



タイ注目市場とその主役たち

(4)航空市場～NFC「タイ国際航空」と海外LCCの熱い戦い

CDI-タイランドがタイ・アセアンのさまざまな経済社会の断面を語る「タイ注目市場とその主役たち」。今回は航空市場、特にタイ航空と最近登場したLCCの熱い戦いの動きを見てみよう。

■タイ国内の航空市場とタイ国際航空の歩み

タイのナショナルフラッグキャリア、といえは皆様ご存じのタイ国際航空（THA）である。国内線専業だった旧タイ航空（TAC）を母体に、1960年の運航開始以降アセアンを始め世界各地へのフライトを次々とオープンさせ、タイと世界をつないできた。特に1967年に世界初のバリ島行きフライトをオープンしたことは、バリ島がはじめて世界の観光客に知られるきっかけとなり、アセアン地域全体の観光事業の発展にも貢献した。また「Smooth as silk」（シルクのように滑らか）というコンセプトのもと、タイの民族衣装をアレンジしたCA制服やタイ人らしい笑顔と素晴らしいサービスを導入・洗練させたサービス水準の高さには定評があり、2008年にThe World's Best Award 2008 Top 10 International Airlinesで3位を受賞。その他、Best CA 2位、ベストビジネスクラスでは3位を受賞するなど高い評価を獲得し、国内外の顧客からは高く支持されている。

もともとタイの航空産業はタイ全体の外貨収入の6.7%を占める観光業と深く関わりながら発展してきた歴史がある。1960～70年代にはベトナム戦争中の休暇時期に観光に訪れたアメリカ軍人を皮切りに徐々に外国人観光客がタイへ訪れるようになり、特に1997年のアジア危機後、政府の政策として、1998-1999年に「Amazing Thailand」という観光促進キャンペーンが打ち出されてから益々増加した。結果1967年の外国人観光客数が約33万人から2007年には1,400万人の観光客数という飛躍的な成長記録を見せた。その後タイ経済が発展するにつれ、外国人のみではなくタイ人にとっても空路を使った国内外の観光が身近なものになっている。もちろん、ビジネス面でもアセアン地域が注目されるようになったため、益々海外との行き来の機会が増加してきている。航空市場は国際便を中心にここ最近でも約10%の伸び率で成長し続けており、2012年の交通と航空運搬市場額は140,000M. バーツ、その成長の約80%にはTHAが貢献してきたのである。

かつてのJALと同様にTHAは半官半民会社という体制であり、株式公開された1990年代半ば以前は国内・国際線ともTHA以外の民間航空会社がTHAと同じ路線に参入・競合することが禁じられるなど、政府の保護のもとで長くタイの航空市場をほぼ独占してきた。その様相が一変するのが1990年代後半にはじまった、アセアン全体での「空の自由化」である。

■アセアン航空自由化と国内外LCCの誕生

そもそもアセアン地域は半島や島嶼が複雑に入り組んでおり、陸運よりは海運・空運が主導しやすい地理的特性がある。また、北東アジアにも南アジアにも近い（バンコクから5時間圏内に中国・インド・インドネシアのほぼ全域が収まる）地政学的優位性もあり、アセアン地域の経済的発展とともに域内外を結ぶ旅客運輸需要が大きく伸びることは明らかであった。そのような認識の下、アセアン全体としての経済発展をさらに加速させるため、1995年のASEAN公式首脳会議で各国の航空市場を相互に開放しあう「オープンスカイポリシー」の展開が

提起され、1990年代後半から2000年代前半にかけて国内外の航空輸送参入規制がフィリピン・インドネシア・マレーシア・タイなどで続々と緩和されてきた。

とりわけタイは規制緩和に最も積極的な国の一つであり、1996年に海外航空会社によるタイ発海外行きのチャーター便解禁を皮切りに次々に自由化政策が打ち出され、2002年には完全自由化、すなわちTHA以外の民間航空会社が国内線・海外線ともTHAと同じルートで飛行できるように法律が改定された。

