

KANSAI GAIDAI UNIVERSITY

Ryanair と easyJet の対比を中心とした欧州 LCC の現状考察

メタデータ	言語: ja 出版者: 関西外国語大学・関西外国語大学短期大学部 公開日: 2020-03-21 キーワード (Ja): 欧州LCC、ライアンエア、イージージェット, Lowest fare キーワード (En): 作成者: 勝田, 良知 メールアドレス: 所属: 関西外国語大学
URL	https://doi.org/10.18956/00007920

Ryanair と easyJet の対比を中心とした欧州LCCの現状考察

勝 田 良 知

要 旨

欧州は、多数の航空会社が経営破綻に追い込まれているほどの厳しい競争環境にある。

その欧州で急成長を遂げているLCCのライアンエアとイーージージェットをはじめとした欧州エアラインの事業分析を通じて、LCCが「運航コストを切り詰めて格安運賃を実現させているとすれば、安全性やオペレーション品質において、大手航空会社と比べてある程度目をつぶる必要がある」との理解が当たらないことを検証・論証した。

両社（特にライアンエア）の強みは、「欧州域内を網羅する圧倒的な路線便数規模を背景とした市場支配力」「生産性の高度化による低コスト運航体制に裏付けされた最低格安運賃」と「大手航空会社にも優るとも劣らないオペレーション品質」によるものである。こうした強みを両社はさらに機材拡大ペースを上げることを通じて加速し、欧州航空市場における競争力を一層高めているが、一方でイギリスのEU離脱の行方が両社に与える影響についても今後注視していく必要がある。

キーワード：欧州LCC、ライアンエア、イーージージェット、Lowest fare

1. はじめに

本稿で取り上げるライアンエア（本社：ダブリン）とイーージージェット（本社：ロンドン）は、Low Cost Carrier（LCC、格安航空会社）であり、2018年の国際線旅客数実績において、世界のNo.1とNo.2に位置づけられた航空会社である。

世界で幅広く認知されているFull Service Carrier（FSC、ネットワーク型航空会社）がひしめくヨーロッパにおいて、この地域を代表し世界レベルの航空企業に成長したこの両社を対比しつつ、ヨーロッパ域内でのLCCを中心とした航空輸送産業の動向を考察していく。

ヨーロッパでは2019年に入ってから9月までの短い期間に、ドイツのGermania航空（2月）、地元の観光産業振興に大きく貢献してきたアイスランドのWOW航空（3月）、世界最古の旅行会社Thomas Cook社のグループ企業であるThomas Cook Airlines（9月）等、ヨーロッパでは実に7社もの航空企業が経営破綻に追い込まれるような厳しい競争環境に置かれている。

このような環境において、航空会社は「安全性やオペレーション品質を保つていくためにはコストをかけていかざるを得ない、換言すれば、運航コストを切り詰めて格安運賃の提供を実

現するという事はオペレーション品質にはある程度目をつぶる」という「安かろう、悪かろう」を是とした理解をせざるを得ないのかどうかを、2014年-2018年の期間における、ライアンエアとイージージェットをはじめとした欧州エアラインのデータを用いて検証・論証することを目的とする。

また、ライアンエア、イージージェットの事業分析を通して、厳しい競争環境下にあるヨーロッパ航空市場が今後どのように変化していくことが考えられるのか、その市場において両社はどのようなプレイヤーになっていく可能性があるのかといった点についても展望する。

2. ヨーロッパにおける航空輸送マーケット

2-1 概要

ヨーロッパでは、第二次世界大戦後間もない段階からヨーロッパ域内での統一市場創設を目指した動きに端を発し、航空分野においても1988年から1993年にかけて、規制緩和政策が“Package 1” “Package 2” “Package 3” と段階的・斬新的に進められてきた。

これらは1993年のEU 統合以降、1997年までの移行期間を経て、「運賃の完全自由化」「参入の自由化」「カボタージュ権（第三国の国内区間を運航する権利）」等、航空における自由化が大きく進展した。このような環境からライアンエア（1985年創業）やイージージェット（1995年創業）など多数のLCCが生まれ、安価な運賃で新たな需要を創り出し、EUにおける旅客数の急速な伸びの原動力となった。

このLCCは、ヨーロッパ域内の便数シェアで、2009年には19.0%であったものが、2019年には37.0%を占めるまでシェアを拡大してきている。¹⁾

さらに2009年と2019年のマーケットサイズ別のLCC便数シェアの変遷を見れば、LCCは、年間利用者数5百万人以下の小さなマーケットで利用者を拡大する（19.3%→34.7%）に留まらず、中規模マーケットにおいても、年間25百万人を超える大規模マーケットにおいても利用者を拡大（16.3%→30.3%）してヨーロッパ域内マーケットでの大きな存在となっている。²⁾

一方で、航空自由化に伴って多数の航空会社が誕生し、厳しい競争環境と航空会社の最大のコストである燃油費の高騰も相まって、経営破綻を余儀なくされる航空会社も多数に上っているのが実情である。

2-2 ライアンエア、イージージェットの概要

2-2-1 ビジネスモデル

ライアンエア、イージージェットは、共に、米国・サウスウエスト航空のビジネスモデル（いわゆる、LCCビジネスモデル）を踏襲する形をとり、半径1,000Km~2,000Kmの狭いヨーロッ

パ域内に、網の目のような多数の路線網を築き、一日に1,500便を超えるフライトを行って中小都市を含めて幅広くカバーしている。(表1)

ネットワーク形態は、Hub & Spoke 型ではなく、拠点とする空港を軸に Point-to-Point 型ネットワークをマトリックス的に展開している。これに機材と運航乗務員・客室乗務員といった人員を配置し(拠点空港ごとに地域水準に応じた雇用契約を結ぶなど一つの拠点空港があたかも一つの航空会社のような形態)、この拠点空港をベースとした運航を行い、この拠点空港を増やしなが事業規模拡大を行っている。

イーージージェットがライアンエアと異なる点は、ビジネス旅客の獲得を念頭に、使用料が高くとも市街地に近い基幹空港を主に使用していることである。一方のライアンエアは、フランクフルト市街地から離れたところに位置するハーン空港をフランクフルトとして使用していることに加え、空港当局から魅力的なオファーを受けてハーン空港と併用する形で参入することになったフランクフルト・アムマイン空港(FSCが主として使用する基幹空港)は例外的で、基本的には、「使用料が安価であること」「混雑が少なく、定時運航の実現が容易であること」を背景に、市街地から離れた二次空港を使用することが中心となっている。

