

## 第 9 回： LCC!

### 1. LCC! — 格安航空

- ・ 世界の航空需要予測 ▶ 航空業界が熱い!
  - 世界観光機関(UNWTO)によると、2012 年年間では 約+4%増加して初めて 10 億人を突破する見込みだと言っている。ツーリズムが、世界経済低迷に対して強い抵抗力を有していることを証明している。世界で 2 億 3,500 万人を雇用し、世界の GDP 約 5%を構成する。(September 2012, UNWTO High Lights)
  - デフレのグローバル資本主義社会において、航空市場は今後20年間、超・成長市場
  - 過去20年間、平均4.3%で伸びてきた航空旅客輸送量 ▶ 今後の20年間は平均5.1%で成長し、2030年には、2010年の2.7倍の旅客規模になる
    - ◇ 元々の成長市場が、成長率を加速する見込み
    - ◇ アジア・中東 3 倍、アフリカ2.7倍、南米2.6倍、欧州2.3倍、北米2倍
    - ◇ 市場規模の増加額では、アジアに加えて、北米、欧州の三大市場が大幅に拡大する見込み
- ・ LCC の市場
  - LCC(Low Cost Carrier: 格安航空)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
  - 2009年輸送旅客数ランキング
    - ◇ 世界最大の航空会社は LCC のモデルを生み出した、テキサスのサウスウエスト航空
    - ◇ 同 5 位はアイルランドのライアンエア ▶ 欧州域内では 1 位
    - ◇ 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、路線を拡大している
  - 世界における LCC のトレンド
    - ◇ 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る
    - ◇ 世界の LCC シェア(座席数ベース)は2001年の8%から、2011年には24%まで急上昇中 ▶ LCC が本格的に登場してからまだ10数年
    - ◇ 特に、西ヨーロッパ(ライアンエア)、東南アジア(エアアジア)、オセアニア(ジェットスター)において、LCC の市場シェアが急拡大している
  - 株式時価総額
    - ◇ FAS に比べ株式の成長力も高い ▶ 各エリアにおいて、代表的な LCC が FSA の時価総額を追い抜いている

- ◇ 参考： 沖銀700億円、琉銀390億円、サンエー480億円、沖電460億円、セルラー460億円

・ LCCのビジネス

- 大手エアラインに対して半額前後の価格
  - ◇ 空席状況によって価格が頻繁に変動し、予約のタイミングによって価格が大きく変わる
- サービスが有料
  - ◇ ソフトドリンクは150円(ピーチ)
  - ◇ 手荷物預り有料： 1個20Kgまで1050円(ピーチ)
  - ◇ 座席指定料金： 210円
  - ◇ 機内持ち込み品： 1個10kgまで無料
  - ◇ 予約手数料： 空港カウンター経由は2100円(ピーチ)
  - ◇ 予約変更手数料： 3150円、ピーチプラスは無料
  - ◇ 取り消し手数料： 支払額の100%、ピーチプラスは1050円
  - ◇ 払い戻し： 不可
  - ◇ 欠航時の対応： 他の当社便への振替か、払い戻し
- ローコストを実現するポイント
  - ◇ 低価格： 鉄道、バスが競合相手 ▶ 人の移動が少なかった都市間の需要を喚起する
  - ◇ 単一機材： 乗務員の訓練費、整備費を抑制 ▶ 150~180人乗りの B737、A320 が主力
  - ◇ 単一クラス： ビジネスクラスの設置がないところが多い、主として価格に敏感な個人、観光客対象
  - ◇ 狭いピッチ： 座席は目一杯詰めて、1機あたりの座席数を2割程度増やす
  - ◇ 中短距離： 長時間乗りにくい機内でも、中短距離なら許容範囲 ▶ 片道3時間程度(4時間 MAX)
  - ◇ ポイント・トゥ・ポイント： ハブではなく、都市間を直接繋ぐ
  - ◇ 頻繁な往復： 機材の減価償却や、一部人件費は固定費であるため、1つの機材で長時間飛ばば飛ぶほど、単位費用(1座席1キロ)が削減できる ▶ 「飛行機は飛んでいる時しか稼がない」?
    - ANA は国内線、1機材あたり 1日3往復、稼働時間8時間が平均 ▶ これに対して、LCC は 1日4往復(8便)を目指す ▶  $3時間 \times 8 = 24時間$ が理論的な限度
    - ピーチでは、4往復11時間稼働が実現している ▶ ANA と比べて1.3倍の頻度
    - 7:20-8:35(関空・福岡)、 9:05-10:05、 10:50-12:05、 12:35-13:35、 14:25-16:15(関空・千歳)、 16:45-19:00、 19:45-21:00(関空・福岡)、 21:30-22:30
  - ◇ 第二空港： 施設使用料が安く、混雑の少ない第二空港を拠点とする ▶ カウンターや

発着枠を確保しやすい ▶ 関空(ピーチ)、成田(エアアジア、ジェットスター) ▶ 羽田や伊丹には発着枠の参入余地が少ない ▶ 発着料の値下げ交渉、LCC ターミナル ▶ プレハブのバスターミナル

- ◇ 機内サービスの省略(ノンフリル): 飲み物、食事、座席指定、枕、ブランケットなど有料 ▶ ソフトドリンク150円、お弁当700円前後 ▶ 社内清掃が簡素化し、折り返し時間の短縮も図れる
- ◇ 人件費削減: ボーディングデッキを使わずに、プッシュバック費用を削減 ▶ ジェットスターは特殊車両にリモート操作を活用
- ◇ チケットのネット販売: 柔軟な値付け、破格のキャンペーン(片道500円!), 宣伝広告効果、販売手数料削減
- ◇ グローバル: エアアジアの CA、ジェットスターの乗務員はバイリンガル
- ◇ マーケティング: 事業の根幹は、ローコストとマーケティング ▶ テーマカラー、デザイン、制服、メイク、髪型 ▶ サービスはエンターテインメント?

