

出國報告（出國類別：其他）

「2018 年北亞低成本航空會議」
出國報告書

服務機關：民用航空局

姓名職稱：楊國楨技士

派赴國家：韓國

出國期間：自 107 年 6 月 10 日至 13 日

報告日期：107 年 8 月 23 日

目 錄

壹、出席研討會目的	3
貳、過程	3
參、研討會議題摘要	7
肆、低成本航空在我國之發展現況	28
伍、心得與建議	34

摘要

本次逢專門建構資料庫及航空市場分析組織 CAPA，於韓國首爾舉辦「2018 北亞低成本航空會議」，內容涵蓋低成本航空在北亞地區的發展及分布、韓國低成本航空市場概述、日本及韓國低成本航空市場動態、低成本航空公司之機隊規劃、國際低成本航空公司於北亞地區營運前景、航空附加營收等相關低成本航空管理相關議題。同時本報告亦檢視低成本航空在我國之發展現況。

壹、出席研討會目的

低成本航空公司（Low Cost Carriers, LCCs）近年發展迅速，在我國營運之低成本航空公司從 101 年之 9 家業者、11 條航線大幅成長至 107 年 6 月之 21 家業者、51 條航線，短短不到 5 年內，市占率從 3.55% 成長至 18.54%，而載客數更自 128 萬人次成長突破 900 萬人次(106 年之人數統計)，成長迅速，顯示我國 LCCs 市場日趨成熟。

亞太地區近年來，被視為低成本航空最具發展潛力之區域，而東南亞區域低成本航空起步時間較北亞為早，惟市場已漸呈飽和，近年北亞區域則有迎頭趕上之趨勢。因應 LCCs 在我國航空市場市佔率仍持續逐年增加，且國人已逐漸能夠瞭解低成本航空之營運特性以及習慣搭乘低成本航空往來世界各地，為瞭解台灣鄰近的北亞地區國家 LCCs 之發展趨勢及汲取北亞國家發展經驗，本次逢專門建構資料庫及航空市場分析組織 CAPA，於韓國首爾舉辦「2018 北亞低成本航空會議」，內容涵蓋低成本航空在北亞地區的發展及分布、韓國低成本航空市場概述、日本及韓國低成本航空市場動態、低成本航空公司之機隊規劃、國際低成本航空公司於北亞地區營運前景、航空附加營收等相關低成本航空管理相關議題，爰規劃本次出國計畫，期能透過參與本研討會汲取國外經驗，提供相關單位參考。

貳、過程

本次出國計畫前往韓國首爾參加「2018 北亞低成本航空會議（CAPA LCCs in North Asia Summit 2018）」，行程自民國 107 年 6 月 10 日起至同年 6 月 13 日止，為期 4 天，會議地點在韓國首爾之希爾頓飯店（Grand Hilton Seoul），主辦單位為 CAPA。會議內容除研討會行程外，同時於會場邀請相關廠商參與展覽(如機場公司、保險公司、資訊系統解決商等)，形塑成低成本航空產業供需媒合平台，為航空界有關人事提供一個可以交流、交換意見及促成合作的機會，讓所有研討會參加人員可進一步認識相關產業廠商及瞭解其服務內容，行程及詳細議程如表 1、表 2 及表 3。

表 1 出國行程表

107 年		地點	起迄或停駐地點
月	日		
6	10	前往韓國	臺北→首爾
6	11	參加研討會	首爾
6	12	參加研討會	首爾
6	13	返回臺灣	首爾→臺北

表 2 世界低成本航空研討會第 1 天（107 年 6 月 11 日）主要議程

時間	議程
09:00	Chairman's Welcome
09:05	Host Welcome
09:15	CAPA North Asian LCC Outlook
09:35	Panel: LCC development in South Korea - the accidental success story
10:20	Panel: The new kids on the block: what's in store for South Korea's start ups?
11:00	CAPA Membership Presentation
11:05	Coffe Break & Networking
11:40	When the world comes to North Asia: ensuring the success of mega events continues long after the party is over
12:00	Panel: Matchmaking for further growth – what are LCCs looking for in establishing new bases and what greater role is in store for alternative and secondary airports?
12:45	Lunch Break & Networking
13:45	Keynote: Peach's Strategy & Future Prospects
14:05	Fireside Chat: Japan: international growth – and consolidation?
14:50	Panel: Shattering the ceiling - the rise of women in Asian aviation
15:30	Coffe Break & Networking
16:00	Keynote: The new generation of ancillaries
16:20	LCC Retail: Maximising ancillary revenues via onboard retailing
17:00	End of Day1 Sessions

表 3 世界低成本航空研討會第 2 天（107 年 6 月 12 日）主要議程

時間	議程
09:00	Chairman's Welcome
09:05	Panel: Is North Asia ready for low cost long haul services?
09:50	Panel: Financing and operating LCC fleets - and the increasingly influential role of lessors
10:30	Coffe Break & Networking
11:00	Panel discussion: FSC-LCC partnerships, cross border JVs and LCC alliances in North Asia
11:45	Panel: Wading through the new distribution pool. What do North Asia's LCCs really need to know?
12:30	Panel: What do LCCs (and travellers) want from airports?
13:20	Summit Wrap



圖 1 研討會會議現場

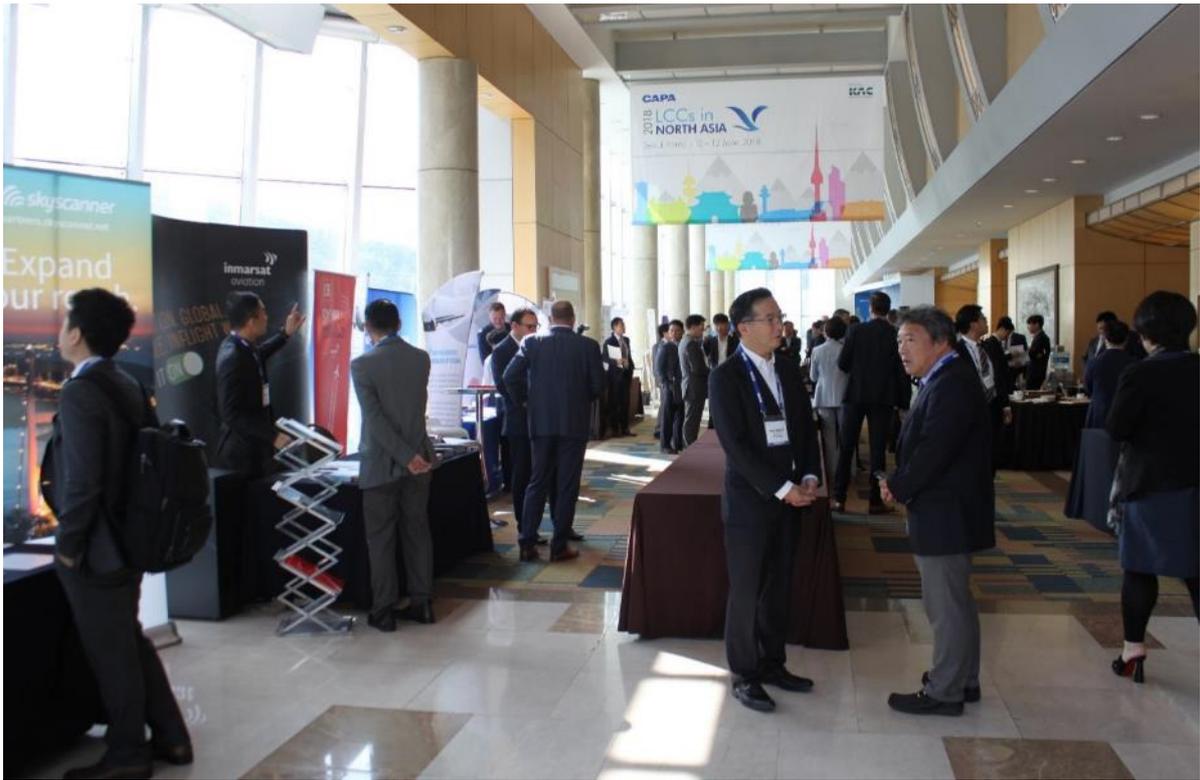


圖 2 研討會現場展覽區



圖 3 研討會韓國 KAC 現場攤位

參、研討會議題摘要

一、低成本航空在北亞發展概況

LCC 的起源最早可追溯自 1971 年成立的美國西南航空，該公司為降低經營成本，在人事成本、飛機餐點、行李託運上的創新營運模式，開啟了低成本航空的時代，近 10 年來，LCC 已成功創造運輸需求，並成為成長動力來源，近 10 年來，航空運輸供給的座位數由 2008 年約 36 億個座位數，增加到 2017 年底約 53 億個座位數，同時 LCCs 的市佔率亦由 2007 年的 21% 成長至 2017 年的 29%(如圖 4)。

細分來看，洲際航線的 LCCs 市佔率由 2008 年的 4.4% 成長至 2017 年的 11.4%；區域航線的 LCCs 市佔率則由同期的 23.6% 成長至 31.4%，顯示無論是在洲際或區域航線，LCCs 均有大幅的成長。



