

## 2

## LCC 成功の条件 (後編)



© easyJet



提供：バニラ・エア株式会社

## 要旨

- ・ブランドの確立、規制緩和、親会社から独立した経営がLCC事業成功の鍵。
- ・将来はLCCが短距離路線を独占する。
- ・LCCも高いイールドを見込めるマーケット向けに商品を開発。

## キーワード

ノアの方舟モデル、乗り継ぎ支援サービス、点と点をつなぐサービス

前号ではLCC・イーজেットの役員を務めた実績を持つ、英国・クランフィールド大学客員教授リーガス・ドガニス氏が示したLCCが成功するための四つの条件について議論されました。

本号では、日本でLCCの研究をリードする村上英樹神戸大学大学院教授、竹林幹雄神戸大学大学院教授、花岡伸也東京工業大学大学院准教授が、リーガス・ドガニス氏によってさらに示された三つの条件と最近の欧州LCCの動向を踏まえて、成功するLCCの戦略に迫ります。

## 成功の条件5—ブランドの確立

**ドガニス** 前号では、LCC成功の条件として、低コスト、格安な運賃設定、保有機材数の規模、そして大きな路線網を持つことをお話しました。五つ目の条件としては、運航する地域でブランドを確立することです。ブランドはとても大切です。イーージェットやライアン・エアーは既にブランドを確立していて、欧州でなら誰でもその名前を耳にしたことがあるはずですが、一方で、スカンジナビア半島に拠点を持つノルウェーのLCC・ノルウェージャンはそうではありません。欧州ではあまりその名前は知られてはいません。同社が就航している都市に限れば、その都市の人々には知られているブランドかもしれませんが、欧州全域で通用するブランドではありません。ノルウェージャンは、欧州でそれほど多くの都市に就航してないこともあって、広域ブランドにはなっていないと思われます。

高い認知度を誇るブランドを確立した航空会社は、運賃にプレミアムを付けることができます。また、人々は名前を知らない航空会社よりも、よく



提供：Peach Aviation 株式会社

知られた航空会社を選びます。広範な地域で通用するブランドを確立するためには、多額の広告宣伝費を投入しなければなりません。

そして、ブランドの確立には、宣伝に加えて、高い定時性、優れたサービス、使いやすく親しみやす



いウェブサイトなどが必要です。これらによって、お客様に安心して購入してもらうことができます。また、大きな路線網を持つことも、ブランドの確立に貢献します。多くの就航都市を持つ航空会社と、2地点間だけを運航する航空会社を比較していただければお分かりいただけるでしょう。

**花岡** ▶ イージージェットは、ビジネス客を取り込むように新規路線を展開しており、多額の広告宣伝費を投入し、質の高い商品を提供することでブランドを確立できたと思います。その結果、ビジネス客にもよく利用されています。一方、これまで一貫して格安運賃を武器に事業を展開しているライアン・エアーは、どのようにブランドを確立しようとしているのでしょうか。

**ドガニス** ▶ ここ1年間のことですが、彼らは戦術の変更を発表しています。イージージェットに負けていることが戦術転換の理由です。

**花岡** ▶ ライアン・エアーが、旅客数でみたときにイージージェットに負けているということですか。

**ドガニス** ▶ いいえ。ライアン・エアーは、より高い運賃で販売するという点で負けています。ライアン・エアーはイージージェットを50%上回る数の機材を保有していますが、売り上げ規模は同じです。

**花岡** ▶ ライアン・エアーの運賃がイージージェットよりも低いためですね。

**ドガニス** ▶ そうです。市場の需給で決まる運賃が低かったことが原因です。そこで、ライアン・エアーは、より顧客の立場に立ったサービスを提供する航空会社になるために、自社のブランド再構築を始めました。お客様から選ばれる航空会社になれば、より高い運賃での販売が可能になると判断したわけです。既にウェブサイトを改良しています。

**花岡** ▶ 「顧客の立場に立つ」とは、サービスを良くして、増収につなげるということですか。

**ドガニス** まずは、ウェブサイトの使い勝手を良くし、さらに「弊社のキャビンクルーはより親しみやすくなります」と宣言しました。彼らは、ビジネス客を獲得するために、自社のイメージを変えようとしているのです。

**花岡** 今後の展開が楽しみです。

## 成功の条件6－規制緩和

**ドガニス** 次に、六つ目の条件として市場の規制緩和を挙げます。LCCが欧州で成功したのは、規制緩和によるところが大きいのです。東南アジアでは欧州と同じレベルまでの規制緩和が行われていないので、例えば、マレーシアの航空会社であるエアアジアがタイに拠点を設けるためには、タイ・エアアジアという合弁会社を設立する必要があります。エアアジア・インドネシアも同様です。規制が残る中で、エアアジアはよくやっていると思います。

東南アジアでは、自由主義的なASEAN市場が導入されようとしています。それには第七の自由<sup>1</sup>は含まれない見込みです。マレーシアのエアアジアは、クアラルンプールからシンガポールへ行き、続けてジャカルタへ飛ぶことは可能ですが、シンガポールからジャカルタの区間だけを飛ぶことは認められません。

