

LCC とオープンスカイは日本の空を変えたのか？

—まだ道半ばだが、国際線に大きな活路—

丹 治 隆

要 旨

2010年の「国土交通省成長戦略2010」で航空・空港に関する6項目の主要施策が発表された。日本としては戦後初めてとも言ってもよい本格的かつ包括的な航空・空港に関わる施策であり、その中でも特に「オープンスカイ推進策」と「LCC参入促進策」がこれまでの政策の大きな転換を示すものであった。

オープンスカイ推進政策に従いこれまでアジア諸国および主要各国とオープンスカイ協定を続々と締結し、外国の航空会社が自由に日本の空港に（羽田空港を除く）参入できるようになった。これにより成田空港や関西空港などでは外国LCC (Low Cost Carriers、低コスト航空会社) が続々と参入している。

また「日本のLCC元年」といわれる2012年には3社の国産LCCが初参入し、片道〇円などの破格の運賃や新経営陣の派手なパフォーマンスでメディアを賑わした。現在ピーチ、ジェットスター・ジャパンおよびバニラエアなどがこれまで低迷していた国内航空需要を押し上げている。

このような状況下、わが国の殆どの航空会社も黒字を計上し、また国際線便数、国際旅客数増加でにぎわう空港も収支が大幅に改善している。日本の空の歴史の中でも突出した好況ぶりだ。このように確かに日本の空は新政策の追い風を受けて華やかになっているが、実は日本はオープンスカイおよびLCC参入では世界に大きく遅れを取っていた分野であり、特に21世紀に入ってからの弊害が顕在化し、日本の空はどん底ともいべき様相を呈していたのである。

今回の調査の目的は二つである。一つ目は世界の末席からスタートした日本のLCCおよびオープンスカイが、新政策後6年が経過した現在、政府の目論見どおりの効果を発揮しつつあるのかを確認し、浮き彫りになった課題に対して提言することである。

もうひとつは、世界の航空業界・市場の変化について最新の状況を調査することである。日本は世界の流れにかなり遅れて変化が起こるいわゆる完全なフォロワーとなっており、日本の空の将来を予測する上で、また提言をする上で大いに参考となるからだ。

調査の結果、前述のように日本の空全体としては確かに盛り返しつつあるものの、よく

見ると必ずしも喜べない状況にあることがわかった。国内市場はLCC参入効果でやっと10年前の需要水準に戻ったという状況で、かつ頼みのLCCシェアが早くも伸び悩む様相を示している。

国際市場は、LCCとオープンスカイのシナジー効果に加え、訪日外国人の増加が相まって予想を上回る効果が出ており、今後もさらなる発展も期待される。しかしこの成長の中でも本邦航空会社の輸送実績や日本の玄関である成田空港の空港取扱量を見ると10年またはそれ以前の水準までにも回復しておらず、世界の成長からいまだ取り残されていることも判明した。今後より一層の大胆な政策支援をしていかなければさらなる飛躍は難しい状況が浮彫りとなった。

キーワード：LCC、格安航空会社、FSC、オープンスカイ、航空自由化、規制緩和、新成長戦略、交通政策基本計画、首都圏空港

1. はじめに

1.1. 最近の航空政策および空港政策

航空輸送産業や航空市場の動向を語る上で、大変大きな影響を及ぼす国家の航空政策および空港政策を抜きにしては語れない。図表1に示すように、まず2000年以降の主な諸政策の流れおよびその効果などについてレビューする。

国内航空については、日本政府は「需給調整規制廃止」という名のもとに2000年2月発効の改正航空法により自由化に踏み切った。意欲ある企業の新規参入により競争が促進され、その結果サービスの多様化・改善と利用料金の低減によって利用者を増やすことが目的であった。米国は1978年に世界に先駆けて航空規制緩和法を成立させ、路線参入・撤退、および運賃設定の自由化に踏み切ったが、日本はそれに22年遅れての自由化であった。

航空法改正に先立ち1998年に北海道国際航空（現AirDo）とスカイマークエアラインズ（現スカイマーク）が35年ぶりに新規参入を果たし、その後のLCC参入前までに合計6社が日本の空に加わった。競争促進によりJAL/ANAが支配する日本の空に風穴を開け、需要が増大することが大いに期待されたのである。しかしながら後述のように実際はその逆の結果となり、需要は大きく低迷した。

国土交通省は2010年に「国土交通省成長戦略2010」を策定し、その中で「LCC参入促進」を主要施策として盛り込んだ。この政策に従い2012年に初めて本邦LCC3社（外国社との合弁）が参入した。

国際航空について目を転じてみると、2007年に閣議決定されたアジア・ゲートウェイ構想で「アジア・オープンスカイ」が最優先項目として掲げられた。日本経済活性化のためによりオープンな国家とする必要性が強く認識され、特にアジアの活力を自国に取り込むこ

図表1 最近のわが国の航空・空港政策

→ 2000年 国内航空規制緩和
→ 2007年 アジア・ゲートウェイ構想
→ 国際航空政策を保護主義から自由化政策(オープンスカイ)に大転換
→ 2010年 国土交通省成長戦略(2010.5)
→ オープンスカイ推進
→ 首都圏空港競争力強化(羽田、成田容量拡大)
→ 空港経営改善(関空+伊丹経営統合)
→ LCC参入の促進 他2項目
→ 2010年 新成長戦略 (2010.6)
→ 首都圏空港を含むオープンスカイの推進
→ 2012年 日本再生戦略(2012.7)
→ 観光立国推進戦略、LCCを欧米並みの20%~30%に(2020までに)
→ 2013年 交通政策基本法(2013.11)
→ 国際航空輸送網の形成や空港の整備等による産業・観光等の国際競争力の強化(第19条)
→ 2013年 日本再興戦略(2013.6、改訂版2014、2015、2016)
→ 首都圏空港の強化と都心アクセスの改善
→ 2015年 交通政策基本計画
→ 交通に関する政策、基本方針、目標、工程(2020年度まで)、計画推進
→ 2015年 交通政策白書(2015、16、17)
→ 交通政策基本法に基づき講じた交通施策、並びに講じようとする施策について毎年報告
→ 2016年 羽田、成田空港容量再拡大決定(2020年までに羽田、成田で+7.9万回)

出典：筆者作成

とが重要とされた。それまで日本政府は国際航空については一貫して保護主義を貫いてきており、1990年代半ばから始まった世界的な国際航空自由化の流れに10数年遅れての国際航空政策の自由化への転換となった。

その後「国土交通省成長戦略2010」でオープンスカイの推進、首都圏空港競争力の強化(羽田空港、成田空港容量拡大)、空港経営改善(関西空港と伊丹空港の経営統合)、LCC参入促進などの6項目が優先施策として掲げられた。同2010年に新成長戦略が閣議決定され、「首都圏空港を含むオープンスカイの推進」がうたわれた。2012年の日本再生戦略では観光立国推進戦略の中でLCCのシェアを2010年までに欧米並みの20~30%を目標とすることが明記された。2013年には交通政策基本法が成立し国際航空輸送網の形成や空港の整備などによる産業・観光の国際競争力強化がうたわれた。2013年の日本再興戦略(以降2016年版まで続く)では首都圏空港の強化と都心アクセスの改善が明記された。

そして2015年には交通政策基本計画が決定され、航空を含む交通に関する政策、基本方針、目標および2020年までの計画推進について具体的な工程が明示された。同2015年に初めて交通政策白書2015が発行され、交通政策基本法に基づいて講じた交通施策および今後講じようとする施策について報告された。以降毎年交通政策白書が発行され、施策の進行状況と今後の方針が報告されている。

結論としては、「国土交通省新成長戦略2010」の航空諸施策が柱となり、交通政策基本法の中で決定された2020年までの詳細工程に基づいて諸政策が展開されている現状である。

1.2. 航空・空港政策の各施策の現在の進行状況

政府はオープンスカイについては現在世界の31か国・地域とオープンスカイ協定を締結し、日本の国際航空市場の**95%程度がカバーされた**としている。(注：オープンスカイから除外されている羽田空港は国際線旅客数が1500万人で全体の20%のシェアを有しているため、この数字は誤りである。)

特にLCCを主体とする近隣国の航空会社が日本への就航路線を増やしている。訪日外国人の増加というタイミングにもタイムリーにマッチした政策となっている。ただし成田空港は以遠権を認めない制限付きオープンスカイとなっており、また混雑空港である羽田空港はオープンスカイから除外されている。このように国際航空市場の6割を占める両空港に制限を残しているため、今後大きな改善の余地を残している。

首都圏空港競争力の強化については、2010年10月時点で羽田空港と成田空港をあわせた年間発着枠数が52.3万回であったが、羽田空港第4滑走路の新規オープンなどに伴い、2015年3月には74.7万回と43%以上増加した。さらに2020年までに羽田空港で3.9万回、成田空港で4万回容量を拡大することが2016年に決定された。

関西空港と大阪伊丹空港については2012年に新関西国際空港株式会社の設立により経営統合が完了した。2016年に民間活力を活用する目的のコンセッションにより事業運営を関西エアポート（オリックスと仏バンシ・エアポートのコンソーシアム）に譲渡した。

LCC参入促進については2012年にANA系のピーチ、エアアジア・ジャパンおよびJAL系のジェットスター・ジャパンが参入を開始し、前述のように低迷していた国内航空需要が増加に転じた。LCCターミナルについては、関西空港および成田空港ではすでに建設して活用中であり、中部空港では2019年度からの使用開始に向けて諸準備中である。

オープンスカイとは：二国間で航空輸送サービスを開始する場合、両国政府が二国間航空協定を締結し、参入航空会社、参入路線、輸送力、運賃などを取り決めることが伝統的な方式であった。両政府がオープンスカイ協定に移行すると政府の関与がなくなり、両国の航空会社が自由に路線、輸送力、運賃を決めて参入することができるようになる。

2. LCCとオープンスカイの効果

2.1. 国内航空市場需要推移

2000年の航空法改正による国内航空自由化で運賃設定や路線参入が自由にできるようになった。2012年のLCC参入前までに計6社が新規参入したが、成長速度も遅く、また経営破たんするなどLCCビジネスモデルが羽ばたくことはなかった。Air Doは運賃半額を掲げてまさにLCCとなることを目標に掲げたとも言えるものの、現在はその面影は全く見られない。これら新規航空会社は成長速度が非常に遅いことが特徴である。たとえば2001年参入のエアアジアはグループで200機を運航、5600万人以上を輸送しており、機材発注

