

【Focus】航空

【要約】

- 2020年のグローバル旅客需要は、世界的な新型コロナウイルス感染拡大とそれに伴う各国の移動制限等によって2019年比大きく減少すると見込む。特に国際線は出入国制限によって大幅に減少し、国内線対比で影響がより大きいだろう。2021年にかけて国内線から需要回復が進むものの、発着国の感染状況によって影響を受ける国際線はビフォーコロナを下回る状況が続くと見込む。国内線需要が相対的に大きい日系路線は、グローバル対比でやや減少幅が小さいだろう。なお航空貨物需要は、感染対策等の制約を受けず、医療品や半導体等の輸送ニーズが底堅いため、需要減少幅が旅客対比小さく推移する見通し。
- グローバル旅客需要及び日系路線需要は、2024年以降に感染拡大前の水準を回復すると見込むが、そのうち国際線の回復はワクチン普及や感染収束による各国の出入国制限等の撤廃が条件となり、国内線と比較して本格的な回復時期が遅れる見込み。国内線・国際線共に発着地の感染縮小後、観光需要は比較的早い回復を遂げる一方、ビジネス需要はテクノロジー活用の進展によって非対面コミュニケーションが浸透することにより、一部が戻らないだろう。
- 日本企業は、需要低迷期を乗り越える方策と並行し、需要回復期における競争力向上に資する戦略を講じることが重要である。需要低迷期には、収益極大化や事業資金確保のため、国内線や貨物の需要取り込みに注力し、機能の効率化を図ることも選択肢となる。需要回復期の競争力向上に向けては、旅客移動全体の最適化を通じた利便性向上により自社の優位性を高めると共に、顧客基盤活用によって収益源を拡大することが有効だろう。中長期的な成長の実現には、観光需要へのシフトによるコモディティ化に対応した座席供給に向けて機材計画を再考し、路線特性に応じたグループ内LCCとの連携強化を図ることも重要である。

需要及び事業環境急変の中、今後の不透明性を踏まえつつ、予測と戦略を提示

本章では、新型コロナウイルス感染拡大による航空需要変化の方向性を概観し、日本企業に求められる戦略を考察する。なお需要予測は、前例のない需要の大幅減や、ワクチン普及・出入国制限（隔離措置等の行動制限含む、以下同）等によって事業環境が大きく変動することによる不透明性を踏まえつつ、執筆時点で把握可能な情報を勘案して作成した。

I. 需給動向

【図表 25-1】需要動向と見通し

(億人km)	指標	2019年 (実績)	2020年 (見込)	2021年 (予想)	2025年 (予想)	CAGR 2020-2025
グローバル需要	定期輸送・旅客キロ	86,045	29,255	42,445	94,649	-
	前年比増減率(%)	+4.2%	▲66.0%	+45.1%	-	+26.5%
国内需要 (日系路線)	国際及び国内定期・旅客キロ	2,041	744	1,095	2,128	-
	前年比増減率(%)	+3.2%	▲63.6%	+47.3%	-	+23.4%

(注1) 2019年実績は2018年における国際民間航空機関(ICAO)統計実績値と、2019年における国際航空運送協会(IATA)公表の前年増減比より、みずほ銀行産業調査部算出

(注2) 2020年以降はみずほ銀行産業調査部予測

(注3) 国内需要は日系航空会社による輸送ベース

(出所) ICAO、IATA、国土交通省「航空輸送統計」より、みずほ銀行産業調査部作成

先行き5年のグローバル・国内需要予測のポイント

- グローバル市場における国際線の需要は、各国の出入国制限や感染継続によって短期的には低水準で推移し、感染収束後には観光需要が全体をけん引して本格的な回復基調に入るものの、ビジネス需要の一部が非対面化の影響を受けて戻らないと見込む
- グローバル市場における国内線需要は、感染縮小等で経済活動再開が本格化した国から回復ペースが速まり、国際線に先行して感染拡大前の水準を上回って、成長軌道に戻ると見込む
- 国内需要（日系航空会社路線）も同様な背景により、国内線が先行して回復し、国際線の回復は感染収束後にずれ込むだろう

1. グローバル需給 ～新型コロナウイルス影響で低水準が続き、回復はワクチン普及後

2020年は世界的な感染拡大で需要大幅減

2020年のグローバル旅客需要は、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大とそれを受けた各国の出入国制限や都市封鎖等の影響を受け1～4月に急減し、それ以降も回復幅が限定的となり、2.9兆人km（前年比▲66.0%）と年間で過去最大の減少が見込まれる。中国では年初に、欧米を始めとしたそれ以外の地域では3～4月以降に、感染拡大と都市封鎖を含む外出禁止措置等の厳しい対処策が講じられた影響を受けて需要は急減した。国内線は、中国等一部の国々ではその後の感染縮小と制限緩和に伴い、本格的な回復基調が続くだろう。一方、世界的にはまだ感染拡大が続いている中、その他主要地域では限定的な回復にとどまる見通しである。各国政府が出入国制限を講じているため、国際線需要は大幅減のまま低水準で推移するだろう。

