

# 航空連政策セミナー

「決算分析」180201 REV.15

2018.02.03

第1部：外航の決算

第2部：新興・中堅・本邦LCCの決算

第3部：JAL/ANAの決算

第4部：JAL/ANAの中期経営計画(2020)

# 第1部：外航の決算分析

★外航9社の特徴は以下の通り

## ◇米系3社:

UAL: 収入増を上回る費用増、特に燃油費+1100百万ドル(約1209億円)

DAL: 収入増を上回る費用増、燃油費+600百万ドル(約659億円)

AAL: 収入増を上回る費用増、特に燃油費+1057百万ドル(約1162億円)

## ◇EU系グループ:

LH: 大幅な供給増を上回る利用者増

IAG: 供給増に旅客増が追いついている

AF-KLM: 当期利益が黒字に転じた

## ◇アジア系:

CX: 最終赤字に転落

SQ: 供給増を上回る利用者増

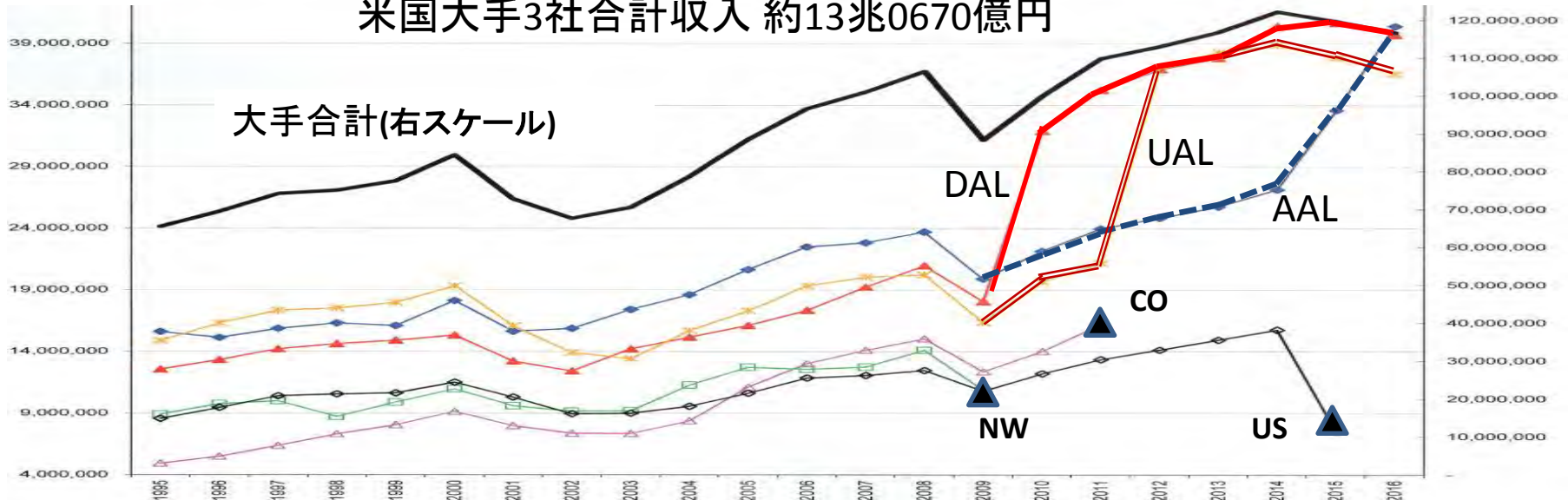
TG: 収入増を上回る費用増のため最終利益増は小幅

出典：運輸総合研究所『米国航空産業の現状と展望』2017/11

米国大手3社合計収入 約13兆0670億円

440億ドル

1300億ドル

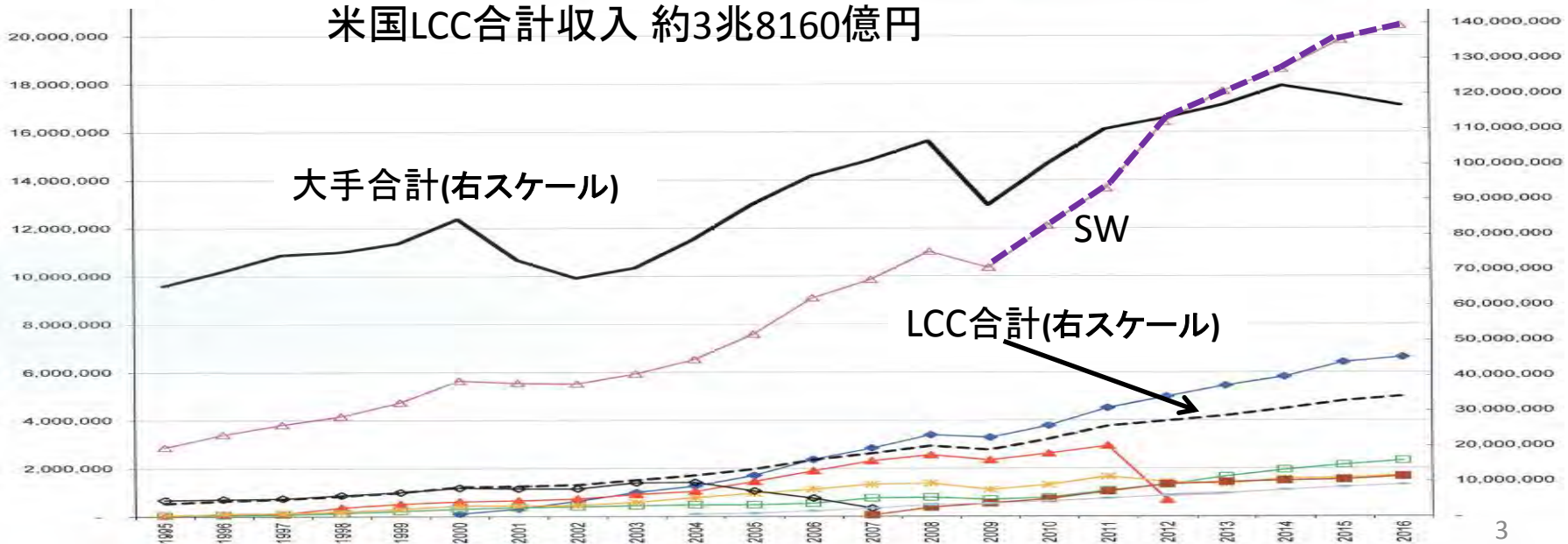


資料3-6 LCC営業収入額

220億ドル

1500億ドル

米国LCC合計収入 約3兆8160億円



# ユナイテッド航空UALの経営分析

【2017/2016年間決算対比】(1-12月)

《ユナイテッド航空》(単位:百万ドル)	2017	2016	前年比
<b>営業収入合計</b> Total Operating Revenues	37736	36556	<b>+3.2%</b>
(幹線旅客) Mainline Pax	26552	25414	
(地方路線) Regional Pax	5852	6043	
<b>営業経費合計</b> Total Operating Expenses	34238	32218	<b>+6.3%</b>
( <b>燃料</b> 等) Aircraft Fuel	6913	5813	<b>+18.9%</b>
(人件費等) Salaries and related costs	11045	10275	<b>+7.5%</b>
<b>営業利益</b> Operating Income	3498	4338	<b>-840</b>
<b>純利益</b> Net Income	2131	2263	<b>-132</b>

〈UAL 2017年度(1-12月)決算の特徴〉

- ・地域航空への運航委託が減少、本体での供給を増やし、利用者も伸びている。
- ・前年比、燃油費が大幅に上昇(前年比+1100百万ドル)、利益は減少した。

【2017/2016「1-12月期」運送実績】

UAL	2017	2016	前年比
Passengers (thousands)乗客数	148067	143177	<b>+3.4%</b>
Available seat-miles(millions)有効座席マイル	262386	253590	<b>+3.5%</b>
Revenue passenger-miles(millions)有償旅客マイル	216261	210309	<b>+2.8%</b>

# デルタ航空DALの経営分析

## 【2017/2016年間決算対比】(1-12月)

《デルタ航空》(単位:百万ドル)	2017	2016	前年比
<b>営業収入</b> 合計 Total Operating Revenues	41244	39639	<b>+4%</b>
(幹線旅客) Mainline Pax	29105	28105	
(地方路線) Regional Pax	5714	5672	
<b>営業経費</b> 合計 Total Operating Expenses	35130	32687	<b>+7%</b>
( <b>燃料</b> 等) Fuel and related taxes	5733	5133	<b>+12%</b>
(人件費等) Salaries and related costs	10436	10034	<b>+4%</b>
<b>営業利益</b> Operating Income	6114	6952	<b>-12%</b>
<b>純利益</b> Net income	3577	4373	<b>-18%</b>

### 〈DAL 2017年度(1-12月)決算の特徴〉

- ・収入増を上回る費用増
- ・供給量は微増、利用増が上回っている

### 【2017/2016「1-12月期」運送実績】

DAL	2017	2016	前年比
Passenger boarded(thousands)搭乗旅客数	186389	183749	<b>+1.4%</b>
Available seat-miles(millions)有効座席マイル	254325	251867	<b>+1.0%</b>
Revenue passenger-miles(millions)有償旅客マイル	217712	213098	<b>+2.2%</b>

# アメリカン航空AMRの経営分析

【2017/2016年間決算対比】(1-12月)

《アメリカン航空》(単位:百万ドル)	2017	2016	前年比
<b>営業収入</b> 合計Total Operating Revenues	42207	40180	+5.0%
営業経費合計Total Operating Expenses	38149	34896	+9.3%
( <b>燃料</b> 等) Aircraft Fuel	6128	5071	+20.8%
(人件費等) Wages, Salaries and benefits	11816	10890	+8.5%
営業損益Operating Income	4058	5284	-1226
運航以外損益 total non-operating expense, net	-974	-985	
税引前損益Income before income taxes	3084	4299	-1215
<b>純損益</b> Net income	1919	2676	-757

〈AAL 2017年度(1-12月)決算の特徴〉

- 供給量増を上回る利用増は微増。
- 収入増を上回る費用増、特に燃油費+1057百万ドル(約1162億円)

【2017/2016「1-12月期」運送実績】

AAL「1-12月期」運送実績	2017	2016	前年比
Passenger enplanements(thousands)搭乗旅客数	199640	198714	+0.4%
Available seat-miles(millions)有効座席マイル	276493	273410	+1.1%
Revenue passenger-miles(millions)有償旅客マイル	226346	223477	+1.3%

# 【ルフトハンザ】LH(2017/1-9)

## 〈LH 2017「1-9月期」決算の特徴〉

- ・大幅な供給増を上回る利用者増
- ・利益増は小幅だが、減価償却等を除くEBIT増は順調

## 【LH 2017/2016「1-9月期」運送実績】

Lufthansa Group	2017	2016	前年同期比
Passengers carried(thousands)乗客数	98428	83798	+17.5%
Available seat-kilometres(millioms)有効座席キロ	244799	219109	+11.7%
Revenue seat-kilometres(millioms)有償座席キロ	199177	173768	+14.6%

## 【2017/2016「1-9月期」決算対比】

LUFTHANSA Group(単位:百万ユーロ)	2017	2016	前年同期比
Total revenue 総収入	26761	23870	+12.1%
Total operating expenses 営業費用	26213	23269	+12.7%
Staff costs スタッフコスト	6456	5221	
Fuel 燃油費	3939	3696	+6.6%
Profit from operating activities 営業結果	2295	2242	+53
Net profit 純利益	1853	1851	+2
EBIT(支払金利前・税引前利益)	2435	2330	+105

# 【IAG/BA】

## 〈IAG 2017「1-9月期」決算の特徴〉

- ・供給増に旅客増が追いついている
- ・利益増は燃油費減に見合う水準

## 【IAG 2017/2016「1-9月期」運送実績】

IAGグループ	2017	2016	前年同期比
Passenger numbers(thousands)乗客数	80065	77525	+3.3%
Available seat-kilometres(million)有効座席キロ	231417	226356	+2.2%
Revenue pax-kilometres(million)有償人キロ	191741	185726	+3.2%

## 【2017/2016「1-9月期」決算対比】(IAGグループ決算=BA・イベリア航空)

《IAG》(単位:百万ユーロ)	2017	2016	前年同期比
Total Revenue 営業収入	17505	17272	+1.3%
TOTAL EXPENDITURE ON OPERATIONS 総支出	15346	15330	+0.1%
Employee costs 従業員コスト	3833	3667	
Fuel, oil and emission costs 燃料および光熱費	3465	3744	-279
OPERATING PROFIT 営業利益	2159	1942	+217
PROFIT AFTER TAX for the period 税引後利益	1567	1484	+103



# 【エールフランスKLM】AirFrance-KLM

## 〈AF-KLM 2017「1-6月期」決算の特徴〉

- ・当期利益が黒字に転じた
- ・供給減だが旅客増

## 【AF/KLM 2017/2016「1-6月期」運送実績】

AF/KLMグループ	2016	2017	前年同期比
Passagers transportés (milliers)旅客数	67468	70727	+4.8%
Pax kilometer transporte (m.PKT)輸送量	208948	200241	-4.2%
Siege kilometer offert (m.SKO)輸送力	239988	234007	-2.5%

## 【AF/KLM 2017/2016年6月期決算対比】

Compte de résultat実績の会計報告(百万ユーロ)	2016	2017	前年同期比
CHIFFRE D 'AFFAIRES 取引総額	11820	12314	+4.2%
Carburant avions 航空機燃料	-2263	-2280	+17
Frais de personnel スタッフ経費	-3706	-3727	
RÉSULTAT D 'EXPLOITATION 営業実績	+218	+353	+135
RÉSULTAT NET 最終実績	-109	+152	+261

★**エールフランス**、18年夏は18%供給増、「**日本は戦略的市場**」(aviationwire.171215)

エールフランス航空とKLMオランダ航空を傘下に持つエールフランスKLMグループの会長兼CEO(最高経営責任者)は、日本について「戦略的市場、2020年に東京、2024年にパリでオリンピックが開かれるので、プレゼンスを高めたい」と語った。

・2016年「50%減少」日本からパリ

AF-KLMによると、2016年は欧州の景気低迷やパリで起きたテロなどの影響により、日本から欧州への旅客数が全体で前年比30%減少、日本からパリへは50%減少したという。「過去2年間、欧州やフランス行きの旅客数減少を目の当たりにしてきた。ようやく**日本のみなさんが、フランスやパリへ戻ってきている**」と期待感を示した。

11月27日に日本就航65周年を迎えたエールフランスは、2018年3月24日までの冬ダイヤでは、パリと日本を週22往復(羽田11往復、成田7往復、関空4往復)で結んでいる。

・夏ダイヤ増便「提供座席数18%増」

3月25日からの夏ダイヤでは、週26往復(羽田12往復、成田7往復、関空7往復)と4往復増便。現在KLMと合わせて日欧間を週35往復運航しているが、夏ダイヤは週40往復まで増便し、提供座席数をグループで18%増加させる。一方、2016年1月4日に撤退したKLMのアムステルダム-福岡線については、再開の見通しは立っていない。

AF-KLM加盟「スカイチーム」メンバーが日本にはいない。「日航とは小規模な協力が続いているが、さらに発展させる計画はない」と述べた。

また、エアバスA380の羽田就航については、「オリンピックへ向けた成長を考えると、A380が羽田へ就航できるチャンスが訪れることを願っている」と語った。

一方、エールフランスが拠点とするパリのシャルル・ド・ゴール空港については、2024年のパリオリンピック開催に向け、新ターミナル建設の必要性に触れた。

# 【キャセイパシフィック】CX(2017/6)

## 〈CX 2016年6月期決算の特徴〉

- ・最終赤字に転落
- ・燃油費を含む大幅な費用増

## 【2017/2016「6月期」運送実績】

Cathay Pacific and Dragonair(1-6月)	2016	2017	前年比
Revenue Passengers carried(thousands)乗客数	17249	17162	-0.5%
Available seat-kilometres(million)有効座席キロ	72647	73444	+1.1%
Revenue Passenger Kilometers (million)有償旅客キロ	61367	62241	+1.4%

## 【2017/2016「6月期」決算対比】

Group (HK \$ million) 注: 1 HK \$ 14円(17.11.21)	2016/6	2017/6	前年比
Turnover <b>売上高</b>	45683	45858	+175
Passenger services <b>旅客サービス</b>	33413	32105	
Cargo services <b>貨物サービス</b>	9415	10515	
Catering, recoveries and other services <b>ケイタリング他</b>	2855	3238	
Operating expenses <b>営業費用</b>	45019	48392	+3373
Staff <b>社員</b>	9867	9845	
Fuel, net of hedging gains <b>燃油費</b>	13259	14937	+1678
Airlines'loss/profit before taxation <b>税前利益</b>	-618	-2925	-2307
Airlines'loss/profit after taxation <b>税引後利益</b>	-783	-2765	-1982
Profit attributable to the shareholders of Cathay Pacific	<b>353</b>	<b>-2051</b>	-2404

