

TUMSAT-OACIS Repository - Tokyo

University of Marine Science and Technology

(東京海洋大学)

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

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2011-12-19 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 遠藤, 伸明, 寺田, 一薫 メールアドレス: 所属:
URL	https://oacis.repo.nii.ac.jp/records/408

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

遠藤 伸明*・寺田 一薫*

(Accepted October 28, 2010)

Analysis of Strategy and Cost Advantages of Major Low-Cost Carriers in the U.S., EU and Japan

Nobuaki ENDO* and Kazushige TERADA*

Abstract: This study analyzes strategy of major LCCs (low-cost carriers) of the United States, EU, and Japan and their cost advantages. From the comparative analysis, the following four observations are drawn. First, most of major LCCs achieve large cost reduction compared with FSAs (full-service airlines) by pursuing the so-called no-frill strategy. Second, LCCs develop and implement their unique and specific strategies in terms of pricing, service quality, brand, and motivated employees. Third, assets and resources which have been developed through education and training, such as pilots and maintenance staffs, are widely available and do not serve as entry barriers for LCCs. Fourth, the progress of liberalization in air transport services led to the creation of business opportunities for LCCs.

Key words: LCC, no-frill strategy, liberalization, secondary airports

第一章 はじめに

近年の航空輸送産業における変化のひとつは、ローコストキャリア (LCC: Low-cost carrier) の台頭である。米国、欧州連合 (EU) にとどまらず、アジア地域に波及し、世界的潮流となっている。LCC は、費用をできるだけ抑え、安い運賃を設定している。既存航空会社の多くが破たんや業績低迷に直面しているのとは対照的に、LCC の一部は事業を拡大させ、その業績は好調に推移している。

わが国においても、1990 年代後半から幾つかの LCC が誕生している。また、アジアの LCC が、関西空港を中心に国際線に就航している。最近においては、全日空が LCC を設立することを発表した。政府・地方自治体ならびに空港関係者は、LCC に対して、航空利用者増加や訪日旅行者増加の起爆剤として大きな期待を寄せている。特に、利用者が低迷している地方空港は、乗り入れを積極的に誘致している。また、成田空港会社は LCC 向けのターミナルを建設する予定である。

以下では、米国、EU、日本を対象に、主要 LCC における経営戦略と費用優位性の特徴と LCC 参入にかかわる規制緩和について考察する。各国・各地域の比較を通じ、LCC の事業拡大の制度的ならびに戦略的要因を導出するとともに、わが国の航空政策についての示唆を論じたい。

LCC の経営戦略についての先行研究は、村上 (2005) (2006) (2008)、花岡 (2007) (2009)、永井 (2006) など非常に多く存在する。また、主要 LCC を各国・各地域間で比

較した先行研究としては、ドガニス (2003)、遠藤 (2007a)、高橋 (2006)、Alamdari and Fagan (2005) などがあげられる。本稿は、遠藤 (2007a) を拡張する。米国のサウスウェスト航空とジェットブルー、EU のイーージェット、ライアンエアーならびにエアベルリン、わが国のスカイマークと北海道国際航空など、より多くの国・地域の LCC を対象に、最新の情報を踏まえ、更に詳細な分析を行う。

第二章 LCC の定義

航空会社は、提供する航空サービスの内容から、おおきく 3 つに分類できる。第 1 は、フルサービス航空会社 (FSA: Full-service airline) である。FSA は、短距離と長距離を組み合わせた路線網を構築し、搭乗前後ならびに機内においてさまざまなサービスを提供する。従来、大手航空会社のほとんどは FSA であった。第 2 は、チャーター便を専門とする航空会社である。チャーターとは、旅行会社などが主催する団体旅行向けに飛行機を貸し切ることである。ドガニス (2003) によれば、チャーター航空会社は、欧州においてその活躍が際立っている。1990 年代後半における欧州域内国際線での市場占有率は、約 3 割となっている。

第 3 は LCC である。ノーフリルと呼ばれるサービスの簡素化を軸とする低費用な生産活動を通じ、短距離路線を対象に低運賃サービスを提供している。また、LCC は、その設立の経緯から、航空規制緩和後、新規あるいは本格的に航空輸送事業に参入した LCC (新規 LCC)、FSA の大手航

* Department of Logistics and Information Engineering, Faculty of Marine Technology, Tokyo University of Marine Science and Technology 2-1-6 Etchujima, Koto-ku, Tokyo 135-8533, Japan (東京海洋大学海洋工学部流通情報工学科)

空会社の子会社である LCC (大手 LCC)、FSA あるいはチャーター航空会社から衣替えした LCC (その他 LCC) の 3 つに分類できる。

第三章 FSA と LCC における経営戦略モデル

小田切 (2001)、浅羽 (2004) によれば、市場に参加するさまざまな経済主体の行動は市場行動と呼ばれている。市場行動のひとつが経営戦略である。経営戦略は、企業が自社の優位性を獲得するための行動である。経営戦略の対象は、非常に多岐にわたる。ドガニス (2003) によれば、航空輸送事業にかかわる経営戦略として特に重要なのは、サービス、運賃、流通、運航にかかわる戦略である。サービス戦略は、座席指定、食事、乗り継ぎなど搭乗前後ならびに機内でのサービス、FFP (フリークエントフライヤープログラム) などを対象とする。FFP とは、利用距離・金額に応じ、さまざまな特典を提供するサービスである。運賃戦略は、運賃の水準と種類、収入管理についてである。流通戦略は、航空券の販売ならびに広告についてである。運航戦略については、機材、路線、座席密度、乗り入れ空港などがあげられる。以下では、LCC における経営戦略のモデル (以下 LCC モデル) ならびに FSA における経営戦略モデル (以下 FSA モデル) を説明する。

