

# 航空連政策セミナー

(1/35)

## 経営分析

外航の経営分析

内航各社の経営分析

JAL/ANAの経営分析

JAL/ANAの中期経営計画

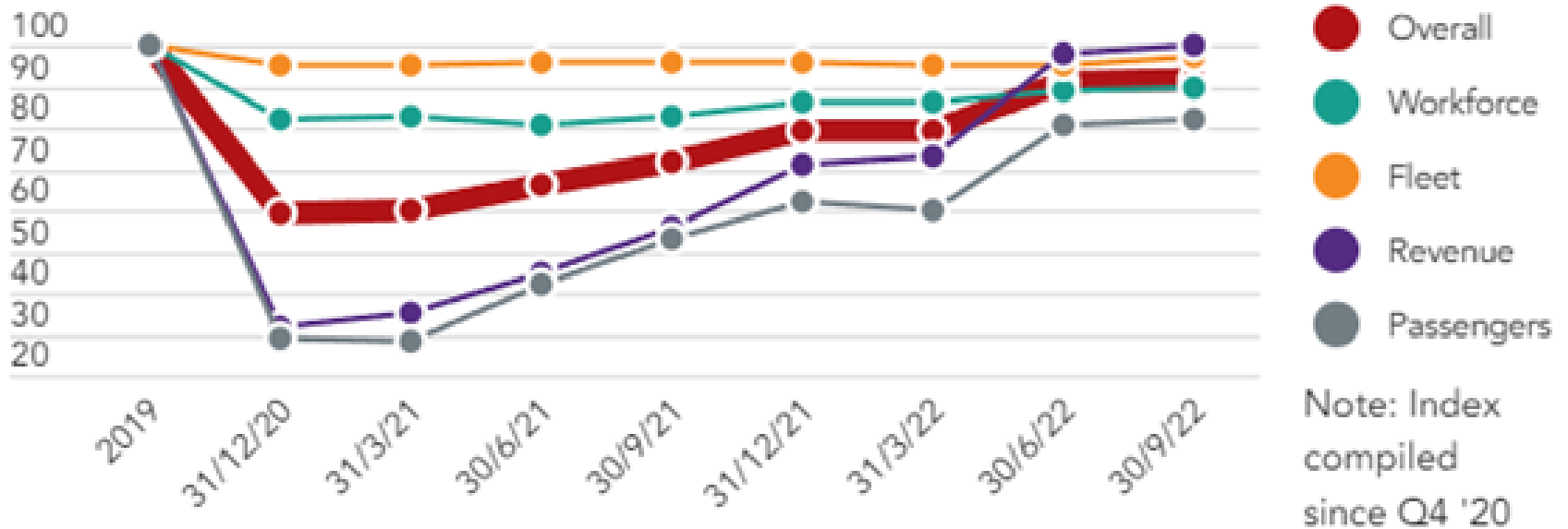
2023年2月4日

# 外航の経営分析

(0.5/1.5)

◆エアライン・ビジネス指標「**第3四半期の収益はコビド前水準に**」 (flightglobal.1110)

## Airline Business Index trend



# 米系エアライン

(0.5/2)

★北米の航空会社どこまで回復しているのか？(flightglobal.221228)

北米の航空会社が昨年中にCOVID19危機からの回復を継続したこと、そして2023年にどの程度の回復を遂げなければならないかを解説します。

パンデミック前と同様、**北米の航空会社は業界の利益回復をリード**しており、黒字化する最初の地域となる見込みです。

パンデミック発生時の米政府の**迅速な国家支援策**と、国境規制が実施されていた間の**国内市場の大きさ**に助けられ、北米の航空会社は2021年にはすでにパンデミックによる多額の損失をほぼ一掃していた。

昨年11月に米国境が開放された後、旅行需要が急増し、さらに**ドル高によって海外旅行がより手頃になった**ため、IATAは北米の航空会社が今年100億ドル近くの純利益を上げると予測している。

2023年にも同規模の利益が見込まれパンデミック来、初めて業界全体が黒字に転換するのに十分な規模です。

北米の旅客数は今年6%、トラフィックは9%と、パンデミック前の水準から1桁以内の割合で推移しており、IATAはこれが**来年には2019年の水準**になると予想している。

★米地域航空会社3社「高額ボーナス」パイロット採用 (flightglobal.1116)

・航空会社のパイロットになるには有利な時期

米国の地域航空会社は、**10万ドルの契約ボーナス**を提供している。

950時間以上の飛行時間を持つ副操縦士に10万ドルのボーナス、

500時間から950時間の飛行経験を持つパイロットに7万5000ドルのボーナス

米国の航空業界では、**約8000人のパイロットが不足**

2019年10月以降。パイロット不足により76%の空港で便が減少または喪失

現在、**500機以上**が操縦するパイロットのいない状態で**駐機**

324地域で航空サービスが後退、14空港で定期便が失われ、今も増え続け

フライトデッキ左席に座れるパイロットには前金で10万ドル、機長へのアップグレードが

近いパイロットには7万5000ドルを提供

FARパート121(定期便)またはパート135 (チャーター便) で飛行時間が950時間以上の

パイロットに10万ドル、(direct-entry)機長資格は時間当たり146ドルから210ドルの

時給に

各社のパイロットは、最終的にアメリカン航空に転職する道も

★米リパブリック航空パイロット大幅な賃上げ実現 (flightglobal.1013)

# 《アメリカン航空》 AAL

(0.5/3)

## 〈AA 2022「1-12月期」決算の特徴〉

- ・ 供給量は前年比21%増に対し、**燃油費が2倍以上**になっている。
- ・ 3社の中で最も純利益が少ないが、第4四半期は遜色ない。
- ・ 通期の**支払い利息19億6200万ドル**も純利益に影響している。

## 【2022/2021「1-12月期」運送実績】

AAL「1-12月期」運送実績	4Q2022	4Q2021	FY2022	FY2021
Passenger enplanements(thousands) 搭乗旅客数	50934	49298	199288	165682
Available seat-miles(millions) 有効座席マイル	65962	61105	260226	214535
Revenue passenger-miles(millions) 有償旅客マイル	55320	48982	215624	161538

## 【2022/2021年間決算対比】 (1-12月)

《アメリカン航空》(単位：百万ドル)	4Q2022	4Q2021	FY2022	FY2021
営業収入合計 Total Operating Revenues	13189	9427	48971	29882
(旅客) Passenger	12131	8382	44568	26063
営業経費合計 Total Operating Expenses	11806	10207	47364	30941
(燃料等) Aircraft Fuel	3421	2196	13791	6792
営業損益 Operating Income	1383	-780	1607	-1059
(支払利息) Interest expense, net	-532	-468	-1962	-1800
税引前損益 Pre-tax income(loss)	1057	-1182	458	-6942
純損益 Net income	803	-931	127	-1993

# 《ユナイテッド航空》 UAL

(0.5/3.5)

## 《会社ホームページ引用》

2022年第4四半期および通年の決算を発表、**2023年目標を前倒して達成**しました。

- ・第4四半期の**営業利益率は11.1%**、調整後の営業利益率は11.2%となり、ガイダンスを上回りました。
- ・**営業収益14%**、TRASM(利用可能座席マイルあたり総収益)26%、2019年第4四半期を上回りました。

## (通期業績)

- 純利益7億3,700万ドル、調整後純利益8億3,100万ドル
- 営業利益率5.2%、調整後営業利益率5.5%
- 税引前利益率2.2%、調整後税引前利益率2.5%
- 期末流動性182億ドル

## 【2022/2021/2019「1-12月期」運送実績】

UAL	4Q22	4Q21	4Q19	2022	2021	2019
Passengers (thousands) 乗客数	38242	33354	40306	144300	104082	162443
Available seat-miles(百万)有効座席マイル	64294	54815	71038	247858	178684	284999
Revenue passenger-miles(百万)有償旅客マイル	54758	42186	58633	206791	128979	239360

## 【2022/2021/2019年度決算対比】 (1-12月)

《ユナイテッド航空》(単位:百万ドル)	4Q2022	4Q2021	4Q2019	2022	2021	2019
営業収入合計Total Operating Revenues	12400	8192	10888	44955	24634	43259
(旅客) Passenger	11202	6878	9933	40032	20197	39625
営業経費合計Total Operating Expenses	11023	8600	10027	42618	25656	38958
(燃料等) Aircraft Fuel	3317	1962	2249	13113	5755	8953
(人件費等) Salaries and related costs	3000	2579	3078	11466	9566	12071
(特別課金) special charges	16	56	130	140	-3367	246
営業利益Operating Income(loss)	1377	-408	861	2337	-1022	4301
税引前損益Income(loss)before income taxes	1130	-845	844	990	-2557	3914
(税)Income tax expense	287	-199	203	253	-593	905
純利益Net Income	843	-646	641	737	-1964	3009

# 《デルタ航空》 DAL

(0.5/4)

★デルタ航空2022年13億ドル黒字に急増 (flightglobal.230113)

2022年の利益は13億ドル、前年比で大幅増、まだ2019年の利益48億ドルからは落ち込んでいる。

**2023年も勢いは続き**、収益は前年比15~20%増と見込んでいる。

2021年の2億8000万ドルの利益、この年はオミクロンが旅行需要を打撃した年であった。

キャパシティ(利用可能座席マイル)も完全には回復しておらず、2022年は2019年よりも15%低い。

2022年の運航経費は469億ドルに、2021年から16%、2019年から67%増加した。

注目すべきは、**燃料費が前年比倍増**し、2022年には115億ドルに達した。

2022年の業績は2021年の4億800万ドル赤字から8億2800万ドル黒字に転換した**第4四半期を反映**。

## 【2022/2019「1-12月期」 運送実績】

DAL	4Q2022	4Q2019	FY2022	FY2019
Passenger load factor旅客搭乗率	85%	86%	84%	86%
Passenger mile yield(cents)イールド	21.57	18.29	20.57	17.79
Available seat-miles(millions)有効座席マイル	59506	65468	233226	275379
Revenue passenger-miles(millions)有償旅客マイル	50476	56028	195480	237680

## 【2022/2019年間決算対比】 (1-12月)

《デルタ航空》(単位:百万ドル)	4Q2022	4Q2019	FY2022	FY2019
営業収入合計Total Operating Revenues	13435	11439	50582	47007
営業経費合計Total Operating Expenses	11965	10040	46921	40389
(燃料等) Fuel and related taxes	2849	2012	11482	8519
営業利益Operating Income	1470	1399	3661	6618
税引前利益Income before income taxes	1120	1397	1914	6198
純利益Net income	828	1099	1318	4767

