

## 日本の航空運送事業の構造と変遷

### The Structure of the Air Transport Industry in Japan and Its Changes

今泉景子

Keiko IMAIZUMI

#### 1. はじめに

航空業界というと、学生達が思い浮かべるのは、パイロットや客室乗務員、グランドスタッフなど、航空機を利用する際に空港で目にする職種が中心である。だが、業界には多種多様な職種、そして業務内容があり、それを専門分野の知識や技術を身に付けたプロフェッショナル達はその業務を分担して行い、航空機の安全運航、定時出発を支えている。

各航空会社のロゴの入った制服や名札、作業着を着用していると、一見航空会社の社員で、直接採用されたスタッフのように見えるであろう。しかし、パイロットや客室乗務員以外の職種は、航空会社が出資したグループ会社や関連会社のスタッフであることがほとんどである。本稿ではこのような顧客の立場からは見えづらい事業構造と変遷を、日本の主な航空会社を例に取り上げていく。本学では航空業界を目指す学生も多いため、本稿が業界全体の事業構造を理解するための手立てとなることを期待したい。

#### 2. 戦後の航空会社誕生

1953年、現在の日本航空株式会社の誕生より、航空会社が次々と設立されたが、1970年代には日本航空、全日本空輸、東亜国内航空（後に日本エアシ

ステム)の大手3社の体制が始まる。1972年に、運輸省の指導により「45・47体制」と呼ばれる事業割り当てをされることとなった。フラッグキャリアの日本航空は国際定期便と国内幹線、全日本空輸は国内幹線、国内ローカル線、近距離国際線チャーター便、東亜国内航空は国内ローカル線と一部国内幹線の運航を担うという枠組みである。航空会社への拘束力の強さから「航空憲法」とも呼ばれ、長年日本の空を支配することとなった。

1985年4月、日米航空交渉に暫定合意をすると、日米双方の貨物専門会社の新規乗り入れが可能になった。これが「45・47体制」に抵触する事態となり、1985年に「45・47体制」の廃止を閣議決定し、「規制緩和による競争促進」を基本として国際線複数社体制、国内線競争促進、日本航空の完全民営化の3項目からなる新航空政策へと転換した。1995年以降運賃規制緩和が開始され、1997年に国内路線における需給調達撤廃となり、新規航空会社の参入が認められるようになった。

1998年9月にはスカイマークエアラインズ株式会社(現スカイマーク株式会社)、12月には北海道国際航空株式会社(現株式会社AIRDO)、2002年8月にはスカイネットアジア航空株式会社(現株式会社ソラシドエア)、2006年3月には株式会社スターフライヤーの計4社が路線就航を果たした。

2002年10月には日本航空株式会社と株式会社日本エアシステムが持ち株会社として発足した株式会社日本航空システムの下に事業会社として経営統合され、2006年10月には完全統合を果たした(稲本 2017, pp.25-8)。

2010年に「国土交通省新成長戦略」が策定され、航空関係の重要分野として「オープンスカイの促進」、「首都圏空港競争力強化」および「LCC参入推進」政策が掲げられた。外国LCCが地方空港を含めて積極的に参入を開始し、2012年以降、和製LCCとしてピーチ・アビエーション、ジェットスター・ジャパン、バニラエア、春秋航空日本、エアアジア・ジャパンが参入を果たしている(稲本 2017, pp.152-4)。

本稿では日本の主な航空会社として、LCC以外の大手航空会社である日本航空(JAL)、全日本空輸(ANA)、独立系航空会社としてスカイマーク、AIRDO、ソラシドエア、スターフライヤーを取り上げていく。

### 3. 航空運送事業の構造

航空会社の事業は、パイロットや客室乗務員のみならず、様々な職種から成り立っている。その業務は非常に幅広く、かつ高い専門性を求められるものばかりである。

航空会社の関連事業は、航空直結事業とその周辺事業から構成されている。航空直結事業には、航空券の予約・販売サービス、空港地上支援業務である旅客ハンドリング、運航管理サービス、航空機のグランドハンドリング、航空機整備関係、貨物サービス、燃料関係等がある。これらは以前ほとんどの業務を航空会社自身で行う、自社ハンドリングだったが、機能特化によって効率性・専門性を高める等の観点から、現在では一部を除き、専門の関連会社が請け負っている。周辺事業としては、主としてケータリング(機内食)会社、ホテル会社、カード会社、旅行会社、商事流通会社がある(稲本 2017, p.63)。

