

## 【新経済成長戦略】

「新経済成長戦略」とは、「国際競争力の強化」と「地域経済の活性化」を二本柱とし、継続的に人口が減少するという逆風の下でも「新しい成長」が可能なことを示す、とされています。

### 国土交通省成長戦略会議

- 戦略1：日本の空を世界へ、アジアへ開く（徹底的なオープンスカイの推進）
- 戦略2：首都圏の都市間競争力アップにつながる羽田・成田強化
- 戦略3：「民間の知恵と資金」を活用した空港経営の抜本的効率化
- 戦略4：バランスシート改善による関空の積極的強化
- 戦略5：真に必要な航空ネットワークの維持
- 戦略6：LCC 参入促進による利用者メリット拡大

#### （1）オープンスカイの新たな基本方針

- 首都圏空港を含めたオープンスカイ
- 国際航空物流の活性化に向けた戦略的オープンスカイ
- 国際航空事業規制の緩和等

#### （2）首都圏空港を含めたオープンスカイ

まずは「第3・第4の自由」（二地点間輸送の自由）から始めて、その後「第5の自由」（相手国から第三国への輸送の自由：いわゆる以遠権）まで対象を広げる。

なお、羽田については、特例的に、別の枠組みの合意を目指すこととする。

#### （3）国際航空物流の活性化に向けた戦略的オープンスカイ

希望する国・地域に対し、「第5の自由」を認めることに加え、「チェンジ・オブ・ゲージ」（機材変更）に係る制限を撤廃し、関空、中部等の拠点空港から第三国に対し、以遠運航を自由に行えるようにする。さらに、原則禁止されてきた利用運送事業者によるチャーター（フォワーダー・チャーター）や第三国の航空会社によるチャーターの解禁のほか、臨時便の運航の自由化を速やかに検討する。

#### （4）国際航空事業規制についての総合的な自由化

本邦国際定期便への新規航空会社の参入促進を図る。

運賃規制について、本邦社・外航社を問わず、より柔軟な運用を目指す。

旅客チャーターについても、オープンスカイの進捗にあわせて、個札販売の制限緩和を進める。

航空会社の国境を越えた提携促進を実現するための政策手段として独占禁止法の適用除外制度を活用し、全体の自由化施策の中で、利用者利便の確保とバランスさせるための適切な運用を図る。

## 課題に対応した政策案

#### （1）羽田空港における改革の方向性

現段階での発着枠増の見直し

- ・従前：昼間 30.3 万回（別途、深夜早朝時間帯においてチャーター便等が運航）
  - ・2010年10月時点：昼間 33.1 万回 + 深夜早朝 4.0 万回（夜間国際線：滑走路の運用制限）  
（うち国際線は昼間 3 万回 + 深夜早朝 3 万回：配分済み）
  - ・2011年度中：昼間 35.0 万回 + 深夜早朝 4.0 万回（昼間 1.9 万回の増枠は全て国内線：配分済み）
  - ・2013年度中：昼間 40.7 万回 + 深夜早朝 4.0 万回（昼間国際線：距離制限なし）  
（第四滑走路を含め新運用方式慣熟が前提条件で、場合によっては部分的増枠/増枠時期の遅れも）
- 国内・国際間配分の基本的な考え方
- ・羽田昼間時間帯(2013年度以降)は、アジア近距離ビジネス路線に限定のルールを廃し、アジア長距離路線/欧米路線も含め、高需要/ビジネス路線は成田に加え、羽田からも発着できるルールに変更する。
  - ・40.7 万回+ 4.0 万回の時点で、今後の首都圏の航空需要の伸びを勘案し、昼間時間帯の残り 5.7 万回の半分強に当たる 3 万回の発着枠を更に国際線(距離制限なし)に配分を基本とする。(1日 40 往復相当)

・結果、羽田の国際線は合計 9 万回（昼間時間帯 6 万回 + 深夜早朝時間帯 3 万回）となり、14.4 万回増のうち 9 万回分が国際線に、ただし国際線増便は新国際線旅客ターミナルの拡充後となる。

羽田新国際線旅客ターミナルの拡充の必要性

・羽田新国際線旅客ターミナルは、昼間時間帯 3 万回の受け入れ前提で、昼間時間帯 6 万回レベルへの対応は難しい。可及的速やかに同ターミナルの拡充に着手、当該 PFI 事業関係者で具体的検討を開始する。