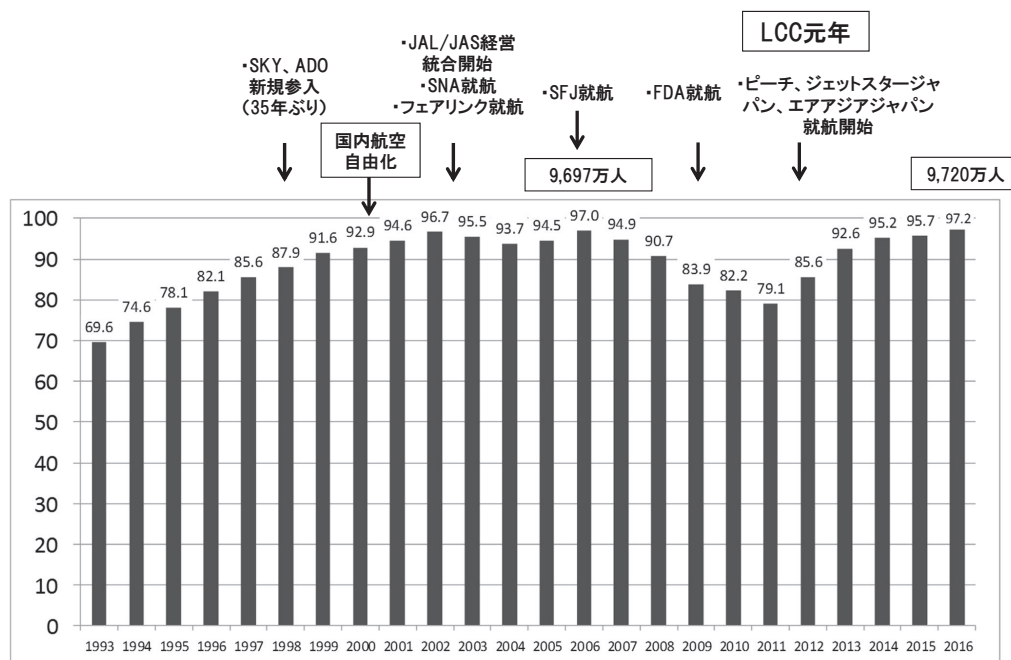
残も400機である。一方1998年に参入したスカイマークは輸送人数660万人で機材数が26機、機材発注は2機にとどまる。

これら新規参入航空会社の大半がANAの傘下に入るに至り、その結果図表2に示すように国内の航空利用者数もこの期間に増加するどころか減少し、規制緩和が目指した競争促進、需要喚起とは逆の結果となった。これは一義的には規制緩和政策の失敗と結論付けられるが、羽田空港の発着枠不足や新規航空会社の経営力不足なども一因であった。また需要減少については2008年のリーマンショック、2010年のJAL経営破たん、続いて起こった2011年の東北大地震などの悪条件も足を引っ張ったといえる。

そのような中、前述のように正式に「LCC参入促進」政策が掲げられ、この方針に沿って国産LCC3社が市場参入を果たした。図表2に2012年以降、ようやく国内航空需要が増加に転じた状況が示されている。過去新規航空会社6社に期待されつつも成しえなかったことをLCCが実現したことになる。

ただしLCC参入後でも対前年増加率が一ケタ台とそれほど高くない伸び率で推移しており、驚異的な伸びとは言いがたい。2016年に9720万人でやっと過去最高の2006年の9697万人に達したばかりである。言い換えれば新規6社とLCC3社が参入してやっと10年前の水準に戻ったという、手放しでは喜べない結果である。さらに後述のようにLCCシェアが2015年の10%をピークとして早くも伸び悩む傾向が出ており、現状は国内航空市場

図表2 国内航空旅客数推移



出典:国土交通省、航空統計要覧

の本格的な発展とはいいい難い。今後の健全な成長のためには更なる政策的な後押しが必要という現状だ。

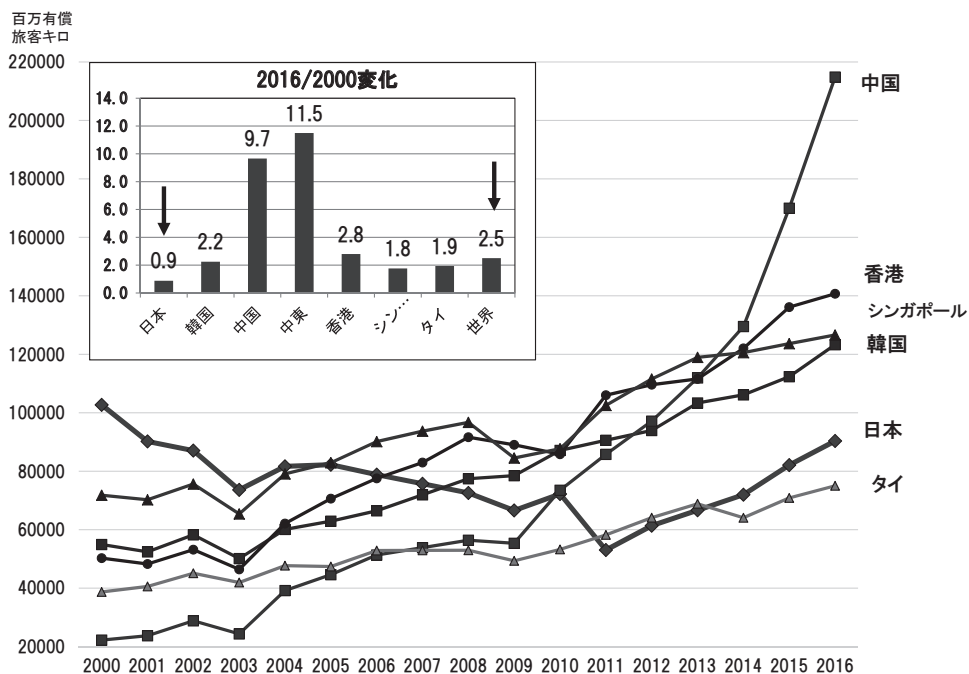
2.2. わが国の国際航空市場におけるプレゼンスの顕著な低下

図表3にわが国航空会社の国際航空市場でのプレゼンスの著しい低下の状況を示す。2000年には国際線旅客輸送実績でわが国の航空会社はアジアで断トツのトップ（世界で4位）に君臨していたが、2000年以降に著しい落ち込みを経験し、中国、香港、シンガポール、韓国などに追い抜かれてしまった。またタイにも一時追い抜かれた。

2000年と2016年の輸送実績を比較すると（棒グラフ参照）、中東の11.5倍、中国の9.7倍は別格としても、各国とも2倍近辺から3倍に達する実績を示している。また世界全体も2.5倍成長しているのに対して、ひとり日本のみが0.9倍と減少している。つまり、オープンスカイとLCCで盛り上がっていても、わが国の航空会社の国際線輸送量は2000年の水準にもまだ達しておらず、世界の成長から一人取り残された、いわゆるガラパゴスの状態にあるといえよう。

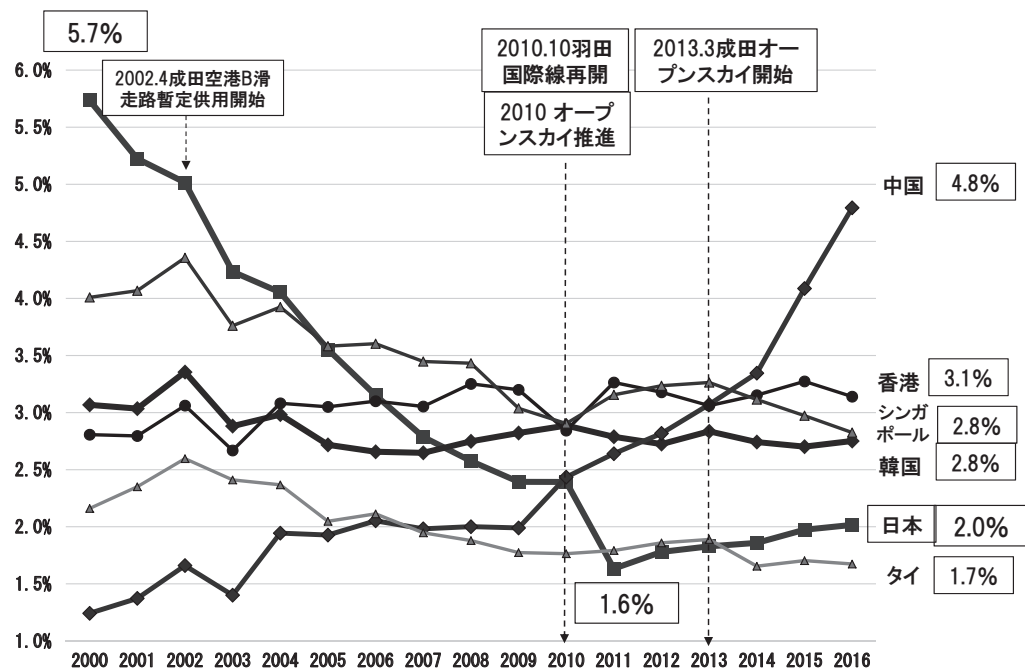
この間世界の輸送実績に占める日本のシェアは、図表4に示すように2000年の5.7%から2011年には最低の1.6%まで極端に落ち込んだ。現在はやや回復して2.0%となっているものの他国も成長しているの伸び悩んでおり、ガラパゴス状態から抜け出すのはなかなか

