

【論文】

中国の航空市場における LCC 事業の展開に関する一考察

～春秋航空のビジネスモデルを事例に～

町田 一兵

明治大学商学部准教授

はじめに

アジアの LCC 市場は今後世界で最も有望と予測されるなか、既に多数の有力な LCC が存在し、航空市場での激しい争いを繰り広げている東南アジアに対し、10 億人以上の人口を持つ中国では実績を持つ LCC 事業者はまだ春秋航空一社のみ、しかも現時点の市場規模は全体の 5% も満たないニッチ的存在である。

また、欧米やアセアンで論じられた LCC ビジネスモデルの背景は、概ね成熟市場で規制緩和による低コストを武器とした新規需要の創出に対し、高成長でありながらも LCC のシェアが急拡大しない中国航空市場での LCC ビジネスモデルは欧米とももちろん、アセアンとの違いも明らかである。そこに他社が真似できない春秋航空独自の取り組み及び中国航空市場の参入障壁があると認識する。

したがって、本稿は拡大する中国航空市場の現状を踏まえ、現状では国内唯一の LCC である春秋航空のビジネスモデルを従来の欧米・アセアンの LCC ビジネスモデルと比較しながら、中国航空市場における LCC ビジネスの拡大の可能性及び成約する諸要因を分析することで、今後中国における LCC の市場拡大及び新規事業者の参入の可能性に寄与するものと認識する。

1. 先行研究のレビュー

これまでアジアの LCC 市場について、花岡（2005）がタイを中心に東南アジア国際航空協定の自由化や国内の新規参入について、LCC が航空市場全体的拡大に与えた影響を示した調査や、John F. O'Connell, 他（2005）がヨーロッパとアジアにおいて、顧客が LCC に対するニーズの大きな違いがなく、アメリカ LCC の代表格であるサウスウェストをベースに成功したライアン

エアモデルはマレーシアにおいても通用することを示したなど、東南アジアを対象にした LCC 市場に関する文献はいくつあったものの、今後最も大きな LCC 市場となるうる中国航空市場において、そのビジネスモデルを論じた邦文や英文の先行研究は皆無である。

一方、于翔（2011）は中国の航空市場で LCC の展開における政策環境や課題を整理した報告があり、本稿はさらに春秋航空のビジネスモデルの分析を加え、中国航空市場における LCC ビジネスモデルの構築を論じたい。

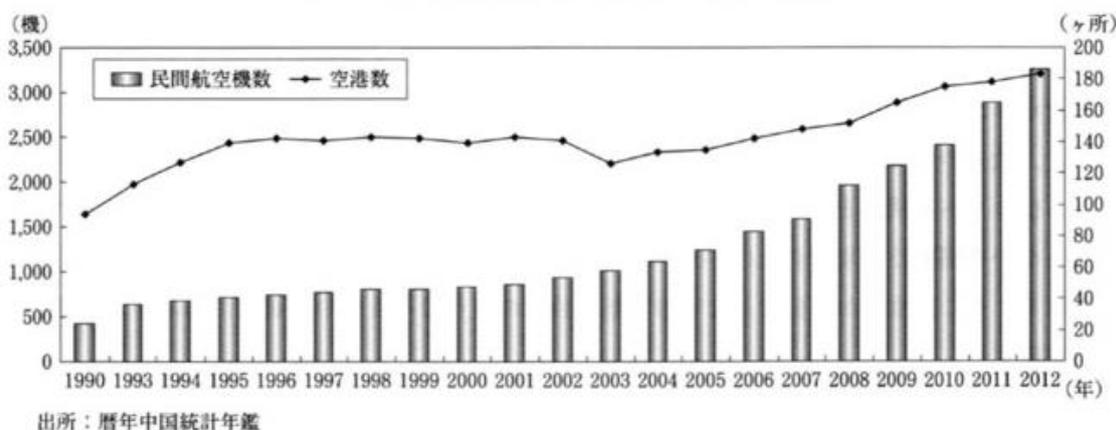
2. 中国航空市場の成長発展概況

2-1 近年の中国航空市場

1980 年代から改革開放を実施してきた中国だが、下表で示したように、空港数の拡大や保有機数の増加などから、本格的な航空市場の発展を支えるインフラ整備の拡張は WTO 加盟してから 2 年後の 2003 年以降のことである。

