

航空連 政策セミナー 2013.02.16 (REV.4 0210)

「**日航**・**全日空**グループの経営分析」を再確認

- ・2013年の羽田増枠
- ・両グループ2012-13経営計画
- ・両グループの2012上期実績
- ・年末年始の実績比較

首都圏発着枠の拡大

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
首都圏 国際線 発着枠 (回数/年)	成田 (22万) 羽田 (昼3万/夜3万)	成田+3万 (25万)	成田+2万 (21万)	羽田+3万 (昼間6万)	成田+3万 (30万)

2011-12年度：成田空港+3万回

2012-13年度：成田空港+2万回

2013-14年度：羽田空港+3万回（夜間3万回+昼間6万回）

2014-15年度：成田空港+3万回（合計30万回）

<日航の中期経営計画では>

JTA・RAC・JAC 便・・・各社が運航し、地元の発展に貢献するネットワークを展開

・ JTA は構造改革実施により、2012 年度中に12 機体制(2011 年度末 15 機体制)とし、効率的な運航体制を構築します。

・ RAC/JAC(2011 年度末時点 5 機/22 機体制)は、採算性の確保を前提に、現行水準の機材数を維持します。

2013年の羽田増枠が決定

航空局は2012年11月30日、羽田空港の国内線発着枠を2013年夏期ダイヤから1日25便、年間約2万回を増枠するに当たり、国内航空6社の発着枠配分について発表した。

- ・ 日本航空(JAL) 3枠、全日空(ANA) 8枠、
- ・ スカイマーク(SKY) 4枠、エアドゥ(ADO) 2枠、スカイネットアジア(SNA) 3枠、スターフライヤー(SFJ) 5枠となった。
- ・ 羽田空港の発着枠は JALが183.5便、ANAが171.5便、
- ・ SKYが36便、ADOが23便、SNAが25便、SFJが19便
- ・ シェアは **JALが1.6ポイント下降した40.1%**
- ・ **ANAは0.4ポイント落とした37.4%に**
- ・ 他の4社では1.9ポイント上がった22.5%

両グループ中期経営計画の概要その1

日航は堅実な経営方針

・高い利益率、控え目な投資

- 上場廃止から2年7カ月ぶりに再上場
- 初値は売り出し価格を20円上回る3810円
- 企業再生支援機構は出資した公的資金(3500億円)を回収し、3000億円近い売却益を得た
- 再配当は1株当たり180円

日航2012-13中期経営計画(概要)

- ・ローコストキャリア(LCC)とは異なるフルサービスキャリアとしての「**JAL ブランド**」を追求。
- ・戦略的機材である**787**は、確定発注機数を**35機から45機に拡大**。(うち787-9は20機)
787-8に加え、長胴型の787-9を2015年度以降順次導入、国際線中長距離路線に集中的に投入。
(新機材購入に**4780億円**を投資:787=29機:737-800=9機)注:2012-13年度1240億円キャッシュ
- ・2016年度には**国内線-3%、国際線+25%**(2011年度比) **機材+10機**(中小型機78%→84%)
- ・更正計画比で2011年度までに実現する1100億円の費用効率化に加え、**更に500億円の費用効率化**に取り組むことでユニットコスト11.0円を達成し、更なる費用効率化を推進。
(更正計画12.9円/ASK → 2011年度見通し11.5円)

単位:億円	2012年度	2013年度
営業収入	12,170	12,400
営業費用	10,790	11,000
営業利益	1,380	1,400
営業利益率	11.3%	11.3%
経常利益	1,300	1,310
当期純利益	1,130	1,150
自己資本比率	40.7%	47.4%

	2011年度比	2012年度	2013年度	2016年度
ASK			+13%	+25%
便数		+8%	+13%	+21%

2012～2016年度連結財務目標

- ・営業利益率 10%以上 各年度達成
- ・自己資本比率 50%以上 2016年度までに達成

<JAL収支/財務計画>

金額単位:億円	2012年度	2013年度
営業収入	12170	12400
営業費用	10790	11000
営業利益	1380	1400
営業利益率	11.3%	11.3%
経常利益	1300	1310
当期純利益	1130	1150
自己資本率	40.7%	47.4%

《JAL経営計画の見方》

- ◆ 機材の減価償却が低く抑えられ、営業利益が高い水準となっている。(両グループ保有機材210機余り、JAL航空機資産3611億円、ANAの7149億円。減価償却費用もJAL415億円、ANA584億円)
- ◆ 有利子負債による金利が少ない。(2011年度中間期決算：JAL営業外損益等-30億円、ANA-126億円。支払利息はJALが66億円、ANAは101億円。)
- ◆ 当期利益が高いのも特徴。(2011年度中間期決算：JAL特別損益等-57億円、ANA-147億円)
- ◆ 醍醐先生は、規模縮小によるコスト削減-1036億円、減収-2043億円、路線縮小以外の費用削減効果が高い利益水準の源泉となっている。また、JAL債権放棄5215億円の金利負担は利息2.28%として年間119億円減少。

両グループ中期経営計画の概要その2

全日空は強気な投資計画を少し修正

- 大きな投資、有利子負債が肥大化
 - 増資により最大1751億円にのぼる調達資金
 - 新株の価格184円を割り込み、一時154円に下げた
 - 1980年以降の最安値圏

全日空の2012-13中期経営計画(概要)

2014年度までに1000億円(ユニットコスト-1.0円)コスト削減

→**現有人員485億、機材160億、販売費105億、賃貸70億、燃料180億**

・2012年度は連結営業利益1100億円、営業利益率7.3%

・2013年度は連結営業利益1300億円、営業利益率8.3%

中期的には連結営業利益1300億円以上、営業利益率10%以上を目指す

国際線	2011年度	2012年度	2013年度	2011比
座キ口	+15%	+11%	+9%	+22%
機材	+6機	+14機	+7機	+27機

(億円)	2011年度	2012年度	2013年度
営業収入	14000	15000	15600
営業利益	900	1100	1300
営業利益率	6.4%	7.3%	8.3%
経常利益	560	700	930
当期利益	200	400	550
設備投資	2000	2160	1960
有利子負債	11150	10840	9900
国際線座キ口	115.3%	108.6%	110.2%
国内線座キ口	96.7%	108.7%	103.3%

注:有利子負債にオフバランス含む

《ANAグループ》

★ANA12-13年度計画、持株会社制へ移行検討を開始(ウイングデイリー0220)

・ANAグループはエアアジア・ジャパンやピーチ・アビエーションらがグループに加わったことで、“**マルチブランド戦略**”を展開する最適な組織体制として、持株会社制への移行を検討する。移行目的は「グループ経営の強化」と「各事業会社の自律的経営による効率的な経営の実現」

・国際線事業の生産量を、2013年度には2011年比で22%増加させていく。

・構造改革の実行で2014年度までに1000億円規模のコスト削減を行い、ユニットコストを現在と比べて1.0円削減する。

→**現有人員485億、機材160億、販売費105億、賃貸70億、燃料180億**

(1)**持株会社**への移行は2013年4月1日予定

(2)国際線の2013年度は11年度比22%拡大、長距離国際拡大やアジア成長力取り込み強化

(3)2013年度、営業利益1300億円、営業利益率8.3%目指す
中期的に営業利益1500億以上、営業利益率10%以上目標

[ANA経営目標](注:オフバランス込み負債)

単位:億円/前年比%	2011年度見込み	2012年度目標	2013年度目標
連結営業収入	14000	15000	15600
連結営業利益	900	1100	1300
営業利益率	6.4%	7.3%	8.3%
連結経常利益	560	700	930
連結当期利益	200	400	550
設備投融资	2000	2160	1960
有利子負債残高	11150	10840	9900
フリーキャッシュフロー	510	560	500
国際線座キロ伸び率	115.3%	111.2%	109.3%
国内線座キロ伸び率	99.7%	103.2%	102.5%
国際貨物トンキロ伸び率	119.1%	108.6%	110.2%
国内貨物トンキロ伸び率	96.7%	108.7%	103.3%

JAL/ANA 中期経営計画対比

	2011	2012		2013	
	ANA	JAL	ANA	JAL	ANA
営業収入	14000	12170	15000	12400	15600
営業利益	900	1380	1100	1400	1300
営業利益率	6.4%	11.3%	7.3%	11.3%	8.3%
経常利益	560	1300	700	1310	930
当期利益	200	1130	400	1150	550
(機材)投資	2000	630	2160	610	1960
有利子負債	11150	2000	10840	1550	9900

