

〔研究ノート〕

## 和製LCCがもたらすもの

大森 徹

〔Research Notes〕

### What Do Japanese LCCs Bring to the Sky?

Tetsu OHMORI

#### Abstract

Japanese airline industry after World War II had been under government control for about half a century when domestic market was deregulated on 2000. However, due to the lack of slots at Haneda airport, newcomers could not fully enjoy the deregulation and the fare competition among airlines never took place drastically.

Since March this year, three Japanese LCCs started their operations one after another and it looks like they are having a great impact upon the Japanese sky.

The history of LCCs goes back to 1970's. And especially in these 20years LCCs made a distinguished progress all over the world but Japan.

In this report, history of Japanese government policy on this industry is reviewed, and the market situation both in Japan and adjacent countries is scrutinized to try to answer the following two questions.

Why is it this late, the era of LCC finally began in Japan?

How much and what kind of impact do they make on Japanese transportation industry?

#### I. はじめに

2010年12月、マレーシアのエアアジアXが新たに国際線ターミナルが供用開始された羽田空港とクアラルンプールとの間を片道5000円という驚くべきキャンペーン運賃を引っ提げて就航したことが大々的に報じられ、わが国でもLCC(格安航空会社)に対する認知度が一挙に高まった。

これを追いかけるように2011年2月にはANAが香港の投資会社と合弁で国内初のLCC、「PEACH Aviation(株)」を設立、その5か月後には世界で最もコストの安いエアアジア社と世界で最もコストの高いANAが提携し「エアアジアジャパン」を立ち上げた。そしてその2か月後の2011年9月、今度はJALがオーストラリアのLCC、ジェットスター社と合弁で「ジェットスタージャパン」を設立、ほぼ半年の間にいわゆる和製LCC3社が誕生するに至った。

遅ればせながらもわが国に「LCC元年」の幕が切って落とされたのである。

以来メディアでも盛んにLCCが取り上げられ、国民的関心も高まっている昨今であるが、本稿では今まで殆どLCC無風状態であった日本の航空業界の歴史をたどりながら、世界各地域でLCCが誕生発展してきた背景を検証し、これからの日本、そしてアジアの空について考察する。

## II. LCCとは

「Low Cost Carrier」を指す言葉であり、そもそもは低コストの航空会社という意味であったが、結果として従来にない低運賃を提供することから我が国では「格安航空会社」と翻訳されるようになった。

その定義はあってなきに等しい。後述するように発足当時の一般的なビジネスモデルは存在するが、LCCが米国やヨーロッパで誕生してから既に30年以上が経過しており、各社が生き残りをかけてそれぞれのマーケットに応じ必要な「メタモルフォーゼ」を図りつつあり、今や「これがLCC」というべき必要十分条件はない。

中・長距離に進出するLCCもあれば、ファーストクラスを設置するLCCもあるし、方や頑なに従来のビジネスモデルを守り、或いは深化させることで隆盛を誇るLCCも存在する。独自のモデルを柔軟に確立しながら対応することのできるLCCが逆に生き残っているとと言えるであろう。

## III. LCCのビジネスモデル

ここでは前述の「メタモルフォーゼ」前の一般的モデルについて記述する。

### 1. 機種の一統

ネットワークキャリア<sup>[1]</sup>は需要に応じ小型機から大型機まで複数の機種を持つのが通常である。LCCはこれを1種類に統一する。これにより機種別に国家資格を取得する必要がある整備員や運航乗務員の人的効率化を図ることができ、また整備部品の配備も効率化が可能となる。加えて、1機種を大量発注することによる航空機メーカーに対する価格交渉力の向上も機材費の低減につながっている。

現在殆どのLCC(長距離線に展開するものを除く)は、エアバス社製A320型機或いはボーイング社製737型機を使用しているが、いずれも180席程度の小型機である。従って路線によってはその季節、曜日、時間帯等で必ずしも需要をすべて摘み取れない可能性もはらんでいるが、在庫のきかない航空座席という商品を極力「カラ」で飛ばせないこと、つまり座席利用率を極大化することを経営の根幹としている。

### 2. 高稼働・短距離2地点間運航

接続需要を摘み取ろうとか、余計なことを考えず短距離区間を繰り返し運航する。

従って当然のことながら「乗り継ぎサービス」という概念はなく、そのために必要な人員も配置しない。同時に運賃も単純・明快な片道ベースのものとなり、乗り継ぎ運賃や各種制約(有効期限、払い戻し、ストップオーバー等々)別に設定されたネットワークキャリアの複雑な運賃に比し、単純・明快、消費者に分かりやすいものとなる。同時に、これをコントロールするためのシステム投資の効率化にも貢献している。

航空機は投資額が大きいため、この資産をどれだけ稼働させるかがエアラインにとって極めて重要なファクターとなる。つまりLCCではネットワークの利便性というより、ともかく一日のうちで空を飛ぶ時間、つまり収入を稼げる時間を如何に長くするかがポイントとなる。

例えば本年3月、関空を拠点として就航した和製LCC第1号のPEACH Aviationは空港到着から出発まで航空機を30分で折り返している。既存のJAL、ANAに比べると10分～15分短縮しており、

これが3往復すれば東京-大阪便を1便飛ばせる時間を捻出できることになる。

### 3. セカンダリー空港を使用

空港使用料等をなるべく安く抑えるために、LCCは都心までの利便性の悪いいわゆる「セカンダリー空港」を利用することが多い。LCCの元祖米国のサウスウェスト航空はテキサス州ダラスのラブ空港(ダラスフォートワース空港がメイン)で誕生し、シカゴ(ミッドウェイ空港)、サンフランシスコ(オークランド空港)等のセカンダリー空港に就航しつつ発展してきた。ヨーロッパのLCCの雄、ライアンエアもハーン空港という都心から120km離れたところに位置する空港をフランクフルトと称して運航している。(図表Ⅲ-3-1)

(図表Ⅲ-3-1) 世界のセカンダリー空港事例

都市名	メイン空港	セカンダリー空港
シカゴ	オヘア	ミッドウェイ
ロサンゼルス	ロサンゼルス	ロングビーチ
サンフランシスコ	サンフランシスコ	オークランド
ダラス	ダラスフォートワース	ラブフィールド
ロンドン	ヒースロー	スタンステッド
フランクフルト	フランクフルト	ハーン
ローマ	フミチーノ	チャンピーノ
バンコック	スワンナプーム	ドンムアン

欧米では収入源を確保し、経営の安定化を図りたいセカンダリー空港と、使用料を抑えたいLCCの利害が一致することが多く、長期的に固定料金で両者が契約するケースもでてきている<sup>[2]</sup>。また、これらの空港は混雑度も低く、発着枠にも余裕があり前述の航空機の高稼働の重要な条件となる定時性の確保の観点からも大きな意味を持っている。

日本においてはそもそも「セカンダリー空港」というものが存在していなかったが、唯一2010年に開港した茨城空港が首都圏のそれとして、ボーディングブリッジを設置しない等、ターミナルをローコスト化し、LCCの誘致に積極的に取り組んでいる。現時点では中国の春秋航空が就航しており、上海との間に週6便が運航され少なくとも尖閣問題勃発までは高い利用率水準を維持してきた。

なお、新たに誕生した和製LCCはそれぞれ関空、成田を拠点としており、両空港共にLCC専用ターミナルを建設する等LCC誘致に極めて積極的な姿勢を示している。これは後述するとおり羽田空港の国際化、成田空港の容量拡大に伴う動きと解釈できるが、そもそもわが国の東西における国際線のハブ空港として、つまり押しも押されぬ「メイン空港」として建設した成田・関空が羽田・伊丹の「セカンダリー」として機能しつつある実態は皮肉としか言いようがない。

### 4. サービスの簡素化・有料化

LCCは既存のネットワークキャリアの運賃を見直し、地点間輸送サービスのための対価として運賃を位置づけた。それ以外の消費者個人が必要とする付加サービスには新たに料金を支払ってもらうのが基本である。逆に言えば付加サービスを必要としない消費者には地点間輸送以外のサービスを提供しない。

## 和製LCCがもたらすもの

予約・発券・チェックインはWEBをとおして消費者が直接実施する。旅行会社への発券手数料を節約できることもさることながら、予約センター(コールセンター)や空港の人員を効率化でき、さらにそのためのスペース賃借料も削減できることが大きい。なお、WEBを使用せず(使いこなせず)電話予約や空港にてチェックインをする消費者には有料で対応するのが一般的である。

事前座席指定、受託手荷物、機内サービス(機内食、ドリンク、毛布等)は殆どのLCCが有料化しており、またLCCの多くがマイレージサービスを実施していない。

こうした簡素化によりシステム投資を抑制できること、そして例えば受託手荷物を有料にすることで乗客の手荷物が少なくなり燃費の向上につながるといった波及効果も見逃せない。

同時にこうした付帯収入が経営を支える構造になっており、総収入の20%を超えるまでに至っているLCCも現出している。(図表Ⅲ-4-1)

(図表Ⅲ-4-1) LCC各社の付帯収入比率

会社名	総収入(億円)	付帯収入(億円)	比率(%)
ライアンエア(英)	4,214	851	20.2
イーージェット(アイルランド)	4,209	877	20.8
アレジアント(米)	608	164	27.0
エアアジア(マレーシア)	1,131	225	19.9

各社 annual report (2011 決算) より筆者作成。

ユーロ = ¥96、英ポンド = ¥122、米ドル = ¥78、マレーシアリングギット = ¥25 で換算

## 5. 高い人的生産性

ローコスト=低賃金というイメージが一般的だが、(図表Ⅲ-5-1)にあるとおりLCCの人件費は決して安くはない。エアアジアの従業員一人当たり年収(円換算で約235万円≒29,000ドル)は同国の一人当たり国民総所得が8,400ドル程度(日本は約45,000ドル)である<sup>[3]</sup>ことを考えると、相応の水準にあるといえる。ライアンエアの人件費は相対的に低く見えるが、それでも従業員一人あたりの年収(円換算で約470万円≒約59,000ドル)は同国の一人当たり国民総所得水準(約38,000ドル)からして決して低くない。そしてサウスウエスト航空のように、むしろネットワークキャリアよりも高い人件費レベルを維持しているLCCすらある。