## 2. 日本の LCC 市場

- ・ **2020 年までには、国内線シェアが 50%に達するかも知れない(CAPA 予想)**
  - 2020 年の日本の LCC の国内線供給シェアは、50%に達する可能性が存在する。
  - 効率的運営と高い座席搭乗率を誇る LCC のシェアが、既存大手 FSA の JAL と ANA のシェアを大きく侵食する可能性が存在する。
  - その頃には、Jetstar Japan とスカイマークが、2 大 LCC となっているだろう。
  - Jetstar は、2020 年末までに航空機×(最大)100 機の機材調達を検討しているようだ。
  - スカイマークは、A330(プレミアム Y89 席+Y242 席)×6 機を 2014 年から順次 東京(羽田)路線に投入する計画だ。
- ・ **2020 年までには、国際線シェアが 25%に達するかもしれない**
  - 日韓 LCC 路線の拡大、2011 年 11 月の AirAsia X の関空乗入れ、2012 年 10 月の Scoot の東京乗り入れなどにより、LCC の国際線シェアは 2012 年 10 月には現在の 2.6%の倍近くのシェアに拡大するだろう。Peach は、2012 年 10 月には国際線 往復 5 便の毎日便を運航する計画だ。
  - そして 2020 年には、LCC の国際線シェアは 25%に達するだろう。国内線運営への集中により、日本の LCC の国際線展開テンポは そんなに急ピッチとはならないだろう。
  - 日本の国際線 LCC シェア 25%は、インドのシェア 15%、マレーシアの 46%、英国の 37%と比較することができる。

・ 日本の LCC たち エアドゥーほか

- 日本のより小さな LCC であるエアドゥー、ソラシド、スターフライヤーの 3 社は、東京と大阪以外に基地を置いているので、他との直接的な競争から短期的には逃れることができるだろう。しかし、新規 LCC 3 社の路線展開が拡大されれば状況はあつという間に急変するだろう。これらの 3 社は、ANA とのコードシェア便協定を締結、およそ 20%~30%の座席を ANA の販売に依存している。
- ソラシドは、現在の B737-800×4 機+737-400×7 機を B737-800 に統一して、2014 年 6 月までに B737-800×10 機のフリートを完成させる計画だ。2011 年度の営業利益は 655 百万円を計上した。
- エアドゥーは、B737 と B767 の混在したフリート編成だ。
- スターフライヤーは、2012 年末の A320(144 席、座席背面 TV 付き)×9 機編成を 2015 年には×12 機に増機する。今年 7 月からは北九州釜山線を開設する。スターフライヤーは、他の LCC とは異なり合理的な(高)コストによる高品質なプロダクトを提供している。2015 年までには、国際線を往復 11 便 運航する予定だ。
- より小さな LCC の将来はどうなるのだろうか？ ANA は、少数株を保有している これらの 3 社に加えて Peach と AirAsia Japan の新規 LCC×2 社の合計 5 社の LCC を保有することになる。(Ibex を入れれば 6 社となる)
- 小規模 LCC 間の合併は、各社の経営方針や経営母体の実態を勘案すると現時点では現実的でない。羽田の発着枠の拡大も予定されている。

LLC にしろスカイマークの A380 にしろ、オープンスカイの潮流は、航空大手にとっては開国を迫る「黒船」のようにも感じられるかもしれないが、他の業界ではもうずいぶん前からあたりまえの経営環境だ。

例えば、日本の金融業界のビッグバンは 15 年前の 96 年。97 年から外資系が本格的に参入すると同時に大量の不良債権処理が始まった。当時 NY から東京に出張に来ると、帝国ホテルのロビーはウォール街で知った顔だらけだった。

以後日本における金融事業の経営戦略や優先的価値観は一変した。競争原理が本格的に導入された後の経営環境は、他の業界から学ぶことの方が大きいのではないか。

ただし、金融業界の事例から、学び方は二通りあると思う。第一の道は、競争環境で縮小する利幅をカバーするために、資本集約的に、大きなリスクを取って、規模を急拡大し、面を取りに行く。この方法は確実に 5 年、運がよければ 10 年間大躍進を遂げるが、持続性がない。SKY の戦略だ。

第一の道は、9 割の経営者が選択する道だ。10 年間の「急成長」「大躍進」に抗することができる経営者は、資本主義のパラダイムには殆ど存在しない。特に上場企業がこの道を選択しなければ、その経営者は市場からは殆ど無能扱いだ。株主からのプレッシャーも相当きつくなる。

世界中で急成長している LCC、日本のスカイマーク・・・、殆ど例外なくこの事業モデルを採用している。日本から、第二の道を選択する航空会社は生まれるだろうか？それが南西航空の戦略だ。