・JALは高い利益率、控え目な投資

- 上場廃止から2年7カ月ぶりに再上場
- 初値は売り出し価格を20円上回る3810円
- 企業再生支援機構は出資した公的資金(3500億円)を回収し、3000億円近い売却益を得た

・ANAは大きな投資、有利子負債が肥大化

- 増資により最大1751億円にのぼる調達資金
- 新株の価格184円を割り込み、一時154円に下げた。
- 1980年以降の最安値圏

2010から2012年上期の両グループ比較

<国内線>

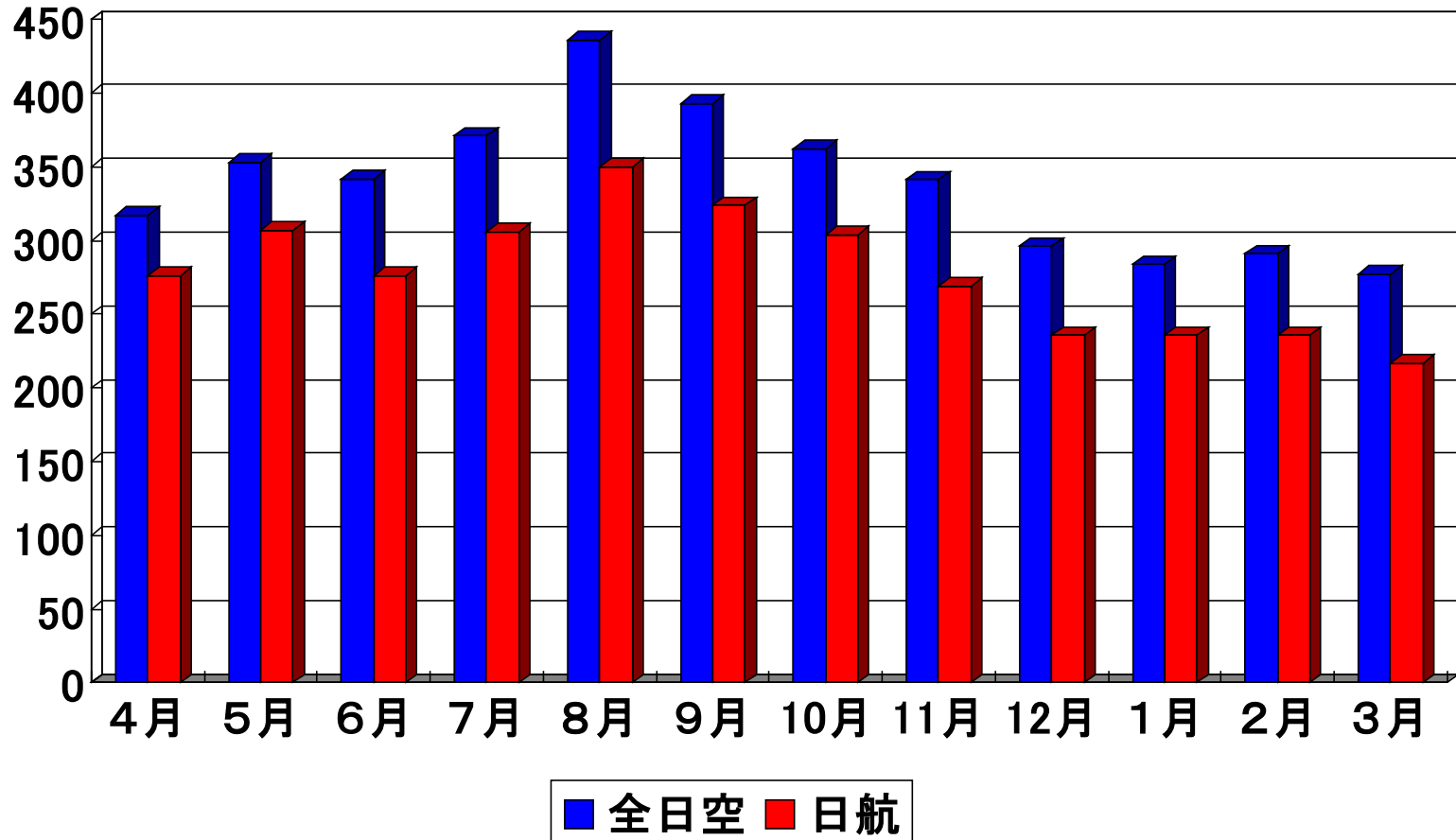
- ・ **JAL**の利用率は高いが供給量が低下=収益力も低下
- ・ 供給量で圧倒している**ANA**の利用率も悪くない
- ・ 2012上期、**JAL**供給力増が競争力向上に表れている

<国際線>

- ・ 国際線旅客数も**ANA**は**JAL**に肉薄してきた
 - ・ **JAL**利用率が**ANA**に追い越された(供給減=競争力低下)
 - ・ **JAL**太平洋84.1%、欧州83.1%
 - ・ **ANA**北米84.2%、欧州83.4%
- (供給量は、**JAL**104.5%、**ANA**109.3%)

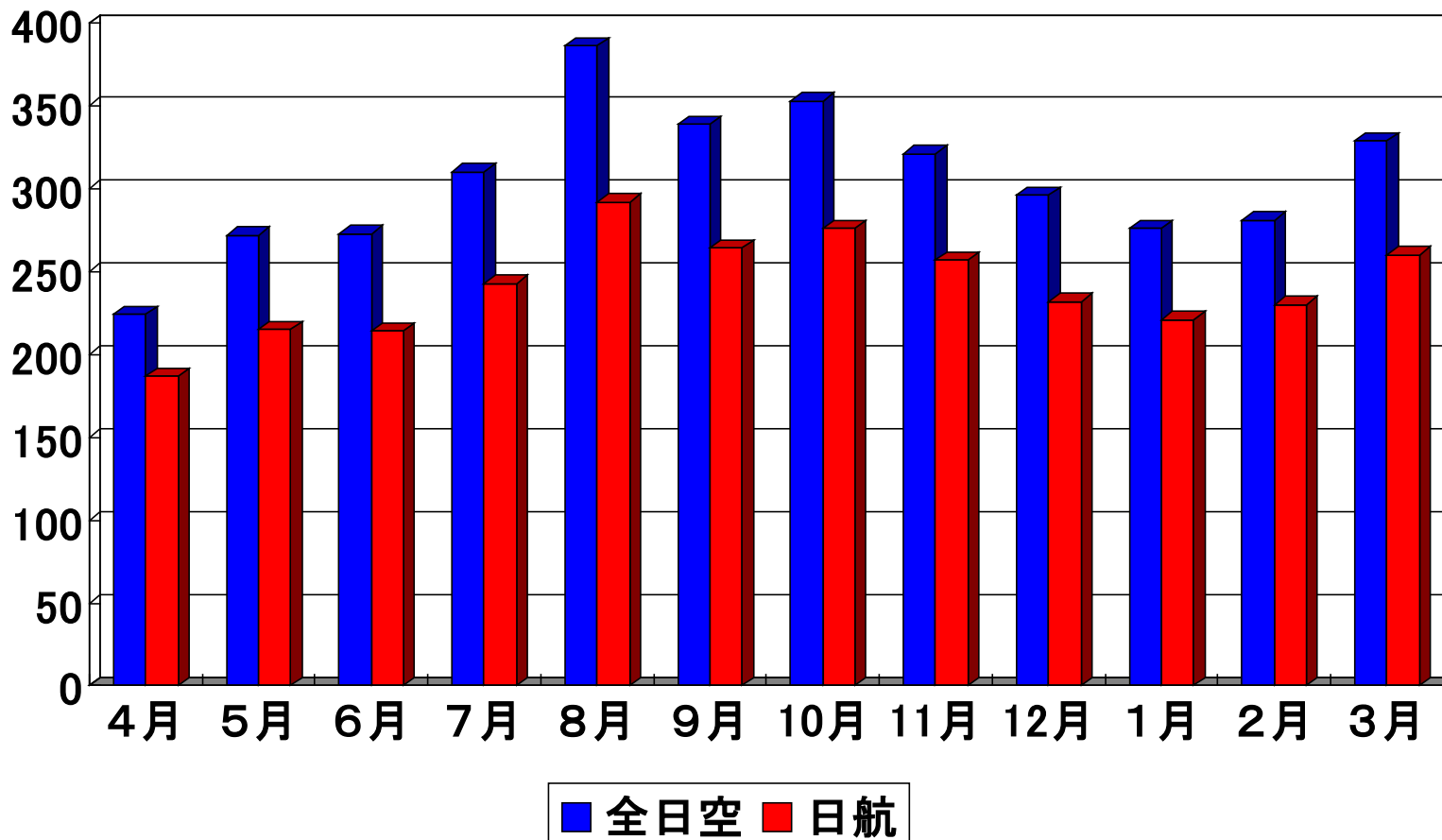
2010年度 国内線旅客実績(万人)

