

2020 年度 卒業論文

LCC(格安航空会社)の中距離国際線について

2021 年 1 月 31 日

法政大学 経営学部 経営学科

岩崎 翔

(学籍番号 17F0615)

指導教員 山崎 輝

#### 概要

2020 年 2 月頃から新型コロナウイルス感染症(正式名称;COVID-19)は日本だけではなく世界中に多大な経済的損失を発生させている。本論文では LCC が今後そのような状況下でどのような成長戦略を描くべきなのかを考察する。具体的には中距離国際路線を成長戦略の柱とし、対象の企業は Peach Aviation とする。まず初めに航空業界の全体像を説明し、LCC の誕生の経緯や日本での成長過程を説明する。次に仮説である「Peach Aviation の中距離国際路線は成功する」を立証したいと考える。方法は定量的分析を取るためアンケートによる市場調査と日本の代表的な航空会社 5 社の財務分析を実施した。結果はアンケートでは概ねコロナ後の旅行に期待しているデータを収集することができた。しかし、企業側には事業を展開できる体力は残っておらず、まずは財務基盤を強化することでコロナ禍を乗り越えることが先決であることが判明した。

## 目次

### 第1章 はじめに

#### 1.1 研究背景及び目的

#### 1.2 本論の構成

### 第2章 航空業界の見取り図(F S C)

#### 2.1 アライアンス

#### 2.2 エアバス社 VS ボーイング社

### 第3章 格安航空会社(LCC)

#### 3.1 LCC の歴史

#### 3.2 ビジネスモデル

#### 3.3 日本での LCC の台頭

### 第4章 本論

#### 4.1 仮説

#### 4.2 アンケート

#### 4.3 アンケート考察

#### 4.4 財務分析

#### 4.5 財務分析考察

#### 4.6 それ以外の考察(メリットやデメリット)

### 第5章 結論

#### 参考文献

## 第1章 はじめに

まず初めに本研究を実施することになった背景や目的について記したいと考える。第一に背景であるが、それは筆者の進路先が航空業界であり、LCC のパイロットチャレンジ生として内定したことが大きな要因である。また現在筆者が所属しているゼミナールはファイナンスを主に研究しており、これまでゼミナールで勉強してきたことを活かすために財務分析などの手法を用いた。第二に目的であるがこれまでの日本の格安航空会社(LCC)は近距離路線である国内線や 4 時間以内で渡航することが可能であるアジア地域を中心にその勢力を伸ばしてきた。そして次に進出する予定であるのがまさに本研究で扱うテーマである「格安航空会社の中距離の国際線」である。しかし、この成長戦略はこれまで常識とされてきた LCC のビジネスモデルに新たに挑戦しなければならない戦略である。

### 1.2 本論の構成

改めて本論文では「LCC の中距離国際路線」について研究を行う。本論文の構成は次のようになっている。第 2 章では大手航空会社が加盟しているアライアンスと各航空会社に旅客機を納入しているエアバス社とボーイング社について説明する。第 3 章ではこれまでの LCC の成長の軌跡を説明する。また、LCC が日本ではどのように浸透してきたかについて言及したいと考える。第 4 章では Peach Aviation の中距離国際線の需要があるのか、そしてそれが本当に成長戦略と位置付けることはできるのか、現実的に可能なのかについて述べる。その際に市場調査と財務分析を用いて定量的な分析を行う。最後に第 5 章で本論文の結論を述べたいと考える。

## 第2章 航空業界の見取り図

### 2.1 アライアンス

アライアンスという戦略が登場してきたのは 1980 年代以降の話である。そのため本項ではそれ以降からアライアンスがどのように形成され、現在に至るのかについて述べたいと考える。きっかけは 1980 年代以降に始まった各国国内市場での規制緩和の普及や国際市場での自由化とグローバル化が発展したことによる。それにより航空企業各社はアライアンスという戦略を取り始めた。アライアンスとは特定の経営資源を強化・保管するために外部の企業とリンケージ<sup>1</sup>を行うことを意味するといえるがその概念については、明確に確定しているわけではない(塩見,2011,p132)。とあるよう必ずしも同様な枠組みが存在するとは限らない。ではどのような地域でどのように発展を遂げてきたかについて考察する。大きく二つに分けると米国と欧州でそれぞれ独自の形で政策を取ってきた。そのため第一に米国の例を見てみる。塩見(2011)によれば米国では国際航空の自由化政策が 1978 年に始まった。時のカーター政権は航空規制緩和の制定により劇的な国内規規制緩和が始まった。このような流れは後の日本市場でも起こっており、出来事も酷似している。具体的には、連邦政府は

---

<sup>1</sup> リンケージとは連携すること。

1978年に「国際航空輸送に関する国際航空交渉に関する合衆国の政策」(政策声明)を発表し、その2年後の1980年には「国際航空輸送競争法」(競争法)を成立させている。1978年の政策声明では利用者の利益確保を重点的目標としている。それを達成するために革新的かつ競争的な運賃決定の採用、チャーター業務の自由化、複数企業指定などの7項目を掲げている。1980年の競争法は規制緩和の国際版であり、市場解放政策の法制化を目的とし、国際市場参入の緩和、運賃認可の緩和などを定めている。これらの政策には巨大な国内市場を基盤に、国際市場との一体的な連動によって、世界で自由化を先導的に推進する意図が反映されている。ここで言う巨大な国内市場とはデルタ航空、アメリカン航空、ユナイテッド航空の米国三大大手航空会社の財務基盤が巨大であり、安定していたことが挙げられる。これらの一連の政策に沿って、1978年以降、航空交渉展開される。米国国務省は1978年のオランダとの交渉を先駆けとして、1982年までの間に、ベルギー、フィンランド、台湾、イスラエル、西独(当時)、シンガポールなどを含む21か国と競争促進的な二国間協定を相次いで締結している。その協定では2つの特徴があげられる1つ目は輸送力、指定企業の数、運賃設定の方法の自由化への見返りとしての締結相手国に対する乗り入れゲートウェイの制限を伴った米国市場へのアクセスの供与である。2つ目は段階的にその周辺の自由化陣営の主要国と小国から相次いで締結し、最終的に保護主義的な大国に対し自由化に与するよう囲い込み圧力をかける足がから戦略の展開である。次いで、国際航空の自由化政策は独占禁止法による1989年の「自由化協定案」と1990年の「シティブログラム」によって促進される。双方は経済規制面での撤廃を図りつつ、相手国に対し乗り入れゲートウェイの制限を伴わない米国市場へのアクセスの供与を行う自由化の促進に特徴付けられる。これは足掛かり政策によっても取り込みの効果が十分に発揮できなかったイギリス、フランス、ドイツに照準を合わせた試作であったといえる。1990年代に入ると、自由化政策はさらに明確にオープンスカイ<sup>2</sup>を標榜する政策へと転じる。すなわち、1992年に米国政府は国際市場におけるさらなる自由化を促進するための「オープンスカイ協定案」を打ちだし新政策として明文化した「国際航空輸送政策」を発表した。これらの政策は理念として市場原理が働く世界的な航空市場に実現、運賃・サービスにかかる消費者の選択肢の増加、航空企業にとって制限のない機械と公平な航空市場の確保などを掲げている。さらに企業のコードシェアリングの促進に経済的合理性があることを確認しアライアンスを積極的に是認し支持している。米国はその後、この政策に基づいたオープンスカイ協定によってドイツやイギリスなどの主要国を含む多くの国との間で相次いで協定を締結するに至っている。その協定の主要内容にはマーケットアクセスについての無制限の運輸権と第5の自由、無制限の参入企業、輸送力と便数の自由、運賃の自由設定、コードシェアリングの自由が含まれている。オープンスカイ協定は1990年代後半以降に拡大した。しかし2020年11月に当時の大統領

---

<sup>2</sup> オープンスカイとは航空会社の路線や便数、乗り入れ企業、運賃などの規制を二国間で撤廃し、自由化すること。

領であるトランプ氏はこの協定から離脱することを正式に発表し、原因はロシアにあると主張していた。また、日本の場合ではオープンスカイに慎重であったが2007年に成長戦略の一つとして「アジア・ゲートウェイ構想」を発表し首都圏空港以外の空港でオープンスカイを実施することとした。

