

アジアのローコストキャリア最新の動向と将来展望

平成21年9月17日 運輸政策研究機構 大会議室

1. 講師——アンミン・ジャン プリティッシュコロンビア大学教授

2. 司会——森地 茂 (財)運輸政策研究機構運輸政策研究所長

■ 講演の概要

1—はじめに

近年、ローコストキャリア(以下、LCC)と呼ばれる航空事業の形態が世界的に広がってきている。本日の報告では、アジアでのLCCの最新動向と将来展望について述べることにする。

はじめに、LCCのビジネスモデルについて、これは以下のような特徴がある。まず、航空機の滞空状態を可能な限り維持して、長時間飛行すること。即ち、資本コストのうち25%~30%を占める航空機材の有効活用を図ることである。次に、これまでの「ハブ・アンド・スポーク」型の路線ではなく、それよりも地域と地域、点から点を直接結ぶ「ポイント・トゥ・ポイント」型の路線への転換である。また、それゆえに短距離の航空路線であること、それからB737やA320のような小型の同じタイプの航空機材を用いていることである。そして、実際に就航している都市圏の中では、最も大規模なハブ空港



講師：アンミン・ジャン

ではなく、いわば第二の空港を発着に活用していること、更に、代理店を通さずにインターネット経由での直接販売を行い、機内外では無駄を省いたサービスに努めていること等により、コストの節約を図っていることが挙げられる。

このようなLCCが売り込みを図るターゲットは何かといえば、輸送のサービスの質に比べて価格を志向する消費者、例えば、学生等が挙げられる。そして、他の交通機関から航空機に転換する初めての旅客、また、移動頻度が高く、短距離での移動が多いビジネス旅客も有力な対象となっている。

2—LCCのインパクト

2.1 北米とヨーロッパにおけるLCCとそのインパクト

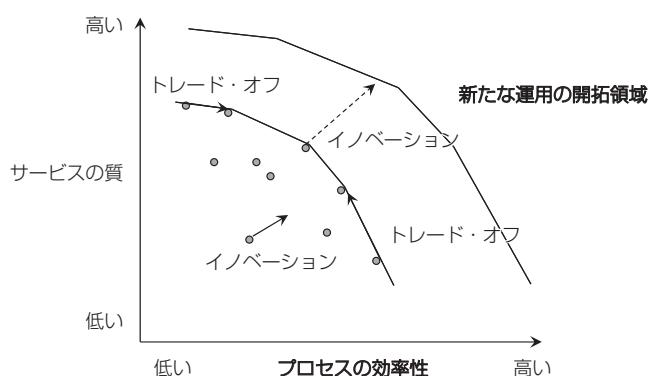
続いて、北米とヨーロッパにおけるLCCについて述べる。まず、1970年代に、米国でサウスウエストにより開拓されたのがLCCの始まりである。その後、米国内の規制緩和の動きに伴い進化を続けていった。カナダでは、1996年にウエストジェットが就航し始め、その後、2000年代の初期にかけて年率50%での成長を遂げたのである。ヨーロッパでは、90年代半ば以降、特にEU自由化の後にライアンエア等で同様な現象が繰り返された。

その結果、北米(米国、カナダ)では、LCCが航空旅客市場の25%、ヨーロッパでは20%以上を占めるに至っている。サウスウエストは、2004年から米国最大の

国内路線航空会社となっており、2006年には約1億人もの旅客を輸送している。また、ライアンエアは、ヨーロッパ内路線では最大の航空会社となっている。

このように、北米とヨーロッパで急激に拡大してきているLCCのインパクトとして「サウスウエスト効果」と呼ばれる現象が広く知られている。これは、航空輸送量の急激な増加と同時に、サウスウエスト就航路線周辺での航空運賃の低下がもたらされていることである。また、ヨーロッパにおいても、米国と同様に、「ライアンエア効果」と呼ばれる現象が起きている。そして、サウスウエストが開業以来、全ての四半期で収益を計上し続けるなど、これらのLCCはとてつもなく収益性のあるものとなっているのが特徴である。また、サウスウエストの時価総額はノースウエスト等を上回るなど大がかりなものとなっており、これらのLCCの運営はいわゆる「ニュー・ビジネスモデル」を代表するものとなっているのである。

