

- ・利益力の比較 P. 1
- ・ JAL と ANA の決算対比 P. 4
- ・ JAL 優遇策とは P. 7
- ・全日空の二面性：借金が全日空の最大の弱点 P. 8
- ・機材発注の分析 P. 10
- ・日航 V 字回復の真相 P. 11
- ・ JAL 今後の利益の行方 P. 11
- ・ JAL 破綻の必要性あったのか？ P. 13
- ・管財人とは：稲盛会長の呪縛 P. 13
- ・管財人の功罪（まとめ） P. 14
- ・日産 V 字回復のトリック（参考資料） P. 18
- ・乗員必要数：各社乗員数推移（参考資料） P. 19

【JAL/ANA 利益力の比較】

・ANA は 2014 年度第 1 四半期(4-6 月)の営業利益+3 億円に対し、第 2 四半期(7-9 月)は 579 億円(前年比+150 億円)の増収増益としています。
 ・そこで、両グループの「利益力」の比較をしてみましょう。結論は、JAL はコスト削減で利益を出しているが、ANA は高需要期に大儲けする違いです。

	第 1 四半期(4-6 月)	第 2 四半期(7-9 月)	上期(4-9 月)	第 2 四半期-第 1 四半期
JAL 営業収入	3070	3767	6837	697
ANA 営業収入	3868	4680	8548	812
JAL 国際線収入	1071	1268(+2.8%)	2339(+5.3%)	197
ANA 国際線収入	1092	1265(+194)	2357(+392)	173
JAL 国内線収入	1057	1424(-0.3%)	2481(-1.4%)	367
ANA 国内線収入	1484	1974(+5)	3458(+15)	490
営業収入の比較	798	913	1711	115 (ANA>JAL)

・第 1 四半期と第 2 四半期を比較すると高需要期の「大儲け」構造が浮かび上がってきます。
 →更に、JAL と ANA を比較すると、国際線は JAL の方が 24 億円、国内線は ANA の方が 123 億円多い。
 ・現在も ANA の方が国際線を拡大しており、そこは割り引いて比較検討する必要はありますが、この分析で見えてくるのは、「利用率」なのか「収入額」なのかの違いです。

【決算で見えてくる JAL/ANA の特徴】

《ANA 四半期決算比較》

・ANA は国際線に偏った増収ですが、国内線も前年比では微増傾向にあります。
 ・2014 年度の国際線旅客収入は、羽田増枠の効果が顕著に出ています。(前年比200億円弱)

億円(前年比)		2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
第1四半期 4-6月	国内線旅客収入	1435	1345(-90)	1492(+147)	1473(-19)	1483(+10)
	国際線旅客収入	641	692(+51)	832(+140)	895(+63)	1092(+197)
第2四半期 7-9月	国内線旅客収入	1890	1933(+43)	1938(+5)	1970(+32)	1975(+5)
	国際線旅客収入	776	884(+108)	965(+81)	1070(+105)	1265(+195)
第3四半期 10-12月	国内線旅客収入	1705	1694(-11)	1730(+117)	1739(+9)	1774(+35)
	国際線旅客収入	733	843(+110)	852(+9)	1009(+157)	1184(+175)
第4四半期 1-3月	国内線旅客収入	1496	1543(+47)	1499(-44)	1569(+70)	
	国際線旅客収入	656	781(+125)	834(+53)	979(+145)	
通期決算 4-3月	国内線旅客収入	6526	6515(-11)	6659(+144)	6751(+92)	
	国際線旅客収入	2806	3200(+394)	3483(+283)	3953(+470)	

<ANA 第2四半期-第1四半期>

・第 1 四半期(4-6 月)と第 2 四半期(7-9 月)の差は、繁忙期の「大儲け」を現わします。
 →意外にも、国内線の方が顕著ですが、国際線は年間を通じて安定した需要があると言えるでしょう。

(億円)	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
国内線	455	588	446	497	492
国際線	135	192	133	175	173
合計	590	780	579	672	665

《JAL 四半期決算比較》

注：再建途上時の決算発表は限定的なので省略

億円(前年比)		2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
第1四半期 4-6月	国内線旅客収入		1082	1088(+6)	1057(+31)
	国際線旅客収入		959	989(+30)	1072(+83)
第2四半期 7-9月	国内線旅客収入		1422	1429(+7)	1424(-5)
	国際線旅客収入		1144	1233(+89)	1267(+34)
第3四半期 10-12月	国内線旅客収入		1230	1232(+2)	1249(+17)
	国際線旅客収入		980	1091(+111)	1120(+29)
第4四半期 1-3月	国内線旅客収入		1118	1125(+7)	
	国際線旅客収入		983	1062(+79)	
通期決算 4-3月	国内線旅客収入	4811	4852(+41)	4874(+22)	
	国際線旅客収入	3852	4066(+214)	4375(+309)	

＜JAL 第2四半期-第1四半期＞

- ・ JAL 国内線の第2四半期と第1四半期の収入増は、ANA よりも少ない。
→ANA に比べ JAL の国内線供給量が不十分で、繁忙期に「大儲け」できない。
- ・ JAL 国際線の第2四半期と第1四半期の収入増は、ANA よりも多い。
→ANAの方が、外貨(外地)収入割合が多く、JAL国際線は日本人の割合が多いと思われる。

(億円)	2012年度	2013年度	2014年度
国内線	340(446)	341(497)	367(492)
国際線	185(133)	244(175)	195(173)
合計	525(579)	585(672)	562(665)

注：() は ANA 実績

《JAL/ANA 機材構成の比較》 2014.03

- ・ 管財人がA300-600型23機を売却したJALは「中大型機」が不足しているのではないかと
→利用率だけで業績が好調とは言えない。
- ・ 貨物専用機を除く旅客機の比較では、中大型機をJALは108機、ANAは128機を保有。
→中大型機保有に20機の差があり、JALは国際線比率が高いので国内線の座キロはANAの6割規模にある。

	JAL	小型機比率	ANA	小型機比率
B777	46		54	
B787	15		27	
B767	47		47	
合計	222	51.4%	221	42.1%

注：他にANAは貨物専用機B767Fを9機保有

《JAL/ANA 幹線集中度》 幹線以外の国内線は

- ・ JALは国際線比率が高いだけでなく、国内線でも幹線依存率が高い。

提供座席数	JAL(2008.08)	JAL(2014.08)	ANA(2014.08)
羽田-伊丹	348020	307810	346722
羽田-札幌	534754	402689	488713
羽田-福岡	425261	367003	423668
羽田-那覇	366450	304748	331619
合計	1674485	1382250	1590722
幹線依存率	28.0%	32.1%	28.0%

《JAL 旧A300-600路線の比較》 出雲と女満別

- ・ 確かに利用率は向上したが、利用者数は激減している。果たして経営として成功と言えるのか。

	2014.08			2008.08			利用者減少率
	利用者数	提供座席数	利用率	利用者数	提供座席数	利用率	
羽田-女満別	32243	47922	67.3	39888	53940	67.1	-19.1%
羽田-出雲	48804	65352	74.7	62682	89900	69.7	-22.1%

《幹線は競争激化 vs ローカル路線は旅客増》

例：供給量増効果 2008.08-2014.08 ANA 羽田路線旅客数 (函館 112.1%、秋田 102.5%)

ANA 函館(45422人/60927席→50938人/67287席)、秋田(49269/69243→50510/78186)

JAL 函館(56000人/79464席→41378人/70750席)、秋田(28379/45540→23597/40590)

<旅客実績2014-2015年末年始> (トラベルビジョン2015.01.06)

- ・両社で発表される路線構成が同じ地域のみでの比較です。
- ・欧州路線でANAは前年比で顕著な伸びを見せています。
- ・年末年始はLCC各社も大きく値上げするため、価格優位性ではなく提供量の勝負となります。
- ・JALはANAよりも利用率は高いですが、九州/沖縄ではANAが圧倒しています。

注：2014-2015年末年始の国際線「全体」では、ANA提供座席数はJAL対比92.4%、ANA旅客数はJAL対比89.5%とJALが上回っています。

- ・国際線JAL提供座席516603(前年比100.7)、旅客数437334(前年比103.3)、利用率84.7%(+2.1)
- ・国際線ANA提供座席477437(前年比113.2)、旅客数391197(前年比117.9)、利用率81.9%(+3.3)

14-15年末年始	提供座席数(前年比)	JAL/ANA	旅客数(前年比)	JAL/ANA	利用率
▼ANA欧州	4万9384席 (139.9%)	85.1%	3万8944人 (137.1%)	92.5%	78.9%
◇JAL欧州	4万2027席 (94.9%)		3万6012人 (94.5%)		85.7%
▼ANA中国	13万1362席(100.7%)	89.3%	9万2370人 (110.5%)	101.8%	70.3%
◇JAL中国	11万7285席 (99.2%)		9万4069人 (103.4%)		80.2%
▼ANA北海道	62万1194席(100.6%)	68.3%	42万2211人 (99.1%)	73.4%	68.0%
◇JAL北海道	42万4157席 (96.9%)		30万9974人 (94.1%)		73.1%
▼ANA九州	90万9011席 (97.8%)	62.7%	62万1172人 (98.7%)	62.2%	68.3%
◇JAL九州	57万0019席(103.9%)		38万6408人(102.8%)		67.8%
▼ANA沖縄	49万4288席(102.6%)	43.7%	35万8578人(101.8%)	43.2%	72.5%
◇JAL沖縄	21万5802席(100.9%)		15万4865人 (97.2%)		71.8%

<2010-2011年末年始「利用実績」との比較> (2011政策セミナーから引用)

10-11年末年始	提供座席数(前年比)	14-15/10-11
▼ANA北海道	49万8003席 (+9.1%)	124.7%
◇JAL北海道	43万1370席 (-15.5%)	98.3%
▼ANA九州	77万7581席 (+3.7%)	116.9%
◇JAL九州	42万4276席 (-27.9%)	134.4%
▼ANA沖縄	36万3397席 (-1.9%)	136.0%
◇JAL沖縄	21万6242席 (-28.2%)	99.8%

