

日本経済と航空企業の経営

山野邊 義方

はじめに

日本経済は、景気回復の兆しがみられるものの、航空業界は、競争が激化するなかで、国内線、国際線ともに、需要者の低価格志向が顕著になるなど、厳しい状況が続いている。新運賃制度が実施され、航空企業は、需要者のニーズに対応した運賃の設定、サービスの向上など、需要の喚起に努めるとともに、コスト競争力を強化し、収支構造の改善を図っている。

一方、関西国際空港は、開港2年目に入ったが、就航便数、利用客や貨物量が着実に増加している。注目されることは、新東京国際空港の容量不足によって、乗り入れができなかった多くの国や地域から、関西国際空港に、直行便就航が実現したことである。新東京国際空港と並ぶ関西国際空港の開港は、日本の国際化を進展させるとともに、航空業界の発展を促すことにもなる。

このような新展開がすすむなかで、本稿は、日本経済と国内・国際の航空輸送動向、関連事業を含む航空企業の構造改革、経営戦略の方向など、経営上の諸問題について、日本航空(日航)、全日本空輸(全日空)、日本エアシステムなど、航空企業の事例研究も行い、考察を試みるものである。

1. 日本経済と航空輸送

(1) 国内航空輸送

日本経済は、平成6年度に、個人消費の緩やかな回復と公共投資や住宅建設の増加がみられたが、一方において、民間設備投資の減少、急激な円高、阪神・淡路大震災などの影響を受け、実質経済成長率は、GDP(国内総生産)で0.6%(5年度は0.2%)となった。

個人消費が回復基調をたどっているなかで、国内旅客輸送量も緩やかな回復を示した。

表1 国内航空旅客輸送量

年 度	元	2	3	4	5	6
旅客数(千人)	60,120 (113.6)	65,252 (108.5)	68,687 (105.3)	69,687 (101.5)	69,584 (99.9)	74,548 (107.1)
人 キ ロ (百万人キロ)	47,142 (114.7)	51,624 (109.5)	55,348 (107.2)	56,681 (102.4)	57,119 (100.8)	61,290 (107.3)
座席キロ (百万座席キロ)	67,137 (105.5)	70,832 (105.5)	77,803 (109.8)	85,457 (109.8)	92,633 (108.4)	100,201 (108.2)
座席利用率(%)	70.2	72.9	71.1	66.3	61.7	61.2

(注) ()内は、対前年度比(%)。

資料：運輸省「航空輸送統計年報」

航空は、輸送人員7.1%増、輸送人キロ7.3%増となり、関西国際空港の開港や震災による臨時便運行などがあって、大幅に伸びた。ただ、3年度以降、輸送量の伸びが輸送力の伸びを下回っているために、座席利用率の低下が続いている(表1)。

運輸省は、安全運航の確保を基本としつつ、航空企業間の競争促進を通じて、利用者利便の向上を図るため、国内線については、高需要路線を中心に、ダブル・トリプルトラック化を推進している。ダブル・トリプルトラック化については、利用者利便の一層の向上を図るため、4年10月に、ダブル・トリプルトラック化の基準となる年間旅客数が引き下げられた。これによって、ダブルトラック化については、70万人以上から原則40万人以上(空港整備状況等を勘案し、羽田空港関係路線については、当分の間、原則50万人以上)、トリプルトラック化については、100万人以上から原則70万人以上(羽田空港関係路線については、当分の間、原則80万人以上)になった。この基準に基づき、6年に東京―徳島線、7年に名古屋―那覇線のダブルトラック化、また7年に大阪―福岡線、大阪―那覇線および名古屋―福岡線のトリプルトラック化が実施された(表2)。

国内航空路線網は、平成6年8月から7年8月までの1年間で187路線から216路線、総便数では、702便から778便に増えたが、それぞれの増加分の約7割は、関西国際空港開港によるものである。航空各社は、新規路線の開設、既存路線の増便、便数やダイヤの効果的な設定などによる利便性向上を中心に、需要喚起に努めている。関西国際空港開港に伴う新規路線開設の動きをみると、日航は、大阪国際空港(伊丹空港)と大分、長崎、熊本、宮崎を結ぶ4路線、全日空は、関西国際空港に発着の札幌、仙台、東京、松山、福岡、那覇など13路線、日本エアシステムは、伊丹空港からの振替え便を合わせて、関西国際空港発着の札幌、奄美、高知、東京、青森、新潟など12路線を、それぞれ開設した。

