

LCC ビジネスの最前線

—長距離 LCC ノルベージェン・エア・シャトルの新たな挑戦—★

株式会社 ANA 総合研究所 主席研究員 西村 剛

1. はじめに

私事で恐縮だが、筆者は、約 20 年前の佐賀空港開港時に佐賀空港の担当課長であった。当時、佐賀空港は九州で最後の空港として開港した。本稿の執筆にあたり、アジアのハブ空港の 1 つである福岡空港に近く、これに吸収されかねない佐賀空港の将来を案じていたことを思い出している。現在では、国内線は佐賀—羽田線の毎日 5 便を中心に、国際線も格安航空会社 (LCC: Low Cost Career) の佐賀—上海線や佐賀—仁川線が就航するなど、その発展ぶりに安堵している。

本稿では、アジア地域における佐賀空港の地政学的なアドバンテージを念頭に、佐賀空港の国際線をさらに発展させるためには、どのような取り組みや切り口があるのかを考えてみたい。そのために、一見すると、佐賀空港とは全く関係ないと思われる最新鋭機材を使った長距離 LCC ビジネス、ならびに、接続客の獲得を目指すエアポートビジネスの最先端の知見を紹介したい。その上で、佐賀空港の今後の活性化の方向性を探ってみたい。

2. LCC ビジネスモデルの深化

2.1 国際航空ビジネスの基本的枠組み

現在の民間航空ビジネスの基本的な枠組みは、1944 年制定のシカゴ条約に基づいたものである。

表 1 は、シカゴ条約における「第 1 の自由」から「第 9 の自由」に至る 9 つの空の自由の詳細である。これらの空の自由は、二国間協議で合意することで成り立ち、完全なオープンスカイである第 8 と第 9 の自由は、他国に国内線運航を認める「カボタージュ」と呼ばれ、最も自由度が高く、世界でも欧州連合 (EU) 28 カ国内とオーストラリア・ニュージーランドの 2 カ国内という 2 つの地域内でしか認められていない。

日米「オープンスカイ」航空協定をはじめとして、大半の「オープンスカイ」航空協定は、第三国への以遠権を認めるという「第 5 の自由」のレベルに留まっているのが実態である。

表 1 シカゴ条約における空の自由

国土交通省

空の自由及び羽田・成田等の国際航空枠組みについて

○ 第 1～第 7 の自由については、シカゴ条約に基づき、二国間によって協議することとなっている。
○ 第 8～第 9 の自由については、シカゴ条約に基づき、二国間による排他的な特権を認めてない。

空の自由	概要	自国キャリア	羽田	日本のオープンスカイ 成田 羽・成以外	【参考】 米国-EU
第 1 の自由	上空通過	自国キャリア	○	○	○
第 2 の自由	技術駐留 (給油等のための駐留)	自国キャリア	○	○	○
第 3 の自由	二国際線送	自国	○	○	○
第 4 の自由	二国際線送	自国	○	○	○
第 5 の自由	二国際線送 + 第三国線送	自国	×	×	○
第 6 の自由	二国際線送 + 第三国線送	自国	×	×	○
第 7 の自由	第三国線送	自国	×	×	△ (貨物のみ)
第 8 の自由	二国際線送 + カボタージュ	自国	×	×	×
第 9 の自由	カボタージュ	自国	×	×	×

出所：国土交通省 HP

(<http://www.mlit.go.jp/common/001042470.pdf>)

表 1 の参考の欄に掲載されている米国—EU の

★ 本稿は、2017 (平成 29 年) 7 月 19 日 (水) に、佐賀パルーンミュージアムで開催された第 211 回 佐賀地域経済研究会での同名の報告内容を論文にしたものである。

オープンスカイ協定は、比較的自由度が高いことで知られている。実際、旅客では、自国をハブとする「第6の自由」が認められており、貨物では、第三国間を自由に行き来する「第7の自由」が認められていることがわかる。

この「第7の自由」に基づき、航空機と地上のトラック輸送を統合する「インテグレーター」と呼ばれるドイツポスト社の子会社である DHL 社、あるいは、米国の FedEx 社や UPS 社は、全世界に貨物専用機を運航させている。

