

2018年秋 (第44回)

研究報告会

開催日：2018年11月21日(水) 12時30分開場, 13時00分開会
場 所：海運クラブ 国際会議場(千代田区平河町)

開会挨拶

宿利正史 運輸総合研究所会長

来賓挨拶

山上範芳 国土交通省総合政策局次長

所長挨拶

山内弘隆 運輸総合研究所所長

研究報告

1. 「長距離国際線におけるLCC (LHLC) の拡大に係る研究」 橋本安男 客員研究員, 桜美林大学客員教授
2. 「アジア途上国都市におけるLAMAT向け配車アプリとその影響」 ポン・ヴェン・キエン 研究員
3. 「都市鉄道の混雑遅延対策に関する研究
ーソフト施策の効果検証とハード施策の費用負担についてー」 田邊勝巳 客員研究員, 慶應義塾大学商学部教授
4. 「運輸部門におけるAI等の活用可能性に関する調査」 安部遼祐 研究員



橋本安男



ポン・ヴェン・キエン



田邊勝巳



安部遼祐

特別講演

「Peach “The Game Changer”」

井上慎一 Peach Aviation株式会社代表取締役CEO



研究報告

5. 「災害時における外国人に対する情報提供の現況と課題」 崔 善鏡 研究員
6. 「地域観光振興組織の利活用ニーズに応じた観光統計整備のあり方
ー宿泊旅行統計を事例とした表章の詳細化と施策評価の方法論ー」 清水哲夫 研究アドバイザー
首都大学東京大学院都市環境科学研究科観光科学域教授
7. 「東京オリンピック・パラリンピックに向けたサイバー攻撃に対する人材育成に関する調査研究」 深作和久 総務部企画室参事



崔 善鏡



清水哲夫



深作和久

閉会挨拶

春成 誠 運輸総合研究所理事長

Peach “The Game Changer”

井上 慎一
INOUE, Shinichi

Peach Aviation株式会社代表取締役CEO

1——はじめに

Peach Aviation株式会社（以下Peach）とは、ANAホールディングスの社内ベンチャーとして発足した本邦初のLCCである。

そのPeach について、「本邦初のLCC Peachについて」、「Peachの理念とコアストラテジー」、「Peachが大切にしていること」、「Peachが就航して起こったこと」、「Peachの今後の展望」の5項目で説明する。

2——本邦初のLCC Peachについて

2.1 出資者

Peachの出資者は、設立母体のANAホールディングスのほか、香港のプライベートエクイティーファンドであるFirst Eastern Aviation Holdings Limited（以下FE）及び産業革新機構である。

当初、PeachはANAホールディングスの出資比率を38%にとどめ、持分法適用会社として発足した。その理由は、海外のLCCの失敗事例を調べたところ、連結子会社はほぼ失敗しているという傾向がつかめたためだが、その結果、経営の独立性、意思決定が独自にできるという特徴を発揮することができた。

その後、2017年の4月からANAホールディングスの出資比率が67%に高まり、連結会社になった（その後、2018年4月に77.9%）。

その目的は、成功しているフルサービスキャリアであるANAと成功しているLCCのPeachとを1つのポートフォリオの中におさめ、この2つのビジネスモデルを最大限生かすことで、ANAホールディングスとしての企業価値を極大化していくためである。

その中で、Peachについては、決してANAに染まることなく、より違った道を行くことが求められており、独自の意思決定が尊重されている。

また、香港のプライベートエクイティーファンドであるFEの出資を受けているのは、Peachの立ち上げにおいて、ANAの故

山元社長からの「海外のインバウンドをLCCというビジネスモデルを使って日本に取り込め」という指示を受けたからであり、インバウンドについて、FEの有する中国、香港、台湾に関する知見を活用しながら、事業活動を進めている。

2.2 路線ネットワーク

Peachの路線ネットワークは、国際線が15路線、国内線16路線、1日当たりの便数は、最大で約100便である（2018年11月現在）。事業の効率を重視する立場から、原則として片道4時間以内のところを飛ぶことをビジネスモデルにしている。

そして、片道4時間以内の路線を展開する観点から、拠点を増やしており、メインの拠点が大阪の関西国際空港、第2の拠点が沖縄の那覇空港、第3の拠点が仙台空港、第4の拠点が新千歳空港である。これらの拠点を起点として、日本列島を北から南に縦断するネットワークの構築を進めている。

今般、Peachはバニラエアと統合するが、これによって、首都圏という大きなマーケットでも本格的に事業を展開することとなり、ほぼ日本全国に拠点を展開するカタチとなる。

