

## 第2編 日系エアライン(その1)



松永 浩

MATSUNAGA Hiroshi

東京電力ホールディングス(株)  
福島本部除染推進室  
浜通南地域担当



### はじめに

新型コロナウイルスの蔓延で、社会生活に大きな変化が生じています。飛沫感染を避ける上での在宅勤務の加速や宅配の増大、一方では飲食業や観光業で顧客が大きく減少するなど、経済活動に甚大な影響が及んでいます。

航空業界も旅行者の減少から運行便の減便を強いられており、路線によっては全便の運休や半数を超える減便などが大胆に実施されています。これにより、飛行機に乗りたくても乗れないことが生じているため、各エアラインでマイルの有効期間の延長、上級会員の資格基準の引き下げなどの措置が取られています。

新型コロナウイルスとの戦いは長期戦になりそうですが、一刻も早く、回復することを祈るばかりです。

さて、今回から2回にわたり、日本のエアラインについてとり上げたいと思います。ご承知のとおり、日本の大手レガシーキャリアは日本航空(JAL)と全日空(ANA)の2社です。よく比較されるこの2社、なかなか多くの相違点があって興味深いところです。

まず、今回は「(その1)」としてこの2社の特徴とその比較、次回は「(その2)」としてそれぞれのマイレージの仕組みとその攻略について、お話を進めてまいります。最後まで、お付き合いいただければ幸いです。

### 日本航空(JAL)



写真-1 ボーイング767-300 (JAL)

日本航空(JAL)は1951年に創業、1953年に設立された、日本で最も長い歴史を持つ航空会社です。

GHQより国内資本での航空事業を許可されたことにより創業、1953年に施行された日本航空株式会社法により政府出資、半官半民のナショナルフラッグキャリア(NFC)として設立されました。当時のNFCはどの国も軍事的、国際的、経済的な理由から国に保護される反面、毎年事業計画、収支計画、資金計画の提出・許可が必要でした。この手厚い保護により、1955年には早くも黒字化を達成します。1962年には経営多角化として、銀座日航ホテルの創業を開始

し、ホテル業に進出。この後の東京オリンピック(1964年)なども追い風になり、経営は順風満帆に推移していきます(写真-2)。



写真-2 銀座日航ホテル

しかしながら、1972年には人員不足などから立て続けに航空機事故を起こし、また日本赤軍等によるハイジャックやオイルショックによる燃料費高騰などで、経営に打撃を受けました。

ここで、政府は1972年にいわゆる航空憲法とも呼ばれる45/47体制の保護政策を行い、航空会社による事業割当てを敢行しました。これは、国際線は日本航空(JAL)、国内幹線はJALと全日空(ANA)、国内地方路線はANAと東亜国内航空(TDA)に棲み分けるものであり、JALに極めて有利な政策ではあるものの、国全体の国際競争力伸長、産業保護のために、強力な政治力でこれを押し切りました。

その後、1978年の新東京国際空港(現在の成田空港)の開業、円高などの影響もあって、1983年にはパンアメリカン航空を抜き、旅客と貨物を含めた国際線輸送実績で世界第1位となります。

世界的には、1978年にアメリカのカーター政権下で航空業界の大規模な規制緩和を実施し、運賃引き下げや新規参入、サービス向上が図られた反面、経営体力の弱い航空会社(パンナムなど)の経営破綻を招きました。すなわち、アメリカは航空業界の保護から自由競争に舵を切ったのです。この流れは日本に波及し、45/47体制が1986年に崩壊し、翌年、日本航空株式会社法も廃止され、自由競争が拡大することになりました。これにより、JALは国の監視から脱却し完全民営化を獲得しましたが、ANAの国際線への参入など、バブルの時期に入り競争が激化していきます。

2006年には経営不振だった日本エアシステム(JAS)を統合し、旅客数世界第6位、営業収入世界第3位のメガキャリアになります。2007年にはワンワールドに加盟、世界的にも競争力を高めていきます。

