

Emirates の戦略

～なぜアメリカやヨーロッパのメガキャリアと渡り合えるまでに成長できたのか～

松 浦 拓 大

目 次

はじめに	83
I エミレーツの設立背景	84
1. 航空業界の風雲児	84
2. 2つの空港	86
II エミレーツのサービス・戦略	87
1. 空飛ぶ5つ星ホテル：至高のおもてなし	87
2. 定期混載の拡充	88
3. ワイドボディ機材に統一	89
III エミレーツ台頭の要因	90
1. ドバイにおける観光開発とエミレーツ航空	90
2. 安全度	93
3. エミレーツとサッカー・スポンサーシップ	94
おわりに	95

はじめに

世界の有力航空会社の中で、いま最も勢いがあるのがエミレーツ航空である。アラブ首長国連邦（UAE）の文字通り首長一族がオーナーであり、その潤沢なオイルマネーを積極投資することによって、同航空会社は1985年の創立以降28年あまりで世界の航空業界のトップの地位をうかがえるまでに急成長してきた。昨年秋のカンタス航空とのグローバル・パートナーシップ提携（2013年4月より開始）でも分かるように、そのネットワーク拡充は現在も続けられており、近い将来には中東ドバイを拠点とするグローバル・キャリアにまで昇りつめるに違いないだろう（今現在もうすでに昇りつめているのかもしれない）。日本では2002年10月に関西国際空港に乗り入れを果たし、オンライン・キャリアの仲間入りしている。さらにその後は、成田と羽田にも乗り入れを行い、貨物専用輸送機であるフレイター機乗り入れも達成している。機材の大量発注という背景もあって、路線拡大から目が離せない存在となっている。

ではなぜエミレーツ航空がここまで急速に発展できたのか、オイルマネーだけにその要因を求めるのは難しい。発展の要因としてドバイにおける著しい観光振興と観光開発が背景にあると考えられる。しかし、このような観光開発にもアイデアがないと、ひと時で終わるただのアミューズメントに過ぎない。オイルマネーを駆使し、いったい何を行って観光開発を進め、維持しているのか、エミレーツ航空が果たしている役割とは何なのであろうか。

また、広告・スポンサーという面においても注目しなければならないだろう。よくサッカーなどの試合で「Fly Emirates」という広告文字を目にする。同社が複数のプロスポーツ団体の大手スポンサーとなっていることから、こうしたスポンサー・シップもエミレーツの戦略のひとつと言えるだろう。

本論では、企業研究としてそういったエミレーツ航空が台頭した様々な要因・戦略について明らかにし、他の航空会社とは何が違うのかを比較・検証する。そのために次のような章立てとしていく。第1章では、エミレーツの設立背景、第2章では、エミレーツの経営戦略、第3章ではエミレーツ台頭の要因を、様々な具体例をもとに論じていきたい。

I エミレーツの設立背景

1. 航空業界の風雲児

エミレーツ航空は、1985年10月、アラブ首長国連邦（UAE）の一首長国であるドバイ政府の100%出資により設立された。当初はリースした2機をインドとパキスタン両国向け3路線に就航させ、主にドバイで働く外国人労働者の足となった。ドバイ首長（当時）の末弟シェイク・アフメド・ビン・サイード・アル＝マクトゥーム氏が27歳の若さで設立と同時に会長に就任、以来20年に渡り同航空会社を率いている。アフメド会長は開業直後、「徐々に路線を拡大しドバイへの訪問者を増やし、ドバイ経済の発展に貢献したい」と述べ、エミレーツ航空の開業はドバイ政府の経済政策の一環であるという趣旨の発言をしている。1この発言には、周辺の国々や首長国と比べ石油資源に乏しいドバイが70年代から経済発展の多角化政策を進めてきた背景がうかがえる。

ドバイ国際空港は、エミレーツ航空開業以前から参入や撤退、便数や運賃を航空会社などと直接交渉で認定できるオープンスカイ政策により国外の航空会社に開放され、ハブ空港としての機能を果たしている。会社設立された1985年には、トランジットを含めた空港利用客数は363万人、航空貨物取扱量9万4,000トン、軍用機を含めた発着数6万3,000回であったのに対して、2004年にはそれぞれ2,171万人（85年比6.0倍）、111万2,000トン（同11.8倍）、19万6,000回（同3.1倍）と著しい発展を遂げた¹⁾。



