

第154回 運輸政策コロキウム アセアン・インド地域レポート

ASEANにおけるエアライン戦略の分析

2023年3月14日

運輸総合研究所 アセアン・インド地域事務所

主任研究員 / 次長 山下 幸男

研究の背景と目的

1. 研究の背景

2021年4月にバンコクに開設されたアセアン・インド地域事務所では、文字通りアセアン・インド地域の運輸と観光をテーマとする研究調査を行っている。特に、ASEANに関しては経済成長が著しく、日本との経済的な関係性は高まる一方であり、その航空市場も日本の航空関係者にとっても関心が高いと思われる。

そのASEANの航空市場もコロナ禍によって大きく変化しているが、ASEANに所在する事務所の活動の中で見聞するASEANの航空市場は、日本の航空市場と異なっている部分もあると感じられる。それらの状況について、ASEANの航空関係者などから得た情報や現地で見聞した情報をまとめることとしたい。

2. 研究の問題意識

ASEANの航空市場においてFSCとLCCは、過去20年にわたりどのような状況であったのか。

(1) コロナ禍までのASEANの主なエアラインの変遷とその戦略

ASEANの航空市場でFSCとLCCはコロナ禍前まではどのような関係にあったのか。また、FSCとLCCの戦略には違いがあるのか。

(2) コロナ禍後のASEANの主なエアラインの回復状況と将来の方向性

コロナ禍後のASEANの主なエアラインはどのような回復状況にあるのか。また、その将来の方向性はどのようになるか。

目次

1 はじめに

2 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの変遷とその戦略

2-1 2000年代初頭におけるASEANのLCCの台頭

2-2 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの変遷

2-3 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの戦略事例

3 コロナ禍後のASEANの主なエアラインの回復状況と方向性

3-1 世界の航空市場の回復の動向

3-2 ASEANの主なエアラインの回復状況

3-3 ASEANの主なエアラインの方向性

4 まとめ

1 はじめに

1-1 本日のコロキウム及びASEANに関する事前情報

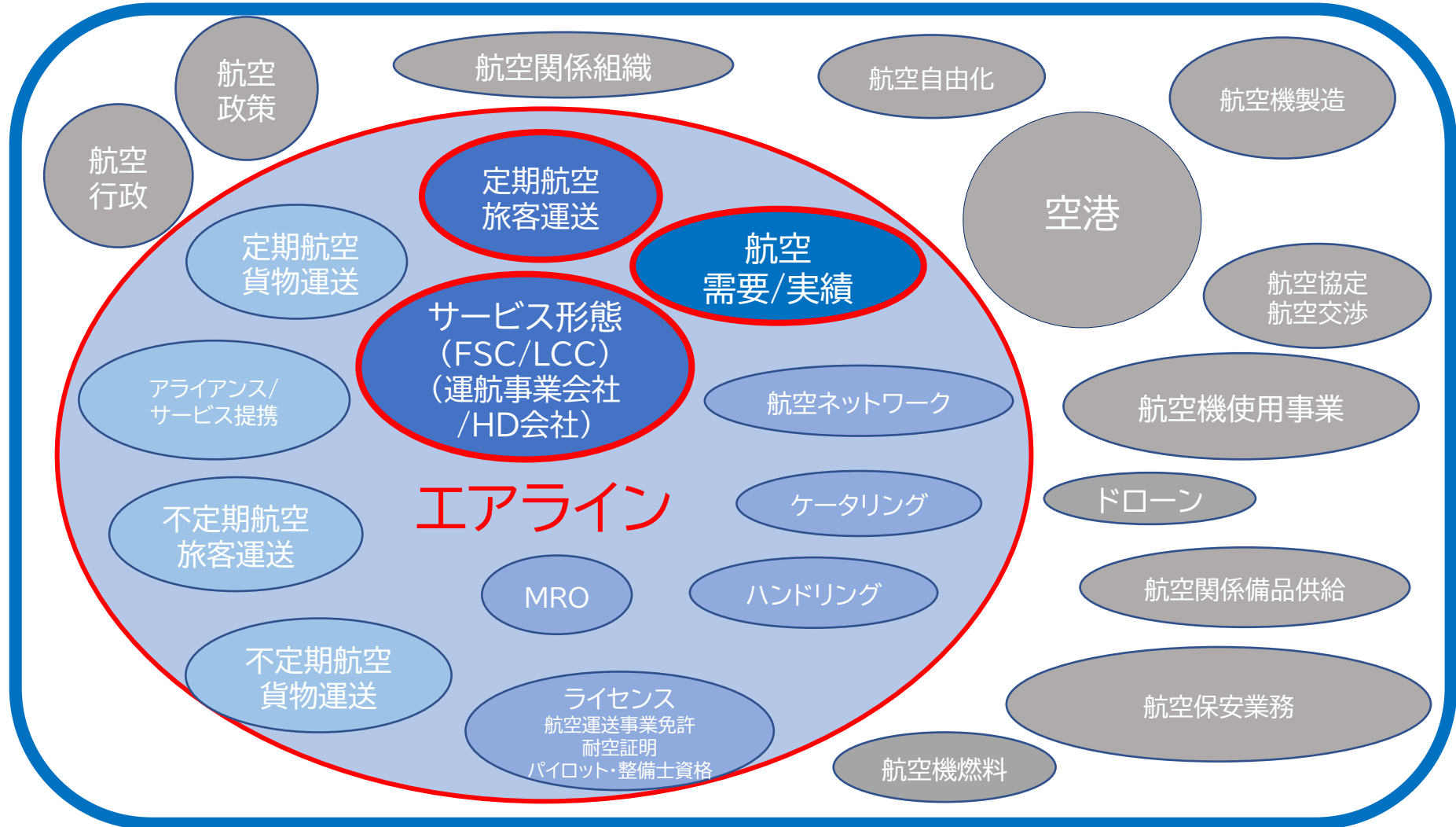
1-2 ASEANの航空市場に関する事前情報

1 はじめに

1-1 本日のコロキウム及びASEANに関する事前情報

1-1 本日のコロキウム及びASEANに関する事前情報

1-1-1 航空分野の多様なテーマと本コロキウムの主な対象



1-1 本日のコロキウム及びASEANに関する事前情報

1-1-2 ASEAN (東南アジア諸国連合)の概要

1. 1967年設立

2. 加盟国10カ国

3. 設立目的

- ・域内における経済成長、社会・文化的発展の促進
- ・地域における政治・経済的安定の確保
- ・地域諸問題の解決

4. 人口

661.8百万人(2020年)

5. 名目GDP

約3兆米ドル(2018年)



1 はじめに

1-2 ASEANの航空市場に関する事前情報

1-2 ASEANの航空市場に関する事前情報

1-2-1 ASEANと日本の航空市場との相違

- ・ ASEANという単一航空市場

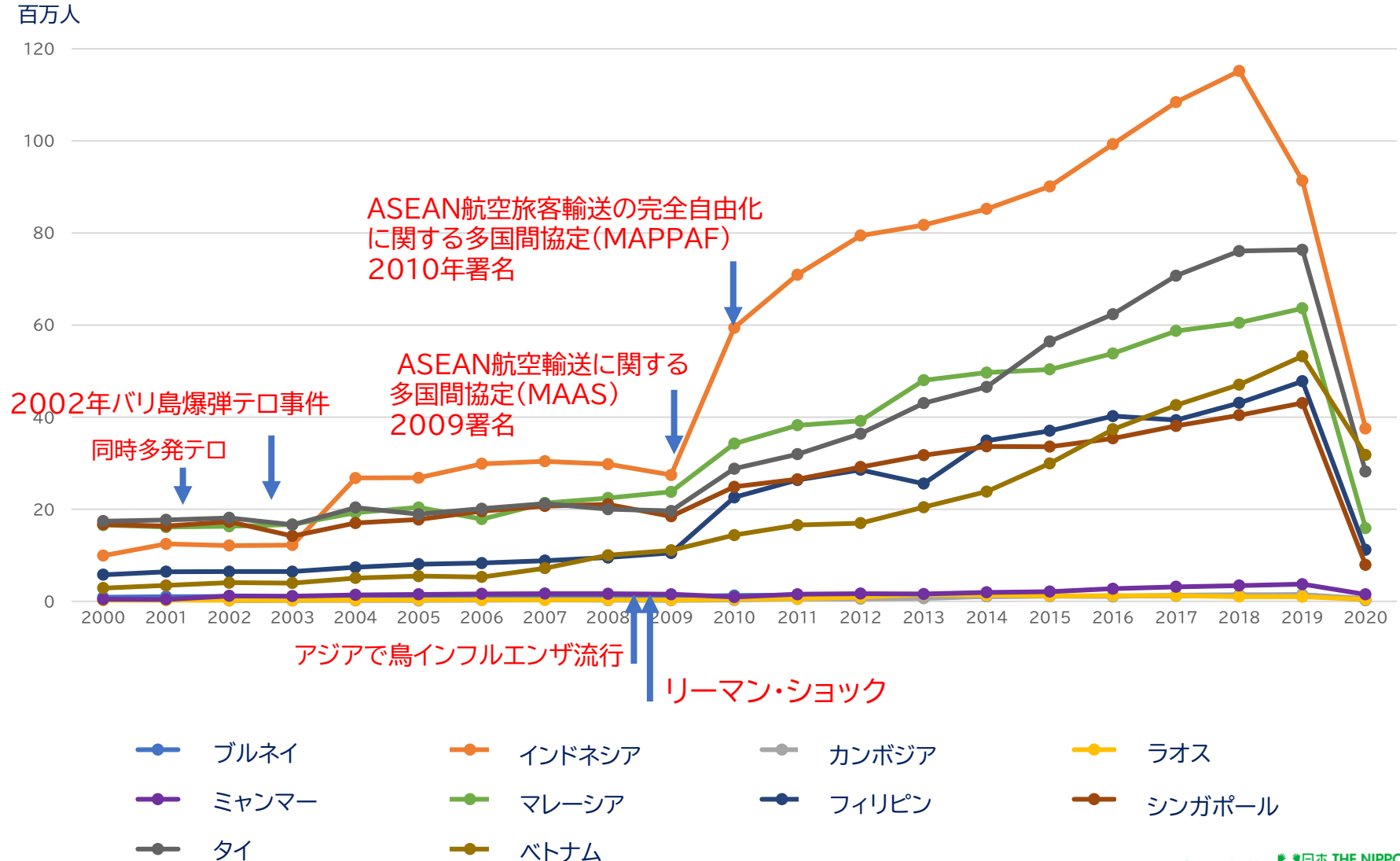
- ・ ASEAN域内の国際線は概ね1時間～4時間の範囲で到達
- ・ ASEAN諸国の国内線は概ね1時間～2.5時間の範囲で到達

- ・ ASEAN各国の地理的な拠点ハブ構造等

- ・ インドネシア:ジャカルタを拠点ハブとするも島嶼国として地方空港が点在
- ・ フィリピン:マニラとセブを2拠点ハブとするも島嶼国として地方空港が点在
- ・ マレーシア:クアラルンプールを拠点ハブとするも北カリマンタン島に地方空港が存在
- ・ シンガポール:国際拠点ハブとなっているものの国内線が不存在
- ・ タイ:バンコクを拠点ハブとしたハブ&スポーク構造
- ・ ベトナム:ハノイとホーチミンを2拠点ハブとする構造
- ・ シンガポール、バンコク、ジャカルタ、クアラルンプールなどが欧州と豪州を結ぶ中間地点
- ・ フィリピン、シンガポール、ベトナムと北米との強い関係性

1-2 ASEANの航空市場に関する事前情報

1-2-2 ASEANの航空旅客輸送実績



1-2 ASEANの航空市場に関する事前情報

1-2-3 ASEAN の航空市場はどのような場所か

ASEANは FSCとLCCの競争が激しい地域 !?

LCCの定義

日本の航空法、米国のFAAやDOTの規定、EU理事会規則などに明確な定義なし
ICAOではFSCでないものをLCCと分類

概念として捉えた定義

ノーフリルと呼ばれるサービスの簡素化を軸とする低費用な生産活動を通じ中短距離路線を中心に低運賃サービスを提供しているエアライン

LCCの伝統的な特徴

- (1)使用機材の統一 (2)同一ルート多頻度運航 (3)第2次空港利用 (4)サービスの簡素化
(5)簡素化した設備の空港ターミナル (6)インターネット販売と電子チケット

1-2 ASEANの航空市場に関する事前情報

1-2-4 ASEANにおけるLCCの運航の事例

- ① 10:50 → VZ960 → 12:30
- ③ 15:50 → VZ962 → 17:30

スワンナプーム国際空港

ダナン国際空港

- ② 14:55 ← VZ961 ← 13:15
- ④ 19:50 ← VZ963 ← 18:10

アジア太平洋エアラインのOTP 2022
トップ タイエアアジア (出所:CIRIUM)



ダナン バナヒルズ



ダナン空港 17:34



ダナン空港 17:37



ダナン空港 17:41

1-2 ASEANの航空市場に関する事前情報

1-2-5 LCC のフリルサービスの提示例

○ ASEAN LCC の提示例

Bangkok Thursday 16 March 2023 → Ha Noi 1 Adult

Search Select flight Passengers

Outbound flights
Bangkok (BKK) To Ha Noi (HAN)

Sat 11 Mar	Sun 12 Mar	Mon 13 Mar	Tue 14 Mar	Wed 15 Mar	Thu 16 Mar	Fri 17 Mar
VND 3,780,000.0	VND 980,000.0	VND 4,580,000.0	VND 530,000.0	VND 630,000.0	VND 1,880,000.0	VND 430,000.0

Bangkok (BKK) Thursday 16 March 2023 14:50 → Ha Noi (HAN) Thursday 16 March 2023 17:05
Direct 2h 15m VU 136 VND 1,880,000.0

Outbound flights
Bangkok (BKK) To Ha Noi (HAN)

Sat 11 Mar	Sun 12 Mar	Mon 13 Mar	Tue 14 Mar	Wed 15 Mar	Thu 16 Mar	Fri 17 Mar
VND 3,780,000.0	VND 980,000.0	VND 4,580,000.0	VND 530,000.0	VND 630,000.0	VND 1,880,000.0	VND 430,000.0

Compare fare INT-NON-REFUNDABLE INT-REFUNDABLE

Bangkok (BKK) Tuesday 14 March 2023 14:50 → **Ha Noi (HAN)** Tuesday 14 March 2023 17:05
Direct 2h 15m VU 136

VND 530,000.0	VND 1,580,000.0
----------------------	-----------------

No service bundle	Saver Combo	Smart Combo	Super Combo
Included 07kg carry on baggage	07kg carry-on baggage 20kg of checked baggage Standard seat	07kg carry-on baggage 25kg Baggage Up Front seat Priority check-in	12kg carry-on baggage 40kg of checked baggage Optional seat Optional drink Combo including snack and drink Lounge Priority check-in Gift
+ VND 0.0	+ VND 348,500.0	+ VND 576,050.0	+ VND 2,570,000.0

○ 日本のLCC のフリルサービス内容の提示例

	シンプル	バリュー	プライム
機内持込手荷物	○7.0Kgまで	○7.0Kgまで	○7.0Kgまで
預け荷物	有料	○1個無料	◎2個無料
座席指定	有料	スタンダードシート 無料	マスターシート 無料
フライト変更手数料	有料	無料	無料
フライトキャンセル時のポイント払戻	払戻不可	運賃から手数料を引いて差額をポイント提供	全額分をポイント提供
購入期限	搭乗日2日前まで	出発時刻1時間前まで	出発時刻1時間前まで

1-2 ASEANの航空市場に関する事前情報

1-2-6 FSCにとLCC の料金(BKK⇒HAN)の比較

・ LCC: 料金提示を明確にしてサービス水準を旅客の選択に委ねる方式のエアライン

10 results SORT BY: ▾ SHOW FILTERS ▾

ECONOMY BUSINESS

TIME Prices are in THB and lowest ONE WAY (per passenger).

15:55 → 18:00 ✈️ VN 014 • AIRBUS A321
 BKK HAN
 2 hrs 5 mins Non-stop
 Flight Details ▾

FROM 2,815 THB (R)

FROM 9,830 THB (D)
 3 seats left!

