

LCC のコスト意識と販売手法に関する考察

A thought about cost consciousness and sales method of LCC

松本 一朗*

Ichiro Matsumoto*

Abstract

Tourist from abroad to Japan has continuously increased (28,691,073, 2017 current number JNTO) and target (4b by 2020, 6b by 2030) set by Japanese Government and JNTO on March 2016 may be hit dramatically. One of major reasons for the increase of foreign tourists is the LCC's role in addition to several policies including Visit Japan Campaign, Cool Japan advertising, the easing of tourist visa conditions and destination value spread through SNS and travel magazines. Since inaugural of Jetstar to Japan from Australia on 2007 the number of Low Cost Carriers grows to 21 flying to/from 12 countries (summer schedule 2018).

Not business travelers familiar with FSA or Full Service Airline such as JAL, ANA, British Airways, Delta Air Lines but leisure travelers for the purpose of visiting relatives and friends or going sightseeing have attributed to the growth of LCC.

This is a thought about LCC's business model including cost management and sales method.

Keywords : LCC, cost, efficiency, Southwest Airlines, airport, travel

1. はじめに

2012年以降、日本を訪問する外国人の増加が止まらない（28,691,073人2017年暫定値）。政府が上向きに見直した目標（2020年までに4000万人、2030年までに6000万人）（明日の日本を支える観光ビジョン構想会議2016年3月）を達成しそうな勢いである。政府・観光庁主導で始まった外国人誘致に民間受け入れ企業が参画することで現在の順風が起きているのは明らかである。初期の政策、ビジットジャパンキャンペーンやアニメ、和食をフィーチャーしたクールジャパン戦略、外務省が前のめりになる VISA 緩和の対象国増加や入国管理の簡素化などの政策が矢次早に実施されてきた。観光客側も気に入った観光スポットを SNS で拡散させ、旅行観光雑誌で取り上げられた観光地の露出が増え、そのランキング上位地が更なる観光客を呼び、リピーターとなった客達は新たなクールスポットを見つけては口コミを広げている。

この増加現象に最も寄与している主要因の一つに LCC の存在がある。国と国が陸路で繋がるヨーロッパと違い、海に囲まれた日本を訪問するには海路か空路に限定される。短期間の観光移動に有利な空路が選択される場合は、航空会社とその運搬を担ってきた。航空機による国外移動はその利便性、スピード優位から陸路や海路に比べ高価であった。一度に運べるキャパシティに限界があり、離発着の制限が受け入れ国や空港にあり、選ばれた客のみが利用してきたといえる。希望客が増えると運賃

*日本経済大学経済学部商学科

は上昇し、供給増加が決定、実行されるまで、早くて1年先であることから、「日本に來たい外国人」は限定されざるを得なかったのである。この逼塞状況を一変したのが、同じ航空輸送機関である LCC だといえる。

本論では、LCC の経営を分析することにより、観光客増加への役割と将来性を探る。

2. LCC の定義

LCC とは、英語の Low Cost Carrier の頭文字を取った略語である。

Carrier とは、Carry する主体、即ちある地点から別の地点へ人や物を運ぶ者である。電気通信業では NTT やドコモなどが Carrier と称され、生物医学界ではウイルスの保因者で発病していない者を指し、運輸業では、海運会社、鉄道会社、航空会社がこれに当たる。

日本の各メディアでは、当初『格安航空会社 (LCC)』と記載されることが多かったので「航空運賃が安い」航空会社だと理解される。『格安』を広辞苑で引くと「品質の割りに値段が安いこと」とある。この「割りに」は、消費者が消費する際に持つ値頃感覚である。感覚であるから、明確な基準があるわけでもなく、個々人によっても評価が変わりまた、消費できる金額は変わる。「割りに安い」と感じる個人が多数を占めることで、その販売品は「格安」と認定されるようである。では、認定するのは誰か。おそらく、見識のあるどなたかが「格安」と発言し、それをマスコミが踏襲し人口に膾炙するという流れかと考える。

実はこの言葉には、下記のようなネガティブインパクトを含んでいる。

- ①「格安」の意味が、客観性を欠いている点。前述のように、個人の感覚の集合に過ぎないので、販売品に対する絶対評価としての言葉にならない。疑心暗鬼の消費者は、消費しない。
- ②「品質」も「割に」も購入（消費）する前の予測であるから、購入（消費）すれば「意外と悪くない」と感じるかもしれないが、「悪かろう」と思っている消費者は端から購入も消費もしないので、良いほうに予測が外れる場合は稀だと考える。

