



日本取引所グループ  
ロンドン駐在員事務所  
リサーチャー  
**アンナ・ヒル**

—連載（第20回）—

## 欧州格安航空会社の先駆者、マイケル・オリアリー氏



### ■ 1. はじめに

「格安航空会社（LCC）」といえば、日本ではジェットスター・ジャパン社やピーチアビエーション社が有名ではないだろうか。空港使用料を抑えるために都心部から離れた空港を利用し、不必要なサービスを廃止することで航空券を安く提供する戦略で、LCCはこの20年間で世界中に拡大し、大人気となっている。英国や欧州内では、市場の大半を占めるのはイーージェット社及びライアンエア社である。

欧州で初めてLCC業態を成功させたのはアイルランドを拠点とするライアンエア社だった。ライアンエア社の拡大を実現させたのは1994年からCEOを務めてきたマイケル・オリアリー氏だが、オリアリー氏は希代なビジネスパーソンとして知られている一方、侮辱的な発言癖という一面も英国とアイルランドで有名だ。

最近では、そのような発言癖は鳴りを潜め、真面目な振る舞いや発言が目立っている。その態度の変化にはどのような意味があるのだろうか。今回は、ライアンエア社及びオリアリー氏について簡単にご紹介したい。

### ■ 2. ライアンエア社、オリアリー氏の采配で拡大

オリアリー氏は「庶民的なアイルランド人」というイメージ作りに腐心しているが、実際には、裕福な農家に生まれ育ち、アイルランドの名門私立大学卒業後、会計事務所大手のKPMGに入社し、会計士の資格を取得している。仕事を通じて、1980年代に、後年、ライアンエア社を創立するトニー・ライアン氏に出会った。ライアンエア社は、1984年に同氏によって創立されるが、当時、保有する飛行機は1機、航路も1区間のみで、赤字経営に陥っていた。オリアリー氏は会計士としての立場から、ライアン氏に自主廃業を提案

~~~~~  
したが、ライアン氏は頑なに自主廃業を拒み、オリアリー氏に危機救済を依頼した<sup>(注1)</sup>。

世界で初めてLCC業態を開発したのは、米国テキサス州を拠点とするサウスウェスト航空社である。1967年に設立され、最初は市内航空会社だったが、顧客に大人気となり、瞬く間に事業は拡大した<sup>(注2)</sup>。オリアリー氏はライアンエア社の経営を改善すべく、1991年、サウスウェスト航空社の企業戦略を調査するためにテキサス州に向かった。同社から「格安」という戦略を学び、1994年にライアンエア社のCEOとなってからその戦略を実行して、ライアンエア社を業界最高益をたたき出すリーダー企業にまで成長させた。ライアンエア社は現在、飛行機300機以上を保有し、欧州を始めとして中東や北アフリカを含む33カ国に飛ぶようになっている。

### ■ 3. オリアリー氏の侮辱発言癖

ライアンエア社は人気の格安航空会社として名前が知られたが、CEOのオリアリー氏も、侮辱発言癖で個人的に有名になった。以下のような発言が広くメディアに取り上げられた。

- 旅行代理店について：「外に連れ出して撃ち殺せ。無用の長物、時間の無駄だ。」
- 航空業界について：「この業界は自尊心の大きい奴らが多い。他社のCEOは大体、旅行したいからこの業界に入ったわ

けだ。仕事をしたいからじゃない。」

- 顧客について：「同情を誘う話を聞かされても、『払い戻し不可』は『払い戻し不可』だ。そんなに難しくないだろ？」
- 環境保護主義者について：「できるだけ奴らをイライラさせたい。我々を18世紀に戻そうとしているテクノロジー嫌いだ」<sup>(注3)</sup>

さらに、機内化粧室の利用に対するチャージや、つり革付き立ち席の導入等の冗談ともつかない発言で世間を驚かせた。過激な発言に眉をひそめる人もいた一方で、オリアリー氏のそのような発言は、ライアンエア社の「格安」というブランドイメージをさらに強化させることに成功し、同社に利益をもたらしたとの見方もある。

### ■ 4. ライアンエアは戦略を変更

ライアンエア社はLCCというアイデンティティを自慢し、「コスト削減最優先」という戦略を恥じることなく展開した。しかし、その戦略は様々な反発も引き起こした。環境保全のため、業界としてCO<sub>2</sub>排出削減に取り組む方針が出た際、同社は協調を示すどころか、これに強く反発し、環境保護団体から批判を受けた<sup>(注4)</sup>。また、社員待遇においてもコスト削減が徹底的に図られ、添乗員には制服やペン等の自費購入が求められていた。



最も注目を集めたのは、その顧客サービスの悪さであった。荷物が1ミリでも制限を超える場合には追加料金を請求すること、車椅子の利用にもチャージがかかったことや、どの状況でも航空券払い戻しがほぼ不可能であったこと等について、顧客から強く批判を受けていた。オリアリー氏は彼らしく、「顧客サービスの欠如について謝るわけがない」と述べていた。