2.2 進化する LCC ビジネス

2011 年にアイスランドの起業家によって創業されたアイスランドの LCC である WOW air は、「第6の自由」に基づき、アイスランドのケプラヴィーク国際空港をハブに、世界最大の国際線市場である大西洋市場に乗り入れており、図 1 に見られるように、広範囲で就航路線を展開している。

図 1 WOW air の就航路線



出所：WOW air HP (<https://wowair.com/>)

表 2 は、近年の LCC の進化をまとめたものである。従来の LCC は、表 2 の Pure LCC のように国内線の短距離市場をターゲットとしていた。しかし、近年では WOW air のように低価格 (Low Cost) 戦略で国際線に進出する LCC が増えている。表 2 の Hybrid LCC の登場である。国内線と国際線の

両方の運航をはじめ、いろいろな領域で「混合型」になる Hybrid LCC が、最近の LCC の主流となつつある。この動向は、アジア地域においても同様である。

さらに、近年ではボーイング 787 (B787) やボーイング 737MAX (B737MAX) に代表される最新鋭の機材を使った LCC も登場している。これらの機材を使用して、WOW air のように、大手航空会社の独壇場であった大西洋市場に次々と乗り入れる LCC が増えている。加えて、最近では本論文の副題にも示した「長距離 LCC」が台頭してきている。

表 2 LCC の進化

大分類	中分類	LCCs
Pure LCC	Low Cost、国内・短距離・単一機種・二次空港・No Frill	初期 Southwest、Morris Air、Valujet
Hybrid LCC (New Age Airline)	Ultra LCC	Spirit、Allegiant、Frontier、Wlzz
	FSC・LCC 混合型 (複数機種・クラス、国際線、機内サービス)	Ryanair、easyJet、JetBlue、AirAsia、Cebu Pacific、WestJet、Gol
	チャーター・LCC 混合型	Thomsonfly、Monareh、Thomas Cook、TUI Fly
	リージョナル・LCC 混合型	Flybe、Horizon
	長距離 LCC	Norwegian、AirasiaX、Scoot
Airline Venture	an airline within an airline	Ted、CO Lite、Song/Delta Express、Go Fly、Buzz
	FSC multi brand	Jetstar、Vueling/Level、Eurowings Transavia/Boost、Peach/Vanilla、NokAir

出所：筆者作成

3. ノルベージェン・エア・シャトル (Norwegian Air Shuttle) の新たな挑戦

3.1 現状

長距離 LCC のノルベージェン・エア・シャトル (Norwegian Air Shuttle) は、1993 年に弁護士のビョルン・ショス氏が地域航空会社を引継ぎ、長距離 LCC にリブランドした航空会社である。ノルベージェン・エア・シャトルは、ノルベージェン・エア・シャトルを持ち株式会社として、ノルウェー、アイルランド、英国の欧州 3 カ国でグループ航空会社を設立し、さらに、地元ノルウェーには航空機リース会社、シンガポールには人材派遣会社を

有する一大コングロマリットでもある。

表 3 は、ノルベージェン・エア・シャトルが米国線参入に至るまでの軌跡をまとめたものである。同社は、米国線参入に際し、シンガポールに設立した人材派遣会社経由で人件費の安いアジア地域の乗員を乗務させて乗り入れようとしたため、米国側と地元ノルウェーの双方から乗り入れへの反対が巻き起こった。そのため、米国政府はしばらく乗り入れを認めなかったが、その後、同社は米国にも乗員基地を設置し、ようやく傘下の欧州 3 航空会社の米国線への本格的な乗り入れが実現した。

