

日本航空への公的再生支援により生じた 競争上の課題について

2 0 1 4 年 9 月 2 5 日

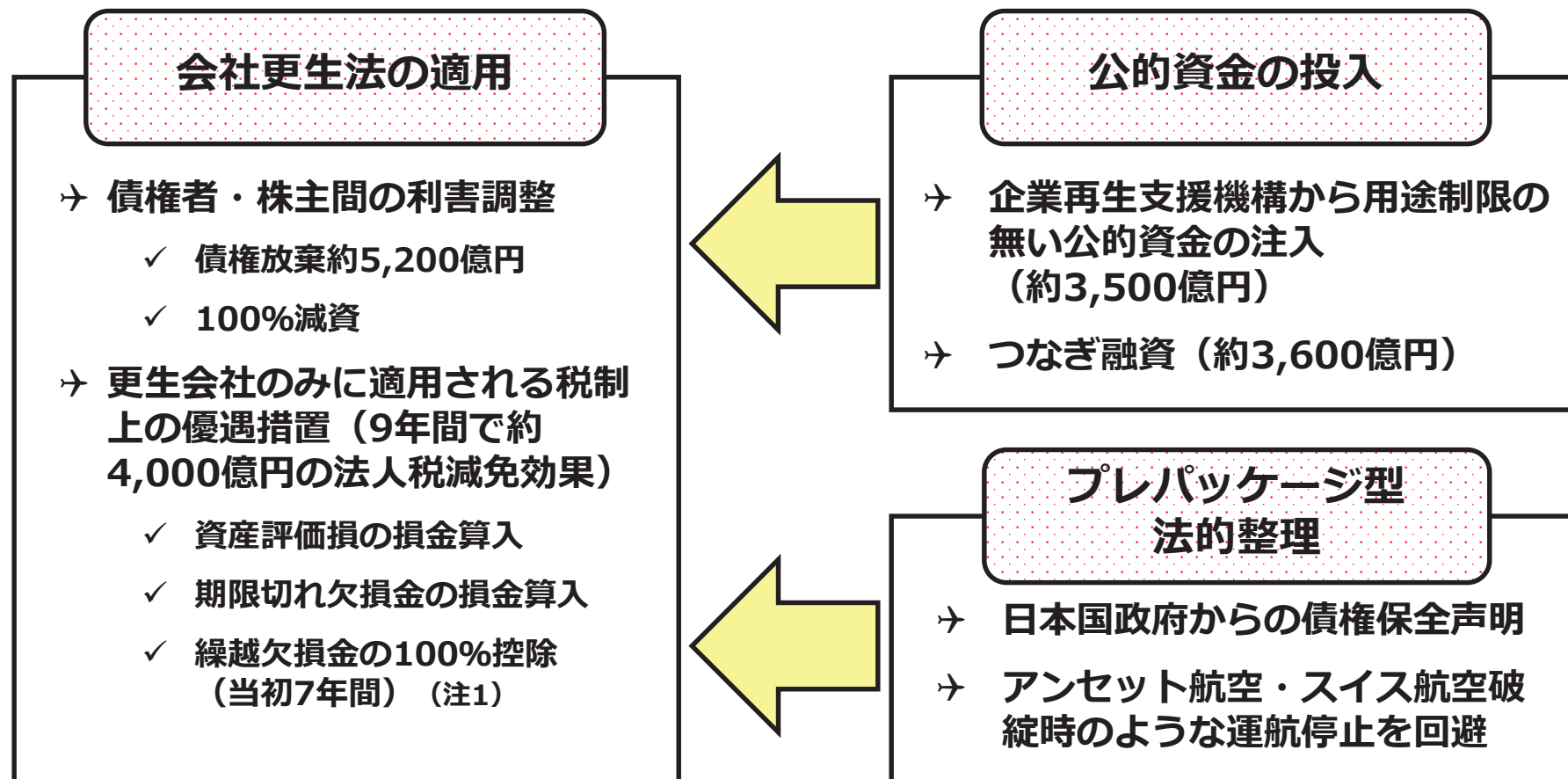
ANAホールディングス株式会社

全日本空輸株式会社

1. 日本航空の再生手法



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。



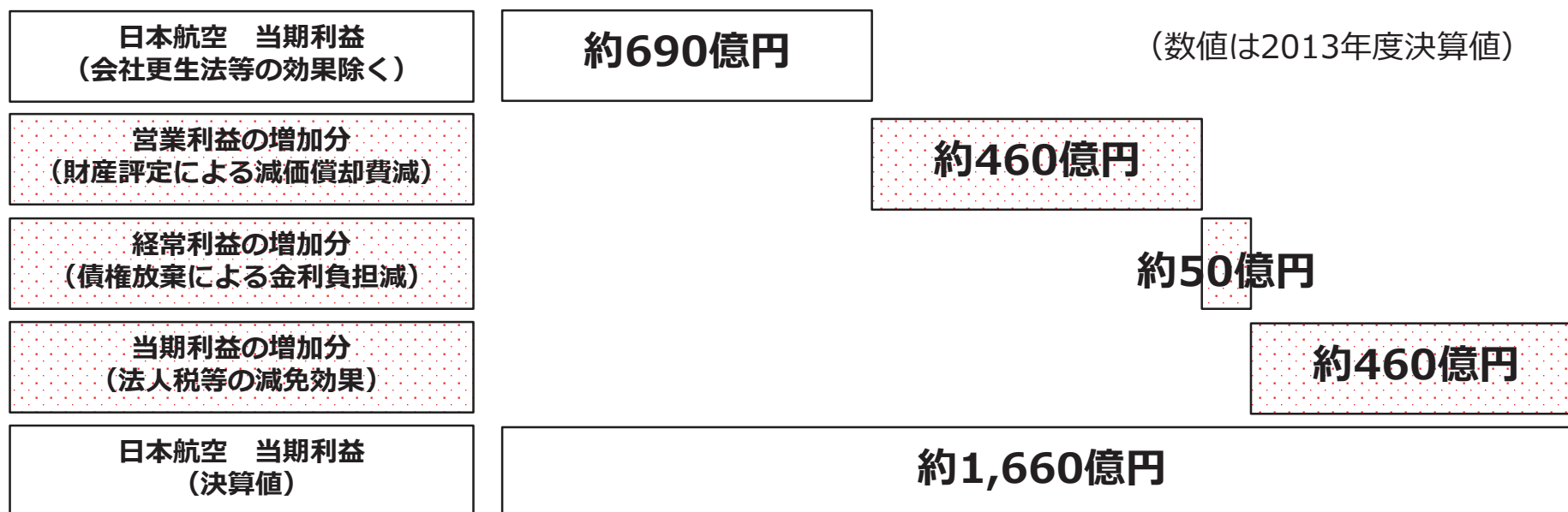
会社更生法適用時に課題となる、「スポンサー探し」「資金繰り」「企業価値・イメージの毀損」を回避することができ、早急かつ強力に再生を図ることが可能となりました。

(注1) 平成23年度税制改正によって、単年度の課税所得から控除可能な欠損金は80%に制限されたが、会社更生法適用会社は当初7年間、100%控除が認められている。

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	備考
