

航空産業の動向と 今後の政策課題について

一橋大学大学院商学研究科 教授

山内 弘 隆



HITOTSUBASHI
UNIVERSITY



航空需要の動向と政策課題①

- 国内線需要について
 - デフレ経済からの脱却は一定程度航空需要の回復に寄与。
 - 経済成長の程度と持続性、成長期待形成の強さがポイント。
 - 一層透明度が高い競争を促進することにより、社会的余剰が拡大。
 - 政策的には格差是正、所得再分配としてのネットワーク維持の考え方をどのように位置付けるかが問題。
 - ただし、ネットワークの政策的維持には相応の価値観の共有が必要であり、基本的に全体的パイの拡大が前提。
 - 公的政策をとる場合には費用負担の明確が必須。
- 国際線需要について
 - 中国経済の安定的な成長と周辺諸国の一層の経済成長による需要の持続的な増加、富裕層の拡大による高付加価値需要のさらなる伸長の期待。
 - ものづくりの中心のインドシナ半島への移行とインド経済の急伸によって、貨客とも新しい航空旅客の流動が生まれる可能性。
 - 日中韓による「東アジア経済圏」構想の相対的後退とASEANの台頭、TPP問題の行方次第でわが国を含む共同経済市場のあり方が変化。
 - TPPに関して、シェール・ガス、シェール・オイルとの関係に注目。
 - 国際航空成長取り込みのための本邦航空会社の競争力確保と国際空港間競争への対応の必要性。



航空需要の動向と政策課題②

- LCCの台頭と国際航空輸送市場
 - ビジネス・モデルとしてのLCC分析の必要性。
 - 属人型(経営における暗黙知)モデルから形式知モデルへ?(後述)
 - 欧米マーケットにおける圧倒的市場競争力とマーケットシェアの大幅な変化。
 - 成熟市場のブレーク・スルーとしてのLCC効果。
 - FSCとLCCの差異の消滅(米国国内線)。
 - 残存する企業カルチャーとネットワークにおける負の遺産。
 - FSCにおける新しいビジネス・モデルの誕生。
 - 航空サービスのアウトソーシング、フランチャイズ型供給システム(国際問題研究所 定点観測)。
 - HAS vs. PTPにおける比較劣位の解消(HASにおけるrigidityの解消と市場環境変化への対応、固定費の削減、部門間収支構造の明確化(見える化))。
- アジアのLCCについて
 - ビジネス・モデル・フィックスの途上?
 - 国際的比較優位(低インフラコスト、低人件費)の限界。
 - 国家介入、支援問題の行方。
 - 東南アジアにおける経済重心、人流・物流の変化。
 - 地域経済統合の程度に依存。



航空事業者の国際競争力について①

- エアライン経営の構造変化を前提に議論する必要
 - グローバル・エアラインの経営改革。
 - バリューチェーン意識の改革。
 - 航空会社(サービス業)における管理会計の徹底。
 - ジェットスターの実験。
 - LCC⇒個別企業モデルから普遍的モデルへ？
(暗黙知から形式知へ)
 - ビジネス・モデルの改革。
 - 委託生産方式、フランチャイズ方式。
 - 国際子会社方式の採用。
 - 現地調達、現地生産。
 - ※ 日本航空の再建および経営改革には種々の議論があり得るが、要は改革ができる制度と環境の醸成が必要。
- インフラコスト縮減の必要性
 - 空港改革による効率化。
 - 公租公課の縮減。
 - 料金水準の問題、料金体系の問題からのアプローチ。
 - 外部経済効果の取り込み。
 - 空港運営の仕組の変更と地域経済活性化の視点。



航空事業者の国際競争力について②

- 国際航空における市場構造変化と国際競争力
 - アライアンスの動向と将来の方向性。
 - AA、USエア、ディールの結末。
 - 「国籍の壁」の低下。
 - 二国間体制の論理矛盾
 - 経済ブロックの形成、マクロ経済のグローバル化、ボーダレス化
 - 経済ブロックの存在と二国間主義の矛盾
 - 中期的には、国際的な企業結合、再編が促進される可能性。
 - 国際的な子会社方式の展開の可能性。
 - 政策上の重要性として、ATIなどの措置における有効競争の確保。
 - 実態把握と分析の必要性。
 - 独占禁止法域外適用問題との関係性の整理。
 - アライアンスの地政学。
 - 東京ハブ、ソウル・ハブにおけるアライアンスの関係。
 - グローバル・アライアンスによる戦略性の変化。
- 戦略論としてのポジショニング・アプローチとリソース・アプローチ
 - 本邦航空会社のポジションの重要性。
 - リソースとしてのクオリティ、ホスピタリティ。



空港改革の方向性①

- 効率性を上げ、地域経済の負担軽減、活性化を図る改革の必要性。
 - 基本的にWin Win関係をもたらすシステムの構築。
- ① ソリューションの発見
- どこでコストを削れるか、どのような手法で効率性を向上できるかについて、全体的な分析と提案。
 - 規模の経済、範囲の経済の追求。
 - ネットワークの最適化と空港経営における全体最適の追求(空港の整理統合を含む)。
 - 運営上の問題としての「出口」の利用と財産としてのターミナルの位置づけの認識。
- ② リアルな制度設計と契約
- インフラのDesign Build and Operateにおける長期契約の複雑性の認識。
(契約の柔軟性と正当性)
 - サービス購入型PFI、運営型PFIにおける経験からの学習。
 - 民間の力を適切に引き出すためのインセンティブ・システムの構築が必要。
(インセンティブ・コンパティブル、参加制約)
 - コンセッションの担保価値問題。
 - コンセッション契約の解除＝担保価値の喪失
 - 事業権解除を前提としたプロジェクト・ファイナンスの限界
(PFI法第10条16(公共施設等運営権の取消し等、同17(公共施設等運営権に対する補償))

空港改革の方向性②



- リスク分担問題
 - 不可抗力・法令変更リスク
 - 民間によるコントロール不可能
 - 物価変動リスク
 - 利用料金変動の殉難政
 - 施設の瑕疵
 - 事前精査の限界、既存施設の瑕疵責任
 - 収支の悪化
 - 自由によりリスク分担を明確に
 - コンセッション期間のrescheduleによる問題解決の限界
- 民間活力発揮のための具体策。
- ③ 空港・航空政策と民間企業的意思決定の自由度
 - 法定協議会との関係。
 - プライシング、運営の自由度。
 - 「空港運営権者による空港運営の安全性、利用者利便の確保のため、空港保安管理規定の策定、届出及び着陸料等の届出を義務づけるとともに、国の変更命令の対象とする等、国の監督措置を規定」(航空局資料)
 - PFI法との整合性
- ④ 「なんちゃってPFI」→「なんちゃってコンセッション」？
 - リアルなリスク分担←イギリスの経験を
 - 日本型コンセッションの確立？