

# 寡占市場における参入企業の共存戦略

## — 低価格航空会社（LCC）の市場参入のケース —

関西学院大学 経営戦略研究科 博士課程

重谷 陽一

### 要約

米国で産声をあげた低価格航空会社（LCC：Low Cost Carrier）は各国の規制緩和や新興市場での航空需要の伸びを背景に市場での存在感を増してきた。日本においては前世紀末前後に北海道国際航空（エアードゥー）やスカイマークなどが大手の寡占状態に風穴をあけるべく市場参入したが、大手の参入阻止行動により商業的には失敗に終わり、現在は大手航空会社の傘下で事業を継続せざるを得ない状況となっている。一方、2010年代に市場参入したピーチアビエーションなどのLCCは市場での存在感を増してきている。本稿では競争戦略論の枠組みでLCCの市場参入戦略を検証し、後発且つ生産量・財務規模共に小規模であるLCCが寡占市場に参入し持続的に事業を継続するための戦略を探る。

### キーワード

競争戦略, 航空業界, LCC, 市場参入, 寡占市場

## I. はじめに

1991年のバブル崩壊に端を発した「失われた20年」の間に「格安ビジネス」や「価格破壊」と云われる「低価格」を前面に押し出した商品やサービスが市場に登場し、「低価格戦略」をとる企業の活躍が目立った。このような商品やサービスはデフレ経済の恩恵を受けた一時的なもので、景気の回復によって市場から淘汰されるであろうという大方の予測と裏腹に2010年代の景気回復期においてもむしろさらに活躍が際立っている。特に航空業界では低価格航空会社（以下、LCC: Low Cost Carrier）は既存航空会社（以下、FSC: Full Service Carrier）の反撃によって淘汰されるどころか、むしろ存在感を強めてきていると言っても過言ではない。

マイケル・ポーターは企業が選択すべき競争戦略を①コストリーダーシップ戦略、②差別化戦略、③集中戦略の3つに分類した（Porter 1980, p.35）。コストリーダーシップ戦略は規模の経済性を武器に競争相手や潜在的な新規参入者に対して圧倒的なコスト差で価格競争への対応力を行行使す戦略である（Porter 1980, p.36）。しかし、全てのLCCは後発企業で、規模の経済性を発揮できるような規模の企業ではない。つまり、LCCは特定のセグメントに

ターゲットを絞り込むことで余分なコストを排除する集中戦略をとっていると言える。

本稿はLCCが市場参入し、持続的に発展するにあたっての競争戦略を検証することを目的とする。まず、第II節ではLCCの参入に対してのFSCの対応を競争戦略論の枠組みで分析する。また、第III節ではFSCがLCCに対して対抗措置の採否を決定する要件を明らかにし、LCCが持続的に事業を継続するために必要な競争戦略を検証する。また、第IV節ではLCCの中長距離路線への進出や上級クラスの導入など、所謂「サウスウエストモデル<sup>1)</sup>」に倣わないLCCの戦略を検証する。第V節ではそれまでの議論をもとに寡占市場に参入するLCCの競争戦略を明らかにする。

## II. 新規参入と既存事業者の戦略

低価格戦略を採る新規参入者の存在は既存事業者にとって大きな脅威である。低価格を武器に価格反応性の高い顧客を奪われてしまうかもしれないし、「買い手のバーゲニングパワー」が強まることにより値下げ圧力を受けることになる。そのため、既存事業者は参入阻止価格での対抗や差別化によって価格競争を避けるなどして値下げ圧

力を回避している。本節では参入障壁と差別化戦略について検証する。

### 1. 航空輸送事業における参入障壁

産業組織論では参入障壁は特定産業に新規に参入しようとする企業に掛かるコストで既存事業者にはかからないものと定義されている (Stingler 1968, p.67)。特定産業に新規参入する企業が既存事業者に対して同質な商品やサービスを提供する上で費用優位性で大きな不利にならず、既存事業者の価格設定から参入後の利益をある程度見積もることができるコンテスト市場に近い環境では参入障壁は低く、逆の環境では参入障壁が高くなる。参入障壁を作る費用優位性の要因は絶対的費用障壁とサンクコストで、前者は何らかの理由により既存事業者が新規参入者よりも絶対的に低いコストで商品やサービスなどの財を生産できることであり、後者は商品やサービスなどの財の生産に関係なく発生する費用で撤退時に回収が不可能な費用のことである (小田切 2001, 77 頁)。