## 〈DL 2022「1-12月期」 決算の特徴〉

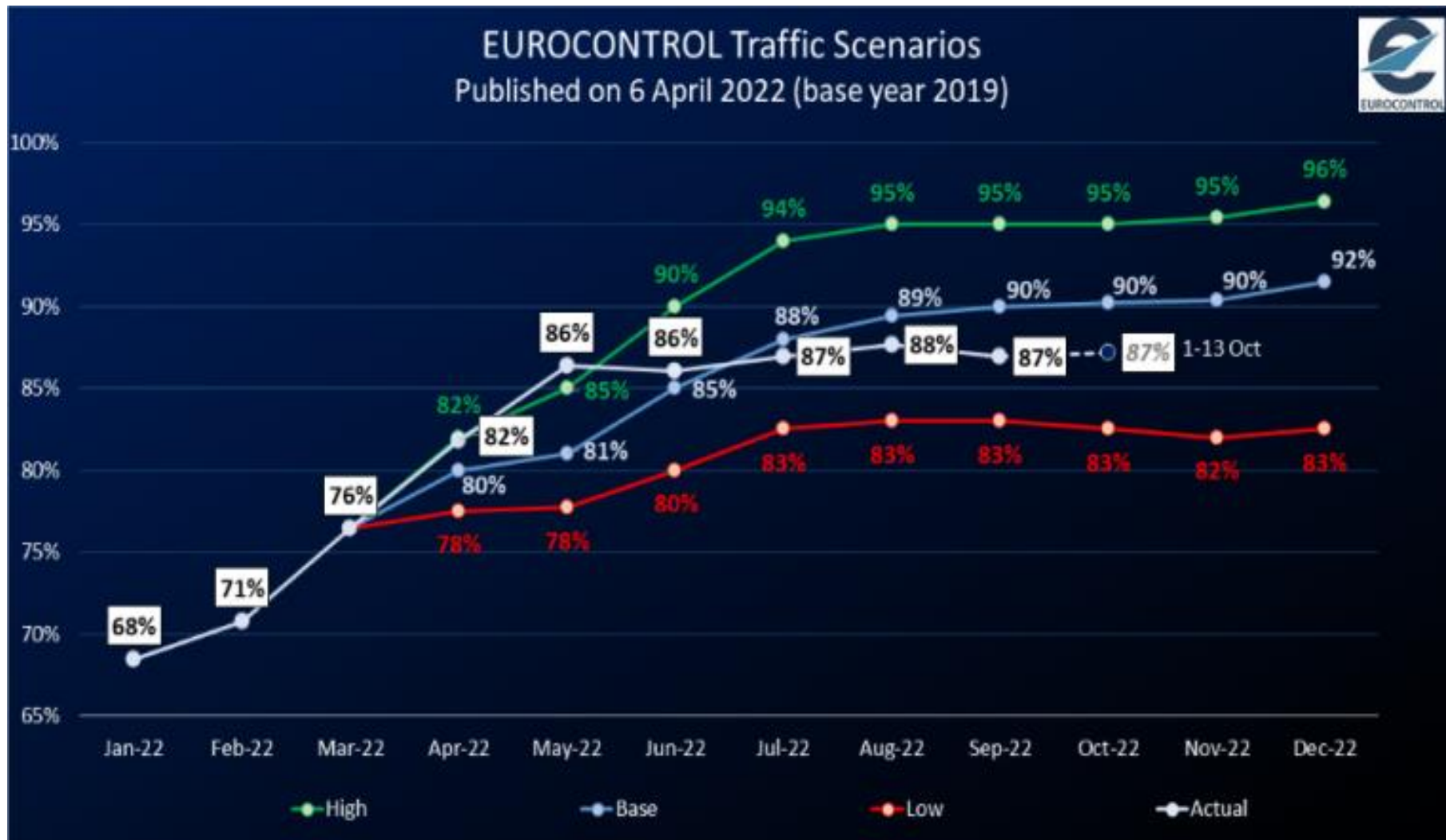
- ・ 輸送実績は2019年に届かないが、イールド向上で収入は近づいている。
- ・ 燃油費高騰等により、コスト高が続いている。
- ・ 年度よりも第4四半期(10-12月)の利益が改善している。



# 欧州航空航法安全機構EUROCONTROL : Forecast Update 2022-2028

THIS 7-YEAR FORECAST COVERS 2022-28 PERIOD (The October 2022 forecast)  
 (2022年の予想と実績)対2019年

(0.5/4.5)





## (チケット価格)

(0.5/5)

- ・ 2022年5月以降、航空券の**値上げが始まった**（2019年5月比）
- ・ 2022年7月は、インフレ率を上回る**15%の上昇**を記録（2019年7月比）
- ・ 年初来：航空券**価格は平均5%上昇**、インフレ率を上回った（対2019年同時期）



## (燃料価格)

(0.5/5.5)

- COVID-19発生当初0.5€/Lジェット燃料、2020年4月には0.15€/L以下まで急落
- また、生産能力もジェット燃料からシフト
- 需要回復に伴い価格急騰、**2022年6月には過去最高値の1€/L**を記録
- その後、価格は下落に転じたが、依然としてコストに占める割合は高い。

Fuel Prices in Europe (€/l)

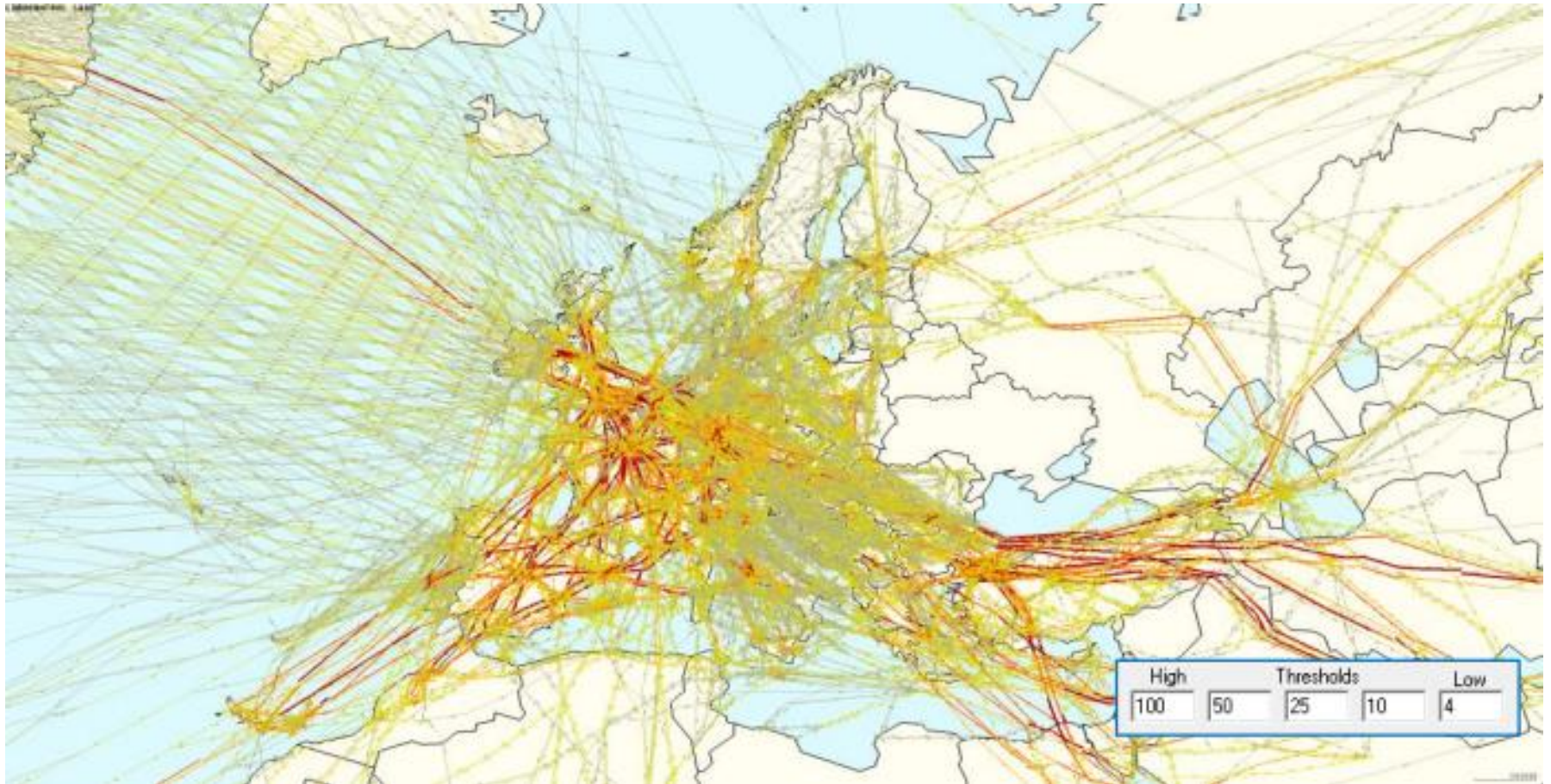


Source: IATA/Platts, Eurostat

## (ウクライナ侵攻)

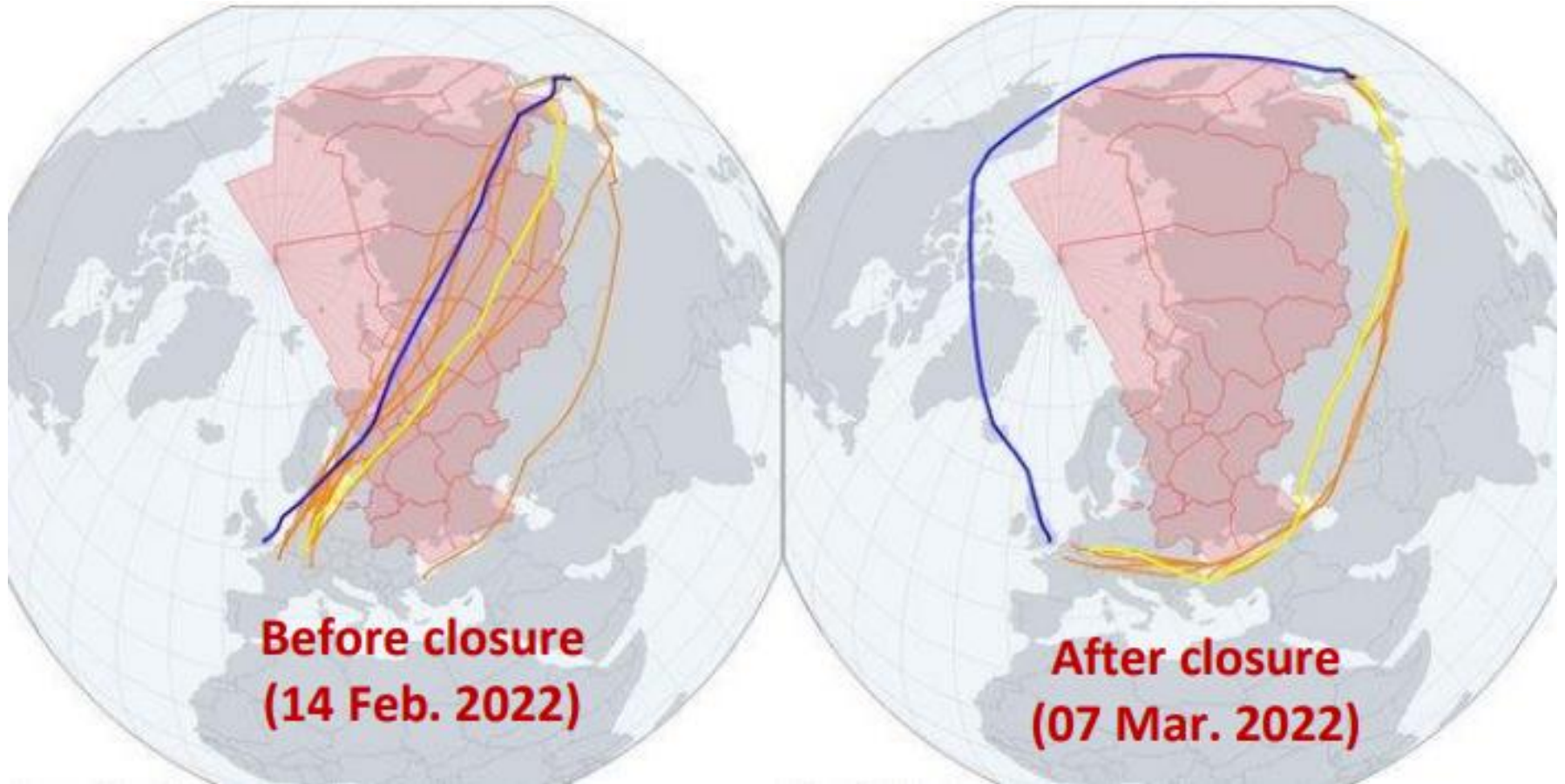
(0.5/6)

