

# 乱流を抜け、 持続可能な航路へ

## データと顧客体験が 再定義する空運業界の 次世代戦略

2025-2035

市場分析と戦略的ロードマップ

CONFIDENTIAL | STRATEGY REPORT 2025



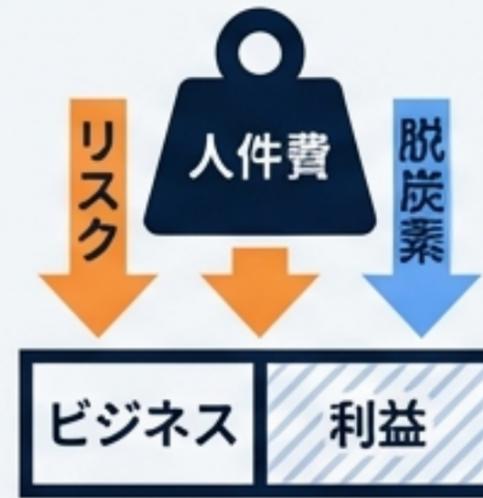
# 市場は回復したが、構造は不可逆的に変化した。 勝者の条件は「規模」から「3つのケイパビリティ」へシフトしている。

## SITUATION: K字型回復



- パンデミックからの数値的回復は完了（2023年総収入8,960億ドル）。
- しかし、回復は均一ではない。ビジネス需要が停滞し、プレミアム・レジャーとLCCが市場を牽引する構造へ変化した。