表1：Ryanair・easyJet 運航規模比較 (2018)

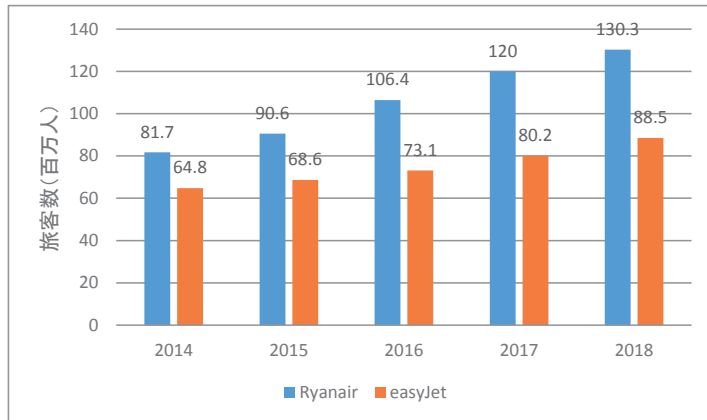
	Ryanair	easyJet	差異	差異比率 (%)
機材数	431	315	116	136.8
拠点空港数	84	28	56	300.0
就航空港数	216	156	60	138.5
路線数	1,850	979	871	189.0
便数/日	1,986	1,534	452	129.5
平均運航距離 (km)	1,247	1,101	146	113.3
平均機材稼働時間/日 (hrs)	9.1	11.1	-2.0	82.3

補記 本稿中の Ryanair・easyJet に関わる図・表については、以下においても別途記載のない限り、両社の各年の Annual Report 記載データを基に筆者が作成したものである。

2-2-2 旅客輸送実績

図1のとおり、旅客輸送実績において、ライアンエアは2018年に130.3百万人の輸送実績を示し、2014年から2018年の期間中に比率で1.59倍、輸送量で48.6百万人増加する急成長を遂げている。これは、2018年の英国航空の年間国際線旅客数(40百万人)を超える規模で増加したことになり、驚異的な増加ピッチであることが裏付けられる。一方、イーージージェットは2018年には88.5百万人の輸送実績を残し、2014年から2018年の期間中において、比率で1.36倍、輸送量で23.7百万人増加する成長を見せている。

図1：Ryanair・easyJetの旅客輸送実績（2014-2018）



特にライアンエアは、2016年以降は年間旅客数が一億人を突破し、2018年には国際線旅客輸送実績でライアンエアが世界1位、イーージージェットが世界2位に、国内線・国際線を合わせた総旅客輸送実績においては、ライアンエアは世界4位（ヨーロッパにおいては1位）、イーージージェットは世界8位（ヨーロッパにおいては2位）の輸送実績となっている（表2）。

表2：国際線・国内線旅客輸送実績（2018）

	国際線	千人		国内線	千人		合計	千人
1	Ryanair	136,719	1	Southwest Airlines	159,045	1	Southwest Airlines	163,606
2	easyJet	80,154	2	Delta Airlines	125,725	2	Delta Airlines	152,217
3	Emirates	59,177	3	American Airlines	120,518	3	American Airlines	148,181
4	Lufthansa	51,453	4	China Southern Airlines	89,514	4	Ryanair	136,719
5	British Airways	40,806	5	United Airlines	85,911	5	United Airlines	113,215
6	Turkish Airlines	40,554	6	China Eastern Airlines	81,311	6	China Southern Airlines	103,975
7	KLM	34,170	7	Air China	58,299	7	China Eastern Airlines	95,618
8	Air France	33,992	8	Indigo	56,635	8	easyJet	88,089
9	Wizz Air	30,507	9	LATAM Group	52,958	9	Turkish Airlines	73,201
10	Norwegian	30,214	10	全日空	39,679	10	Air China	71,001

出所：IATA World Air Transport Statistics 2019を基に作成

さらに、2018年における座席利用率は、図2が示すとおり、ライアンエア（95%）・イーージージェット（92.9%）という驚異的なレベルに達し、エールフランス・KLMの87%、英国航空の81.8%、ルフトハンザ航空の81.4%を大きく上回っている。³⁾

この結果、2018年におけるヨーロッパ各国における旅客数シェアにおいて、表3に見られる

とおり、トップ3 以内に位置付けられるポジションをライアンエアは10か国、イーージージェットは5か国で得ており、両社のマーケットでの存在感が大きなものであることが明確である。

図 2：Ryanair・easyJet の座席利用率推移（2014–2018）

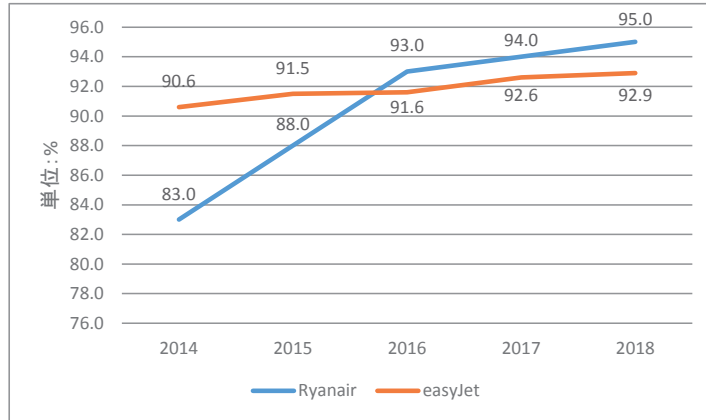


表 3：国別旅客数シェアトップ3 エアライン（2018）

	No. 1	No. 2	No. 3
イギリス	easyJet	Ryanair	British Airways
スペイン	Ryanair	Vueling	Iberia
ドイツ	Lufthansa	Ryanair	easyJet
イタリア	Ryanair	Alitalia	easyJet
フランス	Air France	easyJet	Ryanair
ギリシャ	Aegean	Ryanair	Sky Express
ポルトガル	TAP	Ryanair	easyJet
ポーランド	Ryanair	LOT	Wizz Air
アイルランド	Ryanair	Aer Lingus	British Airways
ベルギー	Brussels Air	Ryanair	Jetairfly

