

# 日系LCCのビジネスモデル再構築 持続的成長の視点から

著者	鶴岡 公幸
雑誌名	Global communication studies = グローバル・コミュニケーション研究
号	5
ページ	149-165
発行年	2017-03
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1092/00001426/">http://id.nii.ac.jp/1092/00001426/</a>

〈研究報告〉

## 日系 LCC のビジネスモデル再構築 ——持続的成長の視点から——

鶴岡 公幸

### Reconstructing the Japanese LCC Business Model to Achieve Sustainable Growth

Tomoyuki TSURUOKA

This paper examines the current LCC (low-cost carrier) market in Japan and Asian neighboring countries from the viewpoint of sustainable growth and in consideration of LCC companies, passengers, and competitors. The domestic LCC boom began in 2012 when Peach Aviation, Spring Japan, Jetstar Japan, and AirAsia Japan (now Vanilla Air) entered the skies of Japan. The key to success for these new LCCs has been to move the maximum number of passengers at the minimum cost. The LCC business concept is based on the Southwest Airlines model; i.e., people fly more often when flight is more affordable. Although LCCs have the same business model, their performances vary. In order to improve their performance, it is suggested in this paper that LCCs should recognize political and economic risks that exist in the aviation industry and focus on basic business principles (which reduce risk) instead of recklessly offering flights to new destinations. The author emphasizes the importance of domestic passengers as the main target market for Japanese LCCs and the necessity for them to avoid dependence upon international inbound tourism.

キーワード：日系 LCC、LCC ビジネスモデル、持続的成長

はじめに

現在、日本に就航する LCC (low-cost carrier: 低コスト航空会社、格安

航空会社)は約20社ある。LCC専用ターミナルは成田国際空港第3ターミナルにあるが、2017年初旬に関西国際空港、数年以内には中部国際空港にも建設される予定で、2020年の東京五輪までに三大都市圏の国際拠点空港すべてにLCC専用ターミナルが設けられることになる。一方、国内の地方空港のうち約30空港が、増大するインバウンド需要を取り込むべくLCCの誘致により黒字化を目指しているが、その多くが外国人観光客を対象とした海外路線である。しかし海外路線頼みは政治的・経済的要因に左右されるリスクが伴うため、需給バランスの急変がありえることに留意し、過度な依存は避けるべきである。日系LCC各社はインバウンド依存ではなく、旅行者全体の8割を占める国内旅行者の移動手段としての需要を喚起することを経営の中核に据えることで、持続的成長が可能となる。インバウンド市場は増加していると言っても2兆円規模であるのに対し、国内旅行者市場はその十倍に当たる20兆円ある。競争が激化し淘汰が進むアジア太平洋地域の航空市場において、国内LCC各社は従来のサウスウエスト航空モデルの単純模倣ではなく、独自の身の丈と市場環境に適合したビジネスモデルを構築することが求められる。本稿では、国内LCC各社が持続的成長をする上で必要な要因を考察・提言する。

## 1. 先行研究と本研究の位置づけ

LCCに関する研究は先行するサウスウエスト航空(米国)、ライアンエア(アイルランド)、エアアジア(マレーシア及びアジア諸国)に関する事例研究、エリア研究として行われてきた。また、1970年代以降の航空業界再編、規制の見直し、EUやASEANの航空自由化、着陸料、航空運賃、機材、ターミナル整備、空港施設などハード面の外部環境への取り組みに関するテーマについて、LCC先進国である米国、EU、東南アジア諸国を中心に行われてきた。しかし我が国におけるLCC研究は、本格参入が2012年3月以降と歴史が浅く(「4. 国内LCCの現状」を参照)、それ以降も社名や資本構成の変更等があった中で十分な蓄積があるとは言い難い。本研究は我が国における最新のLCCの市場動向を踏まえたマーケティングの視点による考察・提言という点で新規性があり有意義である。