それに合せ、人口及び経済成長による一人当たりの所得増を背景に、2003 年以降の中国航空市場は高成長を辿る。日本に比べ、旅客と貨物の両方で中国航空市場の成長が著しい。

図表 1 中国保有の民間航空機数及び空港数の推移



図表 2 項目別日中航空貨客輸送量の対前年比伸びの平均値 (2003~2011 年)

03~11 年	国際航空貨物 (トン)	国内航空貨物 (トン)	国際航空貨物 (トンキロ)	国内航空貨物 (トンキロ)
中国	18.5%	10.3%	18.6%	10.3%
日本	0.1%	0.9%	-0.8%	1.5%
03~11 年	国際航空旅客輸送 (人)	国内航空旅客輸送 (人)	国際旅客輸送 (人キロ)	国内旅客輸送 (人キロ)
中国	12.9%	15.3%	14.7%	16.2%
日本	-1.7%	-1.1%	-2.8%	-0.6%

出所：暦年中国統計年鑑及び国土交通省データを基つき計算

2-2 新規参入及び撤退

中国航空市場が拡大する一方、長い間に「中国民航」が国内唯一の航空会社として、国内・国際市場を独占してきたため、大半の航空機（約6割、2012年末）は「中国民航」を分割した大手三社（国際航空、南方航空、東方航空）に集中している。

航空市場の参入規制の緩和および市場の拡大より、1980年代以降、航空市場への新規参入が多くみられた。現在中国国内航空会社は合計46社（2021年末まで、航空機使用事業を除く）存在する。旧中国民航より分割した三社を含め、すべて経済改革開放が始まった1980年代以降に設立されたものである。その航空企業の参入タイプは概ね四グループに特徴付けることができる。

第一グループ 地方政府出資

かつて国内/国際航路に「中国民航」が独占してきたが、経済発展に伴い、新規航路の開設が必要し、「中国民航」を補完するため、航空会社や航路の新規開設に地方政府の参入が認められ、1980年代から地方政府の出資による航空会社が多く設立された。

第二グループ 中国民航の分割・民営化

民用航空総局の改革の一環として、航空会社の管理と運営を分離した結果、1988年に従来管轄下にある「中国民航」を国際航空、東方航空、南方航空の三社に分割し、今日の中国航空産業におけるリーダー的存在である。

図表3 大手航空会社三社のシェア（2011年）

2011年	便数	飛行時間	旅客輸送量 (人)	旅客輸送量 (万人キロ)	貨物輸送量 (トン)	貨物輸送量 (万トンキロ)
大手三社のシェア	48.6%	52.6%	52.1%	57.2%	39.7%	38.4%

出所：中国民航データ

第三グループ 官民による共同出資

1990年代に入り、航空市場の規制緩和および沿海地域を中心とする地方経済の急成長より、国内を中心とする航空路線や便数も徐々に増え、新しい航空会社の参入が続々と現れた。また、参入特徴として、企業（国有を含む）と政府との共同出資、同時に資本提携による中堅各社のアライアンス傾向がみられる。

第四グループ 民間企業・異業種・外資企業出資

2001年WTO加盟後、経済成長を背景に、国内航空市場の拡大とともに、民間資本による航空産業への参入が活発化となった。その特徴として、民間企業（民間企業の均瑶集団による出資、上海吉祥航空）、民間企業+異業種（民間大手旅行会社による参入、春秋航空）、地域限定（雲南

省発支線航路のみ、雲南祥鵬航空有限責任公司)、ローカル線限定(大新華快運航空公司)、貨物のみ(揚子江快運航空有限公司、翡翠国際貨運航空公司)、外資出資(華夏航空有限公司)など、バラエティに富む展開となった。

無論、2003年以降、新規航空事業者の続々の参入と同時に、国際的航空燃料の高騰や競争による運賃の値下げなど、事業者に取り巻く環境がますます激しくなり、事態を重く見た中国民航総局(日本の国土交通省航空局相当)が2007年に新規参入申請の受付を一時停止⁽⁴⁾と宣言した

図表4 グループ別中国の航空会社一覧(一部)

