

氏名	野村 尚司		
学位の種類	博士（経済学）		
学位記番号	博経済甲第89号		
学位授与年月日	平成26年3月24日		
学位授与の要件	学位規則第3条第3項該当		
学位論文題目	わが国におけるLCCの事業展開		
論文審査委員	委員長	教授	薄井 和夫
	委員	教授	金子 秀
	委員	准教授	水村 典弘
	委員	教授	菰田 文男

論文の内容の要旨

1978年の米国の航空規制緩和法によって新規航空企業の参入・航空企業間の競争が激化し、低コスト・低運賃によるLCC（low cost carriers）の出現を招き、この動きは、米国から欧州、東南アジア、オセアニアへと広がったが、日本が位置する東北アジアでLCCが定着するには時間がかかった。わが国では、2007年に外国LCCが日豪線で運航を開始したが、2011年まで日本国籍のLCCは存在せず、2012年になってようやくその運航が開始され、「LCC元年」と呼ばれるようになった。本研究は、この日本のLCCに焦点を当て、現在の問題点と将来の展望を探ろうとするものである。

本研究は、以下の諸章によって構成される。

序論

第1章 航空自由化とLCCの成立

- 1.1 先行研究レビュー
- 1.2 LCCのコスト分析とその特徴
- 1.3 LCC発展の契機となった米国の航空自由化と諸外国への影響

第2章 日本の航空・旅行市場の発展と形成

- 2.1 わが国の航空自由化の進展
- 2.2 日本における本格的LCC時代の到来
- 2.3 「国産LCC」と「準国産LCC」
- 2.4 日本に初就航した国際線LCC、豪州・ジェットスターの乗り入れ
- 2.5 1998年～2009年の日豪路線航空座席数と訪豪・訪日旅行者数に関する考察
- 2.6 日本市場における販売流通の特徴

第3章 LCCに関する意識調査

- 3.1 LCC の利用意向に関する諸調査
- 3.2 2010年7月の意識調査（海外旅行者、LCC 利用者、旅行会社、航空会社）
- 3.3 2012 年に実施した豪州・欧州の聞き取り調査
- 3.4 2010～12 年にかけて2回実施した調査に関わる小結

第4章 わが国におけるLCC の定着と課題に関する考察

- 4.1 旅行市場から見たLCC
- 4.2 航空産業から見たLCC
- 4.3 旅行産業から見たLCC
- 4.4 政府から見たLCC

結論

まず、**序章**において、著者は、LCCには2種類の定義が存在してきたことを示す。第1は、既存航空の運営方法を踏襲し、あくまでも「既存航空輸送の運営費用削減」に主眼を置いたLCCである。これは、日本航空3グループにおけるJALways4など、既存航空グループ内に設立されることが多かった。このタイプのLCCは、ハワイ、グアムなど客単価の安いレジャー路線を中心に運航され、客室乗務員はタイ人などを中心としたアジア各国から採用し、また運航乗務員も外国人を積極採用し給与水準の高い日本人乗務員比率を低下させることで人件費の圧縮に成功した。販売流通、整備や経営幹部については、既存航空部門の経営資源を利用していた。だが、本研究では、この類型に属する航空会社はLCCとは異なった事業形態として位置付け、「低費用(コスト)運航会社」と表記している。第2は、米国のサウスウエスト、欧州のイーージェットやマレーシアのエアアジア、豪州のジェットスターなど、既存航空が実施してきたサービス方法や販売流通手法を再検討し、そのコストや運営手法をゼロベースから再構築する事業モデルによるLCCであり、本研究ではこの事業戦略を採用する航空会社をLCCとして措定している。この区分によれば、1990年代から2000年代にかけて本邦で設立された、エア・ドゥ、スカイネットアジア航空などの新興航空企業はLCCの範疇から除かれるが、同時期に設立されたスカイマークは、元来、低運賃提供による企業間競争を志向し、2011年からより明確にLCC的な事業モデルを推進することを表明したことから、LCCに準じた位置づけが与えられる。また、2012年に設立されたジェットスター・ジャパン、エアアジア・ジャパン、ピーチ・アビエーションはLCCと言う範疇に入る。