圖 4 低成本航空及傳統航空在世界整體之市占率(資料來源:CAPA)

而在亞太地區，LCCs 的市佔率亦由 2008 年的 13% 成長至 2017 年的 26% (如圖 5)。細分來看，國際航線的 LCCs 市佔率則由 2008 年的 2.8% 成長至 2017 年的 7.8%；國內航線的 LCCs 市佔率則由同期的 13.6% 成長至 26.9%，顯示無論是在國際或國內航線，亞太地區的 LCCs 亦大幅的成長。

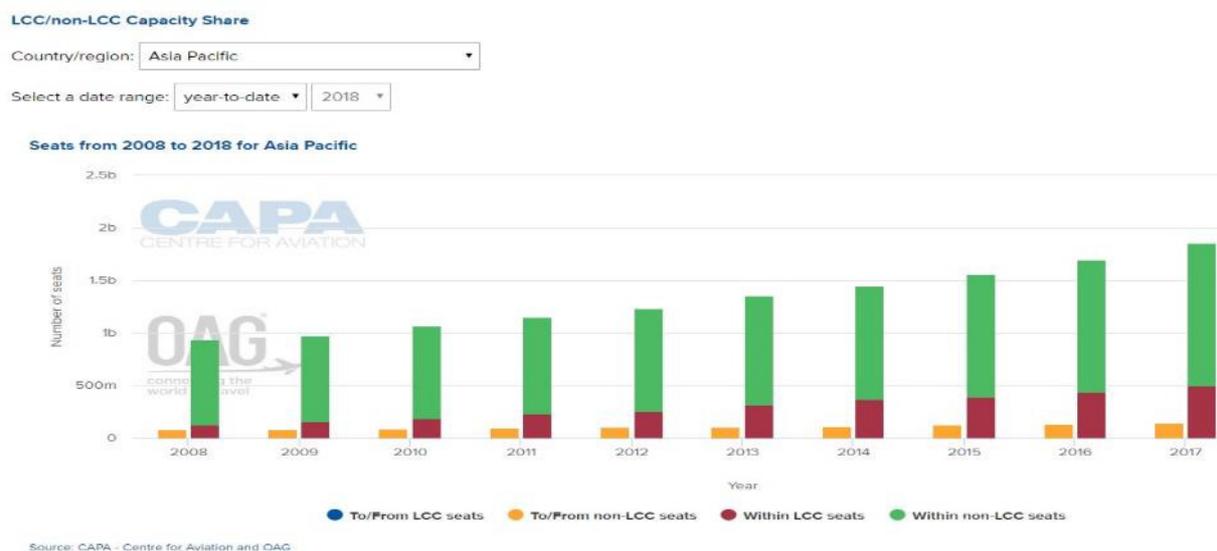


圖 5 低成本航空及傳統航空在亞太地區之市占率(資料來源:CAPA)

而東北亞地區，LCCs 的市佔率亦由 2008 年的 3.2% 成長至 2017 年的 13% (如圖 6)。細分來看，國際航線的 LCCs 市佔率則由 2008 年的 3.8% 成長至 2017 年的 15.1%；國內航線的 LCCs 市佔率則由同期的 3.1% 成長至 12.8%，顯示無論是在國內或國際航線，東北亞地區的 LCCs 亦大幅的成長，惟成長幅度低於世界平均與亞太地區。



圖 6 低成本航空及傳統航空在東北亞地區之市占率(資料來源:CAPA)

而東北亞地區中的日本，LCCs 的市佔率亦由 2008 年的 4.7% 成長至 2017 年的 18.3% (如圖 7)。細分來看，國際航線的 LCCs 市佔率則由 2008 年的 0.9% 成長至 2017 年的 22.6%；國內航線的 LCCs 市佔率則由同期的 6% 成長至 16.6%，顯示無論是在國內或國際航線，日本的 LCCs 亦大幅的成長。



圖 7 低成本航空及傳統航空在日本之市占率(資料來源:CAPA)

而東北亞地區中的韓國，LCCs 的市佔率亦由 2008 年的 3.6% 成長至 2017 年的 34.7% (如圖 8)。細分來看，國際航線的 LCCs 市佔率則由 2008 年的 0.7% 成長至 2017 年的 30.6%；國內航線的 LCCs 市佔率則由同期的 6.9% 成長至 41.4%，顯示無論是在國內或國際航線，韓國的 LCCs 亦大幅的成長，成長幅度高於全球與亞太地區，更高於鄰近的日本。

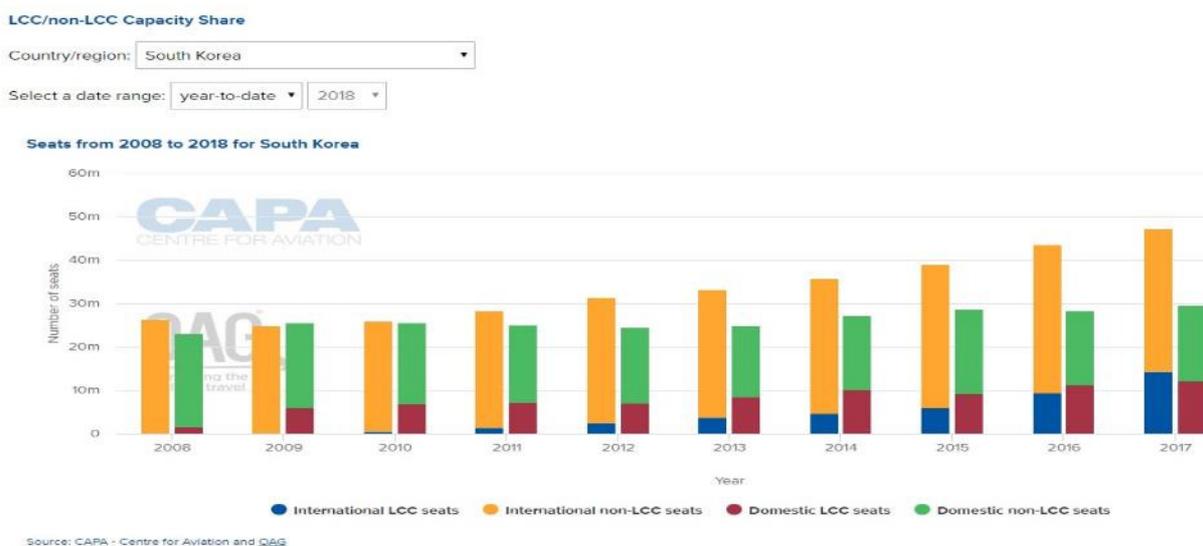


圖 8 低成本航空及全服務航空在韓國之市占率(資料來源:CAPA)

上列所述之全球、亞太區域、東北亞、日本及韓國之 LCCs 市佔率整理如表 4，目前台灣 LCCs 的市佔率截至 107 年 6 月底為 18.54%，高於東北亞地區，約與日本相當，惟低於韓國。

表 4 全球、亞太區域、東北亞、日本及韓國之 LCC 市佔率一覽表

區域及國家	航線	2008 市佔率(%)	2017 市佔率(%)
全球	全部	21	29
	洲際	4.4	11.4
	區域	23.6	31.4
亞太區域	全部	13	26
	國際	2.8	7.8
	國內	13.6	26.9
東北亞	全部	3.2	13
	國際	3.8	15.1
	國內	3.1	12.8
日本	全部	4.7	18.3
	國際	0.9	22.6
	國內	6	16.6
韓國	全部	3.6	34.7
	國際	0.7	30.6
	國內	6.9	41.4

二、北亞長程低成本航空(long haul LCCs)發展

本次會議主題之一探討北亞長程低成本航空的發展，與談人之一的韓國籍 Air Premia 公司董事長表示，該公司目前已向韓國國土交通部提出公司籌設申請，並預計於 2019 年年底營運，該公司的策略主要是以 LCC 的價格，提供差異化的中、長程航線與優質的舒適座位，來吸引顧客。該公司並計劃使用如 A330neo 或 B787-9 等寬體客機提供兩艙等(豪華經濟艙及一般經濟艙)服務，有別於韓國 LCCs 業者如濟州航空、釜山航空及德威航空等使用窄體客機單一艙等營運，該公司營運初期預計飛航航點包括胡志明市、新加坡、舊金山及慕尼黑等中長程航點，試圖切入中長程航線市場。

此外，與談人之一的菲律賓宿霧太平洋航空(Cebu Pacific Air)董事長亦表示，該公司亦持續關注長程低成本航空的發展，目前該公司亦有每日一班的「馬尼拉—杜拜」及每週四班的「馬尼拉—雪梨」兩條長程航線，並將於 2018 年 8 月 14 日再開闢「馬尼拉—墨爾本」長程航線。

