

# 航空輸送業における規制政策から自由化へ

-45・47体制からLCCモデルへの発展-

To Open-Sky from Regulatory Policy In the market of Airline

45-47system to Growth of LCC Business Model

児玉 桜代里

Sayori Kodama

## 要旨

航空輸送業は、経済状況に左右されやすい。更に、これまで国の管理下にあり自立心を欠いていた特徴がある。不景気が慢性的に続いた期間は各航空会社の経営は苦戦を強いられた。航空産業はマーケティングの理論を超えた領域であり、産業と政治の連携が重要となる。

本稿は、通称日本の航空憲法といわれた45・47体制からの航空事情の移り変わり、JALの破綻と復活、LCCの発展を通して、航空輸送業の規制政策から規制緩和、及び、オープン・スカイ（航空自由化）<sup>1</sup>について述べるものである。まずは、航空産業誕生の舞台であるアメリカやヨーロッパでの形成がいかにして創られたか、その基盤から国際化がどう進展したか、それらの過程がその後の航空輸送業の国際展開と規制緩和の流れにどう影響したか等、航空産業の成り立ちから接近した。

[キーワード] 航空産業の形成、規制政策、45・47体制、航空自由化、JAL破綻と復活、LCC

## 1. はじめに

1505年にレオナルド・ダ・ヴィンチは、鳥を解剖して、飛ぶメカニズムを研究しスケッチに残した。それから400年後、自動車などの産業分野が頭角を現した1903年、ライト兄弟による人類初飛行（59秒間260mの動力飛行）に成功した。飛行機にまつわる歴史は、ここから始まり、軍事的兵器の1つとしての役割を担うことになる。飛行機を造り飛ばすことは、国家の政策、戦略に重要な影響をもたらす産業となった。

航空産業とは、航空機産業（航空機製造業）と航空輸送産業に分けられる。

航空機産業は、航空機の製造に携わる産業で、代表的な企業として、アメリカのボーイング社、ヨーロッパのエアバス社が挙げられる。かつては、ロッキード社、ダグラス社があったが、ロッキードは1981年に民間機事業から撤退、ダグラスは1996年にボーイングに買収

された。

日本では、敗戦により戦後は航空機製造を禁止されていたが、YS11が1965年に誕生し、国内初の旅客機として就航した。航空機開発が再開されたのは1962年、三菱重工を中心とした国内企業と政府が出資して創られた特殊法人によるものである。しかし、エンジンや計器などの開発には手が届かず高額な輸入に頼るほかなく、採算がとれずに1973年には製造を中止した。その後、三菱重工による国産旅客機MRJ（三菱リージョナルジェット）の開発が進み、現在、試験飛行が行われている。今回は経済産業省が開発費の一部を負担し、国を挙げて国産ジェット機開発が推進される。小型機の需要が今後見込めることが、事業化を決断させたのであろう。それまでも、ボーイングやエアバスの下請けとして機体製造を担ってきたが、国産としての航空機の製造は50数年ぶりの悲願である。

大型機や中型機の製造は、ボーイングとエアバスが独占しているが、MRJクラスの小型機については、他に、カナダのボンバルディア、ブラジルのエンブラエル、ロシアのスホイ、中国の中国商用飛機有限公司が納入開始し、小型機製造の競争が展開されることになる。

一方の航空輸送産業とは、航空機を使って人や物を目的地まで輸送する事業である。

本稿では、主に、後者の航空輸送業について言及する。

## 2. 航空輸送事業における初期形成の概要

本格的な航空産業の発展は、1914年の第一次世界大戦による航空機の飛躍的な活躍の後、大戦後に余剰した大量の軍用機やパイロットをどうするかといった問題を抱えたことが契機となった。アメリカとヨーロッパでは、その後の発展方法が異なっている。アメリカでは、軍用機を輸送用に改造して航空郵便を開始した。ヨーロッパでは、パイロットが航空輸送会社を設立し、その動きから航空路等のルールを課した国際航空条約（パリ条約）が批准され、民間航空事業が開始した。フランス、デンマーク、ドイツ、ノルウェー、スウェーデン、オランダのヨーロッパ6ヶ国の航空会社で、路線時刻表、安全システム、運賃など、航空輸送に関する手続きを統一し、国際的な航空輸送網の基礎をつくった。その実態は、競争を制限するものであり、1928年のハバナ条約で国の領域上の主権を決め、出入国の規制、航空機の登録など規制が課され、航空産業は政治的な保護下に置かれていたことが大まかな航空輸送事業誕生の流れである。

### 2. 1. アメリカの民間航空輸送事業誕生までの経緯

アメリカの航空産業は、郵政省の直轄で航空郵便を開始した後、広大な国土を背景に東海岸から西海岸までの空路開設に専念し、国内航空を中心に発展した。しかし、その発展はとんとん拍子だったわけではない。いくつかの民間航空会社が誕生したが、鉄道網が発達していたため、安全性や速度などで対抗できず、季節変動や1回のフライトで乗客1~4人といった非効率な運航は莫大なコストばかりがかかってしまい、採算上の理由で数カ月間の短命に終わっている。ところが、1920年に禁酒法が制定されたことがきっかけで、海外へアルコールを求める渡航者からの需要があり、経済面で政府の支援を受けることがで

きて約 2 年間で 2 万人の乗客を輸送し、当時としては異例の成功例もあった。

アメリカ国内の航路開設については、1918 年から 1924 年までの航空郵便事業で基盤ができていた。そのため、東西横断が展開されるようになったが、安全上の観点から飛行は昼間に限られており、夜間での対策が急務となった。1922 年より、航空灯台、空港照明、機体の航空灯、着陸灯、照明器具など夜間設備の開発が始まった。他にも、空港建設、無線通信などの開発が国家援助の元で行われ、のちの航空産業と政府との癒着を生む基盤となった。