図1：「首長国」を意味するエミレーツ航空ロゴ
〈典拠〉「エミレーツ航空」<http://www.emirates.com>

エミレーツ航空はドバイを拠点とし、55カ国、76都市（2013年現在は125都市）へ就航している。ロンドンへ7時間半、カイロへ4時間弱、ナイロビへ5時

1) 皆木良夫（2005）「エミレーツ空港－航空業界の風雲児」『ジェトロセンサー』日本貿易振興機構 No.656 p.60

間、ヨハネスブルクへ8時間、大阪へ9時間半という地理的優位さを活用して、世界へのネットワークを着々と広げている。関西国際空港、成田空港、羽田空港と毎日直航便で結び、今日では日本から中東、アフリカ方面への移動では主要路線となった。保有する航空機数も拡充し、2004年時には73機に過ぎなかったが、2012年までに倍増する計画が進められており、すでにエアバスの最新2階建てスーパージャンボ A380 (図2) の45機 (150億ドル相当) を含め総数100機 (300億ドル超) を発注していたことを考えると、会社設立当初から発展に極めて意欲的であったことが分かる。そして、2013年現在までに176機の航空機を保有するに至り、さらなる拡大を目指している²⁾。



図2：エミレーツ航空の主力機であるエアバス A380

〈典拠〉「エミレーツ航空」

http://www.emirates.com/jp/japanese/environment/efficiency_and_technology/flight_operations.aspx

業績も著しく好調で、2004年度の売上高は前年度比36.2%増加し、190億9,180ディルハム (52億ドル、1ディルハム = 3.67ドル、以下AED)、純利益も48.8%増加し、26億AED (7億ドル) であった。売り上げの大幅な増加は航空燃料の高騰の影響を受けることなく、最高益を更新した。航空会社の経営圧迫の要因となりやすい人件費は、営業費用の17%程度で、業界の一般値25~40%より低く、高収益をもたらす大きな要因となっている。2013年3月期決算でのエミレーツ航空の売上高は731億AEDディルハム (199億ドル) で過去最高となった³⁾。つまり、今もなお業績を伸ばし続けており、著しい業績増加が起きている。

さらに2004年3月に、5億ドルのユーロ債 (期間7年) の起債に成功し、外国投資家からの信任を内外に示した。資金調達手段は積極的に多様化し、機体調

2) 皆木良夫 (2005) 「エミレーツ空港 - 航空業界の風雲児」『ジェトロセンサー』日本貿易振興機構 No.656 p.60

3) 「エミレーツ航空、過去最高の売上高を記録」 <http://flyteam.jp/news/article/22409>

達での割合は一般借り入れ 55%、各国輸入銀行 11%、オペレーティングリース 34%と分散を図り、コスト高を無難に乗り切っている。近年その資金量を急速に増やすイスラム金融市場からも調達している⁴⁾。

平均機体年齢は 55 カ月と、業界平均の 156 カ月より大幅に若く、安全かつ快適なサービスを売りにしている。また、充実した機内サービスもエミレーツの業績を支える大きな要因である（具体的には第 2 章で論ずることにする）。

2. 2つの空港

同社の規模拡大は、欧州など先進国の長距離路線を運営する航空会社にとって大きな脅威となっている。「政府の支援による不公正競争」との批判回避のため、将来的な民営化も検討され始めた。政府補助金は設立以来一切投入されておらず、株式公開により会社の透明性を高める方針である。

域内の他の航空会社との競争も激化しつつある。UAE のアブダビ首長国は 2003 年にイッティハード航空を新設した。資金力でドバイを凌駕するアブダビが、エアバス A380 の発注などでエミレーツ航空と競うように規模の拡大を進めている。隣国のカタール航空も同様の動きを見せ、2005 年 4 月にはドーハ・大阪間の直航便を就航させている。バーレーンに本拠を置くガルフ航空も、挽回の機をうかがっている⁵⁾。競合しながらも、エミレーツ航空は拡大路線を模索する周辺国にビジネスモデルを提供している形となっているといえるであろう。