Economy Super Lite	Economy Lite	Economy Classic	Economy Flex
SOLD OUT	SOLD OUT	2,815 THB (R)	5,235 THB (S)
✓ Hand baggage: Vietnam Airlines: Not exceed 12kg ✗ No checked baggage included \$ Ticket changes permitted with fee ✗ Go-show not permitted \$ Refundable with fee 🏆 Accumulate 10% of miles VIEW DETAILS	✓ Hand baggage: Vietnam Airlines: Not exceed 12kg ✓ 01 checked baggage (23kg) \$ Ticket changes permitted with fee ✗ Go-show not permitted \$ Refundable with fee 🏆 Accumulate 25% of miles VIEW DETAILS	✓ Hand baggage: Vietnam Airlines: Not exceed 12kg ✓ 01 checked baggage (23kg) \$ Ticket changes permitted with fee \$ Go-show permitted with fee \$ Refundable with fee 🏆 Accumulate 65% of miles VIEW DETAILS	✓ Hand baggage: Vietnam Airlines: Not exceed 12kg ✓ 01 checked baggage (23kg) ✓ Before ticketed flight date, changes are free of charge. On/after ticketed flight date, changes permitted with fee. \$ Go-show permitted with fee \$ Refundable with fee 🏆 Accumulate 100% of miles VIEW DETAILS

BKK ⇒ HAN 片道運賃

○ FSC

- 2815THB
- ≒ 11,000円

○ LCC

- 530,000VND
- ≒ 3,000円 ノーフリル
- 2,570,000VND
- ≒ 14,300円 有償サービス
- 合計 ≒ 17,300円

(為替レート: 2023年2月10日時点
 THB=3.89円
 VND=0.0056円
 EX社データを使用)

2 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの変遷とその戦略

2-1 2000年代初頭におけるASEANのLCCの台頭

2-2 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの変遷

2-3 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの戦略事例

2 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの変遷とその戦略

2-1 2000年代初頭におけるASEANのLCCの台頭

2-1 2000年代初頭におけるASEANのLCCの台頭

2-1-1 2000年代初頭のASEANの航空事情の状況

1995年:ASEAN第5回公式首脳会議「Greater Economic Integration」
 1997年:「ASEAN VISION 2020」でオープンスカイポリシーの推進を再確認
 1998年:「ASEAN交通アクションプラン(1999年～2004年)」に段階的な自由化を通じ
 ASEAN域内航空輸送の競争環境の促進も明記

1995年:BIMP-EAGAで航空輸送力の無制限化、第3・第4の無制限な自由化などの覚書を締結
 1995年:IMT-GTで制限的ながら小規模空港を対象にした航空自由化協定を締結

BIMP-EAGA:The Brunei Darussalam-Indonesia-Malaysia-Philippines East ASEAN Growth Area
 IMT-GT:The Indonesia-Malaysia-Thailand Growth Triangle

2000年初めまでに不十分ながらASEANの航空の自由化と規制緩和が進展



2000年代初頭にASEAN航空市場にLCCの参入

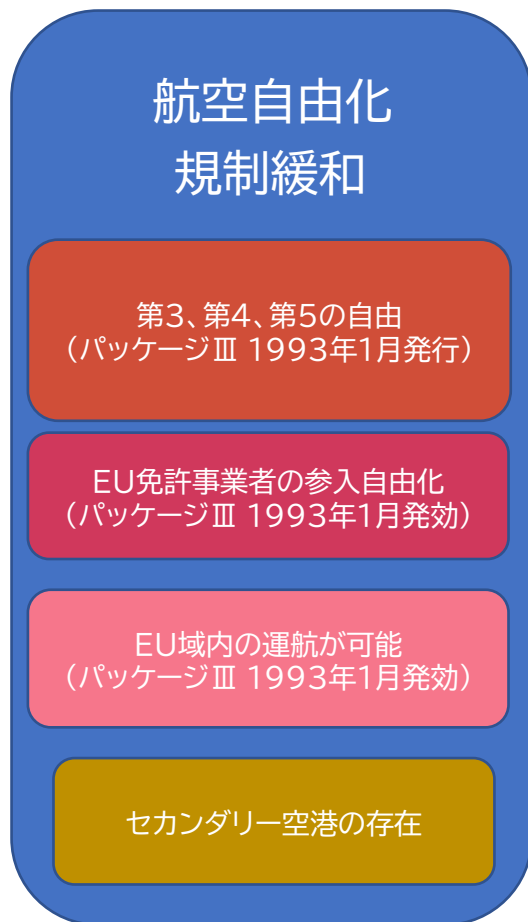
ASEANの主要ローコストキャリア

航空会社	国籍	運航開始年	特徴
エアアジア	マレーシア	2002	アジアの代表的 LCC。
タイ・エアアジア	タイ	2004	タイ国内線を中心に廈門、マカオ、ハノイなどを運航。
インドネシア・エアアジア (旧 AWAIR)	インドネシア	2004	インドネシア国内線を中心に運航。2005年12月に現名称に改名。
ワン・ツー・ゴー	タイ	2003	オリエントタイ航空の LCC ブランド。タイ国内線を運航。
ノックエア	タイ	2004	タイ航空の子会社。タイ国内線を運航。
タイガーエアウェイズ	シンガポール	2004	シンガポール航空の子会社。タイ、ベトナム、中国南部などを運航。
ジェットスター (バリューエア)	シンガポール オーストラリア	2004	カンタス航空の子会社。2005年に Valuair と合併。インドネシアへの一部路線は Valuair 名で運航。2006年に Jetstar Asia から改名。
ライオンエア	インドネシア	2000	インドネシア国内線を中心に運航。ノーフリルサービスではない。
セブパシフィック	フィリピン	1996	フィリピン国内線を中心に運航。低運賃提供の先駆け。

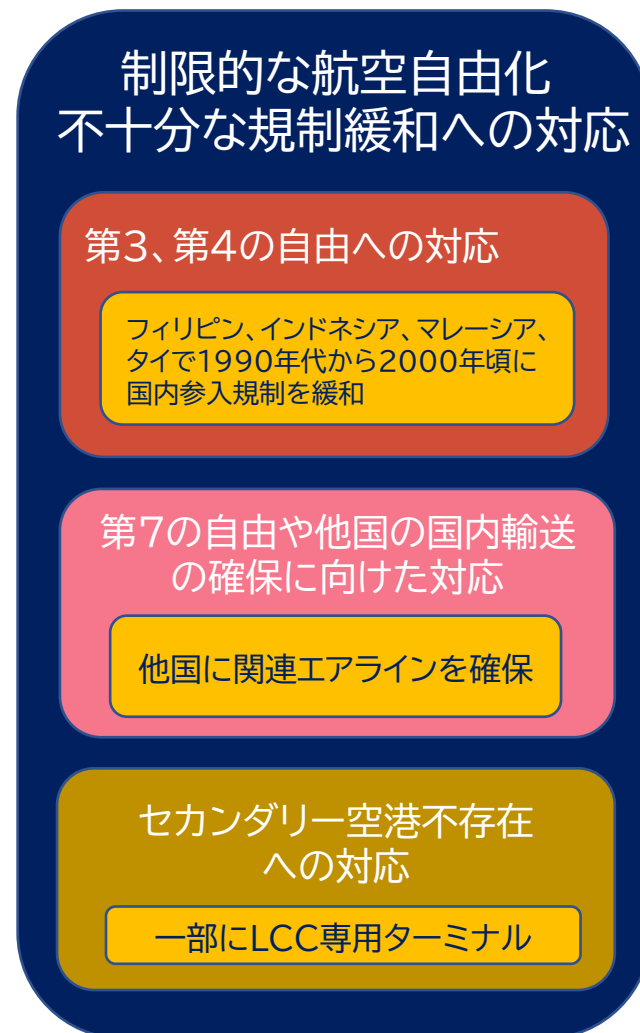
2-1 2000年代初頭におけるASEANのLCCの台頭

2-1-2 欧州とASEANのLCC参入環境の違いと対応

欧州の1993年の航空環境



2000年初期のASEANの航空環境



2-1 2000年代初頭におけるASEANのLCCの台頭

2-1-2-参考 航空における9つの自由



2-1 2000年代初頭におけるASEANのLCCの台頭

2-1-3 ASEAN の LCC 専用ターミナルの変遷



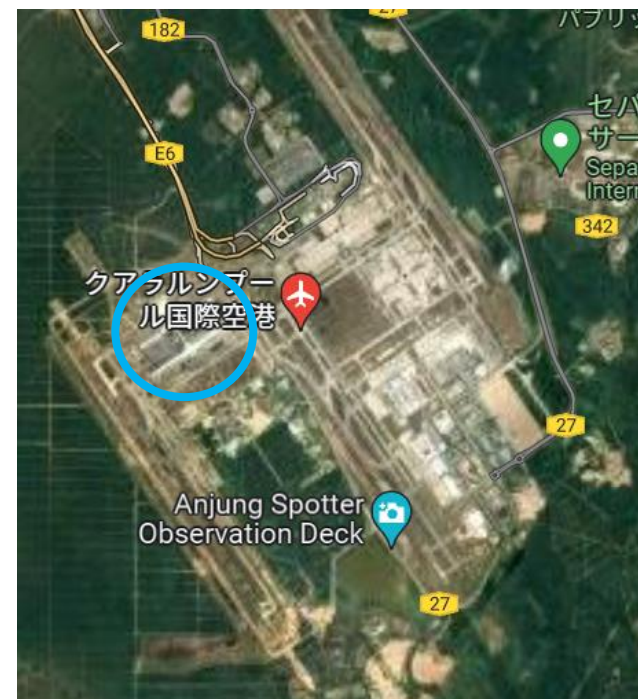
- チャンギ国際空港 (シンガポール)
 - ・ 2006年10月 バジェットターミナル開設
 - ・ 2012年9月 バジェットターミナル閉鎖
 - ・ 2013年11月 LCC専用ではないTerminal 4として整備開始
 - ・ 2017年10月 Terminal 4 として運用開始

整備が広がらなかった理由

- ・ ターミナル運営会社による収益性への懸念
- ・ 急速な航空需要の伸びにより既存ターミナルの改修や新たなターミナル整備の必要性の発生

○ クアラルンプール国際空港

- ・ 2006年3月 LCC ビジネスモデルに沿ったLCC専用ターミナル開設
- ・ 2014年5月 新LCC専用ターミナル開設
 - ・ 年間4500万人の処理能力
 - ・ 68ボーディング・ブリッジ
- ・ 2014年5月 旧LCC専用ターミナル閉鎖



2-1 2000年代初頭におけるASEANのLCCの台頭

2-1-4 LCC のみの運航となっている空港 (2022年2月末現在)

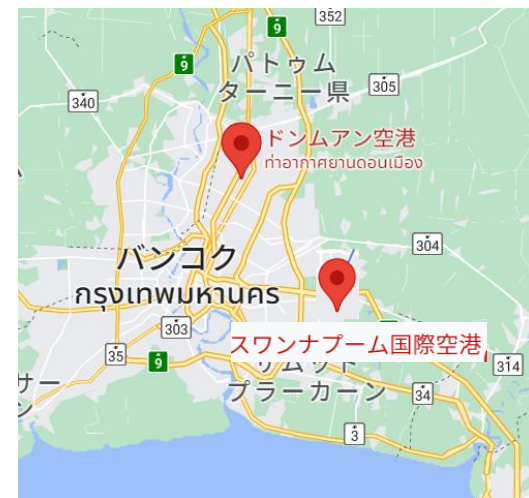
○ドンムアン国際空港

- ・ 1924年: 民間航空機の受入 (スワンナプーム国際空港開港前のバンコクの国際空港)
- ・ 2006年09月: スワンナプーム国際空港の開港を機にすべてのエアラインが同空港に移転
- ・ 2007年03月: スワンナプーム国際空港の不具合のため国内線限定で一部のLCCが再移転
- ・ 2009年08月: 国内線をスワンナプーム国際空港に集約する政府方針 (ノックエアとワン・ツー・ゴー(当時)は従わず残留)
- ・ 2011年10月: 大洪水のため閉鎖
- ・ 2012年03月: 再開
- ・ 2012年10月: エアアジアグループ3社がスワンナプーム国際空港から同空港に移転
- ・ 現在: LCCを中心とした国際空港として運営

整備計画: 処理能力向上に向け
改修(フェーズ3)を実施中

滑走路: 3,700m×60m(03L/21R)
3,500m×45m(03R/21L)

スワンナプーム国際空港との距離: 約35km



2 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの変遷とその戦略

2-2 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの変遷

2-2 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの変遷

2-2-1 ASEANの FSC グループの主なエアラインの変遷

	2000	2005	2010	2015	2020
ガルーダ インドネシア グループ	・ガルーダ インドネシア	・シティリンク(2009)			
マレーシア エアライン グループ	・マレーシア エアライン	・ファイヤーフライ(2007) ・MAS ウイング(2007)			
フィリピン エアライン グループ	・フィリピン エアライン ・PAL エクスプレス				
シンガポール エアライン グループ	・シンガポール エアライン ・シルクエア	・スクート (2002) ・タイガーエア(2004) ・タイガーエアフィリピン(2007)		・スクートとタイガーエア統合(2016) ・シルクエアをシンガポール エアラインズに統合(2020)	
タイ エアウェイズ グループ	・タイエアウェイズ	・ノックエア(2004)		・タスマイル(2014)	
ベトナム エアラインズ グループ	・ベトナム エアラインズ ・パシフィック エアラインズ	・バスコ(2004)			

2-2 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの変遷

2-2-2 ASEANの主なLCC等の変遷

(注)エアライン名後の数字は定期路線運航開始年等

	2000	2005	2010	2015	2020
ライオンエアグループ	<ul style="list-style-type: none"> ・ライオンエア(2000) ・ウイングエア(2003) 		<ul style="list-style-type: none"> ・マインドエア(2013) …………… 		<ul style="list-style-type: none"> ・バティックエアマレーシアに名称変更(2022)
エアアジアグループ	<ul style="list-style-type: none"> ・エアアジア マレーシア(2003) ・エアアジア タイ(2004) ・エアアジア インドネシア(2004) 		<ul style="list-style-type: none"> ・エアアジア フィリピン(2012) 		
エアアジア X グループ			<ul style="list-style-type: none"> ・マレーシア エアアジア X (2007) ・タイ エアアジア X (2013) ・インドネシア エアアジア X (2014) 		
ベトジェットエア			<ul style="list-style-type: none"> ・ベトジェット エア(2011) 		<ul style="list-style-type: none"> ・タイベトジェットエア(2015)
ベトラベル エアラインズ					<ul style="list-style-type: none"> ・ベトラベル エアラインズ(2022)

2-2 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの変遷

2-2-2-参考 LCC 元年(2012)以降の主な日本のLCCの動向

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

- ピーチ アビエーション 運航開始 (2012/03) ⇒
- ジェットスター ジャパン 運航開始 (2012/07)
- エアアジア ジャパン 運航開始 (2012/08)
 - ⇒ ○ エアアジア ジャパン 運航停止 (2013/10)
 - ⇒ ○ 社名をバニラ エアに変更し運航開始(2013/12) ⇒

- バニラ エアを統合 (2019/10)
- 運航停止し、ピーチ・アビエーションに統合 (2019/10)

- 春秋航空日本 運航開始 (2014/08) ⇒
- ⇒ 日本航空の連結子会社化に伴いスプリング・エアに社名変更 ○ (2021/11)

1998年にスカイマーク エアラインズと北海道国際航空が新規参入
 2002年にスカイネットアジア(現ソラシドエア)が新規参入

- エアアジア ジャパン (2012年8月 運航開始し2013年に運航停止したエアラインとは別の会社) 運航開始 (2017/10)
- ⇒ 2020年12月事業廃止し全面的に運航を停止

ジップエア トーキョー 中長距離国際線LCCとして運航開始 ○ (2020/06)

2-2 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの変遷

2-2-3 2002年当時の主なFSCとLCCの関係

主なFSC

○ ガルーダ インドネシア (インドネシア)

○ フィリピン エアライン (フィリピン)

○ マレーシア エアライン (マレーシア)

○ タイ エアウェイズ (タイ)

○ シンガポール エアライングループ (シンガポール)
・ シンガポール エアライン
・ シルクエア

○ ベトナム エアライン (ベトナム)

○ パシフィック エアラインズ (ベトナム)

○ バンコク エアウェイズ

主なLCC

○ ライオン エア (インドネシア)

○ エアアジア (マレーシア)

○ セブパシフィック エアラインズ (フィリピン)

2-2 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの変遷

2-2-4 2022年時点の主なFSCとLCCの関係

○ ガルーダ インドネシア グループ

- ・ ガルーダ インドネシア (FSC)
- ・ シティリンク (LCC)

○ マレーシア エアライン グループ

- ・ マレーシア エアライン (FSC)
- ・ ファイヤーフライ (LCC)
- ・ MAS ウィング (LCC)

○ フィリピン エアライン グループ

- ・ フィリピン エアウェイズ (FSC)
- ・ PAL エクスプレス (LCC)

○ シンガポール エアライン グループ

- ・ シンガポール エアライン (FSC)
- ・ スクート (LCC)

○ タイエアウェイズ グループ

- ・ タイエアウェイズ (FSC)
- ・ タイスマイルエア (LCC)
- ・ ノックエア (LCC)

(注: 保有株式13.28% 2021年3月時点)

○ バンコク エアウェイズ (FSC)

○ ベトナム エアラインズ グループ

- ・ ベトナム エアラインズ (FSC)
- ・ バスコ (LCC)
- ・ パシフィック エアラインズ (LCC)

○ ライオンエア グループ

- ・ ライオンエア (LCC)
- ・ バティックエア (FSC)

○ エアアジア グループ

- ・ エアアジア インドネシア (LCC)
- ・ エアアジア マレーシア (LCC)
- ・ エアアジア タイ (LCC)
- ・ エアアジア フィリピン (LCC)

○ エアアジア X グループ

- ・ マレーシア エアアジア X (LCC)
- ・ タイ エアアジア X (LCC)

○ ベドジェット エア (LCC)

○ ベドラベル エアラインズ (LCC)

2 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの変遷とその戦略

2-3 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの戦略事例

2-3-1 シンガポールエアラインズ グループ

2-3-2 ガルーダインドネシア グループ

2-3-2 タイエアウェイズ グループ

2-3-4 バンコクエアウェイズ

2-3-5 エアアジア グループ (一部、エアアジア X グループを含む)

2-3-6 ASEANの主なエアラインの戦略の共通事項

2-3-7 タイにおけるFSCとLCCのマーケット・シェア

2 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの変遷とその戦略

2-3 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの戦略事例

2-3-1 シンガポールエアラインズ グループ

2-3 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの戦略事例

2-3-1 シンガポールエアラインズグループ

(1) 戦略の概要と旅客輸送実績

シンガポールエアラインズグループの戦略

2016～2017

- ・ポートフォリオ戦略
FSC～LCCサービスを4社で提供
- ・マルチハブ戦略
インド市場(ビスタラFSC)/タイ市場(ノックスクートLCC)への参入
- ・既存の優位性確保戦略
- ・新たなビジネス戦略

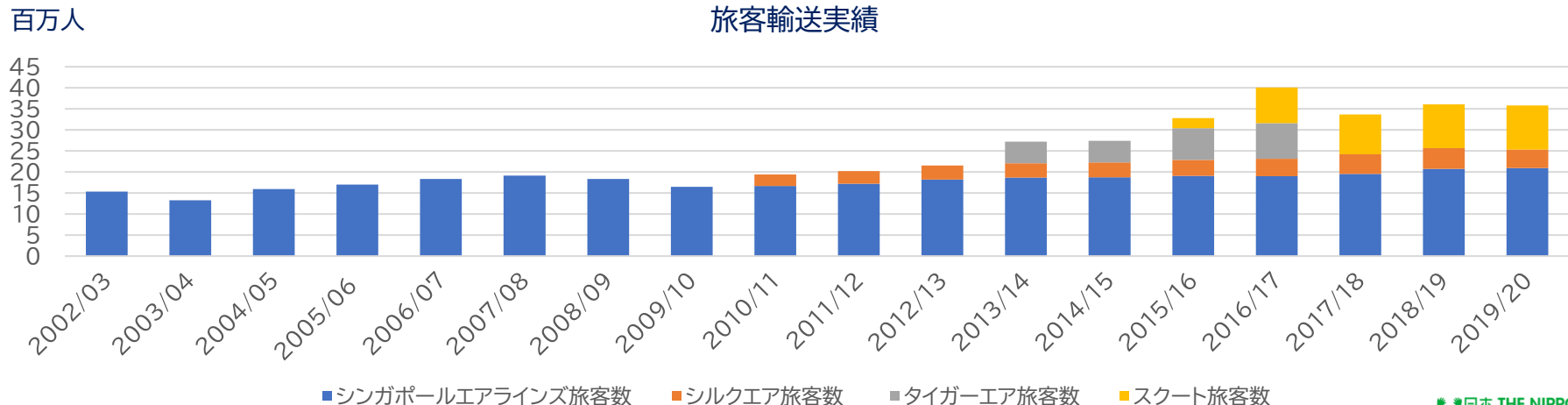
2018～2019

- ・ポートフォリオ戦略
FSC～LCCサービスを3社で提供
- ・マルチハブ戦略
インド市場(ビスタラFSC)/タイ市場(ノックスクートLCC)への参入
- ・新たなビジネス戦略
- ・既存の優位性確保戦略

