

第5章 アジアのLCCのビジネスモデルの比較分析

アジア工科大学院 工学技術研究科 助教授

花岡 伸也

<目次>

1. はじめに.....	51
1.1 背景.....	51
1.2 目的.....	51
2. 欧米諸国のLCCのビジネスモデル.....	52
2.1 北米のLCC.....	52
2.2 欧州のLCC.....	54
3. アジアのLCCのビジネスモデル.....	57
3.1 調査対象とする航空会社.....	57
3.2 AirAsia.....	58
3.3 One-Two-Go.....	61
3.4 Nok Air.....	62
3.5 Tiger Airways.....	62
3.6 Jetstar (旧Jetstar Asia, Valuair).....	64
3.7 Lion Air.....	64
3.8 Cebu Pacific.....	65
3.9 Air Philippines.....	65
3.10 Spring Airlines (春秋航空).....	65
3.11 3章のまとめ.....	66
4. ビジネスモデルの比較分析.....	67
5. まとめ.....	69
参考文献.....	70

第5章 アジアのLCCのビジネスモデルの比較分析

アジア工科大学院 花岡伸也

1. はじめに

1.1 背景

ローコストキャリア(Low Cost Carriers, LCC)とは、低運賃を提供する航空会社の総称である。格安の運賃を提供することから格安航空会社とも呼ばれている。これに対して、伝統的なビジネスモデルを用いている航空会社は、Full Service Airlines(FSA), Network Carriers, Legacy Carriers などと呼ばれている。本研究では後者を FSA と称す。

世界で最初に実績を残した LCC は、米国の Southwest Airlines である(Doganis, 2001)。以後、LCC は北米、欧州など世界各地で数多く登場している。アイルランドの Ryanair のように、欧州市場域内において旅客数や利益で FSA を上回る実績を上げている航空会社もある。

2002年にマレーシアで AirAsia が登場して以来、タイ、シンガポールで LCC が次々に誕生した。先行していた北米、欧州、豪州、南米に続き、アジアにも LCC の波が到来した。しかしながら、現在のアジアの航空市場は必ずしも LCC の発展に理想的な環境が整っているわけではない。アジアの国際航空市場には、二国間主義に基づいた制限的な協定が依然として残されている。多くの二国間協定において航空会社が指定され、輸送力、運賃も制限されている。これでは政府所有のフラッグキャリアと公正に競争するのは難しい。また、欧米の LCC の発展に寄与している、空港使用料が廉価で混雑していない「セカンダリー空港(メイン空港以外の小規模な空港)」は、アジア諸国に多く存在しない。

このように、アジアの航空市場の環境は、LCC が順調に成長している北米、欧州の航空市場とは異なる。しかし、アジアでも LCC は続々と登場している。さて、アジアの LCC は今後順調に成長していけるのだろうか？ビジネスモデルはどのようなものだろうか？それらは果たして持続可能で、FSA に対する競争力はあるのだろうか？これが本研究の興味の出発点である。

1.2 目的

Doganis (2001)は Southwest のオリジナルのビジネスモデルを表-1 のようにまとめている。生産性の効率化による低コスト化と、サービスを簡略化したノーフリルの2点が特徴である。現存する LCC の多くはこのビジネスモデルを参考にしており、いわば LCC の伝統的ビジネスモデルと言える。しかし、LCC と FSA、あるいは LCC 同士で激しい競争が行われる中、新しいビジネスモデルを用いた LCC も登場している。CAPA (2004)は、伝統的モデルに準じている LCC を Pure LCC と呼ぶ一方で、フリルサービスのある Hybrid LCC (LCC と FSA の混合型)、National Airline LCC Ventures (FSA の系列会社) の3種類に LCC を分類し

ている。さらに、長距離線 LCC, ビジネスクラス専用 LCC なども登場している(丹治, 2006)。

欧米の LCC のビジネスモデルや特性については, Doganis (2001) と Lawton (2002) で詳しく分析されている。豪州 (Forsyth, 2003) やブラジル (Evangelho, et al., 2005) の分析事例もある。そこで本研究は, アジアの LCC のビジネスモデルを調査し, 欧米の LCC との比較分析を通じて, その特徴を明らかにすることを目的とする。

表-1 LCC の伝統的ビジネスモデル
(Southwest Airlines のオリジナルモデル)

製品特性			
1 運賃	低価格	2地点間	乗継なし
2 流通	直接販売	チケットレス	
3 機内	1クラス制	座席指定なし	機内食なし スナック・ソフトドリンクなし
4 運航頻度	高い		
5 定時性	良い		
運航特性			
1 機材	1タイプ	高稼働率	
2 運航距離	800km以下		
3 空港	2次空港	非混雑空港	15-20分の折り返し
4 従業員	競争的賃金	高生産性	

出典 Doganis (2001)

2. 欧米諸国の LCC のビジネスモデル

本章では, 欧米の代表的な LCC (北米は Southwest と JetBlue, 欧州は Ryanair と easyJet) を対象に, ビジネスモデルに限定して, その特徴をまとめる。

2.1 北米の LCC

Southwest Airlines

Southwest が LCC として成功を収めてから 10 年以上が経過した。この間に多くの LCC が登場し, また消えていった。LCC は北米市場において既に大きな地位を占めており, 旅客数シェアでは 30%を越えている。北米においては, LCC は既に成熟段階に入っている。

表-1 で示した Southwest の 1990 年代のビジネスモデルが, LCC の伝統的モデルである。しかし, Southwest 自身はこのモデルを忠実に継続しているわけではなく, FSA や他の LCC と競争する中で, いくつかの部分でビジネスモデルを改めている。Southwest の伝統的モデルについては, Doganis (2001) に詳細がまとめられていることから, ここでは, 伝統的モデルから変更した部分について述べる。なお, 表-1 において, スナックとソフトドリンクなしとあるが, Southwest は当初からスナックとソフトドリンクは無料で提供している。

Alamdari and Fagan (2005)は、生産面や運営面における各種のLCCの特性について、欧米の代表的なLCCが、Doganisの示したSouthwestの伝統的モデルからどの程度変わったのかを評価する「順守度(Degree of Adherence)」を評価した。全く同様の評価方法を用いて、Hvass(2006)が再評価を行っている。両論文から、欧米のLCCのビジネスモデルが把握できる。