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

## 〈SQ 2017「4-9月期」決算の特徴〉

- ・供給増を上回る利用者増
- ・収入増の水準まで利益増にはなっていない

2016/2017「4-9月期」運送実績 SIA	2017-18	2016-17	前年同期比
Passengers carried(thousands)乗客数	9690	9435	+2.7%
Revenue Passenger-kilometres(millioms) 有償人キロ	47754.8	46163.8	+3.4%
Available seat-kilometres(millioms) 有効座キロ	59009.7	59072.1	-0.1%

2016/2017「4-9月期」運送実績 Group Airlines	2017-18	2016-17	前年同期比
Passengers carried(thousands)乗客数	16518	15490	+6.6%
Revenue Passenger-kilometres(millioms) 有償人キロ	63921.7	59957.9	+6.6%
Available seat-kilometres(millioms) 有効座キロ	78937.8	76583.7	+3.1%

### 【2017-2018/2016-2017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)1 \$ =83円(2017.11.21)	2017-18	2016-17	前年同期比
Total revenue <b>総収入</b>	7712.1	7310.7	+401.4
Total expenditure <b>総支出</b>	7198.7	7008.4	+190.3
Fuel costs <b>燃油費</b>	1856.1	1841.7	+14.4
Staff costs <b>人件費</b>	1328.0	1291.4	
Profit before taxation <b>営業利益</b>	515.5	424.0	+91.5
Profit for the period <b>当期利益</b>	443.5	377.3	+66.2

# 【タイ国際航空】TG

〈TG 2017(1-9月期)決算の特徴〉

- ・供給増を上回る利用者増
- ・収入増を上回る費用増のため最終利益増は小幅

2016/2017「1-9月期」運送実績	2017/1-9	2016/1-9	前年比
Passengers carried(000)乗客数	14991	13560	+10.6%
Revenue Passenger-kilometres(million) 有償人キロ	50997	44285	+15.2%
Available seat-kilometres(million) 有効座キロ	63428	60129	+5.5%

## 【2017/2016「1-9月期」決算対比】

Unit : 百万Baht (注: 1Baht=3.4円(17.11.21))	2017	2016	前年比
Total revenues <b>総収入</b>	46151	44283	+1868
Total expenses <b>総経費</b>	48280	45623	+2657
Fuel and oil <b>燃油費</b>	11891	10860	+1031
Employee benefit expenses <b>従業員支給費</b>	7446	7222	
Impairment loss of aircraft <b>航空機の減損損失</b>	1405	450	
Profit (loss) for the Period <b>営業損益</b>	1814	1591	+223
Gain(loss) on foreign currency exchange <b>為替損益</b>	-829	119	
Profit attribute to owners of the parent <b>当期利益</b>	1632	1494	+138

## 【エミレーツ航空の経営分析】

### 【THE EMIRATES GROUP ANNUAL REPORT 2013-14】

単位: UAEディルハム (AED) 30.04円 2017.06.10

Emirates Group エミレーツグループ			
Financial highlights 財務ハイライト (AED m) 百万	2013-14	2012-13	% Change
Revenue and other operating income 営業収入その他	87766	77536	+13.2
Operating profit 営業利益	5123	3654	+40.2
Operating margin 営業利益率 (%)	5.8	4.7	+1.1pts
Profit attributable to the owner 所有者に帰属する利益	4083	3102	+31.6
Profit margin 利益マージン (%)	4.7	4.0	+0.7pts
Financial position 財務状態			
Total assets 総資産	110100	102188	+7.7
Cash assets 現金資産	18995	26968	(29.6)
Employee data 従業員データ			
Average employee strength 平均従業員数 number	75496	67907	+11.2

### 【2014年9月1日に不当解雇】

- ・会社代理人は2016-17決算が厳しいと主張したが、中労委は解雇当時の2014年とは関係ないと指摘した。
- ・解雇された2014年は、その前後の年度と同様に急成長の途上にあり、何ら問題なく、不当な解雇だった。
- ・経営の発言にも記事にも、コスト削減の為に人件費カットとは一切でていない。

★エミレーツ航空17年3月期、29年連続黒字 (aviationwire.20170519)

エミレーツ・グループは、2017年3月期通期連結決算で25億AEDディルハム(約745億1900万円)の利益を計上した。前期(16年3月期)比で70%減となったものの、29年連続で黒字を達成した。

日本路線は「**赤字**」!?(大阪高裁控訴理由書:会社側)

・乗継運賃では、ある区間が不採算水準でも、全体として利益を得る。

2018/2/22	関空	ドバイ	パリ
関空→パリ乗継運賃	134880円		
同便両区間運賃	80060円	101787円	

2018/2/20	関空	ドバイ	パリ
関空→パリ乗継運賃	76680円		
同便両区間運賃	72760円	101787円	

・関空/パリードバイ/パリ=関空-ドバイ運賃  
 134880円 - 101787円 = **33093円**  
 ドバイ-パリ同便運賃80060円から約6割引

・関空/パリードバイ/パリ=関空-ドバイ運賃  
 76680円 - 101787円 = **-25107円**  
 ドバイ-パリ同便は実質的には赤字運賃

From our hub in Dubai, Emirates operates flights to 154 points on six continents.



## 第2部：国内中堅・新興・本邦LCCの業績

★スカイマーク

★JTA

★ソラシド

★エア・ドゥ

★SFJ

★HAC

★JAC

★RAC

★ORC

★天草エアライン

★FDA

★ジェットスター・ジャパン

★ピーチ

★バニラエア

★春秋航空日本



# スカイマークの経営分析

## 《2016年度》(2017年3月期)

・違約金収入6億8千万円、石油石炭還付金1億7百万円=経常利益上乘せ

営業収入(前年比)	営業費用(前年比)	営業損益	経常損益	当期損益
755億円+35億円	688億円-17億円	+67億円	+75億円	+67億円

## 《2018年度》目標

営業収入	営業利益
800億円	+70億円

## 《2015年度》(2016年3月期)

・特別利益「債務免除」1394億円、特別損失「損害賠償金」1816億円

営業収入(前年比)	営業費用(前年比)	営業損益	経常損益	当期損益
720億円-11.0%	705億円(-280億)	+15億円	+19億円	-392億円

## 《2014年度》(2015年3月期)

・機材費950億円(前年比+10.5%)

営業収入(前年比)	営業費用(前年比)	営業損益	経常損益	当期損益
809億円-5.8%	985億円(+101億)	-176億円	-166億円	-202億円

# 日本トランスオーシャン航空JTAの経営分析

★JTA、17年4-9月期純利益22.7%増、通期は上方修正(aviationwire.171128)  
 日本トランスオーシャン航空(JTA/NU)の2017年4-9月期決算は、純利益が前年同期比22.7%増の37億7900万円だった。2018年3月期の**通期予想は上方修正**した。

## 《2017年度「通期見通し」》(4-3月)

営業収入	営業利益	経常利益
414億円	91億円	91億円

## 《2017年度中間決算》(4-9月)

営業収入	営業費用	営業利益	経常利益	当期利益
215億円+1.4%	161億円	54億円	56億円	37億円

## 《2016年度「通期」》(2017年3月期)

営業収入	営業費用	営業利益	経常利益	当期利益
403億円	326億円	76億円	76億円	53億円

## 《2016年度中間決算》(4-9月)

営業収入	営業費用	営業利益	経常利益	当期利益
212億円-2.9%	170億円	42億円-8.8%	44億円-8.8%	30億円-6.8%

## 《2015年度》(2016年3月期)

営業収入(前年比)	営業費用	営業利益(前年比)	経常利益(前年比)	当期利益(前年比)
414億円+8.8%	335億円	79億円+77.7%	79億円+79.5%	49億円+86%

# ソラシド航空SNAの経営分析

★ソラシドエア、新役員体制発表。新社長は地元宮崎出身(トラベルwatch.170625)  
 新社長に就任した高橋宏輔氏、高橋洋元社長ともに日本政策投資銀行出身となる。

- ・やはり公共交通機関はなんといっても安全な運航が一番
- ・皆さまのご支援、また社員の頑張りがあってここまで成長してきた
- ・故郷に恩返しをしたい気持ち、県民の足として貢献したい
- ・『立ち位置』:フルサービスキャリアですが、ネットワークキャリアではない。ローコストではあるが格安航空会社ではありません。

## 《2017年度「通期見通し」》

営業収入	営業利益	経常利益	当期利益
379億円	14億	16億	10億

## 《2016年度「通期」》

営業収入	営業費用	営業利益	経常利益	当期利益
381億円	341億円	39億	34億	23億

## 《2016年度中間決算》(4-9月)

営業収入(前年比)	営業費用	営業利益	経常利益	当期利益
188億円-0.3%	166億円	22億+44.4%	17億+15.1%	11億+26.7%

## 《2015年度》

営業収入(前年比)	営業費用	営業利益(前年比)	経常利益(前年比)	当期利益
380億円+6.8%	360億円	20億	16億+3.9%	9億-39.4%

# ADOエア・ドウの経営分析

★AIRDO、パイロット不足で34便運休 新千歳—羽田など(日経.171031)

AIRDOは、11月に新千歳—羽田間と新千歳—仙台間で計34便(17往復)を運休すると発表した。退職などでパイロットの確保が難しいため。同社は2016年11～12月に機長の急病で12便欠航したことはあったが、人繰りがつかないことが理由で計画運休するのは初めてとなる。

11月に4機ある米ボーイング社の中型機、B767—300型機のうち1機の整備を予定。小型機のB737—700型機9機の稼働率を高めることで補う予定だったが、737を操縦できる機長2人が自己都合で退職、乗務員を確保できなくなった。

## 《2017年度「通期見通し」》(4-3月)

営業収入	営業利益	経常利益	当期利益
488億円	20億円	13億円	9億円

## 《2016年度「通期」》(4-3月)

営業収入	営業費用	営業利益	経常利益	当期利益
491億円+3.8%	471億円	19億円	11億円	6億円

## 《2015年度》

営業収入(前年比)	営業費用	営業利益(前年比)	経常利益(前年比)	当期利益(前年比)
473億円-3.6%	454億円	19億-14.4%	13億-27.4%	8億+31.0%

# SFJスターフライヤーの経営分析

★SFJ中間期、純利益11.2%減の約12億円に(ウイングデイリー.171101)

・増収も営業費用増加、ユニットコストは11円に上昇

スターフライヤーが発表した2018年3月期中間決算によれば、**売上高は前年同期比12.6%伸びた**189億6300万円となった。営業利益は4.8%縮小した19億3000万円、経常利益ベースでは0.5%増加した19億800万円と微増となったものの、当期純利益は11.2%減少した11億9800万円となった。

## 《2017年度「通期見通し」》(4-3月)

営業収入	営業利益	経常利益	当期利益
377億円	28億円	27億円	16億円

## 《2017年度中期決算》(4-9月)

営業収入	営業利益	経常利益	当期利益
189億円	19億円	19億円	11億円

## 《2016年度「通期」》(4-3月)

営業収入	営業費用	営業利益	経常利益	当期利益
348億円+1.2%	318億円	30億円	29億円	19億円

## 《2015年度》

営業収入	営業費用	営業利益	経常利益	当期利益
344億円-0.8%	324億円	20億	26億	25億

# HACの経営分析

旅客収入:百万円	2014	2015	2016
HAC	2477	2109	2628

《出典：国交省HP航空輸送サービスに係る情報公開》

★北海道エアシステム、足下が6cm広がった新シート導入機を7月9日就航。

・初便は札幌・丘珠～函館線。SAAB 340B型機を順次改装(トラベルwatch.170708)

HAC(北海道エアシステム)は、同社が保有するSAAB 340B型機の座席シートを革製の新シートに交換。SAAB 340Bが丘珠空港に就航して約20年で初のシート換装となる。シート長約112cm、シート幅約43cmのスリム化したデザインを採用。座席数は36席。

シートポケットの位置をテーブル下部から上部へ移動したことで、足下の前後の広さが6cm広くなりゆったりしている。

HACは2014年10月にJALグループとなり、2016年10月30日から同グループのJ-AIR(ジェイエア)との運送共同引き受けを開始。順次鶴丸デザインに変更してきた。

・「マイルが貯まる」アドバンテージ

最近の利用状況などを担当者に聞いてみると、6月は北海道がハイシーズンということもあり、丘珠～函館/釧路線などは満席になることも多かったという。また、JALグループになったことで「マイルが貯まる」というアドバンテージがあることも、HACや丘珠空港を利用する理由の一つのようだ。

丘珠空港から丘珠～函館線6往復12便、丘珠～釧路線4往復8便、丘珠～利尻線1往復2便、丘珠～三沢線1往復2便を運航。函館～奥尻線の1往復2便も運航している。

《出典：国交省HP航空輸送サービスに係る情報公開、IBEXホームページ》

旅客収入:億円	2014	2015	2016
JAC	225	213	178
IBX	124	133	156

旅客収入:百万円	2014	2015	2016
RAC	3168	3587	3813
ORC	1734	1714	1714
天草エアライン	689	561	842
FDA	13362	15187	17209

旅客収入:百万円	2014	2015	2016
Jet Star Japan	32638	39188	36952
Peach	17994	23030	24049
バニラエア	5183	7820	8259
春秋航空日本	1226	2241	2760

注:ジェットスタージャパン6月期、春秋航空日本12月期、他社は3月期決算

# 第3部：JAL/ANA決算対比と分析

☆ ANAHDピーチ連結化

★ JAL優遇策、2020年には解消される

・両グループとも上方修正



## 【2016年度(2017年3月期)決算】(2016/4-2017/4)

- ・JAL優遇策の一つである法人税減免の効果が続いているが、2020年には解消される。  
→結果、現状JALは経常利益から当期利益が目減りしない。

2016年度決算 (億円)	JAL		ANA	
	2016年度	2015年度	2016年度	2015年度
経常利益	1650	2092	1403	1307
法人税等調整額	-316	-4	-14	-79
法人税	-80	263	524	401
当期利益	1641	1744	988	781

## <2016年度決算(2017年3月期)>(前年比)

JAL(億円)	2016年度	ANA(億円)	
12889(-476)	売上高	17652(-259)	・JALの収入減476億円(ANAは259億円減)
11186(-88)	営業費用	16197(-350)	・-350億円ANAの費用減も-88億円JALを上回る
1703(-388)	営業利益	1455(+91)	
1650(-442)	経常利益	1403(+96)	・JALは3つの利益とも前年比ダウン、ANAアップ
1641(-102)	当期利益	988(+207)	
2661(-316)	EBITDA	2858(+106)	・実力を示すEBITDA はANAがJALを <b>逆転した</b>
17287(+1498)	総資産	23144(+856)	
9720(+1015)	純資産	9241(+1292)	
<b>56.2%(+2.8)</b>	<b>自己資本率</b>	39.7%(+4.3)	
1160(+234)	<b>有利子負債</b>	<b>7298(+260)</b>	・ANA純有利子負債4410億円(前年悪化148億円)
785(-183)	オフバランス	461(-229)	
958(+73)	<b>減価償却</b>	<b>1401(+13)</b>	
2334(+228)	<b>設備投資</b>	<b>3420(+606)</b>	・ <b>機材投資JAL=1815億円、ANA=2240億円</b>
94円(120円)	配当金/株	6円(5円)	
332(435)	配当総額	210(174)	・配当原資の差が縮まってきている。
20.2%(24.9%)	配当性向	21.3%(22.4%)	・JALは2017年度の配当性向を31.8%にする

EBITDA 減価償却前営業利益(earnings before interest, taxes, depreciation and amortization)

## <2017年度予算>(前年比)

JAL(億円)	2017年度	ANA(億円)	
13390(+501)	売上高	19100(+1447)	・ANAの収入増1447億円、JALは501億円
1420(-283)	営業利益	1500(+44)	
1370(-280)	経常利益	1400(-3)	・JAL法人税調整額2016年度316億円、2017年度-50億円
1000(-641)	当期利益	1250(+261)	(「優遇策」の影響が2017年度には解消される)
2540(-121)	EBITDA	3000(+141)	・実力EBITDAの差が前年197億円から460億円に拡がる