2020～2022

- ・ポートフォリオ戦略
FSC～LCCサービスを2社で提供
- ・マルチハブ戦略
インド市場(ビスタラFSC)は拡大中
タイ市場(ノックスクートLCC)撤退
- ・新たなビジネス戦略
- ・既存の優位性確保戦略

シンガポールエアラインズグループの
旅客輸送実績



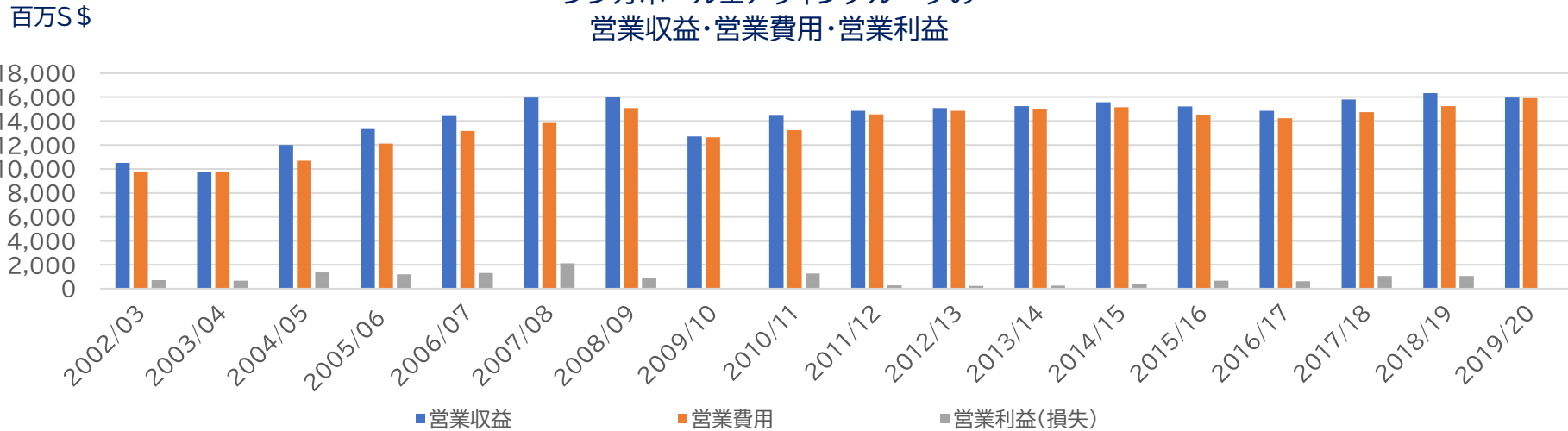
2-3 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの戦略事例

2-3-1 シンガポールエアラインズグループ

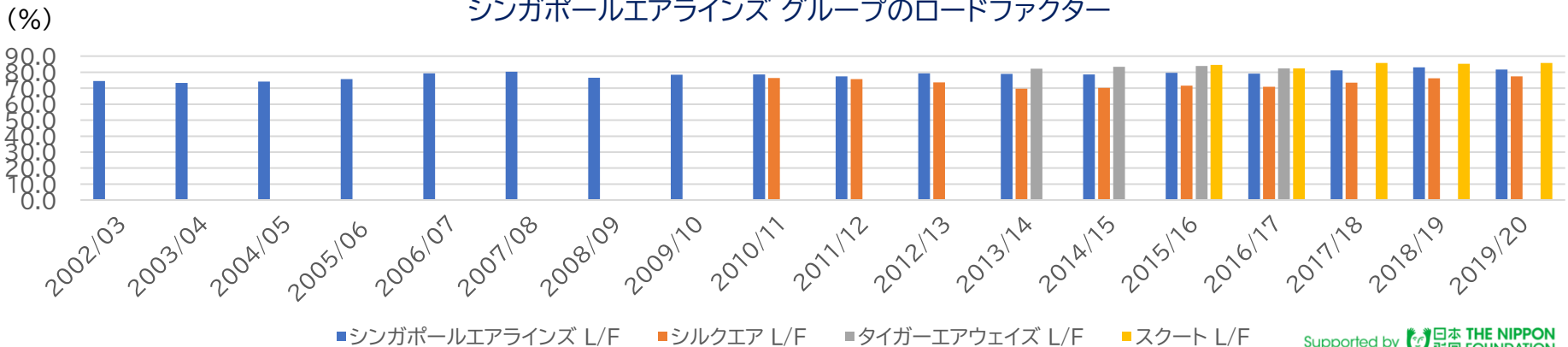
(2) 営業実績

- ・ 黒字体質、LCC = 旅客輸送実績に貢献も営業利益への貢献度は低い
- ・ 近年、グループの効率性を図る観点で組織再編を実施中

シンガポールエアライングループの
営業収益・営業費用・営業利益



シンガポールエアラインズグループのロードファクター



2 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの変遷とその戦略

2-3 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの戦略事例

2-3-2 ガルーダ インドネシア グループ

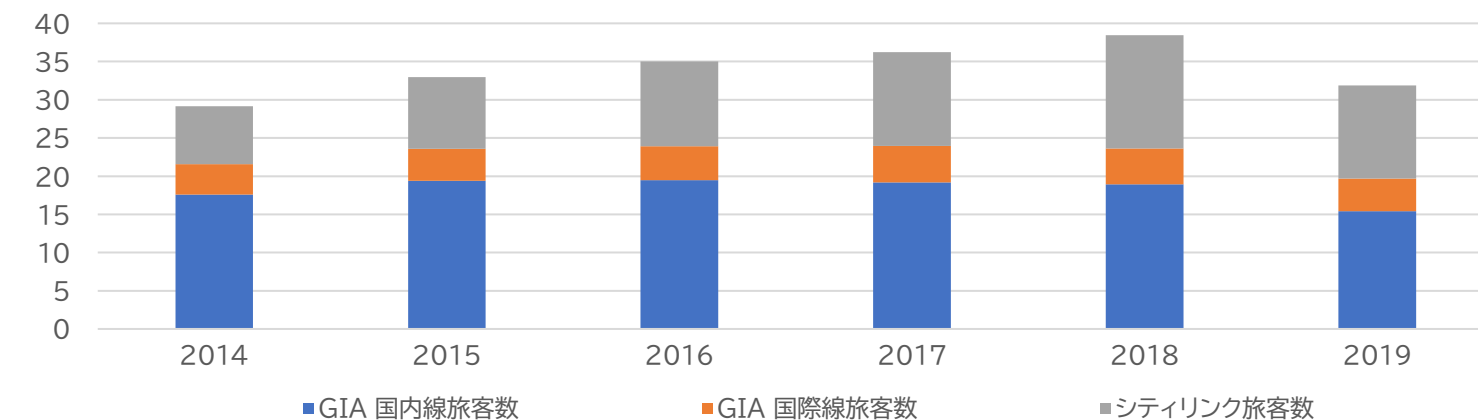
2-3-2 ガルーダインドネシアグループ

(1) 戦略の概要と旅客輸送実績

ガルーダ インドネシアグループ の戦略

- リソースの最適化戦略
 - ・ ハイスタンダードな安全、顧客目線サービス、財務の持続可能性
- クイック・ウィン戦略
 - ・ 社内文化の変革 ・ 収益の拡充 ・ シェアサービス活用によるコスト構造改革
- 航空ビジネスを超えた先の事業の開発

ガルーダインドネシア(国内・国際)とシティリンクの旅客輸送実績



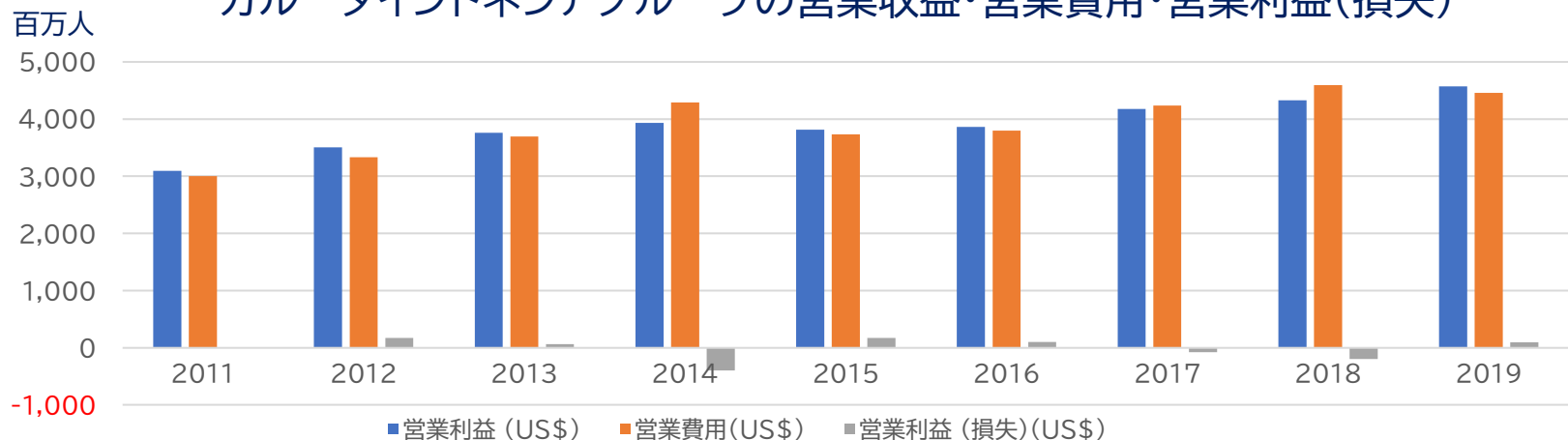
2-3 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの戦略事例

2-3-2 ガルーダインドネシア グループ

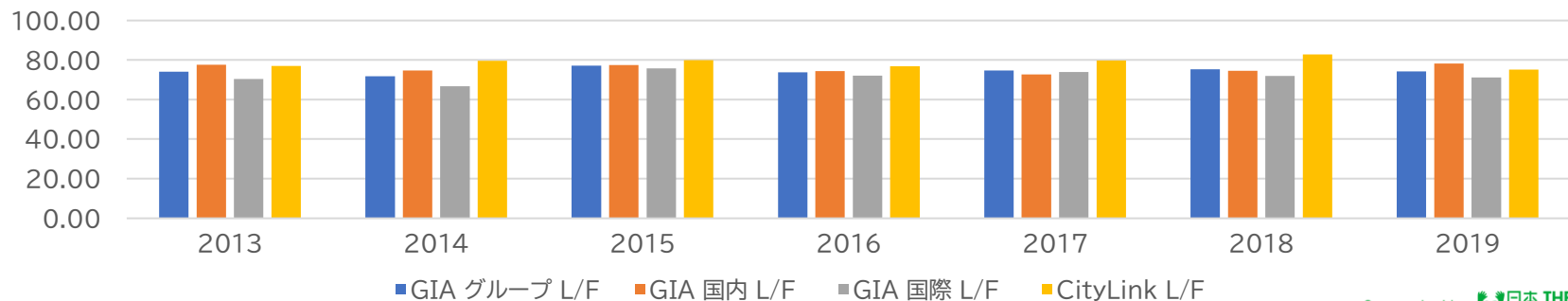
(2) 営業実績

- 赤字体質、LCC = 旅客輸送実績に貢献も営業利益への貢献は見えず
- 2014赤字を受けたクイック・ウィン戦略が一時的に功を奏するも赤字体質改善に至らず

ガルーダインドネシアグループの営業収益・営業費用・営業利益(損失)



ガルーダインドネシアグループのロードファクター



2 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの変遷とその戦略

2-3 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの戦略事例

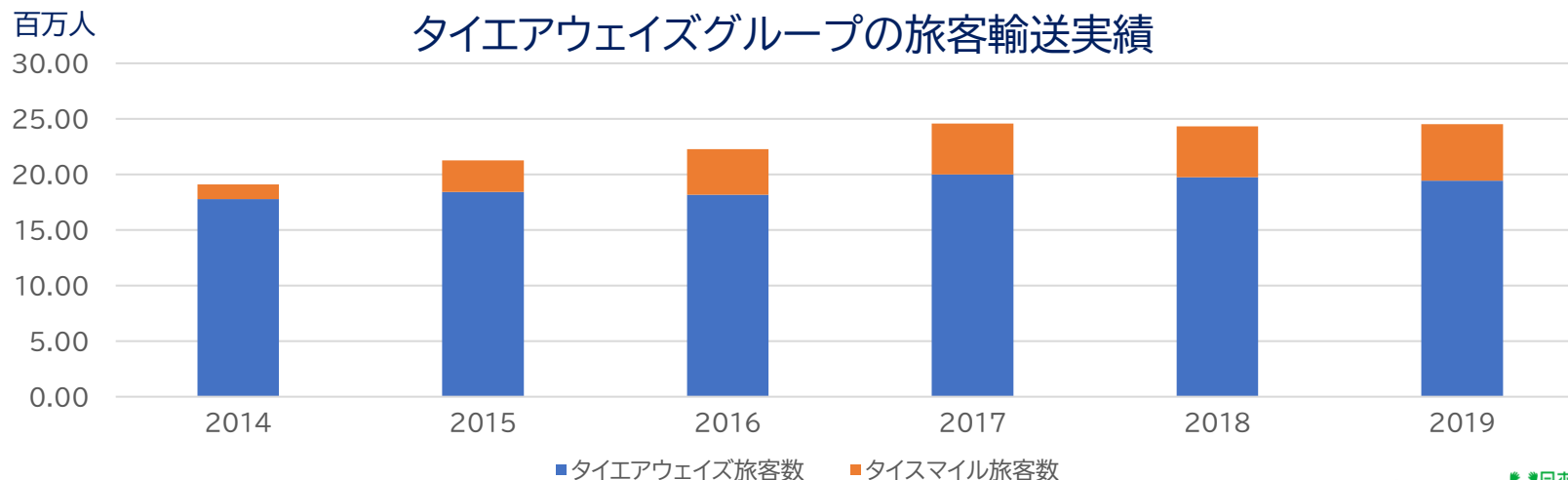
2-3-2 タイ エアウェイズ グループ

2-3-3 タイエアウェイズグループ

(1) 戦略の概要と旅客輸送実績

タイエアウェイズグループの戦略

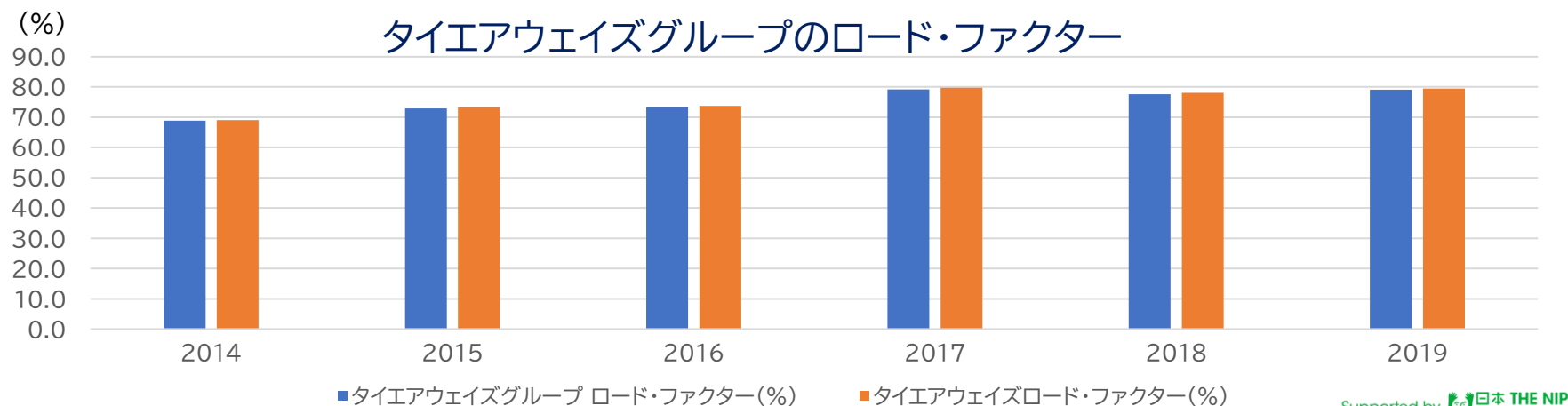
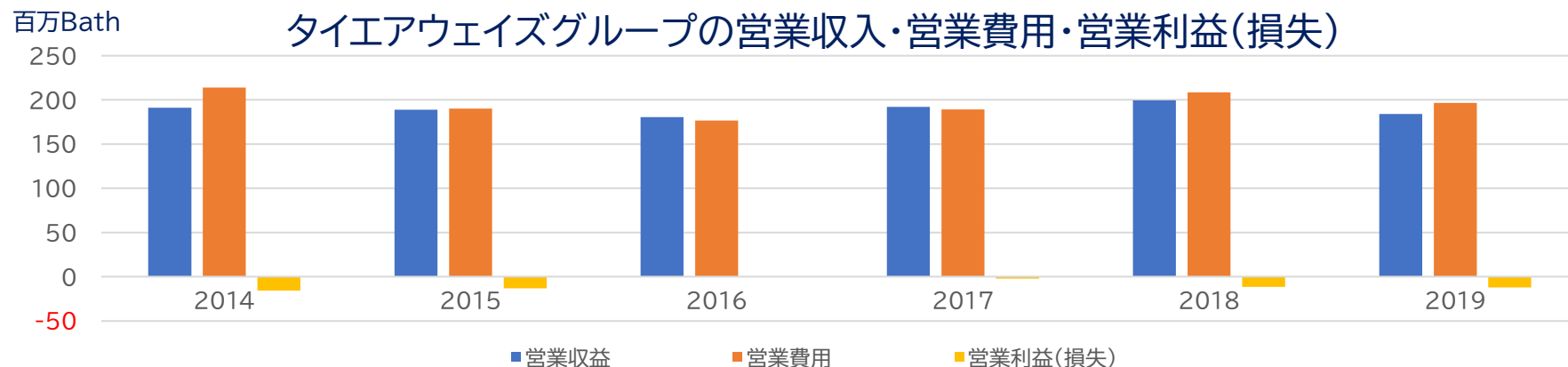
- 積極的な収益と妥当なコスト構造の整備
- 効率性の向上と新しい機会の追求
- 顧客の要望への対応（付属収入の増大）
- イノベーション/デジタル アプリの活用と連動
- 効果的な人材管理
- ThaiSmile 支援



