



日本航空株式会社 2013年3月期決算

2013年4月30日 代表取締役社長 植木 義晴

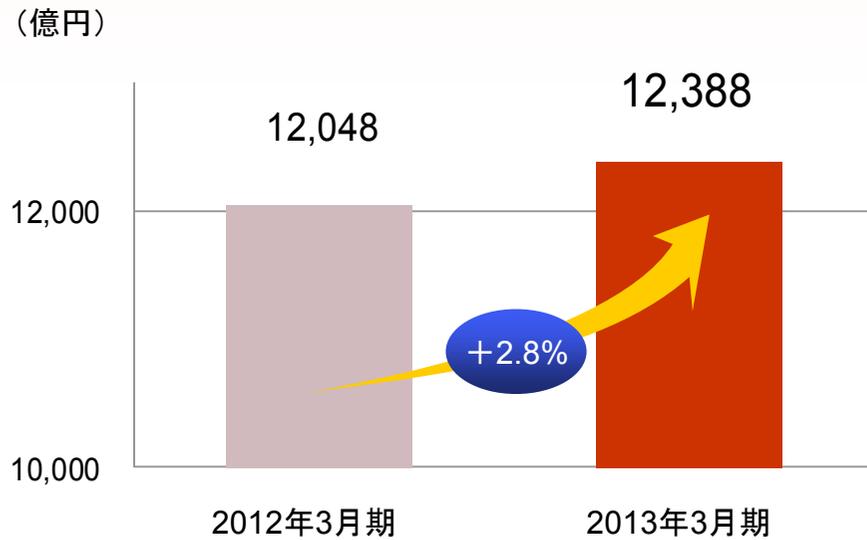
1	2013年3月期業績サマリー 及び 株主還元	P.1
2	2012～2016年度 中期経営計画 ローリングプラン概要	P.5
3	2013年3月期 業績詳細	P.15
4	2014年3月期 通期業績予想	P.27
	参考資料	P.33



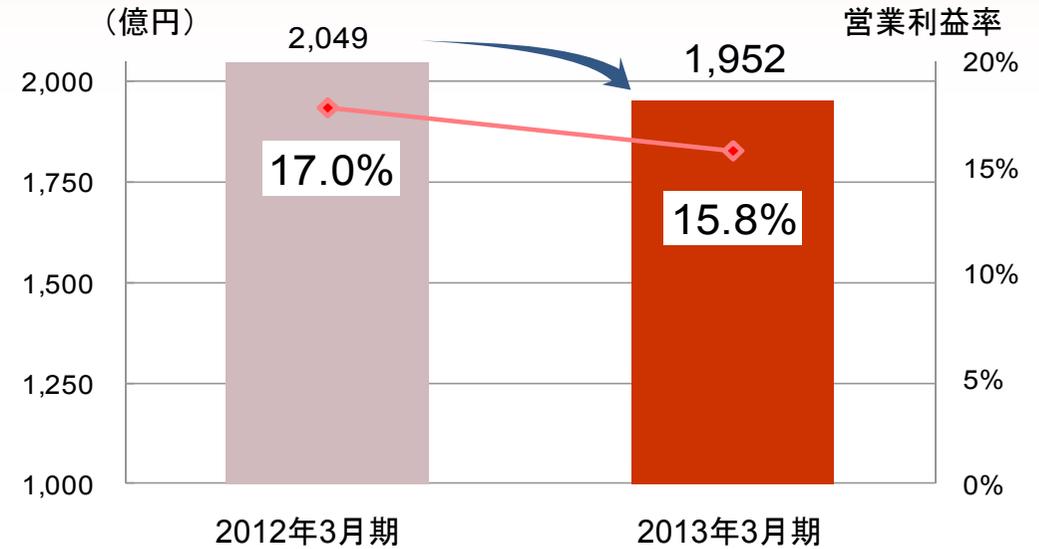
2013年3月期 業績概況

- ✓ 2013年3月期の営業利益は**1,952億円**(前年同期比▲4.7%)
- ✓ 自己資本比率は**46.4%**(前年度末対比+10.7pt)

営業収益



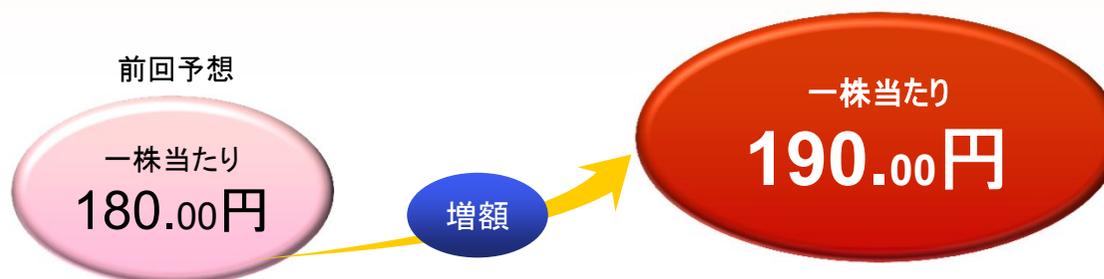
営業利益



	2012年3月期末	2013年3月期末	差 (前年度末対比)
自己資本比率 (%)	35.7%	46.4%	+10.7pt

株主還元

- ✓ 株主の皆さまへ積極的に利益還元する基本方針に鑑み、
一株当たり配当金は前回予想から10円増額し、**190.00円**とする予定。
- ✓ 来期についても、連結当期純利益の**20%**程度の配当性向とする予定。



2013年3月期 実績

	2013年3月期
2013年3月期 当期純利益	1,716億円
発行済株式数	181,352,000株
2013年3月期 配当	190.00円

2014年3月期 見通し

	2014年3月期 見通し
2014年3月期 当期純利益	1,180億円
発行済株式数	181,352,000株
2014年3月期 配当予想	連結当期純利益の20%程度

*2013年3月末時点において当社株主名簿への記載を拒否された外国人等株主に対する配当金(約6.0%, 約20億円)に関しては、当社の内部留保とさせていただきます。

ボーイング787型機の運航について



- ✓ 1月16日よりボーイング787型機（保有7機）による運航を見合わせ、代替機材による運航を実施。
- ✓ 6月1日より787型機の運航を再開予定。

参考/国際線機材別座席数

機材	座席数
777-300 ⁽²⁾ SKY SUITE 777	232 (F ⁽¹⁾ :8 C ⁽¹⁾ :49 Y ⁽¹⁾ :175)
787-8	186 (C ⁽¹⁾ :42 Y ⁽¹⁾ :144)
777-200 ⁽²⁾	245 (C ⁽¹⁾ :56 Y ⁽¹⁾ :189)
767-300 ⁽²⁾	227 (C ⁽¹⁾ :30 Y ⁽¹⁾ :197)
737-800 ⁽²⁾	144 (C ⁽¹⁾ :12 Y ⁽¹⁾ :132)

注: 1. F=ファーストクラス C=ビジネスクラス Y=エコノミークラス
2. 代表機材例

開設

路線	便名	使用機材	開設日	週間便数
成田=ヘルシンキ	JL413/414	787-8	2013年7月1日	7

その他787投入路線

路線	便名	現機材	787投入時期	週間便数
成田=ポストン	JL8 / 7	777-200	2013年6月1日 (デイリー運航再開)	7
成田=サンディエゴ	JL66 / 65	777-200		7
成田=シンガポール	JL719 / 712 JL711 / 710	767-300	2013年6月1日	14
羽田=シンガポール	JL35 / 36	767-300		7
羽田=北京	JL21 / 22	737-800		7
成田=デリー	JL749 / 740	777-200	2013年7月12日	7
羽田=サンフランシスコ	JL2 / 1	777-200	2013年9月1日	7
成田=モスクワ	JL441 / 442	777-200		3
成田=シドニー	JL771 / 772	777-200	2013年12月1日	7
成田=バンコク	JL707 / 718	767-300/ 777-200	2013年12月2日 (週間4便が787運航)	7