Table 1 が示すように、FSA は、多様で付加価値の高いサービスを提供している。また、利用者の支払い意志額とニーズを踏まえ、変更・取り消し不可などの厳しい購入条件を伴う安い割引運賃から、購入条件がないものの、場合によっては最低運賃の 5-6 倍となる高額な普通運賃まで、多種類かつ価格幅のある運賃設定を行っている。イールド・マネジメントと呼ばれ、収入の最大化と在庫費用の最小化につながる可能性がある。また、FSA はサービスのひとつである FFP を強化し、利用頻度の高い利用者のロイヤリティの醸成と収入の安定化をめざしている。流通については、FSA は、旅行代理店ならびに GDS (Global Distribution System) とよばれる世界的な予約システムを通じ、航空券を販売している。ただし、近年においては、販売手数料を削減する

ため、直接利用者に航空券を販売する傾向にある。

運航については、FSA の多くが、規制緩和後、大都市にある主要空港を拠点空港とし、自社便あるいは他社との提携便を通じ、そこから周辺空港へ放射線状に支線を張り巡らせる、ハブアンドスポークとよばれるネットワークを構築してきた。拠点空港を經由し、周辺空港あるいは他の拠点空港まで利用者を輸送する。拠点空港と周辺空港の間は短距離、拠点空港間は中長距離路線となり、前者では小型機材、後者では大型機材が使われ、FSA は多種類の機材を保有することとなる。また、ファースト、ビジネス、プレミアエコノミー、エコノミーなど、2 クラスから 4 クラス制を採用し、座席配置は複雑となる。

経済学のアプローチによる先行研究によれば、航空会社は、一定のネットワークの下、輸送量 (生産量) を拡大することで、平均費用を低下させることができる。これは、密度の経済性とよばれている。Caves, Christensen and Tretheway (1984) が指摘するように、ハブアンドスポークは、拠点空港から他の周辺空港または拠点空港、更には他の拠点空港を經由して他の周辺空港までの乗り継ぎの利用者が加わることから、周辺空港から拠点空港までの路線における利用者が増加し、座席利用率とよばれている生産性の上昇と平均費用の低下をもたらすことになる。また、より生産性の高い、より大きな機材を導入することを可能にする。

LCC モデルは、サービスの簡素化と費用削減によって特徴づけられる⁽¹⁾。まず、サービスはノーフリル戦略とよばれ、食事、座席指定、手荷物預かり、FFP、上級クラス、乗り継ぎ、座席間隔などの各種サービスの廃止や簡素化、または有料化を実施している。ノーフリル戦略は、特に、旅客サービスにかかわる費用の削減につながる。一方、定時に出発し、遅れが少なく、また便数が多い、利便性のよいサービスを提供している。運賃については、安く、かつわかりやすい運賃を設定している。ドガニス (2003) によれば、低廉で利便性のよいサービスは、他の航空会社やバス、自動車、鉄道などの他の交通機関からシフトしてきた旅行者ならびに新たな旅行者の獲得につながる。その結果、座席利用率の上昇と平均費用の低下につながる可能性がある。流通については、LCC は、チケットレス化や、旅行代理店や GDS を通さない航空券の直販を通じ、販売費を削減している⁽²⁾。

運航について、以下の 4 つの戦略があげられる。第 1 は、2 地点間短距離輸送である。ドガニス (2003) によれば、飛行時間が短ければ、利用者はノーフリルを受け入れる可能性がある。また、LCC は、他社ならびに自社便との乗り継ぎやそれにかかわる割引を提供せず、2 地点間 1 区間においてサービスを完結させ、収入の低下とスケジュール調整にかかわる費用の増加を回避している。第 2 は、機材種類の統一である。機材や部品の大量発注に伴う機材調達費と整備費の削減とともに、操縦士や整備士の訓練にかかわる費用の削減につながる。特に、機材が一種類に限定されれば、

Table 1 FSA モデルと LCC モデルの比較
(ドガニス (2003)、花岡 (2007)、泉 (2006) を参照)

戦略	戦略の詳細	FSAモデル	LCCモデル
サービス	機内サービス	飲み物・軽食など	なし、有料
	座席指定	あり	なし
	座席クラス	2-4クラス	1クラス
	FFP	あり	なし
	接続サービス	あり	なし
	便数	路線により異なる	多い
	定時性	低い場合あり	高い
運賃	種類と制約条件	複雑	単純
	運賃の水準	種類により異なる	安い
流通	航空券販売	直販、代理店、GDS	直販
運航	機材	多種類	1種類
	路線	多様な路線	短距離
	座席密度	比較的低い	高い (狭い間隔)
	使用空港	主要空港	中小空港

これらの効果はより大きくなる。第3は、間隔を狭めた高密度の座席配置である。第4は、主要空港と比べて利用者の少ない中小空港の使用である。空港使用料の削減はもちろん、混雑の回避を通じた機材稼働率の上昇とそれに伴う平均費用の低下につながる可能性がある。

第四章 LCCの経営戦略：米国の事例

米国では、1978年の国内線における参入・運賃自由化を契機に、多くの新規航空会社が誕生し、その一部はLCCモデルを採用した。しかしながら、そのほとんどが、数年のうちに、撤退した。一方、大手航空会社は、中小航空会社との合併・買収を通じ、市場占有率を伸ばし、寡占化が進展した。また、遠藤(2001)によれば、航空券の販売における垂直統合の進展、ハブアンドスポークシステムの強化に伴う空港発着枠の不足、FFPの導入に伴うスイッチングコストの発生など新たな参入障壁が出現した。しかし、1990年代以降、LCCモデルの徹底化、IT革命に伴う流通経路の多様化、大手航空会社の経営不振などが背景となり、LCCがそのプレゼンスを上げていくこととなった。2007年の米国国内線における主要LCCの市場占有率の合計は旅客数では約30%、座席キロ数では約20%である(国際問題研究所、2008)。以下では、サウスウェスト航空とジェットブルーの経営戦略について考察したい。

