

- **全日空の経営分析から日航の破綻を検証**
- (1) 両グループ経営計画の推移
- (2) 投資と財務指標
- (3) 現状と今後の方向性
- **LCCと成長戦略**
- **アライアンスとオープンスカイ政策**

第1部: ANA経営分析から日航破綻を検証

- 全日空の経営分析を通して日航の破綻を検証
- (1)はじめに
- (2)両グループ経営計画の推移
- (3)投資と財務指標
- (4)現状と今後の方向性
- (5)貨物事業

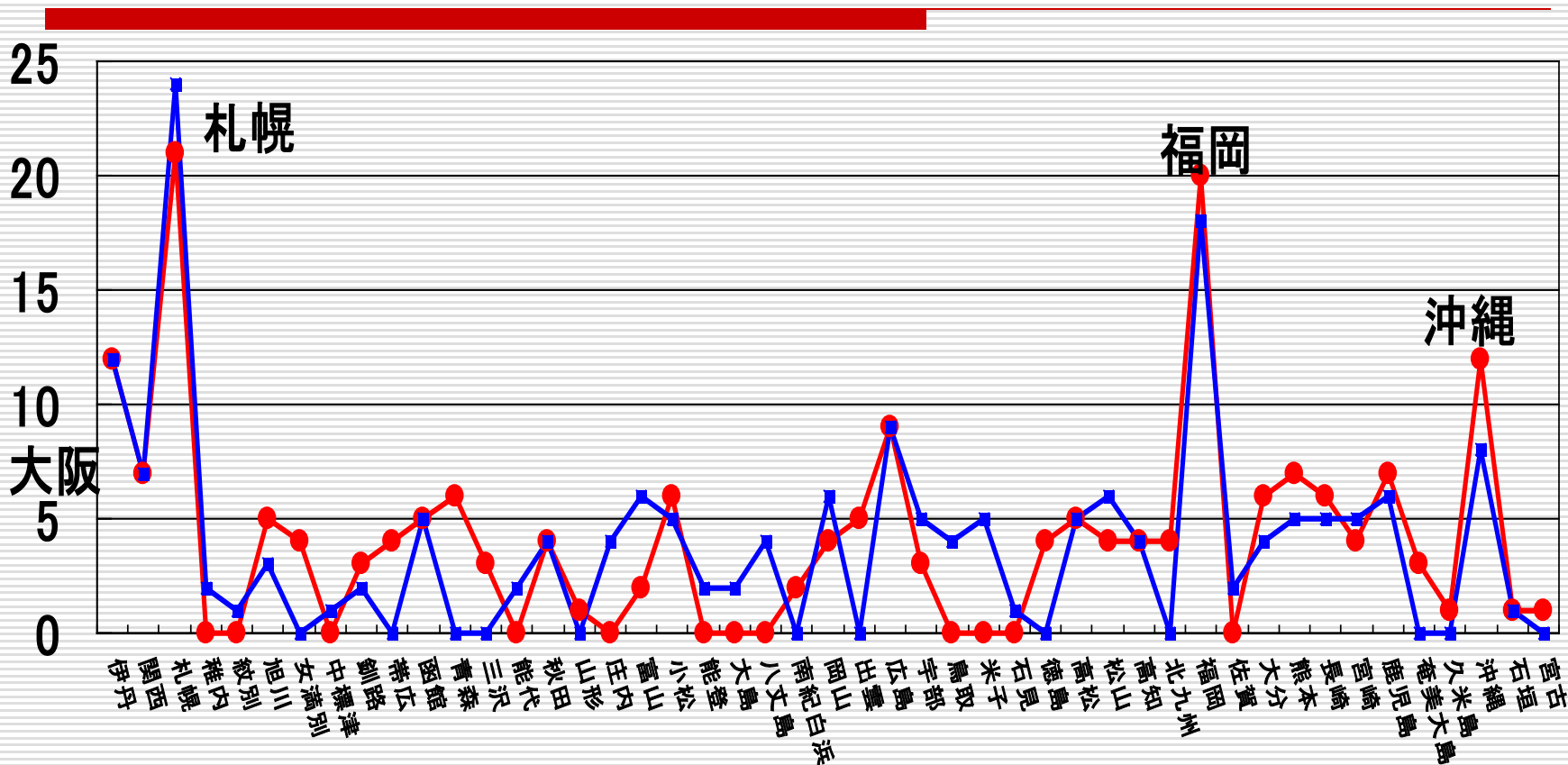
はじめに: 全日空と日航との比較

(p.1)

- JJ統合、年間コスト(施設-310億円、人件費-240億円、機材効率-120億円)削減、システム統合費用500億円
- ANAパートナーキャリア、ネットワーク、ワンブランド化。
- 簿外債務(ファイナンシャル)リース、退職給付債務圧縮(退職金、企業年金)、ホテル部門売却、外部の見方「増資、転換社債、融資」を有利に。
- 政府系金融機関、民間の融資条件、①剰余金の蓄積、②当期利益の確保、③配当継続が「格付け」、金利上乘せ(スプレッド)の指標。
- 機材購入クレジットメモ(キャッシュバック)、エンジン購入の報奨金の決算対策。
- 全日空スターアライアンスに、日航は自社便、Point to Point、全方位アライアンス、

2003年度 羽田国内線便数比較

JJグループの便数が上回る→ANAパートナーエアライン抱き込み



● JJ ■ ANA

全日空のIT投資とアライアンス戦略

(p.2)

- **MIDT**(Marketing Information Data Transfer): 世界中のCRS(Computer Reservation System)データから、いつ、どこで、幾らで販売するか営業戦略を確立。
- **QSI**(Quality Service Index): 特定区間、特定路線における自社および他社の運航スケジュール、総需要から、自社の需要がどの位になるのかをシミュレート。
- **PROS**: 米国PROS社製「Passenger Revenue Optimization System」: 一便あたりの収益を最大に、どの運賃の席を何席販売するか判断する支援システム。
- **FAM**: 需給適合(Fleet Assignment Model): 需要に見合った適正な機材投入を行うシステム、自動的に保有機材の投入路線と便数を決定し、最大利益が得られるよう変更。使用機材のダウンサイジング、提供座席数の調整により収益性向上。

JAL異常運航インシデント報道の影響 (p.3)

- 2003年ANA旅客シェア48%から2005年に52.1%。
(座席50.9%、便数49.7%)
- 相次いだJJグループのインシデント、羽田でANAはJJを逆転。結局、「**高い基本品質、安全**」に尽きる。
- 日航は統合でJクラスに統一、全日空はスーパーシートをリニューアル、利用率も65%から78%に、**JJからクラ替え旅客**が増加した。
- 参考:IATAの統計→プレミアム旅客数は7-10%程度、収入の割合は25-30%、ビジネス客は収入源。

