

<研究ノート>

航空自由化と LCC の展開

日本型 LCC の課題と考察

大島 慎子*

Deregulation of Aviation Policy and Low Cost Carrier

OSHIMA Chicako*

抄 録

航空の自由化に伴い、世界では格安航空会社が台頭し、日本においても国産の LCC が設立された2012年は LCC 元年といわれた。しかしながら、現時点では新規航空会社の営業成績は伸び悩み、また外国企業と合併で設立した LCC はビジネスモデルの変更を迫られるなど課題が多い。

本研究では、多様化する航空市場において、日本型 LCC の可能性を、スカイマーク社の経営戦略の変遷を検証しながら考察するものである。

Abstract

Along with the deregulation of aviation policy, Low Cost Carriers appeared around the world, and 2012 was the year when the Japanese LCC companies started operating. However, at the moment, the business results of the LCC companies show a low level of achievement. Furthermore, joint ventures between Japanese airlines and foreign enterprises have found it necessary to alter their business plans. This research explores a possible business model for Japanese LCC through an examination of the Skymark Airlines Inc.

キーワード：スカイマーク、LCC 航空自由化、航空規制緩和、エアアジア、ジャーマンウイングス

1. 背景および目的

2012年は「日本の LCC 元年」といわれ、格安航空会社の運航が開始された。世界的には1978年米国・航空規制緩和法の成立が新規航空企業の参入をもたらし、その結果航空

企業間の競争が進展して低コスト、低運賃の LCC の出現と増大を促し、この米国に端を発した LCC は、欧州、東南アジアとオセアニアには拡大した。しかしながら、日本に定着するまでは20年余の時間が経過した。そして、LCC 市場が未発達な段階の我が国に

* 筑波学院大学学長、Tsukuba Gakuin University

においては、2013年の搭乗率および営業実績では、関西国際空港を拠点とした全日空系のピーチ・アビエーションは堅調であるが、2014年にはパイロット不足で欠航というトラブルを起こし、日本航空と合併したジェットスター・ジャパンは営業的には苦戦を強いられている。また、全日空と合併したエアアジア・ジャパンは実績が出せず提携を解消して日本市場から撤退した。エアアジアは楽天と提携して再参入を表明しているが、LCC市場は混迷しているのが実情である。

LCCの誕生は航空の自由化が起因であり、LCCの全般的な先行研究としては、航空規制緩和に関してはゲーツⁱ、サービス貿易の自由化の観点からはキャスパーが考察しており、LCCのビジネスモデルであるサウスウエストに関しては、フライバーグⁱⁱらが事業特性に関して記述している。欧州に関しては、ウィリアムズⁱⁱⁱらがLCCの路線開設による地域経済に与える影響に関して発表している。アジアに米国の航空自由化に関しては、塩見^{iv}が航空自由化と政策の規制のあり方を航空史と関連させて分析し、規制緩和に関しては、戸崎^vが他の交通機関の領域まで拡大して研究している。

欧州に関しては欧州共同市場の設立にむけた各国の経済統合の基本条約であるローマ条約をうけて、ECの運輸政策の分析を橋本^{vi}が行っている。小熊^{vii}はLCCのハイブリッド化について欧州の動向を紹介し、チャーター航空企業のLCC化の進展にふれている。また、アジアのLCCについては、フォーサイスらが、東南アジア諸国連合(ASEAN)における航空自由化にむけた諸課題を政策、産業の視点から解説している^{viii}。この研究ではASEAN域内航空自由化による企業間の競争激化で航空企業の経営が圧迫される一方、観光消費の増加等の経済的な恩恵が期待されるが、各航空会社が新しい枠組みに適合する戦略が異なるため、時間をかけて自由化

すべきであると指摘している。これらの研究は、航空規制緩和とLCCの発達に焦点を当てたものが多く、航空事業を経営戦略として検証している研究は少ない。

本研究では、著者がかつて指摘した^{ix} ASEANと異なる日本の航空市場の特性、特殊性、すなわち、日本、韓国、中国といった北アジアの国々が政治的、感情的な溝が大きく共同体意識が全く醸成されていない地域において、日本のLCCの現状と可能性を模索するものである。特に、日本における航空規制緩和により新規事業として設立されたスカイマークが、設立当初は中堅新規航空会社として市場に参入したが、後述のように2011年にLCCに変貌することを雑誌インタビューで表明したにもかかわらず、翌年にはLCCの本来の事業体から逸脱してプレミアムサービスを表明し、2013年には長距離輸送、大量輸送として国際線参入のために航空機を発注した。しかし2014年には資金繰りにより断念し、成田空港からも撤退していることに着眼し、航空事業体としてのLCCの日本における発展の可能性をさぐるものである。

2. 日本におけるLCCの成長

航空会社の優劣を決めるのはマーケティング戦略である。航空会社は航空機メーカーから旅客機を購入し、国や自治体等が設置する空港を利用して航空機を運用する。このため機材や空港というハード面での差は殆ど無い。航空会社が相互に差別化を図るにはサービスの向上によるか、運賃の引き下げの原資となるオペレーションコストの引き下げによることが中心となる。そして、オペレーションコストの引き下げの手段は、(1)航空機材の運用効率の向上、(2)人件費の削減によるところが大きい^x。LCCは消費者にとり、サービスを簡略化して価格を下げる、着陸料等の安い第二次空港から運航すると認識され

ているが、日本においては成田や関空のような基幹空港に乗り入れており、LCCにとっては運航コスト削減が低価格維持の問題である。その点で、人件費が割安な中進国や発展途上国に拠点を置くLCCが有利となる^{xi}。しかしながら、2000年代後半まで、「格安航空会社LCC」という言葉は日本市場には全く定着していなかった。