また、事業拡張の機会が市場が飽和している国内線ではなく、国際線にあります。国内線を増やすと、需給のバランスが崩れ運賃が下がってしまいます。米国では、デルタ航空、ユナイテッド航空、サウスウエスト航空が、国際線の市場で現在も成長を続けています。

**花岡** サウスウエスト航空でさえも、国際線で事業規模を拡大する傾向が見られますね。

**ドガニス** そうです。あのサウスウエスト航空で

さえもです。

**竹林** 日本のLCCが発展する市場として、国内線だけではなく、国際線の市場も含めて考えるということですね。

**ドガニス** 日本のLCCは国内線、国際線の両方で発展していくものと思います。しかし、この六つ目の条件については、日本の空港には厳しい規制もあり、羽田空港は発着枠を使い切っています。一部の空港を民営化する動きがあることも聞いています。ある程度自由化されてはいますが、日本の航空の事業環境には、欧州と比較して依然として制約も残っています。

日本や東アジアも、規制緩和が進むことでしょう。ピーチ、バンニラエア、スカイマークなどの航空会社は、日本の規制が緩和されて欧州のように第七の自由が認められるようになると、外国資本のLCCが日本の市場に参入できるようになり、これまで以上に激しい競争環境に直面することになります。日本の規制緩和の展開について、皆さんはどのように見ていらっしゃいますか。

### Profile

リーガス・ドガニス (Rigas Doganis)

ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス (LSE) 博士課程修了、航空輸送学博士。ギリシャのオリンピック航空会長兼最高経営責任者、インドのハイデラバード空港会社役員、南アフリカ航空役員などを歴任し、2005～14年未まで英国最大のLCC・イージー・ジェットの非業務執行役員。現在は英国クランフィールド大学で自身が創設した航空学部で客員教授。欧州航空クラブ (EAC・ブラッセル) 会長。航空経済と経営について多数の著書があり、近著にRoutledge社から出版された「Flying Off Course IV: Airline economics and marketing」がある。



1. 他国間の輸送を行う自由のこと。ゲージ権ともいう。

**花岡** ▶ 日本では個々の国々とオープンスカイ協定を結ぶなど、自由化がゆっくりと進んでいます。アジア域内の複数の航空市場を欧州のように一つの市場に統合する「単一航空市場」の議論は、それほど活発ではありません。

**ドガニス** ▶ LCCが市場を拡大していくのに最初に必要なのは、自国と他国を行き来するための第三の自由<sup>2</sup>と第四の自由<sup>3</sup>で、次に以遠権を行使できる第五の自由<sup>4</sup>です。

自由化された欧州の市場で、LCCを持続可能な事業として経営するためには、おおよそ50機以上の航空機を運航していることが必要になっています。日本の空も規制緩和が進み、自由化される日に備えて、ピーチやバニラエア、エアドゥなどの中小航空会社は、大きな路線網を形成しておく必要があります。これを日本の中小航空会社が実現するためには、早いペースで機材を購入して事業を拡大するか、あるいは競合企業を買収することがその方法となります。

## 成功の条件7－親会社からの独立

**ドガニス** ▶ 最後に七つ目の条件として考えるのは、LCC子会社の経営を、FSC<sup>5</sup>を経営する親会社から分離することです。子会社に独立した意思決定の自由を与え、独立した経営陣を持つことを許し、子会社独自の雇用条件を認め、同一路線での競合を避け、外注先選択の自由を与えることです。

ご存じのように2013年、ルフトハンザドイツ航空はフランクフルトとミュンヘンのハブ空港に発着する路線以外の欧州域内路線を、LCC子会社ジャーマン・ウィングスに移管することを決定しました。ルフトハンザドイツ航空が運航していたロンドンーハンブルク線や、マンチェスターーハンブルク線は、現在ジャーマン・ウィングスが運



航しています。これらLCCとの競合路線は、ルフトハンザドイツ航空に利益をもたらさないと判断したのです。一方で、フランクフルトとミュンヘンの二つのハブ空港につながるフィーダー路線<sup>6</sup>は、LCCと競合する路線であっても、ルフトハンザのブランドでビジネスクラスのシートを用意して運航しています。例えば、ロンドンやマンチェスターから、フランクフルトを経由してビジネスクラスで北京や釜山に向かう旅客を獲得するために、ルフトハンザのブランドによる運航が必要なのです。

さて、ビジネスモデルの進化について議論する際、私は「ノアの方舟モデル」という表現を使います。既存の航空会社が、新しく生まれたビジネスモデルごとに会社をつくって、市場に新規参入する企業から自らの優位性を防御することを指しています。シンガポール航空や、ルフトハンザドイツ航空が良い例です。シンガポール航空の例を見てみましょう(図表11)。シンガポール航空は、親会社を長距離

2. 自国から外国へ輸送する自由のこと。

3. 外国から自国へ輸送を行う自由のこと。

4. 外国で旅客または貨物の搭乗載を行い、第三国に輸送する運輸権のこと。以遠権ともいう。

5. Full Service Carrier、従来からある航空会社のこと。

6. 地方都市への接続路線のこと。

図表 11 「ノアの方舟」ビジネスモデル (シンガポール航空の例)

