

規制緩和、競争促進、(国内)運賃自由化の航空政策の下、日航が極端に規模を縮小した中、国内線では全日空の寡占化が強まり、運賃水準が徐々に高くなってきている。
日航の機材縮小、便数削減により、国内線も国際線も「乗りたくても乗れない」状態が強まっている。
日航の再生計画はコスト削減、とりわけ人件費削減に偏っており、規模を縮小し過ぎた事業計画では競争力を維持/回復できず、特に経営基盤である国内線の供給力を回復すべきである。
日航の再生計画は「コスト削減によって短期的に利益を確保する」ことが主眼となっており、乗員養成や整備体制など、エアラインとして本来あるべき中長期的な経営戦略がない。特に、羽田の「距離制限ない昼間帯国際線」の発着枠増加予定の2013年度を含めた生産体制の立て直しは喫緊の課題である。

【1.はじめに】

2002年、JJ統合の発表があり、年間コストを700億円圧縮、設備投資を年間1000億円抑制する効果があると、全日空は危機感を露わにしました。

公正取引委員会の指導により、国内普通運賃が10%値下げとなる打撃を受けた中、全日空は規模で対抗するため新興航空会社をパートナーキャリアと位置づけ、赤字だったローカル線の自社便から撤退しつつ、ネットワークは維持する戦略でした。また、全日空グループをワンブランド化して国内線ネットワークをアピールしようとしたのです。

また、財務指標においては全日空の方が先に将来を見越した戦略をスタートし、有利子負債に含まれていなかった(ファイナンシャル)リース機材を債務と位置づけたり、退職給付債務圧縮のために退職金制度や企業年金を変更し、ホテル部門の売却で航空運送事業に投資を集中する等により、外部からの見方を好転させ、増資、転換社債、融資等を有利に運営してきたのです。(注：ジャパレバと言われた機材リースとは、航空会社が50%、開発銀行が30%、市場で20%の資金調達により、機材引き取り前提のファイナンスリースで、実質は借金でしたが貸借対照表では「簿外債務」となっていました)

今まで日本の航空会社は政府系金融機関の融資を受けてきましたが、全日空は2003年当時には、近い将来に政府系金融機関は民営化されるか民間金融機関と同様の融資条件を求められると認識していました。それは、剰余金の蓄積、当期利益の確保、配当の継続が「格付け」の決め手になり、それが融資の条件になったり、金利上乘せ(スプレッド)の指標になるという金融界の常識でもありました。

また、航空界では機材購入の際のクレジットメモ(キャッシュバック)、エンジン購入時の報奨金等により決算対策する手法がありましたが、そこでも全日空は日航よりも早く脱却したのです。

アライアンス戦略では、国際線の規模拡大が思うように進まなかった全日空は早くからスターアライアンスに関わり、先手必勝は5年間と見込んでいたようですが、日航は自社便、Point to Point中心、アライアンスは全方位外交に固執し、結果、国際線の利便性という意味で、全日空の方が実質的なネットワークを早く確立できたのです。(全日空は1999年、日航は2007年にアライアンス加盟)

こうした全日空からの視点も加えながら、「過去の振り返り、現状の分析、今後の見通し」によって日航の再建問題を考えていきましょう。

《1-1.日航の推移》

- 国際線が主体だった日本航空は、リーマンショックや中国での反日活動など、世界の政治経済に大きく影響を受ける体質がありました。また、イラク戦争や米国同時多発テロ等の平和に関わる動きにも大きく左右されてきました。
- 一方、国際線が好調時には、国内線を上回る大きな収益があり、それが「景気さえ回復すれば」という「先送り」の企業風土を醸成してきたと言えるでしょう。
- 全日空と日航を対比してみると、わずかだった財務指標等の差が、転換社債、増資、格付け、CDS、等に大きく影響し、それが「借金体質」のエアラインにとって致命的な結果をもたらしました。(2002-2008年度決算の両グループ収益の累計では、日航-1567億円、全日空+1426億円と大きな差)
- 長く国際線を展開してきた日航は、ずっとアライアンスに消極的であり、それは多国籍競争時代という流れから後れをとることになりました。
- 従来の「イールド(単価)」から「レベニュー(総収入)マネイジメント」に様変わりした現在では、ITを駆使した市場調査と販売戦略がエアラインの必須条件になっていますが、長い歴史を持つ強大な日航の販売組織が、足取りを遅くした側面も見取れます。

現在、日航は再生計画の途上ですが、国内線では明らかに「縮小し過ぎ」であり全日空の寡占化が進行しています。国際線でもオープンスカイ政策の下、収益を得る十分な供給力を持っているか、大きな疑問が残る現状となっています。

《1-2. JJ 統合の皮算用》

ここで、JJ 統合について日航経営の描いていた姿を振り返ります。

まずコスト削減の見込みは、施設賃借料-310 億円、人員効率化-240 億円(3000 人)、機材効率化-120 億円、その他-60 億円としていました。一方、システム統合等のために、2004 年度 250 億円、2005 年度 250 億円を見込んでいました。

また、発着枠については羽田は「JAL49%、ANA42%」、伊丹は「JAL52%、ANA43%」となっていました。

【2. 過去の振り返り】

《2-1. 両グループの推移》

まず、2010 年の成田空港の増枠、羽田空港の再拡張を見据え、日航および全日空グループが何を指してきたのか振り返ってみましょう。

《2-1-1. 全日空の経営方針》

2-1-1-(1)：最悪時、国際線は年間 500 億円の赤字

全日空は悲願とされてきた定期国際線就航後、ずっと苦戦が続き 1990 年代後半の最悪時には国際線で年間約 500 億円の赤字となりました。

当時、全日空の国際線は便数も就航都市も少ないだけでなく、代理店のコンピュータ端末では何ページも後に出てくる実態でした。また経営自ら「魚群探知機なき操業」と吐露したように、経営戦略も空回りの繰り返しでした。

一方、日本航空は豊富な路線網と蓄積されたノウハウを駆使し、圧倒的なシェアを誇っていました。

2-1-1-(2)：全日空は IT とアライアンス

そこで全日空が取った経営戦略は「IT とアライアンス」によって、予約コンピュータ端末のトップページに出ることでした。(全日空は 2003 年に、ようやく国際線の黒字化を達成した)

ここで、全日空が活用してきた IT システムを振り返ってみましょう。

MIDT(Marketing Information Data Transfer)：世界中の CRS(Computer Reservation System)の予約データから、月間/季節単位、行き先、乗り継ぎ、料金、収益予想などの情報が得られる。このデータを分析すれば市場動向を把握でき、いつ幾らで販売するか、営業戦略を確立できる。

QSI (Quality Service Index)：特定区間/路線における自社/他社の運航スケジュールや総需要から、自社の需要を予測できる。

PROS (Passenger Revenue Optimization System)：最適な座席販売方法により収入の最大化を図る国際線イールドマネジメントシステム。どのような運賃の席を何席販売すればよいかを判断するための支援システムで、販売単価と搭乗率による収益管理(レベニューマネージ)を向上できる。

2-1-1-(3)：全日空の機材繰り IT

全日空は、機材の運用でも IT を活用してきました。

FAM：需給適合(Fleet Assignment Model)：路線/便毎の需要に見合った適正な機材投入を行うためのシステムで、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できる。これによって、主に使用機材のダウンサイジングを進め、提供座席数の調整により収益性を向上させた。従来は担当者の経験で決めてきたが、例えば、羽田から小松空港と那覇行きが予約 100 名なら、小松をジャンボ、那覇をエアバス A320 にすれば、収入は変わらないが燃料コストを節約できる。細かな修正に人が関わっているが、IT 化により迅速/正確な機材繰りが可能になった。

こうした一見細かな営業施策が積み重なってきたとも言えるでしょう。航空運送事業とは「空港、機材、燃料、制約」が全て同じ条件であり、特許や専売がないグローバルな競争の中、在庫も抱えられない特殊な「座席という商品」を提供し、しかも多額の投資を必要とする産業ですから、経営者の確かな見通しと、裏付けが必要なのです。

2-1-2. 日航は自社戦略

景気の浮き沈みはあっても、日航は国際線での収益を上げる中、自社データでの営業戦略を続けていたのですが、「自社便、日本人、直行便」は時代の流れに合わなくなっていました。

即ち、段々と利用者の「乗り継ぎ」が増えてきた中、自社直行便では競争力が衰える傾向です。

《2-2. 羽田再拡張後の展望》

まず、全日空の 2005 年当時の経営戦略を振り返ってみます。

2-2-1 . ANA : 2005 年当時の認識

ANA の国内利益は羽田が 7 割を占める中、新規会社向けだった 9 往復分を返上して 1 往復年間 20 億円の収入が減る見通しでした。JJ 対比では、35 路線が競合し、ANA は昼間 152 往復+夜間枠 15 往復に対し、JJ は昼間 173 往復+夜間枠 10 往復と、便数シェアで劣勢を強いられていました。

2-2-2 . JAL インシデントの影響

2003 年当時、全日空は旅客シェア 48% から 2005 年には 52.1% になりました。(座席 50.9%、便数 49.7%)

これは、相次いだ JJ グループのインシデントで九州路線の ANA 便が満席状態になり、羽田で JJ を逆転した結果が大きかったのです。結局、「高い基本品質、安全」に尽きるという結論です。

また、日航はスーパーシートを止めて J クラスに統一しましたが、全日空はスーパーシートをリニューアルし、利用率も LF65% から 78% になったのは、JJ からクラ替え旅客が増加したためでした。

IATA の統計によると、プレミアム旅客数は 7-10% 程度ですが、収入に占める割合は 25-30%とされ、航空会社にとってビジネス客は大きな収入源と言えるのです。

(平均利用率 50% だったスーパーシートを、ANA は採算性から 1999 年に一旦廃止していました)

2-2-3 . ANA 羽田シェア NO.2

2005 年当時、ANA は羽田の便数シェアは NO.2 となり、従来持っていた「価格影響力」の低下に危機感を抱き、羽田の発着枠が ADO は 17 往復、SNA は 18 往復、SFA は 9 往復、SKY は 25 往復だった中、スカイマークを除く新規航空会社とのパートナーキャリア戦略により、JJ の No.1 シェアに対抗しようとしたのです。(赤字ローカル路線の肩代わりという戦略もあった)

ADO は全日空型機内サービスを提供し、両社がダイヤを棲み分ける結果、全日空の顧客である AMC 会員は「ANA、ADO 早い方」で選択するようになっていました。(注: AMC=ANA マイレージクラブ) パートナーキャリアと合わせて閑散期は JJ 並の規模、多客期は 54% のシェアという経営戦略でしたが、これは「S 字型カーブ効果」理論に裏付けされています。2 社が競合する場合、便数シェアが 10% 下回れば収入は比例せず 15% 下がるという経済原則です。

2-2-4 . ANA 羽田再拡張戦略

年間 28 万 5 千回から年間 40 万 7 千回への羽田再拡張について、2005 年当時、全日空は国内線に 9 万回振り分けられたら、「4 発機も広胴機も不要、国内線で利益確保が困難」と分析していました。

しかし、地方空港のスポット不足、オープンスポットの利便性、地方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見ていました。(国内線が+3 万回なら現状の延長線上)

全日空は羽田発着枠増加分の 1/4 を獲得する前提の事業計画だったのです。

一方、国際線は年間 3 万回でも成田開港当時の規模であり、年間 9 万回なら週 210 便となり運航能力から、ほとんど外航に取られると考えていました。(2005 年当時、成田 ANA 週 172 便、JAL 週 400 便強)

成田に多額の投資をしてきた日航は、「羽田に国際線不要」と主張し、羽田空港は小型ジェットで多頻度運航を唱えていました。(結果、全日空の思惑通りに進んだ)

行政当局は成田空港との関係で、羽田の国際線には「ペリメーター(Perimeter:距離)」ルールを設定し、国内最長路線である成田~石垣 1947km 以内の国際線を羽田空港の国際線チャーター便に認めていました。

2000km ならソウル、大連、上海、青島が、2500km なら北京、台北、廈門が、3000km なら広州、香港、極東ロシア、グアムが範囲になります。

国際線の成田と羽田の棲み分けが課題でしたが、成田の規模が大きい日航の方が難しい判断を迫られる状況であり、事実、その後の成田増枠では再建途上の日航は発着枠を求めませんでした。

