



慶應義塾大学ビジネス・スクール

日本の航空輸送産業における新規参入

1. スカイマーク・エアラインズ社の新規参入

スカイマーク・エアラインズ社（以下、スカイマーク社と呼ぶ）は、98年9月に羽田ー福岡路線に新規参入した¹。1日3往復で、1便当りの定員は309名であった²。同路線は、リ旅客数において羽田ー新千歳に次いで国内第2位の路線で、国内線総旅客数の8%（98年度）を占める。ビジネスで利用する旅客が多く、パックスター客は少ない高収益路線であると言われていた。

運賃は、割引制度は設けず、一律片道13,700円とした。既存大手3社の全日空（ANA）、日本航空（JAL）、日本エアシステム（JAS）の正規料金27,050円の51%の水準に設定した。既存会社は、事前に予約あるいは購入の場合には割引を行うシステム（事前購入割引と特定便割引）を導入していたが、スカイマーク便は当日でも13,700円の運賃で利用することができた（ちなみにこの運賃は、JR「のぞみ」の東京ー福岡間の運賃・特急料金23,560円よりも42%低い）³。

スカイマーク社は、コスト削減のために新聞や雑誌を置かず、タオルも提供しない。ま

このケースは慶應義塾大学経営管理研究科助教授中村洋がクラス討議の資料として作成したものであり、経営状況の適否を例示しようとするものではない。

（1999年11月）

¹ 97年及び98年に羽田の新C滑走路の供用に伴う増便枠が、新規参入航空会社向けに一定数確保されたことで、スカイマーク社は発着枠を確保することができた。また、97年には路線参入に関する基準が廃止されていた。

² 99年9月現在、羽田発は7時35分、12時10分、16時40分、福岡発は、10時、14時30分、20時20分。

³ このような既存会社の営業政策的な事前購入割引は、94年の料金設定に関する規制緩和により、95年から既存各社で導入された。その規制緩和の内容は、割引率5割までの営業政策的な割引運賃及び料金について認可制から届出制へと緩和するというものである。また95年には、普通運賃についても、標準的な原価を最高額とする一定の幅の中で航空会社が自主的に運賃を設定できる幅運賃制が導入された。これらの規制緩和により、季節、時刻、購入時期等によって運賃が変わることになり、運賃の多様化が進んだ。

た、機体を広告塔に仕立て、衛星デジタル放送会社の広告を機体に掲げ、機内でも同局のビデオを流した。いずれも国内の航空会社では初めての試みであった。

また、運行する航空機は「B767-300ER」で、海外からリースで調達した。外国人パイロットを採用したり、キャビン・アテンダントも契約社員にするなど、コスト削減に努めている。また、機体の整備も全日空に委託し、外注化している。 5

ただ、予備機を持たないため、1便の遅れが後続便に“玉突き”になる弱点がある。羽田—福岡路線の就航初日、第1便の出発が40分遅れたことが後続便にも大きく響き、各便に1時間から2時間の遅れが出た。その後は定時性も高まり、99年2月には96%にまで上がっている。 10

99年4月、スカイマーク社は2機目のリース機を使って、伊丹—札幌路線と伊丹—福岡路線に参入した。伊丹—札幌路線は、1日2往復で、運賃は21,000円に設定した。既存大手3社の正規料金30,850円の32%引き水準である。伊丹—福岡路線は、1日1往復で、運賃は1万円に設定した。既存大手3社の正規料金15,800円の37%引き水準である⁴。 15

2、スカイマーク便の順調な滑り出し

羽田—福岡路線において、スカイマーク便は順調な滑り出しを見せた。98年9月の平均搭乗率は70%と、採算ラインといわれる70%を確保した。その後、10月、11月にはそれぞれ81%、86%と非常に高い水準を保った。 20

