

# 交通サービスの多様化と消費トレンドとの関係

A study on relations with the new transportation service and the consumption trend

原 田 峻 平  
HARADA Shumpei

## 1. はじめに

近年、交通市場の置かれている状況は以前と大きく変化している。その要因の一つが、規制政策の転換である。2000年代に入って以降、交通分野でも規制緩和が進み、競争原理の導入が図られた。規制緩和の成果に関しては、運賃低下やサービス品質の向上が見られたというプラスの評価と、地方でのサービス衰退や労働者の待遇悪化といったマイナスの評価があり、現在も評価は定まっていない<sup>1</sup>。

また、モータリゼーションの進行による自動車と公共交通機関の競争の激化、都市部への人口集中や通信網の発達による移動需要の減少、さらには人口減少社会の到来といった様々な要因が交通市場に影響を与えている。これにより、交通サービスの供給者は、従来のような需要に見合った供給を行うだけでは採算性を維持することが困難になり、新たな需要の獲得を目指したビジネスモデルの構築の必要性に迫られている。

本稿では、こうした経営環境の大きな変化に直面した交通サービスの供給者によるサービス多様化の試みと、近年の消費トレンドの変化との対応関係を整理するものである。具体事例として、LCC (Low Cost Carrier) と高速バスの高品質化を取り上げる。これらは、大学生など若者にとって身近な交通手段であり、新たな移動需要創出を意図したものであると考えられるためである。

本稿の構成は以下の通りである。まず、2節で近年の消費トレンドの変化を概観する。3節でLCCや高速バスの事例と消費トレンドの変化との対応関係を整理し、4節でまとめを行う。

## 2. 消費トレンドの変化

日本社会は、過去数十年の間に、長引く不況の影響による所得格差の拡大や非正規雇用の増加、晩婚化などの影響による独身世帯の増加、急速な高齢化の進行といった大きな変化を経験している。その結果、多様な価値観やライフスタイルを持った消費者が存在することになり、大前(2014)の言葉を用いると、企業から消費者が「見えにくくなった」と言える。

従来のマーケティング戦略では、消費者をセグメント分けし、各セグメントに対して有効な手段で商品を訴求する方法を考える必要があったが、現在ではセグメント分け自体が難しくなったということになる。さらに、消費者は自らの価値観にこだわりを持つようにもなっている。例えば、「自分のライフスタイルにこだわって商品を選ぶ」という意識を持つ消費者が増えていることが野村総合研究所(2012)の調査で明らかとなっている。そして、「自分のライフスタイル」へのこだわりが強まるにつれて、「あまりお金をかけずに自分らしさを表現したいという意識が増加(野村総合研究所(2013)p.156)」しており、その中でも商品やサービスの「カスタマイズ」が注目されている。カスタマイズとは、各顧客に合わせて既存の商品や

---

<sup>1</sup> 規制緩和の評価については、原田・幕・山内(2013)が先行研究を整理しているので参照されたい。

サービスを作り変えることである。

例えば、観光業界においても、団体客から個人客に中心の客層がシフトしており、各個人はそれぞれがネットなどを用いて思い思いの旅行を計画する機会が増えている。つまり、団体旅行というパッケージ型商品から各個人が好みに応じて作る、カスタマイズされた商品へと移行しているのであり、各個人のニーズに対応した旅行サービスの提供に新たなビジネス機会があるとも言える<sup>2</sup>。このように、従来のようなフルパッケージで提示された商品よりも、自分でカスタマイズできる商品へのニーズが高まっているという消費トレンドを捉えることが、今後のマーケティング戦略には求められている。

カスタマイズ志向とともに、近年の消費トレンドとして挙げられるのが「消費の高付加価値化」である。例えば、2007年のヒット商品番付（SMBCコンサルティング発表）で「プレミアム商品」が大関に選ばれていることなど、これまでの不況下でも高付加価値な商品に対する消費ニーズは存在していた<sup>3</sup>。さらに近年、アベノミクスと呼ばれる一連の施策により円安基調で株価が上昇したことなどから、長引く不況からの多少の回復傾向が出てきたことを受け、消費も底を脱したと言われている。しかし、長い不況の記憶が新しいために財布の紐は完全には緩まず、節約を続けながらも高い付加価値を認めた商品に対しては高価な支払いも許容する、というメリハリ型の消費が続いている。