減価償却費減 (財産評定)	460億円	「公的支援に関する競争政策検討小委員会」における国交省資料より抜粋
金利負担減 (債権放棄)	50億円	「公的支援に関する競争政策検討小委員会」における国交省資料より抜粋
法人税等の減免効果	460億円 (注1・注2)	「公的支援に関する競争政策検討小委員会」における国交省資料より試算
合計	970億円	

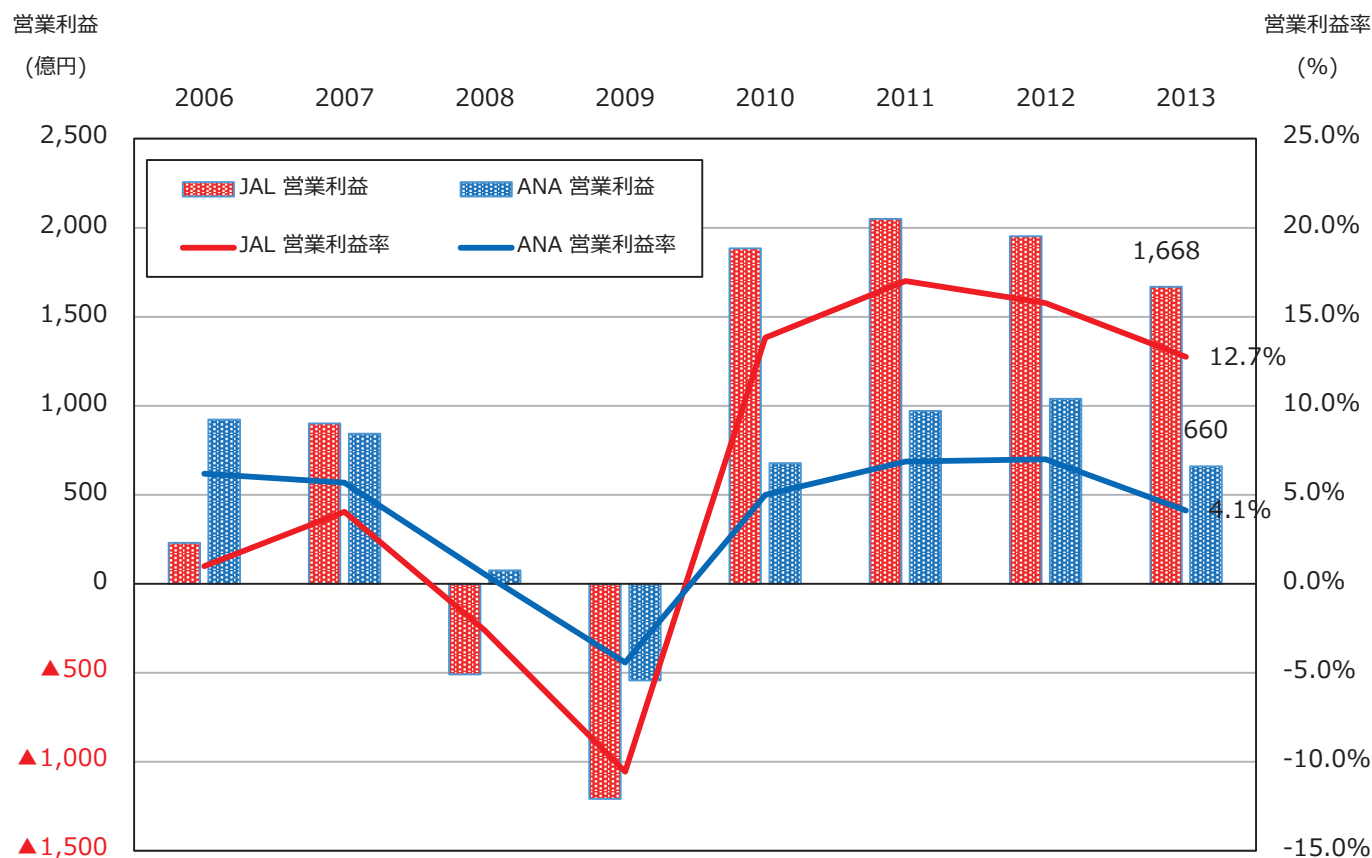
(注1) 「公的支援に関する競争政策検討小委員会」(第3回 2013年2月22日開催)において国交省から提出された資料(「日本航空の再生について」)では法人税の軽減効果が約350億円とされており、2011年当時の法人税率が30%であることから、課税所得は約1,200億円と推測される。この課税所得が現在も同水準で推移していると仮定、国税である法人税の他、地方税である法人事業税、法人住民税の減免効果を合算(2013年度における東京に本拠地をおく大企業の一般的な法定実効税率は38.01%)して算出した。