出所：Ryanair HP “FY2018 Results” に基づき作成

2-2-3 運航便数・就航空港数の推移

ヨーロッパ域内のわずか半径1,000Km～2,000Kmの範囲において、2018年にはライアンエアは一日あたり1,986便、イーージージェットは1,534便、それぞれ、216空港・156空港を網羅する運航が行われている。（図3・図4）

2014年から2018年の期間中において、ライアンエアの一日あたり運航便数は比率にして1.38倍、便数では548便もの増便となっており、一方のイーージージェットのそれは、同期間中で比

率において1.27倍、便数では329便の増便となっている。(図3)

また、図4のとおり、2014年から2018年の期間中において、ライアンエアの就航空港数は、30空港増加し、一方のイーজেットは21空港増えており、両社ともに期間中の年間で4～6空港もの新規就航先が生まれていることになる。

これらの運航便数・就航空港数の推移を通じて、両社ともに事業規模が急成長していることが裏付けられるが、とりわけ、ライアンエアの拡大ペースは、イーজেットの拡大ペースを上回り、その差が徐々に開きつつあることも示唆している。

図3：Ryanair・easyJetの一日あたり運航便数の推移（2014-2018）

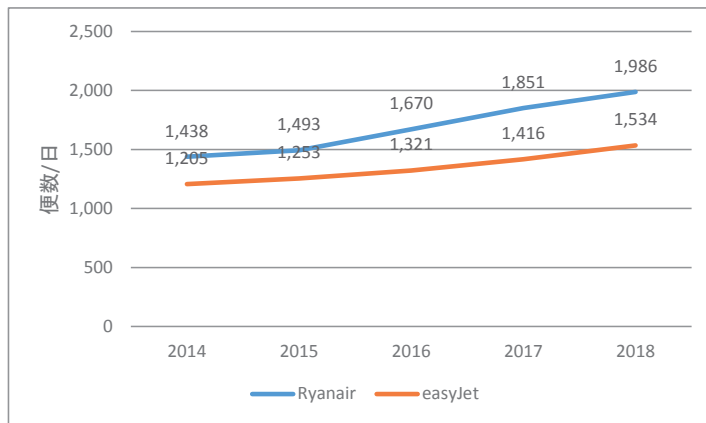
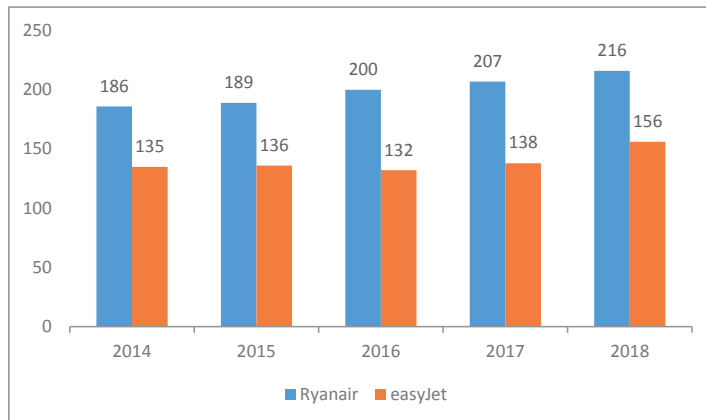


図4：Ryanair・easyJetの就航空港数推移（2014-2018）



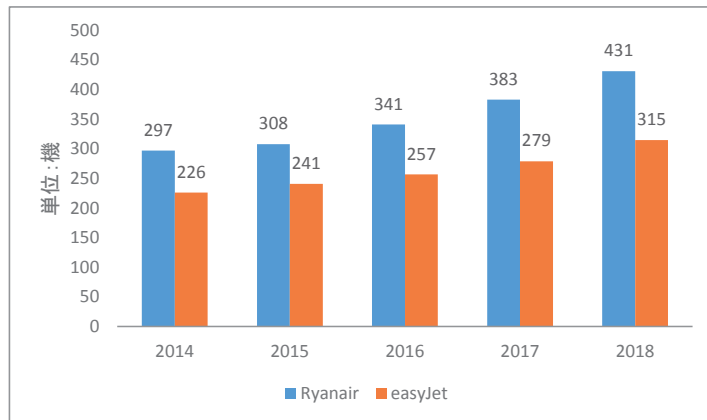
2-2-4 機材数の推移と規模

2014年から2018年の期間中のライアンエアの機材数は297機（2014）から431機（2018）へ134機増加（比率にして1.45倍）し、2018年における機材数は、世界9位（ヨーロッパ1位）

である。一方、イーージージェットは226機（2014）から315機（2018）へ89機増加（比率にして1.15倍）し、2018年の機材数は世界11位（ヨーロッパ2位）となっている。⁴⁾

両社ともにほぼ同サイズの小型機運航であるが、この機材数の推移においてもライアンエアとイーージージェットの機材数差が、71機（2014）から116機（2018）と拡大していることから、ライアンエアの機材拡大ペースがイーージージェットを上回り、その差が徐々に広がっている。（図5）

図5：Ryanair・easyJetの機材数推移（2014-2018）



3. 航空運送事業の特性とライアンエア・イーージージェットの業績

3-1 航空運送事業の特性

エアラインは、Full Service Carrier、Low Cost Carrier といったカテゴリに関わりなく、

- ①コストに占める固定費の比率が他産業に比して極めて高い。
- ②航空需要は周期的で季節的な波動が大きい反面、空席が生じてても在庫が効かない。
- ③外的要因（テロ・内紛・天災・伝染病の発生 等）によっても需要が大きく変動する。

（ANA 総合研究所『航空産業入門』2017 P.90-P.92）

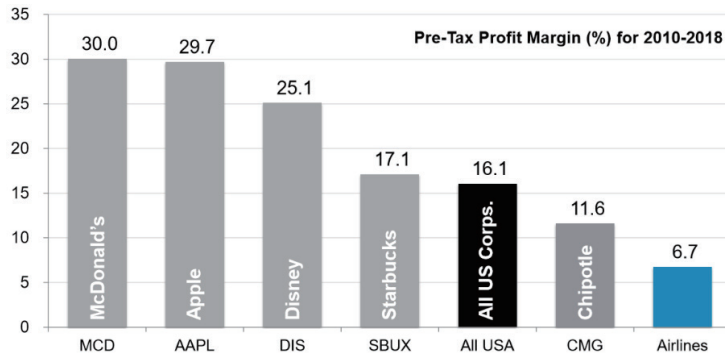
といった事業特性・事業環境があるために、常に安定した収益性を確保していくことや高い利益率を現出することが容易ではない事業構造であると言われている。