表-2は、両論文を元にして筆者が作成した、欧米のLCCのビジネスモデルの特徴の一覧表である。この表に基づき、Southwestの変更部分について述べる。

表-2 欧米のLCCのビジネスモデルの特徴

地域	LCC	ネットワーク・乗継販売	チケット販売	機内サービス	座席クラス	座席指定	FFP	空港	機材	機材運用	路線距離[mile]
	Traditional LCC	PTP/なし	直接	ノーフリル	1クラス	なし	なし	セカンダリー	1タイプ	高稼働	400
北米	Southwest	HAS/あり	代理店併用	スナック・ドリンク	1クラス	なし	あり	両用	1タイプ	高稼働	500
	JetBlue	HAS/あり	代理店併用	フリル	1クラス	あり	あり	プライマリー	ミックス	高稼働	1,162
	Air Tran	HAS/あり	GDS併用	フリル	2クラス	あり	あり	両用	1タイプ	高稼働	545
	Frontier	HAS/あり	GDS併用	フリル	1クラス	あり	あり	両用	1タイプ	高稼働	828
	Spirit	HAS/あり	GDS併用	スナック・ドリンク	2クラス	あり	あり	両用	1タイプ	平均的	1,007
	WestJet	HAS/あり	代理店併用	フリル	1クラス	あり	Air Miles Canada	両用	1タイプ	平均的	622
欧州	Ryanair	PTP/なし	直接	ノーフリル	1クラス	なし	なし	セカンダリー	1タイプ	高稼働	350
	easyJet	PTP/なし	直接	ノーフリル	1クラス	なし	なし	プライマリー	ミックス	高稼働	564
	Virgin Express	HAS/あり	代理店併用	スナック・ドリンク	1クラス	なし	なし	プライマリー	1タイプ	平均的	541
	Air Berlin	HAS/あり	-	フリル	1クラス	あり	あり	両用	1タイプ	高稼働	1,042

* 平均路線距離は2004年時点。Virgin Expressのみ2001年。

1つ目は、ネットワークとチケット販売である。Southwestに限らず、北米のLCCは2地点間、つまりPoint to Point (PTP)ではなく、Hub and Spoke (HAS)にネットワーク形態を移しつつある。ただし、FSAほどハブ空港に路線を集中させていないことから、Alamdari and Faganは“Quasi hub and spoke systems”と呼んでいる。またこれに合わせ、北米のLCCは2地点以上の乗継チケット(とそれに伴うディスカウントチケット)も販売している。この理由として、Alamdari and Faganは、北米市場の地理的条件を挙げている。北米大陸は非常に大きく、LCCが主に使っている機材では乗継路線を設定しないとカバーできない。LCC市場が成熟するに従ってネットワークの拡張に当たってはHASを採用せざるを得ない、とい

うものである。JetBlue や Spirit のように、長距離直行便を増やす方法もあるが、Southwest は直行便の路線距離は抑え、乗継チケットを販売することとした。北米においては、既に乗継便が一般化していることから、旅客にとっても受け入れやすいという事情もある。

2つ目は、HAS の導入によって、セカンダリー空港だけでなく、プライマリー空港（主要空港）にも路線を拡張し始めたことである。ただし、セカンダリー空港から撤退したわけではなく、路線の中心は依然としてセカンダリー空港である。

その他に、FFP(Frequent Flyer Program)、つまりマイレージプログラムとチケット販売が、伝統的モデルと異なる。FFP について、米国の LCC は独自のプログラムを導入している。Southwest の場合、回数に乗るとフリーチケットが得られるシンプルなもので、Rapid Rewards と呼ばれている。カナダの WestJet のみ、カナダの航空会社が加盟している Air Miles Canada を用いている。チケット販売についても、理想はインターネットやコールセンターによる直接販売であるが、Southwest を始めとした北米の LCC は、手数料を軽減した上での代理店の活用や、FSA と同じように Global Distribution System (GDS)を利用している。2004 年の時点で、Southwest は 55%、JetBlue は 74%、Air Tran は 64%がオンラインブッキングであった。Ryanair と easyJet が 94%であるのと対照的である(Alamdari and Fagan, 2005)。これは、ターゲットとする顧客をビジネス旅客にも伸ばしていることが一つの理由である。「運賃に敏感な」ビジネス旅客を取り込んでイールドを上げるため、GDS や代理店を活用している。ただし、後述するとおり、easyJet もイールド向上を目的としていながらも、オンラインブッキング率は非常に高い。

JetBlue

Lawton (2002)は、JetBlue のビジネスモデルの特徴を次のようにまとめている。

1. 顧客：ビジネス目的の旅客がターゲット
2. ハブ空港はプライマリー空港：ニューヨークの JFK 空港、ボストンの Logan 空港、ワシントンの Dulles 空港など。ただしロサンゼルスでは、セカンダリー空港の Long Beach 空港をハブとしている。
3. 長距離路線が主体：5 時間の大陸横断路線など
4. 機内サービスの充実：32 インチシートピッチ、大型収納、機内ライブテレビ、全革張りシート、(機内食は有料)。
5. 複数機材：A320 (150 席) と Embraer190 (100 席) の併用
6. 折り返し時間は 30 分

2.2 欧州の LCC

ベルギーの Virgin Express を除き、Ryanair, easyJet, GO, Buzz など、1990 年代に登場した欧州の LCC の多くはロンドンを拠点とした (Doganis, 2001)。この背景には、巨大なロンドン市場、柔軟な規制、起業的文化、社会保障費が低いことによる低廉な事業費などが挙げ

られる。ここでは、欧州の2大LCCである、RyanairとeasyJetのビジネスモデルを紹介する。

表-3は、Alamdari and Fagan (2005)とHvass(2006)から、欧米のLCCの伝統的ビジネスモデルの順守度を示したものである。ビジネスモデルの項目は主に表-2に示したもので、伝統的モデルと全く同じ場合は2、類似している場合は1、異なる場合は0とスコア化し、全項目が2となった合計値を100%と見なし、順守度を百分率で示したものである。その結果、順守度の最も高いのが、RyanairとeasyJetとなった。この点を主眼においてまとめる。

表-3 欧米のLCCの伝統的ビジネスモデルの順守度 (%)

LCC	地域	Alamdari and Fagan (2001年時点)	Hvass (2004年時点)
1 Ryanair	欧州	85	97
2 easyJet	欧州	74	77
3 Southwest	北米	62	67
4 WestJet	北米	56	60
5 JetBlue	北米	50	57
6 Air Tran	北米	41	53
7 Spirit	北米	41	47
8 Frontier	北米	32	53
Virgin Express	欧州	38	-
Air Berlin	欧州	-	50

Ryanair

Ryanairは、通常の航空会社が経営目標としているイールドの向上ではなく、単純にロードファクターの向上を目的としている。徹底的なコストダウンを実現することで、イールドではなくロードファクターの管理によって収益を上げる戦略を取っている。実際、表-4のように、ロードファクターは大きく変化していないものの、損益分岐点となるロードファクターは年々下がっている。

表-4 Ryanairのロードファクターと損益分岐ロードファクター (%)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Load Factor	76	73	72	70.5	71	71	72.5
Break Even LF	72	68	64	59	57	56	54

出典 Lawton (2002)

Ryanairのコスト削減策は次の11項目である (Lawton, 2002).

