

成長するLCC市場とANAの戦略



写真：世界で急伸するLCC。ジェットスター航空(左)、エアアジア(右上)、ライオンエア(右下)

本年9月9日、ANAは香港の投資グループ※と関西国際空港を拠点とした日本初のLCC(Low Cost Carrier=ローコストキャリア)の共同事業への出資を決定しました。急成長するLCCとは何か、そしてLCC事業に出資するANAの戦略をご紹介します。

世界で成長を続けるLCC

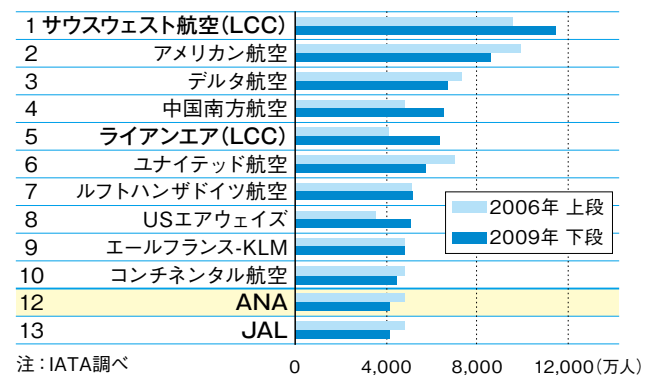
—米国、欧州市場で急伸、そしてアジアにも

「LCC」とは2地点間の移動に必要な航空輸送サービスのみを提供することに特化して、徹底したコスト削減により、低運賃を可能にした航空会社のことをいいます。

LCCの伸長は目覚しく、2009年に世界一の輸送旅客数を記録したのは米国のサウスウェスト航空(図表1)。また、同5位はアイルランドのライオンエアで、欧州域内では1位になりました。世界的な景気低迷を背景に、旅客数を減らしている既存の航空会社が多い中で、LCCは急成長し、旅客数を大きく伸ばしています。東南アジアでも、マレーシアの代表的なLCCであるエアアジアが、旅客輸送数でシンガポール航空を

上回り、東南アジアで1位に浮上し、同社はタイ、インドネシア、ベトナムにも現地会社を設立して、路線を拡大しています。

図表1 航空会社別旅客数推移(2006年/2009年)

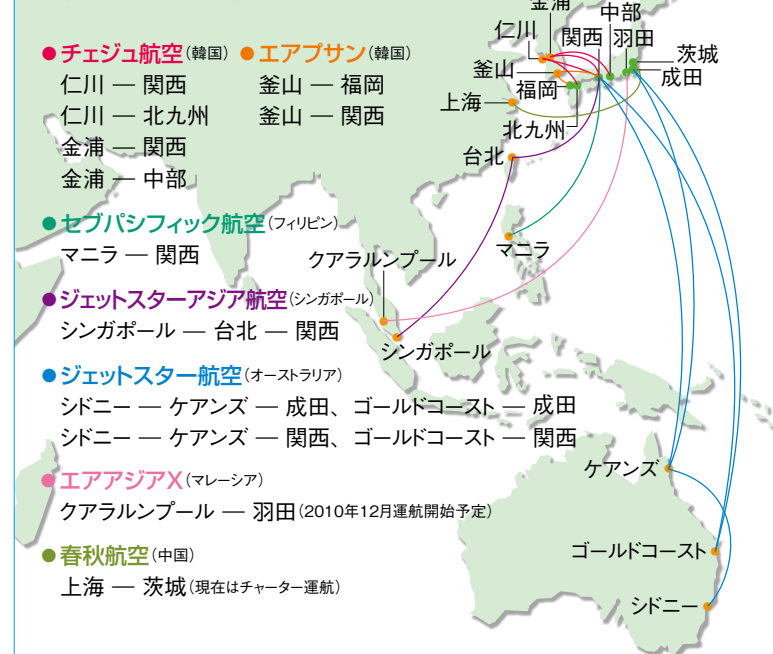


日本に就航するLCC(図表2)

日本でも、2007年3月にオーストラリアのジェットスター航空が関空へ就航しました。2010年12月に羽田—クアラルンプール線に就航するエアアジアX(エアアジアの長距離国際線運航会社)は、5,000円の片道最低運賃で発売を開始し、茨城—上海間の片道最低運賃を4,000円とした春秋航空(中国)の定期便就航(現在はチャーター運航)も計画されています。

日本が含まれる北東アジアは世界的に見てLCCシェアが最も低い「空白地帯」でした(図表3)。これには空港の制約等もあり、わが国の航空規制緩和のペースが遅れていたことも原因の一つです。海外のLCCは、空港の制約等の緩和を、日本へ参入する絶好のビジネスチャンスとして捉えていると考えられます。こうしたLCCの動きを後押しするかのよう、わが国の成長戦略、地域活性化の一環としてのLCC誘致の動きも活発化しており、日本でのLCCの台頭が加速することが予想されています。