上記アセアン全域での航空市場参入規制緩和の流れを受け、アセアン各国ではLCCが次々に誕生し、既存航空会社を巻き込んだ大競争時代の幕開けにつながっている。2000年にはインドネシアで「ライオンエア」が、2002年にはマレーシアの「エアアジア」（日本ではPEACHブランド）が、2004年にはシンガポールの「タイガーエアウェイズ」や豪州・シンガポール合弁の「ジェットスター」などのLCC各社が相次いで誕生し、それまで無風に近かったアセアン航空業界の競争環境は一気に活性化した。タイ国内でも2003年にワン・ツー・ゴー（現オリエントタイ航空）やエアアジアのタイ子会社であるタイ・エアアジアがLCCとして新規参入、低価格を武器にタイ国際航空に挑戦する構図となった。

【図1：タイ国際航空の主な競合企業(概念図)】



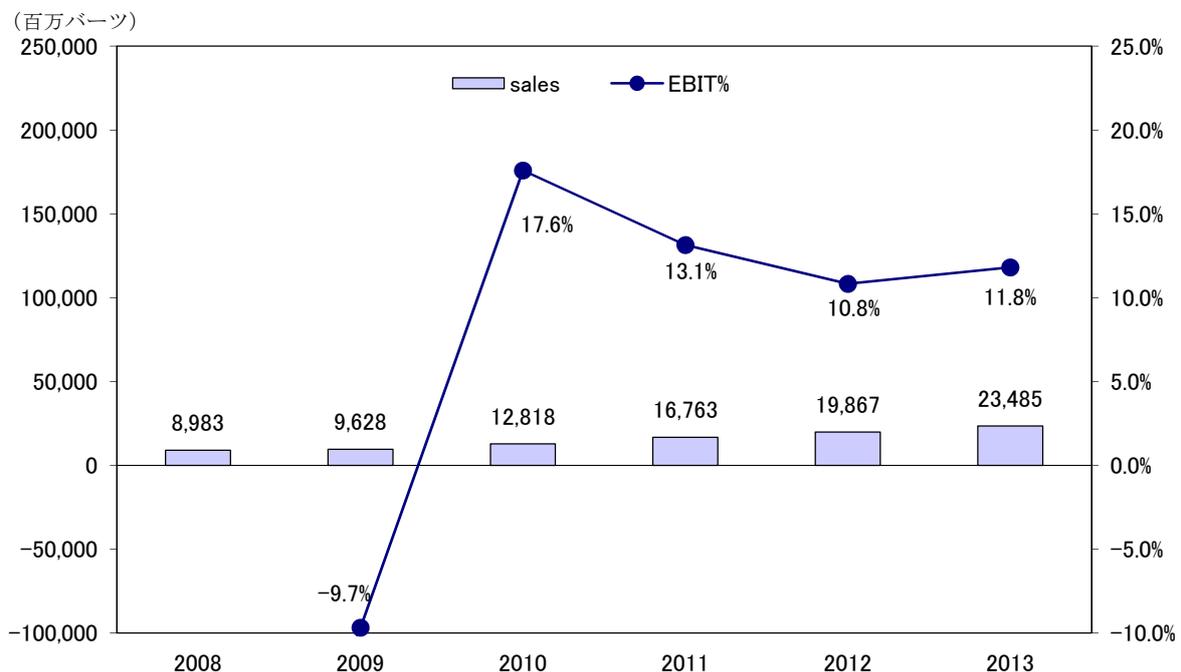
図表出所：情報誌「BrandAge」ネット記事より抜粋

■ 「タイ・エアアジア」のプロモーション戦略と、他LCCの対抗策

エアアジアは他のLCC同様、「Everyday Low-price」というコンセプトで保険料や荷物預かり料金等チケット代以外の料金は有料オプションにするなど、様々な付加サービスとそのコストを最小限に抑えることで、一般航空会社の1/3という激安価格で座席を提供する経営戦略をとっている。今まで飛行機は「セレブの乗り物」として中間～低所得層のタイ人にとって憧れの存在だったが、LCCは格安価格でその概念を「誰でも飛べる」にひっくり返したのである。更にエアアジアの場合、国内・アセアン近隣国まで「運賃0パーツ」（実質は1,000パーツ）という超破格値でのプロモーション・キャンペーンを年に複数回実施し、この時期は予約サイトへのアクセスが不可能になるくらいの人気を博している。

