

エアラインビジネスについて

日本航空 株式会社
常務執行役員 二宮秀生

2020年6月8日

本日の内容

序章 コロナウィルス影響について

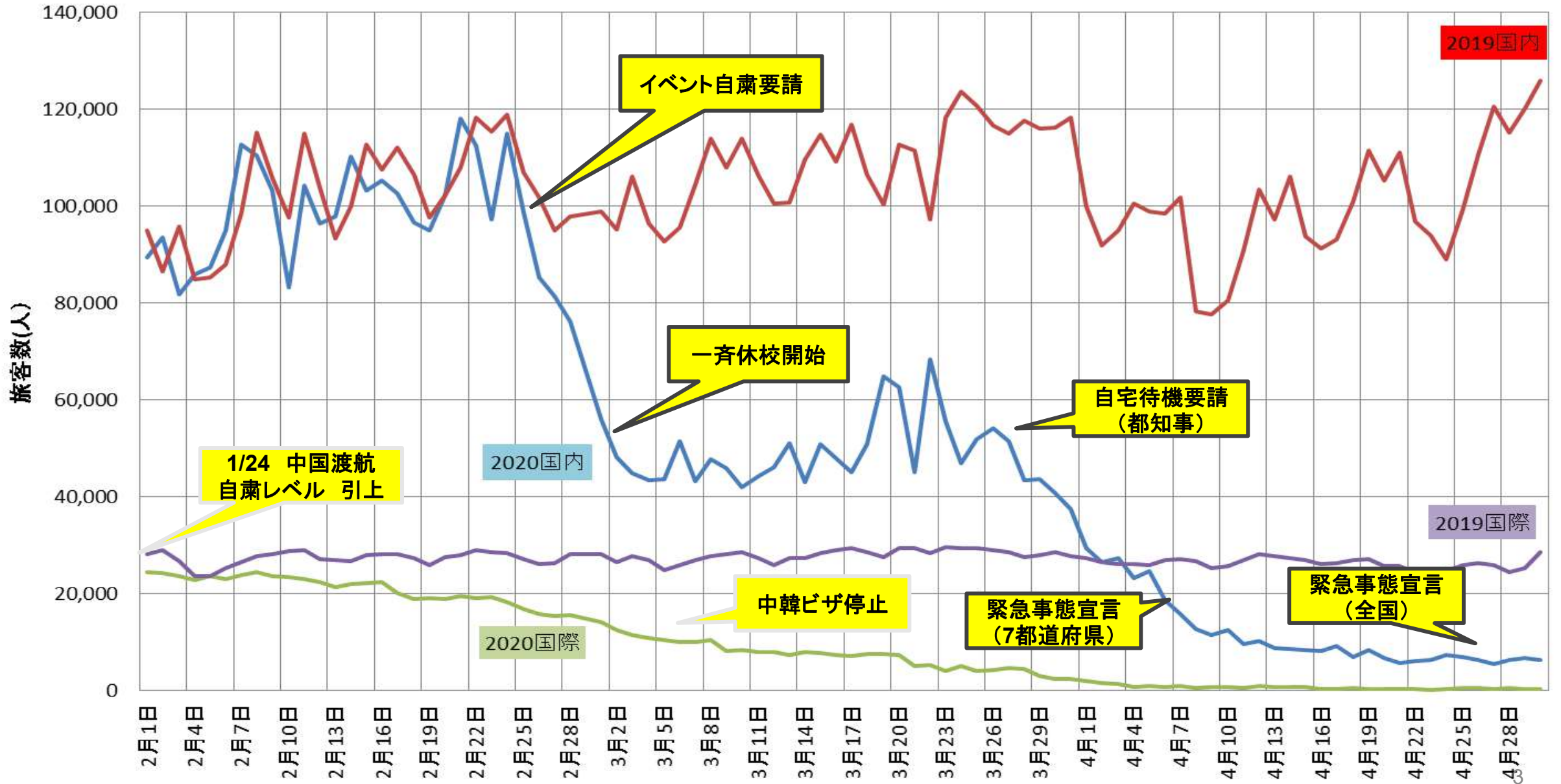
1. エアラインビジネスのマーケット
2. 航空会社の使命
3. FSCとLCC
4. 提携
5. インバウンドの拡大と地方創生
6. 今後のエアラインビジネス





序章： コロナウィルスの影響について

- JALの状況
- 業界における影響
- 回復へのシナリオ
- 今後の対応(航空業におけるニューノーマル)



▪ 国際航空旅客輸送 (ICAO: 国際民間航空機関)

全世界で2019年と比べ、44%から80%の減少



▪ 空港 (ACI: 国際空港評議会)

通常期と比べ、旅客輸送が5分の2、空港収益が45%あるいは760億ドルを超える減少が推定される。



▪ 航空会社 (IATA 国際航空運送協会)

国内線、国際線ともに、2019年と比べRPKで48%の減少。



▪ 観光 (UNWTO 世界観光機構)

世界の96%において旅行が制限されることにより。2019年に生成された1.5兆ドルの観光収入のほぼ3分の1、3000~4500億ドルが減少。



▪ 貿易 (WTO 世界貿易機関)

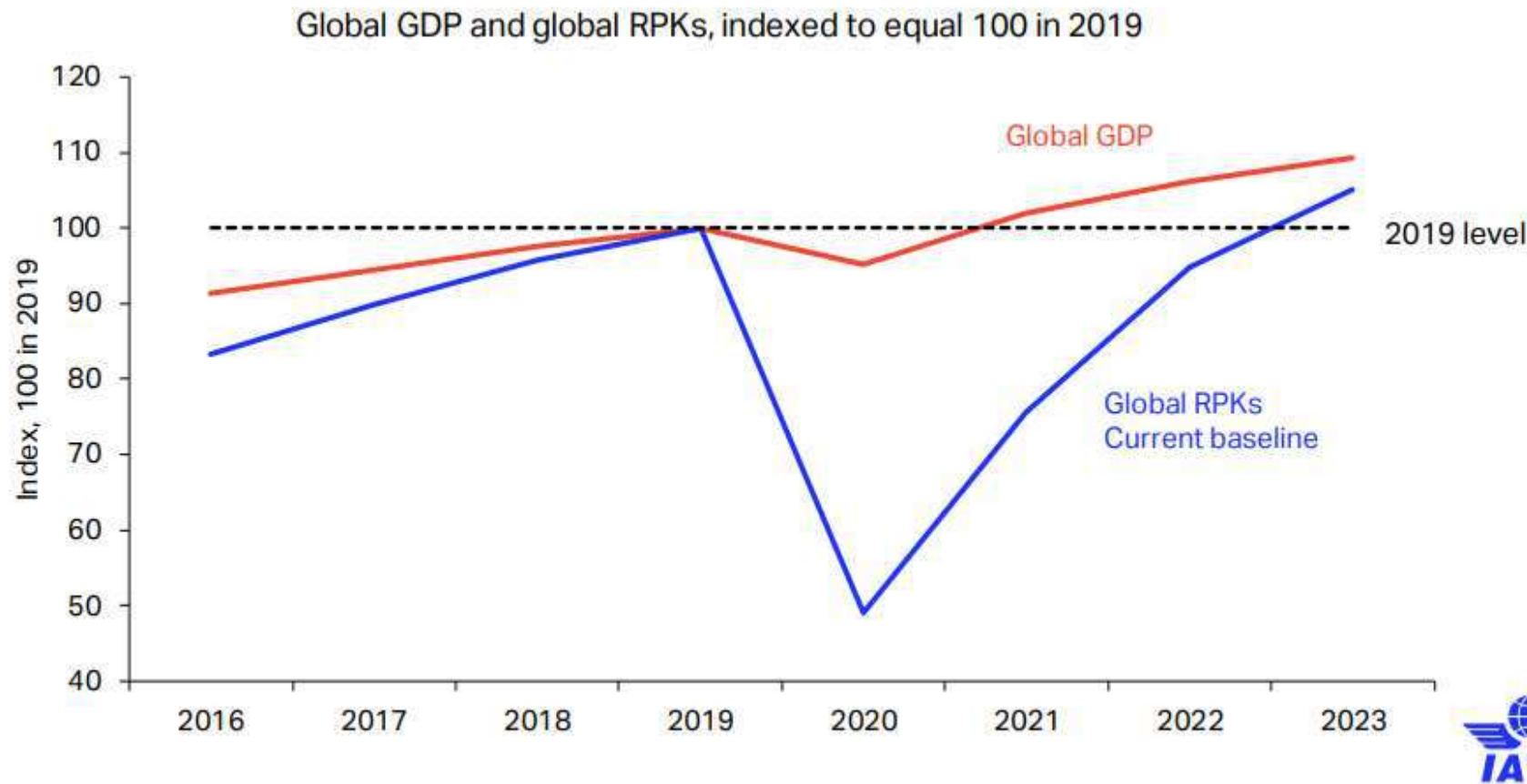
2019年と比べ世界の商品貿易量の13%から32%が減少。



▪ 世界経済 (IMF 国際通貨基金)

