

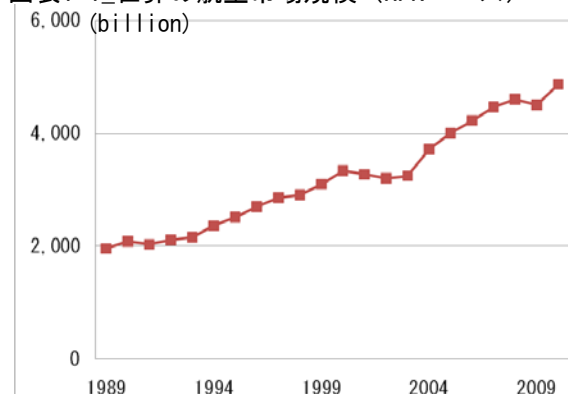
LCC（格安航空）の浸透が求められる理由 要旨

1. 世界規模で見た航空旅客需要（RPKベース）は、様々なイベントリスクを乗り越えて常に右肩上がりで伸びてきており、中長期的にも増加基調が続くものと予想される。その牽引役となっているのが今や世界第2位の市場となった中国等の経済成長著しい新興国を抱える「アジア・パシフィック地域の成長」とオープンスカイ政策の申し子である「LCC（格安航空）の伸張」である。LCCとは、「低コスト構造を構築し、低運賃・ノーフリル（必要最低限サービス）で運航する格安航空会社」であり、その代表例としては、米国のサウスウェスト航空やアイルランドのライアン航空等が挙げられる。航空での低コスト構造構築のためには、アセットのユーティライゼーションの向上が不可欠であり、具体的には「出来る限り少ない機材での生産規模拡大」のために、「1機当たりの座席数を増やす」とか「ポイント to ポイントによる運航頻度を上げる」ことを基本としているが、他にも以下のような特徴が見られる。
 - ①運航頻度アップのために、短距離を中心としており、機材稼働時間が長い。
 - ②機材コスト削減の工夫として、単一機材の大量発注を行う。
 - ③運航関連の人員のマルチタスク化等により人件費でのコスト競争力を確保。
 - ④遅延防止・空港経費のディスカウント交渉を基本とする空港交渉を実施。
 - ⑤単純な価格設定、ITシステムの活用やノーフリルにより営業経費・本社経費を圧縮。
2. LCCの市場シェアを見ると、欧米では30%前後の供給シェアを得ているが、アジアパシフィック地域では15%程度に留まっており、未だ十分な成長余力があると考えられる。また、LCCブランドの浸透により、ビジネスモデルは多様化しており、中長距離路線への進出、クラス制の導入、FFPサービスの付与等、典型的モデルから外れるビジネスモデルも出現している。但し①コストダウンは低運賃に直結させる、②利益は、サービスフィーで稼ぎ出すという共通の特徴があり、その基礎にある「フェアプライス」の考え方は、ICTの発達と相まって消費者にも定着し始めており、今やエアラインビジネスモデルの全てに影響を与え、エアラインの経営はハイブリッド化している。
3. これまで我が国の航空市場は、最大需要地である首都圏空港の容量が不足しており、LCCブランドの浸透の最大の制約となっていた。しかしながら、今後は、①2012年以降に予定されている羽田・成田空港の容量拡大に伴うLCCへの配分余力の発生、②世界的なオープンスカイ政策の進展と国内際を問わない空港間競争による誘致競争の激化、③アジア・パシフィック地域での中・長距離LCCビジネスモデルの定着、④ICTの発達による消費者の行動様式、嗜好の変化によるLCC利用の活発化等から、LCCブランド浸透の基本条件は整ったと考えられる。
4. 我が国にLCCが浸透した場合、「既存航空会社の経営環境が悪化する」とだけ思われがちだが、諸外国の事例や日本の新規参入の例を見ても、新規参入者は新たな需要を開拓し、需要を上積みしており単純には言い切れない。但し、LCCの低運賃がマーケット指標になることから、類似路線での交通が提供する最低運賃の価格帯はそこまで下がることとなり、既存航空会社は、LCC浸透を前提とした新たなマーケティング戦略が求められることになる（今の彼らの最低価格水準が50%下がるという指摘も存在）。本稿では、低運賃の影響は航空にとどまらず、国内においては深夜バスや新幹線といった他交通機関の運賃低下を促すことに加え、国際旅客においてはインバウンド需要の惹起が期待される点に着目したい。この機会に、関係者協調により「高すぎる空港コストの問題」といった航空施策上の課題や「震災を境とした外国人旅行者離れ」といった観光施策上の課題、「集客力のある魅力あるコンテンツの充実」といった第3次産業施策の課題等を、個人消費刺激、外需取り込みを目的とした観光レジャーバリューチェーンの観点から一体解決することが期待されている。

