

# 米国におけるLCC台頭によるネットワークキャリアの戦略への影響

2012年には和製LCC3社が相次いで就航を開始し、今後は日本でもLCCが急速に台頭してくることが予想される。米国では、2001年の同時多発テロによってイールドが急減し、その後に景気が回復しても以前の水準に戻ることはなく、ネットワークキャリア(NWC)の経営は大きな影響を受けたが、この一因はLCCの台頭にあると考えられる。1990年代後半以降の米国のNWCとLCCの収入、費用、運航実績等の推移からLCCの台頭にNWCはコスト抑制の他、小型機数の減少、平均運航距離の延長、利用率の向上などで対応したことが明らかになった。米国での先行事例は日本の航空市場においてNWCとLCCが社会的なコストを最小限にしつつ均衡点へ向かう方策を考察するための前例になると考える。

キーワード | LCC, 米国航空業界, デマンド・ショック

竹久正人

TAKEHISA, Masato

理修 M.B.A. 株式会社ANA総合研究所主席研究員

## 1——LCCが航空業界および利用者を与える影響

### 1.1 LCCの定義

2012年には和製LCC3社(peach, ジェットスター・ジャパン, エアアジア・ジャパン)が就航し、様々なメディアで広く取り上げられ、LCCという言葉聞いたことがないという人はほとんど存在しないのではないかとと思われる程に一般的な言葉になった。新語・流行語大賞のトップ・テンに「LCC」が入賞したということは、LCCが世間に認知されるようになったことの端的な現れではないだろうか。ところが、改めてLCCの定義を思い返してみると意外にもあまり明確ではなく、一般的には、従来のネットワークキャリアと比較してコスト構造を改善し、低運賃での航空輸送を提供し、それにより社会的余剰の増大に寄与しているというイメージがあるのではないかとと思われる。コスト構造を改善する手法としては以下のような事項が指摘されている<sup>1), 2)</sup>。

- ・運航機種を小型機の単一機種とすることで航空機の稼働効率を高め単位当たりコストを低減させ、併せて訓練費用や整備費用を圧縮する。
- ・地方空港や2次空港を利用し、着陸料などの空港使用料の軽減やインセンティブを得ると同時に、混雑を避けることで、遅延の防止や運航時間の短縮を図る。
- ・ハブ・アンド・スポーク方式を採らずポイント・トゥ・ポイント方式を採用し、旅客の乗継のハンドリングを行わないことで、空港での航空機の折り返し所要時間を短縮する。
- ・エコノミークラスのみのモノクラス仕様とし、機内食などのサービスは省略または有料化する。
- ・自動チェック・イン機を使用することで人件費を抑制し、または人手によるチェック・インは有料とする。

- ・座席指定を廃止または有料にする。
- ・預入手荷物は有料とするなど、従来は運賃に含まれていた付加的なサービスは別料金とし、運賃にはコアサービスとしての航空による移動のみを含める。

これら以外にも、座席の間隔を狭めるなどして同一機種での比較でネットワークキャリアよりも座席数を多くすることで1席当たりの費用を抑制することで運賃を引き下げる原資とし、結果として座席利用率が向上すれば、さらに1席当たりの運賃を引き下げることができるようになる。例えば、2012年に就航した日本のLCC3社が使用しているエアバス320型式機については、ネットワークキャリアであるANAは166席仕様であるが、和製LCC3社は概ね180席仕様で運航している。そして、利用率をネットワークキャリアが65%、LCCが80%と仮定すれば、LCCはネットワークキャリアと比べて旅客単価が25%低い場合でも1便当たりの収入はネットワークキャリアと同額になる。

また、利用者の増加は、航空機の稼働率向上や、生産規模の拡大を通じて、航空機メーカー、部品メーカーやリース業者、さらに空港での地上ハンドリング業者や、日本で今のところはあまり大きな影響ではないが空港運営主体などのサプライヤーとの交渉力強化にもつながり、さらなる運賃の低下が可能になるという自己強化の機能を内包しており<sup>3)</sup>、LCCの戦略は優れたビジネスモデルとして広く知られるようになった。しかしながら、この数年は上記の戦略すべてを採用するLCCはむしろ少数派であり、様々な特徴を持つLCCが登場している。ライアン・エアーやエア・アジアのように低運賃に徹しサービスを省き、座席スペースを小さくする戦略を採るLCCと、イーージェットやジェット・ブルーのように、ビジネス需要をターゲットにして、やや高い運賃だが機内食などのサービスを提供し、座

席スペースも広めに設定するなどネットワークキャリアのターゲットセグメントと直接競合するLCCに分かれてきており、新興のLCCはこれらの先行キャリアの動向を睨みつつ最適な戦略を模索している<sup>4)</sup>。

## 1.2 LCCの航空業界、利用者への影響

LCCが既存路線に参入して、成功した(ここでの「成功」の定義は輸送量が増加し、運賃は下がり、社会的余剰が増加したと判断される場合とする)米国での事例に共通の特徴は、非常に大きな潜在的利潤が見込める一社独占または二社寡占の市場にLCCが低運賃で参入し、以後ずっと低運賃を維持するパターンである。この場合、ネットワークキャリアの就航空港に直接乗り入れるのではなく、近郊の2次空港に乗り入れ空港使用料などの費用を低く抑える戦略を採用することが多い。一方失敗したケースは、潜在的需要の喚起がある程度で頭打ちになり、参入したLCCが収支を改善するために値上げし、結局これが需要の減退につながり、結果LCCの撤退につながったケースが多い。この場合、ネットワークキャリアはLCCの参入中に逸失した利益を回復すべくLCC撤退後に値上げすることが多い<sup>5)</sup>。

