

出國報告（出國類別：其他）

「2016 北亞低成本航空高峰會」  
出國報告書

服務機關：交通部民用航空局

姓名職稱：倪嘉駿科員

派赴國家：日本

出國期間：自 105 年 6 月 5 日至 9 日

報告日期：105 年 8 月 27 日

# 目錄

壹、出席研討會目的.....	2
貳、過程.....	2
參、研討會議題摘要.....	11
一、東京成田機場第三航廈（低成本航廈）介紹.....	11
(一)基本資料.....	11
(二)低成本設計理念.....	11
(三)動線設計.....	14
二、北亞低成本航空市場概況.....	15
(一)亞太區域概況.....	15
(二)日本低成本航空市場探討.....	23
(三)臺灣、香港及韓國低成本航空市場探討.....	26
三、北亞低成本航空變革趨勢.....	28
(一)北亞監管環境－聚焦在跨境合資之航空公司.....	28
(二)日本機場的商業特許經營權.....	29
(三)全球租機市場的趨勢與觀點.....	32
(四)低成本航空在貨運部分的潛力.....	33
肆、低成本航空在我國之發展現況.....	35
一、低成本航空在我國整體發展狀況.....	35
二、國籍低成本航空業者的發展情形.....	40
(一)臺日空運市場概況.....	40
(二)臺灣國籍低成本航空經營上的優劣之處.....	41
(三)臺灣國籍低成本航空未來發展方向.....	43
伍、心得與建議.....	44
一、國籍低成本航空行銷及服務再升級.....	44
二、創新為低成本航空不可或缺的核心價值.....	44
三、更有策略性的開拓日本以外之市場.....	45
四、以低成本航空模式經營貨運仍有待突破.....	45

## 壹、參加研討會目的

亞太地區被視為低成本航空(Low-Cost Carriers, 以下簡稱 LCCs)最具發展潛力之區域，位處在東南亞及東北亞交界處的臺灣亦受此一趨勢影響，我國自 2013 年起修法降低申請資格門檻後，已有台灣虎航及威航 2 家國籍 LCCs 公司分別在 2014 年 9 月及 12 月開始營運，二業者成立不到 2 年內，2016 年上半年（1 至 6 月）佔來臺經營業者之市占率已達 26.3%，其中台灣虎航市占率 18.2%更位居飛航我國 LCCs 之首，使我國在低成本航空市場席捲全球的熱潮下佔有一席之地；此外，截至 2016 年 6 月底，國籍及外籍 LCCs 公司共有 20 家來臺經營 34 條航線，2016 年上半年 LCCs 運量 337 萬比重占國際及兩岸航線總運量 2,589 萬之 13%，顯見國人已逐漸習慣並開始搭乘此一新型態之空運經營模式往來世界各地，並為我國開創新的觀光客源。

進一步觀之，東南亞區域 LCCs 營運模式起步時間較東北亞為早，惟市場已漸呈飽和，近年東北亞區域則開始迅速發展，並有迎頭趕上之現象，可見在未來一定時間內此區域將成為全球低成本航空成長最為迅速的市場。本次適逢專門建構資料庫及航空市場分析，以供航空公司作戰略規劃及決策之知名組織亞太航空中心(Centre for Asia Pacific Aviation, 以下簡稱 CAPA)，訂於 2016 年 6 月 6 日起至同年 6 月 8 日在日本東京舉辦「2016 北亞低成本航空高峰會(2016 LCCs in North Asia Summit)」，希藉由會議的舉辦以建立航空同業的溝通橋樑，同時提升彼此合作意識，進而協助北亞甚至以外各地區創造多贏的航空市場新局。是故，為瞭解北亞 LCCs 市場最新發展及未來趨勢，爰規劃本次出國計畫，期能透過參與本次研討會以汲取國際空運新趨勢，俾提供相關單位參考。

## 貳、過程

本次出國計畫前往日本參加「2016 北亞低成本航空高峰會」，行程自 2016 年 6 月 5 日起至同年 6 月 9 日止，為期 5 天，會議地點在日本東京成田機場周邊的希爾頓酒店(Hilton Tokyo Narita Airport)，主辦單位為 CAPA，會議內容除研討會行程外，同時也邀集相關產業廠商參與展覽（如租機公司、保險公司及機場營運商等），建立起 LCCs 產

業供應鏈互動平台，活動透過現場訪談、小組討論會議及研討會等形式為航空界專業人士提供一個廣泛交流、促進合作的機會，讓與會者可進一步認識相關產業廠商及其服務內容，本次行程及詳細議程如表 1、表 2 及表 3。

表 1 出國行程表

105 年		地點	起訖或停駐地點
月	日		
6	5	前往日本	臺北→桃園機場→日本
6	6	參加成田機場第三航廈導覽	日本
6	7	參加研討會	日本
6	8	參加研討會	日本
6	9	返回臺灣	日本→桃園機場→臺北



圖 1 研討會會場



圖 2 東京成田機場展覽攤位



圖 3 研討會實況

表2 研討會第1天(2016年6月7日)議程

時間	議程
09:30 ~ 09:40	<b>Opening remarks from the Chairman</b>
09:40 ~ 09:50	<b>Welcome address from Narita Airport</b> #Narita International Airport Corporation, President & CEO, Makoto Natsume
09:50 ~ 10:10	<b>CAPA market outlook: The North Asia LCC revolution</b> #1 CAPA-Centre for Aviation, Managing Director, Stephen Pearse #2 CAPA-Centre for Aviation, Senior Analyst– North Asia, Will Horton
10:10 ~ 10:30	<b>Presentation: ANA - building multiple LCC brands</b> #ANA Holdings, Senior Director Strategic Planning Asia-Pacific, Toshiaki Nonaka
10:30 ~ 11:00	<b>Morning Teas</b>
11:00 ~ 12:00	<b>Presentations from Japan's LCCs</b> #1 Peach Aviation, Representative Director & CEO, Shinichi Inoue #2 Vanilla Air, Representative Director, Chairman, Tomonori Ishii #3 Jetstar Japan, Chairman and Representative Director, Masaru Kataoka #4 Spring Airlines Japan, Chairman, Wang Wei
12:00 ~ 13:00	<b>Panel discussion: The Japanese LCC Market</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Should Japan’s LCCs focus on international growth instead of domestic expansion?</li> <li>● How is local reception to LCCs improving?</li> <li>● Japan is receiving five LCCs in four years. Is consolidation needed?</li> <li>● How are LCCs “localizing” their product to Japanese needs and opportunities?</li> <li>● Is it better to be an independent LCC or have a parent airline owner (part/full)?</li> <li>● Is there any direct competition against FSC? Tie-ups?</li> <li>● How Japan LCCs compete against domestic/int’l LCCs and Hybrids?</li> <li>● Is there too much regulation in some markets, but not in others?</li> <li>● LCC subsidiaries and their impact on liberalization</li> </ul> <p><b>Moderator:</b> #Tokyo Institute of Technology, Associate Professor, Shinya Hanaoka</p> <p><b>Panel Members:</b></p>

時間	議程
	<p><b>#1 Amadeus IT Group</b>, VP, Japan, Airline Group, Asia Pacific, Cyril Tetaz</p> <p><b>#2 Jetstar Japan</b>, Chairman and Representative Director, Masaru Kataoka</p> <p><b>#3 Peach Aviation</b>, COO, Takeaki Mori</p> <p><b>#4 Spring Airlines Japan</b>, Chairman, Wang Wei</p> <p><b>#5 Vanilla Air</b>, Deputy Director, Mio Yamamuro</p>
13:00 ~ 14:00	<b>LUNCH</b>
14:00 ~ 14:20	<p><b>Presentation: The regulatory environment in North Asia with a focus on cross-border JVs</b></p> <p><b>#Embry-Riddle Aeronautical University-Asia</b>, Adjunct Assistant Professor, June Lee</p>
14:20 ~ 14:40	<p><b>Presentation: State of the leasing market: trends and perspectives</b></p> <p><b>#Dubai Aerospace Enterprise</b>, CEO, Firoz Tarapore</p>
14:40 ~ 15:00	<p><b>Presentation: Airport privatization in Japan</b></p> <p><b>#JCAB, Minister’s Secretariat</b>, Hisataka Hiragochi</p>
15:00 ~ 15:30	<b>Afternoon Tea</b>
15:30 ~ 16:30	<p><b>Panel discussion: Improving the passenger experience in the face of skyrocketing passenger demand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Airports across Asia need to fix passenger flow to be able to continue to grow. What role does automation play in ‘de-queueing’ and allowing airports to maximize space to meet demand?</li> <li>● Security: minimizing inconvenience without compromising safety and security</li> <li>● The key Airport-Airline strategic interface is the customer. So why can’t the experience for the passenger be vastly improved, and who’s leading the way?</li> <li>● Do winning airports think like airlines? And do they need to?</li> <li>● Are Japan’s airports 2020 ready? What challenges will the Olympics 2020 pose?</li> </ul> <p><b>Moderator: Airbiz</b>, General Manager, Asia Pacific, Iain Munro</p> <p><b>Panel Members:</b></p> <p><b>#1 JCAB</b>, Minister’s Secretariat, Hisataka Hiragochi</p>

時間	議程
	<p><b>#2 Kansai Airports</b>, Representative Director and Co-CEO, Emmanuel Menanteau</p> <p><b>#3 Narita International Airport Corporation</b>, Executive Vice President, Futoshi Osada</p> <p><b>#4 SITA</b>, President, Asia Pacific, Ilya Gutlin</p> <p><b>#5 PwC Strategy&amp;</b>, Principal, Chik Aun Foo</p>
<p>16:30 ~ 17:30</p>	<p><b>Panel discussion: How technological innovation is personalizing the travel journey</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● From curbside to aircraft door, where are the advancements coming?</li> <li>● Have dedicated LCCTs improved the passenger experience?</li> <li>● The role of Big Data, biometrics and the Internet of Things</li> <li>● How much will the smart-phone and new wearable tech rule the future airline/airport passenger experience?</li> <li>● How can the airline-airline and airline-airport technology interface be improved?</li> <li>● How can airlines and their ancillary partners leverage technology advances to improve sales and the customer experience?</li> </ul> <p><b>Moderator: Brand Karma</b>, Co-Founder and CEO, Morris Sim</p> <p><b>Panel Members:</b></p> <p><b>#1 Air Black Box Company</b>, Head of Product, Timothy O'Neil-Dunne</p> <p><b>#2 CHUBB</b>, Vice President - Head of Travel Insurance Asia Pacific, Jon Ford</p> <p><b>#3 Sabre Airline Solutions</b>, Head of Sales &amp; Business Development Asia Pacific, John Chapman</p> <p><b>#4 Travelport</b>, Vice President Asia Pacific &amp; Global Sales Strategy, Air Commerce, Damian Hickey</p>
<p>17:30</p>	<p><b>End of Day 1</b></p>