1. セカンダリー空港
2. 単一機材
3. Point to Point (PTP)路線
4. 機材稼働率の最大化

5. 座席指定なし、ノーフリル
6. FFP なし
7. アライアンスに参加しない
8. 機材購入費の最小化
9. 人件費の最小化
10. カスタマーサービスコスト（航空機ハンドリングなど）の節減
11. 旅行代理店手数料の最小化

伝統的モデルに従ったこれらのコスト削減策を着実に実行し、Ryanair は収益を確実に上げている。特に最後の 11 については、easyJet と同様、チケット販売方法はインターネットによるオンラインブッキングに集中し、旅行代理店を全く使わないシステムを確立した。これは、Ryanair と easyJet にとってコスト削減の大きなアドバンテージとなっている。

その他、路線は 2 時間を中心とし、2 時間半以上の路線は基本的には運航しないこととしている。よって、平均路線距離が LCC の中でも最小の 350mile となっている（表-2）。これは、1990 年代の Southwest の平均路線距離である 400mile よりも短い。

easyJet

easyJet は、Ryanair に次いで伝統的モデルを順守している（表-3）。Ryanair と異なる点は次のとおりである（Lawton, 2002）。

1. 空港選択：プライマリー空港を中心に路線を形成している。これは、次の項目にもあるように、ビジネス目的旅客をターゲットとしており、空港へのアクセス利便性を重視しているからである。
2. イールド最大化：ビジネス目的旅客をターゲットとしている。
3. 機材構成：B737（149 席）と A319（156 席）を併用。2002 年までは B737 のみを使用していたが、2003 年に A319 をオーダーして 2004 年から使用し始めた。今後は A319 を中心としていくが、B737-700 は引き続き使用する予定となっている。
4. 頻度増加：Southwest と同様、ハブ空港からの路線の頻度を増やす戦略を取っている。Ryanair は頻度よりも、ハブ空港を増やすことによって路線数を増加する戦略を取っている。1 空港当たりの出発頻度は、Ryanair が 5.5 に対し、easyJet は 9.1 である（Lawton, 2002）。これは表-2 の項目に含まれていないが、欧米の LCC の中では Ryanair のみに見られる特徴である（Hvass, 2006）。

3. アジアのLCCのビジネスモデル

3.1 調査対象とする航空会社

本章では、アジアのLCCのビジネスモデルの情報を整理する。具体的には、機内サービス、チケット販売方法、機材構成、ハブ空港、FFPの有無などについてまとめる。さらに、入手可能であれば、財務諸表などの財務情報やロードファクターについても整理する。

対象とするアジア内の地域は、日本と南アジアを除いたアジア全般とする。日本では、新興航空会社であるスカイマークエアラインズ、北海道国際航空（エアドゥ）、スカイネットアジア航空、スターフライヤーが、また大手の系列会社であるジャルエクスプレスなどがLCCとされているが、本研究では調査対象から除外する。また南アジアでは、インドでAir Deccan, Kingfisher Airlines, パキスタンでAir Blueなど、多くのLCCが登場しているが、時間および情報源の制約から、研究対象から除く。

調査対象とするLCCの選択に当たっては、情報が包括的にまとめられている下記のウェブサイトを参考とした。

- Asian Low Cost No Frills Airlines <http://www.attitudetravel.com/lowcostairlines/asia/>
- LowCostAirlinesAsia.org <http://www.discountairfares.com/lcostaus.htm>
- List of low-cost airlines http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_low-cost_airlines

これらのウェブサイトにおいてLCCとされている航空会社の中から、①座席数50～80席の小型機のみを使用しているリージョナル航空会社（韓国のHansung Air, Jeju Airなど）、②運賃がFSAと比較して格安と言えるほど廉価ではない航空会社（タイのBangkok Airways, 中国のOkay Airwaysなど。日本の新興航空会社もこれに該当）、③運航を開始した直後の航空会社（香港のOasis Hong Kong Airlines, Hong Kong Express, マカオのViva Macauなど）、を除いた下記の航空会社を調査対象とした。①を対象とするかどうかは迷ったが、FSAと大きく競合していないこと、島嶼国であるインドネシアやフィリピンに数多く存在するローカル航空会社を把握するのは困難なことから、調査対象から除外した。

航空会社	国籍	ウェブサイト
1. AirAsia	Malaysia, Thailand, Indonesia	http://www.airasia.com/
2. One-Two-Go	Thailand	http://www.onetwo-go.com/
3. Nok Air	Thailand	http://www.nokair.com/
4. Tiger Airways	Singapore	http://www.tigerairways.com/
5. Jetstar (Valueair)	Singapore, Australia	http://www.jetstar.com
6. Lion Air	Indonesia	http://www.lionair.co.id/
7. Cebu Pacific	Philippine	http://www.cebupacificair.com/
8. Air Philippines	Philippine	http://www.airphils.com/

9. Spring Airlines (春秋航空) China

<http://www.china-sss.com/>

アジアのLCCのビジネスモデルについて、CAPA(2004)、Lawton and Solomko(2005)、Hooper(2005)がまとめている。これらを参考にすると共に、各社のウェブサイト、および通信社のニュースソースを丹念に調べ、整理を行った。なお、情報収集の結果としてわかったことであるが、株式上場しているAirAsiaのみ、年次報告所と四半期別報告書の中で実績情報(財務報告、旅客数、ロードファクターなど)がウェブサイト上に定期的にアップロードされているものの、他のLCCの実績情報は入手できなかったことを、あらかじめお断りする。Air Transport Worldが毎年集計しているWorld Airline Reportにおいても、Financial Resultsに含まれていたLCCはAirAsiaのみ、Traffic Resultsに含まれていたのは、AirAsiaとLion Airだけであった。

3.2 AirAsia

AirAsiaはマレーシアの航空会社であり、東南アジアにおいて最大の路線網を持つアジアの代表的LCCである。かつて、マレーシアの大企業DRB-Hicomの傘下にあったが、2001年12月に持株会社Tune Airに買収され、2002年1月から”Now Everyone Can Fly”をキャッチフレーズに低運賃を提供するLCCとして再出発した。

2006年9月末現在、AirAsiaが国内線27路線、国際線17路線、Thai AirAsiaが国内線9路線、国際線9路線、Indonesia AirAsiaが国内線6路線、国際線2路線を運航中である。国際線は、クアラルンプールからはマカオ、ハノイ、カンボジアのシェリムアップ、フィリピンのクラークなど、バンコクからは、クアラルンプール・バンコク路線を始め、同じくマカオ、ハノイ、さらには廈門やミャンマーのヤンゴンに就航している。ただし、シンガポールのチャンギ空港にAirAsiaが乗り入れている路線は、バンコク・シンガポール路線のみである。これは、シンガポールの航空当局であるCAAS(Civil Aviation Authority of Singapore)が認可しなかったためである。クアラルンプールやインドネシア各都市からの路線が認められていないのである。クアラルンプール・シンガポール路線は、他のLCC(シンガポールのTiger Airwaysなど)の参入も認可されておらず、フラッグキャリアが保護されている。航空自由化されていないことによる弊害と言える。

またマレーシアでは、多くの国内線をAirAsiaに割り当てること政府によって決められた。Malaysia Airlinesは20の幹線路線、AirAsiaは96の地方路線を運航することとなった。路線の移管にあたり、AirAsiaはマレーシア国内のローカル路線を運航する子会社としてFly Asian Xpressを設立し、2006年8月から運航開始している。Fly Asian Xpressは、Fokker 50(50席)とTwin Otters(19席)を使用している。

