文科会番号　16-2

LCC の経営戦略

大分大学経済学部　仲本ゼミナール B
前田　ちはる　田邉　千佳　　工藤　彰
山田　亮太　　高柳　未央　　宇野　真里奈

1. はじめに

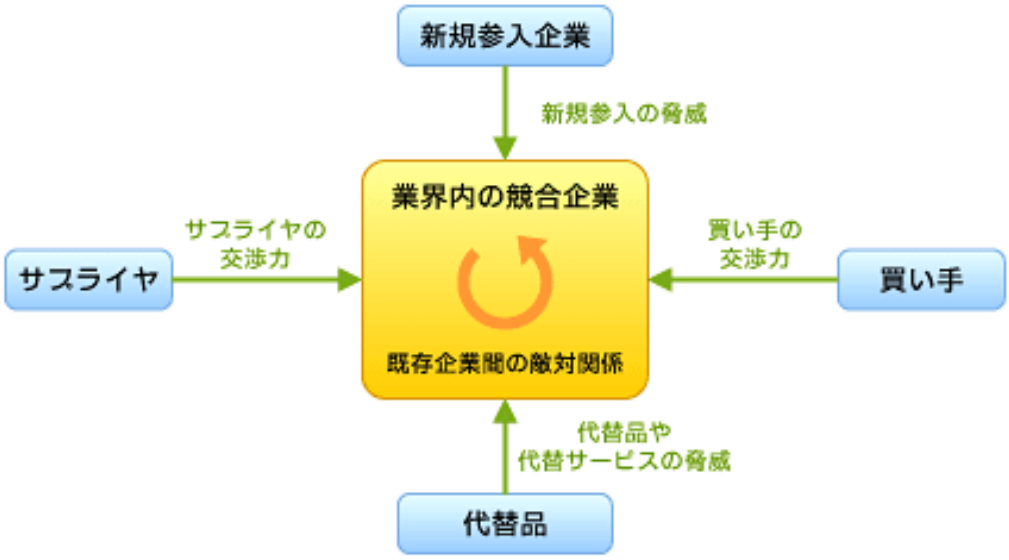
昨今の世界的な不況を受け、航空業界の需要は全体的に冷え込んだ（前年比成長率：マイナス 10.5%[i]）。日本の航空会社の代名詞ともいえる JAL や ANA の利用客も減少し、経営改善が急がれている。しかし、そのような既存の航空会社の業績が低迷する中、世界の航空業界では、LCC と呼ばれる格安航空会社が旅客数を大幅に伸ばしている。この LCC のパイオニアとされているサウスウエスト航空の誕生から 40 年以上が過ぎた現在、LCC はその勢力を拡大させ、欧州やアジアの各地域など米国以外の市場においても存在感が増してきている。そして、この勢力の拡大の流れは日本にも影響を与え、今年から日本の航空市場に次々と参入し注目を浴びている。LCC の運賃は従来の航空運賃と比べて非常に安値であり、それは徹底的なコスト削減によって実現されている。その過程で様々な企業努力が随所に隠されており、圧倒的な安さを実現しているのである。

そこで今回は、ピーチ・アビエーションを例にとり、LCC がどのようにして収益を上げているのかを論じていく。前述の通り、LCC は徹底的なコスト削減を行っているが、それはポーターが提唱しているコスト・リーダーシップ戦略に基づいている。そこで、LCC のビジネスモデルをコスト・リーダーシップ戦略を中心とする戦略から分析し、収益増加と費用削減の両立を達成している仕組みを考察していく。

また、日本の空の歴史や日本特有の航空事情を明確にすることで、日本に適した LCC のあり方を探っていく。さらに、今後 LCC が日本の航空市場において持続的に成長していくために、どのような戦略を採るべきかを代替品の高速バスと新幹線との比較を交えながら模索・検討していく。

2. 企業の競争戦略を考えるうえでの枠組み

図表１　５つの競争要因



出所：@IT MONOist

(1) 業界構造分析

業界構造分析は、マイケル・E・ポーター氏が提唱する競争戦略論の基礎をなすコンセプトである。彼は、企業の収益が業界の構造の在り方によって決まると主張し、業界の構造の分析の重要性を示した。彼によると、競争を生み出す５つの要因とは、新規参入の脅威・代替品の脅威・買い手の交渉力・サプライヤの交渉力・既存企業間の敵対関係である。

まず、狭義の競合関係として「産業内での競争の激しさ」があり、例を挙げるまでもなく、最も問題になる要因である。しかしながら、事業からの利益をめぐる競争は、同業者だけで生じるわけではなく、残りの４つは広義の競合関係として同様の影響を与える。残り４つの要因は大きく２つに分類することができ、１つは製品やサービスをめぐる潜在的な競合関係、もう１つは利益をめぐる競争関係に分類される。

製品上の潜在的な競合関係とは、同じ産業として現時点で直接的に競争をしているわけではないが、同業者との競合関係と同種の機能を果たし、の「新規参入の脅威」との「代替的な製品・サービスの脅威」という２つにまとめられる。

もう１つの利益をめぐる競合関係とは、の「サプライヤの交渉力」と「買い手の交渉力」である。この２つの要因は、先の２つの要因とは色合いが異なり、供給業者-当該産業の企業-

買い手という流れのなかで、お互いに製品の取引を行うことで、共通する利益を大きくしている側面もある。

以上の 5 つの要因が高まるほど、その産業（ひいてはそこの産業に所属する企業）の収益性は悪化する。

(2) 3 つの基本戦略

ポーターによれば、有効な一般戦略は 3 つにまとめられる。第 1 に、「コスト・リーダーシップ戦略」である。この戦略は同業他社に対して低コストであることを競争優位の源泉とする戦略である。

第 2 の有効な一般戦略は、「差別化戦略」である。改めて言えば、製品差別化とは、ブランドイメージや技術などで、他社製品から異なる顧客から評価されることである。この場合、優位性の源泉を、コストではなく、その独自性にある。

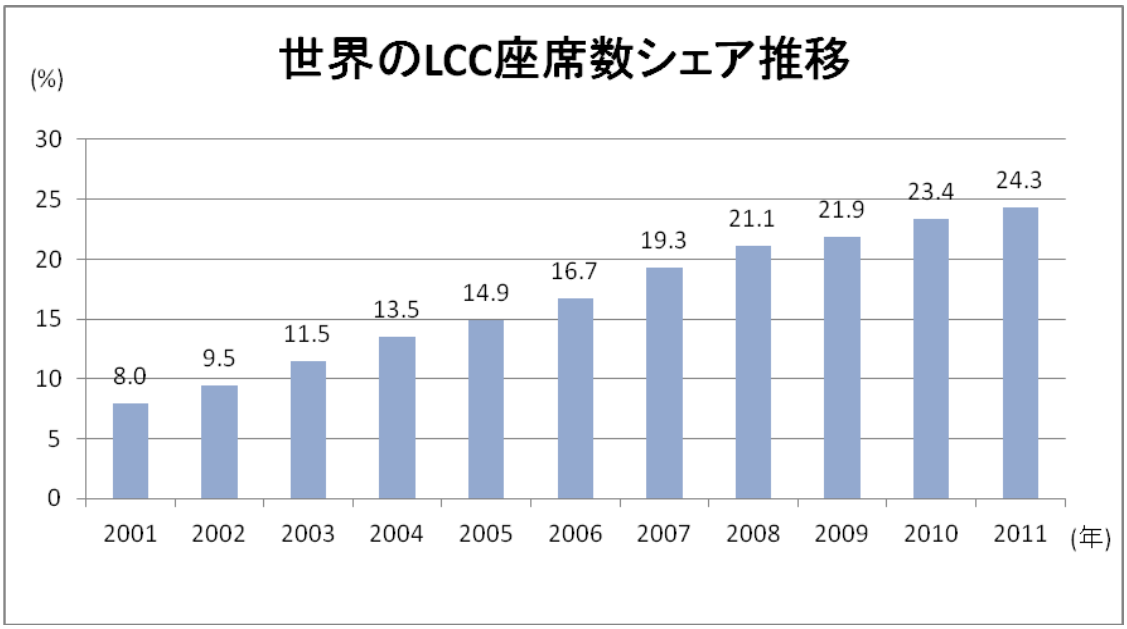
第 3 の有効な一般戦略は「集中戦略」である。集中戦略では、競争優位の源泉をコストないし差別化に置くのだが、先の 2 つとの違いは地域や製品ラインなどで特定のセグメントではなく、ある特定セグメントに集中することによって、絶対的な規模で劣っていても、より大きな企業と互角ないし優位に競争を進めることが出来るというものである。