## 【バランスシート貸借対照表の比較】

JAL(億円)		〈資産の部〉 年度	ANA(億円)	
2016年度	2015年度		2016年度	2015年度
74	167	繰延税金資産	361	508
6263	6292	(流動資産合計)	6667	6311
<b>6713</b>	5606	<b>航空機</b>	<b>10077</b>	9318
<b>1018</b>	1169	<b>建設仮勘定</b>	<b>1518</b>	1856
61	61	繰延税金資産	527	559
11024	9496	(固定資産合計)	16471	15970

JAL(億円)		〈負債の部〉 年度	ANA(億円)	
2016年度	2015年度		2016年度	2015年度
0	0	社債1年内返済	200	0
57	132	リース債務	50	78
3646	3685	(流動負債合計)	5726	5854
* 200		社債	1250	1050
658	513	長期借入金	4696	4881
53	103	リース債務	268	159
2384	2363	退職給付負債	1567	1633
3607	3398	(固定負債合計)	8175	8484

\* JALは社債200億円を発行した

JAL(億円)		〈純資産(資本)の部〉	ANA(億円)		
2016年度	2015年度		2016年度	2015年度	
1813	1813	資本金	3187	3187	
1830	1830	資本剰余金	2822	2822	
6477	5579	利益剰余金	3348	2535	・JAL+898億円. ANA+823億円
-5	-5	自己株式	-37	-48	
10115	9217	(株主資本合計)	9331	8502	・JALは自己資本が1兆円超え
-6	-247	繰延ヘッジ損益	-117	-516	・両グループともヘッジ損改善
-528	-690	退職給付調整累計額	-262	-321	
10033	8705	(純資産合計)	9241	7949	

## 《JAL有利子負債は確実に減少》

(事実上の無借金経営) 有価証券報告書p. 93記載 (17/6/23発表)

(億円)	2017.03	2016.03	2015.03	2014.03	2013.03
JAL有利子負債	1160	926	1005	1342	1601
JALオフバランス債務	785	969	1250	1455	2071
JAL繰越欠損金	()	1979(498)	2477(608)	3085(391)	3476
JAL評価性引当金	()	2769(399)	3168(609)	3777(622)	4399
ANA有利子負債	7298	7038	8198	8347	8971
ANAオフバランス債務	461	690	963	1210	1368

注: JAL繰越欠損金は2011年度3922億円あった。

・JALの評価性引当金は膨大な繰越欠損金の法人税減免が赤字決算で償却できない事態に備えて積まれたが、徐々に減少し、結果として利益「上積み」効果になっている。

(減少額=622億、609億、399億円)

・「JAL優遇策」の約5200億円の債権放棄により約100億円/年の利息差(支払/受取)は続いている。

## 【JALとANAの2017年度「上期」決算対比】(4-9月期)

・ANAHD連結化ピーチを除けば、営業利益前年比JAL+67億円、ANA+224億円

(億円)	JAL(4-9月)			ANA(4-9月)			ANA-JAL(除:ピーチ)		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2017	2016	2017-2016
営業収入	6879	6519	6923(+406)	9112	8849	9850(+1000)	2927	2330	+597(327)
営業費用	5679	5594	5932(+338)	8244	7954	8699(+745)	2022	2360	-338
営業利益	1199	924	991(+67)	867	895	1150(+255)	+159	-29	+188(157)
経常利益	1226	898	977(+79)	829	834	1127(+292)	+150	-64	+214
純利益	1033	714	780(+66)	539	574	1183(+609)	+403	-140	+543(188)
営業利益率	17.4%	14.2%	14.3%	9.5%	10.1%	11.7%			

### 《2017上期》注:2017年4月ANAHDピーチ連結化

JAL	2017上期	ANA	
6923(+406)	売上高	9850(+1000)	注:ANAHDピーチ連結化で <b>270億円増</b>
5932(+338)	営業費用	8699(+749)	注:ANAHDピーチ連結化で <b>239億円増</b>
991(+67)	営業利益	1150(+255)	注:ANAHDピーチ連結化で <b>31億円増</b>
977(+79)	経常利益	1127(+292)	
780(+66)	当期利益	1183(+609)	
17869	総資産	25829	
10241(1391)	自己資本	10139(1956)	注: <b>ANAHDの自己資本も1兆円を超えた</b>
57.3%	自己資本率	39.3%	

・注:ANA2017年度ピーチを連結子会社化(第一四半期)特別利益355億6100万円を計上  
 →ピーチ発足時ANAが出資ピーチ資産、連結化で時価評価され資産価値がアップした。  
**ピーチ売上高270億円、営業利益31億円**(2016年度の売上高479億円、営業利益62億円)  
**バニラエア一売上高172億円(44.5%増)、営業利益17億円(88.8%増)**

【利益力の比較】 注：訪日客の効果、「国内線」売上高アップ、しかし単価ダウン

JAL	2017上期	ANA	
17170(+6.4%)	<b>国内線</b> 旅客数(千人)	22500(+4.6%)	
17980(+0.5%)	提供座キロ(百万)	30052(-0.6%)	・注：JALはANAの63-85%規模
12943(+6.5%)	利用旅キロ(百万)	20481(+4.9%)	
72.0(+4.0)	利用率(%)	68.2(+3.5)	
15434(-274)	国内線単価(円)	15782(-364)	
4210(-0.1%)	<b>国際線</b> 旅客数(千人)	4762(+6.3%)	
25619(+0.5%)	提供座キロ(百万)	31852(+8.1%)	・注：JALはANAの80%規模
20767(+1.8%)	利用旅キロ(百万)	24156(+8.3%)	
81.1(+1.0)	利用率(%)	75.8(+0.1)	
54460(+3871)+7.7%	国際線単価(円)	62057(+4203)+7.3%	

【内際の収入構造を比較】

2017上期	JAL		ANA		
	国内線	国際線	国内線	国際線	
旅客収入(億円)	2650	2293	3551	2955	
旅客数(千人)	17170	4210	22500	4761	
座キロ(百万)	17980	25619	30052	31852	
旅キロ(百万)	12943	20766	20481	24156	
利用率LF(%)	72.0	81.1	68.2	75.8	
イールド	20.5(17.4)	11.0	17.3	12.2	注：ANAブランド
ユニットレベニュー	14.7(12.5)	9.0	11.8	9.3	注：ANAブランド
単価(円/人)	15435	54471	15782	62057	注：ANAブランド

注：JALは国内線も大圏コースなので( )内は指数0.85で修正

## 【本当の実力を分析】

2017上期(億円)	JAL	ANA	
営業利益	991	1150	
経常利益	977	1127	
機材(固定資産)	7104	10312	
減価償却	516	740(+57)	・事業規模の差78.3%に比べANA過大
設備投資	1080(-198)	1968(+817)	・ANA大規模投資が続く
受取/支払利息	+9	-38	・JAL利息は受取の方が大きい
法人税	158	369	・JALの法人税は優遇策効果が続く
EBITDA	1509	1891(+312)	
EBITDAマージン%	21.8	19.2(+1.4)	
有利子負債	1029 (16年度末比-131)	8438 (16年度末比+1139)	・ANAHD転換抑制型CB発行1400億円 うち自己株式700億円4.9%取得
オフバランス負債	670	295	・ANA純有利子負債4101億円

注：転換抑制型CB(社債)は自己株買いとセットで資本を圧縮、資金調達と転換制限条項(150%)と交付株数上限型により、株式希薄化を防ぐ(日経170913)

## 【費用構造の比較】

億円(13.9比)	2017.09	2016.09	2015.09	2014.09	2013.09	
JAL整備費	358(+74%)	276(+34%)	252(+22%)	215(+4%)	206	連結費用
JAL人件費	1417(+21%)	1357(+16%)	1228(+5%)	1174(+3%)	1170	
ANA整備費	654(+58%)	514(+24%)	501(+21%)	418(+1%)	415	航空事業
ANA人件費	988(+19%)	916(+10%)	871(+5%)	824(-1%)	833	

注1: 整備費と人件費は両グループで定義や範囲が異なり比較なら前年比に意味がある。

注2: 2017年からANAピーチ連結化(売上高も費用も増加)

注3: JAL決算説明(2017.10.31)エンジン整備費+100億円



【2017通期見通し比較】(ANA=2017.04発表時比JAL=2017.07)

・両グループとも**上方修正**(JALは7月に続き二度目)

JAL			2017年度 (2018/3)	ANA	
4/28発表	7/31発表	10/31発表		4/28発表	11/1発表
13390	13480(+90)	13660(+180)	売上高	19100	19250(+150)
1420	1530(+110)	1660(+130)	営業利益	1500	1600(+100)
10.6%	11.4%(+0.8)	12.2%(+0.8)	営業利益率	7.9%	8.3%(+0.4)
1370	1460(+90)	1580(+120)	経常利益	1400	1500(+100)
1000	1080(+80)	<b>1210(+130)</b>	<b>当期利益</b>	1250	<b>1320 (+70)</b>

注: ANA ピーチ含む

・JAL法人税等調整額、2016年度-316億円が2017年度+20億円の見込み  
→2017年度は2016年度よりも純利益(当期利益)上乘せ効果が薄れる

<JAL損益・包括利益計算書と配当>

(億円)	2015年度(2016.03)	2016年度(2017.03)	2017年度(2018.03)予想
税金等調整前当期純利益	2073	1628	
<b>法人税等調整額</b>	-4	<b>-316</b>	<b>+20</b>
法人税	264	-81	
当期純利益	1809	1708	
親会社帰属 <b>当期純利益</b>		<b>1641</b>	<b>1210</b>
配当基準利益		1325	1230
配当金総額		332(×25%=94円)	371(×30%=105円)

## 【JALとANAの2017年度「第3四半期」決算対比】(4-12月期)

◇JAL: 営業費用は燃油費増、エンジン整備で、前年対比7.5%増、626億円増で9008億円。

◇ANA: 当期ピーチを連結子会社、特別利益計上、四半期純利益1529億円、過去最高。

2017年度 第3四半期 (億円)	JAL			ANA		
	2016	2017	前年比	2016	2017	前年比
国際座キ口(千万席キ口)	3820	3881	+1.6%	4475	4819	+7.7%
国際旅キ口(千万人キ口)	3050	3137	+2.8%	3382	3668	+8.5%
国際旅客数(千人)	6279	6373	+1.5%	6751	7238	+7.2%
国際旅客収入	3144	3464	+10.2%	3884	4474	+15.2%
国内座キ口(千万席キ口)	2674	2690	+0.6%	4495	4448	-1.1%
国内旅キ口(千万人キ口)	1852	1950	+5.3%	2956	3075	+4.0%
国内旅客数(万人)	2462	2591	+5.3%	3264	3379	+3.5%
国内旅客収入	3808	3985	+4.6%	5201	5326	+2.4%
<b>営業収入</b>	9754	10460	+7.2%	13317	14908	+11.9%
<b>営業利益</b>	1373	1452	+79	1302	1659	+357
<b>経常利益</b>	1360	1421	+61	1242	1638	+396
<b>純利益</b>	1082	1141	+58	865	1529	+663

# 第4部：JAL/ANA中期経営計画(～2020)

☆ANA「2016-2020計画」、ローリングプラン「2017-2020」

LCCピーチアビエーションを子会社化→内際とも**LCC込みの計画**に

【年頭あいさつ】片野坂ANAホールディングスCEO(日刊カーゴ.180105)

・成長投資を続け、羽田/成田の容量拡大、B777-9X、MRJなど新機材で成長加速

・**2018～2022年度「新中期経営戦略」**

(1)エアライン収益基盤の拡充

(2)既存事業の選択と集中

(3)イノベーションの活用による商品・サービスの刷新と人財育成

★JALは「2017-2020計画」

→国内線の座キロ増の背景に、**中型機A350就航**

【年頭あいさつ】植木JAL社長(日刊カーゴ.0105)

「2017-20年度JALグループ中期経営計画」を発表、目指す将来の姿JAL Vision

世界のJALに変わります×一歩先を行く価値を創ります＝常に成長し続けます

・フルサービスキャリア事業を磨き上げる

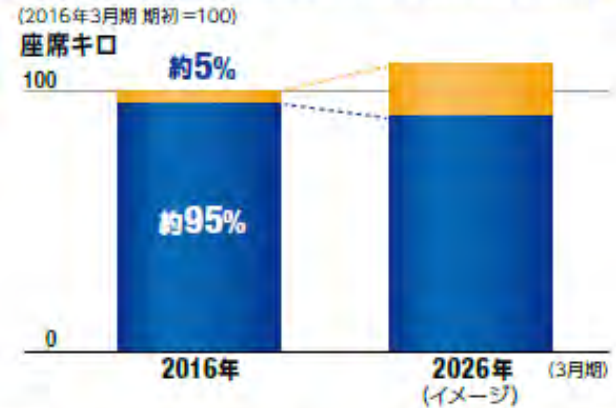
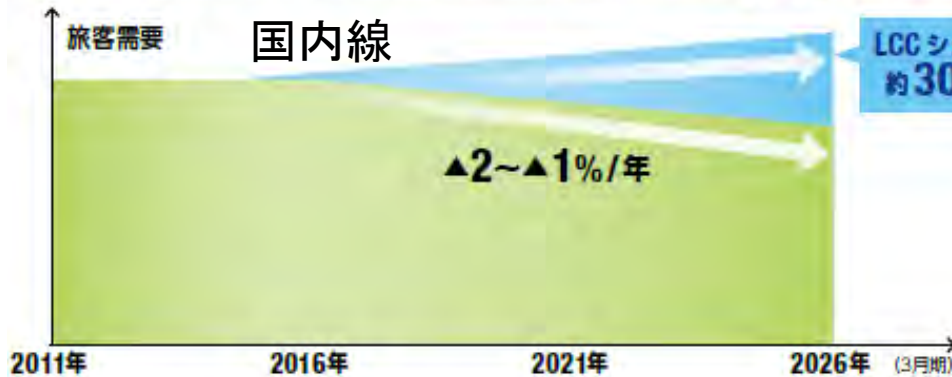
引き続き「**フルサービスキャリア事業を磨き上げる**」、安全と高品質なサービスに必要な費用を投じ一歩ずつ着実に

# 【環境変化の状況認識】

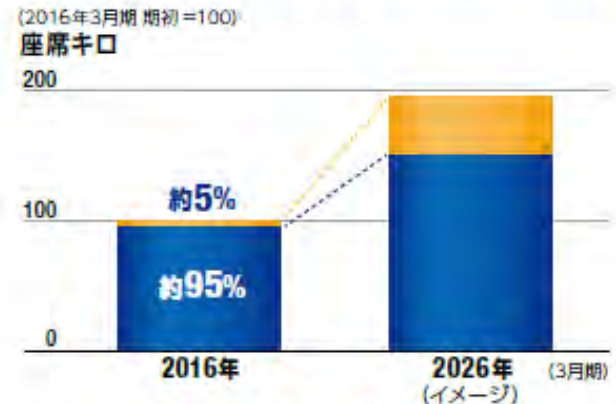
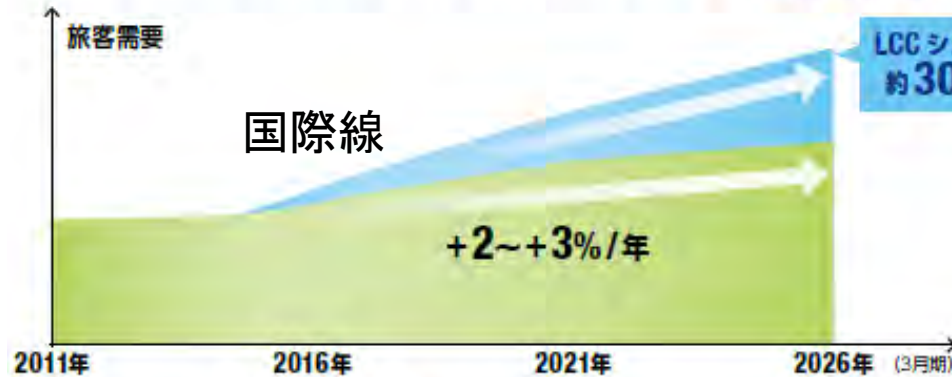
出典: ANAHD(2015.03アニュアルレポート)