2-3-3 タイエアウェイズグループ

(2) 営業実績

- ・ LCC = 旅客輸送実績に多少貢献も営業利益への貢献は見えず
- ・ コロナ禍前から赤字体質、コロナ禍を経て会社更生中、タイスマイルの吸収も検討中



2 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの変遷とその戦略

2-3 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの戦略事例

2-3-4 バンコクエアウェイズ

2-3 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの戦略事例

2-3-4 バンコクエアウェイズ

(1) 戦略の概要

○ エアライン ブランドイメージ
(ブティック エアライン)

○ 保有する3空港の活用
・サムイ空港 ・スコタイ空港 ・トラート空港

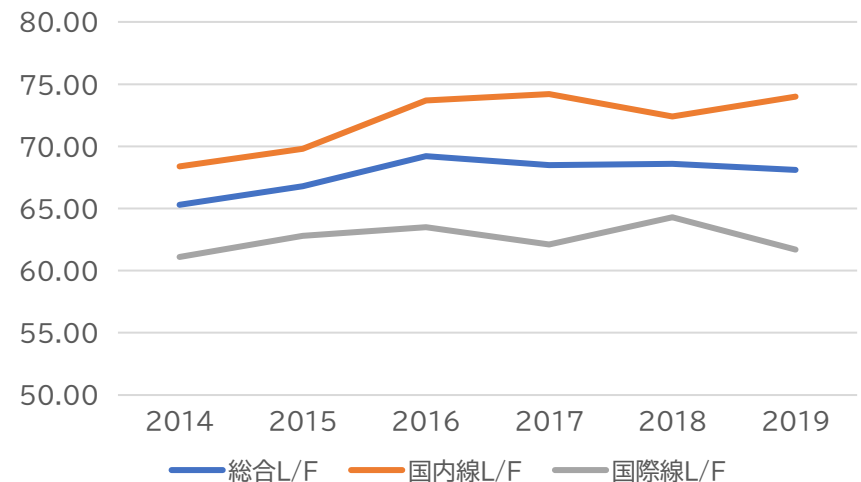
○ アライアンスに加盟しない航空連携
・コードシェアやインターライン契約等の活用

○ 短中路線のルート設定

○ 特定機材に集中した運営

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
機材数	27	31	34	38	40	40
A320	8	8	9	9	9	9
A319	10	11	12	14	15	16
ATR72						
-500	8	8	6	6	5	2
-600	1	4	7	9	11	13

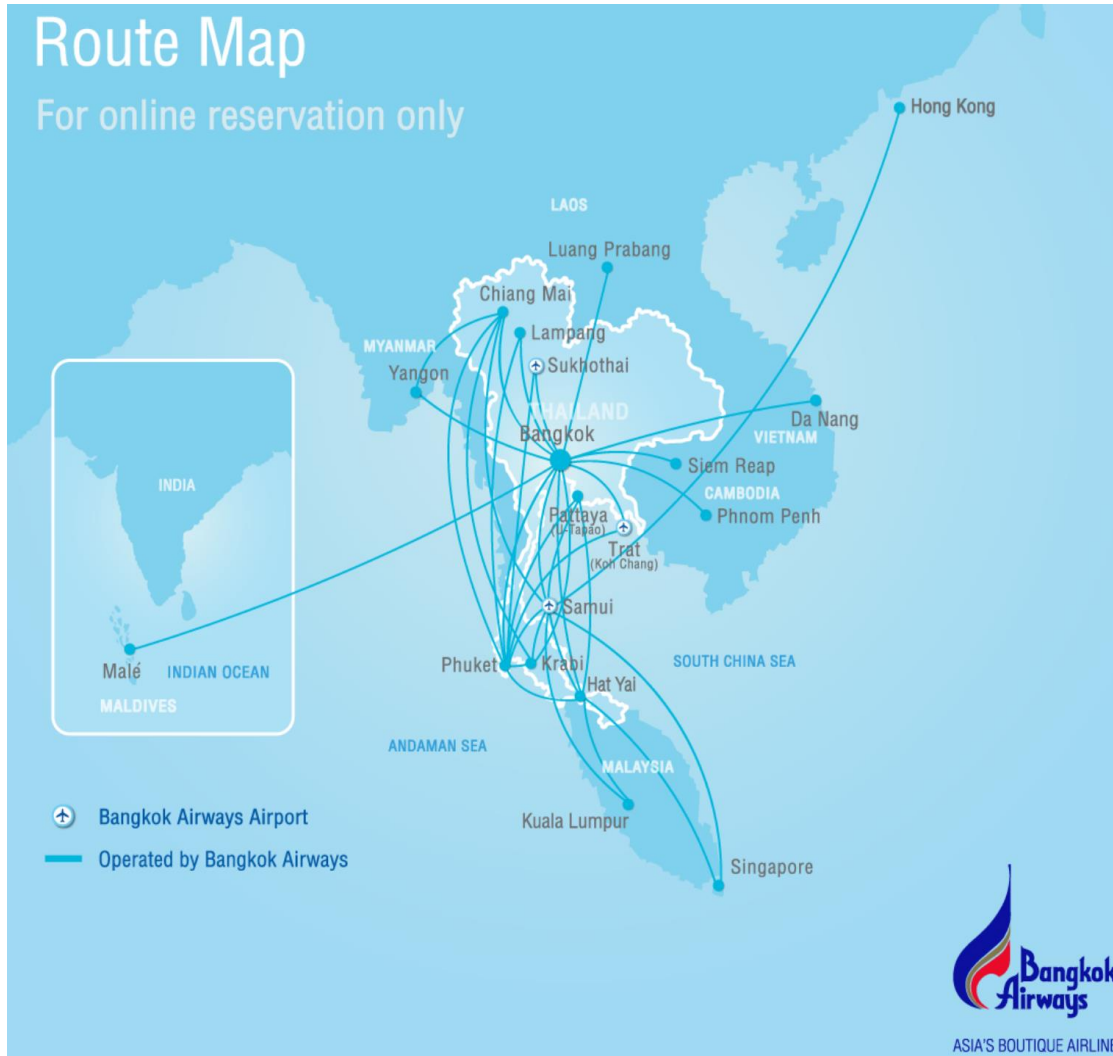
ロード・ファクター (L/F)



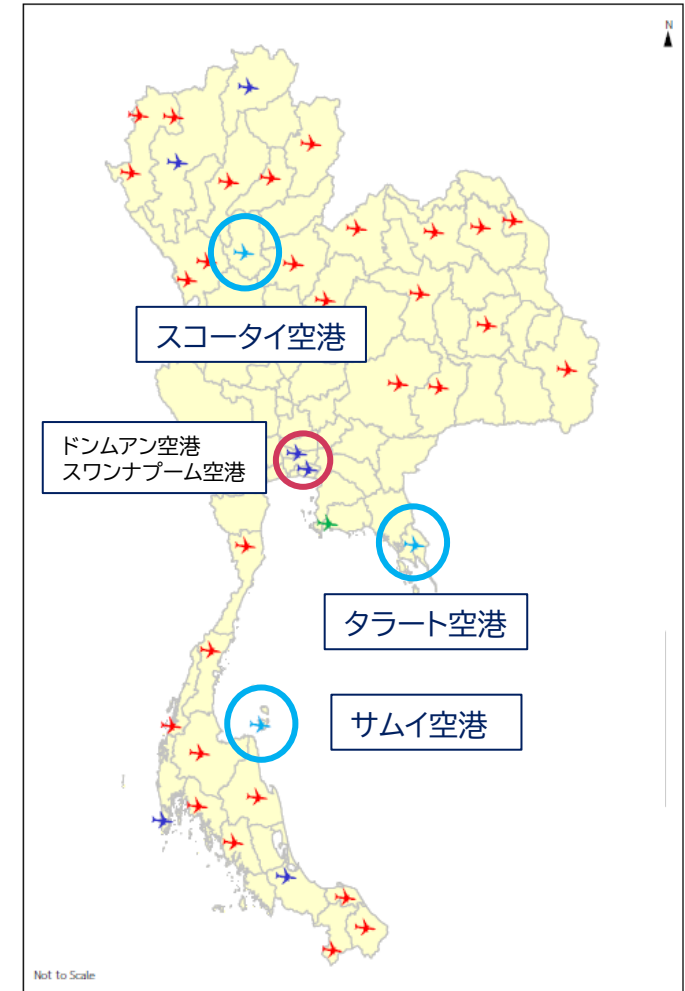
2-3 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの戦略事例

2-3-4 バンコクエアウェイズ

(2) 路線と保有する3空港



出所: バンコクエアウェイズ HP (2023年2月26日時点)



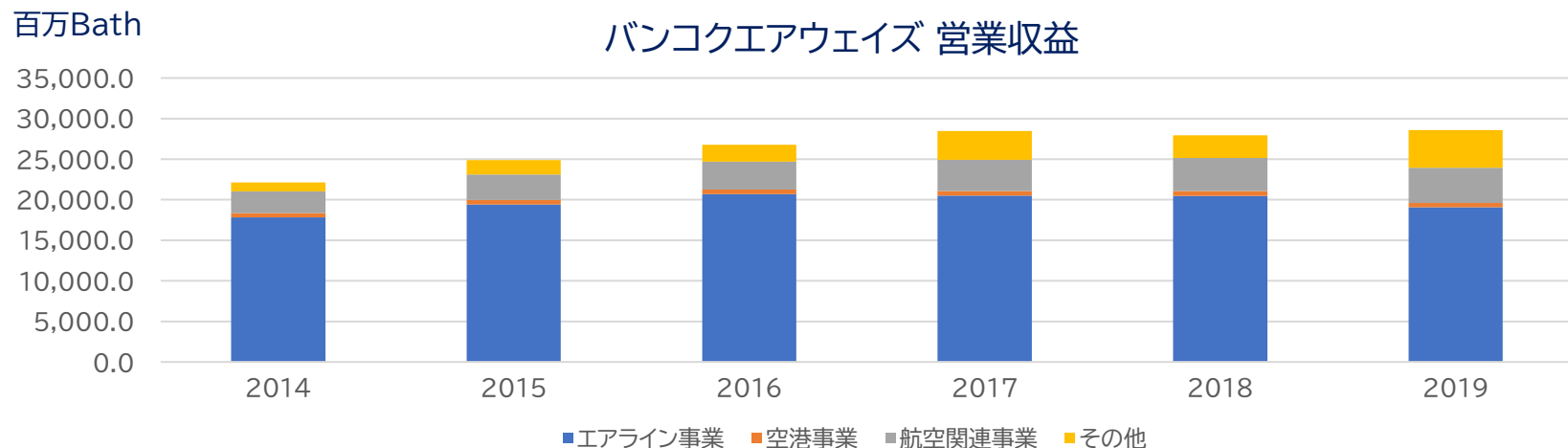
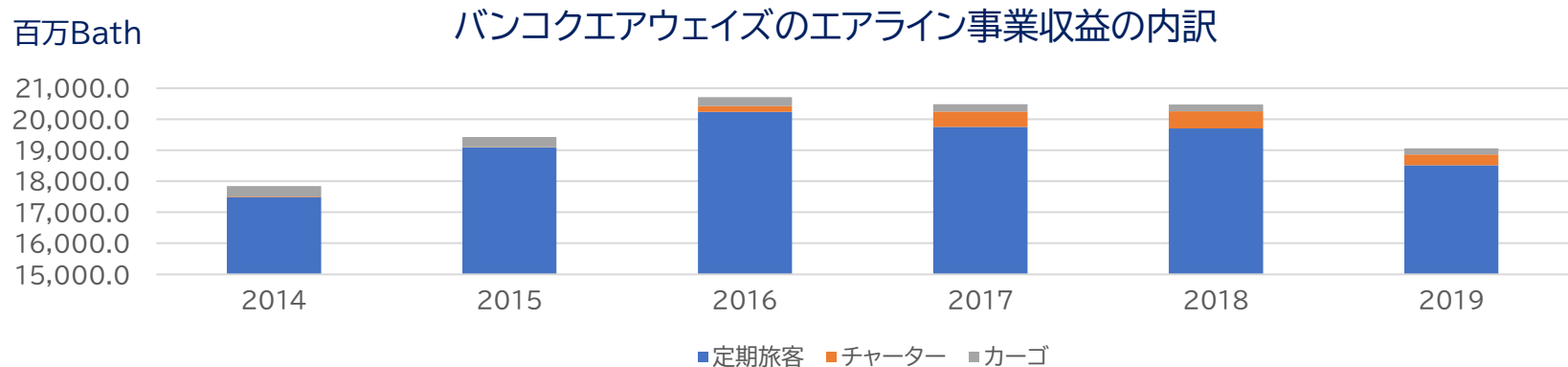
地図出所: THE TWELFTH NATIONAL ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT PLAN (2017-2021)

2-3 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの戦略事例

2-3-4 バンコクエアウェイズ

(3) 営業実績

- ・ エアライン収益 = 事業はほぼ定期旅客による収益
- ・ 空港事業は全体の2%



2 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの変遷とその戦略

2-3 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの戦略事例

2-3-5 エアアジア グループ (一部 エアアジア Xを含む)

2-3 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの戦略事例

2-3-5 エアアジア グループ（一部 エアアジア Xを含む）

(1) 戦略の概要



黎明期（2000年代初頭）

- ノーフリル
- 積極的な機材投入
- 積極的な路線展開
- カボタージュ参入（タイ・インドネシア）



拡張期（2005年頃以降～2019年頃）

- ノーフリルからの脱却(付帯収入の拡大)
- 機材・ネットワークの拡充
- 統一機材の導入
- 機材確保・ネットワーク拡充に必要な体制整備
- 中長距離(4時間を超えるルート)への参入 (AirAsia X 2007年～)
- 他国国内輸送等の参入 (日本、インド、ベトナムなど)



転換期（2019年頃～）

- 航空ビジネスの継続
- 付帯収入の継続的確保
- 非航空系ビジネスとの連携
- 日常生活系新ビジネスへの展開

全体的な戦略

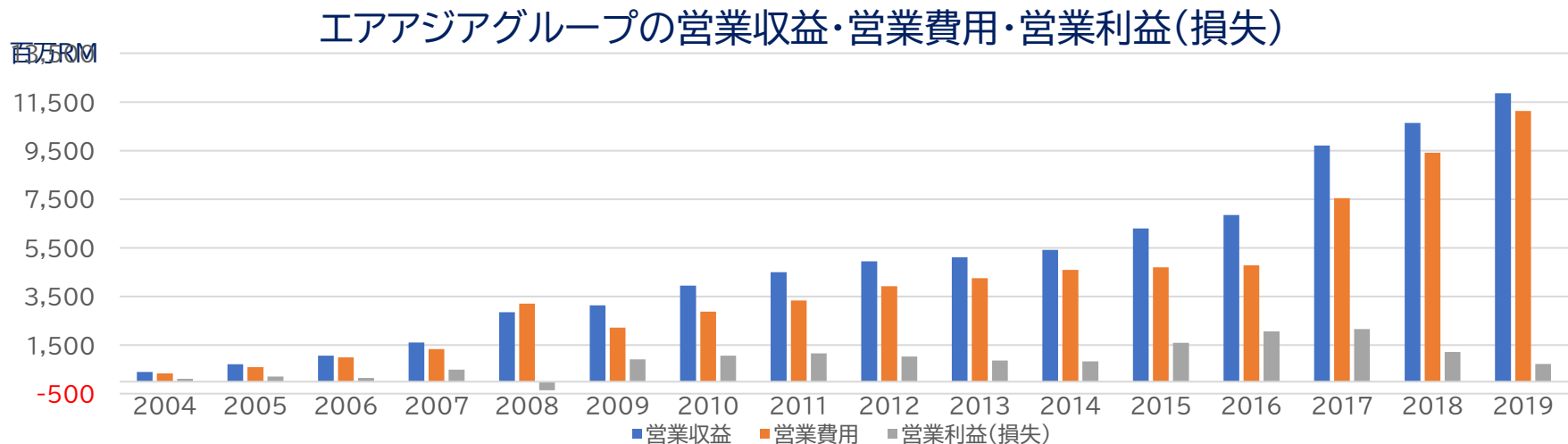
- 積極的な統一機材の投入と路線展開
- 航空事業運営を支える体制の構築
- 収益増大に向けた顧客情報の活用と付帯収入の増大
- グループとしての統一的なブランディング
- 他国国内輸送等の機会探求
- 新ビジネスへの展開

2-3 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの戦略事例

2-3-5 エアアジア グループ (一部 エアアジア Xを含む)

(2) 旅客輸送実績、営業実績

- ・ 営業収益・営業費用は旅客輸送実績の伸びと相関関係
- ・ 初期段階から営業利益を毎年ほぼ確保 (2008年に赤字を計上)