表2 国内線のダブル・トリプルトラック化の実施状況

路線名	会社名	備考
東 京 — 札幌	JAL・ANA・JAS	JAS・S40・3～
東 京 — 大阪	JAL・ANA・JAS	JAS・S43・3～
東 京 — 福岡	JAL・ANA・JAS	ANA・S45・3～
東 京 — 鹿兒島	JAL・ANA・JAS	JAL・S61・7～
東 京 — 那覇	JAL・ANA・JAS	JAS・S63・7～
東 京 — 広島	JAL・ANA・JAS	JAL・H2・7～
大 阪 — 札幌	JAL・ANA・JAS	JAS・H3・5～
東 京 — 長崎	JAL・ANA・JAS	JAL・H3・7～
東 京 — 熊本	JAL・ANA・JAS	JAL・H3・7～
東 京 — 小松	JAL・ANA・JAS	JAS・H3・7～
大 阪 — 鹿兒島	JAL・ANA・JAS	JAL・H3・9～
名古屋 — 札幌	JAL・ANA・JAS	JAS・H5・3～
東 京 — 大分	JAL・ANA・JAS	JAL・H5・3～
大 阪 — 長崎	JAL・ANA・JAS	JAL・H6・9～
大 阪 — 宮崎	JAL・ANA・JAS	JAL・H6・9～
東 京 — 宮崎	JAL・ANA・JAS	JAL・H6・9～
大 阪 — 福岡	JAL・ANA・JAS	JAS・H7・4～
大 阪 — 那覇	JAL・ANA・JAS	JAS・H7・4～
名古屋 — 福岡	JAL・ANA・JAS	JAS・H7・4～
大 阪 — 高知	JAL・ANK	JAS・S44・11～
東 京 — 高松	ANA・JAS	JAS・S48・4～
福岡 — 那覇	JAL・ANA	ANA・S48・5～
東 京 — 釧路	ANA・JAS	ANA・S50・7～
名古屋 — 長崎	ANA・JAS	ANA・JAS・S52・4～
名古屋 — 仙台	ANA・JAS	ANA・S53・6～
鹿兒島 — 奄美大島	JAS・ANK	ANK・S60・11～
成 田 — 大阪	JAL・ANA	ANA・S61・7～
福岡 — 鹿兒島	JAS・ANK	ANK・S62・7～
東 京 — 松山	JAL・ANA	JAL・S63・7～
東 京 — 函館	JAL・ANA	JAL・H元・7～
那 覇 — 石垣	ANK・JTA	ANK・H元・7～
札幌 — 福岡	JAL・ANA	ANA・H3・3～
大 阪 — 松山	JAL・ANA	JAL・H3・4～
東 京 — 秋田	JAL・ANA	JAL・H3・7～
大 阪 — 仙台	JAL・ANA	JAL・H4・7～
名古屋 — 鹿兒島	JAL・ANA	JAL・H4・7～
成 田 — 札幌	JAL・ANA	ANA・H4・11～
札幌 — 仙台	JAL・ANA	JAL・H4・12～
東 京 — 旭川	ANA・JAS	ANA・H4・12～
那 覇 — 宮古	ANK・JTA	ANK・H5・4～
鹿兒島 — 那覇	ANK・JTA	JTA・H5・4～
大 阪 — 大分	JAL・ANA	JAL・H6・9～
大 阪 — 熊本	JAL・ANA	JAL・H6・9～
東 京 — 青森	ANA・JAS	ANA・H6・9～
東 京 — 徳島	ANA・JAS	ANA・H6・11～
名古屋 — 那覇	JAL・ANA	JAL・H7・5～

- (注) (1) JAL：日本航空，ANA：全日本空輸，JAS：日本エアシステム，ANK：エアニッポン，JTA：日本トランスオーシャン航空。
 (2) 備考欄は，ダブルトラック化については2社目，トリプルトラック化については3社目の参入会社及びその運航年月。
 (3) 大阪—高知線については，昭和33年5月より平成2年12月までの間，全日空も運航。
 (4) 名古屋—那覇線については，平成2年11月より5年1月までの間，日本航空が運航した後，日本トランスオーシャン航空が運航。
 (5) 平成7年10月現在。
 資料：運輸省「運輸白書」

営業面においては、平成6年12月に、国内線の営業割引運賃が認可制から届出制に変更された。これに伴い、航空企業は、旅客ニーズへの柔軟かつ迅速な対応が可能になり、各社とも新たな割引運賃の新設をはじめ、各種割引運賃の適用拡大、現行割引率の変更などを行い、旅客需要の喚起を図っている。また、個人予約の受付開始日を、従来の1ヵ月前から2ヵ月前へと変更し、予約期間を拡大するなど、旅客利便の向上に努めている。

一方、貨物輸送動向に影響の大きい経済指標についてみると、平成6年度に、民間企業の設備投資は、6.3%減と前年度(10.6%減)と比べ、下げ幅が減少した。また、民間最終消費支出は1.7%増、公的固定資本形成は2.4%増となった。

このような状況のなかで、国内貨物輸送量は、総輸送トン数65億70万トン、対前年度比1.1%増、総輸送トンキロ5,475億トンキロ、同2.2%増と、トン数、トンキロとも3年振りに増加に転じた。

国内航空貨物輸送量は、トン数(6.0%増)、トンキロ(6.6%増)とも、2年連続の、しかも加速化した伸びを示した。これは、民間消費が緩やかな回復傾向にあるなかで、生鮮貨物や航空宅配貨物が好調に推移したことに加え、震災後の代替輸送および航空輸入貨物の国内転送が増加したことなどによるものである(表3)。