この事業構造は、ANAが創業期より開始した総代理店制度が始まりとなっており、今日の総代理店契約がそれにあたるという。これは各就航地の運輸系大手企業と提携し、市内業務と空港業務を委託するという制度であった。各地の総代理店の社員が航空会社のユニフォームを着用し、表向きは航空会社社員として業務を行う制度で、社員は心情的にも航空会社を支える構造であった。航空運送事業は幅広い業務があり、営業拡大のみならず経営効率拡大に大きく寄与した。全国各就航地において、航空会社が直接採用した人材による組織を立ち上げるよりも遙かに効率的であるし、締結先は地域の有力企業であることから営業面でのメリットも得られている(井上 2016, pp.57-8)。

### 4. 各社の業務内容・変遷

上述の航空直結事業のうち、空港地上支援業務である旅客ハンドリング、運航管理サービス、貨物サービス、グランドハンドリング、航空機整備関係について取り上げ、その内容と事業構造を取り上げていく。

#### 4.1 旅客ハンドリング

空港で航空会社の制服を身に付け、チェックイン手続きやゲート業務を行っているのがグランドスタッフ（空港地上職員）である。部署名や呼称は各社異なるが、グランドスタッフが行っている業務を一般的に旅客ハンドリング、空港旅客サービス業務ともいう。本稿では旅客ハンドリングとする。カウンター業務、ゲート業務以外にも、旅客からの受託手荷物をスムーズに返却できるように手配し、破損や未着の手続きも行う手荷物サービス業務、オフィスで発着便における旅客情報などを総合的に管理するデスク業務、航空会社が設置しているラウンジにて、出発前に上質なくつろぎの時間を提供するラウンジ業務などを行っている（稲本 2017, pp.107-9）。

JALでは、1987年頃より、空港の基幹業務の専門的ノウハウを蓄積する場として各地域それぞれに子会社を設立している。この旅客ハンドリング会社が、空港支店の総務部門を担当するなど、空港支店全体の運営を行う体制がとられている。このようなJALの空港支店長が旅客ハンドリング会社の社長を兼務する一体運営組織を図る為にJAL完全子会社化に資本を再整備し、併せて社名にJAL名を冠し、「JALスカイ+地名」シリーズに統一化を図った（稲本 2017, pp.63-4）。

中部国際空港のJALの旅客ハンドリング会社は(株)ドリームスカイ名古屋、関西国際空港は(株)Kスカイであるが、2010年に事業再構築される以前は、JAL完全子会社の(株)JALスカイ名古屋、(株)JALスカイ関西であった。現在は鈴与グループ、鴻池グループとなっているように旅客ハンドリング会社は航空会社の完全子会社のみならず、地元有力企業や地元空港ビルディング会社等の出資を受けているものも存在する。

ANAは、主要空港は「ANA+空港名」の社名で空港運営会社を設立し、旅客ハンドリングを請け負っている（表1）。地方空港は総代理店へハンドリングを委託している。総代理店は、バスや鉄道会社などの運輸会社、旅行代理店、空港ターミナル会社が請け負っている。

JALの旅客ハンドリングは、JALグループ便、ANAの旅客ハンドリングはANAグループ便を主に取り扱うが、国際線の場合はそれ以外に外国航空会社

表1 主要空港の旅客ハンドリング業務担当会社

空港	JAL	ANA
新千歳空港	(株)JALスカイ札幌	ANA 新千歳空港(株)
成田国際空港	(株)JALスカイ	ANA 成田エアポートサービス(株)
羽田空港 (国内)	(株)JALスカイ	ANA エアポートサービス(株)
羽田空港 (国際)	(株)JALスカイ	ANA エアポートサービス(株)
中部国際空港	(株)ドリームスカイ名古屋	ANA 中部空港(株)
関西国際空港	(株)Kスカイ	ANA 関西空港(株)
大阪国際空港	(株)JALスカイ大阪	ANA 大阪空港(株)
福岡空港	(株)JALスカイ九州	ANA 福岡空港(株)
那覇空港	JALスカイエアポート沖縄(株)	ANA 沖縄空港(株)