表 3 ノルベージェン・エア・シャトルの軌跡

年	大西洋路線開設		US-EU オープンスカイ手続き	
2013	5月	オスロ・ストックホルム＝JFK、BKK 開設	12月	NAIが米国DOTに外国社運航認可を申請、BKK Gatwick に乗組基地を設置
2014	5月	ストックホルム・オスロ・コペンハーゲン＝オーランド・ロサンゼルス、コペンハーゲン・ベルゲン＝JFK	2月	Norwegian Air International (NAI) がアイルランド政府から運航許可 (AOC) 取得、JFK・フォートローダデール基地化
	7月	ゴトウィック＝JFK・フォートローダデール・ロサンゼルス	10月	EU が米国 DOT に NAI 認可問題を緊急協議
2015	11月	オスロ・コペンハーゲン・ストックホルム・ゴトウィック＝プエルトルコサンファン、コペンハーゲン＝セントフロイ島	11月	英国政府が Norwegian UK (NUK) の外国社運航申請を認可
			12月	NUK が米国 DOT に外国社運航を申請
2016	5月	カナダ WestJet カルガリー・トロント＝ゴトウィック	4月	米国 DOT が NAI を暫定認可
			6月	米国 DOT が NUK の申請を棄却
	7月	パリ＝JFK、ロサンゼルス、フォートローダデール	7月	EU が NAI・NUK 問題で米国 DOT に仲裁
	11月	オスロ＝ラスベガス	10月	JetBlue が NAI 早期認可で米国 DOT に書簡
			12月	DOT が NAI の外国社運航を正式認可

出所：筆者作成

ノルベージェン・エア・シャトルは、2013 年に B787 でオスロ・ストックホルムからニューヨーク、バンコク線を開始したが、現在では、図 2 に見られるように、欧州・米国・中東・アジアの 65 の国際線を運航するまでに拡大している。

ただし、先述したシンガポールの人材派遣会社を通じた乗員の供給がうまくいかないせいか、2017 年の夏には、乗員不足による欠航が相次ぎ、

地元ノルウェーでは利用者のクレームが殺到した。

表 4 にあるように、2017 年における LCC の国際ランキングの中で、ノルベージェン・エア・シャトルは旅客数ベースで第 8 位に付けている。欧州では、ライアン航空 (表 4 の 2 位)、イージージェット (表 4 の 3 位) に次いで第 3 位にあることがわかる。

図2 ノルウェー・エア・シャトルの国際線



出所：ノルウェー・エア・シャトル HP (<https://www.norwegian.com/>)

表4 2017年のLCC輸送人員ランキング

順位		Airline	国	PAX (m)		RPK		LF (%)		Fleet
2016	2015				CG		CG		CG	
1	1	Southwest Airlines	USA	151.8	4.9	200.964	6.2	84.0	0.4	728
2	2	Ryanair	Ireland	119.8	12.6			94.3	1.4	393
3	3	EasyJet	UK	73.1	6.6	81.496	5.0	92.9	0.3	272
4	7	IndiGo	India	41.1	30.9	43.797	28.1	84.5	1.1	133
5	5	JetBlue Airways	USA	39.3	9.0	73.492	9.4	85.0	0.4	231
6	6	Lion Air	Indonesia	33.3	3.9					114
7	4	Gol	Brazil	32.6	-16.1	35.928	-6.5	77.5	0.5	116
8	8	Norwegian	Norway	29.3	13.8	50.798	20.1	87.7	1.5	127
9	9	Vueling Airlines	Spain	27.8	12.1	28.046	13.2	82.8	1.5	107
10	10	AirAsia	Malaysia	26.4	8.9	34.676	15.6	86.5	6.3	78
11	11	Pegasus	Turkey	24.1	8.1	24.721	16.5	76.4	-1.0	64
12	14	Wizz Air	Hungary	23.8	18.9	37.628	22.2	90.1	1.9	80
13	13	WestJet	Canada	22.0	8.2	38.565	11.3	81.8	1.8	119