全日空の規模は 200 機以上に

全日空が描いていたのは、2013 年頃までに、「国内 1 日 1000 便、国際 1 週 400 便(当時の日航並)」と、むやみに機材を小型化せず、ユニットレベニュー(単価×利用率=収入)の適正化を維持することでした。

《2-3 . 国際線戦略》

2-3-1 . ANA 国際線戦略

全日空は成田の B 滑走路オープン後も日航の 1/3 程度の運航規模であり、後発会社としての起死回生の戦略が「アライアンス」でした。当時のアライアンスはコードシェアのみであり、運航会社が 95%、予約取り次ぎ手数料収入が 5% というルールでしたが、予約画面のトップに出るというメリットがありました。

全日空は、EU フランクフルトや米国首都ワシントンの接続旅客を重視していましたが、事実、成田~FRA 線は 6 割が乗り継ぎで、年間 20 数億円の利益を上げていました。

一方、日航は圧倒的な国際線シェアの中、「自社運航、Point to Point、日本人旅客」から脱却する動きが

見られず、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」でした。(全日空は当初はデルタ航空とのアライアンスでしたが、豊富な米国内路線網を有する UAL との提携に乗り換えました)
米国のエアラインでは、需要落ち込みからの回復は国内線より国際線の方が早いとされています。

2-3-2. アライアンス効果

- ・全日空の 2004 年度のアライアンス効果は、他社による ANA 便の販売が 200 数十億億円、コードシェアによる ANA 便の販売は国際線で数万人数十億円、国内線は数万人でした。
 - ・ ANA 便を利用した他社 FFP マイレージ会員は数十万人、200 数十億円でした。
 - ・一方、全日空が販売した他社便は 10 数万人、200 数十億円でした。
- (日航は 2005 年 10 月になって Oneworld への加盟を発表しました)

2-3-2-(1) : 全日空のアライアンス戦略

スターアライアンスによる輸送量シェアは、アジアでは 25% と 1 位となっていました。JAL の Oneworld 加盟により、2005 年当時 5% だった Oneworld のアジアシェアが伸びました。

2-3-2-(2) : アライアンスのメリット

・顧客にとって、コードシェアを多用した世界ネットワーク、マイレージサービス、RAS 機能(リアルタイムで他加盟航空会社の特典座席照会・予約ができる機能)、スルーチェックイン、Star Gold 会員の世界中の空港ラウンジ利用など。

・航空会社にとっては、ネットワークに加え、StarNet という効率的なメンバー間 IT システムなど。

2006 年には、MOUR(Move Under one Roof)、セルフチェックイン機、マイルポイント利用によるアップグレード、E-Ticket 化、スターメンバーでの共同購入・共同利用などの計画がありました。

MOUR は、乗り継ぎサービスの向上と施設共用化によるコスト削減を目的とした、世界の 23 空港でスターメンバーが同じターミナルに集結するという動きで、成田空港、バンコク空港で実現しています。

StarNet は、多数の接続が必要となってしまう 2 社間での相互接続を避けるため、各社からの接続が 1 回ですむような通信インフラを提供しているものです。

《2-3-3. 日航アメリカン共同事業》

2011 年 4 月より、日航とアメリカン航空は共同事業による運航効率化などにより両社で約 130 億円 の増益効果見込みを明らかにしました。(全日空は UA/CO 共同事業で自社分 50 億円 の増収と見込む)

日航の共同事業の対象は、羽田・成田発着のニューヨーク、シカゴ、ロサンゼルス、サンフランシスコなど計 10 路線で、それぞれ太平洋路線から国内線への乗り継ぎ時間を短縮するよう調整します。例えば、シカゴでの乗り継ぎでは、2011 年夏ダイヤで日航の成田線出発前 2 時間以内に接続するアメリカンの米国内線は 42 路線と、2010 年夏ダイヤ(22 路線)の倍近くに増えます。

【2-4. 両グループの投資計画の分析】

2-4-1. 機材投資計画

為替の変動や個別の契約内容もあり機材価格は一定ではありませんが、B787 が 1 機 140 億円程度、B777-300ER が 200 億円、B737NG (ニュージェネレーション) が 70 億円、B767-300 が 160~170 億円とされています。両社とも膨大な投資が必要な機材発注をし、コスト削減と収入アップを目論んでいますが、一方で減価償却や利息・リース費用に見合う収入(キャッシュフロー)は必達となり、経営を圧迫する要素になります。

《2-4-2. 2005 年当時の機材計画》

まず、両グループの機材計画を振り返りましょう。

2-4-2-(1) : 日航グループ

日航は B787 を確定 30 機とオプション契約 20 機、B737-800 を確定 30 機とオプション契約 10 機を発注し、中小型機比率を 2006 年の 40% から 2013 年には 67% へとダウンサイジングする計画をしていました。

JJ 統合により、日航グループは機材統合を進めるため、MD11、DC10、A300 に続き 2009 年度までに 30 数機ある在来 B747 リタイア計画を発表しました。しかし、旧 JJ 両社の機材退役時期(国内線 20 年程度使用、国際線 25 年程度使用)が重なり、かつ 2009 年度の羽田再拡張による設備投資・機材投資が膨大な金額になると見込まれていました。

2010 年頃より JAL インター B767 に続き、2011 年以降の JAL ジャパン A300-600 のリタイア時期が重なり、また、2010 年以降の JAL ジャパン MD(DC9)シリーズに続き、2014 年頃より JTA/JEX の B737 もリタイア時期を迎える見込みでした。

さらに2015年頃よりJALインター B747-400が大量にリタイア時期を迎え、そして2016年以降のJALインター・JALジャパンのB777もリタイア時期となる見込みでした。

一方、新機材導入は、2008年度までB777シリ-ズ導入が継続され、2006年度以降はB787の大量導入と2008年度以降のB737-800大量導入が急速になる見込みでした。

日航の新機材導入は、B767型式機8機、B777型式機7機を含め2006年度～2008年度まで38機もの大量導入をしていました。

また、B787は確定30機オプション20機、B737-800は確定30機オプション10機を発注して、少なくとも1兆円を超える大規模な資金調達が必要となっていました。

しかし、日航再建計画では一気にB747-400とA300-600、MD機のリタイアが進められています。

2-4-2-(2)：全日空グループ

全日空はB787を50機(その後、更に追加)、B737-700を45機発注し、以降の機材構成が、大型機は-16%、中型機は+58%、小型機は+19%との見通しもありました。(その後、B737-700を-800に切り替えた)

NCAとの資本提携解消に伴い、2007年度以降予定されていた全日空B747-400をNCAカーゴ機材に改修する計画は白紙撤回され、B747-400のリタイア時期である2016年頃まで機材数維持となれば2016年以降にリタイア時期を迎えるB777と重なり、全日空が計画していた機材統合計画とフラットな投資計画に狂いが生じたと見込まれていました。

また、2007年度以降に大量のB767がリタイア時期を迎え、そして、機材統合のためリタイア時期前の2012年までにA320シリーズ全機を退役としていましたが、B787導入の遅れ等から延長使用とされ、それにより2012年以降はA320が、そしてANKグループのB737も2012年以降にリタイア時期を迎えることになっていました。

一方、2005年度からB737-700、そして2008年度からB787が大量に急激に導入される見込みでした。

全日空では、「間違いなくフリークエントになる」との見通しを前提に、低コスト運航体制と競争力向上を目的に、将来は大型機をB777に、中型機をB787に、小型ジェットをB737にと、3機種統合を打ち出していました。また、全日空のB767-300やエアーニッポンのB737-400/500の退役タイミングによる羽田空港離着陸枠による需給調整の考え方を示していましたが、大型機B747-400のNCAカーゴ機改修計画撤回もあり、機材統合計画と経営計画に影響が予想されていました。

全日空はB787を50機、B737を45機発注し、B777新規導入機を含めれば、1兆円に近い資金が必要になります。

また、NCAとの資本関係解消後、自社体制での内際貨物運航だけでなく、郵政公社との新規貨物航空会社を立ち上げ(後に解消)、10機構想とされていましたが、既に周回遅れの参入となっていたのです。

B787の導入が大幅に遅れた結果、B767の新規導入が継続されA320も2016年頃までの使用と、B747-400の2015年までのリタイアが計画されています。

【3．財務指標を振り返る】

こうした経営方針の下、両グループの財務指標の推移を見ていきましょう。

2002/9	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

この数字を見ての通り、2002年当時は日航の財務指標が全日空を上回っていました。

《3-1．外から見た両グループ》

2006年4月、「みずほ証券」が出した航空業界レポート「ANAとJALの差」を紹介します。

・前提：収益力の比較は、クレジットメモ(機材購入時のキャッシュバック)、機材売却益、退職給付差益等を除いた実体比較となっています。

3-1-1．みずほ証券による2004年度決算=2005年3月期決算

・2004年度決算での営業利益は、ANAが778億円、JALが30億円(除：退職給付利益計上529億)でしたが、その差の理由は

JAL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%

ANA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

・燃料消費量では、ケロシンが1ドル上がるとANA=23億円、JAL=50億円の影響がある。

JAL 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した。

3-1-2 . 両社の旅客実績

(国内線)

- ・ 2004 年度の国内線実績では、JAL が安全トラブルの影響で旅客数-1.4%、収入-1.9%の 6747 億円に対し、ANA は単価の高い個人旅客が伸びて旅客数+1.9%、収入+3.5%の 6588 億円となりました。

(国際線)

- ・ 2004 年度の国際線実績は、JAL が 6713 億円、ANA は 2107 億円の規模でした。

ANA	2003 年度	2004 年度
国内線	6449 億円	6589 億円
国際線	1770 億円	2107 億円
JAL	2003 年度	2004 年度
国内線	6689 億円	6747 億円
国際線	5498 億円	6713 億円

設備投資(機材更新)の比較

	ANA	JAL
2003 年度	1476 億円	1515 億円
2004 年度	2101 億円	1219 億円

- ・ 全日空は 2004 年度～2006 年度に 2000 億円規模の設備投資を行い機材を小型化しましたが、日航は 2007 年度以降に 2000 億円規模の設備投資計画と、機材更新が遅れていました。

3-1-3 . 財務指標の比較

- ・ 2005 年度決算では、全日空が 960 億円の増資、400 億円の転換社債、そして利益蓄積に対し、日航は大幅な赤字となり自己資本は減少となりました。

自己資本(率)	ANA	JAL
2003/03	1220 億円(8.5%)	2543 億円(11.7%)
2004/03	1501 億円(9.6%)	1593 億円(7.5%)
2005/03	2143 億円(13.3%)	1947 億円(9.0%)
有利子負債	ANA	JAL
2003/03	9453 億円	1 兆 3155 億円
2004/03	1 兆 317 億円	1 兆 3256 億円
2005/03	9422 億円	1 兆 3185 億円

(注：全日空ビル売却で 400 億円の有利子負債も削減)

リース込負債	ANA	JAL
2003/03	1 兆 2850 億円	1 兆 6374 億円
2004/03	1 兆 3537 億円	1 兆 6806 億円
2005/03	1 兆 2276 億円	1 兆 7433 億円

- (注：日航の有利子負債は、DBJ 政策投資銀行 43%、JBIC 国際協力銀行 10%、みずほコーポレート銀行 11%、東京三菱 UFJ 銀行 10%、三井住友銀行 4%)

3-1-4 . 信用力について

ANA	2003/03	2004/03	2005/03
営業収入	1 兆 2159 億円	1 兆 2176 億円	1 兆 2928 億円
営業利益	-26 億円	344 億円	778 億円
経常利益	-172 億円	334 億円	652 億円
当期利益	-283 億円	248 億円	270 億円
JAL	2003/03	2004/03	2005/03
営業収入	2 兆 835 億円	1 兆 9331 億円	2 兆 1299 億円
営業利益	106 億円	-676 億円	561 億円
経常利益	158 億円	-719 億円	698 億円
当期利益	116 億円	-886 億円	301 億円

これらの分析をもって格付けが全日空は上向き、日航が下向きとなり、何らかのアクシデント(原油高騰、需要減少、安全トラブル)が発生した場合には、スプレッド(上乗せ金利)が上昇すると、みずほ証券は結論づけていました。