サウスウェスト航空は、1967年にテキサス州内航空輸送事業者として設立された。規制緩和後、航空輸送事業を拡大した。2008年において、世界全体ならびに米国国内線の双方で最も多くの旅客を輸送した(航空統計要覧2009年版、2009)。また、規制緩和後、継続して利益をあげている数少ない航空会社のひとつである。

サウスウェスト航空は、LCCモデルの考案者といってもよい。Table 2にまとめられている現在の経営戦略について、まず、サービスについては、簡単な機内サービス、FFPなどを除き、おむねノーフリル戦略を踏襲している。また、他のFSAならびにLCCと比較して、2009年下半期で高い定時到着率ならびに就航率となっている。更に、社員のモ

チベーションは高く、「飛行機に乗ることは楽しい」(ドガニス、2003:121ページ)というブランドの確立につながっている。Gurso, Chen and Kim (2005)によれば、サウスウェスト航空は、利用者の満足度において、FSAより高い評価を受けている。

運航戦略として、まず、単一機材、短距離路線があげられる。また、大都市圏乗り入れにあたっては、中小空港を活用することが多い。具体的な事例として、ワシントンDC近郊のボルティモア・ワシントン空港、ロサンゼルス近郊のロングビーチ空港、ボストン近郊のマンチェスター空港とプロビデンス空港、ニューヨーク近郊のイズリップ空港などがあげられる。なお、大陸横断の長距離路線への参入など、LCCモデルとは異なる戦略も散見される。

サウスウェスト航空は、LCCモデルと同様、安くかつわかりやすい運賃を設定している。また、村上(2005)(2006)が指摘するように、低運賃を長期間継続しているという評価がある。一般に、航空会社は、新規路線に参入する際、短期的に運賃を下げるが、時間の経過とともに運賃を上げる行動をとることが多い。また、Dresner, Lin and Windle (1996)によれば、サウスウェスト航空の参入路線における運賃の低下率は53%であり、他のLCCの38%を上回る。さらに、近隣空港から他の航空会社が運航する競合路線の運賃の低下をもたらす可能性がある。これらはサウスウェスト効果とも呼ばれている。一方、新規路線の開設にあたり、競争が少ないこと、市場占有率で第1位となることを原則に、綿密な市場調査を実施するとともに、収益管理を含む厳格な事業計画を策定している(ドガニス、2003)。ただし、近年においては、サウスウェスト効果はやや小さくなっているという指摘もある(Pitfield, 2008)。

ジェットブルーは、機内サービス、座席指定、革張りでの間隔の広いシート、FFPなど、高品質で付加価値の高いサービスを提供している。ただし、定時到着率ならびに就航率は他社と比べやや低い。運航戦略について、ジェットブルーは、2種類の機材を使用し、大都市圏の主要空港から、短距離路線のみならず多くの中長距離路線を運航している。そのため、平均飛行距離は1800キロと他のLCCと比べ長い。

Table 2 主要LCCの経営戦略の比較
(花岡(2007)、各社アニュアルレポートならびにホームページなどを参照)

戦略	戦略の詳細	サウス ウェスト	ジェット ブルー	ライオン エア	イー ジェット	エア ベ ル リン	スカイ マーク
サービス	軽食・飲み物	有	有	無	無	有	無
	座席指定	無	有	無	無	有	有
	上級クラス	無	無	無	無	有	無
	FFP	有	有	無	無	有	無
	接続・乗継	有	有	無	無	有	有
流通	代理店販売	指定のみ	有	無	指定のみ	有	有
運航	機材	1種類	2種類	1種類	1種類	多種類	1種類
	路線	短距離	中距離	短距離	短距離	中距離	短距離
	平均距離	1023km	1802km	1052km	1103km	1550km	1008km
	座席間隔	普通	広い	狭い	狭い	普通	普通
	使用空港	両方	主要空港	中小空港	両方	両方	両方

また、米国東海岸の玄関口であるニューヨークの JFK 空港において、多くの米国国内線を展開していることから、ルフトハンザドイツ航空、エアリングス、更には国内のライバルアメリカン航空などとの間で、コードシェアリングを含む乗り継ぎサービスを実施している。なお、資本提携を通じ、ルフトハンザドイツ航空がジェットブルーに 15% 出資している。

このように、ジェットブルーは、LCC モデルを必ずしも踏襲しておらず、その経営戦略は FSA と LCC の中間に位置するといってもよい。また、FSA と同等あるいはそれを上回る水準のサービスをより安く提供し、ビジネス目的の利用者を中心に支持を広げてきたと思われる。一方、Graham (2010) によれば、米国国内線と欧州域内線において、FSA の大手航空会社は、LCC が得意とする短距離路線に回帰する傾向にある。これらの路線では、平均運賃の水準が比較的高いためである。更に、ビジネス目的の利用が多い普通運賃を中心に運賃を引き下げるとともに、LCC が参入している路線では LCC とほぼ同水準に設定している。したがって、米国国内線では、利用者からみて、ジェットブルーなどの LCC と FSA との間のサービスと運賃における違いは、小さくなってきていると思われる。

第五章 LCC の経営戦略：EU の事例

欧州航空市場における参入・運賃の規制緩和は、市場・経済統合の一環として、加盟各国の国内線ならびに加盟国間の国際線を含め、段階的に実施されてきた。1998 年にいわゆる単一航空市場が完成した。その結果、域内における参入・運賃ならびに資本移動が完全自由化された。

EU など一部の地域・国を除き、現在においても、国際線については厳しい参入規制がある。遠藤 (2004) (2007b) によれば、まず、国際線航空会社は、その国籍を明らかにするとともに、自国民によって実質的に所有ならびに実効的に支配されていなければならない。国籍ルールとよばれている。同時に、各国政府は航空会社に対して外資比率の上限を設定している。また、二国間航空枠組みのもと、航空会社は国籍を置く国 (自国) を拠点として運航しなければならないとされてきた。一方、EU 単一航空市場においては、EU 国籍が導入され、EU 航空会社は、国内線を含む他の加盟国の 2 地点間をむすぶ路線 (外国間路線) に自由に参入することができる。また、他の EU 航空会社を合併・買収することができる。さらには、他の加盟国から、米国、カナダ、日本をはじめとした域外国に乗り入れることができる。EU における航空自由化は、画期的な取り組みであるといつてよい。