## 2. 1. 1. ケリー法成立(1925 年) The Air Mail of 1925: Kelly Act とパンナムの国際線独占

ケリー法とは、民間航空の進行と郵便事業の民間への移行を目的とし、航空事業の営利追及を明文化したものである。これによって郵政省による運営から民間に移管され、民間航空事業は急速に発展した。また、認可を受けた会社には補助金が与えられたことも飛躍させた要因であろう。事実上の規制が開始されたといえる。アメリカは、ヨーロッパの民間航空輸送事業の飛躍的な進展に比べて動きが鈍かったが、「リンドバーグ効果」<sup>2)</sup>により、航空関連の株が証券業界に注目されて新たに設立した持ち株会社のもとに新会社が結集された。1920 年代後半から 1930 年代にかけて、莫大なコスト負担に耐えうる規模拡大を図り、航空会社の合理化が行われた。合併や統合により四大航空会社に集約され、いわゆる「ビッグ 4」<sup>3)</sup>を形成するに至った。

航空機産業（航空機製造業）と航空輸送産業も分離され、政府統制の下で利益率の高いアメリカ国内幹線の独占許可が与えられた。また、国際線はパンアメリカン航空（以下、パンナム）が独占した。アメリカ国内路線に重点が置かれたために国際線進出に遅れをとったが、海外投資が南米で増加したのを機に、パンナムがグローバルネットワーク形成の母体となった。アメリカ政府は、まず南米での航空郵便業務に関する法を通過させて、パンナムの南米路線網の展開を有利にし、アメリカ初の本格的な国際定期便を開設した。1931 年までにパンナムは南米航路を制し、次に 2 つのアラスカの航空会社と中国ナショナル航空を買収、サンフランシスコ～マニラ間の輸送にも成功した。世界初の太平洋横断定期航路を実現したパンナムは、アメリカの外交政策として利権を伸ばし日本の帝国主義拡大を阻止する役割も果たした。さらにはナショナル・フラッグ・キャリアとして養成され、航空輸送業は政治的な色合いを深めていくことになり、巨大産業に成長した。

## 2. 1. 2. 航空会社規制緩和法の成立 (1978 年) The Airline Deregulation Act in 1978

アメリカの民間航空事業が政府の保護下に置かれたことで、経営面の心配はなく技術向上に集中できた。プロペラ機からジェット機、スーパーソニック機（コンコルド機）へと進化し、1970 年代初頭までに航空技術の進歩の大部分はこの時代に成し遂げられていた。それに伴って、航空輸送業はこれらの新技術の購入で、経営効率と生産性が格段に上がり、1978 年までの 40 年間はアメリカの航空事業は安定期を迎え、航空会社間の

競争の欠如に世論が反感をもつようになった。こうした世論を背景に、1978年カーター政権は安全規制以外の補助金撤廃を骨子とした「航空会社規制緩和法」を成立させた。これをきっかけに、航空輸送業界は新規会社が誕生し競争時代に突入すると、それまで国際線を独占していたパンナムが経営危機を迎えることになった。

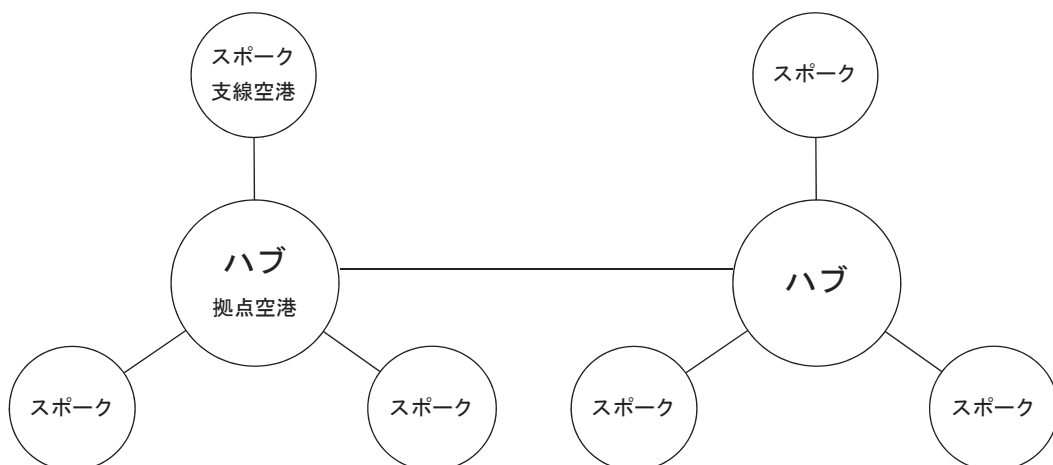
規制緩和による競争の激化は、一時期価格競争に陥ったが、次表の要因の有無により淘汰されて、結果的に航空輸送業の寡占化をもたらすことになった。

表1 アメリカにおける「1978年航空会社規制緩和法」以後の寡占化要因

CRS (Computer Reservation System)	コンピュータ予約システム →代理店展開でき、販売網の拡大と戦略的な料金設定が可能となる
FFP (Frequent Flyer Program)	フリークエント・フライヤー・プログラム →一定距離に対して無料飛行サービス(マイレージ)を与え、リピーター獲得がねらえる
ハブ・アンド・スポーク(図1)	ハブ: 拠点空港、スポーク: 周辺の支線空港 →大量の輸送需要が発生し、頻繁な運航が可能となる
コードシェアリング (共同運航)	2社で業務を分業するが同一便名を共有する →トランジット便であってもあたかも直行便のように見え、需要の延長がねらえる 例) JL/TG1535便 NRT—BKK—PKT (JL) (TG)

出所: 江夏・藤澤・大東和(2008)より筆者作成

図1 ハブ・アンド・スポーク イメージ図



出所: 筆者作成

## 2. 2. ヨーロッパの民間航空輸送事業誕生までの経緯

アメリカ民間航空誕生の経緯とは異なり、ヨーロッパでは大戦後の鉄道網の被害や地理的な条件から、当初から民間航空事業が発展した。海外植民地と本国を行き来できることが植民地領有権の確保に役立つとして、当初から国際化への方向性が明確化されていた。各国が、航空産業が政治的手段に有効であると気づき、国家間で競争が激化した。国は航空会社を保護し、多数の国内小規模会社を統合してナショナル・フラッグ・キャリアの先駆として政府所有の航空会社を設立した。1987年に第一次航空自由化を迎えるまで、航空会社は長きにわたって国の手厚い保護を受けてきたが、1992年のEC統合を機にアメリカの航空自由化の影響を受けて業界再編が行われた。航空運賃の自由化、二国間運航の自由化、各国の国内線参入の自由化、共通航空免許の導入等が自由化された主な内容である。