3-1-5. その後の推移

ANA	2006/03	2007/03	2008/03	2009/03
営業収入	1兆3688億円	1兆4897億円	1兆4878億円	1兆3926億円
営業利益	888億円	922億円	844億円	76億円
経常利益	668億円	626億円	565億円	1億円
当期利益	267億円	327億円	641億円	-43億円
JAL	2006/03	2007/03	2008/03	2009/03
営業収入	2兆1994億円	2兆3019億円	2兆2304億円	1兆9512億円
営業利益	-268億円	229億円	900億円	-509億円
経常利益	-416億円	205億円	698億円	-822億円
当期利益	-472億円	-163億円	169億円	-632億円

3-2. 増資関連の推移

日航	時期	全日空
	2001/03	転換社債 9230万株、自己資本+278億円
社債 1000億円発行(後に転換できず)	2004/04	
	2004/09	転換社債 3183万株、自己資本+96億円
	2005/03	転換社債 1億139万株、自己資本+314億円
	2005/09	転換社債 2715万株、自己資本+84億円
	2006/03	増資 2億5000万株、自己資本+966億円
公募増資 7億株、1485億円	2006/07	
第三者割当増資 1535億円	2008/03	
	2009/03	増資 5億7500万株、自己資本+1428億
社債 670億円デフォルト(債務不履行)	2010/01	
CDS 清算価値 20%決着	2010/04	

CDS: クレジットデフォルトスワップ

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、

企業が金融機関から融資を受ける際、CDSを上乗せした金利となり、負担が重くなってしまいます。

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。(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	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

2009年10月、日航のCDS価格は、2700ベースポイント(1bp=0.01%)になりました。2700bpとは、金利にすると27%です。国債利息+27%でないと融資されないことを意味します。

2009年末、約1250億円の金融支援のうち、政策投資銀行が金利10%で1000億円の融資枠を設け、機体購入に充てる残り250億円は、みずほCB、三菱UFJ銀、三井住友銀の主力3行が、国際協力銀行の保証を付ける前提で貸し付け、と報道されていました。

《3-3. 両グループ年度決算の推移》

3-3-1: 両グループ決算の特徴

2002年度上期決算当時、日航の財務指標は全日空を上回っていました。しかし、2002年度~2008年度の当期利益を合計すると、日航は-1567億円、全日空は+1426億円と、大きな差になっていました。

3-3-2：2002年度決算の特徴

全日空は利益剰余金が-282億円悪化し-674億円となり、資本合計が1220億円となりました。一方、繰り延べ税金資産は262億円増えて、497億円となっていました。特別損失が300億円以上あり、内訳は海外ホテル、国内ホテル、その他が各々約100億円でした。

日航は、旅客需要が米国同時多発テロ以前の水準に戻らず、国際線旅客収入6684億円となり、国内線は単価下落で旅客収入は6293億円となり、当期純利益は116億円でした。

日航連結決算	2002年度決算(2003/03)	全日空連結決算
2兆835億円	営業収入	1兆2159億円(+0.9%)
106億円	営業利益	-25億円
158億円	経常利益	-172億円
116億円	当期利益	-282億円
一般情勢		
<ul style="list-style-type: none"> ・ 日韓ワールドカップ開催、イラク情勢緊迫化、SARS流行 ・ バリ島テロ、成田暫定滑走路運用開始、羽田増枠 		

日航 2002年度決算の特徴	全日空 2002年度決算の特徴
<ul style="list-style-type: none"> ・ JJ統合、 ・ 2001年テロ後遺症 ・ 資本準備金を取り崩して8部配当、 ・ 中国線10都市ネットワーク、 ・ 貨物専用機10機体制 	<ul style="list-style-type: none"> ・ JJ統合による普通運賃10%値下げの影響 ・ ADoコードシェア(札幌6往復)開始 ・ フェアリンク、中日本とコードシェア開始 ・ 超割、1万円乗り放題 ・ 中国線ダブルデイリー化、欧米線デイリー化 ・ ホテル事業再編特別損失計上

3-3-3：2003年度決算の特徴

全日空は、2003年度の利益に加え資本剰余金を利益剰余金に移し変えることで累積欠損を一掃し、資本合計も1501億円になっています。

日航は、総輸送量も営業収入も前年比-7.3%となり、緊急収支改善にも関わらず燃料高騰等から営業費用が前年比-3.5%となり、前期116億円の純利益から今期-886億円の純損失を計上しました。

日航連結決算	2003年度決算(2004/03)	全日空連結決算
1兆9317億円	営業収入	1兆2175億円(+0.1%)
-676億円	営業利益	343億円
-719億円	経常利益	334億円
-886億円	当期利益	247億円
一般情勢		
<ul style="list-style-type: none"> ・ イラク戦争、テロ事件続発 ・ SARS流行に加え鳥インフルエンザ ・ 7月に羽田空港発着枠拡大(国内線は堅調) 		

日航 2003年度決算の特徴	全日空 2003年度決算の特徴
<ul style="list-style-type: none"> ・ SARS影響、燃油費高騰、 ・ JJ統合効果200億円、しかし統合費用も ・ 供給調整など455億円の収支改善策 ・ 旅客/貨物前年比-7.3%、当期損失-886億円 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中国線トリプルデイリー化 ・ 羽田金浦(ソウル)間チャーター便(デイリー) ・ 厚生年金代行返上特別利益66億円 ・ 人件費構造改革 = 退職金年金47億円、厚生年金代行返上53億円、管理職賃金見直し16億円、賃金体系見直し35億円(本給5%カット等)、人員削減1200名25億円 = 年度200億円削減(総人件費1700億円 2005年度1500億円)、事業構造改革 = 経営統合60億円、機材小型化20億円、空港施設20億円 ・ 突然割引、EDYマネー化

3-3-4：2004年度決算の特徴

全日空は、2004年度の利益に加え、二度の転換社債によって資本金、資本剰余金、利益剰余金を各々約200億円上積み、資本合計は2142億円になりました。

日航は、前年比+1981億円の収入があり、営業利益も前年比+1237億円の561億円、経常利益が前年比+1417億円、当期純利益も前年比+1187億円の300億円を計上しました。

日航連結決算	2004 年度決算 (2005/03)	全日空連結決算
2 兆 1299 億円	営業収入	1 兆 2928 億円 (+6.2%)
561 億円	営業利益	777 億円
698 億円	経常利益	652 億円
301 億円	当期利益	269 億円
一般情勢 ・原油価格の高止まり、中部セントレア開港		

日航 2004 年度決算の特徴	全日空 2004 年度決算の特徴
<ul style="list-style-type: none"> ・ 米国/中国の景気回復で国際貨物は大幅増、 ・ 国際旅客も前年比 125.5%と着実な回復基調、 ・ 国内線は旅客の国際シフト、台風で前年比 96.3%、単価は 104.7%。 ・ 退職給付見直し 529 億円、 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ヘッジ取引と燃油サーチャージ設定 ・ SARS 影響の反動で国際線好調 ・ 国際線は大幅な収入増、<u>初めて黒字化</u> ・ 羽田第 2 旅客ターミナル、 ・ 1 年前倒して 300 億円の費用削減 ・ 伊丹小型ターボプロップ、エアネクスト設立

3-3-5 : 2005 年度決算の特徴

全日空は増資等により自己資本が 1320 億円増え 3463 億円となり、有利子負債も 959 億円減少(残高 8463 億円+リース債務 2677 億円)しています。

日航は 2006 年 3 月に、7 億株の増資を行い、2000 億円の資本増強を図りました。また、反日デモや東南アジアの景気回復の遅れ、国内線では一連の安全トラブルにより需要が伸び悩みました。

日航連結決算	2005 年度決算 (2006/03)	全日空連結決算
2 兆 1994 億円	営業収入	1 兆 3687 億円 (+5.9%)
-268 億円	営業利益	888 億円
-416 億円	経常利益	667 億円
-472 億円	当期利益	267 億円
一般情勢 ・神戸空港、新北九州空港開港、愛/地球博 ・反日デモや英国における同時多発テロの影響		

日航 2005 年度決算の特徴	全日空 2005 年度決算の特徴
<ul style="list-style-type: none"> ・ 機材トラブル影響 320 億、燃油費 882 億増、 ・ アドバイザリーグループ発足 ・ お家騒動(新町 西松) ・ 賃金カット 8%強行(管理職込み 10%) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 貨物専用機の増機、在来 747 型機の退役 ・ スーパーシートプレミアム導入、北米 B7 投入 ・ ロンドン/パリ線ビジネスクラス増席

3-3-6 : 2006 年度決算の特徴

全日空では燃料ヘッジ損益として+231 億円を資産に計上しています。

全日空は、有利子負債を 968 億円減らし(7494 億円+リース債務 3037 億円)、自己資本率は前年の 20.8% から 24.9%(3982 億円)に上がっています。

日航は公募増資により 1485 億円の資金を調達しています。

日航連結決算	2006 年度決算 (2007/03)	全日空連結決算
2 兆 3019 億円	営業収入	1 兆 4896 億円 (+8.8%)
229 億円	営業利益	921 億円
206 億円	経常利益	625 億円
-163 億円	当期利益	326 億円
一般情勢 ・反日デモの影響から回復		

日航 2006 年度決算の特徴	全日空 2006 年度決算の特徴
<ul style="list-style-type: none"> ・ 厚生年金代行返上 366 億円、繰延税金資産取り崩し 477 億円、部長級特別退職 60 億円、 ・ JALUX/会計ソフト会社売却 210 億、土地/ホテル売却 290 億円、 ・ 賃金カット継続+人件費 500 億円削減 ・ ワンワールド加盟決定 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 成田空港第 1 ターミナルへ移転 ・ 貨物機運航会社 ANA & JP エクスプレス ・ 低収益路線の規模を縮小 ・ 新しい乗り継ぎ路線ネットワーク ・ スカイネットアジア航空コードシェア ・ B737 - 700 投入(後に一部-800 切り替え)

3-3-7：2007年度決算の特徴

2007年度決算より全日空は、オフバランスだった機材リース債務(2006年度末3037億円)をオンバランス化しています。全日空では燃料ヘッジ損益として+222億円を資産に計上しています。

全日空の自己資本は前年比547億円増えて4529億円(25.4%)となっています。ホテル部門の売却益を航空機購入に当て、投資キャッシュフローが3372億円(前年2367億円)にもなっています。

日航は2008年3月に、優先株を発行し、1535億円の資本増強を図りました。国際線旅客収入は前年比+4.1%の7543億円、国内線は値上げ効果(前年比+4.8%)等により前年比+0.3%の6774億円でした。

日航連結決算	2007年度決算(2008/03)	全日空連結決算
2兆2304億円	営業収入	1兆4878億円(99.9%)
900億円	営業利益	843億円
698億円	経常利益	565億円
169億円	当期利益	641億円

一般情勢

- ・ サプライム住宅ローン問題
- ・ 原油高騰(シンガポールケロシン130ドル/バーレル)

日航2007年度決算の特徴	全日空2007年度決算の特徴
<ul style="list-style-type: none"> ・ 燃油費-81億、 ・ 国内線ファーストクラス、 ・ 国際貨物カルテル引当金172億、 ・ 優先株1535億調達、 ・ 在来型B747貨物専用機5機退役 ・ 2007/02「2007-2010再生中期プラン」 ・ 特別早期退職、独禁法引当金、減損損失 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ホテル事業資産売却特別利益(1300億円) ・ アジア中国ネットワーク拡充 ・ 中国路線A320-200型機に小型化 ・ 旅客数は前年同期を下回り ・ 低収益路線の運航規模を縮小 ・ 羽田上海(虹橋)線開設 ・ 米国ABX Air貨物機委託運航

3-3-8：2008年度決算の特徴

景気悪化が国際線比率の高い日航に大きく影響しました。日航は、国際旅客で前年比-500億円、国際貨物でも-500億円の減少となりました。(国際貨物の規模が同等のNCAは-188億円の経常赤字)

全日空でも、国際旅客で前年比-200億円、国際貨物でも-200億円の減少となりました。

結果、純資産合計は全日空が前年比-1301億円の3258億円、日航は前年比-2743億円の1968億円にまで減少しました。

全日空では燃料ヘッジ損益として-825億円をマイナス資産として計上し、自己資本は1310億円減少し3218億円になっています。(自己資本率も25.4% 18.3%に急落)

