

CAPA 分析 特別号⑩

北アジアの LCC、自由化とパイロット不足に悩む＝企業提携には楽観的

10-Nov-2014 1:24 PM

2014 年は北アジアにとって転機の年と成った。この年 9 月のタイガーエア・台湾の開業により、北アジアの全ての主要な市場に LCC が出来て、東南アジアに追い付いたのだ。LCC については東南アジアの方が、ずっと豊作だったと言うだけで無く、北アジアでは、LCC の活動自体が受け入れられたのが、ほんのつい最近のことなのだ。CAPA が先日、開催した、航空サミット&LCC 会議では、北アジアの LCC の現在のポジションは何処にあるか、彼らの直面する問題は、そして彼らの描く見通しについてのテーマを追求した。

チェジュ航空、タイガーエア・台湾、そしてバニラエアの幹部たちが登壇したパネルディスカッションでは、ある市場で起こっているパイロット不足、そして特に中国では、外国人パイロットの人件費が高い事などコストの課題について討議が行われた。

自由化もまた、活動を制限する要素で、北アジアの LCC の拡大の足を引っ張ってきた原因となり、北アジアでの LCC 浸透率は東南アジアのそれに比べ遥かに低いのである。

東南アジアの LCC に比べ、*オーガニック・リーチでは遅れをとっているものの、北アジアの LCC たちは、企業提携を形成する能力については楽観的である。(*オーガニック・リーチ:消費者が直接ホームページに検索、予約などをする事)

ハブの役割と子会社の性格が北アジアの LCC に企業提携を促す

LCC 各社は始め、典型的に提携を避けていた。然し、自分たちよりずっと成熟した北米、欧州市場でウエストジェットとジェットブルーはインターラインや幾つかのコードシェアを受け入れている一方、ブエリングはコードシェアもインターラインも行っている例があって、これは、変わって来ている。北アジアの提携活動で注目すべきは、他と違って、発展のより早い段階で始まり、また異なった役割を担っている事だ。パネリスト達の提携に関する議論は、主要なハブに於いて複数エアラインによって便を埋める為の提携、そして親会社との提携を中心に進んだ。

これらの議論は、多くがフルサービスエアラインの子会社であり、大きなハブ空港を拠点にして居り、大都市に飛んでいるという、北アジアの LCC の他地域との微妙な違いを広く反映している。

欧州、北米の LCC の爆発的発展は大きくは二次的な地点間を飛んでいることから発生して居る。東南アジアでも、より多く、二次的都市間を LCC が飛んで居るが、北アジアでは、未だに、主要都市間に絞られて居る、それは一部、主要都市に今でも未開拓な拡大のチャンスがあるという理由からだ。主要都市から飛ぶことで、LCC 各社はそのハブに、大抵はより高い頻度で飛んで来ている他のエアラインへのアクセスを提供できると考えている。

中国と北アジアで LCC に対して門戸が開放される

タイガーエア・台湾は企業提携から生まれたもので、この起源がシンガポールのタイガーエアグループと台湾の中華航空の間の合併事業と言う形に発展して居る。

タイガーエア・台湾の最初の路線は台北＝シンガポール線と言う、人気の、そして低リスクの路線だ。需要は強く、タイガーエア・台湾としては、現有のタイガーエアのインフラ(地上職員からインターネット予約まで)を活用する事で、低コストでの起業を達成出来る。タイガーエアのハブである事から、タイガーエア・台湾はシンガポール以遠への乗継ぎも使った販促が出来る。

タイガーエア・台湾の関羽 CEO はアジアの旅行客はますます複数目的地の旅程を求める様になると予想する

タイガーエア・台湾の関羽 CEO は、アジアの旅行客はますます複数目的地の旅程を求める様になると予想する。同社がタイガーエア(シンガポール)と提携している事で、必要な乗継ぎが容易に出来る。これはまた逆の方向にも言える:タイガーエア(シンガポール)は旅客を台北以遠の北アジアの地点にタイガーエア・台湾の便に送り込む事が出来る。

タイガーエア・台湾は、2014 年 9 月の開業から落ち着くに連れ、更に中華航空との融合が進むと思われる。これからは許認可の問題が絡んで来るが、中華航空はタイガーエア・台湾に実収単価の低い路線や、自分では参入出来なかった路線を肩代わりさせたいと考えるだろう。