## 3. アメリカとヨーロッパの自由化における航空会社の提携・グループ化

アメリカでは自由化により企業間競争が本格化し、それまでビッグ4と言われた航空会社のうち、TWA、イースタン、パンナムは淘汰され、アメリカン、ユナイテッド、デルタの三社体制になった。一方、ヨーロッパの航空業界では自由化の進展で中堅航空会社各社は苦境に立たされた。世界最大の国際線路線数を持つブリティッシュ航空と、世界最大の営業路線距離を持つKLMオランダが提携構想を示したことをきっかけに、ルフトハンザ・ドイツ航空とエールフランス航空が、スカンジナビア航空とスイス航空がそれぞれ提携発表した。ヨーロッパの航空業界は三大エアライングループに分けられるはずだったが、出資比率等の問題で頓挫した。しかし、そのアイディアは他の航空会社に危機感を抱かせ、二国間の交渉が難航する場合もあったが、基本的には提携やグループ化を世界的に促し、活発化することになった。まず、オランダ政府が1993年にアメリカとオープン・スカイ条約を締結（ヨーロッパ初）。1994年にはユナイテッド航空が、ルフトハンザ・ドイツ航空と共同運航を1995年にスカンジナビア航空およびタイ航空と提携、また1996年にエアカナダ航空と提携した。それらはスターアライアンスを結成し、翌年にヴァリグ・ブラジル航空、ニュージーランド航空、アンセット・オーストラリア航空も加わって一大航空連合を形成した。他では、デルタ航空、オーストリア航空、スイス航空、サベナ・ベルギー航空を主体とするアトランティック・エクセレンス・アライアンスができ、ノースウエスト航空とKLMオランダ航空連合を中心とするウイングス・アライアンスが対抗した。アライアンスとは、簡単に言えば航空連合のことで、グループ内のエアラインで提携することである。提携内容やメリット等については後述する。1998年に入って提携・グループ化が進み、KLMオランダ航空とアリタリア航空が提携、ノースウエスト航空とコンチネンタル航空が資本業務提携、TWAとデルタ航空が共同運航を始めた。そして、ブリティッシュ航空とアメリカン航空が条件付きで提携されるようになってから、ブリティッシュ航空、アメリカン航空、カナディアン航空、キャセイ・パシフィック航空、カンタス航空、フィンランド航空、イベリア航空からなる航空連合のワンワールドが結成された。

表2 主要航空会社における経営破綻等と提携

時 期	経営破綻・倒産・買収	提携・グループ化
1990～ 1993年	TWA (1990～93 経営破綻) イースタン (1991 倒産) パンナム (1991 倒産)	オランダ政府がヨーロッパ初のオープン・スカイ条約 をアメリカと締結
1994年	—	ユナイテッド + ルフトハンザドイツ (共同運航)
1995年	—	ユナイテッド + スカンジナビア+タイ } スターアライアンス
1996年	—	ユナイテッド + エアカナダ } JAL + シンガポール + タイ (共同運航)
1997年	—	①スターアライアンス結成 (上記五社の他、シンガポール、ニュージーランド、ウァリグブラジル、アンセットオーストラリア) ②アトランティック・エクセレンス・アライアンス結成 (デルタ、オーストラリア、スイス、サハナベルギー等) ③ウイングス・アライアンス結成 (ノースウエスト・KLM オランダ等) JAL + 大韓航空 (共同運航) JAS + KLM オランダ → ウイングス・アライアンスへ
1998年	—	KLM オランダ + アリタリア (提携) ノースウエスト + コンチネンタル (資本業務提携) TWA + デルタ (共同運航) JAL + アメリカン (共同運航) ANA + ルフトハンザドイツ+ユナイテッド (共同運航) → スターアライアンスへ参加 ①ワンワールド結成 (ブリティッシュ、アメリカン、カナディアン、キャセイパシフィック、カンタス、フィンランド、イベリア) ②ウイングス・アライアンス再結成 (アリタリア、中国)
1999年	—	デルタ航空 + エールフランス航空 → スカイチーム
2000年	カナディアン買収 (エアカナダ)	①スカイチーム結成 (上記二社の他、アエロビコ、大韓)
2001年	TWA 買収 (アメリカン) サハナベルギー経営破綻	—
2002年	US エア、ユナイテッド (経営破綻) KLM オランダ 買収 (エールフランス) アンセットオーストラリア (経営破綻)	エールフランス民営化
2003年		ANA + ウォージンアトランティック (マイルージ提携)
2004年		JAL + JAS 統合 → ワンワールドへ (2007年)
2005年	デルタ、ノースウエスト (経営破綻)	
2010年	JAL (経営破綻)	
2011年	アメリカン (経営破綻)	

表2のように、1990年代から世界の航空会社間で様々な提携な動きが活発化したが、2003年までに紆余曲折を繰り返して、アメリカとヨーロッパを中心に、世界の航空会社はスターアライアンス、ワンワールド、そしてスカイチームの三大グローバルアライアンス（航空連合）に集約された。現在の三大グローバルアライアンス加盟会社については、表3に示す。また2000年以降、中堅航空会社のみならず大手航空会社の経営破綻が目立っているのも特徴である。

表3 世界三大グローバルアライアンス（2018年）

	ワンワールド One World	スカイチーム Sky Team	スターアライアンス Star Alliance
加盟数	15	20	28
加盟会社	JAL、アメリカン、ブリティッシュ、キャセイパシフィック、カンタス、カタール、ラン、タム、フィンエア、イベリア、マレーシア、ロイヤルヨルダン、S7、スリランカ、フィジー、他系列	デルタ、アエロメヒコ、アルゼンチン、中華、中国東方、中国南方、大韓、ガルーダインドネシア、ベトナム、アモイ、アエロフロートロシア、アリタリア、エアヨーロッパ、エールフランス・KLM オランダ、チェコ、タロム、ケニア、サウジアラビア、中東	ANA、ルフトハンザ、シンガポール、ユナイテッド、カナダ、スイス、オーストラリア、エバー、ニュージーランド、中国国際航空、アジアナ、スカンジナビア、アドリア、エーゲ、インド、コパ、ブリュッセル、アヴィアンカ、サウスアフリカ、TAP ポルトガル、LOT ポーランド、エチオピア、クロアチア、エジプト、トルコ、深圳、吉祥
特徴	加盟数は少ないが、旧国営会社（フラッグキャリア）が多く日本に就航している会社が多い。	世界177カ所1074カ所の空港が利用できる。日本の航空会社はないが13が日本に就航している。アジア系が多い。	小規模と大手の航空会社で1300カ所を超える空港が利用できる最大ネットワーク