スカイマーク社の新規参入に対して、全日空、日本航空、日本エアシステムは参入直後の10月に、スカイマーク便と同時間帯の便を中心に「特定便割引」の対象便数を大幅に増やし、各社10便とした。割引率も、羽田発で正規料金から最大30%（同路線で19,200円）まで拡大した。福岡発では、40%割引（16,450円）の特定便まで登場した。また、既存の事前購入者割引（早割）運賃やマイレージサービスでも対抗しようとした。 25

ただし、「特定便割引」の利用には、出発日の前日までに予約すること、特定の便に限定されること、特定便の中でも便ごとの運賃が異なること、航空券購入後の予約変更はできないなどの制約がつく。また、対象席数が限定されているため（席数の公表はされていない） 30

⁴ 新幹線「ひかり」の新大阪—博多間の運賃・特急料金は、通常期で片道14,590円であり、その運賃と比べても31%安い。

い) 空席があっても割引席が売り切れていれば購入できない。スカイマーク便は、シーズンに関係なく一律料金で当日でも購入できる。

10月には、同路線の総旅客数が2%程度増えた中で、既存大手3社の旅客数は対前年比で1.9～6.5%減少した⁵。搭乗率も60%台前半から半ばにとどまった。これらの数字は、スカイマーク社が3社から旅客を奪ったことを示唆している。 5

3、既存大手3社の対抗策の本格化

長引く不況とスカイマーク社や北海道国際航空（以下、エア・ドゥと略す）の新規参入等により、既存大手の国内線旅客収入は低迷していた。日本航空と全日空の国内線旅客収入は98年度には対前年度比で、4.9%、2.1%それぞれ低下した。（表1、2参照）。また、国際線の旅客収入も6.9%、3.9%と低下した。 10

「特定便割引」の拡充

 15

既存大手3社は、99年3月に前日までの予約で利用可能な「特定便割引」を、便数と割引率の点から拡充した。羽田－福岡線で、全日空は24便中11便をスカイマーク便と並ぶ50%引きにした。同様に50%引きの運賃で利用できる便を、日本航空は24便中13便、日本エアシステムが22便中13便設定した。また、一定の期日までに購入することで料金が安くなる事前購入割引も拡充した⁶。 20

この値下げ攻勢を受け、スカイマーク便の搭乗率は低下した。3月には春休みに入った影響もあって76%を確保したものの、4月には57%、5月には58%、6月には46%となった⁷。既存大手3社は同路線で旅客数を伸ばし、利用率も60－66%程度に上昇してスカイマーク便を上回った。同運賃なら、雑誌や飲物のサービスがあり、便数が多く、マイルもたまる既存の航空会社の方が有利であった。 25

更なる整備受託の拒否

現在、スカイマーク社は機体の整備を全日空に委託している。競争相手の会社に機体の

⁵ 98年度の羽田－福岡間の総旅客数は、97年度比で4%上昇した。98年度の各社平均座席利用率は60%で、97年の67%を下回った。

⁶ 99年夏期において既存大手3社の割引率は、14日前までは約15～20%割引、21日前までは約20～30%割引、28日前までは約35～50%となっている。このような事前購入割引の名称は、全日空が「早割14、早割21、早割28」、日本航空が「前売り14、前売り21、前売り28」、日本エアシステムが「2週割引、3週割引、4週割引」である。

⁷ その後、夏休みに入った後は、80%台を確保している。

整備を委託するという歪な形態をとっている。

全日空の野村社長は、「受託できるのは1、2機が限界。リストラを進める中で他社のために整備の要員を増やしたり、設備投資をすることはできない」と、3機目以降の整備受託に難色をみせた⁸。この全日空の姿勢により、スカイマーク社が今後保有機を増やすこと
5
に新たな障害が生じる。

また、現在の整備受託料の引上げも議論されている。全日空は米国での株主への説明会で、機関投資家から「競争相手の整備を安い価格で受託したのは利敵行為だ。その結果、
10
収益が下がり、株主の利益を損なった」との詰問を相次いで受けた⁹。

