

# 航空会社の経営合理化状況



～ 人件費を中心としたコスト削減策について～

2003年6月19日  
定期航空協会

# 目次

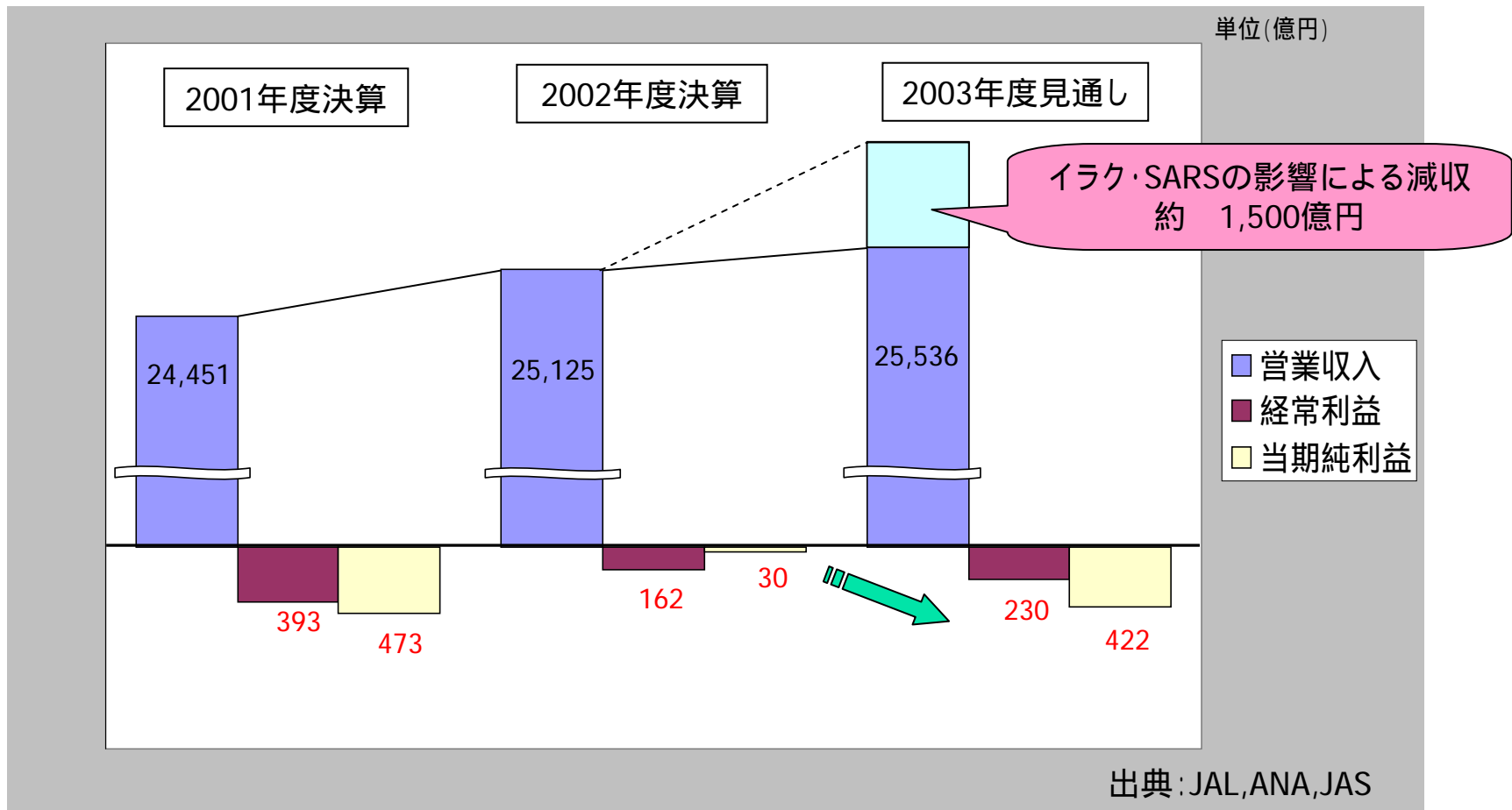
- 1.航空会社の経営状況
- 2.人件費関連施策と給与水準
- 3.運航乗務員・客室乗務員の生産性
- 4.コスト削減の状況
- 5.公租公課
- 6.参考資料

# 1. 航空会社の経営状況

# 1-1.決算及び今年度の見通し



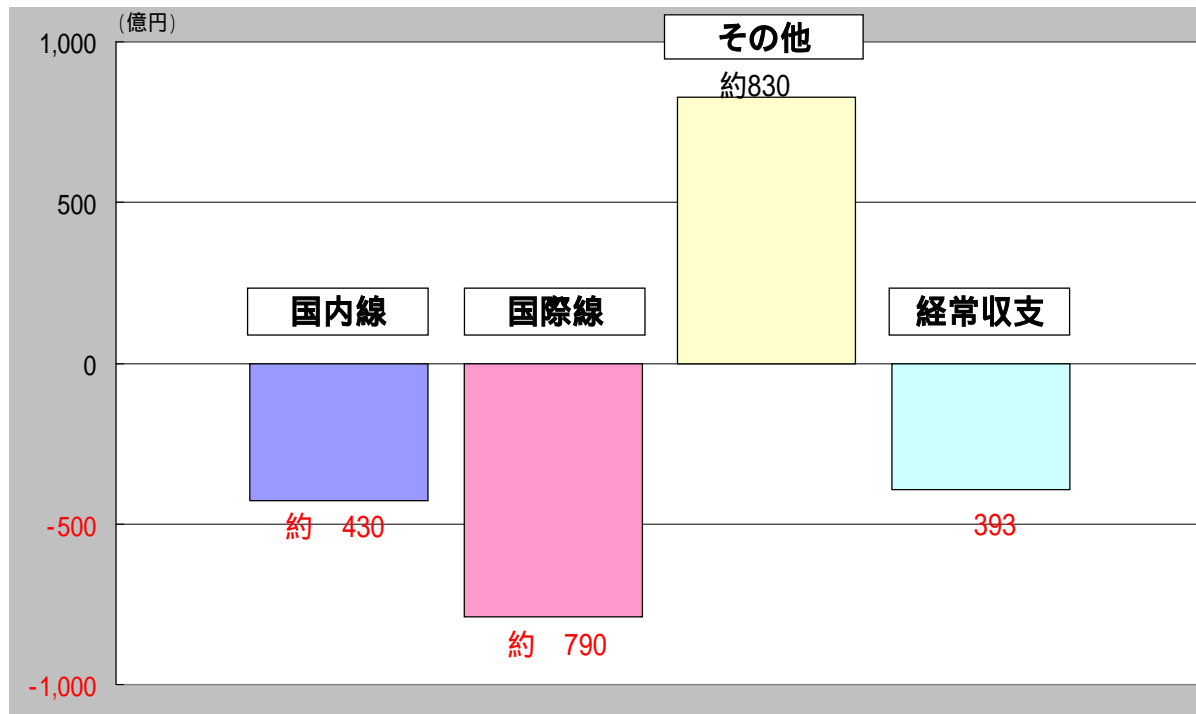
航空3社の2002年度決算は、米国同時多発テロの影響と長引く景気低迷によるビジネス旅客の減少により、2001年度に引き続き赤字となりました。  
2003年度はイラク戦争とSARSの影響により、更に深刻な見通しとなっています。