## （2）成田空港における改革の方向性

発着枠増の見通し

- ・2011 年度中：25 万回（+3 万回）
- ・2012 年度中：27 万回（+2 万回）
- ・2014 年度中：30 万回（+3 万回、累計 +8 万回）

空港処理能力の拡大に向けた取り組み

・実際、際内/内際の乗り継ぎ時間の短縮を含め、より利便性の高いダイヤの設定を可能とするため、平成 23 年度中を目処に同時平行離着陸方式を実現し、ピーク時の空港処理能力の拡大を図る。

アジア有数のハブ空港としての抜本的機能強化

・国内線用の発着枠を拡大することで、国内フィーダー路線の拡充を図り、羽田空港と同様、内際ハブ機能を強化する。

・LCC の本格的な参入促進を図るため、専用ターミナルの整備等により、低コストオペレーションが可能となる環境を整える。

・これまで発着枠が希少であったビジネスジェットの乗り入れ需要に対して、専用ターミナルの整備等により、首都圏を代表するビジネスジェットの受入空港としての抜本的機能強化を図る。

## LCC 参入促進による利用者メリット拡大

### （1）LCC 専用ターミナルの整備等

・成田空港、関西空港等の拠点空港において、既存のターミナルより低コストで利用可能な LCC 専用ターミナルの整備等の低コストオペレーションの実現について早急に結論を得る。

### （2）技術規制の緩和

・乗員資格等の相互承認を早期に実現、米国はじめ諸外国との協議を積極的に進めていくとともに、ライセンス発給審査の効率化による外国籍運航乗務員の活用円滑化、旅客在機中給油の実施による機材の高稼働化等、まずは航空会社のコスト削減に資する技術規制の緩和を重点的に行う。

### （3）着陸料体系の再構築等

・小型機を優遇する着陸料体系の再構築を図るほか、徹底的なオープンスカイの推進、羽田成田の容量拡大等、各施策の総動員を図ることで、LCC の参入促進等につながる環境が整備される。

### （4）留意点

・内際における低コストサービスという観点から、本邦系航空会社についても、我が国の拠点空港に基地を置き、事業拡大を図っていくことが期待される。

## 【Low Cost Carrier とは】

なぜ、いわゆる Low Cost Carrier は大手航空会社と同じ機材と燃料を使うのにコストが安いと言われるのでしょうか。本来、小型機より中大型機の方がスケールメリットがあり、コスト競争力が高いはずですが、LCC が安くできる仕組みは、（利用率を高め、コストを圧縮するために）

(1) 単一機材の使用：乗員の訓練や整備の簡素化、予約システム効率化、

(2) 中短距離の多頻度運航：片道 4 時間以内の折り返し便に限定し、機材の駐機ロス、乗員の宿泊費用や機内食をカットできる、

(3) 第 2 空港使用：不便な空港を使用し、公租公課や使用料が割引される、  
のです。

（米国の LCC は大手に比べ従業員一人当たりの旅客マイルが 30%、機材の運航時間が 15%多い）

一方、日本では高い公租公課、フルサービス提供の販売費や外注費が重荷となっています。また、人的コスト面では人件費ではなく従業員の多能化(多職種兼務)が特徴です。しかし、今後は長距離路線就航や

多機種保有により、LCC ビジネスモデルから外れていくと考えられています。

さらに注目すべきポイントは、関空と成田空港に新設される「使用料が安い LCC 専用ターミナル」だけでなく、国土交通省成長戦略にある「小型機を優遇する着陸料体系の再構築」にあります。

## 燃料の費用について

ここで、同じ機材、同じ燃料、同じはずの公租公課なのに、なぜ LCC の運賃が安くできるのか考察してみましょう。東京から大阪まで、B777-300(514 人乗り) と A320(166 人乗り)の燃料計算を紹介します。

公租公課のうち、通常の着陸料は最大離陸重量が JET 機 25 トン以上 1400 円、100 トン以上 1550 円、200 トン以上 1650 円、航行援助施設利用料は距離 400 ~ 800km で 1 トン 1180 円なので、B777-300(248 トン)は 40 万 9200 円+29 万 2640 円、A320(67 トン)は 9 万 3800 円+7 万 9060 円となります。

### 国内線

(前提：2010/11 シンガポールケロシン 96 ドル/バーレル、1 ドル 85 円、航空燃料税 18 円/リットル)