## 2. LCC の定義

LCC とは「効率化の向上によって低い運航費用を実現し、低運賃で簡素化された航空輸送サービスを提供する航空会社」（花岡、2015:12）と考えられる。LCC 各社はノーフリル（No-frills）と呼ばれるサービスの簡素化で低費用の運航の実現を目指している。マイルージポイントや空港・機内での細やかなサービスを提供する FSC（Full Service Carrier: レガシーキャリア、大手航空会社）とは対極をなす存在と考えられてきた。しかし LCC を単純に「格安航空会社」と呼称することは現状にそぐわない。なぜなら繁忙期には FSC と比較しても低運賃とは言えない LCC もあり、路線と予約時期・方法によっては LCC 同様の低航空運賃を提供する FSC も多数存在するからである。LCC の中でも機内サービスの一部は無料であり、FSC の中でも一部を有料化しているケースも多い。つまり日本でも海外でも、LCC と FSC の境界線が現実には曖昧になっているのが実態である。世界の主要航空市場に占める LCC のシェア（座席キロベース、2012 年実績）は北米では 30%、西欧では 39%、東南アジアでは 52% にまで成長している。日本国内では 2012 年 3 月の参入後、旅客数、シェアともに増加しており、2014 年 3 月時点ではシェア 7.5% である（国土交通政策研究所、2014:5）。しかし各国で数多くの LCC が誕生する一方で、すでに多くの LCC 路線が就航開始から短期間のうちに見直しまは中止されている場合も多く、市場としては参入と撤退が繰り返されている激しい競争環境にある。

## 3. LCC のビジネスモデル

LCC 業界では多くの航空会社が、サウスウエスト航空をビジネスモデルとして参考にしている。サウスウエスト航空は 1971 年から営業を開始し翌年の 1972 年から 40 年以上利益を計上し続けてきた。同社の特徴は米国内の 2 地点多頻度の運航システムであり、業界平均を大幅に下回る折り返し時間によって支えられている。サウスウエスト航空の創業者ハーバート・ケレハーはユーモアのセンスを採用基準にし、顧客よりも従業員を第一に重視するなどユニークな経営方針を掲げ注目された。サウスウエスト

モデルの特徴について、花岡は以下を構成要素とすると述べている(花岡、2015:13)。

- ① 低運賃
- ② 高い座席利用率
- ③ 有料機内食、有料機内エンターテインメント、特定座席指定課金など付帯サービス有料化による限定的な顧客サービスを実現
- ④ 2地点間のポイント・トゥ・ポイント・ネットワーク(2つの地点をノンストップで結ぶ乗り継ぎサービスなし等による費用削減)
- ⑤ 短い折り返し時間による高い機材稼働率(座席キロ当たり費用の削減)
- ⑥ 非混雑空港・セカンダリー空港活用(機材稼働率向上や空港使用料減免で費用削減)
- ⑦ 座席クラスの一本化
- ⑧ 多くの利用者が座ることのできる高密度な座席配置(座席当たり費用の削減)
- ⑨ 機種統一(整備費用やパイロット・整備士の訓練費用等の削減、機材一括購入割引)
- ⑩ 航空券のインターネット予約・販売の推進(人件費、広告費、各種手数料の削減)
- ⑪ 従業員の複数業務(マルチタスク)兼務(人件費削減)

さらにこれらの要素を支えるロイヤリティと生産性の高い従業員の存在がある。これらの要素は相互に関連しており、どれか一つだけを実現しても全体的な効率化には結びつかない。長距離を飛ばず短距離を2地点で結びノンストップで運航するので、機種は統一できる。短時間の飛行だから食事を出す必要はなく、狭い座席でも乗客は我慢でき、目的地に着いたら乗務員が互いに協力し合い、簡単な清掃をして20分以内に離陸することが可能となる。このようにこれらの要素は相互関連性があり「要素同士がお互いに原因となり結果となる因果関係が何度も繰り返され、相互に依存

しながら強化し合う」(根来、2004:5)、そのため、一部でも欠けると全体の効率と運航に支障が生じる。

このような理由で、サウスウエスト航空は、マイケル・ポーターが模倣困難な仕組みとして紹介した典型例である。つまりサウスウエストモデルは一見するとその仕組みを簡単に模倣できるように全ての要素が有機的に組み合わないと機能せず簡単にはできないのである。このことが多くの LCC がサウスウエスト航空をモデルとしながらも、商業的な成功を収められていない理由と考えられる。

#### 4. 国内 LCC の現状

LCC は、グローバル経済と地方経済の活性化を支える新しい交通インフラとして我が国でも 2012 年の本格参入以降、注目されるようになった。国土交通省 (2015) によると、2014 年の LCC 国内線旅客数は 700 万人、シェアは 7.6%、国際線旅客数は 460 万人、シェアは 7.5% であった。その後も旅客数、シェア共に増加傾向にある。2015 年、我が国を訪れる外国人数は前年度 47.1% 増の 1973 万 7 千人と過去最高で、日本政府観光局 (JNTO) が統計を取り始めた 1964 年以降、最大の伸び率になったが、LCC を活用したアジア諸国からの海外旅行客数の増加が大きく寄与しているという。