2021年は国内線が先行して回復

2021年の需要は、4.2兆人km（同+45.1%）で2019年水準と比べて▲50.7%と、感染拡大前を大きく下回る状況が続くと見る。国内線需要は国際線に先行して回復基調をたどると見込むが、各国・地域内での感染状況に左右されるため、不安定な状況が続くだろう。一方、国際線はワクチン普及前の回復幅が限定的となり、2021年も低調に推移する見通しである。

国際線回復はワクチン普及が条件となる中、ビジネス・VFR関連・観光の順に回復

国際線の本格的な回復は、主要市場でのワクチン普及後と見込む。その理由として、自然体での感染収束が見込めない中、PCR検査拡大・迅速化には限界があり、出入国制限撤廃には実質的に発着国双方でのワクチン普及が必要となる点が挙げられる。ビジネス上の往来は出入国制限下においても必要性に応じ一部で再開が進むと見込む。一般的に事業遂行上必要性の高いビジネス需要は、今後も優先して制限緩和が進み、他の往来目的と比較して早く回復すると見られる。その後、VFR¹に加えて留学等への制限が緩和されて需要が回復すると見るが、観光需要の回復は全面的な出入国制限撤廃となるだろう。従って、国際線需要は渡航の必要性に応じてビジネス・VFR関連・観光の順に回復すると見込む。

¹ VFR: Visiting Friends and Relatives の略。友人・親族訪問を目的とした旅行を指す。

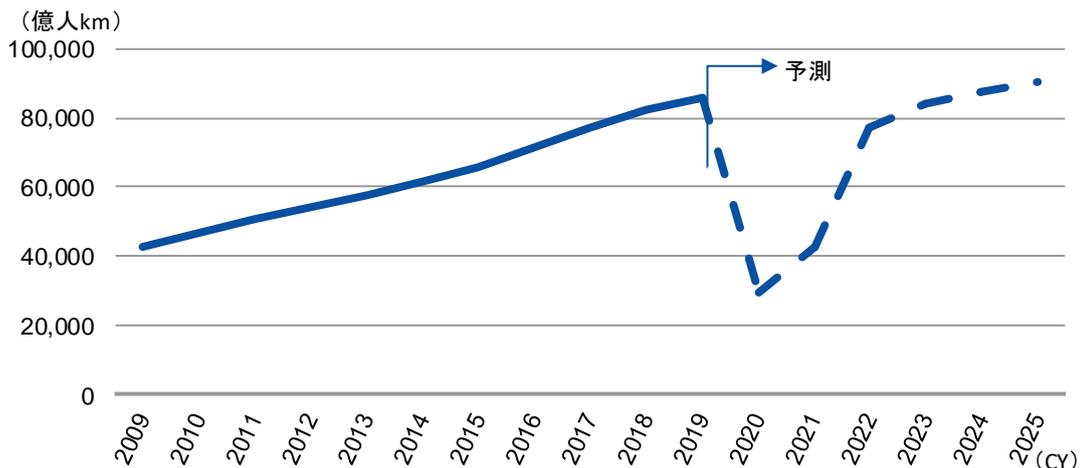
機材減等を伴う事業縮小によって今後、座席供給数が減少

大幅な需要減少継続を踏まえ、世界各国の航空会社は足下で固定費削減や事業資金確保を目的とした急速な事業縮小を進めている。航空機の納入延期や売却・早期退役による機材減、従業員の転籍や解雇による人員減が進み、一部航空会社の淘汰や、中期的には航空機メーカーの生産縮小も影響して、今後の座席供給数は減少する見通しである。

2019年水準の回復はワクチン普及が完了した2024年以降

グローバル需要が2019年水準を回復するタイミングは、2024年以降となる見通しである。世界各国へのワクチン普及には一定の年数を要すると見込まれることに加え、非対面コミュニケーション発達等の社会変化がもたらす需要変容や、座席供給減の影響を受けると想定する（【図表 25-2】）。なお、本予測は早期のワクチン開発が実現し、その後のワクチン普及と社会的効果の発現によって徐々に人々の移動が回復し、2022年には主要国の出入国制限が解除されることで、ビフォーコロナとほぼ同様な旅客便の利用環境に戻る前提を置いている。ただし、その実現に向けては不透明要素も多いため、回復パスは変化する可能性がある。