- ・国内旅客が漸減、国際旅客は増加、LCCの比重が高まる

## 国内線旅客



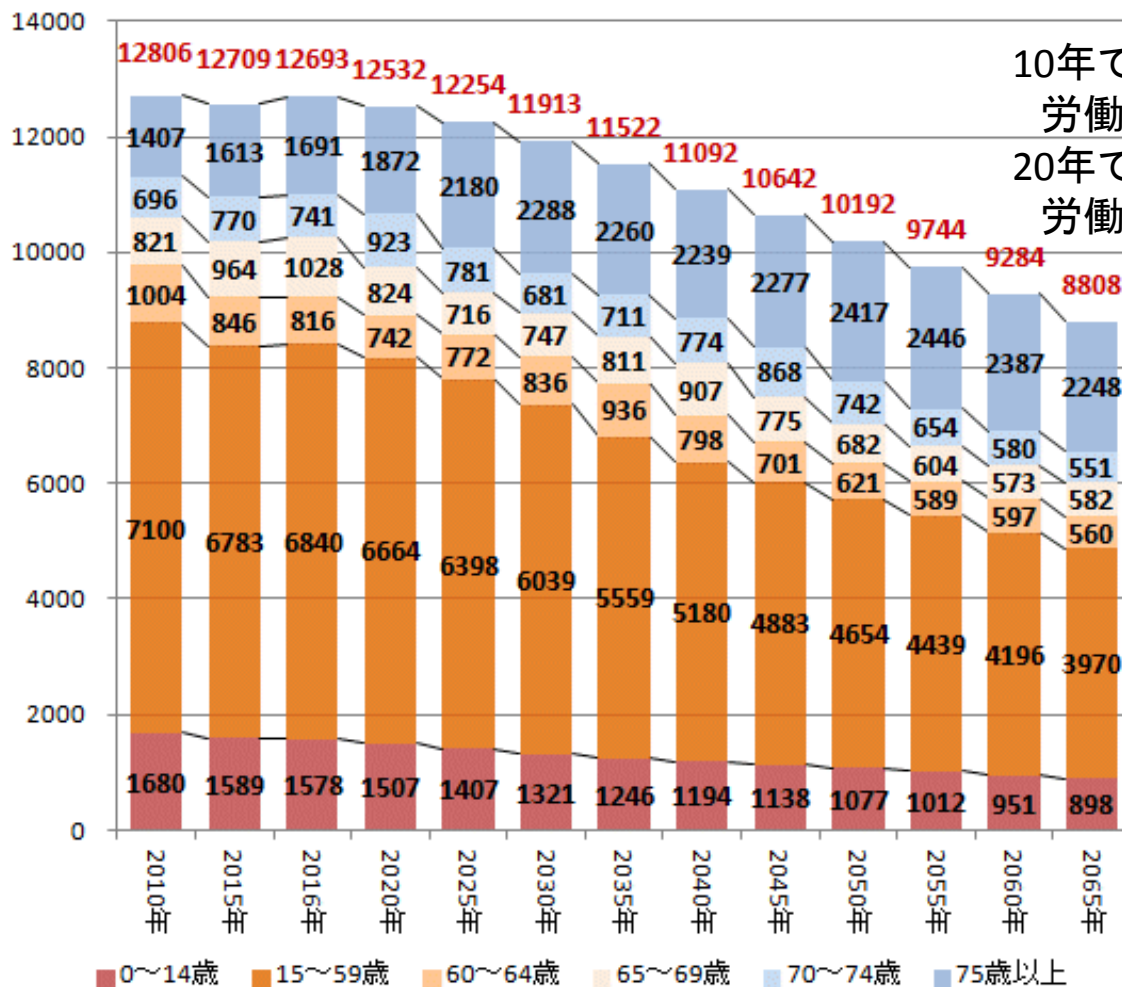
## 国際線旅客



■フルサービスキャリア潜在需要 ■LCC 潜在需要 (他社を含む日本発着ベース、国土交通省データ+当社推計) ■ANAブランド ■LCCブランド

# 《日本の人口減少》

日本の年齢区分別将来人口推計(万人)  
(2017年版高齢社会白書より)



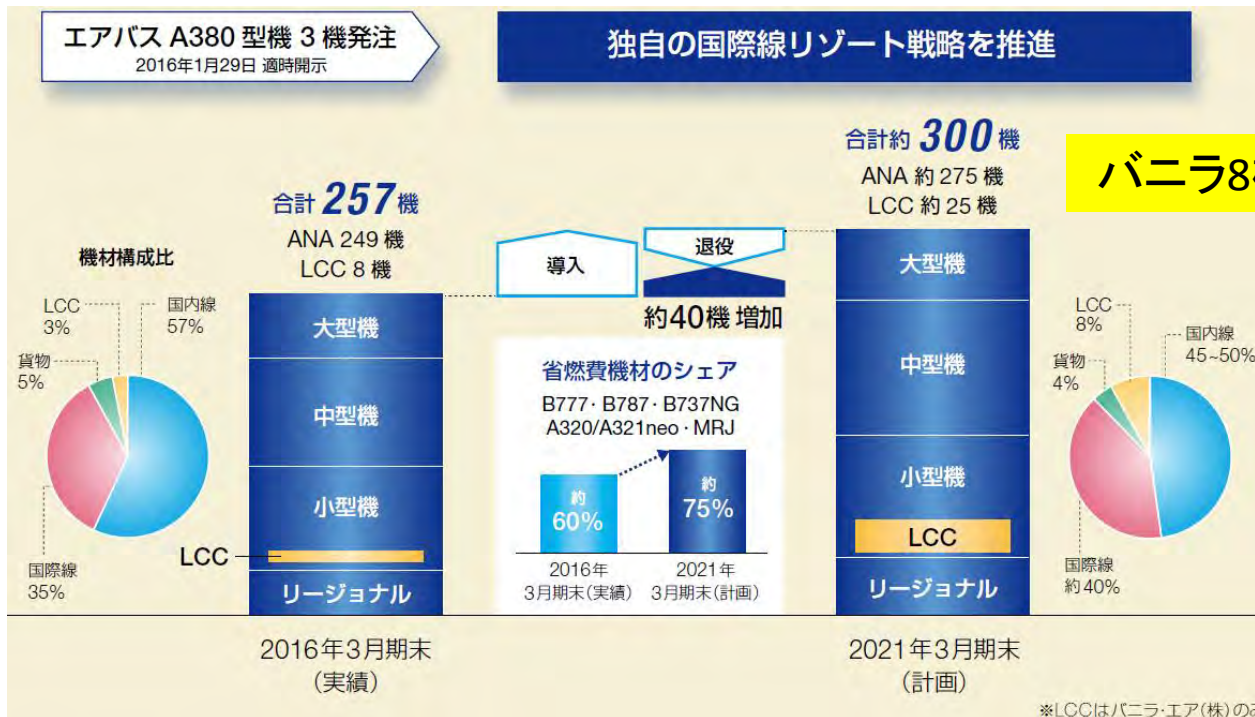
10年で約2%人口減(2020/2010)  
労働力は約9%減  
20年で約7%人口減(2030/2010)  
労働力は約15%減

60-64才

労働力人口  
15-64才

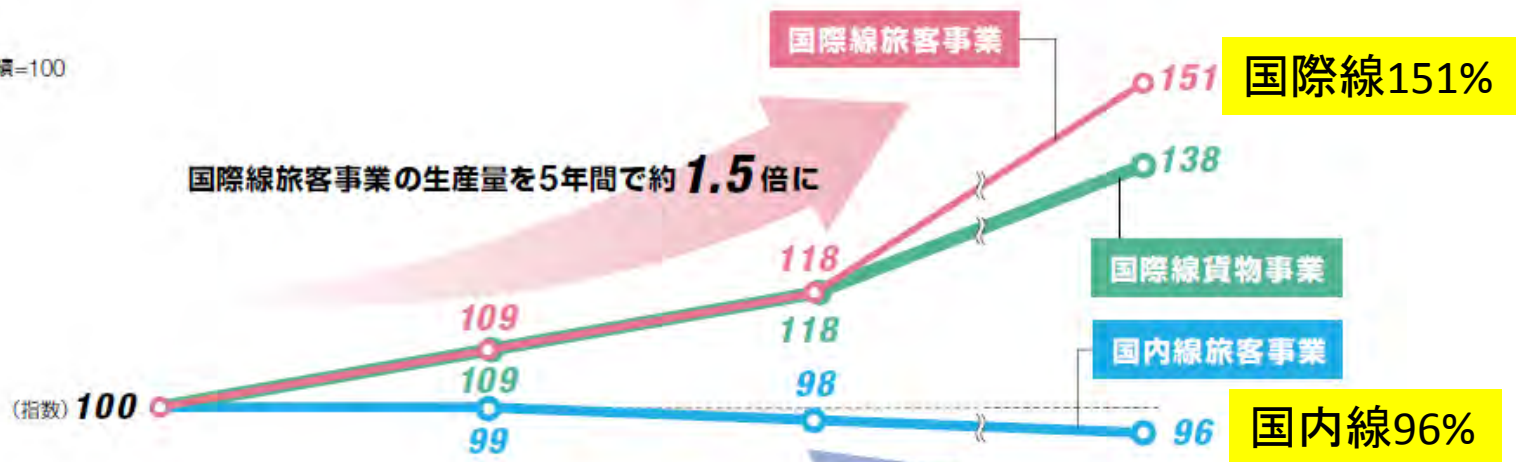
15-59才

# ANA2016-2020中期戦略 (出典: 2016.03アニュアルレポート)



## 生産量計画

(指数)2016年3月期実績=100  
座席キロ  
有効貨物トンキロ



## 収支計画

売上高を5年間で約**1.2**倍に



■ 国内線旅客事業 ■ 国際線旅客事業 ■ 貨物郵便事業 ■ その他 (LCC含む) ■ 営業利益 ■ 燃油費以外 ■ 燃油費・燃料税

## 設備投資計画





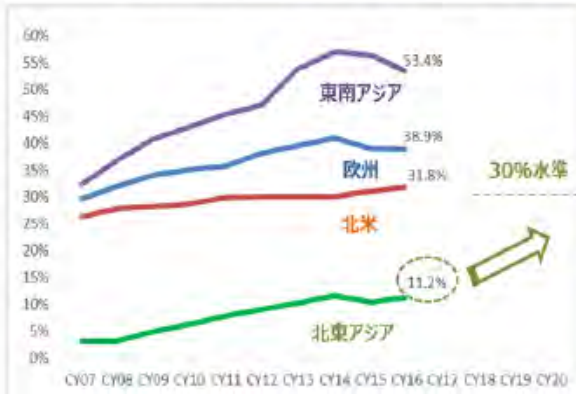
「2016～2020年度ANAグループ中期経営戦略「ローリング版2017」プレスリリース

《各事業の売上規模》 ※バブルの大きさは売上規模イメージ



《地域別 LCC マーケットの座席数シェア》

《バニラエア》



FY2017



FY2020

約220%

バニラ

《Peach》

FY2017



FY2020

約220%

ピーチ

今後の戦略ポイント

生産量推移 (FY13実績=100)

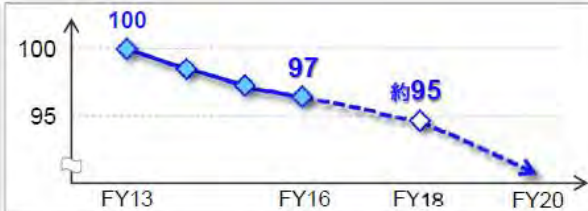
国際  
旅客

- デュアルハブ戦略の深化  
・羽田深夜・早朝枠、成田枠の活用
- プロダクト・サービスの強化  
・ボーイング787-9型機の投入路線拡大
- リゾート戦略の推進



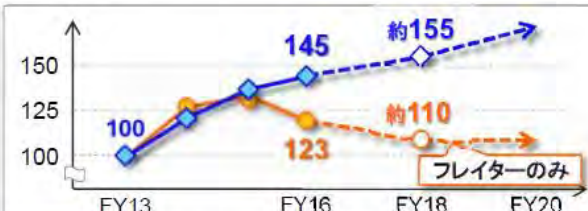
国内  
旅客

- ピタットフリート推進による効率性追求  
・需給適合機材(エアバスA321型機):7機体制
- 新たな顧客層の開拓



国際  
貨物

- ネットワーク再編による供給量の増加抑制  
・FY17 フレイター生産量:約▲10%(FY16比)
- グループ連携で越境ECビジネスの展開



座席キロ (ASK) ・ 有効貨物トンキロ (ATK)

# 【ANAホールディングス説明会】2017.04.28

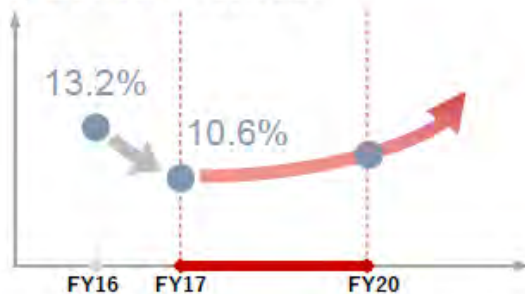


# 2017年4月28日【日本航空 説明会】

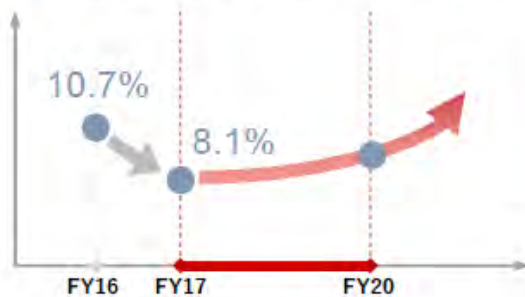
## 収益性

- ・ 引き続き収益性を追求
- ・ 投資・資産に対するリターンを強く意識

■ 営業利益率：10%以上



■ 投資利益率(ROIC)：FY20までに9%以上



■ 自己資本利益率(ROE)：10%以上を維持

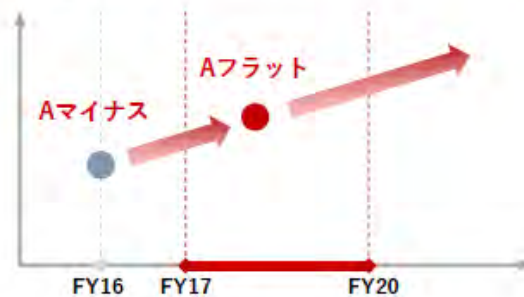
## 安定性

- ・ 自己資本比率を適正な水準に維持
- ・ 信用格付の向上

■ 自己資本比率：60%程度を維持



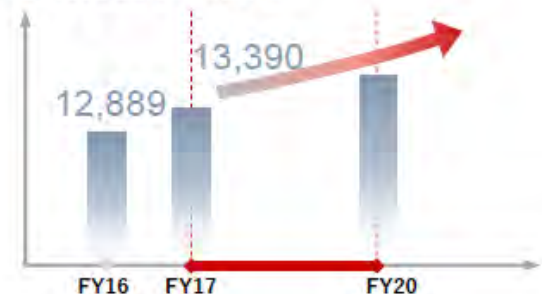
■ 信用格付



## 成長性

- ・ 費用増を克服し、2018年度以降、増収増益に転じる

■ 営業収入 (億円)

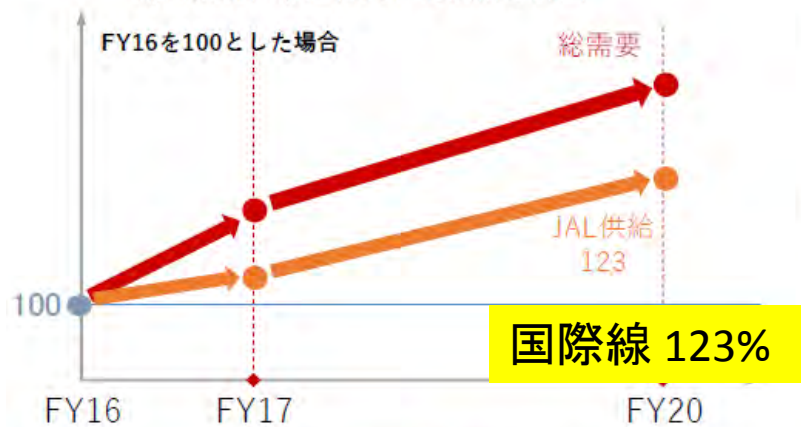


■ 営業利益 (億円)