表3 研討會第2天(2016年6月8日)議程

時間	議程
8:15 ~ 9:15	<p><b>Pre-Conference Breakfast Briefing</b> Hosted by Chubb Travel Insurance</p>
09:20 ~ 09:25	<p><b>Welcome by Conference Chairman</b></p>
09:25 ~ 10:00	<p><b>Spotlight on selected North Asian LCCs: Q &amp; As with CAPA's Peter Harbison</b> <b>Panel Members:</b> #1 Jeju Air, CEO, Ken Choi #2 Spring Airlines, President, Stephen Wang</p>
10:00 ~ 11:00	<p><b>Panel discussion: Opportunities for foreign LCCs flying into/from North Asia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Long-haul opportunities to SE Asia, Nth America and Australia?</li> <li>● Slots, traffic rights and other constraints</li> </ul> <p><b>Moderator: McKinsey &amp; Company, Partner, Steve Saxon</b> <b>Panel Members:</b> #1 AirAsia, Group Head of Risk, Attila Emam #2 Cebu Pacific, Former Chief Executive Advisor, Garry Kingshott #3 Experienced Airline Executive, Sandeep Bahl #4 Spring Airlines, Social Media Director, Jonathan Hutt #5 VietJet, Board Member, Chu Viet Cuong</p>
11:00 ~ 11:30	<p><b>Morning Tea</b></p>
11:30 ~ 12:15	<p><b>Panel discussion: The LCC potential for destinations, tourism and retail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● What are the key airline-airport partnerships? What can we learn from them?</li> <li>● How has LCC growth changed the way people travel?</li> <li>● How do you market North Asian destinations to LCC travelers?</li> <li>● Partnerships or collaborations with TV shows etc.</li> <li>● Role of duty free and tax refunds</li> <li>● Tourism inbound potential: Japan's story</li> <li>● Visa liberalization</li> </ul> <p><b>Moderator: McKinsey &amp; Company, Senior Partner, Masahiro Komatsubara</b></p>

時間	議程
	<p><b>Panel Members:</b></p> <p><b>#1 AGORA Hospitalitys</b>, President &amp; CEO, Aya Aso</p> <p><b>#2 Japan Tourism Agency</b>, Director of General Affairs Division, Ichiro Takahashi</p> <p><b>#3 Narita International Airport Corporation</b>, Senior Executive Officer, Deputy Executive Divisional Director, Corporate Planning Division, Tatsuya Hamada</p> <p><b>#4 Peach Aviation</b>, Executive Advisor, Patrick Murphy</p>
<p>12:15 ~ 13:00</p>	<p><b>Panel discussion: The Korean LCC market</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Korean LCCs have largely focused on domestic flights to/from Jeju. Now that Jeju Airport is slot constrained, what is the growth outlook?</li> <li>● Is it better to be an independent LCC or have a parent airline owner (part/full)?</li> <li>● Are Koreans different? Will they not accept a Southeast Asia, Japanese-style LCC?</li> <li>● Strategies in accessing China when bilateral is heavily limited and there are restrictions on charter market</li> </ul> <p><b>Moderator: Embry-Riddle Aeronautical University-Asia</b>, Adjunct Assistant Professor, June Lee</p> <p><b>Panel Members:</b></p> <p><b>#1 Air Busan</b>, Executive Vice President, Choi Pan-ho</p> <p><b>#2 Eastar Jet</b>, President &amp; CEO, Kim Jung Shik</p> <p><b>#3 Jin Air</b>, Senior Vice President / Director of Marketing &amp; PR, Emily Cho</p> <p><b>#4 T'way Air</b>, Vice President of Business &amp; Management Division, Kim Hyung-Yi</p>
<p>13:00 ~ 14:00</p>	<p><b>LUNCH</b></p>
<p>14:00 ~ 14:45</p>	<p><b>Panel discussion: The Hong Kong &amp; Taiwanese LCC Market</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hong Kong and Taiwan have different aviation regulatory environments to mainland China. What opportunities and challenges does this present in accessing China?</li> <li>● The Middle East of Asia? Hong Kong and Taiwan sit in the middle, accessible to much of Northeast Asia and Southeast Asia. What is this opportunity? Are intra-regional connections worthwhile to pursue?</li> <li>● Japan is the favorite market for Hong Kong and Taiwan. How much risk is there in relying on Japan?</li> <li>● There has been pent-up demand in Hong Kong and Taiwan for flights to major cities, previously prohibitively expensive. How to develop entirely new</li> </ul>

時間	議程
	<p>markets, destinations that may not have full-service airline flights?</p> <p><b>Moderator: CAPA - Centre for Aviation</b>, Senior Analyst - North Asia, Will Horton</p> <p><b>Panel Members:</b></p> <p><b>#1 Heidrick &amp; Struggles</b>, Partner, Con Korfiatis</p> <p><b>#2 HK Express</b>, CEO, Andrew Cowen</p> <p><b>#3 Tigerair Taiwan</b>, CEO, Kwan Yue</p> <p><b>#4 Vanilla Air</b>, Representative Director, President, Katsuya Goto</p>
<p>14:45 ~ 15:40</p>	<p><b>Airline Cloud 9 Track: The OTA explosion and travel distribution challenges in North Asia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Is each country's booking system working with efficiency/coordination?</li> <li>● What changes occur from consumers booking action journey with meta-search?</li> <li>● What are the critical differences in different countries?</li> <li>● How can LCCs optimize ancillaries in this environment?</li> </ul> <p><b>Moderator: Web in Travel</b>, Editor &amp; Founder, Yeoh Siew Hoon</p> <p><b>Panel Members:</b></p> <p><b>#1 Booking.com</b>, Director Strategic Partnerships, Asia Pacific, David Peller</p> <p><b>#2 DeNA Travel</b>, CIO, Jun Nakamura</p> <p><b>#3 Travelport</b>, Director Online Business Group APAC, Ming Foong</p> <p><b>#4 Venture Republic</b>, Co-Founder &amp; CEO, Kei Shibata</p>
<p>15:40 ~ 16:30</p>	<p><b>Panel discussion: The LCC potential for cargo operations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Why do LCCs not like getting involved with cargo operations?</li> <li>● Are there opportunities for adding revenues from cargo? Any new collaborations between airlines and forwarders?</li> <li>● Critical differences between short haul and long haul?</li> </ul> <p><b>Moderator: Tokyo Institute of Technology</b>, Associate Professor, Shinya Hanaoka</p> <p><b>Panel Members:</b></p> <p><b>#1 Air Logistics Group</b>, MD, Middle East and Asia &amp; Pacific, Vikram Singh</p> <p><b>#2 IACT (International Air Cargo Terminal)</b>, President, Osamu Tsukahara</p> <p><b>#3 Nakamura Air Express</b>, President, Hiroshi Kawasaki</p>
<p>16:30</p>	<p><b>Conference close</b></p>

## 參、研討會議題摘要

### 一、東京成田機場第三航廈（低成本航廈）介紹

#### （一）基本資料

為滿足愈來愈多搭乘低成本航空服務前往東京成田機場的旅客需求，東京成田機場第三航廈（以下簡稱第三航廈）於 2015 年 4 月 8 日正式啟用，其位於既有第二航廈的西北側處，兩航廈間往來距離約 500 公尺，提供國際線與國內線空運服務，目前計有捷星、香草、春秋及濟州等 4 家航空公司進駐；為一特別為 LCCs 量身打造之專用航廈，期能藉由輕便(casual)、機能(functional)及驚豔(exciting)等三大航廈設計理念，以達到既能節省建造成本同時又可帶給旅客超乎預期服務的目標。

表 4 東京成田機場第三航廈簡介

項目	數值
年設計容量	約 750 萬人次
年起降架次	約 50,000 架次
樓地板面積	約 66,000 平方公尺
登機門數量	9 個（未來計畫擴充為 14 個）
報到櫃台數量	67 個

#### （二）低成本設計理念

##### 1. 入出境大廳

與傳統的機場航廈相比，以低成本概念設計的第三航廈在入出境大廳主要透過以下方式，以達降低建設與營運成本之目的：

- 各樓層高度僅 5 公尺無挑高設計
- 每隔 12.5 公尺即設有 1 根樑柱
- 天花板管線無裝潢遮蔽
- 採平面指示牌而非電子指示牌
- 無設立貴賓室空間



圖 4 第三航廈入出境大廳

## 2. 報到櫃檯

第三航廈將同一業者國際線與國內線報到櫃檯置於同一區域的左右兩側，並將行李輸送帶設於兩者中間，此一策略可為各航空公司帶來更便捷的空間配置，進而營造節省人力成本及提高作業效率的工作環境。



圖 5 第三航廈報到櫃檯區

## 3. 登機與安檢

在確保安全無虞的前提下，第三航廈以簡便的行李輸送帶及 X 光機

所構成之行李檢查系統進行安檢措施；另登機時則採乘客步行方式取代空橋設備，以節省 LCCs 的相關機場設施使用費。上述簡易的機場入出境大廳及登機、安檢等相關硬體建設費用，僅以原有第一、二航廈的 60% 的成本即建造完成。



圖 6 第三航廈國內線安檢區

#### 4. 商品販賣

為創造 LCCs 及航站的額外收益，第三航廈提供進駐之航空業者在入出境大廳設立專屬商品販賣的區域，使得業者不僅可透過各項控管方式壓縮成本，更可藉由設立販賣店研發各類周邊商品的開源策略增加非航空收入，機場亦可藉此收取租金以活化空間資產。





