

2018年11月26日

# インド航空業界の苦闘

## 需要の急増も価格競争と外的なコスト高の継続がボトルネック

アジア事業開発グループ  
コンサルタント 山田悠生

著しい経済成長が継続するインドでは、生活水準の向上やビジネスの活発化に伴って航空輸送の需要も急伸している。それにもかかわらずエアライン各社の業績は思わしくない。特にフルサービスキャリア<sup>1</sup>にとっては、運賃値下げに終始せざるを得ない競争環境に加え、コスト面で原油高と自国通貨安が重くのしかかる。経営改善への出口の見えない中で、思い切った効率化をはじめとする経営の見直しが求められよう。

1990年代までのインド航空業界は、国営の航空会社2社、エア・インディアとインディアン・エアウェイズによる寡占状態であった。90年代初頭に始まった経済の自由化を受けて、航空業界でも1993年に民間資本の参入が認められ、その後は大小さまざまなプレーヤーがひしめく業界へと変貌してきた。

現在は、上記の国営航空会社2社が合併したエア・インディア、1993年設立の民間最大手ジェットエアウェイズ、インド最大手コングロマリットのタタ・グループとシンガポール航空との共同出資会社Tata SIA Airlines（ブランド名ビスタラ）の3社がフルサービスキャリア（以下、FSC）として営業している。加えて、国内定期便旅客シェアで40%以上を占めるインターグローバル・アビエーション（ブランド名インディゴ）などの格安航空会社（以下、LCC）や、政府の航空網拡充政策によって設立された地域航空会社など2000年代以降に参入してきた多くのプレーヤーがしのぎを削る競争の激しい業界構造となっている（図表1）。

<sup>1</sup> フルサービスキャリア（full service carrier, FSC）は格安航空会社（low cost carrier, LCC）の対概念で、運賃に輸送以外の顧客サービス（機内食、機内サービス、荷物の預かり等）を含めたビジネスモデルの航空会社を指す。