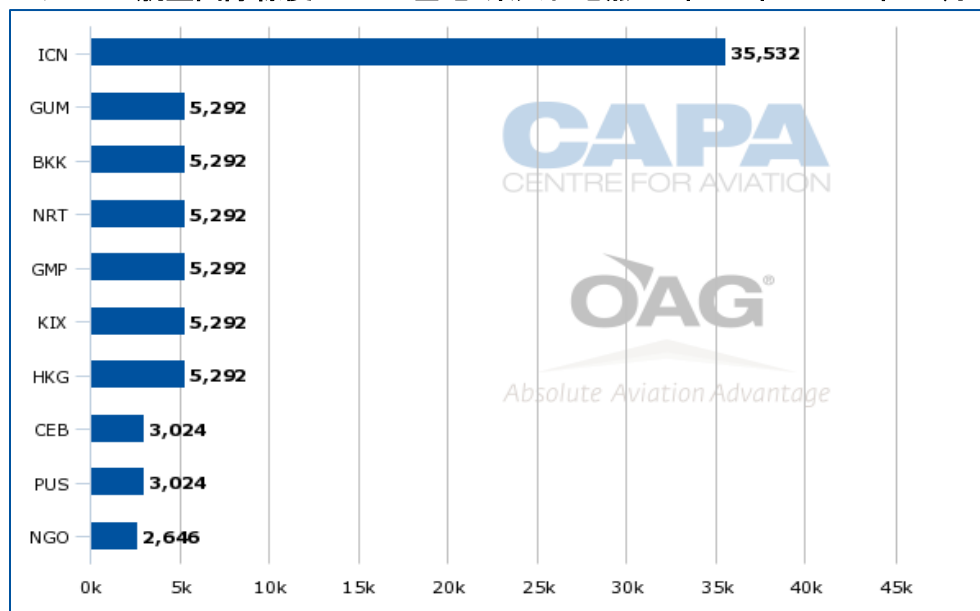
< 関連記事参照 >

[新しい中華航空の子会社タイガーエア台湾、急速な拡大を目指す＝台湾初の LCC となって](#)

チェジュ航空が殆どの国際線を飛ばしているソウル・仁川は、従来から人気のソウルを訪ねる人々、またソウルをハブとして他のアジアの地点や大陸間路線便を利用する人々、両方の中国人旅行客にとって人気の目的地に成って居る。

チェジュ航空は韓国で最大の LCC だが、独立企業であり、他の主要競合社は、どれも子会社:ジンエア(大韓航空の親会社の一部)、エアブサン(アジアナ)なのに比べると偉業と言える。

■チェジュ航空国際線便のハブ/基地/乗入れ地点 上位 10 位:2014 年 11 月 3 日～9 日



Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

チェジュ航空のケン・チェ CEO は「もっと積極的な提携を構築」したいと言う

チェジュ航空のケン・チェ CEO は「もっと積極的な提携を構築」したいと言う。今は単純でオープンな市場に任せているが、コードシェアも目標である。チェジュが最近開設したソウル・仁川＝サイパン線というレジャー目的地に中国市場が興味を持っている事から、高い潜在需要があると見て居る。中国では LCC だけでなく、個人所有のエアラインの数も増えている。

中国政府が新規参入エアラインに国際線を運航させるまでにはまだ数年かかるだろうが、もし認められた場合、ソウルはその最初の地点になるだろう。LCC はサイパン線(または他のチェジュ航空の飛ぶ地点)への開設は出来ないかも知れないが、チェジュ航空との提携でそれらの市場へのアクセスが可能となる。

