

IV-13. 航空産業 ～LCC 就航を軸として一大転換期を迎えた我が国航空産業～

【要約】

- ◆ LCC は、短距離・多頻度運航と、徹底したコスト削減を行うことで、既存航空会社に対抗し得る勢力に成長し、また、航空産業における新規需要も創出した。
- ◆ LCC にとってラストリゾートといわれる我が国では、足許ではエアライン、インフラ、行政の各々で一大転換期を迎えており、2012 年には国内 LCC3 社が就航予定である。
- ◆ 2020 年にかけて、国内線需要は減少傾向、国際線需要は増加傾向で推移すると見込まれるが、LCC のシェアは国内線、国際線ともに拡張すると予測する。国内 LCC3 社の登場により、NWC、新規航空会社、海外 LCC は事業戦略の見直しを迫られ、また、航空産業におけるアラインスのあり方についても、変化の余地があると考えられる。

1. 一大転換期を迎えた我が国航空産業

2012 年 3 月 1 日、日本初の本格的ローコストキャリア（以下 LCC）であるピーチの関空－札幌、関空－福岡線が就航した。また、7 月には JAL やカンタス航空（豪）グループ等が出資するジェットスター・ジャパン（以下 JSJ）が、8 月には ANA とエアアジア（マレーシア）の合弁会社であるエアアジア・ジャパン（以下 AAJ）が各々就航する予定である。

また、2012 年 3 月には、「民間の能力を活用した国管理空港等の運営等に関する法律案」が国会に上程された。本案により、国管理空港中心に空港経営の民間委託の道が拓かれようとしている。更には、航空当局は世界各国と首都圏を含めたオープンスカイ¹協定を順次締結している。

このように我が国航空産業を取巻く環境は、中期的に展望してみると、LCC 就航を軸として一大転換期を迎えると思われることから、本稿では、LCC の本格就航が我が国航空産業に与える影響について考察したい。

2. 航空産業の特徴と課題

外部要因に左右され、航空会社の業績はボラティル

航空旅客輸送量は、グローバルベースでの経済発展により増加傾向で推移しているが、天災やテロ等のアクシデントにより輸送量が大きく減少する局面も散見される。一方で、同時期の航空会社の売上高は増加傾向であるものの、利益面は安定せず黒字・赤字を繰り返している（【図表 IV-13-1、2】）。つまり、航空産業は急激な需要変動に対し、機動的な供給調整が難しく、業績が不安定な業界といえる。

航空産業の特性と課題

斯かる事象は、以下の航空産業の事業特性・課題に起因すると考えられる。

1 点目は、価格競争に陥りやすいという点である。「航空機で輸送する」という根源的には同質的なサービスである為、競合他社との差別化要素が価格に

¹ 企業数、路便及び便数に係る制限を二国間で相互に撤廃すること

収斂していく傾向がある。

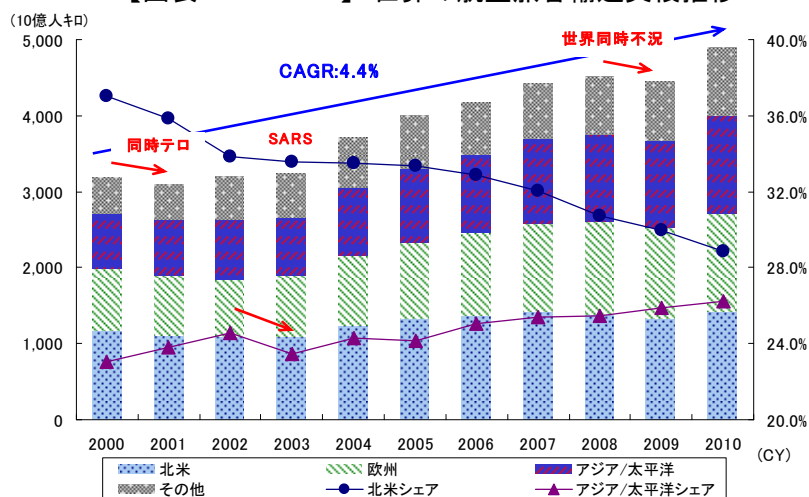
2 点目は、固定費負担が重く、かつ下方硬直的なコスト構造という点である。航空会社は、広範なネットワークを構築しており、市場規模に合わせた様々な航空機を保有している。また格納庫や予約システムなど固定資産が多く、結果的に固定費負担が重くなる。また、利便性の高い空港（一次空港という）等の外部インフラに依存しており、下方硬直的なコスト構造となる傾向にある。