そのような背景の中、1995年にロンドンで設立されていた競合他社のイージージェット社は次第に拡大していく。1999年に同社の顧客とスタッフを対象にしたリアリティー番組「Airline」で同社の名前が広く知られたこともあり、10年間をかけてビジネスは大幅に拡大した<sup>(注5)</sup>。イージージェット社は現在、31カ国に飛んでおり、その数はライアンエア社を下回るものの<sup>(注6)</sup>、英国における利便性の面においては、ライアンエア社をリードしている。そのように事業拡大ができた理由の1つは、ライアンエア社の悪いイメージを利用し、イージージェット社の顧客サービスの充実ぶりを強調したことだった。

2013年になりようやく、オリアリー氏はイージージェット社等の台頭を受けて、顧客サービスの悪さや、自身の発言や態度が企業イメージの悪化をもたらし、経営にも悪影響を与えていることを認識したようであった。ライアンエア社は同年、顧客サービスを改善するプログラムを発表し、顧客の苦情対応部門の設置、手荷物制限の緩和や、ウェブサイ

トの改善等を約束した<sup>(注7)</sup>。その頃から、オリアリー氏は自身の発言癖を抑え、メディアにコメントする際は、真剣なビジネスマンというイメージを全面に打ち出している。2015年11月、ライアンエア社は収益が前年比30%増となったことを発表した。さらに2016年のアニュアルレポートでは、顧客数が同18%増、収益が同43%増となっている<sup>(注8)</sup>。その好業績の要因は、顧客サービスの改善にあるとオリアリー氏は述べている<sup>(注9)</sup>。

## ■ 5. 最後に

格安航空業界において競合他社が皆無であった1990年代には、オリアリー氏の「コスト削減最優先」という戦略は成功し、ライアンエア社はビジネスを大幅に拡大することができた。しかし2010年代になり、イージージェット社等の競合他社が台頭したことで、オリアリー氏は顧客サービスの重要性を痛感したように思われる。

オリアリー氏は2016年5月、ボーイング社の新型飛行機200機の注文を発表し、2019年から利用を開始することを明らかにした。同氏は環境保護に無関心としながらも、同機の新しいデザインにより、席数を増加しながら、燃料使用量と騒音を大幅に減少できることを指摘している。オリアリー氏は過去に米国行きフライトを新設したいと述べていたが、製造元の発注の滞りにより、長距離用の航空

機の手入が難しいことから、米国進出は最低5年間は実現しないことも明らかにしている(注10)。今後、さらに競争が激化することで、ライアンエア社はどのような戦略を打ち出してくるのか。次の一手に注目が集まっている。

(注1) <http://www.independent.co.uk/news/people/profiles/michael-oleary-plane-crazy-419044.html>

(注2) <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/transport/10454522/Low-cost-airlines-have-come-a-long-way-But-who-will-win-the-battle.html>

(注3) <http://www.telegraph.co.uk/travel/lists/Michael-OLearys-most-memorable-quotes/>

(注4) <https://www.theguardian.com/environment/2005/jun/24/theairlineindustry.travelnews>

(注5) <http://traveller.easyjet.com/features/2010/11/easyjet-timeline-1995-2010>

(注6) <http://corporate.easyjet.com/default.aspx>

(注7) <http://www.reuters.com/article/ryanair-idUSL5N0HG1F020130920>

(注8) <https://investor.ryanair.com/results/>

(注9) <https://www.theguardian.com/business/2015/nov/02/ryanair-credits-being-pleasant-to-customers-for-profits-rise>

(注10) <http://www.irishtimes.com/business/transport-and-tourism/ryanair-aims-to-overtake-easyjet-as-uk-s-largest-airline-this-year-1.2634660>