出所：各アライアンス公式ウェブサイト<sup>4</sup>より筆者作成

グローバルアライアンスには多くのメリットがある。航空会社のメリットとしては、①グローバルなネットワークの構築、②相互販売や共同プロモーションの機会拡大、③整備やグラウンドハンドリング等の業務相互委託、④施設の共同利用、⑤部品の共同調達、⑥発着時間の調整、⑦人材育成、⑧情報や技術の交換、⑧LCCに対する明確な差別化、等である。利用者のメリットとしては、①ネットワークを通じた目的地へのスムーズな乗継、均一で一貫したサービス、②マイレージ加算と特典利用の機会拡大、③空港ラウンジの利用機会増加、④

効率的な予約手続き、等である。

#### 4. 日本の航空会社の誕生、規制政策から自由化（オープン・スカイ）まで

戦前の日本は、最先端技術を誇る「軍用機の王国」と呼ばれて年間 25,000 機も航空機を製造していた。しかし敗戦後、GHQ による 7 年間の航空禁止時代に航空機製造業は完全に弱体化し世界に遅れをとってしまった。日本の国内航空は国外の航空会社が運航を行う旨の覚書が通達され、航空輸送においても航空機製造と同様に危機を迎えていた。国内航空輸送を国外の航空会社に委ねることは、日本の空が外国の好きなように使われることである。日本の領空権を放棄してしているとの感覚を覚えた当時の初代航空庁長官は、GHQ と何度も交渉を行い、1951 年に日本の企業による航空事業を許可する修正を取り付けることに成功した。

##### 4. 1. 日本航空（JAL）設立

弱体化した日本の航空事業は、国家の総力を結集しなければ諸外国の強力な航空事業に太刀打ちできない。当時の航空庁が中心となり、行政指導により 1951 年（昭和 26 年）に「日本航空株式会社（JAL Japan Air Lines Co.,Ltd 代表者：藤山愛一郎）」を立ち上げた。設立時の資本金は 1 億円、本社・東京営業所を東京都中央区銀座西 8-1-8 において、羽田空港内に東京支社を設置した。従業員は 43 人、営業開始時には 162 人であった。日本航空株式会社は設立されたが、航空事業が許可されたのは「航空機製造、所有、運航を除く」ものであった。つまり、自社運航が許可されておらず、外国航空会社とチャーター契約を結び、航空機とパイロットを借りて営業を開始した。先述の通り、世界の国々は政治や経済などの激しい国際競争を勝ち抜くために、自国の航空会社（ナショナル・フラッグ・キャリア）に対して手厚い保護政策を行っていた。政府が航空会社に出資することは一般的な感覚であり、イギリスやフランスのように全額出資するケースも珍しくなかった。日本政府も弱体化した航空事業を立て直すべく、1953 年に国際線と国内幹線を経営することを目的として「日本航空株式会社法」<sup>5</sup>という法律を国会に提出し可決され、半官半民の特殊法人扱いとなった。日本航空株式会社法に基づく新会社日本航空は、旧会社の権利義務をすべて継承して、日本で唯一の国際線定期航空運送事業の免許会社として 1953 年（昭和 28 年）10 月 1 日に正式に発足した。旧日本航空の資本は 10 億円と評価されて、新たに政府から出資される 10 億円を加えて、新しい日本航空の資本金は 20 億円となった。

##### 4. 2. 全日空（ANA）誕生

全日空の前身は、1952 年に設立された日本ヘリコプター輸送株式会社である。1957 年に全日本空輸株式会社に商号変更し、極東航空と統合した。全日本空輸株式会社（以下、全日空）の強みは、総代理店制度である。前身の日本ヘリコプター輸送は名古屋鉄道と業務提携し、代理店契約を結んでいた。就航する都市の運輸系企業と提携して業務を委託するといった内容であった。この総代理店制度は全国に拡大して、委託業務は、市内支店で



航空券販売、電話予約、代理店販売、団体営業を行い、空港では旅客ハンドリング、貨物ハンドリング、運航に関わる各種業務や機内清掃まで幅広く、営業のみならず経営効率を向上させた。各地の代理店社員が、全日空のユニフォームを着用し表向きは全日空社員として業務を行い、締結先の地域有力企業の支援も受けながら全日空支持者獲得に貢献した。

#### 4. 3. 日本の規制政策「航空憲法 45・47 体制」から規制緩和、完全自由化へ

戦後、GHQによる航空活動禁止が一部解禁されると<sup>6</sup>、日本には続々と航空会社が誕生した。そして、それらの航空会社は経済の高度成長期の競争によって日本航空、全日本空輸、日本国内航空、東亜航空、の4社に集約された。ここで政府は、路線や運賃を政府が調整し競争を抑制することで各航空会社の保護育成を考え、和暦から「45・47体制」と呼ばれる政策を打ち出した。戦後の日本の航空業界を15年以上に渡って拘束し続けた次のような体制である。

1970年(昭和45年)に閣議で了解され、1972年(昭和47年)に運輸大臣通達により、日本航空(JAL)が国際線の一元的な運航と、国内幹線(札幌、東京、大阪、福岡、沖縄)を運行担当する。全日空(ANA)が国際線チャーター便・国内幹線および国内ローカル線を運行担当する。日本国内航空と東亜航空は合併して東亜国内航空(TDA:後の日本エアシステムJAS)となり、国内ローカル線を運行担当し体制を整えば幹線に参入するという事業分担の体制が確立された(表4)。この45・47体制は、国会の決議を経ることなく行政の指針として決定され、航空事業者に通達される変則的な形式であったことから、「通称航空憲法」と呼ばれた。この体制により、日本の航空市場における事業分野のすみわけが定められた。事業分担している期間は、同一区間同一運賃の原則があり、当然、競争はうまくまわれない。

