

中堅3社の事業構造

～ ANAとの提携下での安定経営 ～

2017年8月14日

専ら国内線を運航する中堅3航空会社; Air Do (ADO)、ソラシド、Starflyer (SFJ); について、Skymark (SKY)とも比較しながら、2016年度の実績をもとに、その事業構造を概観した。

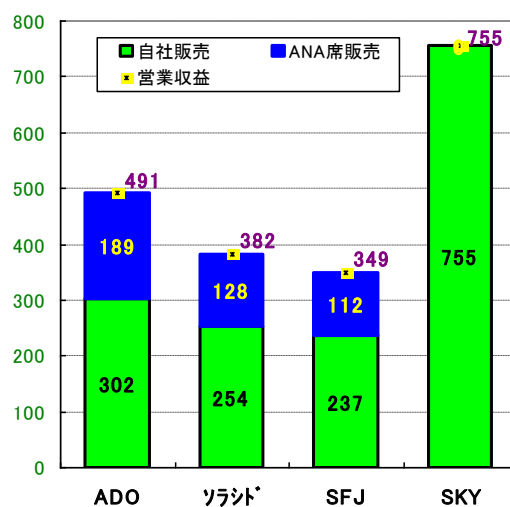
その際、当該3社の経営に大きく関わる ANAとの提携についてもスポットを当てた。

(注)数値は、関係各社や国交省の公表データのほか、当方での推算値も加味している。

1. 事業規模

- ① 中堅3社は計35機の機数で、日に98往復便を運航し、年間約1200億円の収入と、4～10%の営業利益を得ている。
その規模はSKY単独と比較すると、機数で1.35倍、便数・収入ともに約1.6倍である。
(全社小型のB737またはA320を保有しているが、ADOは中型機(4機)も保有)
- ② 中堅3社は、その殆ど全ての便をANAとコードシェアしており、ANAへの座席販売に関する収入は約430億円と、全収入の3分の1を超えている。
- ③ 3社の収入規模は、ADOが最も大きく、以下ソラシド、SFJと続いている。
また営業利益は、ソラシドが最も大きく、SFJが続いている。

【図表1】 収入の内訳(単位;億円)



JAMR レポート

【図表 2】 収支構造(単位:億円)と

機数・便数規模

		中堅3社					SKY
		ADO	ソラシド	SFJ	合計		
営業収益	億円	491	382	349	1,221		755
うちANAへの席販売 (ANAからの収入率)	億円	189	128	112	429		0
	%	38	34	32	35		
営業利益	億円	19	40	31	90		67
(率)	%	4	10	9	7		9
経常利益	億円	12	34	30	76		
当期純利益	億円	6	24	27	57		68
《参考》機数(期末)	機	4+9	12	10	35		26
便数(片道)	便	25,994	24,548	21,236	71,778		44,962
1日当り(往復)	往復	36	34	29	98		62

2. ANA との親密性

- ① ANA の3社への出資比率は 13~18%と高く、取締役就到いている ANA 出身者も多い。
- ② コードシェアのほか、3社が ANA に委託している業務も多岐に渡っている。
 - ・整備契約 ・燃料調達 ・地上ハンドリング ・予約販売業務
 また ADO は航空機の大半を ANA に依存している(購入、リース)
- ③ 予約販売業務は、システム基盤のほか顧客からの収入金受領を伴い、商品戦略に関わる重要情報を含むものといえよう。(SKY が ANA のシステムを採用することに消極的である理由もここにある。)

【図表 3】 ANA と中堅3社との関係

		ADO	ソラシド	SFJ
ANAの出資比率	%	13.61	17.03	17.96
ANA出身取締役	人/総数	4/6	5/9	4/8
営業未収入金に占めるANAの割合	%	100	98	77

