

## 「航空会社のアライアンス戦略とオープンスカイ政策」2011.01.16 Rev.4

### 【アライアンス】

#### 戦略的提携とは

・独占禁止法により、路線調整(便数/時間帯)、航空券販売、収入管理等が規制されていましたが、戦略的提携(Joint Venture)により、これまで出来なかった共同事業が可能になります。そのためには、ATI(Anti-Trust Immunity :独占禁止法適用除外)の認可が必要です。

・ATI 認可により効率的な運航スケジュールを組むこと等が可能になり、「売上高が年間数十億円増える見込み」(日航幹部)とされています。

ATI 付与に基づく共同事業によって、A+協定(収入配分を伴うコードシェア協定)、A++協定(合併事業)など、これまでのアライアンス関係を進化させることとなります。

(UA/LH の JV では6年かかって合併事業に達しました)

・規制緩和後、単独で強大な路線網を維持し競争力を保つことが難しくなり、他社との連携を重視せざるを得なくなっているのです。

アライアンスは、ダイヤを調整したりネットワークを拡大するだけでなく、輸送力の面でも利便性を向上する競争上の武器になるのです。

#### JV : 共同事業

共同ネットワーク戦略の立案と実施：路線の棲み分け、同一路線の時間帯を分けたり、乗り継ぎ便の調整など

共同プライシングとイールドマネジメント協調：運賃や座席管理の方法を共通化

共同セールス戦略の立案と実施：共通の営業戦略に基づくマーケティングとセールス

#### 収入シェア

これまでのアライアンス関係では、自社で販売した自社運航便の運賃と、パートナー社で販売された自社運航便の運賃は、IATA クリアリングハウスの精算を通じて運航社に集金されています。

JV 関係では、両社の収入をプールに投じ、それぞれの収入貢献度を反映した比率でシェアすることで、JV による追加収入を両社で分け合います。収入シェアの比率は、収入貢献度、すなわちユニットレベニューと生産量で決まります。

#### アライアンス間競争

・日航とアメリカン航空の太平洋シェアは25%、全日空とユナイテッド航空コンチネタル航空は合計35%でした。(羽田再拡張以前)

・仮に日航がデルタ加盟のスカイチームに移籍したら、スカイチームが太平洋市場の62%、アメリカン航空のワンワールドのシェアは6%になっていました。

・スカイチームは、デルタ航空の成田空港ハブと大韓航空のインチョン空港ハブにより、既に東アジアで強力なプレゼンスを有しています。

・日航とアメリカン航空にもATIが付与され、3つのアライアンスが成田空港において概ね均等のシェアを持つことになりました。

### 【航空自由化】

#### 日本のオープンスカイ

・ATIの認可を受けて、2010年10月25日、日米政府間で、日米オープンスカイ了解覚書(MOU)に正式に署名しました。

- ・ 日本政府は新規参入や自由な路線編成を可能にする航空自由化(オープンスカイ)政策について、第1弾として米国との間で締結し、次いで東アジアや東南アジア諸国連合(ASEAN)との間で、優先的にオープンスカイの交渉を進めていくとしています。

#### 具体的な規制緩和

- ・ オープンスカイでは、路線は自国内地点、中間地点、相手国内地点、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できます。
- ・ 便数に制限はありませんが、航空会社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となります。
- ・ 参入企業数の制限がなく、コードシェア等は同一国/相手国/第三国の航空会社と実施できます。
- ・ 運賃の設定は、差別的運賃等の一定の要件に該当するものを除き、企業の商業上の判断を最大限に尊重するとともに、可能な限り迅速な審査を行う等となっています。

#### Use or Lose

ここで留意すべきは、「通常の手続きにより希望する空港の発着枠を確保する」ことです。即ち、運航能力がない航空会社に発着枠は割り当てられず、既存の発着枠でも使用されない場合は返上する「Use or Lose」の原則です。

注：日航の大幅減便を受け、国土交通省は成田空港で未使用となっている発着枠について「Use it or lose it ルール(U・Lルール)」に基づき回収し、他の本邦航空会社へ再配分する方針を決めた。成田空港では外国の混雑空港と同じように、既に乗入れている航空会社による夏季・冬季スケジュール期間中の運航実績が8割に満たない場合には翌年の同季スケジュールで、その発着枠の優先使用権を失うことになる。(日刊航空 2011.01.13)

### 【オープンスカイ政策とは】

#### シカゴ条約

国際航空輸送の枠組みには「第1の自由」から「第9の自由」までの定義があります。

第1の自由：領空通過の自由
第2の自由：技術的着陸の自由 旅客あるいは貨物の運輸権が無くても燃料補給を行うことが出来る。
第3の自由：自国から外国への運輸権 チャーター輸送は第3の自由のみで第4の自由が認められていない場合もある。
第4の自由：外国から自国への自由
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、さらに第3国へ輸送する運輸権
第6の自由：本国をハブとする3国間輸送の自由
第7の自由（ゲージ権）：他国間の輸送を行う自由
第8の自由：タグエンド・カボタージュ 例えば、韓国の航空会社がソウル(韓国)から関空(日本)の延長路線として、関空において旅客あるいは貨物の搭乗載を行い、関空から新千歳(日本)へ輸送すること。
第9の自由：完全なカボタージュ 例えば、中国の指定航空会社は、自国の航空便との接続とは関係なく、羽田(日本)から伊丹(日本)への旅客ならびに貨物を輸送できます。