	短距離路線 ＜飛行時間 4 時間未満＞	長距離路線 ＜飛行時間 4 時間以上＞
フルサービス	シルク・エア (100%)	シンガポール航空 (親会社)
ノーフリル	タイガーエア (32.9%)	スクート (100%)

注：( )内は、シンガポール航空からの出資比率。  
出所：“Embracing Change” Campbell Wilson, CEO Coot (5 Feb. 2013)

FSC と位置付けています。短距離 FSC というビジネスモデルにシルク・エアを所有しています。さらに、ノーフリルという新しいビジネスモデルに2種類の会社を設立しています。短距離 LCC のタイガーエアと、2012年に設立した長距離 LCC のスクートです。このようにしてシンガポール航空は、これまでの顧客を、新しく生まれた LCC の市場でも、短距離 FSC の市場でも他社に奪われないように防御する戦略をとっているのです。ライアン・エアーもこれらすべてのビジネスモデルに参入しようとしているようです。

ところで、私はタイガーエアの初代 CEO だったトニー・デイビスと昼食を共にした際に、「タイガーエアは、なぜうまくいかなかったのですか」と尋ねてみたところ、彼は「シンガポール航空本社からの干渉が多過ぎました」と話してくれました。

彼らが巨額の損失を出したことは事実です。LCC 子会社を設立する場合は、親会社がその LCC 子会社の重要な決定に過大な影響を与えないように、LCC 子会社に十分な独立性を与えるべきです。例えば、機材整備作業の委託先を決めるときに、LCC 子会社が独自に意思決定できる仕組みがあれば、親会社に委託するよりも安価な委託先を見つけて契約することができると思います。親会社の従業員とは異なる賃金体系や労働条件も設定できます。

LCC 子会社の意思決定の独立性を確保するために、ANA の場合、バニラエアの出資比率は50%に下げて、ピーチへの出資比率は現在の38.67%を維持するとよいでしょう。

意思決定の独立性を確保しながらも、LCC 子会社が親会社と一体となって決

定することが有利な場合もあります。例えば、機材や燃料は共同調達によって、より良い条件を得ることが可能になります。

LCC のビジネスモデルは、発展を続けています。これまでお話ししたとおり、機材数を確保し、ネットワークを広げ、そのブランドを定着させて、次に、ビジネス客を顧客に取り込む戦略を取るようになりました。

### その先にある戦略—ビジネス客の獲得

**ドガニス** LCCが自らをレジャー需要に応える航空会社と定義してしまうと、運賃は格安のままで、高い収益は期待できません。これは重要なポイントです。レジャー市場はイールドが高くないからです。そのため、最近のライアン・エアーは、イーージェットのように主要な都市に就航し、高い運賃を支払ってくれるビジネス客を獲得しようとしているのです。イーージェットは観光地に就航していますが、アムステルダム、パリ、ローマ、ミラノ、ベルリンなど、ビジネス客が見込める大都市へも就航しています。

欧州の LCC がビジネス客の取り込みを始めたことをお話ししましたが、最近、新たに見られるようになったのが、LCC と FSC の事業提携です。例えば、LCC

のヴァージン・オーストラリアとFSCのエティハド航空がコードシェアを行っています。ヴァージン・オーストラリアはオーストラリアの数都市からUAEのアブダビへ就航しており、乗客はアブダビでエティハド航空の便に乗り継いで、欧州の20以上の都市に行くことが可能です。こうした接続は今後ますます増えるでしょう。大きな路線網を構築するのに、すべてを自前で行うのではなく、提携を活用するのです。米国のデルタ航空は、ブラジルのLCC・ゴル航空の株式を3%取得しました。そして現在、デルタ航空はブラジルでゴル航空に接続して、ブラジル国内の多くの都市に向かう路線網を手に入れています。

## 長距離路線を扱うLCC

**ドガニス** ▶ 近年認められるようになった動きに、長距離路線を扱うLCCの誕生があります。果たして採算が合うのでしょうか。私は懐疑的です。

**花岡** ▶ 東南アジアは海の割合が多い地域ですので、エアアジアXやスクートなどの長距離路線の飛行時間は、平均で7~8時間以上となっています。長距離路線を運航するLCCは恐らく成功しないと、私も思います。

**ドガニス** ▶ 長距離路線では、座席キロ当たり費用で、LCCがFSCに対して圧倒的優位性を確立することは困難です。安全運航のために乗務員に1日の飛行時間に制限が設けられていますから、長距離路線では片道だけしか乗務できません。そのため乗務員の稼働効率が低く抑えられて、1便当たりの人件費が高くなります。加えて、目的地で乗務員を宿泊させるための費用がFSCと同じように発生します。また、長時間飛行する路線に航空機を投入すると、使用する空港の夜間発着制限時間帯を避けて運航しなければならないため、拠点空港と目的

地空港の離発着時刻に制約が発生し、資産である航空機を最大限に活用することが困難になり、1便当たりの機材費(減価償却費、リース料)は高くなります。LCCが短距離路線では可能な座席キロ当たり費用の削減が、長距離路線では思うようにできないことがお分かりいただけると思います。

