

第25回 運輸政策セミナー

フルサービスエアラインとローコストキャリア間の競争の効果と経営及び公共政策への示唆

平成17年2月25日 運輸政策研究機構 大会議室

1. 報告者——オム テフン プリティッシュコロンビア大学教授、東京大学客員教授、国際航空学会会長

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

「我々は皆様にたった一杯のコーヒーも出しません。チケットを19ユーロで売るだけです」

ライアンエア社長 マイケル・オレアリー

1—LCCとFSA間における競争の現状、傾向及び見通し

フルサービスエアライン (Full Service Airline. 以後、FSA)は、ローコストキャ



報告者：オム テフン

リア (Low Cost Carrier. 以後、LCC)の参入と急成長、インターネットによるチケット販売、予期せぬ出来事(テロと戦争、SARSなどの伝染病)、燃料価格、経済沈滞によるビジネス旅行の急減といった問題に直面している。とくにLCCの急成長は、FSAにとって大きな問題となっている。

近年成長するLCCは、主に高密度の短・中距離市場において簡素かつ効率的な運営、単一機種、格安商品を組み合わせることで、価格に敏感な利用者層を捉えているのである。

LCCは、アメリカのみならず、カナダ、ヨーロッパ、アジア地域つまり世界において飛躍的な発展を遂げている。成長の一例として、表-1を示す。表-1は、2003年3月と2004年3月におけるLCCの運航頻度と座席数を比較したものである。この期間においてLCCは、運航頻度で9%~201%、座席数で11%~408%

も成長している。このように、LCCは成長を示している。

2—LCCが経済的厚生、FSA及び空港に与える影響

LCCの成長はFSAにとっては問題であるが、社会にとってはプラスの影響をもたらす。

社会にプラスの影響を与えている一番の要因は、大幅な航空運賃の低下である。例えば、1993年サウスウェスト航空がボルティモア/ワシントン国際空港へ参入した後、ネットワークキャリアは短・中距離路線における運賃を35~40%引下げざるを得なくなった。また、ワシントン・ダラス-サンフランシスコ/オークランド路線においては、ジェットブルーとユナイテッド間に競争を引き起こした。さらに、デルタのアトランタ・ハブにおいてデルタとバリュージェット間にも競争を引き起こした。この結果、この

■表-1 世界各地のLCCの成長

Low Cost	10-16 March 2003		8-14 March 2004		Variance			
	Frequency	Seats	Frequency	Seats	Frequency	%	Seats	%
PASSENGER								
Low Cost To/From UK	4,401	629,126	5,181	801,071	780	18%	171,945	27%
Low Cost Within UK	1,410	193,016	1,550	224,286	140	10%	31,270	16%
Low Cost To/From Europe	0	0	2	262	2		262	
Low Cost Within Europe	8,430	1,180,043	13,123	1,972,568	4,693	56%	792,525	67%
Low Cost To/From US	216	32,176	362	54,936	146	68%	22,760	71%
Low Cost Within US	25,479	3,365,234	27,799	3,731,794	2,320	9%	366,560	11%
Low Cost To/From Canada	36	5,280	66	14,660	60	167%	9,680	183%
Low Cost Within Canada	2,035	265,252	2,303	300,653	268	13%	35,401	13%
Low Cost To/From Asia	0	0	0	0	0		0	
Low Cost Within Asia	554	80,518	1,452	201,112	898	162%	120,594	150%
Low Cost To/From Pacific/Australasia	0	0	0	0	0		0	
Low Cost Within Pacific/Australasia	1,187	182,352	3,570	513,880	2,383	201%	331,528	182%
Low Cost To/From Latin America	180	26,806	266	39,976	86	48%	13,080	49%
Low Cost Within Latin America	1,795	253,272	1,982	294,132	187	10%	40,860	16%
Low Cost To/From Africa	0	0	0	0	0		0	
Low Cost Within Africa	134	4,646	162	23,590	28	21%	18,944	408%
Low Cost To/From Middle East	0	0	2	262	2		262	
Low Cost Within Middle East	0	0	30	4,500	30		4,500	

出典：OAG

区間での運賃は低下した。さらに、大幅な新規需要誘発と近隣の空港からの転換需要により、LCCが利用する空港の需要は飛躍的に増加した。アメリカだけではなく、ヨーロッパにおいてもルフトハンザ、英国航空、アリタリアとKLMなどもLCCの参入後、全てのクラスの運賃をほぼ同率で引下げている。