日航は、各地産物の需要掘り起こしに積極的に取り組み、九州発の柑橘類や生花の新規需要を開拓するなど、航空貨物利用の促進と販売強化に努めている。全日空も、地上輸送機関から貨物の積み取りを図るため、航空引越貨物を開拓した。また、同社は、平成6年10月に、国内貨物総合管理システムの全国空港展開を完了し、空港での受託作業

表3 輸送機関別国内貨物輸送量

	輸送トン数(百万トン)				輸送トンキロ(億トンキロ)				平均輸送距離(キロ)	
	5年度	6年度	5/4	6/5	5年度	6年度	5/4	6/5	6年度	6/5
総輸送量	6,430.5	6,500.7	95.6	101.1	5,356.6	5,475.0	96.2	102.2	84.2	101.1
鉄道	79.3	78.9	96.2	99.6	254.3	244.9	95.4	96.3	310.2	96.7
J R	53.2	52.8	95.6	99.2	250.3	240.8	95.4	96.2	456.4	97.0
民鉄	26.1	26.2	97.4	100.4	4.1	4.2	95.1	102.4	15.9	102.0
自動車	5,821.5	5,865.1	95.4	100.7	2,758.8	2,836.0	98.0	102.8	48.4	102.0
営業用	2,490.8	2,541.3	99.0	102.0	2,048.6	2,120.7	100.0	103.5	83.4	101.5
自家用	3,330.8	3,323.8	92.9	99.8	710.2	715.3	92.5	100.7	21.5	100.9
内航海運	528.8	555.8	97.9	105.1	2,335.3	2,385.4	94.2	102.1	429.2	97.2
航空	0.86	0.91	100.6	106.0	8.2	8.7	101.7	106.6	956.9	100.6

(注)1) 運輸省資料により作成。

(2) 航空は、定期及び不定期の計で、超過手荷物と郵便物を含む。

(3) 端数処理の関係で、輸送機関別の合計と輸送機関計が一致しない場合がある。

資料：運輸省「運輸白書」

時間および到着貨物の引渡し時間が短縮されるなど、輸送量の増大と顧客サービスの向上を図っている。日本エアシステムは、新規路線の開設および一部路線の増便・大型化に対応し、トラック貨物の誘致、昼間便貨物開拓など、積極的な販売活動を展開している。

(2) 国際航空輸送

国際航空旅客輸送量は、平成4年度以降、低迷していたが、6年度は、約3,885万人(対前年度比7.9%増)となり、回復に転じた。円高に伴って、海外旅行に割安感が生じていることに加え、関西国際空港の開港により、大阪方面の国際航空旅客需要の増加が、年度計で127万人、前年度比で23.3%伸びたことなどが影響している(表4)。

国際航空運賃の新制度が、平成6年4月から実施されている。これは、認可運賃と実勢価格の乖離を是正し、透明性の高い運賃制度を構築するとともに、利用者にとって、使いやすく、かつ、低廉な運賃を提供することを目的としたものである。新制度の下で、認可運賃水準の大幅な引き下げ、一人より適用可能な旅行商品に対する運賃の導入、利

表4 我が国の国際旅客輸送量

単位：千人

項目 \ 年	元	2	3	4	5	6
出国者総数	12,626 (16.8)	14,411 (14.1)	14,312 (△0.7)	15,659 (9.4)	15,712 (0.3)	17,450 (11.1)
出国日本人数	9,663 (14.7)	10,997 (13.8)	10,634 (△3.3)	11,791 (10.9)	11,934 (1.2)	13,579 (13.8)
入国者総数	12,683 (16.7)	14,531 (14.6)	14,541 (0.1)	15,818 (8.8)	15,746 (△0.5)	17,471 (11.0)
入国外客数	2,835 (20.4)	3,236 (14.1)	3,533 (9.2)	3,582 (1.4)	3,410 (△4.8)	3,468 (1.7)
航空機利用出入旅客総数	*29,953 (12.4)	*31,045 (3.6)	*34,154 (10.0)	*34,493 (1.0)	*36,000 (4.4)	*38,855 (7.9)
我が国航空企業利用出入旅客数	*10,616 (8.5)	*10,531 (△0.8)	*11,328 (7.6)	*11,297 (△0.3)	*11,577 (2.5)	*12,811 (10.7)

(注)(1) 入国外客数は、法務省資料に基づき運輸省が集計したもので、一時上陸客、通過観光客を含み、永住の目的で入国した者は、含まれていない。

(2) 航空機利用の出入国者数には、乗換通過客を含む。

(3) ()内は、対前年(度)比伸び率(%)を示す。

(4) *は、年度の数字である。

資料：運輸省「運輸白書」

用者が、直接購入できる個人型割引運賃の適用条件の緩和などが実施された。さらに、航空事業者は、一定の幅のなかで自由に運賃を設定し、変動させることができるなど、弾力的な運賃設定が可能になった。利用者は、従来と比べ、最大で5割程度安い運賃になり、また、安価なバック商品に少人数で参加することができるようになった。新運賃制度の導入により、PEX 運賃(特別回遊運賃)の販売が大幅に伸びており、国際航空旅客輸送の伸びに寄与している。