## COMPLICATION: 三重のコスト圧力



- 地政学リスク（ルート迂回）、労働力不足（賃金増）、脱炭素化（巨額投資）が利益率を恒常的に圧迫。
- 従来の「路線拡大とコスト削減」モデルは限界に達している。

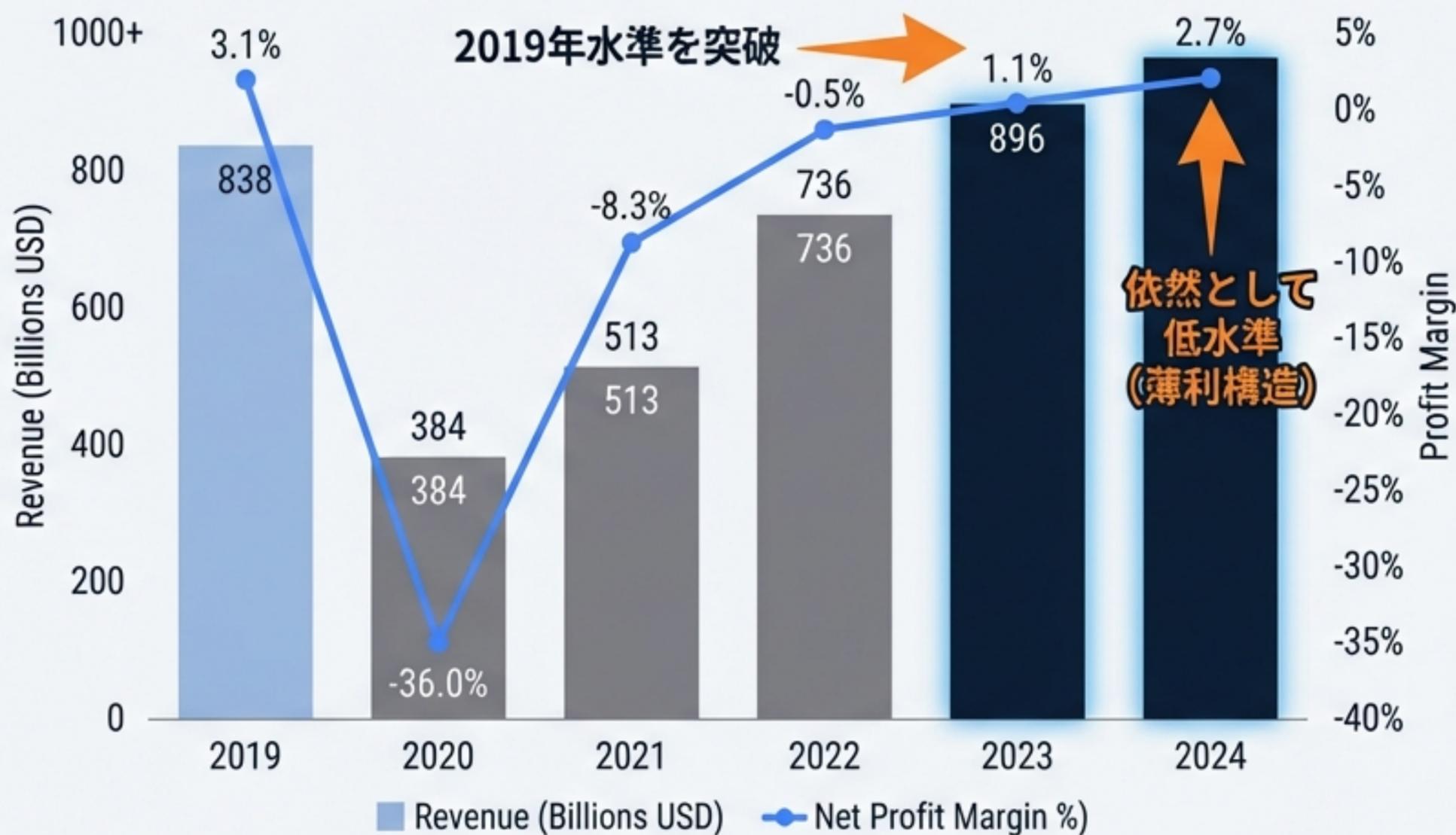
## RESOLUTION: ハイブリッド戦略



- 「データドリブン・サステナブル・エアライン」への進化。
- 1. AI/データ: オペレーションの完全最適化。
- 2. 非航空収入: マイル経済圏の確立。
- 3. サステナビリティ: 脱炭素をブランド価値へ。✔

# 業界総収入は2019年水準を突破したが、利益率は依然として低空飛行を続けており、薄利構造からの脱却が課題である。

## 世界航空業界の総収入と純利益率の推移 (2019-2024)



## 市場分析要点

- **旅客の牽引:** 有償旅客キロ (RPK) は2024年に2019年比104.5%へ到達。
- **貨物の正常化:** パンデミック時の特需は終了。旅客便復便により供給過多でイールド軟化。
- **地域差:** アジア太平洋地域が成長エンジン。中国・インド市場が拡大。

収益の柱は「法人出張」から「プレミアム・レジャー」と「LCC」へ不可逆的にシフトした（K字型回復）。



#### Growth Segments

### プレミアム・レジャー & LCC

- 国際線プレミアムクラス旅客：前年比 +11.8%
- LCCシェア：アジア太平洋で48.2%へ（2035年予測）
- 「出張=プレミアム」の常識崩壊

#### Stagnating Segments

### 伝統的な法人出張 (Business Travel)

- リモートワーク定着による構造的低下
- パンデミック前比 **-20%** の需要消失リスク (McKinsey)

戦略的示唆：法人需要の穴埋めではなく、富裕層レジャーの取り込みが収益の鍵。

# 地政学リスク、環境規制、経済変動の「三重の圧力」が、 経営の自由度を奪いコスト構造を硬直化させている。

## POLITICS (地政学)



- 紛争による迂回ルート常態化
- 飛行時間 **最大7%増**
- 燃料・人件費の増加

## ENVIRONMENT (環境)



- 2050年ネットゼロ圧力
- SAF利用義務化 (ReFuelEU)
- 炭素コスト負担増  
(ETS/CORSIA)