圖 7 第三航廈香草航空商品販賣區

### (三) 動線設計

第三航廈其中一大特色即為大膽的使用色彩鮮明的操場 PU 跑道設計來引導旅客迅速的出入機場，一路從機場內部連結至外側的第二航廈，方便旅客到達聯外鐵路、巴士或等各飯店專車的接駁轉乘處；其中採紅藍色塊分向區別出入機場的旅客動線，可避免行進過程中來往旅客的交織，並且串連起沿途所設立的交通資訊電子查詢看板、美食區及商品販賣區，方便旅客親近所需要的服務，不會在廣大的機場空間內迷失方向。



圖 8 第三航廈以跑道意象引導旅客進出機場

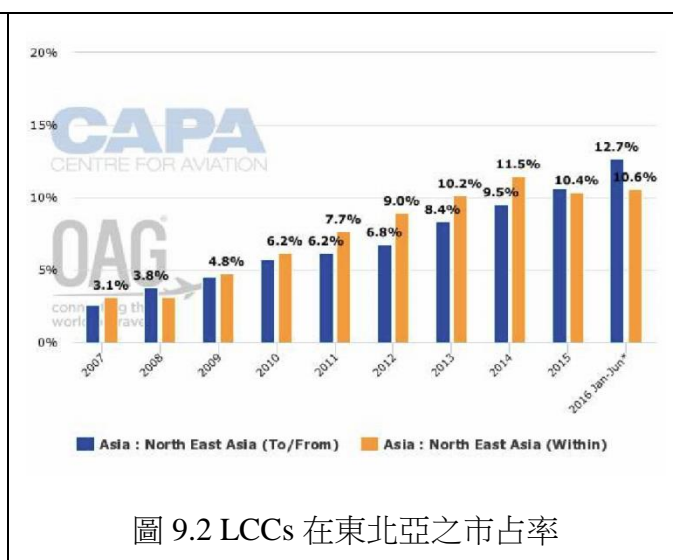
## 二、 北亞低成本航空市場概況

### (一) 亞太區域概況

#### 1. 低成本航空運能供給情形

LCCs 為一種非典型航空經營模式，初始於 1971 年開始營運的美國西南航空，並自 1990 年代起逐漸在世界各地普及化；一般泛指營運成本控制較傳統航空公司為低，多以飛航中短程航線（約 4 小時以內之航程）為主，旅客服務型態與傳統航空公司有所差異之航空公司。

LCCs 成功開發對價格敏感度高之新客層，為全球空運市場帶來一股強勁的動能，也對傳統航空公司形成競爭壓力。近十年來全球 LCCs 整體市占率由 2007 年的 17.5% 提升至 2016 年 6 月時的 25.5%，其中在東北亞更從 3.1% 成長至 10.6%，同時 2016 年亞太地區 LCCs 的購機訂單數量屬各地之冠，大幅領先第二名的歐洲地區接近一倍；顯見東北亞區域 LCCs 雖然起步較北美及歐洲市場慢，目前仍低於全球平均值，卻已成為成長最快速的區域之一，並且正在改變當地既有的航空市場結構。





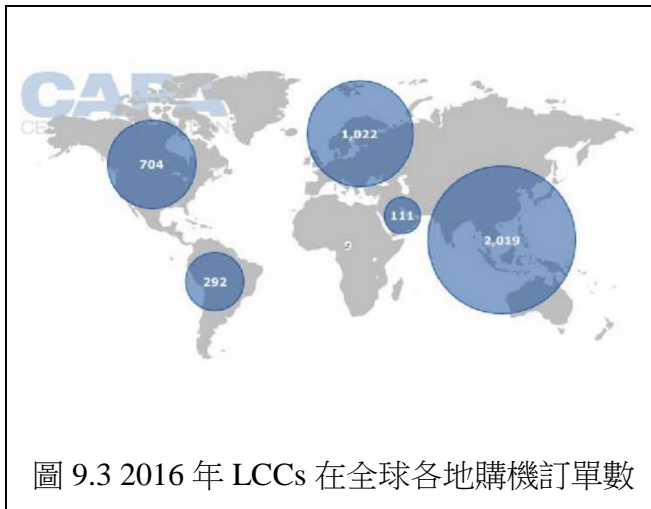


圖 9.3 2016 年 LCCs 在全球各地購機訂單數

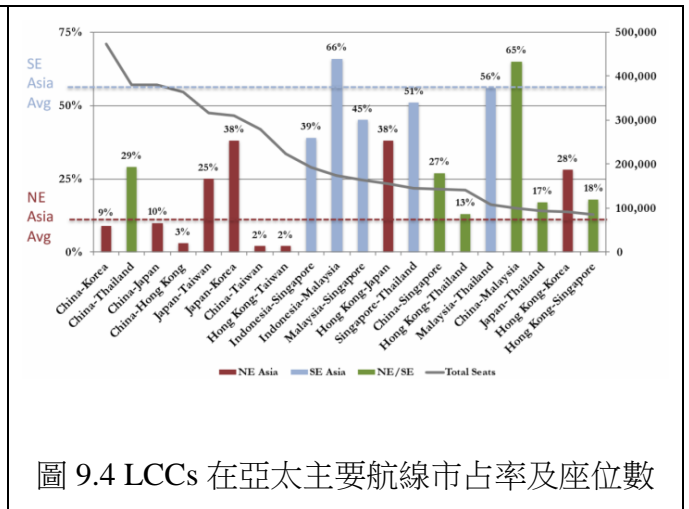


圖 9.4 LCCs 在亞太主要航線市占率及座位數

資料來源：CAPA

## 圖 9 低成本航空在世界各地發展情形

以臺日航線為例，受惠於兩地間的開放天空政策，自 2010 年 7 月捷星亞洲開闢首條桃園－大阪航線起，迄今 6 年間 LCCs 已迅速搶佔臺日間 25% 的市占率，並且連帶推升總運量，現已成為亞太地區載客量前 5 大的往來區域，將原有市場更為擴大；LCCs 以靈活的訂價策略進入市場，重組原有的航空市場生態，可促使各業者深入去思考自身的市場定位，更精準去切割不同層級客群，開發更多元的商品或服務，活化市場帶來良性競爭。

### 2. 集團化策略及混合型模式等經營型態轉變

有別於其他地區，大多數的亞太地區傳統航空皆有不同形式的集團化策略，成為此地明顯的空運市場特色。例如新加坡籍的新加坡航空(Singapore Airlines)集團透過旗下的勝安航空(Silk Air)、酷航(Scoot)及欣豐虎航(Tigerair)各自執飛區域性航班及中長、短程航線的低成本航線；日本籍的全日空航空公司(All Nippon Airways, ANA)集團則分別以 Air Japan、全日空之翼(ANA Wings)飛航區域性、短程航線，香草航空(Vanilla Air)及樂桃航空(Peach Aviation)則負責經營低成本航線；我國籍的中華航空集團，係以華信航空飛航國內線與區域性國際及兩岸航線，台灣虎航則負責經營低成本航線。上述各集團透過富侵略性的多品牌策略搶佔市場，且形式上為獨立公司運作的模式，賦予旗下子公司作更精緻的市場區隔及分工，可滿足不同層級客源的需求，亦期

由集團總部統籌安排相關的航網配置與班表規劃，以達成集團內航網互補加乘之效。因此，實務上各集團已著手重新評估自身的擴張計畫是否有調整必要，另一方面則逐漸將亞洲內的區域航線及連帶的新增機隊計畫移交給 LCCs 子公司執行。

然而，集團化經營也並非全然沒有缺點，當母子公司經營同一條航線時，如果未能將供給的產品加以區隔，兩者即可能產生微妙的競合關係。在本次會議上，各家航空公司代表輪番就此表達看法，例如樂桃公司表示一開始母公司全日空對他們要開闢大阪－仙台此條熱門航線感到無法諒解，認為這將瓜分他們的客源，侵蝕原本享有的高獲利，但實際上卻由於在產品定價上有所區隔，樂桃的加入反而帶來更多的選擇，促使大阪－仙台航線的總需求愈來愈大；另捷星日本則表示其與日本航空在臺北－東京航線上也有所重疊，但他們卻發現從乘客所穿著的服裝即可觀察到兩者客群是明顯不同的，因此捷星日本認為找到自身定位且不要單以削價搶客才是關鍵所在；然而，香港快運則表示對屬同集團的香港航空一起競爭東京及大阪兩地的市場感到困擾，期望日後彼此能更明確的區分彼此的客層屬性。

LCCs 逐漸在亞太各地開疆拓土後，為確保並擴大自身利基，傳統的全服務航空與 LCCs 也開始相互學習演化出各種混合模式，成為亞太市場的新興現象，近期相關案例分述如下：

- **中華航空推出「樂 GO」產品方案**

華航觀察自臺灣出境的 LCCs 旅客，僅有約半數的使用者有託運行李需求。為鎖定此一市場用戶，該公司自 105 年 5 月 25 日起推出「樂 GO」機票商品，目前選定以「桃園－東京成田」航線做為首波適用之對象。華航表示該產品主要有以下二大特色：

- (1) 限定於華航官網購票系統銷售，採早鳥票限量方式預訂，且一旦購買後與 LCCs 運作模式相同無法退票，更改訂位時則需支付額外手續費及補足價差。

(2) 票價不含託運行李費用，僅提供可隨身攜帶上機行李的 7 公斤額度，旅客如有託運需求則可於班機起飛前 24 小時於網站額外選擇加購單程或是來回行李託運。

綜上所述，華航「樂 GO」機票商品讓託運行李成為由消費者自行決定的選項，便於無此服務需求的旅客降低旅行成本，同時並可享有傳統航空公司航班密集、時段較佳、機上提供免費餐飲及影視娛樂等 LCCs 所沒有之服務，提供給年輕、背包客等目標群體新的商品選擇。實際上，提供不含託運行李費用之票種在歐美等航空運輸產業高度競爭之地區早已盛行多年，CAPA 預估類此等混合經營模式未來可能逐漸蔓延至亞洲各地，尤其是發生在已呈現供過於求的熱門航線上，各業者為求將品牌差異化開始試圖端出不同的菜色供旅客選擇。

- **廈門航空 737-800 客機推出全經濟艙配置**

近年來，中國大陸的空運市場已經由商務旅客轉變為以休憩旅客為主的大眾消費市場，由於市場客源結構開始改變，為主動因應休憩旅客比例呈持續上升的趨勢，廈門航空於 2015 年 10 月 3 日首度引進 184 座全經濟艙座位的波音 737-800 型航空器，未來預計共將引進 44 架，陸續於 2015 至 2017 年間交機，執飛航線為廈門—武漢—銀川、廈門—三亞、廈門—長沙—成都、廈門—合肥—呼和浩特及廈門—南京等中短程熱門旅遊地區。

