明日の空へ、日本の翼

証券コード
9201

日本航空株式会社
代表取締役社長
植木　義晴
2015年9月

本日お話しさせて頂くこと

当社プロフィール P.2

再生の歩み P.5

成長戦略 P.8

商品・サービス P.13

CSR活動 P.18

2016年3月期　第1四半期決算 P.20

株主の皆さまへ P.25

当社プロフィール

「世界で一番選ばれ、愛される航空会社」を目指して

JAPAN AIRLINES

平素より日本航空をご利用いただいているお客さま、国内外の株主の皆さま、お取引先の皆さまのご支援に、厚く御礼を申し上げます。

2012年2月15日に「2012～2016年度JALグループ中期経営計画～高収益体質を確立し、新たな成長のステージへ～」を発表してから3年が過ぎ、折り返し地点を越えたところですが、ここにあらためて内外の環境変化を分析し、現在の計画の進捗状況を振り返り、その強い思いの実現に向けて、「中期経営計画ローリングプラン2015」を策定いたしました。中期経営計画の最終年度である2016年度に向け、社員一同この計画の経営目標を必ず達成すべく努力を続けてまいります。

昨年、一昨年に引き続き、常に危機意識を持った「自立」、失敗を恐れず新しいことに臆することなく取り組む「挑戦」、世の中の変化に素早く対応する「スピード」をキーワードに、経営と社員が一丸となって企業理念の実現に向けて取り組みますので、今後とも皆さまのお引き立てを賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

日本航空株式会社
代表取締役社長
植木 義晴

当社概要

JAPAN AIRLINES

社名	日本航空株式会社	上場日	2012年9月19日
取締役会長	大西　賢	証券コード	9201
代表取締役社長	植木 義晴	発行済株式総数	362,704,000株
代表取締役副社長	佐藤 信博	単元株式数	100株
資本金	1,813億円	株価	4,165円 ※2
連結従業員数	31,534人 ※1	時価総額	1兆5,106億円 ※2

※1：　2015年3月31日時点
※2：　2015年9月09日時点

沿革

JAPAN AIRLINES

現在

2012年 9月
●東京証券取引所
市場第一部に上場

2010年 1月
●会社更生手続申立

2007年 4月
●グローバルアライアンスである
「ワンワールド」に加盟

2002年 10月
●JAL JAS統合

1987年 11月
●完全民営化

1970年 7月
●ボーイング747型航空機
（ジャンボジェット）就航

1954年 2月
●本邦企業初の国際線定期輸送を開始

1951年 8月
●会社設立　●国内線定期航空輸送事業を開始

再生の歩み

改革

破綻原因	改革により、破綻原因を一掃	規律ある経営を実践　（直近）
経年機・ 大型機材の 大量保有	大型・経年機の退役 （225機→169機(2) 貨物機・リージョナル機除く）	燃費効率に優れた 新型機材を順次導入 （171機 貨物機・リージョナル機除く）
多くの 不採算路線	不採算路線からの撤退(1) 国際線:　67→　47 国内線: 148→107	適正ネットワークを維持・ 収益性の見込める路線は 展開を図り、成長へ 国際線: 52、国内線: 117
高コスト構造	グループ人員の削減 （48,714人→30,875人）(3) 人件費単価は約20%減少(2)	グループ人員数 （31,534人）
当事者意識・ 採算意識の不足	徹底した採算性重視の経営 ●JALフィロソフィの導入 ●部門別採算制度の導入	採算性重視の経営維持 ●JALフィロソフィの浸透・実践 ●部門別採算制度の浸透

(1) 国際線：2009年3月末時点と2012年3月末時点の比較　　国内線：2010年3月末時点と2011年3月末時点の比較
(2) 2009年3月末時点と2012年3月末時点の比較
(3) 2010年3月末時点と2012年3月末時点の比較

JALフィロソフィと業績報告会

JALフィロソフィ	業績報告会
■JALグループ社員全員が共有すべき意識・価値観を定め、全社員がその実践を通じて企業理念の実現を目指す	■経営実績の報告と共に、経営者・リーダーとしてあるべき姿を学び成長するための場
■全員が「JALフィロソフィ手帳」を常時携行	■各本部を担当する役員・関連会社の社長が、他の経営幹部に自部門の経営実績を毎月報告