(図表Ⅲ-5-1) 一人当たり人件費比較

会社名	従業員数 (人)	人件費総額 (百万)	1人当たり年収	
			現地通貨	千円
サウスウエスト航空	45,392	\$4,371	\$96,300	7,511
ライアンエア	8,438	€ 415	€ 49,200	4,723
エアアジア	5,137	RM484	RM94,300	2,358
デルタ航空	78,392	\$6,894	\$88,000	6,864
英国航空**	40,252	£ 2,153	£ 53,500	6,527
ANA	32,884	n/a	¥7,672 千	7,672 ***

各社 annual report 及び ANA 有価証券報告書 (いずれも 2011 決算) より筆者作成

斜体太字が CC

\$= 米ドル = ¥78、€= ユーロ = ¥96、RM= マレーシアリングギット = ¥25、£= 英ポンド = ¥122

※ IAG (英国航空がイベリア航空と経営統合) としての数値

※※ ANA 本体の数値。(有価証券報告書に連結ベースでの人件費記載なし)

ポイントは一人あたりの生産性である。(図表Ⅲ-5-2)にあるとおり例えば1機当たり従業員数(従業員数÷総機数)、或いは一人当たりの旅客数(輸送旅客数÷従業員数)をみると老舗サウスウェスト航空にやや陰りは見えるもののLCCの生産性は抜きん出ている。

(図表Ⅲ-5-2) 生産性比較

	従業員数 (A)	機数 (B)	1機あたり人数 (A/B)	旅客数 (C) (千人)	1人当たりの旅客数 (C/A)
<b>サウスウェスト航空</b>	45,392	698	65.0	127,551	2,810
<b>ライアンエア</b>	8,438	294	28.7	76,422	9,057
<b>エアアジア</b>	5,137	97	53.0	17,987	3,501
デルタ航空	78,392	775	101.2	113,731	1,451
英国航空	56,791	348	163.2	51,687	910
ANA	32,884	226	145.5	45,742	1,391

各社 2011 年度 annual report より筆者作成

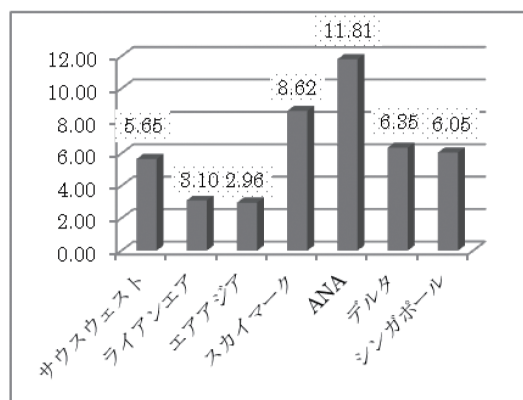
斜体太字が LCC

これらは勿論上述の様々なビジネスモデルが可能ならしめているところが多いが、従業員に複数の種類の業務を課すことで実現していることも多い。例えば客室乗務員が到着時に機内清掃を実施するとか、空港における旅客ハンドリングも兼務するとか、なかなか従来のネットワークキャリアではやり切れていないマルチタスク化が進行した結果としての人的生産性の高さである。

エアラインのコスト構造を比較する上で、単位当たりコスト(旅客1名を1km運ぶために必要なコスト)を用いるのが一般的である。上述のようなビジネスモデルを徹底してきたライアンエア(アイルランド)、エアアジア(マレーシア)、そして元祖サウスウェスト(米)、及び我が国のスカイマーク、ANA、そしてデルタ航空(米)、シンガポール航空の単位当たりコストを比較したのが(図表Ⅲ-5-3)である。

ANAが突出して高コストであり、ライアンエアやエアアジアの4倍に上っていること、低運賃

(図表Ⅲ-5-3) 2010 年度ユニットコスト比較 (単位: 円)



出典：航空経営研究所

路線で好業績を続けるあのスカイマークでさえ、2.5倍～3倍の水準にあること、米国の会社更生手続きを経たデルタ航空がサウスウェスト航空にかなり接近してきていることが特筆に値する。

なお、本邦キャリアの単位当たりコストが高いことをして、すべてを「企業努力不足」と決めつけるのは早計である。我が国には世界に突出して高い空港使用料や、世界に例をみない航空燃料税などの公租公課がコストを押し上げている実態があること、今後LCCが我が国においてしっかりと根付き発展していくためにも解決すべき問題であることを付言しておきたい。

[1] 従来モデルの既存大手航空会社の呼称としてレガシーキャリア、ネットワークキャリア、フルサービスキャリア等が使用されるが、本稿では「ネットワークキャリア」に統一した。

[2] 野村宗訓、切通堅太郎「航空グローバル化と空港ビジネス」132頁

[3]2010年の数値。出所：World Bank「World Development Indicators database」

## IV. LCCの誕生と発展

### 1. 米国

世界のLCCの代表と言えるのが米国のサウスウェスト航空である。1971年に運航を開始し、既存のエアラインと数々の規制に邪魔をされながら、前述のビジネスモデルの原型を確立し、カーター政権時代(1978年)に実施された航空ディレギュレーション(規制撤廃)の流れにのり発展を遂げてきた。

9.11同時多発テロやリーマンショック等世界中のエアラインの経営が苦境に立った時にも赤字にならず、前期まで1973年以来連続39期黒字を継続して計上している優良企業である。また、従業員満足(ES)を重要視する経営が他業種も含めお手本となっていることが広く知られている。

1970年代後半から米国では航空に関するあらゆる規制が撤廃され、これに伴い「雨後の竹の子」の如く様々なエアラインが設立され、また淘汰された。現在米国ではこのサウスウェスト航空に加え、ジェットブルー及びヴァージンアメリカの3社に代表される「メガLCC」その他の「リージョナルLCC」に2極分化しつつある。

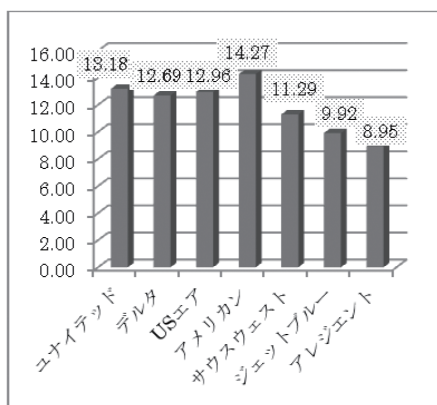
米国ではメガキャリアは自らLCCを設立これに対抗したが、親会社の関与が強すぎ、ことごとく失敗に終わった。そしてメガキャリアは2001年の同時多発テロ以降徐々に経営破綻し(図表IV-1-1参照)、所謂チャプター11(連邦破産法による会社更生手続き)のもとで再生を図ってきた。

各社の単位当たりコストを比較してみると(図IV-1-2参照)破綻直前のアメリカン航空がやはり一段

(図表IV-1-1) 米国ネットワークキャリアの経営破綻

	CHAPTER11 申請	再建手続終了	その後
ユナイテッド航空	2002年9月	2006年2月	コンチネンタルと経営統合
USエア	2004年9月	2005年9月	
デルタ航空	2005年9月	2007年4月	ノースウェストと経営統合
ノースウェスト航空	2005年9月	2007年5月	デルタと経営統合
アメリカン航空	2011年11月	再建中	
コンチネンタル航空 (過去2回破綻)	1983年 1991年	1986年 1993年	ユナイテッドと経営統合

(図表IV-1-2) 米国キャリアのユニットコスト比較 (単位：€)



各社の2010 annual report より筆者作成

1座席を1マイル輸送するのに必要なコストを表す

と高くなっていることが分かる。サウスウェスト航空他2社のコストはまだ再生後のネットワークキャリアに比べかなり低い水準であるが、ユナイテッド、デルタについては今後更にそれぞれコンチネンタル、ノースウェストとの統合効果が表れるものと思われる。また、破綻したアメリカン航空をUSエアが買収する可能性も取り沙汰されており、ネットワークキャリアとLCCのコスト差は縮小する方向にあると言って差し支えなからう。

そのような状況下、LCC各社は大手航空会社の隙間を狙った従来のビジネスモデルによる事業展開から変

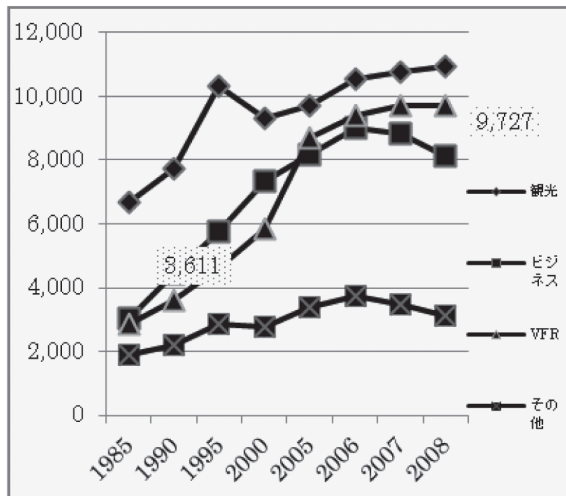
化しつつある。例えばサウスウェスト航空はビジネスマーケットへの浸透を図るべく、デンバー、サンフランシスコ等の所謂ハブ空港へ積極的に就航、同時に2011年にはエアトラン社を買収し中南米を中心とする国際線への展開を図っている。また、ジェットブルーは就航当初より大陸横断線等長大路線に座席仕様や機内サービス等従来のフルサービスエアラインに近い形のモデルを継続している。同様にヴァージンアメリカもまた長大路線及びメキシコを中心とする国際線を運航し、ファーストクラスを設置する等よりさらに高級感を持ったLCCとして差別化を図っている。またこの3社は共にマイレージサービスを充実させ顧客の囲い込みを図っている点も共通している。