廈門航空表示，與傳統的商務艙和經濟艙座位配置相比，B737-800 全經濟艙可使平均座位數由 169 個增加到 184 個座位，座位公里成本可降低約 8%，進而提供更具有競爭力的商品票價給旅客。同時，受惠於對客艙的充分利用和最新世代的超輕薄座椅，全經濟艙配置的航空器仍可維持原有的座位空間和舒適性。

CAPA 預估亞太地區在 LCCs 持續提升市場佔有率的情況下，將促使更多原有傳統航空公司做出更多回應，透過成立全經濟艙的座位配置的

中型客機機隊以滿足目標客群的需求是其中一個選項，未來可期將有更多全服務航空業者推出多項精緻化方案以向 LCCs 應戰。

### 3. 未來創新－長程航線興起及共組聯盟

#### ● 長程低成本航線逐步在亞太地區發展

既有 LCCs 經營模式為選定約 4 小時以內航程之中短程航線，採取點對點方式飛航，並以每日飛時 13 至 15 小時以上的較高航機使用率以降低相關成本，進而從中獲取利潤；惟在愈來愈多的業者不斷進入市場後，強大的競爭壓力造成業者獲利開始萎縮甚至虧損，讓各航空集團開始重新思考開闢長途低成本航線的可行性。

有別於中短程航線多以中型窄體客機執飛，長程航線則大部分以 B787 或 A350 等廣體機型進行 5 至 8 小時的航程飛行，擴充後的航網可與既有的中短程航線產生互補作用，CAPA 並表示未來趨勢預計將逐步演化為同一集團的長短程航線間彼此協調，仿效傳統航空的空運軸輻樞紐模式(hub model)，開始以聯運或共用班號等措施提升經營效益，拓展更多新的客源；然而，單趟飛行時數增長需先克服周轉彈性大幅降低的問題，以及在長時間的搭乘久坐下，如何維持旅客良好的搭乘體驗，並同時有效控制自身營運成本，將成為關鍵課題。

觀察亞太地區實際發展狀況，其中新加坡航空集團旗下的酷航及於 2015 年由泰國飛鳥航空(Nok Air)及新加坡酷航所共同投資成立之酷鳥航空(NokScoot)全數機隊均以廣體客機經營中長程航線為經營方針；此外，澳洲航空(Qantas airways)集團的捷星航空(Jetstar Airways)及韓國大韓航空(Korean Air Lines)集團所轄的真航空(Jin Air)亦設有部份廣體機隊用以飛航中長程航線來擴充自身航網的範圍，可推出較既有中短程業者所無法抵達的航線，提升商品服務的異質性。

- 低成本航空開始相互結盟

- (1) 優行聯盟 (U-FLY Alliance)

優行聯盟號稱是全球首家成立的 LCCs 聯盟，2016 年 1 月 18 日初始 4 家會員公司香港快運(HK Express)、雲南祥鵬航空(Lucky Air)、烏魯木齊航空(Urumqi Air)及西部航空(West Air)於香港正式舉行成立記者會，宣示將會致力透過相互合作，利用各自樞紐門戶的優勢和豐富的航線網路資源共同優化航班時刻銜接，為旅客提供 197 個航線的旅遊選擇，消費者可經由官方網站查詢有關聯盟的第一手推廣活動資訊、最新動向，以及定時更新之航班和航網資料。

觀察優行聯盟成立初期的 4 家航空公司會員均為海南航空集團旗下的子公司，但其強調係由獨立的 LCCs 公司所組成，採取個別的管理和操作模式，並專注於各自的在地市場發展，同時將積極尋求該集團以外的航空公司成為成員。爰此，該聯盟於 2016 年 7 月 27 日再度宣布獲韓國籍的易斯達航空(Eastar Jet)加入成為第 5 位會員（如表 5），聯盟表示易斯達航空的加入主要為看中韓國是香港及中國境外旅遊的重要市場，同時他們目前正在著手解決各業者的機艙服務，如座位、餐飲等的購買程序，希望可以儘快推出該聯盟專屬的購票整合系統。

表 5 優行聯盟現有成員名單

國籍	成員
中國香港	香港快運
中國大陸	雲南祥鵬航空
中國大陸	烏魯木齊航空
中國大陸	西部航空
韓國	易斯達航空



圖 10 優行聯盟之標誌及標語

## (2) 價值聯盟 (Value Alliance)

本次會議中，最熱門的話題莫過於在召開前半個月 2016 年 5 月 16 日甫宣布成立的價值聯盟，號稱為全世界首家泛區域(pan-regional)的 LCCs 聯盟，初始成立時共有 6 個國家的 8 家航空公司參與（如表 6），價值聯盟表示其所提供超過 160 個的航點遍布在大中華地區、東北亞、東南亞、南亞、中東及澳洲等地區，聯盟成員互相合作建立飛行網路及航班接駁，預計未來將提供網路訂餐、行李直掛及單一購票介面等服務選項，以提升個別成員的競爭力。

表 6 價值聯盟現有成員名單

國籍	成員
菲律賓	宿霧太平洋航空
韓國	濟州航空
泰國	飛鳥航空
泰國	酷鳥航空
新加坡	酷航
新加坡	欣豐虎航
澳洲	澳洲虎航
日本	香草航空

觀察價值聯盟採取先彼此結盟，後續再開始思考如何深化合作的策略，其主要係因 LCCs 聯盟的成立在全球屬於首創，並無相關運作先例可以依循，故於初期僅先提出行李直掛及單一購票界面等

較易達成的構想來先行處理，後續價值聯盟將再端出何種創新的合作型態令人值得期待。

在場內進行小組討論時，身為聯盟一員的日本香草航空(Vanilla Air)代表即表示 LCCs 聯盟運作模式將與傳統的航空聯盟大不相同，因為它較難以形成跨洲際的長程網路，即使僅限定在亞洲地區也仍有諸多難題有待加以克服；但香草航空表示「創新」為該公司的核心價值之一，他們在市場上將永遠保持著身為開拓者的心態來引領業界潮流，不跨出第一步就永遠無法瞭解 LCCs 的聯盟該如何運作，反之一旦成功那他們的所作所為將創下一個新的典範。



圖 11 價值聯盟之標誌

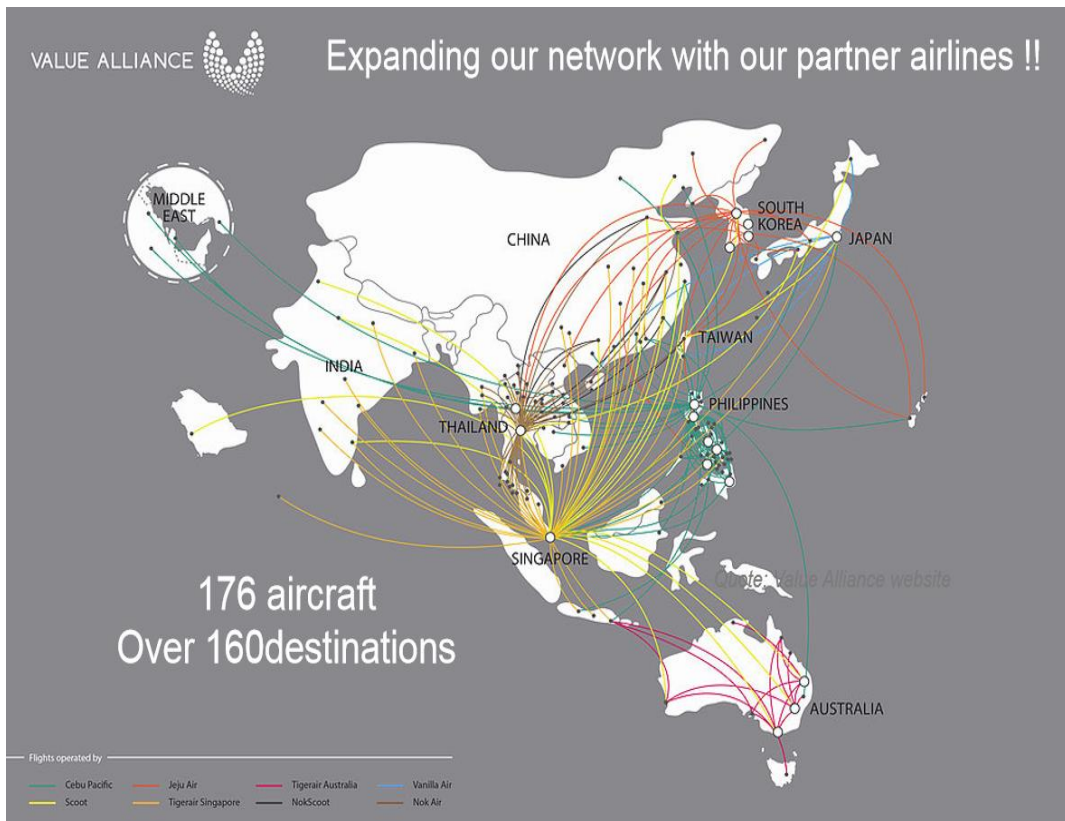


圖 12 價值聯盟航網地圖

## (二) 日本低成本航空市場探討

身為本次研討會主辦所在地的日本，自然而然成為會議中最受矚目的焦點，多數議題皆圍繞在日本地區的 LCCs 市場及業者進行探討，這次會議的主要有全日空、香草、樂桃、捷星與春秋等航空公司，以及成田、關西、仙台等機場公司與會進行討論，茲將重點摘錄如下：

### 1. 日本低成本航空已漸開始獲利

全日空航空集團轄下的香草及樂桃 2 家 LCCs 經過初期階段的加入市場並開發客源後，最近公司已開始逐步回收投資成本。其中，樂桃在致力於降低營運成本及積極的開發非航空收益下，近年財務狀況均為持續獲利（如表 7），與會代表特別指出該公司具有健康的體質係因他們有一套獲利運作模式，在每一項環節皆執行嚴謹的成本管控，並非僅受惠於近期油價走跌的影響。



表 7 樂桃近年財務狀況

單位：百萬美元

	2013 財務年度	2014 財務年度	2015 財務年度
收入	278	337	2014 財務年度+100 ↑
營業利潤	+18	+26	2014 財務年度 2 倍 ↑
淨利	+9.5	+9.7	2014 財務年度 2 倍 ↑