**村上** ▶ そうですね。以前、香港発ロンドン行きのオアシス航空(香港)がありました。香港からロンドンまで300ドルで販売していましたが、ボーイング747型機を使って、失敗しました。

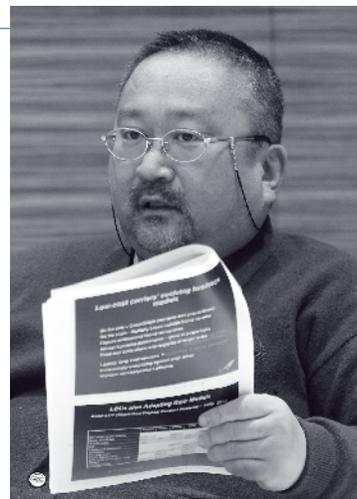
**ドガニス** ▶ 私もよく存じ上げているオアシス航空の最高責任者がロンドンに来た時に、一緒にラジオ番組に招かれました。その時に、彼は「私たちは成功する」と話していましたが、私は「成功しないだろう」と述べたことを覚えています。

長距離路線では、座席キロ当たり費用で、LCCがFSCに対して圧倒的優位性を確立することが困難なことを説明しました。収入面でも、既に多くの便が運航されている長距離路線に新規に参入するLCCが、苦境に立たされるであろうことを見てください。ここでは、ロンドンーニューヨーク線に、

### Profile

#### 村上 英樹(むらかみ・ひでき)

1964年生まれ。神戸大学経営学部卒業。同大学院経営学研究科博士課程後期課程退学後、1992年神戸大学経営学部助手を経て、2012年より同大学大学院経営学研究科教授(現職)。専門は航空輸送、ロジスティクス。博士(商学)。最近の論文に、「Dynamic effect of inter-firm rivalry on airfares: Case of Japan's full-service and new air carriers,」Journal of Air Transport Management, 2015, Vol.44, pp.25-33. (coauthored with Yoshihisa Amano, Ryota Asahi) などがある。



LCCとして参入を計画しているノルウェージャンを例に説明します。彼らは圧倒的な格安運賃での参入を計画していますが、単位当たり費用を上回る収入を確保することができるのでしょうか。

ノルウェージャンは、出発便と到着便を合わせて1日2便のみの運航です。共同運航を行っているブリティッシュ・エアウェイズとアメリカン航空は、同じ区間に1日20便以上を飛ばしています。

ノルウェージャンが圧倒的な格安運賃を市場に出せば、ブリティッシュ・エアウェイズとアメリカン航空は、同じ価格の商品を市場に並べられるでしょう。ただし、エコノミークラスのわずかな数の座席のみをその価格で販売するのです。すると、運賃のみを武器に競争しなければならないノルウェージャンは、その価格の商品が市場にある限り、価格を上げられなくなります。これに対してブリティッシュ・エアウェイズとアメリカン航空は、ファーストクラスとビジネスクラスを高い運賃で販売できますし、エコノミークラスでも、1日20便以上もあるフライトに自由に予約を変更できる商品は、多忙なビジネス旅客に、より高い価格で販売できます。

ブリティッシュ・エアウェイズとアメリカン航空がこのように高い運賃で収益を確保できるのに対して、ノルウェージャンは、すべての座席を、自らが決めた市場最低価格で提供しなければ集客ができない状況に追い込まれます。それでもノルウェージャンに、ブリティッシュ・エアウェイズとアメリカン航空に対して座席キロ当たり費用で圧倒的優位性があれば、収益を確保できることもあります。長距離路線ではこれが難しいのです。

最近になって、長距離路線を運航するLCCが誕生していますが、採算性を確保することは難しいでしょう。この例からも、既に多くの便が運航されている長距離路線に新規にLCCが参入することが、収入

## Profile

竹林 幹雄(たけばやし・みきお)

1965年生まれ。京都大学工学部土木工学科卒業。同大学院工学研究科土木工学専攻修士課程修了。京都大学助手、神戸大学助手・助教授・准教授を経て2010年より神戸大学大学院海事科学研究科教授(現職)。専門は国土計画、国際輸送。博士(工学)。近著にThe Future Relations between Air and Rail Transport in the Island Country (Transportation Research A 62, 20-29, 2014) などがある。



面でも難しいことがお分かりいただけると思います。

また、LCC間の競争が激化してきたことも、最近の特徴として挙げられます。LCCは市場競争力を高めることを目的に、サービスの向上と自社商品の長を打ち出すことに重きを置くようになりました。東南アジアの例が分かりやすいと思います。

図表12はCAPA<sup>7</sup>が作成したもので、LCCの商品の特徴が比較できます。ここで示したすべての航空会社が座席指定料を徴収すること、フィリピンのセブ・パシフィック航空とインドネシアのライオン・エアは予約手数料を取ることが分かります。マレーシアのエアアジア、中国の春秋航空、そしてライオン・エアはFSCのようなマイレージサービスを備えています。

