乗客が6%増えても利益は15%減る――Ryanairの「安い運賃」を分解する

FORWARD BASIS｜BUSINESS / COMPANY STRATEGY｜2026年11月16日

中心の問い：乗客が増え、追加サービスでも稼ぐ航空会社の利益が、なぜ減るのか。

要旨： 欧州の格安航空会社Ryanairが2026年11月2日に公表した半期決算では、乗客数は前年同期比6%増、売上高は3%増だった一方、税引後利益は15%減った。運賃を抑え、荷物や座席指定などの追加サービスから収益を得る方式でも、燃料費や運賃の動きを無視できない。売上の仕組みと利益の仕組みを分けて見る。

利用者が増えたのに、手元に残る利益は減った

Ryanairの2027会計年度上期（2026年4〜9月）の決算は、一見すると矛盾している。旅客数は1億2,580万人へ増えた。空席を減らす割合を示す「搭乗率」は95%で前年と同じ。売上高も100億8,200万ユーロに増えた。それなのに税引後利益は21億4,760万ユーロへ減った。[1][2]

ここで使う「2027会計年度」は2027年の暦年ではない。年度末が2027年3月の会社にとって、2026年4月に始まる年度を指す。比較対象は2025年4〜9月である。期間が違う数字を混ぜると、結論を簡単に誤る。

指標・単位	2025年4〜9月	2026年4〜9月	前年同期比
旅客数・百万人	119.0	125.8	約+6%
平均運賃・ユーロ	58.00	55.70	約-4%
定期便売上・百万ユーロ	6,908.6	7,003.3	約+1%
追加サービス売上・百万ユーロ	2,908.9	3,078.7	約+6%
営業費用・百万ユーロ	6,957.0	7,686.7	約+10%
税引後利益・百万ユーロ	2,538.8	2,147.6	約-15%

出典：2026年11月2日公表の会社発表と、同日公表の未監査半期財務諸表。[1][2] 端数処理のため増減率は概数。

乗客を増やす努力が無意味だったわけではない。**人数が増えても、一人から得る売上が減り、費用がそれ以上に増えれば、利益は減る**。数字が示すのはこの基本構造だ。

格安航空の「安さ」は運賃だけを意味しない

航空券の安さを考えるとき、人は検索画面で最初に見た価格に注目しやすい。しかし航空会社は、運賃以外にも手荷物、座席指定、優先搭乗などのサービスを販売できる。Ryanairが決算で分けて報告するのは、航空券そのものに近い「定期便売上」と、追加サービスなどの「付帯売上」である。[2]

2026年4〜9月の付帯売上は30億7,870万ユーロ。全体の売上高100億8,200万ユーロの約30.5%を占める。数字を100に置き換えれば、売上約100のうち約31は付帯売上、残る約69が定期便売上だ。**ただし、売上構成比と利益への貢献率は同じではない。** 付帯サービスごとの原価がこの資料から直接分からないため、「利益の3割を追加料金が生む」とは言えない。

乗客一人当たりの付帯売上を計算すると、約24.5ユーロ。前年同期も約24.4ユーロで、ほぼ横ばいだ。会社自身も、付帯売上が旅客数とほぼ同じ率で伸びたと説明する。[2] つまり今回は「乗客一人から追加料金を以前より大幅に取るようになった」と読むのではなく、**顧客数の増加に付帯売上が伴って伸びた**と読むのが正確だ。

一方で平均運賃は58.00ユーロから55.70ユーロへ下がった。乗客を集めるための価格の動きと、付帯売上の積み上げは、同時に起きる。どちらか片方だけを見て「格安モデルが崩れた」「追加料金で儲けすぎだ」と決めつけないほうがよい。

なぜ売上の増加が利益の増加にならなかったのか

売上高は前年より約2億6,450万ユーロ増えたのに、営業費用は約7億2,970万ユーロ増えた。費用の伸びのほうが大きい。営業利益も前年同期の約28億6,050万ユーロから約23億9,530万ユーロへ約16%減った。[2]

費用の中で大きく増えたのが燃料・油関連で、約29億6,970万ユーロから約34億280万ユーロへ増加した。増加率は約15%。同社によれば、先物契約などで価格を事前に固定していなかった部分の燃料価格が大きく上昇し、飛行時間や環境関連の費用も影響した。[1][2]