第二に欧州の場合に注目する。塩見(2011)によればEUでは欧州委員会の主導のもとで経済・市場統合の流れの一環と米国が主導する国際自由化の影響を受けて自由化が進展した。米国の2国間型自由化の流れと異なり、1988年発行のパッケージI、1990年発行のパッケージIIの実施を経て最終的に1993年発行のパッケージIIIにより単一航空市場統合型の自由化を1997年に完了させた。域内での限定ではあるが、運賃・輸送力を含む全面的自由化をはかる多国間協定、カボタージュ<sup>3</sup>の解禁、加盟国の国籍条項の撤廃、EU共通運行免許による企業(Community Air Carrier)の概念の設定などが含まれており自由化の達成内容では米国以上の完全自由化に特徴づけられる。域外国の航空交渉について欧州委員会はパッケージIII以降のオープンスカイ協定が従来の国籍条項を規定しておりEU航空輸送企業の国籍差別の撤廃の定めに抵触していることで欧州司法裁判所への提訴を行った。2002年に欧州司法委員会は欧州委員会の訴えを認める判決を出した。これを受けてその翌年運輸閣僚理事会は現行の国間協定において当該加盟国の航空会社とEU加盟国の航空会社の差別につながる国籍ルールを修正し、欧州委員会に航空交渉の権限を付与する決定をした。以上のように二つの地域でアライアンスの原型となる政策や環境が作られてきた。そして21世紀になって自由化はアジア市場を含むグローバル規模へと拡充しオープンスカイ協定が一部地域で複数国間での締結の形でなされ市場統合を実現したEUとオープンスカイを主導する米国との間でも締結されるなど重層的な構造を帯びるようになっていく。2001年の米国、ブルネイ、シンガポール、ニュージーランド、チリとの5カ国間での締結はオープンスカイの原則に基礎をおいた最初の多国間協定であり議定書の取り決めにおいて米国が当事国にならない2国間市場における参入・価格の自由化、第5の自由、外資制限の緩和、カボタージュによる完全自由化について合意を達成した。そして一連のオープンスカイの過程の中で最も画期的なものは2008年3月に締結されたEUと米国間のオープンスカイ協定である。この締結には前述した欧州裁判所の判決が直接の契機となっている。多国型の協定内容の性格を帯びており、相互の国と地域内の地点への参入アクセスは自由であり、第3国を含む広範囲での影響を与える可能性をもつといえる。また、それらの流れを受けて今日では3つの巨大なアライアンスが存在している。本部をフランクフルトに置き世界で初めて誕生したアライアンスであるSTAR ALLIANCE。本部をアムステルダムに置き、現在では世界で一番規模の大きいSKYTEAM。最後に本部をニューヨークに置くone worldがある。日本航空は(JAL)one worldにそして全日本空輸(ANA)はSTEARALLIANCEにそれぞれ加盟している。

---

<sup>3</sup> カボタージュとは航空輸送の場合では外国航空会社が国内の2地点間を運行すること。

## 2.2 エアバス社 VS ボーイング社

本項では現在の航空業界で市場をほぼその2社で独占しているエアバス社とボーイング社について説明したいと考える。両者は各航空会社に機体を納入しているメーカーであり、初の競合機はボーイング側が製造したボーイング 767 とエアバスが製造したエアバス A300 である。特にここでは2社の歴史や考え方の違いがどのような違いを生み出しているのかに注目したいと考える。また、現在実際にどのような機体をLCCが使用しているかに注目したいと考える。第一にボーイング社はアメリカ合衆国のイリノイ州に本拠地を置いている世界最大の航空宇宙機器開発製造会社である。ボーイングは旅客機だけではなく軍用機や宇宙船などの開発や設計を行っている。1916年に現在のボーイング社の元祖であるウィリアム・E・ボーイングとアメリカ合衆国海軍技師ジョージ・コンラッド・ウエスターバレットによってB&Wと名付けられてその歴史が始まった。その後の第一次世界大戦や第二次世界大戦期には軍用機を大量に開発し、日本の広島や長崎に原爆を落としたのもボーイングが開発した軍用機であった。そして戦後には旅客機に向けて当時主流であったレシプロエンジンに代わってジェット機開発を進める。それらの技術は当然軍事にも転用されている。そして現在では多くのジェットエンジンを搭載した航空機が開発されているが、今回はLCCでよく使われている機体としてB737を紹介したいと考える。これは小型の短距離線に投入されており、特徴としては通路が1つ、座席数が約180席程度、エンジンが2つであるロングセラー機である。それはエアバス社のA320と特徴が非常に類似しており、LCCは基本的にこのどちらかの機体を選択している。第二にエアバス社であるがフランスとオランダに本拠地を構えている。1960年代から続いていたアメリカ企業の旅客市場に対してヨーロッパ諸国が危機感を抱く中で1970年12月にフランスと西ドイツの企業による共同出資によって誕生した。エアバスが最初に完成させた機体であるA300ではノウハウ不足などからの航続距離不足や信頼性などを指摘された結果売り上げが上がりず大幅な赤字を計上してしまった。しかし、フランスと西ドイツ政府による全面的な支援で乗り切ることができた。またエアバス社の特徴としては世界各地に部品供給の会社を設立しており、このことによって機体はその国の航空会社に購入してもらうというマーケティング戦略をとっている。また、機体の燃費効率という観点を非常に大切にしており、欧州企業だからこそその環境に配慮した機体製造に注力している。その結果直近の売り上げ機体数ではボーイング社を超える機体数を航空会社に納入している。最後に両者の違いであるが、ここ最近の航空旅客の需要が伸びることに対して生産している機体の違いとしてエアバス社は機体を大型にして1機あたりの乗客数を増やすことを考えた。その結果4つのクラスを配置しても座席数が500席を超える大型機であるA380の製造に着手した。その一方でボーイングは空港が整備され航空機の離発着数も増えるため旅客機を増やすことで対応した。その結果4つのクラスを配置すると200席程度になる中型機であるB787の開発に着手した。それ以外にも操縦するための操縦桿がサイドスティックのエアバスと正面のボーイングなどの違いがある。また、システムの開発面ではヒューマンエラーを防ぐために機械を信用しているエ

アバスと人の操縦を重要視するボーイングでも違いが見られる。

### 第3章 格安航空会社(LCC)

#### 3.1 LCC の歴史

本項では LCC の歴史を米国と欧州の 2 つの地域から紹介したいと考える。第一に重谷(2018)によれば米国では LCC の元祖ともいえるサウスウエスト航空が 1967 年に創設され 1971 年から商業運行を開始した。この航空会社が設立されたきっかけは前述した米国内での法規制の影響が大きい。そして 1971 年 6 月 18 日ダラス・サントアントニオ間とのダラス・ヒューストン間で初便を運行した。その後、1978 年の民主党政権下での運行規制緩和によって州間輸送が可能になるとサウスウエスト航空はヒューストン・ニューオリンズ間の路線を皮切りに州間路線を拡大していった。サウスウエスト航空は「単一機材・短距離運行・低価格片道運賃・モノクラス・ノンフルサービス」という LCC ビジネスモデルの原型を作った。(遠藤・寺田 2010,33 頁)。米国では 1970 年代初頭から低コスト・ノンフリル戦略を採った航空会社が存在し、1993 年から 1995 年が新規入のピークであったが生き残れた航空会社は多くなかった。(Doganis 2001,p150)。1992 年に設立されたバリュージェット航空は経年劣化機を使用し機材の償却費や整備コスト抑制などによる低コストを武器に急激な成長を見せたが、1996 年に発生したバリュージェット機 592 便墜落事故を機に経営破綻に至ってしまう。2000 年代に入ると米国ではジェットブ航空がジョン・F・ケネディー空港(ニューヨーク)を拠点に運行を開始している。ジェットブルー航空 IT を駆使する事でコストダウンを図りサービスと価格を両立させる戦略をとっている。(赤井・田島 2012,2 頁)ジェットブルー航空は 2001 年の米国同時多発テロによる航空需要の低迷期も継続的に黒字経営を続けた数少ない航空会社の 1 つである。また、ユナイテッド航空、デルタ航空やエアカナダなどはジェットブルー航空の成功に倣ってテッド航空、ソング航空、タンゴ航空などが設立したが、それらは 2000 年代後半には全て運行を終了している(橋本 2006,1 頁)。2007 年の世界金融危機と同時に発生した燃油価格の上昇により、多くの LCC が市場から淘汰された。2007 年には英国のヴァージングループによって設立されたヴァージンアメリカ航空が運行を開始したが。出資比率制限により 2016 年末にアラスカ航空に買収されることになった。