野村総合研究所(2012)によると、2000年以降の調査で「自分が気に入った付加価値には対価を払う」という「プレミアム消費」を支持する人は増え続けており、2000年の12%から2012年には22%へと上昇している。一方で、「製品にこだわりはなく、安ければよい」という「安さ納得消費」を支持する人は同じ期間に40%から27%へと減少している。この数字から明らかなように、自分のこだわりに対しては対価を払ってもいいという消費者が増えている。

また、日経MJが2014年4月（消費増税直後）に行った調査でも、「価格が少し高くても価値を見いだしたものにはお金を惜しまない」という「メリハリ消費」が行われていることを明らかにし、「ちょい高」「メリハリ」を狙うことで消費増税に対応できると示唆している（日経MJ編(2014)）。

3節では、以上で述べたような消費トレンドに対応した交通サービスの事例を紹介する。カスタマイズ志向の高まりという消費トレンドへの対応の代表的なものが、LCC（Low Cost Carrier）である。また、消費の高付加価値化というトレンドに対応した代表的な事例が、高速バスの高品質化である。

### 3. 事例

#### 3-1. LCC

##### 3-1-1. LCCとは

LCCとは、Low Cost Carrierの略で、日本語では格安航空会社などと呼ばれている。LCCに明確な定義はないものの、一般的には「従来型の航空会社と比べて低いコスト構造を持ち、それゆえ低い運賃を提供している航空会社（住友信託銀行(2008)）」とされている<sup>4</sup>。LCCは、低い運賃を提供することから、これまで航空を利用しなかった層の需要が多く見込めるとして、観光振興などの面で期待されている。

<sup>2</sup> 中小企業金融公庫総合研究所(2007)参照。

<sup>3</sup> この時に注目を集めたプレミアム商品は、プレミアムビール（ザ・プレミアム・モルツなど）やコンビニチェーンのセブンイレブンが発売したセブンプレミアム、あるいは、ハーゲンダッツなどである（田中(2008)）。

<sup>4</sup> LCCと区別するため、従来型の航空会社をFSC(Full Service Carrier)やLC(Legacy Carrier)などと呼ぶ。

日本では、2012年に国内LCCの3社（ピーチ・アビエーション、バニラ・エア（旧称：エアアジア・ジャパン）、ジェットスター・ジャパン）が就航し、「LCC元年」と呼ばれた。その後、中国春秋航空の子会社である春秋航空日本が2014年6月に就航を果たし、2015年3月末時点で4社が就航している。その4社の基本情報をまとめたのが、表1である。表1から分かるように、日本のLCCは、春秋航空を除き、従来型の航空会社（以下、FSC）であるANAやJALが資本参加している。

表1. 国内LCCの基本情報

	ピーチ	バニラ・エア	ジェットスター	春秋航空日本
主要株主	ANA(38.7%)	ANA(100%)	JAL(33.3%)	春秋航空(33%)
拠点空港	関空・那覇	成田	成田	成田
売上（初年度）	144億円	100億円	35億円	—

（国土交通省資料および帝国データバンク資料より筆者作成）

### 3-1-2. LCCの安さの理由

LCCは、FSCよりも低運賃であることが魅力である。では、なぜ低運賃が可能となるのか。第一の理由として、先に述べた定義にも触れられているように、「低い費用構造」であることが挙げられる。具体的には、労働生産性の上昇（少数の従業員で多くの労働を行っている）、単一機材の採用による熟練化、機材保有数を減らした上での多頻度運航、ネットを通じた直接販売による窓口費用の削減、などがある<sup>5</sup>。