夏期繁忙期8月、JALは350万人、ANAは436万人



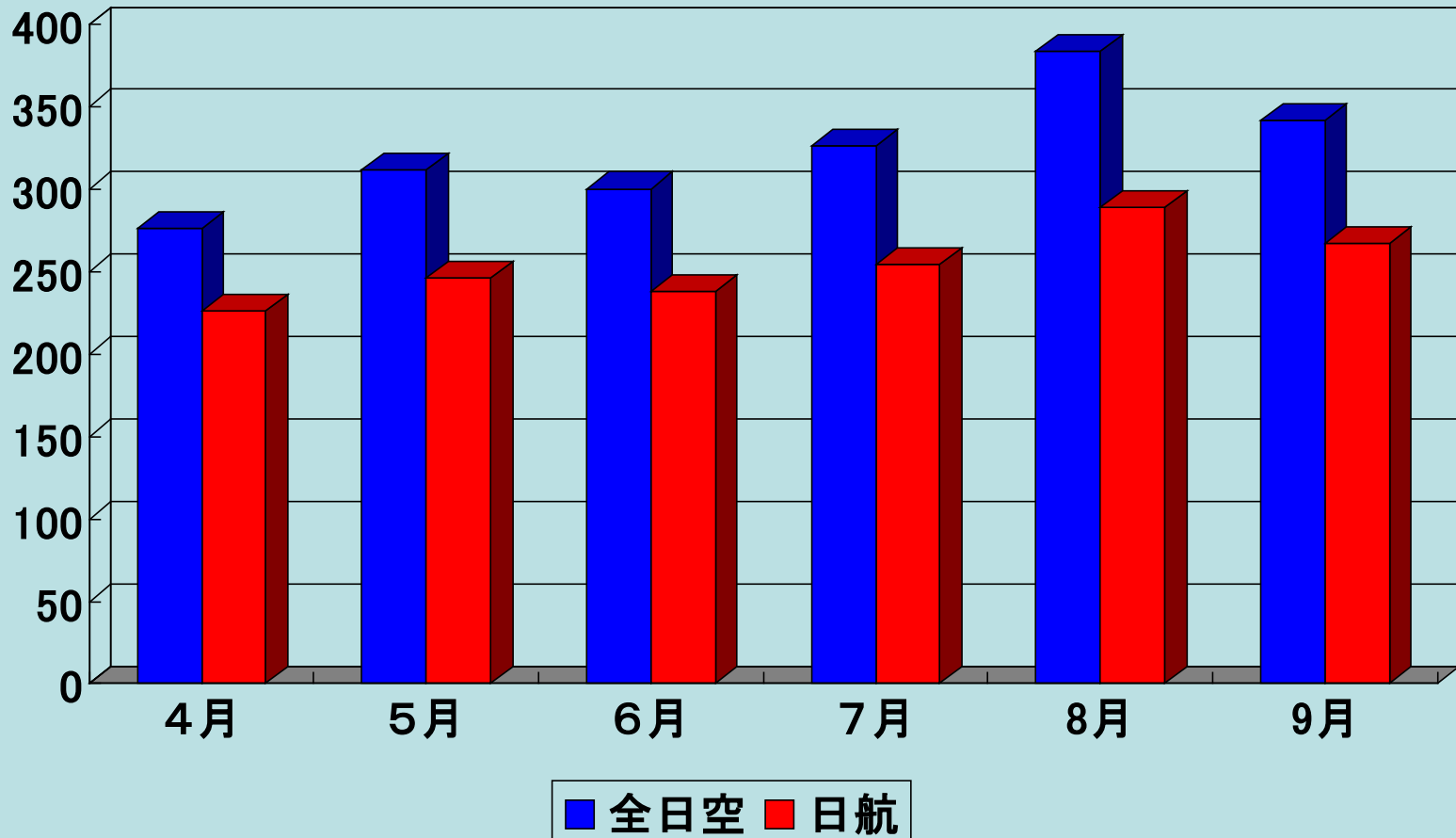
2011年度 国内線旅客実績(万人)

夏期繁忙期8月、JALは292万人、ANAは386万人
(JALの利用率は高いが供給量が低下=収益力も低下)



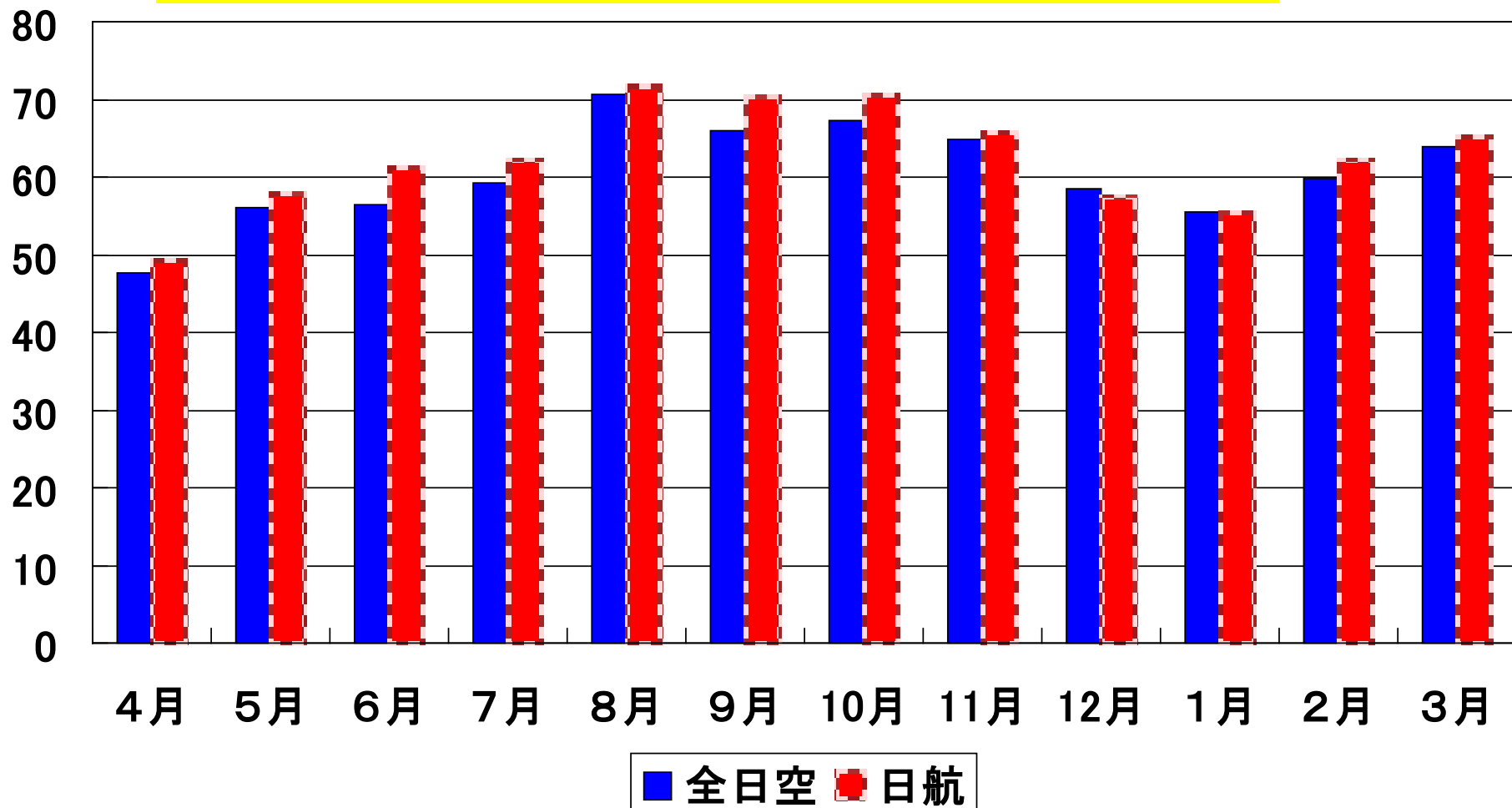
2012上期 国内線旅客実績(万人)

夏期繁忙期8月、JALは289万人、ANAは383万人
(一昨年比JAL-61万人、ANA-53万人)