LCCのイノベーションのプロセスを図1に示す。ここでは、コストとサービスが両立しないという意味で、トレードオフの関係にあるのが分かる。この両者の平衡関係を打破していく方法として、コストを抑えつつサービスを便数に絞って増加させる方法が挙げられる。これは航空機材の有効活用につながるとともに、新たな旅客層にも幅広く受け入れられるものとなる。この結果、LCCは、既存の大手エアライン(以下、FSA)に対して、特に運賃変動の下限において、かなりの競



■図一1 ローコストキャリア・モデル:イノベーションのプロセス

争的プレッシャーをかけてきたといえる。FSAは、このような動きに対して、彼等自身の傍系LCCを立ち上げ、或いは従来のフルセット型のビジネスモデルを、よりLCC的なものに変容させてきている。

2.2 アジアにおけるLCC

続いて、アジアにおけるLCCについて述べる。東南アジアでは、表一に示すとおり、2001年にマレーシアでエア・アジアが就航を始めた。これは、アジアでの

LCCを先導しているものであるといえ、サウスウエストのビジネスモデルを踏襲しており、タイとインドネシアではジョイントベンチャーとして、タイ・エア・アジアとインドネシア・エア・アジアを展開している。このほか、タイにおける最初のLCCとして、ワン・トゥー・ゴー航空(2003年)、タイ国際航空によるジョイントベンチャー型のLCCとして、ノック・エア(2004年)、シンガポール航空の傍系LCCとして、タイガー航空(2004年)がそれぞれ就航している。また、カンタス航空により設立された

ジェットスター(2004年)、インドネシアのライオン・エア(2000年)、フィリピンのセブ・パシフィック(1996年)が、それぞれ各地域で運用されている。

次に、北東アジアにおけるLCCについて着目すると、東南アジアと比較してより最近になって活発化している。日本では、スカイマーク・エアラインとエア・ドゥが1998年に就航を始めた。韓国では、ハンソン(韓星)航空(2005年)とチェジュ(済州)航空(2006年)が設立された。そして、中国本土では、オーケー(2004年)とスプリング(春秋)航空(2005年)が、香港・マカオでは、オアシス香港航空(甘泉香港航空)(2006年)とビバ・マカオ(非凡航空)(2006年)が就航している。これらをまとめたものを、表一2に示す。

これらアジアのLCCのパフォーマンスについて、詳細を述べることにする。中でも代表的なエア・アジアは、シンガポール航空、タイ国際航空、マレーシア航空の三大エアラインよりも、コスト競争力が高

■表一1 東南アジアの主要なLCC

	国	関係航空会社	就航開始時期	路線	基地空港	航空機材等
エアアジア	マレーシア、タイ、インドネシア	タイ・エアアジア、インドネシア・エアアジア、エアアジアX	2001年 2004年(タイ、インドネシア)	国内、国際 (4時間以内)	クアラルンプール国際空港(LCC専用ターミナル) コタ・キナバル空港 ジョホールバル空港 スワンナプーム国際空港(新バンコク国際空港) ジャカルタ国際空港	1機種(A320)
エアアジアX	マレーシア	エアアジア	2007年	国際 (4時間以上)	クアラルンプール国際空港(LCC専用ターミナル)	1機種(A330)
ワン・トゥー・ゴー航空	タイ	オリエント航空	2003年	国内	ドンムアン空港 (旧バンコク国際空港 ※1)	1機種(MD82)
ノック・エア	タイ	タイ国際航空	2004年	国内	ドンムアン空港 (旧バンコク国際空港 ※1)	混成機種 (B737, ATR72)
タイガー航空	シンガポール	シンガポール航空、SE航空	2004年	国際 (4時間以内)	シンガポール国際空港 クラーク国際空港	1機種(A320)
ジェットスター・アジア航空	シンガポール	カンタス	2004年	国際 (5時間以内)	シンガポール国際空港 ジャカルタ国際空港	1機種(A320)
ライオン・エア	インドネシア	—	1999年	国内、国際	ジャカルタ国際空港 スラバヤ空港	混成機種 (B737, MD80, MD90)
セブ・パシフィック	フィリピン	—	1996年	国内、国際	マニラ国際空港 マクタン・セブ国際空港 クアラルンプール国際空港(LCC専用ターミナル) シンガポール国際空港	混成機種 (A320, A319, ATR72)