こうした低い費用構造とともに、本稿が特に注目するのが「輸送サービス以外のサービス（付帯サービス）の有料オプション化」である。これについて図を用いて解説する。

まず、図1を見ると、FSCの運賃には、基本の輸送サービスの他に、座席指定や手荷物預かり、ドリンク・機内食、チケット変更可能なオプションなどが含まれている。つまり、その名の通り“フルサービス”をパッケージで提供してきたことが分かる。

**【FSCの運賃】**  
**輸送サービス**  
**座席指定、手荷物預かり**  
**ドリンク・機内食、変更可能**

図1. FSCの運賃構成

一方で、図2に示したように、LCCの運賃には、多くの場合、輸送サービスのみが含まれる。FSCではパッケージ化されていた座席指定や手荷物預かり、ドリンクなどは運賃外の扱いとなり、顧客が必要に応じてお金を払って購入する形になっている。実際、LCC各社のサイトでチケット購入を試みれば分かるが、基本の輸送サービスにかかる運賃の他に、座席指定（前方は高く後方は安い）、手荷物預かり（重さに

<sup>5</sup> ANA 総合研究所(2008)参照。

よって変動)、ドリンクや機内食 (バウチャーを購入する形式など)、購入後のチケット変更オプションの有無などを一つずつ選択して、最終的な支払額が計算される仕組みとなっている。

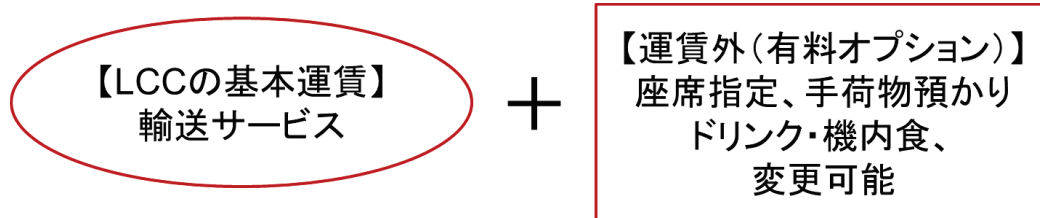


図2. LCCの運賃構成

既に述べたように、最近のトレンドを見ると消費者のカスタマイズ志向が高まっている。LCCは、まさに消費者が自らカスタマイズした独自の航空商品の購入を可能としていると言える。例えば、手荷物を預ける必要のない人や座席にこだわらない人でも、FSCではパッケージに組み込まれていたために高い運賃を支払ってきたが、LCCではそうした不要なサービスを排除し、本当に必要なサービスだけを購入することができるのである。

### 3-1-3. 航空会社の戦略

LCCの登場は、消費トレンドと合致したものであると言えるが、一方で、FSCにとってはこれまでパッケージ化して売っていたサービスがばら売りされることになり、利益の減少につながる可能性がある。しかし、3-1-1で指摘したように、LCCにはFSCが資本参加している。このようなFSCの行動にはどのような経営上の戦略があるのだろうか。

経営学などの用語では、FSCのようなパッケージ化された商品の販売をバンドリング戦略と呼び、LCCのようなばら売りをアンバンドリング戦略と呼ぶ。代表的なバンドリング戦略の事例は、マクドナルドのハンバーガーとドリンクのセット販売や、マイクロソフトのワードやエクセル、パワーポイントをセットにした「オフィス」の販売が挙げられる。

丸山(2011)が数値例を用いて解説しているように、バンドリング戦略とアンバンドリング戦略を併用する「混合バンドリング」によって、企業は利潤を最も大きくすることができる。それは、ある特定のサービスだけに高い支払意思を持つ消費者や、全てのサービスに同程度の支払意思を持つ消費者など、あらゆる消費者のニーズに対応することができるからである<sup>6</sup>。つまり、FSCがLCCにも資本参加することによって、多様な消費者のニーズを捉えられる戦略となっていると解釈できる<sup>7</sup>。

### 3-1-4. LCC登場の影響

国土交通省航空局(2013)によるLCC就航前後の比較により、LCCが就航した空港においては旅客数が大きく増加していることも分かった。また、国土交通政策研究所(2014)が行った京阪神-福岡の