B777	一人当たり燃油費	一人当たり公租公課	一人当たり機材費用
満席 514 人	3279 円	1365 円	544 円
利用率 90%463 人	3530 円	1516 円	604 円
利用率 80%411 人	4018 円	1708 円	680 円
利用率 70%360 人	4542 円	1950 円	777 円
利用率 60%308 人	5253 円	2279 円	908 円
A320	一人当たり燃油費	一人当たり公租公課	一人当たり機材費用
満席 166 人	3800 円	1041 円	433 円
利用率 90%149 人	4121 円	1160 円	482 円
利用率 80%133 人	4659 円	1300 円	540 円
利用率 70%116 人	5285 円	1490 円	620 円
利用率 60%100 人	6084 円	1729 円	719 円

( B777-300 は価格 153 億円 1 日 7.5 回運航、A320 は価格 43 億円 1 日 8.2 回運航、20 年使用と想定 )

1 時間程度の近距離国内線でも、小型機は大型機に比べ利用率が 10%以上高くなければ燃料コストで上回れません。そもそも、機材の大きさに関係なく 1 便当たりのコストもあるので、もともと小型機はコスト構造としては不利です。従って、LCC の前提は常に往復満席を目指すしかないので、さらに、この構造は原油高になればなる程、燃料効率が悪い小型機には不利になっていきます。

一方、着陸料は仕組みそのものが「小型機優遇」となっており、新たな LCC 優遇策は公正な競争環境を阻害すると言えます。

### 近距離国際線

(前提：シンガポールケロシン 60 ドル/バーレル以上は燃料サーチャージが発生するので、1 バーレル 60 ドル、1 ドル 85 円、国際線なので航空燃料税ゼロで、成田 香港で試算してみました)

B777	一人当たり燃油費	一人当たり機材費用
満席 405 人	8173 円	2368 円
利用率 90%365 人	8963 円	2628 円
利用率 80%324 人	9978 円	2960 円
利用率 70%284 人	11248 円	3377 円
利用率 60%243 人	12986 円	3947 円
A320	一人当たり燃油費	一人当たり機材費用
満席 166 人	9547 円	1689 円
利用率 90%149 人	10437 円	1882 円
利用率 80%133 人	11467 円	2108 円
利用率 70%116 人	12885 円	2417 円
利用率 60%100 人	14786 円	3137 円

注：例えば全日空では過去 2 カ月の平均ケロシン価格が 60 ドルを超えた場合、サーチャージ(燃油特別付加運賃)が加算されます。2011/02/01 以降、ロサンゼルス片道 14000 円、香港 3500 円となる見込みです。

( B777-200 は価格 133 億円 1 日 1.9 往復運航、A320 は価格 43 億円 1 日 2.1 往復運航、20 年使用と想定 )

LCC の市場は片道 4 時間以内とされています。この試算でも分かる通り、成田 香港という約 4 時間の路線でも、やはり小型機は大型機に比べ 10%以上の高い利用率がないと燃油費のコスト競争力はないことが分かります。(その他のコストにもスケールメリットは内在しています)

## 関空

- ・大型機の着陸料は仁川(インチョン：韓国)15万円、関空は57万円ですが新規就航便は当初1年間は実質無料です。
- ・関空はLCC誘致のため、実質無料を複数年化することを検討中です。

### 全日空の新LCC、当初日本国内線主力

2010年9月9日、全日空(ANA)と香港の投資会社、ファーストイースタン投資グループ(FE)は共同出資でLCCを設立することで合意し協定書を締結しました。新会社は2010年内に設立され、2011年秋の運航開始を目指すとしています。

関西国際空港を拠点にANAとは別ブランド、別コードでの運営となります。当初は日本の国内線を主力とし、将来的には日中の国際線も就航させたい考えのようです。

出資比率は日本側が66.7%で、うちANAが39%を所有し筆頭株主となり、第2株主のFEは33.3%を所有し、初期投資に50億円を投じるとされています。FE社が保有する新会社の持ち株比率は、現在、外資企業が日本の航空会社において許されている最高の水準となります。

低コスト運航の枠組みについては、座席数を最大化する機材の導入や、選択性サービスの有料化などを挙げています。

FE社は、香港で1988年に創業、現在はインフラ施設や物流、軽工業、不動産開発、金融サービスなどの分野で投資を行っていますが、航空産業への投資は今回が初めてとされています。