JALフィロソフィ手帳

業績報告会　様子

企業理念の実現

JAPAN AIRLINES

JALﾌｨﾛｿﾌｨ
意識改革

＋

部門別
採算制度の
導入

＝

新しいJAL
グループ

■「人生・仕事の結果
＝考え方×熱意×能力」

■「人間として何が正しいかで
判断する」

■「売上を最大に、
経費を最小に」

■強い意志を持って
立案・実行

＋

・リアルタイムに
（路線別採算の
日次化、早期化）

・責任を明確に
（応益負担）

・正確に
（一対一対応）

・必要な情報を提供

・PDCAの確立

→

企業理念の実現

**JALグループは、
全社員の物心両面の
幸福を追求し、**

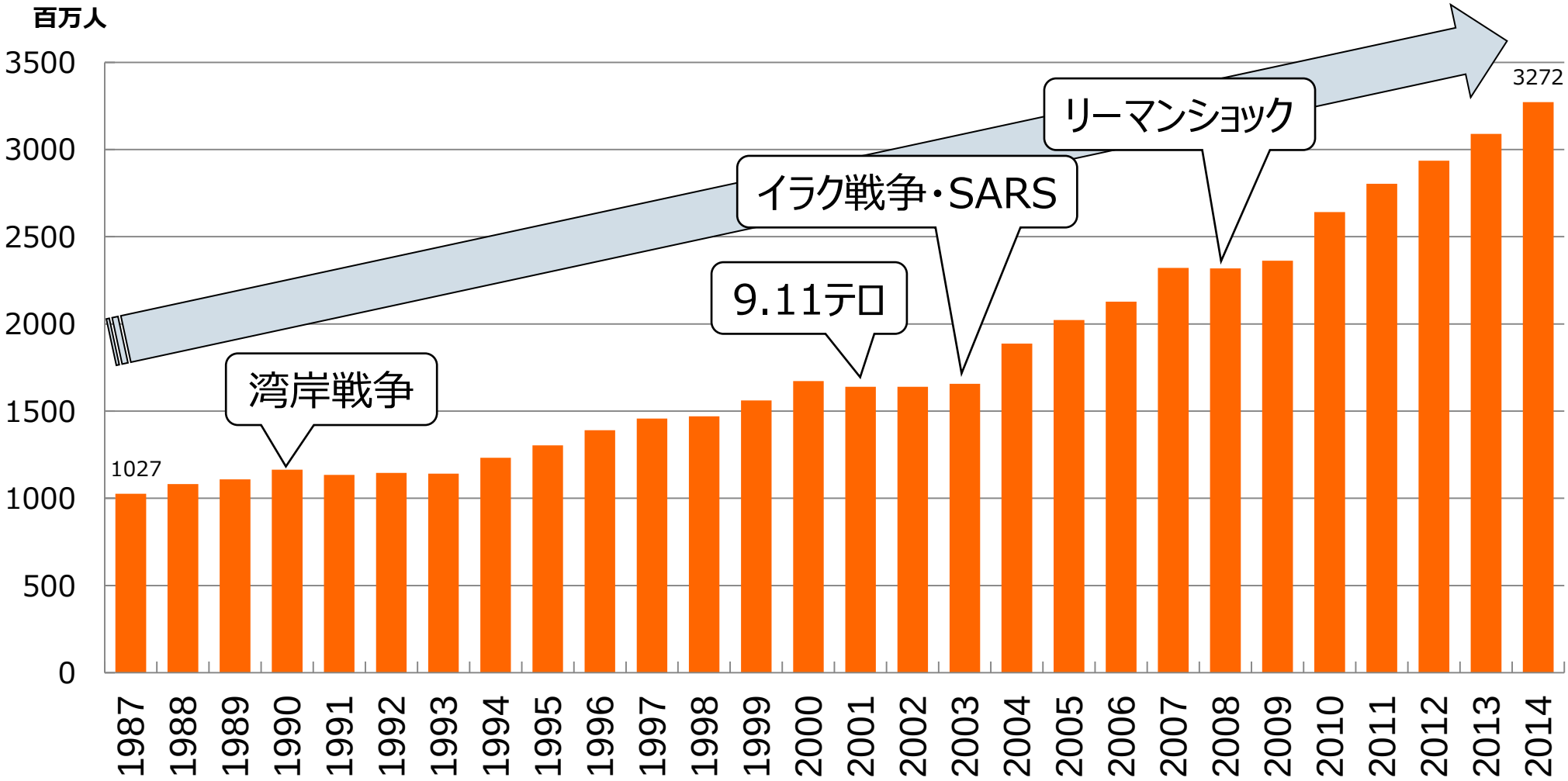
**一、お客さまに最高の
サービスを提供します。**

**一、企業価値を高め、社会の
進歩発展に貢献します。**

成長戦略

航空市場の成長性

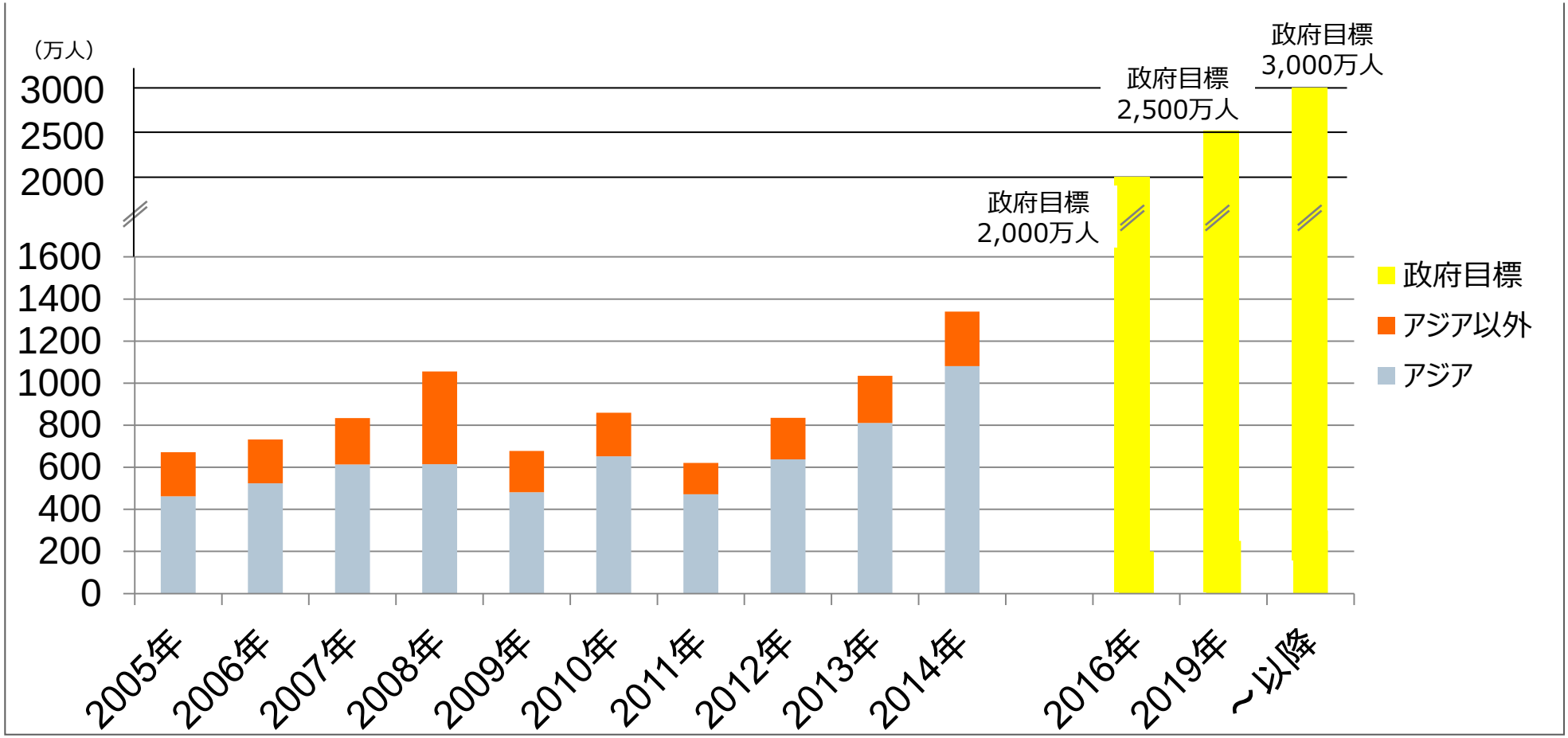
世界の航空旅客 輸送量



（出所）Source：ICAO（定期便のみ）

訪日需要の推移

訪日需要（訪日旅客数）推移

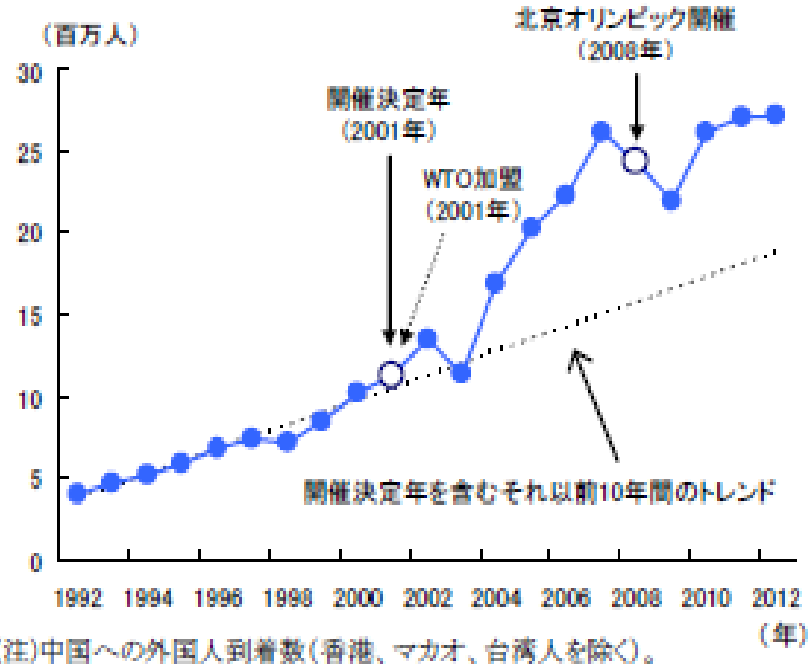