航空輸送事業のサンクコストは鉄道事業など他の運送事業に比べて低い。主要な生産手段である航空機はリースで調達可能で、中古市場で流動性が高い (小田切 2001, 82 頁)。また航空機はほとんどがボーイング社とエアバス社の2社のみで生産されており、エンジンもロールスロイス社、プラットアンドホイットニー社、ゼネラルエレクトリック社の3社かあるいはその関連企業で生産されており、事業計画にしたがって機材性能を決定した時点で選択肢は限られていて調達コストに大きな差はつかない。また、航空機整備や運航管理なども国際的な基準に従って行われているため、航空会社間の差異は存在しない。燃料についても商用航空機で使用されている Jet A-1 燃料は相場商品であり調達価格に大きな差はつかない。また、空港発着料についても航空会社は機材に応じて平等に課金されており、新規参入の LCC が優遇されることはあったとしても、既存の FSC が優遇されることは極めて稀である。しかし、混雑空港の発着枠については FSC が既得権益として多くの発着枠を保有しており、LCC がその発着枠を得ることは容

易ではない。つまり、航空産業における絶対的費用障壁で最も大きなものは発着枠である (小田切 2001, 82 頁)。また、航空輸送事業は政府による許認可事業となっており、新規参入には路線免許の取得が必要である。高収益路線の路線免許は FSC の既得権益となっており一般的に取得が困難だ。そのため、参入が認められたとしても多頻度運航を行うことができず、旅客にとっての利便性は低い。一方、FSC は豊富にある発着枠や路線免許を使った多頻度運航により顧客の利便性を高め、LCC よりも高付加価値のサービスを提供することができる。また、LCC と競合しない時間帯の収益を原資に競合となる発着時間帯の価格を下げて LCC のサービスの価格競争力を大幅に失わせることができ、LCC の高採算路線への参入を阻害することも可能である。このように航空輸送事業では混雑空港の発着枠と高収益路線の路線免許が LCC にとっての参入障壁となっている。

### 2. 新規参入と既存事業者の差別化戦略

市場シェアで圧倒的優位をもつマーケットリーダーのとるべき戦略はフルライン戦略と同質化戦略である (Kotler 2012, p.328)。同質化戦略とは競合他社と同質の商品やサービスを市場に供給し、自己のシェアを保持していくことである。言い換えれば、競合他社の商品やサービスのイミテーションを時間を置かずに市場に投入するという戦略である (谷地 2012, 49 頁)。しかし、競合他社が仕掛けてくる戦略が低コストを武器にした低価格戦略であった場合には、マーケットリーダーは高コスト体制で苦戦を強いられるか、或いは少なくとも自己の収益率を圧迫されることにもなる。低コストを武器に新規参入する者に対して既存事業者が取り得るもう一つの選択肢は自社の商品を差別化することによって新規参入者との価格競争を避けることである。差別化は顧客にとっては自身の嗜好に基づいて選択肢が増えるというメリットもある。

差別化とは同業他社に比べて特異なものと市場が認知する商品やサービスを創造することである (Porter 1980, p.36)。差別化には顧客に価格以外の選択要素を与えるこ

とにより選択の基準を複雑化し、価格競争による利益率の低下を抑える効果ある。また、低価格戦略をとる競合他社に対して一つまたは複数の要素の特異性を高めて競合他社が代替性のある商品やサービスを模倣できなくすることで、顧客の選択肢をなくす効果もある。その反面、差別化を進めていくと特定の顧客ニーズに集中せざるを得なくなり既存の市場シェアの確保が困難となる (Porter 1980, p36)。また、差別化は一般的にコストとのトレードオフであり、価格負担力のない顧客を他社に奪われてしまう可能性も高い。これは、差別化された商品やサービスが高品質であることを顧客が認知したとしても、必ずしも顧客がその品質を必要としているとは限らず、その高価格を負担できるとは限らないからである (Porter 1980, p36)。しかし、差別化を進めることによって高付加価値 (高利益) な商品やサービスに経営資源を集中することができROIを向上させることもできる。このように差別化は付加価値とマーケットシェアのトレードオフを伴い、既存事業者の差別化によってできたマーケットシェアの空白には新規参入事業者の参入余地が発生する。