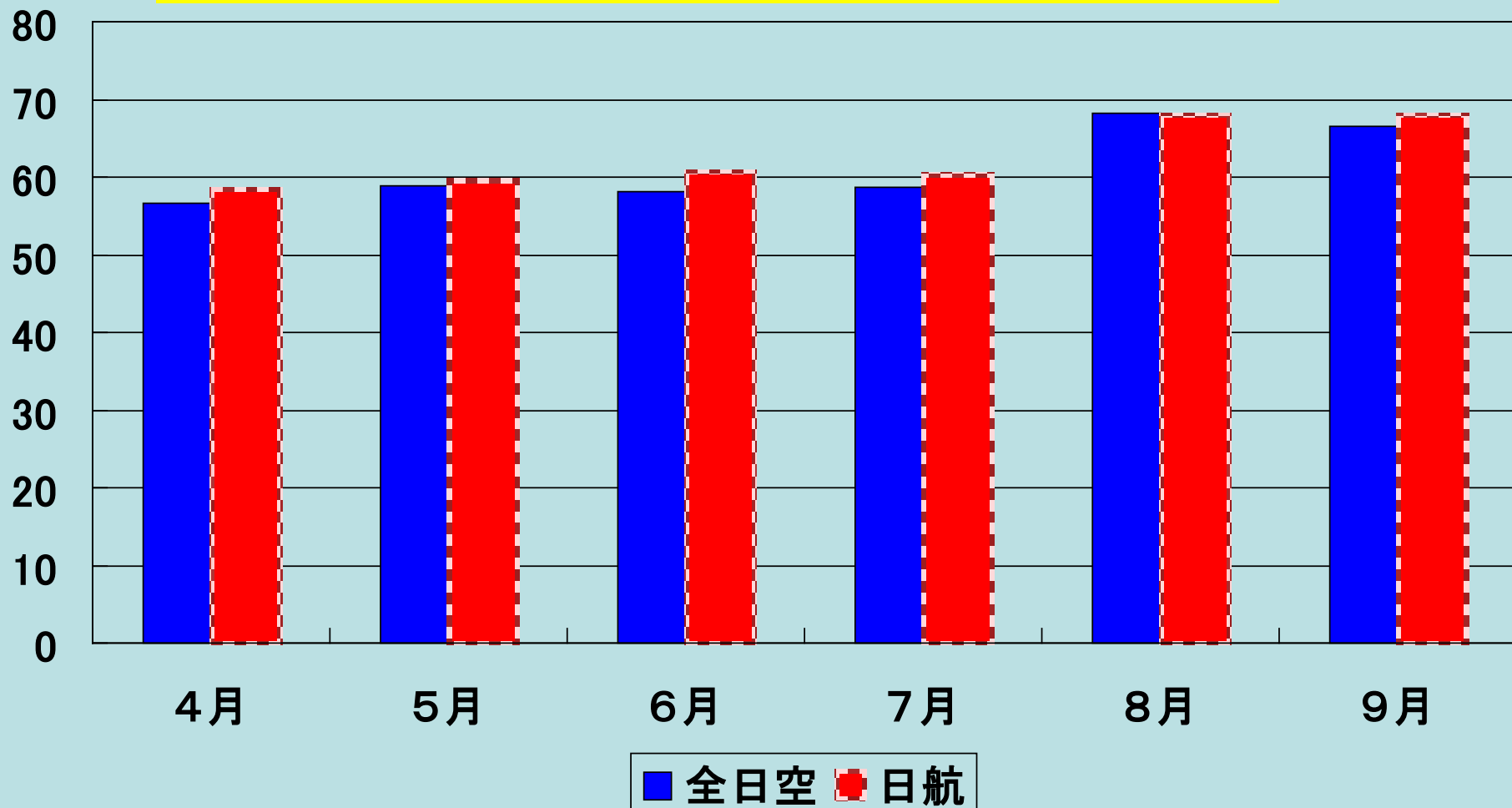
2011年度 国内線利用率(%)

国内線利用率は若干JALが上回った
(供給量で圧倒しているANAの利用率も悪くない)



2012上期 国内線利用率(%)

国内線利用率はJAL62.6%が若干上回ったが
ANA61.3%の利用率も悪くなく、差は縮まった



両グループ 2010年度 国内線実績の比較

<羽田-札幌>

JAL利用者はANAの83% (JAL供給量はANAの84.6%)

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	2793944人 (91.9%)	4639877席 (89.5%)	60.2%(58.7%)
全日空	3371094人 (102.2%)	5484649席 (103.4%)	61.5%(62.2%)

<羽田-福岡>

JAL利用者はANAの90% (JAL供給量はANAの98.3%)

	旅客数(前年比)	座席提供数(前年比)	利用率(前年度)
日航	3150027人 (90.8%)	5223426席 (93.2%)	60.3%(61.9%)
全日空	3484695人 (98.7%)	5315331席 (94.7%)	65.6%(62.9%)

両グループ 2011年度 国内線実績の比較

(2010年度比較でもJALの供給力低下が顕著=中大型機が不足)

<羽田-札幌>

JAL利用者はANAの82% (JAL供給量はANAの77.8%)

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	2786231人 (88.5%)	4075006席 (78.0%)	68.4%(60.3%)
全日空	3390178人 (97.3%)	5239015席 (98.6%)	64.7%(65.6%)

<羽田-福岡>

JAL利用者はANAの80% (JAL供給量はANAの79%)

	旅客数(前年比)	座席提供数(前年比)	利用率(前年度)
日航	2613614人 (93.5%)	4250893席 (91.6%)	61.5%(60.2%)
全日空	3259395人 (96.7%)	5381006席 (98.1%)	60.6%(61.5%)

両グループ 2012上期 国内線実績の比較

(2011年度対比、JALの供給力増加が競争力向上に表れている)

<羽田-札幌>

JAL利用者はANAの83.5%(JAL供給量はANAの81.3%)

	旅客数	座席提供数	利用率
日航	1541475人(111.6%)	2310676席(114.1%)	66.7%(68.2%)
全日空	1844249人(109.2%)	2841250席(112.0%)	64.9%(66.6%)