AirAsiaのビジネスモデルは次のとおりである(主にAirAsia Berhad, 2005; Bowne of Singapore, 2004から)。

- ・ 運賃：9レベル。基本的に早く予約した方が安い。片道運賃。

- ・ ノーフリル：食事・飲料の有料提供，機内娯楽設備なし，マイレージプログラムなし，空港ラウンジなし
- ・ 座席：単一クラス，座席指定なし
- ・ 航空機材：単一機材使用によるメンテナンス費用や在庫費用の削減，B737-300（148席）からA320（180席）に移行中
- ・ 無料手荷物許容重量 15kg（機内持込許容重量 7kg），ボーディングブリッジ不使用
- ・ 効率化：折返時間 25 分による機材運用効率化，職員の複数業務兼用による労働生産性向上，長い機材運航時間（約 12 時間）
- ・ 低固定費用：機材リース料割引，空港使用料割引，長期契約によるメンテナンス費用割引
- ・ 低販売費用：チケットレス，インターネット予約の推進（2005 年実績 インターネット 46.5%，コールセンター24.8%，空港カウンター12.8%，旅行代理店 8.4%，セールスオフィス 7.6%）

このビジネスモデルは，米国の Southwest Airlines のビジネスモデルを忠実に踏襲したものである。表-5 に AirAsia グループ（AirAsia, Thai AirAsia, Indonesia AirAsia の 3 社）の LCC ビジネス開始以後の業績を示す。低費用に徹したビジネスモデルにより，2005 年には有効座席キロ当たり費用（Cost per Available Seat Kilometers）が 2.19 米セントと，公表されている中で，世界で最も低廉な費用を実現している。有償旅客キロ当たり収入（Yield per Revenue Passenger Kilometers）は 3.59 米セント（2005 年）とこちらも低いが，低い運航費用だからこそ低運賃の提供が可能であることを示している。LCC としてのビジネスを始めた 2002 年以降，実質的に営業利益は黒字を続けている。ロードファクターは 2003 年度以降 70%以上を維持している。

表-5 AirAsia グループの実績

	2002	2003	2004	2005
収入 [million RM]	217.4	330.0	392.7	666.0
支出 [million RM]	218.7	318.5	332.1	532.6
営業利益 [million RM]	(1.3)	11.5	60.6	133.4
EBITDAR [million RM]	75.3	94.8	116.4	220.4
旅客数	610,738	1,481,097	2,838,822	4,414,069
ロードファクター [%]	66.0	73.8	77.1	74.8
有償旅客キロ (RPK) [million]	672	1,539	2,771	4,881
有効座席キロ (ASK) [million]	1,018	2,086	3,592	6,525
Yield per RPK [US cent]	4.84	3.97	3.74	3.59
Cost per ASK [US cent]	3.37	2.86	2.47	2.19
機材運用 [Hours per day]	11.2	12.5	12.8	12.1
雇用者数	322	648	1,382	2,016
路線数	6	11	26	52
機材数	3	7	17	27

出典：Annual Report 2005

注1: 各年の年度は、前年7月初日から6月末まで。ただし、2002年は2001年4月から2002年6月末までの15ヶ月間。

注2: RMはマレーシアリングgit。2006年8月現在1RM=32円。

注3: EBITDARとは利子、租税、減価償却、無形資産の償却控除前利益。

AirAsiaはネットワーク拡張に意欲的で、路線数、機材数共に増やし続けている。マーケットはハブ空港から3.5時間圏内の地域をターゲットとしている。マレーシア国内では、クアラルンプール空港、ジョホールバルのセナイ空港（シンガポールとの国境沿いに位置する。シンガポールのセカンダリー空港としての位置づけ）、コタキナバル空港、クーチン空港をハブ空港としている。しかし、航空自由化が進展していない東南アジアにおいては、他国にハブ空港を設置するのは容易ではない。ましてやカボタージュはもちろんできない。そのため、AirAsiaは国籍条項（外資規制）に抵触しない範囲で他国に合弁会社を設立し、その国にハブ空港を設置してネットワークを広げている。

Thai AirAsiaがその最初の事例である。Thai AirAsiaは、AirAsiaとタイの通信会社SHIN Corporation（前首相タクシンシンナワット氏一族の経営）の合弁会社として運賃規制緩和直後の2003年12月にタイで設立され、2004年1月からタイ国内線の運航を開始した。Thai AirAsiaの運航するタイ国内就航路線数は2006年8月時点で9路線あり、タイのLCCの中でも最大の路線数を有す。2006年1月、SHIN Corporationの持株49%がシンガポールの持株会社Temasek Holdingsに売却されたため、外資規制に抵触することが指摘された。それまでのThai AirAsiaへの出資比率はSHIN Corporation 50%、AirAsia 49%であった。そのため、新たな持株会社としてAsia Aviationが設立され、同社がThai AirAsiaに50%出資することとなった。Asia Aviationの株式のうちSHIN Corporationが49%を、タイの実業家が残りの51%を保有している。AirAsiaは、Thai AirAsiaに対して依然として49%を出資している。

インドネシアでは、2004年12月に合弁会社AWAIRが設立され、2005年12月にIndonesia AirAsiaに改名された。AWAIRの前身であるPT AWAIRは2000年6月からインドネシアの国内線を運航していたが、2002年3月から運休していた。AirAsiaの出資により、LCCとして再出発することとなった。

Thai AirAsiaはバンコクを、Indonesia AirAsiaはジャカルタをそれぞれハブとしている。自由化されていない環境の中で、AirAsiaは他国に合弁会社を設立してそこに拠点空港を設置し、それによってマーケットを拡大している。

2006年3月、クアラルンプール空港にローコストターミナルがオープンした。同時期に、シンガポールのチャンギ空港にも同じコンセプトのターミナルがオープンしている（こちらはバジェットターミナルと呼ばれている）。クアラルンプール空港のローコストターミナルは、LCC専用のターミナルとしてメインターミナルから約20kmと離れたところに建設された。セカンダリー空港であるロンドンのルートン空港やフランクフルトのハーン空港を参考にして設計されたものである。メインターミナルからは、1.5リングgitの有料バスで

約 20 分かかる。ローコストターミナルでは、メインターミナルと比較して、航空会社や旅客が支払う空港使用料が割引かれている。例えば、旅客の支払う国際線の空港施設使用料が、メインターミナルでは 45 リンギットであるのに対し、ローコストターミナルでは 35 リンギットである。

当初 AirAsia は、クアラルンプール空港よりも都心からのアクセス条件の良いスバン空港 (Sultan Abdul Aziz Shah Airport) (1998 年にクアラルンプール空港が開港する前まで利用) をセカンダリー空港として利用したい意向を表明していた。しかし、クアラルンプールは東南アジア地域のハブ空港としてバンコクやシンガポールとの競争に後れを取っていることから、マレーシア政府は 1 つの空港に航空会社を集中させる決定を下した。そしてクアラルンプール空港内にローコストターミナルが建設されることとなった。現在スバン空港は、プロペラ機およびチャーター使用の空港として利用されている。LCC 専用ターミナルは、セカンダリー空港がほとんどない ASEAN における、LCC の費用削減のための新しいアイデアである。滑走路や管制塔など離着陸に関する施設はメインターミナルと共有するものの、空港内に新しくセカンダリー空港を造るようなものである。AirAsia は、2006 年 7 月にボルネオ島のクタキナバルを新たな拠点と位置づけた。クタキナバル空港は現在改装中で滑走路延長と新管制塔の建設が進められており、同時に LCC 専用ターミナルも建設中である。クアラルンプールでは、セカンダリー空港が存在するにもかかわらずそれを活用せず、LCC 専用ターミナルと言う方向で LCC の発展に対応しようとしている。今後の成り行きが注目される。