日航連結決算	2008年度決算(2009/03)	全日空連結決算
1兆9512億円	営業収入	1兆3925億円(93.6%)
-508億円	営業利益	75億円
-822億円	経常利益	9100万円
-632億円	当期利益	-42億円

一般情勢

- ・ 世界の金融資本市場の危機、原油価格は過去最高水準
- ・ 食の問題や四川大地震、北京オリンピック
- ・ 原油高騰(シンガポールケロシン180ドル/バーレル)

日航2008年度決算の特徴	全日空2008年度決算の特徴
<ul style="list-style-type: none"> ・ 燃油費+963億、 ・ JALカードなど売却、 ・ 「2008-2010」JALグループ再生中期プラン 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 旅客数は前期を下回り減便、小型化 ・ 羽田香港は平均70%超 ・ 国際貨物需要が伸び悩み ・ 国際エクスプレス新会社オールエクスプレス

3-3-9：2009年度決算の特徴

ここ数年の全日空の急激かつ大きな機材投資により、航空機資産が6461億円、建設仮勘定は2630億円、そして繰延税金資産は1246億円になっています。

全日空は当期損益が-574億円の赤字決算でしたが、増資等により自己資本が4735億円(25.5%)に回復しています。

日航は2009年度決算が公表されていないので、第3四半期(12/31)時点での財務指標です。

(前年)日航連結決算(第3四半期)		2009年度決算(2010/03)		全日空連結決算	
1兆5593億円	1兆1448億円	営業収入		1兆2283億円(88.2%)	
-886億円	-1208億円	営業利益		-542億円	
-257億円	-1534億円	経常利益		-863億円	
-192億円	-1780億円	当期利益		-573億円	

一般情勢

- ・景気は着実に持ち直し
- ・新型インフルエンザ、中国人個人観光ビザ申請
- ・原油価格は高値水準、上海万博

日航 2009 年度決算の特徴	全日空 2009 年度決算の特徴
<ul style="list-style-type: none"> ・ 10/29「JAL 再生タスクフォース」調査結果 ・ 11/13「事業再生ADR」手続き開始 ・ 1/19「企業再生支援機構に再生支援申し込み」(東京地裁更正手続き決定により終了) ・ 1/19 東京地方裁判所に「会社更正手続き開始申し立て」(更正計画は後になる) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 単価回復ペースは遅く ・ ATI(独占禁止法適用除外)申請 ・ 連結営業費用前期比 1023 億円削減(手数料/宣伝費 190 億、一時金/管理職手当 200 億、事業計画見直し外注費など 470 億) ・ オリエンタルエアブリッジとコードシェア ・ 那覇深夜貨物ハブ&スポーク方式

【3-4. 財務指標(データ)】

《3-4-1. 全日空の諸データ検証》

全日空の大きな固定資産(航空機)と、急激かつ過大な航空機投資に伴う繰り延べ税金資産、そして2009年度には新たな増資ができなかった外部からの評価を踏まえれば、投資に見合う収入が得られないとか、目論んでいる利益計上の時期が遅れたら、資金繰りが困難になる事態が懸念されます。

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	ヘッジ損益
2002年度	4372億円	838億円	497億円	1126億円	1220億円	
2003年度	4619億円	885億円	384億円	1372億円	1501億円	
2004年度	4976億円	1379億円	468億円	1996億円	2142億円	
2005年度	4923億円	1396億円	427億円	2182億円	3463億円	
2006年度	5837億円	968億円	355億円	2367億円	4059億円 24.9%	+231億円
2007年度	6084億円	2417億円	448億円	3372億円	4559億円 25.4%	+222億円
2008年度	6331億円	2062億円	815億円	1163億円	3257億円 18.3%	-825億円
2009年度	6461億円	2630億円	1246億円	2518億円	4801億円 25.5%	+132億円

《3-4-1(1): 全日空の中期経営計画の変遷》

- ・ ここで全日空の過去の中期経営計画を振り返りましょう。
- ・ 全日空は強気に上方修正してきた中で、2009年度は営業利益計画が800億円から-610億円まで大きなギャップが生じています。

08-11 中期経営計画では、年度の営業収入を3000億円程度下方修正する計画となっており、羽田再拡張に向け大きな機材/設備投資を実行してきた中、羽田/成田の増便による利益が計画通りの時期と規模でなければ、厳しい局面を迎えることになるでしょう。

05-07 中期経営計画 (億円)

年度	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
収入	12810	13000	13400	13700				
営業利益	700	700	800	900				
経常利益	610	420	550	600				
当期利益	250	170	250	310				

06-09 中期経営計画 (億円)

年度	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
収入			13900	14500	14900	15500		
営業利益			760	810	900	1000		
経常利益			450	470	650	760		
当期利益			220	180	380	420		

08-11 中期経営計画 (億円)

年度	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
収入					15100	15700	16600	17200
営業利益					800	800	900	1200
経常利益					520	470	520	830
当期利益					270	260	270	480

10-11 中期経営計画 (億円)

年度	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
収入						12200	13600	14770
営業利益						-610	420	1040
経常利益						-950	130	610
当期利益						-650	50	370

《3-4-1-(2)：全日空の投資の推移》

・ここで全日空の過去の航空機を中心とする投資の推移を振り返りましょう。

年度	投資キャッシュフロー	当期損益	転換社債/増資等
2002年度	1126億円	-282億円	
2003年度	1372億円	+248億円	
2004年度	1996億円	+269億円	
2005年度	2182億円	+267億円	増資 2億 5000万株、自己資本+966億円
2006年度	2367億円	+326億円	
2007年度	3372億円	+641億円	ホテル事業資産売却特別利益(1300億円)
2008年度	1163億円	-42億円	
2009年度	2518億円	-574億円	増資 5億 7500万株、自己資本+1428億

《3-4-2．日航の諸データ検証》

機材更新が進まなかった日航は航空機資産が縮小していました。2006年3月と2008年3月の増資により資本増強を図りましたが、原油高やリーマンショック以降の景気低迷により、特に国際線で大きな赤字が発生し、財務指標が悪化していったのです。

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	ヘッジ損益
2002年度	9159億円	532億円	581億円	1兆 8945億円	2543億円	
2003年度	8723億円	604億円	583億円	1兆 9300億円	1593億円	
2004年度	8148億円	272億円	542億円	1兆 9421億円	1947億円	
2005年度	7911億円	496億円	616億円	1兆 9857億円	1481億円	
2006年度	7425億円	1054億円	103億円	1兆 7594億円	3319億円	+353億円
2007年度	7220億円	1132億円	82億円	1兆 6517億円	4711億円	+82億円
2008年度	7236億円	1165億円	89億円	1兆 5540億円	1968億円	-2018億円
2009年度	7501億円		6億円	1兆 5251億円	1562億円	-595億円

注：日航 2009年度は第3四半期(12月末)決算短信の数値

《3-4-2-(1)：日航の中期経営計画の変遷》

2005-2007 中期経営計画 2005：2005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 2006/03：2006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

2007-2010 中期経営計画 2007/02：2007 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 2008/02：2008 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

- ・ 国際線事業の不確かさを物語る目標と結果と言えるでしょう。

3-4-2-(2)：日航の国内国際収入の経過

- ・ ここで、日航の過去の内際収入を振り返ってみましょう。

年度	国内線収入 (状況)	国際線収入 (状況)	損益
2002 年度	6294 億円 単価下落	6685 億円 テロ後遺症	当期利益+116 億円
2003 年度	6688 億円 好調推移	5497 億円 イラク戦争、SARS	純損失-886 億円
2004 年度	6747 億円 国際シフト	6712 億円 大幅回復	当期利益+301 億円
2005 年度	6599 億円 機材トラブル	6902 億円 英国テロ、反日デモ	純損失-472 億円
2006 年度	6756 億円	7248 億円 反日デモ回復	純損失-163 億円
2007 年度	6774 億円 値上げ効果	7543 億円 サブプライム	当期利益+169 億円
2008 年度	6665 億円	7035 億円 食問題(中国)	純損失-632 億円

【3-4-3 . 日航破綻の経緯】

3-4-3-(1)：JAL 破綻処理(案)

資産 1 兆 2243 億円	取引債権 4761 億円	資産 1 兆 2243 億円	取引債権 4761 億円
	保全債権 7364 億円		保全債権 7364 億円
債務超過 8676 億円	非保全債権 8794 億円	資本投入 3000 億円	非保全債権 1494 億円
			資産超過 1624 億円
		注：債権放棄 5200 億円、再生機構出資 3500 億円となった。	
		金融支援 7300 億円	

日航の年金基金解消を前提としたバランスシート(貸借対照表)の健全化案は、金融機関の債権放棄と公的資金投入によるものでした。

実質的には債務超過と判断された資産の査定による主な精算数値は、

- ・ 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）
 - ・ 投資有価証券 876 億円の査定結果が 216 億円
- 等でしたが、航空機の価値が-6105 億円と低い厳しい査定となっています。

一方、負債の査定による主な精算数値は、

- ・ 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
- 等となっています。

3-4-3-(2)：清算貸借対照表（財産分配貸借対照表）

通常の貸借対照表(バランスシート)は、企業活動の継続を前提としていますが、清算貸借対照表は企業解体後の財産の分配を目的とする「財産分配貸借対照表」となります。

日航のタスクフォースが作成した清算貸借対照表では、

- ・現金/預金は100%評価されたが、手形/未収金は50%、燃料は70%で評価された。
- ・最大の資産である航空機は、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%で評価され、帳簿価格7000億円の機材は約1000億円と1/7に減額された。
- ・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3734億円になった。

こうして日航の資産合計1兆5867億円は3452億円に評価減され、負債1兆5008億円は2兆7480億円に膨れ上がり、純資産860億円の日航は2兆4028億円の「債務超過に変身」したのです。

この清算貸借対照表を、装置産業と言われる航空運送事業に当てはめると、たちまち「債務超過」と評価できるでしょう。逆に言えば、評価者が異なれば評価額も変わってくるということです。

(出典：日本航空の経営破綻と清算貸借対照表：立教大学、熊谷重勝)

3-4-4．企業年金について

2009年11月、日航が社員に説明した企業年金は、2008年度末決算において「解散時に保全すべき積立金は最低5330億円に対し、年金資産は2918億円であり、約2400億円が不足」としていました。

一方、全日空では、2003年3月期決算時、退職給付債務の実質的な積立不足が1797億円あり、それを15年かけて積立(引き当て)すると説明されていました。(2007年3月、積立不足485億円)

《3-5．両社の財務状況を振り返る》

3-5-1．全日空

全日空は2009年7月に1500億円規模の公募増資をすると発表しましたが、延期されています。航空機購入などの投資資金を確保するとともに、市場からの自力調達で財務基盤を強化するためでした。一方、日航は公的な資金に頼らざるを得ない状況となり、両社の財務体質の格差が浮き彫りになりました。

全日空は発行済み株式数の約28%に相当する5億3750万株を国内外で募集、増資額が目標の1500億円に達すれば、有利子負債を自己資本で割った倍率(DEレシオ)は2009年3月末の2.8倍から約2倍に改善する見込みでした。

全日空の公募増資は、2006年3月以来、約3年半ぶりとなる予定でした。全日空の2009年3月期連結決算は、税引き後利益が42億円の赤字に転落し、税引き後の赤字は2003年3月期以来6期ぶりでした。

3-5-2．日航

2009年6月、経営再建中の日航は日本政策投資銀行など5金融機関との間で、計約1000億円の融資契約を結びました。航空需要の低迷に苦しむ日航は、政府の支援の下で資金繰りの当面の課題をクリアしたことになります。

1000億円のうち約600億円は政投銀が金融危機対応融資として実行し、その80%に政府保証が付き、残りは、みずほコーポレート銀行、三菱東京UFJ銀行、三井住友銀行の3メガバンクと国際協力銀行が融資しました。

日航は2009年度中に、社債償還や長期借入金の返済のため計2000億円の資金調達が必要で、半分を確保しましたが、年内に残り1000億円の融資を受けたい考えでした。

日航への融資をめぐるのは、官房長官、財務相、国土交通相の3閣僚が政府保証を付けることで合意し、融資の前提となる日航の経営改善計画策定に対し国交相が強力な指導を表明するなど、政府の監視下での再建が鮮明になっていました。