このようにLCC、とりわけエアアジアは短期間のうちに中間層の間で非常に人気となり、市場参入以来売上成長はほぼ毎年60-70%増という勢いで多くの顧客を獲得、エアアジアのタイ国内でのLCCシェアは80%にのぼるとまでいわれている。2012年にはタイ株式市場に上場、調達した資金で飛行機の追加購入・アセアンと中国南部を結ぶ路線中心の新規フライト・ルート開拓等積極的に事業を拡大した。（現在中国南部7箇所、アセアンではラオス以外すべてのルートを持っている）これは単なるタイ社の事業拡大にとどまらずタイや中国・インドにエアアジアの重要拠点を作り、米国、ヨーロッパ等全世界へ繋がるルートを開拓しようとする、マレーシア本社の長期的な全世界制覇作戦の一端を担うものとされている。

【図2: タイ・エアアジアの業績推移】



出所：現地信用調査書

他のLCCも、サービス改善や新規開拓ルートでエアアジアとの差別化を図ろうと必死である。筆者らの見るところ、特に「チャーター便」に活路を見出そうという戦略が目立つ。例えば「オリエンタイ」は中国人観光客の急増を受け、2011年ごろより中国28箇所からのチャーター便を提供するようになった。また「ジェットアジア」は、日本のHIS、中国のCITS、韓国のW. I. Nなど観光客の多い国の大手旅行代理会社と提携し大量の観光客を呼び寄せる戦略を取っている。またHIS自身、自ら「Asia Atlantic Airline」という自社専用航空会社を2013年7月に立ち上げ、HIS顧客専用チャーター便を提供し始めた。チャーター便のメリットは空席率を気にせず「需要があれば飛ばす」姿勢に専念できることであり、原油価格の上昇でコスト環境が更に厳しくなる中、利益を確保しながら存在感を示そうと必死に戦っている。

■窮地に追い込まれたTHAのLCC対策（？）～「ノックエア」vs「タイスマイル」の骨肉の争い

上記のような数多くのLCC進出によって、THAの利用者シェアはそれまでの80%近い水準から2011年は約30%にまで激減した。特に国内線への影響は非常に大きいという。もちろんこの間THAも何もしなかったわけではな

