

論文題目

わが国における LCC の事業展開

埼玉大学大学院経済科学研究科

学籍番号 : 10VE108

野村 尚司

目 次

図表リスト.....	v
序論.....	1
第1章 航空自由化とLCCの成立.....	6
1.1 先行研究レビュー.....	6
1.2 LCCのコスト分析とその特徴.....	11
1.2.1 使用機種 of 簡素化と機材調達・整備費用の低減化.....	14
1.2.2 第2次空港やLCCターミナルの利用.....	15
1.2.3 機材稼働率の向上と現有機材での輸送力増加策.....	17
1.2.4 サービスの削減と課金化.....	18
1.2.5 付帯収入.....	20
1.2.6 イールドマネジメント・システムによる運賃設定と販売促進策.....	21
1.2.7 簡素化した販売流通.....	22
1.2.8 地方自治体からの補助金.....	24
1.2.9 小結.....	26
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.....	27
1.3.1 米国の動向.....	27
1.3.2 欧州の動向.....	33
1.3.3 豪州の動向.....	35
第2章 日本の航空・旅行市場の発展と形成.....	38
2.1 わが国の航空自由化の進展.....	38
2.1.1 国際航空の自由化、オープンスカイとは.....	40
2.1.2 航空の安全に関する政府規制の見直しの進展.....	44
2.1.3 日系既存航空の課題 — 低い国内線搭乗率.....	44
2.1.4 日本市場における日系企業国際線航空座席供給量の課題.....	46
2.2 日本における本格的LCC時代の到来.....	48
2.2.1 ジェットスター・ジャパン.....	51

2.2.2	エアアジア・ジャパンとバニラエア.....	51
2.2.3	ピーチ・アビエーション.....	52
2.2.4	スカイマーク.....	53
2.3	「国産 LCC」と「準国産 LCC」.....	53
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.....	55
2.4.1	就航までの経緯.....	56
2.4.2	日本就航後の輸送力シェアの推移.....	57
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.....	58
2.5.1	訪豪・訪日旅行者数と直行便航空座席数の推移.....	59
2.5.2	提供航空座席のひっ迫と輸送旅客数の低下.....	60
2.6	日本市場における販売流通の特徴.....	62
第 3 章	LCC に関する意識調査.....	68
3.1	LCC の利用意向に関する諸調査.....	68
3.1.1	格安航空会社（LCC）に関するアンケート調査.....	69
3.1.2	主要旅行会社 57 社「海外旅行」アンケート調査.....	69
3.1.3	ローコストキャリアのインパクト研究.....	69
3.1.4	格安航空に関する自主調査.....	70
3.1.5	国際線 LCC 利用意向と満足度に関する調査.....	71
3.1.6	マレーシア・アイルランドでの既存航空・LCC に関する調査.....	72
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）.....	74
3.2.1	海外旅行経験者に対する Web アンケート調査.....	75
3.2.2	LCC（ジェットスター）利用者面談調査.....	79
3.2.3	LCC に関する旅行会社職員への面談調査.....	82
3.2.4	航空会社職員への面談調査.....	85
3.2.5	2010 年に実施した本調査から得られた示唆.....	86
3.3	2012 年に実施した豪州・欧州の聞き取り調査.....	86
3.4	2010～12 年にかけて 2 回実施した調査に関わる小結.....	91
第 4 章	わが国における LCC の定着と課題に関する考察.....	94
4.1	旅行市場から見た LCC.....	94
4.1.1	消費者の旅行に対する意識.....	94

4.1.2	年齢層ごとの年収の推移.....	95
4.1.3	行先別の日本人旅行者数の推移.....	97
4.1.4	日本人の休暇取得の現状と課題.....	98
4.1.5	地上における2次交通利便性の課題.....	102
4.1.6	日本における旅行市場の諸課題と特徴のまとめ.....	103
4.2	航空産業から見たLCC.....	104
4.2.1	既存の大手航空会社が参入したLCCビジネスの成功と失敗.....	105
4.2.2	市場セグメントの特定と経営の最適化.....	106
4.2.3	スカイマークが乗り越えなければならない壁：経営方針混乱の回避.....	108
4.2.4	“イメージ”としての『日系』LCCの限界.....	109
4.2.5	労務対策から見た既存航空とLCCの補完関係.....	110
4.2.6	ハイブリッド型LCC.....	113
4.2.7	大手航空グループの事業最適化戦略とLCC.....	118
4.3	旅行産業から見たLCC.....	124
4.3.1	日系既存航空のエコノミークラス座席数減に対する旅行会社の危機感.....	124
4.3.2	長距離LCC利用への期待.....	127
4.3.3	航空座席確保のための新たな展開 — 自社航空事業を推進するHIS.....	128
4.4	政府から見たLCC.....	130
4.4.1	LCC定着のための運賃のあり方.....	131
4.4.2	国際航空運賃申請に関わる条件緩和とその課題.....	132
4.4.3	国際航空券流通の「ダブルスタンダード」とその課題.....	134
	結論.....	138
	文献リスト.....	145

図表リスト

図 1 ユニットコスト比較 (日系既存企業・エアアジア)	13
図 2 クアラルンプール空港 LCC ターミナル (写真)	16
図 3 LCC 航空機とターミナルビルを結ぶ空調設備のない通路 (写真)	17
図 4 航空機の乗降方法の差異 (写真)	17
図 5 機内で飲食の販売を実施 (写真)	19
図 6 ウェブでスポーツイベント、コンサート、劇場のチケットを販売。(写真)	20
図 7 頭上の荷物入れには金融機関との提携クレジットカードの広告。(写真)	20
図 8 英国の LCC	21
図 9 フランクフルト・ハーン空港の雇用者数の推移	25
図 10 撤退事例：LCC 航空路線誘致のための補助金施策	25
図 11 LCC の類型	55
図 12 日豪間航空座席シェアの変化	58
図 13 訪日・訪豪訪問者数と直行便座席数の推移 (12 か月移動平均)	60
図 14 日豪路線仮定搭乗率	61
図 15 旅行業者の取扱額の推移	63
図 16 国内宿泊旅行者数および消費額	63
図 17 主要旅行会社のパッケージツアーの企画・造成・販売スケジュール事例	65
図 18 国際線 LCC 利用者 満足度	72
図 19 今後の海外旅行での LCC 利用意向	72
図 20 直近の海外旅行の手配方法	76
図 21 海外旅行経験者に対する Web 調査と LCC 経験者面談調査で得られた示唆	92
図 22 国民生活に関する世論調査結果の推移	95
図 23 行先別日本人旅行者数の推移	98
図 24 諸外国との年間休日日数の比較	99
図 25 わが国における年休の付与日数とその取得率	100
図 26 クアラルンプール国際空港 LCC ターミナル・市内中央駅間バス	103
図 27 既存航空のみの運営と既存航空・LCC への事業分化	107
図 28 航空事業展開 (既存航空のみ)	115

図 29	航空事業展開（既存航空と低コスト運航子会社）	116
図 30	航空事業展開（既存航空と LCC）	117
図 31	航空事業展開（既存航空・「原理主義」LCC・「ハイブリッド型 LCC」）	117
図 32	シンガポール航空の事業ポートフォリオ	119
図 33	豪州・カンタス航空の事業ポートフォリオ	120
図 34	全日空の事業ポートフォリオ	122
図 35	日本航空の事業ポートフォリオ	123
図 36	航空券流通面でのダブルスタンダードと国際航空運賃自由化の動き	135
図 37	航空会社と旅行会社が共存する上での課題	137
表 1	1 席あたりのユニットコスト（全日空・スカイマーク）	14
表 2	LCC の販売方法（直接販売・間接販売）	24
表 3	正面競争からブルーオーシャン創造への 6 つのパス	26
表 4	我が国の航空規制緩和政策	39
表 5	平均旅客搭乗率（主要日系航空企業・IATA）	45
表 6	日本における LCC（2013 年 9 月 20 日現在）	50
表 7	カンタスグループにおける運航会社の変遷（日豪線）	57
表 8	カンタスグループの 2013 年夏期スケジュールでの運航体制	57
表 9	旅行目的と予約方法の比較（マレーシア航空・エアアジア）	73
表 10	航空会社選択の理由（マレーシア航空・エアアジア）	74
表 11	回答者の性別・年齢の構成	75
表 12	海外旅行経験者アンケート回答者の海外旅行経験数・直近 1 年間の海外旅行経験回数（2010 年）	76
表 13	旅行会社での予約・決済方法比較	84
表 14	若年層（20～39 歳）の考える「今後の生活の力点」	95
表 15	5 年ごとの年齢層別平均年収の推移（男性）	96
表 16	5 年ごとの年齢層別平均年収の推移（女性）	97
表 17	destination 別旅行費用	98
表 18	諸外国との年休取得率の比較	100
表 19	スカイマーク・日系大手既存航空の比較（設定クラス・マイレージサービス）	

.....	109
表 20 日豪路線週刊提供座席数 (2006年 vs 2009年)	112
表 21 日系主要航空会社 (2社) 国際線航空機、1機当たりの平均座席数の推移 .	126
表 22 日系主要航空会社 (2社) 国際線航空機エコノミークラス座席比率の推移.	126
表 23 日系主要航空会社 (2社) 国際線週間提供座席数の推移.....	126
表 24 欧州における日系旅行会社から見た LCC との協働可能性	128
表 25 非公示運賃を利用した格安運賃と公示運賃である正規割引運賃の比較.....	135

序論

本稿では日本の航空産業の課題を把握したうえで、わが国における LCC¹事業展開上の特質を明らかにすることを目的とする。

2012年に我が国における LCC の運航が開始され、まさに「LCC 元年」と呼ぶにふさわしい状況となった。これまで米国から広がった航空自由化の世界的な広まりを受け、世界の航空事業戦略も徐々に変容した。特に航空輸送のコモディティー化が時代とともに進展し、安価かつ簡便に利用できる航空が求められる時代となった。そこで本稿は 2012 年に日本で運航を開始した LCC に焦点を当て議論を進めていく。

1978 年の米国・航空規制緩和法の成立以来、それは新規航空企業の参入をもたらした。その結果、航空企業間の競争が進展し低コスト・低運賃による LCC の出現・増大を促すこととなった。それは、米国に端を発し、欧州、東南アジア、オセアニアへ広がったものの、日本が位置する東北アジアでの定着までには時間がかかった。

LCC 市場が未発達な段階でのわが国の状況を鑑みるに、まず市場における航空利用者・未利用者の意識を手掛かりに、航空企業、旅行関連企業、政府、社会などの多面的な立場から考察を行うべきであると筆者は考える。航空輸送については国際輸送と国内輸送で、市場や販売流通、法制、その他のステークホルダーが大きく異なる。本稿では日本での LCC 展開に関して国際線を軸に論を進めることとする。

日本においては 2007 年に外国 LCC が日豪線で運航を開始したものの、2011 年まで日本国籍の LCC は存在せず、また 2012 年の運航開始後も現在進行形で進む日本の LCC 展開を考察する場合、そのデータや知見の蓄積は十分になされていない。また日本市場を語るうえで他産業でも話題に出る「経済のグローバル化」や「日本市場の特殊性閉鎖性」といった課題がどこに存在し、日本での LCC 展開に対してどのような影響が出るのかについては、まず巨視的なアプローチから開始する必要があるだろう。諸外国での LCC 導入期に見られた傾向を意識する一方、日本独自の課題、たとえば旅客の意識やその購買行動、航空券流通の特性、特に航空旅行市場に対して強大な影響を持つ旅行会社の存在などにも光を当てる必要がある。また、その背景となっている航空や旅行を取り巻く政策の構造についても分析

¹ LCC とは Low Cost Carrier の頭文字をとったもので、「格安航空会社」とも呼ばれている。その定義に定まったものはないことから、意味が極めて幅広く捉えられており、その語句が使用される環境や話者の認識により、意味合いが異なることには注意が必要である。

する必要があろう²。特に日本市場を概観するに当たり航空関連領域の研究だけでは十分な分析や特徴の把握ができないことが浮き彫りとなった。筆者はこの日本発旅行海外市場の購買行動に特に注目している。日本の海外旅行市場は「ユニークである」といわれる。その理由は諸説あるものの、母国語を日本語とし、総じて外国語が苦手な日本人が海外旅行を実施するうえでの「言語バリア」は無視できず、言葉の心配のない旅行会社が企画・販売する旅行商品に人気があることは当然であろう。そこで本稿では、航空券販売流通ならびに旅行商品の企画・販売で支配的な立場を有する旅行会社に関わる諸規定を定めた「旅行業法」も意識しつつその販売手法と旅行市場に対する影響に関する考察も加えている。

国際線航空旅客の種別には、自国から外国に行く「アウトバウンド旅客（主に日本人海外旅行者）」、外国から自国を訪問する「インバウンド旅客（訪日外国人旅行者）」、そして自国空港を乗り継ぎ・通過する「通過（トランジット）旅客」がある。本稿では、日本発着便においてアウトバウンド旅客の規模が大きいこと、ならびに LCC 利用客は通過旅客が少ないことに鑑み、日本発の海外旅行市場の特性を強く意識しつつ論を進める。

筆者は以上の状況を踏まえて、外国 LCC が日本に乗り入れた 2007 年のジェットスターの事例を手掛かりとして、日本において LCC が本格稼働する前段階からの経緯ならびにその意義について考察を行った。その後、2010 年時点で海外旅行者に対して LCC の利用意向に関するアンケート調査・面談調査を実施した。同時に異なったステークホルダー視点の必要性から航空企業ならびに旅行業界関係者に対しても聞き取り調査を実施した。また筆者は我が国で LCC が本格運航を開始する直前のタイミングである 2012 年 2 月に航空・旅行業界関係者に別途聞き取り調査を行った。特にこの調査では海外で旅行事業を展開する日系旅行会社幹部などを対象に実施した。

以上の諸研究により、日本における LCC 黎明期から、現在に至る諸相の中で特定された課題とその今後について考察を深めたい。

本稿での LCC の定義

「低費用（コスト）航空会社」を航空会社の事業形態として理解するには場合は、二種の類型が存在する。

第一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

² 章を改めて説明するが、航空券の流通に関し航空会社と旅行会社の手法の違いについて既存の航空会社が提供する航空券の流通に関しては研究を行っているものの、LCC 航空券流通に関する研究はほとんど見当たらない。

眼を置いた手法である。これは、既存航空グループ内に設立されることが多かった。具体的には日本航空³グループにおける JALways⁴がこの範疇に入る。主にハワイ、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。他方、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た。本稿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」と表記することとする⁵。

もう一つは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たうえで、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である⁶。これは費用や運営方法を見直した結果安くなった運営コストを武器に、旅客に対して低運賃を提供する手法をとることが多い。具体的には、米国のサウスウエスト、欧州のイーゼ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を指す。本稿ではこの事業戦略を採用する航空会社を「LCC」とし考察・議論することとする。また本稿では、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特に注釈を入れられない限り LCC の範疇から除くこととする。しかし同時期に設立されたスカイマーク⁷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、本稿でも LCC に準じた位置づけとして取り扱う。また 2012 年に設立されたジェットスター・ジャパン⁸、エアアジア・ジャパ

³ 企業名の表記については、できる限り我が国で使用される表現を用いることとする。たとえば日本航空は登記上の名称が日本航空株式会社、全日空は ANA ホールディングス株式会社となっている。本稿では表記の簡略化のために基本的にそれぞれ「日本航空」ならびに「全日空」の表記を使用することとする。また、外国航空企業もわが国で一般的に用いられているカタカナ表記を基本的に使用する。たとえば、豪州の Qantas Airways Limited は「カンタス」または「カンタス航空」といった表記となる。当然、文脈上で必要な場合には異なった呼称・表記を使用することがあることをご理解いただきたい。

⁴ 本企業は、ジャパンエアチャーターの社名で 1990 年に設立。レジャー路線を中心にチャーター便や日本航空の定期便運航委託を請け負う事業を展開した。親会社の日本航空の経営合理化の必要性から 2010 年に運航を終了し、同社は清算された。

⁵ 他の事例では、カンタス航空が 2001 年に運航を開始したものの 2007 年に事業を終了したオーストラリア航空がこの範疇に属する。

⁶ いわゆる「Point-to-Point」と言われる単純往復を基本とするシンプルな運航路線構築や、機内サービスの廃止・有料化、また空港サービス運営の簡素化・省力化などがある。

⁷ スカイマークについては 2011 年に同社代表取締役の西久保慎一氏が成田発着路線開設の記者会見の際に「(低運賃を徹底させる) LCC 的な展開を行う」旨の発言を行っている。また、2012 年に入ってから LCC 各社が設立され日本市場に参入し低運賃志向の旅客市場で競合していることから、本稿では 2011 年以降の同社の事業展開については LCC に準ずる取り扱いを行うこととした。但し 2014 年より長距離大型機エアバス 380 型機を導入予定であり、さらに手厚い「フル・サービス提供」を表明していることから、一つの企業で異なったサービス戦略を展開する可能性が存在することに留意願いたい。

⁸ ジェットスターはその後、豪州、ニュージーランドでの展開を皮切りに、2004 年にはシンガポールを拠点にジェットスター・アジアを設立。2007 年にはベトナムで経営不振に苦しむパシフィック航空に資本参加する形でジェットスター・パシフィック運営を開始した。また 2011 年に会社設立を完了し翌年運航を開始したジェットスター・ジャパンに続き、2013 年には香港にジェットスター・香港設立を目指している。

ン⁹、ピーチ・アビエーションはLCCとして取り扱う。

従来、航空輸送の中心的役割を担ってきたのは既存航空会社である。「既存航空」という用語には様々な概念が存在する。本稿ではLCCの対極概念として用いることとする。以下、既存航空について整理したい。

LCCとの比較において既存航空の特徴として、乗り継ぎ需要の重視が挙げられる。2地点間を移動する上で直行便利用となるとその選択肢は大幅に制限される¹⁰。既存航空では大都市拠点空港間の輸送に旅客収容能力の高い大型機材を運航させ、到着拠点空港から先の目的地へは小型機材で運航することにより、旅客の目的地選択肢が大幅に増加する。すなわち路線網を重視し拠点空港でのスムーズな乗り継ぎを確保することで顧客利便性向上を図る戦略である¹¹。航空サービスの観点では、既存航空はフル・サービス・エアライン(FSA)と呼ばれることも多い。たとえばマイレージ・サービス¹²や空港での待合ラウンジの提供、目的地までの預託手荷物輸送、機内では機内食、飲み物サービス、機内エンタテインメント、オーバーナイト・アメニティキット提供など、航空輸送に付随するサービスの提供が予め含まれている¹³。また、販売手法においてはLCCが旅客に対する直接販売を中心とするのに対し、既存航空では直接販売に加え旅行会社や企業などを経由した間接販売が多い¹⁴。さらにはLCCのように、航空自由化の進展後に出現した新しいタイプの航空会社との対立概念を有する「レガシーキャリア」¹⁵といった呼称もある。本稿では論旨に応じてこれらの表現を使い分けるものの、基本的には「既存航空」との呼称を用い、議論を進める。

本研究では「既存航空」と「LCC」の事業特性の差異を意識しつつ、市場や旅行産業、政府などの各ステークホルダーの立場や意識も踏まえたうえで、特に我が国におけるLCCの在り方を考察する。

⁹ 2012年8月に運航を開始したものの、業績不振や主要株主(全日空とエアアジア本社)間の運営上の齟齬から両社の提携解消に至り、2013年10月をもって運航を停止することとなった。その後、同社は全日空が引き取る形でブランド名を「バニラ・エア」に変更し、レジャー路線を中心に運航を再開することが発表されている。

¹⁰ 運航すべき空港の数が増えるほど、その路線数は膨大なものとなるため、すべての路線設定は不可能に近い。

¹¹ 乗り継ぎ機能を重視した拠点空港の運用に関しては、いわゆる「スポークアンドハブ・システム」などがある。既存航空は豊富な路線網を有することから「ネットワークキャリア」と呼ばれることもある。

¹² フリークエント・フライヤー・プログラム(FFP)と呼ばれることも多い。

¹³ LCCでは、このような付帯サービスは基本的に存在しないか、課金制であることから、余分なサービス(フリル)がない、「ノーフリル(No-frills)・キャリア」と呼ばれることも多い。

¹⁴ この件については章を改めて詳述する。

¹⁵ レガシーとは「遺産」「受け継いだもの」との意味であることからレガシーキャリアはこれまで積み重ねて来た経営ノウハウを生かして運営する既存の航空会社、との意味合いがある。しかし、同時に「過去の遺産」や「時代遅れの」といった否定的な意味合いがあることにも留意が必要である。

本研究の分析課題

これまで LCC は航空の自由化進展に伴い発展を遂げたことから、その多くは法制上の規制緩和の視点で語られてきた。また交通論の領域でも様々な先行研究がおこなわれてきた。市場の観点では旅客の特性やその消費行動や運賃水準の変化などを研究しているものもある。これらは 1970 年代後半に米国で始まった航空自由化を端緒に、後に欧州、豪州、東南アジアなどで研究が深まりを見せた。他方、わが国での民間航空の歴史が約 60 年を有するものの、LCC の展開は始まったばかりでありその研究の蓄積は少ないのが現状である。

本研究における筆者の関心は日本型 LCC の特徴とその課題を特定することであり、その具体的内容とは、日本の LCC を取り巻く外的要因の特徴、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 の販売戦略の適応可能性、LCC 利用前と利用後で旅客の利用意向に変化が見られるのか、また実際の利用者意識の特徴とは何か、また、わが国での LCC 参入による既存航空への影響、である。

本研究では、特に日本における「LCC 黎明期」の特徴、さらに今後期待される LCC のあるべき姿も提示したいと考えている。そこでまず前半においては、LCC 事業の特質を整理し、諸外国における LCC を概観する。さらに、わが国における航空の歴史とその概要と、わが国の旅行市場の特徴を見ていくこととする。後半では、筆者が実施した海外旅行を中心とした旅行者の意識に関する調査（ウェブによる量的調査・面談による質的調査）、ならびに旅行産業・航空産業関係者に対する面談調査を実施しその結果をまとめた。さらに、先行研究の文献渉猟に加え、「航空法」ならびに「旅行業法」の該当箇所に関する比較検討も実施している。その上でわが国における航空、特に LCC 事業展開に関連する諸相とその諸課題に関する考察を行うこととする。

第1章 航空自由化とLCCの成立

1.1 先行研究レビュー

LCCの誕生には航空の規制緩和が決定的な重要性を持つ。米国の航空規制緩和法に端を発した航空の自由化はEU、さらにはASEANやオーストラリア・ニュージーランドなどにも波及し、全世界的な広がりを見た。塩谷¹は新規航空会社が事業を成立させるための手法としてモンテカルロ法を用いて説明している。米国の航空自由化やLCCに関しては遠藤ら、またアジアのLCCに関しては花岡²らがアンケート調査などを実施し、LCC利用者のプロフィール分析などに関する研究を行ってきた。また航空運賃の分析については、長谷川らの研究³もあるものの、あくまでも規制下での運賃動向ならびにその決定メカニズムについての分析であり、航空運賃おける自由化が進展する中、規制下とは大きく異なる運賃戦略が中心となるLCC事業展開に関してはいささかその戦略を説明するには難があろう。航空企業のコスト分析ではIATA（国際航空運送協会）が2006年に全世界を網羅した分析を発表している⁴。本内容については、特にLCCと既存航空の対比を意識し、LCCのコスト削減策が既存航空にとっても事業効率化の観点から少なからぬ示唆を与えている、と結論付けている。また、他には航空経営研究所も既存航空とLCCのコスト構造ならびに収入構造について各種データを基に比較している⁵。

米国の航空自由化はLCCを語る上で最重要となる起点であり、特に塩見の研究は航空の自由化と政策の規制の在り方や独占の課題を航空歴史と関連させつつ分析を行っている⁶。規制緩和にかかわる研究では、他に戸崎⁷、高橋（望）⁸などが航空に限らず他の交通機関などの領域まで踏み込み研究を行っている。諸外国の航空規制緩和にかかわる研究ではデンプシー/ゲーツ⁹らが、またサービス貿易の自由化の観点からはキャスパー¹⁰が考察を行っ

¹ 塩谷さやか(2008)『新規航空会社 事業成立の研究 日本に於けるビジネスモデルと航空政策の革新』中央経済社。

² 花岡伸也(2010)「アジアにおける航空自由化の進展とローコストキャリアの展開」『運輸と経済』第70巻第6号、6月、(財)運輸調査局。

³ 長谷川通(1997)『エアライン・エコノミクス ―航空運賃の規制・競争・戦略―』中央書院。

⁴ IATA(2006), "Airline Cost Performance", *IATA Economics Briefing*, No. 5, International Air Transport Association.

⁵ 航空経営研究所(2012)「海外主要LCCと既存航空会社の経営指標(パート2・3)」、(株)航空経営研究所。

⁶ 塩見英治(2006)『米国航空政策の研究 ―規制政策と規制緩和の展開―』文真堂。

⁷ 戸崎肇(1995)『航空の規制緩和』勁草書房。

⁸ 高橋望(1999)『米国航空規制緩和をめぐる諸議論の展開』白桃書房。

⁹ Dempsey, P. and Goetz, A. (1992), *Airline Deregulation and Laissez-Faire Mythology*, Greenwood Publishing. (邦題: P・S・デンプシー&A・R・ゲーツ『規制緩和の神話 ―米国輸送産業の経験』日本評論社、1996年。)

¹⁰ Casper, D. (1988), *Deregulation and Globalization*, Harpercollins Publishers. (D・M・キャスパー(1993)『国際航空自由化論 サービス貿易とグローバル化』文真堂。)

ている。ゼニ¹¹は LCC の収入管理責任者という実務家の立場から既存航空が中心に行ってきたレベニュー・マネジメントに疑問を呈し、最新テクノロジーを駆使した利用者の消費行動分析からのアプローチの重要性を説いている。米国最大手の LCC サウスウエストについてはフライバーグら¹²がその事業特性に関する記述を残している。これは米国国内、しかも州内路線から州際路線への拡張、また新規空港乗り入れに関する法廷闘争など同社の事業発展段階の諸相を背景に詳述したものである。しかし航空政策ならびに空港や2次交通インフラなどが日本と大きく異なることから、あくまでも米国の LCC 黎明期の「物語」として理解すべきであろう。ポール・クラークは、航空会社の機材計画の面から、既存航空に加え LCC の機材選定に関して考察している¹³。

欧州では EC 共同市場の設立に向けた各国の経済緊密化を謳うローマ条約を受けて、橋本ら¹⁴は EC の運輸政策に関する分析を行っている。バトンら¹⁵は、欧州特にポルトガルにおける既存航空の寡占下にある路線に後発企業である LCC が参入した場合のインパクトに関して研究している。ウィリアムズら¹⁶は LCC が路線開設することによる地域経済に対するインパクトに関する研究を行っている。ジャラチ¹⁷は欧州におけるケーススタディーとして LCC の参入に対する既存航空による対抗戦略の類型化を試みた。また、小熊¹⁸は、LCC のハイブリッド化について、欧州での動向を紹介している。欧州 LCC では、大手航空会社が利用するハブ空港（プライマリ）空港の利用やチャーター航空企業の LCC 化が進展していることに説明を加えている。しかし現状では十全な効果を発揮できていないとしている。

アジアの LCC について、フォーサイスらは、ASEAN（東南アジア諸国連合）における航空自由化に向けた諸課題の特定と改革の提示を、政策、産業など広範囲な視点からおこなっている¹⁹。本研究では、欧州のような国内線も含めた大胆な航空自由化に入る前段階

¹¹ Zeni, R. (2007), "Can We Really Look to the Past to Forecast Future Demand?", *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 6, No. 4, pp. 312-314.

¹² ケビン&ジャッキー・フライバーグ(1997)『破天荒！サウスウエスト航空—驚愕の経営』日経 BP センター。

¹³ ポール・クラーク(2013)『買うべき旅客機とは？ 航空会社の機材計画のすべて』、イカロス出版。（原著：Paul Clark (2007), *Buying the Big Jets*, Ashagate Publishing.)

¹⁴ 橋本昌史編著(1994)『EC の運輸政策』日通総研選書（日通総合研究所）、白桃書房。

¹⁵ Button, K., Costa, A and Cruz, C. (2007), Ability to Recover Full Costs through Price Discrimination in Deregulated Scheduled Air Transport Markets, *Transport Reviews*, Vol. 27, No. 2, pp. 213-230.

¹⁶ Williams, A. and Balaz, V. (2009), Low-Cost Carriers, Economies of Flows and Regional Externalities, *Regional Studies*, Vol. 43, No. 5, pp. 677-691.

¹⁷ Jarach, D. (2004), Future Scenario For The European Airline Industry: A Marketing-Based Perspective, *Journal of Air Transportation*, Vol. 9, No. 2, pp.23-39.

¹⁸ 小熊仁(2012)「欧州における LCC のハイブリッド化とビジネスモデルの維持可能性」『運輸と経済』第 72 巻第 1 号、(財)運輸調査局。

¹⁹ Forsyth, P., King, J., Rodolfo, C.L., and Trace, K. (2004), "Preparing ASEAN for open Sky", *AADCP Regional Economic Policy Support Facility Research Project 02/008*, Monash International.

の ASEAN 地域内航空自由化に焦点を当てている。域内航空自由化による航空企業間の競争激化は航空企業の経営を圧迫する一方、観光消費の増加や経済的な恩恵が期待できるとした。しかし独占上の弊害や政府の補助金抛棄、また航空会社が新しい枠組みに適応するまでの時間が各社ばらばらであること、また ASEAN メンバー各国の政策実施能力を勘案すると、各国間の協力関係を構築しつつ時間をかけて自由化を実施すべきである、と結んでいる。タナスプシンら²⁰は、タイ国内線において既存航空と LCC の利用の理由、航空券購入方法、LCC 利用前に利用してきた交通機関などの諸相について分析を行っている。大島²¹は、日本における LCC の発展可能性について考察している。日本での特性を踏まえたうえで LCC の基礎的な要件を確認し、また東北アジアの地域特性も意識しつつ議論を進めている。同氏は ASEAN が経済共同体として域内航空の自由化進展により LCC の定着が進んだ一方、日本と韓国、中国といった北アジアにおける近隣諸国とは、政治的、感情的な溝もあることから共同体意識は全く醸成されていない、と指摘している。

日本で LCC の展開は 2012 年より本格的に始まったばかりであり、LCC 展開に関わる比較研究を行う上でその知見の集積は限定的である。またそれらの研究の多くが航空会社の経営や空港の諸課題などでの既存航空の手法を手掛かりに分析・考察しており、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。戸崎²²は日本における新規格安航空会社誕生の経緯として、1990 年代から 2000 年代にわが国で出現した新規の航空会社群、スカイマーク、北海道国際航空（エアドゥ）、スカイネットアジアならびにスターフライヤーを取り上げ、事業戦略の違いを整理している。酒井²³は、わが国における航空の歴史を巨視的に捉えた研究を発表し、国内路線での各社のさらなる経営効率化が必要と指摘している。高橋（広治）²⁴は 2006 年の段階でアジアの LCC 可能性について発表を行っているものの、ASEAN の LCC が中心であり、東アジアについてはマクロな視点からの研究となっている。諸外国と比較して我が国における LCC の進展状況はこれまで緩慢であった。その原因についてはコスト高や首都圏空港容量の制約また燃料税などの公租公課などの諸課題を切り口

²⁰ Thanasupsin, K., Chaichana, S. and Pliankarom, S. (2010), Factors Influencing Mode Selections of Low-cost Carriers and a Full-service Airline in Thailand, *Transportation Journal*, 2010 Winter, pp. 35-47.

²¹ 大島慎子(2010)「アジアの航空規制緩和 一格安航空会社（LCC）と日本市場」『筑波学院大学紀要』第 5 集、35～43 ページ。

²² 戸崎肇(2008)「航空市場における新規参入企業の経営分析」『明治大学社会科学研究所紀要』第 46 巻第 2 号、39～48 ページ。

²³ 酒井正子(2011)「変容する世界の航空界・その 5 日本の航空 100 年（下）」『帝京経済研究』第 44 巻第 2 号、帝京大学経済学会、79～110 ページ。

²⁴ 高橋広治(2006)「東アジア航空市場とローコストキャリアの将来像」、国土交通省国土交通政策研究所。

に様々な議論が展開されてきた、とした。村上²⁵は諸外国における LCC の展開を整理しつつ日本の LCC²⁶に関する分析と既存航空企業の競争行動に関する考察を試みている。西松²⁷は日本における国際観光を国際航空領域に引き付けて考察を行っている。中でも、プレミアムクラスとエコノミークラスそれぞれの需要の経年変化を紹介しており、2008 年のリーマンショック以降プレミアムクラスの大幅な落ち込みに対してエコノミークラス需要が堅調に回復し、レジャー需要の事業展開上「追い風」が吹いている状況を示した。しかしアジア地区における国際 LCC 展開に関しては未だ規模が小さく、今後 LCC の座席供給が地域の国際航空座席供給に影響を与えるだけのインパクトも持つまでは時間がかかる、との考えを示している。また中庭²⁸は、1990 年代後半に参入を果たしたスカイマークを例に、当時その親会社であった大手旅行会社 HIS による航空業参入の戦略とその意義を明らかにした。それは、「商品・サービスの市場への適合」よりは「むしろ既存航空の独占下にあった市場構造を変えるために不完全市場に参入する『戦略的参入』であった」としている。

航空券販売流通など旅行ビジネスから見た旅行の消費行動や旅行業界との関連における視点に立脚した分析・考察は小林²⁹などが行っている。同氏は特に日英の比較の観点で旅行ビジネスを分析している。狩野は、旅行企業の事業環境に関し、ポーターの「5 つの競争要因」を援用した上でわが国における大手旅行会社 4 社の分析を試みている³⁰。大森³¹は、日本における LCC を「和製 LCC」と定義し、今後の展開について、「(国内線はもとより)国際線といえども『おいしい昼飯でも食べて買い物して・・・』と気軽に日帰りするのが当たり前前の時代になるかも知れない。」などとし、LCC 利用により旅行のコモディティー化と旅行予算に対するメリハリ消費の可能性について示唆を与えている。海外ではオCONNELL³²がマレーシアとアイルランドでそれぞれ既存航空と LCC の利用旅客の違いについて

²⁵ 村上秀樹(2008)「日本の LCC 市場における競争分析:米国 LCC の事例を参考に」『経済科学研究所 紀要』第 38 号、神戸大学、83~95 ページ。

²⁶ 村上(2008)は 1990 年代後半に登場した、スカイマーク、エア・ドゥ、スカイネットアジア、などを LCC としその比較・検討を行っているが、これらの航空企業を LCC のカテゴリーとするかどうかは様々な意見が存在する。前述のとおり本稿では、これら新規に設立された航空企業は LCC とせず 1990 年代から 2000 年代にかけて設立された新興航空企業として位置付け、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・アビエーションを LCC として取り扱うこととする。

²⁷ 西松遙(2012)「日本の国際観光と国際航空について」『城西国際大学紀要』第 20 巻第 6 号、1~55 ページ。

²⁸ 中庭光彦(2008)「競争ルールの変更を目的とした戦略的参入の分析 ~エイチ・アイ・エスによる航空業界参入のケーススタディより~」『多摩大学研究紀要「経営情報研究」』第 12 号、15~25 ページ。

²⁹ 小林弘二(2007)『旅行ビジネスの本質 -観光・旅行・航空の日英比較-』晃洋書房。

³⁰ 狩野美知子(2008)「旅行者の競争戦略の分析 -大手 4 社の経営行動に着目して-」『静岡大学経済研究』第 13 巻 3 号、51~83 ページ。

³¹ 大森徹(2013)「和製 LCC がもたらすもの」『文教大学国際学部紀要』第 23 巻第 2 号、1 月。

³² O'Connell, J. and Williams, G. (2005), "Passengers' Perceptions of Low Cost Airlines and Full Service Carriers: A Case Study Involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia and Malaysia Airlines", *Journal of Air Transport Management*, Vol 11, pp.259-272.

調査を行っている。マレーシア・アイルランドでは、共に同国内で既存航空と LCC が共に存在し、利用者の意向などを比較・検討している。また欧州とアジア（ここではアイルランドとマレーシア）間の比較も試みている。またドイツで低価格運賃による航空事業を展開してきた企業、ハパグロイド・フルーク³³は、LCC の参入による既存航空や他の航空機関からの旅客流入効果や新規市場創造の影響について研究を行っている。空港運営の切り口では森・花岡³⁴が分析を加えており、既存航空が展開してきた民間航空輸送また航空輸送に欠くことのできない空港運営は変化に乏しく時代に対応していない、と指摘している。さらに野村ら³⁵は LCC 時代の到来を見据えたうえで、空港の在り方について考察を加えている。日本における空港容量面では、坂本³⁶ が国際航空の歴史的潮流を俯瞰したうえで、わが国の空港の現状と課題を説明している。特に需要が旺盛な首都圏空港、なかでも羽田空港の大規模拡張の必要性を強く説いている。

これら先行研究のレビューと共に、筆者は我が国における課題、とりわけ航空を利用する旅客（市場）の利用意向を重視すべきであると考え。また日本人の海外旅行の成立・発展とその背景、さらに旅行者の予約・購買行動についても意識を向けておく必要がある。鈴木³⁷は観光庁において休暇取得プロジェクトを推進する責任者として、諸外国の休暇取得促進策ならびに我が国における休暇取得促進策へ向けた研究を行っている。勤労者にとって有給休暇取得の容易さは旅行実施上の大きな条件となる。勤労者の有給休暇取得に積極的な政策を推進する豪州では政府に労務に関わる専門機関を設置し、また第 3 者機関を据えたうえで、年休取得の促進と監督を行っている。こうした状況下、同国での休暇制度に関わる研究をウーデンら³⁸や調査会社 AC ニールセン³⁹が行っており、年休取得が進まない日本の状況改善に向け少なからぬ示唆を与えている。

また本研究では、利用者の LCC に対する志向調査と共に、旅行企業や航空企業の幹部に対する聞き取り調査を行った。その過程で、特に既存航空における労務管理に大きな課題が存在することも浮き彫りとなった。オクセンブリッジら⁴⁰は同一航空グループ内に既存

³³ NFO Intratest (2002), "Monitor Group Analysis, Hapag Lloyd", The Future of Air Travel Conference, London, 2004.

³⁴ 森登・花岡伸也(2003)「航空運送事業の特性と空港整備運営のあり方」『第 27 回土木計画学研究発表会・講演集』土木学会。

³⁵ 野村宗訓・切通堅太郎(2000)『航空グローバル化と空港ビジネス —LCC 時代の政策と戦略—』同文館出版。

³⁶ 坂本昭雄(2006)「岐路に立つ羽田空港」『羽田空港の再拡張・国際化についての有識者論文集』、神奈川県・横浜市・川崎空港対策研究協議会。

³⁷ 鈴木昭久(2010)「休暇取得の分散化について」(観光庁観光産業課長講演)、流通科学大学観光ビジネスモデル研究会。

³⁸ Wooden, M. and Warren, D. (2007), "Paid Annual Leave and Working Hours", *Melbourne Institute Working Paper Series*, Working Paper No. 20/07.

³⁹ ACNielsen (2005), "Tourism Issues and Initiatives", ACNielsen Public Enterprise News

⁴⁰ Oxenbridge, S., Walles, J., White, L., Tiernan, S., and Landsbury, R. (2010), A comparative analysis of restructuring employment

航空と LCC を有する豪州・カンタスグループと、同一国内に、既存航空であるエアリングと新興 LCC、ライアンエアが存在するアイルランドの事例をその成功例として取り上げ、特に航空産業の環境変化に伴い事業構造の変革を実施する観点から、既存航空と LCC で豪州とアイルランドの事例を用い比較検討することでその手法の違いと、「ゴール」に至るまでの成功理由を分析している。また同様に労務の視点では、ドゥーレー⁴¹が LCC 登場前の時代における航空産業の労務関係についてその特徴を述べている。前出のとおり航空産業は規制が厳く企業間の競争メカニズムが働きにくかった時代が長く続いたことから、労働組合の力も強く、事業の再編成が進みにくい環境があったことを明らかにしている。

プーンら⁴²は LCC に対して詳細な聞き取り調査を実施し、世界的に進展する情報通信技術を駆使した事業構築や旅行情報や予約決済手法の精緻化などの観点から研究を深めている。

LCC の将来像として、カスティージョ=マンサノら⁴³は従来 2 地点間の短距離単純往復運航の事業手法に加え、目的地到達まで 2 区間以上を利用する比較的長距離を意識した乗り継ぎ旅客市場開拓の可能性も示唆している⁴⁴。

1.2 LCC のコスト分析とその特徴⁴⁵

LCC はここ数年急激な勢いで市場に定着し、勢力を拡大してきた。現在では北米やヨーロッパにおいて約 3 割の市場シェアを持つまでに成長している。しかしながら日本を発着する国際線の LCC 提供座席数シェアは全体のまだ 4.3%⁴⁶であり、世界の先進国の中では極端に低い⁴⁷。冒頭で触れたとおり、日本での LCC 展開は始まったばかりである。ここで

relationship in Qantas and Aer Lingus: different route, Similar destination, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 2, pp. 180-196.

⁴¹ Dooley, F. (1994), *Déjà vu for Airline Industrial Relations*, *Journal of Labor Research*, Vol. 15, No. 2, pp. 169-190.

⁴² Poon, T. and Waring, P., (2010), The lowest of low-cost carriers: the case of AirAsia, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 2, pp. 197-213.

⁴³ Castillo-Manzano, J., Marchena-Gomez, M. (2011), Analysis of determinants of airline choice: profiling the LCC passenger, *Applied Economics Letters*, Vol. 18, pp. 49-53.

⁴⁴ こうした新たな LCC のあり方については、第 4 章で詳述することとする。

⁴⁵ 本節は筆者の著述、「野村尚司(2011)『観光のビジネスモデル: 利益を生み出す仕組みを考える』(石井淳蔵・高橋一夫編)、第 3 章、学芸出版社。」を大幅に加筆修正したものである。

⁴⁶ 出典: トラベルジャーナル「2012 年夏期国際線航空座席数調査」データより筆者計算。適用 LCC: ジェットスター・アジア (シンガポール)、セブ・パシフィック航空 (フィリピン)、エアブサン (韓国)、エアアジア X (マレーシア)、ジェットスター航空 (オーストラリア)、ジンエア (韓国)、ピーチ・アビエーション (日本)、ティーウェイ航空 (韓国)、イースター航空 (韓国)。上海から茨城空港・高松空港・佐賀空港に乗り入れる春秋航空 (中国) は LCC とみなされているものの、本統計のデータ採取時点では定期便ではなくチャーター便として運航されているため本計算からは除外した。

⁴⁷ 東南アジア地域で LCC は順調にシェアを増大させ、2009 年の段階で 29% のシェアを占めるに至った。同時期の北アジア (日本・韓国) では約 4%、中国では 3% を占めるに過ぎない。(出典: CAPA(2009), *Global LCC Outlook Report*.)

は、LCC の特徴について概観することとする。

LCC の特徴は費用低減化により低運賃を実現させ新たな市場開拓に成功したことにある。運輸政策研究機構のコスト分析研究⁴⁸では、日系既存航空⁴⁹・米国 6 大ネットワークキャリア⁵⁰・アジアフラッグキャリア⁵¹・LCC⁵²でのユニット営業費用の比較を行っている⁵³。日系既存航空では 15.64 米セント、米国 6 大ネットワークキャリアでは 12.07 米セント、アジアフラッグキャリアでは 7.83 米セント、そして LCC（エアアジア）では 3.83 米セントとなっており、顕著なコスト差が存在することが判明した。日系企業の日系既存航空企業と LCC の差異に注目すると、LCC は特に機内サービス、着陸料、管制使用料、販売管理費、その他地上費などで費用の削減に成功している（下図参照⁵⁴）。また豪州・ジェットスターの事例では、人件費およびその他コストは本体より 40%安い水準である、とする研究もある⁵⁵。

上記、運輸政策研究機構の研究では、日本の航空会社が成長著しいアジア LCC に対抗するためには、さらなるコスト削減努力に加え空港制約による機材稼働率向上に限界があることや、（燃油税や割高な着陸料など）公租公課の差は外部要因であるため、自助努力による解決は困難である、としている。その上で、（日本国内ではなく）むしろアジア地域にローコスト部門を設立し、国内では実現が困難であるアジア LCC のモデルを採用しつつ、低運賃を望む顧客を獲得する戦略も検討すべき、と結論付けている。こうした流れを受け、2013 年に日系大手旅行会社 HIS では、タイを拠点に低コストを背景とした低運賃提供、ならびに日本市場の訪タイ旅客とタイ市場訪日旅客双方の旺盛な需要が後押しとなって、日・タイ路線の航空座席確保を企図したチャーター型 LCC を設立した⁵⁶。

⁴⁸ 出典：運輸政策研究機構(2007)『アメリカ航空産業の現状と今後の展望 ～過渡期にある国内市場とアジアでの展開～』（財）運輸政策研究機構国際問題研究所。ここでのユニットコストとは、営業費用を総 ASM（有償座席マイル。有償総飛行距離に座席数を掛けた数値である。）で除した数値であり、1 マイル有償飛行を行う上での 1 席あたりのコストを表している。

⁴⁹ 日本航空、全日本空輸の 2 社平均。

⁵⁰ アメリカン航空、コンチネンタル航空、デルタ航空、ノースウエスト航空、ユナイテッド航空、旧 US エアウェイズの 6 社。

⁵¹ エアチャイナ（中国国際航空）、キャセイパシフィック航空（香港）、タイ国際航空、シンガポール航空、フィリピン航空、マレーシア航空の 6 社。

⁵² マレーシアの LCC、エアアジア。

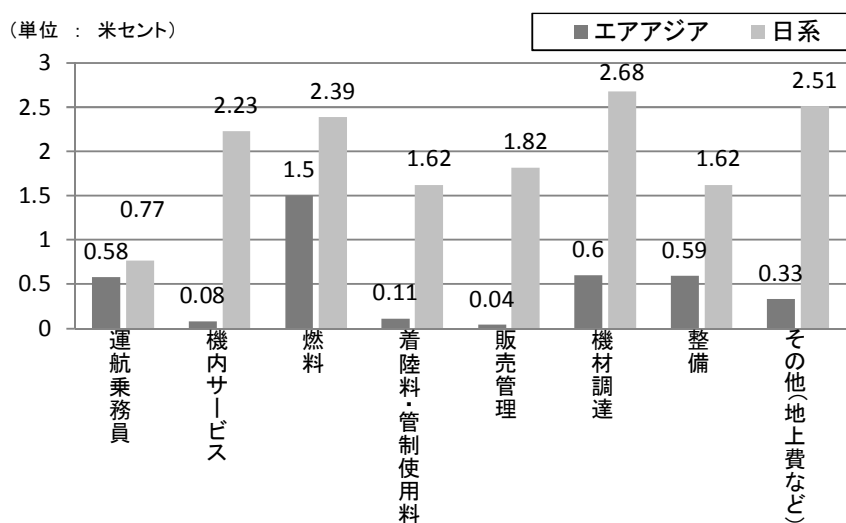
⁵³ 前出、（財）運輸政策研究機構(2007)、151～163 ページ。

⁵⁴ 「日本」は日本航空と全日空の合算。エアアジアは LCC としての位置づけとなる。1 飛行マイルの 1 席あたりのコスト。

⁵⁵ 丹治隆(2008)「急激に変貌する豪州航空市場」『運輸と経済』第 68 巻第 4 号、（財）運輸調査局、55 ページ。

⁵⁶ その内容については第 4 章にて詳述した。

図 1 ユニットコスト比較 (日系既存企業・エアアジア)



出典：運輸政策研究機構（2007）

筆者は日系企業で既存航空と LCC のコスト構造の違いを見るため、全日空とスカイマークで比較を試みた（下図参照⁵⁷⁾ ⁵⁸⁾。既存航空の全日空で嵩んだコストは、航空機材費、運送費⁵⁹⁾、空港管理費、機内サービス費である。特に機内サービス費については、全日空では 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、表中の数値に現れないほどの小さな割合となった。現在同社は日本国内線のみを運航し、機内サービスを徹底的に削減した LCC 的な戦略を実施していることもこの数字から浮き彫りとなった。航空機材費・整備費については、全日空が 565 席を配置する大型機から 39 席の小型機まで 12 機種を運用しているのに対し、スカイマークはボーイング 737-800 型機（177 席）の 1 機種のみを活用であり、ボリュームディスカウントなど規模の経済に由来した効果も想定され、ユニットコストの低廉化に成功している。従来、割高であると指摘されてきた既存航空人件費であるが、両社はほぼ同水準となっており、特に既存航空である全日空の人件費削減が奏功したことが推定される。

⁵⁷⁾ 因みに、上記のエアアジアと日系企業（日本航空・全日空）は、2007 年時点の調査であり、さらに飛行マイルで計算を行っているため、飛行キロで計算した全日空・スカイマーク比較と計算ベースが異なる、販売管理費の有無、また米セントと日本円の違いが存在することなどに留意願いたい。

⁵⁸⁾ 全日空とスカイマークを比較対象にした理由としては、有価証券報告書上、経費項目が比較的細かく出ているため分析の精度を高める可能性があったこと。さらに、遠藤らの研究で「日本航空、全日空、エア・ドゥ、スカイネットアジア航空、スターフライヤーと比較してスカイマークが最も低い水準にある。」としており、比較対象として優れている点にある。（出典：遠藤伸明・寺田一薫（2011）、36 ページ。）ちなみに、ジェットスター・ジャパン、エアアジア・ジャパン、ピーチ・アビエーションなどは事業費用細目に関する情報が開示されていない。

⁵⁹⁾ 全日空は業務委託費が 823 億円あり、スカイマークの 9 億円と比較して極めて多額である。

表 1 1席あたりのユニットコスト（全日空・スカイマーク）

	全日空	スカイマーク
1 燃料費・燃料税	2.81	2.38
2 空港使用料	1.05	0.87
3 人件費	1.24	1.26
4 航行費	0.49	0.41
5 整備費	1.05	0.88
6 航空機材費	1.54	1.17
7 運送費	1.10	0.27
8 空港管理費	0.76	0.46
9 機内サービス費	0.23	0.00
合計	10.27	7.71

出典：全日空・スカイマーク各有価証券報告書(2013年3月期)より筆者計算

注：各コスト項目を提供座席キロで除した数値(販売管理費は除く)(単位：円)

以下、諸外国で先行して発達してきた LCC の事業運営手法の諸相について 7 つの特徴を解説する。

1.2.1 使用機種 of 簡素化と機材調達・整備費用の低減化

LCC では機材を一括購入することにより航空機メーカーから大幅な割引を引き出すことに成功している。マレーシアの LCC エアアジアではこれまで中短距離用機材としてボーイング 737 とエアバス 320、2 種の機材を運用してきた。両機材はほぼ同じ搭載能力・航続距離を有するものの、操縦士免許(異なる型式証明)、整備設備や乗務員配置などで無駄が出ることも多かった。このことから経営陣は、ボーイング 737 型機は 2010 年度中に退役させ、エアバス 320 型機に単一化することで生産性の向上を図るとの決定を下した。さらに同社は事業拡大に伴う新規機材調達の必要性から、一度にエアバス 320 型機追加発注を行い最終的には 475 機体制とすると表明している⁶⁰。同時に機材の大量購入は一機当たりの整備コストを大幅に削減させる効果を併せ持つ。

一方、既存航空は、季節変動などによる需給バランスの変化や路線ごとに異なる市場規

⁶⁰ 欧州の大手航空機メーカー、エアバス社ではエアアジアが短距離用 320 型機を 100 追加発注し同機材は合計 475 機体制になることを発表した。これまで既に 100 機以上が納入され運航中であり、今後受注済みの機材が納入されると広範な路線ネットワークや便数充実が実現されることになる、と同社 CEO トニー・フェルナンデス氏は述べている(出典：Airbus (2012), “Air Asia Orders 100 More A320s”, 13 December, Airbus Press Release.)。さらに 2010 年 1 月にはエアアジアはオーストラリアの LCC、ジェットスター航空との業務提携契約を締結した。この契約の主眼は共同機材購入でありスケールメリットによる機材調達費用のさらなる低減化を企図したものである(出典：Flight Global (2010))。また近年燃料費が高騰し経営上の重荷となっていることから、燃費の良い機材確保が喫緊の課題となっている。上記の機材発注分には Boeing737 の MAX シリーズやエアバス A320 の neo(new engine option) シリーズといった従来の仕様の機体に対し、新規に開発された燃費の良いエンジンに換装した機材も含まれている。

模また多様な顧客特性に対応するため、運送能力の異なる複数の機材が混在している場合が多い。ちなみに日本航空では2010年3月末現在で21種類、全日空でも12種類の機材を運航している為、整備上コスト削減にも限界がある。エアアジアのような大量購入と比較して購入機材のロットが小さいことからスケールメリットを享受し難く調達コストの低減化は難しい。

