

経営フォーラム

航空会社の事業環境と収益構造の変化

林 逸子*

はじめに

航空業は、製造業や流通業、あるいは他のサービス業と比べて、独特の収益構造を持った産業である。ここでは、主として日本航空と全日空を比較しながら、70年代後半から80年代前半にかけてと、80年代後半から現在に至るまでの大きく2つに分け、航空会社の収益構造の変化を追ってみた。第1節で航空会社の収益構造の特徴を挙げた後、第2節では、70年代後半から80年代前半にかけて、航空各社の事業分野（すみ分け）が明確に定められていた時代の収益構造について分析した。この時代の航空業は、航空機の大型化とともに事業規模を大きく拡大し、営業収益は順調に成長した。しかしオイルショックによる燃油費の高騰やその他の固定費の増加によって、経常利益やキャッシュフロー（営業利益+減価償却費+引当金増分）の伸びは取り残された。固定費型の収益構造であるにもかかわらず、スケールメリットを十分に享受することができなかったのである。第3節では80年代後半の収益構造について分析した。バブル期には、旺盛な需要と燃油費の低下に支えられ、各社とも好業績を誇った。スケールメリットを最大限に享受した時代であった。しかしバブル崩壊とともに、費用が減少し難いことや国際線の価格競争等、固定費型であるがための弱点が露呈し、収支は著しく悪化した。現在も厳しい収支状況が続いている。以下、主要な財務指標を提示しながら、その大要を説明しよう。

1996年1月受付

* 日本航空株式会社 経営企画室 課長補佐

1. 航空業の収益構造の特徴

下の表1, 表2は, 有価証券報告書より抜粋した日本航空の1994年度損益計算書と1994年度末時点での貸借対照表である。

財務諸表などの会計情報から見ると, 以下のような特徴が挙げられる。

- (a) 「棚卸資産」がほとんどない。
- (b) 「運転資本」(=他流動資産-他流動負債)がマイナスになる。
- (c) 「航空機」, その他の固定資産が資産の70%。
- (d) 借入金依存度が高い。
- (e) 収入はほとんどが航空輸送によるもの。
- (f) 償却費負担, 金利負担, 人件費負担が重い。
- (g) 運航回数に応じて増減する変動費は約4割程度。
- (h) 1回の運航毎について, 旅客数(または貨物量)に比例する変動費は, 約13%程度。

表2 日本航空：貸借対照表

(1994年度末)

単位:億円

(資産)		(負債・資本)	
現金預金	1,777	社債借入金以外の	
有価証券	569	流動負債	2,690
他流動資産	2,128	社債借入金	9,440
航空機	5,674	他固定負債	891
他固定資産	6,104	資本	3,231
合計	16,252	合計	16,252

「固定費型」の収益構造を持つために, スケールメリットを享受し易い一方で, 利益の振幅が激しくなりがちであり, 殊に最近の航空会社の収益は, この特徴

表1 日本航空：損益計算書

(1994年度末)

単位:億円

営業収益	10,354
旅客収入	7,875
貨物収入	1,318
郵便手荷物収入	159
他航空運送収益	93
附帯事業収益	909
営業費用	10,452
航空燃油費	1,202
運航施設利用費	840
販売手数料	970
他変動費的費用	1,341
航空機材賃借料 及び減価償却費	998
人件費	2,606
他固定費的費用	2,495
営業損失	▲ 99
金融収支	▲331
他営業外収支	+458
経営利益	+28

を如実に表している。しかし企業によって、また時代背景によって、収益構造も変化してきた。

2. 80年代前半までの収益構造

航空業は1986年に新航空政策に移行するまで、俗に航空憲法とも呼ばれる「45・47体制」の下にあり、航空各社の事業分野は以下のように定められていた。

- ・日本航空は国際線定期航空を一元的に運営
- ・日本航空と全日空は国内幹線を運営
- ・全日空と東亜国内航空は国内ローカル線を運営
- ・全日空は近距離国際チャーター便を運営