#### 欧米

- ・ EU-米国間のオープンスカイ協定の第一段階は、EU-米国間の大西洋横断航空市場における米国とEUの航空会社間の競争を高めました。
- ・ 大西洋横断航空市場は、2003年以来、収容力が40%増え、座席数が毎年5%増えており、

- EUの航空会社は、EU加盟国のどの空港からも米国との間の運航が可能になっています。
- ・ブリティッシュ・エアウェイズ(BA)とアメリカン・エアラインズ(AA)は、ロンドンと米国間の収益性の高い便の50%以上を支配することになりました。
  - ・EU-米国航空協定の第一段階は、EUの航空会社による米国の航空会社の株式の過半数の購入に対する制限を解除しましたが、議決権の保有は25%のままで変わっていません。
  - ・一方、米国の航空会社は、EUの航空会社の議決権を最高49%まで保有できます。

### 欧州シングルスカイ

- ・欧州委員会は、もはや各国国境に従ってではなく、交通の流れに従って空域を分割する「機能上の空域区画」(FAB)の導入を求めています。FABは、遅くとも2012年、または新規規則の発行から3年後までに配備されます。
- ・単一欧州航空管理研究計画(SESAR)プログラム、欧州航空安全庁(EASA)の権限、「空港収容能力、効率、安全のための行動計画」の実施、つまり地上収容能力の規定を扱った現行のシングルスカイ法の4分野に焦点を当て、SES- と呼ばれる SES 規則の修正が採択されました。

### 日米合意

- ・2009年12月11日、日米両政府による航空協議が合意に達しました。2010年10月までに「オープンスカイ協定」が正式に締結され、日米の航空会社が両国間の路線を原則として自由に設定できるようになりました。
- ・具体的には、
  - (1) オープンスカイ協定を締結し、日米の航空会社に米国独占禁止法適用除外ATI付与。
  - (2) 羽田を再拡張後、深夜早朝の時間帯に日米間で1日最大8便を運航。
  - (3) 成田の発着枠の米国占有率を28%から2010年3月25%、その後さらに引き下げ。
- ・この合意により、便数や運賃などの規制が撤廃され、日米の航空会社がコードシェアリングなどで自由に提携できるようになりました。

### 米国のATI

米国では、企業間の収入配分を伴う高度な提携を行う場合、予めATIにパスしなければなりません。それは、運輸省(DOT)と司法省(DOJ)によって審査され、国際線航空事業では最終判断はDOTが行います。

DOTは公共の利益という質的な判断を行い、DOJは競争阻害という数量的な判断を行いますが、実態上、相手国から「オープンスカイ政策」を引き出すツールとなっています。(UA/LH/AC/COの4社間Atlantic Plus-Plus大西洋ATIでは、輸送力、スケジュール調整、価格決定、収入管理、販売/営業/決算に及ぶ幅広い連携が認められています)

### アジアでのアライアンス競争

航空会社がマイレージや共同運航などで連携するアライアンス(航空連合)の間で、アジア系航空会社の争奪戦が激しくなっています。また、アライアンスに属しない格安航空会社(LCC)が新たな競争相手になっていきます。

### (3大アライアンス比較 2010/06 現在)

- |   |
|---|
| <p>スカイチーム(加盟13社) 1日12,597便、385万人、収入シェア16.9%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・直行便も多く、ハブ・アンド・スポークが徹底しているわけではない</li> <li>・<u>アジアに成田(DL)、ソウル(KE)、上海(MU)の、3都市ハブ機能を有する優位性がある</u></li> </ul> <p>スターアライアンス(加盟28社) 1日21,200便、628万人、収入シェア29.1%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・複数の拠点空港によるシェア獲得というマルチ・ハブ戦略を指向する</li> </ul> <p>ワンワールド(加盟11社) 1日9,366便、336万人、収入シェア16.7%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・大都市戦略を指向し、<u>1地域1メガ・ハブに路線展開を任せる戦略</u>である</li> </ul> |
|---|

### アジアのオープンスカイ

・東南アジア諸国連合(ASEAN)は2015年にオープンスカイ政策を開始し、域内の航空会社が規制を受けずに自由に旅客貨物便を運航できる統合航空市場を創成することで2008年12月に合意済みですが、インドネシアの空港は対応する準備ができていません。

・国際航空運送協会(IATA)が選んだ世界のワースト3空港にインドネシアの空港がひとつ入っており、同国には26の国際空港がありますが、オープンスカイの基準に達しているのはジャカルタ、メダン、バリ、スラバヤ、マカッサルの5空港のみとなっています。

・成田は、後背地に東京という巨大な目的地を有し、かつ乗り継ぎ型ネットワークという性格を持つ多機能型ハブ空港であり、盤石であると言えます。

以上