生産性向上

既存会社は生産性を高めるため、ベア・賞与等の抑制による人件費圧縮、宣伝費その他の管理費の節減等によりリストラを進めてきた。

また、不採算路線の減便・廃止を進めてきた。これまで、既存会社の収益構造は、主要幹線の黒字で地方路線の赤字を補うというものであった。しかし、スカイマーク社やエア・ドゥの新規参入で、主要幹線の競争が激しくなると、不採算路線を運休・減便したり、子会社への路線移管を加速する動きを強めている（表3参照）¹⁰。
15

このような生産性向上策により、航空事業における有効トンキロ（全てのスペースが利用された場合の輸送量）当たりの営業費用は、90年度をピークに96年度までに約2割低下した¹¹。また、旅客収入を旅客キロで割った数値も年々低下している（表1参照）。
20

4、スカイマーク社の対抗策

運賃の変更

スカイマーク社は、99年7月に羽田－福岡路線の運賃を16,000円に値上げした。98年9月の就航当初は99年4月からの値上げを計画していたが、予想以上に好調な滑り出しだったうえ、既存大手3社が割引強化を打ち出してきたため、値上げ時期を延期していた。運
30

⁸ 日本経済新聞（99年3月11日）。

⁹ 日本経済新聞（99年4月25日）。

¹⁰ 全日空の子会社にはエア・ニッポン（ANK）、日本航空の子会社には日本トランスオーシャン航空（JTA）、日本エア・システムの子会社には日本エアコミューター（JAC）などがある。

¹¹ 運輸白書（平成9年度版）参照。

賃の値上げの目的は、自社での整備体制構築の準備、新路線の開設に伴うコスト増への対応などであった。

スカイマーク便の値上げに伴い、既存大手3社は「特定便割引」の割引率を縮小し、割引幅が最大の場合でもスカイマーク便の運賃と同じ16,000円になるようにした。

一方、伊丹－札幌線では、スカイマーク社は伸び悩んでいた。99年4月の就航以来、搭乗率は4月が22%、5月が20%、6月が12%と低迷した。スカイマーク社が、観光など団体旅行への依存度が低く団体向けの営業が遅れているのが原因と言われている。

スカイマーク便は、99年10月から運賃を2千円値下げして片道19,000円にする計画を打ち出したが、既存大手3社は直ちに同額で利用できる特定便を設定した。スカイマーク便は、さらに1千円引下げる計画を打ち出した。9月現在、既存大手3社は、その再引下げに追随する姿勢をとっていない。

回数券

スカイマーク社は、現在運航している3路線すべてに回数券（プリペイドカード方式）を導入し、9月19日の搭乗分から利用できるようにした¹²。回数券には、2回券と6回券の二種類がある。割引率は2回券が最大5%、6回券が7%とした。羽田－福岡路線を6回券で利用すると、通常の16,000円が、14,900円となる。

機体整備

全日空が更なる機体の整備受託を拒否したり、受託費を引き上げるようなことになれば、スカイマーク社は自社で整備体制を構築しなくてはならない。海外の航空会社に委託する方法や増資で対応することも検討している。

その他

また、同じ新規参入組のエア・ドゥと空港事務所や旅客カウンターなど航空関連設備の共同利用で合意した。また、支店の統廃合や乗員の宿泊先を都市の中心部から空港近くに切り替えることでコスト削減策を進める。さらに、全国店舗網を持つ流通企業との提携、団体旅客の獲得などを検討している。全国店舗網を持つ流通企業との提携により、対面販売が可能になり高齢者層への浸透を図れることや、店舗へのポスター掲示で知名度を向上

¹² 割引回数券はクレジットカードと同じ形で、記載内容を何度でも書き換えることができる。利用者は空港のカウンターでカードを渡し、個人別のパスワードと予約番号を伝えれば搭乗券を受け取れる。