航空輸送事業においてもLCCが低コスト武器に低価格戦略で市場に参入するのに対して、FSCが低価格攻勢を行いLCCを市場から排除する場合とFSCが差別化によって価格競争を回避するという2つのパターンが見られる。航空輸送事業は他の産業に比べて顧客機能が単純で、顧客の購入先選択における価格反応性が非常に高い。そのため、LCCが低コストを武器に低価格攻勢をかけてきた場合にはFSCは価格競争に巻き込まれやすく、LCCに比べてオペレーションコストの高いFSCは不利な競争を強いられるかに見える。しかし、燃料費や空港使用料等の変動費はFSC (既存事業者) とLCC (新規参入者) の間には大差がなく、主なコストの違いはラウンジなどの運営費、人件費や機材整備施設などの短期的な生産量に関係なく実質上固定費となっている費用である。そのため、路線単位の損益を度外視してでも、燃油代や発着料などの生産量に直接影響を受ける費用さえ賄うことができれば、FSCが価格競争に出るという選択肢もありうる。

また、短期的な赤字を甘受してでも価格競争に出てLCCを市場から排除するという戦略に出ることもありうる。その場合にはFSCとLCCの間で消耗戦となり、資金面で劣るLCCに不利な結果となる場合が一般的である。また、FSCはLCCに対してオペレーションコストの優位性はない反面、人的資源や設備面などで圧倒的優位にあり、差別化によってLCCとの直接の価格競争を避ける戦略を取ることできる。商品面では潤沢な発着枠と活用した多頻度運航、豊富な機材構成を活かしたネットワークの拡充、多頻度顧客に対するラウンジサービス、上級クラスの設置や人的サービスの充実などで旅客の利便性を向上させ、販促面ではブランドイメージ向上のためのメディアでの広告、多頻度顧客に対するマイルサービスや特典航空券の提供などを実施し、販売チャネル面ではビジネス需要を取り込むための法人向け対面営業の強化や傘下の旅行社による富裕層向け旅行商品の販売などを行ってLCCに対して差別化することができる。

### III. 既存事業者が新規参入者に対する 対抗戦略を決める要件

本節では既存事業者が新規参入者に対して参入阻止行動をとるか否かを決定する要因を検証し、生産量的にも財務的にも小規模であるLCCにとって好都合であるFSCが「参入容認 (協調)」の戦略を選択する要件を明らかにし、LCCの採るべき戦略を明らかにする。

前節の通り、FSCは混雑空港の発着枠と高収益路線の路線免許に基づいた圧倒的な競争力により新規参入者の市場への参入を容易に阻止することができる。実際、過去に北海道国際航空の羽田-千歳線やスカイマークの羽田-福岡線への参入など、所謂、「ドル箱路線」へLCCが参入した時にはFSCは揃って低価格攻勢でLCCを排除する行動を取った。両社は就航当初は徹底したコスト削減に支えられた低価格により大手FSCの牙城を崩すことを期待されていたが、2019年7月現在、大手FSC傘下で運航を継続せざるを得ない状況となっている。

価格競争は競合他社がその効果を測定しやすいことから他の競争手段に比べて競合他社の対抗措置を招きやすい (Chen and Miller 1994, p.88)。LCCは低価格を武器に市場の支持を得るといふビジネスモデルであるため、FSCにとってはまさに対抗措置の対象である。しかし、2012年以降に日本の航空市場に参入したピーチアビエーションなどのLCCは大手FSCの傘下企業であるという面もあるものの、特に目立った参入阻止行動を受けていない。

既存事業者が参入阻止行動を取る典型的なケースは低価格を武器にする新規参入事業者のサービスまたは製品が自社のものと代替性が高いケースである。このようなケースでは新規参入者の製品やサービスが既存の製品やサービスの需要を奪う。その場合、既存事業者は同質化戦略をとり、新規事業者の参入を阻害する。しかし、マーケットリーダーである既存事業者が同質化戦略をとり新規参入者と同じような製品やサービスを同じような低価格で市場に投入し、新規事業者の参入を阻止することが常に賢明であるとは限らない。既存事業者が新規参入者が提供するのと同じような製品やサービスを低価格で市場に供給すれば、高価格で売られている既存製品やサービスの収益性まで下げってしまうからである。つまり、既存事業者が参入阻止を行わないのは低価格戦略で負けることを恐れてではなく、既存の製品やサービスの需要への影響を恐れるためである (Judd K. 1985, p.158)。しかし、製品やサービスの代替性が低いからといって、新規参入者が既存事業者から参入阻止行動を受けないと一概に言うことはできない。新規参入者が極めて代替性の低い製品やサービスで市場参入してきた場合には既存企業は自社の製品やサービスの需要への影響を考慮する必要がなく、低価格戦略をとって新規参入者を市場から排除する行動をとることができるからである (浅羽 1991, 15頁)。