低運賃を武器にしたLCCは1970年代後半に米国の航空輸送産業の自由化に伴い登場し、欧州、アジアに拡大したものであるが、我が国においては、1998年に航空規制緩和の第一号として運航開始したスカイマークエアラインズ株式会社^{xii}が、その経営理念に、「競争を通じた低運賃の提供」を掲げ、既存の日本航空や全日空に比較して低運賃を提供する戦略を明確にして市場に参入した。しかしながら、スカイマークは日本におけるLCC元年である2012年直前まで、自らをLCCと位置づけたことはなかったのである。スカイマークが広告宣伝で最も長く用いたコピーは、「空をもっとカジュアルに。(創業時から-2006年1月)」であり、価格の安さは謳っていない。それは日本人には「安かろう、悪かろう」という精神風土があり、価格の安さは航空会社の生命線である安全性に対する疑念を消費者に抱かせる可能性を配慮したためである。1998年に羽田-福岡線で運航を開始したのは日本国内定期航空運送事業の新規参入が1963年の長崎航空以来35年ぶりという快挙であり、機内サービスを簡素化し普通運賃を他航空会社の普通運賃の半額程度に抑え、平均搭乗率80%以上を記録した。しかし、新聞雑誌等は機内サービスの一環であるという環境に慣れている乗客からのクレーム、および既存大手航空会社がスカイマーク便前後の自社便の割引運賃をスカイマークと同一水準へ値下げするという対抗策をとった結果、スカイマークは次第に搭乗率を下げ平均搭乗率が60%を切ることが多くなり赤字経

営となったという経緯がある。

日本において初めて自らをLCCとしたのは、2007年に関西国際空港とオーストラリア路線を結んだ、カンタス航空の子会社のLCCであるジェットスターである。ジェットスターは日本就航時には「No. 1 LCC」という広告コピーを使用し、日本のマーケットに格安航空会社LCCの地位を築いたといえる。それは、同社の報道資料をみると、必ず「カンタスグループの航空会社であるジェットスター航空は」と記載しており、創業は1920年代であり、世界で最も安全な航空会社という評判を勝ち得たこともある親会社のブランドを利用し、格安であっても安全性が担保される印象を与えている。

3. 日本型LCCの現状

2013年10月15日の日本経済新聞はLCC各社の決算を報じており^{xiii}、官報に掲載された決算報告ではジェットスター・ジャパンは売上高128億円に対して88億円の赤字を計上した エアアジアも36億円の赤字であり、ピーチ・アビエーションは9億円の赤字に留めており、近い将来の黒字化に目途がついたと記載されている。2012年以降、日本においてLCCとみなされている航空企業について現状を記述する。

3-1 ジェットスター・ジャパン

ジェットスター・ジャパンは、2012年3月12日に、豪州カンタスグループ、日本航空、三菱商事および伊藤忠商事系の総合リース会社東京センチュリーリースが出資し^{xiv}、東京の成田空港をハブ（運航拠点）として設立された。翌年、大阪の関西空港を第二のハブとしている。ジェットスターは豪州カンタスグループのLCCとして発足し、日本就航は2007年であるが、アジア・太平洋地域の展開の一環として日本事業を立ち上げたものであ

る。2008年7月に成田空港を拠点に運航を開始し、2013年度末段階で国内10都市に路線を展開した。カンタスグループの戦略としては、LCCであるジェットスター部門は、豪州・ニュージーランドを基本としてシンガポールやベトナムにおいて事業を拡大しており、ジェットスター香港の事業展開も計画される中、ジェットスター・ジャパンの設立は重要であった。一方、日本航空は、既存の航空事業の展開を発展させながら低価格を武器に新規市場の開拓を進めるためにはビジネスリスクの低減が必要であり、カンタス主導のLCC事業に参入したとみるべきである。ジェットスター・ジャパンは初年度に88億円という赤字を計上^{xv}したが、主要株主であるカンタス航空と日本航空はグループ経営戦略の観点から事業継続が必要と判断し、両社で合計110億円の増資を決定している^{xvi}。カンタス航空の報道資料によれば、「世界第3位の経済大国である日本でのLCC事業展開は、大きな市場潜在性があるため資本投下した」と説明しており^{xvii}、日本航空は、平成25年3月期の有価証券報告書において、日本航空の既存航空事業部門は上質なサービスを提供して高単価が見込める路線への経営資源の選択・集中を進めてLCCとは一線を画すが、LCCが提供する低価格市場は新規需要の創出が見込めるため、出資したと記載している。

3-2 エアアジア・ジャパンからバニラ・エアへ

エアアジア・ジャパンは2011年7月21日、全日本空輸（現ANAホールディングス）と、マレーシアのエアアジアが共同で出資し、格安航空会社を設立させることに合意し、同年8月31日に設立された。出資比率は無議決権株式も含めるとANAが51%、エアアジアが49%である。ブランド・機体塗装・機内サービスは、既に日本国外で成功していたエ

アアジアのビジネスモデルを踏襲し、事業運営はエアアジアが主導した。翌年2012年には運航拠点を成田空港として日本国内線では成田から中部、札幌、福岡、那覇を運航し、近距離国際線として成田とソウル、プサン、台北を結ぶ路線を開設した。しかしながら、全日空とエアアジアで事業運営上の課題が克服できず、2013年6月には両社は提携解消を発表し、2013年10月に運航を停止した。提携解消の背景には、日本流ビジネス文化に対する双方の親会社の意識の溝があったとされている^{xviii}。エアアジア側が日本国外で成功していたビジネスモデルを持ち込みたいのに対し、ANA側は日本に適したサービスを求め、双方の意見の溝は埋まらなかった。提携解消発表時、ANAは今後も成田空港を中心としたLCC事業は続ける方針であるとした。当時搭乗率は53%と、採算ラインの70%を下回っていた。不振の理由には、成田空港の23時以降就航が制限された事により機体のやりくりの関係で欠航が増加したこと、欠航時の代替交通手段や宿泊施設の手配を行わないこと等が報道されている^{xix}。また、全日空側が主張した日本独自のサービスである旅行会社経由での航空券購入については、エアアジア側は提携解消時まで難色を示していた。2013年3月期の営業損益は35億円の赤字であった。

2013年7月30日にANAホールディングスが、エアアジア・ジャパンを継承する新LCC会社の構想を発表し、エアアジア・ジャパンを社名変更し、同年12月末より就航するとした。ビジネス客は親会社のANAが担当し、新LCCのコンセプトは「リゾート」とし、成田空港をハブにする事情より、日本国内路線での需要確保が困難と判断したため、日本国外の観光路線に特化するとした^{xx}。2013年8月20日に、2013年11月1日付で社名をバニラ・エアに変更し Simple, Excellent, New Basic という3つのコンセプトで再開す