第1章では、まず、海外LCCに関する諸先行研究を幅広く渉猟し、検討が加えられる。わが国での知見の集積は限定的であり、LCCが先行して進展した諸外国の事例を参考にしつつ、わが国における既存の航空産業・市場の状況に考察を加えているものが殆どであるが、著者はわが国の分析の場合、航空を利用する旅客(市場)の利用意向や、日本人の海外旅行の成立・発展とその背景、旅行者の予約・購買行動をも分析する必要があるとしている。

こうした先行研究レビューを基礎に、著者はLCCのコスト構造の分析に進む。ここで、特に全日空とスカイマークの比較が試みられ、全日空で嵩んでいるコストは、航空機材費、

運送費、空港管理費、機内サービス費であり、特に機内サービス費は、全日空で224億円を計上したのに対し、スカイマークでは33百万円に留まり著しく低くなっていることが指摘される。さらに著者は、①使用機種 of 簡素化と機材調達・整備費用の低減化、②第2次空港やLCCターミナルの利用、③機材稼働率の向上と現有機材での輸送力増加策、④サービスの削減と課金化、⑤付帯収入、⑥イーロードマネジメント・システムによる運賃設定と販売促進策、⑦簡素化した販売流通、⑧地方自治体からの補助金を、LCC独自のコスト構造をもたらす要因として指摘している。LCCはこれまで「当たり前」と思ってきた航空輸送の運営方法や提供プロダクトや提供価格をゼロベースから見直し、徹底したコスト削減によりすべては低運賃実現のために航空事業の再構築を実施してきた。だが、著者は、同時に、LCCといえども、独占的な市場シェアを獲得した場合は、参入前と比べて運賃が高騰し、利用者の利益が損なわれる可能性が存在することに注意を喚起している。

続いて、LCC誕生の契機となった米国の航空自由化とその諸外国への影響が詳細に分析される。米国については、初期の成功事例であるピープルエクスプレスとサウスウェスト・モデルが検討され、2012年現在、米国では国際線においてLCC旅客数は3.9%のシェアに留まっているものの国内線では27.7%のシェアを獲得するにいたっている。米国の影響は、欧州連合の域内サービス貿易の自由化などにより人流・物流の促進が必要になっていた欧州、ASEAN 域内での経済協力関係の緊密化が図られた東南アジアに波及し、さらに、元来保守色が強かったオーストラリア・ニュージーランドでも航空自由化が図られ、カンタスグループのように、強い独立性を持った「グループ内LCC」の運営に成功する事例も登場した。

続く第2章では、わが国航空機市場の自由化と旅行市場の発展の特徴が考察される。ここでは、まず、わが国における航空自由化の進展が概観され、1990年の自由化を受けて、新規の航空会社が相次いで設立されたが、その事業は、既存航空の経営手法をベースに、コストの削減、地域に特化した路線網構築、大手既存航空が所有しない小型機を使用した小規模市場をターゲットとした企業であり、その多くは事業不振による累積債務が増大したこと、2010年にわが国最大手航空企業日本航空が経営破綻し、産業再生法の管理下で再建に乗り出し、2012年に再上場を果たすという跛行的展開は、これまで政府規制の中で守られ先延ばしされてきた課題を一気に処理するための契機となったこと、2009年に日米両政府が権益の格差解消を条件にとしてオープンスカイに関する合意に達し、これまで航空企業・輸送力・路線などが国家間で厳しく規定されていた状態から、新規参入者も含めて航空輸送に参入・撤退しやすくなり、国を超えた企業間の提携に道を開いたことなどが指摘される。これと同時に、ジェットスター・ジャパン、エアアジア・ジャパン、ピーチ・アビエーション、スカイマークの現状が分析され、特に、「国産」LCCが設立される以前、2007年にカンタスグループの日本発のLCC乗り入れとして実現したジェットスターの実態が詳細に分析され、ジェットスターは、新規需要を創出したのではなく、カンタス・日本航空といった既存航空からの事実上の路線移管と市場継承を受けただけであったと結論づけている。

