

日本の LCC はどのような方向に向かうか

瀧 内 洋

概 要

LCC (Low Cost Carrier) とはどのようなものか、2012年は LCC 元年と言われて、日本に3社の LCC が誕生したが、それぞれのビジネスモデルはどのようなものか、また、そのモデルは LCC の嚆矢となったアメリカのサウスウエスト航空、またはアイルランドのライアンエアとどのようにちがうのか等を明らかにし、日本の LCC 各社の今後の方向性について論じる。

1. LCC とは何か

LCC (Low Cost Carrier) は日本では格安航空と訳されることがあるが、本来の意味は、低コスト戦略により、新しい航空需要を開拓しようとする、航空会社のビジネスモデルである。LCC に対し、従来の航空会社を FSC (Full Service Carrier) ということがある。

1.1 LCC の歴史と現状の概要

LCC という言葉はアメリカのサウスウエスト航空のビジネスモデルが原型となっていると言われる⁽¹⁾。サウスウエスト航空は1971年に運航を開始したが、当時、航空会社のネットワーク戦略は、いくつかの拠点となる空港(ハブ)からその他の空港へ路線網を構築するものになりつつあった。これ

(1) 「LCC が拓く航空市場」 杉山純子、2012年4月、成山堂

はスポークというたくさんの棒が中心軸（ハブ）を支えている自転車の車輪の形状に似ていることからハブアンドスポークシステムと呼ばれている。航空会社は機材や人員を拠点空港に集中することで効率的な運営をすることができ、旅客にとっても地元の空港から拠点空港へ行けば、ほぼ世界中の都市へ行けるというメリットがあった。

その中でサウスウエスト航空は比較的需要の小さい二地点間に路線を開設し、多頻度運航により利便性を高めてFSCの間隙を縫うようにして需要を確保している。サウスウエスト航空のビジネスモデルについては次項で詳述する。

同様の動きはヨーロッパでも見られ、1985年にアイルランドで設立されたライアンエアがその嚆矢である。欧米では航空需要全体の2割から3割をLCCが占めており、今後はアジアでLCCの成長が最も期待できると言われている⁽²⁾。

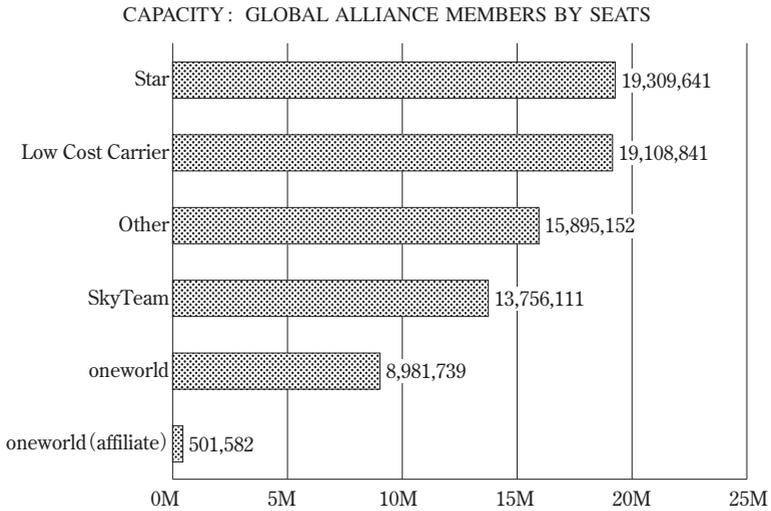
日本においても国土交通省は平成22年5月17日発表の国土交通省成長戦略⁽³⁾において、日本におけるLCCのシェアを欧米並みの2割から3割に高めたいとしている。なお、CAPA (CENTER FOR AVIATION) のWORLD AVIATION YEARBOOK2013によると、2013年3月31日からの1週間の提供座席数でみた世界の航空会社ランキングトップ30の中でサウスウエスト航空が第3位（提供座席数3,170,990）、ライアンエアが第9位（同1,610,091）である。ちなみに全日空が第10位（1,498,216）、日本航空は第19位（962,136）となっている。また、同YEARBOOK2013によると、各アライアンスとLCCの座席数、及び全航空座席数に占めるLCCの座席数は下図1、2のとおりである。

図1から明らかなようにLCCの座席数は航空会社のアライアンスのうち、スカイチームやワンワールドの全加盟航空会社の提供座席数より多い。また、図2から明らかなように2012年のLCCの座席シェアは26.1%を占めている。

(2) http://www.airlineleader.com/_webapp_1098702/Low-cost_operations_issue_a_challenge_on_all_fronts_and_across_the_world [2011/01/11 15:10:42]