1. 世界の航空需要動向

- 世界規模で見た航空旅客需要(RPKベース)は、様々なイベントリスクを乗り越えて常に右肩上がり伸びている。近時でもリーマンショック・世界同時不況の影響により2009年は一時的に落ち込んだものの、足下の需要は既に回復、増加基調に戻っており、この傾向が続くと専門家の間では予想されている。
- 国別の市場規模を見ると、米国が世界最大市場ではあるが、成長著しい中国が第2位になっている。地域別に見ると、従来航空市場の中心であった北米や欧州が成熟化市場となっており、経済成長著しい新興国を抱えるアジア・パシフィックが世界最大規模の市場に成長している。
- こうした中、エアラインランキングを鳥瞰すると、旅客数ベースでは第1位は合併により巨大化したデルタ航空であるが、LCCに分類されるライアンエア、サウスウェスト航空が上位に入ってきており、今やLCCの存在はエアライン業界において規模の面でも無視できない存在となっている。

図表1-1_世界の航空市場規模 (RPKベース)



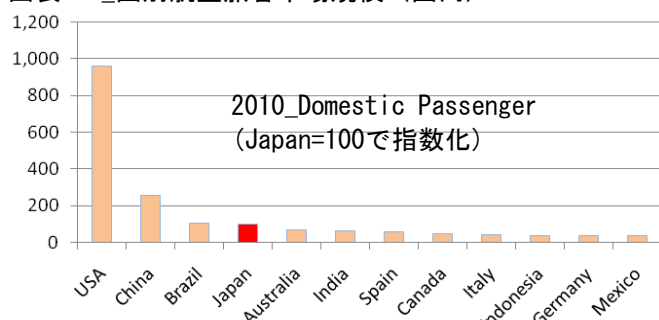
(備考) 日本航空機開発協会(ICA0定期・不定期)資料により作成

図表1-2_地域別航空市場成長予測 (RPKベース)

	Boeing	Airbus
アジア・パシフィック	6.7%	5.9%
北米	2.9%	3.7%
欧州	4.3%	4.2%
中東	6.6%	6.4%
ラテンアメリカ	6.9%	5.3%
CIS	4.3%	5.6%
アフリカ	5.1%	5.7%
全世界平均	5.1%	4.8%

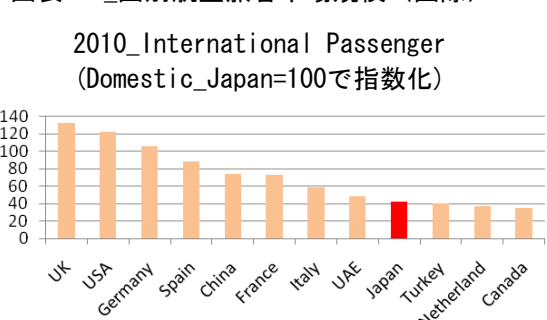
(備考) The Boeing Company(CMO) & Airbus(GMF)により作成

図表1-3_国別航空旅客市場規模 (国内)

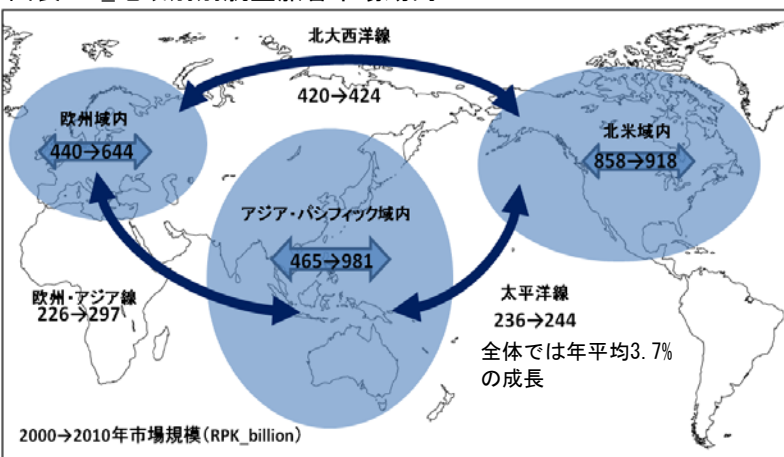


(備考) 図表1-1~4ともにACI WORLD AIRPORT TRAFFIC REPORT2010により作成

図表1-4_国別航空旅客市場規模 (国際)



図表1-5_地域別航空旅客市場動向



(備考) The Boeing Company(CMO)により作成

図表1-6_航空会社別運送旅客状況

2010_TOP10 WORLD AIRLINE	
	(1,000人)
1 Delta	162,615
2 United-Continental*	145,550
3 Southwest	106,228
4 Lufthansa-Group *	91,157
5 American	86,127
6 China Southern	76,456
7 Ryan	72,100
8 AF-KLM	71,320
9 China Eastern	64,930
10 US Airways	51,853
11 IAG-Group*	50,600

