

低価格航空会社のビジネスモデル

重谷陽一

要 旨

1978年の米国民党政権による航空規制緩和によって登場した低価格航空会社は欧米では大手航空会社に匹敵する規模の市場シェアを獲得するに至っている。また、アジアの新興市場においても1990年代以降急速にシェアを拡大している。一方、日本市場においても2012年のピーチアビエーション（Peach Aviation）の登場以降数社の低価格航空会社が出現し、航空輸送事業を語る上で無視できない存在となってきている。本稿は低価格航空会社の競争戦略について既存の先行研究での議論を整理することによって今後の低価格航空会社のビジネスモデルの課題を抽出することを目的とする。

I はじめに

1978年の米国民党政権による航空規制緩和によって、米国でサウスウエスト航空やピープルズエクスプレス等の低価格航空会社（以下、LCC: Low Cost Carrier）が運航を開始した。それ以来約40年を経て、LCCは米国のみならず全世界的に既存の大手航空会社（以下、FSC: Full Service Carrier）を凌ぐ勢いで存在感を拡大している。日本においても2007年のジェットスター航空の関西空港就航を皮切りに2012年には邦人系LCCのピーチアビエーションが就航している。本稿の目的は先行研究でのLCCのビジネスモデルについての議論を整理し、今後のLCCのビジネスモデルの課題を抽出することである。そのために先ず第II節ではLCCの概要を政策的背景や歴史的背景をもとに明らかにする。そして第III節において典型的なLCCのビジネスモデルを述べ、そのビジネスモデルのバックグラウンドを検証する。そして、第IV節では第III節の議論をもとに先行研究で議論されているLCCのビジネスモデルのフレームワークを整理・検証し、今後のLCCのビジネスモデルにおける課題を抽出したい。

II 低価格航空会社の概要

前節で述べたように LCC の元祖は米国のサウスウエスト航空であり、その後、登場してくる LCC は概ねサウスウエスト航空のビジネスモデルをベースに作られたものであると言っても過言ではない。本節では、LCC の歴史と政策的背景について述べる。

1 北米での LCC の歴史

LCC の元祖とも言えるサウスウエスト航空は 1967 年に設立され、1971 年から商業運航を開始した。運航開始当初は連邦政府の規制により州を越えた輸送が制限されていた為、テキサス州内を運航する航空会社として、1971 年 6 月 18 日にダラス・サンアントニオ間とダラス・ヒューストン間で初便を運航した。その後、1978 年の民主党政権下での航空規制緩和によって州間輸送が可能となるとサウスウエスト航空はヒューストン・ニューオリンズ間の路線を皮切りに州間路線を拡大していった。サウスウエスト航空は「単一機材・短距離運航・低価格片道運賃・モノクラス・ノンフリルサービス」という LCC ビジネスモデルの原型を作った（遠藤・寺田 2010, 33 頁）。米国では 1970 年代初頭から低コスト・ノンフリル戦略を採った航空会社が存在し、1993 年から 1995 年が新規参入のピークであったが、生き残った航空会社は多くなかった（Doganis 2001, p. 150）。1992 年に設立されたバリュージェット航空は経年機を使用し機材の償却費や整備コスト抑制などによる低コストを武器に急激な成長を見せたが、1996 年に発生した墜落事故¹を機に経営破綻に至ってしまう。

2000 年代に入ると米国ではジェットブルー航空がジョン・F・ケネディー空港（ニューヨーク）を拠点に運航を開始している。ジェットブルー航空は IT を駆使してコストダウンを図り、サービスと価格を両立させる戦略をとっている（赤井・田島 2012, 21 頁）。ジェットブルー航空は 2001 年の米国同時多発テロによる航空需要の低迷期にも継続的に黒字経営を続けた数少ない航空会社の一つである。また、ユナイテッド航空、デルタ航空やエアカナダなどはジェットブルー航空の成功に倣ってテッド（Ted）航空、ソング（Song）航空、タンゴ（Tango）航空などを設立したが、それらは 2000

1 バリュージェット航空 592 便墜落事故

年代後半には全て運航を終了している（橋本 2006, 1 頁）。2007 年の世界金融危機と同時に発生した燃油価格の上昇により、多くの LCC が市場から淘汰された。2007 年には英国のヴァージングループによって設立されたヴァージンアメリカ航空が運航を開始したが、出資比率制限²により 2016 年末にアラスカ航空に買収されることになった。

2 欧州での LCC の歴史

欧州では 1957 年のローマ条約において大幅な航空の規制緩和が想定されていたが、1987 年の欧州単一議定書の発効までこれといった大きな動きはなかった。この背景には加盟国のフラッグキャリアの既得権益を脅かすことに対する懸念があった（小熊 2010, 60 頁）。1987 年に欧州単一議定書が発効すると、欧州においても段階的に規制が解除され、2007 年には全路線で完全に自由化が達成された（野村 2014, 34 頁）。