3.3 One-Two-Go

Orient Thai Airlines が、タイ国内航空輸送事業のために設立したのが One-Two-Go である。子会社ではなくブランド名である。2003 年 12 月に、設立と同時にタイ国内初の LCC として運航を開始した。

Orient Thai Airlines は、Orient Express Air として、1995 年からチェンマイ空港を拠点としてタイ北部の国内線の運航を開始した航空会社である (1996 年に現名称に変更)。しかし、1999 年に不採算を理由に国内線から撤退し、国際線チャーター便サービスを開始した。前述の航空規制緩和政策によって民間航空会社にも国際線定期便の運航権が与えられたのを契機に、2002 年から国際線定期便運航も始めた (路線数は非常に少ない。2006 年 8 月時点では 4 路線のみ)。そして、2003 年の運賃規制緩和により、新たなブランド名で国内線市場に戻ってきた。

One-Two-Go は、他の LCC と差別化を図るために飲料や軽食を無料で提供している。また、運賃は予約時期に関係なく常に均一に固定されている。ただし、観光シーズンなどの繁忙期には値上がりする。就航路線は 2006 年 8 月時点で 6 路線あり、距離の短い 4 路線 (ゾーン 1, 通常期 1700 パーツ) と長い 2 路線 (ゾーン 2, 通常期 1950 パーツ) のゾーン別に運賃を定めている。機材は B757 (216 席) と MD82 (176 席) を使用している。2006 年か

ら、新しい運賃支払い方法としてプリペイドカード (Ticket To Go) を導入した。カード購入後、インターネットとコールセンターを使って航空券を予約できる。2006年8月からは、10回分の運賃で11回搭乗でき、団体利用も可能な回数券も導入している。また、銀行の窓口やセブンイレブンでも運賃が支払える。

3.4 Nok Air

Thai AirAsia と One-Two-Go に対抗する目的で、Thai Airways International (THAI) が主たる出資者となって設立されたのが Nok Air である。他2社から少し遅れて2004年7月に運航を開始した。就航路線は2006年8月時点で9路線あり、その内の3路線は THAI から Nok Air に移管された地方路線である。機材はバンコク発着路線には B737-400 (150席) を、地方路線には小型機の ATR72 を使用している。

他2社と違い座席クラスが2つあり、エコノミークラスの他に、ビジネスクラスに該当する Nok Plus を提供している。Nok Plus は税込みで535パーツを追加して利用できる。エコノミークラスの場合、食事・飲料が有料、予約変更有料、無料手荷物許容重量15kg までであるが、Nok Plus では食事・飲料が無料、予約変更無料、無料手荷物許容重量30kg となる。

2006年からは、バンコク・チェンマイ路線で親会社の THAI とコードシェア便を始めた。また、バンコク・ナコンシータマラート路線やバンコク・トラン路線など、THAI が撤退した国内線を運航し始めている。前述のとおり、地方路線 (チェンマイ・ウドンタニ路線など) も THAI から移管されており、THAI の国内線の補完的役割を強めている。

One-Two-Go と同様、銀行の ATM やセブンイレブンでも運賃支払いができる。これらはクレジットカード未保有者のためのサービスであり、クレジットカードが浸透していないタイの事情を反映している。

3.5 Tiger Airways

Singapore Airlines が49%出資し、残りをシンガポール政府系持株会社の Temasek Holdings (11%) や、Ryanair の創設者であるトニー・ライアン氏の投資会社アイルランディア・インベストメンツ (16%) などが出資している。2003年12月に設立され、2004年9月から運航を開始した。2006年8月末現在で15路線を運航している。シンガポールのチャンギ空港から4時間圏をターゲットとしており、東南アジア域内のほか、オーストラリアのダーウィンや中国の広州への路線がある。次に示すビジネスモデルは、Southwest Airlines のモデルを模している (自社のウェブサイトから)。

- ・ 単一機材: A320-200 (180席)
- ・ 無料手荷物許容重量15kg (機内持込許容重量7kg)。20kg まで超過する場合、\$15 の追加支払が必要。
- ・ ボーディングブリッジ不使用

- ・ ノーフリル：食事・飲料の有料提供（3時間以上のフライトは軽食提供）
- ・ 座席：単ークラス，座席指定なし
- ・ Singapore Airlines の技術者による機材整備

またビジネス戦略として，以下を掲げている．

- ・ 運賃に敏感な旅客を狙った新規需要の創出
- ・ 低運賃を維持するための厳しい費用管理
- ・ 機材運用の効率化

シンガポールのチャンギ空港では，2006年3月にLCC専用ターミナルとして「バジェットターミナル」がオープンした．Tiger Airways は，オープンと同時にバジェットターミナルに移動した．2006年8月より，フィリピンのLCCであるCebu Pacificもバジェットターミナルを利用し始めている．ターミナル2の地下から無料シャトルバスによってアクセスできる．国際線の旅客空港施設使用料は，ターミナル1と2では15シンガポールドルであるのに対し，バジェットターミナルは半額以下の7シンガポールドルとなる．

Tiger Airways は2006年8月から，「Flight Combos」と称した，一度の予約でシンガポールを経由した2区間のチケットを予約できるサービスを開始した．これにより，2区間のチケットをさらに割引の格安運賃で購入できる．ただし対象となる路線は，ダーウィン発着シンガポール経由のアジア路線（5路線）に限定されている．また，FSAの乗継路線とは異なり，同じ航空会社でありながら2区間の接続時間は考慮されない．しかも，バジェットターミナルには乗継旅客の施設も用意されていない．そのため，Flight Combosを購入した旅客は，シンガポールで再度チェックインする必要がある．

2006年9月に，フィリピンの航空当局（Philippines Civil Aeronautics Board, PCAB）から，元米国空軍基地であったクラーク空港（Diosdado Macapagal International Airport）にて国際線を運航する許可（Foreign Carrier Air Permit）をTiger Airwaysは得た．これにより，Tiger Airwaysはクラーク空港を国外初のハブ空港として活用している．2006年9月末現在，シンガポール路線のほかに，3国間路線であるクラーク・マカオ路線が運航されている．クラーク空港は北アジアと南アジアをつなぐ位置として戦略的にハブ空港として選択された．また2007年から，フィリピンのSouth East Asian Airlines (SEAIR)と業務提携することも発表された．業務提携により，Tiger Airwaysのウェブサイトや他の流通手段を用いてSEAIRのチケットを予約できるようになるほか，コードシェア便が運航される予定である．ただし業務提携のみであり，資本参入は行われていない．また，クラーク空港の管理者（Clark International Airport Corporation (CIAC)）とも長期的なビジネスパートナーシップを構築していくことで合意している．

ウェブサイト上のプレスリリースでは，前年度の四半期と比較して，業績の上昇率が示されている．2006年の最初の四半期（1月～3月）では，前年と比較して，旅客数が81.3%，