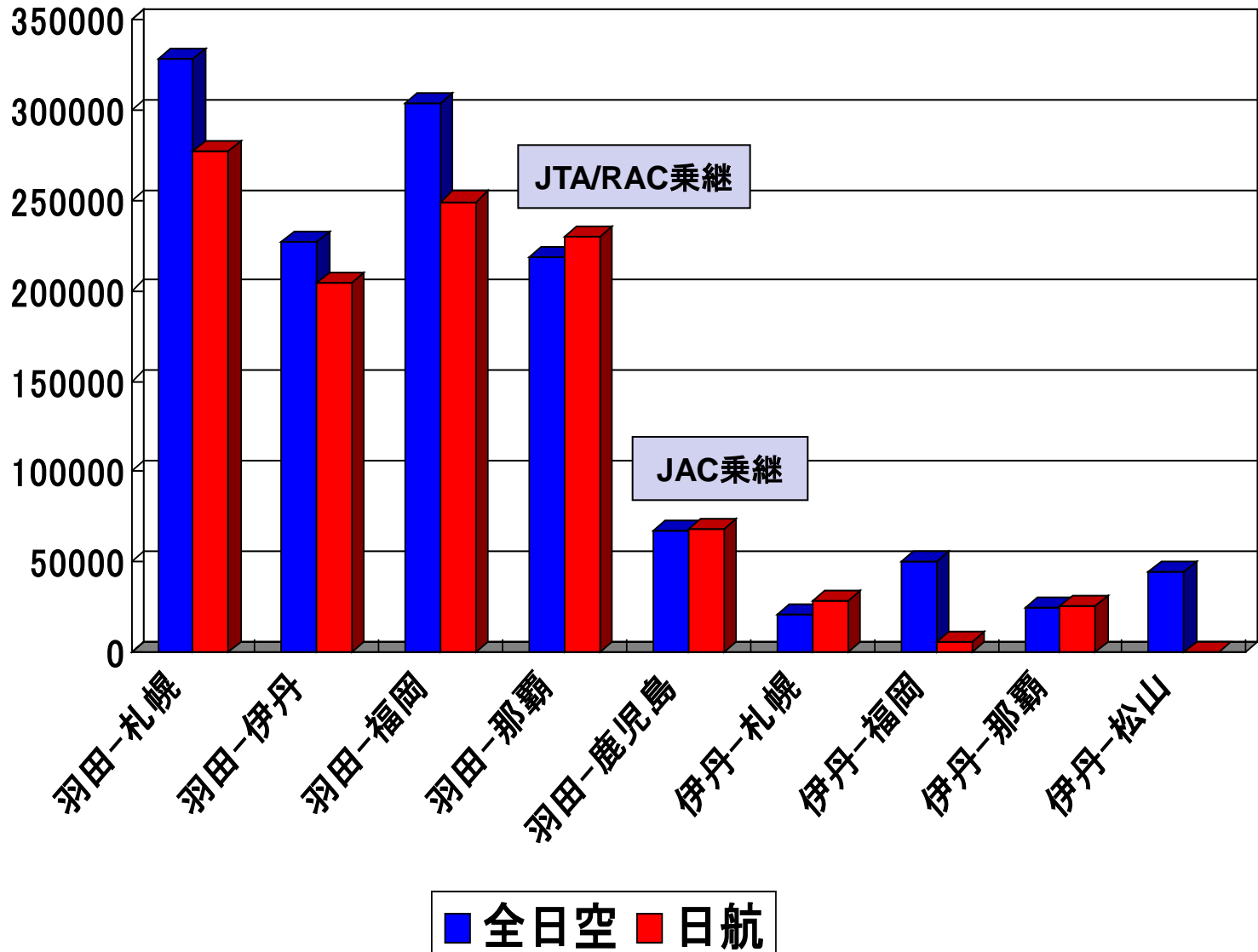
<羽田-福岡>

JAL利用者はANAの82.2%(JAL供給量はANAの80.4%)

	旅客数(前年比)	座席提供数(前年比)	利用率(前年度)
日航	1326308人(108.9%)	2155322席(105.3%)	61.5%(59.5%)
全日空	1613540人(104.4%)	2680171席(101.6%)	60.2%(58.6%)

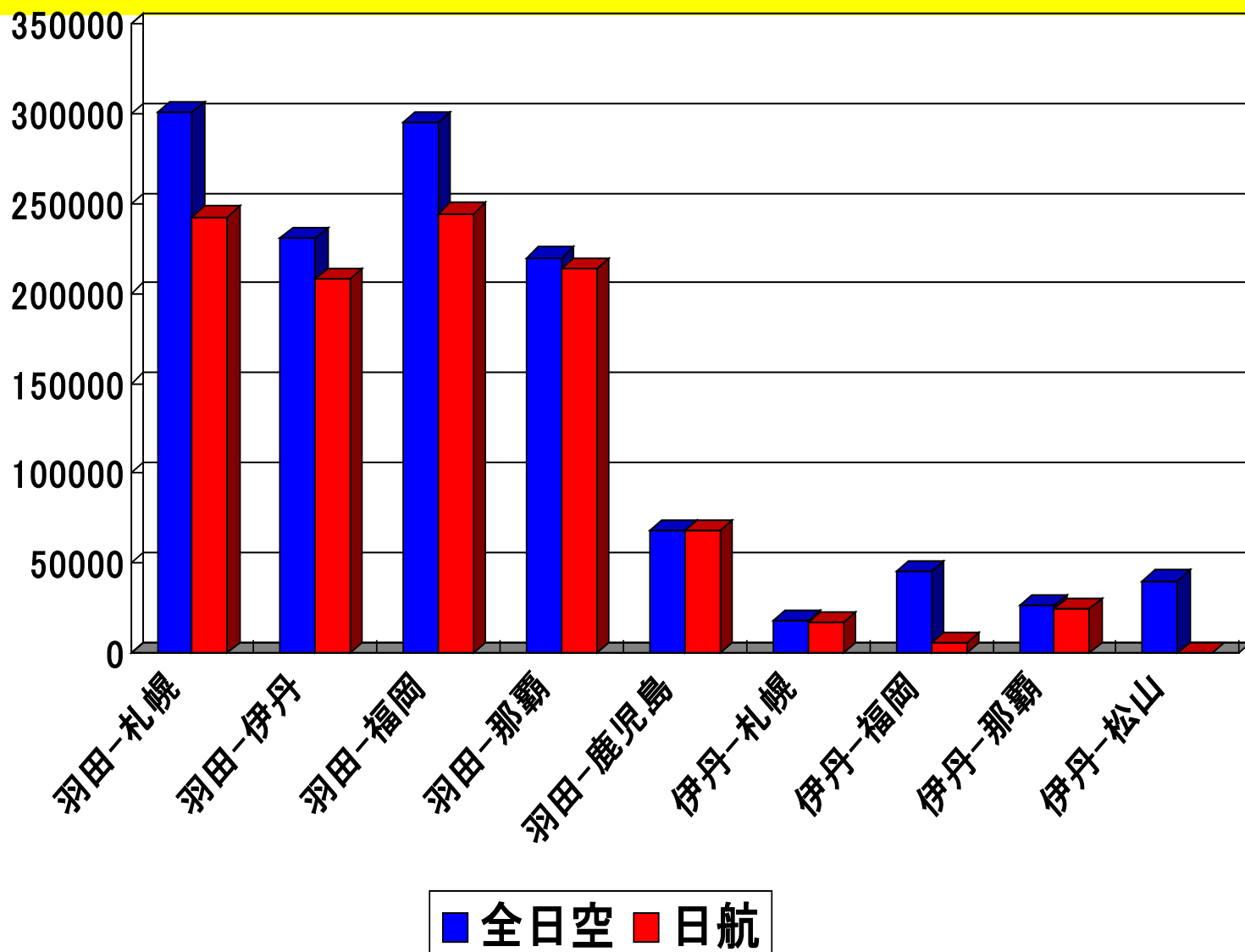
2011年10月 国内線旅客実績(人)

(JTA/RAC乗継の那覇線、JAC乗継の鹿児島線はJALが上回っていた)



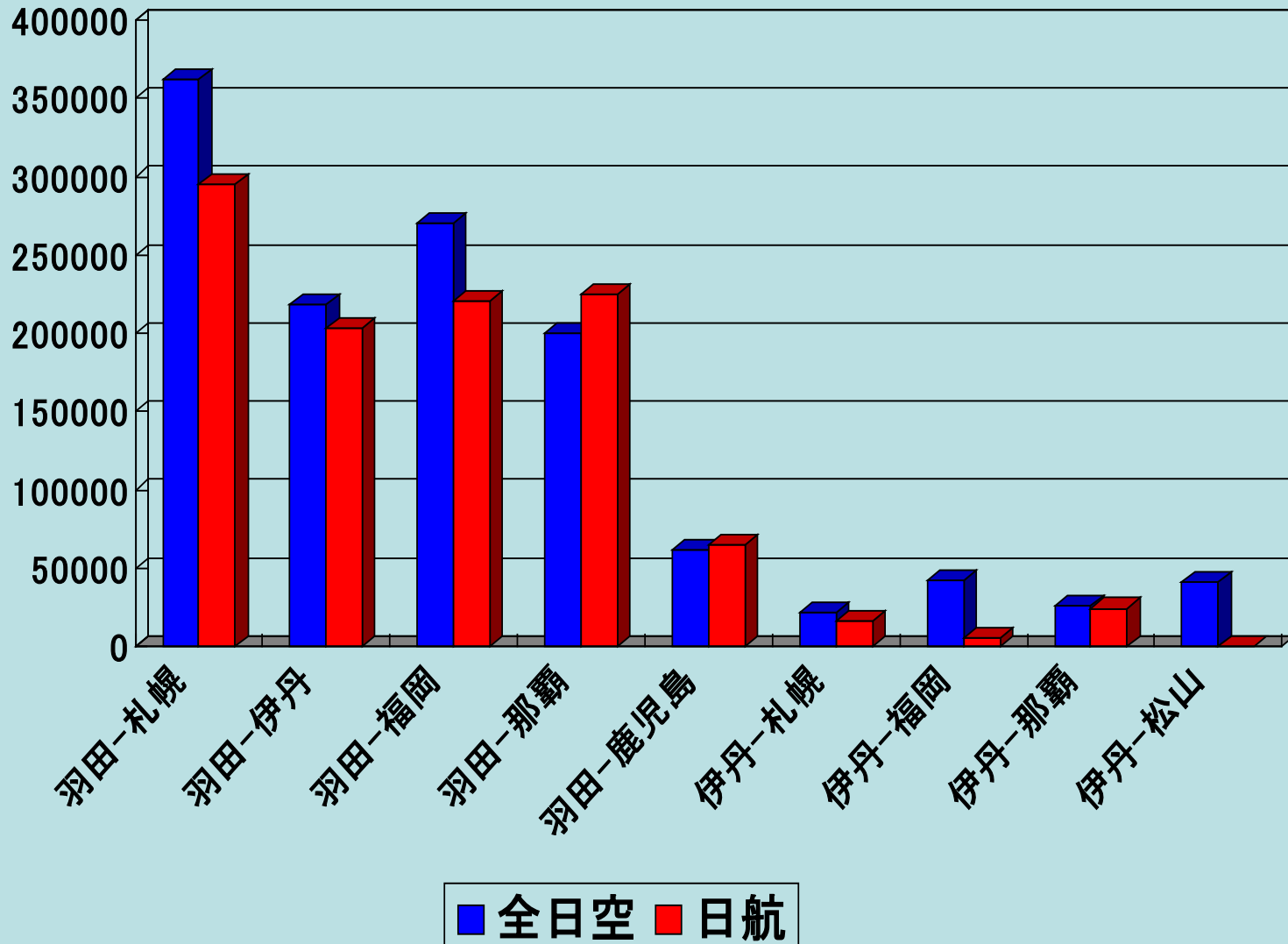
2012年3月 国内線旅客実績(人)