国営エミレーツ航空の好調は、ドバイ景気をそのまま反映している。ドバイの新規開発（具体的には第 3 章にて論ずる）やそれにとまなう建設ラッシュは、誰もが目を疑うほどの迫力がある。開発の 1 つにドバイ国際空港の拡張工事が挙げられる。2005 年でのターミナルの乗降客取り扱い能力は最大で年間 2,200 万であったが、2008 年に拡張工事が完成したエミレーツ航空専用ターミナル拡張工事によって、その許容能力は 7,000 万人まで拡大した。加えて、現空港から 40 キロ離れた地点に、2010 年ドバイ第 2 空港（ジュベルアリ空港）を部分開業し、2013 年 10 月に旅客便が就航する予定である。これにより、年間 1 億 2,000 万人が乗降できるようになり、2 空港合わせた乗降客は最大で年間 1 億 9,000 万人と、2005 年時点の約 9 倍もの規模となる。貨物ターミナルも同じく規模の拡大を計画している⁶⁾。

4) 皆木良夫 前掲書 p.61

5) 杉浦一機 (2013) 「台頭するエミレーツの影」『週刊東洋経済』東洋経済新報社 5月25日号 p.54

6) 皆木良夫 前掲書 p.61



図3：ドバイ国際空港 エミレーツ専用ターミナル
 〈典型〉「エミレーツ航空」http://www.emirates.com/jp/japanese/about/the_emirates_story.aspx

II エミレーツのサービス・戦略

1. 空飛ぶ5つ星ホテル：至高のおもてなし

エミレーツの魅力のひとつとして、空飛ぶ「高級ホテル」とも表される内装が挙げられる。なかでも、図4にあるような「ファーストクラス」は、自ら「空の5つ星ホテル」と銘打ち、ファーストクラスのシートを「個室」にしてしまった驚くべきアイデアを具体化させた最高級のサービスである。



図4：ファーストクラス「空飛ぶ個室」
 〈典拠〉「エミレーツ航空」http://www.emirates.com/jp/japanese/flying/cabin_features/first_class/first_class.aspx

では、贅沢を知り尽くした有名企業社長も憧れを抱くエミレーツの「空飛ぶ個室」とは、一体どのようなものなのだろうか。個室空間をつくり出しているのは、自動ドアが付いたパーテーションである。日本をはじめ、各国・各都市に就航しているエアバス 340-500 機には、12席のファーストクラスが用意されてい

る⁷⁾。横に2席－1席－2席と交互に配置し、座席の前後は2メートル以上の間隔、リクライニングシートをフラットにすれば、個室の中は大きなベッドになるスペースが確保されている⁸⁾。

また、機内サービスも数か国語を話す客室乗務員4人が担当し、「Dine on Demand」と呼ばれるサービス体制により、食事はアイリッシュリネン（アイルランドを原産とする亜麻からとった繊維で作られた最高級の織物）のナプキンとテーブルクロス、ボンチャイナの食器、そして高級カトラリーとともに運ばれてくる。高級シャンパンをはじめとして酒もそろい、座席の脇には自分のためだけにミニバーが用意されており、ここから好きなドリンクを自由に飲むこともできる⁹⁾。

さらに個室には、19インチのテレビスクリーンが完備され、600以上のチャンネルがオン・デマンドで鑑賞できる。高級革張り椅子には全身マッサージ機能が施され、シートをフラットにすると羽毛枕と高級綿毛布が用意されている。このような最高級のプライバシーが保たれた空間で、映画鑑賞、仕事、電話、Eメール、睡眠、これらのような好きなことに没頭できるのである。

この他にも、機体全体には時差ぼけを解消する間接照明設備の導入し、体内時計を到着地に合わせられるよう天井のパネルがゆっくりと明るさを変え、昼間の青空から満天の星が輝くドバイの夜空へ変化していく。

最近では、エミレーツのような豪華な個室サービスをシンガポール航空やルフトハンザ航空も導入を検討しているが、当面はエミレーツの優位は揺るぐことはないだろう。このような豪華なサービスは、エミレーツの経営戦略のひとつとして確立している。