2012 年は、日本の格安航空元年と言われ、ピーチ・アビエーション (Peach Aviation)、エアアジア・ジャパン (AirAsia Japan) (現在はバニラ・エア (Vanilla Air))、ジェットスター・ジャパン (Jetstar Japan) の 3 社が就航した。これに上海を拠点とする中国の春秋航空日本 (Spring Japan) を加

表 1 日本における LCC の発展経緯

2012 年	3 月	ピーチ・アビエーション就航
	6 月	春秋航空日本 上海—茨城線 就航
	7 月	ジェットスター・ジャパン就航
	8 月	エアアジア・ジャパン就航
2013 年	11 月	エアアジア・ジャパンがバニラ・エアに商号変更
	12 月	バニラ・エア就航

えた4社が日本国内を拠点とするLCCであると言われている。

我が国のLCC3社は開業当初は経営が厳しい状況だったが、2015年度は全て黒字化し経営が軌道に乗り出した。この中で、最も業績好調と言えるのはピーチ・アビエーションである(2016年3月期の営業利益は前期の2倍強の61億円、3期連続単年度黒字)。バニラ・エアはエアアジア・ジャパンとして全日空とマレーシアに拠点を置くエアアジアとの合弁会社としてスタートしたが、経営方針が合わずわずか1年で合併を解消し、ANAホールディングス100%出資のバニラ・エアとして2013年11月から再出発した。訪日客の増加、原油安に支えられ、2015年度の営業利益は15億円となった。ジェットスター・ジャパンも2016年6月期営業利益が13億円と初の黒字化を達成した。

こうした中でもピーチ・アビエーションの業績が継続的に好調なのはなぜだろうか。その大きな要因と考えられるのが拠点空港の違いである。ピーチ・アビエーションは関西国際空港を拠点としている一方、他のLCCの3社は成田国際空港を拠点としてスタートしており首都圏での競争激化を招いてきた。関西国際空港は24時間空港であり、かつ混雑空港ではないため、機体稼働率の向上には好都合であり、また東南アジアの主要都市にも近いというメリットがある。これによってピーチ・アビエーションは、他のLCCよりも高い機体稼働率を実現した。一方、成田国際空港は騒音規制のため深夜11時から早朝6時までは利用できないため、稼働率を高めたいLCCにとっては使いづらい空港である。かといって首都圏には代替となりうる第二空港(セカンダリー)は存在しないと言ってよいだろう。茨城空港、静岡空港では首都圏までの時間がかかりすぎる。このような中で、成田国際空港では2015年4月7日、LCC用の第3ターミナルが開設された。24時間オープンで、同空港を利用しているLCC14社のうち5社が移転した。国内のLCCではピーチ・アビエーションを除くバニラ・エア、ジェットスター・ジャパン、春秋航空日本が移転した。施設利用料が半額でLCCの参入が増えるよう図られている。LCCは早朝の出発が多いため、フードコートは朝4時からオープンさせている。

一方、アジア・オセアニア諸国のLCC各社から見ると日本への国際線

には LCC 成長のポテンシャルがあると見なしており、2015 年以降、新規参入、新路線の開設が目立っている。新千歳空港には韓国の LCC、ティーウェイ航空(新千歳-韓国の大邱)が乗り入れ、春秋航空日本は、中部国際空港と中国の 5 都市を結ぶ路線が 2015 年 6 月末に就航し、関西国際空港と並ぶ拠点化を目指している。アジアの顧客は価格に敏感であるため、格安運賃を提供すれば集客効果が期待できる。一方、「利用者が低迷している地方空港は、LCC の乗り入れを積極的に誘致している」(遠藤・寺田、2011:31)。

海外 LCC の中ではシンガポール航空が運営する LCC スケートも、格安運賃で限定的な乗客サービスを提供しているが、シンガポールのチャンギ国際空港が拠点である。成田-シンガポール線は台北を経由する中長距離運航の LCC であるが、往復航空運賃は 4 万 3 千円程度で搭乗率は高く、主に日本人、台湾人、シンガポール人の乗客ニーズを満たしている。LCC 各社はサウスウエストモデルの幹となる要素のみを踏襲し、それに付随する枝葉の要素については、現地に適応したマーケティングを含めた経営努力を重ねることで利益を挙げている。

業界全体の懸念材料としては、日本国内のみならず、LCC 各社が路線網を一斉に拡大したことでパイロット不足が慢性化しており、人材の確保が大きな課題である。国内では国交省が航空各社に対して安全面での審査を厳格にしている。