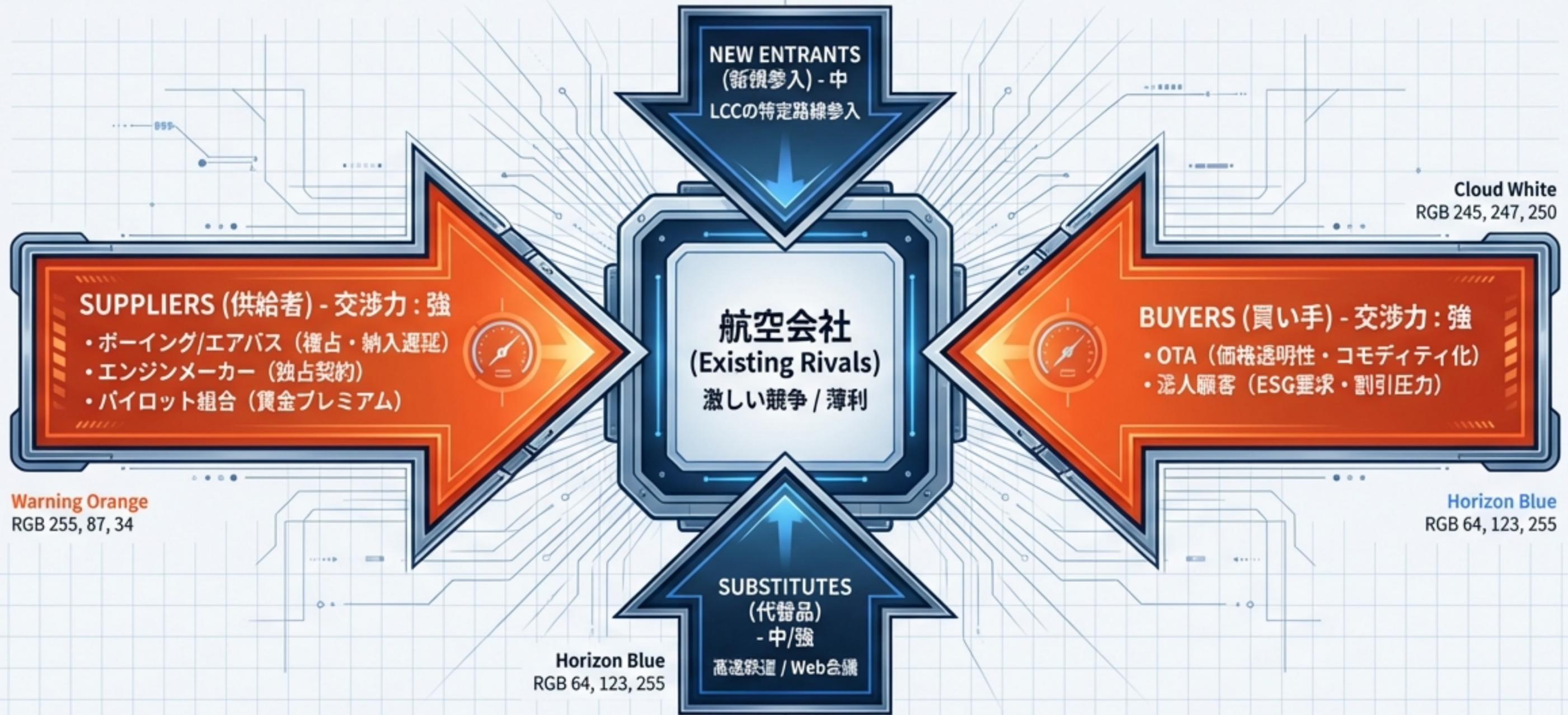
## ECONOMY (経済)



- インフレによる人件費高騰
- 燃料費が総費用の**32%へ急増**
- ボラティリティの増大

**結論：最短ルート＝最適航路の前提が崩壊。不確実性を前提としたコスト構造への転換が必須。**

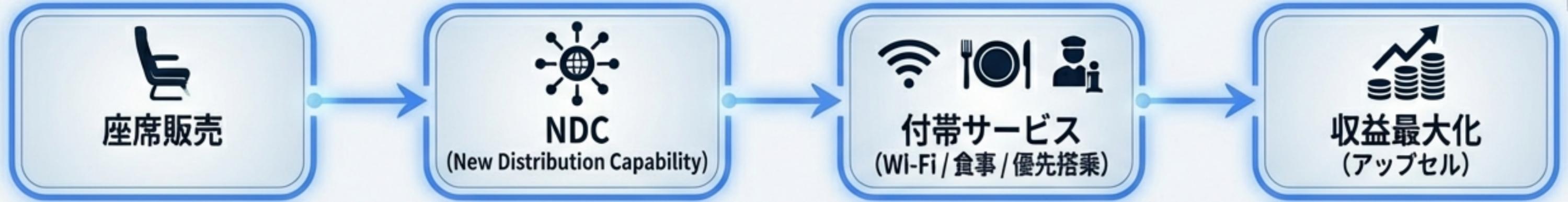
# 空運業界はバリューチェーンの中で最も交渉力が弱い「ボトルネック」に位置し、利益が搾取される構造にある。