ロードファクターが21.0%, 供給座席数が50.6%, それぞれ上昇したことが報告されている。

3.6 Jetstar (旧 Jetstar Asia, Valuair)

シンガポールのLCC, Jetstar Asiaとして2004年12月から就航を開始した。2005年7月に, Singapore Airlinesの元マネージャーが設立した独立系LCCであるValuairを吸収。2006年2月に, これまでオーストラリア国内線を運航してきたJetstarと航空会社のブランド名を統一した。現在は, シンガポールとオーストラリア両国のLCCと位置づけられている。オーストラリアのフラッグキャリアであるQantas Airwaysが49%を出資し, その他に個人投資家やTemasek Holdings(11%)が出資している。シンガポール政府系持株会社であるTemasek Holdingsは, AirAsia, Tiger AirwaysにJetstarと, アジアのLCC3社に出資していることになる。

なお, ブランド統一以前のJetstarはカンタス航空100%出資の子会社であり, その前身は2000年に設立され1年後にカンタス航空に買収されたImpulse Airlineである。Jetstarは2007年3月よりシドニー大阪便が就航を開始し, 長距離LCCとして注目を浴びている。

機材はA320-200(177-180席)を使用している。東南アジアでは, シンガポールから5時間圏内をターゲットにしている。長距離用にはA330-200が投入される予定である。シンガポール発着のアジア内の路線は, 2006年9月末現在で12路線あり, そのうちのインドネシアの3路線は現在もValuairのブランド名を用いている。

サービスについては, 無料手荷物許容重量20kg(機内持込許容重量7kg), 食事・飲料の有料提供(3時間以上のフライトは軽食提供), 座席指定, となっている。シンガポール発着便は, Northwest Airlinesのマイレージプログラムであるワールドパークスに提携している。Tiger Airwaysとは異なり, バジエッターミナルは利用していない。

3.7 Lion Air

2000年にインドネシアの航空産業への参入規制が緩和されたのを契機に, 2000年の6月からインドネシアの国内線の運航を開始した。機材は, MD-80, MD-90, B737-400を使用している。しかし, 2006年時点の機材使用平均年数が約17年と古いことから, 2006年6月に新型のB737-900Eを60機注文した。インドネシアの国内線26都市に就航中。国際線はマレーシアの大都市とシンガポールへの4路線がある。WTAのTraffic Resultsによると, 2004年のロードファクターは89.5%, 2005年は91.1%と, 非常に高い数値を示している。

運賃はインドネシアのフラッグキャリアであるGaruda Indonesian Airlinesと比べて低価格なものの, サービスはFSAとほぼ同様である。すなわち, 食事・飲料の無料提供, ビジネスクラスとエコノミークラスの2つの座席クラス, 座席指定あり, マイレージプログラムあり, 機内娯楽設備あり, チケットの払い戻し可能などがFSAと同様である。運賃クラスはエコノミークラスが12レベル, ビジネスクラスが3レベルある。早期に購入した方が確実に安い。航空輸送事業だけではなく, 航空機リース事業にも参入している。一部路線は,

100%出資の子会社 Wings Abadi Airlines が運航している。

3.8 Cebu Pacific

フィリピンでは1995年に参入規制が緩和され、Phillipine Airlinesによる独占に終止符が打たれた。翌年の1996年3月から、東南アジアにおけるLCCの先駆けとして運航を開始したのがCebu Pacificである。フィリピンのフラッグキャリアであるPhillipine Airlinesに続く、フィリピン第2の航空会社としても位置づけられている。マニラ空港(Ninoy Aquino International Airport)とセブ空港(Mactan-Cebu International Airport)をハブとしている。2006年9月末現在で、国内線を20路線、国際線はバンコク、シンガポール、ホンコン、クアラルンプールに就航している。シンガポールのチャンギ空港にオープンしたバジェットターミナルを2006年8月から利用している。機材はかつてDC9を使用していたが2006年7月に全て退役し、A320(179席)とA319(150席)を使用している。

「Go Fares」と呼ばれるバーゲン運賃を2005年11月から始め、年間を通じて実施している。マイレージプログラムとして、Northwest Airlinesのワールドパークスに提携していたが、2006年7月末に終了した。機内サービスとして、飛行中に乗務員がゲームやクイズなどを催す「Fun Flights」を実施している。

3.9 Air Philippines

1995年2月に設立され、1996年2月から運航を開始した。2006年9月末現在で、フィリピンの国内線25路線を運航している。国際線は中国の2都市に就航している。運賃体系は9クラスあるほか、小児料金、学生割引、政府職員割引、高齢者割引など各種割引運賃を提供している。回数券も発行している。Mabuhay Milesと呼ばれる独自のマイレージプログラムを実施している。また、キャッシュバックプロモーションもある。機材は複数のタイプのB737型機を使用している。

3.10 Spring Airlines (春秋航空)

2004年5月に設立され、2005年7月から運航を開始した。上海春秋国際旅行社有限公司が出資者である。上海の虹橋空港をハブとして、中国の国内線約10路線に就航中で、機材はA320を使用している。

無料手荷物許容重量15kg(機内持込許容重量5kg)であり、機内食なし(有料)、ミネラルウォーター1本を無料でサービスしている。ミネラルウォーターについては、2005年末に提供廃止を発表したが、反発を受け撤回した経緯がある。2005年内の搭乗率は95%以上と高かったが、上海春秋国際旅行社のパッケージツアー客が多くを占め、旅客単価が低いとされている。

3.11 3章のまとめ

各社のビジネスモデルを項目別にまとめたものを表-6に示す。

表-6 アジアのLCCのビジネスモデルの特徴

	FSA親会社 系列会社	路線種 類・距離	ハブ空港	機内 サービス	座席	FFP	航空機材	その他
AirAsia	タイ・インドネ シアに合弁会 社	国内線・国 際線、ハブ から3.5時 間圏	クアラルンプール (ローコストターミナル 利用)、ジョホールバル (セカンダリー空 港)、コタキナバル、 バンコク、ジャカルタ	ノーフリル(食 事・飲料有料、 娯楽設備なし)	指定なし	なし	単一機材(B737 からA320へ移行 中)	
One-Two-Go	オリエントタイ 航空の国内線 ブランド	国内線	バンコク	飲料・軽食無 料	指定あり	なし	複数機材(B757、 MD82)	プリペイドカード 導入、固定運 賃、銀行窓口・ セブンイレブン で運賃支払い
Nok Air	タイ航空(コード シェアあり、 国内線補完)	国内線	バンコク	ノーフリル(食 事・飲料有料、 娯楽設備なし)	指定あり、 ビジネスク ラスあり	なし	複数機材(B737 が標準、タイ航空 からの移管ロー カル路線に小型 機[ATR72])	銀行ATM、セブ ンイレブンで運 賃支払い
Tiger Airways	シンガポール 航空、SEAIRと 業務提携	国際線、ハ ブから4時 間圏	シンガポール(バ ジェットターミナル利 用)、クラーク	ノーフリル(食 事・飲料有料 [3時間以上フ ライトは無料]、 娯楽設備なし)	指定なし	なし	単一機材(A320)	2区間同時購入 できるチケット 予約
Jetstar	カンタス航空	国際線、ハ ブから5時 間圏	シンガポール	食事・飲料有 料[3時間以上 フライトは無 料]	指定あり	あり(ワ ールドバ ックスと提 携)	単一機材(A320)	
Lion Air		国内線中 心	ジャカルタ、スラバ ヤ、マッカサール	飲料・軽食無 料、娯楽設備 あり	指定あり、 ビジネスク ラスあり	あり	複数機材(MD80、 MD90、B737)	航空リース事業 に参入
Cebu Pacific		国内線中 心	マニラ、セブ	娯楽設備な し、スタッフに よるFun Flight あり	指定あり	なし	複数機材(A320、 A319)	
Air Philippines		国内線	マニラ、セブ	-	-	あり	単一機材(B737)	多様な割引運 賃制度
Spring Airlines	旅行会社が出 資	国内線	上海(虹橋)	食事有料、水 無料	指定あり	なし	単一機材(A320)	

