# 日本型LCCビジネスシステムの要件とは？

西村　剛

目　次

はじめに　49
1. SWAの競争優位の源泉　51
2. SWAビジネスシステムの基本要件　54
3. 日本型LCCビジネスシステムの要件　57
4. 結論　60

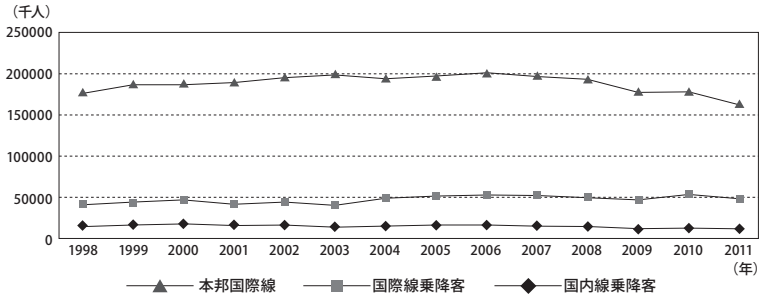
## はじめに

2012年3月に日本で本格的なLow-Cost Carrier（低コスト航空会社、以下LCC）のPeach Aviation（ANAと香港ファンド[1]・産業革新機構との合弁、以下APJ）が関西空港を基地に就航し、7月にはJetstar Japan（JALとLCCジェットスター・三菱商事等との合弁、以下JJP）、8月にはAirAsia Japan（当初ANAとLCCエアアジアとの合弁、2013年11月にバニラエアに商号変更しANA100%、以下VNL）の2社が相次いで成田空港を基地に就航を開始した。

本邦LCC3社の就航によりマスコミ各社は2012年を日本における「LCC元年」と名付けた。しかし厳密に日本でLCCビジネスシステムが初めて導入されたのは、独立系のスカイマーク（以下SKY）とAIRDO（以下ADO）の2社が就航を開始した1998年である。2社ともLCCを標榜していないが、就航当初、普通運賃を大手の「半分」ないし「3分の2」に設定していたため、今でも海外専門誌[2]の多くはこの2社をLCCに分類している。

残念ながらこれまで日本では、欧米のように着陸料が安く発着枠の潤沢な二次空港が存在しない、更に海外のように地域航空や軍隊など安価な乗員ソースがない、日本では新幹線・高速バスの代替交通機関との競争が激しい等の理由によりLCCビジネスシステムが定着しなかった。

図1　国際線・国内線乗降客数




（出所）国土交通省「空港管理状況調「航空輸送統計年報」を基に筆者作成。

SKY・ADOの新規航空会社が参入した1998年から2011年までの14年間の本邦航空市場は、図1のように、国内線、国際線ともに徐々に拡大してきたが、2008年のリーマンショック、続く2010年のJAL倒産とここ数年で急速に市場が縮小している。国際線はオープンスカイ政策導入により、LCCを含むアジア系外航のインバウンドが急拡大したが、本邦企業は国内線同様減少を続け、本邦航空会社の摘み取り比率は30％を割り込んだ。

このような状況下に誕生した第二世代のLCCは、世界的にも珍しい大手アジアLCC2社（Air Asia、JetStar）と本邦Full Service Carrier（以下LCC）大手2社との合弁形態であり、低迷する国内需要掘り起こしの起爆剤として、更に新たな成長戦略、観光立国実現に向けた推進役として大いに期待が集まっている。しかし一方で一部専門家の間では、本邦航空市場の成熟化もあり、「現状は格安運賃の初期効果（価格効果）にすぎず、もって3年から5年」と今後の成長について意見が割れている。

APJ井上慎一CEOが師と仰ぐ元Ryanair会長でAPJアドバイザーのパトリック・マーフィー（PatrickMurphy）氏は、APJ成功へのアドバイスを求める井上CEOに対し、コスト・マネジメントとホスピタリティの大切さを強調すると同時に「花はその土地に合った咲き方をする。わかるのは君たち日本人だけだ。」と日本市場に根ざした新たな日本型LCCビジネスシステム構築の重要性を説いた。

20年近く前にValujet[3]とサウスウエスト航空（以下SWA）のワシントン・フェニックス・ロサンゼルスの事務所を訪問し、バック・オフィス、機内サービス[4]やSWA自慢の10 Minute-turn[5]を機側で見学した筆者にとって、このマーフィー氏の意見に強く共感する。たとえば、降下時の客室乗務員による大きなゴミ出しだけで日本人の清潔感に通用するのか、いつまでも新品同様に機体年齢を若く維持するのは割高でないのか。米国のように国内に複数の時差がなく、早朝深夜のフライトがあまり利用されない日本で、LCCビジネスモデルに必須な機材高稼働を実現するにはどうするのか、国内・国際兼用機で利便性のよいダイヤが組めるのか、など日本市場で解決する課題は山積している。

