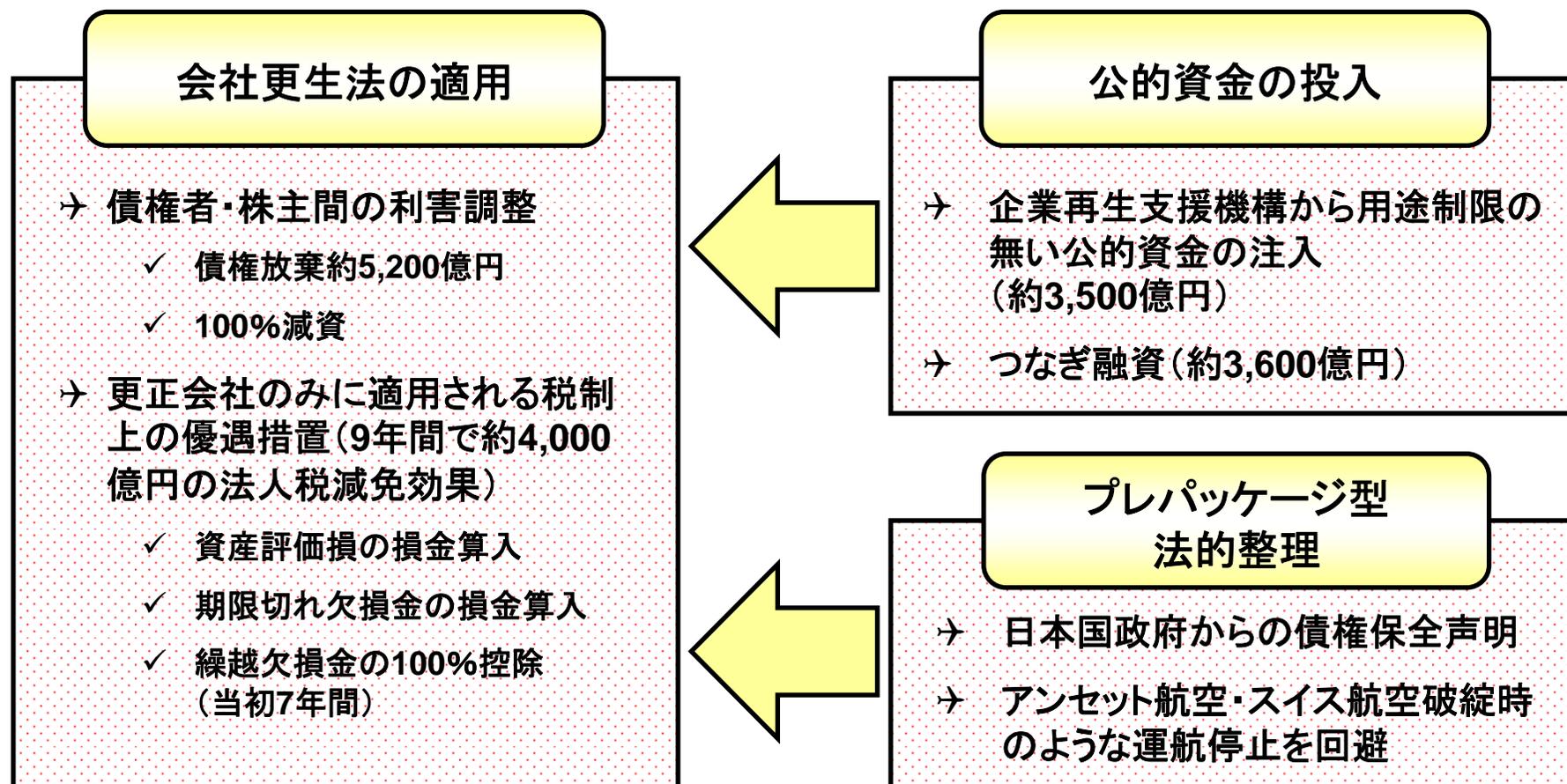


日本航空の再生により生じた 競争上の課題について

2013年2月14日

全日本空輸株式会社

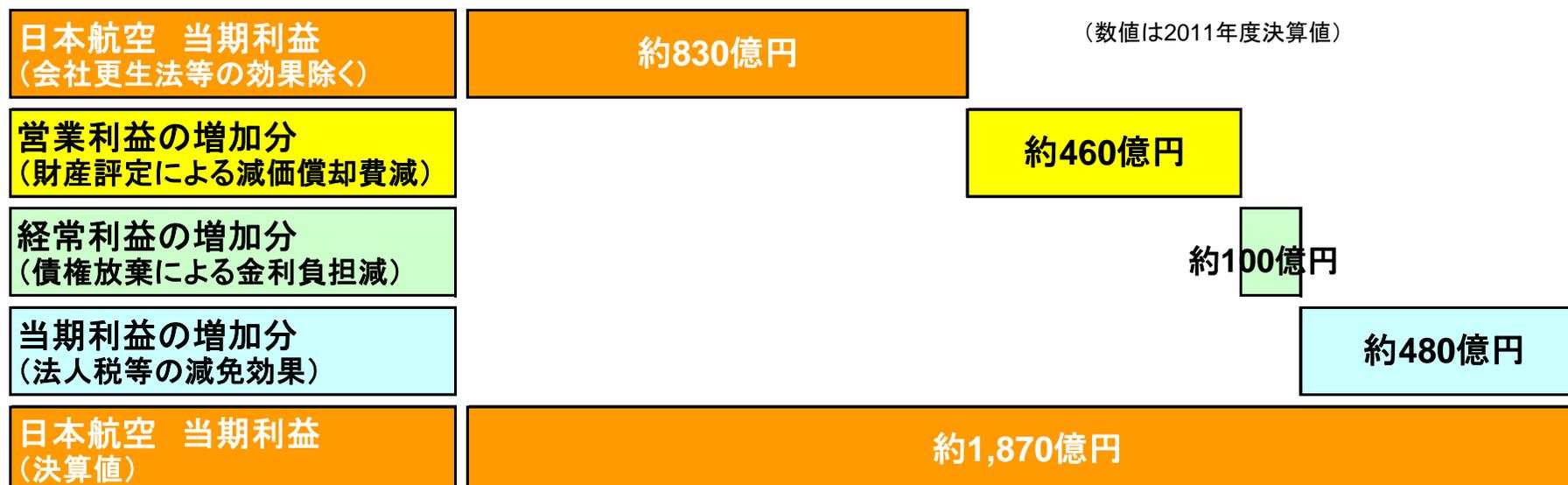
日本航空の再生には、公的資金投入と会社更生法の適用、プレパッケージ型法的整理の併用と言う、特殊な手法が用いられました。