出所：Flight Airline Business June 2017

表5にあるように、長距離LCCの週当たり座席数では、ノルウェー・エア・シャトルは、エ

アアジア X に次ぐ第2位になっている。一方で、路線数は、エアアジア X の2倍以上となっている

ことがわかる。

表5 長距離LCCの週当たり座席数の国際ランキング

順位	会社名	席/週	路線数
1	AirAsia X	133,458	21
2	Norwegian	87,337	48
3	Scoot	69,144	18
4	Jetstar Airways	46,900	14
5	Air Canada rouge	37,923	20
6	Thai AirAsia X	31,668	4
7	NokScoot	24,070	6
8	Cebu Pacific	13,080	5
9	Azul	12,466	4
10	Eurowings	11,780	12
11	Lion Air	11,440	1
12	Wow air	10,944	3
13	WestJet	7,336	3
14	Level	5,860	4
15	Beijing Capital	5,952	6
16	French Blue	5,556	3
17	Jim Air	3,930	1
TOTAL		512,984	169

出所：CAPA (<https://centreforaviation.com/>)

表6は、ノルウェー・エア・シャトルの経営状況の経年変化をまとめたものである。ノルウェー・エア・シャトルは、ここまでに見たように、拡大路線にあるが、2014年には純利益が-10.7億クローネと赤字に転落していることからわかるように、機材拡大に伴う債務拡大による財務面の脆弱性が危惧される。幸いなことに2011～16年の6年間で、赤字は2014年の1年間だけであり、2015年には純利益が黒字に回復した。さらに、2016年には利用客数2,930万人、利用率(LF:

Load Factor) 87.7%、売上260億クローネ、純利益11億クローネを計上し、運送・財務の両面で過去最高を記録した。

表6 ノルウェー・エア・シャトルの経営状況の経年変化

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
売上	105	129	156	195	224	260
純利益	1.2	4.6	3.2	-10.7	2.5	11.4
ASK (m)	21,958	25,920	34,318	46,479	49,028	57,910
RPK (m)	17,421	20,353	26,881	37,615	42,284	50,798
LF (%)	79.3	78.5	78.3	80.9	86.2	87.7
PAX (m)	15.7	17.7	20.7	24.0	25.8	29.3
路線数	271	302	391	402	447	-
目的地	114	121	125	130	138	-
機材数	62	68	85	95	99	127
従業員数	2,555	2,890	3,738	-	5,500	7,500

注：売上・純利益の単位は、億クローネである。

出所：ノルウェー・エア・シャトル HP

(<https://www.norwegian.com/>) をもとに筆者作成

3.2 大西洋路線へのB737Max8の投入

2017年7月に、ノルウェー・エア・シャトルは、正式受領して間もない最新鋭機 B737Max8 を投入して、欧州6地点と米国東部3地点を結ぶ12路線を新規開設した。図3にあるように、欧州6地点は、ノルウェーのベルゲン、英国のエジンバラ、アイルランドのベルファスト、コーク、ダブリン、シャノンである。米国東部3地点はハートフォード、プロビデンス、スチュワートである。

図3 ノルウェー・エア・シャトルの新規路線



出所：ノルウェー・エア・シャトル HP
(<https://www.norwegian.com/>)

この路線開設にあたって、ノルウェー・エア・シャトルはこれまでの B787 に加えて最新鋭機 B737Max8 を投入した。この B737Max8 は、B787 と異なる単通路の機材である。、これによって、表 7 にあるように、片道 8 時間を単通路の機材で運航する初の長距離 LCC となった。

B737Max8 の投入路線もユニークで、欧米の大手航空会社が 7 割を占める大手航空会社の牙城に、敢えてボストンやニューヨークといった大都市からバスで 1~2 時間を要する 2 次空港を結ぶ戦略で参入した。ノルウェー・エア・シャトルは、これまで米国のニューヨークやフロリダなどの 1 次空港に乗り入れてきたが、今回初めて東部の 2 次空港へ乗り入れたのである。なお、1 次空港とは大手航空会社が乗り入れている主要空港で、2 次空港とはその他の地方空港を意味する。