るとした^{xxi}。社名変更に伴い、エアアジア流のサービスを、日本流の親しみやすいサービスに変更し、日本人の嗜好に合わせたビジネスモデルを追求し、第1段階としてウェブ予約サービスを刷新し、エアアジアのシステムの流用から新規開発システムに切り替え、チェックインの締め切り時間も45分前から30分前に改めた。また、手荷物を預ける費用に関しても、一部の料金プランを除いて20kgまでは無料に改めた。経営方針が変化したことで、ANAセールスやH.I.S.、ビックホリデーなどによる募集型企画旅行も実施されるようになり、2013年12月20日にバニラ・エアとして、東京/成田-沖縄/那覇線と台北/桃園線で運航再開した。

一方、エアアジアは提携解消後に日本への再進出計画を発表し、提携解消時点で複数社と交渉していることを明らかにした。また提携解消後の2013年8月にエアアジアCEOのトニー・フェルナンデスが、日本事業失敗の理由としてコスト構造・路線選択・経営者の判断を挙げ、エアアジア側には問題はないとしている^{xxii}。2014年2月14日に、ブルームバーグがCEOのフェルナンデスに行ったインタビューで、日本での事業提携先を絞り込んだことを明らかにし同年3月14日、中部国際空港内に準備会社「AAJR株式会社」を設置して2015年をめどに新会社を設立することを発表した^{xxiii}。2014年7月1日に記者会見を行い、2015年夏ダイヤから2機で就航し、2015年中に4機体制化し、2016年以降は毎年5機ずつ導入すると発表した。株主はエアアジアが49%、楽天が18%、ノエビアホールディングスが9%、アルペンが5%、オクターヴ・ジャパン インフラストラクチャーファンドが19%をそれぞれ出資したと明らかにした^{xxiv}。本論文執筆現在(2014年9月)では、拠点空港は中部国際空港と報道されている。

3-3 ピーチ・アビエーション

ピーチ・アビエーションは、2010年9月に全日空が香港の投資会社ファーストイースタン投資グループとともに設立すると発表し^{xxv}、その後(株)産業革新機構が資本参加し、2012年3月より関西空港と新千歳ならびに福岡を結ぶ路線で運航を開始した。トータル・ブランディングはシー・アイ・エー^{xxvi}が担当し、また、アドバイザーとしてライアン・エアの元会長パトリック・マーフィー(Patrick Murphy)を迎えている。ANAホールディングスは株式の38.67%を有する筆頭株主であるが、連結対象外であり、ANAが100%株式を保有する完全子会社であるバニラ・エアとは所有関係面では異なる。ANAグループの各社とはコードシェアやマイレージサービスの連携などは行っていないが、グランドハンドリングの委託や乗務員の訓練など、多方面においての協力関係がある。現在、国内線では関西空港より新千歳、仙台、成田、福岡など9路線および韓国、香港、中国の路線を展開している。

3-4 スカイマーク

スカイマークは1996年に旅行会社の創業者である澤田秀雄により設立され、既存航空との競争を通して利用者ニーズに対応する低運賃を提供したが、大手既存航空会社が対抗策を実施したため、搭乗率が下がり苦戦した経緯がある。同社のウェブページの事業の目的では、「厳しい競争にさらされている国際線市場では運賃の低廉化には目を見張るものがあり、メリットが利用者に還元されている一方で、国内線市場では運賃が高止まり状態にあり、利用者の不満は高まっております。当社は、このような国内線市場に参入し、競争状態を生み出し、利用者便益の向上に資することを目的に設立されました。」^{xxvii}とあり、自らをLCCとは名乗っていないが、2011年4月12日に成田空港発着の

国内路線参入発表に際してし、同社社長西久保慎一は、「スカイマークをLCCの最終形と位置づける」と表明して、本学的なLCCビジネスモデルによる事業展開を明言している。しかし、2013年半ばには国内路線で中型機エアバスA330の導入を発表し、2014年に国際線参入を発表している。この時、同社の国際線について、超大型機エアバス380を導入して低価格だが高品質のサービスを提供する、すなわち国内線では従来のLCCのビジネスモデルであるサービスを削除したノンフリル型を行うが、国際線ではプレミアムエコノミーまたはビジネスクラス等の高級化を目指す意向を示している。しかしながら、2014年に機材購入に関するエアバス社との諸問題があり、当初の経営戦略を継続できるかは疑問であり、これに関しては後述する。

4. LCC 発達の契機となった諸外国の航空規制緩和の動向

2012年が日本のLCC元年といわれているが、諸外国では80年代からこの業態が出現していたことは前述した。課題を明確にするために、背景を記述する。

戦後の国際航空は1944年11月に米国の呼びかけで連合国を中心とする52か国の参加により開催されたシカゴ会議のシカゴ条約で枠組みが構成された^{xxviii}。その後の航空輸送の枠組みが決定されたが、当時すでに航空の自由化を推進したい米国の思惑と戦後復興を重視する他の国々の思惑が対立し、多くの点で合意に達していないといわれている。そのため主に商業活動に関わる具体的な項目は二国間協定に任せることとなり、これは後年、国ごとの航空協定が約4000も存在する事態となり、見直しの必要性の提言が増大した。二国間協定の基礎は英米間のバミューダ協定^{xxix}であり、日本は以遠権^{xxx}を保有する米国に対して長年不平等の位置にあった。

4-1 米国の動向

米国では1978年のカーター政権時に航空規制緩和法が成立し、航空自由化が進んだ。それまでは既存航空会社の輸送権益が固定化されており、この法律により、航空路線の新規参入、撤退の自由や運賃制定の自由が認められた。大手の既存航空会社は新規参入企業に対抗するために路線集中化のハブ空港の構築、CRS^{xxxi}、FFP^{xxxii}というマーケティング戦略が加速した。80年代には初期型LCCとしてピープルエクスプレスなどが登場して安価な運賃で既存航空会社と旅客獲得競争を展開したが、既存航空会社は経営基盤が脆弱な新規航空会社をターゲットに露骨な価格競争を行い、1978年から1989年の10年間に88社が新規参入したが、そのうち83社が撤退を余儀なくされた。1990年代に後にLCCのビジネスモデルといわれるサウスウエスト航空が躍進したが、これはハブ空港を利用せず地方都市の2地点を運航し、航空機材の統一、サービスの簡略化などコストの効率化等でマーケティング革新を行い成功したものである。