## 小規模空港使用の是非

**村上** 図表12の1行目、「二次空港を主に使用」は、アジアのどのLCCにも該当していません。しかし、米国でLCCが1990年代に成功した重要な要因の一つに、街の中心から離れた所にある規模の小さな二次空港を主として利用する戦略があっ

7. Centre for Asia Pacific Aviation、オーストラリアの航空情報コンサルタント会社

たと思います。米国のサウスウエスト航空の拠点はダラス・ラブフィールド空港とシカゴ・ミッドウェー空港です。これからは、各都市の主要な空港を避けて、規模の小さな二次空港を利用することはLCCのビジネスモデルの構成要素にはならないと思いますか。

**ドガニス** もはや、必須の要素ではないでしょう。ライアン・エアーとイーージージェットが使用する空港の違いで説明します。この2社は、使用する空港について異なる戦略を打ち出していました。

ライアン・エアーは当初、大都市の主要空港を使わず、小都市の空港と大都市の規模の小さな二次空港を使用しました。多くは、あまりよく知られていない空港でした。それらの空港は、大都市の主要空港と比較して着陸料が低く設定されていたのみならず、ライアン・エアーを誘致することを目的に地方政府が着陸料を肩代わりして負担していた空港もありました。着陸料の抑制を優先したライアン・エアーの戦略は、その単位当たり費用がイーージージェットよりも約20%低い要因にもなっていました。

ライアン・エアーの戦略を、イーージージェットは「どこだかわからない所から、どこだかわからない所へ飛んでいる」とみていました。例えば、ライアン・エアーはイタリア国内の20の空港に就航していましたが、そのうち15は軽飛行機の発着場でした。

**花岡** ライアン・エアーは、軍用空港だけではなく、軽飛行機向けの空港も使って路線網を構築していたのですか。

**ドガニス** はい。一部は軍用空港で、一部は軽飛行機のみを扱う空港でした。つまり、これらは民間航空会社が使用する空港ではなかったということです。ライアン・エアーは着陸料が無料か、地方政府がその分を肩代わりするなど、格安な使用料を提示する空港に就航しているのです。北イタリアでの例を挙げると、東のベネチア、西のミラノの中間にヴェローナという都市があります。ここの地方政府は、ライアン・エアーに、到着旅客1人当たり18ユーロ(約2,400円)を支払っていました。この地を訪れる観光客を増やすための施策です。

図表12 LCC各社の個別商品戦略ーアジア

	エアアジア	セブ・ パシフィック 航空	ジェットスター	ライオン・エアー	春秋航空	タイガーエアー
二次空港を主に使用						
機種統一	○		○		○	○
経由便販売	○	○	○	○		○
マイルサービス	○			○	○	
ポイントカード(有料)						○
コードシェア			○			
2クラス(ビジネスクラス)				○	○	
有料座席指定	○	○	○	○	○	○
予約手数料		○		○		
長距離路線	○	○	○	○		

注：2014年1月調べ  
出所：CAPA Center for Aviation



**花岡** ▶ 航空路線を地元へ誘致するために、地方政府が航空会社に支払う補助金ですね。

**ドガニス** ▶ はい。ライアン・エアーは、その空港に着陸料を支払っていなかったことに加えて、地方政府から補助金を受け取っていました。

**花岡** ▶ その補助金施策は今も続いているのでしょうか。

**ドガニス** ▶ いいえ。これは数年前に終わりました。しかし、この例のようにライアン・エアーが有利な条件を得ている空港はまだあります。

一方、イーージェットのモデルは、たくさんの小さな空港に運航すればいいというものではありません。夏場は、地中海に浮かぶギリシャの小さな島々に多数の便を運航します。旅行者にとっても人気があり、高めの運賃が設定できるので、イーージェットは着陸料を支払ってでも飛びます。そして、ご説明したように、ビジネス需要があり

高い運賃が設定できる大都市にも運航します。大都市間の航空需要は伸び続けていますし、点在するレジャー市場は、LCCの就航により需要が喚起され、3年から5年で安定した需要を摘み取れるようになります。空港が小さいことが参入障壁となって、市場が崩れることもありません。「二次空港を主に使用」する戦略が、成功するLCCにとって必須でないことがお分かりいただけたでしょうか。

**村上** ▶ よく分かりました。サウスウエスト航空も、エア・トランとの合併によって、アトランタのハーツフィールド空港、ワシントンのナショナル空港に進出しました。これらは、着陸料など航空会社に課される料金が低い空港です。

**ドガニス** ▶ LCCも、高い運賃収入を見込める路線であれば、航空会社に高い料金が課される空港に就航しても、事業性を確保できるのです。

## LCC専用ターミナルの評価

**村上** ▶ 日本には米国のような二次空港がないので、FSCは主要空港に、LCCは二次空港に就航するといった空港によるすみ分けができません。FSCとLCCが同じ空港を使用すると、極めて激しい競争が起こると、一部の学術研究者が言っています。こういった弱肉強食の価格競争を、同じ空港の中にLCCターミナルを建設することで避けられるという人がいます。関西国際空港はLCC専用ターミナルを造りました。旅客にとって、LCCターミナルへのアクセスはFSCが使用するターミナルへのアクセスに劣ります。電車やリムジンで空港に着いてから、さらに連絡バスを利用してLCCターミナルへ移動しなければなりません。徒歩も含めて10分かかります。FSCとLCCが共存するため、同じ滑走路を使用する一つの空港の中でターミナルを