出所：日本政府観光局（*JNTO*）

東京オリンピック・パラリンピック開催に伴う航空輸送量増加期待

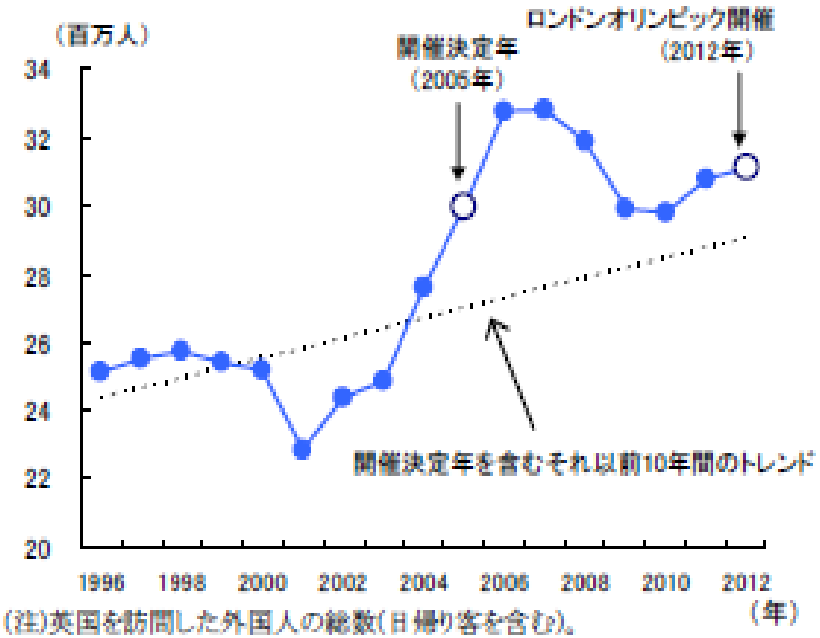
オリンピック・パラリンピック開催決定後のインバウンド観光客数の傾向

中国（2008）



（注）中国への外国人到着数（香港、マカオ、台湾人を除く）。
（資料）国家旅游局

英国（2012）

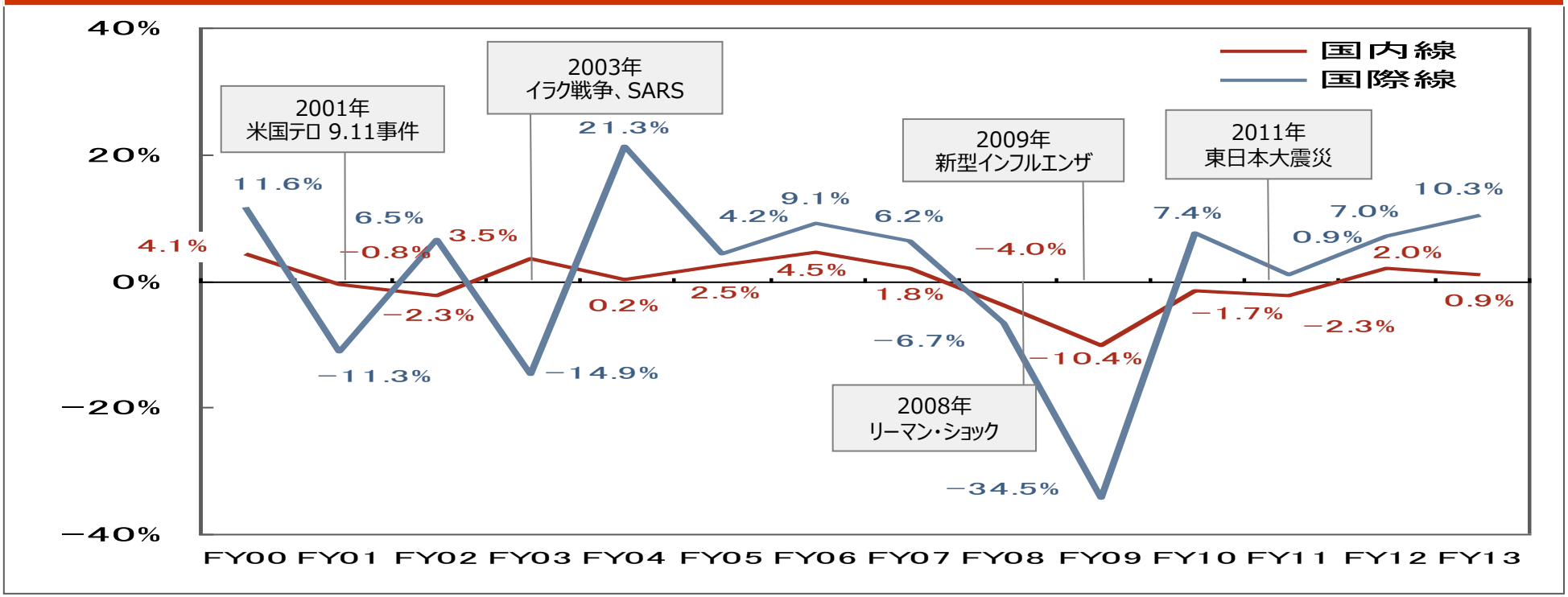


（注）英国を訪問した外国人の総数（日帰り客を含む）。
（資料）Office for National Statisitics

（出所）みずほ総合研究所株式会社

安定的なマーケットの国内線事業

国内線・国際線 旅客収入 成長率



出所：各社資料、日系3社（JAL、ANA、スカイマーク）の数値を使用
※成長率は前年度同期比により計算

今後の成長戦略

施策

安全運航の堅持

商品・サービスの向上

コスト削減／生産性向上／IT刷新

財務体質の強化

成長市場における積極的な取り組み

10～15年先を見据え
価格変動への
耐性を備えた
多角事業の実現

事業

【国内線】