サウスウエスト航空は、ハブ空港を避けて使用料の安い2次空港に発着する戦略であり、これがLCCの基本である。しかしながら、欧米のように車社会の場合は公共交通機関が未発達な2次空港で際立った不便は見当たらないが、日本においては通用しないことが多い。サウスウエスト航空は、テキサス州の銀行家が州内のダラス、ヒューストン、サンアントニオの航空移動が不便で高額であることに疑問をもち、60年代後半に航空会社設立を提案したのが発端であるサウスウエスト航空は、1978年のカーター政権時のアメリカの航空規制緩和をうけて基本戦略である「低運賃、高頻度運航」の理念を継続し、他社のように「ハブ・アンド・スポーク型」と呼ばれるネットワーク形態を構築せず、保有機材であるボーイング737の航続距

離や収容力を最大限に活用し、2地点間の輸送に重点を置く「ポイント・トゥ・ポイント型」の輸送に徹した。つまり、ある程度の集客が見込める短距離・中距離の路線を開設し、それらの路線を相互につなげてゆくことでネットワークを拡大する手法をとったのである。サウスウエスト航空は基本的には一度就航した地区からの撤退はせず、着実に路線網を拡大していった。さらに、他の航空会社が市場シェアの拡大を重視する中で、サウスウエスト航空は徹底的に利益を重視した経営を行った^{xxxiii}。特に、事業戦略として搭乗ゲートでの折り返し時間を短縮する点は、従業員の高い生産性や航空機のユニットコスト低下と結びつけられており、航空機は150席程度の中型機で単距離を多頻度運航すること、また機内食等を廃止してケータリング等の地上滞留時間を短縮して航空機の稼働率を向上させた。流通コストに関しては、航空券を発券しないチケットレスをいち早く導入し、ウェブによる予約など旅行会社を経由する間接販売は廃止した。FFPは搭乗マイルではなく航空券の金額でポイントが加算される方法である。国内線のみを運航する戦略を継続し、提携会社のコードシェアでカナダやアイスランドをカバーしている。日本経済新聞は、2014年7月から自社ブランドで国際線に参入^{xxxiv}と報道したが、本論文執筆時点では、実行されていない。(財)運輸政策機構によれば、2012年現在、米国国際線におけるLCC旅客数の国際線シェアは3.9%であり、国内線は27.7%である^{xxxv}。

4-2 欧州の動向

欧州では単一市場に向けて1957年にローマ条約が締結されたが、航空運輸部門に関しては各国のナショナルフラッグキャリアに与えられた権益を配慮し、具体的な規制はされていなかった。1987年に欧州裁判所がローマ条約の一般規則はすべての商業活動に適用

されるという判断を下したため、欧州閣僚理事会ではEU域内市場を統合するための航空自由化を3段階で推進することを決定した。すなわち、1988年にパッケージIという関連法が発効し、ゾーン制による運賃設定の自由化に始まり、1997年までに運賃および参入を原則自由にすることが出来るようになるとともに、一定の条件下で域内の他の加盟国の国内二地点を運航できるようになった。現在、旅客輸送数で国際線では最大の旅客を運送するライアンエア(Ryanair)は1985年創業の 아일랜드に本拠地をおく代表的なLCCであり、2013年実績では7,900万人である。2位のルフトハンザドイツ航空は5千万人台、エールフランスや英国航空は3千万人台と大きく水をあけている。また、国際線旅客運送の上位10社のうち上位3社をイーージェット EasyJet、エアベルリン AirBerlin といったLCCが占めている^{xxxvi}。ライアンエアとイーージェットはサウスウエストモデルを忠実に踏襲しており、第二次空港の利用、機内サービスの廃止または有料化、オンライン販売、エコノミー席のみで座席指定無しまたは有料化、機種統一、中距離路線の運航を継続している。

4-3 ASEAN

東南アジア諸国連合(ASEAN)は2015年のASEAN共同体構築に向けて様々な取り組みを展開している。航空市場においては、1995年以降、段階的に航空自由化を進めており、近年では2004年に合意された「航空輸送部門統合に向けたロードマップ(Roadmap for Integration of Air Travel Sector: RIATS)」がその中核に位置づけられてきた。2007年、ASEAN首脳会議が採択したASEAN経済共同体ブループリントにおいてASEAN単一航空市場(ASEAN Single Aviation Market: ASAM)が最終目標に設定され、RIATSを内包するより包括的な取り組みとしてのASAM

構築に向けた準備が進められてきた。経済要素としては、市場アクセス、チャーター、航空会社の所有と支配、運賃、商業活動などが挙げられ、ASEANの共同市場構築にむけてはEUが協力すると言われている。

ASEANとの多国間航空協定に関しては、中国が先行しており、2012年にも第5の自由（以遠権—外国で旅客または貨物の搭乗載を行い、さら第三国へと輸送する権利）について合意形成されることが期待されていたが、途上である^{xxxvii}。韓国との航空協定に関しては、第5の自由までを見据えて、ワーキング・グループでの議論が始まっている。ASAMでも対話パートナーとの多国間航空協定においても、現時点では第5の自由までが目標とされており、EUが実施したような、第6の自由（本国をハブとする第三国間輸送の自由）、第7の自由（ゲージ権—第三国間輸送の自由）、第8の自由（カボタージュ—他国の国内輸送）までは含まれていない。

5. 我が国の航空自由化の進展 — 航空政策と運賃

LCCの成立条件としては、航空の自由化が基本であることは既に述べたが、日本の航空政策および航空市場の変遷について概要を整理する。

1944年11月のシカゴ会議において、第二次世界大戦後の民間航空の枠組みが決められた。敗戦国である日本はGHQにより航空機製造および航空会社運営等一切の航空関連が禁止され、1951年に民間出資の日本航空会社が設立された。これは営業のみを許可された企業であり、運航は米ノースウエスト航空に委託していた。サンフランシスコ講和条約の発効により1952年に航空法が施行され、米国との航空協定を締結した後、1953年に政府出資を加えた、日本航空株式会社が設立された。1958年には日本ヘリコプター輸送と極東