※上記計画とスケジュールは関係当局の許可を前提としております。

本日お話しさせて頂くこと



1	2013年3月期業績サマリー 及び 株主還元	P.1
2	2012～2016年度 中期経営計画 ローリングプラン概要	P.5
3	2013年3月期 業績詳細	P.15
4	2014年3月期 通期業績予想	P.27
	参考資料	P.33

中期経営計画2012-2016 ローリングプラン2013 概要



競争に勝ち抜くために(3つの差別化)

●JALブランドの追求

安全運航の堅持、「お客さまに最高のサービスを提供する」ことを目標にフルサービスキャリアとしての「JALブランド」を追求し構築する。

●路線ネットワーク・商品・サービス

「お客さまから一番に選ばれるエアライングループ」となるため、利便性の高いネットワークを展開し、競合他社の先を行く商品・サービスを常にご提供する。

●コスト競争力

「抜本的な費用効率化」への取り組みを継続的に推進し、コスト競争力を維持、向上することで、リスク耐性を強化し、成長を実現できる経営基盤を構築する。

重要な取り組み課題(5つの取り組み)

安全を守る取り組み

グループマネジメント

人財育成

路線ネットワーク

商品・サービス

1. 安全運航はJALグループの存立基盤であり、社会的責務であることを認識し、輸送分野における安全のリーディングカンパニーとして、安全運航を堅持する。
2. お客さまが常に新鮮な感動を得られるような最高のサービスをご提供し、2016年度までに「顧客満足 No.1^(※)」を達成する。
3. 景気変動やイベントリスクを吸収しうる収益力、財務基盤として、「5年連続営業利益率10%以上、2016年度末自己資本比率50%以上」を達成する。

※お客さまの再利用意向率、他者推奨意向率：公益法人 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会が公表するJCSIの値(Japanese Customer Satisfaction Index)

中期経営計画ローリングプラン ～ JALブランドの追求



国際線 ～ 高品質・フルサービス

Welcome! New Sky

- ✓ すべてのクラスに新しい座席を導入(SKY SUITE 777)
- ➡ ロンドン線に続き、ニューヨーク線へ5月より導入予定



- ✓ 機内インターネット「JAL SKY Wi-Fi」
- ➡ 4月よりロンドン線、フランクフルト線に拡大
その他欧州線へも順次拡大予定

- ➡ 機内居住性向上のための施策を継続
「SKY SUITE 777」投入路線拡充
767型機材のビジネスクラスにフルフラットシートを導入

国内線 ～ 便利・シンプル

- ✓ 777-200全機にファーストクラス導入
- ✓ 737-800全機にクラスJ設置完了



- ➡ 「JALスマートスタイル」として空港や機内がより便利
となる新たなサービスを順次展開予定

定時運航への取り組み



JAPAN AIRLINES

2012年定時到着率でJALグループが
3部門において第1位に認定

- ✓ メジャーインターナショナル部門 JAL 世界 第1位
- ✓ アジア・メジャー部門 JAL アジア 第1位
- ✓ アジア・リージョナル部門 J-AIR アジア 第1位

- ➡ 引き続き安全を大前提に定時運航に取り組む

中期経営計画ローリングプラン ～ 路線ネットワーク



JAPAN AIRLINES

国際線

- ✓ 成田=ポストン線、成田=サンディエゴ線を新規開設



- ✓ 成田=シンガポール線、成田=デリー線を増便
- ✓ 成田/羽田=シンガポール線、成田=モスクワ線、羽田=北京線の運航機材変更

➡ 開設を延期していたヘルシンキ線→7月1日より運航開始予定
 2013年度中に羽田発着中国路線の開設、増便を検討
 2014年度以降、計画されている増枠を最大限活用
 成田空港において国際線接続のハブ機能を向上



国内線

- ✓ 福岡=花巻線、新潟=札幌線 開設(再開)
- ✓ 羽田=中部線開設
- ✓ 伊丹発着3路線(松山/函館/三沢)を開設(再開)
- ✓ 既存伊丹発着路線を増便



- ✓ ジェットスター・ジャパンとコードシェア、マイレージ提携を開始
 国際線接続ネットワークとして補完的に活用

2013/16年度 運航諸元	2013年度		2016年度	
	中期経営 計画値	今回 計画値	中期経営 計画値	今回 計画値
ASK 国際	113	109	125	122
国内	104	107	97	98
合計	109	108	113	111
便数 国際	113	108	121	118
国内	103	107	105	106
合計	104	107	107	108

※2011年度実績を100とした場合

中期経営計画ローリングプラン ～ 路線ネットワーク

アライアンス及び提携戦略



- ✓ ブリティッシュ・エアウェイズとの共同事業を開始
- ✓ アメリカン航空との共同事業も、引き続き好調に推移

American Airlines



BRITISH AIRWAYS

➡ 利便性向上及び効率化のため共同事業を成熟させていくとともに、その範囲拡大や新規パートナーの追加等を追求
新たなパートナー(※)を含めたoneworldアライアンスのネットワークを最大限活用

※マレーシア航空(2013年2月加盟)、カタール航空(2013年度加盟予定)、スリランカ航空(2013年度加盟予定)、
TAM航空(2014年度加盟予定)、USエアウェイズ(アメリカン航空との合併会社として加盟予定)

QATAR
AIRWAYS
القطرية



TAM

U.S AIRWAYS®





中期経営計画ローリングプラン ～ コスト競争力

ユニットコスト（単位：円）		2012年度	2013年度		2016年度
オリジナル 中期経営計画	総費用（対象拡大前）	11.5	11.3	①	11.0
	総費用（対象拡大後）	-	11.4		11.1
	内、燃油費以外	-	8.3		8.0
実績・計画・見通し	総費用（対象拡大後）(*1)	11.5	12.0	②	
	内、燃油費以外(*1)	8.5	8.6		

③

(*1)2012年度は対象会社拡大前の実績値。

① 航空運送連結対象範囲の拡大(6社から32社に変更)