域内航空自由化後、ライアンエアー (アイルランド)、イージージェット (英国)、エアベルリン (ドイツ) などの LCC は急成長を遂げ、EU を代表する航空会社となった。また、チャーター航空会社であったエアベルリン、モナーク

(英国)、FSA であるルフトハンザドイツ航空の子会社 Germanwings (ドイツ)、FSA から LCC に転換したエアリングスなど、LCC の多様性がうかがえる。なお、米国と同様、LCC の多くは、FSA が設立した LCC を含め、売却・清算にいたっている。以下では、ライアンエアー、イージージェット、エアベルリンの経営戦略について考察したい。

ライアンエアーは、1985 年、アイルランドにおいて設立された。ドガニス (2003) によれば、アイルランド・イギリス間の路線に、フェリーと同程度の格安運賃で参入した。1991 年のサウスウェスト航空への視察を契機に、ライアンエアーは、ノーフリル戦略を採用した。また、同時期、ロンドンの拠点を、中小空港のルートンから、同じく中小空港であったが、ロンドン中心部から高速鉄道が乗り入れているスタンステッド空港に移した。これらの取り組みが業績改善をもたらした。2003 年には、KLM オランダ航空の英国子会社を買収した。その後、機材の大量発注やネットワークの拡大に着手し、旅客数の大幅な増加を達成した。2008 年において、世界全体で国際線旅客数では第 1 位、国際線・国内線旅客数合計では第 6 位である (航空統計要覧 2009 年版、2009)。現在、欧州ならびに北アフリカで 150 を超える地点に乗り入れている。

イージージェットは、1995 年にイギリスで設立された。その後、FSA の英国航空の LCC 子会社をはじめ、いくつかの航空会社を買収し、急速に事業規模を拡大してきた。2008 年において、世界全体で国際線旅客数では第 3 位、国際線・国内線旅客数合計では第 14 位である (航空統計要覧 2009 年版、2009)。

これらの 2 社の経営戦略は、LCC モデルに非常に近い。サービスについては、機内での食事、預ける荷物の数と大きさ、空港でのチェックインの有無など、非常に細かく分類し、それぞれに課金している。運賃については、FSA と比べ、非常に安い水準となっており、半額以下に設定していることが多い⁽⁴⁾。なお、ライアンエアーについては、低運賃によるサービスの簡素化が、許容できる範囲を超えているとの批判があるのも事実である。流通については、自社のホームページからの航空券の直販を重視している。イージージェットでは 98% 以上とのことである⁽⁴⁾。なお、イージージェットは、近年、普通運賃など高い運賃を中心に、旅行代理店を通じ航空券を販売している。その理由のひとつとして、ビジネス目的の利用客の取り込みがあげられる (Graham, 2010)。

運航戦略には、単一機材、高密度の座席配置などが含まれる。また、路線の多くは、2・3 時間以内の短距離路線である。ただし、路線の構成は変化している。当初は、大都市間路線に参入するケースが多かったが、近年は、中小規模の地方都市からの路線を拡大している。遠藤 (2009) によれば、欧州では、地方都市からの路線は充実しておらず、運賃も割高であった。これらの LCC は安くて利便性のよいサービスを提供し、従来からの航空サービス利用者と新たな

な利用者の双方を獲得している。

また、ライアンエアとイーージェットは、自国以外の都市間を結ぶ外国間路線を多数運航している。これらの路線にも、地方空港からの路線が多く含まれる。また、欧州の複数の国において、運航拠点を設けている。遠藤(2007a)(2007b)が指摘するように、従来のFSAモデルならびにLCCモデルにはなかった多国籍化にかかわる経営戦略は、現地に存在する経営資源、生産要素へのアクセス、マーケットの成長性などに関するさまざまな優位性の獲得やEU航空会社というブランドの確立を通じ、収入の増加と費用の削減をもたらすと思われる。

なお、空港使用については、若干差がある。ライアンエアは、中小空港を活用している。これらの空港の一部は、着陸料や施設使用料の免除や割引などの支援策を講じている。一方、イーージェットは、近年、主要空港を使用することが多い。先述したように、ビジネス目的の利用者の取り込みをめざしており、都心へのアクセスという点において利便性のよいサービスを提供している(花岡、2009)。

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。航空輸送の中心はチャーター便であった。東西ドイツ統一後、ドイツで改めて会社化し、本格的に事業拡大に取り組むこととなった。1998年には、LCC航空会社に衣替えした。その後、ドイツの国内線航空会社DBA、同じくチャーター航空会社LTUなどを買収した。2008年において、旅客数では欧州航空会社の中で第9位となっている(航空統計要覧2009年版、2009)。

現在、エアベルリンは、LCCモデルとはかなり異なる経営戦略を展開している。FSAと同様に、機内食、座席指定、乗り継ぎ、FFPなどの各種サービスを提供している。米国のジェットブルーと同様に、FSAと同等のサービスをより安価な運賃で提供することをめざしているようである。また、運航にかかわる事業戦略は、複数機材、中距離輸送などによって特徴づけられる。更に、米国、カナダに乗り入れるとともに、グローバルアライアンスとよばれる航空会社間の世界的な提携のひとつであるワンワールドへの加盟を計画し、長距離国際線のネットワークを拡充している。