## 2. 欧州

ヨーロッパでは1966年に設立されたレーカー航空(英)がLCCの始まりと言われている。同社は1977年大西洋線(ロンドン=ニューヨーク)に「スカイトレイン」の名称で参入。低運賃競争の引き金となり、喝采を浴びた。その後中・大型機による過大な事業拡張計画、第2次オイルショック、イギリスの経済不況、そして既存の大手航空会社による対抗運賃等が重なり急速に経営が悪化、1982年に倒産した。

1993年マーストリヒト条約によってEUが誕生し、1997年には域内においてほぼ制限のない航空市場統合が完成した。これによりEU加盟国を一つの大きな航空市場とみなし、従来の二国間協定の枠組み<sup>[4]</sup>によらずEU共通免許を持つ事業者であれば域内での新規参入や運賃設定が自由に実施できることとなり、本格的なLCC時代を迎えることとなった。

(図表IV-2-1) イギリスへの外国人訪問者目的別推移 (単位:千人)



野村・切通「航空グローバル化と空港ビジネス」140頁をもとに筆者作成

の枠組み<sup>[4]</sup>によらずEU共通免許を持つ事業者であれば域内での新規参入や運賃設定が自由に実施できることとなり、本格的なLCC時代を迎えることとなった。

EU域内の人の自由移動は法で保護された基本的自由の一つであり、これには他の加盟国で居住・就労する権利が含まれている。東欧諸国を中心とする2004年以降の新規加盟国の労働者に対しては経過措置的に2年～7年の就労制限が設けられてはいるが、こうした人の動きの活発化は当然に新規航空需要を産み出す。さらに移民或いは出稼ぎの人々の経済事情から格安航空運賃を提供するLCCはその受け皿として確固たる地位を占めるに至った。

(図表IV-2-1)は、イギリスへの外国人訪問者の目的別人数推移を表しているが、所謂VFR需要(Visiting Friends and Relatives)が1990年に約360万人であったものが2008年にはその2.7倍の970万人にまで急増しており、EUが域内の航空新規需要を創出していった事実を如実に物語っている。

1985年に設立されたライアンエ

(図表IV-2-2) 2011年国際線旅客数ランキング

会社名	輸送人数(千人)
ライアンエア(アイルランド)	76,422
ルフトハンザ航空(独)	49,755
イージージェット(英)	42,028
エミレーツ航空(UAE)	32,730
エールフランス(仏)	32,597

出典: IATA(国際航空運送協会)資料

ア(アイルランド)及び1995年に設立されたイージージェット(英)が代表的な存在であるが、いずれも前述のサウスウェストモデルを深化させ徹底的な効率化、簡素化により驚くべき低運賃<sup>[5]</sup>を実現し飛躍的に輸送人員を拡大してきており、2011年国際線輸送人員ベースでそれぞれ世界1位、3位を占めるに至っている。(図表IV-2-2参照)

## 2. アジア・オセアニア

各国の経済発展とともにアジア・オセアニア地区でもLCCが急激にその勢力を伸ばしつつある。その代表がマレーシアのエアアジアである。

エアアジアは経営破綻状態にあった航空会社を大手レコード会社のアジア地区役員であったトニーフェルナンデス氏が2001年1リンギット(約25円)で買い取り<sup>[6]</sup>、サウスウェスト航空のモデルをさらに深化、徹底的な効率化と簡素化を図り、格安運賃を提供してマレーシア航空の独占状態を打ち破った。正にそのキャッチフレーズ「Now everyone can fly」の如く、マレーシアに点在する島々の住人達(フェリーボート需要)の移動手段としての航空機利用を可能にしたことから飛躍的に発展し、輸送旅客数でアジア最大のLCCにのしあがった。

オーストラリアにおいて2004年カンタス航空が設立したのがジェットスター航空である。英国資本のヴァージンアトランティック社がヴァージンブルー(後にヴァージンオーストラリアに改名)を設立、同国国内線にLCCとして参入したことに対抗して誕生したものであるが、その後順調に発展し、国内線に加え中・長距離国際線も運航、エアアジア共に地域を代表するLCCとしての地位を確立した。同時に既存の大手エアライン(カンタス航空)が100%出資したLCCの数少ない「成功事例」として話題となることの多い会社である。

航空業界は外資規制の存在する国が多く、他の業界のようにM&Aによる海外進出ができにくい事情がある。その中でこの両社はフランチャイズ方式でブランドを提供し資本関係についてはその国の規制に対応する形態をとることで事業を拡大している。

例えばエアアジアはタイ、インドネシア、フィリピン、日本に展開。ジェットスターもシンガポール、ベトナム、日本、そしてジェットスター香港を設立(中国東方航空とカンタス航空のJV)し、2013年より中国本土を含むアジア路線を就航させる計画である。

アジア地区の航空市場においてLCCのシェアは18%程度であり、世界平均の23%や欧州平均の35%を大幅に下回っている<sup>[7]</sup>。今後の需要増ポテンシャルは極めて高い。

[4] 第2次大戦後の国際民間航空は、二国間において航空協定を締結し、参入する企業名、地点、便数、運賃等を取り決める方式をとってきた。

[5] ライアンエアの平均運賃は45ユーロ。ロンドン発の最も安い運賃はフランクフルトまで18ポンド、ローマまで28ポンド。(同社ホームページより)

[6] 買収した際には40百万リンギット(約10億円)の負債も継承した。

[7] 航空経営研究所「LCCを使いこなす99の情報」222~232頁

## V. 何故今頃「元年」なのか？

さて、この「LCC元年」、欧米と比べると20~30年、アジアの中でも10年は遅れてのスタートで



ある。ここでは我が国における定期航空輸送産業に関わる歴史をたどりながら、何故この遅れが生じたのか検証してみたい。

### 1. 護送船団時代

わが国の民間航空が戦後復活したのは1951年。以来参入規制・運賃規制の中で業界は守られながら発展し、1980年代半ばには当時の日本航空がIATA(国際定期航空協会)加盟各社中、旅客・貨物輸送実績で世界一の地位を5年間にわたり占めるに至ったこともある。

象徴的に取り上げられるのが「45-47体制」と称する国内航空会社の棲み分けに関わる昭和45年の閣議決定<sup>[8]</sup>である。つまりJALは国際線と国内幹線、ANAは国内幹線、ローカル線と近距離国際線チャーター、JAS(当時)は国内ローカル線と幹線の一部を担当、参入・撤退の自由を制限する中で実質的に競争を最小限に抑制し、運賃も認可制とした「護送船団」に近い体制を40年以上にわたって継続してきた。

### 2. 規制緩和の流れ

その後、国鉄(JR)、電電公社(NTT)と共にJALの完全民営化、日米航空協定の見直し(国際線複数社化)を経て、1990年代中盤から航空規制緩和の動きが強まり、この「45-47体制」を撤廃、参入・撤退や運賃についての自由化が進展し、2000年には航空法が改正され名目上完全に自由化された。但し成田、羽田或いは伊丹といった主要空港が慢性的な発着枠不足であったため、国は新たに参入したスカイマーク等の国内各社にドラスティックな育成策を採らず、限定的な発着枠を配分したに過ぎなかった。この背景には国交省がJAL、ANAの大手に対し採算のとりにくい地方路線の維持と羽田発着枠の配分をトレードオフしていたことがあるが、結果的に新規航空会社の事業展開も限定的にならざるを得なかった。

新規参入企業の育成政策がこうした中途半端な対応をとるうち、経営体力のない北海道国際航空(エアドゥ)、スカイネットアジアやスターフライヤーの各社はほどなく経営が行き詰まった。国交省は今度は一転して救済に乗り出し、ANAにその役割を担わせる。ANAは「再生企業の企業基盤の強化」と銘打って、自社が運航する不採算路線をスカイネットやエアドゥに移管し、余裕を高収益路線に振り替え、加えてささやかながら優先配分される新規会社用の羽田発着枠をコードシェアという形で利用し、実質的な羽田枠配分増を獲得した。スカイマークを除いては実質的にANAの軍門に下り、ANAとコードシェアする中で安定的な収入を確保している。当然のことながら当初の「起業の精神」は薄まり、「大手対新規」の競争環境はスカイマークが随所で暴れる程度で収まっているのが現状である。

また国際線では圧倒的なマーケットの存在する首都圏において成田への参入が制限されたため、外国各社も「参入待ち」を余儀なくされていた。一方で24時間空港として、3500mと4000mの滑走路二本(二本目は2007年供用開始)を備えた関空がそのロケーションや関西経済の長期低迷から人氣がでないまま成田の「おこぼれ」に甘んじている実態があった。

こうして国内、国際ともに本格的な「自由化」は物理的に不可能なまま、従って本格的な運賃競争も始まることなく1900年代を終えることになる。

### 3. 羽田・成田の容量拡大

2000年9月から開始された首都圏第3空港調査検討会において、将来の航空需要の増への対応と

して羽田空港に4本目の滑走路整備が妥当との考え方が示された。これを受け、2002年に羽田空港再拡張と国際化について閣議決定されたことから事態は展開しはじめる。

そして2010年10月羽田空港の再拡張工事が完成、新国際線ターミナルが供用開始され、発着容量が30.3万回から37万回まで一挙に2割強の増枠となり、国際線用の枠も6万回が確保された。これが2013年度中には44.7万回まで拡大し、国際線についても9万回にまで増枠となる予定である。