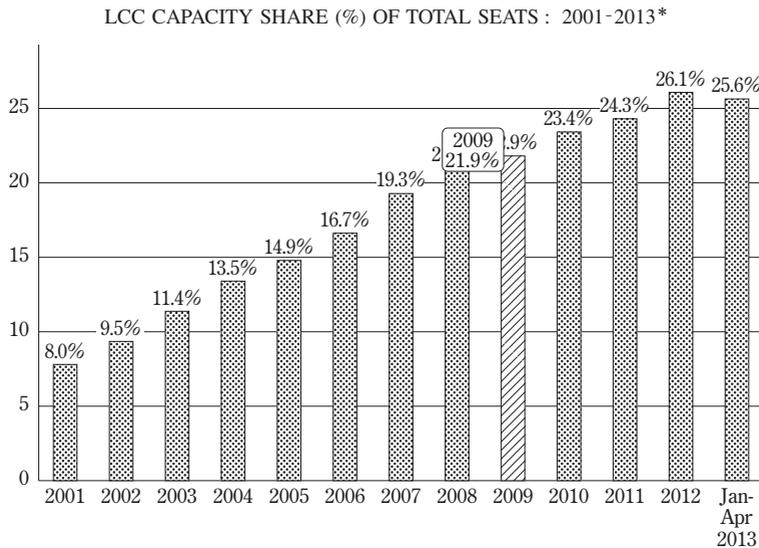
(3) 国土交通省成長戦略会議平成22年5月17日付配布資料

図1 各アライアンスとLCCの提供座席数



SOURCE: CAPA- CENTRE FOR AVIATION | WEEK STARTING 8-APR-2013

図2 全提供座席数に対するLCCのシェア



SOURCE: CAPA- CENTRE FOR AVIATION WITH DATA PROVIDED BY OAG

*Year to Month indicated

1.2 サウスウエスト航空及びライアンエアのビジネスモデル

LCCのビジネスモデルとしては、上記のとおりサウスウエスト航空及びライアンエアのものが代表的であり、それらについては既に先達の研究⁽⁴⁾⁽⁵⁾があるが、両社に共通する項目は次のとおりである。なお、アジアで最も元気のあるLCCと言われる、エアアジアのホームページにも同様の項目が掲載されている⁽⁶⁾。

- ①単一機材の採用
- ②ポイント・トゥー・ポイントの2地点間輸送
- ③セカンダリー空港の使用
- ④機内サービスの簡素化、有料化
- ⑤インターネットによる直接販売

以下に項を改めてそのメリット及びFSCの対応する状況について述べる。

2. LCCのビジネスモデルの評価

2.1 単一機材の採用

使用機材を1機種に限定することにより、乗務員の訓練費用の削減及び整備作業の簡素化が実現する。

現行の航空法では、運航乗務員は操縦する機種（場合によっては型式）ごとに技能証明（いわゆる操縦免許）を取得する必要がある。したがって、FSC各社のように多くの機種を運航している場合、運航乗務員が、ある機種から別の機種へ移行する際には、最低でも6カ月程度の機種移行訓練が必要となる。移行訓練が完了するまでは当然乗務に就くことはできない。その為、訓練費用のみならず、その間の人件費も会社の負担であり、移行訓練が

(4) サウスウエスト航空についてハーバードビジネススクールライブラリー 9-605-J04 (1997/4/2)

(5) ライアンエアについてハーバードビジネススクールライブラリー 9-705-J01/02/03 (2007/11/21 他)

(6) <http://www.airasia.com/hk/en/about-us/corporate-profile.page>

なくなることによりそれらの費用がすべて削減できる。

また、客室乗務員には免許制度はないが、乗務する機種への慣熟訓練が必要となるので、金銭的には運航乗務員よりはるかに少ないものの、訓練費用及びその間の人件費負担を削減できる。

整備作業については、機種を統一することにより、故障時に対応するための予備部品を機種ごとに保管する必要がなくなる。これにより、保管するスペースの削減のみならず、予備部品の在庫管理作業を担当する人員数を削減できる。

また、地上作業用の器材が機種によって異なる場合がある（例・トーイングカーと航空機を接続するトバー等）ので、それに関わる費用も削減できるほか、ある機種が通常就航していない空港へ緊急着陸を余儀なくされる場合等に、地上器材がないため、地上作業ができないという困難を排除できる。

2.2 ポイント・トゥー・ポイントの二地点間輸送

旅客の乗継を考慮しない（乗り継ぎ便へのスルーチェックインを行わない）ため、乗継を考慮したダイヤを作成する必要がなく、また、乗継旅客・手荷物の到着待ちという事態が発生しないため機材の稼働が向上する。また、手荷物事故のかなりの部分は乗継の間に発生する（積み替え時の間違い、積み残し等）が、それらのリスクを回避することができる。

2.3 セカンダリー空港の使用

セカンダリー空港とはある都市の主要空港（例：東京における羽田空港）に比べて二次的な空港という意味であり、たとえばロンドンのヒースロー空港に対するスタンステッド空港（ライアンエアが就航）、アメリカ・テキサス州ダラスのフォートワース空港に対するラブフィールド空港（サウスウエスト航空が就航）のような存在である。セカンダリー空港は、一般的に主要空港ほど混雑しておらず、従って、旅客の搭乗・降機に必要な時間が比較的短くて済む、すなわち航空機の地上停留時間が短くなり、稼働が向上するほ

か、空港によっては使用料が安い、さらには専用ターミナルの設置がなされる場合もある。

2.4 機内サービスの簡素化、有料化

(1) 機内食について

①機内食を有料の事前予約制にすることにより、FSCで見られるチョイスミール（複数の食事から好きなものを選択する）を考慮する必要がなく、実際に食事に供される量のみを搭載すればよいので、予約数以上に作成する分の経費が削減できる。

②搭載される機内食・飲料の数量が少ないため、ギャレー（航空機内の調理設備）スペースを最小限にでき、空いたスペースを客席の増加に回せる。

③機内サービスを減らしているため、サービス要員としての客室乗務員の数も削減できる⁷⁾。

(2) 座席を単一クラス（一部の長距離路線では2クラス制もある）にすることにより、客席の経費を削減でき、また、会社によっては足もとの広い座席等を別料金で販売して増収を図る場合もある。

(3) 受託手荷物を有料にすることにより、手荷物料金を収受できる。

(4) その他の機内用品（毛布等）を有料にして増収を図る会社もある。

(5) 機内エンターテインメントを提供しないため、そのための器材及びソフト（映像、音楽など）の費用が不要となる。

2.5 インターネットによる直接販売

(1) チケットレスにより紙の航空券を発行する費用を削減できる。

(2) インターネットによる予約発券のため、市内の営業拠点及び予約受付

(7) 週刊ダイヤモンド特別レポート、エアアジア X CEO インタビュー（2011年12月9日）。なお、保安要員としての客室乗務員の数は50席に1名が原則であり、むやみに削減することはできない（国土交通省航空局通達「運航規程審査要領」による）。