グローバル化が進展する中で二度目のLCC誕生であるが、少子高齢化社会に入り航空市場も成熟化している現状で日本市場に持続可能なLCCビジネスシステムが定着するには、成長するアジア航空市場を成長ドライバーに取りこんだ日本型のLCCビジネスシステムの構築が必須と考える。仮にこの仮説が正しいとすれば、日本の土地にLCCの花を見事に咲かすにはどのような育て方、要件が必要なのであろうか。

本稿ではこの仮説に立脚し、元祖LCCビジネスシステムの米国SWAを原種に、これまでの先行研究を踏まえて持続可能な日本型LCCビジネスシステムの要件を考えてみたい。具体的な「日本型」のLCCビジネスシステムの要件抽出については、先行して「東アジア型」の新しいLCCビジネスシステムを構築中のAPJの戦略を参考事例に取り上げ検討する。

## 1. SWAの競争優位の源泉

それではSWAのLCCビジネスシステムとしての競争優位の源泉とはどこにあるのだろうか。

表1はMBAスクールで有名なマイケル・ポーターとジェイ・バーニーのSWA分析結果であるが、本稿ではSWA個社のビジネスシステムの競争優位性を明らかにするのが目的であるため、業界単位ではなく個別企業の内部資源に着目したバーニーのresourcebasedview（経営資源に基づく企業観）に基づく分析結

## 表1　二つの経営戦略論による米国航空業界分析

| 戦略論 | 5-forces model（マイケル E. ポーター） | Resource based view（ジェイ B. バーニー） |
|---|---|---|
| 業界構造 | ①新規参入者の脅威、②サプライヤーの交渉力、③買い手の交渉力、④代替品の脅威、⑤既存企業同士の競合の五つの競争要因で航空業界ほどこの5フォースの力が強い業界はない | 1978年の規制緩和後の米国航空業界は、破滅的競争を伴う、売り手と買い手の取引が成立しないコアなし業界でどこも似たような路線構成で製品差別化はほとんどなされなかった |
| 収益性 | 1992～2006年の米国各業界の収益性（ROIC）分析で航空業界は全31業界平均ROIC14.9%の約4割の5.9%で最下位 | 破滅的競争により規制緩和後の巨額損失は航空業界が誕生以来、全社であげていた利益よりも多く、多くの企業が倒産し存続の危機を迎えた |
| サウスウエスト航空の評価 | 中都市と二次航空を結ぶ拠点間短距離ルート低価格運賃、ノンフリル・サービス、機材高稼働、高労働生産性など独自の活動システムで他社にない優れた戦略ポジションを獲得している | 低価格戦略、各従業員の会社が成功することへのコミットメント、創業者ハーブ・ケレハーのカリスマ的リーダーシップ、独自の企業文化など模倣困難な持続的競争優位を持っている |

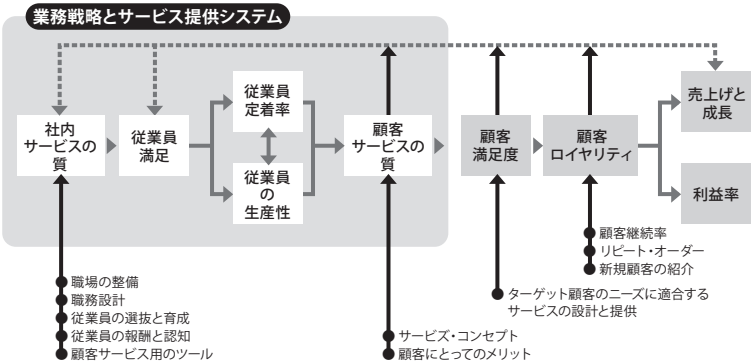
（出所）ポーター「Five Forces In the airline Industry」【改訂】競争の戦略」、バーニー「企業戦略論」。