ANA羽田シェアNO.2

- 羽田のANA便数シェアNO.2、「価格影響力」低下、スカイマークを除く新規航空会社をパートナーキャリアと位置づけ、JJのNo.1シェアに対抗。(赤字ローカル路線の肩代わりの役割も=ANA撤退)
- ANA顧客AMC会員は「ANA、ADO早い方」で選択
- 閑散期はJJ並、多客期54%シェア確保の経営戦略
- 「**S字型カーブ効果**」理論。2社競合の場合、便数シェア10%下回れば収入は15%下がる競争理論。(利便性と運賃主導権の相乗効果)

ANA羽田再拡張戦略

- 国内線9万回なら「4発機も広胴機も不要、**国内線で利益確保が困難**」とANA分析。(現状の日航)
- 地方のスポット不足、オープンスポット利便性、自治体の財政状況から、羽田空港が極端な小型機運航にはならないと判断。(国内線+3万回なら従来の延長線上)
- 羽田発着枠増加分の1/4獲得前提のANA事業計画。
- 年間3万回でも成田開港当時の国際線規模、年間9万回週210便なら運航能力上ほとんど外航に取られる。(2005年当時、成田ANA週172便、JAL週400便強)
- 成田に多額投資した日航は「羽田に国際線不要」と主張、羽田は小型ジェット多頻度を唱え、全日空の思惑通りに(羽田の小型機戦略に勝算はあったのか?)

ANA国際線戦略

- 全日空は日航の1/3程度の運航規模、後発会社としての戦略が「**アライアンス**」。当時のコードシェアは、運航会社が95%、予約取り次ぎ手数料収入が5%のルール、収入より予約画面のトップというメリット。
- EUフランクフルト、米国ワシントンの接続旅客を重視、成田～FRAは6割が乗り継ぎ、年間20数億円利益。
- 日航は圧倒的な国際線シェア、「**自社運航、Point to Point、日本人旅客**」から脱却せず、アライアンスも路線毎の営業戦略に限られた「全方位外交」。

財務指標を振り返る

(p.5)

- 2002年度中間期決算、全日空を上回っていた日航の財務指標。

	全日空	日航
借入金/社債	9399億円	9793億円
リース債務	3696億円	2276億円
(借金合計)	1兆3095億円	1兆2069億円
自己資本	1416億円	2577億円

2004年度決算分析(みずほ証券)

- 2004年度決算の営業利益は、**ANAが778億円**、**JALが30億円**(除:退職給付利益計上529億)、その差の理由は
 - ①JALは収益性の低い国際線のウエイトが大きく、効率化が遅れている。(=300億円)
 - 座席利用率、ANA=76.2%、JAL=69.3%
 - ②ANAは燃料ヘッジを上手く行った(=200億円)
 - 燃油費増加、ANA=49億円、JAL=450億円
 - ケロシン1ドル上がるとANA=23億円、JAL=50億円の影響
 - ③JALはコスト削減が遅れている(=200億円)
 - ANAは2006年3月期に大幅な費用構造改革を実施

〈CDS:クレジット デフォルト スワップ〉 (p.7)

CDSとは、企業や債券の不
履行の際にそれを肩代わり
する保険のような金融派生
商品のことです。

日航の清算価値20%という
値は、差し引き80%の支払
いをCDS発行側が行うこと
になったのです。

日航	時期	全日空
	2010/10	181.62
1437.5	2009/10	303
701	2008/10	226.48
300.73	2007/10	36.84
262.4	2006/10	56.62
122.57	2005/10	55
83.4	2004/10	76.15

保証していたCDSの売り手は、80%をCDS買い手に支払います。

日航2002～2008年度決算の特徴

- 景気悪化と国際問題が**国際線比率の高い**日航に影響。
- 2003年度:イラク戦争+SARS=純損失-886億円
- 2005年度:英国テロ+反日デモ=純損失-472億円
- 2008年度:中国「食」問題=純損失-632億円
- 2009年度:サブプライム+リーマンショック→社債デフォルト
- **2002-2008合計:JAL-1567億円、ANA+1426億円**
- 両グループ資金調達の明暗

日航	全日空
2004年 社債1000億(転換できず)	2001年 転換社債278億円
	2005年 転換社債314億円
2006年 増資1485億円	2006年 増資966億円
2008年 第三者割当1535億円	2008年 ホテル売却益1300億円
	2009年 増資1428億円

全日空の諸データ検証

(p.11)

増資やホテル売却益を機材投資に注ぎ込んできた

年度	航空機資産	建設仮勘定	繰延税金資産	固定資産投資	(自己)資本	ヘッジ
2002	4372億	838億	497億	1126億	1220億	
2003	4619億	885億	384億	1372億	1501億	
2004	4976億	1379億	468億	1996億	2142億	
2005	4923億	1396億	427億	2182億	3463億	
2006	5837億	968億	355億	2367億	4059億	+231億
2007	6084億	2417億	448億	3372億	4559億	+222億
2008	6331億	2062億	815億	1163億	3257億	-825億
2009	6461億	2630億	1246億	2518億	4801億	+132億

注：建設仮勘定とは機材投資の先行費用計上

日航の諸データ検証

(p.12)

赤字が嵩み、自己資本が小さくなり、ヘッジ損が追い打ちとなった

年度	航空機資産	建設仮勘定	繰延税金資産	負債合計	資本合計	ヘッジ
2002	9159億	532億	581億	1兆8945億	2543億	
2003	8723億	604億	583億	1兆9300億	1593億	
2004	8148億	272億	542億	1兆9421億	1947億	
2005	7911億	496億	616億	1兆9857億	1481億	
2006	7425億	1054億	103億	1兆7594億	3319億	+353億
2007	7220億	1132億	82億	1兆6517億	4711億	+82億
2008	7236億	1165億	89億	1兆5540億	1968億	-2018億

日航の中期経営計画の推移その1

〈2005-2007中期経営計画〉 2005年度の営業利益600億が目標（結果-268億円）

	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度
営業収入	2兆1210億円	2兆2090億円	2兆2660億円	2兆2830億円
営業利益	550億円	600億円	920億円	1000億円
経常利益	680億円	290億円	630億円	740億円
当期利益	270億円	170億円	340億円	290億円