これは、米国企業の税引き前利益率比較（図6）で明らかなおとおり、エアラインの利益率（6.7%）は、米国全産業平均利益率（16.1%）の40%程度に留まる状況からも裏付けられる。

このため、エアラインの収益性確保には、収入の極大化と並行して、コストコントロール機能が重要な役割を担うことになる。換言すれば、エアラインが収入の拡大のために航空運賃の価格上昇を狙ったとしても、現実には需要・市況によって運賃水準は決定づけられる傾向が強

く、エアラインが一定の収益を損なうことなく、市況に応じた競争力のある運賃の提供を可能とするためには、コストコントロール機能が極めて重要になるのである。

図6：米国企業の税引き前利益率比較（2010-2018）



出所：Airlines for America “U.S. Airlines Industry Review” (May 09, 2019)

3-2 ライアンエア、イーージェットの事業業績（2014-2018）

ライアンエアの2018年の営業収入は、過去最高の7,151百万€となった。また、2014年から2018年の期間中には2,114百万€の増収（2014年比で1.42倍）を果たしている。

一方のイーージェットは、2018年には6,664百万€の収入をあげ、2014年から2018年までの期間中に1,047百万€の増収（2014年比で1.18倍）となっている。（図7）

期間中のライアンエアとイーージェットとの営業収入比較においては、2015年まではイーージェットがライアンエアを上回っていたものの、以降はライアンエアがイーージェットに優る状況となっている。

また、営業利益率の推移（図8）において、2018年にライアンエアは23.3%という水準に達し、イーージェットも17.0%といった好結果を生み出している。これらは、前出の米国航空企業の営業利益率（6.7%）や世界の航空企業平均営業利益率（IATA データ5.8%）⁵⁾と両社の2014年から2018年の営業利益率の推移を比較すれば、高い利益率を生み出すことが困難な航空界にあっても好業績を上げていることが伺える。

特に、2014年から2018年の期間中の営業利益率の推移において、イーージェットが15.9%（2014）から一時期の下降時期を経て17.0%（2018）といった変化にとどまっている反面、ライアンエアの営業利益率は、13.1%（2014）から23.3%（2018）と10%以上も拡大している。

また、同じ期間内にあたる2017年におけるヨーロッパエアラインの営業収入・営業利益率（図9）によって、ライアンエアの営業利益率は、他のヨーロッパ航空企業よりも突出したものであることが明確に表れている。

図 7 : Ryanair ・ easyJet の営業収入推移 (2014-2018) (単位 : 百万 €)

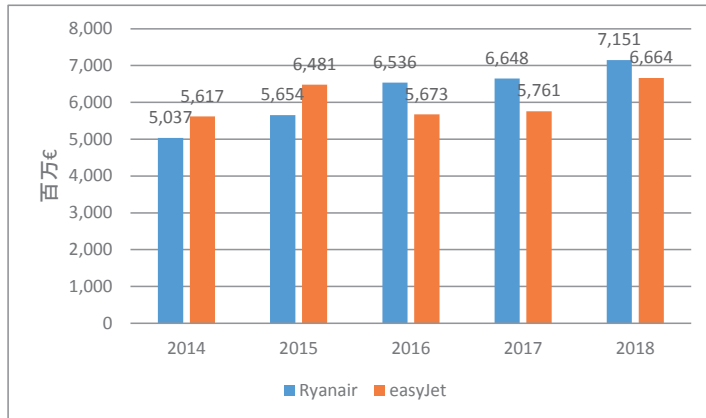


図 8 : Ryanair ・ easyJet の営業利益率推移 (2014-2018) (単位 : %)

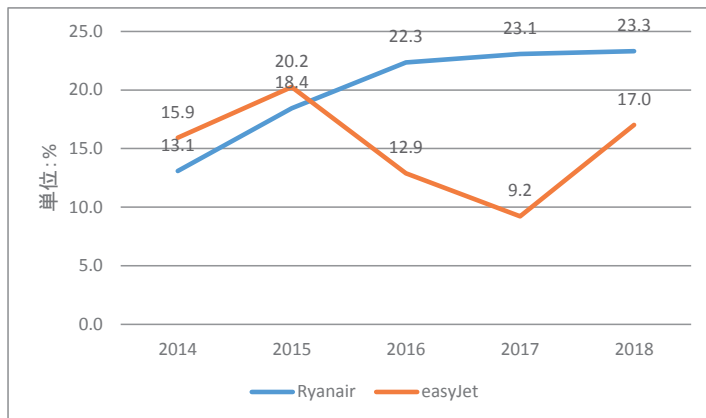
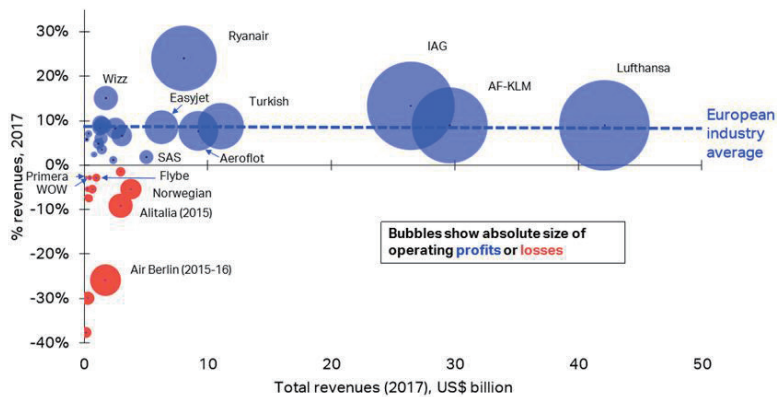


図 9 : ヨーロッパエアラインの営業収入と営業利益率 (2017)



出所 : IATA Industry Outlook “European Airline operating profits & size of revenues” (08FEB/2019)