### 1. 既存事業者が参入阻止を行う場合

航空輸送業のような設備型産業では既存事業者 (FSC) が新規参入者 (LCC) に対して圧倒的に大きな

財務規模を持つ。また、前述のように LCCのFSCに対するコスト優位性の要因は変動費部分であるため、ネットワーク全体の採算さえ合えば路線単位の採算を度外視してLCCの参入した特定路線の価格を下げてLCCの参入を阻害することは難しいことではない。そのため、同じような路線、同じような時間帯、同じようなサービスでLCCが低価格を武器に参入してきた場合には、FSCは新規参入者とはほぼ同様か場合によってはそれ以下の価格を出して新規参入者の参入を阻止するという戦略を採る場合が多い。LCCに対してFSCが阻止行動をとった典型的な例としてあげられるのが1998年12月に北海道国際航空が羽田・千歳路線に参入した時のケースである。北海道国際航空などのLCCが苦戦を強いられた要因には低運賃でありながらコストはさほど低くないことやS字カーブ効果<sup>2)</sup>が生産量シェアの少ないLCCに不利に作用したこともあるが、FSCによる参入阻止行動があったことも大きな原因の一つである (村上 2008, 88頁)。北海道国際航空は1998年12月に羽田・千歳線にFSCの6~7割という低価格で参入したものの、参入直後からのFSCによる参入阻止行動により経営不振となり、2002年6月には債務超過に陥ってしまった。北海道国際航空は搭乗時にPBB<sup>3)</sup>を使用せずオープンスポットを使用するハンドリングや機内で飲料を提供しないなどのLCC的な要素はあったものの、羽田空港発着国内幹線の昼間便にワイドボディ機材で参入したため、FSCの国内線のサービスと決定的な違いはなくANAやJALなどのFSCのサービスとの代替性が高かった。そのため、FSCは北海道国際航空に自社の旅客を取られてしまうことを恐れ、同じような発着時間の便をほぼ同水準まで値下げを行う<sup>4)</sup>などの参入阻止行動をとった。

### 2. 既存事業者が参入阻止を行わない場合

北海道国際航空のようにFSCによる参入阻止に遭い、債務超過に陥るLCCがある一方で、2012年以降に参入したピーチアビエーションなどのようにあからさまな参入阻止に遭わないケースも存在する。前述のように新規参入

に対して既存のリーダー企業は必ずしも常に同質化戦略によって参入阻止を図るとは限らないからである。既存のリーダー企業の提供するサービスや製品とある程度代替性があったとしても、自社にとって重要ではない特定のセグメントに特化した製品やサービスで新規参入する企業にはリーダー企業は参入阻害行動に出ず、差別化戦略をとって協調行動に出る場合もある(浅羽 1991, 15頁)。

このような現象は航空業界のみならず数々の業界で見られ、1980年代後半にビール業界で発生した「アサヒスーパードライ」のケースが有名である。ビール業界では長年にわたってキリンが市場の50%以上を占める状況が続いてきたが、アサヒスーパードライの参入によって1989年にはキリンの市場シェアはついに50%を割り込み48%となった(浅羽 1991, 13頁)。スーパードライの成功の以前にもキリンラガーの牙城を崩す試みがあったが全て失敗に終わっている。アサヒスーパードライはキリンラガーに対して「ドライ」という市場に特化した商品ではあったためリーダー企業であるキリンが自社の既存製品への影響を恐れ参入阻止行動を控えたのであった(浅羽 1991, 14頁)。

航空業界では、関西国際空港をベースに2012年に新規参入したピーチアビエーションが2016年3月期の決算で27億円強の純利益を出し、わずか3年間で創業以来の累積損失を一掃した<sup>5)</sup>。北海道国際航空などの前世紀末前後に新規参入したLCCの試みはほぼ全てANAやJALなどのFSCの参入阻害により商業的に失敗に終わったにも関わらず、ピーチアビエーションが生き残ることができた理由は同社の効率的な経営の成果でもあるが、FSCが同質化戦略による参入阻害行動に出ず新規参入を許したことも非常に大きな要因である。このケースに関して言えば、ピーチアビエーションがFSCが出資・設立した関連会社であることはピーチアビエーションが大手にとって参入阻害に出るような脅威にならない戦略を採っていることを示している。言い換えれば、出資者であるANAにとってはピーチアビエーションによってコスト的に手を出せなかったローエンドの市場を自社ブランドの価値を落とすことなく取り込むことができるようになり、JALにとっても自社ブランドの