香草航空則在一連串的成本控管及經營非航空收益後，使得 2015 年的單位營收較前一年成長 14%、單位成本則減少 18%，載客率並從 2014 年的 78.9% 提升至 85.5%，顯見該公司客源已逐漸穩定，並且在持續開闢新航線擴大經濟規模的狀況下，仍然不斷的提升其獲利能力。會議簡報中的資料顯示，該公司已於 2013 年底自日本亞洲航空(Air Asia Japan)改組成立起短短不到 3 年間，已自 2015 年起轉虧為盈。

## 2. 2020 東京奧運帶來之契機

緊接著 2016 巴西里約奧運之後，日本東京為 2020 年的奧運主辦國，相關的籌備活動正如火如荼的展開，大型賽事的舉辦連帶使得日本的空運市場產生龐大的商機，日本政府、機場公司及航空業者三方間均對圓滿完成此一盛會具有使命感。根據官方設定的目標，預期奧運的舉辦將大幅刺激航空旅運市場，將現有每年 2,000 萬名的入境旅客倍數成長至 2020 年的 4,000 萬人，因此各家業者紛將該年度設定為中期目標年，據此購買機隊及估算目標年運量。其中，樂桃表示東京奧運的舉辦不僅可振興日本當地航空產業，更將數以萬計的旅客帶來亞洲地區，鄰近各國亦應預做準備以迎接旅客，在無須相互競食即產生出大量的人潮下，他們認為整體的航空產業界應該要展開更緊密的合作關係，並藉此機會提升自身的運能以擴張事業版圖。

### 3. 開始專注於刺激出境市場

日本治安良好、景點眾多且交通資訊友善，一向是周遭鄰近國家間熱門的旅遊地點，每年吸引大量臺灣、韓國、中國大陸及東南亞地區國家的民眾前往旅遊，日本 LCCs 亦從中獲益不少，但在歷經入境旅次的高度成長期後，來回載客率不均的問題開始浮現，同時業者也發現如何刺激日本民眾出國旅遊仍待加倍努力。香草航空在小組討論中提到該公司目前專注於國際航線的開拓，事實上臺灣日本間航線之臺灣旅客佔比已超過半數，因此香草航空開始將目標轉移至出境旅客，該公司認為國際航線不論從日本飛往何地，只要商品價格夠便宜，即能給予民眾多一種的旅遊選擇，進而提升出國意願；此外，春秋航空也表示日本空運在入境市場不斷的擴大，甚至已經開始影響當地居民的日常生活，出入境載客率不均的現象需要研擬對策，不去擴大出境市場絕非長久之計。

### 4. 特有好客的服務品質為勝出關鍵

業者在小組討論時提到，LCCs 剛開始在日本起步時，他們發現日本人有一個獨特的個性，在其他臺灣、韓國及中國大陸等各國都想要追求既便宜又好的產品時，唯獨日本的民眾大多認為便宜的東西在品質上即不會太好，加上初期班機延誤的狀況時常發生，也打擊民眾對 LCCs 的信心；但當準點率逐漸提升，服務品質的改善已開始扭轉大眾既有印象，並且在飛安上建立口碑後，日本人對 LCCs 的接受度已有所提高。

儘管面臨其他國家 LCCs 的競爭，但與會的 4 家業者似乎對日本向來所給予客人高度服務品質的印象深具信心，他們認為抓住顧客的期待與需求是最後勝出的關鍵，提供比期望值再好一點的服務是各業者努力達成的目標。其中，香草航空表示在服務旅客的細節上，日本的服務精神與接待方式是與其他國家差異最大的部分，他們特有的好客精神將會以不遜於傳統航空的方式提供給顧客超乎預期的旅程。

### (三) 臺灣、香港及韓國低成本航空市場探討

#### 1. 臺灣低成本航空市場議題

台灣虎航的關翎執行長在研討會中代表臺灣擔任港臺地區 LCCs 小組討論的與談人，談論近期相關市場動態。首先，針對集團母公司華航近來在桃園－東京成田推出票價不含行李托運的「樂 GO」產品方案，同樣經營此一航線的台灣虎航認為這在北美的傳統航空公司推行已行之有年，非屬新的商品型態，華航此產品將對特定族群具有相當吸引力，但傳統航空與 LCCs 間主攻的客層仍然有所區別，因此他認為兩者所提供的是不同的產品服務，並不會有相互瓜分市場的問題產生。

接著，關於是否開闢韓國首爾航線的問題，關執行長表示首爾是一個具有吸引力的航點，然而受限於雙邊航權已分配完畢的緣故，短期間內無法至該地開航，不過台灣虎航仍將先至其他韓國尚有飛航餘裕的地區進行布局，嘗試提供給旅客往來臺韓間的另一種選擇。觀察目前台灣虎航已自 105 年 5 月起開航桃園－大邱航線，提供每週 4 班次的服務，期能在首都有航權限制的韓國市場尋找出經營的突破點。

提起近期十分熱門的價值聯盟議題，他認為 LCCs 間共組聯盟是個相當創新的合作模式，台灣虎航後續會再進行的評估觀察；然而關執行長也提到虎航集團在亞洲許多地區都有品牌，現階段將先運用集團內的資源擴大營運效益，目前已整合集團內的訂位系統，不同子公司間的官網均可訂購集團內的各條航線，並透過系統安排各航線間的串聯。

#### 2. 香港低成本航空市場議題

香港快運的執行長 Andrew Cowen 先生在本次研討會中作為港臺地區 LCCs 市場小組討論的與談人代表，受到臺港間交流越趨密切的影響，他在會談中展現經營臺港間航線的高度興趣，然而受限於雙邊航權的容量限制，目前香港快運僅在兩地間經營臺中－香港 1 條定期航線，他期盼香港政府儘速提供相關協助以促成新增航線。觀察近期香港快運確實

在臺布局動作頻頻，除與地方政府積極協調開闢高雄航點之事宜外，該公司亦看好港人至臺灣都會區以外深度旅遊的潛力，預計自 105 年 12 月起將開闢花蓮－香港定期航線，將可提供臺港兩地民眾更便捷的空運選擇。

### 3. 韓國低成本航空市場議題

本次研討會共有釜山、德威、易斯達及真航空等 4 家韓國籍 LCCs 參與，共同進行韓國 LCCs 場次的小組討論。自 2016 年 7 月起韓亞航集團的子公司「首爾航空」成立後，韓國計有 6 家國籍 LCCs 業者經營，並且在國內線部分上大有斬獲，二大傳統航空大韓航空及韓亞航國內線的市占率目前僅剩 44%，LCCs 則分食其餘 56% 的市占率。

在家數眾多的激烈競爭環境下，各家 LCCs 開始思考相互合作的可能性，成為韓國 LCCs 市場的特色之一，會中德威與易斯達表示彼此共掛班號的合作方式即為一項相當成功的典型案例，顯而易見的好處為可擴大兩者的航網，並同時讓搭乘旅客在行程的安排上產生更多的選擇，達成雙贏之效果。觀察二業者的合作案例，前已自 2013 年起以共掛班號方式來臺經營松山－金浦航線，並於 2016 年 6 月 7 日起擴大合作範圍至仁川－曼谷、仁川－大阪、仁川－福岡、仁川－東京成田等 4 條航線，宣示兩家公司皆以滿足顧客需求為最大的經營目標，以互不競爭的合作型態在日趨激烈的韓國 LCCs 市場中找出可行的創新經營模式。

經過上述成功合作的經驗分享後，與會業者一致認為韓國的 LCCs 間可以展開更密切的合作；此外，各家業者亦注意到中國市場的龐大商機，認為入境韓國的旅客市場十分具有潛力，希望政府能在航權及時間帶的取得上予以協助。

### 三、 北亞低成本航空變革趨勢

#### (一) 北亞監管環境－聚焦在跨境合資之航空公司

安柏瑞德航空大學亞洲分校(Embry-Riddle Aeronautical University-Asia)的 Jae Woon Lee 教授以北亞航空部門的監管環境為題，針對跨境合資的航空公司法人組織進行探討，將亞洲地區的跨境合資航空公司視與當地航空公司合作之有無區分為兩大類（表 8 及表 9）。他認為當地業者在擁有所有權與控制權後方能確保合資航空公司對該國利益的維持，而國內股東是否對合資航空公司具有實質控制權的認定上常存有灰色地帶，並非每個案例均能清楚判斷；此外，愈來愈多的亞洲各國政府開始降低對合資航空公司實質控制權調查的強度，並且在定義實質控制權上採取較為寬鬆的詮釋方式，惟從香港民航當局於 2015 年 6 月拒絕捷星香港的申請案例來看，政府部門仍然具有實質控制權最終的審查權。

表 8 與當地航空公司共同合資成立之 LCCs 公司

國家/地區	合資成立之航空公司	國外股東	國內股東
泰國	酷鳥	酷航:49%	飛鳥:49% Pueannammitr:2%
泰國	泰國越捷	越捷:49%	Kan air:51%
越南	捷星太平洋	澳洲航空:30%	越南國家航空:69% Saigontourist Travel Services:1%
日本	捷星日本	澳洲航空: 45.7%	日本航空:45.7% 三菱商事:4.3% 東京世紀租賃公司:4.3%
臺灣	台灣虎航	欣豐虎航:10%	華航:80% 華信:10%

表 9 與當地無航空背景企業共同合資成立之 LCCs 公司

國家/地區	合資成立之航空公司	國外股東	國內股東
印尼	印尼亞洲航空	亞洲航空:49%	國內合作之股東既非航空公司，且無航空產業之商業經驗
印尼	印尼亞洲航空長途	亞洲航空:49%	
泰國	泰國獅子航空	獅子航空集團:49%	
泰國	泰國亞洲航空	亞洲航空:49%	
新加坡	捷星亞洲	澳洲航空:49%	
日本	春秋日本	春秋航空:33%	
日本	日本亞洲航空	亞洲航空:49%	
印度	印度亞洲航空	亞洲航空:49%	
印度	Vistara	新加坡航空:49%	
香港 (否決申請)	捷星香港	澳航:24.5% 中國東方航空:24.5%	