【図表 25-2】2022年の正常化を想定した旅客需要の回復パス



(注 1) 2019年実績は2018年における国際民間航空機関(ICAO)統計実績値と、2019年における国際航空運送協会(IATA)公表の前年増減比より、みずほ銀行産業調査部算出

(注 2) 2020年以降はみずほ銀行産業調査部予測

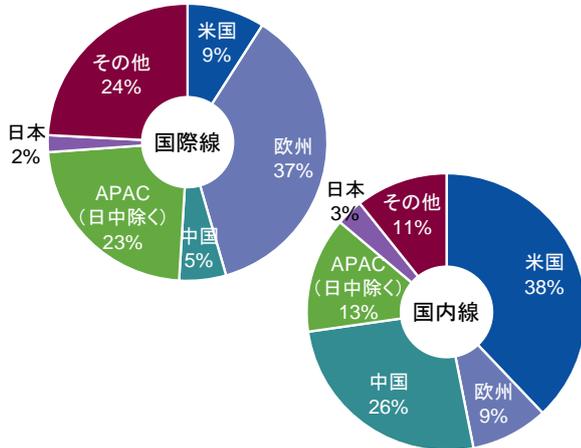
(出所) ICAO、IATAより、みずほ銀行産業調査部作成

米中は国内線主体で比較的早く回復も、欧州・APACは国際線主体で回復緩やか

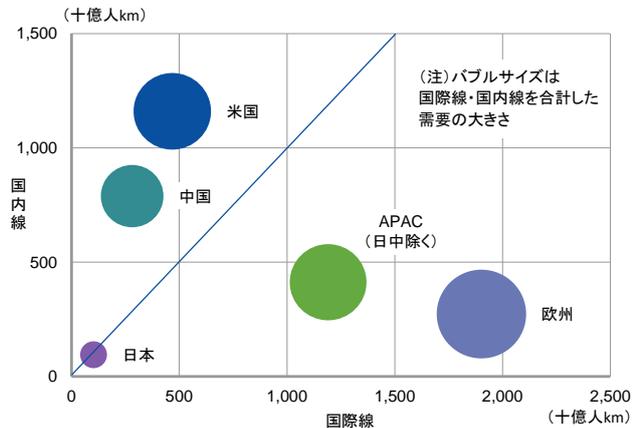
今後の回復パスには国内線割合など地域別の特徴も影響するだろう。出入国制限の影響を受けづらい国内線において、米国は第1位、中国は第2位の巨大市場であり、同地域発着の国際線を大きく上回る規模にある（【図表 25-3、4】）。そのため両国の需要は、先行する国内線の回復を受けて、感染拡大前の水準を他地域対比で早く回復すると見込む。一方、欧州やアジアパシフィック(日中除く)市場は国際線の割合が高く、政府の行動自粛規制や出入国制限の影響を受けることで、ワクチン普及前の需要回復は相対的に緩慢となる見込みである。なお、比較的早い時期の回復が見込まれるVFR需要の占める割合は、欧州・アジアパシフィックで高い傾向にあり、国際線全体の低迷

が長引く中で回復を主導するだろう。

【図表 25-3】 国・地域別旅客需要シェア



【図表 25-4】 主要市場の国際線・国内線別旅客需要



(注) 旅客キロ(定期輸送)の2018年年間実績値
 (出所)【図表 25-3、4】とも、ICAOより、みずほ銀行産業調査部作成

貨物需要への感染拡大影響は旅客と異なる

ここで航空旅客とは異なる状況にある航空貨物についても触れたい。航空貨物は、貨物専用機(フレイター)または旅客機荷室(ベリー)を用いて、主に半導体や医薬品など軽量かつ高付加価値な製品や自動車部品等を輸送している。2020年のグローバル航空貨物需要は、感染拡大による経済縮小の影響を受けて減少し、リーマンショック時の減少局面以降で最低水準となるが、旅客対比での減少幅は小さいだろう。テクノロジー活用の進展に伴う半導体需要増加や、感染拡大を受けたマスク等の医療品関連特需が年前半の需要を下支えした。年末にかけて Apple/iPhone12 や SONY/PS5 等のクリスマス商戦需要が見込まれ、年後半の需要は回復傾向をたどると見る。医薬品輸送では、ワクチンが2021年以降にグローバルで複数回の接種が必要な可能性もあるなど、莫大な回数の接種量が必要とされるため特需が生じると考えられる。航空輸送は中期的にも、半導体等の需要増加が寄与する形で全体として成長するものと見込む。但し、米中間等の貿易摩擦によって需要が下振れするリスクを抱える状況は続くだろう。