図表3 各国航空会社の国際線輸送実績推移



出典：ICAO Annual Report

図表4 各国航空会社の国際線輸送シェア推移



出典：ICAO Annual Report

か難しい。ちなみに韓国は2.8%、中国は4.8%だ。

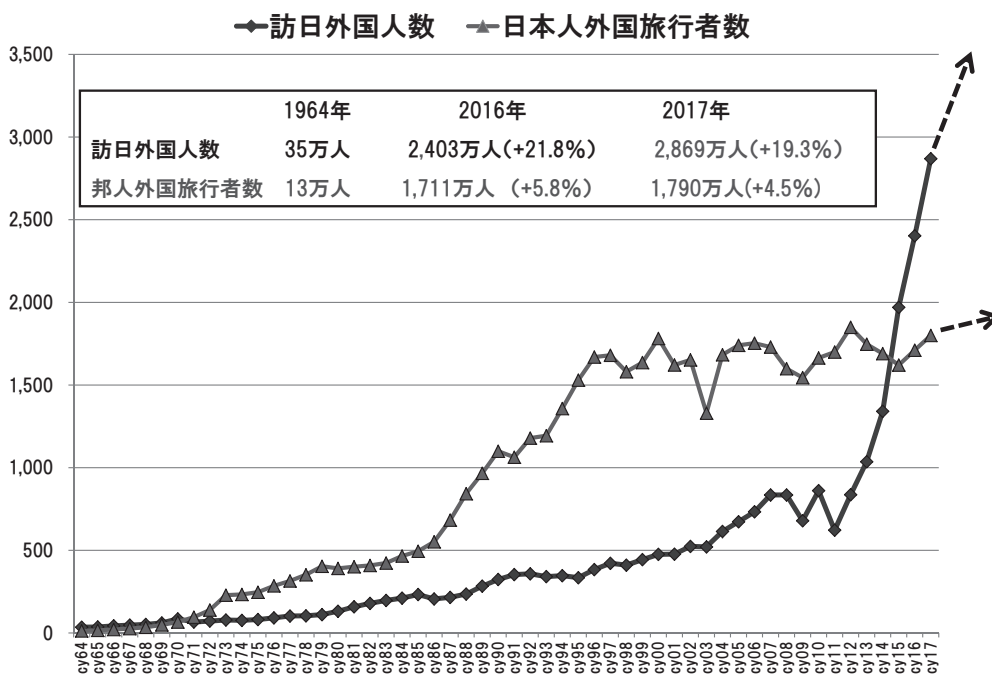
この結果は日本経済の低迷、保護政策による本邦航空会社の国際競争力の低下、空港発着枠不足による本邦航空会社の成長余地の制限なども原因であると考えられる。しかしこのような極端なケースは先進国の航空輸送市場では異常ともいえるものであり、やはり日本の航空政策や空港政策が世界の趨勢や時代の流れに合致しないままに長期間放置され続け、結果として「逆張り」の政策となっていたことが原因と結論付けざるを得ない。

2.3. 日本の国際航空市場需要推移

本邦航空会社の国際線輸送実績の低迷とは裏腹な、大いに活況を呈する状況が日本の国際航空市場で発生している。前述のように「LCC促進政策」と「オープンスカイ推進政策」が同時進行となっており、この両政策けん引役となり、特に多くの外国のLCCが地方空港も含めて積極的に参入を開始したことなどによる。

日本の国際航空市場については出国日本人市場（アウトバウンド市場）と入国外国人市場（インバウンド市場）の二つの大きな市場に分かれており、その需要推移を図表5に示す。従来は出国日本人数が圧倒的に訪日外国人数を上回っており4倍程度の大差が付いていたが、近年の訪日外国人の急増を受けて2015年に逆転し、その後もその差が急拡大する様相を呈している。2017年の実績では訪日外国人数が対前年比19.3%増の2869万人になり、出

図表5 国際旅行市場異変—インバウンド革命!!



出典：JNTOデータなどより筆者作成

国日本人数を1000万人以上上回った。

訪日外国人の急増はLCCの参入促進政策およびオープンスカイ推進政策のみならず、観光政策による促進効果および円安効果などが混在している結果であり、ひとつの効果だけを切り離して示すことは難しい。

現在の訪日外国人数の伸びの勢い、国際線のLCCシェアの順調な伸び、政府の観光目標の倍増（2020年の訪日外国人数4000万人）による政策支援を考えると、日本の国際航空市場は成長の余地が大いにあると考えられる。ただしそれは日本に続々と参入する外国航空会社(主にLCC)により輸送される訪日外国人の増加によって、すなわち「外来」手段によって実現されつつある様相を呈しており、イベントリスクなどへの耐性には問題があろう。しかし現在のようにわが国の航空会社の国際線輸送拡大が遅い状況では、他に選択肢はないということも事実であろう。

2.4. 日本市場のLCCシェアの推移

図表6に示すように、国内線のLCC旅客シェアは2015年にピークの10.0%、2016年には9.7%に下がった。つまり2015年をピークとして伸び悩んでいることがわかる。この傾向から2017年度も10%程度と推定される。政府の現在の目標は2020年までのLCCシェア14%であり、これは2012年の日本再生戦略で掲げた目標（欧米並みの20%から30%）から大幅

に下方修正したものであるが、それすらもクリアすることが難しい様相を呈している。

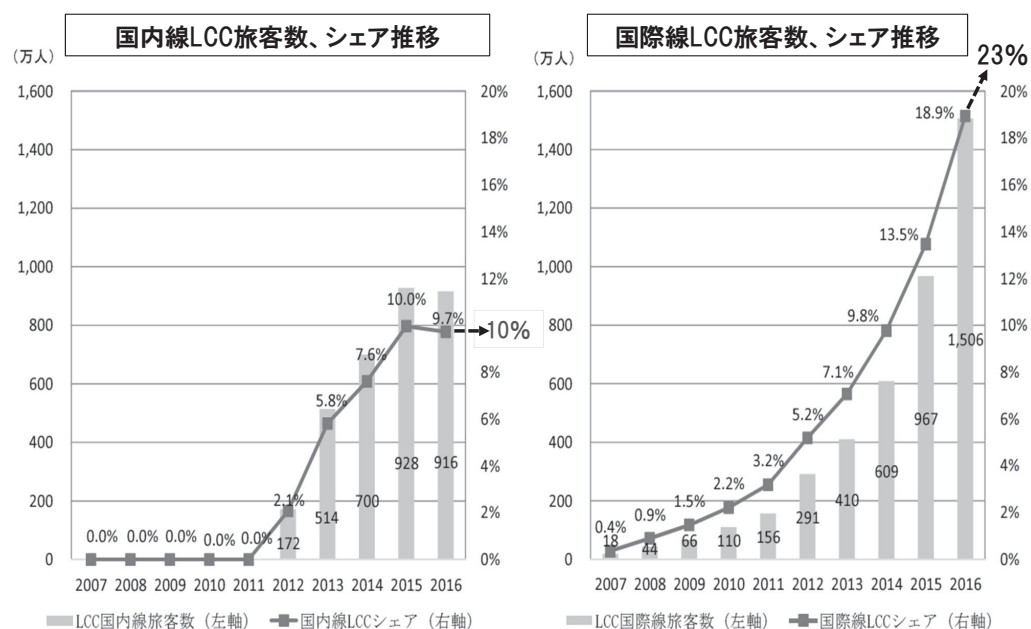
本邦LCC各社は急増する訪日外国人の取り込みを目指してリソースを国内線から国際線にシフトしていることも原因だが、やはり国内市場においては成田空港の混雑やカーフェュー（門限）などの制約もあり、なかなか規模拡大の意欲が湧かないことも一因と考えられる。諸外国ではLCC参入5年以内のシェア停滞はあまり見られないが、日本においては今後いつ反転することができるのかを予測するのは現状では難しい。日本の空が抱える難しい問題が露呈されたといえる。

同様に図表6に示すように国際線ではLCCのシェアが2015年に13.5%、2016年には18.9%と比較的順調に推移しており、2017年にはすでに23%に達していると推定される（CAPAデータの座席シェア22.5%から類推）。すでに政府目標の17%を凌駕しつつ順調な伸びを示していることがわかる。政府の現在の目標も2012年の日本再生戦略で掲げた目標（欧米並みの20%から30%）から大幅に下方修正したものであるが、オープンスカイに舵を切った現在、下方修正は的を外れたものであったことが判明した。

2010年からのオープンスカイ政策の推進で関西空港や地方空港にまず外国LCCが参入を開始し、2013年3月からオープンスカイになった成田空港にも外国LCCが積極的に参入している。この時期にタイムリーに訪日外国人が急増したことも参入や増便を支える後ろ

図表6 日本のLCC旅客数、シェアの推移

LCCシェア 2020政府目標 国内14% 国際17%



出典:国土交通省航空局作成 各年(暦年)の統計

※2017年8月時点のデータによる集計

盾になったといえる。前述のように近年は日本のLCCもリソースを国内線から国際線に移しつつある。

2.5. 日本のLCCの経営状況と主な戦略

図表7に本邦LCCの概要を示す。LCCの経営状況は西高東低で始まった。関西空港を基地とするピーチは早くから経営が軌道に乗ったものの、成田空港を基地とするジェットスター・ジャパンおよびエアアジア・ジャパンは当初から大幅な赤字を余儀なくされ、結局エアアジア・ジャパンはANAと袂を分かち、1年で日本市場から撤退した。エアアジア・ジャパン撤退後にその後釜としてANA100%子会社のバニラエアが就航した。

ピーチはANAと香港企業の合弁会社で、早期の黒字化達成で日本市場でもLCCが根付くことを立証した。女性客をターゲットとした戦略が奏功し、乗客の5割以上が女性である。2016年度は513万人を輸送している。また国際線（現在ソウル、釜山、台北、高雄、香港、上海、バンコクに就航）に積極的に進出しており、訪日外国人増の流れを取り込み約7割が外国人である。沖縄を第2、仙台を第3の基地とし、新千歳を第4の基地とする計画だ。規模拡大に意欲的であり、現在19機を運航中で、18機を発注しており2020年までに35機体制とする構想だ。2017年4月からANAがピーチへの出資比率を38.7%から67%に高め子会社化した後にピーチを成田空港から締め出すなど支配力を強めており、ピーチの独自性に懸念が出てきた。

図表7 日本のLCC概要

会社名	ピーチ・アビエーション	バニラ・エア	ジェットスター・ジャパン	春秋航空日本	エアアジア・ジャパン
主要株主	ANA 67% 外国資本33%	ANA 100%	JAL 33.3% カンタス33.3% その他33.4%	春秋航空 33.0%	エアアジア 33.0% 楽天 18.0% その他49%
拠点空港	関西 那覇 仙台 新千歳(2018年度)	成田	成田 関西	成田	中部
使用機材	A320x19 発注残 18機	A320x13 発注残 5機	A320x21 8機導入予定	B737x4	A320x2
運航開始	2012年3月1日	2013年12月20日	2012年7月3日	2014年8月1日	2017年10月29日
運航路線	国内線 14路線 国際線 13路線 (含バンコク)	国内線 7路線 国際線 7路線 (含ホーチミン)	国内線 16路線 国際線 8路線	国内線 4路線 国際線 4路線 (含重慶 武漢)	国内線 1路線 国際線 *1路線 (*台北線予定)
旅客数 (2016年度)	513万人	193万人	521万人	40万人(推定)	2020年までに30機体制を計画
事業形態の 特徴	ANAの連結子会社	ANAの連結子会社	JALから独立した事業運営	春秋航空(中国)のネットワークを生かした事業運営	エアアジアグループによる再参入

