

PeachとJetstar-Japanの経営比較

日本のLCCの両雄と考えられるPeachとJetstar-Japanについて、その経営数値を比較した。

データは主に両社が公表した2013年度決算期のものを使用し、それを当方で加工して収益性指標を算出した。発生時期（決算期間）からかなり時間が経過しているが、大きな傾向は今も変わっていないと考えられる。

（注）Peach；2013.4月～2014.3月、Jetstar-Japan；2013.7月～2014.6月

1. 財務諸表の比較

（要点）Peachは黒字、Jetstar-Jは大幅赤字。

Peachは資金的に余裕、Jetstar-Jは逼迫して再収支を仰ぐ。

- ① 営業収入は両社約300億円だが、営業利益はPeach20億円に対し、Jetstar-Jは▲107億円の赤字。当期純利益はPeach10億円に対し、Jetstar-Jは▲111億円。Peachは▲6億円の法人税が発生しているが、このことから、税務上の累損は消失している（収益性はみかけよりさらにいい）と推測される。
- ② 流動資産（現預金や営業未収入金等）；Peachは194億円、その多くは現預金と推測される。前年に比べると54億円増えているが、利益（10億円）に加えて、規模拡大等による前受収入の増等（流動負債）が手元資金増に繋がったと推測される。Jetstar-Jは、昨年11月に追加投入された資金（110億円）が消失し、ほぼ前年の額に戻った。（毎月約10億円が消えていった勘定になる。）11月にはJALとカンタスから70億円の追加出資を受けた。
- ③ 純資産；Peachは、出資金150億円と累損▲17億円で、純資産は132億円。Jetstar-Jは出資金230億円が▲225億円の累損で消え、純資産は4億円。

【図表1】損益計算書と貸借対照表

		(損益計算書)				(貸借対照表)	
		Peach	Jetstar-J			Peach	Jetstar-J
営業収入	百万円	30,595	29,091	流動資産	百万円	19,437	3,806
営業費用	百万円	28,588	39,820	固定資産	百万円	3,130	6,830
営業利益	百万円	2,007	-10,729	繰延資産	百万円	1,260	68
経常利益	百万円	1,710	-11,285	(資産合計)	百万円	23,828	10,704
税前利益	百万円	1,724	-11,083	流動負債	百万円	8,689	10,011
法人税等	百万円	-677	-17	固定負債	百万円	1,899	279
当期純利益	百万円	1,046	-11,101	(負債合計)	百万円	10,588	10,290
				資本&準備金	百万円	15,000	23,000
				利益剰余金等	百万円	-1,762	-22,586
				(純資産合計)	百万円	13,238	414

2. 事業規模と機材効率等の比較

(要点) 供給規模は Jetstar-J が 2 割多い。

搭乗率は Peach 84%、Jetstar-J 77%。

機材稼働は Peach が 10 時間、Jetstar-J はその半分。

欠航率は Peach が国内最良の 0.55%、Jetstar-J は 1.49%。

- ① 便数、供給座席数ともに、Jetstar-J が 2 割多い。
搭乗率は Peach が 83.7% と非常に高く、Jetstar-J の 76.6% を引き離している。
なお平均路線距離は両社ともに 1000km 強。Peach は国内線の平均距離は短いものの、国際線も加えた平均では、Jetstar-J 並みとなっている。
⇒ 以後、収益性は距離要素を捨象して、発着当り（旅客/座席/便）当りで捉える。
- ② 対象年度末の機材数は、Peach 12 機に対して、Jetstar-J は 18 機。
1 日当りの機材稼働時間は、Peach 9.98 時間に対して、Jetstar-J はその半分程度の 5.26 時間（1 日当りの運航回数も、Peach 5.49 回に対して、Jetstar-J は 3.68 回）である。⇒ これが座席コスト引上げの一因となっている。
- ③ 2013 年度（4～3 月）の国内線欠航率は、Peach が国内航空会社中最も低い 0.55% であった。Jetstar-J は 1.49%。その差の一因として、成田ハンデ（運用時間制限）もあると考えられる。