※1 旧バンコク国際空港。新国際空港の供用開始に伴い2007年3月に現在の名称に変更

■表-2 北東アジアの主要なLCC

	国	関係航空会社	就航開始時期	路線	基地空港	航空機材等
スプリング航空	中国本土	—	2005年	20以上		1機種 (A320)
ピバ・マカオ	マカオ	—	2006年	4	マカオ国際空港	1機種 (B767)
オアシス香港航空	香港	—	2006年	2	香港国際空港	1機種 (B747)
エア・ドゥ	日本	ANA, スカイネット・アジア	1998年		新千歳空港	混成機種 (B737, B767)
スカイマーク・エアライン	日本	—	1998年		東京国際空港	混成機種 (B737, B767)
スカイネット・アジア	日本	ANA, エア・ドゥ	2002年		宮崎空港	1機種 (B737)
スター・フライヤー	日本	ANA	2006年		北九州空港	1機種 (A320)
チェジュ航空	韓国	—	2006年	3	チェジュ空港	混成機種 (B737, ボンバルディアQ400)
ハンソン航空	韓国	—	2005年	2	清州国際空港	1機種 (ATR72)
嶺南エア	韓国	—	2008年	3	金海国際空港	1機種 (フォッカー100)
ジンエアー	韓国	大韓航空	2008年	1	金浦空港	1機種 (B737)

くなっている。これらの三大エアラインを含む4社の中で、固定資産あたりの収益が最高であり、世界のLCCの中で、ASK(有効座席キロ)あたりのコストが最低となっているのが分かる。有効座席キロ当たりの費用をみると、LCCはFSAと比べてユニットコストが約30%低い値となっている。これは航空機1機当たりの使用頻度を高くし、機体の有効活用を図っていることに起因する。

中国のLCCであるスプリング航空は、国内で高い搭乗率と稼働率を誇っており、その運営コストは、国内産業の平均値よりも18%程度低い。2007年に国際市場で機体当たりの最高益を記録しているが、その業績は母体会社の旅行代理店に依るところが大きい。FSAよりも低価格の運賃を設定しているにも関わらず、2005年の会社設立依頼、2007年まで毎年利益を上げている。しかし、アジアのLCCにおいて成功している事例は数少ない。日本のエア・ドゥとスカイネット・アジアは赤字経営が続いており、スカイマーク・エアラインも黒字を記録したのは2004年のみである。韓国初のLCCであるハンソン航空は2008年10月以降、全路線で運休となり、航空も赤字経営である。中国でも非常に小規模

なLCCが殆どであり、イーストスター(東星)航空のように破産したLCCも存在する。これらアジアのLCCは、低運賃(Low Fare)ではあるが、低コスト(Low Cost)ではないため、厳しい経営状況にある。

アジアのLCCの将来を考える上で、次の4つの事項が重要となる。1)国内規制のさらなる改革、2)地域の規制環境と自由化、3)第二空港と低コストターミナル、4)継続的な経済成長、である。

3—アジアLCC成長のための重要事項

3.1 国内規制のさらなる改革

東南アジアでは国内の規制緩和によりLCCの参入が促進されている。東南アジア諸国にとって観光は重要な産業の一つであり、国際的な競争力を高めるため、積極的な規制緩和政策が実施されている。タイでは国内全ての航空路線において新規参入を認め、バンコク—チェンマイ路線でさえLCCの参入が可能である。

一方で、中国は政府がFSAを保護しており、LCCの参入には厳しい障壁が存在する。1987年までは中国民間航空事業団(CAAC)が航空市場を独占していたが、その後、民営化されエアチャイナ(中国国際航空)、チャイナサザン(中国南