而會場上大家最關注的日本航空將成立中、長程 LCCs 部分，與談人之一的日本航空代表於會場上表示，日本航空新設立的 LCCs 預計將於 2020 年正式營運，初期使用 2 架 B787-8 航空器飛航，艙等規劃預計分為「豪華經濟艙」與「普通經濟艙」，預計配置 300 個以上的座位數；航點規劃則預計會飛航新航點，也會飛日本航空的既有航點，新設立的低成本航空公司希望該公司單位成本為日本航空的 50%。而日本航空代表亦於會上表示，對於該公司要發展中長程 LCCs，「文化」(Culture)跟「人」(People)是非常重要的環節，因為日本航空即以提供優質的服務聞名，惟提供優質服務的背後，就是成本的上升，因此關注日本航空如何在新設立的 LCCs 一開始就建立有別於日本航空優質服務的文化，亦是日本航空首要面對的課題。

而 LCCs 目前亦逐漸進入亞洲往返歐洲長程航線市場，目前共有 5 家 LCCs 業者包括酷虎航空(Scoot)、挪威航空(Norwegian)、北京首都航空(Beijing Capital Airlines)、祥鵬航空(Lucky Air)及歐洲之翼航空(Eurowings)提供 13 條 8 小時以上連結歐洲與亞洲之長程航線。此外，包括冰島籍 LCC 業者 WOW Air 即將於 2018 年年底開闢「雷克雅維克—德里」路線，而馬來西亞籍全亞洲航空(AirAsia X)則計劃於 2019 年開闢東歐航線，泰國獅子航空則計劃於 2020 年開闢西歐航線。

表 5 LCCs 歐亞航線飛行時間前 5 名航空公司(截至 2018 年 7 月底，資料來源:CAPA)

排名	航空公司	航線	飛行時間	使用航空器
1	挪威航空 (Norwegian)	倫敦-新加坡	14 小時	B787-9
2	北京首都航空 (Beijing Capital Airlines)	成都-馬德里	13 小時 10 分	A330-200
3	酷虎航空 (Scoot Tigerair)	新加坡-柏林	12 小時 55 分	B787-8
4	北京首都航空 (Beijing Capital Airlines)	青島-倫敦	12 小時 30 分	A330-200
5	歐洲之翼航空 (Eurowings)	曼谷-科隆	12 小時 30 分	A330-200

三、低成本航空機隊的成長

而隨著 LCC 蓬勃的發展，LCCs 的航空器數量也逐年上升，從 1988 年 LCCs 僅有 114 架航空器(美洲 87 架、非洲 1 架，歐洲 23 架，俄羅斯 2 架，亞洲 1 架)，然而到了 2018 年，已有 5,638 架航空器(如圖 9)，成長幅度相當驚人。

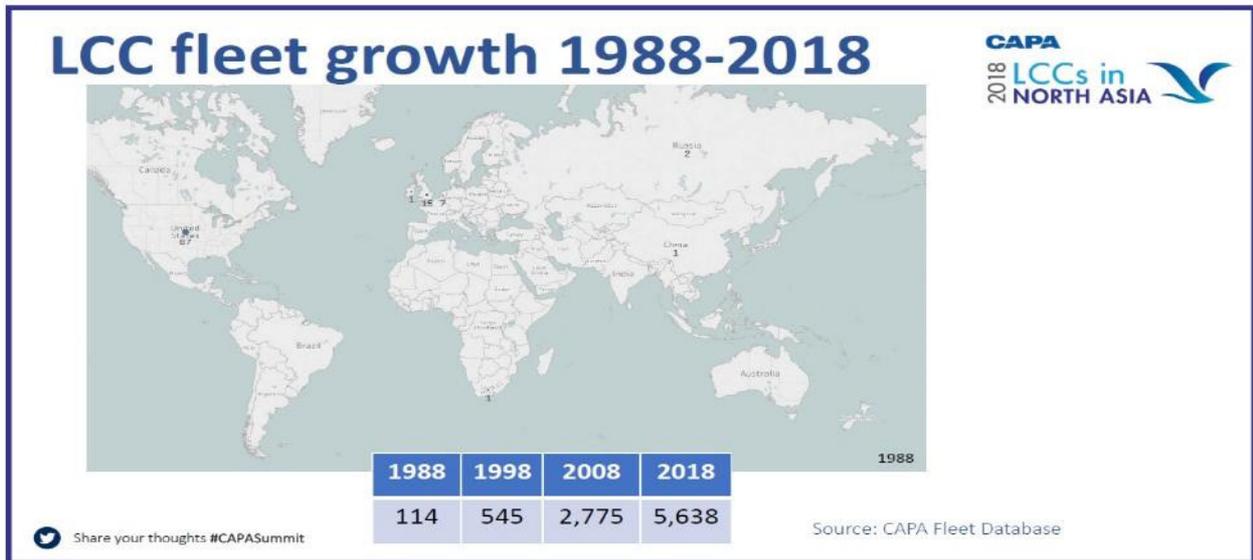


圖 9 LCC 航空器 1988 至 2018 年數量變化圖(資料來源:CAPA)

而截至 2018 年 6 月，亞太地區的 LCCs 機隊數共有 1,692 架，約佔全球 LCCs 機隊數的 30%。而全球 LCCs 的航空器訂單，目前共有 4,785 架次，其中亞太地區就有 2,249 架次的訂單，佔全球 LCCs 的 47%(如圖 10)，是相當高的比例。

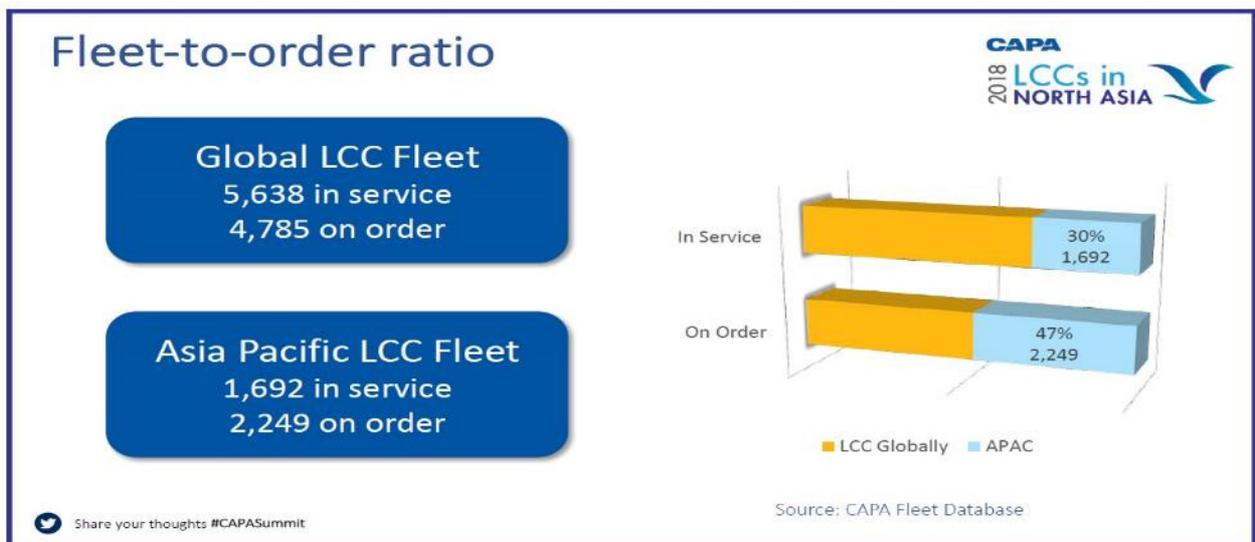


圖 10 亞太地區與全球 LCC 機隊數比例(資料來源:CAPA)

而在亞太地區 21 家 LCCs 的 2,249 架航空器訂單中，Airbus 就佔了 1,548 架，波音佔 76 架，窄體客機佔的比例約為 91%(如圖 11)。



圖 11 亞太地區 LCCs 機隊訂單來源(資料來源:CAPA)