会社更生法適用時に課題となる、「スポンサー探し」「資金繰り」「企業価値・イメージの毀損」を回避することができ、早急かつ強力に再生を図ることが可能となりました。

2. 特殊な再生手法がもたらした効果－(1) 損益

公的支援に支えられた会社更生法の適用によって、日本航空の当期利益は約1,000億円押し上げられたと考えられます。また、この効果は今後とも継続する見込みです。



項目	損益改善額(当社試算)	効果の継続期間
減価償却費減(財産評定)	460億円	今後も同規模で推移する見通し(日本航空決算記者会見より)
金利負担減(債権放棄)	100億円(注1)	放棄された債権の返済予定期間中は効果が継続
法人税等の減免効果	480億円(注2)	2018年度まで効果が継続し、9年間で約4,000億円免除(注3) (当初7年間は課税所得の100%まで控除可能)
合計	1,040億円	

(注1) 日本航空の2010年度決算数値より、有利子負債の平均利率が約2%と推定できるため、債権放棄額5,215億円×2%＝104.3億円として算出

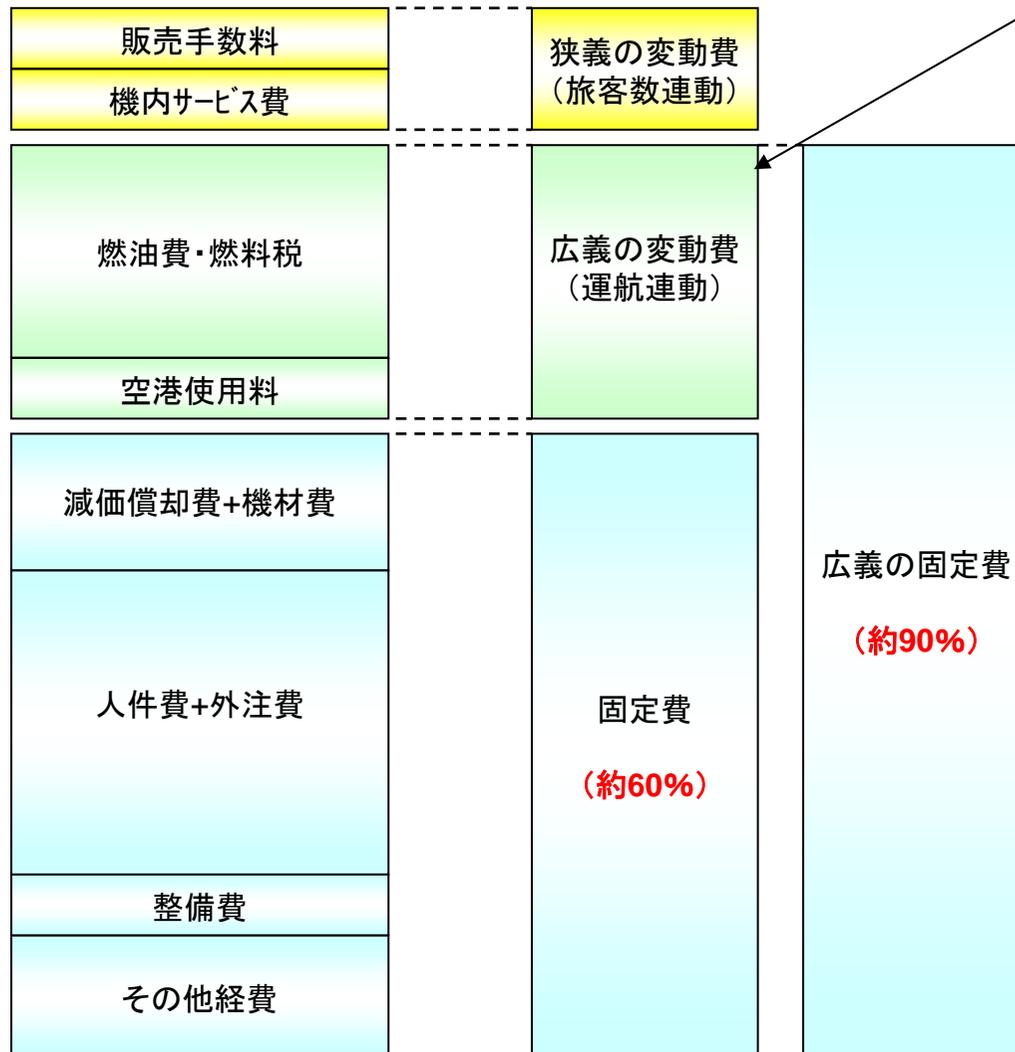
(注2) 国税である法人税と地方税である法人事業税、法人住民税の減免効果の合算(2011年度における合計の実効税率は40.69%)。

(注3) 法人税等の実効税率は2012年度～14年度が38.01%、2015年度以降は35.64%となる。

(参考)航空会社の収益構造

航空産業は高価な航空機を使用する装置産業であり、かつ労働集約型産業であるため、減価償却費や人件費の負担が大きく、固定費率が他業種に比べて高い傾向にあります。

本邦航空会社の費用構造(イメージ)