運輸省は、国内線のダブル・トリプル化と同様に、航空企業間の競争促進を通じて、利用者利便の向上を図るため、国際線の複数社化を推進している。路線網の拡張がすすんでおり、関西国際空港開港に伴い、日航は、関西ーロンドン、パリ、ロサンゼルス、ブリスベン経由シドニー、ホーチミン線の開設や増便を行った。また、関西ーパリ線において、エールフランス航空との共同運航便を開始し、路線網の充実に努めている。全日空は、関西ーソウル、シンガポール、青島、福岡経由大連・北京、香港、ブリスベン・シドニー、グアムの7路線を開設した。日本エアシステムも、関西ー中国路線(広州)を開設し、規模拡大の方向に向かっている(表5)。

顧客サービス面においては、各種割引運賃や搭乗距離に応じて、無料航空券、国内線航空券、アップグレード券等を提供するマイレージサービスを拡大するとともに、機内サービスについても、座席間隔を拡大するなど、顧客サービスの向上と競争力の強化を図っている。

国際航空貨物輸送量(継越貨物を除く)は、平成5年度に、上向きに転じ、以後、伸びが加速化している。輸出は、円高傾向のなかにあるにもかかわらず、アジア地域との取扱いが増えており、6年度に、トンベースで、対前年度比23.4%増の61万トン、輸入は、円高の影響により、生鮮食品等が好調で23.4%増の99万トンになった。金額ベースで増加の内訳をみると、日本の産業構造の転換、国際分業の進展を反映して、輸出入とも、機械類を中心に伸びている。関西国際空港の開港に伴い、大阪方面の輸出入貨物が増加している。新東京国際空港も、関西国際空港の開港後、国際航空貨物の分担率が低下したものの、需要全体の伸びを反映し、増加ペースを続けている(表6)。

日航は、関西国際空港の開港と同時に、同空港に、大規模な輸出貨物ターミナルを開設するとともに、予約情報と荷役制御システムを連動した貨物取扱システム(JACKET)の運用を開始した。一方、日本ー東南アジア間の旺盛な需要に応えるために、シンガポール線に貨物専用便を増便し、利便性の向上を図っている。

同社は、本年2月に、貨物専用便のブランド名を、従来の「JAL CARGO」から「JAL SUPER LOGISTICS」に改めた。この変更とともに、同社は、航空輸送を行うのみにとどまらず、貨物のパッケージからトラックなどの陸上輸送まで、総合的な物流サービス

表5 国際線の複数社化の実施状況（旅客便）

路線名	会社名	備考
東京－グアム	JAL・ANA	ANA・S61・3～
東京－ロサンゼルス	JAL・ANA	ANA・S61・7～
東京－ワシントン	JAL・ANA	ANA・S61・7～
東京－北京	JAL・ANA	ANA・S62・4～
東京－香港	JAL・ANA	ANA・S62・7～
東京－シドニー	JAL・ANA	ANA・S62・10～
東京－ソウル	JAL・JAS	JAS・S36・7～
東京－バンコク	JAL・ANA	ANA・H元・7～
東京－ロンドン	JAL・ANA	ANA・H元・7～
東京－モスクワ	JAL・ANA	ANA・H元・7～
東京－パリ	JAL・ANA	ANA・H2・10～
東京－ニューヨーク	JAL・ANA	ANA・H3・3～
東京－シンガポール	JAL・ANA	ANA・H3・12～
東京－フランクフルト	JAL・ANA	ANA・H5・2～
東京－上海	JAL・ANA	ANA・H5・3～
大阪－北京	JAL・ANA	ANA・H6・9～
大阪－ソウル	JAL・ANA	ANA・H6・9～
大阪－シンガポール	JAL・ANA	ANA・H6・9～
大阪－ブリスベン	JAL・ANA	ANA・H6・10～
大阪－シドニー	JAL・ANA	ANA・H6・10～
大阪－香港	JAL・ANA	ANA・H6・10～
東京－ブリスベン	JAL・ANA	ANA・H6・11～
大阪－グアム	JAL・ANA	ANA・H6・12～
大阪－上海	JAL・ANA	ANA・H7・7～
大阪－バンコク	JAL・ANA	ANA・H7・7～
大阪－クアラルンプール	JAL・ANA	ANA・H7・7～
大阪－ロンドン	JAL・ANA	ANA・H7・10～

(注)(1) JAL：日本航空，ANA：全日本空輸，JAS：日本エアシステム。

(2) 休止中のものは、除く。

(3) 備考欄は、2社目の参入会社及びその運航年月。

(4) 平成7年10月現在。

資料：運輸省「運輸白書」

を提供する企業としてアピールすることになった。

企業の国際化，グローバル化がすすみ，世界各地に，生産や販売の拠点が配置されるようになった。それに伴い，情報ネットワーク化，国際複合一貫輸送の進展など，複雑化する物流機能に対処するための「戦略的な物流管理」（ロジスティクス）が必要になっている。日航は，「スーパー・ロジスティクス」を，貨物事業経営の新理念に掲げ，高度化，多様化する物流ニーズに応え，高付加価値商品やサービスの開発・提供を目指して