➡ より適切な費用管理体制の構築

② 燃油費以外のユニットコスト目標値を追加

➡ 自助努力によって削減可能な部分を明確化

③ 当初の目標である8.0円(燃油費を除いたユニットコスト)を達成する計画

➡ 全社一丸となってコスト競争力の更なる向上に挑戦

2013年度以降のユニットコストの定義

$$\frac{\text{航空運送連結対象32社の連結営業費用}}{\text{航空6社のASK}}$$



中期経営計画 ～ コスト競争力

部門別採算制度

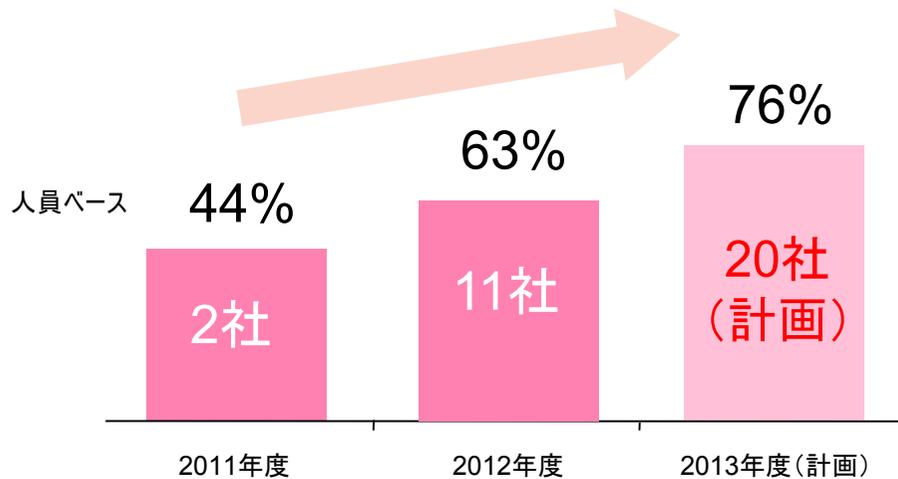
✓ 部門別採算制度をグループ会社に展開

<実績>

当初は、8社導入を予定していたが導入時期を前倒し、
2012年度に9社導入

<計画>

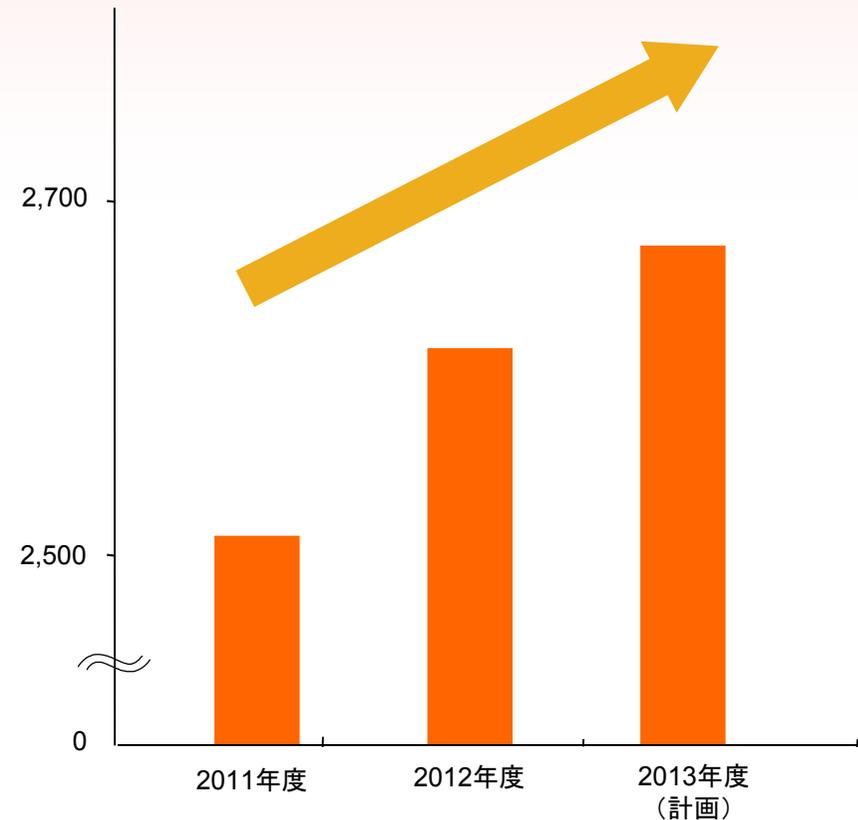
2013年度に新たに9社導入予定



部門別採算制度導入社数(人員数ベース)の推移

従業員一人あたりの生産性

(単位:千席・キロ/人) ASK/期末従業員数



中期経営計画ローリングプラン ～ 生産性向上

生産性向上に向けた振り返りと今後の取り組み

- ✓ 間接部門のスリム化
- ✓ 運航部門・客室部門の生産性向上
- ✓ 空港・整備部門の全体のコスト削減

➡ ・ユニットコスト低減に向けあらゆる部門で生産性向上の取り組みを継続

人的生産性向上

- ✓ 成田・羽田間の貨物搬送費用の抑制
- ✓ IT既存システムに対する新技術の積極的採用
- ✓ システム安定化対策により運営コストを効率化

➡ ・羽田空港における発着枠拡大に際しての費用増加を極小化
・ITプロジェクト体制補強により優先すべき案件を着実に実行

経営資源の効率的活用

- ✓ 航空機の稼働率を向上
- ✓ 各地の施設の統廃合
- ✓ 在庫の適正化

➡ ・機体整備拠点の羽田集約
・調達プロセスの整理、標準化
・社内物流改革

環境変化への対応

航空機投資及び機材数について



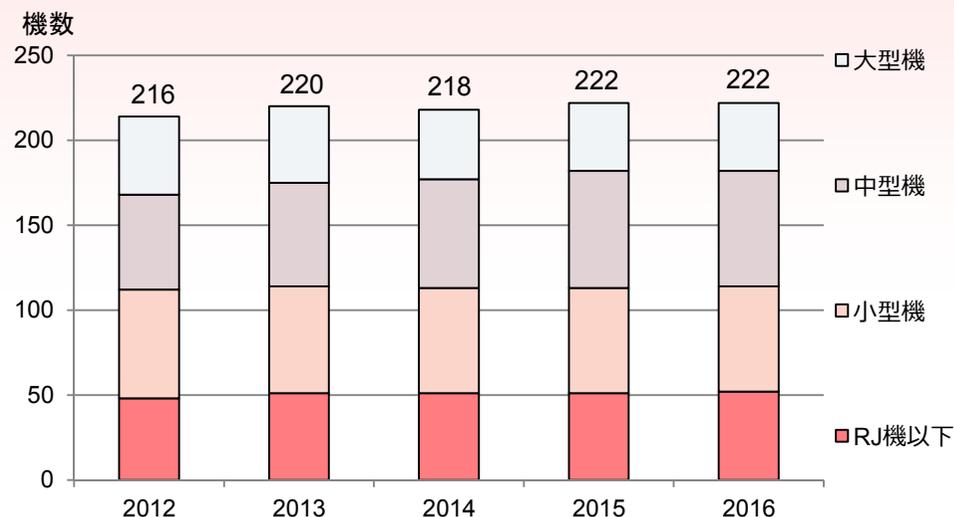
JAPAN AIRLINES

JALグループ航空機投資額



※ 年度ベース
 ※ 前回中期: 1USD=85円前提, 今回中期: 1USD=95円前提

JALグループ機材数推移



※ 年度末ベース。
 大型機: 773/772, 中型機: 787/767, 小型機: 737/MD90
 RJ機以下: E170/CRJ/Q100~Q400/SAAB

- ✓ 2012年度は1,030億円の航空機投資を実施
- ➔ 2016年度までに約5,170億円の投資を計画し、2016年度末時点で787を33機導入予定
- 787-9の導入開始予定は2015年度を予定
- 燃費効率向上のため2013年度中に国際線767機材6機の改修(Wingletの装着)
- 国内線ネットワークの迅速な展開を実現するため、E170機材を当初計画より前倒しで受領
- 経年化する777,767機材の退役を進め保有機材を効率化



日本航空株式会社 2013年3月期決算

[詳細]

常務執行役員 齊藤 典和

1	2013年3月期業績サマリー 及び 株主還元	P.1
2	2012～2016年度 中期経営計画 ローリングプラン概要	P.5
3	2013年3月期 業績詳細	P.15
4	2014年3月期 通期業績予想	P.27
	参考資料	P.33

連結経営成績



- ✓ 営業収益12,388億円、営業利益1,952億円
- ✓ 売上高営業利益率15.8%

(単位:億円)	前年同期	2013年3月期	前年同期比	第4四半期 ⁽¹⁾	前年同期比
営業収益	12,048	12,388	+2.8%	2,967	+0.4%
航空運送連結	10,811	11,061	+2.3%	2,630	▲0.4%
営業費用	9,998	10,435	+4.4%	2,597	+2.9%
航空運送連結	8,932	9,349	+4.7%	2,306	+2.2%
営業利益	2,049	1,952	▲4.7%	370	▲14.3%
航空運送連結	1,879	1,711	▲8.9%	324	▲15.6%
営業利益率 (%)	17.0%	15.8%	▲1.2pt	12.5%	▲2.1pt
経常利益	1,976	1,858	▲6.0%	316	▲24.1%
当期純利益	1,866	1,716	▲8.0%	310	▲23.6%
RPK(百万人キロ)	52,578	57,049	+8.5%	14,039	+2.0%
ASK(百万席キロ)	78,560	81,189	+3.3%	20,113	+0.4%
EBITDAマージン (%) ⁽²⁾	23.8%	22.3%	▲1.5pt	8.9%	▲1.9pt
EBITDARマージン (%) ⁽³⁾	26.4%	24.8%	▲1.6pt	21.4%	▲2.1pt
ユニットコスト(円) ⁽⁴⁾	11.4	11.5	+0.1	11.5	+0.2

注:

1. 第4四半期(1-3月)の実績は2013年3月期実績(4-3月)から第3四半期累計(4-12月)の実績を差し引いて算出
2. EBITDAマージン=EBITDA/営業収益 EBITDA=営業利益+減価償却費
3. EBITDARマージン=EBITDAR/営業収益 EBITDAR=営業利益+減価償却費+航空機材賃借料
4. 6社ベースの旧基準。ユニットコスト=航空運送連結営業費用/ASK

営業利益増減の推移

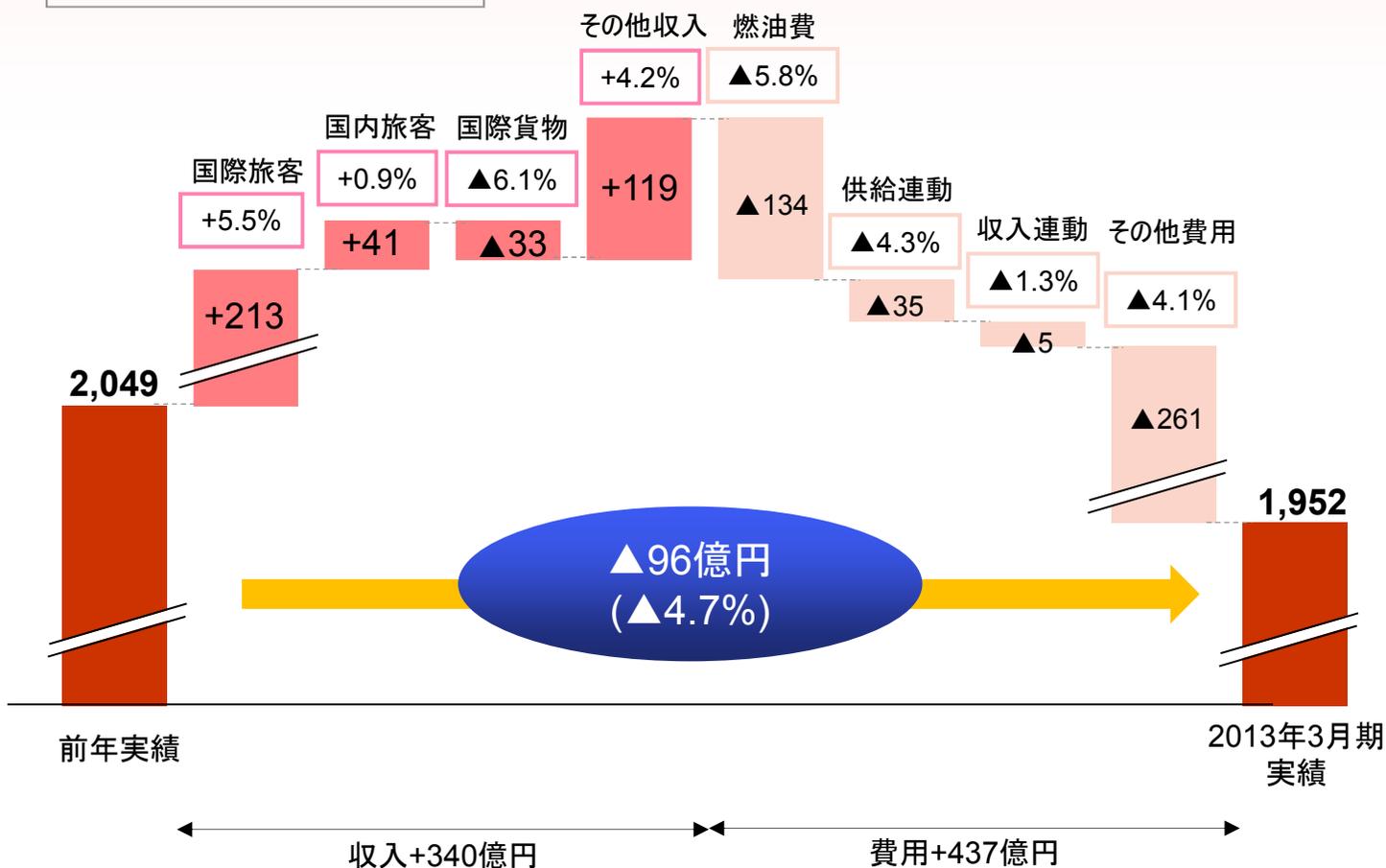


JAPAN AIRLINES

2013年3月期 実績分析

ASK前年同期比: +3.3%
 RPK前年同期比: +8.5%

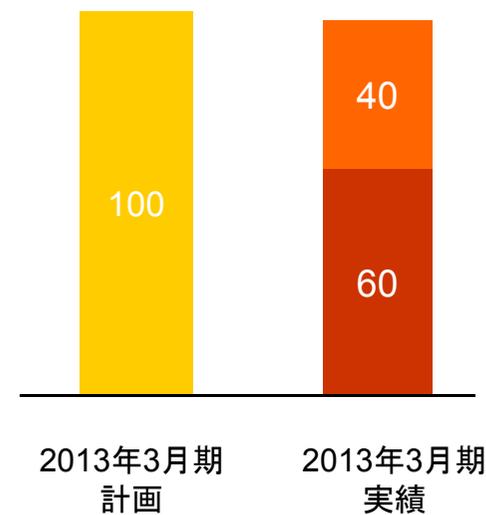
(単位: 億円)



費用効率化の進捗

(単位: 億円)

- 部門別採算制度の浸透による、費用削減
- 生産性向上による費用削減



国際旅客事業(輸送実績)



国際線	前年同期	2013年3月期	前年同期比	第4四半期	前年同期比
旅客収入(億円)	3,852	4,066	+5.5%	983	+2.1%
ASK(百万席キ口)	43,036	44,745	+4.0%	11,357	+3.5%
RPK(百万人キ口)	30,313	34,036	+12.3%	8,605	+4.4%
有償旅客数(千人)	6,844	7,525	+9.9%	1,906	+1.7%
座席利用率(%)	70.4%	76.1%	+5.6pt	75.8%	+0.7pt
ユニットレベニュー(円) ⁽¹⁾	9.0	9.1	+1.5%	8.7	▲1.3%
イールド(円) ⁽²⁾	12.7	11.9	▲6.0%	11.4	▲2.2%
単価(円) ⁽³⁾	56,290	54,041	▲4.0%	51,573	+0.3%