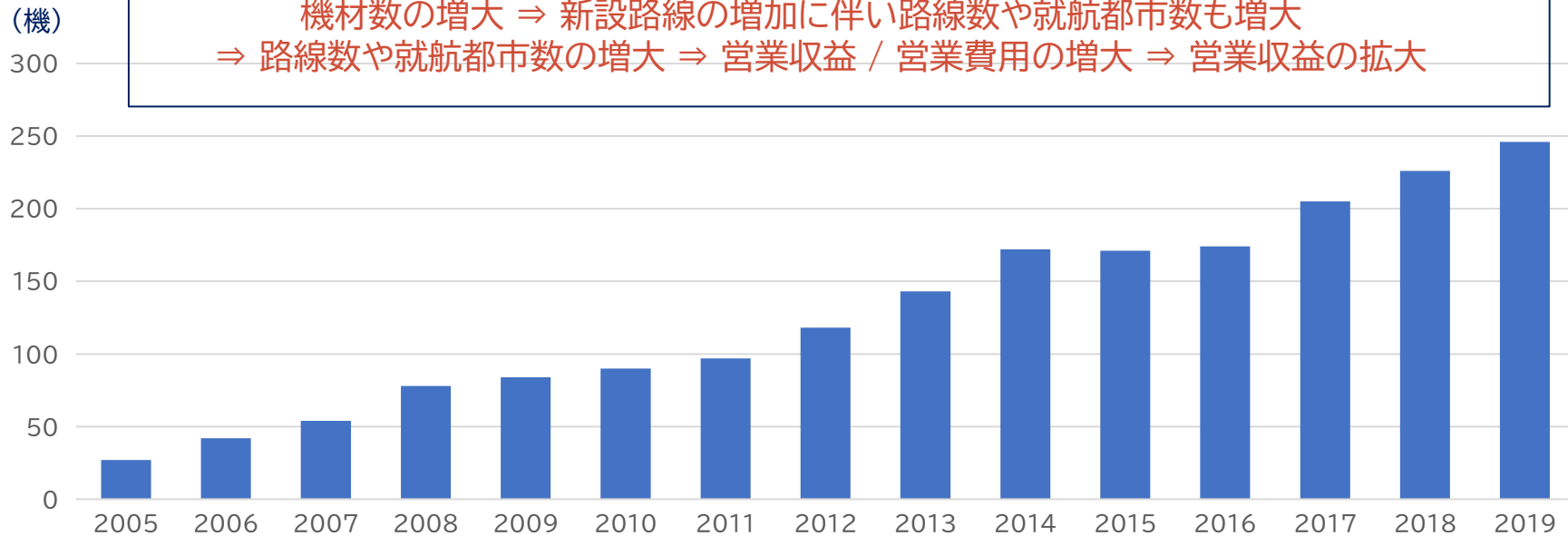


2-3 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの戦略事例

2-3-5 エアアジアグループ（一部エアアジア Xを含む）

(3) 機材数の変遷

- ・ エアアジアの営業収益・営業費用 = 機材数の増大と極めて強い相関関係
 機材数の増大 ⇒ 新設路線の増加に伴い路線数や就航都市数も増大
 ⇒ 路線数や就航都市数の増大 ⇒ 営業収益 / 営業費用の増大 ⇒ 営業収益の拡大



2014年	エアアジア マレーシア	エアアジア タイ	エアアジア インドネシア	エアアジア フィリピン
機材数	81	43	29	15
路線数	99	51	37	16
就航都市数	65	41	20	12
路線提供国数	15	11	5	4
2014年の新設 ルート数	16	7	3	2

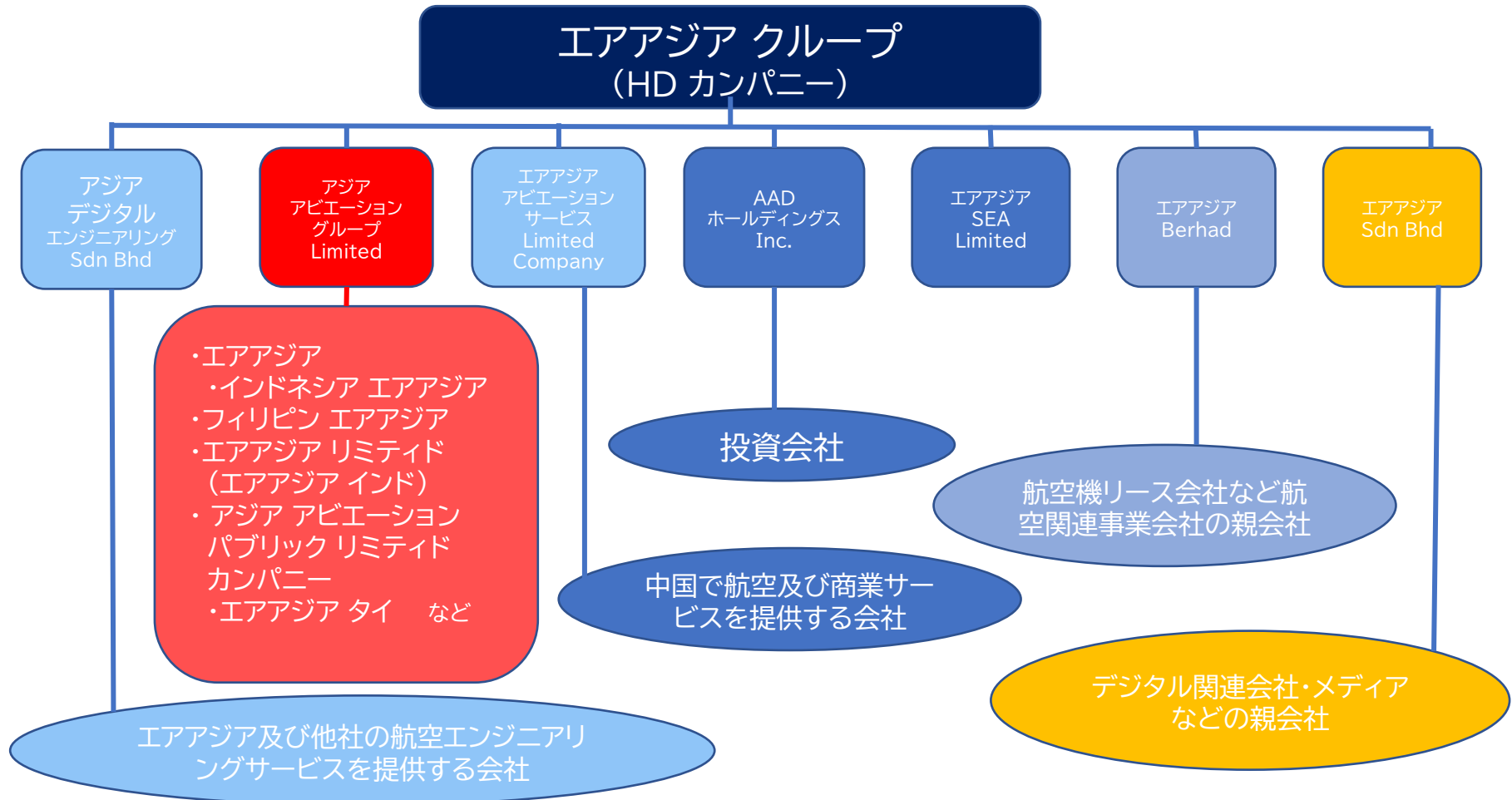
2018年	エアアジア マレーシア	エアアジア タイ	エアアジア インドネシア	エアアジア フィリピン
機材数	95	62	24	22
路線数	115	97	27	50
就航都市数	75	66	20	32
路線提供国数	18	14	7	11
2018年の新設 ルート数	12	21	3	14

2-3 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの戦略事例

2-3-5 エアアジア グループ（一部 エアアジア Xを含む）

(4) エアアジアグループの構成（2019年時点）

- ・ 航空運航会社の機能を発揮させるために必要と考えられる関連会社をグループ化
- ・ 統一的なロゴ使用など、統一ブランドの下に活動

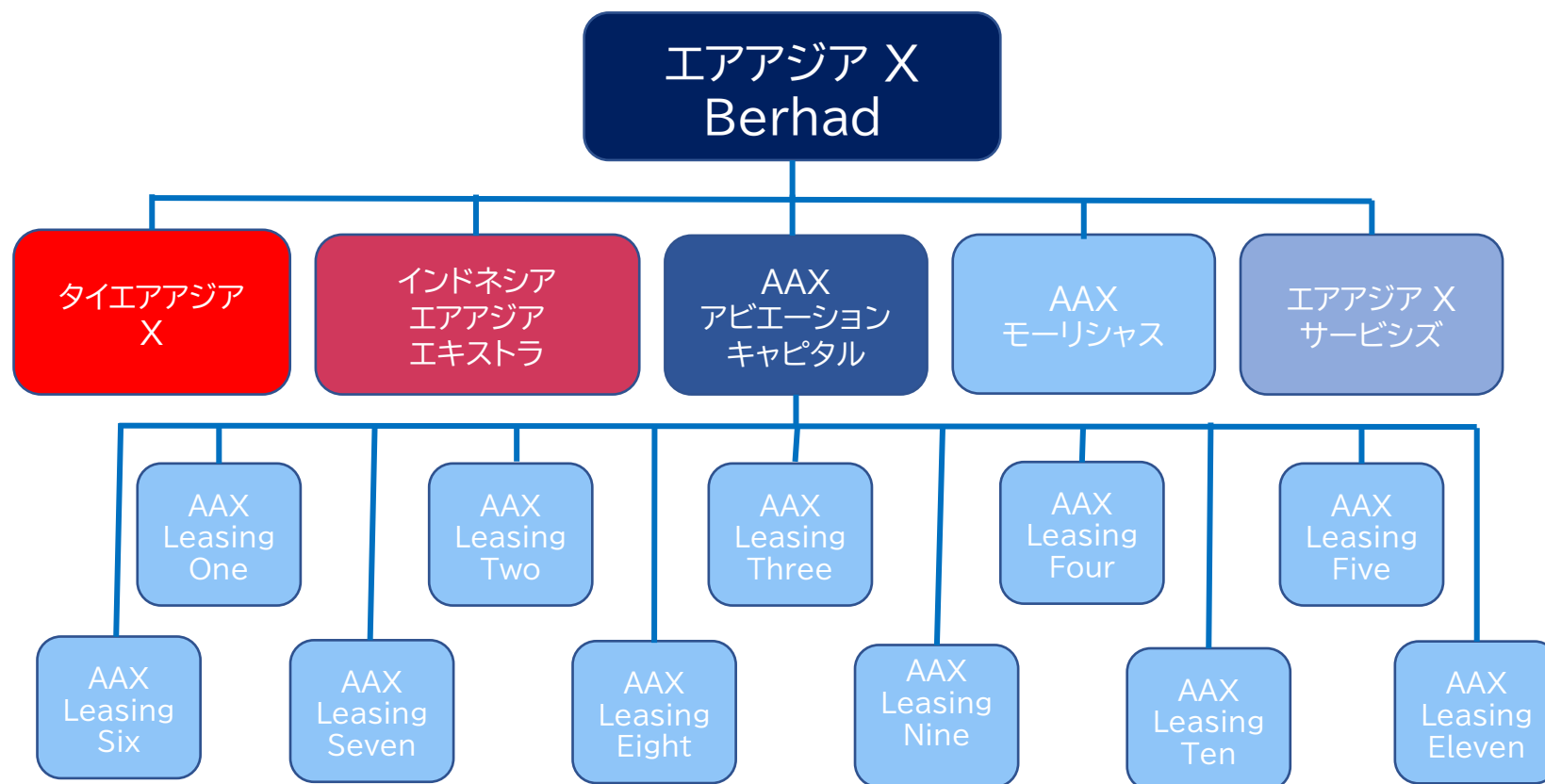


2-3 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの戦略事例

2-3-5 エアアジア グループ（一部 エアアジア Xを含む）

(5) エアアジア X の構成（2019年時点）

- ・ エアアジアグループと異なるエアライングループ、中長距離運航サービスを提供
- ・ エアアジアグループと連携し航空機調達や運航支援の関連会社をグループ化
- ・ 統一ロゴなどエアアジアグループとも連携したブランディングを実施



2-3 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの戦略事例

2-3-5 エアアジア グループ（一部 エアアジア Xを含む）

（6）エアアジア グループ 戦略の概念図（2019年時点）

エアアジア グループ

（もはや単なるエアラインではない）

（The Group becoming more than just an airline）

エアラインズ （国別運航会社）

マレーシア エアアジア

タイ エアアジア

インドネシア エアアジア

フィリピン エアアジア

など

エアライン事業と異なる分野 （ベンチャービルダー部門の企業事例）

AirAsia.com

予約サイト+旅行・日常生活関係オンライン企業

BigPay

電子マネー、送金サービスのフィンテック企業

OURSHOP

イーコマース企業（事前免税予約部門から成長）

BIGLIFE

ロイヤリティポイント運営企業

Santan

ケータリング企業（レストラン事業展開）

FORMAT

文化・ライフスタイルコンテンツ制作・発信

2-3 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの戦略事例

2-3-5 エアアジア グループ (一部 エアアジア Xを含む)

(7) エアアジア グループ の最近の戦略の背景(想定理由)

○ 日常生活系の新ビジネスに取り組む理由(仮説)

1. 空港制約等による量的拡大への懸念が

空港処理能力の増強に向けたASEANの主要空港の対応

スワンナプーム国際空港	: 既存ターミナル拡張、新規サテライト整備など実施・検討中
ドンムアン国際空港	: 既存ターミナル改修中
ノイバイ国際空港	: 既存ターミナル増設など検討中、首都第2空港整備検討中
タンソンニャット国際空港	: ロンタイン新国際空港整備中
ニノイ・アキノ国際空港	: 既存空港拡張検討中、首都近郊ブラカンに新空港整備中、首都近郊サングレー空港拡張調整中
スカルノハッタ国際空港	: 既存空港拡張及び新空港整備の調査中
チャンギ国際空港	: 第5ターミナル整備中 など



- ・新たな空港整備などが処理能力増強の動きはあるも充足はまだ先
- ・スパン旧マレーシア空港の活用なども議論中

2-3 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの戦略事例

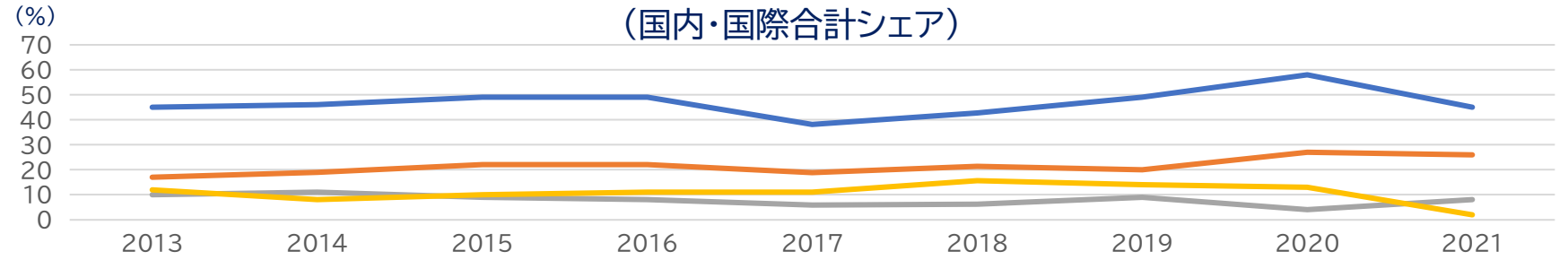
2-3-5 エアアジアグループ（一部 エアアジア Xを含む）

(8) エアアジアグループの最近の戦略の背景(想定理由)

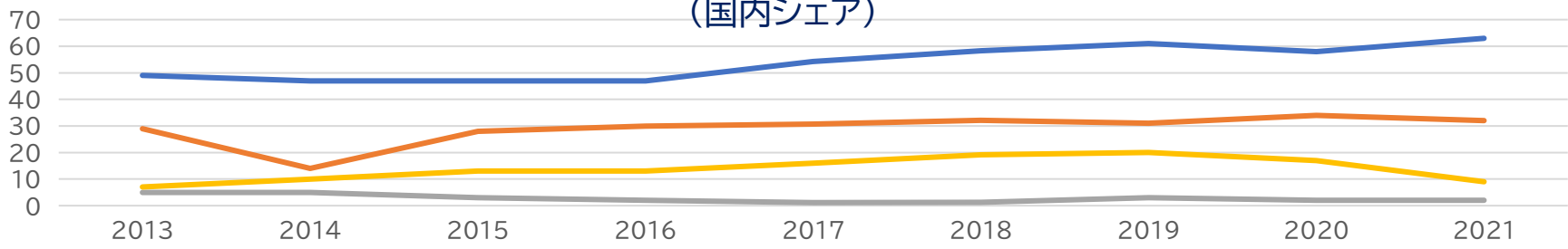
2. 毎年の実績拡大に比して拡大していない市場シェアへの懸念か

エアアジア4社における各国市場のシェア

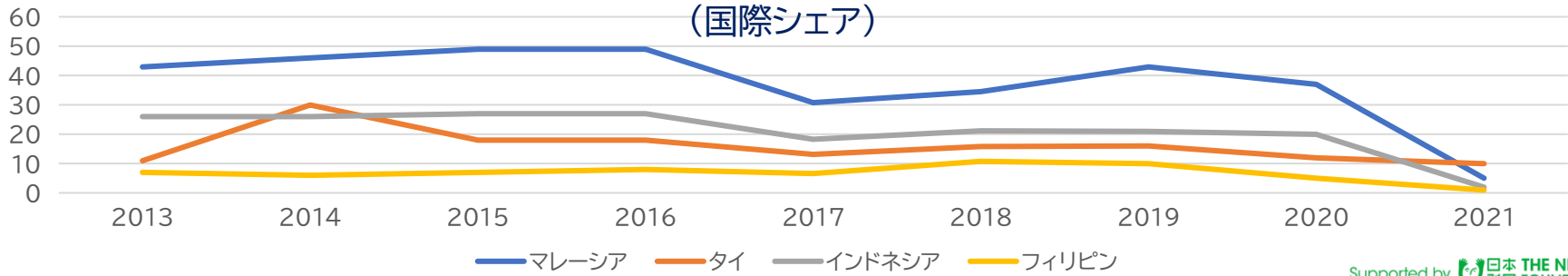
(国内・国際合計シェア)



(国内シェア)



(国際シェア)