方)航空、チャイナイースタン(中国東方)航空のいわゆる“ビッグ・スリー”が誕生し、毎年17%の成長を続けている。ただし、上場している株式の60%を中国政府が保有している。そこに、政府が関与しないスプリング航空が参入したのだが、国营企業からの燃料購入や、航空機購入時の政府承認が必要とされた。また、航空市場が急成長するなかで、各社ともにパイロットの確保が困難となったが、採用の優先権はビッグ・スリーに与えられた。路線についても政府の承認が必要であり、北京を発着する主要路線にスプリング航空が参入することは認められなかった。さらに、ビッグ・スリーの基本運賃に対し45%以上の割引価格を認めない等、許認可権を有する政府がビッグ・スリーの筆頭株主であるため、正常な市場競争が行われているとは言い難い。また、昨今の金融危機において、ビッグ・スリーは政府の公的資金注入を受けたが、スプリング航空や他のLCCは受けることが出来なかった。

今回の金融危機を契機に、中国は航空会社の国営化かつ統合化に向かっていくようである。例えば、LCCのユナイテッドイーグルエアラインは国営のシーツァン(西藏)航空に合併された。またチャイナイースタン航空と上海自治区が保有する上海エアラインの統合がCAACにより承認され、現在は独占禁止法に該当しないかの確認が進められている。中国は規制強化と規制緩和が交互に繰り返される傾向にあるが、現在は規制強化の方向へ向かっていると云えるだろう。

韓国はLCC参入を促進するため、規制緩和が進められている。これまで定期便の参入には資本金として20百万US\$が必要であったが、5百万US\$に引き下げられ、航空機の保有数も5機から1機に緩和された。国際線事業についても、国内で2年間かつ20,000便の運航実績が必要であったのに対し、半数の1

年間かつ10,000便に緩和している。その結果、国内の最も主要な航路である金浦－済州路線において、LCCの3社（ジンエアー、チェジュ航空、イースター航空）で29%のシェアを獲得している。国内市場全体でもLCC4社（ジンエアー、チェジュ航空、エア釜山、イースター航空）のシェアは25%を占めている。中でも、大韓航空の子会社であるジンエアーの占有率は高い。金浦－済州路線では13%、国内全体では8%である。

韓国で2004年に開業した高速鉄道（KTX）は、航空会社が国内路線だけでなく国際路線へと目を向ける契機となり、将来的に海外のLCCの参入が予想されることから、既存大手エアラインも自社のLCC設立を目指して競争力強化を図ることとなった。

一方の中国は、著しい経済成長により、国内需要だけで航空市場が十分に成長できることから、あえて、運賃の低いLCCを設立する必要がない。国内需要が成熟し、国際需要の獲得を目指す日本や韓国とは経済的な背景が大きく異なる。

3.2 地域の規制環境と自由化

日本と中国を除いたアジアの諸国は、航空市場の地理的経済圏が小さい。また、2カ国間での規制も多く存在している。広域な航空市場を背景としている北米や欧州とは異なる。そのため、アジアのLCCにとって2カ国間の規制緩和によって市場を拡大することは重要である。今後、オープンスカイが実現されな

かった場合は、ジョイントベンチャーを組んで参入する等の工夫も必要であろう。

最近の航空市場の動向として、ASEANは2008年に首都圏間路線を自由化し、また2015年までに航空サービスの完全自由化を目指している。また、非地域の統合方策として、中国、日本、韓国を加えたASEAN+3の構想がある。韓国は2008年に中国の山東省、海南省とオープンスカイで合意した。またMOUは2010年までに中国全域にオープンスカイを拡大する計画である。日本においては、東京を除外して2007年8月に韓国とオープンスカイで合意している。

3.3 第二空港と低コストターミナル

北米と異なり、アジアには第二空港が殆ど存在していない。シカゴのオーフェア空港やサウスウエスト航空が使用しているミッドウェイ空港など、LCCが利用可能であり、かつ比較的混雑の少ない大都市部に位置した空港がアジアには殆どないのが現状である。第二空港は利用料が低いとともに、短時間での航空機の折り返しが可能であるため、機体の有効活用が活路となるLCCにとってその存在価値は非常に高い。そのため、今後、主要空港においても低コストのターミナルへ投資されることが考えられる。