*仮集計ベース、(注)4,7,8位は3月、他は12月

(備考) 各社プレスリリース・アニュアルレポートにより作成

2. エアライン業界動向

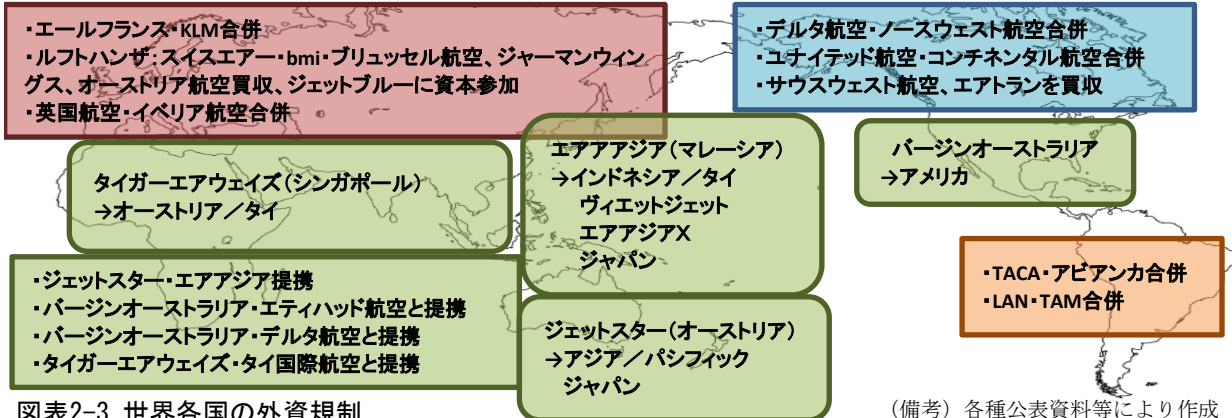
- 世界の主要なエアラインは、その性格から①ネットワークキャリア(NWC)、②ローコストキャリア(LCC)③グローバルキャリア(GBC)にグルーピングされる(定義は図表2-1参照)。
- オープンスカイの進展が、新モデルの成長を生んだが、資本に関して、オープン政策をとっている国は限られており、その結果NWCはアライアンス、LCCは現地資本を使ったフランチャイズ方式により規模のメリットを得るに留まっている。これらは、オペレーションの重複がある中では大きなコスト削減効果は期待できず、ワンオペレーションのGBCや合併エアラインとの差異が生じている。
- 近時、GBCの中でも中東キャリアは、A380を初めとする大型機材を大量発注・受領・運航を開始しており、巨大な供給力と基地空港の立地を利用した低運賃モデルで市場での存在感を増している。
- 但し、中東キャリアが狙っている商圏は、自国基地をベースにした乗継需要中心の長距離需要であることから、極東にある日本は第一ターゲットになっておらず、域内の中短距離を主軸とするアジア・オセアニアのLCCや中国の民航は今後も更なる伸張が予想される。

図表2-1_航空会社カテゴリー

性格	定義	最近の動向	航空会社例
ネットワークキャリア NWC	シカゴ体制下のナショナルフラッグキャリア等が前身となっているフルサービスで運航する航空会社(LCCとの対比でレガシーキャリア、フルフルサービスキャリアとも言われる)。主たるターゲットが本国の乗客であり、多くの場合は国内・国際両方で運航している。	イールド低下により、自社ネットワークで全てのニーズに応えることが難しくなったことから、連携を重視。連携はインターライン・コードシェアから始まったが、今やジョイントベンチャーにまで進展。外資規制の及ばない地域(欧州内、米国内)では大型M&Aによる規模増も進展。	Lufthansa AF-KLM British Airways United Continental Delta American
ローコストキャリア LCC	低コスト構造を構築し、NWCに比して大幅な低運賃・ノーフリル(必要最低限サービス)で運航する格安航空会社。新規航空会社で多く見られるビジネスモデル。	LCCの中でもビジネスモデルが多様化。経済成長が続く新興国ではLCCがNWCを凌駕し始めている国も存在。欧米は、成長限界が囁かれ始めているところ。	Southwest/Jetblue Ryan/easyJet Jetstar/Air Asia Gol
グローバルキャリア GBC	以遠征や第6の自由(本国を経由した3国間輸送の自由)を利用して、他国乗客も主たるターゲットにフルフルサービスで中長距離運航を行う航空会社。	ターゲットがグローバルであるためユニットコスト削減が至上命題。アライアンス、ジョイントベンチャーよりも自社ネットワークを重視。中東エアラインが膨張中	Shingapore Emirates Cathay Pacific Qatar

図表2-2_世界の航空会社コンソリデーション状況

(備考) 各種公表資料等により作成



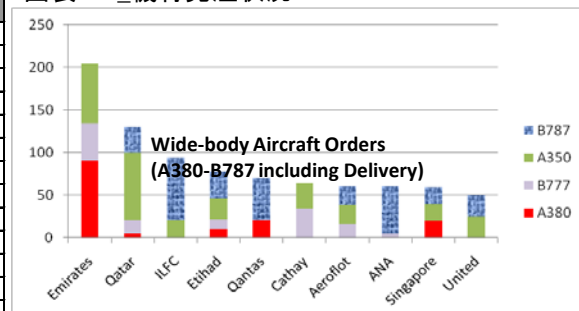
図表2-3_世界各国の外資規制

(備考) 各種公表資料等により作成

国	外資規制 (議決権シェア)	備考
アルゼンチン	100%	アルゼンチンの株式会社であること。
オーストラリア	国際49%	カンタス航空については、35%まで。
ニュージーランド	国内100%	オーストラリアと同様
ペリ・コロンビア	100%	同国籍の会社であれば、外資規制は無し。
メキシコ	25%	
ブラジル	20%	
中国	35%	総規制が35%で、大口規制は25%。
インド	49%	エアインディアに対しては、26%
日本	33.3%	
韓国	50%	
シンガポール	100%	
台湾	33.3%	
トルコ	49.9%	
欧州	49%	米国からの投資を25%に制限する権利を保持。
米国・カナダ	25%	