## (二) 日本機場的商業特許經營權

日本國土交通省航空局的 Hisataka Hiragochi 先生以日本機場的特許經營權(Concession)為題進行簡報。他指出機場採取商業特許經營權可以下列方式來營造友善的 LCCs 經營環境：

### 1. 更彈性的管理

例如透過降落費優惠措施的誘因帶來運量的提升，達到業者與機場雙贏的成果，以及引進民間的力量來改善旅客的交通動線。

### 2. 更彈性的異業合作

經由旅行社、鐵路、客運等業者的跨界合作，提供旅客更友善的運具接駁及觀光景點選擇。

### 3. 政府專注於擬定政策

例如研議開放天空及入境旅客免稅措施等政策，提升航空運量，進而達成振興日本經濟的最終目標。

以東京成田機場為例，為吸引業者進駐機場開闢新航線，其於 2013 年 4 月 1 日起至 2018 年 3 月 31 日間實施一系列完整的優惠措施及市場行銷支援來進行相關協助（表 10），以下針對優惠措施部分進行說明：

- **降落費優惠**

針對開闢飛航東京成田機場之國際定期客貨航線班機，首年航空器降落重量與前一上半年或下半年相較如有增加，則增加部分之降落費用給予減收 50% 之優惠。

- **進駐優惠**

針對首度進駐東京成田機場開闢國際定期客貨航線之業者，首年給予降落費減收 30% 之優惠，第二年則減收 15%。

- **新航線優惠**

針對業者非首次進駐，但於東京成田機場開闢新國際定期客貨航線之業者，首年給予降落費減收 20% 之優惠，第二年則減收 10%。上開優惠措施可同時適用，因此業者進駐首年減收降落費幅度最高可達 100%，第二年最高可達 25%。

表 10 東京成田機場對新進駐業者提供之協助措施

項目	內容	營運前			營運首年				營運第 2 年			
		90 天	60 天	30 天	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
		向 J CAB 提出申請	開始售票	開始營運								
誘因	1 降落費優惠				50% Off							
	2 進駐優惠				30% Off				15% Off			
	新航線優惠				20% Off				10% Off			
市場行銷支援	1 成田機場及東京車站數位標誌廣宣			◎								
	2 網站、電視及廣播等媒體宣傳			◎								
	3 機場海報宣傳			◎								
	4 新聞稿發布		◎									
	5 過水門儀式			◎								
	6 機場發表會			◎								
	7 跨界宣傳											
	8 免費機場與網站廣告空間											

然而，機場開放商業特許經營權雖可提高經營效率，卻不意味政府在機場經營上將採取完全放任的作法，Hisataka Hiragochi 認為政府在機場的風險管理及使用者的友善程度上必須負起最終的責任（表 11），此即民航當局選擇對機場採取開放商業特許經營權(Concession)而非直接讓渡所有權之私有化(Privatization)間的差異。在未來推動期程上，2016 至 2020 年間將陸續對大阪伊丹、仙台、高松、福岡及北海道等地機場進行經營權的開放（表 12）。



表 11 政府對開放機場商業特許經營權採取之監管措施

<b>風險管理</b>	<b>友善空間</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 充足的交接時間(6 months OJT)</li> <li>2. 指派政府人員在初始 3~5 年間進行傳承</li> <li>3. 經營者承諾保持相同安全品質，政府從旁監督</li> <li>4. 大型意外發生時，政府接管</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 投標時空間改善列為重要評選項目</li> <li>2. 以振興當地／機場為目標者獲選，而非追求利潤者</li> <li>3. 對獲選者明定義務，同時對政府課以監管責任</li> </ol>
<b>對在地社區之關懷</b>	<b>完善的管理</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 獲選者須維持同等對當地環境測量之標準甚至更高</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 政府對經營者盈虧進行財務管控</li> <li>2. 如經營不善無以為繼，政府接手</li> </ol>

表 12 日本機場開放商業特許經營權之期程

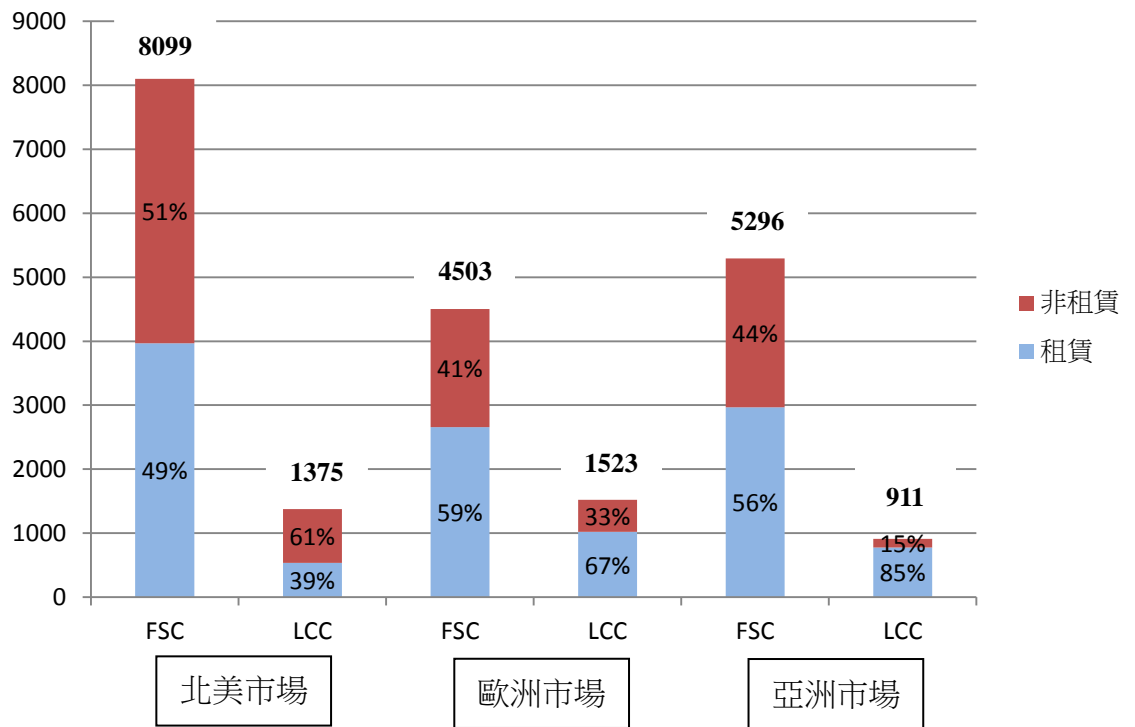
機場		開放經營權期程
大阪伊丹		2016 年 4 月
仙台		2016 年 7 月
高松		預定為 2018 年 4 月
福岡		預定為 2019 年
北海道 (包含新千歲、函館、釧路及稚內等機場)		預定為 2020 年
地方政府營運之機場	田島	2015 年 1 月
	神戶	預定為 2018 年
	靜岡	預定為 2019 年

### (三) 全球租機市場的趨勢與觀點

杜拜航空公司(Dubai Aerospace Enterprise)為中東地區專門經營航空租賃業務的租機公司，執行長 Firoz Tarapore 先生在研討會中為大家介紹租賃市場的趨勢與前景。由表 13 統計概況可知，航空器總體數量目前仍以北美地區為最大宗，然而在空運市場成長最迅速的亞洲地區，租賃使用航空器獲得多數 LCCs 的青睞，佔總體 85% 之比例，顯見對尚處於起步階段且變動情形較傳統航空迅速的 LCCs 業者來說，選擇租機為更具吸引力且彈性的選擇。

表 13 至 2015 年止歐美、亞洲地區航空器市場統計表

單位：架數



Firoz Tarapore 表示，亞洲地區在貨幣走跌的長期趨勢下，帶動以投資航空器作為避險的需求，新興亞洲投資者的投入使租機市場競爭更為激烈，相對的航空業者則受惠於強勁的資金來源得到更多的選擇。此外，航空業者逐漸引進次世代客機後，墊高的購機成本將使融資需求較先前更加旺盛，也讓 AerCap 及 GECAS 前兩大租機公司以外的業者獲得更多機會，預期在未來分工日趨細緻的情勢下，專門化出租人將開始興起，以滿足航空公司在中古機、渦輪螺旋槳及區域小型客機等特殊產品之需要。

#### (四) 低成本航空在貨運部分的潛力

研討會最後一場次的小組討論係針對 LCCs 在貨運上的潛力為題進行探討，參與業者為 Air Logistics Group、International Air Cargo Terminal(IACT)及 Nakamura Air Express 等相關日本貨運業者，在會中業者提到 LCCs 的商業運作模式徹底改變了既有的客運運輸型態，他們認為此一趨勢終將蔓延至貨運物流上，因此期望可在其他業者尚未意識到這塊市場的商機時先從日本開始

做起並成為一個典範，並欲仿效甫成立之「價值聯盟」的低成本航空聯盟型態進行各貨運業者間的整合，著手策劃貨運在低成本航空上的運作模式。

然而，各與談人也承認要將 LCCs 的經營模式套用至貨運事業，目前在實務上仍有困難。首先，為壓低營運成本並與既有貨運業者區隔，應該要先行研發窄體客機的裝卸設備，方能套用區域短程、點對點及高使用率的 LCCs 運作型態；再者，為利擴大經濟規模效益，各業者間必須使用統一規格的設備模組，這些事務均須有領頭者出面主導整合後方能向航空器製造商提出相關的生產需求，故使 LCCs 在貨運上的運用仍僅止於會議討論的發想階段。

## 肆、低成本航空在我國發展之現況

### 一、 低成本航空在我國整體發展狀況

臺灣為亞太地區門戶，位於東北亞及東南亞的交界處，具有絕佳的先天地理條件，以 LCCs 適合經營之 4 小時航程來看，飛航中國大陸、日本、韓國各主要城市距離均屬適當，此外東協則有 6 億人口龐大年輕市場，經濟持續高速成長，同樣亦在經營航程之內，可作為東北亞及東南亞地區 LCCs 往來銜接的中繼點。