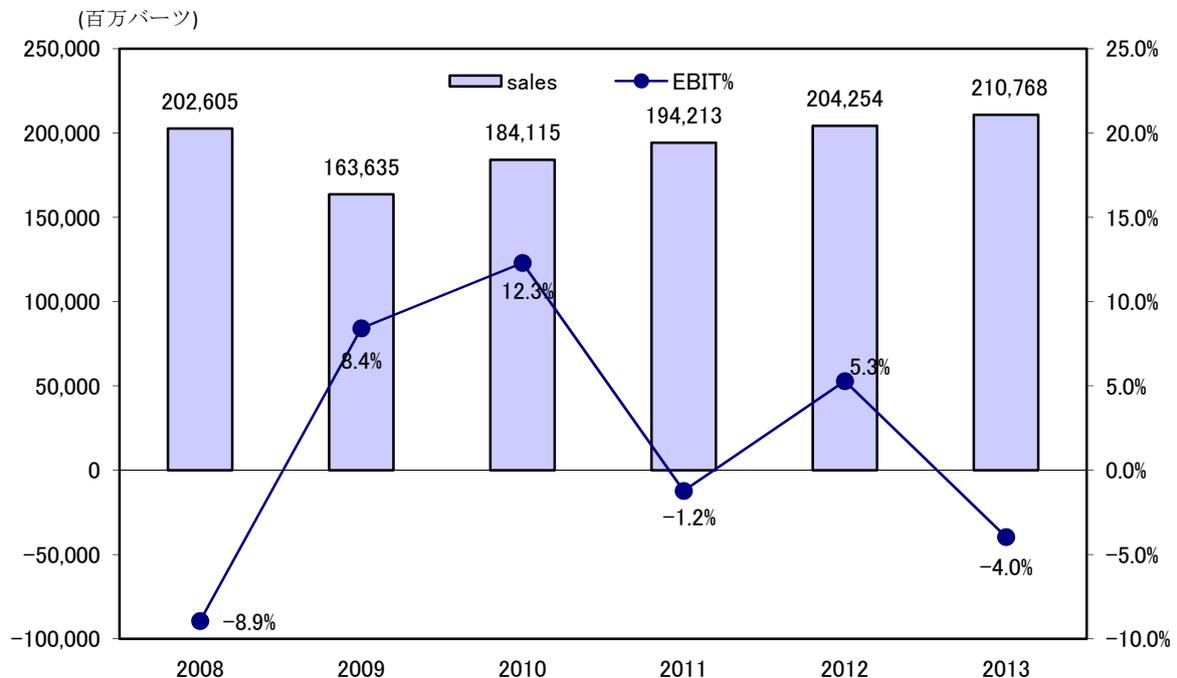
早くも2004年、THAは39%の出資（他は王室財産局、SCB銀行等）で子会社LCC「ノックエア」を立ち上げ、この収益で本体の利益を補う狙いだった。当時のノックエアの経営陣は優秀であり、エアアジアとの厳しい競争の中、自力で複数ルートの開拓に成功するなど一定の成果を上げていた。

ただし、この「成功」が親子の間に隙間風を生むことになる。THAからすると、ノックエアは自主独立の気風が強く「リソースだけ使われてあとはやりたい放題やられている」ように見え始めていた。一方ノックエアからすると、エアアジアに対抗するにはTHA経営陣は優柔不断に過ぎる、との思いがあったことも確かであろう。

ついに2012年、THAはノックエアの株を持ったまま第2のLCC「タイスマイル」を立ち上げる。国内線を中心としたLCC「ノックエア」に対し、LCCとレガシーキャリアの中間を狙うブランドとして企画されたタイスマイルは「ライトプレミアム・フルサービス」と称して、THAより小型飛行機の使用でコスト削減し、THAにほぼ近いサービスを格安値段で利用できるというところを売りにしている。ただ実際には、タイスマイルのターゲット顧客・路線はノックエアと明らかに重複しており、外部からは「THAによるノックエア潰し」というTHA施策の倒錯・混乱の象徴のように考えられている。一方のノックエアもやられっ放しではない。少数株主から株を買い取る、株式市場で資金を集めて新飛行機購入して独自のルートを開拓する等、THAとは明らかに距離を置く方向で必死に自主独立方針を保とうとしている。ちなみに同社は2013年6月に新規上場し、2013年度売上高は11,314M. Baht、EBIT%：9.7%と好業績を維持している。

