# 第 40 回 航空連 政策セミナー「航空経営分析」(レジメ)210201 Rev. 11

プレゼン 1+30 予定+休憩 10 分間+Q&A

#### (目次)

- 1. 新型コロナ「航空経営の発想」(18 分間)
- 1-1. 目先の収支が全てではない
- 1-2. 今後への影響
- 1-3. 決算分析
- 1-4. 航空会社の破綻とは
- 1-5. ANA は潰れない
- 2. 2020 年 JAL/ANA 決算分析(35 分間)
- 2-1. 税効果会計
- 2-2. 保有とリース
- 2-3. 自己資本比率と内部留保の推移
- 2-4. JAL と ANA の第3四半期決算対比(12月期)
- 2-5.2020 第 2 四半期(上期)決算説明会
- 2-6. JAL と ANA の「上期」決算対比(4-9 月期)

- 3. 航空会社の利益追求(12 分間)
- 3-1. 事業縮小の判断基準「貢献利益と限界利益」
- 3-2. レベニューマネジメントとビジネスモデル
- 3-3. ビジネスモデル(FSC vs LCC)
- 3-4. コロナ後のビジネスモデルは?
- **4. 外航の決算の特徴**(18 分間)
- 4-1. 世界の航空会社が生き残りを模索
- 4-2. 欧州の航空会社「2020年」何人の雇用削減か
- 4-3. 競わされる航空労働者
- 4-4. 国家支援と支配
- 4-5. 外航の決算分析
- 5. 決算分析「実践」(6 分間)
- 6. 設問: 今 ANA 経営は何を考えているのか
- 7. 資料: 内航決算+用語
- 1. 新型コロナ「航空経営の発想」資金調達と今後の事業に備えて
- 1-1. 目先の収支が全てではない=様々な経営施策が決算に反映する

【資金調達】	【今後の事業に備え】
•融資=元利返済	・減損覚悟の機材 <mark>退役</mark> (事業縮小)
・ <mark>社債</mark> =利息と償還時期	・リース機 <mark>返却</mark> (違約金)
・セール&リースバック=リース料	・機材受領の <mark>先送り</mark>
•增資=配当原資	・新機種導入(燃費と環境税)
・部門売却=買い叩かれる	・新規事業 <mark>投資</mark>

### 1-2. 今後への影響

## ・プラス要素

法人税の減免 vs 諸刃(繰越欠損金)

マイナス要素

<mark>繰延税金資産</mark>(赤字決算時の赤字上乗せ)+評価性引当金 減損(資産売却時)

借入時 CDS 上乗せ金利(破綻前 JAL 最大 15%)

増資や社債の低評価 (たたき売り状態)

「次に備えて」

日航の教訓(清算貸借対照表=資産減損、退職金引当金不足) 評価損(機材など資産=買い叩かれる)

〈国際会計基準〉先進国で強制適用ないのは日本と米国だけ

- ・リース債務の顕在化(費用が債務に)
- 劣後ローンの一部を資本として認識されなく

次のイベントが本当の危機

## 1-3. 決算分析

1-3-1. 黒字倒産とは?

会社は、赤字でも倒産しません。

会社が倒産するのは、特に、外部へ支払う現金が足りなくなった(支払不能になった)ときです。

〈損益計算書、貸借対照表、キュッシュフロー計算書〉

<u>企業の決算書の分析では、3つの</u>指標が使われます。

- ◆ 〈<mark>損益計算書(PL)</mark>〉利益による経営成績
- ◆〈貸借対照表(BS)〉企業の財政状態

注:資産と負債+純資産がバランスなので、バランス・シートという

◆〈キャッシュフロー計算書(CF)〉現金による経営成績

## 1-3-2. 〈<mark>損益計算書(PL)</mark>〉利益による経営成績=儲けの状況

【連結損益計算書】profit and	loss
営業収入	
営業費用	
営業利益	
営業外収益	有価証券
営業外費用	利息など
経常利益	
特別利益	巨額
特別損失	臨時
税金等調整前純利益	
法人税等	
少数株主損益調整前純利益	完全子会社
少数株主損益	以外の合算
純利益	
【連結 <mark>包括</mark> 損益計算書】	
少数株主損益調整前純利益	
その他の包括利益	保有資産の
包括利益	含み損益

## 1-3-3. 〈貸借対照表(BS)〉企業の財政状態=財産と借金

Table to the T		The black to Table 1					
【資産の部】お金の	)使い方	【負債の部】お金の集め方					
流動資産	1年以内	流動負債	1年以内				
固定資産		固定負債					
(航空機)		(有利子負債)					
(建設仮勘定)		負債合計					
(繰延税金資産)		【純資産の部】					
		株主資本					
		包括利益累計額	剰余金				
	_	少数株主持分					
		純資産合計	自己資本				
【資産合計】		【負債純資産合計】					

- ·自己資本率=純資産÷負債純資産合計
- ・内部留保=純資産の「資本剰余金+利益剰余金」これまでの累積黒字

## 1-3-4. 〈キャッシュフロー計算書(CF)〉 現金による経営成績=現金の増減

- ・<mark>営業</mark>キャッシュフロー:<mark>純利益、減価償却、-法人税など</mark>本業での活動を示します。
- ・投資キャッシュフロー: 資産の増減、建設仮勘定、有価証券 会社のお金をどのように使ったかを示します。
- ・<mark>財務</mark>キャッシュフロー:借入金の増減 どうやって<mark>お金を集めてきたか</mark>を示します。

### 期首キャッシュ残高+期中増減=期末キャッシュ残高

【営業キャッシュフロー】	
純利益	
減価償却費	
利息	
-法人税	23. 2%
【投資キャッシュフロー】	
-固定資産取得支出	
+固定資産売却収入	
<b>−有価証券</b> 取得支出	_
+有価証券売却収入	

【財務キャッシュフロー】	
+借り入れによる収入	
- <mark>返済</mark> による支出	
- <mark>リース債務</mark> 返済による支出	
+ <mark>社債</mark> 発行による収入	
-配当金の支払い額	
【現金及び同等物の期首残高】	
現金及び同等物の増減額	
【現金及び同等物の期末残高】	

## 1-4. 航空会社の破綻とは

- ・破綻:企業が民事再生法などの適用を受け、倒産することです。
- ・破産と<mark>倒産:債務超過や手形の不渡り等を理由に、会社の経営が難しくなった場合、破産手続きをします。破産とは清算</mark>を目的とした債務整理手段の一つです。

破産手続きが開始すると、裁判所によって選任された破産管財人が会社の所有する全財産を現金化し、 債権者に分配します。倒産には法的な定義がなく、倒産が必ずしも破産とは言えません。

- ・<mark>黒字倒産</mark>:いずれ倒産する可能性はありますが赤字=倒産ではないのです。会社が倒産するのは、特に外部へ支払う現金が足りなくなったときで、決算が黒字でも倒産はあり得ます。
- ・<mark>債務超過:</mark>企業の<mark>負債総額が資産総額を上回る</mark>状態。全て資産を手放したとしても債務を返済しきれない状況であり、<mark>倒産する可能性が高い</mark>と判断されます。
- ・債務不履行(デフォルト):支払い期限を過ぎるのが履行遅延、債務履行の不能が履行不能です。

### 1-4-1. JAL 破綻前の数々のイベント

- <2002 年> イラク情勢緊迫、SARS 流行(日航 営業利益 +106 億円)
- <2003 年> SARS に加え、鳥インフルエンザ(日航 営業損失 -676 億円)
- <2004 年> SARS が収束、反動で国際線好調(日航 営業利益 +561 億円)
- 〈2005 年〉 反日デモ、英国同時多発テロ (日航 営業損失 -268 億円)
- <2006 年> 反日デモ収束(日航 営業利益 +229 億円)
- 〈2007 年〉サブプライムローン問題発生(日航 営業利益 +900 億円)
- 〈2008 年〉世界景気悪化、原油高騰(日航 営業損失 -508 億円)
- <2009 年> 新型インフルエンザ(日航 営業損失 -1208 億円:第3 四半期時点)→破綻

#### 1-4-2. 日航タスクフォース

「日本航空の経営改善のための<mark>有識者会議</mark>」を廃止し、専門家5名による<mark>国交大臣直轄</mark>の顧問団

- ・日航タスクフォースが作成した清算貸借対照表は、
- ・現金/預金は100%、手形/未収金は50%、燃料は70%評価。
- ・<mark>航空機</mark>は、継続保有機が実体評価額の25%、退役機は実体評価額(中古市場の50%)の50%で評価、 帳簿価額の約7000億円が約1000億円と1/7に減額。
- ・帳簿価格 732 億円の退職給付引当金は将来の退職金/年金まで全額計上され 3734 億円に。
- ・資産合計1兆5867億円は3452億円に評価減、負債1兆5008億円は2兆7480億円に、
- 純資産860億円がマイナス2兆4028億円の「債務超過に変身」した。
- ・装置産業と言われる航空運送事業、たちまち「債務超過」に。

逆に言えば、評価者が異なれば評価額も変わってくる。(立教大:熊谷教授)

## 1-4-3. 清算貸借対照表:財産分配貸借対照表(引用:熊谷重勝「日航の経営破綻と清算貸借対照表」)

【資産の部】	帳簿価額	清算貸借対照表	【負債の部】	帳簿価額	清算貸借対照表
流動資産	3891	1609	流動負債	6828	6613
(手形+未収金)	1715	598	固定負債	8179	20867
固定資産	11973	1843	(退職給付引当金)	732	3734
(建物+構造物)	877	337	長期リース債務	144	2356
(航空機)	7060	1019	【純資産の部】		
(建設仮勘定)	1093	_	純資産	860	-24028
【資産合計】	15867	3452	【負債純資産合計】	15867	3452

注:2009/3 当時の日航の借入金は 6993 億円、2010/1 に政策投資銀行 1471 億円、三菱東京 UFJ468 億円、みずほ 464 億円、三井住友 156 億円、住友信託 120 億円など、カット率 83%(87.5%)の債権放棄が求められた。

### 《JAL 独立監査人の四半期レビュー報告書》2009年11月13日

JAL は 2009 年度決算の第 2 四半期決算報告書において、新日本有限責任監査法人より以下の通り「現時点では継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる」と追記されている。

継続企業の前提に関する注記に記載されているとおり、会社は重要な営業損失を計上し、<mark>借入金の返済条項の履行の困難性が認められる</mark>ことから、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような状況が存在しており、現時点では継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる。なお、当該状況に対する対応策及び重要な不確実性が認められる理由については当該注記に記載されている。四半期連結財務諸表は継続企業を前提として作成されており、このような重要な不確実性の影響は四半期連結財務諸表に反映されていない。

そして、「当社、株式会社日本航空インターナショナル及び株式会社ジャルキャピタルは 2010 年 1 月 19 日 に、株式会社企業再生支援機構法第 25 条第 1 項の規定に基づき、株式会社企業再生支援機構に対し再生支援の申込みを行い、支援決定を受けるとともに、同日、東京地方裁判所に対し会社更生手続開始の申立てを行い、東京地方裁判所より同手続の開始決定を受けました」と、破綻に至りました。

## 1-4-4. CDS: クレジット・デフォルト・スワップ (2011/2 政策セミナー資料)

CDS とは、企業や債券のデフォルト(不履行)の際に肩代わりする保険のような金融派生商品 企業が金融機関から融資を受ける際、CDS を上乗せした金利となり、負担が重くなってしまいます。 日航破綻時の清算価値 20%という値は、差し引き 80%の支払いを CDS 発行側が行うことになったのです。 (保証していた CDS の売り手は、80%を CDS 買い手に支払います)

日航	時期	全日空
ベーシックポイント(0.01%)	2010/10	181. 62
1437. 5	2009/10	303
701	2008/10	226. 48
300. 73	2007/10	36. 84
262. 4	2006/10	56. 62
122. 57	2005/10	55
83. 4	2004/10	76. 15

### 1-4-5. CDS 上昇の事例

◆ANA 社債保証コスト上昇: CDS 取引 (ブルームバーグ 2010.02.10)

2010 年 2 月 10 日のクレジット・デフォルト・ スワップ (CDS) 市場では、ANA に対する保証コストが上昇した。

ANA の CDS が 335 ベーシスポイント(1bp=0.01%)で取引が成立し、9 日のニューヨーク終値に比べて 7.9bp 上昇した。

- **◆**クレジット市場「エ<mark>ボラ熱で ANA の CDS 上昇」SARS</mark> 危機想起(ブルームバーグ **2014.10.21**)
- ・社債保証コスト 1.33%

エボラ出血熱の感染が西アフリカ諸国などで急拡大するなか、旅客需要の減少懸念から ANA ホールディングスの社債保証コストが過去 2 年間で最大の増加となった。

CMA によると、クレジット・デフォルト・スワップ (CDS) 市場での ANA の社債保証料率は 17 日までの 5 日間で 30 ベーシスポイント (1 b p = 0.01%)上昇し、133 b p。 1 週間での上昇としては 過去 2 年間で最大。米ユナイテッド航空の CDS も同様に 46bp 増加し、今年最高の 348bp。

- ◆国際線拡大で ANA 負債増「コロナ禍」財務に危機感(日経 2020.04.07)
- ・CDS 保証料率 0.3%から 1.5%に

新型コロナの感染拡大の影響がどこまで続くかは見通せない。市場では ANAHD の信用力が低下していた。信用リスクをやりとりするクレジット・デフォルト・スワップ (CDS) では保証料率が 2 月下旬まで 0.3% だったが、3 月に入り急上昇し足元では約 1.5%になっている。

## 1-5. ANA は潰れない

1-5-1. 倒産や破綻は「資金繰り」がきっかけ

JAL 破綻も、きっかけは社債のデフォルト(債務不履行)でした。よって、ANA の<mark>劣後債、増資は妥当</mark>です。 手元の資金確保が重要ですが、利益が出にくい企業には貸し渋り、または高金利となります。

但し問題はあります。それは「多額の借金」です。(増資後の配当原資も必要ですが加減はできます) 2020/3 決算の通り、有利子負債 8423 億円に、元利払い 1083 億円でした。 これが現在1兆3000億円の有利子負債ですから、約600億円の元利払いが増えます。

今年度の 5100 億円の赤字で、翌年度以降 10 年間は法人税が 1/2 相殺されますが、好調時の ANA でも当期利益が 1000 億円程度でしたので、そこから類推すると更なる「大儲け」が必要になります。

よって、需要回復に備え、2019年以上の利益を追及せざるを得ません。

懸念は、次のイベントリスクです。

現在は、全世界、全産業の危機ですが、次が ANA のみ、あるいは航空界のみの危機であれば、<mark>資金繰りの問題が顕在化</mark>します。

振り返れば、ANA は 787 のバッテリー、エンジン問題があり、「儲ける」チャンスを逃しました。投資に見合う収入が得られなかった。

そして、羽田国際線増枠の半数以上が長距離路線と、無理をせざるを得なかった背景もあります。

(大型機材、必要乗務員数)

一方、JAL 破綻時の ANA 経営の主張が裏目に出た事実もあります。

「JAL 優遇」と不公正を訴えました。5215 億円以上の債務減免と、9 年間の法人税 3110 億円の免除です。 これを受け政府は JAL に、羽田増枠の<mark>傾斜配分と新規路線や投資抑制</mark>を強いました。

そして JAL は「身の丈に合った成長」方針で、無借金経営を続け、リース機の自社保有化を進めてきました。 (現在の JAL は世界でも有数の財務状況です)

つまり、ANA が JAL の<mark>健全経営を後押し</mark>し、ANA 自らは急激かつ膨大な投資、即ち借金を増やしてきました。 「先手必勝」という過去の成功体験を見直すことなく、<mark>事業拡大を続けた</mark>のです。

大切な事実ですが、コロナ前の 2019/12 期には ANA の「行き詰まり」が露呈していました。

即ち、米中貿易戦争による国際ビジネス需要の陰り、そこへコロナ発生、オリンピック延期ときたのです。 本当の危機は次のイベントリスクです。

### 1-5-2. JAL の破産/再生とは異なる今般の特徴

- ・ライバルが消えても危機は変わらない(通常は残った企業が需要を刈り取る)
- ・今般は JAL も多額の借金=返済するために稼ぐ
- ・国際会計基準の足音(リース債務と劣後ローン)
- ・新しい LCC の模索(未知の領域=正解は誰も知らない)

## 2. 2020 年 JAL/ANA 決算分析

2-1. 税効果会計(2015/2 政策セミナー資料)

2-1-1. 税効果会計その1「繰延税金資産」

・会計基準と税法上の減価償却の年間上限が異なる(通算は同額)

例: 2021 年度、「B787 型機 165 億円」を購入した場合

機材減価償却を除く年間利益 100 億円、実効法人税率 30% なら

《会計上》

年度	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	合計
減価償却前利益	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1000
減価償却	30	27	24	21	18	15	12	9	6	3	165
法人税	21.0	21.9	22.8	23.7	24.6	25.5	26.4	27.3	28.2	29.1	250.5

#### 《税法上》

***************************************											
年度	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	合計
減価償却前利益	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1000
減価償却	16.5	16.5	16.5	16.5	16.5	16.5	16.5	16.5	16.5	16.5	165
法人税	25.05	25.05	25.05	25.05	25.05	25.05	25.05	25.05	25.05	25.05	250.5

### 《繰延税金資産》

法人税の <mark>差額</mark>	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
資産/負債	+4.05	+3.15	+2.25	+1.35	+0.45	-0.45	-1.35	-2.25	-3.15	-4.05

## 2-1-2. 税効果会計その2「繰越欠損金」

・赤字年度から最長 10 年間「法人税」相殺=1/2 減免

例 1:2020 年度に赤字 5100 億円、以降、10 年以内の黒字と相殺できる場合

年度	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
年度利益	-5100	+200	+500	+1000	+1500	+1900					
通算利益	-5100	-4900	-4400	-3400	-1900	0					

本来法人税	0	60	150	300	450	570			
1/2 減免	0	30	75	150	225	285			
繰延税金資産	765	735	660	510	285	0			

例 2:2020 年度に赤字 5100 億円、以降、10 年以内の黒字で相殺できない場合、評価性引当金

年度	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
年度利益	-5100	0	+200	+400	+500	+200	+500	+400	+500	+400	0
通算利益	-5100	-5100	-4900	-4500	-4000	-3800	-3300	-2900	-2400	-2000	-2000
本来法人税	0	0	60	120	150	60	150	120	150	120	0
1/2 減免	0	0	30	60	75	30	75	60	75	60	0
繰延税金資産	465	465	435	375	300	270	195	135	60	0	
評価性引当金	300										

注:十分な利益があれば「繰越欠損金 5100 億円×30%×1/2=765 億円」の<mark>繰延税金資産</mark>を積めるが、10 年間で 465 億円の法人税減免を見込むので、残り 300 億円は評価性引当金とせざるを得ない。

### ★繰越欠損金の控除上限の特例(閣議決定 20.12.21)

・コロナ禍の厳しい経営環境の中、赤字であっても果敢に前向きな投資※を行う企業に対し、その投資額の範囲内で、最大5年間、繰越欠損金の控除限度額を最大100%(現行:所得金額の50%)とする特例を創設する。(※)カーボンニュートラル、DXデジタルトランスフォーメーション、事業再構築・再編等

★繰越欠損金の控除上限の特例創設で390億円の減収(税ニュース20.12.25)

平年度ベースで国税が増減トータル 560 億円 (初年度 380 億円) の減収、地方税が増減トータル 49 億円 (初年度 345 億円) の減収となる。

国税の最大の減収が、繰越欠損金の控除上限の特例で390億円

航空機燃料税の税率引下げ(現行の2分の1に)300億円

### 《JAL 再生後の税効果会計の推移》

14 14 DE774714		<i>/ 11</i>						
年度	2019/3	2018/3	2017/3	2016/3	2015/3	2014/3	2013/3	2012/3
繰越欠損金	73	1520	1761	1979	2477	3085	3476	3922
繰延税金資産	1154	2534	2771	3125	3597	4170	4679	5297
評価性引当金	-51	-1740	-1976	-2769	-3168	-3777	-4399	-4904
法人税等調整額	-321	-34	-316	-4	13	-214	10	-37
法人税	10	214	-80	263	159	-103	139	83
当期利益	1551	1409	1708	1809	1490	1662	1716	1866

また、新規機材購入による<mark>繰延税金資産</mark>が加算されるので、「<mark>大儲け</mark>」しないと回収できず、それが資産 取り崩し=新たな欠損というリスクになる。

## 2-1-3. 国際会計基準 (リース+劣後債)

- ◆国際会計基準7割が負債増加(日経2019.12.21)
- ・ 負債が増えると自己資本比率が下がる

国際会計基準 (IFRS) の採用企業で貸借対照表 (バランスシート) に計上する負債が膨らんでいる。 2019 年からリース取引の会計上の扱いが変更されたためで、9 月末時点で IFRS 採用の7割の企業で3月末より負債が増えた

・オペレーティングリース

リース取引には様々な形態がある。前期までは「オペレーティングリース」なら対象物を貸借対照表に計上する必要がなかった。

#### ◆劣後債(劣後ローン)

金融機関が劣後債を発行すると、バランスシート上では負債の部に分類されますが、自己資本規制上では、 一部又は全部を資本金に算入することが許されています。その理由は、劣後債は弁済順位が低く設定され ていて、その性質が株式に近いからです。

国際会計基準では劣後ローンや劣後債は、<mark>劣後</mark>と言っても、あくまで償還期限の決まっている<mark>借入金</mark>であるため、貸借対照表の表示上は、金融負債に分類されます。

## 2-2. 保有とリース

2-2-1. 購入とリースのバランス次第

## ★2019 年 12 月 17 日:三福土建「主な事業内容」建築工事業

当社は、B777-300ER を ANA ホールディングスにリースする匿名組合事業に 10 億円出資しました。 (2019 年 12 月から 2029 年 10 月)