表 7 単通路の機材で運航可能な範囲

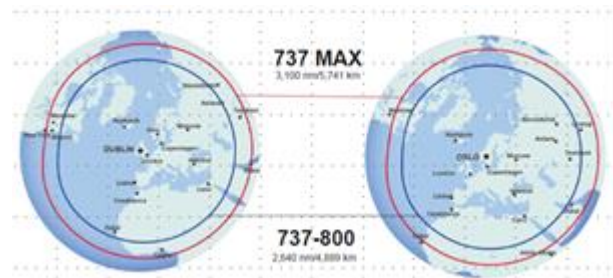
出発地	到着地	時間・大圏距離
Edinburgh 17:15	Stewart 20:00	7 時間 45 分 5,176km
Edinburgh 17:30	Providence 20:10	7 時間 40 分 4,996km
Edinburgh 17:40	Bradley 20:20	7 時間 40 分 5,057km

出所：筆者作成

3.3 B737Max8 の長距離優位性

今回ノルウェー・エア・シャトルが投入した B737Max8 はボーイング社の B737 シリーズの最新機材で、現在ノルウェー・エア・シャトルが使用している B737-800 に比べて、図 4 にあるように、航続距離が 17%長くなっているにもかかわらず、座席当たり燃費で 13%、座席当たりコストでも 4%優れている。さらに、座席数も 3 席増の 189 席である。

図 4 B737-800 と B737Max8 の航続距離の比較



出所：ノルウェー・エア・シャトル HP
(<https://www.norwegian.com/>)

この最新機材の投入の成否は、業界で最も注目を集めている事象である。2017 年度が運航初年度であり、機材のデリバリーの遅延や市場への周知の不十分さもあったが、就航開始 2 ヶ月間は片道税込 99 ドルという破格なキャンペーン価格の設定によってローエンドの需要拡大が図られた。投入後の第 3 四半期では、売上が前年同期比で+

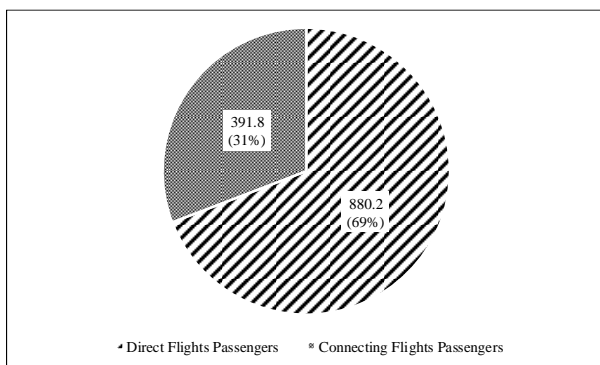
21%、純利益+4%で好調な滑り出しとなっている。

4. 佐賀空港の国際線拡大への視点

4.1 国際線接続旅客の獲得

図5は、2015年における世界の国際線旅客の現状を示したものである。約7割の直行旅客(Direct Flights Passengers)に対して、約3割の接続旅客(Connecting Flights Passengers)となっている。

図5 世界の国際線旅客の運行状況(単位:100万人(%))



出所: ICAO (<https://www.icao.int/>)

先述したアイスランドのLCCであるWOW airは、「第6の自由」に基づき、直行便の旅客を経由便化しているが、大西洋路線以外にもアジア-北米路線には、さらに多くの潜在的な接続旅客が市場に存在している。この接続旅客をめぐって、中国・韓国・日本の北東アジアのハブ空港が空港間競争を繰り広げている。

表8は、IATAによる世界のハブ空港の混雑度合いを表にまとめたものである。なお、レベル1は、航空需要を十分に満足するだけの空港容量(供給)を保有している空港であり、発着調整の必要がない空港である。レベル2(表8のL2)は、航空需要がそれなりにあり、調整なしでは空港の規制値を超える場合があるが、航空会社の自発的な協力により調整が可能な空港である。レベル3(表8のL3)は、航空需要が常に空港容量を超えており、短期的に混雑解消の目途が立たない空港であり、本格的な調整機構なしでは円滑な空港運営が不可能な空港である。