させることが可能になる。また、団体旅客として、修学旅行や企業の研修旅行などをターゲットに営業活動を始めた。

業績見通し

当事業の98年10月期の18億円の赤字から、99年10月期は22億円の赤字予想が11億円程度
5 程度の赤字にとどまると見られる。

5、北海道国際航空（エア・ドゥ）の新規参入

エア・ドゥは、98年12月に羽田－新千歳路線に新規参入した。同路線は、旅客数国内第
10 1位の路線で、98年度には国内線総旅客数の9%強を占めた。1日3往復で、1便当りの定員
は286名であった¹³。スカイマーク社と同様に、エア・ドゥはリース方式で調達したボーイ
ング「B767-300ER型」を使用し、整備や乗員の訓練は日本航空に委託した。

運賃は、割引制度は設けず、大手航空会社の普通運賃より36%安い一律16,000円（片道）
15 に設定した。

98年12月の就航以来、99年の2月まで平均搭乗率は80%を超え、採算ラインの68%を
大きく上回った。既存大手3社の搭乗率も上回った¹⁴。

99年3月になって、既存大手3社は「特定便割引」を拡充して、羽田－新千歳間の運賃
を17,000円に設定した。エア・ドゥより、1千円高い水準であった。エア・ドゥの平均搭
乗率は、3月こそ春休みの影響もあって84%と高水準を維持したが、4月以降に低下した
(4月は65%、5月は63%)。さらに、99年6月までに既存大手は、特割を拡充してエア・
ドゥと同額の16,000円に設定した。その結果、エア・ドゥの6月の平均搭乗率は45%と、
25 さらに大きく低下した¹⁵。

エア・ドゥに対する乗客の不満は、「搭乗手続きに時間がかかる」、「羽田空港で搭乗橋
(ボーディング・ブリッジ) を使えない」、「マイレージサービスがない」、「便数が少ない」
という点であった。便数が少ないという点に関しては、もう一機リースして便数を増やす
30

¹³ 99年9月現在、羽田発は7時30分、12時25分、17時25分、新千歳発は、9時50分、14時45分、19時45分。

¹⁴ 98年度の羽田－札幌間の総旅客数は、97年度比で2%上昇した。98年度の各社平均座席利用率は65%で、97年の68%を若干下回った。

¹⁵ その後、夏休みに入った後は、99%に上昇している。9月にも77%と健闘した。

という対応策も考えられている。しかし、新規発着枠を確保できるかという問題がある。また、機体整備を現在委託している日本航空は、「リストラを進めるなかで（新規航空会社のために）新たなマンパワーを割くのは困難。二号機の受託は大変難しい」（兼子社長）という見解であった。

99年3月期決算によると、旅客収入は20億8,400万円を計上した。しかし、前期の大半を開業準備に費やしたことなどから、事業費や販管費などがかさんだ。事業費は18億4,700万円で、販売費及び一般管理費は8億3千万円を計上した。その結果、営業損失は5億9,400万円となり、経常損益は10億2,700万円の赤字、当期損益も10億5,900万円の赤字となった。累積損失は13億1,300万円に拡大した。

6. 政府の対応

これまで日本政府は、健全な航空輸送産業を育成するという目的で、様々な規制をかけて既存会社を保護してきた。しかし、欧米諸国の規制緩和の流れを受け、日本政府も規制緩和に取り組み始めた。供給者の数や供給量を規制して競争を抑制する「需給調整規制」が廃止されることになり、航空運賃の弾力化も進んだ。航空運賃の弾力化に関しては、94年に割引率5割までの営業政策的な割引運賃及び料金が認可制から届出制へと緩和された。また95年には、標準的な原価を最高額とする一定の幅の中で航空会社が自主的に普通運賃を設定できる幅運賃制が導入された。これらの規制緩和により、季節、時刻、購入時期等によって運賃が変わることになり、運賃の多様化が進んだ。

また、国内線において旅客数が多い路線を中心に、ダブル・トリプルトラック化（同一路線への複数会社－2社及び3社－参入）を進めた。86年に導入された際には、ダブルトラックにする路線の基準を年間旅客数が70万人以上、トリプルトラックにする路線の基準を年間旅客数が100万人以上とした。その後、92年、96年にその基準を引下げた。96年の改正では、ダブルトラックにする路線の基準を年間旅客数が20万人以上、トリプルトラックにする路線の基準を年間旅客数が35万人以上とされた。