(注2) 2018年度まで効果が継続し、9年間で約4,000億円に及ぶ税の減免効果が見込まれる(2014年度以降の法人税等の実効税率は35.64%として試算)。

2. 特殊な再生手法がもたらした効果 – (1) 損益



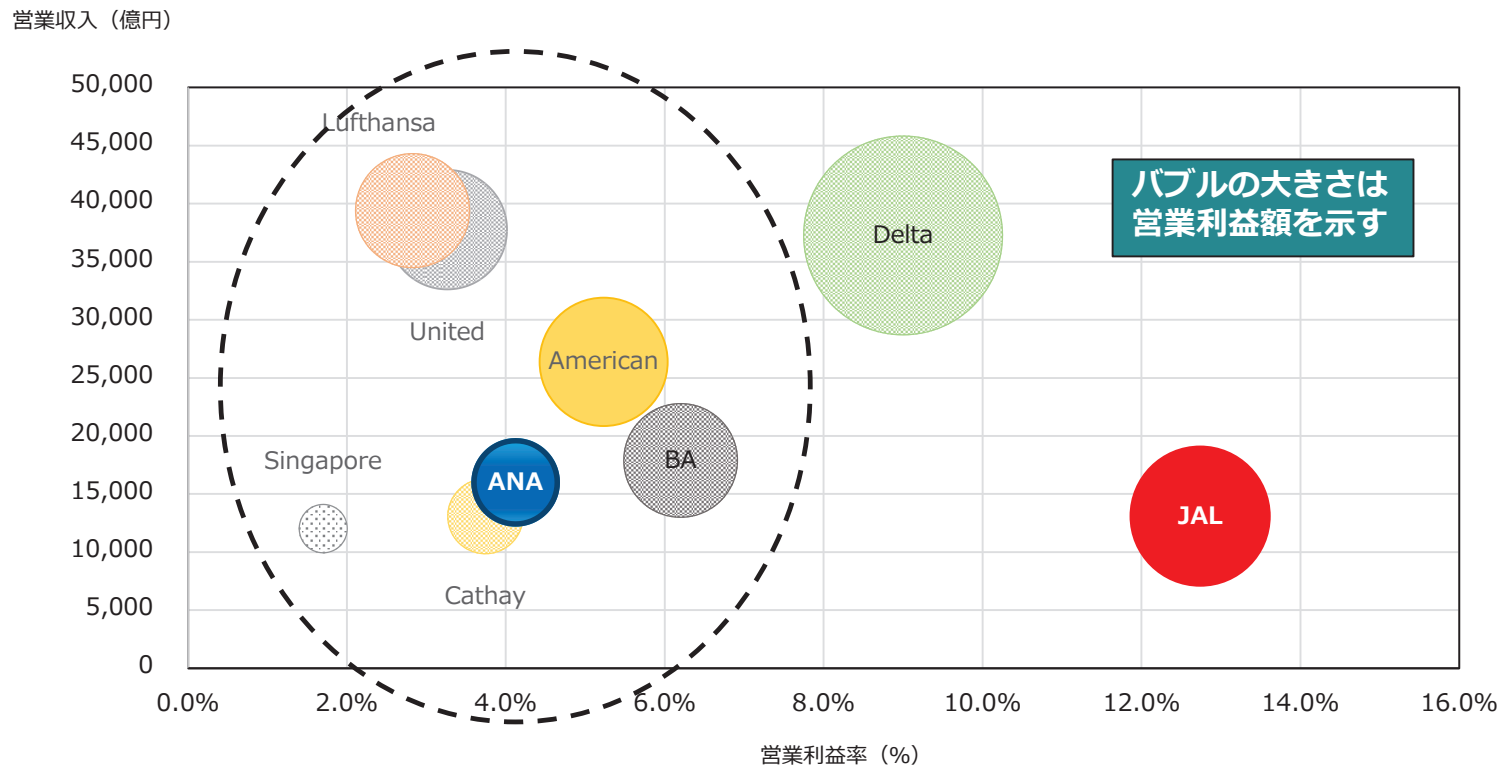
減価償却費や人件費等の固定費削減により、日本航空の営業利益率は当社の3倍以上に達しています（参考資料（1）参照）。