2. 定期混載便の拡充

旅客便ベリ¹⁰⁾を使うカーゴ営業の場合、集客数が増加すれば、それだけ搭載貨物量が減ってしまうという制約がある。エミレーツ航空はこの点に関しての実績も順調に伸ばしている。日本⇔ドバイ便を例にみると、ボーイングB777-200の貨物の最大積載量は乗客数70~80名の場合、20トン可能となり、

7) 機体の座席クラス内訳は、ファーストクラス12席、ビジネスクラスは42席、エコノミークラスは204席となっている。

8) ダイヤモンド社編(2007)「世界の最先端エアライン「最高級」「超格安で勝負!」航空業界を襲う二極化の波 エミレーツ航空「空飛ぶ五つ星ホテル」登場 驚きの豪華個室サービス!」『週刊ダイヤモンド』ダイヤモンド社 Vol.95 No.41 p.51

9) 同上 p.52

10) 旅客便貨物室のこと。

満席時の場合でも 13~14 トンは積み込むことができる。実際に、閑空便で 22.5 トンを積んだ実績があり、機材の貨物搭載能力は最大級といっても過言ではない¹¹⁾。

このように順調なカーゴ営業は、エミレーツ航空がオフライン時代からすでに定期混載のスケジュールを組んでいた。フォワーダー（運送業者）との良好な関係を築くことで、日本→香港を日系提携キャリア便で運航し、香港→ドバイを自社便という形のサービスを展開してきた。また、オンライン化によってフォワーダーとの関係が密接化になったことや、さらに新しいフォワーダーからの利用も確実に増えたことも実績を上げる要因となった。現在では、スケジュール混載のフォワーダーは約 10 社、仕向地のドバイ、バーレーン、バイルート、マスカットなどの 8 か所にスケジュール混載を立てており、これを今後さらに増やすことで、基盤を厚くすることを目指している¹²⁾。

また、大手自動車メーカーとの連携も重要な戦略となった。オート関連のパーツは、オフライン時にも電気製品と並ぶ主要な輸送品目となっていた。これに加えて急増しているのがジップス・パーツ（船用部品）である。UAE に海運会社と関わりの深いジュベアリ（自由貿易地域）があるため、多くの船会社が緊急のパーツをドバイに送り、ジュベアリで船に装着するケースが増えている¹³⁾。様々な種類のシップス・パーツの輸送需要があることは、エミレーツ航空のカーゴ営業の実績アップに貢献している。

3. ワイドボディ機材に統一

トランジット貨物に関連しても、エミレーツ航空には大きなセールスポイントがある。Quick Ramp Transfer と呼ばれるドバイ空港における積み替え時間を短縮するサービスである。これはエミレーツ航空の使用機材がワイドボディ機で統一されていることから実現可能になったものである。ドバイに到着してから同じ ULD（航空機貨物室の一部）のままで運べる利点を生かすことで、書類と ULD をそろえて持っていけば「45 分から 1 時間程度で」積み替えが可能になるのである。朝 5 時 45 分にドバイに着いて、7~8 時の接続便であれば十分にコネクションできる¹⁴⁾。日本から最終仕向地まで持っていくこともでき、ワイドボ

11) スペース出版事業部編（2002）「エミレーツ乗り入れで活気づく中東路線ーリスクもあるが成長性も秘めたニュー・マーケットに期待高まる」『Space』ジャパンプレス社 Vol.32 No.10 p.6

12) スペース出版事業部編（2003）「エミレーツ航空 閑空乗り入れでカーゴ実績も順調な伸びー中東の要衝ドバイを拠点に急成長路線をひた走る」『Space』ジャパンプレス社 Vol.33 No.2 p.14

13) 同上

14) 通常のキャリアでは 6~7 時間かかる場合もある。

ディ機材同士によるワン・トランシップは最大のウリである。貨物についても、旅客同様に中東はもちろんのこと、欧州、アフリカでもほぼすべてが同日着を見込めるのは、このシステムが確立しているからであるといえるだろう¹⁵⁾。