〈2006-2010中期経営計画〉 2006年度の営業利益170億が目標（結果+229億円）

	2005年度	2006年度	2008年度	2010年度
営業収入	2兆1950億円	2兆3010億円	2兆3680億円	2兆4370億円
営業利益	-340億円	170億円	570億円	1300億円
経常利益	-570億円	5億円	290億円	1070億円
当期利益	-470億円	30億円	170億円	550億円

日航の中期経営計画の推移その2

〈2007-2010中期経営計画〉 2007年度の営業利益350億が目標（結果+900億円）

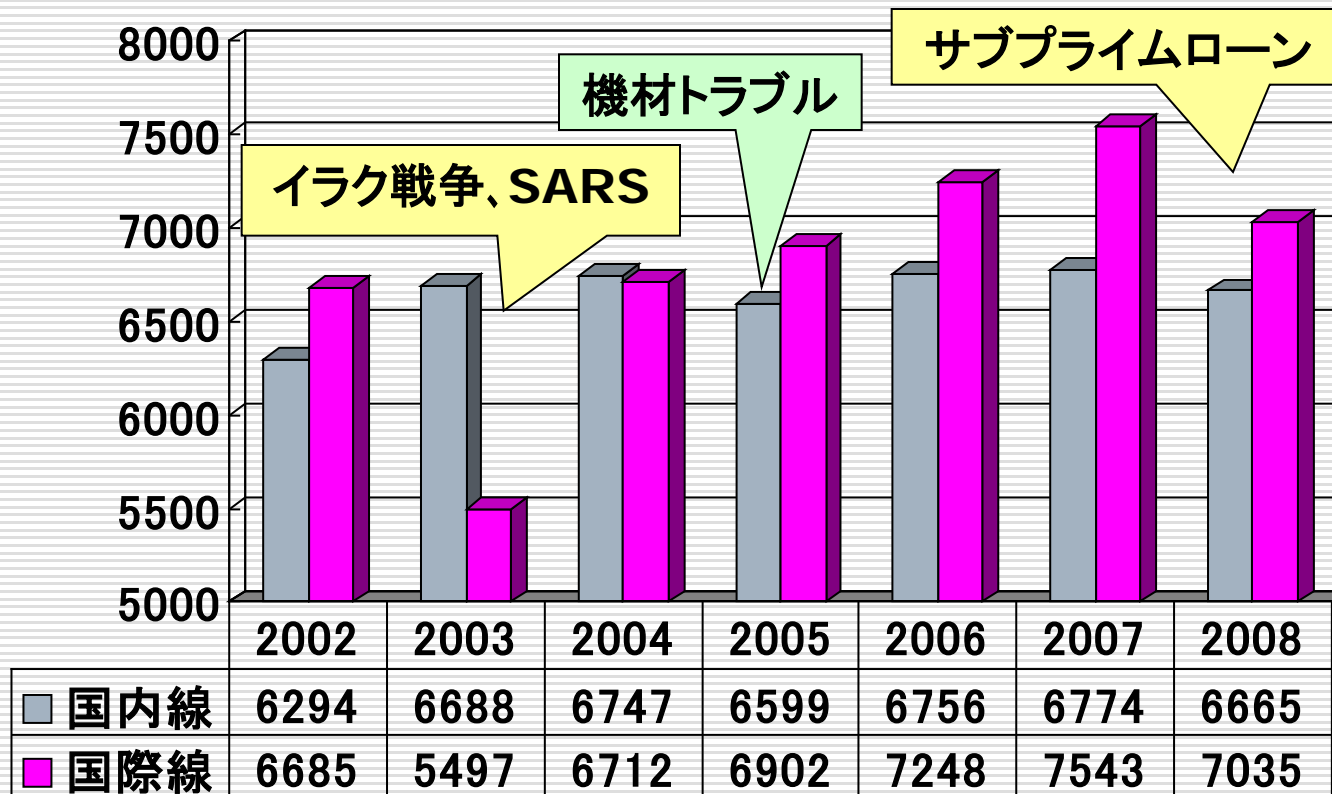
	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
営業収入	2兆2680億円	2兆2000億円	2兆2300億円	2兆2470億円	2兆2980億円
営業利益	130億円	350億円	450億円	600億円	880億円
経常利益	5億円	210億円	160億円	230億円	580億円
当期利益	30億円	70億円	60億円	110億円	370億円

〈2008-2010再生中期プラン〉 2008年度の営業利益500億が目標（結果-508億円）

	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
営業収入	2兆2380億円	2兆1840億円	2兆2050億円	2兆2600億円
営業利益	480億円	500億円	750億円	960億円
経常利益	440億円	300億円	560億円	740億円
当期利益	70億円	130億円	260億円	530億円

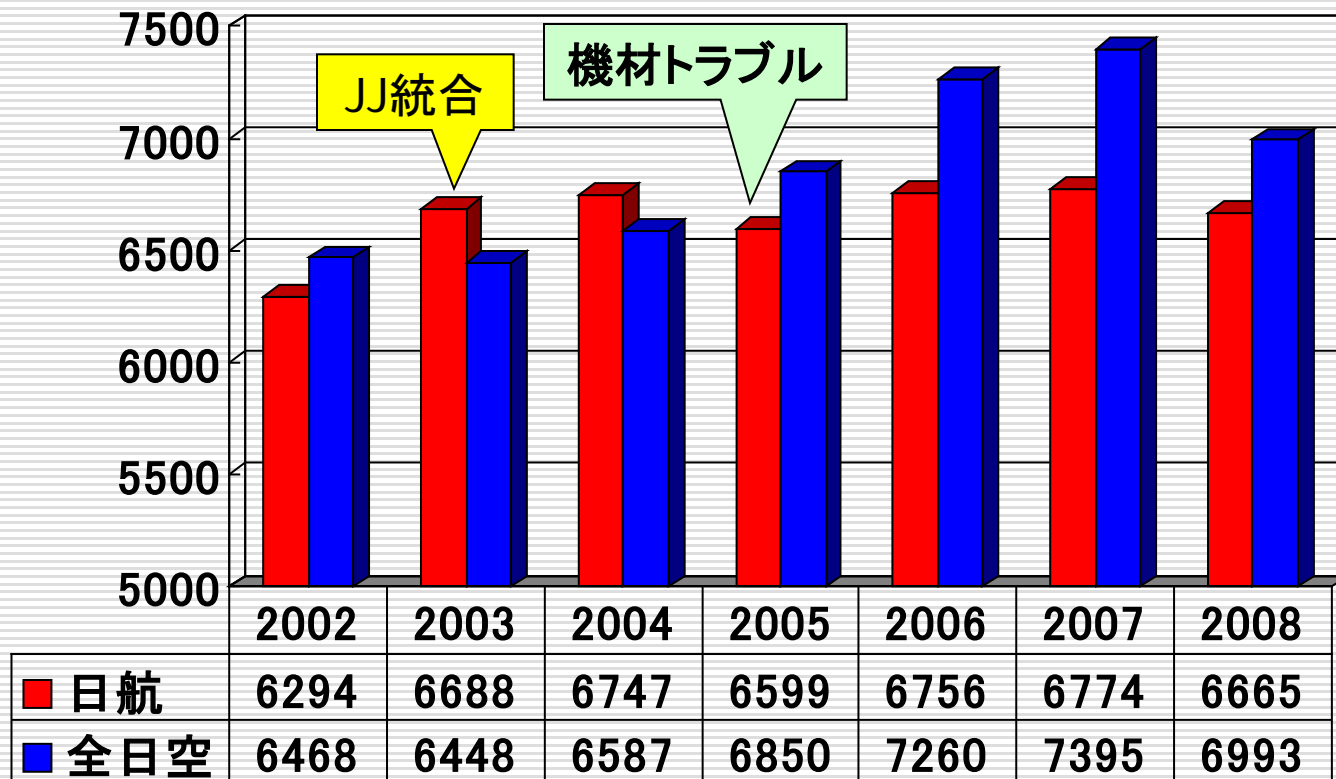
日航の内際旅客収入の経過(億円)