電話網を設ける必要がなく、それに関わる諸経費（予約・販売にかかわる人件費、不動産賃借料等の事務所運用経費等）を削減できる。

3. 日本における状況

3.1 航空業界全体の状況

本論考の本旨ではないが、日本の航空界の現状について簡単に触れておきたい。

3.1.1 大手2社の状況

(1) 45・47体制

旧運輸省の航空行政は、かつて45・47体制と呼ばれ、大手3社（日本航空、全日本空輸、東亜国内航空のうち日本エアシステム）の事業分野を、日本航空は国際線と国内幹線、全日本空輸は国内幹線と国内ローカル線、東亜国内航空は国内ローカル線と指定し、3社の保護育成を図ったものであったが、航空自由化の流れの中、昭和60年に45・47体制は廃止され、3社がどの路線を飛んでもよいこととなった（廃止当初はいわゆるダブルトラック・トリプルトラックと呼ばれる各路線の需要規模に応じた就航会社数の規制があったがその後廃止された）。

(2) 昭和62年に日本航空法が改正され、日本航空はそれまでの特殊法人から純粋な民間会社として再出発することとなった。ただし、日本航空は日本エアシステムとの経営統合の失敗により2011年に経営破綻し、会社更生法の適用を受けた後、奇跡的なV字回復を遂げて現在に至っている。

3.1.2 新規航空会社の状況

規制緩和の流れを受けて、スカイマークを始めとする新規航空会社の設立も認められるようになったが、新規航空会社と大手3社との競争は厳しく、スカイマーク以外の各社：北海道国際航空（現エアドゥ）、スカイネットアジア航空（現在の愛称はソラシド・エア）、スターフライヤーのいずれもが一旦は経営破綻の危機に瀕し、全日本空輸の支援を受けて経営を維持してい

る。最近スターフライヤーが再び経営危機に瀕し、北九州―釜山線の運休を始めとする合理化策を発表したことは記憶に新しい⁽⁸⁾。

3.1.3 空港の状況

(1) 空港整備計画の現状

かつては国土交通省の空港整備計画に基づき、地方空港の新設が相次いだが、茨城空港の開設で新規空港の設置は終了となり、現在の空港整備は首都圏・中部圏・関西圏の空港に重点が置かれている。

成田空港については、B滑走路の延伸と誘導路の改修による発着回数の増加が予定されている。(2010年の22万回から2014年度中に30万回へ増加)、羽田空港についてはD滑走路の供用開始(2010年10月)以降の空港運営の慣熟に伴い、国際定期便の就航と発着回数の逐次的な増加(2014年に国際線深夜早朝3万回、昼間6万回の計9万回)⁽⁹⁾、また、関西圏においては関西国際空港(以下、関空)と大阪国際空港(伊丹空港)の運営統合⁽¹⁰⁾等が実施または計画され、日本全体として徹底的なオープンスカイによるアジアゲートウェイ構想が推進されている⁽¹¹⁾。

注：オープンスカイ構想とは、国際空港の発着枠が増加することに伴い、従来外国航空会社の就航を制限していた成田空港を始め、制限のなかった関空、中部国際空港をふくめ、各空港への乗り入れを自由にするにより、航空自由化を促進するもので、韓国の仁川空港等に奪われている国際線の乗継需要を日本国内の空港に取り戻す意図がある。

注：関西国際空港と大阪国際航空の運営の一体化は「関西国際空港及び大阪国際空港の一体的かつ効率的な設置及び管理に関する法案」

(8) AVIATION WIRE 2013年11月15日付け記事

(9) 国土交通省成長戦略会議資料

(10) 関西国際空港及び大阪国際空港の一体的かつ効率的な設置及び管理に関する法律案について(国土交通省平成23年3月11日付け報道発表及びそれ以降の一連の報道)

(11) アジアゲートウェイ構想について(平成19年5月24日交通政策審議会港湾分科会資料、国土交通省作成) その他一連の文書

(平成23年3月11日閣議決定)により、新たに設立された新関西空港株式会社が両空港の運営を一体的に行おうとするもので、2013年11月1日、同社は伊丹空港のターミナルを運営する会社の株式の3分の2以上を取得し⁽¹²⁾、一体的な運営を行う環境がすべて整った。

(2) 空港民営化計画

2013年6月19日には空港の運営を民間にゆだねる「民間の能力を活用した国管理空港等の運営等に関する法律案」(民活空港法案)が成立⁽¹³⁾し、仙台空港を始めとする地方空港が民営化される方向が固まった。福岡空港においても地元自治体、経済界を中心に検討体制が整いつつある⁽¹⁴⁾。

(3) 日本の航空ネットワークの特殊性

日本の航空界における特殊性として、路線ネットワークのいわゆる二眼レフ構造がある。これは国内線のネットワークが羽田、伊丹の両空港、特に羽田を中心としているというもので平成23年度の統計によると、国内航空旅客数7905万人のうち、羽田を発着する便の利用者は5258万人で全体の7割を占め、また、伊丹：関西の両空港を発着する便の利用者は1530万人(両空港と羽田を結ぶ便の利用者585万人を含む)となっている⁽¹⁵⁾。したがって、各航空会社は羽田の発着枠獲得に全力を注いでいる。後述するが、昨年登場した国内LCC3社のうち、関西を基地とするピーチアビエーションの業績が比較的順調なのに対し、成田をベースとする他の2社の業績が厳しいのは、関西は伊丹のセカンダリー空港としての位置づけをある程度見込めるが、成田にはそういった位置づけはあまり見込めないということが原因の一つとなっていると言えよう。

