

アジアのLCCのビジネスモデルの比較分析 —欧米モデルとの比較を通じて—*

Comparative Analysis of the Business Model in Asian Low-Cost Carriers through North American and European LCC *

花岡伸也**

By Shinya Hanaoka**

1. はじめに

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。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。以後、LCCは北米、欧州など世界各地で数多く登場しており、2002年にマレーシアでAirAsiaが登場して以来、アジアにおいても続々と誕生している。ただし、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、欧州のそれとは異なる。そのような中、アジアのLCCはどのようなビジネスモデルを採用しているのだろうか。欧米の代表的なLCCのビジネスモデルについては、既に詳しく分析されている^{1)・2)}。一方、Southwestを始めとする北米のLCCは、既に伝統的LCCビジネスモデルから脱し、FSAとの中間型となっていることが指摘されている³⁾。

そこで本研究は、アジアの主要な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。なお、本稿は拙稿⁴⁾を要約したものである。

2. LCCの伝統的ビジネスモデル

表-1は、Southwestのオリジナルビジネスモデルである。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⁵⁾。

表-1 LCCの伝統的ビジネスモデル^{出典1)}
(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	

3. 欧米のLCCのビジネスモデル

(1) 北米のLCC

SouthwestがLCCとして成功を取ってから10年以上が経過した。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。FSAや他のLCCと競争する中で、既にSouthwest自身が表-1で示した伝統的モデルを継続していない。なぜ、何を変更したのだろうか。

1つ目は、ネットワーク形態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、“Quasi hub and spoke systems”と呼ばれている³⁾。またこれに合わせ、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 Fagan³⁾は北米市場の地理的条件を挙げている。北米大陸は地理的に非常に大きいため、LCC市場が成熟するに従い、ネットワーク拡張に当たってはPTPではなく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、長距離直行便を運航する方法もあるが、Southwestは直行便の路線距離は抑え、乗継チケットを販売してネットワークを拡げている。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

* キーワーズ：航空，LCC，ビジネスモデル

** 正員 博（情報科学）東京工業大学国際開発工学専攻
東京都目黒区大岡山2-12-1, hanaoka@ide.titech.ac.jp

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、Southwestは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。JetBlueはハブ空港をニューヨークのJFK空港にするなど、プライマリー空港を中心に路線設定している。

その他に、FFP(Frequent Flyer Program)について、米国のLCCは各社が独自のプログラムを導入している。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、代理店やGlobal Distribution System (GDS)を現在も利用している。2004年の時点のオンラインブッキング率は、Southwestは55%、JetBlueは74%、Air Tranは64%であった。RyanairとeasyJetが共に94%であるのと対照的である³⁾。

(2) 欧州のLCC

欧米の主要LCCに対し、伝統的ビジネスモデルの順守度 (Degree of Adherence) を分析した結果、順守度の最も高いLCCは、SouthwestではなくRyanairとeasyJetであった³⁾。しかし、easyJetはプライマリー空港を中心とした路線形成、複数機材使用の2点が伝統的モデルと異なる。Ryanairのみが、伝統的モデルをほぼ保持している唯一の欧米のLCCである。

伝統的モデルに従ったコスト削減策を着実に実行することで、Ryanairは収益を確実に上げている。前述のとおり、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。

また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、イールドマネジメントではなくロードファクターマネジメントによって収益を上げる戦略を取っている²⁾。ビジネス旅客もターゲットとしているeasyJetと、この点でも異なる。

もう一つのRyanairの特徴として、ハブ空港からの路線頻度増加よりも、ハブ空港自体を増やすことによって路線数を増加する戦略が挙げられる⁶⁾。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²⁾。この点が、高頻度サービスを基本とする伝統的モデルと唯一異なる点である。アジア最大のLCCであるAirAsiaも、Ryanairのこの

戦略を採用している。

運航時間は2時間以内を中心としているため、平均路線距離が主要欧米LCCの中でも最小の350mileとなっている(2004年実績値)。これは、1990年代のSouthwestの平均路線距離である400mileよりも短い⁶⁾。

4. アジアのLCCのビジネスモデル

(1) アジアのLCC

本章では、アジアのLCCのビジネスモデルを整理する。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。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、情報源の制約から研究対象から除く。

既往文献やウェブサイトでも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、表-2の航空会社を対象とした。