(備考) 各種公表資料により作成

図表2-4_機材発注状況



(備考) The Boeing Company, Airbus2011年10月時点公表データにより作成

3. LCCビジネスモデル分析①

- ・LCCとは、そのビジネスモデルを総括すると「低コスト構造を構築し、低運賃・ノーフリル(必要最低限サービス)で運航する格安航空会社」であり、代表例としては、米国のサウスウェスト航空やアイルランドのライアン航空等が挙げられる。
- ・装置産業である航空事業での低コスト構造構築のためには、資産稼働の向上が不可欠であり、具体的には「出来る限り少ない機材での生産規模拡大」のために、「ピッチを詰めて1機当たりの座席数を増やす」とか「ポイント to ポイントによる運航頻度を上げる」ことを基本としている。
- ・LCCのコスト構造等を他のモデルと比較分析すると、他にも以下のような特徴が見られる。
 - ① 運航頻度アップのために、短距離が中心、NWCに比して平均距離が短く、機材稼働時間が長い。
 - ② 単一機材の大量発注によるイニシャルコスト・整備コストの削減を実現。
 - ③ 運航関連の人員のマルチタスク化等により人件費でのコスト競争力を確保。
 - ④ 遅延防止・空港経費のディスカウント交渉を基本とする空港交渉を実施。
 - ⑤ 単純な価格設定、ITシステムの活用やノンフリルを基本とすることで営業経費・本社経費を圧縮。

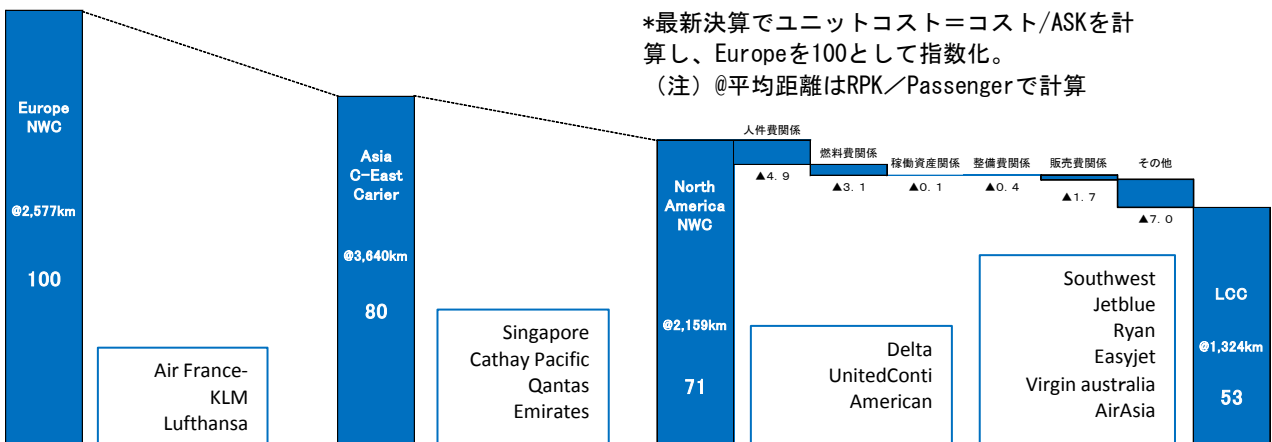
図表3-1_LCCの航空運賃

東京(成田・茨城)ー上海(浦東)往復運賃状況 条件:2011/11/8日本発、2011/11/15上海発、(2011/10/7最安値で予約)、空港税等諸費用除く

¥13,000 春秋 茨城 ↔ 上海(浦東) R4 *東京駅往復バス¥1,000-	キャンセル 不可	¥39,310 中国国際 成田 ↔ 上海(浦東) ¥9,000 サーチャージ	キャンセル 不可
↑↓ 規模と時間の差で商品差異あり。			
¥26,000 DELTA 成田 ↔ 上海(浦東) スカイゲート取扱:格安 ¥14,000 サーチャージ *東京駅往復鉄道¥5,100-	キャンセル 不可	¥59,800 春秋 茨城 ↔ 上海(浦東) Q	¥11,960 20%
¥36,000 JAL 成田 ↔ 上海(浦東) 回郷特価3 ¥9,000 サーチャージ	¥20,000	¥56,000 JAL 成田 ↔ 上海(浦東) ダイナミックセイバー ¥9,000 サーチャージ	¥20,000