表6 我が国をめぐる国際航空貨物輸送量

単位：千トン

項目	年度	元	2	3	4	5	6
我が国の国際航空貨物輸送量		1,138.8	1,195.7	1,176.1	1,137.9	1,297.2	1,600.9
		(12.1)	(5.0)	(△1.6)	(△3.2)	(14.0)	(23.4)
	輸出	468.2	540.5	513.5	476.5	497.1	613.6
		(10.0)	(15.4)	(△5.0)	(△7.2)	(4.3)	(23.4)
輸入		670.6	655.2	662.6	661.4	800.1	987.3
		(13.5)	(△2.3)	(1.1)	(△0.2)	(21.0)	(23.4)
我が国航空企業による輸送量		628.9	622.3	629.6	663.2	708.0	808.9
		(5.0)	(△1.0)	(1.2)	(5.3)	(6.8)	(14.3)
	輸出	258.2	279.8	262.0	270.3	275.9	317.6
		(6.1)	(8.4)	(△6.4)	(3.2)	(2.1)	(15.1)
輸入		334.6	321.3	328.0	349.5	401.7	461.1
		(9.6)	(△4.0)	(2.1)	(6.6)	(14.9)	(14.8)
三国間		36.1	21.2	39.6	43.4	30.4	30.2
		(△27.9)	(△41.3)	(86.8)	(9.6)	(△30.0)	(△0.7)
我が国航空企業による積取比率(%)							
	輸出	39.4	38.3	37.8	40.0	39.1	39.3
	輸入	38.8	37.8	38.7	40.2	39.7	38.8

(注)(1) 運輸省資料により作成。

(2) 新東京国際、東京国際、大阪国際及び関西国際、札幌、仙台、新潟、名古屋、小松、広島、高松、長崎、熊本、福岡、鹿児島及び那覇の16空港における輸出入貨物量で、臨時便による貨物を含む。

(3) 「我が国の国際航空貨物輸送量」については、継越貨物(税関に仮陸揚届を提出した通過貨物)を含まない。

(4) 「我が国航空企業による輸送量」及び「我が国航空企業による積取比率」については、継越貨物を含む。

(5) ()内は、対前年度比伸び率(%)を示す。

資料：運輸省「運輸白書」

いる。

全日空は、関西国際空港の開港に伴い、国内線のネットワークを生かした貨物販売活動を積極的に展開している。また、中国の16都市へ、航空機・トラックの複合一貫輸送サービスを行う「チャイナ・コネクション」の販売を開始し、中国内の全日空便未就航地も開発するなど、顧客ニーズに応じている。

2. 航空企業と関連事業

航空企業は、関連事業の開発による経営の多角化を推進している。日航は、平成4年から同社の構造改革に対処しているが、これは、日航本体および子会社・関連会社を含む日航グループ全体の一体的な構造改革を推進することが課題である（表7）。

日航の関連事業は、日航本社のコスト削減、競争力の強化、人材の有効活用、事業リスクの分散など、様々な形で本業の発展に寄与している。日航の構造改革のために、関連事業の果たす役割が大きく、日航にとって、関連事業の強化・拡充が重要な経営課題である。

表7 日本航空の主要な子会社

会社名	資本金	持株比率	主要な事業内容
日本アジア航空(株)	百万円 4,310	90.5 %	航空運送事業
日本トランスオーシャン航空(株)	4,537	51.0	航空運送事業
ジャパン エア チャーター(株)	3,000	80.0	不定期航空運送事業
空港グランドサービス(株)	720	85.0	空港内地上業務
(株)日航エアポート エンジニアリング	315	62.9	車両等整備ならびに石油 類販売
(株)ジャルパック	900	75.1	旅行商品企画販売
日本航空開発(株)	12,000	67.1	ホテルの経営およびその 運営受託
日航リース(株)	1,000	85.0	リース業
ジャル ファイナンス(株)	1,000	100.0	金融業
日航商事(株)	2,398	70.3	卸売業、小売業、損害保 険代理業等
ジャルデータ通信(株)	1,674	94.5	電気通信・情報システム に関する事業
(株)アクセス国際ネットワ ーク	700	100.0	情報提供サービス業
グローバル ビルディン グ(株)	5,854	100.0	不動産業

資料：日本航空

日航は、構造改革をすすめるに当たって、関連事業については、「量的拡大から質的向上」への転換を図ることとし、民営化以降、行ってきた積極的な事業拡大から、既存分野における対外競争力の強化、既存関連各社の経営体質の強化を基本とした取り組みへと、その経営の重心を移してきた。この理由としては、民営化当初、想定した事業分野への展開がほぼ完了し、今後は、既進出分野での事業の充実、採算性の向上、各社の自立化などが求められているからである。