新型コロナウイルスで需要減も、供給が更に減って輸送単価が上昇

航空貨物は供給面で2020年に旅客便減少の影響を大きく受けた。ベリーによる供給が3~4月以降の旅客需要急減に伴って大きく減少し、その減少幅がフレイターの供給増を上回ったため航空貨物全体の供給が減少し、輸送単価は上昇した。旅客需要大幅減によって、航空各社は航空貨物需要の取り込みを進めている²。旅客機ではベリーに加えて座席撤去や座席への荷物搭載がLCC³も含めて行われ、貨物機転換も一部で進むことで供給は拡大して

² コロナ禍においても一部の航空会社(台チャイナエアライン・台EVA航空・韓大韓航空・韓アジアナ航空等)は、貨物輸送部門がけん引して航空事業での赤字を回避。
³ LCC: Low Cost Carrier。一部LCCは、旅客機の座席を利用した貨物需要取り込みで事業多角化・収益改善を目指している。

航空機リースは航空会社の柔軟な機材調達に貢献

いる。そのため、今後航空貨物の価格は概ね安定して推移するだろう。

また、航空機リースにも付言しておきたい。航空事業が価格競争に陥りやすく、業績が外部環境に大きく左右されることから、グローバルに見て航空会社の財務健全性は低くなりがちである。そのため航空会社は、自社のキャッシュフローと資金調達によって、運航に必要な航空機を全て購入することが難しい場合も多い。一方、競争激化が進む中、燃料費削減や路線拡充、機内サービス向上等のために新型機種を含む機材を効果的に調達する経営戦略上の重要性は高い。航空機（リージョナルジェット機を除く主要ジェット機）は米 Boeing 社製と欧 Airbus 社製に集約され、技術的な成熟度の高さなどを背景に安定した価値を形成する投資資産でもある。それらの性質を活用した航空機リースは、航空会社にとって財務負担を軽減しつつ需要増に対応し、残価リスク移転等も可能にする効果的な機材調達手段と言える（【図表 25-5】）。

航空機は投資家側にとって魅力的な資産

中長期的に航空需要が経済成長を上回るペースで拡大していくことを前提とすれば、航空機は本来安定したキャッシュフロー創出力を有する資産である。また、容易に国境を跨げる動産であることから国・地域固有の地政学リスクを被ることが少なく、米ドル建てで、耐用年数が最長 40 年程度と長い等、投資面の魅力も有している。航空機リース事業はそのリスク・リターン特性から、これまで多くの投資資金を集め、航空機の供給拡大に繋がってきたと言える。

航空需要減の影響を被るものの、一定の事業耐性があり、需要回復を待つ形

新型コロナウイルスがグローバルな感染拡大に至ったことで、航空機の運航が大きく減少し、航空機リース業も影響を被っている。これまで航空機リース市場が大きく拡大する中で、信用力の低い航空会社への機材供給や、流動性の低い機材を取得していた場合もあり、今般の状況次第ではリース料の支払停止等で影響を被る可能性がある。しかし、該当する契約がある場合も主要リース事業者のポートフォリオの一部にとどまり、影響は限定的な場合が多いだろう。また、主要業者の多くはレシーである航空会社に対してリース料支払繰延等の措置が可能な備えを有しており、流動性の高いベストセラー機をメインに所有することで、事業環境が悪化した場合にも別の航空会社にリースするなどの選択肢も持ち合わせている。今後、見込み通りにワクチン普及が実現して需要回復が進むなど極端に需要減が長引かない範囲であれば、航空需要とそれに付随するキャッシュフローの回復を待つ形で、契約期間を延長するなどして投資回収を行うという対応も可能だろう。