【図表 2】 事業規模と機材効率等の比較

(事業規模)

		Peach	Jetstar-J
便数	便	19,893	24,034
座席数	千席	3,581	4,326
旅客数	千人	2,998	3,312
搭乗率	%	83.7	76.6
平均距離	km	1,051	1,027

(機材効率等)

		Peach	Jetstar-J
期末機材数	機	12	18
機材稼働/日	時間	9.98	5.26
飛行回数/日	便	5.49	3.68
欠航率	%	0.55	1.49
遅延率	%	16.9	12.3

(注)欠航率、遅延率は2013.4月～2014.3月のもの(国交省)

3. 収益性指標の比較

(要点) 座席コストは、Jetstar-J は格段に高い。

旅客単価は、Jetstar-J が大幅に安い。

1 便当りで、Peach は 10 万円の利益、Jetstar-J は 44 万円の赤字。

- ① 旅客単価は、Peach の 10,200 円に対して、Jetstar-J は 8,800 円弱。
便当たり旅客数は、Peach 151 人に対して、Jetstar-J は 138 人。
この結果、便当たり収入は、Peach 153 万円に対して、Jetstar-J は 121 万円。
- ② 便当り費用は、Peach 143 万円に対して、Jetstar-J は 165 万円（これはスカイマークやスターフライヤーを上回る）。
座席当りにすると、Peach は 8,000 円だが、Jetstar-J は 9,200 円で、旅客単価 (8,800 円) よりも高い。これは満席でも赤字になることを意味する。
- ③ Jetstar-J は、路線開設遅れによる機材低稼働が高コストの主因としている。
総コストに占める機材費の割合から推算すると Peach とのコスト差の半分程度が影響している可能性があるが、それを除いても Peach よりなお数百円程度コスト高と思われる。
成田ハンデもあって、収入単価や搭乗率で Peach より劣ることを考慮すると、少なくとも Peach 並みのコストを実現することが黒字化の大前提といえるのではないか。

【図表 3】収益性指標の比較

(収入単価と座席コスト)

		Peach	Jetstar-J
平均旅客数	人	151	138
旅客単価	円	10,205	8,783
座席コスト	円	7,984	9,205
B/E	%	78.2	104.8

(1 便当りの収入と費用)