## 1-2.国内・国際別の収支状況



2001年度における航空3社の国内・国際別の収支は、ともに赤字となっています。



出典: JAL, ANA, JAS 2001年度実績

注1: 国内線・国際線別の収支分析は、航空事業のみを対象に行っています。

注2: 「その他」には、機内販売収入、ハンドリング受託収入、機材売却益、機材報奨金、マイル提携会社からの収入、等が含まれます。

注3: 航空各社統一基準によるデータを計上するため、国土交通省航空局の定める算定基準により航空事業の国内、国際別収支を計算しています。

## 2. 人件費関連施策と給与水準

## 2-1.継続的に実施してきた人件費関連施策

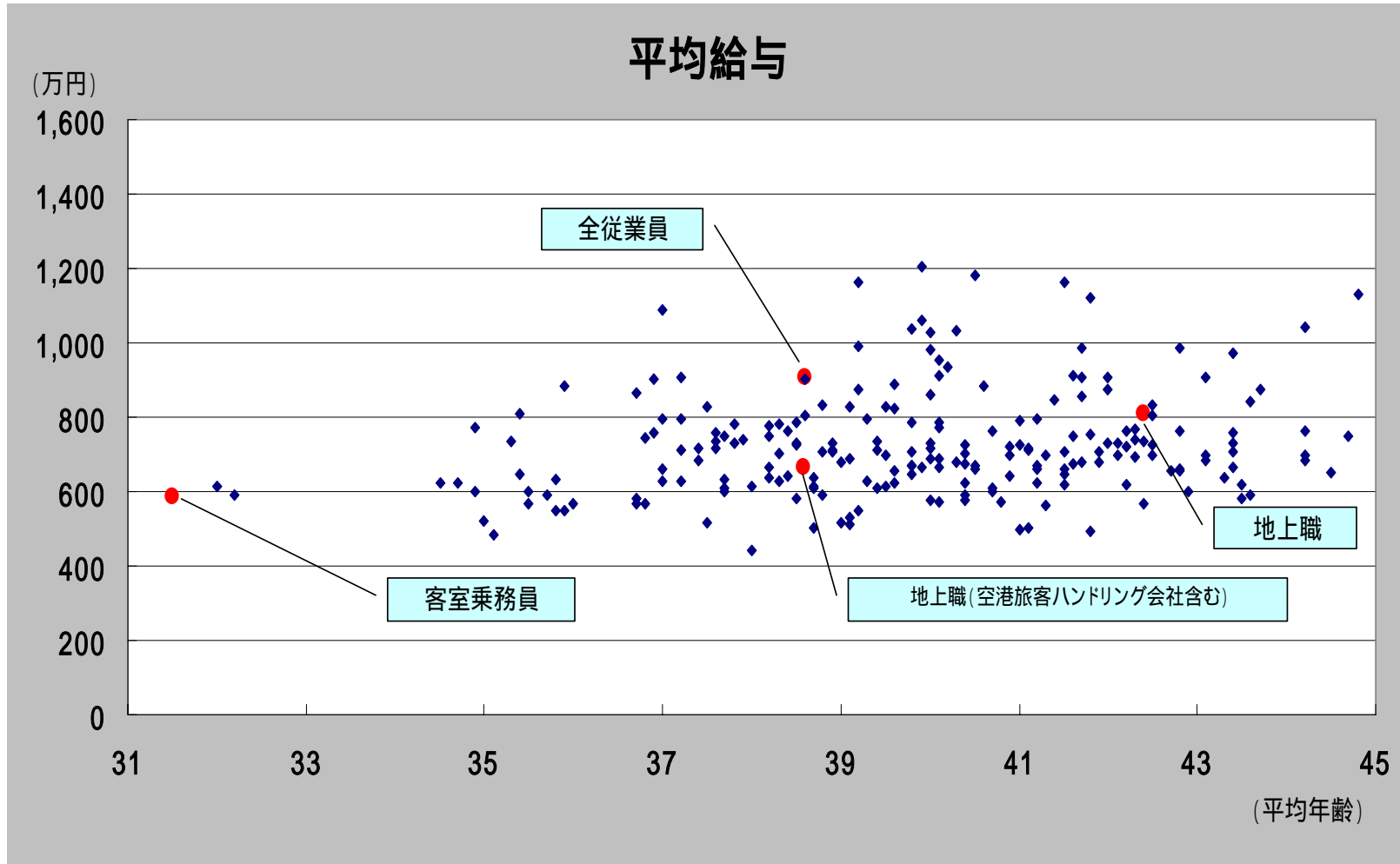


		'93 (H5)	'94 (H6)	'95 (H7)	'96 (H8)	'97 (H9)	'98 (H10)	'99 (H11)	'00 (H12)	'01 (H13)	'02 (H14)	'03 (H15)	備考
人員削減	一般従業員 運航乗務員 客室乗務員 全従業員	25,550	5,611	10,769	41,930						15,925 5,158 12,732 33,815	<対'93年度比> 一般従業員 9,625名( 38%) 運航乗務員 453名( 8%) 客室乗務員 +1,963名(+18%) 全従業員 8,115名( 19%) '93~'02間の生産量の伸び(+42%)	
リソース		契約客室乗務員の導入 ('02までに延べ 9,373名採用)											グループ会社を含め、外国人乗員・ 外国人客室乗務員の活用拡大
役員報酬	'92年度~	役員報酬カット(現在 5~30%)											
賃金カット・ 諸手当削減		賃金制度改訂・賃金カット(現在 5~15%)・諸手当削減											
福利厚生		社宅・寮の縮減 等											
進路選択		進路選択制度の実施(退職・転籍 等) ~ 3社累計 3,069名 特別早期退職優遇措置の実施 ~ 3社累計 2,315名											45歳~ 転身支援制度 52歳~ 進路選択制度
退職金 ・年金		退職金基礎額・支払係数削減、 '99年度~ 厚生年金基金会社負担率引き下げ											

これ以外に一時金削減・ベースアップの凍結等を実施しております。

出典) JAL , ANA , JAS

## 2-2.他企業との給与比較



出典：JAL,ANA,JASの2001年度加重平均値及び日経225社有価証券報告書  
日経225社：東京証券取引所第一部上場銘柄のうち、市場を代表する225社



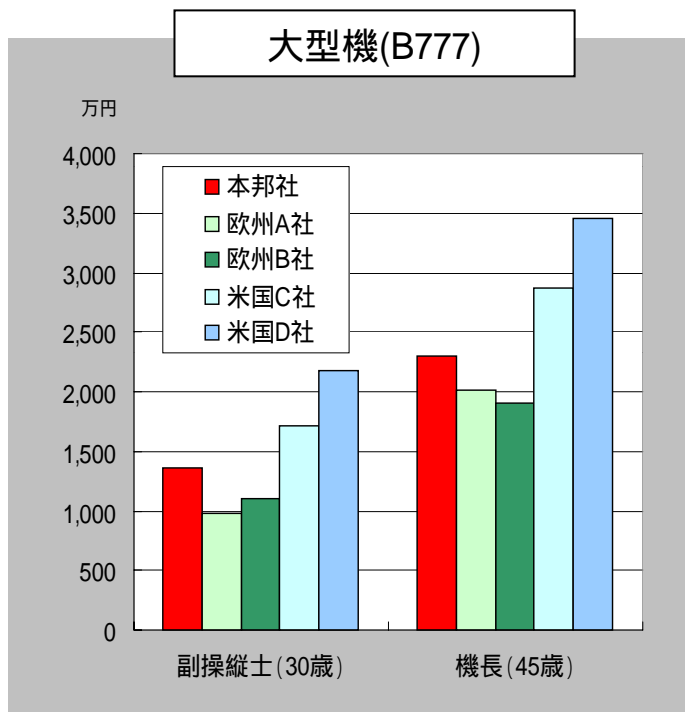
## 2-3.運航乗務員の給与比較



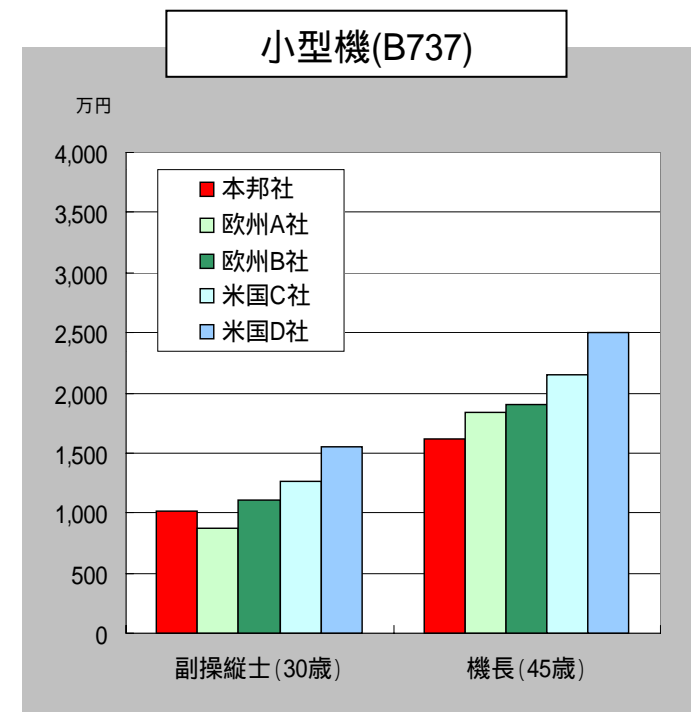
### 本邦社の運航乗務員の給与水準

大型機：欧州社よりやや高位、米国社より低位にあります。

小型機：本邦小型機運航会社（3社）は、欧米社より低位にあります。



注：本邦社はJAL,ANA,JASの平均



注：本邦社はJEX,JTA,ANKの平均

(本邦においては、B737はほとんど小型機運航会社により運航されています)