(12) AVIATION WIRE 2013年11月4日付

(13) 日刊航空2013年6月19日

(14) 読売新聞福岡版2013年11月28日

(15) 国土交通省航空輸送統計に基づき航空局作成の資料「国内航空旅客輸送の動向」による

3.2 日本におけるLCCの就航状況

3.2.1 外国LCCの日本乗り入れ状況

2013年夏ダイヤで日本の各空港に乗り入れている外国LCCの状況は次表のとおりである（筆者作成）。

国籍	航空会社	運航路線
韓国	エア・ブサン	成田－釜山、関空－釜山、福岡－釜山
	ジン・エアー	新千歳－仁川、沖縄－仁川、長崎－仁川
	イースター航空	成田－仁川、関空－仁川
	チェジュ航空	成田－仁川、関空－仁川、関空－金浦、中部－金浦、中部－仁川、福岡－仁川
	ティーウェイ航空	福岡－仁川、佐賀－仁川、新千歳－仁川
マレーシア	エアアジア X	羽田－クアラルンプール、関空－クアラルンプール
オーストラリア	ジェットスター	成田－マニラ経由ダーウィン・ケアンズ、ブリスベン、ゴールドコースト・シドニー・メルボルン、関空－シンガポール、ケアンズ・ゴールドコースト
シンガポール	ジェットスター・アジア	関空－台北経由シンガポール、マニラ経由シンガポール
香港	香港エクスプレス	羽田－香港、関空－香港 (いずれも2013年11月開設)
中国	春秋航空	茨城・佐賀・高松－上海
フィリピン	セブ・パシフィック航空	関空－マニラ
シンガポール	スクート	成田－台北・シンガポール

3.2.2 日本国籍のLCCの状況

2012年はLCC元年と言われ⁽¹⁶⁾、国内に3社のLCCが誕生した。全日本空輸（以下、ANA）と香港のヘッジファンドが出資したピーチアビエーション（MM）、日本航空、カンタス航空グループ、三菱商事の3社が出資した

(16) CAB レター第985号、2012年1月10日付け長田航空局長（当時）新年挨拶

ジェットスター・ジャパン (GK)、ANA とエアアジアが出資したエアアジア・ジャパン (JW) である。この点が本論考の中心になるので、以下、3社の状況について項を改めて詳述する。

4. 日本国籍のLCCについて

以下では大手FSCが関係するLCCのみを取り上げる。スカイマーク等の新規航空会社をLCCとする考え方もあるが、新規航空会社各社は運航を開始してから既に一定の期間を経過しており本論の趣旨から外れている。また、中国の春秋航空が春秋航空日本というLCCを設立しているが、現時点で運航を開始していない（航空局の認可を得ていない）ので同じく検討の対象からは外している。

4.1 ピーチアビエーション (MM)

(1) 会社概要

2011年2月10日設立、資本金75億1505万円（出資比率ANAホールディングス38.67%、First Eastern Aviation Holdings 33.3%、産業革新機構28%）、代表取締役CEO：井上慎一⁽¹⁷⁾

(2) 就航路線（2013年11月末現在）

- ①国内線：関西空港＝新千歳、仙台、成田、福岡、長崎、鹿児島、那覇、石垣及び那覇＝石垣線
- ②国際線：関西空港＝ソウル（仁川）、釜山、香港、台北（桃園）、那覇＝台北（桃園）

(3) 使用機材

エアバス A320-200型、座席数180席（ファストシート6席、ストレッチシート12席、プレジャーシート94席、スタンダードシート68席。

(17) ピーチアビエーションホームページより <http://www.flypeach.com/jp/ja-jp/corporate/corporate.aspx>

座席指定料金は、ネットで予約の場合ファストシート1260円、ストレッチシート840円、プレジャーシート420円、スタンダードシート250円、なお、プレジャーシートとスタンダードシートは適用運賃により無料の場合もあり、予約センターまたは空港カウンターで座席指定を申し出た場合はより高い料金となる。

(4) 直近の業績

2013年3月期決算では売上143.87億円、営業損失9.6億円、経常損失12.01億円、当期純損失12.09億円⁽¹⁸⁾。また、利用実績は平成24年度で輸送人員1,290,006人、輸送人キロ当たりの旅客収入は7.5円となっている⁽¹⁹⁾。なお、輸送人キロ当たりの旅客収入について、同期間のFSC及び新規航空会社の実績ではJAL17.5円、ANA18.0円、スカイマーク12.1円、エアドゥ16.8円、スカイネットアジア航空13.9円、スターフライヤー16.8円で、ピーチアビエーションの低さが際立っている。この傾向は他のLCC各社も同様である（後述各社実績参照）。

(5) ピーチアビエーションのビジネスモデル（2.参照）

- ①セカンダリー空港とみなされる関空を基地としている。
- ②販売はインターネット経由を基本とする。（同社のサービスモデルを「空飛ぶ電車」としている。）
- ③座席を自由席とし、指定を希望する旅客からは特別料金を徴収する。
（上記(3)参照）
- ④受託手荷物は1個から有料とする。また、機内の飲食物も有料とする。
- ⑤稼働率を高めるため定時性の維持に注力している。ちなみに、直近の定時出発率は84.89%である⁽²⁰⁾。また、井上社長によると同社の就航率は99%である⁽²¹⁾。

注：定時出発率は、予定出発時刻から15分以内に出発した便の割合。就

(18) 2013年8月15日官報

(19) 国土交通省発表情報公開資料「特定本邦航空運送事業者に係る情報」（2013年7-9月期）による。

(20) 同上

航率は予定発着便数に対する実際の発着便数の割合

- ⑥旅客の持つスマートフォン、タブレット端末にアプリケーションをダウンロードし、搭乗前にサービス専用 Wi-Fi に接続することで、機内でエンターテインメントを楽しめる「high!」サービスを無料で提供している。現在関空と那覇で実施中である⁽²²⁾。
- ⑦インターネット以外での予約は手数料を徴収する（コンタクトセンター1050円、空港カウンター2100円）

