



竹村滋幸専務取締役

先手必勝で日本のLCCの パイオニアとなる

世界の航空業界で飛躍的な躍進を遂げるLCC※。いよいよわが国でも、本格的にLCCが就航できる環境が整ってきました。ANAは成長が期待されるLCC事業への本格的な参入を決め、peachへの出資に続き、アジアNo.1のLCCエアアジアと共同で「エアアジア・ジャパン」を設立することを決定しました。ANAグループのLCC事業の責任者である竹村滋幸専務取締役に、LCC事業戦略について聞きました。

※Low Cost Carrierの略称。効率的な運営により低価格の運賃で運航する航空会社のこと

——本格的にLCC事業に参入を決めた理由をお聞かせいただけますか

世界の航空業界では、ここ数年、多くの既存航空会社の業績が低迷する中、欧州・米国・アジアの各地域を代表するLCCが旅客数を大幅に伸ばしています。LCCには新しい需要を創造する力があり、主要なLCCでは利用客のうち6割が、それまであまり飛行機を利用されなかった新規のお客様ともいわれています。このことは既存航空会社とLCCの利用客層が異なるため、両者は共存できる関係にあることを示していると考えています。

成長性のあるLCC事業を首都圏で展開するには、「十分な発着枠」「着陸料の減免」「規制緩和」という3条件が必要ですが、これまではそれがそろいませんでした。ところが、成田空港の発着枠が2015年までに年間30万回と、現在よりも4割近く増えることが視野に入り、着陸料についても減免交渉が可能な状況となってきました。日本政府の成長戦略会議でもLCCを積極的に誘致するための、さまざまな規制緩和の動きも出てきました。このように、遅ればせながら首都圏でもLCC事業を展開できる環境が整ってきました。

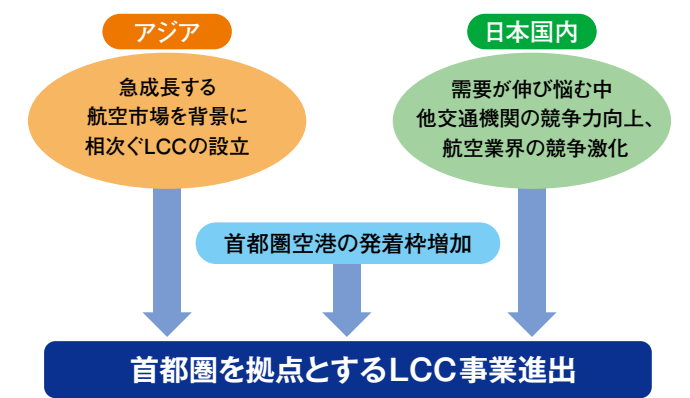
ANAは日本とアジアのマーケットでもLCCの設立を通じて需要を喚起することで、大きな成長の機会が生まれると確信し、これまでのANAのビジネスモデルとは別に、首都圏でのLCC事業をスタートすることにしました。

——エアアジアと共同で設立するのはなぜですか

これからの航空需要は、フルサービスを志向する需要と低価格を志向する需要へと二極化していくものと考えています。ANAグループはどちらの需要にも応えるために、ANAが前者の需要に、LCCが後者の需要に対応していく方針です。

その中でも、成田を拠点とする一定の事業規模を持つLCCを、可能な限り早期に展開して、外国からのLCCが多数参入する前に先行者としての優位性を確保し、首都圏マーケットにおけるLCC需要に、いち早く対応していくことを決めました。

しかし、アジアを舞台に戦っていくLCCとしては、最高水準のコスト競争力も必要とされます。これらスピードとコストの両条件を満たすためには、アジアでLCCを成功させた実績のある強力なパートナーが必要です。LCCの勝ち組であるエアアジアとの



戦略的な提携は、一気呵成にANAグループ内で新たなビジネスモデルを確立するには最適の選択であると考え、共同出資により、エアアジア・ジャパンを本年8月に設立することにしました。

——エアアジア・ジャパンの事業展開について教えてください

エアアジア・ジャパンは、新たな需要を掘り起こしてANAグループの成長に貢献していきます。今秋に事業申請し、年内に事業許可を得て、来年の8月に就航予定です。

拠点とする成田空港から、近距離アジア路線はもとより、中距離アジアやハワイをはじめとするプレジャー路線に加え、国内線も展開していく予定です。

LCCの基本モデルは、単一機種での短距離路線の多頻度運航ですが、これらの路線を展開するために、小型機と中型機を使用するハイブリッド型LCCとします。そして、中・短距離国際線と国内線のネットワークを展開し、日本のLCCマーケットにおける、最強の地位を築いていきます。

——ANAとのすみ分けについて説明していただけますか

航空需要を分類すると、高価格帯需要層、中価格帯需要層、低価格帯需要層に分類できます。

LCCがターゲットとする利用客は、低価格帯需要層で、国内ですと主に高速バスを利用する層と重なります。国内で高速バスを利用した人は2007年に1億1千万人を超え、航空機利用者実績を逆転し、その差をさらに広げています。このような大きな需要層を対象に、エアアジア・ジャパンは低価格帯需要層向けエアラインブランドとして、この層を取り込んでいく考えです。