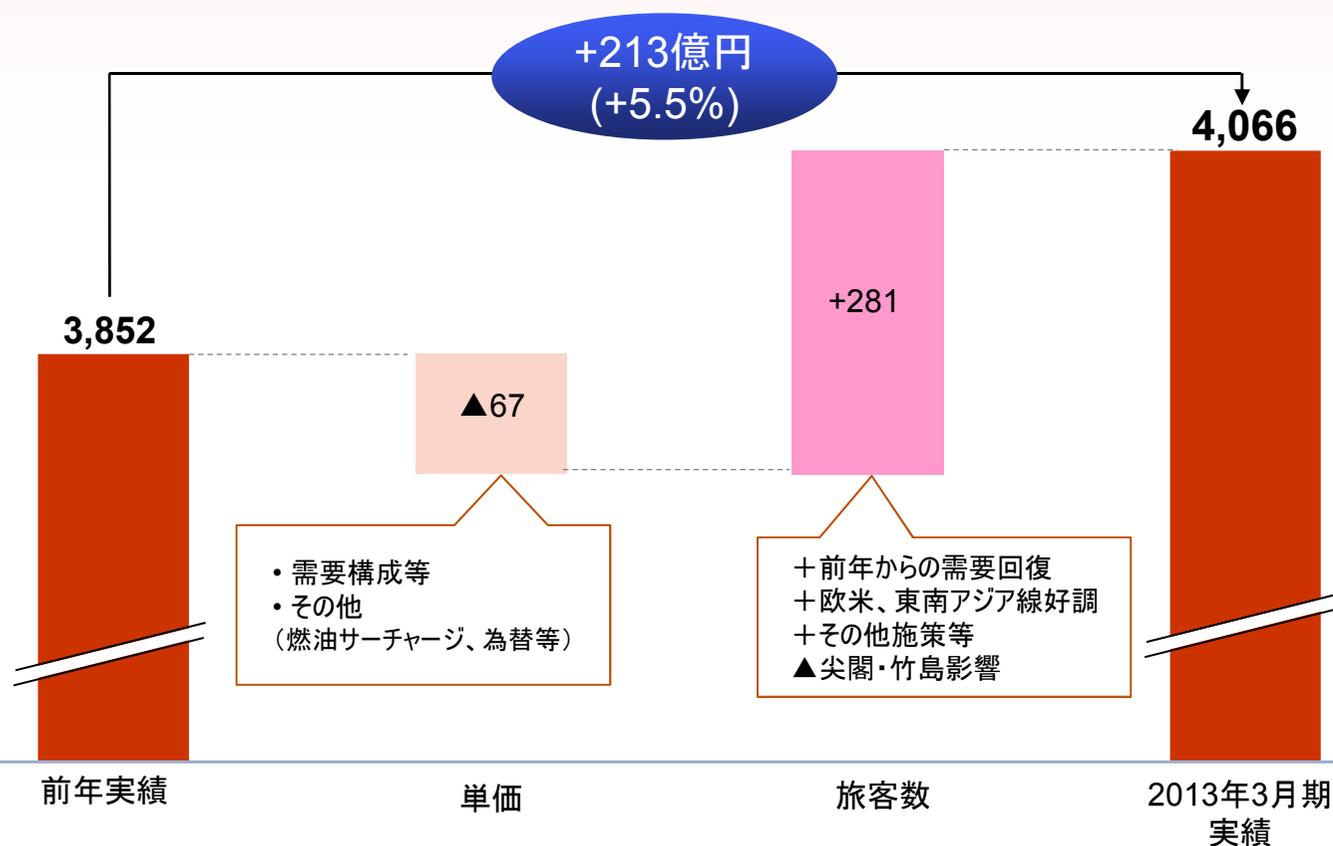
注:

1. ユニットレベニュー=旅客収入/ASK
2. イールド=旅客収入/RPK
3. 単価=旅客収入/有償旅客数

国際旅客事業（旅客収入の推移）

✓ 旅客数の増加を主因として、前年同期比 213億円の増収

2013年3月期



• 需要構成等
• その他
(燃油サーチャージ、為替等)

+前年からの需要回復
+欧米、東南アジア線好調
+その他施策等
▲尖閣・竹島影響

- 欧米/東南アジア等の中長距離路線好調

<L/F>	当年	(前年)
米州線	80.1%	(76.8%)
欧州線	76.8%	(71.3%)
東南アジア線	74.5%	(63.7%)
- 成田=ボストン/サンディエゴ線就航
- SKY SUITE 777導入
 ロンドン線ビジネスクラスの利用率向上及び
 イールド改善に寄与。
- 787運航見合わせ影響
 1月～3月の影響額は▲13億円
 (収入▲17億円、費用▲4億円)
- 尖閣・竹島問題影響
 2013年3月期で▲50億円程度

国内旅客事業(輸送実績)



国内線	前年同期	2013年3月期	前年同期比	第4四半期	前年同期比
旅客収入(億円)	4,811	4,852	+0.9%	1,117	▲1.8%
ASK(百万席キ口)	35,523	36,443	+2.6%	8,756	▲3.2%
RPK(百万人キ口)	22,264	23,012	+3.4%	5,433	▲1.5%
有償旅客数(千人)	28,965	30,020	+3.6%	7,074	▲0.7%
座席利用率(%)	62.7%	63.1%	+0.5pt	62.1%	+1.1pt
ユニットレベニュー(円) ⁽¹⁾	13.5	13.3	▲1.7%	12.8	+1.4%
イールド(円) ⁽²⁾	21.6	21.1	▲2.4%	20.6	▲0.4%
単価(円) ⁽³⁾	16,610	16,163	▲2.7%	15,795	▲1.1%

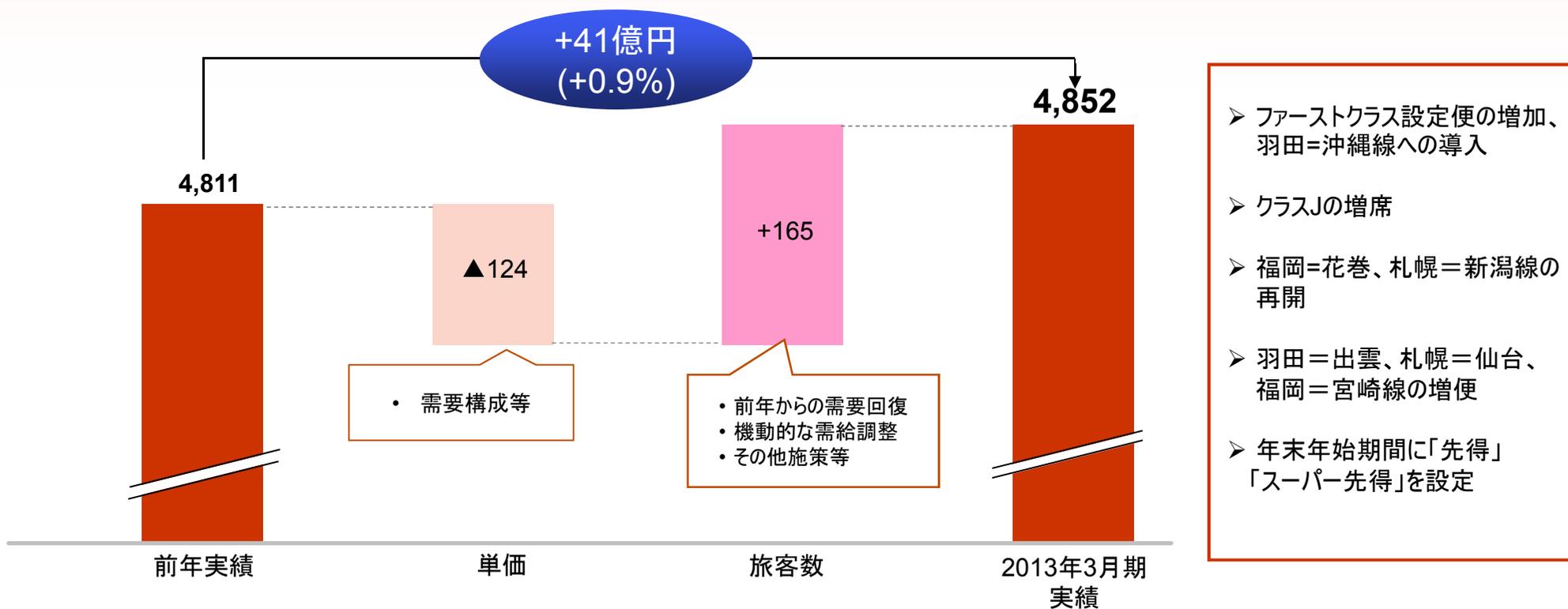
注:

1. ユニットレベニュー=旅客収入/ASK
2. イールド=旅客収入/RPK
3. 単価=旅客収入/有償旅客数

国内旅客事業(旅客収入の推移)

✓ 安定した国内旅客収入を維持し、前年同期比41億円増

2013年3月期



主要営業費用項目



営業費用内訳

(単位: 億円)	前年同期	2013年3月期	前年同期比	第4四半期 ⁽¹⁾	前年同期比
燃油費	2,329	2,463	+5.8%	607	+0.5%
運航施設利用費	716	751	+4.8%	185	+1.7%
整備費	235	304	+29.3%	67	+29.9%
航空販売手数料	223	203	▲8.9%	49	▲8.1%
航空機材償却費	556	600	+7.9%	143	+4.6%
航空機材賃借料	322	309	▲4.1%	74	▲4.6%
人件費	2,136	2,267	+6.2%	573	+5.1%
その他	3,478	3,534	+1.6%	894	+2.9%
営業費用計	9,998	10,435	+4.4%	2,597	+2.9%