航空が合併し、全日本空輸株式会社が発足し、同年日本はシカゴ条約に参加することが許可された。

その後、日本経済の成長とともに航空輸送は発展したが、諸外国の航空会社との競争や航空企業の秩序ある発展を目指し、日本政府は航空会社の事業領域の棲み分けである、「45・47体制」^{xxxviii}を施行し、これが1985年まで継続することになる。これは極めて保護色の強い政策であり、国内航空会社は堅調に発展したが、相互で競合することはなく、世界の競争市場に対して遅れをとり、また航空運賃に対する消費者意識の醸成も遅れたといえる。1980年代には順調に市場が拡大し欧州を中心に航空自由化が進展し、90年代には我が国にも自由化をうけて新規の航空会社が相次いで設立された。しかしその事業モデルは既存航空会社の経営手法を踏襲し、ただし路線は地域に特化、機材は小型機利用でコストを削減し小規模市場をターゲットとしたもので、その多くが事業不振による累積債務が増大して大手企業の出資をうけながら運航を続行している^{xxxix}。

航空運賃に関しては、国際線運賃では日本は1993年まで国際航空運送協会（IATA）が運賃調整会議で決定する世界の航空会社の共通運賃（IATA運賃）のみを適用していた。しかし本来ならば旅行会社にパッケージツアー用として航空会社が卸していた運賃が、単体で市場に流通するようになった。そして格安航空運賃が登場して公示されているIATA運賃と市場の実勢価格の乖離が拡大し、運賃政策の改訂が行われて航空会社が独自に運賃を設定することが可能になった。国内線運賃は、1996年に上限から25%以内の幅であれば自由に普通運賃の設定ができる幅運賃制度が導入され、2000年の航空法改正に伴い、運賃は完全に自由化されさまざまな割引タイプの運賃が存在した。

国際線の自由化であるオープンスカイは、

国際航空における政府規制を撤廃することである。日米航空協定において、米国側は国力を背景に日本にオープンスカイを長年要求してきていたが、日本政府は既存の航空権益の不公平を是正することを主張してオープンスカイの受け入れは拒否してきた。一方、1997年に結成されたユナイテッド航空、ルフトハンザ ドイツ航空などの包括提携グループであるスターアライアンスに始まる航空連合では、各国の航空政策とは別に、同一航空アライアンス内企業間の包括的業務提携をマーケティングや販売協力、コードシェアにより市場シェア便の増大による路線拡張が行われるようになった。2007年5月に日本政府はアジア・ゲートウェイ戦略会議により発表された「アジア・ゲートウェイ構想」の最重要項目10のトップに航空自由化にむけた航空政策の転換を謳い、「成田・羽田の発着枠については戦略的・一体的に国際ネットワーク拡充」また「首都圏空港の容量拡大にむけての施策を検討」とした。また、2010年に米国および韓国との協定締結に始まり、現在では26か国とオープンスカイ協定が結ばれている。これにより、路線は自国内地点、中間地点、相手国内地点及び以遠地点のいずれについても制限なく選択が可能であり、自由にルートを設定することができる。便数、参入企業、コードシェアも基本的に制限は行わない。行政による供給量の規制が殆ど無くなり航空会社の裁量による運航が可能となるが、航空企業は通常の手続きにより希望する空港の発着枠を確保することが必要であり、航空会社が運航を求める時間帯は空港の発着枠が満杯であるなど、文字通りの自由にはならないのが現状である。

しかしながら、日本がオープンスカイに舵をきったことが海外LCCの日本市場への参入を促し、日本のLCC元年に結びついているのである。

6. スカイマークを含む日本型LCCの課題

LCCは欧州のライアン エア、イージージェット、アジアのエアアジアXに代表される独立系のLCCとジェットスターのように大手企業であるカンタス航空が子会社として運航する大手航空会社グループ内のLCCに大別される。日本のピーチアビエーションやバニラエアも後者に属しているが、エアアジア・ジャパンの失敗は、独立系LCCが日本の大手企業の全日空と組み、経営戦略が異なるために決裂した例である。

世界で成功している大手航空会社の子会社であるLCCの特徴を整理する。

2007年に日本に初就航し、LCCの名称を日本市場に定着させたジェットスターは、カンタス航空のグループ内LCCであり、カンタス航空の経営戦略の中で2ブランド制、すなわちビジネス客対応のフルサービスと低価格重視のLCCを共存させる一環で設立されたものである。この戦略では、カンタス航空が2001年にオーストラリアの地域航空であるインパルス航空を買収し、2004年にジェットスターの名称に切り替えたがカンタスの本体に吸収されることなく、独立性が確保した新ブランド会社として運航している^{xl}。このようにグループ内に全く異なるDNAを温存させている例としては、ルフトハンザドイツ航空とグループ内LCCのジャーマンウイングスの例がある。

ジャーマンウイングスは、1993年に設立されたユーロウイングスの100%子会社で2002年に設立され、2009年にユーロウイングスとともに、ルフトハンザの完全子会社となった。2013年1月に Germanwings GmbH としてユーロウイングスの機材も含めて90機が国内およびEU域内の1800万人の旅客サービスを担うことになった^{xli}。ルフトハンザ便のフランクフルト空港とミュンヘン空港発着

以外の国内線の運航の移管が開始され2014年度中に終了する。ここで特筆すべきは、大手航空会社であるルフトハンザドイツ航空は、LCCを買収して傘下におさめ、別ブランドで自社のハブ空港であるフランクフルト空港およびミュンヘン空港以外の国内線をLCCに移管し、そのLCCを独立企業にしたという特徴で、この点でカンタス航空の戦略と同種といえる。ルフトハンザは自社ブランドで国際線およびEU域内の基幹路線を大型、中型機で運航し、ハブ空港からのフルサービスの国内線、EU域内運航路線の一部をルフトハンザ シティラインという別ブランドに移管している。シティラインはマイルージサービスもあり、専用ラウンジもある。ルフトハンザ シティラインとユーロウイングス及びドイツの地域航空会社であるアウグスブルク航空、エア ドロミティは、ルフトハンザ レギオナル（リージョナル）という航空連合を結成している。ボンバルディアやエンブラエルのようなリージョナルジェット機使用で、4社の域内の提携航空会社はヨーロッパ内で150機の航空機を展開し1週当たり5,700フライト379,660座席を提供している^{xlii}。端的に言えば、ルフトハンザの経営戦略では、ハブ空港から運航する路線と機材、地方都市間を運航する機材とサービス、LCCブランドの展開を明確に分けていることである。