欧州の LCC にはライアンエアーやイージージェットのように米国のサウスウエスト航空のモデルをベースとしたもの、BMI ベイビーやトランサビア航空やブルーワン航空のように大手航空会社のセカンドブランド、エアベルリンやモナーク航空のようにチャーター航空会社から発展したものの 3 つのタイプが存在する（小熊 2010, 65 頁）。

ライアンエアーは 1985 年にロンドン・ガドウィック空港とアイルランド南東部にあるウオーターフォード空港を結ぶ路線から運航を開始した。1986 年にはロンドン・ルートン空港からダブリン空港への運航を開始する。就航当初から 3 年間の利用者数は停滞したが、低価格戦略が奏功し、フェリーを利用していた旅客を航空市場に取り込むことに成功した（Doganis 2001, p. 160）。しかし、エアリングス航空との低価格競争に巻き込まれたこととコストの圧縮が進まなかったため、経営的には恒常的に赤字を計上し続けた。1991 年以降ライアンエアーはサウスウエスト航空のノンフリル戦略に倣いコストを圧縮し、ロンドンの就航空港をスタンステッド空港に移転して、1992 年には税引き前利益を計上することができた（Doganis 2001, p. 160）。1990 年代前半はライアンエアーがアイルランド・英国間のニッチ市場で大きな進展を見せた以外に LCC の発展は目立ったものはなかった。1990 年代後半以降になると欧州にもイージージェット航空やエアベルリンなどの LCC も登場してくる（赤井・田島 2012, 21 頁）。1995 年にはイージー

² 米国法により外国人は米国を拠点とする航空会社の 25%以上の株式を保有することが認められていない。

ジェット航空がロンドン近郊のルートン空港を拠点にグラスゴー空港とエジンバラ空港向けにサービスを開始した。また、1996年には国際線に進出してバルセロナ・アムステルダム・ニースへの路線に就航した。1997年にはライアンエアーがダブリン空港とロンドン・スタンステッド空港を拠点として欧州大陸へ路線拡大を開始した (Doganis 2001, p. 160)。1998年には英国航空がイージージェット航空に対抗してロンドン・スタンステッド空港を拠点にゴー (Go) 航空という完全出資のLCCを立ち上げた。ゴー航空の市場参入はLCC同士の競争を激化させ、デボネアー (Devonair) が市場から淘汰されることとなった (Doganis 2001, p. 160)。2000年になるとKLMがロンドン・スタンステッド空港を拠点にセカンドブランドとしてバズ (Buzz) 航空を立ち上げた。このように欧州の主なLCCはロンドンを拠点としている (Doganis 2001, p. 161)。これらのLCCがロンドンを拠点とした背景にはマーケット規模、規制、文化、低い社会保障費などがある (花岡 2007, 52 頁)。2001年の米国同時多発テロによる航空需要低下への対応の結果、イージージェット航空とライアンエアーはシェアを大幅に伸ばすことになった。英国航空は短距離路線のビジネス旅客向け運賃を維持したままレジャー旅客向けの生産量を減少させる中、イージージェット航空やライアンエアーは運賃を下げて生産量を増加して対応した結果、2004年には英国国内線でのLCCのシェアは43%まで上昇した (Diaconu 2011, p. 122)。2003年に皮肉にもゴー航空はイージージェット航空に吸収合併され、2004年にはKLM傘下のLCCのバズ航空もライアンエアーに吸収合併された。2000年代後半に入ると域内航空自由化の中での一括適用除外項目³の適用期限が満了し、EUでの航空市場の規制が完全に撤廃された。また、EUが比較的価格負担力の低い東欧諸国に拡大し、それらの地域へのLCCの新規就航が続いた。2010年代に入ってからLCCの雛形とも言えるサウスウエスト航空のビジネスモデルに倣わないLCCが市場に参入してくるようになる。LCCの飛行時間の限界とされていた4時間を超える飛行時間の路線を運航するLCCの登場である。2013年にはノルウェーエアシャトル (Norwegian Air Shuttle) 航空がBoeing 787でロンドン・ガドウィック空港を拠点に北米路線に就航し、ルフトハンザ傘下のユーロウイングズ航空は2015年にA330で中東・北米・東南アジア路線に就航した (栗原 2017, 2 頁)。また、これらのLCCはモノクラスではなく、上級クラスのサービスを導入している。これらの新しいLCCのビジネスモデルの持続性は非