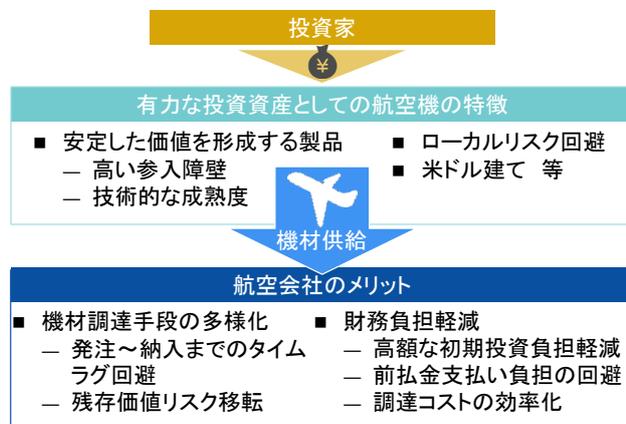
航空機リースは航空業界の発展に必要な存在であり続ける

2019 年現在、Boeing や Airbus に代表されるジェット輸送機は 2 万機を超え、世界中の人々やモノを輸送する手段として、世界経済発展の重要な役割を担ってきたと言える（【図表 25-6】）。大手 FSC⁴から新規参入者まで、最新機を含む効果的な機材調達を可能とする手段として航空機リースが航空業界の発展に貢献した側面は大きく、世界の機材合計に占めるリース機の比率は近年半分近くに上昇してきた。アフターコロナにおいて機材導入に伴う座席供給増や新規業者の参入が進む際にも、効率性や顧客満足度を向上する観点から新造機を始めとした高額な機材を導入するニーズは高まると考えられる。その際、航空会社が財務負担の軽減などを実現する効果的な機材調達手段とし

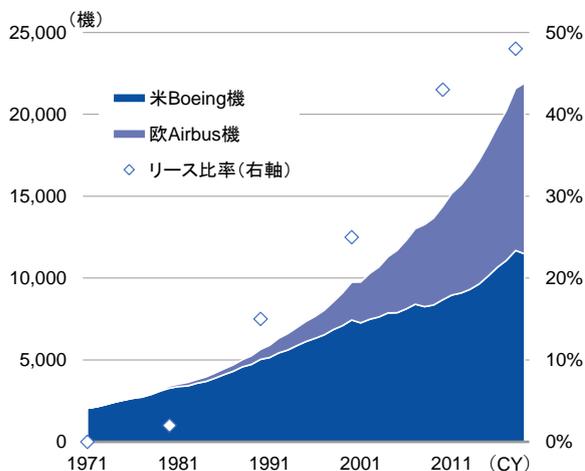
⁴ FSC: Full Service Carrier. フラッグシップキャリアを含む伝統的な航空会社の通称。

て、今後も航空機リースの役割期待は高まっていくだろう。

【図表 25-5】航空機リースの仕組みと活用メリット



【図表 25-6】ジェット機運航数とリース比率



(注) 航空機リースに関する代表的な特徴・メリットを抜粋
(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(出所) 一般社団法人日本航空機開発協会等の各種公表資料より、みずほ銀行産業調査部作成

2. 国内需要(日系路線) ~国内線が先行回復も、国際線は出入国制限等で影響長引く

【図表 25-7】国内需要の内訳

(億人 km)	指標	2019年 (実績)	2020年 (見込)	2021年 (予想)	2025年 (予想)	CAGR 2020-2025
国内需要	国際・旅客キロ	1,051	278	303	1,109	-
	前年比増減率 (%)	+2.6%	▲73.5%	+8.9%	-	+31.8%
	国内定期・旅客キロ	990	465	792	1,020	-
	前年比増減率 (%)	+3.8%	▲53.0%	+70.2%	-	+17.0%

(注 1) 2020 年以降はみずほ銀行産業調査部予測

(注 2) 日系航空会社による輸送ベース

(出所) 国土交通省「航空輸送統計」より、みずほ銀行産業調査部作成

(1) 国際線

2020 年の国際線需要は出入国制限等と感染リスク警戒を受けて大きく減少

2020 年における日系航空会社の国際線需要は、世界的な感染拡大とそれに伴う出入国制限によって 3 月以降に大きく減少し、段階的な出入国制限緩和が始まった後も回復幅が限定的となり、278 億人 km(前年比▲73.5%)と大幅な減少を見込む(【図表 25-7】)。日本政府は 10 月から原則として全ての国・地域からの新規入国を許可することを決定し、短期出張帰国者などのビジネスに係る渡航者や在留資格保持者には入国後の自宅待機等の制限を緩和する措置を講じている。その一方、感染リスクを警戒する企業や個人が海外渡航に対して慎重な姿勢を継続すると考えられ、2020 年内の国際線需要は低調な推移が続くだろう。

2021 年はビジネス需要の回復が始まるも、不要不急の渡航自粛が継続

2021 年の国際線需要は、日本人出国者の通常 2 割程度を占めるビジネス需要が部分的に回復するものの、2020 年と違って年間を通じた低迷になることに加えて海外販売比率低下も一部で影響し、303 億人 km (同+8.9%) で 2019 年水準と比べて▲71.1%と、低水準での推移が継続すると見込む。日本企業が不要不急の渡航を避ける姿勢は、非対面コミュニケーションといった代替策の活用拡大も受けて継続するだろう。