Insight : バリューチェーンの他プレイヤー (空港、GDS、メーカー) は高収益だが、航空会社は構造的に利益を出しにくい。

デジタル化が付加価値の源泉を変える一方、  
物理的なサプライチェーンの脆弱性が成長の足を引っ張る。

OPPORTUNITY: バリューチェーンのデジタル化 (NDC)



RISK: サプライチェーンの物理的断絶

- 部品・整備士不足
- エンジンMROリードタイム:  
60日 → 300日へ長期化
- 新造機納入遅延



Noto Serif JP Regular  
Roboto Condensed

Warning Orange  
RGB 255, 87, 34

2025年  
業界コスト負担増:  
110億ドル超  
(機会損失含む)

Warning Orange  
RGB 255, 87, 250

顧客は「単なる移動」以上の価値を求めている。  
法人需要は「ESG」へ、個人需要は「体験/柔軟性」へKBFが変化。

## CORPORATE (法人)

Old Logic  
KBF = 価格 & 頻度



New Logic  
New KBF = Wellbeing & Sustainability

- 従業員の疲労軽減（深夜便回避）
- Scope 3対応（CO2排出量の可視化）
- SAF証書への支払い意欲

## LEISURE (個人)

Old Logic  
KBF = とにかく安さ

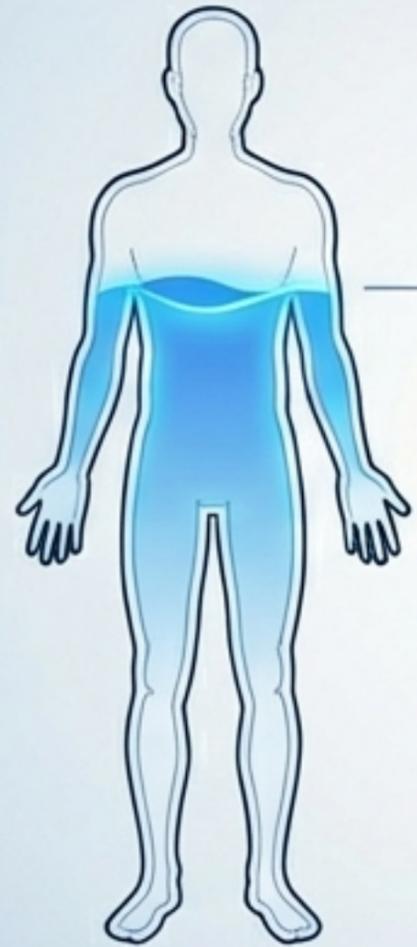


New Logic  
New KBF = Flexibility & Experience

- 変更・キャンセルの柔軟性
- パーソナライズされたデジタル体験
- 移動そのものの快適性（プレミアムエコノミー）

「ヒト」と「モノ」の不足が最大の成長制約要因である。  
デジタル人材の獲得が新たな競争軸となる。

### INFOGRAPHIC: HUMAN RESOURCE SHORTAGE



**1,370,000人**

今後20年の不足数  
(Boeing Outlook)