日航は、以下のような関連事業展開方針に基づき、関連事業の再構築を図っている。

第1は、重点分野におけるグループ企業の整理・統合と、中核となる企業の育成・強化である。重点分野は、①サービス強化、コスト競争力の強化を担う機能分担型企業、②ホテル・リゾート事業、③商事・流通事業、④情報システム関連事業、⑤ケータリング事業、⑥旅客販売事業、⑦生活・文化・教育事業である。

第2は、リゾート事業を中心とした支援体制の強化・拡充である。ホテル・リゾート全体への販売支援、開発中のプロジェクト推進支援、各個別企業の収支改善への経営支援などによって、効率的な運営体制を構築し、多角化の中心的事業へと育成する。

第3は、グループ商品力の向上、グループ内取引の活発化およびグループ外取引比率の拡大である。関連会社の提携によって、グループ商品の企画・販売体制を拡充するとともに、グループ内取引を優先し、グループ総合力の強化を図る。併せて、グループ外取引の拡大にも努めることである。

全日空の関連事業の分野は、エアーニッポンを中心とした航空運送業、これらを支援する地上サービス、陸運・物流業、航空との相乗効果を狙ったホテル・旅行業、不動産業、情報・通信・文化事業などのニュービジネスに大きく分類される。全日空にとって、関連事業の展開は、同社の事業を支えるとともに、その事業領域を拡大していくための必要不可欠な戦略であるという認識から、事業規模が拡大するのに伴い、関連事業の展開を図ってきた（表8）。

しかし、厳しい事業環境下においては、関連事業展開の基本的な認識は堅持しつつも、従来の運営体制の見直しが必要となっており、関連各社の自立化、事業採算制の確立が強く求められている。全日空は、現在、関連事業運営の重点を、新規事業展開から既存関連各社の質的向上に置き、不採算事業からの撤退など、リストラを実施するとともに、グループ総合力の強化を推進している。

日本エアシステム(JAS)の関連会社には、航空機地上サービス業、旅行業、空港売店、航空機・車両の整備業など本体業務を補完するものがある。このほか、本体業務の一部を切り離したものがあり、これが、日本エアコミューターである。JASの路線において、空港の制約、需給のバランスなどの理由から、プロペラ機で運航していた路線を日本エ

表8 全日空の主要な子会社

会社名	資本金	持株比率	主要な事業内容
全日空エンタプライズ(株)	百万円 30,000	66.6 %	ホテルの経営および運営受託
エアーニッポン(株)	百万円 5,400	74.2(注)	航空運送事業
ANA HOTELS HAWAII, INC.	千米ドル 35,450	100.0(注)	ホテルの経営
ANA HOTELS & RESORTS (USA), INC.	千米ドル 198,500	100.0	ホテルの経営
(株)インフィニトラベルインフォメーション	百万円 6,000	60.0	情報通信事業
ワールドエアーネットワーク(株)	百万円 500	95.0(注)	航空運送事業
INTERNATIONAL FLIGHT TRAINING ACADEMY, INC.	千米ドル 18,769	100.0	航空機使用事業
ANA HOLDING PTY LTD.	千豪ドル 140,000	100.0	ホテルの経営
(株)エーエヌエー アイエイチアイ エアロエンジンズ	百万円 3,300	51.0	航空機エンジン整備
ANA INTERNATIONAL EUROPE, B.V.	千オランダギルダー 66,000	100.0	ホテルの経営
(株)札幌全日空ホテル	百万円 1,600	53.8(注)	ホテルの経営

(注) 間接所有の持株比率を含む。

資料：全日空

アコモーターに移管し、効率的な運営と経営基盤の強化を図っている。

ジェイエイエス商事は、旅行業が主要業務である。団体・包括旅行、JASのオリジナル旅行商品(国内・国際)である「ナイスウイング」などの開発・販売を行っている。ジェイエイエストレーディングは、ジェイエイエス商事から商事部門を分社化し、設立されたものである。

日本エアモーターサービスは、東京羽田空港地区におけるJASおよび関連会社の業務用車両を総合的に管理する自動車整備会社である。車両の定期点検の発注管理、車両パーツの保管管理など、総合的に管理することによって、従業員の効率的配置と作業の一元化を図っている(表9)。