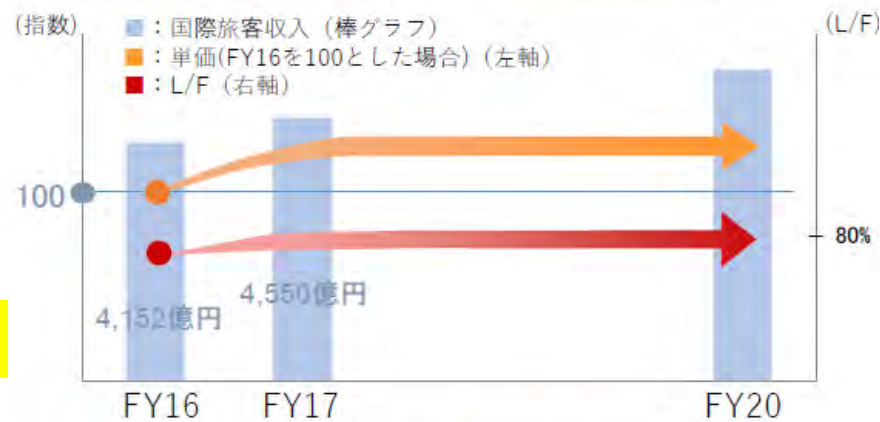
## 総需要と供給の見通し

総需要の伸びに合わせた供給を計画



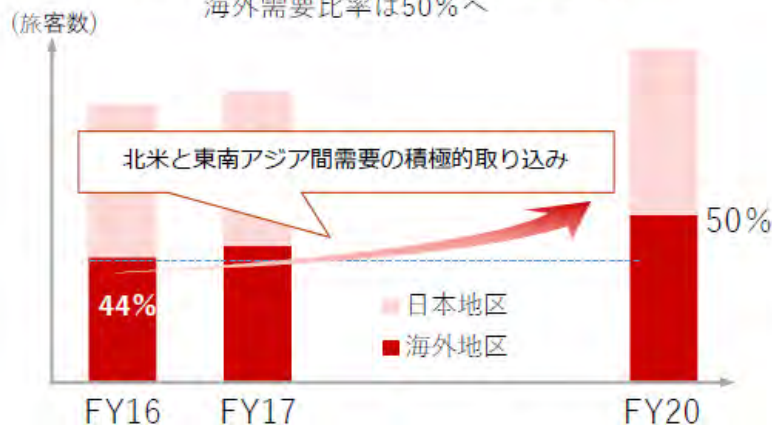
## 旅客収入・単価・有償座席利用率 (L/F)

高い座席利用率を維持させ、単価(FSC/為替除き)を維持



## 海外需要の積極的取込み

海外における高イールド旅客の獲得を推進し、海外需要比率は50%へ



北米と東南アジア間需要の積極的取込み

## プレミアム戦略の推進

「JAL SKY SUITE」導入により、安定的な需要が見込まれる高イールド需要を積極的に取り込む

(全旅客数に占める割合：イメージ)



## 【JAL会見記事】

### 〈基本方針〉

- ・2つのドライバー「**フルサービス事業に磨き**」「**事業領域を広げる**」(日刊カーゴ170428)
- ・JAL強み「**高い収益性を兼ね備えながら着実に成長**」(日刊カーゴ170502)
- ・前期と今期は少し身をかがめるべき時(日刊カーゴ170502)
- = **18年度以降に増収増益に転じる** (日刊カーゴ170428)
- ・**LCCは自社コア領域とは考えない**=ジェットスタージャパン言及せず(東洋経済170430)注:国際線旅客便LCCシェア約2割(日経2017/4/28)
- ・国内線「**外国人**」搭乗割合2%(Impress Watch 170501)

### 〈事業規模と機材計画〉

- ・2020 **首都圏空港「発着枠拡大」枠の半分を獲得**(トラベルビジョン170430)
- ・今後4年間一番**需要が伸びるのは東南アジア北米間の乗り継ぎ**(日刊カーゴ170502)東南アジア・北米のASK伸び123%(Impress Watch 170501)
- ・国際線の座席供給量(座キロ)を2020年度まで4年間2割強増やす(東洋経済 170430)
- ・5%程度の国内線供給量の伸び(東洋経済 170430)
- ・国際線機材数は2016年度末84機、2020年度末92機で、8機増(東洋経済 170430)
- ・機材体制は16年度の規模を据え置く=**国際線に重点**=**国際線機材数を約1割増強**(日刊カーゴ170428)

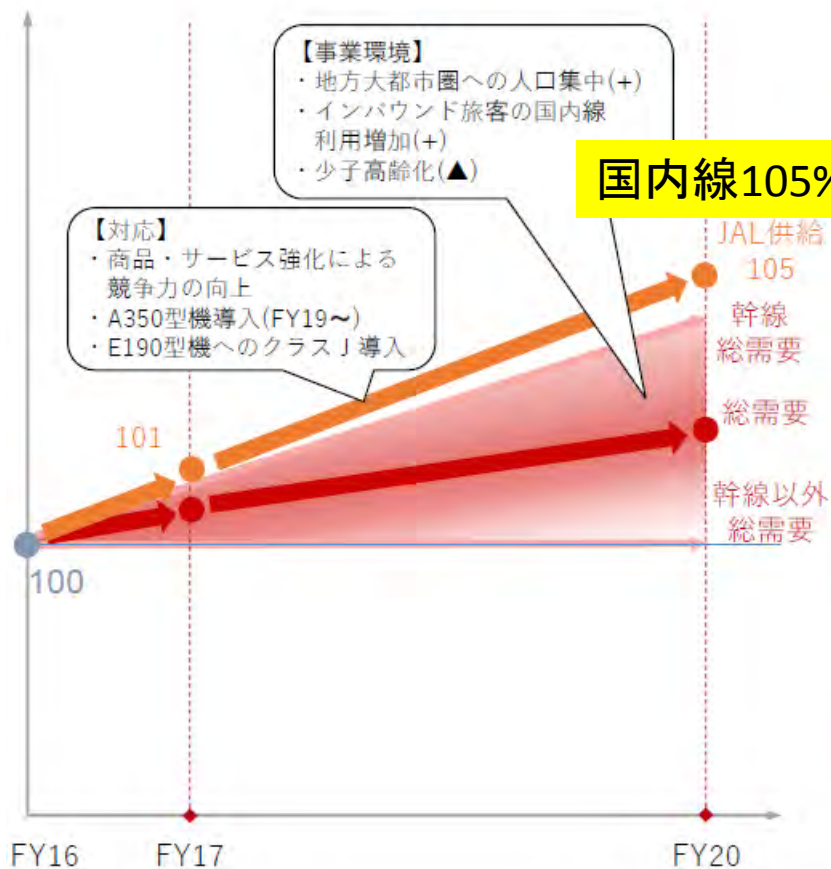
2015年時点の乗継旅客数上位空港(千人)

	乗継地	際際	内際	2010比%
1	直行便	18442	-	128.1
2	ドバイ	1713	-	295.3
3	<b>成田</b>	1559	540	85.0
4	仁川	1518	71	114.0
5	香港	1210	-	135.5
6	台北	1037	22	114.2
7	アブダビ	726	-	323.3
8	ドーハ	626	-	181.5
11	北京	249	603	323.7
13	上海	141	228	282.8
15	チャンギ	131	-	79.1
16	広州	127	152	1378.5
17	<b>羽田</b>	122	188	581.2

出典: 花岡伸也「北東アジアのトランジット空港選択の実態とその要因」  
Vol.19 No.4 2017 Winter 運輸政策研究

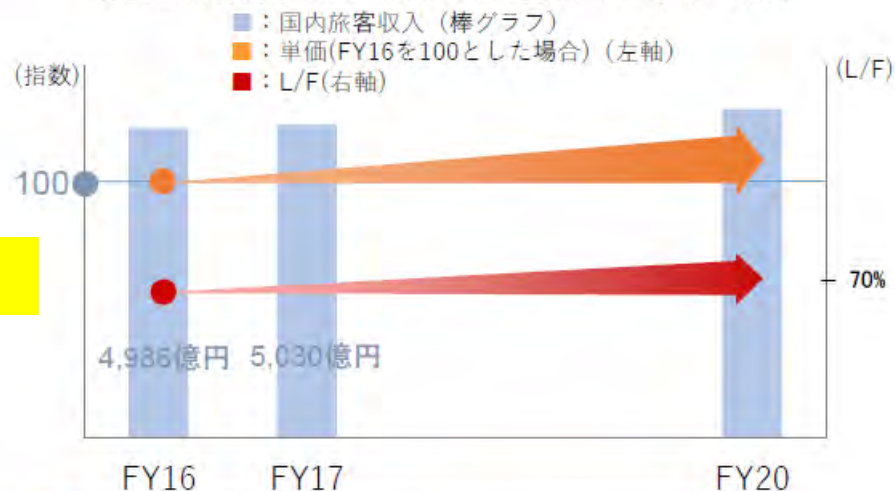
## 総需要と供給の見通し

需要が堅調に推移する羽田幹線・伊丹発着路線を中心に供給を拡大していく



## 旅客収入・単価・有償座席利用率 (L/F)

有償座席利用率70%程度および現状の単価水準を維持



## 主な施策

新機材の導入

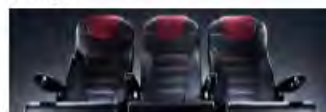


ラウンジのリニューアル



JAL SKY NEXTの展開完了 (77機)

【座席】

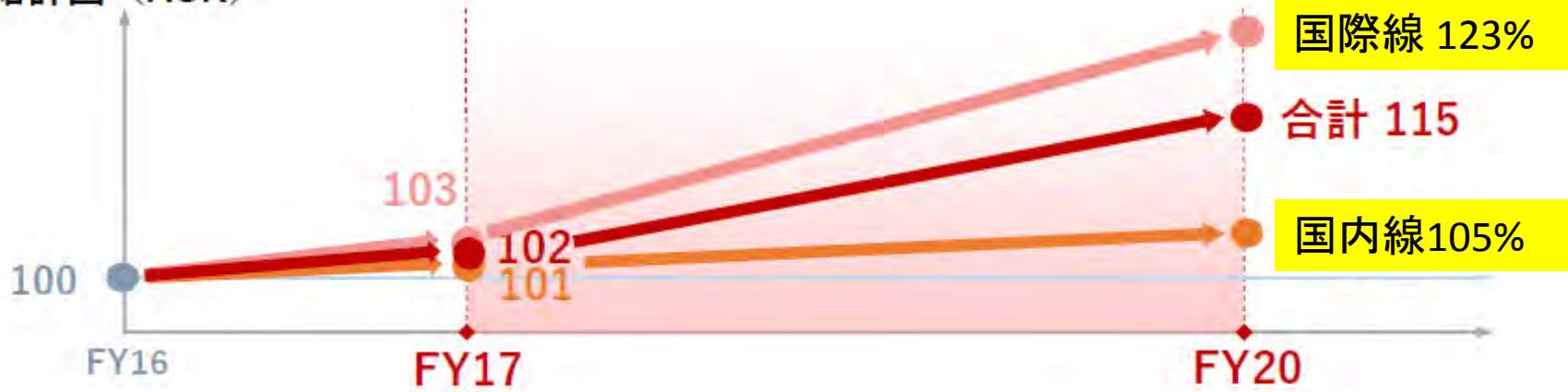


【機内Wi-Fi】

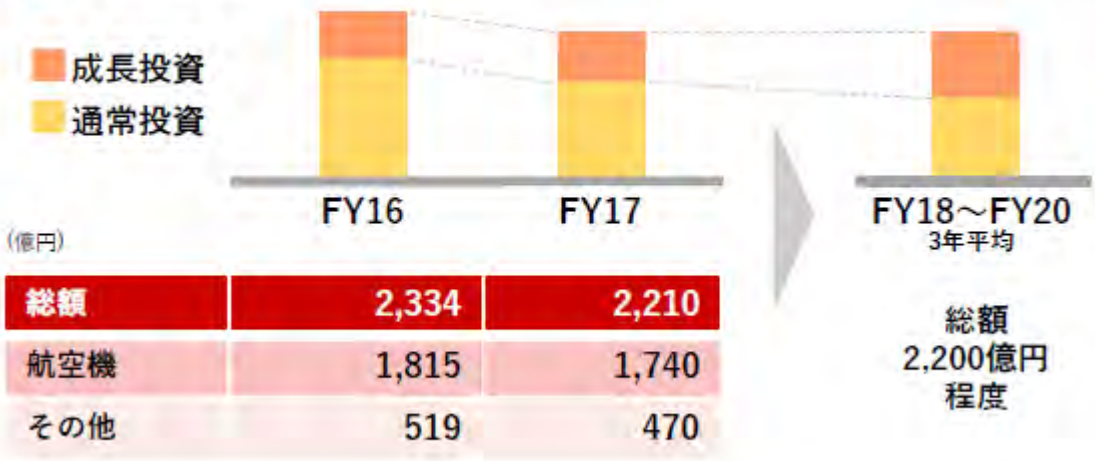


無料キャンペーン展開中

# 供給計画 (ASK)



## 今後の設備投資 (イメージ)



総額	2,334	2,210
航空機	1,815	1,740
その他	519	470

総額  
2,200億円  
程度



FY16末

FY17末

FY20末

総機数

合計**230**機  
 国際84機  
 国内146機  
 (リージョナル除き174機)

合計**226**機  
 国際85機  
 国内141機  
 (リージョナル除き174機)

合計**231**機  
 国際92機  
 国内139機  
 (リージョナル除き182機)

国際線

大型 24機  
 中型 50機  
 小型 10機

大型 24機  
 中型 51機  
 小型 10機

国内線

大型 16機  
 中型 20機  
 小型 54機  
 リージョナル 56機

大型 16機  
 中型 20機  
 小型 53機  
 リージョナル 52機



大型

中型

小型

大型

中型

小型

リージョナル

MRJ

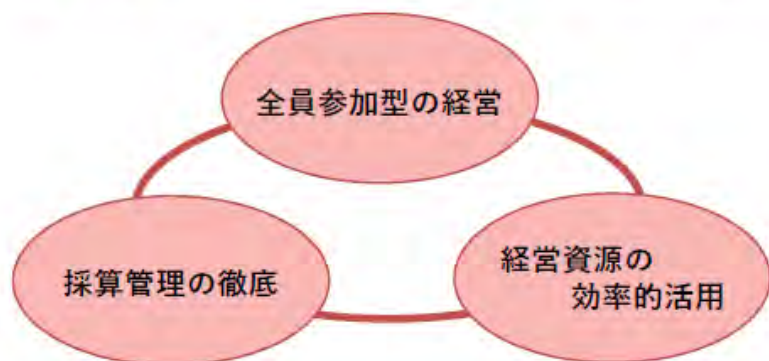
FY21以降導入予定

国際線機材84機

国際線機材92機

## 部門別採算

「売上の最大化、経費の最小化」と「筋肉質経営」を推進



## 連結人員数の推移

人員数の伸びは事業規模の伸びを下回る水準に

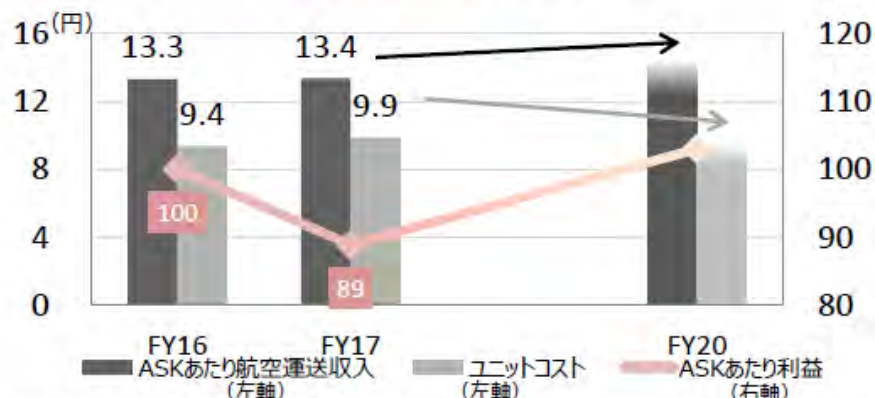
- : 人員数
- : 人件費(FY16を100とした場合)
- : ASK(FY16を100とした場合)



基幹システム刷新で人員増は解消

## ASKあたり利益の極大化 (イメージ)

ユニットプロフィットの極大化に努める

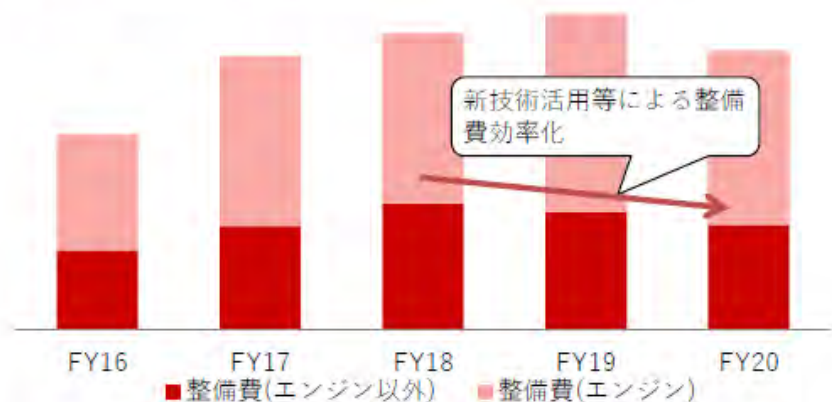


ASKあたり航空運送収入 = (航空運送収入 - 燃油サーチャージ - 関連会社燃油転売収入) / ASK  
 ユニットコスト = (航空運送費用 - 燃油費) / ASK  
 ASKあたり利益 = (ASKあたり航空運送収入) - (ユニットコスト)