而韓國自從 2008 年發展 LCCs 以來，機隊數也從 2008 年的 9 架，逐年增加至 2017 年的 121 架(如圖 12)，可謂蓬勃發展。

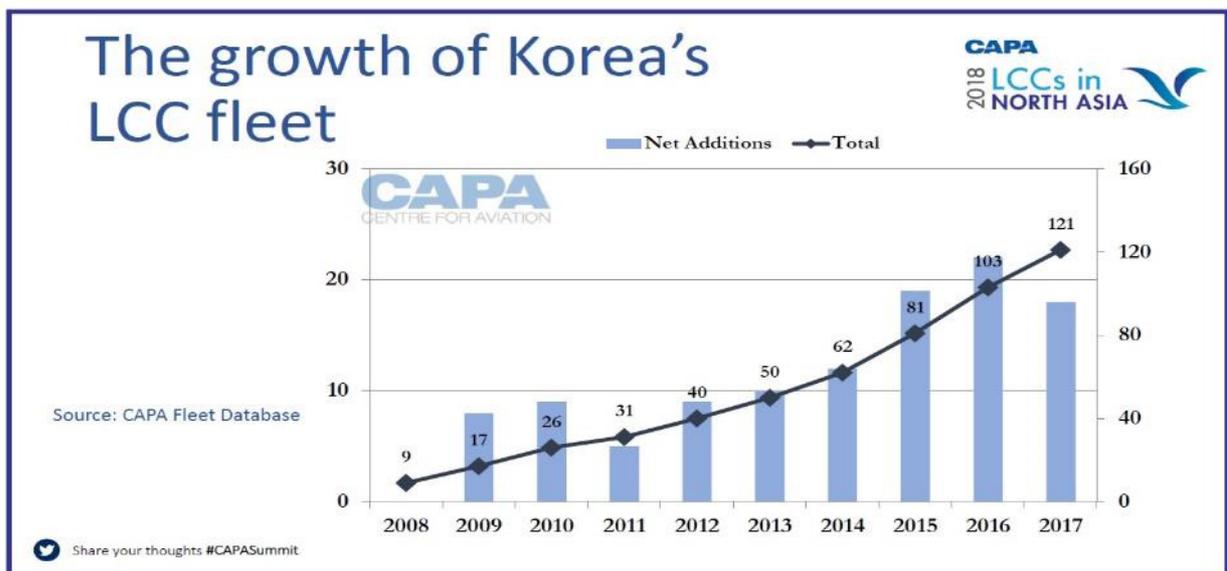


圖 12 韓國 LCC 機隊數量(資料來源:CAPA)

而比較韓國與日本 LCCs 的機齡，可以發現韓國 LCCs 的機齡普遍較高，僅有 Air Seoul 的機齡為 5.1 年，其他 5 家 LCCs 因為使用二手機或是新機尚未進來的關係，導致機齡均為 10 年以上，而日本 LCCs 的機齡則全部低於 6 年(如圖 13)。至於本國的台灣虎航公司，目前共有 11 架航空器(1 架自有，10 架租賃)，平均機齡為 3.2 年。

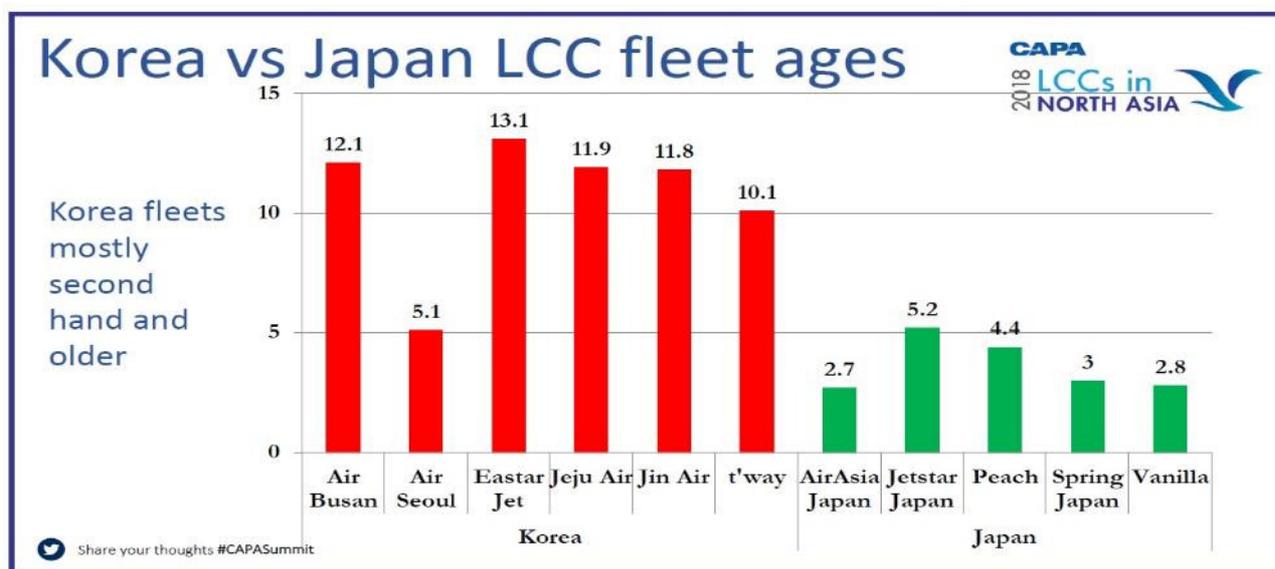


圖 13 韓國與日本 LCCs 機隊機齡(資料來源:CAPA)

此外，雖著油價的上漲，會對 LCCs 造成相當大的衝擊，圖 14 可以看出，如果油價不斷的上升，將造成 LCCs 相當沉重的營運成本，以油價 100 元來說，燃油佔了 LCCs 45.9%的營運成本，相較傳統航空僅佔 31.3%，將會使得 LCC 的成本優勢易被油價侵蝕。

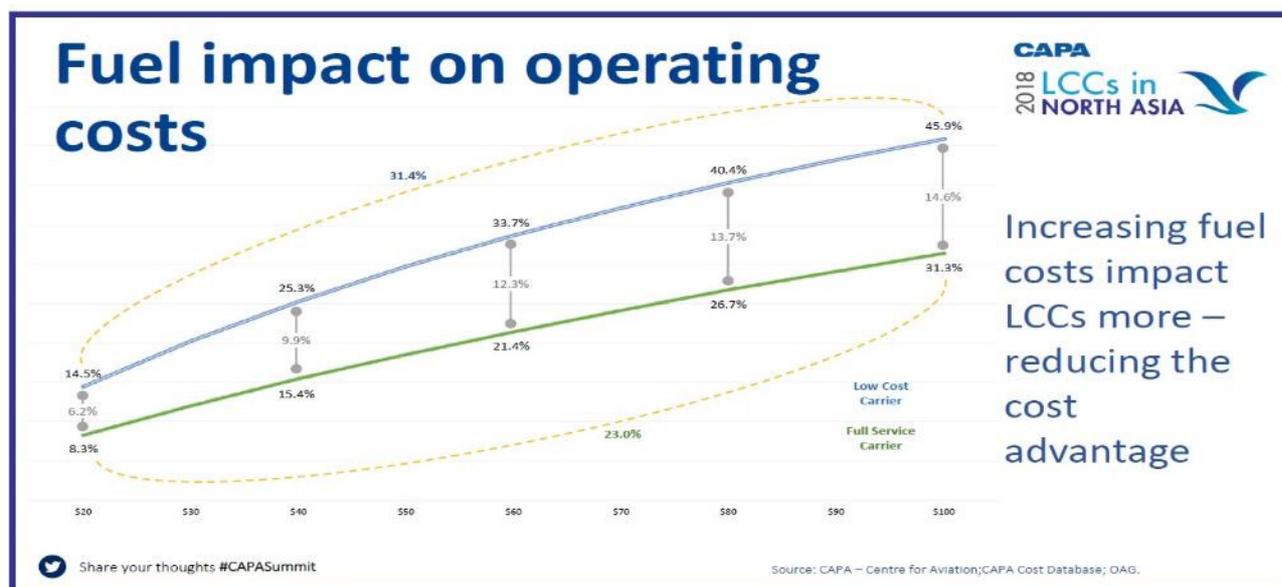


圖 14 油價對營運成本影響圖(資料來源:CAPA)

四、日本 LCCs 的整合

隨著 LCCs 逐漸以集團化形式在各國發展（如亞洲航空集團、獅子航空集團等），日本 LCCs 的整合在 2018 年有了重大的突破，日本航空集團於 2018 年 5 月宣布將成立中、長程 100%持有之 LCCs，而專營短程國際航線及日本國內線的 LCCs 捷星日本航空(Jetstar Japan)，日本航空亦占有三分之一的股份，將使日本航空在旗下 LCCs 航網上有互補的效應。

而在 2018 年的 3 月，全日空航空集團亦宣佈將在 2020 年合併旗下的樂桃航空及香草航空，並以樂桃航空的品牌經營，並預計開闢中程航線。全日空也於 2017 年至 2018 年間投入約 4 億美元持續增加該公司於樂桃公司的股份，從圖 15 可知，全日空從 2012 年持有樂桃航空 38.7%的股份，一直到 2018 年 4 月的 77.9%。全日空並評估是否要 100%持有樂桃航空，就如同當初新加坡航空，先是收購了 LCCs 欣丰虎航後，並於 2017 年將欣丰虎航與旗下的 LCCs 酷航整合為酷虎航空公司，並以酷航的品牌持續營運，積極發展 LCC。