3. 1便当たりの収益性と旅客指標

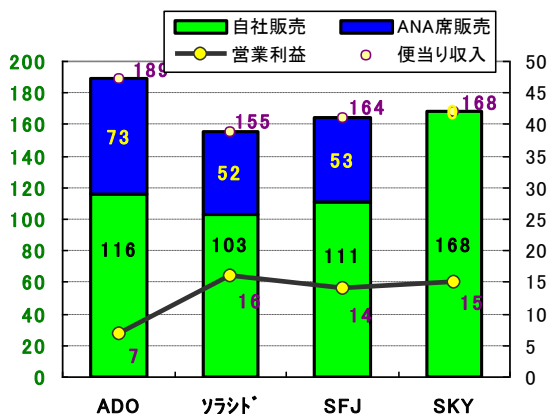
(1便当たりの収益性)

- ① 1便当り(片道)の収入は、中型機(B767)を含む ADO は 189 万円とやや多く、小型の B737 や A320 に統一されているソラシド、SFJ そして SKY は 160 万円前後となっている。うち ANA への座席販売収入は ADO が 70 万円強、ソラシドと SFJ は 50 万円強であり、3 社の自社販売収入は各 100~120 万円程度である。
- ② 便当り平均席数は、中型機を含む ADO が 189 席と多く、ピッチの広いゆったり仕様としている SFJ は 150 席と少ない。SKY は 177 席と密度が高く、ソラシドもこれに近い。中堅3社の、ANA への提供席数は各社約 60 席であり、残りが自社販売分となる。
- ③ ANA の座席買取価格(1 席当り)を推算すると、ADO で 11000 円強、ソラシドと SFJ も 8000 円台という勘定になり、かなり高めであると推測される。

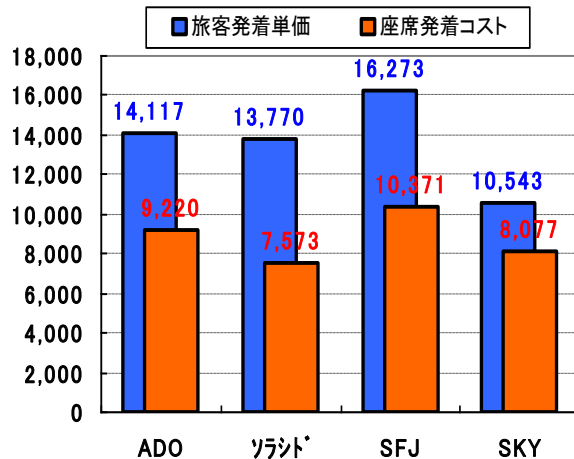
(旅客指標;発着ベース)

- ④ 搭乗率は、中堅3社が 66~73%であるのに対し、SKY は 85%と突出して高い。
- ⑤ 旅客単価は、SKY が1万円台と目立って低く、逆に SFJ が 16000 円台と高い。ADO は 14000 円台、ソラシドは 13000 円台。
- ⑥ 座席コストは、座席密度の高いソラシドと SKY が安く、ゆったり仕様の SFJ が最も高い。ADO はその中間。
- ⑦ B/E は、座席コストの安いソラシドは 55%と最も低く、SFJ は高コストを高収入単価がかばって ADO 並みの 64%、SKY は収入単価の低さが影響して 77%と最も高い。SKY は B/E が高いものの、搭乗率がそれを大きく上回るために高い利益を得ている。

【図表 4】 1 便当たりの収入(万円)・営業利益(万円;右目盛り)



【図表 5】 旅客発着単価と
座席発着コスト(円)



【図表 6】 1 便当たりの収入(万円)と
旅客指標(発着)

		中堅3社			合計	SKY
		ADO	ソライト	SFJ		
便当り収入(片道)	万円	189	155	164	170	168
ANA席販売		73	52	53	60	
自社販売		116	103	111	110	168
営業利益		7	16	14	13	15
便当りの席数(片道)	席	189	174	150	170	177
便当り自社席数	席	115	108	91	106	177
ANA席数	席	61	62	61	62	
(ANA席率)	%	32	36	41	36	
便当り自社旅客数	人	80	71	67	73	150
ANA座席収入単価	円/席	11,946	8,361	8,694	9,621	
(旅客指標)						
座席数	千席	2,983	2,661	1,936	7,580	7,958
旅客数	千人	2,086	1,753	1,422	5,260	6,734
搭乗率(発着)	%	70	66	73	69	85
旅客単価	円/人	14,117	13,770	16,273	14,584	10,543
座席コスト	円/席	9,220	7,573	10,371	8,936	8,077
B/E	%	65	55	64	61	77