もちろんこれらは、サービスマーケティングの特徴である「無形性」に起因している。航空運賃は、自動車やおにぎりのように形が視覚・触覚で消費者が認識し、場合によっては体験してから購入することはできない。無形であるものを販売する難しさである。

次に、LCC 本来の意味を考えてみる。LCC は Low Cost Carrier の省略語である。直訳すると「低い経費の運搬者」となる。運輸・航空業界の用語に言い換えれば「低コストの航空会社」である。もう少し深く読むと、低コストとは事業者側のコスト意識を表明したものであって、販売価格の高低を意味するものではない。LCC というビジネスモデルはアメリカ・イギリスに始まり現在に至っていることから、その2カ国の母国語である英語の呼称が正しいと考えられる。したがって、LCC を「格安航空会社」と日本語に変換した時点でオリジナルの意味が欠落してしまったことになる。結論は、LCC とは販売価格が低い航空会社ではなく、経営経費が安い航空会社を意味する。

LCC が日本のマーケットへの参入が遅れた理由に、空港規制や、二国間協定など様々な障壁が挙げられるが、上記のような誤訳も障壁の一因になっていると推測する。「2000年2月の改正航空法の

施行では、運賃・料金の設定・変更は認可制から事前届出制に変更された。ただし、実質的には自由運賃を認めるものの、不当な差別や高すぎる運賃、競争を排除するような運賃設定に対しては、公共性や公正な競争維持の観点から、行政による変更明利の余地が付されている」(杉山 (2012) : 27)

「格安」と訳されたことで、上記①②の消費（非消費）行動を取るリスクが発生してきた。消費者は、「安いから、危ない」とか「安いから、サービスが良くない」などの理由で、利用しない可能性が極めて高い。たとえ上質廉価な航空運賃が提示されようと。

先行研究における LCC の定義においてもしかりである。(花岡 (2007) : 51、村上 (2010) : 10)

3. LCC の歴史

3-1 LCC 誕生の背景

航空輸送産業は、もともと差別化の難しい生産物を提供する産業で、比較的新規参入を受け入れやすい。飛行機、空港、機内サービス等はその内容に大きな差をつけにくい。また、航空輸送は公益事業であり、大きな外部便益を生み出しており、新規参入による競争が公衆の利益に反する結果を招くと考えられることから、アメリカの民間航空委員会による規制の下、38年間保護されてきた。(山路 (2008) : 39)

大きな転機は、航空企業規制廃止法が成立した1978年である。これにより、路線参入と退出、運賃決定などもすべて自由になった。(国際線、合併、地方生活路線補助などは除外) 山路が言うように「人の移動ニーズに対応するネットワークの整備は国の管理から、企業努力で実現する段階にきている」(山路 (2017) : 101) 企業努力は既存企業の内部努力よりも新規参入企業の方がより大胆にかつスピーディに成果を生み出す。

規制廃止を受けて最初に参入した LCC といわれるのがピープルエクスプレス (People Express Airlines) である。中古の B737 を使用してアメリカ・ニューワーク空港をハブに運航を開始した。今日の LCC の原形である、低運賃、ノーフリルサービスで急成長をする。

4. LCC の特徴

4-1 経 費

航空輸送事業は「機材や空港というハード面での差は殆どない。航空会社が相互に差別化を図るにはサービスの向上によるか、オペレーションコストを引き下げによることが中心となる」(大島慎子 (2015) : 32)

LCC が、旧来のメガキャリアのビジネスモデルを変革できた理由の一つに、下記のような削減策が在った。新ビジネスモデルが成長するにつれて、さらに革新的な削減策が増え、現在でも革新続けている。そればかりか、LCC に定義されない航空会社でさえも、一部を取り入れている。

①使用機材の一律化

大島が差別化できないと主張した機材は、同一機材を大量納品することで購入費、整備コストを下げることができている。また、同一の型を使用することで、パーツ代・パーツ保管スペースを含むメンテナンス経費、乗務員の訓練・教育費用などの削減が可能になる。整備士も乗務員も1種類の機体の構造だけを習得すればよい。

サウスウエスト航空では、723機の同一機材で運行している。

2016 with 723 aircraft - all Boeing 737s (B737).