日航は経営改善計画の策定を急ぎ、企業年金の支給減額方針を現役社員とOBに説明するなどの動きが続いていました。

【4．羽田再拡張後の経営方針】

《4-1．全日空》

全日空グループは、2010-11年度の経営戦略を発表し、羽田・成田の「デュアルハブ化」により、2011年度の国際線生産量を2009年比約3.5割増、売上高を同じく約7割増と成長事業の柱にする方針です。

また、7月にエアジャパンとANA&JPエクスプレス(その後、関係解消)、10月にエアニッポンネットワーク、エアネクスト、エアセントラルを統合、3社体制に集約しました。また、2011年度内には、ANAとエアニッポン(ANK)を統合して、グループエアラインを3社体制とする方向性で再編を目指すとしています。

2010年度の航空運送事業収入の目標は、09年度比で12.9%増の1兆2190億円、そのうち国際旅客28.8%増の2730億円、国内旅客4.1%増の6550億円、貨物33.0%増の1170億円としていました。

また、2011年度の目標は、2009年度比で23.7%増の1兆3360億円のうち国際旅客68.4%増の3570億円、国内旅客7.5%増の6760億円、貨物48.9%増の1310億円と、2011年度までに国際旅客の収入を2009年度比7割増、運送事業全体に占める割合を約26.7%と3割近くまで引き上げる計画です。

これに対して生産量は、国際線の座席キ口伸び率は2009年度が前年度比は4.5%減でしたが、2010年度は2009年度比12.0%増、2011年度21.2%増に伸ばし、2011年度の伸び率を09年度比で換算すると35.8%増となります。よって、国際線は生産量を35.8%増の伸びと平行して売上高を約70%増と2倍に拡大、そのために、今後は太平洋線のATI、スターアライアンスとの協業化によるレベニュー・マネジメントの徹底が図られると見られています。

国内線の座席キ口伸び率は2009年度3.8%減、2010年度1.0%減、2011年度1.2%増とほぼ横ばいで推移し、貨物のフレイターキ口伸び率は2009年度18.0%減、2010年度18.3%増、2011年度1.2%増と2010年度は2割近く伸ばすこととなります。

4-1-1 . 成田・羽田のデュアルハブ

ANAが行っていく戦略として、成田・羽田のデュアルハブ化を基本としたネットワーク型ビジネスの拡充があります。これは最も重要な位置付けと言えますが、羽田空港の増枠を機に、欧州・北米などの遠距離国際線を羽田空港からも深夜・早朝便により就航し、アジア・中国路線の拡充を図りつつ、成田空港と併せて首都圏空港のハブ化を進めていくものです。

ネットワーク型ビジネスの拡充には、所属しているスターアライアンスの活用によって、中国・アジア圏と北米路線の接続利便の優位性を活かし地域間流動の需要を獲得するとしてしています。

ANAでは国際線の乗り継ぎ需要は比較的に安定していることと見ていることから、地域間流動需要の獲得に期待し、また2010年7月からは同じスターアライアンス所属のルフトハンザ航空の第2のハブ空港であるミュンヘンに就航するなど、アライアンスが持つネットワークを活用するための路線拡充を図ることで、相乗効果を発揮するとしてしています。

また、国内線ネットワークによって、国内からの接続需要拡大を図るとして一方、個別需要が見込める国内線は増枠を活用するとして、羽田-徳島線の運航再開について10月31日に前倒しするなど路線展開を図っています。

国際線の路線計画は、成田・羽田へ就航するANAの運航便は2009年度では週236往復でしたが、2011年度では週364往復まで増加させる予定です。増加予定の就航方面は、成田空港からは2010年度下期にはアジア方面へ2路線、2011年度中にはアジアへ2路線、欧米へ2路線の増加を計画しています。

羽田空港では、2010年度下期に米国・東南アジア方面へ就航するほか、2011年度には欧州への就航便を増やしていく計画となっています。

新規に導入する機材は、46機を導入する予定で、内訳は787型機が20機、777型機が4機、767型機が9機、737-800型機が7機、Q400型機が4機、767のフレイター機がANA退役機の改造による2機になります。

今後は、マーケティングエリアの拡大によってグローバルに需要を取り込むとしており、ATIが認可された後、提携航空会社と共同したネットワーク、運賃、販売戦略を構築するとして、提携航空会社のハブ空港とネットワークの結合により、運賃・商品の多様な共同設定と、各社の強みを活かした販売戦略での効率化などを図っていく方針です。

またマーケティング体制強化のため、接続需要レベニューマネジメントシステム(OD PROS)を活用し、データベースマーケティングを強化していくとしてしています。(注：Origin & Destination)

4-1-2 . ANA コスト削減策

人件費や組織の見直しをはじめとしたコスト構造改革を深掘りすることで、総費用総点検を再検討し、グループ間取引を見直ししていくとしてしています。その内容と効果額について、販売費が国内販売手数料の見直しと、宣伝費の削減により190億円。人件費が早期退職による費用減と、一時金見直し・管理職賃金カットにより200億円、事業・コスト構造が、事業計画見直し、提携・コードシェア強化・外注・調達の単価・量見直し、間接固定費削減などにより470億円、これらの合計が860億円で増収施策320億円と合わせて、今回の経営戦略の策定では1180億円の収支改善を実行し、新しいコスト構造と生産性を実現していくとしてしています。

また2009年から始まったANAの新たな貨物事業、沖縄国際貨物ハブの収益性の改善については、貨物便と内陸旅客便を最大限活用した接続モデルの構築と、レベニューマネジメントシステム(CARGO PROS)導入によるプライシングとスペース管理機能強化を実施した販売体制の強化と、市場ニーズに合った商品開発と基本品質向上の実現による高単価貨物の獲得など、事業の定着・強化を図っていくとしてしています。

4-2. 株主優待の影響 日航、優待廃止で損失 192 億円 (共同通信 0825)

全日空では、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ましたが、日航の国内線運賃が半額になる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をまとめたことが分かりました。同様の株主優待制度がある全日空の競合路線に乗客が流れ、日航の減収につながるのです。

日航の株主の約 6 割は個人株主 38 万人で、国内線の約 8 % 135 万人が株主優待利用者だったのです。

《4-3. 日航経営計画の分析》

4-3-1: 2008-2010 計画

経営再建中だった日航の 2008~2010 年度の中期経営計画では、商社や主力行など 14 社を引受先とする第三者割当増資 1515 億円と、業務の適正化などによる人件費 500 億円削減(06 年度比)を柱にした内容でした。資本増強とリストラ継続、燃費効率のよい新型機購入などで財務、営業両面を強化し、2010 年度の営業利益 960 億円を目指し、各種手当の見直しによる人件費 100 億円の追加削減も検討となっていました。

これで自己資本比率は 16% から 22% に上昇、2010 年度には全日空の 30% に並ぶ見通しでした。燃費のよい新型機の購入費 1015 億円と、サービス増強への投資 500 億円を確保し、収益力の高いカード子会社「ジャルカード」の株式売却を来期以降に延期する余裕も生まれたとされていました。

このほか、業務手順の適正化など人件費削減の継続で、当時 1 兆 5520 億円の有利子負債を 2010 年度には 9650 億円まで減らし、格付け機関や金融機関からの評価を高める狙いでした。

4-3-2: 投資抑制 2008 年

リーマンショックによる景気悪化に伴う航空需要の低迷で、2008 年 10 月の国際線旅客の輸送実績は、日航が前年同月比 14% 減、全日空が同 10% 減となり、特に欧州や中国路線が大きく落ち込みました。国際線は 11 月以降も「20~25% の落ち込み」となりました。

こうした経営環境の悪化を受け、両社は 2008 年度にスタートしたばかりの中期経営計画を抜本的に見直し、日航は新型機の購入を数機取りやめ、08-10 年度の 3 年間で 4190 億円を予定していた設備投資を 1000 億円削減しました。全日空も 08-11 年度の 4 年間で約 9000 億円を投じる予定だった設備投資計画を 1000-2000 億円減らしました。

《4-3-3: JAL 大幅な規模縮小》

会社更生手続き中の日航と全日空の 2010 年 7 月の旅客輸送実績では、国際と国内線を合計した旅客数は、リストラの一環で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 人だったのに対し、国際線が好調な全日空は 371 万 6000 人と 1.8% 増やしました。

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ましたが、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です。ただ、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と言います。

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 ポイント改善しました。

一方、全日空の国際線は 19.0% 増の 40 万 9000 人と、12 カ月連続でプラスでした。7 月は成田 - ミュンヘン便を新設するなど供給能力を増やし、円高傾向もあり欧州便の人気が高まった結果です。国内線は前年同月と横ばいの 330 万 7000 人で、羽田 - 大阪、福岡など中心路線が堅調でした。

《4-4. 両グループ経営戦略を比較》

日航は、B747-400 と A300-600 という中大型機の急激な退役により供給力の低下だけでなく、大幅な技日者の削減により「技術力の伝承」や「運航品質を支える部門」の立て直しが必須となっています。

日航は米国の乗員養成施設廃止に象徴されるように、短期的なコスト削減に傾注していますが、乗員の機種移行訓練や、整備体制の再構築など、労働集約産業としての課題が山積しているのです。

4-4-1: 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)

ここで留意すべきは、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」ことです。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。(注: マルチ編成=長距離国際線での交替乗員を加えたパイロット 3 名体制)

4-4-2：青森と富山の教訓

ここで「競争促進」という航空政策の軌跡を振り返ってみましょう。45/47体制が見直され、徐々にダブルトラック/トリプルトラック路線が増えたのが1990年代半ばでした。

羽田-青森線は旧JASの単独路線でしたが、1994年にJASが4往復だったところに全日空が1往復で参入しました。1998年にはJASが5往復、全日空は3往復でしたが、競争に敗れた全日空は2003年には撤退しています。（直後、スカイマークが数カ月就航しましたが、すぐに撤退しました）

羽田-富山線は1984年のジェット化以降も全日空の単独路線でした。全日空は1998年にはB777-200を投入し2000年には1日6往復となっていました。そこへ2002年に日航が2往復で参入しましたが、競争に敗れた結果、2006年には撤退しています。

こうした事例の教訓は、便数や座席数が「利便性」の競争のポイントということです。利用率向上そのものは大事ですが、それは結果であって、利用者は「便数、座席数、乗り継ぎ、時間帯」等の利便性で選ぶということが最も重要なことです。

4-4-3：日航は縮小し過ぎ収益性が損なわれている

日航は羽田も小型ジェット機にシフトしていますが、全日空では「近畿中部地域では小型ジェット機でも供給過多となり、首都圏では小型ジェット機では積み残し需要が出る」と分析しており、日航は利用率の向上だけでは収益性が損なわれていると言えるでしょう。

4-4-4：日航は硬直的？

日航は再建途上にあり再生計画に縛られ、例えば国際貨物事業など再建計画が現在の情勢に合わなくなっています。また、日航の経営計画は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、利用率改善はあっても最大収益を上げているのか疑問があり、全日空との競争関係でも後手後手になっています。

クラウディングアウト（crowding out=押し出す）（2010/01/21 毎日）

政府の財政策が民間投資の減少を引き起こす現象をクラウディングアウトと呼びますが、全日空は公的資金を受けて再建中の日航に対し、「公正な競争環境がゆがむ」と指摘しています。

EUでは公的資金を受け再建中の航空会社は、「低価格運賃を主導してはならず、新規路線は開設できない」ルールがあります。こうした側面からも、日航は早期に公的資金を返済する必要があります。

4-4-5：全日空は首都圏集中

全日空は、羽田は中大型機を増強し、2011年春の九州新幹線を見込み、関西地区は小型機と新LCC立ち上げで対処しようとしています。（近畿地区の赤字の市場から撤退する狙いもあります）

4-4-6：全日空は日航と同じ道？

日航が破綻に追い込まれた経緯を振り返ると、国際線の比率が高いので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事実があります。また、赤字決算が続くと過大な借金の借り換えが難航し、「資金繰り」がクローズアップされるようになります。

こうした日航の教訓を活かすのなら、急激で過大な借金でなく、「利益を出して返す」確実性を担保しなければなりません。

民間航空は、平和を前提とした産業であり世界の紛争の影響を受けやすい側面があり、また景気悪化の影響は特に国際線では大きな需要後退となって現れるのですから、「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)には耐えられないと見るべきでしょう。