JTA/RAC乗継の那覇線、JAC乗継の鹿児島線でもANAが上回った



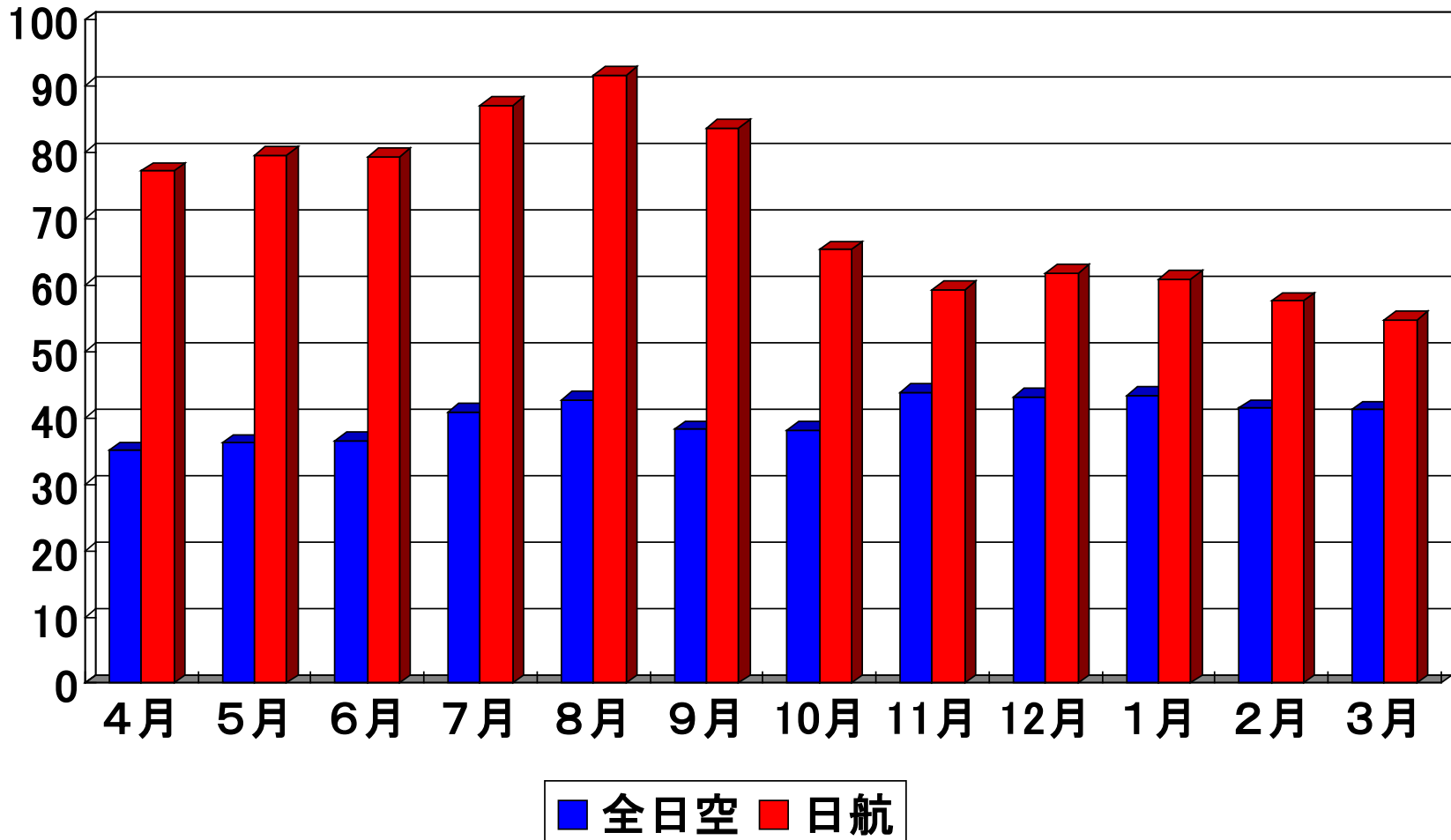
2012年9月 国内線旅客実績(人)

JTA/RAC乗継の那覇、JAC乗継の鹿児島はANAを再び上回った
(供給量はJAL那覇30万5千、鹿児島10万5千、ANA那覇24万、鹿児島11万)



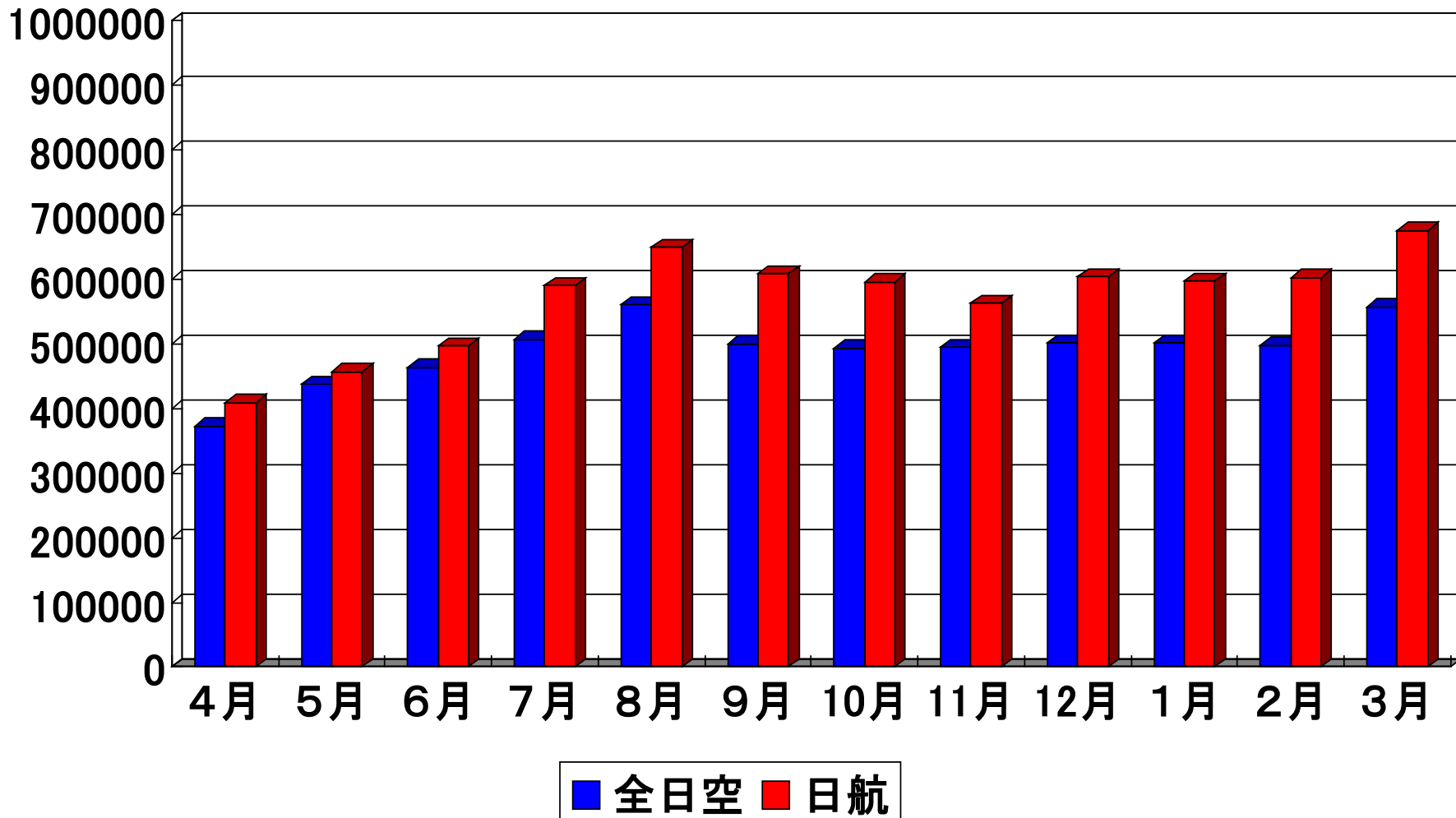
2010年度 国際線旅客実績(万人)