- リースには、ファイナンスリースとオペレーティングリースの2つがある。
- ・一般会社(法人投資家)も出来る仕組みが「日本型オペレーティングリース」

〈ファイナンスリース〉リース取引=事実上の購入=減価償却

リース期間中に価額すべてをリース料として支払う (フルペイアウト)、途中解約不可

〈オペレーティングリース〉賃貸借取引=リース料が費用

リース期間(7-10 年間)満了時、中古価格(残存価額)で<mark>売却</mark>を前提に、差し引いてリース料を決定 〈日本型オペレーティングリース〉

商法の「匿名組合」という契約形態を組み合わせた法人向け投資商品

## 2-2-2. リース資産・負債の推移

	(億円)	2020/3	2019/3	2018/3	2017/3	2016/3	2015/3
ANTA	流動リース資産	228	264	273	289	不明	不明
ANA	固定リース資産	59	66	72	84	99	129

## 注: JAL 不明(その他に包含)

出: 5:22   73 ( C )   B( - B   )									
	(億円)	2020/3	2019/3	2018/3	2017/3	2016/3	2015/3		
ANTA	流動リース債務	38	47	52	50	78	65		
ANA	固定リース債務	126	138	150	168	159	203		
JAL	流動リース債務	10	24	23	57	132	251		
JAL	固定リース債務	19	25	43	53	103	225		

## 2-2-3. 両グループ保有機とリース機(決算説明会資料引用)》

ANA	2020/3	3	2019/3	1	2018/3	;	2017/3	3	2016/3	3	2015/3	3
	保有	リース	保有	リース	保有	リース	保有	リース	保有	リース	保有	リース
A380	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B777	44	13 (+6)	42	7	40	10	40	13	43	13	44	11
B787	62	11 (+2)	58	9	56	8	51	6	42	4	32	2
B767	30	4	29	12	31	15	33	16	32	18	32	20
A320	11	18	14	15	10	6	12	4	10	0	12	0
B737	35	15	39	15	45	12	48	12	53	12	50	10
Dash8-400	24	0	24	0	24	0	21	0	18	3	15	6
A320 VNL	_	_	0	15	0	15	_	12	_	8	_	8
A320 APJ	0	34	0	24	0	20	_	18	_	17	_	14
合計	208	95	207	97	206	86	205	81	198	76	185	71
返済額	約 46 化	意円	約 56 億	意円	約 62 代	意円	約 81 化	意円	約 70 亿	意円	約 102	億円

## <u>注:リース債務返済額</u>は財務キャッシュフローの支出

<u> </u>	D140410	A HACLONNA A	4 , , ,	• - / ·	**/	•						
JAL	2020/3	}	2019/3	}	2018/3		2017/3	3	2016/	3	2015/3	
	保有	リース	保有	リース	保有	リース	保有	リース	保有	リース	保有	リース
A350	4	1	0	0	_	_	_	_	_	_	_	_
B777	39	0	40	0	40	0	40	0	40	0	44	0
B787	43	3	39	3	35	1	33	0	26	0	20	0
B767	34	0	35	0	34	1	35	2	37	4	37	8
B737	43	19	45	20	42	23	37	27	34	29	34	29
EMBR	32	0	32	0	29	0	22	0	17	0	15	0
BMB	5	0	6	0	10	1	16	2	24	2	23	2
SAAB	5	0	8	0	10	0	12	0	13	0	13	0
ATR	9	1	6	1	4	0	1	0	_	_	_	_
合計	217	24	211	24	205	26	199	31	191	35	185	39
返済額	約 14 億	意円	約 26 信	意円	約 60 億	意円	約 135	億円	約 254	.億円	約 326	億円

注:日本型オペレーティングリース契約には早期購入選択権が

### 2-2-4. もし全機を購入していたら

• AIRCRAFT PRICES (2016.05.16) https://airinsight.com/aircraft-pricing-list-vs-market/

ı	US million	Discount	推定取引価格
---	------------	----------	--------

	ı		
A320 150 席	98	54. 7%	約 46 億円
A330-200 259 席	231. 5	62.6%	約 91 億円
A350-900 253 席	308. 1	51.3%	約 156 億円
A380 550 席	432.6	45. 3%	約 248 億円
B737-800 162 席	96	51.6%	約 49 億円
B767-300ER	197. 1	?	(103 億円)
B787-9 252 席	264. 6	46.0%	約 150 億円
B777-300ER 308 席	339. 6	54. 4%	約 163 億円
CRJ900 76 席	46	45.6%	約 26 億円
E175 76 席	45	34. 8%	約 31 億円
ATR 72-500	14. 4	?	(10 億円)

試算: ANA リース機合計(実勢)価格 5744 億円、JAL リース機合計(実勢)価格 1547 億円

## 2-3. 自己資本比率と内部留保の推移

	(億円)	2020/9	2020/6	2020/3	2019/3	2018/3	2017/3	2016/3	2015/3
	総資産	27446	28573	25601	26871	25624	23144	22288	23024
ANA	純資産	8902	9743	10688	11093	10005	9241	7949	7982
AINA	内部留保	6196	6993	8092	8068	7259	6180	5362	4715
	自己資本率	32. 3%	33. 9%	41.4%	40.9%	38.6%	39. 7%	35. 4%	34. 7%
	総資産	19943	20373	19822	20303	18539	17287	15789	14733
TAT	純資産	8703	9344	10142	12001	10941	10033	8705	8007
JAL	内部留保	6662	7338	9809	10055	9141	8307	7409	6041
	自己資本率	43.6%	45. 9%	51. 2%	57. 4%	57. 2%	56. 2%	53. 4%	52. 7%

注:自己資本は純資産から少数株主持分を控除

注:内部留保=資本剰余金+利益剰余金 注:JAL は 2019/4 から国際会計基準

## 2-4. JAL と ANA の第3 四半期決算対比(2020年12月期)

#### JAL (2021.02.01)

- ·2021年3月末の手元現預金、3700億円の見込み
- ・コスト削減 1200 億円以上の上積み
- ・2020年11月の公募増資の結果、自己資本1兆171億円(期末予想9300億円)
- ・IFRS 国際会計基準で自己資本比率 47.6%(期末予想 44.3%)
- ・有利子負債 4,945 億円、第2四半期末から微減、うち1年以内返済 615 億円
- ・営業キャッシュフロー第1四半期-1.302億円、第3四半期単独-299億円、航空券払い戻し落ち着いた
- 無配

## (キャッシュバーン推移)

- 2020 年度第 1 四半期: 450-500 億円/月 (緊急事態宣言)
- 2020 年度第 2 四半期: 150-200 億円/月 • 2020 年度第 3 四半期: 100-150 億円/月
- ・2020 年度第 4 四半期:約 250 億円/月(緊急事態宣言)見通し

#### ANA (2021.01.29) 決算説明会

- ・コスト削減額:年度 5580 億円
- ・有利子負債1兆6885億円
- · 手元流動性資金1兆440億円

#### (決算短信)

- •雇用調整助成金337億円
- ・機材早期退役に伴う減損損失を含め、事業構造改革費用として 760 億円を特別損失に計上
- ・4月から9カ月間で、民間金融機関及び日本政策投資銀行から、9350億円規模の借入を実施、公募増資により2,768億円を調達、融資枠として既存1,500億円に加え新たに3,500億円のコミットメントライン契約を締結、今後も必要に応じ新規借入等の資金調達を行い、手元流動性資金の確保に努めることから、継続企業の前提に関する重要な不確実性は認められないと判断しています。

### ★赤字過去最大の ANA 一筋の光差すか国際貨物 (乗りものニュース. 210129)

・「うれしい悲鳴」国際貨物需要増の要因は?

ANA ホールディングスは1月29日、2020年4月~12月期の決算を発表、連結純損益は過去最大となる3095億円の赤字となっています。

国際旅客は約95%減り、10-11月の国内線の利用率は60%超まで戻ってきたものの、前年比を大幅に下回っている。LCCピーチについても、収入は前年比76.1%減といった状況です。

・国際航空貨物「第3四半期収入は過去最高」前年比1.3倍

とはいえ「うれしい悲鳴」と表現するのが、国際線航空貨物の需要です。10-12 月の第3 四半期の収入は、過去最高を更新、前年比1.3 倍となり、ここまで需要が増えた理由はどこにあるのでしょうか。

・自動車や半導体・電子機器など単価が非常に高い

完成車、自動車部品や半導体・電子機器などは単価が非常に高く、この需要を取り込みました。高単価商品を優先的に輸送したことで、第3四半期単独の単価は、前年比2.2倍まで伸びました。

#### 【第3四半期】

2019 年度 第 3 四半期	JAL			ANA ブラン	ンド	
(億円)	2020	2019	前年比	2020	2019	前年比
国際座キロ(千万席キロ)	729	4163	-82. 4%	981	5272	-81. 4%
国際旅キロ(千万人キロ)	149	3675	-95. 9%	214	4050	-94. 7%
国際旅客数(千人)	246	7325	-96.6%	320	7733	-95. 9%
国際旅客収入	188	4013	-95. 3%	323	5080	-93.6%
国内座キロ(千万席キロ)	1548	2760	-43.9%	2081	4494	-53. 7%
国内旅キロ(千万人キロ)	742	2022	-66. 3%	909	3194	-71.5%
国内旅客数(万人)	972	2914	-66. 7%	990	3472	-71.5%
国内旅客収入	1369	4279	-68.0%	1563	5535	-71. 7%
貨物郵便	909	691	+218	1169	977	+192
営業収入	3565	11308	-68.0%	5276	15821	-66. 7%
営業費用	6554	10107	-34. 8%	8900	14625	-39. 1%
EBIT/営業利益	-2941	1146	-4088	-3624	1196	-4820
経常利益		1284		-3507	1225	-4732
純利益	-2127	748	-2875	-3095	864	-3959

### 《2020 通期見通し比較》(億円)

(1000 0 467917046		1 47	
JAL下力	方修正	2020年度(2021/3)	ANA据え置き
2020. 10. 30	2021. 02. 01		
5300~6000	<b>→ 4600</b>	売上高	7400
-3800~-3300	→-4200	EBIT/営業利益	-5050
		経常利益	-5000
-2700~-2400	→-3000	当期利益	-5100
		EBITDA	-3240

## 2-5. 2020 第 2 四半期(上期)決算説明会

2-5-1. ANA 決算説明会資料

- ・現在の需要の見通しは本年度末で国内7割、国際5割とみている。
- ・ 劣後ローン借入契約 4000 億円(10/27 開示)
- ・第3ブランド「ANA・Peach がカバー出来ない中・低単価需要の取り込み」
- ①LCC 事業の知見とグループ・リソースを有効活用
- ②低コスト運航でグループのネットワークを補完
- ・保有機材の圧縮

導入: 当初計画+16機→今回修正+13機

退役: 当初計画-7機→今回修正-35機

合計: 当初計画+9 機→今回修正-22 機(当初比-31) ピーチ: 当初計画+2 機→今回修正+-0 機(当初比-2)

・グループ機材数

当初計画 274機(うち大型機 60)→最新見直し 276機(うち大型機 36機)

ピーチ: 当初計画 35 機→最新見直し 33 機

#### (日経の指摘) 2020.10.27

・ 拡大路線響く

## これまでの拡大路線が足を引っ張っている。

過去 10 年の設備投資は約 2 兆 8000 億円と、営業キャッシュフローを上回る。 大型機材を拡充。直行路線を増やした。赤字が膨らみやすい構造になった。

- ・JAL の今期の最終赤字は 2300 億円前後と ANAHD の半分以下になる。
- ・資金繰りには余裕

1 カ月あたりの平均現金流出額は  $4\sim6$  月の約 580 億円から  $7\sim9$  月は約 260 億円に減った。 劣後ローンのほか、未使用の融資枠(コミットメントライン)が 5000 億円ある。

手元の現預金だけでも1年程度の運転資金のめどついている。

・収益低迷が長引けば、資産の減損が追加で発生するリスクくすぶる。

## 2-5-2. JAL 決算説明会資料

- ・今年度末の旅客需要前年比、国際線25~45%、国内線72~87%程度に回復する想定
- ・IATA 需要想定をベースに足許の需要動向、新型コロナウイルス感染拡大状況、出入国規制の緩和の動き等を考慮し、一定の幅をもって需要回復シナリオを想定
- ・上述に基づく 2021 年 3 月期の通期 EBIT は、-3,300 億円~-3,800 億円と予想
- ・需要に応じた柔軟な供給調整と更なる固定費の削減を進め、損失幅の極小化に努めていく
- ・コスト削減および投資抑制

#### 「固定費」

前回見通し(当初想定比 900 億円減)から 100 億円追加削減し、計 1,000 億円の削減を目指す(上期 640 億円削減達成)

#### 「投資抑制」

前回見通し(当初想定比 800 億円減)から 100 億円追加抑制し、計 900 億円の抑制を目指す「手元流動性確保」

- ・機動的な資金調達と資金支出抑制努力により9月末の手元現預金は3,466億円を確保
- ・更なる流動性確保の為、コミットメントライン(融資枠)を1,000億円追加予定
- ・キャッシュバーンは第2四半期に入り、着実に減少

(第1四半期450-500億円/月→第2四半期150-200億円/月)

・ 今後の旅客需要想定

IATA の需要想定を参考に、他要素や日本発着マーケットの特性を考慮し、当社にて策定

国際旅客: FY2022 末までに 80%程度、FY2024 に向けて漸次回復

国内旅客:国際線に比べて早く、FY2022 以降ほぼコロナ前水準に回復

・事業構造の見直し

FSC 事業:コロナ禍による一時的な需要縮小に対応して機動的に機材計画を修正し経年機の退役を促進

→機材費・整備費を抑制、CO2 削減に貢献

LCC 事業:成長するマーケットに対応すべく LCC 事業を強化

→観光、VFR 需要を取込み(友人親族訪問/Visit Friends and Relatives)

### 2-5-3. JAL 手元資金+融資枠(コミットメントライン)

(億円)	2019/12 末	2020/3 末	2020/6 末	2020/9 末	2020/12	2021/3 見通し
未使用新融資枠				1000	1000	1000
未使用前融資枠			1500	1500	1500	1500
未使用既存融資枠	500	500	500	500	500	500
手元資金	3264	3291	3943	3466	4549	3700

<sup>・</sup>未使用コミットメントライン(融資枠)計 3000 億円(2020.12.31)

## 2-5-4. 決算説明会資料/決算短信の比較

## JAL「2020上期」決算】前年同期比較(4-9月期)億円

収入-5541	国際旅客-2637	国内旅客-2161	貨物郵便+83	その他-825	
費用-2520	燃油費-830	整備費-94	機材費+34	人件費-202	その他-1370

### 【ANA「2020 上期」決算】前年同期比較(4-9 月期)億円

収入減-6932	国際旅客-3189	国内旅客-2897	貨物郵便-60	その他-407	LCC-377
費用減-3420	燃油費-1247	運航連動-629	収入連動-605	その他-938(コ	スト削減を含む)

- ・運航連動費:空港使用料、コードシェア、乗務旅費
- ・収入連動費:販売費、機内/地上サービス費
- その他:減価償却、整備費、人件費、外部委託、リース機、その他

# 2-6. JAL と ANA の「上期」決算対比(4-9 月期)

	JAL(4-9 月)			ANA (4-9 月)		
(億円)	2020 上期	(7-9月)	2019	2020 上期	(7-9月)	2019
営業収入	1947 (-5541)	1184 (-2817)	7489	2918 (-7641)	1702 (-3852)	10559
営業費用	4194 (-2520)	2136 (-1269)	6785	5727 (-4043)	2921 (-2006)	9771
EBIT 営業利益	-2239 (-3069) -2193 (-2996)	-929 (-1559)	813	-2809 (-3598)	-1218 (-1845)	788
営業外損益				122 (+96)	97 (+79)	
経常利益			825	-2686 (-3501)	-1121 (-1766)	815
特別損益				7 (-18)	3 (-19)	
純利益 親会社所有者	-1627 (-2196) -1612 (-2153)	-675 (-1087)	512	-1884 (-2452)	-796	567
EBITDA	-1364 (-2991)		%	-1908 (-3555)	-767	

## 2-6-1. 上期決算その実力対比

《財政状態》(億円)

《别戏小愿》()	화   1 /	
JAL	2020上期	ANA
4859	流動資産	7197
1兆0644	固定資産	1兆5466
8570	(航空機)	1兆1266
1174	(建設仮勘定)	1842
1821	(繰延税金資産)	1781
1兆9943	総資産	2兆7446 (+1844)
4364	流動負債	5143
	(1年以内)	870
6537	固定負債	1兆3400
	純資産	8902
8703 (-1439)	自己資本	8851 (-1758)
43. 6% (-7. 5)	自己資本率	32. 3% (-9. 2)
5011 (+2237)	有利子負債	13155 (+4726)
	手元流動性資金	4522 (+2135)

注:ANA自己資本=純資産-非支配株主持分

ANA純有利子負債8633 (+2591)=有利子負債-手元流動性 ANA手元流動性=現金及び預金+有価証券

## 2-6-2. ANA 純有利子負債の推移

	2019/3 末	2020/3 末	2020/6 末	2020/9 末
有利子負債	7886 億円	8428 億円	1 兆 3589 億円	1 兆 3155 億円
純有利子負債	4949 億円	6042 億円	7820 億円	8633 億円

<sup>·</sup> ANA の純有利子負債は最近3カ月で813億円増えた(2019年度の元利返済総額1083億円)

## 2-6-3. JAL 国際会計基準に移行(2019年4月1日)

(億円)	日本基準	表示組替/差異	国際会計基準IFRS
流動資産	7615	-202	7413
固定資産	9292	+822	10115
(航空機)	7339	+614	7954
(建設仮勘定)	1417	-32	1385
(繰延税金資産)	966	+467	1434
総資産	20303	+1233	21536
流動負債	4543	+1245	5789
固定負債	3757	+1032	4789
純資産	12001	-1044	10956
(利益剰余金)	8225	-1565	6660
(有価証券差額)	203	+107	310
(退職給付調整)	-435	+435	0

## 《JAL 国際会計基準に移行》(2020年9月30日)

(億円)	日本基準	表示組替/差異	国際会計基準IFRS
流動資産	6480	-253	6227

固定資産	9617	+762	10379
(手形/未収金)	1599	-261	1449
(有価証券)	300	-300	0
(その他)	668	-148	528
総資産	19288	+1339	20627
流動負債	4347	+1377	5725
固定負債	2859	+983	3843
純資産	12081	-1022	11059
(利益剰余金)	8545	-1541	7003
(有価証券差額)	202	+134	337
(退職給付調整)	-407	+407	0

<sup>・</sup>JAL 菊山専務「自己資本比率は日本基準だとさらに 8~9 ポイント高い」(東洋経済. 201013)

参考:ルフトハンザ自己資本比率 8.6%-15.4p (aviator. aero. 201107)

## 2-6-4. JAL と ANA キャッシュフロー

JAL		ANA
-1499 (-1880)	営業 CF	-1909 (-3312)
-392 (+647)	投資 CF	372 (+1497)
2068 (+2672)	財務 CF	4694 (+4690)
3466 (-493)	現金等期末残高	4510 (+2112)
874 (+77)	減価償却費	901 (+42)
-446 (+653)	投資(固定資産)	807 (-1003)
-1892 (-1233)	フリーCF	-2552 (-2749)
-1364 (-2991)	EBITDA(営利+減償)	-1908 (-3555)
-41. 1% (-88. 7)	EBITDA マージン%	

<sup>・</sup>EBITDA=税引前利益+減価償却費、EBITDAマージン=EBITDA÷営業収入

## 2-6-5. 内際の収入構造を比較

JAL	国際線		国内線	
2020 上期	4-9 月	(7-9月)	4-9 月	(7-9月)
旅客収入(億円)	91 (-2637)	64 (-1358)	696 (-2161)	506 (-1080)
旅客数(千人)	112 (-97. 7%)	78 (-96. 9%)	4644 (-76. 1%)	3413 (-66. 3%)
座キロ(百万)	3303 (-88. 1%)	2165 (-84. 6%)	8938 (-51. 4%)	5710 (-39. 0%)
旅キロ(百万)	687 (-97. 2%)	488 (-96. 2%)	3555 (-75. 8%)	2643 (-65. 8%)
利用率 LF(%)	20.8(-68.0)	22. 6 (-67. 7)	39. 8 (-40. 2)	46. 3 (-36. 2)
イールド	13. 3 (+20. 8%)	13. 2 (+18. 0%)	19.6 (+0.7%)	19. 2 (-6. 7%)
ユニットレベニュー	2.8(-71.7%)	3. 0 (-70. 5%)	7.8 (-49.9%)	8. 9 (-47. 6%)
単価(円/人)	81841 (+48. 3%)	<b>82626</b> (+46. 2)	14988 (+1. 8%)	14844 (-5. 2%)

注: JAL 国内線は大圏コースなので ANA 比較のため「JAL 国内線=キロ÷0.85」

- ・イールドYield=収入÷旅客キロ(旅客1人1キロ当たり単価)
- ・ユニットレベニュー(座キロ当たり単価)=収入÷座席キロ=イールド×利用率

ANA	国際線		国内線	
2020 上期	4-9 月	(7-9月)	4-9月	(7-9月)
旅客収入(億円)	196 (-94. 2)	101 (-94. 2)	789 (-78. 6)	565 (-72. 1)
旅客数(千人)	193 (-96. 3)	102 (-96. 2)	4673 (-79. 8)	3394 (-72. 3)
座キロ(百万)	5426 (-84. 4%)	3061 (-82. 8)	11789 (-61. 0)	7850 (-49. 3)
旅キロ(百万)	1311 (-95. 1)	691 (-95. 0)	4284 (-79. 9)	3108 (-72. 7)
利用率 LF(%)	24. 2 (-52. 6)	22. 6 (-56. 6)	36. 3 (-34. 0)	39. 6 (-34. 0)
イールド	15.0(+18.5)	14.6(+16.5)	18. 4 (+6. 4)	18. 2 (+2. 2)
ユニットレベニュー	3. 6 (-62. 7)	3. 3 (-66. 3)	6.7(-45.0)	7. 2 (-45. 0)
単価(円/人)	101259 (+54. 7)	98988 (+51. %)	16899 (+5. 9)	16648 (+0. 8)

#### (ピーチ)

2020 上期	4-9 月	(7-9月)	上期実績	下期計画
旅客収入(億円)	84 (-81. 7)	67 (-73. 7)	84	245
旅客数(千人)	817 (-79. 5)	643 (-68. 7)		
座キロ(百万)	2090 (-64. 3)	1531 (-48. 7)	2090 (-64. 3)	4551 (-12. 8)