世界のGDPは-3%収縮と予測され、2008-09金融危機以上となる。





DEMAND (RPK, YEAR-ON-YEAR)		
Q2	Q3	Q4
↓ 82%	↓ 56%	↓ 33%
FLIGHT CANCELLATIONS (UNTIL 30 JUNE)		
- 4.5 million		
LOST REVENUES EST. 2020 (US\$)		
x ↓ \$314 billion		↓ 55%



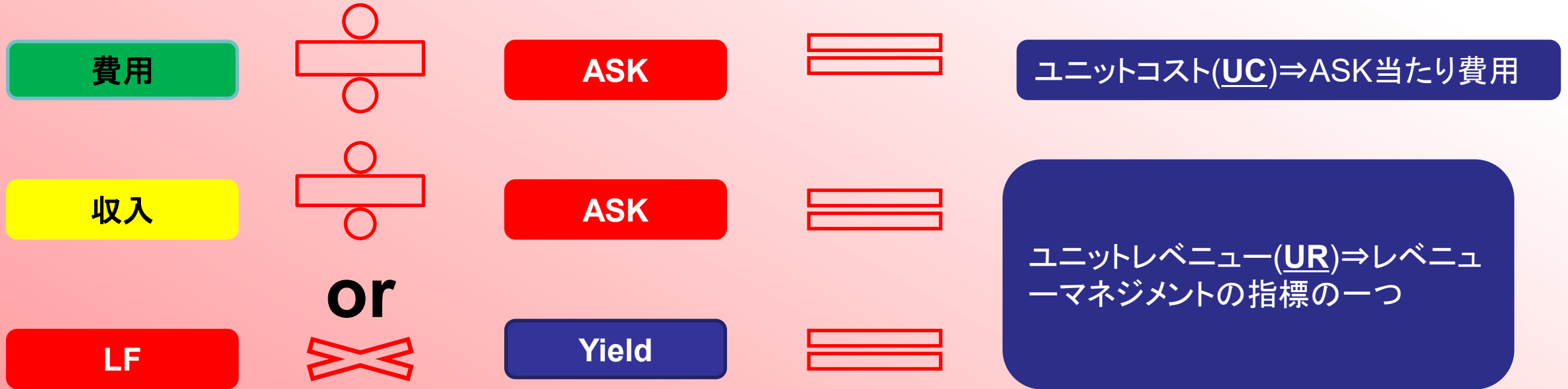
- ・2019年レベルまでの回復は2023年。グローバル経済の回復より遅れる。
- ・Q3には国内線、短距離国際線の回復が始まるが、長距離路線の回復には時間を要する。
- ・回復へのカギは、航空機利用に対する顧客の信頼回復



1. エアラインビジネスのマーケット

- 航空関連用語
- 航空会社の特徴
- 日本の出入港者数推移
- JALの取り組み-需要の創出-





レベニューマネジメント(RM)⇒ イールドマネジメントに基づき最適な時期に最適な座席数を販売する事で、収入の最大化を実現する手法。

FSC(Full Service Carrier)
 多様な運賃で運航サービスを提供。ラウンジ、機内サービス等付帯サービスは運賃に包含。

LCC(Low Cost Carrier)
 低価格での運航サービスを提供。付帯サービスは有料。

航空産業の特徴



装置産業

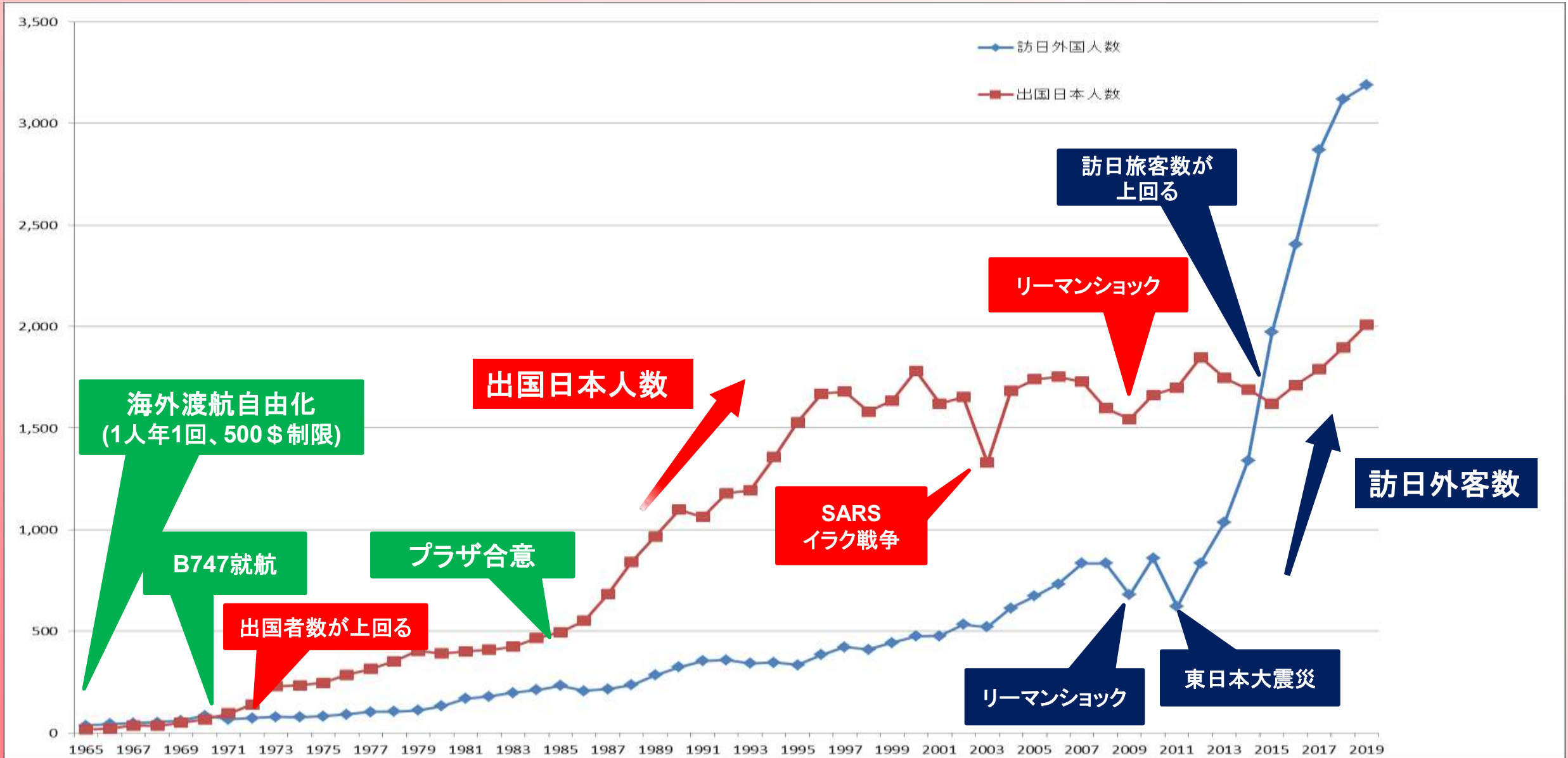
労働集約産業

在庫がきかない

固定費率が高い

燃油費が高い

1. 日本の出入国者数推移



日本発需要の創出



ホノルル・マラソンによる

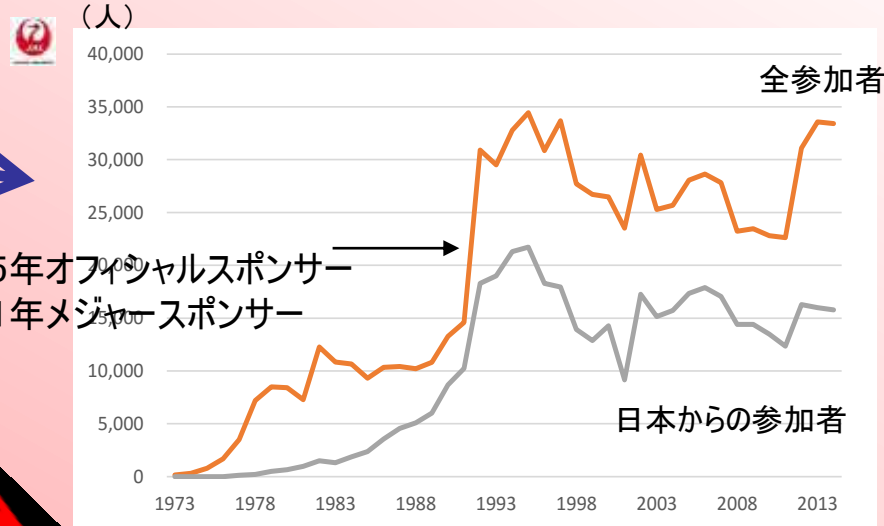
①閑散期需要の創出

②地域活性化・経済効果

YEAR	ENTRANTS	SPENDING (IN MILLIONS)
2012	31,083	\$132.8
2011	22,615	\$107.7
2010	22,806	\$106.5
2009	23,469	\$100.1
2008	22,232	\$100.7
2007	27,394	\$108.9
2006	28,637	\$101.6
2005	28,048	\$100.1

*Does not include late registrations, meaning anyone signing up after the start of the Honolulu Marathon Expo.