出典:国土交通省資料などを元に筆者作成

ジェットスター・ジャパンはJALと豪カンタス航空の合併会社であるが、当初関西空港への基地展開が遅れるなど事業計画の見通しの誤算から巨額の赤字を余儀なくされた。しかし2015年度からようやく黒字に転じ経営状況が改善している。現在21機運航中で2016年度は521万人を輸送しており、国内最大のLCCである。2020年までに8機を追加する計画を発表している。国内線の充実でより多くのビジネス旅客を取り込む戦略で、現在同社の旅客の約2割がビジネス旅客である。国際線は香港、上海、マニラ、台北に就航している。

バンリアエアはANAの100%子会社で、奄美大島に参入し訪問者の急増で大きな経済効果をもたらしたことが話題になった。国際レジャー路線に力点を置く戦略で、2015年度に初めて黒字化を果たした。その後国際線の競争激化で2016年度上半期は赤字に転落したがその後盛り返し、年度では何とか黒字を計上した。ピーチと同様女性客が5割以上を占めている。現在13機を運航し5機発注中だが、2020年までに25機体制にする構想を発表している。国際線では香港、高雄、台北、セブ、ホーチミン(台北経由)に就航している。2016年度は193万人を輸送したが、2017年10月までに前年比39%増の220万人を輸送しており、規模拡大を急いでいる。外国LCCと「バリュー・アライアンス」を結成し8社が結集してエアアジアなどの巨大LCCに挑戦している。

成田を基地とする春秋航空日本のパートナーには旅行会社のJTB系が含まれ、航空会社はいない。機材数(現在4機)、路線数とも最も少ないが、日中航空協定の制限により中国の親会社春秋航空が得られない日中路線権益を担う形で重慶、武漢、天津およびハルピンに就航し中国路線の比重を高めている。中国線ではビジネス客の利用も多い模様だ。ただし黒字化には時間がかかりそうな経営状況である。

楽天グループが日本側の新たなパートナーである新生エアアジア・ジャパンは計画から2年遅れで中部空港への参入を果たした。10月29日から中部=新千歳間に就航を開始しており、来年中部=台北線に就航する計画である。

以上見てきたように日本のLCCの特徴のひとつはエアアジアのような独立系のパワフルなLCCが存在しないことであり、これがLCCシェア拡大のひとつの大きなネックとなっている。

機材発注数はこれまで控えめであったが、最近各LCCが規模拡大を急ぎ機材発注数を増やしている。本邦LCC全体の傾向としては、コスト高になり様々な制約がある国内路線から、訪日旅客急増で活性化している国際線にリソースをシフトし、多くの外国人旅行者の取り込みに成功している。

2.6. 空港の状況

LCCターミナル建設については前述の通りである。成田空港および関西空港はLCC参入により両空港とも便数、旅客数の伸びが好調であり、特に国際線では外国人が日本人よりも多いという5年前にはまったく予測できなかった状況が発生している。

関西空港では2017年国際線冬季スケジュールにおけるLCC便数が対前年で23%増加し、シェアも2016年の35.2%から39.4%に高まった。このような状況の中、国際線旅客は外国人が日本人の倍以上となっている。また国内線も含めた全体の便数の占めるLCCシェアは40.3%となり、LCCが勢力を伸ばしている。

成田空港は2017年冬季スケジュールで全体の便数に占めるLCCの割合が30.7%となっている。国内線では2012年にエアアジア・ジャパンとジェットスター・ジャパンが参入したことで本邦LCCの主要な基地となり、国内路線が少なかった成田空港の国内ネットワークの拡大に貢献した。2017年の冬季スケジュールでLCCは成田空港の国内線便数シェアの71.4%を占めるに至った。

国際線では2013年3月からオープンスカイが適用されたこともあり外国LCCの参入ラッシュが現在まで続いている。2017年冬季スケジュールの国際線における同シェアは18.4%で2017年夏季の16.6%から確実に上昇している。この影響で国際線旅客の半数以上が外国人となっている。その他新千歳、那覇、福岡を含む多数の空港でLCC参入や外国人取り扱い数が大幅に伸びている。

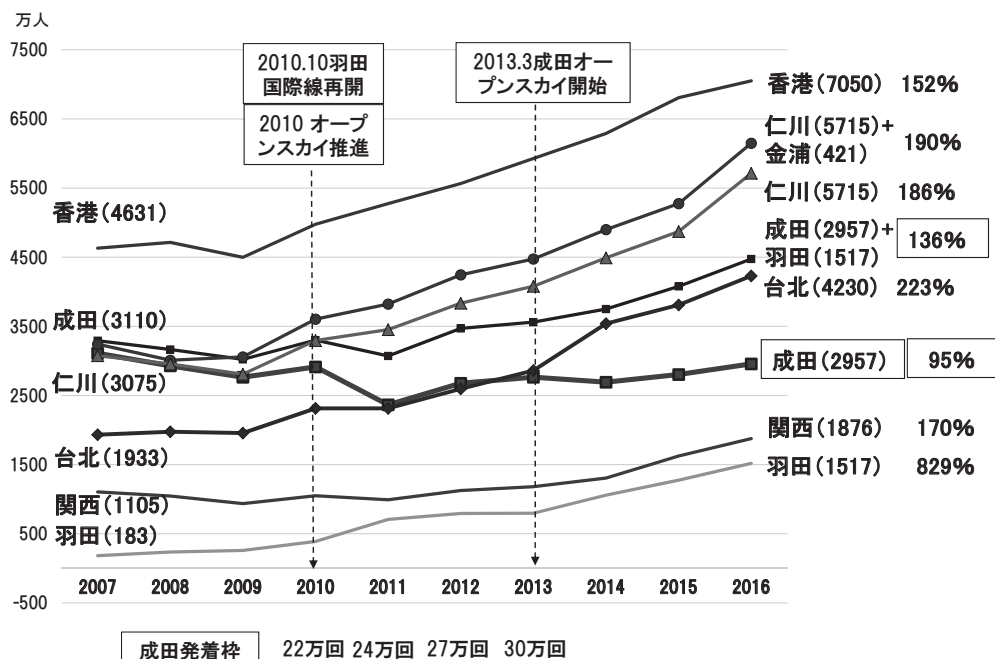
このような状況の中で日本の多くの空港は近年の低迷状況から抜け出し、旅客数や運航回数で好調な実績を出している。これはこれで大変素晴らしいことには間違いなく、まさに近年の航空政策、空港政策が有効に働いていることの証でもある。

しかし一方で過去の実績および近隣諸国の主要空港との比較を見てみると、必ずしも喜べない状況が露呈される。図表8に2007年から2016年までの10年間の各空港の国際線旅客数を示す。2010年に羽田空港が国際線を再開したことで、成田空港単独の実績に加えて、成田空港と羽田空港の実績を合計して首都圏空港の実績とする。同じように仁川空港と金浦空港の実績を合計してソウルの実績とする。

昨今の報道で聞かれるように首都圏空港の実績は確かに伸びてはいるが（対2007年比136%）、2010年頃にソウルに追い抜かれてそのギャップが依然拡大していることがわかる。ソウルは2007年比で190%、仁川だけでは186%となっている。また台北（桃園）空港も223%の伸びで、2013年に成田空港を抜き、現在は首都圏空港を急迫していることがわかる。

成田空港の極端な低調ぶりが目に付く。2007年比で旅客数が95%となり、まだ以前の水準に戻っていない状況である。成田空港は2014年度までに発着枠を20万回から段階的に30万回まで拡大し、さらに2013年3月からオープンスカイ（除以遠権）が適用され、着々と新政策を実施してきたはずであるが、残念ながらその効果がそれほど見られないことになる。近年LCCが続々と参入し外国人旅客の急増など景気の良い話題で満載であるが、その一方で内外のFSCが相次いで撤退している。羽田空港が国際線を再開し、FSCの便が羽田空港にシフトしたことは痛手であるが、それを割り引いてもやはり低調な実績であるといえる。ジャパン・パッシングが進む中、以遠権を認めない制限的なオープンスカイやカーヒュー（門限）が存在していることも競争上おおいに不利に作用していると思われる。一

図表8 日本および近隣空港の国際線旅客数の推移



出典：日本の空港は空港管理状況調書2017 その他はACI統計およびCAPA (Center for Asia Pacific Aviation) データベース

方24時間空港でLCCシェアが4割に達する関西空港や、利便性の高い羽田空港の国際線旅客数は順調に伸びている。

近隣の二桁またはそれに近い伸びを示す仁川、台北に比較して、相対的に低い首都圏空港の伸び率、そして各種政策発動後もそれほど伸びない成田空港の実績を見ると、本来は首都圏空港に帰すべき需要が近隣国の空港に取られている可能性も十分考えられる。空港間の国際競争があることを忘れてはならず、国内の情勢だけを見ての生半可な「浮かれ」は禁物ということだ。

2.7. 外国主要LCCおよび日本乗り入れ外国LCC

図表9に外国主要LCC、日本乗り入れ外国LCCを示す。外国主要LCCの輸送旅客数はサウスウェスト航空やライオンエアでは1億数千万人に達し、文字通り世界のトップクラスの航空会社として君臨しており、依然成長を続けている。イージージェットも7千5百万人超、エアアジア・グループ、ライオンエア・グループも5千万人を突破している。機材発注数もライオンエアの442機を筆頭に数百機となっており、今後も規模拡大を続けるであろうことが理解できる。

日本乗り入れ外国LCCは2007年にジェットスターが関西空港に就航したのが最初である。その後2010年のオープンスカイ推進政策および2013年3月からの成田空港へのオープ