## 5. LCC を取り巻く環境変化と動向

国土交通省国土交通政策研究所が 2014 年に公表した調査研究によれば、LCC シェアは 12 年 3 月の 0.9% から 14 年 3 月には 7.5% に高まり、それ以降も上昇傾向が続いている。このような中で LCC を取り巻く環境は 2016 年 4 月以降次のような変化があり、航空各社の経営戦略に大きな影響を及ぼすことが予想される。

### 5.1. 中国関税引き上げ

中国政府は 2016 年 4 月 8 日から、海外で購入した商品を国内に持ち込



む際に課す関税を引き上げた。一般的な家電は20%から30%に、高級腕時計は30%から60%、酒や化粧品は50%から60%に引き上げた。また個人による海外商品の代理購入ビジネスに対して実質的な増税を始めた。紙おむつなど日用品輸入に利用されていたが「爆買い」に水を差す可能性がある。中国政府には内需を増やすため資本の海外流出を食い止めたいという政治的意図があることに留意する必要がある。

## 5.2. 競争激化

海外のLCC各社が国内の地方空港へ相次いで参入している。シンガポールのスクートは2016年10月からシンガポールと札幌路線を開始する。香港エクスプレスは7月に香港と高松路線を開始した。中部国際空港近くに本社を置くエアアジア・ジャパンも2017年以降の参入を目指しており、日本及び東南アジア諸国の競争環境は一段と激しさを増しており、過当競争状態に陥る可能性がある。

## 5.3. LCC各社のアジア連携

LCC各社が国境を超えてアジアで連携する動きをみせている。発券を一括し乗り継ぎを容易にすることが狙いとみられる。バニラ・エア、スクート、セブ・パシフィック航空(フィリピン)、ノックエア(タイ)、ノックスクート(タイ)、チェジュ航空(韓国)、タイガーエア(シンガポール)、タイガーエア・オーストラリアの8社が新アライアンスを組み、ウェブサイトでは航空券を一括販売することで、利用者は航空会社ごとに購入する手間が省け利便性が向上する。新連合名は「バリューアライアンス」となる。一方、香港の大手LCCの香港エクスプレス航空、祥鵬航空(中国雲南省)、ウルムチ航空(新疆ウイグル自治区)、西部航空(重慶市)の4社が予約や乗り継ぎで航空連合「U-FLY」を結成している。

## 6. 日系LCCの課題

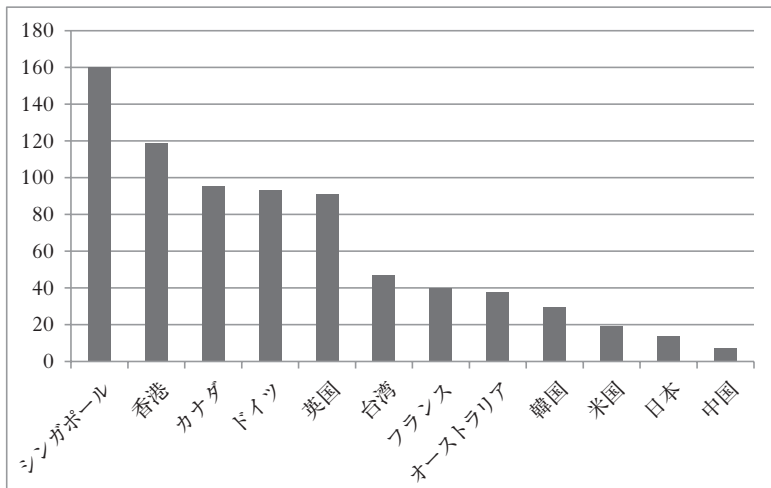
上記で述べたような環境変化の中で国内のLCC各社が持続的成長のため何に留意すべきだろうか。経営安定のための利用者を拡大する方向性と

## 日系 LCC のビジネスモデル再構築

しては、経済的政治的事情で需給バランスが変化しやすいインバウンド顧客に依存するのではなく、国内旅行者の潜在需要の活性化を経営の中核に置くべきである。日本人の海外への出国率は、以下の表 2 のとおり欧米の先進国、近隣の韓国、台湾、香港、シンガポールと比較しても圧倒的に低く潜在需要を見込むことができる。