旅キロ(百万)	922 (-81. 9)	724 (-72. 4)	922 (-81. 9)	2854 (-30. 6)
****		· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·		, , ,
利用率 LF(%)	44. 1 (-42. 8)	47.3(-40.7)	44. 1	62. 7
イールド	9. 2 (+1. 2)	9.3(-4.5)	9. 2	8. 5
ユニットレベニュー	4.0(-48.6)	4. 4 (-48. 6)	4. 0	5. 3
単価(円/人)	10359 (-10. 4)	10453 (-15. 9)		

#### (貨物)

	国際線 4-9 月	月(前年比)		国内線
2020 上期	ベリー+フレイター	フレイターのみ	ベリーのみ	4-9 月
貨物収入(億円)	508 (-0. 6)	252 (+61. 9)	256	86 (-31. 6)
輸送量(千トン)	227 (+47. 4)	133 (-16. 9)	94	93 (-49. 8)
有効トンキロ(百万)	1559 (-56. 6)	774 (+8. 6)	785	294 (-67. 2)
有償トンキロ(百万)	1047 (-49. 7)	512 (+13. 6)	535	103 (-45. 9)
重量利用率 LF(%)	67. 1 (+9. 2)	66. 2 (+2. 9)		35. 3 (+13. 9)
イールド	48. 5 (+97. 6)	49. 2 (+42. 5)		83. 1 (+26. 3)
ユニットレベニュー	32. 6 (+129. 0)	32.6 (+49.0)		29. 4 (+108. 4)
<b>単価</b> (円/kg)	223 (+88. 9)	188 (+94. 9)		93 (+36. 4)

- ・ユニットレベニュー (円) =貨物収入/有効貨物トンキロ
- ・イールド(円)=貨物収入/有償貨物トンキロ
- · 重量単価=貨物収入/貨物輸送重量

## 2-6-6. 航空事業/計画前提

ANA	国際線		国内線	
2020 通期	上期実績	下期計画	上期実績	下期計画
旅客収入(億円)	196	543	789	1700
座キロ(百万)	5426 (-84. 4)	10422 (-69. 3)	11789 (-61. 0)	17431 (-38. 4)
旅キロ(百万)	1311 (-95. 1)	4636 (-80. 2)	4284 (-79. 9)	10372 (-43. 0)
利用率 LF(%)	24. 2	44. 5	36. 3	59. 5
イールド	15. 0	11. 7	18. 4	16. 4
ユニットレベニュー	3. 6	5. 2	6. 7	9.8

### (JAL 通期旅客収入予想)

JAL	国際線		国内線	
2020 通期	上期実績	2020 通期	上期実績	2020 通期
旅客収入(億円)	91 億円	400-750(前期 5130)	696 億円	2350-2650(前期 5440)

#### 2-6-7.2020 通期見通し比較

JAL	2020年度(2021/3)	ANA
5300~6000	売上高	7400 (-12342)
-3800~-3300	EBIT/営業利益	-5050 (-5658)
	経常利益	-5000 (-5593)
-2700~-2400	当期利益	-5100 (-5376)
	EBITDA	-3240 (-5604)

注: ANA は機材退役<mark>減損</mark>など特別損失 1100 億円予定(うち機材 730 億円)

## 休憩 10 分間

## 3. 航空会社の利益追求

3-1. 事業縮小の判断基準「貢献利益と限界利益」

- ・航空会社の事業縮小の判断基準に「赤字路線」があります
- ・何をもって赤字とするのか、路線毎の営業損益でしょうか

最初に必要なことは、費用を「変動費」と「固定費」に分類することです。

事業縮小の判断基準は、路線別の営業利益とは限らない。

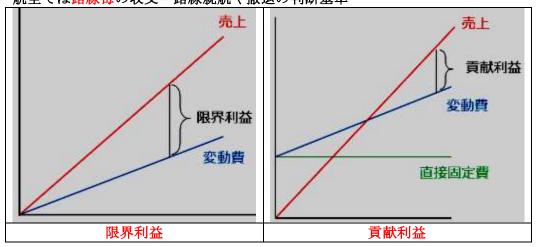
・変動費:売上高が増えるにつれて計上額が増えていく費用

直接的な経費:売上と直接的な関係のある経費で「管理可能費」「個別固定費」

・固定費:売上高に関係なく計上される費用

間接的な経費:本社機能など売上との関連性が薄い経費で「管理不能費」「共通固定費」 〈限界利益〉=売上高ー変動費 航空では1便あたりの収支=増減便の判断基準(例: ANA 減便 1000 便→効果 10 億円=100 万円/便) 〈<mark>貢献利益</mark>〉=売上高ー変動費ー直接固定費

航空では路線毎の収支=路線就航や撤退の判断基準



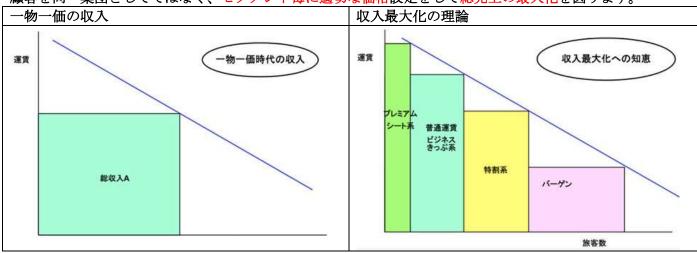
## 3-2. レベニューマネジメントとビジネスモデル

## 3-2-1. レベニュー・マネジメント

引用 https://news.mynavi.jp/article/aviation-5/

レベニューマネジメントとは、需要を予測して収益(収入)を最大化する販売管理のことです。

顧客を同一集団としてではなく、セグメント毎に適切な価格設定をして総売上の最大化を図ります。



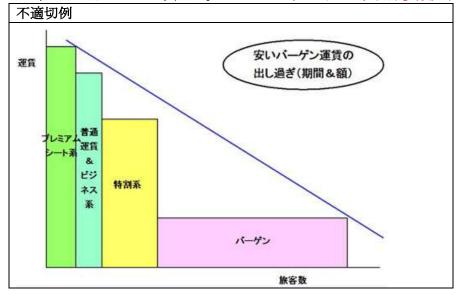
需要と言っても、「質の高いサービスを受けられるなら喜んで相応の代金を払うエグゼクティブ」

「便の変更が自由にできるなら多少高く払ってもいいビジネスマン」

「時期が近くなってから行動時間が決まる旅客」

「早くから旅行に行くことは決まっているが、費用の安いところを探している旅行者」

など、それぞれニーズは異なる。では「いつ、いくらで、何席」販売するか



- ・ビッグデータ・AI を活用「座席販売割当計画を自動化」
- ・しかし、新型コロナで状況が一変、各社は手探り状態に

## 3-2-2. 分析用「用語」

「イールド」「ユニットレベニュー」「ASK」「RSK」とは

レベニューマネジメントは、最適な時期に適切な価格で座席数を販売する「イールドマネジメント」により、収入の最大化を実現する手法のこと。旅客単価と利用率のバランスで1便毎の最大収入を目指す。

「ユニットレベニュー」とは、レベニューマネジメント指標で、座キロ当たりの収入単価を意味し、

収入÷座席キロ、又は座席利用率×イールド。

イールド(Yield)とは旅客1人1km当たりの収入単価で、収入÷旅客キロによって算出される。

- ・ASK 有効座キロ(Available Seat-Kilometers)とは旅客輸送供給量で、総座席数×総輸送距離
- ・RSK 有償座キロ(Revenue Passenger-Kilometers)とは<mark>有償旅客の飛行距離</mark>で、有償旅客数×総輸送距離

### 3-3. ビジネスモデル (FSCvsLCC) (2017 政セミ引用)

## 3-3-1. LCC とは

- ・世界の航空界ではLCCと大手エアラインのビジネスモデルに差はなくなった。
- ・コスト面では、LCCは燃油費の占める割合が高くなっている。
- ・サービス面でも手荷物や座席指定に追加料金など、似通ってきている。
- ・米国では大手エアラインと LCC の一人当たりの人件費に差はなくなり、残された違いは機材の稼働率。
- ・LCC は稼働を最優先、時間帯や乗継の利便性は軽視。
- ・需要は、時間帯や季節、往路と復路によって左右され、<mark>往復とも高い利用率は、一定規模に限定</mark>される。 これが、**LCC が需要の3~4割が限度となる**理由。
- ・安い運賃を設定できるのは、往復とも<mark>高い利用率</mark>を見込める路線、かつ運航時間帯を選ばない<mark>利用者</mark>をタ ーゲットにするから。
- ・アルゴリズムやビッグデータ等、高度なコンピュータ処理により航空運賃は分かりづらくなっている。

## 3-3-2. サウスウエスト航空 (出典:破天荒サウスウエスト驚愕の経営 1995年)

#### LCC「ビジネスモデル」の先駆者

- ・1971年、機材4機、社員195名
- 2010 年、機材 548 機、社員 34901 名

サウスウエスト航空の特徴は、徹底的な「単純化」「効率化」にある。

- 1. ほとんどの路線が『短距離路線』(平均飛行時間 55分)
- 2. ほとんどの路線が『直行路線』(8割は2地点間を往復)
- 3. 機材はB737 に統一(パイロット訓練、整備マニュアル、部品在庫の軽減)
- 4. 機内は『モノ・クラス』(すべてエコノミー単一クラス)
- 5. 機内サービスは『ノン・フリル』(ビールおつまみ有料)
- 6. 空港での折り返し時間を切り詰める(6割は15分以内)
- 7. 平均運航回数1日11回、10時間56分
- 8. 同一路線での多頻度運航(1路線1方向1日10便を目標)
- 9. 主要空港を避け、サブ空港を利用(施設利用料が安く、効率経営を実現)
- 10. 常に客を楽しませる接客(空港職員も客室乗務員も私服を着用)
- 11. 直接販売体制(旅行代理店ネットワーク CRS には接続せず経費節約)
- 12. 搭乗券に座席番号はなく、順番に搭乗する。

## 3-3-3. LCC 運賃:アルゴリズムとゲーム理論

- ・Algorithm とは算式の事ですが、「やり方」だとも言えます。
- ・LCC の運賃は「リアルタイム運賃管理システム」で、総コスト、座席数、運航距離を絡めて、1座席/1km 当たりのコスト指数を弾き出す企業秘密のアルゴリズム (計算式) で成り立っています。
- ・LCC の運賃は株価のように変動するのです。
- ・LCC は「早く情報をキャッチした人、学習した人」が安い運賃を得られる『ゲーム理論』と言えます。
- ・ゲーム理論では、<mark>予測</mark>したり、過去の<mark>行動</mark>を客観的に評価します。
- ・プレーするとき、他のプレーヤーの戦略を考慮に入れて行動。相手の行動を予測し、それが自分の戦略に どのような影響を及ぼすかを考える。
- ・LCC は早期に予約し、少ない荷物で搭乗すれば安い運賃ですが、予約が<mark>遅い、荷物</mark>が多い、予定の<mark>変更</mark>がある等いくつかの要因が重なると、既存の航空会社の割引運賃を上回る場合があります。

#### 3-3-4. FSC のネットワーク戦略

乗り継ぎ O&D 需要 (出発地 Origin と目的地 Destination)

ある便の例		アジア・国内	成田	シカゴ	北米・カナダ
ANA 便	236 名				
ローカル	59 名				
ビヨンド	82 名				
ビハインド	66名				
ブリッジ	29 名				

### 3-4. コロナ後のビジネスモデルは?

- ・国内線は小型化と直行便(リスク回避思考に応える)
- ・国際線は一時的なハブ&スポークの復活(直行便にする十分な需要が回復まで)

## 3-4-1. コロナ禍の民間航空の報道

## ★コロナ禍でも国際線増便 ANA 意外な理由 (東洋経済. 201224)

ANA が逆風にあらがい、<mark>新規路線</mark>の開設に踏み切った。この状況、<mark>国際線</mark>を増やすのは<mark>なぜか</mark>。 理由の1つが<mark>片道の渡航</mark>需要だ。

もう1つが、旺盛な貨物需要だ。

・1 便当たりの収入「貨物は旅客をしのぐ場合も」

深セン路線も日本経由でアメリカへ電子機器を輸送する需要、初便の復路は<mark>貨物がほぼ満載</mark> アジアでは、<mark>貨物需要の強い現地発の片道だけ運航、日本発の往路を徐々に復便させる</mark>パターン

・ヨーロッパとオーストラリア直行便運休=日本経由便が世界最短

ANA ネットワーク部は「ヨーロッパとオーストラリアを結ぶ直行便が運休となり、日本を経由する便が世界 最短になるなど、想定していなかった需要が生まれた」と驚きを隠さない。

・世界各地から羽田/成田を乗り継ぐアメリカ旅客需要「弱まっていない」

ANA はアメリカ方面でも供給量を徐々に増やしている。<mark>供給量</mark>(総座席数×輸送距離)を同 66.5%減まで回復など、同 87.2%減だったアジア・オセアニアよりも早く再開

世界各地から羽田・成田を乗り継ぎアメリカに行く旅客需要が、感染状況悪化でも弱まっていない

・コロナでも消えない出張を探る「直行便のない各都市」

ANA にとって便数増加とともに、出張需要の取り込みが今後の課題

「深センのように工場が集積したエリアへの赴任・出張など、リモート会議では代替できない渡航者を期待できるような路線を見抜く目利きが必要」(航空業界幹部)。

### ★米金融業界「コロナ禍でニューヨーク捨てフロリダへ」(ロイター. 201227)

・空路で簡単にニューヨークに戻れるフロリダ州「人気」

米金融業界では拠点をニューヨーク州からフロリダ州に移す動きが広まっている。

ニューヨークは<mark>店舗や施設のほとんどが閉鎖</mark>ど魅力が大幅に低下。一方、温暖で、税金が低く、手頃な不動産物件が手に入り、空路で簡単にニューヨークに戻れるフロリダ州の人気が高まった。

・「企業は悟った」ミッドタウンに拠点を置く必要ない

大手金融関連会社はコストのかさむ都市から、コストの低い州へと従業員を再配置している。

モーリス CEO は、社員が望むならフロリダ州での勤務を喜んで認める考え

- ★米国の航空会社「再構築ネットワークに可能性を見出す」(flightglobal. 201216)
- ・従来の運航モデルからの部分的な脱却「新たな通常」

ユナイテッドは夏の終わりに、米北部の都市とフロリダの都市を結ぶ<mark>多数の「直行便」を計画</mark>し始めた 伝統的な「ハブ&スポーク」で成功を収めてきたレガシーキャリアの動きは、業界が「新たな通常」を見つ けるにはかなりの時間がかかることを示唆

11月と12月に、新しい便を就航させ、4月までの米国の伝統的な春休み期間を通じて運航

主要航空会社、関連性と競争力を維持し、失われたビジネス旅行の収益を補うため新たな戦略を試みている 2021 年の後半までは、回復を期待してはいけない

この新しいフライトは、より多くの冬に疲れた旅行者を引き付けるように

・「混雑ハブ空港で乗り継ぐ」リスク

慎重な顧客が、より魅力的で、より少ないリスクを望む通り、混雑ハブ空港で乗り継ぐ必要性を無くす

・他のモデル

アメリカンは、ジェットブルーとの「戦略的パートナーシップ」を発表

アラスカ航空、アメリカン航空のワンワールド・アライアンス参加予定を発表

・コヴィットの不確実性

厳しい収益環境に慣れるにつれ、<mark>直行便の追加や、最新機の導入</mark>など、効率性を高めるのに役立つ 企業の出張需要が回復するまでには、さらに半年から1年半かかる。

長距離国際線や出張が再び盛り上がるのは来年の後半になるかもしれない。

- ★危機後ネットワーク回復「ハブが流行る可能性」(flightglobal. 201127)
- ・回復後しばらくは直行便に十分な需要が無い

「ハブの重要性が再認識される」

・LCC が初期成長を牽引

最も早く回復は、レジャーや VFR (Visiting friends and relatives)旅行の需要が旺盛で、LCC が初期成長を牽引する。

多くの直行便に十分な乗客需要を持つ都市ペアが少なく、ハブ航空の重要性が再認識される

・少なくとも今後18カ月間は小型機が有利に

効率的ハブを持つ航空会社に有利になり、ネットワーク航空会社は成功する

長距離直行便で対応できる小規模な便が、回復段階ではハブ経由で輸送されている。

・個人旅行はレジャーよりも早く、レジャーはビジネスよりも早く回復

ルフトハンザは、回復における VFR 市場の重要性についても同意見

ビジネス旅行の回復にはかなりの時間がかかるが、利回りはビジネス旅行よりも低くなる。

・仕事のパターンが変化して、新たな出張が生まれる可能性

★インタビューKLM オランダ航空 CEO「より良いものを取り戻す」(flightglobal. 201130)

2021年中に本格的な回復の勢いが高まることを想像することが可能になった。

オランダ航空のハブ<mark>&スポーク</mark>にとって重要な大西洋横断便など国際市場を開放するため、相互に認められた検査体制を導入することが最も重要。

・KLMオランダ航空「より良く構築」を目指す

より良い品質、より良い顧客サービス、より良い衛生対策や、より良い持続可能性を考慮し、顧客旅行全体の快適さレベル向上を構築かどうか。

KLM は、直通通路(座席)を備えたビジネスクラスへの投資、プレミアムエコノミーの導入を進めていく。

・KLM の機材はどのように変化しているのか?

ニーズの見直しが進行中で、今後の機材計画を検討

ネットワーク戦略は、「運航頻度よりも多数の目的地」

ハブを通じた小規模な交通量が回復を牽引する。

今でも、何らかの理由で旅行をしなければならない人、彼らは必死に乗り継ぎ便を探している。

小さなホームベースで、目的地が 65-70 のグローバルな大陸間路線を持つ KLM に、貨物は重要な要素

★飛行機利用の出張回復「最大でも 81%、最悪 64%」新調査(travelvision. 201203)

・出張理由を営業、社内会議、商談会など7つに分類

営業関連は大きく減らないが社内会議は40%から60%減少

★ピーチ CEO インタビュー記事 (aviationwire, 201029)

・羽田国内線と同じ感覚を成田にも

成田に来れば、国内どこでも行けるように、しかも圧倒的に安い運賃で、成田にはポテンシャルがある。 A321LR を投入して、便数を間引く使い方ができる。

中国は国内線が戻ってきている。旅行客が自由に動けるようになれば、早い段階で戻る。

旅行できるようになったら一時的に訪日客が爆発的に増える。

これまでの国際線は旅行目的の訪日客が7割、この時期に運航しても乗って頂けるお客様ではない。 新たにビジネス需要や留学、帰省客などアプローチしている。

--- 7月22日に国内線を全便再開後、8月19日から再び減便を決定した。

ずっと止めることはないが、複数便ある路線は減らしたり、1日1便のところは週何便など調整が必要

**★仙台空港**「現状とこれから」(仙台放送. 201105)

ピーチ:今は生き残れるかどうかという状況。生き残れるチャンスがあるのなら、そこに賭けてみる。

およそ4割を国際線が占めて、全てストップし、経営の重しと

ワーケーションやテレワークでどこにいても仕事ができる時代に

柔軟性を持っている LCC の役割がこれから必要になってくる。

★逆境での新規就航「その勝算は」ZIPAIR Tokyo 社長(travelvision.210118)

アジアと北米との架け橋となることを目指し、逆境のなかでも着実に就航路線を増やしてきた ZIPAIR Tokyo 代表取締役社長、西田氏に話を聞いた。

一就航開始の年が世界的危機の年と重なってしまいましたが、貨物便を含め徐々に就航路線を増やして来ら

れました。2020年を振り返っていかがでしたでしょうか

・海外で勤めていたパイロットが日本に

立ち上げるのに2年という期間はかなりタイトなスケジュールですが、予定通りであれば2020年5月より商業運航を開始する計画でした。

就航は6月に遅れることになり、まずは貨物専用便での運航を開始しました。

もちろん収支的には十分というレベルではありませんが、<mark>想定以上に</mark>助けられました。もうひとつは経営課題でもあったパイロットの採用です。世界的にパイロット不足が叫ばれていましたが、海外で勤めていたパイロットの方が日本に帰ってくる環境になり、多くの応募をいただきました。

・希望に近い離発着時間を確保

路線としては、バンコクに続き仁川にも就航しました。平時であれば混雑空港で発着枠が取りづらいのですが、希望に近い時間を確保できました。1機材で24時間内にバンコクと仁川を一往復ずつできるダイヤは、LCCにとっては将来に渡って価値を持つ財産です。10月からは両路線で旅客扱いも始めました。

不定期ではありますが12月からホノルルにも就航しました。

性格の違う3路線を確保でき、いち早く回復に対応できる確率を高められたと考えています。

- 一成田-ホノルル線、年末年始の利用状況並びに現在の予約状況をお聞かせください
- ・売上の過半がフルフラット

お客様は何らかの用事があって移動される方に限られています。

ホノルル便は 290 席のうちフルフラットシート 18 席、スタンダードシート 272 席ですが、想定以上にフルフラットが売れている。収入の 20%がフルフラット、80%がスタンダードと考えていたが、売上の過半がフルフラットで成り立っている。 夜発の便で、飛行時間も度長いので、ニーズは確実にある。

- -2021年の日本人出国者数はどの程度と想定され、今後の路線計画についてもお聞かせください
- ・一気に回復するのでは

海外に行きたいという欲求は高まっていると思うので、心配事が取り除かれさえすれば一気に回復するのではないか。楽観的かもしれませんが、2019年比では30%台にと期待しています。

今年は現在の3路線を運航しつつ、新規の乗り入れ地点の選定も進めていきます。

現在は当座の貨物需要も含めて検討し、また<mark>インバウンドとアウトバウンド</mark>に加えて、成田を経由地として アジアと北米を繋ぐことも軸のひとつとしています。

## 4. 外航の決算の特徴

4-1. 世界の航空会社が生き残りを模索

4-1-1. 航空大手の業績(20年4-6月、7-9月期)最終損益(自己資本率)日経. 200808-1120

4/24 (= +   - + 24 4 + + 274 7947 4 PC)	
+1 億 3600 万ドル(9%)	-359 億円(12%)
-7 億 9500 万ドル(44%)	-1810 億円 (42%)
-8 億 7100 万ドル(48%)	-675 億円 (44%)
-10億1200万ドル(34%)	-796 億円 (32%)
−16 億 4400 万ドル(14%)	-2420 億円 (9%)
-20 億 6700 万ドル(債務超過)	-2491 億円(債務超過)
-28 億 7600 万ドル(債務超過)	-2048 億円 ( <mark>債務超過</mark> )
	-5585 億円(4%)
	+1 億 3600 万ドル(9%) -7 億 9500 万ドル(44%) -8 億 7100 万ドル(48%) -10 億 1200 万ドル(34%) -16 億 4400 万ドル(14%) -20 億 6700 万ドル(債務超過)