クラークは、航空会社の機材計画について整理を行っている。LCC機材選定の上での必須条件としては、①低運航費用、②迅速なターンアラウンド（折返し空港における短い地上停泊時間）、③高信頼性、④乗降作業の容易さと迅速さ、⑤客室仕様の単純さを挙げている。他方、（LCCと同様の）短距離・定期（既存）航空会社の必須条件としては、①経済的価値の最大化、②競合他社に負けないアピール度、③客室差別化面での融通性、④顧客の高い評価、⑤貨物・手荷物のコンテナ化としており、事業モデルの違いが機材選定においても影響を与えていることを示した⁶¹。また、LCCの初期には、ボーイング737が「お決まりの機材」とされていたものの、それは初期の大手LCCとしてとして成功を取めた、米国・サウスウエスト航空の機材がボーイング737であったからであり、その後、英国の大手LCC、イーজেットがエアバス319型機を発注したところからこの見解は変化し、現在ではボーイングならびにエアバスどちらの航空機メーカーの短距離機材もLCC事業領域に適合することとなった、としている⁶²。

1.2.2 第2次空港やLCCターミナルの利用

欧米ではLCCの多くがプライマリ空港⁶³ではなくセカンダリ空港⁶⁴に発着するケースが多い。たとえば、英国・ロンドンを例にとると既存航空がヒースロー空港やガトウィック空港と言ったプライマリ空港を拠点空港として運航している。これに対し、LCCは都心から遠いものの空港使用料が安価なスタンステッド空港やルートン空港といったセカンダリ空港を主に利用している。野村ら⁶⁵は欧州のLCC拠点空港に関して、特にロンドン近郊のスタンステッド空港は全体に占めるLCCの比率は90%を超える、と指摘している。既存

⁶¹ ポール・クラーク(2013)、42ページ。

⁶² 前出、ポール・クラーク(2013)、28ページ。

⁶³ その都市を代表する主要な空港。都市中心地へのアクセスも便利であることが多いことから古くから運航している企業が発着権を確保しており、主に既存航空が使用することが多い。

⁶⁴ プライマリ空港以外の第2次的な役割を持つ空港。都市中心地から離れた場所に位置することも多く、アクセスの不便さから空港使用料割引などで安価な運用コストを武器にLCCの獲得に成功した例も多い。

⁶⁵ 野村宗訓(2009)「欧州における空港会社の戦略展開 ―複数一括運営の推進を中心として―」『経済学論究』第63巻第1号、関西学院大学、124ページ。

航空は豊富な路線網を生かしたネットワーク型の事業展開を志向する企業が多く、プライマリ空港をネットワーク網の結節点として重視している。つまり当該プライマリ空港発着の貨客のみならず、他の空港から拠点空港を経由して他の空港へ向かう貨客を獲得することで収入の増加を企図している⁶⁶。

アジア地域の事例では、マレーシアのLCC、エアアジアがマレーシア・クアラルンプール国際空港においてLCC専用ターミナルを使用している。同空港のメインターミナルは主に既存航空が使用しており、地下には市内中央駅と直結する高速鉄道駅を有している。メインターミナル・LCCターミナル間には連絡バスが運行されており、約20分の所要時間で結ばれている。本LCCターミナルは元来貨物ターミナルとして建設されたものを旅客用に転用した為、若干殺風景な印象は否めない。旅客はターミナルビルから搭乗橋（ボーディングブリッジ）で直接航空機に搭乗するのではなく、空港ビルから一旦屋外に出た後、徒歩で駐機場場に移動し、可動式タラップより航空機へ搭乗する。簡素な空港施設をそのまま利用した搭乗方法を実施することで追加の設備投資抑制に成功し、空港施設利用料の削減につながった。

図 2 クアラルンプール空港 LCCターミナル（写真）



（2010年3月筆者撮影）

⁶⁶ 欧州では他の国でもロンドンと同様の棲み分けができていく都市も多い。ドイツのフランクフルトでは、プライマリ空港のフランクフルト国際空港には既存航空を中心とした航空企業が主に就航。他方フランクフルトのセカンダリ空港であるフランクフルト・ハーン空港にはアイルランドのLCCであるライアンエアなどが発着している。この空港は元々NATO空軍基地であり、民間転用に伴ってライアンエアはこの空港に機材や整備部門を配置し運航基地（ベース）化した。

図 3 LCC 航空機とターミナルビルを結ぶ空調設備のない通路 (写真)



(2010 年 3 月筆者撮影)

図 4 航空機の乗降方法の差異 (写真)



左上：クアラルンプール空港 LCC ターミナル：LCC（エアアジア）は移動式階段で乗降。右上：バンコク・スワンナプーム国際空港旅客ターミナル：既存航空は空港ビルから搭乗橋にて乗降。（2010 年 3 月筆者撮影）

1.2.3 機材稼働率の向上と現有機材での輸送力増加策

既存航空と比較して LCC は地上停留時間が短い。これは機材の稼働時間をできるだけ長く維持するための方策である。乗客の降機後に地上の清掃作業員ではなく客室乗務員が機内清掃を行うのはコスト削減だけでなく航空機の地上停留時間を短縮させる効果も併せ持つ。エアアジアによると既存航空の地上滞在時間が約 1 時間であるのに対し、LCC は 25 分程度であると説明している。また一日当たりの機材稼働時間に関しては日系既存航空では約 7 時間の稼働時間に対し、LCC は 13 時間程度となっている、としている⁶⁷。

⁶⁷ 出典：小堀雅史(2012)「LCC 時代の航空経営の新たな展開」日本国際観光学会第 16 回全国大会基調講演。ANA 総合研究所の代表取締役副社長である同氏は、「既存航空を全日空、LCC を関西空港発着のピーチ・アビエーション」として説明している。

大型機材により長距離路線を運航する一部の LCC を除いて、大多数の LCC は 180 席程度の小型機を使用し、片道区間の所要時間が最大 3~4 時間の路線を中心に運航する。そうすることにより往復便の運航に要する 1 日当たりの乗務員勤務時間が最大労働時間を超えなければ機材・乗務員とも運航基地へ戻ることができる。運航基地の空港へ戻った機材はその後別の乗務員により運航されることで機材稼働率の向上を実現している。運航拠点空港からの往復便運航に要する時間が最大勤務時間を超過する場合は、目的地での休息または乗務員の交代を余儀なくされ、機材稼働率の低下だけでなく目的地空港での駐機料、乗務員手当、乗務員宿泊費用のコスト等の増加となる。また地方空港や大都市の中心地に位置する空港では、騒音問題などにより空港運用時間に制限がある場合も多い。そこで運用時間制限のない 24 時間空港への深夜・早朝運航を組みわせることで機材稼働時間が向上し、単位時間当たりの機材コストの低下につながった。

さらに LCC は座席前後の間隔を狭めることで機材あたりの乗客密度を引き上げ、1 機当たりの座席数を増加と 1 席あたりのコスト削減を同時に実現させている。エアアジアなどの LCC 近距離路線用の主力機材エアバス 320-200 型機では 180 席を配しているのに対し、日本の既存航空全日空では 166 席、スターフライヤーでは 144 席の座席数となっている。即ち、エアアジアなどの LCC 座席はスターフライヤーと比較において 1 席あたり 25%ほど専有面積が小さく狭いことになる。

現在、世界的に環境保護に向けた取り組みがなされている。航空関連では 2 酸化炭素排出量抑制に注目が集まっている。LCC は、上記のとおり 1 機当たりの座席数を増やしていることから、1 席あたりの 2 酸化炭素排出量は既存航空と比較して低くなる。このことから LCC は単に「安価な航空輸送」のイメージを超え、「『エコ』な交通」として社会にとって受け入れられやすいメッセージを伴った、「新しい航空の在り方」を提示することが可能となった。「安価」+「2 酸化炭素排出量の抑制」の特性を有する LCC の利用は、旅客だけでなく航空輸送に関わる各ステークホルダーの理解を得やすい状況が生まれてきたと言えないだろうか。

1.2.4 サービスの削減と課金化

LCC は付帯サービスの有料化、または廃止を推進してきた。たとえば機内サービスについては、既存航空では無料で提供している機内食、飲み物、毛布・枕、機内エンタテイメ

ントなどのサービスを削減するか、有料化を実施している⁶⁸。さらに食品企業等とのタイアップを積極的に行うことにより、機内食・飲み物等の食材の安価な調達が可能となった⁶⁹。また機内免税品販売も積極的に実施することで航空券販売とは別の付帯収入増加につながっている。機内誌は通常持ち帰りが可能であるが、エアアジアではコスト削減の観点から機内からの持ち出しを禁止している⁷⁰。

図 5 機内で飲食の販売を実施（写真）



（2010年3月、エアアジア機内にて筆者撮影）

既存航空ではマイレージサービス（フリークエント・フライヤー・プログラム）をマーケティング戦略の柱と位置付けている。これは自社利用に応じてポイントを付与し一定額に達したところで無料航空券などの特典をプレゼントするシステムであり、既存航空は既存顧客の囲い込みや反復利用の促進により収入の維持・増大を企図している。他方LCCにとってはプログラム維持コストが発生することや、低価格の航空運賃提供こそが顧客への最大のサービスとすることを理由に多くのLCCで導入していない。つまり削減したコストの原資は低運賃実現のために充てられている⁷¹。

⁶⁸ クアラルンプール国際空港のケータリング（機内食や機内販売などの調製・搭載）を行う車両には「world's fastest service（世界で最も速いサービス）」とのキャッチフレーズが掲げられている。これはスピードを持った機内サービスを実施することによるサービス業務効率性を重視している現れと言えよう。「質」を追求する既存航空にこのようなキャッチフレーズを見出すことはない。

⁶⁹ インターネットの画像内容は、「ドーナツ2個と暖かい飲み物で、9マレーシア・リング（約250円）。また機内販売に付いてくるクーポンでマレーシア国内の提携ドーナツショップで1ダース（12個）買ったなら6個オマケする」との他企業のプロモーションと連動している。

⁷⁰ エアアジア機内誌「Travel 3 Sixty」の表紙には、「For the reading pleasure of other passengers, please do not remove from aircraft. (他の乗客のために、お持ち帰りはご遠慮ください)」との表記が表紙に印刷されている。

⁷¹ 前出のとおり、スカイマークの年間機内サービス費はわずか33百万円に過ぎない。（出典：スカイマーク「有価証券報告書（平成25年3月期）」。）

1.2.5 付帯収入

LCC では前出の航空サービスの有料化に加え、旅行関連サービスの販売強化により付帯収入が増加傾向を示している。たとえば機内で提供する機内食・飲み物やアメニティだけでなく、ホテル、コンサート・イベントチケット、旅行保険、空港バス券などの領域にも広がりを見せている⁷²。また一般の注目度が高い機体外装や客室内装も一つの「メディア」と捉え、広告スペースとして活用しスポンサー企業からの使用料を徴収することで付帯収入の増加に寄与している。(写真参照)

図 6 ウェブでスポーツイベント、コンサート、劇場のチケットを販売。(写真)



(2010年3月に筆者撮影)

図 7 頭上の荷物入れには金融機関との提携クレジットカードの広告。(写真)



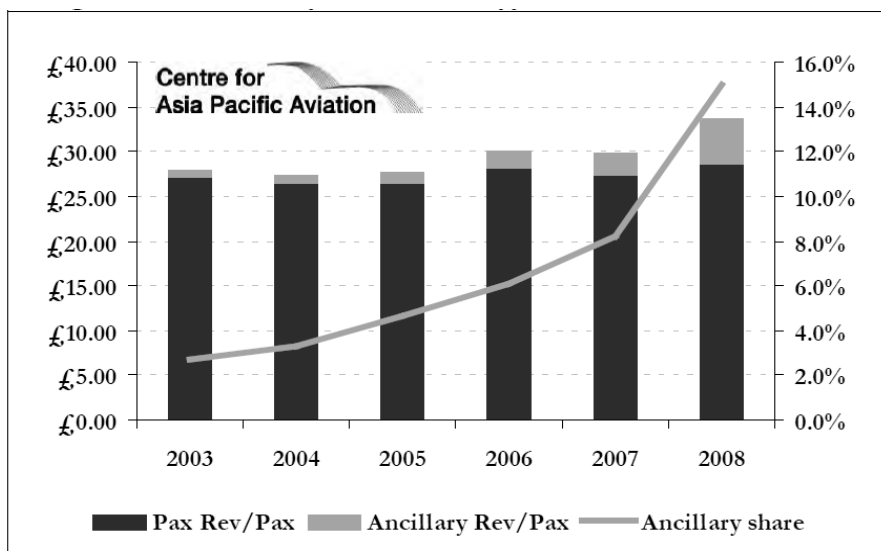
(2010年3月に筆者撮影)

⁷² エアアジア・ジャパンでは、成田空港の同社出発待合室内にエアアジア・ジャパン初の店舗「Air Asia CAFE(エアアジア・カフェ)」を出店。同航空機内へは食事・飲み物などの持ち込みは原則不可であったが、同店舗で購入した商品に限っては機内への持ち込みが可能、としている。

英国のイーージェットによると、同社の営業収入のうち付帯収入が占める割合は 2003 年に 3% 弱だったものが、2008 年には約 15%へと増加を見せた⁷³。(下図参照)

図 8 英国の LCC

イーージェアの平均旅客運賃収入・付帯収入と付帯収入シェアの推移



出典 : CAPA (Center of Asia Pacific Aviation)

1.2.6 イールドマネジメント・システムによる運賃設定と販売促進策

LCC は基本的には「低コストに裏付けられた低運賃提供」をその特色とし、低価格を志向する市場層に支持を得ている。LCC に限らず航空企業の販売管理は、複数の運賃価格帯に対して割当座席数のコントロールを随時行うことで収入の最大化を図る「イールドマネジメント手法」を用いている。各運賃に対する割り当て座席数は便ごとに異なっており、混雑している便では必ずしも低価格帯の運賃を購入できるわけではない。また販売する運賃種別は、需給関係に応じて刻々と変化する。閑散期は大幅な割引を実施して集客に努めることもあるが、繁忙期では高価格帯の運賃に対して多くの座席を割り当てることが多い。従って必ずしも 1 年中安価な運賃が提供されているわけではない。また購入のタイミング

⁷³ 米国内線では、低運賃を武器にする LCC の台頭に対抗するため既存航空側でも価格競争を余儀なくされた。運賃の低廉化を推進するため、既存航空側でも付帯サービスの有料化を推進する企業が増加している。2012 年現在、営業収入における付帯収入の割合は、大手 LCC のサウスウエストで 9.7%、ジェットブルーで 11.8%であるのに対し、アメリカン航空では 8.0%、ユナイテッド航空に至っては 14.4%を占めるまでになった。つまり、既存航空も LCC との競争が進展する中、LCC 的な事業モデルを採用・推進してきている。(出典：運輸政策研究機構 (2013)『アメリカ航空産業の現状と今後の展望 ～米国航空産業の最新動向及び米国航空市場における LCC の発展と空港へのインパクト』(財)運輸政策研究機構国際問題研究所、56 ページ。)

によっても価格に差が出る⁷⁴。一般的に早期に購入すれば安く、出発間際であれば高い価格設定となっている。LCC・既存航空共、同様の手法を用いているが、LCCは基本運賃そのものが安いところに特徴がある⁷⁵。

新規参入のLCCでは、シンプルで派手な宣伝キャンペーンを実施することが多い⁷⁶。イベント参加者がLCCのウェブから直接購入・利用してもらうことで購入上の慣れを醸成することを目的としている。

1.2.7 簡素化した販売流通

従来既存航空の航空券流通は専ら旅行会社を経由した間接販売に頼ってきた。旅行会社に支払う販売手数料負担に加え、予約・発券手続きにはGDS⁷⁷を利用しているため、複雑かつコストの高い流通となってきた。一方、LCCは基本的に自社のWebを経由したシンプルな直接販売を主に行っており流通コスト削減に成功した⁷⁸。これまで航空券の代理販売や航空会社から仕入れた航空座席と宿泊など他の旅行素材を組み合わせる旅行商品を販売してきた旅行会社は、旅客への直接販売シェアが大きなLCCの増加に危機感を持っている。このような状況を打開するためLCCの航空券販売に力を入れ始めている旅行会社も増えてきた。旅行取扱額の低下や、旅行商品の品揃え不足による販売リスク回避がその理由である。このような状況を踏まえエアアジアの本拠地であるマレーシアでは、同国最大手の旅行会社メイフラワートラベルなどでエアアジアの積極的な販売を開始した。他方日本の大手旅行会社に対するヒアリング調査では、これまで既存航空との取引の中で構築してきたGDSを経由した予約・決済システムをLCCにも適用したいとの意向が強いことも判明している。LCCの販売にはGDSを利用しないインターネットのWeb経由による予約・決済が必要であり、旅行会社にとって新たな設備・人的コスト増大要因と捉えられている⁷⁹。

インターネットを経由した旅客による予約・購入手続きは人手を介することなく、旅客

⁷⁴ わが国では、航空法105条が定めるところの運賃認可手続き制度上、市場の状況に合わせて運賃額を刻々と変化させにくい状況が存在してきた。本件については第4章にて詳述する。

⁷⁵ しかし、路線から既存航空が撤退し、新規にLCCが参入するような場合には、市場独占による弊害も想定され、運賃上昇もあり得ることをにも留意が必要であろう。

⁷⁶ オーストラリアのLCC、ジェットスターでは関西・ケアンズ便就航の際に、「ジェットスター100円ショッピングイベント」と銘打ち1000席を100円（燃油サーチャージ等は別）で販売し、大きな話題となった。

⁷⁷ Global Distribution System。既存航空便を中心に販売する予約・販売システム。1970年代以降、旅行会社で本システムを導入することで、販売席数・売り上げが飛躍的に増加した。

⁷⁸ 豪州・カンタスグループのLCC、ジェットスターの事例ではインターネットによる直接販売率の向上に努め、2007年時点で同社オーストラリア国内線では80%を占めるに至っている。（出典：Qantas Airways (2011), Qantas Annual Report (2010-11 Fiscal Year).）

⁷⁹ 日本の旅行会社に対するアンケート調査では、本音としてLCCとの取引を積極的に行いたくないとの結果が出ている。その調査内容については第4章で詳述する。

のセルフサービスで行われる。ITC 技術の進展によりそのコストは大変安価である。また 24 時間利用可能でインターネットの利用環境があればどこからでも利用可能であることから、消費者にとって旅行会社利用よりも便利である場合も多い⁸⁰。この予約・購入手続きは、旅客により概ね受け入れられている。しかし LCC ウェブの利用しやすさ（ユーザビリティ）については、使いづらい、との指摘もある。その背景として、欧米で定着したウェブデザインや購入方法、さらには航空券以外の付帯サービス販売について、しつこいほどの積極的な販売が続くと購入者側の不満が高まる可能性がある、などの理由がその背景である⁸¹。

LCC は販売流通を必ずしも直接販売に限定しているわけではなく、市場の要望に応えるため旅行会社における従来の旅行商品造成方法を尊重した運賃額や条件の提示を実施している（下図参照）。特にわが国における旅行会社を経由した間接販売では、緩やかな予約キャンセル条件や機内食提供など既存航空と同等の条件を提示することから、LCC と言えども直接販売と比べて高い運賃を設定している⁸²。他方、国土交通省の認可運賃額を下回る水準で販売した場合、また出発間際段階で再販売が困難な売れ残り席がある場合は、低運賃で旅行会社に販売を委託するケースもある⁸³。

日本で展開する LCC の中でもシンガポール航空系の LCC、スクートは旅行会社経由の販売が 8 割を占めるユニークな手法を採用している⁸⁴。

⁸⁰ 「サービスの移転」とも言えよう。既存航空の場合は、航空企業や旅行会社側で予約・販売・決済を行っていた。また、航空機による移動以外の付帯サービスについても航空券価格（運賃）に含まれており、航空輸送・サービスがパッケージ化されていた。LCC は航空会社や旅行会社が行っていた販売上の手続きを全面的に見直し、インターネットなど ICT を活用することで、旅客の「セルフサービス」により手続きを完了させることで、販売手続きとその費用削減に成功した。また、航空サービスも大幅な簡素化・有料化を実施し、必要なものは別途購入する方式を導入することに成功している。

⁸¹ LCC の顧客サービスに関する論評では、『「不満をぶつけたくても（LCC の）コールセンターにつながらない！』。国民生活センターの担当者は、怒りに満ちた利用客の苦情を何度か受けたという。（出典：SankeiBiz(2013)「【底流】LCC 就航 1 年で見えた課題 顧客満足度とコストとの戦い」）がある。さらに Aviation Wire が実施した調査でも、日系既存航空と比較して LCC ウェブサイトの予約手順は煩雑、と指摘されている（出典：AviationWire(2013b)「成田空港早朝 18 人 搭乗ルポ「1 日で LCC3 社に乗ってみた」、6 月 11 日。）。これらを受け、エアアジア・ジャパンではウェブページデザインの改善を実施している。同社では「ウェブサイトについても、大小 80 項目の改善を行っており、このうち個人情報を入力簡素化など 4 分の 1 程度は終えたという。『知り合いからも途中で挫折したと言われた』と話す内山副社長は、数カ月以内には利便性を改善したいと語った。サイトの改善はシステム本体を改修するのではなく、日本語版サイトの画面遷移を改善する。（出典：Aviation Wire(2013a)「エアアジア・ジャパン、4 月の利用率 56.4% 代理店販売強化とウェブ改善急ぐ」、5 月 11 日。）としている。海外でも、LCC ウェブのユーザビリティに関する研究があり、「決済完了まで長いプロセスや関連商品の販売があり、利用者の我慢を強めている。また苦情を伝える機能が貧弱である。」とし、また「収入につながりにくい、クレームに対応する（CS）部門への連絡も、（顧客係の）人件コスト上昇につながる可能性から）できるだけ対応しないようなシステムになっている」などと強い口調で指摘しており、上記のわが国のケースと共通する課題が存在する。（出典：Barry, C., Hogan, M. and Torres A. (2011) "Low-Cost Carriers and High-Tech Barriers: User Views on Questionable Web Design Practices in Ireland." *Irish Journal of Management*. Irish Academy of Management.)

⁸² 2010 年の航空企業担当者への聞き取り調査による。

⁸³ 我が国における航空運賃の認可制度ならびに法的なダブルスタンダードなど政策面に関する課題については第 4 章で詳述する。

⁸⁴ 「（スクートの日本支社長）坪川氏は『旅行会社の方に頼り、共存してきたので日本の市場で成功してきた。TZ（ス

表 2 LCC の販売方法（直接販売・間接販売）

	直接販売	間接販売（旅行代理店）
提供航空運賃	LCC本来の低価格	レガシーキャリアの水準
付帯サービス （機内食・飲み物、毛布、 預託手荷物など）	別途販売	航空運賃に含まれる
その他旅行関連の販売 （ホテル、イベント入場 券、空港バス券など）	別途販売 （積極的な取り組み）	別途販売
キャンセル料	旅客から航空会社に直接支 払い（代理店販売の条件と比 べると厳しい条件を適用。）	* 代理店から航空会社に支払うキャン セル料は緩やかな条件を設定。 * 旅客から旅行会社へ支払うキャン セル料は旅行業約款に基づいて徴収。
予約方法	自社Web・コールセンターの み	* 旅行会社が旅客に代わりLCCのweb。 （少数ではあるがGDS経由を行って いる航空会社も存在する）
決済方法	主にクレジットカード	* 代理店・航空会社間： 銀行振込、BSP（既存決済システム）。 * 旅客・代理店間： クレジットカード、銀行振込、 コンビニ決済、現金など。

出典：在京LCC・レガシーキャリアに対する聞き取り調査結果を踏まえて筆者作成。

1.2.8 地方自治体からの補助金

地域の空港利用促進による空港経営の改善や雇用創出、また観光促進などの経済波及効果を期待し、欧州ではLCCの誘致を積極的に行う地方自治体が続出し誘致競争が激化した。具体的にはLCC誘致に対して補助金支出やターミナル使用料の減免などの契約を結ぶケースなどが多く見られる。LCCはそれら補助金も収入の柱（もしくはコスト削減の原資）として重視している。たとえばアイルランドのLCCライアンエアはベルギーのシャルロア空港を航空機の運航拠点化⁸⁵することで、その見返りとして多額の補助金を獲得した。シャルロア地域経済の観点からも、地元の観光の活性化や雇用の創出による経済活動の活発化に成功した⁸⁶。またドイツのフランクフルト・ハーン空港でもアイルランドのLCCライアンエアなどの誘致成功により雇用者増加を実現させた。同空港は混雑するフランクフル

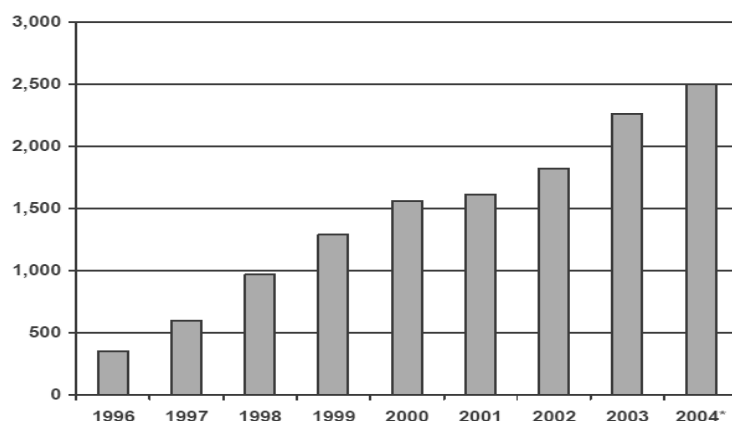
クート)はそういう意味で、LCCでは珍しいタイプ』と語る。現在8割以上の予約が旅行会社経由となっており、残り2割はTZの予約センターや、オンライン旅行会社経由、空港カウンターでの販売などだ。」としている。(出典：トラベルビジョン(2013)「スクート、旅行会社重視を強調－日本路線強化へ」、11月26日。)

⁸⁵ 発着路線が57へ拡大し、12機の機材が本空港を拠点とすることとなった。

⁸⁶ シャルロア市政府は、ライアン誘致に対して、巨額の資金を援助した。250万ユーロ(約3億円)の一括支払が実施された。しかし、ライアンエアに支払うのは差別的取り扱いとの理由から裁判になった。(出典：石樽信孝(2010)。「2004年4月にライアンエアが欧州裁判所上告した裁判の判決は2008年11月にライアンエアの全面勝訴という結果に終わっている。(出典：小熊仁(2010)。)

ト国際空港からのバイパス空港として位置付けられており、「ホテル」「レストラン」「レンタカー」「新たなツーリズム創出」等で産業・雇用の拡大に貢献した。1996年には空港にある企業は30社、2003年には107社に。その結果、空港を軸とした雇用者数も大きく増加した（下図参照）。

図9 フランクフルト・ハーン空港の雇用者数の推移



出典：European Low Fares Airline Association

一方、他の空港などでは当初想定した利用旅客数に到達せず、自治体とLCCの間で交わされた契約に規定した補助金支払いが当該LCCに対してなされずに、LCCが路線から撤退したケースも少なからず存在する。

図10 撤退事例：LCC航空路線誘致のための補助金施策

国名	フランス	国名	フランス
空港名	Clemon-Ferrand Airport	空港名	REIMS CHAMPAGINE AIRPORT (パリから東北130キロメートルに位置)
就航路線	ロンドン(スタンステッド)~Clemon-Ferrand	就航路線	ロンドン~REIMS CHAMPAGINE AIRPORT
就航期間	May 2003- January 2004	便数	Daily
補助金額	年間 549,000 ユーロ(マーケティングのための補助金として)	就航期間	April 2003-December 2003
拠出元	Chamber of Commerce and Industry through Regional Tourism Committee	補助金額	年間 150,000ユーロ+REIMSからの出発客1人につき、8ユーロ(予約ソフト使用料3ポンド、Ryanair ウェブサイトへのウェブサイトリンク料金3ポンド、観光客誘致料金2ポンド)
補足	ライオン・エアは、Chamber of Commerce and Industry と3年間の運行契約を結んだが、座席利用率が低かったことを理由に、わずか8カ月で撤退することとなった。8カ月間という僅かな期間ながら、CCIIは144,000ユーロ(月額18,000ユーロ)を支払った。	拠出元	Chamber of Commerce and Industry
		補足	ライオンエアは、年間65,000人の乗客を見込んでいたが、就航8カ月の時点で約37,000人と目標に届かないことが分かり、12月に撤退を決定した。なお、就航から8カ月でライオンエアへ支払われた補助金額は270,000ユーロであった。

出典：石樽信孝(2010)「地方空港・新規航空会社の新路線に係る経済支援 - 欧州委員会での事例研究」

日本国際観光学会第12回全国大会。

LCC が路線に参入し、その低運賃を背景に市場シェアを獲得し、既存航空が撤退を余儀なくされる場合もある。LCC と言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も存在する⁸⁷。つまり、LCC だからと言って必ず低運賃が提供され続けるわけではなく、特に独占の弊害、たとえば運賃高騰や市場縮小による撤退シナリオなどの可能性には留意が必要であろう。

1.2.9 小結

以上の戦略を見ると、既存航空と正対した形での「正面競争」を巧妙に避けながら、事業を構築していることが伺える。これはキムらが唱えた「ブルー・オーシャン戦略」⁸⁸にも通底する戦略であると言える（下表参照）。航空の自由化前の時代は、その法的な拘束が強く存在し、競争はほぼ既存航空企業間に限定されたものであった。航空の自由化が進展するにつれ航空事業の多様化が進んだものの、既存航空は従来構築してきた運営手法や顧客の維持またその過程で身に付けた企業文化を尊重したうえで、漸進的に事業の再構築を目指してきた。他方 LCC は、既存航空の運営方法や対象市場とは異なる領域で事業拡大を目指している。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と言える。

表 3 正面競争からブルーオーシャン創造への 6 つのパス

	正面競争		ブルー・オーシャンの創造
業界	業界内のライバル企業に照準を合わせず。	⇒	代替材や代替サービスを提供する業界に着目する。（アパレル業界でのユニクロのようなSPAなど、旧来の事業モデルとは異なった業界を意識し、航空を問い直す。）
戦略グループ	戦略グループ内部の競争上のポジションに注意を向ける。	⇒	業界内の様々な戦略グループを見渡す。（既存航空にとらわれない、広い視野を持って事業アイデアの検討を行う。）
買い手のグループ	買い手の要望によりよく応えることに力を注ぐ。	⇒	業界内の買い手グループを定義しなおす。（市場の見直しと、これまで新たな市場の掘り起しに向けた検討。）
製品やサービスの範囲	業界の枠組みの中で、製品やサービスの価値を最大化しようとする。	⇒	業界の枠組みを超えて、補完財や補完サービスを見渡す。（既存航空が提供できていないプロダクトの特定。）
機能志向と感性志向	業界の補完志向/感性志向に沿って、価格・パフォーマンス比を改善する。	⇒	業界の機能志向あるいは感性志向を問い直す。（既存航空が提供してきたプロダクトや対象市場の見直しと、航空輸送に限定しない新事業の模索。）
時間軸	外部トレンドへの適応を目指す。	⇒	将来にわたって外部トレンドの形成にかかわる。（航空事業を長期的に捉えなおし、新たな市場の開拓や事業モデル構築を目指す。）

出典：キムら（2005）『ブルーオーシャン戦略 — 競争のない世界を創造する』、ランダムハウス講談社、113ページを基に筆者作成。

注：カッコ内は、LCCの事業モデル構築に向けた取り組み例。

⁸⁷ 前出、村上秀樹（2008）、84・86ページ。

⁸⁸ W・チャン・キム/レネ・モボルニュ（2005）『ブルー・オーシャン戦略 — 競争のない世界を創造する』、ランダムハウス講談社。

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

LCC の成立を語るうえで、政策面から見た航空の自由化は極めて重要と言える。ここではその経緯を概観する。

戦後の国際航空は、1944 年に開催されたシカゴ会議⁸⁹によって決定したいわゆるシカゴ条約⁹⁰によってその枠組みが構築された。第二次世界大戦終結後の国際航空輸送の在り方を見据え、本会議で議論・採択された基本原則に基づいて、その後の航空輸送の枠組みが決定されたのである。会議の間では民間航空に関わる諸定義を確認したうえで航空機の運航、空港、国籍、通信などにおける基準を決定した。同時に個別具体的でより企業の商業活動にかかわる運航権・運輸権・輸送企業・輸送力などについても議論されたものの、航空の自由化を推進したい米国の思惑と、戦後復興の必要性から保護主義を適用したいその他の国々との思惑が対立し、多くの部分で合意に至らなかった。

そこで、主に商業活動に関わる具体的な項目については互恵的な 2 国間協定に任せることとなった。戦後、航空路線や便数が増加の一途を辿る中、国ごとに航空協定を結ぶことは、事態を高度に複雑化させた。具体的には現在約 4000 の航空協定が結ばれているとされており、見直しが必要との意見が増大していった。

世界的に航空の基本的枠組みの立案・実施に至った、いわゆる「シカゴ体制」の下で、航空を取り巻く環境は各国・各地域によって異なっていた。政府の航空政策の在り方、国を取り巻く地域の状況、また市場に違いがありそれが複雑に絡み合い、各々異なった発展を示した。以下、世界の主要地域を航空の観点から概観しそれぞれの特性を見ていくこととする。

1.3.1 米国の動向

米国では 1978 年に航空規制緩和法⁹¹が成立し、航空の自由化が大幅に進んだ。それまで航空政策による強い規制が続いたことから、既存航空による輸送権益がほぼ固定化されていた。しかし本法律の制定により航空路線の新規参入・撤退や運賃設定の自由などが認め

⁸⁹ 米国の呼びかけで、連合国の国々を中心とする 52 カ国の参加により開催された。戦後の国際民間航空のあり方を議論された。

⁹⁰ 正式名称は国際民間航空条約 (Convention on International Civil Aviation) である。民間航空機を対象として、領空主権に関する慣習法を再確認、また航空機の法的地位を定めて、国際民間航空を能率的また秩序あるものにするを目的としている。同条約は民間航空の安全を規定し、また戦後の疲弊した経済の中、航空産業が発展途上にある国々の国益の保護へも配慮するといったした保護主義的な色合いが濃い。

⁹¹ この法律は Airline Deregulation Act であり、「規制緩和」ではなく「規制撤廃」と理解すべき、との論者も多い。

られたため、新たな航空企業の参入や、既存航空も含めた積極的な路線・輸送力拡大が行われた。

塩見（2006）によれば、航空自由化が先行した米国では3つの波があったと指摘している。第一の波は規制緩和法成立の直後であり、これまで州内を運航してきた航空企業による州をまたぐ路線への参入があった。大手の既存航空は長い間の規制下での経営慣行による高コスト体質から抜け出せない状況が続いた。同時に折からの景気後退に当たり新規参入した企業は安価で経営資源調達に成功したことも幸いした。続いて第二の波は、1980年代半ばから1980年代末までであり、合併による企業の集約化が進展し、大手はCRS⁹²、FFP⁹³などによるマーケティング戦略が進展した。その背景には規制当局による反トラスト法の適用緩和があったとの見方もある。1970年代から80年代に「初期型LCC」に区分される英国・レーカー航空や米国・ピープルエクスプレスが登場し、安価な運賃を武器に既存航空と旅客獲得競争を繰り広げた。しかし既存航空はこれら格安航空をターゲットにした露骨な価格競争を展開して、もともと経営基盤が貧弱であった格安航空に対して勝利を収めることになった⁹⁴。以後航空自由化がさらに進展しLCCがその強みを発揮できるような環境になるまではその後10年ほど必要であった。

そして第三の波は、1990年代以降の段階であり、特に1988年以降、後に最大手LCCとなるサウスウエストの大幅な躍進へとつながる波である。大手既存航空企業はハブアンドスポーク⁹⁵とそのハブの独占化により優位性を堅持する中、この段階でのLCCは先に述べた初期型LCCとは異なり、包括的なコスト削減、効率改善、マーケティング革新を実現することに成功し、現在のLCCの礎を築いた。

同時に既存航空を取り巻く環境は厳しさを増し、2002年には大手の既存航空ユナイテッド航空が破綻した。戸崎はその理由として、サウスウエストなどの新規航空の台頭に加え、従業員持ち株制度の問題性が露呈したものと考えられる、と説明している⁹⁶。ユナイテッド航空は1990年代前半に人件費を約1割削減することを見返りに、自社株を従業員に譲渡

⁹² Computer Reservation System。航空券の販売流通でコンピューターの端末を旅行代理店に設置することで、航空券販売の合理化を行い、また自社販売シェアの増大・維持を可能にした。後に Global Distribution System(GDS)との呼称にとつかわられることとなる。

⁹³ Frequent Flyer Program。いわゆるマイレージ・ポイントのことで、航空企業が運営する企業ポイントである。利用頻度に応じて無料航空券の付与などを行うプログラムである。当初は「顧客囲い込みツール」として認識されたものの、現在では企業ポイントが他の提携企業に販売され、航空企業の有力な収入源となった。

⁹⁴ 1978年から89年までの10年間に88社の航空会社が設立されたものの、そのうち83社は破綻している。

⁹⁵ 航空ネットワークを車輪に見立て、車軸となる中心部であるハブを拠点空港、スポークを拠点空港から目的地に伸びる航空路線とし、ハブでの乗換機能を最大化させることで、路線網の充実を飛躍的に向上させた。その対立概念としては、2地点間の単純往復運航を行う、「Point-to-Point」があり、LCCの運航形態の主流をなしている。

⁹⁶ 戸崎肇（2003）「国際航空市場における新たな展開」『明大商学論叢』第85巻第3号、73～74ページ。

する制度を導入し、同航空労組は株式全体の 55%を保有する大株主となった。当然組合から役員を出すなど被雇用者側の発言力が増大した。筆者は本件について、後に既存航空と LCC を併存させる航空グループにとって、決して踏み込んではいない悪しき事例であると感じている。既存航空による新規航空事業進出の一連の失敗は、少なからずこうした業員（労働組合）側の関与による労務戦略に起因する可能性を排除できないと考えているからである。このことは第 4 章で語る LCC 事業を用いた航空グループ運営戦略に少なからぬ示唆を与えた。

以下、航空自由化後の初期段階で成功を取めた 80 年代型 LCC を代表するピープルエクスプレスとサウスウエストを取り上げる。

「初期型 LCC」ピープルエクスプレスの進展

80 年代に米国で成長を見たピープルエクスプレスを例に挙げる。その特徴をまとめると以下の通りとなる。

- * 直行便（Point to Point）の多頻度運航で、便選択の幅を広げた。
- * 旅客サービスの大幅な削減ないし有料化⁹⁷。
- * 機内での航空券販売・決済による直接販売の実施。（旅行代理店などを利用した間接販売による流通コストの削減）
- * 航空規制緩和は米国西部で先行したことから、その恩恵が十分に浸透しておらず運賃が高い水準に留まっていた米国東部を中心に展開した。
- * 市場規模の大きなニューヨークやニュージャージーの大都市圏を商圏に位置し、空港容量に余裕のあったニューアーク空港を利用した⁹⁸。

これらを見ると、旅客サービスの削減・課金化、二次的空港の利用、直行便化・多頻度運航など現在の LCC の特色と大きな違いはない。ただ今日と決定的に異なる点は、情報通信環境であろう。現在ではインターネットを経由した予約・購入・決済が主流となっており航空企業と旅客の直接販売が実施され販売手数料の削減に成功している⁹⁹。当時は電話

⁹⁷ 機内持ち込み手荷物は一個あたり 3 米ドルの徴収。

⁹⁸ ニューヨーク市ならびに近隣市場では、ジョン F ケネディ空港とラガーディア空港が主要空港として、またハドソン川を挟んで西側のニュージャージー州に位置するニューアーク空港は、いわば 2 次的空港と見なされていた。

⁹⁹ 今西（2010）によれば、米国旅行業界の流通システムを構成する仲介者の総数は、2000 年の 124,030 をピークに 2001 年に 111,310、2002 年には 104,500 となり、その後 2007 年には 85,580 まで減少した、としている。その理由として、

による予約を中心としながら、航空券の購入決済は機内で実施することで、旅行会社を通さない直接販売を実現させた。

航空の自由化は大手既存航空の運営にも変化をもたらすこととなった。前出の通り、大手航空はピープルエクスプレスといった新興企業の対抗策として、採算を度外視した市場収奪的運賃の設定を実施し、新規企業が運航する区間・時間の便に関し、新興企業と同様の格安運賃を設定して対抗し顧客確保に努めた。航空企業は固定費の高い業種であり、その大きな規模を生かしつつ限界費用を下回る大幅な低運賃提供によって、競合する新規企業の弱体化、さらには市場からの排除に成功した。低運賃を提供する参入者は、大手企業と比較して資金力ならびに経営資源の余裕が少ないことから、その多くは競争に敗れ、市場からの退場を余儀なくされたのである¹⁰⁰。

実例として、大西洋路線における、新規参入企業レイカー航空に対する大手既存航空企業の英国航空（BA）ならびに米国・パンアメリカン航空（PA）の露骨な「運賃戦争」を紹介しておく。BA・PA は従来の規制環境下でレイカー航空に対して大規模な低価格運賃競争を展開した。その後、レイカー航空の主要路線である英米路線の乗客は激減し、同路線からの撤退を余儀なくされた。その結果、英米路線は再び既存大手航空会社の寡占状況に戻ることであり、運賃水準もレイカー航空参入前の水準に戻っていった。

このことは、競争の観点から大きな問題をはらんでいると言わざるを得ない。本事例は反トラスト法の規制対象に代表されるような独占の弊害が具現化してしまった実例であり、利用者ひいては社会にとっての不利益を増大させることとなったとも言えよう¹⁰¹。その後、世界的に航空の自由化が進展するにつれ、本格的なLCC時代が到来することとなる。同時に既存航空もLCCだけでなく他既存企業との競争激化に伴う運賃単価下落により、経営効率の改善が進んでいった。このことから、市場の収奪を目的とした価格差の大きなダンピング運賃を設定すること自体が次第に難しくなり、航空法制上の排除に関する項目につい

インターネットの普及に伴い、サプライヤーによる直販と個人による旅行手配が進んだため等が理由、と説明している。

¹⁰⁰ 実際には倒産・破産だけでなく、大手企業の買収により吸収合併されるケースもあった。（ピープルエクスプレスはコンチネンタル航空によって吸収合併されている。）

¹⁰¹ 政府ではその弊害を十分認識している。たとえば日本の航空法でも、市場の収奪的運賃（いわゆるダンピング）の排除に関して規定を設けている。

「航空法 105 条第 2 項の三「本邦航空運送事業者は、旅客及び貨物（国際航空運送事業に係る郵便物を除く。第三項において同じ。）の運賃及び料金を定め、あらかじめ、国土交通大臣に届け出なければならない。これを変更しようとするときも同様である。

2 国土交通大臣は、前項の運賃又は料金が次の各号のいずれかに該当すると認めるときは、当該本邦航空運送事業者に対し、期限を定めてその運賃又は料金を変更すべきことを命ずることができる。

三 他の航空運送事業者との間に、不当な競争を引き起こすこととなるおそれがあるものであるとき。」

ては、現在ほとんど適用されることはなくなった。

「サウスウエストモデル」とは

LCC 事業の基礎を築いたサウスウエストの運営方法の特徴についてここで解説を加えておきたい。「市場におけるポジショニングの的確さ」と「包括的な低コスト」がその二本柱であった。

1) 市場におけるポジショニング

どの企業も参入していない路線か、高頻度ならびに低運賃の提供により、支配的な市場占拠率を獲得できるどちらかを選択し、ビジネス旅客にターゲットを絞り込んだ。

2) 包括的な低コスト

主に使用料の安い2次空港（セカンダリー空港）に発着する。セカンダリ空港は公共交通機関が未発達なことも多いが、米国は元来「クルマ社会」であり2次交通から見た旅客の利便性において際立った課題は存在していない。運航する機材は150席程度の小型機を使用し、2地点間の短距離路線を運航。さらに燃料補給、ケータリングなどの労力を省いて地上停留時間を削減し、航空機の稼働率を向上させた。また機内サービス面では機内食の提供を廃止している。

流通コスト削減に関しては、航空券の発券を行わない「チケットレス」を業界に先駆けて導入した。航空券を発券しないということは、航空会社のシステム内に支払い証明が残っているだけであり、旅行代理店販売手数料などのコスト削減や旅客の航空券紛失防止など利便性の向上にも貢献している。既存航空では旅行会社経由の間接販売を利用し、旅行会社側で航空券の発券を行う。LCCではインターネットの自社ウェブを使用した予約システムにより、直接販売ならびに航空券発券の廃止により大幅な流通コストの削減に成功した。リレーションシップマーケティングの観点からは通常LCCではコスト削減の必要からFFPを導入していない。サウスウエストについてはヘビーユーザーが多数存在することに鑑みFFPを導入している。この点についてサウスウエストは例外的な措置を講じたLCCと言えよう。同社は極めてシンプルな組織構成と顧客満足度を高めるコンセプトが共有され、利益配分・ストックオプションなどのプログラムにより、高い組合組織率にもかかわらず社員の士気を向上させることに成功した。顧客満足度は、その他の安全性確保や時間

厳守の励行にも支えられているのである。

もともと、州内での路線展開については比較的自由度が高かったものの、航空規制緩和法により州際路線への参入が可能になった意義は大きい。

サウスウエスト航空は州内諸都市を結ぶ航空企業として設立された。それまでに州内路線を運航していた先発航空企業3社はサウスウエストの設立と路線参入に反対すべく裁判所への提訴に踏み切った。既に同航空市場が飽和状態にあり、新規参入の余地が無いなどの理由を挙げ、裁判所に差し止め要求を提出したのである。サウスウエスト側は控訴し、最終的には勝訴し認可を取得している。その後、1987年に航空規制緩和法が成立し、州際航空の展開が可能となった。そこで、一気に事業拡大することとなる。

同航空の戦略としては、少数の企業が独占・寡占している市場に低運賃で参入し旅客を獲得する手法である。また、目的地都市のプライマリ空港を避け、セカンダリ空港の発着を中心とする路線ネットワークを構築してきた。村上(2008)は「LCCに同一空港に参入されてしまって激しい運賃競争に巻き込まれると、LC¹⁰²に長期的損失が発生し、LCが撤退するケースがある(ボルチモア・ワシントンにおけるUSエアとジェットブルーの事例)」としている¹⁰³。また「LCCのセカンダリ空港への参入は、LCCとLCの双方にとって持続可能なケース」としている。既存航空がプライマリ空港への運航を行い高運賃・高サービスを志向する市場を獲得・維持する一方、LCCはセカンダリ空港を使用し、低運賃・基本サービス提供(またはサービスの個別販売)によって、異なった旅客市場を対象とすることから、市場の棲み分けが可能となることも多い。

米国 LCC の現在

(財)運輸政策研究機構の研究によると2012年現在、米国国際線において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至った¹⁰⁴。2000年に延べ9490万人だった旅客数が順調に増加し2012年には1億9000万人まで増加を示している。また米国国内路線のロードファクター¹⁰⁵は、2000年には71.0%だったものがその後上昇を続け、2012年は81.7%となった¹⁰⁶。また同研究ではコスト構造の分析も行

¹⁰² Legacy Carrier。既存航空会社。

¹⁰³ 前出、村上秀樹(2008)、84ページ。

¹⁰⁴ 2012年、RPM(有償旅客マイル)ベース。(出典：(財)運輸政策研究機構(2013)『アメリカ航空産業の現状と今後の展望～米国航空産業の最新動向及び米国航空市場におけるLCCの発展と空港へのインパクト』、10ページ。)

¹⁰⁵ 座席有償利用率。総座席数に占める有償旅客数の割合。

¹⁰⁶ ちなみに、ネットワークキャリア(既存航空)は2000年に73.1%であったのに対し、2012年では83.5%まで上昇している。(出典：前出 運輸政策研究機構(2013)。)

っている。ユニット費用¹⁰⁷ベースでは、2000年には8.03セントだったものが、2012年には12.25セントと52.5%あまり上昇している。その内、人件費に関しては2000年の2.78セントに対し2012年では3.34セントと20%の増加にとどまった。他方燃料費は2000年の1.55セントかた2012年には4.48セントへと189%の増加を示し、営業費用における燃料費のシェアは2000年で19%だったものが、2012年には37%を占めるに至った。全体の燃料費は航空会社の企業努力ではコントロールできない事実上の固定費であり、その動向によりLCC経営に対する大きな影響が出る可能性がある。

米国の規制緩和法成立が諸外国に与えた影響

米国の航空規制緩和法の成立後、航空自由化の動きは時間をかけて諸外国へ伝播していった。欧州では、欧州経済共同体から欧州連合が形成される過程で、域内サービス貿易の自由化などを背景として人流・物流の促進が必要となっていた。このことが航空自由化を後押しした。また東南アジアでもASEAN域内での経済協力関係の緊密化が図られたことから、欧州のケースと同様に国際航空の自由化に弾みがついた。さらにオーストラリア・ニュージーランドでも航空自由化が大きく進展した。その後、日本など東北アジアにもその影響が伝播することとなるのである。

1.3.2 欧州の動向

EU域内におけるLCCの発展は目覚ましい。2011年現在、LCCの域内航空提供座席シェアは37%まで到達した¹⁰⁸。その背景には欧州連合(EU)は域内航空を自由化することでLCCなどの新規参入を促し、人の移動を促進することで経済活性化を図る政策を実施したことによる。EUでは市場の混乱を避ける目的から1988年からの10年間をかけて3段階に分けた自由化プロセスを実施し、域内航空の完全自由化にこぎつけた¹⁰⁹。

欧州では、1957年にローマ条約が締結され、その第3条の単一市場に関する項目の中で運輸も含まれている。またEC加盟国の増加や通貨統合の動きに加え、サービス領域でも単一市場形成が必要となったことから、域内人流の促進が必要となった。その結果、航空輸送の促進・拡大に向けた政策策定の機運が高まることとなった。欧州経済共同体(1993

¹⁰⁷ 航空座席1席を1マイル輸送した場合のコスト。

¹⁰⁸ OAG Executive Summary(2011)。

¹⁰⁹ 筆者が行った日系旅行企業幹部への聞き取り調査でも、「EU域内は既に『国内』と捉えて事業を構築すべきだ。」とのコメントも得ている。

年に欧州共同体に改称) を設立するためのローマ条約が 1957 年に調印され、翌年に発効した。これは、欧州での共通市場を設立することを目的としていた。1958 年から 1987 年まで航空運輸部門に EC 競争法の規定を施行するための手続規定の適用が除外されていたため、航空行政は各国ばらばらに運営されていた¹¹⁰。しかし 1987 年に欧州裁判所はローマ条約の一般規則はすべての商業活動に適用されるとの判断を下したため、欧州閣僚理事会では EU 域内市場を統合するための域内航空自由化を 3 段階で推進することとした。その内容は以下のとおりである。

【パッケージ I】

1987 年～： ズーン制による運賃設定の自由化、一定範囲内での輸送力の自由化等を図る

【パッケージ II】

1990 年～： これらの範囲を拡大した。

【パッケージ III】

1992 年～1997 年 4 月： EU 域内の航空会社は、運賃及び参入を原則自由に決定することができるようになるとともに、一定の条件の下で、カボタージュ¹¹¹に関する権利が与えられることとなった。しかしながら、空港のスロット¹¹²や 2 国間で決定した以外の IATA 運賃、並びに EU 域外との運賃については一括適用除外事項として残っていた。欧州委員会ではその適用期限を 2007 年まで決定し、さらに 2007 年 6 月の段階でその期限延長をしない旨の決定を行ったことから、2007 年までにすべての路線にかかわる一括適用除外事項が失効し、EU の航空市場の自由化は、完成することとなった。

¹¹⁰ 各国に存在した主要航空企業（ナショナルフラッグキャリア）へ与えられていた権益への配慮から、具体的な規則が出されなかった。

¹¹¹ この場合は、EU 域内のある加盟国の航空会社が、域内の他の加盟国の国内の二地点間の航空輸送をすること。

¹¹² 発着権。

LCCは運賃単価の安いレジャー路線を中心に路線参入・増便により市場シェアを拡大し、それまで運航していた既存航空会社が撤退するケースが続出した。また人件費の安い国からの出稼ぎ客需要にも支えられ、近年では東欧路線も充実してきた¹¹³。LCCはビジネス、観光以外にも、親族訪問、出稼ぎといった成長市場だけでなく、他の交通機関からの乗換需要の受け皿となっている。