ところが、2010年、JALは経営破綻してしまいます。負債総額はグループ3社で2兆3221億円であり、事業会社としては過去最大でした。主たる原因は高コスト体質とされています。世の中が大量輸送から多頻度運行に移る中、効率が悪く老朽化したジャンボジェット(写真-3)を多数保有していたことや、そのジャンボにかかる会計処理の不適切、JASとの統合の内部処理失敗、手厚過ぎる企業年金の積立不足、ホテル事業のずさん経営と失敗、安全ITシステムの更新の怠慢、為替予約の失敗(プラザ合意の発動による円高の進展)、燃料ヘッジ取引の失敗(リーマンショックによる含み損の増加)、アメリカ同時多発テロやSARSの蔓延、LCCの台頭、強力な労働組合の影響など、その要因は極めて多岐にわたっています。運の悪さも否めませんが、その後の新生JALを牽引した稲盛和夫氏によると、「君たちは八百屋の経営もできないよ」といわれた経営層に大きな責任があったように思われます。



写真-3 1990年代の主力だったボーイング747-400  
(日本の旧政府専用機としても活躍)

その後、稲盛氏はJALフィロソフィ(表-1)を策定し、社員の隅々まで意識改革を浸透させました。破綻からわずか2年の2012年には過去最高益を達成し、東証一部に再上場した奇跡のV字回復は記憶に新しいところです。

表-1 全員が持つべき意識・価値観・考え方「JALフィロソフィ」

第1部 すばらしい人生を送るために
第1章 成功方程式（人生・仕事の方程式）
第2章 正しい考え方をもつ
第3章 熱意をもって地味な努力を続ける
第4章 能力は必ず進歩する
第2部 すばらしいJALとなるために
第1章 一人ひとりがJAL
第2章 採算意識を高める
第3章 心をひとつにする
第4章 燃える集団になる
第5章 常に創造する

## 全日空(ANA)



写真-4 ボーイング787-8 (ANA)

全日本空輸（ANA）は国内線、国際線ともに国内最大規模の航空会社です。

戦後、GHQによる航空事業の許可による創業開始はJALと同様ですが、こちらは純民間企業としてスタートしました。

ANAは1952年設立の日本ヘリコプター輸送株式会社を嚆矢とし、所有機が2機、社員規模が30名以下の小さな会社でのスタートでした。1957年には社名を全日本空輸に変更しています。

その後、当時の国の方針に従い、1958年に極東航空株式会社と合併、1964年に藤田航空株式会社、1965年に中日本航空の定期航空部門を吸収合併、1967年には長崎航空の定期航空部門を継承するなどして、規模を拡大していきました。

会社設立後初めての人身事故は1958年の下田沖墜落事故でした。この事故は乗客乗員合わせて33名全員が死亡し、これによる旅客離れにより同年度には資本金の約1/3にあたる2億円もの損失を計上しました。この事故を契機に国内航空に対する国の助成が始ま

り、またJALとの業務提携も開始されるなど、なんとか再建を図っています。

1959年には東京－大阪直行便、東京－札幌直行便を開設し、国内幹線に進出しました。また、45/47体制の下、国際線にはチャーター便を設定するなどし、意欲的に開拓を続けていきます。

1976年にはロッキード事件が起きました。ANAの旅客機導入選定に絡んで、アメリカのロッキード社がANAにトライスター機を導入させるため、当時の田中角栄首相を始めとする閣僚らに多額の賄賂を支払ったもので、ANAの役員も社長、副社長を始め多数の逮捕者が出るなど、社会的に大きな波紋を引き起こしました。

さて、JALのパートでもお話ししたとおり、45/47体制の崩壊に伴い、1986年よりANAは国際線定期便の運航を開始することになります。

初の国際線定期運行は成田－グアム線であり、その後同年、アメリカ本土への路線として成田－ロサンゼルス線、成田－ワシントンDC線を開設しました。その翌年にはアジア・オセアニア路線を開拓し、成田－北京線、成田－大連線、成田－香港線や成田－シドニー線を立て続けに開設。さらには、成田－ソウル線や、ヨーロッパへの進出となる成田－ロンドン線を開設するなどし、1994年の関西国際空港の開港を追い風に、国際線のネットワークの拡充を進めました。

1999年にはスターアライアンスに加盟し、国際線ネットワークの少なさを加盟航空会社とのコードシェアで補う経営戦略を進めます。

1999年ごろからは経営不振が顕在化しますが、国際線では成田、関空の2ハブ化から成田への集中化を図り、関空発着の長距離は撤退・コードシェアへの移管を行います。また国内線ではエアーニッポンへの業務移管や羽田への集中化を行い、2000年度には収益性の改善が見られ始め、2004年度には国際線の初の黒字化を達成しました。