一方、ANAは高価格帯需要層と中価格帯需要層向けのエアラインブランドとして事業を展開していきます。エアアジア・



ANA 伊東社長(左から3人目)とトニー・フェルナンデス・エアアジアCEO(左から4人目)

ジャパンについては、低価格帯需要層をターゲットとはするものの成田空港を拠点とするため、お客様がANAから一部流出すると考えられますので、ANAグループ内のエアラインとして、ANAグループに完全に組み入れてLCC事業を展開していくことにしました。

エアアジア・ジャパンは、機材稼働を最優先に考えますので、主に国際線を運航して、補完的に成田を基点とした国内線にも就航することになっています。

■顧客ターゲットに対応した戦略

	価格帯	ブランド	事業内容
既存需要 High End	高価格帯	ANA	- 国内線全体ネットワーク - 国際線全体ネットワーク - 大型機、中型機、小型機、フレーター
	中価格帯		
新規需要 Low End	低価格帯	Air Asia	- 中型機、小型機 - 成田空港拠点 - 国際線・国内線LCCブランド

※peachについては、関西空港を拠点としたLCCとして小型機(エアバスA320型機)を使用して、国内線および近距離国際線を運航する予定です。

—— ANAはエアアジア・ジャパンとpeachの経営に、どのように関与していくのですか

peachについては、関西空港をベースに事業展開していく予定ですが、ANAからの出資は40%未満にとどめ、あくまでも彼ら独自の経営方針を尊重し、事業を進めていくことになります。連結子会社となるエアアジア・ジャパンも、エアアジアのビジネスモデルやブランドを使って事業を展開していきます。その上でANAは、安全面と機材調達については適切に関与していきます。

まず、安全面ですが、LCCは既存の航空会社と同じ基準で日本政府から規制を受けます。LCCだからといって既存の航空会社より安全性が劣ることは絶対にありません。世界で勝ち組のLCCといわれるエアアジアやライアンエアが無事故を続けていることから、安全性は既存航空会社と比べて遜色はありませんが、さらに厳しい安全基準を持つANAが積極的に関与して安全性の確保に努めていきます。

機材調達については、エアアジア・ジャパンに関しては、自社購入、リース、エアアジア機材使用という選択肢がありますが、最も条件の良い調達方法を選択します。また、予約システム、レベニューマネジメントシステム※など、LCCの事業運営のノウハウが詰まったシステムについては、エアアジアのものを活用していきます。

※お客様のニーズと需要動向にあわせ、最適なタイミングで、最適な座席数を最適な運賃で販売することによって収入の最大化を図るマネジメント手法

■エアアジア・ジャパンの概要

	
会社名	エアアジア・ジャパン
会社設立	2011年8月(予定)
運航開始	2012年8月(予定)
出資比率	ANA 67% Air Asia 33%
運航路線	成田空港発着国際線・国内線
ブランド	

—— ANAの企業価値を高めることになりそうですか

世界の航空需要の変化、LCCの躍進という現実を見ると、日本の航空業界が、現在のままの状況でずっと推移していくことはないでしょう。そうであれば、ANAからの顧客の流出といったリスクはありますが、LCC事業を自らの手で積極的に展開した方が、総合的に考えれば得策であると判断しました。

ANAグループは、エアアジアのビジネスモデルを使ってLCC事業にチャレンジすると同時に、ANAの強みを生かした事業分野では、その強みをどんどん伸ばしていきます。そして、日本の航空マーケットの需要構造が変化していく中で、ネットワークキャリアとしての成長を継続しながら、成長が期待できるLCC事業でのパイオニアとしてのメリットを、先手必勝で確実にとらえます。さらにコスト面でもLCCのコスト構造を参考に、ANA本体のコスト構造改革も並行して進め、株主の皆様の期待に応えることができるように、ANAの企業価値を高めていきたいと考えています。



エアアジア機材

エアアジアは世界ベストLCC

エアアジアは、アジア最大のLCC。アジア、オーストラリア、欧州の各都市を結ぶ約160路線を運航している。就航開始以来、旅客数は延べ1億2千万人に達し、機材数は当初の2機から104機にまで拡大している。現在、マレーシア、インドネシア、タイを拠点にすべてのASEAN加盟国に加え、中国、インド、スリランカ、オーストラリアにネットワークを広げ、「ASEANのエアライン」としての地位を確立している。英国の航空サービスのリサーチ会社であるスカイトラックス社による「世界航空会社調査」で、2009年から3年連続で「世界ベストLCC」に選出されている。

- ・設立：1993年(前身のTune Air)
- ・代表者：トニー・フェルナンデス
- ・資本金：277.6百万リンギット(約76億円)
- ・主要株主：Tune Air Sdn. Bhdほか