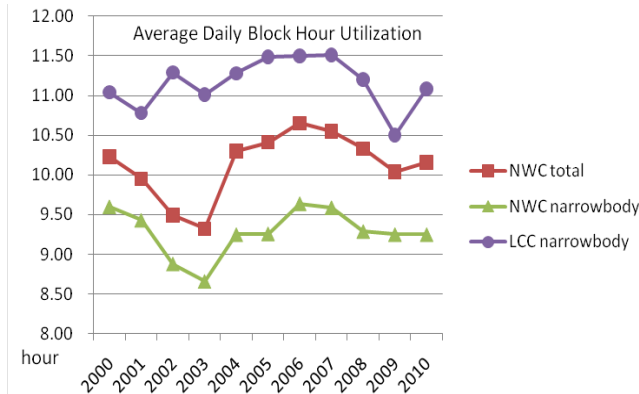
(備考) 各社・旅行会社ホームページにより作成

図表3-2_業態別ユニットコストレベル比較



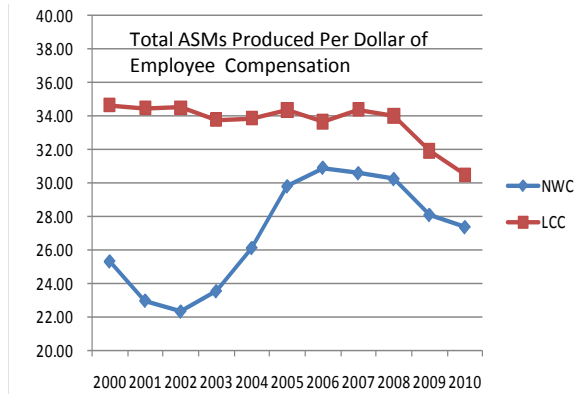
(備考) 各社プレスリリース・アニュアルレポートにより作成

図表3-3_米国における機材稼働率



(備考) MIT_AIRLINE DATA PROJECTでの公表データにより作成

図表3-4_米国における労働生産性推移



(備考) MIT_AIRLINE DATA PROJECTでの公表データにより作成

4. LCCビジネスモデル分析②

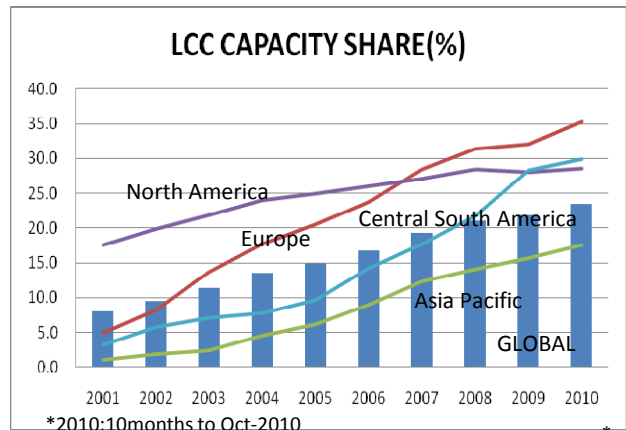
- ・ LCCの市場シェアを見ると、LCCの世界でも成熟化が進んでいる欧米は30%前後の供給シェアを得ているが、アジアパシフィック地域は近年、その規模を順調に伸張してはいるものの、中南米ほどではなく未だ供給シェア15%程度に留まっており十分な成長余力があると考えられる。
- ・ 欧米市場の成熟化、成長地域であるアジア・パシフィックでLCCが増えるに従って、LCCビジネスモデルは多様化しており、中長距離路線への進出、クラス制の導入、FFPサービスの付与等、前頁で述べた特徴(短距離高頻度・狭ピッチ・ノンフリル)から外れるビジネスモデルも出現している。
- ・ 経営の共通項として、①コストダウンは低運賃に、②利益は、サービスフィーで、という特徴があり、その基礎にあるフェアプライスの考え方は、ICTの発達と相まって消費者に定着し始めており、今や全てのエアラインのビジネスモデルに影響を与えており、その経営はハイブリッド化している。

図表4-1_LCCシートシェア

LCC Capacity share by country			
DOMESTIC		INTERNATIONAL	
Ireland	76.3%	Spain	54.4%
India	59.3%	Poland	53.5%
Philippines	54.0%	Malaysia	43.8%
Malaysia	52.1%	Ireland	43.6%
Mexico	50.8%	Italy	41.8%
Brazil	50.4%	Romania	41.5%
Turkey	49.3%	Portgal	37.9%
Australia	48.9%	UK	37.7%
Germany	44.2%	Sweden	34.2%
South Africa	39.0%	Indonesia	32.4%
US	29.2%	US	6.8%
Japan	8.6%	Japan	n.a
China	4.5%	China	2.7%