### 全日空の狙い

- ・コストの安いLCC専用ターミナルに期待。
- ・全日空がLCC拠点空港に求めるのは、

- (1)混雑空港でない。
- (2)内際両方に飛べる。
- (3)運用は24時間、なのは中部と関空、
- (4)後背地需要2000万人は関空のみ。

全くの別会社化とし、他業種との合併でリスク分散と近畿地区の赤字路線を切り離す狙い。

### カニバリゼーション

カニバリゼーション(Cannibalization)とは、自社の新商品が自社の他の商品を侵食してしまう「共食い」現象のことをいいます。カニバリゼーションを防ぐには、拡大を抑制し、違いを顧客に認識させることが必要になります。(例：第3のビールが売れると本来のビールが売れなくなるのがカニバリゼーション)

特に、新商品を導入する場合には、既存の商品とは異なる展開、異なる顧客層を狙うことが必要とされていますが、コントロールの効かない「別会社」では全日空の思惑通りには進まないでしょう。

こうした面で、全日空が新LCCに国内市場を侵食され、中国を中心とするアジア市場まで大きな影響を受けることは必至と言えます。

### 価格弾力性

例えば、価格を10%値上げしたときに需要が5%減少したとすると、価格弾力性は0.5となります。

この値が1より大きいと「弾力性が大きい」といい、1より小さいと「弾力性が小さい」と言います。価格弾力性が小さい場合は、価格を変更してもほとんど需要は変化しませんが、価格弾力性が大きいと、価格が変わると需要が大きく変化します。通常、生活必需品は価格弾力性が小さく、贅沢品は価格弾力性が大きいと言われています。

価格弾力性は顧客によって多様であり、状況とともに変化します。

例えば飛行機の場合、プライベートで利用するときとビジネスで利用するときとでは、座席のクラスが変わったりするのです。

LCCは、「安くしないと利用してもらえない」ので、価格に敏感な利用者をターゲットにして、利便性やサービスを削ってでも、大手エアラインよりも安い運賃で提供するビジネスモデルなのです。

## 【LCC と大手エアライン】

一般的に市場シェアが大きくなればなる程、価格決定力が増します。LCC が大手エアラインと分離された独立した市場を運航するなら、LCC は価格決定力を持てます。

大手エアラインと LCC の二つのブランドが共存するためには、

- ・ 飛行時間が 1 時間程度であればサービスよりも価格を選ぶ
- ・ マイレージ加算を上回る価格メリットがあれば LCC に移動する
- ・ 実際にはブランドの分離は難しく、「安かろう悪かろう」という評価になりやすいという原則を忘れてはならないのです。

### LCC の収入構造

LCC の Sprit 航空の収入の 26.9%はアラカルト料金(追加サービス)とされています。

アラカルト料金とは、(1)チェックイン：Ryanair は 40 ユーロ、(2)クレジットカード手数料、(3)手荷物手数料：デルタ航空は 50 ポンド 25 ドル、(4)オンライン予約：US エアは 5 ドル、(5)幼児料金：Ryanair は座席を使用しない幼児は 20 ユーロ、(6)コンチネンタル航空は 5～9 ドル支払えば一定期間予約をホールドできる FareLock を導入しています。(ホールド中の運賃上昇を回避できる権利)

### LCC の影響

少子高齢化が進む日本の中で、約 1000 万人規模の団塊世代のリタイアによる生産人口の減少が経済に与える影響が非常に大きく、加えてリタイア世代が低価格指向になることから、運賃単価への影響も大きいと言えます。

例えば、エコノミー利用者の約 3 割は旅行目的とされていますが、LCC が台頭した EU では旅行運賃が半減したとされています。

### (LCC の現状)

マレーシアのエアアジアの競争力は人件費の差ではなく、

- ・ 機材効率向上(機種は 1 種類)によるユニット(単位)コストの抑制、
- ・ 機内サービス有料化によるサービス費用 10%削減、
- ・ 整備費と機材購入費の節約(機材はレンタル)、
- ・ インターネット予約による販売費 8%の節約、
- ・ ローコストターミナルによる施設使用料 8%の削減、
- ・ 燃料ヘッジで 10%のコスト削減

により他 LCC よりも高い収益性を保っています。

### コスト競争力 (出典：運輸政策研究機構)

- ・ 日本のエアラインとのアジア LCC とのコスト比較では、乗員関係 2%、機内サービス 9%、販売費 7%、施設使用料 6%、機材調達と整備費で 13%の差とされています。
- ・ 日本のエアラインとのエアアジアとのコスト比較では、乗員関係 1%、機内サービス 14%、販売費 11%、施設使用料 10%、機材調達と整備費で 20%、燃料費 6%の差とされています。