	航空会社名	設立年月	特 徴
第一グループ	廈門航空	1984年	地方政府出資
	上海航空	1985年	
	四川航空	1986年	
	山西航空	1987年	
	東北航空(現河北航空)	2006年	
第二グループ	中国国際航空	1988年	「中国民航」を三分割した大手事業者
	中国東方航空	1988年	
	中国南方航空	1988年	
第三グループ	深圳航空	1992年	企業と政府の共同出資
	中国新華航空	1992年	
	海南航空	1993年	
	長安航空	1993年	
	山東航空	1994年	
	金鹿公務機	1995年	
	郵政航空	1996年	
	中国貨運航空	1998年	
	聯合航空	2000年	
第四グループ	揚子江快運航空	2002年	民間、異業種、外資による出資、業務内容限定など、多様化
	雲南祥鵬航空	2004年	
	春秋航空	2004年	
	奥凱航空	2005年	
	東星航空	2005年	
	騰聯航空	2005年	
	華夏航空	2006年	
	翡翠国際貨運航空	2006年	
	上海吉祥航空	2006年	
	大新華快運航空	2007年	

出所：筆者による整理

にもかかわらず、2009年に東星航空の倒産、奥凱航空の株主の紛争で一時的に営業停止、深圳航空、東北航空、鷹聯航空などが国有事業者の傘下に収められたなど、大手三社以外の中小事業者、とりわけ民間航空事業者の状況が厳しい。

結果、2008年のリーマンショックで黒字を維持した民間企業は春秋航空と上海吉祥航空の二社のみ、うちLCCビジネスモデルで事業展開してきたのは春秋航空だけである。

3. 春秋航空のビジネスモデル

春秋航空はLCCビジネスモデルで事業展開している。LCCとは確たる定義がないものの、一般的に現在のLCC航空会社は「90年代末から登場・発展してきた、ある特定の共通した低コストモデルを採用する運賃の安い定期航空会社」⁽²⁾のことを指す。中条教授によれば⁽³⁾、80年代の草創期にあった「第一世代の低運賃定期航空会社」と区別するため⁽⁴⁾、「第二世代低運賃定期航空会社」とも指摘している。

また、野村(2010)によれば⁽⁵⁾、LCCビジネスモデルの共通点として、以下の特徴が挙げられている。

- B-737 や A 319, A 320 などの中型機に特化
- Point to Point 運行が基本、乗継便手配しない
- 中短距離（フライト時間 4 時間前後）
- 一クラスのみ
- チェックインは機械
- 自由席
- 機内ドリンクやフードの有料化
- 機内持ち込み手荷物制限
- チケットのネット販売
- 地方空港やセカンダリー・エアポートを利用
- IATA など国際組織に加盟しない

上記の特徴を踏まえ、春秋航空のビジネスモデルを検討したい。

-
- (1) 「民航総局関于調控航班総量、航空運輸市場準入和運力増長の通知」(〔2007〕101号文件)しかし、2013年に5年ぶり瑞麗航空及び青島航空の新規設置申請を認めた。香港商報 2013年5月22日。
 - (2) 中条潮「航空幻想 日本の空はかわったか」中央経済社、2012年、p.15。
 - (3) 上掲書。
 - (4) 中条教授によれば、当時の既存大手が規制により、極端に労働生産性が悪く、第一世代の低運賃定期航空会社が人件費を既存大手の航空会社の半額程度に抑えて低運賃を実現したが、後既存大手のコスト削減努力によって競争に負け、市場から撤退したという。上掲書 pp.20-21。
 - (5) 野村宗訓著『航空グローバル化と空港ビジネス』同文館出版、2010年、p.47。

3-1 春秋航空の概要

中国上海に本社を置く春秋航空は、上海春秋国際旅行社有限公司（以下、春秋国際旅行社と称す、中国国内民間旅行会社の最大手⁽⁶⁾）により、2004年に創立された格安航空会社（LCC）である。2005年7月18日に運航を開始し、エアバス A 320 を 27 機（2011 年末）保有している。

初就航以来、低コストのビジネスモデルの構築に取り組み、99 元、199 元、299 元などの「99 シリーズ」特典チケットでそれまでの航空業界の常識を覆し、格安航空会社として、国有大手三社（東方航空、南方航空、国際航空）との差別化に成功した。

一方、全体に占めるシェアはいずれも 3% 未満と航空市場における立場はニッチャーに過ぎない。

図表 5 中国大手三社と春秋航空とのシェアの比較（2011 年）

2011 年	便数	飛行時間	旅客輸送量 (人)	旅客輸送量 (万人キロ)	貨物輸送量 (トン)	貨物輸送量 (万トンキロ)
大手三社のシェア	48.6%	52.6%	52.1%	57.2%	39.7%	38.4%
春秋航空のシェア	1.7%	1.7%	2.4%	2.3%	0.7%	0.3%