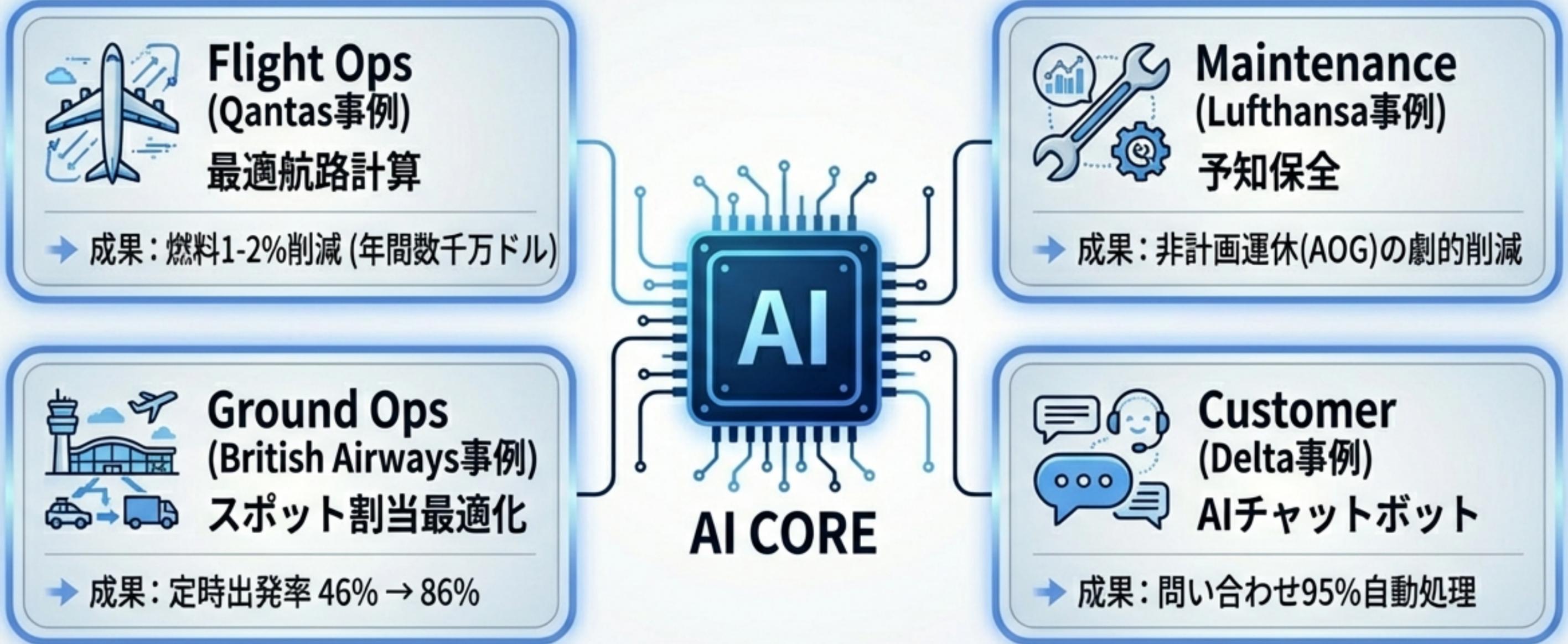
- パイロット: 66万人
- 整備士: 71万人

### ANALYSIS: VRIOによるリソース評価

VRIO分析によるリソース評価	
伝統的資産 (スロット/機材)	希少だが競争優位の持続性は低下
人的資源 (運航/整備)	<b>絶対数不足</b> がボトルネック
新規必須リソース (Tech Talent)	獲得競争激化 ( <b>Highest Priority</b> )

データサイエンティスト、AIエンジニア、サイバーセキュリティ専門家が航空会社のコア人材へ。

# AIは「コスト削減」と「収益最大化」の両輪を回す唯一のエンジンである。



**Flight Ops**  
(Qantas事例)  
最適航路計算

→ 成果：燃料1-2%削減 (年間数千万ドル)