2.1 日本航空の収益構造

1986年度までの日本航空の営業収益と経常利益の推移を示したものが、図2.1のグラフである。また図2.2は、営業収益とキャッシュフロー（営業稼得資金＝営業利益＋減価償却費＋引当金増分）の推移を、1976年＝100として表したものである。1976年度からの10年間で、営業収益は約2倍と順調に拡大してきたものの、経常利益やキャッシュフローはそれに伴って増加してこなかったことがわかる。

図2.3は、航空会社の事業規模を表す有効座席^キ（座席数に距離をかけたもの）の推移を示したものである。供給量は営業収益と同様、大幅に伸びてきた。

しかしこの間、生産手段であ

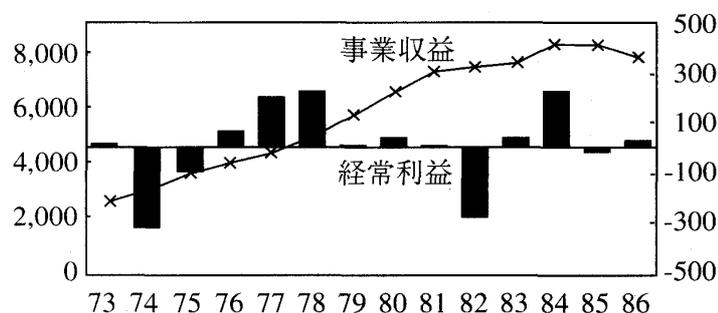


図2.1 日本航空：事業収益と経常利益の推移

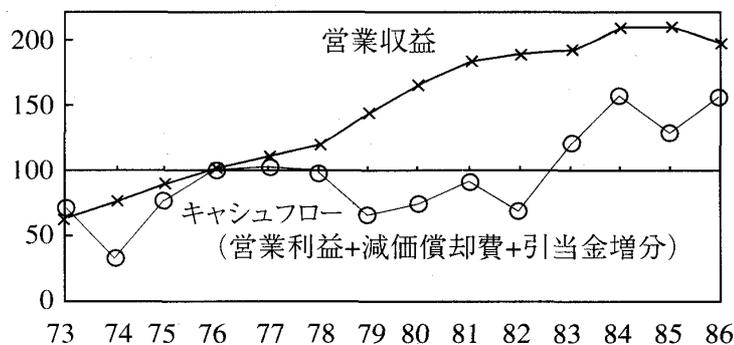


図2.2 日本航空：営業収益とキャッシュフローの推移

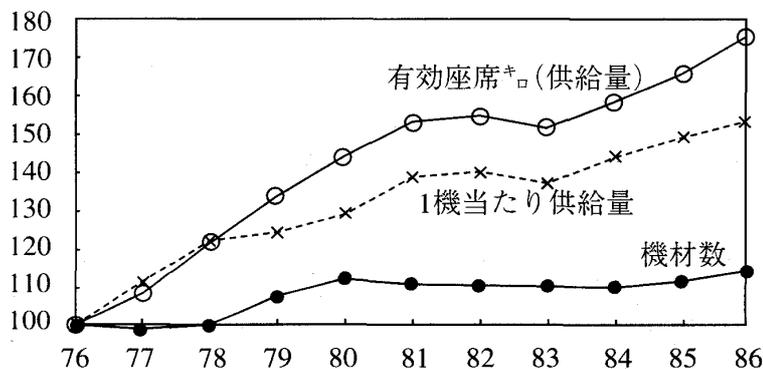


図2.3 日本航空：供給量と機材大型化の推移

る航空機の機材数はほとんど変化していない。これはジャンボジェット機の就航等、航空機材の大型化が進展したことを示している。図2.3に見るように、供給量増の大部分は、1機当り供給量の増加によるものであった。航空機大型化は、座席当りコストの低下をもたらし、スケールメリットを存分に享受させ、有効座席 \times 増以上の利益及びキャッシュフローの伸びをもたらすことが期待されるものであった。しかし現実には、収益増が順調であるのに比べ、経常利益やキャッシュフローは振幅が激しく、あまり伸びなかった。

