

羽田発着枠配分基準検討小委員会  
ヒアリング資料

平成31年3月12日  
スカイマーク株式会社



1. スカイマークの価値・存在意義
2. 当面の羽田空港の望ましい利用のあり方
3. 発着枠配分の見直しに当たっての基本的考え方
4. 発着枠の回収方式
5. 発着枠の再配分方式
6. 市場メカニズムを活用した配分方法(スロットオークション)
7. 平成24年11月の増枠配分が収益に与えた影響
8. 平成24年11月の増枠配分以降に増便・減便した要因分析(特に地方路線)



## スカイマークの価値・存在意義

➤ 下記の特徴を背景に、需要創出を実現してきたことが最大の価値・存在意義

ハイブリッド

FSCとLCC両方の良い点を実現

価格競争力

大手に比べ大幅に安く、かつシンプルな運賃

低イールド  
6社中1位<sup>(注1)</sup>

運航品質

トップクラスの定時性、運航率(低欠航率)

定時出発率・低欠航率  
6社中1位<sup>(注1)</sup>

顧客満足

価格を超えた品質を提供し、高い顧客満足度を獲得

顧客満足度  
6社中2位<sup>(注2)</sup>

第三極

独自性/風通し/組織の一体感/2020年9月までに再上場予定

需要創出

神戸・茨城空港での需要開拓/深夜早朝便マーケットの創出/地方路線の需要喚起

(注1) イールド・定時出発率・欠航率: 航空局「航空輸送サービスに係る情報公開」(平成29年度)による

(注2) 顧客満足度: サービス産業生産性協議会HP「2018年度JCSI(日本版顧客満足度指数)第4回調査結果発表(国内長距離交通)」による

## (参考) 他社との運賃・搭乗率の差異

- 他社より圧倒的に安い運賃を提供し、利用者から高い支持(高い搭乗率)

### 羽田＝福岡

	搭乗率(%)	普通運賃(円)
大手A社	69.8	43,600
大手B社	76.7	43,600
特定C社	82.7	38,600
<b>SKY</b>	<b>93.7</b>	<b>21,900</b>

### 羽田＝千歳

	搭乗率(%)	普通運賃(円)
大手A社	71.3	39,900
大手B社	76.3	39,900
特定D社	74.0	29,000
<b>SKY</b>	<b>89.7</b>	<b>20,900</b>

### 羽田＝鹿児島

	搭乗率(%)	普通運賃(円)
大手A社	59.3	46,100
大手B社	67.3	46,100
特定E社	65.1	40,500
<b>SKY</b>	<b>86.6</b>	<b>22,900</b>

### 羽田＝那覇


	搭乗率(%)	普通運賃(円)
大手A社	75.5	48,100
大手B社	76.7	48,100
<b>SKY</b>	<b>87.2</b>	<b>23,900</b>

### 羽田＝神戸

	搭乗率(%)	普通運賃(円)
大手A社	61.5	27,600
<b>SKY</b>	<b>89.1</b>	<b>12,600</b>

(注) 普通運賃:平成30年3月1日搭乗分の片道運賃  
搭乗率:平成29年度通期実績

(出所) 普通運賃:航空局「航空輸送サービスに係る情報公開」、各社HP/プレスリリース  
搭乗率:各社HP/プレスリリース、弊社実績値



## 当面の羽田空港の望ましい利用のあり方・ 発着枠配分の見直しにあたっての基本的考え方①

- 羽田空港の発着枠は日本の航空ネットワーク上、最も重要な国有財産であり、更なる競争の促進や多様な輸送網の形成を通じて利用者利便の向上を図ることが必要
- 今回の回収・再配分にあたっては将来の環境変化(①インバウンドの拡大、②地方創生、③少子高齢化・低成長)を踏まえた利用のあり方を議論すべき

- インバウンドの一層の拡大に対しては、国際枠の増枠を通じて対応がなされ、その担い手は基本的に大手航空会社・海外航空会社が想定される  
一羽田から地方への内際乗り継ぎの利便性向上や地方路線の充実が不可欠
- 地方創生、少子高齢化・低成長に対しては一層の競争促進を通じた運賃の低廉化・需要創出が求められ、この担い手として、これまで以上に特定既存航空会社の役割が重要  
一特定既存航空会社の参入により、運賃の低廉化・多様化・新たな需要喚起につながっている点はこれまでの委員会でも評価された通り
- 特定既存航空会社の経営基盤を安定させることで、羽田＝地方の展開に加えて、地方＝地方のネットワーク強化が期待される