※ JALの2009年決算値は第3四半期実績。2010年度決算は参考値（「公的支援に関する競争政策検討小委員会」（第3回 2013年2月22日開催）において国交省から提出された資料「日本航空の再生について」より抜粋）

2. 特殊な再生手法がもたらした効果 – (1) 損益

日本航空の2013年度の営業利益額は1,668億円、営業利益率は12.7%ですが、この実績はフルサービスキャリアとしては、極めて高い営業利益率であり、世界的に例を見ない収益性となっています。



※ 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、2013年、ないしは2013年度の実績値を使用

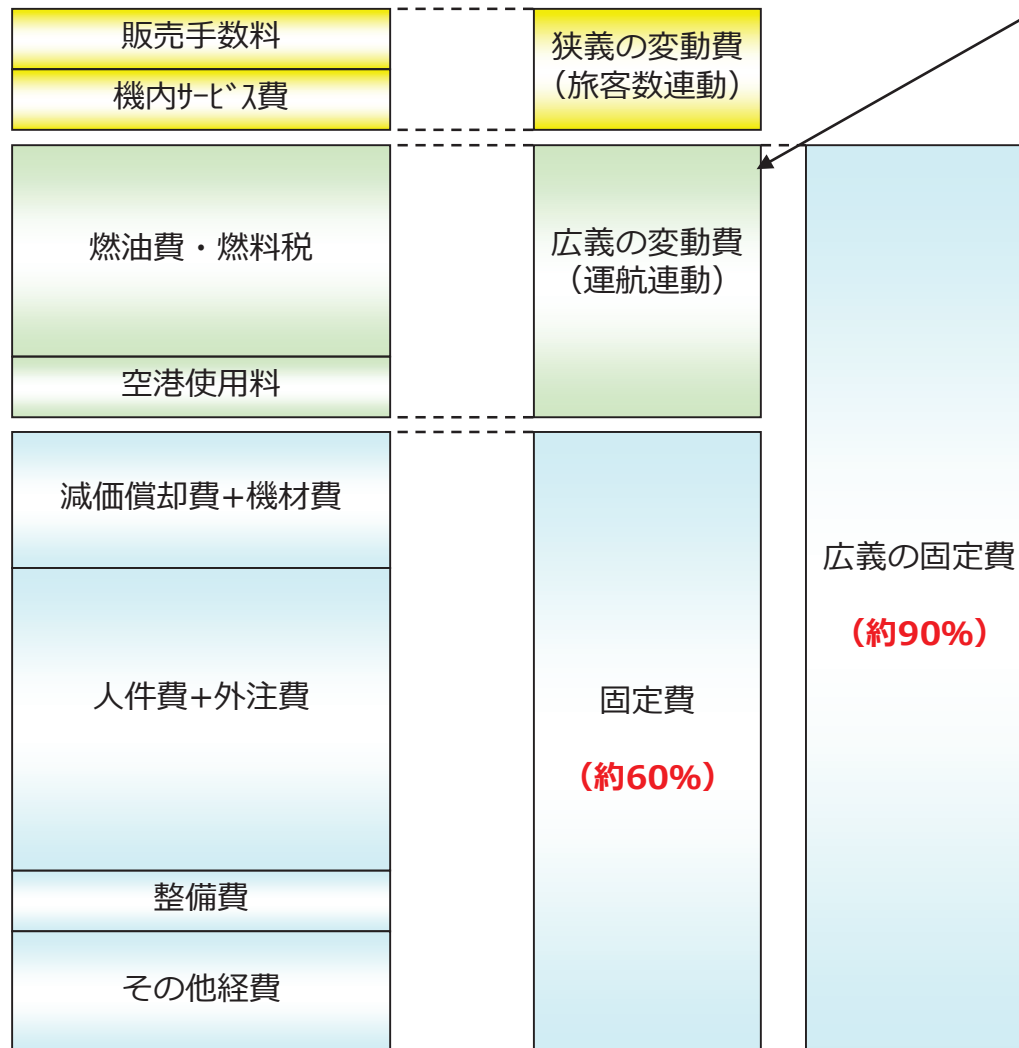
※ 為替レートは2013年の年間平均レートを使用

(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。

従来の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
全産業平均	20.1%	15.9%
製造業平均	19.3%	16.2%
非製造業平均	20.4%	15.6%