## 表2　ハーブ・ケレハーサウスウエスト航空創業者兼名誉会長（1931年生まれ）プロフィール

| | |
|---|---|
| 1967年3月15日 | サウスウエスト航空（当初エア・サウスウエスト）創業、**共同創業者兼法律顧問** |
| 1968年2月21日 | ブラニフ、トランステキサス、コンチネンタル3社でサウスウエスト航空認可を共同提訴、社の大争議団にケレハー一人で立ち向かう |
| 1970年12月7日 | サウスウエスト航空、米国最高裁で勝訴。この日が「**航空規制緩和の日**」となる |
| 1971年1月1日 | 元ユニバーサル航空社長Lamar Museがサウスウエスト航空社長就任 |
| 1972年6月6日 | サウスウエスト航空のダラス・ラブフィールド空港使用差し止めの集団提訴 |
| 1977年1月28日 | 連邦裁判所、サウスウエスト航空のラブフィールド使用を最終承認 |
| 1978年3月28日 | Muse退任、ケレハーが**暫定社長就任** |
| 1978年8月21日 | 元UA副社長Howard Putnamがサウスウエスト航空社長就任、ケレハー**会長就任** |
| 1981年9月22日 | Putnam退任、ケレハーが**社長・CEO就任** |
| 2001年6月19日 | 元ケレハー秘書Colleen Barrett社長就任、ケレハー**社長退任・取締役会長就任** |
| 2008年7月15日 | Gary Kelly社長兼会長就任、ケレハー**取締役退任、創業者兼名誉会長就任** |

（出所）サウスウエスト航空の資料を基に筆者作成。

図2　サービス・プロフィット・チェーン




（出所）「サービス・プロフィット・チェーンの実践法」。

果を採用する。

バーニーのSWA分析では、SWAの競争優位の源泉が模倣コストの大きいコスト・リーダーシップにあり、その要因として、「時間をかけてそろえた航空機材、各従業員の会社が成功することへのコミットメント、カリスマ的リーダー（ハーブ・ケレハー）の存在、そして独特の企業文化」をあげている。

筆者はこのうち創業者で現名誉会長のハーブ・ケレハーの革新リーダーシップこそが最も重要な競争優位の源泉の核心であり、日本型LCCビジネスシステム移植のカギを握っていると考える。何故ならば次に述べるように、模倣不可能なSWAの企業文化・家族的な社風・従業員第一の組織構造など模倣不可能な競争優位の源泉のほとんどがケレハーにより築き上げられたからである。

弁護士のケレハーは、創業期にはSWA法律顧問として、1968年の大手航空会社[6]によるSWAライセンス認可取消訴訟から主基地のラブ・フィールド空港使用差し止め訴訟まで約10年間、持ち前の「テキサス魂」で大手航空会社の大弁護団を相手に一人で戦い抜き、最終的に連邦最高裁判所で勝利した。ケレハーは、この法廷闘争を通じて創業期のSWA社内に団結心と戦う企業文化（Warrior Spirit）を誕生させた。

1977年に法廷闘争が終わると初代社長ラマー・ミューズの突然の退任によ

り、いきなり取締役会長として今度は経営の陣頭指揮を任され、以来、30年間にわたり持続可能なLCCビジネスシステム構築に異彩なリーダーシップを発揮してきた。

ところで伝説的なSWAの10 Minutes turn、パイロットも手荷物運びを手伝う職務のマルチタスク化、着陸料が安く発着枠に余裕のある二次空港の利用、ピーク・オフピークのシンプルな運賃体系、各種コンピューター端末機器の内製化、電子航空券（eチケット）・チケットレスシステム導入などSWAで開発されたLCCビジネスシステムの成功の多くの法則は、大手航空会社との闘いで追い込まれた中で、前ユニバーサル航空社長のラマー・ミューズとミューズが引き連れた業界の専門家たちが中心となって試行錯誤の繰り返しの結果、低コスト実現のために創発的に生み出されたものであった。

ケレハーがリーダーとして革新的だった点は、当時、大手FSCも経営学者も考え付かなかった、日常の顧客との接点での顧客満足（CustomerSatisfaction:CS）と社内顧客である従業員満足（Employee Satisfaction:ES）の双方の向上がSWAの長期的な企業収益に繋がると理解していたことである。米国流の経営であれば短期収益追求が一般的であるが、ケレハーはまだ誰も着目していなかった長期的な顧客ロイヤルティ・顧客満足とそれを支える従業員満足がSWAに成長と収益を長期的にもたらすことを実行して見せた。

航空経営者としては全く素人のケレハーだったが、朝7時から夜遅くまで現場を駆け回る過程で、LCC経営の要が顧客との接点にあり、持続的に収益をあげるには、サービス・プロフィット・チェーンの図が示しているように、社員と顧客を最優先に考え、従業員の生産性や顧客のロイヤリティを高めることで達成されると現場感覚で学び取り日々実践した。

## 2. SWAビジネスシステムの基本要件

ケレハーは在任中、①顧客を楽しませること②コストを削減する、の2大目標を掲げて徹底的に顧客サービスをそぎ落としLCCビジネスシステムを完成させたが、全ての顧客サービスを廃止した訳でなく、ケレハーの運営方針に基づい