日本の LCC は北アジアでは最大の提携先を持っている

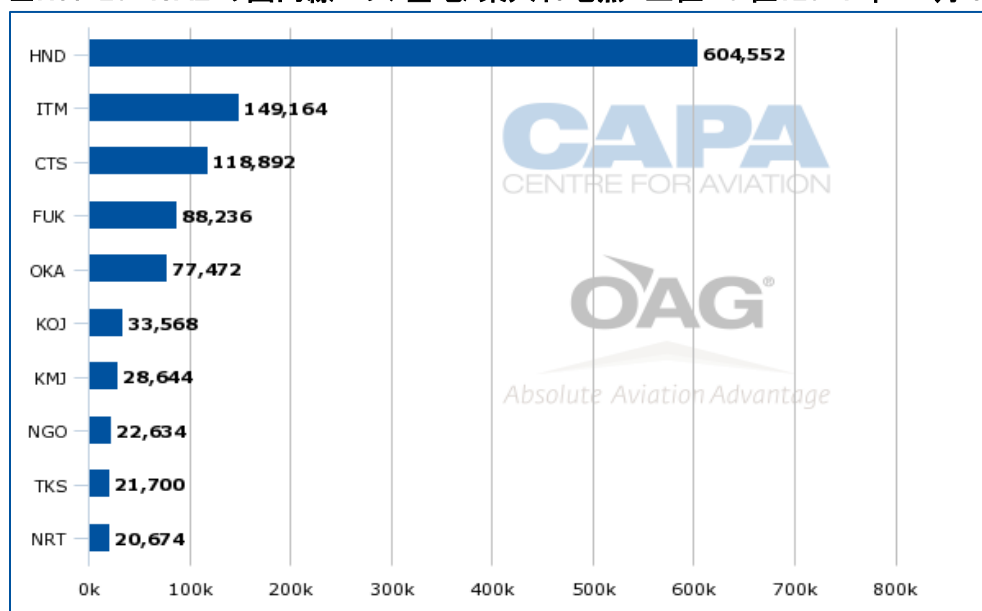
チェジュ航空は、北アジアでは最も息の長い LCC の一つで(春秋航空とともに)2000 年代半ばに誕生している。

一方、バニラエアは 2013 年 12 月に創立され、最も若いエアラインの一つである。バニラエアは 100% 親会社の ANA と提携しているので、ANA の常顧客はバニラエアの航空券でマイルを貯める事が出来る。バニラエアの北原宏常務・運航担当はこの提携について、特にレジャー旅行を楽しみにしている顧客にとって、より幅広く特典を選べる様になったと語って居る。

今後バニラエアが路線展開を進めて行くと、ANA や他の提携先も飛んで居ない地点に就航する可能性もあり、ANA の常顧客の選べる目的地がますます広がって行く。彼は語らなかったが、提携はまた、バニラエアの搭乗率の向上に役立つ、と同時に日本市場に(未だに LCC について懐疑的である)バニラエアを試して見て、願わくば再び乗ってもらう途を提供する事になる。

ANA はまた、ピーチ・アビエーションに少数株式を保有している。この地域で最も成功して居る新規参入社だが、ピーチはこれまで他のどのエアラインとも協力して居ない。それとは正反対にジェットスター・ジャパンは幅広く提携を結んでいる。この会社も、一部株式を持つ株主である JAL の常顧客プログラムへのマイルージ加算を提供している。また JAL はジェットスター・ジャパンとのコードシェアを実施して居り、2014 年 10 月にはアメリカン航空がジェットスター・ジャパンとのコードシェアを開始した。JAL の国内線の東京の本拠地は羽田で、一方 JAL の長距離便の運航は未だに成田に大きな重心を置いている。ジェットスター・ジャパンが成田を基地として居るため、JAL やその提携先であるアメリカンは日本国内の各地点からの送客手段を持つ事になる。

■ Nov-2014 JAL の国内線ハブ/基地/乗入れ地点 上位 10 位:2014 年 11 月 3 日～9 日



Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

ジェットスター・ジャパンの幾つかの市場へは JAL は飛んで居ない、また他の市場ではジェットスター・ジャパンは JAL より多くの便を飛ばしている。JAL の成田線は基本的に長距離便への送客が目的である。従って、提携が上手く行けば JAL は成田での国内線の運航を減らす事が出来る、これは小さいものなのだが、高価なコストがかかっている。

但し、パニラの北原常務は、この段階でより複雑な提携に拡大して行く事には慎重であった。

アジアは新しい提携の形を開拓している:リーシングである

パネリストの一人で、クライド&CO の航空金融部門で世界のトップを務めるポール・ジェブリーは、他の地域と比べて、アジアでより一般的になりつつある(まだ始まったばかりだが)提携の形はエアラインが他のエアラインに航空機をサブリースすると言うものだ。エアラインはもう長い事やって居ることで、ノーウェジアンもこの役割を検討しているが、アジアのエアラインが持ち込んだ違いはその規模と形態である。

最も注目すべき事例は、インドネシアのライオンエアの関連会社でリーシング組織であるトランスポーターション・パートナーズである。トランスポーターション・パートナーズは中国の新規参入エアラインである 9 エア(九元航空)に 2 機の 737-800 をリースして居る。ずっと公式でない形態であり、専門のリーシング部門がある訳では無いが、タイガーエアはインディゴに対して機材をリースしており、エアアジアとジェットスターにも同様の動きが見られる。

