

羽田、関空、高松、石垣など国内9都市に就航

急成長するLCC「香港エクスプレス」

経済ジャーナリスト

武田信晃

コーエンCEOを現地で直撃！

キャセイ航空を脅かす存在に

日本では、これまでに多くの格安航空会社（LCC）が羽ばたいた。だが、気づけばその大半は経営的に低空飛行から脱せず、結局大手キヤリアに支援を求め、そもそも「独立独歩」がウリであるはずのLCCとしての独自性を発揮しているとは言い難い。

しかし、2013年10月27日、香



ピーチ創業者の1人だったコーエン氏（筆者）

港で産声を挙げた同地唯一のLCC、「香港エクスプレス」（香港快速航空「UO」）は、巨象、キャセイパシフィック航空に負けず、順調に拡大を続けている。それは数字からも明らかだ。キャセイの2017年1～6月期の決算は、前年同期の3億5300万香港ドル（約48億7000万円）から、一気に20億5100万香港ドル（約291億2400万円）の大赤字に転落。そしてその大きな要因の1つが、言わずもがな、その要因の理由のおおき1つとして、UOの台頭がある。

筆者が「経営者として優秀だったと誇りを持てるのではないかと」と質問したところ「私のせいではありあせん。社員1人ひとりが頑張ってくれたからです」と謙虚に回答してくれたのはUOのCEO、アンドリュー・コーエン氏だ。

同社は日本、韓国、中国、東南

アジアなど28都市に就航、日本には羽田、成田、関空、福岡、名古屋、広島、高松、鹿児島、石垣に便を持つ。LCC1社で、日本の都市にこれだけ路線を擁するのはUOだけ。ちなみに同社は、「ロー・フェア・エアライン」（LFA、低運賃航空会社）を自負、全コストを抑える「LCC」とは一線を画す、とはばからない。

さて、本誌今年9月号でも書いたが、日本政府観光局（JNTO）の資料によれば、2016年の訪日外国人数は前年比21・8%増の約2400万人で、過去最高を記録。訪日回数では、31・6%が4～9回で、10回以上でも23・4%に達する。

つまり近隣諸国・地域からのリピーターが多いわけで、UOが大きく寄与していることは間違いない。

しかも同社のスマートフォンとして注目なのが、ウェブサイトで「香港エクスプレス」を使いたくなるような、

航空チケット以外のアイテムを販売している点だ。例えば、都心へのアクセスが羽田に比べ時間がかかる成田発着の場合、京成電鉄の特急「スカイライナー」の成田～日暮里の片道運賃を、何と131円で販売している。通常は2465円であり、格安の高速バスでも1000円程度であることを考えると、破格の安さだ。また、東京デイズニランドの1日券も428円で提供するなど、

こちらでも低価格を実現。就航先の都市で、同種のサービスをどんどん仕掛け、自ら需要を掘り起こしているわけである。もちろん、キャセイも同様のサービスをこなしているが、価格面ではやはり敵わないようだ。「中華系の人達は、飛行機やホテルにはあまりこだわらず、その分ショッピングや体験にお金を費やす傾向があります。そこを踏まえての戦略です」とコーエン氏。単に航空



主力機は座席数180前後のA320（香港エクスプレス）

運賃を安くするだけではなく、「利用客は何しに行くのか」という、動機づけまでを見定めた戦略を徹底させているわけである。

ここ数カ月、北朝鮮の核・ミサイル開発問題で円高傾向になっており、渡航者の減少も考えられるが、「円高が逆風であることは間違いありません。しかし、それはどこの航空会社も一緒。逆に日本から香港に行く人を増やすようなマーケティングを行なえばいいと思っています」とコーエン氏は自信の一端を覗かせる。

一方、以遠権（目的国を経由してさらに第三国へと路線を伸ばす権利）の有効活用も重要だ。UOは

香港・グアムの直行便を2016年に開設。だが、客足が伸びず6カ月で運休させている。

「グアム便は予想より客足が伸びませんでした。しかし、ただ運休させるのではなく、以遠権を使い、2017年10月29日から中部国際空港（セントレア）経由で就航させます。これによりグアムまでのアクセスを維持しつつ、香港人にも、日本人にも喜んでもらえる路線になったと考えています」（コーエン氏）。

メンツにこだわらずに、すぐ運航停止、という経営判断のスピード感を発揮しつつ、グアムの発着枠を失わずに両方の市民が喜ぶ代替案を用意するという一石二鳥を実現させた妙案だ。

手強い日本の官僚との交渉術

UOが日本に地方空港に路線を拡大しているのは、リピーターが多い香港人を対象としているためだ。東京、大阪はすでに行き慣れているため、「次は日本のローカルに行きたい」と願う香港人は少なくない。だが、就航するには国交省や都道府県、市町村との話し合いを進めていかなければならない。航空行政が一筋

縄では行かないのは世の常だが、「いわゆる官僚的な人と、そうでない人と両方の方がいるものですよ」とコーエン氏は指摘。

低賃金がウリのLCCにとつて、就航に関する大きな問題は発着料の問題だ。当然、空港側は料金引き下げには消極的だ。そこで、コーエン氏は官僚と話し合う際、決まって次のような具体例を挙げるといふ。「こればかりは現実的でシビアな話し合いをするしかありません。例えば、2016年に高松に就航しましたが、3000万米ドルの経済効果をもたらしました。新規の空港と交渉する際は、こういった実績、就航地域への経済効果の見込みといった具体的な数字を示せば、発着料のディスカウントに納得してくれます。もちろん、経済効果を実現するためのプランもしっかりと提示します」。

実は、コーエン氏、日本のLCC・ピーチ・アビエーションの創業メンバーで、しかも夫人が日本人であったこともあり、日本人の商習慣や精神構造を理解していた、というアドバンテージも有利に働いている。

今、世界的に見てLCC業界は岐

路に立たされている。ドイツ、エア・ベルリンは破綻、既存のフルサービス・エアラインのルフトハンザの支援のもとで糊口を凌ぐ。日系LCCの大半も大手の傘下に入るなど、状況は似たり寄ったり。

一方で香港エクスプレスのように成功を収めている会社もあり、LCC「C」業界ははつきり2つに分かれたところがある。「まず、PR担当を採用する場合、違う業界の人材を選びます。固定観念が怖いからです。また、サッカーなどと同じでチームとして働いてもらうことが大事です。業務や同僚に想定外のことが起こった場合、労働契約上の業務外のことでも客のために働けるか、ということですよ。これは日本から学んだことです。改善して行こうとする文化をさらに会社内に根づかせたいと思っています」とコーエン氏は強調する。

取材中、筆者に「香港エクスプレスを使った時、どんな問題点があったのか教えてほしい」とコーエン氏が逆に問いかけて来たのが、実に印象的だった。人間たるもの嫌なことは耳に挟みたくないのだが、ためらわずに積極的になろうとする姿勢も、成功のカギだと言えそうだ。