てSWA独自のLCCビジネスシステムを作り上げた。

表3は最近10年間のSWAのUnit Costの推移であるが、ケレハーが退任する2008年ごろまではFSCの6割程度のコストで推移していたが、その後は燃料費高騰により2割程度までコスト差は縮小している。

SWAのLCCビジネスシステムの基となったケレハーの運営方針とは、

①定時出発率を高いレベルで維持すること

②利用者にとっては迷惑なトラブルを可能な限り減らすこと

③カジュアルでフレンドリーな会社のイメージを最大限に利用者にアピールすること

の三つである。

①：SWAでは機材・人員の高稼働、高生産性が単位当たりコスト低減の源であり有名な10 Minutesturn を導入した高密度ダイヤが特徴であるが、定時出発率（On-Time率：定刻15分以内）に代表される「基本品質」のレベルは落としていない。就航直後から3機体制で飛行1時間の短距離国内3路線を各6往復計36便の高稼働体制[7]にチャレンジし、その後もむやみに機材・便数を増やそうとはせず、時間をかけてじっくりと現場の経験を積んだ。その後は全米一高稼働でありながら全米一位のOn-Timeを記録するまでFleet Management[8]を高度化した。これまで米国では多くのLCCが誕生しては消えていったが、ケレハーは決して事業規模拡大を急がず、基本品質の定着・向上に努めた。

②：次にLCCだからと言って全ての顧客サービスを機械的に廃止せず、米国市場の顧客が最も望みかつクレーム削減に資するサービスは逆に思い切って拡充し、CS向上に努めた。この結果なんと2008年以降はFSCも受託手荷物を有償化したため、米国の大手航空会社で機内持ち込み手荷物と受託手荷物2個が無償なのはSWAだけ[9]となった。その他にも予約変更を無償にするなどSWAは全米で顧客クレームが最も少ない航空会社となった。

③：米国でも40年以上も前に楽に構えて仕事をしろと勧める会社はなく、ケレハーの真骨頂を発揮した方針である。緊張を強いられることの多い航空会社で社員のユーモアのセンスを重要視するなどSWA独特の文化の源となった方針である。ケレハーの従業員を大事にする真摯な態度を通じて、従業員第

表 3　米国FSC、CCのUnit Cost（UC）とUnit Revenue（UR）の推移：単位cents per ASMs

| | | | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | 13 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| UC | FSC | Delta | 13.9 | 13.7 | 14.4 | 13.7 | 16.5 | 15.8 | 14.9 | 16.2 | 17.1 | 17.7 |
| | | 指数 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| | | United | 12.2 | 12.2 | 13.4 | 12.9 | 14.9 | 12.8 | 14.7 | 16.5 | 16.9 | 18.0 |
| | | American | 11.2 | 11.3 | 12.3 | 12.5 | 14.4 | 13.4 | 14.6 | 15.3 | 16.2 | 16.2 |
| | LCC | Southwest | 7.8 | 7.7 | 8.7 | 8.9 | 9.7 | 9.9 | 11.4 | 12.2 | 13.1 | 13.0 |
| | | 指数 | 56 | 56 | 60 | 65 | 59 | 63 | 77 | 75 | 77 | 73 |
| | | JetBlue | 6.1 | 6.7 | 7.8 | 8.3 | 9.5 | 9.0 | 9.8 | 11.4 | 11.8 | 12.2 |
| | | AirTran | 8.2 | 8.7 | 9.7 | 9.4 | 10.9 | 9.2 | 10.6 | 12.2 | 12.1 | N/A |
| UR | FSC | Delta | 12.3 | 12.0 | 12.8 | 14.2 | 15.9 | 14.4 | 15.1 | 16.2 | 18.0 | 18.4 |
| | | 指数 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| | | United | 10.8 | 11.4 | 12.9 | 12.7 | 13.6 | 12.3 | 15.0 | 16.5 | 16.4 | 17.5 |
| | | American | 10.4 | 10.8 | 12.5 | 13.0 | 13.8 | 12.8 | 13.7 | 14.6 | 15.9 | 16.3 |
| | LCC | Southwest | 8.1 | 8.2 | 9.1 | 9.3 | 10.0 | 9.7 | 11.6 | 12.7 | 13.3 | 13.2 |
| | | 指数 | 66 | 68 | 71 | 65 | 63 | 67 | 77 | 78 | 74 | 72 |
| | | JetBlue | 6.8 | 7.2 | 7.5 | 8.1 | 9.7 | 9.9 | 10.3 | 11.9 | 12.6 | 12.8 |
| | | AirTran | 8.6 | 8.5 | 9.6 | 9.7 | 10.3 | 10.1 | 10.7 | 11.6 | 12.0 | N/A |