2001年度モデル水準

機長45才6年目及び副操縦士30才6年目における年間給与について、各社にヒアリングした結果を定航協で取り纏めたもの

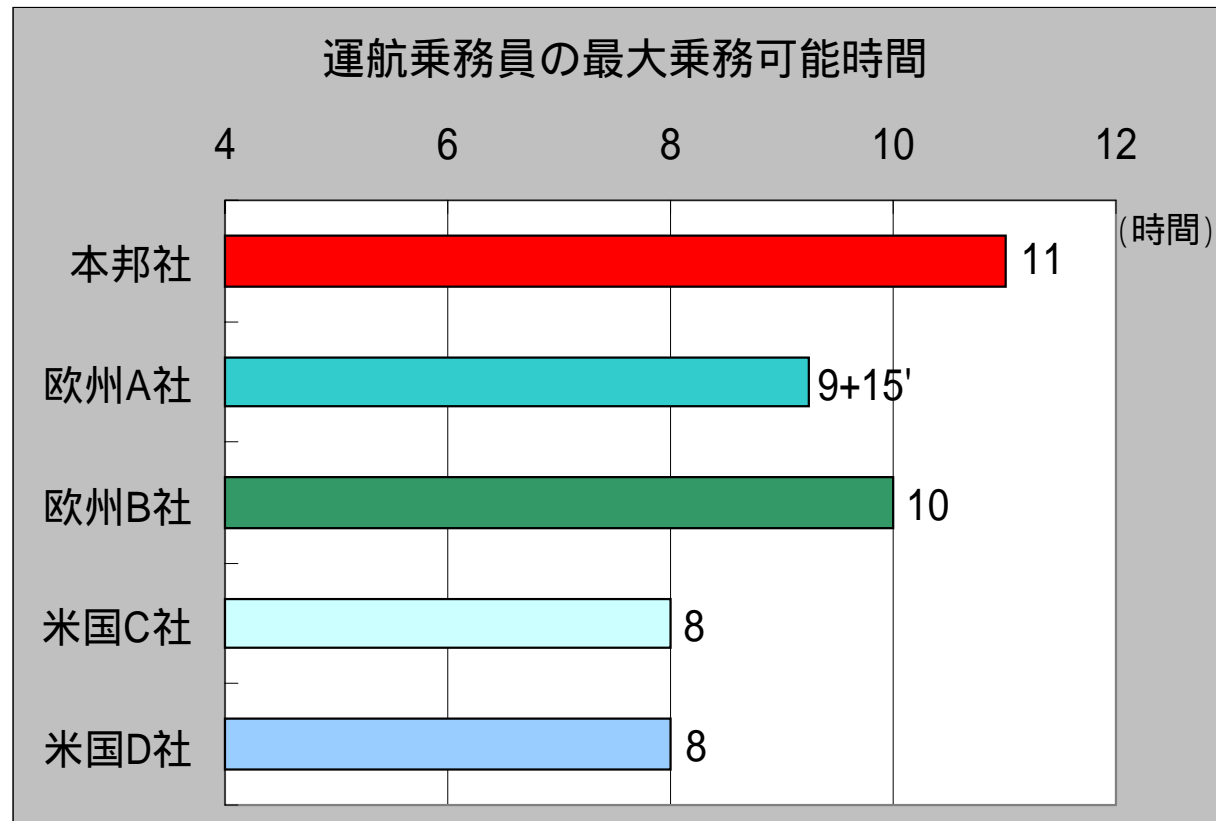
為替レートは2001年平均値を使用(1ドル=124.6円、1ユーロ=110.4円、1ポンド=183.9円)

### 3. 運航乗務員・客室乗務員の生産性

### 3-1. 運航乗務員の最大乗務可能時間比較



運航乗務員が2名(シングル)編成時に乗務可能な最大時間は、欧米航空会社の8～10時間に対し、本邦航空会社では11時間となっています。  
なお、この最大乗務可能時間を超える場合は、交代要員を含め3名以上の編成での運航が必要となります。



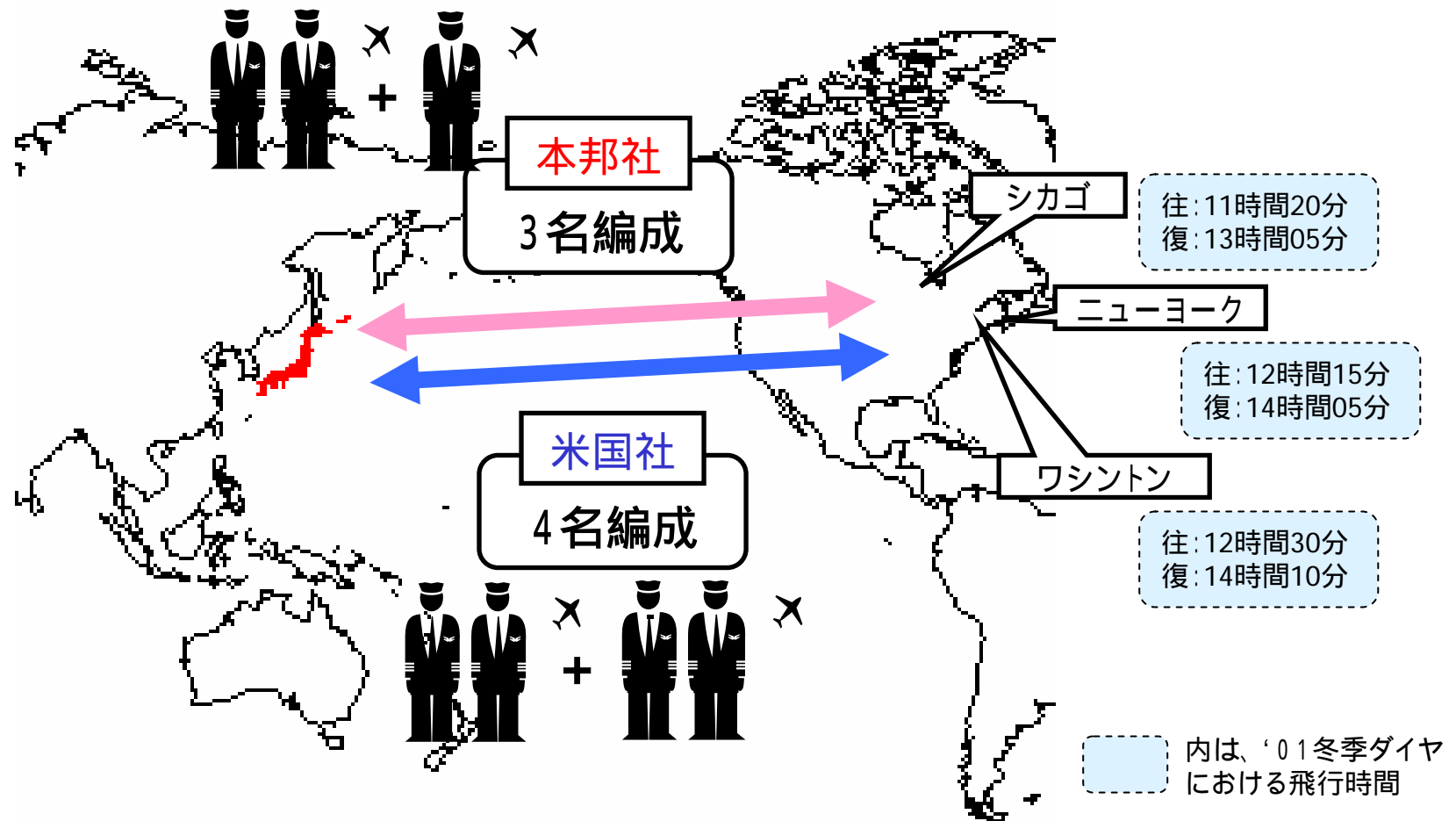
B747、B777等、機長と副操縦士の2名で運航される機材で、1回の着陸の場合の最大乗務可能時間を比較したもの。