・再建の過程で大幅に事業縮小したJALは、以降も徐々に国内線は削減傾向にありますが、2010-11対比で2014-15年末年始の九州方面は大きく供給座席を増加しています。(しかしANAの62.7%の規模)

- ・一方、ANAは国内線も2010-11対比で2014-15年末年始は大きく提供座席数を増加させています。

《2014 エアライン満足度ランキング》日経BP社2014.07.08

注：JALは破綻時に路線を大幅に縮小している。そのため「路線ネットワーク・アライアンス」部門のスコアはANAより11ポイントも低い。この差が2位と3位を分けた。

拠点とする空港から、ターキッシュが250都市以上、エミレーツが140都市以上に飛んでいる。つまり、両都市の「その先」にまで乗客を運ぶのが2社に共通する戦略だ。

順	航空会社	スコア	Service	座席	安全/正確	Network/Alliance	Cost performance	2012
1	シンガポール	220	58	42	44	45	30	1位
2	ANA	188	50	31	47	40	20	4位
3	JAL	170	47	29	47	29	18	6位
4	トルコ	162	41	31	23	33	34	圏外
5	エミレーツ	157	45	44	31	19	19	2位

注：以下、ルフトハンザ138、タイ国際132、キャセイ130、フィンエア129、KLMオランダ104。

- ・JALは事実上2016年度までの新規国際線を「制限」されていますが、路線ネットワーク/アライアンスの「競争力」向上のため、早急に路線充実を迫られるでしょう。
- ・それは、デュアルハブという羽田/成田での乗り継ぎ「バンク構造」を構築したANAへの対抗策ともいえます。

★増え続ける訪日客、日本経済を下支え ホテル、旅行、航空、鉄道など (SankeiBiz 2014/12/18)

航空各社の19日～来年1月4日の国際線の予約状況は羽田空港の増枠効果などもあり、ANAが前年同期比22%増、JALが10%増。とりわけ外国人旅行者の利用が多い「海外発」はANAが42%増、JALが12%増となった。「訪日客の需要は非常に旺盛だ」(全日空)という。

《JAL と ANA の乗り継ぎ「利便性」比較》

- ・2014年の夏ダイヤから、ANAは羽田の新規国際線11往復便を増やしました。
- ・成田と併せて、その利便性を検証すると、アライアンスの差も顕著になります。

<JAL 成田 2014 下期ダイヤ変更>

	13時	14時	15時	16時	17時	18時	19時	
ホーチミン発	-----1535 成田着			成田発 1820-----				ボストン行き
バンコク	-----1605			1705-----				サンディエゴ
上海	-----1600			1830-----				ダラス AAL
上海				-----1745				
北京							-----1955	
北京	-1250			1705-----				ロス AAL
香港	-----1525			1705-----				ロス
シンガポール	-----1605						1930-	ニューヨーク
							1830-----	シカゴ
広州							-----2010	
大連	-----1655							

<ANA 成田バンク構造(2014 羽田増便前)>

	13時	14時	15時	16時	17時	18時	19時	
マニラ発	-----1455 成田着			成田発 1740-----				シアトル行き
				1710-----				SFO (UA)
上海	-----1355			1720-----				シスコ
							1855-----	SFO (UA)
北京	--1325			1735-----				サンノゼ
							1815-----	LAX (UA)
香港	-----1450			1705-----				ロス
							1820-----	ORD (UA)
広州	-----1410			1730-----				シカゴ
				1635-----				IAD (UA)
				1645-----				ニューヨーク

【JAL と ANA の「2014 第3 四半期」(4-12 月)決算対比】

→ANA は国際線収入が前年比+567 億円(+19.1%)、国内線収入は前年比+50 億円(+1.0%)となりました。

→JAL は国際線収入が前年比+146 億円(+4.4%)、国内線収入は前年比-18 億円(-0.5%)となりました。

第3 四半期 (億円)	JAL			ANA		
	2013	2014	前年比	2013	2014	前年比
営業収入	9899	10223	+324	11893	12972	+1079
営業費用	8524	8841	+317	11202	12079	+876
営業利益	1374	1382	+7	690	892	+202
経常利益	1312	1374	+62	536	745	+209
純利益	1235	1196	-38	333	523	+190

【JAL と ANA の「2014 上期」決算対比】

・積極的な ANA は費用増+7.7%以上の収入増+9.2%となっています。

・JAL は増収減益ですが利益率は 13.6%と高率です。

→JAL の国際線ビジネス「スカイスイート」がイールド向上に寄与、国内線は単価が下落しましたが旅客数は増えて利用率がアップしています。

第2 四半期 (億円)	JAL			ANA		
	2013	2014	前年比	2013	2014	前年比
営業収入	6593	6837	+3.7%	7831	8548	+9.2%
営業費用	5634	5909	+4.9%	7398	7968	+7.7%
営業利益	958	928	-30	433	579	+146
経常利益	901	916	+15	318	480	+162
純利益	819	803	-16	200	357	+157

注：JALの航空事業の営業費用は兩年度とも5029億円

《JAL 決算見通しの修正》

- ・ANAは年間見通しを据え置いています。
- ・JALは当初見通しから、上期収入+60億円、費用-90億円、そして下期費用-30億円の合計180億円の営業利益の上方修正としています。(更に、第3四半期決算発表時に若干の上乗せを発表)

	JAL			ANA
	当初 4/30	中間 10/31	15.01.30	当初 4/30 と変わらず
営業収入	13500	13400	13420	17000
営業費用	12100	11820	11750	16150
営業利益	1400	1580	1670	850
経常利益	1350	1550	1640	550
当期利益	1150	1350	1390	350

《JAL/ANA 財務指標》

- ・自己資本増は、JAL+249億円、ANA+527億円
- ・有利子負債は、JAL-213億円、ANA+346億円

	JAL		ANA	
	14.03.31	14.09.30	14.03.31	14.09.30
自己資本	6903	7152	7460	7987
自己資本率	51.5%	51.1%	34.3%	35.1%
有利子負債	1342	1129	8347	8693
EBITDA	1364	1354	1109	1227

注：営業利益+減価償却= EBITDA (価値創造力)

《「意外」未だに JAL の方が国際線比率が高い》

- ・ANAは初めて国際線座キロ(供給量)も国際線旅客収入もJALを上回りました。
 - ・それでもJALの方が供給量も旅客収入も国際線の占める割合が高いのです。
- これは、JALの方がANAよりも国内線供給を減らし続けている事を意味します。
→JAL破綻の一因が国際線イベント「リスク」と指摘される中で見過ごせない事実です。

	JAL			ANA		
	2007	2011	2014 上期	2007	2011	2014 上期
国際線座キロ	84128	43036	23988	28285	34406	24718
国内線座キロ	50085	35523	18490	62650	56756	30647
座キロ国際線率	62.7%	44.8%	56.5%	31.1%	37.7%	44.6%
国際線旅客収入	7543	3852	2339	3022	3200	2357
国内線旅客収入	6744	4811	2481	7395	6515	3458
旅客収入国際線率	52.7%	44.5%	48.5%	29.0%	32.9%	40.5%

《国内線も大幅に「供給量」が低下した JAL》

◇2009年度の国際線旅客収入の大幅な落ち込みは、「新型インフルエンザ」の影響です。

→国際線がイベント「リスク」に弱い事実を物語っています。

◇JALは徐々に国際線「依存」に戻っているように見えます。

→2014年度上期における国内線座キロ(供給量)は前年比96.2%と下がっています。(2008年比73.3%)

JAL 上期対比	2008	2009	前年比	2012	2013	前年比	2014	前年比	2014/2008
国際線旅客収入	393810	225434	57.2	210317	222209		233940		
国内線旅客収入	352575	310726	88.1	250467	251710		248192		
国際線座キロ	40815	35978		22127	23089	104.4	23988	103.9	58.8
国内線座キロ	25214	24442		18668	19229	103.0	18490	96.2	73.3

《JAL と ANA の決算対比》 2014 年度 第 1 四半期 (2014.04-06)

◇JALは、社内向けには「増収減益」と説明し、外部には「予算を80億円上回る営業利益」と宣伝。

◇ANAは、国際線規模でJALを上回った。(前年同期比 国際旅客収入+197億円)

◇国際線はJALは単価アップ、ANAは旅客増で通年予想を上回る営業収入となった。

→通年予想営業収入は、JAL=3.1%、ANA=6.2%

→ANA 国際線の旅客数は前年同期比+17.7%、単価+3.7% (旅客増による収入増が顕著な国際線)

→ANA 国内線の旅客数は前年同期比+2.9%、単価-2.2% (競争による単価下落傾向の国内線)

第1四半期 (億円)	JAL			ANA		
	2013	2014	前年比	2013	2014	前年比
国際座キロ	11260	11728	+4.2	9805	12273	+25.2
国際旅キロ	8180	8596	+5.1	6963	8471	+21.7
国内座キロ	9444	9067	-4.0	12822	12613	-0.5
国内旅キロ	5531	5654	+2.2	7306	7470	+3.4
営業収入	2941	3070	+4.4	3583	3868	+10.0
営業費用	2720	2884	+6.0	3639	3864	+8.2
営業利益	220	186	-36	-56	3	+59
経常利益	196	169	-27	-112	-25	+87
純利益	183	147	-36	-66	34	+100
自己資本率	51.5	48.2	-3.3	34.3	34.2	-0.1