3 空港発着枠・IATA運賃・EU域外との運賃に関する自由化

常に興味深い。

3 東南アジア諸国での LCC の歴史

東南アジアでは 1995 年から段階的に航空の規制緩和が始まった。1999 年にはインドネシアでライオンエアが設立され、2001 年にはエアアジアがマレーシア人起業家のトニー・フェルナンデス氏によって再建された。エアアジアはクアラルンプールの出稼ぎ労働者の帰省の足として着実に成長を遂げ、赤字続きのフラッグキャリアから国内線の運航を引き継ぐまでに成長した。また、東南アジアでも既存の大手航空会社がセカンドブランドとして LCC を設立する動きが見られる。2003 年にはシンガポール航空がタイガーエアを設立し、2004 年にはタイ航空がノックエアを設立して LCC マーケットに参入している。同じく 2004 年にはカンタス航空がシンガポールを拠点にジェットスターアジア航空を設立し、2005 年には競合していたバリューエアを吸収合併した。また、政策面では 2004 年には RIATS (Roadmap for Integration of Air Travel Sector) が ASEAN 域内で合意され、2007 年にはさらに包括的な取り組みとして ASAM (ASEAN Single Aviation Market) が最終目標に設定された (大島 2015, 37 頁)。東南アジアにおいてもサウスウエスト航空のビジネスモデルに倣わないビジネスモデルの LCC が登場している。2007 年にエアアジア傘下のエアアジア X がクアラルンプールを拠点に中長距離路線に就航し、2012 年にはシンガポール航空傘下のスクート (Scoot) 航空がシンガポールを拠点に中長距離路線に就航している。エアアジア X とスクート航空はともにモノクラスのサービスではなく、上級クラス (FSC のプレミアムエコノミークラスレベル) のサービスを導入している。

4 韓国での LCC の歴史

韓国では 1988 年のアジアナ航空の市場参入から 16 年ぶりの 2004 年にティーウェイ (T'Way) 航空の就航を皮切りにチェジュ航空 (2005 年)、ジンエア (2008 年)、エアプサン (2008 年)、イースター航空 (2009 年)、エアソウル (2016 年) の 6 社の LCC が市場に参入した (Nokhaizb et al. 2017, p. 10)。これらの航空会社のうち、ジンエアが大韓航空傘下であり、エアプサンとエアソウルがアジアナ航空傘下にある。ジンエアは大韓航空との競合路線にも進出しており、大韓航空のセカンドブランドとしての意味合いが強い。一方、エアプサンとエアソウルはアジアナ航空から既存路線を移管される形で継承

しており、競合路線は比較的少なく、アジアナ航空のセカンドブランドとしてのみならず、近距離路線の小型機運航会社⁴としての役割も果たしている。韓国のLCCは2009年4月の国際定期路線規制緩和以前にはチェジュ島と韓国本土を結ぶ国内幹線を中心に就航していたが、規制緩和以降は近距離国際線を中心にさらに路線を拡大している。一般的に韓国のLCCはドリンクサービスなどの機内サービスが無料である。これは韓国ではサービスは無料という市場の強い意識が影響している（赤井ほか 2011, 19頁）。

5 本邦のLCCの歴史

本邦では1986年6月の運輸審議会の答申によって「45・47体制」の廃止が決定され、その後段階的に規制が緩和された。1997年にはJAL、ANA、JASの3社とその関連企業によって排他的に支配されていた航空輸送市場に新規参入が認められた。この規制緩和によって1998年8月にスカイマークエアラインズが羽田・福岡路線に参入し、同年12月には北海道国際航空が羽田・千歳路線に参入した。スカイマークエアラインズは大手旅行会社HISの創業者である澤田秀雄氏によって創業され、北海道国際航空は地元の起業家の濱田輝男氏を中心になって、地元の起業家や京セラ、北海道庁、北海道電力などの出資を受けて設立された。しかし、北海道国際航空は計画通りに旅客数が伸びなかったことや2001年の米国同時多発テロによる航空需要低下により2002年6月には民事再生手続に陥ってしまう。2002年8月にはスカイネットアジア航空（現ソラシドエア）が東京・宮崎路線に参入したが乗客数が伸びず、2004年には産業再生機構とFSC（ANA）の支援を受ける状況となった。また、2003年にはスカイマークエアラインズが上場廃止の危機に陥り、インターネット関連企業の出資を受ける事態となった。2006年にはスターフライヤーが羽田・北九州路線に就航した。しかし、他の新規参入航空会社と同様の理由で2009年6月にはFSC（ANA）の支援を受ける事態となってしまう。このように1997年の規制緩和によって参入を果たした新規参入航空会社はサービスの簡素化によるコスト削減と低価格を武器に市場参入を果たしたが、FSCの価格攻勢などにより計画通りに旅客数が伸びず、自主経営を断念する結果になってしまった。