出所：中国民航データ

なお、現在国内線 50 本以上、日本を始めとする国際線も多数運営している。日本との航路は上海－茨城線、上海－高松線、上海－佐賀線の三路線である。

3-2 春秋航空とのビジネスモデル

春秋航空の場合、一般的な LCC ビジネスモデルの特徴からみると、中型機 A 320 のみを導入し、上海を中心とするポイント・ツー・ポイントの運行の運行や（一部石家荘、瀋陽発あり、上海～ウルムチ便を除き、片道ほぼ 4 時間以内）。航路距離、機内に自由席及びークラスのみの設置（エコノミークラス）及び機内ドリンクやフードの有料化、15 kg までの手荷物制限、チケットのネット販売など、一般的に海外 LCC ビジネスモデルに共通する特徴を持っている。

上海空港を利用していることや IATA に加盟している点でやや異なる部分もあるが、上海市におけるセカンダリー・エアポートが存在しないことや、国際機関の加盟による信頼性の向上などの視点によるものと認識する。

また、春秋航空の場合、実質的に LCC ビジネスにおける他社との競合が存在しないことから、主な既存の国有大手三社と地方政府系事業者との差別化を図ることが重要なポイントとして、以下のように独自のコスト削減手法が多く導入したことに特徴づけられる。

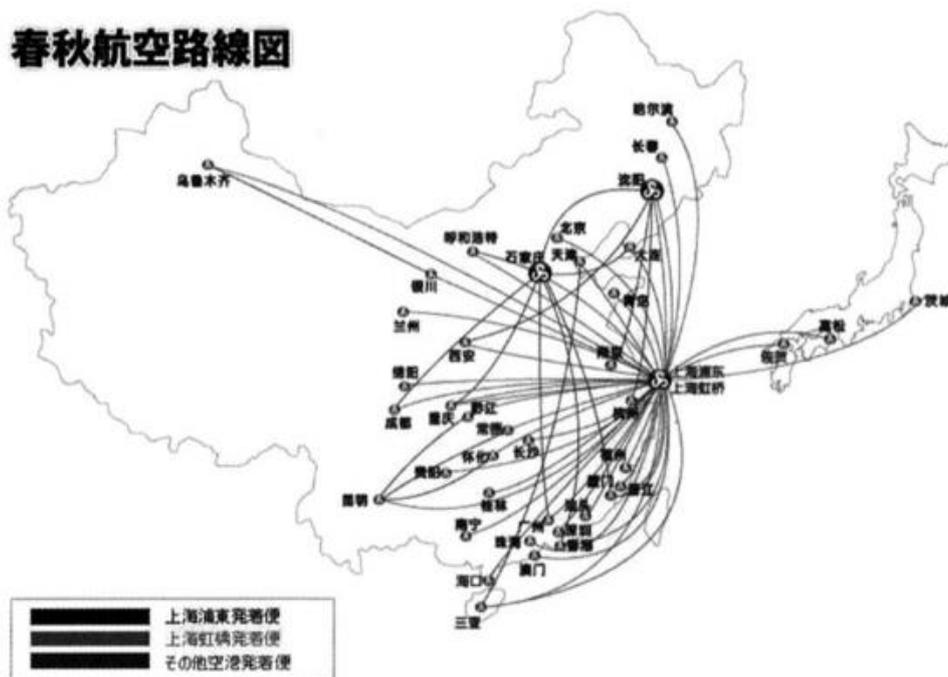
(6) 春秋国際旅行社有限公司ウェブサイト「<https://www.china-sss.com/jp/help/companyspringtours>」を参考に。

図表 6 LCC ビジネスの特徴と春秋航空との比較

LCC ビジネスの特徴	春秋航空の場合
B-737 や A 319, A 320 などの中型機に特化	○ (A 320 のみ)
Point to Point 運行が基本, 乗継便手配しない	○ 上海を主とする路線展開 (一部石家荘, 瀋陽発)
中短距離 (フライト時間 4 時間前後)	○ (上海・ウルムチ便除き, 片道ほぼ 4 時間内)
一クラスのみ	○ (基本的にエコノミークラスのみ)
チェックインは機械	×
自由席	○
機内ドリンクやフードの有料化	○
機内持ち込み手荷物制限	○ (15 kg まで, 機内持込 7 kg まで)
チケットのネット販売	○ (国内唯一 CRS に加盟しない航空会社)
地方空港やセカンダリー・エアポートを利用	×
IATA など国際組織に加盟しない	加盟