また成田空港では2009年10月にB滑走路の延伸工事<sup>10)</sup>が完成し、これにより20万回から22万回まで容量を拡大。また長年ネックとなっていた地元との協議が進展し、更に2015年までに30万回に拡大することが合意された。

首都圏両空港の容量拡大が従来の流れを大きく変化させることとなる。

#### 4. オープンスカイへの流れ

こうした羽田・成田両空港の動きを前提としながら、2007年安倍政権時代に少子高齢化、人口減少の局面にある我国が社会をさらにオープンにし、急速に発展するアジアの成長力を取り込むことで「新たな創造と成長を実現」しようとする「アジアゲートウェイ構想」が打ち上げられた。

ここで航空自由化(アジア・オープンスカイ)に向けた航空政策の転換が正式に最重要項目として取り上げられ、首都圏空港を除く各空港について二国間協定の中で航空自由化<sup>10)</sup>を推進する流れができた。これに連動して2007年8月の韓国を端緒として香港、マカオ、ベトナム、タイ、マレーシア、シンガポール、スリランカ、米国、カナダ等の国々とオープンスカイに合意してきた。但し対象から首都圏空港を除外していること、そして相手国に認める権利も二地点間輸送までであり、いわゆる以遠権(相手国を経由して第三国への輸送を行う権利)は除外している<sup>11)</sup>ことから本当の意味での「オープンスカイ」にはまだまだ遠いものであった。

#### 5. LCCへの流れ

民主党政権になってからもこれまでの流れは加速こそすれ衰えることはなかった。国土交通省成長戦略会議の中で、首都圏空港を含むオープンスカイについての取組み、そしてLCCの参入促進を含めた新たなサービスの提供による利用者利便の向上について初めて取り上げられるに至った。その後東アジア諸国、ASEAN諸国、米国、カナダ等々16か国との間で成田空港を含み、また上述の以遠権も認める本格的なオープンスカイ協定が締結されている。

また当時の前原国土交通大臣の「羽田時間を国際ハブ(拠点)空港化」<sup>12)</sup>宣言もあり、これまで首都圏唯一の国際ハブ空港としての位置づけに安住していた成田空港がこれに反応、千葉県知事も駆り出して「成田が国際線の基幹空港、羽田が国内線の基幹空港であるという原則の維持」「両空港を一体的に捉えた合理的な棲み分けを行うこと」を確認する一幕<sup>13)</sup>もあった。

羽田の国際化＝成田の経営基盤弱体化に危機感を覚える成田空港会社は、容量拡大後の安定収入を確保すべくLCC誘致のためのセールス活動を積極的に展開しており、専用ターミナルの建設も決定し2014年度中の完成を目指している。

一方、膨大な建設コストを要した海上空港として多額の負債を抱える<sup>14)</sup>関空は、そのバランスシート改善のためにも空港使用料収入の増大を図る必要性に迫られている。成田空港の容量拡大が実現したためその「おこぼれ頂戴」は最早期待できず、自助努力で経営改善を図るしかなく、LCC拠点化にむけ急速に動き、2011年には専用ターミナル建設に着工、本年度中の供用開始を計画している。

成田は羽田の動きに焦り、関空は成田の動きに焦りといった一連の流れがLCC参入を一気に促したといっても過言ではなからう

このように欧米やアジアの中でも相当遅れたスタートとなった我国のLCCであるが、これにはいくつかの要因が絡み合っている。

まず、国家政策として各種規制を課しつつ競争を抑制することで自国の航空輸送産業を育成する方式は第2次大戦後殆どの国において実施されてきており、このこと自体は何ら特別のこととは言えない。但し我が国においてはその期間が他国に比べて実質的に著しく長期にわたってしまったことが特徴である。

これは前述のとおり我国の一極集中構造の中で首都圏の空港容量が絶対的に不足する状況が長年にわたって継続し、航空政策に大きな影響を与えたことが大きな要因となっている。即ち、諸外国との間でオープンスカイ協定に舵を切りきれない状況が続いたこと、そして国内においては同様の理由で既存の大手航空会社と新規参入者の間で一気に競争関係を加速する方策をとりにくかったことがあり、結果的には競争が十分に進まず大手航空会社を「ぬるま湯」の中で保護してしまうこととなった。

この背景には国土の均衡ある発展を旗印に、財源をまず全国レベルでの空港建設に投入し、航空ネットワークの形成に注力してきたことがあり、この政策が肝心の首都圏空港への投資が二の次となったまま時間を経過せしめるに至ったことがある。

さらにこうして整備された需要の細い地方空港の活用のため、既存の大手航空会社に対して「内部補助」を首都圏空港の発着枠配分を利用して迫り、不採算路線の運航継続を図ってきたことが思い切った新規育成策に踏み切れなかった要因となっている。

全国の空港整備が一段落し、またようやく首都圏空港容量も大幅に増加しつつある現在、空港整備から空港経営に軸足はシフトしており、各空港が経営安定のためにLCC誘致に積極的に動くことは容易に想像できる。特に需要が予測を下回り、地方財政を圧迫している空港を抱える地方ではLCCを「救いの神」として熱心に動く姿がみられるが、この空港問題についての考察は別稿に譲ることとする。

[8] この棲み分けを定めた閣議了解(昭和45年)、当時の運輸大臣通達(昭和47年)をもとにこの呼称が用いられた。

[9] 成田空港は1978年開港以来、滑走路1本で運用してきたが、日韓ワールドカップ開催を機に暫定的に(2180m)2本目を完成。その後地元との調整を経て2500mまで延長した。これにより中・大型機の離着陸容量が拡大した。

[10] 企業名、乗入れ地点等を二国間合意により自由化すること。

[11] 航空権益の基本は自国=相手国間の往復である。相手国から第三国へ運航する権益を「以遠権」という。例えば米国キャリアがニューヨーク=成田=香港を運航する等

[12] 2009年10月12日「来年羽田に第4滑走路が完成することを契機として従来の内際分離の原則を取り払い、羽田の24時間国際拠点空港化を目指したい」という主旨

[13] 2009年10月14日に前原国土交通大臣(当時)と森田千葉県知事が会談

[14] 関西国際空港(株)決算報告書(2011年度)によると、年度末有利子負債1兆2,277億円。支払利息161億円。

## VI. LCCの就航

2007年8月ジェットスター航空が関空=シドニー間に就航した。その後続々と乗り入れ、既に10社のLCCが羽田、成田、関空をはじめ高松、佐賀等の地方空港に乗り入れている。(図表VI-1)

わが国の航空会社には外資規制がありその持分が33%以内に抑えられているが、世界の趨勢からみて早晚海外LCCと国内資本が手を組み国内線マーケットに参入することはいわば自明の理であったと言えよう。そこでLCCが参入すれば少なからぬ影響を受けるANA・JALは自己防衛的に

図表VI-1) 日本に就航している海外LCC (2012年8月現在)

会社名	国	就航空港(日本)	就航地(海外)	親会社
ジェットスター航空	オーストラリア	成田・関西	ケアンズ、ゴールドコースト、シドニー	カンタス航空
ジェットスターアジア航空	シンガポール	成田・関西	シンガポール(マニラ経由、台北経由)等	ジェットスター航空
エアアジアX	マレーシア	羽田	クアラルンプール	エアアジア
ジンエアー	韓国	札幌	ソウル	大韓航空
エアブサン	韓国	成田・関西・福岡	釜山	アジアナ
チェジュ航空	韓国	中部・関西・福岡	ソウル	
イースター航空	韓国	成田・関西	ソウル	
春秋航空	中国	茨城・高松・佐賀	上海	
セブパシフィック	フィリピン	関西	マニラ	

自らがLCCの設立に関与する道を選んだ。

まずANAがPEACH設立を宣言、エアアジアジャパン、ジェットスタージャパンと続き、いずれもANAまたはJALがその設立に関与しながら一挙に3社が出揃った。いよいよLCC対既存大手、そしてLCC対LCCの本格的な競争が始まった。

各社の事業計画をみると、いずれも機材はエアバス社製A320を使用、当初は2~3機でスタートし、ほぼ年5機程度の増機ペースで4~5年後には25機~30機規模を想定している。いずれも国内線から近距離アジア路線までの進出を計画しており、特に拠点を成田空港としているジェットスタージャパンとエアアジアジャパンは殆どすべての路線で競合することになる。

## VII. わが国の航空産業を取り巻く環境

こうしてようやく本格的な競争環境が整ったが、日本の航空輸送産業の現状は客観的にみていかなるものであろうか？

実はわが国の航空輸送産業は特にこの10年にわたり世界でも例をみないほどの低迷が続いている。国内ではライバルの新幹線にシェアを奪われ、国際線でもまた世界の趨勢に逆行して極端に旅客数が減少しているのが実情である。

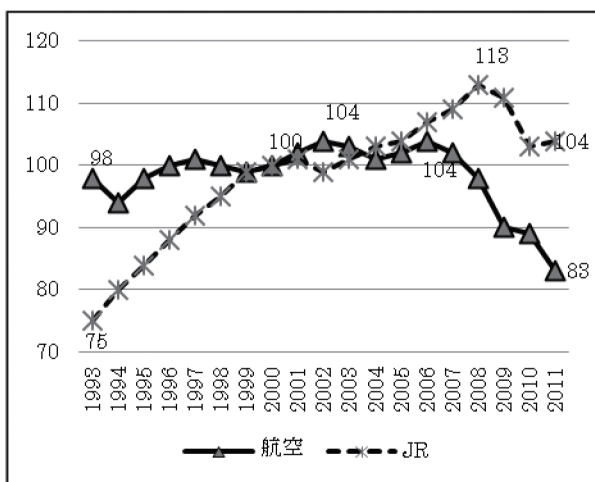
### 1. 国内線

日本の国内航空旅客数の推移をみると2000年を過ぎる頃までは順調に拡大し、2002年には約97百万人にまで達したが、これをピークに頭打ち状態となり、2007年以降は5年連続で激しく落ち込んでいる。燃油価格の急騰による運航コスト増、リーマンショックによる景気後退による需要の大幅減、これに伴うJAL、ANAの不採算路線からの撤退などが理由として挙げられる。2011年度は大震災の影響もあり79百万人にまで落ち込みピーク時の実に80%の水準である。

