

不確実な環境下における 航空・空港分野の戦略策定



事業環境変化が大きくかつ不確実性も増す中、
将来の起こりえる姿を想定した戦略立案が求められる。

航空・空港分野を取り巻く事業環境変化の 変動が継続

近年、航空・空港分野を取り巻く環境は、首都圏空港の発着回数の拡大を背景とした航空自由化の進展に加え、ローコストキャリア(LCC)の台頭、空港運営の民間委託の普及、訪日外国人の拡大、少子高齢化による労働力不足などが生じています。

訪日外国人の増加といったプラス面と労働力不足というマイナス面が同時進行する中、今後の展開の読める事象と読めない事象が複雑に現れてきます。

それぞれの事象に対して対症的な対応策の検討や特定的前提のもとに策定した中期計画に固執してしまうと環境変化に正しく対処することが困難になる恐れがあります。起こりえる将来の姿を複数見据え、戦略を検討することが重要となっています。

不確実性を考慮したシナリオ検討が鍵

規制緩和、経済成長、人口減少、LCCの台頭、原油価格の推移といった事象を踏まえ、将来の航空需要や事業収支を予測することが行なわれますが、予測は外れるという感覚を持つことが必要です。

一方、先の読める事象、読めない事象を踏まえ、複数の将来像を描くシナリオ・プランニングにより、不測の事態に対する準備を行うことが可能です。

航空・空港分野における事業環境変化の早さ、複雑性が増す中、現状の延長線上から想像できない将来像も見据え戦略立案、計画を策定する姿勢が求められています。

シナリオ策定は複雑な手法ではありませんが、しっかりとリサーチに立脚していることが重要です。

航空・空港分野を取り巻く環境変化の構成要素例

	基本要素	個別要素	
		国内線・国際線(日本人)	国際線(外国人)
トレンド (社会経済)	<ul style="list-style-type: none"> ●人口動態の変化 ●経済成長 ●自動化・仮想技術・コネクテッド、シェアリング・エコノミー等の普及 	<ul style="list-style-type: none"> ●高齢化 ●人口減少 	<ul style="list-style-type: none"> ●先進国の高齢化・人口減少 ●新興国経済成長、人口増加 ●中間層拡大
航空利用の 構造	<ul style="list-style-type: none"> ●経済成長 ●人口動態の変化 ●運賃水準の低下 	<ul style="list-style-type: none"> ●旅行消費の成熟 ●低価格での需要喚起 ●世代別消費傾向の変化 ●産業構造転換 ●技術革新の影響 	<ul style="list-style-type: none"> ●成長から成熟への転換 ●中間層の航空利用 ●訪日率の向上
規制・ インフラ 等	<ul style="list-style-type: none"> ●発着枠拡大 ●航空路変更 ●空港運用時間変更 	<ul style="list-style-type: none"> ●羽田・地方空港発着枠拡大 ●LCC拡大 ●航空路変更 ●リニア中央新幹線開通 	<ul style="list-style-type: none"> ●羽田発着枠拡大 ●LCC拡大 ●オープンスカイ政策 ●ビザ発給要件緩和

事業環境分析やシナリオ・プランニングを活かして、 様々な課題解決をご支援します。

航空・空港専門チームが中心となり、 様々なご支援を実施

グローバルでの競争激化に身をおく航空・空港業界においては、事業環境認識に基づく戦略策定に加え、スピード感を持った意思決定やサービス化が求められるケースが多くあります。

NRIでは、航空・空港分野を専門とするコンサルタント、マクロ経済や消費行動、インバウンド動向等に知見を持つコンサルタントによるリサーチを元に、将来想定しうるシナリオ構築の実績を数多く有しています。このシナリオに基づき、戦略や計画策定を支援します。

また、戦略や計画の策定だけでなく、上述の事業環境認識やシナリオ・プランニングを活かした需要予測モデルの構築や投資計画の策定、ネットワーク戦略の構築、新規事業計画の立案など、様々な支援を実施しております。

ケース：航空分野における 中期経営戦略の策定

NRIは、旅客サービスを提供するA社に対して、詳細なリサーチに基づく事業環境分析を踏まえたシナリオ策定から、中期戦略の立案までを支援しました。

まずは、世界経済や人口などのマクロ環境や航空業界を取り巻く環境変化の中で、展開が読める事象、読みづらい事象を見極めます。特に不確実性が高く、かつ航空事業に与える影響が大きい事象をもとに、起こりえる将来像をシナリオ・プランニングの手法をもとに複数設定しました。それぞれの将来像を前提とした場合に、競争力を持った戦略および計画を顧客との議論を通して策定しました。

一連の検討プロセスにおいて、戦略の担い手となる社員一人ひとりに正しく認識してもらうため、可能な限り多くの社員が参画するワークショップを開催、自らの手で計画に落としこむことを体験する中で理解・浸透を図りました。

航空・空港分野におけるNRIのアプローチ例