出所：筆者による整理

注：CRS (Computer Reservation System) 航空券などのコンピュータ予約システム



出所：春秋航空網 (<http://www.china-sss.com/jp/help/bookingguideroutemap>)

2013 年 12 月 22 日取得

図表 7 春秋航空路線図

中国で唯一 CRS (Computer Reservation System) に接続しない航空会社

中国では春秋航空を除き、すべての航空会社が中国民間航空局の CRS に接続している。それに対し、コスト削減を行うため、春秋航空はそれには加入せず、CRS 接続しない代わりに、出資

母体である春秋国際旅行社が持つ販売ネットワークをベースにチケット販売ソフトを開発し、国内幅広く業務展開された春秋国際旅行社の拠点を活用することで経費削減を図った。チケット販売を従来の CRS に依存しないことで中国民間航空局に支払う手数料を削減した（チケット発行価格の 3~5%）。

なお、春秋航空は E チケットを採用し、春秋国際旅行社ないしネット上で購入し、直接空港でチケットを受け取ることもできる。

上記措置より、春秋航空のチケット販売コストは他社より圧倒的に安く、「チケットの 70% はネットを通じて販売したことで通常事業者の三分の一以下の販売コストで納まった」⁽⁷⁾。

航空機部品の調達のアライアンス

春秋航空は自社で機体のメンテナンスチームを持っているものの、自社での航空部品在庫を持っていない。一方、迅速な航空機部品の調達することも重要である。そのため、シンガポール航空と戦略的提携を図り、上海にあるシンガポール航空の部品倉庫を活用し、必要に応じて部品の提供を受ける形を取っている。

国産空港関連設備の導入

航空機やチケット以外、航空関連設備のコストダウンを図るため、他社が利用する駐機場までの専用バスは一般的に輸入品であるのに対し、春秋航空は国産バスを使用している。その差額は 4 倍前後と言われている。積極的に国産設備の使用によるコストダウンを図ることも春秋航空の特徴である。

ボーディング・ブリッジの不使用

航空会社で乗客の乗り入れには従来、ボーディング・ブリッジを利用することが大半だが、春秋航空は基本的にバスで飛行機のタラップまで乗客を搭乗する方式をとっている。それにより、飛行機の駐停機時間の節約が図れる。

燃料節約に対する奨励

パイロットに対し、燃料の節約を図るための「節油奨」を導入し、パイロットが航空機の起降を操作する際の工夫により、目標値を設定し、トータル燃料の消費が一定基準を下回った場合に報奨金を出す仕組みとなっている。

また、国内と海外では異なる燃料の差額に目を付け、比較的安価の方で燃料を補給することによるコスト削減も進めている。

(7) 春秋航空王社長のインタビュー記事により、(<http://www.p5w.net/kuaixun/201204/t4178070.htm>)
2013 年 12 月 22 日取得。

不採算路線の撤退制度の導入

最も赤字が膨らむ路線を順位付けし、最下位を淘汰する制度を導入により、不採算路線からの撤退を図り、2009年には上海～鄭州航路から撤退している。

運営コストの圧縮

また、春秋航空は運営経費の節約でも有名である。社長を始め、管理職の出張は三ツ星以下のホテルに泊まることや、目的地までタクシーを基本的に使わず、最も安価な交通道具を利用することや、王社長のオフィス面積が12平米など、普通の業務用支出を厳しく制限している。

また、給与体系にも特徴がある。一般従業員の給与水準は業界とほぼ同様かやや高い水準に保ち、管理職の給与水準は大幅に低く設定している。実際社長の給与水準はCEOや技術関係従業員よりも低く設定している⁽⁸⁾。

しかも2008年リーマンショック直後、管理職全員が給与三分の一カットなど、思い切ったコスト削減も進めてきた。ただ、それによる管理職の離職率がそれほど高くない。その理由とは春秋航空が古参の従業員や優秀な従業員、管理職に自社株をもたらし、すでに自社株の80%を従業員500名に分け与え、それによる従業員のモチベーションを維持している。