第二に重谷(2018)によれば欧州では 1957 年のローマ条約において大幅な航空の規制緩和が想定されていたが、前述した欧州での航空市場での単一化が達成されるまで大きな動きはなかった。この背景には加盟国の大手航空会社の既得損益を脅かすことに対する懸念があった。欧州の LCC にはライアンエアーやイーージージェットのよう米国サウスウエスト航空のモデルをベースとしたもの、BMI ベイビーやトランサビア航空やブルーワン航空のように大手航空会社のセカンドブランド、エアベルリンやモナーク航空のようにチャーター航空会社から発展したものの 3 つのタイプが存在する(小熊 2010,65 頁)。ライアンエアーは 1985 年ロンドン・ガドウィック空港とアイルランド南東部にあるウォーターフォード空港を結ぶ路線から運行を開始した。1986 年にはロンドン・ルートン空港からダブ

リン空港への運行を開始する。就航当初から3年間の利用者数は停滞したが、低価格競争が功奏し、フェリーを利用していた旅客を航空市場に取り込むことに成功した(Doganis 2001, p160)。しかし、エアリング航空と低価格競争に巻き込まれたこととコストの圧縮が進まなかった為、経営的には恒常的に赤字を計上し続けた。1991年以降ライアンエアーはサウスウエスト航空のノンフリル戦略に倣いコストを圧縮し、ロンドンの就航空港をスタンテッド空港に移して、1992年には税引き前利益を計上することができた。(Doganis 2001, p160)。1990年代前半にはライアンエアーがアイルランド・英国間のニッチな市場で大きな進展を見せた以外にLCCの発展は目だったものはなかった。1990年代後半以降になると欧州にもイーージェット航空やエアベルリンなどのLCCも登場してくる。(赤井・田島 2012, 21頁)。1995年にはイーージェット航空がロンドン近郊のルートン空港を拠点のグラスゴー空港とエジンバラ空港向けにサービスを開始した。また、1996年に国際線に進出していたバルセロナ・アムステルダム・ニースへの路線に就航した。1997年にはライアンエアーがダブリン空港ロンドン・スタンテッド空港を拠点として欧州大陸へ路線拡大を開始した(Doganis 2001, p160)。1998年には英国航空がイーージェット航空に対抗してロンドン・スタンテッド空港を拠点にゴー航空という完全出資のLCCを立ち上げた。ゴー航空の市場参入はLCC同士の競争を激化させた。デボネアーが市場から淘汰されることになった(Doganis 2001, p160)。2000年になるとKLMがロンドン・スタンテッド空港を拠点にセカンドブランドとしてバス航空を立ち上げた。このように欧州の主なLCCはロンドンを拠点にしている(Doganis 2001, p161)。また、2001年の米国同時多発テロによる航空需要低下への対応の結果、イーージェット航空とライアンエアーはシェアを大幅に伸ばすことになった。英国航空は短距離路線のビジネス旅客向けの運賃を維持したままレジャー旅客向けの生産性を減少させる中、イーージェット航空やライアンエアーは運賃を下げて生産性を増加して対応した結果、2004年には英国国内線でのLCCのシェアは43%まで上昇した(Diaconu 2011, p122)。2003年に皮肉にもゴー航空はイーージェット航空に吸収合併され、2004年にはKLM(オランダ航空)傘下のLCCのバズ航空もライアンエアーに吸収合併された。2000年代後半に入ると域内航空の自由化の中で一括適用外項目の適用期限が終了つまり、空港発着枠・IATA(国際航空輸送協会)運賃・EU域外との運賃に関する自由化しEUでの航空市場の規制が完全に撤廃された。また、EUが比較的価格負担の低い東欧諸国に拡大し、それらの地域へのLCCの新規就航が続いた。2010年代に入ってからLCCの雛形とも言えるサウスウエスト航空のビジネスモデルに倣わないLCCが市場に参入してくるようになる。LCCの飛行時間の限界とされていた4時間を超える飛行時間の路線を運行するLCCの登場である。2013年にはノルウェーエアシャトル航空がボーイング787でロンドン・ガドウィック空港を拠点に北米路線に就航し、ルフトハンザ傘下のユーロウイングス航空は2015年にA330で中東・北米・東南アジア路線に就航した(栗原 2017, 2頁)。また、これらのLCCはモノクラスではなく、上級クラスのサービスを導入している。これらの新しいLCCのビジネスモデルは2021年2月現在でも

サービスは続いており、LCC がお客様に提供するサービスの幅が広がっている。

### 3.2 LCC のビジネスモデル

本項では LCC のこれまでのビジネスモデルについて考察したいと考える。前項で述べたように重谷(2018)によれば低価格航空会社のビジネスモデルを作ったのは米国のサウスウエスト航空で、ほとんどの LCC がそのビジネスモデルをもとにしている。しかし、LCC と呼ばれている航空会社や LCC を自称している航空会社は多く存在するものの LCC の具体的な定義はどこにも存在していない。そして昨今の LCC のビジネスモデルは「FSC に対して低価格運賃を提供する戦略を明確にして市場に参入(大島 2015,33 頁)」と認識されている。その為以下では(重谷 2018,58~63 頁)を参考に 4 つの論点から LCC のビジネスモデルを説明したいと考える。1、路線ネットワーク構成 2、オペレーション(機材・機材運用、グランドハンドリング、整備)3、機内・地上サービス 4、マーケティング(ターゲット顧客・販路・FFP)。第 1 に路線・ネットワークの構成であるが FSC がハブ&スポーク方式<sup>4</sup>を基礎とした多地点間のネットワークを構築するのに対して、一般的に LCC はポイントツーポイントの 2 地点間輸送に特化している。LCC が 2 地点間輸送に特化するのにはオペレーションコスト面と利益面のメリットからである。オペレーションコストの面では乗り継ぎサービスにかかるコストを圧縮できる点が挙げられる。乗り継ぎサービスを提供する直接的なコストとしては搭乗券や手荷物のスルーチェックインが可能なシステム投資、乗り継ぎ地点での手荷物ハンドリングコストやトランジェットエリアの整備が必要である。また、間接的なコストとしては便の遅延などによりミスコネクション(接続不具合)が発生してしまった時の振替便コストやバンクに合わせたフライトスケジュールによる機材効率の低下が挙げられる。また、利益面では 2 地点間輸送は座席あたりの利益を向上させることができる。一般的に乗り継ぎ便運賃は直行便に比べて低く、ネットワーク全体の収益率を下げただけではなく、マイルージプロモーションにより便あたりの収入も低下する FSC のビジネスモデルではハブ空港発着の売り残り座席を奉仕価格と見做してハブ空港経由の乗り継ぎ路線を限界利益レベル価格で販売することが行われるが、LCC では低価格攻勢と需要に対して控えめな生産量を投入することによる高いロードファクターを武器に売れ残り座席を減らして奉仕価格を低減させている。FSC が様々な距離の路線を運行していることと対照的に典型的な LCC は飛行時間 4 時間未満の短距離にネットワークを集中させている(赤井 2012,29 頁)。これはオペレーションコストの観点とサービスの観点でメリットがあるからである。オペレーションコストの観点としては単一機材が実現できることである。短距離路線に路線を絞り込むことによって航続距離の長い機材を保有する必要がなくなり、単一機材での全路線運航が可能になる。またどのような空港を使用するのかの問題は FSC が各都市のプ

---

<sup>4</sup> ハブ&スポーク方式とは中心拠点(ハブ)に貨物を集約させ拠点(スポーク)毎日に仕分けて運搬する輸送方式のことを言う。例えば、那覇空港は東南アジア方面などのハブ空港である。