◆ANA は株主への報告では、第1四半期としては過去最高の売上高

→経常損失が-25 億円となったが、確定拠出年金への移行等により、純利益+34 億円

→営業利益が+3 億円だが、EBITDA(営業利益+減価償却費)は 327 億円で前年同期比+15.5%

《JAL/ANA 2013 年度(2014 年 3 月期)見通しの推移》

◆両グループは極端な違いで、上方修正の JAL、下方修正の ANA だった。

2013 年度 (億円)	JAL				ANA			
	4/30	10/31	1/31	実績	4/30	10/31	1/31	実績
営業収入	12720	12860	12910	13093	16100	15800	15800	16010
営業費用	11320	11310	11330	11426	15000	15200	15200	15351
営業利益	1400	1550	1580	1667	1100	600	600	659
経常利益	1270	1440	1470	1576	800	300	300	429
当期利益	1180	1280	1480	1662	450	150	150	188

◇JAL は推定、財産評定(減価償却)-340 億円、法人税-470 億円、利息-100 億円の優遇策効果が含まれる。

→JAL は「評価性引当金」というマイナス資産で「V 字回復」を演出、2013 年度決算では 3777 億円も。

〈JAL/ANA 決算状況〉

2013 年度 (億円)	JAL			ANA		
	2012	2013	前年比	2012	2013	前年比
営業収入	12388	13093	+705	14835	16010	+1175
営業費用	10435	11425	+990	13797	15350	+1553
営業利益	1952	1667	-285	1038	659	-379
経常利益	1858	1576	-282	769	429	-340
当期利益	1716	1662	-54	431	188	-243
配当金	323	290	17.4%	140	104	55.5%

注：純利益から配当金に当てる割合が「配当性向」で、高額な JAL、高率な ANA と言える。

〈JAL/ANA 費用の特徴〉

2013 年度 (億円)	JAL			ANA		
	2012	2013	前年比	2012	2013	前年比
燃油費	2463	2833	+370	2998	3661	+663
機材賃借料	309	315	+6	701	790	+89
減価償却費	600	625	+25	1177	1298	+121
整備費	304	411	+107	719	831	+112

◇燃油費を比較しても、ANA の積極的な「拡大」が伺える。

◇JAL は再建以降、リース機材「債務」も減らし続け、一方で ANA は機材購入もリースも急増している。

◇両グループの利益率の差は、JAL 優遇策だけではなく減価償却費用に現れる ANA の過大投資にある。

◇破綻時に中古機材を廃棄/売却した JAL は、徐々に整備費用が増えてきている。

〈JAL/ANA 財務指標〉

年度対比 (億円)	JAL			ANA		
	2013.3.31	2014.3.31	前年比	2013.3.31	2014.3.31	前年比
自己資本	5650	6903	+1253	7668	7460	-208

自己資本率	46.4	51.5	+5.1	35.9	34.3	-1.6
有利子負債	1601	1342	-259	8971	8347	-624

◇ANAの有利子負債にはリース債務は含まれない。

→例：2013年3月の有利子負債は8971億円だったが、オフバランス債務を含めると約9900億円だった。

◇JALの自己資本率は驚異的だが、金額はANAの方が多く潤沢な資金を持っている。

《JAL/ANA2014年度の見通し》(2014.04-2015.03)

◇両グループの利益水準は未だに大きな差があるが、「価値創造」の面では違う見方が出来る。

→営業利益プラス減価償却費であるEBITDAが2270億円で並んだ。

→JALには「優遇策」の効果が、推定で財産評定(減価償却)-280億円、法人税-400億円程度含まれる。

→加えて、整備費や乗員訓練費が徐々に「通常」水準に戻っている。

注：EBITDA=営業利益+減価償却費

(億円)	JAL			ANA		
	2013	2014	前年比	2013	2014	前年比
営業収入	13093	13500	+407	16010	17000	+990
営業費用	11425	12100	+675	15350	16150	+800
営業利益	1667	1400	-267	659	850	+191
営業利益率	12.7	10.4	-2.4	4.1	5.0	+0.9
経常利益	1576	1350	-226	429	550	+121
当期純利益	1662	1150	-512	188	350	+162
自己資本	6903	7440	+537	7460	7720	+260
EBITDA	2495	2270	-225	2021	2270	+249

【JAL 優遇策とは】

- ・2012年度 2013年度の財産評定 460億円(評価損 5523億円)
- ・欠損金 8994億円の法人税 350億円(2012年度は 1250億円)
- ・債権放棄 5215億円の利息 50億円

《JAL 優遇策の要点》

JALは破綻の際に、

- ・欠損金 9200億円を計上、最長9年、総額 3110億円の法人税減免を続けている。(2012年度 530億円)
- ・財産評定により、以降8年間の機材「減価償却(費用)」を圧縮している。(2011年度 460億円)
- ・債権放棄(借金減額) 5215億円により、支払利息(費用) 100億円程度を圧縮している。
- ・企業年金改悪により年間 92億円の費用を圧縮した。
- ・評価性引当金(2014年度 3777億円)により、利益上乗せの仕組み(2013年度 172億円の法人税調整額)

《羽田発着枠》

- ・JAL 優遇策への批判から、当局はANAへの「傾斜配分」を繰り返した。

→現在でも羽田の国内線発着枠はJALグループがANAグループを上回っているが、JALの国内線供給量はANAの6割、利用者は3/4以下にまで下がった。

<2012「国内線」増枠>

- ・2012年9月にJALが再上場、11月には羽田空港の国内線発着枠 1日 25枠(年間 2万回)の配分
- ・ANA8、JAL3、スターフライヤー5、SKY4、スカイネットアジア航空(ソラシド)3、エアドゥ2枠

<2014「国際線」増枠>

- ・3月30日、羽田空港の昼間時間帯(午前6時-午後11時)に40枠(往復換算で40便)拡大

→JAL5枠・ANA11枠

◆「日本航空に対する公的支援と公正な競争環境の確保について」(2010年2月5日航空局長通達)

- ・JALがANAに先行した運賃値下げは行われず

→2012年9月19日(公的支援終了)をもって、上記通達の日本航空への適用は終了。

しかし、

◆8.10ペーパー「日本航空の企業再生への対応について」(2012.08.10)

- ・日航に対し投資/路線計画について報告を求め、その状況を監視する。羽田等の混雑空港の発着枠配分などの調整を通じて健全な競争環境の確保を図る。

→JALグループ中期経営計画(2012-2016年度)中の投資/路線計画の報告など

◆ライバル優遇「競争維持」(読売 2014. 12. 20)

・公取委『容認』、有識者研究会「報告」→公的支援を受けた企業が強い競争力を持った場合、各省が許認可等を使ってライバル企業を優遇し、市場の歪みを是正するよう促した。

【JAL/ANA 両グループの中期「経営計画」】

2014. 03. 26 発表

2014. 02. 14 発表

JAL (2011 年度 100)				有効座キロ	ANA (前年比%)			
2013	2014	2015	2016	(年度)	2013	2014	2015	2016
107	113		126	国際線	+9.2	+18.8	+11.5	+9.3
105	102		97	国内線	+4.4	-1.0	-1.8	-1.3
100	105.6		117.8	国際線指数表示	100	118.8	132.5	144.8
100	97.1		92.3	国内線指数表示	100	99.0	97.2	96.0

<JAL 経営目標>

- ・営業利益率 10%以上、自己資本率 50%以上
- ・2015-2016 年度は「新たな成長を実現し、中期経営計画を達成する期間」

<ANA 経営目標>

- ・営業利益 850-1300 億円
- ・2016 年度末時点における自己資本は約 8700 億円、自己資本比率は 40% 超の見通し

JAL (2015-2016 発表なし)					ANA (中期計画から一部見直し)			
2013	2014	2015	2016		2013	2014	2015	2016
4320	4510			国際旅客収入	3953	4510	5000	5485
4860	4870			国内旅客収入	6751	6930	6855	6770
2400	2270			EBITDA	2021	2270	2610	2840
1320	1010			有利子負債	8347	7720	7770	7590
				オフバランス債務	1210	970	695	500

【JAL グループの 2012-2016 中期経営計画ローリングプラン 2015】(2015. 02. 18 発表)

(億円)	2014 年度見通し	2015 年度計画	前年比
営業収入	13420	13280	-140
営業費用	11750	11560	-190
営業利益	1670	1720	+50
経常利益	1640	1690	+50
当期利益	1390	1440	+50
自己資本	7650	8870	+1220
EBITDA	2540	2620	+80

- ・国際-100, 国内+60, その他-100
- ・燃油-310, その他+120

- ・営業利益+減価償却

《JAL 中期経営計画の推移》(2011 年度 100 指数)前計画=2014. 03. 26 発表

	2014(前計画)	2015	2016(前計画)
国際線座キロ	111(113)	114	118(126)
国内線座キロ	102(102)	103	103(97)
合計座キロ ASK	107(108)	109	111(113)
国際線便数	112(113)	114	118(122)
国内線便数	107(108)	109	108(106)
合計便数	108(108)	110	110(108)

- ・前計画より 2014 実績「増」、2016 計画「減」
- ・前計画より 2016 国内線供給「増」
- ・内際合計では前計画より 2016 「減」

【全日空の二面性】

「繰越欠損金」が解消され、全日空の法人税減免措置は終わりました。(2008 年度と 2009 年度が赤字決算でしたので、繰越欠損金は一時 1800 億円規模に膨らんでいました)

そんな全日空を日航との比較で経営分析しましょう。全日空については、足下の潤沢な資金、強気な事業計画、そして膨大な借金のリスクを考察します。結論から言うと、日航と対比では以下の通りです。

- ◇日航：再建支援策のコスト削減効果が徐々に減少するが、慎重な投資計画により「無借金」経営が続く
- ◇全日空：潤沢な資金がある一方で強気の機材投資継続により「イベントリスク」への脆弱性が懸念材料

《バラ色の利益計画だったが》

4月30日、両グループの2013年度(2014年3月期)決算が発表されました。

特殊な条件にある日航との対比で見えにくいのですが、全日空は強気の経営計画途上にあり、1兆円近い借金を毎年の利益から返済しつつ、借金総額を減らしていく「利益計画」を公表しています。

《JAL/ANA 有価証券報告書(決算分析)》 (両グループ比較：2014年度は見通し)