(6) 特記事項

JAL は JAL エクスプレス等の低コスト航空会社設立のため、従来、低コスト航空会社の経営について情報収集を行っていたが、カニバリゼーション⁽²³⁾を恐れて LCC の設立には消極的であった⁽²³⁾。一方、井上社長の発言によると、井上氏は当時の ANA 山元社長（故人）より、LCC を研究するよう指示されて手探りで勉強を始めた⁽²⁴⁾とのことで、最新の LCC ビジネスモデルを取り入れてピーチアビエーションをスタートさせている。また、設立当時は LCC の知名度が低かったため、格安というイメージを払拭する必要があったことからブランディングを強化することに注力している。

注：カニバリゼーションとは共食いという意味であるが、ここでは、FSC が子会社として LCC を設立する場合に、当該 LCC が、親会社である FSC と競合する路線で需要を取りあうことをいう。

(21) 2013年5月17日日本元気塾セミナーにおける井上氏の講演、(<http://www.academyhills.com/school/detail/tqe2it00000jizsr.html>) による。

(22) ピーチアビエーションホームページ http://www.flypeach.com/jp/ja-jp/inflight/inflight_entertainment.aspx による。

(23) 筆者と JAL 経営企画室において LCC を研究していた丹治現桜美林大学教授との面談による。

(24) 注(21)に同じ

4.2 ジェットスター・ジャパン

(1) 会社概要⁽²⁵⁾

2011年9月5日設立、資本金120億円（出資比率カンタスグループ33.3%、日本航空33.3%、三菱商事16.7%、東京センチュリーリース16.7%）、代表取締役鈴木みゆき。

注：2013年10月31日、財務状況を改善するため110億円を増資した⁽²⁶⁾⁽²⁷⁾。

内訳はカンタスグループと日本航空が各55億円である。増資により資本金は230億円、出資比率はカンタスグループと日本航空がそれぞれ45.7%、三菱商事と東京センチュリーリースは増資に参加していないため、出資比率はともに4.3%となった。ホームページの会社概要欄の記載は修正されていない。

(2) 就航路線（2013年12月現在）

国内線のみ14路線：成田＝新千歳、関西、高松、松山、福岡、大分、鹿児島、那覇、関西＝新千歳、福岡、那覇、中部＝新千歳、福岡、鹿児島

なお、国際線についても開設したい旨発表がなされているが、諸事情（後述）により開設には至っていない。

(3) 使用機材

エアバス A320-200型18機⁽²⁸⁾（2013年11月末現在）、座席数180席（全席エコノミークラス）。なお、ピーチアビエーション同様、座席指定手数料が必要で、スタンダードシートは最低250円（予約時）、エクストラ・レグルーム・シート同850円（同）、アップフロント・シート同420円（同）となっている。また、予約済座席以外に2席目を利用することも空席があれば可能で、その際の手数料は1000円である⁽²⁹⁾。

(25) ジェットスター・ジャパンホームページ <http://www.jetstar.com/jp/ja/about-us/our-company> の会社概要による。

(26) Aviation wire 2013年10月31日

(27) 週刊ダイヤモンド 2013年7月24日 CLOSE UP

(28) Aviation wire 2013年12月6日

(4) 直近の業績

2013年6月期決算では売上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⁽³⁰⁾。また、利用実績は平成24年度で輸送人員1,060,443人、輸送人キロ当たりの客収入は5.8円となっている⁽³¹⁾。

(5) ジェットスター・ジャパンのビジネスモデル（2.参照）

- ①基地は成田空港であり、セカンダリー空港とはみなしがたい。ただし、同一グループのジェットスターが成田空港を発着する国際線を運航しており、また、日本航空とコードシェアをしていることから、それら各社の国際線との乗り継ぎ網の構築には寄与していると思われる。
- ②販売はインターネット経由を基本とする。ただし、以前よりジェットスターが国内の旅行会社と取引関係にあり、旅行会社経由の売上が約6割を占めていた⁽³²⁾ことから、就航前より、旅行代理店と一定の関係を維持する旨公表しており、旅行会社経由の販売を強化するため、航空会社の世界的な予約システムであるアマデウスとも契約している⁽³³⁾。また、ローソンと提携し、ローソンの店舗でも航空券を購入できるようにしている⁽³⁴⁾。これはローソンがジェットスター・ジャパンの代理店となるもので、利用者はローソン店内の端末 **Loppi** を操作して航空券の予約と決済ができる。ネットでの予約に不慣れ、または現金決済を望む利用者の取り込みを狙っている。
- ③座席を自由席とし、指定を希望する旅客からは特別料金を徴収する。
(上記(3)参照)

(29) ジェットスター・ジャパンホームページ日本国内線料金及び手数料一覧

(30) 2013年10月15日官報

(31) 国土交通省発表情報公開資料「特定本邦航空運送事業者に係る情報」(2013年7-9月期)による。

(32) ジェットスター片岡日本支社長(肩書は当時)のインタビュー(トラベルビジョン2012年6月12日)