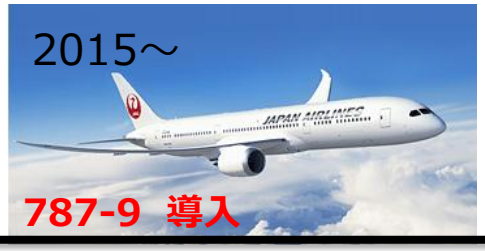
新幹線延伸

少子高齢化

【国際線】

需要拡大

機材



2014年

2020年

商品・サービス

国際線　ひとクラス上の最高品質が拡がります

JAPAN AIRLINES

JAL SKY SUITE 777
Welcome! JAL New Sky

- ✓ ロンドン・ニューヨーク・パリ・ロサンゼルス・シカゴ・サンフランシスコ・フランクフルト線

JAL SKY SUITE 767
Welcome! JAL New Sky

- ✓ ホノルル・シンガポール・ジャカルタ・ハノイ・マニラ・クアラルンプール・バンコク線

JAL BUSINESS CLASS

WORLD AIRLINE WINNER SKYTRAX AWARDS 2015
BEST ECONOMY CLASS AIRLINE SEAT

【SKYTRAX 社ワールド・エアライン・アワード】

- ✓ 2013年「ベスト・ビジネスクラス・エアラインシート」賞受賞
- ✓ 2015年「ベスト・エコノミークラス・エアラインシート」賞受賞

国際線　ひとクラス上の最高品質が拡がります

JAPAN AIRLINES

JAL SKY SUITE 787
Welcome! JAL New Sky