ここで、日本のLCCを取り巻く現状について述べる。

a) 大都市における第二空港の欠如

東京－福岡間、東京－札幌間の2路線を例として挙げると、日本のLCCは主要空港である羽田空港を利用せざるを

得ないため、LCCはFSA（既存の大手エアライン）と同様の着陸料、スロット利用料を支払わねばならない。そのためLCCはFSAと大差ない条件で競争を強いられているのである。

b) スロット不足、LCCの便数に制限

第二空港の欠如は空港の容量不足を招き、LCCが参入する余地が少なく、LCCの特徴である高頻度運行を妨げる結果となっている。東京－札幌間の例で見ても、エアドゥ社の便数は限定されており、具体的には同路線の全便のうち、10%以下のシェアに留まっているのが現状である。

これに対し、アジアの主要な低コストターミナルについては、例えばマレーシアでは2006年3月に、シンガポールでも既に開港しており、両ターミナルの利用状況等は表-3のとおりである。低コストであることがLCCを強力に誘致することになり、空港にとって良好な便数を確保することにつながる。

表-4はエア・アジア社（マレーシア）の財務/運行状況であるが、利用者および有効座席キロ数が増加しており、低コストターミナルである第二空港がLCCの便数増加に大きく貢献していることが分かる。さらに、低コストターミナルにより主要空港における需要の分散が図られれば、滑走路容量の観点からも有用である。しかし、良好な便数が確保されても空港利用料は通常は低く設定され、空港収入は限定されるであろう。したがって、低コストターミナルが空港の滑走路容量まで需要が到達したとしても、空

■表-3 東南アジアのLCCターミナル

	空港	面積 (m ²)	アクセス 状況	容量	利用者数	割引実施	航空会社
Low-cost Carriers Terminal (LCCT)	Kuala Lumpur International Airport (KLIA)	35,290	30分 有料バス	1,000万人 拡張後は1,500万人 (2009年3月)	470万人 (2006年) 740万人 (2007年)	駐車割引； テナント； 貸出割引； 各種利用者サービス	AirAsia； Cebu Pacific； Tiger Airways
Budget Terminal (BT)	Singapore Changi International Airport (SCIA)	25,000	5分 無料バス	270万人 拡張後は700万人 (2009年)	140万人 (2006年) 200万人 (2007年)	テナント； 貸出割引； 各種利用者サービス	Tiger Airways； Cebu Pacific

■表-4 エア・アジア社(マレーシア)の財務/運行状況

	Average Load Factor	Passengers (thousand)	RPK (million)	ASK (million)	Revenue/RPK (US cents)	Cost/ASK (US cents)	Aircraft
Apr-Jun 2005	76%	1,203	1,447	1,903	3.63	2.40	19
Apr-Jun 2006	83%	1,623	1,979	2,388	3.35	2.32	26
Change	7% point	35%	37%	25%	-8%	-3%	37%
Jul-Sep 2005	70%	1,193	1,358	1,953	3.61	2.41	21
Jul-Sep 2006	79%	1,945	2,152	2,713	3.08	2.20	30
Change	9% point	63%	59%	39%	-15%	-9%	43%
Oct-Dec 2005	76%	1,344	1,532	2,009	3.27	2.69	23
Oct-Dec 2006	82%	2,273	3,060	2,505	3.62	2.66	32
Change	6% point	69%	64%	52%	11%	-1%	39%
Jan-Mar 2006	80%	1,560	1,833	2,296	3.02	2.74	24
Jan-Mar 2007	77%	2,160	2,461	3,215	3.52	2.91	33
Change	-3% point	39%	34%	40%	17%	6%	38%

港の財務状況を改善させるとは考えにくい。アジアにおける低コストターミナルの運営は、この1~2年間しか実績がなく、LCCに与えた影響の評価は難しいのが現状である。

3.4 継続的な経済成長

アジアのLCCが成長する間、北米や欧州のLCCは立ち遅れている。この20年における航空全体の需要増加は、アジアの経済成長によるところが大きい。継続的な経済成長がLCCの成長にも重要である。表-5は世界の各主要空港における利用者数の推移を比較したものである。ここで着目すべきは中国である。特に北京-天津間や上海-浦東間では、1991年から2008年にかけて利用者数が10倍近く増加している。日本では1991年に62.7百万人から2008年に100.3百万人になり、非常に大きい規模であるものの、中国ほどの成長ではない。