規制緩和された航空市場による厚生利得の主な源泉は、運賃の大幅な低下を促したLCCに起因している。モリソンの2001年の研究は、アメリカの規制緩和で得られた厚生利得の半分以上がサウスウェストの参入と成長によることを提示している。

このように、LCCが成功するための環境をつくることは国のより広い経済的利益にとって重要なのである。

3—様々なFSAはLCCにどのように対応しているのか

FSAはLCCと競争するにあたって、どのような対応を取っているのだろうか。

FSAは投入(労働力)価格の低減や生産性向上を通じたコスト削減、自らの子会社LCCの設立、ネットワークとサービスの再構築、そして価格体系の簡素化などを対策としておこなっている。またビジネス旅行客の維持にも努力を注いでいる。

最初にコスト削減について見てみよう。2001年10月～2003年末においてFSAは127億ドルのコスト削減を達成することができた。これは、営業費用の14.5%に相当する。このコスト削減分の40%以上を人件費の削減により達成している。人員の合理化は、同時に著しい生産性の向上を促している。コスト削減は、また、路線ネットワークの合理化を伴っている。これは、子会社LCCの利用やリージョナル路線をリージョナルキャリアに移転することによって実行された。

次に、FSAのLCC子会社はどのくらい成果を上げているのであろうか。LCC子会社の状況は、大きく2つに分類できる。最初は「失敗あるいは撤退」である。事例としては、Air Canada Zip, KLM Buzz, BA's GO, CA Lite, Shuttle, Delta Express, USAir's Metro Jetなどである。第二は、「判断には時期尚早」である。事例としては、Delta's Song(順調な出発であるが、JetBlueと熾烈な競争)、United Ted(順調な出発であるが、Frontier and AWと熾烈な競争)、Qantas' Jetstar, ANZ's Freedom Air, Singapore's Tiger Airways(出資比率はSIAが46%、Temasekが11%、それ以外は民間企業)、Thai's Nok Air(Thai Airwaysが39%所有)、Citilink(ガルーダの子会社)などがある。これらのLCC子会社の全てはサウスウェストの運賃構造を真似して、コストの削減を実現している。例えば、機内ケータリングの縮小、航空機の単一機種化、維持・訓練費用の削減、航空機と乗務員の高度活用、販売費用(手数料を含む)削減、場合によっては給与の削減である。ところが、ほとんどの子会社LCCは単価の大幅な削減に失敗している。失敗の要因としては、古いシステムと古い経営思考、労働組合制約、給与水準と生産性向上をリンクさせることが難しい、「エアラインの中のエアライン」(つまりFSAの子会社LCC)は必要な賃金カットが難しいといったことが挙げられる。このようなコスト削減の失敗により、英国航空とエアカナダはネットワークの再構築、低採算・レジャー路線の廃止とビジネス関連路線に集中することを決定している。

競争の今後の方向性は、どのようなものであろうか。LCCの方向性は市場セグメントを拡大することにある。北米のジェットブルー、サウスウェスト、エアトラン、ウェストジェット、オーストラリアのバージンプルーは、長距離市場への参

入を決定している。また、ジェットブルーやバージンプルーは、国際線市場への参入も決定している。さらに、ウェストジェットやバージンプルーは、フリークエント・フライヤー・プログラム(以後FFP)、ラウンジや車預かりサービスなどビジネス客市場へ参入している。

このように市場を拡大させているLCCはコスト上の優位を維持できるのであろうか。

短期的には、LCCのコストは上昇すると考えられる。LCCはFSAが合理化した際に放出した余剰パイロットと航空機を利用することができた。さらに、外注のサービスと供給品(グラウンドハンドリング、燃料、ケータリングなど)は今まで非常に安価だった。なぜならこれらのサービスの供給業者が、新規参入者から追加取引を獲得するために必死だったからである。しかし、市場の拡大路線は、このような状況が逆転したことを意味する。多くのLCCが新しい航空機を購入するにつれて、資本費用は上昇するであろう。このような諸理由により、LCCのコストは上昇すると考えられる。