同時に、日本の航空市場で特徴的な点として、海外旅行において旅行会社の市場コントロールが強いことが明らかにされる。これは、他国の旅行者と比較して、日本人旅客は英語など外国語のサポートが必要で、旅行会社が提供する海外旅行商品に大きく依存してきたというわが国の特殊事情に由来するものである。1990年代前半では、海外旅行者の90%が旅行会社を利用し、2011年の時点であっても、日本人の海外旅行支出額の61%が旅行業者の取り扱いとなっていた。2007年に日本に初めて就航したLCC、ジェットスターも、このような事業環境に鑑み、LCCの特徴である直接販売よりは、むしろ旅行会社を経由した間接販売を主に展開した。日本市場では、座席在庫を旅行会社に「預け」、出発の1か月ほど前に予約の入った旅客を確定し、未販売分の残席は航空会社に返す「委託販売」に近い方法を実施してきたのであった。だが、航空会社は、売れ残りリスク回避の必要性から旅行会社に対し事前に提供する座席数を削減し、BtoCの直接販売強化に乗り出しており、また、販売手数料の減額・廃止や、インターネット専業旅行会社の台頭も相まって、既存の旅行代理店チャネルの見直しを行ない始めている。

第3章では、2010年時点で著者が実施した海外旅行経験者に対するウェブアンケート調査（過去1年間に海外旅行に行ったことのある首都圏在住の20才以上の男女、有効回答数1,036サンプル）、LCC利用者に対する聞き取り調査（日豪路線のジェットスター利用経験者、男性2名、女性4名、旅行回数が5～90回と海外旅行経験が豊富な旅行者）、旅行会社職員に対する聞き取り調査（旅行会社の経営者、企画部門・営業部門担当者4社6名、大手企業と中小企業の双方を含む）、航空会社職員に対する聞き取り調査（既存航空、LCC、外国航空総代理店それぞれの職員、企画部門、営業部門担当者各1名、会社の規模や事業内容により意見が異なる場合もあることから大手航空会社、LCC、チャーター会社からそれぞれ意見を聴取）、および2012年に実施した豪州・欧州における航空会社幹部・日系旅行会社幹部に対する聞き取り調査（シドニーとロンドン、アムステルダムにおいて、日系旅行企業幹部、豪州系航空企業幹部4社の合計6名）の結果が分析される。これらの調査から導き出された結果は次の通りである。

- 1) LCCを利用しない海外旅行経験者では、今後の利用航空会社について日系航空会社の利用意向が圧倒的に強く、LCC 利用意向は下位に留まった。他方、LCC利用経験者の意見では、インターネットや知り合いから事前に得たLCCに関する意見は概ね否定的な内容であったが、実際利用してみると良かったため、運賃が安ければ今後も是非利用したい、との意見が多く聞かれ、LCC利用経験の前後により、その利用意向に変化が現れていること。
- 2) LCC側からは、国際線における運賃認可手続きの迅速化と簡素化を求める声が聴かれたこと。
- 3) 豪州の航空関係者から、運賃政策を中心とした自由化に関し、旅行業法の管理下にある旅行会社が「抵抗勢力」となり、自由化を遅らせてきたのではないかとの指摘があったこと。

- 4) LCC 利用者から「値段の安い理由を事前に知りたい」との意見が表明されていること。
- 5) 旅行会社にとってLCCの進展は今後の事業展開に対して影響を与えると考えられるが、欧州の在外日系旅行企業の幹部たちは比較的冷静にこの動きを受け止めていること。
- 6) 過去の失敗にもかかわらず、航空グループ内でLCC事業を運営することには少なからぬメリットがあり、既存航空ではカバーしきれない市場セグメントを新たな「企業内LCC」事業により推進すべきであるとの考えが航空関係者より示されたこと。