野村(2009)は欧州のLCCの参入に関して特定の空港を拠点として参入することが多いと指摘している¹¹⁴。具体的には、大都市のセカンダリー空港を利用しているとし、その中でも特にロンドン近郊のスタンステッド空港はLCCの離発着比率は90%を超える、としている。これは先にも述べたコスト面での利点による。また地方空港側でも空港使用料の減免や他の補助金支出など地方自治体によるLCC誘致に積極的なことは先にも述べた。つまり、出発・到着両空港での低コスト化がLCCによる路線開設・維持の動機となっていることにも注意が必要であろう。

欧州地域内の国際線の傾向としては「ドイツ・スペイン」「イタリア・英国」「イタリア・スペイン」などで50%以上の、「英国・スペイン」「アイルランド・イタリア」では90%を超える座席提供シェアとなっている¹¹⁵。また、欧州の国内線では、全体平均で既に22%のシェアを獲得し、その中でも英国が約3分の2のシェアを占めるに至った¹¹⁶。同時にそれは既存航空が路線シェアを失ったことを意味し、既存航空の経営戦略にも影響を与えた。

欧州の主要なLCC企業としては、アイルランドのライアンエア、英国のイージージェット、ドイツのエアベルリン¹¹⁷などがある。これまで述べたEU内での航空自由化が進展したことから、特に域内での路線網が急速に拡大した。

1.3.3 豪州の動向

豪州では保護主義的な航空政策が続き、国際線主力のカンタス、国内線主力のオースト

¹¹³ 筆者が2012年調査で訪れた欧州でLCC利用の際に出会った人物も、まさに給与水準の低いスロバキアから高収入を求めてベルギーに来ている出稼ぎ組であった。つまり、レジャーやビジネス旅行の範疇を超えた、いわば「生活の足」としての利用ともいえる。

¹¹⁴ 前出、野村宗訓(2009) pp.119-143。

¹¹⁵ 出典：Airbus(2009), *Global Market Forecast 2009-2028*, p.41。

¹¹⁶ 前出、同上 Airbus(2009), p.42。

¹¹⁷ エアベルリンは1978年、東西冷戦の象徴であったベルリンから航空輸送を提供する特殊会社として米国で設立された。当初航空輸送の中心はチャーター輸送であった。東西統一後、ドイツで改めて会社化して、ドイツの国内線航空会社DBAやチャーター航空会社のLTUなどを吸収し規模の増大化を図った。また他のLCCと異なり、アジア・中東・北米などへの中・長距離路線を展開している。また、グローバル航空アライアンスの「ワンワールド」に加盟するなど、既存航空の戦略を部分的に取り入れている。(出典：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、34~35ページ。)

リアリアンとアンセットの3社が長く豪州の航空をリードしてきた。

豪州において特徴的なことは、1990年代に入り航空自由化の大胆に推進する政策に転換したことである¹¹⁸。1996年の単一航空市場協定（Single Aviation Market Arrangements）を経て、2002年には以遠権の制限を撤廃した自由航空協定（Australia-New Zealand Open Skies Agreement）が正式に調印され、実質的な航空市場統合が実現した¹¹⁹。これは両国の航空企業であればどのような国内線も運航できるほどの大胆な自由化であった。また豪州国内における航空企業の外資規制も撤廃し、100%外資の航空会社の設立が認められた。その後、2007年よりシンガポールのタイガーエアウェイズが豪州国内線に新規参入している¹²⁰。

丹治（2008）はこの時期の豪州の状況を取り上げ、カンタスグループの取り組みに新たな経営可能性を見出している¹²¹。1990年代半ばまではカンタスを中心とする豪州系キャリアは、40%を超える使用シェアを有していた。たとえば、1997年度にはカンタス（39.4%）とアンセット（4.2%）合計で43.6%のシェアを維持していた。その後、1990年代後半から進んだ豪州の大胆な航空自由化や2001年のアンセット破綻、またカンタスのシェア伸び悩みにより豪州系航空企業の市場シェアは2006年度にはカンタス（27.6%）と新興航空ヴァージンブルー¹²²合わせてこれまでの最低水準の30.1%まで落ち込んだ。しかし、2007年にはカンタス（28.3%）ジェットスター（3.1%）またヴァージンブルー（2.6%）となり、豪州系が34%の市場シェア回復に成功した。

その後カンタスグループでは「2 ブランド制」を推進することを発表した。これは、カンタスグループ内に既存航空のカンタスとは別に、独立性の強いLCC事業、ジェットスターをグループ内で運営することを意味した。

買収戦略による「グループ内LCC」の独立性の担保

カンタスは2000年から2001年にかけてオーストラリアのベンチャー航空企業、インパルス航空を買収した。インパルス航空は1992年に設立され主にNSW州内の地域航空として運航を続けた。2001年に買収完了によりカンタス傘下に入った。買収当初ボーイング717型機8機とビーチクラフト機13機を所有していた。その後ボーイング717を6機増強し計

¹¹⁸ 豪州では、社会に厚生に資するため競争を促進させる観点からこうした自由化を推進してきた。公正な競争を担保する観点から、連邦政府が直接競争を監督する部門を設けている。

¹¹⁹ 出典：三輪英生・花岡伸也（2004）「国際航空輸送の自由化の動向と我が国の自由化へ向けた考察」『運輸政策研究』（財）運輸政策研究機構、第7巻第1号。

¹²⁰ 当企業はその後、ヴァージンオーストラリアが株式の過半数を所有するに至っている（2013年現在）。

¹²¹ 前出、丹治隆（2008）、51～52ページ。

¹²² 現在は社名を変更し「ヴァージン・オーストラリア」となっている。

14 機体制となる一方、小型のビーチクラフト機を全て退役させた。その結果、インパルス航空は使用機材の絞り込みによる運航の効率化が図られ、輸送力の観点からもある程度のボリュームを身に付けるに至った。2004年5月にはインパルス航空ブランドによる運航を終了し、ジェットスター・ブランドへの切り替えが行われた。インパルス航空はカンタスグループ内でカンタス本体に吸収されることなく、その独立性を確保した上でジェットスターという新ブランドの航空会社に変貌を遂げ現在に至っている。

既存航空によるLCCの設立例¹²³は数多く存在する。ユナイテッド航空のユナイテッド・シヤトル、デルタ航空のデルタ・エクスプレス、ヨーロッパではブリティッシュエアウェイズのGOなどの例である。しかし本体とLCCとで別々のブランドイメージ確立するための投資やコストに対する抜本的な意識改革の失敗、さらに労働組合が強いため賃金体系にメスが入りにくいなどの課題が存在し、その多くが失敗に終わった¹²⁴。

インパルス航空買収に始まるジェットスターの企業文化醸成の過程でカンタス本体のDNAを持ち込まずにすんだのが「グループ内LCC」ジェットスター成功の一因といえるとの指摘もある¹²⁵。またエア・アジアも経営に行き詰ったベンチャー航空企業をトニー・フェルナンデス氏が買収し、LCCの事業モデルを導入し成長を成し遂げた。彼がその講演の中で「スタッフこそが宝だ」と表明し企業文化の大切さを強調した。同氏は、LCCという新しい事業モデルには、既存航空運営で培った運営方針や企業文化とは一線を画す過去にとらわれない発想を持った人材こそが求められていた、としている。

この発展モデルは、以後のLCC運営に強い影響を残したと筆者は考える。特に既存航空が社内に設立し失敗した数多くの事例とは一線を画している。また前出の豪州における国内航空企業に対する100%外資参入許可は他国では例を見ない大胆な政策である。豪州・カンタスグループはこのような市場の完全自由化の環境に鍛えられ、また強い独立性を持った「グループ内LCC」の運営成功により航空企業としての生き残りの能力を蓄積していった、と言っても過言ではないことを付記しておきたい。

¹²³ いわゆる「エアラインベイビー」。

¹²⁴ 出典：住友信託銀行(2008)「産業界の動き～LCCの台頭が日本航空市場にもたらす影響」『調査月報』、7月号。

¹²⁵ 前出、丹治隆(2008)、56ページ。

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

LCCの成立条件として、法的な面では参入と撤退の自由また運賃設定の自由などが強く求められている。そこで日本における航空自由化の流れについて説明しておきたい。

前章で述べたとおり、1944年米国シカゴで国際民間航空に関わる会議が開催され、第2次世界大戦後の民間航空の枠組みが定められた。敗戦国である日本は1945年GHQによって、一切の航空に関連した活動が禁止された。

再び日本の翼が復活するのは1951年の日本航空創立までまたなければなかった¹。その後、日本ヘリコプター輸送、極東航空など小規模航空会社が相手ついで設立された。当時の物価と比較して航空運賃は高価であり、またこれらの会社は経営基盤が脆弱であり、その多くが苦しい経営を強いられた²。そこで、企業規模拡大によって営業力向上や費用を削減する必要性から合併による企業統合などが推進された。1958年には、日本ヘリコプター輸送と極東航空が合併し、全日本空輸株式会社(ANA)が発足することとなる。

日本は1958年になってようやくシカゴ条約に参加することができた。シカゴ条約は民間航空の安全を規定し、また戦後の疲弊した経済の中、国力の回復途上にある米国以外の国々の国益へも配慮するといったした保護主義的な色合いが濃い。運航する航空企業、路線、便数、運賃の決定方法など運輸権についてはこの条約に規定されていないことから、各国の政府間で交渉を行い決定することとなった。

その後、日本経済の成長と共に航空輸送も伸びていったものの、諸外国の航空会社との競争や国内での秩序ある発展の必要性から、日本政府では、航空会社の事業領域の棲み分けを行った。これがいわゆる「45・47体制」³であり、その後1985年までその体制が続くこととなる。この間も路線参入などある程度の自由化は進展したものの、そのペースは極

¹ 尤も創立当初は米国のノースウエスト航空に運航委託を行っており、機材・運航乗務員とも外国籍であった。翌年以降、日本人乗務員による運航が開始された。

² 例えば昭和34年時点で東京・大阪間の航空運賃が日本航空で6,300円、全日空で5,500円であった(出典：鶴田雅昭(2005)「規制下の国内線航空運賃とその変化について ―全日空を事例として―」『大阪明浄大学紀要』第5号、72ページ)。因みに同年の国家公務員上級職の初任給は10,200円であり、航空運賃は極めて高価な存在であった。

³ 「45・47体制」とは、昭和45年(1970年)閣議了解及び昭和47年(1972年)運輸大臣通達で、日本の民間航空事業に対し、航空会社のすみわけを定めたもの。新規企業の参入規制など、極めて既存企業の保護色が強い政策であり、航空会社の安定した経営を背景に航空業界の「調和のある成長」を目指した。

日本航空	: 国際線と国内幹線
全日空	: 国内幹線とローカル線、国際チャーター便
東亜国内航空	: 国内ローカル線 (東亜航空と日本国内航空が合併。後に日本エアシステムに改称。)

めて緩慢であった⁴。

1980年代は順調に市場が拡大し、欧州を中心に航空自由化の進展が見られた。わが国においても航空の見直し機運が高まり、航空自由化が加速することとなり、ついに2000年には国内運賃で「認可制」から「届出制」への変更がなされるなど大幅な緩和が実施された。尤も一部の企業からは、この運賃制度の改正にはまだ改善の余地があり、さらなる自由化すべき、との意見も表明されている⁵。他方、国際線の領域に関しては自由化の足取りは遅い。1998年の「航空運賃にかかる制度改正」以降、国際航空運賃の特別運賃の自由化は進展した⁶。こういった大幅な自由化が進展したとはいえ、執筆現在でも航空法105条関連の「認可制」については未だ堅持されている⁷。

表4 我が国の航空規制緩和政策

西 暦	事 柄	内 容
1972	運輸大臣通達 45・47体制	幹線：JAL/ANAが運行 ローカル線：ANA/TDAが運行 ローカル線複数社運行化推奨
1986	航空企業運営体制 在り方答申	国内線の競争の促進 複数社運行化基準を明示 D/T：70万人、T/T：100万人 幹線-D/T：30万人、T/T：60万人
1992	複数社運行化基準緩和	複数社運行化基準の緩和 D/T：40万人、T/T：70万人
1995	幅運賃制度導入	基準運賃から下側25%の範囲で自由に運賃が決定可能に (標準原価に基づき路線ごとに基準運賃幅運賃を決定) 事前購入割引導入
1996	複数社運行化基準緩和	複数社運行化基準の緩和 D/T：20万人、T/T：35万人
1997	複数社運行化基準撤廃	複数社運行化の基準を廃止
1998	航空会社の新規参入	新規航空会社参入(SKY、ADO) 対抗運賃として特定便割引を導入
2000	航空法改正 羽田発着枠配分	普通運賃の上限、下限を撤廃 特別運賃(割引)下限50%を撤廃 運賃を許可制から届出制に変更 航空会社を評価して新発着枠配分

注：D/T：ダブルトラック、T/T：トリプルトラック

出典：運輸政策研究機構「国内航空旅客の時系列動向」、2007年

⁴ 企業側から見れば、事業範囲が定められていることから競争が激化するリスクが小さくなり安定的な運営が期待できる半面、事業拡大・多様化の自由度を大きく束縛された面もあった。全日空は長年にわたり国際線進出を熱望したものの45・47体制は堅持され、同社の国際線定期便が就航するのは1986年まで待たなければならなかった。この間、チャーター便運航により実績の積み重ねを行った。旅行会社の観点では旅行事業の拡大と航空座席確保の必要性からもハローワールド(近畿日本ツーリストのグループ企業)などがチャーターに積極的に取り組んだ。近年になりHISがチャーター便運航、さらには自社チャーター会社を設立し運航を開始したが、これらの件については第4章にて触れることとする。

⁵ 「日本は(国内)運賃を自由化しているとはいえ、2か月前に届け出た運賃でないといけぬ。これが障壁だ。間際になってバナナのたたき売りみたいに好きな値段で売ることができない。」(出典：週刊東洋経済(2010)「スカイマーク代表取締役社長 西久保慎一氏インタビュー」、8月7日号。)(注：ちなみに、航空法第105条において、届出制を実施している国内運賃でも、不当な運賃・料金に対して国土交通大臣は変更命令が出すことができる、としている。)

⁶ しかしこれはあくまでも航空法の改正であり、旅行業法の管理下にある旅行会社が流通させる航空券単体販売を含む商品価格にはさほど影響を与えていない。航空法と旅行業法との関連に関しては別途詳述する。

⁷ 本件についても第4章にて詳述することとする。

1990年代、航空の自由化を受けて、新規の航空会社が相次いで設立された。

しかしその事業モデルは、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った。しかしながら、その多くは事業不振による累積債務が増大し、大手既存企業からの出資を受ける形で運航を継続しているケースもある⁸。

2010年、わが国最大手航空企業、日本航空は経営破たんした。その後、産業再生法の管理下で経営再建に乗り出し、2012年には再上場を果たすという復活を遂げた。筆者はこの件を単に「企業の倒産劇」や「その後の、企業再生のモデルケース」として理解するにとどまるべきではないと考える。経営再建に向け大型機ボーイング747型機を中心とする経年機の退役、また同型機の運航資格を有する運航乗務員（パイロット）の早期退職、輸送力の削減による他の余剰人員の整理解雇、不採算路線の整理縮小など一連のリストラクチャリングを短期間かつドラスティックに実施することに成功した。このことに関連し、2012年に実施した豪州航空企業の幹部に対する聞き取り調査でも極めて興味深いコメントを得た。それは「既存航空において組織のリストラクチャリングを実施する場合、特に賃金や就業規則など労務に関わる変革には、大きな困難が伴う。なぜなら、これまで規制に守られていた古いマインドを克服できない職員（労働組合）を相手とした交渉だからである。すべてが漸次的に変化し、急激な事業環境の変化には追いつけない。」といった内容である。逆の見方をすると日本航空の破たん後に実施された事業再構築は、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事例として、航空会社再生過程のメルクマールとして記憶にとどめるべきであろう。

2.1.1 国際航空の自由化、オープンスカイとは⁹

国際線の航空自由化であるオープンスカイについて整理しておきたい。

オープンスカイとは、いわゆる「空の自由化」で、国際航空における政府規制を大幅に緩和もしくは事実上撤廃することである。ここでは、日本での空の自由化が持つ環境と意義を意識しつつ解説することとする。

日米航空協定において、米国側はその圧倒的な国力を背景に航空の自由化「オープンス

⁸ 北海道国際航空（エア・ドゥ）やスカイネットアジア航空などは経営危機に陥ったことから全日空の資本ならびに役員を受け入れ、現在では全日空との提携（コードシェアなど）関係を維持している。

⁹ 本稿は「野村尚司(2010)「特別レポート：オープンスカイ～その流れと日本における課題～」JTB総合研究所、2010年。」を加筆修正したものである。

カイ」を長年主張してきた。これまで日本政府は、既存の航空権益の内容が米国側に過分に有利であることを理由にオープンスカイの受け入れは行ってこなかった。しかし 2009 年 12 月に日米両政府は、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た。決定された内容は以下の通りである。

- ① 乗り入れ地点に関して制限なく自由に路線を設定することができる。
- ② 便数の制限は行わない。(但し、別途空港の発着枠を確保することが必要。)
- ③ 従来の権益面で差のあった先発企業と後発企業の区別や参入企業数制限の撤廃。
- ④ コードシェア等の航空企業間協力を行うことができる。
- ⑤ 運賃については企業の商業的判断を最大限に尊重。(但し、差別的運賃等を除く。)
- ⑥ 航空企業間の包括的業務提携が可能となった。(但し、独占禁止法適用除外の認可が必要。)

これによって実現される利点とは、

- ① 乗り入れ地点や便数の制限がなく、第 3 国への輸送を含めた路線ネットワークや輸送力を充実させることができる。
- ② 指定参入航空企業に関する制限が撤廃されたため、従来の「運輸権、輸送力に制限を設けない既得権を持つ先発企業」と「制限が存在した後発企業」の区別がなくなった。このことにより、航空企業間の競争促進に伴う運賃の低下やサービスの向上が期待される。
- ③ 航空企業にとって増収や費用削減効果が期待できる。たとえば同じ路線を 2 社の航空企業が個別に運航していた場合、機材を大型化した上で 1 社に運航を集約させ 2 社の便名をそれぞれつける (コードシェアという) ことで、座席当たりの運航費用が削減可能となる。また個別の運航でも、それぞれの航空便の運航時刻に違いを持たせて 2 社の便名を付けることにより、スケジュールの多様化と増収効果が期待できる。
- ④ 世界の主要航空企業は航空アライアンスと呼ばれている航空連合を組織してお

り、そのグループ化が進展中である¹⁰。同一航空アライアンス内企業間での包括的業務提携はマーケティングや販売協力も含まれ、売上向上、市場シェアの増大、費用削減などの効果は効率的かつ大規模なものとなる。

これらをまとめると、第一にこれまで航空企業・輸送力・路線などが国家間で厳しく規定されてきていた状態から、新規参入者も含めて航空輸送に参入・撤退しやすくなったということ、第二に国を超えた企業間の提携に道を開いたことであった。

外国で先行した「オープンスカイ」

諸外国でも、航空自由化のプロセスにおいて既存航空の既得権益ならびに労働組合など労務関係で乗り越えるべき課題が少なからずあり、その自由化プロセスは基本的に困難なものであった。

しかしそれは米国から始まり欧州、東南アジア、豪州などでの航空自由化の中でわが国に先行する形で発達を見た。特に EU や ASEAN では各国ごとの航空権をメンバー各国全体の利益に繋がるよう、より巨視的な視点で捉えなおし域内単一市場を実現させた。国際経済圏内の各国航空政策共通化は域内航空権益の自由化となって現れた。つまり「航空自由化」への政策推進上、「国際経済圏推進の枠組み」が追い風となったのである。他方、日本のような一国での自由化は、こうした他国との協調の力が働きにくい構造を内包している、とも言えよう。日本とその近隣諸国である中国や韓国などの東北アジア地域では、こうした「経済圏」設立の動きで目立った進展は見られず、現状では単一航空市場構築への動きについても実現可能性は低いのが現状である。

2007年5月16日に日本政府はアジア・ゲートウェイ戦略会議より発表された「アジア・ゲートウェイ構想」の中、「最重要項目 10」のトップに航空自由化に向けた航空政策の転換が謳われた。そこには「成田・羽田の発着枠については戦略的・一体的に活用し国際ネットワークを拡充」、また「首都圏空港(成田空港・羽田空港)の容量拡大に向けて、可能な限りの施策を検討」とある。その後、2国間の航空権益を個別に精査しながら航空自由化を推進しているのが現状である。

日本におけるオープンスカイ実施後の課題と可能性

¹⁰ 主要な航空アライアンスとしてはスターアライアンス、ワンワールド、スカイチームなどがある。

日本において今後どのような課題が存在するか検討したい。

一番目に今後首都圏空港の発着権配分が重要な役割を持つと考えられる。現在、日本の国際航空需要は専ら成田・羽田に集中している。これまでそれらの空港容量は旺盛な需要に対応できない状態が続いてきた。また 2009 年現在では成田では米系企業が 28%の発着枠シェアを持っており、その権益は著しく米国側に有利と判断されてきた。日米両政府はその格差解消のため、米国側が持つ成田の発着権シェアを低下させることで合意した。2009 年秋の成田 B 滑走路延伸完成に続き、2010 年秋の羽田空港の新滑走路と新国際線ターミナル運用開始などにより、2009 年夏期時点と比較し 2013 年夏期では羽田の発着容量は 41 万回へと約 10 万回分増加した。成田においては同時期に 22 万回から 27 万回へと 5 万回の増加が実現している。また今後、航空管制方式の技術革新や羽田の国際線ターミナル拡張、また羽田 C 滑走路の延長により発着回数と長距離路線の設定が可能となる。しかし日本政府はその発着権に関し、運航上の安全面なども加味して徐々に増加させる姿勢を崩していない。こうした状況下、今後成田・羽田の発着権配分如何により、各航空企業や航空アライアンスの事業展開に質・量両面での影響が出てくると考えられる。

二番目は消費者保護の必要性である。元来オープンスカイは、多数の航空企業間による競争促進で、サービス向上や運賃低下効果など消費者の利益向上を企図している。同時に企業間業務提携が同じ航空アライアンス内で進むことによって、ひとまとまりのアライアンス自身の強化にはつながるものの、参加航空会社間の競争はむしろ阻害されることも考えられる。よって少数の航空アライアンス間競争へと発展し、少数独占による弊害、具体的には競争低下による運賃の値上がりやサービスの低下などの可能性が依然として懸念される。そのためオープンスカイ下の包括的業務提携では、政府によるいわゆる独禁法の適用除外認可が必要となっている¹¹。また消費者保護の観点から公正な競争が保障されないと政府により判断された場合は、認可が下りない可能性が存在する。

三番目には、航空輸送への参入が容易になったことにより、新規航空企業が事業を開始し、路線開設などが期待できる。これは LCC にとって大きな機会であろう。路線の参入撤退の自由、航空運賃設定の自由化（その額や販売条件）などがそろったことにより、一気に LCC 進展のための環境が整備されたと言える。同時にそれは、これまで運航を行ってきた既存企業との競争を誘発し、運賃単価の低下などがもたらされる可能性がある。

¹¹ 諸外国では反トラスト法。

2.1.2 航空の安全に関する政府規制の見直しの進展

航空の安全に関しても、政府は安全規制に関わるあり方の研究を進め、既存航空のみならず LCC の運用に関してもいくつかの改善点を提示し実施に向けた取り組みを行っている。その報告書¹²の中で特に LCC 運用に関連すると思われる項目は、①旅客財機中の給油の許可や、②成田など運用制限時間がある空港での運用時間の臨時延長がある¹³。

①に関しては、旅客在機中の給油は地上停泊時間削減と共に航空機稼働性を向上させるメリット、さらに②については、成田空港を運航拠点とするジェットスター・ジャパンやエアアジア・ジャパン（バンラエア）にとってのメリットとなる。

2.1.3 日系既存航空の課題 — 低い国内線搭乗率

本来 LCC は航空機の高い稼働率、サービスの簡素化・有料化などにより低価格を実現させた上で、高い搭乗率を達成させる戦略を採用している。世界やアジア太平洋地域の各社と比較して日系既存航空の搭乗率は低い。本項では現在日系企業が有する低搭乗率の課題について考察する。

航空機は旅客・貨物・郵便の輸送の対価としての運賃を主な収入源としている。また、航空機が出発してしまえば旅客用の座席や貨物輸送用のスペースは一瞬にして価値がなくなってしまう。これは航空産業に限らず宿泊業などと同様で、在庫による価値の保存が不可能なことに由来する。こういった特性から、季節特性や出発まで予約特性などを勘案しつつ、販売の管理を行っている。座席・販売管理はレベニュー・マネジメント¹⁴と呼ばれ、

¹² 出典：国土交通省（2012）『航空の安全分野における技術規制のあり方の検討について（報告書）』安全に関する技術規制のあり方検討会。

¹³ 本報告書の該当箇所は次のとおりである。

「航空企業から『*運航規程上の旅客在機中給油に関する「原則禁止」の文言を削除し、安全及び連絡体制を確保する前提で、航空会社の任意で、通常運航において旅客在機中の給油を可能としてほしい。』との要望に対し、『*運航規程等に必要な事項を定めれば、給油を行う場所を管理する者の定める規則に従って、旅客在機中に給油することは可能である。*従来より、運航規程等に必要事項を定め、旅客在機中の給油を行っている航空会社も存在する。*さらに、通達の該当箇所を改正し、明確化した。』。また、その効果として『旅客在機中に給油を行うことで、ターンアラウンドタイム（着陸から離陸までの間隔）が短縮され、遅延回復などが可能となる。』との回答を示し、航空機への給油業務に関する技術規制緩和を明文化した。

空港運用時間の延長については、航空会社の『① 各空港の運用時間制限の見直しを御願いたい。② 特に、開始時間、終了時間の運用について、自然条件などに限らず、機材故障等によるスケジュール変更や突発的なフェリ－運航に柔軟に対応いただきたい。』とした要望に対し、『① 空港の運用時間については、当該空港に就航する航空会社の具体的な定期便の運航計画や、騒音問題等を踏まえて決定している。今後、運用時間の延長に係る具体的な要望が提出された場合は、運用時間変更に係る要件を確認するとともに、必要な措置等について検討する。② 急激な天候の変化、緊急事態の発生等やむを得ない事由により遅延する場合、これらに伴う航空交通の状況等に基づく航空交通管制により遅延する場合、並びにやむを得ない事由（機材の緊急安全点検や、故障修理を含む。）がある場合は、原則1時間の範囲内において運用時間を臨時延長ができることとしている。』

¹⁴ 出典：ANA 総合研究所(2008)『航空産業入門』ぎょうせい。できるだけ単価を高く、また利用率（搭乗率）を高く調整することで収入は最大化する。しかしながら、各市場特性からそれが必ずしも、達成できていない場合も多い。一般的には、業務旅行の多い路線ならば、間際で予約ができ、業務の都合により利用便予約の変更も可能、離発着空港は都市の中心部のアクセスに便利な地理的条件の空港、また出発空港でのラウンジで仕事のスペースを提供す

収入が最大化するように管理されている。この手法は世界の大手航空企業ではほぼ同様のシステムを導入・運営しており、座席管理の手法で日本だけの特殊性は特に見当たらない。

はじめに筆者は日系航空企業2社（日本航空と全日空）の平均搭乗率（有償座席利用率）を調査した。2012年4月より翌年3月までの年度において、国際線で日本航空は76.1%また全日空は75.2%であった。他方、国内線では日本航空が63.1%、また全日空では62.1%となっていた。

国際的な観点から評価をするために、国際航空運送協会の数字を調べたところ、アジア太平洋地域加盟各社平均で77.5%、全世界平均で79.1%との統計が発表されていた。たとえば全日空国際線を基準に比較を行うと、IATA アジア・太平洋の比較では2.3%ポイント、IATA 全世界との比較では3.9%ポイント低い水準に留まっている。さらに全日空国内線とIATA アジア・太平洋の比較で15.4%ポイント、さらにIATA 全世界との比較では実に17%ポイントも低い水準であることが判明した。ちなみに第2章で述べた米国の場合、2012年の年間平均搭乗率（ロードファクター）はLCCで81.7%、既存航空では83.5%となっており、ここでも特に日本国内線の低さが際立った格好となった。

表 5 平均旅客搭乗率（主要日系航空企業・IATA）

主要日系企業(2社) 平均旅客搭乗率(2012年度)			IATA(国際航空運送協会) 平均旅客搭乗率(2012年)		
(%)	JAL	全日空	(%)	アジア・太平洋	全世界
国際線	76.1	75.2	全路線	77.5	79.1
国内線	63.1	62.1			

出典：JAL・全日空輸送実績より筆者抜粋

出典：IATA Airline Financial Monitorより筆者抜粋

注：両社とも、4～3月の年度計

注：2012年暦年

低搭乗率とは即ち「空席率の高さ」、また「輸送余力」であり、特に国内線で低搭乗率であるにもかかわらず企業経営が成り立っている実態が存在することを逆から見ると、ある程度高い単価が維持されていることが推定されよう。この点を強く意識した上で、1998年にはスカイマークが経営理念として低運賃の提供を掲げ、国内線で運航を開始した¹⁵。そ

るなどの条件を整え、航空券運賃は比較的高額となるものを中心になる。また朝や夕方など昼間の業務前後の時間帯に人気集中する。他方、レジャー目的では個人負担による航空券購入が主流となるため、事前購入など購入条件が厳しくとも、できるだけ安価な運賃を求められていることが多く、他の条件は優先順位が低いことがおおい。一般的に、これらの異なった市場の動向や購買状況を勘案しつつ、搭乗率・収入の最大化を狙っているのが、航空企業のレベニュー・マネジメントの意義である。

¹⁵ 「運航便を羽田から札幌・福岡・神戸・沖縄と利用者の多い路線に集約することによって運航効率を上げ、適正な運賃を皆様に提供しております。また、機種を統一することで業務を単純化し、安全と低コストを両立させるべく励んでおります。スカイマークは新しい会社です。今までにない工夫を凝らしさらにリーズナブルな運賃を提供し、

の後も新規航空企業が参入を果たした¹⁶。

日本の既存航空2社の過大な余剰輸送能力は結果的に捨てられていることであり、投入したコストの浪費に限らず燃油消費にともなう資源の無駄遣い、また不要な2酸化炭素排出との誹りを免れぬ可能性もある。昨今では、こうした2酸化炭素排出抑制などに対する意識も向上しており、環境に対する配慮が社会的コンセンサスとして強く意識される中、既存航空の低搭乗率は換言すれば輸送力の無駄遣いと同義語となり得、同時にCSR重視の経営を行うこれら航空会社の経営理念との矛盾を生み出してしまっている。また日本の旅行市場の特性として、勤労者の年次有給休暇の取得日数や取得率が諸外国と比較して低いこともあり、短い期間で旅行する必要性から、特に週末の特定搭乗便に需要が集中してやすいことから平均搭乗率向上させにくい構造的な課題を有している¹⁷。

全世界もしくはアジア・太平洋地区の平均搭乗率と日本の国内線・国際線の差は上記のとおりであるが、国際線の場合日本市場以外の外国からの旅客も相当数搭乗している。休暇期間のピーク期や、旅行者の平均旅行日数が日本とは異なることも多いことから、異なった旅客需要の波が存在する¹⁸。その結果、国際線については日本の閑散期に外国のピーク期が当たる場合、搭乗率改善につながり、国際線の年間の平均座席利用率向上に貢献する可能性もある。

いずれにしても、LCCの低運賃戦略による新たな市場開拓はこうした閑散期需要の掘り起こしに期待がかかっているとと言っても過言ではない。

2.1.4 日本市場における日系企業国際線航空座席供給量の課題

日本航空は2010年1月に会社更生法を申請し破たんした。債権者に対する大規模な債務放棄などの法的整理や、大胆な路線・輸送力の合理化、また職員削減を経て、2011年3月に会社更生法管理下から脱却することに成功した。さらに2012年秋には株式の再上場を予定するまで業績が回復した¹⁹。

新しいマーケットを開拓してまいります。」(出典：同社ホームページ。「会社概要」。)

「国内線市場では十分な競争環境が現出されているとは言い難く、寡占状態にあると言わざるを得ません。厳しい競争にさらされている国際線市場では運賃の低廉化には目を見張るものがあり、メリットが利用者に還元されている一方で、国内線市場では運賃が高止まり状態にあり、利用者の不満は高まっております。当社は、このような国内線市場に参入し、競争状態を生み出し、利用者便益の向上に資することを目的に設立されました。」(出典：同社ホームページ。「事業の目的」。)

¹⁶ しかしこれらは、LCC事業モデルとは異なるため、2012年以降に運航を開始したLCC各社とは区別する必要がある。

¹⁷ この件については、第4章で詳述する。

¹⁸ 中華圏における春節や、キリスト教圏のイースターホリデーなど。

¹⁹ 尤もこのケースにおいては日本航空の再建に対して倒産により負債を免除されたうえ、大幅な利益を計上した上で

収益性の向上策として、不採算路線からの撤退や便数削減のみならず、ボーイング 747 などの大型機材の退役と小型の代替機材導入により、輸送力の削減を行った。また客単価の高いビジネス旅客を中心とするビジネスクラスやプレミアムエコノミー席に対する販売促進活動を積極的に実施する一方、客単価の低いエコノミークラスを大幅に削減した。日本航空の国際線エコノミークラス提供座席数で 2008 年と 2012 年の比較では、45.9%も減少させている²⁰。このことは、レジャー客に対して主にエコノミークラス席を利用して旅行商品を企画・販売する旅行会社にとって深刻な問題をひきおこした。とりわけ高年齢層を中心としたリピーターに人気の高い日系航空会社のエコノミークラス座席が不足することとなったのである²¹。

過去日本航空では 1970 年にそれまでの機材と比較して約 3 倍の収容能力を持つ超大型機ボーイング 747 を就航させた。その結果、エコノミークラスを中心とした大量の座席を販売する必要性から旅行会社に販売促進金を支払い団体旅行・パッケージツアー商品の企画・販売を支援し、レジャー客を大量輸送することで客席を埋めてきた事実があった。また当時は日本では戦後の高度経済成長も相まって可処分所得が増加し海外旅行の大衆化が亢進した時期と重なったことから、爆発的な海外旅行市場の拡大となった。2000 年代に入り、海外旅行市場の縮小や日本航空の経営不振、また燃油の高騰も相まって、機材の小型化と輸送力の削減が同時に進展した。さらに、日本航空倒産により余儀なくされた事業の徹底的な合理化²²により、燃費が悪く市場需要を超える大型機材の退役が一気に進んだ。こうした一連の流れによりエコノミークラス座席数が大きく減少したのである。また同社では現状のところボーイング 747 クラスの大型機材導入の予定はなく、むしろ中小型機材を中心とした導入計画を推進していることからエコノミー座席増加の可能性は低いのが実情である²³。

我が国だけでなく、海外の旅行会社にとって航空座席確保が極めて重要なテーマとなってきた。マレーシアの最大手旅行企業メイフラワートラベルでは、それまで航空座席

もさらに法人税の免除、という極めて異例な経営環境が再建後数年間続くことになる。競合する全日空はその恩恵を受けられないことから、優遇策に対して反対の立場を主張している。

²⁰ トラベルジャーナル航空座席調査データを基に筆者計算。

²¹ エコノミークラス座席の減少については、第 4 章第 3 節にて詳述する。

²² その他、給与水準の高い乗務員・地上職員に対する早期退職奨励制度などによる事業の合理化なども併せて実施され、余剰輸送力・人員を削減した。

²³ 出典：「JAL REPORT 2013」、20 ページ。「経年化する 777、767 型機材の退役を進め保有機材を効率化」とし「2016 年度までに約 5,170 億円の投資を計画し、2016 年度末時点で 787 型機材を 33 機導入予定。787-9 型機材の導入開始は 2015 年度を予定。」であることから、機材の大型化は計画されていない。

を仕入れてきた既存航空に加え、LCC の航空券も積極的に販売する方針に転換した²⁴。

2.2 日本における本格的 LCC 時代の到来

1970 年代後半に米国で航空規制緩和法が成立して以来、航空輸送産業の自由化が進展した。その結果、近年では低運賃を武器に LCC が市場シェアを拡大し、米国を皮切りに欧州や東南アジアなどで広がりを見せている²⁵。わが国では 2007 年に豪州のジェットスター航空が乗り入れを果たしその嚆矢となった。その後、韓国など近隣諸国を中心とした外国 LCC 数社が就航したものの現在の国際線提供座席数シェアは約 4.3%²⁶に留まっている²⁷。2011 年に入ると日本を拠点とする LCC 設立が発表され、本格的 LCC 展開への下地が整ってきたといえる。

2000 年代後半まで日本において、「格安航空会社」「ローコストキャリア」「LCC」といった用語はほとんど定着していなかった。本節では LCC の日本初就航の内容と当時の環境を整理しつつ振り返ることとする。

日本では、1990 年代にスタートしたスカイマーク・エアラインズ²⁸がその経営理念として、「競争を通じた、低運賃の提供」を掲げ、日本航空や全日空といった既存航空と比較して低運賃を提供する戦略を明確に表明していた。しかし興味深いことは、スカイマークは 2011 年の半ばまでに自らを LCC と位置付けたことは無かったことである²⁹。その後、同社社長は成田路線就航の記者会見で「LCC 的な事業を展開する」と発表を行っている³⁰。またスターフライヤーやエア・ドゥなど 1990 年代から 2000 年代にかけての航空自由化により出現した他の新規航空企業は格安運賃を目指したものの、諸外国で進展したような徹底したコストや業務フローの見直し、また思い切った低運賃の提供を十全に実現できていな

²⁴ 筆者による 2010 年にマレーシアでの調査結果。特にマレーシアは東南アジア最大の LCC、エアアジアの本拠地であり、旅行会社における商品造成上の課題として既存航空の座席不足が特に深刻であった。

²⁵ これらの地域（EU や ASEAN）では域内貿易の自由化に航空も含まれていたことから、域内航空の自由化が進んだ背景もあった。

²⁶ トラベルジャーナル「2010 冬期航空座席調査」（2011 年は東日本震災による減便などの理由により、比較には不適切な為 2010 年冬期スケジュールのデータを用いた）を基に筆者計算。

²⁷ 一方、LCC ではないものの、わが国の航空会社に対して費用優位性を持つ韓国、台湾、中国などの FSA（フルサービスキャリア。既存航空。）が、安くて利便性の良いサービスを提供し、わが国の地方空港への路線を拡大している、との指摘も存在する。（出典：遠藤伸明・寺田一薫（2011）、35 ページ。）

²⁸ 現在は社名変更してスカイマーク株式会社となっている。本稿ではスカイマークと表記する。

²⁹ 同社の事業の目的として「これまで国内線市場では運賃が高止まり状態にあり、利用者の不満は高まっておりました。当社は、このような国内線市場に参入し、競争状態を生み出し、利用者便益の向上に資することを目的に設立されました。」とある。（出典：スカイマーク「事業の目的」（2011 年 12 月 26 日参照）

³⁰ これは、2012 年より運航を開始するジェットスターやエアアジアを強く意識した発言と思われる。しかしその後、上質（プレミアム）サービスの提供発表など、事業展開の考え方に変化がみられる。

かった。つまり、2011 年秋にスカイマークが成田空港発着の国内路線運航を開始し、また LCC3 社が運航を開始する 2012 年まで本格的な LCC 時代の到来は待たなければいけなかった。

他方国際線展開では外国 LCC が先行する形で日本に乗り入れを果たした。具体的には 2007 年 3 月末より、日本で初の LCC となる豪州・ジェットスターの関西空港・オーストラリア空港線が開始されている³¹。

最近の我が国の LCC をめぐる動きを整理するとは以下の通りとなる。

1. 2011 年 2 月 1 日に、全日空は外資（香港）と LCC 運航に向けた会社設立の合意、ならびに本邦初の本格的 LCC としてブランドネームを「Peach Aviation（ピーチ・アビエーション）」に決定したと発表した。2012 年 3 月より国内線、2012 年 5 月より近距離国際線の運航を行う。
2. 2011 年 4 月 12 日には、スカイマークが成田空港発着国内線に 10 月 30 日より参入することを発表した。また同路線で記念割引運賃として 980 円の航空券を合計 28,800 席分提供することを発表し反響を呼んだ。
3. 2011 年 7 月 21 日に全日空はマレーシアの LCC エアアジアと共同で日本に「エアアジア・ジャパン」を設立することを発表した。2012 年 8 月には成田空港を拠点に国内線および国際線の運航開始を表明している。
4. 2011 年 8 月 16 日には日本航空が豪州・カンタス航空グループの LCC 部門であるジェットスターならびに使用航空機のリースを提供する三菱商事と共同で「ジェットスター・ジャパン」を設立し、2012 年末までに運航を開始すると発表した。その後運航開始を同年 7 月に前倒ししている。
5. 全日空とエアアジアが共同事業として設立し事業を展開してきたエアアジア・ジャパンは 2012 年 8 月に運航を開始したものの、2013 年 6 月に事業終了を発表している³²。

³¹ 豪州・ジェットスターの日本展開については、本章の第 4 節にて詳述する。

³² 出典：ANA ホールディングス・プレスリリース(2013)「エアアジア社との共同事業の解消について」2013 年 6 月 25 日。同社は本プレスリリースの中で共同事業解消の理由を次の通り説明している。

『AirAsia Berhad(AAB) との共同事業の解消について』

1. 共同事業解消の理由

当社と AAB の双方で運営を行っていた当該社について、日本マーケットに合致したビジネスモデルに改め、当社が主体的に当該社の運営を行えるようにするため。

2. 共同事業解消の主な内容

(1) 当社 100%子会社といたします。

(2) エアアジアブランドの使用を平成 25 年 10 月 31 日までとします。

本航空企業は、全日空グループが受け皿となり、新 LCC として再出発することとなった³³。

表 6 日本における LCC (2013 年 9 月 20 日現在)

	ジェットスター・ ジャパン	(エアアジア・ジャパン) 「パニラ・エア」と改称して運航予定	ピーチ・ アビエーション	スカイマーク
主要株主	JAL(33.3%)・Qantas(33.3%)・ 三菱商事(16.7%)・東京センチュリー リース(16.7%)	(ANA(67%)・AirAsia(33%))解消後 ANA100% 子会社へ	ANA(38.7%)・外資(香港)(33.3%) ・産業革新機構(28.0%)	西久保慎一(36.58%)・ HIS(7.73%)
設立年	2011年9月	2011年8月	2011年2月	1996年
資本金	120億円 (但し、無議決権株式を含めて、 JAL 41.7%、カンタスグループ 41.7%、三菱商事8.3%、東京セン チュリーリース8.3%)	25億円 ANA 67%: エアアジア 33% (但し無議決権株式を含めて、ANA 51%、エアアジア 49%)	150億円	142億円
運航開始時期	2012年7月	2012年8月 (2013年10月終了)	2012年3月	1998年9月(国内線) 2014年(国際線)
短距離機材	エアバス320	エアバス320	エアバス320	ボーイング737
長距離機材	-	-	-	エアバス330・380
運航拠点	成田・関空	成田	関空	成田・羽田・神戸
現在の路線	国内線(成田・関空・札幌・福岡・ 那覇・鹿児島・大分・松山)	国内線(成田・福岡・札幌・那覇) 国際線(ソウル・プサン・台北)	国内線(関空・札幌・長崎・ 福岡・鹿児島・那覇) 国際線(香港・台北・ソウル)	日本国内15都市
今後想定される 新規路線	国内線・近距離国際線	レジャー路線 (2013年末より)	関空発国内線・近距離国際線	国内線・国際線

出典：各社プレスリリース、企業情報、有価証券報告書、日本経済新聞、月刊「エアライン」などを基に筆者作成

2013 年 10 月にはジェットスター・ジャパン、エアアジア・ジャパンそしてピーチ・アビエーションの決算が出そろった。官報に掲載された決算報告によると、ジェットスター・ジャパンは売上高 128 億円に対し 88 億円という大幅な営業赤字を計上した。エアアジアも 36 億円の赤字を計上、他方ピーチ・アビエーションは 9 億円の赤字に留まり、近い将来の黒字化に目途がついている³⁴。

³³ 出典：ANA(2013)『ANA グループ中期経営戦略の進捗について』7月30日。同社は本プレスリリースの中で、新規 LCC 展開に関して説明している。

「ANA グループでは、成田における LCC 事業に関して、これまでのエアアジア・ジャパンでの事業経験を十分に活かし、低コスト運航による新たな LCC ブランドでの事業展開を開始することと致しました。従来以上にブレジャー・リゾート地を身近な存在にし、首都圏におけるマーケットニーズを広くカバーするとともに、これまでの余暇時間をさらに価値ある時間に変えることをコンセプトに事業展開を進めてまいります。」
さらに 8 月には、11 月 1 日より新ブランド名を「パニラ・エア」にし、レジャー路線を中心に運航することを発表した。(出典：日本経済新聞(2013a)「ANA 系 LCC パニラ・エア、『3 年以内に単年度黒字に』」、8 月 21 日。)

³⁴ 出典：日本経済新聞(2013b)「ジェットスター、営業赤字 90 億円 LCC3 社の決算出そろろう」、2013 年 10 月 15 日。

2.2.1 ジェットスター・ジャパン

ジェットスターは豪州カンタスグループのLCC部門として発足。アジア・太平洋地域での展開の一環として日本事業を立ち上げた。2012年7月に成田を拠点に運航を開始し、2013年末段階で国内10都市に路線を運航する。また18機の機材群を擁し、2年以内に24機体制とする。LCCとしてはスカイマークに次いで2番目の規模となった。

運航開始した初年度は88億円という大きな赤字を計上³⁵し、早くもその存続が危ぶまれる声が聞かれた。しかし主要株主である豪州・カンタス航空と日本航空は共にグループ経営戦略の観点から事業継続が必要と判断し、両社で合計110億円の増資を決定している³⁶。

日本航空では、ジェットスター・ジャパンの役割について、日本各地と国際線発着空港間の接続利便性強化を企図しており、また日本航空の既存航空事業部門は上質なサービスを提供し高単価が見込める路線へ経営資源の選択・集中を進めることでLCCとの価格競争とは一線を画す、としている。一方、LCCが提供する低価格により新規需要の創出が見込まれることから、ジェットスター・ジャパンに出資した、としている³⁷。また、カンタスでも、世界第3位の経済大国、日本でのLCC展開は大きな市場潜在性を有することから、本資本注入を実施した、と説明している³⁸。

2.2.2 エアアジア・ジャパンとバニラエア

エアアジア・ジャパンは2011年8月に全日空とマレーシアのLCC大手エアアジアのジョイントベンチャーとして設立された。運航拠点を成田空港に設置し、翌年2012年8月には日本国内線で成田、中部、札幌、福岡、那覇を結ぶ路線。また近距離国際線として成田とソウル・プサン・台北を結ぶ路線を開設した。その後全日空とエアアジアで事業運営上の課題を克服することができないと判断し、2013年6月に両社はエアアジア・ジャパン事業を解消することを発表した。2013年10月に運航を停止し、その後全日空が本事業を引

³⁵ ジェットスター・ジャパンの決算（2012.09.27官報）

売上128.19億円 営業損失90.58億円 経常損失88.22億円 当期純損失88.34億円

第1期（2012年6月期）決算公告

資本金24億円 資本剰余金24億円 利益剰余金 -26.49億円 当期純損失26.49億円

（2013.10.15官報）

第2期（2013年6月期）決算公告

資本金60億円 資本剰余金60億円 利益剰余金 -114.84億円

³⁶ 出典：日本経済新聞(2013c)「日航、ジェットスターに追加出資発表 豪カンタスと110億円」2013年10月31日。植木社長は増資に応じる理由について、「ジェットスター側と計画などを巡り議論して、十分（収益が）期待できる会社であると確認できた」としている。

³⁷ 出典：日本航空株式会社(2013c)『有価証券報告書（平成25年3月期）』。

³⁸ 出典：Qantas Media Release(2013), “Qantas increase share in Jetstar Japan”, 31 October 2013.