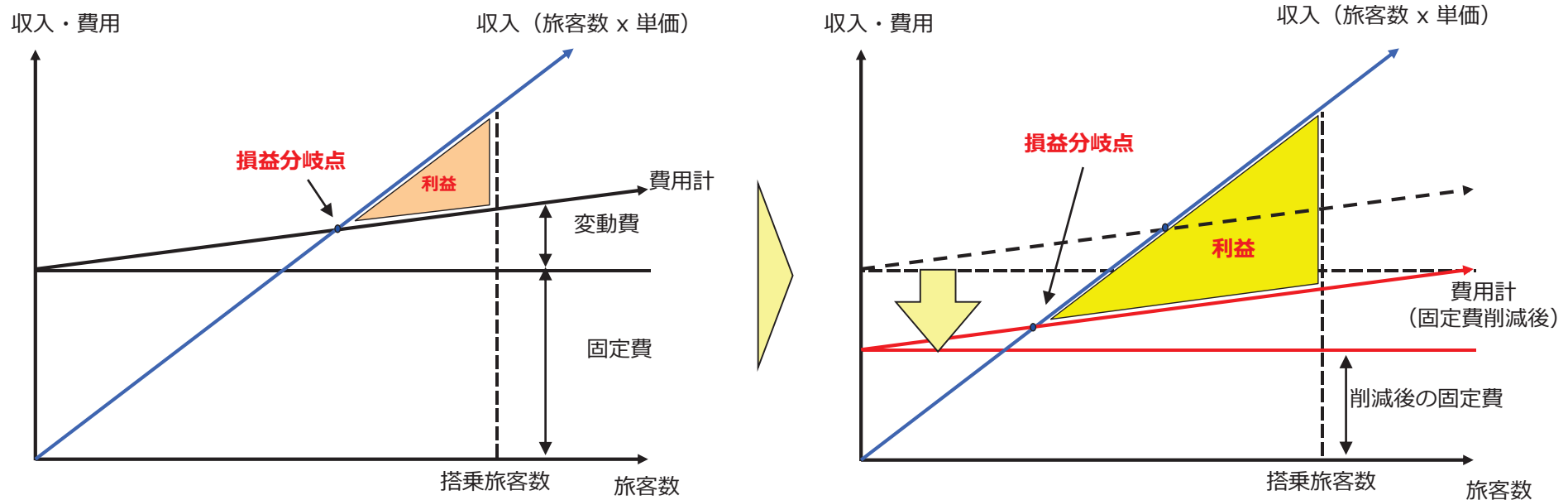
※平成24年度 財務省企業統計年報より

※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。

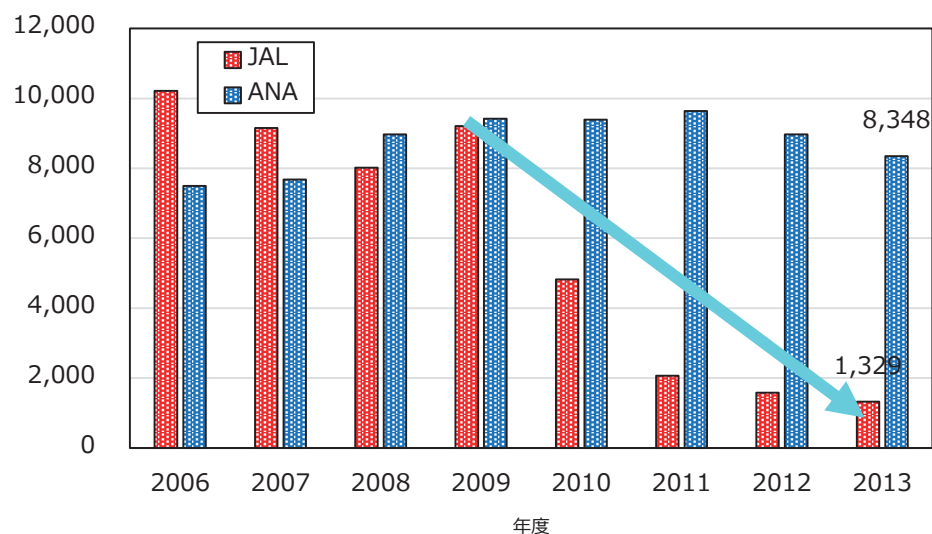
実際に運航している航空機の資産価値を財産評定によって大幅に切り下げることにより、減価償却費を減少させることができれば、航空会社の収益性は飛躍的に向上することとなります。

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1/6以下に減少し、自己資本比率は50%を超えています。

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
- ※ 有利子負債は短期・長期の借入金、社債、リース債務の合計額

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
- ※ 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

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、キャッシュフローの創出力も約510億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	1,600億円
減価償却費	827億円
除売却損益・運転資本等の調整	179億円
法人税等支払	▲127億円
営業キャッシュフロー	2,479億円

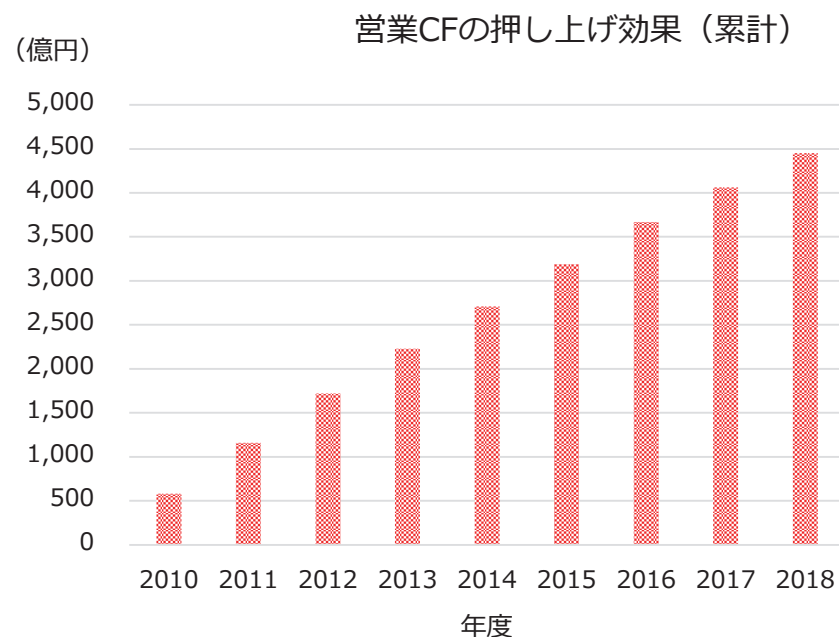
債権放棄に伴う金利負担減：50億円の押し上げ効果
 財産評定に伴う減価償却費の減少：営業CFに与える影響はゼロ