一旦、ダイヤが決まった後は、搭乗旅客数が少なかったとしても運航しなければならないため、運航連動の変動費(広義の変動費)は実質的に固定費化することになります。

一般的な固定費率

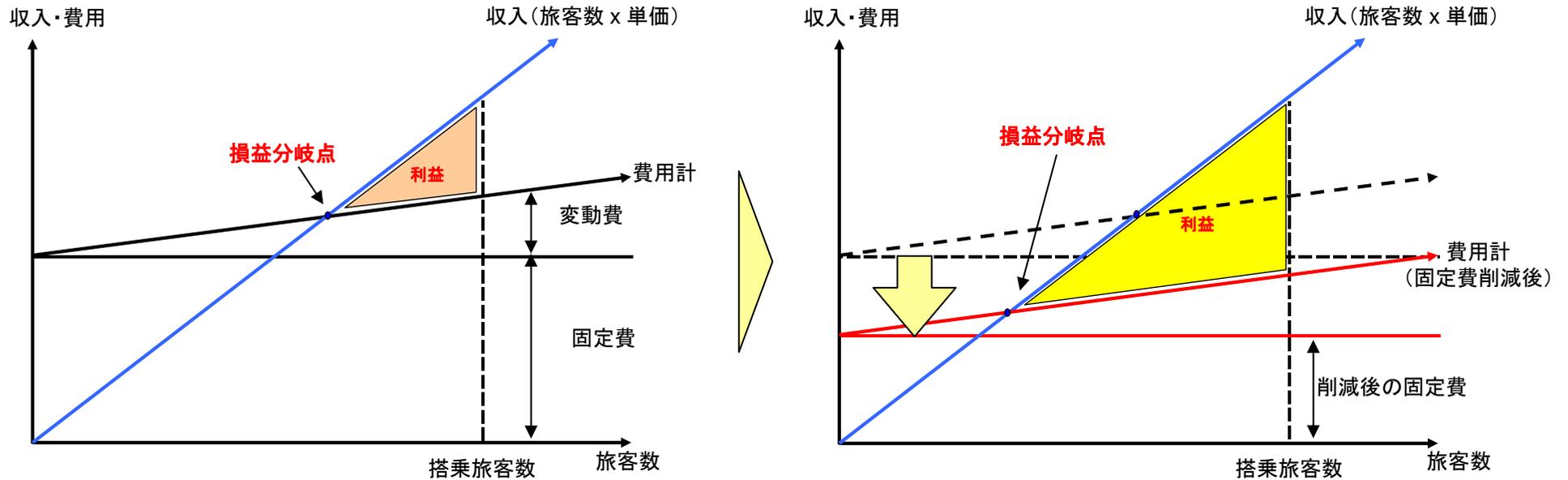
	全企業合計	資本金 10億以上の企業
全産業(金融・保険除く)平均	20.2%	16.6%
製造業平均	20.0%	16.4%
非製造業平均	20.3%	16.7%

※平成22年度 財務省企業統計年報より

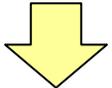
※固定費=減価償却費+人件費+賃借料+租税公課として算出

(参考) 航空会社の収益構造

従って減価償却費等の固定費を削減して損益分岐点を下げれば利益が大幅に拡大しやすい構造になっていますが、通常的手段では非常に困難です。



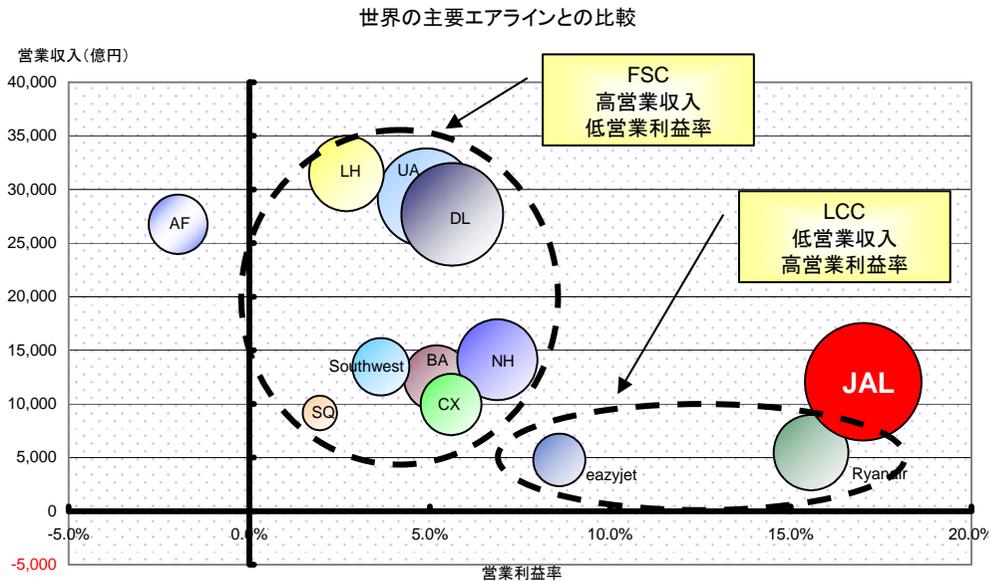
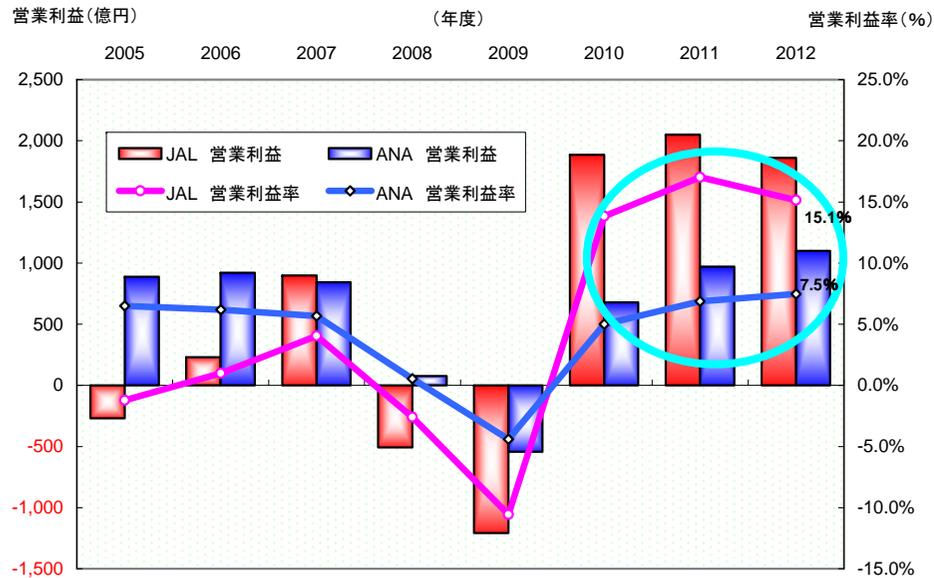
競争力を維持・向上させるためには、毎年、新しい航空機を導入したり、機内プロダクト(座席等)やITシステム等を定期的に更新する必要があるため、資産(=減価償却費)を大幅に削減することは非常に困難です。



実際に運航している航空機の資産価値を財産評定によって大幅に切り下げることにより、減価償却費を減少させることができれば、航空会社の収益性は飛躍的に向上することとなります。

(参考)航空会社の収益構造－日本航空の収益性

減価償却費や人件費等の固定費削減により、日本航空の営業利益率は当社の約2倍に達しています。これはフルサービスキャリアでありながらLCC並の営業利益率を実現しているものであり、世界的に見ても突出したレベルとなっています。