(SOUTHWEST AIRLINES CO. ANNUAL REPORT TO SHAREHOLDERS (2016))

また、提供するクラスカテゴリーもモノクラスにすることで、使用座席とサービスの統一ができ、仕入れ・販売の単一化が可能になる。

②高密度座席配置

シートピッチ（座席の前後間隔）を詰めることで、より多くの座席数を販売することが可能になるが、居住快適性を落とすことになる。

ところが、ジェットスターのシートピッチはA320型機で71cm、A321型機で74cm、A330型機で79cmである。（ジェットスター HP（2018））

一方ジェットスターの親会社であり、メガキャリアであるカンタス航空のB373-800型の場合は、30インチ（76.2cm）である。（カンタス航空 HP（2018））LCCと言えども、居住快適性に妥協をしていないことが分かる。

③運行区間の単純化

2地点の空港を折り返し運行することで、運賃・運行を単純化できる。離発着料などの空港経費を削減できる。SouthwestはDallas Love FieldとHouston Hobby空港間を週20便、BurbankとOakland間を13便の往復直行便を運航している。2地点間運航はハブアンドスポークサービスよりも直行便を数多く運航できる。Southwestの76%は直行便である。（SOUTHWEST AIRLINES CO. ANNUAL REPORT TO SHAREHOLDERS (2016)）

④駐機時間の短縮

航空機は、空港に着陸し所定のスポットで停止し、離陸するまでの間を駐機という。駐機中に、乗客の乗降、預かり荷物・貨物の積み卸しはもちろん、機内清掃、配布物の点検、航空機の簡単な整備点検、給油などが行われる。この駐機時間は所定の駐機料を支払うだけで、一切の生産性がない状態である。小売店であれば開店休業時間帯、生産工場であればラインの停止状態である。航空会社としてはこの時間の短縮も経営効率を向上させるポイントの一つである。

整備点検、乗客の乗降、給油こそ短縮するわけにはいかないが、清掃や積荷の積み卸しなどはマンパワーさえ投入すれば短縮可能な分野である。ところが、人件費抑制が優先課題のLCCはこの部分で妥協することはできない。

そこで、給油時間短縮の可能性を追求することになった。給油は、危険物取り扱いの規制下にありさまざまな制限が加えられてきた。その中には、我が国が規定する条項が他国には存在しないものもある。例えば、給油時の整備士の立ち会いや機内に乗客がいる間の給油（明文化されているわけではないが、日本の航空会社は、安全性に配慮し社内の安全マニュアルなどで「原則禁止」としている。）などがあげられる。ここにきて、国土交通省は、LCC 各社の要望を受ける形で緩和する方向にいたった。すなわち、通達を改正し、「会社が運航規定に避難誘導などの必要事項を定めれば給油は可能」として、乗降中の給油を明文化する。加えて、給油時の整備士の立ち会いを不要とする。（平成24年2月29日 SankeiBiz） 欧米の安全基準に照らし合わせて規制の緩和が可能と判断したためである。航空会社にとっては、乗客の乗降中であっても給油することが可能となり、駐機時間の大幅な短縮が見込まれるばかりでなく、空港に配置する整備士の人件費の削減にも寄与することになる。

AirAsia's turnaround time is 25 minutes (AirAsia HP)

サウスウエスト航空の平均駐機時間は25分である。（<https://www.youtube.com/watch?v=z7p14girYrc>）

ピーチアビエーションでは、30分～35分である。（ピーチアビエーション国内線時刻表（2018））

⑤委託業務の廃止

従来の航空会社はFSA（Full Service Airline）と呼ばれる。フルサービスとは、出発地のチェックインカウンターから目的地の到着口を出るまで、ありとあらゆるサービスを乗客に供給することである。懇切丁寧な対応で、チェックイン手続きをし、受託手荷物を無料で受け取り、出発ゲートと乗船口では笑顔で送り出す。到着すれば、受託手荷物のタグを剥がす手伝いまでしてくれる。一連のサービスに関わる従業員の数を数えていただきたい。日本の国内線大手航空会社では、現在でも、搭乗口に数名、搭乗までの導線に数名、制服姿の女性を配置している。但し、彼女（大半が女性）たちを当該航空会社が委託するグループ会社に所属させることにより、経費削減を計っているようだ。また、受託手荷物の航空機までの運搬、機内清掃などもアウトソーシングされている。