さらに、エミレーツ航空のセールスポイントとなっているのが機体の使用年数である。2002年の11月に発表されたもうひとつのエアバス社に対する総額150億ドルという大量発注は、世界の大手エアラインを驚かせることになった¹⁶⁾。こうした最新機材が今後もエミレーツ航空のサービス・ネット拡充を支えることになるとともに、新鋭機材の充実はまた、「ワイドボディでワン・トランシップ」という貨物のセールスポイントをさらに強く保証する基盤となるのである。

Ⅲ エミレーツ台頭の要因

1. ドバイにおける観光開発とエミレーツ航空

第1章でも述べたように、ドバイが経済的な発展をしていくなかで、「エミレーツ航空の拡大」は重要であった。ドバイの開発は過去に例を見ないほどの資金と伴うだけに、実現の可否が注目されている。ヒト、モノ、カネをドバイに集結させる「戦略」の下で、エミレーツ航空はそれらを「運び込む」役割を果たしている。同社のアハメド会長は今後のエミレーツ航空の役割について「ドバイのグローバルハブ化を促し、ドバイを商業・観光のリーディング都市にするという目的は、昔も今も変わっていない¹⁷⁾」と語っている。

では、実際にどのような観光開発が行われているのだろうか。まずは経済指標などを見ていくことにする。近年のドバイの経済は著しい発展を遂げている。国内総生産（GDP）は、2000年には164億ドルであったが、2007年には543億ドルと、7年間で約3.3倍も急増した（図5参照）。2007年の1人あたりのGDPは約3.5万ドルと、日本とほぼ同じ水準である。ドバイの経済・社会指標は、いずれも右肩上がりであり、その状況は人口の変化にも現れ、1975年には18万人余りしかいなかった人口が、2000年には4.7倍の86万人、2009年には約10倍の177万人にまで増加した。

15) スペース出版事業部編（2003）前掲書 p.14

16) 現在、2013年度の自社保有機数は200機を越える。

17) 皆木良夫 前掲書 p.60-61

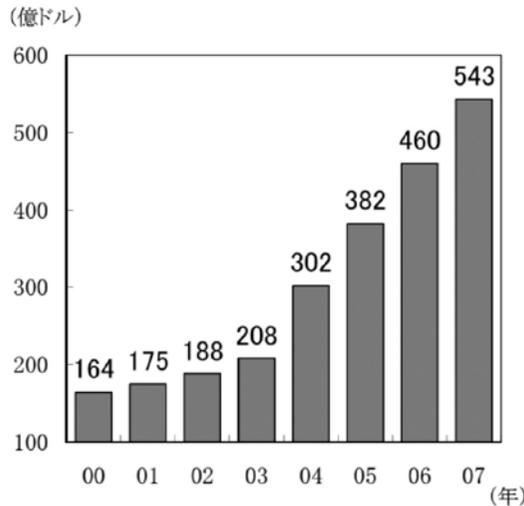


図5：ドバイの国内総生産（GDP）の推移
 〈典拠〉廣瀬信己（2009）「ドバイ経済の現状と課題」『レファレンス』p.67

また、港湾や空港の貨物取扱量の変化も著しい。港湾貨物取扱量 2001 年の 4,671 万トンから、2006 年には 1 億 1,003 万トンと、約 2.4 倍も伸びた。ドバイ国際空港の貨物取扱量は、2000 年の 56 万トンから 2008 年の 182 万トンと、8 年で 3.2 倍に増加している。さらに、金融特区を整備し、不動産保有を自由化することで、融資本の呼び込みにも成功した。ドバイの株式市場の時価総額は、2002 年の 95 億ドルから 2006 年の 869 億ドルまで、約 9 倍に増加している¹⁸⁾。

経済成長とともに、経済構造にも変化が現れた。例えば、2008 年の産業別の割合は、石油採掘業が 2.1%、卸売・小売・修繕業が 38.4%、製造業が 14.06%、不動産・ビジネスサービス業が 8.4%、金融業が 8.21%、運輸・倉庫・通信業が 8.4%、建設業が 9.62%、その他が 10.81%となっている¹⁹⁾。アブダビなどの近隣諸国に比べ石油埋蔵量の少ないドバイは、石油資源の枯渇に備え「脱石油」をスローガンに、石油に頼らない経済・産業の多様化、また産業基盤の育成を推し進めている。