出典) 定航協調会  
本邦社はJAL, ANA

## 3-2. 運航乗務員の編成数比較



本邦航空会社は、日本と米国東海岸を結ぶ路線を、米国社の4名(+2名)編成に対し3名(+1名)編成で運航しています。

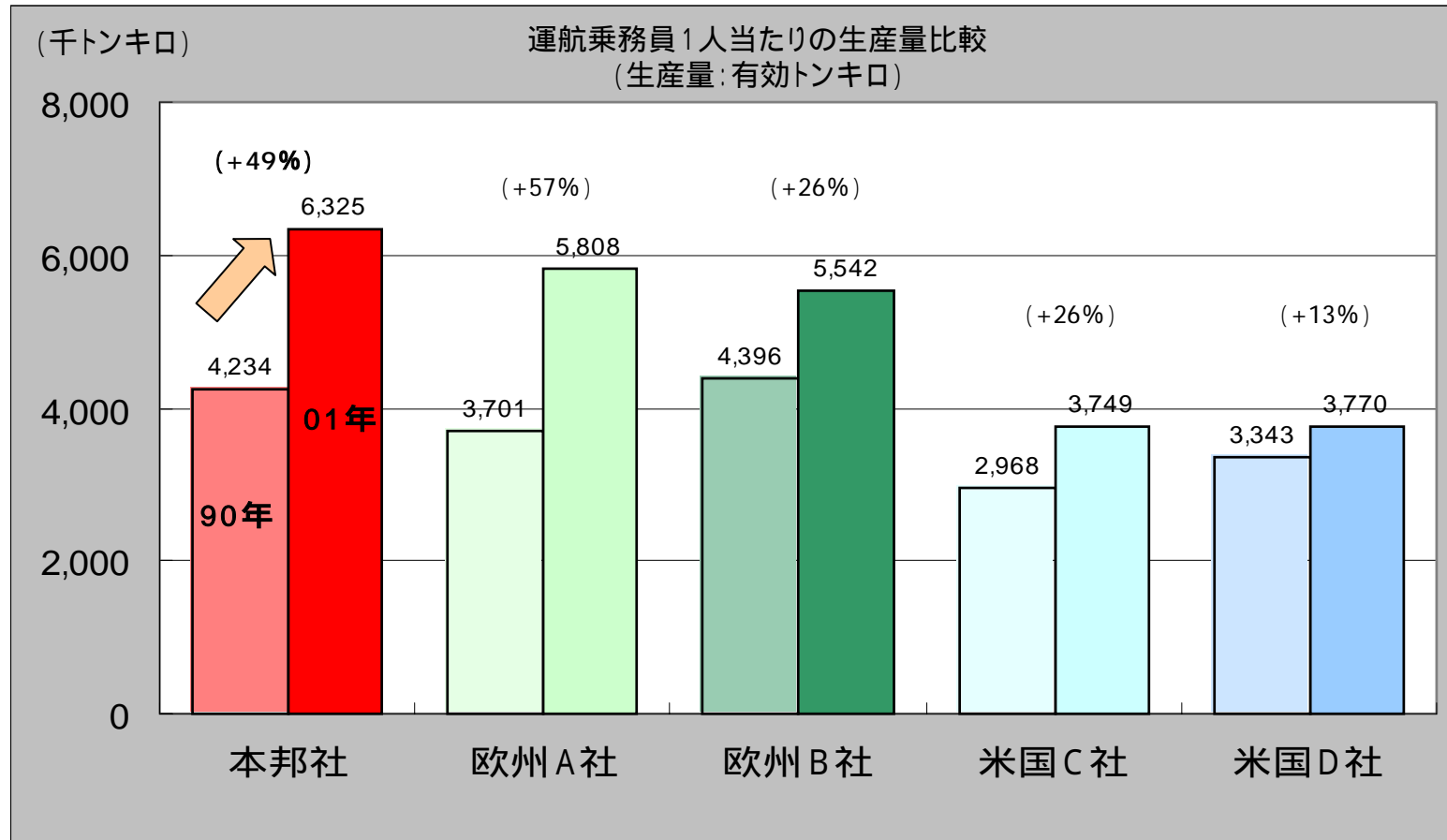


B747、B777等、機長と副操縦士の2名で運航される機材の編成数を比較したもの。  
本邦社...JAL、ANA 米国社...ユナイテッド航空、アメリカン航空、コンチネンタル航空

### 3-3.運航乗務員の生産性比較



運航乗務員の生産性及びその向上率は、欧米社と比較して高い水準にあります。



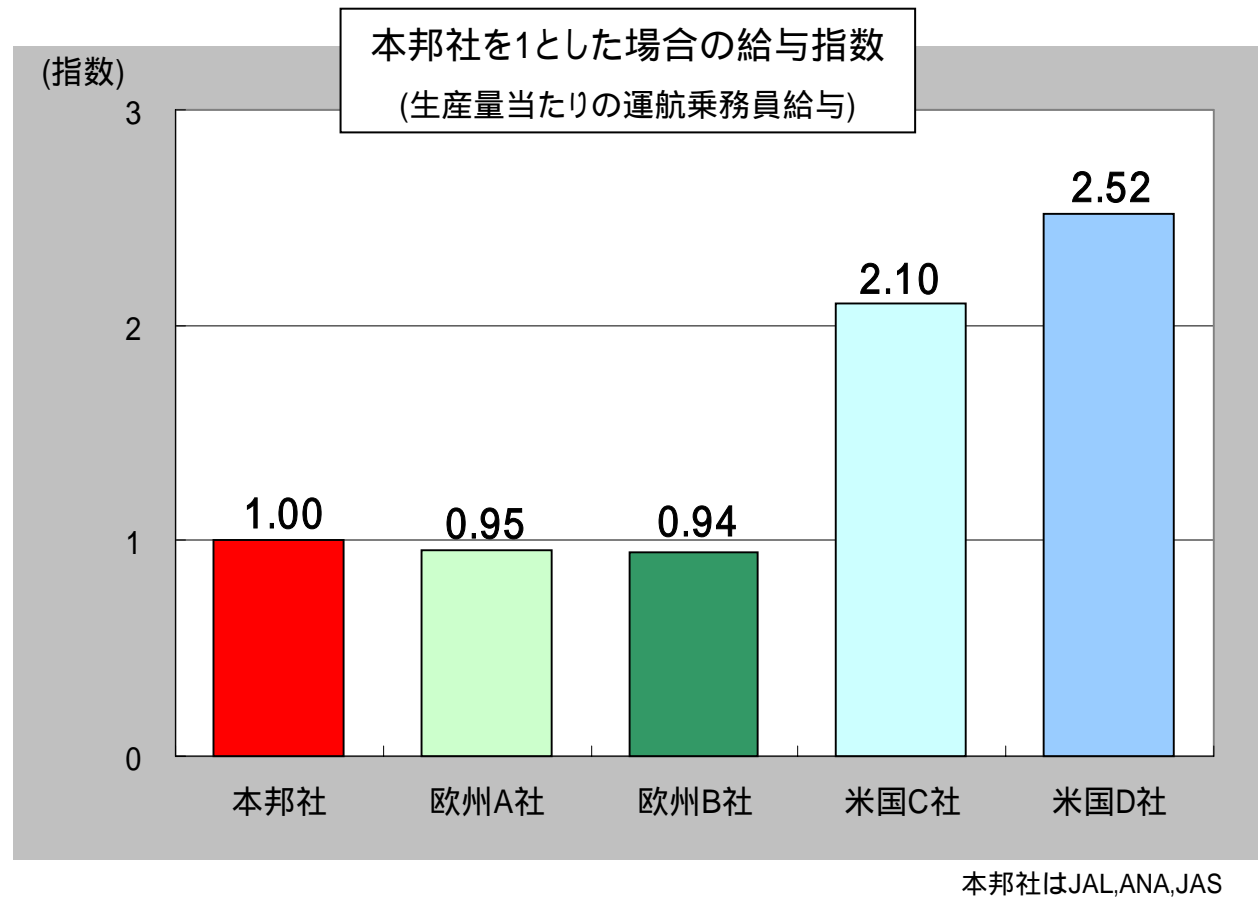
(出典) IATA 「WORLD AIR TRANSPORT STATISTICS」 1990年および2001年データ

(注) 有効トンキロ：航空会社の生産量を示す代表的指標で、 $\text{輸送可能重量(トン)} \times \text{運航距離(キロ)}$ で算出  
本邦社はJAL,ANA,JAS

### 3-4.生産量当たりの運航乗務員給与比較



生産量当たりの運航乗務員の給与水準を比較すると、本邦社は、欧州社とほぼ同程度、米国社の半分以下です。



注) 本邦社を1とした場合の給与指数(生産量当たりの運航乗務員給与)は、「大型機機長(45才)の2001年度モデル給与水準 ÷ 運航乗務員一人当たりの生産量(2001年ベース)」により便宜的に算出した。

## 3-5.客室乗務員の編成数



### 1. 国内線

米国・欧州・日本等、各国の航空当局が定める最低編成数( )で運航しております。

最低編成数の基準 = 50座席あたり1名(端数切り上げ)。かつ、緊急脱出時配置数を下回らない。

【国内線主要機種の提供座席数と客室乗務員編成数】

機種	提供座席数	編成数	担当座席数
B747-400	569	12	47.4
B777-300	470	10	47.0

機種	提供座席数	編成数	担当座席数
B767-300	288	6	48.0
B737-400	150	3	50.0

「担当座席数」とは、客室乗務員一人あたりの担当座席数を指す。

JAL、ANAの例

### 2. 国際線

上記基準に加え、サービス要員が搭乗していますが、その数はここ数年で減少しています。また、お客様の搭乗者数に応じた編成数の縮減(サービス要員のみ)を行っている場合があります。