米国のLCCについて、その参入の条件を調査した研究がある<sup>6)</sup>。1990年には米国のネットワークキャリアはいずれもLCCとの競合路線からの収入は全国内線収入の5%未満であったが、2002年には7社中5社が25%以上の収入をLCCとの競合路線から得ており、LCCが急速にマーケットシェアを拡大したことがわかる。この間のLCCの路線への参入の条件について重回帰分析を行い、以下の有意(5%レベル)な条件が見出されている。

- ・正の相関がある条件：参入以前の旅客数、1マイル当たりの運賃、路線距離300マイル以上、LCCの基幹空港
- ・負の相関がある条件：遅延便発生率、出発地・目的地の人口、出発地・目的地の平均所得、ネットワークキャリアのハブ空港

この結果を解釈すれば、大きな潜在需要が見込め、比較的運賃の高い路線に、LCCの競争優位性である短い地上滞留時間での運航が可能な(遅延の少ない)、大都市から少し外れた2次空港(周辺の人口が比較的少なく、所得レベルが比較的低く、ネットワークキャリアがハブとして活用していない空港で、既に他のLCCが就航している空港)を使用して300マイルより長距離の路線に参入するケースが多いと言えそうである。

## 1.3 分析の視点と使用したデータ

これまでに引用した先行研究では主に利用者あるいは社会全体の視点から分析がなされているが、本稿文で

はLCCの台頭がネットワークキャリアの戦略の方向性にどのような影響を及ぼしたのかについて分析する。分析の対象としては、世界中で最も早くLCCがネットワークキャリアからシェアを奪い始め、かつLCCとネットワークキャリア双方の比較可能かつ10年程度以上の連続したデータを取得可能な米国航空業界の例を取り上げる。米国では2001年の同時多発テロを契機にネットワークキャリアが相次いで経営破綻しChapter 11を申請しているが、このことの要因の一つはLCCの存在にあると考えられる。社会インフラとしての側面を持つネットワークキャリアの破綻によって社会的にも大きなコストが発生するので、先行事例として米国でのLCCの台頭とそれに対するネットワークキャリアの反応を分析し、日本の航空業界でLCCとネットワークキャリアが大きな混乱なく均衡点へ向かうことができれば社会的なコストの発生を最小化できるものと考えられる。少子高齢化やバブル経済後の処理では日本はフロントランナーであり、諸外国は日本を先例とし、そこから学んでいる。LCCの台頭による社会への影響については、フロントランナーである米国から学ぶべきことは多いはずである。

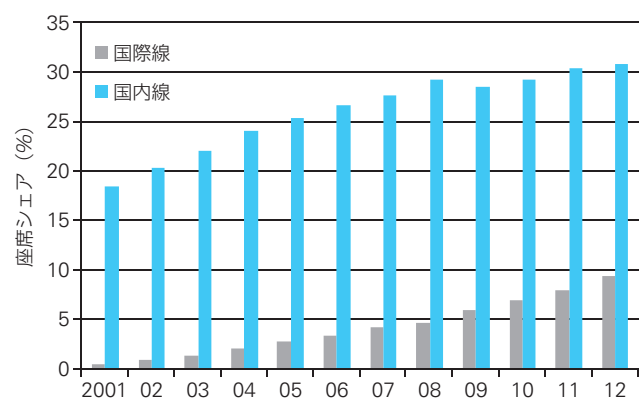
主に使用したデータは、米国運輸省交通統計局のForm 41であり、これらのデータは各エアラインから運輸省に報告されたものである。具体的には、このデータをMITのGlobal Airline Industry Programがweb上にspreadsheet形式で公開しているものを使用した。

## 2—米国のネットワークキャリアの戦略への影響

### 2.1 米国におけるLCCの台頭と利益、収入の推移

米国では世界に先駆けてLCCが台頭しており図一に示した通り、2000年には国内線では約18%の座席シェアを獲得している。その後もシェアを伸ばし続け2012年には30%を超える水準に達している。