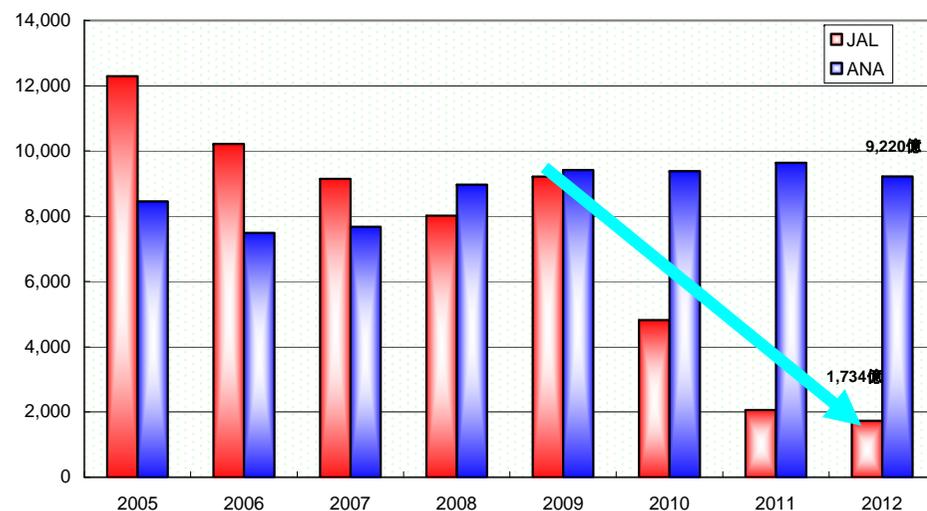
※ JALの2009年決算値は第3四半期実績。2010年度決算は参考値(航空局資料より抜粋)
 ※ ANA・JALとも2012年度の数値は2012年度第3四半期決算発表時に示された年度見通しの数値

※ 出典: 各社アニュアルレポートより作成。各社決算時期が異なるため、期間にズレがあるが、2011年、ないしは2011年度の実績値を使用
 ※ 為替レートは2011年の年間平均レートを使用
 ※ バブルの大きさは営業利益額を示す(AFは営業赤字額を示す)

2. 特殊な再生手法がもたらした効果－(2)財務体質

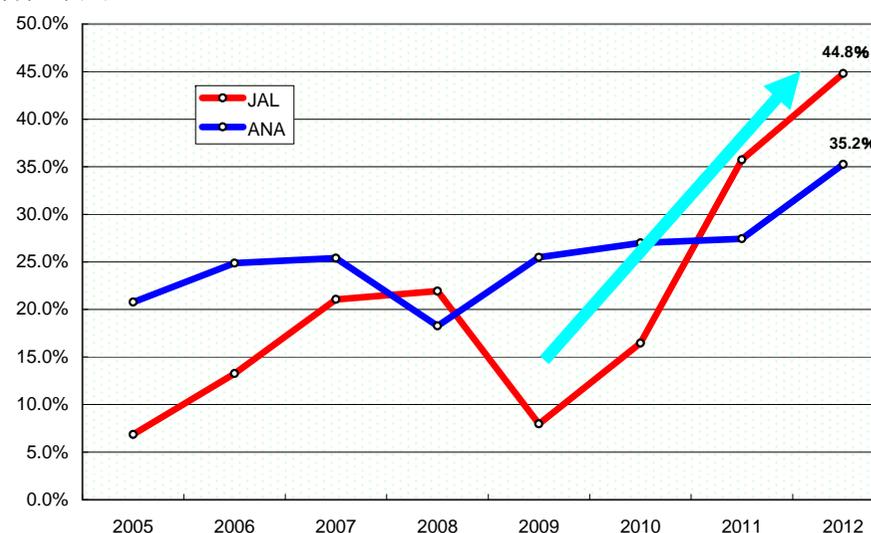
債権放棄やその後の当期利益の積み上げにより、有利子負債は当社の約1/5まで減っています。財務体質においても世界的に見てトップクラスになっています。

有利子負債(億円)



- ※ 有利子負債はすべて各年度末時点における金額
- ※ JALの2009年度の財務指標は2009年度第3四半期終了時の数値を使用
- ※ ANA・JALとも2012年度の財務指標は2012年度第3四半期終了時の数値を使用
- ※ 有利子負債は短期・長期の借入金と短期・長期の社債の合計額

自己資本比率(%)



- ※ 使用した財務指標はすべて各年度末時点における数値
- ※ JALの2009年度の財務指標は2009年度第3四半期終了時の数値を使用
- ※ ANA・JALとも2012年度の財務指標は2012年度第3四半期終了時の数値を使用
- ※ 自己資本比率は(株主資本+評価・換算差額等)÷総資産にて算出

世界の主要エアラインとの自己資本比率比較

FSC		LCC	
Singapore Airlines	59.8%	easyjet	41.8%
Cathay Pacific	40.8%	Southwest	37.5%
Lufthansa	28.6%	Ryanair	36.7%
British Airways	24.5%		
United Airlines	4.8%		
Delta Airlines	▲3.2%		

約45%の自己資本比率は世界でもトップクラス

- ※ 出典: 各社アニュアルレポートより作成。各社決算時期が異なるため、期間にズレがあるが、2011年、ないしは2011年度の実績値を使用
- ※ 自己資本比率はShareholders' Equityを使用して算出

2. 特殊な再生手法がもたらした効果－(3)キャッシュフロー

債権放棄や法人税等の減免効果により、営業キャッシュフローの創出力も約580億円押し上げられています。この効果はそのまま投資余力を増加させます。

税金等調整前当期純利益	1,999億円
減価償却費	812億円
除売却損益・運転資本等の調整	▲171億円
法人税等支払	▲73億円
営業キャッシュフロー	2,567億円