(旅客指標;キ〇当りベース)

- ⑧ 平均路線距離は中堅3社、SKYともに1000km前後である。このため1000km当りの旅客キ〇単価、座席キ〇コストはともに発着単価とほぼ同じ傾向を示している。

SFJ; 座席キ〇コストが高いが、旅客キ〇単価の高さで補ってB/Eは64%、搭乗率は74%と、それより10ポイント高いことで利益を稼いでいる。

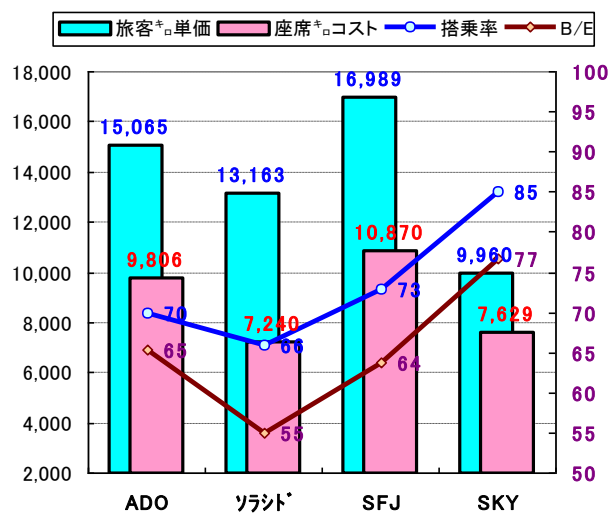
ソラシド; 旅客キ〇単価は低めながら、座席キ〇コストが最も低いため、B/Eは55%と低い。搭乗率は66%と低いが、B/Eを11ポイント上回り、高い利益率を実現している。

ADO; 旅客キ〇単価、座席キ〇コストともに両社の中間にあり、B/EはSFJ並みの65%。搭乗率はそれを5ポイント上回る70%で、利益を計上している。

SKY; 座席キ〇コストは低いものの、旅客キ〇単価が中堅3社より大幅に低いためB/Eは77%とかなり高い。しかし搭乗率がそれを8ポイント上回ることで高めの利益率を達成している。

ざっくり言えば、中堅3社は高運賃&低搭乗率のANA/JALに近い型の事業であり、SKYは低運賃&高搭乗率のLCCに近い型の事業構造といえよう。

【図表7】 旅客キ〇単価・座席キ〇コスト(円/千キ〇当り)
搭乗率・B/E(%;右目盛り)



【図表 8】 旅客指標(キホヘース)

		中堅3社				合計	SKY
		ADO	ソラシド	SFJ			
平均距離	km	940	1,046	954	981	1,059	
座席キホ	百万キホ	2,805	2,784	1,847	7,435	8,426	
旅客キホ	百万キホ	1,955	1,833	1,362	5,150	7,128	
搭乗率	%	70	66	74	69	85	
旅客キホ単価	円/千キホ	15,065	13,163	16,989	14,897	9,960	
座席キホコスト	円/千キホ	9,806	7,240	10,870	9,110	7,629	
B/E	%	65	55	64	61	77	

4. 路線構造

中堅3社、SKYともに市場規模が著しく大きい「羽田」に依拠した事業構造となっている。

(注)羽田発の4幹線；札幌、大阪圏3空港、福岡、沖縄線を指す。

便数は2017年夏ダイヤでの1日当り便数＝往復。

なお国内線は、首都圏市場では、成田に対して羽田の優位性が高く、現時点ではLCCの影響を余り受けていないと考えられる。(LCCが同一空港から発着する路線ではLCCの影響を受け易く、関西3空港もそれに近いと考えられる。)