出典：各社ホームページより筆者作成

の業務も取り扱っている。外国航空会社とは、契約を締結し、業務を受委託する関係にある。外国航空会社を利用する際に、チェックイン業務やゲート業務等をJALやANAの制服を着用したグランドスタッフがが行っているのはこの為である。旅客ハンドリング会社や空港運営会社にとって、外国航空会社を含めた受託航空会社を多く扱うことが、当該空港においてのシェアを高め、収益が増えることになるだけでなく、品質向上や技術向上へとつなげることができる。独立系航空会社は、一部を除き各空港にて自社のグランドスタッフで業務を行う自社ハンドリングの形態をとっている。

#### 4.2 運航管理サービス

運航管理サービスとは、航空機を安全に運航させるため、気象、各空港の航空路の状況や、航空機の整備状況、パイロットや客室乗務員のスケジュールなどすべての状況を把握した上で、運航を支援する業務であり、航空機の安全運航に必要不可欠である。その業務は航空会社の本社にあるオペレーションコントロールセンターなどの名称で呼ばれる、運航を集中管理する部署と各空港での業務に分かれる。オペレーションコントロールセンターでは、航空無線通信士と運航管理者の国家資格をもつディスパッチャーが飛行計画の作成や飛行監視の業務を行っている。各空港業務としては、ディスパッチ

チャーに代わり飛行計画や天候、航路上の揺れなどの情報をパイロットへ提供するブリーフィング業務、飛行機が定時に出発できるように、各セクションと連絡を取り、出発、到着作業の全体管理を行うステーションコントロール業務、飛行機の重量、重心位置を管理、調整するロードコントロール業務等がある（稲本 2017, pp.113-6）。

JALでは、かつて成田国際空港・羽田空港においては(株)JALウェイブが運航管理サービスを請け負っていたが、2009年10月、JALスカイサービス(株)(成田空港旅客サービス部門)、(株)JALスカイ東京(羽田空港旅客サービス部門)とともに統合し、現在は(株)JALスカイにて行っている。その他空港においても、旅客ハンドリング会社が運航管理サービスを一緒に行っている。

ANAも同様に、集中管理は本社にあるオペレーションコントロールセンターにて行っており、各空港業務は空港運営会社が請け負っている。

独立系航空会社は、集中管理、各空港業務ともに旅客ハンドリング同様、自社ハンドリングをしている。

### 4.3 貨物サービス

航空貨物輸送はわが国の産業や国民生活を支える重要な役割を果たしている。航空貨物輸送手段の種類としては、まず旅客便の貨物室を使用した旅客便ベリーがある。ベリー（belly）とはお腹の意味で、旅客機の座席床下の部分、全体では腹部に相当する部分に貨物室があることから名付けられた。旅客便の旅客が預けた荷物以外の搭載スペースを利用し航空輸送を行う。二つ目は、貨物専用機（freighter）を使用した運送方法で、フレーター便である。貨物専用機は旅客機の客席を取り去り内部を貨物スペースとしているため、大型で大量の貨物を輸送できる（稲本 2017, p.100）。

(株)ドリームスカイ名古屋 エアカーゴサービス部のホームページによると、貨物サービスでは、飛行機の出発・到着における航空貨物および郵便の預かりから搭載、引き渡しに至るまでの業務を行っている。代表的な業務としては、荷送人や個数、重量、運賃など、荷物に関する情報が記載された Air waybillの作成やその他データを取り扱うドキュメント業務、お客様に対して

荷物に関する受付を行うカウンター業務、貨物を航空機に搭載する際に必要な搭載計画の作成やスペース調整などを行うフライトコントロール業務がある。貨物の搭降載や搬入、搬出については、後述のグランドハンドリング業務として行う場合もある。

JALでは航空貨物輸送部門をJAL CARGOとして展開しており、JAL GROUP NEWS 第09202号によると2010年10月末より、それまでの旅客便ベリーとフレーター便を併用するビジネスモデルから、旅客便ベリーに特化したビジネスモデルに転換している。貨物サービスは、一部を除き(株)JALカーゴサービスをはじめとする貨物サービス専門会社が行っている(表2)。