- ・ 2022年2月末以降、欧州の航空会社に対するロシアとウクライナの空域閉鎖により、一部のトラフィックが南東軸にシフトしている。
- ・ バルト三国、スカンジナビア諸国、ポーランドを中心に減少。
- ・ 増加は主に南東欧の国々。



One day traffic: Friday 23 December 2022





# 《シナリオアップデート(2022年10月)》

(1/7.5)

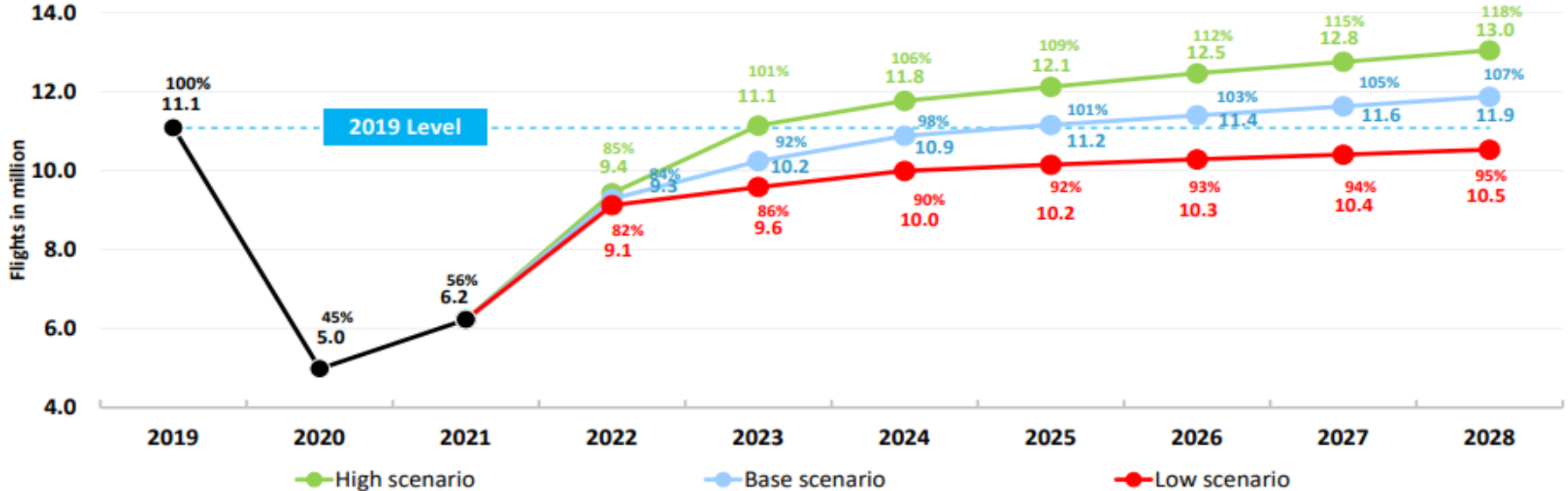
## ・ウクライナ戦争の影響とパンデミック後の復興について**共通する前提**

### (ウクライナ戦争による影響)

- ・ウクライナ、ロシア、ベラルーシ、モルドバの飛行場が2028年まで制限される。
- ・経済状況悪化、インフレ、成長率低下、経済成長鈍化、2023年のGDP見通しを下方修正
- ・インフレ率の上昇、成長率の低下、地政学的・自然災害によるビジネスへの影響拡大
- ・エネルギー価格の上昇と消費者の購買力への打撃が旅行需要に影響を与える。
- ・主要貨物輸送会社の運航制約により、貨物部門が強い影響を受ける。

### (ポスト・パンデミックリカバリー)

- ・COVID-19は**流行期**に入り、予防に重点を置き、**極めて限定的に渡航制限を行う**。
- ・2022年、中国（アジア太平洋地域）と南大西洋を除き、長距離路線は順調に回復。
- ・**2023年に完全な回復が見込まれる**。
- ・ビジネス機：大幅な上昇後、一部の乗客が定期便に戻り、このセグメントは横ばいに
- ・2022年夏の**人員不足**、一部**2023年に再び発生**、航空会社や空港のキャパシティに影響
- ・**人員不足問題は、世界の物流サプライチェーンにも影響を与え、貨物便にも波及する**



Source: EUROCONTROL 7-year Forecast 2022-2028, October 2022.

# 【EU系エアライン】

## 《ルフトハンザ》 LH

(0.5/8)

★ルフトハンザ・グループ第3四半期「利益10億ユーロ超え」好調な前倒し需要  
〈LH 2022「1-9月期」決算の特徴〉

- ・前年から一転して黒字化した。
- ・旺盛な航空旅行需要が続くとしている

### 【LH 2022/2021「1-9月期、7-9月期」運送実績】

Lufthansa Group	2022/1-9	2021	2022/7-9	2021
Passengers carried(thousands) 乗客数	75722	29664	33430	19623
Available seat-kilometres(millions) 有効座席キロ	193307	94073	77690	49883
Revenue seat-kilometres(millions) 有償座席キロ	152868	55967	66927	34341

### 【2022/2021「1-9月期」決算対比】注：1ユーロ145.08円(2022.11.18)

LUFTHANSA Group (単位：百万ユーロ)	2022/1-9	2021	2022/7-9	2021
Total revenue 総収入	23893	10978	10068	5207
Of which traffic revenue うち航空運送収入	18891	7550	8230	3913
Total operating expenses 営業費用	24593	13685	9629	5415
Fuel 燃油費	5613	1444		
Net profit(loss) 純損益	484	-1877		
EBIT(支払金利前税引前利益)	826	-2123	1126	-9
Adjusted EBITDA (減価償却前営業利益)	2636	60	1706	810

# 《IAG/BA》

(0.5/8.5)

★好調IAG第3四半期・通期営業利益11億ユーロに (flightglobal.1028)

<IAG 2022「1-9月期」決算の特徴>

- ・黒字化した~~が~~、なお2019年実績には届いていない。
- ・LCC部門が先行している。

【IAG 2022/2021「1-9月期」運送実績】

IAGグループ	2022	2021
Passenger numbers(thousands)乗客数	69504	23555
Available seat-kilometres(million)有効座席キロ	192544	74123
Revenue pax-kilometres(million)有償人キロ	156624	44464

【2022/2021「1-9月期」決算対比】 (IAGグループ決算)

《IAG》(単位：百万ユーロ)	2022	2021
Total Revenue営業収入	16680	4921
Passenger revenue旅客収入	14020	3140
TOTAL EXPENDITURE ON OPERATIONS 総支出	15910	7408
OPERATING PROFIT営業利益	770	-2487
PROFIT AFTER TAX for the period税引後利益	199	-2622



# 《エールフランスKLM》 AirFrance-KLM

(0.5/9)

- ★エールフランス-KLM「第3四半期」(flightglobal.1028)
- ・スキポール空港の課題にも関わらず営業利益10億ユーロ突破

## 〈AF-KLM 2022「1-9月期」決算の特徴〉

- ・7-9月期も1-9月期も**当期利益**を計上した。
- ・特に**AFの実績**が大きい。

## 【AF/KLM 2022/2021「7-9月期、1-9月期」運送実績】

AF/KLMグループ	2022/7-9	2021	2022/1-9	2021
Passagers (thousands) 旅客数	25002	16940	62328	28788
Traffic RPK(m) 輸送量	70645	41378	175145	73262
Capacity ASK(m) 輸送力	79937	61924	210129	136178

## 【AF/KLM 2022/2021年9月期決算対比】

Income Statement 会計報告(百万ユーロ)	2022/7-9	2021	2022/1-9	2021
Revenues 総収入	8112	4567	19264	9477
Net cost 経費	6559	3990	16593	9987
Income from current operations 営業利益	1024	130	1060	-1804
Net income of the period 当期純利益	466	-192	240	-3167

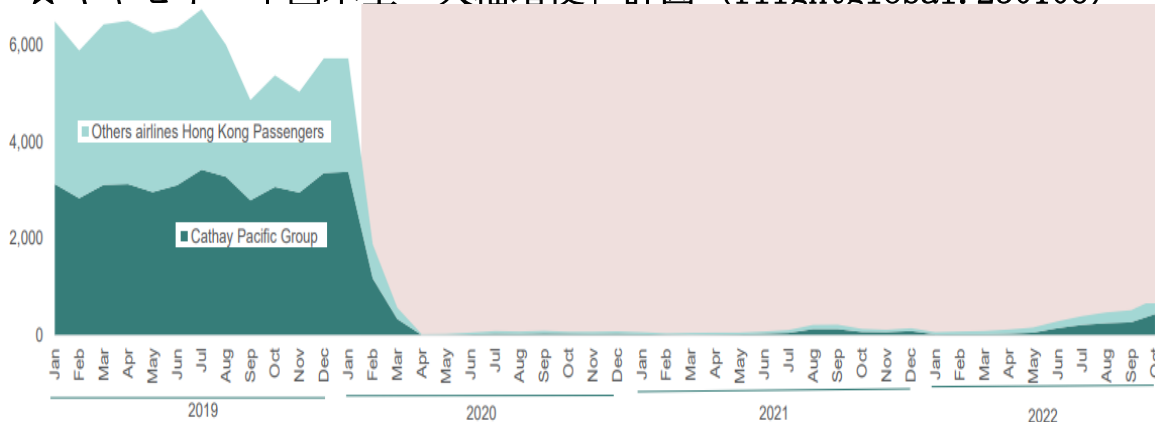
# 【中国・東南アジア系エアライン】

## 《キャセイパシフィック》

(0.5/9.5)

★キャセイ 2022通期純損失が急拡大と予想「2023年の見通しは楽しみ」(flightglobal.230120)

★キャセイ「中国本土へ大幅増便」計画 (flightglobal.230106)



香港の航空旅客数の推移 (緑: キャセイ、薄緑: 他のエアライン) 単位: 千人

Improving sentiment is driving recovery for our Travel business

(旅客)	2022/10	2021/10	前年比(%)
有効旅客キロASK(百万)	12273	10191	+20.4
有償旅客キロRPK(百万)	8443	3163	+167.8
乗客数PAX(千人)	1476	555	+165.9