その他

春秋航空はプラスチックのボーディングパスを使用することで回収して再利用する方式を取っている。また、機内では座席を指定せず（有料で指定することも可能）、それによる迅速な搭乗を実現する。

上記独自の諸手法の導入により、春秋航空は同業他社よりも高い搭乗率及び機体稼働率を維持する上、販売コストや管理コストを抑えるLCCビジネスモデルを確立した。

図表8 春秋航空と他の大手航空会社との比較

コストの比較	大手航空会社	春秋航空
管理コスト	3%	1%
空港離着陸料, 空港使用料	12%	12%
航空機メンテナンス費用, 減価償却費用	17%	17%
販売コスト	8%	2%
人件費	15%	18%
その他	7%	10%

出所：北京商報 2012年4月9日より整理

(8) 春秋航空王社長のインタビュー記事により、(<http://www.infzm.com/content/38828>) 2013年12月22日取得。

3-3 春秋航空の事例に対する議論

中国で唯一存在する LCC 航空会社として、春秋航空の事例で取り上げた多くの独自のコスト削減の諸手法や経営方策は今後他の LCC 事業者への転用が大いに考えられるため、春秋航空は中国の LCC ビジネスにおける先進的な事例と認識する。

一方、春秋航空のビジネスモデルの成立には中国同業他社に真似できない要素も存在する。特に親会社である春秋国際旅行社の存在が大きい。

1981年に設立され春秋国際旅行社は直営及びフランチャイズ方式で全国展開を果たし、国内は北京、広州、西安、瀋陽を始め、34の大都市で複数の拠点を持ち、海外ではアメリカ、カナダ、タイ、香港に子会社を設置し、国内取扱店舗4,000店、しかも数多くのチャーター便を運航させる経験を持つ中国屈指の大規模旅行会社である。

春秋国際旅行社の情報システム、管理ノウハウ、ネットワーク、顧客をベースに春秋航空のビジネスモデルが樹立され、シナジー効果を図ったことは同業他社にはないメリットである。

とりわけ CRS に依存しない航空券販売ネットワークを持たない場合、中国で LCC の展開は厳しく、また単独で独自の航空チケット販売を目的とする情報システムネットワークの構築には極めて困難であると認識する。

上記の要素を考え、中国国内市場で春秋航空の LCC ビジネスモデルは安易に複製できないことを示唆する。

さらに、春秋航空も然ることながら、中国航空市場で LCC を展開する場合、規制及びインフラにおける制約要因も多く存在する。

4. 中国の LCC 事業者の展開を制約する要因

中国国内で LCC モデルを樹立したのは春秋航空のみであることは、潜在市場が大きいにもかかわらず、中国の LCC ビジネス環境がまだ厳しいというのが現状である。実際に中国国内の規制やインフラの整備遅れ、高速鐵道の台頭などの外部要因も中国国内の LCC の成長を制約するボトルネックとなっている。とりわけ燃料調達コストの高さとセカンダリー・エアポートの不足、高速鐵道との競合などが国内新規 LCC 事業者の参入を大きく制限したと認識する。

燃料調達コスト

航空会社の運営コストにおいて、燃料関係の支出は一般的に最も大きな割合を占めている⁽⁹⁾。一方、中国の場合、航空燃料の販売及び輸送は中国航空油料集团公司（国有企業）が独占調達・販売をしており、しかも販売価格は国際価格よりも高く設定されている。それにもかかわらず、

(9) 参考として、2013年度全日本空輸株式会社の運営コストに燃油費及び燃料税が22.4%を占め、人件費(21.4%)よりも多い。ANA 2013年3月期経営戦略・決算説明会資料より。

各航空会社が国内で独自の燃料調達ができない。LCC 事業者にとって、コストに最も多く占める燃料の部分に自力による合理化が図れないことがコストダウンの大きなネックとなる。

セカンダリー空港⁽¹⁰⁾の不足

2003 年以降、中国政府が空港建設を急速に進めたが、それでも 183 ヶ所（2012 年末）に過ぎない。日本の 97 ヶ所（2013 年 4 月 1 日現在）より多いものの、国土がほぼ同じ大きさである北米の 5,172 ヶ所（2011 年末）よりはるかに少ない。

そのため、ほとんどの地域において、セカンダリー空港が存在せず、LCC は従来の大手事業者と差別化を図るためによく使われる手法であるローカル線でのセカンダリー空港によるポイント・ツー・ポイントの直行便で大手事業者との差別化を図ることは難しい。