別々にすることは有効だと思いますか。

**ドガニス** ▶ 私は空港経済学の領域も研究していて、20年ほど前に空港経済学についての本を出版しました。現在も、空港開発に関わる協議会の委員を務めています。私には、LCC専用ターミナルを設けて、旅客が利用する施設を分けることに意味があるとは思えません。LCCが負担する施設使用料を下げることはできますが、空港を運営する立場からは、すべての旅客を一つのターミナルに集める方がよい。ターミナルが一つなら、よりバラエティーに富んだ店舗や、さまざまなテナントをそこに集めて、空港利用者にとって魅力あるショッピング施設をつくることができます。もし二つのターミナルに分けると、両方のターミナルが損をすることになります。これがシンガポールのチャンギ空港がLCCターミナルを廃止することになった理由の一つだと思います。もう一つの理由はFSCからLCCに、もしくはLCCからFSCに乗り継ぐ旅客が増えていることが分かったからだだと思います。

**竹林** ▶ 現在、関西国際空港のLCCターミナルは非常に人気があります。多くのLCC旅客がLCCターミナルへ殺到していて、LCCターミナルはほぼ満員の状況です。これを受けて、関西国際空港は、第二、第三のLCCターミナルの建設を計画しており、LCC旅客を引きつけることで空港の増収を実現できる良い考えだと話していました。ドガニス先生は、ターミナルの分離は空港にとって良くないとお考えですね。

**ドガニス** ▶ そうですね。ほとんどの場合、空港にとって良くないですね。空港の運営会社は、ターミナル内の物品販売の売り上げを最大化しようとします。空港利用者が一カ所に集まるようにすれば、そこに多岐にわたるテナントを誘致して、ターミナルでの売り上げを伸ばすことが容易になります。

## 乗り継ぎ支援サービスの提供

**花岡** ▶ 図表12の上から3番目、「経由便販売」とはどういう意味でしょうか。

**ドガニス** ▶ 乗り継ぎ便のことです。例えば、エアアジアはクアラルンプールを経由空港とした乗り継ぎ便を販売しています。

**竹林** ▶ 将来、LCC同士が提携してお互いを乗り継ぐ旅程の商品を販売する可能性もあるのでしょうか。

**ドガニス** ▶ 可能性は否定しません。しかし、LCCがその乗り継ぎ便として、他のLCCの座席を販売することはしないでしょう。LCC事業の要点は、接続便に依存しないで点と点を結ぶことにあります。

接続便の販売は航空会社の費用を増やします。バルセロナーガトウィックーニューヨークの旅程で、乗り継ぎを前提にした通しの航空券を購入した旅客がいるとします。もしバルセロナ発ガトウィック行きの便が遅延したら、航空会社はガトウィック発ニューヨーク行きの出発を遅らせて、バルセロナからの旅客を救済するか、救済せずに定刻に出発させるかの選択をしなければなりません。自社便を遅延

### Profile

花岡 伸也 (はなおか・しんや)

1970年生まれ。94年東北大学工学部土木工学科卒業。99年東北大学大学院情報科学研究科博士課程修了。同年財団法人運輸政策研究機構運輸政策研究所研究員、03年タイ王国アジア工科大学院講師、04年同大学院工学技術研究科助教授などを経て、2007年より東京工業大学大学院理工学研究科准教授(現職)。専攻は交通政策。博士(情報科学)。近著に Low-cost carriers versus full service carriers in ASEAN: The impact of liberalization policy on competition (Journal of Air Transport Management, 40, 96-105, 2014) などがある。



させて旅客を救済しない場合は、他社が運航する便の航空券を用意して振り替えるなどの対応が必要になります。航空会社が乗り継ぎを前提にした航空券を販売するという事は、旅客を最終目的地まで届ける義務を航空会社が負うので、他社を含めて振り替えをしなければなりません。

旅客が航空会社に乗り継ぎのある旅程であることを伝えずに、自力で乗り継ぐという方法もあります。ロンドンのスタンステッド空港を利用するライアン・エアーの旅客のうち約10%が自力で乗り継ぎをしています。例えば、旅客はダブリンからスタンステッド、スタンステッドからアテネの航空券を別々にインターネットを通じて購入するのです。最終目的地までの乗り継ぎ航空券ではありません。

彼らは、最初の出発空港で預けた手荷物を、乗り継ぎ地点であるロンドンのスタンステッド空港でいったん引き取って、次の便の搭乗手続きをして、再度手荷物を預ける必要がありますが、一部の空港はそうした手続きを支援するサービスを始めています。例えば、皆さんがラスベガスからデルタ航空でガトウィック空港(ロンドン)に到着して、イージージェットに乗り継いでグラスゴーに向かう場合、イージージェットのウェブサイトでロンドンからグラスゴーの航空券を購入します。これとは別に、デルタ航空のラスベガス発ロンドン行きの航空券を持っています。ガトウィック空港のイージージェットの係員は、皆さんがラスベガスから到着する乗り継ぎ旅客であることを知りません。デルタ航空も、皆さんをロンドンにご案内することが役割だと理解しています。そのため、ガトウィック空港では、皆さんが自力で乗り継ぎをしなければなりません。