(参考)ASK 前年同期比: +3.3%

燃油・為替前提

	前年同期	当期	前年同期比	第4四半期	前年同期比
シンガポールケロシン (USD/bbl)	128.0	127.1	▲0.7%	129.2	+1.5%
日本入着原油 (CIFJ)(USD/bbl)	112.6	114.4	+1.6%	112.7	▲1.7%
為替 (円/USD)	78.8	82.4	+4.6%	89.1	+14.0%

燃油・為替の感応度 (営業利益ベース/ヘッジなし)

(億円)	FY12
原油 (1USD/bblの変動)	20
為替 (1円/USDの変動)	25

注: 1.第4四半期(1-3月)の実績は2013年3月期実績(4-3月)から第3四半期累計(4-12月)の実績を差し引いて算出

財務状況



- ✓ 有利子負債残高は返済により1,601億円
- ✓ 自己資本比率は10.7pt増加の46.4%

(単位:億円)	前年度末 2012/3/31	当期末 2013/3/31	前年度末差
総資産	10,876	12,166	+1,289
現金及び預金	2,724	3,479	+755
有利子負債残高 ⁽¹⁾	2,084	1,601	▲483
オフバランス未経過リース料	2,294	2,071	▲223
自己資本	3,885	5,650	+1,765
自己資本比率 (%)	35.7%	46.4%	+10.7pt
D/Eレシオ(倍) ⁽²⁾	0.5x	0.3x	▲0.3x
ネットD/Eレシオ(倍) ⁽³⁾	▲0.2x	▲0.3x	▲0.2x

注:

1. 割賦未払金が含まれる
2. $D/Eレシオ = (\text{オフバランス有利子負債}) \div (\text{自己資本})$
3. $\text{ネットD/Eレシオ} = (\text{オフバランス有利子負債} - \text{現預金}) \div (\text{自己資本})$
小数第2位を四捨五入

(参考)

オフバランス未経過リース料込みのD/Eレシオ:0.7x、ネットD/Eレシオ:0.0x

キャッシュフロー



JAPAN AIRLINES

(単位:億円)	前年同期	2013年3月期	前年同期差
税金等調整前当期純利益	1,999	1,904	▲94
減価償却費	812	810	▲2
その他	▲244	▲66	178
営業キャッシュフロー合計	2,566	2,648	81
設備投資額 ⁽¹⁾	▲986	▲1,218	▲232
その他	361	▲71	▲432
投資キャッシュフロー合計⁽²⁾	▲624	▲1,290	▲665
フリーキャッシュフロー⁽³⁾	1,941	1,358	▲583
有利子負債返済 ⁽⁴⁾	▲3,002	▲629	2,373
その他	258	23	▲235
財務キャッシュフロー	▲2,744	▲606	2,138
キャッシュフロー合計⁽⁵⁾	▲802	751	1,554
EBITDA	2,861	2,762	▲98
EBITDAR	3,184	3,071	▲112

注:

1. 固定資産の取得による支出
2. 定期預金の入出金を除く
3. 営業キャッシュフロー+投資キャッシュフロー
4. 長期借入金の返済+リース債務の返済
5. 営業キャッシュフロー+投資キャッシュフロー+財務キャッシュフロー

《参考》国際線収入大路別実績

旅客収入(対国際線全体比率)

(単位:%)	前年同期	当期	前年同期差	第4四半期	前年同期差
太平洋線	32.0%	34.0%	+2.0pt	33.0%	+1.5pt
欧州線	18.0%	18.0%	▲0.0pt	15.0%	▲0.5pt
アジア・オセアニア	36.5%	37.0%	+0.5pt	40.5%	+0.0pt
中国線	13.0%	11.0%	▲2.0pt	11.0%	▲1.0pt

ASK

(単位:百万席キ口)	前年同期	当期	前年同期比	第4四半期	前年同期比
太平洋線	15,029	16,087	+7.0%	4,132	+7.6%
欧州線	8,217	8,157	▲0.7%	1,936	▲4.5%
アジア・オセアニア	16,472	17,130	+4.0%	4,418	+3.3%
中国線	3,317	3,369	+1.6%	870	+4.8%

RPK

(単位:百万人キ口)	前年同期	当期	前年同期比	第4四半期	前年同期比
太平洋線	11,549	12,894	+11.6%	3,182	+5.2%
欧州線	5,859	6,268	+7.0%	1,486	▲3.0%
アジア・オセアニア	10,712	12,781	+19.3%	3,445	+9.7%
中国線	2,192	2,091	▲4.6%	491	▲10.2%

有償旅客数

(単位:千人)	前年同期	当期	前年同期比	第4四半期	前年同期比
太平洋線	1,555	1,692	+8.8%	420	+2.4%
欧州線	620	664	+7.1%	157	▲2.5%
アジア・オセアニア	3,501	4,052	+15.7%	1,065	+5.5%
中国線	1,167	1,116	▲4.4%	263	▲9.8%

Load Factor

(単位:%)	前年同期	当期	前年同期比	第4四半期	前年同期比
太平洋線	76.8%	80.1%	+3.3pt	77.0%	▲1.8pt
欧州線	71.3%	76.8%	+5.5pt	76.8%	+1.2pt
アジア・オセアニア	65.0%	74.6%	+9.6pt	78.0%	+4.6pt
中国線	66.1%	62.1%	▲4.0pt	56.4%	▲9.4pt

《参考》航空機保有数の推移

航空機数の推移(連結ベース)

		前年度末 2012/3/31			当期末 2013/3/31			増減
		所有	リース	合計	所有	リース	合計	
大型機	Boeing 777-200	15	0	15	15	0	15	--
	Boeing 777-200ER	11	0	11	11	0	11	--
	Boeing 777-300	7	0	7	7	0	7	--
	Boeing 777-300ER	13	0	13	13	0	13	--
中型機	Boeing 787-8	2	0	2	7	0	7	+5
	Boeing 767-300	17	0	17	16	0	16	▲1
	Boeing 767-300ER	14	18	32	14	18	32	--
小型機	MD90	13	0	13	2	0	2	▲11
	Boeing 737-400	16	2	18	14	2	16	▲2
	Boeing 737-800	9	32	41	18	31	49	+8
リージョナル機	Embraer 170	10	0	10	12	0	12	+2
	Bombardier CRJ200	9	0	9	9	0	9	--
	Bombardier D8-400	7	4	11	9	2	11	--
	SAAB340B	9	2	11	9	2	11	--
	Bombardier D8-300	1	0	1	1	0	1	--
	Bombardier D8-100	4	0	4	4	0	4	--
	合計	157	58	215	161	55	216	+1

本日も話させていただきますこと



1	2013年3月期業績サマリー 及び 株主還元	P.1
2	2012～2016年度 中期経営計画 ローリングプラン概要	P.5
3	2013年3月期 業績詳細	P.15
4	2014年3月期 通期業績予想	P.27
	参考資料	P.33

2014年3月期業績予想(連結業績)



(単位: 億円)	2013年3月期実績	2014年3月期予想	差
営業収益	12,388	12,720	+331
営業費用	10,435	11,320	+884
営業利益	1,952	1,400	▲552
経常利益	1,858	1,270	▲588
当期純利益	1,716	1,180	▲536

(単位: 億円)		2013年3月期 実績	2014年3月期 予想
営業収益	国際旅客収入	4,066	4,260
	国内旅客収入	4,852	4,920
	貨物郵便収入	848	840
	その他の収入	2,621	2,700
燃油費		2,463	2,900
燃油費以外		7,972	8,420
ユニットコスト[燃油費以外](円)		8.5	8.6

	2013年3月期実績	2014年3月期予想
ASK (前年比)	+3.3%	+4.2%
国際線・国内線合計		
RPK (前年比)	+8.5%	+3.3%
国際線・国内線合計		
燃油前提 (USD/bbl)		
シンガポールケロシン	127.1	127
日本入着原油 (CIFJ)	114.4	114
為替前提 (円/USD)	82.4	95

*2013年3月期のASK/RPK前年比の値に誤りがございました。お詫びの上訂正いたします。

2014年3月期業績予想(航空運送事業)