表9 日本エアシステムの主要な関連会社

会社名	資本金 (百万円)	出資比率 (%)	主な営業内容	主たる事業地
日本エアコンピューター (株)	300	60.0	離島路線を中心とする 定期航空運送事業	鹿児島空港他
北海道エアサービス (株)	40	55.0	空港ハンドリング業務	新千歳空港
仙台エアサービス(株)	20	90.0	空港ハンドリング業務 予約業務	仙台空港 仙台市
東亜エアサービス(株)	25	60.0	空港ハンドリング業務	東京国際空港 (羽田)
(株)金沢エアシステム	10	100.0	空港ハンドリング業務 予約業務	小松空港 金沢市
グランドエアサービス (株)	24	75.0	空港ハンドリング業務	大阪, 福岡 鹿児島空港
エアロコミュニケーション サービス(株)	10	100.0	予約業務	東京都
(株)大阪エイシーエス	5	100.0	予約業務	大阪市
(株)福岡エイシーエス	5	100.0	予約業務	福岡市
日東航空整備(株)	50	50.0	航空機整備 (DC-9型機, YS-11型機)	東京国際空港 (羽田)
(株)日本エアモーターサ ービス	5	100.0	地上支援器材・ 車輛整備	東京国際空港 (羽田)
(株)ジェイエイエスマン テナンスサポート	10	100.0	航空機用部品・設備の 保管・払出	東京国際空港 (羽田)
(株)ジェイエイエスエア クラフト	490	100.0	航空機用部品・設備の 輸出入	東京都
ジェイエイエス商事(株)	80	70.0	旅行業	東京都 他5営業所
(株)ジェイエイエストレ ーディング	50	100.0	商事業務, 空港売店運 営, 保険代理業	東京都 全国空港
(株)ジェイトラベル北海 道	20	90.0	旅行業	札幌市
(株)ジェイトラベル東京	50	60.0	旅行業	東京都
(株)ジェイトラベル大阪	40	100.0	旅行業	大阪市
(株)ジェイエイエス旭川 リゾート開発	300	50.0	ゴルフ場運営	旭川市

(注) 日本エアシステムからの出資比率50%以上の関連会社。

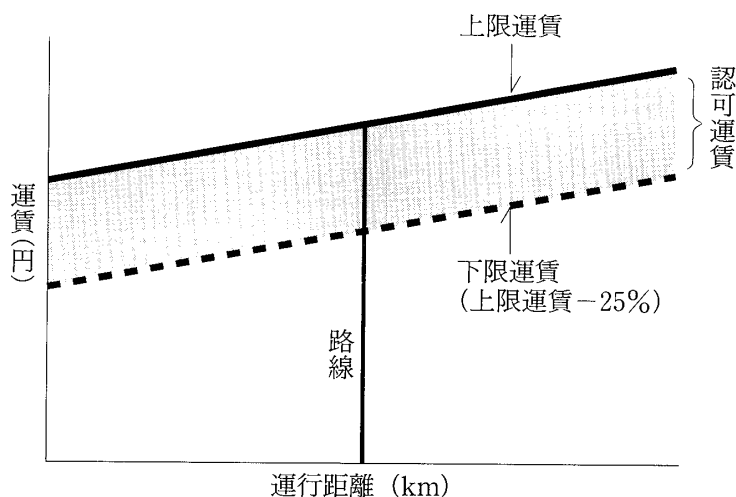
資料：日本エアシステム

3. 航空企業の経営問題

国内航空運賃は、従来、コストに適正利潤を加えた「標準原価」を設定し、運賃は、その上下10%以内に定められていた。したがって、標準原価から上下10%の範囲内で、航空企業が運賃を申請し、認可されるもので、「同一路線同一運賃」が原則であった。幅運賃制が導入され、航空企業は、標準原価を最高額とし、25%以内で、自由に運賃を設定することができるようになった。空港制約による航空企業の便数格差、新規参入の制限など、供給が完全に自由にならないため、完全な運賃の自由化は無理であり、現状のもとで、運賃設定方式の弾力化を図ったものである（図1）。

各社は、幅運賃制に基づく新運賃を、平成8年5月ないし6月から実施することになった。新制度が発足し、同じ路線でも、航空企業によって運賃の異なる新たな競争が始まった。航空機は、離発着にかかる費用の比率が高いので、近距離路線の方が、採算が悪い。大量に輸送する路線は、費用が割安で、需要の少ない路線は、割高である。全体の傾向としては、一社だけで運航する近距離路線が値上げ、複数社で競争する長距離路線は、値下げの方向に動くものとみられる。運賃の変動は、需要動向にも、大きなインパクトを与えることになる。

図1 「幅運賃」制度の概念



- (注) (1) 上限運賃は、「標準原価」。複数社が運航する路線の平均的な燃料費や人件費などの原価に、適正な利潤を加えるなどして、運輸省が運航距離に応じて決める。
 (2) 認可運賃(例 A路線20,000~15,000円)の範囲内ならば、航空会社は、自由に運賃を決められる。

新運賃制度は、競争原理によって、運賃を引き下げることが狙いである。そのために、航空企業は、コストダウンを図らなければならない。しかし、一方において、企業努力が及ばず、しかも総コストに占める比率の高い空港使用料等については、見直しが必要である。

航空企業の収支は、昭和62年度以降、需要の伸びに支えられて順調に推移してきたが、平成3年度以降は、国内・国際の景気後退の影響を強く受け、4年度および5年度には、航空3社(日本航空、全日本空輸、日本エアシステム)計で、それぞれ427億円、360億円の経常損失を生じるに至った。平成6年度においても、阪神・淡路大震災の影響を除くと、国内航空需要は伸び悩んでおり、国際航空需要についても、近年における国際競争の激化、業務需要の低迷等により販売単価が下がってきているため、需要増ほどの収益は、みられなかった。平成6年度決算は、3社計で9億円の経常利益を計上し、概ね均衡するに至ったが、依然として厳しい状況におかれている。