**Maintenance**  
(Lufthansa事例)  
予知保全

→ 成果：非計画運休(AOG)の劇的削減



**Ground Ops**  
(British Airways事例)  
スポット割当最適化

→ 成果：定時出発率 46% → 86%

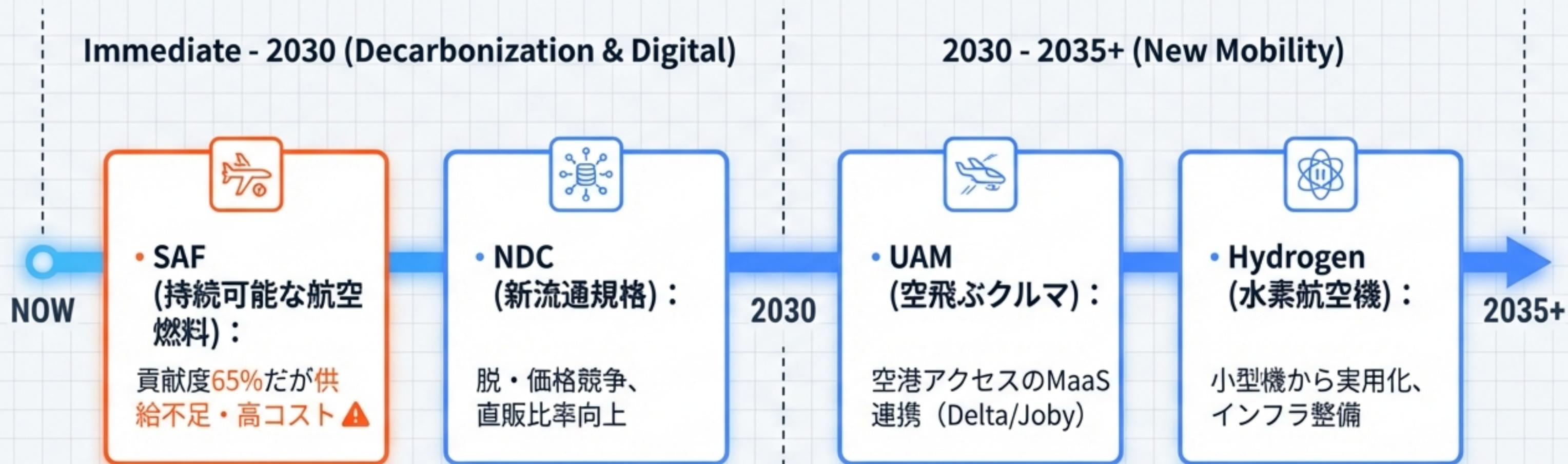


**Customer**  
(Delta事例)  
AIチャットボット

→ 成果：問い合わせ95%自動処理

## コスト削減 × 収益向上 = 利益率改善

# テクノロジーと規制が新たな市場（SAF、UAM）とルール（NDC）を形成する。



Strategic Note: 技術の「実装」スピードが競争優位を決定する。➔

# 勝ち筋は分化している。米系は「収益力」、 欧州は「グループ化」、アジアは「品質」で勝負。

## 北米米系 (US Carriers)

### MODEL: 収益力王者

- Delta/United: 巨大な国内市場とマイレージ経済圏
- 強み: 圧倒的なキャッシュ創出能力

## ヨーロッパ (EU Groups)

### MODEL: マルチブランド

- Lufthansa/IAG: グループ化と環境対応
- 強み: 統合による効率化と環境規制への先行