価値を下げてまでローエンドの市場を取りに行く動機は存在しなかった。

LCCのビジネスモデルは特定区間の2地点間を直行便で移動する価格反応性の高い需要を取り込むモデルである(重谷 2018, 64頁)。FSCにとっては乗り継ぎの発生しない直行便需要は高い価格で売れる路線であるため、価格反応性の高い低価格(ローエンド)の需要を取り込むことはさほど重要ではない。また、セカンダリー空港を利用する需要はプライマリー空港を利用する需要に比べて利便性に欠けるため、一般的に代替性が高くない。そのため、FSCにとっては無理して新規参入するLCCに低価格で対抗するよりも差別化によって自社の商品力を高め、価格反応性の比較的低い高価格(ハイエンド)の需要を取り込んだ方が合理的であるという判断も十分にあり得る。また、新規参入者は既存事業者に参入阻止の動機を与えないためには既存事業者にとって重要な需要を取り込む意志がないことを認識させるコミットメントを行うことが有効である。LCCの単一機材戦略は既存事業者に対して、LCCの事業範囲を限定するコミットメントとして作用している。機材を1機種に絞り込むことによって対応できる市場規模と路線を限定し、競合する需要が極めて限定的であることをFSCに認識させている。

ピーチアビエーションの例では拠点空港が関西国際空港であることからFSCにとって比較的優先度が低い(つまり、参入阻害を行う動機の低い)大阪圏の顧客層を主なターゲットとしている。また、国内線空港としては関西国際空港は関西圏のセカンダリー空港となるため、FSCがほとんどの国内線を就航させている大阪国際(伊丹)空港に比べて利便性に劣り、代替性がさほど高くない。また、首都圏の国内線は全てプライマリー空港の羽田空港ではなく成田空港の発着となっているため同様に代替性は高くない。国際線に関してもFSCが戦略市場としている首都圏からはビジネス客がほとんど利用しない近距離深夜便を就航させているのみで主なネットワークは関西圏発着である<sup>6)</sup>。また、機材はA320を使用機材として単一化しているため、定員はモノクラス180名でFSCが国内幹線に

投入している機材のおおよそ半分程度、運航効率的に概ね4時間程度の飛行時間が顧客サービスの限界である。このようにピーチアビエーションはFSCとの競合を極力避け、そのことを単一機材というコミットメントで示すことによってFSCからの参入阻止行動を回避し、持続的な発展を続けている。

#### IV. LCCの新しい戦略

短距離路線に特化したネットワーク・ノンフリルサービス・モノクラスによってコストを抑えたサービスがLCCの最大の武器とされていたが、昨今は中長距離路線への進出や上級クラスの導入などの新しい動きが出てきている。本節ではそのようなLCCの新しい動きの背景を探る。

##### 1. 中長距離路線への進出

昨今のLCCの動きとして中長距離路線への参入が挙げられる。一般的にLCCの路線距離は飛行時間にして4時間程度、距離にして2500キロメートル程度と言われているが、2007年にはエアアジアグループ傘下のエアアジアXがクアラルンプール・ゴールドコースト間に就航し、2010年にはクアラルンプール・羽田線で日本に就航を果たしている。また、JAL傘下のジップエアは2020年サマースケジュールから中長距離LCC事業に参入する計画である<sup>7)</sup>。LCCの提供するノンフリルサービスは飛行時間が長時間にわたる中長距離路線ではFSCとの効用の差異が大きくなり、顧客の価格反応性が鈍化してしまい、短距離路線ほど容易には価格反応性の高い旅客を取り込むことが難しくなってしまう。そのため、LCCにとっては中長距離路線に参入していくことの勝算は小さいように見える。しかし、中長距離路線では「距離の経済性<sup>8)</sup>」によって距離あたりの運航コストの低下するのでLCCが参入することも合理性がある(村上 2008, 85頁)。また、価格層には非対称性があり、低価格を売りにするLCCの参入はFSCにとって大きな脅威とは考えられない。低付加価値商品の顧客は高付加価値商品の値下げには高感度に反応するが、