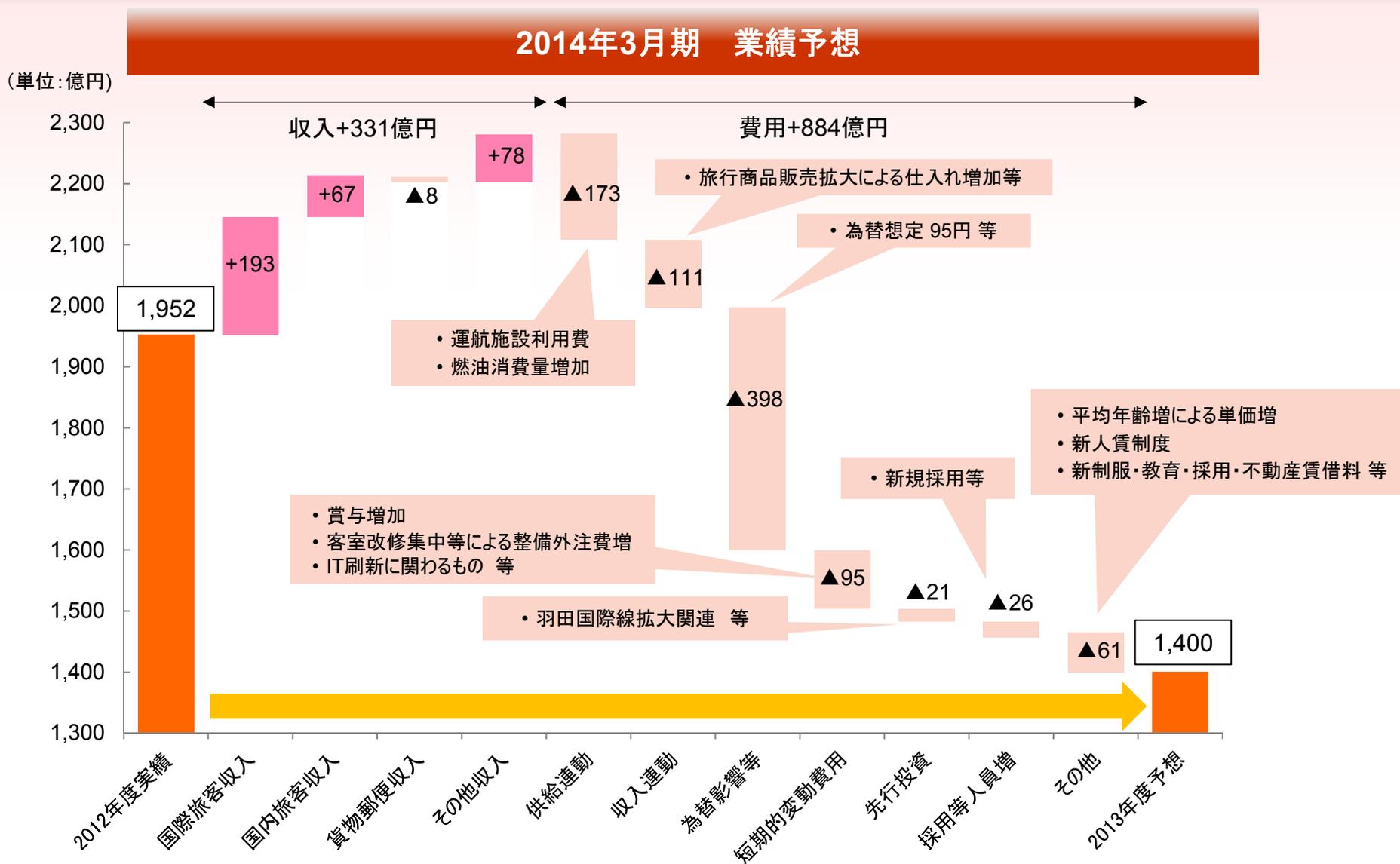


(*前年同期比%)	国際旅客	国内旅客
	2014年3月期 [予想]	2014年3月期 [予想]
ASK(*)	+3.9%	+4.5%
RPK(*)	+4.5%	+1.5%
有償旅客数(*)	+3.3%	+1.8%
座席利用率(%)	76.6%	61.4%
ユニットレベニュー ⁽¹⁾ (*)	+0.9%	▲3.0%
イールド ⁽²⁾ (*)	+0.2%	▲0.1%
単価 ⁽³⁾ (*)	+1.4%	▲0.5%

注:

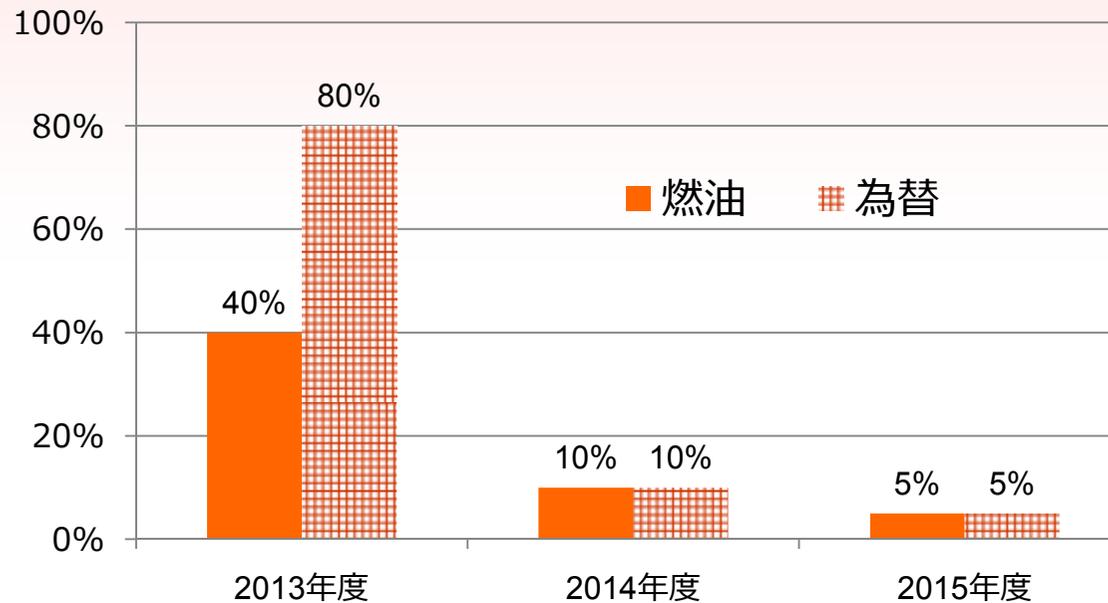
1. ユニットレベニュー=旅客収入/ASK
2. イールド=旅客収入/RPK
3. 単価=旅客収入/有償旅客数

営業利益予想の増減推移



燃油・為替の影響度

燃油費に対する年度別ヘッジ割合 (2013年3月末時点)



実績と計画前提値

	2012年度実績	2013年度計画
シンガポールケロシン (USD/bbl)	127.1	127
日本入着原油(CIFJ) (USD/bbl)	114.4	114
為替レート(円/USD)	82.4	95

燃油費への感応度(ヘッジなし)

原油(1USD/bblの変動)	約20億円/年
為替(1円/USDの変動)	約25億円/年

2014年3月期業績予想(連結貸借対照表/キャッシュフロー)



連結貸借対照表

(億円)	FY12末実績	FY13末予想	差
総資産	12,166	12,730	+563
有利子負債残高	1,601	1,290	▲311
自己資本	5,650	6,440	+789
自己資本比率 (%)	46.4%	50.6%	+4.1pt
ネットD/Eレシオ(倍) ⁽¹⁾	0.0x	▲0.2x	▲0.2x
ROA (%) ⁽²⁾	14.2%	9.8%	▲4.4pt

連結キャッシュ・フロー計算書

(億円)	FY12実績	FY13予想	差
営業キャッシュフロー	2,648	2,270	▲378
投資キャッシュフロー ⁽³⁾	▲1,290	▲1,270	+20
フリーキャッシュフロー ⁽³⁾	1,358	1,000	▲358
財務キャッシュフロー	▲606	▲620	▲13
EBITDA	2,762	2,230	▲532
EBITDAR	3,071	2,530	▲541