国際線旅客数もANAはJALに肉薄してきた

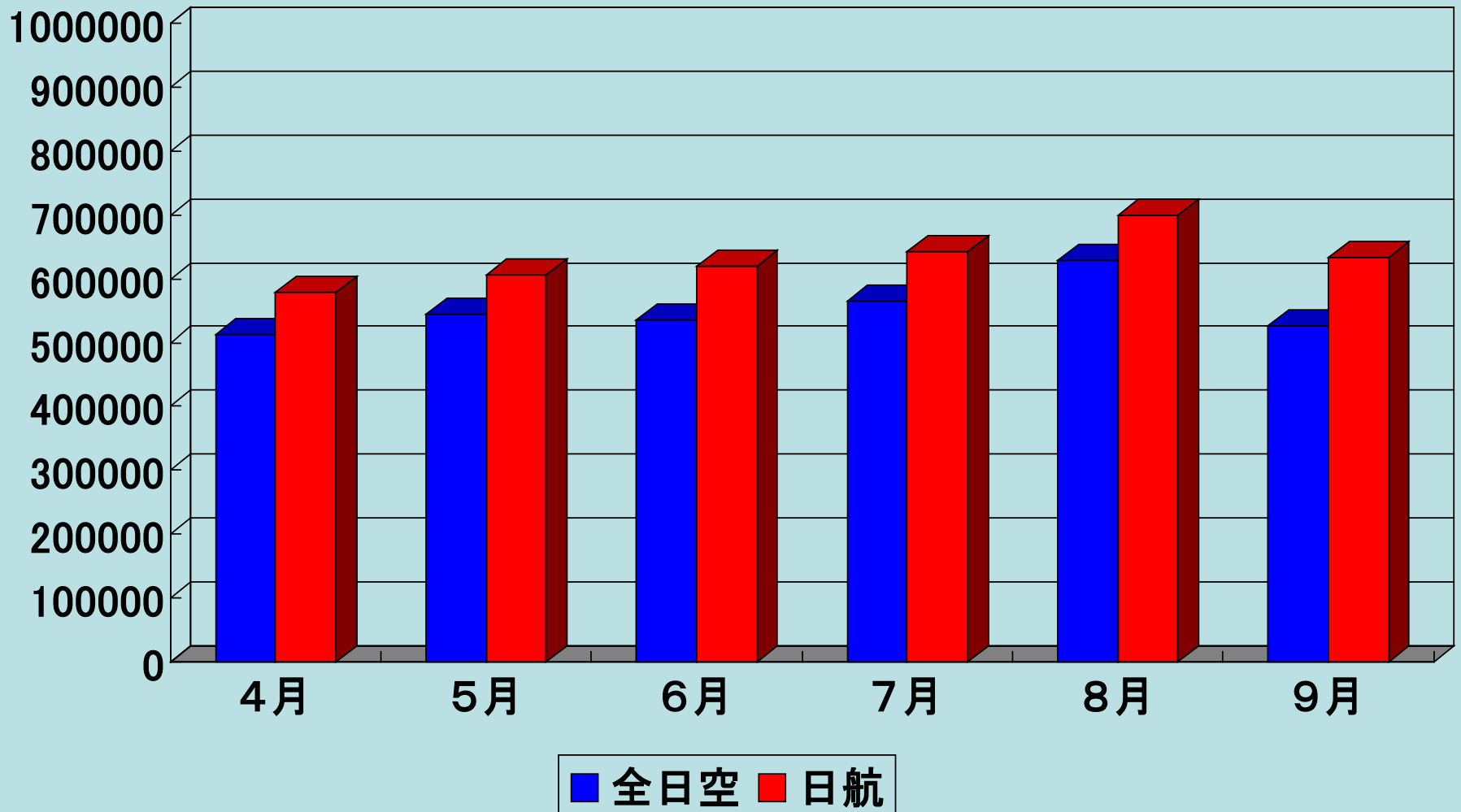


2011年度 国際線旅客実績(人)

夏頃には震災の影響から脱したが原発事故の影響は...

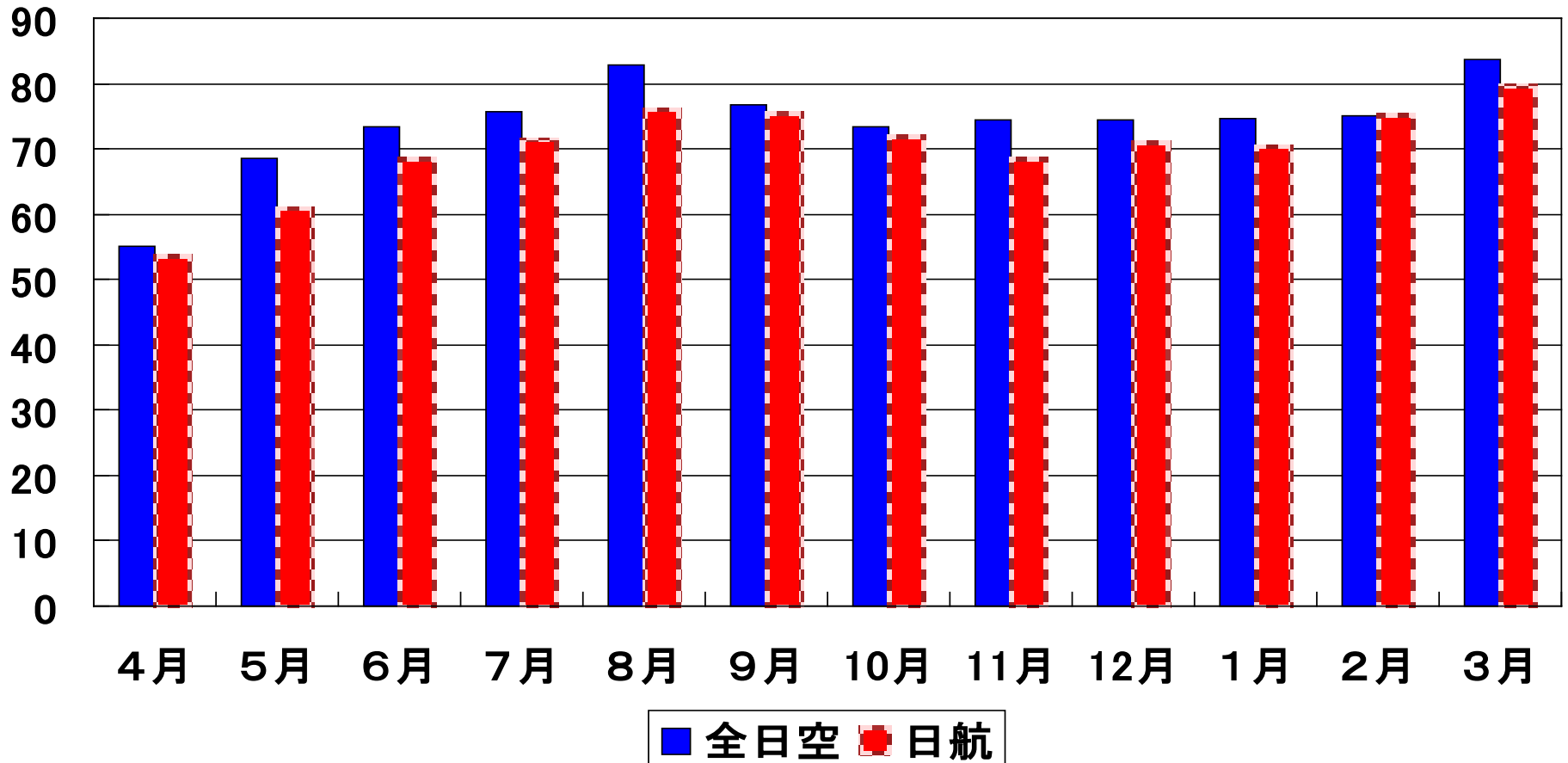


2012上期 国際線旅客実績(人)
(上期合計、JAL378万人、ANA331万人)