LCCはこれを自社で行うことにより、経費削減をしている。自社の従業員に従事させるのだから、当然効率を求める。必要最小限の人数であり、複数の業務に従事させる。LCCの従業員は、チェックインが終わると搭乗口で出迎え機内へ送り出す。同じスタッフの対応である。ベルトコンベアに乗って滑走路に届いた受託手荷物をスタッフが航空機の貨物室へ積み込む。機内清掃は、機内スタッフ自身が行なう。これにより、FSAが負担している委託人件費がすべてカットできるのである。

⑥機内サービスの有料化

FSAの機内では無料の飲物と食事、間食を複数回提供し、映画・音楽・ゲームなどのエンターテインメントも利用し放題である。LCCでは、すべて有料とし貴重な収入源とされている。

⑦乗務員経費の圧縮

ピーチアビエーションは創業（2011年）以来客室乗務員の新卒採用はしておらず既卒・転職者を雇用していた。2016年3月期に営業利益が61億8100万円（同33億1600万円増）、最終利益は27億4400万

円（同16億7600万円増）を達成し、累積損失も一掃したことで、初の新卒採用募集（2017年6月入社）を実施したが、雇用形態は契約社員。期間は1年。（ITmedia ビジネス（2016））

転職者採用時代の条件は、時給1000円以上プラス乗務手当という不安定な雇用条件であった。

（Peach Aviation 株式会社の転職・求人情報エン転職サイト（2016））

2018年度も客室乗務員の既卒採用募集をしているが、「当初は訓練生として契約。その後、客室乗務員として契約。期間は1年。」（PEACH RECRUIT SITE（2018））

新卒売り手市場の状況を考えるとコストセーブに力点が置かれているようにみえる。

⑧流通経費の抑制

自社サイトを通じた直販により流通経費（人件費、コミッション、インセンティブなど）を削減。LCC 台頭以前の航空業界では、航空券の販売は自社本支店のみならず航空券販売代理店（IATA 公認代理店）すなわち旅行会社にて行われていた。代理店に対しては航空券販売手数料が発生する。額面に対して9%相当の経費である。この9%は、順次減額され7%、5%を経て現在では0%にしている航空会社もある。また、代理販売額に応じた販売報奨金（インセンティブ）は、相変わらず経費負担となっている。LCC は、代理店に対する販売経費をゼロにすることができる。かかる主な流通経費は自社 HP 内にリンクさせた予約サイトの運営経費のみである。

⑨利用空港の選択

航空会社が空港を利用する経費は離発着の費用だけではない。一般的に、離発着料以外に、停留料、スポット利用料、給油施設利用料、事務所やカウンターの賃貸料、業務委託料などがかかる。空港も需給バランスを重視することから、混雑する空港、すなわち利用航空会社が多い空港は使用料などの経費が高くなる。反面、需要の比較的少ない空港は、運行航空会社も少なく空港運営もままならない。日本の国管理空港27空港中21空港が赤字である。（国土交通省27年度空港別収支の試算結果）

それらの空港は、廉価な使用料で利用できることになる。まして、新規路線となると、あの手この手で誘致することになる。日本の場合競合相手は、全国の地方空港である。

LCC は、使用料の高い大空港を避け、より廉価な二次的空港（セカンダリー空港）を利用することになる。「参入時に特定の空港を拠点として活動を開始することが多い。スロット制約が大きな問題とならないので、大都市近郊のセカンダリー空港利用している」（野村（2010）：53）

一方、赤字空港側にとっては喉から手が出るほど定期便が欲しいから、当然契約交渉は、LCC 側に有利に働く。アメリカのボルチモア・ワシントン空港、ニューヨーク・ニューワーク空港などが LCC 誘致に成功している。ロンドン・スタンステッド空港では Ryanair を含む LCC の比率が90%を超えている。（野村（2010年）：53）

例えば、佐賀県は春秋航空に対し着陸料免除や団体ツアー客への宿泊補助など3年余りで5億4千万円に上る支援策を打ち出している。さらに、2015年3月までの間、1回4万1千円の着陸料と同18万円の管制塔のレーダー情報利用料を県が全額負担する。それだけでなく、春秋航空に対する直接的支援とは別に、利用する乗客の県内に宿泊する上海の団体ツアー客に1人3千円を補助する。（佐賀新聞（2011））