※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：460億円の押し上げ効果

トータル510億円の押し上げ効果

※2013年度日本航空決算より抜粋



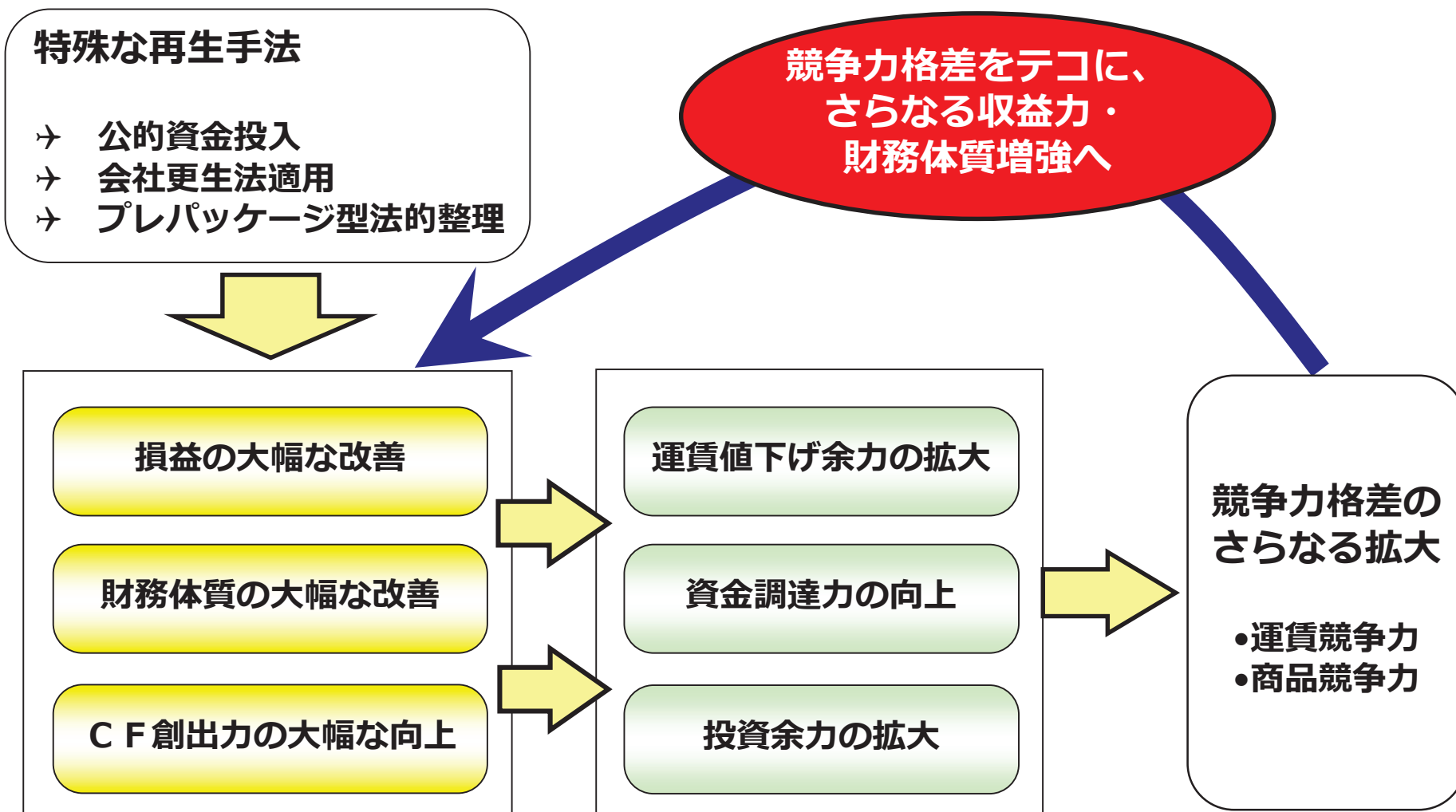
営業CFの押し上げ効果は2010年度から2018年度までの9年間合計で、**約4,500億円（当社試算）**になると見込まれます。

また、前述のように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っていきます。

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・キャッシュ創出力は劇的に改善しました。これは日本航空の今後の競争力をさらに強化します。



4. 日本航空の企業行動の現実 – (1) 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）～（3）参照）。

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、シンガポールの6路線の新規開設（2010年10月～）
- 成田－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－サンディエゴ線の新規開設を発表（2012年2月15日 就航は2012年12月2日～）
- 成田－ヘルシンキ線新規開設を発表（2012年2月15日 就航は2013年7月1日～）
- 羽田－ホーチミン線新規開設を発表（2014年1月22日 就航は2014年3月30日～）
- 中部－バンコク線開設（復便）を発表（2014年9月5日 就航は2014年12月20日～）
- 関空－ロサンゼルス線開設（復便）を発表（2014年9月5日 就航は2015年3月20日～）