3. 航空市場の現状

ここでは、日本の航空市場の現状や LCC のシェア推移について見ていく。LCC の歴史は、1967 年に誕生した米国のサウスウエスト航空に始まる。それから現在に至るまで 40 数年が経過し、続々と LCC が参入してきたが、LCC の航空市場におけるシェアはどのように推移していったのかも見ていく。

また、図表 2 は世界の LCC 座席数のシェア推移である。図表 2 によると、2001 年には約 8%しかシェアはなかった。その後は年々需要を伸ばしていき、2011 年には約 24.3%と 3 倍近くの需要を伸ばした。世界規模で見ても LCC の座席数シェアは年々増加傾向にあり、今後もシェアは伸びていくものと思われる。

図表 2　世界の LCC 座席数シェア推移



出所：共立総合研究所の HP より筆者作成。

次に、地域別に LCC の座席数シェアの推移を見ていく。図表 3 はアジア太平洋、中南米、欧州、北米における LCC の座席数シェアを表している。まず、アジア太平洋地域を見ると、2001 年時点では約 1.1%のシェア率であったが、2011 年には約 19.1%に増大している。この需要増加の要因として、ASEAN 域内で航空の自由化が進められており、特に東南アジアでの LCC の伸びが挙げられる。インドやマレーシアでは国内線における LCC が占めるシェアは約 60%にも上る。また近年では韓国でも LCC の国内線シェアが約 30%にもなっており、アジア域内での LCC の需要の高さがうかがえる。さらに、アジア地域の人口増加により、今後は航空需要がますます高まっていくと予想される。そのため、アジア地域を中心として LCC の航空需要は伸びていくと予想される。

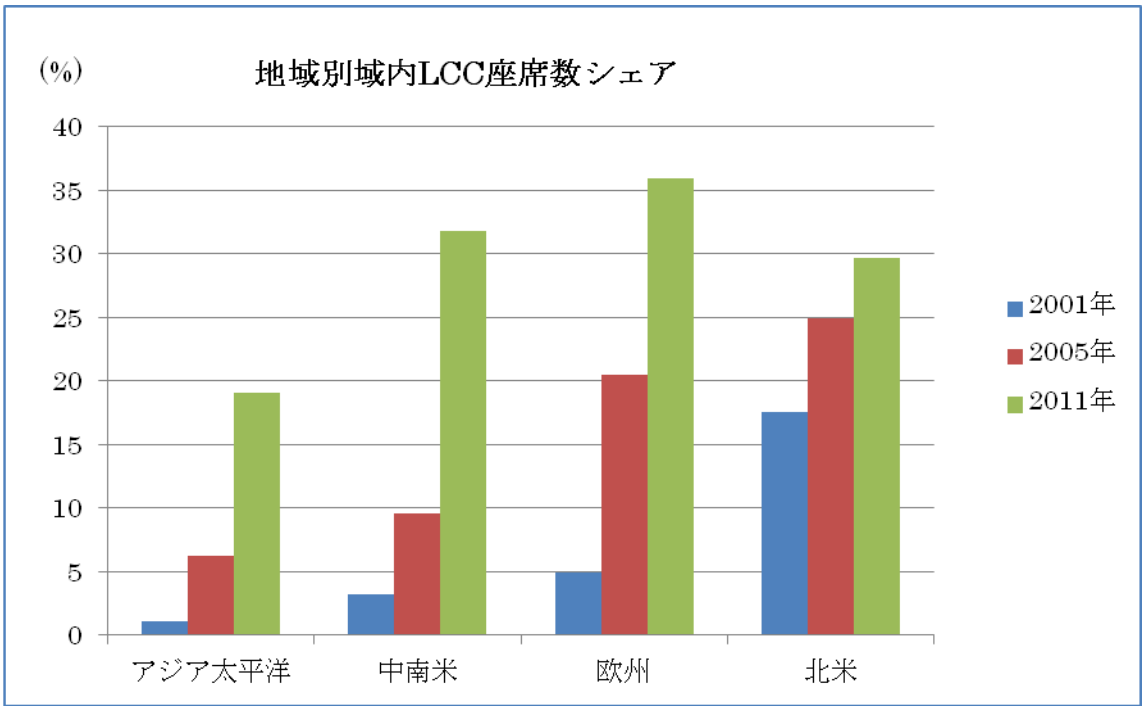
次に中南米では、2001 年に約 3.2%のシェアであったものが、2011 年には約 31.8%になっている。国別にみると、メキシコの国内線では LCC のシェアは約 53.2%、ブラジルの国内線の LCC のシェアは約 51.7%となっており、中南米でも LCC の需要の高さが見て取れる。

また、欧州では、2001 年には約 4.9%であったが、2011 年には約 35.9%となっている。欧州では航空自由化とともに LCC も進展した。その要因として、EU 統合により欧州域内の移動が容易になり、それに伴って移動そのものの需要が増加したという背景がある。国

別では、ドイツをはじめとする主要国では、国内線、国際線ともに約 30~50%のシェアを占めている。

最後に北米では、2001 年に約 17.6%のシェアであったが、2011 年には約 29.2%になっている。他地域と比べると伸び率はさほどでもないが、その原因として、北欧域内で LCC が誕生してから 40 数年が経過しており、市場としては成熟状態になっていると考えられている。