この原因を費用の面から見ると、以下の3点が挙げられる。

- まず第1に、オイルショックにより航空燃油費が高騰したこと、
- 第2に、この間に運航施設利用費（着陸料等）の負担が重くなったこと、
- 第3に、その他の固定費が収益とほぼ同じペースで増加していったこと 等。

図2.4は、日本航空の「有償旅客 \times 当り旅客収入」（以後「単位当り収入」）の推移を示したものである。

この間はインフレ下にあり、国内線の運賃は40%近く上昇した。国内線の単位当り収入は、運賃の上昇ととも

に比較的順調に上昇してきたが、国際線の単位当り収入はほとんど上昇していない。大量輸送時代を迎え、海外旅行が一般化したため、図2.5に見るように、日本航空においても利用率（有償旅客 \times ÷有効座席 \times ）は上昇し、収入の大幅増を実現した。

しかし固定費の増加には、インフレの影響が少なからずあったと思われる。インフレを加味した実質ベースで考えると、この収入増も旅客数増に

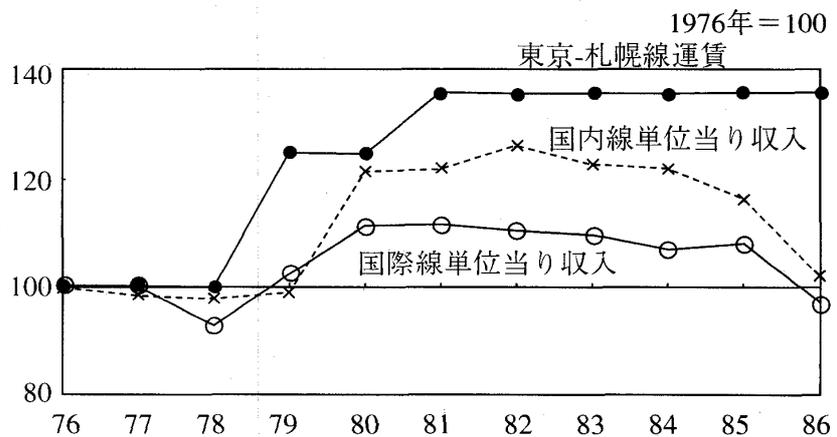


図2.4 日本航空：単位当り収入

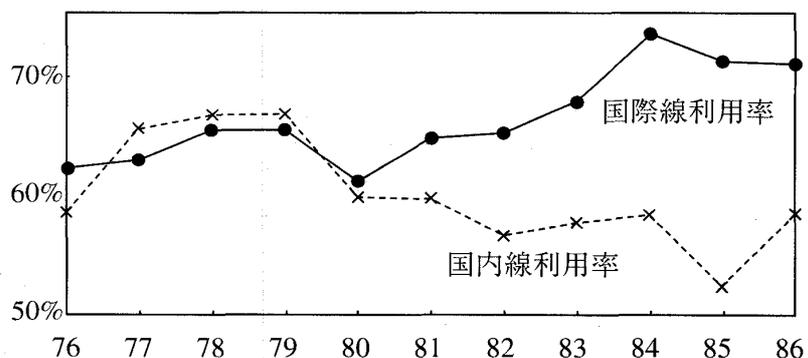


図2.5 日本航空：利用率推移

伴ったものではなかったと言える。

経常利益・キャッシュフローの伸びが小さかった原因は、順調に見えた収入面にもあったと考えられる。

2.2 全日空の収益構造

図2.6は国内線を専門に運航していた全日空の営業収益・経常利益の推移である。日本航空に比べ、極めて安定的に推移したことがわかる。

ただし営業利益は、第2次オイルショック時の1979年と81年、赤字を計上している。燃油費負担の増加が収支を圧迫したためだが、収支状況が苦しい時には資産売却等によって、経常利益の平準化を図っていたようである。