（出所）米国運輸省、各年とも第一四半期で2006年からFSCは国際線を含む。

一、顧客第二位の独特の企業文化が作られた。

SWAは米国には珍しくレイオフをせず、更に利益を計上した創業3年目から従業員持株制度と利益分配制度を導入した。LCCながら高い労働生産性と収益性を背景に人件費は切り詰めておらず処遇レベルは就航当初より高い。やはりESを高める一番はどこの国でも雇用保障と高い賃金である。SWAはその結果、離職率も低く全米で最も働きやすい会社（GreatPlace to Work「働きがいのある会社」：GPTW）の一つとなった。

これまでSWAのLCCビジネスシステムの要件をサービス・プロフィット・チェーンの理論を下敷きに、①LCCにとっての基本品質②CS③ESの三つに凝縮して見てきたが、ここまでの時点で日本型LCCビジネスモデルの仮説を検証すれば、①は日本でも海外でも同様に重要であり、②は対象市場の顧客ニーズに、③は個社の風土に依存すると考えられ、CSとESは日本型化が必要であろう。

米国では①の基本品質と②のCSに関連し、1978年の国内航空規制緩和法

や消費者保護法により毎月評価データの提出がLCCを含む大手航空会社に義務付けられており、このデータで2要件の基本品質や顧客満足度が客観的に評価できる。

報告内容は、遅延（定刻15分以内の到着時間）、手荷物事故（バケトラ）、オーバーセールス（DeniedBoarding）、旅客苦情、ペット事故、運輸保安局レポートの6項目であり、日本でも2000年の国内航空自由化の際に米国にならって一部項目のレポートが導入された。次にこの日米の最新データ等を引用して具体的に日本型LCCビジネスシステムの要件を更に検討する。

## 3. 日本型LCCビジネスシステムの要件

### （1）Low Cost

本邦LCC3社は決算内容が開示されていないため詳細なコスト分析ができないが3社とも過去2年連続で大幅な営業赤字であり、各社とも先ずは単年度黒字化が最優先である。

データが開示されている国内線でみると、2013年に入り4月から12月の9ヶ月間でAPJがLCC3社で唯一一人当たり単価を8千円台に上げ、Unit Revenueベースで対前年同期比13.5%改善している。APJは昨年度の営業利益率がマイナス6.7%であり、仮に国内線・国際線のイールドが通年で10%改善できれば昨年度の営業黒字化も不可能ではないだろう。[10]

本邦LCC3社は高コスト社会の日本での2回目の起業であるためか、SWAよりはウルトラLCCと呼ばれるRyanairのLCCビジネスシステムにならって付加サービスを全て付帯収入化し、イールド向上で収益性を向上させている。

### （2）基本品質

#### ① On-Time

表5は代表的な基本品質のOn-Time率を日米の主要キャリアで比較したものである。一見すると日本側がLCCも含めて良いように見えるがこれはOn-Time率が日本側は定刻15分以内の「出発率」であり、米国側は定刻15分以内の「到

表4　国内線一人当たり単価（円/人）推移

| | 11年度 | 12年度 | 13年度 4月～12月 | 同期比 |
|---|---|---|---|---|
| JAL | 16,959 | 16,554 | 16,041 | 96.3 |
| ANA | 16,223 | 15,901 | 15,229 | 94.9 |
| JTA | 12,797 | 12,614 | 12,622 | 97.1 |
| SKY | 12,607 | 12,550 | 12,767 | 100.0 |
| ADO | 15,943 | 15,319 | 15,675 | 100.7 |
| SNJ | 15,818 | 14,738 | 14,152 | 95.6 |
| SFJ | 17,087 | 16,223 | 15,090 | 92.8 |
| FSC平均<br>指数 | 16,048<br>100 | 15,686<br>100 | 15,196<br>100 | 96.0 |
| APJ<br>指数 | 7,497<br>47 | 6,695<br>43 | 8,115<br>53 | 113.5 |
| JJP | ― | 6,431 | 7,233 | 99.6 |
| VNL | ― | 8,334 | 7,248 | 89.9 |

（出所）国土交通省「航空輸送サービスに係る情報公開」を基に筆者作成。

着率」と定義が異なるためである。もちろん定時出発率よりも定時到着率の遅延回復の方が難しい。日系LCCも予備機がなく整備士配置もFSCに劣っているとはいえ定時出発率で一刻も早く90%台にのせないと今後の利用者拡大は難しいであろう。