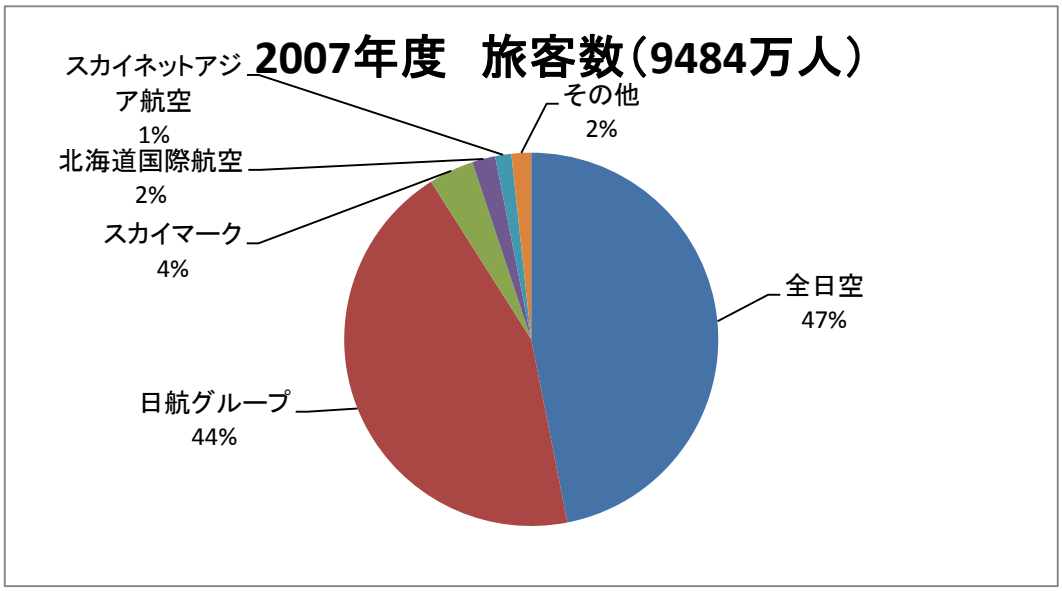
図表 3　地域別域内 LCC 座席数シェア



出所：共立総合研究所の HP より筆者作成。

図表 4 は、2007 年度の日本国内の航空便の旅客数の割合である。全日空が全体の 47%を占めており、業界内では 1 位である。2 位に日航グループが 44%で 2 位を占めている。

図表 4　2007 年度日本国内旅客数



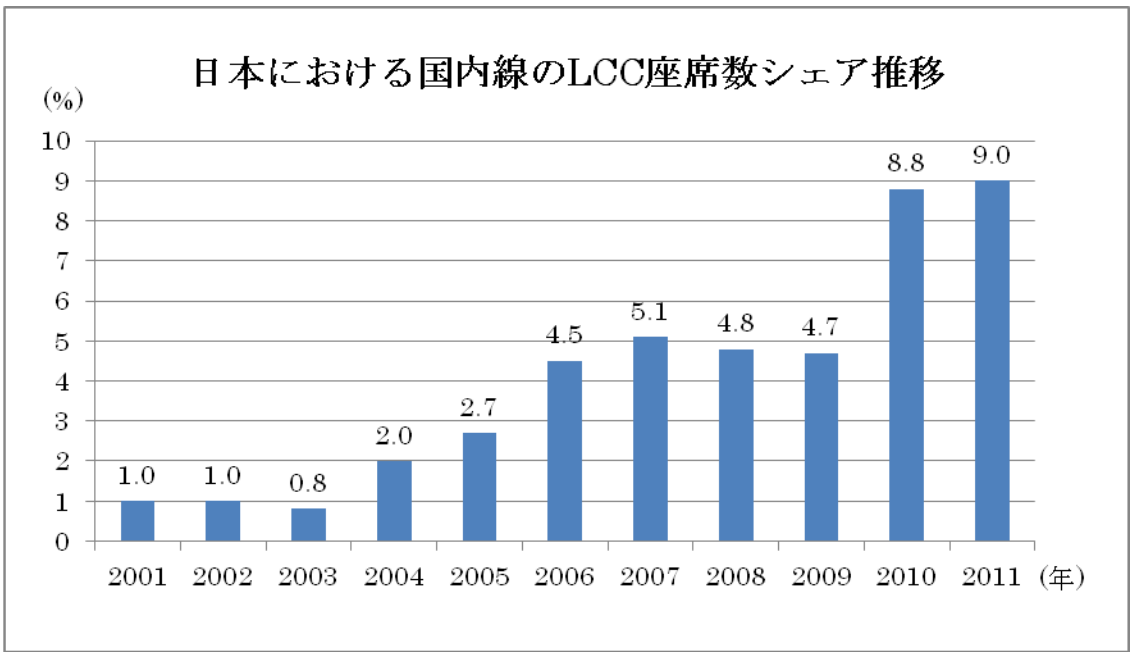
出所：日経産業新聞編（2008）、P.174 より筆者作成。

次に、日本における国内線の LCC 座席数シェア推移についてみていく。図表 5 では 2001 年から 2011 年までの推移を示しているが、2001 年は約 1%であるのに対し、2011 年は約 9%となっている。外国に比べて日本においては、LCC はあまり浸透していないように見える。

日本では、羽田空港や成田空港の発着枠の問題を背景に航空自由化がなかなか進まなかったが、近年では、行政の規制緩和によって、米国や韓国など複数の国・地域とオープンスカイで合意するなど、航空自由化への動きが出てきた。2012 年が日本においては「LCC 元年」と呼ばれる年にあたり、ピーチ・アビエーションやジェットスター・ジャパン、エアアジア・ジャパンなど様々な航空会社が日本の航空路線に続々と就航した。また、赤字空港が空港活性化や利用客増加を図るために LCC の誘致に力を入れている例もある。

以上から、2011 年までの LCC の座席数シェアが約 9%という数字は他国と比べると極端に低いが、裏を返せばシェアを伸ばす余地はまだまだあるということである。

図表 5　日本における国内線の LCC 座席数シェア推移



出所：共立総合研究所の HP より筆者作成。

4. LCC の登場と展開

ここでは、LCC という業態の展開について述べる。

4－1. 世界の航空市場における LCC

LCC の歴史は、1967 年の米国のサウスウエスト航空（Southwest Airlines）の設立に始まる。設立後しばらくは、テキサス州内を運航するローカルな航空会社であった。しかし、1978 年の航空自由化以降は運航範囲を州外に拡大していった。

米国の航空産業の歴史の中で最も重要な規制緩和が 1978 年 10 月 24 日の「航空企業規制廃止法」の成立である。これにより新規参入障壁が撤廃され、小規模の航空会社が次々と設立された。これらの新規に参入した小規模航空会社は、従業員の複数業務遂行、機種の単一化、機内サービスの有料化、航空券販売の簡素化等により、既存の航空会社に比べ低コストを実現したことから、「ローコストキャリア」と呼ばれた。しかし、このような小規模航空会社は、1992 年までに、サウスウエストなど数社を除き、そのほとんどが既存の航空会社に吸収合併されるかまたは倒産した。また欧州では、LCC という新しい旅客輸送ビジネスモデルに対抗するために、欧州の既存の航空会社は子会社形式で LCC を設立する

傾向を示し始めている。

LCC がその存在感を一気に高めたのは、1990 年代の欧米市場である。それを可能にしたのはインターネットの発達であった。 LCC は経費を節減するために、店舗をもたない戦略をとっているところが多い。また、マージンが必要な旅行会社との関係も薄い。そのなかで、パソコンがオフィスや家庭に普及し始め、インターネットを通じて、個人が直接、航空券を買うことができる環境ができあがっていったことにより、LCC は波に乗ったわけである。その波は 2000 年代に入り、日本を除くアジアに普及していった。

そこで登場したのが、アジアを代表する航空会社であるエアアジアである。2001 年の創立以来、誰もが気軽に利用することのできる空の旅を改革し続けてきたエアアジアは、今や世界トップクラスの航空会社へと成長を遂げた。エアアジアでは、20 カ国以上を結ぶネットワークを持つ。2011 年 8 月 31 日には全日空がエアアジアと LCC 事業に取り組むため、新会社としてエアアジアとの共同出資会社エアアジア・ジャパンを設立した。