ANAは(株)ANA Cargoがグループ貨物事業の中核会社として旅客便ベリーとフレーター便にて事業を展開している。また、ANAは沖縄空港ハブを設立し、傘下のエクスプレス事業者(株)OCSとの連携でアジアのインテグレーターを目指している。インテグレーターとは航空会社とフォワーダー(航空会社の貨物スペースを利用して貨物を輸送する利用航空運送事業を行う企業)の機能を併せ持った企業である(ANA総合研究所 2017, pp.222-3)。ANAはJALよりも貨物輸送事業を幅広く展開しており、貨物サービスは空港運営会社が請け負っている。独立系航空会社は、航空貨物輸送事業は行っていない為、旅客手荷物関連の業務は自社ハンドリングをしている。

表2 主要空港の貨物サービス業務担当会社

空港	JAL	ANA
新千歳空港	(株)JAL グランドサービス札幌	ANA 新千歳空港(株)
成田国際空港	JAL カーゴサービス(株)	ANA 成田エアポートサービス(株)
羽田空港(国内)	JAL カーゴサービス(株)	ANA エアポートサービス(株)
羽田空港(国際)	東京国際エアカーゴターミナル(株)	ANA エアポートサービス(株)
中部国際空港	(株)ドリームスカイ名古屋	ANA 中部空港(株)
関西国際空港	日航関西エアカーゴ・システム(株)	ANA 関西空港(株)
大阪国際空港	(株)JAL グランドサービス大阪	ANA 大阪空港(株)
福岡空港	(株)JAL カーゴサービス九州	ANA 福岡空港(株)
那覇空港	JAL スカイエアポート沖縄(株)	ANA 沖縄空港(株)

出典：各社ホームページより筆者作成

貨物サービスについては、JALとANAの事業構造の違いがあることが分かる。

#### 4.4 グランドハンドリング

グランドハンドリングとは、航空機を運航する上で不可欠な支援を地上から行う業務のことである(稲本 2017, p.64)。航空機の誘導、運航支援、貨物、手荷物の搭降載、客室清掃や客室物品の管理等、多岐にわたる業務を行っている。

JALでは、(株)JALグランドサービスを始め、そのグループ会社や関連会社が各空港のグランドハンドリング業務を行う事業構造となっている。関連会社である中部国際空港の中部スカイサポート(株)は鈴与グループ、関西国際空港の(株)Kグランドサービスは鴻池グループである。また、沖縄のJALスカイエアポート沖縄(株)は、旅客ハンドリング、運航支援サービス、貨物サービスと共にグランドハンドリングも請け負っている。

一方、ANAのグランドハンドリング業務は、空港運営会社が請け負っている(表3)。独立系航空会社の場合、スカイマークはほとんどの空港が自社ハンドリングであるが、AIRDO、ソラシドエア、スターフライヤーは自社ハンドリングとANAの空港運営会社に業務を委託する形態をとっている。

**表3 主要空港のグランドハンドリング業務担当会社**

空港	JAL	ANA
新千歳空港	(株)JALグランドサービス札幌	ANA新千歳空港(株)
成田国際空港	(株)JALグランドサービス	ANA成田エアポートサービス(株)
羽田空港 (国内)	(株)JALグランドサービス	ANAエアポートサービス(株)
羽田空港 (国際)	(株)JALグランドサービス	ANAエアポートサービス(株)
中部国際空港	中部スカイサポート(株)	ANA中部空港(株)
関西国際空港	(株)Kグランドサービス	ANA関西空港(株)
大阪国際空港	(株)JALグランドサービス大阪	ANA大阪空港(株)
福岡空港	(株)JALグランドサービス九州	ANA福岡空港(株)
那覇空港	JALスカイエアポート沖縄(株)	ANA沖縄空港(株)

出典：各社ホームページより筆者作成

グランドハンドリングについては、JALはグランドハンドリング専門の会社が業務を行っているが、ANAは空港運営会社が行う形態であり、貨物サービス同様、事業構造に違いがあることが分かる。

#### 4.5 航空機整備

航空機整備は航空機の安全運航を支える重要な仕事である。(株)JALエンジニアリングホームページによると航空機の運航整備、機体点検整備、エンジン整備、装備品整備があり多岐にわたるが、大きく分けて、運航整備と機体点検整備がある。運航整備は、ライン整備ともいい飛行間点検が主で、空港に到着した航空機に対して次のフライトまでの間に行う点検、整備作業である。機体点検整備は、通常1～1年半毎に実施する定期整備を担当し、機体システム、電気装備品、客室装備品、機体構造、塗装などの整備をする。エンジン整備は、航空機のエンジン整備、装備品整備はエンジン以外の部品の分解・組立・試運転・修理・検査・洗浄を実施している。