全日空のこの間の費用増の内訳は、日本航空とほぼ同じである。

- (a) オイルショックによる燃油費の高騰、
- (b) 空港使用料（着陸料等）の上昇、
- (c) その他の固定費の増加

特に国内線主体の全日空では、空港使用料の負担増が非常に大きかった。

しかし、国内線ではこうした不可避的な費用増を価格に転嫁しやすかったと言えるであろう。前述のように運賃は40%近く上昇、さらに図2.7のように運賃の上昇に伴い、

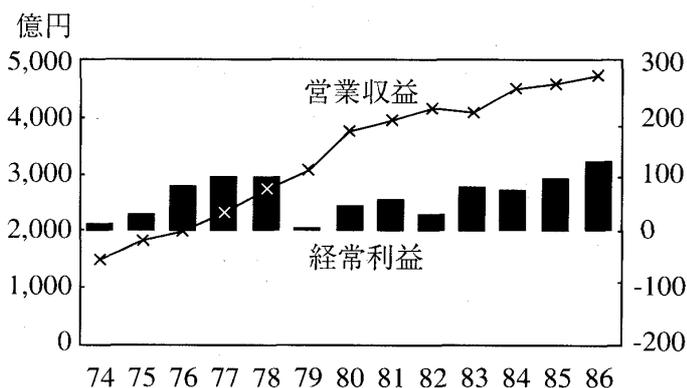


図2.6 全日空：営業収益と経常利益の推移

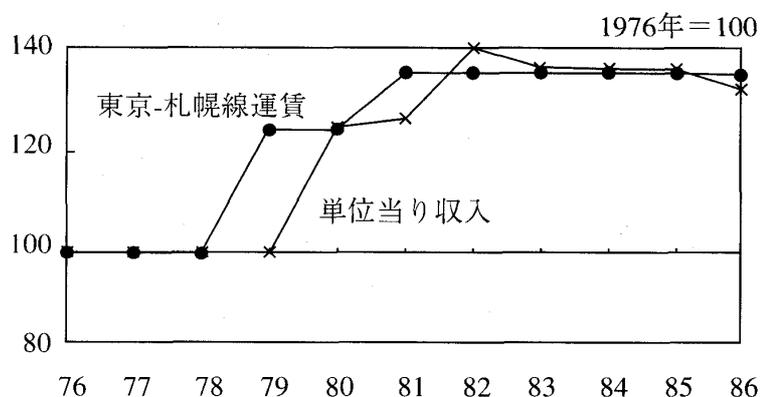


図2.7 全日空：運賃と単位当り収入

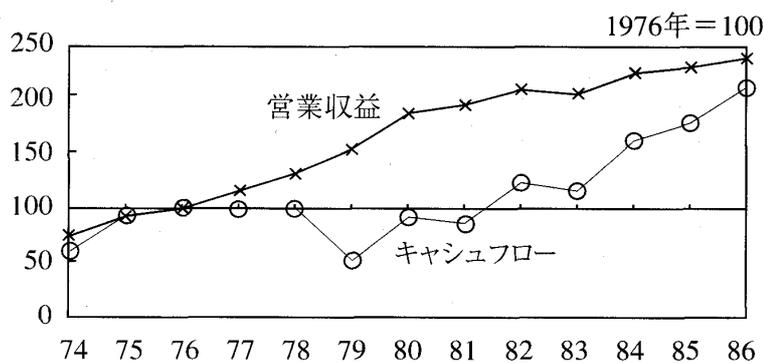


図2.8 全日空：営業収益とキャッシュフローの推移

単位当り収入も上昇している。日本航空の国内線と比較しても、極めて順調に単位当り収入が上昇してきたことがわかる。

この結果、経常利益が安定し、またキャッシュフローも(十分な伸びとは言えないまでも)、日本航空に比べれば安定して伸びてきた(図2.8)。

総じて言えば、80年代前半までの航空業界は、収益規模は順調に成長してきたものの、「固定費型」であるにもかかわらず、利益水準やキャッシュフローの伸びは取り残されてきた。これは、オイルショックによる燃油費の高騰、運航施設利用費等の不可避免的な費用増に加え、人件費などの「固定費」も収益増と共に増加してきたことによるものであった。