LCCの伝統的ビジネスモデルに近いのは、AirAsiaとTiger Airwaysだけである。ハブ空港でLCC専用ターミナルを利用していることも共通している。自国以外にハブ空港を設置している点も同じである。ただしAirAsiaは、需要の小さな国内ローカル線をMalaysia Airlinesから引き継ぐに当たり、小型機を使用する100%出資の子会社を設立して採算性の向上を試みている。同様の試みは、Lion Airも行っている。

その他のLCCは、伝統的モデルと異なる部分がある。One-Two-Go、Lion Airは、FSA同様に食事を無料で提供している。Nok AirとLion Airにはビジネスクラスがある。Jet Star、Lion Air、Air Philippinesはマイレージプログラムを提供している。One-Two-Go、Nok Air、

Lion Air, Cebu Pacific は複数の航空機材を使用している。Jet Star は長距離路線も運航している。Lion Air は、運賃は格安なものサービスはFSA にほぼ類似している。

FSA の子会社である LCC は、Nok Air, Tiger Airways, Jetstar と 3 社あるが、ビジネスモデルはそれぞれ異なる。Nok Air は親会社を補完する航空路線を運航しているという点で親会社との結びつきが強い。THAI の不採算路線を引き受けている側面があり、この点が財務状況にどのような影響を与えているのか調べる必要がある。また、Jetstar もブランド名を統一し、オーストラリアとシンガポールのスケジュール調整を実施するようになった。Tiger Airways のみ、親会社の補完的役割と言うより独自の顧客開拓と言う方向でビジネスモデルを展開している。

4. ビジネスモデルの比較分析

表-2 の項目を用いて、北米、欧州、アジアの LCC の特徴を整理したのが表-7 である。比較可能な項目のみを対象とした。

3 章のまとめの繰り返しになるが、AirAsia と Tiger Airways が伝統的モデルをほぼ順守したものとなっている。easyJet は 2 種類の機材を使用していることから、むしろ AirAsia と Tiger Airways の方が伝統的モデルに近い。さらに、AirAsia は頻度増加ではなく路線拡張を積極的に行い、ネットワークを拡げている。この戦略も Ryanair と一致する。AirAsia が公言しているように、伝統的ビジネスモデルを忠実に実践していることがわかる。一方、Lion Air は全ての項目で伝統的 LCC の戦略を順守しておらず、ビジネスモデルとしては LCC よりも FSA に近い。

セカンダリー空港は東南アジアにほとんどないことから、実際は順守することは難しい。ここで、セカンダリー空港を利用することによる LCC の利点を、次のようにまとめる。

- ・空港使用料の減免
- ・混雑の回避（定時性の維持）
- ・折り返し時間の短縮
- ・スロット時間の確保

LCC の空港選択要因を調査した Warnock-Smith and Potter (2005)によると、欧州の LCC 8 社に対して行った空港選択要因の上位は、①LCC サービスに対する高需要、②短い折り返し時間が可能な設備、③便利なスロット時間、④空港使用料の減免、となった。セカンダリー空港は、基本的にこれらの条件を全て満たしていると言える。アジアでは、大都市には大規模空港が既に整備されており、バンコクを除いて空港混雑の問題は生じていない。よって、セカンダリー空港でなくとも、空港使用料の減免を除けば、同様の利点は得られる。AirAsia と Tiger Airways は LCC 専用ターミナルを利用しており、ハブ空港では空港使用料を削減できている。よって、AirAsia と Tiger Airways は伝統的な LCC モデルを完全に

順守していると言えるだろう。

表-7 北米・欧州・アジアのLCCのビジネスモデルの特徴

地域	LCC	機内サービス	座席クラス	座席指定	FFP	空港	機材
北米	Traditional LCC	ノーフリル	1クラス	なし	なし	セカンダリー	1タイプ
	Southwest	スナック・ドリンク	1クラス	なし	あり	両用	1タイプ
	JetBlue	フリル	1クラス	あり	あり	プライマリー	ミックス
	Air Tran	フリル	2クラス	あり	あり	両用	1タイプ
	Frontier	フリル	1クラス	あり	あり	両用	1タイプ
	Spirit	スナック・ドリンク	2クラス	あり	あり	両用	1タイプ
	WestJet	フリル	1クラス	あり	あり	両用	1タイプ
欧州	Ryanair	ノーフリル	1クラス	なし	なし	セカンダリー	1タイプ
	easyJet	ノーフリル	1クラス	なし	なし	プライマリー	ミックス
	Virgin Express	スナック・ドリンク	1クラス	なし	なし	プライマリー	1タイプ
	Air Berlin	フリル	1クラス	あり	あり	両用	1タイプ
アジア	AirAsia	ノーフリル	1クラス	なし	なし	両用	1タイプ
	One-Two-Go	スナック・ドリンク	1クラス	あり	なし	プライマリー	ミックス
	Nok Air	ノーフリル	2クラス	あり	なし	プライマリー	ミックス
	Tiger Airways	ノーフリル	1クラス	なし	なし	両用	1タイプ
	Jetstar	ノーフリル	1クラス	あり	あり	プライマリー	1タイプ
	Lion Air	フリル	2クラス	あり	あり	プライマリー	ミックス
	Cebu Pacific	スナック・ドリンク	1クラス	あり	なし	プライマリー	ミックス
	Air Philippines	-	1クラス	-	あり	プライマリー	1タイプ
	Spring Airlines	スナック・ドリンク	1クラス	あり	なし	プライマリー	1タイプ

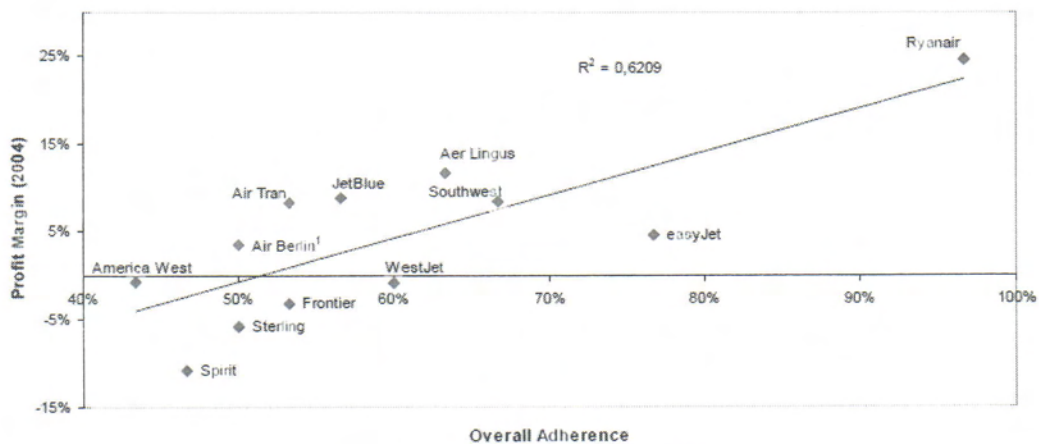


図-1 順守度と利益幅の関係

出典：Hvass (2006)

