

この原稿は、ビジネスジャーナル 11.7 ([http://biz-journal.jp/2016/11/post\\_17106\\_3.html](http://biz-journal.jp/2016/11/post_17106_3.html))と 11.9 ([http://biz-journal.jp/2016/11/post\\_17120\\_3.html](http://biz-journal.jp/2016/11/post_17120_3.html)) 2回の下原稿となったものです。

(コラム)

## LCC の大変貌

2016 年 11 月 7 日

航空経営研究所 副所長 牛場 春夫

1971 年 6 月 18 日に、ダラスからサンアントニオとヒューストンのテキサス州内の小さな国内線路線に就航したサウスウエスト航空が、世界の LCC のパイオニアであると言われている。サウスウエストは、1997 年に、2 年前に開設した直販 Web サイト iflyswa.com を現在の southwest.com にサイト名を変更した。LCC の営業にとってのライフラインとも言うべきオンライン直接販売が本格的に始まったのが southwest.com からだと見なせば、この年(1997 年)が世界における LCC の始まりと見ても良いだろう。1997 年と言えば、今や世界のオンライン旅行会社市場のおよそ 60%以上を席巻してしまった、エクスペディアやプライスライン(ブッキング・コム運営会社)の米 OTA(オンライン旅行会社)2 社が営業を開始した年(1996 年～1997 年)とぴったり一致する

サウスウエストは、1973 年以来現在まで、その間に世界の航空会社の経営に甚大な影響を与えた燃油費の異常な高騰が一時あったにもかかわらず、一度も損失を計上することなく 43 年間も連続して利益を計上し、世界最大の LCC に成長した。サンアントニオで小規模な航空会社を経営していたロリン・キングと今や伝説的航空人となってしまった弁護士のハーバート・ケレハーが共同で開発した LCC ビジネスモデルは、“低コスト+低運賃”を武器に今まで航空機に乗ったことがない人たちを引き寄せて瞬く間に世界の航空市場に広がった。そして、LCC 市場規模は全世界の航空旅客市場の四分の一(25%)を占めるまでに拡大した。しかし、LCC 誕生後 20 年間でそのビジネスモデルは大きく変貌している。元祖のサウスウエストでさえ、今では米メジャーのアメリカン、デルタ、ユナイテッドと肩を並べる四大メジャー、あるいはビッグ 4+1 などと呼ばれて、フルサービス・キャリア(FSC)とあまり変わらない航空会社に変身しているくらいだ。

ケレハーたちが開発した(初期の)LCC ビジネスモデルは、航空情報調査機関の世界的大手である CAPA(Centre for Aviation)によれば、以下の 10 ケ条から成り立っている。

高密度客室仕様(ハイデンシティー・キャビン・コンフィギュレーション)

単一クラス(エコノミー・クラス)編成

高稼働航空機運用

単一航空機編成(B737 ないし A320 に代表される一本通路狭胴機フリート)

低運賃(含む格安プロモショナル運賃)とオンライン直販最優先

二地点間直行路線運航(ポイント・ツー・ポイント=P2P 路線便)

短・中距離路線運航

この原稿は、ビジネスジャーナル 11.7 ([http://biz-journal.jp/2016/11/post\\_17106\\_3.html](http://biz-journal.jp/2016/11/post_17106_3.html))と 11.9 ([http://biz-journal.jp/2016/11/post\\_17120\\_3.html](http://biz-journal.jp/2016/11/post_17120_3.html)) 2回の下原稿となったものです。

ノーフリル・サービス(手荷物・座席指定・搭乗順位・機内食・機内映画/音楽・機内 Wi-Fi などの付帯サービス有料化)

二次的空港(セカンダリー・エアポート)離発着

最短空港駐機時間(最短空港折り返し時間)

この“LCC10 ケ条”が全て変貌しつつある。なぜ変貌しているのか？答えは至極単純明快だ。一言で言えば、LCC が低運賃志向の需要を開発し尽くしてしまったからだ。つまり、フルサービスの航空便を利用していた人たちのうちで低運賃志向の人たちや、欧州やアジアでは長距離バスを利用していた出稼ぎ労働者たち、それに加え未だ航空機に乗ったことがない人たちが安い便利な LCC を使い始めたのだ。20 年かけて一通りこれらの新規や転移需要の掘り起こしが終わってしまうと、LCC は成長を持続させるために新たな市場の開拓に乗り出さざるを得なくなったのだ。新たな市場とは、①ビジネス旅客と②長距離路線の2つである。

#### 【ビジネス旅客の獲得】

低運賃志向の需要を開拓し尽くすと、LCC は旅客単価の高いビジネス旅客市場への参入を開始した。そこは FSC の牙城だ。LCC は、ビジネス旅客に乗ってもらうためにハブ空港への乗り入れを開始した。直販最優先の販売戦略を改めて、旅行会社経由の販売も開始した。旅行会社経由で販売するためには、GDS(グローバル・ディストリビューション・システム)<sup>(注)</sup>にも参加し始めた。