き継ぐ形で同年12月より「バニラエア」として再出発することとなった。

エアアジア・ジャパンの運営方針に当たって、元々全日空とエアアジアでの対立があったとされている³⁹。またANAホールディングスの有価証券報告書の中でも、「LCC事業に関わるリスク」の項目で、(当該ジョイントベンチャーに出資する)全日空以外の出資会社による同事業からの離脱の可能性について触れている⁴⁰。またエアアジアとの提携解消に関わる全日空の発表でも、エアアジア・ジャパンの事業モデルが日本市場に合致していなかったことを暗にほのめかす内容となっている⁴¹。

エアアジア・ジャパンに代りLCC事業の受け皿となるバニラエアは、レジャー市場をターゲットとし、成田を拠点に国内線では新千歳、那覇との路線、国際線では台北・ソウルへの運航を開始した。

2.2.3 ピーチ・アビエーション

ピーチ・アビエーションは、2010年9月に全日空と共に香港の投資会社ファーストイースタン投資グループにより、設立されることが発表された⁴²。その後、(株)産業革新機構が資本参加し2011年2月に発足している。約1年間の準備期間を経て2012年3月より関西空港と新千歳ならびに福岡を結ぶ路線で運航を開始した。その後、運航路線を増加させ、国内線では関西、新千歳、仙台、成田、松山、福岡、長崎、鹿児島、那覇、石垣間の路線を運航。国際線では関西と台北(桃園)、高雄、ソウル(仁川)、プサン、香港の路線を運航している。ANAホールディングスは株式の38.67%を有する筆頭株主であるものの、連結対象外となっており、他方ANAが100%の株式を有する完全子会社であるバニラエアとは所有関係面において違いを見せている。

³⁹ 「両社は経営面での意見の相違に直面してきた」との声明を発表した。「最も大きな意見の相違は低コストでの事業運営をめぐる問題だ」とし、主にコスト削減策での対立が深刻だったという。(出典：日本経済新聞(2013d)「エアアジア、ANAと「経営面での意見相違に直面」」6月11日。)

⁴⁰ 出典：ANAホールディングス「有価証券報告書(2013年3月期)」30ページ。

「⑤ LCC事業に関わるリスク

当社はLCC事業への出資を行い、既に当該事業を開始しているが、空港使用料が高いこと、非混雑の二次的空港の数が少ないこと、東京集中の人口分布等の日本固有の事情があり、日本においてLCC事業が海外と同様に収益を持続的に計上できる事業形態であるかどうかは不透明であり、当該事業進出の目的である新規航空需要の創出に至らないことや、国内外の他のLCCとの競争激化、ANAからの過度の旅客転移の発生により、所期する効果が得られない可能性、各出資会社の利益が一致せず、当社が適切と考える方法による合併会社の運営ができない可能性、及び合併会社の経営が悪化した場合に当社が経済的負担を負う可能性がある。また、当社以外の出資会社の経営悪化や同事業からの離脱の可能性もある。」

⁴¹ 出典：ANA Holdings News(2013)「AirAsia Berhadとの同事業の解消について」6月25日。

「1. 同事業解消の理由：当社とAABの双方で運営を行っていた当該社について、日本マーケットに合致したビジネスモデルに改め、当社が主体的に当該社の運営を行えるようにするため。」

⁴² 出典：ANAプレスリリース(2010)「LCC(ローコストキャリア)に関する同事業の開始について」、2010年9月9日。

2.2.4 スカイマーク

スカイマークは 1996 年に大手旅行会社の HIS 創業者である澤田秀雄氏によって設立された。既存航空との競争を通して低運賃の提供により利用者ニーズに対応する、としている。2013 年末の段階で 31 機を有しており、LCC 的な事業を展開する航空会社としては日本市場で最大である。1998 年に羽田・福岡線で運航を開始以来、国内線で路線網を充実させてきた。当初はその低運賃により平均搭乗率が 80%を超えるに至った。同一路線で競合する既存航空各社はこれに危機感を感じ、スカイマーク便と重複する時間帯の便には航空運賃の大幅な割引をおこなうといった対抗策を実施した。その結果、スカイマークの搭乗率は徐々に下降し、平均搭乗率が 60%を切ることも多くなった。2003 年ごろには累積赤字が 130 億円に達することとなった。その後、当初使用していた大型のボーイング 767 型機の使用を取りやめ、より小型で燃費の良いボーイング 737-800 型機に入れ替えを行った。同社は運航開始以来、自らを LCC 位置付けておらず、あくまでも「当社は、(運賃が高止まりしている寡占状態の) 国内線市場に参入し、競争状態を生み出し、利用者便益の向上に資する」とするに留まっていた⁴³。しかし 2011 年 4 月 12 日に成田空港発着の国内路線参入発表の際、同社社長西久保慎一氏は「スカイマークを LCC の最終形として位置付ける」、と表明し本格的な LCC ビジネスモデルによる事業展開を実施することとなった。

他方、同社の国際線についてはスカイマークが超大型機エアバス 380 にて低価格だが高品質のサービスを提供する、としている。具体的には、通常のエコノミークラスを排し、ビジネスクラスとプレミアムエコノミークラスの高級化を推進することが決定している。つまり国内線では LCC の「ノンフリル型」と、国際線では既存航空的「フルサービス(プレミアムサービス)型」の異なった事業が同一ブランド下で展開されることとなっている。

2.3 「国産 LCC」と「準国産 LCC」

ジェットスター・ジャパンについては、日本航空資本が三分の一を占めるとはいえ運営上の独立性が極めて高く、豪州のジェットスター本社主導で経営が推進されている。平均機材稼働時間が長い LCC の運営では、航空機の遅延に対し機材繰りリスクの少ない 24 時間空港、特に関西国際空港の運航拠点化が成功のカギとなる。当初、同社では当該空港の

⁴³ 同社の事業の目的として「これまで国内線市場では運賃が高止まり状態にあり、利用者の不満は高まっております。当社は、このような国内線市場に参入し、競争状態を生み出し、利用者便益の向上に資することを目的に設立されました。」とある。(出典：スカイマーク「事業の目的」。(2011 年 12 月 26 日参照))

拠点化を目指したものの、有資格整備士の不足が判明したため、その計画が遅延することとなった。本稿執筆時点で既に18機の機材が納入され、最終的には2014年までに24機体制になることから、関西空港での拠点化が完成した暁には、当初の計画にのっとった事業展開が図られることが想定されている。エアアジアが日本における事業撤退を極めて早い段階で決定したのと対照的に、日本航空は長期的な観点に立ってジェットスター・ジャパンに対する増資に応じたものと思われる。同時に競合する全日空グループでは、自前のLCCを2社（ピーチアビエーションとバニラエア）運営しており、競合の観点からも、ジェットスターを育てる必要があったと考えられる。

また、カンタスグループの意図としてはLCC、ジェットスター部門の展開に関して、豪州・ニュージーランドを皮切りに、シンガポールやベトナムにおいて事業を拡大してきており、現在進展中の「ジェットスター・香港」事業展開も計画される中、このジェットスター・ジャパンはアジア地域展開にとって極めて重要である。過去1年間に88億円の赤字を出しながらも日本航空と同様カンタスも同社に対し増資に踏み切ったことは、将来を見据えたアジア地域事業戦略展開上の企業行動であると判断してほぼ間違いのないといえる。

ここで筆者は日本航空とカンタスでジェットスター・ジャパンの持つ意味合いが異なることに注目したい。日本航空では、既存航空の事業展開を盤石にしつつ、低価格を武器に新規市場の開拓と他企業も含めた競争環境下での「既存航空事業のビジネスリスク低減」が強く意識されていた。他方、カンタスではアジア・太平洋地域全体をカバーするLCCネットワーク構築の一助となる役割をジェットスター・ジャパンに期待していると思われる。日本では航空会社に対する所有の規制（航空法上の外資規制）が存在することから、外国（ここでは日本）に合弁会社を設立して事業拡大を目指し、その提携先として日本航空が選ばれた。つまりジェットスター・ジャパンは、日本航空の資本が入っているものの、どちらかと言えばカンタスが主導するマルチナショナル事業としての「準国産LCC」とみるのが妥当であろう⁴⁴。

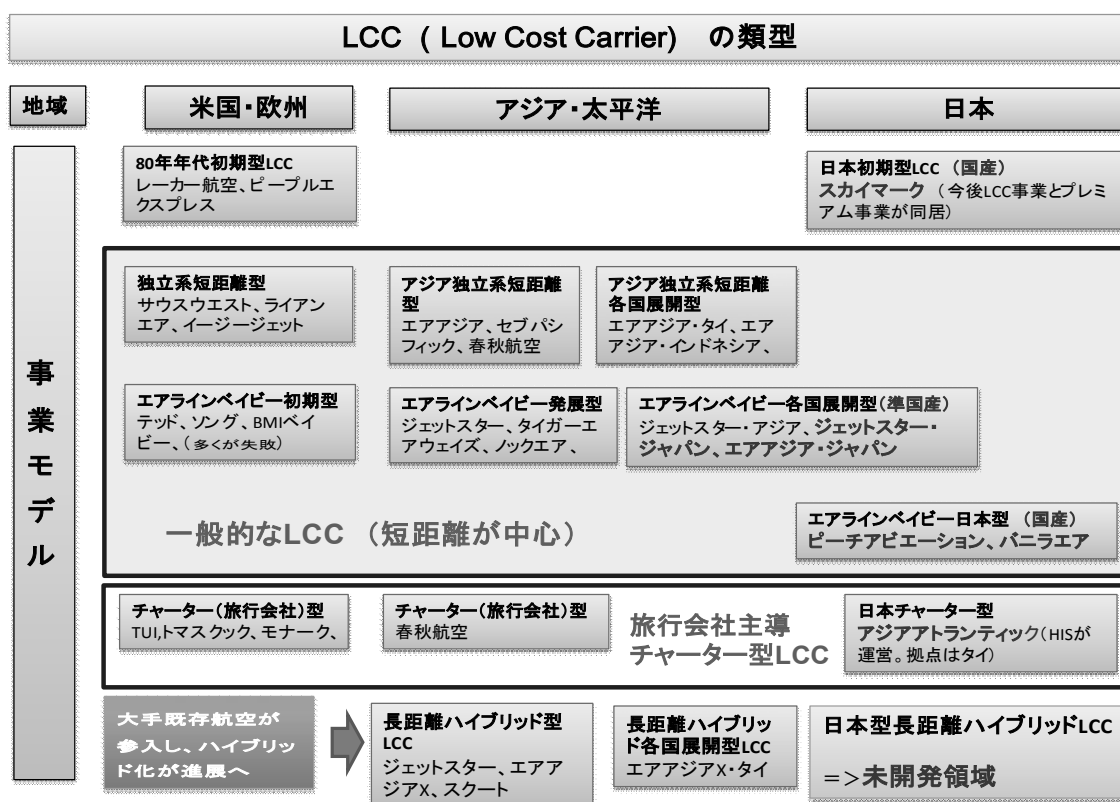
他方、全日空グループのピーチ・アビエーションはもともと“純粋な”「国産LCC」である。さらに同グループのバニラエアは全日空とエアアジアのジョイントベンチャーであったエアアジア・ジャパンが提携解消により全日空グループが存続会社となったことで新

⁴⁴ この手法は、既に諸外国で見られる。エアアジアでは、本拠地マレーシアのエアアジアに加え、エアアジア・インドネシア、エアアジア・タイ、エアアジア・フィリピンなどを相次いで設立した。またジェットスターでも本拠地オーストラリア・ニュージーランドのジェットスター本体に加え、ジェットスター・アジア（シンガポール）、エアアジア・パシフィック（ベトナム）などを設立している。

たなブランドを立ち上げる必要性に迫られ、独自のLCCに変貌を遂げた。つまり、「準国産LCC」が「国産LCC」に生まれ変わったと理解でき得る。ここに全日空グループにおいて、2社の「国産LCC」が誕生することになったのである。

以上で整理した内容を踏まえ、LCCの類型を図にまとめた。(下図参照)

図 11 LCC の類型



出典：各資料を基に筆者作成

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

まず、我が国において「国産」LCCが設立される前、外国ではLCCが発達を見たのは既述のとおりである。日本へはカンタスグループのジェットスターが2007年にLCCとしては初めて日本への乗り入れを果たしている。

本節では乗り入れに至るまでの背景や乗り入れ当時の動き、また運航開始後の市場の変化、特にLCCの特色である「新規市場の開拓」に成功したかどうかとの面を意識しつつ、その経緯や課題を検証する。

2.4.1 就航までの経緯

カンタス航空グループでは日本路線の特性に合わせたプロダクト開発の検討が行われてきた。同社の日本路線は、旅客単価の高い商用客と比べ、単価の低いレジャー客利用が多く低収益性に悩んできた。

そこで、カンタス航空では2001年に企業内に低コストの運航子会社「オーストラリア航空」を設立し、カンタス本体とは異なる労働条件や人件費の安い外国人客室乗務員の雇用し運航を開始した。エコノミークラスの単一クラスとすることで旅客収容能力を向上させレジャー市場が中心となる日本路線などの市場特性に適合させやすい戦略を推進した。しかしその他の運営面で既存航空の手法を踏襲したことから目立ったコスト削減は実現できなかった。まず同社では西日本の空港発着便をオーストラリア航空⁴⁵に移管し、カンタス航空グループの日本路線は「カンタス航空」と「オーストラリア航空」の2ブランドによる運航形態へ移行した。これはカンタスと比べ観光需要が強い市場に対応することと運航コストの削減を同時に実現させることを目的としていた。コスト削減と共に「レジャー航空」としての企業イメージ定着を狙い、日本市場でのプロモーション活動を強化していった⁴⁶。

しかし、豪州・カンタス航空グループは同時に異なった新規の低コスト航空事業が開始されていた。2004年に豪州国内線で運航を開始したジェットスターはその運航コストの低さと低運賃提供により急成長を成し遂げ、2006年10月に国際線進出を果たした。カンタスグループ内の3ブランド制「カンタス・オーストラリア・ジェットスター」の構成では、特に価格に敏感なレジャー市場で旅客ターゲットが“オーストラリア”と“ジェットスター”で重複するとの観点からその軸足をジェットスターに移行させることを決定し、2006年6月をもってオーストラリア航空は運航を終了させた⁴⁷。関西空港発着便ではその後(オーストラリア航空の運航による)カンタス航空便に加え、日本航空が「コードシェア方式⁴⁸」

⁴⁵ オーストラリア航空とは観光路線に特化させたカンタス100%の子会社であり、2001年に設立された。ボーイング767型機でエコノミークラスのみ設定で収容人数を増やしたことに特徴があった。ちなみに既存部門であるカンタスの同型機では、ビジネスクラス25席・エコノミークラス204席、合計229席の収容人数のところ、オーストラリア航空ではビジネスクラスを廃止し、271席を配置した。これにより、約18%の輸送力増強と共に、1席あたりのコスト削減を図った。

⁴⁶ 日本でも同様の「低コスト運航子会社」の展開が推進されていた。日本航空グループの「JALways」はオーストラリア航空と同様の位置づけでありリゾート路線を中心に運航したものの、折からの日本航空グループの経営危機により同社は解散し、2010年12月にグループ本体へ吸収されその役割を終えた。

⁴⁷ つまり、低コスト運航会社であったオーストラリア航空は日本航空グループのJALways同様、その強みであった「低コスト」の利点を十全に発揮できず、消滅することとなった。同社(オーストラリア航空)そのものは約1年間存続し、その間カンタス便を運航する子会社として主に日本路線を担当した。また、同一航空グループにジェットスターも含めた3つのブランドが併存することは混乱を招きかねないとの判断も働いた。

⁴⁸ 運航会社の便名だけでなく、他社便名も付与することで1機の航空機に複数社による輸送を実現させる方式。

により日本航空・カンタス便の運送を実施した。しかしながら、その後の市場の需要低迷・航空券単価の下落により 2007 年 3 月末、自社運航による関西空港・ブリスベン・シドニー便を運航休止し、日本航空は関西空港発着の日豪線から撤退した。そこで日本にとって初の国際線 LCC となるジェットスターは 2007 年 3 月末より関西国際空港（以下、関空）に乗り入れを開始した。さらにオーストラリア航空により運航されていた関空・ケアンズ線のカンタス便も 2007 年 9 月 7 日をもって運航を休止し同路線はジェットスターに移管された。その結果、関西空港発着の日豪線はすべてジェットスターが運航することとなったのである。

表 7 カンタスグループにおける運航会社の変遷（日豪線）

時期	運 航 路 線
2002年10月まで	全てカンタスによる運航
2002年10月末	関空・名古屋便をオーストラリア航空に移管
2002年11月後半	福岡便をオーストラリア航空で運航再開、その後運航休止。(カンタス便は98年9月で運航を一旦休止中であった)
2004年10月末	新千歳便をオーストラリア航空にて運航再開。その後冬期季節運航へ、その後運航休止。(カンタス便は98年3月をもって運航を一旦休止中であった)
2006年6月末	関空・中部国際のオーストラリア航空運航便は全てカンタス航空へ路線移管。 (ただし、オーストラリア航空は運航子会社として暫定的にその任に当たる)
2007年3月末	関空・ブリスベン・シドニー線をジェットスターへ移管
2007年8月	名古屋・ケアンズ線をジェットスターへ移管
2007年9月	関空・ケアンズ線をジェットスターへ移管
2008年9月	名古屋・ケアンズ線廃止
2008年12月	成田・ケアンズ線をジェットスターへ移管。成田・ゴールドコースト線就航。
2011年5月	カンタス運航による成田・パース線を廃止。

出典：カンタス航空・オーストラリア航空・ジェットスター各社資料により筆者作成

表 8 カンタスグループの 2013 年夏期スケジュールでの運航体制

2013年夏期スケジュールでの運航体制

カンタス：	成田・シドニー線
ジェットスター：	成田・ケアンズ線 成田・ゴールドコースト線 関空・ケアンズ線 関空・ゴールドコースト線

出典：カンタス航空・ジェットスター各社資料により筆者作成

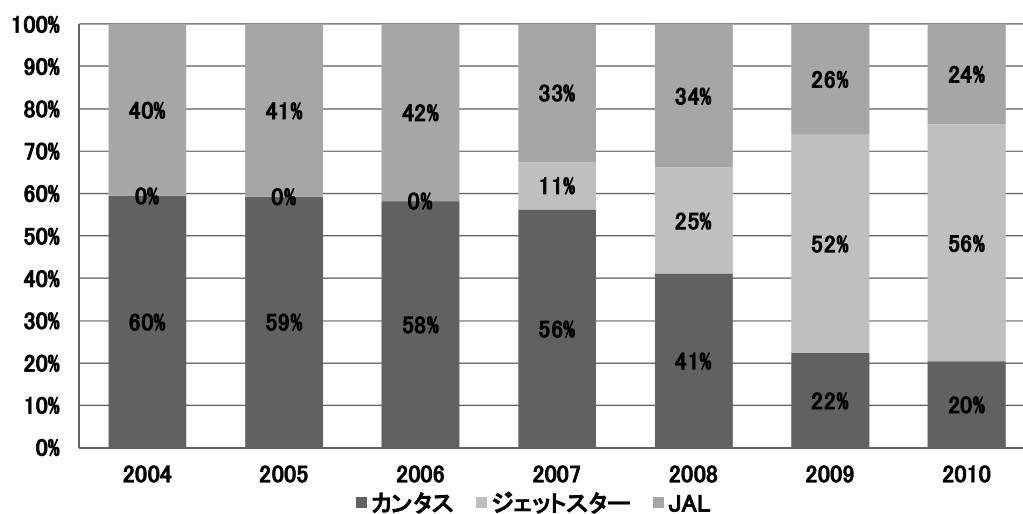
2.4.2 日本就航後の輸送力シェアの推移

2007 年 3 月末、関空・ブリスベン・シドニー線でジェットスターによる運航が開始され

た。同年8月より名古屋・ケアンズ線、さらに同年9月より関空・ケアンズ線がカンタス航空から移管された。その結果、ジェットスターは日本・オーストラリア間航空座席で27%のシェアを獲得した。座席数の変化については中部国際空港（以下、中部国際）発着便ではカンタスからジェットスターへの移管による座席数に大きな変化はみられなかった。しかし関空発着便では大型機材（ボーイング747-300型機）を使用していた日本航空の運航休止による影響により、2008年夏期週間座席数では前年同期比34%減となった。ジェットスターの発表によると、2008年時点で日本乗り入れ開始以来の平均搭乗率が関空・中部国際発で70%台後半⁴⁹と順調に推移している、と発表されていた。しかし同市場での提供座席数が減少していることから、当該市場の旅客数は縮小を辿ったと理解できる。

この結果、カンタス・日本航空が大きく提供座席数シェアを減少させる中、ジェットスターは2010年現在でそのシェアを56%まで増加させている。

図12 日豪間航空座席シェアの変化



出典：トラベルジャーナル他のデータを基に筆者作成

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

既存研究を鑑みるに、LCC事業を語る上での「新規顧客の拡大」といった言説、いわば紋切り型の表現が「ひとり歩き」してしまっている印象を否定できない。日本で初となる

⁴⁹ 「2008年7月14日現在で就航以来の関空と中部国際のロードファクターが75%半ばから70%後半となる」とコメント。(出典：トラベルビジョン(2008a)「ジェットスター、成田線も旅行会社重視、QFとの営業協力ー東京支店長にAC中田氏」、トラベルビジョン、7月15日。)

LCC ジェットスターは果たして市場拡大に十分な寄与ができたのであろうか。それとも異なったコンテキストの中で違った道を歩いたのであろうか。筆者はその事実関係を確認する必要からジェットスターの参入前と参入後の検証を航空座席数・旅客数の両面から行ってみたいと考えた。

ジェットスター参入前に遡り日豪線航空座席数と訪豪日本人旅行者数並びに訪日豪州人旅行者数の推移を比較検討すれば、LCC 参入の影響がある程度特定できる可能性がある⁵⁰。そこで筆者は、日本からオーストラリアへの旅行者（以下、訪豪旅行者）数と日本を訪問するオーストラリア人旅行者（以下、訪日旅行者）数、さらに日豪間航空路線の提供座席数を経年変化の観点から観察し考察を加えることとする⁵¹。

2.5.1 訪豪・訪日旅行者数と直行便航空座席数の推移

日豪直行路線の提供座席数の推移と訪豪旅行者数ならびに訪豪・訪日旅行者総数の推移を、1998年12月から2009年12月までの期間にわたり表示したのが以下のグラフである（下図参照）。尚、季節による変動要因を除去するために「12ヶ月移動合計⁵²」を適用し計算した。そのため、表示されている値は年合計値となっている。

提供座席数の推移で主要な留意点は次のとおりである。1999年の提供座席数減少理由は、主に前年の福岡・関空からのカンタス便撤退によるものである。2001年9月には関空におけるアンセット航空運航停止の直後、カンタス便が同空港発の新規運航を開始した為、提供座席数に大きな変化は見られなかった。2004年後半から2006年前半までの提供座席増加は、オーストラリア航空による福岡・新千歳の運航開始や名古屋での増便、また日本航

⁵⁰ ちなみに、既存航空であるカンタス航空運航からジェットスターによる路線参入までの間には「低コスト運航会社」オーストラリア航空による運航もあった。本稿ではオーストラリア航空を「既存航空」の範疇として認識したうえで分析を行う。

⁵¹ 【月次提供座席数のデータと計算方法】

- ① 対象となる提供座席数は日本と豪州の航空企業で、かつ日豪直行路線に限定する。また第3国航空企業は除外する。
- ② 週間提供座席数を計算する。
- ③ 該当月の日数に応じて係数を計算し、それを週間提供座席数に掛けることによって、月間提供座席数を求める。
- ④ 季節変動要因除去のために12ヶ月移動合計による年間提供座席数を計算する。

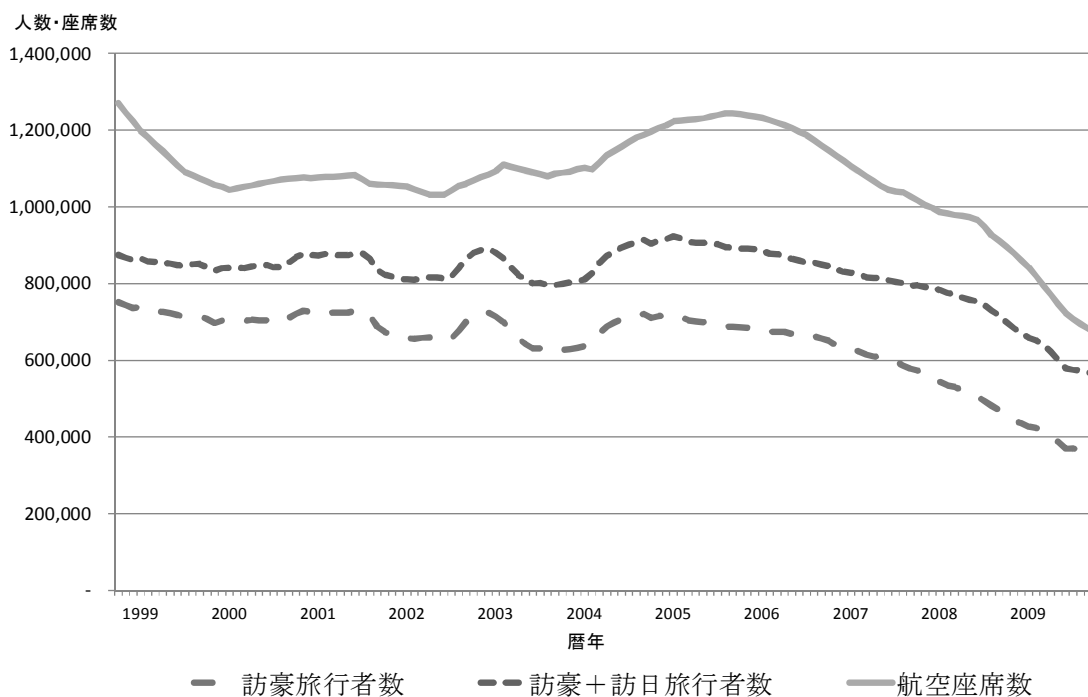
【月次旅行者数のデータと計算方法】

- ① 月別の訪豪旅行者数と訪日旅行者数のデータを入手。日豪航空路線利用旅客のうち、日本やオーストラリアで入国しない旅客、いわゆるトランジット旅客は算入されていない。第3国航空企業利用の旅行者は含まれる。
- ② 季節変動要因除去のために12ヶ月移動合計による年間訪豪・訪日旅行者数を計算したうえで、グラフ表示を行う。（【月次提供座席数のデータと計算方法】と同様の取り扱い。）

⁵² 12ヶ月移動合計とは、当該月を含む過去12ヶ月を合計した値である。1998年12月の値は1998年1月から12月の合計、1999年1月の値は1998年2月から1999年1月までの合計・・・と計算を行ない、2009年12月まで求められている。

空による成田・シドニー・ブリスベン・成田線等の座席数増加等によるものである。その後、旅客需要の低迷に歩調を合わせ、座席供給量が低下を続けている。

図 13 訪日・訪豪訪問者数と直行便座席数の推移（12 か月移動平均）



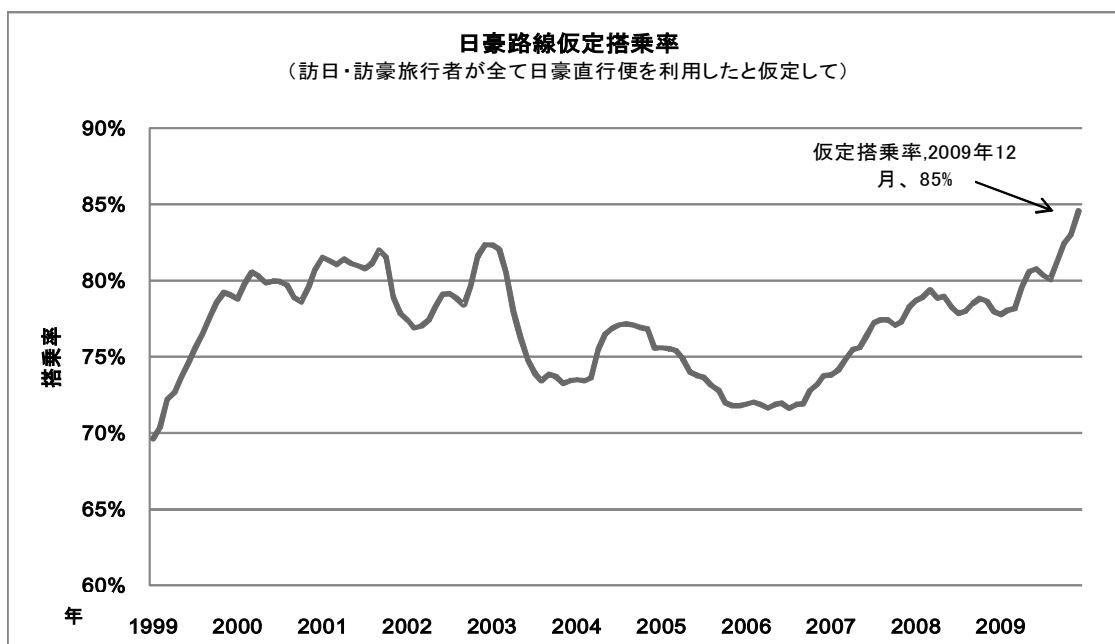
出典：Tourism Australia、週刊トラベルジャーナル、入国管理局統計、航空企業プレスリリース等から筆者計算

訪豪・訪日旅行者数では、以下の動きが見られた。2001 年後半から 2002 年にかけての減少は、9.11 のテロによる旅行需要の減少であり、また 2003 年から 2004 年の落ち込みはイラク戦争・SARS の影響と考えられる。2004 年後半から増加を見せた提供座席数と比較して、旅行者数は目立った増加を見せておらず、その後減少の一途を辿っている。2007 年あたりから、提供座席数の減少が旅行者数の減少を上回るペースで進んだため座席利用率が上昇し、空席が減少してきている可能性が考えられる。

2.5.2 提供航空座席のひっ迫と輸送旅客数の低下

提供座席数に対する旅客収容能力を検討する為、日豪路線における仮定搭乗率の計算を行った。

図 14 日豪路線仮定搭乗率



出典：Tourism Australia、週刊トラベルジャーナル、入国管理局統計、航空企業プレスリリース等から筆者計算

「仮定搭乗率」とは筆者の造語であり便宜上使用することとする。これは第3国経由を含む訪日旅行者と訪豪旅行者が全て日豪直行路線を利用したと仮定して、その搭乗率の計算を行ったものである。2000年から2003年までは約80%と高水準で推移したものの、2004年から2006年までは70%台前半近辺まで減少した。その後提供座席数の調整が旅客数と比較して大きく進んだ結果、2009年12月時点で85%へと上昇している。仮に今後旅行者数が増加した場合、さらに当該搭乗率が上昇し、座席供給量の逼迫が想定される。

座席数の計算では、日豪直行便を運航する航空企業の提供座席数のみ計算しており、第3国の航空企業は考慮に入れていない。また、日本ならびにオーストラリアに入国しない通過旅客も考慮に入れていない。そのため、実際の搭乗率とは異なる事には留意願いたい。

以上の分析から得られた結論は次のとおりである。

- ① 日豪路線において需要を満たす航空座席は提供され続けてきたといえる。
- ② 旅行需要に対する航空座席の供給は概ね適正なタイミングで行われており、齟齬があったとは考えにくい。
- ③ ジェットスター参入後、目立った輸送力増強は行われておらず、日豪線全体では

減少の一途を辿った。また提供座席数と比較して旅客数の減少は軽微であったことから結果的に搭乗率は上昇した。

分析の過程で2つの点が浮き彫りとなった。

2004年から2006年にかけてオーストラリア航空の地方便開設などの効果により提供座席数は大きく増加したものの、座席数増加に見合う訪豪旅行者数の増加は認められなかった。また、ジェットスターが路線参入した2007年ごろより仮定搭乗率が徐々に上昇している。これは旅客数の減少率よりも提供座席数の減少率が大きくなっていることによる。2009年12月時点での数値(85%)はこれまで経験していない高い水準である。今後、この数値が上昇するなら輸送力面での制約となる可能性を排除できない。またジェットスターの高搭乗率重視戦略が存在する可能性も否定できない。結果的に、LCCであるジェットスターは日豪線について「市場を開拓した」形跡は認められなかった。

つまりジェットスターは、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⁵³と市場継承を受けただけだった、と理解すべきであろう。

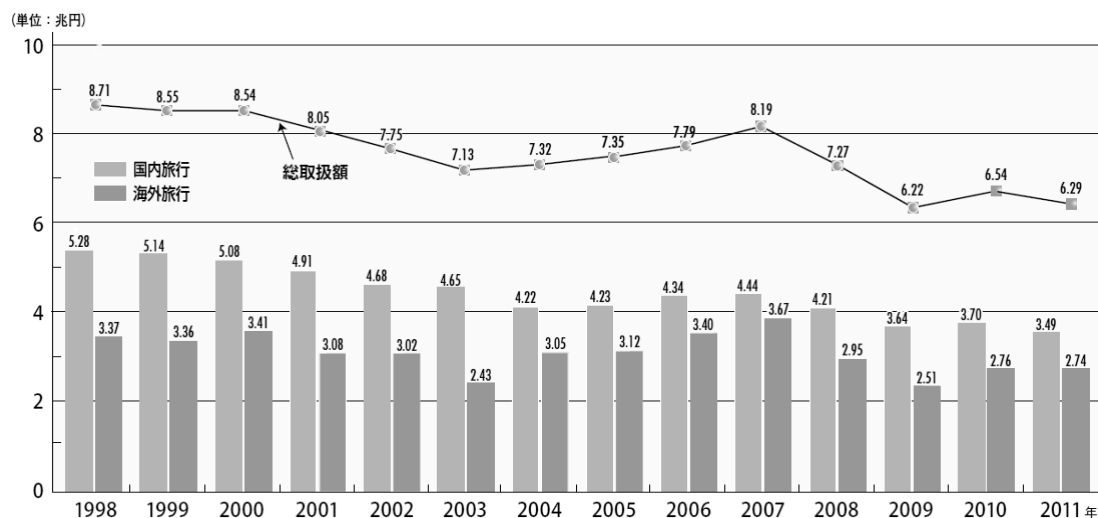
2.6 日本市場における販売流通の特徴

我が国の航空座席流通を担う旅行会社の状況に目を転じてみたい。その旅行取扱額は全体的に低落傾向が続いている。国内取扱額は長期的な減少傾向に歯止めがかかっている。海外旅行は年により増減を繰り返しているものの、全体には漸減傾向を示している。

旅行者数の推移見てみると、国内宿泊旅行者数は増加傾向を示し、また日本からの海外旅行者数はほぼ横ばいとなっている(下図参照)。つまり旅行者数推移の観点では、現状維持かむしろ増加傾向にあるにもかかわらず、旅行業者の取扱額が減少の一途をたどっており、「旅行者の旅行会社離れ」を示唆している。

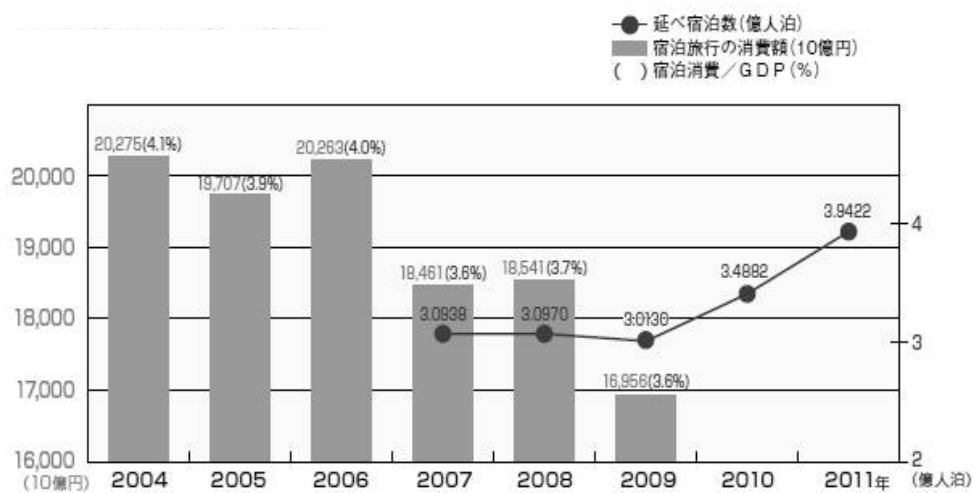
⁵³ 関空では日本航空の撤退路線、中部国際ではカンタスから路線を継承。

図 15 旅行業者の取扱額の推移



出典：日本旅行業協会「数字で見る旅行業 2012」

図 16 国内宿泊旅行者数および消費額



出典：日本旅行業協会「数字で見る旅行業 2012」

日本市場で特徴的なことは、特に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である。これは日本の特殊事情に依拠する。たとえば、他国の旅行者と比較して日本の旅客は英語など外国語のサポートが必要で、旅行会社が造成する、海外旅行商品に大きく依存してきた。

2011年では日本人の海外旅行支出総計が4兆5000億円である内、旅行業者の取り扱い

は2兆7400億円で61%が旅行業者の取り扱いとなっている⁵⁴。1990年代前半のJTBレポートによると、海外旅行者の90%は旅行会社を利用していた。その後、航空会社や宿泊施設などサプライヤーが旅行者への直接販売を推進し、特に国内旅行ではインターネットによるBtoCが力を付けつつも、海外旅行商品流通において旅行会社はその力を維持している⁵⁵。このことから、それら旅行素材提供者（いわゆる「サプライヤー」）は、航空座席など自社商品を旅行会社に代理販売してもらうことでお互いの「共存共栄」を図ってきた、と見ることができる。前節でみたとおり、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。

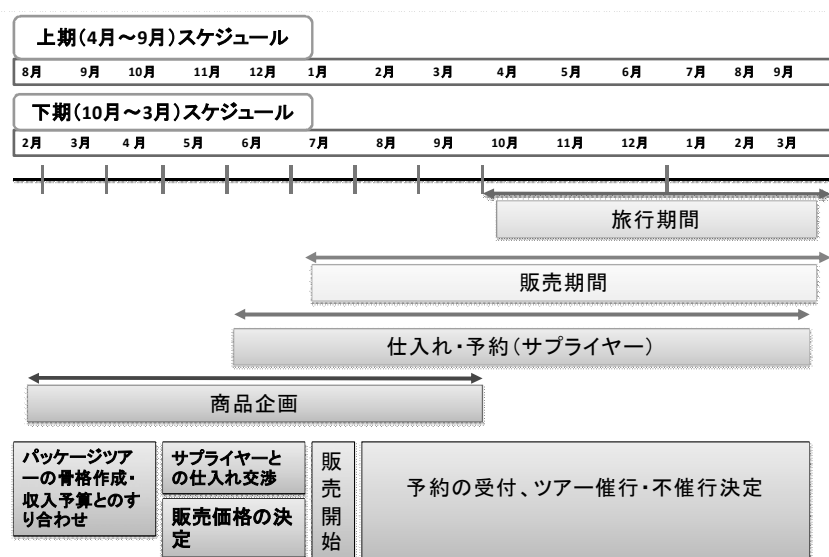
従来、各航空会社は旅行会社に対し旅行商品造成や航空券販売に必要な座席数量を事前に相当数供給してきた。たとえば、4月から9月までの出発用に造成されたパッケージツアーには、あらかじめ必要な航空座席を提供したうえで旅行会社は商品の販売を行う。通常4~9月に出発する旅行であれば、その発売は1月ごろ開始となることから、発売前から出発が終了する9か月間以上にわたり、航空座席は航空会社の手元を離れ、旅行会社の管理下に置かれる（下図参照）。通常出発の1ヶ月前には、旅客名を確定し、預かった座席のうち未使用分は航空会社に返却することとなる。つまり、旅行会社は在庫リスクを抱えないまま、自社旅行商品や航空券の代理販売ができていた。この仕組みは航空会社や宿泊施設などのいわゆるサプライヤーから見ると、売れ残りリスクの高い手法であり、そのために見えないコストがかかってきた、と関係者への聞き取り調査で明らかになった。

また、大手旅行会社はその強大な販売力を背景に、航空券や宿泊などの旅行素材を大量に仕入れ、添乗員付きの団体旅行からスケルトン型と言われる自由型パッケージ旅行、また旅行素材の単品販売大規模に展開してきた。当然大量仕入れにより、大幅な割引や販売報奨金をサプライヤーから引き出すことに成功し、販売商品の低価格化による顧客のつなぎ留め・市場シェアの維持拡大と、自社の利益確保を同時に実現させた。

⁵⁴ 出典：日本旅行業協会(2013b)『数字が語る旅行業 2013』、6月。

⁵⁵ 海外旅行宿泊予約に関する調査であるが、日本発旅行で宿泊施設への直接予約は7.7%に留まり、実に残り92%以上は旅行会社経由の手配となっている。（観光目的のみ）(出典：日本旅行業協会(2013a)「旅行業界の現状と課題 旅行業の役割とJATAの取り組みについて」、4月15日。同協会ホームページ参照。)

図 17 主要旅行会社のパッケージツアーの企画・造成・販売スケジュール事例



出典：各資料ならびに関係者への聞き取り調査により著者作成。

筆者が 2010 年に実施した旅行会社職員への聞き取り調査でも、人気のある出発日や行先の航空座席を確保するために、オフ期の人気のない目的地の航空座席を抱き合わせ販売することで、航空会社から多額の販売報奨金を引き出すことに成功した、としている。この販売報奨金は旅行会社の利益としてだけでなく、競合する他の旅行会社に打ち勝つ安価な商品を造成するための「原資」として販売価格調整にも利用された、とのコメントを得ている。つまり航空会社は旅行会社に販売促進金ならびに十分な航空座席を供給することで、旅行会社に一定の販売の自由（価格の自由や航空座席在庫）を与える一方、旅行会社の繋ぎとめにも成功したのである。

旅行企業の収入源としては次の項目があげられる。

- * 航空会社や宿泊施設などサプライヤーからの販売手数料（コミッション）
- * サプライヤーとの大量販売契約による販売報奨金（ボリュームインセンティブ）
- * 顧客から徴収する旅行手続きのための手数料（フィー）
- * 旅具やガイドブックなど物販の売り上げ
- * 海外旅行保険の仲介手数料

しかし近年、航空会社は運賃単価の下落により、コスト削減を余儀なくされ、旅行会社への販売手数料・報奨金もまたその対象となった。筆者が実施した聞き取り調査(2010)⁵⁶でも、通常のコミッションに加え、大量販売による販売報奨金(いわゆるボリュームインセンティブ)は減少してきた、とのコメントを複数から得ている。

日本市場では永年、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。しかし航空会社は、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た。旅行会社の観点では、それまで享受してきた「潤沢な座席在庫」の減少であり、旅行商品の企画・販売面での課題となっていた。また前述の販売手数料の減額・廃止や、インターネット専業旅行会社の台頭も相まって、既存の旅行会社は事業のさらなる合理化や新規事業領域の模索が必要となってきた⁵⁷。

筆者が2012年に行った聞き取り調査でも、これら航空会社からの販売促進金はさらに削減されてきており、旅行会社の収益源をサプライヤーからの販売手数料(コミッション)がゼロとなるケースも多く見られるようになった。このことから旅行会社の収益を利用者から収受する「手配手数料(サービスフィー)」へと移行せざるを得ない状況になってきた、としている。つまり販売手数料に頼った旅行会社の事業モデルは大幅に軌道修正を余儀なくされている状況である⁵⁸。

旅行会社の航空座席確保策：航空運営部門の保有

欧州ではこうしたビジネスリスク回避の目的もあり、大手旅行会社が航空事業を展開している事例がある。欧州大手2社のTUI社とThomas Cook社は統合(水平・垂直)を大胆に推進してきた。それは国境を越えたM&Aにより多国籍展開をおこなう戦略であり、外国の旅行企業を傘下に入れ拠点数、活動地域、事業分野、取扱い市場、顧客などが巨大化していった。さらに、垂直統合により様々な旅行素材の内製化が進んだ。具体的にはチャーター航空を傘下に入れることで、航空という旅行素材を自社で運営することに成功した

⁵⁶ 本内容は第3章で詳述する。

⁵⁷ 今西(2010)は「(インターネットは)業界構造に規模の格差を拡大させる変化をもたらした。オンライン旅行企業販売手法の新規性に対比して、従来の旅行企業には伝統的旅行企業という呼称が生まれた」としている。

⁵⁸ 狩野(2008)は、旅行企業の事業環境に関し、ポーターの「5つの競争要因」を援用した上でわが国における大手旅行会社4社の分析を試みている。ここでは、航空会社から旅行会社に支払われる販売手数料の減少傾向や、市場の多様化、オンライントラベルエージェンシーの進展などの点について触れている。特に、成長を続けてきた志向環境下で実施した大量仕入・大量販売の事業モデルは正のスパイラル効果を企図したもの、特に大手企業が価格競争に拍車をかけた、と説明している。最後には、日本最大の旅行企業グループ、JTBがその販売力から仕入れ力に力をシフトさせ、それが他の旅行企業も巻き込んでいくことになろう、と結んでいる。

のである。また同時に宿泊施設、クルーズ船なども傘下に収めることでシナジーも期待でき、旅行素材調達の容易化と低廉化により価格訴求力を持たせることに成功している⁵⁹。日本でも垂直統合的な事業展開が見られる。2013年にHISはチャーター航空部門を設立しその拠点をタイに設置した。2013年現在、日本・タイ間の旅客需要は双方向で極めて旺盛であり、自社による運航が開始されている⁶⁰。

⁵⁹ 出典：今西珠美(2011)「欧州旅行業界の構造と発展」『流通科学大学論集—流通・経営編—』第24巻第1号、146ページ。

⁶⁰ 本内容については、第4章にて詳述する。

第3章 LCCに関する意識調査

2012年を迎えるまでわが国では本格的な国産LCC¹が存在せず、また外国社も含めた国際線でもLCCによる提供座席数が限られていたことから、LCC利用者数は大変限定的であった²。こうした状況下、日本でのLCCに関する知見も大変限られていた。筆者は2010年時点での我が国におけるLCC利用に対する意識調査を実施した。2010年時点では「海外旅行経験者に対するウェブアンケート調査」、「LCC利用者に対する聞き取り調査」、「旅行会社職員に対する聞き取り調査」、さらに「航空会社職員に対する聞き取り調査」を実施した。また2012年には、豪州・欧州において航空会社幹部ならにび日系旅行会社幹部に対する聞き取り調査を実施した。本章ではそれぞれの調査とその結果と、さらにわが国においてLCCが本格的に展開される前段階である2010年と「国産」LCCが運航を開始した2012年時点での意識の差の特定を試みる。

3.1 LCCの利用意向に関する諸調査

本邦におけるLCC設立やその注目の高まりを受け、ここ数年LCCに関する諸調査が実施されている。特にここ数年、旅行関連の調査機関において活発な調査活動が実施されている。以下その事例を紹介する。

- ① 「格安航空会社（LCC）に関するアンケート調査」
- ② 「主要旅行会社57社「海外旅行」アンケート調査 ～円高などで6割の会社が申し込み増 LCCには消極的～」
- ③ 「ローコストキャリアのインパクト研究」
- ④ 「格安航空に関する自主調査」
- ⑤ 「国際線LCC利用意向と満足度に関する調査」
- ⑥ 「マレーシア・アイルランドにおける、既存航空・LCC利用意向に関する調査」

¹ スカイマークはLCC的な低コスト・低運賃提供を実施する一方、他方国際線ではプレミアムサービス展開を実施するとし、純粋なLCCの事業モデルの範疇には取まっていない。このことから、本稿では特に触れない限りLCCの範疇から除外することを再確認しておきたい。

² 日本発着国際線提供座席の約3%。「トラベルジャーナル航空座席調査（2011年夏期航空スケジュール）」を基に筆者算出。

3.1.1 格安航空会社（LCC）に関するアンケート調査

大手旅行会社 JTB では 2010 年年末での格安航空会社に関するアンケート調査を実施している³。LCC（国内・国際共）の利用は回答者中 5%にとどまっていた。LCC を利用した回答者中、1 位がジェットスターで 22%を獲得し、以下 2 位スカイマーク⁴（12%）、3 位エアアジア（8%）と続いた。航空会社を選ぶ基準として「料金の安さ」が 29%で 1 位を占めた。今後の LCC 利用意向に関する質問では、39%が「利用したい」と答えているものの、48%は「わからない」とし LCC のイメージが調査時点では未だ希薄である面も浮き彫りとなった。

3.1.2 主要旅行会社 57 社「海外旅行」アンケート調査⁵

東京商工リサーチでは 2011 年 1 月に航空券や旅行商品企画・販売を行う立場の旅行会社 57 社を対象に LCC に関する調査を実施している。LCC との取引に関する質問では、半数以上が「LCC の取り扱いには消極的」と表明した。その理由として、「手数料が少ない」や「利益にならない」など LCC の低価格戦略がマージン収入に頼る旅行会社の収益構造に悪影響を与える点が挙げられよう。また、「デメリットがありそう」「どのような利点があるのかわからない」「補償問題などがまだわかっていない」など漠然とした否定的な意見も挙げられている。LCC のセールスポイントである「安さ」や「無駄のなさ」が顧客のイメージを低下させ LCC を利用した商品造成・販売が旅行会社のイメージをもダウンさせかねない危険性を孕んでいる、とのイメージも浮き彫りとなった。

3.1.3 ローコストキャリアのインパクト研究⁶

本研究は日豪路線に参入した LCC ジェットスターの日豪路線参入に関するものである。LCC が目指す低運賃化の効力に関して、ジェットスターは実勢運賃の引き下げには大きく

³ 出典：JTB 広報室（2010）「格安航空会社（LCC）に関するアンケート調査」、12 月 28 日。
（有効回答数 10156、調査期間 2010 年 11 月 4 日～11 月 18 日、JTB の旅のアンケートウェブ「たび Q」を使用して実施。）http://www.jtbcorp.jp/scripts_hd/image_view.asp?menu=news&id=00001&news_no=1378 にて取得可能。

⁴ アンケート時点（2010 年）でスカイマークは自らを LCC とは呼んでいないが、同社の事業の目的として「我が国の定期航空運送事業者は、（中略）国内線市場では十分な競争環境が現出されているとは言い難く、寡占状態にあると言わざるを得ません。厳しい競争にさらされている国際線市場では運賃の低廉化には目を見張るものがあり、メリットが利用者に還元されている一方で、国内線市場では運賃が高止まり状態にあり、利用者の不満は高まっております。当社は、このような国内線市場に参入し、競争状態を生み出し、利用者便益の向上に資することを目的に設立されました。」、としている。また利用客（市場）側でも LCC と認識し、低運賃の提供を求めている層が少なからず存在することを示している。

⁵ 出典：東京商工リサーチ（2011）「主要旅行会社 57 社「海外旅行」アンケート調査 ～円高などで 6 割の会社が申込み増 LCC には消極的～」、1 月 31 日。

⁶ 出典：黒須宏志（2011）「ローコストキャリアのインパクト研究（中間報告） ～日豪路線におけるケーススタディをもとに～」（財）日本交通公社、2 月 14 日。

貢献できずに需要創出効果を減殺したのではないかと指摘している。しかしながらその実証的な理由までは踏み込めていない。2007年に参入したジェットスターは新規乗り入れではあるものの、同航空グループのカンタス航空からの事実上の路線移管であることは前章で述べた⁷。またLCCが本来志向する直接販売よりは既存の航空企業が用いた旅行会社を経由した間接販売を中心とした販売戦略を主に採用した。このことから、安価な運賃を直接旅客に提供することにより新規市場を開拓するLCC本来のビジネスモデルとは幾分異なった販売戦略を展開している。また同研究では「運賃低下が即、新たな需要創造に結び付く、という単純なシナリオは日本では実現しにくい」と指摘しているが、筆者にはその見方に若干の違和感がある。もともと国際航空運賃では硬直的な認可制度により運賃額・適用条件設定を航空企業の意図に基づいたタイミング・水準で設定できる自由が少ない環境が続いた。このことから需要喚起に結びつく運賃が機動的に設定し難い環境が存在したことに留意が必要であろう。他方、国内線運賃については認可制からより自由な届出制への意向が完了し、ピーチ・アビエーションは250円、スカイマークでは980円といった国内線バーゲン運賃を発表し搭乗率向上に成功した。仮に国際線でも同様の自由・柔軟性が担保された上で同様のバーゲン運賃が提供されて初めてその評価が可能となる。つまり、国内線と国際線では運賃に関わる法的構造が異なる、国内線と比較して国際線の運賃認可により厳しい制約が存在したことから、それらは個別に議論すべきであろう⁸。

3.1.4 格安航空に関する自主調査⁹

本調査は楽天リサーチにより実施された調査で、1年以内に国内線で格安航空を利用した1000人を対象にしたインターネット調査であった。2011年11月現在で実施されており、利用した格安航空としては「スカイマーク(65.6%)」「北海道国際航空(11.1%)」「スターフライヤー(10.8%)」「スカイネットアジア航空(8.2%)」などが挙げられている。つまり、本稿でその翌年である2012年に運航を開始する本格的なLCC出現前の新規航空会社を対象にした研究であることに留意が必要であろう。ここでは格安航空の利用経験回数で10回以上の経験を有するヘビーリピーターは「帰省」理由が多かった。また格安航空利用の

⁷ 2012年に筆者が実施した聞き取り調査では、単にLCC参入による事業拡大効果のみならず、既存航空事業部門の合理化(具体的には人員削減をも含めたコスト削減など)の意味合いが存在することも示唆された。本内容については第4章で詳述する。

⁸ この件についても第4章にて「航空法」と「旅行業法」のダブルスタンダードによる運賃制度の課題について考察したので参照されたい。

⁹ 出典：楽天リサーチ(2011)「格安航空会社に関する自主調査」、12月。

理由としては「価格の安さ」が72%を獲得し、2位の「希望している日時の航空券があったから」(33.3%)を大きく上回り強い支持を得た。今後の利用意向として、国内線について「利用してもよい」と「やや利用してもよい」を合計した肯定派は94.1%を獲得した。また国際線については、肯定派は68.6%の結果となった。本調査は翌年3月のLCCピーチアビエーションの運航直前の2011年11月に実施され、LCCがマスメディアなどで大きく取り上げられる状況下、市場の認知が向上したと推測される。

3.1.5 国際線 LCC 利用意向と満足度に関する調査¹⁰

海外旅行のネットサイト「AB-ROAD (エイビーロード)」を運営する(株)リクルートライフスタイルでは、国際線 LCC の利用意向と満足度に関する調査を行っている。

本調査は2013年3月末に実施されている。2012年3月のピーチ・アビエーションが運航開始後、1年間が経過し、また同年7~8月にかけてジェットスター・ジャパンならびにエアアジア・ジャパンが運航を開始していることから、旅行市場ではある程度 LCC が浸透した状態での市場調査となった。ここで注目すべきポイントは3点ある。

まず第一に、国際線 LCC の利用経験について82.9%の利用者が満足を表明したこと。第二に、LCC 未経験者を含めた海外旅行経験者の内56.2%が今後の海外旅行で LCC 利用に対して肯定的な意向を示していること。さらに第三に、利用者の満足度と海外旅行経験者の今後の LCC 利用意向について、高年齢層ほど利用経験満足度と今後の利用意向について、その数値が低いことから、利用上の満足が得られずまた今後の利用意向も低いことが判明した。他方若年層では満足度・今後の利用意向とも高いことから、今後、若年層を中心とした LCC 利用に期待がかかることである。(下図参照)

¹⁰ 出典：エイビーロード(2013)『国際線 LCC 利用意向と満足度に関する調査』2013(株)リクルートライフスタイル、6月20日。

調査概要：関東・関西・東海の3地域より抽出した18歳以上の男女。調査集計数(有効回答数)は5077名。本調査結果を、「平成24年における外国人入国者数及び日本人出国者数について(確定値)(出典：法務省)」より「第8表 年齢別男女別外国人入国者・日本人出国者数」を用いて算出したレジャー渡航者構成比(性・年代別)に換算してウエイトバック集計を行っている。(ウエイトバック値：男性 18~29歳 0.572、30~39歳 0.799、40~49歳 0.930、50歳以上 1.711。女性 18~29歳 1.023、30~39歳 0.838、40~49歳 0.661、50歳以上 1.438。)。本調査では、2012年最後の海外旅行形態として、60.4%がパッケージツアーとしており、前出(2章6節)で引用したJTBの調査(出典：『JTB REPORT 2007』)でも、パッケージツアー利用率でも同様の数値(59.2%)を示している。このことから、直近の海外旅行形態でも一定の信頼がおけると言える。

図 18 国際線 LCC 利用者 満足度

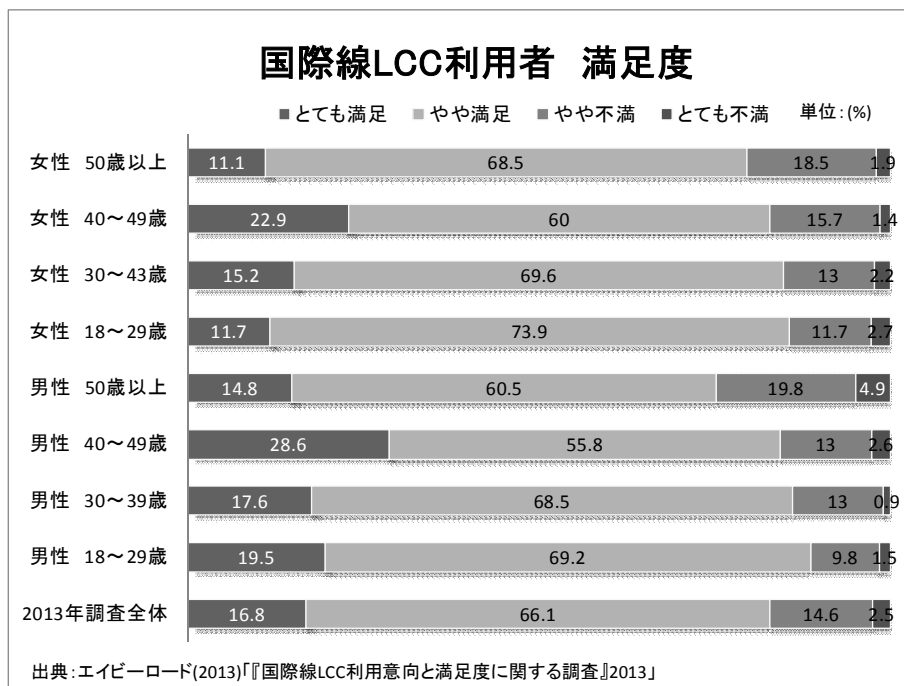
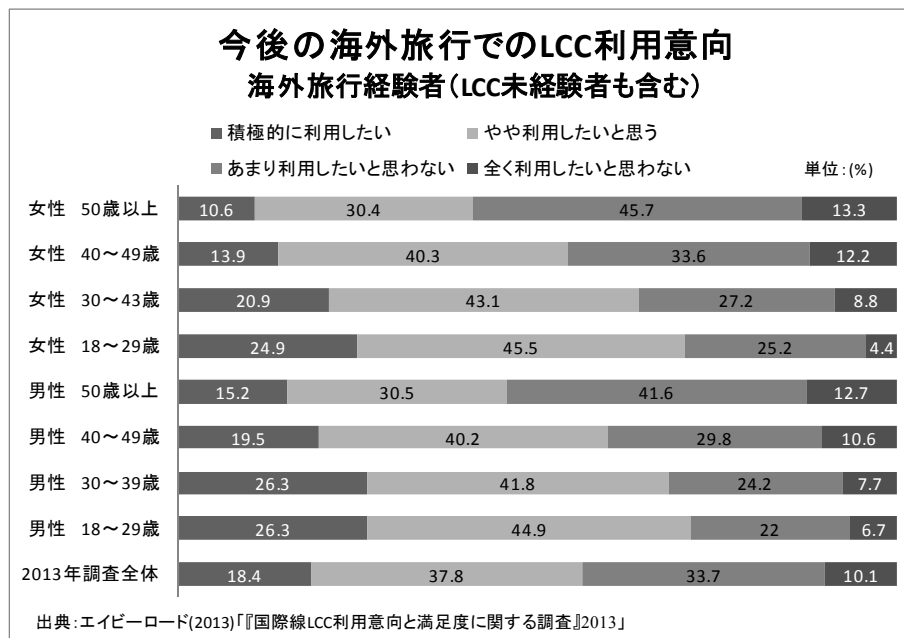


図 19 今後の海外旅行での LCC 利用意向



3.1.6 マレーシア・アイルランドでの既存航空・LCCに関する調査¹¹

海外の研究では、オCONNELLらが既存航空のマレーシア航空と同国のLCCであるエアア

¹¹ 出典: O'Connell, J. and Williams, G. (2005), pp.259-272.