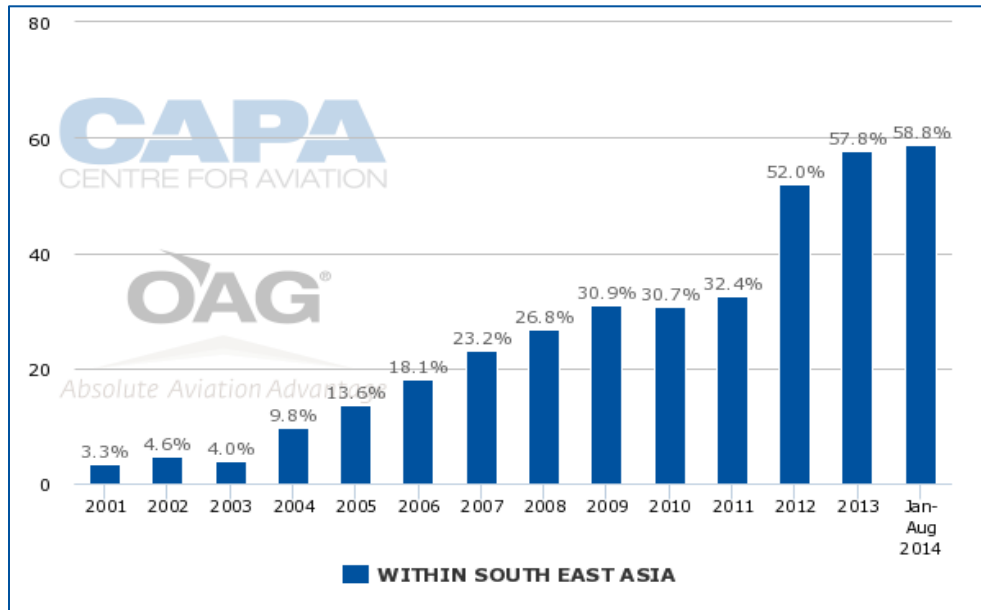
2014 年 11 月、春秋航空はブルームバーグに、上海にリーシング部門を作る意向を明かしている。春秋は中国内外のサブリース先候補のエアラインと話を進めていると語っているが、春秋の主たる目的はリーシング部門を上海の経済特区に置くことで、自身のコストを削減する事にある。春秋は嘗て、急拡大を緩和させようとする中国の監督官庁に機材の受領を差し止められた事がある。今後は、如何なる中期的、或は長期的な遅れが生じて、春秋は受領を遅らせる事なく、その機材をサブリースする事が出来る様になるのだ。

(これはエアバス社にかかる重圧を和らげる可能性があるが、別の視点から見れば煩わすことになるかも知れない;エアバスとボーイングは、実質的には新たな競争の流れになる、エアラインが貸し手になると言う事態に関しては冷やかに受け止めている。)リース部門を持つ事で、春秋は、自分では使用を許されない航空機をも発注する事が出来るという自信を得て、長期の事業計画策定の助けになった。これにより、例えば春秋は、いざとなれば別的手段があるという有利な立場から、今後、より多くの航空機を注文する事になり、結果としてより多額の割引を受ける事になる可能性がある。

北アジアでの更なる自由化は、拡大成長を容易にするだろう

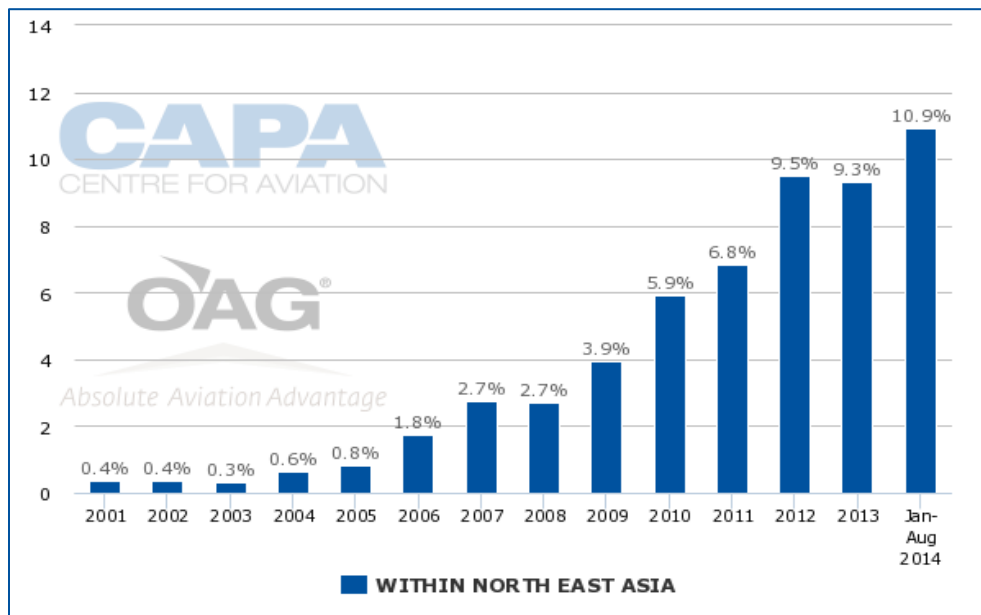
全ての LCC が、拡大成長のためには更に大きな自由化が必要だと見ている。北アジア域内の交通量の内に LCC の占める割合は、供給座席数で東南アジアの 59%に対し、たった 11%である。市場の性格の違いがあるとしても、LCC が北アジアで伸びる好機が未だある事は明らかである。