同時期のネットワークキャリアとLCCの営業利益の推移を図二に示した。ここで、ネットワークキャリアは、アメリカ

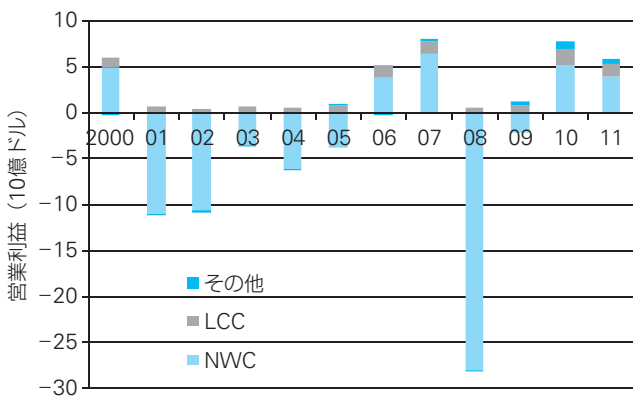


出典：CAPAホームページより筆者作成

■図一 米国におけるLCCの座席シェア

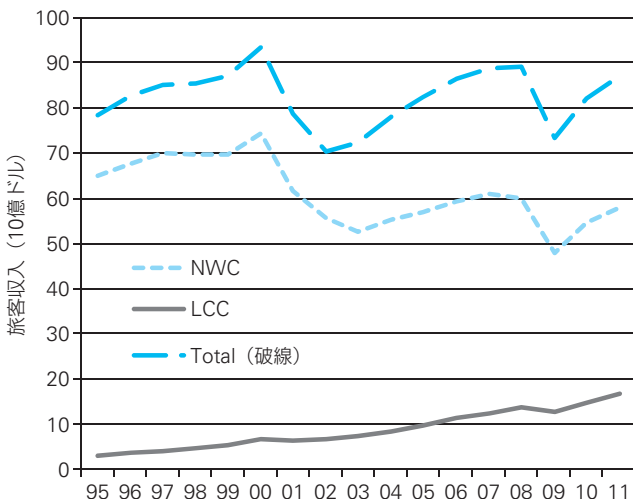
カン航空、コンチネンタル航空、デルタ航空、ノースウエスト航空、ユナイテッド航空、USエアウェイズ、アメリカウエスト航空の7社、LCCはサウスウエスト航空、ジェット・ブルー、エア・トラン、フロンティア航空の4社、その他はアラスカ航空、ハワイアン航空、アレジアント航空の3社である。なお、消費者物価指数を使用してインフレーションの影響を補正してある。以下、米国キャリアの金額に関わる数字はすべて同様の補正を施している。ネットワークキャリアの利益のボラティリティが大きく、また利益水準も低く、2000年からの12年間のうち営業利益がプラスになっているのは5年だけで、トータルでは営業赤字である。一方でLCCは、すべての年において営業黒字であり、ネットワークキャリアが多額の赤字を計上した同時多発テロ後の2001、2002年やリーマン・ショック時の2008、2009年も黒字を継続している。なお、2002年にはUSエアウェイズとユナイテッド航空が、2005年にはデルタ航空とノースウエスト航空が、2011年にはアメリカン航空が経営破綻し、Chapter 11を申請している。

次に図—3に旅客収入の推移を示した。エアラインの分類は、LCCにバージン・アメリカが追加されている以外は図—2と同様で、以降の図も同じ分類である。一番上の



出典：US DOT Form 41より筆者作成

■図—2 米国キャリアの営業利益推移



出典：US DOT Form 41より筆者作成

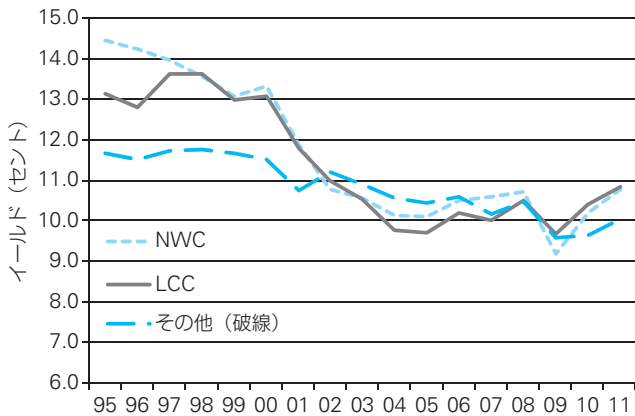
■図—3 米国キャリアの旅客収入推移

破線で示した全体の旅客収入は、同時多発テロと、リーマン・ショックで大きく落ち込んだが、実質ベースで直近の2011年には2000年に近い水準まで戻している。ところが、点線で示したネットワークキャリアについては、同時多発テロを契機に急減した旅客収入は、景気が持ち直した後も回復せず、一方でLCC(実線)はネガティブなイベントにも関わらず成長を続けている。

2001年の同時多発テロというイベントを契機に、ネットワークキャリアは旅客収入が激減し、LCCに徐々にシェアを奪われ、景気回復局面でもそのシェアを回復することができず、収益性についてもボラティリティが増大し全体の水準も低下したというのが2000年以降の米国エアラインの全体像である。