自捷星亞洲於 93 年 12 月至我國開闢首條桃園－新加坡之低成本航空定期航線起，截至 105 年 6 月底止已有 20 家 LCCs 業者來臺經營 34 條航線，合計市占率達 13.01%，近 3 年（102 至 104 年）平均成長率均高於 4 成以上，且總體國際及兩岸航線運量亦呈現同步成長的趨勢（見表 14 至表 16）。顯見我國 LCCs 市場的需求動能仍然旺盛，且搭乘之旅客並非僅由既有傳統航空客源移轉而來，係因金額較低的產品成功吸引部分對價格敏感的民眾開始出國旅遊，同時亦將鄰近國家具消費潛力的年輕族群、背包客及自由行旅客帶入我國，新的客層開發不僅可促使跨文化間的國際互動及人才交流，並有助我國觀光產業的深化發展，更連帶刺激我國的國際及兩岸客運旅次的再成長，促進航空產業之間的良性競爭，國人及消費者可謂最大的受益者。

觀察近期各家 LCCs 在臺布局趨勢，酷航及香草航空已著手運用第五航權來臺中停，並飛航日本或韓國至新加坡或越南間，此外樂桃及 AirAsia Japan 刻正進行評估以臺灣延遠至東南亞地區的可能性，未來香草航空更規劃將桃園作為成田機場以外的第二營運據點，考慮在桃園機場設置維修廠、引進專屬的機務維修人力。以上各業者相繼以臺灣作為中停點的戰略規劃，可知在航網密度擴張到一定程度後，LCCs 在臺發展已邁向新的階段，延遠權的運用除可增加營運服務範圍、開闢新航線外，亦有利於業者拓展新客源及匯聚旅客，以我國的角度來看更有助於臺灣扮演在東亞地區 LCCs 軸輻樞紐的關鍵角色。

表 14 低成本航空在我國飛航定期航線情形表（至 105 年 6 月底）

區域	航線	航空公司	開航時間	每週班次數
東南亞	1.桃園－新加坡	捷星亞洲	93 年 12 月	12
		欣丰虎航	100 年 1 月	7
		酷航	101 年 9 月	10
		台灣虎航	103 年 9 月	5
	2.高雄－新加坡	酷航	104 年 7 月	3
	3.桃園－馬尼拉	宿霧太平洋	96 年 6 月	10
		威航	105 年 3 月	4
	4.桃園－長灘島	宿霧太平洋	105 年 2 月	3
	5.桃園－吉隆坡	全亞洲	98 年 7 月	14
	6.高雄－吉隆坡	馬亞洲	104 年 7 月	3
	7.桃園－亞庇	馬亞洲	99 年 1 月	7
		台灣虎航	105 年 3 月	4
8.桃園－胡志明	越捷	103 年 12 月	14	
9.臺南－胡志明	越捷	105 年 6 月	4	
10.桃園－曼谷	台灣虎航	103 年 11 月	7	
	威航	103 年 12 月	7	
	酷鳥	104 年 10 月	4	
11.桃園－清邁	威航	104 年 1 月	7	
12.桃園－宿霧	宿霧太平洋	104 年 12 月	3	
港澳	13.桃園－澳門	台灣虎航	103 年 12 月	19
	14.高雄－澳門	台灣虎航	103 年 12 月	7
	15.臺中－香港	香港快運	102 年 10 月	14

區域	航線	航空公司	開航時間	每週班次數
兩岸	16.桃園－浦東	春秋	102年12月	5
	17.高雄－浦東	春秋	102年10月	3
	18.桃園－石家莊	春秋	103年4月	3
	19.桃園－張家界	台灣虎航	104年12月	2
東北亞	20.桃園－首爾	酷航	102年5月	3
		真航空	105年3月	7
		易斯達	105年3月	4
		濟州	105年5月	7
	21.桃園－釜山	釜山	100年1月	14
		濟州	104年4月	7
		威航	104年8月	5
	22.高雄－釜山	釜山	102年12月	2
	23.松山－金浦	德威	101年4月	4
		易斯達	101年4月	3
	24.桃園－大邱	台灣虎航	105年5月	4
		德威	105年5月	3
	25.桃園－大阪	捷星亞洲	99年7月	12
		樂桃	101年10月	21
		台灣虎航	104年7月	14
		捷星日本	104年12月	7
		威航	105年1月	7
香草		105年4月	7	
26.高雄－大阪	樂桃	103年1月	7	
	台灣虎航	104年7月	3	
	酷航	104年7月	3	
27.桃園－茨城	威航	105年3月	4	

區域	航線	航空公司	開航時間	每週班次數
	28.桃園－東京(成田)	酷航	101年10月	7
		香草	102年7月	28
		台灣虎航	104年4月	14
		捷星日本	104年11月	7
	29.桃園－東京(羽田)	樂桃	104年8月	7
		台灣虎航	104年12月	4
		威航	105年3月	3
	30.高雄－東京(成田)	香草	104年2月	7
		台灣虎航	104年9月	4
	31.桃園－名古屋	捷星日本	104年12月	7
		威航	104年12月	7
		台灣虎航	105年1月	7
	32.桃園－福岡	威航	105年1月	7
		台灣虎航	105年1月	7
33.桃園－琉球	樂桃	102年9月	14	
	台灣虎航	104年6月	5	
34.桃園－仙台	台灣虎航	105年6月	4	

表 15 低成本航空在我國飛航定期航點情形表（至 105 年 6 月底）

航空公司	航線數	航點	每週班次數
捷星亞洲	2	新加坡、大阪	24
欣丰虎航	1	新加坡	7
酷航	5	新加坡(桃園/高雄)、首爾、東京成田、大阪(高雄)	26
台灣虎航	16	新加坡、曼谷、澳門(桃園/高雄)、東京成田(桃園/高雄)、東京羽田、琉球、大阪(桃園/高雄)、張家界、福岡、名古屋、亞庇、大邱、仙台	110
宿霧太平洋	3	馬尼拉、宿霧、長灘島	16

航空公司	航線數	航點	每週班次數
全亞洲	1	吉隆坡	14
馬亞洲	2	亞庇、吉隆坡(高雄)	10
越捷	2	胡志明、臺南	18
威航	9	曼谷、清邁、釜山、名古屋、大阪、福岡、東京羽田、茨城、馬尼拉	51
香港快運	1	香港(臺中)	14
春秋	3	浦東(桃園/高雄)、石家莊	11
釜山	2	釜山(桃園/高雄)	16
濟州	2	釜山、首爾	14
德威	2	金浦(松山)、大邱	7
易斯達	2	金浦(松山)、首爾	7
樂桃	4	大阪(桃園/高雄)、琉球、東京羽田	49
香草	3	東京成田(桃園/高雄)、大阪	42
酷鳥	1	曼谷	4
捷星日本	3	東京成田、大阪、名古屋	21
真航空	1	首爾	7

註：未加註者，我國之航點為桃園。

表 16 低成本航空與整體國際航線載客情形比較

類型	年度	100	101	102	103	104	105.1-6
LCCs	家數	6	11	13	16	19	20
	航線數	6	9	14	21	28	34
	客運量	908,139	1,248,142	2,321,468	3,284,171	4,730,522	3,369,162
	成長率	40.3%	37.4%	86.0%	41.4%	44.0%	—
	市占率	2.91%	3.55%	5.97%	7.46%	9.89%	13.01%
國際及兩岸航線	客運量	31,220,036	35,151,356	38,898,209	44,035,682	47,811,845	25,889,804
	成長率	5.40%	12.60%	10.66%	13.21%	8.58%	—



## 二、 國籍低成本航空業者的發展情形

我國自 2013 年起修法降低申請資格門檻後，已有台灣虎航及威航 2 家國籍低成本航空公司分別在 2014 年 9 月及 12 月開始營運，其中台灣虎航市占率 18.2% 更位居飛航我國 LCCs 之首；然而，威航卻於 2016 年 8 月 9 日宣布將於同年 10 月 1 日起停業，退出低成本航空市場的行列。未來國籍 LCCs 在臺灣是否能面對鄰近各國同業間的高度競爭而永續經營，受到社會各界的關注。

本次研討會前，主辦單位 CAPA 曾於 2016 年 5 月 17 日於網站上發表有關探討臺灣國籍低成本航空公司在日本航線市場展望之文章，為會議的各項討論議題預作暖身，由於東北亞航線為我國空運之重要市場，可藉此瞭解國籍低成本航空未來發展的機會與威脅，茲將重點摘述如下：

### (一) 臺日空運市場概況

截至 2016 年 8 月止，現有臺灣飛航至日本各地的 22 個航點中，有 11 個航點僅有傳統航空公司經營、9 個航點為傳統航空及 LCCs 共同經營、2 個航點僅有 LCCs 經營(其中桃園—茨城，將自 2016 年 9 月 20 日起停飛)(表 17)；在市占率方面，據 CAPA 統計 2016 年 7 月 11 日至同年 7 月 17 日週間提供座位數的資料顯示(圖 13)，臺灣二大傳統航空公司華航及長榮則以 32% 及 17% 的市占率高於日本二大傳統航空公司全日空及日本航空之 3% 及 6%，LCCs 部份兩者間差異並不大，台灣虎航、威航、香草、樂桃及捷星日本市占率分別為 6%、4%、5%、5% 及 2%，合計目前 LCCs 占整體臺日市場 26% 的市占率。

表 17 至 2016 年 8 月止臺灣飛航至日本航點統計

項目	FSC+LCC 共同經營	FSC 經營	LCC 經營
航點	1. 東京成田 2. 東京羽田 3. 關西大阪 4. 名古屋 5. 福岡 6. 札幌 7. 琉球 8. 仙台 9. 函館	1. 旭川 2. 富山 3. 小松 4. 靜岡 5. 高松 6. 廣島 7. 大分 8. 熊本 9. 宮崎 10. 鹿兒島 11. 石垣島	1. 茨城 (2016.9.20 停航) 2. 岡山