表8 世界のハブ空港の混雑度合い

地域	L3	L2	計	主なL3
アジア・太平洋	37	12	49	SYD、DEL、 FUK 、 NRT 、 HND 、ICN、GMP、CJU、KUL、AKI、SIN、DMK、SGN、DELMNL
欧州	103	75	178	VIE、BRU、CDG、ORY、FRA、MUC、MXP、FCO、AMS、OSL、GVA、MAD、LGW、LHR、STN、LTN、LCY、MAN、KEF、DUB
中東・アフリカ	10	17	27	CMN、CPT、JNB、DXB
北東アジア	13	2	15	PEK、CAN、PVG、TPE、HKG
米州	14	17	24	GRU、YYZ、YVR、HAV、MEX、JFK
全世界	177	123	300	

出所: IATA (<http://www.iata.org/>)

我が国は、好調なインバウンドの増加によって、ここ3年は国際線旅客数が順調に増えている。し

かし、現実的な課題として、表8の主なL3に福岡空港(FUK)、成田空港(NRT)、羽田空港(HND)

があがっていることからわかるように、九州最大のゲートウェイ空港である福岡空港、首都圏の空港である羽田空港と成田空港という我が国の基幹3空港のスロットは満杯である。そのため、これ以上の受け入れ拡大や接続旅客の誘致を行うことには無理がある。実現可能な解決策は、佐賀空港を含む地方空港の国際線拡大によって供給量を増やす以外にはないのである。