2010年代に入ると自らをLCCと名乗る低価格航空会社が市場に参入してくる。前述の新規参入航空会社は低価格戦略を経営理念に掲げてはいたが、自らをLCCと名乗るよ

4 FSCとコードシェアを実施し、地方路線などの小規模な独占状態の路線をFSCのブランドで運航する航空会社。ANAウイングスやアメリカンイーグル航空等に相当。

うなことはなかった。これは価格の安さが安全性に影響するという疑念を消費者に抱かれないようにする配慮であった（大島 2015, 33 頁）。2012 年 3 月にはピーチアビエーションが関西・千歳路線と関西・福岡路線に就航し、5 月には関西・仁川路線で国際線に進出した。2012 年 7 月にはジェットスタージャパンが成田・千歳路線、成田・福岡路線に就航する。2012 年 8 月には ANA グループとエアアジアグループのジョイントベンチャーのエアアジアジャパンが成田・福岡路線と成田・千歳路線に就航するが、2013 年 11 月には合弁を解消して ANA グループ完全子会社のバニラエアとして再出発した。2014 年 8 月には春秋航空日本が成田・広島路線、成田・高松路線、成田・佐賀路線に就航した。ANA グループとの合弁を解消し、一旦日本市場から撤退していたエアアジアグループが楽天等と合弁でセントレア（中部国際空港）を拠点にエアアジアジャパン（2 代目）を設立し、2017 年 10 月に中部・千歳路線に就航している。

2010 年代以降に就航した LCC とそれ以前の新規参入航空会社の相違点として国際定期線への進出を非常に早い段階で計画していることが挙げられる。2010 年代以前に就航した新規参入航空会社が未だに国際定期線への進出が実現していないことと対照的にピーチアビエーションとバニラエアは初便就航の 2 ヶ月後に国際定期路線に進出している。また、春秋航空日本は初便就航から 22 ヶ月後には国際定期線に進出している。ジェットスタージャパンも当初は初便就航 11 ヶ月後に国際定期線進出の予定であった⁵。また、エアアジアジャパン（2 代目）は初便就航 4 ヶ月後の 2018 年 2 月に国際定期線進出の計画を持っていた⁶。

Ⅲ 低価格航空会社のビジネスモデルとそのバックグラウンド

前節で述べたように低価格航空会社のビジネスモデルを作ったのは米国のサウスウエスト航空で、ほとんどの LCC がそのビジネスモデル（以下：サウスウエストモデル）を基にしている。しかし、一部の LCC はそのモデルに独自でアレンジを加えている。本節では本稿で扱う「低価格航空会社（LCC）」の定義を明らかにし、そのビジネスモデルを分析し、そのバックグラウンドを明らかにする。

LCC と言われている航空会社や LCC を自称してる航空会社は数多く存在するもの、本

5 同社プレスリリース（2011 年 12 月 21 日）

6 同社プレスリリース（2016 年 9 月 30 日）

邦航空法や米国 FAA、DOT の規定、EU 理事会規則などに LCC の明確な定義は存在しない（山路 2017, 103 頁）。先行研究においては生産の観点から定義したものと販売の観点から定義したものが混在している。前者の代表的なものでは「ノーフリルと呼ばれるサービスの簡素化を軸とする低費用な生産活動を通じ短距離路線を対象に低運賃サービスを提供している（遠藤ほか 2011, 31 頁）」と定義されている。また、後者の代表的なものとしては「FSC に対して低運賃を提供する戦略を明確にして市場に参入（大島 2015, 33 頁）」と定義されている。本稿では後者（販売の観点）の定義を採用することとする。

1 路線・ネットワーク構成

FSC がハブ&スポーク方式を基礎とした多地点間のネットワークを構築するのに対して、一般的に LCC はポイントツーポイントの 2 地点間輸送に特化している。LCC が 2 地点間輸送に特化するのにはオペレーションコスト面とイールド面でのメリットからである。オペレーションコストの面では乗り継ぎサービスにかかるコストが圧縮できる点が挙げられる。乗り継ぎサービスを提供する直接的なコストとしては搭乗券や手荷物のスルーチェックインが可能なシステム投資、乗り継ぎ地点での手荷物ハンドリングコストやトランジットエリアの整備が必要である。また、間接的なコストとしては便の遅延などによりミスコンネクション（接続不具合）が発生してしまった時の便振替コストやバンクに合わせたフライトスケジュールによる機材効率の低下が挙げられる。また、イールド面では、2 地点間輸送は座席あたりのイールドを向上させることができる。一般的に乗継便の運賃は直航便よりも低く、ネットワーク全体の収入を下げるだけでなく、マイレージプロレーションにより便あたりの収入も低下する。FSC のビジネスモデルではハブ空港発着の売れ残り座席をサンクコストと見做してハブ空港経由の乗り継ぎ路線を限界利益レベルの価格で販売することが行われるが、LCC では低価格攻勢と需要に対して控えめな生産量を投入することによる高いロードファクターを武器に売れ残り座席を減らしてサンクコストを低減させている。