## 4-1-2. 世界の主な航空会社「4-6月」決算 (flightglobal. 200806) 単位:米百万ドル換算

航空会社	2020 収入(2019)	2020 営業損益(2019)	2020 純損益(2019)
デルタ	1468 (12536)	-4815 (+2128)	-5717 (+1443)
アメリカン	1622 (11960)	-2486 (+1153)	-2067 (+662)
ユナイテッド	1475 (114025)	-1637 (+1472)	-1627 (+1052)
ルフトハンザ	2248 (10846)	-1989 (+857)	-1769 (+254)
エールフランス KLM	1389 (8252)	-1825 (+450)	-3080 (+91)
IAG (BA)	871 (7911)	-2559 (+1081)	-2495 (+829)
サウスウエスト	1008 (5909)	-1127 (+968)	-1501 (+741)
全日空	1151 (4064)	-1510 (+149)	-1028 (+105)
日航	720 (3288)	-1236 (+171)	-885 (+110)
シンガポール	618 (2980)	-753 (+109)	-816 (+81)
ライアンエアー	147 (2717)	-188 (+310)	-185 (+273)
イージージェット	9 (2301)	-424(?)	?(?)
アエロフロート	284 (2162)	?(?)	-356 (+43)

フィンエアー	81 (927)	-201 (+54)	-202 (+35)
ハワイアン	60 (712)	-149 (+89)	-107 (+58)

## 4-1-3. 米大手 3 社の 2020 年中間決算概要 (前年比) 日刊カーゴ. 200728

		(117 ) = 7 1 1 1 1
・デルタ	4-6 月	1-6 月
売上高	14.68 億ドル( <del>-88.3%</del> )	100.6億ドル(-56.3%)
営業損益	-48.15 億ドル(+21.28 億)	-52.25 億ドル (+31.48 億ドル)
純損益	-57.17 億ドル(+14.43 億)	-62.51 億ドル (+21.73 億ドル)
・ユナイテッド	4-6 月	1-6 月
売上高	14.75 億ドル(-87.1%)	94.54億ドル(-55.0%)
営業損益	-16.37 億ドル(+14.72 億)	-26.09 億ドル(+19.67 億ドル)
純損益	-16.27 億ドル(+10.52 億)	-33.31 億ドル(+13.44 億ドル)
・アメリカン	4-6 月	1-6 月
売上高	16.22 億ドル(-86.4%)	101.37 億ドル(-55.0%)
営業損益	-24.86 億ドル(+11.53 億)	-50.34億ドル(+15.28億ドル)
純損益	-20.67 億ドル(+6.62 億)	-43.08 億ドル (+8.47 億ドル)

## 4-1-4. ドル箱「大西洋線」2020 年 7 月も座席供給伸びず(ウイングデイリー. 200703) 《欧米間の座席供給量(OAG)》

	1月20日	6月29日		
デルタ	2759	294 (-89.3%)		
ユナイテッド	2542	297 (-88.3%)		
アメリカン	2137	247 (-88.4%)		
BA	1495	249 (-83.3%)		
ルフトハンザ	1079	648 (-39.9%)		
バージン	820	10 (-98.8%)		
エールフランス	748	160 (-78.6%)		
エアリンガス	527	256 (51.4-%)		
ノルウエジアン	519	0 (-100%)		
アイスランダー	420	78 (-81.4%)		

## 4-1-5. 世界の航空会社 2020 年の実績

★世界の乗客数 2020 年 60%減「COVID-19 の国際線への影響が続く」(aviator. aero. 210117) 《世界の旅客交通の進化》内際合計旅客数 (表を読み取り)

・1973年:オイルショック=5億人

・1980年: イラン・イラク戦争=8億人

• 1991 年: 湾岸危機=12 億人

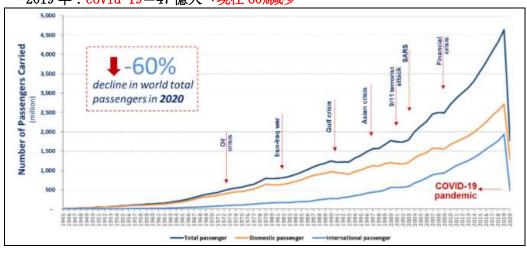
・1997年:アジア危機=15億5千万人

・2001年:9.11 同時多発テロ=17億5千万人

• 2002 年: SARS=19 億人

• 2008 年:金融危機=25 億人

・2019 年: covid-19=47 億人→現在 60%減少



#### 《2020 年旅客数と収入(地域別)》

世界:容量-50%. 乗客-27 億人. 収入-3700 億米ドル

アジア&太平洋: 容量-45%. 乗客-9 億 1600 万人. 収入-1200 億米ドル

欧州:容量-58%. 乗客-7 億 7000 万人. 収入-1000 億米ドル

北米:容量-43%. 乗客-5 億 9600 万人. 収入-880 億米ドル

南米: 容量-53%. 乗客-1 億 9800 万人. 収入-260 億米ドル

中東:容量-60%. 乗客-1 億 3200 万人. 収入-220 億米ドル

アフリカ:容量-58%. 乗客-7800 万人. 収入-140 億米ドル

### 4-2. 欧州の航空会社「2020年」何人の雇用削減か

★欧州の航空会社「2020 年に何人の雇用削減か」(flightglobal. 201224)

欧州の航空業界では、危機が始まって以来、数万人の雇用が失われています。

多くの場合、パイロットや客室乗務員だけではなく、<mark>すべての職務</mark>に削減の影響が出ています。

これまでのところ削減に耐えてきた従業員の中にも、<mark>低賃金、パートタイム</mark>の強制、無給休暇、一時帰休などの条件にさらされている従業員が多くいます。

来年は、政府の支援制度が終了するため、さらなる損失をもたらす可能性があります。

変異種が回復を<mark>遅らせる</mark>可能性も、さらなる削減につながる要因となる。

#### ・エーゲ航空

ギリシャの航空会社は、国家支援を受けています。雇用の減少の規模については明らかにしていません。

#### ・アエロフロート

国営の融資を受け、国内市場の拡大に伴い、雇用を維持するために必要な流動性を確保している。 アエロフロート最高経営責任者は、近い将来、「<mark>雇用を削減する計画はない</mark>」と述べています。

・エア・バルト

危機の初期段階で従業員のうち約 40%にあたる 700 人を削減し、需要の回復に合わせ再雇用を行う。

#### ・エア・ヨーロッパ

少なくとも 2021 年初頭まではスペイン政府の休暇制度を利用することができます。

しかし、IAGが買収するかどうかに関わらず、事業の再編が差し迫っているとの報道もあります。

### ・エールフランス-KLM

エールフランスは、政府の救済措置の一環として約7,600人の雇用を削減すると発表した。 2022年末までに、41,000人から、約6,560人の雇用が主要路線で削減される予定です。

子会社ホップでは、今後3年間で現在の2,420人からほぼ半減し、1,020人の雇用が見込まれます KLM オランダ航空は7月に、最大5,000人の雇用を削減予定と発表したが、フルタイム33,000人レベルの 雇用から28,000人に削減される。

10月初旬には、2020年末までにパンデミック前よりも約4,500人の雇用削減を見込んでいると述べた。

#### ・新アリタリア航空

イタリア政府はアリタリア航空を<mark>国有化</mark>して再出発させる計画を発表した。新航空会社 Italia Trasporto Aereo は 5,000 人強で 2021 年に運航を開始、パンデミック前の<mark>従業員の約半分</mark>に相当する。

#### ・コンドル

ドイツの航空会社は6月、最大1,000人の雇用が削減と発表、これはパンデミック前の25%に相当する。

## ・イージージェット

5月下旬、欧州全体の 15,000 人の従業員のうち最大 30%を削減する提案についての協議を開始しました。 4,500 人の削減案のうち、約 730 人がパイロット、1,200 人が客室乗務員だった。

9月末には1,500人の乗員が労働時間の削減を選択したため、強制的な解雇は行わないと発表しています。

#### ・フィンエアー

10月に、従業員の10%以上にあたる700人を削減することで合意しました。

うち約 600 人はフィンランドに拠点を置く従業員で、100 人は<mark>海外</mark>スタッフです。

#### IAG

ブリティッシュ・エアウェイズは9月中旬に、従業員の譲歩で、以前提案の13,000人ではなく、10,000人の職が事業全体で削減と確認し、約5分の1が影響を受けたことを意味します。

エア・リンガスは6月、最大500人の雇用を削減見込み、パンデミック前4,500人の従業員がいました。 スペイン政府の一時解雇制度は、イベリアとブエリングが利用し、パンデミック前は約14,000人と4,000人でした。

イベリア航空は12月23日に、この危機の間に恒久的な人員削減を行っていないことを確認しました。

#### ・アイスランド・エアー

4月下旬、2000人のスタッフを解雇と、2019年グループレベルで約4700人の従業員を抱えていた。

#### ・ジェット2

6月、102人のパイロットと 380人の客室乗務員を削減、パンデミック前 10,000人の従業員がいた。

・LOT ポーランド航空

国家からの支援を受けています。しかし、失業者数の規模については明らかにしていません。

・ルフトハンザ

6月、13万8,000人の従業員から2万2,000人の正社員相当の削減計画を発表した。

その半分はドイツ国内で、うち約5,000人はルフトハンザの主力航空会社の従業員である。

それぞれ<mark>約1,000 人</mark>のスタッフを削減する提案は、オーストリア航空、ブリュッセル航空、スイス航空によってなされ、ユーロウィングスもまた数百人の解雇を計画していた。

労働組合とは、改訂条件や一時的な賃金協定を通じ、解雇を回避できる取引がいくつか成立している。 12月初旬、2020年末までに常勤換算で3万人削減、2021年には更に1万人を削減との報道がありました。 うち約7,500人は、ケータリング部門のLSGの欧州部門の売却によるだろう。

・ノルウェジアン 危機前には1万人いた従業員が、11月にはわずか600人になったと発表しています。

### ・ライアンエアー

大規模な人員削減を回避するため、多くの市場で<mark>労働組合と合意</mark>に達している。しかし、合意が得られない場合には「<mark>解雇を進めた」</mark>と述べた。

90%のケースでは、短期的な減給に合意し、雇用の損失を回避するために協力してくれましたと言う。 パンデミック発生前、グループ全体で17,000人以上の従業員を抱えていました。

• SAS

12月初旬、危機前の1万人強から約5,000人の人員削減を最終決定したと発表した。

・スマート・ウィングズ

6月下旬に、2021年2月までに最大600のポジションが余剰と述べ、危機前に2,400人の従業員がいた。

• TAP エア・ポルトガル

12月のリストラ計画で、2,000人の人員削減、危機前10,000人から1,600人の臨時契約不更新が含まれる。

・TUI グループ

今年初め、<mark>最大 8,000 人</mark>の雇用を削減計画、ドイツ TUIfly では<mark>最大 900 人</mark>の雇用が脅かされている。 2019 年末時点で、約 71,000 人が TUI グループで働いていた。

トルコ航空

35,000人以上の従業員から大幅なレイオフ回避、代わりにスタッフとの間で賃金カットに合意しています。

・ウィズエア

4月、従業員の約5分の1、約1,000人を削減すると発表した。

・ヴァージン・アトランティック

9月初旬、裁判所の正式な承認を得た後、さらに1,150人の雇用を削減すると発表した。

5月に3,100人の雇用削減計画を発表、パンデミック前の従業員の半分近くに影響を与えた。

ボロテア航空

12月23日、これまでのところ人員削減を行っていないことを確認しました。

### 4-3. 競わされる航空労働者

### 「ライアン・エアー」

★ライアン・エアー新拠点「ヴェネツィア・トレヴィーゾ」発表(aviator. aero. 201204)

新拠点を開設、2 機のベース機(2 億ドルの投資)、欧州 20 カ国以上を結ぶ 45 路線を開設

合計 60 路線を開設し、年間 300 万人以上のお客様、2,000 人以上の雇用

★英国拠点ライアン航空パイロット一時的な賃金カット受け入れ (flightglobal. 200701)

英国パイロット組合 BALPA は、一時的な給与削減、脅威にさらされている仕事を守ると発表

5月、リーズブラッドフォード、プレストウィック、ボーンマス、サウスエンドの4基地が閉鎖される可能性がある70人を含め、330人のパイロット職が英国で危険にと警告。

BALPA は、リスクある仕事のうち 260 人分を守るために 20%の賃金削減を受け入れ

パイロットの給与は今後4年間で100%に戻ると強調

ライアン航空マイケル・オリアリー最高経営責任者は、パイロットと客室乗務員の仕事の減少のほとんどは、従業員が給与削減に同意した場合は回避できると示唆

すでに約3,000人の削減を発表し、乗員やCAに、失業の代わりに給与カットを求めています。

最高額の機長20%、最低給与の客室乗務員5%の削減を求めていた

7月から最大3,000人の乗務員を削減、ヨーロッパの多くの基地を閉鎖する準備を発表

4か所で250を超えるオフィスの仕事を削減。リストラ策が無給休暇と賃金カットを含む。

★欧州 LCC ライアン・エアー「乗員 CA 削減 3000 人」賃金 20%減(共同. 200502)

パイロットや客室乗務員ら従業員 3 千人の削減計画。全体の 15%程度。最大 20%の賃金カットも。ボーイングと機体の引き渡し時期の延期も協議。

21

## 「イージージェット乗員」

★イージージェット乗員「パートタイム勤務選択」人員削減回避(flightglobal. 200926)

1,500人の乗員が勤務時間の削減を選択し、パイロットの強制的な解雇はありません。

労働組合 BALPA は 727 人のパイロットが余剰人員にされる危険性と警告していた。

60人のパイロットが自主的に退職、1,500人のパイロットがパートタイム労働を選択。

拠点閉鎖したニューカッスル空港とロンドンのサウスエンド空港、スタンステッド空港のパイロットは、 英国内の他の場所での仕事をする。

プロセスが完了すれば、強制的な解雇は必要ないだろうと希望を持っている。

少ない仕事を志願したパイロットは皆、同僚が仕事を続けられるよう助けたいからそうしてきた。

### 「ルフトハンザ」

★ルフトハンザ「2022 年 3 月まで乗組と<mark>倹約協定延長</mark>に合意」(flightglobal. 201224)

・コスト削減措置(短時間勤務や昇給停止)来年も継続

2022年3月までのレイオフ回避のため、パイロットとコスト削減協定を締結。

パイロット組合 Vereinigung Cockpit と協定、既存のコスト削減措置(特に<mark>短時間勤務や集団昇給の停止</mark>) が来年も継続。

ドイツの主力航空会社、カーゴ、アビエートレーニング、ジャーマンウイングスと同様に、2022 年 3 月まで業務上の理由によるパイロットのレイオフを排除。

ヴェルディ組合と、譲歩と引き換えに 2021 年までの<mark>地上スタッフ</mark>の雇用保護する同様の協定。 UFO 組合に代表される<mark>客室乗務員</mark>と長期的な倹約協定を締結。

★ルフトハンザ客乗組合 UFO「救済パッケージと和平協定」合意 (flightglobal. 200625)

- ・客室乗務員の強制的一時帰休「保護4年間」約束
- ・客乗組合 UFO「これからは協力していく」

ルフトハンザと客室乗務員組合 UFO、合意に達し、近年の労使紛争の後、「建設的な社会的パートナーシップ」を約束。

UFO は、航空会社は客室乗務員の強制的な一時帰休に対する4年間の保護を約束とを明らかに。2023年末までに推定5億ユーロの削減に同意、大部分は「自主的措置」によるもの。 グループ全体で22,000人の雇用が削減と発表、運航をより小さな規模で再建するため。

#### ГВА і

★英議会委員会「BA がスタッフ削減を計算ずくと非難」(flightglobal.200613)

・一部は再雇用で労働条件も切り下げ

BA 最大 12,000 人の雇用削減を検討、約35,000 人の従業員の労働条件を切り下げ。

政府の雇用維持制度は、従業員の賃金を賄うもので、企業が要員を余剰にするとは意図されなかった。 客室乗務員の一時解雇とパイロットの修正勤務表についても。

合意できない場合、全スタッフを余剰にし、解雇および再雇用により新契約条件で一部を再雇用。

財務状況が改善した場合でも、BA のスタッフが給与、契約条件を回復する保証をしなかった。

半分以上、約22,000人の従業員は、雇用維持制度で雇用され、5月中旬までに3,500万ポンドの資金援助を受けた。また、政府の企業融資スキームから3億ポンドを確保しました。

### 「ユナイテッド乗員」

◆ユナイテッド乗員「一時帰休回避のため緊縮措置」合意 (flightglobal. 200929)

ユナイテッド航空パイロットは、2850 人の一時帰休を回避するために、飛行時間短縮など合意した。 しかし約 12,000 人の従業員を一時的に解雇する可能性があります。

合意により、何千人ものパイロットの解雇を止め、多くの配置転換(機種移行や降格)撤回も可能に。 2020年と2021年に予定の一時解雇は、全乗員の約3分の1にあたる3,900人に相当、2021年6月までは 予定外となっている。

毎月の飛行時間数を削減、パイロット総数の中でより少ない時間数を効果的に分散。

より若いパイロットは、入社年序列の上位パイロットよりも多くの時間が減らされます。

すでに約450人の乗員が早期退職、さらに655人に早期退職制度を利用してもらいたい。

休職中のパイロットを乗務させるには復帰訓練が必要なため、複雑で時間のかかる作業となる。

乗員の 58%が「戦略を信じ、将来にどのように有益か」という理由で自分自身の給与カットに投票した。 10月1日、約 <mark>12,000人</mark>の従業員が<mark>一時解雇</mark>、7月初め一時解雇の約3分の1であると見込む。

約7000人のユナイテッド従業員が早期退社パッケージを取得と付け加えています。

### 「カンタス」

★カンタス航空「オーストラリア全土 10 空港グラハン外部委託」(flightglobal. 201130) カンタス、3 カ月のプロセス後、社内入札を拒否、オーストラリア全土 10 空港での地上業務を外部委託。 11 月 30 日の声明、「コヴィド危機と国境閉鎖の結果」、従業員 29,000 人のうち約 8,500 人が雇用を失う

### 4-4. 国家支援と支配

★欧州の航空会社に国家の影響力を高める救済措置 (flightglobal. 201205)

国家の介入問題が急激にクローズアップされた。

資金が十分に使われたと納税者に証明したい政府は、救済、買収、投資を増やしたりしてきた。

最高経営責任者は「国家支援は必要だが政府の管理は必要ない」と、ルフトハンザは 1997 年に民営化。

株主はドイツ経済安定化基金(WSF)から 90 億ユーロの財政支援策を承認。WSF は最大 57 億ユーロの無条件出資と増資による 20%の出資に合意

KfW と民間銀行による最大 30 億ユーロの国家保証付き融資により補完。

航空会社は国家所有権の束縛から自由になるよう「できるだけ早く」返済と強調した。

しかし、政府関与が「新しい常態」になったと認めた。

エールフランス KLM、5 月初旬、70 億ユーロ政府支援融資計画が、欧州委員会によって承認された。

フランス政府40億ユーロ支援融資と、政府から4年間の株主向け直接融資30億ユーロが含まれた。

オランダ政府は34億ユーロの国家支援パッケージをKLMに。

24 億ユーロの 5 年間の限度額貸付枠 (90%が国保証) と、10 億ユーロの国の直接融資。

2025 年までの融資期間中、KLM オランダ航空の全従業員が一定の雇用条件を調整に同意すること。

フランス政府は、2030年までに乗客キロ当たりの二酸化炭素排出量を2005年比で半減させ、国内線の排出量を2024年までに半減を求めた。

2025年までに燃料の2%を持続可能な資源から調達を求めた。

・広く行き渡った国家支援

ポルトガル政府は TAP 株式の 22.5%を追加取得、最大 9 億 4,600 万ユーロの国有ローンを利用できる。 現在、TAP 株式資本の 72.5%を保有している。

デンマーク政府とスウェーデン政府が 10 月に、142 億 5000 万スウェーデンクローネ (16 億 5000 万ドル) の資本計画の下、SAS 株式保有を 21.8%に引き上げで合意。

ギリシャ政府は、エーゲ航空に最大1億2,000万ユーロの国家支援計画を発表。

ライアンエアーは、「競争力のない航空会社を支援するため莫大な額の納税者のお金を無駄に」と述べた。 世界中の政府が航空会社に資金援助を行っています。IATA は総額を約1,600億ドルとしている。

IATA 事務局長は更に700 億ドルから800 億ドルの国家援助を必要とすると。

「その援助の半分以上は負債の形」と警告し、これは業界の再起動のための問題になる。

★フランス「多数の短距離便」恒久廃止(Forbes Japan. 200629)

政府は、電車で2~2.5時間以内で行ける場所へのフライトを大幅に削減すべきだと。

オーストリア:チケット最低価格 40 ユーロ(約 4800円)、350 キロメートル以下は30 ユーロ上乗せ

★ルフトハンザ「フランクフルトとミュンヘン発着枠一部放棄」(ウイングデイリー. 200602)

政府から最大 90 億ユーロ規模の財政支援を受け、EU 委員会の条件も受け入れと正式に表明。

フランクフルト<mark>空港、ミュンヘン空港で最大 24 スロットを放棄</mark>、競合する他社にスロットを引き渡す、1機につき 1 日 3 枠放棄する計算に。仮に新規参入者がない場合、既存の競合他社が使うことができる。 今後の戦略に与える影響は決して小さくない。

★オリアリー氏「ライアンエアー組合の優位性を強調」(flightglobal. 201211)

・ライアンエアーにとってウィズ航空の拡大は脅威ではない

数年前までは、マイケル・オリアリー氏がライアンエアーの<mark>組合との関係が市場での競争上の優位性をもたらすと主張する</mark>という考えは、ばかげているように思えました。