※ASKあたり利益は、FY16を100として指数化

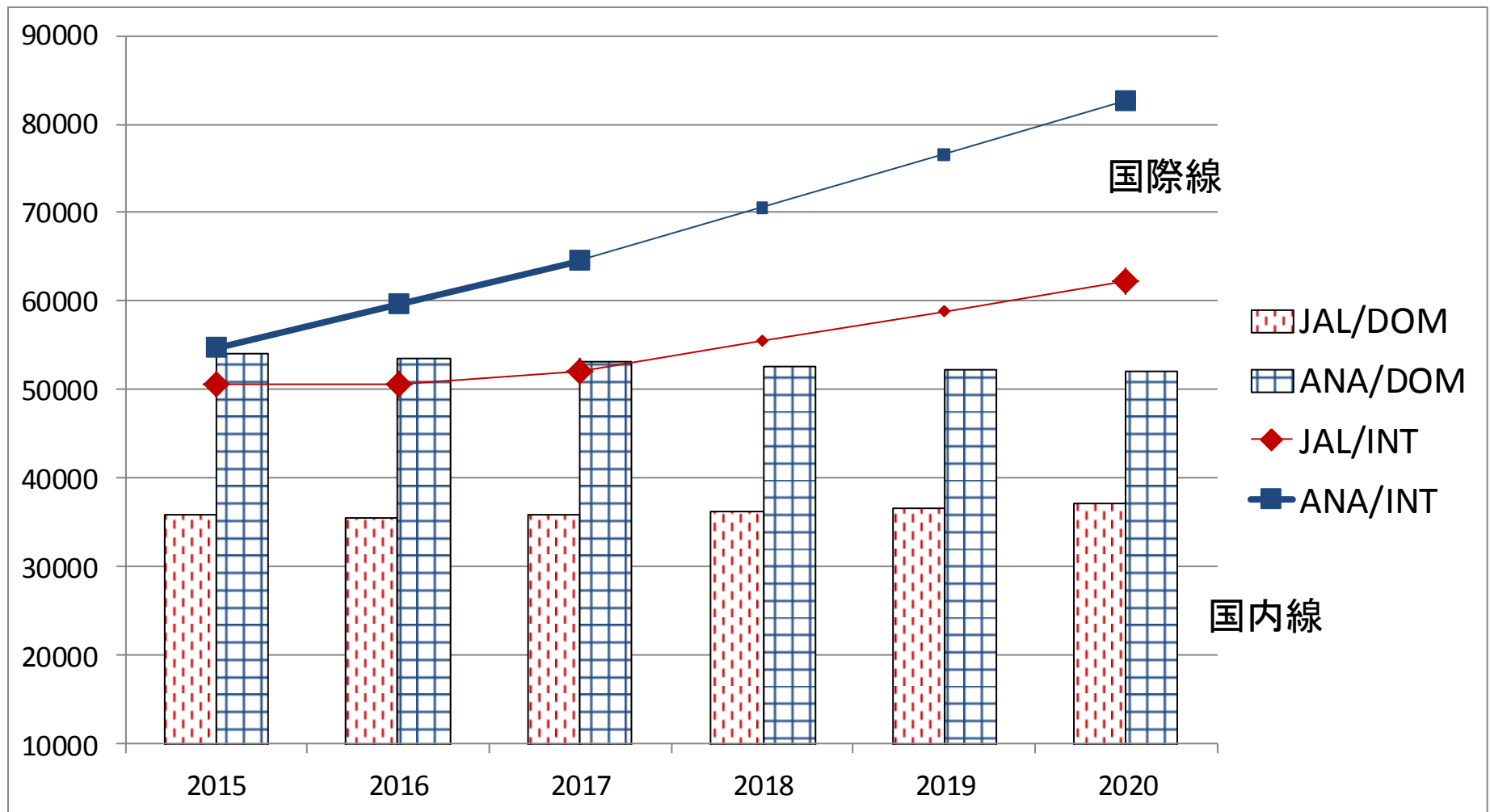
## 増加する整備費への対応

エンジン整備費は増加傾向にあるが、新技術の活用等により、整備費全体の効率化を推進していく



新技術活用で整備効率

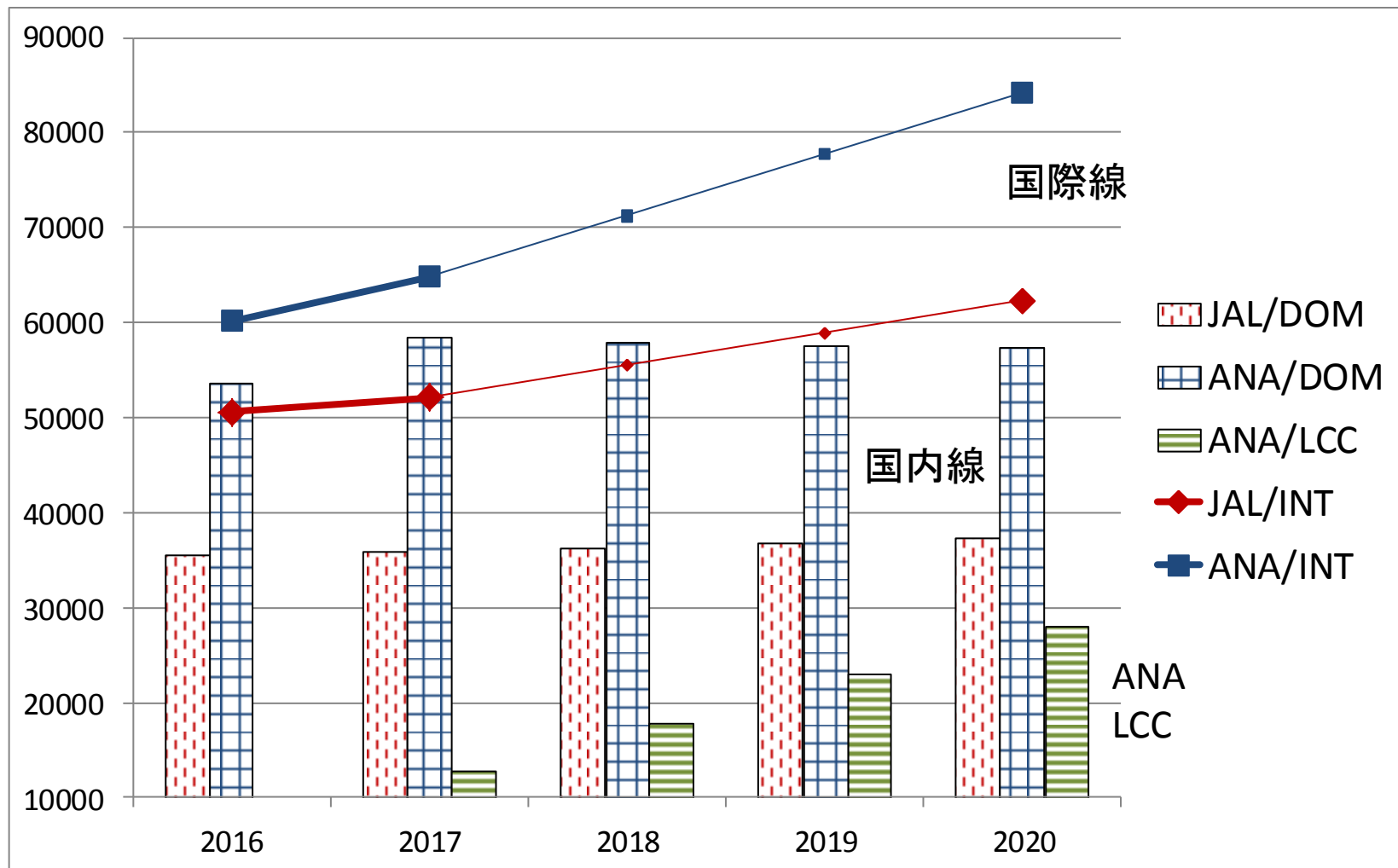
# 「内際」座キ口対比「ANA2015vsJAL2016計画」(単位:百万席キ口)