### 春秋航空の場合

- ・ 赤字覚悟の激安席は 2 割→低価格イメージ宣伝、
- ・ 3 カ月前予約が底値で直前は大手と同水準の運賃、搭乗率は団体客込みで平均 95% (他社 75%)、
- ・ 使用機材はリース中心の A320 のみ、通常 165 席を 180 席に増席。
- ・ 販売は自前の IT システム等で、営業費用は他社より 35%低い。
- ・ 一方、乗員は他社より 3 割年収が高く、外国人乗員は世界でも最高水準とされる。

### エアアジアの場合

- ・ 運賃はレガシーキャリア(大手エアライン)の 4～5 割程度。
- ・ 大手はビジネス客に合わせたスケジュールであるが、LCC は出発到着時間帯でなく効率を優先する。
- ・ 狙いは大手エアラインの顧客ではなく、今まで飛行機を利用しなかった人たち。

### ジェットスターの場合

- ・ 親会社のパイロットの平均年収 2500 万円に比べ、平均 950 万円に抑える。
- ・ 訓練は親会社と共同だが、営業/運航/財務などは完全独立で、人材交流もない。

### スカイマークの場合

- ・ 決め手は IT システムの自社開発で、外部発注なら 300 億円かかる。
- ・ 2 カ月前から 1 日刻みで 60 段階の運賃設定も可能で、システム変更も 3 日以内出来る。

- ・公共性の批判を気にせず、羽田中心に収益を前面にした。
- ・B737に統一し、搭乗率を上げ、新規航空会社の基準12機を外れる18機を増やし、シミュレータも自社化した。
- ・例えば、大手の便が少ない神戸をハブ空港として、羽田の深夜早朝の国内便も就航するが、国際線進出は収益性が厳しいので慎重な姿勢とされていましたが、2014年までにA380の導入とされています。

### 【世界のLCC】(世界シェア8年間で3倍)

- ・LCCの世界シェアは、2001年の7.8%から2009年に21.7%に急拡大しています。2008年の旅客数はLCC草分けの存在、米サウスウエスト航空が1億192万人と大手も含めて世界首位となっています。
- ・日本では、2007年に豪カンタス航空傘下のジェットスター航空が関西空港に就航したのをはじめ、5社が12路線を運航していますが、日中韓の3カ国でも2009年のLCCシェアは3.9%でした。

### 米国の事情 (出典：運輸政策研究機構、米国航空産業の現状と今後の展望 2007/10)

- ・ここでいう低コストキャリアとは、サウスウエスト、ジェットブルー、フロンティア、スピリット、アメリカウエスト、エアトラン、ATAの7社です。
- ・2006年当時のネットワークキャリアとは、アメリカン航空、コンチネンタル航空、デルタ航空、ノースウエスト航空、ユナイテッド航空、USエアウエイズの6社でしたが、既にデルタ航空、ノースウエスト航空が合併し、ユナイテッド航空とコンチネンタル航空の合併も合意されています。
- ・ネットワークキャリアが、ダイヤ設定、運賃設定、予約、チケット販売を実施し、輸送力購入契約に基づく費用をリージョナルキャリアに支払っていたので、リージョナルキャリア(地域航空)にとって「リスクフリー」となっていました。
- ・ネットワークキャリア国内市場の運輸関連収入(ほとんど運航委託収入)の営業収入に占める割合は、2003年11.6%から2006年27.2%に拡大し、共同運航は収入源としての重要性が高まっていました。
- ・LCCは、ネットワークキャリアが供給量を削減している間も、一貫して供給量を増加させ、LCCの国内線シェアは2000年18.1%から2006年27.1%に拡大しました。
- ・ネットワークキャリアの人件費はチャプター11適用後減少傾向にあり、LCCキャリアとの差は僅かになってきています。
- ・ネットワークキャリアは有効な燃料ヘッジを講じていなかった中、燃料ヘッジをしているLCCキャリアの優位性がありました。例えば、ユナイテッド航空は2007年第一四半期の32%を74ドルでヘッジしていましたが、サウスウエスト航空は2007年95%を50ドル、2008年65%を49ドル、2009年51%を51ドル、2010年25%を63ドル、2011年15%を64ドル、2012年15%を63ドルでヘッジしています。
- ・アメリカン航空は構造改革(Turnaround Plan)を計画し、ハブ空港ピーク平準化+ハブ空港の規模縮小+国内路線の簡素化、国際線の拡大、機材の効率運用、ターミナル施設とゲートの集約、を図っています。