Strong Cargo performance year to date, but demand has softened since June

(貨物)	2022/10	2021/10	前年比(%)
有効トンキロAFTK(百万)	6296	8064	-21.9
有償トンキロRFTK(百万)	4509	6526	-30.9
輸送量(千トン)	945	1063	-11.1

# 《シンガポール航空》

(0.5/10)

★シンガポール航空グループ12月「輸送量堅調」搭乗率過去最高 (flightglobal.230117)

★シンガポール航空「第2四半期」営業利益・売上高とも過去最高

2022-23/2021-22「4-9月期」運送実績 SIA & SilkAir	2022-23	2021-22
Passengers carried(thousands) 乗客数	8229	710
Revenue Passenger-kilometres(millioms) 有償人キロ	42019	4208
Available seat-kilometres(millioms) 有効座キロ	49649	24177

## 〈SQ 2022「4-9月期」決算の特徴〉

- ・前年から大幅に運航を増やした。
- ・7-9月期に**過去最高の四半期営業利益**としている。

## 【2022-2023/2021-22上半期決算対比】(会計年度4～翌3月末)

Group決算 \$ million (4-9月)SGD=101.81円(2022.11.18)	2022-23	2021-22
Total revenue総収入	8416	2827
Total expenditure総支出	7182	3447
Operating profit <b>営業利益</b>	1234	-620
Net Profit <b>当期利益</b>	927	-837

# 《タイ国際航空》

(1/11)

2020年5月、中央破産裁判所に**事業再生手続**開始よび再生計画案を提出  
 2021年6月、裁判所、5月19日の**債権者集会の決議**、事業再生計画を認可  
 2022年7月、プラン管理者、計画変更の申立て公式管財人に提出  
 2022年9月、管財人は債権者集会を開催、**債権者は計画変更案を受諾**  
**2022年10月20日、中央破産裁判所は、計画変更案を承認する決定**

## 【2022/2021「1-9月期」対比】

「1-9月期」運送実績	2022/1-9	2021/1-9
Passengers carried(000) 乗客数	2694	69
Revenue Passenger-kilometres(million) 有償人キロ	13916	444
Available seat-kilometres(million) 有効座キロ	23345	5708

## 〈TG 2022「1-9月期」決算の特徴〉

- ・前年は**債務再編**や**減損の戻し入れ**があり、ほとんど運航しなかったが黒字だった。
- ・**今期**は大幅に運航を再開したが、**赤字**となった。

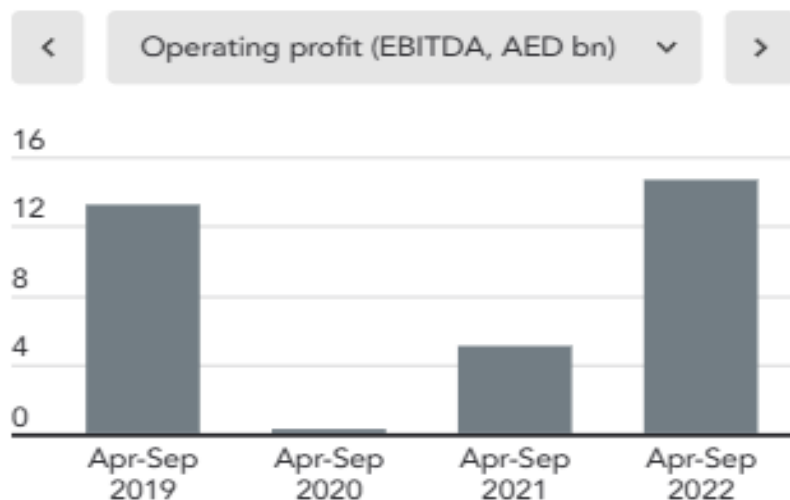
## 【2022/2021「1-9月期」決算対比】

Unit : 百万Baht (1バーツ=3.89円2022. 11. 18)	2022	2021
Total operating revenue <b>総営業収入</b>	64571	13022
Add Gain from debt restructuring <b>債務再編による利益</b>	7415	60730
Total revenue <b>総収入</b>	73092	78566
Impairment loss of aircraft & Spare part(reversal) <b>減損戻入</b>	12	-18440
Impairment loss in accordance TFRS 9会計基準(reversal)	99	-115
Profit(Loss) before tax <b>営業損益</b>	-10700	+51592
Profit(Loss) for the period <b>当期損益</b>	-11236	+51114

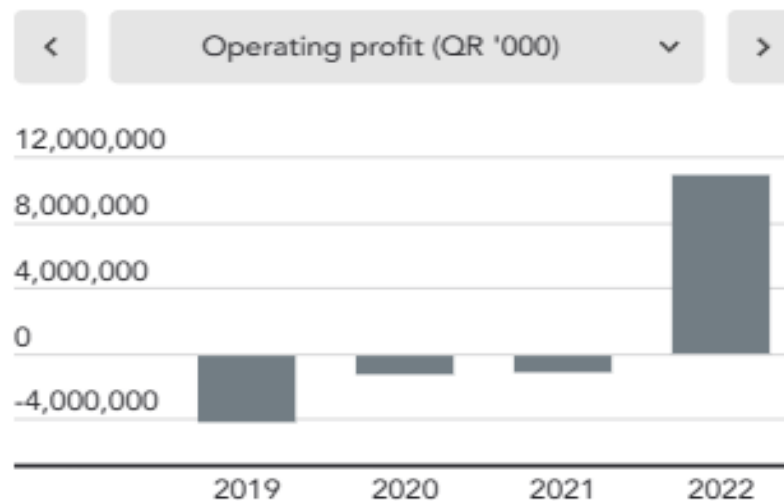
# 【エミレーツ航空】

(0.5/11.5)

## Emirates (half year to 30 September)



## Qatar Airways (full year to 31 March)



## Investor Presentation (2022Q3)

(百万AED)	2019/1-9	2020/1-9	2021/1-9	2022/1-9
営業収入	2051	1574	1799	2185
コスト	817	798	808	987
純損益	+937	-311	+804	+1054

# 国内中堅・新興航空会社・LCC各社の経営分析

(1/12.5)

## ◆離島路線維持で**系列越えコードシェア**(aviationwire.1030)

九州の地域航空会社3社と全日空、日航の5社が出資する「**地域航空サービスアライアンス有限責任事業組合 (EAS LLP)**」は冬ダイヤから大手2社の系列を超えたコードシェア（共同運航）を始めた。

天草エアライン、オリエンタルエアブリッジ、日本エアコミューターの3社

## ★**エア・ドウとソラシド「共同持株会社」**設立 (aviationwire.1003)

・ **経営の独立性は維持**、ブランドも継続

10/3、共同持株会社**リージョナルプラスウイングス** (Regional Plus Wings) 設立

会長にはエア・ドウ草野社長が、社長にはソラシドの高橋社長が就任

両社の**筆頭株主**は**日本政策投資銀行 (DBJ)**、両氏は同行出身。

・ **路線再編する考えない**

協業することによりコスト削減につながる

## ◆東証「**スカイマーク再上場**」承認(ロイター.1110)

京証券取引所は、スカイマークの株式再上場を承認した。

東証グロース市場に12/14の上場を予定する。

スカイマークは格安航空会社などとの競争激化などから経営が悪化し、2015年に民事再生法の適用を申請。

2019/10に上場を申請、新型コロナを背景に2020/4に申請を取りやめた経緯

【旅客収入 2022 年度第 1 四半期(2022/4-6)】

	旅客収入(百万円)		単価(千円)		ユニット単価(円)	
	2022/4-6	前年同期	2022/4-6	前年同期	2022/4-6	前年同期
JTA	5814	2932	13.8	11.4	16.5	12.2
SKY	15862	8614	11.7	10.3	11.1	10.0
ADO	5202	2017	13.2	12.4	14.0	13.1
SNA	4828	2374	11.6	11.8	10.3	10.4
SFA	3385	1673	15.2	14.4	16.1	15.3
APJ	11589	3129	6.8	6.3	5.9	5.4
JJP	6344	2926	6.6	6.0	6.2	5.5
SPJ	295	102	8.1	7.4	8.8	8.0

注：コードシェア便は自社販売分のみ

【旅客収入2020/2019年度通期】 隔年発表

年度	旅客収入(百万円)		旅客単価(千円)		ユニット単価(円)		輸送人員(人)	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
FDA	9941	6713	14.1	15.4	19.4	21.3	706344	435415
IBX	2862	881	12.3	12.2	13.9	17.5	234286	61606
ORC	620	481	8.4	8.4	37.4	41.6	73891	56995
AMX	248	144	9.5	9.3	31.4	32.0	28061	15479
JAC	5472	4276	11.0	11.2	34.2	34.6	495426	381791
RAC	2798	2520	7.8	7.7	31.8	31.5	360594	328049

FDA=フジドリームエアラインズ、ORC=オリエンタルエアブリッジ、AMX=天草エアライン

JAC=日本エアコミューター、RAC=琉球エアコミューター

注：上記アイベックスIBXにはANAコードシェア収入は反映されていない



◆スカイマーク回復顕著「通期純利益90億円超」予想（ウイングデイリー.1111）  
 《業績予想2022年度(2022/4-2023/3)》発表2022年11月10日

(1/15)

	2023/3予想	(2022/4-9実績)	2022/3実績
事業収益	848億0800万円	405億6800万円	471億4700万円
営業損益	31億4100万円	16億4300万円	△166億9400万円
経常損益	44億4600万円	40億9600万円	△150億7900万円
当期損益	90億1300万円	27億0400万円	△67億2900万円

日本トランスオーシャン航空JTAの経営分析

◆JTA「3期連続の赤字」2023年3月期中間(沖縄タイムス.1102)  
 《2022年度中間期(2022/4-9)》2022.11.01

(億円)	2019/4-9	2021/4-9	2022/4-9
売上収益	230	77	159
営業費用	176	129	169
営業損益	54	△51	△9
経常損益	55	△50	△10
純損益	40	△35	△7

## ソラシドエアSNAの経営分析

◆ソラシド中間期「純利益5億6800万円」確保（ウイングデイリー.1202）  
（業績状況）

(1/16)

(上期)	2022年度(2022/4-9)	2021年度(2021/4-9)
営業収入	180億3200万円	115億5700万円
営業費用	193億0200万円	155億8500万円
営業損益	△12億7000万円	△40億2700万円
経常損益	△3億9800万円	△38億7700万円
純損益	5億6800万円	△17億3400万円

注1：営業外損益にデリバティブ評価益4億4900万円

注2：法人税・住民税・事業税が計700万円、法人税等調整額マイナス9億7300万円で最終黒字に  
→税効果会計「法人税等調整額」：法人税等負担が期首と比較して減少する場合はマイナス表示される

## エア・ドゥADOの経営分析

★2023年3月期「2022/4-9」中間決算（会社HP. 20221201）  
（経営成績）

(上期)	2021年度(2021/4-9)	2022年度(2022/4-9)
営業収入	115億9100万円	206億5500万円
営業費用	146億5800万円	186億2800万円
営業損益	△30億6700万円	20億2700万円
経常損益	△30億3300万円	18億704900万円
純損益	△19億7800万円	22億0400万円

## スターフライヤーSFJの経営分析

### ◆2023年3月期 第2四半期決算(2022/4-9)

(1/17)