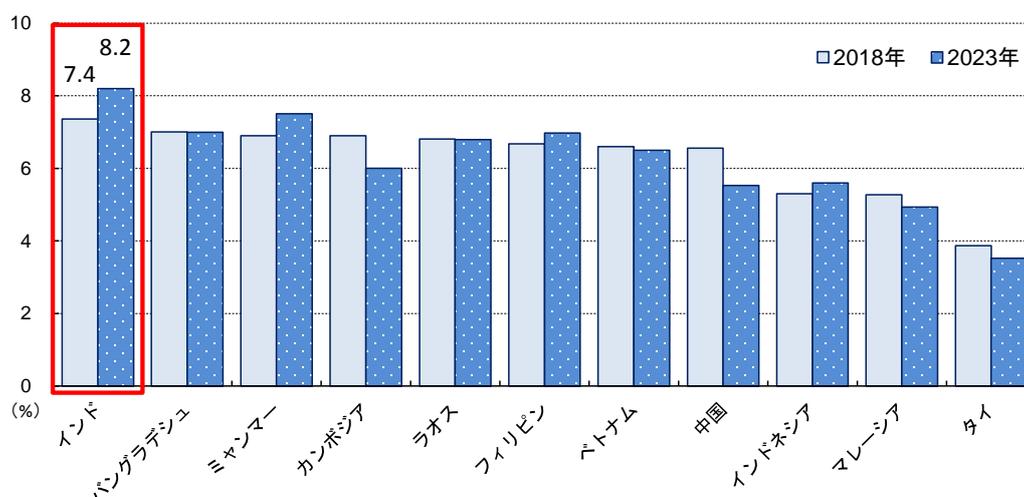
(図表 1) インド主要航空会社の概要

社名	主なブランド	概要	国内定期便シェア
エア・インディア	Air India, Air India Express	国内最古の国営航空会社	12.7%
ジェットエアウェイズ	Jet Airways, jetlite	営業収入では国内最大手	15.2%
Tata SIA Airlines	Vistara	タタ財閥とシンガポール航空の共同出資会社	3.7%
インターグローブ・アビエーション	IndiGo	LCC最大手。国内旅客輸送のシェア40%超を誇る	41.9%
スパイスジェット	SpiceJet	LCC2番手。ロードファクターが高く、運営が効率的	12.4%
ゴー・エアラインズ	GoAir	LCC3番手。初の国際線としてプーケット(タイ)便を就航	8.9%
トゥルージェット	TruJet	2015年に運航を開始した新興のLCC	0.4%
エア・デカン	Air Deccan	2017年にブランド名を復活させて運航を開始	0.0%
エア・オディシャ	Air Odisha	北東部を中心に運行する地域航空会社	0.0%
Zexus Air Services	Zoom Air	デリーを拠点に運行する小規模な地域航空会社	0.0%

注：シェアは2018年8月時点の旅客数ベース。過小なため「0.0%」と表記している場合がある。マレーシア資本のエアアジアの現地法人を除いているため、シェアの合計が100%に満たない。ジェットエアウェイズのシェアは傘下のLCC(jetlite)を含む  
 出所：各社資料、各種報道等をもとに大和総研作成

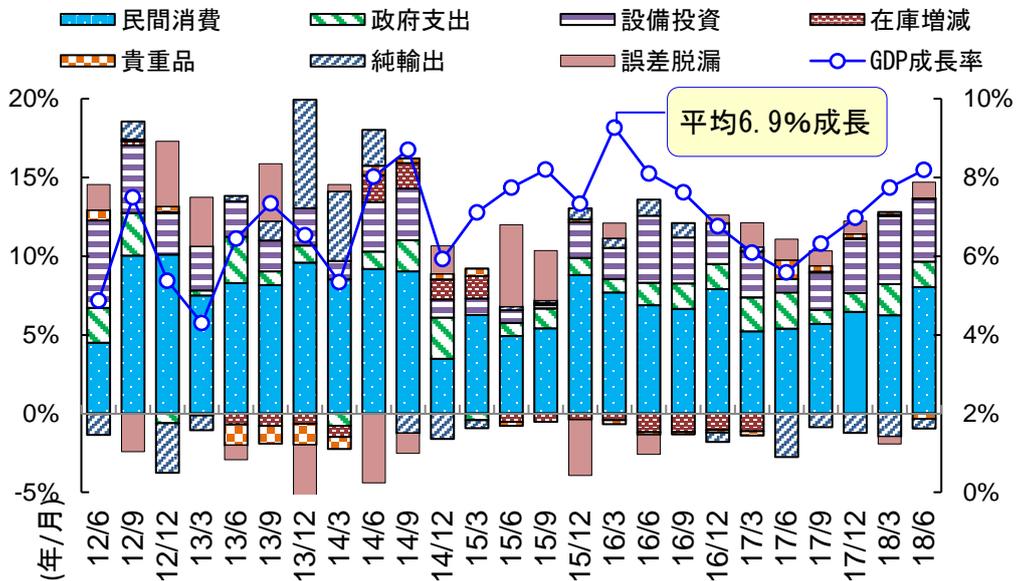
さて、IMFが2018年と2023年のインドの実質GDP成長をそれぞれ7.4%と8.2%と予測するなど、インドは成長著しいアジア新興国の中でもトップクラスの経済成長率を誇る(図表2)。最近のGDP成長に最も寄与しているのは民間消費と設備投資で、これら民間セクターが主導する型で平均7%程度の成長率が達成されてきた(図表3)。

