

コロナ時代における航空産業の危機と アフターコロナにおける経営の在り方

慶應義塾大学商学部 鶴光太郎研究会

9期 真島拓也 長井俊輔

目次

1 はじめに

1.1 テーマ設定理由

1.2 問題意識

2 産業別のコロナによる打撃

2.1 製造業と非製造業の比較

2.2 非製造業内の比較

2.3 運輸業種別の比較

2.4 航空運輸業内の比較

3 航空市場の国際比較

3.1 世界全体

3.2 地域比較

3.3 航空会社への打撃

3.4 政府支援

3.5 人員削減

4 過去の危機との比較

4.1 アメリカ同時多発テロ

4.2 リーマンショック

4.3 SARS

5 アフターコロナの航空産業

5.1 旅客運送業の展望・予測

5.2 貨物運送業の展望・予測

5.3 多角化経営

5.4 政府への働きかけの強化

5.5 これからの航空会社が行うべき戦略についての提言

6 おわりに

参考文献

図表

1 はじめに

1.1 テーマ設定理由

2019 年末に中国湖北省武漢市から感染が拡大したとされる新型コロナウイルスの影響は、様々な産業において経済的な打撃を与えている。特に、感染拡大を防ぐための移動の制限は、運輸業を中心とした産業の経済活動を停止させるものであり、その打撃は非常に大きなものになっている。中でも航空産業の打撃の大きさは、新聞やテレビなどでも非常に危機的なものであると報じられている。

そこで我々は、本当に航空産業が受けている打撃は、他産業と比べても危機的なものであるのか、その原因はどこにあるのかといった現在の状況を整理するとともに、どのようにしてその危機を乗り越えていくことができるか、今後の産業はどのように変容していくかといった未来の状況についての予測を、経済学・経営学的なアプローチを用いて行っていくことにした。

1.2 問題意識

航空産業は、人の移動、特に国家間の移動という経済活動上大きな役割を担っており、旅行や観光といった人々の娯楽から、出張や外遊といったビジネス・政治まで広範囲にわたりその使命を果たしている。一方で、今回の新型コロナウイルスにより、人々は移動の自粛を余儀なくされており、航空産業は未曾有の経営危機に瀕している。例えば、2020 年において、ANA グループは 4046 億円もの赤字を記録した¹。直近で記録した赤字が、2010 年度の 573 億円である²ことから、2020 年度の損失が非常に大きなものであることが読み取れる。

コロナ時代における自粛生活において、航空産業は不要不急のサービスに該当するかもしれない。しかしながら、このまま航空産業が衰退していけば、アフターコロナにおける人々の経済活動に大きな負の影響を及ぼすものと考えられる。そうした状況に問題意識を感じ

¹ NHK ニュース『ANA 過去最大 4046 億円の赤字 昨年度のグループ全体の決算で』
2021/4/30

² ANA 『11 年間の財務サマリー』

た我々は、コロナ時代、そしてアフターコロナを見据えた航空産業について分析してみることにした。

2 産業別のコロナによる打撃

2章では、航空産業の打撃を正確に捉えるために、さまざまな観点から航空産業の打撃を相対化していき、その打撃の大きさ、及びその要因を分析していく。

2.1 製造業と非製造業の比較

まずは、製造業と非製造業の打撃を比較することで、新型コロナウイルスが産業界に与えた打撃の性質を分析する。

製造業・非製造業ともに大きな打撃

図表 2-1 は、2019 年から 2021 年 3 月までの、製造業³と非製造業⁴の営業利益の推移である。新型コロナウイルスが拡大し始めた 2020 年から、製造業・非製造業ともに大きな営業利益の減少を経験している。最も大きな減少となった 2020 年第二四半期では、製造業は前年比-91.2%、非製造業は-55.8%の落ち込みであった。

(図表 2-1)

打撃の原因

製造業が大きな打撃を受けた原因は、主に 2 つ考えられる。

1 つ目は、生産・販売活動の減少である。特に移動の制限により、旅行やインバウンドが大きく減少したため、人々の消費活動が減少し、生産・販売活動の減少につながったといえる。2 つ目は、サプライチェーンの分断である。特に感染初期段階において、海外では人の移動の制限により工場が停止したことや、貿易が中断されて物流が停滞したことによ

³ 製造業とは、製造業：食料品、化学、石油・石炭、鉄鋼、金属製品、はん用機械、生産用機械、業務用機械、電気機械、情報通信機械、輸送用機械のことを指す。

⁴ 非製造業とは、非製造業：建設業、卸売業・小売業、不動産業、物品賃貸業、情報通信業、運輸・郵便業、電気業、サービス業のことを指す。

り、原材料不足に陥った。その結果、生産活動を従来のように行うことができなくなり、営業利益の低下をもたらしたと考えられる。

一方、非製造業が大きな打撃を受けた原因は、生活様式の変化だと考えられる。移動の制限は、運輸業や旅行業といった、移動手段を提供することを生業とする産業に対して、営業活動の停止をもたらすこととなった。加えて、海外からの観光客が大幅に減少したことにより、インバウンドによる収益が激減したことも大きな要因である。また移動の制限は、人同士が対面で会うことを制限することにもつながってしまった。このことは、対面接触が求められる飲食サービス業や娯楽業、観光業といった産業に大きな打撃を与えることになった。

外需、電子機器需要の増大で非製造業よりも早い回復をみせる製造業

では、回復の動きはどうだろうか。再び図表 2-1 に戻ってみると、製造業では 2020 年後半から大きな回復の動きを見せている。一方、非製造業の回復は製造業と比べると鈍く、新型コロナウイルスによる打撃の影響から抜け出せているとはいえない。では、どうして製造業と非製造業で回復の動きに差があるのだろうか。

製造業が回復している最大の要因は、外需の高まりである。海外では、ワクチン接種の普及が進んでおり、またそれに伴うロックダウンの解除など、経済活動を再開させる動きが活発であり、需要の高まりを見せている。こうした動きに合わせて、製造業では製品の輸出を増加させており、回復の流れに乗ることができている。

また、他の要因として、テレワークやオンライン授業の普及に伴う電子機器の需要の増加や、ワクチンなどの新型コロナウイルスに関連した医療分野の発展により、金属・情報通信分野や化学分野における製造活動が高まりを見せていることも挙げられる。

外需の恩恵を受けている製造業に対して、非製造業はそのような恩恵を受けることは難しい。なぜならば、非製造業は基本的にモノではなくサービスを提供しているからである。形のないサービスを輸出することはできないため、非製造業は製造業のように外需に頼ることはできない。したがって、非製造業が回復できるかどうかは、日本国内の経済活動の

再開に左右されるのだが、2020 年度における日本は海外に比べるとワクチンの普及は遅く、経済活動も大きく再開されていないため、製造業と比べて回復に大きな遅れがあるといえる。

2.2 非製造業内の比較

次に非製造業内における産業の打撃を、産業別に細分化して比較していく。

営業利益の減少で突出する運輸・郵便業

図表 2-2 は、非製造業内の各産業の 2019 年から 2021 年 3 月までの営業利益の推移である。この図からわかる通り、運輸・郵便業は非製造業内の産業の中でも突出して大きな営業利益の減少を経験している。

(図表 2-2)

営業利益の減少の原因として考えられることは、営業活動の減少に伴う収益の低下や費用の増加が考えられるため、営業活動の減少と営業利益の減少の関係性について分析していく。

図表 2-3 は第 3 次産業の営業活動を比較したものである。この図表から、運輸・郵便業は確かに営業活動が減少しているが、他産業も同程度減少していることが読み取れる。したがって、営業利益の減少は単に営業活動の減少にそのまま比例するわけではないことがわかる。

(図表 2-3)

固定費型ビジネスモデルがもたらす赤字

では、運輸・郵便業に甚大な営業利益の減少をもたらしている要因は何だろうか。運輸・郵便業が他産業と大きく異なるものの 1 つに、ビジネスモデルが挙げられる。収益構造の観点からみると、ビジネスモデルは大きく固定費型ビジネスモデルと変動費型ビジネスモデルに分けることができる。

固定費型ビジネスモデルは、固定費が収益を生み出す主な源泉となっており、変動費型ビジネスモデルは変動費が主な源泉である。運輸・郵便業は固定費型ビジネスモデルに分類される。また、運輸業の中でも特に航空産業は、航空機の減価償却費やリース料、航空保険料や従業員人件費といった、営業活動に関わらずに発生する費用である固定費が、費用のおよそ7割を占めており⁵、典型的な固定費型ビジネスモデルであるといえる。

固定費型ビジネスモデルと変動費型ビジネスモデルでは、損益分岐点が大きく異なる。図表2-4が示すように、固定費型ビジネスモデルは変動費型ビジネスモデルより損益分岐点の位置が高くなっている。このため、固定費型ビジネスモデルは変動費型ビジネスモデルに比べて、より多くの営業活動を行わないと黒字にはならず、営業活動の減少が大きな赤字につながることになる。こうした性質により、営業活動が減少した運輸・郵便業は、他の産業に比べて、大きな営業利益の減少となったと考えられる。

(図表2-4)

2.3 運輸業種別の比較

2節では、運輸業の固定費型ビジネスモデルが大きな営業利益の減少につながることを分析した。3節では、運輸業全体の動きを分析した上で、運輸業を鉄道業・水運業・航空運輸業に大別し、それぞれの業種ごとの特徴を明らかにしていく。

打撃を受ける旅客運送業と持ちこたえる貨物運送業

まず、運輸業全体の動きをみていく。運輸業は主に旅客運送業と貨物運送業の2つの事業から成っており、それぞれが新型コロナウイルスにより受けた打撃は異なっている。図表2-5が示す通り、旅客運送業は2020年に入ってから大きな減少を見せている一方で、貨物運送業はおおむね横ばいとなっており、新型コロナウイルスによる打撃を受けていることは読み取れない。

⁵ 林慶雲『航空会社におけるコストマネジメント』

したがって、運輸業が新型コロナウイルスにより受けた打撃の原因は、旅客運送業の減少であることがわかる。また、このことから、コロナ時代である現在の運輸業では、人の移動である旅客運送業から、モノの移動である貨物運送業がメインビジネスになっていることが読み取れる。

(図表 2-5)

鉄道業・水運業・航空運輸業の動向

次に、運輸業の動きをそれぞれ鉄道業・水運業・航空運輸業の3つの運輸業種に分けて分析していく。図表 2-6 が示す通り、航空運輸業の活動が最も減少しており、次いで鉄道業、水運業となっている。運輸業の中でも、航空運輸業が大きな打撃を受けていることがこの図表から読み取れる。また、回復の動きに関しては、どの運輸形態もおおむね横ばいとなっており、回復傾向はみられない。

(図表 2-6)

なぜ運輸業種内でこのような打撃の大きさの違いが起きているのだろうか。それぞれの運輸形態を、旅客運送業と貨物運送業に分けて分析することで、その要因を明らかにしていく。

最も打撃の大きい航空旅客運送業

まず、旅客運送業の動きについてみる。図表 2-7 からわかる通り、航空運輸業が最も減少しており、次いで水運業、鉄道業となっている。

(図表 2-7)

鉄道業の落ち込みの要因は、リモートワークやオンライン授業の普及により、通勤・通学客が減少したことが挙げられる。特に出張客については、新型コロナウイルス拡大前のお

よそ1割にまで減少し⁶、鉄道旅客業に大きな打撃を与えているといえる。一方でこうした動きの中でも、通勤客や日常生活での利用客は一定数いるため、他の運輸業と比較しても大きな打撃とはなっていないと考えられる。

水運業の旅客運送業はフェリーなどであるが、ダイヤモンド・プリンセス号での新型コロナウイルス騒動は記憶に新しく、このことにより水運旅客運送を敬遠する動きが高まり、営業活動が減少していると考えられる。また、海外への渡航が規制されていることもあり、営業活動の大きな減少となっている。しかし、図表2-6で確認したように、水運業全体は他の運輸業種と比較して、大きな落ち込みではない。これは、水運業が貨物運送業を主な事業としており、後述する通り、貨物運送の需要は低下していないことが要因であるといえる。

航空運輸業の減少が最も大きい要因としては、旅行・観光の減少に伴う国内線の減少や、入国規制に伴う国際線の事実上の営業停止などが挙げられるが、この点については4節で詳しく述べる。

また、航空運輸業の特徴として、需要が人々の心理的要因に大きく左右されることも挙げられる。飛行機は特別な機会に利用されることが多く、また、空を飛ぶという行為や長時間密閉であるという環境は人々の恐怖心をあおる傾向がある⁷。このため、鉄道などの日常的に利用される乗り物と比べて、社会的な不安要因が発生すると、利用を敬遠される傾向があり、これにより需要が大きく低下したと考えられる。また、こうした需要の落ち込みは、今回のコロナ危機だけでなく、過去の事件の際にも確認することができるのだが、詳細については4章でみていく。

コロナ前と同程度の需要を維持する貨物運送業

ここまでは旅客運送業の動きをみてきたが、ここからは貨物運送業の動きについてみてい

⁶ 三菱総合研究所 『ポストコロナの経営 鉄道 第4回：ウィズコロナ／ポストコロナの企業動向を踏まえた今後の鉄道需要』

⁷ あさがくナビ『コロナでANA、JALが資金難に！航空ならではの事情とは【業界研究ニュース】』

く。図表 2-8 からわかる通り、貨物運送業では航空貨物運送業が 2020 年の第一四半期から第二四半期にかけて、他の貨物運送業と比較して大きな営業活動の減少を経験したが、どの運輸業種もおおむね横ばいであり、新型コロナウイルスによる負の影響を旅客運送業のように受けていないことがわかる。

(図表 2-8)

この原因として考えられることは、新型コロナウイルスの拡大を受けてステイホームが浸透したことが挙げられる。

鉄道貨物運送業は、農産物や食料品といった貨物運送を担っており、コロナ時代においてもこうした物品への需要は一定数あるため、営業活動は減少しなかった。また e コマースの需要が高まったことで宅配便の輸送量が増加したことも大きな要因である⁸。

水運貨物運送業でも、巣ごもり需要により輸送量が拡大したことが大きな要因である。またこれに加えて、コンテナ不足により貨物運賃が高騰したことで収益の増加にもつながっている。こうした状況は、海運会社に大きな利益をもたらしており、2020 年の海運会社の最終利益は、日本郵船が前年比 4.4 倍、商船三井が 2.7 倍、川崎汽船にいたっては 20.6 倍を記録した⁹。

航空貨物運送業においては、e コマースの増加により半導体関連の運送が増加したことや、海外を中心に自動車需要が増加し、自動車関連の運送が増加したことが要因とみられている。また、コロナ時代の経済停滞に需給がひっ迫しており、運賃が高騰し、収益の確保につながっている¹⁰。

⁸ 長田昭二『2021 の論点 100. 貨物鉄道 はなぜ復活した？ 異常事態の中でも揺るがない強さとは』

⁹ NHK ニュース『海運大手 3 社 巣ごもり需要 とコンテナ不足影響で大幅増益』

¹⁰ 日本海事新聞『コロナ禍で EC 増加。航空貨物市場、高水準続く』

コロナワクチン輸送に支えられる航空貨物運送

また、他の貨物運送業にはみられないコロナ時代における航空貨物運送業の特徴として、コロナワクチン輸送が挙げられる。コロナワクチンは航空産業に大きな影響をもたらすと考えられている。

1 つは、コロナワクチンが感染拡大の抑止力となり経済活動を再開させることができ、また人々に安心感を与えることから、航空需要の回復に大きく貢献する点である。

しかし、それだけでなく、コロナワクチンの輸送はコロナ時代における航空会社の大きな収益源となっている。ワクチンをはじめとする医薬品は、運送の際に高度な保存技術が必要であり、こうした技術を有している航空貨物運送がその役割を担っている。コロナワクチンはマイナス 70 度での保管が必要であり、日本では 2017 年に医薬品輸送の国際品質認証である CEIV ファーマ認証を受けた ANA¹¹らが、技術を生かして運送を担っており、コロナ時代における収益確保の重要な手段としている。

2.4 航空運輸業内の比較

4 節では、3 節でみてきた航空運輸業の旅客運送業と貨物運送業を、さらに国内事業と国際事業に分けて詳しく分析していく。

比較的打撃の少ない国内線、壊滅的な国際線

まず、旅客運送業についてみていく。図表 2-9 からわかる通り、国内線・国際線ともに大きな落ち込みを経験したが、その後の回復に大きな差がみられる。国内線は 2020 年の第二四半期から第四四半期にかけて回復の動きがみられる一方で、国際線は回復の動きが全くみられない。

旅客運送の 2020 年度の営業成績に関して、全日本空輸について 2019 年比でみると、国内線では旅客数が前年比 70.5%減、旅客収入は 70.1%減であり、国際線では旅客数

¹¹ ANA Cargo 『新型コロナワクチンの輸送を開始』

95.5%減、旅客収入は 92.7%減となっている¹²。

(図表 2-9)

国内線が回復した要因として、国内の感染状況が改善したことが考えられる。日本では 2020 年の夏から秋にかけて一時期感染者数が減少したことに加えて、Go To キャンペーンにより旅行が促進されたことも相まって、航空機利用者が増えて、航空需要が回復したと考えられる。一方で、冬にかけてコロナ感染者数が再び増加し、特に年末年始には東京都で初めて感染者数が 1000 人を超えた。これにより、Go To キャンペーンの停止や人々の不安が増加したことを受け、再び航空需要が低下している。

国際線需要は、日本の感染状況だけではなく、他国の政策にも大きく左右される。2021 年 8 月時点においても、日本からの渡航者に対して 180 か国が入国に際しての条件や行動制限措置を課しており、中でも 65 か国が入国制限措置を課しており¹³、これらの政策により海外渡航が長期間にわたって実質的に不能となっている。