4-2 販 売

LCCは、航空座席の販売方法を大きく変えた。従来の航空業界では、自社の販売店を持つことは広告塔の意味もあり、各社はその土地の一等地またはビジネス街の1階路面側に出店していた。特に、発展途上国における国際線航空会社の位置付けはFlag Carrierとも言われ、文字通り国旗を店頭にはためかせてイメージアップに寄与することも使命とされていた。ニューヨークの五番街、パリのシャンゼリゼ、東京の日比谷、丸の内がいい例である。同じように航空券販売代理店である旅行会社も対面販売を重視し同様の路面店を展開していた。販売方法も、カウンター越しの対面販売または電話が主流であった。

このセールスチャネルをインターネット Web が変えた。

①販売代理店から直販へ

我が国の航空座席販売は、当初よりIATA公認代理店が航空券の販売権を得ることで航空会社に成り代わり航空券を販売してきた。日本では、旅行会社がこの任を得、販売手数料を得ることで生業としてきた。販売は主に旅行会社の窓口で対面販売または、販売員の配達によるもので、人件費負担などの固定費を強いるものであった。航空会社にとっては、販売手数料のみをコストとして計上することで、店舗やマンパワーコストを旅行会社にアウトソーシングすることができた。

ところが、航空自由化による競争激化、燃料費高騰のインパクトが販売手数料の見直しのインセンティブを与えることになる。

②窓口販売から Web へ

インターネット Web を介した航空券直接販売は、初期費用を除けばランニングコストは旅行会社のそれと比較にならないくらい低額である。店舗が不要であり、マンパワーを最小限にすることが可能になった。その結果、9%の販売手数料のコストセーブを可能にした。

サウスウエスト航空は業界で最初にホームページを立ち上げた航空会社である。

Customers are now able to log on to iflyswa.com, the “Southwest Airlines Home Gate” – a new site on the Internet’s WWW which provides user-friendly access to a comprehensive route map of Southwest services. Southwest Airlines is the first major airline to post a web site. (Southwest Media, (1995))

③定額から変動運賃販売へ

航空運賃は定額ではなく変動価格である。初期の航空運賃は政府認可制であった為、販売価格発表の半年以上前に申請、認可を得なければならず、現実の予約状況ではなく、先の需要動向予測に基づいて決定されていた。需要予測は、主に国内旅行需要の経験的な変動を参考に決定される。例えば、年末年始や夏休み、ゴールデンウィークなどは高価格であり、その前後は低価格である。航空運賃が自由化された後現在に至るまで、この「季節による価格変動」は残っている。これをシーズンリティという。

一方LCCの販売価格は季節要因や経験に基づく需要予測に加えて、現実の販売状況に応じた価格

設定を可能にしている。例えば、出発半年前に10%の搭乗率が出発30日前になっても20%であれば、販売価格を下げる事が可能である。また、出発60日前に10%であった搭乗率が3日前に95%になれば値上げされることになる。すなわち同一運航日、同一便、同一クラスであっても販売価格が異なるということである。FSAのように事前に価格表を公表し、直接販売または旅行会社経由で販売する場合は、購入時期による価格変動は不可能である。LCCのようにWEBのみで販売する場合は、対象便毎、予約日毎に価格が異なり且つ変更することが可能である。「航空事業とは、一定の座席数を所与として、運賃や運賃に関わるルールを柔軟に工夫し、収入の極大化を目指すビジネスであると言える。」(井上(2016):27)

4-3 広 告

広告とは、辞書には「商業上の目的で、商品やサービス、事業などの情報を積極的に世間に広く宣伝すること」とある。

そして、売りたい商品を世間に広く宣伝するには膨大な費用がかかる。宣伝することで、購買意欲を喚起し扇動する為の必要経費である。iPhoneを売るためには、テレビを始め様々なマスメディアにその性能・機能と共に具体的な商品を画像として提示する。あるいは、機能を駆使して得られる情報を具体的に見せることで購買意欲を喚起する。ユニクロの新商品は、主にテレビスポットと新聞の全面広告に商品を着たモデルやタレントを見せる(あるいは魅せる)ことで関心を引き出し、フォントの大きな価格表示をすることで扇動している。

LCCの広告戦略は、これら既存のものと大きく異なる。

エアアジアが羽田からクアラルンプールへ初就航したのが2010年12月9日、その日本への就航が発表されたのは、同年9月21日である。就航発表は、記者会見として内外のマスコミを招いて行われた。新商品はiPhoneXであれヒートテックであれ、商品発表会と称し同様のことが行われる。