国内線に比べ国際線は振幅が激しく一般情勢に大きく影響を受ける (p.13)



日航と全日空の国内線旅客収入の比較(億円)

日航はJJ統合で全日空を上回ったが機材トラブル報道を契機に再逆転した



実質的に債務超過と判断された日航

- 流動資産3891億円の査定結果が1795億円
- 固定資産 1兆1973億円の査定結果が1765億円
(航空機7059億円→953億円)
(ドル先物1996年終了、機材報奨金が影響した可能性?)
- 投資有価証券876億円の査定結果が216億円
- 航空機の価値が-6105億円という厳しい査定
- 退職給付引当金731億円の査定結果が3733億円
- 長期リース債務143億円の査定結果が2378億円
- 保証債務としての査定結果が7000億円

〈清算貸借対照表〉財産分配貸借対照表 (p.14)

- 通常の貸借対照表(バランスシート)は企業活動継続前提、清算貸借対照表は企業解体後の**財産分配目的**の「財産分配貸借対照表」。
- 日航**タスクフォース**が作成した清算貸借対照表は、
- 現金/預金は100%、手形/未収金は50%、燃料は70%評価。
- 航空機は、継続保有機が実体評価額の25%、退役機は実体評価額(中古市場の50%)の50%で評価、帳簿価格7000億円が約1000億円と1/7に減額。
- 帳簿価格732億円の退職給付引当金は将来の退職金/年金まで全額計上され3734億円に。
- 資産合計1兆5867億円は3452億円に評価減、負債1兆5008億円は2兆7480億円に、純資産860億円で2兆4028億円の「債務超過」に**変身**した。
- 装置産業と言われる航空運送事業、たちまち「債務超過」に。逆に言えば、評価者が異なれば評価額も変わってくる。

羽田再拡張後のANA経営方針

- 成田・羽田デュアルハブを基本としたネットワーク型ビジネスの拡充。羽田の増枠を機に、欧州・北米などの遠距離国際線を羽田から深夜・早朝便により、アジア・中国路線の拡充を図りつつ、成田と併せて首都圏空港のハブ化を進めていく。
- ATI認可後、提携航空会社のハブ空港とネットワーク結合により、運賃・商品の多様な共同設定と販売戦略で、効率化など図っていく。
- 国内からの国際線接続需要拡大を図る一方で、個別需要が見込める国内線は増枠を活用、羽田-徳島線など路線展開を図っていく。
- 国内線の接続需要レベニューマネジメントシステム(OD PROS)を活用、データベースマーケティングを強化。(Origin & Destination)
- 沖縄国際貨物ハブ、貨物便と内陸旅客便の接続モデル構築と、レベニューマネジメントシステム(CARGO PROS)導入

JAL縮小

(p.16)

- 日航と全日空の**2010年7月**の旅客輸送実績、国際と国内線を合計した旅客数は、路線と便数を大幅に削減する日航が前年同月比**7.8%減**の392万6000人だった、国際線が好調な全日空は371万6000人と**1.8%増**やした。
- 日航の国際線は**11.0%減**の87万人と3カ月ぶりに前年の実績を下回り、路線や便数の削減に加え、燃費の悪い大型機を退役させている関係で**座席の供給能力が減っている**ため。利用率は**76.7%**と前年同月に比べて**5.3ポイント**改善し、収益性も向上している。
- 日航は国内線も同様に、**6.8%減**の305万5000人と2カ月連続のマイナス、**利用率**は**61.6%**と**1.5ポイント**改善した。
- 全日空は、日航の規模縮小により2010年度は50億円相当の顧客移動を見込んでいたが、日航は**株主優待制度**の廃止で利用客が減り、2010年度に192億円の減収要因になるとの試算。

両グループ経営戦略を比較

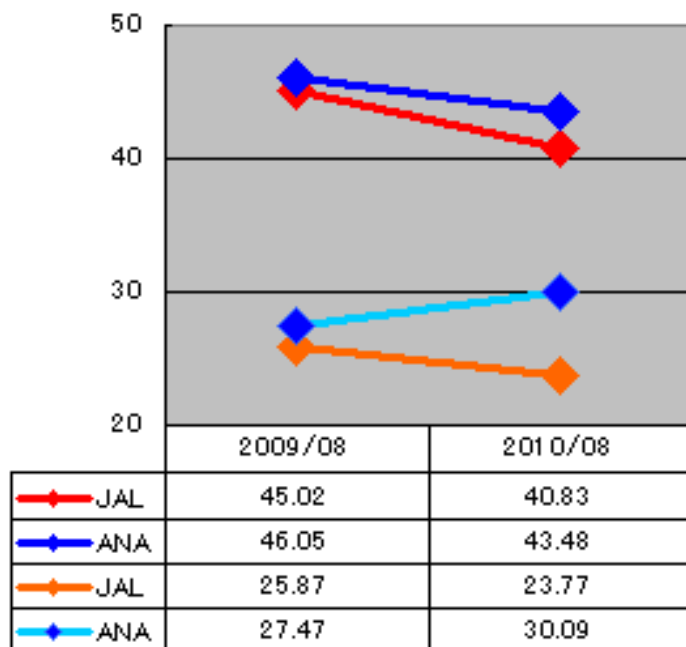
- 日航は羽田も小型ジェットにシフト、全日空は「近畿中部地域は小型ジェットでも供給過多、首都圏は小型ジェット機では積み残し」と分析、日航は利用率の向上だけでは収益性が損なわれる。
- 日航は再生計画に縛られ、国際貨物事業など再建計画が今の情勢に合わなくなっている。財務指標を優先し外向けの数値を意識する再建計画となっており、利用率アップはあっても最大収益を上げているのか疑問がある。
- 全日空は、羽田は中大型機を増強し、関西地区は小型化と新LCC立ち上げで対処しようとしています。(近畿地区の赤字市場から撤退する狙いもある)
- 日航の経緯を振り返ると、国際線の比率が高いため景気後退による需要減少や燃油費高騰の影響が大きかった。
- 赤字決算が続くと借金の借り換えが難航、「資金繰り」がクローズアップ。
- 急激で過大な借金でなく、「利益を出して返す」現実性がなければならない。
- 民間航空は平和を前提とした産業で世界紛争の影響を受けやすく、また景気悪化の影響は特に国際線で大きな需要後退となって現れる、「バラ色」の経営計画ではイベントリスク(国際紛争や景気後退など)には耐えられない。