- ① SKY；全61便中、37便が羽田発着便。中でも需要が太い4幹線が34便を占めている。その大きな市場で、低運賃は需要を喚起するとともに、大型機で大量輸送している大手からの移転需要も獲得し易いといえよう。
羽田以外路線も24便あるが、総じて羽田に準じる需要の太い路線であることが、低運賃効果⇒高搭乗率に結びついていると思われる。
- ② SFJ；31便中27便(87%)が羽田発着便であること、および自社販売座席数が平均で90席程度と少ないことで高搭乗率を得やすい。機内居住性等の高サービス&大手に準じる高め運賃は独自の顧客層を持ち、これが事業を支えていると思われる。
- ③ ソラシド；羽田発着の九州各地との路線が中心である。機材を新鋭のB737-800に統一して機内密度も高めにする事で座席コストを抑え、比較的低い運賃でも収益性を確保し易くしていると考えられる。
- ④ ADO；需要の大きい札幌線は中型機を中心に運航している。小型のB737-700は同型のB737-800よりも短胴で、需要が比較的小さい路線でも収益性を確保し易いと考えられる。また羽田＝札幌線以外は、ANAが自社便展開を控えている路線が多いことで事業が比較的運営し易いとも考えられる。
使用機材はANAから譲渡(含リース)されたものが多いこともあり、中堅3社の中ではANAのサポートが最も大きいと思われる。

JAMR レポート

- ⑤ 総評：中堅3社は、羽田を中心に、総じて大手に準じた事業モデルで運営しており、それが適したマーケット(LCC不在の羽田市場)での安定経営といえるのではないかと。従って大手とLCCの狭間にあって、羽田以外の路線で大きく伸長するのは易しくはなからうし、ANAとの提携(サポート)を前提としての運営ともいえよう。

【図表9】便数内訳(往復/日)

	羽田便		羽田 以外便	合計	(羽田 割合)
	4幹線	その他			
ADO	12	13	13	38	66
ソラシド	0	25	9	34	74
SFJ	13	14	4	31	87
(計)	25	52	26	103	75
SKY	34	3	24	61	61

5. ANAにとっての中堅3社との提携の意義

(コードシェアの効果)

- ① ANAは中堅3社からの購入座席で、年間300万人規模(推定)の旅客を運んでいると考えられるが、これは自社販売旅客数(3866万人)に対し7%以上の上載せ効果がある。
- ② 中堅3社は98便/日を運航しているが、その殆どがANAとのコードシェア便であるため、ANAには24%程度の便上載せ効果がある。
- ③ 羽田発着枠(昼間時間帯)に限ると、ANAは4割以上の便拡大効果がある。
- ④ これらは全て、ANA自体の機材や乗務員を使う必要がないという点でも効果は大きい。

【図表10】ANAのコードシェア効果

	旅客数 (2016実) 万人	便数 (2016実) 往復便/日	羽田発着枠 (国内線昼間) 回/日
ANA自社	3,867	395	171.5
中堅3社 (コードシェア) (率;%)	約300 7.8	98 24.8	74 43.1

(中堅3社との提携効果)

- ④ ANAの中堅3社に対する影響力は極めて大きく、生産体制のサポート等を通じて、中堅3社をANAの戦略の枠組みに組み込むことができる。
- ⑥ 中でも予約販売システムの共有は、中堅3社の販売や商品戦略への影響力の可能性を持つものといえよう。
- ⑦ これに羽田発着枠を加えた効果は、対JAL競争力の優位性だけでなく、国内線の市場支配力という点でも絶大なものがあると思われる。
- ⑧ ANAにとって(JALも同様だが)、国内線は大きな収益源であり、その源泉は羽田の路線と高い収入単価にある。その収益構造を維持する上で、中堅3社との提携は大きな効果を発揮していると考えられる。

以上