日航				全日空		
2012年度	2013年度	2014年度	年度	2012年度	2013年度	2014年度
1兆2388億円	1兆3093億円	1兆3500億円	営業収入	1兆4835億円	1兆6010億円	1兆7000億円
1952億円	1667億円	1400億円	営業利益	1038億円	659億円	850億円
1858億円	1576億円	1350億円	経常利益	769億円	429億円	550億円
1716億円	1662億円	1150億円	当期利益	431億円	188億円	350億円

・日航は、破綻と再建の過程で減価評価(費用)が大幅に削減され、法人税の減免が続く等、単純な比較は出来ませんので、全日空の現状と見通しを見抜く必要があります。

・破綻処理の際の「財産評定」により、現在でも機材資産は日航4470億円、全日空8638億円と大きな差があります。(財産評定により当時7501億円の機材価値が3747億円とされ、この費用圧縮効果が続いています)

・2012年度は約400億円の減価償却(費用圧縮)効果とされています。(年度毎、徐々に効果は縮小します)

《ANA 新中期利益計画》

	2014年度	2015年度	2016年度
営業収入	1兆7000億円	1兆7800億円	1兆8500億円
営業利益	850億円	1100億円	1300億円
経常利益	550億円	800億円	1000億円
当期利益	300億円	450億円	600億円

日航は2014年度までの利益計画を発表、全日空は2016年度まで公表しています。前中期経営計画では2013年度の当期利益は450億円でしたから、当期利益188億円は都合の悪い決算内容だったと言えます。そこで、2年遅れではありますが順調に利益は確保しますと、発表せざるを得なかったのでしょう。

《全日空：史上空前の潤沢な資金》

2002年度上期決算当時、全日空は自己資本1416億円、債務合計1兆3095億円でした。それが今や、自己資本7564億円、有利子負債8347億円ですので「絶好調」と言えます。

《JAL/ANA 財務体質》

日航	2014.03	全日空
1813億円	資本金	3187億円
1830億円	資本剰余金	2819億円
3320億円	利益剰余金	1558億円
6963億円	(合計)	7564億円

・日航の自己資本は6903億円で、全日空は7460億円と上回っています(自己資本率は日航51.5%、全日空34.3%)

・現在、全日空には潤沢な資金があります。(たとえ単年度「赤字」であっても当面は大丈夫でしょう)

【借金が全日空の最大の弱点】

今や日航は事実上の無借金経営であり、一方で順調に見える全日空は紛争や疫病による国際線需要の落ち込み等、イベントリスクについて考える必要があるでしょう。

《JAL/ANA 負債の比較》

日航		(億円)	全日空		
2012年度	2013年度	年度	2012年度	2013年度	2014年度(計画)
1601億円	1342億円	有利子負債	8971億円	8347億円	8130億円
		リース債務	1921億円	1852億円	1515億円

まずは、借金の比較です。日航は自己資金と比較すれば、「全額」返せるでしょうが、今後のために「あえて」有利子負債を残しているのでしょう。

一方、全日空は機材投資1760億円を含め年間2360億円を投資します。よって、機材保有に伴う減価償却費(費用)は1298億円と、日航の625億円に比べ大きな額になっています。(日航はリース機材「買取」を含めると機材投資は約1300億円としています)

これが、全日空の「選択」による当面のコスト増と膨大な借金の要因で、将来の大儲けのために「強気の投資」を続けているのです。逆に言えば、機材投資を抑制すれば年度毎の利益は大幅にアップできます。

《EBITDA》 earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization

EBITDA = 税引き前利益+特別損益+支払利息+減価償却

・企業収益力の指標は当期利益(純利益)ですが、法人税率や減価償却費は国の政策によって左右され、金利水準も国によって異なり、特別損益も国の会計基準によって変わってきます。

・そこで、巨額の設備投資を伴う業種では長期的な視点で企業を評価するには適切な指標とされています。
 ・2013年度決算で、日航のEBITDAは2495億円に対し全日空は2021億円でしたが、**2014年度見通しでは日航も全日空も2270億円と肩を並べる水準となります。**
 ・例えば2011年度第3四半期決算を全日空は「当期純利益は337億円(前年比-37億円)、EBITDAは1794億円(前年比+141億円)を計上しました」と決算は「マイナス」でも企業価値は「プラス」だと説明しています。

【ANAの野望】

<今後10年間で+140%を夢見る>

- ・2014年3月に発注した70機は中長期的な成長と更新機材のため、2015年1月の追加発注15機は国内線「需給適合」と首都圏空港の再拡張への対応としています。
- ・2014年度末時点で合計250機(内LCCは20機)が、2020年には合計305機(内LCCは40機)とした上で、10年後には連結営業収入2兆5千億円の「野望」まで公表しています。
- ・2025年度には国際線収入8千億円、国内線収入6千億円を目指すとは、内際比では10年前が25%、現在が42%、10年後には57%と、2008年度のJALの国際線収入比率53%をも上回る「極めて」イベントリスクに弱い体質を意味します。

(億円)	2005年度	2015年度	2025年度
国際線収入	2300	5000	8000
国内線収入	6900	6900	6000
貨物事業	900	2100	3500
LCC	0	300	2500
航空以外	3600	3500	5000
連結収入	13700	17800	25000
営業利益	888	1100	2000
営業利益率	6.5%	6.2%	8.0%

【JAL/ANA機材発注の分析】

- ・単純に受領年度に均等に機材価格を配分し、両グループの毎年の負担額の「目安」としました。
- ・一目瞭然ですが全日空は強気な投資計画が続き、特に2020年頃が突出しています。

《JAL機材発注》(2012.02.15)

- ・長胴型787-9を20機、発注。内10機は787-8からのモデル変更、10機は新規発注、2015年度以降に導入予定。これより787-8:25機、787-9:20機の合計45機(その他、オプション20機)。
- ・2013年10月には、A350の発注を公表しました。
- ・2015年度から787-9機材の導入、2016年度末時点で787が合計33機となる。

(億円)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	カタログ価格
A350				6機	5機	5機	5機	5機	5機				31機 9500億
年度計				1583	1583	1583	1583	1583	1583				(2013.10.07)

注1: 確定発注 A350-900 (18機)、A350-1000 (13機)、オプション発注(仮発注) 25機

注2: エアバスは日航へ50%以上の値引きをしたとみられる (CNN ジャパン 2013.10.08)

注3: 2015年度と2016年度の航空機投資額は、合計3480億円となる。

注4: ジェイエアはCRJ200の退役開始、E170、E190を導入。日本トランスオーシャン航空は737-40の後継として737-800機材を導入。琉球エアコミューターはDHC-8 Q100/Q300の後継機としてDHC-8 Q400ECを導入。日本エアコミューターも運航機材の更新を順次開始する。

《ANA発注70機+15機》

- ・2014/3に70機カタログ価格1兆7270億円、2015/1に15機2590億円(為替120円)の発注公表。

(億円)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
B73ER	2			3	3								
B79X							3	3	3	3	3	3	2
B8	7	7	10	6	8	7	4						
A320		3	2	2									
A321		4	4	4	3	5	4	3	3				
B3	5												
年度計	2849	2466	3121	3211	3577	2499	2695	1566	1566	1188	1188	1188	1188

注5: 業界平均で定価から4割とされる割引率を上回る値引きを引き出した (日経 2014.03.27)

注6: 2012/9発注、B88型36機、B89型30機。(2015/1追加15機に2015受領B38型5機560億円を含む)

注7: 追加B3型5機とA321型4機は購入後「セール&リースバック」で2020以降のA321つなぎ目的。

【JAL破綻の経過】

《浮き沈みが激しい国際線》

現在、スターアライアンスでの乗り継ぎ需要や、首都圏デュアルハブ、そして羽田国際線増枠の傾斜配分と全日空の国際線は絶好調です。

確かに需要が漸減する国内線に比べ、国際線は儲かるのでしょうか。しかし、イベントリスクに弱いのが国際線であり、「繰り返される」可能性を日航の歴史が物語っています。

JJ 統合の 2002 年当時、日航は自己資本 2577 億円、債務合計 1 兆 2069 億円で、全日空は自己資本 1416 億円、債務合計 1 兆 3095 億円と、日航の方が財務体質は上回っていました。

それが、わずか 7 年で日航が「破綻」した要因の一つが国際線「比率」です。国際情勢の影響を受けた日航の決算状況を振り返ってみましょう。国際線は「浮き沈み」が激しいのです。

<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

・2009 年の「新型インフルエンザ」の影響を振り返ってみましょう。

→JAL の上期実績を比較すると、2008 年度に比べ 2009 年度は国際線需要が前年比-42.8%でした。

→国内線は、前年比-11.9%でしたので、いかに国際線がイベントリスクに弱いかを現わしています。

(日航 123 便事故が発生した 1985 年(昭和 60 年)の国内線旅客数は前年比-2.1%に留まっています)

《恐ろしいワナ》

日航は再建に当たり、銀行等から合計 5215 億円の「債権放棄」を受けました。しかし、今や「金融工学」の時代です。今後、債権放棄よりも、破綻による CDS 回収の方がメリットがあるので、金融機関は再建に協力せず「破綻」を選択するでしょう。(クレジットデフォルトスワップは一種の「貸し倒れ」保険)

仮に、全日空が「破綻」危機に直面し資金繰りに窮した場合、日航と同様の道筋は考えられません。日航の破綻/再建の当時より、はるかに借金の恐ろしさが増しているのです。

日航破綻の直接原因は短期借入金の借り換え資金でした。全日空では昨年度、1 年以内の返済期限債務が 1690 億円あり、年間 1440 億円を返済し、新たに 771 億円を借り入れ、670 億円の負債を減らしました。

毎年、短期債務の借り換えは行われているので資金繰りは常に重要です。(日航は社債償還も重なった)

順調な利益継続と潤沢な手持ち資金があれば問題ありません。しかし、強気の投資を続ける中で、手持ち資金が少なくなると、一時的にせよ利益が出なくなれば、もはや再度の増資による資金調達は無理ですから、全日空が窮地に陥ってしまうでしょう。