注:

1. ネットD/Eレシオ = (オンバランス有利子負債+オフバランス未経過リース料-現預金)/(自己資本)、予想値に関しては航空機未経過リース料予想値を用いる
2. ROA = 営業利益/(((期初総資産+期末総資産)+(期初オフバランス未経過リース料+期末オフバランス未経過リース料))/2)、予想値に関しては航空機未経過リース料予想値を用いる
3. 定期預金の入出金を除く



1	2013年3月期業績サマリー 及び 株主還元	P.1
2	2012～2016年度 中期経営計画 ローリングプラン概要	P.5
3	2013年3月期 業績詳細	P.15
4	2014年3月期 通期業績予想	P.27
	参考資料	P.33



《参考》外国人等の株主名簿への記録について

2013年3月末時点の株主構成

所有比率⁽¹⁾ 外国人等(約37.34%所有)



定款に基づいて株主名簿への記録を拒否

議決権⁽¹⁾ 外国人等(約31.32%)

株主名簿への記録を拒んだ外国人等株主の所有比率・株数(約6.01%)(議決権なし)

外資規制の考え方 (例:外国人等の所有比率が40%の場合)

- ✓ 当社は、航空法の規制に基づき、外国人等株主の議決権の割合が1/3以上となる場合は、超過部分について株主名簿への記録を拒否することを定款上定めております。
- ✓ 具体的には、株主名簿の基準日(通常は9月末及び3月末)において外国人等株主の所有比率が1/3以上となる場合、同時点の日本人株主の所有比率の半分の割合未満まで外国人等株主の議決権が減少します。

所有比率⁽¹⁾



議決権⁽¹⁾

外国人等(30%未満)

株主名簿への記録を拒んだ外国人等株主の所有比率(10%以上)(議決権なし)

日本人(60%)

$$\text{外国人等株主議決権の割合} = \frac{\text{30\%未満}}{\text{60\%+30\%未満}} = \frac{1}{3} \text{ 未満}$$

日本人株主の所有比率の半分未満

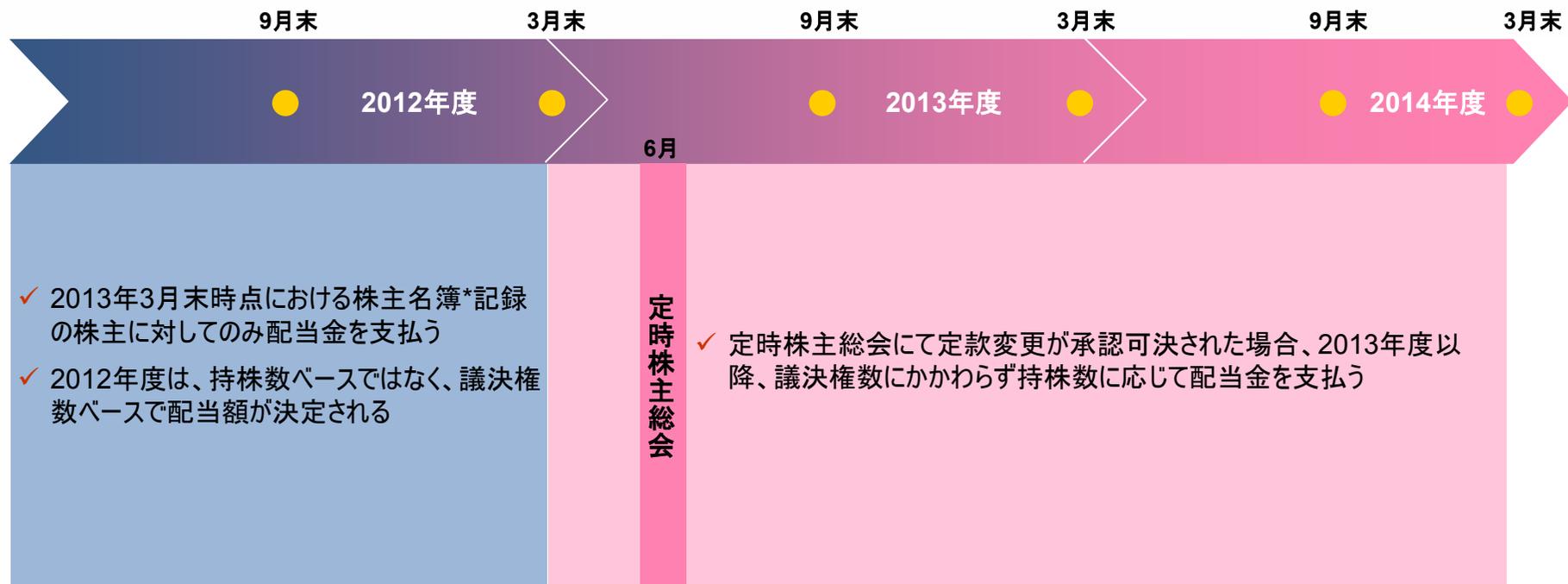
※ディスクレーマー

上記は航空法に定める外国人等が有する株式について、航空法第4条第1項第4号に該当することとならないよう、株主名簿に記録することを拒む場合の議決権の割合の計算方法を簡便的に図示したものであり、実際の計算結果とは異なります。また、単元未満株式、自己株式につきましても考慮しておりません。実際の議決権の割合の計算結果については、航空法及び定款等に基づいて行うこととなります。

(1): 発行済株式総数に占める割合。自己株式等は考慮しておりません。

《参考》外国人等株主への配当金の支払いについて

- ✓ 当社は、株主への利益還元を積極的に行うという基本方針に鑑み、外国人等株主の所有比率が1/3以上を占める場合も、持株数に応じた配当金を受け取ることができるよう、定款変更の具体的な準備を進めて行く方針を決定致しました。
- ✓ 具体的には、本年6月に開催予定の定時株主総会において定款変更案を付議する予定です。



● 株主名簿の基準日(配当の基準日は3月末のみ)

* 配当の基準日となる各年度末時点における株主名簿は、航空法施行規則第二百二十六条の三に基づき、9月末および3月末の保有状況を考慮して作成されます。

明日の空へ、日本の翼



JAPAN AIRLINES

当資料に関するお問い合わせ先

日本航空株式会社

財務・経理本部 財務部

電話番号 03-5460-3068

免責事項



本資料には、日本航空株式会社(以下「当社」といいます)及びそのグループ会社(以下当社と併せて「当社グループ」といいます)に関連する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。これらは、当社が当該資料作成時点(又はそこに別途明記された時点)において入手した情報に基づく、当該時点における予測等を基礎として作成されています。これらの記述のためには、一定の前提・仮定を使用しています。これらの記述又は前提・仮定は当社経営陣の判断ないし主観的な予想を含むものであり、様々なリスク及び不確実性により、将来において不正確であることが判明し、あるいは将来において実現しないことがあります。したがって、当社グループの実際の業績、経営成績、財政状態等については、当社の予想と異なる結果となる可能性があります。かかるリスク及び不確実性には、日本その他の国・地域における経済社会状況、燃油費の高騰、日本円と米ドルその他外貨との為替レートの変動、テロ事件及び戦争、伝染病その他航空事業を取り巻く様々なリスクが含まれますが、これらに限定されるものではありません。

本資料に掲載されている将来情報に関する記述は、上記のとおり当該資料の作成時点(又はそこに別途明記された時点)のものであり、当社は、それらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有しておりません。

本資料に掲載されている情報は、情報提供を目的としたものであり、いかなる有価証券、金融商品又は取引についての募集、投資の勧誘や売買の推奨を目的としたものではありません。

本資料への当社グループに関する情報の掲載に当たっては万全を期しておりますが、監査を経ていない財務情報も含まれており、その内容の正確性、完全性、公正性及び確実性を保証するものではありません。従いまして、本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負うものではありません。

なお、本資料の著作権やその他本資料にかかる一切の権利は日本航空株式会社に属します。