続いて、エミレーツ航空会社の成否にも密接な関係をもつ観光振興と開発にも目を向けておこう。ドバイではヒトの誘致の一環として、近年観光が重要視されている。観光戦略の実施は、ドバイを産業・商業や貿易のハブ機能だけでなく、リゾートの一大拠点として築き上げようとしている。その一環として、イギリスやフランス、アメリカ、インド、南アフリカなどでは「デスティネーション・ド

18) 杜国慶（2011）「ドバイにおける観光開発とその利害関係について」立教大学観光学部紀要 第 13 号 pp.41-42

19) 同上 p.42

バイ (Destination Dubai)」というキャンペーンも行われた²⁰⁾。現在では、東京を含む世界 15 ヶ国にオフィスを構え、観光客や企業の誘致活動を行っている。

また、1990 年代後半から、ドバイでは豪華ホテルが次々と開業し、リゾート地のイメージを強化し、観光客を受け入れる施設を整備してきた。1997 年に波の形をした「ジュメイラ・ビーチ・ホテル (Jumeirah Beach Hotel)」、1999 年に帆の形の「ブルジュ・アル・アラブ (Burj Al Arab)」、2000 年に高層タワーの「エミレーツ・タワーズ・ホテル (Emirates Towers Hotel)」、2010 年には高さ 828m で世界一の超高層ランドマークである「ブルジュ・カリファ (Burj Khalifa)」が開業されている (図 6 参照)。この一連の開発やエミレーツ航空の発展とも相まって、1990 年には年間約 60 万人に過ぎなかった観光客数は、2007 年には年間 586 万人に増加し、ドバイの一大リゾート地としての地位が確立したのである。



図 6 : ドバイリゾート地 (左:ブルジュ・カリファ、右:ブルジュ・アル・アラブ)
〈典拠〉「Vacation 海外旅行専門オーバーシーズトラベル」
http://www.vacation-ota.co.jp/v-ota/active/tour_details.asp?tc=NEKAE005W&tr=16828&tcs=1

20) 杜国慶 (2011) 「ドバイにおける観光開発とその利害関係について」立教大学観光学部紀要 第 13 号 p.44

2. 安全度

乗客が航空会社を選ぶうえで重要なことは、快適な旅を提供すること以上に安全を保障することであろう。事故やトラブルが多い航空会社は間違いなく乗客数は減少する。その点に関してエミレーツ航空は、ドイツに航空会社の安全性を検証する調査機関 JACDEC (Jet Airliner Crash Date Evaluation Centre) が発表した「2012年 世界の航空会社の安全度ランキング (Airline Safety Ranking 2012)」において第4位に選ばれている (表1 参照)。このランキングは、世界の60もの航空会社を、国際航空運送協会 (IATA) による航空会社の運航管理、統制システムを監査する安全評価基準、IATA 運航安全監査 (IOSA) をもとに、過去30年間に起きた航空会社による航空機の破損機数及び死亡者数あたりの有償旅客キロなどを加えたもので審査し、安全性のランクを行ったものである²¹⁾。

第1章でも述べたように、エミレーツ航空は創業や本格運航開始が80年代後半と若く、機材年齢や保有機材構成が新しいことを考えると、事故率も低いこともうなずける。この高い安全性こそが乗客にとっても安心してエミレーツ航空を利用する魅力につながっているのである。

表1：2012年版 JACDEC 航空会社安全度ランキング

順位	航空会社名	国名	設立年
1	フィンランド航空 (Finnair)	フィンランド	1924
2	ニュージーランド航空 (Air New Zealand)	ニュージーランド	1940
3	キャセイパシフィック航空 (Cathay Pacific)	香港	1946
4	エミレーツ航空 (Emirates)	アラブ首長国連邦	1985
5	エティハド航空 (Etihad Airways)	アラブ首長国連邦	2003
6	エバー航空 (EVA Air)	台湾	1991
7	TAP ポルトガル航空 (TAP Portugal)	ポルトガル	1946
8	海南航空 (Hainan Airlines)	中国	1993
9	ヴァージン・オーストラリア (Virgin Australia)	オーストラリア	2001
10	ブリティッシュ・エアウェイズ (British Airways)	イギリス	1919
11	ルフトハンザドイツ航空 (Lufthansa)	ドイツ	1955
12	全日本空輸 (All Nippon Airways)	日本	1954
13	カンタス航空 (Qantas)	オーストラリア	1922