Source: Honolulu Marathon



ホノルルマラソンの参加者の推移

2019年10月							2019年11月							2019年12月						
日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土
AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA
AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA
AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA
AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA
AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA

2016年ジャパン・ツーリズム・アワードにおいて、JALホノルルマラソンの需要創造への取り組みが「海外領域優秀賞」を受賞

マラソン期間は、高いシーズンナリティー設定

出典)ホノルルマラソン公式WEBサイト
<http://www.honolulumarathon.org/>
 JALパック 2019年 ハワイパンフレット

ハワイ州内への経済波及効果
 毎年1億ドル超



2. 航空会社の役割

- 海外救済支援
- 災害支援
- コロナ禍における対応

帰国者 臨時便の運航

- ▶ コロナウィルス影響により、出入国が禁止となる地区に対して、在留邦人の帰国支援の臨時便を運航
バンガルール (4月12~14日) モスクワ (5月11・13日)

貨物便の運航、利用

- ▶ 「ジャニーズ・スマイルアッププロジェクト」に協力、中国から医療物資を無償輸送
- ▶ 物流維持のため、旅客機による貨物専用便を運航



タイ・バンコク救援便運航(2008年11-12月)

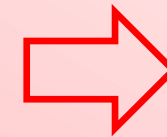
- スワンナプーム国際空港(バンコク)が反政府市民団体に占拠され**空港閉鎖**
- 近隣のウタパオ空港(軍用空港)から日本に向けて**救援便**を運航



端末がないため市内支店でチェックインするという**異例のハンドリング**をいち早く決断



外国人乗客が殺到したウタパオ空港の様子



在外日本人の帰国に向けた取り組み。救援機、乗務員の調整、チェックインシステムが使用できない状況でも、一刻でも早い救援機運航を実現

後日寄せられたお客さまの声

市内支店でのチェックイン、バスでの移動と言うスキームは素晴らしかった。救援機手配については一日の長がありました

客室乗務員から『お帰りなさいませ』と迎えられ、機長から『もうご安心下さい』とアナウンスがあり、本当に感極まった

東日本大震災後の臨時便運航



3月11日

3月12日

3月13日

3月16日

4月13日

山形空港発着枠調整

運航、客室乗務員の調整

山形空港係員の出社

お客様の運賃後払い

JALグループ
全社員の想い



3. FSCとLCC

- 比較
- LCCの拡がり
- FSCとLCCの違い(コスト、利用者の特徴)
- JALの取り組み-ZIPAIR TOKYO-

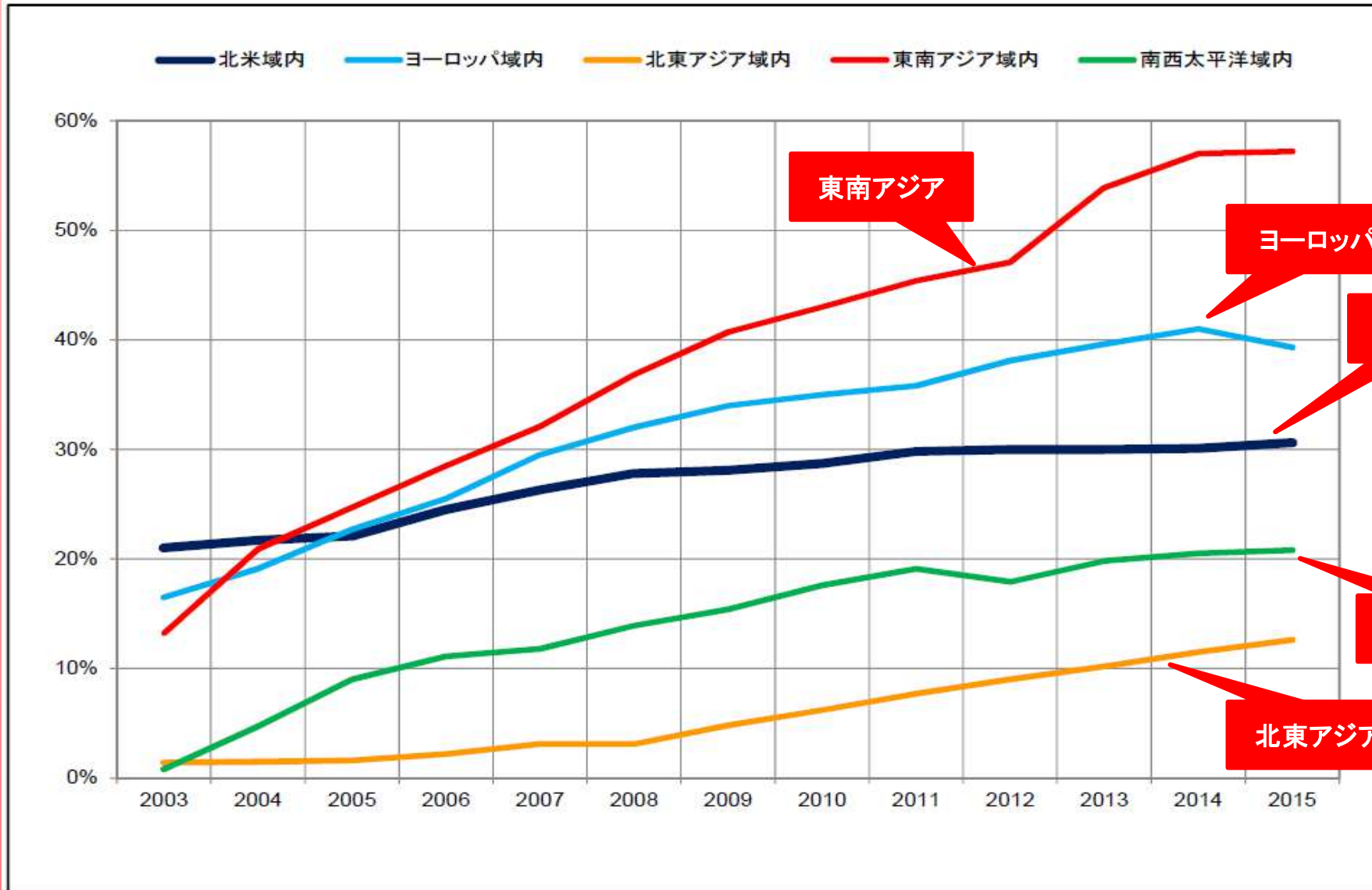
FSCとLCC比較一覧

	FSC	LCC	備考
路線ネットワーク	多い	少ない	
マイレージ	有り	無し	
アライアンス	加盟	非加盟	一部LCCは、バリューアライアンスに加盟
機材	複数機種	単一機種	
イレギュラー対応	制限少ない	制限多い	LCCは、FSCや他交通機関への振り替え無し
予備機材	有り	無し	イレギュラー時の対応で差があり
座席クラス	複数クラス	単一クラス	
座席間隔	広い	狭い	A320比較SFC=約160席、LCC=約180席
販売チャンネル	旅行会社、web	原則web	

	FSC	LCC	備考
販売チャンネル	旅行会社、web	原則web	
運賃	高い	低い	
予約変更	無料	有料	FSCでも変更不可運賃有
受託手荷物	無料	有料	FSCは運賃、マイレージステータスにより変動
機内持込手荷物	無料	有料	
座席指定	無料	有料	
機内飲み物	無料	有料	

付帯サービス、イレギュラー対応の違い!!