図表9 主要LCC、日本就航LCC

	会社名	2016年	2017.3	2017.3	創立or	特記事項
		旅客数(百万人)	機材数	機材発注残	就航年	
主要 LCC	ライアンエア(欧)	111.7	380	183	1985	独立系 1991年にLCCモデルに変更
	イーージェット(欧)	74.5	239	157	1995	独立系 ネットでチケット販売開始、世界初
	エアアジアグループ(アジア)	56.6	197	397	2001	独立系 2003年にアジア初の国際線就航
	ライオングループ(アジア)	50(推定)	272	442	2000	独立系 多機種保有 最近LCCと認知
日本 就航 LCC	ジェットスターグループ(豪)	27(推定)	111	99	2003	カンタス航空子会社
	ジェットスターアジア(アジア)	4.3	18	0	2003	カンタス航空子会社
	エアアジアX(アジア)	4.7	22	76	2007	エアアジア姉妹会社 A330運航
	タイエアアジアX(アジア)	1.4	6	0	2014	エアアジアX子会社 A330運航
	スクート(アジア)	3.2	12	8	2012	シンガポール航空子会社
	タイガーエア(アジア)	6.3	23	39	2003	シンガポール航空子会社、スクートと合併
	タイガーエア台湾(台湾)	1.4	10	2	2014	中華航空がシンガポール航空から買収
	セブ・パシフィック(フィリピン)	19.1	47	45	1991	独立系 LCCモデル変更は2000年代中頃
	春秋航空(中国)	14.2	68	60	2005	独立系 中国LCC第一号
	香港エクスプレス(香港)	2.9	21	9	2013	独立系 2013年にLCCモデルに変更
	チェジュエア(韓国)	8.7	27	3	2006	独立系
	イースター(韓国)	4.6	17	0	2007	独立系
	ジンエア(韓国)	7.7	22	0	2013	大韓航空子会社 777x4機 長距離線運航
	エアプサン(韓国)	5.9	19	0	2007	アジアナ航空子会社
	エアソウル(韓国)	0.2	3	0	2016	アジアナ航空子会社
デーウェイ(韓国)	4.8	16	0	2011	独立系	

出典：CAPA (Center for Asia Pacific Aviation) データおよび各社HPなどから筆者作成

ンスカイ適用により、日本乗り入れ外国LCCが急増した。

最も多いのが韓国の6社で歴史も古く、輸送実績や機材数をトータルすると日本のLCCの倍以上の規模である。その多くは日本を標的市場にしており、現在日本=韓国市場の運航便数の40%がLCCだ。

中国の春秋航空は日本市場の開拓に特に意欲的ですがすでに日本の10数路線に就航しており、今後も積極的に増やしていく戦略だ。子会社の春秋航空日本も春秋本体を肩代わりする形で中国線を4路線運航している。

フィリピンからはセブ・パシフィック航空、台湾からはタイガーエア台湾、香港からは香港エクスプレスなどが日本路線に就航している。

長距離線LCCが東南アジアや豪州から多数就航している。前述のように2007年に就航したジェットスターが最も歴史が古く、またエアアジアXは2010年に羽田=クアラルンプール路線に就航して大いに注目を浴びた。タイエアアジアXは成田=バンコク線に、インドネシアエアアジアXは成田=バリ線に就航している。エアアジアXはまた以遠権を利用して関西空港からホノルル線にも就航を開始した。その他スクートが長距離のシンガポール=札幌線や以遠権利用での関西=ホノルル線に就航するなど就航路線も多様化している。

3. 世界のLCCの進出状況

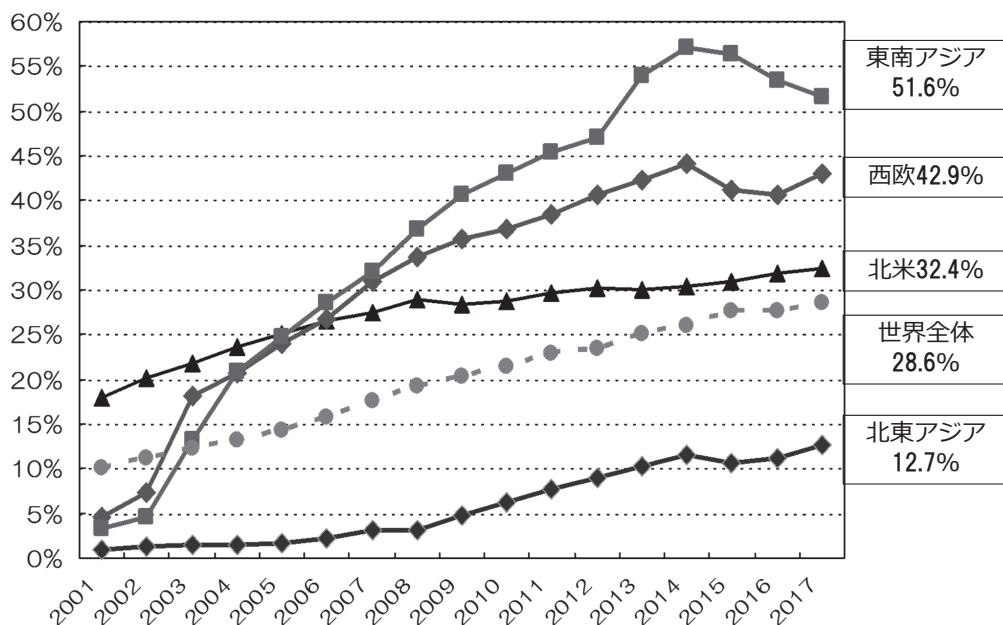
図表10に示すように現在世界の航空会社が供給する座席数の28.6%がLCCである。これは中・長距離線を含んだものであり、LCCが主に就航する短距離線に限れば3割を優に超えている可能性が高い。またLCCの座席利用率(L/F)はFSCよりも高いので旅客数でみるとさらに高い。

地域別ではLCCの歴史が長い北米が32%ですでに飽和状態となっている。大手FSCが倒産・合併を繰り返す中でコスト削減を実現し、対LCCで運賃競争力を身に着けた結果である。また元祖LCCといわれるサウスウェスト航空自身もビジネス客の取り込みを狙ってハイブリッド化しており、以前に比べて価格優位性を失っている。

欧州では1990年代半ばに完成したEUの航空自由化の波に乗る形でLCCが国境を自由に超えて驚異的に成長し、42.9%となっている。特に同時多発テロ以降急速にLCCがシェアを伸ばして北米を追い抜いた。域内で年間1億2千万人を輸送して域内トップに躍り出たライアンエアや同7千5百万人で3位につけているイーজেージェットはまさしくメガキャリアとして君臨している。FSCも合併・買収などによるリストラ策を推進しコスト競争力を強化して防戦に努めている。

アジア・パシフィック地域のLCCの歴史は新しく、2000年に豪州国内市場にバージンブルーが参入したのが最初だ。国際線はエアアジアが2003年末にクアラルンプール=バンコク間に就航したのが最初である。アジア・パシフィック全体の地域のLCC座席シェアは

図表10 LCCの地域別シェア(座席数)



出典：CAPA (Center for Asia Pacific Aviation) データより筆者作成

27%程度であるが、多数の多様な市場を含んでいるため、サブ地域毎に分けて見る必要がある。

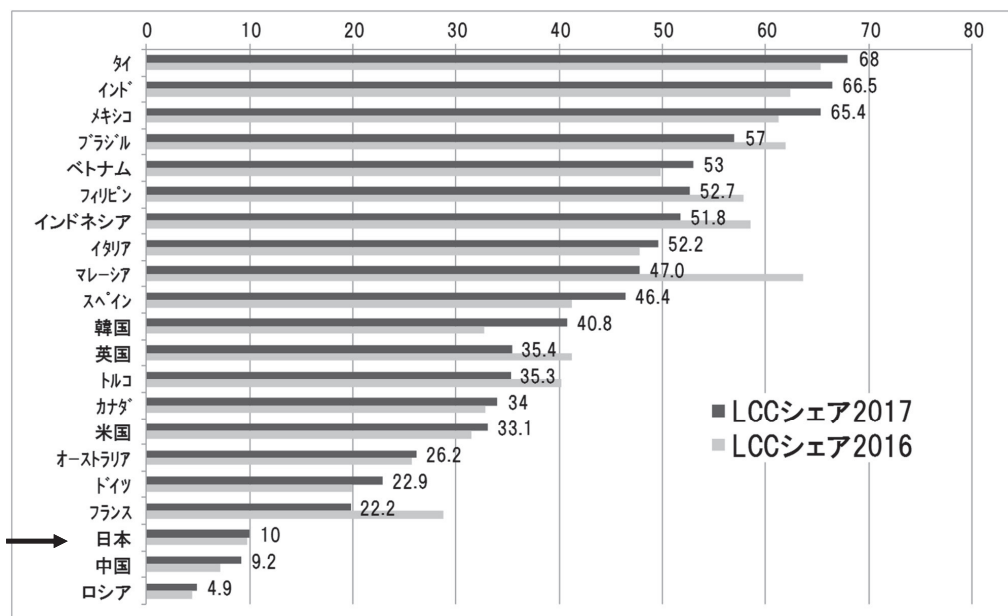
現在東南アジアや南アジアの新興国におけるLCCの躍進が目覚ましい。特に東南アジアにおけるLCCの進展は驚異的で、国際線参入開始10年後にはLCCシェアが50%を超すに至った。2015年末に成立したアセアン10か国の航空自自由化（多国間オープンスカイ）と域内人口の所得水準の上昇などの効果が大きい。エアアジア、ジェットスター、スクート・タイガーエアおよびライオンエアなどが近隣国に合弁会社を設立しつつ激しい主導権争いを繰り広げている。

アジア市場で最も遅れている主要市場は日本・中国を含む北東アジアで、現在LCCの座席シェアが13%程度である。

国内市場における下剋上も進んでおり、図表11に示すようにタイ、インド、メキシコ、インドネシア、ブラジル、ベトナム、フィリピン、マレーシアなどのアジアや中南米の新興国では国内線のLCCのシェアが50%を超し、大型LCCが国を代表するフラッグ・キャリアを凌駕している。その後に欧州各国や北米が続く。中国、ロシアが他の新興国と対照的に10%以下と低水準であることが注目される。隣国の韓国が40%以上と北東アジアでは突出しているが、一方日本では推定10%と世界の中で最もシェアが低い方に属しており、かつ早くも伸び悩みの傾向を示している。