■東南アジア域内の全供給席数に対する LCC の供給シェア(%):2001 年～2004 年



Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

■北アジア域内の全供給席数に対する LCC の供給シェア(%):2001 年～2004 年



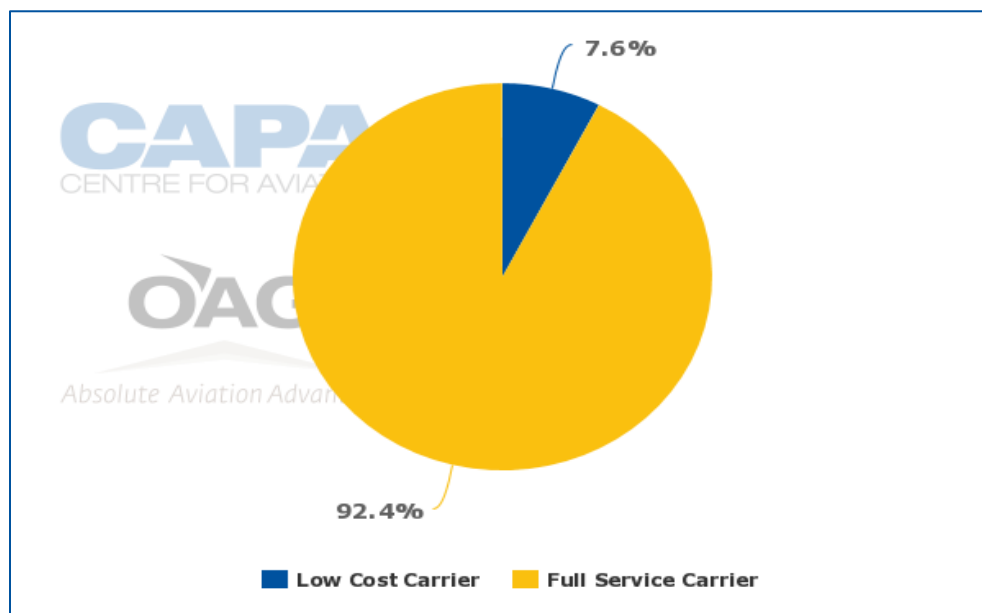
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

驚く迄も無いが、3社のLCCは中国の市場へのアクセスが難しいと見ている。バナラの北原氏はバナラは中国に非常に興味を持って居たが、「交渉に入るのに時間がかかる」。更に、バナラは北京や上海と言った大都市に主に興味があるが、そこでは、昼間帯の発着枠は限られて居り、理想には程遠い夜間帯しか残されて居ない。国際線への就航はバナリアエアにとって最も魅力的で、これはピーチも同様だ。北原氏はバナラの目的地としてはグアムなどに興味があるが、まだETOPSの承認を待たねばならないと言っている。

タイガーエア・台湾は二国間航空協定に縛られているが、関栩氏は台湾政府が航空協定の再交渉の手続きを進めている事に勇気づけられている。

台湾の航空当局は、外国から多くのLCCが台湾に入って来て、拡大するのを見て、地場のLCCの創設に力を入れて来た。LCCは現在、台湾発着国際線供給席数の8%を占めているが殆ど全て外国社である(タイガーエア・台湾の存在はまだ非常に小さい)。台湾は地場出身のLCCを求める段階から、今やその成長を支える段階に進んだ様だが、監督官庁がどれだけ助けようとして居るのかを、タイガーエアが現在注目しているところだ。