回復する国内線、低迷が続く国際線

2021 年以降の今後の回復の動きについても国内線と国際線では違いがみられる。国内線の動きの一例として、ANA のお盆期間（8 月 6 日～15 日）の旅客数をみると、2021 年の利用者数は 2020 年比で 130～200%超となっており¹⁴、国内線の需要は回復の兆しがみえているといえる。

一方、国際線においては、全日本空輸は 2021 年の 10 月の運航率を 7 月～9 月の運航率と

¹² トラベルボイス『ANA、2020 年度は 4046 億円の大幅な赤字、旅客数は国際線 96% 減、国内線 71%減 —2021 年 3 月期決算』

¹³ 外務省『新型コロナウイルスに係る日本からの渡航者・日本人に対する各国・地域の入国制限措置及び入国に際しての条件・行動制限措置』

¹⁴ トラベル watch『国内航空各社、2020 年お盆時期の利用実績発表。前年比 3～4 割ほどの利用者数』

同程度の 20%にとどめており¹⁵、需要回復に期待されているワクチン接種が進展している一方で、需要回復には伸び悩んでいる。国際線は自国に加えて他国の感染状況の改善が必要になり、また人々の心理として、まずは近場の国内線を利用したいという気持ちが、このような違いを生んでいると考えられる。

国内線の方が需要回復の傾向が強く、国際線は国内線に比べて需要の回復が遅いという回復の差の違いは、世界的にみても共通しており、これが各国の航空需要回復や航空会社の経営回復に差をもたらしているが、このことについては 3 章で詳しくみていく。

好調な国際貨物、不調な国内貨物

次に貨物運送業についてみていく。図表 2-10 からわかる通り、貨物運送業では、旅客運送業とは異なり国際線に大きな回復がみられる一方で、国内線の回復が伸び悩んでいる。

(図表 2-10)

国際線貨物運送業が好調な要因の 1 つは 1 節でも述べたように、海外需要の回復である。製造業を中心にモノを輸出する動きが活発化したことにより、大きな回復がみられている。また、先にもみた通り国際旅客運送は大きな減少を経験しているが、国際貨物運送の一部は国際旅客機の床下を活用した運送となっているため、供給不足に陥り、輸送単価が一時 2 倍にまで高騰した。さらには、水運貨物運送においてコンテナ不足により混乱が生じたことから、水運運送から航空運送へ切り替える動きが起きており、国際貨物運送は航空貨物運送の中でも重要な収入源となっている¹⁶。

一方で、国内貨物運送が伸び悩んでいる要因として、国内経済の回復が鈍いことが挙げられる。モノの移動は経済活動の再開に伴って増加していくが、日本国内は他国と比べても経済活動の再開が遅れており、これが国内貨物運送の回復の遅れにつながっていると考えられる。

¹⁵ 航空新聞社『ANA 国際線、10 月も運航率 20%に』

¹⁶ 東洋経済オンライン『ANA が JAL を「貨物特需」で圧倒できた 2 つの勝因』

2020年の貨物事業売上高が全日本空輸では16%、日本航空では31%の増加となっており¹⁷、貨物運送業全体としては好調であるといえる。また2021年の動きについてみると、前期では自動車需要が増加しているアメリカや中国への自動車関連輸送の増加がみられる¹⁸。また後期においてもクリスマス商戦を控えたヨーロッパ向けの輸出の増加をはじめとして、アメリカやアジア方面での輸送量が増加するとみられており、2021年以降も国際線貨物運送の好調の動きは続いていくとみられている¹⁹。

3 航空市場の国際比較

2章では、主に日本における航空産業の危機を比較・分析してきた。3章では、世界や地域といった海外の航空産業の危機について日本と比較しながら分析していく。

3.1 世界全体

世界各国では、苦境に立たされる航空会社に関する報道が相次いでおり、人員削減や経営破綻などに追い込まれた企業や、各国政府による資金支援を受け立て直しを図る企業も報道されている。

世界全体の旅客数の落ち込み

図表 3-1 は旅客数という観点から世界全体の航空需要の落ち込みを示したものである。2019年と比べて26億9900万人減少しており、これは約60%もの減少である²⁰。特に2020年の第二四半期は旅客数の減少が激しく、減少率は90%に達しそうな勢いだった。旅客収入では3710億ドルもの損失であり、コロナによる影響はかなり大きかったことがわかる。旅客数は徐々に回復しているが、依然としてコロナ前の半分ほどしか回復できていない。

¹⁷ 東洋経済オンライン『ANAがJALを「貨物特需」で圧倒できた2つの勝因』

¹⁸ 日本経済新聞『航空貨物輸出量、1～6月6割増 自動車関連の輸送堅調』

¹⁹ 日本経済新聞『航空貨物輸出量8割増7月、米国向けけん引』

²⁰ 国際民間航空機関『Effects of Novel Coronavirus(COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis』

(図表 3-1)

次に世界全体における航空需要を国際線と国内線の二つに分けて比較していく。

国内線旅客数よりも大幅な減少を示す国際線旅客数

図表 3-2 は国際線の旅客数の動向を示したものである。2019 年と比べて 13 億 7600 万人も減少しており、これは約 74%もの減少である²¹。特に 2020 年の第二四半期では入国規制等の措置もあり、減少率が 100%まで迫っている。旅客収入では 2500 億ドルもの損失であり、世界全体の旅客収入のうち国際線での損失がかなりの割合を占めていることがわかる。国際線は一国の回復だけでは元に戻すことは難しく、世界全体が回復する必要があるため、いまだ道のは険しいと考えられる。

(図表 3-2)

次に国内線についてみていく。図表 3-3 は国内線の旅客数の動向を示したものである。国内線では、2019 年と比べて 13 億 2300 万人も減少しており、これは約 50%の減少に相当する²²。したがって、国際線と比べると減少の規模が比較的小さい。また、旅客収入は 1200 億ドルの損失であり、こちらも国際線と比べて損失の規模が小さい。加えて、国際線と比べて回復のペースも早いため、世界全体でも国内線の回復に期待する動きが強いといえることができる。

(図表 3-3)

3.2 地域比較

ここからは世界全体の旅客数をヨーロッパ、北米、アジアの地域ごとに分けて比較する。図表 3-4 は 2019 年の旅客数と比較してどのくらい旅客数が減少したかを地域別にまとめ

²¹ 国際民間航空機関『Effects of Novel Coronavirus(COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis』

²² 国際民間航空機関『Effects of Novel Coronavirus(COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis』

たものである。旅客数の回復速度を比較すると、北米が最も回復しており、次いでアジアが回復していた。一方でヨーロッパでは世界全体と比較しても回復が鈍い。この原因を調べるために、国際線と国内線に分けて分析する。

(図表 3-4)

全地域で回復がみられない国際線旅客数

国際線を分析した図表 3-5 をみると、どの地域も軒並み急落した後、大きな回復はみられない。国際線は一国だけでは回復が難しいので、回復の時期や動きは世界全体で同じになると考えられる。

(図表 3-5)

アジア、北米で回復する国内線旅客数

一方で、国内線を比較した図表 3-6 をみると、地域によってかなり特色が現れた。アジアでは早い段階でかなり大きな回復を達成した。これは中国の国内需要がかなり大きく、またその需要が早い段階で回復したことが原因であると考えられる。また、北米も 2021 年に入ってから大きな回復をみせており、人員の呼び戻しにつながっている。各国の具体的な動きについては後で詳述する。

(図表 3-6)

以上のように、一国だけで国際線需要を回復していくのは難しいので、国内線需要を起点としてコロナ危機を乗り越えていくと考えられる。したがって、国内の航空需要が大きい地域ほど回復が速いと考えられる。

3.3 航空会社への打撃

ここからは、具体的なコロナによる航空会社への打撃を、収入という面から比較していく。2019 年度と 2020 年度の売上高を比較すると、前年比の売上減少率は日本が 65%、アジアが 50%、アメリカが 65%、ヨーロッパが 70%だった (図表 3-7)。地域別で比較すると、

ヨーロッパの打撃が大きい。また、日本はアメリカと同じくらいの売上減少であるものの、中国が 50%、韓国が 40%であるためアジアの中でみると売上減少の規模が大きいことがわかる。中国やアメリカは国内需要が大きい、ヨーロッパは国際線に頼る部分が多いので、打撃が大きかったと考えられる。したがって、それぞれの地域の国内線と国際線の比率の特徴を比較していく。

(図表 3-7)

国内線比率が高いアジア・北米、国際線比率が高いヨーロッパ

国際民間航空機関『Effects of Novel Coronavirus(COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis』によると、各地域の国内線比率はアジアと北米が約 9 割、ヨーロッパが約 4 割である。ただし、日本に関しては JAL と ANA の国内線と国際線の比率が半分ずつである。したがって、アジア地域の割合は国土が広大で国内線の割合が大きい中国の影響が強く反映していると考えられる。また、ヨーロッパでは EU への加盟によってパスポートなしで国家間を移動することができるため、特にヨーロッパ間における国際移動が活発であり、国際線比率の高さにつながっていると考えられる。

以上のことから、新型コロナウイルスによって国際移動が制限された状況では、国内線比率の高い国や地域の方が、相対的に打撃が小さいと考えられる。さらに、国際移動が規制されていても、コロナ以前から国内収入の割合が大きい国では、国内線の回復が早いという特徴から、その分回復も速いと考えられる。したがって、各地域の国内線比率の違いと具体的な影響を比較していく。

高い国内線比率が需要回復に好影響

アメリカではその広大な国土と莫大な人口によって国内市場の航空需要が大きかった。そのため、渡航制限や隔離措置によって国際移動の需要が落ち込んだとしても国内の航空需要を起点とすることができるため、回復も速かったと考えられる。

ヨーロッパでは EU 域内の自由往来の利点を活かして、国際線が活発だった。また、国際線の方が、収益率が高かったという特徴がある。したがって、国家間の入国制限や隔離措

置によって国際線が壊滅状態になってしまうと航空会社の打撃が大きく、回復にも時間がかかると考えられる。

アジアに関しては国内線比率が高いものの、先述の通り中国の影響が強く反映されていると考えられるので、中国と日本に分けて考えていく。

中国ではコロナ前から国内市場が莫大だったのでアメリカと同様に国内需要を起点として回復が速かった。実際に2020年10月時点で既に国内の旅行者数が6億人を超えており、かなり回復したことがわかっている。この数字は前年の約8割であり、国内需要を起点として比較的早い段階で回復したことがわかる。しかし、国際線の回復は前年の3%ほどであり、いまだ回復できていない。そのため、国内線に頼る状況が続いている²³。

日本は国際線比率が半分もあり、国際移動の制限によって打撃が大きかった。そして、ワクチン接種やPCR検査の浸透によって座席予約率が通常時の半分まで回復したが、国際線に関してはまだ厳しい状況になっている²⁴。理由としては欧米と比べて隔離措置がかなり厳しいことが挙げられる。したがって、国内需要が大きくはない日本では、アメリカや中国のような回復速度は難しいと考えられる。

統合・撤退に追い込まれたLCC

新型コロナウイルスの影響によって、日本ではJALとANAの大手二社だけでなくローコストキャリア（LCC）にも大きな打撃があった。

一般的な定義はないが、国土交通省によると、LCCとは「低コストかつ高頻度の運航を行うことで、低運賃の航空サービスを実現する新たなビジネスモデルを採用した航空会社」のことである。大手航空会社とは異なり、サービスの削減や路線の集中化などにより低価格帯を実現できていたが、比較的中規模な会社経営であり、今回のコロナ危機により財政的に非常に厳しい状況に立たされた。

²³ 日本経済新聞 2020/12/1 『中国南方航空、国内線が復調 10月の旅客数3%増』

²⁴ 日本経済新聞 2021/7/25 『ANAとJAL、8月に追加減便 運航率は前月比改善』

新型コロナウイルス前の LCC 市場はピーチとジェットスターが売上の 8 割を占めている寡占状態であったが²⁵、新型コロナウイルスにより、各 LCC の動向は大きく 3 つに分類できた。

1 つ目は親会社に資金繰りの面倒をみてもらって経営を継続するというケースである。ANA 系のピーチや JAL 系のジェットスターは大きな打撃を受けたものの、親会社の資金支援によって当分の経営継続は問題ないと発表している²⁶。

2 つ目は新型コロナウイルスによって経営存続が難しくなり、経営統合するというケースである。国内の独立系 LCC だった春秋航空は経営不振によって JAL に経営統合された²⁷。JAL は中国の観光需要の回復を見越して春秋航空の子会社化に取り組んだと発表しており、JAL が LCC の買収を行うことによって積極的な路線の拡充を行っていると考えられる。この点については、5 章の多角化で詳しく分析する。

3 つ目は日本の航空市場からの撤退するケースである。エアアジアジャパンはコロナによる経営不振で日本の航空市場から撤退した²⁸。これによって、日本国内の航空市場において独立系の LCC は消滅してしまったため、新型コロナウイルスにより、一層寡占的な市場になったと考えられる。

コロナ危機脱却のための人員削減と政府支援

各国の立て直しは人員削減と政府支援がメインになっている。しかし、それぞれの程度や質は各国、各企業によってかなり異なっているので、それぞれを比較していきその特徴を

²⁵ 現代ビジネス 2020/3/21 『格安航空「ピーチとバニラの統合」が、驚くほど合理的である理由』

²⁶ 日本経済新聞 2021/6/29 『ピーチ、過去最大の最終赤字 295 億円 21 年 3 月期』

²⁷ タビリス 2021/4/26 『春秋航空日本が JAL の子会社に。国内 LCC から「独立系」が消滅』

²⁸ トラベルボイス 2020/11/18 『エアアジア、日本で破綻の一方で、東南アジアでは順調な回復、予約サイトをスーパーアプリ化しデジタル戦略を加速』

分析していく。なお、売上高などから考えて経済的な規模が大きく、主要な航空国であるアメリカ、中国、ドイツ、フランス、イギリスを比較の軸とし、加えて日本とアジアの比較という視点から韓国も比較対象国とした。したがって、アジア、アメリカ、ヨーロッパ地域を中心に分析する。

3.4 政府支援

まずは各国の政府支援とその特徴について分析していく。各航空会社の規模に対してどのくらいの資金支援が行われたかを比較するために、2019年度の各航空会社の総資産に対する政府支援額の割合を比較する。

日本、ドイツ、フランスは総資産に対する支援額が約20%から30%程度だったのに対して、アメリカは90%ほどの支援を行っている。イギリスは1%程の支援にとどまっており、支援額の規模はかなり低いという特徴を持っていた（図表3-8）。以上のようにかなり支援の規模が異なっているので、詳しく比較していきたく思う。

(図表3-8)

雇用維持に注力するアメリカ

アメリカでは給与支援及び融資支援である「Coronavirus Aid Relief, and Economic Security Act」が実施された。これは2020年の9月30日までは航空会社及びその子会社の従業員の非自発的な解雇または一時帰休の実施、そして賃金と福利厚生を削減をしないことを条件として、航空会社や航空関連会社に対して資金支援を行うというものである。当初は期限日を超えて追加的な支援はしないという意向を発表していたが、最終的には2回の期限延長が行われた²⁹。アメリカの雇用維持にかなり寄与したと考えられる。したがって、アメリカによる政府支援はかなり手厚かったと評価することができる。

ヨーロッパでは2020年の3月にEU及びシェンゲン協定外からの不要不急の渡航制限に

²⁹ 寺田知洋『米国における新型コロナウイルス対策法(Cares Act)の概要 中小企業者融資及び優遇税制を中心に』

ついて EU 国間で合意されたため、欧州の各国間で入国制限措置が講じられた³⁰。

比較的政府支援の手厚いドイツ、フランス

ドイツでは航空大手のルフトハンザは新型コロナウイルスコロナの打撃を受けて、保有機体数の削減や旅客機を貨物機に改修するなど貨物需要増への対応を図った。しかし、2020 年の第一四半期の決算では前期に比べて赤字が 7 倍まで膨らんでいる。こうした状況に対して政府は政策支援機関を通じた融資や資本強化のための経済安定化基金の設置などを行い、最終的に 90 億ユーロの資金支援を行った³¹。

フランスはフラッグキャリアであるエールフランス-KLM に対して銀行による政府保証付きの 40 億ユーロの融資と政府が直接行う 30 億ユーロ融資の合計 70 億ユーロの融資を行った。しかし、当社はフランスのエールフランスとオランダの KLM オランダ航空が統合してできた航空会社であるため、オランダのフラッグキャリアでもある。したがって、このフランス政府による支援は当社のフランス部門のみが対象であり、オランダ部門に関してはいまだ協議中となっている³²。

比較的政府支援の規模が小さいイギリス

一方で、同じヨーロッパであってもイギリス政府によるブリティッシュエアウェイズへの支援規模はかなり小さい。この会社は以前から営業費のうち人件費がかなりの割合を占めていた。そのため、政府支援は間接的に雇用を継続させる前に、人件費を削る余地があった³³。しかし、人件費の割合が同様に大きかったドイツでは十分な政府支援がされていたため、イギリスの経済介入への考え方や EU への所属の有無が政策に反映されていると考えられる。

次にアジア諸国についてみていく。

³⁰ 日本経済新聞 2020/3/17 『欧米、一斉に入国制限に動く 欧州委は入域制限提案』

³¹ 日本経済新聞 2020/5/26 『ルフトハンザ、1兆円の公的支援合意 独政府が20%出資』

³² Sankeibiz 2021/4/7 『エールフランスに5200億円 仏政府支援を欧州委承認』

³³ 日本経済新聞 2020/5/1 『英航空 BA、1万2000人削減でも焼け石に水』

貨物輸送に政府支援を行う中国

中国では主に2つの政府支援が行われた。1つ目は旅客機から貨物機への改造する場合であり、政府がその支出額の80%を補助するというものである。支給額は通路が一つであるナローボディ機では一機当たり80万元、ワイドボディ機では145万元を上限としている³⁴。