日本政府は、規制緩和をさらに促進するため、あるいは規制緩和による弊害を最小限にするために、様々な対策を実施あるいは予定している。

発着枠の配分

運輸省は、新規発着枠の配分と既存発着枠の回収・再配分により、航空会社のサービス競争を刺激し、利用者の利便性向上につなげようとしている。

(新規発着枠の配分)

2000年春に羽田空港新B滑走路が完成するのを機に、発着間隔の短縮や飛行航路の見直しにより発着枠を現在(99年10月)の発着枠320便から31便分拡大する。2002年には、更に26便分拡大される¹⁶。その増枠を、運賃が安く、座席利用率の高い航空会社に割り当てるようにする。運賃水準や定時運航率、事故率、座席利用率などを数値化する評価方式を基本にし、新規参入企業を優遇する仕組みも盛り込む。点数が高い航空会社ほど発着枠が多く回るようにする。 5

ただし、羽田の新B滑走路が完成すると当面は新たな増枠は発生しない。また、大都市圏に新たな空港を建設することは、用地取得や近隣住民の説得などに困難が予想される。また、仮に建設が認められても、実際に稼動するにはかなりの時間がかかる¹⁷。 10

(既存発着枠の回収と再配分)

2003年をメドに既存発着枠の一部回収による再配分を始める。航空会社に割り当てた発着枠の一部を3-5年ごとに回収し、新規発着枠の配分と同様のルールで配分する。回収については、既存の航空会社から一定割合を回収する「定率法」か、欠航が多いなど発着枠の利用効率が悪い会社から回収する「効率性基準法」のいずれかを採用する。 15

しかし、航空会社が既に保有する発着枠のうち、どのくらいを回収の対象にするのが決まっていない¹⁸。既存会社は、既存発着枠の再配分が既存会社の経営に多大の影響を与えることから、その再配分に反対の姿勢をとった。また、一部の既存会社は、羽田では発着枠が新たに増えるので既存の路線を回収する必要はないと主張した。 20

地方空港の使用料引下げ

運輸省は99年4月から、航空会社が支払う地方空港の使用料(着陸料と、航空管制などのサービス料にあたる航行援助施設利用料)を引き下げた。対象となる空港は地方空港のみで、羽田、伊丹など利用者の多い空港は対象外である。着陸料を現行の2/3にあたる総額237億円に引き下げ、航行援助施設利用料も総額44億円軽減する。 25

今回の措置で見込める運賃値下げはわずかで、需要喚起効果は期待できないと考えられ 30

¹⁶ 運輸省は、それらの増便により羽田の旅客需要は2010年から2015年までまかなえるとしている。

¹⁷ ただ現在、神戸のポートアイランド沖に新空港を建設する動きが進み始めている。

¹⁸ アメリカでは、86年に空港制約のある3空港で既存会社の発着枠を50%回収して、新規会社に抽選で割り振ったことがある。

る。むしろ不採算路線の維持という狙いが大きい。川崎運輸相は「不採算路線については運賃値下げより、路線維持の期待感の方が大きい」と強調し、不採算路線は値下げの対象としなくてもかまわないことを示唆した。

離島・通勤者の航空輸送サービスの採算性確保のための支援

離島における航空サービスの確保のために、国あるいは地方政府が管理する空港の空港使用量の軽減、離島航空に使用する小型航空機の購入費補助、固定資産税の軽減などの支援がこれまで行われてきた。

同様に、通勤者航空の採算性確保のため、小型航空機の購入や格納庫などの整備費について、補助を行っている。

ただ、補助金支給の在り方については、野放図にならないように何らかの工夫をすべきであるという意見も存在する。

7. JR への影響

スカイマーク社の新規参入に始まる空の運賃競争は、競合する JR 路線（東京－福岡間、新大阪－福岡間等）の収益に悪影響を及ぼしたことは否めない。JR 東海の 99 年 3 月期決算において、運輸収入は対前期比で 3.7% 低下した。また、JR 西日本の山陽新幹線が同 5.6% 低下した。JR 関係者は、この低下の一因として飛行機への乗客のシフトが考えられることを否定していない¹⁹。