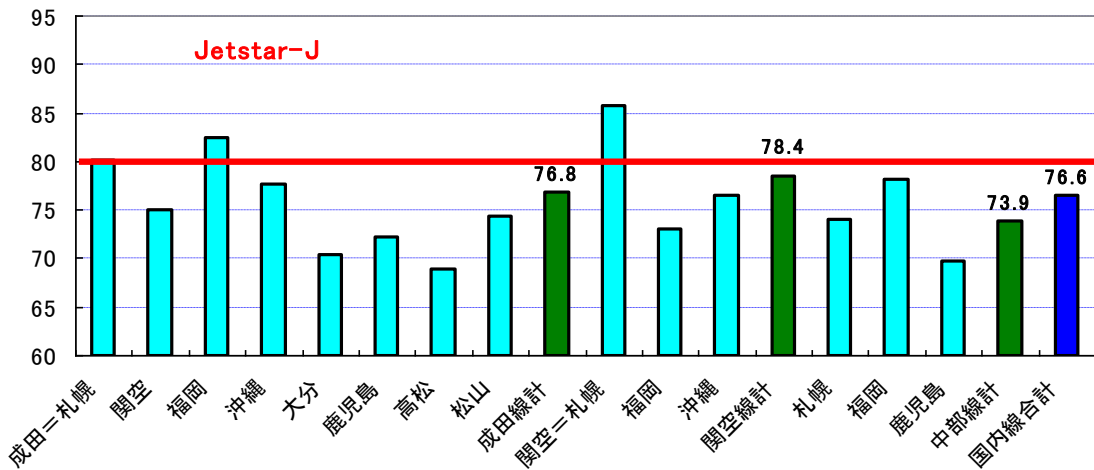
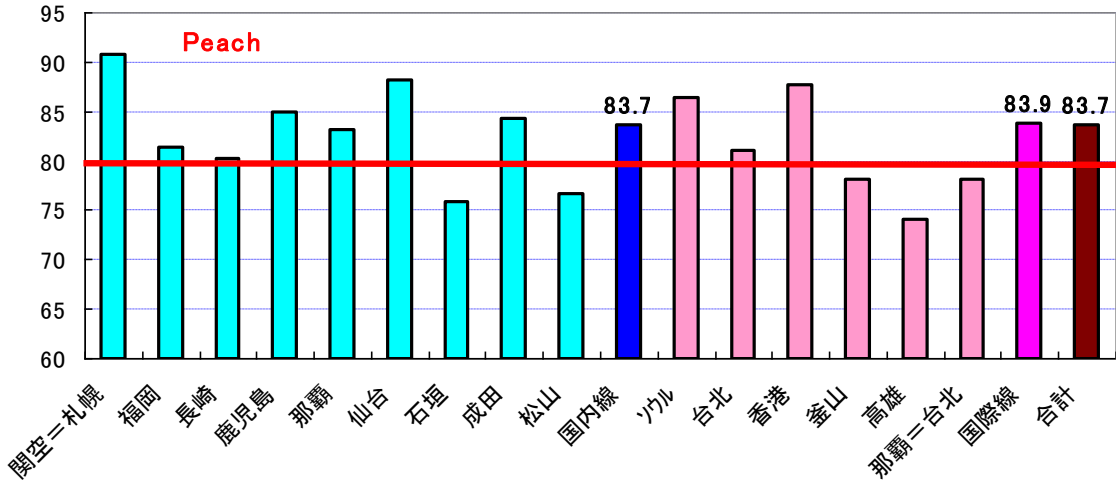
		Peach	Jetstar-J
便当り収入	万円	153.8	121.0
便当り費用	万円	143.7	165.7
便当り利益	万円	10.1	-44.6

4. 搭乗率（路線別）の比較

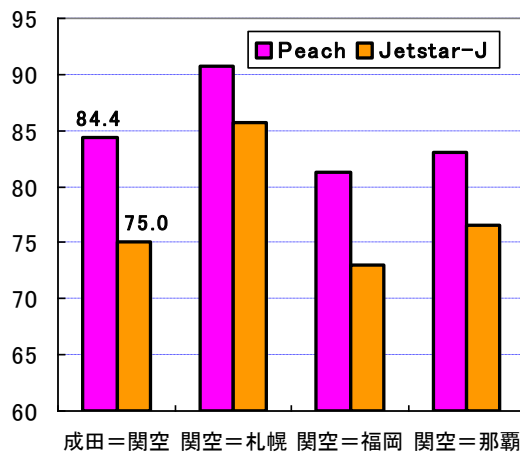
**（要点）Peach は軒並み 80%超、Jetstar-J の 80%超は 3 路線のみ
Jetstar-J；後発の関空路線も、成田路線との対比では健闘
両社競合の 4 路線は、いずれも Peach が高いが、特に後発の関空＝成田で
の大差が気になる**

- ① Peach の搭乗率は、開設間もない一部の路線を除き、軒並み 80%超。
Jetstar-J は、80%超は成田＝札幌・福岡、関空＝札幌の 3 路線のみ。
- ② Jetstar-J は、後発となった関空路線も、成田に比べると健闘し、平均で 78%。
⇒ 関空の方が搭乗率を稼ぎやすい？（既存会社や伊丹からの移転需要を得やすい？）
- ③ 両社が競合する 4 路線の搭乗率は、いずれも Peach がかなり高い。
特に後発の関空＝成田でも 84%と高く、Peach の 75%に大差をつけている。
諸事情（供給規模、運航時間帯等開設）があったとしても、対顧客戦略では Peach が勝っているといえるのではないか？

【図表4】路線別搭乗率の比較



【図表5】競合4路線の搭乗率比較



以上 (Y. A)