ジア、またアイルランドの既存航空エアリングスと同国の大手 LCC ライアンエアの利用者に対するアンケート調査を用いた研究を公表している。

本調査の意義としては、一つの国に既存航空と LCC が併存する一国の市場内で利用客がどのような意識を各航空企業に持ったのか、という点にある。また、欧州のアイルランドと東南アジアのマレーシアという地理的文化的に異なる国を比較検討することで、既存航空と LCC の利用意向や購買行動の分析に厚みを持たせることに成功した論文と言えよう。本研究では以下の点が特定された。

- * マレーシア航空は商用客が 30%を占めたのに対し、エアアジアは 8%に留まった。
- * エアアジアの予約方法は 64%がインターネットを利用し、旅行会社はわずか 3%であった。
- * 航空会社の選択理由では、マレーシア航空の選択理由では「品質」「信頼性」が上位を占めたのに対し、エアアジアが「運賃」が圧倒的な理由となった。

表 9 旅行目的と予約方法の比較 (マレーシア航空・エアアジア)

旅行目的		
	マレーシア	エアアジア
商用	30	8
レジャー	70	92

予約方法		
	マレーシア	エアアジア
インターネット	-	64
旅行会社	51	3
航空会社電話予約	18	14
勤務先	15	2
家族・友人	9	8
その他	8	9

出典：O' Connell, J. and Williams, G. (2005)

この調査では、ビジネス目的には既存航空、レジャー目的には既存航空・LCC の利用が判明している。元来、既存航空がすべての市場をカバーしていた時代が続いていた時代から、レジャー市場の特性にマッチした LCC の登場したことで、ドメイン棲み分けによる事業の最適化が実現されやすい環境が整った。しかし予約の柔軟性や発着空港の地理的不便さ¹²により、LCC が業務目的旅行で利用しにくい、との指摘もある¹³。このことから、

¹² 2 次的空港 (ロンドンの事例：スタンステッド空港、ルートン空港など)

¹³ 聞き取り調査については、本章第 3 節を参照願いたい。

ビジネス目的での LCC 利用は低位に留まっている。

表 10 航空会社選択の理由（マレーシア航空・エアアジア）

航空会社選択理由		航空会社選択理由	
問. エアアジアでなくマレーシア航空を選んだ理由は？ (%)		問. マレーシア航空でなくエアアジアを選んだ理由は？ (%)	
品質	19	運賃	85
信頼性	18	スケジュール	5
乗り継ぎの便利さ	17	インターネット予約	5
運賃	12	パッケージツアーに組み込み	4
スケジュール	8	その他	1
マイレージサービス	7		
安全性	5		
顧客サービス	5		
快適性	4		
企業ポリシー	4		
その他	1		

エアアジア利用者の大半は運賃(の安さ)を選択理由としている。

出典：O' Connell, J. and Williams, G. (2005)

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）

我が国において2007年に国際線LCCであるジェットスターが運航開始以来、「ローコストキャリア」ならびに「格安航空会社」の名称は徐々に日本市場で浸透を見た。その後、わが国で設立されたLCCが2012年に運航を開始し、航空会社（既存航空・LCC）、旅行会社、旅行者の意識もそれぞれに変容してきた。また2012年以降、多くの調査機関・研究者がその動向に関する調査・研究を実施している。しかし、その前段階での調査はほとんど存在しない。

筆者は、LCCがわが国で本格的に展開する前段階である2010年時点で、利用者、航空企業、旅行会社がLCCに対して持つ意識に関して興味を持ち、調査を実施した。

本節では、「過去1年間に海外旅行経験がある旅行者」を対象に実施したWebアンケート調査、「LCC利用¹⁴経験のある海外旅行者」「日本で展開する旅行会社職員」「日本で展開する航空会社ならびに外国航空会社総代理店職員」を対象に実施した面談調査の内容を示し、その結果から得られる含意の提示を行う。

¹⁴ ここでは、日豪線のジェットスター利用者を対象とした。

調査の目的

2010年現在、日本に於いてLCCが本格的に展開される前の環境下でのLCCに対する海外旅行者（LCC経験者・未経験者）や旅行会社職員、航空会社職員が持つ意識を特定することを目的とする。

調査対象

海外旅行者については、過去1年以内に海外旅行を経験した男女に対するオンライン・アンケート調査した。またLCC利用経験者、旅行会社職員並びに航空会社職員については面談による聞き取り調査を実施した。

3.2.1 海外旅行経験者に対する Web アンケート調査

Webアンケートの仕様は以下のとおりである。

- 調査手法 : インターネット・アンケート (マクロミル社に依頼し実施した。)
- 対象者 : 昨年一年間に海外旅行に行ったことのある首都圏在住の20才以上の男女を対象とした。(有効回答数: 1,036 サンプル)
- 調査時期 : 2010年7月26日(月)～7月28日(水)
- 主な調査内容 : 海外旅行経験者数、海外旅行の行先、旅行形態、旅行の手配方法、利用したい航空会社、利用したくない航空会社、格安航空の利用意向、格安航空に対する認識などである。

表 11 回答者の性別・年齢の構成

年齢	サンプル数	構成比(%)
男性 20代	74	7.2
男性 30代	98	9.5
男性 40代	80	7.8
男性 50代	73	7.1
男性 60代以上	134	13.0
女性 20代	127	12.3
女性 30代	102	9.9
女性 40代	56	5.4
女性 50代	112	10.9
女性 60代以上	175	17.0
総計	1,036	100

海外旅行の総経験数と直近の海外旅行経験数：

回答者の海外旅行経験数の平均は、全体平均で 19.7 回となった。目的別にみると、観光・レジャーが 13.5 回、出張 5.5 回、その他 0.7 回であった。男女の差異では、出張が男性で 10.7 回、女性で 1.3 回と顕著な差が見られた。その他の項目では特筆すべき差異は認められなかった。直近 1 年間の海外旅行経験数の平均は、3.0 回となった。目的別にみると、観光・レジャーが 2.0 回、出張が 0.9 回、その他 0.1 回となった。

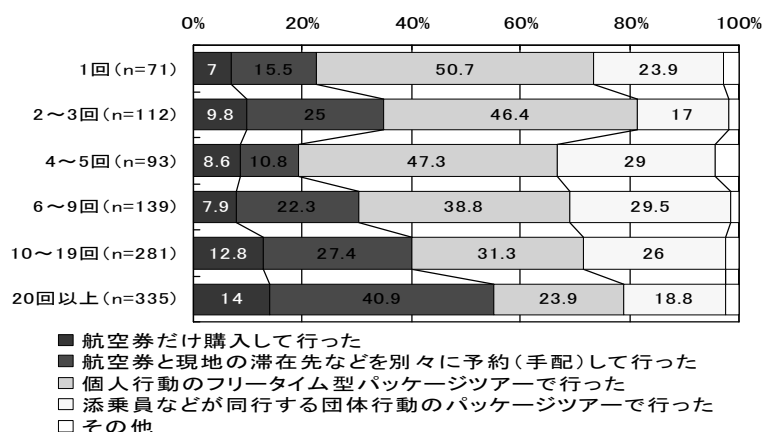
表 12 海外旅行経験者アンケート回答者の海外旅行経験数・直近 1 年間の海外旅行経験回数 (2010 年)

		全体 平均 (回)	男性 平均 (回)	女性 平均 (回)
海外旅行 経験回数	観光・レジャー	13.5	13.8	13.4
	出張	5.5	10.7	1.3
	その他	0.7	0.6	0.7
	総計	19.7	25.1	15.3
直近 1 年間の 海外旅行 経験回数	観光・レジャー	2.0	2.0	2.0
	出張	0.9	1.5	0.5
	その他	0.1	0.1	0.1
	総計	3.0	3.5	2.6

直近の海外旅行の手配内容：

直近 1 年間の海外旅行の手配内容では、経験回数が少ない場合、旅行会社が造成するパッケージツアー利用が多かった。他方、経験回数が増えるほど、航空券や宿泊などを個別に手配する傾向が強くなることが判明した。

図 20 直近の海外旅行の手配方法



調査項目と結果は以下の通りとなった¹⁵。

1) 利用したい航空会社

利用したい航空会社は、全日空（76.5%）、日本航空(59.5%) と日系キャリアに対する利用意向が高い結果となった。外国系キャリアでは、シンガポール航空が 28.8%で最も利用意向が高くなった。ジェットスターは、28 位の 1.4%にとどまった。

2) 利用したい航空会社を選択した理由

利用したい航空会社を選択した理由は、「国を代表する航空会社だから」（48.5%）、「マイレージを貯めているから」（43.5%）、「乗務員の対応の良い航空会社だから」（42.5%）、「機内で日本語が通じるから」（32.7%）が 30%を超えた。航空運賃が安いから、は 9.1%に留まった。

3) 利用したくない航空会社

利用したくない航空会社は、大韓航空が 32.6%で最も高く、チャイナ・エアライン(23.9%)、日本航空（19.1%）、アエロ・フロートロシア航空（15.8%）が 15%を超えた。また、ノースウエスト航空やユナイテッド航空といった米系のキャリアや中国東方航空や中国国際航空などの 中国系のキャリアも多く挙げられた。ジェットスター航空は、25 位の 1.5%に留まった。

4) 航空会社の調べ方

あまり利用したくない航空会社にどうしても乗る必要が生じたとき、あるいはこれから出かける旅行で利用する航空会社について調べる方法は、「インターネットの口コミサイトで調べる」が 59.1%と最も高く、「航空会社のホームページで調べる」（41.1%）、「旅行会社の係員に話を聞く」（30.2%）、「友人・知人から利用経験者を捜して聞く」（28.5%）、「ガイドブックで調べる」（13.1%）の順となった。

5) 格安航空に対するイメージ

格安航空会社に対するイメージは、「事故が起こったときの補償が少ない」（41.7%）、「客

¹⁵ 複数回答

室乗務員のサービスが悪い」(38.9%)、「使っている機材が古い」(37.1%)、「運航本数が少ない」(32.1%)の順となり、マイナス・イメージが高い結果となった。また、「安全運航に努めている」、「最新鋭の航空機を使っている」といったプラス・イメージの回答は極端に少ない結果となった。

6) 格安航空に対する利用経験・利用意向・認知度

格安航空に対する利用経験に対する利用経験は国内航空路線に就航しているスカイマーク航空を利用した経験があるとの回答が約25%であり、その他の海外の格安航空会社の利用経験は軒並み低い結果となった。各格安航空会社に対する認知度は、スカイマーク航空約90%、ジェットスター約70%、エア・アジア約40%、サウスウエスト航空約35%と、30%を超えた。

以上から得た知見をまとめると以下のとおりとなる。

- ① アンケート対象者のうち、これまでの海外旅行経験回数は全体平均で19.7回と約20回の経験があった。
- ② 直近の海外旅行の手配内容では、旅行経験を重ねた旅行者ほど航空券や宿泊の手配を個別に行っていた。ちなみに、20回以上の経験者では54.9%が航空券だけまたは航空券と現地の滞在先などを個別に手配して行った。
- ③ LCCに対する認知度ではジェットスターは70%を獲得していた。
- ④ 「利用したい航空会社」の質問でジェットスターは1.4% (28位)、また「利用したくない航空会社」でも1.5% (25位)を獲得しただけで、どちらにせよ利用意向に対する反応は低いといえる。
- ⑤ 利用したい航空会社を選択した理由では、「国を代表する航空会社だから」、「マイルを貯めているから」、「乗務員の対応の良い航空会社だから」、「機内で日本語が通じるから」などが30%以上を獲得し、「航空運賃が安いから」は、9.1%に留まった。
- ⑥ 格安航空会社に対するイメージは、「事故が起こったときの補償が少ない」、「客室乗務員のサービスが悪い」、「使っている機材が古い」、「運航本数が少ない」などが上位を占め、肯定的なイメージの回答は極端に少なかった。

海外旅行経験者全体では LCC 利用者が少ないこともあり、一般的にイメージが希薄と推測される。日豪線についてはマスコミを用いた大規模な宣伝活動が実施されていたことから、ジェットスターに対する認知度は高い結果となった。

3.2.2 LCC（ジェットスター）利用者面談調査

2010 年時点で、実際に LCC を利用した旅行者に対する面談調査を実施し、その質的内容や利用前と利用後の変化を伺った。

LCC 利用者を対象とした調査

調査手法	: 面談調査
対象者	: 日豪路線のジェットスター利用経験者。男性 2 名、女性 4 名の計 6 名。
海外旅行経験	: 少ない人で 5 回、多い人で 90 回と海外旅行経験が豊富な旅行者であった。
調査時期	: 2010 年 7 月

調査項目とその結果は以下のとおりである。

1) 予約購入方法

全員インターネットを利用して予約・購入を行ったと回答した。航空会社や旅行会社に質問があるときは、コールセンターに電話を掛けて質問し納得すればその場で申し込むとの意見もあった。このうち 2 名からは、航空会社のコールセンターはなかなか繋がらないとの指摘もあった。また、旅行会社からではなく航空会社から直接航空券を購入すると答えた経験者は、「旅行会社は代理の手続きをするだけで手数料を取っている。またキャンセルのときの条件を事前に明確にせずトラブルに至ったことがあった。自分で、航空会社やホテル専用サイトで予約を取ったほうがいい。」とコメントしている。また他の旅行者は「旅行経験が少なかった頃はもっぱらパッケージツアーを利用した。しかし、一人参加では割増金を倍額近く請求されたことがあった。これに懲りたため現在は航空会社とホテルのサイトで個人手配をしている。もう旅行会社を利用することはない」とのコメントも得た。

2) LCC に対するイメージ

テレビCMを見て親近感が沸いた、と答えた旅行者が3名、また安い航空会社とのイメージを持っているものが2名いた。インターネットのSNSなどで事前に入手した情報では「安かろう悪かろう」といった否定的なイメージが強かった。また、安い航空運賃を提供する航空会社のイメージ、また特にイメージがないとの意見が続いた。安い運賃を提供する航空会社であるのでサービスに期待しても仕方ない、との意見も表明されている。

3) 利用する航空会社に関する情報の入手方法

インターネットのサイトや友人・友人からが主要な情報入手方法であった。

4) 実際にLCCを利用した後の印象

概ね好印象であった。また、機内食やその他の付帯サービスを有料化した上で安価なのであれば納得がいく、との意見もあった。また利用前のイメージが悪かったり、もともとイメージが希薄であった為、実際利用してみると案外清潔かつサービスも良いとの印象を持っている。

5) 今後もLCCを利用したいか

全員から「安ければ利用したい」との回答を得た。そのうち、安い理由を事前に明確に説明してほしい、との意見が出されている。今回の聞き取り対象者は主に海外旅行経験が豊富なヘビー・リピーターであり、機内サービスが課金方式であったり、マイレージサービスが無いなど、低運賃の理由が有るはずで、その理由を検討したうえでジェットスター航空の利用を決定したい、との意思が表明された。これは他のLCCにも当てはまるようである。家族で利用する際に他社と比べて少しでも安ければ、家族全体では大きい金額になる。そのため少しでも安い航空運賃は魅力的であるとの指摘もあった。このことから家族割引があれば利用したいとの声も聞かれた。また燃油サーチャージの廃止（運賃への組み込み）を求める声も強かった。また全員に共通して、今後の旅行出発意欲は高かった。

以上のLCC利用者からの聞き取りにより得た知見は以下のとおりである。

- ① パッケージツアー購入者または航空券だけの手配を行った旅行者、両者共インターネットを経由した予約・購入を行っていた。また一部には旅行会社の利用価値の低

さを指摘する声もあった。これは過去旅行会社を利用した際のトラブル経験などが背景にあり、インターネットを利用して自力で手配したほうがよいとの判断による。

- ② 利用経験者全員の回答として、今後 LCC が安い値段を提供すればぜひ利用したい、とのことであった。
- ② LCC（ジェットスター）に関して、インターネットの口コミサイトや友人・知人から情報を得ることが多かった。利用前時点ではジェットスターに対しては悪いイメージが強かったり、またはイメージそのものが希薄であったものの、実際利用してみると概ね満足度は高かった。
- ③ 格安航空会社で運賃が安いことは大いに歓迎だが、「なぜ安いのか」「航空会社のどんな部分のコストを削減しているのか」を事前に知らせておいてほしい、との意見も出されている。その内容を判断したうえで利用すれば無用な誤解や不満は無くなる、との指摘もあった。

一度 LCC を利用すれば、多くの旅行者はその安い価格とサービスに満足しているようである。機内食やその他のサービスが有料であれば、事前に周知徹底すれば納得したうえで再利用の意向が高まるとの印象を得た。

以上、2010 年時点での過去 1 年以内に海外旅行経験のある旅行者への Web アンケートと聞き取り調査から得られた含意は次のとおりである。

- ① 利用したい航空会社を選択した理由に関するアンケート結果では、航空会社が持つ信頼感¹⁶や、マイレージサービスの有無、また空港や機内でのサービスの質を求める要望が強かった。しかし実際の LCC 利用者では安値志向が強かった。一度 LCC を利用すれば、実際の購買に結びつきやすいようである。
- ② LCC に関する質問では、利用前に収集した情報から得られた印象と比較して、実際利用してみるとサービスも良く安ければ今後も利用したいとの意見が多く聞かれた。
- ③ Web アンケートの回答者の海外旅行経験回数ではこれまで約 20 回もの経験があった。また聞き取り調査に参加した LCC 利用経験者でもヘビーユーザーが集まった。海外旅行経験を積むほどに、旅行の手配は航空券や宿泊を個別に手配する傾向が強く、

¹⁶ 「国を代表する航空会社だから」などの意見。

旅行会社が造成するパッケージツアー利用意向が低下する。またインターネットによる予約・手配も定着してきているようである¹⁷。

さらにこれらの結果を整理すると以下の通りになる。

今回 Web アンケートの対象者とした「昨年 1 年間に海外旅行を経験した人」は、既に約 20 回の旅行経験があった¹⁸。また旅行経験が増すごとに、旅行会社が予め旅行パーツを組み合わせて企画した旅行商品の購入頻度が低下し、航空券、宿泊といった単独のパーツを個別に手配する傾向が強くなっている。旅行経験が少ない場合、お仕着せのコンテンツで満足できるものの、旅行経験を積むほどに「目利き化」が進行して、今後旅行商品や航空会社が提供するサービスまた宿泊などに対する評価は厳しくなることは容易に想定される。

2010 年現在では日本発着の国際線 LCC 提供座席数は約 3%と限定的であり、LCC に対する強いイメージは固まっていない。しかし、一度 LCC の利用を経験し、LCC 側がその後も安価な航空券を提供し続けるのであれば、その利用は定着する可能性がある。また、LCC が低価格の理由について十分な情報開示を行い、長所だけでなく短所も認識したうえでユーザーの納得が得られれば LCC の定着はさらに進むものと思われる。このことから、知名度の定着と同時に情報公開による信頼性の強化とユーザーのニーズに対する LCC 側の真摯な態度が重要となってくるであろう。

3.2.3 LCC に関する旅行会社職員への面談調査

前述のとおりわが国の海外旅行市場において、旅行会社は旅行促進の観点から重要な役割を担ってきた。そこで、旅行会社の幹部や企画・営業担当者に対して LCC に関する聞き取り調査を行うことで、特に航空券の流通・販売に関する意見を聴取することとした。

旅行会社職員への調査

調査手法 : 面談調査

対象者 : 旅行会社の経営者、企画部門・営業部門担当者。4 社 6 名。会社の

¹⁷ JTB が 1989 年から実施している調査でも、年を追うごとに旅行経験回数は伸び続けている。(出典：ジェーティービー『JTB REPORT』各号)

¹⁸ また、前出『JTB REPORT (2013)』でも、2012 年段階での 20 回以上の旅行経験者は全海外旅行者の内、31.6%を占める規模となっているとしている。ちなみに 10~19 回の経験者も 27.9%となっている。つまり 10 回以上の経験者合計では 59.5%となる。このことから、本 Web 調査のサンプルに関する一定の信頼性は担保されていると考えられる。

規模により意見が異なる場合もあることから、大手企業と中小企業両者に面談した。

調査時期 : 2010年7月

概要は以下のとおりである。

1) 大手旅行会社が感じている問題点・課題。

- * LCC はインターネット Web 経由での予約・販売を志向している。他方、旅行会社は従来既存航空各社と実施してきた GDS 経由の予約や決済方法を希望している¹⁹。また LCC では既存航空との取引で利用している BSP²⁰による決済ができず、銀行振込による決済を求める場合が多い²¹。
- * LCC が要求する予約・決済方法のためのシステム開発や労働力の投入など先行コストの発生や業務量増加が課題である、との指摘があった。もし新規に取引する LCC が撤退した場合、新規システム構築に対して実施した先行投資が回収できないままとなる可能性がある。
- * 旅行会社に対して提供した運賃額と比較して低廉な運賃を消費者に対して直接販売しないでほしい。パッケージ旅行商品については LCC との間で半年分の運賃額を事前に決定した上で商品造成を行う。しかし閑散期の航空便では販売が低調な場合、安価な割引運賃を消費者に対し Web で直接提供することから、旅行会社で造成した商品が価格面で不利になることが度々ある。旅行会社が造成する商品販売の邪魔とならないように希望する。

LCC と既存航空の予約・決済方法については以下の通り整理を行った。(下図参照)

¹⁹ GDS とは、Global Distribution System の頭文字であり、航空便の予約・発券のシステムである。各航空会社は本システムを経由し、旅行会社などでの代理販売を実施してきた。旅行会社側でも、GDS を利用した業務システム構築してきた。LCC の航空券販売は GDS を使用せずに、インターネットのウェブを経由した取引が多いことから、旅行社側での対応ができないケースも存在するのである。

²⁰ Billing and Settlement Plan。発券後航空会社との決済などを行う組織である。IATA (国際航空運送協会) が運営しており、航空券の取引にかかわる事務手続きの省力化に大きく貢献した。旅行会社も GDS 同様、BSP を中心とした業務フローの構築を推進してきた。

²¹ 一部例外的に BSP 精算を認める会社もある。

表 13 旅行会社での予約・決済方法比較

	予約	発券	決済	管理・経理
既存航空	GDS経由	GDSの発券機能で航空券作成。	GDS機能を経由してBSPで決済。	社内経理システム、GDSやBSPデータとリンクしたシステムを構築。
LCC	インターネットWebによる予約・販売。 一部GDSによる予約・販売。	(航空券の発券は行わない)	主に銀行振り込みなど。 一部の会社でBSP(ADM)で決済。	上記の既存システムとは別にLCC向けの機能を追加する必要性あり。

2) 中小の旅行会社を感じている問題点・課題

他方、LCC との取引に大きな制約を感じていない旅行会社も多い。

中小の旅行企業を中心に上記の大手旅行会社に見られるような予約・決済上の問題はなく、LCC の予約・精算方法に柔軟に対応できる旅行会社も多かった。それらの旅行会社の力点は、如何に安い航空券価格を（既存航空・LCC を問わず）航空各社から得られるか、であり、最重要ポイントは「競合する他旅行会社より安い」価格上の優位性であった。特にインターネットを利用したオンライン販売を得意とする旅行会社では、その価格差によって販売数に多大な影響がでることから、大量に販売する旅行会社には、中小企業であってもその販売量に見合った安い運賃や販売報奨金などを考慮してほしい、との見方が示されている。

旅行会社への聞き取りの総括

大手旅行会社では、既存航空との取引を通じて構築してきた販売網、組織、人材育成、社内システムを利用し運用してきた。しかし LCC との取引の場合、既存システムの代わりに主にインターネットを活用した予約、ならびに販売に対する決済も異なった方法で実施することから、旅行会社側のシステム構築に新たなコストが発生する。本音では、従来実施してきた既存航空会社との取引を維持拡大したい、との意図を感じた。他方、中小の企業では新しい環境に適応できる柔軟性を有しており、LCC との取引にも前向きである印象を受けた。

3.2.4 航空会社職員への面談調査

さらに、航空会社（既存航空、LCC、外国航空日本総代理店）3社の職員への聞き取り調査を実施した。

航空会社ならびに航空会社の日本地区総代理店責任者への調査

調査手法 : 面談調査

対象者 : 航空会社（既存航空、LCC、外国航空総代理店）の職員。企画部門・営業部門担当者。各1名。計3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の意見を伺った。

調査時期 : 2010年7月

1) 現在最も問題になっていることはなにか

運賃申請上の自由化を求めたいとの要望が強かった。具体的には、国際線で出発間際空席販売のためのセールスキャンペーンを実施する際、個別の申請が必要であり、申請・認可の手続きに時間がかかり、販売のタイミングを逸してしまう可能性が大きい、との指摘であった²²（既存航空・LCC・外国航空総代理店）。また、就航する空港に支払う「グランドハンドリング」コストに対する指摘があった。LCCでは、空港運営会社に支払う「旅客チェックイン手続き」費用に関し、現状の「担当者の勤務時間制課金システム」から、実際の「チェックイン人数に対する課金」に変更を希望する声が上がっていた。今後は、空港職員が対応するチェックイン手続き代り、インターネットチェックインや、空港でのチェックイン機を使用したセルフチェックインが増えることを見据えた上で、空港での旅客ハンドリング費用の削減を見越しての希望である。

2) 今後取り組む課題はなにか

増加が見込まれるインバウンド（訪日外国人）旅客向けのサービス強化に取り組みたい（LCC）。航空企業は日本発の旅客だけでなく、訪日外国人旅行客も輸送している。特に豪州系企業では、北半球の冬場にはスキーを楽しむ旅客が増加する。南半球の夏場に北半球でウィンタースポーツを楽しむ趣向である。このような旅客に対し、スキー場へのアクセ

²² この課題については第4章で詳述する。

スの情報提供の充実、また空港からリゾートに向かう直通バスのアクセスを希望する声も聞かれた。2012年のツアーバス事故による、長距離ツアーバスを規制する動きがあるものの、安価な長距離バスが空港から利用できることには大きな可能性があると感じているようである。外客が空港に到着した後、陸上の2次交通でも安価かつ便利な移動網が求められている。

3.2.5 2010年に実施した本調査から得られた示唆

2010年段階では、LCCはほとんど市場に定着していない状態であった。国内線ではスカイマークが「格安航空」と認知されていただけであった。国際線においても、日本発着国際線の総提供座席数中、3%のシェアしか有しておらず、LCC利用経験者が限られていることから、その具体的なイメージが十分醸成されていない状況があった。しかし、LCC利用者は一度経験すれば概ね満足できており、安価であれば再利用したいとの意見が強かった。航空券流通面で従来主導的な役割を演じてきた各旅行会社は、企業の規模によりLCCに対する見方に差異が見られた。低単価・低手数料・社内システム改修などの必要性から、大手企業を中心にLCCとの取引に関しては消極的な意見が続出した。他方、中小規模の企業からは比較的LCCとの取引に肯定的な意見が聴かれた。航空会社の観点では既存航空・LCC共に運賃申請上の自由度を求める声が聞かれた。これは、出発間際になってバーゲンセールなどを行う上で、迅速な発売が必要なことも多く、その都度の申請に対し認可が下りるまでの時間がかかることも多いことからその間に販売機会を逸してしまうこともあった。LCCを展開する諸外国では航空運賃認可に対する大幅な規制緩和が実施され、我が国のような手続きが必要な国・地域がほとんど存在しない。こうした状況下、日本でも現状の認可制度に対する規制緩和を求める意見が提示された。また空港のグランドハンドリング²³でのコストが高い、との指摘もある。既存航空・LCC共、空港利用料の低廉化を強く求めており、空港側も航空会社から徴収する利用料削減のための企業努力が不可欠である。

3.3 2012年に実施した豪州・欧州の聞き取り調査

2010年に実施した、海外旅行者に対するウェブアンケート調査・面談調査並びに航空・旅行業界関係者に対する面談調査から浮かび上がってきた課題に対し、論点を整理し2012

²³ 航空機運航や旅客・貨物の地上支援。

年に再び聞き取り調査を実施した。2012年にわが国でLCCが本格的に運航を開始するにあたり、わが国におけるLCCの今後を見通す上で、筆者は日本だけの視点では不十分である可能性に思い至った。

米国、欧州、東南アジアなどLCCが先行して進展した諸地域では、市場、法制、購買力、旅行の在り方などは千差万別である。それらの差異を細かく比較検討することは極めて困難であろう。そこで筆者は、聞き取り対象者を「日本の海外旅行市場に精通した旅行・航空企業の幹部」とし、かつ「LCCがすでに社会に浸透した国・地域にて現在業務を展開している方々」を対象に、LCCの日本展開に対して航空・旅行産業の専門家が有する知見を収集することを目的とし、聞き取り調査を実施した。

面談調査対象者

1. 2012年2月にオーストラリア（シドニー）とヨーロッパ（ロンドン・アムステルダム）で聞き取り調査を実施。
2. 日系旅行企業幹部、豪州系航空企業幹部、4社計6名。

聞き取り調査の内容

日本市場を知る旅行・航空業界の企業幹部に対して実施した。特に日本の海外旅行市場の特性を念頭に置きながら、①日系旅行企業幹部の視点で欧州におけるLCCの現状をどのように見ているのか、②豪州航空企業幹部の視点で、豪州・日本それぞれのLCC展開をどのように見ているのか、③LCCは今後日本の海外旅行市場でどのような役割を担うと考えられるのか、④旅行者の消費行動にどのような変化が出る（または、出ない）と思うか、⑤御社や他旅行企業によるLCC対応策はどのようなものが考えられるのか、などを中心に聞き取りを実施した。

聞き取り調査の結果

内容は多岐にわたることから、項目ごとに整理しその内容を記述することとする。

LCCとビジネストラベル

ビジネストラベルでは運航の定時性などの信頼性が大切である。その点では欠航などトラブル時には既存航空に一日の長がある。これまで既存航空は販売代理店に対して販

売手数料を支払ってきた。しかし昨今では販売手数料を削減・廃止し、旅客からのサービス費による収入にせざるを得なかった。旅行会社は収入源を変化させる必要に迫られており、多くの努力が必要であった。業務旅行に関して企業はその手配・精算業務の労力を費用と考えており、大手企業ではその手配・精算業務も含め、旅行会社やその他専門会社にアウトソーシングを行っており、ほとんどの企業が既存航空を利用している。したがってLCC利用は少ない。業務旅行では時間もコストとして考える。したがって空港へのアクセス時間の短さもまた重要な要素となる。LCCが多用するセカンダリ空港は概ね都心から離れていることも多く、安価な航空券とは対照的に空港までのアクセスに費やす時間が長くアクセスコストがかかることから業務旅行にとってさほど費用削減効果はない、と考えられる。

LCCとレジャーマーケット

レジャー目的の利用では個人的な出費が大半であることから、安価な航空券が求められている。またLCCは2地点間の輸送分に付加させた航空サービスの販売だけでなく、宿泊施設やコンサートのチケットなどの販売を強化している。つまり航空会社の範疇を越え旅行会社の事業領域を拡大することで収益の確保を狙っている。このことから旅行会社は、①航空券販売の減少、②その他旅行手配に関わる事業領域の侵食、これらの2つの意味においてLCCの進展に脅威を感じている。またこうした事業環境を克服するために、目的地国側での「着地型旅行ビジネス」の推進や、インターネットなどICTのさらなる活用必要性が示された。

聞き取り調査を行った日系旅行企業の関係者はLCCを利用したロンドン発スペインへ近距離旅行を取り扱った事例を紹介している。多くの顧客はLCC未経験であったが、利用後の感想はおおむね良好であった、とのことであった。しかし運賃単価が安いことから、旅行会社側での利益確保に苦勞が伴う、としている。欧州において日本人客受入事業を行う旅行会社の立場では、日本発の長距離LCCに対する期待も表明された。その理由として、日本・欧州といった遠距離旅行では個人手配の旅行者が少ないことから、パッケージツアー商品の企画上、旅行会社関与の余地が多く残されており、LCCを利用した旅行事業の維持・拡大に期待できる、との考えによる。その条件として、欧州での航空機乗継空港での

荷物のスルーチェックイン²⁴が不可欠としている。

欧州の旅行会社の現状

欧州内航空路線では、低運賃を特徴とした LCC が市場シェアを拡大し続けた。特に人口集積地とリゾート地を結ぶレジャー路線では LCC 増加が顕著であり、従来既存航空の座席シェアは減少を続けている²⁵。また欧州の大手旅行会社では、日本と同様に既存航空からの航空座席調達で厳しさが増していることから、自社で航空部門を運営する企業²⁶もあり、自社の航空座席と目的地の宿泊施設を利用しながらパッケージ商品を企画・販売できるシステムが構築されるに至った。つまり旅行素材の「内製化」を推進し売り上げの確保に努めている。またこうした旅行会社による航空事業では、その余剰座席を自社ウェブで顧客に対して直接販売も実施している²⁷。

欧州の聞き取り調査で興味深かった点は、欧州でのパッケージツアー価格が「単品素材の組み合わせより高い」との指摘であった。通常、日本の旅行会社は大量仕入・大量販売により素材の調達コストを削減したうえで、安価な旅行商品を企画・販売してきた。しかし、欧州ではこれらパッケージツアーに対して厳格な品質保証が求められており、品質の維持・向上のため結果的に旅行商品造成コストが高くなり、パッケージツアーはあまり安いイメージがない、との見方が示されている。

LCC 乗り入れ空港の立地条件

LCC を利用するうえで、低運賃の航空券価格だけでなく、空港までの地上交通のコストならびに所要時間の評価も重要となる、との指摘を得た。業務旅行であれば、時間の節約や定時発着率などが利用上の判断基準となることが多く、少々航空券価格が割高であっても都心に近い空港発着の航空便を選ぶ傾向が強い。他方、レジャー旅行であれば価格重視の傾向が強いため、少々不便な空港でも価値があると考えられる。しかし、空港への地上交通の費用や所要時間も考慮の対象となる。つまり、安価な航空券価格だけでなく地上交通費やその利便性などの諸要素をトータルに判断した上で LCC の利用意向は決定される部分もある、との考えも示されている。

²⁴ 航空便の乗り継ぎ地での載せ替えを伴った、最終目的地までの手荷物輸送。

²⁵ 出典：Airbus (2009), *Global Market Forecast 2009-2028*, 17 September, Airbus.

²⁶ TUI や Thomas Cook などの大手旅行会社。

²⁷ 日本の大手旅行会社 HIS でも、2013 年にタイでチャーター航空会社を設立し、旅行素材の「内製化」と共に航空座席の単品販売にも乗り出した。

欧州での聞き取り調査のまとめ

LCC に対しては、短い飛行時間であればサービスが簡素化されていても大きな問題はない。既存航空と LCC の競争激化により航空運賃が低下傾向にあるのは良いことである。遅延・欠航などの場合既存航空では代替策が講じられるが、基本的に LCC の場合は代替策を講じることが殆ど無く、このことがビジネス・リスクとして認識されている。調査対象者からはこうした共通した意見が聴かれた。

旅行会社は LCC との取引に消極的である。いや、正確に言えば、旅行素材としてまた商品として利用しにくい（あるいは、できない）と考えている。LCC がカバーしにくい事業領域、たとえば長距離航空輸送などで、2 地点間以外の旅行手配が少なからず必要な日本市場で販売するヨーロッパ・パッケージツアーなどであれば、LCC 利用の価値が十分に出てくるとの意見が表明されている。旅行会社の立場として、航空座席の仕入と商品企画・販売のための内部コストとその手間が既存航空と同じ水準以下であれば、十分に利用価値がある、と考えている。短距離 LCC では、運賃額が低価格であることから旅行商品を企画・販売しても単価が低く、十分な利益が確保できない。このことから販売に消極的な姿勢が示された。他方、長距離 LCC であれば高い単価による利益の確保が見込めることから、欧州内乗り継ぎ空港の機能強化²⁸を行えば協働は可能との考えが示されたのである。

こうした状況下、旅行会社は今後、新たな事業領域、たとえば旅行目的地側のノウハウを積み重ねて差別化を図る「着地型旅行ビジネス」、もしくは手配の大幅な合理化と流通の簡素化・低価格化により低単価・大量販売を目指すオンライン・トラベル・エージェンシー（OTA）のような道を目指すしかないのかもしれない²⁹。

豪州航空関係者に対する聞き取り

航空企業関係者は日本の航空政策に関し、その特殊性を挙げていた。航空機運航上の規則もさることながら、コマーシャルイシュー、特にタリフ（航空運賃に関して）で豪州と日本での違いを指摘していた。旅行業法下で旅行会社が享受してきた、「既得権益」を守るために旅行業界が特に航空運賃を自由化することに対する「抵抗勢力」となってきたので

²⁸ 最終目的地までの手荷物の載せ替えなど。

²⁹ 日本の旅行業最大手、JTB でも同社の今後の事業戦略として、「着地型ビジネス推進」「オンライン旅行情報提供・商品販売強化」「IT の活用によるバックオフィス機能の強化」を表明している。（出典：日比野健(2013)（株）ジェーティービー 代表取締役専務 兼 （株）JTB 総合研究所代表取締役社長）「ツーリズム産業のグローバル化に向けて」、日本国際観光学会第 17 回全国大会基調講演、10 月 26 日。）

はないか、との指摘は大きな意味を持つ³⁰。

そのうえで、「豪州政府は一貫して競争を意識した政策を実施してきた。談合などの反競争的な企業活動については、極めて厳しい態度を取り続けている。航空の自由化の裏には競争の健全な促進が実施されてきた。日本でも航空分野において競争促進のメカニズム進展に成功すれば、航空市場や産業の拡大を期待できるのではないか。」と結論付けている³¹。

さらに、航空グループ内に既存航空部門と LCC 部門を運営するにあたり、「エアラインベイビー」としての LCC の失敗が多くあった。しかし本担当者からは、同グループ内での労務管理上、同一航空グループ内で「既存航空」部門と「LCC」部門を競わせることで、リストラクチャリング推進に大きな意義を持つ、とのコメントを得た。つまり企業内 LCC が、人事制度改革や経営環境の変化に適應するための事業最適化プロセスに利用できる、との見解であった³²。

3.4 2010～12 年にかけて 2 回実施した調査に関わる小結

LCC 定着のためにこれら調査で特定された点は以下のとおりである。

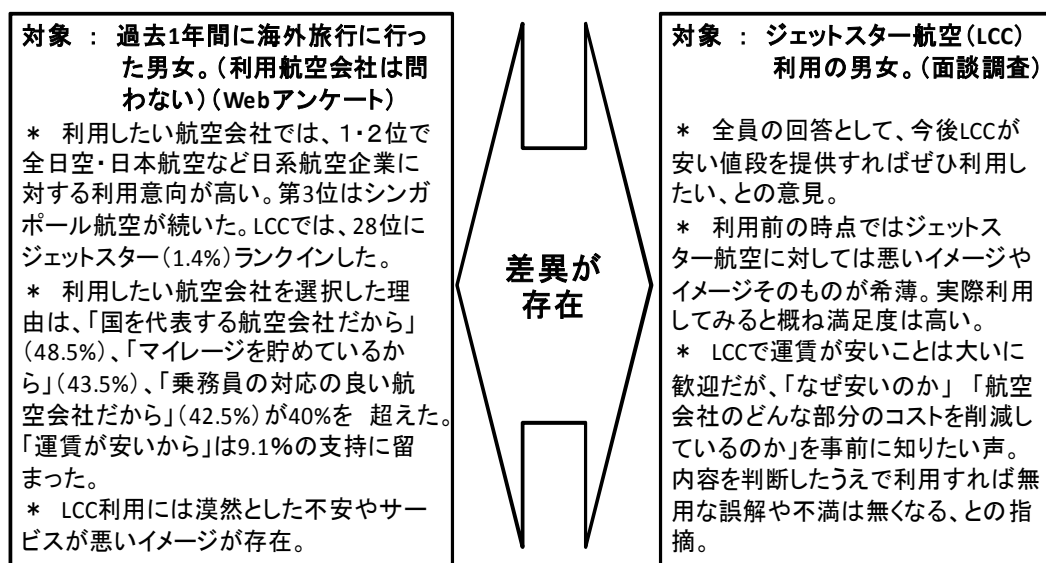
ア) 海外旅行経験者（少数の LCC 経験者を含む）では、今後の利用航空航空会社について日系航空会社の利用意向が圧倒的に強く、LCC 利用意向は下位に留まった。他方、LCC 利用経験者の意見では、インターネットや知り合いから事前に得た LCC に関する意見は概ね否定的な内容であったが、実際利用してみると良かったため、運賃が安ければ今後も是非利用したい、との意見が多く聞かれた。つまり、LCC 利用経験の前後により、その利用意向に変化が現れた。

³⁰ オーストラリアは既に 1999 年より航空の自由化が進展しており、豪州とニュージーランドでの完全な航空自由化（お互いの国の航空企業が互いの国内線も含めた路線参入が自由になるなど）や、豪州国内を運航する航空企業に対する外資規制の撤廃などにより、制限的な日本の航空環境とは大いに異なる。聞き取り調査では、「豪州では特に航空運賃に関する自由が進んでいる。」「日本では特に旅行会社の力が強かった。これは、航空を自由に展開しようとする動きに対して、「既得権益」を守るための「抵抗勢力」であったことは間違いないだろう。」「航空の自由な展開と流通を握る旅行業界。航空運賃の自由化とは、即ち流通の簡素化も意味しており、LCC がその力を十分発揮するには直接販売や旅行会社に対するコストの大幅削減ならびに業務フローの徹底した合理化が必要だ。」などのコメントを得た。

³¹ 航空の自由化に関し、航空法に規定された諸政策の緩和が議論される上で、実は航空券価格決定の自由度は航空企業や航空法が握っていたわけではなく、実は、旅行業法の管理下にある旅行者が実際の決定権を握っていたことが浮き彫りとなったからである。この指摘に関連した課題に関する考察は第 4 章で詳述する。

³² 本コメントは、今後の航空経営を語る上で大きな示唆を有している、と筆者は感じる。第 4 章で考察を深める。

図 21 海外旅行経験者に対する Web 調査と LCC 経験者面談調査で得られた示唆



出典：野村尚司「本邦でのLCCの進展に関する考察 ～市場動向と法的環境整備の観点から～」日本国際観光学会第14回全国大会、2011年10月15日。

- イ) LCC 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。LCC の販売戦術として空席の多い便を中心に片道数百円程度のキャンペーン価格での販売促進がある。これは、既存の自社便利用者に加え、他社便利用者や従来航空運賃が割高で手が出なかった層や、またイメージの悪さから LCC 利用を手控えてきた層など潜在的顧客に対して提供する「お試し価格」運賃である意味合いも強い。LCC では残席販売のためにバーゲン価格による間際販売を行うことが多い³³。政府による航空運賃認可に時間が掛かるため、「市場の需要動向に応じて運賃を機動的に提供することで残席の完売を目指す LCC の手法にとって、制度上の制約がある」とした意見が表明されていた。出発間際で空席がある便に対し安価な運賃を提供する場合、即座に販売を開始する必要がある。しかし運賃の申請・認可に時間が掛かり、結果的に販売できないケースが多くあった、とのコメントを得た。つまり LCC が利用者拡大のための「お試し価格」運賃を販売したいものの、認可手続上の制約により LCC の事業特性が発揮され難い状況が浮き彫りとなっている。
- ウ) 豪州の航空関係者からは、運賃政策を中心とした自由化に関しては、実は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

³³ 逆に、半年以上先で且つ需要の低く空席が見込まれる便を対象に販売期間限定で数百円程度のキャンペーン運賃提供を行うこともある。これは空席を埋めるためだけでなくマスメディアなどでの有料広告を出稿する代わりとして話題性提供のために実施している。

か、との指摘があった。

- エ) LCC 利用者からは「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。航空券が安価であれば、どのような理由によるのか、また必要な追加料金の項目と金額などが事前に分かりやすく開示されていれば、無用な誤解や不満は無くなるとの意見が聞かれた。つまり、情報の透明性を担保することが LCC に求められている。
- オ) 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思うが、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た³⁴。特に、日欧路線など長距離 LCC は、旅行会社の事業とマッチする部分も多く、今後の発展可能性、具体的には長距離 LCC を利用した旅行商品の造成・販売に対する期待感が示された。
- カ) 過去、「エアラインベイビー」LCC の多くは失敗に帰した。しかし、今後航空グループ内で LCC 事業を運営することには少なからぬメリットがある。また、過去の失敗を生かしつつ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、との考えが航空関係者より示された。

³⁴ 具体的には、「LCC が出てきたことにより選択に幅が出たことは大きな利点だ。」「出発空港、価格、サービス内容、どれも利用者の選択の幅が大きくなり、それぞれのニーズにマッチしているといえる。」「日本でも、このような幅が出てくることは良いことであるし、LCC もその一助となるのではないか??」といった指摘であった。

第4章 わが国におけるLCCの定着と課題に関する考察

これまで日本市場での航空旅行者のLCCに対するイメージに関して利用客が持つ利用前・利用後の意識の差異やサービス提供者側の視点に立った日本の旅行・航空業界の担当者の意識を特定した。さらにLCCが既に定着した諸外国において旅行事業を展開する日系旅行企業の幹部に日本でのLCC展開に対する知見を伺った。そこではLCCと旅行会社の協働に向けた取り組み可能性も提示されている。

本章では、前章で報告した調査に加えその他の知見を交えながら、市場・航空企業・旅行企業・政府・社会、それぞれの視点から各課題を整理し、わが国のLCCの進展可能性についてさらに考察を行うこととする。

4.1 旅行市場から見たLCC

4.1.1 消費者の旅行に対する意識

まず、市場を俯瞰するうえで、消費者の生活に関する意識を確認しておきたい。

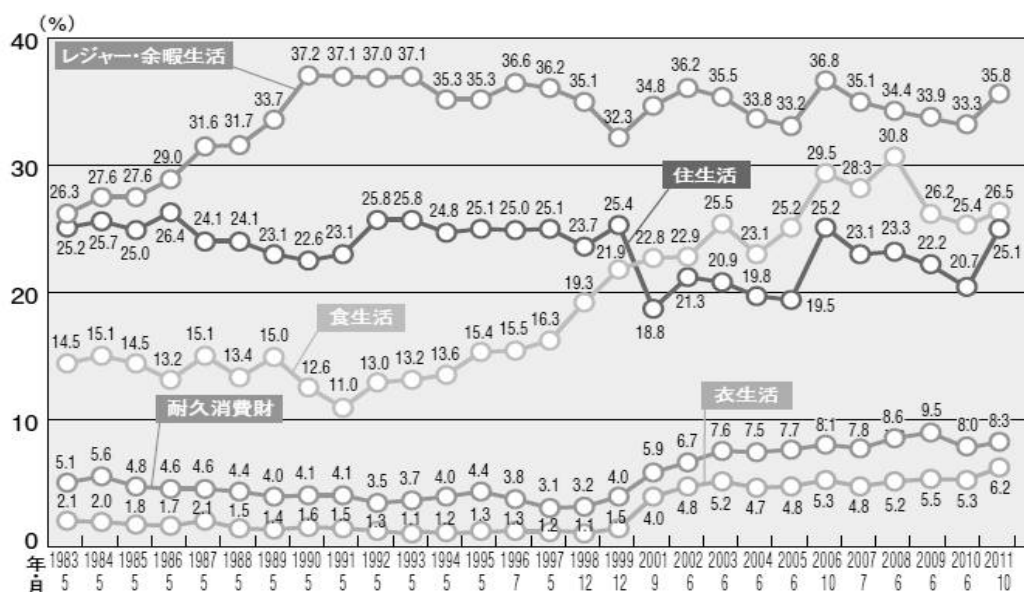
内閣府が実施している「国民生活に関する世論調査（2011年）」によると、調査開始以来レジャー・余暇生活の人気はトップの座にあり、その意欲には衰えが見えない。西暦2000年¹を境にしてそれまで2位の座を維持していた「住生活」が3位に転落し、代わってそれまで3位だった「食生活」にあった2位へ浮上した。

さらに翌2012年の同調査²では、「今後の生活の力点」の問いに関して年齢別統計をみると、20・30歳代の若年層では「所得・収入」「資産・貯蓄」、また20歳代で「自己啓発・能力向上」、30歳代で「住生活」がそれぞれ総数のパーセンテージを10ポイント以上、上回った。もともと「レジャー・余暇生活」は重視していることから、レジャー・余暇生活を楽しむ一方、収入や資産といった経済的な豊かさを同時に追求している若者像が浮かび上がってくる。

¹ ちなみに2000年は本調査が実施されていないため、当該年のみデータが欠落している。

² 内閣府(2013)「国民生活に対する世論調査（平成24年度）」

図 22 国民生活に関する世論調査結果の推移



(注) 1.内閣府「国民生活に関する世論調査」(2011年)による
 2.耐久消費財：自動車、電気製品、家具等
 3.2000年度は調査を行っていない

表 14 若年層 (20~39 歳) の考える「今後の生活の力点」

今後の生活の力点	該当者数	レジャー・余暇生活	所得・収入	資産・貯蓄	食生活	自己啓発・能力向上	住生活	自動車、電気製品、家具などの耐久消費財	衣生活	その他	ない	わからない
	人	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
総数	6,351	37.7	33.3	32.2	28.3	27.7	26.3	8.7	5.9	1.7	7.4	1.4
20~29歳	569	43.9	54.5	49	22.7	42.5	33.9	15.1	13.4		0.5	
30~39歳	950	41.9	52.6	57.8	26.2	32.3	37.4	13.2	9.8	0.8	1.3	0.6