4. 日本航空の企業行動の現実 – (2) 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。国内線・国際線の新座席については、経営破綻中である2010年夏から開発計画がスタートしています（「日経ビジネス」2014年7月7日号）。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。

機材への投資例

- B787の増機（35機→45機）を発表（2012年2月）
- A350-900、A350-1000の新規導入（確定発注31機、オプション25機）を発表（2013年10月）
- MRJの32機導入を発表（2014年8月）
- ERJ170の増機、ERJ190の新規導入を発表（2014年8月）

キャビン・サービス等への投資例

- 国際線B777-300ERの全クラスに新座席を導入（SKY SUITE 777）、国際線機内食を一新（2013年1月）
- 国際線B767-300ERの全クラスに新座席を導入（SKY SUITE 767）（2013年12月）
- 国際線B787-8の全クラスに新座席を導入（SKY SUITE 787）（2014年12月）
- 国内線新仕様機の導入（JAL SKY NEXT）（2014年5月）
- 国内・国際ラウンジのリニューアル（2012年度中）
- 国際線機内インターネットサービス「JAL SKY WiFi」の開始（2012年7月）
- 国内線機内インターネットサービスの開始（2014年7月）

その他の投資例

- ジェットスター・ジャパンへの出資発表（2011年5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）

5. 公的再生支援をもたらすものとその対応



公的再生支援における留意点

- ライフラインを担うなど公共性の高い企業が破綻し、国民経済が著しい不都合をこうむる等、当該企業の再生による便益の方が、当該企業の市場からの退出による損失を上回る場合、公的再生支援が検討される余地があります。
- しかし公的再生支援は、競争環境を歪め、市場の新陳代謝機能を阻害する可能性があるとの前提で検討されなければなりません（参考資料（4）参照）。
- 過剰な公的再生支援や、使途に制限のない公的資金の活用等の結果、競争環境が歪められた場合、その影響を完全に解消することは極めて困難です。



- 公的再生支援を行う場合（特に、金融機関へ一斉に公的資金を投入してシステミックリスクを回避したケース等と違い、特定の一私企業に公的再生支援を行う場合）、競争環境の歪みを回避する仕組みをあらかじめ用意しておくことが必要です。
- 例えばEUの「救済・再生ガイドライン」のように、公的な支援は必要最小限の範囲で実施する、支援内容は事前に関係者の意見を聴取してから決定する、市場への悪影響を可能な限り最小化するための補償措置（資産売却、供給量または市場シェアの削減等）を行う、再建に不要な新規投資に補助を回さない、等のルールを定め、透明性を確保し、オープンな場での議論を踏まえた上で、公的再生支援を行うべきだと考えます。
- 併せて、再生企業に対する経営監視を徹底するとともに、継続的なモニタリングによって、当該市場の競争環境が歪められたと考えられる場合には、事後であっても是正措置を講じる仕組みの整備が必要であると考えます。
- とりわけ、本邦航空業界の現下の状況を放置した場合、競争環境がさらに歪むこととなるため、直ちに是正策をとるとともに、税制上の優遇措置を受けている間は経営の監視を継続すべきであると考えます。

参考資料 (1) ANAの自助努力について



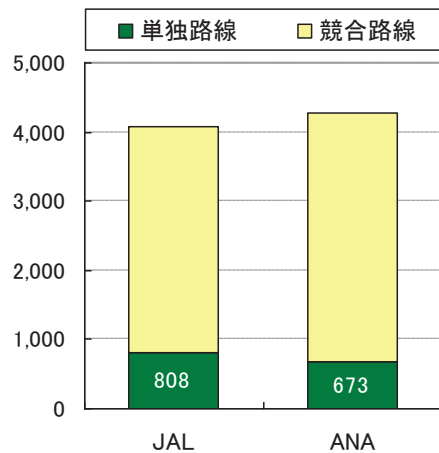
	03年度	04年度	05年度	06年度	07年度	08年度	09年度	10年度	11年度	12年度	13年度	
外部環境	★イラク戦争 ★SARS	★JAL・JAS 完全経営統合		★サブプライム問題		★リーマンショック	★欧州債務危機		★東日本大震災		★尖閣問題 ★B787 運航停止	
								★JAL経営破綻	★JAL会社更生終了	★JAL再上場		
ANAにおける経営合理化努力	▲300億円 03-05「事業構造改革」 03-05「人件費構造改革」 (※04年度中に前倒しで完遂)			▲200億円 06-09「コスト構造改革」			▲865億円 11-14「コスト構造改革」 (※さらに15-16年度で ▲500億円のプランを計画)					
				▲2,340億円 緊急収支改善策 ■リーマンショック、赤字転落への対応 ■東日本大震災対応 等								
				★06年2月 商業用不動産売却		★07年4月 ホテル事業売却						
	<p><経営合理化努力の内容(例)></p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>■ 航空機の運航に直接かかわるコスト</p> <ul style="list-style-type: none"> ・機種統合や機材の最適投入(需給適合) ・効率的飛行ルート選択やエンジン洗浄による消費燃料の削減 ・空港基地体制の見直し、賃借スペース見直し 等 </div> <div style="width: 45%; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>■ 人的生産性の向上や人件費の削減</p> <ul style="list-style-type: none"> ・退職金・年金制度の改定(確定拠出への全面移行含む) ・賃金体系の総合的見直し、管理職処遇の見直し ・早期退職の実施、所定内労働時間の延長、運航乗務員勤務協定の改定、休暇数減等による人員削減 等 </div> </div>											