出典: ANA160201中期経営計画、JAL170428中期経営計画から各年度を按分し作成

# 「内際」座キロ対比「ANA2016vsJAL2016計画」(単位:百万席キロ)

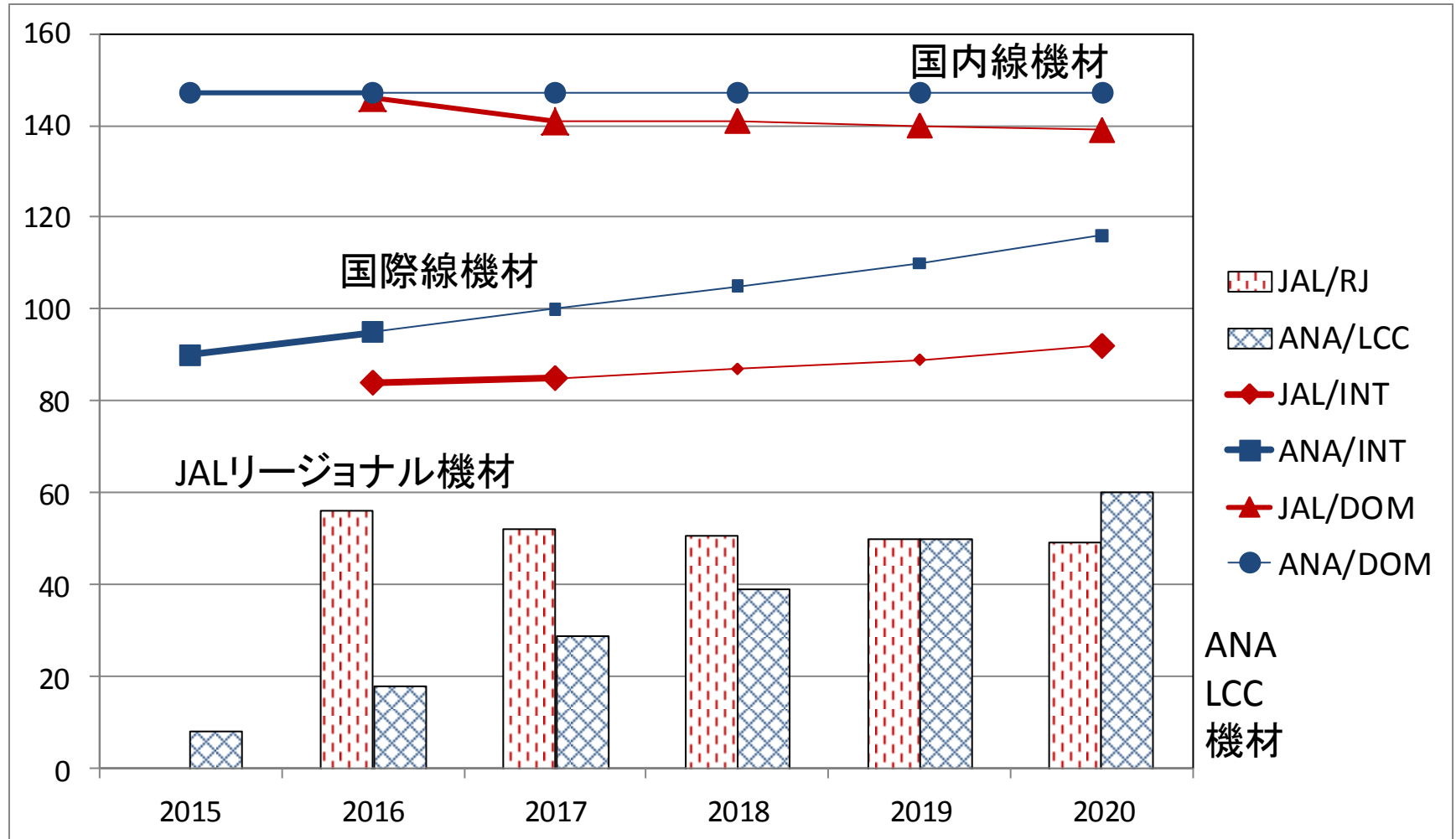
ANAグループ計画にLCCが加わった



出典: ANA170428中期経営計画、JAL170428中期経営計画から各年度を按分し作成

# 両グループ機材計画

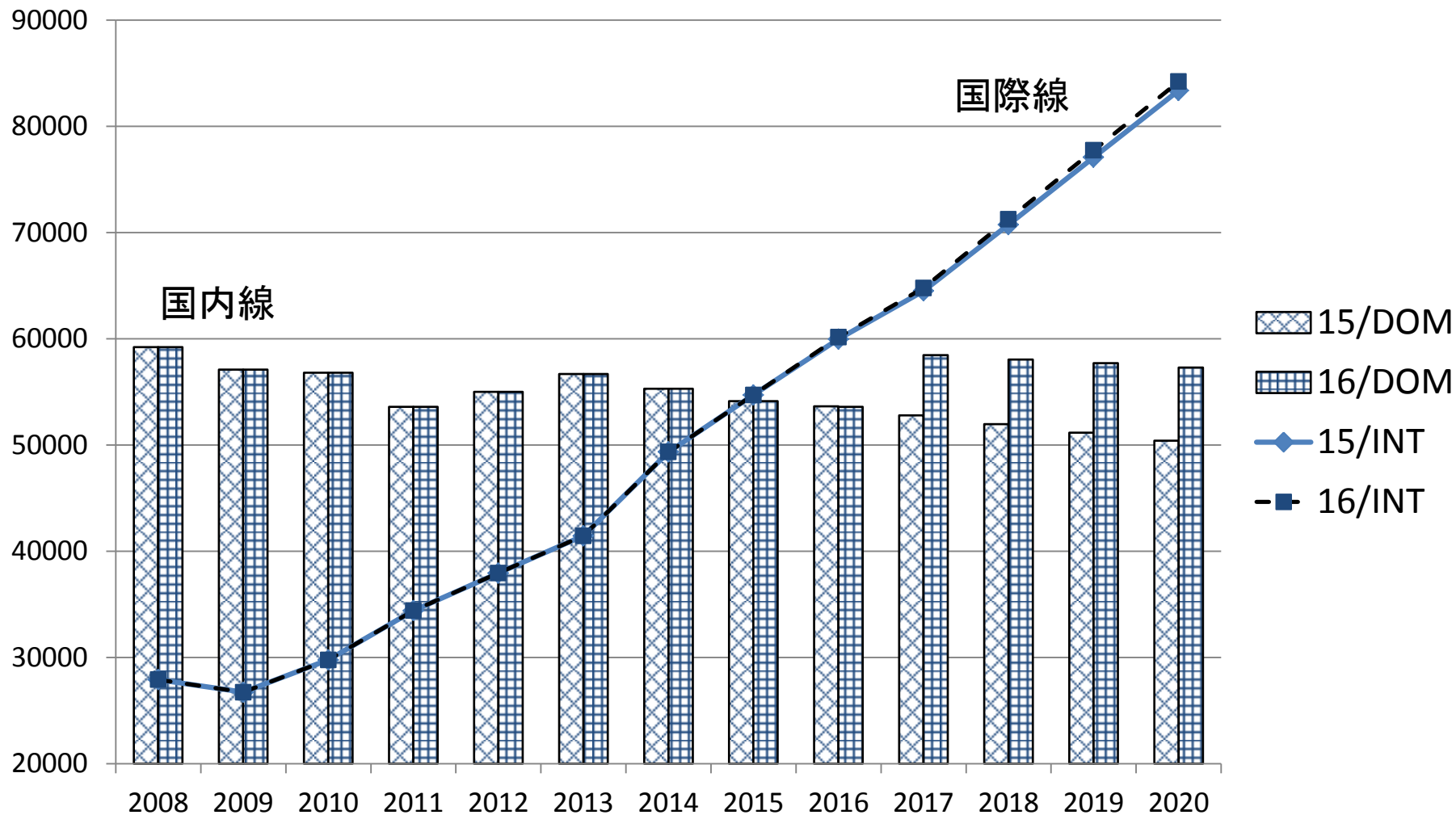
注:ANAグループはLCC込み



出典:ANA170428中期経営計画、JAL170428中期経営計画

# ANA2008-2020対比「2015vs2016計画」(単位:百万席キロ)

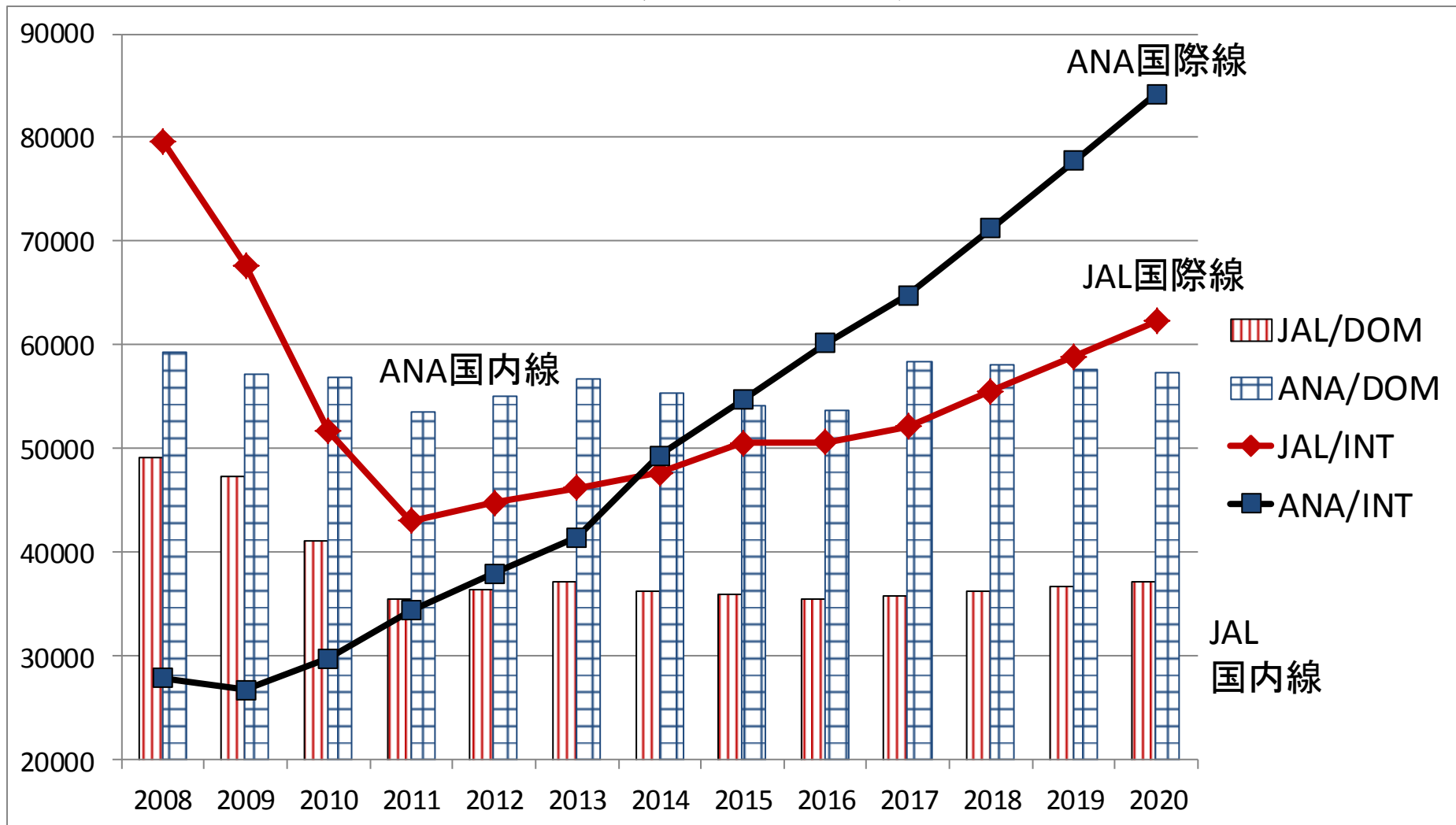
注:2016はピーチ込み



出典:輸送実績、ANA160129+170428中期経営計画から作成

# 両グループ2008-2020対比「ANA2016vsJAL2016計画」(単位:百万席キロ)

注:ANAグループはLCC込み



出典: 輸送実績、ANA170428中期経営計画、JAL170428中期経営計画から作成

ANAHDの新中計期間の事業別売上高目標と重点施策

2017年度見通し

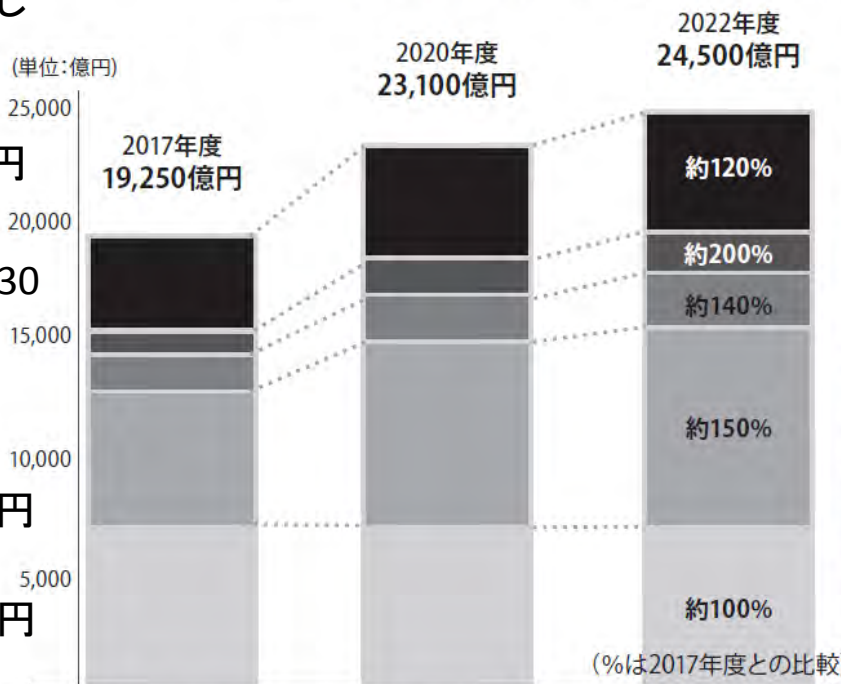
ノンエア2310億円

航空その他2830  
億円LCC込み

貨物1460億円

国際線5760億円

国内線6870億円



事業別	目標成長率 (vs17年度)	重点施策
第5STエア	約120%	ノンエア 約120%vs17年度 成長領域への投資と事業の再編 ▶ 事業別評価に基づく経営資源再配分 ▶ 顧客資産を活用した新規事業展開
第4STエア	約200%	LCC 約200%vs17年度 両者の連携を強化し中核事業に成長 ▶ 小型機LCC事業の収益拡大 ▶ 中型機LCC領域への進出
第3STエア	約140%	貨物 約140%vs17年度 コンビネーションキャリアとしての優位性発揮 ▶ 首都圏・沖縄ハブのネットワーク再構築 ▶ 機材構成見直し(大型フレイター導入)
第2STエア	約150%	ANA (国際線) 約150%vs17年度 成長の柱としてグループの収入を牽引 ▶ デュアルハブモデルの完成形 ▶ ホワイトスポット展開による需要創出
第1STエア	約100%	ANA (国内線) 約100%vs17年度 ANAグループの収益基盤を維持 ▶ 国内線構造改革 ▶ 小型化推進による需給適合

売上120%

売上200%  
利益160億円

売上140%  
利益900億円

(国際貨物込)  
売上150%

売上100%  
利益800億円

※LCCは、バニラエア/Peachの合計、貨物物流は、ANA/ACX/OCSの合計(内部消去済み)、2017年度は見通し

【経済的価値創造】

価値創造目標	FY17見通し	FY18目標	FY20目標	FY22目標
営業収入	19,250億円	20,400億円	23,100億円	24,500億円
営業利益	1,600億円	1,650億円	2,000億円	2,200億円
営業利益率	8.3%	8.1%	8.7%	9.0%
ROE	13.9%	9.8%	10.1%	9.5%
ROA	6.8%	6.6%	7.5%	7.8%



【ANA 国際線の拡大イメージ】



- ① アジア=日本=北米流動の優位性拡大
- ② ホワイトスポット、新規地点へのアプローチ強化

【中距離 LCC 展開イメージ】



航続距離の長い小型機(A321)  
2020年目途に中距離路線

【首都圏(成田・羽田)ハブモデル】 北米に大型貨物機B777F 【機材数推移(計画)】



	FY2017	FY2022
合計	294機	約335機
FSC	247機	約280機
LCC	35機	約55機

# 「規模は追わない」vs「利便性と競争力」

## 国際線ダイヤの現状と課題

### 【JAL分析】

- ・現在、外国エアラインとの**コードシェア**が非常に多い
- ・ANA比較で、ヨーロッパ及び中国路線が見劣りする
- ・スロットあるいは旅客ニーズからか、**非効率的**な折り返し便のインターバルが目立つ
- ・ANA比較で羽田の早朝深夜時間帯が目立つ(昼間も必要)
- ・**乗継需要**ターゲットならダブルデイリー化が必要
- ・しかし、最適時刻スロット取得は未知数
- ・**中部/関空**からの移管も首都圏増枠対応の選択肢

### 【ANA分析】

- ・JAL比較で羽田の発着枠が充実、成田との棲み分けが顕著
- ・JAL比較で、中部と関空の国際線が少ない
- ・稼働力の捻出は、国内線パートナーキャリアへの路線移管
- ・あるいは、収益性の低い国際線はグループLCCに委ねる
- ・もし、国際貨物専用機から撤退すれば大きな稼働力が得られる

# 北米線：米本土の目的地に特徴

## JAL北米線

成田	現地	目的地	現地	成田
1050	0740	シカゴORD	1055	1505
1150	0815	ダラスDFW	1115	1545
1830	1720	ボストンBOS	1240	1630
1930	1825	ニューヨークJFK	1105	1525
1705	1000	ロサンゼルスLAX	1200	1645
1705	0955	サンディエゴSAN	1145	1645
1840	1035	バンクーバーYVR	1305	1625

羽田	現地	目的地	現地	羽田
1100	0955	ニューヨーク	1250	1710
1945	1210	サンフランシスコSFO	1500	1915

## JALハワイ線

成田	現地	目的地	現地	成田
1950	0725	ホノルルHNL	0955	1430
2030	0800		1145	1605
2120	0855		1240	1715
2200	0930		1440	1900
2125	0920	コナ	1135	1635

## ANA北米線

成田	現地	目的地	現地	成田
1730	0945	サンノゼSJC	1125	1540
1815	1020	シアトルSEA	1220	1540
1040	0915	ワシントンDC(IAD)	1055	1515
1640	1510	ニューヨーク	1045	1500
1625	0905	ロサンゼルス	1045	1545
1700	0945		1125	1625
1050	0745	ヒューストンHOU	1015	1515
1705	1345	シカゴ	1025	1445
1700	0915	サンフランシスコ	1100	1520
1640	1355	メキシコシティMEX	0100	0635

羽田	現地	目的地	現地	羽田
1020	0900	ニューヨーク	1655	2110
2255	1550	ロサンゼルス	0005	0525
1035	0725	シカゴ	1615	2030
2145	1335	バンクーバー	1505	1830

## ANAハワイ線

成田	現地	目的地	現地	成田
2035	0835	ホノルル	1115	1530
2130	0930		1200	1615
羽田	現地	目的地	現地	羽田
2215	1015	ホノルル	1310	1725

注：他に、JALは「関空-LAX」「中部-HNL」「関空-HNL」各1便

# ヨーロッパ線: ANA比でJALの便数が見劣り、羽田の深夜早朝枠も

## JALヨーロッパ線

成田	現地	目的地	現地	成田
1050	1505	モスクワ	1700	0835
1100	1515	フランクフルト	1930	1450
1130	1500	ヘルシンキ	1705	0935

羽田	現地	目的地	現地	羽田
0245	0625	ロンドン	0930	0625
1130	1510		1900	1555
1050	1535	パリ	1900	1455

## ANAヨーロッパ線

成田	現地	目的地	現地	成田
1055	1505	デュッセルドルフ	2000	1540
1100	1515	ブリュッセル	2050	1615

羽田	現地	目的地	現地	羽田
1140	1525	ロンドン	1900	1550
1140	1625	パリ	1930	1525
0055	0520	フランクフルト	1130	0655
1120	1540		2045	1615
1245	1655	ミュンヘン	2000	1540

# オセアニア太平洋: ANAは羽田-シドニー深夜便のみ

## JALオセアニア太平洋線

成田	現地	目的地	現地	成田
1855	0640	シドニー	0915	1700
1100	2305	メルボルン	0045	0835
1040	1520	グアム	1715	2000

## ANAオセアニア線

羽田	現地	目的地	現地	羽田
2200	0935	シドニー	2130	0505

## 東南アジア線: JALは羽田も成田もANA対比で便数が少ない

### JAL 東南アジア線

成田	現地	目的地	現地	成田
1755	0045	シンガポールSIN	0820	1605
1105	1810	クアラルンプールKUL	2250	0635
1055	1655	ジャカルタJAK	0645	1605
1800	0010		2125	0635
1130	1820	デリーDEL	2020	0710
0920	1325	マニラMNL	0950	1500
1810	2215		1435	1945
1830	2255	ハノイHAN	0025	0710
1750	2230	ホーチミンSGN	0800	1525
1240	1800	バンコクBKK	0815	1605
1815	2335		2325	0715

羽田	現地	目的地	現地	羽田
0005	0645	シンガポール	0215	0945
1050	1730		2225	0555
0130	0550	ホーチミン	2355	0655
0005	0505	バンコク	0955	1730
1120	1620		2205	0540

### ANA 東南アジア線

成田	現地	目的地	現地	成田
1655	2330	シンガポール	0040	0830
1805	0040		0635	1425
1050	1540	プノンペンPNH	2250	0630
1100	1630	ヤンゴンRGN	2210	0645
1715	2355	クアラルンプール	0800	1540
1755	2355	ジャカルタ	0625	1545
1715	0005	デリー	0125	1245
1145	1825	ムンバイBOM	2000	0745
1730	2130	マニラ	0945	1500
1645	2145	ホーチミン	0730	1510
1905	0005		2305	0645
1720	2240	バンコク	0030	0825
1835	2355		0710	1505

羽田	現地	目的地	現地	羽田
0030	0655	シンガポール	1050	1825
1045	1730		2225	0600
0855	1310	ハノイ	1540	2215
0005	0645	クアラルンプール	1415	2205
0935	1335	マニラ	1450	2000
0005	0600	ジャカルタ	0725	1630
1020	1615		2145	0650
0030	0535	バンコク	1025	1755
1100	1615		2255	0630

注: JALは「中部-BKK」「関空-BKK」各1便

中国線:ANAの多彩な目的地が目立つ

### JAL中国線

成田	現地	目的地	現地	成田
1800	2130	北京	1135	1605
0925	1145	大連	1300	1655
0935	1220	上海(浦東)	0850	1235
1350	1640		1210	1600
1910	2155		1400	1745
1810	2230	香港	1025	1525

羽田	現地	目的地	現地	羽田
0910	1220	北京	0825	1245
1720	2030		1640	2100
1435	1705	上海(浦東)	1835	2225
0915	1145	上海(虹橋)	1305	1645
1005	1415	香港	1535	2025
0850	1305	広州	1435	1930

注:他にJALは、「中部-天津、上海」各1便、「関空-上海」2便

### ANA中国線

成田	現地	目的地	現地	成田
1825	2140	北京	1025	1500
1850	2120	瀋陽	1045	1455
1010	1230	大連	1325	1715
1010	1245	青島	1340	1735
0940	1210	上海(浦東)	1015	1400
1345	1620		1315	1705
1850	2130		1725	2100
1840	2225	武漢	0915	1345
1000	1250	杭州	1350	1745
1715	2300	成都	0930	1520
0955	1345	厦門	1440	1915
1725	2150	広州	0935	1430
0950	1405	香港	1000	1510
1825	2240		1520	2015

羽田	現地	目的地	現地	羽田
0925	1235	北京	0825	1240
1725	2035		1535	1955
1830	2110	上海(浦東)	0145	0530
2200	0035		0820	1205
1000	1225	上海(虹橋)	1340	1725
0055	0500	香港	0040	0530
0855	1255		1425	1915
0925	1350	広州	1505	2000

注:他にANAは、「中部-香港、上海」各1便、「関空-上海」2便、「関空-北京、大連、青島、香港、杭州」各1便

## JAL韓国線

成田	現地	目的地	現地	成田
1840	2135	ソウル(仁川)	1030	1250
1035	1305	プサン	0740	0940
1830	2100		1405	1610