¹⁹ 日本経済新聞（99 年 4 月 8 日）。

表1：既存大手3社の主要財務データと営業実績（単独）
（単位：百万円）

	主要財務データと営業実績				対前年度変化率			
	95年度	96年度	97年度	98年度	95年度	96年度	97年度	98年度
売上高・営業収益	1,115,931	1,195,334	1,219,706	1,157,653	7.8	7.1	2.0	-5.1
売上総利益	230,373	241,964	267,495	244,521				
販売費及び一般管理費	214,969	237,407	236,492	219,701	4.2	10.4	-0.4	-7.1
営業利益	15,404	4,557	31,003	24,820				
経常利益	4,397	-16,975	7,692	32,523				
当期利益	493	-9,239	-94,190	26,282				
旅客収入（国際線）	576,793	623,137	622,104	579,335	11.5	8.0	-0.2	-6.9
旅客キ口（国際線、千人キ口）	57,371,865	61,474,947	61,870,527	62,444,132	14.7	7.2	0.6	0.9
旅客収入÷旅客キ口（94年度=100）	97	98	97	90	-2.9	0.8	-0.8	-7.7
座席利用率（国際線、%）	72.0	73.2	71.8	70.2	2.0	1.7	-1.9	-2.2
旅客収入（国内線）	279,906	287,854	293,260	278,957	3.7	2.8	1.9	-4.9
旅客キ口（国内線、千人キ口）	15,049,495	15,753,715	16,889,932	16,932,194	6.2	4.7	7.2	0.3
旅客収入÷旅客キ口（94年度=100）	98	96	91	86	-2.4	-1.8	-5.0	-5.1
座席利用率（国内線、%）	59.3	61.1	63.8	63.4	-1.7	3.0	4.4	-0.6

日本航空

(表1の続き)

全日空

	主要財務データと営業実績				対前年度変化率			
	95年度	96年度	97年度	98年度	95年度	96年度	97年度	98年度
売上高・営業収益	845,973	887,406	910,276	903,024	5.4	4.9	2.6	-0.8
売上総利益	199,520	195,391	195,981	170,002				
販売費及び一般管理費	172,212	177,376	195,334	183,162	5.7	3.0	10.1	-6.2
営業利益	27,307	18,015	646	-13,159				
経常利益	16,836	17,330	5,245	585				
当期利益	3,092	3,915	-2,675	-6,588				
旅客収入(国際線)	138,958	158,796	180,018	172,969	23.2	14.3	13.4	-3.9
旅客キ口(国際線、千人キ口)	13,506,107	15,858,291	18,772,558	20,433,420	23.3	17.4	18.4	8.8
旅客収入÷旅客キ口(94年度=100)	100	97	93	82	0.0	-2.7	-4.2	-11.7
座席利用率(国際線、%)	69.2	67.7	66.5	66.1	-0.6	-2.2	-1.8	-0.6
旅客収入(国内線)	594,326	603,993	596,732	584,161	0.7	1.6	-1.2	-2.1
旅客キ口(国内線、千人キ口)	30,305,399	32,303,589	33,157,156	34,001,526	4.8	6.6	2.6	2.5
旅客収入÷旅客キ口(94年度=100)	96	92	88	84	-4.0	-4.7	-3.7	-4.5
座席利用率(国内線、%)	61.5	63.7	63.8	62.2	-0.2	3.6	0.2	-2.5

(表1の続き)