なお、現在の関西国際空港におけるPeachのプレゼンスを示すと、今年の5月1日から7日の1週間で、国内線352便、国際線162便、合わせて514便を運航したが、これは同空港に就航している航空会社のうち、国内線・国際線ともに1位の規模であった。

2.3 お客様の特徴

Peachは、現代的なジャパニーズポップカルチャーをベースとしたブランディングのもと、若い女性をメインターゲットとする戦略を進めてきた。

その結果、お客様のうち女性の比率は50%強（2016年度）を占める。

年齢層では、F1（20歳～34歳の女性）・M1（20歳～34歳の男性）が突出しているが幅広い年齢のお客様にご利用いただいている。

国際線については、外国人比率が7割を超えているのが特徴的で、外国人のお客様の年代も、20代・30代の女性が非常に多い。

それから、航空券購入の手段は、Peachのウェブサイトからの直販がメインで、ほとんどが個人のお客様である。

2.4 業績・運航実績

業績について、2017年度の営業収入は547億円、営業利益は57億円、当期純利益は37億円だった。Peachは2012年3月に就航したが、2013年度以降5年連続で増収で、黒字を計上している。

創業当初は、日本におけるLCCというビジネスモデルが成立するのかという疑念の声を多く聞いたが、5年連続での増収・黒字によって、やりようによっては日本でもLCCが事業として成立することを示せたと考えている。

次に運航実績について、オペレーションの品質には最も留意しており、安全運航なくしてPeachはあり得ないということは社員の教育でも徹底している。

昨年の搭乗率は平均86.9%で、予約ベースでは9割を超えている。また、旅客数をみると、2012年度からの累計で2,700万人のお客様にご利用いただいた。

3—Peachの理念とコアストラテジー

3.1 Peachの理念

同じゴールに向かって取り組みを進める中で、思いや価値観を共通のものとするべく、Peachでは「ヒト・モノ・コトの交流を深めるアジアのかけ橋となり、人間愛を育むエアラインとなる」という企業理念を掲げ、折に触れて社員に問いかけている。我々は何のためにこのPeachに集ったのか、これを確認してベクトルを合わせているのが、その趣旨である。

3.2 Peachのコアストラテジー

Peachは日本初の本格的LCCではあるが、世界的にみると、40年の歴史を有するサウスウエスト航空をはじめ、先行するLCCが数多く存在する。Peachが成功するためには、ただ先陣のビジネスモデルを踏襲するのではなく、差別化することが不可欠だと考えている。

具体的には、運航品質、コストマネジメント、イノベーション、ブランドコンセプト、この4点で差別化を推進してきた。

(1) 運航品質

高い運航品質を維持するため、安全推進体制の構築、教育を徹底して行っている。

Peachの航空機は全て新造機で、一定期間で更新することとしている。また、経営上の意思決定は独立しているものの、安全運航については豊富な経験、ノウハウを有するANAの業務支援を対価を支払って受けている。さらに、優秀かつ、経験

豊かな人材の確保に努めている。

Peachでは7月を安全強化月間としているが、御巢鷹山の慰霊登山を研修として導入している。

この研修は「決して事故を起こしてはならない」ということを頭だけではなく魂にすり込むことを目的としており、実際に参加者に大きな影響を与えている。今後も安全は全てに優先するという教育を徹底していきたいと考えている。

(2) コストマネジメント

コストマネジメントとは、やりくりであり、コストカットではない。その具体例を示す。

関西国際空港におけるターミナルビルについて、2012年10月にLCCターミナルが供用されるまでの間、通常のターミナルの賃料が高かったため、デパートが退去した跡を利用することによって、賃料を節約した。

LCCターミナルについても、関西国際空港側との調整によって、お客様の接する場所以外については内装を簡略化したり、ターミナル自体も平屋にしてエレベーター等を不要にしたりすることで、賃料の低廉化を図ることができた。

また、Peachでは従来の宣伝手法に依存せず、SNSを活用した自然発生的な話題づくりに努めている。

例えば、フォルクスワーゲンとのコラボレーションに際して、限定デザインのピンクビートルを5台限定で機内で販売し完売することができたが、その前代未聞の試みが話題になり自動車雑誌や女性向けファッション雑誌等に取り上げてもらうことができた。

また、近畿大学が開発した食用ナマズに錦糸卵を添えたお弁当を機内で販売を開始するという発表の際、客室乗務員が髪の毛を錦糸卵色に染めて、SNSで発信したところ、大きな反響を呼んだこともあった。