羽田	現地	目的地	現地	羽田
0825	1100	ソウル(金浦)	0800	1005
1535	1810		1210	1415
1945	2220		1915	2120

## JAL台湾線

成田	現地	目的地	現地	成田
1115	1435	台北(桃園)	1000	1400
1800	2115		1320	1720
1805	2145	高雄	0955	1415

羽田	現地	目的地	現地	羽田
0835	1140	台北(松山)	0930	1320
1755	2100		1535	1925

韓国線: ANAは成田便がない

## ANA韓国線

羽田	現地	目的地	現地	羽田
0850	1125	ソウル(金浦)	0745	0945
1600	1835		1225	1425
2000	2230		2030	2235

## ANA台湾線

成田	現地	目的地	現地	成田
1845	2210	台湾(桃園)	1020	1430

羽田	現地	目的地	現地	羽田
0920	1230	台北(松山)	1330	1730
1240	1550		1650	2040

# JAL国際線の課題

## 「羽田の増枠、成田の時間帯」

### 成田到着JAL東南アジア線

00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23			
						KUL JAK	HAN BKK DEL							台北	MNL	SIN JAK BKK	台北				MNL			高雄	SGN	

### 成田出発JAL北米線

00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
										ORD	DFW					SAN	BOS LAX	JFK YVR						

### 成田到着JAL中国線

00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
											上海				香港	北京 上海	大連 上海							

### 成田到着ANA東南アジア線

00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
						PNH RGN	BOM SGN	SIN BKK				DEL		SIN	SGN BKK MNL	KUL JAK								

### 成田出発ANA北米線

00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
									IAD	HOU					JFK LAX LAX	MEX ORD SFO	SJC SEA						

### 成田到着ANA中国線

00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23			
													上海 武漢 広州	北京 瀋陽 成都	香港	大連 青島 上海	杭州	厦門	香港	上海						



### 羽田到着JAL東南アジア線

00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
					BKK	SIN	SGN		SIN			台北					BKK		台北				

### 羽田出発JAL北米線

00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
											JFK								SFO				

### 羽田到着JAL中国線

00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
												北京					上海			広州	北京 香港	上海	

### 羽田到着ANA東南アジア線

00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
						SIN BKK	JAK								JAK	台北	SIN BKK		MNL 台北			HAN KUL	

### 羽田出発ANA北米線

00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
										JFK ORD					YVR							LAX	

### 羽田到着ANA中国線

00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
					上海 香港							北京 上海					上海		香港	北京 広州			

乗継 = 便数 + 時間帯 (規模ではなく利便性の競争)

**ANAタイムテーブル2005年9月に基づいた「地方発・羽田経由・国際線」へ乗継可能な国際線**

地方発国内線始発便		正午過ぎまでに乗継可能な海外都市	羽田発国際線の目的地	
旭川	9:40-11:25	該当なし	09:25-	北京PEK
富山	7:40-08:45	SHA,TPE,CGK,JFK,ORD,SIN,BKK,FRA,LHR,CDG,MUC	09:45-	マニラMNL
小松	8:30-09:35	ORD,SIN,BKK,FRA,LHR,CDG,MUC	10:05-	上海SHA
岡山	7:40-08:50	SHA,TPE,CGK,JFK,ORD,SIN,BKK,FRA,LHR,CDG,MUC	10:05-	台北TPE
鳥取	9:00-10:15	LHR,CDG,MUC	10:15-	ジャカルタCGK
米子	8:00-09:20	ORD,SIN,BKK,FRA,LHR,CDG,MUC	10:20-	ニューヨークJFK
高松	8:10-09:25	ORD,SIN,BKK,FRA,LHR,CDG,MUC	10:50-	シカゴORD
大分	9:00-10:30	CDG,MUC	11:05-	シンガポールSIN
熊本	9:00-10:30	CDG,MUC	11:05-	バンコクBKK
長崎	9:00-10:40	MUC	11:15-	フランクフルトFRA
鹿児島	8:25-10:05	FRA,LHR,CDG,MUC	11:35-	ロンドンLHR
			11:45-	パリCDG
			12:30-	ミュンヘンMUC

**ANAタイムテーブル2017年5月に基づいた「地方発・羽田経由・国際線」へ乗継可能な国際線**

地方発国内線始発便		正午過ぎまでに乗継可能な海外都市	羽田発国際線の目的地	
旭川	8:55-10:40	MUC	09:25-	北京
富山	7:10-08:15	PEK,MNL,SHA,TPE,CGK,JFK,ORD,SIN,BKK,FRA,LHR,CDG,MUC	09:45-	マニラ
小松	7:45-08:55	SHA,TPE,CGK,JFK,ORD,SIN,BKK,FRA,LHR,CDG,MUC	10:05-	上海
岡山	7:10-08:25	MNL,SHA,TPE,CGK,JFK,ORD,SIN,BKK,FRA,LHR,CDG,MUC	10:05-	台北
鳥取	7:05-08:20	MNL,SHA,TPE,CGK,JFK,ORD,SIN,BKK,FRA,LHR,CDG,MUC	10:15-	ジャカルタ
米子	7:20-08:40	SHA,TPE,CGK,JFK,ORD,SIN,BKK,FRA,LHR,CDG,MUC	10:20-	ニューヨーク
高松	7:35-08:55	TPE,CGK,JFK,ORD,SIN,BKK,FRA,LHR,CDG,MUC	10:50-	シカゴ
大分	7:40-09:10	JFK,ORD,SIN,BKK,FRA,LHR,CDG,MUC	11:05-	シンガポール
熊本	7:35-09:15	JFK,ORD,SIN,BKK,FRA,LHR,CDG,MUC	11:05-	バンコク
長崎	8:35-10:15	LHR,CDG,MUC	11:15-	フランクフルト
鹿児島	7:25-09:15	ORD,SIN,BKK,FRA,LHR,CDG,MUC	11:35-	ロンドン
			11:45-	パリ
			12:30-	ミュンヘン

ANAタイムテーブル2005年9月に基づいた「海外発.羽田経由.地方空港」へ乗継可能な海外都市				
夕方羽田到着の海外出発地		羽田発最終便に接続可能な都市	羽田発最終便	
ロンドンLHR	-14:40	LHR,CDG,FRA,SEL	旭川	16:55-
パリCDG	-14:45	LHR,CDG,FRA,SEL	函館	16:45-
フランクフルトFRA	-14:55	LHR,CDG,FRA,SEL,MUC,SHA,MNL	富山	19:00-
ソウルSEL	-15:00	LHR,CDG,FRA,SEL,MUC,SHA,MNL,TPE,BKK	岡山	19:25-
ミュンヘンMUC	-15:50	LHR,CDG,FRA,SEL,MUC	鳥取	17:55-
上海SHA	-17:25	LHR,CDG,FRA,SEL,MUC,SHA,MNL	米子	19:00-
マニラMNL	-17:25	LHR,CDG,FRA,SEL,MUC,SHA,MNL,TPE,BKK	高松	19:25-
台北TPE	-17:45	LHR,CDG,FRA,SEL,MUC,SHA,MNL	大分	18:45-
バンコクBKK	-17:55	LHR,CDG,FRA,SEL,MUC,SHA,MNL	熊本	18:45-
バンクーバーVAN	-18:20	LHR,CDG,FRA,SEL,MUC,SHA,MNL	長崎	18:45-

ANAタイムテーブル2017年5月に基づいた「海外発.羽田経由.地方空港」へ乗継可能な海外都市				
夕方羽田到着の海外出発地		羽田発最終便に接続可能な都市	羽田発最終便	
ロンドン	-14:40	LHR,CDG,FRA,SEL, <b>MUC</b>	旭川	17:20-
パリ	-14:45	LHR,CDG,FRA,SEL, <b>MUC</b>	函館	17:30-
フランクフルト	-14:55	LHR,CDG,FRA,SEL,MUC,SHA,MNL, <b>TPE,BKK,VAN</b>	富山	19:50-
ソウル	-15:00	LHR,CDG,FRA,SEL,MUC,SHA,MNL,TPE,BKK, <b>VAN</b>	岡山	20:10-
ミュンヘン	-15:50	LHR,CDG,FRA,SEL,MUC, <b>SHA,MNL,TPE,BKK,VAN</b>	鳥取	19:30-
上海	-17:25	LHR,CDG,FRA,SEL,MUC,SHA,MNL, <b>TPE,BKK,VAN</b>	米子	20:05-
マニラ	-17:25	LHR,CDG,FRA,SEL,MUC,SHA,MNL,TPE,BKK, <b>VAN</b>	高松	19:45-
台北	-17:45	LHR,CDG,FRA,SEL,MUC,SHA,MNL, <b>TPE</b>	大分	19:10-
バンコク	-17:55	LHR,CDG,FRA,SEL,MUC,SHA,MNL, <b>TPE</b>	熊本	19:10-
バンクーバー	-18:20	LHR,CDG,FRA,SEL,MUC,SHA,MNL, <b>TPE,BKK</b>	長崎	19:15-

# 北東アジアのトランジット空港選択の実態とその要因

東京工業大学環境・社会理工学院准教授 花岡伸也ほか

- ・米国＝アジア間、2005年、2010年、2015年の3時点のトランジット旅客数上位空港の推移  
**成田、仁川、桃園(台北)、香港**の4空港が米国＝アジア間の主たるトランジット空港
  - 近年、大西洋周りでドバイ、アブダビ、ドーハがトランジット空港としての地位を築き始め
  - ・成田、2005年は米国＝アジア間のトランジット空港として確固たる地位  
成田で米国＝アジア間のトランジット旅客数が減少している理由は、  
主として、**航空会社間のグローバルネットワーク競争**の結果、  
近い位置にある仁川、桃園、香港、または**ドバイにシフト**している可能性  
2015年の際際乗継の数値から、羽田へも部分的にシフトしているが限定的
  - ・成田は**バンコク**を起点終点とするルートで、トランジット旅客数を大きく減らした。  
桃園は**ホーチミン**を起点終点とするルートでトランジット旅客数を大幅に伸ばした。  
**成田と競合関係にある主たる空港は仁川**、2004-14年の間に多くの路線で旅客数が逆転
  - ・北米西海岸と**インド**を起点終点とするルートは、大西洋周りが競合、ドバイが急増しており、  
成田や他の北東アジア空港の競合相手になっている。
  - ・乗継ルート選択要因の分析、**業務目的は航空会社を最も重視**し、観光・友人親戚訪問はフ  
ライトを最も重視、総合評価では、業務目的は安全性・**総旅行時間**、友人親戚訪問目的は  
安全性・**総旅行時間**・運賃、観光目的は運賃・安全性のウェイトが高い
  - ・空港のウェイトは高くなかったが、業務・友人親戚訪問では20%を超え、乗継ルート選択に  
おいて重要な要因。
- 中でも、セキュリティチェックなど**乗継プロセス**が高く、空港サービスの優先順位として重要

## 2005年

	乗継地点	旅客数			乗継旅客に占める割合
		(千人)	内訳		
			原乗乗継	内乗乗継	
1	直行便(北米乗継含む)	14,060			
2	成田	2,650	2,292	358	28.5%
3	台北(桃園)	1,010	928	82	10.9%
4	仁川	847	820	27	9.1%
5	香港	609	609	—	6.6%
6	フランクフルト	549	549	—	5.9%
7	関空	467	257	210	5.0%
8	ロンドンヒースロー	399	399	—	4.3%
9	シャルル・ド・ゴール	344	344	—	3.7%
10	シンガポール(チャンギ)	288	288	—	3.1%
11	ムンバイ	288	0	288	3.1%
12	北京	211	11	200	2.3%
13	中部	200	148	52	2.1%
14	アムステルダム	197	197	—	2.1%
15	ドバイ	187	187	—	2.0%
16	マンチェスター	128	128	—	1.4%
17	バンコク	108	95	11	1.1%
18	上海	85	8	78	0.9%
19	マニラ	77	9	68	0.8%
20	羽田	65	0	65	0.7%
	その他	577			6.2%

総計	23,345
乗継合計	9,284

## 2010年

	乗継地点	旅客数			乗継旅客に占める割合
		(千人)	内訳		
			原乗乗継	内乗乗継	
1	直行便(北米乗継含む)	14,395			
2	成田	2,469	1,927	542	24.1%
3	仁川	1,394	1,362	32	13.6%
4	台北(桃園)	928	899	28	9.0%
5	香港	893	893	—	8.7%
6	フランクフルト	639	639	—	6.2%
7	ドバイ	580	580	—	5.6%
8	ロンドンヒースロー	442	442	—	4.3%
9	ドーハ	345	345	—	3.4%
10	グアム	271	271	—	2.6%
11	北京	263	50	213	2.6%
12	アブダビ	225	225	—	2.2%
13	ムンバイ	168	3	166	1.6%
14	シャルル・ド・ゴール	165	165	—	1.6%
15	シンガポール(チャンギ)	165	165	—	1.6%
16	アムステルダム	160	160	—	1.6%
17	デリー	135	16	119	1.3%
18	上海	131	34	97	1.3%
19	ブリュッセル	129	129	—	1.3%
20	中部	97	87	10	0.9%
	その他	667			6.5%

総計	24,660
乗継合計	10,265

## 2015年

	乗継地点	旅客数			乗継旅客に占める割合	2010年比較
		(千人)	内訳			
			原乗乗継	内乗乗継		
1	直行便(北米乗継含む)	18,442				128.1%
2	成田	2,099	1,559	540	15.2%	85.0%
3	ドバイ	1,713	1,713	—	12.4%	295.3%
4	仁川	1,589	1,518	71	11.5%	114.0%
5	香港	1,210	1,210	—	8.8%	135.5%
6	台北(桃園)	1,059	1,037	22	7.7%	114.2%
7	北京	852	249	603	6.2%	323.7%
8	アブダビ	726	726	—	5.3%	323.3%
9	ドーハ	626	626	—	4.5%	181.5%
10	ロンドンヒースロー	546	546	—	4.0%	123.6%
11	フランクフルト	408	408	—	3.0%	63.8%
12	上海	369	141	228	2.7%	282.8%
13	羽田	309	122	188	2.2%	581.2%
14	広州	279	127	152	2.0%	1378.5%
15	デリー	262	5	257	1.9%	194.1%
16	ムンバイ	206	3	203	1.5%	122.3%
17	シャルル・ド・ゴール	160	160	—	1.2%	96.6%
18	マニラ	157	27	130	1.1%	180.0%
19	イスタンブール	139	139	—	1.0%	804.7%
20	シンガポール(チャンギ)	131	131	—	0.9%	79.1%
	その他	927			6.7%	

総計	32,208
乗継合計	13,766

# 日航 社長交代 「新社長」会見

## ◆JAL、社長交代会見「経営のスピード早める」(日経.0124)

・いたずらに規模を追うのではなく  
——5年後、10年後にありたい姿は。

赤坂氏「格安航空会社(LCC)や海外企業との競争環境は激しい。

**いたずらに規模を追うのではなく**高い品質のサービスを提供する航空会社として10年後もやっていく必要がある」

## ◆日航・社長交代会見、赤坂新社長「世界で一番選ばれる会社に」(日刊カーゴ.0125)

### ◇赤坂祐二新社長

#### <現状と課題>

・インバウンド4000万人、6000万人、どう貢献できるか

▽前中計を完遂したことは、われわれ社員にとって大きな自信になった。多少一息ついたところがあるが、これからの成長にこれまでの取り組みをどう結び付けていくかが最大の課題だ。

特に20年以降のインバウンド4000万人、6000万人という目標にわれわれ航空運送事業に携わる者として、**どう貢献できるか**。こうしたことも含めた**道筋をこれから作って**いければと思う。

今年度に策定した**新中計**があるので、まずは**これを着実に**進めていく。

◆JAL、赤坂常務が新社長就任へ、植木社長は会長に(ウイングデイリー.0125)

・規模よりも収益性の確保を重視

赤坂氏は、社長就任の抱負として、昨年4月に発表した新たな中期経営計画(2017-2020年度)を着実に進めていくことを掲げ、「ローリングプランなので、修正を加え、計画も深化させながら、一年一年しっかりと結果を出していきたい」と述べた。経営の基本路線としては、規模よりも収益性の確保を重視するこれまでの路線を踏襲していく考えを示した。

・リソースが非常に限られている

その理由のひとつとして、「リソースが非常に限られている」ことを挙げ、「限られたリソースをどこに配分するかが、これからの経営にとって非常に重要だ」との考えを示した。人材も限られたリソースの一つだとして、「リソースを消耗しないような仕事の仕組みを考えていかなければならない」と話し、ITやロボットなどの活用も積極的に進めていく考えを示した。