2つ目は中国国内外の航空会社によって運行される、乗客を乗せない国際貨物輸送便に対して補助金を支給するものである。この補助金は運行距離などに応じて一便あたり7500元から6万元の支給を行う³⁵。世界各国と比べても、単位当たり支援をするという形はかなり特徴的である。また、貨物輸送に対して重点的に支援を行っていたため、人員輸送に頼らない形で航空会社が経営を継続していくことを目的とした支援策であったと考えられる。

他国よりも政府支援規模の小さい韓国

韓国では大手2社である大韓航空とアジアナ航空に対して政府支援を行った。政府系銀行である韓国産業銀行が2社に融資や社債の引き受けで合計2兆9000ウォンもの金融支援を行った³⁶。支援の規模としては総資産額の10%ほどであり、ヨーロッパや日本と比べても小さいことがわかる。

政府支援規模が大陸ヨーロッパ並みに手厚い日本

日本では「航空ネットワーク維持・確保のための空港使用料・航空機燃料税の減免」を通じた着陸料や停留料に対する減免措置や、日本政策投資銀行を通じた5000億円の資本増強を行った。また、航空会社だけではなく、空港運営会社に対しても無利子貸付等の支援を行っており、日本の航空ネットワークの維持を目的として包括的な支援が行われている³⁷。ヨーロッパと支援の規模は同じだったが、支援の内容はアメリカに近いという特徴が

³⁴ 日本貿易振興機構 2020/6/2 『補助金支給で国際航空貨物輸送を支援』

³⁵ 日本貿易振興機構 2020/6/2 『補助金支給で国際航空貨物輸送を支援』

³⁶ 日本経済新聞 2020/5/15 『大韓航空 640億円の赤字 1~3月期、入国制限響く』

³⁷ 国土交通省 『航空関連事業における支援メニュー』

ある。ヨーロッパでは航空会社への直接支援がメインだが、アメリカや日本は直接支援に加えて航空の関係会社への支援も行っている。特に日本では、航空ネットワークの維持に対して注力している。

これまでみてきたように、各国の政府支援は打撃の大きさに比例するような単純な関係ではなく、政府の経済介入への考え方や支援の目的によって違いが出るのがわかった。そして、この政府支援は雇用にも大きな影響を与えるので、次からは人員削減について比較していく。

3.5 人員削減

各国の人員削減について分析していく。各航空会社の人員削減の取り組み及びその規模を分析・比較するために、2019年度の従業員数に対する人員削減数の割合を用いてその程度を分析したところ図表 3-9 のような結果が得られた。

(図表 3-9)

以下では、各国の具体的な取り組みについてみていく。

政府支援で当初より人員削減を抑制したアメリカ

アメリカでは大手航空会社であるアメリカン航空・デルタ航空・ユナイテッド航空の大手3社とも15%程の人員削減を行っていた。当初は3割削減すると発表していた航空会社もあったが、雇用維持を条件とした政府支援のおかげで結果的に人員削減の規模を小さく抑えることができたと考えられる。しかし、1回目の支援終了から2回目の支援決定までの期間において、大手航空会社は無給休暇等の人員削減を実行した。そして、大手航空会社は、雇用支援が継続すると決まった後はこの政府支援終了後も人員削減はしないという旨を発表した。特にユナイテッド航空やデルタ航空では人件費の中でも高額なパイロットの人員を削減しようとしていたが、雇用支援の延長によって削減が回避された³⁸。

³⁸ 日本経済新聞 2020/8/25 『米デルタ航空、パイロット2割削減へ 国際線は増便』

また、現在のアメリカの航空業界は回復期に突入しており、むしろ人員不足の状態になっているため、作業員の呼び戻しや確保を急いでいる。各社は無給休暇扱いをしていた社員の呼び戻しを急いでいるが、すでに別の仕事についてた人もいるため難航している。実際にアメリカン航空では乗務員の不足によって約300便がキャンセルとなった。今後ワクチンの普及や感染が抑えられるにつれて、より一層呼び戻しが課題になってくる³⁹。コロナ前は労働市場が流動的だったので、労働者の確保が簡単だったが、現在は簡単に労働力を確保することができない状態になっている可能性がある。

ヨーロッパ諸国の取り組み

ヨーロッパはドイツ、フランス、イギリスの3国とも15%以上の人員削減を行っており、全体的に人員削減に対して積極的という特徴があった。

15～20%の人員削減を行ったドイツ、フランス

ドイツのルフトハンザは政府支援によって筆頭株主がドイツ政府になったため、企業単独で大幅な人員削減ができないように規制が入ると予測されていた。しかし、政府支援やグループ全体での飛行機100機の削減を試みても厳しい状況が続いたため、最終的には大幅な人員削減が決行された。全体として20%程の人員削減だったものの、コロナの長期化に伴って今後も追加的な人員削減を行うという発表も出ている⁴⁰。しかし、2021年に入ってから入国規制の緩和に伴って予約数の回復や赤字が大幅改善したので、今後の航空需要によって人員削減の程度は変わってくると考えられる。

フランスのエールフランス-KLMは15%程の人員削減であり、ヨーロッパの中では人員削減の規模が小さい。しかし政府支援が大きくないことを考慮すると、人員削減を主軸としてコロナ時代を乗り切ろうとしていると考えられる。

30%弱の大幅な人員削減を行ったイギリス

³⁹ 日本経済新聞 2021/6/25 『米航空、需要回復に人手追いつかず アメリカンは減便』

⁴⁰ 日本経済新聞 2020/9/1 『ルフトハンザ社長「非航空をリストラ」 金融や機内食』

イギリスのブリティッシュエアウェイズは、比較した中で最大規模の人員削減を行っていた。当社は従業員の 28%を削減しており、かなり積極的な削減だったことがわかる。しかし、4 節でも述べた通り、2019 年度における当社の営業経費をみると約 33%が人件費であり、この人件費はコロナ危機が来なくても削減されるはずの割合である。したがって、政府支援がかなり小さい中で不要な人件費がかなり存在していたため、人員削減が激しくなったと考えられる。

アジア諸国の取り組み

アジアは全体として人員削減に消極的だった。特に韓国の大韓航空はアジアナ航空と経営統合して余剰人員が発生したが、人員削減をしない意向を示している。当初この両社は経営統合したため余剰人員が発生すると考えられていた。しかし、大韓航空の社長は部署移動などによって余剰人員を十分に配分できるので、今後も人員削減をしない旨を発表した⁴¹。したがって、積極的に人員削減に取り組んでいた欧米とは対照的な結果となった。

出向で人員調整を行う日本

日本については欧米と比較して人員削減の規模が圧倒的に小さいという特徴があった。具体的には、ANA は人員削減の規模が 10%を超えず、JAL については人員削減に手を付けていない。そして、両社は給与カットや無給休暇に加えて企業内外の組織への出向を行っている⁴²。この出向こそが日本の人員削減の規模が小さかった理由の 1 つであると考えられる。日本は労働市場が流動的では無く、正社員の雇用も欧米と比較して厚く守られている。したがって、費用削減が必要な局面であっても、欧米のように激しい人員削減を行うことができない。

こういった背景のために、雇用を継続しながら人件費を削減する方法として組織内外への出向が行われたと考えられる。これは、政府が受け入れ先に人件費の支援のために助成金制度を導入しているため、航空会社は雇用を継続しながら人件費の負担を減らすことができるのである。そして、この出向は人件費削減以外のメリットがあると考えられる。具体

⁴¹ NNA ASIA 2020/12/3 『大韓航空社長「アジアナ買収、円滑に推進』』

⁴² 東洋経済 2020/12/24 『JAL が背負う「雇用死守」という軽くない十字架』

的には、出向先での経験によって労働者の能力向上、企業や自治体との関係強化などが挙げられる⁴³。したがって、アフターコロナにおける企業の競争力につながる可能性があると考えられる。この点については5章で詳しく述べる。

新型コロナウイルスによって航空業界全体が打撃を受けたものの、その打撃の規模や回復の速度は地域や国によって差が出る結果になった。特にアメリカや中国のようにそもそも国内航空需要が大きい国であれば、国際移動が制限された状態であっても比較的打撃が小さく、回復も速いという結果になった。そして、各国はこうした打撃に対して政府支援と人員削減を主軸として対応している。

まとめると、アメリカは雇用保護付きの金融支援のように政府支援を厚くして雇用を守ろうとしていた一方で、ヨーロッパは比較的政府支援の規模が小さく、積極的な人員削減を行うことによって費用を抑えようとするという違いがあった。そして、アジアでは積極的な政府支援を行ったうえで、人員削減についてはかなり消極的だった。特に日本では内外組織への出向という形式をとって雇用保護と人件費削減を両立させている。加えて、出向は労働者の能力向上や出向先への関係構築などにつながると考えられる。欧米の各航空会社は無給休暇等を行っているが、出向という形は日本独特であるので、今後の航空会社の経営に影響を与えるものと考えられる。

4 過去の危機との比較

2章でも触れたように、航空産業の需要は、社会的な不安要因に大きく左右され、こうした動きは今回のコロナ危機だけでなく、過去の出来事でもみられた。過去の出来事の中でも戦争・テロ、不況、感染症は人々の心理的要因に大きく影響を及ぼすものとして捉えられている。したがって本稿では、この3つを軸として、過去の航空産業の危機を打撃の規模や航空会社に注目して、今回のコロナ危機と比較・分析していく、具体的な出来事として、戦争・テロ分野ではアメリカ同時多発テロ、不況分野ではリーマンショック、感染症分野ではSARSの時の危機に着目する。

⁴³ 時事ドットコム 2021/4/26 『日航やANA、社員出向拡大 コロナ禍、人件費抑制』

4.1 アメリカ同時多発テロ

まず、戦争・テロの危機であるアメリカ同時多発テロについて分析していく。2001年の9月にアメリカで発生した同時多発テロは、アメリカの経済に多大な影響を与えた。特に、航空や旅行、小売業などは深刻な打撃を受けた。アメリカン航空とユナイテッド航空では事件直後に大規模なリストラが行われた。また、アメリカ国外でも連鎖的な需要減少によってスイス航空やサベナ・ベルギー航空等が相次いで経営破綻した。日本においては、海外旅行の需要が前年比の40%も減少する結果となった⁴⁴。こうした中で各国の航空会社の対応策をみると、全体的に政府支援と積極的な人員削減を行っているということがわかった。

アメリカの航空会社では有事の際に兵員輸送の義務があるため、安全保障上の観点から手厚い財政支援を行ったが、大規模な人員削減は決行された。また、ヨーロッパは全体として1割から3割ほどの人員削減が行われた⁴⁵。

日本においても、積極的な人員削減や希望制1カ月休務制度の導入等によって費用の削減に努めていた。海外需要は減少したが、国内需要にシフトすることができたので航空会社は対応しやすかったと考えられる。実際にANAは、キャッシュバックキャンペーン等を通して国内需要の底上げを行っていた⁴⁶。

同時多発テロによる航空需要の低下は約1年で回復したが、現在のコロナ危機では2年を超えても完全回復に至っていない。また、単に心理的な要因だけでなく、出入国規制のようにそもそも移動自体ができなくなってしまうという部分も異なっている。したがって、今回のコロナ危機では、各国が積極的な人員削減を行うことで短期的に乗り越えようとするのではなく、中長期的な視野で対応していく必要がある。

⁴⁴ 東京海上リスクコンサルティング 『米国同時多発テロが与えた影響－今後の国際テロ情勢とテロ対策－（第1部）』

⁴⁵ 日本政策投資銀行 『欧州航空業界の新たな動き－米国同時多発テロ後の展開－』

⁴⁶ 全日本空輸 『年次レポート 社長へのインタビュー』

4.2 リーマンショック

次に不況の危機であるリーマンショックについて分析していく。2008年、リーマンショックにより世界規模で連鎖的な経済的打撃によって、あらゆる業界が危機に陥った。経営破綻する企業も多く、航空業界もそのあおりを受けてしまった。最も有名な例としてはJALの経営破綻が挙げられる。しかし、リーマンショックによる株価の影響が最小であったことから航空業界の影響は小さかったという指摘もある。これは景気後退によって原油を含めた燃料費が下がったことで、航空業界にとって有利に働いた側面があったからである⁴⁷。

したがって、JALの経営破綻はリーマンショックが直接的な要因というよりもJAL自体の組織体質が悪かったところにリーマンショックの追い打ちが来たことが破綻につながったと考えられるため、以下では、JALの経営破綻を、組織体制の側面から分析する。

JALが出している経営破綻について調査した『調査報告書』によると、組織の脆弱性についての分析が書かれている。破綻した根本原因として大きく3つ挙げられる。

1つ目は組織としてのガバナンス意識が低かったことが挙げられる。航空会社は国家にとって重要な役割を果たすため、半官半民の性質を持っている。したがって、政府から補助金の交付のような保護を与えながら、政府からの規制が強くなっていった。具体的には取締役や監査役が運輸大臣の許可制になっていき、事業計画なども運輸省に事前に提出するように求められた。したがって、運輸省が事業計画の根幹を決定するようになり、官僚依存の体制が出来上がってしまった。こうした結果、JAL自体は経営責任の認識が軽薄化し、官僚に任せた経営を続けてしまったのである。

2つ目は寡占市場において市場競争の圧力から隔離していたことから、企業努力や競争力の向上が行われなくなった事である。もちろん、公共性が高い事業であり、人々の命の安全もあるので安易な費用削減はすべきではない。しかし、問題なのは高額な人件費と不採

⁴⁷ ITメディア 2020/8/14 『JALの大幅減収決算が示唆、コロナ影響はリーマンショックの2倍以上』

算路線を維持したことである。特に ANA は人件費を積極的に削減しており、この姿勢の違いが明暗を分けてしまったと考えられる。

3 つ目は過剰な投資や自己資本比率の低さといったような財務体質の悪さである。これらの要因によって JAL は経営破綻したと考えられる。ANA はリーマンショックへの対応として人件費を含む大幅な費用削減だけでなく投資の抑制や不採算路線の見直しも行っており、JAL とは対照的である。調査報告書によると ANA が特別優れた経営をしていたのではなく、同業他社がすでに取り組んで改善していることなので、当然 JAL も達成可能であると書いている。したがって、この 3 つ目の要因は航空会社の中でも、特に JAL 自身の責任が重いものであると考えられる。

今回のコロナ危機では組織体質や経営状態に関わらず、両社とも大規模な打撃を受けた。そのため、企業単体で取り組むことができる範囲にも限界がある。もちろん、費用削減のような企業単体で行える努力は当然すべきではあるが、依然としてワクチンの普及や隔離措置の有無が大きな影響を与えるのも事実である。そのため、政府の政策状況に合わせた対応が必要になってくる。この点について、詳しくは 5 章で検討していく。以上が現在のコロナ危機と異なっている部分であると考えられる。

4.3 SARS

最後に感染症の危機である SARS について分析していく。2003 年に中国の広東省を起源として重症急性呼吸器症候群が発生した。このウイルスは SARS と呼ばれ、アジアやカナダを中心として拡大していった。そのため、世界的にアジア方面の国際航空需要は落ち込んだ。これに対して ANA は旅客数の減少が見込まれる路線の廃止や休便、機材の縮小によるコスト削減、燃料消費量の適正化等を行い、この危機を乗り越えている⁴⁸。現在のコロナ危機への対応と比較すると、コスト削減の方法としては似ている部分が多い。

しかし、SARS は約一年程度で WHO によって「制圧宣言」が出された。また、全世界で

⁴⁸ 全日本空輸 『株主の皆様へ』

の感染者も 8098 人程度であったため⁴⁹、新型コロナウイルスと比べると規模の小さいものであったとわかる。SARS の時は一年ほどで航空需要が戻ったが、今回は需要減少が長期化しているため、コロナ危機を乗り越えるためには費用削減に代表される短期的な対応策ではなく、長期的な対応策が必要であると考えられる。

以上のように、新型コロナウイルスの出現以前にもあらゆる危機によって航空業界が影響を受けてきたが、どれと比べても今回の危機の規模がはるかに大きい。したがって、今までは短期間を乗り越えることができればどうにか立て直すことができたが、今回は被害が長期的かつ大規模であるため、今までのような方法では対応できないと考えられる。特に、テレワークの普及に代表されるように、私たちの生活様式自体が大きく変わってしまったので、航空需要者の層が変化していくと考えられる。今後ビジネス需要の低下が予測されるので、航空会社は状況に合わせた対策をしていく必要があると考えられる。

また、経営が厳しくなったときに費用を削減する方法として人員削減が取られてきたが、現在の航空会社の対応は休業や出向を通して雇用を維持するというものである。また、国際的にみても出向という形をとるのは日本独特であると 3 章でも述べたが、日本の航空会社の過去の事例をみても特徴的である。今後需要が回復していくなかで、それに応じた再教育のコストを考えると、短期的な視点での人員削減はリスクが高い。したがって、今後回復していく中で効果が表れてくると考えられる。

5 アフターコロナにおける航空産業

2～4 章までは、コロナ時代における航空産業の危機を、産業別、国際比較、過去の危機との比較など、現在・過去に視点を絞って分析してきた。5 章ではこれまでの分析を踏まえたうえで、未来に視点を向けて、アフターコロナにおける航空産業について、旅客運送業・貨物運送業・多角化経営・政府への働きかけという 4 つの観点から分析・予測し、さらには経営戦略についても提言していく。