(総数と該当年齢層の差) (%ポイント)	レジャー・余暇生活	所得・収入	資産・貯蓄	食生活	自己啓発・能力向上	住生活	自動車、電気製品、家具などの耐久消費財	衣生活	その他	ない	わからない
20~29歳 vs 総数	6.2	21.2	16.8	-5.6	14.8	7.6	6.4	7.5		-6.9	
30~39歳 vs 総数	4.2	19.3	25.6	-2.1	4.6	11.1	4.5	3.9	-0.9	-6.1	-0.8

出典：内閣府「国民生活に対する世論調査(平成24年度)」
 注：総数と該当年齢層の差が10%ポイントを超えた場合、太字で表示。

また同調査では「これからは、心の豊かさを重視するか。物の豊かさを重視するか。」との質問も行っており、心の豊かさの割合が上昇している³。「心の豊かさ」は「レジャー・余暇生活」に対する重視姿勢を補強していると考えられる。

4.1.2 年齢層ごとの年収の推移

前章で紹介した筆者による調査結果では、特に LCC 利用経験者にとって「航空運賃が安

³ 心の豊かさの割合：61.4% (2011年) から 64.0% (2012年) へ上昇。

ければ次回も利用したい」との意見が表明されていた。また旅行費用⁴の主要部分を占める航空運賃が安くなることは歓迎される結果が出たが、その背後の環境を知る必要もあろう。そこで筆者は日本人の平均給与額の推移に着目した。

国税庁では、「民間給与実態調査統計」を毎年発表している。筆者は本データを利用して年齢層を5年ごとに区切り、コーホート表を作成した。(下図参照⁵)

表 15 5年ごとの年齢層別平均年収の推移 (男性)

年代帯	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	全体(20-59)
1) 1982-1986	2,351	3,042	3,760	4,391	4,907	5,069	5,018	4,537	4,203
2) 1987-1991	2,767	3,597	4,361	5,065	5,711	6,173	6,181	5,578	5,042
3) 1992-1996	3,030	4,031	4,908	5,645	6,264	6,879	7,183	6,706	5,705
4) 1997-2001	2,934	3,986	4,939	5,787	6,358	6,806	7,182	6,950	5,770
5) 2002-2006	2,703	3,783	4,624	5,546	6,214	6,546	6,655	6,521	5,523
6) 2007-2011	2,643	3,694	4,419	5,179	5,953	6,401	6,511	6,156	5,322
4) から 6) の変化	-10%	-7%	-11%	-11%	-6%	-6%	-9%	-11%	-8%

出典：国税庁『民間給与実態調査統計（平成23年）』を基に筆者計算。

注：年収400万円以上を太字表示とした。

分析結果によると、1997-2001年をピークに、平均年収は低下の一途を辿っている。「20-24歳」「25-29歳」といった20歳代若年層では、既に1992-1996年をピークに平均年収は減少に転じている。男性の平均年収は低下が継続し、特に20・30代層の落ち込みが大きい。もともと給与の絶対額が少ないことに加え、減少額も大きいことから自由裁量で使える額は限定的とならざるを得ないことが推定できよう。

他方男性と比較して女性の年収減少額は少ないものの、男性と比較して年収絶対額が低い。また特に20歳代での落ち込みが大きいと言える。

こうした若者層では全体的に給与額が低く、また概ね下落傾向が継続していることから、旅行予算の増加は考えにくい。こういった状況を踏まえると、LCCなど低運賃の航空を利用した「安価な旅行」は市場拡大に対して有効性を持ち得ると考えには、一定の信憑性は与えられよう。因みに前出のアンケート結果では、若者層のLCC利用満足度ならびに将来

⁴ 2011年段階での海外旅行平均参加費用は1回あたり14万7千円との調査結果もある。比較的安価な東アジア行の平均旅行参加費でも6万2千円となっている。(出典：『JTB REPORT 2012』、31・34ページ。)

⁵ 和歌山大学廣岡らの研究によると、年収400万円を境収入の多い層は旅行実施の意欲が高いと結論付けている。このことから、年収400万円以上を太字表示とした。(出典：廣岡裕一(2008)『若者の海外旅行離れ』に関する考察』日本旅行業協会。)

の利用意向の高さが示されている⁶。

表 16 5年ごとの年齢層別平均年収の推移（女性）

年代帯	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	全体(20-59)
1) 1982-1986	2,002	2,198	2,085	2,006	1,979	2,011	2,080	2,087	2,049
2) 1987-1991	2,298	2,624	2,533	2,365	2,351	2,396	2,417	2,410	2,417
3) 1992-1996	2,576	2,988	2,936	2,750	2,680	2,741	2,767	2,707	2,763
4) 1997-2001	2,533	3,038	3,097	2,957	2,843	2,767	2,801	2,739	2,846
5) 2002-2006	2,355	2,939	3,012	2,972	2,820	2,777	2,714	2,688	2,799
6) 2007-2011	2,322	2,931	2,973	2,908	2,839	2,815	2,738	2,575	2,784
4) から 6) の変化	-8%	-4%	-4%	-2%	0%	2%	-2%	-6%	-2%

出典：国税庁『民間給与実態調査統計（平成23年）』を基に筆者計算。

4.1.3 行先別の日本人旅行者数の推移

JTBでは日本人の海外旅行市場に関する調査を1989年より実施している。過去10年間の動きを見た場合、近隣諸国への海外旅行が増加していることがわかる。（下図参照）

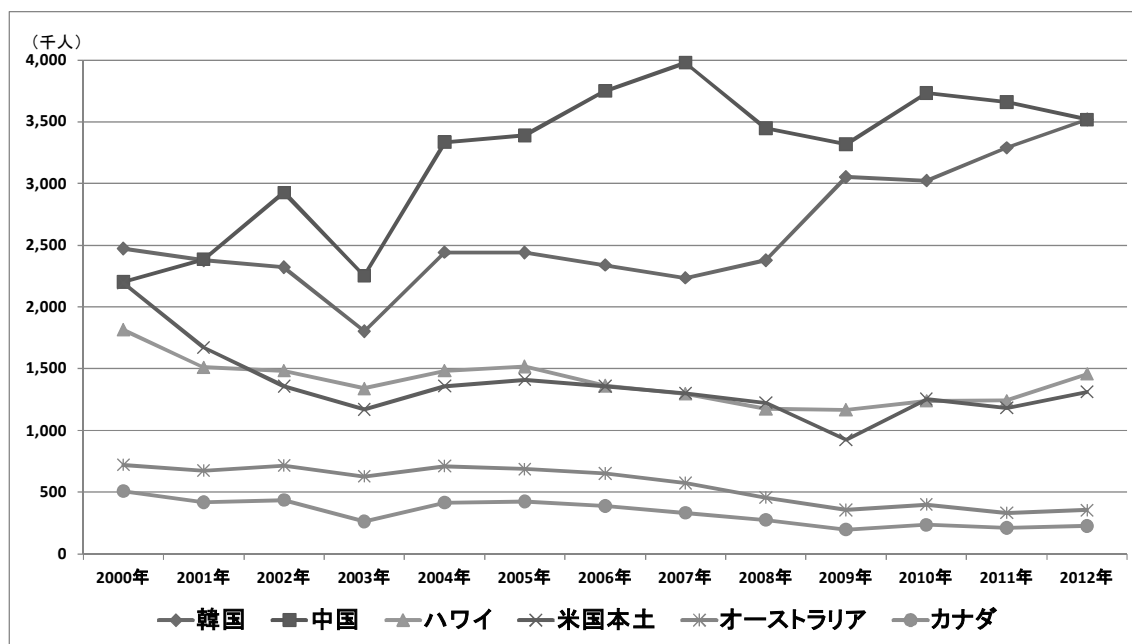
行先別日本人旅行者数の推移では、近距離デスティネーションの中国や韓国が伸びを示す一方、アメリカ本土、ハワイ、オーストラリア、カナダは減少の一途をたどっている。

またデスティネーション別旅行費用でも、中国、東アジア、東南アジア、グラム・サイパンなど近距離デスティネーションは10万円台であるものの、オセアニア、アメリカ本土など行先別旅行者数推移で軒並み減少を示した国・地域は旅行費用が概ね30万円以上となり、「長距離・高額費用」な旅行が減少し、「近距離・低費用」な旅行が増加を示している⁷。

⁶ 第3章1節のエイビーロードによる調査を参照いただきたい。

⁷ こうした市場の変容を受け、旅行業界でも「安（安い）・近（近い）・短（日程が短い）」という言葉が近年定着した。

図 23 行先別日本人旅行者数の推移



出典：JTB 総合研究所「経年データー日本人出国者数」を基に筆者作成

表 17 デスティネーション別旅行費用

	旅行参加費	その他 (現地費)など	合計
全体	14.2	7.6	21.8
中国	6.4	4.2	10.6
東アジア	5.8	6.2	12.0
東南アジア	11.4	5.0	16.4
グアム・サイパン	8.3	8.4	16.7
オセアニア	21.0	8.7	29.7
ハワイ	18.9	13.2	32.1
アメリカ本土	21.4	13.0	34.4
ヨーロッパ・ロシア	27.2	9.3	36.5
カナダ	32.6	9.4	42.0

出典：JTB 総合研究所『JTB REPORT 2012』34 ページデータを基に筆者作成

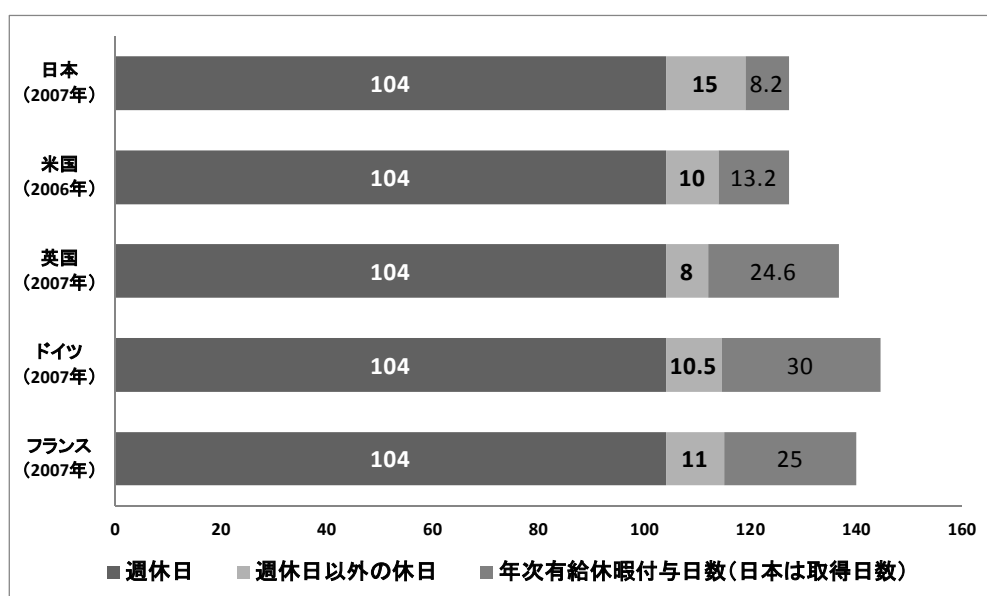
単位：万円

4.1.4 日本人の休暇取得の現状と課題

日本人の海外旅行において、レジャー目的が 70%を占める状況下、休暇取得の実態にも目を向ける必要がある。日本の休暇制度の概要とその実情、さらに諸外国との比較を紹介し、旅行実施における時間的制約に関して考察する。

2007年に観光立国推進基本法が施行され、日本政府でも観光振興に向けた活発な政策を打ち出している。その具体的内容として休暇取得促進策も盛り込まれている。そこで観光庁では休暇取得促進のプロジェクトチームを発足させている。例としては、週休日以外の休日に関しその分散化により取得率向上に向け、需要集中を分散化させるため日本を5つの地区ブロックに分けて、週休日以外の休日を取る考え方である。しかし、地方ごとに休日が異なると生産システムの維持や、銀行決済上の制約が出るなど、企業活動効率の維持向上という観点では経済団体などから異論も提示され、現在は思うように進展していない。

図 24 諸外国との年間休日日数の比較

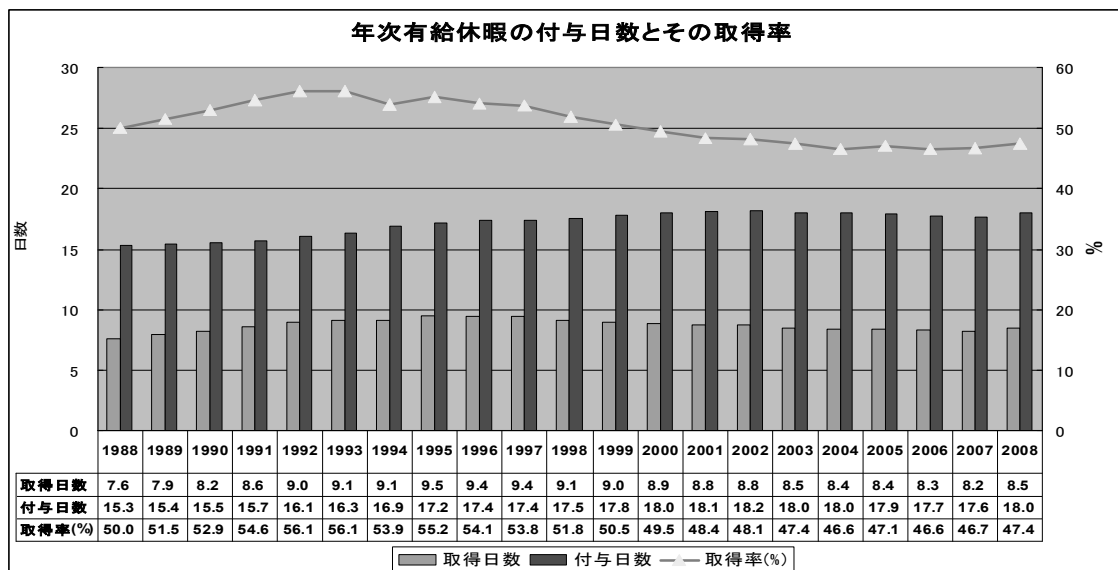


出典：鈴木昭久（2010）。

年休の取得に関して興味深い点が報告されている。現在、日本における年休取得率は50%にも満たない低い水準であり、この傾向は改善する兆しが見られない。具体的には、過去20年間のレンジで見ると年休付与日数は若干増加しているが、取得日数はほぼ横ばいのためその結果取得率が漸減した。（下図参照）

日本での年休取得率は先進諸国と比較して大変低い割合であり、その違いは際立っている。欧州ではほぼ100%、米国では70~80%であり、日本の約48%前後とは大きく異なる（下図参照）。

図 25 わが国における年休の付与日数とその取得率



出典：厚生労働省「就労条件総合調査」

日本に於ける有給休暇取得率の低さは、“職場の空気”のような明文化されていない慣習によるものであろう。また、万が一病気による欠勤の為に取っておく、との考え方もあるようである。結果、従業員が「自主的」に年休を放棄し、基本的に未取得休暇分に対する労働報酬が支払われることはほとんどない⁸。また平成24年の調査結果⁹では、付与日数18.3日、取得日数9.0日、取得率は49.3%となっており、目立った改善は見られない状況である。

表 18 諸外国との年休取得率の比較

	フランス	ドイツ	英国	米国	日本
根拠法	労働法典中の年次休暇規定	連邦休暇法	労働時間規則	労働協約による	労働基準法
有給休暇	30労働日	年間24週日以上	4労働週(20日)	平均17~18日	最低10日
連続休暇	連続12~24日	連続12週日	労働協約による	労働協約による	規定なし
年休取得率	ほぼ100%	ほぼ100%	ほぼ100%	70~80%	47.4%(H20)

出典：前出、鈴木昭久(2010)。

⁸ 民間と地域が連携し観光を中心とした地域活性化を推進する「観光地域経営フォーラム」では、年休取得に向け、諸外国の国際会計基準では未取得年休が負債計上されることから、今後日本で国際会計基準が適用となった場合、国際的にみた日本企業の財務諸表の相対的劣化が懸念されることもあり、これを機に年休取得を推進すべきだ、との主張を行っている。

⁹ 出典：厚生労働省(2012)「就労条件総合調査(平成24年度)」(年次有給休暇の取得状況)。

年休の取得を推進してきた豪州の最近の動きは注目に値する。2009年7月より Fair Work 法が施行され、4週間年休取得が義務化された上で第3者機関¹⁰が、従業員に付与された4週間の年休の取得に向け監督・監視を実施している。また未取得の年休に関しては企業による買い上げ制度も認められている。また2005年に調査会社 ACNielsen は1000人の勤労者にアンケート調査を行っている¹¹。その結果では年間平均で約21日の休暇が付与されていた。そのうち20日間の休暇取得を目指すものの、完全取得は困難であった。このことから国民全体では延べ6700万日の未取得年休が存在していると推定されており、その取得促進について注目が集まっている。豪州の旅行業界では、未取得年休の取得促進は豪州国内観光の振興のために有益であるとの認識もある。

また雇用者の立場では従業員の健康維持による生産性低下の防止に加え、未取得による翌年度の引当金増加は経営を圧迫する可能性があり、年休の取得を後押しする環境が整っているといえる。これは、豪州が採用している国際会計基準により、未消化の年休が企業の財務上「職員に対する負債」と見なされ財務報告上悪影響を与える可能性があることから、職員に対する年休消化を勧奨しやすい環境が存在することによる¹²。さらに、同国では日本の状況とは異なり未取得分を給与として従業員に支払う義務が発生する¹³。またその際には休日労働の割増分も上乘せされるため、人件費の増加要因となる。メルボルン大学のウーデンらの研究¹⁴では、元来、平均4週間の年休付与に対し、その半分強しか取得していない実態もあるとの報告がなされている。これらのことから、割増分を上乘せした給与支払いが発生し労働コスト高に起因する輸出競争力の低下を懸念する声もある。

第2章では、日系航空会社の平均搭乗率に関する記述を行った。仮に日本人の平均休暇日数が少ない場合、週末の休日を絡めて休暇を取得する可能性が高い。たとえば土曜日・日曜日の前後に有給休暇を付加し連続3~4日の休日とすることで旅行に出発することも可能となる。その場合、利用航空便は出発で木~土曜日、帰国便で日~火曜日に集中・混雑する。その他の曜日では旅客需要の低迷により搭乗率が低下した結果、通年の平均搭乗率も低くとどまることとなる。仮に連続休暇が長く取得できる場合は、週末前後日の休暇取得だけでなく、週半ばを含めた年休取得により、出発日・帰着日とも選択の幅が広

¹⁰ Australian Fair Work Ombudsman.

¹¹ 前出、ACNielsen (2005)

¹² 現在、わが国でも国際会計基準の強制適用に向けた動きが急となっている。今後、本会計基準導入が年休取得勧奨の一助となることも考えられよう。

¹³ 日本の労働基準法では、未消化休暇の買い上げを実施することによる労働者に対する労働強化の可能性から、基本的に買い取りを実施しないこととしている。

¹⁴ 前出、Wooden, M. and Warren, D.(2007)

がる。その結果、利用航空便が分散し平均搭乗率改善に寄与できる可能性がある¹⁵。

こうした交通機関における輸送力の有効利用の必要性もあり、観光庁の見解でも休暇取得推進だけでなく運輸機関の利用向上にあたっては「休日の分散化」が有効との見解を示された¹⁶。

4.1.5 地上における2次交通利便性の課題

現在では既存航空・LCCを問わず航空企業の販売戦略上レベニュー・マネジメント・システム¹⁷は欠くべからざる機能となった。閑散期にはLCCだけでなく既存航空でも思い切った安価な値段を提供し、集客に努めることはもはや珍しいことではなくなった¹⁸。つまり場合によっては安価な航空券はLCCの専売特許ではない。たとえばLCCが低運賃を提供していても、LCCが主に利用する空港は都市の中心地から離れた場所に位置することも多く、そのアクセス時間や地上交通費などを勘案すると必ずしも利便性が高くまた経済的であるとは限らない。その結果、空港への地上交通費が高んだ場合、旅行全体の出費が想定より安くならない可能性がある。また預託手荷物などの料金が別途徴収されることからLCCの利点は世間で言われているほどはない、との見方も存在した¹⁹。これは単純に航空券の安さだけでなく他の利便性や付帯購入代金の多寡を含め総合的に評価すべきだ、との指摘であった。

旅行費用を評価する場合、航空部分のみならず、地上アクセスの低価格化が重要となる。マレーシア・クアラルンプールではLCCターミナルと市内中心地（約50キロメートル）までの格安なバスを運行している。空港ターミナルからクアラルンプール中央駅へは運賃は9マレーシアリングgit（邦貨換算約250円）という安価な運賃を設定しており、旅行全体のコスト低減化に寄与しているといえる。

¹⁵ 航空会社側でも、旅客が集中する混雑日、具体的には日本帰着が土曜日・日曜日となる航空便に対し値上げを実施している事例もある。これは、混雑便を利用した増収策であると同時に、前後日の搭乗率改善を企図したものであることは言うまでもない。（2013年4月1日～9月30日での日本・バンコク線の実例：業務旅行を主なターゲットとする復便変更可能型運賃、日本航空「JALエコノミーセーバー」全日空「エコ割スタンダード」日本発：日曜・月曜、現地発：金曜・土曜、は他の曜日と比較して20000円割高に設定。また、復便の日程変更が不可能なレジャー旅客用の運賃では、同時期・同区間にタイ国際航空が「TGセーバー」【週末運賃】として、日本発国際線の出発曜日またはバンコク発日本行き国際線の出発曜日が土・日曜日にあたる場合は、それぞれにつき2,000円を加算。）

¹⁶ 前出、鈴木昭久（2010）「休暇取得の分散化について」。

¹⁷ 過去の販売価格水準や予約のタイミング、さらに各市場の繁忙期・閑散期の波動などのデータを蓄積・分析して、対象とする顧客市場が求める価格の航空券を適正なタイミングで販売し、収入の最大化を図る収入管理システム。

¹⁸ 2012年2月の欧州での聞き取り調査でも、「既存航空である英国航空で、閑散期ではLCCと対抗出来るような安い運賃が提供されることもあり、自宅からは英国航空が発着するヒースロー空港に近いことから、時間コスト面でそちらのほうが良い。」とのコメントを得ている。

¹⁹ 2012年の筆者による欧州で聞き取り調査。

図 26 クアラルンプール国際空港 LCC ターミナル・市内中央駅間バス



(2010年3月に筆者撮影)

日本においても、2012年夏に成田空港から発着するLCC、ジェットスター・ジャパンならびにエアアジア・ジャパンの旅客を強く意識したバスが登場した²⁰。わが国でもようやくLCCの登場により航空移動が安価になったことに加え、空港と市中を結ぶ格安な交通機関が登場したこと、移動にかかわるトータル費用が抑制できるようになった²¹。

4.1.6 日本における旅行市場の諸課題と特徴のまとめ

旅行市場においてこれまで見てきた調査・研究から導出される特徴は次のとおりである。

- * 消費者の旅行意欲は高い。
- * 収入・貯蓄を増加させることに意欲的。
- * 若年層が先行する形で、勤労者の給与水準は低下を続け、旅行に使える予算が減少してきている可能性がある。
- * 年次有給休暇の取得率は半分以下で改善の兆しはない。

²⁰ 京成バス・成田空港交通が共同で「東京シャトル」の運航を開始している。これは、成田空港発着のジェットスター・ジャパンエアアジア・ジャパンが2012年夏より運航を開始したことにより、格安な都心・空港間(約60キロメートル)の2次交通を提供するために開始された。2012年12月現在の片道運賃は都心発が900円、成田空港発が1000円(2013年3月まで期間限定運賃)となっている。他の交通機関と比較しても割安な設定である。現在ではさらに平和交通が1000円の片道運賃で銀座・東京駅と成田空港を結ぶ「THEアクセス成田」を運航している。(既存のバスならびに鉄道の運賃は次の通り。京成スカイライナー：日暮里・成田空港間2400円。JR成田エクスプレス：東京駅・成田空港間2840円。エアポートリムジン：東京駅・成田空港3000円。)

²¹ 国際便では中国・春秋航空、国内便では格安運賃を提供するスカイマークが運航している茨城空港へのバス便も大幅な割引運賃を設定している。ちなみに東京駅・茨城空港間では、航空便利用者に対する運賃は片道500円となっている。

- * 長距離の目的地は旅行期間が長い。香港・台湾・中国・韓国など近場であれば、短い日数かつ安価な費用で出発可能である。

経済的・時間的問題が解決される必要があること、つまり安価かつ短期間の旅行用の航空券やパッケージ旅行商品が潤沢に提供され、かつ休暇が取りやすい環境が整うこと、さらに貯蓄に回せる経済的な余裕も期待されている。そうなれば旅行実施につながる可能性が高くなる。休暇取得の環境変化は期待薄であるものの、LCCの登場による低運賃戦略は限られたレジャー予算内での旅行実施へ向け、そのハードルを下げる意味でまさに時季を得ているのではないだろうか。また、LCCの顧客満足に関する研究²²によると、LCCの顧客満足度は改善を続けており、既存航空はポイントを下げている、との指摘もあった。その報告の中では、「旅客は低運賃と高サービスを求めている。しかし、低価格の魅力が強いことから、LCCのサービスの質に関しては大きな欠点を見出していないようだ」としている。

第3章でのアンケート調査結果でも明らかなように、LCCを一度利用すれば、その後は低運賃が提供される限り利用したいとの意向が存在する。空港からの二次交通のコスト低下と共にLCCが今後も低運賃を継続的に提供できるのであれば、市場に定着する可能性が高いとみるのが妥当であると考えられる。

4.2 航空産業から見たLCC

IATA（国際航空運送協会）によると2010年現在で世界の輸送力中LCCは24%のシェアを獲得している²³。諸外国と比べてわが国ではLCC展開が遅れたものの、2010年の日本航空の破たんは、航空産業の「待ったなしの改革」を印象付けた。それまで同社では、経営合理化の必要性が叫ばれたものの業績悪化に歯止めがかからず、また労使関係の悪さも相まって倒産の憂き目を見た。しかし大規模な路線整理・人員整理が進んだことで、過去の負の遺産が一旦清算され、2012年9月には株式の再上場を果たすことができた。同時にLCCジェットスター・ジャパンに対する資本参加も実施し、グループ内で既存航空とLCCを展開する構図となった。

²² 出典：J.D.Powers and Associates,(2012), “J.D.Powers and Associates Reports: As low-Cost Airlines Continue to Improve Passenger satisfaction, Traditional Carriers Lose Altitude”, *J.D.Powers and Associates Reports*.

²³ 出典：IATA (2010), 2010 Annual General Meeting, International Air Transport Association.

4.2.1 既存の大手航空会社が参入した LCC ビジネスの成功と失敗

既存の大手航空会社が LCC ビジネスに参入する意義についてここで整理しておきたい。

既存の航空会社グループで運営する LCC の成功事例としては、カンタスグループのジェットスターがある。これは同グループ内にネットワークキャリアであるカンタス航空²⁴と LCC であるジェットスターの「2 ブランド」制を展開し、市場と路線の棲み分けを行うことでそれぞれの得意分野に特化する戦略を展開した。前述のとおり同社日本路線参入事例でも、ターゲット市場や路線の重複を回避しながら状況に適応することにある程度成功している²⁵。また高い安全性を誇るカンタスグループのイメージを全面に打ち出すことで、旅客が持つ LCC の安全面に対する漠然とした不安感を除去することにもある程度成功した²⁶。

本事例で特徴的なことは、もともとジェットスターは親会社であるカンタス航空内部で設立されたものではない点である。同航空の前身はインパルス航空として運営されていた航空ベンチャーであり、その事業を 2001 年にカンタスが創業者より買収。その後カンタスの資本・機材・信頼感などの基礎的インフラを活用しながら独立性を堅持させたくえで成長・発展させたものであった。

他方これまで既存の大手航空会社が低い運航コストを実現させるために同じ企業グループ内に LCC を設立したものの、運営に失敗し撤退を余儀なくされたケースが多く見られる。

その失敗の理由としては、既存航空会社の出向者を多く受け入れ、営業・予約発券・空港オペレーションなどで既存の手法を踏襲するなど既存航空と LCC の手法を「足して 2 で割る」場当たり的な対応により、永続的なコスト削減に至らなかったなどがある。航空会社の運営方法をゼロベースから見直し、コスト面の無駄を除去した上で低運賃提供を実現させる LCC 本来の戦略が十全に実行されなかったことが挙げられよう。また既存航空会社からの出向社員がそれまでの成功体験を捨て切れなかったことも、LCC 運営上の阻害要因となった。既存航空企業の経営環境が厳しさを増す中、事業の更なる合理化のためグループ内 LCC を余剰人材の「受け皿」として利用すると、LCC 運営に支障をきたす可能性も否定できない。

この点についてアジア地域で成功を収めている LCC、エアアジアの社長トニー・フェル

²⁴ 乗り継ぎの利便性や高品質のサービス、さらに業務旅行や FFP 会員の利用などプレミアム市場を想定。

²⁵ 前出のとおり、2007 年にジェットスターが関西空港発着路線を開設するにあたっては、カンタス航空からの事実上の「路線移管」で、路線重複回避と事業収支改善に成功した。

²⁶ 日豪線を運航する機材では、A Qantas Group Airline の塗装が施すなど、カンタス・ブランドの強化を推進している。

ナンデス氏は「当社の最大の財産は人材」であるとした上で、既存航空の考え方とは距離を置いた新しい企業文化の重要性を強調している²⁷。またジェットスター日本支社長の片岡優氏は、業界紙とのインタビューで「カンタスから引き継いだ部分は安全運航面、整備、乗員の訓練などに限られている」とし、出向などによるカンタス本体からの人材の交流などはほとんど行っていない旨の発言を行っている²⁸。さらにピーチ・アビエーション社長の井上慎一氏も「全日空からの出向者の多くは(全日空を)退職しピーチ正社員に転籍し、既に戻るところはない。異業種からの転身組や外国人社員と共に航空会社の新しい文化を創りたい。」とコメントしている。つまり、既存航空と異なった LCC 企業文化の中で事業を推進することが重要であると考えられる。

4.2.2 市場セグメントの特定と経営の最適化

これまで全日空や日本航空は、ひとつの既存航空事業で全ての旅客層を総花的にカバーしてきた。既存航空における、「企業内企業」としての LCC 事業運営は対象となる市場を特定・限定した上で経営資源を集中させ、経営の効率化と市場への適応を同時に実現させることを目指している。そのためには既存航空会社での経験則を一旦捨て、新しい航空のビジネスモデルとして LCC を運営することが必須²⁹であり、既存事業との明確な棲み分けが求められていたはずである。しかしエアライン・ベイビーとしての LCC ならびに既存航空ブランドを残したまま低コストの実現を図る運航会社³⁰は、既存航空で培った事業運営手法を引きずったまま、コストの安い外国人乗務員の雇用やエコノミークラス増席、タイなどコストの安い拠点での事業展開を実施した。流通戦略、サービス内容、機材稼働計画などでは基本的に既存航空の手法を踏襲しており、十分なコスト削減効果が現れなかった。

筆者はこれらの考察の中で、既存航空の運営手法を「一旦捨てる」勇氣こそ、新たな航空事業運営上、最も求められており、かつ極めて困難であると考え。その上で、グループ内 LCC の独立性を担保した上で、それぞれの事業領域でその特性を最大限に発揮する必

²⁷ 前出、トニー・フェルナンデス(2008)「JATA 国際観光会議 2008 講演」、9月18日。

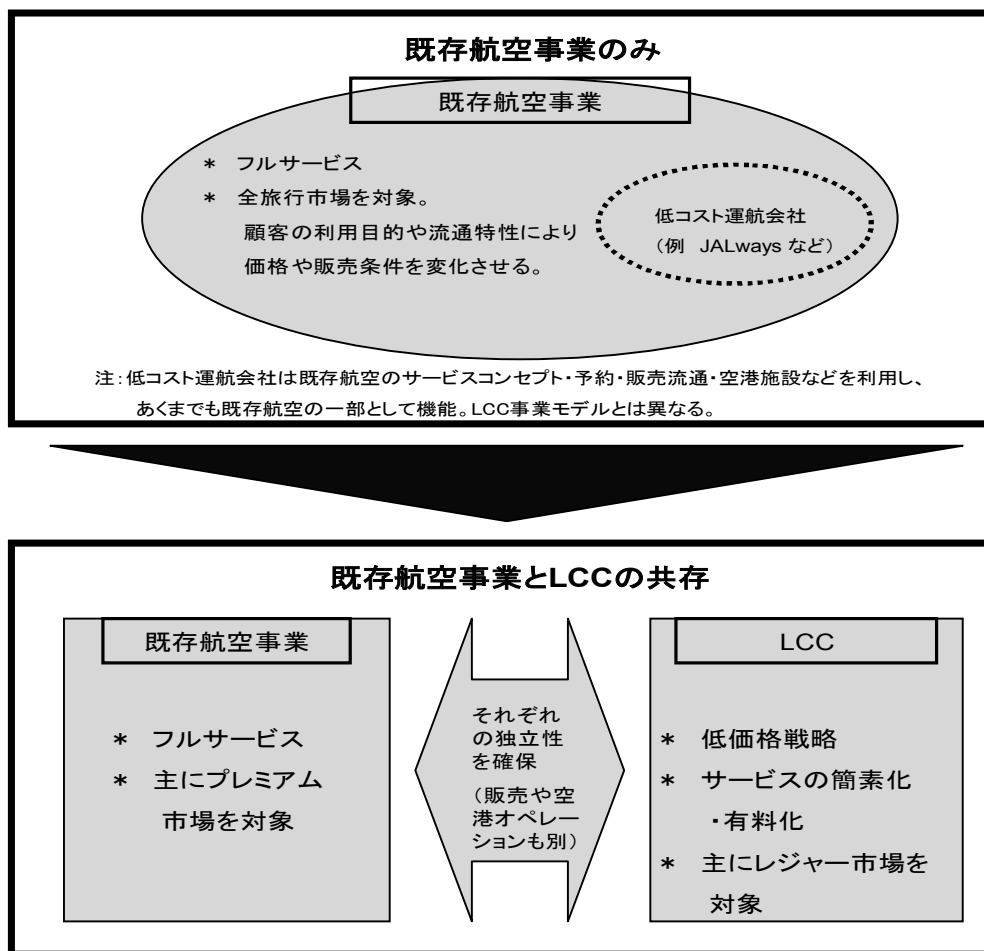
²⁸ 出典：J-Cast ニュース (2011)「大キャリアと同じやり方では失敗する ジェットスター成功の秘密」連載「LCC 革命の衝撃」第5回/ジェットスター航空日本支社長・片岡優さんに聞く、1月2日。

²⁹ 米国でも同様の意見が示されており、「LCCは規模が大きくなれば顧客満足の観点からサービスの質向上により既存航空と同様の戦略を模索したくなる可能性が高い。しかし、もともと、低運賃を売り物にしており、また課金による付帯収入の増加に努めるべきであって、既存航空が過去に実施してきた手法をまねることは厳に慎むべきだ」、との指摘もある。(出典：Aviation Week & Space Technology (2007), “LCCs Should Study Legacies’ History... Not Repeat It”, McGraw-Hill Data Services, Vol. 166 No. 20, p.74.)

³⁰ 本稿の「はじめに」(3ページ)で説明した日本航空グループの JALways に代表されるような「低費用(コスト)運航会社」を指す。

要がある。(下図参照)

図 27 既存航空のみの運営と既存航空・LCC への事業分化



日本航空の大西賢会長は講演で、同じ航空グループに属する LCC と既存航空部門の棲み分けについて触れ、両社の市場の食い合い³¹はある程度織り込み済みであり、LCC の規模拡大と既存航空の規模縮小の可能性について言及している³²。LCC は市場開拓を推進しつつ既存航空との競合を最小限に抑えたうえで、グループ全体での連結決算上企業価値並びに利益の最大化を企図する戦略であることを示唆し、同航空グループの今後を占う上で、本コメントは大変興味深い³³。

³¹ いわゆる、カニバリゼーション。

³² 出典：大西賢(2012)「旅行産業経営塾講演」トラベルジャーナル専門学校、6月。

³³ 酒井正子(2011)も航空のパラダイム変換と今後の展望を語る上で、「残念ながら(日本)国内の航空ネットワークの縮小懸念が消えない。本邦各社は、これまで羽田等の高需要路線の収入で不採算路線の運航を支えていたが、競争の激化によりそれが叶わない」また「本邦航空会社においては、需要飽和と言われる国内線市場での効率化を高めることが厳しく求められよう」と結論付けている。また、日本航空機開発協会の調査によると、今後 20 年間に LCC を含む日本の航空旅客の伸びは年平均 2.9%に留まるとしている。

4.2.3 スカイマークが乗り越えなければならない壁：経営方針混乱の回避

わが国でも航空の自由化が進展し、1990年代後半にはスカイマークが登場した。同社は既存航空の差別化を図るため、低運賃提供を軸に単一機種による国内線専業による展開を推進してきた。同社は2011年に成田空港からの運航を開始した際、同社社長西久保愼一氏は発表記者会見の席上、国産LCCとの競争必要性からサービスの大幅な簡素化や低運賃化を実現させるLCC的事業を推進する旨の発表を行った。ところが、2013年半ばには日本国内幹線で中型機エアバス330の導入により、全席プレミアムエコノミークラスのみの設定とする旨の発表をおこなった。これは国内線の展開において、LCC型とプレミアム型の異なったプロダクトを併存させることを意味する。

さらに2014年より開始予定の国際線参入では「既存航空と十分に対応できるサービスの提供」ならびに「長距離国際路線の充実」を中心とした事業展開を開始されることとなった。その内容とは長距離超大型機エアバス380の導入、エコノミークラスを廃止したうえで、ビジネスクラスとプレミアムエコノミークラスの2クラス制とする、従来に例のないプレミアム・サービスの提供である。2010年に実施したアンケート調査では、利用者の航空企業選択において「安全性」「信頼性」「サービスの良さ」と共に「充実したマレージサービス」の評価も高い。また、同社はマイレージサービス（FFP）を実施していない。

つまり、異なったプロダクトが「同じブランド」で「同じ企業」に併存し、またマイレージサービスなどのマーケティング戦術が弱い状況下、運航が予定されている成田・ニューヨーク路線ならびに成田・フランクフルト路線といった長距離ビジネス路線で先発企業と戦うこととなる。（下表参照）

同じ企業内にコスト削減により低運賃を実現させ、また必要な付帯サービスを別途販売するLCC的な近距離線事業展開と、他方、高品質のサービスを提供する既存航空的なプレミアム戦略を長距離路線で同時に展開させることにことについて、筆者は少なからぬ事業運営上のリスクを感じる。前出の通り、これまで大手の航空企業は既存航空部門とレジャー路線向けの低コスト運航部門の中にプレミアム・サービスとLCC型事業を同じ企業内で保有する手法を推進したが多くの場合失敗に帰した。異なった航空プロダクトを並立させることとなるスカイマークが推進する『『企業文化』のハイブリッド化』は、むしろ結果的に企業文化の混乱に直面する可能性はないのだろうか。筆者は過去、グループ内に立ち上げた低コスト航空部門やLCC部門の運営に失敗した先発既存航空企業と同じ轍を踏む危険性を排除できないと考えている。

表 19 スカイマーク・日系大手既存航空の比較（設定クラス・マイレージサービス）

国内線		
	スカイマーク	既存(JAL・ANA)
小型機材	LCCエコノミー(*)	エコノミー
中型機材	プレミアムクラス	エコノミー・プレミアムクラス
大型機材	-	エコノミー・プレミアムクラス
マイレージサービス	なし	あり

国際線(成田・ニューヨーク路線)		
	スカイマーク	既存(JAL・ANA)
大型機材	-	エコノミー、ビジネス、ファースト
超大型機	プレミアムエコノミー、ビジネス(エコノミー廃止)	-
マイレージサービス	なし	あり

出典: 各社資料により筆者作成

(*)-「LCCエコノミー」とは、サービスを削減し座席占有面積が小さなエコノミークラス。

4.2.4 “イメージ”としての『日系』LCCの限界

世界的にLCCを見た場合、サウスウエスト（米国）、ライアンエア（アイルランド）、エアアジア（マレーシア）、ジェットスター（豪州）など成功を収めたLCCが隆盛を極める一方、多くの「エアラインベイビー」や航空ベンチャーとして設立されたLCCも市場から退場を余儀なくされている。

2012年から登場したわが国でのLCCを理解するうえで留意したいことがある。ピーチ・アビエーションとエアアジア・ジャパンは全日空、またジェットスター・ジャパンは日本航空の資本が入っていることから、それぞれピーチ・アビエーションとエアアジア・ジャパンは全日空系、またジェットスター・ジャパンは日本航空系といった「既存航空企業グループのLCC」として広く認識されている。しかし筆者はそれぞれの航空グループ、特に日本航空グループのジェットスター・ジャパンに対する影響力を意識し過ぎることは適当ではないと考える。

これまで記述した通り、LCC事業にとって不可欠な要素は独立性である。前述のとおり「エアラインベイビー」LCCの多くは失敗に終わった。エアライングループLCCの希少な成功例であるジェットスターは元来「インパルス航空」のDNAを温存したまま、当該航空部門のブランド名を「ジェットスター」に改称し、独立した企業DNAの温存に成功した。これは、決定的に重要であると考えている。ジェットスターは豪州のみならず、ニュージーランド、シンガポール、ベトナムに続き日本に拠点を設置し、各国の国籍を有する航空企業となった。つまり「ジェットスター」のブランド・企業文化を前面に出しつつ、

独立した運営に専念し、ネットワークの拡大にも成功している。日本では航空法³⁴上に規定される外資規制（33.3%）を超えない範囲でカンタス航空が所有するものの、残りの株式は日本航空（33.3%）など日本国籍を有する法人が所有している。このことから、「日本航空系 LCC」のイメージに繋がりやすい背景を持っている。しかし、ジェットスター・ジャパンの従業員の内、日本航空からの出向は 1 名³⁵だけある。また乗務員や、予約・旅客運送管理・売り上げ精算の各システム、地上業務委託の外部企業など多くの部門で日本航空とは異なった運営を実施している。このことから、わが国において日本航空とは異なった独立性の高い運営を実現させている。また、使用機材であるエアバス 320 型機は日本航空グループ内では使用されていないことから、整備共用化が進展しにくい背景も存在する。さらにジェットスター・ジャパンのみならず、豪州・ニュージーランド・シンガポールなどを拠点に置くジェットスターグループ各社航空便の予約販売は同一のシステムにより一元的に管理されている。

これらが意味することは、ジェットスターが豪州を皮切りに、ニュージーランド、シンガポール、ベトナム、日本そして現在設立準備が進展するジェットスター・香港の各部門を束ねたうえで、アジア太平洋地区全体をカバーする、「多国籍 LCC グループ」を目指していることに他ならない。こうした背景により、日本においてジェットスター・ジャパンに対する認識については、単なる「日本航空系 LCC」と理解すべきではない側面が存在することにも留意する必要がある。

4.2.5 労務対策から見た既存航空と LCC の補完関係

2012 年に実施した航空企業幹部への聞き取り調査では航空グループ経営上の LCC を利用した事業展開に関する示唆を得た。

世界の航空自由化が進み参入企業が増えると、企業間の競争は激化の一途をたどった。それは運賃競争やサービス競争につながった。利用者にとって歓迎される企業間競争であるが、既存航空の経営面からは、自由競争環境下での対象市場の変化や運賃単価下落に対応するため、既存の費用構造からの脱却が必要となってきた。そこでクローズアップされたのが組織のリストラクチャリングに関連する課題であった。オクセンブリッジらはこの領域を主題に、豪州とアイルランドでそれぞれの既存航空であるカンタスとエアリングス

³⁴ 航空法第 4 条、同 120 条の 2 など。

³⁵ 2012 年現在。同社関係者の聞き取りによる。

の労使関係を軸に、比較分析した論文を発表している³⁶。豪州では既存航空であるカンタスと同グループにLCCのジェットスター、またアイルランドでは既存航空のエアリングスに対して同国のLCC、ライアンエアが存在し急成長を遂げ欧州最大規模のLCCへと成長した。オクセンブリッジらの研究では、市場でLCCが進展する中、既存航空・LCC両者の労使関係の歩みとその特徴を明らかにするものであった。

2012年に筆者が豪州で実施した聞き取り調査では、航空企業の経営合理化において、直面した最大の困難とは労使関係に関連する課題であった、との指摘を得た。使用する機種や乗り入れ地を変更する場合、乗務員や整備士の資格の問題があり、その他安全性を確実に担保する必要性からその変更を実施することは困難である。同じ機種であれば、運航乗務員は外国でも乗務できるケースがほとんどであるため、海外の労働条件の良い企業に簡単に転職できる。航空会社は、多くの予算と労力をかけパイロットを養成しても、転職されればパイロット訓練に費やした先行投資は水泡に帰する。また運航乗務員労働組合は世界的な規模で密接に連携している。このことからパイロット組合はこれまで極めて強い交渉力を維持することができた。

LCCなど新規航空分野の発展や航空自由化の進展、さらにそれに起因する世界的なパイロット不足も相まって、労働者、特にパイロットのつなぎとめに航空各社は腐心している³⁷。また地上職員に対しても、市場環境の変化に即応させるための労働条件の変更は大変難しい。特に長い歴史を有する既存航空では、これまでの労使関係の歴史的背景を踏まえたうえでの交渉が不可避となるため、大きな変化は望み薄である。また前出の丹治（2008）による研究では、ジェットスターのコストは本体と比較して40%低く、労働条件は別体系である、と指摘し、さらにカンタス本体の従業員はジェットスターの規模拡大による労働条件の切り下げおよび（既存航空部門）本体の職場機会の縮小の可能性などに懸念を表明している、と指摘している。

筆者が2012年に聞き取り調査を実施した既存航空幹部は、その困難を解決する手立てとして、既存航空からLCC部門への事業移行の利点を指摘している。既存航空では労使交渉の困難さから経営環境の急激な変化に対応できないことも多く、その変革は漸進的なもの

³⁶ 前出、Oxenbridge, S. et al, (2008).

³⁷ ANAの有価証券報告書（2013年3月期。26ページ）においても、事業リスクとして認識している。

「(20) 人事・労務に関するリスク：

② 必要な運航乗務員等を確保できないリスク

LCCの運航開始等により運航乗務員等に対する需要が高まっている一方、運航乗務員等の育成には一定期間の教育訓練等が必要であり、当社グループが適時に適切な数の適正能力を有する運航乗務員等を確保できない場合には、当社グループの経営が影響を受ける可能性がある。」としている。

となる。新たなビジネス環境に迅速に適応するには、むしろ新部門に事業を移管し既存部門を廃止したほうが円滑に実現できる、とのコメントを得た。たとえば低価格志向の強いレジャー路線では、既存航空部門から LCC 部門へ路線移管することで、経営の最適化を迅速に実現できる、と前出の研究³⁸でも指摘している。また、LCC である「Jetstar」の存在をカンタスの労使交渉の中で意識させながら、既存航空部門の事業合理化推進に成功したとしている³⁹。

従来、既存航空にとって LCC とは、市場を侵食しカニバリゼーションによるビジネスリスクに配慮しなければならない「脅威」として捉えられていた。また「エアラインベイビー」としての LCC が軒並失敗に帰したことから、LCC 事業への進出が否定的に捉えられていたことも確かであろう。しかし、このような既存航空における労務面の課題解決において「企業内 LCC」は利用価値を少なからず有しているのである。このことはこれまで LCC の意義に関する議論でほとんど行われてこなかった視点である⁴⁰。

第 2 章で語った通り、カンタス航空は 2007 年から翌年にかけて日本において大規模な路線移管を行った。レジャー路線が中心となる日豪路線は最終的に既存航空部門による運航は成田・シドニー線のみとし、それ以外の路線は休止または同社 LCC 部門であるジェットスターへの路線移管が実施された。筆者は同航空の路線移管前後で日豪路線提供座席数の変化を計算してみた。(表参照)

表 20 日豪路線週刊提供座席数 (2006 年 vs 2009 年)

航空会社	該当年		変化率
	2006年	2009年	
カンタス	11,257	2,766	-75.4%
ジェットスター	-	6,363	n/a
2社合計	11,257	9,129	-18.9%

出典：トラベルジャーナル航空座席数調査(冬スケジュール)

注：路線移管は2007-08年で実施されているため、その前後年を比較した

両社合計の提供座席数では、18.9%の減少となっているが、カンタス単体の提供座席数は75.4%と約四分の一の規模に縮小している。このように大幅な輸送力削減であったため、運営費用削減の必要性からカンタス航空日本支社の職員数削減も同様に大規模なものとな

³⁸ 前出、Oxenbridge, S. et al, (2008).