ワクチン普及や出入国制限撤廃を受け予測期間後半にビフォーコロナ水準を回復

中期的には、ワクチン普及を受けた出入国制限や入国時 PCR 検査の撤廃後、それ以前と比較して速いペースの回復基調をたどると見込む。観光需要は日本人の海外旅行人気の復調と、アジアを中心としたインバウンドの回復を受ける形で、全体の需要回復をけん引するだろう。一方、ビジネス需要は非対面コミュニケーションの普及に加え、緩慢な経済回復に伴う日本企業の経費削減の流れも加わり、ビフォーコロナの水準を下回ると予想する。

(2) 国内線

2020 年の国内線は国際線と比べて早期に回復基調に入るものの、感染影響が続く

2020 年の国内線需要は、3 月以降の大幅な落込みが国際線対比では小さく、またその後の回復ペースが速いものの、緊急事態制限解除や自粛緩和の後も感染リスクへの警戒感から回復幅が限定的となることで、465 億人 km (前年比▲53.0%) と見込む。ビジネス需要は大都市での感染拡大と緊急事態宣言の影響で企業の出張自粛が続き、2020 年内にかけて低水準での推移が続くと見込む。観光需要は政府キャンペーンで年後半に一部で回復するも、社会的要請を受けた日本人の自粛姿勢が解消しきらず、年間での回復幅が限定的となるだろう。なお、国際線が新型コロナウイルス感染影響をより強く受けるため、日系航空会社路線に占める国内線の割合は、2019 年の 49%から上昇すると見込む。

2021 年はビジネス・観光需要ともに本格的な回復基調へ

2021 年の国内線需要は、ビジネス需要の回復も進むことで全体の回復幅が拡大し、792 億人 km (同+70.2%) で 2019 年水準と比べて▲20.0%と見込む。企業による出張自粛が緩和されるが、商談や展示会のオンライン化進行と経済低迷によって企業のコスト意識が高まり、ビジネス需要は回復に向かうもののビフォーコロナを下回る水準にとどまるだろう。一方、観光需要は個人消費の持ち直しや旅行マインドの改善を受けて回復が続くだろう。

中期的には日本人の観光需要回復にインバウンドも加わり成長軌道へ

国内線需要は比較的早期に回復トレンドに入り、中期的にはワクチン普及と感染収束が追い風となって観光需要がけん引し、国際線に先行する形でビフォーコロナの水準を回復すると見込む。LCC による低価格チケットが日本人旅行者へ更に普及することで旅行需要が喚起され、インバウンド客の再取込みで地方訪問も拡大するなどして、観光需要が国内線需要全体をけん引するだろう。

II. 日本企業に求められる戦略

需要が外部環境に左右されやすく、業績がボラティブルな航空事業

航空需要は長期的には増加基調ながら、感染症やテロ等の事変、天災、経済状況等の外部環境によって大きく変動する。一方、航空事業は需要変動に対して機動的な供給調整が難しく、業績が不安定になりやすい。この背景として、航空輸送自体が根源的には同質的なサービスであり、競合他社に対する差別化余地が限られるため、価格競争に陥りやすい事業構造にあることが挙げられる。また、機材保有やその運航・整備に係る固定資産・固定費が大きく、大都市近郊など利便性が優れる場合に特に高い利用料となりがちな空港等の外部インフラに依存することで、費用が利益を圧迫する収益構造となりやすい。その結果、世界の航空会社は財務健全性が低い傾向にある。航空事業の戦略を考える上で、このような特性を念頭に置く必要があるだろう。

日本企業は需要回復期の競争力拡充をにらみつつ、低迷期を乗り越える必要

その上で日本企業（主にFSC）には、コロナ禍における需要低迷期を乗り越える方策と並行して、ワクチン普及後の需要回復期における競争力獲得に資する戦略を今から講じることが、中長期的な成長実現に向けて重要と考える。第一に需要低迷下での収益極大化や事業資金の確保、第二に需要回復期における顧客層や収益源の拡大、第三に需要回復後のコモディティ化への対応が求められる。なお、ワクチン普及には不確実な面も多く、そのタイミングが遅れば需要回復にも悪影響を及ぼすと考えられ、その場合には戦略の変更が必要となる可能性もある。

①需要低迷期の収益極大化を進め、生き残りを図る

第一に、需要低迷期を乗り越える収益極大化には、比較的早い回復が見込まれる国内線に注力しながら、コロナ禍における最も安全な長距離移動手段の一つ⁵として、航空輸送の優位性を訴求することが有効だろう。また、収益極大化や事業資金確保のため、輸送価格が堅調に推移する貨物需要の取り込みを狙った旅客・貨物バランス等の再考に基づく機材運用最適化及び合理化、将来の一部自動化を見据えた地上ハンドリング機能の効率化等も選択肢となるだろう。