(注)GDS(グローバル・ディストリビューション・システム)とは、世界の航空会社を乗り継ぎ便の複数の飛行区間を含めて瞬時にリアルタイムで予約できるシステムである。高い利用料の支払いを嫌って GDS に参加していない LCC も多い。)

2015 年に年間旅客数 1 億人を運んだ欧州最大の LCC であるライアンエアーは、追加料金なしで予約変更ができるビジネス・プラス運賃を導入し、GDS はおろかグーグルの航空便検索である「フライト・サーチ」にまで参加した。直販最優先のマーケティングからの決別である。

その上で、ライアンは客室の快適性の改善にも乗り出し、座席ピッチ32~34 インチのプレミアム・エコミークラスを導入した。他の LCC でも座席ピッチの広いプレミアム・エコノミーやビジネスクラスを導入し、単一クラスから二クラス制に客室仕様を変更している。米 LCC のジェットブルーは、フルフラットのビジネスクラスである「ミントクラス」を米大陸横断線に導入した。スクートは 31 インチのスタンダードシートに加え 34 インチのスーパーシートを導入、エアアジア X のビジネスクラスにはフルフラット座席が設置されている。

#### 【長距離路線への進出】

法人需要の獲得に加え、LCC の幾つかは長距離路線を開設している。長距離路線を運航する LCC は、A330 型機や B787 型機の航続距離が長い中型機を導入している。北大西洋

この原稿は、ビジネスジャーナル 11.7 ([http://biz-journal.jp/2016/11/post\\_17106\\_3.html](http://biz-journal.jp/2016/11/post_17106_3.html))と 11.9 ([http://biz-journal.jp/2016/11/post\\_17120\\_3.html](http://biz-journal.jp/2016/11/post_17120_3.html)) 2回の下原稿となったものです。

路線ではノルウエーのノルウエー・エアージェット、アイスランドの WOW、カナダのウエストジェットが欧州と北米を結ぶ路線に就航している。長距離路線でも LCC の運賃はどこよりも安い。ノルウエー・エアージェットは、欧州＝米西岸路線の今冬の往復運賃を 450 ドル(約 45,000 円)に設定した。WOW は、11 月 25 日から開設するレイキャビック(アイスランド首都)＝ニューヨーク線を、なんと片道最低 99 ドル(約 9,900 円)で売り出す。そして、この便を使用して WOW の欧州域内路線へ乗継ぐ運賃は片道 149 ドル(14,900 円)で販売する。ノルウエー・エアージェットは、オスロ＝バンコック直航便も運航している。ジェットブルーは、2019 年に導入する航続距離の長い航空機(A321LR)を使用して大西洋路線の乗り入れを計画していると噂されている。

アジアでは、エアアジア X が 2012 年に運航停止した欧州線を復活、10 月 30 日からクアラルンプール＝イスタンブール＝バルセロナ線を開始する。スクートは、シンガポール＝アテネ線を 2017 年 6 月から開始する。このアテネ線は 1 万キロ以上の LCC が運航する世界最長路線となる。スクートは、アテネ線に投入する B787 型機に 38 インチ座席ピッチ 18 席のビジネスクラス「スクートビズ」を導入して 2 クラス編成とする。

#### 【LCC 世界 Top 10 ランキング + 気になる番外 LCC】

順位	LCC	国籍	供給シェア%	週間席数(千席)	運航機数	
					狭胴機	中型機
1	Southwest	US	13.30	3,697	704	
2	Ryanair	Ireland	9.35	2,598	360	
3	easyJet	UK	6.14	1,708	234	
4	IndiGo	India	3.92	1,090	118	
5	Lion Air	Indonesia	3.31	919	111	2
6	JetBlue Airlines	US	2.98	827	222*	
7	Gol	Brazil	2.82	785	121	
8	Vueling	Spain	2.27	633	109	
9	Pegasus Airlines	Turkey	2.21	616	73	
10	AirAsia	Malaysia	2.11	588	78	
以下番外						
11	WestJet	Canada	1.97	548	114	4
13	Norwegian Air Shuttle	Norway	1.90	530	56	5
31	Norwegian Air International	Norway	0.84	234	45	5
50	AirAsia X	Malaysia	0.46	128		22
53	Jetstar Japan	日本	0.42	117	20	
54	Peach	日本	0.41	115	17	
70	Scoot	Singapore	0.30	84		12
81	Vanilla Air	日本	0.16	45	9	
85	WOW Air	Iceland	0.13	37	8	1

出典：CAPA 世界 LCC100 社 10 月第 3 週供給席数ランキング

この原稿は、ビジネスジャーナル 11.7 ([http://biz-journal.jp/2016/11/post\\_17106\\_3.html](http://biz-journal.jp/2016/11/post_17106_3.html))と 11.9 ([http://biz-journal.jp/2016/11/post\\_17120\\_3.html](http://biz-journal.jp/2016/11/post_17120_3.html)) 2回の下原稿となったものです。