APJは4月24日突然機長不足による計画減便を発表したが、この事態は後述する乗員不足を露呈した事態であり、基本品質以前の段階と言わざるを得ず、早急に身の丈にあった事業規模に適正化すべきである。

### ②オーバーセールス

表6は米国側航空基本品質6項目のうち、日本側も採用しているオーバーセールスの処理率（DB率）である。日本側は米国側に比べて少ないがこれも日米の利用者感情の差を反映しているものと思われる。米国側の方がオーバーセールスに対して寛容である。LCC3社ともオーバーセールス発生時の弁償金・弁償マイル支払のフレックス・トラベラー制度を採用していないため報告対象とはなっていない。

日本側で日米共通して基本品質を評価できる項目が以上の二つしかないため基本品質の技術的検討がこれ以上できないが、今後はOn-Time率を日米で同じ定義（到着率）に統一することやバケトラ、クレーム処理件数など米国同様に項目を追加し、日本でも利用者の顧客満足度を個社別に利用者自らが評価できるのが望ましい。

### （3）CS

LCCの最大のCSはどこの国でも低運賃であり、先述の通り、日系LCC3社はウルトラLCCのビジネスシステムに近いために低運賃以外で日本独自のCSとしてあげられるものは少ないが、中でも3社ともに旅行代理店を介したLCCツアー化を図っていることは日本的な特徴と言える。利用率向上が背景とはいえ、社会問題化している若者の海外旅行離れの対策や予約やチェックインのインターネット化に慣れていない高齢者市場の拡大には効果があると期待される。

先行するAPJは差別化戦略の一環としてインバウンド市場も含めたCSに熱心であり、最先端のイノベーションを活用した機内エンターティンメントシステム「high!」の導入や航空券代金補償保険「チケットガード」の導入などが検討されている。

### （4）ES

ESについては個社の対応であり、APJを事例検討する。APJでは、SWA同様、GPTW（働きがいのある会社）を企業ビジョンに掲げ、SWA譲りの「Love」まで経営理念に取り入れ、ESにきめ細かく取り組んでいる。アジアLCCとして多国籍化を標榜しているために、「YORIAI」でのブレーンストーミング、アフター5の「Peach Pub」、社内提案制度「P1 Grand prix」など英語をベースにコミュニケーションに力を入れている。問題はSWAが実質的に終身雇用であったのに対しAPJはCEOを含め全役職員が3年契約で見直す点である。雇用を守ることは究極のESであり、今後の動向が注目される。

表5　日米On-Time率（暦年）

| 2013年米国 | | | 2012年米国 | | 2013年日本 | | | 2012年日本 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 順 | 会社 | 到着率* | 順 | 到着率* | 順 | 会社 | 出発率* | 順 | 出発率* |
| 1 | Hawaian | 93.3% | 1 | 93.4% | 1 | JAL | 94.1% | 1 | 95.1% |
| 2 | Alaska | 87.2% | 2 | 87.5% | 2 | ANA | 92.8% | 3 | 94.4% |
| 3 | De Ita | 84.5% | 4 | 86.5% | 3 | JTA | 92.0% | 5 | 92.7% |
| **4** | **Virgin America** | **82.1%** | **6** | **83.5%** | 4 | Star Flyer | 91.9% | 2 | 95.0% |
| 5 | US Airways | 81.1% | 5 | 85.9% | 5 | AIRDO | 91.3% | 6 | 92.6% |
| 6 | Sky West | 79.7% | 8 | 81.6% | 6 | Skynet Asia | 91.2% | 4 | 93.8% |
| **7** | **AirTran** | **79.4%** | **3** | **87.1%** | **7** | **JetStar Asia** | **87.6%** | **9** | **81.2%** |
| 8 | United | 79.3% | 12 | 77.4% | 8 | Skymark | 87.0% | 8 | 84.0% |
| 9 | American | 78.1% | 14 | 76.9% | **9** | **Peach Aviation** | **82.2%** | **7** | **85.0%** |
| **10** | **Southwest** | **76.7%** | **7** | **83.1%** | **10** | **Vanilla Air** | **71.4%** | **10** | **61.1%** |
| **11** | **JetBlue** | **74.4%** | **10** | **79.1%** | | | | | |
| **12** | **Frontier** | **73.1%** | **11** | **77.9%** | | | | | |
| 13 | Express Jet | 72.8% | 13 | 76.9% | | | | | |
| 14 | American Eagle | 72.1% | 9 | 81.6% | | | | | |
| LCC5社平均 | | 77.1% | 82.1% | | 日系LCC3社平均 | | 80.4% | 92.1% | |
| 業界平均 | | 78.4% | 81.8% | | 業界平均 | | 75.8% | 93.2% | |