②航空輸送の利便性・快適性を周辺領域で更に高める

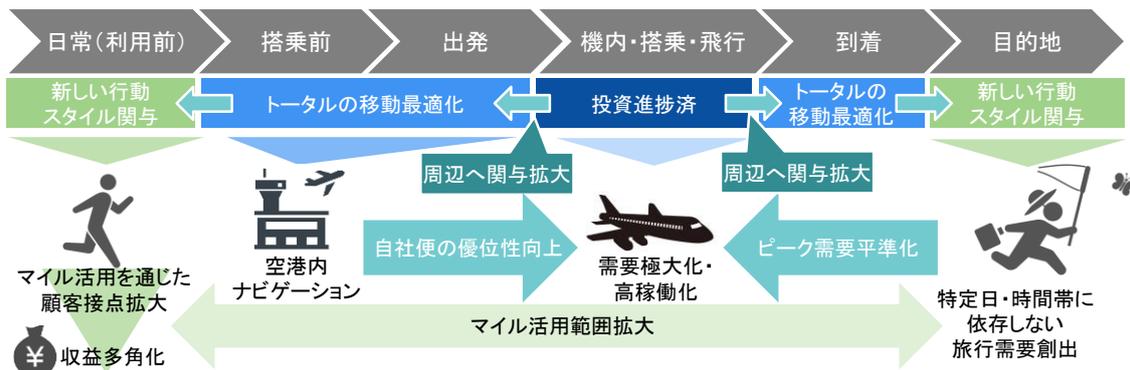
第二に、日本企業はこれまで注力してきた航空輸送自体のサービスにとどまらず、旅客移動全体を最適化することで付加価値を向上させる戦略を講じることが、需要回復局面の顧客層拡大のために有効と考える（【図表 25-8】）。FSC では機内サービス向上や多頻度運航・ネットワーク拡充等によって航空輸送の高度化を実現してきた。一方、その前後で利用する空港の利便性等の対応は、空港会社に任せられてきたと言える。空港では不特定多数の利用客等が行き交い、チェックインや保安検査の配置が空港ごとに異なることで利用客の移動経路や所要時間が変化する。コロナ禍における安全性や通常時も含めた利便性を更に向上させるため、航空会社が自社サービスとして円滑な空港利用ツールを利用客へ提供することも有効である。例えば、日本企業は個人端末で利用可能な空港内ナビゲーションシステムを発着地ごとに提供することで、自社便利用の優位性を高めることが出来るだろう。これはアフターコロナにおいても、他国での出入国や乗継に不安を抱きがちな国際旅客の取り込みに効果的と考える。

⁵ IATA（国際航空運送協会）は機内感染事例数について、2020年初頭からの世界の乗客数12億人のうち、航空機による旅行に関連して感染した可能性がある事例は0.000004%の44件で、2,700万人に1件の割合とする研究結果を発表。

FFP 活用可能性
の追求も有効

需要回復期においては、FFP⁶の顧客基盤に対し、柔軟なマイルージ付与によるインセンティブを提供することで、特定便への利用集中の平準化や、閑散期の旅行需要創出等といった顧客の行動変容促進が可能ではないだろうか。また、移動以外の顧客接点領域へのサービス拡大も、新たな顧客層取り込みや顧客ロイヤルティ向上に有効と考える。日本企業は FFP を通じて、これまで搭乗に加え購買・決済等で顧客との結び付きを強めてきたが、非航空領域での顧客接点をより広範な周辺領域に拡大することを通じ、航空以外の収益獲得に繋げる活用策も有効だろう。