図表2 日本に就航している主なLCC



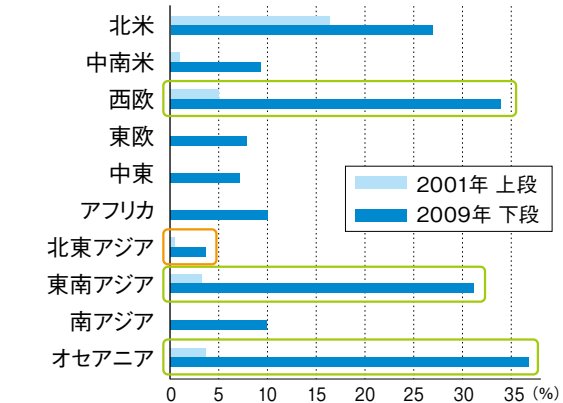
LCCのビジネスモデル(図表4)

LCCは、お客様を安全に輸送することに特化して、すべての業務を極限まで簡略化し、付加的サービスを徹底的に省いて構造的に低コストを実現します。

機材は最大座席数を装備した単一機種(主に小型機)とし、空港でのステイタイム(駐機時間)を極力短くした折り返し運航を行い機材稼働を高め、最大収入を確保できる構造を構築します。さらに、空港での手続きの自動化や省力化、WEBでのチケットレス販売により、空港や営業に人手をかけない仕組みを整えます。このように、安全面では一般航空会社と同様に国によって定められた基準をクリアした上で、安全面以外のすべての業務について簡素化を追求しながら、従業員は1人で複数の分野を担い(マルチタスク)、高い生産性を実現します。

さらに、運賃の対価として提供するサービスを2地点間の輸送に限定し、その他のサービスは原則として有料で提供します。

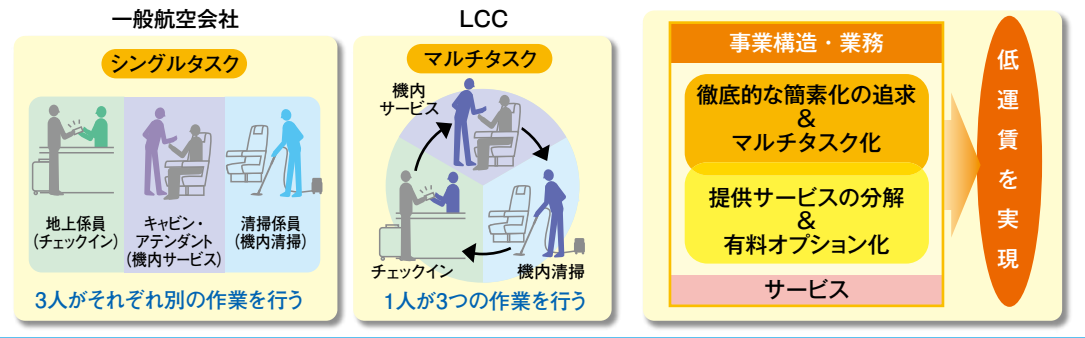
図表3 エリア別LCCマーケットシェア



※LCC新会社に共同出資する投資グループ

名称	ファースト イースタン インベストメント グループ
代表者	Victor Chu (ヴィクター・チュー)
設立	1988年
本拠地	香港
事務所	北京、上海、ドバイ、ロンドン
主な事業内容	中国国内を中心に、インフラ事業、不動産開発、金融サービスなど多岐にわたるプロジェクトへの投資

図表4 LCCのビジネスモデル



マイルやラウンジなどの高付加価値サービスは採用せずに、機内の飲食サービス、さらには手荷物受託、座席指定、優先搭乗なども付帯サービスと位置付けて有料化します。有料化したサービスは、運賃とは別の付帯収入として重要な収入源となります。

LCCの高い生産性と運航品質 (図表5)

LCCについて「安かろう悪かろう」「低運賃＝低品質・低賃金」をイメージされるかもしれませんが、実際はそうではありません。欧州No.1 LCCのライアンエアは、他の航空会社と比較して従業員の給与が低いわけではありません。LCCは、低賃金でコストを抑えているのではなく、単一機材・高稼働・マルチタスクによる高い生産性の実現を通じて単位当たりのコストを低減し、低運賃を可能にしていることがわかります。従業員1人当たりの輸送旅客数が示す生産性の高さでは、運航路線の差はありますが、ライアンエアと他の主要航空会社との差は歴然です。

