐ方法が、一般的となり、品質管理、保安管理、衛生管理が徹底され、食中毒ほぼ皆無に近い。

また企業コンプライアンスの問題から、メニューを変更という例としては、BSEと鳥インフルエンザがあげられる。ヨーロッパで狂牛病が猛威をふるった2001年に、英国の航空会社が機内食から牛肉を外してダチョウ肉を使用し、レストランでもダチョウ肉が一般化したのが、エポックメイキングとなった。ダチョウ肉は食感は牛肉と変わらず、歯ごたえもあり、臭みも無い。カロリーは牛肉の40%、脂肪は10%、そしてコレステロールも30%という健康食である^{vii}。狂牛病騒ぎが鎮静化すると、機内食は、やはり定番の牛肉ステーキに戻ったが、現在ではアトピーやアレルギー食、肥満防止食として特別食としてダチョウ肉をサービスする航空会社も多い。

日本では、日本航空で、数年前、米国産の牛肉輸入が禁止されていた頃に、世界の取引先の80社ほどの機内食会社に米国産牛肉を使用しないように通達していたが、グアムの機内食会社が米国コロラド州原産の牛肉の挽き肉が使われていたことが発覚し、騒ぎになったことがある。これは乗客からの問い合わせで発覚したもので、グアム便の9カ月から2歳までに提供する乳幼児食のスパゲッティミートソースにアメリカ産が混入しており、すでに5200食提供されていた。日本航空では米国産牛は使用していないと報道発表をしていたため、「看板に偽りあり」ということで騒動になった。コロラド州デンバーの精肉会社に調査団を入れたが、この会社では肉骨粉

は使用しておらず、へたり牛の場合も検査官が識別検査をして危険部位を除去しており、また近隣でも BSE が発生していないという調査結果であり、日本の食品安全委員会から「発症の可能性は限りなくゼロに近い」というお墨付きがでて事なきを得たようだ。しかしながら、航空会社にとって困難なのは、取引先の機内食会社に米国産から豪州産の牛肉に変更するように通達したとしても、一社でも通達を守らない取引先がある場合には、消費者に対しての責任を負わざるを得ないところにある。企業の社会責任や情報開示が求められる現代では結果責任をとらなければならない。

鳥インフルエンザに関しては、多くの航空会社がウェブ上に対策を発表をした。ヒトが鳥インフルエンザウイルスの感染を受けるのは、病鳥と近距離で接触した場合、または、内蔵や排泄物に接触した場合であり、食品としての鶏肉や鶏卵を食べることで感染した例はないこと、またインフルエンザウイルスは摂氏75度の加熱で死滅すること、鳥インフルエンザウイルスの発生を理由に発生国への渡航の自粛や、中止勧告はでていないこと、など客観情報を掲載した。しかしながら、「感染地域からの鶏肉禁輸などの措置がとられているので、乗客が安心して機内食を楽しむために、感染地域を産地とする鶏肉や卵は控える」という文言が多かった。すなわち「控える」であって「一切ない」と断定しないのは絶対的な責任は負えないからである。実際に鶏肉のメニューを外した航空会社が多かったのは、食は人間の五感に訴えるもので、理屈で割り切れないからである。

6. まとめ

めまぐるしい環境変化の中で、航空会社が機内食に投じているコストに関して、細目は公開していない。航空会社は各路線で他社と

競争しており、状況によって機内食へのコスト配分は変わってくる。一般的には、エコノミークラスの食事を1とすると、ビジネスクラスは4倍、ファーストは10倍と言われているが、これは普通運賃を比較して、固定費以外の限界費用を想定して、この程度の格差があるべきだという感覚的なものであり、厳密なものではない。航空会社は競合他社が多い路線では、マーケットシェアを得るために他路線よりも機内サービスを充実させ、キャンペーンをうつ。1987年に後発企業として太平洋路線に新規参入したアメリカン航空の機内食は、機内に電子ジャーを設置して白米を炊くなど、日本のマーケットを意識し、日本航空、ノースウエスト、ユナイテッド航空など既存の競合他社より上質の機内食を提供したが、他路線では機内食で他社に優位にたつサービスを展開したわけではない。各路線の状況で戦略が異なる。

2007年の夏、インドネシアで開催された国際 PR 協会アジア会議に参加していた航空会社の広報担当者5名に、ビジネス誌等のエアラインランキング、またはインターネット上の [Airline meals.com](http://Airline.meals.com) でのサービス評価にどのように対応しているかヒヤリングを行ったところ、「参考程度」という回答であった^{viii}。顧客の声を生かすのは重要であるが、インターネットの投稿サイトの評価で一喜一憂するよりも、直接コンタクトしてくるロイヤルカスタマーの意見を重要視する傾向にある。

航空会社の商品は顧客の手元に残らないサービスであることを考えると、スカンジナビア航空のヤン・カールソンの「決定的瞬間」(Moment of Truth) に言われるように、サービス提供者と顧客の接点で判断されることになる。航空利用者によるアンケート等で、消費者が航空会社選択の要素における優先順位が、運賃またはスケジュール、マイルージ、イメージであり、そして機内食である。顧客は機内食が食べたくて航空会社を選ぶことは

無いが、楽しみにしている顧客はいる。また、機内食の品質が悪ければ不満が残るのも事実である。航空会社はインフラサービスであり、企業ブランドが消費者の購買意欲に影響をあたえる。一方、企業そのものの信頼性が、個別サービスの善し悪しで判断される。

機内サービスを排除して低運賃を追及する格安航空会社（LCC）と航空輸送のサービスの特性を標榜してCSとエクセレントサービスを追及する大手航空会社との二極化が進む航空業界では、機内食は航空機に常備されているプロダクトというよりも、高品質化、多様化して、コミュニケーションツールに変貌していくものと思われる。

引用文献

- i 井上泰日子「航空事業論」日本評論社 2008年 P3
- ii KOTLER, P. Marketing Management Prentice Hall 2000
- iii ANA 総合研究所「航空産業入門」東洋経済新報社 2008年
- iv Lufthanseat vol. 786 1976（ルフトハンザドイツ航空社内報）
- v DEUTSCHE LUFTHANSA AG. Die Zeite im

Fluege 1990 P36

- vi www.Airline mealsnet.com
- vii オーストラリア農産物振興会リリース 2002
- viii INTERNATIONAL PUBLIC RELATIONS ASSOCIATION IPRA World Congress Asia, Council report 2007

参考文献

- 1) 全日空広報室編「エアラインハンドブック Q&A」株式会社ぎょうせい 1995
- 2) 日本航空編「日本航空40年の軌跡」
- 3) ANA 総合研究所「航空産業入門」東洋経済新報社 2008
- 4) 井上泰日子「航空事業論」日本評論社 2008
- 5) 食品工業 Vol.51 No.19 光琳 2008
- 6) 国際ビジネス研究センター「理論とケースで学ぶ国際ビジネス」同文館 2001
- 7) 大島慎子「飛翔へのロマン」東京書籍 1998
- 8) Air Transport World June 2007
- 9) KOTLER, P, BOWEN J. MAKENS, J. Marketing for Hospitality & Tourism Prentice-Hall 1996
- 10) DEUTSCHE LUFTHANSA AG. Die Zeite im Fluege 1990
- 11) Lufthanseat 2001-2006（ルフトハンザドイツ航空社内報）