3 点目は、上述の通り、需要は外部要因に大きく左右されるという点である。

課題を革新する
ビジネスモデルと
して LCC 台頭

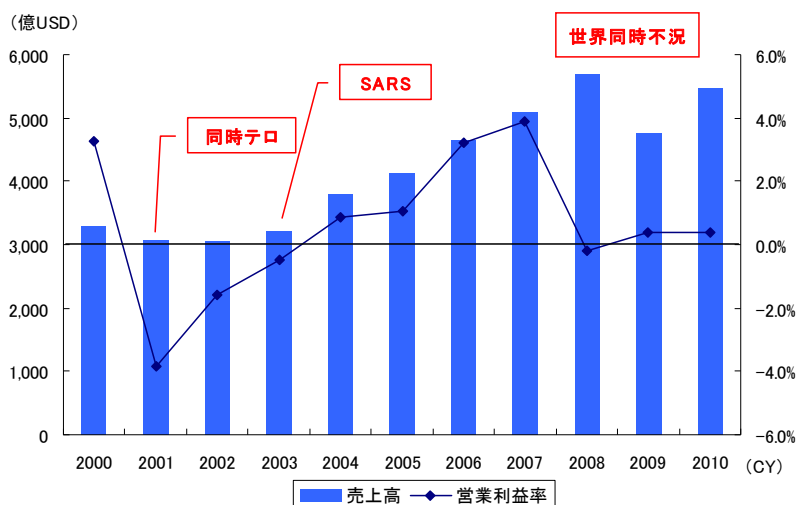
このような既存航空会社（広範なネットワーク網を構築しているということから、Network Carrier と称す、以下 NWC）の課題を革新するビジネスモデルとして LCC が台頭してきた。つまり、国内線の高需要路線等に特化し、かつコストを極小化することで、収益を上げるビジネスモデルである。

【図表Ⅳ－13－1】世界の航空旅客輸送実績推移



(出所) 国交省「航空統計要覧」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表Ⅳ－13－2】世界の定期航空会社業績推移



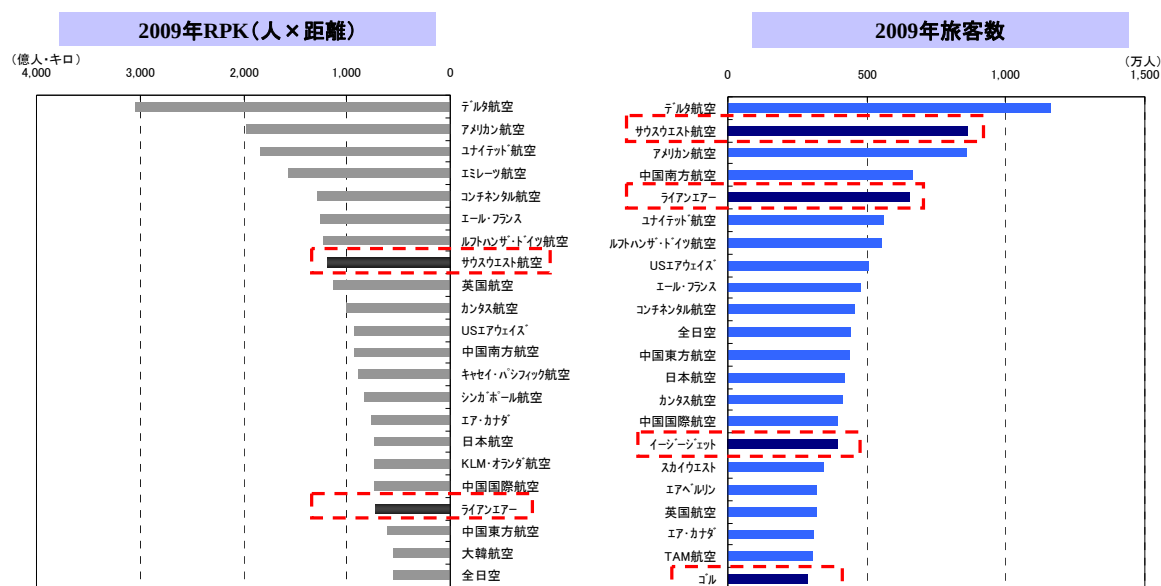
(出所) 国交省「航空統計要覧」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