その後のシナリオは分かりません。仮に、破綻に追い込まれる事態となれば日航と同様の道筋は考えられませんが、誰も経験したことのない未知の世界だと言えるでしょう。

【日航 V 字回復の真相】

・まず、JAL 「優遇策」等を見ていきましょう。

《債権放棄》

・総額 5215 億円の「借金」が棒引きとなりました。(ANA は 1 兆円近い)

→日航は利息分だけで年間 119 億円の費用削減 (注：株式の 100%減資で約 2500 億円が紙屑に)

《財産評定》

・2010 年の破綻処理の際、「財産評定」により航空機の帳簿価格が 7180 億円から 3167 億円となり、年度毎の減価償却費用が 8 年間、安く済むようになりました。(注：8 年の根拠は平均残存使用年数)

→報道によれば、財産評定により 2010 年度 780 億円、2011 年度 460 億円の費用削減効果がありました。

→JLU との団交で会社側は、2013 年度 460 億円、2014 年度は 400 億円を切るとしています。

《法人税》

・日航は 2010 年度、約 9200 億円の損失処理をし、最長 9 年間は法人税が(相殺)免除されます。

(注：国交省の試算では法人税減免は総額 3110 億円、残りは 1940 億円)

・グループ企業は相殺されず、また ANA も 2008-2009 年度の繰越欠損金の相殺を続けているので、2011 年度の納税額は日航が 139 億円、ANA は 292 億円、2012 年度は日航 83 億円、ANA は 352 億円でした。(2012 年度決算で、日航は 530 億円の法人税削減効果があった)

《評価性引当金》

- ・JALは、利益が出ない場合の繰延税金資産の取り崩しに備え評価性引当金を用意したと説明しています。
- ・しかし、空前の利益を続け見込み通り法人税が減免されています。そして、残りの法人税減免総額に相当する繰延税金資産は減少し、評価性引当金も減っていきます。この時点でも利益が「演出」されます。
- ・2013年度決算では繰延税金資産を上回る評価性引当金の減り方でしたので、税調整額172億円が当期利益に上乗せされました。
- ・評価性引当金は、2011年度4904億円、2012年度4399億円、2013年度3777億円もあったので、今後も各年度の利益に上乗せされる仕組みは残ります。

《人件費》

- ・2010年度、人員削減や水準切り下げで人件費は290億円削減され、新人事賃金制度により年間100億円の深掘りがあり、うち58億円はパイロット分でした。(注：乗員職責手当アップは年間18億円)

《企業年金》

- ・退職給付引当金が1309億円へと2246億円も減少しました。これは、予定利率の引き下げと会社負担率の低減によるものです。→企業年金で年間92億円の費用削減

《今後の見通し》

- ・新機材導入で、減価償却費用は徐々に通常に正常化します。(注：グループB737型30機更新も)
- ・整備費用は2011年度405億円から2012年度562億円へと徐々に増えています。

【JAL今後の利益の行方】 (注：のカッコ内は推定、または注を参照)

- ・ポイントは平均年差の営業収入+522億円に対する営業費用+713億円の意味する利益力の低下です。
- ・加えて、優遇策や利益上乗せの仕組みが徐々に解消していくことです。
- ・但し、無借金経営(利息)や企業年金を含めた人件費切り下げ「効果」は別の問題です。

注1：平均年差とは、各項目の「変化の平均」から今後の見通しを推定する「目安」

注2：2010年度の人件費-390億円は、新人事賃金制度の深堀100億円を含んだ金額(継続性)

注3：2014年度の人件費+18億円は、乗員賃金アップの年度金額

注4：2010年度の財産評定効果-780億円は、法廷での管財人証言による

注5：法人税減免は総額3110億円、2013年秋以降の残り1940億円、2018年度に解消の見込み

→税制改訂により、JALは2014年度決算から年間100数十億円の法人税「増額」の見通し。

注6：繰延税金資産を打ち消す評価性引当金は減額され、一部が年度黒字に上乗せ(2013年度172億円)

→他に、利息効果2010年度-119億円、債権放棄5215億円分の「推定」支払利息(継続性)

→加えて、企業年金効果2010年度-92億円、水準切り下げによる会社負担の年度毎軽減額(継続性)

注7：財産評定効果の2013-2014年の金額は、JLU労使交渉における会社説明

(億円)	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	*平均年差
営業収入	1兆3622億	1兆2048億	1兆2388億	1兆3093億	1兆3500億	+522億円
営業費用	(11738)	(9999)	(10436)	(11426)	(12100)	+713
(整備費)		405	562	(719)	(876)	+157
(人件費)	-390(290+100)	2136	2267		*+18	
営業利益	1884	2049	1952	1667	1400	-191
経常利益		1976	1858	1576	1350	-200
当期利益		1866	1716	1662	1150	-102
財産評定効果	*-780	-460	-400	(-460)	(-400)	注：7
法人税減免額		(-593)	-530	(-473)	(-405)	*総額3110億
(繰越欠損金)		3922	3476	3085		-418
繰延税金資産		5297	4679	4170		-563
評価性引当金		4904	4399	3777		-563
法人税調整額		-15	+30	-172		
法人税		-100	-53	-223		未払い状態

《過小利益計画でコストカット「深掘り」》

- ・日航の「上方修正」が続いています。もはや、織り込み済みと言えるでしょう。
- ・再建計画も、そうだったのです。債権者や社員を欺いた、と言わざるを得ません。コストカットの「深掘り」に利用されたのです。

<2010年度>

◇ほとんど、運航計画と輸送実績に差はない⇒ほぼ収入は計画通り、計画比+542億円

◇大きな差が出たのは営業費用-1089億円⇒通常、コストを積み上げる営業費用に大きな差は出ない

→結果、欠損金-3252 億円の見込みが、実績-1669 億円へと 1583 億円も「改善した」

<2011 年度>

◇東日本大震災の影響で国際線供給は計画比-3%、しかし国内線供給は計画比+1.3%

◇営業収入は計画比-152 億円だが、営業費用は計画比-1464 億円

→結果、欠損金-2678 億円の見込みが、実績+196 億円へと早くも剰余金を残した

	2010 年度		2011 年度	
	更生計画	実績結果	更生計画	実績結果
営業収入	13080	13622	12200	12048
営業費用	12827	11738	11462	9998
営業利益	263	1884	758	2049
欠損金/剰余金	-3252	-1669	-2678	+196
国際線座席キロ	52421	51702	44453	43036
国内線座席キロ	40289	41072	35052	35523
国際線有償キロ	38423	38036	33851	30313
国際線有償キロ	25669	25399	23539	22264

<2012 年度>

◇2012 年度も営業利益+572 億円、経常利益+558 億円、当期純利益+586 億円と、大きく計画を上回った

<2013 年度>

◇2013 年度は、営業利益+267 億円、経常利益+266 億円、当期純利益+512 億円となった

→しかし、更生計画当時のような大きく計画を上回る営業利益/経常利益ではない

→当期純利益には、評価性引当金の減額による法人税調整額 172 億円も加味されている

(億円)	2012 年度		2013 年度	
	計画	実績	計画	実績
営業利益	1380	1952	1400	1667
経常利益	1300	1858	1310	1576
当期純利益	1130	1716	1150	1662

《演出された JAL 「V 字回復」》

- ・通常、収入は流動的だから確実にコスト計算を積み上げ利益計画を出しますが、JAL は収入が見込み通りで費用が大幅に計画を下回る年度が続いています。これは「予定」通りの V 字回復と言えるでしょう。
- ・また、破綻/再生の過程で、約 9200 億円の欠損金を計上し、これが最長 9 年間の法人税「減免」となる事から、財産評定による減価償却費用の圧縮と同じく「優遇策」と指摘されています。
- ・一方、繰越欠損金も繰延税金資産として計上されますが、日航は「利益が出るか不確定」としてマイナスの評価性引当金を保持し続けています。
- ・再上場前から膨大な利益が出ていたのに、繰延税金資産に匹敵する引当金があるので、年度決算毎に引当金の取り崩しが「利益」に上乗せとされる仕組みも「V 字回復」を演出してきました。

【JAL 破綻の必要性あったのか？】

2014 年 6 月 3 日の日航不当解雇撤回裁判 CA 報告集会で、醍醐先生が「JAL 破綻の必要性」に疑問を述べられていた通り、「無理矢理」破綻と再建で混乱が続いていると思います。

資金の出し入れ	破綻処理
債権放棄	5215 億円
株式処理	時価 2500 億円
再生支援機構出資	3500 億円
再上場	時価 6900 億円
売却益折半(国+機構)	実質 2983 億円
再生支援機構回収	3500+900 億円
国庫(法人税+売却益)	最大 1183+900 億円
日航法人税減免	総額 3110 億円

《利害関係者「損得」勘定》

- (1) 再生支援機構-3500+3500+900 億円=利益 900 億円
- (2) 旧株主(時価)損失 2500 億円
- (3) 債権者(損失)5215 億円
- (4) 国+1183+900-3110 億円=損失 1027 億円

(5) 労働者(大損)→賃金カット、勤務強化、利益還元は配当中心

《仮に自主再建していたら?》

(1) ボロ儲け「8社」

1株2,000円で127億円分が8社に割り当てられ、京セラが50億円、大和証券グループ本社が50億円、ほかにJTB、阪急交通社、損害保険ジャパンなど6社が残り27億円を引き受けた。時価が3.45倍になったので、京セラは約123億円(再上場当時)の差益を得たこととなります。(合計8社311億円の差益)

(2) 日航

・仮に破綻処理がなければ、借金5215億円(年間利息119億円)が増え、法人税3110億円(年間345億円)を支払い、自己資本3500億円が旧資本金と差し替えになります。

→「-財産評定分300億円-利息119億円-法人税345億円-人件費100億円」押し下げ効果となって、年間利益が合計864億円マイナスとなりますが、借金が5215億円増え、自己資本も減少するでしょう。

→それでも、2011年度の営業利益2049億円や2014年度1400億円の見込みと比べれば「妥当な経営」状態だと思われます。

.....

