

日本の空は視界良好

【ポイント】

1. LCCは、徹底的なコスト削減と生産性向上のビジネスモデルが生み出す低運賃が最大の強みである。
2. グローバルで進んだ航空自由化を背景に、LCCは快進撃を続けている。
3. LCCの参入は、潜在的な需要を喚起し、日本の航空市場を活性化させるだろう。

「クアラルンプール～羽田の片道運賃が5,000円」、「上海～茨城空港・片道4,000円」俄かには信じ難い価格に思わず目を疑う。一部座席に限定されているとはいえ、これまでの航空運賃の常識を覆す安さを武器に海外のLCC（Low Cost Carrier・格安航空会社）が日本の航空市場を席捲している。破格の運賃を提供できるLCCとは一体どのような業態なのであるだろうか？

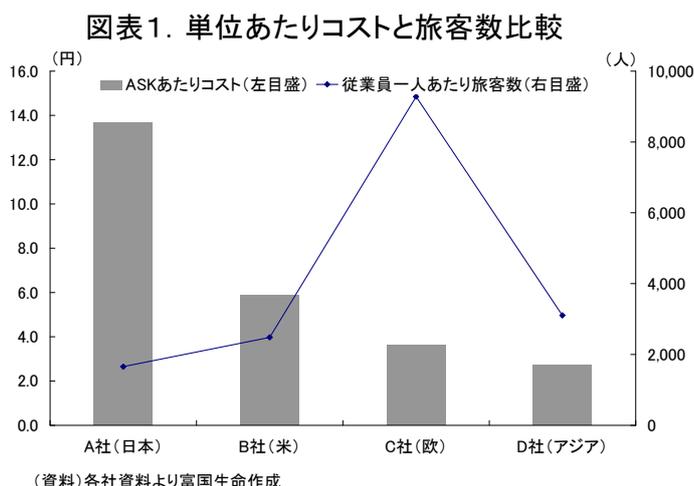
1. LCCのビジネスモデル

LCCに明確な定義はないが、“Low Cost”という名の通り、既存の大手航空会社より低コスト構造で、圧倒的に安い運賃が強みである。その低運賃の源泉は主に以下の5点に集約される。

まず1点目は、徹底的な機内サービスの削減である。代表的なものが、機内での食事や飲み物の廃止・簡素化・有料化である。映画や音楽など機内エンターテインメントに料金を課すところもある。2点目が機種の統一である。大手航空会社は、高需要路線には大型機を、低需要路線には中小型機を飛ばすため複数の機種を保有しているが、LCCは機種を一本化し、大量発注による調達費の削減、パイロットや乗務員の教育・訓練費、機材整備費の抑制を図っている。3点目は、中・短距離路線の二地点間折り返し運航に特化するとともに、空港での駐機時間を短くし、機材稼働率を上げていることである。大手航空会社は、「ハブ」と呼ばれる拠点空港に一度旅客を集め、そこから大型機で幹線を大量輸送するスタイルが主流だが、LCCは中小型機による多頻度運航に特徴がある。また、折り返し時間を短縮するために、客室乗務員が機内清掃や出発便の搭乗手続きを兼務するなど工夫している。4点目は、中心市街地へのアクセスが不便なセカンダリー空港（第2空港・なお、日本にこのタイプの空港はない）を活用していることである。こういった空港は空港使用料が安いうえに、発着枠にも余裕があるため、到着後すぐに折り返せる利点がある。5点目は、航空チケットの直接販売である。大手航空会社の販売チャネルは一定の手数料を支払う必要がある旅行代理店に頼る部分も大きいですが、LCCのチケット販売は流通経費が不要なインターネットである。

以上が、LCCの基本的なビジネスモデルであるが、要するに省けるコストは徹底的に省き、生産性を最大限に引き上げることで極限まで損益分岐点を下げ、驚異的な低価格を実現しているのである。既存の大手航空会社（A社）とLCC（B,C,D社）の有効座席キロ（ASK）あたりのコスト（一つの座席を1km飛ばすのに要する費用）と従業員一人あたりの旅客数を

比較したのが図表 1 である。日本の大手航空会社と安い労働力に恵まれたアジアの LCC とでは、およそ 5 倍ものコスト差がある。つまり、アジアの LCC は、同じ飛行距離の路線で、日本の航空会社の 1/5 の運賃を提示することが可能なのである。また、従業員一人あたりの生産性で見ても、2 倍近くの開きがある。リーマン・ショック後の需要低迷から抜け出せず赤字を余儀なくされた大手航空会社を尻目に、アジアの LCC が 3 割という高い利益率を確保できたのも、低コストと生産性の高さゆえの結果である。



2. 航空自由化とLCCの台頭

近年、LCC が航空市場において存在感を高めた理由は、ひとえに航空規制の緩和・撤廃にある。LCC が日本の航空市場に本格参入したのは、ここ数年のことであるが、世界的に見ればその歴史は意外に古い。航空の自由化政策をいち早く進めたのは米国で、1978年に制定された航空会社規制緩和法に遡る。その後、国内市場の運賃や路線に関する規制は段階的に廃止され、安全に関わる規制以外は完全に自由化された。LCC のビジネスモデルの基礎をつくったと言われる上記 B 社も、元々は小規模なローカル航空会社の一つであったが、航空自由化の波に乗り、今では米国内線旅客数でトップを誇る規模にまで業容を拡大している。