中欧 LCC ウィズ航空 (Wizz Air) の拡大の脅威を気にしていない理由を説明した。

2017年後半までは、断固として非組合的な姿勢を貫いて、組合との協力という考え方を声高に批判。

しかし、乗員の配置問題を原因とする欠航が相次ぎ、ストライキを回避するため組合承認という和平提案。 その後2年間、ネットワーク全体で組合承認と労使合意が行われた。

対照的に、急速に発展しているウィズ航空は依然として非組合組織である。

・組合の反対がウィズ航空にとって障害に

組合の反対が西ヨーロッパでの更なる発展を目指すウィズ航空にとっての障害になっている。

ノルウェーの組合からのボイコットの呼びかけと、エルナソルベルグ首相からの支援さえも得ている。

皮肉なことに、彼女は以前には組合を認めないライアンエアーを飛ばすことを拒否していた。

2015年、労働裁判所が労組と協議との判決後、ライアンエアーがコペンハーゲン拠点を閉鎖した。

ウィズ航空が、ライアンエアーが 2017 年に労組を認めなければならなかった時のように、西ヨーロッパでの事業展開はかなり異なることを理解し始めている。

西ヨーロッパへの進出を遅らせるか、低い人件費の優位性を失うことになる。

・ライアンエアー労使合意「減給2年間、次の3年間は回復」

ほとんどの組合と良好な関係を築いて、雇用削減を回避するためコスト削減で合意した。

最初の2年間減給で合意、次の3年間は賃金を回復、5年間は管理可能だと思います。痛みを共有したい。

合意に達しない組合も、その市場では解雇を進めたが、90%では短期的な減給に合意、雇用喪失回避のため 協力してくれている。

・「ライアンエアー追加発注 75機」ノルウェジアンとイージージェットの縮小をカバー

最近、B737 マックス発注を更に 75 機増やし、10 年前の金融危機後に行った拡大路線を踏襲している。 今回は更にうまくいく。レガシーキャリアは、キャパシティ 10~20%削減し、戻ってくることはない。 彼らは皆、数十億ドルの国家支援を受け、より少ない生産能力とより高い運賃で戻ることを望んでいる。 追加キャパシティを持たない限り、ノルウェジアンとイージージェットの削減によって運賃は上昇する。

### 4-5. 外航の決算分析

#### 4-5-1. 米系エアライン

〈2020 年度(1-12 月)決算の特徴〉

- ・年間を通じて損失だが、流動性(手元資金)は確保している。
- ・米政府支援第2弾の資金が入り始め、一時帰休だった社員が給与名簿に戻ってきている。
- ★米航空 3 社 2020 年「赤字計 3 兆円」旅客需要の回復遠く(日経. 210129)

米航空大手の経営が綱渡りを続けている。

28 日出そろったアメリカン航空など大手 3 社の 2020 年 12 月期の最終赤字は、計 283 億ドル(約 3 兆円)と 米金融危機時を 7 割上回った。

1日当たりの現金流出額はピークの半分に減ったものの、いまだに3社で7500万ドルに達する。

6 兆円もの公的資金を得て危機が去るのを待つが、新型コロナウイルスの収束後も法人需要の戻りは鈍い見通しで、視界は開けない。

アメリカン、ユナイテッド航空、デルタ航空の3社とも、コロナ禍に入った20年1~3月期以降、4四半期連続で最終赤字を計上した。

四半期ごとの赤字額は7~9月期のピーク(96億ドル)を境に10~12月期は48億ドルに減った。

通期の最終損益は前の期(94億ドルの黒字)から大幅に悪化した。ファクトセットで過去データを集計したところ、赤字幅はリーマン・ショックのあった2008年(約160億ドル)を超えた。

旅客収入の落ち込みはまだ好転の兆しが見えない。

3 社合計の売上高は  $10\sim12$  月期で前年同期比 66%減の 114 億ドル。東部ニューヨーク州からコロナが拡大し、移動制限が相次いだ  $4\sim6$  月期(45 億ドル)よりは持ち直したが、各州で感染拡大が収まらず依然としてコロナ前の半分に届かない。各社が示した 21 年  $1\sim3$  月期の売上高予想は 19 年  $1\sim3$  月期比で  $6\sim7$  割減だ。

#### ・ 金融機関「楽観は後退」

「ワクチンが広範に普及し、国境を超えた移動制限が解ければ需要は急激に高まるだろう」とユナイテッドのアンドリュー・ノセラ最高執行責任者 COO は 21 年 4~6 月期にも需要が回復に向かうとの見通しを示した。娯楽から先に持ち直すとみる。アメリカンのダグ・パーカー最高経営責任者 (CEO) も「21 年は回復の年となる」と期待する。

ただ金融関係者の見方は異なるようだ。「楽観が後退した。できるだけ航空会社への貸出残高を減らそうとしている」と米銀大手で融資を手掛けるある関係者はこう明かす。

コロナ直後、米銀は航空大手に対してつなぎ融資を実施し起債を手掛けてきたが、「今は新規の融資の承認はおりないだろう」と話す。米投資会社カウエンのアナリスト、ヘレン・ベッカー氏も「回復の時期はまだ不透明だ」とみる。

・働き方変革、法人需要に打撃

背景の1つに、出張など単価の高い法人需要の低迷がある。

デルタのエド・バスティアン CEO は「中小企業の需要は戻ってきたが、法人全体では抑えられたまま」と話す。大企業では在宅勤務の長期化やオンライン会議への切り替えが進む。

デルタの顧客調査では、移動需要がコロナ前の水準に「22年までに戻る」と答えたのは4割で、「23年まで」が1割、「戻らない」と答えたのは1割弱となった。

米政府は20年3月と12月に決めた経済対策で、航空会社の雇用保護のためそれぞれ250億ドル、120億ドルの金融支援を決めた。雇用以外でも流動性確保のために使える政府融資を含めると、総額で航空会社に対して620億ドルもの公的資金が投じられている。

政府支援と数万人規模に及ぶ従業員の自主退職、機体の引退で各社は費用を圧縮。

経営破綻を避けるため 1 日当たりの現金流出額を抑える。 $4\sim6$  月期は 3 社で 1 日当たり約 1 億 4000 万 $^{\text{F}}_{\text{L}}$ の現金が流出していたが、 $10\sim12$  月期はおよそ半分の 7500 万 $^{\text{F}}_{\text{L}}$ に減らした。ただユナイテッドでは、銀行融資の返済と退職金の支払いなどで 3300 万 $^{\text{F}}_{\text{L}}$ と前四半期より増えた。

追加の政府融資などで各社はそれぞれ 140 億ドルを超える現金など流動性を確保しており、すぐに資金が底をつく状況ではない。

ただワクチンの有効性や普及、米国入国前のコロナ検査など、需要を左右する不確定要素が多く残る。コロナ禍から1年たつなか、正念場は続く。

## 【アメリカン】AMR

★アメリカン航空 2020 年<mark>第 4 四半期</mark>および<mark>通期</mark>決算 (aviator. aero. 210128)

アメリカン航空グループの第4四半期の売上高は40億ドルで、有効シートマイル(ASM)の合計が前年同期比53%減少し、年度は前年比64%減少しました。

第4四半期の純損失は22億ドル、通期純損失は89億ドル、特殊項目除外の通期純損失は95億ドルでした。 第4四半期は、利用可能な流動性の総額約143億ドルで終了しました。2021年第1四半期を、利用可能な流動性総額は約150億ドルになると予想しています。

アメリカン航空ダグ・パーカー会長兼最高経営責任者(CEO)は「2021年は回復の年になるでしょう。乗客の需要がいつ戻ってくるかは正確には分かりませんが、ワクチン配布が定着し、旅行制限が解除されるにつれ準備はできています。アメリカンは 2020年にパンデミックに対応、チームメンバー、顧客、地域社会を支援し、ビジネスを強化するためにコストを削減、流動性ポジション改善など多くの措置を講じました」とする。

・コストを削減し、現金を節約

2020年の運用予算と資本予算から170億ドル以上を削除した。

2021年の運用計画に13億ドル以上のコスト削減策を組み込んだ。

2020年の非航空機資本支出を7億ドル、2021年さらに3億ドル削減します。

現場と経営陣を適切サイズにするため合計 20,000 人以上のチームメンバーが自主的な休暇または長期の一部 有給休暇を選択し、経営陣とサポートスタッフチームを約30%削減しました。

その後、2020 年 12 月 1 日から 2021 年 3 月 31 日まで更新 PSP 救済パッケージにより、賃金と給付金を復活させました。

流動性ポジションを改善するために

毎日の現金燃焼率を2020年4月の約1億ドルから第4四半期には約3,000万ドルに減らした。

第2ラウンドPSP 法を通じ約90億ドルの資金援助を確保、CARES 法ローンプログラムを通じ米国財務省から、 最大75億ドルの担保付き中長期融資枠を得て、うち5億5000万ドルが引き出されました。

その他の様々な株式や債務の提供を通じて、年間で130億ドル以上を調達しました。

第1四半期は、利用可能な流動性合計は約150億ドルで終了する見込みです。

・需要と容量の見通し

引き続き、予約動向とフォワードキャパシティに一致させます。2019 年第1 四半期と比較すると、第1 四半期の供給力が 45%減少し、総収益は 60~65%減少すると予想しています。

#### ★アメリカン 20 年 12 月期決算

### 【2020/2019「1-12 月期」運送実績】

AAL「1-12 月期」運送実績	2019	2020	前年比
Passenger enplanements(thousands)搭乗旅客数	215182	95324	<b>−55. 7%</b>
Available seat-miles(millions)有効座席マイル	285088	143167	-49.8%
Revenue passenger-miles(millions)有償旅客マイル	241252	91825	-61. 9%
【2020/2019 年間決算対比】(1-12月)			

《アメリカン航空》(単位:百万ドル))	2019	2020	前年比
営業収入合計 Total Operating Revenues	45768	17337	-62.1%
(旅客)Passenger	42010	14518	
(貨物) Cargo	863	769	
(その他の収入)other revenues	2895	2050	
営業経費合計 Total Operating Expenses	42703	27758	-35.0%
(燃料等)Aircraft Fuel	7526	2581	
(人件費等) Wages, Salaries and benefits	12609	10960	
(整備等) Maintenance, materials and repairs	2380	1583	
(販売手数料等)selling expense	1602	513	
(運航委託燃油費)Regional expenses fuel	1869	821	
(運航委託その他)Regional expenses other	5296	3746	
(減価償却)Depreciation and amortization	1982	2040	
(着陸料/賃料) Landing fees and other rent	2055	1536	
(機材リース)Aircraft rentals	1326	1341	
(特別課金)Special item, net	635	-657	
(その他の支出)Other operating expenses	5087	2969	
営業損益 Operating Income	3065	-10421	
運航以外損益 total non-operating expense, net	-809	-1032	

(利子所得)Interest income	127	41	
(支払利息)Interest expense, net	-1095	-1227	
(その他)other incom, net	159	154	
税引前損益 Income before income taxes	2256	-11453	
(所得税)Income tax provision	570	-2568	
純損益 Net income	1686	-8885	

★アメリカン航空 20 年 7~9 月期決算「営業損失 29 億ドル」純損失 23 億ドル (日刊カーゴ. 201027)

アメリカン航空グループの 2020 年 7~9 月期(第 3 四半期)連結決算は、売上高が前年同期比 73.4%減の 31 億 7300 万ドル(約 3331 億円、1 ドル=105 円換算)、営業損益は前年同期の 8 億 800 万ドル(848 億円)の黒字から 28 億 7100 万ドル(3014 億円)の赤字に転落した。最終段階でも、4 億 2500 万ドル(446 億円)の黒字から 23 億 9900 万ドル(2518 億円)の赤字となった。

#### 【今年度3カ月毎の比較】

- 4-6 月期に比べ、7-9 月期は改善している。
- 4-6 月期が極端だった。

(前年比)	1-9月期	7-9 月期	4-6 月期	1-3 月期
営業収入(百万ドル)	13309 (-61.4%)	3173 (-73.4%)	1622 (-86. 4)	8515 (-19.6)
営業損益(百万ドル)	-7906	-2871	-2486	-2549
純損益(百万ドル)	-6707	-2399	-2067	-2241
有効座マイル(百万)	92398 (-50.8%)	25562 (-61.5)	13647 (-78.4)	53189 (-8.8)
有償旅マイル(百万)	59844 (-62.9%)	14789 (-74. 2)	5742 (-89.6)	39313 (-18.9)
利用率 (percent)	64.8 (-21.0)	57.9 (-28.7)	42.1 (-45.4)	73.9 (-9.2)

## 【2020/2019 決算対比】(1-9月) 注:1ドル105.38円(2020.10.19)

《アメリカン航空》(単位:百万ドル)	2020	2019	前年同期比
営業収入合計 Total Operating Revenues	13309	34455	-61.4%
Passenger	11328	31663	-64. 2
Cargo	484	647	-25. 1
営業経費合計 Total Operating Expenses	21215	32119	-33. 9
(燃料等)Aircraft Fuel	2065	5710	
(人件費等) Wages, Salaries and benefits	8384	9509	
Regional expenses:	3638	5582	
Maintenance, materials and repairs	1253	1745	
Selling expenses	418	1194	
Special items, net	-657	487	
Other	2404	3859	
Depreciation and amortization	1557	1469	
営業損益 Operating Income	-7906	2336	
税引前損益 Income before income taxes	-8644	1685	
(所得税)Income tax provision	-1937	413	
純損益 Net income	-6707	1272	

## 〈AAL 2020 年度(1-9 月)決算の特徴〉

- ・供給量は前年比-50.8%、輸送実績は前年比-62.9%の通り、需要回復が見込みよりも遅れている。
- ・燃油費はじめコスト削減はあるが、民間航空は固定費割合が大きい所以である。
- ・法人税は「マイナス」で、純損失をカバーしている。
- 本決算には、退職費用や機材減損分、そして政府支援が含まれているので留意が必要。

## 【ユナイテッド】UAL

★ユナイテッド 2020 年度損失 71 億ドル計上(flightglobal. 210121)

- ・第4四半期の損失19億ドル
- ユナイテッド航空は2020年第4四半期に19億ドルの損失を出したが、「移行の年」に向け準備を進めている。
- ・年度収入:前年比 64.5%減少「433 億ドルから 153 億ドルに」
- 1月20日、第4四半期の収益が34億ドルで、2019年の同時期の109億ドルから69%減少したと発表した。2020年通年の収益は153億ドル、2019年の433億ドルから64.5%減少、総損失は71億ドルとなりました。最高経営責任者スコット・カービー氏は、「財務基盤を安定させたことで、2021年は回復に向けた準備に重点を置いた移行の年になると予想しています」と付け加えています。

流動性を 197 億ドルで終え、最終四半期には現金消費を 1 日 1,900 万ドルに、第 3 四半期の 2,400 万ドルか

ら減少しています。しかし、2021年の第1四半期も同様の状況が続くと備えていると述べています。 現在の傾向から、2021年第1四半期の営業収入は2019年第1四半期と比較して65%から70%減少と予想していますと述べています。ワクチン流通が加速することで、より早い改善につながる可能性がありますが、この改善を2021年第1四半期の売上高見通しには含めていません。

今年最初の3ヶ月間のキャパシティは、前年比「少なくとも51%減少」と付け加えています。

## ★ユナイテッド 20 年 12 月期決算

## 【2020/2019「1-12 月期」運送実績】

UAL	2019	2020	前年同期比
Passengers (thousands)乗客数	162443	57761	-64. 4%
Available seat-miles(millions)有効座席マイル	284999	122804	-56. 9%
Revenue passenger-miles(millions)有償旅客マイル	239360	73883	-69. 1%

#### 【2020/2019 年度決算対比】(1-12 月)

2019	2020	前年同期比
43259	15355	-64. 5%
39625	11805	
1179	1648	
2455	1902	
38958	21714	-44. 3%
8953	3153	
12071	9522	
1794	858	
2849	2039	
1651	459	
2288	2488	
2543	2127	
288	198	
246	-2616	
6275	3486	
4301	-6359	
-387	-2463	
3914	-8822	
905	-1753	
3009	-7069	
	43259 39625 1179 2455 38958 8953 12071 1794 2849 1651 2288 2543 288 246 6275 4301 -387 3914 905	43259     15355       39625     11805       1179     1648       2455     1902       38958     21714       8953     3153       12071     9522       1794     858       2849     2039       1651     459       2288     2488       2543     2127       288     198       246     -2616       6275     3486       4301     -6359       -387     -2463       3914     -8822       905     -1753

### ★ユナイテッド 20 年 7~9 月期決算(日刊カーゴ. 201015)

・貨物収入 50%増 4.2 億ドル

「7~9 月期」ユナイテッド・エアラインズ・ホールディングスの 2020 年 7~9 月期決算は、売上高が前年同期比 78.1%減の 24 億 8900 万ドル (約 2620 億円)、営業損益が 16 億 1500 万ドルの赤字 (前年同期は 14 億 7300万ドルの黒字)、純損益が 18 億 4100 万ドルの赤字 (同 10 億 2400 万ドルの黒字) だった。

【2020/2019 年度決算対比】(1-9月) 注:1ドル105.38円(2020.10.19)

《ユナイテッド航空》(単位:百万ドル)	2020	2019	前年同期比
営業収入合計 Total Operating Revenues	11943	32371	-63. 1%
(旅客)Pax	9395	29692	-68. 4%
(貨物) Cargo	1088	863	
(その他)other	1460	1818	
営業経費合計 Total Operating Expenses	16167	28931	-44. 1%
(燃料等)Aircraft Fuel	2474	6704	
(人件費等) Salaries and related costs	7354	8993	
営業損益 Operating Income/loss	-4224	3440	
税引前損益 Income before income taxes	-6449	3070	
(所得税)Income tax expense	-1277	702	
純損益(Net Income/loss)	-5172	2368	

〈UAL 2020 年度(1-9 月)決算の特徴〉

- ・売上高が前年比-63.1%、経費は-44.1%、結果、純損益は前年23億ドルの黒字、今年度51億ドル損失。
- ・供給量-56.9%に対し、輸送量-68.6%、利用者-64.9%と<mark>惨憺たる結果</mark>となった。

【2020/2019「1-9月期」運送実績】

UAL	2020	2019	前年同期比
Passengers (thousands)乗客数	42911	122137	-64. 9%
Available seat-miles(millions)有効座席マイル	56812	180727	-68.6%
Revenue passenger-miles(millions)有償旅客マイル	92113	213961	-56. 9%

## 【デルタ】DAL

## ★デルタ 2020 年 12 月期決算 (デイリーカーゴ. 210115)

## ・最終赤字 123 億ドル

デルタ航空の 2020 年 1~12 月期決算は、売上高が前期比 64%減の 170 億 9500 万ドル(1 兆 7778 億円、1ドル=104 円換算)。営業損益は前年同期の 66 億 1800 万ドル(6882 億円)の黒字が 124 億 6900 万ドル(1 兆 2967 億円)の赤字に、最終損益は 47 億 6700 万ドル(4957 億円)の黒字が 123 億 8500 万ドル(1 兆 2880 億円)の赤字に転落した。売上高のうち、旅客は 70%減の 128 億 8300 万ドル、貨物は 19%減の 6 億 800 万ドル。《10~12 月》

10~12 月期の売上高は前年同期比 65%減の 39 億 7300 万ドル。うち、旅客は 74%減の 26 億 9800 万ドル、貨物 は 10%増の 2 億 400 万ドル。営業損益は前年同期の 13 億 9900 万ドルの黒字が 8 億 5800 万ドルの赤字。純損益は 10 億 9900 万ドルの黒字が 7 億 5500 万ドルの赤字となった。

### ★デルタ 20 年 12 月期決算

### 【2020/2019「1-12月期」運送実績】

DAL	2019	2020	前年同期比
Passenger load factor 旅客搭乗率	86%	55%	-32
Available seat-miles(millions)有効座席マイル	275379	134339	-51%
Revenue passenger-miles(millions)有償旅客マイル	237680	73412	-69%

### 【2020/2019年間決算対比】(1-12月)

《デルタ航空》(単位:百万ドル)	2019	2020	前年同期比
営業収入合計 Total Operating Revenues	47007	17095	-63.6%
(旅客)Passenger	42277	12883	
(貨物) Cargo	753	608	
(その他)other	3977	3604	
営業経費合計 Total Operating Expenses	40389	29564	-26. 8%
(燃料等)Fuel and related taxes	8519	3176	
(人件費等) Salaries and related costs	11225	8754	
(地方路線委託費)Regional carrier expense	3584	2479	
(整備等) Maintenance and outside repairs	1751	822	
(販売経費)Commissions and other selling expenses	1993	582	
(委託サービス) Contracted services	2641	1778	
(減価償却)Depreciation and amortization	2581		
(着陸料/賃料) Landing fees and other rents	1762	1518	
(旅客サービス)pax service	1251	523	
(利益分配)Profit sharing	1643	ı	
(機材リース)Aircraft rent	423	399	
(その他)other	1771	1163	
営業利益 Operating Income	6618	-12469	
(支払利息) interest expense, net	-301	-929	
税引前利益 Income before income taxes	6198	-15587	
(税) income tax(provision)benefit	-1431	+3202	
純利益 Net income	4767	-12385	

#### ★デルタ 7~9 月期決算「最終赤字 53 億ドル」(日刊カーゴ. 201014)

#### ・赤字 4~6 月期 57 億ドルから縮小

デルタ航空の 2020 年 7~9 月期決算は、売上高が前年同期比 76%減の 30 億 6200 万ドル(約 3228 億円)、営業 損益が 63 億 8600 万ドルの赤字 (前年同期は 20 億 7100 万ドルの黒字)、純損益が 53 億 7900 万ドルの赤字 (同 14 億 9500 万ドルの黒字) だった。7~9 月期は引き続き新型コロナウイルスの感染拡大、渡航自粛に伴う旅 客需要激減の影響を受けたが、旅客事業収入の改善やコスト管理の強化などで最終赤字額は 4~6 月期の 57 億ドルから縮小した。

【2020/2019 年間決算対比】(1-9月) 注:1ドル105.38円(2020.10.19)