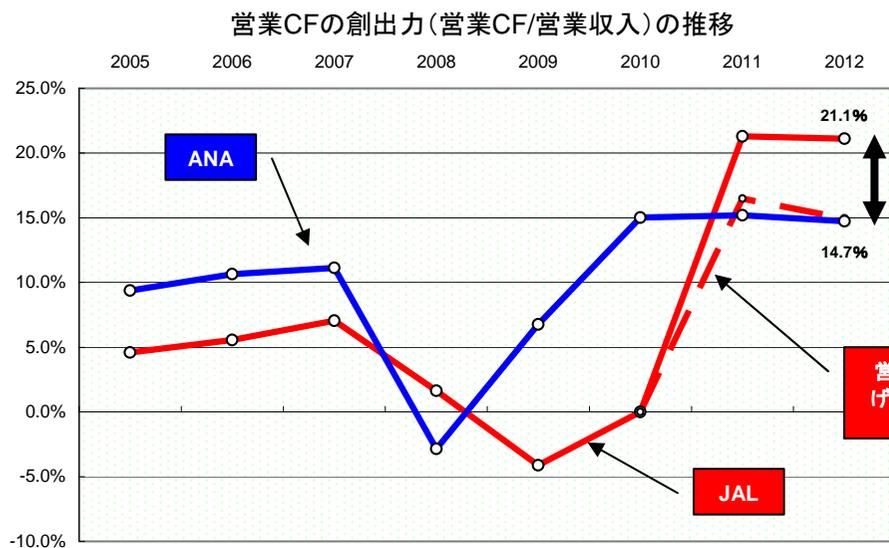
債権放棄に伴う金利負担減: 100億円の押し上げ効果
財産評定に伴う減価償却費の減少: 営業CFに与える影響はゼロ

※税金の支払が発生する場合は、減価償却費も営業CFに影響を与える

更正法適用による法人税等減免効果: 480億円の押し上げ効果

トータル580億円の押し上げ効果

※2011年度日本航空決算より抜粋



この部分が営業CFの押し上げ効果であると考えられ、有利子負債も極小化されていることから、この差がそのまま投資余力の差につながることであります。

(参考)世界の主要エアラインの営業CF創出力

FSC		LCC	
Singapore Airlines	11.7%	easyjet	6.8%
Cathay Pacific	14.2%	Southwest	12.1%
Lufthansa	8.2%	Ryanair	23.2%
British Airways	8.4%		
United Airlines	6.5%		
Delta Airlines	8.1%		

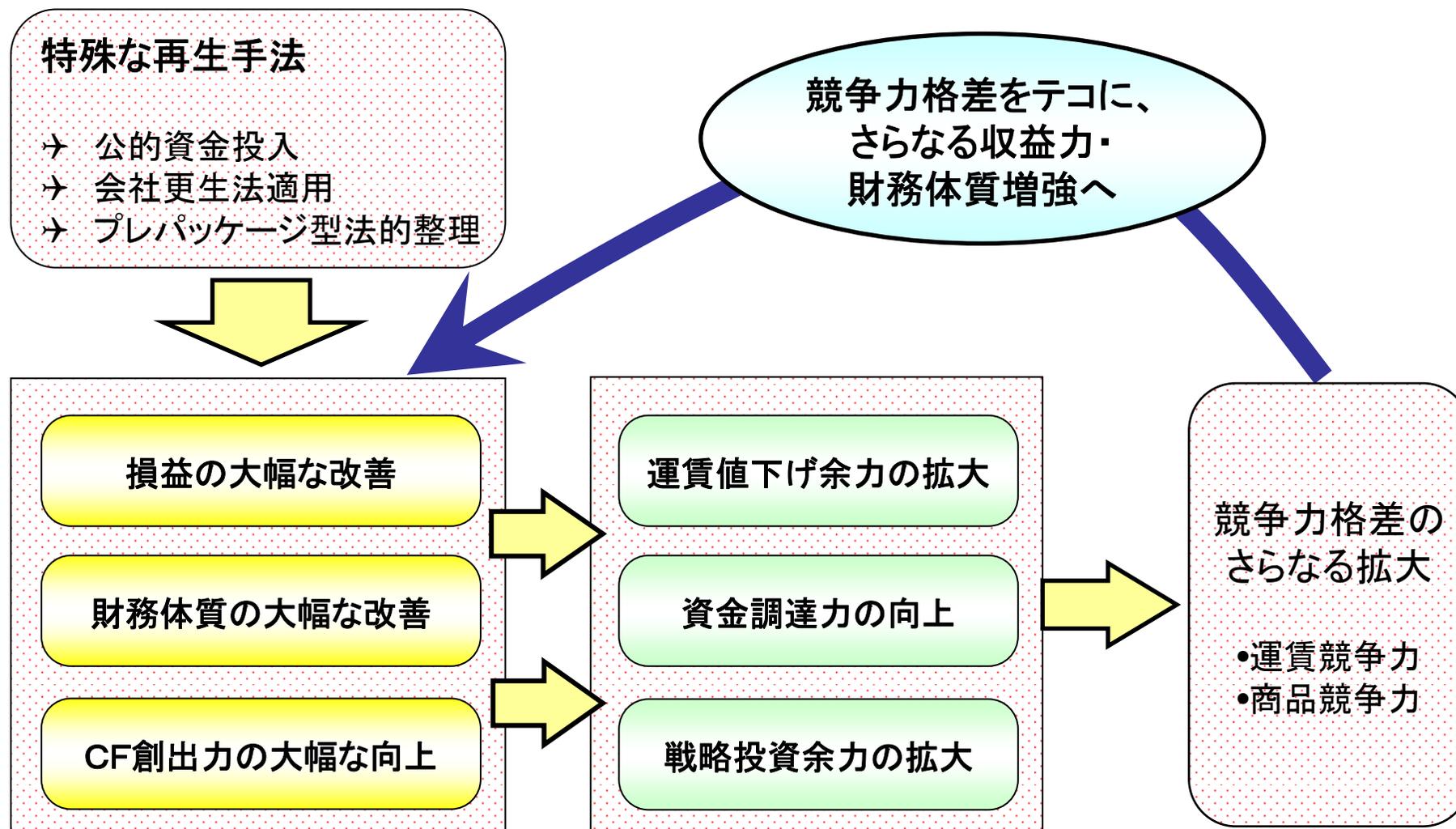
※ JALの2009年決算値は第3四半期実績。2010年度決算は不明なので営業CFはゼロとした

※ ANA・JALとも2012年度の数値は2012年度第3四半期決算の数値

※ 出典: 各社アニュアルレポートより作成。各社決算時期が異なるため、期間にズレがあるが、2011年、ないしは2011年度の実績値を使用

3. 日本航空の競争力のさらなる向上

特殊な再生手法によって、日本航空の収益力や財務体質は劇的に改善しましたが、このことはさらに、日本航空の今後の競争力を強化することとなります。



4. 日本航空の企業行動の現実－(1)運賃値下げ

特殊な再生手法によって実現された、圧倒的な収益力や財務体質を背景に日本航空は競争力をさらに強化するための施策を実施しています。

(1)運賃値下げ

日本航空は会社更生法を申請した3日後(2010年1月22日)に国内線において最大74%を割り引く「バースデー割引」の設定を発表しました。その後、再生期間中においてはいたずらな運賃値下げは実施されていませんでしたが、昨年の再上場後から、再び値下げ攻勢が開始されています。