同時期の新幹線をみると航空に比べると安定的に推移しており、2002年度がやや不振であったが以降2007年までは順調な伸びを示している。新型車両導入、高速化による利便性向上や各種キャンペーン等JR各社の自助努力に加え、同時多発テロ以降厳しくなった空港の保安検査も新幹線の追い風になったのではないかと推察される。そして2007年度の3億

16百万人をピークに、以降、高速道路割引やリーマンショックが影響して航空と同様かなりの落ち込みがみえるが、2010年度より持ち直し傾向が表れている。東北新幹線全線開通(2010)や九州新幹線開通(2011)効果で大震災による影響を最小限に食い止めていることがうかがえる。(図表VII-1-1参照)

(図表VII-1-1) 航空・新幹線利用者数推移 (2000年=100)



航空輸送統計年報、鉄道輸送統計年報より筆者作成

航空会社にとって人口減少に加えて少子高齢化が進行し、従来のメインのターゲットであるビジネス層が減少していくことは構造的に大きなマイナス要因であることは言うまでもない。また新幹線網の整備が同時に進んでおり、2014年度末までに北陸新幹線(長野-金沢間)、2015年には北海道新幹線(新青森-新函館間)、2025年度に金沢敦賀間、2035年には新函館-札幌間が開業される

計画である。さらにリニア中央新幹線も2027年に東京-名古屋間、2045年に名古屋-大阪間をそれぞれ開業が予定されており、完成すれば東京-大阪間を70分程度で結ぶこととなる。

高速性、快適性に更に改善を加えかつインターネット環境を完備したN700系の登場、JAL経営破綻による路線縮小等色々な要素は考えられるが着実に新幹線の利便性が航空のシェアを食いつつあり、これからもその傾向が益々強くなっていく。

こうした状況では、新幹線の届かない沖縄線、或いは新幹線との間で十分に時間価値として競合可能な地域(北海道等)を除けば今後の国内航空マーケットについては極めて厳しい見方をせざるを得ない。それでも一定の固定層は必ず残り、あわせてネットワーク維持のため航空機をダウンサイジングさせながら運航を継続していくといった姿が既存エアラインの今後の国内線運営なのではな

いか。現にJALでは国内マーケットは微減傾向にあることを前提に中期事業計画を描いている<sup>[14]</sup>。

## 2. 国際線

わが国の航空会社による国際線旅客輸送実績(有償旅客<sup>※</sup>ベース)を(図表VII-2-1)に示す。2000年には世界4位の実績を誇っていたものが、2010年までの間に30%も落ち込み世界12位に転落した。この11年間に世界の国際線旅客需要は59%拡大し、あの同時多発テロで需要が低迷した米国でさえ27%増となっている。そしてシンガポール、韓国、香港及び中国のアジア諸国がこの間の成長で日本より上位にランクされるに至ったところである。

この間の日本人の海外渡航人数をみると(図表VII-2-2)は2000年の1782万人に対し2011年は1699万人と落ち込み幅は5ポイント以内にとどまっている。

自由化の遅れや主要空港の発着枠不足などがあり、結果的に「護られてしまった」既存の大手がコスト構造を徹底的に見直す努力を怠り世界で一人負け状態を作り出してしまったというのは厳しす

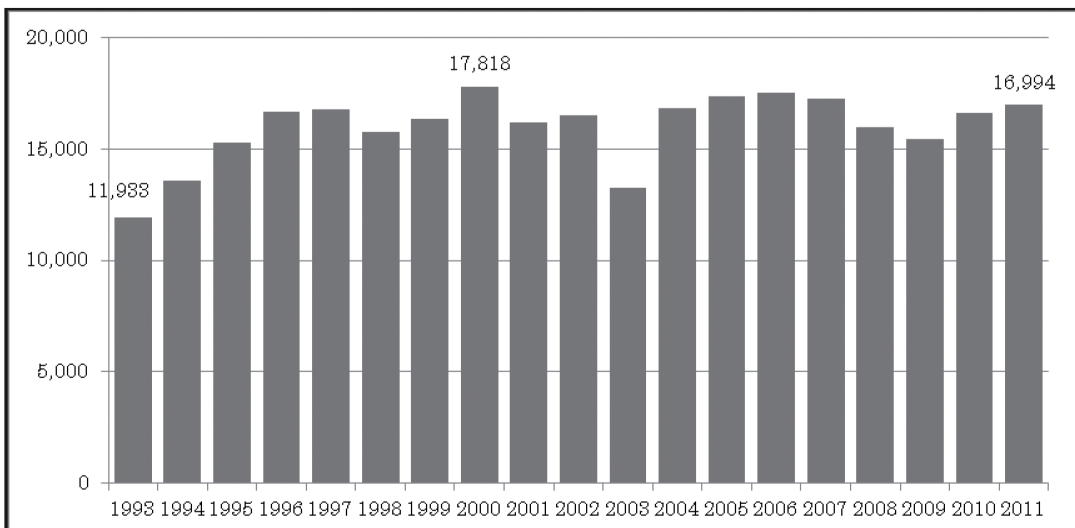
(図表VII-2-1) 国別航空会社国際線旅客輸送実績(単位: 10億有償旅客<sup>※</sup>)

	2000年	シェア	2010年	シェア	2010/2000変化
米国	309.6	17.29	394.3	13.89	1.27
英国	163.2	9.12	222.0	7.82	1.36
ドイツ	105.6	5.90	191.0	6.73	1.81
湾岸3国	35.9	2.01	186.8	6.58	5.20
フランス	75.3	4.21	136.5	4.81	1.81
アイルランド	13.6	0.76	100.6	3.54	7.40
オランダ	74.3	4.15	87.7	3.09	1.18
シンガポール	71.8	4.01	87.7	3.09	1.22
韓国	54.9	3.07	87.1	3.07	1.59
香港	50.2	2.80	85.8	3.02	1.71
中国	22.2	1.24	73.5	2.59	3.31
日本	102.7	5.74	72.2	2.54	0.70
世界全体	1790.4	100.0	2837.8	100.0	1.59

出典: ICAO Annual Report of the Council 2000/2010 より航空経営研究所丹治研究員作成

ぎるだろうか。

それでも明るい材料は確実に存在する。年間17百万人を数える出国日本人の数は人口対比で(図表VII-2-2)日本人海外渡航人数推移(単位: 千人)



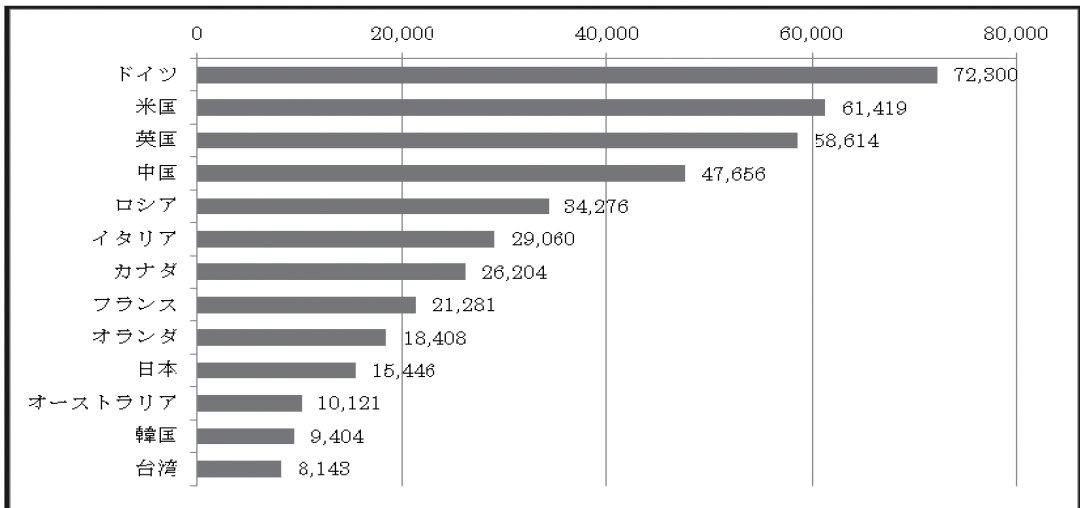
出典: 観光庁

13%程度であり、極端に比率の高いヨーロッパ諸国やまだまだ海外旅行が一般化するには時間のかかる中国等を除いて、例えば米国61百万人(約20%)や、お隣の韓国940万人(約19%)と比較してもまだまだ低レベルにある。(図表VII-2-3)

また高齢化が進み、所謂「団塊の世代」が第一線から退きつつあり、その年代の持つ強い海外旅行志向は今後の海外渡航人数増加の大きなポテンシャルを示している。<sup>[15]</sup>

一方、アジア域内の新興国に目を転ずれば、マーケットは引き続き順調な成長が確実視されている。アジアの中間層(年間所得5,000ドル～35,000ドル)が2010年に10億人程度の規模で存在し、

(図表VII-2-3) 2009年主要国の海外渡航人数(単位:千人)



出典: 観光庁

2020年には20億人レベルにまで伸びていくと予想されている<sup>[16]</sup>。つまり航空機を利用してくれそうなマーケットが今後アジアで急速に成長することが見込まれている。

またアジア地域の経済が成長するにつれ、アジアは今後「世界の工場」から「世界の消費地」へと変革を遂げていく。それに伴い当然欧米地域とアジア地域のヒト、モノの動きは益々活発化する。航空機の性能は日進月歩で向上してきているがそれでも航続距離に物理的制約がある。現時点で最長距離の直行便がニューヨーク-シンガポール間(約15,000km)であることを考えれば、アジア各地域と欧米との乗り継ぎ需要は今後期待できるマーケットであり、我国の地勢的メリットを活かし「アジアの成長力」を取り込んでいく可能性が広がっているといえよう。