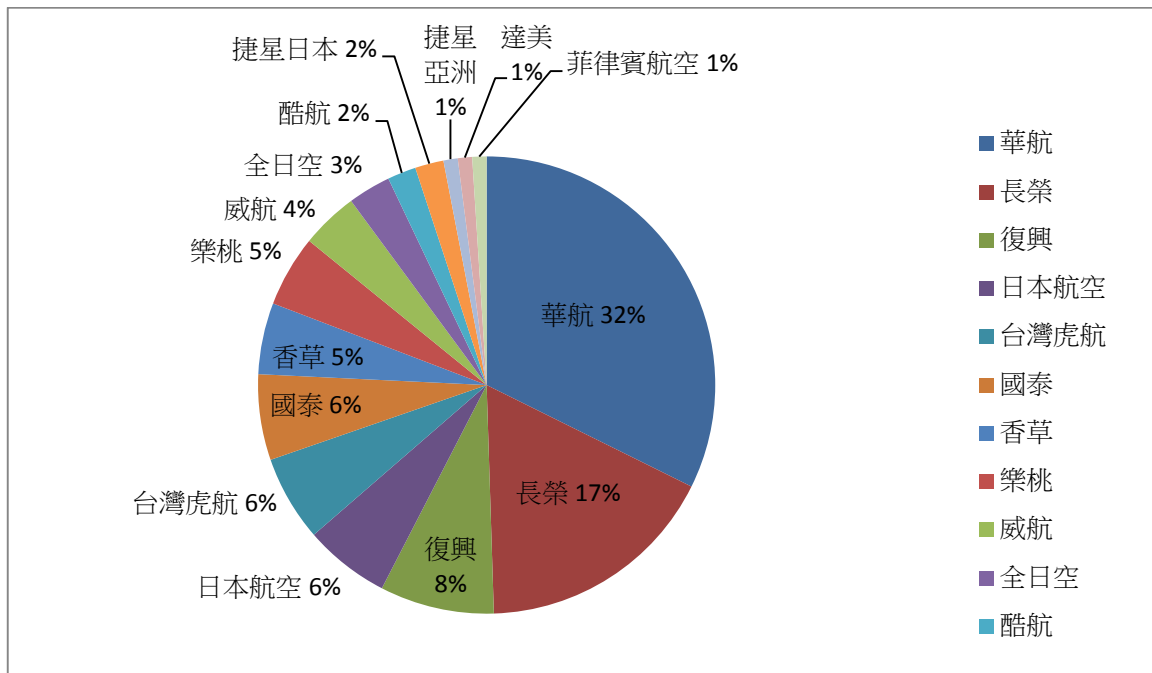


圖 13 臺日航線市占率 (以 2016 年 7 日 11 至同年月 17 日單週為例)

## (二) 臺灣國籍低成本航空經營上的優劣之處

### 1. 優勢分析

CAPA 分析我國籍 LCCs 在理論上相較日本的 LCCs 具有國內客源、成本以及起訖地與單一據點等戰略上的優勢：

- 國內客源

在 2015 年，臺灣前往日本的旅次數為 370 萬，為日本來臺旅次 160

萬的二倍多，先天上為我國籍航空業者帶來充足的客源。

- **成本**

相較於日本，臺灣政府提供更為顯著降低機場營運成本之相關優惠措施。

- **起訖地與單一據點**

臺灣由 5 個航點飛航定期航線至日本各地等 22 個航點，其中臺灣部分由於桃園機場占比達 5 個機場總量之 81%、松山占 9%，因此實際情形可能較數字呈現的更加集中，日本方面則以東京地區占 45% 以及大阪占 34% 為大宗。因此，客源集中於臺北地區（桃園及松山）的臺方可以此單一據點開闢航線至日本小規模市場的航點，反之日方若以小規模機場飛航臺灣則將面臨市場旅運需求不足的問題，且實際飛航時需考慮機場停駐及規劃較複雜的串飛方式來因應。

## 2. 劣勢分析

然而，上述的先天優勢並不會自動轉換為市占率，日本的 LCCs 家數較臺灣多、有較清晰的戰略目標，並且大部分業者較不受制於集團母公司，在營運決策上具有獨立的空間。相較之下，CAPA 認為臺灣二家 LCCs 宜在品牌定位上更加明確：

- **台灣虎航**

台灣虎航未來發展仍須視最大股東華航集團的安排，如果具備在 LCCs 市場長期耕耘的決心，那麼在未來新加坡航空旗下的欣丰虎航與酷航進一步的整合之後，台灣虎航或許會從虎航的品牌獨立出來（澳洲虎航亦適用此一情形）。

- **威航**

威航在日本航線的經營規模為母公司復興航空的一半，兩者間的界線並非十分清楚，復興的長期願景係成為跨洲際的航空公司，但這

在亞洲少見僅經營區域航線的全服務航空業者卻在實際策略上不甚明確，同時又在遭遇兩次空難後元氣大傷，因此該公司也許該在跨洲際航網或轉型成為低成本平臺的未來發展定位上做出抉擇

### (三) 臺灣國籍低成本航空未來發展方向

CAPA 指出日本航線占台灣虎航及威航二業者總體提供座位數 57% 之比重，反映現有臺灣 LCCs 市場曝露在單一市場下的高度風險。然而綜觀整體局勢，目前臺灣 LCCs 飛航韓國首爾及香港具有航權上之限制、中國大陸則須考慮時間帶及客源收益上的限制、東南亞地區其 LCCs 品牌在臺灣立足甚久且並非臺灣旅客的首選，因此 CAPA 觀察現有情形後，以「日本航線是臺灣低成本航空市場的唯一重大機會，然而對日本的業者來說重要市場卻比比皆是」作為該篇文章之結論。然而 CAPA 也提及臺灣無須過度悲觀，東北亞的雙邊航權、時間帶及雙品牌策略等區域重要特色為有別於他地之 LCCs 運作模式，CAPA 認為雖然航權及時間帶等相關限制不會在短期內有所改變，但從長期角度來看目前東北亞地區 LCCs 市占率仍偏低，未來尚有諸多的發展可能性與機會。

## 伍、心得與建議

### 一、 國籍低成本航空行銷及服務再升級

台灣虎航於 2016 年 8 月 12 日開闢桃園－函館航線後，現有航線數已達 18 條，飛航鄰近亞洲各主要都市，短期內不會再如初期時的大肆擴充航點，應將經營重點轉移至行銷及服務的提升上，以建立品牌的識別度。觀察目前同屬日本航線的經營，我國籍 LCCs 平均載客率 66.8%與二家日籍業者香草及樂桃航空平均之 82.9%差距超過 15%，應致力爭取同一目標群體之客源，並設法提高外籍旅客搭乘的比例；正如同會議中日本 LCCs 所提到「或許在實質提供的機上服務部分無法相作比擬，但日本人好客之服務精神是不會遜於任何一家傳統航空公司」，這種對旅客服務的高標準要求態度亦可供我國作為借鏡，此外日本業者表示準點率與執行率的確實可靠，以及為部分害怕非日語環境的日籍旅客提供日語服務，亦為可重視的環節。在細節上努力給予更優質的搭乘體驗，將成為激烈的市場競爭中最後勝出的關鍵。

### 二、 創新為低成本航空不可或缺的核心價值

常有人提及 LCCs 為一種破壞性創新的經營模式，要在每一個作業環節上盡力壓低成本，並同時開發各項收入來源，必須完全跳脫既有傳統航空公司的經營框架，進而重新找出全新的獲利方式，擁有一套創新的思維便成為 LCCs 不可或缺的核心價值。本次會議中當紅的價值聯盟議題即屬此類創新思考，低成本航空業者間有相互結盟的可能性嗎？儘管實際的作為尚未具體成形，會議中香草航空表示在「不跨出第一步就永遠無法瞭解低成本航空的聯盟該如何運作」的考量下即決定合組聯盟，雖然價值聯盟成立至今尚未展開後續行動，成功與否仍屬未定之天，但這種勇於創新的心態往往使業者在商場中能取得先機，而將追隨者拋諸腦後。有鑑於此，為求激勵員工對公司提出建議發想，以利在競爭激烈的市場環境中取得突破性獲利，建議國籍 LCCs 可提升員工薪資結構中績效獎金的比重，避免齊頭式的平等，一方面促進最能掌握實務運作的第一線從業同仁協助降低營

運成本，另一方面養成組織內部創新思考的 DNA 基因再造。

### 三、 更有策略性的開拓日本以外之市場

各國先天環境不同，經營 LCCs 的條件亦有所差異，例如我國位於東北亞及東南亞的交界處，目前已有新加坡籍酷航與日本籍香草航空嘗試運用第五航權以我國做為中停點再延遠至日韓或越南等地，相對位於兩地中間的臺灣雖較難運用延遠權至他國匯聚旅客，惟地理位置適中則具有可靈活串飛及調度班機等優勢，故更應善加發揮與鄰近亞洲各大都市飛航 LCCs 航程均屬適當的利基，更有策略性的開拓日本以外的市場。

日本航線目前占我國籍 LCCs 高達 57% 的比重，正如 CAPA 所述全將雞蛋放在同一個籃內具有相當風險，歷經近 2 年來與原有傳統航空公司的廝殺結果後，東北亞地區早已非過往僅靠「東京」或「大阪」即能坐享獲利的黃金航線，在供過於求的狀況下預估未來此一市場難以再有大幅成長的動能。航線經營及品牌建立需要長期培養，LCCs 為永續發展必須將目光轉移至具有開發潛力的地區，東南亞地區的東協各國經濟持續高速成長，有 6 億人口的龐大年輕市場，且亦屬國人赴外旅遊的熱門地區，具有潛力值得投入資源耕耘，其實以威航的桃園－清邁航線為例，其自 2015 年 1 月開航迄今均載客率均穩定維持在 7 成以上，在該公司各條航線中名列前茅，足證只要善加經營東南亞地區的市場仍大有可為；爰建議政府部門在南向政策的施政主軸下持續透過雙邊協商，進一步拓展及鬆綁東協國家航權，業者再經由此一趨勢與觀光單位、旅行社三方的共同重點行銷，深化與當地上下游產業鏈的合作等策略來長期培養市場，進而均衡發展國籍 LCCs 的經營版圖。

### 四、 以低成本航空模式經營貨運仍有待突破

本次會議討論到 LCCs 在貨運市場的潛力實屬相當創新之想法，然而觀察 LCCs 的經營型態是否會蔓延至物流部門，目前看來在現實環境中仍有諸多的先天

限制有待克服。除了會中提到窄體客機在裝卸設備的研發以及各業者間設備模組的統一規格等相關硬體條件外，首先客貨運輸在本質上即具有相當程度的差異，LCCs 藉由對不同需求的旅客在機上餐飲、行李託運以及座位選擇等方面進行客層切割，以收取不同的搭乘票價，貨物卻難以套用相同的方式來做區分，導致其經營模式在根本上即無法適用；此外，航空物流十分複雜且所需經濟規模較客運有過之而無不及，僅靠目前低成本航空在區域內、點對點式的營運方式是否有其市場將有待商榷。