日本エアシステム

	主要財務データと営業実績				対前年度変化率			
	95年度	96年度	97年度	98年度	95年度	96年度	97年度	98年度
売上高・営業収益	297,599	318,724	325,463	332,781	6.0	7.1	2.1	2.2
売上総利益	51,394	53,507	48,881	56,534				
販売費及び一般管理費	51,730	53,829	57,464	55,753	4.1	4.1	6.8	-3.0
営業利益	-336	-322	-8,582	780				
経常利益	170	276	-1,465	3,410				
当期利益	71	175	-1,566	251				
旅客収入 (国際線)	5,595	6,457	8,267	10,836	-30.1	15.4	28.0	31.1
旅客キ口 (国際線、千人キ口)	258,608	321,380	483,791	664,257	-59.3	24.3	50.5	37.3
旅客収入÷旅客キ口 (94年度=100)	171	159	135	129	71.5	-7.1	-14.9	-4.5
座席利用率 (国際線、%)	75.1	74.4	68.8	64.6	8.5	-0.9	-7.5	-6.1
旅客収入 (国内線)	267,109	285,588	288,540	291,481	6.6	6.9	1.0	1.0
旅客キ口 (国内線、千人キ口)	13,476,835	14,688,393	15,701,906	16,389,393	10.8	9.0	6.9	4.4
旅客収入÷旅客キ口 (94年度=100)	96	94	89	86	-3.7	-1.9	-5.5	-3.2
座席利用率 (国内線、%)	69.2	60.5	61.7	60.0	13.8	-12.6	2.0	-2.8

出所：各有価証券報告書より作成。

表 2：既存大手 2 社の主要財務データ (連結)
(単位：百万円)

日本航空

	主要財務データと営業実績				対前年度変化率			
	95年度	96年度	97年度	98年度	95年度	96年度	97年度	98年度
売上高・営業収益	1,449,041	1,567,134	1,581,559	1,566,094	7.5	8.1	0.9	-1.0
売上総利益	335,061	354,017	379,418	353,544				
販売費および一般管理費	317,746	344,185	339,235	320,687	2.6	8.3	-1.4	-5.5
営業利益	17,315	9,832	40,182	32,856				
経常利益	-6,320	-24,037	4,619	37,256				
当期利益	-9,098	-14,479	-62,918	26,773				

全日本空輸

	主要財務データと営業実績				対前年度変化率			
	95年度	96年度	97年度	98年度	95年度	96年度	97年度	98年度
売上高・営業収益	967,302	1,021,742	1,080,506	1,070,773	5.8	5.6	5.8	-0.9
売上総利益	243,501	246,668	267,751	238,672				
販売費および一般管理費	215,746	226,075	261,572	243,833	6.5	4.8	15.7	-6.8
営業利益	27,755	20,593	6,179	5,161				
経常利益	7,818	15,661	170	487				
当期利益	-8,572	4,298	-5,398	-4,732				

(表2の続き)

日本エアシステム

	主要財務データと営業実績				対前年度変化率			
	95年度	96年度	97年度	98年度	95年度	96年度	97年度	98年度
売上高・営業収益	327,020	349,381	358,623	369,008	7.6	6.8	2.6	2.9
売上総利益	56,120	58,741	54,334	63,481				
販売費および一般管理費	56,110	58,626	62,974	62,326	11.2	4.5	7.4	-1.0
営業利益	9	115	-8,640	1,154				
経常利益	137	479	-1,772	3,662				
当期利益	74	302	-1,824	536				

出所：各有価証券報告書より作成。

表3：国内航空会社が98年4月から99年3月までに運休した主な路線

全日空	伊丹－函館 関西空港－新潟 山口宇部－沖縄
日本航空	関西空港－鹿児島 名古屋－宮崎 仙台－帯広
日本エアシステム	関西空港－花巻、松本、奄美大島、高知 伊丹－出雲、徳島 福岡－山形 広島－松本 沖縄－出雲
エアーニッポン	仙台－旭川、鹿児島 福岡－壱岐、宮古 関西空港－対馬、福江 高知－宮崎 宮古－石垣 伊丹－高松 奄美大島－沖縄

出所：各有価証券報告書、日本経済新聞（99年1月25日）。

注：エアーニッポンは全日空の関連会社。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.