ライマリー空港、つまり各都市の最大の空港、に就航するのと対照的に典型的な LCC はプライマリー空港以外の非混雑空港に就航する場合がよく見られる。非混雑空港に就航する直接的なメリットは発着料が安いこととスロットの取得が容易であることがある (Shew 2011,p105)。また、間接的には定時性と就航率の向上が挙げられる。しかし、全ての典型的な LCC が非混雑空港に就航しているとは限らず、ジェットブルー航空はニューヨークの JFK 空港に就航していたりする。そして日本に限って言えば、機材稼働率を上げるためにあたって深夜時間帯の機材稼働が非常に大きな問題となる。一般的に深夜帯には国内線の運航は行われず、これは空港からの公共交通機関のない深夜帯の旅客需要が非常に低いことと深夜に離発着できる国内空港がほとんどない為である。深夜時間帯には機材を国際線に投入、沖縄路線などの深夜でも需要

があり離発着可能な空港のある路線に機材を投入することで機材稼働を向上させることができる。

2、オペレーションについて LCC は短いターンアラウンドタイム<sup>5</sup>とそれによって実現される高い機材稼働率によって便あたりのコストを FSC よりも低く抑えている (Shew 2011,p106)。LCC のターンアラウンドタイムは国際線で 40 から 60 分に国内線では 20 から 25 分に抑えられておりこれは FSC の半分以下である。LCC は機内清掃や客室装備の搭載などを極力簡素化している。LCC は機内サービスをノンフリル化することによって、ギャレーの清掃や機内食の搭載などの時間を削減し、便間に客室乗務員が自ら機内清掃を行うことでコストを削減している (Shew 2011,p106)。また無料受託荷物の数を少なくするあるいは無くしてしまうことや座席を指定席にせず、旅客が早い者勝ちで座席を選ぶようにしていることで定時性を向上している。旅客がゲートに時間通りにやって来なかった時にその旅客を搭乗させず出発することは航空保安上、手荷物の取り下ろしが必須である。受託手荷物を有料にすることによって旅客に受託手荷物をできるだけ預けさせないようにすることで搭乗締め切り時刻の厳格な運用が可能になる。航空会社にとって機材整備は安全上不可欠なものであり、且つオペレーションコスト的にも無視できない要素である。

ICAO(国際民間航空機関)によると全オペレーションコストの約 10%強が整備コストになっており、整備コストの抑制は航空会社にとって経営に最も影響する課題の 1 つである。また、整備は航空会社としての生命線である安全性に最も影響を与える。その為安全性に影響を及ぼさないことを前提に整備コストを抑制することができる LCC にとって重要な課題である。単一機材化は整備コストの削減にも大きく貢献する。航空機整備士の資格は機種ごとにことになっており、機材を単一化すれば教育訓練コストを大幅に削減できる。そして単一機材化は予備部品の在庫削減に貢献する。またパイロットの場合も同じことが言え、パイロットも機種ごとに限定型式免許を取得しなければならない為単一機材であれば教育コストなどを削減することができる。最後に LCC では機材を経年機よりも新造機を

---

<sup>5</sup> ターンアラウンドタイムとは到着した機体が次に出発するための時間のこと。

使用する場合が多い。これは経年機使用による減価償却費抑制よりも新造機使用による整備削減と運航の安定が減価償却費抑制の効果を上回るからである。

3、機内・地上サービスについて、「ノンフリル戦略」と言われるサービスの簡素化はLCCのビジネスモデルの特徴である(遠藤ほか 2011,32 頁)。ノンフリル戦略とは機内食や飲み物や事前座席指定や多頻度旅客の優先搭乗、機内アメニティーや機内エンターテイメントなどの提供を実現しない又は有償とする戦略でコストの圧縮と付帯収入の増加効果がある。典型的なLCCは短距離路線を運航しているため、旅客にとってこれらのサービスの効果はあまり高くない。しかし、機内サービスが占めるコストは直接コストの2~3%しか占めておらず(Doganis 2001,p172)、機内サービスのノンフリル化による直接の費用削減効果は極めて限定的である(山路 2017,105 頁)。地上サービスにおいてもLOCCはFSCのようなサービスとはなっておらず、法的要求を満たす最低限のものとなっている。例えば、FSCが提供しているラウンジサービスや天候や機材トラブルによる遅延に対する補償なども提供していない。本件に関しては最近の課題としてEUで「航空機利用客の権利についての規則(EU規則 261/2004)」が制定され、航空会社のキャンセルや長時間の遅延などに関して旅客への補償やケアに関しての最低限の基準が制定された(墳崎 2012 30 頁)。本規則はFSCやLCCを問わずに全てのEU圏内の空港を出発する航空便およびEU圏内に国籍を持つ航空会社に適用され、航空会社の個別の運送規定に優越するものとされている。

4、マーケティングではLCCとFSCはそのビジネスモデルでかなり異なっている点がある。一般的にFSCは様々な顧客のニーズに対応しながら、ビジネス需要やファーストクラスやビジネスクラスのような高付加価値サービスを求める顧客層を積極的に取り組み、イールドマネジメント(利益を確保するための方法)を導入して路線利益を上げていくことに苦心してきた。その結果として航空会社の運賃は激化して同路線・同日程同キャビンクラスで多くの料金とチケットルールを設定されていることも珍しくない(Shew 2011,p108)。これは価格弾力性の低いビジネス需要の旅客に高価格な料金で席を販売し、価格の弾力性の高い旅行需要の旅客には低価格を訴求するための施策である。それに対してLCCは同じ路線・同じ日程・同じキャビンクラスでは1つの料金体系であり、購入時期によって価格が変動するのみで、顧客は単純に買うか買わないかの選択をするのみである(Shew2011, p108)。このようにLCCは価格の弾力性の高い旅客に低価格を訴求することによって高いロードファクターを維持している。このような単純な料金体系は流通コストの削減にも大きく貢献している。すなわち、FSCはチケットの流通チャンネルを主に旅行代理店に依存してきた。そのため自社の営業社員を減らしてコスト削減をはかってきた反面、旅行販売店への手数料が航空会社の収益を圧迫していた。それに対してLCCは料金体系を単純化することによってチケットの使用条件などの複雑な説明は不要になり、旅行代理店を通さずにインターネットなどの販売が可能になった(Shew 2011,p108)。また、LCCの航空券は基本的に旅行日程の変更が不可能で払い戻しが不可能になっている。航空運送という商品

の特徴として在庫が効かないため、FSC では予約した旅客が実際には搭乗しないことを見込んでオーバースタックを立てることや、変更可能なチケットには機会費用損失分を含んだコストを見込んだ高い料金を設定している。しかし、LCC ではチケットが基本的に変更可能もキャンセルも不可であるため、予約した旅客が実際に搭乗しなくても機会費用の損失にならない。最後に多くの FSC がマイレージプログラムを導入し顧客の囲い込みを行っているが、ほとんどの LCC ではそれを導入していない。マイレージプログラムは旅客の搭乗実績に応じてマイレージを蓄積しその蓄積に応じて無償航空券、無償アップデート、優先搭乗、ラウンジの無償利用などの特典を付与することで FSC にとってマーケティング戦略の核となっている (Shew 2011,p281)。また、マイレージプログラムをより魅力的なものにするためには 2 章 2.1 で紹介したようなアライアンスに加盟してマイレージを貯めやすくするなど会員の利便性を高める必要がある。しかし、LCC にとってアライアンス加盟は制約が発生し、LCC 独自のビジネスモデルを維持していくことが困難になってしまう。このようなことからほとんどの LCC はマイレージプログラムを導入していない。