⁴⁹ 東京海上リスクコンサルティング 『重症急性呼吸器症候群（SARS）流行の教訓と今後の対応 ～香港・シンガポール・台北・中国大陸に学ぶ～』

5.1 旅客運送業の展望・予測

まずは、航空産業のメインビジネスである旅客運送業の展望について予測・分析していく。

旅客需要の回復

新型コロナウイルスの影響により、日本や世界全体で旅客需要が大きく落ち込んでいることはすでに述べたとおりであるが、アフターコロナにおける旅客需要はどうなっていくだろうか。

国際航空運航協会（IATA）『IATA Economics using data from Tourism Economic/IATA Air Passenger Forecast, April 2021』によると、2021年の世界全体の旅客需要は、コロナ時代前（2019年）の52%水準まで回復し、さらに2022年には88%、2023年にはコロナ時代前の水準を5%上回る105%まで回復するとの予測を発表している。これは、世界全体で感染防止対策を踏まえたうえでの経済活動の再開や、ワクチン接種の普及に伴う人々の移動の増加を予測したうえで、航空需要の回復が期待されているものと考えられる。

観光客の復活、ビジネス客の低迷

経済活動が再開し、旅客需要は回復する動きが予測されているが、その内訳はコロナ前と比べて大きく変化するものと考えられる。長い自粛生活により移動を我慢していた人々が多くいることから、アフターコロナにおいては、旅行や観光目的の航空利用客が大幅に回復すると考えられる。

一方で、コロナ前では大きな割合を占めていたビジネス客の需要は回復しないものと考えられる。というのも、新型コロナウイルスにより、テレワークやオンライン技術が普及し、多くの企業が出張を含めた移動を中止しており、また、こうした動きはアフターコロナでも続いていくことが見込まれている。したがって、ビジネス客需要は、コロナ時代前のような需要にまでは回復しないものと考えられる。

国内線の復活、国際線の低迷

2～3章でも分析してきたように、旅客需要の落ち込みは日本国内でも世界全体でも、国内線より国際線の方が大きくなっている。また、回復の傾向は国内線の方が大きくなっ

しており、アメリカや中国など国内線需要の大きい国が、他国と比較しても順調に回復していることはすでに述べたとおりである。また、人々の心理的要因や入国制限措置などにより国際線利用のハードルは依然として高いため、今後の旅客需要は、回復しやすい国内線を中心に回復していくと考えられる。

寡占化下における価格競争（ベルトラン競争）の強まり

3章ですでにみたように、日本ではすべての独立系 LCC が大手航空会社に統合されるか、市場から撤退した。これにより、日本の航空市場は寡占化したといえる。また、韓国では大韓航空がアジアナ航空を買収したことで独占的な市場となったことや、タイやフィリピンなどでも相次いで航空会社の破産が起きていることから、世界各国で航空市場の寡占化・独占化が進んでおり、今後航空需要が十分に回復するまでの間は、新規参入企業は現れず、寡占・独占状況が続いていくものと思われる。

また、寡占や独占状態においては、価格の上昇やサービスの低下など、消費者にとって負の側面が起きることも考えられるが、アフターコロナにおける航空産業では、価格競争が起きると考えられる。航空産業は価格競争（ベルトラン競争）が起こりやすい産業である。また、先に述べた観光客の増加は価格競争を促進すると考えられる。なぜならば、ビジネス客は会社からの経費で航空機を利用できるため、高い運賃でも航空機を利用する一方で、観光客は移動手段として航空機を利用するだけなので、なるべく安い運賃で乗りたがるからだ。したがって、価格競争が数社の間で活発化すると考える。

LCC の拡大

国内線の復活や、価格競争が起きれば、大手航空会社はグループ内の LCC を拡大すると考えられる。LCC は運航路線を特定の地域に、特に国内路線に特化し、またサービスを低下させることで低価格での運航を可能にしている。国内線需要の回復や、低価格帯の観光客の増加が予測されるアフターコロナでは、LCC 路線を拡充させることが有力な戦略だと考える。

実際に行われている LCC 拡大の取り組みとして JAL の取り組みをみしてみる。『2021-2025 年度 JAL グループ中期経営計画』によると、JAL は低価格帯に備えて LCC を拡充させる

取り組みに着手しようとしている。国内線ネットワークが武器の LCC である Jetstar の更なる拡充や、中国需要獲得のため、中国特化型の LCC である SPRING のさらなる事業展開を計画している。

雇用確保に伴うフルサービスキャリアのサービス向上

3章でみたように、ヨーロッパやアメリカでは、大幅な人材削減を行った一方で、アジア地域では人材削減を行う動きはあまりみられず、日本においては ANA、JAL とともに非常に低水準にとどまっている。この動きには、雇用システムの地域的な違いが反映されていると解釈できるが、これにより日本の航空会社は人材の質の面での差別化を、他国と図ることができるのではないかと考える。

日本では、JAL や ANA は従業員をグループ内の他会社へ出向させるという形で雇用を維持していたが、これにより従業員は接客サービスやいわゆる「おもてなし精神」から離れることなく、むしろそうしたスキルを高めて航空会社に戻ってくることができたといえる。こうした状況は、特に、フルサービスキャリアにおけるサービスの向上につながると考えられる。

一方、海外の航空会社では、多くの人材削減を行ったことにより、需要の回復に従業員の呼び戻しが追いついておらず、また、雇用から離れていたこともありサービスの低下も懸念される。したがって、今後航空需要が回復していき、国際競争も再開していく中で、サービス業的側面の強みを生かして、海外企業との差別化を図り、競争優位に立つことができると考えられる。

フルサービスキャリアと LCC のサービス差別化

価格競争の激化に伴い LCC が拡大していくこと、また、フルサービスキャリアにおけるサービスの向上が期待されることから、今後 LCC とフルサービスキャリアのサービスはますます差別化されていくと考えられる。

LCC では、より安い運賃でサービスを提供することが求められる一方で、フルサービスキャリアではサービスの質を売りにして、一層のサービスの向上が図られていくものと思

われる。その結果、LCC とフルサービスキャリアのサービスは両極化し、航空機利用者も安さを重視する人と、サービスを重視する人の両極に分かれる可能性があるといえる。

また、安さを売りにする LCC には観光目的の一般的な利用客が集中し、フルサービスキャリアにはサービスの質を求める富裕層や一定のビジネス客が集中すると考えられる。その結果、LCC では大型航空機が利用され大規模な移動が行われる一方で、フルサービスキャリアでは利用客が減少することや、また利用客一人ひとりに対して細やかなサービスを提供するために、より小型の航空機が利用され、小規模な移動が行われると考えられる。

新型コロナウイルスの影響に伴う生活様式の変化や人々の旅行に対する意識の変化の中で、新たな旅客運送業が拡大しつつある。以下では、その中のいくつかの取り組みについてみていく。

ワーケーションや多拠点居住が促進する航空サブスクサービス

ビジネス客需要は低迷し続けると予測されるが、一方で新たな働き方としてワーケーションや多拠点居住という概念も浸透しつつある。ワーケーションとはワーク（労働）とバケーション（休暇）を合わせた造語であり、アフターコロナにおいて、旅行や観光需要を回復させる働き方として注目されている。多拠点居住は、複数の場所を拠点に生活をし、その場で仕事をするスタイルのことである。

また、こうしたワーケーションや多拠点居住などの新しい働き方に適した航空利用方法として、航空サブスクサービスの実証実験が開始されている⁵⁰。航空サブスクサービスとは、期間内に定額で航空機を利用できるサービスのことであり、ワーケーションや多拠点居住を行い、長距離移動を頻繁にするビジネス客の利用が期待されている。航空サブスクサービスは、蒸発すると考えられているビジネス客のわずかな需要を獲得する手段であるといわれているが、その有効性はまだ検証されていないため、有効性を検証するためにも、今後さらなる取り組みが求められていくと考えられる。

⁵⁰ Forbes Japan 2021/9/14 『ANA と JAL 参入の「航空サブスク」に勝算はあるか』

旅行熱の再燃に伴い需要が高まる周遊サービス⁵¹

周遊とは複数の都市を航空機で乗り継いで周ることである。1フライトごとに予約するよりも安くなり、場合によっては最も遠い都市への往復便よりも安くなる場合があるため、消費者にもメリットがあるサービスである。そして、新型コロナウイルスの影響によって抑圧されていた旅行に対する熱が再燃してきている中で、複数の都市に行くことができる周遊サービスの人気が高まってきている。アフターコロナにおいてもこうした周遊による旅行の需要は高まると予想されるので、今後は航空会社が周遊サービスとしてパッケージ化した商品を販売していくのも有効であると考えられる。

5.2 貨物運送業の展望・予測

次に新型コロナウイルスにより需要の高まりがみられ、注目を集めている貨物運送業についてみていく。

貨物運送業の拡大

2章でみたように、コロナ時代において巣ごもりやテレワークの増加により、貨物運送事業の需要は拡大しており、特に国際輸送を担う航空貨物運送が求められる役割は非常に大きなものである。また、eコマースの利用など、コロナ時代で浸透した生活様式の変化は、アフターコロナでも継続していくものと考えられ、モノの移動に対する需要は今後も大きなものであるといえる。したがって、貨物運送業は今後さらに拡大していくものと考えられる。

新たな輸送品や担い手による貨物運送の領域拡大

JALでは、従来の貨物運送に加えて、医薬品や食品、地域産品を新たな戦略品目として取り込むことで、新たな貨物需要への参入を試みている。また、貨物運送に関連して、品質管理やリードタイム短縮を可能にする生産体制の構築にも取り組んでおり、貨物需要の高まりを見越したシステムの改善を図っている⁵²。

⁵¹ ANA 『「ANA 旅作」で行く 周遊旅行』

⁵² カーブニュース 2020/11/19 『航空不況、減収分を「貨物」で稼ぐ』

また、最近では Amazon が航空会社から航空機を購入して、新たに空輸分野に参入しようとしている⁵³。今後は、こうした通信販売会社の動きとも関連して、航空会社はより広範囲な貨物運送事業に手を広げていくと考えられる。

5.3 多角化経営

メインビジネスである旅客運送の需要はいまだに低迷が続いており、また 4 章でもみてきたように、旅客運送業は、程度に違いはみられるが、社会的な出来事に左右されることが多いビジネスである。したがって、旅客運送の需要が回復するまでの収益の確保や、今後起きる可能性のある旅客需要の激減に対するリスクマネジメントとして、アフターコロナでは、従来のようにメイン事業の旅客運送に頼るビジネスモデルではなく、経営の多角化をしていくことが求められると考える。

以下では、現在取り組まれている具体的な多角化経営の戦略について、その有効性をみていきたいと思う。

サービス業的側面を生かした新たな取り組み

航空産業は、1 節・2 節でみてきたような運輸業的側面だけではなく、サービス業的な側面も強い産業であり、特に日本の航空会社は、こうしたサービス業的な側面を武器に、競争優位を築いている。コロナ時代では、サービス業的側面を生かした新たな取り組みを行っており、本節ではそのいくつかの具体的な取り組みについて検討していく。

まず、航空会社が行った取り組みとして、オンラインツアーが挙げられる⁵⁴。コロナ時代においては、旅行したくてもできない状況に対する人々の不満を解消するための取り組みとして、オンラインツアーによる旅行の疑似体験を航空会社が提供する動きが多くみられた。旅行会社などオンラインツアーを実施している他の産業との差別化として、航空会社では、フライトアテンダントなどの添乗員によるツアーを実施し、航空会社のサービス性を発揮させた。旅行が可能となるアフターコロナにおいては、こうしたオンラインツアー

⁵³ 日本経済新聞 2021/2/2 『飛行機買いあさる Amazon 航空業界の逆風が追い風に』

⁵⁴ NHK 2021/7/19 『航空大手 オンラインツアーサービスを強化』

の需要は低下すると思われるが、コロナ時代において、人々に航空会社のサービスの質をアピールすることができ、アフターコロナにおける航空サービスの利用を促進することにつながったのではないかと考えられる。

また、コロナ時代から取り組み始めた別の活動として、機内食を堪能できるレストランや、機内食の通信販売が挙げられる⁵⁵。航空サービスの中でも機内食の人気は高く、航空機を利用しなくても一般の消費者向けへ航空サービスを提供する手段として、非常に効果的であったといえる。また、こうした取り組みは、アフターコロナでも多くの需要を見込むことができ、新たな事業として十分に有効であると考えられる。

人の移動が制限されている状況の中で、人の移動をさせることなく航空機を利用する取り組みとして、遊覧飛行サービスが挙げられる。遊覧飛行サービスとは、空を飛び景色を楽しむことなどを目的としたフライトサービスのことであり、JALでは成田空港発着のチャーターフライトである「空たび星空フライト」を実施した。またANAでも、空港発着体験飛行「ANA FLYING HONU」を実施し、いずれの取り組みも好評であり、即完売した⁵⁶。飛行機が好きな人たちは一定数おり、また飛行機の発着はライセンスを持ったパイロットにしかできないサービスである。そのためこのサービスは、今後発生しうる需要の落ち込みなどにも適用できる、航空産業特有の新たなサービスとして浸透していくことが期待できると考える。

金融・エアモビリティなどの異分野への参入・拡大

コロナ時代における航空産業では、旅客運送や貨物運送、航空サービスの提供といった従来の航空産業の活動だけにとどまらない、異業種・異分野への参入・拡大も求められている。以下では、特に航空産業が得意とする分野、または参入が必要とされているであろう代表的な多角化について、その取り組みをみていく。

⁵⁵ FNN プライムオンライン『地上でファーストクラス…全日空の期間限定「機内食レストラン」で空の気分を味わう』

⁵⁶ やまごころ.jp『航空機を活用し旅行気分を味わうサービス登場、コロナ時代の航空業界の現状と各社の取組』

異なる分野への参入として代表的な分野として、金融分野が挙げられる。航空会社ではマイレージサービスと呼ばれる顧客へのポイントサービスを提供しており、さらには、クレジットカードとも連携をするなどして、すでに金融サービス事業参入への足掛かりはできているといえる⁵⁷。今後は、こうした状況に加えて、前述した貨物運送事業の拡大や宅配事業への参入などにより、航空機を利用していない一般消費者の経済活動に対しても金融サービスを広げていくことで、より広範囲な多角化経営が可能になると考える。

完全な異分野とまではいえないが、従来の航空産業にはみられない新たな分野への参入として、ドローンや空飛ぶクルマといったエアモビリティ分野への参入が活発化している⁵⁸。ドローンは、モノを運搬する新たな手段として期待が高まっており、実用化が進めば、貨物運送に力を入れている航空産業にとっても、新たなビジネス分野が広がることになる。また、空飛ぶクルマは、新たな交通分野の手段として開発が進められているが、操縦技術や航空法といった技術や知識の提供は、航空会社の責務であるとともに、航空旅客ビジネスへの新たな可能性を広げる有益なチャンスであるといえるため、今後は、こうした新たな空のビジネスに積極的にかかわることが求められているといえる。

また、コロナ時代において、人々の環境意識が高まり、さらには日本を含む先進諸国が、本格的に環境問題に取り組んでいく姿勢を表明している。こうした中で、企業は環境に配慮した経営活動を行うことが求められており、航空会社でもこうした環境問題に対する取り組みが不可欠である。日本においては、ANAとJALが「持続可能な航空燃料（SAF）」の活用推進に向けて、共同で市場調査に取り組んでいる⁵⁹。アメリカでは、バイデン政権が2050年までにすべての航空燃料を持続可能なエネルギー由来にすると発表した⁶⁰。ヨーロッパにおいても、SAF導入や脱炭素に向けた動きがEUを中心に活発化している⁶¹。

⁵⁷ 日本経済新聞 2021/1/14『航空会社も決済サービス 加盟店でマイル得やすく』

⁵⁸ METI Journal ONLINE『空に新たなインフラを。JALの切り札『エアモビリティ』の未来像に迫る』

⁵⁹ 日本経済新聞 2021/10/8『ANAとJAL、航空再生燃料の活用推進で協力』

⁶⁰ 日本貿易振興機構『バイデン米政権、2050年までに全ての航空燃料を持続可能エネルギー由来とする目標を発表』

⁶¹ 日本貿易振興機構『欧州の航空会社協会、持続可能な燃料の普及に向け、EUへ提言』

コロナ危機において、航空会社は厳しい財政状況に追い込まれており、効率的な経営を行っていくことがアフターコロナでは求められていることはいままでの間でもない。しかしながら、環境問題への意識が高まっている状況においては、効率的な経営に加えて、環境に配慮した経営活動を行うことが求められており、そうした経営活動を行うためにも、環境に配慮した新たな技術の開発や促進、導入などに積極的に取り組んでいく姿勢が求められているといえる。

5.4 政府への働きかけの強化

航空産業は、国家間を移動するために国同士の取り決めが必要であり、また人々の心理的要因も重要な要素であるため、需要の回復や今後の危機への対応を航空会社のみで行っていくことは難しく、またその公共性の高さから、政府への働きかけを強化していくことが不可欠であると考えられる。

以下では政府への働きかけを強化し、アフターコロナにおいて航空会社に有効と思われる2つの政策について提言し、その実効性や実現可能性について検討していく。

旅行促進策の再施行

1つ目は、Go To キャンペーンなどの旅行推進策の再施行である。2章でもみたように、Go To キャンペーンによる需要喚起策は、多くの国民に対して旅行を含めた経済活動の再開を促したため、航空機利用を増加させ、一時ではあったが航空需要の回復を実現させることができた。ワクチン接種が普及しており、感染状況が改善してきている現時点では、こうした政府による需要喚起策がもたらす効果は非常に大きくなるものと考えられる。