【国際線客室乗務員編成数の推移】

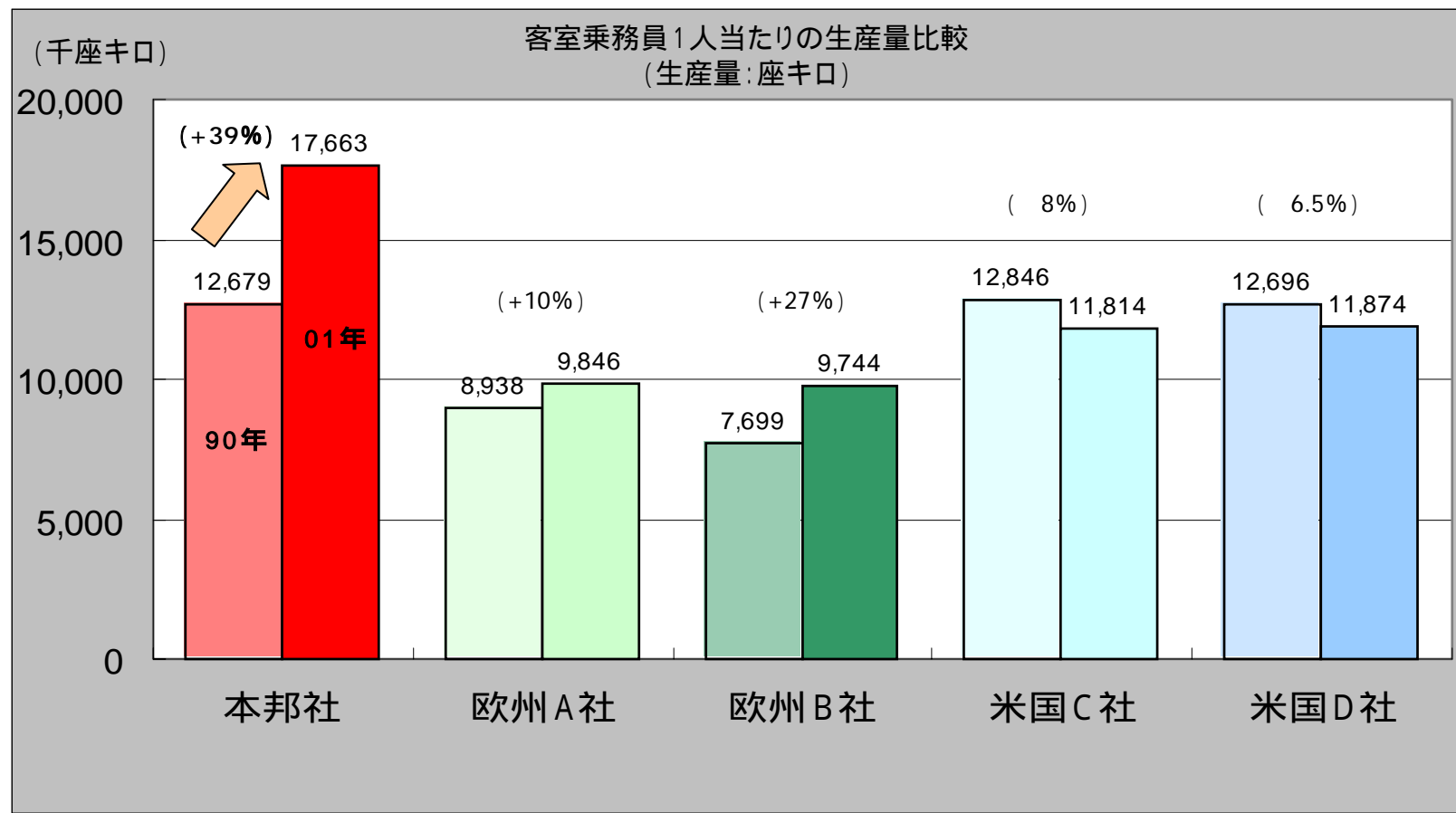
区間	機種	'88編成数	'03編成数
成田 = ニューヨーク	B747	20	16
成田 = ロンドン	B747	20	15
成田 = サンパウロ	B747	20	17

国際線の編成数は、機材仕様等により異なります。

### 3-6.客室乗務員の生産性比較



客室乗務員1人当たりの生産量(座キロ)は、この10年間で大幅に伸びた結果、欧米の1.5倍以上の高い水準になっています。



(出典) IATA 「WORLD AIR TRANSPORT STATISTICS」 1990年および2001年データ  
 (注) 座キロ：航空会社の生産量を示す代表的指標で、提供座席数 × 運航距離(キロ)で算出  
 本邦社はJAL,ANA,JAS