3. LCC のビジネスモデルと変化

LCC のビジネスモデルの特徴

LCC のビジネスモデルの特徴は大きく 4 点ある。1 点目は、中・短距離路線での多頻度運航である。2009 年において、LCC は旅客数で上位に位置している(【図表IV-13-3】)。NWC は、ハブ空港を中心にして、広範なネットワークを構築しているが、LCC は中・短距離の高需要路線に特化している。単価は低くとも、多頻度運航により旅客数を確保することで収益を確保する為、早朝・深夜に関係無く路線を設定し、駐機時間を短縮することで機材稼働率を高めている。NWC のような接続利便性は基本的には考慮されない。

【図表IV-13-3】世界の定期航空会社輸送実績



(出所) 日本航空機開発協会「民間輸送機に関する調査研究(平成 22 年度)」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

2 点目は、機材の単一化である。主に汎用性のある小型機の単一機材を大量購入することで、機材購入費を下げるるとともに、部品在庫・整備費等のコストを極小化している(航空機は、機材毎に部品が異なる為、複数種類の機材を導入すれば、部品在庫量も増加し、コスト高となる)。パイロットの効率的な配置による人件費削減にも寄与している。

3 点目は、機内サービスの省略、乃至は有料化である。基本的にはエコノミークラス単一であり、機内食サービスは無い(または有料)。手荷物持込や座席指定等に追加料金を徴する等、利用者のニーズに応じて料金が随時賦課されるケースが多い。

4 点目は、徹底したコスト削減である。ネットを通じた直販体制を構築し、代理店を通さないことで販売手数料削減を実現。また、一般的には中心地より離れており不便な二次空港の利用による空港利用料削減、人員のマルチタスク化による人件費削減、等の徹底したコスト削減に取り組んでいる。

低価格を武器にシェアを拡大している LCC ではあるが、その為に NWC の事業が縮小している、と言う訳ではない。LCC は寧ろ、航空業界における新規需要を創出した効果も指摘されている。つまり、LCC は「高価格のために航空機

LCC は新規航空
需要を創出した

利用を逡巡していた低所得者層」という新たな顧客領域を開拓した。欧州では、学生や外国人労働者等が、海外旅行や里帰りをする為に LCC を利用する、といった新たな旅客流動が創出された。また、新たな旅客が観光業等の他産業の発展にも貢献する等の波及効果も期待される。

LCC の拡大に対し、NWC も対策を
講じてきた

LCC の事業拡大に対し、NWC は様々な対策を講じてきた。米国系のデルタやユナイテッドは自社内に別ブランドの LCC を立ち上げたが、差別化が定着せず、寧ろ本体ブランドの毀損に繋がり、早々に撤退した。その後、LCC を 100%または一部出資の上、別途設立する動きが主流となっている。カンタス(豪)系のジェットスター等が該当する。更には、路線によっては、NWCとLCC が連携する事例もある(詳細後述)。

LCC のビジネス
モデルの変化も
起きている

一方で、LCC においてもビジネスモデルの変化が起きている。1 点目は長距離路線への進出である。エアアジア系のエアアジア X は東南アジアから欧州線や豪州線、日本線を開設し、中型機で運航している。また、シンガポール航空も長距離 LCC であるスクートを立ち上げ、今夏にシドニー線を開設する予定である。更には、スカイマーク(以下 SKY)も、2014 年度を目処に、世界最大の旅客機 A380 を活用した欧州線開設を計画している。但し、長距離のため、一回当たりの飛行時間は長く、多頻度運航は難しいことから、単価設定や機内サービス等で NWC と競合せざるを得ず、LCC の特徴が発揮できない虞もある。なお、エアアジア X は今年中に欧州線、インド線から撤退し、東アジア線、豪州線に重点をシフトする等、戦略を変更している。

2 点目は、主要空港への乗り入れである。欧州 No.1 の LCC であるライアンエアが徹底した二次空港利用で低価格戦略を踏襲する中、イーजीージェットは一次空港利用で乗継利便性をアピールし、乗継需要の取込みを図っている。

3 点目は、大手 NWC との連携である。路線が競合せず、補完関係にある NWC と LCC が積極的に連携する事例が散見される。例えば、JAL は今春就航予定の成田ーボストン線において、ボストンから先のフィーダー部分について米系 LCC のジェットブルーと連携する意向を表明している。