### 3.3 日本での LCC の台頭

本項では日本市場でどのように LCC が台頭してきたのかに注目する。前提として日本の航空市場では規制緩和により航空会社が多く設立されることになった。しかし、現状では ANA や JAL と共同運航していたり、グループ企業に参入したりと、独立している航空会社はほとんどない。大重谷(2018)によると本邦では 1986 年 6 月の運輸審議会の答申によって「45・47 体制」の廃止が決定され、その後段階的に規制が緩和された。1997 年には JAL、ANA、JAS の 3 社とその関連企業によって排他的な支配されていた航空輸送市場に新規参入が認められた。この規制緩和によって 1998 年 8 月にスカイマークエアラインズが羽田・福岡路線に参入し、同年 12 月には北海道国際航空(現 Air Do)が羽田・千歳路線に参入した。スカイマークエアラインズは大手旅行会社 HIS 創設者である澤田秀雄氏によって創業され、北海道国際航空は地元の企業家の濱田輝男氏が中心になって、地元の企業家や京セラ、北海道庁、北海道電力などの出資を受けて設立された。しかし、北海道国際航空は計画通りに旅客数が伸びなかったことや 2001 年の米国同時多発テロによる航空需要低迷により 2002 年 6 月には民事再生手続に陥ってしまう。2002 年 8 月にはスカイネットアジア航空(現ソラシドエア)が東京・宮崎路線に参入したが、旅客数が伸びず、2004 年には産業再生機構と ANA の支援を受ける状況になった。また、2003 年にはスカイマークエアラインズが上場廃止の危機に陥り、インターネット関連企業の出資を受ける事態になった。この時にスカイマークが購入を予定していた A380 という大型航空機を ANA が買い取った。そのことにより ANA は現在この機種を 3 機保有し、JAL の牙城であるハワイ線を崩そうとした。しかし、コロナウイルスの影響でそれらの機体は大変財務的に維持することが困難になり、3 機目の納入を延期した。2006 年にはスターフライヤー が羽田・北九州路線に就航した。しかし、他の新規路線参入航空会社と同様の理由で 2009 年 6 月

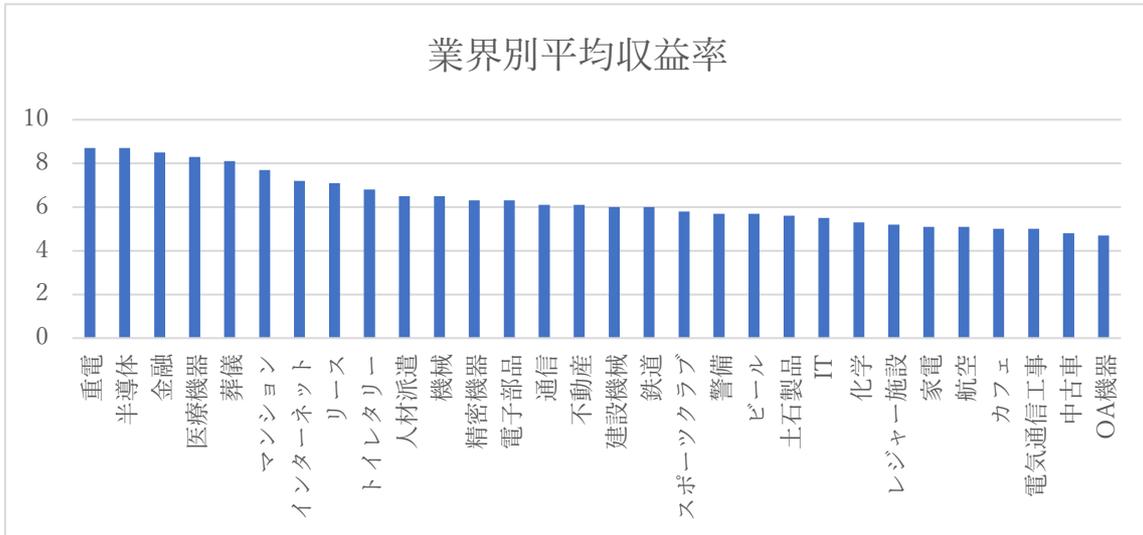
には ANA の支援を受ける事態となってしまう。このように 1997 年の規制緩和によって参入を果たした新規航空会社はサービスの簡素化によるコスト削減と低価格を武器に市場新規参入を果たしたが、FSC の価格攻勢などにより計画通りに旅客数が伸びなかった。そのため ANA のような大手航空会社と Air Do やスターフライヤー のようなミドルエアラインはコードシェア便を数多く飛ばしている現状になっている。2010 年代に入ると自らを LCC と名乗る格安航空会社が市場に参入してくる。前述の新規参入航空会社は低価格戦略を経営理念に掲げてはいたが、自らを LCC と名乗るようなことはなかった。これは価格の安さが安全性に影響するという疑念を消費者に抱かれないようにする配慮であった(大島 2015,33 頁)。2012 年 3 月には Peach Aviation が関西・千歳路線と関西・福岡路線に就航し、5 月には関西・仁川路線で国際線に進出した。2012 年 7 月にはジェットスター ジャパンが成田・千歳路線、成田・福岡路線に就航する。2012 年 8 月には ANA グループとエアアジアグループのジョイントベンチャーのエアアジアジャパンが成田・福岡路線に就航するが、2013 年 11 月には合弁を解消して ANA グループ完全子会社のエアバニラとして再出発した。2014 年 8 月には春秋航空日本が成田・広島路線、成田・高松路線、成田・佐賀路線に就航した。ANA グループとの合弁を解消し、一旦日本市場から撤退したエアアジアグループが楽天等と合弁でセントレア(中部国際空港)を拠点にエアアジアジャパン(2 代目)を設立し、2017 年 10 月に中部・千歳路線に就航している。2010 年代以降に就航した LCC とそれ以前の新規参入航空会社の相違点として国際定期線への進出を非常に早い段階で計画していることが挙げられる。2010 年代以前に就航していた新規航空会社が国際定期路線への進出がなかなか達成されなかったことと対照的に Peach Aviation とバニラエアは初便就航の 2 ヶ月後に国際定期路線に進出している。また、春秋航空日本は初便から 22 ヶ月後には国際定期線に進出している。ジェットスタージャパンも当初は 11 ヶ月後に国際定期線に進出の予定であった。また、エアアジアジャパン(2 代目)は初便就航 4 ヶ月後の 2018 年 2 月に国際定期線進出の計画を持っていた。しかし、現状としては LCC の状況は大手航空会社よりも厳しい。例えば前述のエアアジアジャパン(2 代目)は 2020 年 12 月をもって日本市場から撤退した。さらにはジェットスタージャパンは当面、国内線の全 24 路線の内 6 路線を運休とし、事実上撤退した。

## 第 4 章 本論

### 4.1 仮説

ここまで FSC と LCC の歴史やビジネスモデルなどを紹介してきた。ここからは本題である「Peach Aviation の中距離国際路線は成功する」という仮説に基づいて検証していきたいと考える。まず初めに何を達成することができたら成功するという定義であるがここでは売上高純利益率が 5%を達成することができれば成功する見込みがあると考え。5%という数字は業界別の平均収益率が航空業界では 5%程度であるという事から起因している。

図 1



出所: 業界動向(2020)「業界別 利益率ランキング(2020年版)」

<https://gyokai-search.com/5-riritu.html>

図 1 を見ると航空業界は薄利多売であり昨年度の JAL や ANA は一兆円以上の売り上げを計上しているのにも関わらずこのような数字が出てくるのは固定費がかなり嵩んでしまうこのなどから有事の際にはかなり厳しい業界であるとわかる。では、仮説を立証するために取った方法は 2 つある。1 つはアンケートによる市場調査である。2 つ目に日本の主要航空会社 5 社の財務分析を通じて各社の財務基盤を調査した。前者は中距離国際路線に進出したとしても需要があるのかどうかを調査した。後者はその事業を展開することができるほどの体力が企業にはたしてコロナ禍ということもあり、残っているのかを調査した。

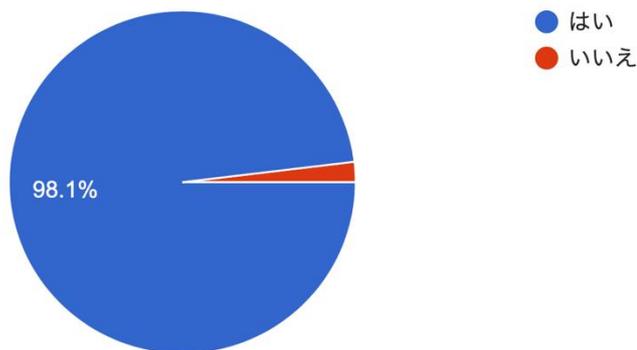
#### 4.2 アンケート

アンケートを実施するに当たって今回協力してくれた方々にここで感謝の意を表したいと思います、ありがとうございました。そしてアンケートの詳細であるが、質問数は 11 問で、方法は Google アンケートを使用した。対象は 20 代前後の若者中心に 103 名から有効な回答を得ることができた。なぜ 20 代前後の若者にターゲットを絞ったかの理由は今回の対象企業である Peach は 20 から 30 代の女性をメインのお客様と考えているという経営スタイルと合致しているからである。以下のアンケートでは主に 3 種類の視点から考察した。1、コロナ後の旅行需要について。2、中距離国際線の需要。3、格安航空会社の改善点。では初めに 1 のコロナ後の旅行需要について考察する。