JAL、ANAともに整備業務専門会社が整備業務をすべて請け負う事業形態をとっている。JALは、(株)JALエンジニアリングが航空機整備全般を部門別に、各空港の運航整備（ライン整備）から整備工場での機体点検、修理を受託している。ANAは整備会社が7社、「e.TEAM ANA」を総称とし、整備分野を専門性ごとに分けて整備業務を行っている。主な整備会社としてANAラインメンテナンステクニクス(株)が各空港の運航整備、ANAベースメンテナンステクニクス(株)が整備工場での機体点検、修理を請け負っている。

スカイマークやAIRDO、スターフライヤー、ソラシドエアでは運航整備は自社の整備部門で行っているが、機体点検整備にあたる、定期整備についてはANAや海外の整備会社に委託をする事業形態をとっている。

### 5. 変遷

JALとANAは、旅客ハンドリング、運航管理サービスをそれぞれハンドリング会社、空港運営会社にて一緒に請け負っている。一方、貨物サービスはJAL、ANAとは事業形態が異なった。貨物事業の展開の仕方に大きな違いが

あるということもその理由の一つであると考える。また、グランドハンドリング会社も JAL は専門会社によって業務を行うが、ANA の場合、主要空港では、空港運営会社で請け負っており、専門会社はない。ANA の空港地上支援ハンドリング会社の事業改革が実施されたのは、2012 年以降である。ANA NEWS 第 11A-178 号「2012-13 年度 ANA グループ経営戦略について」によると、経営戦略を、「グループ経営体制改革」、「構造改革によるコスト競争力と財務体質の強化」を柱としていることが分かる。

2013 年 4 月には、成田国際空港の旅客ハンドリングと運航管理サービスを行う(株)ANA エアサービス東京、グランドハンドリング業務を行う新東京空港事業(株)、地上特殊器材 (GSE) の車両整備事業を行う ANA エンジニアリング成田の 3 社が統合し、ANA 成田エアポートサービス(株)が設立された。同時期に、同様の事業構造にすべく、ANA 関西空港(株)、ANA 大阪空港(株)、ANA 福岡空港(株)が設立され大規模な構造改革が実施された。

2014-15 年度には羽田空港の空港容量の拡大にあわせて、新会社 ANA エアポートサービス(株)が設立された。それまで ANA 東京空港支店と ANA エアポートハンドリング(株)で担当していた羽田空港の旅客ハンドリング、運航管理サービス、貨物サービス、グランドハンドリングのすべての運営機能を集約した空港運営会社である (図 1)。2012 年にリリースされた ANA NEWS 第 12-88 号「羽田空港に空港業務全般を担うハンドリング会社設立」による

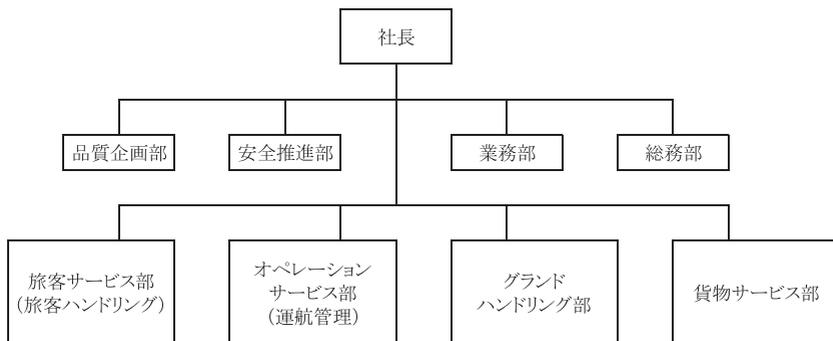


図 1 空港運営会社 組織図例

出典：各社ホームページより筆者作成

と、設立により空港サービスおよび、オペレーション品質向上、効率的な生産体制の構築、空港ハンドリング受託の収益性向上、人材育成の機能強化が見込まれるとある。このような空港運営会社の設立により、専門性が高い空港業務を縦割りにするのではなく、一元化することによって、業務効率や品質向上が期待されるであろう。