※ 表中に記載しているANAにおける経営合理化努力の効果額は、連結決算における営業費用の実額の減少分ではなく、当初経営計画における予算額からの合理化に伴う費用削減効果額を示している(当該期間中において継続的に生産量を拡大しているため、費用の実額は増加しているが、生産量拡大による費用増を圧縮している)。

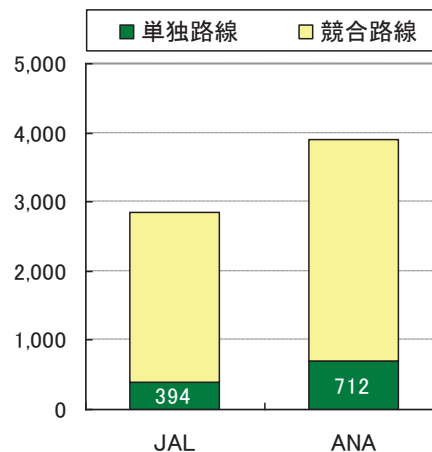
参考資料 (2) 国内路線撤退の状況



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**

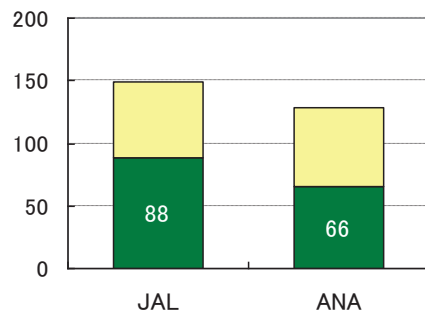
(単位：万人)

	JAL	ANA
单独	808	673
競合	3,261	3,602

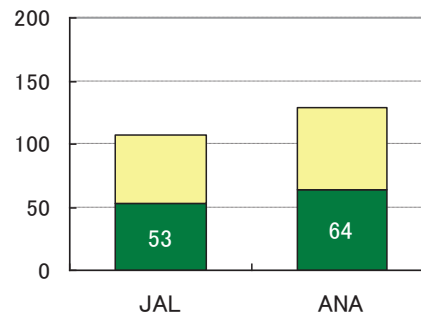
(単位：万人)

	JAL	ANA
单独	394	712
競合	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)

	JAL	ANA
单独	88	66
競合	61	63

(単位：路線)

	JAL	ANA
单独	53	64
競合	54	65

【出典】国交省 航空輸送統計年報より作成

参考資料 (3) 国際路線撤退の状況



エリア	地点	ANA	JAL	備考	エリア	地点	ANA	JAL	備考
アメリカ	ニューヨーク	●	●		アジア	バンコク	●	●	
	ロサンゼルス	●	●			シンガポール	●	●	
	ワシントン	●				ヤンゴン	●	●	
	サンフランシスコ	●	●			ハノイ	●	●	
	シカゴ	●	●			ホーチミン	●	●	
	シアトル	●				デリー	●	●	
	サンノゼ	●				ムンバイ	●		
	ボストン		●			香港	●	●	
	サンディエゴ		●			台北	●	●	
	ラスベガス		×	FY2006撤退		高雄		●	
	バンクーバー	●	●			ソウル	●	●	
	メキシコシティ		×	FY2009撤退		プサン		●	
	サンパウロ		×	FY2010撤退		マニラ	●	●	
欧州	ロンドン	●	●		ジャカルタ	●	●		
	パリ	●	●		クアラルンプール		●		
	フランクフルト	●	●		デンバサル		×	FY2010撤退	
	ミュンヘン	●			中国	北京	●	●	
	デュッセルドルフ	●				上海	●	●	
	モスクワ		●			広州	●	●	
	ヘルシンキ		●			大連	●	●	
	アムステルダム		×	FY2010撤退		青島	●	×	FY2009撤退
	ローマ		×	FY2010撤退		廈門	●	×	FY2009撤退
	ミラノ		×	FY2010撤退		杭州	●	×	FY2009撤退
チューリヒ		×	FY2007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		●		
					ブリスベン		×	FY2010撤退	
					コナ		×	FY2010撤退	
				サイパン		×	FY2005撤退		

【出典】日本航空プレスリリースより作成

2010年4月21日 衆議院国土交通委員会 前原国土交通大臣（当時）のご発言（抜粋）

『公的資金を入れられたところが有利な環境に置かれることがいかなものかという問題意識は持ち続けている』

『公平性が失われることがあってはならない、何らかの措置を考えないといけない問題』

『それぞれの会社が適正な規模の中で、適正な路線規模を確保した上で、競争することが望ましい』

2010年4月21日 衆議院国土交通委員会 竹島公正取引委員会委員長（当時）のご発言

『競争環境を歪めることにならないよう、EUが導入している基本的な考え方は、日本においても採用されることが望ましい』

2012年8月21日 衆議院国土交通委員会 竹島公正取引委員会委員長（当時）のご発言

『会社更生法と公的支援によって（中略）競争にどういう影響があったのか。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』

2013年5月23日 交通政策審議会航空分科会「公的支援に関する競争政策検討小委員会」報告書（抜粋）

『我が国の航空産業が2社による実質的な寡占状態にあるという特殊事情を勘案した場合、支援措置を実施するに当たって、競合他社との健全な競争環境の確保への配慮に欠けていたことは否定できない』