<sup>6</sup> 詳細は、丸山(2011)p.176-178の議論を参照のこと。

<sup>7</sup> 大前(2014)は、顧客の多様化に対してそれぞれのニーズに個別に対応する方法を「適応化対策」と呼んでいるが、FSCがLCCに資本参加する手法も適応化対策の一つと捉えることもできる。

OD(Origin-Destination)の分析により、2011年度から2012年度にかけて航空の旅客数が306千人(39%)増となっていることも明らかとなった。これらのデータから、LCCの就航により航空需要が高まったことが分かる。

当然ながら、LCCによる航空需要の高まりが、そのまま新たな移動を生じさせたと捉えることはできない。例えば、京阪神-福岡のODに関して言えば、これまで新幹線で移動していた人が航空に乗り換えただけかもしれない。そこで、国土交通政策研究所(2014)は、306千人の航空旅客増加がどのような要因によってもたらされたのか、分析を行っている。その結果、306千人のうち、138千人(京阪神-福岡のOD全体の2.1%にあたる)がLCCによって誘発された新たな移動需要であると推計している<sup>8</sup>。

さらに、国土交通省航空局(2013)のアンケート調査によれば、LCCがなかった場合には移動していなかったという回答が全体の21%あった。また、LCCで費用が節約できた分は、買い物や食事の額を増やすという回答(37%)や、旅行回数を増やすという回答(25%)が多く寄せられており、LCCは観光需要の創出や観光地での消費額増加に一定の役割を果たしていることが明らかとなった。

日本では、国土の狭さや高速鉄道網の充実を理由として、LCCの定着が難しいとの議論もある。また、LCCで多くのトラブルが発生していることなど、LCCが日本の航空市場に定着していくかどうかは不確実な要素もある。しかし、3-1-2で見た通り、最近の消費トレンドであるカスタマイズ志向とも合致しており、消費者の移動に対する多様なニーズを捉えることができれば新たな交通手段の一つとして定着していく可能性も十分にあると考えられる。

## 3-2. 高速バス

### 3-2-1. 高速バスの概要<sup>9</sup>

高速バスとは、一般的には「高速道路を利用して都市間を結ぶバス」を指すものである<sup>10</sup>。これまで、乗合バス事業者が直接利用者と運送契約を結ぶ道路運送法上の「一般乗合旅客自動車運送事業(いわゆる乗合バス)」の区分に含まれる高速乗合バスと、旅行会社が利用者と旅行業法に基づく契約を結び、運送を道路運送法上の「一般貸切旅客自動車運送事業(いわゆる貸切バス)」に委託する形で行われる高速ツアーバスが併存している形であった(後述するように、2013年に法律が改正され、現在では高速乗合バスに一本化されている)。

高速バスは、2000年の貸切バス事業の規制緩和や2002年の乗合バス事業の規制緩和によって競争原理の導入が図られた。特に、高速ツアーバスは、旅行業法に基づく契約であったため、安全規制が乗合バスと比べて弱く、また、停留所などが不要とされていたことや運賃の設定が自由(乗合バスは届出制)とされたことなどから、参入が容易であり、中小事業者が相次いで市場に参入した。その結果、高速バスの運賃は大きく低下し、首都圏と京阪神を結ぶ便を中心に本数も大きく増加した。利用者数も、2010年度には推計で600万人が高速ツアーバスを利用しているなど、制度導入後の10年で急成長した。

このような利便性向上により利用者数を増やした一方で、高速バスの悲惨な事故のニュースもたびたび流れるようになり、安全性に疑問がもたれた。先に述べた通り、高速ツアーバスは旅行業法に基づく契約

<sup>8</sup> この推計結果は、多くの仮定を含むものであるが、日本でのLCC誘発需要を実際のデータから推計した数少ない分析である。

<sup>9</sup> 本節の記述は、国土交通省資料(<http://www.mlit.go.jp/common/000210606.pdf>)を参考に行っている。