FSC が様々な距離の路線を運航していることと対照的に典型的な LCC は飛行時間 4 時間未満の短距離路線にネットワークを集中させている（赤井 2012, 29 頁）。これはオペレーションコストの観点とサービスの観点でメリットがあるからである。オペレーションコストの観点としては単一機材化が実現できることである。短距離路線に路線を絞り込むことによって航続距離の長い機材を保有する必要性がなくなり、単一機材での全路線運航

が可能となる（単一機材化によるオペレーションコストの低減については後述）。また、短距離路線では燃油搭載量が少なくなるので、その分 ACL⁷ を確保する事ができ、便あたりの座席数を増やす事ができる。サービスの観点では短距離路線では「ノンフリルサービス」のデメリットが出にくいことが挙げられる。近距離路線では旅客は機内に滞在する時間が比較的短時間であるため、旅客が機内サービスに期待する効用が相対的に低く、ノンフリルサービスが市場に受け入れられやすい。

FSC が各都市のプライマリー空港⁸ に就航するのと対照的に典型的な LCC はプライマリー空港以外の非混雑空港に就航するケースが多く見られる。サウスウエスト航空はダラスではダラスフォートワース空港ではなく、ラブフィールド空港に就航しており、シカゴではオヘア空港ではなくミッドウェイ空港に就航している（Shew 2011, p. 104）。非混雑空港に就航する直接的なメリットは発着料が安いこととスロットの取得が容易であることである（Shew 2011, p. 105）。また、間接的には定時性と就航率の向上が挙げられる。しかし、全ての典型的な LCC が非混雑空港に就航しているとは限らず、ジェットブルー航空はニューヨークのジョン・F・ケネディー空港を拠点としているし、イーजीジェット航空もロンドンのガドウィック空港、パリのオルリー空港やシャルル・ドゴール空港、アムステルダムスキポール空港などのプライマリー空港に積極的に就航している。サウスウエスト航空の米国中西部の就航地では空港までのアクセスは主に自動車であるため、非混雑空港への公共交通機関でのアクセスの悪さはあまり利便性に影響しない。一方、ニューヨーク、ロンドン、パリやアムステルダムでは空港へのアクセスに公共交通機関の利用比率が高く空港アクセスの重要性が高いためと思われる。また、アジアの LCC もプライマリー空港に就航するケースが多いが、これはそもそも大都市に非混雑空港自体が存在しないためである。

また、日本に限って言えば、機材稼働を上げるにあたって深夜時間帯の機材稼働が非常に大きな問題となる。一般的に深夜帯には国内線の運航は行われない。これは空港からの公共交通機関のない深夜帯の旅客需要が非常に低いことと深夜に離着できる国内空港がほとんどないためである。深夜時間帯には機材を国際線に投入したり、沖縄路線などの深

7 Available Cabin Load: MTOW (Maximum Take Off Weight) から機材重量と燃油重量を差し引いたもので、実際に輸送に供する事ができる搭載重量である。

8 各都市の最大の空港。例えば、ロンドンではヒースロー空港やガドウィック空港がプライマリー空港となり、スタンステッド空港やルートン空港などが非混雑空港となる。

夜でも需要があり離発着可能な空港のある路線に機材を投入することで機材稼働を向上させることができる。

2 オペレーション（機材・機材運用・グランドハンドリング・整備）

LCCは短いターンアラウンドタイムとそれによって実現される高い機材稼働率によって便あたりのコストをFSCよりも低く抑えている（Shew 2011, p. 106）。LCCのターンアラウンドタイムは国際線で40-60分、国内線では20-25分に抑えられており、これはFSCの半分以下の時間である。LCCは機内清掃や客室備品の搭載などを極力簡素化している。LCCは機内サービスをノンフリル化することによって、ギャレーの清掃や機内食の搭載などの時間を削減し、便間に客室乗務員が自ら機内掃除を行うなどしてコストを削減している（Shew 2011, p. 106）。また、一部のLCCは座席を指定席にせず、旅客が早い者勝ちで座席を選ぶ事ができるようにしている。そうすることで旅客が搭乗ゲートに早く来るようになり、定時性の向上につなげる事ができる（Shew 2011, p. 106）。また、無料受託手荷物の数を少なくする或いは無くしてしまうことも定時性の向上に一役買っている。旅客がゲートに時間通りにやって来なかった時にその旅客を搭乗させずに出発するには航空保安上、手荷物の取り下ろしが必須である。受託手荷物を有料にすることによって旅客に受託手荷物をできるだけ預けさせないようにすることで、搭乗締め切り時刻の厳格な運用が可能になる。