以下では、世界の航空市場を「米国」、「ヨーロッパ」、「アジア」の 3 つに分類する。

（1）米国

1978 年以降、国内線における新規参入の規制が撤廃され、路線や運賃を航空会社が自由に設定できるようになった。2000 年以降の米国の航空市場においては、同時多発テロや SARS 問題など厳しい局面にさらされてきた。「ハブ・アンド・スポーク」による乗り継ぎ便のウエイトが大きい大手の航空会社は、次から次へ遅延が連鎖していったが、乗り継ぎを前提にしていない LCC の運航システムは被った影響が少なかった。結果として LCC は、航空市場の動向に大きく左右されることは少なく、安定した収益をあげ着実に成長していった。

現在、米国における LCC の運航実績や業績は大手の航空会社に匹敵するほどになってきた。また、LCC が登場したころとは違い、LCC 同士の競争や差別化も盛んになってきており、米国国内の路線だけでなく、国際線に進出する LCC も登場している。

（2）ヨーロッパ

EU の発足に伴い、域内の航空輸送に関する規制の緩和・撤廃が積極的に進められた。ヨーロッパにおける代表的な LCC は、アイルランドのライアンエアーとイギリスのイージージェットである。ヨーロッパでは、大手航空会社が新規の LCC に対抗するため、LCC 子会社を設立する傾向がある。このうち、ライアンエアーは 1985 年に設立され、当初はアイルランドから英国間を運航していたが経営は低迷していた。しかし、コスト削減のためのノ

ン・フリルなサービスを行ったことで赤字から脱却し、現在では、ヨーロッパ最大の LCC となっている。

(3) アジア

近年では､アジア各国の間でも自由化の動きが活発化している｡アジアで最初の LCC は、マレーシアのエアアジアである。現在は国際線にも拡大し、アジア最大のネットワークを誇っている。このエアアジアの子会社であるエアアジア・エックス は、2007 年にオーストラリア線を皮切りに長距離国際線の運航を開始し、2009 年 3 月には、クアラルンプールからロンドン（スタンステッド空港）路線を開設した。

その他、中国やインドでも LCC 設立の動きは活発である。米国同様、一国で広大な土地をもつ中国は LCC に適した市場である｡2004 年には春秋航空が設立された｡春秋航空は、日本の茨城空港に就航しており、上海から茨城間の運賃を往復で 4000 円にするなど大きな話題を呼んでいる。

なおアジア地域においては、航空自由化に加えて経済成長に伴う航空需要の急拡大も、LCC の成長に拍車をかけている。

4－2. 日本の航空市場における LCC

欧米では 1970 年代後半以降、航空の規制緩和と自由化が進んでおり、大手航空会社に比べて手頃で格安な LCC は利用者に定着していた。しかし、アジアでは欧米に比べ航空利用が一般的でなく、需要も少なかったことからなかなか LCC が台頭してこなかった。また、日本においては海外に比べて規制緩和が遅かったこともあり、国内の既存航空会社が事実上法律によって守られ、新規参入が困難であった。このことから、LCC の参入には航空規制の緩和が深く関わっていることが分かる。

ここでは、航空規制緩和の流れを交えながら、日本の航空市場の展開を確認していく。

(1) 規制緩和以前の日本の航空市場

規制緩和以前は、日本航空（JAL)、全日本空輸（ANA)、日本エアシステム（JAS：旧東亜国内航空）の 3 社が日本 3 大航空として有名であった。

事業分野もこの 3 社で分けられ、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、近距離国際チャーター便、東亜国内航空は国内ローカル線と一部の国内幹線と決められた。この 3 社の住み分け体制は昭和 45 年（1970 年）に閣議了承され、昭和 47 年（1972 年）に運輸大臣通達が出されたため「45・47 体制」と呼ばれた。

(2) 規制緩和の始まり

1985 年の米国と日本双方の新規航空会社の日米路線参入に関する合意（85MOU）により、日本、米国の双方から貨物便、旅客便に新規参入がなされた。この 85MOU を契機に、日本の空は自由化、規制緩和の方向へと進み始め、45・47 体制の見直しが行われた。また、1986 年には運輸政策審議会答申で航空政策の大転換が起きた。その内容は、①国際線複数航空会社体制、②国内線競争促進、③日本航空の民営化、の 3 点であった。

国際線については、1986 年以降、新規路線参入が相次ぎ、1989 年の新合意（89MOU）で JAL 以外の日本の航空会社の国際線への新規参入がなされた。ANA は米国本土に路線展開し、JAS はソウルに定期便を就航した。

また、国内線でも航空自由化が進展していった。まず、運賃の自由化である。運賃規制については、かつては認可制がとられていたが、参入規制の緩和を踏まえながら、競争の促進が進められた。運賃の自由化は 1990 年に標準原価が導入され、1995 年には営業政策的割引運賃（割引率が 50%以内）が認可制から届出制になり、割引運賃の設定が容易になった。そして、1996 年には幅運賃制度が導入され、標準原価の 25%以内で普通運賃設定が自由化された。さらに、2000 年には改正航空法により事前届出制（変更命令は可能）になった。

次に、参入・退出の自由化である。参入規制については、当初は需給調整規制のもと、路線ごとの免許制になっており、年間旅客数による各路線への就航会社制限が行われていた。しかし、その後、競争を進める観点から、1986 年に「45・47 体制」が廃止され、1 つの路線に複数の航空会社が参入できるようになった（ダブル・トリプルトラック化）。この「ダブル・トリプルトラック化」の基準は段階的に緩和され、1997 年にはこの基準を廃止し、すべての路線で競争が可能となった。さらに、2000 年には航空法の改正に伴い、需給調整規制が廃止され、免許制から事業者ごとの許可制になった。そのような中で、1998 年にスカイマークエアラインズ（SKY、現：スカイマーク）（東京－福岡間）と北海道国際航空（ADO）（東京－札幌間）の 2 社が国内航空としては 35 年ぶりに新規参入した。その後、2002 年にはスカイネットアジア航空（SNA）（東京－宮崎間）、2006 年にはスターフライヤー（SFJ）（東京－新北九州間）などが参入し、各社とも当初参入した路線以外にも順次路線を拡大させていった。このような新規参入は、運賃水準の引下げや利便性の向上といった競争に良い影響を及ぼした。

(3) 日本の航空市場における LCC の展開

航空法の改正により、「スカイマーク」など新規参入航空会社との価格競争が生まれ、国内にも運賃低価格化の素地が出来てきた。加えて、アジア経済の勃興によるアジア圏の航空需要が増大し、マレーシアの「エアアジア」を始めとしたアジア系 LCC がシェアを拡大するに至り、2011 年 7 月には 9 社もの LCC が日本にも国際線を開設するに至っている。

そのような急速なアジア経済と LCC の台頭による価格競争の波が、既存の国内航空会社にもプレッシャーを与え、それに対抗するために、2011 年、ANA や JAL は共同出資という形をとって、国内系 LCC、ピーチ・アビエーションやジェットスター・ジャパン、エアアジア・ジャパンを設立した。

一方、リーマンショック後の景気後退や日本航空の減便などの影響で需要の低迷が続いていた関西国際空港は、2010 年、積極的な LCC 誘致により V 字回復を果たした。新規乗り入れ航空会社に対する着陸料減免措置が奏功し、新たな LCC が続々と就航、日本の空港では最多となる 6 社の LCC 就航を実現した。

さて、2010 年 2 月 10 日に、関西国際空港を拠点とする日本初の本格的な LCC として、全日本空輸（ANA）の出資のもと、「ピーチ・アビエーション」が設立された。2012 年 3 月には、関西－福岡、札幌（新千歳）、長崎線、4 月に関空－鹿児島線、5 月に関西－ソウル（仁川）線、7 月以降に関西－沖縄（那覇）、台北（桃園）、香港線の開設など、成長の著しいアジア市場の需要を開拓することで、アジアと日本の新たな架け橋となることを目的とした航空ネットワークを創造している。さらに、関西国際空港では 2012 年後半のオープンを目指して日本初の LCC 専用ターミナルを建設中である。