注＊：米国On-Timeは到着予定時間15分未満の遅れに対し、日本On-Timeは出発予定時間15分未満の遅れ。
（出所）Airline Quality Rating 201（ただしEndeavor Air除く）、国土交通省「航空輸送サービスに係る情報公開」を基に筆者作成。

## 4. 結論

本稿仮説である日本型LCCビジネスシステムの構築については、これまで述べたようにSWAのLCCビジネスシステムを構成するローコスト、基本品質、CS、ESの四つの要件の日本市場への移植、日本型化は十分に可能であり、APJの例でも事前によく検討され、効果も上げつつある。

四つの要件の中で日系LCC各社が苦戦しているのが、基本品質を支える良質な乗員ソースの確保である。APJに続きVNL、JJPも計画欠航を発表したが、LCCだけでなくFSCも含めて日本人乗員の高齢化、絶対数の不足は顕在化し社会問題となっている。折しもタイミング悪く日系LCCの誕生が相次ぐために、乗

表6　日米オーバーセールス Involuntary Denied Boardings（暦年）

| 2013年米国 | | | 2012年米国 | | 2013年日本 | | | 2012年日本 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 順 | 会社 | DB率* | 順 | 到着率* | 順 | 会社 | DB率* | 順 | 出発率* |
| **1** | **JetBlue** | **0.01** | **1** | **0.01** | 1 | Star Flyer | 0.00 | 1 | 0.00 |
| **2** | **Virgin America** | **0.07** | **2** | **0.04** | 1 | AIRDO | 0.00 | 3 | 0.03 |
| 3 | Hawaiian | 0.18 | 3 | 0.17 | 3 | Skynet Asia | 0.07 | 4 | 0.05 |
| 4 | Alaska | 0.39 | 5 | 0.63 | 4 | ANA | 0.28 | 5 | 0.14 |
| 5 | American | 0.43 | 7 | 0.73 | 5 | JTA | 0.29 | 1 | 0.00 |
| 6 | Delta | 0.57 | 4 | 0.51 | 6 | JAL | 0.30 | 6 | 0.34 |
| 7 | US Airways | 0.61 | 6 | 0.68 | | | | | |
| **8** | **Southwest** | **1.06** | **9** | **0.84** | | | | | |
| 9 | American Eagle | 1.14 | 11 | 1.07 | | | | | |
| 10 | United | 1.17 | 12 | 1.83 | | | | | |
| **11** | **Frontier** | **1.23** | **8** | **0.78** | | | | | |
| **12** | **AirTran** | **1.29** | **10** | **0.95** | | | | | |
| 13 | Express Jet | 2.05 | 13 | 2.13 | | | | | |
| 14 | Skywest | 2.55 | 14 | 2.32 | | | | | |
| LCC5社平均 | | 0.73 | | 0.53 | | | | | |
| 業界平均 | | 0.89 | | 0.97 | 業界平均 | | 0.27 | | 0.20 |

注＊：米国On-Timeは到着予定時間15分未満の遅れに対し、日本On-Timeは出発予定時間15分未満の遅れ。
（出所）Airline Quality Rating 201（ただしEndeavor Air除く）、国土交通省「航空輸送サービスに係る情報公開」を基に筆者作成。

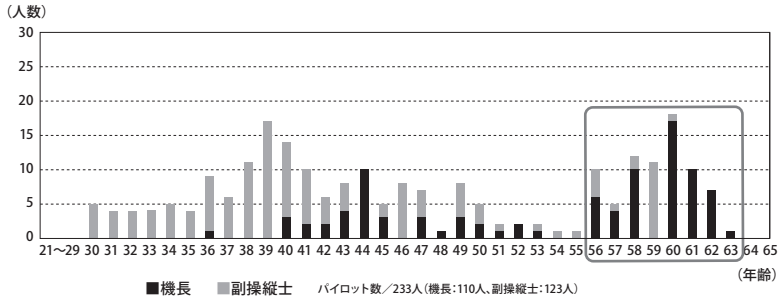
員採用市場の高騰と引き抜きに更に拍車をかけ、乗員ソースの流動化と売り手市場化を招いている。

乗員養成の問題だけでなくLCCが基地とする空港へのアクセス改善・24時間化、アジア各国のビザ解禁など日系LCCが持続可能な成長を続けるには個別企業では解決できない社会的な課題は多い。

そもそもバーニーが指摘しているように模倣不可能なビジネスシステムと言えども外部環境の急激な変化には対応できず、常に進化が必要である。本稿で原種としたSWAのLCCビジネスモデルも厳密にはハーブ・ケレハー流のビジネスシステムであり、現在はゲリー・ケリー流に進化している。