表4 日本の航空憲法(通称)45・47体制

発 令	概 要
昭和45年(1970年)閣議了解	JAL→国際線・国内幹線
昭和47年(1972年)運輸大臣通達	ANA→国際線チャーター・国内線全線 TDA(後のJAS)→国内ローカル線 上記の通り、事業分担する

出所：筆者作成

45・47体制開始から15年後、1985年(昭和60年)日米航空交渉暫定の取り決めに伴い、太平洋線への日本側複数社乗り入れが可能となり45・47体制が事実上崩壊することになった。そして、1987年(昭和62年)半官半民の日本航空株式会社は、完全に民営化し、全日空が国際線定期便へ進出した。1998年(平成10年)に航空規制緩和政策が導入され、スカイマークエアラインズ(1998年9月:現スカイマーク)、北海道国際航空(1998年12月:現エアドゥ)、フェアリンク(2001年9月)、スカイネットアジア(2002年8月:現ソラシドエア)等、新規航空会社の参入が相次ぎ、2002年(平成14年)に改正航

空法施行され 45・47 体制が廃止となり完全自由化の時代が到来した。新規独立系の航空会社が誕生しては淘汰され、現存するものはいずれも JAL や ANA との提携等で運航や経営的な支援を受けている。自由化の市場におけるメリットとして、公正自由な競争、旅客の利便性が挙げられるが、JAL は競争力強化のため 2004 年から日本エアシステム (JAS) と経営統合し、日本航空株式会社 (Japan Air Lines Co,Ltd.) から株式会社日本航空インターナショナル (Japan Airlines International Co,Ltd) 商号変更した。同日付をもって株式会社日本エアシステムは、株式会社日本航空ジャパン (Japan Airlines Domestic Co,Ltd) へ商号を変更した。それにより JAL は、日本はもとより世界的なメガキャリアとなった。

表 5 現在の国内定期航空会社 (2017 年夏期ダイヤより)

JAL 系	ANA 系	その他
日本航空(株)	全日本空輸(株)	スカイマーク(株)
日本トランスオシャン航空(株)	(株)ANA ウイングス	(JAL・ANA と共同運航)
(株)ジェイエア	(株)エアージャパン	新中央航空(株)
琉球エアコミューター(株)	バニラ・エア(株)	春秋航空日本(株)
日本エアコミューター(株)	IBEX エアラインズ(株)	
(株)北海道エアシステム	オリエンタルエアブリッジ(株)	
ジェットスタージャパン(株)	(株)エアドゥ	
(株)フットリムエアラインズ	(ANA と共同運航・他提携)	
(JAL と業務協力)	(株)ソラシドエア	
天草エアライン(株)	(ANA と共同運航)	
(JAL と業務提携)	(株)スターフライヤー	
	(ANA と資本関係)	
	ピーチ・アビエーション(株)	
	(ANA と資本関係)	
	エアアジア・ジャパン(株)	
	(ANA と提携)	

出所：各社および国土交通省ウェブサイト<sup>7</sup>を元に筆者作成

### 5. 日本航空 (JAL) の破綻と復活

1980 年代までの JAL の財務状況は良好であり、格付けは最上位、健全性は上場企業の中でもトップクラスであった。営業成績も好調で 1983 年には IATA (国際航空運送協会)<sup>8</sup> 国際線ランキング世界第 1 位を獲得し、その後 5 年間世界第 1 位の地位を維持していた。国内のみならず、世界においても“鶴丸マーク”のブランド力は群を抜いていた。しかし、その後財務状況は悪化した。その要因は何であろうか。

1985 年 (昭和 60 年) の 123 便日航ジャンボ機御巣鷹山墜落事故<sup>9</sup>が、企業の信頼を失墜

させ業績に影響したとの見方がある。勿論、大きな出来事であり、社員や関係者の心に深く刻まれていることは間違いないが、JALを破綻に追い込んだのは、企業イメージの悪化や乗客の減少といったことが直接の原因ではなく、ドルの先物買いとホテル投資の失敗であったと言われる。ドルの先物買いについては、航空機を購入する際に予めドルを先物買い（為替予約）をするが、常識では考えられない11年もの長期に渡る期間の先物買いを行った。その11年の間、ドル安（円高）に見舞われ多額の損失を被った。ホテル投資の失敗については、グループ会社の旧日本航空開発（現JALホテルズ）への多額の赤字補填であった。

JALは、半官半民の特殊法人として国家の大きな関与を受けて経営を行ってきたが、メリットはあるものの、反対に政治の影響を受ける側面も指摘できる。21世紀に入って、アメリカのほとんどの大手航空会社や世界の主要航空会社の経営破綻が相次いだ（表2）。JALも例外ではなく、テロや世界的な感染症、燃油高騰、経済状況等、第7章で後述する世界情勢の影響を大きく受けた。2008年度の最終赤字が631億円となったタイミングで、これまで長く続いた自民党政権が民主党に交代した。2009年9月16日に民主党内閣が発足、前原誠司国土交通大臣が就任した。新政権はこれまでの与党を批判する立場であるから、JALと政府はそれまでのしがらみが事実上なくなり、2010年2月20日にJALは上場廃止となった。

考慮しなければならないことは、JALの経営破綻の要因について、単に企業経営だけの問題として言及できない点である。一方の大手であるANAがその分の売上を取り込んで大きく成長したわけではない。本質は、日本の航空会社が低落傾向にあったことや（表6）、先述の通り、政治的関与である。

表6 2010年輸送実績世界ランキング（JAL破綻時）

順位	航空会社	順位	航空会社
1	デルタ航空	11	カンタス航空
2	アメリカン航空	12	USエア
3	ユナイテッド航空	13	キャセイパシフィック航空
4	エミレーツ航空	14	中国国際航空
5	ルフトハンザ航空	15	シンガポール航空
6	コンチネンタル航空	16	ライアン航空
7	サウスウエスト航空	17	エア・カナダ
8	エールフランス航空	18	KLMオランダ航空
9	中国南方航空	19	中国東方航空
10	ブリティッシュ航空	20	日本航空

出所：IATA

2010年に上場廃止になってから、東証一部に再上場し株式会社企業再生支援機構の支援が終了した2013年までの3年間、JALの再生スケジュールは（表7）の通りである。