今後は経済活動の積極的な再開が求められていくため、宿泊業、飲食サービス業、娯楽業、観光業といった、コロナ時代で航空産業と同様に大きな危機に見舞われた産業と連携した、2回目のGo To キャンペーンの推進を行っていくことが有効であると考えられる。

ワクチンパスポートの導入・推進

2つ目は、ワクチンパスポートの導入・推進である。ワクチンパスポートとは、新型コロナウイルスワクチン接種を証明するための証明書であり、これによりワクチン接種者は自主隔離やPCR検査が免除されることなどが想定されている。ワクチン接種が普及していくにつれて、ワクチンパスポートやそれに似たシステムの導入は世界各地でみられている。

各国のワクチンパスポートの取り組み

ドイツでは、2020年6月にワクチンパスポートの先駆けとして、新型コロナウイルスの検査を搭乗券に紐づけるシステムを導入した。このシステムは「パスポート性」はないものの、早い段階で移動者にライセンスを付与するという観点で画期的なものであった⁶²。

イスラエルでは、ワクチン接種済みの人及び新型コロナウイルス感染から回復した人に対して年内いっぱい有効な証明書を、また16歳以下でPCR検査の結果が陰性だった人物に対して発効後72時間有効な証明書を発行することで、ワクチンパスポートの導入を試みた。これは、国内向けの施策であり、国境移動や隔離措置免除などに関しては限定的な効力ではあったが、イスラエルの経済を再開させるのに大きく貢献した⁶³。

日本においても、ワクチン接種証明書が徐々に導入されており、今後このシステムが浸透していけば、人々は安心感を持って移動や旅行といった経済活動を再開させることができ、航空需要の回復に大きくつながるだろうと考えられる。

ワクチンパスポートの課題と今後の方向性

一方で、ワクチンパスポートには課題も多くあるといえる。例えば、ワクチンを打った人と打っていない人との間で不公平が生じてはならない。したがって、ワクチンパスポートを所持していない人を排除する消極的な取り組みではなく、所持している人に対して特典を付与するなど、積極的な方向での推進がまずは求められると考える。

⁶² 日本経済新聞 2020/6/30 『独ルフトハンザ、新型コロナ検査結果を搭乗券に』

⁶³ 日経スタイル 2021/5/16 『ワクチンパスポート開発進む 予防効果、期待できるか』

日本の航空会社は現在、ワクチン接種証明書と引き換えに、国内航空往復券を抽選でプレゼントする取り組みや、特典を受けられる旅行商品の販売、空港の土産店での割引などを実施している⁶⁴。今後もこうした取り組みに加えて、ワクチンパスポート所有者に対して、例えば料金の割引やマイレージの特典といった取り組みを行うことで、需要回復を促進させることが有効な戦略であると考えている。

さらには、こうした取り組みを通じて、ワクチン接種がさらに進展し、航空需要が回復するとともに、航空機利用が安心なものであると人々に認知されれば、さらに利用者が拡大して好循環が生まれるのではないかと考える。

また、ワクチンパスポートの規格を国際的に統一することができるのかという課題点もあるが、もし可能になれば、国をまたいだ移動に対しての安心感を人々に与えることができ、これによって国内線に比べて回復が遅れがみられる国際線の需要回復が達成される可能性は十分にあるといえる。

いずれにせよ、こうした国全体や国をまたいだ規模の大きな取り組みについては、政府や自治体との協力関係が不可欠である。これまで公共性の高いとされてきた航空産業の公共性はさらに増していき、より一層の官民連携の経営が、アフターコロナにおいて求められていくであろう。

5.5 これからの航空会社が行うべき戦略についての提言

以上でみてきた観点をもとに、今後の航空会社が行うべき経営戦略について提言していく。我々は、以下の5つの戦略を、今後目指すべき経営の方向性として提言する。

- ① LCCの拡充
- ② 貨物運送業への投資
- ③ 積極的な多角化
- ④ 人材の確保

⁶⁴ NHK 2021/7/1 『“ワクチンパスポート” 経済界が期待のワケは？』

⑤ ホールディングカンパニーの性質の強化

① LCC の拡充

1 節でもみてきたように、今後の旅客運送業は、観光客の割合の増加や国内線の需要拡大などにより、熾烈な価格競争が行われることが予測される。そうした状況下で、航空会社としては、LCC の拡充を図り、低価格なサービスの提供を多くすることで、より多くの旅客需要を確保する姿勢が求められていると考える。

② 貨物運送業への投資

2 節でもみてきたように、貨物運送業の需要は今後も拡大していき、航空会社として大きな収益源となることが見込まれる。したがって、例えば貨物運送のための航空機の拡充や貨物線の増便など、貨物運送事業の拡充に向けた投資の拡大を積極的に行っていくことが、アフターコロナにおける航空会社に必要な姿勢であると考えられる。

③ 積極的な多角化

3 節でもみてきたように、航空産業は需要の落ち込みに備えて、新たな取り組み・他事業への参入などが求められている。また、筆者としても、4 章でもみてきたように、航空産業に対する危機は周期的に訪れるものであり、今後もこうした危機に対するリスクヘッジは不可欠であると考えられる。したがって、現在取り組まれている航空サービスを生かした新たな取り組みの継続や、他事業への積極的な参入など、多角化に大胆に挑戦する姿勢が必要であると考えられる。

④ 人材の確保

①～③でもみてきた経営戦略を行うためには、各分野・事業へのより多くの人材の配置が求められている。また、新たな事業には、旅客運送業だけではないあらゆる知識や経験を持つ人材が必要であり、そうした人材を育成するためにも、積極的な人材教育への投資が必要である。したがって、量・質ともにより優れた人材を確保していくためにも、財政的に厳しい状況ではあるが、これまで以上に人材の採用や教育に努めていく姿勢が重要であると考えられる。

⑤ ホールディングカンパニーの強化

①～④の戦略を行っていくことにより、各事業の独立性の高まりや、有効な人員の配置などが求められていくであろう。そうした中で、親会社であるホールディングカンパニーが持つ、グループ会社全体の組織マネジメントや、経営戦略の意思決定などの役割は、ますます重要なものになってくる。また、4節でみてきたように、政府との連携など、公的機関との協力関係もこれまで以上に求められていく。したがって、個々の事業の収益性を高めつつ、組織全体のバランスをさらに強固にしていくためにも、ホールディングカンパニーがより積極的にマネジメントに注力していくことが不可欠であると考ええる。

6 おわりに

1章でも述べたように、我々が今回本論文を執筆した契機は、新型コロナウイルスがもたらした産業界の打撃、中でも非常に大きな打撃を受けている航空産業の現状についての興味であった。

また、航空産業は人間社会の経済活動にとって重要な産業であり、アフターコロナにおいても経済活動に欠かせない存在である。したがって、航空産業は今回のコロナ危機を上手に乗り越えていかなければならないという問題意識を持ち、経営の観点にも立って本論文を執筆してきた。

2章では、航空産業の打撃の大きさを、さまざまな角度から分析してきた。製造業と比較した非製造業の内需性や、運輸業の大きな特徴である固定費型ビジネスモデル、航空業の旅客運送需要の低下や貨物運送需要の高まりが、今回のコロナ危機と大きな関連があることをみてきた。

3章では、各地域の打撃に対する政府支援と人員削減を国際比較してきた。特に国内線比率という観点から、打撃の規模や回復の速度に違いがあることがわかった。また、各航空会社の対応を比較しても、日本の組織内外への出向は独特なものであり、今後の競争力につながってくると考えられる。

4章では、航空需要が心理要因に大きく影響を受けるという前提を置いたうえで、戦争・テロ、不況、感染症を軸として、過去の危機と比較した。特に、アメリカ同時多発テロ、リーマンショック、SARSの時の危機に着目した結果、今回は今までにない規模の大きさであることがわかった。そのため、今までとは違い、今回の新型コロナウイルスは航空市場の需要構造にまで影響を及ぼす可能性があることが分析できた。

5章では、視点を未来に移して、今後の航空産業について予測・提言をしてきた。旅客需要の変容やそれに伴うLCCとフルサービスキャリアの構造変化、貨物運送業の拡大、航空事業以外にまで手を広げた多角化経営など、従来の航空産業にはみられない、新たな航空産業の可能性を見出すことができた。

本稿では、新型コロナウイルスが航空産業に与えた影響と各航空会社の対応策の特徴を挙げたうえで、今後の航空産業の特徴や経営戦略を提言してきた。特に今後の航空産業ではサービスの質の二極化する可能性や航空需要の内訳が異なる可能性などを示したが、これが本当に消費者にとって良いことなのかは、より詳細な今後の調査と分析が必要である。したがって、本論の立場は諸問題に対しての導入に過ぎないということは留意する必要がある。

航空会社は、各国の経済活動の基盤を支えるインフラを担っているため、安定的な経営を継続していくためにも、アフターコロナでも有効な対応をしていく必要がある。そのためには、今後の航空業界の変化を認識したうえで、各航空会社が積極的に挑戦していく姿勢が重要であると考えられる。そして、そういった取り組みにおいて、本稿での分析・提言が航空産業に少しでも寄与できることを願っている。

参考文献

- 財務総合研究所『企業法人統計』

<https://www.mof.go.jp/pri/reference/ssc/results/nenpou.htm>

(閲覧日：2021年10月10日)

- 経済産業省『第三次産業活動指数』

<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/sanzi/result2.html#menu01>

(閲覧日：2021年10月10日)

- 三菱総合研究所『ポストコロナの経営 鉄道 第4回：ウィズコロナ／ポストコロナの企業動向を踏まえた今後の鉄道需要』

<https://www.mri.co.jp/knowledge/column/20210303.html>

(閲覧日：2021年10月10日)

- リスクモンスター『業界レポート水運業』

https://www.riskmonster.co.jp/study/report/pdf/industryreport202002_1.pdf

(閲覧日：2021年10月10日)

- 第一法規『海運』 https://www.daiichihoki.co.jp/store/upload/pdf/102749_pub.pdf

- トラベル watch『国内航空各社、2020年お盆時期の利用実績発表。前年比34割ほどの利用者数』

<https://travel.watch.impress.co.jp/docs/news/1271139.html>

(閲覧日：2021年10月10日)

- 読売新聞オンライン『コロナ後見据えた外需追い風、製造業が急回復 苦境続く運輸・旅行と格差広がる』

<https://www.yomiuri.co.jp/economy/20210813 OYT1T50282/>

(閲覧日：2021年10月10日)

- 財務省『新型コロナウイルス感染症による企業活動への影響とその対応（財務局調査）』

https://www.mof.go.jp/about_mof/zaimu/kannai/202001/singatakoronavirus097.pdf

(閲覧日：2021年10月10日)

- KPMG『製造業における COVID 19 の影響と施策』

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/08/covid19sectorim.html>

(閲覧日：2021年10月10日)

- newswitch 『【新型コロナ】 航空会社は営業赤字 運輸業界の大打撃どこまで』

<https://newswitch.jp/p/22023>

(閲覧日：2021年10月10日)

- 林慶雲 『航空会社におけるコストマネジメント』

<https://nufs->

[nuas.repo.nii.ac.jp/?action=repository_action_common_download&item_id=1248&item_no=1&attribute_id=22&file_no=1](https://nufs-nuas.repo.nii.ac.jp/?action=repository_action_common_download&item_id=1248&item_no=1&attribute_id=22&file_no=1)

(閲覧日：2021年10月10日)

- 国際民間航空機関 『Effects of Novel Coronavirus(COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis』

<https://www.icao.int/sustainability/Pages/Economic-Impacts-of-COVID-19.aspx>

(閲覧日：2021年10月10日)

- あさがくナビ 『コロナでANA、JALが資金難に！航空ならではの事情とは【業界研究ニュース】』 https://asahi.gakujo.ne.jp/research/industry_topics/detail/id=2999

(閲覧日：2021年10月10日)

- 長田昭二 『2021の論点100. 貨物鉄道はなぜ復活した？ 異常事態の中でも揺るがない強さとは』 <https://bunshun.jp/articles/articles/--/42476?page=2>

(閲覧日：2021年10月10日)

- NHK ニュース 『海運大手3社 巣ごもり需要とコンテナ不足影響で大幅増益』

<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20210510/k10013021871000.html>

(閲覧日：2021年10月10日)

- 日本海事新聞 『コロナ禍でEC増加。航空貨物市場、高水準続く』

<https://www.jmd.co.jp/article.php?no=268035>

(閲覧日：2021年10月10日)

- ANA Cargo 『新型コロナワクチンの輸送を開始』

<https://www.anacargo.jp/ja/news/20210222.html>

(閲覧日：2021年10月10日)

- REUTERS 『経営危機の航空業界に、コロナワクチン大量空輸の恩恵』

<https://jp.reuters.com/article/healthcoronavirus airlines vaccine idJPKBN28I135>

(閲覧日：2021年10月10日)

- 外務省『新型コロナウイルスに係る日本からの渡航者・日本人に対する各国・地域の入国制限措置及び入国に際しての条件・行動制限措置』

https://www.anzen.mofa.go.jp/covid19/pdfhistory_world.html

(閲覧日：2021年10月10日)

- やまごころ.jp『航空機を活用し旅行気分を味わうサービス登場、コロナ時代の航空業界の現状と各社の取組』

https://www.yamatogokoro.jp/column/corona_casestudy/40034/

(閲覧日：2021年10月10日)

- 東京海上リスクコンサルティング『米国同時多発テロが与えた影響』

<https://www.tokiorisk.co.jp/publication/report/trc-eye/pdf/pdf-trc-eye-020.pdf>

(閲覧日：2021年10月10日)

- 全日本空輸株式会社『年間報告書』

https://www.ana.co.jp/ir/rp/pdf/annual/02j/02j_06.pdf

(閲覧日：2021年10月10日)

- 日本政策投資銀行『欧州航空業界の新たな動き』

https://www.dbj.jp/investigate/archive/report/area/london_s/pdf_all/r046.pdf

(閲覧日：2021年10月10日)

- 日本航空株式会社『調査報告書』

https://www.jal.co.jp/other/100831_04.pdf

(閲覧日：2021年10月10日)

- 堀雅通『株式会社日本航空の経営破綻と再建に関する一考察』

https://toyo.repo.nii.ac.jp/?action=repository_action_common_download&item_id=7314&item_no=1&attribute_id=22&file_no=1

(閲覧日：2021年10月10日)

- 全日本空輸株式会社『当面の業績動向について』

https://www.ana.co.jp/ir/kabu_info/ana_vision/pdf/59tq/05.pdf

(閲覧日：2021年10月10日)

- 全日本空輸株式会社『株主の皆様へ』

https://www.ana.co.jp/ir/rp/pdf/annual/03j/03j_04.pdf

(閲覧日：2021年10月10日)

- 財務省 『コロナ禍での航空業界とその後』

https://www.mof.go.jp/public_relations/finance/202009/202009n.pdf

(閲覧日：2021年10月10日)

- 寺田知洋 『米国における新型コロナウイルス対策法の概要』

<https://www.shojihomu.co.jp/documents/10452/11815077/NBL1170-026.pdf>
<https://www.mlit.go.jp/common/001371049.pdf>

(閲覧日：2021年10月10日)

- 厚生労働省 『在籍型出向“基本がわかる”ガイドブック』

<https://www.mhlw.go.jp/content/000739527.pdf>

(閲覧日：2021年10月10日)

- 日本経済新聞 2021/5/20 『航空貨物輸送量八割増 7月、米国向けけん引』

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC204YO0Q1A820C2000000/>

(閲覧日：2021年10月10日)

- 日本経済新聞 2021/5/20 『4月の輸出38%増、米国向け自動車で大幅な伸び』

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUA200QY020052021000000/>

(閲覧日：2021年10月10日)

- 日本経済新聞 2020/5/20 『世界の航空、長引く減便 政府支援の動き広がる』

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO59342120Q0A520C2EA2000/>

(閲覧日：2021年10月10日)

- 日本経済新聞 2020/2/24 『アメリカン航空、4月に従業員1万3000人削減の可能性』

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOGN040XT0U1A200C2000000/>

(閲覧日：2021年10月10日)

- 日本経済新聞 2021/6/13 『世界の航空、回復に差 米国勢は接種で赤字減』

<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO72847310S1A610C2EA1000/>

(閲覧日：2021年10月10日)

- 日本経済新聞 2020/5/29 『アメリカン航空、5000人削減へ デルタも早期退職募集』

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO59725390Z20C20A5000000/>

(閲覧日：2021年10月10日)

- 日本経済新聞 2020/8/30 『瀬戸際の航空、重み増す政府 雇用支援巡り駆け引きも』
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO63216940Z20C20A8EA5000/>
(閲覧日：2021年10月10日)
- 日本経済新聞 2020/10/9 『米航空 政府支援が漂流 3万人超削減も』
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO64809200Y0A001C2EA2000/>
(閲覧日：2021年10月10日)
- 日本経済新聞 2020/7/9 『米ユナイテッド航空、10月以降3万6000人削減も』
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO61313810Z00C20A7000000/>
(閲覧日：2021年10月10日)
- 日本経済新聞 2020/8/26 『アメリカン航空、1万9000人削減へ 支援延長無ければ』
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO63051840W0A820C2000000/>
(閲覧日：2021年10月10日)
- 日本経済新聞 2020/9/29 『米ユナイテッド航空、パイロット削減回避 労使が回避』
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO64354970Z20C20A9000000/>
(閲覧日：2021年10月10日)
- 日本経済新聞 2020/5/26 『ルフトハンザ、1兆円の公的支援合意 独政府が20%出資』
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO59560580W0A520C2MM0000/>
(閲覧日：2021年10月10日)
- 日本経済新聞 2021/2/18 『エールフランス KLM、最終赤字1275億円 20年10～12月』
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOGR188RC0Y1A210C2000000/>
(閲覧日：2021年10月10日)
- 日本経済新聞 2020/5/1 『英航空 BA、1万2000人削減でも焼け石に水』
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO58691990R00C20A5000000/>
(閲覧日：2021年10月10日)
- 日本経済新聞 2020/9/28 『中国国慶節の観光で明暗 本土は回復、マカオ暗雲』
https://www.nikkei.com/article/DGXLASFL28I2L_Y0A920C2000000/
(閲覧日：2021年10月10日)
- 日本経済新聞 2020/8/6 『大韓航空、旅客売上90%減も黒字確保 貨物が好調』