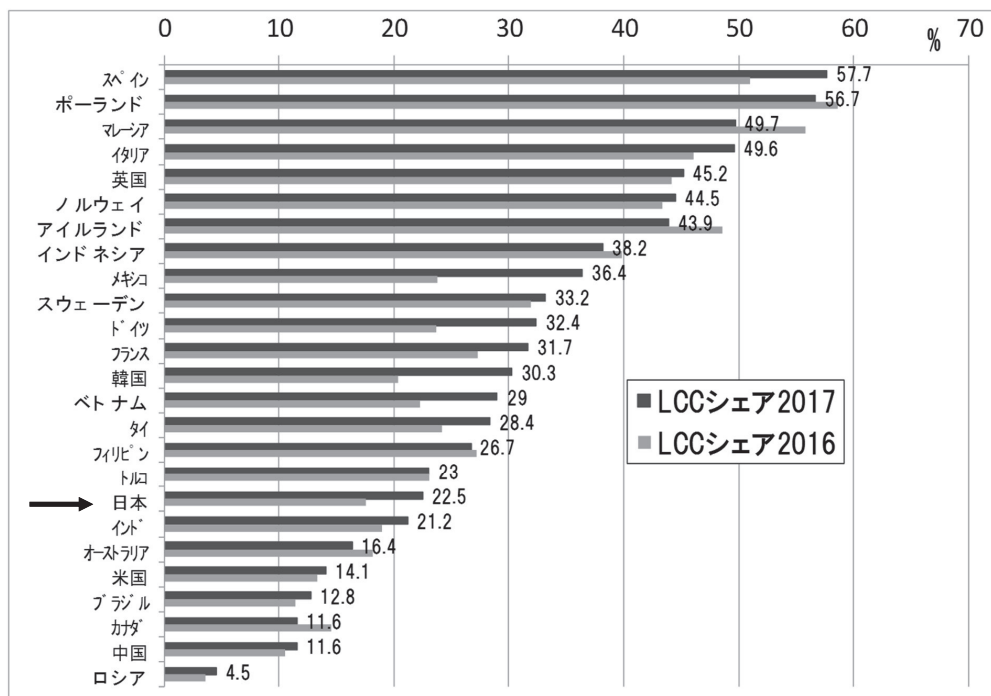
図表12には各国の国際線LCCシェアのランキングを示す。スペイン、ポーランド、イタ

図表11 主要国 国内線 LCC座席シェア 2016-17



出典：CAPA (Center for Asia Pacific Aviation) 情報をもとに筆者作成。日本は国土交通省のデータ、2017年は推定。簡単のため一部データ省略。

図表12 主要国 国際線 LCC座席シェア 2016-17



出典：CAPA (Center for Asia Pacific Aviation) データをもとに筆者作成。日本は国土交通省のデータ、2017年は推定。簡単のため一部データ省略。

リアなど航空市場が統一されているEUの国々が上位を占めている中で、マレーシア、インドネシア、メキシコ、韓国などのアジアや新興国が上位に名を連ねている。日本は22.5%と比較的短期間に20%台に到達しており、今後の伸びも期待できそうだ。

4. LCCの航空業界・市場へのインパクト

4.1. FSCの経営破たんと業界統合

大手FSCの経営破たん、合併による業界統合、マルチブランドの出現、ハイブリッドキャリアの出現、下克上などに見られるようにLCCが市場・業界変革の大きな触媒となっている。

米国では、同時多発テロ以降FSCが需要低迷で続々と経営破たんし、チャプター11 (連邦破産法第11条) 適用によるリストラを余儀なくされ、その後大手FSC同士の合併へと発展した。この間LCCはシェアを18%から32%へと拡大した。現在は合併による規模の経済の効果などでコスト削減を実現したFSCが蘇ったことで、LCCシェアの伸び悩みの原因となっている。

欧州でも域内航空自由化の波に乗ってLCCのシェアが急速に拡大し、特に欧州域内線の需要がLCCにシフトしたことでスイス航空やアリタリア航空などが経営破たんした。また

他のFSCも規模の経済によるコストダウンを求めて合併や買収を余儀なくされた。エールフランスとKLMオランダ航空、および英国航空とイベリア航空の合併やその後のエア・リンガスの買収、ルフトハンザドイツ航空によるオーストリア航空やスイス国際航空の買収がそれである。ちなみにアリタリア航空は合計3度経営破たんし、現在国が売却手続きを進めつつあるが、資産買収に興味を示すルフトハンザドイツ航空やイーージェットと駆け引きを行っている模様である。

欧州ではまたエアベルリンやモナークエアラインのように最近LCCの倒産も相次いでいる。エアベルリンの機材やスロットなどの資産はルフトハンザドイツ航空やイーージェットなどが買い受けており、またモナークエアラインのロンドン・ガトウィック空港のスロットを英国航空が所属するインターナショナル・エアライン・グループが購入している。また一時パイロット不足に悩んでいたライオンエアには倒産LCCのパイロットが職を求めて押しかけてパイロット不足が解消された。

東南アジアではエアアジア・グループやライオンエア・グループが急成長し輸送旅客数が5千万人を超す規模となっている。一方2000年以降シンガポール航空、タイ国際航空、マレーシア航空などのFSCの旅客数が全く伸びておらずその3分の1程度である。LCCに市場の成長部分を完全に奪われている状況だ。経営危機に陥ったマレーシア航空はエアアジアの支援を得てリストラを推進している。

その他の地域では、ブラジルのフラッグ・キャリア、バリエ・ブラジル航空が経営破たんしてLCCのゴルに買収され、メキシコではLCC進出のあおりを受けて国営のメキシコ航空が経営破たんしたことなどが注目される。

4.2. アジアのマルチブランド戦略、合併会社

何もしなければLCCに市場の成長部分を完全に奪われてしまう恐れのある競争環境のなかで、アジア・パシフィックにおいて2つの興味深い新潮流が発生している。カンタス航空は域内でいち早く「ツーブランド戦略」を掲げLCC子会社のジェットスターを対等なパートナーとして立ち上げ、グループ全体としての規模拡大および利益確保に成功している。図表13にカンタス航空のツーブランド戦略の概念図を示す。豪国内にはカンタス航空本体の国内線、国際線部門があり、同様に豪国内にもLCC子会社ジェットスターの国内線、国際線の部門がある。これが「ツーブランド」である。

この「ツーブランド戦略」の成功を見て同地域の多数のFSCがこれを模倣する動きが顕著となり、目的に応じて複数のLCC子会社を持つ「マルチブランド戦略」も採用されている。以前には欧米でも同様の戦略がFSCによって採用されたがことごとく失敗に終わっている。図表13に示すようにシンガポール航空のタイガーエアウェイズ（現在スクートと合併）、タイ国際航空のノックエア、大韓航空のジンエア、アジアナ航空のエアブサンおよびエアソウルなどがこれに該当する。ここで注目すべきは逆パターンでLCCのライオンエアがFSCの子会社Batikを設立していることである。

図表13 マルチブランド、合弁会社の例

「マルチブランド+合弁」の例 カンタスグループ			「合弁会社」の例 エアアジアグループ		
	カンタスグループ		エアアジアグループ(LCC)		
豪 国 内	カンタス本体(FSC)		エアアジア本体(マレーシア国内)		
	ドメスティック(国内線)		外 国	合弁会社	保有率
	インターナショナル(国際線)			タイエアアジア(タイ)	49%
	ジェットスターグループ(LCC)			インドネシアエアアジア(インドネシア)	49%
	ドメスティック(国内線)			フィリピンエアアジア(フィリピン)	40%
インターナショナル(国際線)		エアアジアインド(インド)		49%	
外 国	合弁会社(LCC)	保有率	エアアジアジャパン(日本)		33%
	ジェットスターアジア(シンガポール)	49%			
	ジェットスターパシフィック(ベトナム)	27%			
	ジェットスタージャパン(日本)	42%			

出典：CAPA (Center for Asia Pacific Aviation) データより筆者作成

同地域でのもう一つの特徴は合弁会社の設立である。図表13にエアアジアおよびジェットスターが自社ブランド拡大のために外国に合弁会社を設立している様子を示す。エアアジアによって初めて採用されたこの事業形態が図表14に示すようにアジア・パシフィック域内で広がりを見せている。外国社の完全買収が不可能な同市場において国境を越えて自社ブランドを普及させるための手段として、またマルチブランド戦略の一環として、LCCおよびFSCともに採用している。エアアジア、カンタス航空、シンガポール航空およびライオンエアなどが域内自由化対応戦略として、また北東アジアへの進出を目的として積極的に採用している。JAL、ANAもこの流れを受けてLCC子会社を外国社との合弁で設立したということだ。

4.3. LCCの長距離線への参入とFSCの対応

アジアではジェットスターやエアアジアXなどの長距離線LCCがすでにごく自然に受け入れられているが、実は過去に欧米では同じような試みがことごとく失敗に終わっていた。

しかし最近EUにおいて長距離線LCCの競争の火蓋が切って落とされたことが注目される。急成長中のノルウェイジャン・エア・シャトルが米国やアジアなどの長距離線に積極参入を開始しており、またライオンエアはスペインのFSCエア・ヨーロッパとコードシェアという形態で米大陸線に参入を開始した。

これに脅威を感じた欧州大手FSCはこれへの対応を急いでいる。ルフトハンザドイツ航空はLCC子会社「Eurowings」を長距離線に就航させ、インターナショナル・エアライン・

図表14 アジア・パシフィックの主なマルチブランド、合併会社

	合併		合併
・カンタス航空(豪FSC)		・ライオン・エア(インドネシアLCC)	
ジェットスターグループ		ウイングス (インドネシア)	
ジェットスター国内(豪)		*パティック(インドネシアFSC) *LCCのFSC子会社	
ジェットスター国際(豪)		タイ・ライオン(タイ)	○
ジェットスター・アジア(シンガポール)	○	マリンド(マレーシア)	○
ジェットスター・パシフィック(ベトナム)	○	・ガルーダ・インドネシア航空(インドネシアFSC)	
ジェットスター・ジャパン(日本)	○	シティリンク(インドネシア)	
・エアアジア (マレーシア LCC)		・タイ国際航空 (タイFSC)	
タイ・エアアジア (タイ)	○	ノック(タイ)	
インドネシア・エアアジア (インドネシア)	○	タイ・スマイル(タイ)	
フィリピン・エアアジア (フィリピン)	○	ノックスコート(タイ)	○
エアアジア・インド (インド)	○	・アジアナ航空(韓国FSC)	
エアアジア・ジャパン (日本、再参入)	○	エア・ブサン(韓国)	
・シンガポール航空(シンガポールFSC)		エア・ソウル(韓国)	
スクート・タイガー・エアウェイズ (LCC2を合併)		・大韓航空(韓国FSC)	
ノックスコート(タイ)	○	ジン・エア(韓国)	
タイガーエアウェイズ・フィリピン(フィリピン)	○	・春秋航空(中国LCC)	
*タイガーエア台湾(台湾) 中華航空に売却	X	春秋航空日本(日本)	○
・エアアジアX (マレーシア LCC)		・中国東方航空(中国FSC)	
タイ・エアアジアX (タイ)	○	チャイナ・ユナイテッド航空(中国)	
インドネシア・エアアジア X (インドネシア)	○	・CI (台湾FSC)	
・バージン・オーストラリア (豪ハイブリッド)		タイガーエア・台湾(台湾)	X
タイガーエア・オーストラリア(豪 LCC)		・日本航空(日本FSC)	
バージン・サモア(サモア)	○	ジェットスター・ジャパン(日本)	○
		・全日空(日本FSC)	
		ピーチ(日本)	○
		パニラエア(日本)	