営業収入合計 Total operating Revenues	13122	35568	-63%
(旅客)Pax	10185	32032	
(貨物) Cargo	403	567	
(その他)other	2534	2969	
営業経費合計 Total Operating Expenses	24733	30349	-19%
(燃料等)Fuel expense	2453	6508	
(人件費等) Salaries and related costs	6814	8275	
(リストラ費用) Restructuring charges	7798	I	
営業利益 Operating Income	-11611	5219	
税引前利益 Income before taxes	-14479	4800	
(所得税)income tax provision	2849	-1131	
純利益 Net income	-11630	3669	

### 〈DAL 2020 年度(1-9 月)決算の特徴〉

- ・売上高が前年比-63%、経費は-19%、純損益が前年36億ドル黒字、今年116億ドル赤字になった。
- ・供給量 53%、輸送量-68%となった。
- ・第3四半期に22億ドルの減損費用(機材)を計上

## 【2020/2019「1-9月期」運送実績】

DAL	2020	2019	前年同期比
Available seat-miles (millions) 有効座席マイル	97771	209911	-53%
Revenue passenger-miles (millions) 有償旅客マイル	58229	181652	-68%

### 4-5-2. EU 系エアライン

## 

- ★ルフトハンザ・グループ<mark>第3四半期「調整後EBIT</mark>マイナス13億ユーロ」(aviator. aero. 201107)
- ・利用可能な流動性は101億ユーロ、うち63億ユーロは安定化策の未使用分
- ・ルフトハンザ カーゴの好調な業績がグループの流動性をさらに支える
- ・ハブ戦略により、現在の市場環境下でもキャッシュポジティブなフライトオペレーションが可能に
- ・第4四半期の営業キャッシュ流出は月3億5,000万ユーロ程度に抑制
- ・2021年に期待される営業キャッシュフローの黒字化

### 【LH 2020/2019「1-9月期」運送実績】

Lufthansa Group	2019	2020	前年同期比
Passengers carried(thousands)乗客数	111737	32157	-71%
Available seat-kilometres(millioms)有効座席キロ	274200	90937	-67
Revenue seat-kilometres(millioms)有償座席キロ	227186	61345	-73

### 【2020/2019「1-9月期」決算対比】

TATAMENTALIST CO. (NA 14)	0010	0000	과 는 III #8 1 1 .
LUFTHANSA Group(単位:百万ユーロ)	2019	2020	前年同期比
Total revenue 総収入	27524	10995	-60%
Of which traffic revenue うち航空運送収入	21405	7404	-65
Total operating expenses 営業費用	27704	16345	-41
Staff costs スタッフコスト	6730	5026	
Depreciation 減価償却	2000	1934	
Fuel 燃油費	5095	1610	
Profit before income tax 税前営業利益	1633	-6912	
Net profit(loss)純損益	1038	-5584	
Adjusted EBIT(支払金利前税引前利益)	1715	-4161	
EBITDA(減価償却前営業利益)	3715	-2227	

Lufthansa Group 1-9 月期	2019	2020	前年同期比
Total Assets 総資産	44187	39010	-12%
Operating cash flow 営業キャッシュフロー	3735	-1598	
Capital expenditures (gross) 設備投資 (総額)	2785	1023	-63%
Adjusted free cash flow 調整後フリーキャッシュフロー	685	-2579	
Adjusted EBIT-margin(%)調整後 EBIT マージン(%)	6. 2	-37.8	
Employees as of 30.09. 9/30 現在の従業員	138350	124534	-10%

〈LH 2020「1-9月期」決算の特徴〉

- ・第3四半期の損失は前四半期よりも減少
- ・9 月末の<mark>流動性</mark>は 101 億ユーロ、うち 63 億ユーロはまだ利用可能

## [IAG/BA]

★最終赤字 12 億ユーロに拡大 IAG「7~9 月期」(デイリーカーゴ. 201106)

インターナショナル・エアラインズ・グループ (IAG) の 2020 年 7~9 月期連結決算は、売上高が前年同期比83.3%減の12 億 1700 万ユーロ(約 1484 億円、1 ユーロ=122 円換算)、そのうち旅客は89.0%減の7億 1500 万ユーロ(872 億円)、貨物は12.3%増の3億 200 万ユーロ(368 億円)だった。営業損失は前年同期の6億 1800 万ユーロ(754 億円)が13 億ユーロ(1586 億円)に赤字幅が拡大。純損失も5億 5000 万ユーロ(671 億円)が12億 1100 万ユーロに拡大した。

- ・IAG 決算のハイライト
- -第3四半期の乗客数は2019年比78.6%減、9ヶ月間の乗客数は2019年比64.3%減
- -第3四半期の例外項目前営業損失13億ユーロ(2019年営業利益14億2500万ユーロ)、
- -9ヶ月間の例外項目前営業損失 32 億ユーロ (2019 年営業利益 25 億 2000 万ユーロ
- -9ヶ月間の燃料および為替ヘッジの認識中止、機材の減損および事業再編費用の特別費用として 27億5,500万ユーロ、第3四半期の特別費用として6億1,800万ユーロを計上
- 9ヶ月間の例外項目前の税引き後損失は31億7,600万ユーロ、9ヶ月間の法定税引き後損失は55億6,700万ユーロ(2019年の利益は18億1,400万ユーロ

【IAG 2020/2019「1-9月期」運送実績】

IAG グループ	2019	2020	前年同期比
Passenger numbers(thousands)乗客数	90448	26977	-70. 2%
Available seat-kilometres(million)有効座席キロ	255749	91394	-64. 3
Revenue pax-kilometres (million) 有償人キロ	216607	62445	-71. 2

【2020/2019「1-9 月期」決算対比】(IAG グループ決算=BA イベリア航空)

	/ /4/ 0/		
《IAG》(単位:百万ユーロ)注:1 ユーロ 126 円(2021.01.26)	2019	2020	前年同期比
Total Revenue 営業収入	19292	6565	-66. 0%
Passenger revenue 旅客収入	17078	4888	<b>−71. 4</b>
TOTAL EXPENDITURE ON OPERATIONS 総支出	16772	12460	-41.8
Employee costs 従業員コスト	3713	2867	
Depreciation, amortization and impairment 減価償却	1554	2335	
Fuel, oil and emission costs 燃料および光熱費	4569	3282	
Engineering and other aircraft costs 整備および機材コスト	1587	1135	
Landing fees and en route charges 着陸料および航行援助費	1699	737	
Handling, catering and others ハンドリング・ケイタリング等	2236	1080	
Selling costs 販売経費	813	340	
Currency differences 為替	19	87	
Property, IT and other costs 固定資産、IT その他コスト	582	597	
OPERATING PROFIT 営業利益	2520	-5955	
PROFIT AFTER TAX for the period 税引後利益	1814	-5567	
The state of the s			

#### <IAG 2020「1-9 月期」決算の特徴>

- ・供給量、輸送量とも前年比60-70%低下した。
- ・営業収入-66.0%に対し、費用-41.8%で、それが大幅な赤字に直結した。
- ・人員削減など、リストラ費用が多いので単純な損益結果ではない。

### 【エールフランス KLM】 AirFrance-KLM

★エールフランス KLM「7~9 月期」 最終赤字 16 億ユーロ(デイリーカーゴ. 201106)

エールフランス KLM の 2020 年 7~9 月期 (第 3 四半期) 連結決算は、売上高が前年同期比 66.8%減の 25 億 2400 万ユーロ (約 3079 億円、1 ユーロ=122 円換算)、EBITDA 段階では前年同期の 16 億 5300 万ユーロ (2016 億円) の黒字が 4 億 4200 万ユーロ (539 億円) の赤字に、営業利益段階では 8 億 700 万ユーロ (984 億円) の黒字が 16 億 3500 万ユーロ (1994 億円) の赤字となった。最終段階でも 3 億 6200 万ユーロ野黒字が 16 億 6500 万ユーロの大幅赤字に転落した。

エールフランス KLM は本日、第3四半期の EBITDA は4億4,200 万ユーロ(5億1,600 万ドル)の損失、営業 損失は10億5,000 万ユーロの損失を計上したと発表しました。

収入は 67%減の 25 億 2000 万ユーロ、純損失は 16 億 7000 万ユーロで、リストラ費用として 5 億 6500 万ユーロ、機材減損費用として 3100 万ユーロを計上した。

【AF/KLM 2020/2019「1-9月期」運送実績】

AF/KLM グループ	2020	2019	前年同期比
Passagers (thousands)旅客数	28124	79593	-64. 7%

Traffic RPK(m)輸送量	66861	222798	-66. 3
Capacity ASK(m)輸送力	103268	251116	<b>-54.</b> 1

【AF/KLM 2020/2019年9月期決算対比】注:1ユーロ126円(2021.01.26)

Income Statement 会計報告(百万ユーロ)	2020	2019	前年同期比
Revenues 総収入	7220	20732	-58. 8%
Total cost <mark>総経費</mark>	12139	19526	-37.8
Aircraft fuel 航空機燃料	-1886	-4118	
Chartering costs 航空機賃貸料	-181	-407	
Landing fees and en route charges 公租公課	-743	-1471	
Catering ケイタリング	-236	-617	
Handling and other cost ハンドリング	-646	-1294	
Aircraft maintenance costs 整備費	-1243	-1920	
Commercial and distribution costs 販売経費	-291	-783	
Other external costs 他の外部費用	-937	-1292	
Salaries and related costs 人件費	-4224	-6031	
taxes 税金	-108	-119	
Other income and expenses 他の収支	488	742	
EBITDA	-1282	3263	-4545
Amortization, depreciation and provisions 減価償却費	-2132	-2217	
Income from operating operations 営業利益	-3414	1046	
Net income of the period 当期純利益	-6082	137	-6219

〈AF-KLM 2020「1-9月期」決算の特徴〉

- ・供給量が前年比-54.1%に対し、輸送量が-66.3%、利用者-64.7%と絶不調だった。
- ・総収入-58.8%に対し総経費が-37.8%、それが最終損益に反映している。
- ・稼ぐ力を示す EBITDA は、エールフランス-1095、KLM-176 と AF の方がダメージが大きい。

(前年比)	AF group	KLM group
Revenue (m) 収入	5066 (-59. 6%)	3984 (-52. 5%)
EBITDA	-1095 (-2801)	-176 (-1713)
Operating result(m)営業利益	-2401 (-2699)	-1002 (-1736)
Operating margin(%)営業利益率	-54. 1%(-62. 6)	-25. 2% (-33. 9)

## 4-5-3. 中国・東南アジア系エアライン

## 【キャセイパシフィック】CX

★キャセイ「1~6月期」売上高 48%減(日刊カーゴ. 200812)

・最終赤字 98 億 HK ドル (約 1381 億円)

キャセイパシフィック航空 (CPA) グループの 2020 年 1~6 月期 (上期) 連結決算は、売上高が前年同期比 48.3%減の 276 億 6900 万香港ドル (約 3873 億円)。営業段階では前年同期の 24 億 7400 万 HKD (346 億円) の黒字が 87 億 3500 万 HKD (1222 億円) の赤字に、最終段階では 13 億 4700 万 HKD (188 億円) の黒字が 98 億 6500 万 HKD (1381 億円) の赤字に転落した。

## 【2020/2019「6 月期」運送実績】

Cathay Pacific and Dragonair(1-6月)	2020	2019	前年同期比
Revenue Passengers carried(thousands)乗客数		18261	
Available seat-kilometres(million)有効座席キロ	27732	80814	<b>−65.</b> 7%
Revenue Passenger Kilometers (million)有償旅客キロ	18668	68078	<b>−72.</b> 6

〈CX 20209 年 6 月期決算の特徴〉

- ・コロナ前からのダメージに追い打ちをかけた形になっている。
- ・売上高が前年比-48.3%に対し、経費は-33.5%だった。
- ・昨年ようやく黒字に転じたが、再び赤字に陥った。

【2020/2019「6月期」決算対比】

注1: Share of profits from subsidiaries and associates グループ子会社からの利益

注 2: Profit attributable to the shareholders 株主還元利益

Group (HK\$million) 注:1 HK\$13.4円(2021.01.26)	2020	2019/6	前年同期比
Total revenue 売上高	27669	55547	-48. 3
Passenger services 旅客サービス	11056	37449	<b>−70.</b> 5
Cargo services 貨物サービス	12692	11498	+10. 4
other services and recoveries その他	3921	4600	

Operating expenses 営業費用	33939	51073	-33.5%
Staff 社員	8623	10133	
Inflight service and passenger expenses 機内旅客サービス	949	2682	
Landing, parking and route expenses 着陸料、航行援助費用	4242	8635	
Fuel, net of hedging gains 燃油費	7318	14807	
Aircraft maintenance 整備費	3673	4708	
Aircraft depreciation and operating leases 減価償却/リース	6163	5944	
Other depreciation, amortization and operating leases他	1415	1392	
Commissions 手数料	125	503	
Others その他	1431	2269	
Airlines loss/profit before exceptional items 特別項前損益	-6903	+966	
Taxation 税	+863	-232	
Airlines' loss/profit after taxation 税引後エアライン利益	-7361	+675	
Share of profits from subsidiaries and associates	-2504	672	
Profit attributable to the shareholders of Cathay Pacific	-9865	+1347	-11212

## 【シンガポール航空】

- ★シンガポール航空「<mark>減損費用が大幅増</mark>」上半期純損失 35 億シンガポールドル (flightglobal. 201106) シンガポール航空グループは、エアバス A380 型機 7 機を含む 26 機の旧型機の早期退役により、13 億 3000 万シンガポールドル (9 億 8700 万ドル) という多額の減損損失を計上し、半期決算では過去最高の純損失を計上した。
- 7 機の A380 以外にも、リージョナル部門の SilkAir と格安航空会社 Scoot からなる SIA グループは、ボーイング 777-200/200ER を 4 機、777-300 を 4 機、A320 を 9 機、A319 を 2 機、削除する予定です。
- 9月30日に終了した6ヶ月間、35億シンガポールドルの純損失を計上しました。
- 6月にタイ LCC 合弁会社 NokScoot 清算でも打撃を受けました。リースしている 777 型機 7機の減損関連費用で、1億 2,700 万シンガポールドルの費用を計上しました。

2020/2019「4-9 月期」運送実績 SIA	2019-20	2020-21	前年同期比
Passengers carried(thousands)乗客数	11140	121	-98. 9%
Revenue Passenger-kilometres(millioms) 有償人キロ	54943. 2	747.3	-98.6
Available seat-kilometres(millioms) 有効座キロ	64975.6	4602.0	-92. 9
2020/2019「 <mark>4-9月</mark> 期」運送実績 Group Airlines	2019-20	2020-21	前年同期比
Passengers carried(thousands)乗客数	19087	155	-99. 2%
Revenue Passenger-kilometres(millioms) 有償人キロ	74840. 1	824.6	-98. 9
Available seat-kilometres(millioms) 有効座キロ	88493, 6	5194.3	-94. 1

## 【2020-2019/2019-2020 第 2 四半期決算対比】(会計年度 4~翌 3 月末)

Group 決算 \$ million (4-9月) 1SGD=78.13 円(2021.01.26)	2019-20	2020-21	前年同期比
Total revenue 総収入	8325	1634	-80. 4%
Total expenditure 総支出	7912	3497	-55. 8
Fuel costs 燃油費	2348. 9	376. 0	
Staff costs 人件費	1516. 4	577.0	
Crew expenses 乗員コスト	87. 2	4. 9	
Depreciation 減価償却	999. 1	1090. 9	
Handling charges ハンドリング費	661. 4	174. 0	
Inflight meals 機内食	284. 6	3. 4	
Landing, parking and overflying charges 空港および航行援助	472. 4	83. 2	
Aircraft maintenance and overhaul costs機材整備費	440. 1	233. 0	
Rentals on leased aircraft 機材賃貸とリース	67. 2	3. 6	
Other operating costs その他コスト	460. 4		
Operating 営業利益	413	-1863	
Net Profit 当期利益	206	-3467	

Operating Loss/Profit	2019-20	2020-21	前年同期比
Parent Airline Company	+465	-1260	-1725
SilkAir	-19	-165	-146
Scoot	-77	-414	-337

SIA Engineering	+37	-25	-62
-----------------	-----	-----	-----

〈SQ 2020「4-9月期」決算の特徴〉

- ・国内線がないシンガポール航空は非常に厳しい。
- ・大きな減損処理を行った。
- ・外国エアラインから受注する整備子会社も需要低迷の長期化としている。

## 【タイ国際航空】TG

★タイ国際航空「航空機の簡素化と債権減免を提案」情報筋 (flightglobal. 201023)

タイ国際航空は、同社の総保有機材数と種類を削減し、さらに債権減額を行うという大規模な計画を貸手に 提示したと、情報筋が明らかにしました。

「機材を簡素化しており、すべての<mark>リースについてもリストラ</mark>を求めている」とある人は言う。昨日の会議は、主に再編計画と将来的に航空機をどうするかについての紹介でした。

タイ航空の航空機は、ボーイング 737-400 からエアバス A380 に至るまで、複数タイプ保有しています。 貸手に届くと予想される要求 (RFP) は、11月4日が期限になると、Webex 会議出席者2名は述べています。 データによると、16社が41機を国際航空に貸し出しています。

2025 年以降も同じ量の航空機を必要としているとは考えていません。範囲はあるが、かなり大きな削減を見ていると述べています。どの機材が残るのか、それも賃貸人の反応次第で変わってくるでしょう。

タイ破産裁判所が5月27日に事業再生申請を承認後、債権者の請求に対する自動停止が発効した。

この停止命令は、債権者がタイ国際に対していかなる担保権を行使したり、その他の訴訟手続きを開始したりする権利を制限します。

## 〈最終損益推移(2013年~2019年)〉

2013 年: 損失-120 億 4,700 万バーツ 2014 年: 損失-156 億 1,200 万バーツ 2015 年: 損失-130 億 6,800 万バーツ

2016年: 利益+1,500 万バーツ 2017年: 損失-21 億 700 万バーツ 2018年: 損失-115 億 6900 万バーツ 2019年: 損失-120億 1600 万バーツ 【2020/2019「1-9 月期」対比】

2018/2019「1-9 月期」運送実績	2019/1-9	2020/1-9	前年同期比
Passengers carried(000)乗客数	14310	3513	<b>−75. 4%</b>
Revenue Passenger-kilometres(million) 有償人キロ	49387	13590	<b>−72.</b> 5%
Available seat-kilometres(million) 有効座キロ	62842	20127	-68.0%

#### 【2020/2019「1-9 月期」決算対比】

Unit : 百万 Baht (1 バーツ=3. 47 円 2020. 11. 13)	2019	2020	前年同期比
Total revenue 総収入	140532	44533	-68%
Total expenditure 総支出	148022	79192	-46%
Fuel costs 燃油費	41192	11794	
Staff costs 人件費	23734	15882	-33%
Crew expenses 乗員コスト	4692	1437	
Depreciation 減価償却	13020	20822	+60%
Selling & advertising expense 販売広告費	7963	1749	
flight service フライトサービス	15780	4913	
Impairment loss of aircraft 航空機減損	566	3948	
Aircraft maintenance and overhaul costs機材整備費	15102	5766	
leased aircraft& spare parts機材リースと予備部品	11139	117	
Inventories and supplies expenses 棚卸資産および消耗品	6833	1931	
Impairment loss on fixed assets 固定資産の減損	566	3498	約 121 億円
Net foreign exchange loss <mark>純為替差損</mark>	_	6424	約 223 億円
Loss before tax 営業損失	-10956	-49086	
Loss for the period 当期損失	-11101	-49560	約 1720 億円
and the second s			

〈TG 2020(1-9 月期)決算の特徴〉

- ・収入減-68%、支出減-46%の結果、当期損失が約 1720 億円(前年度 12 月期の損失 417 億円)
- ・減価償却費 270 億円増、減損 102 億円増、為替差損 223 億円発生も大きい。

★パンデミック「エミレーツ航空を初の半期赤字に追い込む」(flightglobal.201112)

・ 上半期損失計上は30年以上で初めて

エミレーツ・グループは、パンデミックの影響を受けた会計年度の上半期に収入が 74%減少したため、9月30日に終了した6ヶ月間に 140億ドル (38億ドル) の損失を計上しました。

ドバイの航空会社が上半期に損失を計上したのは、30年以上の運航実績では初めてのことです。

4月から5月にかけUAE旅客定期便を8週間運休させた。

エミレーツ航空と Dnata は貨物需要等に迅速に注力できました。これにより、当社の収益は昨年同時期比ゼロから 26%に回復しました。

エミレーツ航空は5月21日に定期旅客便の運航を再開し、9月末までに104都市に<mark>旅客便と貨物便</mark>を運航しています。

旅客機のベリー損失により、貨物需要が世界的な容量減少を上回り、貨物イールドは2倍以上になった。 2020-21年の上半期には、株主が株式投資の形でエミレーツに20億ドルを注入しており、私たちの回復の道筋をサポートしてくれるでしょう。"

エミレーツ航空によると、同グループの従業員は9月末時点で8万1334人と、2020年3月30日時点と比較して24%削減されたという。

《2020-21 年半期決算》(2020/4-2020/9)

グループ	2020-21 年	2019-20 年	前年比
売上高	137 億 AED (37 億米ドル)	533 億 AED (145 億米ドル)	-74%
純損益	-141 億 AED (38 億米ドル)	12 億 AED (3 億 2 千万米ドル)	

注:キャッシュポジション 207 億 AED (56 億米ドル)←2020 年 3 月 31 日 256 億 AED (70 億米ドル)

エミレーツ	2020 年	2019年	前年比
売上高	117 億 AED (32 億米 ドル)	473 億 AED (129 億米ドル)	-75%
純損益	-126 億 AED (34 億米ドル)	8億6200万AED(2億3500万米ドル)	
EBITDA	+2億9千万 AED (7900 万米ドル)	132 億 AED (36 億米ドル)	

### 注:主に貨物収入

dnata	2020年	2019年	前年比
売上高	24 億 AED (6 億 4400 万米ドル)		-67%
利益		3億 1100万 AED (8500万米ドル)	

注: dnata 損失には、6億8,900万 AED (1億8,800万米ドル)の減損費用が含まれる。

	, , , , , , , , , , , , , , , , , , ,	, , , , , , , , , , , , , , , , , , , ,
エミレーツ	2020-21 年	(前年比)
乗客数	150 万人	(-95%)
容量 ATKM	98 億トンキロメートル	(-67%)
有効座キロ ASKM		(-91%)
有償座キロ RPKM		(-96%)
利用率	38.6%	81.1%前年実績
貨物量(重量)	800 万トン	(-35%)
貨物量(トンキロ)		(+65%)