(備考) CAPA_AIRLINE Leaderにより作成

図表4-2_LCCシートシェアの推移



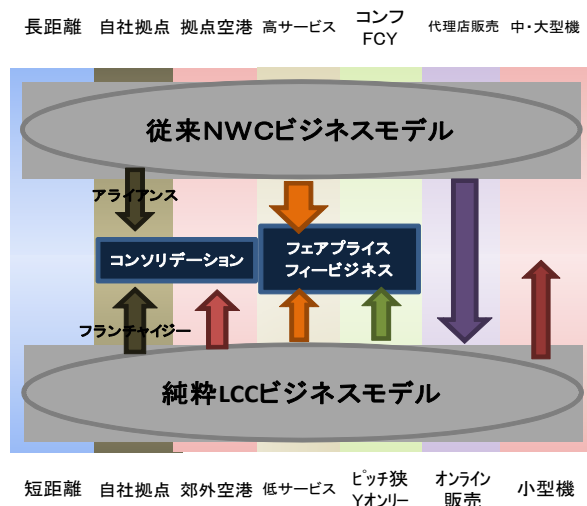
(備考) CAPA_AIRLINE Leaderにより作成

図表4-3_LCC経営モデル比較

	純粋LCCモデル	Ryan	Southwest	Airtran	LCC派生型
ネットワーク	短距離 ポイントtoポイント	◎	◎	◎	長距離 コードシェア
利用空港	郊外の空港	◎	◎	拠点	拠点空港
機内サービス	ノンフリル	ノンフリル	Snack	Catering	サービス提供(有料)
FFP	なし	なし	あり	あり	あり
販売チャンネル	オンライン	◎	◎	◎	オンライン
機材	単一機材 A320orB737	◎	◎	◎	単一機材 A320orB737
機体コンフ	エコノミーオンリー	高密度	やや緩	2クラス	2クラス
	長距離LCCモデル	AirAsiaX	Jetstar*		
ネットワーク	長距離 コードシェア インターライニング	◎ ×	◎ ◎		
利用空港	拠点空港	◎	◎		
機内サービス	サービス提供(有料)	Catering	Catering		
FFP	あり	なし	あり		
販売チャンネル	オンライン	◎	◎		
機材	2Aisle	2Aisle	2Aisle		
機体コンフ	2クラス	2クラス	2クラス		

*長距離のみで特徴付け
(備考) 各社公表資料等により作成

図4-4_LCCとNWCのハイブリッドイメージ



(備考) 各種公表資料等により作成

5. 日本におけるLCCの課題と展望①

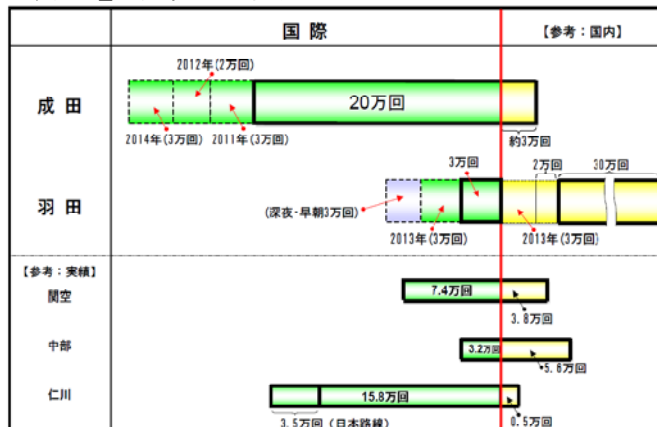
・これまでの我が国の航空市場は国内旅客・国際旅客ともに最大需要地である首都圏空港の容量が不足しており、各々の市場でのLCCという交通手段の浸透・定着の最大制約となっていた。①国内では、3つの需給ギャップ(1)朝夕と昼間、2)週末と週中、3)盆暮れ正月とオフシーズン)が存在する中で、本邦大手は「インフラとして積み残しを避けること」と「収入の最大化」を勘案し、高い正規運賃+中大型機運航というビジネスモデルに帰着、新規航空会社はLCC的経営モデルを指向するものの、大手2社との間の供給量の差異も大きく、LCC定着には至っていない。②既得権が大きい国際では、首都圏において海外LCCに回る余剰容量はなく、本邦2社も「自国民は自国キャリアを選考する気質が高い」というホームマーケットアドバンテージを活用しNWC間での競争に主眼を置くことが合理的であったことから、LCCモデルが浸透していなかった。

・しかし、今後は、以下の要因から、海外LCCの日本市場参入が増加、対抗策としての本邦LCCの登場となっており、LCCが広く認知され、交通体系の中に新たに組み込まれるものと思われる。

- ① 今後予定されている羽田・成田空港の容量拡大に伴うLCC枠の確保。
- ② 世界的なオープンスカイ政策の進展と国内際を問わない空港間競争の激化による誘致合戦。
- ③ アジア・パシフィック地域における経済成長の進展と中・長距離LCCビジネスモデルの定着。
- ④ ICTの発達による消費者の行動パターンや嗜好の変化によるLCC利用の活発化。

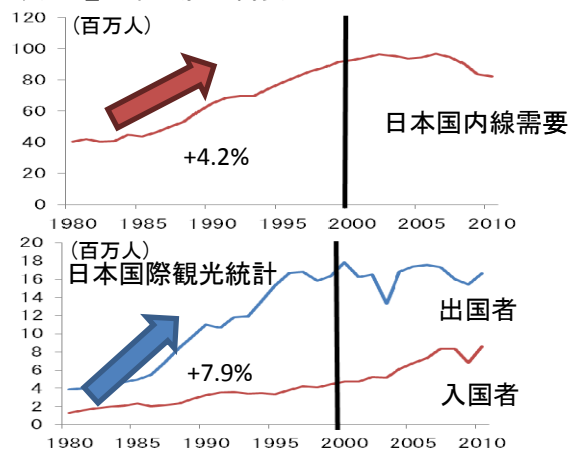
・但し、国内旅客において低コスト経営を徹底しているスカイマーク社のユニットコストですら、アジアのLCCの雄であるエア・アジアのユニットコストと比較すると3倍に近い差が存在しており、日本固有のコスト高要因もある中で、本邦LCCが自らの努力だけで、どこまでの持続可能な低コスト構造を作ることができるかは未だ不透明である。