ここで注意したいのは、会社発表の「ヘッジしていない約20%の燃料価格が倍になった」という説明と、**燃料費全体が倍になった**という意味はまったく違うことだ。ヘッジとは、将来の仕入れ価格が急に動く危険を軽くするための契約を指す。Ryanairは対象燃料の約80%を事前に価格固定する仕組みを使っていた。全体の燃料費増加が15%程度にとどまった背景として会社はこれを挙げるが、反事実の「ヘッジがなければ必ず何ユーロ損した」までは今回の資料だけでは確定できない。

なお、営業費用は燃料だけではない。人件費、空港の利用料金、機材の減価償却費もある。減価償却とは、高い航空機を買った費用を使う期間に分けて会計上の費用にする処理のことだ。飛行機を増やし、便数を増やす成長戦略は、使う資源の量も増やす。

「満席に近い」は利益率の保証ではない

搭乗率95%という数字は、売られた座席の割合が高いことを示す。ただし、席が埋まっても販売単価が低ければ売上が伸びにくい。売上が伸びても燃料などが高くなれば、利益は圧迫される。

企業は「旅客数を増やした」「空席が減った」などの運営指標を示す。これは事業を理解する手がかりになるが、目的地ではない。たとえばホテルも部屋が埋まっただけでは十分でない。安い料金で満室にした場合、清掃費や人件費を引くと利益が少ないことがある。航空会社ではこれに燃料、機材、空港関連費用が加わる。

Ryanairの場合、今期の旅客増6%がなければ売上はさらに小さかったかもしれない。ただし、その「もし乗客が増えなかったら」の利益額を資料から正確に算出することはできない。航空機の運航回数も費用も変わるからだ。数式だけで結論を作り過ぎない。

追加料金モデルの強みと弱みを同じ図で見る

通常、追加サービスの売上は搭乗客が増えるほど拡大しやすい。しかし価格を低く保つほど客数が伸びると決まっているわけではない。需要の強さ、競合の価格、空港の条件、季節や社会情勢に左右される。

会社は、今回の運賃低下について、復活祭の日付の違いや中東情勢に伴う予約の慎重化、予約時期の後ずれなどを説明している。[1] これは会社自身の説明であり、個別要因の影響額を独立に特定した分析ではない。一つの理由で運賃の変化をすべて説明したことにはならない。

もう一つの論点は、燃料価格を固定してリスクを抑える行為には限界があることだ。固定価格より市場価格が安くなったときには、その恩恵を十分に受けられない場合もある。燃料価格の上昇だけを見て成功・失敗を判定すると、予防策の本当の働きを見落とす。

ここから見える収益の仕組みは次のとおりだ。

何が動くか	増えると有利なもの	同時に確認すべきもの
旅客数	運賃・追加サービスの売上機会	平均運賃、運航コスト
一人当たり付帯売上	客数が同じでも売上が増える可能性	顧客満足、追加サービス原価
搭乗率	一便の座席販売効率	チケット単価、燃料・空港費
燃料価格の事前固定	上昇時の費用変動を抑え得る	下落時の機会損失、固定比率

この表はFORWARD BASISによる独自整理。各要素の経済的な関係を示すもので、変化量を測った実験結果ではない。

結論：安さを売る企業ほど「一人当たり」の両側を見る

2027会計年度上期のRyanairは、客数を増やし、付帯売上も伸ばした。それでも利益が減った。FORWARD BASISが読み取るのは、**低価格戦略の成否は「何人集めたか」だけでも「追加料金はいくらか」だけでも判定できない**ということだ。

見るべき順番は、旅客数、一人当たり運賃、追加売上、そして一人当たり費用である。売上側の工夫がうまく動いても、費用側の変動が大きければ利益は削られる。これは航空会社に限らず、低価格で多くの顧客を集めるサービス全般に当てはめて検討できる「数字の読み方」だ。ただし業種が違えば費用構造も違うため、同じ利益率が再現するわけではない。

この記事の継続制作を応援する： OFUSE

出典・検証資料

[1] Ryanair Holdings plc, “Ryanair H1 PAT Falls 15% to €2.15bn…,” 2026-11-02. https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-h1-pat-falls-15-to-e2-15bn-as-unhedged-oil-doubles-traffic-grows-6-at-lower-fares/

[2] Ryanair Holdings plc, “H1 FY27 Ryanair Results,” 2026-11-02. SEC提出版、2026年9月30日終了の半期、未監査財務諸表。https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1038683/000165495426009322/a2754b-690131201.htm

[3] Ryanair Investor Relations, “Annual Report 2026,” 2026年5月公表（2026年3月期）。会計年度の定義・長期構造の補足。https://investor.ryanair.com/ryanair-report-year/2026/