一方の欧州は、1988年から3段階に分けて規制緩和が実施され、1997年に完全自由化された。米国同様、運賃や新規参入が自由化されたが、大きく違っているのは欧州連合 (EU) の形成に合わせて、それまでの国単位から EU という広大な単一市場に統合されたことである。つまり、いずれの国の航空会社であっても自由に運賃を決め、自国に限らず EU 域内どこでも路線ネットワークを構築することが可能になったのである。アイルランドと英国を結ぶ小規模な航空会社に過ぎなかった上記 C 社が、欧州大陸に路線網を広げ、国際線旅客数で世界最大手に上り詰めたのも、航空自由化の恩恵を最大限に享受できたためである。

また、アジアにおいても東南アジア諸国連合 (ASEAN) を中心に自由化が進められつつある。加えて、近年の経済成長と所得水準の向上で飛行機の大衆化が進み、航空需要は飛躍的に増大している。“Now Everyone can fly” (さあ、誰もが飛行機に乗れる) というスローガンの下、低運賃による需要掘り起こしに成功した上記 D 社は、2007年には子会社を通じて長距離路線にも進出、その勢いは留まるところを知らない。今後の市場統合に歩調を合わせる形で、ASEAN 域内でも LCC の活躍の場はさらに広がっていくものと思われる。

翻って我が国の航空市場はどうだろうか。米国から遅れること 20 年、まず 1998 年に 35 年振りに新規参入が認められ、2 社が新たに国内線就航を果たした。続いて 2000 年に改正航空法が施行、法律の上では完全に自由化された。しかし、日本の場合、羽田空港が飽和状態で発着枠に制約があるうえ、首都圏近郊に欧米では一般的なセカンダリー空港が存在しないこと、地方空港であっても空港使用料が高いなど LCC の発展にとって理想的な環境が整っているとは言い難く、海外と肩を並べるような LCC が育っていないのが実情である。

国際線は国内線より自由化が遅れたが、2008 年 3 月によりやく最低運賃規制が取り払わ

れた。さらに、当時の安倍晋三内閣が掲げた「アジア・ゲートウェイ構想」を契機に、乗り入れ路線や便数、運賃など制約の多い「二国間航空協定」から原則として航空会社が自由に決められる「自由航空協定（オープンスカイ協定）」へと舵を切った。羽田、成田の首都圏空港は対象から外し、地方空港に限って乗り入れを認めた限定的な自由化ではあったが、これまでアジアを中心に9カ国・地域と合意している。関西国際空港を中心にオーストラリアやマレーシア、フィリピン、韓国などのLCCが続々と日本に上陸しているのも、こうした事情が背景にある。

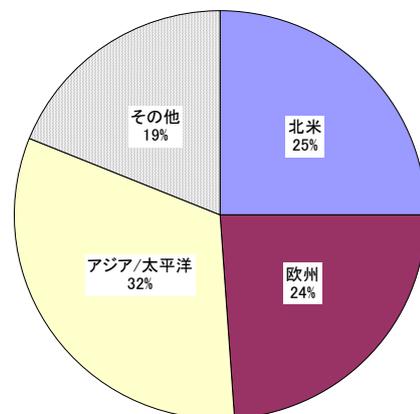
3. 日本の空が変わる

2010年10月31日、羽田空港に32年振りに国際定期便が復活した。これは、4本目の滑走路が完成し、昼間・早朝深夜合わせて年間約6万回の発着枠が国際線に振り向けられたためである。また、同年3月には成田空港で滑走路の延長により、発着枠が年20万回から22万回に増え、2012年度までに27万回、将来的には30万回まで増加する見通しとなった。これらの動きに呼応し、不完全な形だったオープンスカイ協定も、羽田・成田の首都圏空港まで含めた内容へと方針転換され、まず2010年10月にアメリカと締結、12月には韓国、2011年1月にシンガポール、そして2月にはマレーシアと合意に至っている。LCC就航のボトルネックとなっていた首都圏空港における発着枠の制約から解放されることで、主にアジアのLCCが日本の航空市場に雪崩を打って参入してくることは想像に難くない。

かかる状況に既存の航空会社も手をこまぬいている訳ではない。来るべきLCC全盛の時代を見据え、日本の大手航空会社も別会社・別ブランドによるLCC事業への参入を表明している。一部の価格敏感層は、LCCにシフトするだろうが、定時制や快適性、予約変更の柔軟性などを重視するビジネス客を中心に、既存のフルサービスに対する需要も一定のボリュームで存在するため、棲み分けは充分可能であろう。何よりもLCC参入による価格低下が、潜在的な需要を掘り起こし、航空市場全体を活性化する起爆剤になりうると考える。市場の拡大で、多様な運賃とサービス体系を持つ航空会社が共存できれば、時と場合に応じて航空会社を選択することが可能になり、利便性の向上がさらに利用者の増加をもたらす好循環が生まれよう。

図表2は、(財)日本航空機開発協会による旅客シェアの予想である。2029年にはアジア・太平洋地域が、現在の最大市場である北米を上回る見通しである。アジアの経済成長により、域内・域外ともに人の流れが活発化することが予想される。前述した通り、アジアのLCCの中には既に欧州までの長距離路線に進出したところもあるし、LCCの進出余地が大きいアジア～日本の輸送も、オープンスカイ協定の進展に伴い当面拡大傾向が続くと思われる。「夏休みはLCCを乗り継いで、片道10,000円でヨーロッパ旅行へ」そんな夢のような時代も、そう遠い未来のことではないのかもしれない。

図表2. 地域別航空旅客シェア
(2029年・予想)



(資料)財団法人 日本航空機開発協会

(株式会社グループ 若林 祐二)