まず、ラスベガスで預けた荷物を引き取って、イージージェットのカウンターに向かい、ロンドン市内から来た旅行者と同じ列に並んで、荷物を預

けます。この自力での乗り継ぎも、空港当局が提供する支援サービスを利用すると、一旦引き取った手荷物を、空港当局が運営する最寄りのガトウィック・コネクト(Gatwick Connect)というカウンターに持ち込むことで、次のイージージェットのフライトにその手荷物を搭載するための手続きが整います。皆さんは大きな手荷物から解放されて、手ぶらで保安検査場に向かうことができるのです。このサービスは、空港当局が乗り継ぎ旅客の利便性向上のために提供しているのです。

**花岡** それは航空会社ではなく、空港当局が行っているということですね。

**ドガニス** はい。空港当局がそうした手荷物サービスの運営費用を負担しています。将来的には有料にすることもありますが、現時点ではガトウィック空港はこのサービスを無料で提供しています。もちろん、これによってガトウィック空港での乗り継ぎが旅客にとって容易になり、ガトウィック空港が乗り継ぎ空港として魅力を備え、空港利用客が増加することになりますから、空港当局にとっては無償でもやる意味はあります。

**村上** 通常は乗り継ぎ手荷物のハンドリングに要する費用、旅客への乗り継ぎ支援に要する費用を、航空会社が負担していますから空港がこうした支援を行うことは、航空会社にとってもありがたいことだと思います。

**ドガニス** ただ、残念ながら、こうしたサービスは一連の乗り継ぎ航空券を持っている旅客には適用されません。その場合、旅客の乗り継ぎについての責任は、その航空券の旅程に含まれる航空会社にあるからです。別々の航空券を持って、自力で乗り継ぐ旅客に対して空港当局が提供するサービスなのです。

**村上** なるほど。私が思うに、国際線にお

図表 13 LCC 各社の個別商品戦略—欧州

	ライアン・ エア	ウイズ	イージー ジェット	ノルウェー ジャン	エア・ ベルリン	ヒュエリング
二次空港を主に使用	○	○				
機種統一	○	○	○			○
企業契約	○		○	○	○	○
旅行会社による販売	○		○	○	○	○
経由便販売				○	○	○
マイルサービス				○	○	
ポイントカード(有料)	○	○	○			○
コードシェア					○	○
大手アライアンスへの加盟					○	
2クラス(ビジネスクラス)					○	○
有料座席指定	○	○	○	○	○	○
予約手数料	○	○	○		○	
長距離路線				○	○	

注：2014年の時点  
出所：Aviation Strategy Jan-Feb 2014

ける乗り継ぎは、LCCの致命的な弱点です。例えば、高齢者にとって、パリ経由でロンドンへ行く場合、パリの空港で乗り継ぐための移動は非常に大変です。空港がこうして乗り継ぎに際して手荷物の搬送を補助するのは良い考えだと思います。

**花岡** このサービスは、いつから提供されるようになったのですか。

**ドガニス** 2013年末あたりだったと思います。

### 多様化するLCCの商品の特徴

**ドガニス** 欧州で、LCCのサービス・商品が多様化してきました。図表13をご覧ください。

マイルサービスはノルウェー・ジャンとエア・ベルリンだけが提供しています。座席指定料はどの航空会社も徴収しますし、一部は予約手数料を取ります。スペインのヒュエリングは、最前列のみ

にプレミアムシートを装備して、2クラス制を採っています。

他社の特徴に合わせる動きも見られます。予約手数料の課金方法を例に挙げると、ライアン・エアは乗客1人当たりの予約手数料を取っていましたが、イージー・ジェットは予約1件当たりの予約手数料を取っていますので、それぞれの課金方法が異なっていました。4人のグループで同じ旅程の航空券を購入する場合、イージー・ジェットはまとめて1件分の予約手数料を徴収しますが、ライアン・エアは4人分の予約手数料を請求していたのです。その後、ライアン・エアは4人の乗客に1件分の予約手数料を請求するように変更しました。イージー・ジェットはGDS(Global Distribution System)を使用する旅行会社を窓口にした予約・販売を行っていましたが、最近、

ライアン・エアーもこれを始めました。このように、ライアン・エアーは徐々にイージージェットの特徴を取り込み始めています。

## 今後の展望

**花岡** LCCの今後の展望について、どのようにお考えですか。例えば、今後10年、20年にわたって、LCCは生き残っていけるのでしょうか。米国ではサウスウエスト航空はLCCと言われていますが、すでに運賃はFSCと同等、あるいはそれよりも高い場合もあります。また、LCCが今後も発展を続ける上で何が一番大切でしょうか。

**ドガニス** 私は、LCCが短距離路線を独占するとみています。実際、欧州ではそのようになってきています。

また、「低コスト」をどのように定義するかを考えなければいけません。LCCとFSCが提供するさまざまな商品の特徴が似通ってきていると、多くの方々が指摘しています。FSCがLCCと似たような料金を導入し、LCCがマイレージサービスを導入するようになってきていて、両者がお互いに近づいてきているというのです。