図 2

### コロナが収束したら旅行をしたいと思いますか？

105 件の回答



このアンケートによれば 98.1%の人がコロナ後に旅行をしたいと考えている。確かに、コロナウイルスが国内で感染が確認されてから 1 年が経過し、未だに収束の目処が立っていない。そのためこのようなデータが出てくると考えられる。では次に旅行頻度について見てみる。

図 3

### コロナ前ではどのぐらいの頻度で旅行していましたか？

104 件の回答

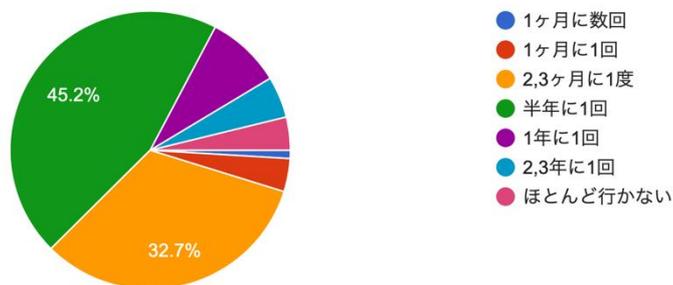


図 3 で最も大きい割合は半年に 1 回であり 2、3 ヶ月に 1 回を合わせれば 80%近い数字になる。そのため若者は自分に時間を費やす時間が他の世代と多いため旅行頻度にもそのような背景が反映されているのではないかと予想される。

図 4

コロナ後に自身の旅行の頻度は増えると考えますか？

104 件の回答

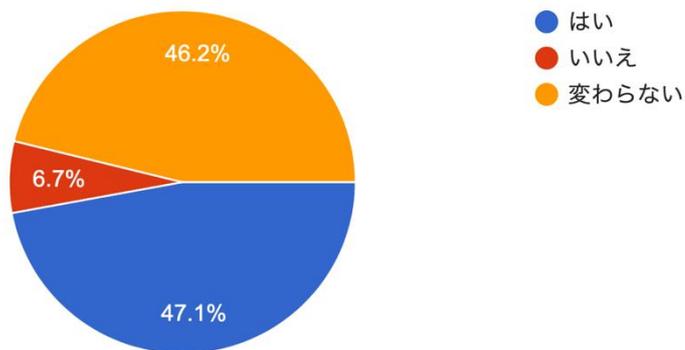


図 4 を見ると約 50% 近くの人々がコロナ後の旅行頻度が増えるかと回答している。これを見てもコロナ後の旅行需要を期待することはできる。第 2 に中距離国際線に需要を見込むことはできるのかを見ていく。

図 5

現在、格安航空会社が 5 時間以上のフライ...の 1 程度です。乗りたいと思いますか？

105 件の回答

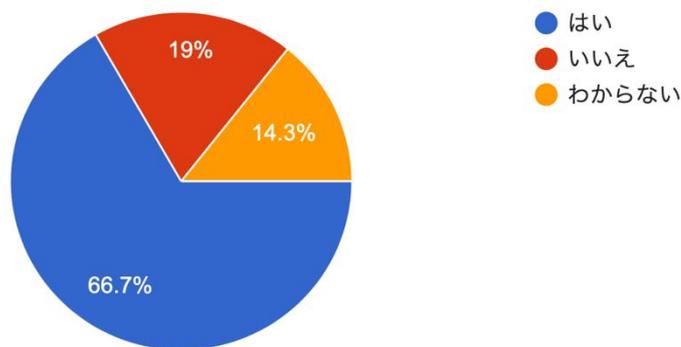


図 5 では格安航空会社が 5 時間以上のフライトを検討しており、価格が 5 分の 1 程度であれば乗りたいかどうかの結果を示している。これを見れば 66.7% の人が興味を示してお

り、14.3%の人を取り込めるかもしれない可能性を示していることがわかる。しかし、コロナ後に訪れたい地域を見てみると以下のようなことがわかる。

図 6

上記で"はい"と答えた人に聞きますコロナ後にどこへ旅行したいですか？

103 件の回答

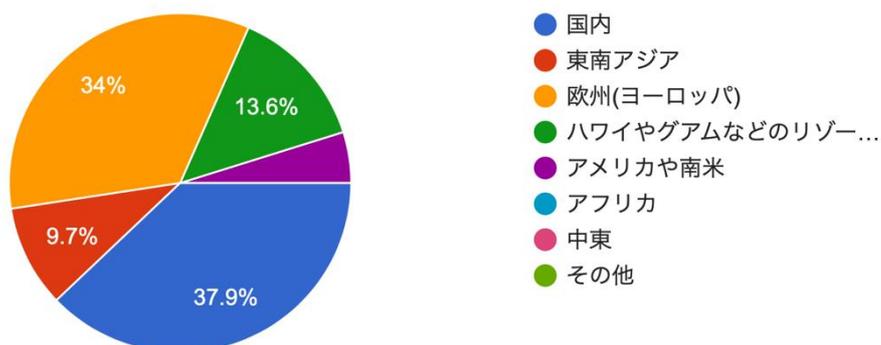


図 6 では中距離国際線の対象となる東南アジアが 9.7%と数字を見る限りではあまり期待できないとわかる。これはコロナ後という文言をつけてしまったのが原因ではないかと考えており、コロナの影響で旅行できなかった分遠出したいと思っている割合が高いと考えられる。最後に企業努力について見てみる。

図 7

海外に行ったことがある人へ質問します...トであればどの航空会社を選びますか？

102 件の回答

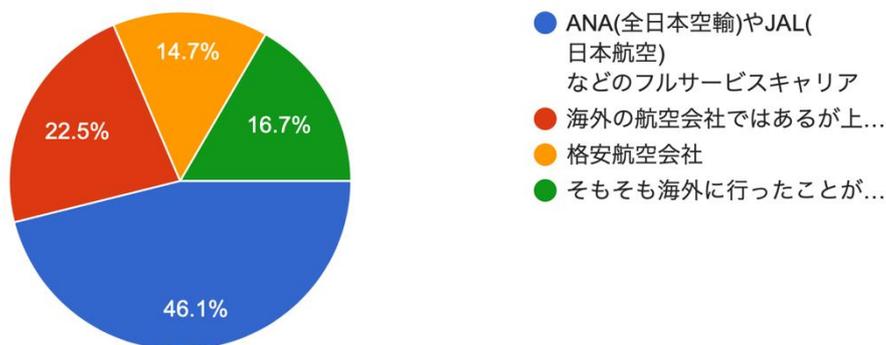


図 7 では海外に行く際に選択している航空会社について調べたものである。やはり、全日本空輸(ANA)や日本航空(JAL)などの大手航空会社と海外の大手航空会社が 70%近くを占めている。その為現時点では格安航空会社の割合は約 15%のためこの数字少しでも伸ばしていかななくてはならないと感じる。その他にも格安航空会社を利用したことがあるかどうかを見てみると以下のようになっている。

図 8

### 格安航空会社(ピーチやジェットスターなど)に搭乗したことはありますか？

104 件の回答

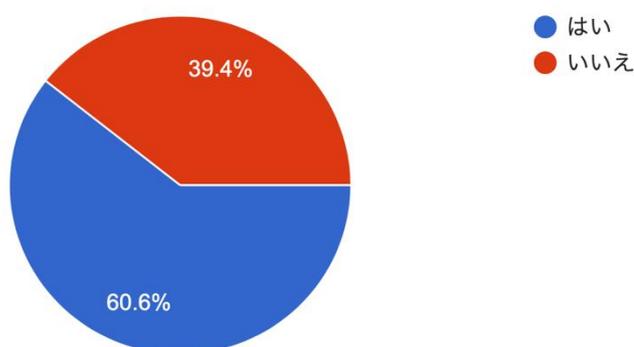


図 8 では 60%以上の方が利用したことはあるがまだ 40%近い人が利用したことがない結果となっている。その為まずは一度搭乗して頂くきっかけを提供しなくてはならないと感じている。そして最後に格安航空会社のイメージや搭乗したことがある人から感想を得た。これはまさに今後の改善点にしなくてはならない事項であると考え。1 番多かった意見は「安い」であり、2 番目は「窮屈や狭い」であった。その次からは「サービスが充分である」と「不十分である」という意見で割れた。他にも「融通がきかない」や「荷物制限が厳しい」や「安全面に不安」といったような意見が見受けられた。以上のように一定数の人が格安航空会社を評価している一方で、まだまだなぜ安いのかという理由を伝え切れていないのではないかと考える。特に日本ではサービスがあらゆる面で厚い日本航空(JAL)や全日本空輸(ANA)と比較対照されてしまう。しかし、それらの航空会社とは提供しているサービスの内容が違うということを周知する必要がある。