加えて国際線では費用増にもかかわらず、単位当り収入は横ばいに推移したため、国際線主体の日本航空では、利益・キャッシュフローの伸びは小さく、また不安定であり、全日空の収支は比較的安定していた

3. 80年代後半以降の収益構造

80年代後半に入り、航空会社にとって、次のような大きな環境の変化が起こった。

(a)1985年のプラザ合意以

降の急速な円高の進行、

(b)1986年の新航空政策実

施、

—「国際線の複数社制」、

「国内線の競争促進」、

「日本航空民営化」

(c)いわゆるテンミリオン

計画(海外旅行者を5年

で1千万人にする)のスタート、等

3.1 「バブル期」における日本航空の収益構造

3.1は80年代後半以降の日本航空営業収益・経常利益の推移である。

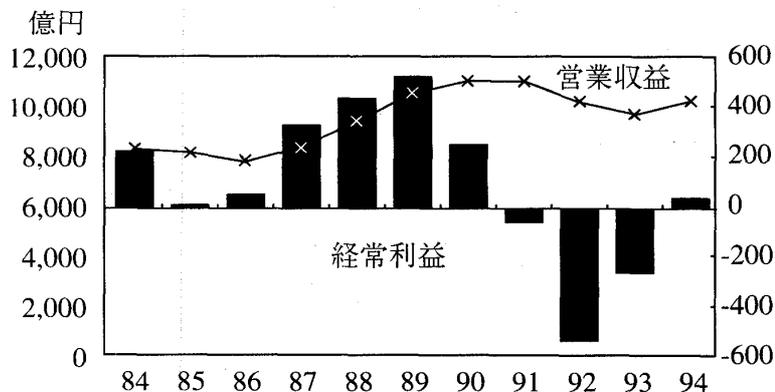


図3.1 日本航空：営業収益と経常利益の推移

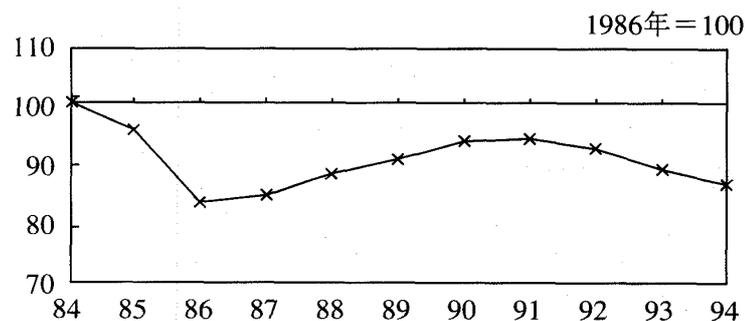


図3.2 日本航空：国際線単位当り収入

上記の環境変化は、80年代後半の国際線旅客需要を急速に増加させた。また円高の影響で一旦は低下した国際線の単位当り収入も、バブル景気を追風にファーストクラス・ビジネスクラス需要が伸び、図3.2のように回復してきた。

旺盛な需要を受け、利用率も上昇（図3.3）、収益は順調に増加していった。営業収益は1984年から1989年までに28%増加した。

一方費用面では、オイルショック以降悩まされてきた燃油費が円高と価格の低下により、大きく減少した。1989年の燃油費は、1984年の約2/3まで減少している。

こうしていわゆるバブル期には、航空業各社はまさにスケールメリットを存分に享受し、日本航空も1989年には「空前の経常利益」527億円を計上した。図3.4のように、キャッシュフローも1984年比で約2倍近くまで膨らんでいる。