■台湾のエアライン別国際線供給席数:2014年11月3日~9日



Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

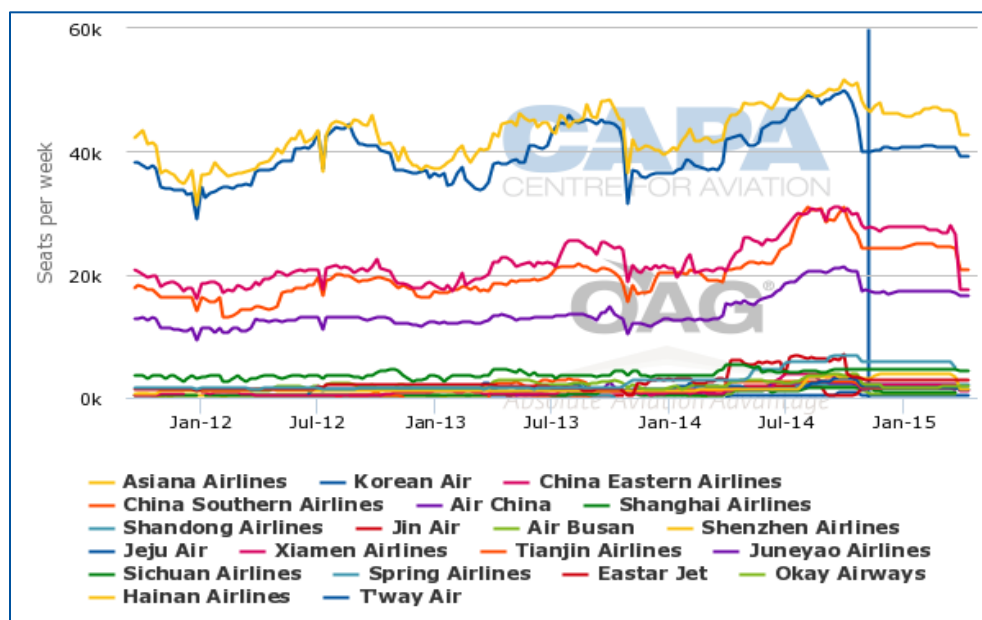
各国政府にとって、「目標は依然としてフルサービス・エアラインが焦点である」

チェジュ航空のチェ氏は、韓国政府はようやく最近になって、例えば空港の*MRO 施設やカウンタースペースなどでチェジュ航空を支援する様になったと語っている。

(*MRO=整備、修理、オーバーホールなど航空機整備全般) 然し、チェ氏は中国=韓国両国の航空協定が供給増を認めた時に、最も利益を得たのは重量級の大韓航空とアジアナだった事にがっかりして居る。チェ氏が言うには、チェジュ航空は LCC に恩恵がある筈だと強い希望を抱いていたが、結果は「目標は依然としてフルサービス・エアラインが焦点である」という政府の見方を再確認する事になってしまったのだ。

然し、供給拡大は韓国の全てのエアラインが望んでいたものより小さかった。以下のグラフで見られる様に、アジアナと大韓航空は北半球の夏のピークシーズンに、過去の数年より僅かに大きくなっただけだった。チェ氏は中国の自由化は「焦眉の問題だ」と語って居る。