表7 JALの経営破綻から再建までの経緯

年	月日	概要
2009年	9月16日	民主党内閣発足し、前原誠司国土交通大臣就任
	10月29日	政府がJAL再建で企業再生支援機構の活用を表明
2010年	1月12日	政府が法的整理と機構支援の組み合わせによる再建案を銀行に掲示
	1月19日	JALが会社更生法適用を東京地裁に申請し、企業再生支援機構が支援を決定※債務超過8,700億円、負債総額2.3兆円、最終赤字1.2兆円
	2月1日	新経営体制 稲盛和夫 京セラ名誉会長が新会長に就任
	2月20日	上場廃止
	4月28日	2010年度末までに国内30路線、国際15路線の計45路線からの撤退を発表
	8月31日	東京地裁に再生計画案を提出
	11月30日	東京地裁が再生計画案を認可
	12月1日	企業再生支援機構が3,500億円を出資し日航株を取得(完全子会社)
2011年	2月28日	鶴丸マークが再建のシンボルとして復活(人員削減約16,000人)
	3月31日	銀行から2,800億円の融資を受け更生債権を弁済し更生手続き完了
2012年	3月31日	純利益1,866億円
	4月	11、12年は見送っていた新卒採用復活(総合職30名、CA200名)
	6月20日	再上場を正式申請
	8月3日	東京証券取引所が再上場承認
	8月7日	国会でJAL問題を審議
	9月10日	売り出し価格決定
	9月19日	東証一部に再上場
2013年	1月	企業再生支援機構の支援が終了

出所：井上（2013）pp.132 - 133 より筆者作表

アメリカでは、アメリカン航空、ユナイテッド航空、デルタ航空など多くの航空会社が経営破綻から再建し、受け入れられる風土ができていたが、日本でも初めて早期再生型の手続きが実施された。従来の会社更生方法ではなくJALの公益性から運行事業の継続を重視した新しい公的再生支援の手続き方式であった。

## 6. 格安航空会社（LCC）誕生と発展

現在の航空市場に拡大している格安航空会社（以下LCC：Low Cost Carrier）のビジネスモデルは、いつ、誰が、どのようにして創り出したのだろうか。

114 LCCの原型モデルとなったのは、戦後まもなく設立されたパシフィック・サウスウエスト

航空である。カリフォルニア州の中だけで運航を行う資金力のない小規模な州内航空会社であり、サンディエゴ～サンフランシスコ間を主な路線としたニッチ市場に特化して、ユナイテッド航空等の大手とは異なるビジネスモデルを構築していた。現在の LCC モデルの基本である、近距離多頻度、サービス削減で低価格を実現し、鉄道やバスの乗客を取り込んだ。また、客室乗務員がミニスカートの制服を着用したり、座席上の手荷物を収納するハットラックに隠れて、乗客を驚かす等の型破りでフレンドリーなパフォーマンスで乗客を魅了し、クチコミによって人気航空会社としての地位を築いた。

パシフィック・サウスウエスト航空設立から 20 年後（1967 年）に、サウスウエスト航空が登場し、パシフィック・サウスウエスト航空のビジネスモデルをまねて運航を開始した。サウスウエスト航空はテキサス州内のみの運航で、カリフォルニア州内運航のパシフィック・サウスウエスト航空と競合しないことから、立ち上げ時の従業員のトレーニングやマニュアルをパシフィック・サウスウエスト航空から提供を受け、その後も様々な経営手法を取り入れ順調に収益を伸ばした。反対に、本家のパシフィック・サウスウエスト航空は、その成功から欲を出し、航空輸送以外のビジネスに多額の資金を投じて経営破綻に追い込まれ US エアに統合されてパシフィック・サウスウエスト航空の名前は消滅した。

サウスウエスト航空は、近年最も経営的に成功した航空会社として、そのビジネスモデルが注目されている。大手航空会社が行うフルサービス（FSC : Full Service Carrier）と LCC モデルの概要を表 8 に比較する。

表 8 FSC と LCC のビジネスモデル比較

比較項目	FSC（フルサービスキャリア）	LCC（ローコストキャリア）
運賃	割高、多様（季節、時間帯、予約時期で異なる）	格安（FSC の 5～7 割）、単純
路線	近・中・長距離を網羅、ハブ&スポーク（図 1）、乗継サービス有り	近距離多頻度、ピストン輸送、乗継サービス無し
航空機	多種、路線により機材の使い分け（拠点空港へは大型機、地方空港へは中・小型機）	単一（小型機材）
アライアンス	加盟	非加盟
販売チャンネル	航空会社、旅行会社、ネット等複数	ネット直販
サービス	機内サービス（機内食、娯楽等）や手荷物預かり等無料、複数クラス、座席指定有り	機内サービス（機内食、娯楽等）無しまたは有料、手荷物預かり有料、座席指定無し
マイレージ	有り	無し
予約	基本的に変更可能	基本的に変更不可

出所：杉浦 一機・梅原 淳・吉川 忠行・緒方 信一郎・鳥海 高太朗・野村 宗訓・秋本 裕子・週刊エコノミスト編集部（2014）、井上（2016）より筆者作成

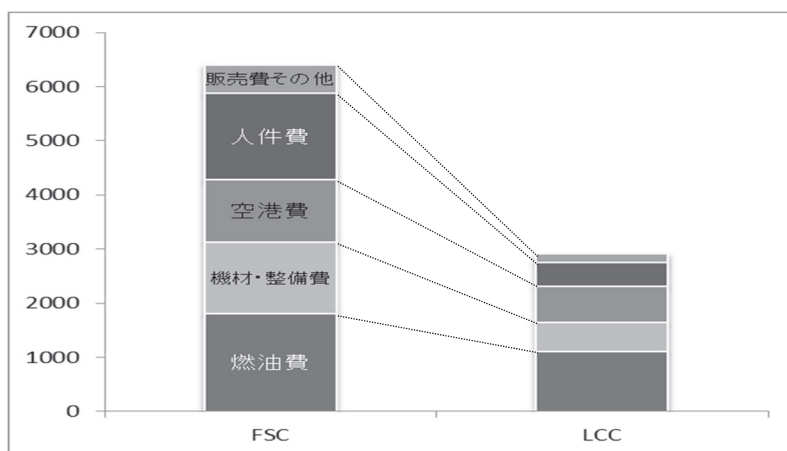
大手航空会社が行うフルサービスは、ネットワークの充実、品質競争によるサービス拡大、マイレージプログラムの充実を目指し、また、運賃においても季節や予約のタイミングによって割引が適用される多様な体系を持つことでLCCとの差別化を図っている。一方のLCCは徹底した選択と集中でコストを抑え、低価格にこだわるビジネスモデルである。表8で示した通り、搭乗率と機材効率、無料サービスやマイレージプログラム等を行わない、労働生産性を重視した低コスト・低価格体制について次に詳述する。