しかしこの影で、実際は各種の問題も抱えていた。

1つは、「空前の利益」の影で「固定費」も増加していたことである。1989年の営業費用は1984年に比べ、25%増加しており、収入増を下回っていたため、大幅な利益増となったが、燃油費以外の営業費用は、1984年比で44%も増加していたのである。

2つめは急増した国際線需要に、日本の航空会社は十分に対応しきれていなかったことである。「機材の大型化」も限界が近づき日本航空の生産能力は急速には拡大できず、国際線に参入したばかりの国内他社の供給力も未だ小さかった。そのため、国際線が複数社体制になったとはいえ、急速に伸びた需要に応えたのは海外の航空会社であった。

3.2 「バブル崩壊後」の収益構造

バブル崩壊後、「空前の利益」の下に隠れていた「弱点」が一挙に顕在化した。

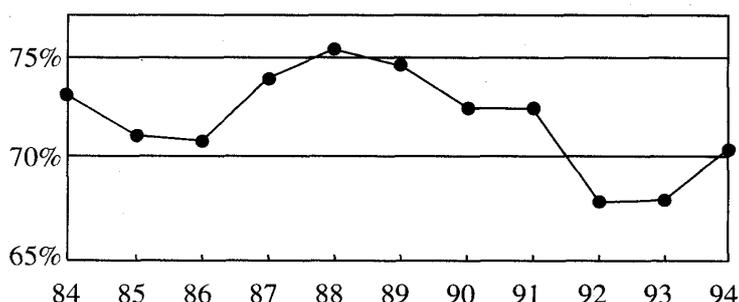


図3.3 日本航空：国際線利用率推移

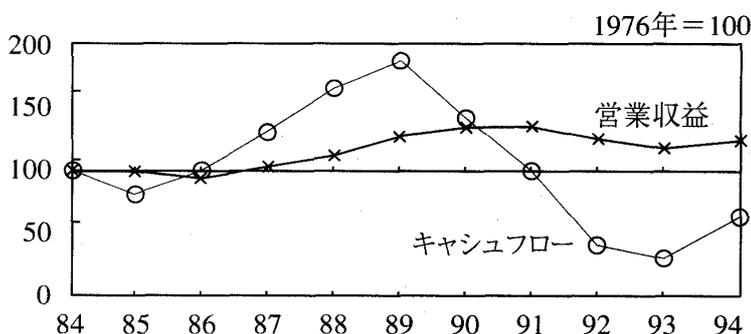


図3.4 日本航空：営業収益とキャッシュフローの推移

日本航空を含め、各航空会社が需要増に応えようと供給拡大を図ったため、景気後退とともに需給は急速に緩み、図3.3のように利用率は急低下した。

航空業は「固定費型」であるがために「値下げによる拡販」の効果が大きく、また海外航空会社が円高を背景にコスト競争力を高めたこともあり、国際線は激しい価格競争に突入した。単価の高いビジネス需要の落ち込みが激しかったこととあいまって、単当たり収入も急速に低下していった。

一方で膨らんでいた「固定費」は減少せず、1992年には「空前の赤字」538億円に転落した。ピーク時からわずか3年、1000億円以上の減益である。キャッシュフローの悪化はさらに激しく、1989年と1993年を比較すると、約▲85% 1700億円程度の減少となった。

80年代後半以降、国際線は海外航空会社との間で自由競争に近付き、価格は市場原理に基づいて決定されてきている。このため、国際線を主力とする日本航空は、「固定費型」の収益構造が持つメリット・デメリットを、短期間の内に十分過ぎるほど経験した。