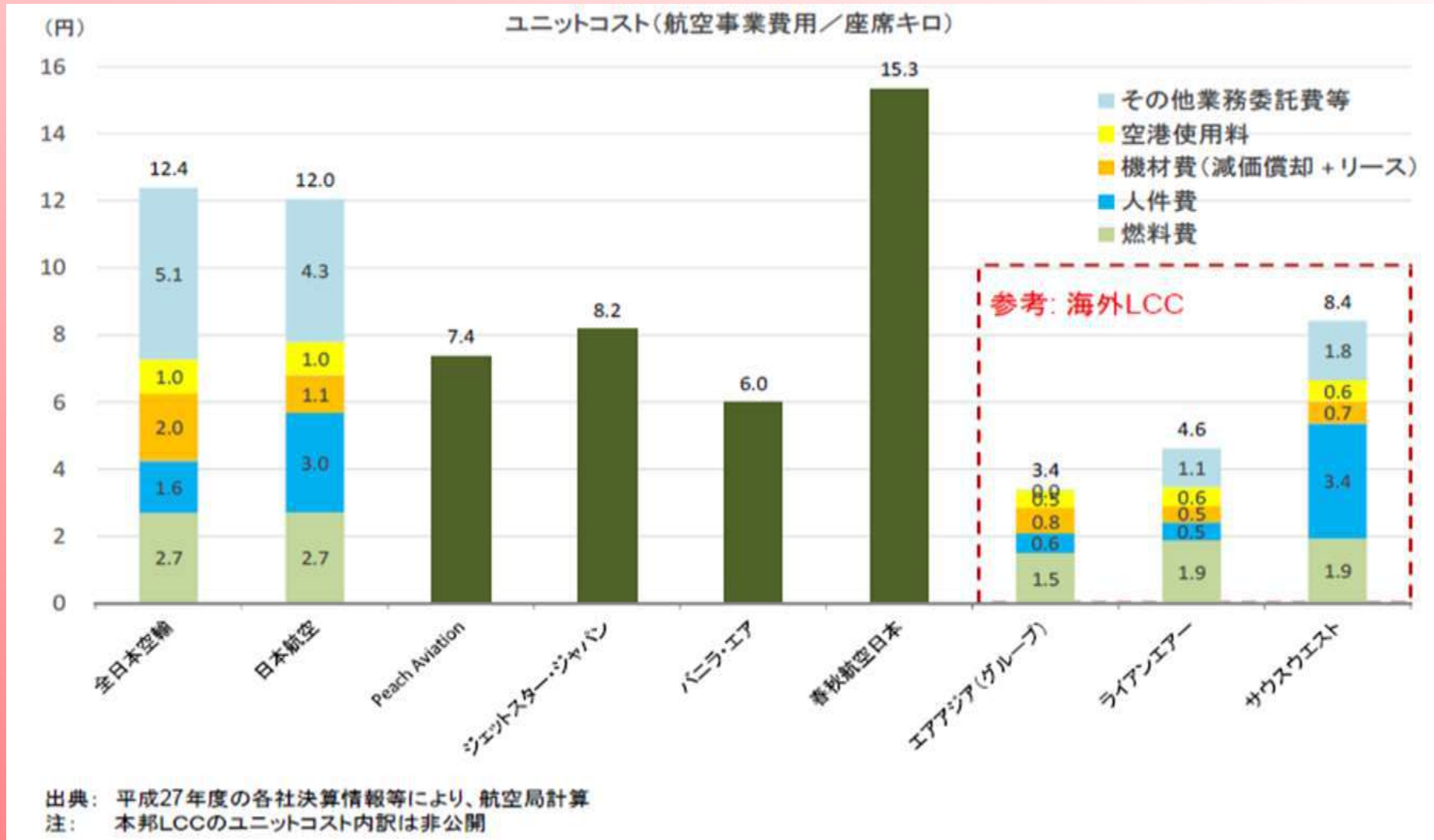
世界各地域におけるLCCのマーケットシェア



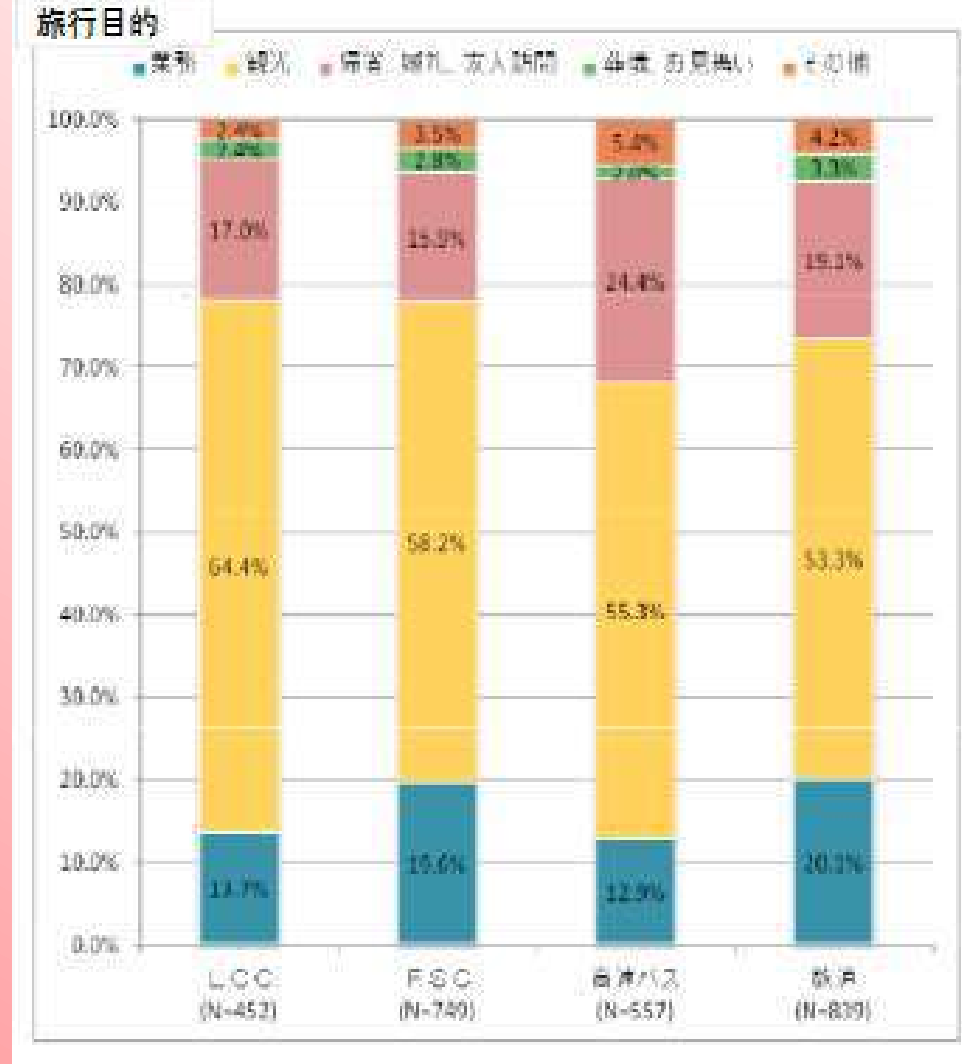
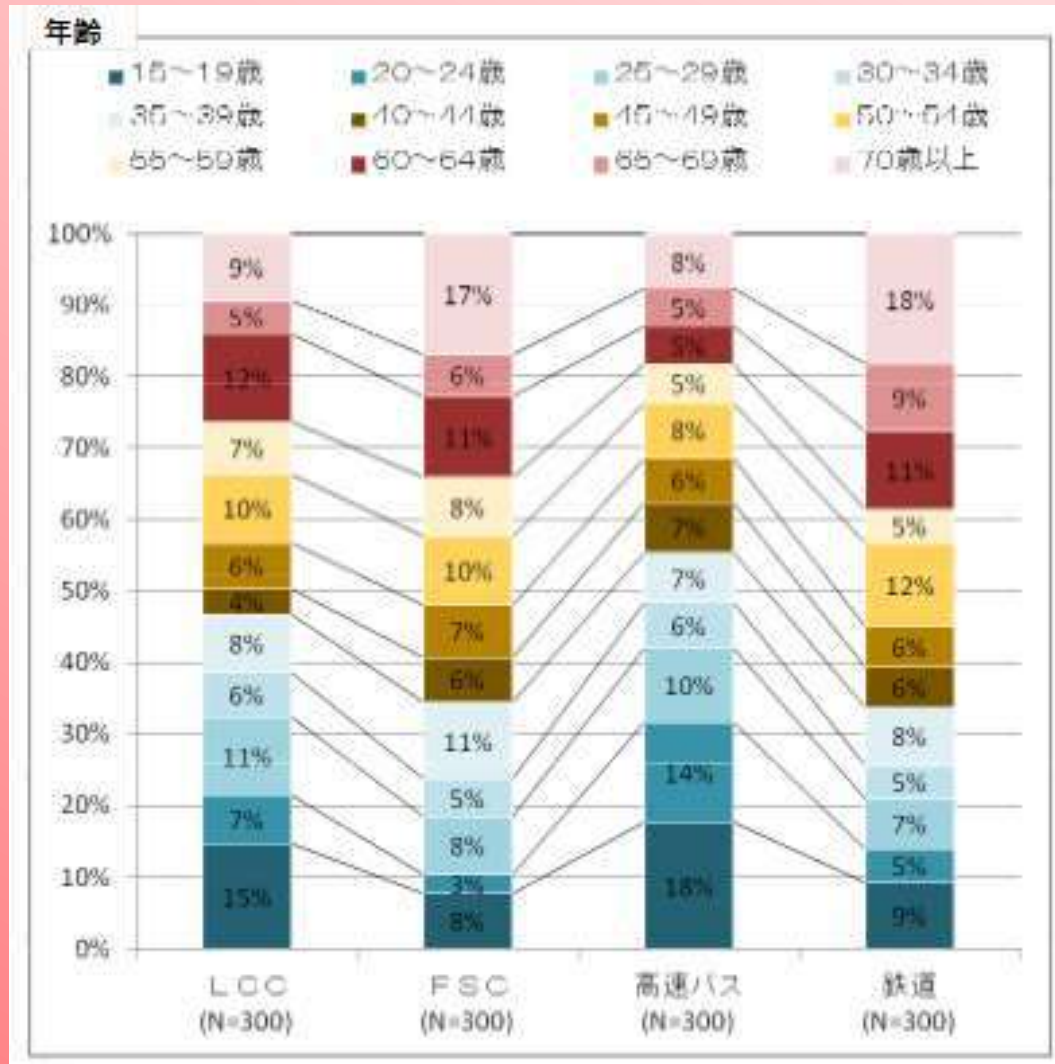
東南アジア、北東アジアは今後もシェア拡大基調が続く!!