【管財人とは】「航空」素人集団による短期利益追求の経営

・企業再生支援機構という「ファンド」は、短期的な利益が主目的であり、高く売り抜ける
・管財人は関係者を「脅し」、全て深堀りした。

→債権放棄5215億円の結果が、今や事実上の無借金経営(債権放棄の必要性は無かった)

・「今なら高く売れる」との理由で、国内線高収益機材であったA300-600を売り払った。

→ANAは国際線「規模」でJALを追い抜いたが、未だに国際線比率(依存度)はJALの方が高い。

(JAL破綻の切っ掛けとなったイベントリスクに脆弱な体質は続いている)

・稲盛会長の「鶴の一声」でスカイチーム移管が断念され、ワンワールドに残留した。

→ワンワールドのアメリカンよりスカイチームのデルタの方がANAにとっては脅威。

《関係者を「騙した」管財人》

・管財人は「売り抜けて」JALを去ったが困難な問題を残している。

→儲け過ぎへの批判で「8.10ペーパー」=2016年度まで投資や新規路線を制約されている。

・ANAにも影響→不適切な増資(配当の重荷)、2016年までに大幅拡大

→ANAは2016年度までにJALを圧倒する為、急激な拡大に突き進む

・ANA拡大の二つの「要因」=アライアンスと8.10ペーパー

→スターアライアンスの強みとUALの経営判断(太平洋と以遠権はANAに任せる)

〈投資の先送り〉

・将来の為に必要な投資まで先送りした

→中距離までは787型機並の燃費向上が確実な767ウイングレットの装備を再上場後に実施した

・現在も「最長9年間の法人税減免」の為、設備投資を抑制する指向性を持つ

→通常は、法人税「抑制」のため継続して投資は行われる(税引き後の利益から投資ではない)

→現在のJALは、手元に残った利益への法人税が減免されるので、投資を抑え出来るだけ利益幅を大きくしようとする

【稲盛会長の呪縛】

・独立採算性と縮小再生を残した

→利益は出ているが今後とも収益力が続くかは疑問

・部門間で投資抑制の「競争」

→一時的に先送りした投資だが、早晚、設備/施設の更新が集中する

・稲盛会長は「安易な」事業拡大を戒めた。

→利益は出ているが、これが競争力なのか

〈短期的な利益追求が続く〉

・部門別採算性という「社内競争」が、投資抑制に拍車をかけている

→数年後には、更新を先送りしてきた設備が一斉に老朽化し、急激な「費用増」に陥る

・貢献利益の出る路線は残すべきだった(醍醐先生)→その後のコスト構造により更に残せた

.....

【管財人の功罪】(まとめ)

・新たな視点が「管財人の功罪」です。経営分析を通じてJAL破綻と再建について、管財人にスポットを当てて見直してみました。

・大幅な利益は必ずしも管財人にとって功績とは言えません。何故なら、多額の債権放棄など再建策の内容が「行き過ぎだった」ことも意味するからです。

・当時の計画と現在の結果を対比すると鮮明に見えてきます。

《JAL 事業再生計画》2009→2011

- ・子会社の売却（110社→60社）
（2008年度）他に吸収17社
- 解散売却子会社34社→収入938億円、費用921億円、営業利益+16億円
- ・平均年間給与（単体）▲28%
- ・事業縮小
- 国際線座キロ▲36%、国内線座キロ▲25%

《全て深堀の繰り返し》

- ・大前提は、事業縮小計画は西松社長当時の踏襲でした。（注1：参照 2009.09.23記事）
- 従って、事業規模に比べての人員不足は当然の結果です。
- ・「有識者会議、タスクフォース、再建支援機構」と、時間経過で深堀が進みました。
（注2：人員削減計画の推移 参照）
- それは、結果的に「やり過ぎ」だった事が明らかになったと言えるでしょう。そして、それが「優遇策」への批判となり、発着枠の傾斜配分など、経営にとって裏目に出ているのです。
- ・全ての関係者を「騙し」深堀し、結果、大儲けとなり、それが現在の「逆風」に繋がっているとと言えます。（決して自民党の意趣返しだけではなく、異常な「高利益」が内外に波紋を投げかけた）

《余りに外れ過ぎた計画と結果》参照3：日航更生計画と結果の対比

- ・通常、収入は流動的だから確実にコスト計算を積み上げ利益計画を出しますが、JALは収入が見込み通りで費用が大幅に計画を下回る年度が続いています。これは「予定」通りのV字回復と言えるでしょう。
- コストの積み上げは、管財人の腕の見せ所です。「意図的」だったと言わざるを得ない理由です。
- ・2010年度は欠損金-3252億円の見込みが、実績-1669億円へと1583億円も「改善」し、2011年度は欠損金-2678億円の見込みが、実績+196億円へと早くも剰余金を残したのです。
- ・「評価性引当金」を含め、「V字回復」を演出したと言えます。

《短期的利益追求》

- ・批判されるべきは、短期的な利益のみ追求し、「売り抜けた」支援機構の後に残されたのは、「先送り=後年度負担」です。
- ・そういう意味で、管財人は「JALの未来も奪った」と言えます。
- 醍醐先生が指摘された通り、貢献利益を生み出していた路線まで縮小したには行き過ぎでした。また、高く売れる理由で中型機エアバスA300-600型23機すべての売却も生産手段を失った意味で深刻です。
- 大量にベテラン層を失った結果、当面は定年による退職補充が必要でなくなり機長昇格が遅れ、特に新人パイロット養成への悪影響が懸念されます。
- また、全ての現場で中堅層に負担が偏重し、後輩を育てる余裕を失っている状態と言えます。
- 加えて、展望を失ったグループ社員の流出が止まらず、自転車操業的な「欠員補充」が続いています。人材不足が叫ばれる現在、早急な見直しが必要です。
- 「解雇」の事実が重く、採用競争力を失っていると言えます。今後、通常の採用が必要となっても優秀な採用の裏づけが無くなったとも言えるでしょう。（低労働条件も相まって、魅力なき職場となっている）
- ・過剰な「優遇策」への批判から、二度にわたり羽田の発着枠がANAへの傾斜配分となり、これが今後の収益性に与える影響は大きいと言えます。（国内線1往復=年間20-30億円、国際線1往復=年間100億円）
- ・もの言う労働者/労働組合を排除し、病歴を理由とした解雇により、安全に大きな問題を残しています。
- 航空機運航にとって、「気づきを声にする」重要性は強調しても強調し過ぎることはありません。何故なら、最近の事故調査報告書にも必ずと言っていい程「コミュニケーション」が指摘されているからです。
- 会社が訓練の場で、いくらコミュニケーションを教育しても、このような労務姿勢が改まらない限り、もの言えぬ職場が不安全要素の大きな位置を占めるでしょう。
- 正直に体調不良を申告し、安全運航を担保する「義務」が乗員に課せられていますが、病歴を理由とした解雇の悪影響は計り知れません。既に、その事例は発生しており、かつ異常に少なくなった病欠申告が無理して乗務する実態を物語っていると言えます。
- ・更に、B767機のウイングレット装着を先送りしたのは象徴的です。明らかに絶大な燃費効果のある改修を先送りしたのは、再上場までの利益のみを追求するため整備期間と費用を惜しんだからでしょう。正に、無責任経営であり、「後は野となれ山となれ」を地でいった。（利益を将来のための投資に回さなかった）

《今後の経営を見通す》

- ・前提として、老朽機を大量に売却し、現在は特筆すべき「整備費」削減状態にあると言えます。かつ、乗員養成を一時中断状態であり、徐々に費用が増えていくのは必至です。しかも、両費用とも「通常以上」の伸び率になる事を忘れてはなりません。
- 他社に比べて大きな費用増となっていくでしょう。

〈今後の利益〉参照 4：JAL 今後の利益の行方

・年間収入増 522 億円に対し、費用増 713 億円と、営業利益ベースで年間 200 億円程度の落ち込みが続いています。

→理由は、優遇策の目減りと、異常に圧縮された費用が徐々に通常に戻ってきているからでしょう。

〈評価性引当金〉参照 5：日航 V 字回復の真相

・2013 年度決算(2014 年 3 月期)の当期利益は、営業利益や経常利益に比べ下げ幅が小さい理由は繰延税金資産を打ち消す評価性引当金であり、2013 年度決算では当期利益が 172 億円も上乘せされました。

〈優遇策も残り数年〉

・機材の財産評定による減価償却圧縮の効果も、醍醐先生の指摘通り平均機材寿命の 8 年限定であり、2010 年度決算の 780 億円が 2014 年度は約 280 億円と推定されます。

・法人税減免は 2012 年度決算で 530 億円とされたが、それも総額 3110 億円、最長 9 年間なので 2018 年度までには解消となるでしょう。

〈本当の実力は〉参照 6：JAL と ANA の対比

・2014 年度の見通しで注目すべきは、EBITDA(=営業利益+減価償却費)です。ANA と JAL は 2270 億円で並びました。事業規模の違いがあるので単純に言えませんが、ANA が JAL に追いついたのです。

・ひたすら自己資本を増やす JAL は何を狙っているのでしょうか。

・大西会長は「供給過剰」としていますが、ANA の戦略には裏付けがあります。それは、スターアライアンスの UA とルフトハンザです。事実上コンチ経営となった UA は、日米路線を ANA 主導の JV に委ね米国内乗り継ぎ需要を重視するだけでなく、成田からの以遠権も ANA に任せる方向性です。ルフトハンザはヨーロッパの東にあり乗り継ぎ需要でも有利です。

・一方、JAL は AA と BA との提携で何が有利でしょうか。AA は国際線が少なく、BA は再建途上です。稲盛会長がデルタへの乗り換えを否定した経営ミスが決定的だと思います。(現在、デルタは絶好調)