既存の大手航空会社がLCC事業に参入した例は、ユナイテッド航空のユナイテッドシャトル、デルタ航空のデルタエクスプレス等があるが、グループ内に営業戦略の異なる複数ブランドを成功させている企業は少ない。最近ではエールフランス航空が単距離便の競争激化に対応するために近距離便の大半を傘下のLCCであるトランサビア航空に移管する経営再建案を表明し、パイロット組合の反発とストライキの結果、方向転換を余儀なくされたことがある^{xliii}。従来の多くの大手航空会社グループ内LCCは、既存航空会

社の出向者を受け入れ、予約、発券、空港のオペレーションなども従来の方式を踏襲して、本来のLCCのビジネスモデルに抜本的に変更することができなかったことが大きいのである。

さて、LCC運営に関する事例を反芻した後に、スカイマーク社の経営戦略を検証する。

スカイマーク社は1990年代に登場した時は、LCCとは表明せず、大手航空会社より低運賃を提供し、運航機材も統一して国内線専業というビジネスモデルを展開した。そして2011年に成田空港から就航する記者発表では、翌年開始する国産LCCとの競争を視野に、サービスの簡素化や更なる低運賃価格帯を提供するLCC的事業を開始すると明言している。2013年には機内座席に「客室乗務員は保安要員であり乗客サービスはしない」という趣旨の文書を配布し、物議をかもしている^{vliv}。一方2013年半ばには、日本の国内幹線でエアバスA330を導入し、全席プレミアムエコノミークラス、すなわち高品質のサービス提供を発表した。これは自社ブランドで、LCCとプレミアムサービスを共存させることである。そして2014年に国際線に参入し、総投資額1915億円で長距離国際線用に超大型機である座席数が500席から800席というエアバスA380を導入し、エコノミークラスを廃止して全席をビジネスクラスとプレミアムエコノミーにすると発表した。

スカイマーク社は、FFP（マイルージサービス）などのマーケティングツールは無く、一つの企業、一つのブランドで異なる商品（サービス）を共存させるという非常に理解し難い戦略を展開しているのである。スカイマーク社の国際線は、成田・ニューヨーク、成田・フランクフルトという長距離ビジネス路線である、これは日本航空、全日空 ユナイテッド航空、アメリカン航空、デルタ航空、コンチネンタル航空、ルフトハンザドイ

ツ航空など大手航空会社で航空アライアンス連合により、乗継便、空港ターミナル、マイルレージ等のあらゆるサービスを包括的に行う路線である。スカイマーク社の困難は、アウトバウンド（日本出国）を集客したとしても、インバウンド（日本入国）便の集客をネット販売だけで、アライアンスのコードシェア便として集客する先発大手企業と戦えるかということである。本年7月に、エアバス社はスカイマーク社との契約解除を申し出ており、現段階ではスカイマーク社が大手既存企業のバックアップを受けることも視野に、戦略の見直し提言している。

スカイマーク社は、円安による燃料費の負担増やLCCとの競争による搭乗率の伸び悩みなどで2014年3月期決算と14年4～6月期決算の営業損益が赤字とし、7月31日には不採算路線の廃止を表明した。続いて8月14日に成田空港からの撤退を発表し、羽田空港発着を中止として最大69%の運賃値上げの検討を表明している^{xlv}。その後10月25日には成田空港発の最終便を終了した。報道では、運航休止および完全撤退と分かれており、スカイマーク社は将来路線を再開したい旨を発表している。航空会社は空港の発着枠、すなわち発着の時間帯が最重要である。撤退は発着枠を失うことであるため将来路線再開を計画した場合に、発着枠によりマーケティング戦略が左右される。

7. 結論

本研究の課題は、欧米諸国から相当遅れて2012年にLCC元年として国産LCCが登場したが、困難な状況にあること、また日本の航空規制緩和の象徴として登場したスカイマークの経営戦略の変遷に着眼し、当社を中心に日本市場にLCCが定着するための条件を明確化することにある。スカイマーク社が果たしてLCCの範疇に入るか否かは、すでに記

述したように、社長自らLCCとしての発言やプレミアムサービスの発言と幅が広く、確定することは困難であるが、新規航空会社の範疇でとらえる。

第一は、日本版LCCビジネスモデルを構築可能かということである。

LCCのビジネスモデルは単距離を統一した航空機材で多頻度運航すること、短時間であるがゆえに乗客も機内サービスを期待せず、低価格を選択するのである。またインターネット利用の直接販売である。スカイマーク社が参入を計画した日米、日欧路線は単距離ではない。これは2010年の日本航空の破綻により、同社の経営再建の過程で職員の大量解雇と旧式の大型機材の退役に拍車がかかり^{xlvi}、同社の提供座席は破綻前の2008年と2012年の破綻後ではエコノミークラスは46.5%の減少となった。欧米の遠距離目的地のパッケージ旅行を主催する旅行会社では商品造成上航空座席確保のために長距離LCC運航は必要であるのは事実である。しかしながら、LCCは本来流通コスト削減の必要性から旅行会社経由の間接販売をさけるわけであり、ここに経営戦略の分かれ目がある。エアアジアジャパンが全日空と連携を解消し、全日空は独自にLCCのバンラエアを設立しとして旅行会社経由の間接販売を開始している。エアアジアは本論文執筆時では楽天と連携する意向であった。楽天はとしては異業種からの参入としてとしてインターネット上に楽天トラベルを運営しており、エアアジアはネット販売、ホテル等の地上手配で旅行を可能にする企業と組むことを決定したわけであり、大手航空会社のDNAは不要なのである。

第二はブランド構築である。スカイマーク社はLCCと認定していない客層も低価格運賃を提供する航空会社というイメージをもつ航空会社である。大手航空会社ではブランド戦略がすすみ、アジアの例としてはシンガポール航空は、長距離フルサービスはシンガ