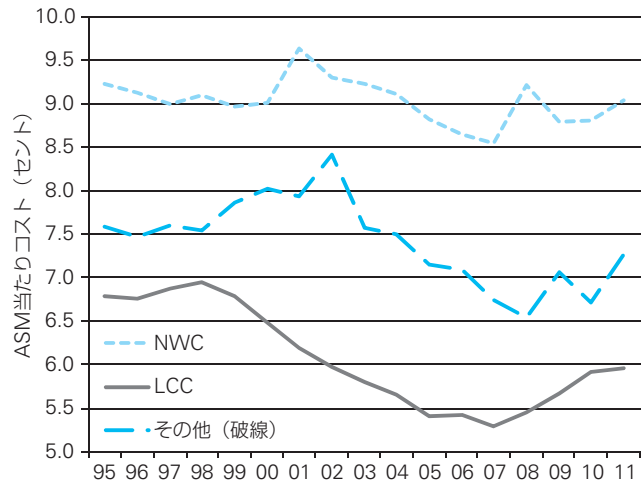
## 2.2 単位当たり収入および費用

前節で全体像を確認したので、ここでは単位当たりの収入、費用の推移を見ることでLCCの台頭とそのネットワークキャリアへの影響を考察する。図—4は1995年以降のイールド(=旅客収入÷旅客マイル)を示している。ネットワークキャリア、LCCともに2001年の同時多発テロを契機にイールドが急減しその後ほとんど回復しないまま、リーマン・ショックを迎えた。リーマン・ショック時にさらに落ち込んだが、その間の低下分は2011年には回復している。結果として、2000年に対して2011年はネットワークキャリア、LCCともに2セント以上低下している。図—5はASM (Available Seat Mile)当たりの旅客収入の推移である。イールドと同様2001年以降急速に落ち込んだが、その後緩やかではあるが回復している。2004年から2008年のイールドが回復しない状況下でのASM当たり収入の回復は、利用率の向上の因るところが大きい。リーマン・ショック時のイールドの落ち込みについては、景気の回復とともにイールドも回復した。一方で、同時多発テロ後には、テロ対策のためのセキュリティコストの上昇と、原油価格の急騰というコスト増要因が重なったので、イールドが上昇しても不自然でないにもかかわらず、急激に低下したイールドは回復することなくリーマン・ショックを迎えている。これは1990年代後半には、米国は実質GDP成長率が4%台を続ける好景気下でLCCのシェアが徐々に高まりつつある状況で、かつLCCはASM当たりコストを低下させていたために、運賃の下押し圧力がLCCの運賃低減余力と比べて弱い状況であったが、同時多発テロによる需要減退に反応して運賃単価が低下したものと推定される。なお、図—4においてネットワークキャリアとLCCのイールドがほぼ等しく、LCCの提供する低運賃が反映されていないようであるが、これは運航距離の差異に因るものである。2011年ではネットワークキャリアの平均運航距離(Stage



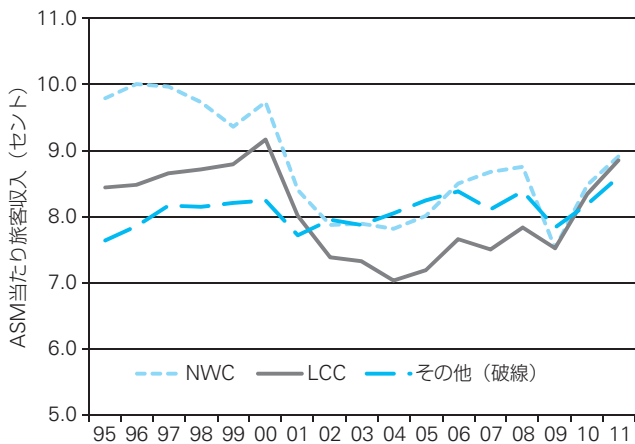
イールド=旅客マイル当たり旅客収入  
出典：US DOT Form 41より筆者作成

■図-4 米国キャリアのイールド推移



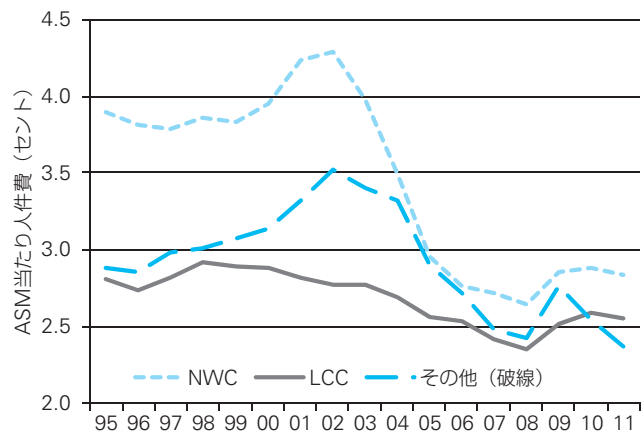
出典：US DOT Form 41より筆者作成

■図-6 米国キャリアのASM当たり費用の推移(燃油を除く)



ASM : Available Seat Mile  
出典：US DOT Form 41より筆者作成

■図-5 米国キャリアのASM当たり旅客収入推移



出典：US DOT Form 41より筆者作成

■図-7 米国キャリアのASM当たり人件費の推移

Length)は約1,330マイルであるのに対しLCCは約790マイルであった。マイル当たりの旅客単価は運航距離とともに低減する傾向があるのでLCCの相対的な低運賃と短距離運航の効果が相殺されて、ネットワークキャリアとLCCのイールドがほぼ同一になっているものと推定される。

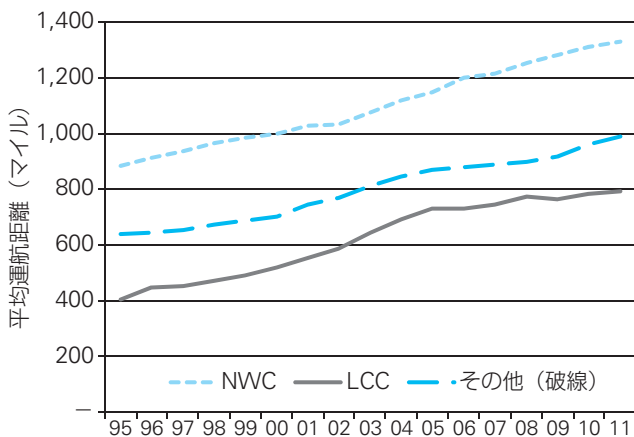
収入面は以上のような状況であるが、費用面を図-6に示した。各年の燃油費は各社の燃油取引に関わるヘッジ方針で大きく変動するため除外してある。LCCは1998年以降ASM当たりコストを低下させており、2001年には1998年より1セント程度低下している。これが同時多発テロによる運賃の下押し圧力が生じた時期にも、利益を出し続ける結果につながったと考えられる。一方でネットワークキャリアは、同時多発テロ直後に供給量を減少させたことなどからASM当たりコストが上昇した後に、徐々に引き下げたものの、1990年代の後半に2から2.5セント程度であったLCCとの差異を縮小させるまでには至らず、直近では差異は3セント程度に拡大しており、これがネットワークキャリアの収益性の低下とボラティリティの増大の一因であると考えられる。