— マレーシア — タイ — インドネシア — フィリピン

2-3 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの戦略事例

2-3-5 エアアジア グループ（一部 エアアジア Xを含む）

(9) エアアジア グループ 関係者のコメント

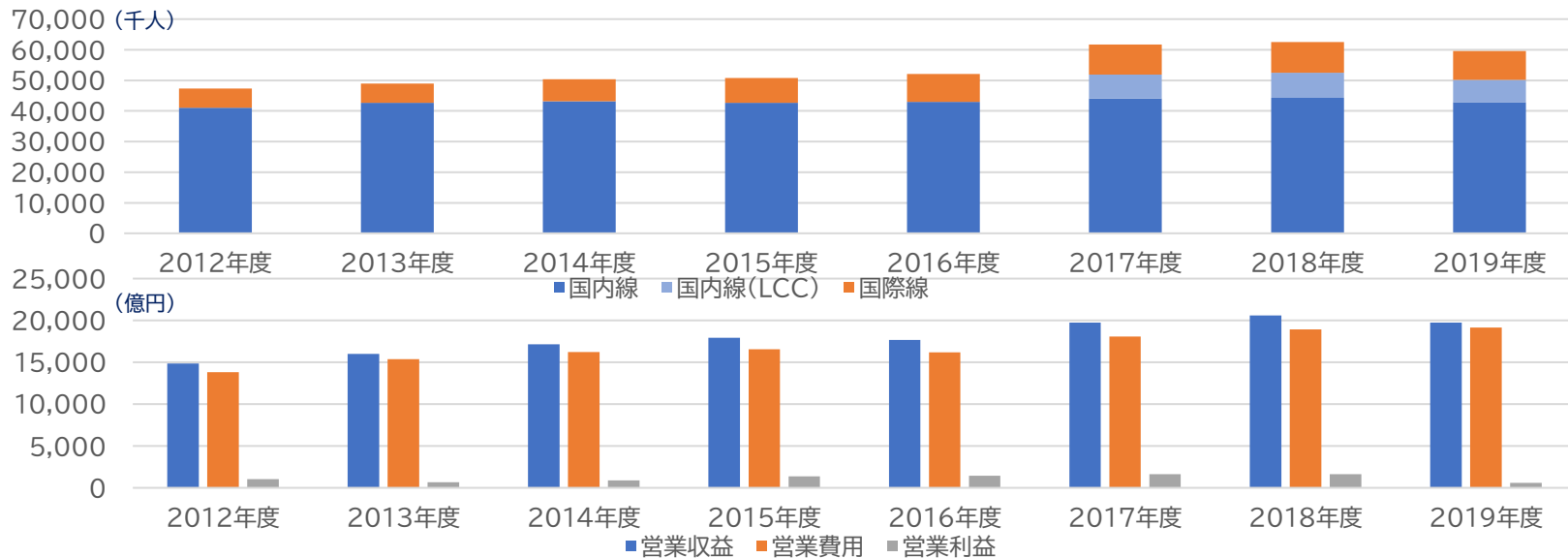
◎ 仮説に対するエアアジア関係者のコメント

- 航空運送事業はとても「**センシティブ**」
- コロナ禍前から価格競争などの熾烈な競争が継続
- ASEAN各国の主要空港で処理能力の限界に達していることは承知
 - ⇒ 既存空港の改修や新たな空港の開港を待つ必要はある
 - ⇒ それを待つ間も利用可能な空港で路線を展開
- マーケット・シェアも重要 それを理由に新ビジネスという流れではない
 - ⇒ **コロナ禍前から新ビジネスへの進展**
 - 戦略としての展開というよりビジネス上の自然な流れ
 - ⇒ 時期的にコロナ禍と重なったためその意義が目立つ状況
 - 特別な戦略ではなく**ビジネスの必然から生じた動き**とみる
- コロナ禍前の状況に戻すのに必死で、現在、タイエアアジアでは概ね70%程度まで回復。
 - ⇒ **機材と人材の確保がキーポイント**
エアラインの供給サイド以外に**空港処理能力(ハンドリング要員など)の不足**が**回復阻害の一因**

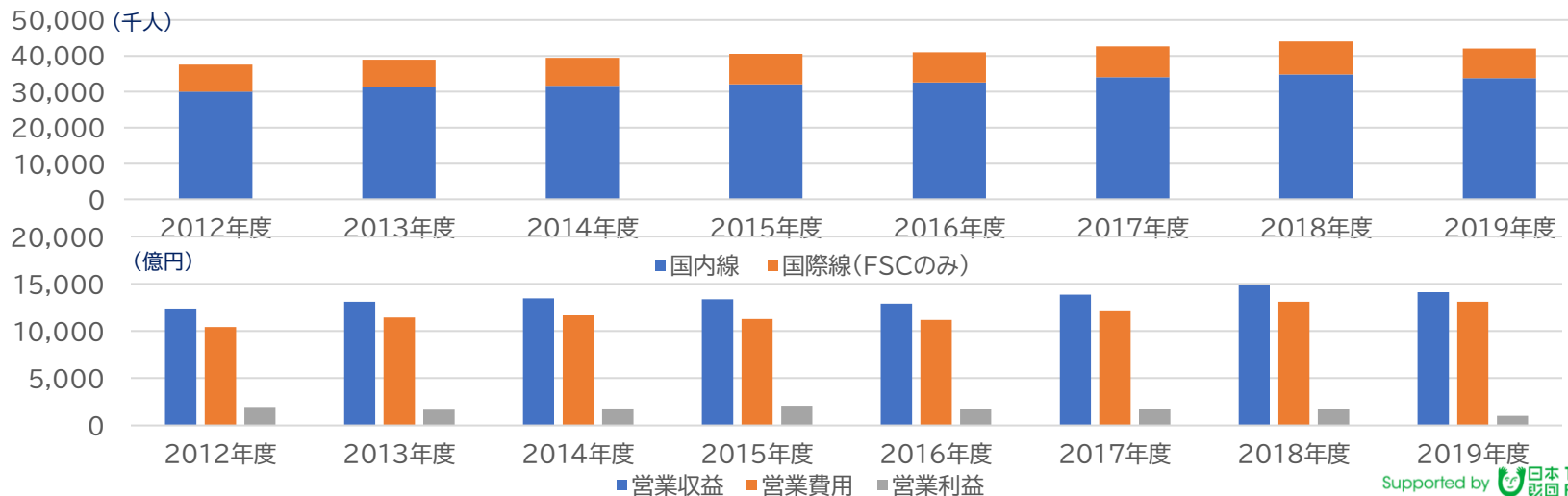
2 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの変遷とその戦略

2-3-参考 日本の大手エアラインの旅客輸送実績/営業実績

ANAグループ



JALグループ



2 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの変遷とその戦略

2-3 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの戦略事例

2-3-6 ASEANの主なエアラインの戦略の共通事項

2-3-7 タイにおけるFSCとLCCのマーケット・シェア

2 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの変遷とその戦略

2-3 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの戦略事例

2-3-6 ASEANの主なエアラインの戦略の共通事項

- グループ体制の効率化と再編（ネットワーク戦略を含む）
 - ・ ガルーダインドネシアとシティリンクの連携
 - ・ シンガポール エアラインズとシルクエアとの統合/シンガポールエアラインズとスクートとの連携
 - ・ タイ エアウェイズとスマイルエアとの統合の検討/ノックエアとの関係検討
 - ・ エアアジアとエアアジアXとの統合や連携の検討

○ 付帯収入の増大

○ 非航空系連携事業を含む新たな事業への進出

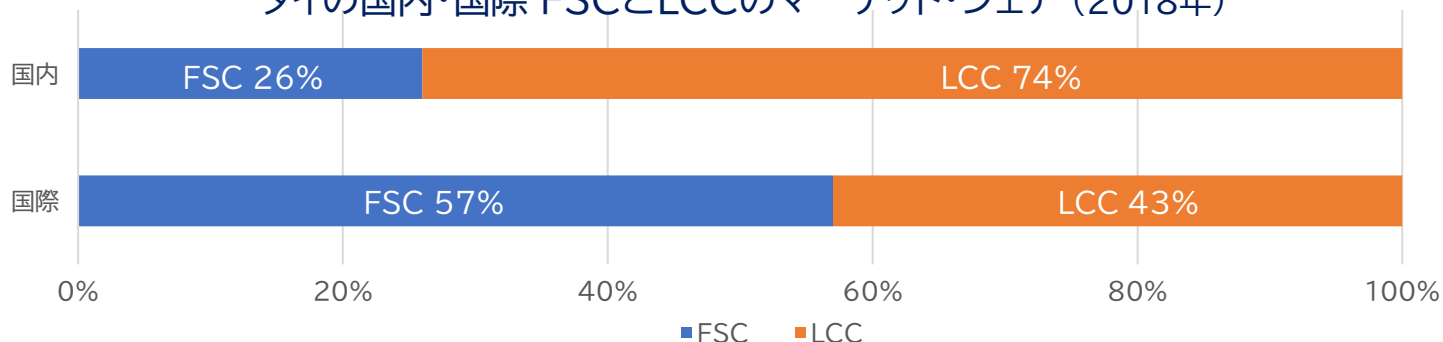
2 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの変遷とその戦略

2-3 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの戦略事例

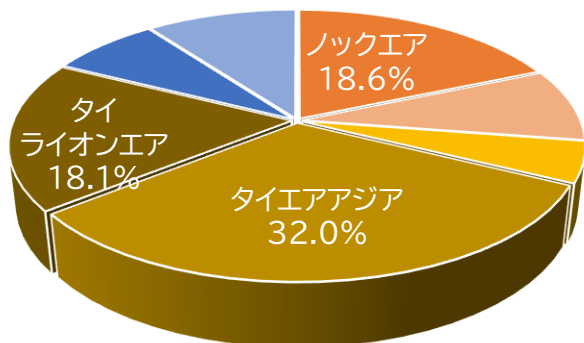
2-3-7 タイにおけるFSCとLCCのマーケット・シェア

・ ASEAN航空市場で大きなマーケット・シェアを有するLCCの存在

タイの国内・国際 FSCとLCCのマーケット・シェア (2018年)

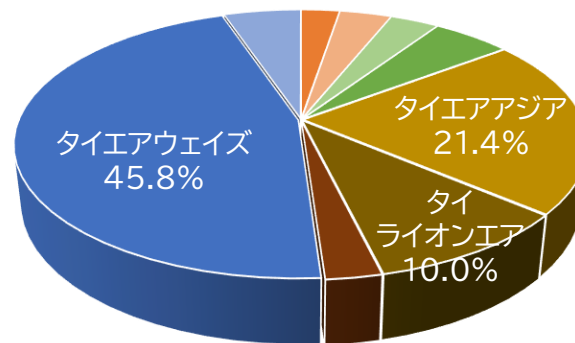


タイ国内シェア内訳 (2018年)



- ノックエア
- タイスマイル
- タイバドジェット
- タイエアアジア
- タイライオンエア
- タイエアウェイズ
- バンコクエアウェイズ

タイ国際シェア内訳 (2018年)



- ノックエア
- タイスマイル
- ノックスコート
- タイエアアジア X
- タイエアアジア
- タイライオンエア
- ニュージェンエアウェイズ
- タイエアウェイズ
- バンコクエアウェイズ

2 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの変遷とその戦略

2-3 コロナ禍までのASEANの主なエアラインの戦略事例

2-3-7-参考 日本のエアラインのマーケット シェア

2018年度 日本のエアラインのマーケットシェア (旅客輸送実績比較)

(A) 日本のLCC(注)の合計数 = 9,962(千人)

(注:ピーチアビエーション、ジェットスター ジャパン、バニラエア、春秋航空日本)

(B) 日本のLCC以外のエアラインの合計数 = 90,411(千人)