また、ベルギーのシャルルロワ空港のケースについてECは、ローカル空港や自治体によるLCCへの内部補助を認めない方針を決定した。これは、ライアンエアが100万人を輸送したとすると、シャルルロワ空港側はライアンエアに340万ユーロの補助金を出す(着陸料は200万ユーロにもかかわらず、インセンティブ、マーケティングサポート、リポートなどでライアンエアに540万ユーロを支払うと合意)ことが認められなくなったということである。補助金の停止もLCCのコスト上昇要因となるであろう。

中・長期的にもLCCはコスト上昇要因にさらされている。なぜならば、多くのLCCにおいて典型的なLCCのビジネスモデルを変更しているためである。これは、LCCが主要空港で長距離線市場、国際線市場に進出し、単一機種から複数

機種での経営を開始することを意味する。言い換えると、LCCからハイブリッド・キャリアに移行することを意味する。この現象は、LCCが飽和しつつあるアメリカ、カナダ、オーストラリア、アイルランドの国際線市場において、顕著になりつつある。これらの市場ではLCCは旅客の30%以上を輸送しており、典型的なLCCモデルだけでは、二桁の成長は望めなくなっている。また、いくつかのLCCは積極的にビジネス客を誘致している(例えばバージンブルー、ウェストジェット)。さらに、LCCの経営は、FSAと同様に高水準の間接費用、システム費用、労働組合の問題に遠からず直面すると考えられる。以上から中・長期的には、これらはLCCのFSAに対する単価の優位性を低下させるであろう。

FSAはどのような戦略を採用すればよいのであろうか。

FSAがLCCと競争するためには、ネットワークの合理化と労働組合やサプライヤーとの関係の再定義を常に続けることにより、自らのビジネスモデルを絶えず見直すことが必要である。また、FSAは、乗り継ぎ客と長距離旅客に対して優位性を持っているので、いくつかのリージョナル路線を地域のパートナーにフランチャイズで外注していくことも必要である。つまり、FSAは自分が得意な分野に集中すべきということである。

観光路線からの撤退とビジネス路線への集中も戦略の一つとなる。何故ならば、ビジネス路線ではディスカウント料金の旅客を誘致する限界費用は極めて低い(たぶんLCCより低い)のでFSAはLCCと競争できるからである。ディスカウント・チケットの利用制限を厳格に守り、制約のないチケットを高く売るアイデアは時代遅れと言わざるを得ない。ビジネス客を取り込むためには出来る限りのことを行い、競争相手の反応を考慮したマイクロレベルでの価格戦略とイールドマネジメントが必要であろう。

同時に、利用されないビジネス・クラス座席の有効活用が必要であり、FFPを使ったアップグレードによってビジネス客を取り込むことは強力な戦略となる。

アジアではキャリアも利用者もFFPの価値を最大限に活用していない。いくつかのFFPビジネスは航空会社のためというよりFFP運営会社の市場価値のために使われていることもある。

以上から言えることは、FSAはLCCの真似をすべきではない。FSAは、自社の差別化されたサービス品質を利用者が評価してくれる範囲まで、価格の引き上げが可能である。またFSAはマーケットを注意深く調査することが必要であろう(特に価格弾力性)。

もしFSAが価格に敏感なマーケットでLCCと競争しつつ、ビジネス客においても高いシェアを維持したいのであれば、サービスの質を改善しつつ単価費用を下げるために絶えず改革を続けることが必要であろう。LCCが低価格マーケットの上位層や長距離線や国際線市場で競争を試みるにつれて、単価(システム費用とサービス費用を含む)は上昇することにFSAは注目するべきである。

このような状況での新しい均衡は如何なるものであろうか。新しい(動的な)均衡市場は新しいより高水準な効率性のもとで達成するであろう。これは全ての人々にとって、特に利用者にとって、さらには国家経済的観点から見ても望ましいことである。

4— 規制政策と空港経営への示唆

サウスウェストやライアンエアが参入したところでは、まるで市の周縁部に地下鉄や鉄道を建設したように空港周辺の地域やコミュニティがその便益を享受できた。例えば、ロンドンのルートン、スタンステッド、シャルルロワでは、LCCの参入によって、伝統的な空港の背後圏を超えた長距離の範囲から利用者が集

まっている。

このような現状を見ると、空港やコミュニティがLCCを呼びよせたいと考えることは至極当然である。そこで、空港がFSAよりもLCCに対して有利な条件を提示することは社会的に見て合理的なのであろうか。これは皆さんへの課題である。この課題を解くためには、FSAとLCCに対する需要の価格弾力性が異なることに注意する必要がある。