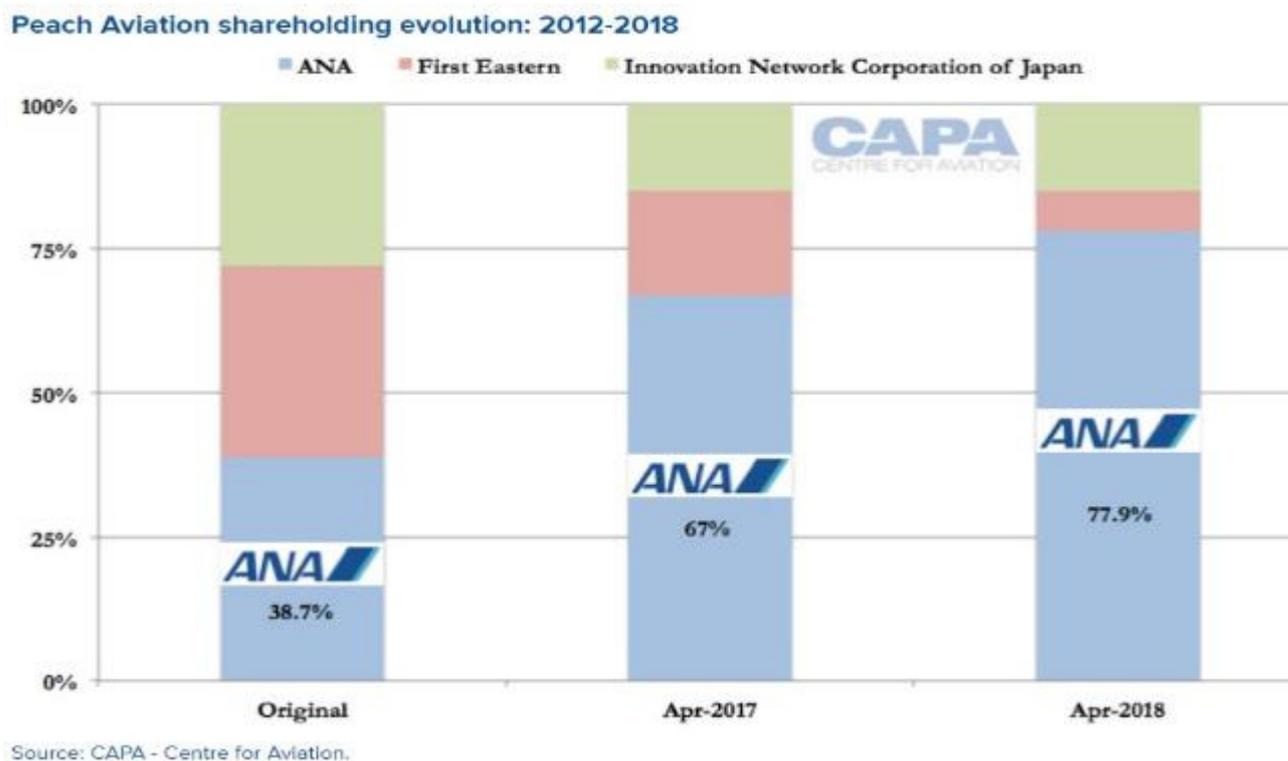


圖 15 樂桃航空股份持有概況圖(資料來源:CAPA)

此外，原本的日本 LCCs 業者日本亞洲(AirAsia Japan)及春秋日本(Spring Japan)亦同樣分屬不同的航空集團公司下。

日本航空與全日空分別於 2018 成立或整合旗下 LCCs 的計劃，將 LCC 的發展納入集團整體戰略，持續擴大 LCC 營運規模，從目前的趨勢來看，日本航空與全日空旗下 LCCs 業者均有意開通中程或中長程的 LCC 航線，並與原本既有航線形成航網互補。

五、低成本航空品牌建立

本次會議上，樂桃航空 CEO 亦在會場上針對該公司進行介紹，作為日本首家的 LCCs，該公司一直致力於「連繫日本跟亞洲各地的橋樑」(Bridging Asia)，從 2012 年首航以來，隨即快速的發展，目前已承載超過 2,400 萬的旅客數，平均乘載率為 86.9%，飛航率 99.2%。該公司並於 2013 年首次有獲利，並於 2013 年至 2016 年持續獲利，該公司並於 2016 年底弭平所有累積虧損。

該公司目前主要營運 15 條國內航線及 15 條國際航線，均為 4 小時以內之短程航班。主要基地為大阪關西機場，第二基地為沖繩機場，第三基地為仙台機場，第四基地則為札幌新千歲機場。

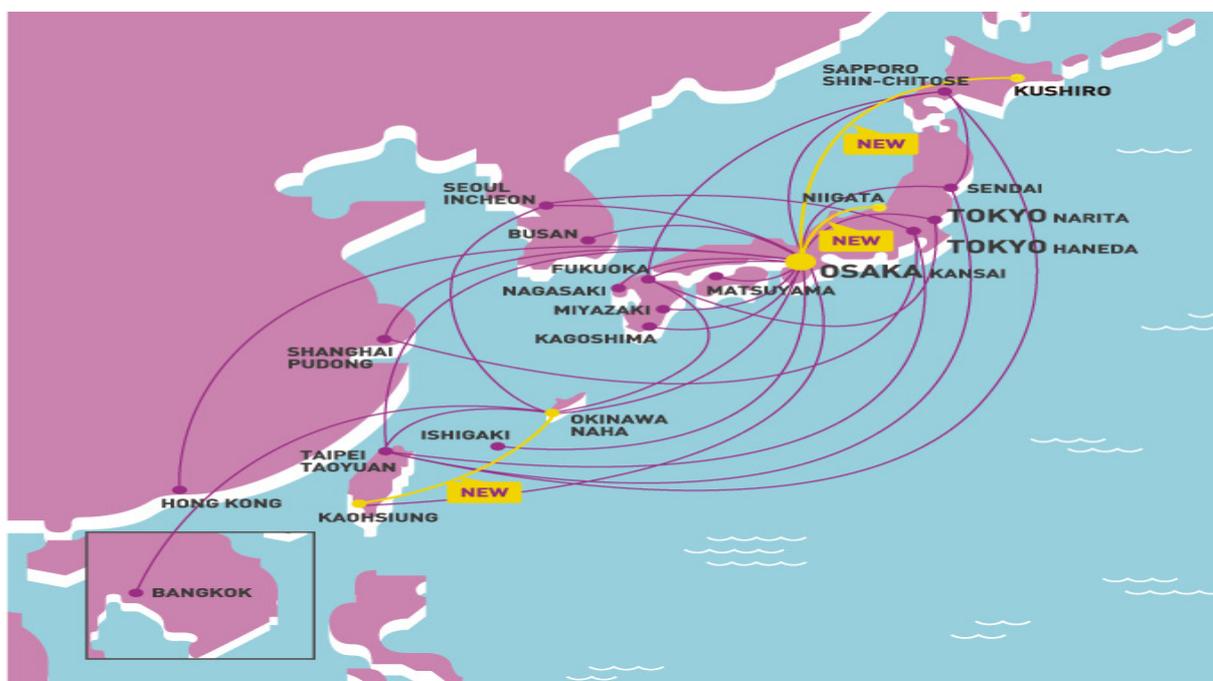


圖 16 樂桃航空航網圖(資料來源:樂桃航空官方網站)

而樂桃航空主要是以紫紅色跟粉紅色為機身設計的基調，該公司品牌設定係將主要客層定位為女性，從該公司官方網站內容處處可見吸引女性乘客的巧思，如「小資女旅行」、「愛拍照的女孩看這裡」、「姐妹淘的仙台輕旅」等內容(如圖 17)，都深深吸引女性乘客。目前樂桃航空男性與女性乘客比例約為 48 比 52。



圖 17 樂桃航空官方網站訊息內容(資料來源:樂桃航空官方網站)

而樂桃航空國際航線提供座位數中，臺灣地區所佔比率為 38.3%，高於其他地區(如表 6)，顯示臺灣亦是樂桃航空主要市場之一。此外，樂桃航空更是日本政府觀光客邁向 4,000 萬目標的觀光構想會議中，唯一受邀的航空公司，顯示該公司在日本航空市場中佔有舉足輕重的地位。

表 6 樂桃航空國際航線座位數佔比(資料來源:CAPA)

國家	比例(%)
臺灣	38.3
韓國	34.5
香港	11.5
中國	9.6
泰國	6.1

該公司持續以高品質服務，建立品牌形象，提供給旅客優質服務，並持續導入創新的行銷作為，試圖改變乘客的生活方式(Lifestyle)，成為 LCCs 的遊戲改變者(Game Changers)，在此舉幾個例子說明：

1. 樂桃航空於官方網站推出行銷「大阪-首爾」、「東京-首爾」及「東京-臺北」三條航線的一日遊行程(如圖 18)，打破民眾對於一日遊於國內旅遊既定印象，並藉此沒有假期的旅客。



圖 18 樂桃航空於官方網站行銷一日遊行程(資料來源:樂桃航空官方網站)

2. 樂桃航空 CEO 於會議上表示，有台灣女性乘客會特地搭乘樂桃航空前往沖繩做頭髮；該 CEO 亦表示有一位於大阪工作的已婚男性，每個星期假日均會搭乘樂桃航空返回北海道與他的家人團聚。
3. 樂桃航空於 2016 年於汽車商福斯聯名合作推出彩繪客機，並推出限量 5 部的樂桃福斯金龜車(如圖 19)，造成轟動，推出後不久即銷售一空。

限定
5台!