日本航空による国際線公示運賃(往復)の値下げ例(2012年ウインターダイヤ)

1. 米国東海岸行きSALE運賃
出発期間11/6～12/25、販売期間10/30～12/18までで、東海岸10都市行きのスペシャル運賃を設定
 - ✓ 成田－シカゴ 51,000円 (当該運賃発表以前の同様適用条件における市場最安運賃 62,000円)
 - ✓ 成田－ニューヨーク 54,000円 (同 72,000円)
2. ヨーロッパ(フランクフルト・ロンドン・パリ等)行きSALE運賃
出発期間11/1～12/25、販売期間10/30～11/9までで、ヨーロッパ行きスペシャル運賃を設定
 - ✓ 成田発 42,000円 (同 56,000円)
 - ✓ 羽田発 35,000円 (同 49,000円)

日本航空による国際線公示運賃(往復)の値下げ例(2013年サマーダイヤ)

1. ヨーロッパ行き(東京－フランクフルト・ロンドン・パリ等)普通運賃
 - ✓ 平日:760,000円(2012年) → 570,000円(▲190,000円 25%値下げ)
 - ✓ 週末:820,000円(2012年) → 630,000円(▲190,000円 23%値下げ)

(2) 新規路線開設

航空路線網の維持が公的支援の主目的であったにも関わらず、実際の航空路線網は日本航空単独路線を中心に大幅に縮小される一方、新たな路線展開が再生期間中から継続されてきました(参考資料(2)～(5)参照)。

日本航空による主な国際線新規路線開設の例

- ✓ 羽田ーパリ、サンフランシスコ、ホノルル、バンコク、台北、シンガポールの6路線の新規開設(2010年10月～)
- ✓ 成田ーボストン線の新規開設を発表(2011年5月27日 就航は2012年4月22日～)
- ✓ 成田ーサンディエゴ、ヘルシンキ線の新規開設を発表(2012年2月15日 サンディエゴ線の就航は2012年12月2日～)

(3) 新規投資

豊富な資金力を背景に、日本航空の商品競争力向上に向けた大型投資が積極的に行われてきました。また、企業再生には直接関係のない新規投資も実施されてきています。

日本航空による主な新規投資の例

- ✓ B787の増機(35機→45機 4,780億円)を発表(2012年2月)
- ✓ 基幹システムの全面刷新(150億～200億円を5年間)(2012年9月報道)
- ✓ 国内・国際ラウンジのリニューアル(2012年度中)
- ✓ 国際線B777-300ERの全クラスに新座席を導入、国際線機内食を一新(2013年1月)
- ✓ ジェットスタージャパンへの出資発表(2011年5月)

5. 競争力格差の是正ならびに今後に向けて

既に日本航空と他の航空会社の間には競争環境の歪みが生じています。この歪みを放置して公平・公正な競争は担保されません。早急に是正措置を実施していただくとともに、再びこのような事例を作らないような対策が検討されるべきです。

2012年8月21日 衆議院国土交通委員会 政府特別参考人(竹島公正取引委員会委員長)

『会社更生法と公的支援によって(中略)競争にどのような影響があったのか。どの程度という金額で申し上げることはできませんけれども、明らかに、ANAとの関係で競争の条件に大きな影響が出ていると私は思っております。』



1. 競争環境の歪みを是正するための措置の実施

- ①日本航空以外の航空会社に対する、混雑空港における発着枠の優先配分
- ②成田・千歳・福岡等主要幹線空港における施設要件の不均衡是正
- ③一定期間中の新規投資(新規機材や航空関連企業への戦略投資等)の制限
- ④一定期間中の新規路線就航制限
- ⑤市場を混乱させるような値下げや過度の販売促進費用投入の禁止

2. 競争環境に歪みをもたらすような公的支援による再生事例排除のためのガイドライン設定

- ①個別企業に対して公的支援を行うに足る公益上の要請の精査
- ②事業特性、業界構造等も考慮した再生手法や支援の程度に関する慎重かつ厳密な審査
- ③再生後に発生すると予想される負の影響を最小限に抑えるような仕組みの設定(一部の事業活動の制限に関する明文規定やステークホルダー協議による仕組み)

参考資料(1) 更正法適用以降の動きについて①

年度	月日	更正手続き等	JALの動き	航空局の動き
2010年度	2010.1.5			羽田空港国内線発着枠(37枠:2010.10月から半年)配分の発表
	2010.1.19	会社更生法適用、企業再生支援機構の支援決定		
	2010.1.22		国内線での「ハースデー割引」の設定を発表	
	2010.2.5			「日本航空に対する公的支援と公正な競争環境について」を发出(航空局長通達)
	2010.6.3			羽田空港国際線(米国路線)について、JAL・ANAにそれぞれ2路線ずつの就航を認可
	2010.6.30			
	2010.8.31	東京地裁に更正計画を提出		
	2010.9.3		羽田空港国際線ターミナルの専用ラウンジを発表 羽田空港国内線ターミナルのラウンジ・カウンター等リニューアルを発表	
	2010.10.19		羽田空港国際線ターミナルにラウンジをオープン	
	2010.10.31		羽田から国際線新規路線が就航(6路線) 羽田ーサンフランシスコ、ハリ、ホノルル、バンコク、台北、シンガポール	
	2010.11.30	東京地裁が更正計画を認可		
	2010.12.1	企業再生支援機構が3,500億円を出資 資本金2,510億円は100%減資 金融機関は5,215億円の債権放棄を実施		
	2013.3.15	取引先など8社を割当先として総額125億円の増資を実施		
	2011.3.28	更正債権2,550億円について、一括弁済を実施 東京地裁がJALの更正手続き終結を決定		
2011年度	2011.5.27		B787による成田ーホストン線の開設を発表 (就航は2012.4.22～)	
	2011.8.16		ジェットスター・ジャパンへの出資・設立を発表 (就航は2012.7.3～)	
	2012.2.15		中期経営計画を発表 成田ーサンディエゴ線(就航は2012.12.2～)の開設を発表 成田ーヘルシンキ線(就航は2013.2.25～予定)の開設を発表 B787の増機(35→45)を発表(約4,780億円)	