#### 4.2 アンケート考察

本項ではアンケートの結果を考察したいと考える。まず概ね若い世代には格安航空会社という名前の航空会社が浸透しており、サービス内容もそれなりに理解されているという印象を持った。そして本論文でのテーマである中距離国際線であるが、コロナ後の旅行ニーズの高まりにしっかりと合わせていけばかなりの利益を見込めるのではないかと感じた。その為実際にいつ開始されるかは計画が延長している為わからないが、時期を間違えなければ

ばアンケートの結果からは概ね成功するのではないかと感じた。しかし、中には FSC と比べることによる厳しい意見も散見されていた為答えられるニーズには答え、難しいニーズに対しては妥協していかなければならないと感じた。

#### 4.3 財務分析

財務分析では日本の主要 5 社の航空会社から有価証券報告書を読み取り分析した。ただし、以下の表を作成するにあたり注意したことがある。1、毎年 3 月に発表され、前年の業績を反映している 2018 年から 2020 年の有価証券報告書を読み取った。2、バニラエアは 2020 年度に Peach Aviation と合併しているため 2017 年から 2019 年までの報告書を採用している。また、他の LCC の財務データを習得しようと考えたが、コロナ禍によりエアアジアジャパンは日本から撤退した事や Spring 航空(旧春秋航空)は 4 期連続赤字と比較対象にするのは難しいと判断したため今回は合併してはしまったがバニラエアを採用した。3、全日本空輸(ANA)は 2017 年から売上高総利益を売上高と同一のものとして発表しているため売上高総利益率は計算できていない。では、まず初めに日本の FSC にあたる日本航空と全日本空輸の財務分析を見ていく。

表 1

企業名	日本航空			全日本空輸		
	2018 年	2019 年	2020 年	2018 年	2019 年	2020 年
売上高総利益率	26.17%	26.20%	29.20%	×	×	×
売上高営業利益率	12.62%	11.84%	7.13%	8.34%	8.02%	3.08%
売上高経常利益率	11.80%	11.12%	7.27%	8.15%	7.61%	3.01%
売上高純利益率	10.19%	10.43%	4.07%	7.30%	5.38%	1.40%
総資本回	74.60%	73.25%	75.90%	76.95%	76.60%	77.11%

転率						
流動比率	171.48%	167.59%	146.74%	115.91%	102.08%	107.66%
固定比率	90.36%	91.83%	82.11%	49.77%	55.30%	67.14%
固定長期適合率	82.45%	82.34%	27.87%	117.75%	112.01%	88.01%
自己資本比率	57.18%	57.39%	58.88%	38.58%	40.91%	41.44%
売上高成長率		7.52%	-5.11%		4.39%	-4.09%
経常利益成長率		1.34%	-37.97%		-2.46%	-62.12%
ROE	13.32%	13.55%	4.73%	15.10%	10.60%	2.60%
ROA	7.56%	7.76%	2.75%	6.80%	6.40%	2.40%
財務レバレッジ	1.74871809	1.74257188	1.69833908	2.591851	2.44414247	2.41289862

出所：筆者作成

注：各社データは各社ホームページやYahooファイナンスから取得したデータを使用  
表1で注目して頂きたい点が二点ある。第一に売上高純利益率である。ここでは企業が最終的にどれほどの利益を残すことができたのかを反映している。特に2020年に注目すると、コロナウイルスの影響が少しずつ現れ始めてきた時期にも関わらず、日本航空であれば4.07%に、全日本空輸であれば1.40%にまで落ち込んでしまっている。これによる影響は計り知れないものがあり、例えば国際線の大幅減便や新卒採用の中止などが発表されるなど社会は混乱した。第二に注目してほしいのが流動比率である。これは会社が手元にどれほどの現預金などが残っているのか、すぐに現金化することができる資産を持っているかを表す指標である。航空業界は空港使用料や人件費や航空機のリース代金など手元に多くの現金を用意しておかなければならない業界の1つである。そのため通常の企業であれば流動

比率は 100%以上あれば負債よりも資産の方が大きい状態になるため健全であると考えられるが、航空業界の場合にはそのようにはならない。つまり 200%程度の数字が求められている。それにも関わらず、日本航空であれば 146.74%、全日本空輸であれば 107.66%程度まで落ち込んでしまっている。それでは次に大手航空会社以外の財務状況はどのようになっているかを見ていく。表 2 はミドルエアラインと呼ばれているスカイマークの財務分析である。

表 2

企業名	スカイマーク		
	2018 年	2019 年	2020 年
売上高総利益率	15.47%	15.88%	10.28%
売上高営業利益率	8.63%	8.17%	2.45%
売上高経常利益率	9.31%	10.01%	3.11%
売上高純利益率	8.45%	10.34%	-1.40%
総資本回転率	127.73%	114.40%	125.61%
流動比率	120.36%	92.38%	88.41%
固定比率	38.67%	5.09%	44.66%
固定長期適合率	92.70%	1038.37%	106.78%
自己資本比率	26.39%	35.35%	30.08%
売上高成長率		6.49%	2.44%
経常利益成長率		14.49%	-68.17%
ROE	40.90%	33.50%	-584.57%
ROA	10.80%	11.80%	-175.85%
財務レバレッジ	3.7900181	2.82919938	3.3242144

出所：筆者作成

注：データはスカイマーク公式ホームページや Yahoo ファイナンスから取得

表 2 からわかることとして、スカイマークの売上高純利益率は 2020 年にはマイナスに落ち込んでしまっている。すなわち、大手航空会社でさえも財務基盤が厳しい状況にあるためミドルエアラインはさらに厳しい状況に陥ってしまっている。前述した流動比率も 100%を切ってしまう、2018 年は 120.36%であったが 2020 年には 88.41%にまで落ち込んでいる。それ以外の指標でもマイナスを計上してしまっている。例えば、総資産を使ってどれだけ利益を生み出すかを表す ROA や純資産に対する利益の割合を表す ROE なども軒並みマイナスになってしまっている。

では最後に LCC であり、本論文の軸である Peach Aviation とバニラエアの財務分析は以下ようになった。

表 3

企業名	peach			バニラエア		
	2018 年	2019 年	2020 年	2017 年	2018 年	2019 年
売上高 総利益 率	18.77%	15.12%	2.18%	8.91%	11.45%	4.12%
売上高 営業利 益率	10.58%	6.85%	-10.31%	-0.25%	2.57%	-2.68%
売上高 経常利 益率	10.37%	6.03%	-11.30%	-0.87%	3.32%	-2.01%
売上高 純利益 率	6.81%	-0.32%	-13.36%	-2.96%	3.74%	-8.49%
総資本 回転率	119.22%	125.83%	137.69%	172.69%	181.74%	222.43%
流動比 率	124.12%	95.14%	79.94%	140.39%	154.51%	173.72%
固定比 率	81.23%	63.80%	27.18%	187.17%	183.68%	142.24%
固定長 期適合 率	86.44%	104.20%	119.31%	30.74%	29.08%	14.23%
自己資 本比率	44.73%	36.19%	15.27%	21.43%	23.21%	9.36%
売上高 成長率		10.36%	17.65%		37.38%	0.56%
経常利 益成長 率		-35.86%	-320.65%		-626.44%	-160.82%
ROE	18.10%	-1.10%	-137.6%	-23.89%	29.28%	-201.8%
ROA(	8.10%	-0.40%	-18.40%	-5.12%	6.80%	-18.89%
財務レ バレッ ジ	2.235660726	2.763151836	6.54846486	4.66700269	4.30846008	10.6857963