一方、羽田空港再国際化をうけ、多機能型空港に向けて成田空港も LCC 誘致を行なった。2011 年 10 月 30 日には、スカイマークが成田空港を発着する「成田シャトル」をスタートし、成田－旭川線、成田－札幌（新千歳）線に続き、12 月 8 日には那覇線、さらに 2012 年には福岡線や神戸線を開設した。

また、日本航空（JAL）もオーストラリアのカンタスグループと三菱商事との共同出資で、2011 年 8 月に「ジェットスター・ジャパン」を設立し、2012 年 7 月に国内線就航を果たした。成田から国内線就航は LCC で 2 社目であり、日本航空などが出資する LCC のジェットスター・ジャパンが 2012 年 7 月 3 日、国内線を就航。国内の LCC では、関西空港を本拠地とするピーチ・アビエーションにつぐ 2 社目となっている。

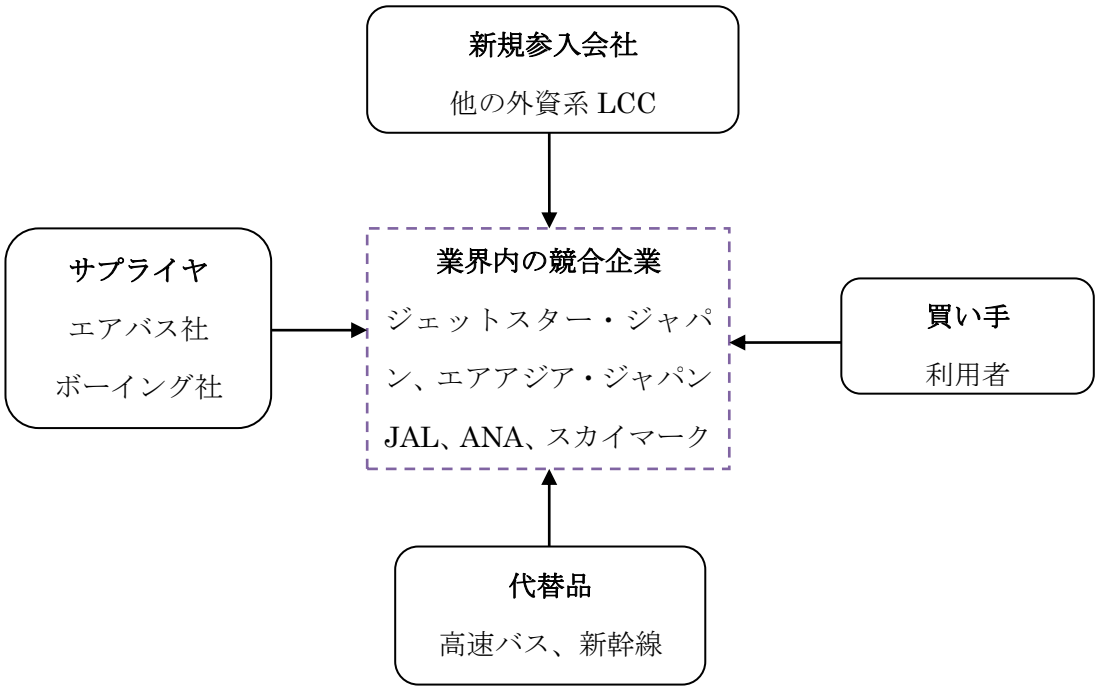
さらに、2011 年 8 月にはエアアジアと ANA の共同出資によって、成田空港を拠点とす

る「エアアジア・ジャパン」が設立された。エアアジア・ジャパンは 2012 年 8 月 1 日に就航を果たし、成田と札幌、福岡の路線に参入している。これで、3 月に就航したピーチ・アビエーション、7 月に運航を開始したジェットスター・ジャパンに次いで 3 社目の国内 LCC となった。

(4) ピーチから見た航空業界の業界構造

以上の歴史的経緯を踏まえ、現在の航空業界の業界構造をピーチ・アビエーションの立場から見ると、以下の図表 6 のようになる。

図表 6　航空業界の業界構造



2 章での業界構造分析でも触れたが、業界内の競合企業としてジェットスター・ジャパン、エアアジア・ジャパンが挙げられる。また大手航空会社では JAL や ANA が挙げられる。そして、代替品としては、飛行機に代わる輸送機関として、高速バスや新幹線が挙げられる。

5. LCC の特徴、メリット・デメリット

ここでは、ピーチを中心に LCC の特徴、メリット・デメリットを説明していく。

5－1.　LCC の特徴

全ての LCC に当てはまるものではないが、世界的に LCC で取り入れられている特長的なサービスを、まとめると次のようなものがあげられる。①飛行機の機体は新品が使われることが多い、②座席の幅は 70 センチ台と通常のエコノミー席より狭いものが多い、③機内食・ドリンク・荷物の預け入れ・座席指定などは全て有料サービスである。

このような付加サービスには全て手数料を取り、何も求めずに座って移動するだけの客であれば、とても安いチケットが買える、という仕組みを取り入れた航空会社が LCC である。

LCC は、もともとは航空規制緩和を受けて誕生したものだったが、今では大手の航空会社がビジネスモデルのひとつとして LCC を設立する例も多数あり、世界中にたくさんの LCC が誕生している。

大手航空会社と LCC を比較してみると、まず保有する機種数に大きな違いが見られる。大手航空会社が 10 機種以上（JAL16 機種、ANA13 機種；2012 年 3 月現在）であるのに対し、LCC は 1 機種（ピーチ・ジェットスタージャパン；2012 年 3 月現在）で運用していることがほとんどだ。

路線の面では、大手航空会社は長距離国際路線にも就航しているため、小型機から大型機までの機種を保有し、離島や地方都市など様々な場所に路線を設定している（JAL：国内線 117 路線、国際線 289 路線・ANA：国内線 126 路線、国際線 62 路線）[ii]。

一方、LCC については、長距離の就航はしていないというのが一般的である。また、小型機 1 機種だけで運用されていることが多いので、ローカルな空港には飛んでいないことが多い（ピーチ：国内線 5 路線、国際線 3 路線・ジェットスター・ジャパン：国内線 4 路線、国際線 0 路線）。

5－2.　LCC のメリット・デメリット

LCC のメリットは、なんといっても運賃が安いことである。既存の大手航空会社の半額程度で買うことができるチケットも多くある。確かに、これまでも、大手航空会社のネット直販などでは、早めに予約すれば割引運賃が適用され、チケットを安く買うことができていた。しかし、45 日前や 1 ヶ月前などかなり前もって予約しないとそれほど安くはなら

なかった。これに対し、LCC は予約時期と運賃の設定が細かく、搭乗日に近いタイミングでも安い価格が設定されている。基本的には、搭乗日に近づくにつれて運賃は上がっていくが、空席が多い場合にはバーゲン価格を提示することもある。座席の一部を原価割れのキャンペーン価格に設定することで、話題づくりを狙うという PR 戦略という一面もあるからだ。

デメリットとしては、1 機あたりの乗客数を増やすため、座席の間隔は狭く、座ったときの足元のスペースもそれほどなく、窮屈なことがあげられる。また、機内サービスの飲み物や食事、毛布、枕、オーディオなどに加え、預ける荷物までも有料という会社も少なくない。