\*JetBlue A320x162 機+E190x60 機 2 機種編成

(注)Norwegian Air International は、Norwegian Group がアイルランドで設立した航空会社で Norwegian Air Shuttle の姉妹会社である。Norwegian Group は、このほかにも EU 域内に複数の外国籍の航空会社を保有している。

以上述べてきた通り、ビジネス旅客市場に参入している LCC や、長距離路線を開設している LCC や、あるいは両方同時に実行している LCC が出現し始めている。それらの LCC は、“LCC10 ケ条”などかなぐり捨ててしまっ、まるで FSC のビジネスモデルを真似ているようだ。だからと言って LCC が完全に FSC になってしまった訳ではない。先に例示した通り、大西洋線の最低運賃を片道 1 万円で販売するレッキとした LCC である。

ではなぜ、コストがかかる長距離路線では成功しないと言われてきた LCC が次々と誕生してちゃんと運航できているのだろうか？確かに長距離路線では、使用する中型機の運航コストは、機体重量も重くなり長距離を飛ぶだけ燃料コストも高くなる。長距離となれば、ある程度の客室快適性が求められる。機内食などの機内サービスも必要だ。それにパイロットや客室乗務員の必要数は、短距離狭胴機運航の場合に比べて倍以上も必要になる。とにかく長距離路線はコストがかかるのだ。長距離便では LCC は成功しないと言われてきた所以がここにある。上位クラスに高い運賃を設定すれば良いのだが、それでは低運賃の LCC のレゾンデートルすら失われてしまう。

詳細な分析をしたわけではないが、最近の燃油費の低下、燃費性能の良い航空機の出現、短距離で培ったローコスト運営ノウハウなどが長距離 LCC を成功に導いている理由に挙げられよう。実は長距離 LCC は、短距離用の LCC10 ケ条を長距離路線にも適用できるように巧みに調整をしている。例えば座席配置についても、2 クラス制を導入したけれども、個々の座席スペースはそれほど拡大せずにより多くの席数を確保している。また機内サービスについても勿論有料であるけれども、チョイスを制限するなどのコストセーブを行なっている。

これらの理由うちで最大の理由は、航空機の性能向上にありそうだ。B787 型機などの最新鋭機は、燃費コストがそれまでの在来型に比べて▲20%近くも削減できると言われている。ノールエージャンの CEO Bjørn Kjos は「B787 型機が存在しなければ長距離 LCC は成功しなかったかもしれない」と語っている。そして長距離 LCC は、この高性能機を誰よりも長時間稼働させている。Kjos は「長距離線に使用する B787 型機は、1 日あたり 18 時間稼働させる」と豪語している。業界では、日間稼働時間は精々 12 時間とされているので、18 時間となれば 1.5 倍の超高稼働となる。稼働を 1.5 倍にすれば、単位あたりの運航変動費は  $1 \div 1.5 = 0.67$  と ▲33%低下することになり、理論的にはそれだけ運賃を引き下げることが可能になるのだ。

この原稿は、ビジネスジャーナル 11.7 ([http://biz-journal.jp/2016/11/post\\_17106\\_3.html](http://biz-journal.jp/2016/11/post_17106_3.html))と 11.9 ([http://biz-journal.jp/2016/11/post\\_17120\\_3.html](http://biz-journal.jp/2016/11/post_17120_3.html)) 2回の下原稿となったものです。

さて、日本発着の長距離 LCC はどのくらい存在しているのだろうか？エアアジア X の A330 型機(プレエコ 35 席+Y340=合計 375 席)による札幌＝クアラルンプール(飛行時間 7 時間 35 分)が最長路線である。スクートの B787 型機(C12+Y365=375 席)成田＝バンコック(5 時間 50 分)が次に来る。日本では国際線 LCC 供給シェアが 20%になりつつあるが、未だ本格的な長距離路線は始まっていない。航空機の性能がさらに良くなり、A320neo や B737MAX が導入されつつあるので、狭胴機によるより長い路線の運航も早晚可能になっていく。2019 年には 4,000 海里(約 7,400 キロ)をノンストップで飛行できる A320LR 型機が登場する。そうなれば、何も中型機に依存せずとも日本からホノルルや東南アジアや豪州までの直航が可能になる。200 席程度の狭胴機なので需要の多くない地方発国際線の拡大にも貢献すること必定だ。そして日本発着国際線でも LCC と FSC の全方位の競争がさらに激化するだろう。

言い忘れたが、北大西洋路線では、ノールエーجانの供給拡大を恐れた米国の航空会社やパイロット組合などが、同航空会社の新規米国路線の開設に反対している。米運輸省は、ノールエーجانの EU 域内に設置した子会社は海運に置ける便宜置籍船会社に相当する疑義があるとして、その米国新路線申請の承認を 2 年以上も遅らせている。(注:ノールエーは EU 非加盟国である。)

自国の航空会社の供給拡大をする時は相手にオープンスカイ協定を押し付けて、相手の航空会社の供給拡大の時には難癖つけてオープンスカイを渋る、なんだか米国の“御都合主義”のようにも感じなくはない。この話の詳細は、紙幅の関係で今回のレポートに回そう。

以上