### 6. 1. 単一化と単純化でうまれるコスト削減と効率化

LCCの鉄則は、単一化と単純化である。低コストの原点は、航空機を単一小型化することにある。小型化することによって座席あたりの燃油消費量を少なくできるし、路線や運賃を単一にしてシンプルに繰り返す。これにより機材の稼働率を上げることができる。効率化されるのはそれだけではない。保有機を1種類にすることによって人件費が大幅に抑制できるのである。これは単に給与を下げる話ではなく人的効率について注目されたい。

航空機パイロットのライセンスは、機種ごとに必要となる。客室乗務員の乗務資格も同様である。例えば、ボーイング社の747のライセンスを持っているからといって737にも乗務することはできない。そのため、ライセンスや乗務資格を得るための訓練が必要となり、その分の費用や時間がかかる。数多くの機種をもつ大手航空会社では、保有機材分のライセンスを持つパイロットや乗務資格を持つ客室乗務員を抱えなければならない。一方LCCでは、どのパイロットや客室乗務員も自社の保有機すべてに乗務できる。これは整備部門にもあてはまる。多種類の機材を整備するより単一である方が、習熟が早くミス防止にも効果がある。定時運行やイレギュラー対応をスムーズにすることができる。客室乗務員は、スタンダード（無料）の機内サービスが無い分、着陸後の機内清掃も担当し、清掃員の人件費を抑えることができている。また、着いた後の清掃を効率化するために予め機内で工夫することも可能であることから、次便の出発準備時間も短縮することができる。

図2 FSCとLCCの1,000kmあたりのコスト比較（円）



出所：赤井・田島（2012）

## 6. 2. 日本の格安航空会社 (LCC)

先述の通り、アメリカを始めヨーロッパやアジアで成長している LCC であるが、日本の場合はどうだろうか。現在、国内格安航空会社としてジェットスター・ジャパン、エアアジア・ジャパン、ピーチ・アビエーションの 3 社がある（いずれも JAL もしくは ANA の傘下にある）。その他海外の LCC が国内に就航しているのは、韓国のチェジュ航空、エアプサン、ジンエア、イースタン航空、シンガポールのジェットスター・アジア、マレーシアのエアアジア X、フィリピンのセブ・パシフィック、オーストラリアのジェットスター、中国の春秋航空の 9 社で国際線と競合している。国内 LCC が競合するのは、新幹線、特急電車や高速バスであろう。国内 LCC の課題は、運航や整備の規制、自由な運賃設定ができない状況、高い着陸料や燃油税等が負担となっている。先述の通り、航空自由化とは規制がなくなったわけではなく、条約締結国間の国際線航空路に適用される限定的な自由化のことであり、航空会社の自由な経営を妨げている。

表 9 LCC 原型モデルと国内 LCC の現状

	LCC 原型モデル	国内 LCC の現状
着陸料・燃料税等	低負担	高負担
路線	ピストン運動	2 地点ピストンでは採算取れない
運航頻度	多頻度	発着枠に余裕がなく多頻度ができない
競合	地上交通利用者を取り込める	地上交通とは厳しい競争状態
使用空港	二次的空港（地方）	成田や関空等の主要空港
機内サービス	サービス無し、単一クラス、座席指定なし	航空会社の戦略上の判断による
機材	単一機材	単一機材
地上待機時間	30 分以下	空港の混雑や運航規制の影響有り

出所：井上（2013）より筆者作成

## 7. まとめ

第 1 章では、航空産業とは航空機産業（航空機製造業）と航空輸送産業に分けられ、本稿では航空輸送産業について述べることを説明した。第 2 章では、航空輸送事業がどのようにして誕生したかについて調べ、第二次世界大戦後に余剰した軍用機とパイロットの活用として事業化し、アメリカでは郵便事業から、ヨーロッパでは民間航空事業として発展したことを述べた。航空事業は独立した企業としての経営が難しい特徴を示し、第 3 章と第 4 章では航空会社の破綻と提携を整理した。第 5 章で日本の航空会社の誕生と、規制政策から自由化への流れから JAL の経営破綻と復活について述べた。第 6 章では近年拡大している LCC 市場とビジネスモデルについて説明し、国内 LCC の現状を述べた。航空産業は、政治との連

るかといった課題を持っている。今日の航空輸送の特性を説明して本研究をまとめたい。

## 7. 1. 航空輸送の特性

### ① 早く目的地に着く（高速である）

日本からアメリカ（西海岸）に行く場合、客船でおよそ2週間かかるが、旅客機であれば9～10時間で着く。東京から福岡まで新幹線のぞみでは5時間かかるが、旅客機であれば2時間弱で着く。このように、効率性を求める旅客にとっては長距離・中距離における重要な移動手段としての役割を果たしている。

### ② コストがかかる（装置産業である）

航空機の使用、格納庫、整備工場、乗員訓練用施設、運航用や旅客手続き用のシステム構築のためのコンピュータなど、巨額な投資や固定費が高い装置産業である。近年では、航空産業の成熟とともにリース市場も発展し、初期投資の負担が軽減されてきたが、販売競争においてはその点がネックになる。

### ③ 世界情勢の影響を大きく受ける（需要が変動する）

2001年のアメリカニューヨーク同時多発テロのようなテロや戦争の影響、2002～3年のSARSウイルス、2004年の鳥インフルエンザ、2009年の新型インフルエンザのような世界的な感染症流行の影響、2007年の燃油高騰、2008年のリーマンショックのような経済的な影響を大きく受けて、旅客は渡航を控えるようになり需要が下がってしまう。