ハイブリッド LCC
の進展は限定的
と推察

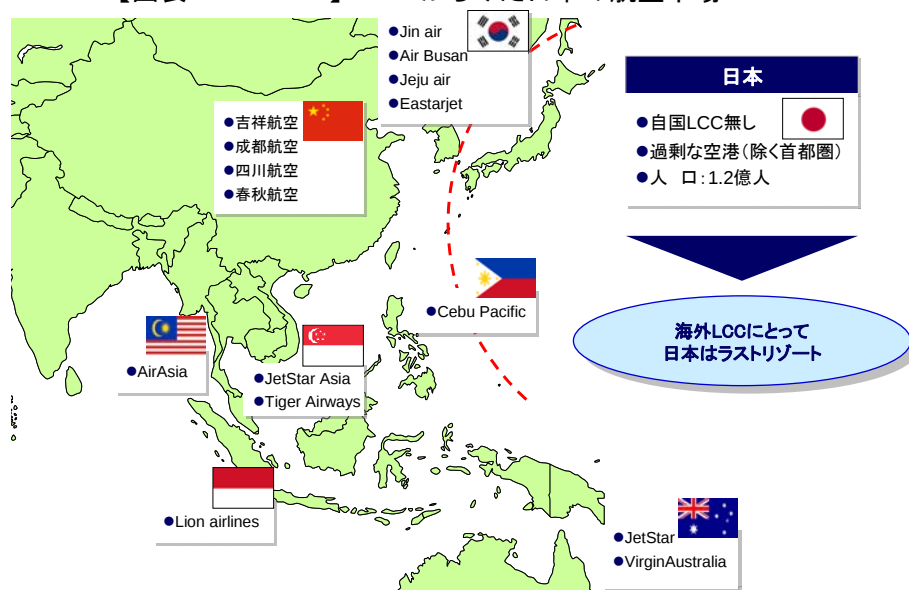
このように、LCC のビジネスモデルが NWC に近接化(以下、ハイブリッド LCC と称す)してきている。然しながら、この動きは大きくはならないと筆者は考えている。ハイブリッド LCC は、LCC のビジネスモデルの根幹である、多頻度運航、コスト極小化の効果を縮減させる諸刃の剣であり、利用者からみれば、LCC と NWC の区別が難しく、結果的に NWC との価格競争に陥るおそれがあると考えている。今後の動向に注目したい。

4. 我が国における LCC の動向

LCC にとって、日
本はラストリゾー
ト

韓国、中国、東南アジア等で LCC が設立される中、日本は約 1.2 億人の人口を有しながらも、これまで本格的な国内 LCC は設立されていない。首都圏空港(羽田・成田)は慢性的な容量不足だが、全国的には 97 の空港が国土に万遍無く立地しており、寧ろ十分なインフラが整っていると言える。また、羽田ー札幌等、世界有数の旅客数を誇る路線も存在している。つまり、LCC から見て、日本は極東地域におけるラストリゾートと言える(【図表IV-13-4】)。

【図表Ⅳ－13－4】 LCC からみた日本の航空市場



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

1998 年に新規航空会社が生

日本では、1990 年代より順次航空自由化が進んだ。1998 年には、それまでの「45/47 体制」²を見直し、新規航空会社として、SKY や北海道国際航空が設立され、以降、スカイネットアジア航空、スターフライヤー等(以下、この 4 社を新規航空会社と称す)が相次いで設立された。然しながら、羽田の発着枠不足の影響で、収益基盤である羽田線を十分に拡充できない中、新規航空会社が参入した路線に対する NWC の低運賃攻勢もあり、SKY を除き ANA の支援を受けての事業継続を余儀なくされた。

2000 年代後半に海外 LCC が初就航

2000 年代後半には「アジアゲートウェイ構想」の下、オープンスカイ協定の締結が進められ、「空」の自由化が進展した。関空ではジェットスターやセブパシフィック(フィリピン)等の海外 LCC が初めて就航した。然しながら、首都圏空港はオープンスカイの対象外であった為、LCC の影響は限定的であった。

2010 年代以降、LCC を取巻く事業環境は整備されつつある

2010 年に纏められた国交省成長戦略において、航空分野に関する方針が定められた。その中には、首都圏空港を含めたオープンスカイの推進が盛り込まれ、目下アメリカ、アジア諸国を中心に拡大中である。また、LCC 参入促進も明記され、関西国際空港や成田空港では LCC 専用ターミナルの整備・検討が進められる等、LCC を取巻く環境は整いつつある。