2002年以降、ネットワークキャリアはChapter 11申請と

それからの脱却後の3メガキャリアへの統合の過程でASM当たりコストの低減を実現してきたが、その一部は人件費の低下で説明される。図-7はASM当たり人件費の推移であるが、同時多発テロ以前には1セント程度であった差異が、テロ直後には1.5セントに一度拡大し、その後差異が縮小し直近では0.3セント程度になっており、Chapter 11を活用した労働条件の変更と外注化の推進によるものと考えられる。

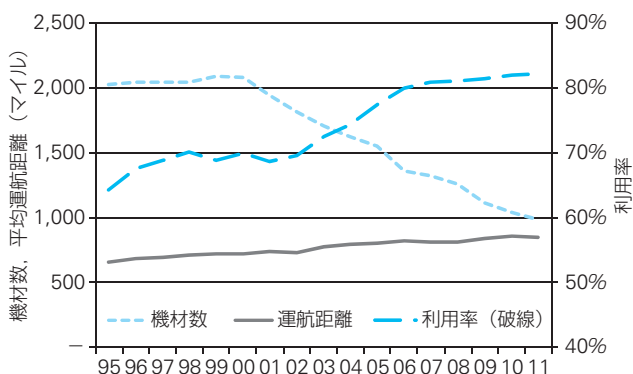
### 2.3 LCCの台頭に対するネットワークキャリアの対応

図-8は米国のキャリアの平均運航距離の推移であるが、ネットワークキャリア、LCCともに少なくとも1995年以降は平均運航距離(=Average Stage Length)を伸ばしており、ネットワークキャリアは1995年の890マイルから1,330マイルに、LCCは同期間に400マイルから790マイルに伸ばしている。コストの中には、着陸料や地上での航空機のハンドリング費用などの運航回数ごとに発生し、運航距離に対してはほぼ一定である費用も含まれるため、一般にASM当たりコストは運航距離とともに低減するが、この関係を定式化した先行研究<sup>7)</sup>に当てはめると、ネットワーク



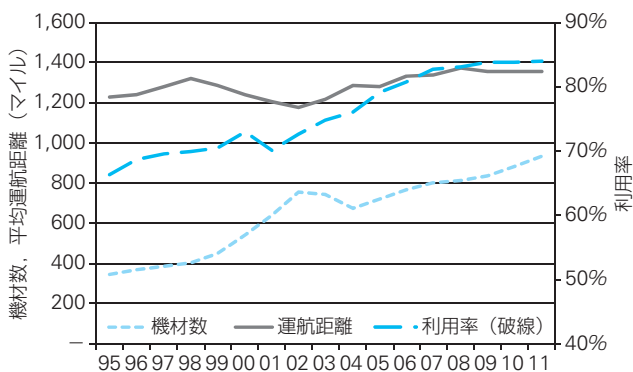
出典：US DOT Form 41より筆者作成

■図-8 米国キャリアの平均運航距離推移



出典：US DOT Form 41より筆者作成

■図-9 米国ネットワークキャリアの小型機実績推移

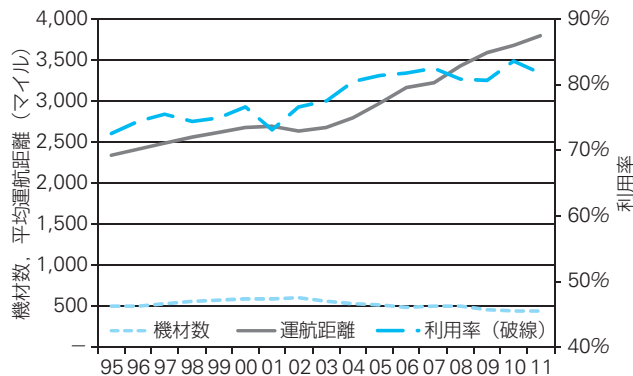


出典：US DOT Form 41より筆者作成

■図-10 米国ネットワークキャリアの中型機実績推移

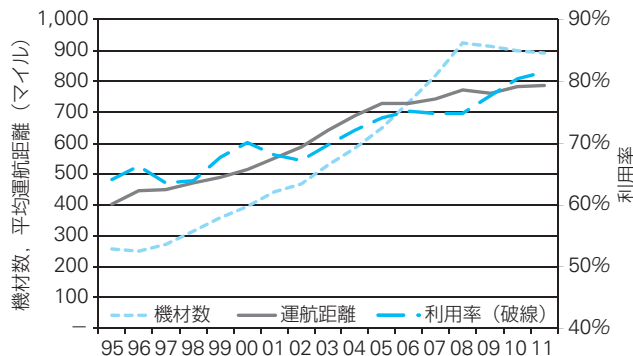
キャリアの場合で23%、LCCの場合では36%のASM当たり費用削減効果となり、LCCの方がASM当たりコストの削減効果が大きかったと考えられる。