出典) CAPA Centre for Aviation

ユニットコスト比較



FSCとLCCの利用者特徴(国内利用者調査結果)



↓

FSCとLCCの
旅客セグメント
は明らかに異なる。
LCCは高速
バス利用者に
近い!!

ZIPAIR Tokyo

- ・使用機材: ボーイング 787-8 型機 (290席 仕様)
ZIP Full-Flat 18席 / Standard 272席
- ・本拠地: 成田空港 第一ターミナル 北ウイング
2020年 成田=バンコク線、成田=ソウル線 就航予定
- ・IATA 2-Letter: ZG ICAO 3-Letter: TZP



ボーイング787-8型機



Standard



ZIP Full-Flat

3. ZIPAIR Tokyo ② 利益を確保する仕組み～基本的な構造

Topline

フルサービスキャリアしか就航していない都市への就航（太平洋路線等）
 ⇒ 競争環境（競合LCCがない）での優位なポジションの構築
 ⇒ 価格を武器に旅客を獲得



生産性の向上

事業運営費用の極小化

JAL対比約2倍の生産性を確保

座席数 × 機材稼働



少人数によるオペレーション

- ・小規模な本社間接
- ・テクノロジーの活用
- ・JALアセットの活用

Cost Structure

JAL Groupとしてのスケールメリット

787型機による長距離路線運航
 ノウハウ
 （整備・運航体制）



共同調達によるコスト削減
 （機材・燃油・航空保険等）



4. 提携

- 提携の種類
- 提携の現状
- アライアンスの比較



■ エアラインは1社だけで世界規模の路線網を構築することは困難。



■ エアライン間の契約。2社間で互いに割引運賃を提供し、他社販売網を活用して販売してもらう。

- コードシェア提携により、他エアラインが運航するフライトを自社便名(自社商品)として販売することが可能となる。
- 他社資源を活用してネットワークを維持、拡大できる。
- マイレージ提携により、マイル積算・特典航空券の対象便を増やし、顧客囲い込みが可能になる。



■ 複数のエアラインが各社の路線網、飛行機、チェックインカウンター、ラウンジ等の資源を相互に活用し、単独あるいは二社間提携では達成できない広範囲に及ぶ顧客利便を実現。

- 独占禁止法適用除外を取得することが前提。
- 二社または数社のエアライン間で路線運営や販売・マーケティングの一体化を図り、効率性・競争力の向上を実現。
- 共通運賃やダイヤ調整など、あたかも一社のような事業運営が可能になる。



4. 提携 (JALの国際提携の現状)

共同事業

太平洋線共同事業

欧州線共同事業




東南アジア共同事業 ⇒まもなく開始!

中国共同事業 ⇒申請中

コードシェア (外航34社)

FFP提携 (21社)

- ✓ 数社以上の航空会社が集まった連合組織
- ✓ 路線・便数といった規模のメリット、統一された高品質なサービス(ラウンジ等)やアライアンス内での旅客利便性(コードシェアやマイレージ等)による競争力向上を目指している。
- ✓ 全世界の主要ビジネス路線における3大アライアンスの供給シェアは約80%を占める。

			
加盟社数	13社+1+1 (加入予定のAir Maroc / の Fijiを含む) 準会員	19社 (中国南方航空が脱退)	28社 (NH,SQ,UA,LH等)
就航国/地点数	180国/1,100地点	168ヶ国/1,074地点	191ヶ国/1,300地点
1日の運航便数	14,000便	14,800便	18,500便
年間旅客数	5億3,600万人	5億4,300万人	6億5,600万人

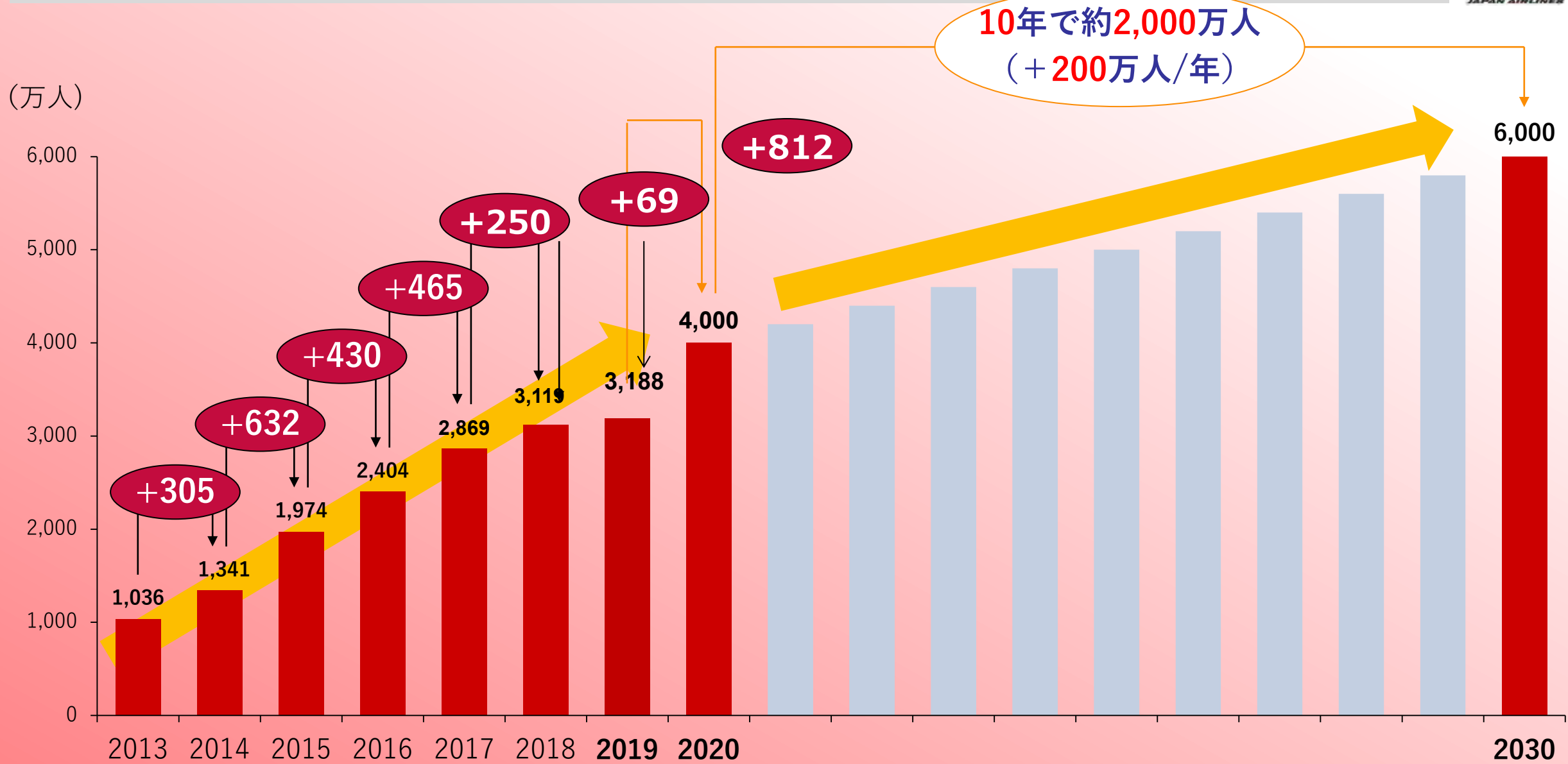
Owは加盟社は最小だが、1社あたりの旅客数や、各社間の乗り継ぎ比率は最も大きく、高品質のキャリアが、最大限のメリットを生み出しているアライアンスと言える。