ポール航空ブランド、単距離フルサービスはシルクエアブランド、長距離 LCC はスクート、単距離 LCC はタイガーエアとブランドを分けている。これは消費者に価格やサービスを明快にコミットし、ニーズに応えるためである。ルフトハンザも自社名では長距離フルサービス、国内および EU 域内の単距離フルサービスはシティライン、LCC はジャーマンウイングスと明確化している。航空便、特に LCC は旅客の自己責任が問われ、価格に対応したサービスを提供されるので、クレームを避けるためにもブランドの差別化は必要である。

第三は空港にある。LCC は拠点空港ではなく着陸料が安く混雑の少ない二次空港または軍用空港を利用する。日本の場合は拠点空港であるべき成田、羽田、関空、中部が LCC を誘致している。これは東京の一極集中もあり、成田と羽田以外の空港は乗り入れ便が少なく、LCC の参入に依存する必要があるからである。特に中部国際空港は、この2年間、Best Regional Airport Award という地域空港賞を受賞しており、第一種空港でありながら、地域空港であるという立ち位置を認めている。

空港の着陸料は航空機の最大離陸重量^{xlvi}を基本に設定され、当然ながら重量の多い大型機は高額となる。羽田空港の発着枠拡大以後、外国航空会社は離発着便を成田から羽田に移動している。ヴァージンアトランティック航空は2015年1月末日で成田とロンドン線の撤退を表明しており、成田発着の大型便による長距離路線の採算は再検討すべきものである。また、航空機は安全上の理由から、乗員搭載の最低人数が義務付けられており、乗客が少ないからと、搭乗する客室乗務員数を減らすことはできないため、大型機運航は搭乗率が確保されない限り、採算があわない。

筆者が2013年5月にドイツでルフトハンザ航空の路線部長をヒヤリングした時、すでに

2014年には、成田発着の超大型機エアバス A380は B747に機材変更する計画を述べていた。これは、2014年の夏スケジュールより、羽田空港の日中の発着枠が取得できる見通しであり、一方、成田には B747で旅客と貨物需要に備える方向を検討する段階に入っていたからである。A380の機材は、大量集客が今後見通せるドイツと中国間、または北米路線に集中する計画がたっていた。このような状況からみると、スカイマーク社の成田路線にエアバス A380を投入する計画は、当初から航空会社間では無謀とみなされていたことになる。

第四は、消費者教育の必要性である。国民生活センターは2013年7月4日、LCC 利用者から寄せられる苦情が急増しているとして、問題点を指摘する報告書を発表した。報告書によると、航空サービスに関する相談件数は2012年に合計1477件と前年比72%増加、そのうち LCC 関連の相談は579件で4.3倍に増加した。国内線 LCC の運航開始からが1年であり、国民生活センターは以下の要望を LCC 全社に通達した。すなわち、予約用ウェブサイトにも最終確認画面を設ける、用語も分かりやすくする、運賃意外に必須な費用は運賃に併記もしくは含んだ金額を示す、運送約款をトラブルが起きないように整える。消費者用窓口などの体制を整備するなどである。これは消費者が航空サービスがフルサービスが当然のように認識しているために不満が募る場合もあり、「Value for cost」の考え方が浸透していない部分もあると考えられる。

LCC の登場で、贅沢な旅を提供していた航空業は、単なる輸送機関の原点に戻った。消費者にとり航空旅行の選択肢が拡大し、自己責任で廉価な旅が可能になった点、また諸外国では地方空港が安い航空運賃で旅行する観光客により地域活性化につながった事例も多い。

バス並みの価格で利用できるとして欧米、南米のLCCは成長したが、わが国の現状では小型機利用のLCCで地方空港を結ぶようなビジネスモデルはまだ登場していない。現状では日本の新規航空会社は日本航空、全日空という大手二社の傘下に入り寡占状態になる可能性もみられる。

航空自由化によりアジアの各種のLCCの日本市場への参入も期待されるが、2015年に中部国際空港を拠点として参入すると予測されたエアアジアと楽天の合弁事業は、本論文の校正時である2015年1月には、年末のエアアジアの事故により、頓挫している。また、スカイマーク社は増資に際しては日本の航空会社との共同運航が条件となるという流動的な状況である。日本におけるLCCの着地にはまだ時間がかかるのが現状である。

注

i Dempsey, P. and Goetz, A. (1992) *Airline Deregulation and Laissez-Faire Mythology*, Greenwood Publishing

ii ケビン&ジャッキー・フライバーグ (1997) 『破天荒! サウスウエスト航空-驚異の経営』日経BP

iii Williams, A. and Balaz, V (2009) *Low-Cost Carriers, Economies of Flows and Regional Externalities*, *Regional Studies*, Vol. 43, No. 5 pp.677-691

iv 塩見英治 (2006) 『米国航空政策の研究-規制政策と規制緩和の展開-』文真堂

v 戸崎 肇 (1995) 『航空規制緩和』頸草書房

vi 橋本昌史編著 (1994) 『ECの運輸政策』日通総研選書 白桃書房

vii 小熊 仁 (2012) 「欧州におけるLCCのハイブリッド化とビジネスモデルの維持可能性」『運輸と経済』第72巻第1号(財)運輸調査局

viii Forsyth, P., King, J., Rodolfo, C.L., and Trace, K. (2004) "Preparing ASEAN for open SKY",

AADCP Regional Economic Policy Support Facility Research Project 02/008, Monash International

ix 大島愼子 (2010) 「アジアの航空規制緩和-格安航空会社(LCC)と日本市場-」『筑波学院大学紀要』第5集 35-45頁

x 岡田圭介 全日空副社長 交通政策研究会 2013年5月日 日本大学経済研究所

xi 戸崎 肇 早稲田大学教授 談話 NHK ニュース2012年4月10日

xii 2006年にスカイマークと社名変更

xiii 日本経済新聞「ジェットスター、営業赤字90億円 LCC3社の決算でそろろう」

xiv 2011年の計画では、カンタスグループ、日本航空、三菱商事の三社出資であったが、三菱商事の持ち株の半分を東京センチュリーリースが取得した。

xv ジェットスター・ジャパンの決算 官報 2012.09.27 経常損失88.22億円

xvi 日本経済新聞「日航、ジェットスターに追加出資発表 豪カンタスと110億円」2013年10月31日

xvii Qantas Media Release 'Qantas increase share in Jetstar Japan' October 31, 2013