³⁹ 前出、丹治隆 (2008)。

⁴⁰ 尤も、「経営的視点から見ると、日本の既存大手航空会社が LCC 子会社を設立することは得策ではないと考える」とした識者の意見も存在する。(出典：中条潮(2010)「航空・空港政策の転換なるか」『特集論文：これからの交通運輸の課題と展望』『運輸政策研究』運輸政策研究機構、28 ページ)

った⁴¹。またカンタス職員はジェットスターへのグループ内転籍が認められなかったことから、多くの職員がカンタス航空を退職することとなった⁴²。当時退職した職員に対する聞き取り調査では、一部の職員に対する指名解雇ではなく部門ごとの廃止といった大規模なものであったため、離職する職員の心理的葛藤は少数の職員に対する指名解雇よりは案外少なかった、と回顧する声も聴かれた。つまりここでも、既存航空内における漸次的な人員合理化よりも、グループ内 LCC に航空路線を移管させることにより、大規模な労務上の課題解決が比較的容易に成功に至ったのである。

以上の内容を整理すると次のとおりである。

- * 漸進的に職務や労働条件内容を変化させることは困難が伴う。
- * 全く異なった組織に事業移管する手法のほうがスピードが速い。
- * 既存航空部門から LCC 部門への路線移管は、既存航空の労務上の課題解決、具体的には高コストの既存航空部門職員削減を円滑に実施できた。

4.2.6 ハイブリッド型 LCC

航空企業の経営環境が変化し続ける中、グループ内 LCC は労務的な課題解決上の受け皿として利用価値を有するとの事例を紹介した。航空企業の将来を見据える上で、ここでは「ハイブリッド型 LCC」に着目し論を進めたい。ハイブリッド型 LCC とは、「一般的な LCC」⁴³の特性を有しながら、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事業モデルである。航空研究コンサルタントである CAPA⁴⁴が表明している定義は以下の通りである。

- * 高単価の旅客をターゲットとしたプロダクトの開発
- * エコノミークラスに加え、ビジネスクラスも有する 2 クラス制
- * 拠点空港での乗り継ぎ利便性向上

⁴¹ 2007 年当時、日本支社で約 120 人態勢だった職員数が約四分の一の規模まで縮小した、とのことであった。

⁴² ジェットスターに転籍した職員もいたが、あくまでもカンタスを一旦退職し、公募に対する応募により新規入社している。

⁴³ 180 席程度の機材で、単一クラス（エコノミークラス）のみの設定で片道 4 時間程度までの短距離路線を中心に運航する LCC。また LCC が有する特徴を厳格に持っていることから、「原理主義 LCC」との表現がなされることもある。（ピーチアビエーション、代表取締役 CEO 井上眞一氏。）

⁴⁴ Centre for Aviation。1990 年に設立された世界的な航空シンクタンク。本部は豪州・シドニー。

- * 空港ラウンジ提供
- * マイレージポイントプログラム実施
- * 複数機種制導入

近距離路線において既存航空と LCC では提供サービス面において差異を付けにくい。たとえば空港ラウンジ提供や、機内食飲み物の提供などがあるが、区間所要時間が短く単価の低い短距離便では旅客への訴求力は低いと考えられる。既存航空が顧客囲い込み策の切り札として積極的に推進してきたマイレージ・ポイントも、近距離では獲得ポイントが少ないこともあり機能しにくい状況が生まれている⁴⁵。このことからこれまで既存航空を利用してきた旅客が LCC 利用へ移行するハードルは低い可能性がある。他方、LCC の長距離路線は、サービス提供が不十分なイメージ、旅客の不安感や狭い座席での我慢、といった不快感を想起させる可能性がある。このことから、既存航空の長距離路線のサービスを LCC が取り入れることで、旅客の不便や不安を軽減させる効果が期待でき、それが「ハイブリッド LCC」のコンセプトを形成している⁴⁶。

航空事業モデルの変遷

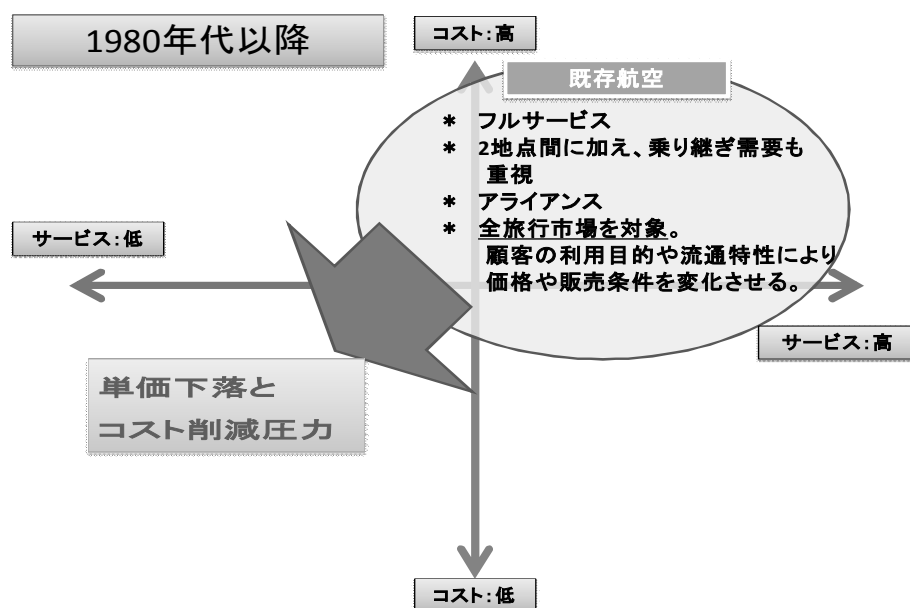
ここで、これまで辿ってきた、航空事業モデルの変遷について、振り返りたい。

世界の航空自由化は 1978 年に米国で始まった航空規制緩和法に端を発する。それまで政府の規制下でコストの削減は思うように進まなかった。また高止まりの運賃により、各航空会社はもっぱらサービス競争が亢進した。米国での航空自由化が開始されると、まず国内線の州際路線を皮切りに航空会社間の競争が始まり、新規路線参入や運賃の下落が進展した。それは世界的な広がりにつながった。その結果 1980 年代は既存航空の運賃単価下落に伴い、コスト削減が必要となった。(下図参照)

⁴⁵ 尤も既存航空では、遅延や欠航の際の他社も含めた振替便手配などで既存航空のサービスが手厚い、との指摘もある。

⁴⁶ ハイブリッド LCC のサービスは、課金制のサービスを中心的に提供する。例えば、エコノミークラスにおいて座席前後の間隔が若干広い座席を追加料金で提供する施策などであり、たとえばシンガポール航空グループの長距離 LCC「スクート」で実施している。

図 28 航空事業展開 (既存航空のみ)



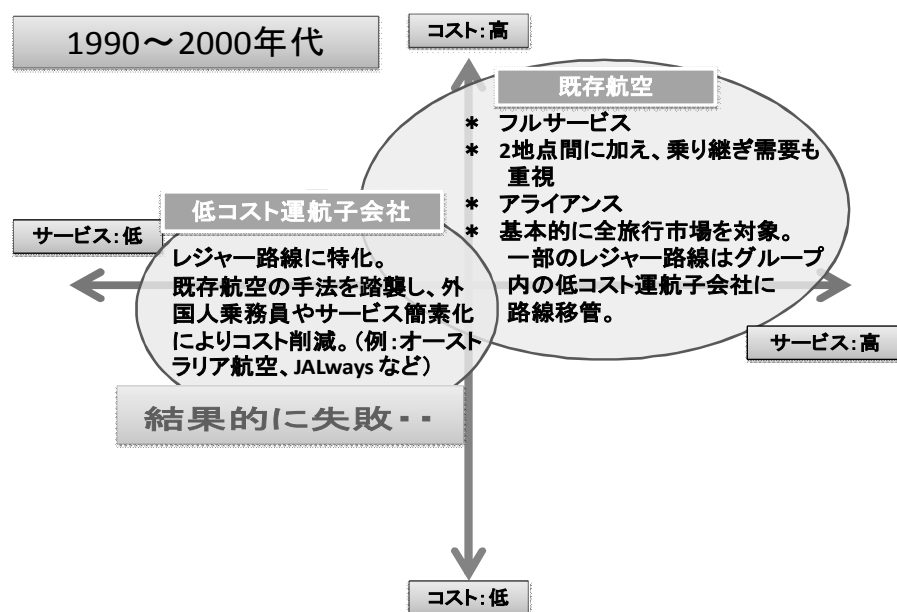
1990年頃より、既存航空会社内に低コスト運航子会社やチャーター航空を設立するケースが増えた⁴⁷。これは既存航空内で客単価の安いレジャー市場向けに運営コストを安くした部門が必要になったためである。具体的にはレジャー航空として既存航空部門とは異なったブランド確立を目標にした⁴⁸。またビジネスクラス座席数の削減もしくは廃止やまた機内サービスの大幅な合理化を実施し、客室乗務員その他のコストが安価な東南アジアなどを運航基地とすることで、コスト削減を図った⁴⁹。しかし、旅行会社に販売手数料を支払う間接販売や既存航空のサービス手法ならびに既存航空の労使関係を引きずった例も少なからず存在し、思うようなコスト削減ならびにレジャー航空としてのブランド確立には至らず、ほとんどの場合、結果的に失敗に帰した。(下図参照)

⁴⁷ 日本航空のジャパン・エア・チャーター (後の JAL ウェイズ。1991 年設立、2010 年に日本航空に吸収され消滅。)、カンタス航空のオーストラリア航空 (2001 年に設立、2007 年解散。)、全日空のワールドエアネットワーク (1990 年設立、1995 年事業休止。2001 年に名称をエアジャパンに変更し、主に全日空の運航を受託して現在に至る。) などがある。ドイツの大手航空ルフトハンザでは地中海・カリブ海・インド洋などを目的地としたコンドル・エアを運営した (現在はエアベルリンに吸収された。)

⁴⁸ 具体例としては、JAL ウェイズの「リゾッチャ」などがある。

⁴⁹ JAL ウェイズでは、その拠点をタイ国バンコクに置いた。

図 29 航空事業展開 (既存航空と低コスト運航子会社)



1990年代の後半より、LCCが広がりを見せることとなる。前述のとおり、既存航空が企業内で設立した「エアラインベイベー」LCCは少数の例外を除いて失敗⁵⁰し、独立系の、いわゆる航空ベンチャーの中からLCCが拡大していくこととなった⁵¹。

日本航空グループにおけるJALways同様、カンタスグループでは前出の低費用運航子会社「オーストラリア航空」の失敗を教訓とした上で、新たにグループ内LCCの経営を決断し、極めて慎重にその事業構築を推進した。これこそが後に企業内LCCの成功例として語られるジェットスターであった。

事業の空白領域と「ハイブリッドLCC」

既存航空は長距離・短距離路線両方をカバーし、ビジネス需要やマイレージサービスを武器に固定客の維持に努めている。またサービスの質を高くすることで他企業との差別化を図っており、その運賃は概ね高単価である。また低運賃を志向するレジャー市場において、低運賃提供を主眼とするLCCのほとんどは短距離路線に集中している。つまり中長距離路線・低運賃の事業領域が十分にカバーできていないことが浮き彫りとなった。その空白領域を請け負う航空の在り方として「ハイブリッドLCC」が注目を浴びることとなる。

⁵⁰ 具体例としては、米ユナイテッド航空のTed、米デルタ航空 Song、英国航空の buss などがある。

⁵¹ もちろん多くの航空ベンチャーは破産や他社による吸収により消滅しているのもまた事実である。

図 30 航空事業展開 (既存航空と LCC)

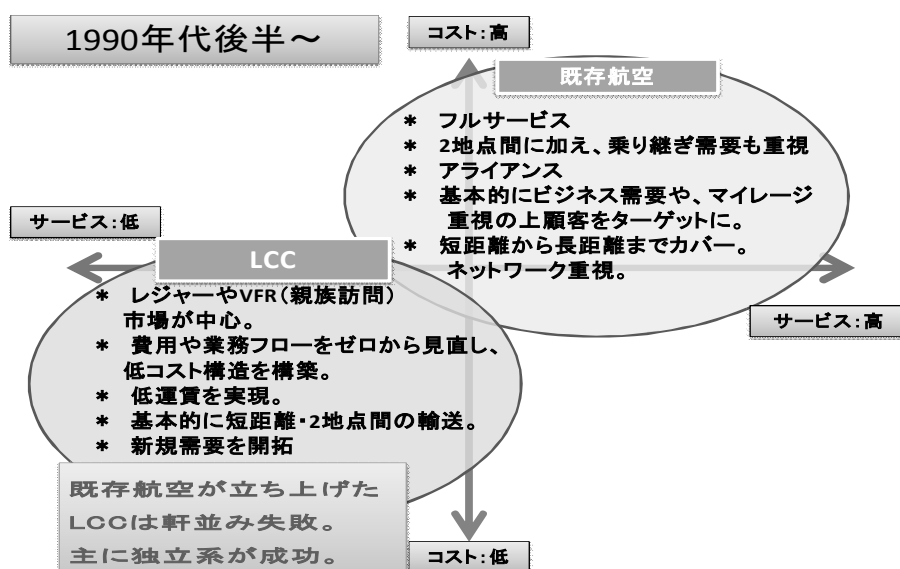
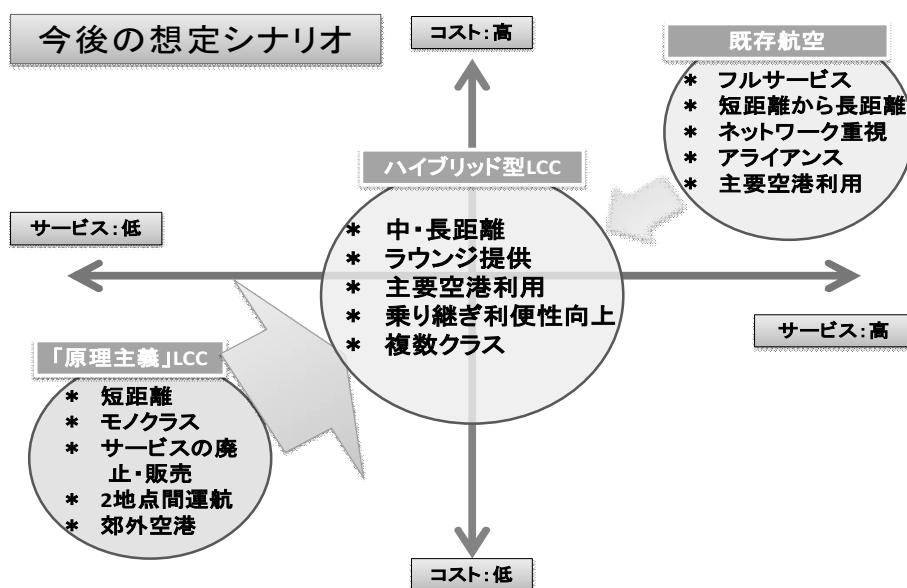


図 31 航空事業展開 (既存航空・「原理主義」LCC・「ハイブリッド型LCC」)



ここで強調したい点は、既存航空の事業運営方法を起点とし「引き算方式」で事業計画を策定・推進するのではなく、LCC事業を出発点とした「積み上げ方式」で事業構築を行うことの重要性である⁵²。

⁵² 村上(2008)は、既存航空が長距離路線でフル・サービスを、またLCCがノー・フルサービスを提供した場合に関する考察を行っている。その内容とは、旅客は短距離と長距離をはっきり意識し、飛行時間の長い長距離であれば、LCCのノー・フルサービスに耐えることができない。また既存航空のマイルージプログラム会員に参加する層で

既存航空は、それまでのノウハウの積み重ねにより事業手法を構築し、精緻化を推進してきた。そこに参画した従業員もまた幾多の労苦を伴いながら現在の事業運営にあたっている。同時にそれは極めて強固な一種の企業文化として組織に定着しており、それを改変するには多きな力を伴う⁵³。「改革に対する抵抗勢力」といった語法を越え、既に組織に定着した方法論に対し改変、追加、廃止することは極めて困難であろう。そして過去には多くの失敗があったことは既に述べた。このことから、新規のプロダクトを立案・提供するには、新たな環境、具体的にはLCCの事業モデルをベースに開始することが妥当であると考えられる。

「ハイブリッドLCC」については、既にいくつかの企業が事業を展開している。現在、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）である。これらの企業は共通点が存在する。それは親会社がコアとなる航空事業を有しており、航空グループ事業拡大の過程で、低価格の中長距離路線の展開必要性から「ハイブリッドLCC」を展開するに至ったことである。

4.2.7 大手航空グループの事業最適化戦略とLCC

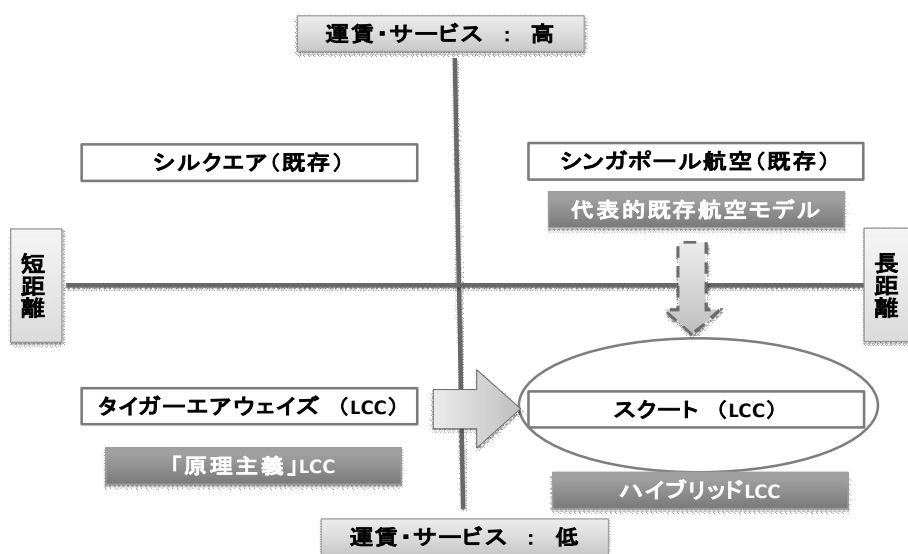
シンガポール航空グループの事例では、これらの事業領域を4つにセグメント化し展開している。（下図参照）

ハイブリッドLCCの位置づけとなるスクートについても、グローバルアライアンスに参加せず、LCCの販売手法をベースに、必要なサービスを有償で販売する、「アラカルト方式」で販売し、既存航空プロダクトとは大きく異なっている。こうした長距離型のハイブリッドLCCをグループ内に所有・展開することで、すべての市場セグメントに対し最適なプロダクトを提供できるようになった。また、競争激化による運賃単価の下落や原油価格の高騰に起因する燃料費の増加、また市場の求めるプロダクトの変化など外部リスクに即応できる体制を構築することに成功した。

あればマイルの加算度数も大きいと、彼らはLCCにスイッチしない。このことから、長距離路線では高運賃・高サービス市場と低運賃・ノー・フリルサービス市場がほぼ完全に分離してしまった結果、既存航空は強い価格決定力を持つ、としている。筆者はこのことに基本的に同意するものの、航空券価格の下落や燃油など事業コストの上昇リスクも踏まえた場合、既存航空の価格決定力が今後も維持できるとは考えにくい。だからこそ長距離線においてサービス部分を航空券から切り離し、旅客の基本輸送部分のみを運賃としたうえで、付加サービス部分を旅客の希望に応じて購入いただく課金制とするなど、LCC事業モデルを敷衍した「ハイブリッド事業モデル」に意義を見出すのである。

⁵³ それは単に「改善」や「廃止」といった表現では不十分なコンテキストも含めた企業文化の変容を余儀なくされるからである。

図 32 シンガポール航空の事業ポートフォリオ



出典：同社アニュアルレポートなどを基に筆者作成。

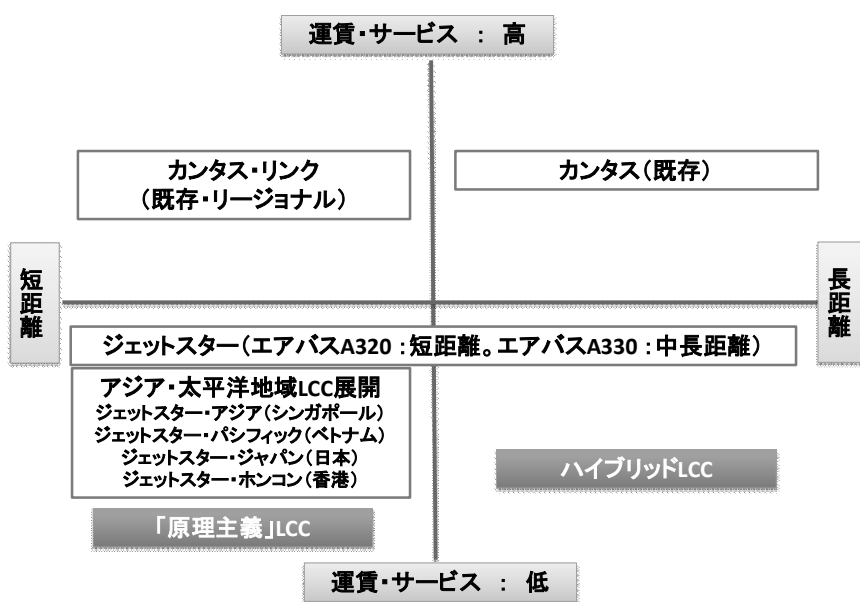
豪州・ジェットスターは設立当初短距離国内線から運航を開始した。短距離路線はエアバス 320 型機を導入し、いわゆる『「原理主義」LCC』の運営手法を踏襲している。その後、長距離運航が可能なエアバス 330 型機をグループ会社のカンタス航空からのリースにより導入し、長距離 LCC 事業に進出した。同事業は、ビジネスクラスも有する 2 クラス制で空港ではラウンジなども利用できるなど、前述の「ハイブリッド LCC」の特性を有している。

豪州・カンタス航空グループは、長距離の既存（高運賃・高サービス）領域ではカンタス航空国際線事業部門が、短距離の既存領域では主要都市間路線ではカンタス国内線事業部門が、またリージョナル路線はカンタスリンクが運航を担当している。また低運賃・低サービス領域では、短距離・長距離路線ともジェットスター一社でカバーしている。しかし、運航路線により求められているプロダクト特性が異なることから、基本的には LCC の運営手法を踏襲しつつ短距離機材と長距離機材を路線特性に合わせて使い分けている。同社の場合、長距離機材の運航による事業が「ハイブリッド LCC」にあたる。また豪州のみならずアジア・太平洋地域で LCC 子会社を相次いで設立させ、路線網拡大を推進している。

日本地域では、2007 年に日豪線で従来カンタス航空が運航していた路線を受け継ぐことで、カンタスよりも低い運航コストにより路線収支を改善させることに成功した。販売流通は LCC 本来の Web による直接販売を促進する一方、旅行会社を経由した既存販売チャ

ネルも重視し、直接販売・間接販売両方の流通を併用する戦略を採用した⁵⁴。因みに日本地区でのジェットスター国際路線の売り上げは、約6割が旅行会社を経由した間接販売となっている⁵⁵。さらに地域子会社、ジェットスター・ジャパンを設立し2012年より運航を開始している。

図 33 豪州・カンタス航空の事業ポートフォリオ



出典：同社アニュアルレポートを基に筆者作成。

次に全日空の事業ポートフォリオを見てみたい。

既存航空部門では、全日空とその子会社による運航に加え、短距離路線では1990年代から2000年代にかけて設立された新興既存航空との提携が目立っている⁵⁶。LCCについては、リゾート路線中心のLCC、バニラエアはエアアジア・ジャパンの事業解消の後、その受け

⁵⁴ 2010年筆者による旅行会社・航空会社関係者へのヒアリング。

⁵⁵ 出典：トラベルビジョン(2012)「ジェットスターグループ日本支社長、片岡優氏へのインタビュー。」「トップインタビュー：ジェットスター(後)、グループ展開と他社との差別化」、6月12日。「日本でも、これまでオーストラリアと東南アジアの国際線を売ってきたが、旅行会社経由の売上が約6割。」とコメント。

⁵⁶ 戸崎(2008)では1990年代から2000年代にわが国で設立されたスカイマーク、北海道国際航空(エア・ドゥ)、スカイネットアジアならびにスターフライヤーの内、スカイマークだけをLCCとして捉えた。その他は設立後経営上の困難に直面し最終的に既存航空の便名を付与し客席の一部を既存航空として販売、また予約・販売や運送システム面でも既存航空の経営資源を利用するなど、いわば「準既存航空」的な運営となったと位置付けている。同氏はそのまとめで、「(首都圏空港の空港容量が逼迫する中)収益性の高い羽田空港の発着枠をさらに確保する手立てとして、新規航空会社の保有する発着枠に目を付けた」と指摘した。さらに、「近い将来、新規航空会社の存在は継続しつつも、その実質は既存航空会社の傀儡と化し、市場の寡占化が実質的に強化されることになろう」と結論付けている。事実、スカイマークを除く北海道国際航空(エア・ドゥ)、スカイネットアジア、スターフライヤーの3社は経営難の際に全日空との提携に踏み切り、全日空の自社による運航便を増加させることなく、提供座席数の増加に成功した、としている。

皿として設立された。これは一見「消極的な展開」な印象を与えているが、東南アジア最大の LCC、エアアジアと共にわが国で新規 LCC を立ち上げた経験は LCC の経営ノウハウを吸収する機会でもあり、その後自社 LCC 運営の上で大きな財産となる。グループ内には既に自力で LCC 事業を構築してきたピーチ・アビエーションが存在し、エアアジアとの協働で得たノウハウをこれらグループ内 LCC2 社で利活用できる。

航空企業の労務管理を研究する前出のオクセンブリッジらは、運賃下落が続く市場で航空会社が生き残るために、人件費の削減必要性から、カンタス航空の労務管理戦略を例に「グループ内 LCC を労使交渉上の『仮想敵』として利用した」としている⁵⁷。既存航空の職員に対する給与削減や労働内容の強化などの会社側からの提案に関連しグループ内 LCC の低コスト運営や、既存航空が運航する路線を LCC 部門に移管する可能性などを引合いに出し、既存航空側職員が有する有利な労働条件の切り崩しに成功した、としている。

ANA ホールディングスの社長篠部修氏は経済誌によるインタビューで、ホールディング組織へ移行した理由として、LCC の独立性の担保を挙げている⁵⁸。持ち株会社としてはポートフォリオ内の各事業セグメントの独立性を尊重することで、市場環境の変化に柔軟に対応できる経営を推進する考え方であり、またカンタスで実施したようなグループ内 LCC への路線移管に伴う既存航空部門のリストラクチャリングを ANA グループで行うことも可能となろう。

全日空グループのポートフォリオで留意したい点は空白領域が存在することである。それは長距離・低運賃・低サービスの事業領域であり、上記で述べた「ハイブリッド LCC」の事業領域である。現状ではバニラエア・ピーチアビエーションの LCC2 社は短距離機材による路線展開を計画しているものの、今後長距離機材の導入によりハイブリッド LCC の機能を比較的に短期間の内に持たせることも可能である。

⁵⁷ 前出、Oxenbridge, S. et al, (2008).

⁵⁸ 出典：週刊エコノミスト(2013)「経営者：編集長インタビュー 篠辺修 全日本空輸社長」、4月23日号。

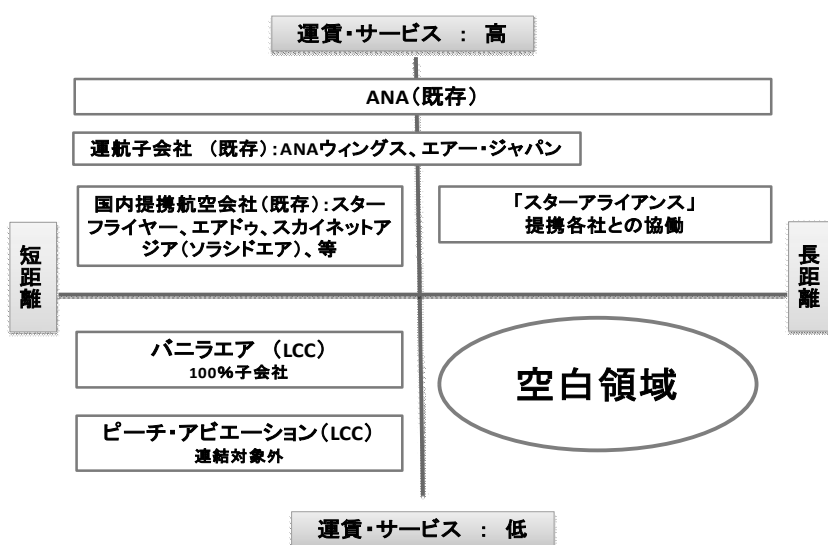
「まず、経営の判断を早め、事業会社の自立性を高める狙いがあります。グループ内の小規模会社は自立して物事を決めにくかったり、連結対象なので収益性が見えにくい側面がありました。収益性をはっきりさせれば、競争力があるかないかがより鮮明になり、有望な会社への投資もしやすくなります。その他は LCC です。ANA と LCC はビジネスモデルが違うのに、グループに LCC があると事業計画に口出ししがちです。LCC の独立性を担保することが狙いです。」としている。

また同社の有価証券報告書（「重要な後発事項」、同 93 ページ）では、LCC 事業も含めた「マルチブランド化」に言及しており、事業セグメントの分割による棲み分け、市場に応じた事業の最適化を企図していると思われる。

「2. 会社分割の目的

日本の航空業界を取り巻く環境変化にスピーディーに対応し、『2012-13 年度 ANA グループ経営戦略』で掲げた『大競争時代を勝ち抜き、常にお客様に選ばれ続けるエアライングループである』ために、また、既存の ANA ブランドと LCC ブランドとの『マルチブランド戦略』に対応する最適な組織体制として、グループ経営の強化及び各事業会社の自律的運営による効率経営の実現を目的として、当社は本件事業を承継会社へ吸収分割し、持株会社制へ移行した。」

図 34 全日空の事業ポートフォリオ



出典：有価証券報告書などを基に筆者作成

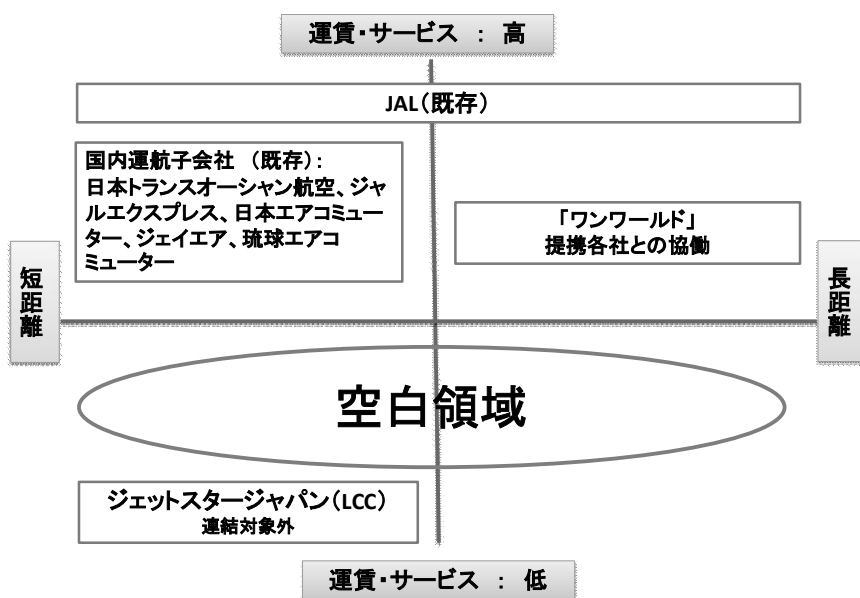
他方、日本航空グループにおいては事情が異なっている。LCC 事業はジェットスター・ジャパンのみであり、同社はジェットスターグループの一員として豪州・ジェットスター本社の戦略に基づいて運営されている。日本航空グループはジェットスター・ジャパンの全株式の内 33.3%を所有する筆頭株主であるが、連結から外れた会社となっている。この結果、現在日本航空グループ内に LCC 子会社は存在していない。日本航空グループでは「顧客に最高のサービスを提供する」ことを企業理念の中心に据え、既存航空部門への経営資源の集中を表明している⁵⁹。同時にそれは低運賃・低サービス領域で空白領域を出現させることを意味する。経営資源の集中は効率化をもたらすと共に、競争環境変化、運賃単価下落ならびに燃料価格の高騰など外部環境の変化などによるリスク面で弱点となることにも留意が必要であろう。

同社は「競争に勝ち抜くための差別化」として、①「JALブランドの追求」、②「路線ネットワーク・商品・サービス」、③「コスト競争力」、以上3点の強化を打ち出している。このことから、同社は①既存航空事業を推進しつつコスト競争力強化で運賃下落に対処す

⁵⁹ 日本航空が発表した「2012～2016 年度中期計画の期中報告」（2013 年時点）では、「（既存航空部門の）生産性向上による費用最小化を継続することで、高い収益性を確保する」としている。また LCC については本資料内の「2013 年度以降の取り組み方針 認識すべき事業環境変化」の中で、「日本発着旅客需要は、消費税率引上げの影響が見込まれるものの、引き続き緩やかに増加すると想定され、特に、観光需要については、LCC による需要創出要素も含めて活性化すると見込まれます。」とした記述があるだけで、自社グループの LCC 展開に関しては全く触れられていない。

る、もしくは②低価格市場とは距離を置く戦略であると理解できよう。

図 35 日本航空の事業ポートフォリオ



出典：「JAL アニュアルレポート 2013」を基に筆者作成

LCC 事業が日系航空グループの経営戦略に与える示唆の整理

上記の日系既存航空グループ 2 社の中長期的な経営戦略を考えた場合、自ずとその方向性の違いが見えてくる。

全日空グループは 1 社の LCC 完全子会社（バニラエア）と連結外の関連 LCC（ピーチ・アビエーション）の 2 部門をグループ内に保有する一方、日本航空グループは連結外の関連 LCC（ジェットスター・ジャパン）を有するに留まっている。また、全日空系 2 社が共に日本に根差した「国産」LCC であるのと比較し、日本航空系が「準国産 LCC」1 社だけであり、今後 LCC 事業を推進するうえで、全日空グループのほうが事業展開上の自由度を有していると言える。また、これまで見てきたように、既存航空部門の労務管理上の困難から、将来、2007 年以降に日豪路線で見られたような既存航空（カンタス）から LCC（ジェットスター）へ行われたような路線移管シナリオが、日系航空会社で実施されることも想定される。その場合、全日空グループには受け皿としての LCC 部門が既に 2 社存在するため、将来の事業戦略展開上、大きなメリットであることは間違いない。また全日空系 LCC 2 社は両社共「国産」LCC であり外国航空会社からの資本参加が無いことから、全日

空グループの経営戦略を浸透させやすい環境が整っていると言える⁶⁰。

他方、日本航空グループのLCC部門はジェットスター一社であり、その主要株主は日本航空とジェットスターの親会社、豪州・カンタスグループがそれぞれ33.3%を出資している。またジェットスター・ジャパンの運営は豪州・メルボルンの本社管理下にあり、極めて独立性の高い組織となっている。このことから、日本航空は筆頭株主であるとはいえ、ジェットスター・ジャパンに対する日本航空グループ経営戦略上の意向は届き難い可能性が高い。日本航空グループでは、LCC部門よりもあくまでも既存航空事業に軸足を置き将来像を描いているものと思われる。

結論から言えば、全日空グループの経営戦略上、グループ内LCC2社は経営戦略の将来像にしっかり組み込まれており、事業環境の変化などに耐えうる万全な体制を構築しつつあると言えよう。他方、日本航空グループは既存航空部門の品質強化とコスト競争力強化に経営資源を集中させており、LCC部門を積極的に活用した将来像は策定されていないのが現状である。

最後にハイブリッド型LCCについて、旅行企業との関係について触れておきたい。前出のとおり、2012年に実施した欧州での旅行企業幹部に対する聞き取り調査では、短距離LCCは旅行企業の事業にメリットが少ないものの、長距離路線であればLCCを利用した旅行商品の企画・販売に道が開ける、とのコメントを得ている。今後、日系ハイブリッドLCCが進展するのであれば、旅行会社との協働が期待できると思われる⁶¹。

4.3 旅行産業から見たLCC

4.3.1 日系既存航空のエコノミークラス座席数減に対する旅行会社の危機感

日本人海外旅行の自由化に伴って市場は拡大し、航空座席数も増加の一途を辿った。1970年以降は超大型機の出現により大量な空席を埋める必要も出た。そのためには大量の航空座席を利用するための旅行商品の企画、具体的にはパッケージ化された団体旅行を大量に設定し販売した。いわば航空会社と旅行会社が手に手を取って市場の拡大に邁進したのは

⁶⁰ ピーチ・アビエーションの発行済み株式の内、33.3%は香港の「ファーストイースタン投資グループ」といういわばベンチャーキャピタルであり、事業運営はあくまでもピーチ・アビエーション主導で実施されている。

⁶¹ 日本の海外旅行者には、言葉（機内でのコミュニケーション）の不安が無くサービスの質が良い日系航空のエコノミークラスの人気が高い。しかしここ数年、その座席数は大幅に減少し、旅行企業各社ではその増席を希望している。日系ハイブリッドLCCによる長距離路線の運航は日本のレジャー旅客や旅行会社にとっては福音となろう。旅行会社の視点からの分析は次節にて詳述する。

前述のとおりである。

前出のアンケート結果を見ると、日本の海外旅行市場において日系航空企業の利用意向は高いことが示されている。それは、日本人の客室乗務員によるサービスなどによる安心感や高い安全性⁶²などを背景として、特に高い年齢層を中心に利用意向が高いことによる。旅行会社の観点では、日系航空利用の旅行商品は販売促進面で有利とされている⁶³。そこで本項では日系航空企業の国際線提供座席数について分析を行った。

筆者は日系航空企業2社における国際線機材の一機当たり平均座席数を計算した⁶⁴。2008年と2012年の夏季スケジュールの比較で、日本航空は24.5%の座席数を減少させている。他方全日空は1.2%の減少にとどまっている。これは、日本航空が倒産後の経営再生プロセスで事業合理化を推進する必要性から、経年機となることで維持整備費が嵩みまた燃料効率の低い大型機種⁶⁵の退役⁶⁵を積極的に進めた結果、代替機材として燃費の良い中型機種導入が進んだことがその背景である⁶⁶。他方全日空では大きな減少は見られない。これは、日本航空と同様に大型経年機の退役が進んでいるものの、ボーイング777-300型機などほぼ同規模の準大型機の導入が多めに進んだため、国際線機材全体から割り出した平均座席数は大きな変化となっていない。

さらに筆者は国際線機材におけるエコノミークラス座席数のシェアを計算した。2008年から2012年の4年間で日本航空で0.2%ポイントの減少、また全日空では0.2%の増加であり、目立った変化は見られなかった。エコノミークラス座席数シェアの2社比較では2012年現在で日本航空が84.2%であるのに対し、全日空は81.2%と全日空が3%ポイント低い結果となり、全日空においてファースト・ビジネスといった上級クラスの割合が大きいことが判明した。(表参照)

⁶² あくまでもアンケート対象者が持っていたイメージである。

⁶³ 旅行企業への聞き取り調査でも「日本航空で行く・・・ツアー」といった商品名の設定は販売促進上有利だ、とのコメントを得た。

⁶⁴ 「トラベルジャーナル夏期航空座席調査(2008年～2012年)」データにより筆者計算。

⁶⁵ ボーイング747型機など。ちなみに日系企業ではこうした大型機材の退役は日本航空で2011年までに完了し、全日空でも国際線機材は2011年に、国内線機材も2013年までに退役することとなった。同時に新型のボーイング747-8シリーズやエアバス380型機といった新規の大型機材導入計画は発表されてない。また全日空では今後機材の小型化戦略を継続すると表明している。(出典：全日本空輸(2011)『アニュアルレポート2011』、14ページ。)

⁶⁶ ボーイング777型機など。また2012年以降にはさらに小型で運航コストの安いボーイング787型機での運航も開始された。

表 21 日系主要航空会社（2社）国際線航空機、1機当たりの平均座席数の推移

航空会社	搭乗クラス	2008	2009	2010	2011	2012	08年・12年比 (%)
JAL	エコミークラス	236.1	222.6	210.0	181.9	177.7	-24.7%
	全クラス	279.7	265.7	249.7	217.6	211.1	-24.5%
ANA	エコミークラス	164.2	156.4	150.6	163.4	162.7	-0.9%
	全クラス	202.9	197.8	191.5	202.9	200.5	-1.2%

出典：トラベルジャーナル夏期航空座席調査データ(2008～2012年)より筆者計算

表 22 日系主要航空会社（2社）国際線航空機エコミークラス座席比率の推移

航空会社	搭乗クラス	2008	2009	2010	2011	2012	08年・12年差 (%ポイント)
JAL	エコミークラス	84.4%	83.8%	84.1%	83.6%	84.2%	-0.2
ANA	エコミークラス	80.9%	79.0%	78.7%	80.5%	81.2%	0.2

出典：トラベルジャーナル夏期航空座席調査データ(2008～2012年)より筆者計算

次に、全体の座席供給量の企業間比較を経年変化で見てみたい。筆者は日本発の国際線週間提供座席数の比較分析を行った⁶⁷。(表参照)

表 23 日系主要航空会社（2社）国際線週間提供座席数の推移

航空会社	搭乗クラス	2008	2009	2010	2011	2012	08年・12年比 (%)
JAL	ファースト・ビジネス	27,639	25,795	32,800	14,046	15,457	-44.1%
	エコノミー	149,721	133,124	104,160	71,016	81,063	-45.9%
	全クラス	177,360	158,918	136,960	85,062	96,520	-45.6%
ANA	ファースト・ビジネス	13,456	12,812	12,999	15,861	16,100	19.6%
	エコノミー	57,151	48,317	47,888	56,574	65,303	14.3%
	全クラス	70,607	61,129	60,887	72,435	81,403	15.3%
2社	全クラス合計	247,967	220,047	197,847	157,497	177,923	-28.2%

JL/ANA	ファースト・ビジネス	41,095	38,607	45,799	29,907	31,557	-23.2%
2社	エコノミー	206,872	181,441	152,048	127,590	146,366	-29.2%

出典：トラベルジャーナル夏期航空座席調査データ(2008～2012年)より筆者計算

注：2011年は東日本大震災が発生した直後であり、その影響による座席数の変動には留意が必要。

日本航空は経営合理化の進展から全提供座席数の減少が極めて大きい。2008年と2012年の比較をしてみると、日本航空はファースト・ビジネスクラスなどの上級クラスで44.1%減。エコミークラスでは45.9%減となった。他方全日空では上級クラスで19.6%の増加、

⁶⁷ 前出、「トラベルジャーナル夏期航空座席調査（2008年～2012年）」。

エコノミークラスでも 14.3%の増加を示している。これまで日本航空は国際線提供座席数で大きなシェアを有していたことから、全日空の増加にもかかわらずこれら日系 2 社の全クラス座席数合計では 28.2%の減少となった。

ここで注目したいのは 2 社合計のクラス別座席数比較である。上級クラスでは 23.2%の減少であったものが、エコノミークラスとなると 29.2%の減少とその下落幅が大きい結果となった。2011 年には日本航空は上級クラス座席数の大幅な削減を実施したことから全日空が上級クラス座席数においてついに日本航空を上回ることとなった。また 2 社合計のエコノミークラス週間提供座席数の実数では、2008 年に 206,872 席であったものが、2012 年には 146,366 席へと大きく減少している⁶⁸。

この状況は、パッケージツアーを企画販売する旅行会社にとって頭の痛い問題となった。レジャー旅行のための旅行商品用で、特に人気の高い日系航空会社のエコノミークラス座席が不足してしまう状況に陥ったからである⁶⁹。また、これらの航空会社の販売戦略上、旅行会社に対する販売手数料コスト削減の必要性があり「セイバー運賃(日本航空)」や「エコ割(全日空)」といった BtoC 型の直販運賃販売比率を高めたい思惑もあった。このことから旅行会社に提供する旅行商品造成用航空券の割当てを減少させてきた⁷⁰。現在でも旅行会社の日系エコノミークラス座席仕入れは困難な状況が続いている⁷¹。

4.3.2 長距離 LCC 利用への期待

前節で述べたハイブリッド型 LCC 進展可能性に関連するが、日本の旅行業界からは長距離 LCC の利用可能性が指摘されている⁷²。

JTB の調査によると、旅行者の旅行経験が増加すると、旅行の手配方法でパッケージツアーの利用から、個人手配旅行への移行が進む、としている⁷³。「安・近・短」に代表されるような東北アジア諸都市への短期旅行であれば旅行会社のパッケージツアーに代わり、旅行者の好みに応じた航空券やホテルを個別に手配する方法が今後広がる可能性が高い。

⁶⁸ 2011 年は全体的に大きく減少しているものの、これは同年 3 月 11 日に発生した東日本大震災と東京電力福島第 1 発電所の放射能漏れ事故などによる旅客数の大幅な落ち込みを受けて航空各社が大幅な減便を行った結果である。このことから、この年のデータについては全体の傾向を判断する材料としては適切でない可能性があることを付記しておきたい。

⁶⁹ 2010 年の国内・海外の聞き取り・アンケート調査による。

⁷⁰ 同上。(2010 年の調査)

⁷¹ とはいえ、座席数がひっ迫するのはお盆・年末年始などの繁忙期であり、他方、旅行需要が低い閑散期では旅行会社に提供されるエコノミークラス座席は多い。閑散期には費用と労力をかけ市場開拓を行う必要性があることから旅行会社は閑散期の座席販売には消極的である場合も多い。

⁷² 2012 年の聞き取り調査。

⁷³ 出典：ジェーティービー『JTB REPORT 2012』、43 ページ。

この領域で旅行会社がかかわれるとすれば、それは OTA⁷⁴の領域が主力とことが想定される。また交通機関・宿泊施設から旅行者への直接販売（BtoC）も同時に進展し、この領域に対する旅行会社の事業拡大の伸びしろは限定的と理解すべきであろう。

しかしながら長距離旅行の場合は事情が異なる。たとえば欧州のツアーであれば長期間かつ周遊型ツアーの比率が高くなっていることから、旅行会社の関与度も大きく、航空券単価が安い LCC 利用でも、地上手配部分が大きいことから十分な利潤を確保できる可能性があるとの指摘であった⁷⁵。

2012 年 2 月に欧州の調査での指摘をまとめると以下の通りとなる。

表 24 欧州における日系旅行会社から見た LCC との協働可能性

1	日本・欧州路線は航空座席が足りないと感じているので、LCC 参入は歓迎。
2	欧州内乗換空港で、最終目的地への接続便乗り継ぎがスムーズにいけば有難い。 (既存航空のように、最終目的地までの手荷物運送と搭乗券発行を希望。)
3	預託手荷物費用を別途徴収せず、既存航空と同様に事前に航空券価格に上乘せしてほしい。
4	予約システムや航空券決済方法を既存航空の方式と同じにほしい。 (現在は、別システムで処理している。旅行会社の社内システムを複雑化させたくない。)

出典：筆者による聞き取り調査(2012年)

最近ではこのような要望に応え、長距離 LCC であるエアアジア X では手荷物の最終目的地までの運送や搭乗券の発行など乗換地となる同社クアラルンプール空港での乗継機能の強化を実施している。これは従来 LCC が実施してきた Point-to-Point⁷⁶で乗り継ぎ需要をほとんど考慮に入れない戦略から軌道修正したものと考えて良い。仮に長距離 LCC が日本・欧州路線を開設した場合、同様の乗り継ぎサービス充実が図れれば、日本市場における欧州旅行事業展開上の追い風となる。つまり前節で議論した長距離を運航する「ハイブリッド LCC」には旅行会社の期待は高い。

4.3.3 航空座席確保のための新たな展開 — 自社航空事業を推進する HIS

第 2 章で触れたが、旅行用航空座席の確保については、新たな手法による調達を開始した旅行会社も存在する。大手旅行企業 HIS では 2011 年春・夏期に日本・バンコク路線でタイのチャーター航空会社、ビジネスエアー社によるチャーターを確保し、ツアー商品・

⁷⁴ オンライン・トラベル・エージェンシー。情報提供・予約・販売にインターネットを利用した旅行会社。

⁷⁵ 同上、2012 年の聞き取り調査。

⁷⁶ 2 地点間の単純往復

航空券販売に乗り出した。また 2012 年からは航空便調達企業をジェットアジア社に変更し本事業を継続した。当該運航会社は、3 機のボーイング 767 型機（最大 242 席）を有し日本路線では成田・バンコク間を運航し、HIS は日本市場で訪タイ旅客にまたバンコク市場で訪日旅客への旅行商品・航空券販売を実施した。

訪タイ日本人旅行者数は年間 114 万人の規模であり、近年では政治的混乱などにより訪問客が一時的に減少を示したものの、概ね安定的に旅行者を確保できる旅行市場である。また、訪日タイ人市場は 2012 年には 5 年前と比較して 55.6%の増加を示している⁷⁷。HIS では座席の仕入れを確実にこなすことや価格設定の自由度が大きいことから⁷⁸、本チャーター便の積極展開に出たものと思われる。

一般的に旅行会社はこれまで航空座席販売で売れ残りリスクを回避する手法を取ってきた。具体的には航空会社から割り当てられた航空座席を数か月前から「預かり」、約 1 か月前～2 週間前に未販売分を航空会社に戻せる契約が長く続いた。航空会社にとってみると、間に返席される座席は出発までの時間が少ないことから、再販売できないことも多く、結果的に空席で航空便を出発させることとなる。つまり出発時の空席は、売れ残り在庫であり、その販売リスクは航空会社が負ってきたことを意味する。チャーターに取り組む旅行会社は、まさにこうした売れ残りリスクを旅行会社側が負うことで「ハイリスク・ハイリターン」ビジネスに乗り出したといえる。

上記のビジネス手法をさらに進展させ、HIS は 2013 年夏にタイを拠点としたチャーター航空会社「アジアアトランティック航空」を設立し、直接航空輸送経営に乗り出すこととなった⁷⁹。同社では旅客需要が十分見込める成田や関空とタイ・バンコク間の単純往復便を中心に運航するとしている。本事業は自社便の素材販売（航空券のみの販売）や他旅行素材との組み合わせによる旅行商品造成、さらに自社店舗・自社ウェブによるリテールまで、川上から川下までの垂直統合モデルによる事業展開とも理解できる⁸⁰。

また日本における航空の規制緩和により日本発のチャーター便については第 3 国⁸¹の機材を利用することが可能となったことから、同社機材を日本とハワイやアラスカ、オース

⁷⁷ 訪日タイ人年間旅行者。2007 年、167,481 人。2012 年、260,677 人。（出典：日本政府観光局「統計発表」）

⁷⁸ 販売座席数や設定価格において、航空会社の販売戦略の影響を受けない。

⁷⁹ 出典：HIS ニュースリリース(2013)「Asia Atlantic Airlines Co.,Ltd.会社概要」、6 月 12 日。

⁸⁰ 欧州で先行して発展した旅行大手 TUI や ThomasCook の事業形態と類似している。旅行会社主導のチャーター航空事業はレジャー需要に対応するために、航空自由化前の時代に定期航空を補完するものとして設立された。1993 年の欧州における航空自由化に先立って、それまで包括旅行商品（いわゆるパッケージツアー）の一部として認められていた航空券の位置づけに加え、航空券単体でバラ売りすることが認められ他ことから、チャーター航空は自社ウェブを使用して旅客に販売する LCC 的事業が拡大していった。

⁸¹ アジアアトランティック航空はタイ国籍の機材。

トラリアなどへの運送に利用することができるようになった。また日本市場の閑散期には日・タイ路線で十分な旅客確保が困難なこともあり、「イスラム巡礼需要」「タイにおける休日需要」「中国の休暇シーズン需要」など季節波動が異なる他路線の運航により他市場旅客を取り込んでいく、との発表もなされている。

自社で航空部門を所有してきた欧州の大手旅行会社は販売リスクだけでなく、こうした航空部門を維持・運営していくコスト上のリスクも抱えて事業展開を実施してきた⁸²。2011年になって英国トマスコックでは経営危機が表面化した。その理由として、インターネットの進展による OTA の進展、また高コストの店舗販売の低迷に加え、自社航空部門の不振などがその原因と説明している。航空部門の所有、別の観点でいえば、旅行商品を構成する要素の内、航空輸送を「内製化」することが経営上のリスクとなった事例である。1990年代後半、HIS は日本国内線を運航するスカイマークを設立した。但し欧州企業の事例のように自社航空部門としての利用はほとんど行わなかった⁸³。同社のこうした歴史の中、今回のタイにおけるチャーター航空設立は、「旅行会社」としての事業展開上、新たな領域に入ったと理解できよう。

ちなみに、他の旅行会社では地方空港などから発着するチャーター便設定を行うこともある。日本の地方空港発便では地元から出発できるアクセス利便性から 70 歳代を中心とする高年齢層に人気があった⁸⁴。

4.4 政府から見た LCC

第 2 章では世界的な航空の規制緩和（自由化）の流れを見た。EU 設立の目的の一つであるサービス・人流の促進のために、域内航空の規制緩和は LCC にとって大きな追い風となった。筆者は日本での LCC をめぐる政策について検討するうえで、航空運賃に関わる航

⁸² 航空時空化が進む前段階での欧州では独立系チャーター航空会社に加え、旅行会社が自らチャーター航空部門を保有・運営してきた。この内容については今西の論文が詳しい。（前出、今西珠美(2011)。）

⁸³ 日本でも航空の自由化が進展する中、1996年にスカイマーク（当時はスカイマークエアラインズ）が発足し、1998年に運航を開始した。当時の筆頭株主は大手旅行企業 HIS であった。その後は赤字の累積が膨らんだことから経営が悪化し、2004年に出資者を募りインターネット関連ベンチャー企業の経営を行っていた西久保慎一氏が約 35 億円の出資を実施し筆頭株主となった。その際 HIS は 20.04%の株式保有したものの、2012年現在その割合は 7.73%まで低下している。また、他の大手旅行企業に対する聞き取り調査でも、「チャーターにはそれなりのリスクがあると説明。また、自社で機材を持つことは考えていない」としている。

⁸⁴ チャーター航空会社は概して小規模であることが多く、機材故障や運航乗務員が手配できない場合運休となることも多い。2012年、日本におけるチャーター便販売代理店「サンプラス」が破たんした。これは運航を予定していたポルトガルのチャーター航空会社「Hi Fly」が出発直前になって運航できないことを表明。サンプラスは代替策としてチャーター料の割高な米国・デルタ航空運航の機材を手配したことで、巨額の赤字が発生したのである。本事例はチャータービジネスのリスクとして認識する必要がある。

空法と旅行業法それぞれに課題があることに行き着いた。本節では日本における航空運賃ならびに航空券販売をめぐる政策に関する課題を示し、そのあるべき姿について考察する⁸⁵。

4.4.1 LCC 定着のための運賃のあり方

公正取引委員会では国際航空市場について競争政策の観点から研究を行っている⁸⁶。同研究によると、LCCは便数・運航区間などだけでなく、運賃の設定にも自由が必要であると結論付けている。さらに、世界的に航空自由化が進み国際航空協定を巡る現況が大きく変化する中、日本において国際航空協定に関する独占禁止法の適用除外制度を維持することの意義が無くなってきており、むしろ本邦航空会社が新たな環境の下で積極的な国際展開を図る上でこの制度が障害になる恐れすらあると考えている、と踏み込んだ見解を示している。また、速やかに適用除外制度の抜本的な見直しを行うことが必要、とした最終意見を出した。

立場が異なる国土交通省の航空局長は、公正取引委員会の研究会が出した本報告に対し「(国際航空運賃を適用した航空券取引で) 不当な取引があれば、現在でも公取はものをいうことができる⁸⁷」との考え方を示して、運賃自由化を進める公取の議論とは一定の距離を置くスタンスをとった⁸⁸。

つまり、公正取引委員会が航空運賃の自由化に対し全面的な見直しが必要だとした姿勢を示したのに対し、国土交通省側では、航空法の105条2項の5に定められた「不当な取引」に対する審査の必要性を盾に、許認可制度などを堅持したい意図が読み取れ、政府内における競争を監督する立場と、航空の行政当局の立場の違いが浮き彫りとなった。

⁸⁵ 本節は筆者が執筆した論文(査読)を加筆修正したものである。(出典：野村尚司(2012)「LCC定着のための航空運賃のあり方～市場動向と法的环境整備の観点から～」日本国際観光学会論文集(第19号)、39～45ページ。)