JTB 総合研究所 (2016) によると、海外旅行の一人当たりの平均回数は 1.7 回と 2000 年から変化がほとんどなく、実質海外旅行者数は 2015 年 1039 万人で、日本人の 10 人に 1 人も海外旅行をしていない現状である。日本人にとっては LCC が就航している片道 4 時間以内で行ける台北、ソウル、香港、上海などアジア近郊都市は時間的にも費用的にも行きやすい。特に価格に影響を受けやすい若年層の取り込みをはかり国内路線、国際路線共に短距離・中距離の旅行需要を活性化することが望ましい。顧客視点から見た LCC に対する主な不安・不満は「機内サービスがない」「座席が狭い」「よく遅れる」「インターネットでしか予約できない」「安全面が心配」などであることを踏まえ、今後の課題について考察する。

表 2 主な国の出国率 (国外旅行者/人口)



出典：日本政府観光局 (JNTO) 「日本の国際観光統計 2013」より著者作成

## 6.1. 安全確保と定時発着率

顧客層を安定的に確保するためには、新規顧客をリピート顧客にすることが必要である。新規顧客を得るためのマーケティングコストは既存顧客の維持と比較して5倍かかると言われている。LCCにおいてリピート顧客獲得のための大前提となるのが、安全の確保と定時発着率の改善である。国内LCCの運航では過去4年間、死亡事故に繋がるような深刻な航空事故はないが、いくつかのトラブルは発生している。

2014年4月、那覇空港に着陸しようとしたピーチ・アビエーションの航空機が海面近くで異常降下するトラブルがあり、運輸安全委員会は機長が無意識のうちに操縦ミスをした可能性が高いとする事故調査報告書を公表した。2013年から2014年にかけてバニラ・エアとピーチ・アビエーションの操縦士が操縦室内で風景写真を撮影し交流サイト(SNS)に投稿したため、それぞれ社内処分を受けている。2016年4月、バニラ・エアは台北から成田に到着した159名の乗客を誤って誘導し、入国手続をせず入国させた問題で国土交通省より厳重注意を受けた。こうした人為的なミスが発生しないよう服務規程の遵守及び労働条件の改善を含め従業員に過度な業務上のプレッシャーがかからないような労務管理の徹底が必要である。

一方、定時発着率の向上は利用者の利便性において最重要項目の一つである。定時発着が実現されなければ利用者は目的地でのスケジュールの変更を余儀なくされ、時間に余裕のある個人旅行者ならともかくビジネスユーザーを捉えることはできない。ピーチ・アビエーションの井上慎一CEOによると、ピーチ・アビエーションの定時出発率は78%で手本とするライオンエアの90%にはまだ開きがあるという(日経ビジネス、2015:102)。なお国内に乗り入れている海外のLCCにしばしば大幅な遅滞が発生しており、そのことがLCC全体のイメージを損ねている可能性もある。この意味で海外のLCCと峻別されるだけのブランド力の構築が国内のLCC各社により一層求められる。

## 6.2. 複数拠点と新路線開拓

国内LCCが今後持続的成長をするためには、拠点となる空港を一ヵ所

ではなく複数持つことが必要である。国内 LCC 各社には後発参入のため最大の利用客数を有する羽田空港の発着枠がほとんど割り当てられておらず、このことが FSC との格差が大きく開いている要因の一つと考えられる。FSC との差を縮めるためには成田国際空港や関西国際空港など一カ所だけを拠点とするよりも、複数の拠点空港を持つことが利用客拡大には必要不可欠である。拠点空港が複数あると天候などのリスクが分散できるのでメリットが大きい。日本の国土面積は意外と広く北は北海道、南は沖縄まで南北に長いいため豪雪や台風の影響を常に考慮しなければならない。利用者にとっても複数の LCC が拠点空港に乗り入れていけばより利便性が高まる。

例えばバニラ・エアは東南アジアに路線網を広げる目的で、台北を成田に次ぐ第 2 拠点と位置付け、台北と東南アジアを結ぶ路線を計画している。ピーチ・アビエーションは東南アジアへの就航に備え那覇空港を第 2 の拠点化すべく客室乗務員の採用を沖縄でも始めた。春秋航空日本は成田国際空港のみならず中部国際空港を第 2 の拠点として路線を拡大している。ジョットスター・ジャパンに関しては現状では成田国際空港のみを拠点としているが、ジェットスターグループ全体の運航戦略の中でアジア・オセアニア市場をカバーしていると思われる。

LCC の狭い座席とサービスなしでも機内で耐えられる時間は 4 時間程度までと考えられるので、それを超える国際路線の拡大には慎重であるべきだろう。台北と香港には国内 LCC 3 社すべてが就航しているが、それ以外の地域でも 4 時間以内であれば海外路線開拓の余地はある。なおバニラ・エアは 2016 年 12 月から、成田・セブ路線を開設するが運航の所要時間は 4 時間 15 分、片道 14,780 円からを設定している。この路線は LCC では既にセブエアが就航しており競合することになる。