出所：筆者作成

注：各社データは各社ホームページやYahoo ファイナンスから取得したデータを使用  
表 3 から判断できることは 2020 年の売上高純利益率はスカイマークの-1.40%よりさらに悪い-13.36%にまで落ち込んでしまっている。他の 2020 年の指標を見ても流動比率が 100%を下回り 79.94%、ROA や ROE もマイナスになってしまっている。

#### 4.4 財務分析考察

以上のように大手航空会社、ミドルエアライン、格安航空会社のここ 3 年の財務分析を行った。結果としては楽観視することはできない数字が出てきている。しかし、全日本空輸(ANA)をはじめとする航空会社は 2020 年に行われるはずであった東京オリンピック・パラリンピックを考慮すれば事業拡大の戦略に乗り出そうとするのは当然の流れであると考えられる。実際にコロナ前であれば訪日外国人は右肩上がりに上昇しており、政府が主導となり観光大国にしようと努力していた。そのためコロナウイルスの発生による経済的損失は誰もが予想できなかったことであり、この苦難を乗り越えるために各社は様々な方法で増資している。例えば、銀行から融資してもらうために保有している機体を売却する事や株式を追加で発行することで手元の資金を増やしたりしている。

#### 4.5 それ以外の考察(メリットやデメリット)

本項では近年の航空市場の観点からこの新規事業が成功するか否かの判断材料を増やし、マイナスの要因があればその対処法について考えたい。まず初めにプラスの影響であるが、私が考えるに 1、FSC と比べて日本人やその国の現地の人も含めて海外に格安で訪れる機会が広がる。2、国際線の貨物需要は緩やかに右肩上がりである。3、コロナ不況脱却後に訪れる旅行特需などを挙げるができる。まず 1 についてだが、コロナ以前である 2019 年には訪日外国人の数が 3000 千万人を超えていた。そのような観点からコロナウイルスが世界中で落ち着いた頃にはこれまで以上の需要が想定されていると考える。そしてこれは 3 で挙げている旅行特需にも同様な理由が挙げられると考えている。2 については国土交通省が発表しているグラフ(図 9)(<https://www.mlit.go.jp/common/001283407.pdf>)によると国際線貨物は緩やかに右肩上がりである。そしてコロナ禍でも国際線需要は停滞することなく、Amazon が委託先の航空会社での貨物便を増やすために新たにデルタ航空から機体を購入した報道などもあった。第 2 にマイナス面であるが 1、リモートワークの浸透により航空需要が以前ほどは見込めない。2、片道 4 時間を超えるフライトで狭い客室に搭乗するお客様は本当にいるのか。3、世界的に見ても LCC で 4 時間を超えるフライトの成功例は少ないなどを挙げるができる。では 1 についてだが、LCC は FSC と比べると対象としているお客様にビジネスマンの方々は少ないと考えている。これは 3 章で紹介した通りに FSC と LCC が対象としているお客様の幅の違いからきている。そのため元々あまりビジネスマンを収入の柱にしていらないと考えるのであればリモートワークなどによる需要低迷は FSC ほど影響を受けないのではないかと考えている。しかし、こればかりはコロナウイルスが収束し蓋を開けてみないとわからないことであるとも考えている。次に、2 についてはエコノミー

症候群などの事例があるように慎重に検討していかなければならないことであると考えている。そのため機内のエンターテイメント機能を充実させる事や機内食をオススメするべきなのかを考慮しなければならないと考えている。しかし Peach Aviation の公式ホームページでは 20~30 代の女性をターゲットにしているという文言があるように機内をそもそも狭いと感じない人がいる事や、体力と時間はあるがお金がなかなか無い若い学生からすると非常に安価で海外に訪問できる機会なのでは無いかと考えている。最後に 3 であるが世界的に見ても 4 時間を超えるフライトを運行している LCC は数少ない、そのためこの事業はかなり挑戦的な戦略である。しかし、実現することができるのであれば相当な需要を見込むことができる。

## 第 5 章 結論

以上のように第 4 章で行った市場調査のアンケートと各航空会社の財務分析の結果として中距離国際路線は十分に成長戦略としての魅力や需要は想定することができる。しかし、この戦略を今すぐにとるべきかと言われればそのような体力は実際には残されているわけではない。そのためまずはこのコロナ禍を乗り切ることが第一である。そしてその後、国際的にもコロナウイルスが落ち着いてきた頃(IATA 予想では 2024 年)に新規事業として中距離国際路線を開港すれば良いのではないかと考える。

## 参考文献

- ・ 加藤 寛一郎(1999)『エアバスの真実—ボーイングを超えたハイテク操縦』 講談社
- ・ 青木 謙知(2004)『ボーイング VS エアバス—2 大旅客機メーカーの仁義なき戦い』イカロス出版
- ・ 谷川 一巳(2016)『ボーイング VS エアバス熾烈な開発競争』交通新聞社新書
- ・ 赤井 奉久・田島 由紀子(2012)『「格安航空会社の企業経営テクニク-「超低成本化と「多数顧客の確保」の方法論」TAC 出版
- ・ 遠藤 伸明・寺田 一薫(2011)「ローコストキャリアにおける経営戦略と費用優位性についての分析」『東京海洋大学研究報告』第 7 巻,2011 年 2 月,29-31 頁
- ・ 小熊 仁(2010)「EU における航空自由化と LCC の展開」『運輸と経済』第 70 巻第 6 号,2010 年 6 月 59-72 頁
- ・ 野村 尚司(2014)「我が国における LCC の事業展開」『埼玉大学 博士論文』2014 年,3 月
- ・ 橋本 安男(2006)「ジェットブルー航空社の光と影 その驚異的なローコスト体質の分析と将来予測」『日航財団・航空会社調査レポート』2006 年 3 月,1-3 頁
- ・ 花岡 真也(2007)「低費用航空会社(LCC)の研究」『航政研シリーズ』No,473,2007 年 2 月,51-71 頁
- ・ 山路 顕(2017)「LCC ビジネスモデルの視点から LCC vs NWC の様相を検証する- オープンスカイの潮流と航空輸送の業態考察を通して-」『日本国際観光学論文集』第 24 号,2017 年 3 月,101-109 頁

- 重谷 陽一(2018) 「低価格航空会社のビジネスモデル」『関西学院大学リポジトリ』12号,2018年9月,51-65頁
- 堀 雅道(2012) 「航空市場の構造変化と空港経営:LCCの台頭と空港政策の転換」『東洋大学学術情報ポジトリ』11号,2012年3月,91-102
- 遠藤 伸明(2013) 「航空会社における事業構造の変化」『東京海洋大学研究報告』9巻,2013年2月,79-87頁
- 塩見 英治(2011) 「国際市場におけるアライアンスの展開と評価」『商経学叢』第57巻,第3号,2011年3月,127-141頁
- Shew, S.(2011), *Airline Marketing and Management-7<sup>th</sup> edition*, London: Routledge.
- Doganis, R. (2011), *The Airline Business*, London: Routledge
- 日本航空公式 HP  
<https://www.jal.com/ja/>
- 全日本空輸公式 HP  
<https://www.ana.co.jp/group/>
- Aviation Wire HP  
<https://www.aviationwire.jp>
- スターアライアンス公式 HP  
<https://www.staralliance.com/de/>
- スカイチーム公式 HP  
<https://www.skyteam.com/EN>
- ワンワールド公式 HP  
<https://ja.oneworld.com>
- Peach Aviation 公式 HP  
<https://www.flypeach.com>
- スカイマーク公式 HP  
<https://www.skymark.co.jp/ja/>
- 経理 COMPASS(2019) 「財務分析:4つの重要ポイントと14の指標」  
<https://www.mlit.go.jp>

#### 参考データ

- 業界動向(2020) 「業界別 利益率ランキング(2020年版)」  
<https://gyokai-search.com/5-riritu.html>
- グラフで決算(2020) 「投資、分析、金融、就活転職で役立つ」  
<https://gurafu.net>
- Yahoo ファイナンス  
<https://finance.yahoo.co.jp>
- 国土交通省(2019) 「航空輸送統計 旅客数、貨物量の推移」

<https://www.mlit.go.jp/common/001283407.pdf>(図 9)