Use or Lose

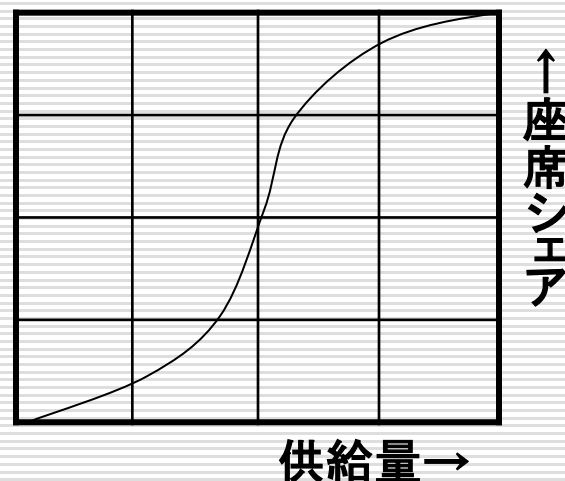
- 2013年、羽田空港は最後の発着枠拡大として昼間距離制限なしの年間3万回が予定されています。
- 1社あたり長距離国際線を1日10往復とした場合の乗員は最低200名必要です。 (1往復2泊4日、1人1カ月稼働日が約18日間、月間1人4.5往復、マルチ編成3人→ $365 \div 12 \div 4.5 \times 3 =$ 長距離1路線約20人のパイロットが必要)
- オープンスカイでは、通常の手続きにより希望する空港の発着枠を確保する。即ち、運航能力がない航空会社に発着枠は割り当てられず、既存の発着枠でも使用されない場合(成田空港では稼働8割)は返上する「Use or Lose」の原則です。そして、発着枠は「通常の手続き」により「既得権化」していくのです。

S字型カーブ効果

(p.17)



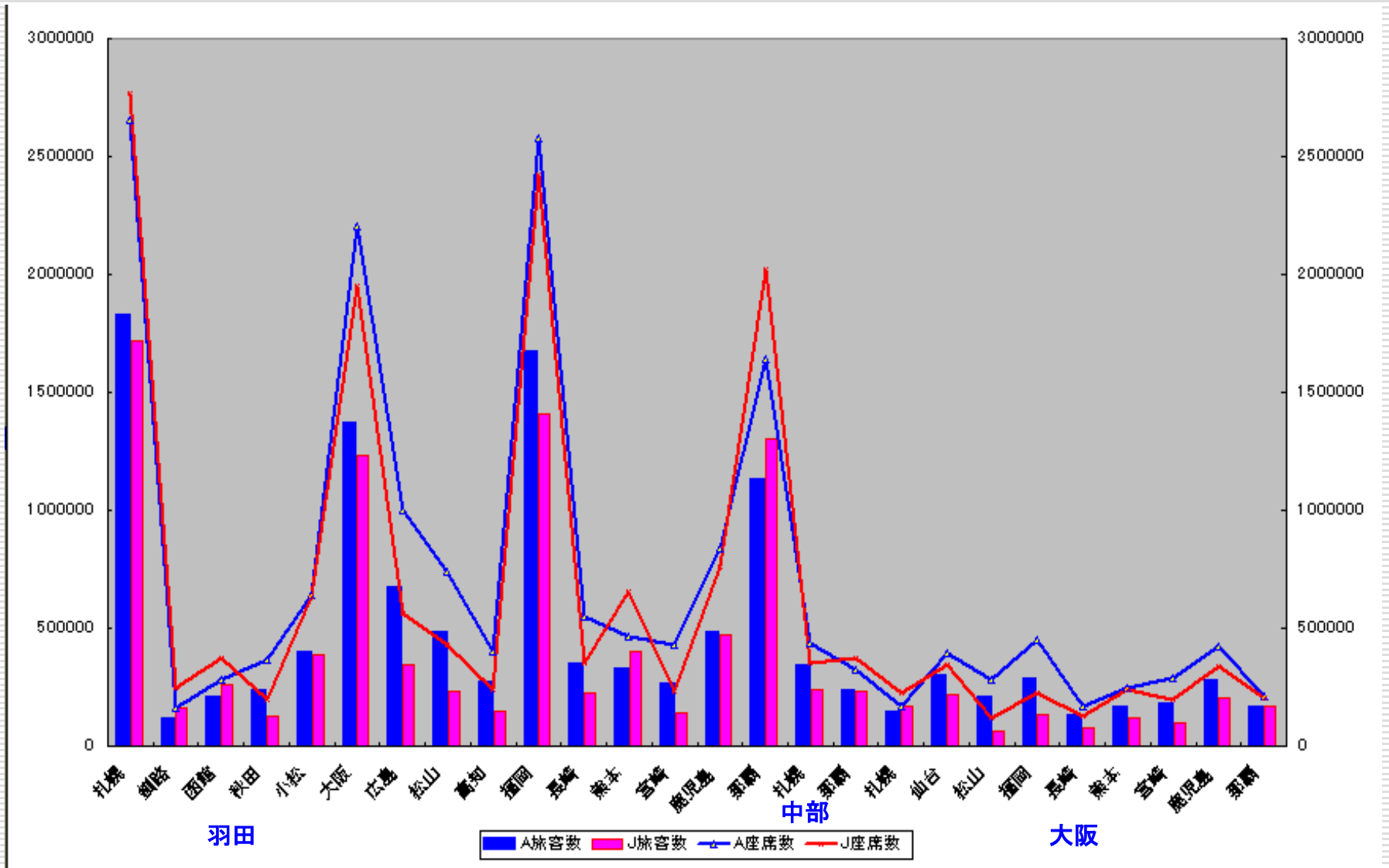
2010/08羽田～福岡



- 内際ともネットワーク、「No.1戦略」、利便性が競争力、供給量が価格影響力に結びつく。
- 「S字型カーブ効果」、10%減らすと実績は15%減少する。
- 機材ダウンサイズ、ローカル線ネットワークも座席供給量も極端に減らしている日航は、全日空との差が大きくなってきている。