	2022/4-9	2021/4-9
売上高	147億4300万円	91億4800万円
営業損益	△27億3600万円	△36億6100万円
経常損益	△23億1800万円	△36億3200万円
当期損益	△22億7700万円	△26億9800万円

## アイベックスIBXの経営分析

### ◆2021年度(2022/3期)会社HP引用(抜粋)

	2020年度(2021/3期)	2021年度(2022/3期)
事業収益	147億2617万円	147億9981万円
経常損益	△6億3170万円	△12億1953万円
純損益	△3億5635万円	△11億8180万円
総資産	217億4852万円	175億9366万円
純資産	21億9289万円	11億2272万円

## ジェットスター・ジャパンJJPの経営分析

《2022年6月期(2021/7-2022/6)決算》 221011発表

	2022年6月期	2021年6月期
営業収入	294億0100万円 (前年比+84.7%)	159億1200万円 (前年比-66.8%)
営業損失	△113億3300万円	△196億9200万円
当期純損失	△121億6300万円	△206億3000万円
有償搭乗者	339万人 (前年比+85.4%)	182万人 (前年比-57.8%)

## スプリング・ジャパンSPJの経営分析

◆会社JALホームページ引用：スプリング・ジャパン2021年度  
(損益計算書) 2021/4-2022/3

売上高	30億5643万円
営業損失	△61億7593万円
経常損失	△60億3445万円
特別利益 (雇調金)	2億1670万円
税引前純損失	△58億2302万円
当期純損失	△58億2421万円

## 北海道エアシステムHACの状況

◆第25期決算公告(2022.03.31現在)2022.06.01発表  
(貸借対照表)

流動資産 11億0697万円	流動負債11億3159万円	資本金 9億4767万円
固定資産 54億9927万円	固定負債45億2698万円	資本剰余金 5220万円
資産の合計66億0625万円	純資産 9億4767万円	利益剰余金4億0546万円

# 《年末年始「国際線旅客6倍超」水際緩和で回復傾向に》

(1/19)

<https://www.aviationwire.jp/archives/268165>

		旅客数 (前年比)	提供座席数 (前年比)	利用率 (前年比)			旅客数 (前年比)	提供座席数 (前年比)	利用率 (前年比)
ANA	国際線	140,246 5.80倍↑	175,243 2.61倍↑	80.0% 44.0pt↑	APJ	国際線	21,083 —	26,020 —	81.0% —
	国内線	1,158,511 17.3%↑	1,568,024 16.6%↑	73.9% 0.4pt↑		国内線	217,150 8.5%↑	253,584 7.9%↑	85.6% 0.4pt↑
JAL	国際線	142,419 5.09倍↑	182,564 2.04倍↑	78.0% 46.7pt↑	JJP	国際線	2,498 —	2,880 —	86.7% —
	国内線	938,168 5.2%↑	1,235,314 2.6%↑	75.9% 1.9pt↑		国内線	147,808 11.3%↑	173,828 16.8%↑	85.0% 4.2pt↓
SKY	国際線	0 —	0 —	0% —	SJO	国際線	636 4.51倍↑	1,283 3.75倍↑	49.6% 8.4pt↑
	国内線	208,898 3.5%↑	247,269 3.1%↓	84.5% 5.4pt↑		国内線	14,702 0.7%↓	23,058 22.0%↑	63.8% 14.5pt↓
SFJ	国際線	0 —	0 —	0% —	TZP	22,719 28.72倍↑	26,680 84.0%↑	85.2% 79.7pt↑	
	国内線	44,636 25.8%↑	52,739 18.7%↑	84.6% 4.8pt↑	FDA	51,928 5.0%↑	65,152 6.1%↑	79.7% 0.8pt↓	
ADO		68,940 0.7%↓	76,463 4.3%↓	90.2% 3.3pt↑	11社 合計	国際線	329,601 6.21倍↑	414,670 2.42倍↑	79.5% 48.5pt↑
SNJ		63,886 0.4%↓	87,662 2.1%↑	72.9% 1.9pt↓		国内線	2,914,627 10.1%↑	3,783,093 8.7%↑	77.0% 0.9pt↑

航空各社が発表した年末年始の実績（各社の発表資料からAviation Wire作成）

# JAL/ANA第3四半期

(1/20)

第3四半期 (億円)	JAL			ANA		
	2022	2021	2019	2022	2021	2019
国際座キロ(千万席キロ)	2705	1683	4163	2408	1496	5272
国際旅キロ(千万人キロ)	1913	408	3675	1799	374	4050
国際旅客数(千人)	2950	594	7325	2817	549	7733
国際旅客収入	2871FSC	470FSC	4013	2903	482	5080
国内座キロ(千万席キロ)	2655	1788	2760	3713	2454	4494
国内旅キロ(千万人キロ)	1714	891	2022	2314	1209	3194
国内旅客数(万人)	2235	1198	2914	2487	1320	3472
国内旅客収入	3355FSC	1740FSC	4279	3921	2065	5535
LCC収入	201	18		620	245	
貨物郵便	1834	1610	691	2747	2564	977
営業収入	10055	4984	11308	12586	7380	15821
営業費用	9901	6879	10107	11596	8538	14625
燃油費	2416	1018	1896			
EBIT/営業利益	347	-1833	1146	989	-1158	1196
経常利益			1284	923	-1183	1225
純損益	163	-1283	748	926	-1028	864

注：ANAは無配方針を継続(2023.02.02)

(JAL配当予想の修正)

・今期については、キャッシュ・フロー創出力が着実に回復していること、**通期での黒字化が見込め**かつ航空需要も**来期に向け着実に回復する見通し**であることから、当期の期末配当を行う予定とします。

**配当金予想は1株あたり20円を予定しております。**

## 《第3四半期(2022年4-12月)》

### (有利子負債)

- ・ **JAL** : 2022年3月末より363億円**減少**し8921億円
- ・ **ANA**:2022年3月末より1254億円**減少**し1兆6246億円

### (自己資本率)

- ・ **JAL** : 2022年3月末比1.3ポイント**低下**の**32.3%**
- ・ **ANA**:2022年3月末比0.9ポイント**改善**の**25.7%**

## 【2022年度(2023年3月期)通期見通し比較】

JAL			2022年度(2023/3)	ANA		
220801	221101	230202	億円	220428	221031	230202
13900	14040	13580	売上高	16600	17000	17100
800	800	500	財務法人税前利益/営業損益	500	650	950
			経常損益	300	550	850
450	450	250	親会社所有者帰属当期損益/当期損益	210	400	600
	800	500	EBIT/EBITDA	2035	2105	

- ・ 上期**ANA**は**上方修正**、**第3四半期**は**収入・利益とも上方修正**
- ・ 上期**JAL**は**収入を上方修正**したが**利益見通し据え置き**、**第3四半期**は**収入・利益とも下方修正**  
(**JAL第3四半期**)

**国内旅客**需要は回復スピードが想定より遅れ1-2月は全国旅行支援再開による需要増が限定的、  
加えて需給バランス緩和等により**国際貨物**収入も想定を下回る見込み。

営業費用は160億円減少を見込み、**ほぼ燃油費は想定通り**推移、**燃油費以外の費用は着実に削減**



## ANA2023年度グループ航空輸送事業計画を策定

- ・「アフターコロナを見据えたグループ航空事業ネットワークの最適化」に取り組んでいます。2022年度は、国内線・国際線ともに回復する需要に機動的にお応えしながら、縮小を余儀なくされたネットワークを着実に回復させてきました。
- ・国内線は、ANA・Peach合計で2022年度を上回る座席キロ供給を計画します。ANAは、大型機ボーイング777の活用や柔軟な臨時便の設定などを通じ、回復する国内線需要を積極的に獲得します。Peachは、需要の高まりにお応えしつつ、収益性の高いネットワークの構築を目指してまいります。
- ・国際線は、高まる日本発着の渡航需要にお応えするべく、積極的な路線展開を図ってまいります。一時的に成田発着で運航していた路線について、羽田空港発着とし、回復が見込まれる日本発着のビジネス需要にお応えしていきます。
- 羽田＝ミュンヘン線を週3便に、成田＝ブリュッセル線を週2便に、2023年サマーダイヤより定期運航を再開し、羽田＝シドニー線は毎日2便に増便します。
- 2023年ウインターダイヤに成田＝パース線を計画など、増便・路線再開を進め、月次ごとに需要動向に応じた柔軟な供給調整を行なっていきます。
- Peachは、2023年サマーダイヤより関西＝バンコク線のデイリー運航化を予定しています。
- ・貨物事業は、11機の貨物専用機を最大限に活用し、引き続き旺盛な需要を獲得してまいります。

## ◆JAL「夏ダイヤ2023年度」国際線運航計画（aviationwire.0131）（1/21）

- ・羽田の便数はコロナ前の**1.5倍**に拡大
- ・成田は**乗り継ぎの利便性**を考慮し、北米・アジア・中国の路線を継続
- ・JALグループ**LCC 3社で路線網強化**を図る
- ・繁忙期に**ハワイ・グアム**線を増強し、旅行需要の獲得を目指す

羽田ニューヨーク線を5月28日から1往復を追加、1日2往復となる

羽田シンガポール線を夏ダイヤに増便し、1日1往復にする

羽田マニラ増便後は1日1往復に

週3往復の関西ホノルル線を6月7日に週4往復へ増便

中部ホノルルも夏ダイヤの週1往復から7月14日に週3往復に増便

成田コナ線は夏休みの繁忙期を中心に週3往復に、成田グアムも繁忙期に週4往復に

## ◆JALグループ2023年度国内線基本便数計画

- ・羽田発着路線、那覇線、夏季繁忙期は石垣線を増便します。
- ・伊丹発着路線、青森線、福岡線、夏季繁忙期は新千歳線を増便します。
- ・北海道エアシステム**HAC**、4号機目となるATR42-600型機の導入を決定しました。
- ・日本トランスオーシャン航空**JTA**の関西-宮古線、季節運航から通年運航となります。
- ・琉球エアークommuter**RAC**、石垣-与那国、夏季繁忙期は那覇-与論線を増便。
- ・ジェイエア**J-AIR**、エンブラエル190型においてインターネットサービス消費燃料削減のための取り組み、部便での運航時間延伸も継続して実施します。

# 【2022年度9月期決算】第2四半期（上期決算）

(1/22)

## 【JALとANAの「上期」決算対比】（4-9月期）

(前年比) (億円)	JAL(4-9月)			ANA(前年比)		
	2022上期 (7-9月)	2021上期	2021上期	2022上期 (7-9月)	2021上期	2021上期
営業収入	6185 (+3279)	3497	2906 (+959)	7907 (+83.4%)	4402	4311 (+1392)
営業費用	6372	3342	4429 (+235)	7592 (+38.8%)	4075	5471 (-256)
EBIT/営業損益	+3 (+1521)	+278	-1518 (+721)	314 (+1474)	327	-1160 (+1649)
営業外損益				-12	-69	-65
経常損益				302 (+1457)	258	-1155 (+1531)
特別損益				0	-	+58
税引前損益/純損益	-28 (+1036)	+167	-1064 (+563)	195 (+1183)	185	-988 (+896)
親会社所有者損益	-21 (+1028)	+174	-1049 (+563)			
EBITDA	834 (+1459)		-625 (+739)	1023 (+1448)	685	-375 (+1532)

## 《営業費用の内訳》

(0.5/22.5)