■ 日本のLCC4社以外の合計輸送数 ■ 日本のLCC4社の合計輸送人数

3 コロナ禍後のASEANの主なエアラインの回復状況 と戦略の方向性

3-1 世界の世界の航空市場の回復状況

3-2 ASEAN等の航空需要に関する情報

3-3 コロナ禍後の主なASEANエアラインの回復状況 とその要因

3-3-1 コロナ禍後のASEANの主なエアラインの回復状況

3-3-2 回復状況に影響を与える要因

3 コロナ禍後のASEANの主なエアラインの回復状況 と戦略の方向性

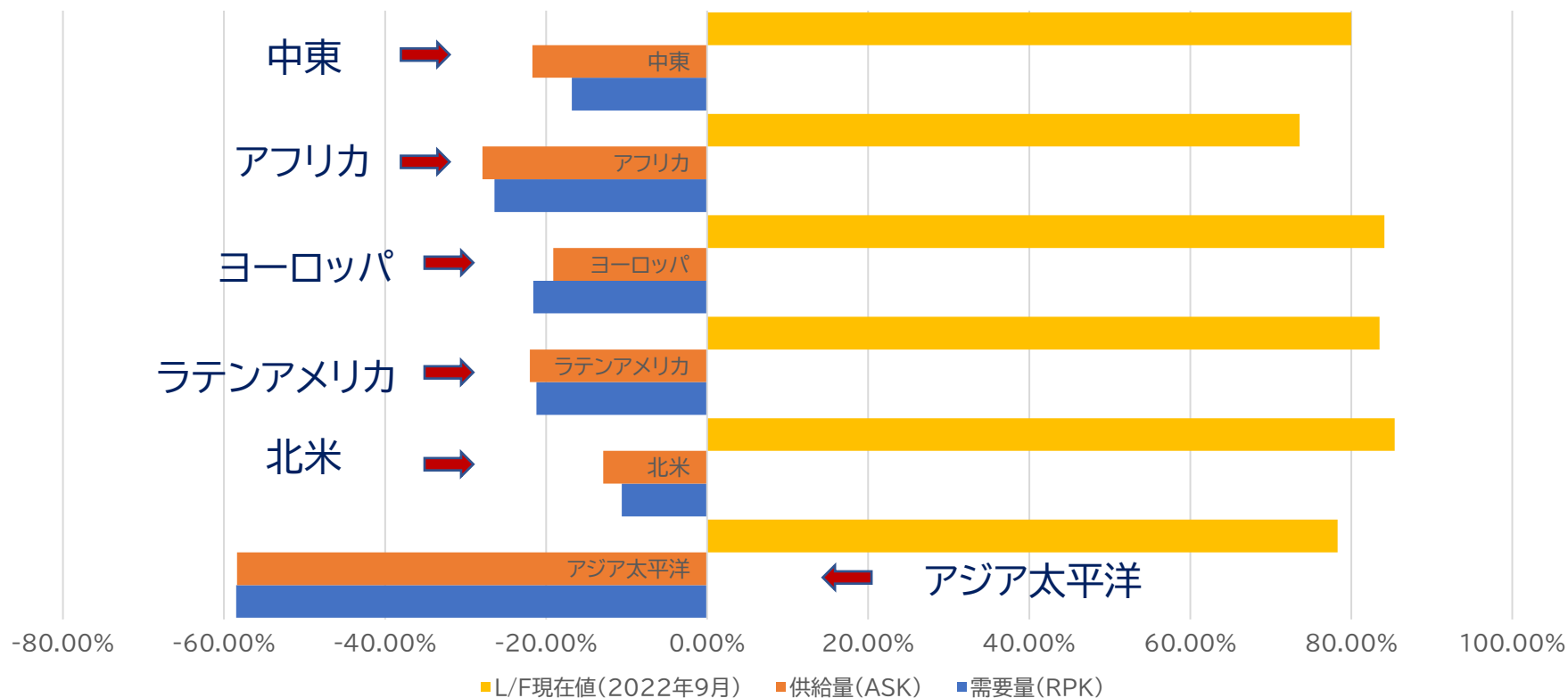
3-1 世界の世界の航空市場の回復状況

3 コロナ禍後のASEANの主なエアラインの回復状況と戦略の方向性

3-1 世界の航空市場の回復状況

- ・ 東南アジアを含むアジア太平洋は回復基調もコロナ禍前と比較すると6割弱の回復
- ・ 北米中東などの他の地域に比べ回復が遅れ

2022年9月値とタイ2019年9月値との増減率



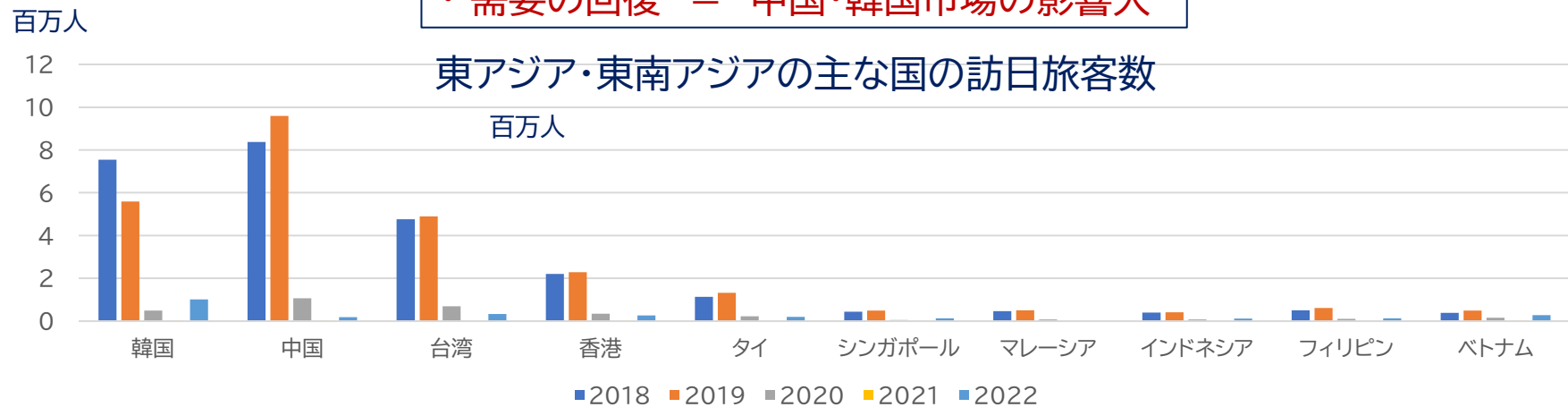
3 コロナ禍後のASEANの主なエアラインの回復状況 と方向性

3-2 ASEAN等の航空需要に関する情報

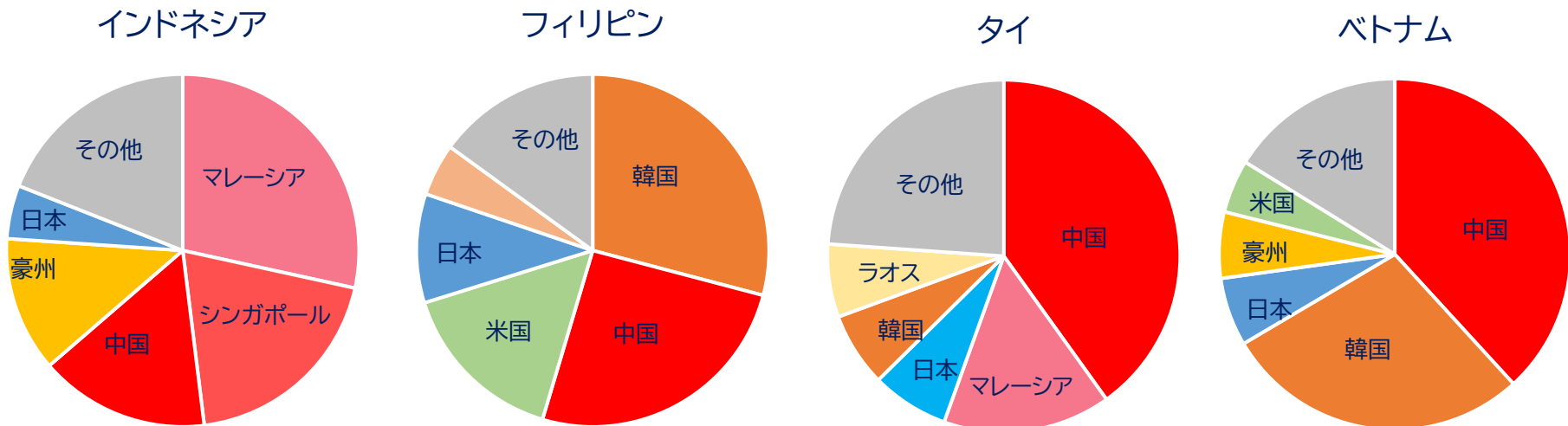
3-2 ASEANの航空需要に関する情報

3-2-1 中国及び韓国の旅客の影響度

・ 需要の回復 = 中国・韓国市場の影響大

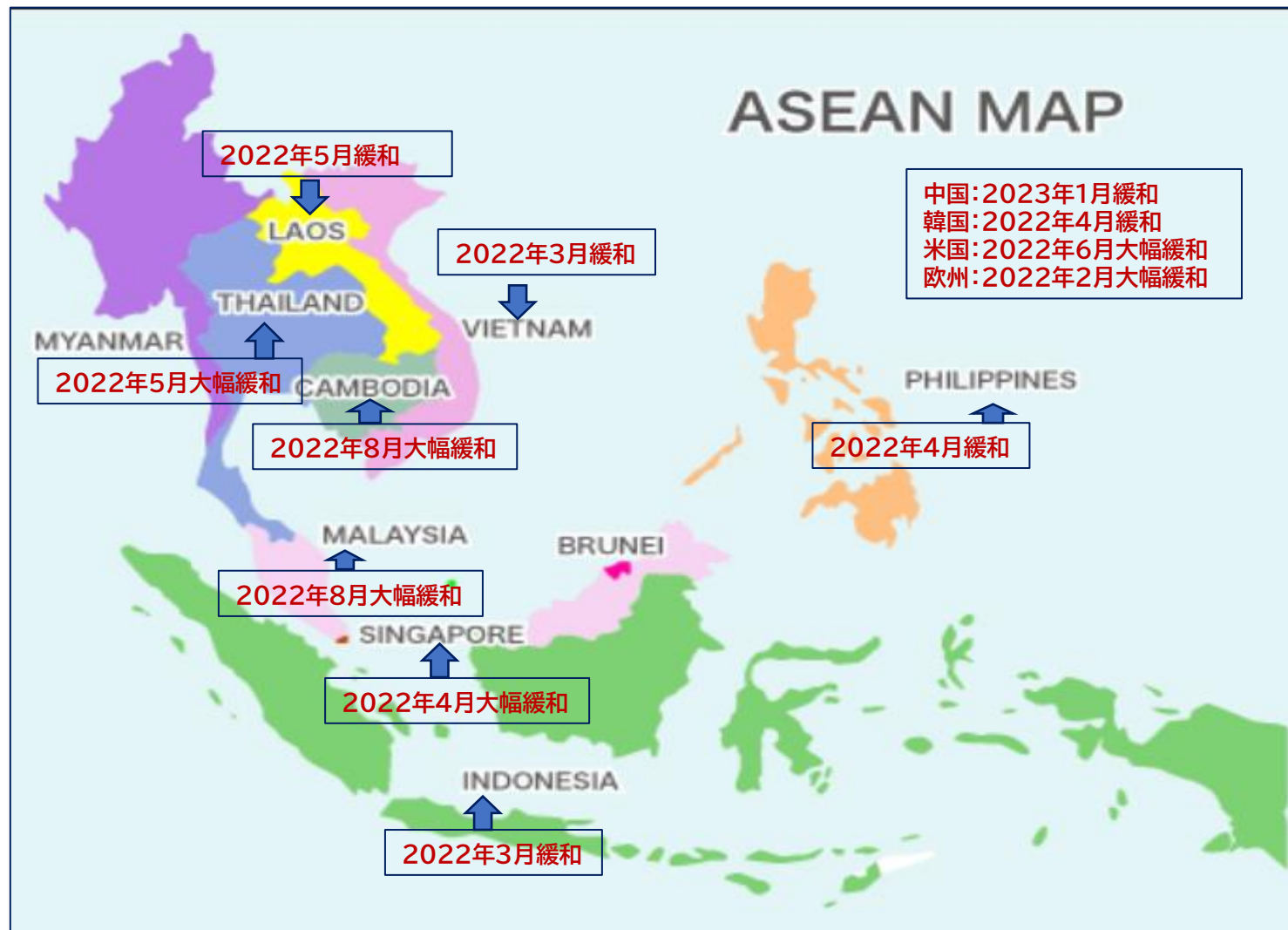


ASEAN4か国の国籍別訪問者の内訳 (2019年時点の各国訪問上位10か国)



3-2 ASEANの航空需要に関する情報

3-2-2 ASEAN主要国の入国規制の緩和状況



3 コロナ禍後のASEANの主なエアラインの回復状況と方向性

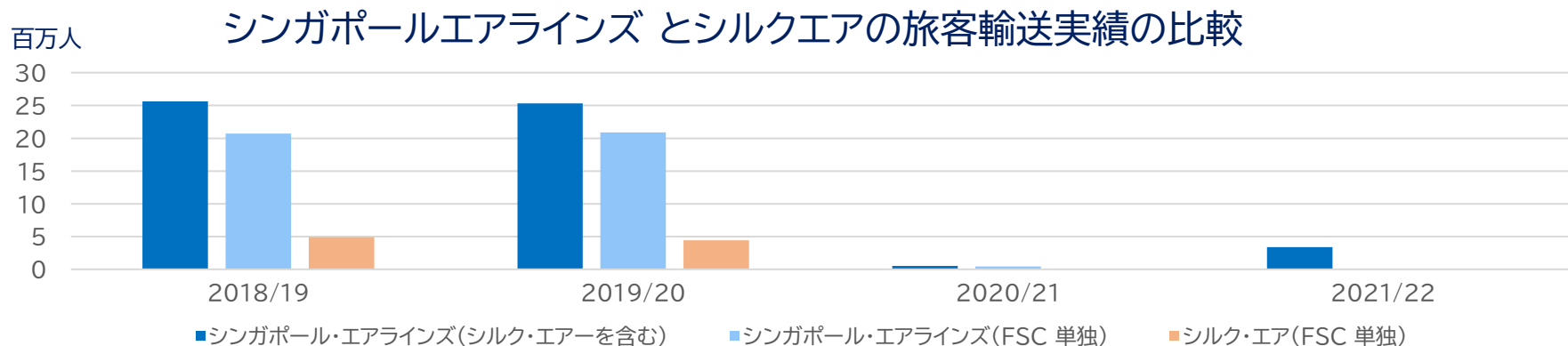
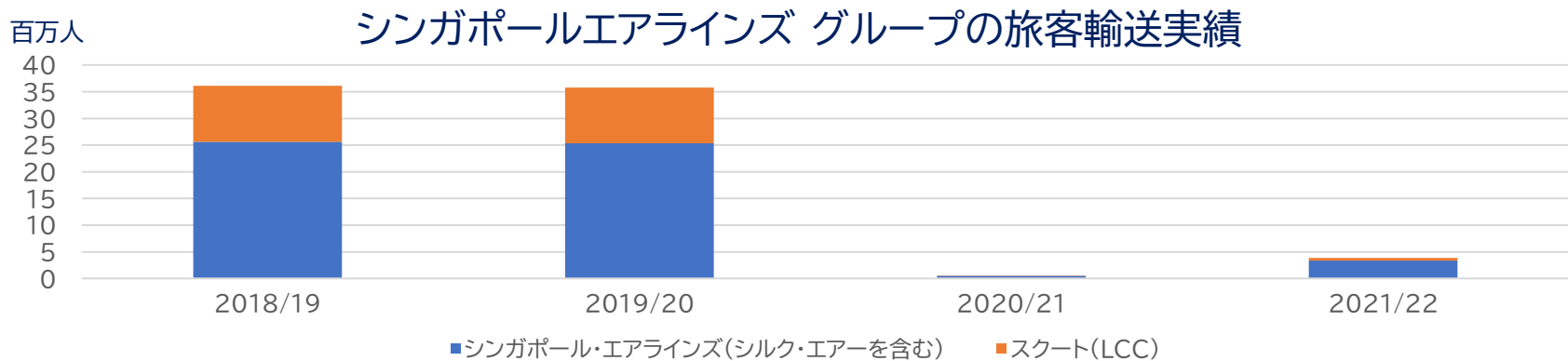
3-3 コロナ禍後の主なASEANエアラインの 回復状況とその要因

3-3 コロナ禍後の主なASEANエアラインの回復状況とその要因

3-3-1 コロナ禍後のASEANの主なエアラインの回復状況

(1) シンガポールエアラインズ グループの実績

- ・ 国際線: FSC及び LCCともに厳しい状況
- ・ 国内線: シンガポールに国内線市場が無いことが大きな痛手

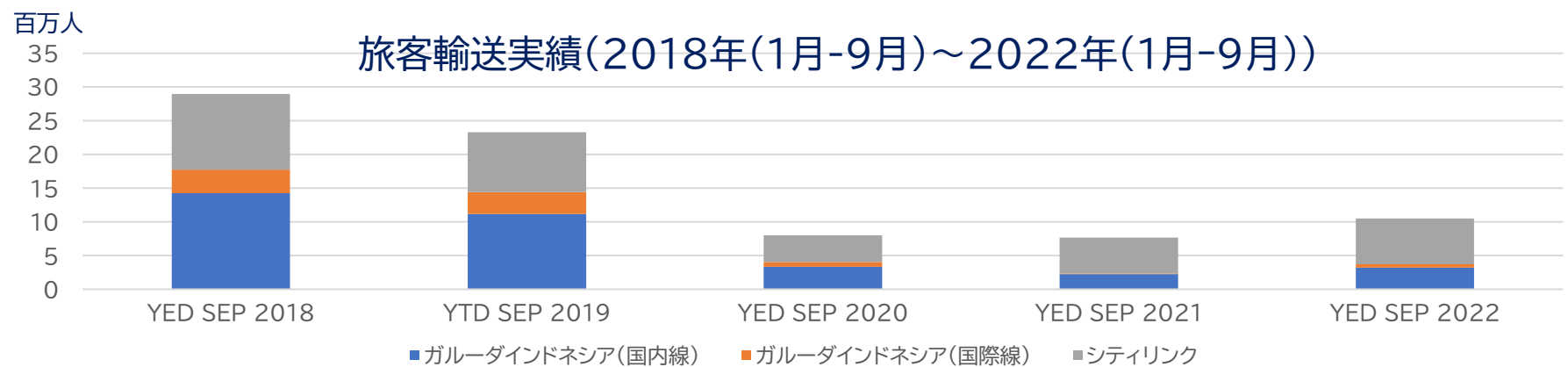
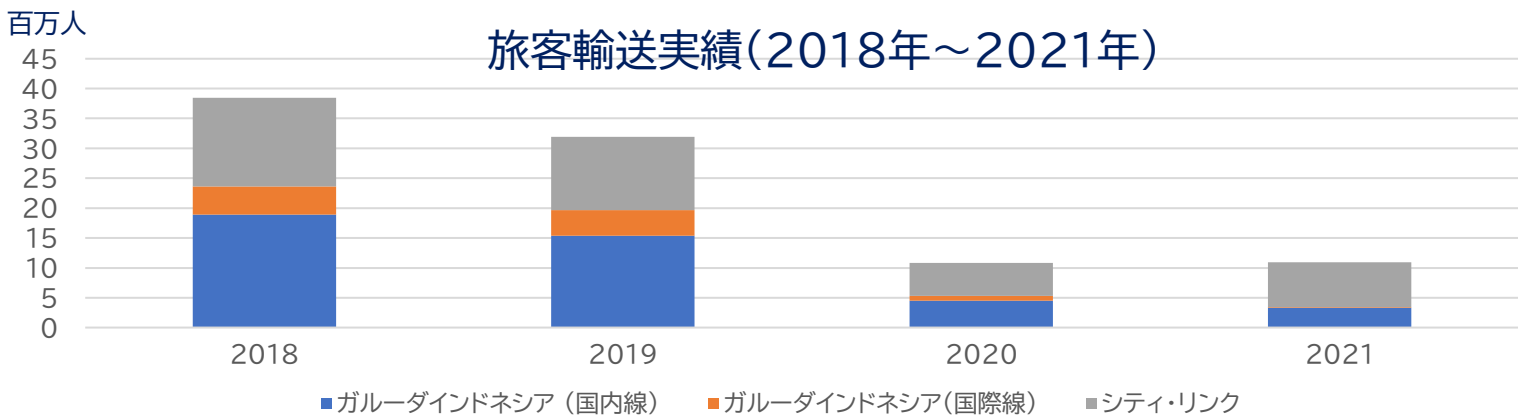


3-3 コロナ禍後の主なASEANエアラインの回復状況とその要因

3-3-1 コロナ禍後のASEANの主なエアラインの回復状況

(2) ガルーダインドネシアグループの実績

- ・ 国際線:回復がほとんどなし。
- ・ 国内線:FSCは厳しいもののLCCはコロナ禍前の50~60%程度の回復
⇒ LCC需要はFSC需要と比較し旺盛

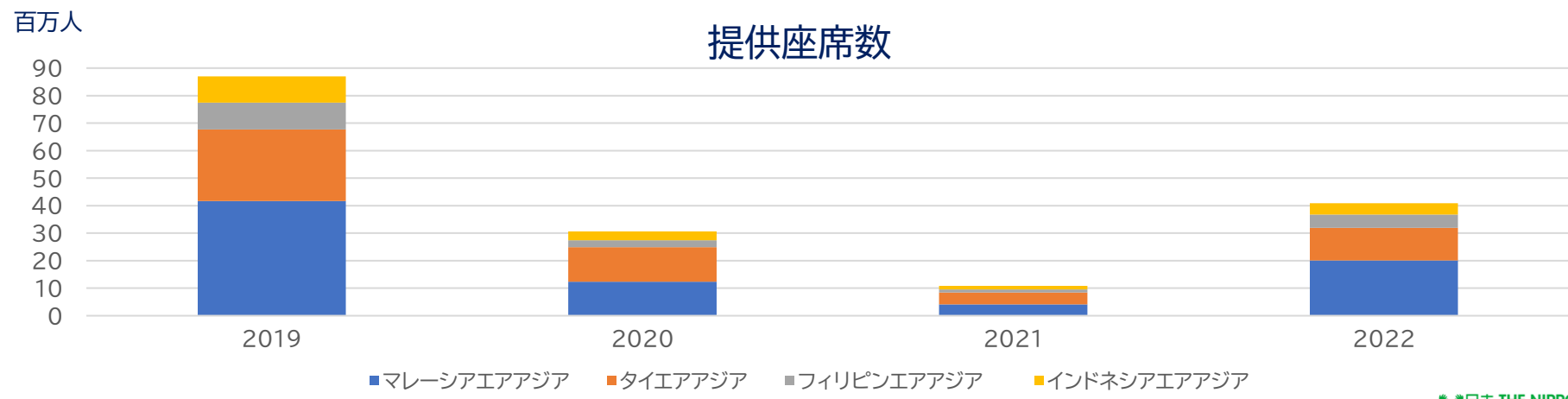
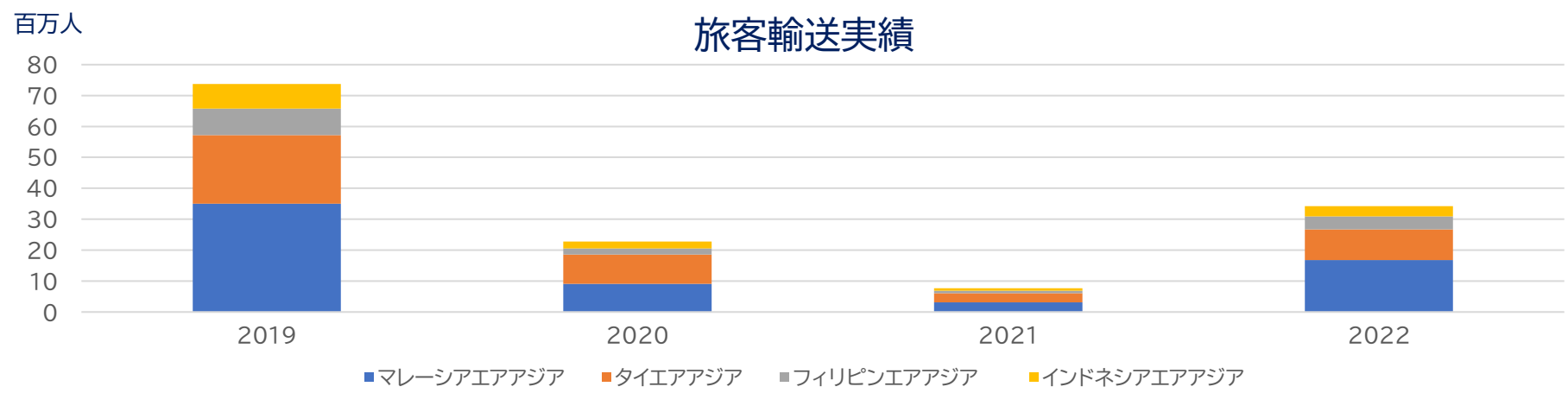


3-3 コロナ禍後の主なASEANエアラインの回復状況とその要因

3-3-1 コロナ禍後のASEANの主なエアラインの回復状況

(3) エアアジアグループの実績

- ・ エアアジアグループ運航4か国 = コロナ禍前の4割から5割近くまで回復
- ・ FSC に比べ早い回復でインドネシアのLCCシティリンクと同様、LCC需要は順調な回復傾向