## アジア (Asian Leaders)

### MODEL: 品質リーダー

- ANA/JAL/Singapore: 高品質サービスとインバウンド
- 強み: ブランド力と定時性

## Global Layer (LCCs)

### MODEL: コストリーダーシップ

- Ryanair/IndiGo: 徹底した低コスト構造
- 強み: 成長市場でのシェア拡大

# 構造的な低収益から脱却するための 「守り (Ops)」と「攻め (Revenue)」の転換。

## STRATEGY 1: 守り (Defense)



### オペレーショナル・ エクセレンス

- 「デジタル・オペレーション・センター」の構築
- 勘と経験 → AIデータ駆動型へ
- 目標: CASK (座席コスト) の構造的低減

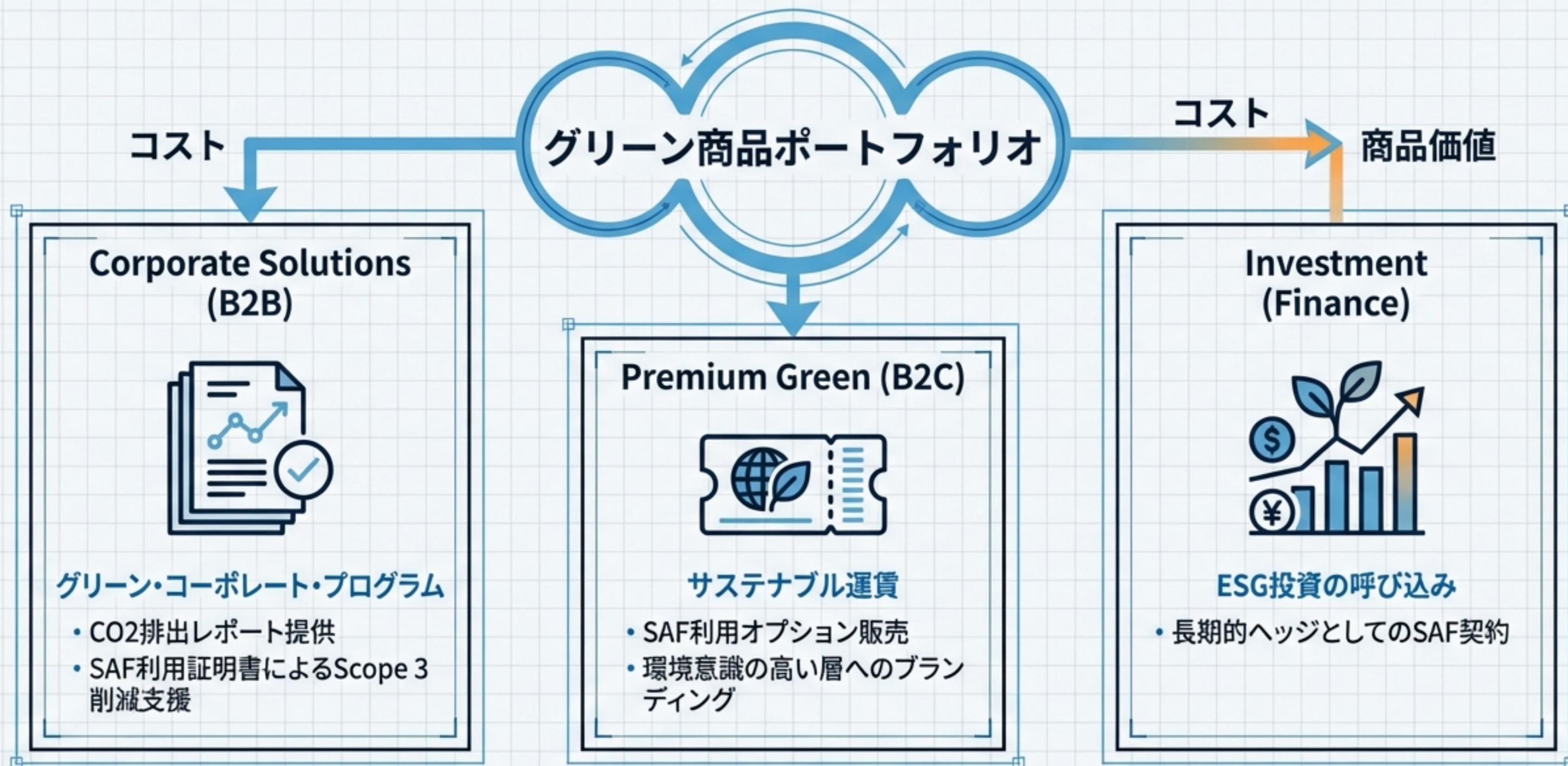
## STRATEGY 2: 攻め (Offense)



### 非航空収入への ピボット

- 「ライフスタイル・プラットフォーム」への進化
- マイル経済圏の拡大 (金融・小売・MaaS)
- 変動費ビジネス(航空券)から**ストック収入**へ

# 脱炭素は「コスト」ではなく「新たな商品価値」へ転換せよ。



# ハイブリッド戦略「データドリブン・サステナブル・エアライン」への進化が生存条件である。



勝敗を分けるのは規模ではなく、  
データと顧客体験を統合する組織能力である。