注:貨物イールド(106%)前年比2倍以上

◆中国南方航空「ビッグスリー初」パンデミック以来の黒字化達成(flightglobal. 201031)

中国南方航空は、コロナウイルス発生以来、中国3大航空会社で初めて四半期営業利益を計上し、上半期の 連続赤字を断ち切った。

中国国際と中国東方は、9月30日までの3か月間は赤字のままでしたが損失を縮小できました。 「中国南方航空」

現在、国内最大の航空会社である中国南方航空の営業利益は 11 億元 (1 億 6, 100 万ドル) で、前年比で約 67%減少しましたが、今年は 2 四半期連続損失からの逆転が報告されました。

当四半期の収益は40%近く減少して264億元になり、費用は約37%減少しました。

広州に本拠を置く南方航空は、前年同期比 70%減の 7 億 1,100 万元の純利益を報告しましたが、前四半期に 29 億元の純損失から逆転しました。

9か月ベースでは、中国南方航空は依然として赤字であり、9月30日までの9か月間で112億元の営業損失を報告しました。当期純損失は75億元で、前年同期に報告した41億元の純利益から逆転させた。

- ◆中国ビッグスリー「締めくくり 2020 年」旅客輸送減少(flightglobal. 210116)
- ・下半期に国内線回復
- 1月15日に発表された結果では、3社の<mark>通年</mark>乗客数は前対比で約40%に下落した。

	中国南方航空	中国東方航空	中国国際航空
内際旅客数(前年比)	9,690 万人( <del>-36%</del> )	7,450 万人( <del>-43%</del> )	6,870 万人( <del>-40%</del> )
有償旅キロ RPK	-46%	-52%	-53%
有効旅キロ APK	-38%	-44%	-46%
国内線旅客数(前年比)	9,390 万人(-27%)	7,190 万人( <del>-34%</del> )	6,580 万人( <del>-29%</del> )
有償旅キロ RPK	-28%	-33%	-30%
有効旅キロ APK	-18%	-22%	-19%

- ・<mark>国際線急落</mark>:「ビッグ3」の国際線<mark>旅客数が前年比87%減</mark>、ASK約81%減、RPK約86%減となった。
- ◆中国「ビッグスリー」2020 通期赤字急拡大(flightglobal. 210130)
- ・2020 年 12 月 31 日に終了した年度決算が大きな赤字と予想

ビッグスリー	2020 年度	2019 年度
中国南方航空	純損失 79 億元~109 億元	純利益 27 億元
中国東方航空	純損失 98 億元~125 億元	純利益 32 億元
中国国際航空	純損失 135 億~155 億人民元(21~24 億米ドル)	純利益 64 億元

・それでも中国国際は6月30日に終了した6カ月間の純損失94億元から縮小

## 5. 決算分析「実践」

各社ホームページから決算情報

「アメリカン航空」https://americanairlines.gcs-web.com/

「ルフトハンザ航空」https://investor-relations.lufthansagroup.com/de/investor-relations.html

「株価情報」https://stocks.finance.yahoo.co.jp/us/quarterly/SQ

「官報」https://kanpou.npb.go.jp/

「国交省」航空輸送サービスに係る情報公開

https://www.mlit.go.jp/koku/15\_bf\_000727.html

「全日空」株主・投資家情報 https://www.ana.co.jp/

「日航」IR 情報→IR ライブラリ https://www. jal. co. jp/jp/ja/

(0.5/1+33.5)

株主・投資家情報→決算短信





## 2020年3月期 決算短信[日本基準] (連結)

2020年 4 月28日

上場会社名 ANAホールディングス株式会社

上場取引所 東

コード番号 9202 URL https://www.

9202 URL https://www.ana.co.jp/group/

代表者 (役職名)代表取締役社長 (氏名)片野坂 真哉

問合せ先責任者 (役職名) グループ総務部長 (氏名) 植野 素明 TEL 03-6735-1001

定時株主総会開催予定日 2020年6月29日 配当支払開始予定日 -

有価証券報告書提出予定日 2020年6月30日

決算補足説明資料作成の有無: 有

決算説明会開催の有無: 有 (機関投資家、証券アナリスト向け)

(百万円未満切捨て)

1. 2020年3月期の連結業績(2019年4月1日~2020年3月31日)

## (1)連結経営成績

(%表示は対前期増減率)

	売上高		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属する 当期純利益	
	百万円	96	百万円	96	百万円	96	百万円	96
2020年3月期	1, 974, 216	△4.1	60, 806	△63.2	59, 358	△62.1	27, 655	△75.0
2019年3月期	2, 058, 312	4. 4	165, 019	0.3	156, 681	Δ2.5	110, 777	△23.0

(注)包括利益 2020年3月期 △14.742百万円(-%)

2019年3月期 141,630百万円 (△12.8%)

	1株当たり 当期純利益	潜在株式調整後 1 株当たり当期純利益	自己資本 当期純利益率	総資産 経常利益率	売上高 営業利益率	
	円銭	円銭	96	96	96	
2020年3月期	82. 66	_	2. 6	2. 3	3. 1	
2019年3月期	331.04	-	10.6	6. 0	8. 0	

(参考) 持分法投資損益 2020年3月期 1,210百万円 2019年3月期 1,559百万円

#### (2)連結財政状態

	総資産	純資産	自己資本比率	1株当たり純資産	
	百万円	百万円	96	円 銭	
2020年3月期	2, 560, 153	1, 068, 870	41.4	3, 171. 80	
2019年3月期	2, 687, 122	1, 109, 313	40.9	3, 285. 46	

(参考) 自己資本 2020年3月期 1,061,028百万円 2019年3月期 1,099,413百万円

#### (3) 連結キャッシュ・フローの状況

	営業活動による キャッシュ・フロー	投資活動による キャッシュ・フロー	財務活動による キャッシュ・フロー	現金及び現金同等物 期末残高	
	百万円	百万円	百万円	百万円	
2020年3月期	130, 169	△230, 218	23, 869	135, 937	
2019年3月期	296, 148	△308, 671	△46, 480	211, 838	

### 2. 配当の状況

1.7/10-2016-70X2	年間配当金				配当金総額	配当性向	純資産配当	
	第1四半期末	第2四半期末	第3四半期末	期末	슴計	(合計)	(連結)	率 (連結)
	円銭	円銭	円鉄	円 銭	円鉄	百万円	96	96
2019年3月期	-	-	-	75.00	75.00	25, 105	22.7	2. 3
2020年3月期	120		2	0.00	0.00	0	0.0	0.0
2021年3月期 (予想)	-						+	Ţ

(注) 1. 2019年3月期の配当金総額には関係会社に対する配当金9百万円を含めていません。

2. 2021年3月期の配当予想につきましては、現時点では未定といたします。

3. 2021年3月期の連結業績予想(2020年4月1日~2021年3月31日)

2021年3月期の連結業績予想につきましては、新型コロナウイルス感染症による影響を現時点で合理的に算定することが 困難であることから、未定といたします。連結業績予想の開示が可能となった段階で、速やかに公表いたします。

# 損益計算書(注:法人税等調整額)

(2)連結損益計算書及び連結包括利益計算書(連結損益計算書)

		(単位:百万円)
	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
売上高	2,058,312	1, 974, 216
売上原価	1, 559, 876	1, 583, 434
売上総利益	498, 436	390, 782
販売費及び一般管理費		
販売手数料	105, 678	103, 495
広告宣伝費	12, 813	11,830
従業員給料及び賞与	39, 760	39, 446
貸倒引当金繰入額	87	46
賞与引当金繰入額	7,913	3, 879
退職給付費用	3,462	3, 329
減価償却費	24, 828	27, 616
その他	138,876	140, 335
販売費及び一般管理費合計	333, 417	329, 976
営業利益	165,019	60, 806
営業外収益		
受取利息	767	958
受取配当金	2, 159	2,073
持分法による投資利益	1,559	1, 210
為替差益	-	473
資産売却益	2,554	6,746
固定資産受贈益	2,512	3, 553
その他	7,048	3, 644
営業外収益合計	16, 599	18, 657
営業外費用	0 = 3000 M5000	- MANUAL CO
支払利息	6,995	6, 291
為替差損	1,761	10000000
資産売却損	641	302
資産除却損	11, 117	7, 133
その他	4, 423	6, 379
営業外費用合計	24, 937	20, 105
経常利益	156, 681	59, 358
特別利益		
投資有価証券売却益	.=0	1, 122
補償金	6,810	17, 897
その他	3	235
特別利益合計	6,813	19, 254
特別損失		
投資有価証券評価損	( <del>-</del> )	853
関係会社株式売却損	343	
減損損失	1,997	25, 159
独禁法関連費用	6, 423	
その他	708	1, 092
特別損失合計	9, 471	27, 111
税金等調整前当期純利益	154, 023	51, 501
法人税、住民税及び事業税	47, 354	24, 407
法人税等調整額	△5, 168	1, 175
法人税等合計	42, 186	25, 582
#1000 H 17 TO 50 T		Set Ministra
当期純利益	111,837	25, 919
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に 帰属する当期純損失 (△)	1,060	△1,736
親会社株主に帰属する当期純利益	110,777	27,655

当期純利益	111,837	25, 919
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	13, 115	△15, 369
繰延ヘッジ損益	14, 115	△25, 227
為替換算調整勘定	△382	△221
退職給付に係る調整額	2,930	539
持分法適用会社に対する持分相当額	15	△383
その他の包括利益合計	29, 793	△40,661
包括利益	141,630	△14,742
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	140, 613	△12,749
非支配株主に係る包括利益	1,017	△1, 993

# 貸借対照表

(資産の部) (注:航空機+建設仮勘定+繰延税金資産)

3. 連結財務諸表及び主な注記

(1)連結貸借対照表

Ministra (c. 1990) in Andréis de Proposition de la Company (c. 1990) in Andréis (c. 1990) in		(単位:百万円
	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	68, 301	109, 447
受取手形及び営業未収入金	180,667	98, 845
リース投資資産	26, 491	22, 823
有価証券	225, 360	129, 200
商品	13, 707	13, 490
貯蔵品	48, 423	53, 822
その他	137,738	144, 073
貸倒引当金	△457	△538
流動資産合計 固定資産	700, 230	571, 162
有形固定資産		
建物及び構築物 (純額)	97, 262	127, 983
航空機(純額)	1,062,626	1, 157, 588
機械装置及び運搬具 (純額)	27, 130	33, 219
工具、器具及び備品 (純額)	12, 503	21,751
土地	54, 270	53, 886
リース資産 (純額)	6,644	5, 897
建設仮勘定	286, 635	180, 005
有形固定資産合計	1,547,070	1, 580, 326
無形固定資産	- AG	
のれん	51, 132	24, 461
その他	104,048	101, 062
無形固定資産合計	155, 180	125, 523
投資その他の資産	-	
投資有価証券	159, 184	145, 664
長期貸付金	4,725	5, 269
繰延税金資産	85, 307	99, 82
退職給付に係る資産	476	81
その他	36, 141	32, 799
貸倒引当金	△1,691	△2,029
投資その他の資産合計	284, 142	282, 342
固定資産合計	1,986,392	1, 988, 19
繰延資産合計	500	800
資産合計	2,687,122	2, 560, 153

(負債の部・資本の部) (注: <mark>流動負債+株主資本</mark> )		
負債の部		
流動負債		
営業未払金	223, 685	185, 897
短期借入金	336	429
1年内返済予定の長期借入金	77, 883	84, 057
1年内償還予定の社債	30,000	20,000
リース債務	4,768	3, 821
未払法人税等	21, 374	8, 441
発売未決済	218, 950	111, 827
賞与引当金	41,580	21, 158
その他の引当金		5, 958
その他	67, 357	88, 958
流動負債合計	685, 933	530, 546
固定負債		
社債	115,000	165, 000
転換社債型新株予約権付社債	140,000	140, 000
長期借入金	406, 830	416, 900
リース債務	13, 832	12, 655
繰延税金負債	110	112
役員退職慰労引当金	881	959
退職給付に係る負債	158, 209	163, 384
その他の引当金	15, 445	15, 765
資産除去債務	3, 371	1, 224
その他	38, 198	44, 738
固定負債合計	891, 876	960, 737
負債合計	1,577,809	1, 491, 283
純資産の部		-,,
株主資本		
資本金	318, 789	318, 789
資本剰余金	258, 448	258, 470
利益剰余金	548, 439	550, 839
自己株式	△59, 032	△59, 435
株主資本合計	1,066,644	1, 068, 663
その他の包括利益累計額	1	//
その他有価証券評価差額金	37, 622	22, 120
繰延ヘッジ損益	10, 636	△14, 595
為替換算調整勘定	2,873	2, 668
退職給付に係る調整累計額	△18, 362	△17, 828
その他の包括利益累計額合計	32, 769	△7, 635
非支配株主持分	9,900	7, 842
純資産合計	1, 109, 313	1, 068, 870
負債純資産合計	2,687,122	2, 560, 153
具則和真性百百	2,081,122	2, 560, 153

キャッシュフロー計算書 <営業活動>(注:法人税等の支払額)

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	154,023	51, 50
減価償却費	159, 541	175, 73
減損損失	1,997	25, 15
のれん償却額	4,031	4, 00
固定資産売却損益(△は益)及び除却損	9, 204	68
投資有価証券売却及び評価損益(△は益)	△149	△26

関係会社株式売却損益 (△は益)	343	7
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	51	419
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	4,801	5, 503
受取利息及び受取配当金	△2,926	△3, 031
支払利息	6,995	6, 291
為替差損益(△は益)	△534	273
売上債権の増減額 (△は増加)	△7, 195	82, 312
その他債権の増減額 (△は増加)	△20, 788	△9, 284
仕入債務の増減額 (△は減少)	3, 355	△38, 045
発売未決済の増減額 (△は減少)	37, 597	△107, 123
その他	12,694	△14, 510
小計	363, 040	179, 637
利息及び配当金の受取額	3, 447	3, 831
利息の支払額	△7, 175	△6, 371
法人税等の支払額	△63, 164	△46, 928
営業活動によるキャッシュ・フロー	296, 148	130, 169

# <投資活動>(注:有形固定資産の取得による支出)

投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△45, 811	△55, 819
定期預金の払戻による収入	30, 794	50, 789
有価証券の取得による支出	△176,060	△175,070
有価証券の償還による収入	196, 582	159, 200
有形固定資産の取得による支出	△336,807	△317, 604
有形固定資産の売却による収入	84, 917	151, 652
無形固定資産の取得による支出	△39, 057	△33,757
投資有価証券の取得による支出	△18, 978	△8, 339
投資有価証券の売却による収入	153	1, 424
その他	△4,404	△2, 694
投資活動によるキャッシュ・フロー	△308, 671	△230, 218

# <財務活動>(注:借り入れと返済+現金及び現金同等物の期末残高)

		(単位:百万円)
	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	156	98
長期借入れによる収入	69, 710	96, 684
長期借入金の返済による支出	△87, 903	△82,035
社債の発行による収入	19, 876	69, 586
社債の償還による支出	△10,000	△30,000
リース債務の返済による支出	△5,602	△4, 609
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得に よる支出	△11,326	△96
自己株式の純増減額 (△は増加)	△17	△405
配当金の支払額	△20, 084	△25, 105
その他	△1,290	△249
財務活動によるキャッシュ・フロー	△46, 480	23, 869
現金及び現金同等物に係る換算差額	332	△274
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△58, 671	△76, 454
現金及び現金同等物の期首残高	270,509	211, 838
連結範囲変更に伴う現金及び現金同等物への影響額	170	553
現金及び現金同等物の期末残高	211,838	135, 937

# (税効果会計関係)

1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別内訳

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
繰延税金資産 -		
退職給付に係る負債	64,380百万円	46,846百万円
営業未払金否認	11,020	10, 781
繰延ヘッジ損失	880	9, 616
減価償却損金算入限度超過額	4,827	4,510
機材関連繰延負債	2, 943	2,750
資産除去債務	2, 482	2,637
減損損失	2, 274	2, 276
独禁法関連引当金	1,776	1, 741
未払賞与	7, 735	811
繰越欠損金(注)2	7, 360	12,035
その他	9, 728	10, 340
繰延税金資産小計	115, 411	104, 347
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額(注)2	△567	△1,744
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△4, 605	△6,736
評価性引当額小計(注)1	△5, 173	△8, 480
繰延税金資産合計	110, 238	95, 867
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	8, 548	7,479
資産除去債務	629	692
繰延ヘッジ利益	1,722	20
その他	2,882	3, 284
繰延税金負債合計	13, 782	11, 476
繰延税金資産(負債)純額合計	96, 455	84, 390

- (注) 1. 評価性引当額の主な変動の内容は、連結子会社において、税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額が増加したことによるものです。
  - 2. 税務上の繰越欠損金及びその繰延税金資産の繰越期限別の金額 前連結会計年度(2019年3月31日)

	1年以内(百万円)	1 年超 2 年以内 (百万円)	2年超 3年以内 (百万円)	3年超 4年以内 (百万円)	4年超 5年以内 (百万円)	5年超 (百万円)	合計 (百万円)
税務上の繰越 欠損金(a)	7, 156	<b>≅</b>	22		22	204	7, 360
評価性引当額	△363		-	-	; <del>-</del>	△204	△567
繰延税金資産	6, 792				£	_	6, 792

# 当連結会計年度(2020年3月31日)

	1年以内(百万円)	1年超 2年以内 (百万円)	2年超 3年以内 (百万円)	3年超 4年以内 (百万円)	4年超 5年以内 (百万円)	5年超 (百万円)	合計 (百万円)
税務上の繰越 欠損金(a)	-	-	=:	_	_	12, 035	12, 035
評価性引当額	32	= 1	240	<b>1</b>	=	△1,744	△1,744
繰延税金資産	_	=	===	177.0	_	10, 291	(b)10,291

<sup>(</sup>a) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額です。

# 2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との差異原因

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
法定実効税率	29.9%	29.9%
(調整)		
持分法による投資損益	△0.3	△0.4
評価性引当額増減 (繰越欠損金の期限切れの金額を含む。)	△30.8	10.0
その他	1.9	1.0
税効果会計適用後の法人税等負担率	0.7	40.5

<sup>(</sup>b)将来の課税所得の見込みに基づき、税務上の繰越欠損金12,035百万円のうち10,291百万円について回収可能と 判 断しております。



### **UNAUDITED RESULTS FOR THE HALF YEAR ENDED 30 SEPTEMBER 2020**

1(a) An income statement (for the group), together with a comparative statement for the corresponding period of the immediately preceding financial year.

### CONSOLIDATED PROFIT AND LOSS ACCOUNT FOR THE HALF YEAR ENDED 30 SEPTEMBER 2020 (in \$ million)

	The Group	
	1st Half 2020/21	1st Half 2019/20
REVENUE	1,634.4	8,324.5
EXPENDITURE		
Staff costs	577.0	1,516.4
Fuel costs	376.0	2,348.9
Fuel hedging ineffectiveness	563.6	<b>a</b>
Depreciation	1,090.9	999.1
Impairment of property, plant and equipment		1.0
Amortisation of intangible assets	31.7	27.0
Aircraft maintenance and overhaul costs	233.0	440.1
Commission and incentives	(20.6)	255.1
Landing, parking and overflying charges	83.2	472.4
Handling charges	174.0	661.4
Rentals on leased aircraft	3.6	67.2
Inflight meals	3.4	284.6
Advertising and sales costs	(5.1)	169.8
Company accommodation and utilities	18.4	18.0
Other passenger costs	15.3	102.8
Crew expenses	4.9	87.2
Impairment of amount owing by a joint venture company	12.6	SS0110
Other operating expenses	335.4	460.4
The state of the s	3,497.3	7,911.4
OPERATING (LOSS)/PROFIT	(1,862.9)	413.1
Finance charges	(121.0)	(114.8)
Interest income	20.2	27.2
Impairment of aircraft	(1,448.6)	
Impairment of base maintenance assets	(35.0)	3.50
Impairment of goodwill	(170.4)	
(Loss)/Surplus on disposal of aircraft, spares and spare engines	(18.0)	7.3
Dividends from long-term investments	1.8	2.2
Other non-operating items	(78.1)	10.3
Share of profits of joint venture companies	14.6	20.8
Share of losses of associated companies	(78.2)	(79.6)
(LOSS)/PROFIT BEFORE TAXATION	(3,775.6)	286.5
TAXATION	297.8	(60.6)
(LOSS)/PROFIT FOR THE PERIOD	(3,477.8)	225.9
(LOSS)/PROFIT ATTRIBUTABLE TO:		
OWNERS OF THE COMPANY	(3,467.0)	205.6
NON-CONTROLLING INTERESTS	(10.8)	20.3
	(3,477.8)	225.9
BASIC (LOSS)/EARNINGS PER SHARE (CENTS)	(111.0)	10.9
DILUTED (LOSS)/EARNINGS PER SHARE (CENTS)	(111.0)	10.8

### 5-4. アメリカン航空の決算報告の例 (抜粋) https://americanairlines.gcs-web.com/

Investor Relations→Financial Results→2020→Q3 (EarningsRelease)

アメリカン航空、2020年第3四半期の決算を発表2020年10月22日

第3四半期の座席マイル前年同期比59%減、売上高は32億ドルで、前年同期比73%減。

税引前損失31億ドル。特別項目を除くと税引前損失は36億ドル。

純損失は24億ドル。特別項目を除くと28億ドル。

流動性総額は約136億ドルで第3四半期を終了。10月にCARES Act 融資プログラムを通じ、融資枠20億ドル増額、75億ドルとした。この増加により、第3四半期の流動性残高は約156億ドルとなる。

流動性を強化するため、最大10億ドルの株式を発行することを承認した。

・現金を節約:コスト削減とキャッシュ温存のため積極的な行動を続けている。

2020年の営業・資本予算から約170億ドルを削減した。これは主に、フライト数削減による。

早期退役や一時保管により、150機以上の航空機を退役させた。757、767、E190、A330-300、CRJ-200、その他一部のリージョナル機の引退、最近ではA330-200の全15機を永久退役を決定した。