この背景として、中国の国内航空利用の成長があると考えられる。中国では2009年上半期だけでも航空利用者数は20%増加している。2009年8月に着目すると、前年同月比でエアチャイナは42%増、チャイナイースタン航空は52%増である。金融危機があったにもかかわらず、この成長は注目に値するのではないだろうか。中国は成長率が最も高

く、今後も高成長率が続くであろう。

4—結論

本報告の結論として、日本、韓国、中国、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア、シンガポールでは、アジアの中でもとりわけLCCの参入が進んでいることが挙げられる。特に、エア・アジア社とスプリング航空は成功モデルであり、韓国で劇的にLCCの拡大を遂げた事例であると言える。

アジアのLCCは国内のより狭い地域での運営に限られており、国内外の様々な規制がLCC参入・拡大の障壁となっている。例えばヨーロッパではEU内の移動は手続きが簡素化されており、LCCの参入機会もハードルが下がっている。こ

れに対しアジアは国外旅行に様々な手続きが必要であり、航空需要そのものに影響を与えている。そして、低コストターミナルの効果は完全に明らかであるが、第二空港は不足しているのが現状である。日本および韓国の事例を見てみると、日本では発着枠の限界によって適切な競争がなされていないのである。国内の都市間交通では、新幹線・高速バスは航空と競争関係にある。どの都市や地方にとっても、東京は常に中央になるものの、海上交通がないなど競争相手がない場合、航空市場は業務需要を満たすだけの、極めて小さなものになる。一方、韓国の事例では韓国高速鉄道(KTX)が2004年に開通し、同時にその他の都市間交通機関も改善している。

■表-5 世界の主要空港における利用者数の推移(単位:百万人)

都市	空港	1991	1997	年平均 経済成長率 (1991-97)	2001	2008
北京	北京, 天津	6.5	17.7	18%	25.1	60.6
上海	虹橋, 浦東	4.9	13.3	18%	20.7	51.1
広州	広州	7.4	12.5	9%	13.8	33.4
深圳	深圳	0.02	4.4	138%	7.8	21.4
香港	香港	19.2	28.3	7%	32.0	47.1
東京	成田, 羽田	62.7	75.0	3%	84.1	100.3
ソウル	金浦, 仁川	18.5	36.8	12%	36.5	44.2
シカゴ	オヘア, ミッドウェイ	59.9	70.4	3%	83.0	88.2
アトランタ	ハーツフィールド	37.9	68.2	10%	75.9	90.0
ロンドン	ヒースロー, ガトウィック, スタンステッド	59.3	85.1	6%	105.6	123.4
パリ	オルリー, シャルル・ド・ゴール	45.3	60.4	5%	71.0	87.1

最後に、北東アジアの航空自由化が重要であることを述べる。羽田空港の第4滑走路(D滑走路)は、東京の第二空港の開港という観点からも期待される。しかし、中国、韓国、日本においては、数々の第二都市(地方中枢都市)間を結ぶ航空市場が拡大している。この市場ではFSA(FSA)は運行を敬遠しがちであるが、LCCにとっては彼らのビジネスモデルに一致し、活況となっている。これはリージョナルジェットによる運行、搭乗クラスの統一化、無駄を省いたサービスなどである。そして、LCCの参入は都市間交通において人々が航空を利用するためのより良い選択肢を提供し

ているのである。

■ 質疑応答

Q 国際的にLCCの参入や規制緩和、航空市場の自由化が進んでいくなかで、政府に手厚く保護されている中国の既存大手エアライン“ビッグ・スリー”は、今後どのようになってゆくと考えられるか?

A 現在の中国は規制強化の方向に進んでいるようであるが、当然それらは、“ビッグ・スリー”を保護するための政策である。しかし、そのような保護政策により“ビッグ・スリー”の成長が続い

たとしても、成長と利益性は異なるため、“ビッグ・スリー”の将来性は低いと言えるであろう。航空会社の競争力が強化されない中国では、国内の航空市場そのものを衰退させてしまうことも考えられる。

注

なお、本報告については、部分的に以下に基づいている。アンミン・ジャン、花岡伸也、稲村肇、石倉智樹[2009]、“アジアのローコストキャリア：規制緩和、自由化と第二の空港”，運輸経済研究，Vol. 24，PP. 36-50.

(とりまとめ：大山洋志、仮屋崎圭司、室井寿明)