図表5-1_空港容量の状況



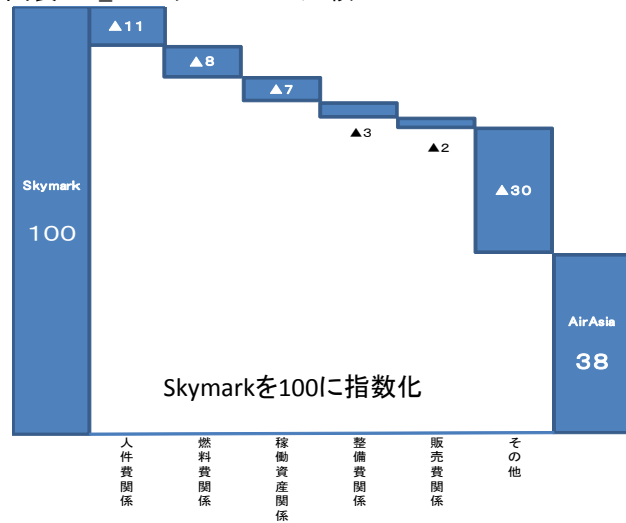
(備考) 成田空港株式会社IR資料より引用

図表5-2_日本の航空需要



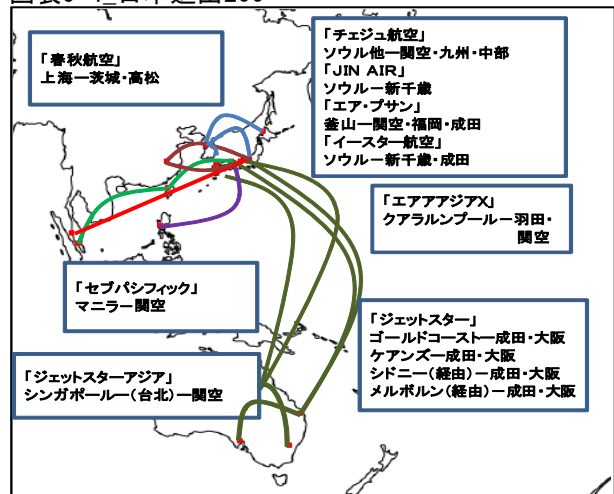
(備考) 政府観光局、国交省資料により作成

図表5-3_ユニットコスト比較



(備考) 両社有価証券報告書・アニュアルレポートにより作成

図表5-4_日本進出LCC

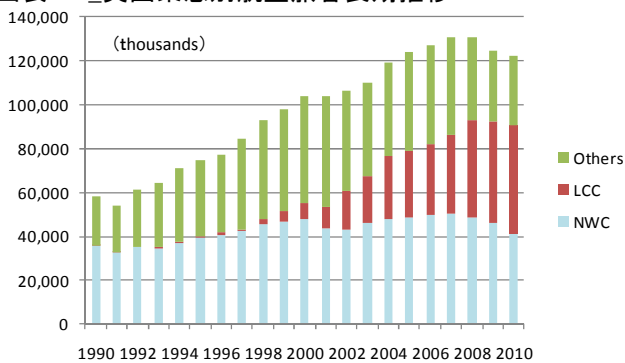


(備考) 各種公表資料により作成

6. 日本におけるLCCの課題と展望②

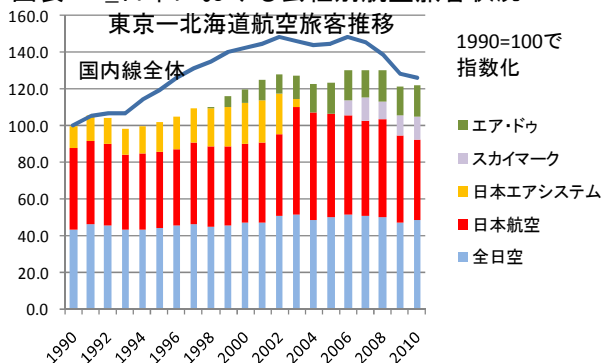
- ・LCCモデルが定着した場合に、「NWCの需要を奪う」と思われがちだが、諸外国や日本の新規航空会社の例を見ても、新規参入者は新たな需要を開拓しており、必ずしも既存NWCの需要を収奪しているわけではない(カンタスによる国内外での2ブランド経営の成功という実例あり)。
- ・但し、LCCの低運賃がマーケット指標になることから、類似路線でのNWCが提供する最低運賃の価格帯はLCCレベルまで下がることとなり、既存本邦社は、これを組み込んだ新たなマーケティング戦略が求められることになる(NWC最低価格が今の50%になりかねないという指摘も存在)。
- ・その影響はNWCにとどまらず、国内旅客における深夜バスや新幹線といった他交通機関の運賃低下効果や国際旅客における、インバウンド需要の惹起効果が見込まれる。但し、輸送手段の選択はあくまでも副次的であり、主目的であるコンテンツの充実が大前提、必要不可欠である。
- ・LCCの浸透が、バリューチェーンや我が国のインバウンド政策に与えるプラスの影響は大きく、その浸透のために、事業者の自助努力だけでなく、空港関係費の圧縮策や機材コスト低減の施策、利用促進のためのフリーミアムの活用等が一体的に実施されることが期待される。