2010年度上期両社国内線実績比較

日航が上回るのは那覇 = 供給量 + 南西諸島への乗り継ぎ (p.23)



航空貨物の現状(米中航空交渉合意)

p.25

- 米中協定で、2010年に貨物111便/週(旅客便84便)
- 2011年から**貨物は自由化**
- FedExはスービック空港、UPSはクラーク空港から、**FedExは広州、UPSは上海**をハブ空港に
- 「貨物ハブ」制度により、2007年1月以降、1週72回以上の発着と空港での雇用条件を満たせば、**便数と機材が自由に認められた**
- 中国政府は「在中国設立外貨企業」(Wholly Owned Foreign Enterprise)として外国企業参入を認めた
- 中国エクスプレス市場は、1995年には中国郵政が97%シェア、2006年にはDHL、FedEx、UPS、TNTで**80%シェア**を占めた

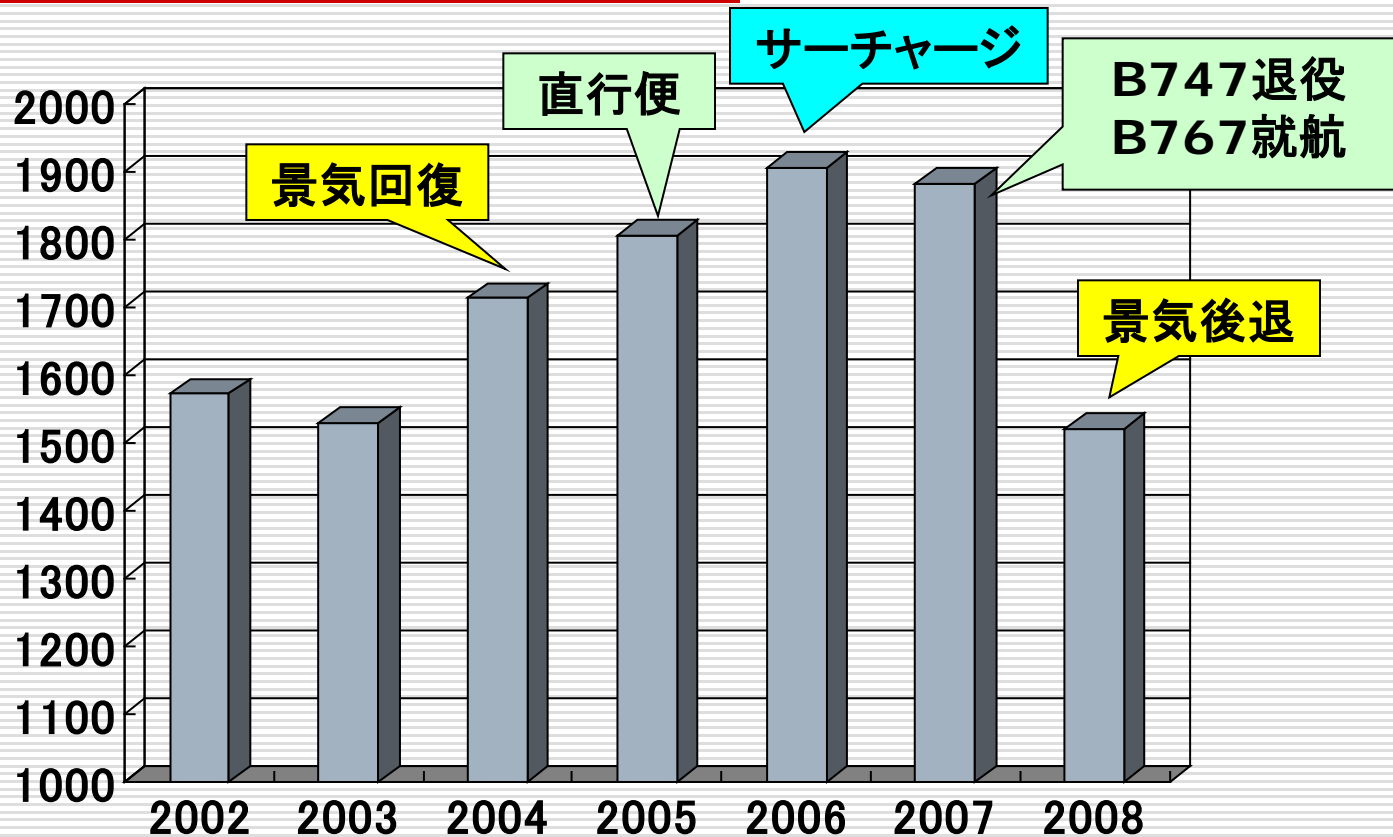
米中航空自由化 ジャパン「**パッシング**」

p.26

- (1) 米中航空政策を包括的に網羅する内容
- (2) 将来を**完全自由化**と位置づけ
- (3) 定期運賃を2008/03から完全自由化
- (4) 中国を3区分し、規制緩和に温度差
- (5) 「**貨物ハブ**」、2007年以降、認可航空会社に**特権**
- ①自ら輸送力を判断、②機材サイズ、中継地機材変更、
③第3国の自由、④地上業務、⑤第3国コードシェア、⑥
コタミ(共用地点)化
- 指定企業4社が、2010年3月まで段階的に**9社**に
- 2010年3月に貨客+貨物の合計**1週249便**に

日航の国際貨物収入の経過 (億円)