PeachとVolkswagenがピンクでコラボ!
#PinkBeetle Fly Peach
コラボキャンペーン



peach ♥ Volkswagen

#PinkBeetle の発売を記念して、
Peach と Volkswagen がコラボレーション。
オリジナルデザインの旅客機が就航するほか、
Peach を利用した方だけが購入できる、
5台のみの超限定の激レアモデル
#PinkBeetle Peach Edition を販売。
さらに機内やエアポートで、
様々なコラボレーションを実施中です。

圖 18 樂桃航空與福斯聯名推出的彩繪客機與金龜車(資料來源:Volkswagen)

4. 樂桃航空於飛機上提供香氣四溢的「大阪燒」及「章魚燒」餐點，使旅客於機內即可享用日本當地美食。
5. 樂桃航空於每年愚人節均提出令人會心一笑的企劃，該公司 2017 年 4 月 1 日於 youtube 上推出空車列車企劃案(如圖 19)，創意十足，成功引起民眾話題。



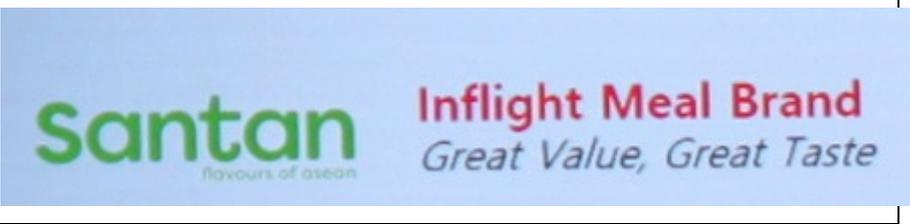
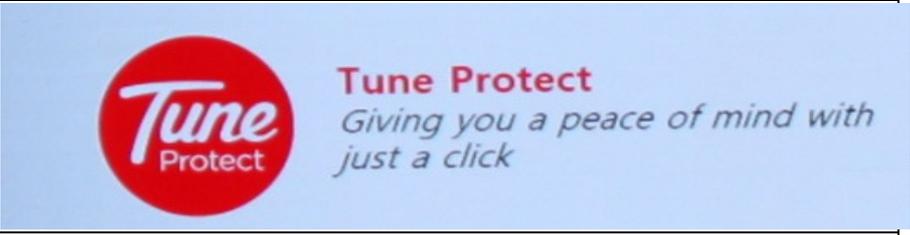
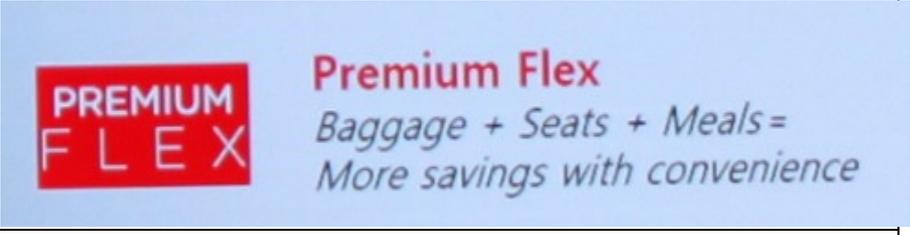
圖 19 樂桃航空於 2017 年愚人節推出之企劃案(資料來源:Youtube)

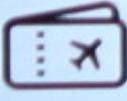
六、附加營收(ancillary revenue)的重要性

本次會議其中一個主題，為探討附加營收的部分，LCCs 仍持續不斷的關注附加營收的開發與銷售，期能帶來收益。會議中 AirAsia 的代表介紹了該公司一系列的附加營收來源之產品(詳如表 7)，總共有 14 種的產品，可讓消費者隨自己的喜好自由搭配，不受拘束。

而 AirAsia 2017 年的附加營收收入為美金 6 億 7,940 萬元，較 2016 年增加 18%。而 2017 年每位乘客的附加營收收入為美金 10.4 元，較 2016 年增加 2%，而該公司前 3 名的附加營收產品收入分別為行李(Baggage)、指定座位(Seats)及機上餐點(Santan)，分別較 2016 年成長了 21%、20%及 16%。該公司的附加營收收入佔了整體營收的 20%，該公司並期望未來位乘客的附加營收收入可以增加為美金 15 元，並轉型為一間全球數位化的公司(global digital corporation)

表 7 AirAsia 的附加營收來源之產品名稱與內容

產品名稱與內容	產品標誌
Santan: 機上餐點	
Tune Protect: 旅遊保險	
PREMIUM FLEX: 常飛客(行李+座位+餐點)	
Seats: 指定座位	

<p>Baggage: 行李</p>	 <p>Baggage Pay for only what you need (15kg, 20kg, 25kg, 30kg, 40kg)</p>
<p>Value Pack: 超值組合(行李+座位+餐點)</p>	 <p>Value Pack Baggage + Seats + Meals More Saving with Convenience</p>
<p>ROKKI: Wi-Fi 服務</p>	 <p>Inflight Entertainment & Connectivity Entertainment Across Borders</p>
<p>Big Pay: 多功能卡</p>	 <p>Big Pay The future of digital money - Social, Secure, Simple.</p>
<p>AirAsia Asean Pass: 亞航東協通行證</p>	 <p>AirAsia Asean Pass Book flights for over 70 destinations within 30 / 60 days</p>
<p>Flight Pass Option: 飛行券選項</p>	 <p>Flight Pass Option Pre-purchase a number of flights at an agreed low price and enjoy the privilege</p>
<p>ROKKI: 免稅商品訂購</p>	 <p>Duty Free Brand Convenient, Lowest Price & Delivered To Your Seat</p>
<p>Red Carpet: 紅地毯服務(包括專屬登機報到區、優先辦理行李托運、使用機場貴賓室、行李優先提領服務)</p>	 <p>Red Carpet Enjoy being treated like a VIP</p>

AirAsia Premium Red Lounge: 亞航尊榮紅色貴賓室	 <p>AirAsia Premium Red Lounge <i>Relax and unwind before your flight at kli</i></p>
AirAsiaGo: 亞航假日，一站式網上旅遊服務平台	 <p>AirAsiaGO.com <i>One-stop package of flights & hotels that you don't have to look elsewhere.</i></p>

另為滿足消費者從出門搭機到旅遊當地的所有服務，除了 AirAsia 已提供之機上購物、旅遊保險、飯店預訂、與朋友家人坐在一起服務、機上餐飲與行李等服務外，該公司更與交通業者 Uber、Grab 合作，為旅客提供無縫接軌、經濟實惠又方便的旅行，打造完整的服務，以吸引旅客。

此外，根據 2018 年最新出爐的「航空公司附加營收收入報告」指出，2017 年附加營收前 10 名航空公司，前三名分別為聯合航空、達美航空以及美國航空(如表 8)，而前五名中，除聯合航空外，達美航空、美國航空、西南航空與瑞安航空的附加營收收入均較 2016 年成長。

表 8 2017 年附加營收前 10 名航空公司

排名	附加營收(ancillary revenue) (美金)	航空公司	類型	附加營收來源佔比(%)	
				飛行常客計劃 (Frequent Flyer Program)	A La Carte 服務 (如機上餐飲、行李托運費)及 旅遊零售佣金收入(travel retail commissions)
1	5,749,000,000	United	FSC	41	59
2	5,391,000,000	Delta	FSC	56	44
3	5,274,000,000	American	FSC	59	41
4	3,084,100,000	Southwest	LCC	79	21
5	2,304,748,827	Ryanair	LCC	None	100

6	1,971,662,916	Air France/KLM	FSC	20	80
7	1,947,027,128	Lufthansa Group	FSC	43	57
8	1,339,700,000	Alaska Air Group	FSC	64	36
9	1,334,461,449	Air Canada	FSC	41	59
10	1,284,402,695	easyJet	LCC	None	100

表 9 為 2017 年平均每位乘客附加營收前 10 名航空公司，前 3 名依舊清一色皆為 LCCs，其中，第一名仍與 2016 年相同，為來自美國的精神航空(Spirit)，平均每位乘客附加營收以突破美金 50 元來到美金 50.97 元(約新台幣 1,500 元)，而前 10 名即有 8 家公司為 LCCs。

表 9 2017 年平均每位乘客附加營收前 10 名航空公司

排名	平均每位乘客附加營收 (ancillary revenue)(美金)	航空公司	類型
1	50.97	Spirit	LCC
2	48.87	WOW air	LCC
3	48.33	Frontier	LCC
4	48.67	Allegiant	LCC
5	43.00	Jet2.com	LCC
6	42.55	Qantas Airways	FSC
7	38.83	United	FSC
8	33.12	AirAsia X	LCC
9	32.52	HK Express	LCC
10	31.15	Wizz Air	LCC