出典：CAPA (Center for Asia Pacific Aviation) データより筆者作成

グループも「Level」というLCC子会社を設立して南米線に投入を開始した。エールフランスは同様に「Joon」という子会社を設立して12月から長距離線で運航を開始した。今後長距離線LCCが従来のFSCの支配領域をどの程度まで侵食するかに業界の関心が注がれている。

5. LCCビジネスモデル

参考のため図表15にLCCビジネスモデルの主な特徴とその効果を示す。LCCは最近日本でもようやく認知度が向上しつつあるが、実は長い歴史がある。米国のサウスウェスト航空が編み出したビジネスモデルを採用している航空会社群をさす。バジェットエアライン、格安航空会社などと呼ばれる場合も多い。LCCビジネスモデルは様々な工夫を重ねてコストを削減しFSCの半額以下の運賃を提供する。新たな航空需要を創出すると共にFSCの需要も取り込みつつ世界トップクラスに躍り出て、航空業界の競争地図を大きく塗り替えている。LCCビジネスモデルは「経営技術の革新」とも称される。

最も重要な要素の一つが単一機材の使用である。オペレーションの一本化による事業全体の簡素化に加えて運航乗務員、整備士の訓練、ライセンス取得、人員配置の効率化および補給部品の最小化などが大きなコスト削減に寄与する。積極的な新機材の導入を図るLCCも多く燃料費と整備費用の節約につながる。

図表15 代表的なLCCビジネスモデル

	代表的な項目	コスト削減	収入向上
1	単一機種に統一（B737、A320など）	○	
2	高密度な座席仕様	○	○
3	短距離運航(概ね4時間以内)	○	
4	2地点間直行路線	○	
5	折り返し時間を短縮(20分程度)	○	
6	機材の高稼働	○	○
7	二次的空港を使用	○	
8	無料の機内サービスを廃止	○	
9	有料化(付帯サービス収入)		○
10	自社サイトによるオンライン販売	○	
11	社員多機能化	○	

出典：航空経営研究所資料をもとに筆者作成

座席をエコノミークラスのみとし配置数を多くする。これにより生産量が増えてコスト削減が図られ同時に収入稼得機会が増える。加えて搭乗率（L/F）を高めることによりさらに収入稼得機会を増やす。

サービスの簡素化、選択と集中、および付帯収入増に注力する。座席指定、マイレージプログラムは提供せず、飲食物や預入手荷物などの無料サービスを廃止し、基本運賃に含まれる以外のサービスを有料化する。さらに様々な付帯サービスを積極的に売り込んで収入増も図る。

短距離線でのポイント・ツー・ポイント運航に特化し、乗り継ぎサービスをしない（乗り継ぎサービスをするハブ・アンド・スポーク運航と対照的な運航方式）。FSCが多用するハブ空港ではなく混雑していないサブ空港の利用で空港経費を節約し、同時に折り返し時間の短縮により機材稼働率を向上させる。機材稼働率が上がればその分収入稼得機会が増加する。

航空券の販売チャンネルをインターネット中心とし旅行代理店などへの余分な手数料支払いを回避する。

一人の従業員に複数の業務をアサインし業務効率化をはかる。航空機1機当たりの従業員配置数がFSCに比較して大幅に削減できる。今では客室乗務員が機内清掃を担当するのは珍しいことではなくなっている。

ただしLCCといっても多様性があり、エアアジアのように忠実にサウスウェスト航空の

ビジネスモデルを採用しているLCCが存在する一方、豪ジェットスターのように低コストを意識しつつもよりFSC的なビジネスモデルを追及するハイブリッドLCCも増加している。さらには従来LCCが参入しないとされていた中・長距離線にもLCCが参入し始めている。

6. LCCの諸効果、将来像

LCCは世界で「ツーリズム革命」を起こしている。LCCの参入によりこれまで航空を利用できなかった、またはしなかった旅行者があたかも高速バスを使うように気軽に利用できるようになった。特に交通インフラが未整備な地域では1日かかっていた移動が同じ料金で1～2時間で可能となった。アジアや欧州では平均5～6千円程度でほぼいつでも目的地に行けるため、航空利用の頻度が急増した旅行者も増え、またLCCをビジネスで使う企業も増えている。距離・国境の壁を乗り越えて容易に移動できることが人々のライフスタイルにも大きく影響を及ぼしており、外国に別荘を持つ二地点居住者も増えている。

人々は移動をすることによって必然的に運賃、ホテル代、飲食代、レジャー費用などに支出するため、LCCが就航した地域の経済活性化も実現している。欧州ではライアンエアが就航して多数の旅行者がお金を落としたことで、寂れていた古い都市が蘇った例もある。

日本では旅行をしなくなったといわれる若者がLCC利用を契機にLCCのみならず広く航空を利用する層も出てきており、また若い女性の航空利用も増え、2016年には国内線航空利用者が9720万人となり、2006年の9669万人を上回り10年ぶりに最高値を記録した。LCCとFSCの健全な競争が促進され、多様な選択肢の提供により航空利用者が増えることを期待したい。

LCCが3～4割程度のシェアで推移している先進国市場、およびLCCシェアが5割以上の新興国では今後飛躍的な伸びは期待できないかもしれない。今後シェアが上昇する可能性を秘めているのは北東アジア、ロシア、アフリカなどであり、特に日本と巨大市場の中国を含む北東アジアでのLCC普及率の動向がキーポイントだ。またLCCの長距離線参入が活発化すればFSCからの需要取り込みでシェア上昇が期待できる。シェアが低い日本が国際水準のLCCシェアに近づくためには航空政策の力強い後押しや強力な独立系のLCCの出現などによる日本モデルの抜本的な刷新が必須となろう。

今後業界全体のハイブリッド化が進展しLCCとFSCの境界がますます曖昧なものになっていくだろう。ハイブリッド化とはLCCおよびFSCが互いのビジネスモデルの「良いところ取り」をする戦略で、例えば米国大手はLCCを模倣した徹底的な付帯サービスの有料化で収入増加を図っている。一方一部のLCCは機内インターネットや娯楽設備の提供、事前座席アサイン、マイレージプログラムの提供およびハブ空港への乗り入れなどFSC的な要素を採用し、ビジネス旅客の取り込みを積極的に行っている。事実サウスウェスト航空もかなり以前からハイブリッド化を積極的に進めつつLCCビジネスモデルからの脱皮を図っている。

ただしパイロットや整備士などの資格保持者不足、空港などのインフラ整備の遅れ、原油価格高騰、種々のリスクイベント、そして環境問題がLCCを含む航空業界全体の成長への大きな阻害要因となりえる。特に原油価格高騰や環境税の航空運賃転嫁などがLCCに対するより重い負担となる。

7. 日本の空が再び羽ばたくためには

7.1. さらなるLCCの推進と国際市場の自由化

前述のようにLCC参入とオープンスカイに訪日外国人急増が相まってこれまでにない賑わいを見せている日本の空であるが、よく見てみると10年前のピーク時の水準に戻っただけの国内市場、急増している国際市場でも2000年の水準にまだ到達していない本邦航空会社の輸送実績、同様にオープンスカイとなった成田空港も以前の水準に達していないという事実を見て驚いた向きも多いかもしれない。換言すれば日本における長き「長期的ビジョンを伴った政策」の不在のツケがそれほど大きかったとも言えよう。かつては国土交通省内で「オープンスカイ」という言葉は絶対発してはいけない禁句であったというエピソードがこのことを雄弁に語るだろう。鳴り物入りで導入したLCCターミナルは現在世界では廃止の方向にあり、これも日本の航空・空港政策が周回遅れになっていることを物語るものだ。

それでは今後日本の空が再び大きく羽ばたくためには政策や航空会社の戦略においてどのような対応が重要となるのかについて考察してみたい。

世界がすでに見てきたように、LCCを最大限活用することが一つの重要な手段であることは間違いないだろう。JAL/ANA本体は引き続き高いサービス品質や高い定時性を強みとするブランド航空会社として生き残る戦略を中心に据えてゆくと考えられ、急増するより大衆的な新規需要に対応することは難しいと考えられるからだ。

それではLCCのさらなる発展のための条件とは何だろうか。図表16に示すように、まず本邦LCCの採るべき戦略としては、国際線において訪日外国人急増という追い風をしっかりと取り込むことが重要である。アジアの旅行ブームは始まったばかりであり、また政府が4000万人という目標を掲げていることで当面政策的支援も期待できる。

またFSCとの差別化を図る戦略もあり得よう。サービスはよいが料金も高いというのがFSCだが、LCCが知恵を働かせて「安かろう、良かろう」という戦略をとることができれば、かつてのサウスウエスト航空のようにFSCから旅客を奪うこともできるのである。日本人の「おもてなし」精神が武器にもなりうる。

航空券以外の付帯収入を積極的に増やすことで、より多くの収入を得て安定的経営を確保すること、より安価な航空券を提供することが可能となろう。欧米の主要LCCでは付帯収入が全体収入の20%以上という航空会社が多くあり、40%というケースもある。昔ライアンエアに搭乗したときに、機内飲食物だけではなく、目的地で使用可能な交通チケットやテレフォンカードなどを積極的に機内販売していたことが記憶にある。

図表16 日本の空のさらなる発展のための戦略、課題

LCCのチャンス	具体的戦略
インバウンドの追い風	国際線への積極進出（訪日外国人4000万人）
FSCとの差別化	「安かろう、良かろう」戦略
より安い運賃の提供	付帯収入増(総収入の20%)
長距離線への進出	FSC需要の摘み取り（例：成田＝ホノルル線参入）
地方間路線への進出	地方自治体からの財政支援取り付け

問題点・課題	解決策
独立系LCCの不在	強力な独立系LCCの出現(外国人CEO?)
新規航空会社成長への高いハードル ①パイロット不足、②高コスト構造	①パイロット養成拡大、規制緩和、外国人乗員活用 ②公租公課、空港コスト低減、LCC交渉力強化(団体交渉)
制限的なオープンスカイ	成田以遠権開放 羽田オープンスカイ
国内線での遅いLCC普及度(大胆な政策が必要)	①成田問題の解消(カーフェュー緩和、混雑緩和、空港使用料金低減) ②羽田空港のLCCへの開放

出典：筆者作成

長距離線への参入も大きなポテンシャルがある。すでにアジアではジェットスターやエアアジアXのような実績があり、欧州でも独立系のLCCとFSCの長距離線LCC子会社の戦いが活発化する様相を呈している。日本ではピーチがバンコクに、バニラがホーチミン(台北経由)乗り入れを開始したばかりだが、成功モデルが見えてくれば参入も相次ぐ可能性がある。