<sup>10</sup> ただし、法律的に「高速バス」という用語が明確に定義されて使われているわけではない。

を利用者と結ぶものだったために、安全規制など様々な規制が高速乗合バスと比べて緩やかであった。そのことが、高速乗合バスとの間の競争条件を歪め、安全を軽視した事業者の参入を許したとの指摘がなされていた。

2012 年に関越自動車道で起きた高速ツアーバスの事故をきっかけに、大きな議論が起こり、2013 年には法改正がなされるに至った。2013 年の法改正では、高速ツアーバスが廃止され高速乗合バスに一本化され、安全規制などは強化された。その一方で、運賃規制に関しては 1 週間前の届出制となり、法改正前と比べて柔軟な運賃設定が可能となった。運行主体となるバス事業者は審査を受けて合格する必要があるが、高速ツアーバス時代の中小事業者の撤退も相次いだ。

### 3-2-2. 高速バスのイメージ

高速バスの市場では、安く移動できることに高い価値を見いだすと考えられる学生は重要な顧客ターゲットであると考えられる。そこで、学生の高速バスに対するイメージを明らかにするため、筆者が以前勤務していた大学で開講していた「観光交通論」の 2014 年度の受講学生にアンケートを行った。アンケートの回答学生は、96 名で複数回答可である。アンケートの結果は図 3 の通りである。

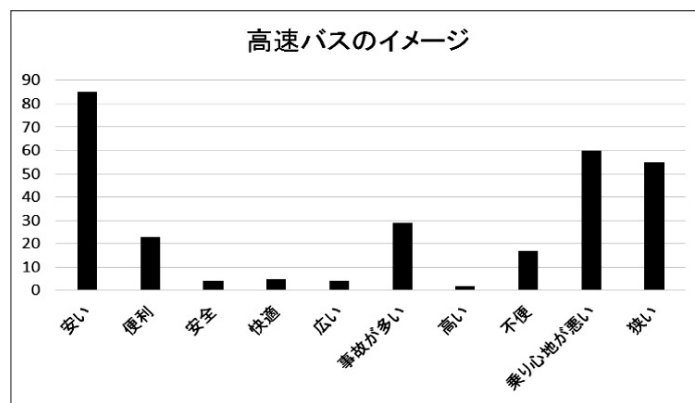


図 3. 高速バスのイメージ (2014 年度「観光交通論」講義内アンケートより)

図 3 から、9 割近い学生が「安い」というイメージを持っていることが分かった。その一方で、「乗り心地が悪い」「狭い」もそれぞれ過半数が回答しており、「事故が多い」も約 3 分の 1 が回答している。つまり、「安い」もののサービスの質は低いというイメージが定着しているようである。まさに、「安かろう、悪かろう」という言葉で表されるようなイメージを持たれている。

こうした低品質イメージの定着や前述の規制体系変更により、高速バス事業各社の経営は厳しさを増しているが、それを乗り越えるための様々な新サービスも見られるようになった。その一例として挙げられるのが WILLER EXPRESS である。WILLER EXPRESS は、東京や大阪を拠点に全国に路線を設けている高速バスだが、多くの高速バスで用いられている 3 列シートや 4 列シートだけではなく、独立 2 列シートの Executive や Cocoon といったシートタイプも設けている。このうち、Executive では、カーテンを用いて個室のような空間を作りだし、テレビや DVD の視聴も可能となっている。この Executive のような割高かつ豪華なシートタイプから、通常の 4 列のスタンダードタイプなど、多様なシートタイプが設定されており、消費の多様化や高付加価値化に対応した取り組みであると言える。

### 3-2-3. はかた号の事例

2014年10月21日に西鉄バスが東京ー博多を結ぶ夜行バスの「はかた号」に個室タイプの車両を導入すると発表し、同年12月18日に実際に運行が開始された<sup>11</sup>。「はかた号」は、福岡ー東京を片道14時間かけて移動する高速バスで、日本有数の長距離路線である。そのような長距離の高速バスが、LCCをはじめとする飛行機や新幹線など他の交通機関との競争の中で生き残るための戦略の一つとして、快適性の向上が図られたのだと考えられる。