ただし、LCC のサービス内容には幅もあり、ゆったりとしたシート、全席 TV モニターつきの座席、無料機内サービスの充実、ビジネスクラスとエコノミークラスの 2 クラス制などの特徴で差別化をはかるエアラインも登場している。これらのエアラインは決して激安ではないが、機内で過ごしやすい高品質な LCC として、比較的搭乗時間の長い路線で人気があり、旅行者だけでなく出張が多いビジネスマンにも支持されている。

また、LCC といっても、安全基準は大手航空会社と同じものが適用されており、機材も新品を使っているところがほとんどである。安全性に関しては、実績のある LCC なら大手と遜色ないといえる。

5－3.　ピーチの特徴・ビジネスモデル～コストリーダーシップを実現するために

近年の LCC の台頭、ピーチの業績好調の背景には、コスト・リーダーシップ戦略が見て取れる。

コスト・リーダーシップ戦略とは、同業他社に対して低コストであることを競争優位の源泉とする戦略である。単位あたりの利益というのは、

単位当たり利益＝価格－コスト

という式で算出される。コスト・リーダーシップ戦略では、単位あたりのコストを下げて、利益を出していく。ピーチでは、以下のことを行っている。

(1)運用機・航空機内・路線について

まず、運用機については、エアバス社 A320-200 を 4 機で運用しており、今後も全て同じ機種を導入する予定である。それは、飛行機は機種ごとにライセンスが必要になり、そ

のライセンス取得の手間、コストを削減するためである。整備の面でも、航空機の部品や工具が一種類だけなので、整備士を養成する期間やコストが安くなるメリットがある。

航空機内については、A320 クラスの飛行機では 166 席が一般的だが、座席を詰めることで 180 席に設定している。また、機内食、飲み物、毛布、座席指定などはすべて有料になっている。

路線については、ピーチの運用機は、一日の終わりには必ず出発した空港に戻ってくる。路線は、関西国際空港との往復だけであり、片道 4 時間以内の場所にしか飛んでいない。それは、一日の終わりには必ず関西国際空港に帰ってくるためである。関西国際空港以外の空港に駐機してしまうと駐機代や人件費、スタッフの宿泊費などのコストがかかってしまうからである。

(2) ビジネスモデルについて

LCC というと「運賃の安さ＝あらゆる面でのコスト削減」の印象がある。ピーチでは国内初の LCC としてスタートするにあたり、「どのようにコスト削減をしながら顧客に対してよりよい商品、運賃を提供できるか」を考えた。具体的なビジネスモデルとして、「シンプル」、「内製」、「楽しく」をキーワードとしたワークスタイルを掲げ、スタッフのパフォーマンス向上とコスト管理の両立を目指している。

まず、「シンプルにする」である。シンプルに仕事をすると、当然それに掛かるコストや仕組みは分かりやすくなる。結果として、早く対応できるようになる。

次に、「内製化する」である。業務をシンプルにしていくと、従来の会社であれば外部委託していたような業務も企業内部に取り込めるようになる。そして、それはコスト削減に直結する。

最後は、「楽しくやる」である。これは、通常の会社とは異なる働き方をすることで楽しむということである。結果として「LCC だからできた」というようにスタッフのパフォーマンスとモチベーションを上げることができる。

また、ピーチでは、上記のビジネスモデルを実現し、低コストで効率的な働き方を実現するために、以下の 7 つの実践を行っている。

1 つ目は、クラウド活用＋無線 LAN でオフィス内をフリーアドレス制にすることで、いつでもどこでも働ける環境作りである。

2 つ目は、PC は全員ノート型にすることである。1 つ目の実践の目的は、1 人 1 人が常に最高のパフォーマンスに近い状態を発揮するための環境作りを目指したものである。ノ

ートPCがあれば、クラウドの活用と無線LAN技術によって、いつでもどこでも仕事ができる環境にすることができ、すき間時間にも仕事ができるようになった。情報はクラウド上に保管しており、どこからでも情報にアクセスできる。これによって、会議等でも資料を紙で印刷する必要がなくなり、結果として、ペーパーレスに繋がった。

3つ目は、FAX廃止、自由席によるレガシーな働き方を生む産物の排除である。レガシーな働き方とは、決まった席でデスクワークをして、資料は紙にしてファイルに保管するなどの従来的な働き方のことである。ピーチ社内では、デスクワークをするときも自分の席は決まっておらず、その日の業務や気分に応じて自由に働くことができる。

4つ目は、イントラネット内のポータルサイトを構築し、そこで情報共有を図ることである。ピーチ社内のイントラネット内には、「MOMOYA」と呼ぶIT機器を含めた社内物品の貸し出しページがある。それを使って社内物品を部署ごと所有せずにレンタル制にすることで、常に使っているもの以外はなるべく共有品にし、少ないリソースで済ますことが出来ている。

5つ目は、一人何役も仕事をこなすということである。ピーチでは、スタッフが一人何役も仕事をこなす。例えば、大手航空会社では、客室乗務員はその業務しか行わないが、ピーチでは客室乗務員が搭乗手続きや搭乗案内、機内の清掃なども行う。そのため、服装は大手に比べて動きやすいラフな格好となっており、また、汚れてもクリーニング費用が大手の制服に比べて安いので、コスト削減につながっている。

6つ目は、中古物品の利用や社員からの寄付、ネットオークションの利用など、オフィス用品は基本的に正規ルートではなく、安く済む方法を探すことである。

7つ目は、チェックイン機（発券機）など、自分たちでできるものは自作することである。

以上の1～5は働く環境作りを追求した上で実践していることであり、6～7は楽しみながらコスト削減をするという発想から生まれたものである。

6. LCCと他の交通機関（高速バス、新幹線）との比較

この章では、これまでの議論を踏まえ、LCCと他の交通機関とを移動手段・運賃・時間の3点から比較する。ここでは、博多駅～新大阪駅まで移動するケースで比較を行う。以下の図表では、新大阪駅から博多駅間の移動を最短時間で行く場合を示している。

6－1. 新幹線と LCC の比較

まず、新幹線と航空機について比較する。新幹線の場合、新大阪駅から博多駅は乗り継ぎなしで電車の移動のみで行くことができる。一方、LCC の場合、新大阪駅から関西国際空港に移動するまでに 62 分かかり、福岡空港に着いてからも徒歩が必要になる。さらに、在来線と航空機を乗り継いで移動するため、待ち時間も発生する。

つぎに、運賃について比較する。ここでは、LCC の運賃は最安値とする。新幹線は、14590 円、LCC は 6620 円であり、LCC の方が新幹線に比べて 7970 円安い。つまり、LCC を使えば新幹線の半分以下の運賃で移動できることになる。

移動時間は新幹線の場合、2 時間 48 分であり、LCC の場合、2 時間 50 分である。2 分ほどの差しかないが、LCC の方が移動時間がかかる。しかし、出発場所・到着場所を駅としているため、新幹線が有利であり、関西国際空港から福岡空港までの移動時間のみでみると、70 分で大阪から福岡へ行けることになる。

新幹線であれば、アクセスがしやすく時間の融通も利くため、ビジネス目的での利用者は新幹線を選ぶと考えられる。一方、LCC は空港へのアクセスがしづらく、また遅延・欠航リスクがあるためビジネス向きではない。しかし、値段は安いため、観光目的であるならば利用者には魅力的であると考えられる。