また、LCC 専用のターミナルを作った空港も数少ないことから、欧米の LCC ビジネスモデルで割安な離着陸料によるコスト削減を図る余地も少ない。

高速鉄道との競合

中国の LCC の拡大には東南アジアにない強敵も存在する。中国の高速鉄道、いわゆる中国版新幹線の存在である。2008 年以降急速な投資増に伴い、高速鉄道ネットワークが急速に伸び、東部沿海地域を中心に急速に整備されるようになった。2011 年の鐵道脱線事故によって一時的に利用率や投資が落ち込んだものの、すでに現在長江デルタ、珠江デルタ、東北などの大都市を中心に、時速 200 キロ超の高速鉄道が次々と運行し始め、中距離を中心とする LCC の大きなライバルとして現れる。実際春秋航空の上海～鄭州航路の撤退もその間の高速鉄道の運行開始に無縁ではない。

国家計画に沿った高速鉄道ネットワークのさらなる整備により、2020 年に高い人口密度を有する中部、東部地域を中心に高速鉄道が全線運転開始となる見込み、その場合、飛行距離を 4 時間以内とする LCC との競合が一層激しくなると認識する。

アジア域内 LCC 事業者の競争の過熱化

中国国内の LCC ビジネス環境がまだ厳しさが続く中、アジア全体を見渡す場合、LCC 事業者の競争の激しさが増す一方である。すでに LCC ビジネスモデルに新たな変化がどんどん見られ、差別化を図るべく、LCC 事業者が相次ぎ機内のネット接続など、サービスの強化を開始した。格安一辺倒から脱却し、新たな特徴で顧客に呼び寄せしようとしている動きも明らかとなり、LCC 事業者間の競争がすでに開始した。

タイ航空会社の子会社⁽¹¹⁾、国内線とミャンマー行きを運行するノックエアは 2014 年以降、機内の無線接続サービスを導入し、保有する B 737 型飛行機 14 機に順次設置し、しかも無料提供

(10) 当該地域の主要空港より規模や発着便数が少ないものの、主要空港より近く、地域の空港施設の補完的な存在である空港を指す。

(11) 日本経済新聞 2013 年 12 月 24 日記事より。

も検討している。

その他、マレーシアのエアアジアも機内 Wi-Fi サービスを 2014 年の導入に向けた準備を開始した。長距離路線のほか、マレーシアやタイ発の短距離路線への導入も検討する。シンガポール航空の子会社のスクートは 2014 年 1 月から無線 LAN で機内エンターテインメントを提供し、映画やテレビ番組を有料配信、タブレットを有料で貸し出ししている。

上記のように、アジアで過熱気味となる LCC 事業者間の競争は今後の中国航空市場にも大きな影響を与える。すでにアジア域内の LCC 事業者の新規路線開拓の合戦に熱気を帯び、その熱い視線を中国にも注がれた。日本を始め、インドネシア、シンガポール、タイなどの海外 LCC 事業者が中国への新規航路開設に名乗り上げ、今後中国発着の国際線における競争も一層激しくなることが予想される。

む す び

2012 年が日本の LCC (Low Cost Carrier, 格安航空会社, 以下, LCC と称す) 元年と言われるほど、日本国内では続々と新規参入が話題となった。しかし 2 年を経た今、早くも撤退した事業者が出たほど、日本国内の航空市場に与えた影響は限定的と認識している。背景には既存の大手航空会社による LCC への出資や日本国内最も利用度高い羽田空港の発着陸枠の制限などが挙げられ、活路を見出すには、海外航路の開設にシフトせざるを得ない。

一方、東南アジア、中国などを中心とする新興国が所得水準の上昇に合せ、航空市場の急拡大が続く、二国間協定やオープンスカイ政策の導入によるさらなる航空自由化に伴い、今後は熾烈な戦いを繰り広げながら、LCC の市場拡大も見込まれる。

ただ、既に多数の有力な LCC が存在し、航空市場での激しい争いを繰り広げ、シェアの 20% が LCC に占めている東南アジアに対し、10 億人以上の人口を持つ中国の LCC 市場規模は全体の 5% も満たないニッチ的存在であり、新規参入には高いハードルがあることは改めて認識しなければならない。