参考資料(1) 更正法適用以降の動きについて②

年度	月日	更正手続き等	JALの動き	航空局の動き
2012年度	2012.4.22		成田ーホストン線就航	
	2012.6.20	3,500億円返済のため、東証1部に再上場を申請		
	2012.8.3	東京証券取引所が再上場承認		
	2012.8.10			「日本航空の企業再生への対応について」を発出
	2012.8.16		国際線B777の全クラスに新シート導入を発表 国際線B767にも新シートを順次導入することを発表	
	2012.8.18		JTAがLCCからの受託のため那覇の整備施設を拡張との報道 (2014年度実施 約121億円)	
	2012.9.7		中期経営計画期間中に情報システムを全面刷新するとの報道 (年間150億～200億 x 5年)	
	2012.9.13		2013年1月より導入の国際線新シート・サービスを発表	
	2012.9.14		国際線ラウンジのリニューアルを発表	
	2012.9.18		航空運送事業に関わる全部門の制服のリニューアルを発表	
	2012.9.19	東証一部へ再上場 企業再生支援機構による支援が終了		
	2012.10.17		アジア新規路線について、ミャンマーのほか、カンボジア、バングラデシュなどで 開拓を目指す可能性に言及。 需要が旺盛なインドのLCCなどへの出資は選択肢のひとつと発言 (日本経済新聞の記事より)	
	2012.11.8			第1回「公的支援に関する競争政策検討小委員会」が開催
	2012.11.30			羽田空港国内線発着枠(25枠:2013S～)配分の発表
2012.12.2				
			成田ーサンディエゴ線就航	

参考資料(2) 日本航空の国内線撤退路線について①

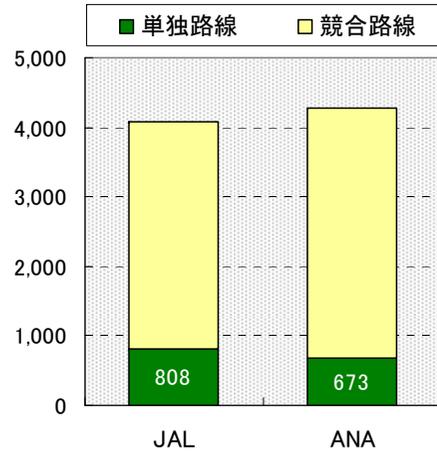
路線	運休時期	備考
関西－女満別	2009年4月1日～	
沖縄－粟国	2009年6月1日～	粟国撤退
伊丹－種子島	2009年9月1日～	
関西－帯広	2009年9月1日～	
関西－釧路	2009年9月1日～	
関西－青森	2009年10月1日～	
関西－旭川	2009年10月1日～	
中部－熊本	2010年2月1日～	
羽田－神戸	2010年4月1日～	
中部－いわて花巻	2010年5月6日～	
中部－釧路	2010年5月6日～	
北九州－沖縄	2010年5月6日～	
神戸－札幌	2010年6月1日～	神戸撤退
神戸－沖縄	2010年6月1日～	神戸撤退
神戸－石垣	2010年6月1日～	神戸撤退
中部－仙台	2010年10月1日～	
中部－青森	2010年10月31日～	
中部－鹿児島	2010年10月31日～	
小牧－帯広	2010年10月31日～	
小牧－山形	2010年10月31日～	
小牧－福岡	2010年10月31日～	
小牧－長崎	2010年10月31日～	
小牧－秋田	2011年3月1日～	
小牧－松山	2011年3月1日～	

参考資料(2) 日本航空の国内線撤退路線について②

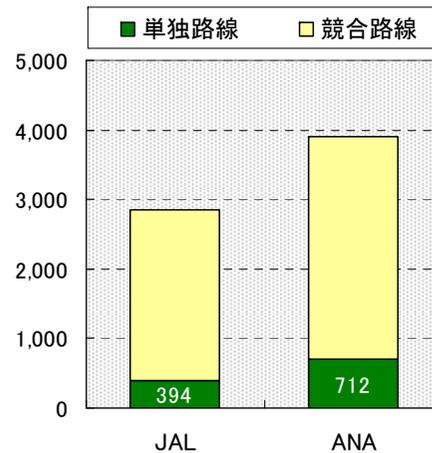
路線	運休時期	備考
小牧－新潟	2011年3月27日～	小牧撤退
小牧－高知	2011年3月27日～	小牧撤退
小牧－熊本	2011年3月27日～	小牧撤退
札幌－山形	2010年10月31日～	
関西－福岡	2010年10月31日～	
伊丹－三沢	2010年10月31日～	2013年3月31日から再開
伊丹－松山	2010年10月31日～	2013年3月31日から再開
広島西－宮崎	2010年10月31日～	広島西撤退
広島西－鹿児島	2010年10月31日～	広島西撤退
鹿児島－岡山	2010年10月31日～	
鹿児島－高松	2010年10月31日～	
沖縄－松山	2010年10月31日～	
札幌－出雲	2011年3月27日～	7-8月季節運航
札幌－徳島	2011年3月27日～	7-8月季節運航
札幌－釧路	HAC持株比率引き下げにより、JALグループ対象外へ	
札幌－函館		12-3月季節運航
丘珠－函館		丘珠撤退
丘珠－釧路		丘珠撤退
函館－旭川		
函館－釧路		
函館－奥尻		奥尻撤退
中部－石垣		2012年3月25日～
成田－関西	2012年7月2日～	

参考資料(3) 国内路線撤退の状況

2008年度
旅客数【単位:万人】



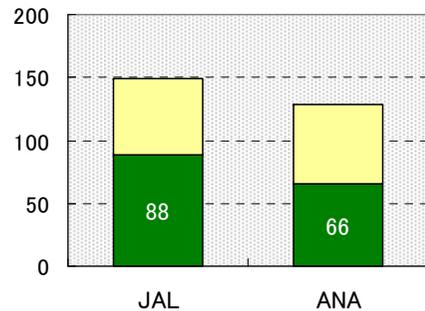
2011年度
旅客数(単位:万人)