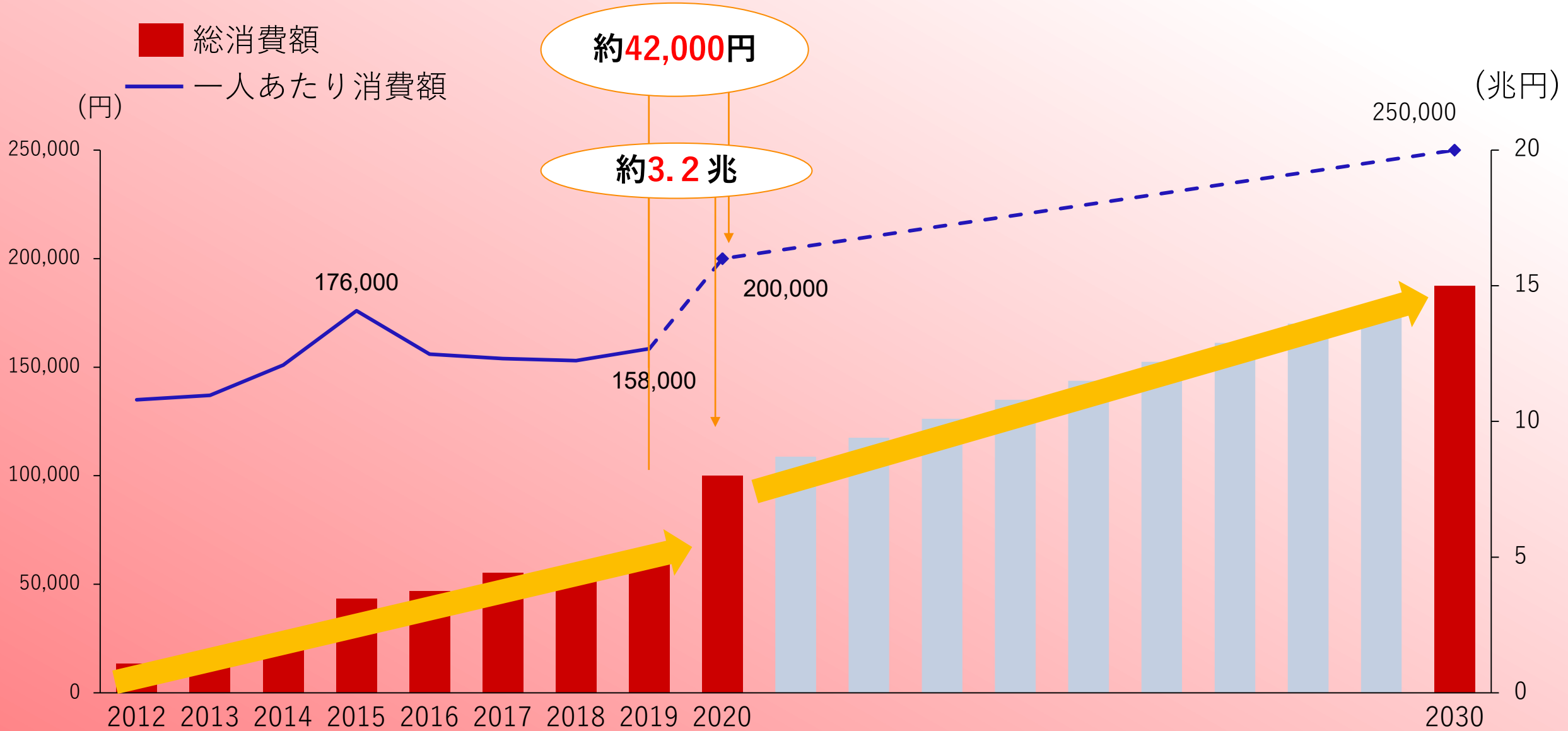


5. インバウンドの拡大と地方創生

- ・訪日旅客数の推移
- ・外国人旅行者 旅行消費額推移
- ・インバウンドの経済効果
- ・地方誘客の重要性
- ・リピート率と地方誘客
- ・滞在日数と一人当たり旅行消費額

5. インバウンドの拡大と地方創生 (訪日旅客数推移)





5. インバウンドの拡大と地方創生 (インバウンドの経済効果)

定住人口 = 1億2,644億人
1人当たり年間消費額 = 1,270,000円

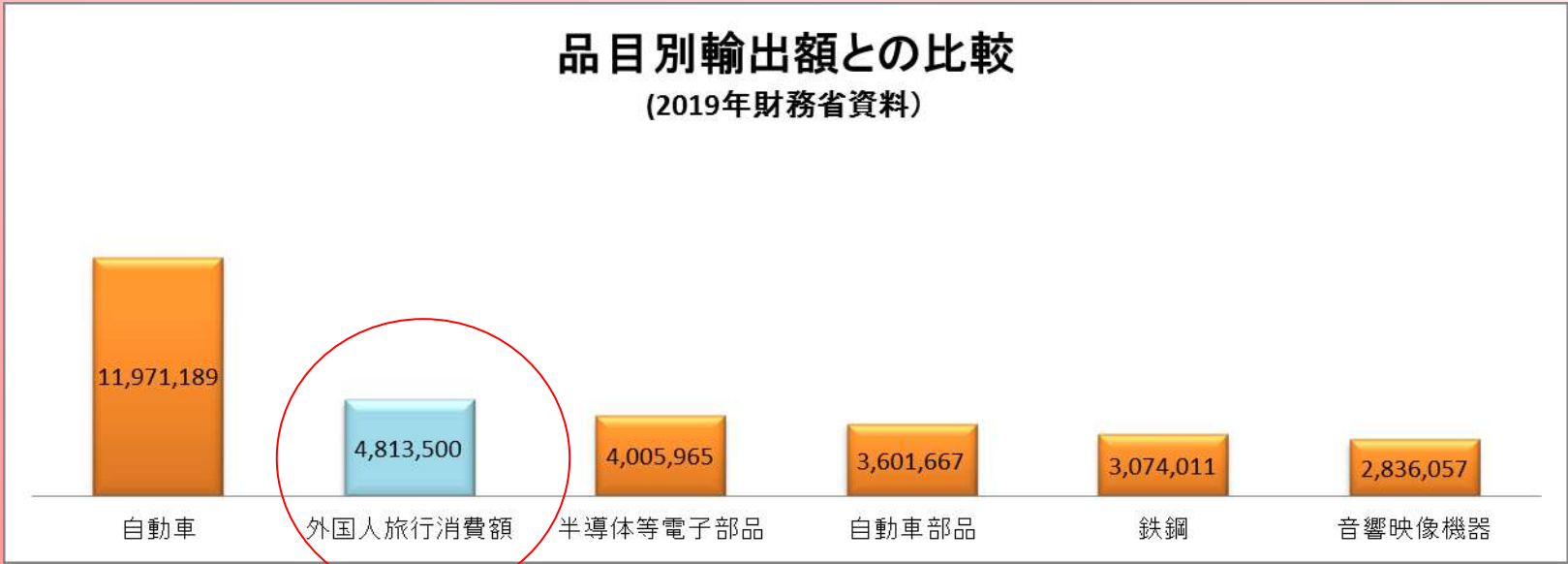
訪日外国人旅行消費額 = 4,813,500百万円
1人当たり消費額 = 158,000円