4-4-7：価格弾力性

便数や乗り継ぎの利便性が損なわれると、運賃が安くないと競争力を保てません。これを価格弾力性と言います。例えば、価格を10%値上げして需要が5%減少すると、価格弾力性は0.5となります。

通常、生活必需品は価格弾力性が小さく、贅沢品は価格弾力性が大きいと言われています。

価格弾力性は顧客によって多様であり、状況とともに変化します。例えば飛行機の場合、プライベートで利用するときとビジネスで利用するときとは、座席のクラスが変わったりするのです。

便数や乗り継ぎの利便性が損なわれると、「安くしないと利用してもらえない」ので、利便性やサービスを削ってでも安く提供するしかなくなっていくのです。

《4-4-8：S字型カーブ効果》（出典：村上英樹：日本のLCC市場における競争分析：経済科学研究所2008）

特許も独占もなく商品の在庫もない民間航空の競争の特徴は何でしょうか。内際ともネットワークという利便性がポイントの一つです。国内線では「No.1戦略」があります。そして利便性が競争力となり、供給量が価格影響力に結びつきます。

「No.1戦略」とは「S字型カーブ効果」を指します。具体的には、拮抗する2社の片方が便数を10%減らすと実績は10%ではなく15%減少するのです。機材をダウンサイズし、ローカル線のネットワークも座席供給量も極端に減らしている日航グループは、全日空グループとの差が大きくなってきています。

4-4-9：機材による燃料コストについて

ここで、羽田から伊丹まで、B777-300(514人乗り)とA320(166人乗り)の費用計算を紹介します。通常の着陸料は最大離陸重量「25トン以上1400円、100トン以上1550円、200トン以上1650円」、航行援助施設利用料は距離400～800kmで1トン1180円なので、B777-300(248トン)は40万9200円+29万2640円、A320(67トン)は9万3800円+7万9060円です。(伊丹空港ではJET機1人当たり300円加算)
(前提：2010/11シンガポールケロシン96ドル/バーレル、1ドル85円、航空燃料税18円/リットル)

B777(一人当たり)	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(一人当たり)	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



(B777-300は価格153億円1日7.5回運航、A320は価格43億円1日8.2回運航、20年使用と想定)

1時間程度の国内線でも、小型機は大型機に比べ利用率が10%以上高くなければ燃料コストでは不利です。そして、機材の大きさに関係ない1便当たりのコストもあるので、もともと小型機はコスト構造としては不利であり、むやみに小型化するとコスト競争力を失うのです。さらに、この構造は原油高になればなるほど燃料効率面で小型機には不利になっていきます。(その他にも様々なコストがあります)

4-4-10：機材更新と利益性

日航は、燃油費等のコストを理由にB747-400とA300-600の急激な退役を進めましたが、本当に機材更新が最良なのか考えてみましょう。(前提：成田 ロサンゼルス、1日1往復、96ドル/バーレル、1ドル85円、B777-300ER=189億円、B747-400=213億円、20年使用)注：2011/1/31現在113.5ドル/バーレル

一人当たり (乗客数)	燃油費			機材費用		
	満席	85%	70%	満席	85%	70%
B777-300ER	247人 16400円	210人 19020円	173人 22800円	5240円	6160円	7480円
B747-400	287人 21790円	244人 24850円	201人 30300円	5080円	5980円	7260円

注：例えば全日空では過去2カ月の平均ケロシン価格が60ドルを超えた場合、サーチャージ(燃油特別付加運賃)が加算されます。2011/02/01以降、ロサンゼルス片道14000円、香港3500円となる見込み)

確かに、長距離国際線ではB747-400の機材の減価償却費をゼロと仮定しても、なおB777の燃費の良さがコストの差になって表れています。(乗客が1人増えると、B73では体重の約28%分、B44では約37%分の消費燃料が増える)

しかし、近距離国内線では、(前提：羽田 小松、1日7.5回運航、航空燃料税18円/リットル、B777-300=最大離陸重量248トン、B747-400=最大離陸重量272トン)

機種(想定旅客数)	一人当たりの燃油費	一人当たりの公租公課	一人当たりの機材費用
B777-300(500人)	3277円	1404円	690円
B747-400(500人)	4005円	1540円	811円

ともに乗客が500人と仮定すると、燃油費+公租公課+機材費用の比較では、B777-300がB747-400よりもコスト面では有利ですが、B747-400の減価償却が終わっているなら、ほとんどコストの差はなくなります。よって、一気にB747-400等を退役させ乗員の機種移行訓練費用等を集中させ機材更新で新たな借入金を増やすよりも、現有機材で収益を上げながら徐々に機材更新していく選択肢もあったと言えます。

《4-5．路線毎の両グループ実績比較》

座席数：B44=B747-400、B7=B777-200/300、B6=B767-300、A3=A300-600、B3=B737-800、MD=MD80

	B44=568人	B7=470/389人	B6=239人	A3=292人	B3=165人	MD=166人	E=76人(E70型)
JAL							
ANA	B44=565人	B7=514/405人	B6=270人	A2=166人	B3=167人		

4-5-1：2010年8月

日航は大幅に供給量を減らした結果、供給量を維持した那覇線など一部を除き、全日空との旅客実績の差が拡大しています。

羽田

羽田 - 札幌

日航：B7-12 便 B6-3 便 B44-3 便=全日空より 3 便多いが B44 減機により座席供給、利用者が減っている。

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	32 万 7482 人 (9.0%減)	48 万 4958 席 (8.5%減)	67.5%(67.9%)
全日空	36 万 4578 人 (5.0%増)	47 万 6780 席 (5.0%減)	76.5%(68.1%)

全日空：B7-4 便 B6-2 便 B44-9 便=1 時間毎に大型機中心で、他に ADo が 10 便ある。

羽田 - 伊丹

日航：B7-10 便 B6-2 便 A3-3 便=全日空より 1 便多いが中型機が 5 便あり座席供給/利用者が減っている。

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	20 万 7818 人 (5.1%減)	32 万 5282 席 (6.1%減)	63.9%(63.2%)
全日空	23 万 7395 人 (2.5%増)	39 万 2187 席 (8.3%増)	60.5%(65.5%)

全日空：B7-12 便 B6-2 便=昼間の中型機 2 便を除き大型機 B7 で供給を増やした。

羽田 - 関空

A3-1 E7-2 B3-3 B6-1=日航は 7 便だが全日空と同じ程度の旅客数にとどまっている。

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	4 万 3797 人 (3.6%増)	7 万 4448 席 (27.5%増)	58.8%(72.4%)
全日空	4 万 3012 人 (3.3%減)	6 万 2775 席 (0.6%増)	68.5%(65.6%)

B6-2 B3-1 B7-1 (A2-4)=全日空は 4 便で、他に SFJ が 4 便ある。(スターフライアーズ)

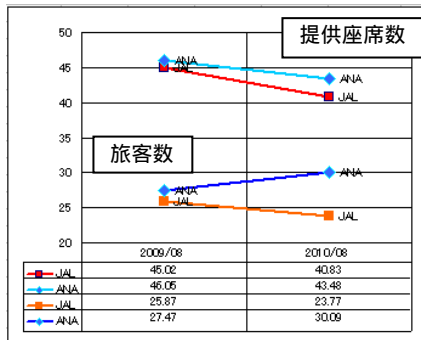
羽田 - 福岡

B7-15 A3-3=他に SKY も 10 便あるので、日航は供給量で見劣りしている。(スカイマーク)

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	23 万 7719 人 (8.1%減)	40 万 8300 席 (9.3%減)	58.2%(57.5%)
全日空	30 万 878 人 (12.4%増)	43 万 4757 席 (5.6%減)	69.2%(64.3%)

B4-4 B7-9 B6-4=全日空は供給量で日航を上回り、それが利用者数の差に表れている。

両グループ「羽田～福岡」比較



日航も全日空も座席数は減らしました。座席数の差以上に旅客数は日航の方が大きく落ち込んでおり、全日空は座席数を減らしても旅客数は伸びています。
これは、株主優待の影響もあるでしょうが、利便性の差が出ていると思われる。

羽田 - 那覇

B4-2 B7-7 B6-3=日航は B44 リタイア後、全日空に追い越されるのでは？(参考：2010/2011 年未年始実績)

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	28 万 59 人 (2.3%増)	34 万 5147 席 (6.6%減)	81.1%(80.4%)
全日空	25 万 2883 人 (8.6%増)	31 万 1801 席 (3.8%増)	81.1%(71.0%)

B4-6 B7-2 B6-1 B3-1 A2-1=全日空は B44 を 2015 年頃まで継続使用する。

南西諸島への乗り継ぎが、利便性として日航グループの強み。

日航グループ：久米島 B3-3、D8-1、Q1-2 宮古 B6-2、B3-5、Q1-1 石垣 B3-12 与那国 Q1-1 (奄美大島 Q1-1 与論 Q1-2 D8-1)

全日空グループ：宮古 B3-5 石垣 B3-11

羽田 - 秋田

B3-3=日航は利用率は改善したが、便数も供給量も全日空に圧倒されている。

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	2 万 2637 人 (10.9%減)	3 万 1776 席 (30.8%減)	71.2%(55.3%)
全日空	4 万 7265 人 (10.9%増)	6 万 7229 席 (0.6%減)	70.3%(64.6%)

B6-4=全日空は秋田に夜間駐機(シブステイ)するので秋田発の早朝便が可能。

羽田 - 小松

B6-6=全日空と同じ便数だが供給量/旅客実績が逆転した。(なぜ、ここまで供給を減らしたのか)

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	6万4434人(3.9%減)	9万8264席(21.7%減)	65.6%(53.4%)
全日空	6万6901人(11.6%増)	10万7110席(7%減)	62.5%(56.5%)

B7-3 B6-3=日航を供給量で上回り、旅客数も逆転した。(利用率も見劣りしていない)

羽田 - 広島

B6-2 A3-2 M9-2=大型機を投入せず、全日空と大きく差がついている。

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	6万2055人(8%減)	8万6856席(20.6%減)	71.4%(61.7%)
全日空	13万1624人(4.9%増)	17万7989席(6.2%減)	74%(69.9%)

B7-6 B6-1 A2-1=供給量、旅客数、利用率とも日航を上回っている。(利便性の差が顕著に出ている)

羽田 - 高知

B3-4=同じ4便でも小型機と中型機では供給量は大きな差になっている。

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	2万9351人(1.2%増)	4万1169席(2%増)	71.3%(71.9%)
全日空	5万4263人(16.6%増)	6万9153席(2.5%増)	78.5%(64.8%)

B6-4=利便性から旅客数、利用率とも圧倒的になりつつある。

羽田 - 大分

B6-2 A3-2 MD-2=大幅に供給量を減らして旅客数も大きく減少し、利用率は横ばいになっている。

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	5万6893人(14.3%減)	8万8055席(16%減)	64.6%(63.6%)
全日空	4万9292人(19.9%増)	6万9820席(8.3%増)	70.6%(58.2%)

B6-3 A2-2=日航の6便に対し全日空の5便が健闘し、旅客数も利用率も大きく改善している。

羽田 - 長崎

A3-3 B3-1=便数が全日空の半分では旅客数に大きな差が出ている。

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	4万6575人(11%減)	6万3010席(12.6%減)	73.9%(72.6%)
全日空	7万3501人(6%増)	10万3614席(3%増)	70.9%(68.3%)

B7-4 B3-4=日航の供給量減少に助けられ旅客数を大きく増やしている。

羽田 - 鹿児島

B7-1 B6-1 A3-5=供給量減少以上に旅客数、利用率が減少したのは便数の差も影響している。

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	9万5099人(8.2%減)	13万324席(3.1%減)	73%(77%)
全日空	10万6126人(1.4%増)	15万2888席(0.4%減)	69.4%(60.3%)

B7-5 B6-1 B3-4=全日空が10便、日航は7便で、JJ統合後でも全日空が利用者数で上回った。

日航グループには種子島、屋久島、奄美諸島へ乗り継ぎ便があり、旧JAS当時から全日空を上回る路線でした：種子島 Q4-2、SA-2 屋久島 Q4-6 奄美大島 Q4-4、SA-1、B3-2、MD-2 喜界島 SA-2 徳之島 Q4-6 沖永良部 Q4-2、SA-1 与論 Q4-2 (注：SAAB、Q400型機)