4. ライアンエア・イーজেットの業績分析

前項3.にて両社の営業利益率の高さを特徴として挙げたが、その利益率を生み出した要素を収入面と生産面に分けて以下に分析する。

4-1 収入面

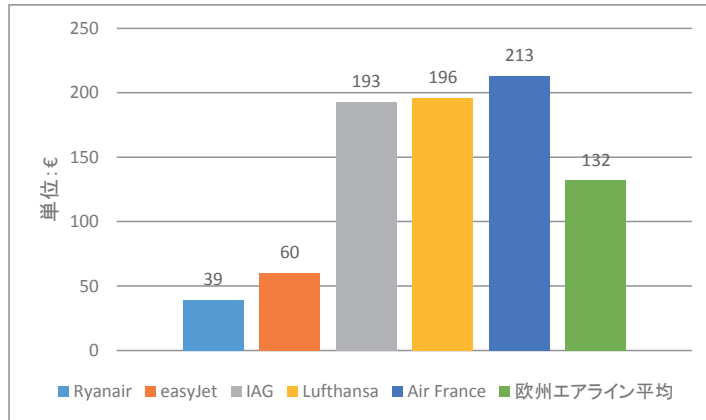
両社は、LCCとして格安運賃を背景に需要を最大限摘み取り、高い座席利用率を維持する考え方は共通している。その中で、イーজেットが「相対的に十分に安価で競争力のある運賃」としていることに対し、ライアンエアは同社 Annual Report 2018の“Widely available low fares”の項で“load factor active-yield passive” policyを示し、同社ホームページには同一路線を運航する他社運賃に比してライアンエアの運賃が上回っている場合、その差額の倍額を返金する“Ryan's Lowest Fare Guarantee”制度が明記されている。つまり、ライアンエアは常に「絶対的な最低価格運賃」を追求するといった考え方にに基づき、価格戦略を背景とした高い座席利用率の実現を優先するという戦略性においてイーজেットと差異がある。

こうした両社の運賃設定方針の違いは、2018年の各社の平均運賃比較（図10）において、ライアンエアの平均運賃（39€）が同じLCCのイーজেット（60€）に比して35%安価であり、International Airline Group (IAG)、ルフトハンザ、エールフランスの運賃（193€-213€）の約5分の1水準にあたるような驚異的な安さを実現していることや、イーজেットの運賃が欧州エアラインの平均運賃（132€）の半額以下となっているデータによって裏付けられている。

加えて、ライアンエアは、最低価格運賃を実現すると同時に、Ancillary Revenueと言われる運賃以外の付帯収入による収入確保に注力しており、旅客一人あたり収入（運賃+付帯収入）に占める割合が他社に比べても大きいことが特徴である。2018年では旅客一人あたり収入（54.9€）のうち、運賃（39.4€）が72%で、付帯収入（15.5€）が28%を占めている。一方、イーজেットの旅客一人あたり収入（75.3€）のうち運賃（59.9€）は80%、付帯収入（15.4€）は20%水準であることから、ライアンエアの付帯収入による収入拡大の狙いが明らかである。このような収入確保ポリシーにより、2018年のライアンエアの付帯収入水準（2,801百万米ドル）は、世界 No.1 となっている。⁶⁾

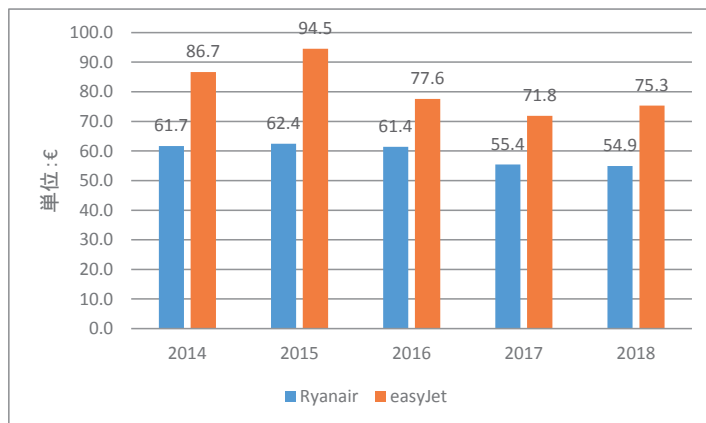
また、旅客一人あたり収入は、2014年から2018年の期間中、ライアンエアがイーজেットよりも21%-34%安価な状態で推移している。（図11）

図10：ヨーロッパエアラインの平均運賃水準（2018）



出所：Ryanair HP “FY2018 Results”

図11：Ryanair・easyJet 旅客一人あたり収入（運賃＋付帯収入）の推移（2014－2018）



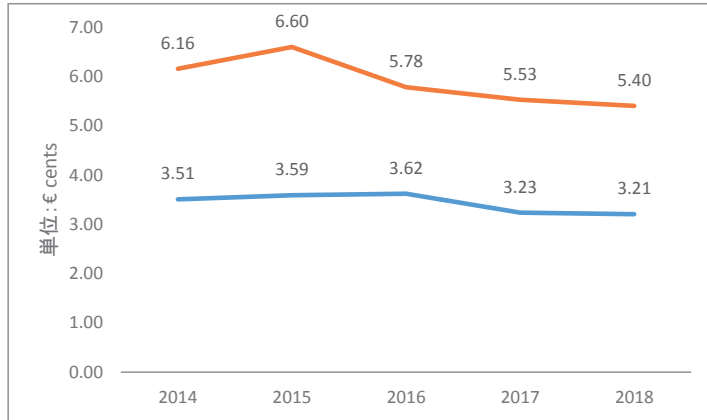
4-2 生産面

4-2-1 単位あたりコスト

エアラインの生産性を表す代表的な指標である座席^キあたりコストを比較すると、図12に示すとおり、2018年ベースでライアンエアの座席^キコスト (3.21 € cents) は、LCCであるイーージージェットの5.40 € cents との比較において40% も下回っている上、2014年から2018年の期間中全てにおいて約40% 下回った状態が継続している。さらに、2018年の英国航空の座席^キあたりコスト (6.6 € cents) やルフトハンザグループの同コスト (10.1 € cents) と比較するとそれぞれ、52%、68% 下回る驚異的な低コスト運航を実現している。⁷⁾