(図表 2) アジアの主要な新興国の GDP 成長率予測



出所：IMF “World Economic Outlook” (October, 2018) より大和総研作成

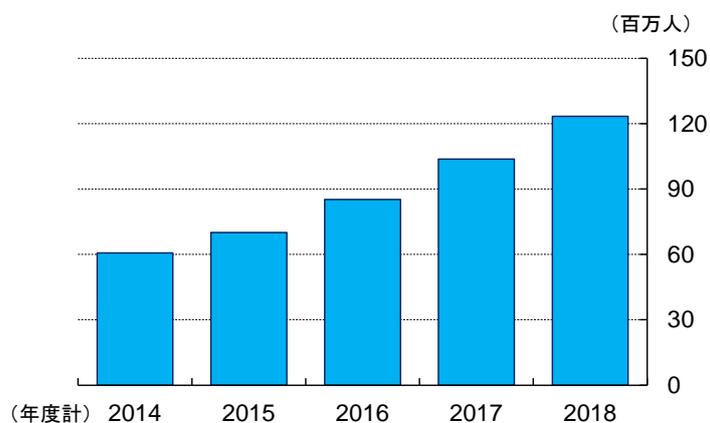
(図表3) インドの GDP 成長率と寄与度



注：GDP 成長率のみ右軸、他は左軸  
出所：インド中央統計局より大和総研作成

こうした消費水準の向上や企業活動の活発化に伴って、航空需要も右肩上がりの伸びを見せている。インド民間航空総局 (Directorate General of Civil Aviation、DGCA) によると、2017年4月～18年3月の国内定期便旅客数は合計で1億2,000万人を超え、4年前の約2倍の水準にまで増加している (図表4)。

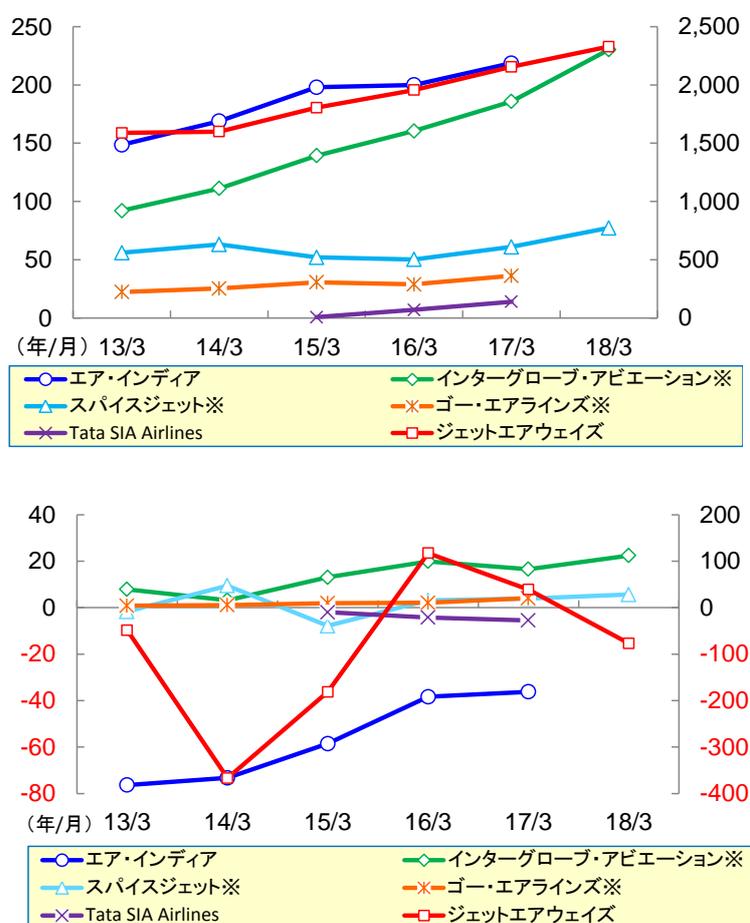
(図表4) 国内定期便旅客数の推移



注：年度は前年4月1日から3月31日  
出所：DGCA より大和総研作成

一方で、好調な需要の伸びに反して国内航空会社、特に FSC の業績は芳しくない。インドの主要航空会社の入手可能な直近年度の業績を見ると、営業収益は各社とも概ね右肩上がりの成長を見せているものの、営業利益が黒字なのは LCC3 社のみで、FSC3 社はいずれも赤字を余儀なくされている（図表 5）。