表 10 則是 2017 年附加營收佔整體營收前 10 名航空公司，與 2016 年相同，皆為 LCCs，且佔比都高達 25%以上，第一名仍是精神航空(Spirit)，附加營收佔整體營收 46.6%；第二名則是來自墨西哥的 VivaAeroBus，附加營收佔整體營收 43.6%；第三名則是美國的邊疆航空(Frontier)，附加營收佔整體營收 42.4%，顯示附加營收對於 LCCs 業者來說，的確是非常重要的環。

表 10 2017 年附加營收佔整體營收前 10 名航空公司

排名	附加營收佔整體營收(%)	航空公司	類型
1	46.6	Spirit	LCC
2	43.6	VivaAeroBus	LCC
3	42.4	Frontier	LCC
4	41.6	Wizz Air	LCC
5	39.8	Allegiant	LCC
6	34.2	Volotea	LCC
7	28.5	WOW air	LCC
8	28.2	Ryanair	LCC
9	27.7	Volaris	LCC
10	27.6	Jet 2	LCC

七、韓國低成本航空市場現況

韓國 LCC 的發展，從 2005 年成立的第一家 LCCs 業者濟州航空，到 2017 年底為止，目前共有德威航空、易斯達航空、釜山航空、真航空、濟州航空與首爾航空 6 家 LCCs，上述 LCCs 業者，除甫於 2016 年最新成立的 LCCs 首爾航空尚未來台營運外，其他 5 家 LCCs 均已來臺營運，來臺營運概況詳如下表 11。

表 11 韓國 LCC 業者在臺營運現況(截至 107 年 6 月底)

業者	航線數	航班	每周班次數	開航時間
德威航空	3	松山-金浦	4	101 年 4 月
		桃園-大邱	7	105 年 5 月
		高雄-首爾	3	106 年 12 月
易斯達航空	2	松山-金浦	3	101 年 4 月
		桃園-首爾	4	105 年 3 月
釜山航空	2	桃園-釜山	14	100 年 1 月
		高雄-釜山	5	102 年 12 月
真航空	1	桃園-首爾	7	105 年 3 月

業者	航線數	航班	每周班次數	開航時間
濟州航空	3	桃園-首爾	7	105 年 5 月
		桃園-釜山	7	104 年 7 月
		高雄-首爾	4	106 年 4 月

而在會議上，易斯達航空的 CEO 表示，該公司未來將引進 B737-8max 型航空器來替換現有的 B737-800，未來亦希望能進軍長程航線；而濟州航空 CEO 表示，該公司目前為 LCC 聯盟 Value Alliance 的一員，目前以 AirAsia 的為標竿學習對象，因為 AirAsia 的資訊科技技術(IT)持續發展中，可滿足旅客需要，因此濟州航空未來亦將持續發展相關 IT 技術；德威航空的副總則表示，該公司亦希望 2025 年能進軍長程航線如美國或歐洲，並擬引進廣體客機，因目前使用航空器均為波音系列，爰擬引進之廣體客機亦朝向波音系列，並朝向設置兩艙等的設計(豪華經濟艙與一般經濟艙)。三家 LCCs 均表示「持續瞭解旅客需求仍是 LCCs 發展的關鍵所在」，並於會場上提出 3 點對於韓國政府的建議，包含時間帶(SLOT TIME)的難以取得、二線城市對於 LCCs 的市場需求以及駕駛員的流失等，期望韓國政府能有效解決，而易斯達航空 CEO 更直白的表示認為韓國現在有 6 家 LCCs 確實過多。

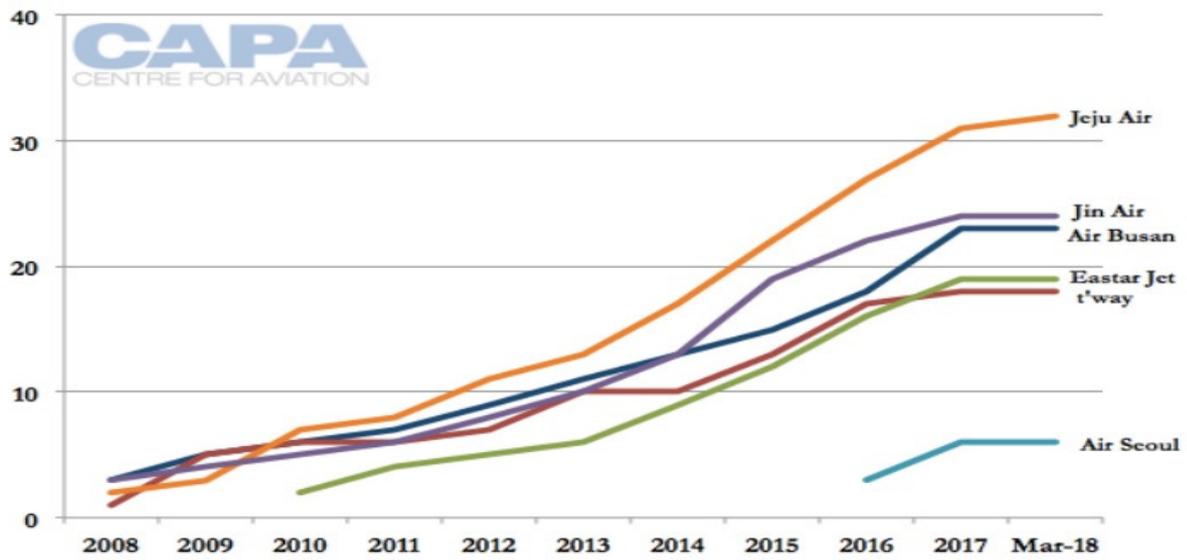
而韓國機場公社(Korea Airports Corporation)的代表亦提到，該公社更持續透過降低使用機場使用費用，來吸引 LCCs 開闢國際航線，該公社目前管理除韓國仁川機場以外的其他 7 座國際機場，包括首爾金浦機場、釜山金海機場、濟州機場、大邱機場、清州機場、務安機場及襄陽機場共 7 座機場，該公社代表並舉例表示，因為易斯達航空選擇距離首爾 2 小時車程的清州機場當作第二基地，使得清州機場的營運整個起死回生。

此外，本次會議期間適逢 2018 年 6 月 12 日舉行的北韓美國高峰會，由美國總統川普與北韓領導金正恩會晤商談，與會的韓國 LCCs 均持樂觀看法，希望兩韓能持續的往和平方向前進，並希望 LCCs 可以做為第一個開闢「平壤」航線的先鋒部隊，並以平壤做為基地，以便開闢更多往中國大陸或俄羅斯的航線，帶給旅客更多的便利性。

目前韓國的 6 家 LCCs 中，以濟州航空的航空器數量最多(如圖 20)，超過 30 架，其次則為真航空、釜山航空、易斯達航空與德威航空，而首爾航空因成立時間較晚，所以航空器數量尚未突破 10 架。

觀察韓國 LCCs 業者可以發現有趣的一點，所有既存的 LCCs 業者以及正在申請的業者均為「韓國」品牌，之前虎航集團(Tiger Airways)與亞洲航空集團(AirAsia)希望在韓國成立 LCCs 均被相關當局予以拒絕，顯示韓國在 LCC 的政策上對國人控制仍有一定的堅持。

Korean LCC fleet at year end: 2008-2017, Mar-2018



Source: CAPA Fleet Database.

圖 20 韓國 LCCs 的機隊成長變化(資料來源:CAPA)

肆、低成本航空在我國之發展現況

自低成本航空公司捷星亞洲航空公司（Jetstar Asia）93 年 12 月開始經營桃園－新加坡航線以來，觀察 LCCs 來臺營運情況，無論是經營之家數、航線數及載客人數均不斷持續成長，截至 107 年 6 月底為止，已有 21 家業者在臺灣經營 51 條航線，市佔率為 18.54%，而 107 年 1 月至 6 月底之載客人數突破 510 萬人次，已超過 106 年同期載客人數 430 萬人次，相當有機會於 107 年達成載客人數突破 1,000 萬人次的關卡，成長相當迅速。

惟與國際間相較，我國 LCC 市佔率仍低於全球地區及亞太地區平均值，更遠低於東南亞地區之平均值，顯見我國 LCC 市場仍有相當大的發展空間；此外，總體國際及兩岸航線運量亦呈現同步成長的趨勢（見表 12 至表 14），但同期成長幅度較 LCCs 為低，顯示 LCCs 可為我國空運市場開闢不同客源，成為近年來國際及兩岸航線運量再成長的主要推手。

而觀察近期外籍 LCCs 在臺布局情形，香草航空於 107 年 3 月開闢「臺北(桃園)－福岡」航線，樂桃航空則於 107 年 4 月開闢「高雄－琉球」航線，全亞洲航空亦於 107 年 4 月開闢「高雄－吉隆坡」航線，越捷航空則於 107 年 6 月開闢「臺中－河內」航線，持續為台灣往返日本及東南亞地區帶來更多元化的選擇。

而觀察國籍 LCCs 台灣虎航在臺營運情形，該公司陸續於 107 年 1 月開闢「臺北(桃園)－小松」航線、107 年 3 月開闢「臺北(桃園)－茨城」及「臺北(桃園)－花卷」航線，持續積極開發日本航線潛在市場