(2) ビジネスモデルの特徴

タイのLCC3社のモデルは、拙著^{4),7)}にて詳細をまとめてある。本稿ではページ数の制約から、代表としてシンガポールのLCCを紹介する。表-2に、アジアの主要LCCのビジネスモデルの特徴を整理した。

(a) 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や、Ryanairの創設者であるトニー・ライアン氏の投資会社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。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。長距離路線がいくつかあること以外は、伝統的モデルを踏襲している。

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、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Cebu Pacificもバジェットターミナルを利用し

始めている。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。

2006年から、フィリピンのクラーク空港を国外初のハブ空港として活用している。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。

(b) 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。Qantas Airwaysが49%を出資し、その他に個

人投資家やTemasek Holdingsが出資している。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。

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。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。Tiger Airwaysとは異なり、バジェットターミナルは利用していない。

5. 比較分析

北米、欧州、アジアのLCCの特徴を整理したのが表-3である。比較可能な項目のみを対象とした。アジアのLCCの中で、伝統的ビジネスモデルに近いのは、AirAsiaとTiger Airwaysだけである。セカンダリー空港代わりに、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

表-2 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)	SMSチケット予 約
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 ークスと提 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)	SMSチケット予 約、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)	SMSチケット予 約
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)	

表-3 北米・欧州・アジアのLCCのビジネスモデルの比較

地域	LCC	機内サービス	座席クラス	座席指定	FFP	空港	機材	路線距離
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	短距離
	Southwest	スナック・ドリンク	1クラス	なし	あり	両用	1タイプ	短距離
	JetBlue	フリル	1クラス	あり	あり	プライマリー	ミックス	長距離
	Air Tran	フリル	2クラス	あり	あり	両用	1タイプ	短距離
	Frontier	フリル	1クラス	あり	あり	両用	1タイプ	長距離
	Spirit	スナック・ドリンク	2クラス	あり	あり	両用	1タイプ	長距離
	WestJet	フリル	1クラス	あり	あり	両用	1タイプ	短距離
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	短距離
	easyJet	ノーフリル	1クラス	なし	なし	プライマリー	ミックス	短距離
	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	短距離
	Air Berlin	フリル	1クラス	あり	あり	両用	1タイプ	長距離
アジア	AirAsia	ノーフリル	1クラス	なし	なし	両用	1タイプ	短距離
	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	短距離
	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	短距離
	Tiger Airways	ノーフリル	1クラス	なし	なし	両用	1タイプ	長距離
	Jetstar	ノーフリル	1クラス	あり	あり	プライマリー	1タイプ	短距離
	Lion Air	フリル	2クラス	あり	あり	プライマリー	ミックス	短距離
	Cebu Pacific	スナック・ドリンク	1クラス	あり	なし	両用	ミックス	長距離
	Air Philippines	-	1クラス	-	あり	プライマリー	1タイプ	短距離
	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	短距離

国以外にハブ空港を設置している点も同じである。その他のLCCは、伝統的モデルと異なる項目がある。Lion Airは全ての項目で伝統的LCCの戦略を順守しておらず、低運賃であること以外、LCCよりもFSAに近い。

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はタイ航空の不採算路線を引き受けており、親会社との結びつきが強い。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。

Alamdari and Fagan³⁾は、伝統的モデルの順守度と利益幅(Profit Margin)の関係を回帰分析し、相関が高いことを示した。つまり、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以外のアジアのLCC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、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。

6. おわりに

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、欧米のLCCとの比較分析を行った。この成果に基づき、今後は、アジアのLCCの発展の行方、日本への進出可能性について、分析を進める予定である。

参考文献

- 1) Doganis, R.: The Airline Business in the Twenty-first Century, Routledge, 2001 [塩見ら訳, 21世紀の航空ビジネス, 中央経済社, 2003].
- 2) Lawton, T.C.: Cleared for Take-Off: Structure and Strategy in the Low Fare Airline Business, Ashgate, 2002.
- 3) Alamdari, F. and Fagan, S.: 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, 2005.
- 4) 花岡伸也: 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, 2007.
- 5) 丹治隆: 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, 2006.
- 6) Hvass, K.: Airline profitability: Business model nuances and financial impact, 10th Air Transport Research Society World Conference 2006.
- 7) 花岡伸也: タイにおけるローコストキャリア参入の影響と利用者属性, 運輸政策研究, Vol.10 (1), pp.38-46, 2007.