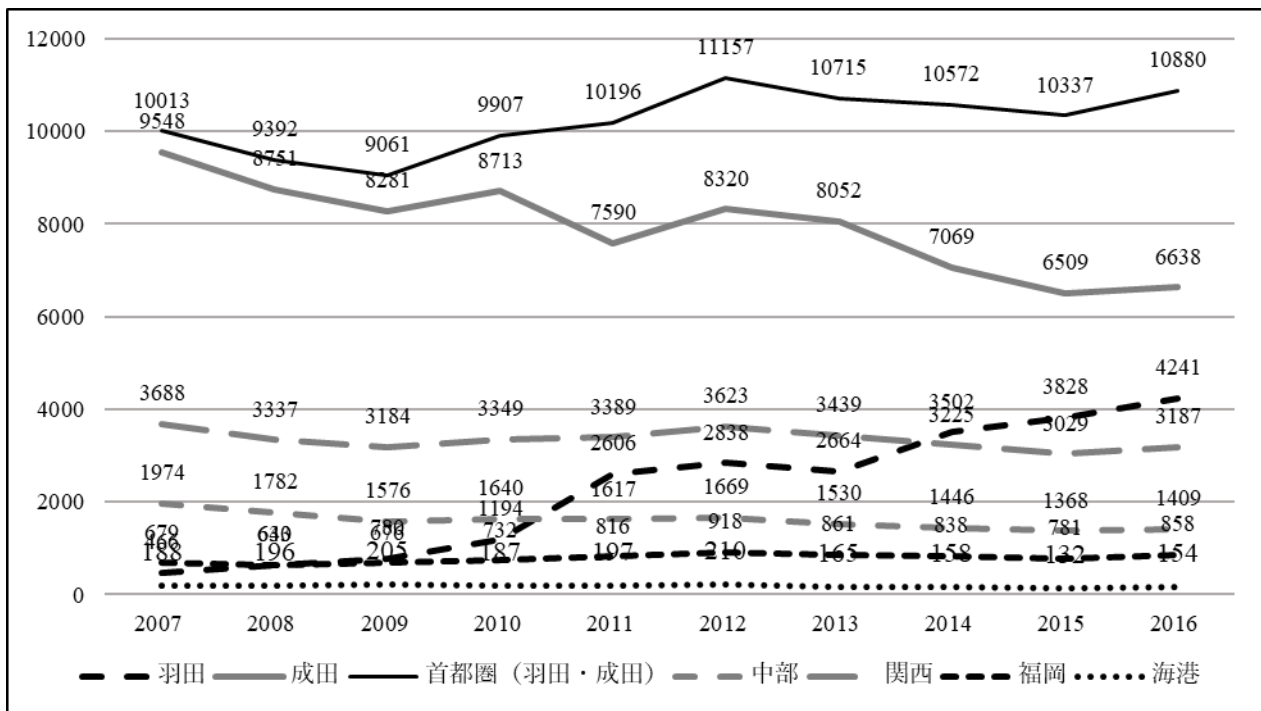
4.2 我が国の国際線旅客の動向

図 6a は、法務省『出入国管理統計』をもとに、主要空港・海港別の日本人の出国者数の推移を図示したものである。なお、主要空港・海港は、羽田空港、成田空港、中部空港、関西空港、福岡空港、新千歳空港、那覇空港として、それぞれのシェアを示している。また、図 6b は、同様に、主要空港・海港別の外国人の入国者数の推移を図示したものである。これらの図の比較から、特徴的な

点を指摘すると、日本人のアウトバウンド需要が羽田空港、成田空港、中部空港、福岡空港の5つの空港に95.4%と集中しているのに対して、外国人のインバウンド需要は地方空港に分散していることである。この点で、地方空港の1つである佐賀空港にも、さらなるビジネスチャンスがあるものとする。

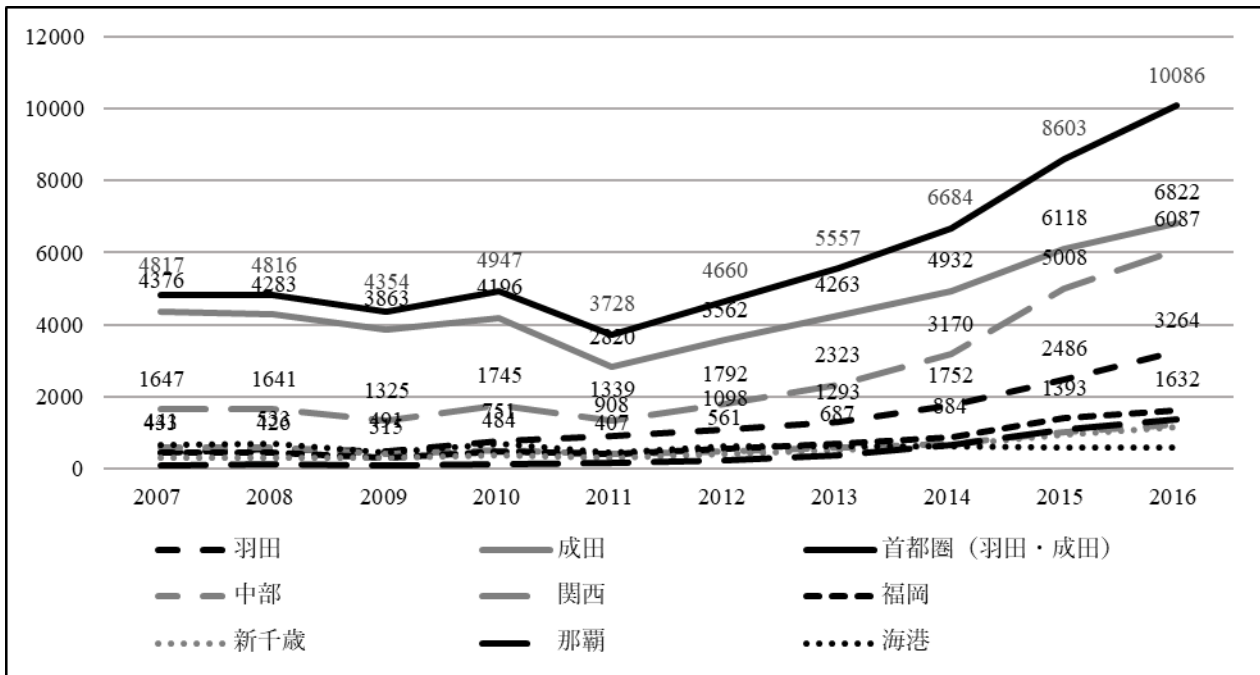
佐賀空港に関して、筆者が特に注目しているのは、中国系の航空会社である春秋航空グループの佐賀空港の活用方法である。春秋航空は国際線で上海浦東空港と佐賀空港を結び、同社の日本の子会社である春秋航空日本が国内線で成田空港と佐賀空港を結んでいる。春秋航空グループは、佐賀空港を拠点にいわば疑似カボタージュ運航を行っているようなものである。なお、カボタージュ運航とは、外国航空会社が（日本）国内の2地区間を運航することをいう。