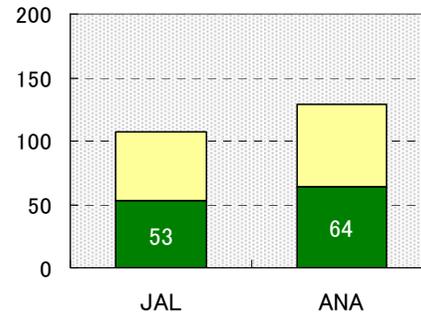
单独路線における旅客数は808万人から
394万人に半減以下

	(単位:万人)		(単位:万人)	
	JAL	ANA	JAL	ANA
单独	808	673	394	712
競合	3,261	3,602	2,455	3,190

2008年度
路線数



2011年度
路線数



单独路線数は88路線から53路線に減少

	(単位:路線)		(単位:路線)	
	JAL	ANA	JAL	ANA
单独	88	66	53	64
競合	61	63	54	65

参考資料(4) 日本航空の国際線撤退路線について

路線	運休時期	備考
関西－ロンドン	2009年3月29日～	
中部－パリ	2009年10月25日～	
中部－仁川	2009年10月25日～	
関西－大連	2009年10月25日～	
関西－仁川	2009年10月25日～	
関西－杭州	2009年12月7日～	杭州撤退
成田－杭州	2009年12月7日～	杭州撤退
成田－青島	2009年12月7日～	
成田－廈門	2009年12月7日～	廈門撤退
関西－釜山	2010年1月12日～	
関西－ハノイ	2010年1月12日～	
関西－シンガポール－クアラルンプール	2010年1月17日～	
成田－バンクーバー－メキシコ	2010年1月18日～	メキシコ撤退
成田－ニューヨーク－サンパウロ	2010年9月30日～	サンパウロ撤退
成田－アムステルダム	2010年9月30日～	アムステルダム撤退
成田－ミラノ	2010年9月30日～	ミラノ撤退
成田－ローマ	2010年10月1日～	ローマ撤退
成田－ブリスベン	2010年10月1日～	ブリスベン撤退
成田－デンパサール	2010年10月1日～	デンパサール撤退
成田－コナーホルル	2010年10月30日～	コナ撤退
関西－デンパサール	2010年10月1日～	デンパサール撤退
関西－グアム	2010年10月2日～	
関西－香港	2010年10月1日～	
関西－広州	2010年10月1日～	
関西－北京	2010年10月1日～	
中部－バンコク	2010年10月1日～	
中部－広州	2010年10月1日～	
成田－サンフランシスコ	2010年10月31日～	

参考資料(5) 国際路線撤退の状況

エリア	地点	ANA	JAL	備考
アメリカ	ニューヨーク	●	●	
	ロサンゼルス	●	●	
	ワシントン	●		
	サンフランシスコ	●	●	
	シカゴ	●	●	
	シアトル	○		FY2012就航
	サンノゼ	○		FY2012就航
	ボストン		●	FY2012就航
	サンディエゴ		●	FY2012就航
	ラスベガス		×	FY2006撤退
	バンクーバー		×	FY2010撤退
	メキシコシティ		×	FY2009撤退
	サンパウロ		×	FY2010撤退
	欧州	ロンドン	●	●
パリ		●	●	
フランクフルト		●	●	
ミュンヘン		●		
モスクワ			●	
ヘルシンキ			○	就航表明
アムステルダム			×	FY2010撤退
ローマ			×	FY2010撤退
ミラノ			×	FY2010撤退
チューリヒ			×	FY2007撤退
ブリュッセル				
デュッセルドルフ			△	調整中?
マドリッド			△	調整中?
ベルリン			△	調整中?

エリア	地点	ANA	JAL	備考
アジア	バンコク	●	●	
	シンガポール	●	●	
	ヤンゴン	○		FY2012就航
	ホーチミン	●	●	
	デリー	○	●	FY2012就航
	ムンバイ	●		
	香港	●	●	
	台北	●	●	
	高雄		●	
	ソウル	●	●	
	プサン		●	
	マニラ	●	●	
	ジャカルタ	●	●	
	クアラルンプール		●	
デンパサール		×	FY2010撤退	
中国	北京	●	●	
	上海	●	●	
	広州	●	●	
	大連	●	●	
	青島	●	×	FY2009撤退
	厦門	●	×	FY2009撤退
	杭州	●	×	FY2009撤退
	瀋陽	●		
	成都	●		
	天津	▲	●	貨物便のみ
	リゾート オセアニア	ホノルル	●	●
グアム		×	●	FY2009撤退
シドニー			●	
ブリズベン			×	FY2010撤退
コナ			×	FY2010撤退
	サイパン		×	FY2005撤退

参考資料(6) ANAの自助努力について

	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度			
外部環境	★ イラク戦争 ★ SARS	★ JJ完全経営統合		★ サブプライム問題		★ リーマンショック		★ 東日本大震災 ★ 欧州債務危機 ★ JAL経営破綻	★ JAL会社更生終了	★ 尖閣問題 ★ JAL再上場			
ANAにおける経営合理化努力	<p>03-05「事業構造改革」 (2005年度末までに▲100億円削減)</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内線・国際線における機材の最適投入 空港基地体制の見直し <p>03-05「人件費構造改革」 (2005年度末までに▲200億円削減)</p> <ul style="list-style-type: none"> 生産体制見直し(人員削減) 退職金・年金制度の改定 厚生年金基金代行部分の返上 管理職処遇の見直し 賃金体系の総合的見直し <p>※予定より1年前倒しで2004年度中に達成</p>			<p>06-09「コスト構造改革」 間接固定費削減 (2007年度末までに▲100億円削減)</p> <ul style="list-style-type: none"> 間接人員圧縮、賃借スペース削減、ITコスト適正化 等 <p>直接費の削減 (2009年度末までに▲100億円削減)</p> <ul style="list-style-type: none"> 効果的な飛行ルート選択やエンジン洗浄による消費燃料削減 外部委託費の削減 等 <p>上記改革に加え、燃費に優れ、経済性に富んだ機材への転換を継続的に進め、機種統合を実施</p>				<p>緊急収支改善策 : ▲130億円</p>		<p>緊急対策プラン : ▲1,030億円</p>		<p>860億円 費用削減対策 : ▲860億円</p>	
				★ 2006年2月 商業用不動産を売却									
					★ 2007年4月 ホテル事業を売却								
								<p>12-14「コスト構造改革」 間接部門における構造改革 直接部門における生産性向上 (2014年度末までに ▲1,000億円のコスト削減)</p>					
								<p>12-14コスト 構造改革 前倒し実施 : ▲110億円</p>	<p>12-143コスト 構造改革 : ▲190億円</p>				
								<p>東日本 大震災緊急 収支対策 : ▲320億円</p>					