### 燃料ヘッジ

2009年には燃油価格は底を打ち、ヘッジの効果は一時的に薄れヘッジ損まで生じていましたが、信用力に劣る大手エアラインは有効なヘッジを行えないことから、収益性に勝るLCCが再び燃油ヘッジで優位に立とうとしています。(大手エアラインがヘッジを行う場合、条件が悪くなり高価格となる)

### レガシーコスト (出典：運輸政策研究機構)

- ・ネットワークキャリアは確定給付型年金で、2006年現在、未積立額が約137億ドルあり、法律に基づき以降4年間で最低104億ドルが必要になっていました。
- ・ユナイテッド航空、USエアウエイズは破産法下において自社年金を破棄し年金給付保証公社に移管し、デルタ航空とノースウエスト航空も年金プラン破棄を選択しました。
- ・LCCは確定拠出型年金であり、ネットワークキャリアの経営を圧迫していた退職者健康給付制度もありません。
- ・ネットワークキャリアのコスト割合は、2002年が人件費41.3%、燃油費11.0%でしたが、2006年には

人件費 24.3%、燃油費 24.4%と逆転しました。

【欧州系 LCC】(出典 :オムテフン :フルサービスエアラインと LCC 間の競争 :運輸政策研究機構 2005)

**EU 統合との関係** (出典 :小熊仁 : EU における航空自由化と LCC の展開)

1986 年、欧州司法裁判所はヌーベル・フロンティエール(Nouvelles Frontieres)に関し、ローマ条約(競争事項)は国内国際航空運送でも適用される判決を下しました。

この判決により、欧州委員会は加盟国共通の航空政策に動き出しました。

- ・ パッケージ : 運賃設定の緩和、輸送力の弾力化、以遠権の一部承認
- ・ パッケージ : 更なる運賃設定の緩和、二国間輸送力の下限引き下げ、以遠権の範囲拡大
- ・ パッケージ : 加盟国カボタージュ撤廃、運賃の自由化、輸送力の自由化

1993 年のパッケージ により、EU 共通免許を有する航空会社であれば、旅客、チャーター、貨物に関わらず新規参入や運賃設定が自由になりました。

そして、

- ・ 外資規制緩和も相まって国境を越えた事業展開が進んだ。
- ・ 新規 LCC と既存エアライン間の価格競争が始まった。
- ・ 大手エアラインは、フランチャイズ化、 共同事業、 グローバル化、を進めた。
- ・ ライアンエア等の LCC が躍進した。

EU の LCC は 3 つのタイプに分けられます。

- ・ 米国サウスウエスト航空のような独立タイプ
- ・ 大手エアラインの傘下に入るタイプ
- ・ もとチャーター会社が LCC になった

一方、地方空港や自治体が空港使用料の割引や各種特典を提供している問題があります。例えば、着陸料をフリーにしたり、乗務員の宿泊サービスを提供する等です。

例えば、ライアンエアとシャルルロワ空港および自治体ワロン広域圏は

(着陸料は 200 万ユーロにも関わらずライアンエアに合計 540 万ユーロを支給)

- ・ ライアンエアのみ着陸料を割引
- ・ 利用者一人当たりの補助金
- ・ 路線開設毎の補填
- ・ パイロットの訓練費や客乗の宿泊代の補填
- ・ グランドハンドリング料金の割引

以上の問題に関し、欧州委員会は次のような条件を示しています。

- ・ 割引や特典は透明性を確保し、公平であること
- ・ 助成の期間(最長 5 年)や限度(最大 50%)を設けること

### 一人当たりの賃金水準比較

ライアンエア 45333	ルフトハンザ 43330	AF/KLM 50976	BA 43079	ユーロ
--------------	--------------	--------------	----------	-----

EU でも決して LCC の賃金水準が低いわけではありません。

《販売戦略》(出典 :伊藤規子 : 航空産業の市場構造変化と価格差別化能力/運輸と経済 2010/11)