（図表 5）インド主要航空会社の業績（上：営業収益、下：営業損益。単位：10 億ルピー）

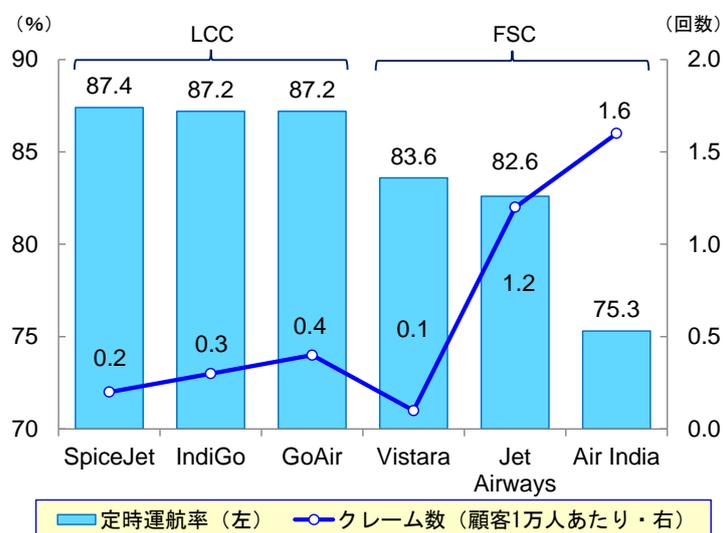


注：上下図とも、ジェットエアウェイズのみ右軸。他社は左軸  
 凡例の末尾に※を付した企業は LCC、無印は FSC  
 エア・インディア、ゴア・エアラインズ、Tata SIA Airlines については本稿執筆時点で 2018 年 3 月時点の業績が公開されていないため、表の当該部分を空欄としている。  
 出所：各社公表資料、DGCA より大和総研作成

厳しい収益環境を生み出した要因のひとつには、FSC と LCC の区別が成り立たないほど低価格競争に傾斜する業界構造がある。例えば 2018 年 11 月 3 日のニューデリー→ムンバイ路線の日中の運賃を見ると、FSC、LCC とも 10,000～12,000 円の範囲に収まっており、両者の価格差はほとんどない。ちなみに日本では、同日の東京→大阪路線では JAL や ANA の運賃が 14,000～17,000 円であるのに対して、最安値のピーチ・アビエーションは約半額の 9,000 円程度とニーズに応じてそれぞれの顧客層が確立している様が見て取れる<sup>2</sup>。

低価格競争の背景には、インドにおける航空会社の発展経緯が大きく関係している。というのも、航空需要は大きく伸びているが、それでも国内旅客は人口の約 1 割相当にすぎず、多くの国民にとって空路での移動が身近になったのはごく最近だ。定時運航やサービス品質の面でも、FSC は LCC と同等か劣っているなど、概して評判は良くない（図表 6）。そのため FSC のブランドが既に確立していて、そこに低価格を売りにした LCC が参入した先進諸国とは事情が異なり、インドでは廉価な LCC がサービス品質面でも最初から高い競争力を有する選択肢となって発展してきた。先発組の FSC はシェアを守るために低価格路線に舵を切らざるを得なくなった事情が透けて見えるのだが、ビジネスモデルとして経費が膨らみやすい FSC が LCC と同じ価格帯で戦うのは困難が伴うのは当然と言えよう。

（図表 6）定時運航率・クレーム数（2018 年 8 月）



注：定時運航率は国内主要 4 空港（デリー、ムンバイ、バンガロール、ハイデラバード）を対象とした値。Jet Airways は傘下 LCC を含む

出所：DGCA より大和総研作成

<sup>2</sup> Skyscanner (<https://www.skyscanner.jp/>) にて、大人 1 人、エコノミークラスの運賃を検索（2018 年 10 月 30 日実施）