(33) トラベルビジョン2012年10月22日

(34) トラベルビジョン2013年7月4日

- ④受託手荷物は1個から有料とする。また、機内の飲食物も有料とする。
- ⑤就航当初稼働率が低く、マスコミ等で大きく取り上げられたが、ピーチアビエーションと同様稼働率を高めるため定時性の維持に注力している。ちなみに、直近の定時出発率（2013年7-9月期）は91.79%で、国内定期航空各社の平均を上回り、ANAをも上回った⁽³⁵⁾。また、同期間の就航率は98.87%であった。
- ⑥FSCと同様のマイレージサービスを行っている。具体的にはJALマイレージバンクの会員及びカンタス・フリークエントフライヤーの会員はそれぞれのマイル（またはポイント）が積算される⁽³⁶⁾。また、成田、関空、中部各空港でJAL国際線と接続するジェットスター・ジャパンの国内線をJALとコードシェアするとともに、カンタス航空国際線とも成田発着の国内線をコードシェアしている⁽³⁷⁾。
- ⑦他のLCCと差別化を図るため、例えば遅延により宿泊を余儀なくされる場合にホテル代を負担する、他社便に振り替える、払戻しを無償で行う等FSCと同等の顧客サービスを実施している⁽³⁸⁾。また、会社の認める一定の便については、最終目的地までの受託手荷物のスルーチェックインも認めている。
- ⑧インターネット以外での予約は手数料を徴収する（コールセンター、空港カウンターとも2700円）。
- ⑨ジェットスターグループでは最低価格保証を打ち出しており、他社のインターネット公示運賃がジェットスターの最低運賃より安い場合、他社の運賃より10%下回る金額とジェットスター運賃との差額相当のバウチャーを提供している。

(35) 国土交通省発表情報公開資料「特定本邦航空運送事業者に係る情報」（2013年7-9月期）による。

(36) ジェットスターホームページカスタマーサービス欄より

(37) 2013年2月26日トラベルビジョンニュース

(38) 注(32)に同じ。

4.3 エアアジア・ジャパン

(1) 会社概要

2011年8月31日設立、設立当初資本金1000万円⁽³⁹⁾（合弁解消⁽⁴⁰⁾時の資本金は25億円、出資比率 ANA 67%、エアアジア33%、ただし無議決権株式を含め ANA 51%、エアアジア49%）。代表取締役岩片和行（前職は ANA アジア戦略室長で井上慎一ピーチアビエーション社長の後任であった）。

(2) 就航路線（2012年8月1日運航開始より2013年10月26日の運航終了までのいずれかの期間に就航していた路線）

- ①国内線：成田＝新千歳、福岡、沖縄、中部＝福岡、新千歳
- ②国際線：成田＝仁川、釜山、台北（桃園）、中部＝仁川

(3) 使用機材

エアバス A320型（運航期間中、最大5機を使用）

(4) 直近の業績

2013年3月期決算では売上34.67億円、営業損失33.89億円、経常損失36.36億円、当期純損失36.41億円⁽⁴¹⁾。また、利用実績は平成24年度で輸送人員339,805人、輸送人キロ当たりの客収入は7.4円となっている⁽⁴²⁾。

(5) エアアジア・ジャパンのビジネスモデル（2.参照）

基本的にエアアジアのビジネスモデル（1.2参照）を踏襲しているが、相違点は次の2点である。

- ①旅行会社経由の航空券販売を行っていた。開設当初はインターネットによる販売のみであったが、同社のサイトはエアアジアのサイトを日本語に翻訳したものをそのまま使用し、一般の日本人旅客には使い勝手が悪かった（この点が合弁解消の原因の一つ⁽⁴³⁾）ため、他の2社と比べて利

(39) ANA/エアアジア共同リリース 2011年7月21日付

(40) ANA プレスリリース 2013年6月25日付

(41) 2013年7月1日官報

(42) 国土交通省発表情報公開資料「特定本邦航空運送事業者に係る情報」（2013年7-9月期）による。

用率が低迷し、その状況を打開するため途中から方針を変更した。ただし、エアアジア側はこの変更に反対であった⁽⁴⁴⁾。

②セカンダリー空港とはみなされない成田を基地とした。

(6) 特記事項：合弁解消による運航終了

エアアジア・ジャパンは、利用率低迷への対応について、親会社2社の方針が異なったことから、合弁契約を解消し、2013年10月末で全ての運航を停止した。なお、その後、同社の経営権をすべてANAが掌握する形で、社名をバニラ・エア⁽⁴⁵⁾として2013年12月20日より運航を再開する。(注38参照)

この合弁契約解消に伴い、エアアジア側は引き続き日本国内でのLCC事業の継続を検討していると発表した⁽⁴⁶⁾。また、エアアジアは合弁契約解消の前に、ANAとの間でLCC事業に対する考え方を始め経営方針に違いがあり、コスト管理が不十分であったとする声明を発表している⁽⁴⁷⁾。

4.4 バニラ・エア

上記のとおり、エアアジア・ジャパンの合弁契約解消により、旧エアアジア・ジャパンは2013年11月1日、商号をバニラ・エアに変更した⁽⁴⁸⁾。

(1) 会社概要

2013年11月1日商号変更、資本金75億円、出資比率 ANA ホールディングス100%、代表取締役 石井知祥 (エアアジア・ジャパン2代目社長)

(43) 日本経済新聞 2013年6月11日、「ANA、エアアジアと提携解消」

(44) 日本経済新聞 2013年7月24日、「LCC 2年目の岐路」

(45) 2013年8月20日バニラエアプレスリリース

(46) エアアジアホームページ <http://www.airasia.com/jp/ja/latest-news/transition-message>. page 及び朝日新聞 2013年8月24日エアアジア CEO へのインタビュー

(47) AVIATION WIRE 2013年6月12日

(48) バニラ・エアホームページ、会社概要 <http://www.vanilla-air.com/corporate/corporate-profile> による。

(2) 就航路線（予定、開設計画順）

国内線：成田＝那覇、新千歳

国際線：成田＝台北、仁川

(3) 使用機材

エアバス A320型、166席と180席。座席指定料金は、スタンダードシート300円、リラックスシート1200円（下記「コミコミバナラ」はいずれも無料）

(4) ビジネスモデル

エアアジア・ジャパンの失敗を踏まえ、以下のとおりとしている。また、ホームページは使い勝手向上を目指して全面的に刷新された。

- ①運賃タイプを3種類（通常時2種類、不定期1種類）とし、受託手荷物はいずれの運賃タイプも20kgまで無料とした。また、より高い運賃の「コミコミバナラ」は座席選択無料、事前キャンセルも有料（3000円）で可としている。
- ②166席使用の機材は、ANAの機材ということから、シートピッチはANAと同じとしている。
- ③機内食は有料（従来と同様）。
- ④インターネット以外での予約は手数料を徴収する（予約センター300円、空港カウンター700円）。