6－2. 高速バスと LCC の比較

高速バスは新幹線同様、駅周辺に高速バスの出発場所と発着場所があるため、待ち時間・徒歩を除いて、高速バスの移動のみで行くことができる。

次に運賃について比較する。ここでは、LCC の運賃は最安値とする。高速バスは 3800 円、LCC は 6620 円であり、高速バスの方が LCC に比べて 2820 円安い。

移動時間は高速バスの場合、9 時間 50 分であり[iii]、LCC の場合、2 時間 50 分である。約 7 時間ほどの時間の差がある。空港までの移動時間を加味しても、高速バスの方が大幅に時間がかかる。

料金の差はそれほどではないが、移動時間は高速バスに比べ、LCC の方が大幅に短く済むため、これまで高速バスを使用していた人が LCC に流れると考えられる。

以下の図表 7～9 は運賃と時間の比較である（2012 年 10 月 3 日の場合）。

図表 7　LCC（新大阪駅 6：17 発、博多駅 8：58 着）※最安値の場合

手段	運賃	時間
新大阪駅～関西国際空港駅（特急利用）	2980 円	58 分
関西国際空港駅～関西国際空港　(徒歩)	－	4 分
関西国際空港～福岡空港（ピーチ利用）	3590 円	70 分
福岡空港～福岡空港駅（徒歩)	－	4 分
福岡空港駅～博多駅　(JR 空港線利用）	250 円	9 分
待ち時間	－	25 分
合計	6620 円	2 時間 50 分

図表 8　新幹線　（新大阪駅 6：25 発、博多駅 9：13 着）

手段	運賃	時間
新大阪駅～博多駅（JR 東海道・山陽新幹線利用)	14590 円	2 時間 48 分
合計	14590 円	2 時間 48 分

5

図表 9　高速バス　（新大阪駅 22：10 発博多駅 8：00 着）

手段	運賃	時間
新大阪駅周辺～博多駅周辺 アミー号【501 便】 （アミイファクト株式会社提供) [iv]	3800 円	9 時間 15 分
待ち時間・徒歩	－	35 分
合計	3800 円	9 時間 50 分

図表 10　3 つの比較

LCC　（ピーチ)	新幹線　(JR 山陽新幹線)	高速バス
運賃：6620 円	運賃：14590 円	運賃：3800 円
時間：2 時間 50 分	時間：2 時間 48 分	時間：9 時間 50 分

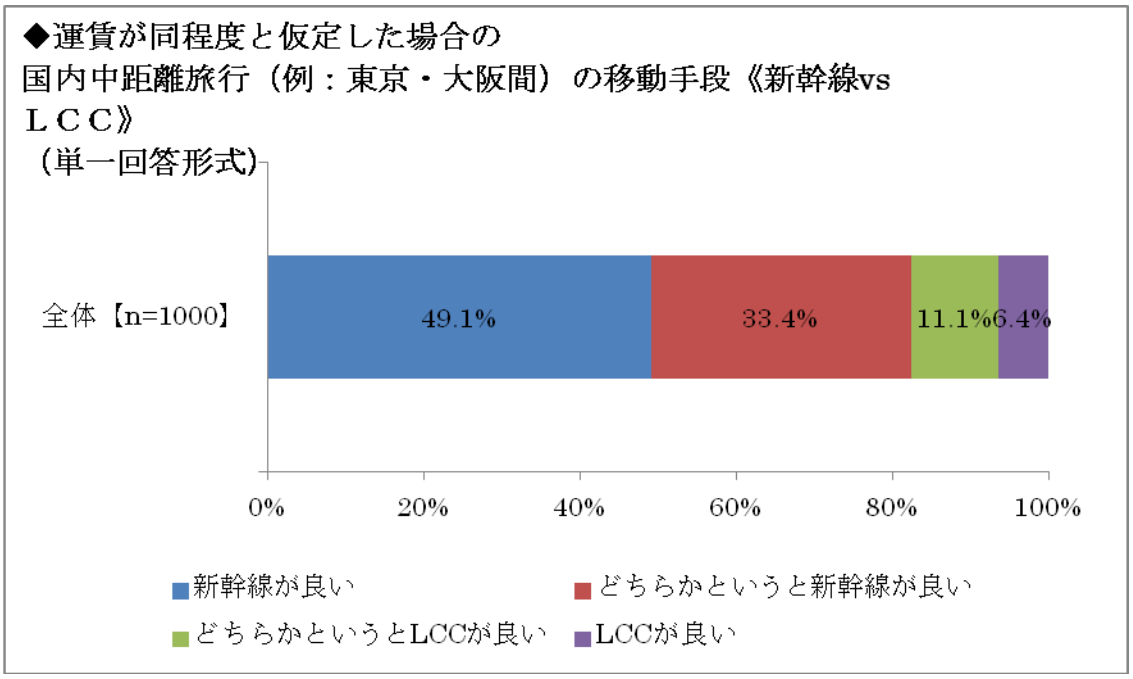
6－3. 消費者の動向

ここでは前節の価格比較や時間比較を考慮して、消費者の動向について論じる。また、消費者へのLCC利用についてのアンケート結果も用いながら、消費者がどのような選択をするのか論じていきたい。

図表11はLCCと新幹線の運賃が同程度の場合、消費者はどちらを選ぶかをアンケート形式で尋ねたものである。アンケートでは東京・大阪間を尋ねており、私たちは新大阪・博多間を調べたが、東京・大阪間と新大阪・博多間の距離がおおむね同じであったので、その違いはここでは考慮しないものとする。アンケート結果を見ると、新幹線が良いと答えた人は全体の82.5%に達し、LCCが良いと答えた人は全体の17.5%になっている。これを見るとまだ新幹線の人気がうかがえる。その理由として図表12にあるように、空港までの移動・手続が面倒であったり、新幹線の方が楽であったり、安心・安全を求めていることがわかる。対して、図表13はLCCが良いと答えた人のアンケート結果であるが、LCCを利用したい理由として、時間的メリットや飛行機が好きだからということが挙げられる。

アンケートの結果では、新幹線を利用したいという人の割合が多かった。利用者は手続等の容易さと快適さを求めていることがわかる。今後、新幹線の顧客を取り込みLCCの需要を伸ばしていくためには、LCCを利用するにあたり、これらのことを改善していく必要がある。

図表 11　LCC と新幹線の比較



出所：ライフネット生命の HP より筆者作成。

5

図表 12　新幹線を選ぶ理由

◆国内中距離旅行で運賃が同じなら“新幹線”を選ぶ理由（自由回答形式）

※対象者：◆国内中距離旅行で運賃が同じなら“新幹線”を選ぶ 825 名

理由	件数	回答率＊	代表的な回答
飛行機を使う手間・面倒	186	22.5%	空港までの移動が手間、手続き等が手間、新幹線の方が手軽等
新幹線が好き	104	12.6%	新幹線が好き、飛行機は嫌い、LCC は嫌い新幹線に乗りたい等
快適さ	94	11.4%	楽、のんびり、ゆったり、座席の広さ、車内で歩ける、乗り物酔いしにくい等
安心・安全	68	7.2%	陸続き、逃げられる等
移動自体を楽しめる	59	6.9%	景色、旅行気分になる、途中下車で観光等

出所：ライフネット生命の HP より筆者作成。

図表 13　LCC を選ぶ理由

◆国内中距離旅行で運賃が同じなら“LCC”を選ぶ層の理由（自由回答）

※対象者：◆国内中距離旅行で運賃が同じなら“LCC”を選ぶ 175 名

理由	件数	回答率	代表的な解答
時間的メリット	99	56.6%	時間短縮できる、効率が良い
飛行機が好き	18	10.3%	飛行機が好き、乗りたい、楽しい等
楽	8	4.6%	楽
空港に近い	6	3.4%	空港まで近い、空港までの移動の便が良い等
お得感がある	4	2.3%	同じ費用であれば等