## 6. まとめ

日本の航空関連事業は、専門会社に委託する事業形態であるが、その委託先や事業内容は、航空会社や空港、取り扱い便数等により、それぞれ異なっている。競争が激化する中で、航空会社は絶対品質である、安全性、定時性に重きをおきつつ、業務効率やコスト削減を考えた事業展開が求められる。その一つとして、航空会社のグループ会社や関連会社の構造改革が、品質向上、競争力強化につながると考えられる。

航空関連の業務は、専門性が高い為、ANAの空港運営会社に代表されるように、空港ハンドリング業務を集約させ、かつ全体を捉えながら運営をするとともに、その人材育成も今後必要となってくるであろう。また、独立系航空会社は、自社ハンドリングが中心であるが、事業規模拡大によっては、新たにハンドリング会社の設立の可能性も考えられ、今後の動向に注目していきたい。

## 参考文献

- 稲本恵子編著（2017）『エアライン・ビジネス入門』見洋書房
- 井上泰日子（2016）『最新 航空事業論』日本評論社
- ANA 総合研究所（2017）『航空産業入門』東洋経済新報社
- ANA 総合研究所（2015）『エアライン オペレーション入門 改訂版』ぎょうせい
- ANA NEWS 第11A-178号
- ANA NEWS 第12-88号
- （株）ソラシドエア「統合レポート2017」
- 月刊エアステージ編集部（2017）『航空業界就職ガイドブック2019』イカロス出版
- JAL GROUP NEWS 第09202号

## 参考URL

(株)AIRDO <https://www.airdo.jp/> (2018/9/10)  
(株)ANA Cargo <http://www.anacargo.jp/ja/> (2018/9/10)  
(株)OCS <https://www.ocs.co.jp/> (2018/9/10)  
(株)K グランドサービス <http://www.kix-kgs.co.jp/index.html> (2018/9/10)  
(株)K スカイ ホームページ <http://www.ksky.co.jp/> (2018/9/10)  
(株)JAL エンジニアリング <http://www.jalec.co.jp/> (2018/9/10)  
(株)JAL カーゴサービス <http://www.jalcargoservice.com/> (2018/9/10)  
(株)JAL グランドサービス <http://www.jgsgroup.co.jp/> (2018/9/10)  
(株)JAL スカイ <http://www.jalsky.co.jp/> (2018/9/10)  
(株)JAL スカイ大阪 <https://www.jal.co.jp/josa/> (2018/9/10)  
(株)JAL スカイ九州 <https://www.jal.co.jp/jqs/> (2018/9/10)  
(株)JAL スカイ札幌 <https://www.jal.co.jp/jalskysapporo/> (2018/9/10)  
(株)スターフライヤー <https://www.starflyer.jp/> (2018/9/10)  
(株)ソラシドエア <http://www.solaseedair.jp/> (2018/9/10)  
(株)ドリームスカイ名古屋 <http://www.d-skyngo.jp/> (2018/9/10)  
スカイマーク(株) <http://www.skymark.co.jp/ja/> (2018/9/10)  
全日本空輸(株) <https://www.ana.co.jp/ja/jp/> (2018/9/10)  
中部スカイサポート(株) <http://www.css-ngo.com/> (2018/9/10)  
東京国際エアカーゴターミナル(株) <http://www.tiact.co.jp/> (2018/9/10)  
日本航空(株) <https://www.jal.co.jp/> (2018/9/10)  
ANA エアポートサービス(株) <https://www.anaas.ana-g.com/> (2018/9/10)  
ANA 大阪空港(株) <http://www.ana-osaap.co.jp/> (2018/9/10)  
ANA 沖縄空港(株) <http://www.okaap.ana-g.com/> (2018/9/10)  
ANA 関西空港(株) <http://www.kixap.ana-g.com/> (2018/9/10)  
ANA 新千歳空港(株) <http://www.ctsap.ana-g.com/> (2018/9/10)  
ANA 中部空港(株) <http://www.ngoap.ana-g.com/> (2018/9/10)  
ANA 成田エアポートサービス(株) <http://www.nrtas.ana-g.com/> (2018/9/10)  
ANA 福岡空港(株) <http://www.fukap.ana-g.com/> (2018/9/10)  
ANA ベースメンテナンステクニクス(株) <http://www.btc.ana-g.com/> (2018/9/10)  
ANA ラインメンテナンステクニクス(株) <http://www.ltc.ana-g.com/> (2018/9/10)  
JAL スカイエアポート沖縄(株) <http://www.jlsao.co.jp/> (2018/9/10)