■タイ航空業界の今後～THAはJALになれるか？

【図3:2008-2013年タイ航空(THA)業績】



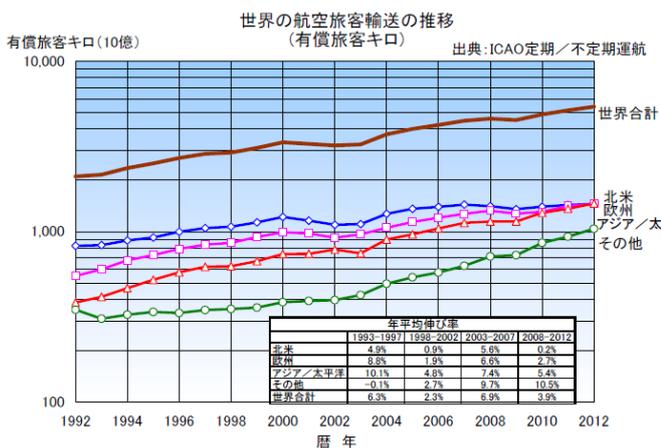
出所：タイ航空アニュアルレポート

※2008年の赤字要因は原油価格の向上と反政府デモに伴うスワンナプーム空港閉鎖の影響であり、2011年は洪水被害の影響、2013年は経営不振によるものである。また、2013年の主要因は為替レートの変化と今までの経営方針（15年間の飛行機購入方針）による長期コスト発生に対して顧客数と客単価が落ち込んできているため、赤字となっている。

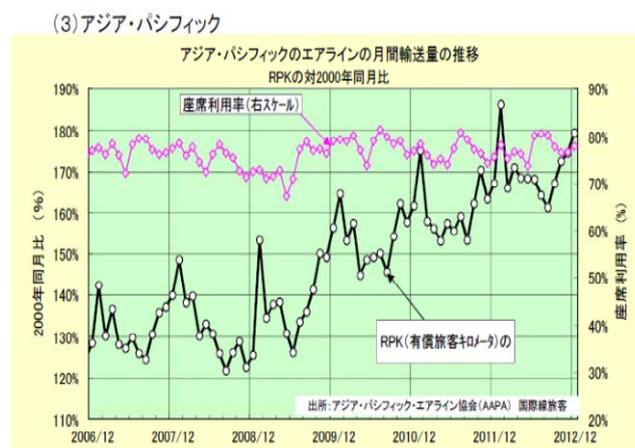
いちユーザーとしての思い入れはさておき、これまでの足跡を客観的に見て、エアアジアに押されっぱなしの現在のTHAには危機意識も中長期的観点からの戦略も足りない、と考えざるを得ない。LCC対抗策として自社LCCを立ち上げたまでは良かったが、ノックエアは（おそらく）資本政策の失敗によってコントロールを失い、挽回策の「タイスマイル」にしても、現状の事業規模と市場での「中途半端な」位置づけを考えると、タイのTHA系列LCCならではのよほどの独自戦略や海外展開も含めた長期的戦略がない限り先行きは暗い。そもそも欧米の先行事例ではレガシーキャリアがLCC運営をしてうまくいったためしは（今のところ）見当たらない。より柔軟な体制と早期的な判断力を持たない限り、このままでは遠からず本体のTHAはかつてのJALのような経営危機に陥ってしまうのではないかと危惧させられる状況である。分厚い資本と大株主でもある国からの全面支援を背景にすぐさま債務超過に陥るような状況ではないものの、業績推移の様子だけ見ればすでに赤字基調に陥っているものと考えてもおかしくない。

一方のLCC各社にとっても状況は楽観視できない。確かに市場は急成長しているが、もっとも大きなコスト要素である石油価格が上昇し続けている中で、各LCCは更なる徹底的なコスト削減と顧客の囲い込みという「体力勝負」をし続けなければならない。企業規模がものをいうこの厳しい戦いの場にあっては、すさまじい「チャーター便」戦略でいくつかの企業は生き延びることが出来るだろうが、アセアンの空の覇権をめぐる各国代表LCCの戦いには、残念ながらタイ代表はノミネートされないであろう。となれば、やはりタイ航空業界「期待の星」はTHAにならざるを得ない。破綻後のJALが厳しい改革を乗り越えて見事に復活したのと同様、利用者にとってもタイ国民にとってもよりよい形となるよう、今こそ今までのような政府の救済策に頼るのではないTHAグループの真の再生に向けた挑戦を期待したいものである。

【参考：アジアの航空需要の長期的推移】



図表出所：日本航空機開発協会 (JADC)



<筆者紹介>

ケーシー パーティサティアン CDI-Thailand Consultant
小杉 友一 CDI東京 主査