これは広告ではない。集まった記者たちに広告費を支払うわけではない。経費としてかかるのは、会見案内告知、会場費(催事看板、飲み物代など)程度である。

この記者会見での一コマを見ていただきたい。

広告の原義からするとこれは確かに広告である。しかし、先述したようにこの広告に掛かる経費は会場費のみである。アップル社やユニクロが展開している広告戦略費用の1%にも満たない。これが、



LCCの広告戦略である。即ち、センセーショナルな話題（ここでは運賃）を発表することで、記事としてマスコミに取り上げられ遍く知れ渡ることになる。そして、この¥5,000という画像が与えたインパクトがその後のエアアジアのイメージとなる。すなわち「エアアジアの運賃は安い」。無論、記者会見以降、経費をかけた広告もしっかりとされているのだが、この「エアアジアの運賃は安い」という既成概念のある消費者に対する訴求効果は、格段に上がることは想像に難くない。

従来のメガキャリアは、運賃を表示しないで主にイメージだけを広告としていた。美人のキャビンアテンダントが眠っているビジネスマンに毛布を掛けるシーンに運賃は出てこなかった。エアアジアに限らずLCCの広告は必ずセンセーショナルな運賃が表示される。まるで、スーパーの特売日であるかのようだ。

5. 今後のLCC

5-1 マーケット

「LCCが活躍するマーケットはFSAと競合するのではなく、LCCに誘発される新たな市場での需要喚起材であり、共存する航空インフラである。」（山路（2017）：101）

格安航空会社と呼ばれ鳴り物入りで参入したスカイマークやエアドゥが成功できなかった要因の一つがFSAとの競合であった。彼らが参入したマーケットは「羽田～札幌、羽田～福岡などという日本で1位、2位のドル箱路線を中心とした羽田空港発着路線であった。破壊的イノベーションを成功させるためには、参入しても既存企業が気にとめないような大手にとってうまみのない市場を選び、既存企業の反撃を避けて成長することが必要である」（杉山（2012）：84）。ライアンエアーやサウスウエスト航空がセカンダリー空港から離陸した戦略との顕著な違いである。

「LCCが参入する短距離路線における市場が飽和すると、その後は長距離路線に進出する。」（岡村（2008）：87）EUのマーケット拡大により西欧の短距離運航LCCが東欧に路線拡大したり、EU-USのオープンスカイ協定により大西洋路線に進出している。アジアマーケットにおいては、オーストラリア国内から中距離路線を運航しているジェットスターやエアアジアとは異なるマーケットを開拓しているエアアジアXもそうである。

「LCCが3～4割程度のシェアで推移している先進国市場、5～6割以上の新興国では飛躍的な伸びは期待できない。北東アジア、ロシア、アフリカがシェア上昇の可能性を秘めていると見られ、巨大市場の中国でのLCC普及率がキープポイントだ。」（稲本（2017）：148）地域別LCCのシェアは東南アジア53.4%、西ヨーロッパ40.7%、北米31.8%である。（稲本（2017）：155）

5-2 持続可能なコスト戦略

経営規模を持続的に拡大させるためには、従来の小規模路線だけでは対応できなくなる。ライアンエアーのCEOはコスト上昇を危惧していた。「セカンダリー空港利用だけでなく、メイン空港にも就航する必要があり、それによる空港使用料などのコスト増大に適応しなければならない。人件費負担増大が予想される。」（Guardian（2010））

歴史の浅い LCC は、FSA に比べて従業員の勤続年数が短く有利であった時期から徐々に変化してきている。また、アジアマーケットでの航空産業の急成長によるパイロット不足がもたらす人件費上昇がある。これらのコストを吸収できる持続的成長戦略が急務である。

5-3 ニーズ

一方、顧客サイドから見れば利用航空会社の選択肢が増えることは歓迎される。ここで、危惧されることは従来 FSA が享受していた需要が分散する可能性である。新規参入による競合は、価格・運航頻度・サービスの向上に寄与し、利用者にとっては有益であるが、FSA にとっては脅威とされてきた。ところが、LCC の潜在利用者をみると、従来の FSA の顧客ではなく、バスや鉄道を利用していたレジャー目的客である。これは、FSA が主張するパイの取り合いではなく、マーケット拡大による新規需要発掘であることは、同一路線を運航する FSA、LCC 共に運航を継続していることがその証明である。不採算運航なら、マーケットから撤退しているはずである。「ジュネーブ～ロンドン間を例にとると、イーージェットが運航を開始した1988年以前ブリティッシュエアウェイズが占めていた旅客数40万人は、2008年に至るまではほとんど変わっていない。イーージェットによる新規創出旅客数は2008年時点で30万人であり、マーケットは倍近く拡大したことになる。」(杉山(2012): 84)