新たに導入された個室タイプのシートは、プレミアムシートと名付けられ、パーティションによる完全個室化や電動リクライニング、備え付けのタブレットによるインターネット利用など、従来の高速バスのイメージを刷新した座席となっている。運賃については、「はかた号」の標準シートタイプである3列シートのビジネスシートと比べて5,000円高く設定されている。

筆者は、2015年2月21日（土曜日）に東京の新宿駅前にある高速バスターミナルを出発する「はかた号」のプレミアムシートに乗車した。その時の運賃は、17,000円であった。なお、以下の図4の写真は、筆者自身による撮影である。



図4. はかた号車内の様子（2015年2月21日筆者撮影）

乗車当日、バスターミナルに到着した時点で、既に「はかた号」が満席となっていた。その日が土曜日ということもあり、平日よりも利用客が多かった可能性もあるが、14時間も掛かる高速バスにも一定の需要が存在することが確認できた。また、一人旅の学生風の男性から年配のグループ客まで幅広い層に利用されていることも乗客の列から分かった。

車内に入ると、前方に4席の個室タイプのシートが設けられている。図4の車内の様子を捉えた写真から分かる通り、個室タイプの座席は木製のパーティションで区切られており、乗車後はカーテンで完全に個室を作り出すことができる。シートは一人が座るには十分なスペースが確保されており、電動リクライニングも150°まで傾けることが可能となっているため睡眠をとることもできる。さらに、専用のiPadも

<sup>11</sup> [http://www.nishitetsu.co.jp/release/2014/14\\_110.pdf](http://www.nishitetsu.co.jp/release/2014/14_110.pdf) 参照。

備え付けられていたり、シートにマッサージ機能が付いていたりといった、様々なサービスが存在している。

21時に乗車し、23時30分頃にサービスエリアで休憩した後は、翌朝8時20分の2回目の休憩まで乗客は外に出ることはできない。そして、筆者が下車した天神バスターミナル（福岡市）に到着するのはちょうど11時であった。個室タイプなので、夜間でも周囲に合わせて消灯する必要がない。個室用の読書灯もあるので、読書など自由に夜間の時間を使うこともできるのが従来の夜行バスとの違いである。

### 3-2-4. 高速バスの今後

高速バスは、これまでも学生や外国人観光客など、安く移動したい層を取り込んで成長してきた。しかし、低品質イメージの定着、規制体系の変更やLCCなど他の交通機関との競争といった厳しい事業環境におかれ、これまでのイメージから脱却し、ビジネス客を含む多様な顧客層の獲得が必要とされるようになった。その結果、「はかた号」の個室シートのようなこれまでの高速バスのイメージとは全く違ったサービスが生み出された。こうした高速バス市場の変化を概念図で示したものが、以下の図5である。図にあるように、運賃が安く品質も低いのが定番だった高速バスは、様々な運賃水準と品質水準のサービスが存在するような多様化した市場へと変化しつつある。これは、消費の高付加価値化や多様化といった消費トレンドとも合致している。