また、コストの中にはパイロットの件費など座席数によらずほぼ一定であるものも存在するためASM当たりコストは、他の条件が一定であれば、大型機ほど低減する傾向があるので、機材の規模(小型機、中型機、大型機)別の機材数、運航距離、利用率を見たものが図-9から図-12である。図-9から図-11がネットワークキャリアで、図-12がLCCのものである。LCCについては、小型機以外の運航はないかまたは寡少であるため省略している。ここで、小型機とは標準的な2クラス仕様の場合に



出典：US DOT Form 41より筆者作成

■図-11 米国ネットワークキャリアの大型機実績推移



出典：US DOT Form 41より筆者作成

■図-12 米国LCCの小型機実績推移

150席以下の機材(従って、モノクラス仕様としたり座席間隔を短縮したりすれば150席以上の仕様での運航も可能)で、中型機は単通路でかつ標準的な2クラス仕様の場合に151席以上の機材で、大型機は2通路の機材である。

ネットワークキャリアは、小型機(ASM当たりコストが中型機、大型機と比較して高い傾向がある)の機材数を2001年以降で半減させているが、運航距離は伸ばしていることからおもに短距離路線(中、長距離路線と比較してASM当たりコストが高い傾向がある)を減少させていることが推定される。一方で利用率は向上しており、イールドが低下する環境であっても、ASM当たり旅客収入は減少させないための施策であると考えられる。小型機数が減少する一方で中型機は増加している。ここで、中型機の平均運航距離はほとんど変化がないので、小型機での運航を取りやめた短距離路線を運航しているのではなく、イールドが低下する環境で、中型機でも利用率が80%程度獲得できる路線が増加し、そこに小型機よりもASM当たりコストで有利な中型機を投入し、利益を確保する戦略の方向性が見て取れる。大型機については、LCCと競合する国内短中距離線での使用は多くないと考えられるが、LCCと競合せず、高い利用率が望め、かつASMあたりコストを抑制できる長距離路線に提供座席数をシフトさせて全体の利用率を向上させることで、利益を確保する戦略と推定される。

LCCについては、コスト優位性を生かして機材数を増やし、短距離路線中心の路線構成から徐々に中距離以上の路線にも進出し、ネットワークキャリアからシェアを奪っていった様子が図—12から見て取れる。その過程で利用率も80%程度まで上昇した。

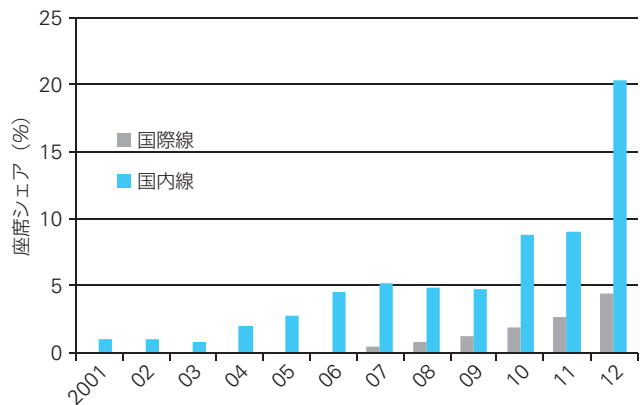
以上から2001年以降の急減したイールドが回復しない環境下で米国のネットワークキャリアの採った戦略をまとめると以下の通りとなる。

- ・Chapter 11申請やその後の経営統合を通じて、イールドが低下する環境でも利益が出るコスト構造とすべく人件費を含めてコストを抑制。
- ・小型機から中型機へ転換し、併せて便当たりの運航距離を伸ばすことでASM当たりコストを抑制。
- ・利用率を向上させ、イールドが低下してもASM当たり旅客収入が低下することを抑制。

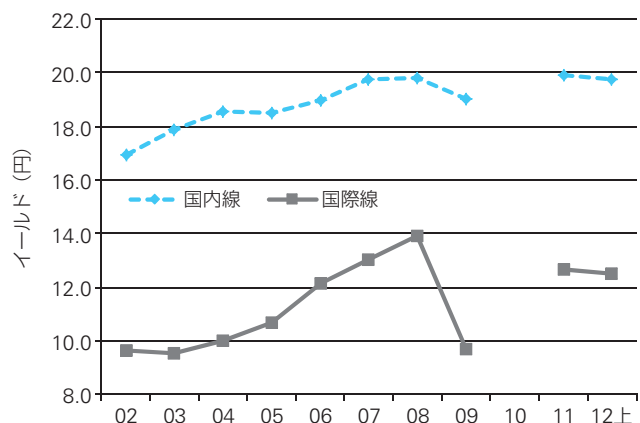
なお、運航距離の延長については、原油価格が高騰する環境でバスなどの地上の交通機関との競争が激しい短距離路線から徐々に中距離路線に移行した側面もあると思われる。もちろん上記以外にブランド戦略、提携・アライアンス、レベニューマネジメントの強化等が実施されているはずであるが、ここではUS DOT Form 41の数字から読み取れる範囲を記した。