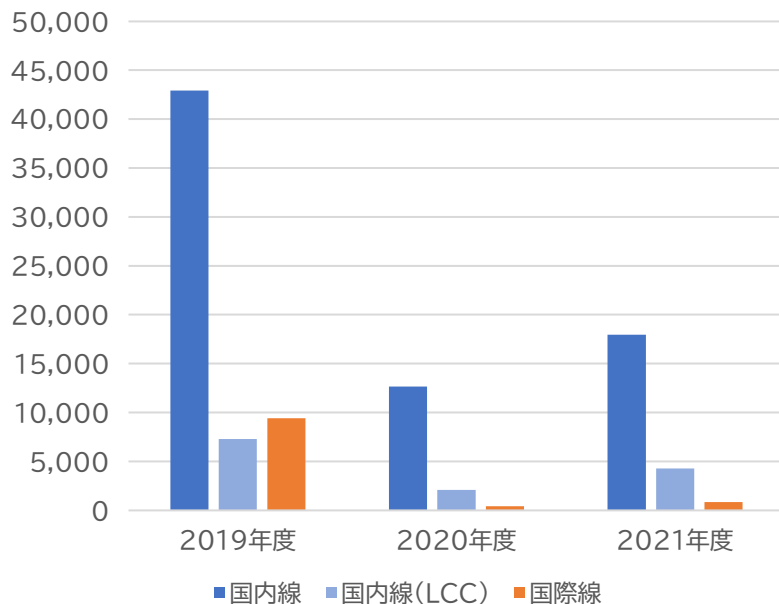


3-3 コロナ禍後の主なASEANエアラインの回復状況とその要因

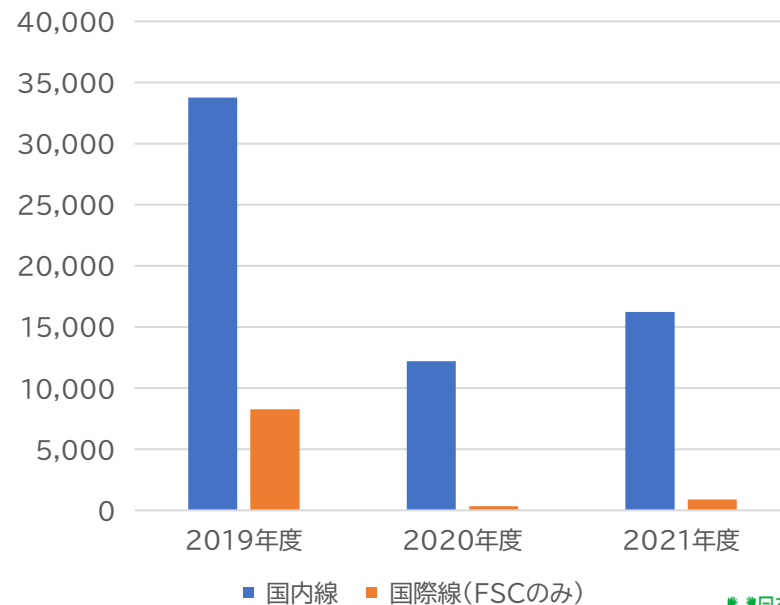
3-3-1-参考 コロナ禍後の日本の大手エアラインの回復状況

- ・ 国内線: 2021年度にコロナ禍前の4~5割程度に回復
LCCは2021年度にコロナ禍前の6割程度に回復
↓
FSCの国内線需要 < LCCの国内線需要
- ・ 国際線: 2021年度はコロナ禍前の1割程度の戻りで厳しい状況

ANA グループ 旅客輸送人数 (千人)



JAL グループ 旅客輸送人数(千人)



3-3-2 回復状況に影響を与える要因

(1) 路線再開・開設に必要な調整事項等

路線の再開・開設



時間を要する作業

国内線に比して調整が多い

国際線に手続きが回復阻害の一因

エアライン

- ・ 運航計画申請/変更
- ・ スロット確保
- ・ 航空機材確保
- ・ 運航要員(PILOT、CAなど)確保
- ・ 機内飲料/機内食
- ・ 海外支店/空港事務所

航空当局

運航関係の許可・認可等

空港管理・運営組織

スロット/スポット調整

グループ内外の関係企業

ライン整備

ケータリング

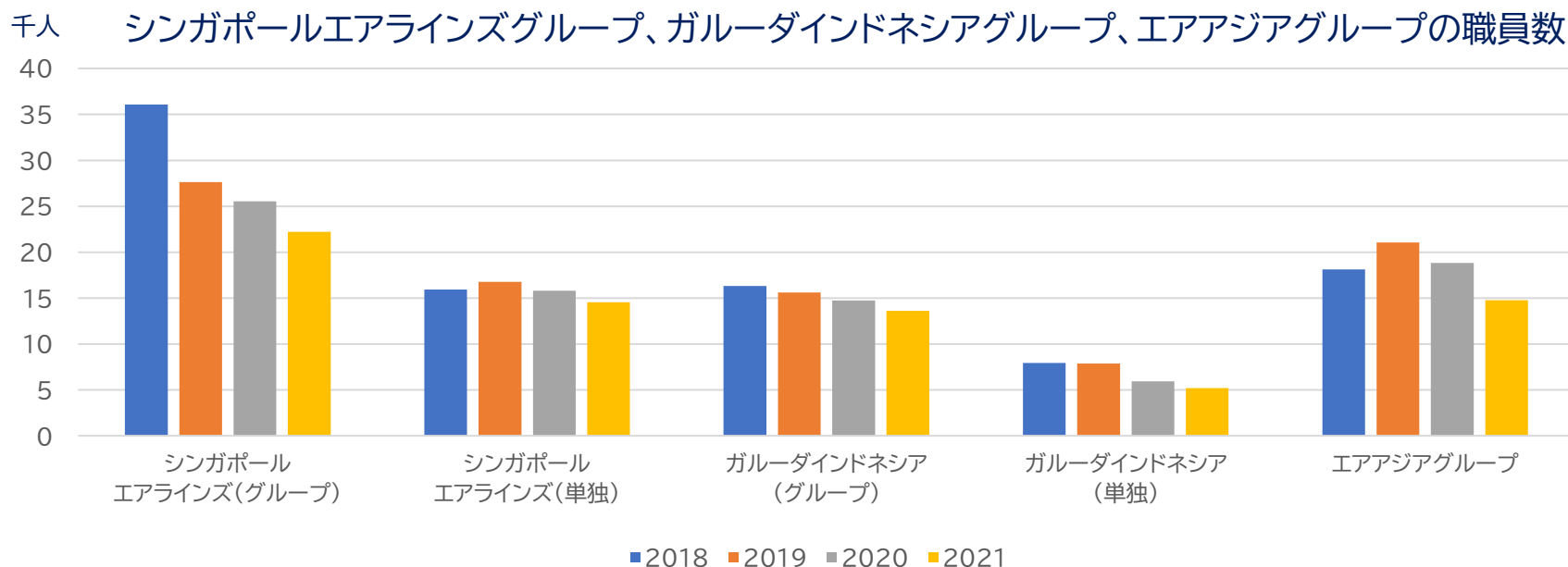
ハンドリング

MRO

3-3-2 回復状況に影響を与える要因

(2) ASEANエアラインの職員数の変化の事例

・ 以下の事例 = FSC及びLCC共に3割から4割程度の人員を削減



3-3 コロナ禍後の主なASEANエアラインの回復状況とその要因

3-3-2 (2)-参考

日本の2大 FSC / ASEANの航空保安業務プロバイダー

○日本の2大 エアライン (FSC)の職員数の変化

日本のエアライン:雇用維持

全日本空輸株式会社	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	19→22 減少率
職員数(人)	13,928	14,242	14,830	15,114	13,689	- 3.9%

日本航空株式会社 (グループ)	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	19→21 減少率
職員数(人)	34,003	35,653	36,060	35,423	-	-0.6%

出所:ANA FACT BOOK 2022 及び JAL グループ 統合報告書 2022

航空保安業務プロバイダーは雇用を維持

○ASEANの航空保安業務プロバイダー(タイ/インドネシア)の職員数の変化

AEROTHAI	2018年	2019年	2020年	2021年	19→21 減少率
職員数(人)	3,156	3,246	3,252	3,236	-0.3%

AIRNAV Indonesia	2018年	2019年	2020年	2021年	19→21 減少率
職員数(人)	5,150	5,117	5,109	4,993	-2.4%

出所:AEROTHAI 及び AIRNAV Indonesia 年次報告書

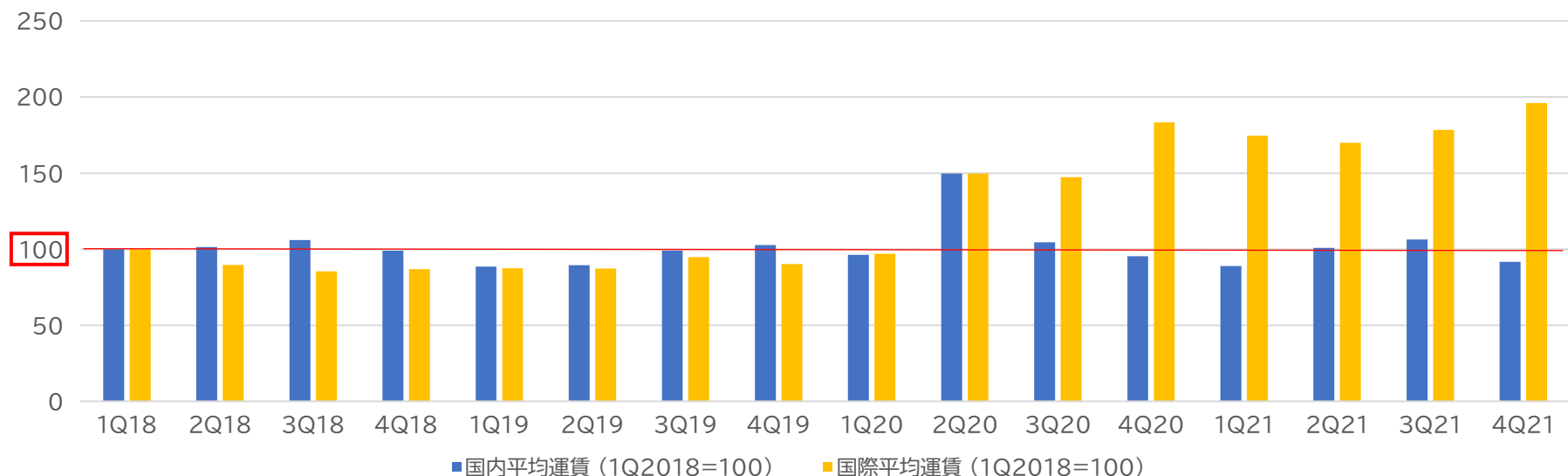
3-3-2 回復状況に影響を与える要因

(3) 航空運賃の動向

- ・ 2020年第2四半期以降 国際線運賃が高騰し継続
- ・ 航空機燃料高騰のほか限定的な運航便数による運賃の高騰

マレーシアの航空運賃(平均)の推移

指標 (1Q2018=100)



まとめ

まとめ

1 ASEANエアラインの戦略の概要

1-1 エアライン戦略の変遷

- ・ 20年の間に付帯収入増収強化や航空系・非航空系関連事業が進展

2000年以前

- ・ FSCが主力
- ・ LCCの萌芽

2000年初頭

- ・ FSCのLCC包摂
- ・ 第7の自由等の需要への挑戦
- ・ LCCの参入進展

2000年中頃～コロナ禍前

- ・ グループでFSC～LCCのサービスを提供
- ・ 第7の自由等の需要への関与
- ・ メディアやIT・デジタル活用したLCCの展開
・ 付帯収入増大への努力
・ 航空機関連事業への展開

コロナ禍前後～ (注)

- ・ グループの最適化を目指したグループエアラインの整理・統合
- ・ 第7の自由等の需要への関与の継続・拡充
- ・ メディアやIT・デジタルの活用強化
・ 付帯収入増収の強化
・ 航空関連事業の強化
- ・ 航空関連事業を継続しつつ更に生活関連事業などの非航空系事業に進出

(注) コロナ禍の影響を大きく受けたエアライン対応は現在進行中であり将来的な戦略は不透明な状況

1 ASEANエアラインの戦略の概要

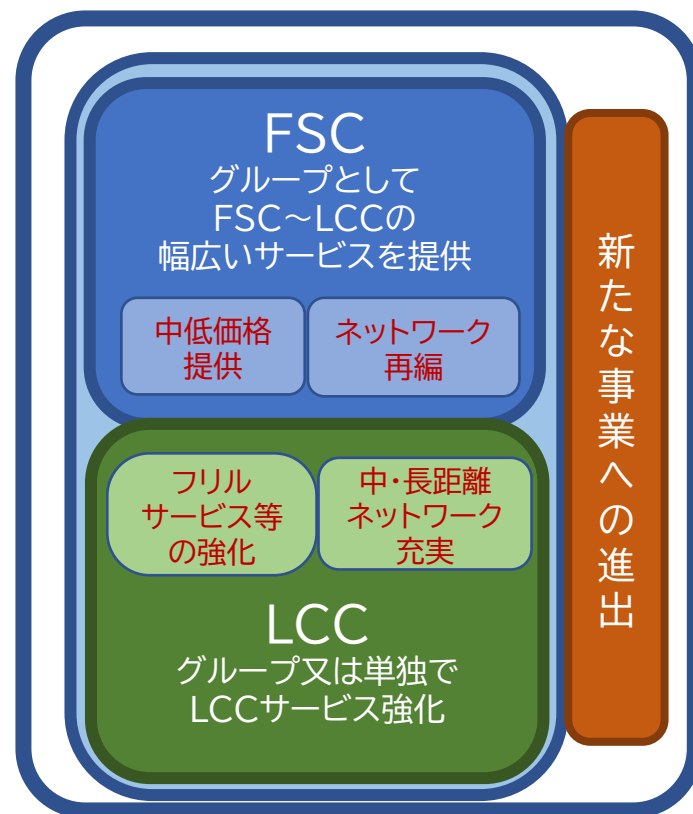
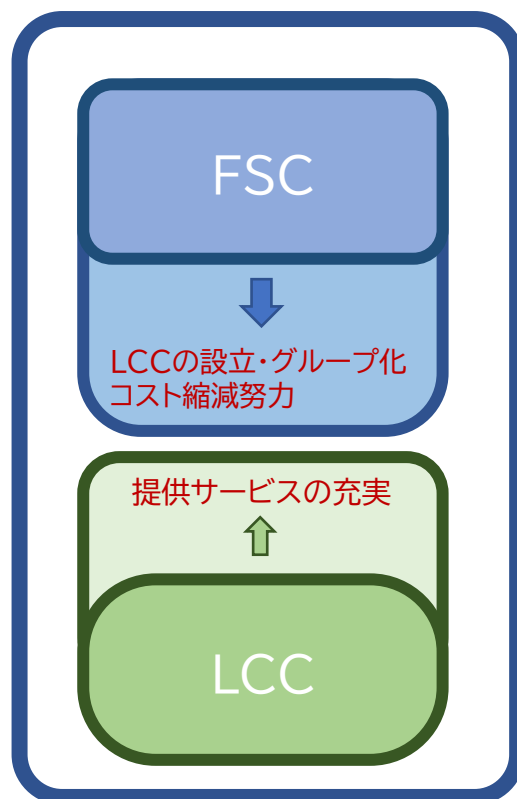
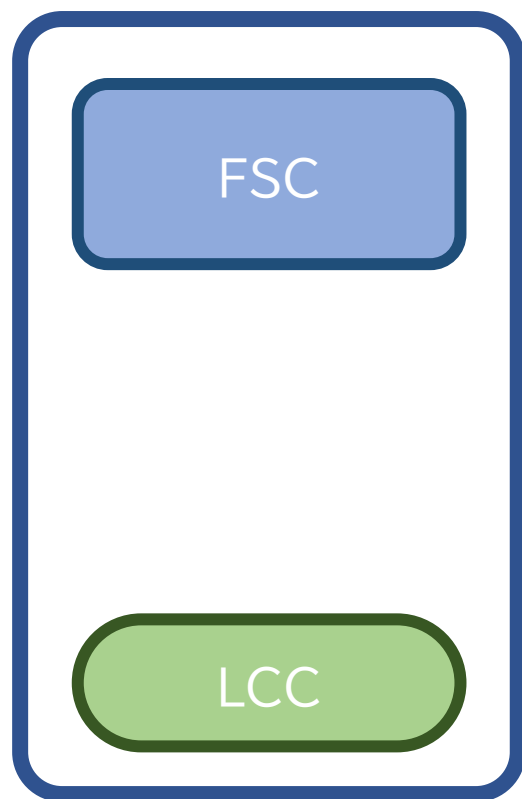
1-2 ASEANのFSCとLCCの関係

・ FSCとLCCのビジネス内容が接近する中で新たな事業への進出の動き

初期的な段階の
エアライン構造

エアライン戦略の変化

FSCとLCCの接近と最近の動向



2 ASEAN航空市場における回復状況と将来の方向性

2-1 回復状況と要因

コロナ禍による影響が2022年から回復基調も復調までに時間回復に勢いのある国内市場(特にLCC)：回復が遅れる国際市場(特にFSC)

航空市場の要因	国内市場	国際市場
拡大するLCC市場	FSC < LCC	FSC ≒ LCC
アプリ利用の受容性	高齢層から若年層にわたりアプリ利用が進展	
社会環境の変化	オンライン会議などが増加も私的旅行の旺盛な需要	
移動制約	ほぼ無し (マスク着用要請程度)	手続緩和が進むものの依然として残る手間作業
航空運賃	比較的安定	コロナ禍前に比べ高騰

エアラインや空港に関する要因

エアラインの機材・運航要員確保、ハンドリング要員確保、空港要員確保など

2 ASEAN航空市場における回復状況と将来の方向性

2-2 今後の見通し(私見)

○ ASEANのエアラインと航空市場

- ・ FSCもLCCもエアライン内のグループ再編が進行
⇒ ナショナル・フラッグキャリア:根強いFSC視点から包摂LCCの扱いに苦慮
- ・ 新たなビジネス進出エアラインが増加
⇒ 多額の投資と時間の必要性 ⇒ 体力・知力や市場支配力のある企業に有利
- ・ コロナ禍からの回復は人材の確保と供給量が課題
⇒ 早急に対応できたエアラインが利益を享受
⇒ ASEANの潜在的な航空需要はとて大きい
⇒ 域内の空港インフラの処理能力の制約とエアラインの供給能力が将来の課題
⇒ コロナ禍からの回復後は経済発展や空港インフラの進展に応じて需要が拡大

○ 日本との関係

- ・ ASEANに遅れて事態が進行していると見られる日本
⇒ 日本市場もLCC利用が増大
⇒ ただし、オンライン・アプリなどへの国民の受容がキーポイント

ご清聴、ありがとうございました。

(研究調査にご協力いただいた皆様、ありがとうございました。)