航空会社にとって機材整備は安全上不可欠なものであり、且つ、オペレーションコスト的にも無視できない要素である。ICAOによると全オペレーションコストの約10%強が整備コストとなっており、整備コストの抑制は航空会社にとって経営に最も影響する課題の一つである。また、整備は航空会社としての生命線でもある安全性に最も影響を与える。このため、安全性に影響を及ぼさないことを前提に整備コストを抑制することがLCCにとって重要な課題である。単一機材化は整備コストの削減にも高く貢献する。航空機整備士の資格は機種ごとに異なっており、機材を単一化すれば教育訓練のコストを大幅に削減できる。また、単一機材化は予備部品の在庫削減に貢献する。MRBR/MPD⁹で飛行前点検が設定されていない機種（所謂、「ER Zero 機材」）を採用することも整備コストの削減につながる。通常、航空機は飛行前に資格を持った運航整備士による飛行前点検が義務付

9 Maintenance Review Board Report/Maintenance Planning Document

けられているが、ER Zero 機材では運航整備士による出発前点検を常に行う必要がなく、整備コストの削減とターンアラウンド時間の短縮が可能となる。また、LCC では機材は経年機よりも新造機を使用するが多い。これは経年機使用による減価償却費抑制よりも新造機使用による整備費削減と運航の安定が減価償却費抑制の効果を上回るからである。

3 機内・地上サービス

「ノンフリル戦略」と言われるサービスの簡素化は LCC のビジネスモデルの特徴である（遠藤ほか 2011, 32 頁）。ノンフリル戦略とは機内食や飲み物、ASR（事前座席指定）や多頻度旅客の優先搭乗、機内アメニティーや機内エンターテインメントなどの提供を実施しない又は有償とする戦略で、コストの圧縮と付帯収入の増加の効果がある。典型的な LCC は短距離路線を運航しているため、旅客にとってこれらのサービスの効用はあまり高くない。しかし、機内サービスが占めるコストは直接コストの 2~3% しかしておらず（Doganis 2001, p. 172）、機内サービスのノンフリル化による直接の費用削減効果は極めて限定的である（山路 2017, 105 頁）。

地上サービスにおいても LCC は FSC のように至れり尽くせりのサービスとはなっておらず、法的要求を満たす最低限のものとなっている。例えば、FSC が提供している多頻度旅客に対するラウンジなどのサービスは提供していない。また、航空会社が避けることができない天候や機材の不具合による遅延などについても FSC で提供しているホテルの提供や公共交通手段がなくなった場合の補償なども提供していない。本件に関しては最近の課題として EU で「航空機利用旅客の権利についての規則（EU 規則 261/2004）」が制定され、航空会社のキャンセルや長時間の遅延などに関して旅客への補償やケアに関しての最低限の基準が制定された（墳崎 2012, 30 頁）。本規則は FSC・LCC を問わず全ての EU 圏内の空港を出発する航空便及び EU 圏内に国籍を持つ航空会社に適用され、航空会社の個別の運送約款に優越するものとされている。本規則のようなサービスの質に対する規制は価格の安さだけを売り物とする航空会社を排除し、航空会社のサービス品質の維持に役立つ（墳崎 2012, 35 頁）。しかし、同時に低価格を売り物とする航空会社の新規参入を躊躇させ、消費者の選択肢を狭めることにもなる。

4 マーケティング（ターゲット顧客・販路・FFP）

LCC はマーケティングに関しても FSC と一線を画している。一般的に FSC は様々な

顧客のニーズに対応しながら、ビジネス需要やファーストクラスやビジネスクラスのような高付加価値サービスを求める顧客層を積極的に取り込み、イールドマネジメントの手法を導入して路線イールドを上げていくことに苦心してきた。その結果として航空会社の運賃は複雑化して、同路線・同日程・同キャビンクラスで多くの料金とチケットルールが設定されていることも珍しくない (Shew 2011, p. 108)。これは価格弾力性の低いビジネス需要の旅客に高価格な料金で席を販売し、価格弾力性の高い旅行需要の旅客には低価格を訴求するための施策である。それに対して、LCC は同じ路線・同じ日程・同じキャビンクラスでは 1 つの料金体系であり、購入時期によって価格が変動するのみで、顧客は単純に買うか買わないかの選択をするのみである (Shew 2011, p. 108)。このように LCC は価格弾力性の高い旅客に低価格を訴求することによって高いロードファクターを維持している。

