

LCC（ローコストキャリア）、エアアジアの魅力 Vol.2

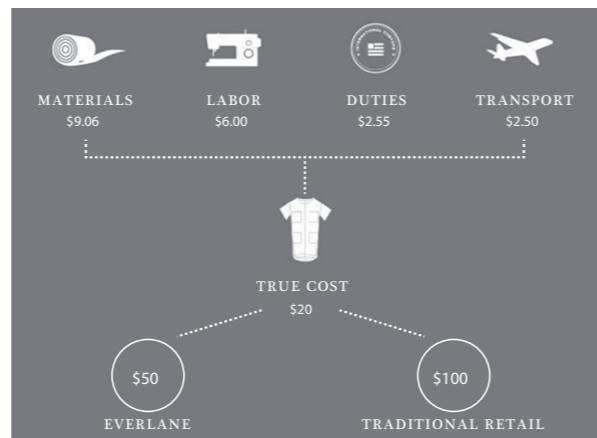
—徹底したエアアジアのビジネス構造から学ぶ—

先月号でエアアジアの基本的な魅力をお伝えした。今月号では、エアアジアの『骨格となるビジネス』と『付帯するサービス（アンシラリー）』との明確化から昨今の日本型ビジネスの課題を考えてみる。これまでの日本型ビジネスの『丁寧なサービスによる顧客の囲い込み戦略』では、骨格ビジネスの価値と付帯するサービスへの対価が曖昧になる。さらに、ユーザーのニーズが多様化かつ明確化した現代には、不必要なサービスへの対価の支払いはマイナスでしかない。骨格ビジネスと付帯サービス、そしてその対価を明確に自覚したうえで、納得してもらうことがこれからの真のサービスとなり、顧客満足につながっていくはずだ。

■サービスのコスト構造を見える化する時代

アメリカのEC発のアパレルブランド「EVERLANE（エバーレーン）」は、図1のように生産にかかるコスト（素材、縫製費、税、輸送費）をすべて見える化し、他のリテール店との金額の差を提示し成功につなげた。特に若い世代にとって、モノやサービスひとつひとつにどれだけの費用がかかっているかが明確なほうが、気持ちよく買物ができるといふ。

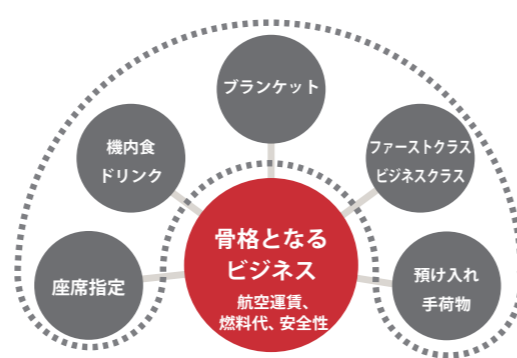
(図1) エバーレーンの生産工程とコストの見える化



エバーレーンHPより

LCCビジネスの魅力もこれと同じだ。LCCビジネスは、骨格となるビジネス（ベース運営）とその周辺の補助的サービス（これをアンシラリーという）を切り離し、利用者が選択できるようにしている(図2参照)。つまり、FSC(フルサービスキャリア)とはビジネスモデルがまったく違うのである。エアアジア・ジャパン株式会社の広報担当によると、「我々は「格安」航空会社ではないです。ビジネスモデルが違うので、フルサービスキャリアと比較対象としての「格安」ではありません（もちろん、コストを安く抑えられるので格安の場合もあるが）。骨格となるビジネスと付帯するサービス（アンシラリー）を切り離し、それぞれの価格を見える化して提供するビジネスなのです。」

(図2) 「アンシラリー」ビジネス構造



〈これからの顧客満足視点〉

「フルサービス一体型」と、「欲しいサービスの選択型」

どちらの良さも知り十分に納得したうえで、ジブン基準で判断して選択できること

フルサービスキャリアの飛行機に乗る時に“あたりまえ”に感じていたサービスを、私は心から欲していたらどうか。あればいただくというサービスが割高であることにちゃんと気づいていただろうか。改めてサービスの付加価値と不必要なものとの差を自分自身で整理する必要がある。そしてそれは、どのビジネスにもいえることではないだろうか。最後にエアアジアの方に、『LCCの先入観を切替える4つの考え方』を教えてくださいました。

【LCCの先入観を替える4つの考え方】

①交通手段の“もう一つの選択肢”

LCCは、バス・電車・新幹線・船、飛行機に加わる、交通手段としてのもう1つの選択肢。

②新しい価値観の提供

コーヒーで例えるなら、“昔は帝国ホテルのランデブーラウンジしかなかったが、スタバやドトールの出現により、今まで取り込めていなかった層までにコーヒーを提供できるようになったこと。”同じ人が時と場面によってランデブーラウンジやスタバ、ドトールを利用するなど、色々な選択できるという新しい価値観が提供された。

③利用形態、利用シーンも選択できる

ウィークデイにはビジネスでFSC(フルサービスキャリア)を使用するが、ウィークエンドは家族みんなでLCC(ローコストキャリア)を利用するというように、利用形態、利用シーンによって選択の幅が広がった。

④エアアジアには「ファーストクラス」や「ビジネスクラス」もない

お金を払えば、広いシートを選べる（席数は限られているが）ということだけの差だ。

■まとめ

「フルサービス一体型」に新しい「アンシラリー型」が挑むようなビジネス競争の構造は、航空業界だけで起きているのではない。携帯電話業界（フルサービス：docomo、au、SoftBank/格安SIM：楽天、yahoo、UQなど）、ホテル業界（高級、ビジネス、ホステル）や電力供給業界などにも広がっている。自分のスタイルに合わせて好きなものを選択できる仕組みの提供が進んでいるのだ。

時代のニーズに合致した戦略のエアアジアは急成長の一途だ。「アンシラリー型」だけでなく、徹底的なローコストの追求、風通しがよくフラットな環境、アジア圏の魅力を1つにまとめたブランド戦略。アジアを代表する面白い会社だ。しかし、日本におけるエアアジアの認知度はまだ低い。それはひとえに、新しいものに規制をかけるような日本の商環境によるのだが、これも同様にどの業界にも起きている。「UBERとタクシー」、「Airbnbと旅行ホテル業界」など、日本国内の規制により、海外では当たり前のように広がるサービスがうまく広がらない事実がある。生活者ニーズも多様化し、取り巻く環境は急速に変化している。一元的な考え方や規制では取り残されるばかりだ。身軽さ、チャレンジする姿勢、変化にシなやかに対応する整った体幹づくりが求められている。

フラットな職場

KLIA 2の近くにある本社は、壁や個室のないオープンな作りだ。アメリカのシリコンバレー風。エアアジア・ジャパンのオフィスも「付帯するものにお金を払う『WeWork（ウィワーク）』」を利用しているのもエアアジアらしい。組織もフラットで、風通しがよい。