■韓国から中国への供給(週間席数、片道ベース):2011 年 9 月 19 日~2015 年 4 月 19 日

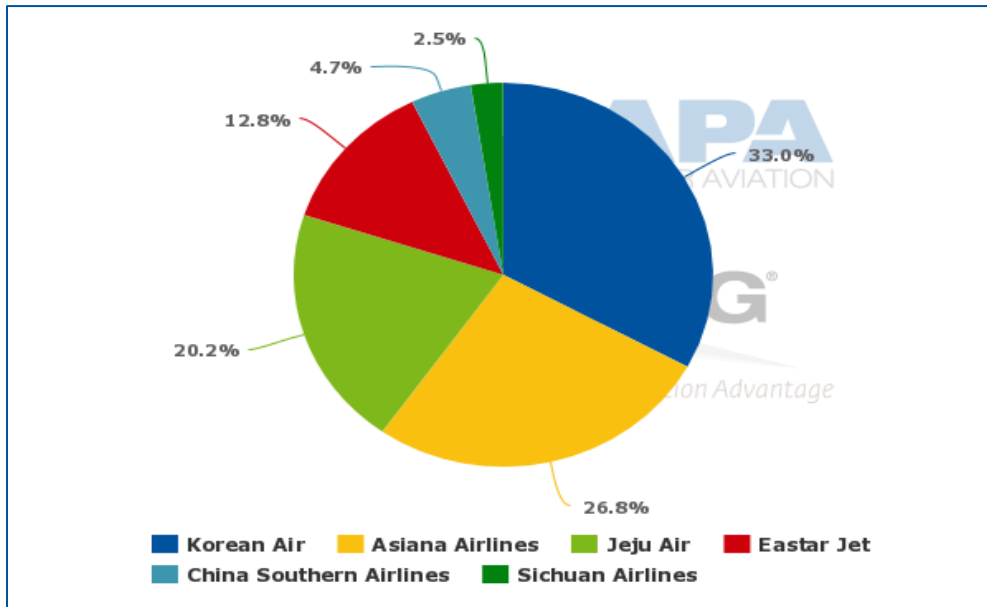


Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

チェ氏はまた、中国に加えて、チェジュ航空はフィリピン、東京羽田空港そして台北松山空港で二国間協定の制限に直面していると言う。チェジュにとって、中国は長期的に巨大なチャンスを秘めている、そして中国以外では、チェジュの対峙している問題は、他社ほどひどくは無い。これは重要な点で、国際線がチェジュの最大の商機なのだ。チェ氏は、チェジュの収入の 60%は国際線から齎されていると語って居る。

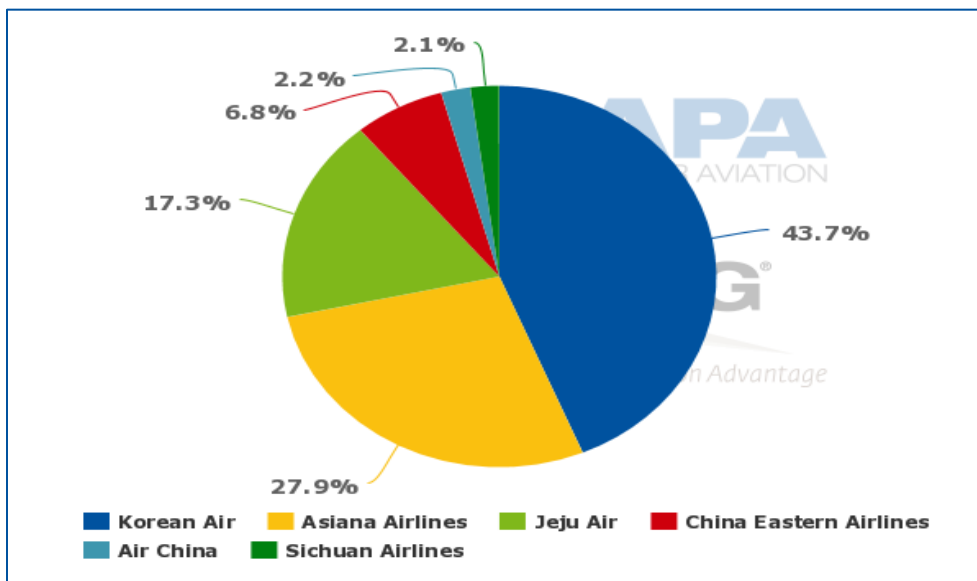
チェ氏はまた、チェジュ航空は、韓国国内の小さな都市に航空便を飛ばす事で政府のご機嫌を取る事は出来たと言う。チェジュ航空は韓国国内発着の全航空便席数では 7%のシェアだが、清州では 20%、大邱では 17%のシェアを占めている。

■清州空港の全供給席数のエアライン別シェア:2014 年 11 月 3 日～9 日



Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

■大邱空港の全供給席数のエアライン別シェア:2014 年 11 月 3 日～9 日



Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

ジェブリー氏はどの様にと特定する事無く、エアラインにとって、運輸権の制限を回避する方法があると発言した。確かに、韓国のエアラインは特に LCC は中国で多くのチャーター便を飛ばす事でこれを実行して居る。

しかし、中国当局はこれらの便が事実上の定期便だと見なし、便数制限、チャーターの期間制限を加えるなどチャーター便の定義を狭めることにより便を減らそうとし始めて居る。

足枷は断たれたが、パイロット不足が拡大の障害に

仮に運輸権や政府の支援が問題では無いとしても、まだ、パイロットの採用の問題があるため、拡大成長には障害がある。然しこの問題は、各地に均等に広がっている訳では無い。関栩氏はタイガーエア・台湾は、海外で飛んでいて、故郷に帰りたいと望んでいる台湾人パイロットを惹き付ける事が出来ると信じているので心配して居ない。然し関栩氏は単に高い給料を求めているパイロットは、大きな需要が、主に機長の需要がある中国本土に行きたがるだろうと心配している。この需要は給料や待遇を吊り上げ、他の地域はこれに何とか対抗出来るようにせねばならないのだ。