高付加価値商品の顧客が低付加価値商品の低価格に反応することは極めて限定的である(Robert, J. & Hermann, S. 1996, p.88)。そのため、FSCが新規参入するLCCに対して自社の価格を下げてまで参入阻止行動に出る可能性は低い。言い換えれば、サービスを高付加価値化してFSCと競合しようとしたり、必要以上の輸送力を投入して自ら搭乗率を下げるような行動を限り中長距離路線においてもLCCは持続可能であると考えられる。

##### 2. 上級クラスの導入

LCCの中長距離路線への進出に伴い、一部のLCCでは従来のビジネスモデルの常識を覆して上級クラスを導入する動きも出てきている。エアアジアXの「プレミアムフラットベッド」、スクートの「スクートビズ」とジェットブルーの「ミント」などの上級クラスはおおよそ6時間以上の飛行時間を要する路線(距離にして約4000キロメートル以上)に設定され、FSCのビジネスクラスまたはプレミアムエコノミークラスと同等のシートと機内エンターテインメントシステムを提供し、機内食も料金に含まれている。ノンフリルサービスによる低コストを武器に低価格で価格反応性の高い顧客を取り込んできたLCCが上級クラスを導入してフリルサービスを行うことでFSCとのサービスが同質化してしまえば、競争が激化し、運賃が低下し各航空会社の利潤は減少するとの見方も存在する(村上 2008, 87頁)。つまり、LCCとFSCが顧競合となり、両者が利潤がなくなるまで価格を下げるという悪循環に陥るとの見方だ。しかし、FSCのビジネスクラスを利用する旅客の大半はサービスが同じであった場合でも単に価格のみで航空会社を選ぶような購買行動を取るとは限らない。FSCのビジネスクラスを頻繁に利用するような旅客層はマイレージプログラムの恩恵を強く受けており、マイレージプログラムがそもそも存在しなかったり、たとえ存在したとしてもそのベネフィットが極めて低いLCCを選択するケースは極めて限定的であるため、LCCの中長距離路線への進出は必ずしもFSCにとって参入阻止行動を行うほど脅威であるとは限らない。また、LCCは特

定の2点間の直行便需要に特化していることもFSCとの競争を防ぐことの一因となる。一般的にFSCの上級クラスを利用する旅客は乗り継ぎ便を利用せざるを得ない時でもスムーズな乗り継ぎなどの高い利便性を求めている。しかし、LCCのスケジュールは乗り継ぎを考慮しておらず、乗り継ぎチケットも販売していないため<sup>9)</sup>、乗り継ぎ時には旅客は非常に不便を強いられる。つまり、LCCの上級クラスを利用する旅客はFSCの上級クラスを頻繁に利用するような旅客ではなく、いつもLCCを利用している旅客やFSCのエコノミークラスを低価格のブックイングクラスで利用しているような旅客が少し贅沢をしたい場合に利用していると推測できる。そのため、FSCの上級クラスを利用するような旅客層がLCCの上級クラスを利用することは極めてまれで、FSCとの競争は極めて限定的と言える。そのため、FSCにとっては自社の価格を下げてまで参入阻害を行うよりも、差別化によって自社のサービスの付加価値をあげることが合理的となる。上級クラスを市場投入するLCCにとってはFSCを模倣してマイレージプログラムや乗り継ぎの利便性を高めるよりも、コスト削減によって低価格な上級クラスを提供することの方がFSCの参入阻止を受ける可能性が低く合理的であると言える。

## V. まとめ

本稿ではLCCの市場参入戦略を競争戦略論の枠組みで検証した。FSCに比べて生産量的にも財務的にもはるかに小規模であるLCCが航空輸送事業という寡占市場に後発企業として参入していくためには、FSCにとって参入阻止行動に出るまでの脅威を認識させない競争戦略、謂わば、「共存戦略」をとることが必要であることが明らかとなった。また、LCCは単一機材による参入路線の限定、セカンダリー空港への就航、2地点間移動に特化したスケジュールなどのコミットメントを行っており、それによってFSCに市場参入による脅威を認識させず、参入阻止行動を控えさせている。また、中長距離路線への進出や上級クラスの導入も上記のようなコミットメントの下で行う限りFSCの