JAL		上期(4-9月)	ANA	
2022	2021	(前年比)	2022	2021
1548	589(+143)	燃油費/燃油費・燃料税	1705(+903)	802(+389)
241	162	施設使用料/空港使用料	268(+74)	193
679	690	機材費/航空機材賃借費	648(+86)	562
	895(+6)	減価償却費	679(-21)	700(-163)
477	344(+47)	整備費/整備部品・外注費	644(+248)	395(-205)
1392	1225(-83)	人件費	925(+163)	761(-66)
93	28(+20)	販売手数料/販売費	227(+107)	119(-74)
		外部委託費	949(+135)	814(-130)
1028	851	その他	678(+190)	488(-95)
6372	4429(+235)	合計	6728(+1888)	4840(-305)

注：人件費や整備費は両グループで定義が異なり比較せず、前年比のみ注目

# 《財政状態》

(1/23.5)

JAL			ANA	
2022上期	2021上期		2022上期	2021上期
8322	5502	流動資産	14104	10796
10371	10644	固定資産	18557	19984
8622	8920(+350)	(航空機)	9376	9944(-1322)
831	877	(建設仮勘定)	1773	2170
2950	2739	(繰延税金資産)	2554	2800
24485(+2943)	21542(+1599)	総資産	32674(+1874)	30800(+3354)
6140	4284	流動負債	7398	6652
1081	662	(1年以内)	-	646
10140	8469	固定負債	16802	22745
	21542	純資産	8474	8054
7809	8471	自己資本	8413(+417)	7996
31.9	39.3	自己資本率	25.7%	26.0%
9238	7012	有利子負債	16399	16368
		手元流動性資金	9970	8208

注：ANA自己資本=純資産-非支配株主持分

ANA 純有利子負債**6428億円**(2021/9=8159億円)=有利子負債-手元流動性

ANA 手元流動性=現金及び預金+有価証券

## (ANA純有利子負債の推移)

	2019/3末	2020/3末	2020/6末	2020/9末	2021/9末	2022/9末
有利子負債	7886億円	8428億円	1兆3589億円	1兆3155億円	1兆6368億円	1兆6399億円
純有利子負債	4949億円	6042億円	7820億円	8633億円	<b>8159億円</b>	<b>6428億円</b>

・ANAの純有利子負債は前年比マイナス**1731億円**と減少した

# 《キャッシュフロー》

(0.5/24)

JAL			ANA	
2022上期	2021上期		2022上期	2021上期
-28	-1544(+738)	(四半期純損失)	302	-1213(+1466)
		(雇用調整助成金)	-44	-140
<b>1202</b>	<b>-958(+541)</b>	<b>営業CF</b>	<b>+1909</b>	<b>-778(+1131)</b>
-567	-988	(固定資産取得支出)		-740
0	-125	(有価証券取得支出)		-13
		(有価証券償還/収入)		3642
-525	-1040	<b>投資CF</b>	-977	2083
102		(短期借入金純増)	-80	-
23	1711	(長期借入/返済)	317	-370
-	298	(社債発行)	-	199
		(社債償還)	700	-
-266	1639	<b>財務CF</b>	-1120	-191
<b>5429</b>	<b>3729(+263)</b>	<b>現金等期末残高</b>	<b>6100</b>	<b>4817(+307)</b>
830	893	減価償却費	747	784
597	-1114	投資(固定資産)	483	804
<b>677</b>	<b>-1999(-107)</b>	<b>フリーCF</b>	<b>+1502</b>	<b>-1258(+1294)</b>
834	-625(+739)	EBITDA(営利+減償)	1023	-424
		EBITDAマージン%	12.9	

- **EBITDA** = 税引前利益 + 減価償却費
- **EBITDAマージン** = EBITDA ÷ 営業収入

(JAL)

(0.5/24.5)

★JAL**半年間決算21億円の赤字**も旅客需要回復で大幅改善(NHK.1101)

日航の4月から9月までの半年間のグループ全体の決算は、**最終的な損益が21億円の赤字**でしたが、前の年の同じ時期の1049億円の赤字からは大幅に改善しました。

旅客需要が回復し、半年間の**売り上げが6185億円**と去年の同じ時期の約**2.1倍に増加**したことが主な要因です。

**7月から9月**までの3か月の最終利益は**174億円の黒字**に転換しました。

四半期ごとの決算が黒字になるのは、新型コロナの感染拡大前の2019年度の第3四半期以来、2年9か月ぶりです。

来年3月までの業績の見通しについては、国際線の旅客収入が増加するとして売り上げを140億円増やし1兆4040億円としました。

ただ最終利益は、燃油コストがかさんでいるため、**450億円の黒字**という予想を変えませんでした。



# 2023年3月期 第2四半期 業績詳細

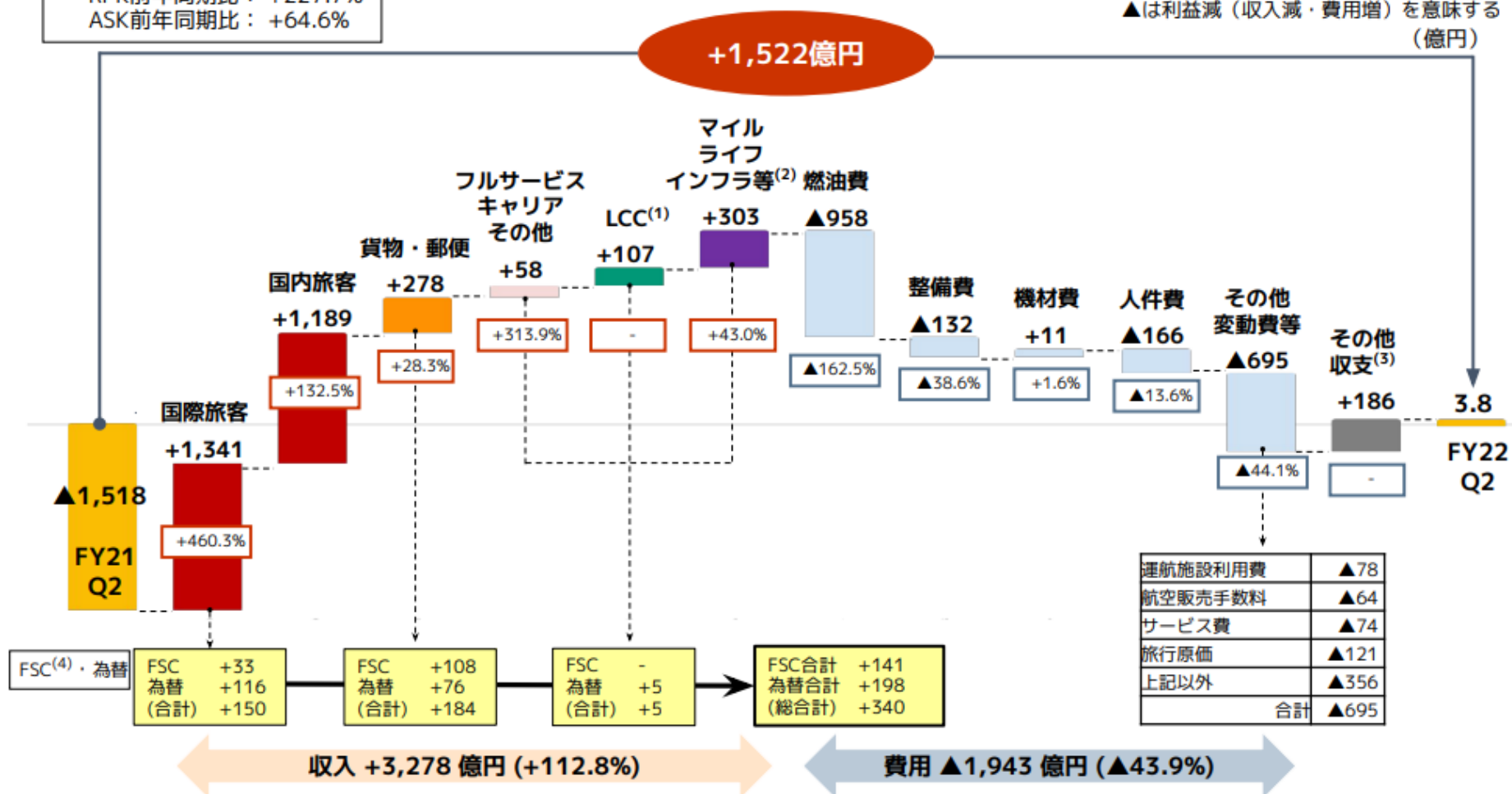
## EBIT増減の推移 (収入/費用)

(0.5/25)



RPK前年同期比: +227.7%  
ASK前年同期比: +64.6%

+は利益増 (収入増・費用減)  
▲は利益減 (収入減・費用増) を意味する (億円)



(1) LCC = 旅客収入・旅客運送に係る手数料など (2) マイル・ライフ・インフラ等 = 旅行・マイル提携・受託事業収入など

(3) その他収支 = 航空機材売却益・その他の収入・持分法投資損益・投資収支 (4) FSC = Fuel Surcharge

JAL	国際線FSC(前年)		国内線FSC(前年)		LCC(前年)
2022上期	4-9月	(7-9月)	4-9月	(7-9月)	
旅客収入(億円)	1632 (291)	1008	2086 (897)	1206	115 (8)
旅客数(千人)	1742 (353)	1014	13717 (6155)	7636	
座キロ(百万)	16402 (10742)	9305	17455 (10694)	9268	
旅キロ(百万)	11574 (2442)	6775	10554 (4582)	5985	
利用率LF(%)	70.6 (22.7)		60.5 (42.9)		
イールド	14.1 (11.9)		19.8 (19.6)		
ユニットレベニュー	10.0 (2.7)		12.0 (8.4)		
単価(円/人)	93707 (82392)		15212 (14582)		

## (JAL貨物)

	2022/4-9	2021/4-9
国際貨物収入(億円)	1090	808
国際貨物重量(千トン)	235	248
国内貨物収入(億円)	97	107
国内貨物重量(千トン)	139	111

## (JAL系LCC) 2022/4-9

	ZIP	スプリング・ジャパン	ジェットスター・ジャパン
旅客収入(億円)	74	36	
有償旅客数(千人)	162	208	2102
利用率(%)	39.1	53.4	77.8

# (ANA)

(0.5/26.5)