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO62379440W0A800C2FFE000/>

(閲覧日：2021年10月10日)

- 日本経済新聞 2020/11/25 『韓国航空再編、くすぶる火種 韓進 KAL 大株主が反発』

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO66600060U0A121C2FFE000/>

(閲覧日：2021年10月10日)

- 日本経済新聞 2021/8/3 『世界の航空、回復力に差 JAL 赤字 579 億円・米二社』

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC020GV0S1A800C2000000/>

(閲覧日：2021年10月10日)

- 日本経済新聞 2021/7/12 『ワクチン接種証明なぜ「紙」頼み？ 遠いデジタル化』

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC064DB0W1A700C2000000/>

(閲覧日：2021年10月10日)

- 日本経済新聞 2021/6/29 『ピーチ、過去最大の最終赤字 295 億円 221 年 3 月期』

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC297Z20Z20C21A6000000/>

(閲覧日：2021年10月10日)

- 日本経済新聞 2021/6/14 『コロナで視界不良の航空業界 人員減に頼らぬ翼の矜持』

<https://style.nikkei.com/article/DGXZZO72644990X00C21A6000000/>

(閲覧日：2021年10月10日)

- 日本経済新聞 2020/6/30 『ルフトハンザ、新型コロナ結果を搭乗券に』

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO60958190Q0A630C2000000/>

(閲覧日：2021年10月10日)

- 日本経済新聞 2021/1/21 『EUが「ワクチンパスポート」構想 接種者に移動の自由』

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOGR20DWW0Q1A120C2000000/>

(閲覧日：2021年10月10日)

- 日本経済新聞 2021/2/2 『飛行機買いあさる Amazon 航空業界の逆風が追い風に』

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOFK274KI0X20C21A1000000/>

(閲覧日：2021年10月10日)

- 日本経済新聞 2021/10/8 『ANA と JAL、航空再生燃料の活用推進で協力』

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC069VM0W1A001C2000000/>

(閲覧日：2021年10月10日)

- Reuter 2020/7/4 『エールフランス、7580 人削減へ コロナ禍で損失拡大』
<https://jp.reuters.com/article/health-coronavirus-air-france-klm-jobs-idJPKBN2442LC>
(閲覧日：2021 年 10 月 10 日)
- NHK 2021/7/1 『“ワクチンパスポート” 経済界が期待のワケは？』
<https://www3.nhk.or.jp/news/special/sakusakuzeizai/articles/20210701.html>
(閲覧日：2021 年 10 月 10 日)
- 日本航空株式会社『JAL グループ 2021-2025 中期経営計画』
<https://press.jal.co.jp/ja/items/uploads/bc57cfb6ca40a6955d89dbbb5253224e7dbf6beb.pdf>
(閲覧日：2021 年 10 月 10 日)
- TANABE CONSULTING GROUP『ビジネスモデル別 業績改善のポイント』
https://www.tanabekeiei.co.jp/t/fcc_magazine/2020/post-548.html
(閲覧日：2021 年 10 月 10 日)
- 国土交通省『LCC の事業展開の促進』<https://www.mlit.go.jp/common/001179271.pdf>
(閲覧日：2021 年 10 月 10 日)
- ヤフーニュース 2021/9/24 『JAL と HAC、羽田一千歳就航 70 周年で遊覧飛行 10 月に市民限定』
<https://news.yahoo.co.jp/articles/4fe05de81ffdeab0c59680a64a2602baa8a182a8>
(閲覧日：2021 年 10 月 10 日)
- PRtimes 2021/10/1 『JAL×mont-bell 「空から楽しむ日本の山々」成田発着周遊チャーター』
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000564.000030684.html>
(閲覧日：2021 年 10 月 10 日)
- PRtimes 2021/9/30 『ワクチン接種証明書や陰性証明書などの提示により、さまざまな特典が受けられるキャンペーンを開始します』
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000001205.000001110.html>
(閲覧日：2021 年 10 月 10 日)
- AviationWire 2021/9/8 『ANA、日本発越境 EC 輸送参入で日本酒など海外へ OCS が新サービス』
<https://www.aviationwire.jp/archives/234507>

(閲覧日：2021年10月10日)

- Forbes Japan 2021/9/14 『ANA と JAL 参入の「航空サブスク」に勝算はあるか』

<https://forbesjapan.com/articles/detail/43321>

(閲覧日：2021年10月10日)

- Forbes Japan 2021/10/3 『リビングに退役機体シート？ ANA 大好評企画、操縦桿ほか購入者に聞いた』

<https://forbesjapan.com/articles/detail/43434>

(閲覧日：2021年10月10日)

- 日本貿易振興機構 『バイデン米政権、2050年までに全ての航空燃料を持続可能エネルギー由来とする目標を発表』

<https://www.jetro.go.jp/biznews/2021/09/8298babc0d930f81.html>

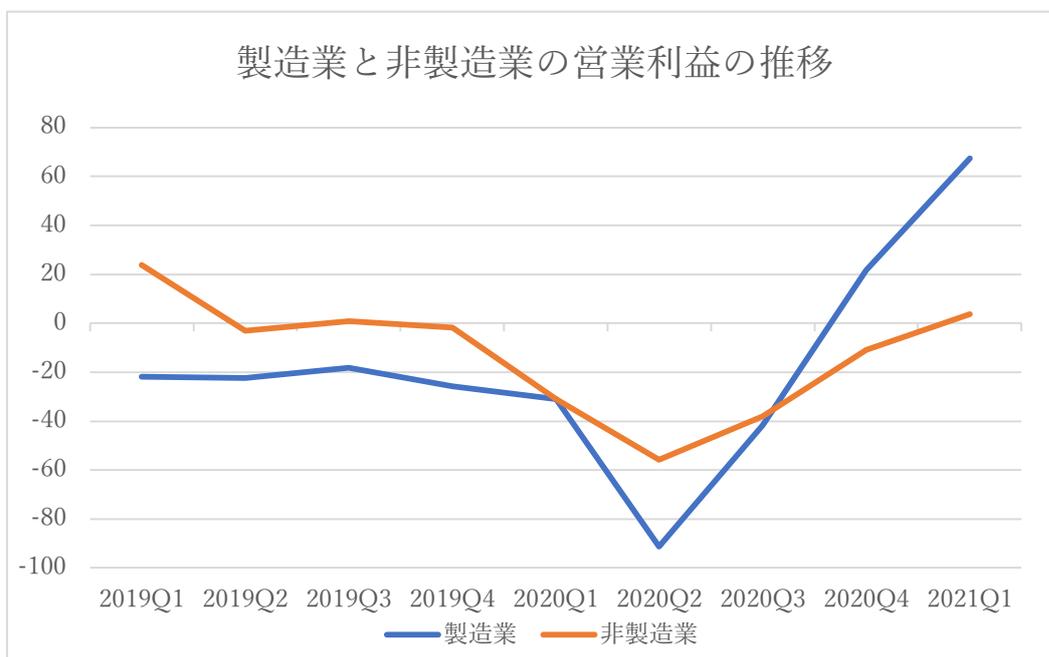
(閲覧日：2021年10月10日)

- 日本貿易振興機構 『欧州の航空会社協会、持続可能な燃料の普及に向け、EUへ提言』

<https://www.jetro.go.jp/biznews/2021/07/0978e3bae851d4d1.html>

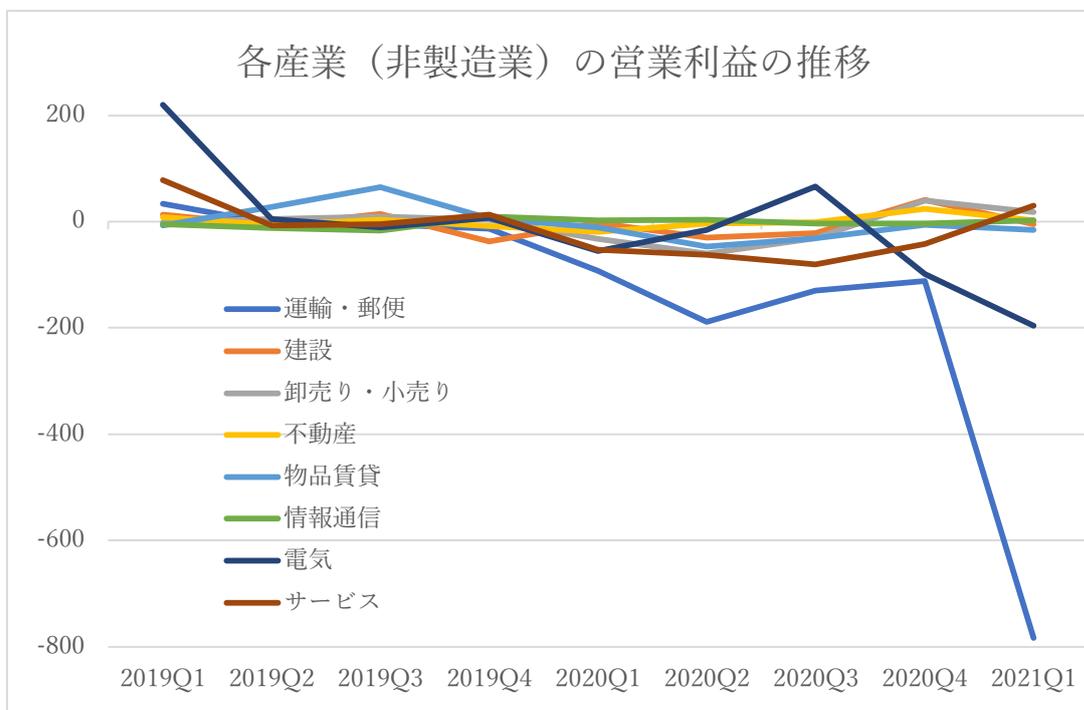
(閲覧日：2021年10月10日)