環境整備に伴い、国内 LCC3 社設立の動き

斯かる状況を受け、国内で LCC を設立する動きが相次いだ。ANA は関空ベースにピーチを、成田ベースに AAJ を、また JAL は成田ベースに JSJ を各々設立した。3 社は全て、2012 年に初就航を迎える予定である(【図表Ⅳ-13-5】)。この中で、ピーチ、JSJ は ANA、JAL の持分法に留まる一方、AAJ は ANA 連結子会社となる点特徴的である。ANA は持株制への移行を表明しており、NWC と LCC を成長の両輪として、各々の顧客ターゲットを明確にした上で、発展させていくビジネスモデルを追及していくと考えられる。

² 航空会社が JAL、ANA、JAS の 3 社に再編された体制。昭和 45 年の閣議了解、同 47 年の運輸大臣通達を踏まえ、「45/47 体制」と称される。

【図表Ⅳ－13－5】国内 LCC3 社の概要

	ピーチアビエーション	エアアジア・ジャパン(AAJ)	ジェットスター・ジャパン(JSJ)
許可申請状況	2011年7月7日許可	2012年2月2日許可	申請中
主要株主	ANA:38.7% First Eastern-Aviation:33.3% 産業革新機構 :28.0%	ANA:51%(議決権:67%) Air Asia:49%(同:33%)	Qantas Group:33.3% JAL:33.3% 三菱商事:33.4%
代表者	井上慎一(元ANA)	岩片和行(元ANA)	鈴木みゆき(元日本テレコム)
拠点空港	関西	成田	成田
運航開始予定日	2012年3月1日	2012年8月(予定)	2012年7月3日(予定)
主要航路<予定> (国内線)	関西⇄福岡 4往復/日(3/1~) 関西⇄新千歳 3往復/日(同上) 関西⇄長崎 2往復/日(3/25~) 関西⇄鹿児島 2往復/日(4/1~) 関西⇄那覇 (未定)	成田⇄新千歳 (2012/8~) 成田⇄福岡 (同上) 成田⇄那覇 (同上)	成田⇄新千歳 (7/3~) 成田⇄関西 (同上) 成田⇄福岡 (同上) 成田⇄那覇 (同上)
主要航路<予定> (国際線)	関西⇄仁川 3往復/日(5/8~) 関西⇄香港 1往復/日(7/1~) 関西⇄台北桃園 1往復/日(9/30~)	成田⇄仁川 (2012/10~) 成田⇄釜山 (2012/10~)	中国線・韓国線を2013年度に就航予定
保有機材	A320-200(180席):3機 2017年度:16機体制を計画	A320-200(180席):3機 2017年度:30機超を計画	A320(180席):3機 2015年度:24機体制を計画
備考	ANAは経営に関与せず	ANA連結対象	JALは経営に関与せず

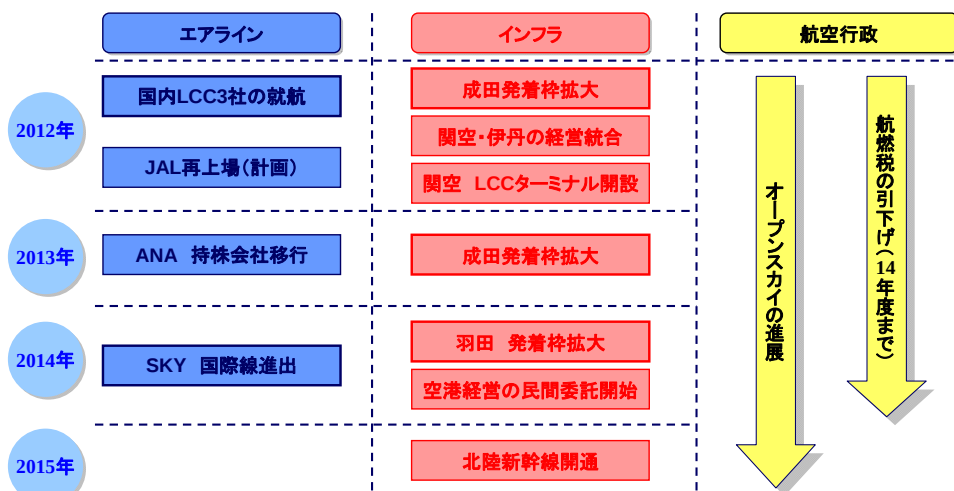
(出所) 国交省「航空行政と現状の展望について」、各社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