チェ氏はパイロットの採用問題は「韓国の LCC にとっては大きな制限要素である」と言う。チェジュ航空は、然し数年前に訓練プログラムを開始して、韓国内外から、急スピードで乗員を養成するという、ある種の緩衝剤がある。チェ氏が言うには、チェジュのパイロットの 30%はフルサービスエアラインを引退した人々で、70%はチェジュが自社で養成したものだ。全体としてチェジュの外国人パイロット部隊は小さいものだ。

バニラや他の日本のエアラインは、パイロット不足から定期便を切らねばならなかった

バニラの北原氏はパイロットの状況に言及して、「私は楽観していない」と、ずっと弱気である。バニラや他の日本のエアラインは、パイロット不足から定期便を切らねばならなかった。バニラのパイロットの中には自衛隊で飛んでいた者が居る。また、生産性を上げる努力もなされて居て、北原氏の言うには、ANA のパイロットは月間 50~60 時間飛ぶのに対して、バニラでは約 80 時間飛ぶとの事だ。また、日本政府はパイロットの定年の引き上げは一度に 1~2 歳程度だと言っているが、彼の考えでは、定年は 64 歳から 70 歳に引き上げるべきだ。北原氏は、中長期的には親会社である ANA の提携しているパンナムフライトアカデミーからの恩恵が受けられる筈だとも言っている。

北原氏は、また、日本の各エアラインに共通する不満だが、日本政府は、どう考えても余りにも保守的な規制を、もっと緩和すべきだと語っている。

彼は更に東京成田空港の夜間使用禁止を取り外したいが、これはとても期待出来ないと思っている。メッセージは、どうも、自ら出来る改革はする一方で、負ける喧嘩はするなという事の様だ。

<関連記事参照>

日本の LCC 各社、成長を牽引するも開拓が必要＝春秋航空とエアアジアの再参入が迫る

拡大成長は始まろうとしているが、遅々としており、更に各方面で制限が残る

LCC 浸透度が東南アジアの水準に達するのを阻んでいる要素は沢山有り、また複雑である。重要さでは決して軽くないのが、政府が多くの政策の中で未だに長く確立されたエアラインに対してひいき目に見る姿勢が蔓延している事だ。LCC はまた、その多くがこれらフラッグキャリアの完全子会社か一部子会社である事実から、彼ら LCC の拡大成長が抑圧され、単に本流のエアラインの補完的な動きをしていると見なされてしまうのだ。これは、空港や、観光業界、そして消費者が成長を刺激する様な運賃を出す様に圧力を掛けて居る事から、確かに変化しつつは有るが、固定観念を揺り動かす様な、何か大きな方向付けを依然として必要として居る。

これに連動して、存在するのが、二国間協議の場で深い溝を作る、保守的そして新保護主義的な姿勢、そして新規参入やサービスの拡大を認めようとする方針転換が遅々として進まないことだ。日本と、程度はより小さいが、韓国は、最近の数年間で大きく市場へのアクセスを急速に開放する動きを見せている；日本は特に入国観光需要を大幅に拡大しようとして居り、フラッグキャリアを保護する観点から、航空旅行を刺激する方向に政府の政策の焦点が変われば、何が起こるかの良い事例である。

技術もまた制限の要素であって、単にパイロットだけでなく、管理する技術も同様だ。中国は疑うべくもなく、この先数年間でLCCの新規参入を拡大するだろうが、LCCの鍵となる経営の要諦を理解する熟練した管理者の不足が、良好な運営を脅かすことになる。そして、迅速なターンアラウンドが可能であるとか、取り扱い手数料が低く抑えられると言った要素を実現する様な空港施設が提供出来るのか、空港や政府レベルでの補完的な理解もまた重要である。

しかし、これらの市場はとても大きく、拡大する潮流はとても強いので、LCCの浸透度が現在の水準に留まる事はまず想像不可能である。拡大は加速して行き、地場出身のLCCは成長を続け、やがて、東南アジアの他社が運航して居る同じ市場に参入し始めるだろう。一方でビジネスモデルは多様化し、企業提携は増殖して居る。それは総じて難しい混合体であるが、同時に大きな経済そして社会の変革を齎す事になるだろう。

North Asian LCCs challenged by liberalisation and pilot shortage but optimistic on partnerships