・こうして、JAL は人件費を中心とした低コスト体制で競争するなら、その指向性はスカイマークと同じだと指摘せざるを得ません。

《極端に異なる両グループの「今後の見方」》参照 7：どっちが正しい経営戦略？

・両グループの中期経営計画は、「極端」な違いがあります。「慎重」な日航、「強気」な全日空です。どちらかが見誤っているのしょうから、行く末は予断を許しません。

・過剰な投資で全日空が苦しむのか、供給力不足で日航が競争力を失うのか、数年後には答えが出ます。

注 1：★日航、関空国際線、半数以下に、廃止 50 路線が判明 (2009.09.23) 毎日

日航が 09 年度から 11 年度までの 3 年間で廃止を検討している国内外 50 路線の全容。内訳は国際線が 21 路線、国内線が 29 路線。中でも関西国際空港の国際線は 9 路線が対象で、同空港の国際線は半数以下に減ることになる。

日航は、国際線、国内線とも赤字路線はすべて廃止する方針。海外 9 空港、国内 7 空港については、運航路線をなくし撤退する。

◇国際線

〈2009 年度末までに実施〉

成田ーメキシコ、青島、杭州、アモイ 関空ーロンドン、ハノイ、シンガポール、大連、杭州、仁川、釜山 中部ーパリ、仁川

〈2010 年度末までに実施〉

成田ーアムステルダム、ローマ、ブリスベン

〈2011 年度末までに実施〉

成田ーサンパウロ、高雄 関空ーデンパサール (インドネシア)、バンコク 中部ーバンコク

◇国内線

〈2009 年度末までに実施〉

関空ー女満別、帯広、釧路、青森、旭川 沖縄ー粟国 伊丹ー種子島 中部ー熊本、花巻 羽田ー神戸

〈2010 年度末までに実施〉

中部ー釧路 神戸ー札幌、沖縄、石垣 北九州ー沖縄 丘珠 (北海道)ー釧路、函館 函館ー札幌、旭川、釧路、奥尻 広島西ー宮崎、鹿児島 岡山ー鹿児島

〈2011 年度末までに実施〉

松本ー伊丹、札幌、福岡 静岡ー札幌、福岡

注：実施済みの路線を含む

注 2：人員計画の推移

《自主再建案》6800 人削減 内際 50 路線廃止

《タスクフォース》約 9000 人削減 45 路線廃止・縮小
 《支援機構》15700 人削減 48 路線廃止/縮小
 《最終結果》2009 年度末 48714 人から 2010 年度末に約 32600 人(注：16114 人を削減)

参照 3：日航更生計画と結果の対比

<2010 年度>

◇ほとんど、運航計画と輸送実績に差はない⇒ほぼ収入は計画通り、計画比+542 億円
 ◇大きな差が出たのは営業費用-1089 億円＝通常、コストを積み上げる営業費用に大きな差は出ない
 →結果、欠損金-3252 億円の見込みが、実績-1669 億円へと 1583 億円も「改善した」

<2011 年度>

◇東日本大震災の影響で国際線供給は計画比-3%、しかし国内線供給は計画比+1.3%
 ◇営業収入は計画比-152 億円だが、営業費用は計画比-1464 億円
 →結果、欠損金-2678 億円の見込みが、実績+196 億円へと早くも剰余金を残した

	2010 年度		2011 年度	
	更生計画	実績結果	更生計画	実績結果
営業収入	13080	13622	12200	12048
営業費用	12827	11738	11462	9998
営業利益	263	1884	758	2049
欠損金/剰余金	-3252	-1669	-2678	+196

参照 4：JAL 今後の利益の行方

- ・ポイントは平均年差の営業収入+522 億円に対する営業費用+713 億円の意味する利益力の低下です。
 - ・加えて、優遇策や利益上乗せの仕組みが徐々に解消していくことです。
 - ・但し、2012 年度決算から中大型機の減価償却期間を短縮し、年間 50 億円の「費用増」という見直しがありました。
- (ANA も 2013 年 8 月の報道によれば機材内装の減価償却期間を短縮し、年間 80 億円の費用増としています)
- ・また、2013 年度決算期間中に JAL はリース機材買取により減価償却費用を 40 億円上乗せしました。

(億円)	2011	2012 年度	2013 年度	*平均年差
営業収入	1 兆 2048 億円	1 兆 2388 億円	1 兆 3093 億円	+522 億円
営業費用	(9999)	(10436)	(11426)	+713
営業利益	2049	1952	1667	-191
経常利益	1976	1858	1576	-200
当期利益	1866	1716	1662	-102
財産評定効果	-460	-400	-460	
法人税減免額	(-593)	-530	(-473)	*総額 3110 億
(繰越欠損金)	3922	3476	3085	-418
繰延税金資産	5297	4679	4170	-563
評価性引当金	4904	4399	3777	-563
法人税調整額	-15	+30	-172	
法人税	-100	-53	-223	未払い状態

参照 5：日航 V 字回復の真相

- ・繰延税金資産を打ち消す評価性引当金は減額され、一部が年度黒字に上乗せ(2013 年度 172 億円)
- 他に、利息効果 2010 年度-119 億円、債権放棄 5215 億円分の「推定」支払利息(継続性)
- 加えて、企業年金効果 2010 年度-92 億円、水準切り下げによる会社負担の年度毎軽減額(継続性)

参照 6：JAL と ANA の対比

第 1 四半期	JAL			ANA		
	2013	2014	前年比	2013	2014	前年比
(億円)						
国際座キロ	11260	11728	+4.2	9805	12273	+25.2
国際旅キロ	8180	8596	+5.1	6963	8471	+21.7
国内座キロ	9444	9067	-4.0	12822	12613	-0.5

国内旅キロ	5531	5654	+2.2	7306	7470	+3.4
営業収入	2941	3070	+4.4	3583	3868	+10.0
営業費用	2720	2884	+6.0	3639	3864	+8.2
営業利益	220	186	-36	-56	3	+59
経常利益	196	169	-27	-112	-25	+87
純利益	183	147	-36	-66	34	+100
自己資本率	51.5	48.2	-3.3	34.3	34.2	-0.1

注：EBITDA=営業利益+減価償却費

・機材投資と減価償却費用

→慎重な投資である JAL の減価償却費は、2012 年度 600 億円、2013 年度 625 億円でした。

→積極的な投資を続けている ANA の減価償却費は、2012 年度 1177 億円、2013 年度 1298 億円でした。

参照 7：どっちが正しい経営戦略？

《日航：国際線は供給過多と見ている》ブルームバーグ 2014. 06. 02

「日本航空は羽田空港で新たな発着枠が配分されたことで、輸送能力の過剰供給が生じていると指摘し、こうした状況はさらに 1 年半続く可能性が高く、平均運賃や収益を圧迫するとの見解を示した」

く JAL 社長：利益率 10%は何としても確保したい>週刊エコノミスト 2014. 09. 23

- ・経営破たん後、検討してきたサービスが出そろいつつある。
- ・国際線旅客輸送が ANA に抜かれたが全く気にしていない。過去の失敗から規模を追う経営はしない。
- ・国際線はアジア太平洋中心に年 5-6%伸びと言われ、当社は身の丈にあった成長(年率 5%位)を目指す。
- ・何としても守りたいのは利益率 10%、フルサービスキャリアで 10%超は数少ない。
- ・今年度は一番苦しいが、乗り切れば来年度以降は少し楽になる。
- ・羽田の国際線枠が増える可能性があり、就航先や時間帯など工夫して外国人訪日客を取り込みたい。

《全日空：初めて供給力で日航を上回った国際線》朝日デジタル 2014. 06. 02

「全日本空輸が 4 月、国際線の事業規模で初めて日本航空を上回った。3 月末に拡大した羽田空港の国際線が全日空に大きく傾斜配分されたためだ」

く ANAHD 社長：更に国際線の路線拡大を図る>週刊エコノミスト 2014. 09. 23

- ・今春の羽田国際線拡大は全般的に好調だ。
- ・羽田は深夜早朝枠も有効時間帯は余裕なく、来年度は成田新路線を検討している。
- ・我々が伸びたと言うより、JAL 破綻に伴う輸送量変化が大きい。両社併せても国際線収入は韓国 2 社に届かない。
- ・仁川に比べ、成田/羽田の就航都市数は 6 割程度、成田発着は 6 割強が外航で、日本 2 社は国際線シェアを上げなければならない。
- ・LCC 路線も活かしながら訪日外国人に地方都市に目を向けてもらう。地方都市活性化にも貢献できる。
- ・2016 年度までの 3 カ年計画で国際線規模 45%増を目指す。あくまで身の丈にあった拡大だ。
- ・2020 年に向け首都圏容量は羽田/成田とも拡大されるだろう。当社もネットワークを拡大したい。
- ・2020 年には今より国際線機材が 30 機増える。これで首都圏枠拡大の機材は揃った。アジアのハブ機能を日本が取り戻す使命を率先して実現したい。

《報道等エビデンス(証拠/根拠)》

・JAL 決算説明会 2014. 11. 05

→財産評定の効果は 2013 年度 460 億円、2014 年度は 400 億円を切る (JLU 団交)

・JAL が開設・増便する主な路線 (日経ビジネス 2014. 01. 24)

羽田-シンガポール週 7 便→14 便に

羽田-バンコク週 7 便→14 便に

羽田-ロンドン週 7 便で新規開設

羽田-ホーチミン週 7 便で新規開設

・JAL：2012 年 3 月期、法人税減免 480 億円 (国交省：ANA 提出資料 2013. 02. 14)

2011 年度決算で、財産評定 460 億円、法人税 480 億円、金利 100 億円

注：法人税と法人事業税、法人住民税の減免合算 (2011 年度における合計の実効税率は 40. 69%)

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%

当初 7 年間は 100%まで控除可能、9 年間で約 4000 億円の法人税減免

日本航空による主な国際線新規路線開設の例

→羽田-パリ、サンフランシスコ、ホノルル、バンコク、台北、シンガポール新規開設 (2010 年 10 月～)