当面の羽田空港の望ましい利用のあり方・  
発着枠配分の見直しにあたっての基本的考え方②

多様なネットワークの形成



競争の促進

利用者利便の向上  
国際競争力の強化  
経済成長

将来を踏まえ考慮すべきテーマ

インバウンドの拡大

地方創生

少子高齢化・低成長

施策

✓ 羽田国際枠の増加

✓ 一層の競争促進による利用者利便の向上、需要創出  
✓ 海外⇒羽田⇒地方および地方⇔地方の強化

担い手

大手航空会社  
海外航空会社

大手航空会社＋特定既存航空会社

## 発着枠の回収方式および再配分方式①

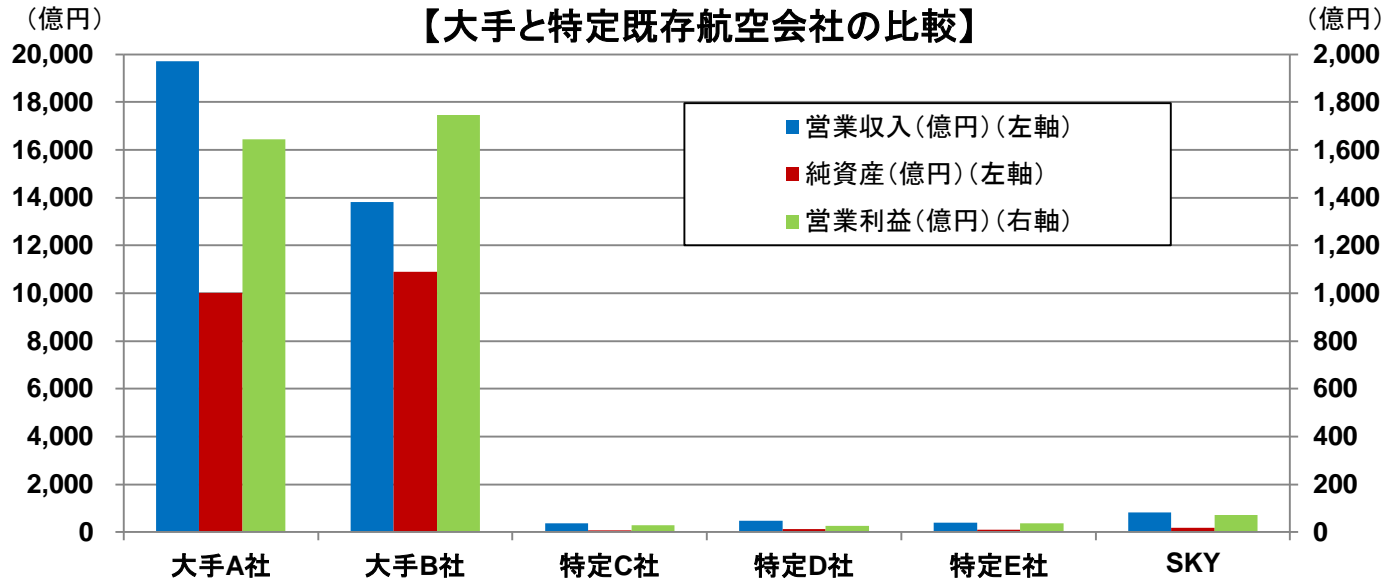
- 今回は国内枠の回収・再配分ではあるが、国際：増枠、国内：現状維持、となり、羽田空港における競争環境確保および需要喚起の観点から大手航空会社より国内枠を回収し、再配分の対象とすることが適切
- 特定既存航空会社との競争を促進させることで運賃低廉化および需要喚起を図ることが肝要
- 特定既存航空会社は、経営基盤（財務体力、機材数、人材等）やタイムスロット等の各種制約から羽田幹線の比重が相対的に高い状況であったが、地方枠を付与し、経営の一層の自立・拡大を促す必要