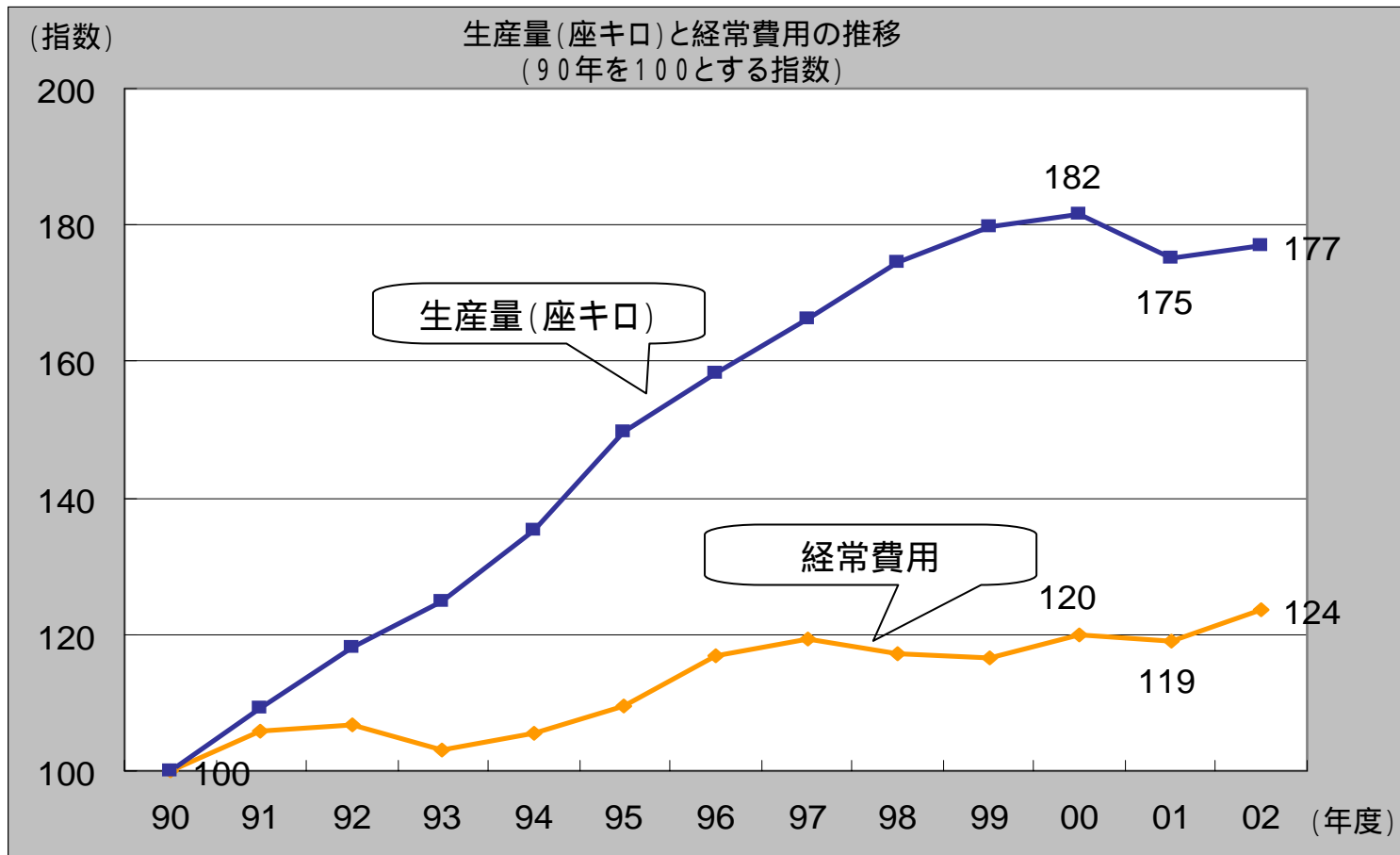


## 4. コスト削減の状況

## 4-1.生産量と費用の推移



1990年以降、生産量を7割以上拡大する中、生産性の向上とコスト削減に努め、経常費用の伸びを約2割に抑制しました。

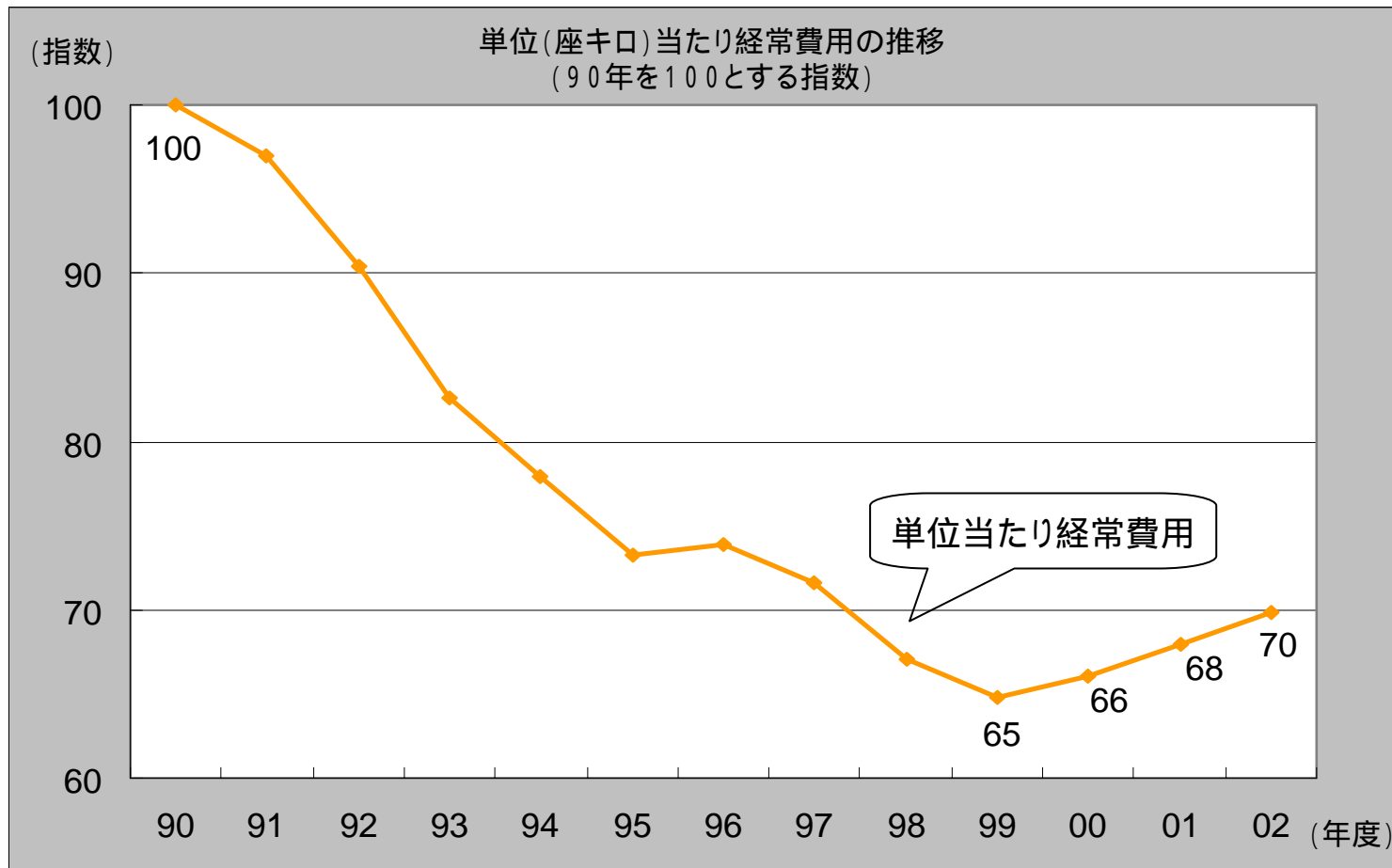


(出典) JAL, ANA, JAS

## 4-2.単位当たり費用の推移



この結果、単位(座キロ)当たりの経常費用は3割圧縮することができました。



(出典) JAL, ANA, JAS

## 4-3.更なるコスト削減施策



イラク戦争・SARSの影響により、本邦航空会社の経営状況は急激に悪化しており、航空各社は中期経営計画に盛り込まれた施策に加え、緊急収支改善策にも取り組んでいます。

### 1. 中期経営計画(03年度 - 05年度)

航空各社は、2003 - 2005年度の経営計画において、以下のような施策により、収支改善・費用削減を図ることとしております(金額は05年度の03年度対比)。

- ・JAL / JAS      約560億円の収支改善(統合効果)
- ・ANA              約300億円の費用削減

<例>

人件費削減	人員削減(03 - 05年度で 4,800名削減予定) 一時休業制度の導入と全社員への対象拡大 賃金体系の変更
その他のコスト削減	小型機(プロップ機含む)の活用による運航費の削減 機種統合による運航・整備費用の削減 賃借スペースの返却による賃借料の削減

### 2. 緊急収支改善策

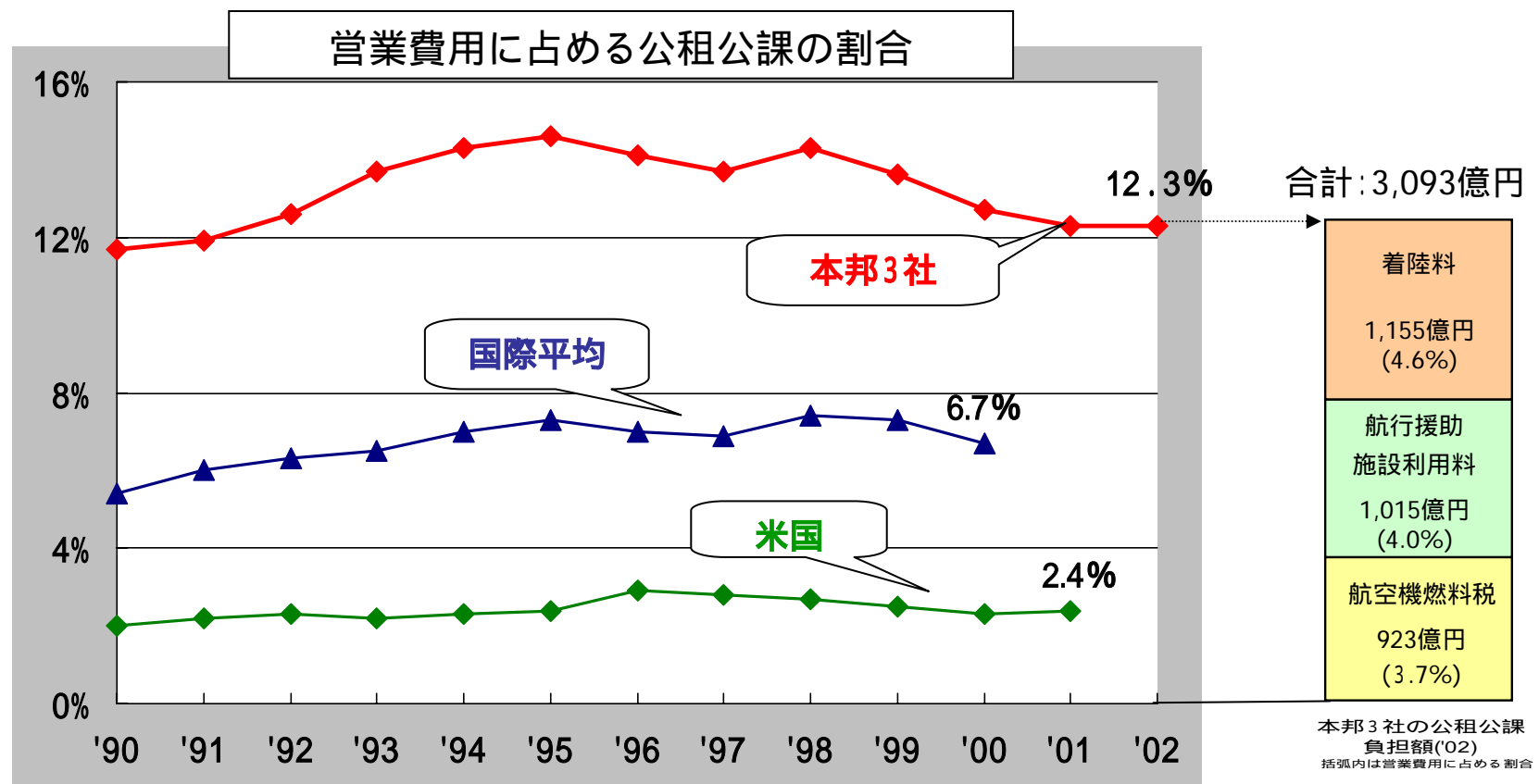
航空各社は、イラク戦争・SARSの影響による経営状況の急激な悪化に対応するため、上記経営計画における収支改善・費用削減に加え、03年度において、約490億円(JAL / JAS約370億円、ANA約120億円)の緊急収支改善策を実行中です。