国際貨物は競争が激しく世界の景気動向に最も大きな影響を受ける

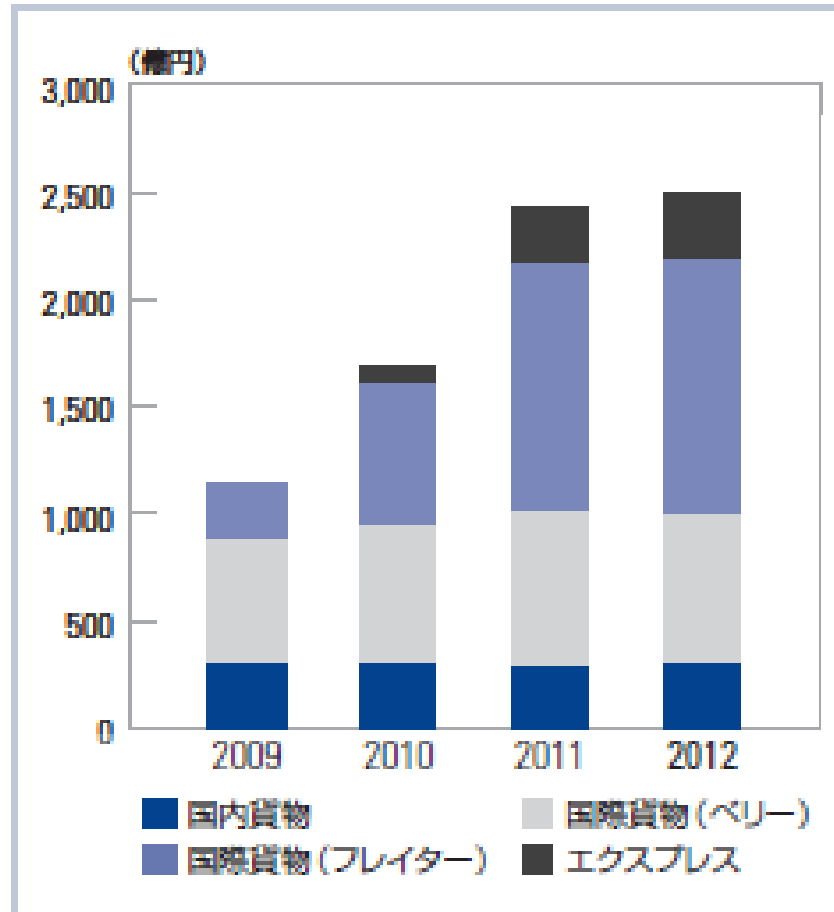


両グループの国際貨物戦略

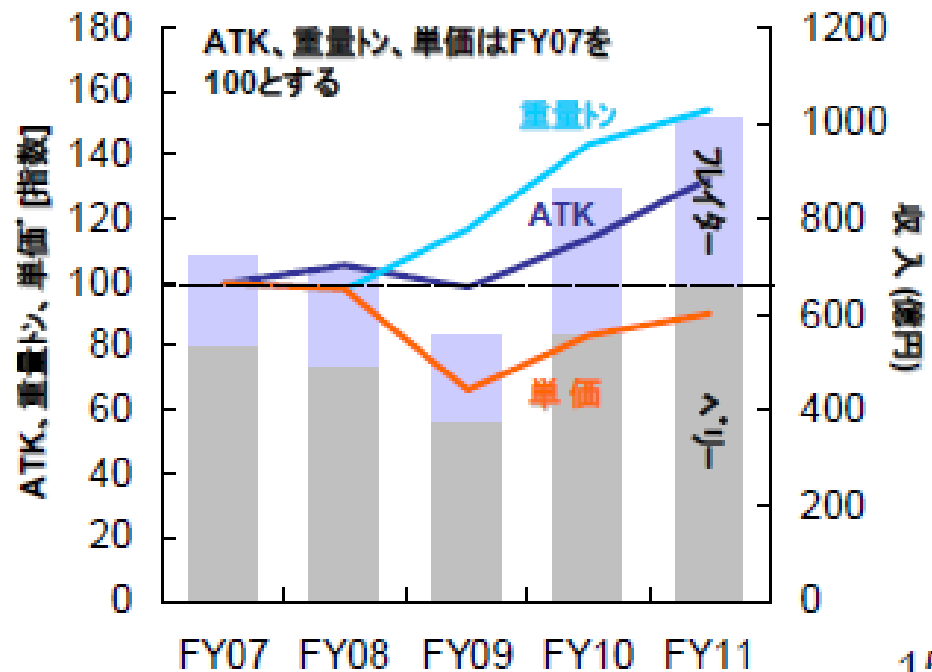
- **日航は貨物専用機撤退**
- 米国ABXエアーとウェットリース契約、B767Fの運航を開始、需要や収支を考慮、固定費の変動費化、貨物の需要を取り込む狙いでも自社運航による収益確保には及ばない。なぜ自社機B767Fを退役させウェットリース、機材売却ありきの硬直した再建計画の現れ。
- **全日空は那覇ハブ**
- 日本と中国、東南アジア各地から夕刻以降、荷物を那覇に集め、夜間の間に仕分けして翌朝には届けるUPSと同じモデル。
- 既に中国エクスプレス市場は、2006年に4大欧米貨物エアラインで80%のシェアを占めている。
- 「苦戦」とされているエクスプレス市場で勝ち残るのは難しい状況

大きく後退した全日空の国際貨物戦略

航空貨物事業の収入計画



国際貨物の諸元の推移と計画



第2部：LCCと成長戦略

□ 国土交通省成長戦略会議

- 戦略1：日本の空を世界へ、アジアへ開く(オープンスカイの推進)
- 戦略2：首都圏の都市間競争力アップにつながる羽田・成田強化
- 戦略3：「民間の知恵と資金」を活用した空港経営の抜本的効率化
- 戦略4：バランスシート改善による関空の積極的強化
- 戦略5：真に必要な航空ネットワークの維持
- 戦略6：LCC 参入促進による利用者メリット拡大

首都圏空港を含めたオープンスカイ

- 「第3・第4 の自由」(二地点間輸送の自由)から「第5 の自由」(相手国から第三国への輸送の自由:いわゆる以遠権)まで広げる。
- 羽田については、特例的に、別の枠組みの合意を目指す。
- **国際航空物流の活性化に向けた戦略的オープンスカイ**
- 希望する国・地域に対し、「第5 の自由」を認めることに加え、「チェンジ・オブ・ゲージ」(機材変更)に係る制限を撤廃し、関空、中部等の拠点空港から第三国に対し、以遠運航を自由に行えるようにする。
- 原則禁止されてきた利用運送事業者によるチャーター(フォワード・チャーター)や第三国の航空会社によるチャーターの解禁のほか、臨時便の運航の自由化を速やかに検討する。