図表6-1_英国業態別航空旅客長期推移



(備考) 英国CAA公表データにより作成

図表6-2_日本における会社別航空旅客状況



(備考) 国交省公表データにより作成

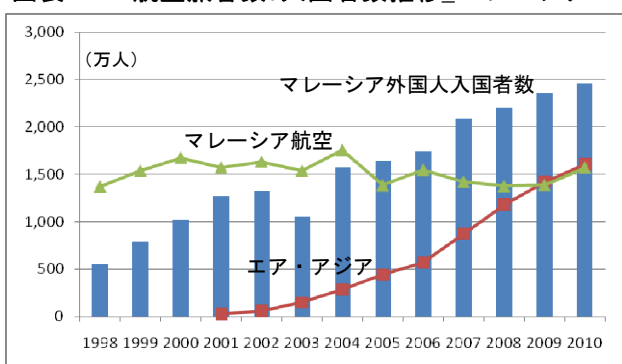
図表6-3_国内における輸送手段比較

●国内における輸送体系比較

	鉄道	航空	バス・自動車	
概要	4時間圏内(東京-広島)では航空に対し優位に立つ。	価格とスピードを武器に鉄道4時間超範囲(東京-3島)で鉄道に対し優位に立つ。	フリクエンシーないものの快適性向上により、低運賃分野で存在感アップ。	
相互比較	価格	ANA旅割(1ヶ月前) 羽田-伊丹:¥10,170~	WILLER早割21(1ヶ月前) 新宿-大阪:¥4,800	
	時間	14:00-16:36 約2時間半	14:00-15:05 約1時間	
	供給	フリクエンシー大	フリクエンシー小	フリクエンシーなし
	快適	負担小	負担小	負担大
現在のポジション	輸送力と定時性から国内輸送体系の中核。値下げ圧力が少なく経営は安定的	長距離分野で鉄道と分担。マイルマネージで需要喚起	現在のLCCニーズの吸収先でマイナーな存在ながらレジャー需要等を吸収	
LCC定着による影響	LCCニーズに引きずられ、レジャー単価がダウン。結果として平均単価が下落のおそれ。		価格競争の激化を回避する路線を選択	

(備考) 各種公表データにより作成

図表6-4_航空旅客数&入国者数推移_マレーシア

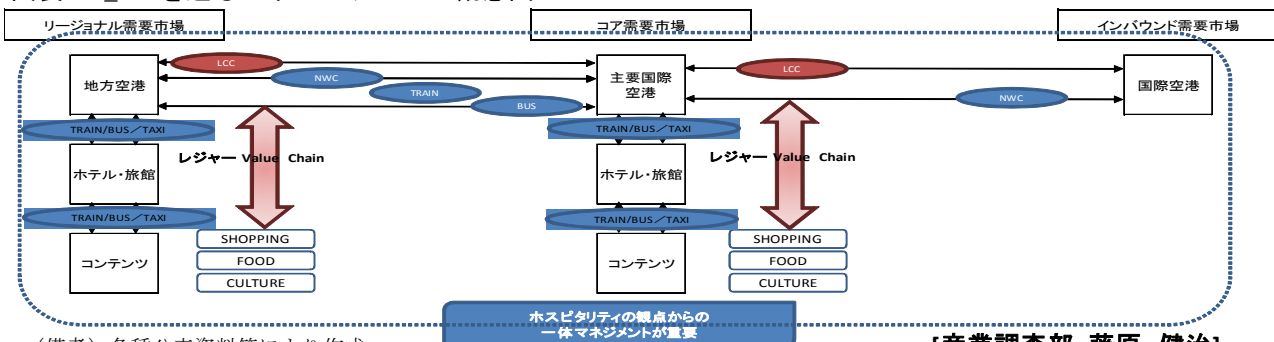


(注) マレーシア航空: 2005年は9ヶ月決算

エア・アジア: 2007年決算期変更(2007/6-12が欠落)

(備考) 両社アニュアルレポート、マレーシア観光庁公表データにより作成

図表6-5_LCCを巡るバリューチェーン概念図



(備考) 各種公表資料等により作成

[産業調査部: 藤原 健治]

- ・本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：日本政策投資銀行と明記して下さい。
- ・本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当行までご連絡下さい。

お問い合わせ先 株式会社日本政策投資銀行 産業調査部

Tel: 03-3244-1840

E-mail: report@dbj.jp