それでは、供給量に差があるネットワークキャリアと LCC の販売戦略の違いとは何でしょうか。

結局は、「空席を減らし、高く販売する」ので、利用しづらくなるか、運賃が高くなっていくのです。

#### 1. 価格差別の理論

- ・ 独占力によって利用者をセグメント化(分類)し余剰供給力(空席)を利潤化する。
- ・ 提供サービスが同じでも利用者の支払い能力を知れば完全な差別化が可能になる。
- ・ セグメント化が細分化されるほど利潤最大化となっていく。
- ・ 繁忙期と休閑期の支払い能力の差ではなく、同一日における差別化が焦点である。

#### 2. ネットワークキャリア(NC)の価格種別化

- ・ 便毎にイールド(単価)を管理し収入最大化を図るのが CRS(コンピュータ予約)

##### (1) フェンス

- ・ 付加サービス、直行便、払い戻し料金、搭乗日までの日数等で見極める。
- ・ 支払い能力が低く、特定便を求めない(フレキシブル)利用者を早い段階で選別する。

- ・支払い能力が高いビジネス客を確実に把握する。
- (2) ピークロード
- ・季節、曜日、時間帯など予め予想される要素でコスト回収できる価格を設定する。
- (3) 不確実性のリスク
- ・いつ低支払意志利用者の予約を止め、全残席を高支払意志利用者に売り切るか見極め、
  - ・金銭的補償によるオーバーブッキングも在庫管理のツールである。
3. ローコストキャリア(LCC)の価格設定
- ・LCCの最重要事項は機材スタッフの効率的運用によるコスト抑制にある。
- (1) 同質性
- ・座席クラスを単一化して駐機時間を最小化する。
  - ・予約も「片道のみ、払い戻し無し」とし、日付と時間帯による価格差を設ける。
- (2) 予約時期と連動した価格
- ・搭乗日までの日数が長いほど安価という簡素な在庫管理をする。
  - ・ある程度の予約が入った段階で価格が自動的に高くなるよう連動させている。
- (3) アラカルト料金
- ・受託手荷物、搭乗順位、食事、アメニティ等は別料金。
4. ネットワークキャリアとLCCの相違点
- ・LCCの価格が安いのでキャンセル違約金は利用者にとって大きな問題ではない。
  - ・出発日に近づき予約する利用者は価格を重要視しなくなる。
  - ・LCCは高利用率でコストを回収する価格で、NCは単価と利用率の関連性を重視する。
5. 航空産業の差別価格設定
- ・航空企業のツールがFFPとハブ空港の支配力である。
  - ・新規参入会社の低価格に反応するのは「低支払意志利用者に限られる」という理論。
  - ・EUでは高速鉄道の普及とLCC利用空港が不便な場所という米国とは異なる背景がある。
  - ・LCCの台頭がNCの価格差別化能力を制限させた。
  - ・高支払意志を持つ「潜在的利用者がNCからLCCに移行した」という分析。
  - ・現在、NCの焦点は高支払意志利用者をLCCに奪われない戦略にある。
  - ・米国同時多発テロ以降は保安上の制約から、ビジネス客の直行便指向が高まった。
  - ・企業の移動コスト削減指向の一方で低価格LCCによる新たなビジネス客需要もある。
  - ・ITの発達により、利用者が最低価格で購入する日付を把握する時代となった。
  - ・ITにより可能となった航空企業側の価格差別化戦略が、ITにより損なわれてきた。
6. NCの対抗手段
- ・プレミアムエコノミークラスにより低支払意志利用者から収入を引き出す。
  - ・アップグレード、荷物の有料化、特定座席の個別料金などのアラカルト料金。
7. 競争政策
- ・新市場参入による顧客獲得のためのプロモーション価格は期間限定が多い。
  - ・採算度外視のロスリーダー(目玉商品)価格は市場全体の需要喚起が目的である。
  - ・いずれ低価格を元に戻す必要があるが、ライバル会社との消耗戦に陥る場合もある。
8. アライアンス
- ・アライアンスはネットワークと路線数を拡げ利用者の選択肢を拡大する。
  - ・市場支配能力が拡大するため利用者の利益を損なう可能性が問題となる。
  - ・FFP移行は利用者にとって大きなコストとなる。
9. 今後
- ・コールオプション機能とは、出発直前に高支払意志利用者の料金を予約済み利用者と航空会社がシェアするシステム。
  - ・代理店ではなく、特定利用者グループに直接的に長期割引で囲い込む。

以上