### 6.3. 顧客の獲得と維持

一方、マーケティング的視点からは、ターゲット顧客の再構築が検討課題である。FSC は出張目的のビジネス客、LCC は旅行目的の個人客という従来の単純図式を見直す必要がある。つまり LCC が今後、成長するた

めには、ビジネス(出張)や帰省・私用目的の顧客の割合を増やしていく必要がある。FSCでもLCCでもない第三勢力と言われるスカイマークは法人客を取り組むためのキャンペーンを既に実施している。国内LCCは国際路線に関しては主要なターゲットを日本人顧客に絞り、拠点空港とアジア近郊都市の搭乗率向上に努める一方、拠点空港を除く地方空港を使用する国際路線にはむやみに手を広げず、海外資本のLCCとは市場を棲み分けるのが得策である。なぜならインバウンドへの依存体質はリスクが伴う。静岡空港では8月中国路線の廃止が響き、前年同月比16%減少した。茨城空港でも中国・杭州路線が就航から約3か月半、揚州経由の成都便が就航からわずか2週間で運休となるなど国際線は撤退が相次いでいる。

一方、ブランド認知がFSCと比較して圧倒的に劣るLCC各社はサービスの品質向上が欠かせない。ピーチ・アビエーションは関西国際空港を拠点としながら商業的な成功を収めているが、就航当初、事務所の備品をネットオークションで購入する映像がテレビで放映されるなど、LCCとしてのイメージ戦略も顧客獲得に功を奏したと思われる。同社は最近各地の音楽フェスと連携を始め、音楽フェスの会場にブースを出している。若年層の地方開催のコンサートの移動手段として飛行機を使う消費動向に着目したからである。またピーチ・アビエーションは機内食で近畿大学と協力してウナギ味のナマズ蒲焼の提供をはじめた。ジェットスター・ジャパンはファミリーマート、ローソン、ミニストップ店頭の情報端末から航空券を現金で購入でき、クレジットカードを持たない学生らの便宜性を高めている。さらにスマホ画面に表示したQRコードを読み取り機にかざして搭乗できるサービスを行っている。ピーチ・アビエーションは客室乗務員による関西弁の機内アナウンスメント、バニラ・エアは客室乗務員によるユーモア溢れる自己紹介など常時ではないが工夫をしている。これらはサウスウエスト航空のユーモアを交えた機内サービスをベンチマークにしていると思われる。大きな売り上げ向上に繋がらなくても、このような地道なプロモーション活動の積み重ねが大切だろう。

なおFSCはマイレージサービスがあることにより顧客の囲い込みにある程度成功している。従って国内LCC各社もリピート顧客を増やすため

にはマイレージサービス、回数券の発行、会員制度などの利用者特典によるファンづくりを従来の LCC のビジネスモデルの枠を超えて検討する時期にきている。

## 7. 日系 LCC のビジネスモデル再構築

日本の LCC 各社を取り巻いている状況、環境変化、課題について述べてきたが、これらを踏まえ、サウスウエストモデルと比較した上での日系 LCC ビジネスモデルについて述べていきたい。まず LCC の本質である「低運賃」を実現し多くの利用者に活用してもらうという目標は変わらない。LCC を利用する理由は「他の手段より安いから」（国内線 87.9%、国際線 82.3%）（JTБ 総合研究所、2014:1）という結果からも低運賃が LCC の生命線であることは明らかだ。従って「低賃金」を実現する上での構成要素である機内サービスの有料化、座席クラスの本体化（クラスが異なると異なるサービスを提供せざるをえなくなりオペレーションも複雑になる）、機種統一、航空券のインターネット予約・販売の推進、従業員の複数業務はそのまま継続すべきであろう。一方、2 地点間のポイント・トゥ・ポイント・ネットワークについては、地方空港同士を 2 地点で結ぶほどの国内需要が現状ではない。新千歳、成田、中部、関西、福岡、那覇といった国内の拠点空港間、あるいはこれらの拠点空港と地方空港をノンストップで結ぶことで、FSC と従来の LCC の中間型モデルが日本の LCC 市場の現実に合わせている。また拠点空港があるエリア周辺には商業ベースで利用できる非混雑空港・セカンダリー空港が存在しないため、拠点空港を起点とした就航ルートの基本とすべきである。但しそれだけでは路線数が限られるため、複数の拠点空港をハブとして目的地と 2 地点を結ぶ路線運航が基本となるだろう。