このように国際線ではアジア諸国の運賃負担力に即した商品を提供できさえすれば「アウトバウンド」「インバウンド」「トランジット」いずれのマーケットも将来的に明るい材料がみえている。

なお、尖閣問題発生以降、中国との間で所謂「政冷経冷」状態が続いており、日中間のツアーキャンセルが大きく取り沙汰される昨今ではあるが、ことはエアラインのみならず全産業に関わる問題であり、両国が知恵をしばり関係を正常化させることを願い、かつ確信するところである。

[14]2012年2月策定「2012-2016中期事業計画」では、国内線の規模を5年後には▲3ポイント程度縮小する計画となっている。

[15] 社会経済生産性本部「レジャー白書2010」によれば、潜在需要(参加率と参加希望の差)のトップは海外旅行である。

[16] 平成22年版通商白書による。

## Ⅷ. 和製LCCのもたらすもの

さて、和製LCCの誕生はわが国の空に何をもたらすのであろうか？

3月に就航したPeach Aviation、7月に就航したジェットスター・ジャパンともに出だしはほぼ順調である。前者は就航から6か月間の利用率が79%。後者も7月から9月の利用率がそれぞれ85.5%、85.6%、76.7%と推移している。また、エアアジア・ジャパンも8月84.7%、9月68.0%の成績であった。<sup>[17]</sup>

PEACH Aviationの井上社長によると「初めて飛行機に乗ったというお客様が多い」<sup>[18]</sup>とのことだが、筆者はジェットスター社幹部からも同様のコメントをえている。実際に機内持ち込み手荷物の収納場所を知らない乗客が相当数乗り込んでくる事実は新規に航空需要を喚起している証と言える。最近の日経リサーチの調査<sup>[19]</sup>をみても「今後LCCに乗りたい」と69%が思っており、2010年に実施した同様の調査における53%を大幅に上回り、LCCの浸透のスピードの速さと認知度の高さを物語っている。今後もさらに利用者が増えていくことはまず間違いないであろう。「久しぶりに休みが取れたから札幌にカニを食べに行こう」「福岡にフグを食べに行こう」と気軽に航空機を利用した旅が一般化する日はそう遠くはない。

### 1. JAL・ANAへの影響

ではJAL、ANAに代表される既存のネットワークキャリアとスカイマークに代表される所謂新規航空会社に与えるインパクトはどのようなものであろうか？ここでは国内線マーケットを対象に考察を加えてみる。

和製LCCは3社ともにJAL或いはANAがその設立に関与しており、子会社や関連会社の事業運営が親会社の大幅な減収につながる可能性がある場合は当然「止めに入る(入りたくない)」のが自然であり、従って基本的にはいわゆるCannibalisation(共食い)現象を極小化するべく路線の棲み分けがなされていくこととなる。

ANA・JALの成田発着国内路線は国際線へのフィーダー便(接続便)の位置づけであり、このマーケットは成田経由で出発地から海外の目的地まで当然スルーチェックインが前提(LCCのモデル外)であり、なおかつ成田までの運賃は国際線運賃に加え往復で10,000円程度の追加で済むためLCCの影響は軽微(成田空港利用の純粋国内マーケットのみ)といえる。

また、羽田札幌線、福岡線共に世界でも有数の高需要路線<sup>[20]</sup>であり、両社ともに大型機を中心にそれぞれ17往復/日<sup>[21]</sup>もの便数を運航しており、今のところその中に埋没し影響を測ることは難しい。しかしながらエアアジアが参入し、さらに増便していく中でどの程度の「共食い」が生ずるものか注視に値する。現時点でJAL・ANAは共にそれ程深刻には考えていないようだが、仮に大きな影響が出た場合も、成田発着でLCCが展開する以上は「止めに入る」こと自体無理があるし、また社会的にも許されまい。

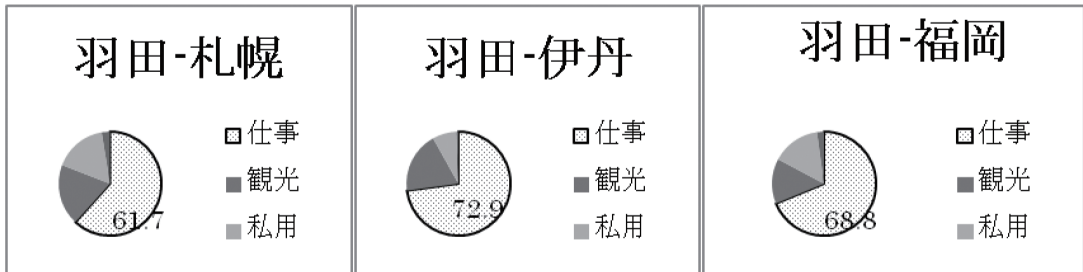
国交省が実施している「航空旅客動態調査」をみると、(図表Ⅷ-1-1)のとおり、羽田から札幌・大阪・福岡という幹線は基本的にビジネス需要で成立している。こうした路線においては成田発着のLCCとの競合の結果致命的な影響を受けるとは考えにくいというのが、JAL、ANAの現時点での



本音であろう。

つまりLCCは成田を拠点に全くの新規需要と航空及び新幹線や高速バス利用者のうち、時間に余裕のあるマーケットに訴求しながら生きていくという構図が両社にとっては「共食い」を避けられる最も望ましい姿と言える。

(図表Ⅷ-1-1) 路線別旅行目的 (平日ベース)



出典：国交省「航空旅客動態調査」(平成22年度)をもとに筆者作成

## 2. スカイマークの去就

そのような中で最も大きな影響を受けるのがスカイマークである。同社は1998年創業以来、羽田の新規航空会社用発着枠の配分を少しずつ獲得しながら、最大限にこれを活用し経営基盤を作り上げてきた。数年前より国際線への展開を表明しつつ成田空港に参入、2011年10月より札幌、旭川、神戸、福岡、那覇へと順次路線展開をしてきている。この成田発着路線は滑り出し順調に見えたものもあったが、総じて利用率は低迷しており、2011年度実績で57.1%、今年度に入ってから53.7%(4月~9月実績値)と芳しくない。LCCの参入如何に関わらず本来路線存続自体が問われても仕方のない状況の中で、こうした路線の殆どが和製LCCと真正面から競合することとなり苦しい戦いを強いられる。

ただ同社は2014年には大型機エアバスA380を導入、ビジネスマーケットに焦点を当てた長距離国際線展開を図ることを予定しており、現在の成田国内線をそのフィーダー便(接続便)として位置づけ国際線乗り継ぎを前提としたダイヤに組み替えていく(国際線需要によっては一部路線廃止もあるうる)ことは十分に考えられる。この場合は前述のとおり当然スルーチェックインが前提となりLCCモデルからは外れることになる。

同社は国内線においても大型機(エアバス社A330)の導入を計画しており、今後LCCモデルとは一線を画し、あくまで国内線は羽田発着、国際線はフィーダー便を含み成田発着を中心として既存大手2社を相手に従来の運賃水準を打ち破りながら戦っていくことになっていくとみるのが妥当であろう。

## 3. 新幹線との競合

では航空の最大のライバルである新幹線との関係はどうであろうか？

ここ数年の航空機と新幹線のシェアを路線別に比較してみると(図表Ⅷ-2-1)のとおりとなる。

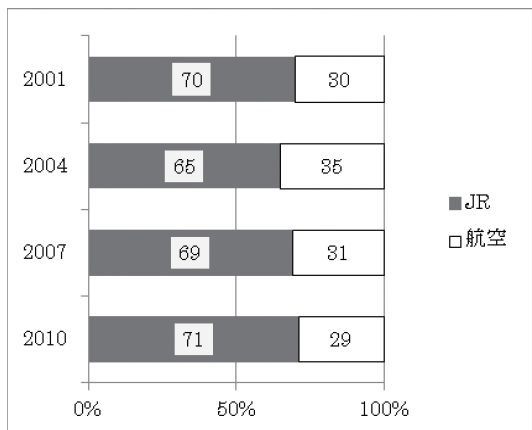
東京=福岡線を除いてはいずれの路線も着実に新幹線のシェアが増加している。まず総流動の最

和製LCCがもたらすもの

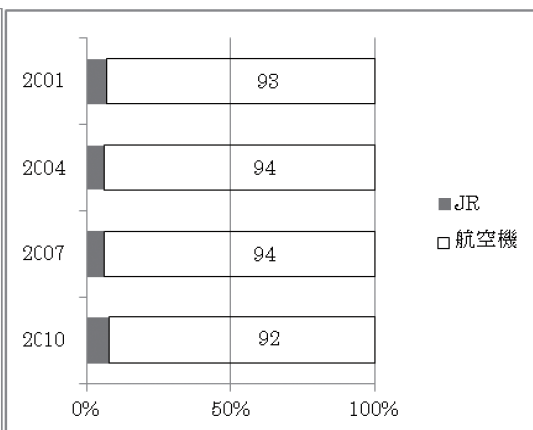
も多い東京=大阪間では航空機シェアが着実にダウンし続けており2010年度は遂に3割を切るに至った。一方、東京=福岡間では圧倒的に航空機が強く毎年9割以上のシェアを占めている。徐々に新幹線が優位性を発揮しつつも、まだほぼ半分ずつ分け合っているのが東京=広島間(乗車時間3