3.3 全日空の収益構造

一方、図3.5のように80年代後半になっても、全日空の収支は非常に安定している。

国際線に参入したとはいえ、主力は国内線であり、上述したような国際線の環境変化の影響が小さかったのであろう。

しかし日本航空と同じように、収入増と燃油費の減少により、1989年には315億円の経常利益を計上したものの、その後は低迷、1994年の経常利益は11億円まで減少した。

図3.6, 3.7のように、全日空国内線もバブル崩壊後の利用率と単当たり収入の低下は顕著で

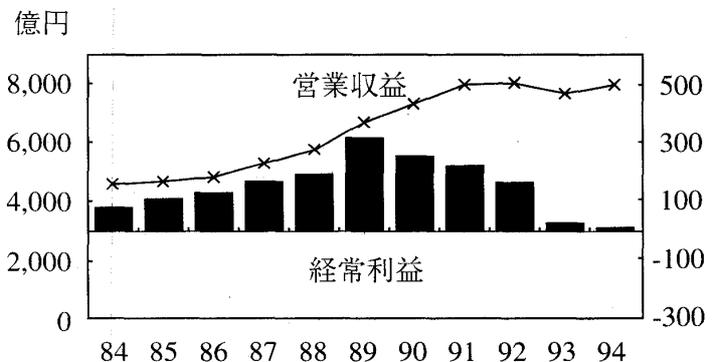


図3.5 全日空：営業収益と経常利益の推移

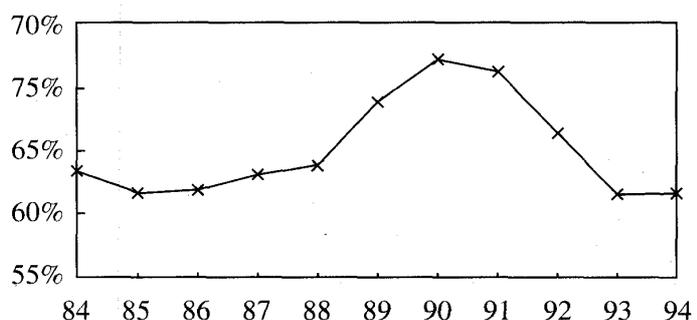


図3.6 全日空：国内線利用率推移

ある。

国内線の競争促進の結果、費用増を価格に転嫁することが難しくなり、「安定した国内線」とは必ずしも言えない時代が来ているのであろう。

80年代後半の環境変化は、「固定費型」構造の航空会社が、持っていた強さともろさを顕著に示した。

1995年は両社とも増収増益を見込んでいるが、依然厳しい状況は続く。

今後規制緩和が進み競争が厳しくなれば、航空会社の収支はますます不安定さを増すであろう。

世間を騒がせた「契約制стюワーデス」等、現在航空会社が打っている各種施策も、単に費用の削減に留まらず、「固定費」の変動費化等、収益構造を変化させることを通じて安定した収支を得られるものでなくてはならないと思う

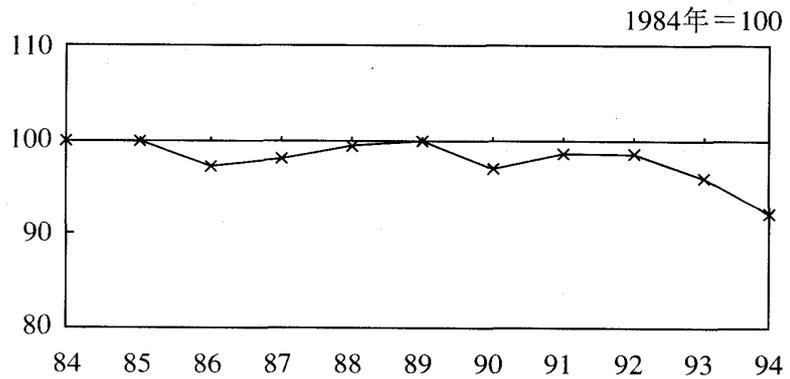


図3.7 全日空：国内線単位当り収入