これらは、ライアンエアが優れたコストコントロール機能を具備している証左となっている。

図12：Ryanair・easyJet 座席*あたりコストの推移（2014-2018）

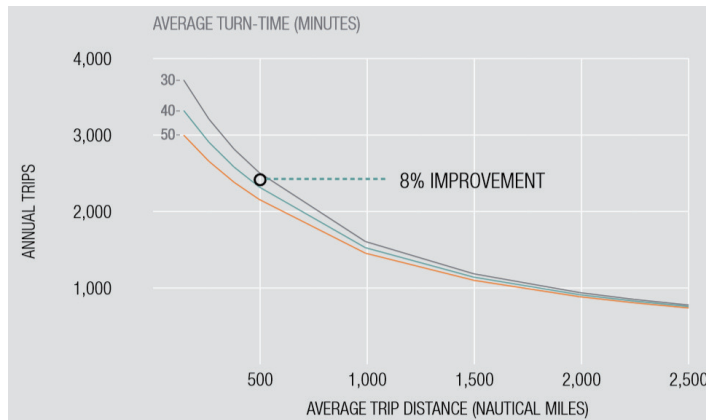


この低コスト運航を実現している要素として考えられる、機材稼働水準・従業員あたりの生産量の推移を以下に整理する。

4-2-2 航空機の稼働状況

米国・ボーイング社資料（図13）によれば、飛行距離500海里（約900km）を前提とした運航規模で、空港での折り返し時間（Turn-Time）が10分間短縮されれば、年間運航回数規模において8%の改善（拡大）が可能となるとの報告がある。

図13：Effects of Turn-Time reductions on airplane utilization



出所：Boeing 社 “Economic Impact of Airplane turn-times” (2008)

イーজেットの折り返し時間は30分間であるが、ライアンエアの折り返し時間（25分間）は、他社のほぼ同様の機体サイズの折り返し時間と比較してみれば、英国航空（35－40分間）やデルタ航空（40分間）等に対して、10－15分間短縮されたものとなっている。

つまり、ライアンエアの折り返し時間が他社よりも10分間短縮されて運航されているという要素だけで、他社に比して8%以上の生産性向上を実現していることになる。

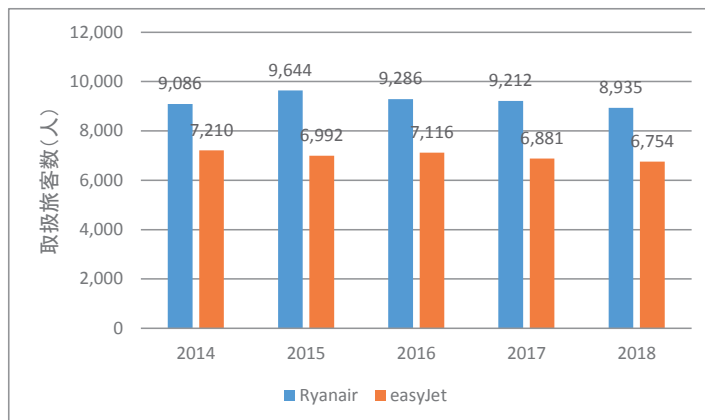
また、これによって前出の表1にあるとおり、平均機材稼働時間がライアンエアは2018年では9.1時間（2014：8.8時間、2015：9.0時間、2016：9.4時間、2017：9.3時間）の実績となっている。

一方、イーজেットは2018年で11.1時間（2014：11.0時間、2015：11.1時間、2016：10.9時間、2017：10.9時間）の実績である。使用空港や路線構成が同一でないことから、安易な対比は必ずしも適切ではないが、同じ小型機ベースで、米国 LCC のサウスウエスト航空の平均機材稼働時間は10.2時間、FSC のユナイテッド⁸⁾ 航空は、7.5時間稼働⁸⁾ との比較において、ライアンエア、イーজেットの機材稼働水準は十分に生産的・効率的であることが裏付けられる。

4-2-3 従業員の生産性

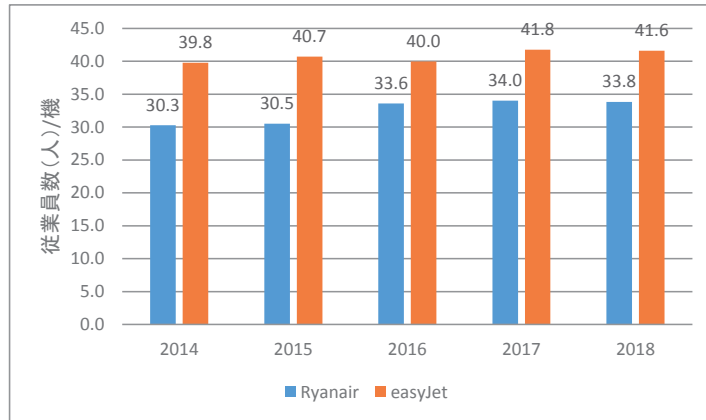
生産性を計る指標の一つとして、従業員一人あたり取扱旅客数（図14）を比較すれば、2014年から2018年の期間中を通して、従業員一人あたり取扱旅客数はライアンエアがイーজেットを上回っている。2018年の実績においては、ライアンエアは8,935名を取扱っており、イーজেットは6,753名の取扱いとなっていることに対し、英国航空では1,178名、ルフトハンザ航空では1,050名の取扱⁹⁾と算定され、ライアンエアはイーজেットに対して1.3倍、英国航空に対して7.6倍、ルフトハンザ航空の8.5倍生産性が高い状態である。

図14：Ryanair・easyJetの従業員一人あたり年間取扱旅客数推移（2014－2018）



また、機材あたりの従業員数（図15）において、ライアンエアは、2014年から2018年の期間中、イージージェットに比して9.5人（2014）、10.2人（2015）、6.4人（2016）、7.8人（2017）、7.8人（2018）少ない人員で1機をハンドリングしており、約20-25%生産性が高いことを示している。

図15：Ryanair・easyJetの機材あたり従業員数の推移（2014-2018）



こうしたライアンエア従業員の高い生産性は、職種を超えたマルチタスク型の業務や高需要期・低需要期が顕著な航空業務特性に合わせ、乗務時間・勤務時間単位での賃金体系と高密度業務を促すインセンティブ制度によってもたらされたものである。

5. オペレーション品質

エアラインにとって、その存在価値が問われる基本品質としては、一般的に、「安全性」「定時性」「快適性」「利便性」といった要素があげられ、エアラインが、収益確保のためにオペレーション分野のコスト削減をいたずらに追求すれば、結果としてこの基本品質が脅かされるリスクを内在しているとも言える。

しかし、ライアンエアもイージージェットも、徹底した生産性向上を実現しつつ、高いオペレーション品質を実現していることを以下の安全性・定時性・快適性・利便性に関する分析によって明らかにする。