(3) ブランディング

Peachブランドが、様々なコラボレーションを経て広がりを見せた事例を、2例紹介する。

1つは、音楽グループのケツメイシにPeachをイメージして曲をつくっていただき、ケツメイシのラッピング航空機を運航したほか、その曲を機内で流すことでより楽しい旅を演出した。

また、南海電鉄の特急ラピートの6編成中の1編成をPeachラッピングにしたところ、通常ダークブルーのラピートがPeach色になったということで大好評いただいた。

なお、Peachは関西をメイン拠点とする航空会社であり、関西魂、笑いを忘れないでいこうという思いがある。

例えば、2011年5月24日の記者会見で「Peach」という社名を発表するに際して、当初アルファベットを並び替えて「cheap」と掲げた5人が、「cheapとちゃうやろ」の一声の後に並び直して「peach」を紹介したところ、大阪の会場では好評を博した。

このように、安全運航を第一としながらもサービス業だからこそ遊び心を忘れず楽しくお乗りいただく航空会社があっていいのではないかという思いも、創業以来有している。

(4) イノベーション

Peachでは、お客様の新しい価値を創造することにこだわっているが、その典型的な例がキオスク（自動チェックイン機）である。

Peachのコンセプトは空飛ぶ電車と考えているが、電車の手軽さを実現する観点から、チェックインをICカードで改札口を通していく感覚にしたいと考えた。その結果、チェックインカウンターをキオスクにして、そこでバーコードリーダーにバーコードをかざすことによって、簡単に搭乗券を自動で発券できるようにした。

第2世代目のキオスクでは、モニターを第1世代の3倍の大きさにしたが、これによって、後ろに並んでいるお客様に多言語でメッセージを示すことができ、より迅速な対応を可能にした。なお、モニターを3倍にした部分はコスト増だが、ケーシングを段ボールにすることによって全体でのコスト増を避けるとともに、軽量化も実現した。このように既存の概念にとらわれないイノベーションを取り入れることで、お客様の新しい価値の創造を実現してきている。

運航品質にこだわりながら、マーケティング上の工夫を重ねた結果、高い評価を得てきている。

就航を開始した2012年には、世界経済フォーラムで、The Global Growth Companyに選出された。

また、2015年には明日の日本を支える観光ビジョン構想会議において、エアラインの代表としてPeachが選出された。

さらに、オーストラリアの航空に特化した権威のあるシンクタンクであるCAPA、アジアにおけるオンライントラベルの国際カンファレンスであるWIT、シンガポールのFuture Travel Experienceなどから、それぞれ表彰していただいている。

4——Peachが大切にしていること

Peachが大切にしていることは、就航地と連携してお互いウィン・ウインの関係を築きながら共に発展していくということである。

2014年にLCCを利用して関西を来訪した外国人観光客は133万人で1,884億円支出したという、関西大学の宮本名誉教授の発表がある。このことからLCCは地元と手を組むことで大きな経済効果をもたらすということが証明されたと考えている。

関西3空港とPeachが就航している11都市との間の2011年度から2017年度までの旅客数の推移を、関西国際空港及び伊

丹空港＋神戸空港とで見ると、Peachが就航している関西国際空港のみならず、伊丹空港＋神戸空港でも増加していることが分かる。このことから、Peachは潜在需要を掘り起こして航空総需要を押し上げているものと考えられる。

このような中で、Peachの就航後、関西国際空港を利用する乗客が増加しただけでなく、大阪市内の繁華街を来訪する外国人観光客も増加し、その消費行動も活発化してきている。

このことは、Peach立ち上げ時の関西国際空港や地元経済界からの支援を航空運賃引き下げの原資に回したことによって、Peachの利用者が増加し、その利用者が大阪市内に移動して消費活動をするという、プラスのスパイラルが回っているものと考えられ、Peachでは“The 関西モデル”と呼んでいる。

関西モデルの実例を示すと、早朝発の便にアクセスするため梅田午前3時台発のバスが存在するが、バス自体を利用するだけではなく、その時間まで周辺で消費行動も掘り起こしていたことが、挙げられる。