しかしながら、アメリカ同時多発テロやSARSの蔓延による世界規模での需要落ち込みは顕著で、JALやJASとともに政府系金融機関より無利子融資を受け、経営再建を図ることになりました。

2003年には公式呼称を「全日空」から「ANA（エー・エヌ・エー）」に変更し、合わせてロゴマークの変更などを行っています（表-2）。

表-2 ANAグループ行動指針「ANA's Way」

私たちは「あんしん、あったか、明るく元気！」に、次のように行動します。	
①安全	安全こそ経営の基盤、守り続けます。
②お客様視点	常にお客様の視点に立って、最高の価値を生み出します。
③社会への責任	誠実かつ公正に、より良い社会に貢献します。
④チームスピリット	多様性を活かし、真摯に議論し一致して行動します。
⑤努力と挑戦	グルーなるな視野を持って、ひたむきに努力し枠を超えて挑戦します。

2012年には持ち株会社化を行い、持ち株会社はANAホールディングス株式会社、事業会社は全日本空輸株式会社となりました。現在はJALを抜き、国内首位の営業収入を誇る企業に成長しています（表-3）。

表-3 JALとANAの2018年度の比較

	日本航空 (JAL)	全日本空輸 (ANA)
国内旅客収入 (億円)	5,281	6,966
国際旅客収入 (億円)	5,307	6,516
貨物収入 (億円)	1,000	1,608
LCC収入 (億円)	0	936
航空その他収入 (億円)	1,988	2,118
非航空収入 (億円)	1,297	2,439
営業収入 (億円)	14,873	20,583
営業利益 (億円)	1,761	1,650
従業員数 (人)	34,003	43,466
平均年齢 (歳)	39.5	48.4
国際線路線数 (直営/コードシェア)	71/110	81/143
直営のうち 北米	10	12
欧州・中東	5	7
アジア	48	58
その他	8	4
所有機材 (機)	126	118
国内有償旅客 (万人)	3,485	4,432
国際有償旅客 (万人)	912	1,009

## ● 両社のイメージ比較

JALは、設立時は半官半民であったことから、「保守的、真面目」というイメージがあります。一方、ANAは後発の民間企業で、長らく営業的に制限を受けていたため、JALを追い抜け追い越せという意識が強く、「体育会系、チャレンジャー」のような成長イメージが顕著です。

ANAは過去、1年間の国内線プレミアムクラス乗

り放題の「プレミアムパス」を300万円で発売するなど、かなり大胆な営業戦略を採り入れることがしばしばあります。また、世界初、日本初といったフレーズが大好きで、よく広告宣伝に用いたりしています。最近でも、コロナ禍の下、「客室に貨物（マスク）を積むのは日本の航空会社では初の取り組み」などと高らかに謳っています。最近では機内安全ビデオを歌舞伎調にするなど、ユニークな変化も見られます。

他方、JALは手堅い営業戦略が目立ちます。余剰マイルの消化を狙った「どこかにマイル」や、客室乗務員と旅客とのコミュニケーションを狙った千社札シールやTODOFUKEN SEALなど、決して大がかりなキャンペーンではないものの、ちょっぴりドキドキワクワクするような、旅の楽しみを感じさせるものを数多くリリースしています。

マイラー的には、搭乗時のキャンペーンが多いJALに対して、ANAはいわゆる陸マイラーとして、クレジットカードなどに紐づくマイルなどが貯めやすい印象があります。

ラウンジ比較では、JALは落ち着いていて高級感がありますが、少々古臭い印象、ANAは斬新で機能的ですが、前衛的で少々落ち着かない印象があります。また、国内線ファーストクラス/プレミアムクラスの比較では、シートの性能・雰囲気、また暖かいミールが提供されるJALの圧勝だと感じます。ANAも悪くはないのですが、コールドミールが多いのは少し残念なところ です。

さらに、アニメとのタイアップでは、JALは「ウォルトディズニー」、ANAは「ポケットモンスター」とコラボしています。塗装機などもあるので、ご自身の好きなキャラクターでエアラインを選択するのも心地よいかも知れませんね。

## ● おわりに

今回の日本の2大レガシーキャリアの比較はいかがだったでしょうか。

次回はこのシリーズのハイライト、マイレージの仕組みとその攻略について、私の経験を交えながらお話を進めていきたいと思 います。

最後までお付き合いいただき、どうもありがとうございました。