表 12 LCCs 在我國飛航定期航線情形表（至 107 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
		酷虎	100 年 1 月	23
	2.高雄－新加坡	酷虎	104 年 7 月	4
	3.桃園－馬尼拉	宿霧太平洋	96 年 6 月	14
		菲亞洲	105 年 11 月	14

區域	航線	航空公司	開航時間	每週班次數
	4.桃園－長灘島	宿霧太平洋	105年2月	0 (因關島暫停營運)
	5.桃園－吉隆坡	全亞洲 ⁵	98年7月	21
	6.高雄－吉隆坡	全亞洲	107年4月	4
	7.桃園－亞庇	馬亞洲	99年1月	7
	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	7
	10.高雄－胡志明	越捷	105年12月	7
	11.臺中－胡志明	越捷	106年1月	7
	12.桃園－河內	越捷	105年10月	14
	13.高雄－河內	越捷	106年10月	5
	14.臺中－河內	越捷	107年6月	5
	15.桃園－曼谷	台灣虎航	103年11月	7
		酷鳥	104年10月	7
		泰獅子	106年10月	7
	16.桃園－宿霧	菲亞洲	105年11月	5
	17.桃園－峴港	捷星太平洋	105年12月	4
	港澳	18.桃園－澳門	台灣虎航	103年12月
19.高雄－澳門		台灣虎航	103年12月	7
20.臺中－澳門		台灣虎航	106年3月	7
21.臺中－香港		香港快運	102年10月	7
22.花蓮－香港		香港快運	105年12月	7
兩岸	23.桃園－浦東	春秋	102年12月	5
	24.高雄－浦東	春秋	102年10月	3
	25.桃園－石家莊	春秋	103年4月	3

區域	航線	航空公司	開航時間	每週班次數
	26.桃園－無錫	台灣虎航	106年9月	3
東北亞	27.桃園－首爾	酷虎	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
	28.桃園－釜山	釜山	100年1月	14
		濟州	104年4月	7
		台灣虎航	106年1月	5
	29.高雄－釜山	釜山	102年12月	5
	30.松山－金浦	德威	101年4月	4
		易斯達	101年4月	3
	31.桃園－大邱	台灣虎航	105年5月	2
		德威	105年5月	7
	32.桃園－濟州	台灣虎航	106年3月	4
	33.高雄－首爾	濟州	106年7月	4
		德威	106年12月	3
	34.桃園－大阪	捷星亞洲	99年7月	12
		樂桃	101年10月	14
		台灣虎航	104年7月	14
		捷星日本	104年12月	5
		香草	105年4月	7
35.高雄－大阪	樂桃	103年1月	7	
	台灣虎航	104年7月	3	
	酷虎	104年7月	4	
36.桃園－東京(成田)	酷虎	101年10月	10	
	香草	102年7月	28	

區域	航線	航空公司	開航時間	每週班次數
		台灣虎航	104年4月	14
		捷星日本	104年11月	7
37.桃園－東京(羽田)		樂桃	104年8月	7
		台灣虎航	104年12月	7
38.高雄－東京(成田)		香草	104年2月	7
		台灣虎航	104年9月	4
39.桃園－名古屋		捷星日本	104年12月	3
		台灣虎航	105年1月	5
40.桃園－福岡		台灣虎航	105年1月	7
		香草	107年3月	7
41.桃園－琉球		樂桃	102年9月	14
		台灣虎航	104年6月	17
		香草	105年9月	7
42.桃園－仙台		台灣虎航	105年6月	2
		樂桃	106年9月	4
43.桃園－岡山		台灣虎航	105年7月	7
44.桃園－函館		台灣虎航	105年8月	5
45.桃園－札幌		酷虎	105年10月	4
		樂桃	106年9月	3
46.高雄－琉球		台灣虎航	106年3月	7
		樂桃	107年4月	7
47.桃園－旭川		台灣虎航	106年6月	2
48.高雄－福岡		台灣虎航	106年12月	5
49.桃園－小松		台灣虎航	107年1月	2
50.桃園－茨城		台灣虎航	107年3月	2
51.桃園－花卷		台灣虎航	107年3月	2

表 13 LCCs 在我國飛航定期航點情形表（至 107 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
酷虎	6	新加坡(桃、高)、首爾、東京成田、大阪(高)、札幌	48
台灣虎航	25	曼谷、澳門(桃、高、中)、東京成田(桃、高)、東京羽田、琉球(桃、高)、大阪(桃、高)、福岡(桃、高)、名古屋、大邱、仙台、岡山、函館、釜山、濟州、旭川、無錫(與華航共用班號)、小松、茨城、花卷	168
宿霧太平洋	1	馬尼拉	14
全亞洲	2	吉隆坡(桃、高)	25
馬亞洲	1	亞庇	7
越捷	7	胡志明(桃、南、高、中)、河內(桃、高、中)	59
香港快運	2	香港(中、花)	14
春秋	3	浦東(桃、高)、石家莊	11
釜山	2	釜山(桃、高)	19
濟州	3	釜山、首爾(桃、高)	18
德威	3	金浦(松)、大邱、首爾(高)	14
易斯達	2	金浦(松)、首爾	7
樂桃	7	大阪(桃、高)、琉球(桃、高)、東京羽田、札幌、仙台	56
香草	5	東京成田(桃、高)、大阪、琉球、福岡	56
酷鳥	1	曼谷	7
捷星日本	3	東京成田、大阪、名古屋	15
真航空	1	首爾	7
菲亞洲	2	馬尼拉、宿霧	19
捷星太平洋	1	峴港	4
泰獅子	1	曼谷	7

註：未加註者，我國之航點為桃園。

表 14 LCCs 與整體國際航線載客情形比較

類型	年度	102	103	104	105	106	107.1-6
LCCs	家數	13	16	19	21	21	21
	航線數	14	21	28	39	47	51
	客運量	2,322,609	3,284,171	4,730,522	7,206,758	9,020,571	5,181,463
	成長率	86.1%	41.4%	44.0%	52.3%	25.2%	-
	市占率	5.97%	7.46%	9.89%	13.85%	16.57%	18.54%
國際 航線	客運量	38,898,209	44,035,682	47,811,845	52,043,235	54,432,936	27,953,795
	成長率	10.66%	13.21%	8.58%	8.85%	4.59%	—

伍、心得與建議

一、附加營收對於低成本航空的重要性

近幾年來，全世界自助旅行風氣大盛，由其臺灣民眾越來越喜愛出國旅遊，很多民眾早已習慣自己一手包辦所有出國行程規劃，更希望可以透過航空公司及其提供之服務介面來滿足所有旅程的一切事物，如機票、餐飲、保險、訂飯店、租車、陸路接駁，將使民眾節省相當多的時間與力氣，也因此 AirAsia 集團看出此一趨勢，打造完整的一條龍服務，積極發展附加營收來源所提供之產品，使旅客可以輕鬆一鍵搞定所有行程大小事。惟臺灣的 LCC 業者受限於「發展觀光條例」第 27 條有關旅行社業務範圍規定，造成航空公司不能經營旅行社業務，目前只能透過與飯店、訂房網、旅行社、租車公司合作，在其官網上提供相關連結服務供民眾使用，多少增加民眾的不便性，惟仍依積極提供多樣的附加營收產品供旅客選擇，將可滿足消費者需求，並有助於創造更多的附加營收。

二、低成本航空品牌經營的重要性

航空業一直以來都是個競爭激烈的行業，因此衍生發展出 LCC 的相關經營模式，以獲取利潤，LCCs 除了嚴格控制成本的準則之外，如何在現有市場，利用各種品牌行銷方案爭取客源，藉以提高旅客的滿意度及忠誠度，亦是相當重要的課題。樂桃航空即是一個非常好的標竿學習對象，開航初期即以主打女性為主要客層，持續導入創新的行銷作為與行銷策略，吸引女性消費者搭乘，營造出深值人心的品牌形象，讓女性民眾只要一想到出國，就會跟樂桃航空聯想在一起，優先選擇搭乘樂桃航空，緊緊綁住女性消費者的心，也因此，樂桃航空一直是女性乘客出國的首選航空公司，而樂桃航空於臺灣航線 106 整年度及 107 年 1 至 6 月底，載客率均超過 90%，顯見深受消費者喜愛。

三、北亞低成本航空發展長程航線的可能性

透過本次會議可發現日本及韓國的部分 LCCs 對於發展長程航線均有極高的興趣，且均考量以寬體客機提供豪華經濟艙與普通經濟艙共兩艙等服務，試圖與原有的傳統航空競爭，觀察北亞之外區域，已有許多 LCCs 開闢長程航線，試探市場接受度，提供消費者更多元化的選擇，也確實已慢慢被部分消費者所為接受，惟如日本等注重服務品質的國家，在該國 LCCs 發展長程航線時，如何建立有別於傳統航空公司提供優質服務的 LCC 文化，並被消費者廣為

接受，帶來獲利，將是未來觀察重點。