⁸⁶ 同研究会の報告によると、「国際運賃にかかわる独占禁止法の適用除外制度について、特にそれまで世界の航空会社の業界団体である国際航空運送協会(IATA)で決定した水準や指定航空企業による合意などを定めた、国際航空協定はこれまで歴史的・沿革的な理由から維持されてきた。しかしながら、欧州の域内航空市場の自由化が進展し、また域外に関しても、自由化を進めているとしている。また米国でも従来から航空会社自らの判断で政府間航空協定の締結を推進している。さらにアジア・太平洋地域にもこうした航空自由化の動きが波及しつつある。」としている。(出典：政府規制等と競争政策に関する研究会(2007)「国際航空市場の実態と競争政策上の課題について―国際航空協定に関する独占禁止法の適用除外制度の在り方を中心として―」、11月29日。)

⁸⁷ 出典：トラベルビジョン(2007)「鈴木航空局長、適用除外議論『公取は現在でも対応できる』一下限撤廃も準備」、10月9日。

⁸⁸ 従来、産業の育成また安全確保の観点から、わが国の航空は規制の対象となってきた。

4.4.2 国際航空運賃申請に関わる条件緩和とその課題

国土交通省は2010年秋、国際航空運賃申請に関わる条件緩和を各航空会社へ通知した。2010年10月29日国土交通省航空局長名で「国際航空運賃等の取扱について」の通知が発せられており、従来基本的に国際航空運賃は販売前に申請・認可を完了する必要があったが、本通知ではこの運用に変更を加えている。中心となる内容は以下とおりである。

第一に、今後は運賃額の上限（上限運賃額）を設定し、その適用条件と共に認可を受ける、としている。認可期間は1年間で、認可後は上限運賃額の範囲内で運賃額を定めて運賃を収受する前に国土交通省に報告するものとする、とある。1年間で一括して運賃を申請する場合、運賃額の水準は上限運賃額の範囲内で決定できるものの、運賃の適用日や販売期間について変更を行う場合は、別途申請が必要となっている。つまり航空会社への聞き取り調査で判明した、販売時期、旅行時期、価格が通常出発直前に決定するバーゲン価格は、事前の予測がつかないことから逐次申請・認可が必要であり、売れ残り席処分のバーゲン販売などLCCの機動的な販売手法実施には依然として時間的手続き的制約が掛かったままである。

第二に、不当な競争を促進させてしまうダンピング的な運賃については差し止めが可能、となっている。これは諸外国のLCCで見られるような「1ユーロ（約130円）」や「1マレーシア・リングgit（約30円）、などの極端な低運賃が日本では販売されない可能性があることを意味する。しかし不思議なことにダンピングを理由に不認可となる際の基準は明示されていない。航空法の基本理念⁸⁹は、「航空機の航行とそれに起因する障害の防止、また航空機を運航して営む事業の適正かつ合理的な運営を確保して輸送の安全を確保して利用者の利便の増進を図る（以下略）」とある。このことから運賃認可にかかわる同法105条の条項について国内線で大幅な自由を認め、「届出制度」に移行した⁹⁰。2012年には「1円運賃」販売が実現する程の自由化が国内線で進展した一方、国際線では未だ制限を設けることには少なからぬ違和感がある⁹¹。

⁸⁹ 航空法第一条「この法律は、国際民間航空条約の規定並びに同条約の附属書として採択された標準、方式及び手続に準拠して、航空機の航行の安全及び航空機の航行に起因する障害の防止を図るための方法を定め、並びに航空機を運航して営む事業の適正かつ合理的な運営を確保して輸送の安全を確保するとともにその利用者の利便の増進を図ることにより、航空の発達を図り、もつて公共の福祉を増進することを目的とする。」

⁹⁰ 尤も、国内航空のスカイマークでは「届出制」でも十分な自由が担保されていない旨の発言を行っている。「日本は（国内）運賃を自由化しているとはいえ、2か月前に届け出た運賃でないといけない。これが障壁だ。間際になってバナナのたたき売りみたいに好きな値段で売ることができない。」（出典：週刊東洋経済（2010）「スカイマーク代表取締役社長西久保慎一氏インタビュー」、8月7日号。）（注：ちなみに、届出制を実施している国内運賃でも、不当な運賃・料金に対しては国土交通大臣は変更命令を出すことができる。）

⁹¹ ジェットスター・ジャパンは2012年7月の運航開始に先立ち、同年4月17日に国内線の1万席分に対し、「1円運賃」の提供を行った。（出典：ジェットスター・ジャパン、プレスリリース（2013）「運航計画及び運航計画及び運

また前出のとおり公正取引委員会でも政府規制と競争政策に関する研究会では、その報告書⁹²で「近年、EUや米国等において、国際航空協定に関する競争法の適用除外を見直す動きがあるなど、1999年（平成11年）と現在とでは国際航空協定をめぐる状況に大きな変化がみられる。」としている。

本来運賃を適正な水準に設定する背景には、前述の航空法第1条に述べられている「合理的な運営を確保し、輸送の安全を確保するため」に整備や保安など安全確保のための原資としてそのコストが使われるよう期待されているはずである⁹³。ひとつ留意したい点は、整備・安全について、世界的に安全率が向上したことである⁹⁴。それは米国や欧州などいわゆる先進国だけでなく、ASEANなどの新興国でも高い安全性を誇ることになった。昨今では本邦企業でも、コスト削減の観点から整備を外国に出す事例⁹⁵も多く、委託先の整備会社が日本の国土交通省の安全基準を満たしていれば、日本国籍を有する航空機整備について何ら問題はない。整備などの安全にかかわるコストの多寡は安全を担保するための技術面の運用規則を守れるかどうかの点において決定されるべきで、認可される運賃額の多寡によって決定させる性質のものではない。少なくとも日本で実施される割高な整備費に関する議論は海外整備企業へのアウトソーシングが増加した現状ではさして意味をなさない状況となった。

航計画及び 運賃を発表」、4月17日。）

⁹² 前出、政府規制と競争政策に関する研究会「国際航空市場の実態と競争政策上の課題について ―国際航空協定に関する独占禁止法の適用除外制度の在り方を中心として―」平成19年11月29日。

⁹³ これは「総括原価主義」と呼ばれ、能率的な経営の下で適正利潤を含む総費用と総収入が均衡するように設定されている考え方である。

⁹⁴ 出典：Boeing(2013), “Statistical Summary of Commercial Jet Airplane Accidents Worldwide Operations 1959 – 2012”。

LCCが使用するB737-800型機のAirbus320型機の新機種の全損事故は低い水準で推移している。1959年から2012年までの累計での100万回運航あたりの全損事故回数に関する統計では、大型機ボーイング747旧型機（-400を除く）は2.77回、ボーイング747-400型機では0.70回、ボーイング737旧型機（-300、-400、-500）では0.52回に対し、LCCが使用するボーイング737新型機（-600、-700、-800、-900）では0.26回と低い水準にとどまっている。またLCCで多用されるもう一つの機種、エアバス320型機のグループ、エアバス320・321・318・319型機でも0.26回となっている。

⁹⁵ 航空各社は整備費用削減の必要性からスターフライヤーではルフトハンザ・テクニク社で整備を実施し

（http://www.starflyer.jp/starflyer/fsr/fsr_05.html 2011年12月26日参照）、既存航空の日本航空・全日空でも中国で整備の合弁企業を立ち上げる等、整備業務の外注化を推進している。実は、このルフトハンザテクニク社はフィリピンの現地法人で、マニラ空港内の整備工場で重整備を実施している。日本国内での割高な整備と比較して低コストの利点と高い安全性を誇るルフトハンザの信用を生かしながら、安全性・経済性を実現することに成功した。また乗客に対しても整備の信頼性にかかわる詳細な説明を行っている。ホームページ上でのスターフライヤーの説明は以下の通り。

「航空会社として一番重要なことは、安全、確実にお客さま、貨物を目的地にお届けすることであり、安全運航こそが私たちの使命です。安全運航への取り組みとして、スターフライヤーでは4機すべてに新造機を投入し、整備・点検業務は「世界一安全なエアライン」といわれるルフトハンザの子会社であるルフトハンザテクニクと契約しています。ルフトハンザテクニクは、豊富な整備実績を持っています。また、安全運航確保の決意として「安全憲章」を制定。これを絶えず業務遂行に生かすために、カードにして全社員が携行し、業務開始時やブリーフィング時、会議の開始時などに全員で唱和しています。そして安全意識の醸成と維持を図り、日々の安全運航に取り組んでいます。これらの安全への意識と取り組みを堅持することで、就航率は99.2%、定時出発率は93.7%（2007年3月現在）と就航初年度から、業界大手に引けを取らない水準を達成しています。」

4.4.3 国際航空券流通の「ダブルスタンダード」とその課題

前項では2010年10月に発表された国際航空運賃の申請・認可に関わる規制緩和については、特にLCCを中心とする直接販売を志向する航空企業にとって完全な自由が保障されたわけではなく、依然として制約が存在することを述べた。仮に航空会社が出発間際に残席処理のためのバーゲン運賃を設定したものの速やかな認可が出ないと判断された場合は、どのような方策が存在するのだろうか。以下、詳述する。

実はこれまで、政府の認可手続きを経ない様々な価格の航空券が市場に流通してきた⁹⁶。本航空券は、本来ならば宿泊施設や観光・食事などの組み合わせで旅行商品を企画・販売するために使用される航空券であり、運賃規則では航空券のみ単体で販売されることは禁止されている建前である。またその価格については、航空会社から旅行会社への業者間取引を通じて当事者間の交渉により決定される。旅行会社では当該航空券を組み込んだ旅行商品の価格はもとより、航空券単品販売でもその販売価格が旅行会社側で決定され、旅行業法に依拠した「旅行商品」として販売され航空法の適用を受けずに販売されてきた⁹⁷。つまり市場では、政府が認可した公示運賃航空券と、旅行会社が価格決定した「旅行商品」としての非公示運賃航空券の2種類が流通しているのである。旅行会社に対する聞き取り調査⁹⁸でも、航空会社は余剰航空座席を埋めるために旅行会社経由での販売を強化し、また旅行会社側では旅行商品の造成・販売だけでなく航空券単体販売による航空企業から与えられる付加的な販売報奨金の獲得による収益もあり、両者の共存関係は永年続いてきた。筆者は、これら正規・非正規運賃に関して航空運賃比較（2010年夏時点）を行った。「格安運賃」が旅行業法下で旅行会社が販売する運賃であり、「正規割引運賃」が航空法下で認可された運賃である⁹⁹。（表参照）

⁹⁶ 一般的には包括旅行運賃などを指す。

⁹⁷ 航空会社から旅行会社に流通させる航空座席（航空券）は本来パッケージツアーなどの旅行商品造成用の航空輸送部分との位置づけであるが、航空券だけ単品でも小売されてきた事実がある。

⁹⁸ 2010年夏に筆者が実施した聞き取り調査。

⁹⁹ 同上（2010年夏に実施）聞き取り調査で、ある旅行会社は、「既存航空は既に十分安い値段を市場に出している」、との印象を持っていた。また、「近距離路線でLCCが安値を武器に競争するのは難しいのではないか？」との意見を表明していた。たとえば、「成田・ソウル往復で1万円台後半の格安運賃が市場に流通する中、LCCの運賃が大きく下がる余地はないのではないか」との見方を示していた。

表 25 非公示運賃を利用した格安運賃と公示運賃である正規割引運賃の比較

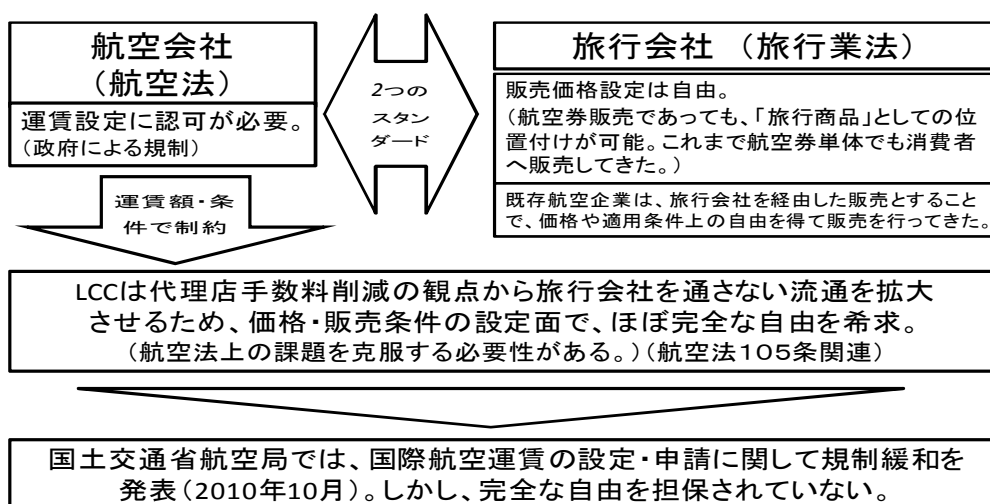
既存航空運賃最安値比較（往復）

出発地	行き先	8月後半		9月後半	
		格安	正規割引	格安	正規割引
東京	ソウル	16,200	35,000	16,200	35,000
	上海	26,400	50,000	23,400	50,000
	台北	13,000	34,000	13,000	34,000
	バンコク	23,100	34,000	23,100	34,000
	ホノルル	38,800	55,000	48,000	55,000
	シドニー	42,800	64,000	42,800	64,000
	ロサンゼルス	51,500	60,000	42,500	60,000

出典：(格安)Yahoo Travel、(正規割引)JAL Webページ。2010年8月5日現在のデータにより筆者作成

これらのことから、航空法に依拠する認可の必要な運賃を適用する航空券と、旅行業法下で旅行商品として販売される格安運賃を適用する航空券、という「ダブルスタンダード」が存在してきたのである。言い換えれば、航空法に基づく認可運賃を迂回する形で「旅行商品」として販売されてきた非正規運賃航空券が販売流通上の「バイパス」として機能してきたのである。つまり航空法 105 条での市場収奪的な運賃設定の防止は、旅行業者の流通を経由することにより、その効力が骨抜きになってしまう構造を内包しているのである。（下図参照）

図 36 航空券流通面でのダブルスタンダードと国際航空運賃自由化の動き



出典：野村尚司「本邦でのLCCの進展に関する考察 ～市場動向と法的環境整備の観点から～」日本国際観光学会第14回全国大会、2011年10月15日。

筆者はこの航空法と旅行業法のダブルスタンダードの存在こそが、LCCのような直接販

売を志向する航空会社展開の阻害要因の一部となっていると考える。これまでは旅行会社を経由した航空券販売流通が主流であり、航空会社もその流通経路に依存し航空座席の提供と価格設定の柔軟さを享受してきた。しかしながら今後、航空法での航空運賃認可規定見直しが進展した場合、バイパスとしての旅行会社による非公示運賃航空券の流通は縮小していく可能性は低くない。

2010年10月の政府発表について、国際航空運賃の認可条件や手法が緩和され航空企業の直販化に対する環境整備は前進したように見える。しかしその内実はLCCにとって完全な自由を手にするものではなかった。今後日本でLCCが成長しその長所を十全に発揮するためには、間際便でも販売できるより自由度の高い認可システム構築が望まれる。またこれまで指摘した、航空法と旅行業法のダブルスタンダードに光を当て、それぞれの本来の役割が発揮されるための環境整備を行うべきであろう。

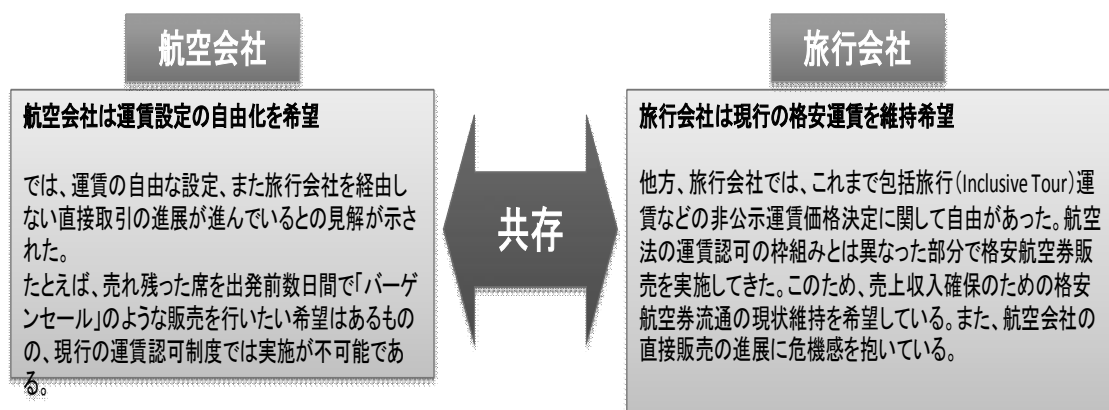
航空産業では季節変動や企業間競争、また航空座席の需給変化により販売価格や座席数を調整し収入最大化を図る、いわゆる「レベニュー・マネジメント・システム」は既存航空・LCC共に各航空企業で導入されている。その機能が十全に発揮されるには運賃水準ならびに運賃の諸規則設定の自由が保障されるべきであろう。もちろん航空法の目的のうち、航空企業間の競争を阻害するような動きについては規制当局が目光らせる必要性もあろう。他方、整備などで海外整備会社へのアウトソーシングなどが進展する状況下、その費用を特定し運賃認可の審査に適用することは事実上困難ではないだろうか。さらに前述の旅行業法の存在故、旅行者を経由した流通手法は運賃水準・適用条件を形骸化するいわば抜け穴として機能してしまっている。同時に旅行会社が本来の旅行商品を造成する上で、その自由を確保する必要性もある。ならば現行の旅行業法の枠組みを維持しつつ、航空法の運賃認可に関して自由化を推進するしか残された方法はないように思われるのである。

また日本の外的環境を鑑みると、国境を越えたインターネットによる取引が進み、日本国内での航空法・旅行業法の効力が及ばない環境下で航空券や旅行商品が販売されているのもまた事実である。つまり、グローバルな視点で見れば、日本において実施されてきた法的規制が効果を発揮しにくい状況が進展していることにも留意が必要である。

日本における旅行会社の市場プレゼンスを考え合わせると、航空会社と旅行会社の利害関係を調整したうえで、LCCの展開戦略を考える必要も有ろう。筆者は、そのあるべき姿について以下の通りに整理した。

- ① 国際航空運賃の認可については、自由化を推進すること。
- ② 旅行業法は現状を維持しつつも、OTA を中心とした国境を越えた販売流通が進展しているため、その配慮が必要。

図 37 航空会社と旅行会社が共存する上での課題



結論

本論文の目的は、日本の航空産業の課題を把握したうえで、わが国における LCC 事業展開上の特質を明らかにすることであった。また問題意識は、日本型 LCC の特徴の特定であり、その具体的内容とは、1) 日本の LCC を取り巻く外的要因の特徴、2) 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 の販売戦略は通用するのか、3) LCC 利用前と利用後で旅客の利用意向に変化が見られるのか、また実際の利用者意識の特徴とは何か、4) わが国での LCC 参入による既存航空への影響、であった。

第1の課題、日本の LCC を取り巻く外的要因の特徴については、日本のコスト高、言い換えれば、諸外国企業のコスト安に起因する弱い価格競争力が挙げられよう。日本の既存航空は外国 LCC に対してだけでなく、アジア諸国の既存航空はもとより米国の既存航空会社との比較でコストは高い、との研究結果が出ている。また 2010 年の日本航空破綻により、同社の経営再建の過程で、職員の大量解雇と共に燃費の悪い旧式大型機材の退役に拍車がかかった。このことから、同社の提供座席は破綻前の 2008 年と破綻後の 2012 年の比較でエコノミークラスを中心とした同社 45.6%もの減少となった。旅行者に人気の高い日系航空会社のエコノミー座席数が逼迫したことにより、旅行会社の商品造成上、制約が加わった。このことから、欧州など遠距離目的地を訪問するパッケージツアーを主催する旅行会社を中心に、長距離 LCC 運航と航空座席確保の要望が示された。

第2の課題は、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 の販売戦略は通用するのか、であった。確かに我が国において、旅行会社の販売流通は強力である。本研究ではその理由について法制上の課題に着目した。それは国際航空券流通面での「航空法」と「旅行業法」の「ダブルスタンダード」の存在であった。航空会社の販売する航空運賃は航空法第 105 条の管理下に置かれ、国土交通省の認可が必要とされている。1990 年代以前は国際航空運送協会 (IATA) の運賃会議の議決によりその額が決定され、その結果を受けて関係諸国の政府が認可（むしろ追認）する形を取っていた。従来は硬直化した運賃認可制度ならびに市場のニーズからかけ離れた高い水準の運賃が認可されてきた時代が続いた。他方、旅行会社の事業を規定し管理する「旅行業法」では航空券を「旅行商品」と見なし、その販売価格に関する制限は存在しなかった。ここに「航空法を離れ自由に航空券を販売したい航空会社」と「旅行商品のみならず航空券販売を増やすことで販売報奨金が増加する旅行会社」の利害が一致し、航空法と旅行業法の「ダ

ブルスタンダード」は解消されないまま温存され、既存航空会社・旅行会社両社にとって Win-Win の関係となったのである。

しかし 2000 年頃より世界的な航空自由化の進展により運賃認可制度を取り巻く環境は大きな変化を見せた。国際航空運賃の決定は速やかかつ柔軟に実施され、昨今では安価な運賃も比較的簡単に認可されるようになった。依然として旅行業法は販売価格に関する規定はないものの、航空法側での認可制度緩和が大幅であったため、相対的に航空会社側の運賃設定の自由が増大した。これは、LCC にとって必要不可欠の条件であった。本来 LCC は流通コスト削減必要性から旅行会社などを経由した間接販売をできるだけ避けており、旅客への直接販売を志向しているからである。やっと恒常的な低運賃の直接販売に加え、需給に即応したキャンペーン運賃の販売など LCC 本来の販売手法が発揮できる環境が整ってきたと言えよう。2012 年には、わが国の国内線でジェットスター・ジャパンによる「1 円運賃」の提供が実現した。これは我が国の航空運賃自由化の象徴であると言えよう。今後、様々なキャンペーン運賃が提供されるにつれて利用者の慣れが醸成され、LCC の定着は進むものと思われる。

第 3 の課題は、LCC 利用前と利用後で旅客の利用意向に変化が見られるのか、また実際の利用者意識の特徴とは何か、であった。これは筆者が実施したアンケート調査・利用者への聞き取り調査、また他機関が実施した調査によってその変化が特定されている。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た。また利用意欲も比較的低く、低価格の訴求力は低くとどまった。他方、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」ことが調査より判明している。つまり LCC 利用前と利用後で旅客の利用意向には明らかな変化が見られ、利用経験蓄積による「慣れ」が重要な役割を演じていることが浮き彫りとなった。また、利用者からは LCC が恒常的に低運賃を提供することに加え、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 の課題は、わが国での LCC 参入による既存航空への影響についてである。本研究を進めるうち、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活用できると認識していることが判明した。グループ内で LCC 事業を展開することで運賃額の多寡や提供サービスの内容など区別による対象市場の棲み分けによる事業最適化を推進していくことが確認された。シンガポール航空や豪州・カンタス航空では、既存航空事業に加え LCC 事業を同じグループ内で保有運営している。これは市場領域別の事業最適化

のための施策であると理解できる。本研究で特定されたようにカンタス航空では、既存航空により運航されてきた路線をグループ内 LCC に移管することで経営合理化につながった。従来、既存航空部門での労務管理は強力な労働組合との交渉の下、漸進的にしか進展しなかった。このことから燃料高騰やイベントリスクに起因する旅客需要の急激な落ち込みなどの外部要因の変化に機敏に対応できず、企業業績は悪化し経営危機に陥った既存航空は数多く存在する。本カンタス航空の事例では、グループ内 LCC への路線移管で労務上の課題解決にも道筋をつけたことが明らかとなった。日系企業でもこうした事業ポートフォリオの構築に乗り出したことが有価証券報告書などにより確認されている。今後特に全日空グループにおいて「国産」LCC の 2 部門（ピーチ・アビエーションとバニラエア）を利活用した事業最適化が進展すると思われる。他方日本航空グループにおいては、既存航空部門に経営資源を集中させ、「品質」重視の戦略を取っている。LCC が得意とする低運賃・低サービスの市場領域については、連結対象外の「準国産」LCC のジェットスター・ジャパンが存在するのみである。このことから同グループは LCC 展開についてさほど積極的ではないといえる。

今後の我が国において LCC 進展が及ぼす影響として、旅客需要の拡大が限定的と考えられる日本市場において日本航空・全日空など既存航空の旅客シェア・収益減少の可能性が挙げられよう。日本航空とジェットスター・ジャパンのような資本関係がある企業であれば、市場のカニバリゼーションを避けるために、路線や運航時間の調整による事業展開の「棲み分け」も可能である。しかし競合する他の既存航空・LCC とは路線の棲み分けや市場規模に応じた供給調整は不可能であり、市場を巡る競争は避けられない。また前出の LCC に関する意識調査でも、まず LCC に期待するのは安い運賃、との結果が出ており、市場の低価格志向が進展すれば価格競争余力では既存航空よりも LCC に分がある。こうした他の既存航空や LCC との競争の中、既存航空が今後顧客の維持・獲得や収入単価の維持に失敗すれば、事業縮小のスパイラルに陥る可能性を否定できない。

本研究で明らかになった注目すべき点

これまでの文献渉猟・調査・考察を踏まえ、注目すべき点について述べる。

1 番目に、旅行者の LCC 利用に関わる意識の変化を特定したことである。筆者は 2010 年に海外旅行経験者に対して実施した Web アンケート調査・聞き取り調査を行った。その結果、LCC 利用者は概ね再利用意向が強いことが判明した。利用者は低運賃の理由を知っ

て納得した上で利用したいとの希望がある。つまり LCC は企業情報の透明性を担保するコミュニケーション戦略構築が求められよう。

2 番目には、LCC との取引については旅行会社にとってその規模により志向が異なっていたことである。大手旅行会社は新規システムの構築や LCC の安価な販売手数料によりできれば取引したくない、との意見が表明されている。他方、小規模の旅行会社は LCC との取引に関して概ね肯定的な意見を表明していた。既存航空が旅行会社に対する販売手数料を削減し、また LCC は旅客への直接販売を基本とするため、旅行会社を経由した取り扱い数は自ずと限定的となる。このことから旅行会社にもたらされる販売手数料収入は減少の一途を辿ることとなろう。その結果、今後は新たな事業領域を求め財務的に体力のある大手旅行会社ではグローバル展開や M&A による垂直・水平統合が進展するものと思われる。

さらに LCC 側が旅行会社経由の間接販売を考慮する際には、販売流通コスト抑制の必要性から宿泊施設の予約など単価の安い旅行商品を大量に販売するような事業モデル、たとえば楽天トラベルなどといったオンラインエージェント経由での販売増加が想定されよう。特に LCC は若年層の利用意向が高いことから PC やスマートフォンなどインターネットを経由した予約・決済手法と相性も良い。

3 番目には、航空会社の労務管理に対する変化とグループ内 LCC 保有の利点を特定した点にある。航空会社はパイロット・整備士など有資格者を一定数確保する必要性がある。特にそれら有資格者が組織する労働組合との交渉は長期間かつ断続的に行われ、その進展は通常漸進的である。同時に、旅客・貨物需要の急激な変化や航空自由化に伴う運賃単価の下落、また航空燃料価格の高騰などの事業環境は絶えず変化している。仮にその対応に誤れば企業経営はたちまち危機に見舞われる。こうした状況下、労務管理においても従来の労務管理手法では素早い適応が難しくなっている。本稿で紹介した研究では、大手航空企業が既存航空事業だけでなく LCC 事業も同時にグループ内で展開することで、経営合理化を図る手法が示された。既存航空部門での採算性が悪い路線の場合、企業内 LCC に路線移管することで収支改善を図る。また、既存航空部門の労働組合との交渉に際しては、企業内 LCC への路線移管戦略を従業員側（組合）に強く意識させることで、賃金カットなどの労働条件の強化による生産性向上・コスト削減を目指すことが可能になる。

4 番目に、2007 年の豪州・ジェットスターによる日豪線参入が市場拡大に寄与していないことを特定した。日本で LCC が本格的に展開する前、2007 年に豪州の LCC、ジェットスターが日豪線に参入した。LCC としては日本に乗り入れた初めてのケースであり、市場

からは運賃単価の低下などに期待がかかった一方、旅客数の増大には至るどころか、逆に旅客数の減少に至った。「低コスト・低運賃を標榜する LCC」として路線参入したものの、同時にカンタス航空の撤退に伴う路線移管があり、航空券の販売流通も既存の旅行会社経由の販売を中心に展開したことから、直接販売を軸に市場拡大を企図した「本来の LCC」とは異なった事業モデルを展開せざるを得なかった。同時に日豪路線という長距離運航であることを勘案すると、ジェットスターの日豪路線は「『初期型』ハイブリッド LCC」として位置付けられよう。

5 番目に、日本における LCC の種類を整理し体系化することができた点である。

これにより、「国産 LCC」「準国産 LCC」また「独立系 LCC」、「旅行会社主導チャーター型 LCC」や「ハイブリッド LCC」を定義づけすることで、日本の各 LCC の位置づけを明確にできた。また既存航空グループ内に設立した「国産 LCC」と「準国産 LCC」の違いが事業戦略の差異となって現れることを示すことができた。今後は多様化する市場や変化し続ける産業の環境に柔軟に適応させるために、航空企業内で対象市場に適応した事業の棲み分けが進展するものと思われる。また日本市場では海外旅行において言葉の問題などから旅行会社の利用が多い。特に中・長距離路線では消費者や旅行会社のニーズが合致しているため第 4 章の最後に述べた「長距離路線を意識したハイブリッド LCC」は、航空会社・旅行会社・旅客それぞれにとってメリットのある事業モデルであるといえよう。

我が国 LCC とその将来

そもそも、「既存航空」や「LCC」といった対立軸を越え、LCC の登場をきっかけに民間航空産業は運輸機関が持つ『輸送』という原点に立ち戻っただけなのではないか、と筆者は考える。既存航空に加え LCC という新たな航空の在り方が登場し、利用客にとって選択の幅が広がった、つまり我が国において航空の多様性が推進されたことについては大きな意義があると思われる。

2012 年に運航を開始した国産 LCC である、ジェットスター・ジャパン、エアアジア・ジャパン、ピーチ・アビエーションであるが、国土交通省の発表によると業績が好調なのはピーチ・アビエーションぐらいで、他の 2 社は不振が伝えられている。また、2013 年 6 月にはマレーシアのエアアジア・グループと全日空が LCC 事業における提携を解消すると

発表し、エアアジア・ジャパンは2013年秋に1年3か月ほどで事業に終止符が打たれた¹。

また、2007年に国際線LCCとして日豪線の運航を開始したジェットスターの実例では、新たな市場開拓に寄与したとは言い難い。その後、日豪間の旅客数は減少の一途を辿ったからである。既存航空部門経営の視点でいえば、カンタスからジェットスターに路線移管を行うことにより、事業コストの削減には成功した、と言えるかもしれない。しかし、それが低運賃化を引き起こし、低価格による市場の開拓を目に見える形で提示できなかったことも記憶にとどめるべきだ。わが国において国産LCCが運航を開始したが、市場への浸透にはある程度の時間が必要であろう。

本稿を執筆するに当たり、前章で触れた豪州の航空企業幹部のコメント²は極めて示唆に富んでいたと考える。それは長い歴史を有する既存航空が市場の変化に対応するには困難に直面しその原因は意識の転換ができない（できにくい）事実であった。他方、新規企業はすでに変化した市場環境をベースに事業モデルを構築しているため、効率的な運営を行いやすい。ならば、既存航空組織の意識変化への働きかけを行うよりは、異なった事業理念を有する新規組織に事業を移管するほうが効率的かつ迅速な対応ができる。倒産した日本航空は経営再建プロセスの中で大規模な労働力の削減を行った。グローバル環境下で旅行市場の変化や航空自由化で競争が激化する中、これまで自らの力で変化できなかった同社の事業運営手法が事業破綻をきっかけに、結果的に大量の職員解雇といった痛みを伴いながら合理化を余儀なくされたのであった。視点をもっと広くとれば、わが国の航空企業もまた他産業と同様にグローバル化の潮流に抗えなかったといえる。

本稿を執筆するうえで日本に於ける先行研究が少ない中、いわば手探りでその課題を探り始めたため、広い領域からのアプローチとなった。しかし本研究では、日本発着国際路線で初めての国際線LCCとなった豪州・ジェットスターが2007年に日豪線参入しその分析・考察を行うことができた。また日本にLCCが本格的に登場する前の2010年行ったウェブによる量的調査、並びにLCC利用経験者、航空企業関係者、旅行企業関係者に対する聞き取り調査、さらに2012年に実施した諸外国での関係者に対する聞き取り調査などを実施できたことも誠に幸運であった。

人間と同様、企業の老化を克服するためのいわば「新陳代謝」の結果としてのLCCの出

¹ 前出のとおり、企業としては清算せず、全日空がその事業を引き継ぎ、新たなLCC「パニラエア」として再出発させることとなった。

² 「既存航空の中で、職員の意識を変革することは大変だ。まして、賃金削減の同意を取り付けることは、困難を極める。」「別会社を作ったほうが、話が早い」。

現であったと筆者は考える。また航空券流通の観点では旅行会社の生存領域が狭まり続けていることも指摘しておきたい。他産業の流通セクターと同様に、インターネットなど ICT の進展により航空券販売を含む旅行商品の販売流通は大きな変化を見た。国家を隔てる垣根が下がり地球的な競争環境が出現した。同時にそれは国境を越えた人やモノの移動が容易になったことを示すものでもあろう。今後多様化が進む旅行市場と航空企業側の経営戦略に対する「最適解」を追求しながら、既存航空と LCC はそのあり方を変化させ続けることであろう。

尚、わが国において LCC の展開は始まったばかりであり、本稿においてはマクロな視点からのアプローチとせざるを得なかった。ミクロレベルの検証は今後の研究課題としたい。また航空旅客以外の事業、貨物・郵便の事業領域についても今後検討することとしたい。

文献リスト

和文文献

ANA プレスリリース(2010)「LCC（ローコストキャリア）に関する共同事業の開始について」、2010年9月9日。

ANA (2013)「成田（首都圏）新LCC事業の展開について」『ANAグループ中期経営戦略の進捗について』、7月30日。

ANA 総合研究所(2008)『航空産業入門』、ぎょうせい。

ANA Holdings News (2013)「AirAsia Berhad との共同事業の解消について」、6月25日。

Aviation Wire (2013a)「エアアジア・ジャパン、4月の利用率56.4% 代理店販売強化とウェブ改善急ぐ」、5月11日。

AviationWire(2013b)「成田空港早朝18人 搭乗ルポ「1日でLCC3社に乗ってみた」、6月11日。

HIS ニュースリリース(2013)「Asia Atlantic Airlines Co.,Ltd.会社概要」、6月12日。

J-Cast ニュース (2011)「大キャリアと同じやり方では失敗する ジェットスター成功の秘密」連載「LCC革命の衝撃」第5回／ジェットスター航空日本支社長・片岡優さんに聞く」、1月2日。

JTB 広報室 (2010)「格安航空会社（LCC）に関するアンケート調査」、12月28日。

SankeiBiz(2013)「【底流】LCC就航1年で見えた課題 顧客満足度とコストとの戦い」、(<http://www.sankeibiz.jp/business/news/130324/bsd1303240701000-n4.htm>) 2013年3月24日。

W・チャン・キム/レネ・モボルニュ(2005)『ブルー・オーシャン戦略 — 競争のない世界を創造する』、ランダムハウス講談社。

エイビーロード (2013)「『国際線LCC利用意向と満足度に関する調査』2013」(株)リクルートライフスタイル、2013年6月20日。

ケビン&ジャッキー・フライバーグ(1997)『破天荒！サウスウエスト航空—驚愕の経営』日経BPセンター。

ジェーティービー『JTB REPORT 日本人海外旅行のすべて』1989年～2013年版各号。

ジェットスター・ジャパン(2013)「運航計画及び 運航計画及び 運航計画及び 運賃を発表」、ジェットスター・ジャパン プレスリリース、4月17日。

スカイマーク株式会社、「会社概要」「事業の目的」、同社ホームページ。

スターフライヤー「安全に関する取り組み」、同社ホームページ。

トニー・フェルナンデス(2008)「JATA 国際観光会議 2008 講演」、9 月 18 日。

トラベルジャーナル「国際線航空座席数調査」(各号)。

トラベルビジョン(2007)「鈴木航空局長、適用除外議論『公取は現在でも対応できる』— 下限撤廃も準備」、10 月 9 日。

トラベルビジョン(2008a)「ジェットスター、成田線も旅行会社重視、QF との営業協力— 東京支店長に AC 中田氏」、7 月 15 日。

トラベルビジョン(2008b)、「ジェットスター、広告効果で旅行需要喚起に手ごたえ、流通経路の拡大を重視」、10 月 3 日。

トラベルビジョン(2012)「トップインタビュー：ジェットスター (後)、グループ展開と他社との差別化」、6 月 12 日。

トラベルビジョン(2013)「スクート、旅行会社重視を強調—日本路線強化へ」、11 月 26 日。

ポール・クラーク(2013)『買うべき旅客機とは？ 航空会社の機材計画のすべて』、イカロス出版。(原著：Paul Clark (2007), *Buying the Big Jets*, Ashagate Publishing.)

石樽信孝 (2010)「地方空港・新規航空会社の新路線に係る経済支援 —欧州委員会での事例研究」日本国際観光学会第 12 回全国大会。

今西珠美(2010)「米国旅行業界の構造と発展」『流通科学大学論集 —流通・経営編—』第 22 巻第 2 号、93-114 ページ。

今西珠美(2011)「欧州旅行業界の構造と発展」『流通科学大学論集 —流通・経営編—』第 24 巻第 1 号、131-152 ページ。

運輸政策研究機構 (2007)『アメリカ航空産業の現状と今後の展望 —過渡期にある国内市場とアジアでの展開—』(財) 運輸政策研究機構国際問題研究所。

運輸政策研究機構 (2013)『アメリカ航空産業の現状と今後の展望 —米国航空産業の最新動向及び米国航空市場における LCC の発展と空港へのインパクト—』(財) 運輸政策研究機構国際問題研究所。

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、31~39 ページ。

大島慎子(2010)「アジアの航空規制緩和 —格安航空会社 (LCC) と日本市場—」『筑波学院大学紀要』第 5 集、35~43 ページ。

- 大西賢(2012)「旅行産業経営塾講演」トラベルジャーナル専門学校、6月。
- 大森徹(2013)「和製LCCがもたらすもの」『文教大学国際学部紀要』第23巻第2号、1月。
- 小熊仁(2009)「ASEANにおける航空輸送と空港整備の展開」『運輸と経済』第69巻第7号、(財)運輸調査局。
- 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、(財)運輸調査局。
- 小熊仁(2012)「欧州におけるLCCのハイブリッド化とビジネスモデルの維持可能性」『運輸と経済』第72巻第1号、(財)運輸調査局。
- 狩野美知子(2008)「旅行者の競争戦略の分析—大手4社の経営行動に着目して—」『静岡大学経済研究』第13巻3号、51～83ページ。
- 黒須宏志(2011)「ローコストキャリアのインパクト研究(中間報告)～日豪路線におけるケーススタディをもとに～」(財)日本交通公社。
- 航空経営研究所(2012)「海外主要LCCと既存航空会社の経営指標(パート2・3)」、(株)航空経営研究所。(パート2：<http://www.aviatn.com/2012/02/lcc2-3.html>。2013年12月23日現在でリンク切れ。パート3：<http://www.aviatn.com/2012/02/lcc3-5.html>。2013年12月23日確認。)
- 厚生労働省(2012)「就労条件総合調査(平成24年度)」
- 国税庁「民間給与実態調査統計」(各号)。
- 国土交通省(2007)『航空の安全分野における技術規制のあり方の検討について(報告書)』安全に関する技術規制のあり方検討会。
- 小堤雅史(2012)「LCC時代の航空経営の新たな展開」日本国際観光学会第16回全国大会基調講演。
- 小林弘二(2007)『旅行ビジネスの本質—観光・旅行・航空の日英比較—』晃洋書房。
- 酒井正子(2011)「変容する世界の航空界・その5 日本の航空100年(下)」『帝京経済研究』第44巻第2号、帝京大学経済学会、79～110ページ。
- 坂本昭雄(2006)「岐路に立つ羽田空港」『羽田空港の再拡張・国際化についての有識者論文集』、神奈川県・横浜・川崎空港対策研究協議会。
- 塩谷さやか(2008)『新規航空会社 事業成立の研究 日本に於けるビジネスモデルと航空政策の革新』中央経済社。
- 塩見英治(2006)『米国航空政策の研究—規制政策と規制緩和の展開—』文眞堂。

週刊エコノミスト(2013)「経営者：編集長インタビュー 篠辺修 全日本空輸社長」、4月23日号。

週刊東洋経済(2010)、「スカイマーク代表取締役社長西久保慎一氏インタビュー」、8月7日号。

鈴木昭久(2010)「休暇取得の分散化について」(観光庁観光産業課長講演)、流通科学大学観光ビジネスモデル研究会。

住友信託銀行(2008)「産業界の動き～LCCの台頭が日本航空市場にもたらす影響」『調査月報』。

政府規制等と競争政策に関する研究会(2007)「国際航空市場の実態と競争政策上の課題について ―国際航空協定に関する独占禁止法の適用除外制度の在り方を中心として―」公正取引委員会、11月29日。

全日本空輸(2011)『アニュアルレポート 2011』、同社IRライブラリ。

高橋広治(2006)「東アジア航空市場とローコストキャリアの将来像」、国土交通省国土交通政策研究所。

高橋望(1999)『米国航空規制緩和をめぐる諸議論の展開』、白桃書房。

丹治隆(2008)「急激に変貌する豪州航空市場」『運輸と経済』第68巻第4号、(財)運輸調査局、49～60ページ。

中条潮(2010)「航空・空港政策の転換なるか」「特集論文：これからの交通運輸の課題と展望」、『運輸政策研究』、運輸政策研究機構。

鶴田雅昭(2005)「規制下の国内線航空運賃とその変化について ―全日空を事例として―」『大阪明浄大学紀要』第5号。

東京商工リサーチ(2011)「主要旅行会社57社「海外旅行」アンケート調査 ～円高などで6割の会社が申込み増 LCCには消極的～」。

戸崎肇(1995)『航空の規制緩和』勁草書房、1995年。

戸崎肇(2003)「国際航空市場における新たな展開」『明大商学論叢』第85巻第3号、73～74ページ。

戸崎肇(2008)「航空市場における新規参入企業の経営分析」『明治大学社会科学研究所紀要』第46巻第2号、39～48ページ。

内閣府(2013)「国民生活に対する世論調査(平成24年度)」

中庭光彦(2008)「競争ルールの変更を目的とした戦略的参入の分析 ～エイチ・アイ・エ

スによる航空業界参入のケーススタディより～」『多摩大学研究紀要「経営情報研究」』第12号、15～25ページ。

西松遙(2012)「日本の国際観光と国際航空について」『城西国際大学紀要』第20巻第6号、1～55ページ。

日本経済新聞(2013a)「ANA系LCCバニラ・エア、『3年以内に単年度黒字に』」、8月21日。

日本経済新聞(2013b)「ジェットスター、営業赤字90億円 LCC3社の決算出そろう」、2013年10月15日。

(http://www.nikkei.com/markets/kigyo/gyoseki.aspx?g=DGXNASDD150OU_15102013TJ2000、2013年10月15日に参照。)

日本経済新聞(2013c)「日航、ジェットスターに追加出資発表 豪カンタスと110億円」2013年10月31日。(http://www.nikkei.com/article/DGXNASDD310FU_R31C13A0TJ2000/ を2013年11月1日に参照。)

日本経済新聞(2013d)「エアアジア、ANAと「経営面での意見相違に直面」」6月11日。

日本航空株式会社(2013a)『JAL REPORT 2013』。

日本航空株式会社(2013b)「2012～2016年度JALグループ中期経営計画ローリングプラン 2013 ～高収益体質を確立し、新たな成長のステージへ～」。

日本航空株式会社(2013c)『有価証券報告書(平成25年3月期)』。

日本政府観光局「統計発表」(各号)。

日本民間航空機開発協会(2013)「民間航空機に関する市場予測 2013-2032」

(<http://www.jadc.or.jp/jadc13.pdf> 2014年1月17日参照)

日本旅行業協会(2013a)「旅行業界の現状と課題 旅行業の役割とJATAの取り組みについて」、2013年4月15日。

日本旅行業協会(2013b)『数字が語る旅行業 2013』。

野村尚司(2010)「特別レポート：オープンスカイ～その流れと日本における課題～」JTB総合研究所、2010年。(<http://www.tourism.jp/column-opinion/2010/02/special-report/>、2014年1月17日参照)

野村尚司(2011)『観光のビジネスモデル: 利益を生み出す仕組みを考える』(石井淳蔵・高橋一夫編)、第3章、学芸出版社。

野村尚司(2012)「LCC 定着のための航空運賃のあり方 ～市場動向と法的環境整備の観点から～」日本国際観光学会論文集(第19号)、39～45ページ。

- 野村宗訓・切通堅太郎(2000)『航空グローバル化と空港ビジネス ―LCC 時代の政策と戦略―』同文館出版。
- 野村宗訓(2009)「欧州における空港会社の戦略展開 ―複数一括運営の推進を中心として―」『経済学論究』第 63 巻第 1 号、関西学院大学。
- 橋本昌史編著(1994)『EC の運輸政策』日通総研選書 (日通総合研究所)、白桃書房。
- 長谷川通(1997)『エアライン・エコノミクス ―航空運賃の規制・競争・戦略―』中央書院。
- 花岡伸也(2010)「アジアにおける航空自由化の進展とローコストキャリアの展開」『運輸と経済』第 70 巻 第 6 号、(財)運輸調査局。
- 日比野健(2013) ((株) ジェーティービー 代表取締役専務 兼 (株) JTB 総合研究所代表取締役社長)「ツーリズム産業のグローバル化に向けて」、日本国際観光学会第 17 回全国大会基調講演、10 月 26 日。
- 廣岡裕一(2008)「『若者の海外旅行離れ』に関する考察」日本旅行業協会。
- 三輪英生・花岡伸也 (2004)「国際航空輸送の自由化の動向と我が国の自由化へ向けた考察」『運輸政策研究』第 7 巻第 1 号、(財)運輸政策研究機構。
- 村上秀樹(2008)「日本の LCC 市場における競争分析：米国 LCC の事例を参考に」『経済科学研究所 紀要』第 38 号、神戸大学、83～95 ページ。
- 森登・花岡伸也(2003)「航空運送事業の特性と空港整備運営のあり方」『第 27 回土木計画学研究発表会・講演集』土木学会。
- 山田學(2013)『旅は人に喜びを与えるものです』ポット出版。
- 楽天リサーチ(2011)「格安航空会社に関する自主調査」、12 月。

英文文献

- ACNielsen (2005), "Tourism Issues and Initiatives", ACNielsen Public Enterprise News.
(<http://www.acnielsen.com.au/enterprise/issue4/feature.html>, visited September 2011.)
- AirAsia Inflight Magazine (2010), "Travel 3 Sixty".
- Airbus (2012), "Air Asia Orders 100 More A320s", 13 December, Airbus Press Release.
- Airbus (2009), *Global Market Forecast 2009-2028*, 17 September, Airbus.
- Aviation Week & Space Technology (2007), "LCCs Should Study Legacies' History... Not Repeat

- It”, McGraw-Hill Data Services, Vol. 166 No. 20, p.74.
- Barry, C., Hogan, M. and Torres A. (2011), ”Low-Cost Carriers and High-Tech Barriers: User Views on Questionable Web Design Practices in Ireland.”, *Irish Journal of Management*, Irish Academy of Management.
- Boeing(2013), “Statistical Summary of Commercial Jet Airplane Accidents Worldwide Operations 1959 - 2012” . (<http://www.boeing.com/news/techissues/pdf/statsum.pdf>, visited on 17 January 2014.)
- Button, K., Costa, A and Cruz, C. (2007), “Ability to Recover Full Costs through Price Discrimination in Deregulated Scheduled Air Transport Markets”, *Transport Reviews*, Vol. 27, No. 2, pp.213-230.
- CAPA (2009), *Global LCC Outlook Report 2009*, Centre for Aviation.
- Casper, D. (1988), *Deregulation and Globalization*, Harpercollins Publishers. (邦訳 : D・M・キャスパー 『国際航空自由化論 サービス貿易とグローバル化』 文眞堂、1993年。)
- Castillo-Manzano, J. and Marchena-Gomez, M. (2011), “Analysis of determinants of airline choice: profiling the LCC passenger”, *Applied Economics Letters*, Vol. 18, pp. 49-53.
- Dempsey, P. and Goetz, A. (1992), *Airline Deregulation and Laissez-Faire Mythology*, Greenwood Publishing. (邦題 : P・S・デンプシー&A・R・ゲーツ 『規制緩和の神話 ー米国輸送産業の経験』 日本評論社、1996年。)
- Dooley, F. (1994), “Déjà vu for Airline Industrial Relations”, *Journal of Labor Reserch*, Vol. 15, No. 2, pp. 169-190.
- ELFAA (2004), *Liberalisation of European Air Transport: The Benefits of Low Fares Airlines to Consumers, Airports, Regions and the Environment*, European Low Fares Airline Association. (<http://www.elfaa.com/documents/ELFAABenefitsofLFAs2004.pdf>, visited on 17 January 2014)
- Flight Global (2010), “AirAsia and Jetstar ink wide-ranging cooperation agreement”. (<http://www.flightglobal.com/news/articles/airasia-and-jetstar-ink-wide-ranging-cooperation-agreement-336788/>, visited on 17 January 2014)
- Forsyth, P., King, J., Rodolfo, C.L., and Trace, K. (2004), “Preparing ASEAN for open Sky”, *AADCP Regional Economic Policy Support Facility Research Project 02/008*, Monash International.

- IATA (2006), “Airline Cost Performance”, *IATA Economics Briefing*, No. 5, International Air Transport Association.
- IATA (2010), 2010 Annual General Meeting, International Air Transport Association.
(<http://www.iata.org/pressroom/airlines-international/june-2010/Pages/10g.aspx>, visited on 17 January 2014)
- J.D.Powers and Associates (2012), “As low-Cost Airlines Continue to Improve Passenger Satisfaction, Traditional Carriers Lose Altitude.”, *J.D.Powers and Associates Reports*.
- Jarach, D. (2004), “Future Scenario for The European Airline Industry: A Marketing-Based Perspective”, *Journal of Air Transportation*, Vol. 9, No. 2, pp.23-39.
- NFO Intratest (2002), “Monitor Group Analysis, Hapag Lloyd”, The Future of Air Travel Conference, London, 2004.
- OAG Executive Summary(2011)
(<http://www.oagaviation.com/OAG-FACTS-June-2011-Executive-Summary> visited on 17 October 2011)。
- O’Connell, J. and Williams, G. (2005), “Passengers’ Perceptions of Low Cost Airlines and Full Service Carriers: A Case Study Involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia and Malaysia Airlines”, *Journal of Air Transport Management*, Vol 11, pp.259–272.
- Oxenbridge, S., Walles, J., White, L., Tiernan, S., and Landsbury.R. (2010), “A Comparative Analysis of Restructuring Employment Relationship in Qantas and Aer Lingus: Different Route, Similar Destination”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 2, pp. 180-196.
- Poon, T. and Waring, P. (2010), The Lowest of Low-Cost Carriers: The Case of AirAsia, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 2, pp. 197-213.
- Qantas Airways (2011), Qantas Annual Report (2010-11 Fiscal Year).
- Qantas Media Release(2013), “Qantas increase share in Jetstar Japan”, 31 October 2013.
(<http://www.qantasnewsroom.com.au/media-releases/qantas-increases-share-in-jetstar-japan>, visited on 17 January 2014.)
- Thanasupsin, K., Chaichana, S. and Pliankarom, S. (2010), Factors Influencing Mode Selections of Low-cost Carriers and a Full-service Airline in Thailand, *Transportation Journal*, 2010 Winter, pp. 35-47.

Williams, A. and Balaz, V. (2009), “Low-Cost Carriers, Economies of Flows and Regional Externalities”, *Regional Studies*, Vol. 43, No. 5, pp. 677-691.

Wooden, M. and Warren, D. (2007), “Paid Annual Leave and Working Hours”, *Melbourne Institute Working Paper Series*, Working Paper No. 20/07.

(<http://melbourneinstitute.com/wp/wp2007n20.pdf>, visited on 10 September 2011.)

Zeni, R. (2007), “Can We Really Look to the Past to Forecast Future Demand?”, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 6, No. 4, pp. 312-314.