ボーイング社との間で、2021 年と 2022 年に納入予定の 737 MAX 18 機を 2023 年と 2024 年に延期する契約を締結した。2021 年に納入される A321 型機の資金調達に、一連のセール・リースバック取引を完了した。 結果、2021 年までに予定されている全ての納入資金調達を確保している。

CARES Act Payroll Support Program (PSP)延長がない場合、一時帰休を進めるという困難な決断を下した。合計 20,000 人以上が早期離職や長期休暇を選択、19,000 人が 10 月 1 日から一時解雇した。

組合とともに PSP の延長を求め積極的な闘いを続けている。これにより、退社した従業員を復帰させ、資金の延長なしに苦境に陥っている中小市場への運航を復活できる。

航空機以外の資本支出を 2020 年に 7億ドル、2021 年は更に 3億ドル削減。

機体改造作業の削減、地上サービス機器の新規購入を全て中止、重要でない施設と IT プロジェクトを全て停止。

・流動性の強化:営業・設備投資の削減に加え、流動性強化を継続している。

財務省との間で、CARES 法融資プログラムを通じ 55 億ドルの融資契約を締結。10 月、同プログラムを通じ融資枠を75 億ドルに拡大しました。

ゴールドマン・サックス・マーチャント銀行と、2件の上位担保付債券取引を通じ12億ドルの資金調達を完了。 7.5億ドルの無担保社債が2022年6月に満期まで、航空機以外の大規模な債務の満期はありません。

財務省が特定した未割当資金のうち、1億6,800万ドルの増加分を含む、PSP資金の最終的な支払いを受けた。 流動性を更に強化するため市場での公募増資で最大10億ドルの株式を発行する権限を発表しました。

1 日あたりのキャッシュバーン率を、第2四半期の1日あたり約5800 万ドルから、第3四半期には約4400 万ドルに引き下げた。第4四半期は、1日あたり約2,500万ドルから3,000万ドルになると予想している。

第3四半期の流動性残高は約156億ドル、第4四半期には130億ドル以上の利用可能な流動性と予想している (市場での10億ドルの株式募集からの収入を除く)。

・需要と容量の見通し

第3四半期に旅客需要とロードファクターに改善が見られたが、いずれも2019年の水準を大幅に下回る状態が続いている。

今後もフォワードキャパシティと予約動向とのマッチングを継続し、第4四半期のキャパシティは前年同期比 50%以上の減少、長距離国際線は前年同期比約75%の減少と予想している。

Notes

2020年第3四半期に5.19億ドルの営業上の特別項目を認識した。

主に、主力事業の営業上の特別項目(純額)には、給与支援プログラム(PSP)の財政支援 19億ドルが含まれているが、事業縮小の結果、自主的な早期退職プログラムを選択、または 2020 年 10 月 1 日から非自発的な退社に関連する給与および医療費 8億7,700万ドル、および車両減損費用7億4,200万ドルで相殺されている。地域の営業上の特別項目(純額)は合計2億2400万ドルで、主に PSP からの財政支援が含まれている。

### 6. 設問:今 ANA 経営は何を考えているのか

資金繰りを考え、出来るだけ手元資金を増やした。

しかし、来年度以降の元利返済が増えて、利益を出しにくくなる。

財務評価が下がると金利が上がる懸念もある。

- ・来年度の黒字必達のため、来年度費用を今年度に前倒しする方法があるが、今年度の赤字が巨額過ぎると繰越欠損金(税効果会計)が次年度以降に回収できなくなり、評価性引当金を計上せざるを得なくなる。
- ・出来るだけ債務は増やしたくないが、手元資金(流動性)は確保したいので、借りられるときに確保した。
- ・株価が高いときに増資したいが、債務を減らしたいので、このタイミングでやむを得ない。
- ・劣後債は金利が高いが、半額が資本に認識されるので選択した。
- ・現金確保の方策として機材のセール&リースバックもあるので、都度の判断とする。
- ・資本(株式)にできる転換社債の発行も今後の選択肢となる。

《トピックス》

### ★スターフライヤー増資成功の舞台裏(西日本新聞. 210126)

・最大 110 億円の資本増強「債務超過を回避」

コロナ禍で苦境に陥ったスターフライヤーが昨年末、第三者割当増資などによる最大 110 億円の資本増強を発表した。引受先は投資ファンドが中心だが、筆頭株主の ANA ホールディングスや、地場企業 12 社も参加。

北九州市も補助金支給による支援に踏み切る方針で、債務超過を回避できる見通しだ。舞台裏を探ると、 地元の支援体制構築がファンド出資の追い風となった構図が浮かぶ。

・スターフライヤー第3四半期(aviationwire.210201)

《2020年度第3四半期2020/4-2020/12》(前年比)

営業収入	営業費用	営業損益	経常損益	当期損益
138 億円 (-172)			-77 億円 (-84)	-75 億円 (-79)

# 【第3四半期報告書】2021年1月29日

#### 《事業等のリスク》追加事項

第2四半期累計期間と比較すると徐々に需要は回復しつつあり、業績は改善傾向にあるものの、<mark>依然として非常に厳しい</mark>状況であることに変わりなく、当第3四半期累計期間において75億7百万円の純損失を計上し、 当四半期会計期間末の純資産合計は9400万円となっております。

この結果、一部の借入契約に付されている財務制限条項(各事業年度末における純資産の部の合計金額)に抵触するおそれがあり、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象または状況が存在しております。 注:自己資本比率 0.4%(前年同期 32.4%) 2020 年 3 月末時点から 22.5 ポイント低下

#### 《2020年度通期見通し 2020/4-2021/3》

営業収入	営業費用	営業損益	経常損益	当期損益
180 億円	284 億円	-104 億円	-106 億円	-103 億円

#### (1)内航の決算 (0.5/1+40.5)

①日本トランスオーシャン航空(JTA)

《2020年度中間期 2020/4-2020/9》(前年比)

		· <del>- •</del>			
営業収入	営業費用	営業損益	経常損益	当期損益	
78 億円 (-152)	140 億円 (−36)	-62 億円 (-116)	-62 億円 (-117)	-43 億円 (-83)	
《2019 年度》 2020 年 3 月期 (2019/4-2020/3)					
営業収入	営業費用	営業利益	経常利益	当期利益	
429 億円 (+11)	342 億円 (+12)	86 億円(-2)	84 億円 (+0)	62 億円 (+1)	
《2018年度通期》2019年3月期(2018/4-2019/3)					
営業収入	営業費用	営業利益	経常利益	当期利益	
418 億円 (+1.7%)	330 億円	88 億円(-6.2%)	84 億円 (-8.6%)	61 億円 (-2.5%)	
②ソラシドエア					

# 《2020年度中間期 2020/4-2020/9》(前年比)

営業収入	営業費用	営業損益	経常損益	当期損益
81 億円 (-132)	149 億円 (-50)	-67 億円 (-82)	-64 億円 (-78)	-54 億円 (-65)

#### 《2019年度》2020年3月期(2019/4-2020/3)

営業収入	営業費用	営業利益	経常利益	当期利益
418 億円(-1)	404 億円 (+16)	14 億円 (-17)	13 億円 (-18)	10 億円(-11)

#### 《2018年度通期》2019年3月期(2018/4-2019/3)

営業収入	営業費用	営業利益	経常利益	当期利益
419 億円 (+6.6%)	388 億円	31 億(-16.2%)	31 億(-12.8%)	21 億(-14.9%)

#### (3)AIRDO

#### 《2020年度中間期 2020/4-2020/9》(前年比)

70 英田(175)	当期損益	経常損益	営業損益	営業費用	営業収入
[ 78 l息円 (-175)   148 l息円 (-67)   -70 l息円 (-107)   -71 l息円 (-106)   -67 l息円 (-		-71 億円(-106)	Ⅰ _70 <i>(</i> 音四 (_107)	148 億円 (-67)	78 億円 (-175)

#### 《2019年度》2020年3月期(2019/4-2020/3)

営業収入	営業費用	営業利益	経常利益	当期利益
455 億円 (+7)	432 億円 (+14)	23 億円(-7)	16 億円(−7)	4 億円 (−7)

### 《2018年度通期》2019年3月期(2018/4-2019/3)

営業収入	営業費用	営業利益	経常利益	当期利益
448 億円 (-5%)	418 億円	30 億円 (+18.7%)	24 億円 (+24.3%)	11 億円(-0.5%)

#### ④スターフライヤー

#### 《2020年度中間期 2020/4-2020/9》(前年比)

営業収入	営業費用	営業損益	経常損益	当期損益
78 億円 (-124)	142 億円 (-53)	-63 億円(-71)	-64 億円 (-72)	-64 億円 (-71)

#### 《2019年度》2020年3月期(2019/4-2020/3)

営業収入	営業費用	営業利益	経常利益	当期損益
404 億円 (+5)	404 億円	300 万円(-11)	4600 万円	-4 億円 (-9)

#### 《2018年度通期》2019年3月期(2018/4-2019/3)

営業収入	営業費用	営業利益	経常利益	当期利益
399 億円 (+4.8%)	387 億円 (+9.9%)	12 億円 (-56.0%)	12 億円 (-54.2%)	5 億円 (−72.7%)

#### ⑤スカイマーク

#### 《2019年度》2020年3月期(2019/4-2020/3)

営業収入(前年比)	営業費用(前年比)	営業利益	経常利益	当期損益
904 億円 (+22)	882 億円 (+140)	22 億円 (-50)	28 億円 (-60)	-13 億円 (-104)

#### 《2018年度通期》2019年3月期(2018/4-2019/3)

営業収入(前年比)	営業費用(前年比)	営業利益	経常利益	当期利益
882 億円 (+6.5%)	742 億円 (+6.0%)	72 億円 (+0.8%)	88 億円 (+14.5%)	91 億円 (+30.3%)

#### (2)用語を確認しましょう

#### Q1)「建設仮勘定」とは

建設仮勘定は固定資産の 1 つで、貸借対照表では有形固定資産に表示されます。例えば航空機の発注など 「未完成の固定資産」計上に使用されます。

### Q2)「減価償却」と「減損」は

減価償却とは、時間の経過によって価値が減少する固定資産の会計処理です。資産取得額を、耐久年数を 基に毎年の費用として計上します。

減損とは、固定資産の<mark>帳簿価額を減額</mark>することです。例えば保有機を売却した場合、帳簿価格と実売額の 差額となります。

#### Q3)「税効果会計(繰延税金資産+繰越欠損金+評価性引当金)」とは

税効果会計とは、将来の課税の減算・加算を当期に反映させることです。

<mark>繰延税金資産</mark>とは、将来支払う税金が減る場合、それを資産価値として計上することですこれは、会計上 と税務当局との減価償却として認める金額に差異が生じるためです。<mark>将来の法人税減免</mark>が見込まれる場合、 その見込み額を<mark>現在の資産とする</mark>のが繰延税金資産です。

<mark>繰越欠損金</mark>は、赤字年度の損失を最長 9 年間繰り越して、年度の黒字額と<mark>毎年 1/2</mark> 相殺できます。これも 繰延税金資産ですが、減免されると見込まれた程の利益が出なかった場合、繰延税金資産の<mark>取り崩し</mark>とな ります。資産が取り崩されると当該年度の<mark>赤字上乗せ</mark>となります。

また、次年度以降の黒字額では回収できそうにない分が<mark>評価性引当金</mark>です。評価性引当金が大きいのは、 大きな黒字が見込めない意味です。(2014 年 JAL=3777 億円)

#### Q4) 「法人税等調整額」とは

企業会計で計算した利益と、法人税法で計算される利益が異なるため、会計上と法人税法を調整して所得を計算します。これが決算(損益計算書)での法人税等調整額です。

#### Q5)「純資産」「自己資本率」とは

純資産は自己資本とも呼ばれ、株主からの<mark>出資金</mark>と過去からの<mark>利益の蓄積</mark>を表します。 自己資本比率は、貸借対照表の総資本(負債+純資産)に占める<mark>純資産の割合</mark>のことです。

#### Q6) 「現金同等物期末残高」とは

「現金及び現金同等物の期末残髙」は、<del>キャッシュフロー</del>計算書での、当期末での<mark>現金・預金など</mark>の金額 です。

貸借対照表(資産の部)の「現金・預金」に相当します。

#### Q7)機材のセール&リースバックとは、また退役と受領延期は

すでに所有している機材または新規受領機を一旦、リース会社に売却して、ただちにリース機として賃借 する現金化のこと。 一方、両グループだけでなく世界中の航空会社が自社機を売却し、リース機を返却し、受領機を延期しています。一時的な事業規模縮小には妥当な選択ですが、保有機の売却/退役には減損のリスクが伴います。 ANA でも今年度、機材だけでも 730 億円の減損費用が発生します。減損とは、固定資産の帳簿価格と売却価格の差額です。これは当期の赤字に上乗せとなります。よって、赤字にはこうした事業上の赤字以外が含まれているのです。また、ANA の退役機材にはピタッとフリートという減価償却を終えた古い機材が含まれています。これは、乗客数に合わせた機材サイズで運航して利益性を高める施策でした。即ち、余分な機材を 10 数機かかえても、駐機料程度で済むのでプラスだったのですが、事業縮小ですから必要なくなったのです。

#### Q8) 内部留保は

内部留保とは、貸借対照表の自己資本にある<mark>資本剰余金+利益剰余金</mark>の合計で、創業以来の利益の累積額です。しかし多くは、<mark>資産として航空機購入等に使われ</mark>ています。この自己資本が目減りすると自己資本率が低下するので、企業としては避けたいでしょう。

ANA と JAL の自己資本比率と内部留保の推移です。

#### (ANA)

内部留保: 2020/3 期 8092 億円、2019/3 期 8068 億円、2018/3 期 7259 億円、2017/3 期 6180 億円、2016/3 期 5362 億円、2015/3 期 4715 億円

自己資本率: 2020/3 期 41.7%、2019/3 期 41.3%、2018/3 期 39.0%、2017/3 期 39.9%、2016/3 期 35.7%、2015/3 期 34.9%

#### (JAL)

内部留保: 2020/3 期 9809 億円、2019/3 期 1 兆 55 億円、2018/3 期 9141 億円、2017/3 期 8307 億円、2016/3 期 7409 億円、2015/3 期 6041 億円

自己資本率: 2020/3 期 60.9%、2019/3 期 59.1%、2018/3 期 59.0%、2017/3 期 58.0%、2016/3 期 55.1%、2015/3 期 54.3%

#### Q9) 増資や社債は

赤字の際の資金調達には、借金(ローン)、社債(借金)発行、機材のセール&リースバック、増資、関連部門の売却があります。それぞれ長短があり、増資の選択が悪いとは言えません。但し、増資すると株価下落となり後年度の配当原資が負担となります。償還時に株にできる転換社債もあります。

#### Q10) 国際会計基準は

JAL は 2019 年 4 月から国際会計基準に移行して、営業利益ではなく EBIT 表示だけでなく、リース機材を減らして将来に備えています。国際会計基準では、ファイナンスリースだけでなくオペレーティングリースでも費用ではなく債務です。また劣後ローンも債務です。よって、もし ANA も国際会計基準に移行すれば、これは大変です。JAL は純資産で 1000 億円強減少、負債が 2000 億円以上増加、よって自己資本比率が 8-9%下がりました。2020 年 9 月期の自己資本比率は、JAL が 43.6%で ANA は 32.3%です。参考に、ルフトハンザの 9 月期は自己資本比率 8.6%と、2019 年末(2019 年 12 月 31 日:24%)と比較して 15.4 ポイント低下したようです。

#### (リース機は)

JAL/ANA 両グループの保有機・リース機の推移を表にしました。JAL の破綻/再生時にはリース機が多く、直近では ANA の方が多くなっています。確かに近年 JAL は保有率を高め、2020/3 期では保有 217 機、リース 24 機です。ANA は保有 208 機、リース 95 機ですが LCC ピーチの 34 機が含まれています。もともとピーチは全て 10 年間で返却するオペレーティングリースの経営方針でした。もし、ANA グループのリース機を全て保有していたら、値引き後の価格で総額 5744 億円、JAL でも 1547 億円になります。よって、保有とリースのバランスが大切と言えます。なお、世界中で航空会社の流動性確保(手元資金)のために、新造機だけでなく保有機のセール&リースバックが盛んに行われています。これも、負債とリース費用のバランスが大切と言えます。負債を増やせば後年度負担として元利返済が必要で、リース機にはリース費用がかります。

### (劣後ローンとは)

金利が高い代わりに返済順位が低い(劣後する)借金です。倒産した場合、他の債務すべて弁済後、資産が 残っていれば劣後ローンの返済に充てられます。債務超過の場合は返済されない可能性から株主資本に近 いとされ、一部は債務ではなく自己資本として認められます。よって、負債比率が低く表されます。

### Q11) 流動性とは

1年以内に取引するものを流動、1年超を固定と分類します。流動負債は1年以内に返却するので、手元に 資金が必要です。それで、世界中の航空会社が躍起になって現金をかき集めているのです。もし返却出来 ないと、債務不履行(デフォルト)となり、一気に信用が失われ、資金運用に支障が出ます。倒産は、債務 超過など、もはや事業を続けられなくなった状態ですので、その先のことです。

### Q12) CDS(クレジットデフォルトスワップ)とは

クレジッドデフォルトスワップ CDS とは、<mark>債務不履行の保険</mark>(金融派生商品)です。倒産など、貸したお金が返されない場合に一<mark>部を肩代わり</mark>する代わりに、上乗せした利息の分配を受け取ります。

2020 年 4 月 7 日の日経記事では、ANA の保証料率 (CDS) は 2 月下旬まで 0.3%だったが、3 月に入り急上昇し約 1.5%と報道されています。 JAL 破綻前、最高 15%まで急騰しました。

#### Q13) コミットメントライン(銀行融資枠)とは

予め銀行と契約した期間・融資枠の範囲内で、銀行が融資実行を約束(コミット)する契約です。

金融機関は契約期間中「設定したコミットメントライン」を拒否できず、企業は「流動的な資金の確保」となります。

#### Q14) 現在の債務(借金)は

2020 年 9 月期決算では、ANA が 1 兆 3155 億円、JAL が 5011 億円です。但し、ANA の手元流動性(現金+預金+有価証券)を差し引いた<mark>純有利子負債は 8633 億円</mark>です。2020 年 3 月期決算では ANA は(額面)有利子負債が 8428 億円で、元利返済総額 1083 億円でした。よって、今年度(2021/3)は約 600 億円も元利返済が増えます。 (期の途中に借りたので増える金額は多少は少ないでしょうが)

#### (10年前の JAL 破綻/再建との違いは)

JAL は 5215 億円の債務(借金)減免と、税効果会計(法人税減免)により、「赤字でなければ」という経営を続けてきました。しかし、今般は ANA より少ないですが借金がありますから、返さなければなりません。今年度の赤字は繰越欠損金として、最長 10 年間、次年度以降の最終利益と相殺して法人税が半額免除されますので、それ相当の金額が繰越欠損金として積まれます。また、再建当時から控えられてきた機材投資も、大型機 A350 購入で繰延税金資産となります。よって、赤字年度には繰延税金資産の取り崩しが発生するので赤字に上乗せされます。どの程度の利益が必要か試算しました。

#### (ANA)

2019 年度 (2020/3) の法人税 255 億円、当期利益 276 億円。その前の 2018 年度 (2019/3) の法人税 421 億円、当期利益 1107 億円でした。2021 年度以降も元利返済が+600 億円、法人税半額が-210 億円とすると、利益規模が 2018 年度と同等と仮定しても当期利益が 700 億円強となります。おそらく相当額の評価性引当金になるでしょうが、それは法人税減免が全額回収できない意味です。国際線が数年間、回復が遅れるとすれば、黒字を出すのはハードルが高く、よって固定費中心のコスト削減は、2021 年度も約 2500 億円としているのです。

#### (JAL)

2019 年度 (2020/3) の法人税 390 億円、当期利益 574 億円。その前の 2018 年度 (2019/3) の法人税は減免があり 11 億円、当期利益 1551 億円でした。JAL も 2020 年 9 月期で有利子負債が 5011 億円、前年比+2237 億円でした。ANA 並の元利返済なら約 300 億円増えるでしょう。2021 年度以降の元利返済が+300 億円、法人税 半額が-200 億円とすると、利益規模が 2018 年度と同等と仮定して当期利益が 1000 億円強となります。国際線が数年間、回復が遅れるとすれば更に利益は減るでしょう。

#### Q15) EBITとEBITDAとは

EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) とは計算式では、税引前当期利益+支払利息-受取利息です。 JAL では財務・法人所得税前利益で、受取利息の方が支払利息よりも多いので、営業利益よりも EBIT の方が数十億円、低くなっています。借入金の利息を除いた EBIT は、事業そのものの経営状況が分かります。 EBITDA は減価償却前営業利益(earnings before interest, taxes, depreciation and amortization)で、税引前利益+減価償却費です。設備(機材)投資による費用を除いて、比較しやすくなります。 EBITDA マージンは、EBITDA ・営業収入で、企業の収益性を判断します。

### Q16) 営業分析の「イールド」「ユニットレベニュー」「ASK」「RSK」とは

レベニューマネジメントは、最適な時期に適切な価格で座席数を販売する「イールドマネジメント」により、収入の最大化を実現する手法のこと。

「ユニットレベニュー」とは、レベニューマネジメントを定量化する指標で、座キロ当たりの収入単価、収入÷座席キロ、又は座席利用率×イールド。旅客単価と利用率のバランスで1便毎の最大収入を目指す。イールド(Yield)とは、旅客1人に対する1km当たりの収入単価で、収入÷旅客キロによっても算出される。有効座キロ(Available Seat-Kilo)は、旅客輸送容量(キャパシティ)、総座席数×総輸送距離。

有償座キロ (Revenue Passenger-Kilo) は、有償旅客が飛行した距離の合計、有償旅客数×総輸送距離。

#### Q17) 今後の LCC は

昨年までと状況が変わったので<mark>見極めが必要</mark>です。まだ、これといった決め手がありません。世界中のエアラインが事業を見直しています。まず<mark>国内線から回復して国際線は相当遅れる。ビジネスよりも観光の回復が早い</mark>。そういう前提で、かつ<u>航空貨物が好調</u>なので LCC も貨物輸送を始めた等です。但し、ワクチンが急速に普及すれば、また状況は一変する可能性もあるので、決めつけはできません。