### 3—日本のLCCとネットワークキャリア

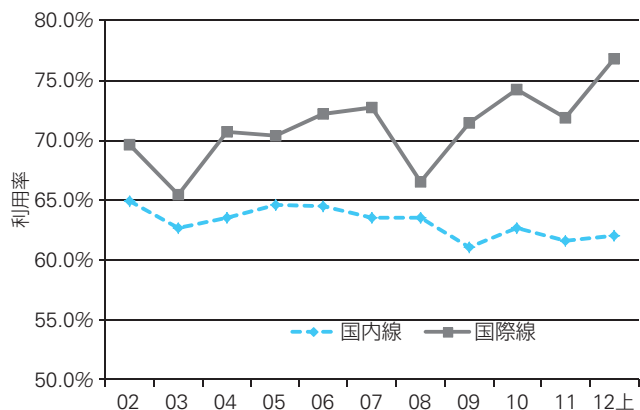
米国では、2001年の同時多発テロを契機に急減したイールドが回復することなくそれ以前より低位で定着したが、日本の航空業界ではそのような恒常的なイールドの低位への遷移は発生しなかった。これは、同時多発テロの影響が日本では米国ほどは大きくなかったこともあるが、当時の日本には運賃低下余力のあるLCCが存在しなかったことも一因であると考えられる。なお、日本のLCCとしてCAPAでは、peach、ジェットスター・ジャパン、エアアジア・ジャパン、スカイマーク、エア・ドゥ、ソラシド・エア、スターフライヤーを挙げている。2001年に米国の国内線ではLCCの座席シェアが20%近くあったが、日本では同年のLCCの座席シェアは図—13に示した通り約1%であった。また、リーマン・ショックで需要やイールドが大きく落ち込んだ2008年当時でも5%程度(国際線では1%程度)であったこともあり、リーマン・ショック時に国際線を中心に大きく落ち込んだイールドは、図—14、15の日本のネットワークキャリア2社のイールド、利用率の推移で示した通り2011年にはリーマン・ショック以前の状態にまで回復しており、米国のネットワークキャリアが2001年に経験したようなネットワークキャリアのコスト構造では利益を出すことができないレベルへのイールドの落ち込みの定着は発生してい



出典：CAPAホームページより筆者作成  
**■図—13 日本のLCCの座席シェア推移**

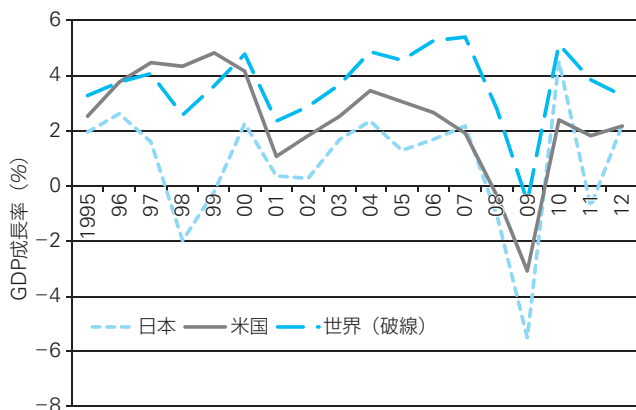


イールド=旅客キロ当たり旅客収入  
 出典：2社有価証券報告書より筆者作成  
**■図—14 日本のネットワークキャリア2社のイールド推移**



出典：2社有価証券報告書より筆者作成  
**■図—15 日本のネットワークキャリア2社の利用率推移**

ない(2010年度は1社が有価証券報告書を発行していないためデータが欠落している。また、米国と異なり日本ではこの期間中ほとんどインフレーションは進行しておらず、2002年から2011年までの累積で約1%のデフレであるため、物価指数による値の修正は不要と判断し実施していない。なお、2012年度については上期の数字である)。なお、2000年以降日米の実質GDP成長率(図—16)を見ると、リーマン・ショック時の日本経済の落ち込みは、同時多発テロ発生時の米国経済の落ち込みよりも顕著であり、イールドの低位への遷移が定着しなかったことが経済の



出典：IMF “World Economic Outlook”より筆者作成

■図—16 日本、米国、世界の実質GDP成長率推移

落ち込みの深さの差異に因るものでないことがわかる。また、図—13に示した通り2012年には日本の国内線におけるLCCの座席シェアは20%に達しており、これは米国の2001年と同レベルである。従って、次に2001年の米国同時多発テロや、リーマン・ショックのようなイベントに伴うデマンド・ショック(突然の予期しないイベントによる需要の急減や急増で、通常は需要の増減は一時的なものである。例えば、2001年の米国同時多発テロ後の日本への入国外国人数の落ち込みは約1年で回復している)が発生し、イールドに下押し圧力がかかれば、ネットワークキャリアとLCCが競合する国内線、国際短距離路線では、イールドの落ち込みは一過性ではなく定着する可能性が高まるのではないかと考えられる。日本のLCCの中にはネットワークキャリアと提携しているエアラインも多いため米国で起きたような急激な変化とその定着は当面発生しないと見ることもできるが、peach, ジェットスター・ジャパン, エアアジア・ジャパンの3社だけでも報道などからは2017年には合計で75機程度を運航する計画となっており、報道どおりに実現すれば、大雑把に見積もっても2,000万人以上の旅客がこの3社を利用することになる。2010年度の日本の国内線の旅客数は8,200万人程度であるので、和製LCC3社の事業拡大が報道通りに実現すれば、この3社のみを狭義のLCCと定義したとしても、遅くとも2017年頃には日本の国内線市場も2001年頃の米国の国内線市場と同程度以上のLCCの座席シェアとなりデマンド・ショックが発生すれば急激なイールドの低下とその定着が実現する環境が整うのではないだろうか。