第六章 LCCの経営戦略：日本の事例

わが国では、航空規制緩和は1986年から段階的に実施されてきた。国内線については、一定の基準値を超えた場合において複数社運航を認める制度を導入した。1997年に基準値が廃止され、新規航空会社の参入が認められることとなった。2002年に参入・運賃が完全自由化され、米国同様の自由競争市場が導入された。国際線では、現在、韓国、香港、マカオ、ベトナム、タイ、マレーシア、シンガポール、米国、カナダとの間で、路線・便数などについての規制撤廃に至っている。一方、多くの国々と同様、国内線への外

国航空会社の参入を禁止するとともに、わが国航空会社における外国人出資比率を3分の1までとしている。また、外国間路線での運航について制限している。

航空規制緩和以降、国内線では、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航空、スターフライヤーなどの新規航空会社が誕生している。エアドゥが民事再生法の適用を申請し、スカイネットアジア航空は産業再生支援機構からの支援をうけるなど、業績が低迷していたが、徐々に改善する傾向になる。なお、これらの2社は、経営悪化に伴い、全日空が資本参加することとなった。2008年度の上記4社の国内線旅客数に占める割合は、合計で約8%となっている。以下では、スカイマークとエアドゥの経営戦略について考察したい。

スカイマークは、当初、上級クラス、機内サービス、複数機材など、LCCモデルとは異なる経営戦略を実践していた。しかし、これらのサービスを廃止するとともに、機材を1種類に統一した。また、関西では主要空港の伊丹・関西ではなく神戸空港に運航拠点を置いている。更に、那覇線において深夜便を運航し、機材稼働率の向上を図っている。運賃については、他の新規航空会社と同様、大手2社と比べ、普通運賃ならびに割引運賃を低い水準に設定している⁽⁵⁾。

エアドゥは、『北海道の翼』として、北海道を前面に出した経営戦略を展開している⁽⁶⁾。一貫して、北海道の各都市から東京あるいは東北・北陸地方への路線を充実させている。また、北海道関連の商品を機内サービスにおいて取り扱うとともに、北海道の情報をホームページや機内誌において提供している。これらの戦略は、ブランド力の形成とそれを通じた収入の安定化につながると思われる。一方、2種類の機材、無料の機内サービス、FFP、座席指定など、運賃以外ではLCCモデルとは異なる経営戦略をいくつか取り入れている。共同運航、予約システムの活用、空港業務や整備の委託、全日空によるエアドゥの座席の一部買い取りなど、全日空との間での業務提携もその一つである。スカイネットアジア航空、スターフライヤーについても同様であり、無料の機内サービス、FFP、座席指定、革張りでの前後の間隔が広い座席、全日空との共同運航などが含まれる。

国際線では、カンタス航空の子会社であるオーストラリアのジェットスターならびにシンガポールのジェットスターアジア、韓国のアエブサンとチェジュ航空、フィリピンのセブパシフィック航空、中国の春秋航空など、アジア・太平洋諸国のLCCが格安運賃で就航している。ただし、国際線全体における市場占有率は小さい。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もつ韓国、台湾、中国などのFSAが、安くて利便性のよ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。

第七章 主要 LCC の平均費用

以下では、主要 LCC と FSA との間で平均費用を比較する。2002 年（あるいは 2004 年）のデータを用いて同様の分析を行っている遠藤（2007a）の結果を踏まえ、2008 年における平均費用ならびに運航（運航乗務員費、燃料費、航空機材調達費、整備費、空港・航行使用料、地上費）、流通（販売費）、サービス（旅客サービス費）、その他（その他費用）の計 9 項目の平均費用を各国で比較し、主要 LCC における経営戦略はどのように費用優位性につながっているのかについて考察する⁽⁷⁾。対象となるのは米国のサウスウェスト航空とジェットブルー、英国のイージージェット、日本のスカイマークの LCC4 社とアメリカン航空、英国航空、全日空の FSA3 社である。

1. 米国の事例

サウスウェスト航空とジェットブルーの平均費用（有効座席キロ当たり営業費用）は、FSA のアメリカン航空と比べ、2002 年において約 4 割低かった。近年、上昇傾向にあり、2008 年において約 3 割低い水準となっている⁽⁸⁾。Figure 1 によれば、2 割以上低いのは、サウスウェスト航空では、燃料費、整備費、空港・航行使用料、旅客サービス費、その他、ジェットブルーでは、整備費、空港・航行使用料、販売費、旅客サービス費、その他である。共通しているのが、整備費、空港・航行使用料、旅客サービス費、その他である。これらは、LCC モデルにおいて費用削減が比較的容易な項目である。また、ジェットブルーの旅客サービス費と整備費が著しく低く、アメリカン航空の半分の水準である。

費用優位性に変化がみられる項目は、運航乗務員費である。双方とも、2002 年では、アメリカン航空と比べ、4 割以上低い水準にあったが、2008 年では、ジェットブルーでは 15% 低くなっている。また、サウスウェスト航空では、1

割ほど高い水準にある。

2. 英国の事例

イージージェットの平均費用は、英国航空のそれと比べ、約 2 割低い⁽⁹⁾。Figure 2 が示すように、特に、販売費、整備費、機材調達費、地上費、その他の費用では 3 割以上低い水準となっている。販売費の節約は、直販重視の結果と思われる。また、ドガニス（2003）が指摘するように、LCC における同一機材や比較的新しい機材の使用が、整備費の削減をもたらしている可能性がある。米国の LCC2 社についても同様である。遠藤（2007a）の分析結果を踏まえると、イージージェットは、若干ではあるが英国航空との平均費用の差を広げつつある。また、整備費が新たな優位性の項目として加わった。

一方、空港・航行使用料では、イージージェットの平均費用が高く、英国航空の約 1.8 倍、空港・航行使用料と地上費の合計では約 1.2 倍となっている。以前と比べ、若干であるがその差が拡大している。イージージェットと同様、欧州域内で路線を展開する bmi（ブリティッシュミッドランド航空）との比較においても、ほぼ同じ結果となった。近年におけるイージージェットの主要空港への乗り入れが、自社の空港使用料における優位性の低下に影響を与えている可能性がある。