参入阻止行動に遭う可能性は低く、FSCのサービスと共存することができる。

かつては長距離路線に就航するにはボーイング747型機のような多発機や双発機であってもボーイング777型機などの大型機が必要であったが、昨今の航空技術の発達によりその常識は覆りつつある。ボーイング787型機の登場により双発の中型機でも日本・米国東海岸路線のような長距離路線に就航できるようになり、中型機単一機材でカバーできる就航地が大幅に広がった。このことでFSCのオペレーション戦略も経由便によるハブアンドスポーク方式を前提としたものから、直行便によるポイントツーポイント方式にシフトしつつある。つまり、ボーイング787型機の登場は長距離路線市場にLCCが参入していくのにまたとないチャンスであると同時に、FSCとLCCの路線が競争となる路線が増加していくことも意味している。LCCがFSCとの共存戦略をとることが必須である限り、折角の長距離路線進出の参入のチャンスも限定的なものになりかねない。このように航空機材の技術向上による競争戦略への影響については検証の余地があるが、このことについては今後の研究課題としていきたい。

## 注

- 1) 単一機材・短距離運航・低価格片道運賃・モノクラス・ノンフリルサービス
- 2) 航空会社の出発便シェアが50%に満たない時、便数シェアが10%増加すると旅客シェアが15%程度大きく増加する現象 (村上ほか 2006, 57頁)
- 3) Passenger Boarding Bridge
- 4) 日本航空1998年12月18日プレスリリース第98069号によると同社は羽田札幌線に1999年3月より特別割引料金を設定し、北海道国際航空とほぼ同水準の料金を設定した。
- 5) Peach Aviation 2016年6月14日付 プレスリリース
- 6) 2019年サマーダイヤ
- 7) 2019年3月9日付 株式会社日本航空 プレスリリース
- 8) 航空機は離着陸時に燃料を多く消費し水平飛行時には燃料の消費が少ないという特性があるため、移動距離の割に離着陸

回数が少ない長距離路線では距離あたりの燃料消費が小さくなる。

- 9) 通常、乗り継ぎ設定のないチケット（別切りチケット）で乗り継ぎを行なった場合には受託手荷物を一度引き取って再度チェックインする必要がある、全便の遅延により乗り継ぎ便に接続できなかった場合の補償がないなど乗り継ぎ設定のあるチケット（スルーチケット）に比べて様々な不利益がある。

ミネルヴァ書房

谷地弘安（2012）「模倣困難性と差別化のマーケティング戦略論理 - 伝統的競争地位別マーケティング戦略論を捉え直す -」『横浜経営研究』第33巻（第3号）、2012年12月、47-66頁。

山路顕（2017）「LCCビジネスモデルの視点からLCC vs NWCの様相を検証し展望する - オープンスカイの潮流と航空輸送の業態考察を通して -」『日本国際観光学会論文集』第24号、2017年3月、101-109

## 引用文献

Chen, M. I. and Miller, D.(1994) "Competitive Attack, Relation and Performance: An Expectancy-Valence Framework", *Strategic Management Journal*, Vol.15, No.2(Feb.), p.85-102

Judd, K (1985) "Credible Spatial Preemption", *The RAND Journal of Economics*, Vol.16, No.2(June), p.153-166

Kotler, P (2012) *Marketing Management 14<sup>th</sup> edition*, New Jersey: Prentice Hall

Porter, M.E.(1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press

Robert, J. and Hermann, S. (1996) *Power Pricing*, New York: Free Press

Shew, S. (2011), *Airline Marketing and Management-7th edition*, London: Routledge

Stingler, G.J. (1968) *The Organization of Industry*, Homewood, IL: Richard D. Irwin

浅羽茂（1991）「下位企業の競争優位持続戦略 - 新製品のポジショニングについて -」『学習院大学経済論集』第28巻（第2号）、1991年6月、1-21頁。

浅羽茂（2004）『競争戦略の経済学』日本評論社

小田切宏之（2001）『新しい産業組織論 理論・実証・政策』有斐閣

重谷陽一（2018）「低価格航空会社のビジネスモデル」『経営戦略研究』第12号、2018年9月、51-65頁。

村上英樹（2008）「日本のLCC市場における競争分析 米国LCCの事例を参考に」『日本大学経済学部経済研究所 紀要』第38号、2008年3月、83-95頁。

村上英樹, 加藤一誠, 高橋望, 榎原胖夫編（2006）『航空の経済学』