このような単純な料金体系は流通コストの削減にも大きく貢献している。FSC はチケットの流通チャンネルを主に旅行代理店に依存してきた。GDS (Global Distribution System) を持つ旅行代理店にチケットの販売を依存し自社の営業社員を減らし、コストを削減してきた。その反面、旅行代理店への販売手数料や GDS の予約手数料が航空会社の収益を圧迫していたことも事実である。LCC では料金体系を単純化することによってチケットの使用条件などの複雑な説明は不要になり、旅行代理店などのチャンネルを通さずに直接インターネットでの販売が可能となった (Shew 2011, p. 108)。

また、LCC の航空券は基本的に旅程の変更が不可能で払い戻しが不可能となっている。航空運送という商品の特徴として在庫が効かないため、FSC では予約した旅客が実際には搭乗しないことも見込んでオーバーブッキングを立てたり、変更可能なチケットには機会費用損失分も含んだコストを見込んだ高い料金を設定している。しかし、LCC ではチケットが基本的に変更もキャンセルも不可であるため、予約した旅客が実際に搭乗しなくても機会費用の損失にはならない。

多くの FSC が FFP (Frequent Flyer Programme) を導入し顧客の囲い込みを行なっているが、ほとんどの LCC は FFP を導入していない。FFP は旅客の搭乗実績に応じてマイレージを蓄積しその蓄積に応じて無償航空券、無償アップグレード、優先搭乗、ラウンジの無償利用などの特典を付与するスキームで、FFP は FSC にとってマーケティングの核心となっている (Shew 2011, p. 281)。FFP は旅客のスイッチングコストを高め顧客ロイヤリティを向上させるという効果がある一方で、特典航空券によって使用される

座席の機会損失コストのみならず、FFPスキームの維持自体にかかる事務コストも航空会社の負担となる。また、FFPはロックイン効果によって顧客を囲い込む手法である為、旅客にとって利便性の高い路線ネットワークが存在しない限り、ロックイン効果を発揮することができない。利便性の高い路線ネットワークを構築するためにはLCCが得意とする路線以外の路線にも進出する必要がある、LCCのオペレーション自体に影響を及ぼす。また、FFPを魅力的にするためにはアライアンスに加盟してマイレージを貯めやすくするなど会員の利便性を高める必要がある。しかし、アライアンスへの加盟によって制約が発生し、LCC独自のビジネスモデルを維持していくことが困難となってしまう。このような事からほとんどのLCCはFFPを導入していない。

IV まとめ

LCCの元祖ともいえるサウスウエスト航空の登場から40年間の間に航空業界に起こった環境変化は規制緩和、インターネットによる販売チャネルの拡大、技術革新による運航コストの低下である。LCCはそのような環境変化を追い風に発展してきた。また、「9・11」や世界金融危機による航空需要の低下がLCCに追い風となったことも否定できない。

持続的に成長しているLCCのほとんどが「単一機材・短距離運航・低価格片道運賃・モノクラス・ノンフリルサービス」というサウスウエストモデルの多くを受け継いでいると言っても過言ではない。ピーチアビエーション、イージージェット航空、ライアンエア、エアアジア等、サウスウエストモデルをほぼそのまま導入して成功しているLCCもあれば、ジェットブルー航空のようにサウスウエストモデルに倣いながらもITの活用により販売コストを削減し、シートテレビや無料ドリンクサービスなどの人的サービス以外のサービスを充実させて他のLCCよりも比較的高収益なマーケットで成功している例もある。一方、安全性を軽視した経営により悲惨な事故を起こし破綻したバリュージェット航空は論外としても、サウスウエストモデルに倣ったにも関わらず市場から淘汰されたLCCも多数存在する。つまり、サウスウエスト航空のビジネスモデルも常に有効であるとは言えない。しかし、成功しているLCCに共通していることは就航率が高く、運用時間が長く、飛行時間4時間圏内（短距離路線）に航空需要のある拠点空港の存在である。この空港要件はLCCの低コストの原動力である機材効率に大きく影響する。また、機内での人的サービス、機材整備、営業、販売管理などは省略するかハードウェアでカバーするなど徹

底して人的業務を削減していることが成功している LCC の共通要件である。ER Zero 機材の導入は整備にかかる人的業務を削減でき、FFP の切り捨てや単純な料金体系は営業や販売管理に関わる人的業務を削減できる。航空産業の主なコストである機材減価償却や燃油費などは供給先が限定されていることや商品の性質上、コスト差はほとんど発生しない。また、従業員一人当たりの人件費単価を下げることに限界がある。そのため、人的業務を削減することはコスト競争力を高める上で非常に重要である。