図 6a 空港・海港別の日本人の出国者数（単位：千人）



出所：法務省『出入国管理統計』（各年版）

図 6b 空港・海港別の外国人の日本への入国者数（単位：千人）



出所：法務省『出入国管理統計』（各年版）

本来であれば、この疑似カボタージュ運航を活用して、中国本土からの旅客を（佐賀空港で）国内線に接続して首都圏に送客することが可能であるが、残念ながら、2017年7月のダイヤでは中国線が成田線に接続されていなかった。その後、春秋航空日本は成田－佐賀線を1便に減便したことから、その背景には、やはりスロットの問題があると思われる。

このように接続旅客を獲得するには、両空港のスロットを上手く獲得できる必要がある。佐賀空港にはまだスロットに余裕があることから、相手空港のスロットの問題を十分に検討する必要がある。

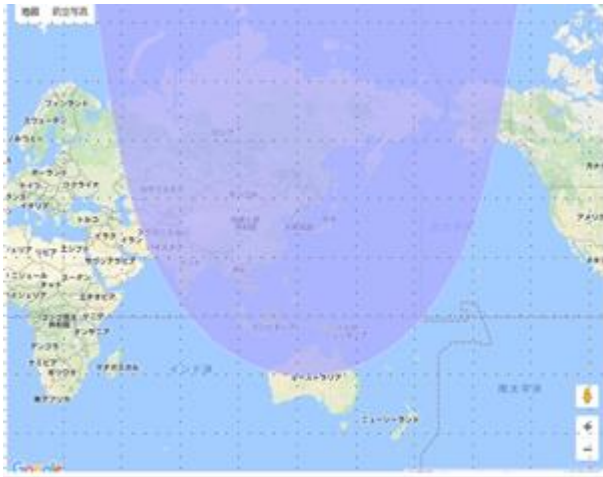
筆者としては、疑似カボタージュといえる佐賀空港を拠点とした春秋航空グループの戦略は非常に興味深く、成田空港のスロットの開放によっては成田－佐賀線の有効活用も再度検討のテーブルに載るものと期待している。

4.3 佐賀空港への長距離LCC乗り入れ

佐賀県は、佐賀空港の滑走路を2,500mに延長する計画を示している。今後の展開として、アジアの大手航空会社か長距離LCCの接続空港として新たな需要を開拓するか、はたまた春秋航空グループのようなアジア系あるいは日系の長距離LCCの拠点化を目指すか、ということが考えられる。いずれにしても、滑走路の延長はアドバンテージを得るためには必要な措置である。また、滑走路だけでなく旅客ターミナルビルやスポットの増設も必要となるが、佐賀空港の拡張の余地は大きく、大きな問題とならないであろう。

図7は、佐賀空港を中心に、B737Max8と同様の4,000マイルの航続距離で到達可能なエリアを図示したものである。一見してわかるように、その到達可能なエリアは広範であり、南は東南アジアを含むオーストラリア北部、西は中国やインドの全土をカバーできることがわかる。

図7 佐賀空港から航続距離4,000マイルの範囲



出所：筆者作成

現在、ボーイング社のB737Maxに対抗するために、エアバス社もエアバス 321neoLR (A321neoLR)を開発中である。2019年以降、ノルウェー・エア・シャトルやニューヨークのLCCであるジェットブルー (jetBlue) にA321neoLRは納入される予定になっており、大西洋路線に投入されるものと思われる。

アジア地域では、アジア-日本-米国 (ホノルル) 線に長距離LCCのエアアジアXとスクート (Scoot) の2社が既に参入している。将来的には、今後のアジア域内流動の増加を受けて、佐賀空港をハブとしたアジア地域内の広域ネットワークの開設も実現するのではないかと期待している。