以上の分析に基づき、**第4章**において、わが国におけるLCCの定着と課題に関する考察が行なわれる。第1に、著者は、日本のLCCを取り巻く外的要因の特徴として、日本のコスト高に起因する弱い価格競争力を指摘し、第2に、旅行会社の市場支配力が強い日本市場において、旅客への直接販売を志向するLCCの販売戦略の困難さを指摘する。特に、わが国に独自の問題として、国際航空券流通上の「航空法」と「旅行業法」の「ダブルスタンダード」の存在があり、LCCの販売戦略を定着させるためには航空法の運賃規則の緩和が必要であるとしている。第3に、LCC利用前と利用後で旅客の利用意向に変化が見られることであり、LCC利用未経験旅行経験者は概ねLCCに対して漠然とした不安を有しているが、LCC利用経験者は再利用意向が高く、「一度利用すれば次回利用に道を開く」ことと「低価格の魅力には抗い難い」ことが明らかであるが、利用者からはLCC利用判断のために、低価格の理由などを明示するなど情報の透明性を求める考えが示されている。第4に、わが国でのLCC参入による既存航空への影響について、既存航空は、LCCを競合相手としてだけでなく、同時に自社の事業運営面で利活用できると認識していること、グループ内でLCC事業を展開することは販売戦略だけでなく、労務上の課題解決にも利することが明らかとなった。

以上の考察の帰結として、著者が注目をする今後の展開方向は「ハイブリッド型LCC」である。それは「一般的なLCC」の特性を有しながらも、大型機材を使用することで長距離路線も運航でき、またビジネスクラスの設定を行うなど、既存航空の特性も有することで、既存航空の旅客市場の取り込みも意識したLCCの新たな事業モデルである。すでに、国際的には、エアアジアグループのエアアジアX、シンガポール航空グループのスクート、カンタス航空グループのジェットスター（長距離線）など、「ハイブリッド型LCC」を展開している例が出ており、今後のLCCビジネスの展開方向を示していると著者は指摘している。

論文審査の結果の要旨

以上のように、本研究は、わが国ではまだ歴史の浅い LCC の事業運営について、事実を詳細に分析することで、現在の問題点や今後の展望を明らかにしている手堅い実証研究である。その分析の詳しさ、用いている資料の確かさ、自ら独自に行なった航空幹部などへのインタビュー調査や消費者の調査などのオリジナリティの高い資料の使用などから、著者は、オリジナリティのある事実の発見と提言を行ない、今後の展望を見据えている。旅

行会社の日本独特の役割、国際航空券流通上の「航空法」と「旅行業法」の「ダブルスタンダード」の存在、LCC 利用前の利用後の利用者の顕著な意識の変化、企業内 LCC の労務対策的役割、ハイブリッド型 LCC への展望などはその一端を示すものである。このような実証の精度の高い研究に対し、審査員一同、一致して高い評価を与えた。

いくつかの課題は残されている。まず、著者自身自認しているように、LCC ビジネスは、わが国ではいまだ始まったばかりであり、十分な経験の蓄積がなく、今後、かなりの紆余曲折も予想される。今回の分析を踏まえ、わが国 LCC の今後を評価していくことは、重要な課題である。

第 2 に、本研究は、わが国 LCC の分析に力点を置いたために、諸外国の事例分析が手薄になりがちであったが、これらの事例は、ビジネスやマーケティングのケーススタディとして、豊富な実例を提供しているであろう。今後、機会を見て、これらのより詳細な分析を行なうことが期待される。

第 3 に、諸外国の LCC の利用実態は、東南アジアでの出稼ぎのための利用者に見られるように、観光よりも切実な仕事上の要請によるものが少なくない。こうした労働移動の構造は、わが国ではほとんど見られないが、観光目的だけで LCC 利用が諸外国並みに伸びていくかどうかは、なお疑問なしとしない。この点も、今後の観察が必要であろう。

とはいえ、以上の問題点は、まさに LCC 展開の今後に属する事柄であり、こうした問題点が本研究の価値を損ねるものでないことはいうまでもない。

審査員一同は、満場一致で、本研究が、博士（経済学）の学位に値することを確認した。

以上