(図表Ⅷ-2-1) 航空機とのシェア比較

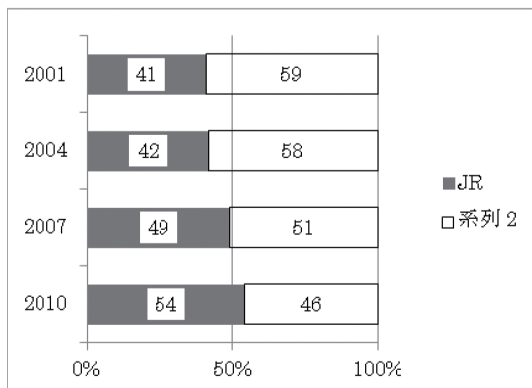
東京都～大阪府



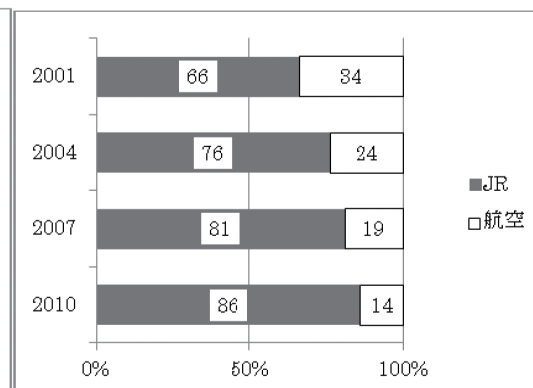
東京都～福岡県



東京都～広島県



京阪神～福岡県



出典：JR 西日本

時間48分)ということになる。

また羽田・伊丹両空港を利用することを前提に、路線別に空港までのアクセス時間、出発前の待ち時間、到着後の都心までの時間も加えた総所要時間、運賃レベル、最新のシェアを比較したものが(図表Ⅷ-2-2)である。

東京=大阪でみると総所要時間は新幹線と比べほとんど差は生じない。東京=広島で比較すると若干航空機の方が時間短縮はできそうだが新幹線が半分を超えるシェアを持っている。これが東京=福岡になると航空機が新幹線を圧倒しているし、そもそも5時間に近い新幹線移動となれば肉体的苦痛も含めてその競争力が低下するのは避けがたいところであろう。

(図表Ⅷ 2-2) 羽田・伊丹利用時の比較

	東京 - 大阪		東京 - 広島		東京 - 福岡	
	新幹線	航空機	新幹線	航空機	新幹線	航空機
都心・空港		0+30		0+30		0+30
空港待ち時間 <sup>[a]</sup>		0+30		0+30		0+30
飛行・乗車時間	2+25	1+05	3+48	1+20	4+50	1+45
空港・都心		0+30		0+45		0+10
計	2+25	2+35	3+48	3+05	4+50	3+10
差	▲ 0+10			▲ 0+43		▲ 1+20
運賃① <sup>[b]</sup>		11,070		14,470	16,500	16,370
運賃② <sup>[c]</sup>		14,170		19,470		25,070
運賃③ <sup>[d]</sup>	13,240	22,670	17,540	30,970	21,210	36,870
交通費		1,120		1,930		
シェア	71	29	54	46	8	92

	大阪 - 福岡		大阪 - 鹿児島	
	新幹線	航空機	新幹線	航空機
都心・空港		0+30		0+30
空港待ち時間		0+30		0+30
飛行(乗車)	2+22	1+15	3+45	1+10
空港・都心		0+10		0+40
計	2+22	2+25	3+45	2+50
差	▲ 0+03			▲ 0+55
運賃①	13,100	11,900	17,000	11,800
運賃②		14,500		17,000
運賃③	14,080	21,900	20,420	26,800
交通費				
シェア	86	14	36 <sup>[e]</sup>	64

[a] 出発時刻の30分前に空港到着として計算

[b] 新幹線割引運賃。航空券は55日前までに購入等最も割引率の高い運賃

[c] 「特割」等出発日の1~3日前に購入する割引運賃

[d] 普通運賃

[e] 九州経済調査会による数値を新幹線・航空の分担率に再計算

運賃レベルに目を転ずると、航空機の普通運賃は圧倒的に高いレベルにある。しかしながらANAの「特割」、JALの「特便1」「特便3」等出発日1日~3日前に購入するとかなり割安な運賃が設定されており、新幹線競争力は相応に備えているように見える。(もっとも微妙な差をつけているところが多く、本当の意味で新幹線から「奪おう」という意識はそれほど強く感じられない)

新幹線の強みは2011年に開通した九州新幹線に如実に表れる。九州経済調査会によれば開通ほぼ1年を経過したところで、大阪-熊本間の新幹線シェアは開通前の19.9%から48.5%へと飛躍的に

和製LCCがもたらすもの

上昇し、航空機(79.8%から39.9%へ半減)を完全に逆転した。また大阪-鹿児島間でも従来5.1%であった新幹線が31.9%までシェアを伸ばし、航空機は84.2%から57.0%へ急落している。新幹線の所要時間が最速3時間45分とは言いながら、実際にはその「みずほ号」は1日5本程度であり、「さくら号」を利用すると4時間を超える乗車時間となる。総所要時間も航空機利用に比べ実質1時間以上余計に必要となるにもかかわらず、これだけのシェアを短時間に確保したことはエアラインからすると脅威であろう。

また東北新幹線が全線開通したのが2010年12月、最速3時間10分で東京-新青森間を運転開始したのが2011年3月であったにもかかわらず、2010年度の時点で既に東京都と青森県の総流動294万人のうちJRが55.4%を分担しており<sup>[22]</sup>、現在このシェアは更に伸びているものと考えるのが自然であろう。

これらのことから現在の運賃レベルでは乗車時間が4時間をそれも大幅に超えない限り航空の優位性を確保することは難しいとみてよかろう。

それでは実際にLCC3社が就航する成田及び関空利用を前提として比較してみると何が見えてくるのであろうか？(図表Ⅷ-2-3)

ここでは成田空港へのアクセスを総武本線利用、また関空へのアクセスは大阪都心からリムジンバス利用を前提に必要な交通費も含めて比較している。成田-関空(総武本線利用)の総所要時間は新幹線に比べ1時間45分ほど余計に時間がかかるが、金銭的には例えばジェットスターの最低運賃であれば交通費も含めて約半額で済ませられる。(成田エクスプレスを利用すれば30分程度(図表Ⅷ-2-3) 成田・関空利用時の比較

	東京 - 大阪		東京 - 福岡		大阪 - 福岡	
	新幹線	航空機	新幹線	航空機	新幹線	航空機
都心→空港		1+30		1+30		1+05
空港待ち時間 <sup>[a]</sup>		0+30		0+30		0+30
飛行・乗車時間	2+25	1+05	4+50	1+15	2+22	1+20
空港→都心		1+05		0+10		0+10
計	2+25	4+10	4+50	3+25	2+22	3+05
差	▲ 1+45			▲ 1+25	▲ 0+43	
運賃① <sup>[b]</sup>		3,990	16,500	5,090	13,100	3,590
運賃② <sup>[c]</sup>						
運賃③ <sup>[d]</sup>	13,240	15,990	21,210	18,390	14,080	11,490
交通費		2,600		1,560		1,750

	大阪 - 鹿児島	
	新幹線	航空機
都心→空港		1+05
空港待ち時間		0+30
飛行・乗車時間	3+45	1+10
空港→都心		0+40
計	3+45	3+25
差		▲ 0+20
運賃①	17,000	4,280
運賃②		
運賃③	20,420	13,280
交通費		2,700

時間短縮となるものの東京駅・成田空港駅の特急券1,660円というレベルを考えると、そもそも一定以上の時間を覚悟する消費者であればより廉価な選択を行うと推察するのが自然であろう。)

関空福岡で比較すると、新幹線の総所要時間が40数分短い。但し運賃は交通費を含めても便によっては4割程度で済ませられる。

この時間的な迂回をしてまで消費者がLCCに

殺到するかという、「大阪で食い倒れしたい」「一度でいいからディズニーランドに行ってみよう」「この休みは博多の屋台でラーメンを」という類の需要であればともかく、ビジネス需要を始めとして時間的な制約を受けるマーケットが簡単に転移するとは思えない。つまり成田、関空を拠点としている限り新幹線と航空の間で今までにない真正面からの運賃競争は起こりえないと考えるのが自然だろう。

#### 4. LCCの羽田・伊丹への乗り入れの可能性

となるとLCCが羽田や伊丹に乗り入れるかどうか焦点となるが、答えは「否」ではないかと筆者はみる。

繰り返しになるがLCCのビジネスモデルは短距離路線を繰り返し運航することで機材の稼働時間を上げ、単位当たりコストを極力効率化して低運賃を実現する。慢性的に発着枠が不足している羽田・伊丹はその意味で最もLCCにそぐわない空港である。

ジェットスター・ジャパンが就航直後から成田空港の運用時間(0600~2300)の制約から札幌発成田行きの最終便を欠航せざるを得なくなったケースが数回発生した。これは成田発18時30分のGK<sup>[23]</sup>117便の出発が空港混雑のため大幅に遅れ、折り返しの札幌発20時40分のGK118便の出発時間も遅延、結果的に成田空港に23時までに帰着できなくなるという事例である。夕方の混雑時間帯(17時台~18時台が24~25便出発/時の離陸ラッシュ)のためにドアクローズから離陸までに相当の時間を要してしまうことに起因するものであるが、これではLCCはたまったものではない。基本的にLCCといえども「新参者」であり、「先住者」の権益は分けてもらえないので、機材稼働をあげるためには大変な苦労を強いられる。(現実にJAL、ANAの権益の一部を「借りている」)今後A、B両滑走路の同時離陸等も取り入れつつ多少の改善は期待できるものの、20万回から30万回に容量拡大といえども「おいしい」時間帯の枠を自由に獲得できることにはならないのである。

成田でさえこの状態であり、羽田においては24時間空港とはいえ旅客需要に即した時間帯での枠取得は更に厳しいこと、伊丹に至ってはその運用時間が7時~21時と14時間/日に制限されていることを考えるとLCCとしてビジネスを展開するにはあまりにリスクが大きく現実的ではない。