6. おわりに

日本航空 (JAL/JL、9201) は2018年5月14日、LCC の新会社を設立し、中長距離路線に参入すると発表した。「成田空港を拠点とし、2020年3月29日に始まる夏ダイヤをめぐりにアジアや欧米など、中長距離の国際線を開設する。」(Aviation Wire (2018))

この記者発表の場で FSA である JAL が LCC を設立することについて、赤坂社長は「FSA からの引き算では、うまくいかない」と述べ、新たな発想で事業を展開していく考えを示した。発言の真意は測りかねるが、これは、FSA が LCC のビジネスモデルを認めたということである。ジェットスター・ジャパンが運航を開始したのは2012年7月である。6年の成果はもう「格安航空会社」と誰も呼ばせない地位を獲得したと言える。IT、AI がそうであるように、航空業界の更なるイノベーションを期待している。

文献一覧

- 稲本恵子 (2017). 『エアライン・ビジネス入門』, 晃洋書房.
- 井上泰日子 (2016). 『最新航空事業論』, 日本評論社.
- 大島慎子 (2015). 「航空自由化と LCC の展開」, 筑波学院大学紀要, 10 巻.
- 岡村克彦 (2008). 『航空産業入門』, (株)ANA 総合研究所, 東洋経済新報社.
- 杉山純子 (2012). 『LCC が拓く航空市場』, 成山堂書店.
- 野村宗訓 (2010). 『航空グローバル化と空港ビジネス』, 同文館出版.
- 花岡伸也 (2007). 『アジアの LCC のビジネスモデルの比較分析』, 航空政策研究会.

- 村上英樹 (2014). 「サウスウエスト航空の運賃戦略の変化」, 国民経済雑誌, 第4号.
- 山路顕 (2008). 『航空産業入門』, (株)ANA 総合研究所, 東洋経済新報社.
- 山路顕 (2017). 「「LCC ビジネスモデルの視点」から「LCC vs NWC」の様相を検証し展望する日本」, 日本国際観光学会論文集, 第24号, 日本国際観光学会.

インターネット検索資料

- エア・アジア HP, 「How LCCs offer such Low Fares」, (<https://www.airasia.com/my/en/about-us/ir-what-is-lcc.page>, 2018年12月31日閲覧).
- エン転職サイト (2014). 「客室乗務員 (CA) ★未経験歓迎! Peachの看板娘、看板息子を大募集!」, (https://employment.en-japan.com/desc_707548/ 2018年12月31日閲覧).
- ガーディアン (2010). 「Ryanair must move away from low fares, say O’Leary」, 2018年9月12日閲覧.
- カンタス航空 HP, (<http://www.qantas.com.au/> 2018年12月31日閲覧).
- サウスウエスト航空 (2016). 「SOUTHWEST AIRLINES CO. ANNUAL REPORT TO SHAREHOLDERS」 p.2, 2018年12月31日閲覧.
- サウスウエスト航空 (2008). 「Southwest Airlines Day in the Life of A 25 Minute Turn」, (<https://www.youtube.com/watch?v=z7p14girYrc> 2018年12月31日閲覧).
- サウスウエスト航空メディア (1995). (<https://www.swamedia.com/pages/major-initiatives> 2018年12月31日閲覧).
- 佐賀新聞, 2011年9月2日号.
- ジェットスター HP, (<http://www.jetstar.com/jp/ja/what-we-offer/in-flight/economy> 2018年12月31日閲覧).
- ピーチアビエーション (2018). 「国内線時刻表」, (http://www.flypeach.com/application/files/8315/1779/7848/KOKUNAI_JPN_20180325_0205.pdf 2018年12月31日閲覧).
- ピーチアビエーション (2018). (https://job.axol.jp/hk/c/flypeach_c/entry/jobcat/category/1 2018年12月31日閲覧).
- AviationWire (2018). (<https://www.aviationwire.jp/archives/147527> 2018年12月31日閲覧).
- IT media ビジネス (2016). 「ピーチアビエーション LCC のピーチ・アビエーション、初の新卒採用」, (<http://www.itmedia.co.jp/business/articles/1611/08/news087.html>, 2018年12月31日閲覧).