LCC 参入促進による利用者メリット拡大

- **(1)LCC 専用ターミナルの整備等**
- 成田空港、関西空港等の拠点空港において、既存のターミナルより低コストで利用可能なLCC 専用ターミナルの整備等の低コストオペレーションの実現について早急に結論を得る。
- **(2)技術規制の緩和**
- 乗員資格等の相互承認を早期に実現、米国はじめ諸外国との協議を積極的に進めていくとともに、ライセンス発給審査の効率化による外国籍運航乗務員の活用円滑化、旅客在機中給油の実施による機材の高稼働化等、まずは航空会社のコスト削減に資する技術規制の緩和を重点的に行う。
- **(3)着陸料体系の再構築等**
- 小型機を優遇する着陸料体系の再構築を図るほか、徹底的なオープンスカイの推進、羽田成田の容量拡大等、各施策の総動員を図ることで、LCC の参入促進等につながる環境が整備される。

Low Cost Carrier とは

- LCCが安くできる仕組みは、
- (1) **単一機材の使用**:
乗員の訓練や整備の簡素化、予約システム効率化、
- (2) **中短距離の多頻度運航**:
片道4時間以内の折り返し便に限定し、機材の駐機ロス、乗員の宿泊費用や機内食をカット、
- (3) **第2空港使用**:
不便な空港を使用し、公租公課や使用料が割引、

大型機と小型機のコスト試算

小型機は10%利用率が高くないと一人当たりの燃油費が割高になる

B777	燃油費	公租公課	機材費用
満席514人	3279円	1665円	544円
利用率90%463人	3530円	1816円	604円
利用率80%411人	4018円	2008円	680円
利用率70%360人	4542円	2250円	777円
利用率60%308人	5253円	2579円	908円

A320	燃油費	公租公課	機材費用
満席166人	3800円	1341円	433円
利用率90%149人	4121円	1460円	482円
利用率80%133人	4659円	1600円	540円
利用率70%116人	5285円	1790円	620円
利用率60%100人	6084円	2029円	719円

前提:羽田→伊丹、人件費等その他の費用なしで試算

全日空の狙い

- コストの安いLCC専用ターミナルに期待。
全日空がLCC拠点空港に求めるのは、
- (1)混雑空港でない。
- (2)内際両方に飛べる。
- (3)運用は24時間、なのは中部と関空、
- (4)後背地需要2000万人は関空のみ。
全くの別会社化とし、他業種との合併でリスク分散と近畿地区の赤字路線を切り離す狙い。
- カニバリゼーション(Cannibalization)とは、自社の新商品が自社の他の商品を侵食してしまう「共食い」現象

LCCと大手エアライン

- 一般的に市場シェアが大きくなればなる程、価格決定力が増し、大手エアラインと分離された独立した市場を運航するなら、LCCは価格決定力を持てます。
- 大手エアラインとLCCの**二つのブランド**が共存するためには、
- (1) 飛行時間が1時間程度であればサービスよりも価格を選ぶ
- (2) マイレージ加算を上回る価格メリットがあればLCCに移動する
- (3) 実際にはブランドの分離は難しく、「安かろう悪かろう」という評価になりやすい

EUのLCCは3つのタイプ

- (1) 米国サウスウエスト航空のような独立タイプ
- (2) 大手エアラインの傘下に入るタイプ
- (3) もとチャーター会社がLCCになった
- 地方空港や自治体が空港使用料の割引や各種特典を提供している問題、着陸料をフリーにしたり、乗務員の宿泊サービスを提供する等。
- 例えばライアンエアとシャルルロワ空港と自治体ワロン広域圏は（着陸料200万ユーロ、ライアンエアに合計540万ユーロ支給）
 - ①ライアンエアのみ着陸料を割引
 - ②利用者一人当たりの補助金
 - ③路線開設毎の補填
 - ④パイロットの訓練費や客乗の宿泊代の補填

第3部：アライアンスとオープンスカイ政策

- 戦略的提携(Joint Venture)
- ATI (Anti-Trust Immunity: 独占禁止法適用除外)の認可が必要。
- ATI 認可により効率的な運航スケジュールを組むこと等が可能になり、「売上高が年間数十億円増える見込み」とされています。
- 共同事業によって、A+協定(収入配分を伴うコードシェア協定)、A++協定(合併事業)など、アライアンス関係を進化させる。
- 規制緩和後、単独で強大な路線網を維持し競争力を保つことが難しくなり、他社との連携を重視せざるを得なくなっている。
- アライアンスは、ダイヤを調整したりネットワークを拡大するだけでなく、輸送力の面でも利便性を向上する競争上の武器になる。

シカゴ条約

- 第1の自由:領空通過の自由
- 第2の自由:技術的着陸の自由:運輸権が無くても燃料補給できる
- 第3の自由:自国から外国への運輸権
- 第4の自由:外国から自国への自由な運輸権
- 第5の自由(以遠権):外国で旅客貨物の搭乗載を行い第3 国への運航
- 第6の自由:本国をハブとする3 国間輸送の自由
- 第7の自由(ゲージ権):他国間の輸送を行う自由
- 第8の自由:タグエンド・カボタージュ:自国から外国への延長路線として、旅客貨物の搭乗載を行い、外国の国内線を運航する自由
- 第9の自由:完全なカボタージュ:自国便の接続と関係なく、外国の国内線を運航する自由

日米合意

- 日米両政府は2010年10月に「オープンスカイ協定」を正式に締結、日米の航空会社が両国間の路線を原則として自由に設定できる。
- (1) オープンスカイ協定を締結し、日米の航空会社に米国独占禁止法適用除外ATIを付与。
- (2) 羽田を再拡張後、深夜早朝の時間帯に日米間で1日最大8便を運航。
- (3) 成田の発着枠の米国占有率を28%から2010年3月25%、その後さらに引き下げ。
- この合意により、便数や運賃などの規制が撤廃され、日米の航空会社がコードシェアリングなどで自由に提携できるようになりました。

3大アライアンス比較(2010/06現在)

- スカイチーム(加盟13社)1日12,597便、385万人、収入シェア16.9%
- 直行便も多く、ハブ・アンド・スポークが徹底しているわけではない
- アジアに成田(DL)、ソウル(KE)、上海(MU)の3都市ハブ機能を有する優位性がある
- スターアライアンス(加盟28社)1日21,200便、628万人、収入シェア29.1%
- 複数の拠点空港によるシェア獲得というマルチ・ハブ戦略を指向する
- ワンワールド(加盟11社)1日9,366便、336万人、収入シェア16.7%
- 大都市戦略を指向し、1地域1メガ・ハブに路線展開を任せる戦略である
- 成田は、後背地に東京という巨大な目的地を有し、かつ乗り継ぎ型ネットワークという性格を持つ多機能型ハブ空港であり、盤石である。