【国内各社の羽田発着枠数・イールド・国内輸送実績比較（平成29年度）】



## (参考) 大手と特定既存航空会社の比較

- 大手と特定既存航空会社は、事業規模のみならず、利益水準や経営体力(純資産の厚み等)で少なくとも25~50倍程度の格差が存在し、一定の政策的考慮が必要




	売上規模		利益水準		経営体力		資金力		資産規模			
	営業収入(億円)		営業利益(億円)		純資産(億円)		現預金(億円)		機材数(機)		総資産(億円)	
大手A社	19,717	100%	1,645	94%	10,005	92%	780	100%	292	100%	25,625	100%
大手B社	13,832	70%	1,745	100%	10,904	100%	4,178	536%	195	67%	18,542	72%
特定C社	380	2%	28	2%	81	1%	77	10%	10	4%	248	1%
特定D社	474	2%	25	1%	132	1%	135	17%	13	4%	455	2%
特定E社	393	2%	38	2%	98	1%	61	8%	12	4%	264	1%
SKY	828	4%	71	4%	171	2%	106	14%	26	9%	648	3%

(注1) 平成29年度各社決算数値(連結)、安全報告書

(注2) %は各項目のトップ企業に対する比率を表示





## 発着枠の回収方式および再配分方式②

### 回収

- 過去に政策的考慮から配分した枠は、現在および将来の環境変化に応じて見直されるべき(ただし、新規優遇枠は特定既存航空会社の設立趣旨、存続基盤に関わるため対象外とする)
- 規模としては、一層の競争促進を目的に、大手航空会社より20~25枠程度を回収・再配分の対象とする案を提言
- 各社一律(率・数)の回収については反対。特に経営基盤が大手航空会社に比べて脆弱な特定既存航空会社は経営に与える回収のインパクトが大きくなることに留意する必要

### 再配分

- 項目の一部見直しを行った上で、評価方式による再配分を行う
- 評価項目は大手と特定既存航空会社で同一とするが、両者では依然として経営基盤(財務体力、機材数、人材)に大きな差があることに鑑み、一定の考慮を行う
- 地方活性化・地方路線の需要喚起の観点から“運賃水準の低廉化への努力”については評価のウエイトを高める、または複数の評価軸を設けるべき
- 個別の項目に関する見直し案は次項の通り

# 評価方式①

➤ 下記の通り、項目の一部見直しを行った上で、評価方式による再配分を行う

## 従前

## 今回見直し案

利用者利便の向上

<p>運賃水準 低廉化の努力</p>	<p>旅客キロあたり旅客収入の過去5年間の変化率が各社間平均を下回っていること</p>	<p>左記に加えて ・過去5年の旅客キロあたりの旅客収入</p>
<p>安全 の確保</p>	<p>以下の指標毎の各社間順位の合計 ・過去5年間の機材品質に係る不具合に起因する欠航又は15分を超える遅延の発生率 ・過去5年間に義務報告した安全上の支障を及ぼす事態に対して90日以内に必要な再発防止策を策定した割合</p>	<p>✓ 運賃水準の変化率だけでなく、運賃水準そのものも評価されるべき</p>
<p>全国規模での航空ネットワークの形成・充実への貢献</p>	<p>全国規模での航空ネットワークの形成・充実への貢献</p> <p>以下の指標の各社数値の合計値に占める各社数値の割合 ・地方路線の路線数 ・地方路線の旅客キロ</p>	
<p>全国規模での航空ネットワークの形成・充実への貢献</p>	<p>羽田と地方の空港との間の路線の形成・充実への貢献</p> <p>羽田路線の全路線便数に占める幹線以外の路線の便数の割合が各社間平均を上回っていること</p> <p>以下の指標の各社数値の合計値に占める各社数値の割合 ・3便ルール対象路線の便数</p>	<p>削除</p> <p>✓ 大手と特定既存で5倍以上の羽田枠数の差がある中、一律に割合で比較することは適切でない</p>
<p>新規航空会社の競争環境整備による競争の促進</p>	<p>保有機数が12機に増枠の時点で達する計画がないこと</p>	<p>競争促進のための新たな基準</p> <p>✓ 一層の競争促進を図るために新たな項目を設定すべき</p>