地方自治体や地方空港から資金補助を受け、ある程度経営が成り立つと判断されれば、これまでLCCがあまり参入していないローカル路線への参入も考えられる。

政策面ではオープンスカイの改善が必要であろう。成田が以遠権行使を認めておらず、そして混雑空港の羽田空港はオープンスカイから完全に除外されている。つまり日本の国際航空市場の6割を占める部分の自由化が不完全な状況にある。このようないわゆる「逆張り政策」がわが国の国際航空市場の健全な発展の妨げになってきたことは見てきたとおりである。前述のように成田空港は2013年3月からオープンスカイにしたが、それほど旅客数が伸びていない。2020年までに発着枠が4万回増えるタイミングが以遠権を開放するチャンスではないだろうか。

ちなみに通常のフル・オープンスカイになっている関西空港ではエアアジアXやスクートが以遠権を行使してホノルル線を東南アジアから就航させて人気を集めている。ハワイ線は古くからJALがかなりの投資をしている日本人に最も人気のある市場のひとつであ

り、またANAもA380の投入を予定している重要市場である。成田空港にLCCが自由に参入してみすみすハワイ線の旅客を奪われることには大きな抵抗があることも理解できるが、もはやそのような保護主義的な政策は似合わない時代にとっくに突入している。

羽田空港も2020年までに3.9万回の増枠が計画されており、そのタイミングでオープンスカイにすることが望ましいと考えられる。しかし現実的にオープンスカイが難しいとなればどのような次善の策が考えられるだろうか。思い切ったLCC推進策として、定期的な発着枠配分見直しで現在LCCの運航が許可されていない昼間時間帯（6時から23時）にLCC専用の特別発着枠を設けて品質の良いLCCに与えてはどうだろうか。すでに国内線で新規航空会社に対して実施した実績があり、これをLCCに拡大するアイデアである。これは決して荒唐無稽な話ではなく、またLCCも新規参入社であり差別される理由もない。特に国内線は大胆な政策を進めない限りより一層の成長は望み薄の感がある。

7.2. 種々のハードル

前述のように日本にはエアアジアのような独立系のパワフルなLCCが存在せず、これがLCCシェア拡大の大きなネックのひとつとなっている。ANA/JAL系LCC3社は親会社に対して果敢に挑戦する場面も少ないため、親会社へのインパクトも他国ほど発生していない。成長が頭打ちになりそうな国内航空市場を活性化するためには今後起業家精神旺盛でチャレンジ精神を持った強いリーダーに率いられるLCCの出現が必須である。ここは日本市場に再参入したエアアジア・ジャパンに期待を寄せたい。

パイロット不足は大変深刻な問題になる様相を呈している。すでに国内の航空会社がパイロット不足で便をキャンセルする例が多発しており、今後日本の空の規模拡大に対する最も大きなボトルネックになる可能性が高い。特にLCCは60歳を越す高齢パイロットが主体のため、後継者の確保が急務となっている。このままいけば日本では年間70名程度のパイロット不足になると予測されており、航空会社、大学などでのより多くのパイロット養成が急がれる。

政策的なハードルとしてはパイロットの資格取得に関する諸規則が国際標準よりも厳しく設定されていることがあげられる。航空技術も高度化しパイロットに求められるスキル・技術も変化しており、古い諸規則や過剰規制の見直しが急務となっている。規制緩和の例として、外国人パイロットの在留資格要件がこれまでの飛行経験1000時間以上から250時間に引き下げられたことは前進である。ただし一時と違ってわざわざ日本に来てくれる外国人はそれほど多くないというのが現状だ。

日本では公租公課（着陸料、航行援助施設使用料、航空燃料税）が大変高く、国内線の運航コストの15%以上にも達し、LCCではそれ以上の負担になる。米国では公租公課が2%程度、世界平均では7%程度である。諸外国では公租公課を航空会社ではなく旅客がその大半を支払うスキームになっているが、日本は航空会社から徴収している。日本でも外国のスキームの導入が検討の途についているところであるが、まだ実現には至っていない。す

にLCC誘致のため地方空港に参入する内外航空会社には着陸料減免などの措置が決定されたことは朗報である。一方で成田空港や関西空港では新規参入や増便に対して期限付きのインセンティブを提供しているが、やはり大規模空港での公租公課の恒久的な減免が必要である。

LCC3社の基地となっている成田空港にはカーフェューがあり、23時から6時まで航空機の離発着ができず、このためLCCは航空機の稼働時間を高めることができない。また混雑のために折り返し時間が長くかかり、その後の連続的遅延につながる。これらのことがLCCビジネスモデルのパワーを最大限発揮することを妨げ、コスト高の要因にもなっている。もちろんオープンスカイ効果もフルに発揮できていない。地元住民の理解が必要となるが、カーフェュー時間の短縮、撤廃が強く望まれる。

8. おわりに

今まさにアジアの大交流時代が始まったばかりであり、その中で航空の果たす役割は大変大きく、かつ最も重要なインフラとなる。オープンスカイという自由化な枠組みの中で、LCCがこの大交流時代を発展させる重要なインフラとして旅行者に活用され続けるだろう。もちろん従来から活躍しているFSCも重要であることは論を待たないが、これまで見てきたように、大衆化して急速に増大する航空需要に対してはLCCに頼るしかない。

特に人口減少とGDP伸び悩みに悩む日本にとって訪日外国人増によるインバウンドツーリズムの興隆は日本経済活性化の一政策としてますます重要になる。政府の目標である「2020年訪日外国人4000万人」の達成のためにもオープンスカイとLCCは重要な役割を果たすことは間違いなく、同様に日本の地方の活性化にも大いに寄与することも間違いない。事実欧州ではライアンエアが就航し、年間何百万人も旅行者が訪れるようになった古い町が、旅行者の落とすお金で経済が活性化するとともに雇用者も増え、居住者が増えたことで完全に蘇った例がある。このようにLCCが世界でもたらしている社会的・経済的な波及効果を考えると、日本でも「たかがLCC」などと言っている時代ではなくなってきている。

2010年以降日本としては画期的な様々な航空・空港政策が実施され、訪日外国人急増などで活気付いている日本の空であるが、実はよく見るとこれまでの失地が回復できておらず、いまだ世界の成長から取り残されている面もある。また、せっかく打ち出した新政策であるが、有効に発揮できていないか、またはすでに政府の政策推進の機運が戻つばみになっている面も見受けられる。

わが国は過去の航空政策および空港政策の失敗から真摯に教訓を学び、それを今後の日本の空の発展のために生かしてゆくことが必要である。一見好況を呈する日本の空の裏に隠された現実を正確に把握し、長期的なビジョンをもって、第2弾、第3弾の大胆な政策を矢継ぎ早に放たなければ到底世界に追いつかない。ちまちました小手先だけの政策は不要である。世界の航空業界・市場はめまぐるしく変化、成長しており、何もしないでいるとま

た現在の政策が強力な「逆張り」の政策になることを肝に銘じるべきである。

参考文献

- CAPA News 2017年10月24日 AirAsia Japan Mark II plans launch on 29-Oct-2017, becoming Japan's first major independent LCC
- CAPA News 2017年10月24日 As it dies, airberlin sells NIKI, LGW, other aircraft to Lufthansa/Eurowings. easyJet talks continue
- CAPA News 2017年10月19日 Alitalia: Lufthansa, easyJet the only declared bidders, but only for part of Italy's flag carrier
- CAPA News 2017年10月10日 Norwegian Air: slows planned growth to 25% in 2017, improves its cash balance
- ICAO Annual Report 2007-2016
- CAPA (Center for Asia Pacific Aviation) データベース
- アジア・ゲートウェイ構想 【2007】 <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/asia/kousou.pdf>
- 国土交通省成長戦略 【2010】 <http://www.mlit.go.jp/common/000115366.pdf>
- 新成長戦略【2010】 <http://www.kantei.go.jp/jp/sinseichousenryaku/sinseichou01.pdf>
- 日本再生戦略【2012】 https://www.cas.go.jp/jp/tpp/pdf/2012/2/10.20120918_5.pdf
- 交通政策基本法【2013】 <http://www.mlit.go.jp/common/001037565.pdf>
- 日本再興戦略【2013】 https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/saikou_jpn.pdf
- 日本再興戦略改訂【2014】 <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/honbun2JP.pdf>
- 交通政策基本計画【2015】 <http://www.mlit.go.jp/common/001069407.pdf>
- 交通政策白書【2017】 <http://www.mlit.go.jp/common/001186513.pdf>
- 空港経営状況調書（空港統計）
- 日刊航空
- 航空経営研究ホームページ <https://www.jamr.jp/> CAPA分析記事
- 赤井奉久・田島由紀子 [2012]「格安航空会社の経営テクニク」TAC出版
- 丹治隆 [2006]「グローバル・ツーリズム-LCCが新たなツーリズム変革の旗手に」『国際交通安全学会』、IATSS Review Vol.31 No.3、P35-45
- 丹治隆 [2008]「急激に変貌する豪州航空市場--大胆な「2ブランド戦略」で攻めに転じるカンタス航空」『運輸と経済』掲載巻68掲載号4 掲載通号730 P49～60
- 丹治隆 [2010]「LCCを中心に見た世界の航空業界動向」『運輸と経済』運輸調査局、2010年5月号、P51-63
- 丹治隆 [2011]「わが国における空港政策が航空会社経営におよぼした影響について」『運輸と経済』運輸調査局、2011年4月号、P24-37
- 航空経営研究所 丹治隆監修 [2012]「LCCを使いこなす99の情報」二見文庫
- 丹治隆 [2012]「航空事業における税制の現状と課題 - LCC成長へ公租公課見直し必須、まず航空機燃料税の廃止が急務」『運輸と経済』運輸調査局、2012年5月号、P40-56
- 丹治隆 [2013]『桜美林論考マネジメントレビュー 2013年3月』、P31-54「交通需要本格活性化のための新交通政策の提言」
- 丹治隆 [2014]「急速に進化するアジアの空、日本の失地回復の行方は」『桜美林考マネジメントレビュー第5号』、P61-87

- ・ NAA「2018年3月期（第14期）中間決算説明会」
資料 http://www.naa.jp/ir/pdf/pdf20171116_setsume.pdf
- ・ 航空統計要覧
- ・ 稲本恵子編著「エアライン・ビジネス入門」晃洋書房 P145-157第16章「LCCの世界的躍進」（丹治担当部分）