そして、このような関西モデルを、沖縄県、新潟県、東北海道でも実現するべく取り組んでいる。

5——Peachが就航して起こったこと

Peachでは、空飛ぶ電車と称して、「電車のように気軽にあちこち行ってみませんか」ということを提案してきたが、このことが若い人を中心に徐々に定着してきた。

このようなキャンペーンを、3月中に場所を順々に変えて行ったところ、そのキャンペーンだけの成果を比較すると、対前年比倍以上の売り上げを記録した。このことによって、お客様の目線で考えることの重要性について学びを得たほか、自分たちの気づかない潜在的需要が存在することを改めて実感した。

また、2016年のエイプリルフールに畳敷き座席の空飛ぶ和室、『SAMURAI号』を運航するという動画を公表したところ、特に台湾からの大きな反響があった。外国人観光客に対しては、ユーモアを交えたコミュニケーションの重要性も感じている。

このように、外国人個人旅行を取り込むためのコミュニケーションを中心にとっているが、Peach利用の香港、台湾からの観光客が、和歌山県の紀の川沿いの桃の果樹園を桃源郷として来訪しているように、外国人観光客の関心は、日本人の想定外の方にも向いているようだ。

そういった意味では、日本の観光の可能性は、まだまだあるものと思っている。

また、外国人観光客の中には、LCCを利用しつつも、鈴鹿でのF1観戦で高価な席を利用したり、高価な食事・ホテルを利用したりする方々も存在する。

台北の女性がPeachの台北―沖縄線で沖縄の美容院に通い始めたという事例もある。

Peachの仁川就航によって関西発の日帰り利用者が自然発生的に出てきたことから、日帰り運賃を設定したところ、泊りがけで旅行しにくい中高年の女性を中心に数多く利用していた。

最後に、開業5周年を記念して、その間に個人で最も利用していただいたお客様を調べたところ、1位、2位とも5年間毎週のようにご利用いただいていたのはいずれもPeachのメインターゲットとは異なる50代の男性であった。

この方々は単身赴任者で家庭と勤務地との往復に利用されているとのことだが、これも航空輸送が電車化した例と考えている。

6——Peachの今後の展望

訪日外国人2020年4,000万人、2030年6,000万人という国としての目標が示されているが、外国人観光客増加の効果は創業以来日々目にしており、これが日本中に広がったらどんなにすてきかと思っているので、社員一同ぜひこの目標が達成できるように頑張りたいと思って取り組みを進めている。

一方、航空マーケットにおけるLCCのシェアをみると、欧州域内で40%、北米域内で32%、東南アジア域内で56%を占める中で、北東アジア域内は11%に過ぎない。日本のマーケットをみると、国内線で9.7%、国際線で18.9%である。このように、まだまだ2割から3割ぐらいのマーケットの成長余地がある業種は、あまり多くないと思う。昨今北東アジアのLCCの日本への乗り入れが増えていることには、このような背景があるものと理解している。

そういう中で、我々が選んだ選択肢が、バニラエアとの統合である。これは、日本のマーケット、北東アジアのマーケットをめぐる戦いが年々激しさを増している中で、事業規模の拡大を

加速するべく決断したものである。

特に中距離事業については、当初2025年あたりまでに進出することを想定していたが、外国の中距離LCCの日本への乗り入れが進む中で、計画を前倒して2020年度からの就航を目指して取り組みを進めている。

2020年以降の目標規模は、売上高1,500億、営業利益150億、航空機50機、50路線以上程度としている。

チャレンジングな目標であるものの、このレベルを目指さなければ北東アジアの戦いには勝ち残れないという危機感のもと、このような目標を立てた。

ここで、統合のプロセスの概要を説明すると、2018年度の末ごろから、徐々にバニラの航空機をPeach仕様に変えていく。また、運航乗務員、客室乗務員もPeachに移籍する予定である。その後、運航路線をPeach便として拡大する予定である。

経営体制はPeachトップがバニラエアを兼務することとし、私と副社長の森が11月2日付で兼務を拝命している。

繰り返しになるが、この統合は、これからPeachがさらに発展していくための準備を整えるためのものであり、バニラエアが有する首都圏マーケットとのシナジーで、アジアのリーディングエアラインになることを目指している。

最後にまとめると、Peachが目指すはアジアのリーディングLCCである。

各国内拠点から路線を拡大し、さらに中距離にも進出して、キャッチメントエリアを広げていく。

それから、地域とのつながりをさらに強めて、お互いウィン・ウィンになるような仕掛けをつくっていきたいと考えている。

そして、結果として地方創生、さらには、訪日外国人旅客4,000万人、6,000万人実現に向けて貢献するべく、これからの取り組みを進めてまいりたいと思っている。

(とりまとめ：林田拓人)