3. 日本の事例

スカイマークの平均費用は、日本航空、全日空、エアドゥ、スカイネットアジア航空、スターフライヤーの中で最も低い水準にある。Figure 3 が示すように、全日空と比べ、約 25% 低い⁽¹⁰⁾。各費用項目については、スカイマークと全日空では、データソースが異なることから、正確に比較することはできないが、スカイマークは、販売費、機材調達費、運

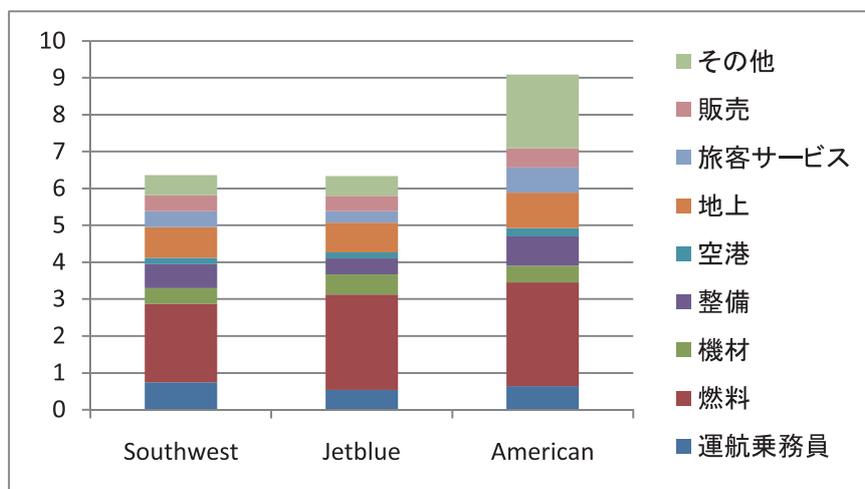


Figure 1 サウスウェスト、ジェットブルーならびにアメリカン航空の平均費用：有効座席キロ当たり営業費用（単位はセント）

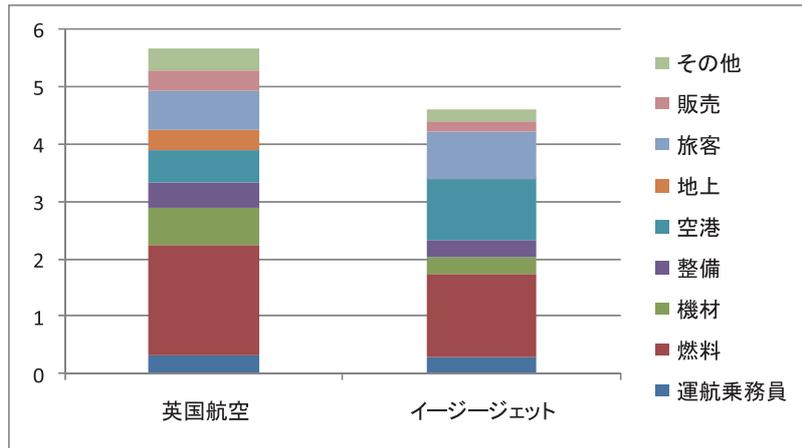


Figure 2 英国航空とイージージェットの平均費用：
有効座席キロ当たり営業費用（単位はペンス）

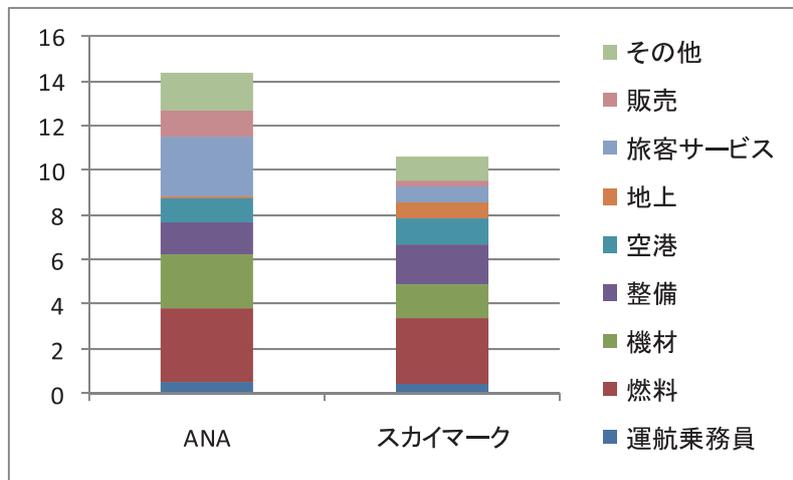


Figure 3 全日空（ANA）とスカイマークの平均費用：
有効座席キロ当たり営業費用（単位は円）

航乗務員費、旅客サービス費などにおいて優位性を持っている。旅客サービス費の削減は、ノーフリル戦略が貢献していると思われる。また、日本経済新聞（2010年7月27日）によれば、スカイマークと全日空の給与水準を比べると、地上職員と客室乗務員ではほぼ同じとなっているが、運航乗務員では前者が後者の約3分の1となっている。一方、欧米のLCCでは費用優位性の源泉となっている整備費については、スカイマークが全日空を上回っている。空港使用料についても同様である。

第八章 まとめとわが国航空政策への示唆

上記の各国の主要LCCにおける経営戦略と費用優位性についての考察をふまえ、LCCの事業拡大の要因を改めて整理したい。第1は、主要LCCが、十分な費用優位性を維持している点である。それらの費用水準は、FSAの主要航空会社と比べ、2-5割低い。共通して、整備費、販売費、旅客サービス費における節約が顕著である。米国のサウス