5. 日本のLCCの今後について

前項でJAL/ANAの両FSCが関係するLCC4社の現状についての検討を行った。別途付記するように、本論の構想を得た時点では、ANAがピーチアビエーションとエアアジア・ジャパンという2社を設立するという動きがあり、かつ、両社の代表がANAアジア戦略室の初代室長と2代目室長という経緯から、ANA本社の考え方を危ぶんだが、結果的に、成田を基地とするエアアジア・ジャパンの合弁契約を解消する事態に至った。

(1) 各社のビジネスモデル、サービスモデルの比較

各社のビジネスモデルを見ると、サウスウエスト航空に見られる、本来のLCCのビジネスモデル(1.2参照)とは、各社ともいくつかの部分で異なっている。以下に各社のビジネスモデルをまとめた。

項 目	ピーチ アビエーション	ジェットスター・ ジャパン	エアアジア・ ジャパン	バニラ・エア
基地	関空	成田	成田	成田
使用機材	A320	A320	A320	A320
路線網	関空=各地、 那覇=各地	成田=各地、 関空=各地、 中部=各地	成田=各地、 中部=各地	成田=各地
国際線の運航	有	無(計画あり)	有	有
主な予約方法	インターネット、 電話	インターネット、 電話、旅行会社、 コンビニ	インターネット、 電話、旅行会社	インターネット、 電話、旅行会社
機内食 (ソフトドリンクを含む)	有料	有料	有料	有料
座席指定	有料	有料	有料	一部無料
受託手荷物	有料(高い運賃 タイプは無料)	有料	有料	20kgまで無料
マイレージサービス	無	有	無	無
スルーチェックイン	無	一部有	無	無
FSCとのコードシェア	無	JAL及びカンタ スと有	無	無
機内エンターテイン メント	有	無	無	無
インターネット以外 での予約手数料	有	有	有	有
発券(支払)手数料	有	有	有	有
運賃の最低価格保証	無	有	無	無

注：座席指定料金、受託手荷物料金、予約手数料及び支払手数料の料金は各社により異なる。

サウスウエスト航空等の基本的なビジネスモデルとの相違点は次の通りである。

①セカンダリー空港を使用していない。

ピーチアビエーションは関空を使用しており、考え方によっては関西都市圏でのセカンダリー空港と考えられなくもないが、成田は首都圏でのセカンダリー空港とは言えない。

3.1.(3)で述べたとおり、日本の航空ネットワークの特殊性及び地理的な条件から、首都圏にセカンダリー空港と呼べるものがないのが現状である。成田空港は都心へのアクセスが不十分、かつ高額であり、次に都心により近い空港は茨城空港となるが、やはりアクセス面で問題を抱えている。海外ではドイツ、フランクフルト・ハーン空港のように都心から100km以上離れた空港もあるが、成田空港の場合、国際線の基幹空港であり、セカンダリー空港の利点である着陸料の安さ、混雑度の低さ等が実現されているとは言えない。

将来的に横田基地が、岩国のように民間機の就航を認められ、横田基地への鉄道アクセスが一定程度整備されれば、東京西部に位置する首都圏のセカンダリー空港として機能すると期待される。

②インターネットの予約に特化していない。

各社ともインターネット以外に多様な予約（または集客）ツールを使用している。コールセンターの設置にはそれなりのコストを要し、また旅行会社経由の販売を行えば、仮に販売手数料は不要（現在、ほぼすべての航空会社が旅行会社への販売手数料を廃止している）としても、旅行会社に対し何らかの支払い（たとえば販売奨励金等）が発生すると思われる。また、団体運賃を設定することによるイールド（収益率）の低下も予想される。前述したエアアジアのANAに対する不満も、この点が大きかった。

現時点では、旅行需要の一定の割合を占める団塊の世代より上の世代はまだインターネットへのなじみが低いこと、ビジネスバックのような

パッケージツアーを含む団体旅行運賃利用客が多いこと等から、旅行会社経由の販売を一定の割合で維持することが利用率向上のカギとなっている。その点はエアアジア・ジャパンのみならず、当初旅行会社経由の販売について消極的（団体運賃は設定なし）だったピーチアビエーションも徐々に旅行会社との関係を深めている⁽⁴⁹⁾ことから明らかである⁽⁵⁰⁾。

- ③各社により、内容は異なるがFSCと類似のサービスを提供している部分もある。

ピーチアビエーションのhigh!という機内エンターテインメント（無料）、ジェットスター・ジャパンの、特に遅延時等の顧客へのコンプリメンタリー・サービス及びJAL、カンタスとのマイレージサービス、バニラ・エアの受託手荷物無料サービス等、一部ではあるがFSCと類似のサービスを提供している。

この点について、コンサルティング会社のアリックスパートナーズは2013年10月15日、LCCとFSCとのすみ分けは時代遅れというレポートを発表した⁽⁵¹⁾。また、日本アセアンセンターが2013年11月7日に開催したセミナーでも、東京工業大学大学院の花岡准教授が、LCCの「格安」からの再定義の必要性について述べている⁽⁵²⁾。

(2) 各社の目指す方向

ピーチアビエーション、ジェットスター・ジャパン、バニラ・エアの現状を見ると、同じLCCとはいえ、目指す方向には多少の異なりがある。また、上記のとおり、各社とも基本的なLCCモデルから離れて日本固有のビジネスモデルを追求していると思われる。