新たに誕生した日系LCC3社は、試行錯誤を重ねながらも着実に実績を拡大

図3　日系LCC3社（APJ、JP、WAJ）パイロットの年齢構成




（出所）国土交通省「乗員政策等に係る検討について」（平成25年12月24日）。

し、2012年には本邦企業の国際線摘み取り比率・国内線実績は久々に上昇に転じた。ただし国内・国際ともJAL倒産以前のレベルには遠く及ばない。

航空産業では「亜種」とされたLCCビジネスモデルだが、現在では本家のFSCも見習うまでに成長している。LCCビジネスシステムにより欧米の航空市場では6割の新規市場を創設したと報告され、東南アジアでは誕生10年でシェアは5割を超えた。

第二世代の日本型LCCビジネスシステムが本領を発揮するには社会的にも様々な問題を解決する必要があるが、LCC各社もシェア拡大や便数・スケールメリットを急がずSWAのように模倣不可能なビジネスシステム作りにじっくりと時間をかけることが必要である。Low-Costの「価格効果」の魔力に幻惑されてはならない。

【謝辞】

本稿は、神戸大学大学院経営学研究科／特定非営利活動法人現代経営学研究所発行『季刊　ビジネスインサイト』より転載させていただきました。

## 注

⑴　日本で航空会社の外資は航空法で三分の一に規制。

⑵　Airline Business2012年8月号WORLD AIRLINE RANKINGS”、CAPA2014年4月5日“Japan's expanding LCCs drive growth butneed cultivating”.

⑶　東部のSWAと言われ急成長したが、2度の事故後、1997年にAirTranとリバースM&A。

⑷　LCCは無償機内サービスはないと思われがちだがSWAは飲み物・スナック・紙ナプキンの3点が機内で提供され、これが機内ゴミの発生源となる。

⑸　駐機場で飛行機の到着から出発までの折り返し時間をF1レースピットクルーさながらの僅か10分で行うこと。

⑹　規制に守られていたブラニフ、トランステキサス（後のテキサス・インターナショナル）、コンチネンタルの大手3社がSWA就航後も妨害を続けたが、逆にSWAファンを増やす結果となった。現在は3社とも倒産・買収され消滅した。

⑺　1機当たり一日12便は、日本の一般的な国内線の2～3倍の稼働率である。現在のSWAは2013年で平均一日5.3便であるが、現在では路線距離が延び1便当たりの飛行時間が増え、更に混雑空港に乗り入れるようになったことによる。

⑻　航空会社による多数の保有航空機をいかにトータルで経済的に活用するかの管理法。

⑼　近年SWAとFSCのコスト差が少なくなったとの報告があるがサービスレベルを統一してサンクコストを含んで論じる必要がある。

⑽　APJは6月19日に昨年度決算を発表し、営業利益（＋20億円）、当期純利益（＋10億円）とも3年目で黒字を達成した。

## 参考文献


“Chart34:Five Forces in the airline industry”（Source Michael Porter）　『Vision 2050』IATA［2011］, pp.31

西村剛［2012］「進化するLCCビジネスモデルと中部・アジア圏交流の課題」、名古屋都市センターUrban・Advance、No.59,2012年10月号pp13-22

西村剛［2014］「ANAグループLCC事業の現状について」日本交通学会関西部会4月例会2014年4月4日（学会報告）

伊丹敬之・加護野忠男［2003］『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社

マイケルE. ポーター［2011］「［改訂］競争の戦略」『［新訳］戦略の本質』ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー2011年7月号

ジェイB. バーニー［2009］『企業戦略論【上】基本編』『 企業戦略論【中】事業戦略論（岡田正大訳）ダイヤモンド社

ヘンリー・ミンツバーグ、ブルース・アルストランド、ジョセフ・ランベル、齋藤嘉則監訳［2013］『戦略サファリ 第2版』東洋経済新報社

J. L. ヘスケット、T. O. ジョーンズ、G. W. ラブマン、W. E. サッサー、L. A. シュレジンガー、小野譲司訳［1994］「サービス・プロフィット・チェーンの実践法」『ハーバード・ビジネス・レビュー』1994年7月号、pp4-15
Peach Aviation［2012］「日本初の本格的LCCが画く関空を拠点とした経営戦略」関西全体の航空需要拡大について考えるセミナー2012年9月24日（セミナー資料）
academyhills［2013］「井上慎一CEOが語る日本初・本格的LCC『ピーチ』の戦略」第1章～第10章、2013年10月22日～11月8日（講演録）