図表5 ライアンエア(LCC)と欧州主要航空会社との比較

航空会社	従業員平均給与(ユーロ)	1人当たり輸送旅客数(人)	定時出発率	就航率
ライアンエア	45,333	9,195	90%	99.6%
ルフトハンザドイツ航空	43,330	652	85%	98.4%
エールフランスKLM	50,976	691	83%	96.6%
英国航空	43,079	736	83%	97.9%

注：各社のAnnual Report および AEA Statistics Nov08-Mar09をもとに作成

また、定時出発率等の運航品質の面でもライアンエアは高いレベルを保っています。米国LCCトップのサウスウェスト航空は「Air Transport World」が主催する賞「Airline of the Year」を2回受賞しており、定時運航率、苦情の少なさ、手荷物取り扱いの正確さの3部門で第1位になったことで米国運輸省から表彰を受けています。このように進んだLCCは決して「安かろう、悪かろう」ではなく、高い生産性と高い運航品質を実現してその評価を高め、さらに旅客数を伸ばしています。

「LCC新会社」に出資するANA (図表6、7、8)

世界のLCC市場の成長は目を見張るものがあり、これから日本に乗り入れてくるLCCが増加することは確実です。

一方で、これまで築き上げてきたANAブランド(お客様と約束している提供価値)は、LCCとは異なる位置付けにあります。また、現在のビジネス・高付加価値層をターゲットにしたANAグループの事業構造は既存のLCCに対抗できるコストレベルにはありません。

海外の事例から見ても、LCC事業の成功のためには、LCCとして独自の発想でビジネスを行うことが必要です。そこで、ANAはANAブランドとはまったく別のブランドのLCC新会社へ出資することにしました。LCC新会社には、資本金のうち40%未満



LCC新会社の拠点となる関西国際空港

図表6 ANAグループとLCC新会社の関係



の出資を行う予定ですが、ANAは香港のファースト イースタン インベストメント グループ等とともに共同出資者の一員として、出資比率相応の経営参画を行います。しかし、経営は基本的にはLCC新会社が独自性を保ち、ANAの経営方針に影響されることなく事業計画、オペレーション、ブランドなどを独自に決定し、新たな視点から外部の発想も取り入れて、ゼロからの発想で構築していきます。立ち上げに当たっては、技術面をはじめとした業務支援を通じて協力はしますが、LCC新会社が自立してからは、ANAグループからの出向は行わず、相互の独立性を高めます。ANAは株主としてLCC新会社が生み出した利益を配当として受け取るとともに、LCC新会社には、今後日本市場への参入の増加が予想される海外LCCに対する防波堤としての役割も期待しています。

LCCは航空需要の拡大をもたらす

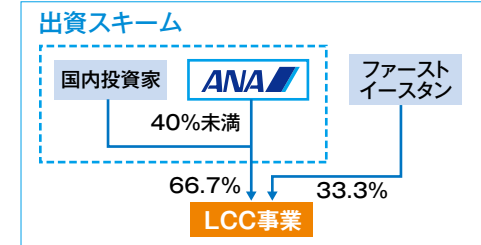
LCC新会社には価格を重視するお客様の利用が多く見込まれる一方で、ANAはビジネスのお客様やきめの細かいサービスを重視するお客様に多くご利用いただいています。利用するお客様の層に違いはありますが、LCC新会社との競合によりお客様がANAから流れてしまうのではないかとのご意見もあります。

しかし、欧州の例では、LCCの参入により

図表7 LCC新会社の事業イメージ

資本金	100億～150億円
拠点	関西国際空港
事業内容	国内線、国際線の航空運送事業
機材	180席程度の小型ジェット単一機種 1年以内には5機程度、5年目までに15～20機体制を目指す
事業計画	2011年度下期中に運航を開始し、就航開始後3年を目途に事業の黒字化を目指す。国内線では他の交通機関を意識した価格設定、国際線では既存航空会社に大きく差をつけ、他LCCと競合可能な価格設定とする

※事業計画はLCC新会社が独自に決定
※上記は共同出資に当たっての想定



から、ANAとLCC新会社は共存が可能であると考えています。

2011年度下期に運航開始を目指す

2010年末にLCC新会社を設立し、2011年度下期には運航を開始する予定です。ANAは共同出資者の一員としてLCC事業で圧倒的低コストのビジネスモデルを構築し、LCC事業を通じて、日本とアジアの交流のさらなる活性化を図り、わが国経済の新たな成長戦略の実現にも貢献していきます。

図表8 新会社の目指すLCC事業

経営の独立性	
ブランド	ANAとは別ブランド、別コード(ANA便名ではない)での運航
事業運営	ANAから独立した事業運営
低コスト運航を実現する事業構造	
運航	単一機種による徹底した単純折り返しパターンによる運航
サービス	徹底したシンプルサービス、システムによる自動化対応
営業	最大座席数を配置した機材の導入と選択性サービスの有料化
その他	従業員の高生産性の実現など