xviii 産経新聞『底流 ニュースの裏側 ANA ホールディングス、エアアジアと合弁解消「日本流」文化の溝埋まらず』-2013年6月30日

xix 日本経済新聞『LCC2年目の岐路下明暗分けた「日本流サービス」ピーチ満足度「大手並み」』-2013年7月24日

xx 日本経済新聞 『格安航空に海外新路線 ANA 観光需要取り込み エアアジア後継』2013年7月31日

xxi 産経新聞『エアアジア・ジャパン 新名称はバニラ・エア』-2013年8月21日

xxii 朝日新聞『日本へ単独再参入を計画 エアアジア CEO に聞く』2013年8月24日

xxiii 毎日新聞『エアアジア日本路線に再参入へ15年にも合弁会社設立』2014年4月10日

- xxiv ノエビアホールディングス報道資料「エアアジア・ジャパン株式会社に対する出資のお知らせ」2014年7月1日付
- xxv ANA プレスリリース「LCC(ローコストキャリア)に関する共同事業の開始について」2010年9月9日
- xxvi CIA Inc. Creative Intelligence Associate (社長 Sy Chen、陳錫豫)は、多数の企業ブランディングを手掛けるブランドコンサルタント会社でユニクロ等の国際ブランディングを担当
- xxvii 2014年8月16日筆者参照
- xxviii 正式名称は Convention on International Civil Aviation で、民間航空を対象に、領空権の確認や民間航空尾法的位置を定めたもの。
- xxix 1946年にバミューダ島で締結された英米間の航空協定で、通過権である第1第2の自由はシカゴ会議を踏襲するが、商業圏である第3、4、5の自由を決めている。
- xxx 第5の自由とは外国で旅客貨物の搭乗搭載権を持ち、更に第三国に商業運送ができる権利
- xxxi Computer Reservation System. 航空券の予約販売流通でコンピューター端末を旅行代理店に設置して販売合理化をはかる。後にGDS Global Distribution System となり、ホテル、鉄道等を網羅し、流通の合理化と販売量の増大を可能にした。
- xxxii Frequent Flyer Program 日本ではマイレージプログラムと呼ばれる。航空会社が運営する企業ポイントであるが、当初は顧客囲い込みツールであったが、現在では企業ポイントが提携企業に販売されて航空会社の収入源になっている。
- xxxiii ケビン フライバーグ ジャッキーフライバーグ『破天荒 サウスウエスト航空 共学の経営』日経BP 1997
- xxxiv 2014年4月14日 日本経済新聞電子版 ニューヨーク
- xxxv 財 運輸政策機構『アメリカ航空産業の現状と今後の展望』2013
- xxxvi 国際航空運送協会 (IATA) World Air Transport Statistics 57th Edition 2013 P.86
- xxxvii ATW Editor's Blog 2014年7月10日検索
- xxxviii 昭和45年(1970年)閣議了解、および昭和47年(1972年)運輸大臣通達で、日本の民間航空事業に対し、棲み分けを定め、日本航空は、国際線と国内幹線、全日空は国内幹線とローカル線、国際チャーター便、東亜国内航空は国内ローカル線の運航と営業とする。
- xxxix 北海道国際航空(エア・ドゥ)、スカイネットアジアなど
- xl 野村尚司『航空業界激動の10年を検証する』JTB 総合研究所 2012年8月
- xli Lufthansa Press Release 19.09.12
- xlii Lufthansa Press Release 10.01.13
- xliii 日本経済新聞 2014年9月23日
- xliv 朝日新聞 2012年6月4日
- xlv 朝日新聞『スカイマーク成田路線の廃止を検討』2014年8月14日
- xlvi 野村尚司『航空業界激動の10年と検証する』JTB 総合研究所 2012年8月
- xlvii Maximum Takeoff Weight 各機種ごとに定められたその航空機が離陸可能な重量

参考文献

- 遠藤伸明 寺田一薫 (2011)「ローコストキャリアにおける経営戦略と費用優位性についての分析」『東京海洋大学研究報告』第7巻 31-39
- 大島愼子 (2010)「アジアの航空規制緩和-格安航空会社と日本市場」『筑波学院大学紀要』第5集 35-40
- 小熊 仁 (2012)「EUにおける航空自由化とLCCの展開」『運輸と経済』第70巻第6号(財)運輸調査局
- 塩見英治 (2006)『米国航空政策の研究-規制政策と規制緩和の展開-』文真堂
- 高橋広治 (2006)「東アジア航空市場とローコストキャリアの将来像」国土交通省国土交通政策

研究所

- 戸崎 肇 (2008) 「航空市場における新規参入企業の経営分析」『明治大学社会科学研究所紀要』第46巻第2号 39-48
- 中庭光彦 (2008) 「競争ルールの変更を目的とした戦略的参入の分析 エイチ・アイ・エスによる航空参入のケーススタディーより」『多摩大学研究紀要 経営情報研究』第12号 15-25
- 野村尚司 (2012) 「LCC 定着のための航空運賃のあり方～市場動向と法的環境整備の観点から～」日本国際観光学会論文集 (第19号) 39-45
- 花岡伸也 (2010) 「アジアにおける航空自由化の進展とローコストキャリアの展開」『運輸と経済』第70巻 第6号 (財) 運輸調査局
- Aviation Week & Space Technology (2007) "LCCs Should Study Legacies' History ..Not Repeat it" McGraw-Hill Data Services, Vol. 166 No. 20

- Button, K. Costa, A and Cruz, C. (2007) "Ability to Recover full Costs through Price Discrimination in Deregulated Scheduled Air Transport Markets", *Transport reviews*, Vol. 27 No. 2 pp.213-230
- Flight Global (2010) "Air Asia and Jetstar ink wide-ranging cooperation agreement" <http://www.flightglobal.com> visited on 18 August 2014)
- ELFAA (2004) *Liberalisation of European Air Transport: The Benefits of Low Fares Airlines to Consumers, Airports, regions and environment*, visited on 18 August 2014
- O'Connell, J. and Williams, G. (2005) "Passengers' Perceptions of Low cost Airlines and full Service Carriers: A Case Study Involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia and Malaysia Airlines" *Journal of Air Transport Management* Vol 11 pp.259-272