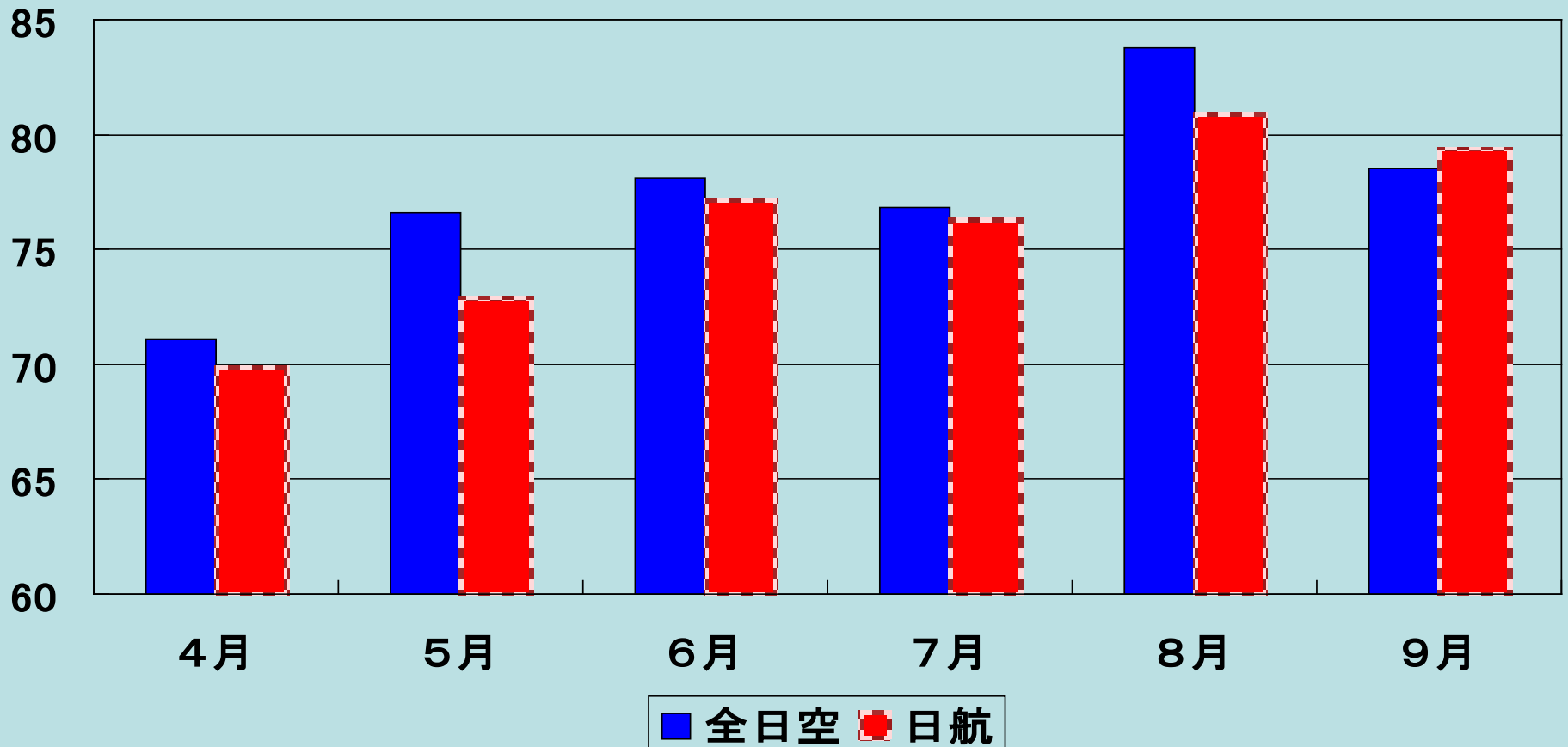
2011年度 国際線利用率(%)

JALの利用率がANAに追い越された(供給減による競争力の低下)



2012上期 国際線利用率(%)

9月は再逆転でもJAL太平洋84.1%、欧州83.1%、ANA北米84.2%、欧州83.4%
(上期前年比の供給量は、JAL104.5%、ANA109.3%)



2011-2012 年末年始の利用実績①

2011.12.22-2012.01.09

2011-2012	座席数	前年比	旅客数	前年比	利用率(前年比)
ANA国内線	3428926	98.9%	2153321	102.6%	62.8%(+2.3%)
JAL国内線	2115797	95.4%	1367530	97.7%	64.6%(+1.5%)
ANA国際線	421918	108.7%	336651	119.5%	79.8%(+7.2%)
JAL国際線	531707	97.8%	439455	103.0%	82.6%(+4.1%)

	座席数	前年比	旅客数	前年比	利用率(前年比)
JAC	156255	102.8%	84970	97%	54.4%(-3.2%)
JTA	198865	108.5%	126520	105.0%	63.6%(-2.1%)
RAC	25211	108.9%	15190	107.2	60.3%(-0.9%)
SKY 供給増	456483	140%	370836	132.3%	81.2%(-4.8%)
SFJ	86258	161.3%	69096	162.6%	80.1%(-0.6%)
ADO	130407	109.5%	109161	106.9%	83.7%(-2.1%)
SNA	103086	108.1%	78095	112.2%	75.8%

2012-2013 年末年始の利用実績②

2012.12.21-2013.01.06

2012-2013	座席数	前年比	旅客数	前年比	利用率(前年比)
ANA国内線	3209524	104.4%	2136627	110.8%	66.6%(+3.9%)
JAL国内線	1864006	98.2%	1270776	104.5%	68.2%(+4.1%)
ANA国際線	414940	110.0%	320037	107.2%	77.1%(-2.0%)
JAL国際線	490980	103.2%	404681	104.1%	82.4%(+0.6%)

	座席数	前年比	旅客数	前年比	利用率(前年比)
JAC	143431	102.3%	77447	101.8%	54.0%(-0.3%)
JTA	183755	103.8%	134450	121.0%	73.2%(+10.4%)
RAC	25610	112.4%	17313	124.2%	67.6%(+6.4%)
SKY供給増	450996	116.4%	329390	102.3%	73.0%(-10.1%)
SFJ	81116	103.7%	58691	96.1%	72.4%(-5.8%)
ADO	128602	110.9%	98377	104%	76.5%(-5.1%)
SNA	97142	105.6%	70518	102.7%	72.6%(-3.2%)
FDA	52512		35617		67.8%(+6.3%)

大幅減

2012-2013 年末年始の実績③

2012-2013	座席数	旅客数	利用率
ピーチアビエーション	91440	70634	83.5%
エアアジアジャパン	35460	27463	77.4%
ジェットスタージャパン	122400	96362	78.7%
スカイマーク	450996 (+16.4%)	329390 (+2.3%)	73.0% (-10.1%)

スカイマークの予約状況(前年比の座席数114.2%、予約数98.8%)

年末年始	座席数	予約数	予約率
2012-2013	451350	270097	59.8%
2011-2012	395064	273340	69.2%

予約率も大幅減

2013両グループ夏ダイヤの特徴

羽田の発着枠拡大 (ANA=8往復、JAL=3往復)

伊丹の発着が大きく動く

ANA(伊丹+1 往復、減便路線でも大型化)

羽田-石垣	0→1往復/日	再開	羽田-福岡	18→19往復/日	+1往復
羽田-札幌	17→18往復/日	+1往復	羽田-神戸	2→3往復/日	+1往復
羽田-函館	2→3往復/日	+1往復	羽田-高知	4→5往復/日	+1往復
羽田-小松	5→6往復/日	+1往復	羽田-宇部	5→6往復/日	+1往復

開設/再開→成田-広島、秋田-札幌、長崎-那覇、熊本-那覇

増便→成田-仙台、**伊丹-鹿児島**、**伊丹-仙台**、**伊丹-宮崎**、**伊丹-福岡**、中部-仙台、福岡-小松

減便→**伊丹-松山(大型化)**、**伊丹-高知(大型化)**、神戸-札幌、中部-札幌、中部-沖縄、沖縄-石垣

運休→神戸-沖縄、関空-稚内、中部-稚内、岡山-札幌

JAL(伊丹+15往復)

羽田-中部	0→1往復/日	新設
羽田-札幌	17→18往復/日	+1往復
羽田-那覇	13→14往復/日	+1往復

開設/再開→**伊丹-松山**、**函館**、**三沢**

増便→**伊丹-札幌**、**福岡**、**仙台**、**花巻**、**新潟**、

大分、**宮崎**

関西-那覇

札幌-女満別、**青森**、**秋田**、**花巻**、**仙台**

福岡-松山

鹿児島-松山、**屋久島**

減便→**関西-金浦(ソウル)**