【図表 25-8】 収益力向上を見据えた周辺領域へのサービス拡大

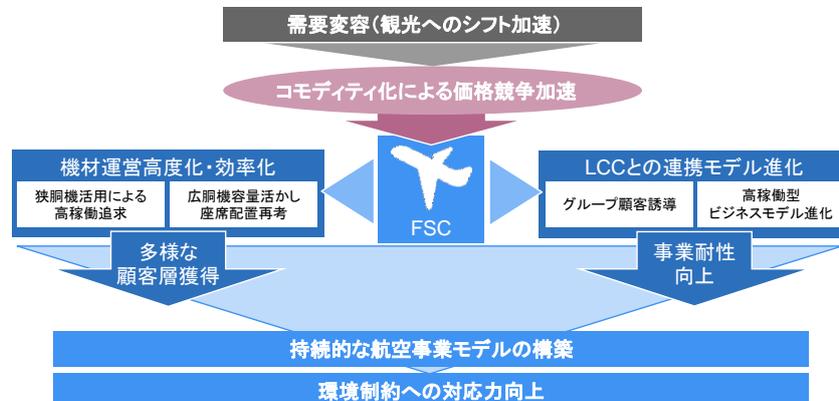


(出所) みずほ銀行産業調査部作成

③ 需要変容を見据えて機材計画を見直し、需要回復期におけるコモディティ化への対応を強化

第三に、需要回復期における需要の変容を見極めた最適な機材運用計画と、状況に応じた LCC との連携を図ることが重要である（【図表 25-9】）。航空需要は、高単価の恩恵を受けてきたビジネス需要が非対面化の進行に伴って一部で戻らないと見込まれる一方、成長ドライバーの観光需要シフトが加速することによって、コモディティ化が進むと考えられる。一般的に機材計画は中長期視点の入念な需要予測とネットワーク戦略の下に策定されるが、市場構造の大きな変化が見込まれる中、それを見越した再検討を今から行うことが中長期的な需要獲得と経営効率向上の観点から重要性を増すだろう。

【図表 25-9】 需要回復期の需要変容を見据えた戦略の方向性



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

⁶ FFP: Frequent flyer program. マイルージサービスの別名。

近距離では路線ごとの優位性を見極め、グループ内 LCC との連携も選択肢に

近距離路線は、搭乗時間が短いことから LCC の高稼働型ビジネスモデルが有効に作用しやすいため、価格競争力を武器に LCC の更なる台頭も予想される。FSC は優位性を保てる路線を見極め、狭胴機の更なる活用も見据えて高稼働を追求することが求められる。また、需要水準によっては保有する広胴機の容量面での柔軟性を活かして座席配置を再考しながらサービス水準を高め、LCC に対する競争力を維持・強化することも有効だろう。一方、FSC としての競争力が限定的な路線については、グループ内 LCC を活用して他社への顧客流出を防ぎ、グループ全体でシェアを高めることが求められる。

中長距離路線では FSC の優位性を最大限活用

中長距離路線は、搭乗時間が長くサービス面やネットワーク力が重視される点で近距離路線とビジネスモデルが異なり、元来 FSC の有する優位性を発揮しやすい。航続距離やサービス品質の観点から主に FSC が保有する広胴機が主力であるため、FSC は容量面での柔軟性を活かしながら高付加価値のサービスと観光需要取り込みを両立する座席配置を講じることが有効な選択肢となるだろう。

規制による環境コスト負担が今後加わる可能性

環境面の対応強化も中長期の持続的な成長を実現する上で重要な論点である。航空業界における脱炭素の潮流はコロナショックを経た後も大きくは変わらず、既に排出量基準超過分に対して排出権購入を義務付ける制度導入が採択⁷されている。需要が本格的に回復すれば航空業界に追加的な費用負担が生じると考えられ、これまでとは異なる軸で事業環境が変化する可能性もあるだろう。

効率性を追求した機材計画は環境規制対応でも重要に

日本企業には、機材計画再考において環境規制対応の観点でも効率性追求が重要な論点となり、より高効率な新型機材を積極的に導入することも有効だろう。中期的には、今後も順次低燃費の新型機材が市場に投入されると見込まれるが、常に最新機を導入することは FSC でも財務負担が大きい。需要変動リスクへの対応に加え、今後の技術革新に対応した機材調達を効果的に進める上では航空機リースの更なる活用も有効だろう。さらに、現行の政策のみでは長期的に目標達成が不可能な状況を踏まえ、バイオ燃料活用実現等に向けた事業者との連携を本格化させることも重要になると見る。

需要回復期を見据えて低迷期を乗り越え、新たなニーズを先取りする戦略に期待

新型コロナウイルス感染拡大による需要大幅減を受け、航空業界全体が多難な時代を迎えている。変化の激しい業界環境の下で日本の空を担い続けてきた日本企業には、低迷期を乗り越えた先にある新たな時代のニーズを先取りし、新しい事業環境への対応を進めながらグローバルな競争力を更に向上させることを期待したい。

みずほ銀行産業調査部

次世代インフラ・サービス室 社会インフラチーム 豊川 晃範
akinori.toyokawa@mizuho-bk.co.jp

⁷ ICAO は、2021 年以降に CO₂ 排出量の増加を伴わない国際航空の成長スキーム「CORSIA (Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation)」を採択。実績をもとに排出上限を定め、航空会社は超過分の排出権購入を求められるもの。

©2020 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。