5. 我が国航空産業の今後の方向性

我が国はエアライン、インフラ、行政の各々で一大転換期を迎えている

我が国航空産業は 2010 年代に、エアライン、インフラ、行政の各々で大きな転換期を迎えている。エアラインについては、2012 年に国内 LCC3 社が就航する。インフラについては、羽田・成田の空港容量拡大が予定されており、新規航空会社や LCC も首都圏空港での新たな発着枠獲得により、路線拡充が期待される。また、空港経営の民間委託の開始により、空港使用料の引下げ、LCC に特化した空港の誕生も予想される。また、行政については、更なるオープンスカイの進展により、アジア路線を中心に路線設定の自由度が高まると期待される。一方で、我が国の人口は減少局面に入っていること、整備新幹線の完成、等の需要減少要因も少なからずある(【図表Ⅳ-13-6】)。

【図表Ⅳ－13－6】航空業界に関するイベント

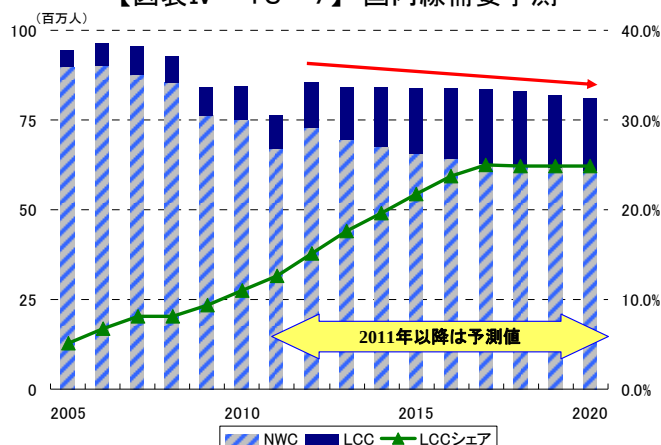


(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

国内線需要は減少基調も、LCCシェアは増加基調と予測

このような状況を勘案した上で、需要予測を実施した。国内線需要は、日本の人口減少の影響が大きく、基本的には減少基調となる。但し、国内 LCC3 社参入に伴う新規需要喚起により、一定程度の需要下支え効果が期待される。また、国内 LCC3 社は今後も機材数増加を計画していること等から、LCC のシェアは 2017 年には 25% 程度に伸長する可能性があるかと予測している（【図表 IV-13-7】）。

【図表 IV-13-7】 国内線需要予測



(出所) 国交省「航空輸送統計年報」等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

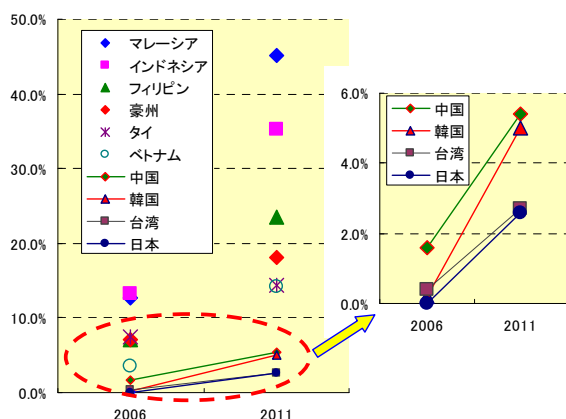
(注) 2011 年以降はみずほコーポレート銀行産業調査部予測

LCC シェアは、国内 LCC3 社の機材拡張計画から、一定の仮定の下、算出

国際線需要、LCC シェアともに増加基調と予測

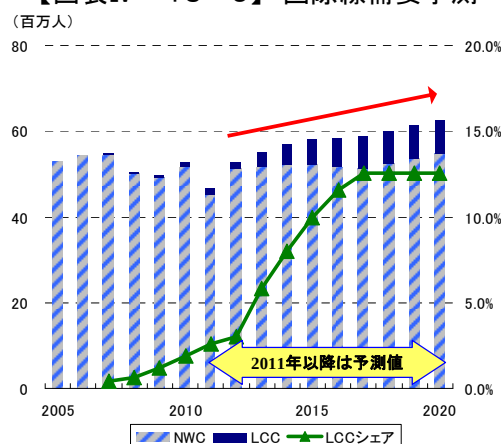
国際線需要は、世界経済の拡張に伴い、増加基調で推移する見通しである。特に、アジア路線は、経済成長著しく、かつ LCC 就航による新規需要喚起も期待されることから、国際線需要増加の牽引役になると予測する。なお、東アジア諸国(日本・韓国・中国・台湾)の LCC シェアは東南アジアと比較して小さいが、日本については国内線 LCC3 社の国際線就航に伴い、2017 年には 12% 程度に伸長する可能性があるかと予測している（【図表 IV-13-8、9】）。

