



慶應義塾大学ビジネス・スクール

日本の航空輸送産業における新規参入

1. スカイマーク・エアラインズ社の新規参入

スカイマーク・エアラインズ社（以下、スカイマーク社と呼ぶ）は、98年9月に羽田ー福岡路線に新規参入した¹。1日3往復で、1便当りの定員は309名であった²。同路線は、リ旅客数において羽田ー新千歳に次いで国内第2位の路線で、国内線総旅客数の8%（98年度）を占める。ビジネスで利用する旅客が多く、パックスター客は少ない高収益路線であると言われていた。

15

運賃は、割引制度は設けず、一律片道13,700円とした。既存大手3社の全日空（ANA）、日本航空（JAL）、日本エアシステム（JAS）の正規料金27,050円の51%の水準に設定した。既存会社は、事前に予約あるいは購入の場合には割引を行うシステム（事前購入割引と特定便割引）を導入していたが、スカイマーク便は当日でも13,700円の運賃で利用することができた（ちなみにこの運賃は、JR「のぞみ」の東京ー福岡間の運賃・特急料金23,560円よりも42%低い）³。

20

スカイマーク社は、コスト削減のために新聞や雑誌を置かず、タオルも提供しない。ま

このケースは慶應義塾大学経営管理研究科助教授中村洋がクラス討議の資料として作成したものであり、経営状況の適否を例示しようとするものではない。

（1999年11月）

¹ 97年及び98年に羽田の新C滑走路の供用に伴う増便枠が、新規参入航空会社向けに一定数確保されたことで、スカイマーク社は発着枠を確保することができた。また、97年には路線参入に関する基準が廃止されていた。

² 99年9月現在、羽田発は7時35分、12時10分、16時40分、福岡発は、10時、14時30分、20時20分。

³ このような既存会社の営業政策的な事前購入割引は、94年の料金設定に関する規制緩和により、95年から既存各社で導入された。その規制緩和の内容は、割引率5割までの営業政策的な割引運賃及び料金について認可制から届出制へと緩和するというものである。また95年には、普通運賃についても、標準的な原価を最高額とする一定の幅の中で航空会社が自主的に運賃を設定できる幅運賃制が導入された。これらの規制緩和により、季節、時刻、購入時期等によって運賃が変わることになり、運賃の多様化が進んだ。