〈典拠〉「2012年版 JACDEC 航空会社安全度ランキング」

<http://www.aerointernational.de/service/sicherheitsranking/Aero-0213-Sicherheitranking-2012.pdf>

21) ダイヤモンド社編 (2007) 「「エアライン安全度」世界ランキング 独自指標・データで初算出! 日本に就航する49社の実力」『週刊ダイヤモンド』ダイヤモンド社 Vol.95 No.41 p.32

3. エミレーツとサッカー・スポンサーシップ

エミレーツ航空が最初にスポンサーとして手掛けたのが、1987年にドバイで開催されたパワーボート競技である。これを皮切りに、現在ではサッカーやラグビー、テニス、モータースポーツ、競馬、ゴルフ、クリケットなど数多くのスポーツのスポンサー・シップを展開している²²⁾。

なかでも、サッカーは世界中で人気があり、エミレーツ航空においても重要な戦略の対象と位置付けられている。代表的な団体やチームとのスポンサー権獲得を通じて、エミレーツ航空はサッカー界で突出したブランドの地位を確立した。エミレーツのFIFAに対するスポンサー・シップは、FIFA ワールドカップなどのイベントを通じた普及戦略と、世界中のファンとの交流がある。さらには、アジア・サッカー連盟との提携により、エミレーツ航空はアジアの主な市場においても露出度を高めることに成功した。

特に、ヨーロッパのサッカークラブに対するスポンサー・シップにも同様に力を注いでおり、ACミラン、レアル・マドリード、パリ・サンジェルマン、アーセナルといった各国のビッグ・クラブを後援している。なかでも2004年、エミレーツ航空とアーセナルFCは、イギリスのサッカー史において最大のスポンサー契約を結び、その契約には新しいスタジアムの命名権が含まれ、「エミレーツ・スタジアム」と呼ばれることになった。



図7：アーセナルの本拠地 エミレーツ・スタジアム

〈典拠〉「エミレーツ航空・スポンサーシップ」

<http://www.emirates.com/jp/japanese/about/emirates-sponsorships/football/football.aspx>

22) 「エミレーツ航空」

<http://www.emirates.com/jp/japanese/about/emirates-sponsorships/sponsorships.aspx>

おわりに

本論によって、エミレーツ航空はドバイという石油都市である利点を活かし、多額のオイルマネーによって支えられ、定期混載便の拡充や充実したサービスの提供などによって発展していったことが明らかとなった。

エミレーツ航空が短期間の間に成長した背景には、ドバイ自体の経済発展に加え、観光開発が進み、リゾートの一大拠点として成長しつつあるドバイへ向かい入れるための役割を挙げることができる。地理的な優位性として、アジアや欧州・南米・アフリカなどを結ぶ拠点となり、世界中をつなぐハブ空港としての位置を確立し、2013年には125都市にも及ぶ就航を成功させたことも急成長した背景のひとつである。実際に、2004年の売上高52億ドルから、2013年3月期決算では199億ドルと、過去最高の売上高をたたき出し、急成長が目に見える結果として証明されている。

また、エミレーツ航空が多くの人々に利用されるようになった要因には、充実したサービスの提供がある。第2章で述べたように、ファーストクラスは「空飛ぶ5つ星ホテル」と評されるほど豪華でサービスの行き届いたものとなり、今ではエミレーツ航空を象徴するひとつといえるだろう。加えて、安心した空の旅を提供するためには、安全性を欠かすことはできない。JACDECが公表した「世界の航空会社の安全度ランキング（2012）」は、安全性がトップクラスであることを証明した。