5-1 安全性

ライアンエアは、創立以来、現在までの約34年間、いくつかのインシデントは発生したものの死亡事故は起こしておらず、無事故記録を更新中である。

今日の先進的なエアラインは、自社内にSMS（Safety Management System）の仕組みを取

り入れ、組織的なリスクマネジメントを行っているように、ライアンエアも SMS を軸とした安全管理体制を構築しているのみならず、運航拠点空港（84か所）のすべてにマネジメント層からの独立性の高い“Local Air Safety Group”を設け、安全性が懸念されるような事象については、直接本社の安全部門にレポートする仕組みを導入する等、優れた取り組みがなされている。

一方のイーージェットについても、軽微なインシデントを除き、死亡事故等は起こしておらず、両社ともに、現時点において安全性に懸念される材料は少ないものと思量される。

5-2 定時性（定刻到着より15分以内の到着率）

一般的にはLCCに比べて定時性に優れると言われているFSCの定時運航（到着）実績（2018）のトップ3社は、カタール航空（85.88%）、KLM（85.59%）、全日空（85.25%）であった。^{10）}この実績とライアンエアとイーージェットの定時運航実績（表4）とを対比すれば、ライアンエアの定時到着率は、FSCのトップクラスの実績に匹敵するものとなっている。とりわけライアンエアは、生産性を高めるために、空港での25分間という他社に比して短い折り返し運航を実現した上でこの運航実績を残しており、世界の中でも極めて高い定時運航を達成している証左となっている。一方のイーージェットの定時運航実績については、年を追うごとに若干ながらも低下傾向にあるとともに、世界的な水準からも相対低位にあり、運航品質においては改善を要する状況にあると言えよう。

表4：Ryanair・easyJetの定時運航（到着）実績（2014-2018）

	2014	2015	2016	2017	2018
Ryanair	92.0%	90.0%	90.0%	88.0%	85.0%
easyJet	85.0%	80.0%	77.0%	76.0%	75.0%

5-3 快適性・利便性

5-3-1 旅客苦情

これまでライアンエア、イーージェットともに、安価な運賃利用に付随する諸条件などに利用者から様々な不興を買っていると巷間伝えられ、とりわけ、ライアンエアは過去に機内トイレを減らし座席増を目論んだことや、座席増を狙っての「立ち席」の導入検討を発表するなど物議を醸してきた。こうしたことから、「安かろう、悪かろう」との印象を与えがちであるが、客観的な指標の一つとして、EU域内最大の航空市場であるイギリスの航空局（UK CAA）にて集計された旅客苦情に関する最新データ“UK Passenger Complaints data for 2016”（2016年1月～9月、表5）を検証する。このデータの中から、英国航空、ルフトハンザ航空、エー

ルフランスならびにライアンエア・イーージェットを対象として総苦情件数を旅客百万人あたりに換算して比較検討した結果、ライアンエアに寄せられた苦情件数（67.6件）ならびにイーージェットに寄せられた苦情件数（76.4件）は、同国を代表する英国航空に寄せられた苦情発生率に近似した低い苦情発生状況であった。また、ライアンエア、イーージェットともに、同データの苦情件数平均値（113.1件）よりも30%以上も苦情が少ないレベルにあり、相対的に問題の少ないエアラインであることが立証される。

表5：ヨーロッパ主要エアラインの旅客苦情データ（2016年1月－9月）

	欠航	遅延	その他	苦情件数計	旅客数（百万）	百万人あたり苦情件数
Ryanair	439	2,000	1,480	3,919	58	67.6
easyJet	1,192	2,936	1,707	5,835	76	76.4
Air France	27	85	221	333	2	151.4
British Airways	809	1,539	2,721	5,069	76	66.9
Lufthansa	121	206	430	757	5	164.6
UK CAA Data合計	5,621	23,169	16,843	45,633	403.5	113.1

出所：UK Civil Aviation Authority “UK Passenger Complaints data for 2016” に基づき作成

5-3-2 手荷物事故発生状況

Ryanair Annual Report (2017) によれば、ライアンエアにおける手荷物事故発生率は旅客1,000名あたり0.5件と報告されている。

一方、航空データ通信や手荷物事故発生時のトレーシングシステム等を開発運用しているSITAのデータ¹¹⁾によれば、2107年の世界での手荷物事故発生状況は、旅客1,000名あたり5.57件であり、ヨーロッパ地域に限定すればその規模は6.94件と報告されている。ライアンエアの実績は、ヨーロッパはもとより、世界的に見ても手荷物事故発生が少ない運送品質を立証するものとなっている。

6. まとめ

英国クランフィールド大のドガニス教授の主張である「LCCの成功の条件：低コスト、格安な運賃設定、保有機材数の規模、大きな路線網」¹²⁾にあるとおり、ライアンエア、イーージェットは、

- ①網の目のように張り巡らされた大きな路線網に多数の機材・運航便投入を実現したこと
- ②あらゆる面で生産性を高度化し、低コスト運航体制と競争力のある運賃設定を実現したこと

によって、多くの LCC が経営破綻に追い込まれるほどの競争環境に置かれたヨーロッパにおいて生き残り、急成長を遂げてきたことが確認された。

特にライアンエアは他社には見られないレベルで生産性を高め、単位あたりコストを引き下げ、これを背景に最低価格運賃設定をしながらも、極めて高い営業利益率やマーケットシェアを実現させている。これは5項にて詳述したとおり、オペレーション品質を犠牲にした上での利益率ではなく、創業以来死亡事故ゼロ実績、定時性において世界トップレベルの実績、旅客苦情発生比率や手荷物事故率が世界的に見ても極めて低いといったデータから、FSC に優るとも劣らないオペレーション品質の実現がなされた上でもたらされた結果であり、「安かろう、悪かろう」は当たらないことの証左である。

加えて、米国・投資格付け機関である Standard & Poor's による「投資適格性レーティング」¹³⁾ において、ライアンエアは世界の大手エアラインを超え、エティハド航空に次ぐ二番目に高い評価を得ている。これは、同社の安定した経営状態、最低価格運賃を実現するコストコントロール機能や高いオペレーション品質を確保していることに対する評価の証であると思量される。

また、ヨーロッパ航空市場を展望すれば、2018年のヨーロッパの旅客数シェアは、上位5社（ルフトハンザグループ、ライアンエア、International Airline Group、エールフランス-KLM、イージージェット）で50.6%¹⁴⁾ に上っている。これは、米国でも厳しい競争に生き残ったエアラインが結果としてマーケットでの競争力・支配力を高めた状況と同様のことがヨーロッパにおいても将来起こり得ることを示唆している。