さらに今後の顧客層の維持のためには、LCC とは無縁と思われていたマイレージサービスや回数券の発行などが、ピーチ・アビエーションの井上慎一 CEO が語る「空飛ぶ電車」を実現するためには必要となるだろう。従って、日系 LCC のビジネスモデルは、旧来のサウスウエストモデルとは表 3 で示すようにいくつかの点で異なることになる。

表3 FSC・LCC サウスウエストモデル・LCC 新モデルの対比表

分類	内容	FSC モデル	LCC サウスウエストモデル	日系 LCC モデル
サービス	機内サービス	飲み物・軽食	無し、有料	無し、有料
	座席指定	有り	無し	有り
	座席クラス	2~4 クラス	1 クラス	1~2 クラス
	FFP	有り	無し	検討課題
	接続サービス	有り	無し	路線による
	便数	路線による	多い	路線による
	定時性	低い場合あり	高い	低い場合あり
運賃	種類・制約条件	複雑	単純	単純
	水準	種類による	安い	安い
流通	航空券販売	直販・代理店	直販	直販・代理店
運航	機材	多種類	1 種類	1 ~ 2 種類
	路線	多様な路線	短距離	短距離・中距離
		ハブアンドスポーク	ポイント・トゥ・ポイント	複数のハブを有するポイント・トゥ・ポイント
	座席密度	比較的低い	高い(狭い間隔)	高い(狭い間隔)
	使用空港	主要空港	中小空港	複数の主要空港

(遠藤・寺田(2011)等を参照し、著者作成)

## 8. まとめ

規制緩和が進めば、国内線と近距離国際線の利用が進み、LCCの市場シェアは更に進むと思われるが、その一方で、我が国の新幹線のような高頻度、高速度でかつ安全に都市間を大量に鉄道輸送している国は少なく、国内のLCCにとっては常に有力な代替手段である。リクルートグループの調査機関が2015年3月に実施した調査では、今後、海外旅行でLCCを利用したい人の割合は47.7%と前年より7.0%低下した。国際線LCCの就

## 日系 LCC のビジネスモデル再構築

航が増える一方で、国際線の浸透は曲がり角に来ている（日経 MJ、2015:15）。LCC の本格就航から 4 年が経過し利用者は、一時のブームから LCC を移動手段の選択肢として冷静に見るようになってきている。

各社に共通する課題は、安全性、定時発着率を確保しながら、拠点空港の複数化、マーケティング努力を積み重ね、持続的成長を実現することである。そのためには、身の丈に合わない事業拡大の誘惑に陥ることなく、サウスウエストモデルの根幹要素に原点回帰し低コストの維持をしつつも各社のオリジナルな経営努力が肝要だろう。東京・大阪間の新幹線の時間（2 時間 33 分）価格（13,620 円）と同等あるいはそれ以下で LCC を使用すれば、国内はもとよりアジア近郊都市に行ける時代となった。このことをより多くの日本人に実感してもらい、新たな旅行需要を喚起することが、国内 LCC 各社にとって必要だろう。

### 謝辞

本稿は、神田外語大学グローバル・コミュニケーション研究所研究助成（2015-2016）共同研究プロジェクト（共同研究者：河越真帆）「グローバル経済における LCC ビジネスモデルの再構築」による研究成果の一部である。

### 付録 日本国内に就航する LCC 一覧（2016 年 9 月現在）

エアライン名	区分	就航路線
バニラ・エア	国内路線	成田 ⇄ 札幌・那覇・奄美大島
	国際路線	成田 ⇄ 台北・ホーチミン（台北経由）・高雄・香港、 関西 ⇄ 台北、那覇 ⇄ 台北
ピーチ・アビエーション	国内路線	成田 ⇄ 札幌・福岡・那覇、関西 ⇄ 札幌・仙台・成田・松山・福岡・長崎・宮崎・鹿児島・那覇・石垣、 那覇 ⇄ 福岡
	国際路線	羽田 ⇄ ソウル、関西 ⇄ ソウル・釜山・台北・高雄・ 香港、那覇 ⇄ 台北・香港・ソウル
ジェットスター・ジャパン	国内路線	成田 ⇄ 札幌・関空・高松・松山・福岡・大分・熊本・那覇