図表 2-1：製造業と非製造業の営業利益の推移（前年同期比）



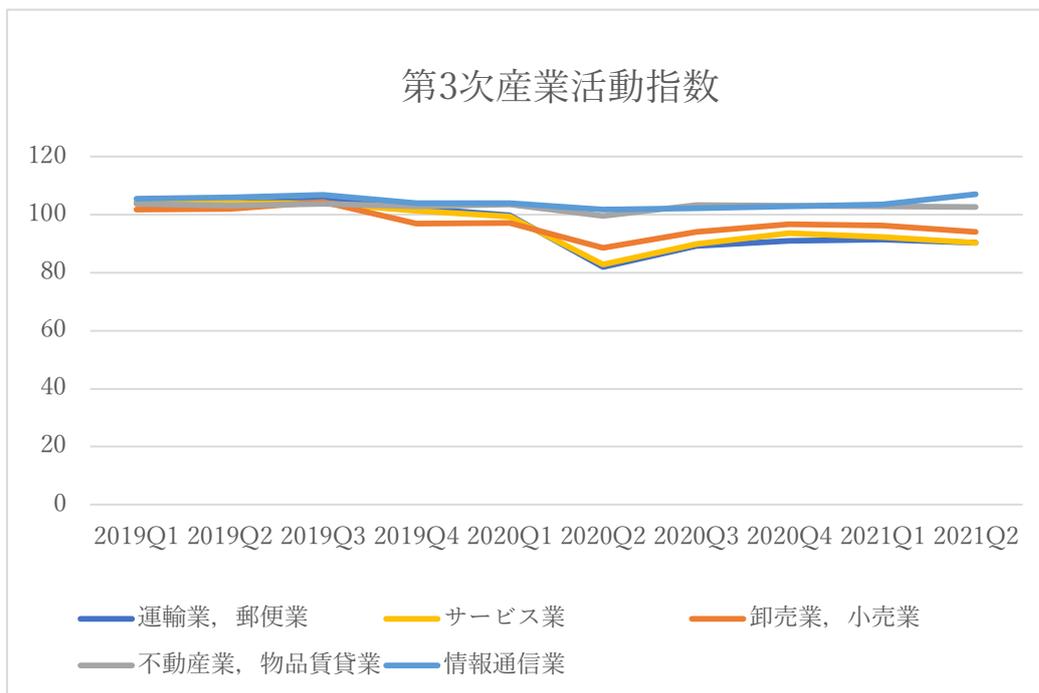
出所：財務省「法人企業統計調査」より作成

図表 2-2：各産業（非製造業）の営業利益の推移（前年同期比）



出所：財務省「法人企業統計調査」より作成

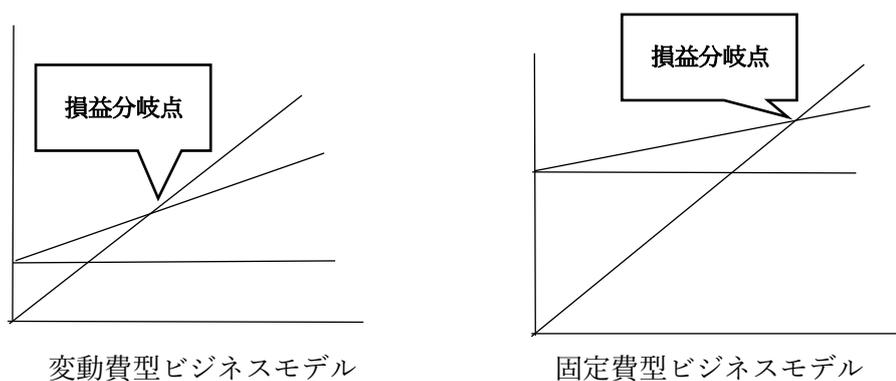
図表 2-3：第 3 次産業活動指数



出所：経済産業省「第 3 次産業（サービス産業）活動指数」より作成

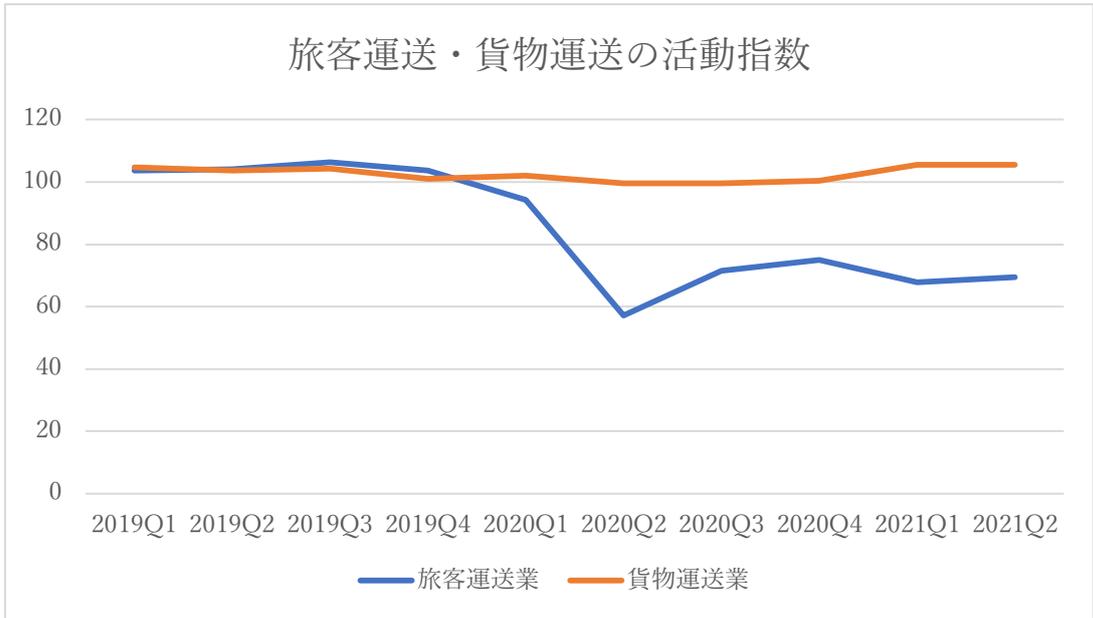
注：2015 年を 100 とする

図表 2-4：変動費型ビジネスモデルと固定費型ビジネスモデルの収益構造



出所：筆者作成

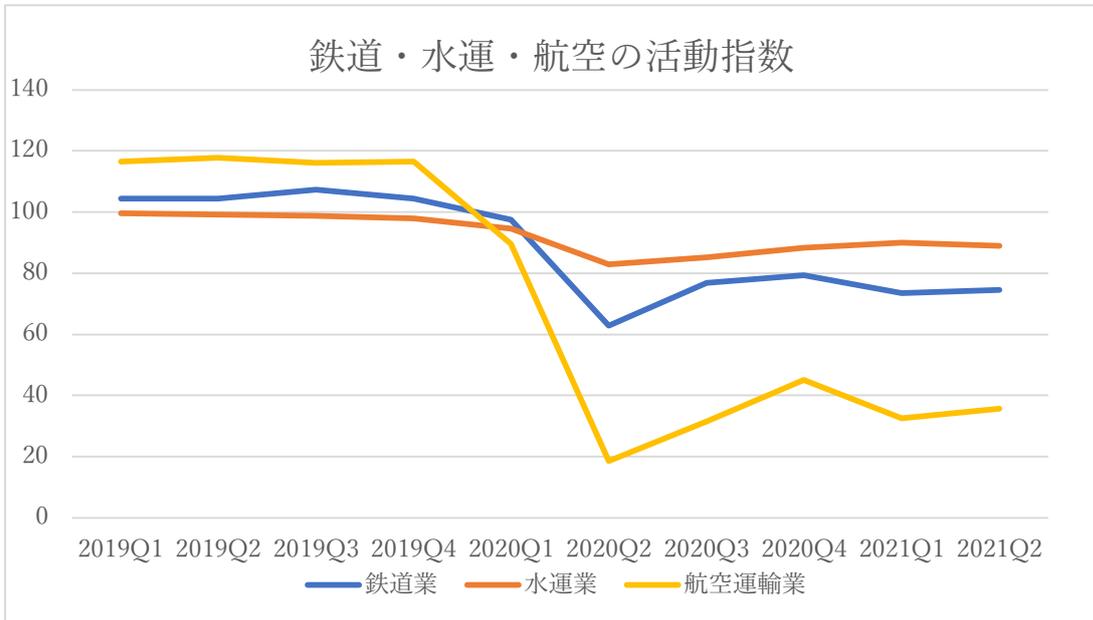
図表 2-5：旅客運送・貨物運送の活動指数



出所：経済産業省「第3次産業（サービス産業）活動指数」より作成

注：2015年を100とする

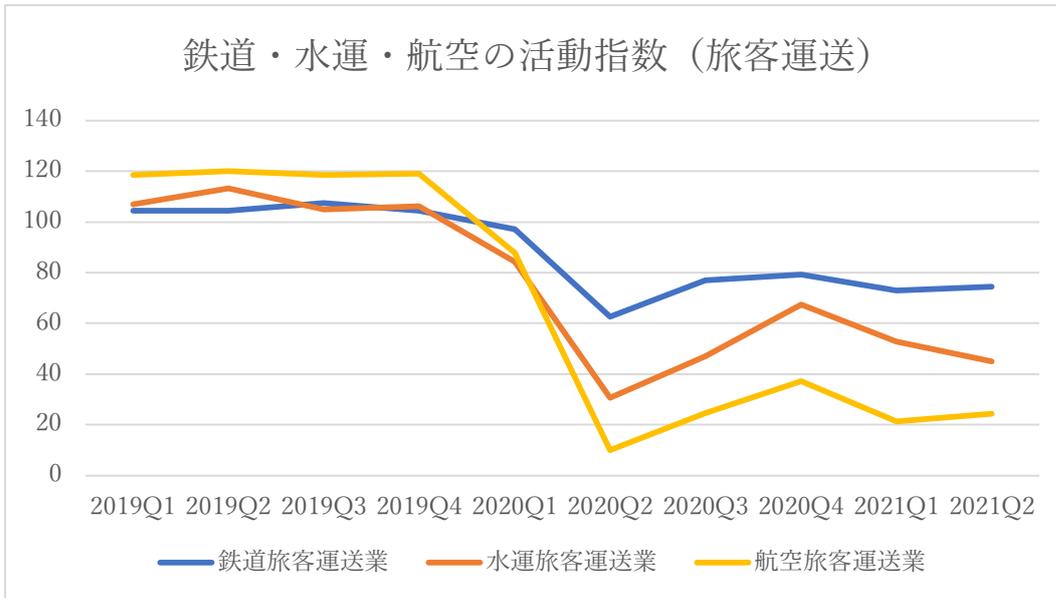
図表 2-6：鉄道・水運・航空の活動指数



出所：経済産業省「第3次産業（サービス産業）活動指数」より作成

注：2015年を100とする

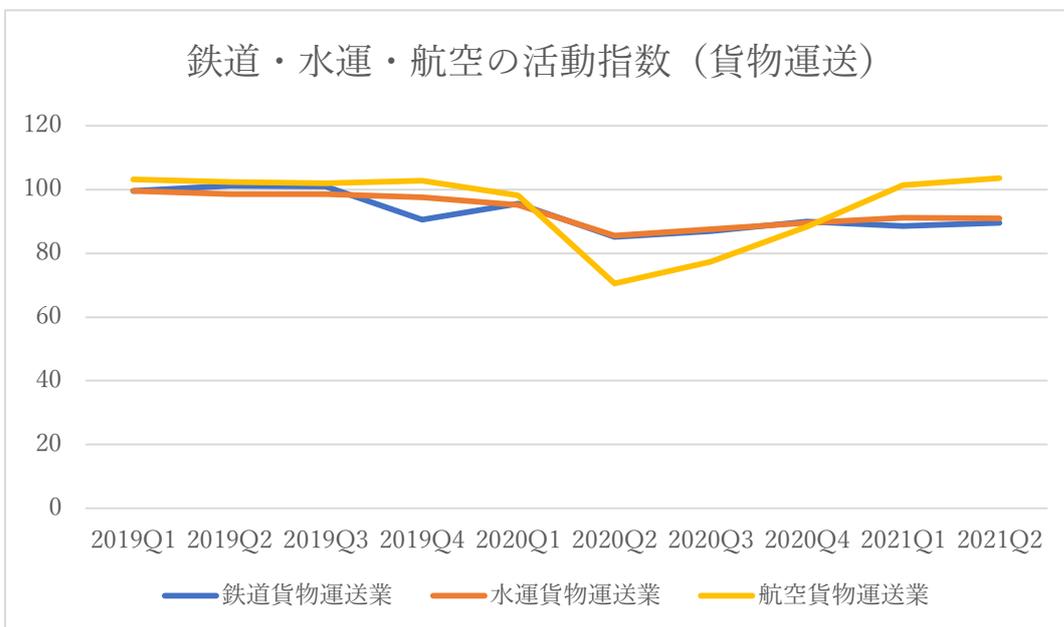
図表 2-7：鉄道・水運・航空の活動指数（旅客運送）



出所：経済産業省「第3次産業（サービス産業）活動指数」より作成

注：2015年を100とする

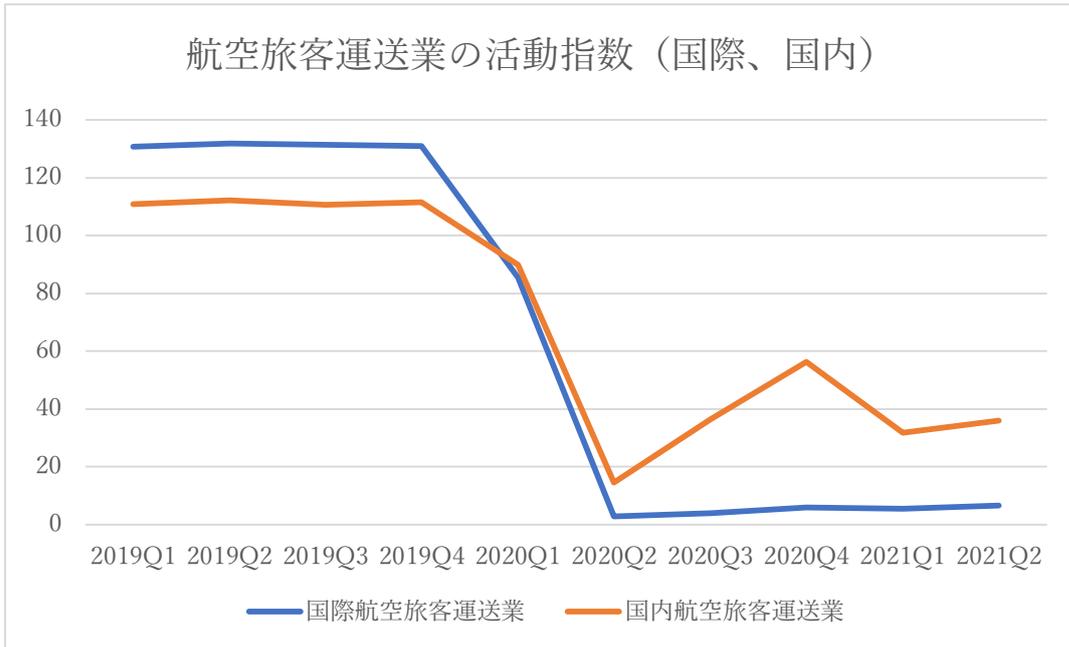
図表 2-8：鉄道・水運・航空の活動指数（貨物運送）



出所：経済産業省「第3次産業（サービス産業）活動指数」より作成

注：2015年を100とする

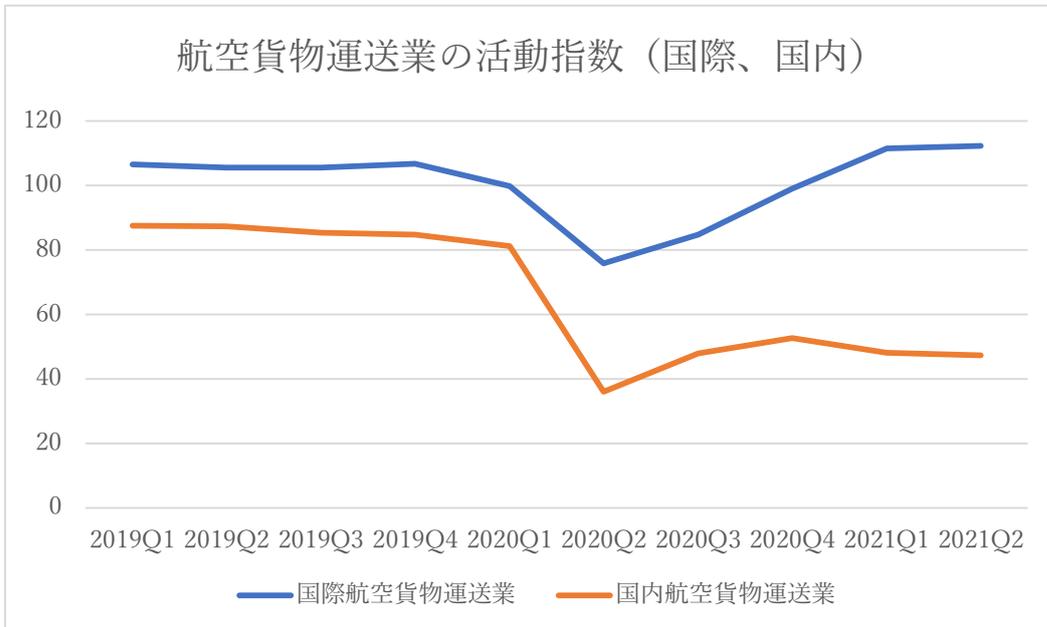
図表 2-9：航空旅客運送業の活動指数（国際、国内）



出所：経済産業省「第3次産業（サービス産業）活動指数」より作成

注：2015年を100とする

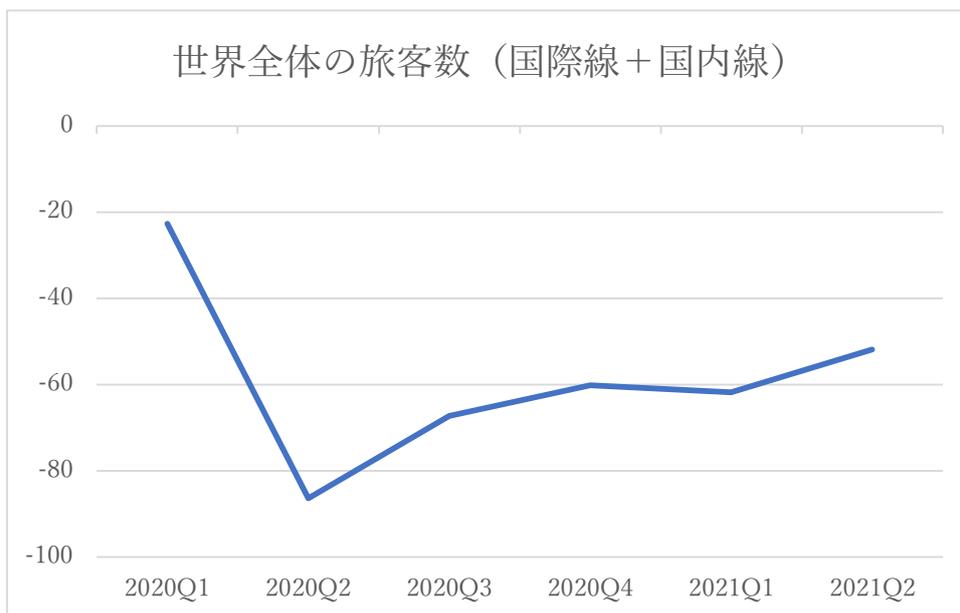
図表 2-10：航空貨物運送業の活動指数（国際、国内）



出所：経済産業省「第3次産業（サービス産業）活動指数」より作成

注：2015年を100とする

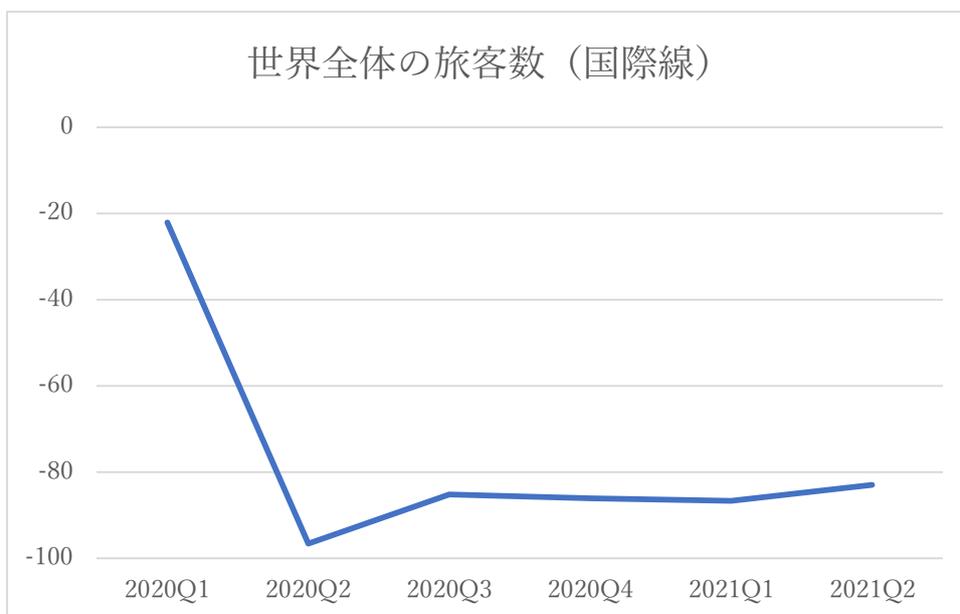
図表 3-1：世界全体の旅客数



出所：国際民間航空機関「Effects of Novel Coronavirus(COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis」より作成

注：2019年と比較した減少率を示している

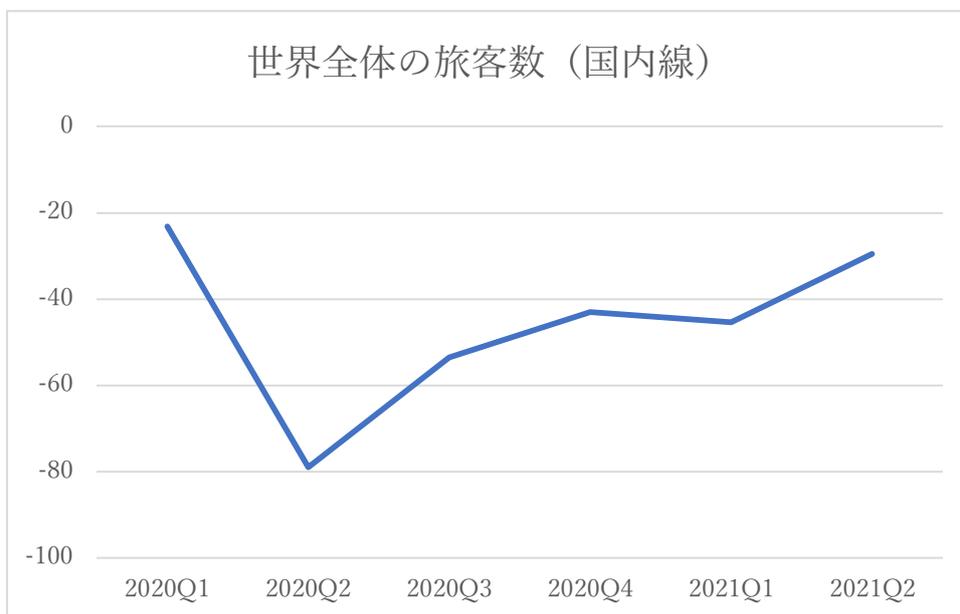
図表 3-2：世界全体の旅客数（国際線）



出所：国際民間航空機関「Effects of Novel Coronavirus(COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis」より作成