実際、米国 LCC のサウスウエスト航空は、運航品質・顧客満足度ともに全米有数の評価を得ているとともに、マーケットでの価格決定力を身に着けたその平均運賃は「もはや格安ではない」と言われ、同社 Annual Report (2018) データでは151.64米ドルに達している。

2024年までに585機体制（2018年との比較で154機増）を計画するライアンエア、向こう数年の中で143機の導入を予定するイージージェットが、マーケットでの競争力を今まで以上に高めていくことは明白であろう。特に、「絶対的な最低価格運賃」を武器に高いマーケットシェアを実現し、徹底した規模拡大戦略を進めてきたライアンエアは、半径2,000Kmの狭い範囲を、イージージェットとの差を広げつつあるほど規模拡大している「機材」「路線・便数」で網の目のように覆い、確立した低コスト運航体制を背景に、ヨーロッパ航空市場でのドミナント状態をつくり出すプレイヤーとなっていくことも十分に想定される。そのような局面にあっては、もはや「絶対的な最低価格運賃」ではなく、サウスウエスト航空のように、市況が容認するレベルまで運賃の引き上げがなされる可能性も十分に考えられる。

むしろ、座席利用率が90%を超えるレベルにある2018年においてさえも、主たるマーケットがほぼ同じであるライアンエアとイージージェットとの対比において、機材数比が1.37倍、旅

客数比が1.47倍となっている中、営業収入比は1.07倍に留まっているというバランスは、旅客収入単価を引き上げてイーজেット並みにすることが可能であることを示唆しており、ライアンエアに収益拡大余力は十分にあることを裏付けている。

一方、ライアンエアとイーজেットの置かれている環境に視点を移すと、これまでの両社の急成長は、EU 航空会社の一員として EU 統一市場のもとで国家間の煩雑な協定・手続きを経ることなく、域内全域をあたかも自国の国内線運航を行うように事業を展開することが可能となっていることが背景にあった。特にこの両社は、イギリスをオペレーション上の最大の拠点として事業展開をしているだけに、イギリスの EU 離脱をめぐる行方によっては、これまでとは異なる事業環境に置かれることが考えられると同時に、ヨーロッパでの航空界の様相も大きく変化する可能性もあることから、両社のとる事業戦略については今後とも注意深く推移を見つめていく必要がある。

補記 本稿中の年号表記にあたって、Ryanair については各年 3 月末までを、easyJet については各年 9 月末までを期末とする年度 (Fiscal Year) 表記である。

注

- 1) Airport Council International(Europe) “EU Airports Connectivity Report 2019 ” による。
- 2) Airport Council International(Europe) “EU Airports Direct Connectivity Report 2019 ” による。
- 3) Centre for Aviation (CAPA) “Passenger load factor for Europe’s five leading airline Groups 2018” ならびに各社 Annual report による。
- 4) Official Airline Guide 2018による。
- 5) IATA Annual Review 2019 “Regional Profit Performance” において、Industry 全体としての Operating Margin 5.8%が典拠。
- 6) Idea Works Company “2018 Top10 Airline Ancillary Revenue” (24JUL/2019) を基に、FFPによる付帯収入分を含めない Ancillary Revenue 比較した金額。
- 7) 英国航空、ルフトハンザ航空の Annual report 2018記載の収支報告データから算定。
- 8) ICAO “Airline Operating Costs & Productivity” (2017年 2 月) による。
- 9) 英国航空、ルフトハンザ航空の Annual Report 2018記載のデータから算定。
- 10) Flight Stats “Major International Airlines On-time performance 2018” による。
- 11) SITA(Societe International de Telecommunication Aeronautiques) “The baggage report 2018” による。
- 12) ANA総合研究所『ていくおふ No.139』(2015) 12頁
- 13) Airlines for America “U.S. Airlines Industry Review ” (May 09, 2019) に引用された Standard &

Poor's "Creditworthiness" Rating による。Etihad 航空が A ランクに Ryanair と Southwest 航空が BBB+ ランクに格付けされている。

14) Centre for Aviation (CAPA) "Europe's Top20 airline groups by passenger numbers 2018" による。

参考文献

- Tony Anderson 『easyJet Rising』 Oranssi Publishing (2019)
Bial Ahmed Faruqui 『Low-Cost Airline : Ryanair vs Easyjet』 Lap LAMBERT (2016)
Judy Hoffer Gittel 『The Southwest Airlines Way』 McGraw-Hill (2003)
東京大学航空イノベーション研究会 『現代航空論』 東京大学出版会 (2012)
戸崎 肇 『国際交通論の構築に向けて』 財務経理協会 (2007)
ANA総合研究所 『航空産業入門』 東洋経済 (2017)

参考資料

- Ryanair Plc Annual Report 2014、2015、2016、2017、2018
easyJet Plc Annual Report 2014、2015、2016、2017、2018
Southwest Airlines Annual Report 2018
British Airways Annual Report 2018
Lufthansa Group Annual Report 2018
ICAO (International Civil Aviation Organization) "Annual Review 2018" (2018)
ICAO "Airline Operating Cost and Productivity" (2017)
IATA (International Air Transport Association) "Annual Review 2018" (2018)
IATA "World Air Transport Statistics 2019" (2019)
IATA "Industry Outlook 2019" (DEC/2018)
IATA "Airline Cost Performance" (2016)
Airport Council International(Europe) "Europe Airports Connectivity Report 2019" (2019)
Airlines for America "Industry Review" (2019)
Centre for Aviation (CAPA) "Europe's Top 20 airline by passenger numbers 2018" (2019)
UK Civil Aviation Authority "UK CAA Passenger Complaints Data 2016" (2016)
OLYVER WYMAN "Airline Economic Analysis 2018-2019 edition" (2019)
Boeing社 "Economic Impact of Airplane Turn-Times (2008)
SITA (Societe International de Telecommunication Aeronautiques) "Baggage Report 2018"
Flight Stats "Top 10 International Airlines ranked by 2018 Arrival Performance" (2019)

勝 田 良 知

Official Airline Guide (2018)

Idea Works Company “Top 10 Airline Ancillary Revenue Rankings” (2019)

(かつた・りょうち 外国語学部教授)