ジェットスター・ジャパン	国際路線	成田 ⇄ 台北・香港・マニラ、中部 ⇄ マニラ、関西 ⇄ 香港
春秋航空日本	国内路線	成田 ⇄ 札幌・広島・佐賀
	国際路線	成田 ⇄ 重慶・武漢、関西 ⇄ 重慶・武漢・揚州・鄭州、上海 ⇄ 札幌・茨城・羽田・中部・関西・高松・佐賀
スクート	国際路線	成田 ⇄ シンガポール(台北経由)、関西 ⇄ 高雄
タイガーエア台湾	国際路線	台北 ⇄ 函館・仙台・成田・羽田・中部・関西・岡山・福岡・那覇、高雄 ⇄ 成田・関西
Vエア	国際路線	台北 ⇄ 羽田・中部・関西・福岡・那覇
香港エクスプレス	国際路線	香港 ⇄ 成田・羽田・中部・関西・高松・広島・福岡・鹿児島・石垣
上海吉祥航空	国際路線	上海 ⇄ 羽田・中部・関西・福岡・沖縄
奥凱(OK)航空	国際路線	天津 ⇄ 羽田・関西
イースター航空	国際路線	ソウル ⇄ 成田・関西・福岡・那覇、釜山 ⇄ 関西
エアプサン	国際路線	釜山 ⇄ 札幌・成田・関西・福岡
ジンエアー	国際路線	ソウル ⇄ 札幌・成田・関西・福岡・那覇、釜山 ⇄ 関西・那覇、済州 ⇄ 茨城
チェジュ航空	国際路線	ソウル ⇄ 札幌・成田・中部・関西・福岡・那覇、釜山 ⇄ 関西・福岡
ティーウェイ航空	国際路線	ソウル ⇄ 札幌・成田・関西・福岡・佐賀・大分・那覇、大邱 ⇄ 関西
タイ・エアアジア X	国際路線	バンコク ⇄ 成田・関西
ジェットスター・アジア	国際路線	シンガポール(台北経由) ⇄ 関西・シンガポール(マニラ経由) ⇄ 関西
エアアジア X	国際路線	クアラルンプール ⇄ 羽田
セブ・パシフィック	国際路線	マニラ ⇄ 成田・中部・関西・福岡、セブ ⇄ 成田

参考文献

- 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」『Journal of the Tokyo University of Marine Science and Technology』7巻、31-39頁
- 国土交通政策研究所 (2014) 『LCCの参入効果分析に関する調査研究』(国土交通政策研究第118号)、国土交通省国土交通政策研究所
- 国土交通省 (2015) 「我が国のLCC旅客数の推移」国土交通省調査報告資料 <https://www.mlit.go.jp/common/001116913.pdf>
- JTB総合研究所 (2014) 「LCC利用者の意識と行動調査2014」JTB総合研究所 News Release 2014年第9号 [http://www.tourism.jp/wp/wp-content/uploads/2014/07/research\\_140730\\_lcc-20141.pdf](http://www.tourism.jp/wp/wp-content/uploads/2014/07/research_140730_lcc-20141.pdf)
- JTB総合研究所 (2016) 「2016年海外旅行の現状についての調査」JTB総合研究所 News Release 2016年第14号 [http://www.tourism.jp/wp/wp-content/uploads/2016/09/20160909\\_overseas-trip-current-2016.pdf](http://www.tourism.jp/wp/wp-content/uploads/2016/09/20160909_overseas-trip-current-2016.pdf)
- 日経MJ (流通新聞) (2015) 「海外旅行はLCC7ポイント減」2015年7月8日、日本経済新聞社
- 日経ビジネス (2015) 「物まねでは成長できないピーチ・アビエーション CEO 井上慎一」2015年11月30日、102-105頁、日経BP社
- 日本政府観光局 (2014) 『JNTO 日本の国際観光統計 2013年』国際観光サービスセンター
- 日本政府観光局 (2016) 「PRESS RELEASE」2016年1月19日、日本政府観光局
- 根来龍之 (2004) 「事業戦略と因果モデル：活動システム、戦略マップ、差別化システム」早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ6号、早稲田大学 IT 戦略研究所 [http://www.waseda.jp/prj-riim/2004\\_RIIM-WP-06.pdf](http://www.waseda.jp/prj-riim/2004_RIIM-WP-06.pdf)
- 花岡伸也 (2015) 「LCCの本質と国内LCCの将来」『ていくおふ』137号、12-21頁、株式会社ANA総合研究所
- Peach Aviation 株式会社 (2016) 「平成28年3月期決算について」2016年6月14日プレスリリース、Peach Aviation 株式会社 <http://www.flypeach.com/application/files/9714/6588/7683/160614-Press-Release-J.pdf>