ウェスト航空、EUのイージージェットとライアンエアー、わが国のスカイマークなどを中心に、LCCモデルにもとづいた経営戦略が費用削減につながっていると思われる。

第2に、これらのLCCはさまざまな経営戦略において独自性を発揮し、優位性の獲得と他のLCCやFSAとの差別化につながっている点あげられる。サウスウェスト航空では、ブランドの確立と社員のモチベーションの高さ、ジェットブルーとエアベルリンでは低運賃でのFSA並みの高水準のサービスの提供、ライアンエアーとイージージェットでは低運賃・ノーフリル戦略の徹底と国際化などがあげられる。わが国の新規航空会社についても、スカイマークにおける低運賃設定、エアドゥにおける北海道の航空会社としてのブランドの確立など、経営戦略の独自性が徐々に定着しつつある。

第3は、特殊な生産要素の自由な調達である。航空輸送事業にかかわる特殊な生産要素は多岐にわたるが、例えば、訓練や教育を受けなければならない運航乗務員や整備士などがあげられる。LCCが新規航空会社であるならば、短期

的には、自社でこれらの人材すべてを育成することは難しく、市場から調達することとなる。LCC では、運航乗務員などの平均費用がおおむね低いことから、特殊な生産要素の流動性がある程度確保されていると思われる。一方、わが国の航空輸送産業は、米国や EU と比べ、その規模は小さく、また、FSA、チャーター航空会社、貨物専用航空会社など多様な航空会社が存在しない。更に、中条（1999）が指摘するように、長期にわたり厳しく規制されてきた。したがって、生産要素市場の流動性が低いとの見方がある。先述したように、米国と EU の LCC において費用優位性の源泉となっている整備費は割高となっている。運航ならびに整備の外注化や外国人乗務員の採用にかかわる規制緩和が実施されてきたが、規制や取引慣行などを含め、特殊な生産要素の調達にかかわるわが国の制度的な障壁について改めて精査する余地があると思われる。

また、空港発着枠については、各国・各地域に共通して、大都市圏の主要空港では不足しがちであり、その使用料は硬直的である。また、ある程度の売買は可能であるものの、既存航空会社が既得権益として、独占的に保有していることが多い。ただし、米国と EU では、多様な空港が存在し、規模、料金などにおいて異なるサービスを提供しており、LCC の多くは、大都市圏では中小空港を活用し、発着枠の効率的な調達を実現してきた。わが国では、発着枠が不足している首都圏において、中小空港は存在しない。また、従来、空港使用料は横並びかつ高額であったことから、LCC が地方空港を戦略的に使用することは困難であった（遠藤、2009）。一方、近年、地方空港は、空港使用料の減額など航空会社に対して支援策を講じている。また、先述したように、成田空港は、アジアにおける主要空港と同様、LCC 向けに使用料の安いターミナルの建設を計画している。このように、わが国においても、LCC の戦略的な空港選択を可能にする空港サービスの多様化が徐々に進展している。

第 4 に、規制緩和によって、航空会社のビジネスチャンスが拡大してきた点があげられる。特に、先述した EU やオーストラリアなどでは、従来の国際線における規制緩和の範囲を超える外国間路線の自由化と外資規制の緩和が、LCC の成功をもたらした。また、アジア、米国、オーストラリア、南米などにおいて、現地資本との合弁ならびに 100%出資の完全子会社として外資系 LCC が誕生している。わが国においても、近年における規制緩和が、国内線での新規航空会社の誕生や国際線でのアジア諸国の LCC の参入につながった。今後は、競争、安全性などのサービスの質、国内政策との整合性などに与える影響を精査しつつ、外国間路線規制や外資規制など、わが国をめぐる航空輸送事業の国際化と多国籍化にかかわる政策の在り方について、長期的な視点から検討していくことが重要であると思われる。

注

- 1) LCC モデルの記述は、ドガニス（2003）、泉（2006）、遠藤（2007）を参照した。
- 2) LCC は、航空券のチケットレス化を大手航空会社に先駆けて実施した。
- 3) AMADEUS.net を通じ、2010 年 10 月 18 日曜日発 2010 年 10 月 22 日金曜日着で、以下の 3 つの欧州域内線においてもっとも安い往復運賃を調べた（2010 年 9 月 5 日時点）。数字の単位はユーロである。ロンドンからフランクフルトへの往復では、英国航空（FSA）113、ルフトハンザドイツ航空（FSA）176、ライアンエアー 33、ロンドンからローマへの往復では、アリタリア航空（FSA）163、英国航空 163、イーージェット 83、ライアンエアー 52、エディンバラからフランクフルトへの往復では英国航空 174、ルフトハンザドイツ航空 159、ライアンエアー 77 となっている。
- 4) <https://www.easyjet.com/EN/Book/howtobook.html> を参照した。（accessed 2010-08-30）
- 5) 2010 年 10 月 27 日水曜日の札幌－東京線における片道ベースの普通運賃と最も安い割引運賃は、全日空では 33600 円と 12100 円、エアドゥでは 26000 円と 10000 円、スカイマークでは 15800 円と 5800 円となっている。
- 6) 2009 年 7 月 23 日に北海道国際航空への聞き取り調査を実施した。
- 7) 平均費用は営業費用ならびに項目別営業費用を有効座席キロで割った値である。有効座席キロのデータソースは各社のアニュアルレポート（有価証券報告書）、英国の 2 社については英国航空局の資料である。営業費用ならびに項目別営業費用のデータソースは、ICAO の Financial Data（データベース）である。スカイマークについては、有価証券報告書である。有価証券報告書の費用項目は ICAO のそれと異なっており、ICAO にあわせて項目を修正している。また、ICAO のデータについても、航空会社間で費用項目の定義が異なっている可能性がある。なお、航空機材調達費は航空機の減価償却費と賃借料、地上費は航空機や荷物のハンドリングにかかわる人件費を含む諸費用、旅客サービスは客室乗務員と旅客サービス職員の給与ならびに機内サービスにかかわる諸費用、販売費は航空券の予約、発券、販売にかかわる人件費と手数料ならびに広告費をそれぞれ含む。
- 8) 平均費用は、サウスウェスト航空とジェットブルーでは 6.3 セント、アメリカン航空で 9.1 セントとなっている。
- 9) 平均費用は、英国航空で 5.7 ペンス、イーージェットで 4.6 ペンスとなっている。なお、通貨単位が異なるため正確に比較できないが、ライアンエアーの平均費用は、英国航空と比べ、およそ 4 割低い水準となっている。
- 10) 平均費用は、全日空で 14.3 円、スカイマークで 10.6 円となっている。