その際、最も大きい課題は運営コストの大半を占める中国国内航空離着陸料・空港使用料、航空機メンテナンス費用、減価償却費用などの圧縮ができないことである。中国におけるセカンダリー空港がほとんどないことや、LCC 事業者を誘致するために思い切ったインセンティブを事業者に与える空港がほとんど存在しないことなど、欧米や ASEAN 諸国などで LCC 事業者を急成長させた空港事情はまだ中国国内に整えていない。

また、種々の規制より燃料などの調達コストが下がれないことも LCC の新規参入者にとって大きなネックとなる。

現状では春秋航空のように、中国国内の LCC ビジネスモデルは販売コストや管理コストなど、全体の運営コストに占める極一部を切り詰めることで成立させることは、到底ヨーロッパのライ

アンエアーや北米のサウスウェストのように、既存の国内大手航空会社と徹底したコスト節約のもとで差別化を図ることは難しい。

よって、中国の LCC ビジネスは现阶段、ニッチャーとして、大手事業者の隙間を突く経営戦略を取る以外は難しいと認識する。春秋航空のシェアは 2008 年の 1.3% から 2011 年にほぼ倍増の 2.4% となったほど邁進したが、同じビジネスモデルは他の LCC 事業者が安易に複製できないことも認識しなければならない。

少しでありながら、状況改善の兆しも見られている。すでに機体調達や路線の新規参入などに関し、中国政府が航空市場活性化を図るために種々の規制緩和を進めようとし、LCC 事業者の割合はまだごく僅かだが、その他の民間事業者の参入で、実際に航空市場の拡大と同時に国有航空会社のシェアは徐々に低下し、すでに大手三社の旅客輸送シェアは 59.0% (2008 年) から 52.1% (2011 年) に落とした。

今後、新規空港建設及びさらなる規制緩和による民間事業者や海外事業者の新規参入余地が増えると認識し、その際、すでに樹立された中国の LCC ビジネスモデルを吟味しながら、進む規制緩和によって事業者に新たなサービスの差別化をどのように図るか、また高速鉄道との競合では中国の LCC 事業者にどのような影響を与えるか、さらに海外の LCC 事業者の新規参入にどう対応するかなどについて、今後の研究課題として進めていきたい。

参考文献

- 中国国家统计局編『中国統計年鑑 2012』中国統計出版社、2012 年
中国交通年鑑編集委員会編『中国交通年鑑 2012』中国交通年鑑社、2012 年
塩谷さやか著『新規航空会社事業成立の研究』中央経済社、2008 年
中条潮著『航空幻想 日本の空は変わったか』中央経済社、2012 年
井上泰日子著『航空事業論』日本評論社、2008 年
ANA 総合研究所『航空産業入門』東洋経済新報社
野村宗訓著『航空グローバル化と空港ビジネス』同文館出版、2010 年
バット・ハンロン著、木谷直俊訳『グローバルエアライン』1997 年
塩谷さやか著『新規航空会社事業成立の研究』中央経済社、2008 年
村上英樹等著『航空の経済学』ミネルヴァ書房、2006 年
高橋望等著『エアライン／エアポート・ビジネス入門』法律文化社、2011 年
戸崎肇著『航空産業とライフライン』学文社、2011 年
花岡伸也「タイにおけるローコストキャリア参入の影響と旅客の航空会社選択」『運輸政策研究』第 8 巻、第 2 号、pp.62-65
Markus Franke (2004) "Competition between network carriers and low-cost carriers — retreat battle or breakthrough to a new level of efficiency?", *Journal of Air Transport Management*, Volume 10, Issue 1, January 2004, Pages 15-21
John F. O'Connell, George Williams, (2005) "Passengers' perceptions of low cost airlines and full service carriers: A case study involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia and Malaysia Airlines", *Journal of Air Transport Management*, Volume 11, Issue 4, July 2005, Pages 259-272
于翔, 他 (2011) 「低成本航空模式在中国如何发展」海航・慈航研究生奖学金研究报告, 中国民航大学

注記と感謝:

本論文は町田一兵先生が『明大商学論叢』第 96 巻第 3 号(2014 年 5 月)に発表された内容であり、ご許諾を得て転載させて頂いた次第である。わが国におけるビジネスモデル研究等の更なる活性化に繋がればとの趣旨にご賛同頂いたことを、お礼を申し上げたい。

- 編集委員会