注：2019年と比較した減少率を示している

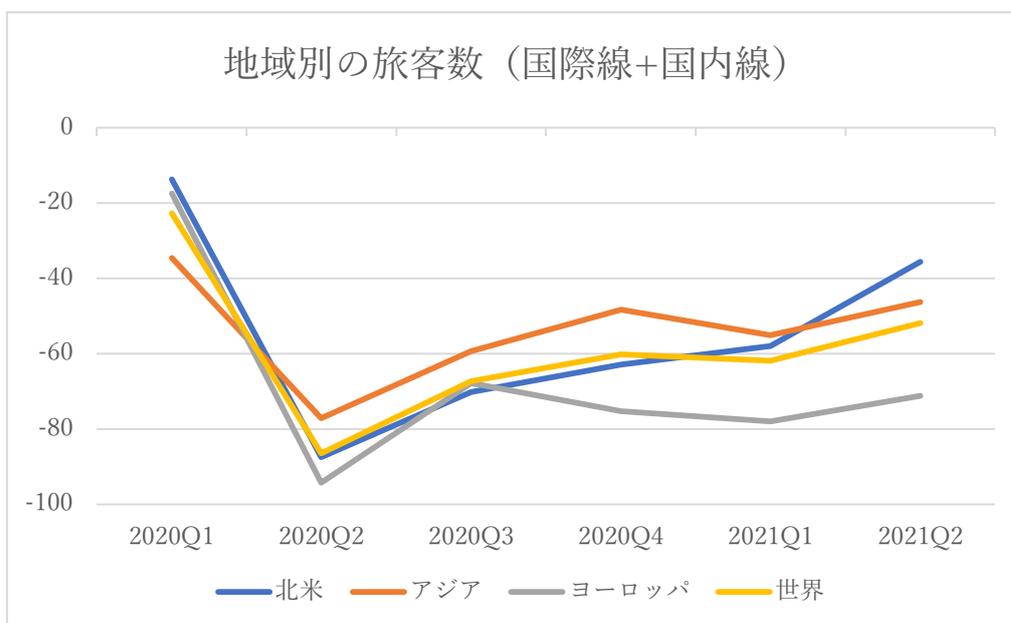
図表 3-3：世界全体の旅客数（国内線）



出所：国際民間航空機関「Effects of Novel Coronavirus(COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis」より作成

注：2019年と比較した減少率を示している

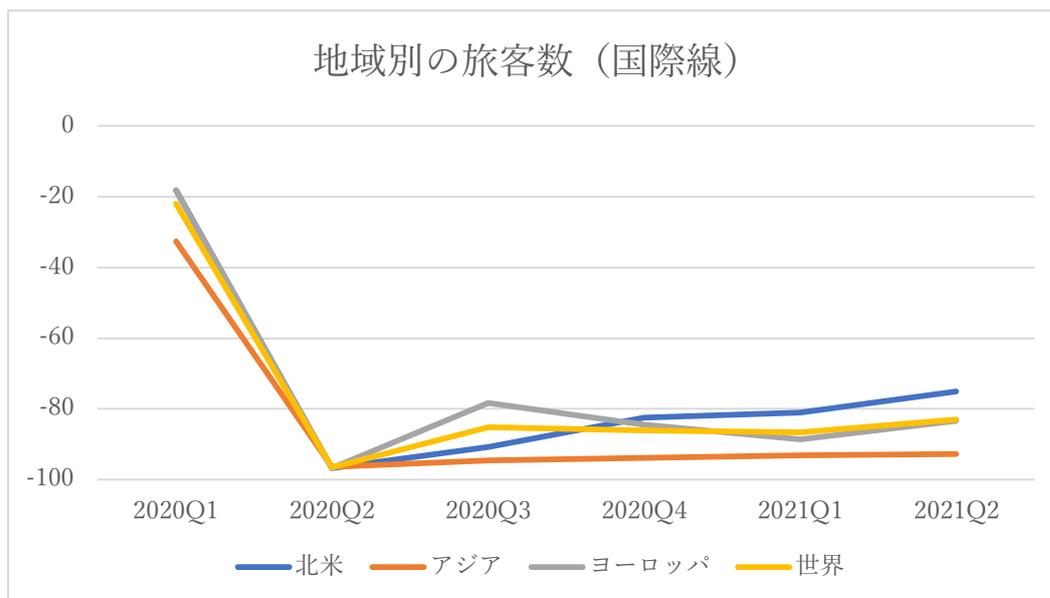
図表 3-4：地域別の旅客数



出所：国際民間航空機関「Effects of Novel Coronavirus(COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis」より作成

注：2019年と比較した減少率を示している

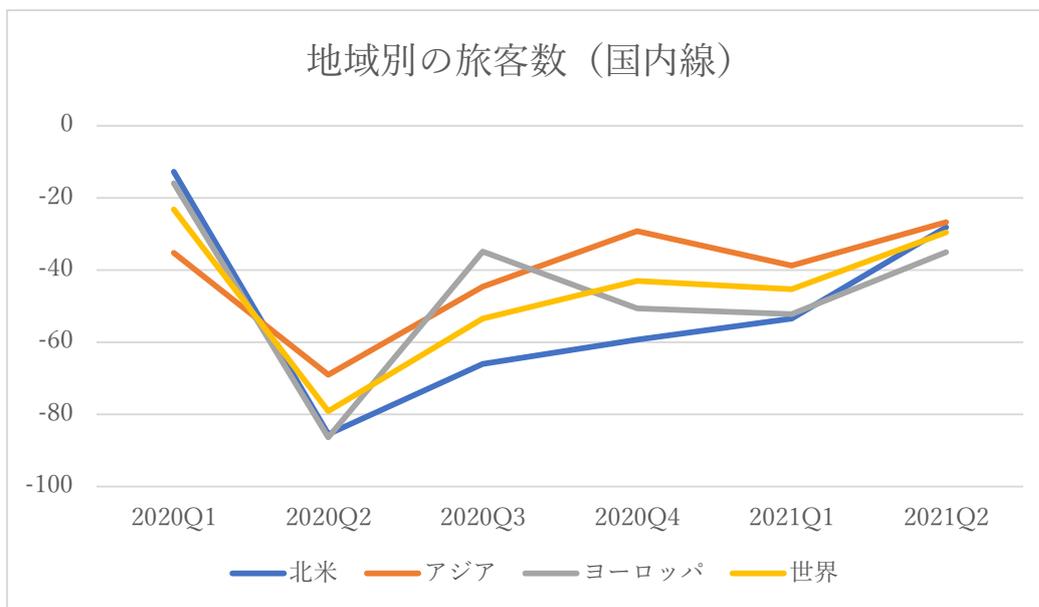
図表 3-5：地域別の旅客数（国際線）



出所：国際民間航空機関「Effects of Novel Coronavirus(COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis」より作成

注：2019年と比較した減少率を示している

図表 3-6：地域別の旅客数（国内線）

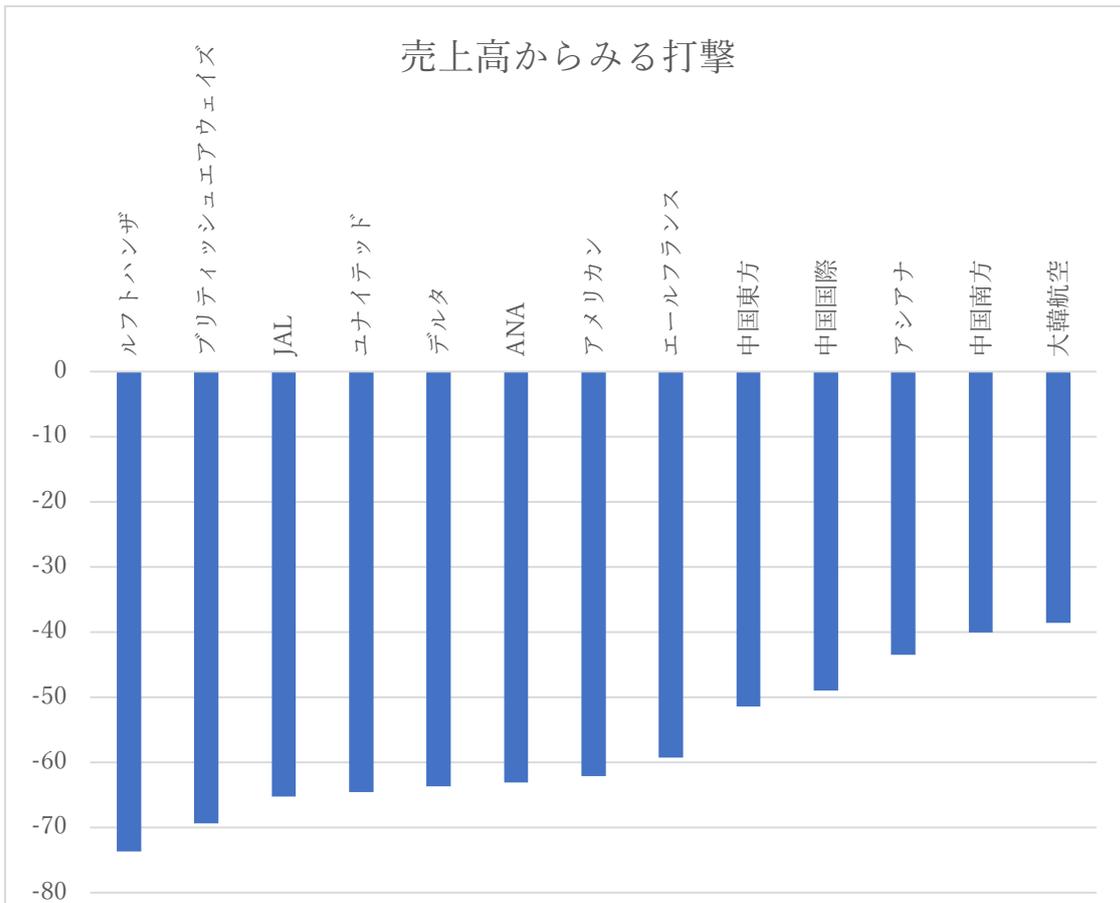


出所：国際民間航空機関「Effects of Novel Coronavirus(COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis」より作成

注：2019年と比較した減少率を示している

図表 3-7：売上高からみる各国の打撃

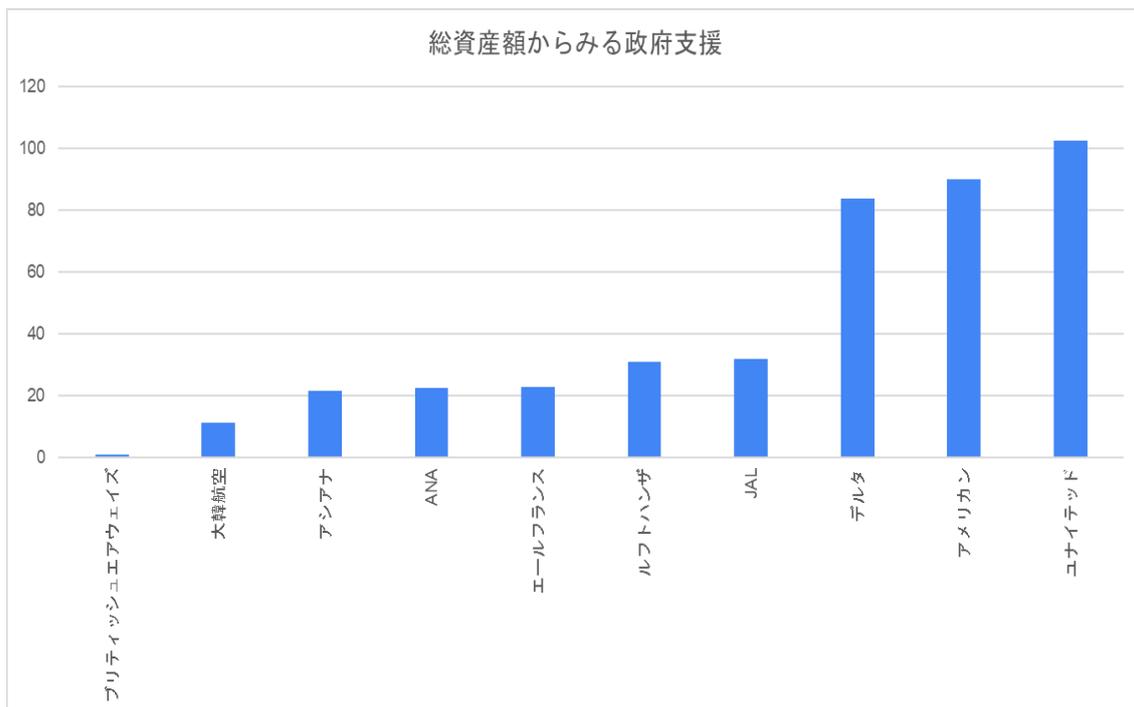
地域	国名	航空会社	2019年売上高(A)	2020年売上高(B)	単位	前年比(%) $(B-A/A)$
アジア	日本	ANA	1,974,216	728,683	百万円	-63
		JAL	13,859	4,812	百万円	-65
	中国	中国国際	136,180	69,503	rmb million	-49
		中国南方	154,322	92,561	rmb million	-40
		中国東方	120,986	58,727	rmb million	-51
	韓国	大韓航空	11,382,596	6,991,015	KRW milion	-39
アシアナ		6,886,847	3,895,314	KRW milion	-43	
アメリカ	アメリカ	ユナイテッド	43,259	15,355	\$million	-65
		アメリカン	45,768	17,337	\$million	-62
		デルタ	47,007	17,095	\$million	-64
ヨーロッパ	イギリス	ブリティッシュエアウエイズ	25,506	7,806	€million	-69
	ドイツ	ルフトハンザ	16,273	4,280	€million	-74
	フランス	エールフランス	27,189	11,088	€million	-59



出所：各航空会社の財務諸表をもとに作成

図表 3-8：総資産額からみる各国の政府支援

地域	国名	航空会社	総資産(2019)(A)	支援額(B)	単位	割合(%) (B/A)
アジア	日本	ANA	2,754,250	620,000	百万	23
		JAL	1,941,730	620,000	百万	32
	中国	中国国際	243,657	不明	rmb million	不明
		中国南方	306,928	不明	rmb million	不明
		中国東方	28,515	不明	rmb million	不明
	韓国	大韓航空	25,630,600	2,900,000	KRW milion	11
		アシアナ	13,503,423	2,900,000	KRW milion	21
アメリカ	アメリカ	ユナイテッド	52611	54,000	\$million	103
		アメリカン	59995	54,000	\$million	90
		デルタ	64529	54,000	\$million	84
西欧	イギリス	ブリティッシュエアウェイズ	35,661	345	€million	1
	ドイツ	ルフトハンザ	29,132	9000	€million	31
	フランス	エールフランス	30,735	7000	€million	23

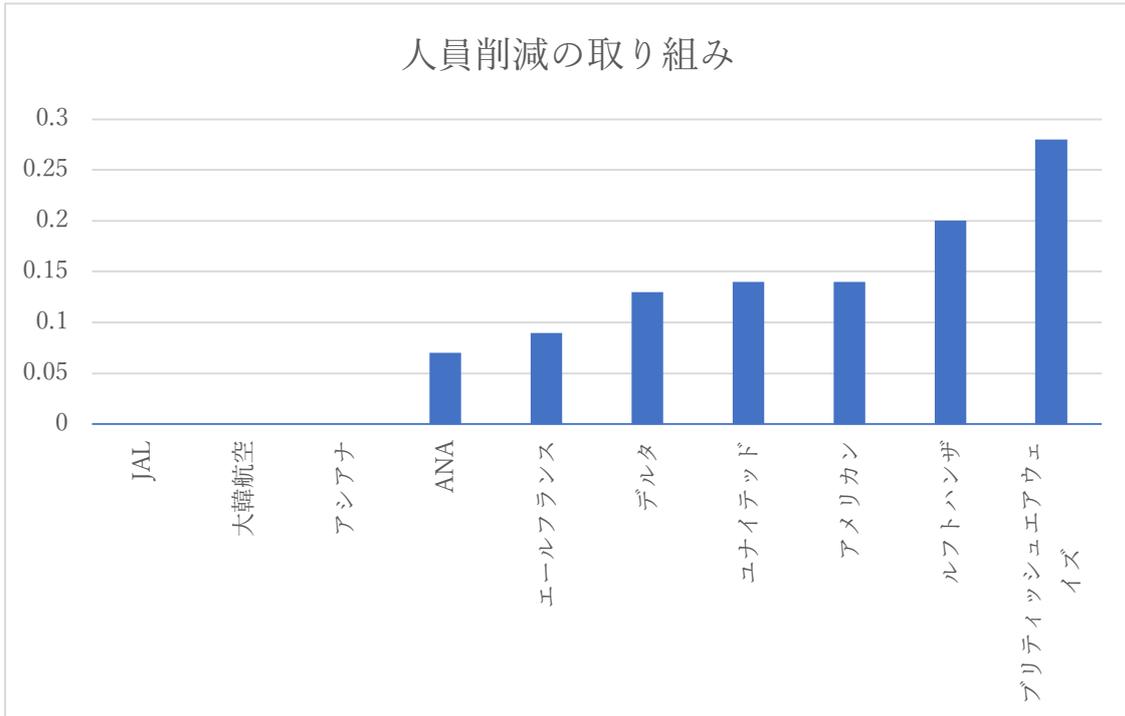


出所：各航空会社の財務諸表、日本経済新聞のデータより作成

注：グラフに関して、中国の各航空会社は省略

図表 3-9：各国の人員削減の取り組み

地域	国名	航空会社	従業員(2019)(A)	従業員政策(B)	割合 (B/A)
アジア	日本	ANA	45,849	2022年までに3,500人を削減予定	7%
		JAL	31,683	リストラに手を付けていない	無し
	中国	中国国際	89,824	不明	不明
		中国南方	103,876	不明	不明
		中国東方	75,277	不明	不明
	韓国	大韓航空	20,654	人員削減しない意向	無し
アシアナ		10,518	大韓航空に統合	無し	
アメリカ	アメリカ	ユナイテッド	96,000	13,000人の人員削減	14%
		アメリカン	133,700	19,000人の人員削減	14%
		デルタ	91,000	12,000人を無給休暇扱い	13%
西欧	イギリス	ブリティッシュエアウェイズ	42,322	12,000人の人員削減	28%
	ドイツ	ルフトハンザ	138,353	28,000人の削減	20%
	フランス	エールフランス	85,394	7,600人の人員削減	9%



出所：各航空会社の財務諸表、日本経済新聞のデータより作成

注：グラフに関して、中国の各航空会社は省略

分担

真島：1章、3章2節～5節、4章、5章、6章

長井：1章、2章、3章1節、5章、6章