定住人口一人減



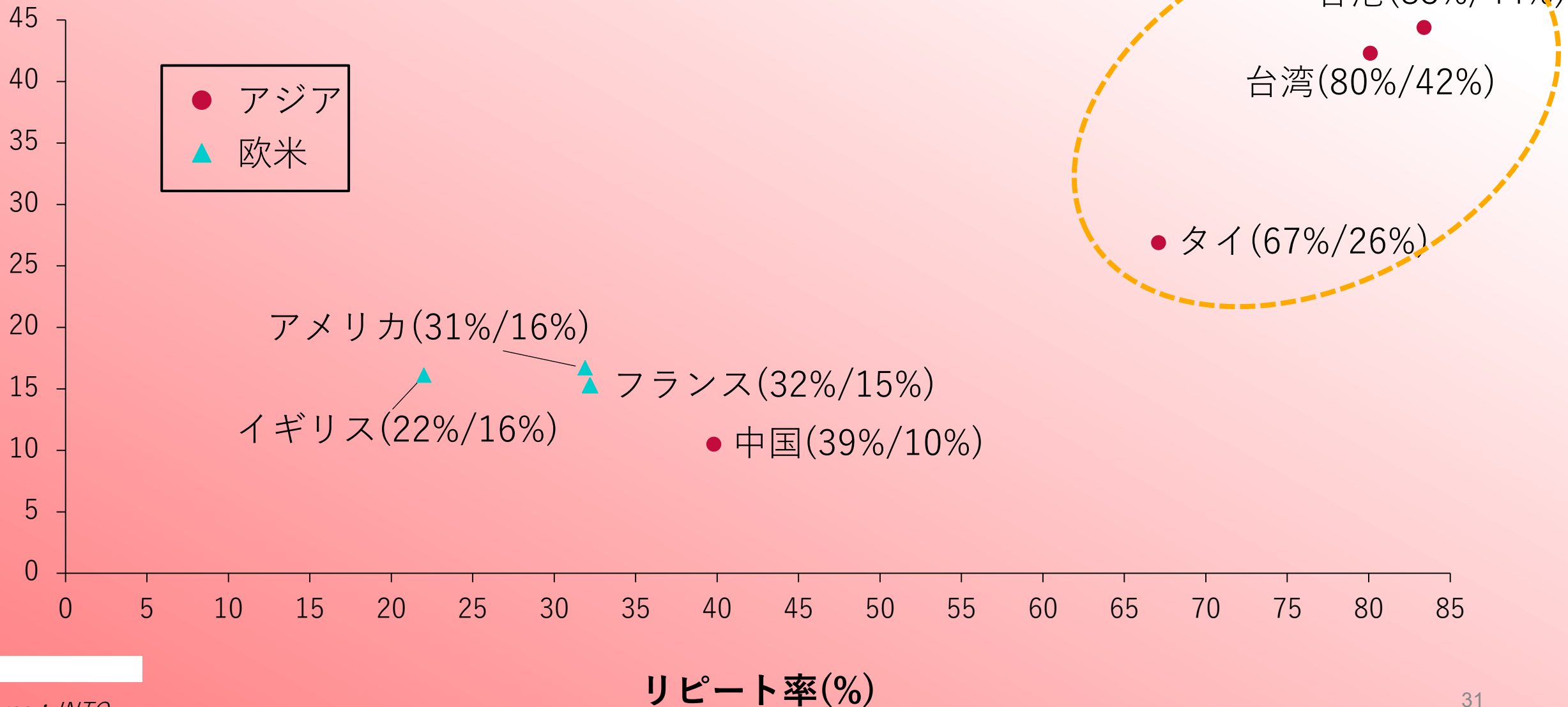
外国人旅行者8人分



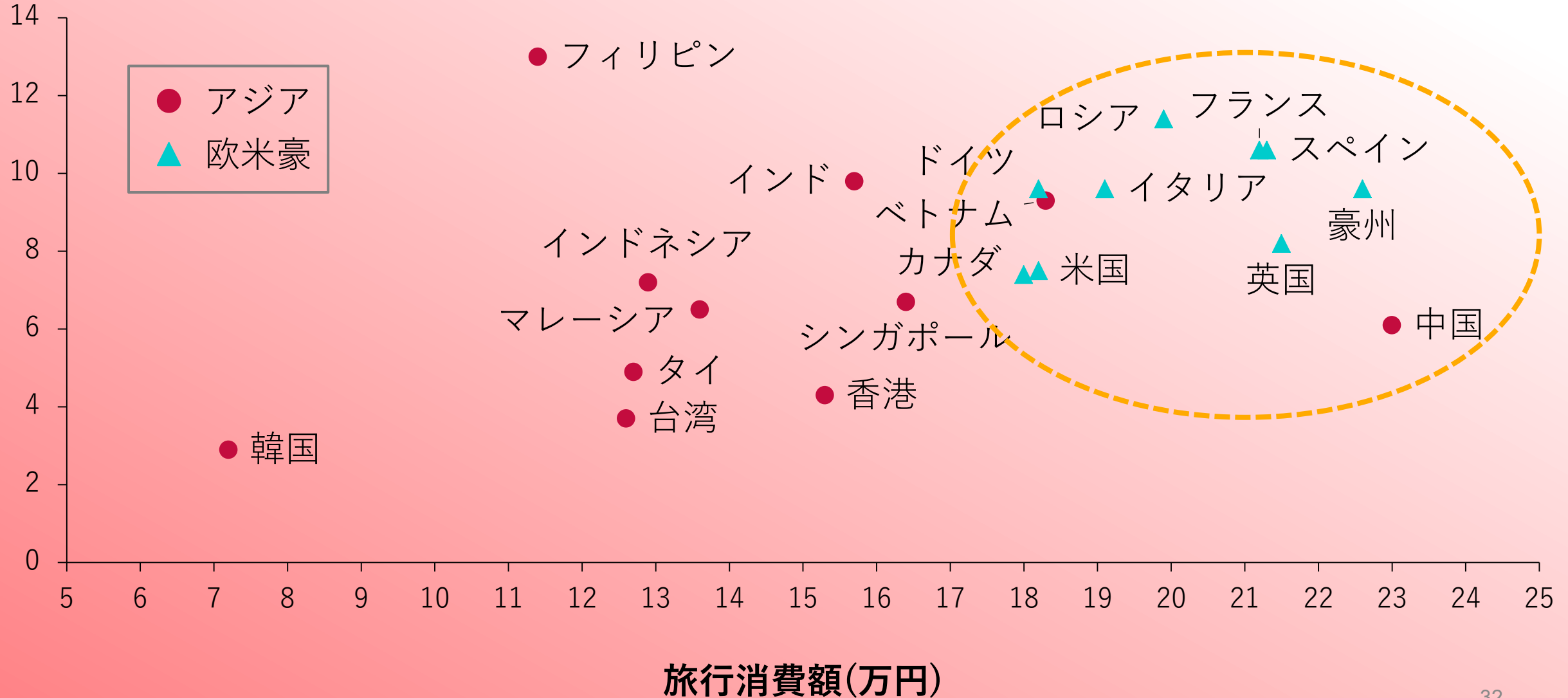
輸出額と比べると半導体等の輸出額を上回る水準

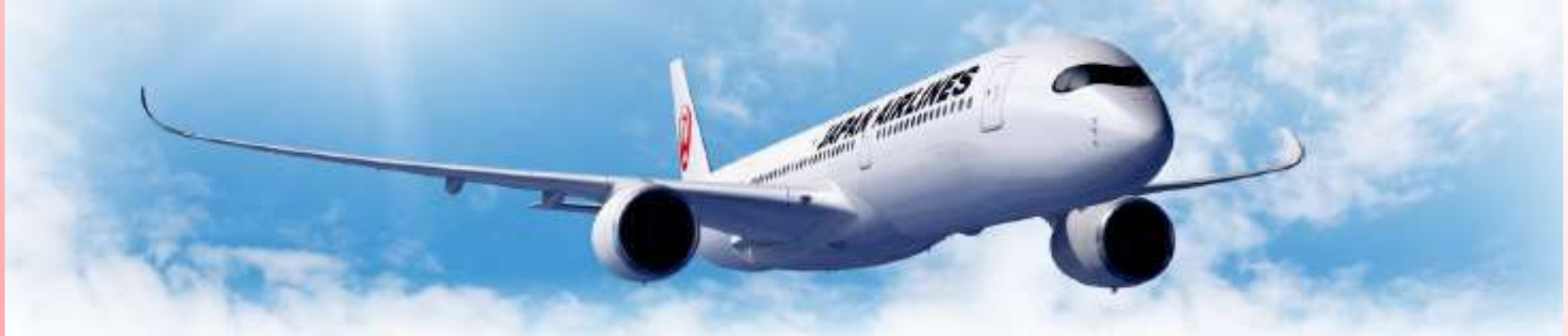
Source : 観光庁、財務省

ゴールドルート以外の訪問シェア(%)



滞在日数





6. 今後のコロナのエアラインビジネス (WITH コロナ POSTコロナ のエアラインビジネス)

旅行前 詳細な旅客情報の事前共有 (eVisa、電子パスポート、事前チェックイン)

※出展 IATA

空港 ソーシャルディスタンスの確保と接触の最小化

- ①人数の限定②体温測定③距離の確保④マスクの着用⑤機器の消毒
- ⑥検査(要課題)⑦免疫パスポート⑧自動チェックイン、SBDの利用促進
- ⑨搭乗プロセスの適正化、自動化⑩持ち込み荷物の最小化



機内 接触の最小化と消毒

- ①マスク、フェースカバーの着用②消毒③機内サービスの簡素化
- ④機内での動きの最小化



到着 自動化、迅速化

- ①入国書類、手続きの自動化②体温測定③手荷物受取の迅速化
- ④申告の電子化



衛生上のリスクを軽減できる単一の解決策はないが、これらの対策を実施することは、リスクの軽減、旅行を可能にするために効果的な方法と考えられる。検査や免疫などがさらに明確になれば、新しいプロセスを組み込んでリスクをさらに軽減し、空の旅への信頼をさらに高めることができ、通常の運航に戻ることができる。

お客様に安心してご利用いただく環境づくり

- ① 予約-空港-機内-到着 の流れの中で、徹底した感染防止策を実施する。
- ② 「安心・安全な環境の整備」を訴求するコミュニケーションを行う

空港

- ・カウンター、ラウンジ:パーティションの設置、マスク着用、体調が悪い方の自粛要 請,隣席ブロックの案内
- ・検査場:パーティション設置、Social Distance確保案内
- ・カウンター,検査場,ゲート: 消毒液配備