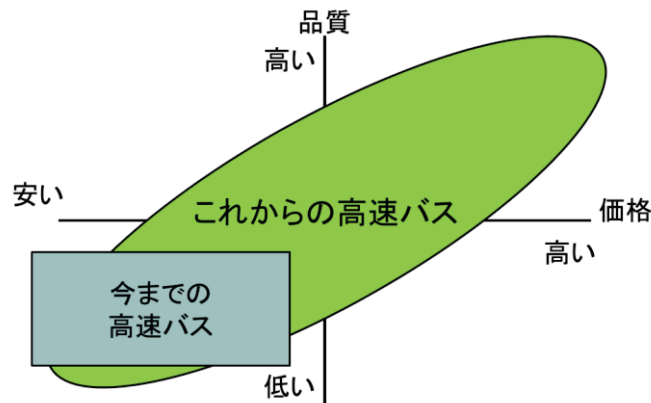


図5. 高速バス市場の概念図

最後に、このように豪華なシートを取りそろえた高速バスが消費の高付加価値化というトレンドに乗り成長を果たすことができるか、筆者自身の体験を踏まえ考察する。

「はかた号」は、単純な移動だけに運賃を払っているというよりは、宿泊+移動を一括で行うサービスに対価を払っていると考えることができる。そのような考えに立つと、例えばビジネスホテルに宿泊して翌日の飛行機で福岡に帰るといった観光や出張と比べると、使用する航空会社やホテルのランクにもよるが、費用面ではいくらか安価と言えるかもしれない。これまでの安価な高速バスでは、「宿泊」サービスの水準が低かったが、個室タイプでは「宿泊」サービスの水準が向上していることから、「宿泊」と「移動」という異なるサービスを組み合わせることで、交通サービスの革新を図ったと捉えることが可能である。一方で、課題も存在する。例えば、ホテルの「宿泊」サービスと比べると、お風呂やテレビ、広いベッドで寝



られることなどサービスの質では劣ってしまう。言い換えると、宿泊サービスに求められる「疲れを取る」という機能が不十分である。しかし、学生の旅など「多少疲れてもいいが従来の高速バスでは厳しい」という層が存在するならば、高速バスの中では「宿泊」サービスの水準が比較的高いという個室タイプの高速バスの提供する価値は受け入れられるかも知れない。いずれにしても、こうした取り組みは始められたところであり、今後の動向に注目が集まる事例である。

#### 4. まとめと今後の展望

交通事業者は、これまでは既存の需要を満たすことが大きな役割であったが、規制緩和やモータリゼーションの進行、移動需要の減少など社会経済の大きな変革により、新たなビジネスモデルの構築に迫られるようになった。そこで注目されるようになったのが、カスタマイズ志向や高付加価値化といった消費トレンドに対応した新サービスの提供であった。

本稿では、輸送サービスのみを基本運賃で販売しその他のサービスを有料オプション化してカスタマイズを可能とした LCC の事例、個室タイプなど快適性を追求した高速バスの事例の 2 事例を紹介した。いずれの事例も、近年の交通市場で生じている新たな潮流であり、多くは始まったばかりの取り組みである。新たな取り組みに対する認知度の向上や従来のイメージからの脱却など課題も多く残されているが、今後の交通市場を変える可能性を持った流れが生じていると言えるだろう。

#### 参考文献

- ANA 総合研究所(2008)『航空産業入門－オープンスカイ政策からマイレージの仕組みまで』、東洋経済新報社。
- 大前研一(2014)『大前研一ビジネスジャーナル No.2 「ユーザーは何を求めるか」』、masterpiece。
- 国土交通省航空局(2013)『我が国の LCC の現状と課題』、第 10 回交通政策審議会航空分科会基本政策部会資料。
- 国土交通政策研究所(2014)『LCC の参入効果分析に関する調査研究』、国土交通政策研究第 118 号。
- 住友信託銀行(2008)『LCC の台頭が日本航空市場にもたらす影響』、住友信託銀行調査月報 2008 年 7 月号。
- 田中洋(2008)「プレミアム商品はどのようにしてできるのか」、『ていくおふ』、No.121、pp.2-9。
- 中小企業金融公庫総合研究所(2007)、『中小観光ホテル・旅館の高度化戦略』、中小公庫レポート No.2006-8。
- 日経 MJ 編(2014)『流通・消費 2015 勝者の法則』、日本経済新聞出版社。
- 野村総合研究所(2012)「生活者 1 万人アンケートにみる日本人の価値観・消費行動の変化」、第 182 回 NRI メディアフォーラム。
- 野村総合研究所(2013)『なぜ、日本人はモノを買わないのか?』、東洋経済新報社。
- 原田峻平・幕亮二・山内弘隆(2013)、「規制緩和後の国内旅客運送事業の分析に関する論文紹介－交通基本法案検討のための材料提供として－」、『運輸政策研究』、Vol.15、No.4、pp.50-55。
- 丸山雅祥(2011)、『経営の経済学 新版』、有斐閣。