## 評価方式②

### 従前

航空会社の  
効率的な  
経営の促進

旅客キロあたり営業費用の過去5年間の変化率が各社平均を下回っていること

従業員一人あたり営業収益の過去5年間の変化率が各社間平均を上回っていること

発着枠の  
効率的な  
使用

羽田空港の1運航当りの輸送人員が羽田空港平均を上回っていること

その他

行政処分を過去5年間受けていないこと

### 今回見直し案

左記に加えて  
・過去5年の旅客キロあたりの営業費用

✓ 営業費用の変化率だけでなく、コスト水準そのものも評価されるべき

左記に替えて  
・総資産回転率(営業収入/総資産)

✓ 従業員一人あたりの営業収益は効率性を比較する際の一要素に過ぎず、また委託の活用も拡大していることから、企業の効率性を評価する総資産回転率(営業収入/総資産)で評価すべき

破綻事業者の扱い

- 公的資金を活用し、公共財(羽田発着枠)の利用を維持した会社更生の事例と異なり、弊社は民事再生かつ、民間資金を繋ぎ資金として活用し、事前に各種調整を行った上で運航を維持・継続した
- 経営破綻に際しては、法的整理(清算、破産、会社更生、民事再生)や私的整理(債権放棄、事業譲渡等)など様々な対応策が存在する。事業者が事前調整を行い、運航停止などの混乱を回避することに重きを置き、純粋に羽田空港の価値向上、利用者利便の向上に貢献したかで評価すべき
- したがって、破綻した事実のみをもって、発着枠の配分対象から前もって除外することは適切でない
- また、各評価項目を6社横並びで評価をした上で、一定の掛け目(破綻期間/評価期間)を掛けることは二重評価かつ破綻期間をゼロ評価するものであり、過度に破綻事業者の評価を下げるものである
- 過去の民事再生や産業再生機構を活用した事例に対しては、評価に特段の反映がなされておらず、前回の「破綻期間を全く評価しないのは適切でない」という委員からの指摘も踏まえ、今回は是正すべき



## 【市場メカニズムを活用した配分方法(スロットオークション)】

- 従前に議論された通り、スロットオークションは整理・解決すべき課題が多く、導入には反対
- 資金力のある航空会社によるスロットの独占・寡占や、運賃への転嫁による利用者利便の低下が懸念される
  - ー 資金力のある会社が有利なタイムスロットを独占し、小規模な会社のダイヤが事実上、成立しない、もしくは著しく非効率なダイヤとなることが想定される
- また、発着枠の財産的位置づけ、入札価格の相場観、国際線の扱い等について詳細かつ納得感のある議論が必要と考える

## 【平成24年11月の増枠配分が収益に与えた影響】

- 増枠配分による4枠を、平成25年度(2013年夏ダイヤ)より以下の路線に使用
  - ・羽田＝福岡:10⇒11便
  - ・羽田＝鹿児島:3⇒4便
  - ・羽田＝那覇:3⇒5便(現在6便)

平成24年度⇒平成29年度(上記3路線計)

**営業収益 15.3%増**

**旅客数32.8%増**

# 平成24年11月の増枠配分以降に増便・減便した要因分析(特に地方路線)

➤ 過去においては、未成熟な営業/マーケティング力を背景に減便が発生したものの、現在は体制を強化し地方路線においても高い搭乗率となっており、需要創出力は飛躍的に向上

## 【平成24年度と30年度の推移(増便・減便)】

## 【要因分析】

1	羽田＝地方路線	【増便】 ①営業努力が奏功し、需要創出に成功したため ②拠点のハブ化に成功したため
2	地方＝地方路線 (離島除く)	【減便】 ①他社の強い営業・財務基盤を打破することができなかったため ②マーケット特性に応じた営業を展開することができなかったため
3	離島路線	③限られた機材・枠を有効活用するため

## 【(参考)地方＝地方路線 平成24年度と30年度の搭乗率比較】

神戸＝鹿児島	53.4%	77.6%(+24.2%)
神戸＝長崎	68.2%	75.5%(+7.3%)
茨城＝千歳	58.0%	68.7%(+10.7%)
地方＝地方路線 合計	56.4%	76.0%(+19.6%)

(注) 平成30年度搭乗率は、平成30年4月～平成31年2月の実績値で算出



ありがとうございました

－ スカイマーク株式会社 －