機内

- ・毛布のクリーニングの徹底
- ・除菌シート、LAV内 消毒スプレー配備
- ・CAによるSocial Distance確保の案内

駐機

- ・夜間駐機機材の消毒

コミュニケーション

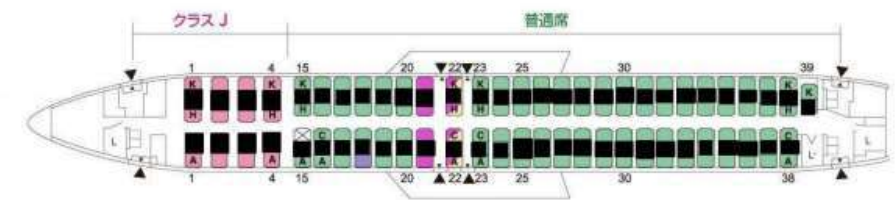
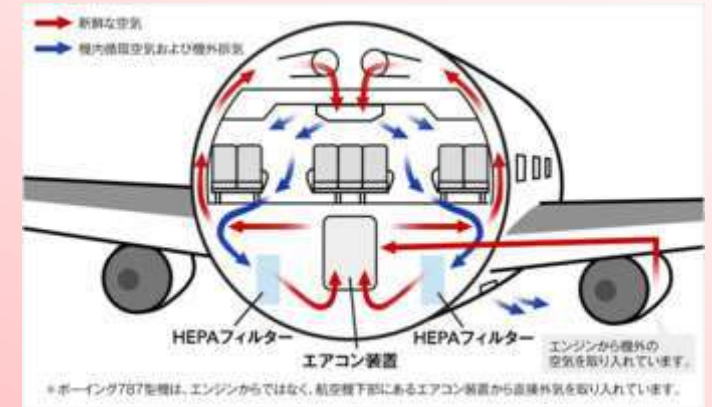
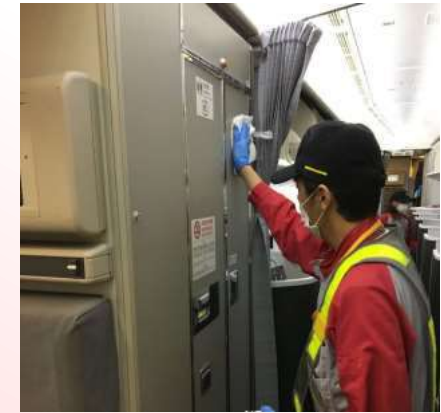
- ・メール配信
- ・画像を使い、わかりやすさを重視したWEBページへの刷新
- ・SNSでの告知
- ・動画配信

需要喚起・プロモーション

- ・インバウンドのための地方プロモーション(地域連携)
- ・観光プロモーション(アウトバウンド、各国政府観光局、旅行会社連携)
- ・観光庁との連携(GOTOキャンペーンとの連携・国内)
- ・ニューノーマルに向けての需要喚起(働き方改革対応)

現在実施中の対策

- ・マスク手袋の着用でのサービス
- ・機内の換気、消毒
- ・ラウンジでの食事、おしぼりの個包装化、機内での雑誌提供の中止
- ・機内におけるソーシャルディスタンス対応
- ・わかりやすい情報発信



■は、非販売のお座席



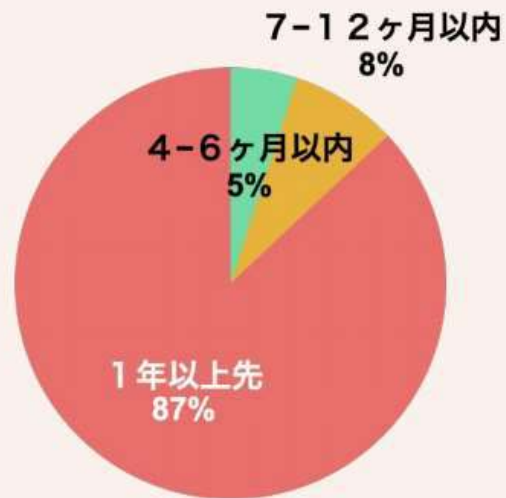
トリップアドバイザー アンケート

※過去12ヶ月に1回以上旅行を経験した人、かつ旅行の意思決定者
N-各国400人

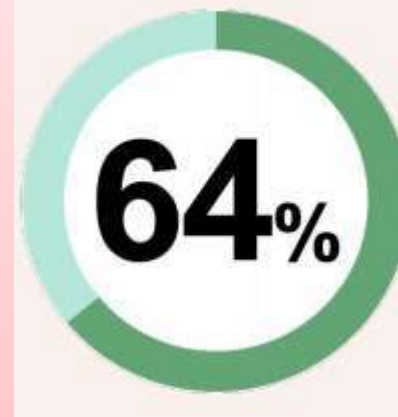
国内旅行



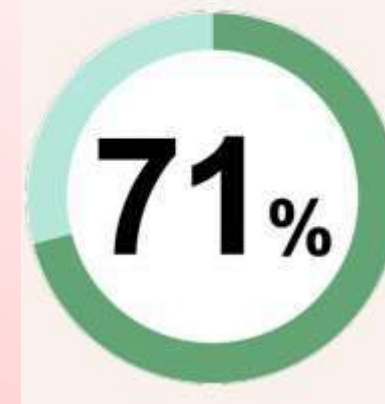
海外旅行



日本



アメリカ



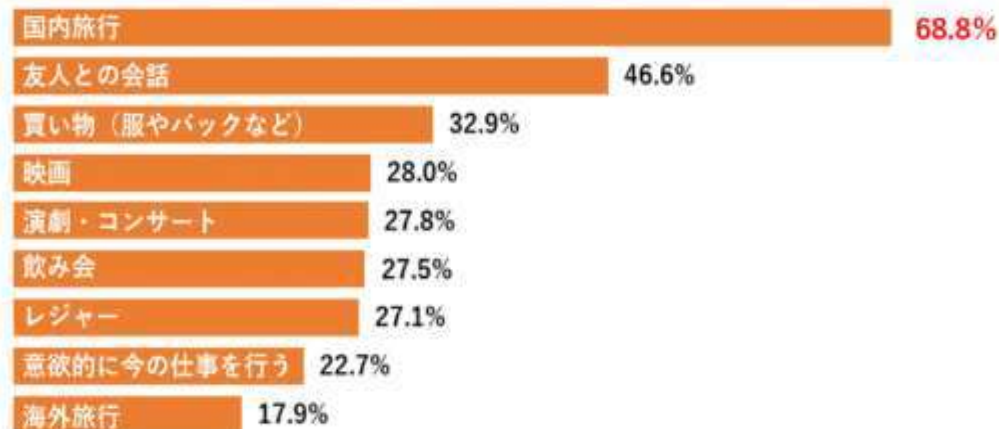
次回旅行に行くタイミングは？

「旅行は重要なものだ」と考える人の割合

ソフトブレインフィールド アンケート

新型コロナ収束後に計画や興味関があることは？

※平均年齢49歳/働く主婦に、「新型コロナウイルスに関連する興味関心のトレンド」に関するアンケートを調査 N713

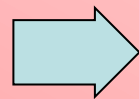


コロナ問題が後押しする社会構造の変化

働き方改革

- ・テレワーク、・テレビ会議
- ・ワーケーション
- 企業のコスト削減

- ・「新型コロナウイルスは我々の生活を大きく変えた。私たちはリモートワークに最も前向きな会社になる (Facebook)
- ・現在従業員の90%超が在宅勤務年末までにオフィスに戻る従業員は50%近くにとどまる (モルガンスタンレー)
- ・4月より在宅勤務制度と時差出勤制度を導入 (日本電産)
- ・収束後もテレワークを続けたいかをについて「そう思う」が24.3%「どちらかといえばそう思う」(38.4%)前向きな意向が6割を超え。(日本生産性本部の調査)

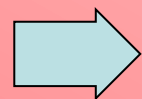


業務需要の低下

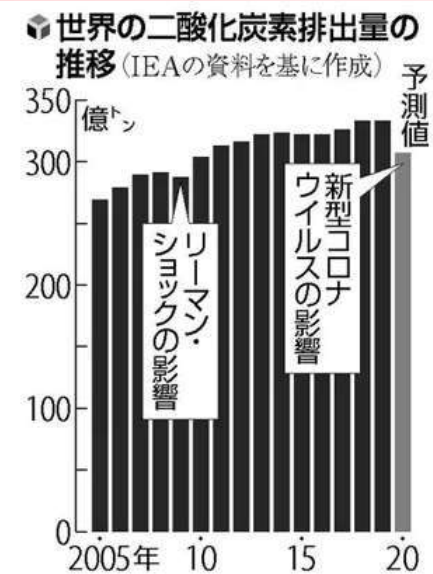
環境問題

- ・CO2 排出問題

- ・ロックダウン期間中 NO_xが30%減少(米北部 NASA)
- PM2.5が低下: ニューデリー(65%)、LA (31%) byCNN
- ・2020年の世界のCO2排出量が前年比で8%減(IEA)
- ※乗客1人が1km移動する際に排出される二酸化炭素の排出量は、
鉄道= 14g、道路交通=158g 航空機=285g (鉄道の20倍)



航空業に対して、より厳しい視線



燃費効率に優れた機材への更新

炭素繊維複合材を機体の53%に使用することによる軽量化

AIRBUS A350

A350のために新規開発された
ロールス・ロイス社製
新世代エンジンTrent XWBの搭載

優れた
静粛製・快適性

従来の機材との比較
運航コスト・燃費・
CO2排出量

革新的な技術

低騒音・低燃費/
排出物量の削減

**25%
削減**

A350

*エアバス社公表値



コンテナの軽量化



バイオ燃料への取り組み

- ・2009年、「カメリナ」を主原料としたデモンストレーションフライトを世界初実施。
- ・2018年9月、米国のバイオジェット燃料製造会社「フルラム社」に出資。
- ・2019年1月 サンフランシスコー東京線において、昭和シェル石油社より バイオジェット燃料の供給を受け、当社便の運航を開始
- ・2020年3月 国内初 国産バイオジェット燃料の製造に成功

ご清聴ありがとうございました。