さらに、エミレーツ航空の台頭がうかがえることとして、2012年9月に起こった「カンタス・ショック」を挙げることができる。オーストラリアのカンタス航空が同じ英国圏にあるブリティッシュ・エアウエイズとの提携を打ち切り、エミレーツの傘下に入った。カンタスは看板路線の「カンガルールート」（シドニー→ロンドン）を通じて、長年、ブリティッシュ・エアウエイズと提携関係を築いてきたが、今後はその相手をエミレーツ航空に代え、経由地をシンガポールからドバイへと交代させたのである。

単なるアライアンスで効果が存分に発揮できていた時代なら、各地域の有力キャリアとなればよかったエアライン業界は、今日では世界有数のキャリアにならなければ、生き残ることはできないだろう。エミレーツ航空はそれを身を以て証明しているのである。

〈参考文献〉

- 皆木良夫 (2005) 「エミレーツ空港－航空業界の風雲児」『ジェトロセンサー』日本貿易振興機構 No.656
- 杉浦一機 (2013) 「頭躍するエミレーツの影」『週刊東洋経済』東洋経済新報社 5月25日号
- スペース出版事業部編 (2002) 「エミレーツ乗り入れて活気づくか中東路線－リスクもあるが成長性も秘めたニュー・マーケットに期待高まる」『Space』ジャパンプレス社 Vol.32 No.10
- スペース出版事業部編 (2003) 「エミレーツ航空 関空乗り入れてカーゴ実績も順調な伸び－中東の要衝ドバイを拠点に急成長路線をひた走る」『Space』ジャパンプレス社 Vol.33 No.2
- スペース出版事業部編 (2003) 「イラク復興需要増で中東路線はカーゴ盛況－自国貨物中心の中東サービスを変革するのはエミレーツ航空？」『Space』ジャパンプレス社 Vol.33 No.11
- ダイヤモンド社編 (2007) 「「エアライン安全度」世界ランキング 独自指標・データで初算出！ 日本に就航する49社の実力」『週刊ダイヤモンド』ダイヤモンド社 Vol.95 No.41
- ダイヤモンド社編 (2007) 「世界の最先端エアライン「最高級」「超格安で勝負！ 航空業界を襲う二極化の波 エミレーツ航空「空飛ぶ五つ星ホテル」登場 驚きの豪華個室サービス！」『週刊ダイヤモンド』ダイヤモンド社 Vol.95 No.41
- 高橋理枝 (2008) 「エミレーツ戦略研究調査センター」アジア経済
- 廣瀬信己 (2009) 「ドバイ経済の現状と課題」『レファレンス』
- 社 国慶 (2011) 「ドバイにおける観光開発とその利害関係について」立教大学観光学部紀要 第13号

〈参考 Web サイト〉

「エミレーツ航空」

<http://www.emirates.com>

http://www.emirates.com/jp/japanese/environment/efficiency_and_technology/flight_operations.aspx

http://www.emirates.com/jp/japanese/about/the_emirates_story.aspx

http://www.emirates.com/jp/japanese/flying/cabin_features/first_class/first_class.aspx

「エミレーツ・スポンサーシップ」

<http://www.emirates.com/jp/japanese/about/emirates-sponsorships/football/football.aspx>

<http://www.emirates.com/jp/japanese/about/emirates-sponsorships/sponsorships.aspx>

「エミレーツ航空、ハブのドバイ国際空港第3ターミナルが全面開業」

<http://www.travelvision.jp/news/detaiz.php?id=38814>

「エミレーツ航空 機材一覧」<http://flyteam.jp/airline/emirates/aircrafts>

「エミレーツ航空、過去最高の売上高を記録」<http://flyteam.jp/news/article/22409>

「JAL CARGO ULD」<http://www.jal.co.jp/jalcargo/shipping/mame/402.html>

「Vacation 海外旅行専門オーバーシーズトラベル」

http://www.vacation-ota.co.jp/v-ota/active/tour_details.asp?tc=NEKAE005W&tr=16828&tcs=1

「2012年版 JACDEC 航空会社安全度ランキング」

<http://www.aerointernational.de/service/sicherheitsranking/Aero-0213-Sicherheitranking-2012.pdf>