謝辞

本研究にあたり、北海道国際航空株式会社にインタビューを実施いたしました。ご協力いただきました副社長小林様、船橋様に、心よりお礼申し上げます。なお、遠藤伸明・寺田一薫は、平成 20 - 21 年度海洋工学部研究プロジェクト（課題名「交通分野における新規企業の競争戦略と市場競争への影響についての検証」）から助成をうけました。また、遠藤伸明は、平成 21 - 22 年度科学研究費補助金基盤研究 C（題目航空輸送産業における事業ドメインの変化と再構築についての分析、番号 21530211）から助成を

うけました。

参考文献

- 1) Alamdari, F. and Fagan, S. Impact of the adherence to the original low-cost model on the profitability of low-cost airlines. *Transport Reviews* 2005; 25: 377-392
- 2) 浅羽茂. 「経営戦略の経済学」日本評論社, 東京. 2004
- 3) Caves, D.W., Christensen, L. R. and Tretheway, N. W. Economies of density versus economies of scale: why trunk and local service airline costs differ. *Rand Journal of Economics* 1984; 15: 471-489
- 4) 中条潮. 国内航空の新規参入と運賃競争. 公正取引 1999 ; 58 : 11-17
- 5) R. ドガニス (遠藤伸明訳). 低コスト革命. 「21 世紀の航空ビジネス」(塩見英治・木谷直俊・内田信行・遠藤伸明・戸崎肇訳) 中央経済社, 東京. 2003 ; 143-197
- 6) Dresner, M., Lin, J-S. and Windle, R. The Impact of Low-Cost Carriers on Airport and Route Competition. *Journal of Transport Economics and Policy* 1996; 30: 309-28.
- 7) 遠藤伸明. 航空規制緩和と市場の変遷. *運輸と経済* 2001 ; 61(8) : 40-49
- 8) 遠藤伸明. EU における航空自由化と対外航空交渉の統合. ていくおふ 2004 ; 108 : 10-17
- 9) 遠藤伸明. LCC モデルの国際比較: 費用構造を中心に. *航政研シリーズ* 2007a ; 473 : 5-24
- 10) 遠藤伸明. ベストプラクティスとしての EU 国際航空政策. *運輸と経済* 2007b ; 67(5) : 33-40
- 11) 遠藤伸明. 地方空港にかかわる航空会社の戦略: 欧米の事例とわが国地方空港への示唆. *運輸と経済* 2009 ; 69(8) : 22-30
- 12) Graham, D. Coming of age. *Airline Business* 2010; 5: 50-55.
- 13) Gursoy, D., Chen, M. and Kim, H. J. The US airlines relative positioning based on attributes of service quality. *Tourism Management* 2005; 26: 57-67
- 14) 花岡伸也. アジアの LCC のビジネスモデルの比較分析. *航政研シリーズ* 2007 ; 473 : 51-69
- 15) 花岡伸也. LCC のビジネスモデルとアジアの動向. *航空保安協会航空の安全及び経済に関する研究会報告* 2009
- 16) 泉正史. 航空会社の新たなビジネスモデル. 「航空の経済学」(村上英樹・加藤一誠・高橋望・榊原胖夫編) ミネルヴァ書房, 京都. 2006 ; 153-180
- 17) 国際問題研究所. 「アメリカ航空産業の現状と今後の展望: 原油高騰の影響にあえぐ米国市場とボーダーレス化する航空企業」運輸政策研究機構, 東京. 2008
- 18) 「航空統計要覧 2009 年版」日本航空協会, 東京. 2009
- 19) 村上英樹. 低費用航空会社参入の市場効果の持続性: 米国複占市場におけるケース. *国民経済雑誌* 2005 ; 191(4) : 85-95
- 20) 村上英樹. 伝統的寡占理論と航空産業. 「航空の経済学」(村上英樹・加藤一誠・高橋望・榊原胖夫編) ミネルヴァ書房, 京都. 2006 ; 99-121
- 21) 村上英樹. 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* 2008 ; 38 : 83-95
- 22) 永井昇. 「米国低コスト航空企業の経営革新」内外出版, 東京. 2006
- 23) 小田切宏之. 「新しい産業組織論」有斐閣, 東京. 2001
- 24) Pitfield, D. E. The Southwest effect: A time-series analysis on passengers carried by selected routes and a market share comparison. *Journal of Air Transport Management* 2008; 14: 105-162
- 25) 「数字で見る航空 2010」航空振興財団, 東京. 2010
- 26) 高橋広治. 東アジア航空市場とローコストキャリアの将来像. *国土交通政策研究* 2006 ; 74 : 1-70

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

遠藤 伸明*・寺田 一薫*

(* 東京海洋大学海洋工学部流通情報工学科)

要旨: 米国、EU、日本の主要 LCC における経営戦略と費用優位性について考察した。LCC は FSA に対して十分な費用優位性を維持するとともに、ノーフリル戦略や低運賃をはじめ、ブランドの構築、外国間路線の展開など、さまざまな経営戦略において独自性を発揮している。また、生産要素市場の流動性の高さ、中小空港の存在と戦略的使用ならびに規制緩和が、LCC における費用削減と事業拡大につながっている、ということが明らかになった。

キーワード: LCC, ノーフリル戦略, 規制緩和, 中小空港