## 5. 公租公課

## 5-1. 営業費用に占める公租公課割合の推移



わが国の着陸料は、1999年度以降軽減措置が取られているものの、依然として高いレベルにあります。また、世界的にほとんど例を見ない航空機燃料税等が存在することから、本邦社の営業費用に占める公租公課の割合は、諸外国に比較して極めて高い水準となっています。



出典：定期航空協会、ICAO、米国運輸省資料

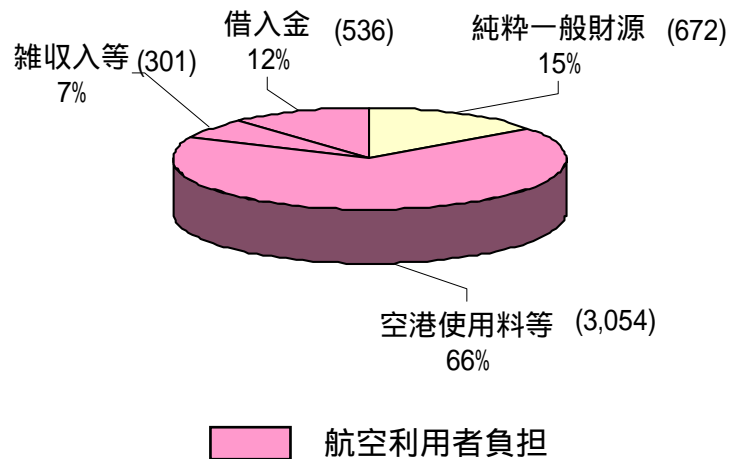
わが国では、この他、世界的にほとんど例を見ない航空機への固定資産税が課せられています(本邦3社の03年度税額:72億円)。米国では、上記の他にチケット税が課せられています。

## 5-2.わが国の空港整備財源



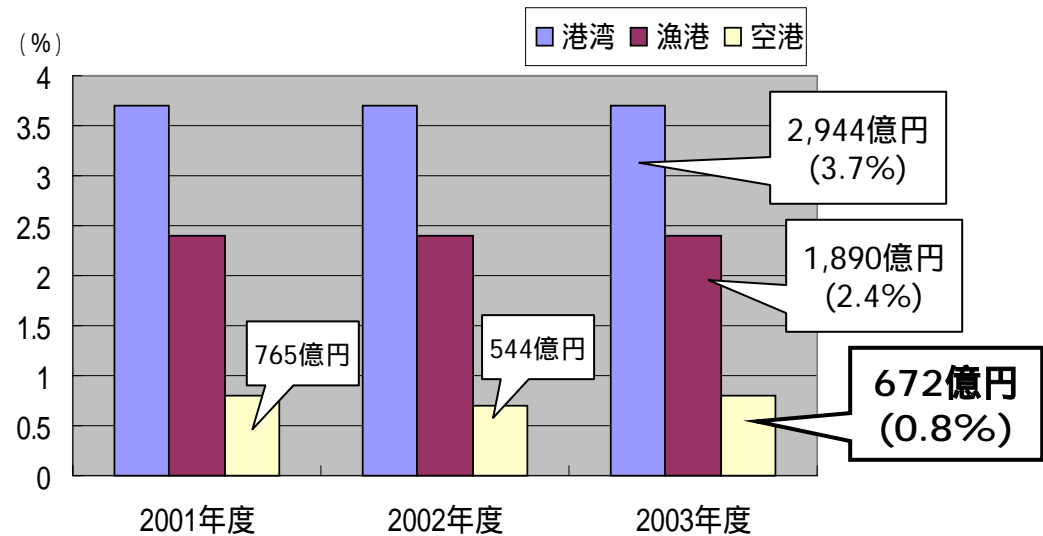
わが国の空港整備財源は、その多くを航空利用者負担に頼っています。

空港整備特別会計歳入内訳



( )内は2003年度予算額(億円)  
2003年度歳入合計4,563億円

港湾・漁港・空港に対する純粋一般財源投入額(比率)



空港には一般財源からの航空機燃料税繰入額(利用者負担)を含まない。

出典) 航空政策研究会資料、財務省ホームページ

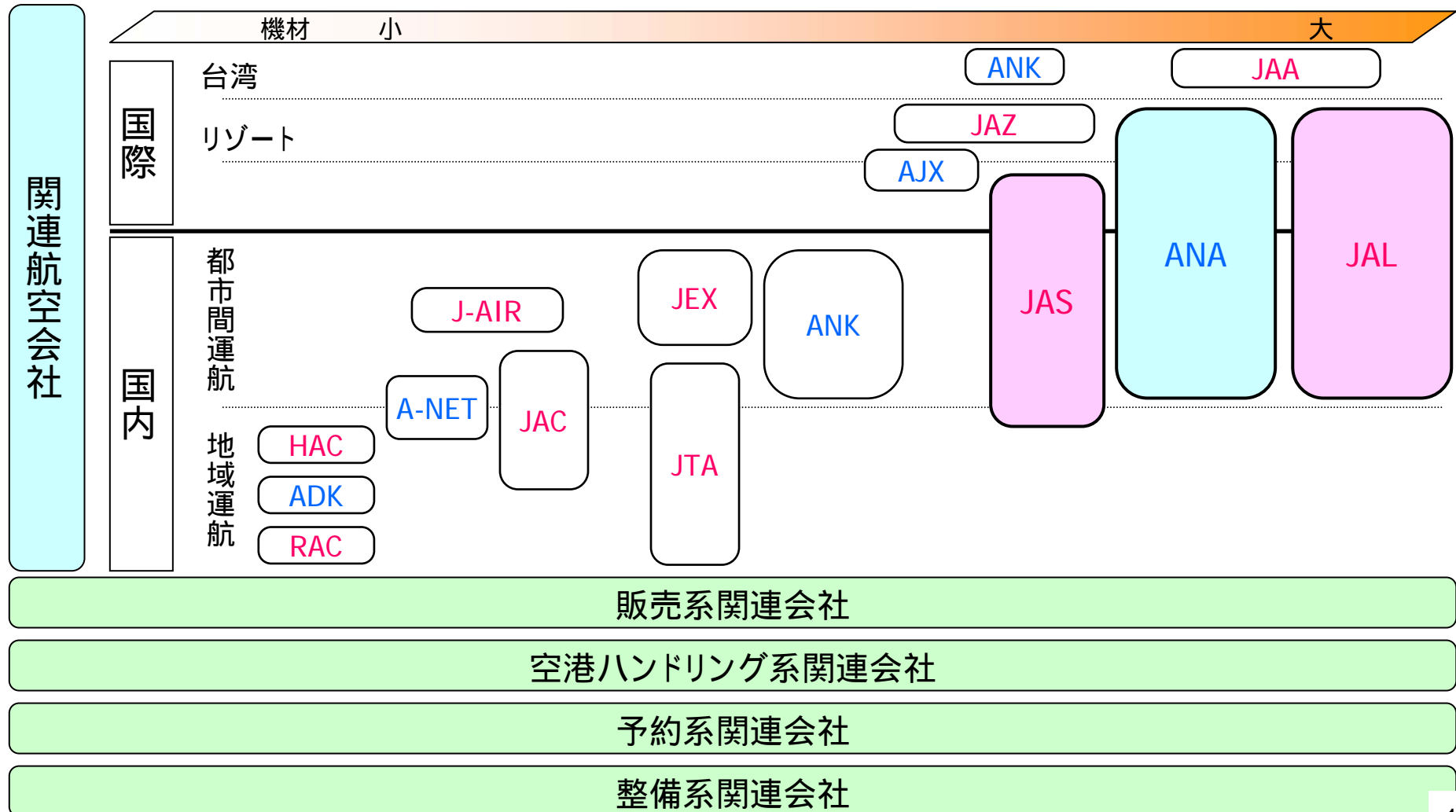
## 6. 參考資料



## 6-1.子会社への移管による生産性向上



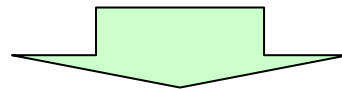
航空会社は需要、運航形態に最適な関連航空会社を活用し、低コスト運航に努めています。  
また、さまざまな航空に関する業務も関連会社に移管しております。