本稿では LCC のビジネスモデルの原点である「サウスウエストモデル」がいかにして低コストを実現しているかを検証した。しかし、LCC のビジネスモデルはポーターの「3つの基本戦略」で云うところの「コストリーダーシップ」ではない。コストリーダーシップ戦略では競争相手よりもシェアが大きい材料の仕入れコストが低い等の別の優位性が必要である (Porter 1980, p. 36)。LCC 各社のシェアは FSC に比べて非常に小さく、また前述の理由から原材料の仕入れコストは航空会社間での差異はほとんど発生しないためコストリーダーにはなりえない。サウスウエストモデルは「短距離 (2500km 以内) 路線を直行便で短時間で経済的に移動する」という需要に集中した「集中戦略」で、「単一機材・短距離運航・低価格片道運賃・モノクラス・ノンフリルサービス」はその需要に適合した結果であると言える。つまり、これらはいくまでもコストサイドから LCC のビジネスモデルを示したものにすぎず、持続的な LCC の事業を実現するためにはもう一方のマーケティングサイドでのビジネスモデルの検証が不可欠である。サウスウエストモデルのマーケティングサイドでの定石 (FSC と競合しない路線構成・FSC と競合しないダイヤ・今まで航空機を利用していなかった顧客の取り込み等) は次の研究で検証することとしたい。

参考文献

- Diaconu, L. (2012), The Evolution of The Low-Cost Airlines between 2000 and 2011. Comparative Analysis across American and European Low Cost Carriers, *Annual of Bucharest University, Economics and Public Administration*, Vol. 6, p. 115-128.
- Doganis, R. (2001), *The Airline Business*, London: Routledge.
- Nokhaiz, T. K., Kim, J., Jung, G., Park, J., and Kim, Y. B. (2017), Competition Analysis of Low Cost Carriers and Full Service Carriers of South Korean Airline Industry: A Lotka Volterra approach for Jeju Island Travelers, *Proceedings of the 2017 International Symposium on IEOM*, p. 10-17.

- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Shew, S. (2011), *Airline Marketing and Management - 7th edition*, London: Routledge.
- 赤井伸郎・宇佐美宗勝・田中義次・横見宗樹 (2011) 「航空交通研究会研究レポート (69) 韓国における LCC 育成と地方活性化に関する自治体の役割」『Kansai 空港レビュー (395)』, 2011 年 10 月, 18-20 頁。
- 赤井奉久・田島由紀子 (2012) 『「格安航空会社」の企業経営テクニクー「超低コスト化」と「多数顧客の確保」の方法論ー』TAC 出版。
- 遠藤伸明・寺田一薫 (2011) 「ローコストキャリアにおける経営戦略と費用優位性についての分析」『東京海洋大学研究報告』第 7 巻, 2011 年 2 月, 31-29 頁。
- 大島楨子 (2015) 「航空自由化と LCC の展開 日本型 LCC の課題と考察」『筑波学院大学紀要』第 10 集, 2015 年 3 月, 31-45 頁。
- 小熊仁 (2010) 「EU における航空自由化と LCC の展開」『運輸と経済』第 70 巻第 6 号, 2010 年 6 月, 59-72 頁。
- 栗原誉志夫 (2017) 「空港市場に変容をもたらす LCC の新成長戦略」『三井物産戦略研究所レポート』, 2017 年 4 月。
- 埴崎正俊 (2012) 「EU における航空「旅客の権利 (passenger's rights)」と日本への含意」『運輸政策研究』, Vol. 14 No. 4 2012 Winter, 2012 年 2 月, 30-35 頁。
- 鶴岡公幸 (2017) 「日系 LCC のビジネスモデル再構築ー持続的成長の視点からー」『グローバル・コミュニケーション研究』第 5 号, 2017 年 6 月, 149-165 頁。
- 野村尚司 (2014) 「我が国における LCC の事業展開」埼玉大学 博士論文, 2014 年 3 月。
- 橋本安男 (2006) 「ジェットブルー航空社の光と影 その驚異的ローコスト体質の分析とその将来予測」『日航財団・航空会社調査レポート』, 2006 年 3 月, 1-3 頁。
- 花岡真也 (2007) 「低費用航空会社 (LCC) の研究」『航政研シリーズ』No. 473, 2007 年 2 月, 51-71 頁。
- 山路顯 (2017) 「LCC ビジネスモデルの視点から LCC vs NWC の様相を検証し展望するーオープンスカイの潮流と航空輸送の業態考察を通してー」『日本国際観光学会論文集』第 24 号, 2017 年 3 月, 101-109 頁。