図-1 に順守度と利益幅 (Profit Margin) との回帰分析の結果を示す。決定係数は, Hvass が 0.62, Alamdari and Fagan が 0.70 であった。つまり, 伝統的モデルの順守度が高いほど, 利益幅も大きい。この結果に従うと, AirAsia と Tiger Airways の利益は大きくなり, Lion Air は利益が出ないことになる。これについて, AirAsia 以外は財務情報を公表していないことから, 結果の確認はできない。ここでは市場の成熟度との関係についてのみ注意を喚起したい。北米市場では, LCC 市場の成熟が, 伝統的 LCC モデルから少しずつ乖離している理由の一つである。アジアの LCC 進出は 2002 年の AirAsia から本格的に始まったものであり, LCC 市場の発展はこれからである。そのため, 伝統的 LCC モデルではなくとも, まだ十分に新規顧客を獲得する余地があると言えよう。しかしながら, Alamdari and Fagan と Hvass が示したように, 伝統的モデルこそ, LCC が FSA に対して優位性を発揮できる条件であることは忘れてはならない。

5. まとめ

本研究では, アジアの LCC のビジネスモデルの特徴を明らかにすることを目的に, アジアの LCC のビジネスモデルを調査・整理し, アジア内の LCC および欧米の LCC との比較分析を行った。2 章では, 文献レビューによって LCC の伝統的ビジネスモデルを明らかにし, 欧米の代表的な LCC のビジネスモデルの特徴を示した。3 章では, アジアである程度の実績を残している LCC を対象にビジネスモデルを調査し, 各社の特徴を明らかにした。4 章では, 比較分析によって, 欧米の LCC の中では Ryanair が, アジアの中では AirAsia と Tiger Airways が伝統的モデルを順守していることを示した。

この研究成果に基づき, 今後は, アジアの LCC の発展の行方, 他国, 特に日本への進出可能性, 日本国内の新規 LCC の参入・成長可能性について, 分析を進める予定である。

参考文献

- 1) AirAsia Berhad (2005) Annual Report 2005.
- 2) Alamdari, F. and Fagan, S. (2005) Impact of the adherence to the original low-cost model on the profitability of low-cost airlines, *Transport Reviews*, Vol. 25 (3), pp. 377-392.
- 3) Borneo of Singapore (2004) Offering Circular of AirAsia Berhad.
- 4) Center for Asia Pacific Aviation (CAPA) (2004) Low Cost Airlines in the Asia Pacific Region: A Force for Change, Center for Asia Pacific Aviation, Sydney.
- 5) Damuri, Y. R. and Anas, T. (2004) Strategic Directions for ASEAN Airlines in a Globalizing World: The Emergence of Low Cost Carriers in South East Asia, AADCP Regional Economic Policy Support Facility (REPSF) Research Project 04/008.
- 6) Dobruszkes, F. (2006) An analysis of European low-cost airlines and their networks, *Journal of Transport Geography*, 14 (4), pp.249-264.
- 7) Doganis, R. (2001) *The Airline Business in the Twenty-first Century*, Routledge. (R. ドガニス 著, 塩見ら訳 (2003) 21 世紀の航空ビジネス, 中央経済社)
- 8) Dresner, M., Lin, J.C., and Windle, R. (1996) The impact of low-cost carriers on airport and route competition, *Journal of Transport Economics and Policy*, Vol.30 (3), pp.309-328.
- 9) Evangelho, F., Huse, C., and Linhares, A. (2005) Market entry of a low cost airline and impacts on the Brazilian business travelers, *Journal of Air Transport Management*, Vol.11 (2), pp.99-105.
- 10) Forsyth, P. (2003) Low-cost carriers in Australia: experiences and impacts, *Journal of Air Transport Management*, Vol.9 (5), pp.277-284.
- 11) Francis, G., Fidato, A. and Humphreys, I. (2003) Airport-airline interaction: the impact of low-carriers on two European airports, *Journal of Air Transport Management*, Vol.9 (4), pp.267-273.
- 12) Franke, M. (2004) Competition between network carriers and low-cost carriers-retreat battle or breakthrough to a new level of efficiency?, *Journal of Air Transport Management*, Vol.10 (1), pp.15-21.
- 13) Gillen, D., and Lall, A. (2004) Competitive advantage of low-cost carriers: some implications for airports, *Journal of Air Transport Management*, Vol.10 (1), pp.41-50.
- 14) Hooper, P. (2005) The environment for Southeast Asia's new and evolving airlines, *Journal of Air Transport Management*, Vol.11 (5), pp.335-347.
- 15) Hvass, K. (2006) Airline profitability: Business model nuances and financial impact, 10th Air Transport Research Society World Conference 2006.
- 16) Lawton, T.C. (2002) *Cleared for Take-Off: Structure and Strategy in the Low Fare Airline Business*, Ashgate.

- 17) Lawton, T.C., and Solomko, S. (2005) When being the lowest cost is not enough: Building a successful low-fare airline business model in Asia, *Journal of Air Transport Management*, Vol.11 (6), pp.355-362.
- 18) O'Connell, J.F., and Williams, G. (2005) Passengers' perceptions of low cost airlines and full service carriers: A case study involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia and Malaysia Airlines, *Journal of Air Transport Management*, Vol.11 (4), pp.259-272.
- 19) Vowles, T.M. (2001) The "Southwest Effect" in multi-airport regions, *Journal of Air Transport Management*, Vol.7 (4), pp.251-258.
- 20) Warnock-Smith, D. and Potter, A. (2005) An exploratory study into airport choice factors for European low-cost airlines. *Journal of Air Transport Management*, Vol.11 (6), pp.388-392.
- 21) 丹治隆 (2006) 9.11 から 5 年, 構造改革の中で明るさが見えてきた世界の航空業界, 運輸と経済, 第 66 巻, 第 8 号, pp.47-57.

ウェブサイト

Asian Low Cost No Frills Airlines	http://www.attitudetravel.com/lowcostairlines/asia/
LowCostAirlinesAsia.org	http://www.discountairfares.com/lcostaus.htm
Aviation Information Resources	http://www.airlineupdate.com/
Southwest Airlines	http://www.southwest.com/
JetBlue	http://www.jetblue.com/
Ryanair	http://www.ryanair.com/
easyJet	http://www.easyjet.com/
AirAsia	http://www.airasia.com/
One-Two-Go	http://www.onetwo-go.com/
Nok Air	http://www.nokair.com/
Tiger Airways	http://www.tigerairways.com/
Jetstar	http://www.jetstar.com
Lion Air	http://www.lionair.co.id/
Cebu Pacific	http://www.cebupacificair.com/
Air Philippines	http://www.airphils.com/
Spring Airlines	http://www.china-sss.com/
各社の英語版の Wikipedia	