さらに言えば羽田・伊丹はANA・JAL国内線の「生命線」である。首都圏と関西圏に集中するマーケットを利便性の高い両空港から国内各地へ結び利益をあげることで国内線運営が成り立っている。ここにLCCが入ってしまえば両社の国内線はまさに壊滅するであろう。(勿論一部どうしてもフルサービスを必要とするマーケットは残るものと思われるが、狭い国土、新幹線網の充実等を考えると極めて限定的なものとなろう)和製LCCの生みの親がこのことを受け入れる可能性はゼロに等しい。

勿論今後全く別の資本がLCCを設立し、参入する可能性はある。しかしながら低運賃実現のためには十分な発着枠がどうしても必要であり、配分権限を持つ国土交通省が無理やりANA、JALの羽田・伊丹の既得権益を取り上げた上でLCCに十分に配分する決断をするであろうか？

諸外国の事例をみても所謂「セカンダリー空港」での発着がLCCのモデルであり、我国だけがその例外となるような決断をするとは思えない。

#### 5. 国際線への展開

PEACH Aviationは5月に関空ソウル線を開設、その後香港(7月)、台北(10月予定)と順調に国際線展開を進めている。エアアジア・ジャパンも本年10月からソウル、プサン線を開設、その後台北、

香港等への展開を視野に入れている。そしてジェットスタージャパンは2013年度に同様の国際線進出を計画し、3社ともに近距離アジア路線で今度は海外LCCとの競争にも突入していく。

アウトバウンド需要については前述のとおり、我国の年間海外渡航人数はまだまだ伸長するポテンシャルを秘めており、特に値ごろ感に加えて「和製LCC」という安心感が新たな海外旅行需要を喚起することは大いに期待できるところである。

インバウンドについては、現在国をあげて「VISIT JAPAN」プロジェクトに取り組んでいるところであるが、中国からの訪日外国人増がこの成否に大きく影響することは言うまでもなからう。中国においては未だ各種の規制が働いており、LCCと目される航空会社は一昨年茨城空港に就航して話題をまいた春秋航空1社しか存在していない現状である。今後和製LCCがLCC空白地帯の中国本土各地に就航し、日本向けインバウンド需要の摘み取りに大きな役割を果たすことが期待される。この場合北京、上海等の中心都市にある空港は既に発着枠が一杯で極めて参入が難しい状況にあり、ここでも既存大手との直接的な競合は当面回避されることにはなるだろう。

ちなみに中国国内における航空需要は2011年で3億人と言われており、人口の1/4以下の水準である。米国のそれが7億3千万人、人口対比で2倍を優に超えることを考えると中国マーケットのポテンシャルの高さは計り知れないものがある。

アジアにおける国際線マーケットで触れておかなければならないのは、エアアジア、ジェットスター共にエアバスA330型機(中・長距離用大型機)を保有、クアラルンプール=羽田、ケアンズ=成田を始めとして、中国本土或いはホノルルまで足を伸ばしている事実である。これらの路線ではビジネスクラスも備え、従来のLCCモデルにはないフルサービスも提供しているが、前述のとおり各都市にフランチャイズ方式で設立したLCCを含めてアジア・オセアニアに広大なネットワークを構築しつつあり、LCCがネットワークキャリア化していく過程にあると言える。

JAL、ANAの生きる道は「アライアンスを活かしたグローバルネットワーク」と「プレミアムサービス」による差別化と一般的に言われてはいるが、特にこのアジアのマーケットは一部のプレミアム需要は残るものの、ビジネス需要も含め相当部分をLCCに席卷される可能性は高いとみざるをえないのではないか。

となれば当然アジアとの乗り継ぎ需要を含め、欧米を中心とした長距離路線にその活路を見出す流れとなるが、方やスカイマークがA380型機を用い欧米のビジネスマーケットに「殴り込み」をかける計画も迫っており、同時に更なるコスト効率化を強力に推進していくことで、価格競争力とサービス競争力の双方が求められる状況が続くであろう。

## 6. 和製LCCの今後

一挙に3つのLCC誕生したわが国の空であるが、はたして各社はどうやって差別化を図り生き残ろうとするのだろうか？

気になるのはやはりジェットスタージャパンの「最低価格保証」である。これは同日、同一路線、同一時間帯でジェットスタージャパンよりも低い運賃を提供する会社があった場合には、そこからさらに10%割引くというもの。消費者は同社の指定された番号に電話しその旨告げ、担当者がウェブ上で他社の運賃についてそのことを確認(空席があり予約可能であることが前提)できればその場でまず同額で予約、クレジットカードで決済し、後日10%相当のクーポンを発行するシステムである。場合によっては果てしない安売り競争になるリスクを負いながらも、同社はオーストラリアでの成功体験からこの制度に絶対的な自信を持っている様子(前述の同社幹部の言)であり、価

格競争力で他の2社を駆逐していく戦略である。

一方エアアジアジャパンは正にアジアのLCC代表として築き上げたコスト効率化とサービスの両面にわたるノウハウを駆使しながら当面真っ向勝負に挑んでいくことであろう。

エアラインビジネスそのものがそもそも差別化を図りにくい。同じような機材でA地点からB地点まで運航するという極めて単純な業態であり、運賃にしてもサービスにしても所詮他社がマッチングすれば若干の先行利益はあるかもしれないが、そこに永続的な差は生じない。勿論安全性は当然のこととして、定時性や就航率といった運航品質やヒューマンサービスによる顧客満足度の向上が重要なのは言うまでもないが、相応のノウハウを蓄積してきた企業同士が競争する中でこれだけが決定的な或いは致命的なものとはなりにくい。

つまり最後は「コスト競争力」の勝負となる。

わが国に3社のLCCは正直なところやや多すぎる感は否めない。加えて成田空港の発着枠の問題も考え合わせると関空(ジェットスタージャパン)、中部国際空港(エアアジアジャパン)、那覇空港(PEACH Aviation)を第2拠点空港として展開する考えを表明している点は十分に理解できる動きである。

その際に1拠点に複数LCCが存在し得るのかどうか？まず成田での攻防が、そしていずれ関空においてPEACH対ジェットスタージャパンの攻防が注目される。果てしない運賃競争になるのか、或いは付加サービス(例えば機内食を無料化)競争になるのか、いずれにしてもコスト競争力が勝負を左右する。

エアアジア本体はジェットスターに比べ、単位当たりコストは半分程度である。ただそれぞれの日本法人のコストは情報開示がないため図り難い。わが国には諸外国に比し突出して高い公租公課(空港使用料、航行援助料、航空燃料税等)があり、なおかつ特に安全にかかわる規制が厳しい(安全管理体制等エアラインの本社部門に抱えるべき組織体制等)ので、その対応のやり方次第で大きなコストを抱え込むことにもなる。

またPEACH Aviationのように基本的にジャパンコストで出来上がっているエアラインが生みの親のANAに比し、どの程度コスト効率化ができてきているのか、アジア・大洋州のいわば老舗LCCと対抗できるのか、注目に値する。

さらに附言すると海外LCCとの競争にジャパンコストを抱えたままで太刀打ちできるのかという問題にも突き当たる。我が国のLCCが健全に発展するためにもこうした日本特有のコスト要因を取り除いてやる必要があると思えるが、本件については別稿に議論を譲る。

[17]各社プレスリリースによる

[18]週刊ダイヤモンド2012年7月7日号

[19]2012年7月30日日経新聞記事。

[20]2011年度航空輸送統計によれば、羽田=札幌間の旅客数は年間853万人、羽田=福岡間のそれは735万人。世界的に見ても提供座席数ベースで第1位と第3位を占める路線である。(日本航空機開発協会「航空輸送の推移と現状」。

[21]2012年9月現在。ANAとエアドゥのコードシェア便を除く。

[22]平成22年度旅客地域流動調査(国土交通省)による。

[23]ジェットスタージャパンを表すコード

## Ⅹ. おわりに

8月1日よりエアアジアジャパンが成田=札幌、成田=福岡線に就航し、これで3社そろい踏みと相成った。上述のとおりこれで日本の空が落ち着くとはとても思えない。各社が計画通り増機、増便する中で恐らく大手のJAL、ANAにも影響を少なからず与えながら競争が進行していく。その結果、例えば拠点別のLCCとして複数が共存することになるのか、或いは1社が他を駆逐する構図になるのか、はてまた別の資本が参入してくるのか今後の展開に目が放せない。

現時点では国内において新幹線と真正面から運賃競争が勃発し、従来の移動の構図がガラリと変わるとまでは予想しがたいが、それでも我々の旅の形がどの程度までに変化するのか。例えば関空=釜山程度の近距離であれば、国際線といえども「おいしい昼飯でも食べて買い物して・・・」と気軽に日帰りするのが当たり前の時代になるかも知れない。

格安運賃が外国との距離をどんどん縮めてくれる時代になった。

### 【参考文献】

- 赤井奉久、田島由紀子(2012)「格安航空会社」の企業経営テクニック TAC出版  
野村宗訓、切通堅太郎(2010)航空グローバル化と空港ビジネス 同文館出版  
航空経営研究所(2011)LCCを使いこなす99の情報 二見書房  
秋本俊二(2012)航空大革命 角川書店  
杉浦一機(2012)激安エアラインの時代 平凡社  
ANA 総合研究所(2008)航空産業入門 東洋経済新報社  
関西空港調査会(2012)平成23年度航空需要創出研究会報告書  
運輸調査局(2012)運輸と経済 2012年5月号  
日経BP社(2012)日経ビジネス 2012年7月2日号  
ダイヤモンド社(2012)週刊ダイヤモンド 2012年7月7日号  
毎日新聞社(2012)週刊エコノミスト 2012年7月31日号