規制緩和された航空市場の中でも、依然として多くの参入障壁が存在している。LCCの参入による競争が無かったならばアメリカでさえ規制緩和による便益は現在我々が享受するそれよりはるかに少なかったであろう。これは、西ヨーロッパ、アイルランド、カナダ、オーストラリアでも同様である。事実上、便益(価格低下と輸送量増加)の半分以上がサウスウェストの発展によるものであるとの主張もある。また、最近、ヨーロッパの経済学者はライアンエアとイーージージェットによる便益は非常に大きいと主張している。

従って、二国間航空協定の担当者を含む航空政策決定者は、LCCが繁栄する市場を創出するために全ての努力を注ぐべきである。LCCによる経済への便益は費用よりはるかに大きいことを肝に銘ずるべきである。

FSAとLCCが競争する時、同一の価格上昇はLCCに対して多くの弊害を及ぼす。なぜなら、LCCが比率的より多くの産出と収益を失うからである。空港が、LCCとFSAに対して、差別的な空港サービス使用料を課すことは社会的に見て最適である。

低採算路線からLCCが撤退すれば、航空市場の構造は大きく変化する。このことは、おそらくLCCの参入と存在によって消費者と社会にもたらされた巨大な便益の大部分を失うことを意味する。さらに、民営化された空港を規制するべきかどうかの決定を下す時、規制緩

和された民間空港が航空市場に与える影響を考慮することが重要である。

5—結論

特に2000年後半におけるLCCの発展は、FSAに大きな困難をもたらした。これは、FSAが非効率的で、消費者の支払い意思額を超える高コスト構造を持つことを意味する。LCCの存在は、FSAを効率化させ、市場が受容できる運賃（より高い質とネットワークサービスを提供することによる運賃プレミアムを含む）をFSAに提供させる。LCCの参入は、FSAよりも広い範囲に空港背後圏を拡大させ、当該空港とその空港の周辺地域に便益をもたらす。その地域の観光と商業への影響は莫大である。長期的観点で見ると、LCCは、FSA同士の競争状態を保たせると同時に消費者、空港、地域、国民経済全般に便益をもたらす。従って、二国間航空協定の担当者を含む航空政策決定者は、LCCが発展できる市場を創出するための全ての努力を注ぐべきである。

■ 質疑応答

Q LCCの参入により本当に社会的純便益があったのか。

A LCCの参入により航空運賃は低下し、航空に乗る人々の支払い額は減り、需要量は大幅に増加した。それゆえ、明らかに社会的純便益があったと言える。

Q 予測不可能な事態（テロや災害）に対処するための予防対策によるコスト上昇は、FSAとLCCにどのような影響を与えるのか。

A FSAとLCCを比較したとき、コスト上昇による影響はLCCの方が大きいと考えられる。なぜならば、LCCは需要の価格弾力性が高い人々を対象にしているからである。そのため、この点においてFSAはLCCよりも優位になると考えられる。

Q FSAは生産性を向上させるために具体的にどのようなことを行ったのか。

A 生産性を向上させるためには数百の方法がある。一例としては、社員にもっと多く仕事を行ってもらい、長い時間働いてもらい、ピーク時においてパートタイマーを使うとか、同じ機種を長い時間使うなどが挙げられる。

Q FSAがアライアンスを組む中で、LCCは国際や長距離においてどれだけの対抗力を持つのか。

A LCCは明らかに国際線市場に参入してきている。一方FSAはこれまで既に国際線においてシステムなどを構築済みである。そのため、システム構築のコストがかからない。また、乗り継ぎといったところではFSAの方が有利である。もし人々がFSAの付加価値を認め、高い支払い意思を持つとするならば、FSAが有利である。

Q 何故日本にはLCCが現れないのか。LCCを発展させるための条件とは何か。

A ライアンエアのケースが参考になる。ライアンエアは、アイルランド航空からの重圧により、一度破産しかかったことがあった。しかし、アイルランドの交通大臣の介入により、ライアンエアは破綻を免れた。将来を見通した大臣がいたために、現在のライアンエアがあったといえる。つまり、LCCが発展できるような市場を創出するための航空政策決定者の努力がLCCを発展させる条件といえる。

（とりまとめ：運輸政策研究所 岡田 啓）