→成田-ボストン新規開設 (2011 年 5 月 27 日就航は 2012 年 4 月 22 日～)

- 成田-サンディエゴ、ヘルシンキ新規開設 (2012.2. サンディエゴ線の就航は2012.12.2)
- ・羽田発着の国際便は1枠で年間17-18億円の営業増益効果が見込める (ロイター2013.10.02)
- ・2011年度決算 JAL 記者会見 (JAL ホームページ)
- 財産評定により460億円のコスト削減効果
- ・ウイングデイリー2013.10.03記事
- 羽田発着枠による国際線売上高は年間100億円
- ・ビジネスジャーナル2013.01.29
- 羽田空港の発着枠は、国内線1枠当り年間20億-30億円の売り上げが期待されるという
- ・日経ビジネス2012.12.05
- 2012年11月30日に国土交通省の発表、2013年3月から羽田国内線の配分
- 全日本空輸 (ANA) が8枠、JALは3枠。現在の発着枠、JALが180.5枠、ANAは163.5枠
- 過去、ANAとJALの1~2枠程度違うことはあっても配分数はほぼ同じ。
- ・2011.10「選択」経済
- 0916証人片山元管財人、「かなりゲタを履かせた」、「2010年度は780億円が財産評定の効果」、ゲタは2011年度も460億円になるという。
-

《日産》V字回復のトリック (<http://career-finders.net/lbc/?p=507>)

- ・どん底にあえぐ日産自動車の1999年の業績は6844億円の連結決算赤字でした。ところが、翌年には3311億円の黒字を計上しました。その差1兆円。マスコミはこぞってゴーン社長をほめたたえ、その後V字回復は業績回復を願う日本中の会社の合い言葉となりました。
- ・1999年度は徹底した損失の洗い出しと、「逆粉飾」ともいえる費用の前倒しによって史上最低の決算を組み、2000年度には捻破りとも言うべき手法を多用して、今度は「粉飾」ぎりぎりの決算を組んで、同社の急回復を内外に印象づけた。
- ・バランスシート(貸借対照表)上、何らかの方法で左の資産を実態以上に膨らませれば、右にある利益も、その分増えたように見せかけることができる。これが架空利益であり粉飾決算の原理だ。
- ・『数量と単価の水増し』で、在庫帳に架空製品をそっと載せておく。あるいは、在庫帳の数字を書き換える。こうして、数量を実際以上に膨らませる。
- ・もう1つは、単価の操作。単価を倍にすれば、在庫金額は倍になる。通常、在庫を使った不正は、この2つの方法を組み合わせて行われる。

逆粉飾とは何か？

- ・その目的は、業績回復を際立たせることにある。当期の売上げをあえて翌年に計上し、同時に将来の費用や損失を先取りして赤字を増やし、業績を実態以上に悪く見せる。

<http://www.bbt757.com/servlet/content/9372.html>

- ・リバイバルプランが始まった2000年に、7500億円の特別損失を計上しているが、その内訳は、年金会計の償却(2800億円)、事業構造改革特別損失(2300億円)、事業構造改革引当金(1650億円)などである。
- ・これは、2001年以降に発生すると思われるリストラ損失を一気に計上してしまおうとしたためである。翌年以降は、販管費の改善や資産売却益などが発生することで、V字回復的に利益が出ることとなった。
- ・また、当時は「金融ビッグバン」といわれる金融制度改革の最中であり、リバイバルプランでは、その制度も巧みに利用している。
- ・最も影響が大きいのが、2001年に予定されていた退職給付会計の変更であるが、殆どの日本企業が多額の退職給付債務計上に悩む中、日産は2000年に前倒しで、年金会計の償却を行った。あるいは、税務上の繰延欠損金を多額に計上することで、やはり、将来の利益が上がりやすくしている。
- ・このように、日産のリバイバルプランには、会計的知見が巧みに織り込まれており、その後の松下電器や富士重工などわが国企業の“V字回復”のモデルになったと思われる。
-

【乗員必要数】(参考資料)

- ◇以下、全日空乗組ACAでの労使交渉で前提としてきたデータです。
- ・中大型機1機当たり必要乗員数の概算=国内線10人、国際線15人(乗員総数の概算)
- 乗員が増えると、訓練教官や管理控除など、便を回す以上の乗員が必要になる
- ・厳密には1機当たり国内線11.5-12人、国際線12-13人(各便毎の実数)
- 羽田国際線増枠11往復で会社側は乗員が100人必要だと説明した
- ◇年間1万回の発着枠=1日14往復
- (実際には人気時間帯があるので、1時間当たりの離着陸制限がポイント)
- ・2020年までに羽田1.3-3.9万回の増枠=1日18-53往復

- 首都圏増枠 7.9 万回=1 日 108 往復 (羽田と成田の合計)
- (これを本邦と外航が半分ずつ、JAL と ANA が半分ずつなら 1 社 27 往復)
- ・よって、ANA の必要乗員数は「**最大で 27 往復 245 人、最少で 4-5 往復 41 人**」
- 首都圏枠の傾斜配分がなければ JAL も同じ人数が必要になる
- (国際線でも距離により必要乗員数は異なり、かつ羽田「増便」と成田「減便」も考えると更に流動的)
-

◆国際線マンイング計算 (参考: 計算方法)

- ・一人の乗員が 1 カ月に稼働可能日数は約 17.6 日
- 1 年 365 日-128 休日-身体検査 2-訓練審査 3-有休 20=年間 212 日 ÷ 12 カ月=約 17.6 日/月
- ・これに、訓練/審査や管理控除の係数を当てはめると乗員計画になります
- 定期的な路線審査等よりも、機種移行訓練の控除が大きく、新人昇格や機長昇格が加わります
- ◇長距離国際線 (2 泊 4 日マルチ編成)

〈パターン計算〉

- ・マルチ編成の長距離国際線「2 泊 4 日オフ 3 日」パターンとして、1 路線 7 クルーが必要
- 毎日出発し、そのクルーが再び出発できるのは 8 日目になるので 7 クルー必要 (7 クルーとは 21 人)

〈稼働計算〉

- ・2 泊 4 日パターンなので、月間稼働日 17.6 日として月間 1 人 4.4 往復可能(17.6 ÷ 4=4.4)とも言える
- 月間のべ 30.4 往復する乗員が必要なので、30.4 日 ÷ 4.4 往復 × 3 人となり約 21 人が必要
- ◇近距離国際線 (1 日 1 往復シングル編成)

〈パターン計算〉

- ・シングル編成の「日帰り 2 連続オフ 1 日」として、1 路線 1.5 クルーが必要
- 2 路線では毎日 2 クルーが出発し、そのクルーが再び出発できるのは 4 日目になるので 3 クルー必要
- =3 クルーとは 6 人で、1 路線当たり 3 人が必要 (言いかえると 3 クルーで 2 路線を回せる)

〈稼働計算〉

- ・日帰りパターンなので、月間稼働日 17.6 日として月間 1 人 17.6 往復可能とも言える
- 1 カ月は平均 30.4 日なので、1 路線 1.7 クルー約 3.5 人が必要(30.4 ÷ 17.6)
-

《各社乗員数推移》(参考資料) 航空便覧 2013-2014

◇JAL 乗員→微減、急に多数の訓練生が現れた?

- ・1431 (機長 825、副操 606、訓練生 0) →1415 (機長 785、副操 555、訓練生 75)

◇JTA 乗員→微減

- ・144 (機長 78、副操 66、訓練生 0) →139 (機長 75、副操 60、訓練生 4)

◇JEX 乗員→急増、かつ訓練生多数

- ・321 (機長 152、副操 125、訓練生 44) →364 (機長 164、副操 157、訓練生 43)

◇J-Air 乗員→機長急増

- ・217 (機長 105、副操 89、訓練生 23) →266 (機長 147、副操 92、訓練生 27)

◇JAC 乗員→微減

- ・182 (機長 88、副操 90、訓練生 4) →177 (機長 81、副操 90、訓練生 6)

◆ANA 乗員→微減、訓練生大幅減

- ・2294 (機長 1387、副操 677、訓練生 225) →2186 (機長 1350、副操 696、訓練生 138)

◆AJX 乗員: 注: 外国人派遣乗員を除く (約 190 名)

- ・18 (機長 18、副操 0) →20 (機長 20、副操 0)

◆WINGS 乗員→増加、訓練生多数

- ・407 (機長 193、副操 166、訓練生 48) →439 (機長 203、副操 181、訓練生 55)

◇NCA 乗員: 注: 外国人派遣乗員を除く

- ・84 (機長 42、副操 42、訓練生 0) →60 (機長 36、副操 24、訓練生 0)

◇SKY 乗員→微増、副操と訓練生が多数

- ・206 (機長 77、副操 88、訓練生 41) →213 (機長 62、副操 115、訓練生 36)

◆ADO 乗員→ほぼ現状維持

- ・135 (機長 71、副操 54、訓練生 10) →137 (機長 65、副操 60、訓練生 12)

◆SNA 乗員→ほぼ現状維持

- ・120 (機長 59、副操 54、訓練生 7) →115 (機長 63、副操 48、訓練生 4)

◆SFJ 乗員→ほぼ現状維持、訓練生減

- ・103 (機長 43、副操 37、訓練生 23) →107 (機長 49、副操 48、訓練生 10)

◆ピーチ乗員→急増かつ訓練生多数

- ・93 (機長 34、副操 39、訓練生 20) →136 (機長 46、副操 49、訓練生 41)

◆エアアジアジャン(バニラエア)乗員→ほぼ現状維持

・61 (機長 30、副操 24、訓練生 7) →64(機長 29、副操 34、訓練生 1)

◇ジェットスタージャパン乗員→急増、訓練生は不明？

・102 (機長 47、副操 55、訓練生 0) →139(機長 62、副操 77、訓練生 0)