世界的な航空不況が続くなかで、米国における巨大な航空企業による寡占化、欧州における国境を越えた企業間の連携、アジアにおける低コスト企業の台頭など、世界の航空企業は、大きな変貌を遂げようとしている。このような状況下で、日本の航空企業は、景気後退による国内、国際需要の伸び悩み、国際線の一層の競争激化等により、その収支は、近年、急速に悪化した。競争の激化により、経営環境が一段と厳しくなることが予想されることから、費用削減、投資計画の見直しなどの経営改善策が実施されている。

また、国際航空路線の競争力の強化やサービス供給体制の効率化を図るために、外国人の運航・客室乗務員を導入するとともに、ウェットリース(低コストの他社から航空機・乗員を賃借し、自らの運航責任において、自社便として運航する形態)、コードシェアリング(自社便に接続する他社の以遠路線等において、ダイヤ等に自社便名を付して販売することにより、自社便の集客力を強め、販売上のメリットを獲得する形態)などが行われている。

需要構造が著しく変化し、旅客の低価格志向が強まるなかで、日航は、ビジネス路線を中心とした高品質・高付加価値型と、観光路線を中心とする低価格志向型の二極に分かれる事業運営をすすめている。ホノルル線など観光が主体の路線については、日航の関連会社「ジャパンエアチャーター」(JAZ)による運航を拡大する方向に向かっている。平成3年7月、JAZのチャーター初便が、満席の乗客とともに、福岡からホノルルへ向けて飛び立った。JAZは、地方都市の増大する海外旅行需要に対処するために、チャーター専門会社としてスタートしたが、チャーター便事業のみならず、ウェットリースによって、日航の定期便を受託運航する事業も積極的に展開している。

JAZは、現在、仙台、東京、名古屋、大阪(関空)、福岡の各地からホノルル向け、ま

表10 ジャパンエアチャーターの運航実績

		3年度実績	4年度実績	5年度実績	6年度実績	7年度 推定実績
ウェット リース	便数	44便	350便	447便	2,196便	4,317便
	旅客機	10,400人	72,500人	96,800人	576,300人	—
チャーター	便数	237便	150便	237便	115便	110便
	旅客機	56,600人	33,200人	55,800人	28,100人	—
チャーター 仕向地	ホノルル	190便	97便	171便	95便	99便
	アンカレッジ	0便	6便	6便	6便	4便
	バンクーバー	0便	6便	4便	0便	0便
	デンパサール	10便	14便	32便	2便	0便
	シンガポール	12便	14便	8便	0便	0便
	タイ	25便	7便	0便	2便	0便
	中国	0便	6便	12便	6便	0便
	オーストラリア	0便	0便	4便	0便	0便
	カトマンズ	0便	0便	0便	4便	7便

(注) 便数は、片道ベース。

資料：ジャパンエアチャーター

た、東京、大阪(関空)の各地からバンコク向けの日航定期路線を受託し、週間46往復のウェットリース便を運航している(表10)。

急激な円高によって、円建てコストが相対的に上昇し、外国エアラインとの競争が激化するなど、厳しい環境のなかで、日航は、同社の構造改革に着手し、その一環である「コストの外貨化」方策として、JAZの活用を図ることになった。これが、ウェットリース便の始まりである。

JAZは、コストの外貨化を図るために、ホノルルとバンコクに乗員の基地を設置し、乗員の人件費を、それぞれの現地通貨で支払うなど、設立当初から徹底した低コスト体制を整備してきた。日航は、JAZによるウェットリース事業の拡大を図るとともに、日本アジア航空による一部東南アジア線の運航を行い、日航グループ全体の競争力強化に努めている。

全日空も、全日空グループ内の運航効率化とコスト削減の一方策として、東京ーシンガポールに、ウェットリース方式を導入している。これに伴い、全日空は、シンガポールにベースを置く関連会社「ワールドエアーネットワーク」の機材および乗務員を借り受け、同路線の運航を行っている。

航空企業は、経営環境が厳しさを増すなかで、競争力の強化、生産性向上などの諸課題に直面している。コスト面では、雇用形態や賃金体系の見直しをはじめとする構造問

題に取り組んでいるほか、ベア・賞与の抑制などによる人件費の圧縮、宣伝費その他の管理費の節減をすすめている。これに加え、ウェットリースによる運航費用の削減、コードシェアリングの活用による路線運営の改善、円高対策として整備の海外展開や費用の外貨化を推進することなど、低コスト体質への転換が求められている。行政サイドも、航空企業のコスト削減を支援するために、規制緩和、競争促進策の充実など、環境整備を図ることが必要である。また、収益面では、各種の営業努力、新しい運賃制度・割引運賃の活用などによって、増収を図ることが航空企業の課題である。