成田

2010年8月

成田 - 伊丹

B7-1 B3-1=両社とも同じような供給量で拮抗している。

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	2万2702人(9.1%増)	2万7094席(7%増)	83.8%(82.2%)
全日空	2万1264人(9.4%増)	2万5602席(1.3%増)	83.1%(74.8%)

B7-1 A2-1=両社とも同じような供給量で拮抗している。

伊丹 2010年8月
伊丹 - 札幌(新千歳)

B7-1 B6-1 CRJ-1=日航は時間帯が早朝、夕刻のみで利便性に問題がある。

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	3万 6269人 (7.1%減)	4万 9238席 (0.9%減)	73.7%(78.6%)
全日空	3万 4636人 (26.1%増)	4万 877席 (26.7%増)	84.7%(85.8%)

B7-1 B6-1=全日空は日航より少ない2便だが、早朝と昼間に伊丹出発、昼間と夕刻に伊丹着となっている。

伊丹 - 福岡

B6-1 CRJ-1 MD-1 (JAC : Q4-2)=日航は JAC を合わせても供給量が少な過ぎる。(CRJ=ボンバルディア機)

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	2万 1676人 (5.9%増)	3万 7658席 (33.3%増)	57.6%(72.5%)
全日空	5万 2214人 (1.9%減)	8万 1145席 (17.9%増)	64.3%(75.8%)

B6-3 Q4-3 A2-1 B3-1 (IBEX : CRJ-1)=全日空は Q4 で便数を確保している。(CRJ=50~70席)

伊丹 - 那覇

B7-1 B6-1=両社とも同じような供給量で拮抗してきている。

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	4万 991人 (9.2%増)	4万 5638席 (前年並)	89.8%(82.2%)
全日空	3万 9723人 (17.3%増)	4万 5942席 (1.5%減)	86.5%(75.3%)

B7-1 B6-1=両社とも同じような供給量で拮抗してきている。

伊丹 - 仙台

B3-6=日航は6便と多いが小型機であり供給量が見劣りしている。

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	3万 5969人 (7%増)	5万 8240席 (0.2%増)	61.8%(57.8%)
全日空	4万 9679人 (3%増)	6万 4488席 (15%減)	77%(77.1%)

B6-2 B3-2 A2-1 (IBEX : CRJ-1)=全日空は供給量を減らしても旅客数は増えている。

伊丹 - 松山

JAC : Q4-4 SA-1=ここまで供給量を減らすと利便性が著しく損なわれる。

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	1万 82人 (23.5%減)	2万 434席 (29.9%減)	49.3%(45.2%)
全日空	3万 5075人 (13.7%増)	4万 5884席 (13.5%減)	76.4%(65.3%)

Q4-3 B3-1 A2-1 (D8-4)=供給量を減らしても利用者が増えている。

4-5-2 : 2010/10 路線検証

ここで、日航が機材を縮小し過ぎている事例を検証してみましょう。女満別、出雲は旧 JAS 路線の中でも利益が見込める路線です。しかし、提供座席を減らした結果、10月という時期なので月間平均利用率が82.8%/83.9%と非常に高くなっています。このような状況で A300-600 や MD 機がリタイアしてしまうと、乗りたくても乗れない状況になっていくか、小型機で便数を増やし利益性を損なうことになるでしょう。

羽田 - 女満別

日航 : B3-1 便 MD-2 便 = 他に ADo : B3-2 便

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	2万 6625人 (89.6%)	3万 2168席 (80.4%)	82.8% (74.3%)

昨年同時期の LF が 74.3%あった中、提供数を 80.4%に落として旅客数も 89.6%に落ちています。

羽田 - 出雲

日航 : B3-1 便 MD-3 便 A3-1 便 (日航単独路線)

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	4万 8680人 (97.3%)	5万 8034席 (78.9%)	83.9% (68.0%)

夏期繁忙期でもないのに LF が 83.9%なのは、提供座席が 78.9%と明らかに供給不足と言えます。

- ・ 日航のジリ貧傾向が強まっています。
- ・ 日航は供給力を減らして利用率は改善していますが、それが収入減に直結しています。
- ・ 羽田-千歳は、全日空と ADO との共同運航で、日航は供給面(利便性)で劣勢を強いられています。
- ・ 羽田-伊丹は、日航 30 往復、全日空 28 往復ですが、日航は座席供給量が劣っています。
- ・ 羽田-福岡は、日航 36 往復、全日空 38 往復で、日航は便数/供給量とも圧倒されています。
- ・ 羽田-鹿児島は、旧 JAS 当時から日航グループは奄美路線への利便性がありますが、全日空と SNA に供給面で劣勢を強いられています。(スカイネットアジア航空)
- ・ 羽田-那覇は、日航が離島路線への利便性があり、供給量でも優位性を保っています。
(注：那覇路線も、2010～2011年の年末年始で全日空が上回りました)

羽田 2010年10月

羽田 - 札幌 日航 18 往復：B44-2, B7-28, B6-4, A3-2,

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	29万 6720人 (7.3%減)	43万 3238席 (13.3%減)	68.5%(64.1%)
全日空	33万 6520人 (5.3%増)	44万 3746席 (5.4%減)	66.9%(69.1%)

全日空 15 往復：B44-14, B7-12, B6-3, A2-1, +20 往復 ADO

羽田 - 伊丹 日航 15 往復：B7-18, B6-6, A3-6,

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	21万 2625人 (6.8%減)	31万 3487席 (9.0%減)	67.8%(66.2%)
全日空	25万 1118人 (9.2%増)	37万 5613席 (7.0%増)	66.9%(64.0%)

全日空 14 往復：B7-24, B6-4,

羽田 - 関空

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	3万 9428人 (3.3%増)	6万 8812席 (6.9%増)	57.3%(63.3%)
全日空	4万 847人 (2.7%増)	6万 2373席 (2.9%増)	65.5%(71.3%)

羽田 - 福岡 日航 18 往復：B7-26, B6-10,

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	26万 6081人 (2.1%減)	39万 3070席 (13.2%減)	67.7%(60%)
全日空	32万 918人 (5.9%増)	45万 9582席 (2.5%減)	69.8%(58.1%)

全日空 19 往復：B44-4, B7-24, B6-8, A2-2,

羽田 - 那覇 日航 12 往復：B44-2, B7-18, B6-4,

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	23万 4986人 (0.4%増)	33万 2623席 (8.2%減)	70.6%(64.6%)
全日空	21万 9768人 (7.4%増)	28万 7833席 (0.2%減)	76.4%(77.5%)

全日空 10.5 往復：B44-12, B7-2, B6-4, B3-3,

羽田 - 秋田

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	2万 2334人 (10.4%減)	3万 1278席 (29.6%減)	74.6%(58.6%)
全日空	4万 4917人 (7.3%増)	6万 339席 (6.9%減)	74.4%(63.8%)

羽田 - 小松

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	7万 2550人 (0.3%増)	9万 8428席 (22.0%減)	73.7%(57.3%)
全日空	7万 5258人 (14.6%増)	10万 9939席 (5.4%減)	68.5%(52.0%)

羽田 - 広島

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	5万 6275人 (18.7%減)	7万 9931席 (27.0%減)	70.4%(63.2%)
全日空	12万 4911人 (0.4%増)	17万 4035席 (2.3%減)	71.8%(66.1%)

羽田 - 高知

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	4万 6929人 (1.2%増)	4万 1169席 (2%増)	71.3%(71.9%)
全日空	5万 821人 (18.7%増)	6万 8415席 (3.6%増)	74.3%(69.0%)

羽田 - 大分

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	2万6804人(8.0%増)	3万7209(6.3%減)	72.0%(62.5%)
全日空	4万3006人(14.8%増)	6万337席(6.3%減)	71.3%(63.8%)

羽田 - 長崎

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	3万3857人(20.6%減)	4万1465席(42.1%減)	81.7%(59.5%)
全日空	6万8326人(17.8%増)	9万1615席(7.8%増)	74.6%(68.9%)

羽田 - 鹿児島 日航7往復：B6-6, A3-6, MD-2,

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	6万8922人(10.3%減)	11万1653席(12.7%減)	61.7%(60.1%)
全日空	8万4214人(3.6%増)	13万8440席(2.7%増)	60.8%(68.7%)

全日空6往復：B7-10, B6-2, +4往復 SNA,

成田 2010年10月

成田 - 伊丹

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	1万9518人(1.7%減)	2万7054席(5.8%増)	72.1%(77.6%)
全日空	1万9909人(6.3%増)	2万5498席(1.7%増)	78.1%(76.9%)

伊丹 2010年10月

伊丹 - 札幌(新千歳)

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	2万7042人(5.9%減)	3万3621席(0.9%減)	80.4%(76.4%)
全日空	2万658人(36.8%増)	2万4211席(37.5%増)	85.3%(85.2%)

伊丹 - 福岡

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	1万7070人(10.8%減)	2万6529席(1.8%減)	64.3%(70.9%)
全日空	4万6685人(3.9%減)	7万1249席(17.9%増)	65.5%(77.3%)

伊丹 - 那覇

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	2万3549人(10.2%増)	3万281席(0.8%減)	77.8%(70%)
全日空	2万4213人(0.9%増)	3万1866席(1.5%減)	76.0%(72.6%)

伊丹 - 仙台

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	3万4749人(8.9%減)	5万342席(10.3%減)	69.0%(67.9%)
全日空	5万6720人(4.7%減)	6万9223席(10.4%減)	81.9%(63.6%)

伊丹 - 松山

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	1万1038人(23.6%減)	1万9772席(24.3%減)	55.8%(55.4%)
全日空	3万7202人(17.5%増)	4万8474席(前年並)	76.7%(58.2%)

《4-5-3：2010年度上期利用実績》

《4-5-3(1)：国内線》(前年比)

4-8月 = 日航 1513.7011人 全日空 1817.1154人

	全日空	日航	両社対比
4月	316.5813人(104.6%)	276.0863(100.5%)	+40万人
5月	352.8892人(105.1%)	306.6223(100.9%)	+46万
6月	341.5243人(107.0%)	276.1096(97.3%)	+65万
7月	370.6176人(100.8%)	305.5892(93.2%)	+65万
8月	435.5063人(104.5%)	349.6930(94.1%)	+86万
9月	392.5850人(99.0%)	349.6930(94.1%)	+86万

《4-5-3(2)：国際線》

全日空	4月	5月	6月	7月	8月	9月	上期
旅客数	350753	362066	366073	409432	427041	383972	2299337
前年比	112.8	129.1	132.1	119	111.6	106.5	117.6
利用率	73.9	77.5	82	82.9	83.9	79.3	80
座キ口	97.6	99.1	99.7	105.9	107.2	109.2	103.1
旅キ口	102.5	119.9	119.6	114.5	110.3	107.3	112.1
日航	4月	5月	6月	7月	8月	9月	上期
旅客数	771779	796172	792599	870700	915649	836962	4983861
前年比	86.6	101.6	105.8	89	88.1	81.3	91.1
利用率	70.2	70.8	75.4	76.7	79.3	77.2	75
座キ口	79.4	81.5	81.2	82.4	84.1	83.2	82
旅キ口	85.8	101.5	104	88.4	88.3	81.4	90.7

《4-5-3(3)：内際合計》

2010年度上期(4-9月)の内際旅客数は、日航が2336万8218人、全日空は2204万7699人と日航が上回る結果となりましたが、11月には内際合計でも全日空の旅客数が上回り、日航の「No.2戦略」では、どこまで落ち込むのか分からなくなっています。

即ち、収益力に目を向けず、コスト削減や利用率のみ追及して、便数、ネットワーク(路線網)、供給座席数を減らしていけば、利便性が損なわれ、乗りたくても乗れない状況となり、それが顧客離れになっていくことが懸念されます。

それは、かつて全日空が国際線の黒字化に苦戦し、JJ統合の規模に圧倒された歴史の裏返しとも言えるのです。

【4-5-4：2011年正月】12月23日～1月5日

国内航空各社がまとめた年末年始(12月23日～1月5日)の利用実績によると、国内線は2・8%減の約321万人、国際線は21・1%減の約53万人となり、国内線では「経営再建中のJALを避ける動きが鮮明になった」と報道されています。