出所：ライフネット生命の HP より筆者作成。

7.おわりに

最後に、LCC が抱えている課題とそれを克服するための経営戦略を述べたい。

7－1. LCC の今後の課題と戦略

課題としては、今後予定されている羽田・成田空港の発着枠拡大に伴う LCC 枠の確保、また、安いこと＝不安(遅延や安全性など)に繋がらないような経営、LCC の中での差別化、ブランドイメージの形成、代替品との競争に勝つ、空港へのアクセス改善などが挙げられる。

まず、多くの LCC が抱えている問題は、（ある市場で）成功すると他の LCC が次々に参入してきて市場が溢れてしまうことである。LCC と一口で言っても多くの会社が参入と事業停止を繰り返しており、例えば欧州だけでも 2003 年から 2005 年までの間に 50 社以上の LCC が姿を消した。

こうした環境の下で生き残るためには、他社との差別化が重要になってくる。例えばサウスウェスト航空（WN）は LCC でありながらフルサービスキャリア（FSC）と同様のサービスを提供しており、従来型の航空会社とほとんど変わらないという。その上で、LCC 自体も進化していく。日本やアジア市場について考えれば、LCC がどこまでこういった進化の中に踏み込んでいけるかということが課題である。

そこで、採るべき戦略としては、①更なるコスト削減により、他社よりも圧倒的に安い

運賃を設定する、②他の LCC 各社と同等レベルの低コストながら、定時運航・快適さを実現する、③他社より高コストでも②に加えて利便性を実現する、などが挙げられる。

より安価での飛行機の利用を顧客に提供するという LCC の一番の存在意義を考えると、LCC 各社が最も重視すべきものは①になる。しかし、価格競争で対抗し合うことにはいずれ限界がきてしまうため、LCC 各社は徹底的なコスト削減を進める中で、できる限り低コストで②や③への展開を実現することが必要になってくると言える。

7−2. サービスへの期待と実情との“ギャップ”

LCC は料金を最大限安価に抑えるために、様々なコスト削減の工夫がなされている。例えば、サービスは絞り込み単純化し、その他のサービスを無くしたり有料化したりしている。また、機内の座席数を多くするために座席が狭くなっているなど、その他にも様々なところでコスト削減を図っている。その工夫の積み重ねの結果として、コストは一般的な航空サービスの半分程度に抑えられている。

すると当然ながら、一般的な航空サービスでは当たり前のサービスが LCC では受けられないというギャップが生じてくる。例えば、顧客が LCC の仕組みをよく理解していない段階であると、一般的な航空サービスが提供するようなハイレベルなサービスと変わらないサービスが受けられることを期待してしまっている可能性がある。しかし実際には LCC のコスト構造上、そこまでハイレベルなサービスは提供できないのである。その結果、先行する期待の反面ガッカリされてしまったり、クレームの発生などで顧客を失ってしまったりする恐れがある。

この「サービスへの顧客の期待と実情とのギャップ」をいかに埋めるかが LCC の大きな課題の一つであるといえる。そこで一般的に行われるのが、“サービスレベルを上げる”ということであるが、LCC の場合はそこに時間やコストがあまりかけられない、というのが難点である。そこで、予め顧客に情報提供をすることで LCC のサービスレベルについて理解・納得してもらい、その上で利用してもらうといった対応をとればそのギャップを埋めることが出来るのではないかと考える。

つまり、LCC 企業間で競争に勝っていくためには、LCC はコスト・リーダーシップを達成した上での差別化が必要だろう。コスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略の 2 つを同時に実現するのは難しいとポーターは主張している。しかし、例えばトヨタ自動車は「かんばん方式」によってコスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略の 2 つを同時に両立でき

ていると示す研究も存在する（青島・加藤、2003）。

LCC の場合、コスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略を両立するためには以下のようなことが考えられる。例えば、まだ他社が就航していない地域に就航し、地域性を出していくということである。また、自社がバスを持つか、バス会社と提携し、空港へのアクセスを格安で提供することも一つの手ではないだろうか。

今後、LCC がさらなる利益の増加を実現するためには、既存の大手企業、同業他社、代替品との競合に勝っていかなくてはならない。そのためには、コスト・リーダーシップ戦略だけでは不十分であり、差別化戦略も追求していく必要があると私たちは考える。

【参考文献・URL】

・青島矢一・加藤俊彦『競争戦略論』東洋経済新報社、2003年。

・日経産業新聞社編『日経市場占有率2009年版』日本経済新聞出版社、2008年。

・日経産業新聞社編『日経業界地図2009年版』日本経済新聞出版社、2008年。

・共立総合研究所　「LCC」（http://www.okb-kri.jp/_userdata/pdf/report/145-3.pdf；2012/09/06 閲覧）

・業界動向サーチ（http://gyokai-search.com/；2012/09/01 閲覧）

・ジェットスター・ジャパン機材一覧（http://flyteam.jp/airline/jetstar-japan/aircrafts；2012/08/29 閲覧）

・消費者庁「公共料金の窓～国内航空運賃～」（http://www.caa.go.jp/seikatsu/ koukyou /air/ai04.html；2012/09/01 閲覧）

・日本版 LCC の可能性と課題、「空飛ぶ電車」の実現へ（http://www.travelvision.jp/event/detail.php?id=50855；2012/09/01 閲覧）

・ピーチ機材一覧（http://flyteam.jp/airline/peach-aviation/aircrafts；2012/08/29 閲覧）

・ポーター「五つの競争要因」（http://monoist.atmarkit.co.jp/terminology/syllabary/ja/kigou/5forces.html；2012/09/12 閲覧）

・誠 Biz.ID:LCC「ピーチ流の働き方」（http://bizmakoto.jp/bizid/articles/1207/17/news053_3.html；2012/09/01 閲覧）

・旅行業界 最新情報 トラベルビジョン（http://www.travelvision.jp/；2012/09/06 閲覧）

・路線図｜就航都市情報｜Jetstar
（http://www.jetstar.com/jp/ja/planning-and-booking/where-we-go/route-map；2012/09/01 閲覧）
・ANA「事業規模」（http://www.ana.co.jp/cp/kibo/main.html；2012/08/29 閲覧）
・ANA「グループ実績」（http://www.ana.co.jp/pr/12_0406/pdf/120410.pdf；2012/08/29 閲覧）
・LCC の苦悩に学ぶ、事前期待のマネジメント
（http://www.insightnow.jp/article/7169；2012/09/01 閲覧）
・Peach Aviation「運行情報」（http://www.flypeach.com/jp/flightStatus.aspx；2012/08/29 閲覧）
・SankeiBiz「JTB が LCC で行くツアー発売　札幌 1 泊、最安 1 万 6300 円」
（http://www.sankeibiz.jp/business/news/120606/bsd1206060500000-n1.htm；2012/09/06 閲覧）

---

[i] http://gyokai-search.com/3-air.htm。2009 年との比較。
[ii] JAL はコードシェア分を含む。
[iii] 移動時間は高速バスの場合、出発が夜間のため、出発時刻・発着時刻が大幅に異なっている。
[iv] 高速バスドットコム（http://www.kosokubus.com/search/oneway/070002700510-100004000810/20121003/M1/；2012/9/6 閲覧）