### ④ 商品の在庫ができない（消滅財）

出発した段階で、売れなかった座席の商品価値は消滅する。空席を別の便で販売することができず、座席が売れても売れなくてもコストは変わらないのである。在庫ができない商品として座席を販売し、価格の設定や販売方法が航空会社のマーケティング戦略が重要である。出発の前までに、割引をしてでも限界費用<sup>10</sup>を上回る限り販売した方が、売上に貢献する。運賃設定のルールを柔軟にする方が利益最大化を見込めるビジネスである。また、レストランやホテル等のビジネスと比べてみると、立地や建物などのハード面での差別化ができない。使用機材はボーイングやエアバスがほぼ独占しており、機内仕様の工夫はできても限定的である。サービスソフトやヒューマンの部分に特徴を出し、差別化していく必要がある。

### ⑤ 顧客の個別性

旅客は、航空サービスを利用する時に氏名などの個人情報が必要であり、それぞれの顧客を識別することができる。この特性は、いちいち名乗る必要のない他の消費財と比較して、顧客情報をマーケティング戦略やサービスに活かすことができる。



航空輸送はサービスである。移動手段として上記のようなベネフィットやリスクを理解することが重要であるが、筆者の今後の展開として、人的資源管理や組織論の観点から規制政策と自由化について研究する予定である。

(注)

1 オープン・スカイとは、完全自由化（全ての航空路線を全ての航空会社に開放する）することではなく、条約締結国間の国際線航空路に適用される限定的な自由化のこと

2 1927年チャールズ・リンドバーグの歴史的な大西洋横断飛行の成功（好景気も背景に）

3 当時アメリカでの「ビッグ4」エアライン：ユナイテッド航空、イースタン航空、アメリカン航空、TWA 航空

<sup>4</sup><https://www.staralliance.com/ja/member-airlines>、<https://ja.oneworld.com/>、<https://www.skyteam.com/ja/> 平成30年8月29日検索

5 新しい日本航空株式会社を設立すること、政府が会社に出資すること、取締役と監査役は運輸大臣の承認を受けないかぎり他の職務に従事できないこと、会社を代表する取締役と監査役の選任、定款の変更、利益金の処分等について運輸大臣の許可が必要であること、年度の区切りで財産目録と貸借対照表などの財務諸表を運輸大臣に提出しなければならないこと、社債発行限度額の拡張や公益路線の維持のため必要な補助金の交付について規定を設けること、などを規定した

6 GHQ (General Headquarters 連合国最高司令官総司令部) より、日本国内での航空活動は解禁となったが、太平洋路線航路については規制されていた

7 [http://www.mlit.go.jp/koku/koku\\_tk4\\_000007.html](http://www.mlit.go.jp/koku/koku_tk4_000007.html) 平成30年8月31日検索

8 International Air Transport Association の略：国際航空輸送の秩序ある発展を目標に1945年に設立された。国際線を運航する世界各国の航空会社が加盟する国際団体である。IATAの事業は加盟航空会社の適用運賃の調整、共通の便宜の調整、推進である。加盟国空会社は約83%で、LCC等の新興航空会社は加盟していないことも多い。

9 事故原因について、運輸省（現国土交通省）航空事故調査委員会は航空事故調査報告書（1987年）は、当該機が1978年に伊丹空港で着陸時に滑走路へ接触した胴体後部のしりもち事故に対するボーイング社の修理が不適切であったことにより後部圧力隔壁が破損したことが事故原因であると結論づけた。

10 経済学でいう「限界」とは増加分のことであり、リミットの意味ではない。限界費用とは費用の増加分という意味である。商品1つをつくる毎に追加的に必要となる費用のこと

## 引用文献・参考文献

- [1]江夏健一・藤澤武史・大東和武司（2008）『サービス産業の国際展開』中央経済社
- [2]井上康日子（2013）『最新 航空事業論』日本評論社
- [3]井上康日子（2016）『最新 航空事業論 エアライン・ビジネスの未来像』日本評論社
- [4]財団法人日本航空機開発協会（2011）『民間輸送機に関する調査研究』
- [5]加藤寛一郎（1999）『エアバスの真実 ボーイングを超えたハイテク操縦』講談社
- [6]山崎明夫（2008）『なぜボーイングは生き残ったのか』榎出版社
- [7] 遠藤伸明（2013）「航空会社における事業構造の変化」『東京海洋大学研究報告』第9号 pp.79-87
- [8]笠原伸一郎（1995）『グローバル企業の史的展開』中央経済社
- [9]河野眞治（1989）「アメリカ航空運輸業における規制緩和と競争」『山口経済学雑誌』第38巻3・4号 pp.437-466
- [10]柳川隆（2003）「日本航空と日本エアシステムによる経営統合の競争政策上の問題点」『神戸大学経済学研究』第49巻 pp.68-90
- [11]武藤武彦（1992）「産業政策の基本的枠組みに関する若干の考察」『経済研究』第7巻第2号 pp.25-49
- [12]石黒佑太・岡森康倫・深山剛（2007）「JAL・JAS 合併は何をもたらしたか？—航空運賃の実証分析—」『東京大学公共政策大学院ワーキングペーパーシリーズ』
- [13] 塩見英治（2006）『米国航空政策の研究—規制政策と規制緩和の展開』文真堂
- [14] 赤井泰久・田島由紀子（2012）『格安航空会社の企業経営テクニック』TAC 出版
- [15] 杉浦 一機・梅原 淳・吉川 忠行・緒方 信一郎・鳥海 高太朗・野村 宗訓・秋本 裕子・週刊エコノミスト編集部（2014）『エアライン戦国時代 週刊エコノミスト ebooks』毎日新聞社
- [16] Smith,B.C.,J.F.Lemkuhr,and R.M.Darrow, *Yield Management at American Airlines Interfaces*,Vol.22No.1,pp.8-31
- [17] Langeard,E.,Bateson,J.E.,Lovelock,C.H.,&Eiglier,P.(1981)*Service Marketing:New Insights from Consumers and Managers*.Cambridge,MA:Marketing Science Institute.
- [18] Dipendra Sinha (2001), *Deregulation and Liberalization of Airline Industry*. Ashgate Publishing Co.,
-