#### 4—まとめ

LCCが世界で最も早くシェアを獲得した米国の航空業界でのネットワークキャリアとLCCの座席シェアや旅客収入、イールド、ASM当たりコストの推移を分析した。米国のLCCは1998年頃からASM当たりコストを低下させており、

2001年の同時多発テロ時には、運賃低下余力をある程度持っていたと思われる。従って、同時多発テロによるデマンド・ショック後のイールドの低下時にも利益を確保し続けることができた。一方で、運賃低下余力のなかったネットワークキャリアは、Chapter 11の申請やその後の経営統合を梃として人件費を始めとしたコストを抑制した。ネットワークキャリアは、これ以外にもASM当たりコストが高い傾向がある小型機数を減らして中型機を増加させたり、LCCのターゲットセグメントでありまたASM当たりコストが高い傾向がある短距離路線から中距離路線に提供座席数の重心を移したりすることで、一度低下した後に景気が回復しても再び上昇することがなかったイールドの低下に対応した。

ネットワークキャリアが短距離、小型機の運航を減少させる一方で、提携リージョナルキャリアの提供座席マイルは急増しており、2005年の提携リージョナルキャリアの提供座席マイルは2001年の約2.3倍になっている。ネットワークキャリアと提携リージョナルキャリアとの契約形態は、ネットワークキャリアがスケジューリング、プライシングなどを管理し収入も得る代わりに、運航を行う提携リージョナルキャリアに運航に関わる費用を支払う形態が多い。これは、リージョナルキャリアの側から見れば、自らよりはリスク耐性の大きなネットワークキャリアに、収入減少のダウンサイドリスクを移転する代わりに、収入増のアップサイドポテンシャルを諦めるという契約であり、ネットワークキャリアにとっては、リスクを引き取る代わりに、自らよりは低コストのリージョナルキャリアに運航委託することにより平均的には利益を増加させる契約と言える。

また、ネットワークキャリアは経営統合などにより供給量を調整することで利用率の向上も図った。その後の2008年のリーマン・ショック時にも同様にイールドは低下したが、この時は景気の回復とともにイールドもリーマン・ショックの直前の水準に回復した。同時多発テロ後のイールドの急減とその後の原油価格の高騰下での低イールドの定着は、2001年時点でLCCに運賃低下余力があり、そこにデマンド・ショックが発生したことで、市場の価格が別の安定点にシフトしたためだと考えられる。

日本の航空市場では2001年当時はもちろん、2008年のリーマン・ショック時にもLCCの座席シェアは小さく、デマンド・ショックとともにイールドは低下したものの景気の回復とともに以前の水準に回復している。しかしながら、2012年に相次いで就航したLCC3社(peach, ジェットスター・ジャパン, エアアジア・ジャパン)は近い将来において国内線および短距離国際線で大きなシェアを獲得する可能性が高く、その状況でデマンド・ショックが発生すると米国の同時多発テロのような不可逆なイールドの大幅な

低下が発生するのではないだろうか。特に日本には米国と違い2次空港があまり存在しないために、ネットワークキャリアとLCCの棲み分けの余地も小さいので、米国でのケース程はLCCの運賃低下余力が大きくなかったとしてもイールドの急減とその定着が発生する可能性が高いのではないかと考えられる。

#### 参考文献

- 1) 野村宗訓・切通堅太郎[2010], “LCCの参入と成長”, 『航空グローバル化と空港ビジネス』, 同文館出版.
- 2) 杉山純子[2012], “諸外国におけるLCCの躍進”, 『LCCが拓く航空市場』, 成山堂書店.

- 3) Casadesus-Masanell, R. and Ricart J. E. [2011], “優れたビジネスモデルは好循環を生みだす”, 『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』, 第36巻, 第8号, pp. 24-37.
- 4) Bamber G., R. Lansbury, K. Rainthorpe and C. Yazbeck [2006], “Low-Cost Airlines’ Product and Labor Market Strategic Choices: Australian Perspectives”, Conference Publications at LERA 58th Annual Meeting.
- 5) 村上英樹 [2007], “日本のLCC市場の現状と課題－米国LCCの事例を参考に－”, 『ていくおふ』, No. 120, pp. 2-11.
- 6) Ito, H. and D. LEE [2003], “Low Cost Carrier Growth in the U.S. Airline Industry: Past, Present, and Future”, *Department of Economics*, Brown University, Rhode Island.
- 7) 橋本安男 [2012], “欧州LCCの現況について”, 『運輸と経済』, 第72巻, 第12, pp. 39-50.

(原稿受付 2013年1月8日)

---

---

## The Influence of the Increasing Share of the Low-Cost Carriers on the Network Carriers’ Strategy in the U.S. Airline Industry

By Masato TAKEHISA

The purpose of this study is to clarify the NWCs’ strategy to respond the increasing share of LCCs during the post-911 period in the U.S. airline industry. In the U.S. airline industry, yield has precipitated by the demand shock after the 911 and even after the economy recovered, the yield has never restored. LCCs could lower their yield while keeping their profitability because during the late 1990’s LCCs have lowered their cost. In order to survive, NWCs have lowered the costs, decreased the number of small-size aircraft, increased the average stage length and improved the load factor.

---

*Key Words* : **LCC, U.S. airline industry, demand shock**

---