【図表 IV-13-8】 LCC シェア推移(座席数ベース)



(出所) CAPA「Centre of Aviation」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表 IV-13-9】 国際線需要予測



(出所) 国交省「航空輸送統計年報」等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 2011 年以降はみずほコーポレート銀行産業調査部予測

LCC シェアは、国内 LCC3 社の機材拡張計画から、一定の仮定の下、算出

次に、上述のような需要予測や国内 LCC 動向を踏まえ、我が国航空産業の既存勢力(NWC、新規航空会社、海外 LCC)の今後の戦略の方向性について考察したい。

NWC は LCC との
共存戦略を追求
すべき

NWC については、LCC との共存戦略を追求すべきと考える。NWC の特徴である、「利便性・快適性・フルサービス」を活かせる路線、具体的には、公共交通機関としてのネットワーク網は維持した上で、羽田を中心とする国内幹線、及び長距離国際線に路線を絞る戦略である。路線を絞ることで、機材種類の減少、及び小型化が進み、コスト削減に繋がる可能性も十分に期待できる。

新規航空会社は
近距離国際線に
進出すべき

次に、新規航空会社は近距離国際線に進出すべきと考える。国内線需要は減少基調であり、かつ、国内 LCC3 社が就航する等、国内線の競争激化、単価下落が懸念される。一方で、アジア経済は発展しており、また、新規航空会社の拠点である北海道や九州はアジアからの観光需要が旺盛であり、一定の需要が見込めるものと推察される。

海外 LCC は高需
要路線に更に特
化する可能性

海外 LCC は、路線絞り込みにより、更なる高需要路線に特化していくと考える。カボタージュ³規制の為、海外 LCC は日本の国内線には就航できない。寧ろ、国内 LCC3 社が日本発近距離国際線を就航していくことで競争激化が予想される。特に韓国系 LCC は、既に5社が日本路線を開設しており、NWC とも競合している。加えて、国内 LCC3 社は全て韓国線開設を表明しており、更なる競争激化、収支悪化が懸念される。一方で、空港の民間委託に伴う、地方空港による LCC 誘致の活発化が期待できることから、地方空港と本国の主要空港というニッチ路線の開拓も一つの選択肢となろう。

NWC は、地域補
完が成立する場
合、LCC と連携
強化も考えられる

また、アライアンスのあり方についても変化の余地があると考え。NWC は、従来は NWC 間で3大アライアンスを組成し、各々のシェア争いを展開し、LCC と競合関係にあったが、今後は LCC と連携することも一考であろう。アライアンス全体と連携するか、個社として LCC と連携するかは今後の検討課題であるが、地域補完が成立する場合(例えば、豪州に加盟メンバーの無いスターアライアンスやスカイチームが、豪州 LCC のヴァージンオーストラリアと連携する等)は、検討に値すると考える。

国内線は、他の
輸送モードと連携
によるトータルコ
スト・時間削減へ
の取組も一考

国内線(NWC、国内 LCC3 社、新規航空会社)に関しては、航空機以外の輸送モードとの連携も考えられる。旅客が輸送モードを選択する場合、トータルコスト、及びトータル時間が重要な判断要素となる。新幹線の路線拡張により、益々新幹線との競合が予想される。バス会社や各空港との連携により割引運賃の設定、優先搭乗といった旅客がメリットを感じる連携策を模索する必要もあろう。

我が国航空産業は一大転換期を迎えている。全てが手探りの状態ではあるが、エアラインが独自性を追及できる時期でもある。今後も、各社の戦略に注目していきたい。

(社会インフラ・物流チーム 大野 輝義)
teruyoshi.ohno@mizuho-cb.co.jp

³ 他国の国内二地点間、または海外領土間を運送すること。シカゴ条約により、各国は外国航空機に対しこの運送を禁止することができると定められている。