★中間決算**9月期3年ぶりANA黒字に**（時事.1031）

・旅客数回復、通期予想引き上げ

ANAホールディングスが発表した2022年9月中間連結決算は、**純損益が195億円の黒字**（前年同期は988億円の赤字）となった。

**中間期の黒字**はコロナ禍前の2019年以来、**3年ぶり**。国内の行動制限や日本を含む各国の水際対策が緩和され、旅客数が回復してきたため。

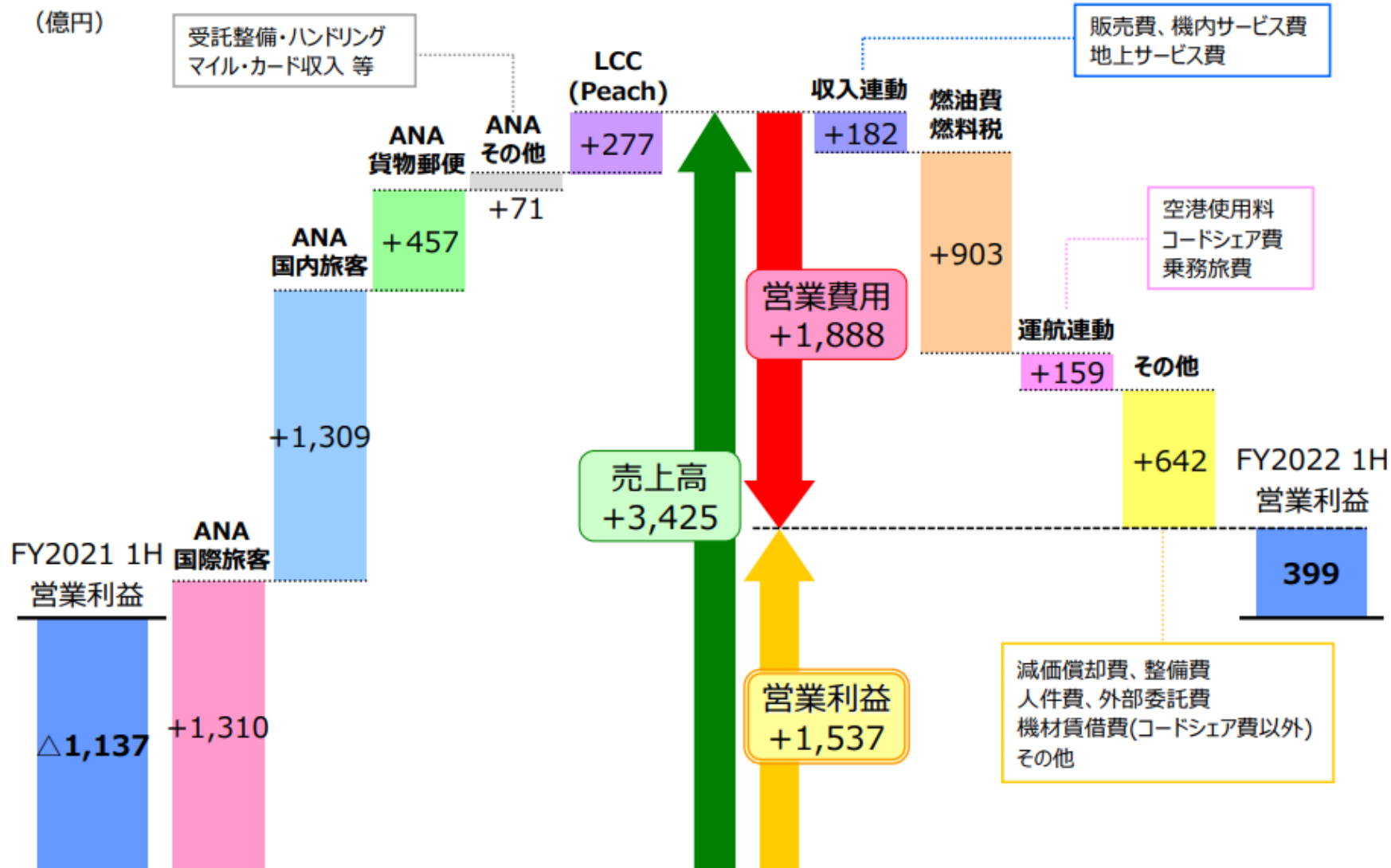
2023年3月期**通期の連結業績予想は上方修正**した。

9月中間期の売上高は前年同期比83.4%増の7907億円。**営業損益は314億円の黒字**（同1160億円の赤字）となった。**7～9月の国内線**旅客数はコロナ前の**74%**の水準に回復。

**国際線**は日本からの出張需要増なども取り込み、**35%**まで持ち直した。

2023年3月期の**連結業績予想**は売上高1兆7000億円（従来予想1兆6600億円）、**純利益400億円**（同210億円）。

# 営業利益 増減要因



ANA	国際線(前年)		国内線(前年)	
	4-9月	(7-9月)	4-9月	(7-9月)
2022上期				
旅客収入(億円)	1614(304)	991	2428(1118)	1407
旅客数(千人)	1660(327)	975	15150(7140)	8581
座キロ(百万)	14710(9433)	8506	23913(15159)	12829
旅キロ(百万)	10713(2247)	6324	14092(6635)	8116
利用率LF(%)	72.8(23.8)	74.4	58.9(43.8)	63.3
イールド	15.1(+11.4)	15.7	17.2(+2.2)	17.3
ユニットレベニュー	11.0	11.7	10.2	11.0
単価(円/人)	97227(+4.8)	101665	16028	16401

### (LCCピーチ)

2022上期	4-9月(前年)	(7-9月)
旅客収入(億円)	408(130)	252
旅客数(千人)	3684(1554)	1981
座キロ(百万)	6031(3254)	3137
旅キロ(百万)	4208(1777)	2269
利用率LF(%)	69.8(54.6)	72.3
イールド	9.7(7.4)	11.1
ユニットレベニュー	6.8(4.0)	8.0
単価(円/人)	11076(8422)	12742

## (ANA貨物)

(0.5/28)

	国際線4-9月 (前年実績)		国内線
2022上期	ベリー+フレイター	フレイターのみ	4-9月
貨物収入(億円)	1835 (1383)	776 (507)	118 (121)
輸送量(千トン)	424 (476)	197 (204)	122 (120)
有効トンキロ(百万)	3331 (3388)	1225 (1156)	663 (437)
有償トンキロ(百万)	2202 (2516)	795 (810)	138 (136)
重量利用率LF(%)	67.3 (75.4)	64.9 (70.1)	22.7 (33.9)
イールド	83.3 (55.0)	97.5 (62.7)	85.7 (88.4)
ユニットレベニュー	55.1 (40.8)	63.3 (43.9)	17.9 (27.7)
単価(円/kg)	432 (291)	393 (248)	97 (101)

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

## (航空事業/計画前提)

ANA	国際線		国内線	
前年比%	上期実績	下期計画	上期実績	下期計画
旅客数	+406.6	+405.7	+112.2	+74.7
座キロ	+55.9	+88.9	+57.7	+35.9
旅キロ	+376.7	+358.9	+112.4	+76.8
利用率LF(%)	72.8	72.4	58.9	66.3
イールド	15.1	15.8	17.2	16.8
ユニットレベニュー	11.0	11.4	10.2	11.1
単価(円)	97227	94995	16028	15277

# 《JAL中期ローリングプラン2022骨子》 220506

## (事業構造改革の目標)

- ・ 過度なフルサービスキャリアFSC事業依存を見直す  
(従来7割→2025年度55%に)
- ・ LCC事業割合10%+マイル・ライフ・インフラ事業35%に

(1/30)

### 事業領域ごとの目標

構造改革

フルサービスキャリア

収益性を高め  
需要の回復/拡大へ取組み加速

基幹事業として収益性を改善

FY2025 売上高

10,000億円以上

フルサービスキャリア + 貨物・郵便

FY2025 EBITマージン

8%以上

FY2025 EBIT

1,000億円以上

事業拡大

貨物・郵便

新たなビジネスモデルで  
事業を拡大

旅客機の貨物スペース活用と  
提携でのフレイター事業により、収益を拡大

FY2019-25 売上高 CAGR

+14%

FY2025 売上高

2,000億円

構造改革

事業拡大 LCC

高い収益性の実現と  
事業規模の倍増

成長する観光・VFR<sup>\*</sup>マーケットに  
マルチブランドを展開

FY2025 EBIT

190億円

EBITマージン 16%

FY2025 売上高

1,200億円

<sup>\*</sup>1 友人親族訪問/Visit Friends and Relatives

事業拡大

マイル・ライフ・インフラ

成長する分野に展開し  
事業構造改革を牽引

強みである顧客基盤・ヒューマンスキルを  
ドライバーに事業領域を拡大

FY2025 EBIT

650億円

FY2019-25 CAGR +9%

EBITマージン 20%

FY2025 売上高

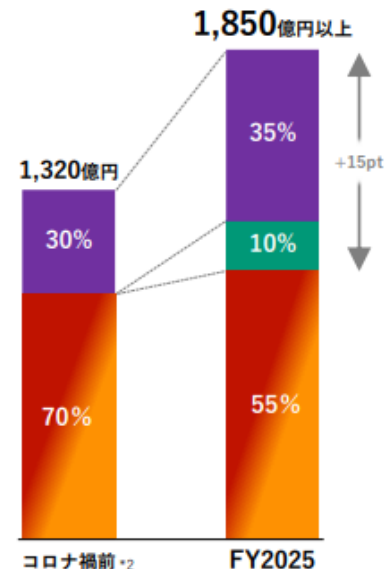
3,300億円

FY2019-25 CAGR +3%

### 事業構造改革の目標

EBIT

- マイル・ライフ・インフラ
- LCC
- フルサービスキャリア・貨物・郵便



<sup>\*2</sup>コロナ禍前: FY2019実績から新型コロナウイルス影響を除いた数値 (FY19Q3決算発表時に開示した業績予想値(IFRS))



## 財務基盤の再構築)

・ 2025年度末を目途に純有利子負債ゼロを目指す

(0.5/30.5)

		FY2021末 ▶	財務再構築フェーズ ▶	持続的成長フェーズ
<b>リスク耐性強化と資本効率の両立</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスク耐性強化</li> <li>資金調達能力の維持向上</li> <li>資本効率・資産効率向上</li> </ul>	手元流動性	4,942億円 コミットメントライン 3,000億円	旅客収入5.0~5.6か月分の確保・維持	
	安全性	自己資本比率 41.1% (格付評価上)	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己資本比率（格付評価上）50%程度を目指す</li> <li>FY2025末を目途に純有利子負債ゼロを目指す</li> </ul>	
	信用格付	A格維持	「Aフラット」取得を目指す	
	資本効率		ROIC <sup>*1</sup> 9%、ROE 10%以上の達成、維持・向上	
<b>経営資源配分</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>財務規律の遵守</li> <li>最適な資源配分実施</li> <li>サステナブルな成長に向けた投資の推進</li> </ul>	資源配分		まずは財務体質の改善を優先、 その中でサステナブルな成長に向けた投資を推進	
	規律		毎期十分なフリーキャッシュフローを確保	
<b>株主還元方針</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>配当は安定性・継続性を重視</li> <li>配当性向35%程度以上</li> <li>機動的に自己株式取得を検討、総還元性向の向上を図る</li> </ul>	配当		FY2022期末までに 復配を目指す	配当性向35%程度以上を 安定的に実現
	総還元			機動的に自己株式取得の 実施を検討

# (機材戦略)

2025年度の機材数 = **グループ合計229機**

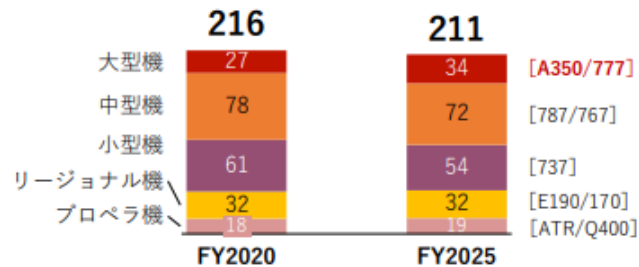
(0.5/31)