価格競争に傾斜した収益構造に加えて、為替や原油価格といったコスト変動要因に強く影響される点も見逃せない。実際、2018年4～6月期の主要航空会社の業績は大幅に悪化した（図表7）が、これは原油高を背景とした燃油費の増加とルピー安傾向にある為替に直撃を受けた格好だ。ジェット燃料価格は2017年6月末の1バレルあたり60ドル未満から、今年10月までにおよそ5割上昇し、現在は90ドル前後で推移している。また、貿易赤字の増大や米国の利上げによりインドルピーの対ドルレートは今年年初から10月までに15%以上減価している。足元でも厳しい収支環境は継続しているとみるのが妥当だろう。

（図表7）インド主要航空会社の業績（18年4～6月期）

(百万ルピー)	ジェットエアウェイズ	インターグローブ・アビエーション	スパイスジェット
収益	606,691 (+1.9)	68,183 (+14.5)	22,708 (+20.4)
費用	738,991 (+6.4)	67,870 (+40.5)	22,454 (+31.2)
燃油費	233,249 (+53.0)	27,156 (+54.4)	8,124 (+52.0)
航空機リース料	63,694 (+11.6)	10,424 (+22.1)	2,797 (+21.1)
営業利益	-132,300 (-)	313 (-97.2)	254 (+7.0)
当期損益	-132,300 (-)	278 (-96.6)	-381 (-)

注：カッコ内は前年同期比

出所：各社公表資料より大和総研作成

今年、インド政府はエア・インディア株式の売却による民営化を決定した。一時は競合他社による買収が検討されていたものの、直近の航空業界全体の業績悪化に伴い売却先が見つからない事態に陥っている。インドは来年に国政選挙を控えていることもあり、この民営化計画は棚上げになる見通しが強まっているのが実情だ。業績回復が見通せない中、スペア部品の不足により保有機材の約4分の1が運航不可能になる<sup>3</sup>、福利厚生の一貫として提供されていた通勤バスの停止に対して地上勤務スタッフがストライキを計画する<sup>4</sup>など、さまざまな経営問題が相次いでいる。

多額の赤字を計上しているジェットエアウェイズは資本注入の必要性を訴えるとともに、自社ロイヤリティプログラムの流動化や保有する小型航空機のリースによる運転資金の確

<sup>3</sup> Nearly one-fourth fleet grounded for want of spares, say Air India Pilots(The Times of India, 2018年8月12日)

<https://timesofindia.indiatimes.com/business/india-business/nearly-one-fourth-fleet-grounded-for-want-of-spares-say-air-india-pilots/articleshow/65373672.cms>

<sup>4</sup> Air India ground staff threaten strike over bus service (The Times of India, 2018年10月27日)

<https://timesofindia.indiatimes.com/city/mumbai/ai-ground-staff-threaten-strike-over-bus-service/articleshow/66385922.cms>

---

保計画、コストカットによる経営再建計画などを発表している。また、今年 9 月に同社は客室の気圧維持装置のスイッチを入れ忘れた状態で離陸するといった重大インシデントを起こしており、信頼の回復も急務だ。

新興の FSC である Tata SIA Airlines（ビスタラ）は、世界最高水準のサービスに定評があるシンガポール航空のノウハウを取り入れて営業を開始している。同社の高品質サービスは一定の評価を獲得しているものの、それでも 2015 年の運航開始以来赤字が続いている状況に変わりはない。同社は 2020 年度の黒字化を展望しているが、計画通りに達成できるかなお不透明な状況だ。

LCC との低価格競争に加え、原油高やルピー安の収束が見通せない中で FSC の業績回復は容易ではなく、今後はエア・インディアの民営化を含む業界再編も不可避な情勢が続いていこう。インドにおける FSC の復活には、顧客価値の根幹である安全の向上はもちろんのこと、不採算路線の見直しを含む思い切った効率化、ビジネス客や外国人などにフォーカスした高付加価値サービスの提供など差別化を図る経営努力が一層求められていくだろう。

－（本文）以上－