- ①ピーチアビエーションは、関西圏を中心として、航空需要の底上げを狙い、その目標はある程度達成されつつあると思われる。「空飛ぶ電車」

(49) トラベルビジョン 2012年9月6日井上ピーチアビエーション社長インタビュー記事より

(50) トラベルビジョン 2013年3月19日「JATA 経営フォーラム」記事より

(51) AVIATION WIRE 2013年10月16日

(52) AVIATION WIRE 2013年11月10日

のキャッチコピーにより航空機を利用したことの無い大衆への訴求力は大きく、ライアンエア、エアアジア等が実現してきた需要拡大に道筋が付いてきており、関空をセカンダリー空港とみなせば、基本的なLCCモデルに比較的忠実なLCCとして成長していく可能性が高い。井上社長自身も「原理主義的LCCを目指す」と発言している⁽⁵³⁾。ユニットコストが発表されていない（井上社長のインタビューによると当面発表するつもりはないとのこと）ので、推測するしかないが、関空、那覇をベースとした短距離二地点間路線のネットワーク拡大という方向に順調に進んでいると思われる。

- ②ジェットスター・ジャパンは、3社の中で最も多い17機の機材を擁しているが、就航開始当初の成田空港の運用時間制限による遅延の多発、資格要件を満たさない整備士を業務に従事させたことに対する国土交通省からの嚴重注意等もあり、現行の運航形態で万全を期すべく関空の基地化を遅らせている。そのため、機材数に比して路線網が少なく、従って、機材の稼働率が悪いという悪循環に陥っている。ピーチアビエーションと比較すると、前期の売上高は、機材数が7機少ない（したがって、機材・乗員関係費用が少ない）ピーチアビエーションを15.7億円下回っており、また、平成24年度の客単価はピーチアビエーションより1.7円低かったこともあり、収支構造が悪いと思われる。使い勝手の悪い成田を基地としていることも一因と言えよう。

ただし、直近の定時性は前述のとおり大幅に改善されているので、今後生産体制の安定性が確立されれば、関空の基地化が可能になり、近距離国際線への進出を始めとする路線網の充実が可能になると予想される。その場合、ジェットスターグループの一員としてJAL及びカンタスグループ国際線との連携を重視するジェットスター・ジャパンの方向にも明るさが見えると思われる。

(53) トラベルビジョン 2012年8月29日

- ③バニラ・エアは本論執筆の時点で運航を開始していないので評価は難しいが、飛行時間が比較的長く、かつ客単価が比較的安い団体の需要を中心とする、国内外のプレジャー・リゾート路線を展開する⁽⁵⁴⁾同社の事業計画が実効性のあるものかどうか関心が持たれる。ただし、現在就航を予定すると発表された国際線は、前記の通り成田＝台北、仁川のみであり、プレジャー・リゾート路線ではない。

一般的に、国際線は時差の関係もあり国内線以上に発地と着地のスケジュールを需要に合わせる事が難しく、往復とも高需要の時間帯に出発するためには現地での地上停留時間を長くする必要があり、機材の稼働率が落ちる。したがって、往路、復路のいずれかを低需要の時間帯に出発させる場合が多くなり、収益上は好ましくない。特に、観光路線では一般的に客単価が低いので、黒字化するためにはユニットコストを客単価に応じた水準に下げる必要がある。ユニットコストの目標値は発表されていないが、エアアジアのユニットコスト3円台に対し、国内各LCCのユニットコストは8円台という報道⁽⁵⁵⁾もあり、リゾート路線中心の運営で客単価がどのくらいになるのか、またユニットコストがどの程度になるか、バニラ・エアとしての第1期決算に注目したい。

以上

付記：当初、構想段階では、ANAがピーチアビエーションに続いて、エアアジア・ジャパンを設立するという報道に接し、2社を設立する必要があるのか、うまくいくはずがないという考えから、日本では、基本的なモデルに忠実なLCCは成立しないという趣旨で論考を重ねていたが、事実の進展は、論文の作成の速度を上回り、早くも本年7月には、エアアジア・ジャパンは合弁契約解消により運航停止という方向

(54) 注(43)、バニラエアプレスリリースにおける石井社長のコメント

(55) 日本経済新聞 2013年7月24日 LCC 2年目の岐路(下)

になってしまった。したがって、当初の構想を変更し、日本型とでもいべき独自のLCCモデルが生まれるのではないかという趣旨から論文をまとめた次第である。

参考文献（航空関係のみ、一般的な経済学、経営学関係の書籍は省略）

- 赤井邦彦、『格安航空会社が日本の空を変える』、2011年2月8日、日本経済新聞出版社
赤井邦彦、田島由紀子、『「格安航空会社」の企業経営テクニク』、2012年2月14日、TAC株式会社
伊藤元重+下井直毅、『日本の空を問う』、2007年8月10日、日本経済新聞出版社
井上泰日子、『最新 | 航空事業論』、2013年2月10日、日本評論社
航空経営研究所編、『LCCを使いこなす99の情報』、2011年11月20日、二見書房
塩谷さやか、『新規航空会社事業成立の研究』、2008年3月30日、中央経済社
杉山純子著、松前真二監修、『LCCが拓く航空市場』、2012年4月18日、成山堂書店
野村宗訓、『新しい空港経営の可能性』、2012年3月10日、関西学院大学出版会
野村宗訓、切通堅太郎、『航空グローバル化と空港ビジネス』、2010年7月28日、同文館出版
村上英樹他、『航空の経済学』、2006年3月20日、ミネルヴァ書房
JAMES L. HESKETT 『サウスウエスト航空：1993年の状況』、1997年4月2日、ハーバード・ビジネス・スクール
JAN W. RIVKIN 『ヨーロッパをめぐる熾烈な戦い：ライアンエア』、2007年11月21日、ハーバード・ビジネス・スクール
国土交通省その他関係先ホームページ
日本経済新聞、朝日新聞その他各社ニュースサイト（引用したニュースはその都度注記）