- ・ JALが211機(2020年度216機)、ZIPAIRが10機(現在4機)、スプリング・ジャパンが8機(現在6機)
- ・ 大型34機(20年度+7機) 中型72機(6機減) 小型54機(7機減) リージョナル32機(維持) プロペラ機19機(1機増)
- 「新規中小型機の早期導入の検討」

## グループ機材 229機 でネットワークを構築

### フルサービスキャリア

収益性改善に向け、稼働向上等により機材数削減

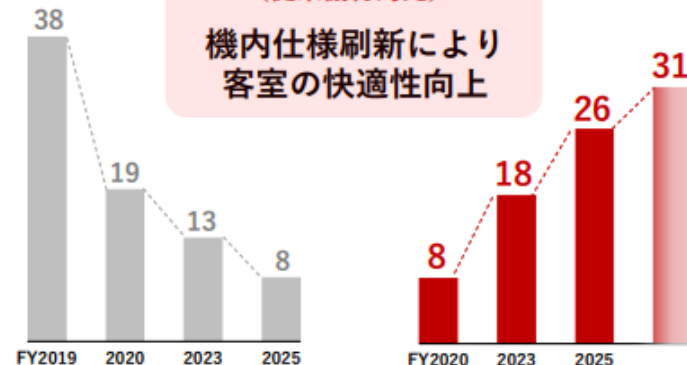


## フラッグシップの更新を着実に推進



**燃費25%向上**  
(従来機材対比)

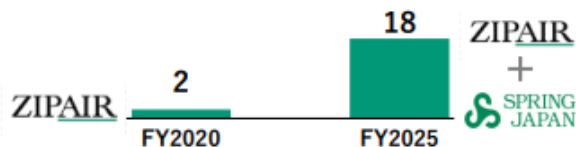
機内仕様刷新により  
客室の快適性向上



### LCC

事業規模拡大の加速へ積極的に増機

SPRING JAPAN : FY2021に連結化のためFY2025のみに含む  
Jetstar Japan : 連結外のため不算入



## 《ANA中期的な戦略の方向性（事業戦略）》 221031

(0.5/31.5)

### (中期的な方針)

#### ・航空事業

1) **3ブランド**のポートフォリオ最適化によるトップラインの拡大

#### ・成長ドライバーは「国際線」「レジャー」「訪日客」

2) コンビネーション・キャリアとして貨物事業の収益を拡大

3) **デジタル化、省人化**で高いコスト効率を実現

#### ・非航空事業

1) 「人とモノの移動」領域における**新たな事業**の創造

#### ・航空と非連動の収益ドメインの拡大

注：トップラインとは売上高（営業収益）のこと

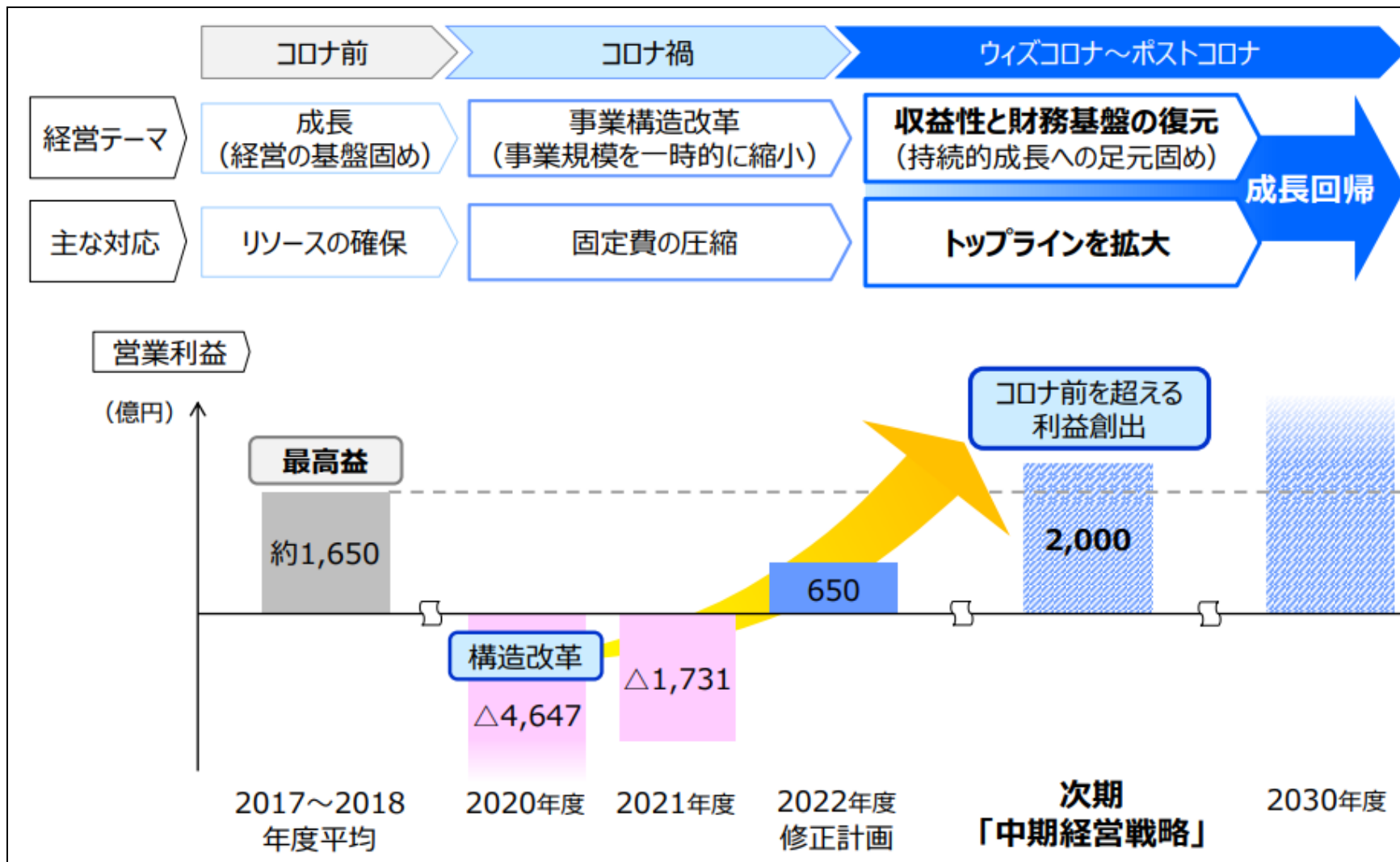
## (中期的な戦略の方向性：財務戦略)

(0.5/32)

	中期的な方針	目指す水準
損益 (P/L)	<ol style="list-style-type: none"><li>1) トップラインを向上</li><li>2) コロナ前以上の利益・利益率を実現 ・固定費のリバウンド抑制を継続</li></ol>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 売上高 2兆円</li><li>✓ 営業利益 2,000億円</li><li>✓ 営業利益率 10%</li></ul>
バランスシート	<ol style="list-style-type: none"><li>1) 着実な財務基盤の回復</li><li>2) 手元流動性を中期的に圧縮</li></ol>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 自己資本 1兆円以上</li><li>✓ 自己資本比率 40%水準</li></ul>
キャッシュフロー	<ol style="list-style-type: none"><li>1) 財務規律をふまえた設備投資</li><li>2) フリーキャッシュフローの確実な創出</li></ol>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 設備投資 2,500億円/年</li><li>✓ フリーキャッシュフロー ポジティブ維持</li></ul>

# (次期「中期経営戦略」の位置づけ)

(0.5/32.5)



◆福岡空港の保安検査場2~3時間待ちの大混雑（毎日.221228）  
コロナ禍で減った保安検査業務のスタッフ確保が進まないためだ。

◆ユニクロ「初任給30万円」（Aera.23.01.23）

ユニクロを展開するファーストリテイリンググループは新入社員の初任給を、現行の25万5000円から30万円（年収で約18%増）に引き上げると発表した。

「初任給30万円」の対象となるのは今年3月入社予定の新入社員約230人。

初任給だけではなく、今年3月から、正社員8400人を対象に報酬を数%から最大40%アップする。

もう、従来のやり方では限界に近づいてきたので、**人手不足が深刻化**してきました。

そうすると、企業として、賃金を上げていくということで、優秀な労働者を囲い込むという構図がかなり鮮明になってきています。（第一生命経済研究所エコノミスト）

◆北海道ニセコが**人手不足で悲鳴**（courrier.23.01.24）

今シーズンは風景のなかに、あるものが必然的に目に入る。「求人広告」だ。

ダイニングバーは、**最低賃金の約7割増**で募集するチラシを掲示している。

・海外からの季節労働者が間に合わず

ニセコ観光圏の人口は約2万5000人、11月から3月の間に訪れる観光客は130万人を超えることもある。

**海外から季節労働者**を確保する雇用主は就労ビザの取得に四苦八苦している。

給与は円安で目減りするとして尻込みする労働者も少なくない。

国内からも人はなかなか集まらない。

◆**人手不足**業界はどこ？（bridgers.20.04.08）

1位：情報サービス 74.0%

2位：建設 68.1%

3位：**運輸・倉庫** 65.9%

4位：メンテナンス・警備・検査 65.4%

5位：自動車・同部品小売 63.5%

# 理解し、身につけよう「**税効果会計**」

## **繰り延べ税金資産と累積損失そして評価性引当金**

(1/34.5)

### 「**繰り延べ税金資産**」

- **機材購入は経費として、耐用年数に応じて全額が減価償却される**
- **税法上と会計上の減価償却(コスト)の年度上限額が異なる**
- **年度毎の決算上の税金と、実際に支払われる税額が違ってくる**
- **耐用年数が終わる時点で、収めた税金総額は同じになる**
- **いずれ返ってくる「前払い」税額の差額を、あらかじめ資産とする**

### 「**累積損失**」

- **赤字年度の損失(赤字)は、以降10年間の黒字と相殺される**
- **税額は半分に減免され、この見込み額も繰り延べ税金資産となる**

### 「**評価性引当金**」

- **十分な黒字がない年度は、この資産(税額)を回収できなくなる**
- **回収の見込みがない金額は、マイナス資産「評価性引当金」とする**
- **この金額は年度毎の決算時に、今後の黒字見通しで見直される**
- **見直された評価性引当金の増減が、当該年度の損益に反映される**



(ANA)

税務上の繰越欠損金：2021/3期1456億円→2022/3期2208億円(752億円増加)

評価性引当金：2021/3期-343億円→2022/3期-649億円(306億円増加)

(うち欠損金の評価性引当金：2021/3期173億円→2022/3期447億円)

繰延税金資産：2021/3期2489億円→2022/3期3213億円(724億円増加)

繰延税金資産の純額：2021/3期2193億円→2022/3期2719億円

・詳細

税務上の繰越欠損金(5年超)

2021/3期1454億円→2022/3期2208億円(754億円増加)

評価性引当額(5年超)

2021/3期171億円→2022/3期447億円(276億円増加)

繰延税金資産(5年超)

2021/3期1283億円→2022/3期1760億円(477億円増加)

・繰越欠損金：2021/3期1279億円→2022/3期2104億円(825億円増加)

・評価性引当金：2021/3期-211億円→2022/3期-301億円(90億円増加)

・繰延税金資産：2021/3期2004億円→2022/3期2667億円(663億円増加)