しかし、私はFSCとLCCの境目がなくなっていくとの見方を持っていません。FSCとLCCの根本的な違いは、マイレージサービスの有無でも、座席指定が有料であるかどうかでもなく、ネットワーク運営方法の違いにあります。LCCで重要なのは、点と点を結ぶネットワークであって、これが費用削減に大きく寄与するのです。

私は「ネットワーク型の運航」と呼んでいます。長距離路線を利用する旅客を周辺の都市から集め、また長距離路線で到着する旅客を周辺の都市に送り届ける路線網、つまりハブ・アンド・スポークは、航空会社に一定のコストを課します。一方のLCC



が主とする事業は、一つの路線の出発地から目的地の間を移動する旅客を輸送することです。ハブを通ることもありますが、複数の搭乗区間で構成される乗り継ぎ航空券は用意していません。

出発地から目的地へ単区間の移動手段を低いコストで提供する航空会社とは異なり、「ネットワーク型の運航」を行う航空会社の運営は、非常に高いコストを伴います。

ブリティッシュ・エアウェイズ、エール・フランス、ルフトハンザドイツ航空などの「ネットワーク型の運航」を行う航空会社は、フィーダー路線の運航ダイヤを長距離路線の運航ダイヤを基軸にして決めます。そのため、フィーダー便のダイヤがハブ空港と周辺の空港間の1区間のみを利用する旅客にとって不便になることがあります。そうした利用しづらい時間帯のフライトには、高い搭乗率を見込めないため、有償旅客キロ当たりの費用が高くなります。

例えば、中心となる長距離路線便がハブ空港を午前中に出発する場合、フィーダー便は周辺空港を早朝に出発します。長距離路線のフライトが午後

の早い時間にハブ空港に到着する場合には、フィーダー便を午後に出発させて乗り継ぎ利便性を確保しています。しかし、それらのフィーダー便は、ハブ空港と周辺空港の単区間のみを利用するビジネス客にとっては使い勝手の悪い時間帯の商品となって、低い搭乗率しか見込めない場合が出てくるのです。

また、ハブ空港には乗り継ぎ客に対応する旅客係員を配置しなければなりませんし、到着した受託手荷物を乗り継ぎ便に搭載するための搬送体制も必要になり、それぞれに費用を伴います。最近、米国の大手航空会社の多くは、フェニックスやフィラデルフィアなどの小規模ハブ空港の運営をやめました。運営コストを下げるためです。

**竹林** ▶ つまり、LCCとFSCでは都市から都市への旅客の動き方に違いがあるということですね。

**ドガニス** ▶ そうです。都市を点とみて、点と点をつなぐサービスを提供するのがLCCで、ハブ空港を設けてネットワーク型の運航によって点と点を結ぶのがFSCです。このように定義できるでしょう。そして、マイルサービスをはじめとするその他の要素は、後から導入できますし、廃止することも可能です。

**竹林** ▶ 「ネットワーク型の運航」を行う航空会社が主力であった、LCCというビジネスモデルの創生期には、ハブ・アンド・スポークこそが最善の航空路線網であると言われてきました。今日のLCCの躍進は、都市と都市を直接結ぶ路線網の方がより効果的・効率的に運営できる市場も存在することを証明しているのだと思います。LCCが大きなシェアを持つ今日、従来通りに「ネットワーク型の運航」を行う航空会社は、長距離フライトを利用する旅客を主な顧客と位置付けて、長距離フライトを付加価値の高い、満足のいく商品にする努力をしなければならないでしょう。

**ドガニス** ▶ 「ネットワーク型の運航」を行う米国

の航空会社では合従連衡が進み、合併・統合により、八つあった大規模キャリアが、四つになりました。米国の国内市場は、ほぼ飽和状態であり、ほとんど成長が見られません。「ネットワーク型の運航」を行う航空会社は合併により供給量を絞り、運賃を値上げして、利益を生み出しています。

**竹林** ▶ FSCの未来について考えると、短距離路線はLCCに置き換わるとのお話を頂きました。FSCは長距離路線で顧客を維持・獲得しなくてはならないことになり、短距離路線で得ている多くの収入を失うことになります。

**ドガニス** ▶ その通りだと思います。今後、FSCは短距離路線の多くを縮小していくことになるでしょう。欧州では実際にそのようになっています。一方で、FSCは長距離路線を維持するために、短距離路線でもハブ空港への接続便は運航するでしょう。しかし、今後は、LCCの短距離路線網を活用して、ハブ空港を出発する長距離路線に旅客を送り込むFSCも出てくると思います。LCCのヴァージン・オーストラリアがFSCのエティハド航空とコードシェアをして、ヴァージン・オーストラリアがエティハド航空のハブ空港であるUAEのアブダビへ旅客を輸送し、エティハド航空の便に接続させている例を紹介しました。

以上、私が考えるLCC事業を成功に導く条件について話をしてきました。皆さんが研究を進めている日本のLCCでも、その成功を確実にするためには、お話しした条件のすべてを満たすことが理想でしょう。もちろん、政府が規制緩和を行うことでその環境が整えられることも必要ですが、それを待たなくてもできることが、たくさんあることに気付かれたのではないのでしょうか。