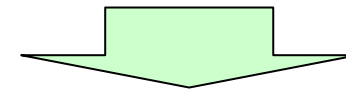
## 6-2.子会社への移管による生産性向上具体例



		JEX (JALエクスプレス)	A-Net (エアーニッポンネットワーク)
事業概要		大阪(伊丹)空港を中心に小型JET機で中・短距離路線を運航	羽田空港から離島路線(大島・三宅島)および丘珠空港から道内路線をプロペラ機で運航
生産性向上策	機材	機材稼働の効率化 例)伊丹~熊本 JAL 3往復 JEX 4往復も可能に	効率性(低燃費、低騒音)に優れた機材の導入
	乗務員	・単価削減 ・稼働向上	・単価削減 ・稼働向上
	その他	・機内清掃の効率化 ・機内サービスの効率化 ・委託化による管理人員の最小化	・機内清掃の効率化 ・機内サービスの効率化



運航コストを約 11%削減  
(対JAL比)



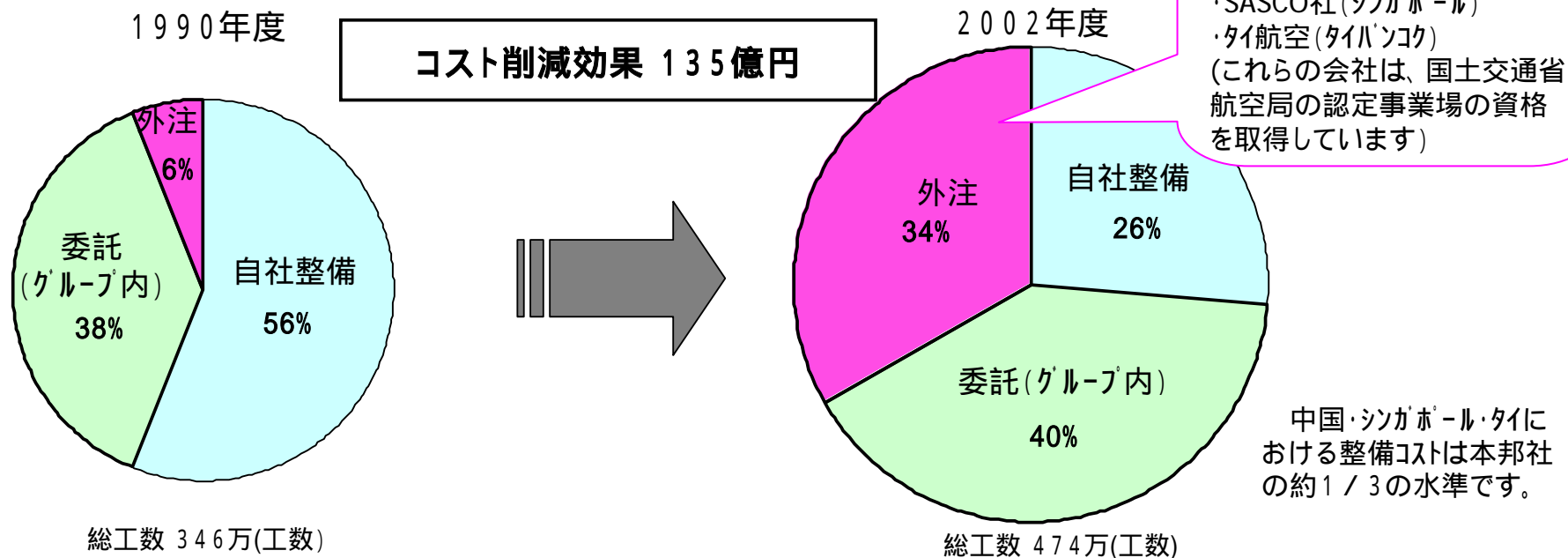
運航コストを約 12%削減  
(対ANK比)

## 6-3.整備の外注・協業化によるコスト削減



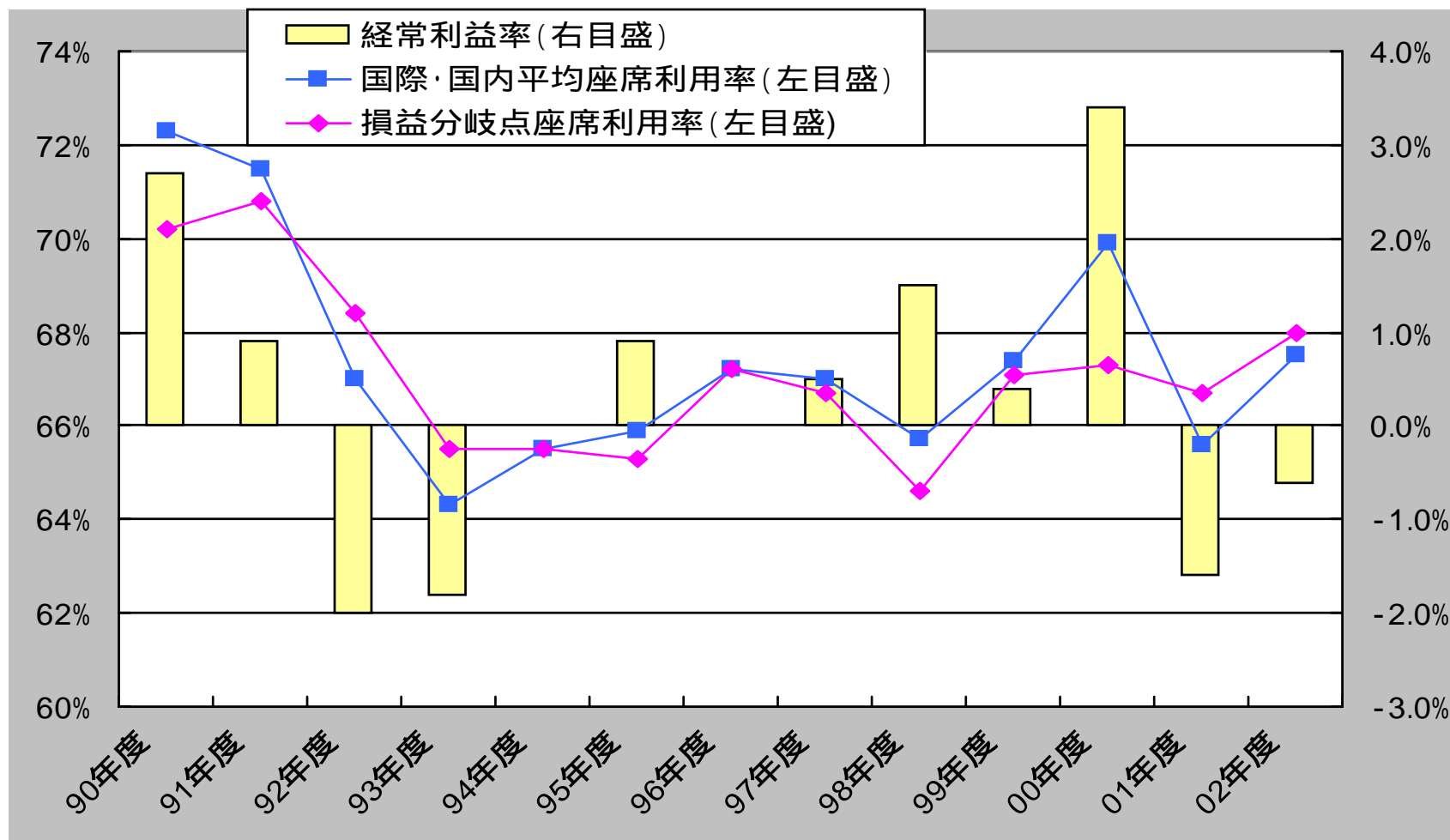
機体整備における外注化の拡大、本邦航空会社間でのB777型機のエンジン・装備品整備作業の分担、及び予備部品・工具の共用化等によりコスト削減に努めています。

### 機体整備(ドック部門)における外注化の拡大



B777型機のエンジン・装備品の整備作業の3社分担(約40品目)  
 大手3社間における予備部品・工具等の共用化、国内地方基地・海外基地における航空会社間(外航含む)の部品に関するプール(賃貸借)契約等

## 6-4. 経常利益率と損益分岐点座席利用率



出典：JAL、ANA、JAS

損益分岐点座席利用率 = 「座キロ当たり費用 ÷ 旅客キロ当たり収入」で定義される。

注) 座席利用率は旅客についてのものであるため、損益分岐点座席利用率の算定に当たっては、収入・費用とも貨物に係る部分は控除する必要がある。しかし、貨物に係る費用は切り分けられないので、便宜的に貨物費用 = 貨物収入として、費用と収入の両方から貨物収入を控除の上、算出した。