《4-5-4(1)：国内線》

全日空 提供座席数は前年比4.2%増の257万3702席、利用者数は前年同期比4.5%増の158万7945人、利用率は61.7%でした。全方面で前年を上回る実績となり、特に沖縄方面が好調でした。

日航 提供座席数は前年比21.2%減の192万7140席、利用者数は前年同期比18.4%減の121万9364人、利用率は63.3%と前年を1.6ポイント上回りました。関西方面、沖縄方面が比較的堅調でした。

全日空	座席数(前年比)	旅客数(%)	利用率	日航	座席数(前年比)	旅客数(%)	利用率
北海道	498003(+9.1)	319663(+6.0)	64.2	北海道	431370(-15.5)	282974(-16.8)	65.6
東北陸	255565(-1.3)	141798(+6.4)	55.5	東北陸	166253(-33.9)	91298(-28.0)	54.9
関西	242387(+5.9)	163128(+4.6)	67.3	関西	199511(-13.5)	142244(-11.1)	71.3
中四国	415105(+8.3)	244427(+6.6)	58.9	中四国	214770(-19.7)	125548(-18.3)	58.5
九州	777581(+3.7)	452049(+0.8)	58.1	九州	424276(-27.9)	252444(-28.9)	59.5
沖縄	363397(-1.9)	252215(+6.1)	64.2	沖縄	216242(-28.2)	154326(-20.8)	71.4

沖縄方面でも全日空が日航を大きく上回りました。日航は極端なダウンサイジング(小型化)によって、急速に競争力を失っています。

《4-5-4(2)：国際線》

日航 提供座席数はハワイやグアムの供給を半減近く減らし前年比28.3%減の40万1750席、総旅客数は同30.7%減の32万2844人、利用率は80.4%と前年よりも2.8ポイントダウンしました。路線別では、ハワイ、米大陸、韓国、オセアニアで利用率が85%を超えました。

全日空 提供座席数は前年比12.5%増の28万5016席、旅客数が同0.4%増の20万8636人、利用率は73.2%にとどまりました。アジア・リゾート路線が好調で、羽田発着の新規路線は就航以来高い利用率が続いています。

日航は大幅な縮小により旅客数を減らしていますが、国際線での利用率85%という水準は、ファースト/ビジネス以外は満席状態であり、否応なく利用者離れが進んでいくでしょう。通常、エアラインはマイルサービスにより顧客を囲い込む競争を繰り広げていて、エアラインの乗り換えは起きにくくなっていますが、座席が取れないのではマイルを捨てても他のエアラインを利用するしかなく、その場合には利用者は戻ってこなくなるのです。(新たなマイルを再び捨てることに)

全日空	座席数(前年比)	旅客数(%)	利用率
北米	39200(+18.1)	31106(+8.3)	79.4
欧州	27700(+30.6)	20388(+9.7)	73.6
アジア	95628(+26.8)	79405(+17.8)	83.0
リゾート	12352(+46.3)	10602(+53.1)	85.8
中国	110136(-4.4)	67135(-22.1)	61.0

日航	座席数(前年比)	旅客数(%)	利用率
ハワイ	51277(-30.4)	44481(-29.1)	86.7
米大陸	35785(-16.1)	30672(-20.3)	85.7
欧州	31574(-27.4)	25529(-29.1)	80.9
アジア	100593(-22.1)	83588(-22.8)	83.1
豪州	8423(-42.5)	7378(-43.8)	87.6
グアム	8784(-66.8)	6613(-70.3)	75.3
韓国	52998(-22.0)	46673(-24.2)	88.1
中国	68338(-32.0)	43857(-39.0)	64.2
台湾	43978(+2.7)	34053(-4.4)	77.4

《国際線：利用率の詳細》

2010 年末から 2011 年始の ANA 米国線の利用率の内訳を見てみましょう。期間中の平均利用率は 81% ですが、毎日の往復で 51%~95%になっています。しかも、ファーストクラス 2%/ビジネスクラス 28%を含んだ数値なので、平均利用率が 80%ということは「エコノミーは満席」ということとなります。

《参考：国内線の利用率》

それでは 2010 年末から 2011 年始の国内線の利用率はどうでしょうか。ある ANA 羽田路線の利用率の推移ですが、1 日 6 往復、片道ベースで提供座席数が 2100~2500 の中堅クラスの路線です。平均利用率は約 65%となっていますが、10%~100%まで様々です。(航空は毎日に往復の需要が大きく変わります)

「割引が少ない時期でも利用してもらえ」には供給力が大前提です。利用率を上げようとする供給量が減り、それが「乗りたいくても乗れない」事態となり、やがて利用者離れを招いてしまうでしょう。

《4-6. 2011 年度の国内線》

日航が国内線の供給量(座キ口)を大幅に縮小した結果、2009 年度末の全日空の生産量シェア 46%(日航 44%)が、2010 年度末には 50%(日航 37%)になる見込みです。

日航の 2011 年度の国内線は、羽田空港発着 6 路線を増便し、他にも福岡-奄美大島、福岡-屋久島の新規路線の開設、高需要期を中心に増便してネットワークの拡充と利用者利便性の向上を図り、羽田-関西、福岡-鹿児島、福岡-宮崎は減便となっています。

全日空の国内線は羽田発着 7 路線など計 21 路線で増便や運航期間の延長を行い、特に大阪(伊丹/関西)と中部の発着便は、日航が運航路線を削減した伊丹-熊本、関西-千歳、中部-松山など 9 路線が増便の対象で、国内線は 6 年振りに前年を上回る座席キ口前年比+2.6%となっています。(国際線は前年比+17.4%)

ANA	JAL
15 16 羽田-札幌	18
14 15 羽田-伊丹	15
4 5 羽田-関空	7
8 羽田-広島	6 8
8 羽田-長崎	5 6
11 羽田-宮崎	5 6

ANA	JAL
10 羽田-鹿児島	5 6
9 10 羽田-那覇	12 13
5 7 伊丹-仙台	6
4 5 伊丹-熊本	4
5 6 関空-札幌	4 5
4 5 関空-那覇	3 4

両グループの主な 2011 年度の増便路線の対比表です。日航は B747-400 と A300-600 の乗員を他機種に移行させた機種での増便ですが、まだ全日空と利便性での競争力を回復とは言えません。(日航は約 200 名の乗員の機種移行訓練が必要で、更に 2012 年 MD 機退役も)

【5. 貨物事業の分析】

(出典：運輸政策研究機構、2000 年以降における米国航空産業の展開 2006/8)

日航の貨物専用機の廃止により、日本の航空貨物単価が約 3 割アップと報道されています。また、全日空は那覇貨物ハブと両グループは対照的な動きの中、背景と展望について考察してみましょう。

《5-1. 航空貨物の経過》

まず、日本が成長の頼みとする中国市場について、米中航空協定から確認します。

5-1-1：旅客運送よりも安定的に推移

・フォワーダーとは、多数の荷主から集めた輸出貨物を航空便に混載し運ぶ業者で、フォワーダーが航空機運航と結びつくインテグレーターになります。航空貨物は航空機と地上輸送が決め手になります。

・FedEx はスポーク(フィーダー)を提携キャリアに委託、UPS は短距離はトラックを活用しています。

・米国インテグレーターの国際貨物の割合は、1995 年の 31.5%から 2006 年は 40.8%まで増加しています。

・インテグレーターは旅客輸送と異なり、2000 年以降も営業利益を続け、燃料高騰でもサーチャージ活用でイールド(輸送単価収入)を上昇させていましたが、景気後退により供給過剰気味の中、旅客機ベリカーゴの低運賃により貨物運賃水準が低下しました。

・インテグレーターの燃油費のコスト割合も、2002 年の 6.6%から 2006 年の 15.1%へと倍増しました。

・インテグレーターの太平洋市場は国際市場の約 5 割を占め、特に中国路線には積極的に進出し、「ハブを

中心にネットワーク整備、米中航空交渉による便数増加、WTO 加盟による外貨規制緩和と中国内ネットワーク買収」により中国内エクスプレス市場は殆ど米欧インテグレーターに押さえられました。

・2000年の国際貨物シェアは、大西洋 29.7%、ラテン 9.9%、太平洋 60.4%であり、2006年は大西洋 33.3%、ラテン 7.7%、太平洋 59.0%でしたが、営業収入に占める太平洋路線の割合は 2000年の 38%から 2006年は 50%にまで拡大しています。

・太平洋路線のみ 2000年から 2006年にイーロードが約 55%上昇し、アジア太平洋路線のエクスプレス(高価格、高付加)サービスの需要を示していました。

5-1-2：米中航空交渉合意

米中航空協定は、Japan パッシングとも言える内容で、航空機の運航性能の向上も相まって、まさに日本を飛び越す形になっています。

・2004年に締結された米中協定では、2010年までに貨物便 111 便/週(旅客便 84 便)に増便が可能となり、2007/05 合意によって 2011 年から貨物は自由化されることになっています。

・フィリピンにおいて FedEx はスービック空港、UPS はクラーク空港をハブとしていましたが、米中航空交渉合意の中で FedEx は広州、UPS は上海をハブ空港にしました。

・米中協定では「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、便数および使用機材が中国国内の運航も含め、自由に認められています。

・中国政府は外貨規制解放の一貫として「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ました。

・結果、中国エクスプレス市場は、1995年には中国郵政が 97%シェアでしたが、2006年には DHL、FedEx、UPS、TNT の外国貨物エアラインで 80%シェアを占めるに至っています。

《5-2．日航は貨物専用機撤退》

日航は貨物運送部門が年間 100 億円の赤字で、2010年 10 月末をもって貨物専用機の運航を取り止め、今後は旅客便のベリーカーゴで約 4 割規模の運送能力とされていました。しかし、米国 ABX エアとウェットリース契約し B767 貨物専用機の運航を開始しました。その理由は貨物需要や収支等を考慮と報道されており、他社機材活用により固定費の変動費化を図り、回復基調にある貨物の需要を取り込む狙いでしょうが、自社運航による収益確保には及ばないこととなります。

燃油費や整備費用が理由である B747-400F だけでなく、なぜ旅客便として継続使用する B767F まで退役させ外国エアラインからウェットリースするのか、機材売却ありきの硬直した再建計画の現れです。

(注：ABX エアポーンエクスプレス社は米国のエアラインで、保有機材は 19 機の B6-200、17 機の B6-200F、26 機の DC-9。かつて全日空も自社貨物機受領/改造が間に合わない時期にウェットリース契約していた)

日航の国際貨物収入の推移

国際貨物は競争が激しく世界の経営動向に大きな影響を受けます。

年度	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
億円	1572	1530	1713	1805	1905	1882	1521

日航縮小で貨物運賃 3 割アップ

国際航空貨物の運賃 3 割上げ(日経 0928)

全日本空輸は 10 月から国際航空貨物の運賃を約 3 割引き上げることで日本通運など国内外のフォワーダー(混載貨物事業者)と大筋合意した。2008 年秋のリーマン・ショックで落ち込んだ国際貨物の需要が回復しているうえ、日本航空が貨物事業を縮小するため貨物スペースが足りなくなっている。

《5-3．全日空は那覇ハブ》

全日空の貨物戦略は「那覇ハブ」です。日本と中国そして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という UPS と同じモデルです。

24 時間運用の那覇空港を基点に、貨物専用機(B767F)を主要 8 都市へ深夜運航、羽田経由で日本国内の主要都市への接続、アジアの主要都市から主要都市へアジア域内間の接続、と宣伝されていますが、成否は地上にかかっています。また、航空貨物には船舶輸送への移管、やがて現地生産という強敵があります。

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ます。全日空は OCS (Overseas Courier Service) 国際エクスプレス事業会社を傘下に加え、中国の上海美信投資管理有限公司と、中国およびアジア域内における国際エクスプレス貨物事業の強化を目的として、欧西愛司物流(上海)有限公司を設立し、2010年 12 月から営業を開始、同時に中国主要 15 都市に支店を開設し、集配サービスとドアトゥドア高速輸送を提供、とされています。

「苦戦」とされていた全日空のエクスプレス市場参入も、日航の貨物専用機撤退による供給調整や、景気の持ち直しで「改善」とされていますが、羽田空港から昼夜の国際旅客便が増える中、コスト競争力に勝るベリーカーゴとの関係で、「勝ち残る」のが厳しい状況は変わりません。

以上