787-8型機

✓ ニューヨーク・パリ・ヘルシンキ・デリー・ジャカルタ線へ導入

787-9型機

✓ 2015年7月～成田＝ジャカルタ線へ導入

JAL BUSINESS CLASS

JAL ECONOMY CLASS

✓ エコノミークラスは787型機で
世界最大級の居住空間を提供します

路線・ネットワークの拡充

✓ **関西＝ロサンゼルス線開設**
2015年3月20日～
(787-8型機)

✓ **羽田＝上海（浦東）線開設**

✓ **羽田=広州線開設**
2015年10月25日～
（767-300ER型機）

✓ **成田＝ダラス・フォートワース線開設**
2015年11月30日～
（787-8型機）

国際線　ひとクラス上の最高品質が拡がります

JAPAN AIRLINES

ファーストクラスにてご提供

空の上に
特別なレストランを

ビジネスクラスにてご提供

BEDD

国際線　ひとクラス上の最高品質が拡がります

JAPAN AIRLINES

プレミアムエコノミー、エコノミークラスにてご提供

JAL KITCHEN GALLERY

お食事にも
ひとつプラスの
サービスを

国内線　お客さまのために出来ることを次々と

JAPAN AIRLINES

ひとつ先のスタンダードが始動

JAL SKY NEXT
Welcome! JAL New Sky

2014年5月、JAL SKY NEXT
日本の空にデビュー

高品質本革シートを
全クラスに採用

普通席は足元スペースを最大約5cm拡大

「2014年度グッドデザインベスト100」を受賞

CSR活動

CSR活動

「東北コットンプロジェクト」

タオルセット（10,000マイル/セット）

**東北で栽培したコットンの商品を
マイルで交換できます。**

津波により稲作が困難になった農地で綿（コットン）を栽培、さらに紡績、商品化、販売までを一貫して行うプロジェクトです。
このプロジェクトは４年目を迎え、種まきから収穫に至るまで、数多くの人たちが手作業で栽培を助けています。

➢ 2015年4月
ネパール地震に対する支援実施

- 復興支援者への無償航空券提供
  緊急支援物資の無償輸送
- JALチャリティ・マイル
- ソーラーライトと浄水器の提供
  ※ソーラーライト：太陽光エネルギーを変換して得た電気をバッテリーに充電し、電源として利用する照明器具

日本と世界、そして国内各地域を結ぶ航空会社として、大規模災害発生時には、航空会社ならではの緊急支援を行っております。

CSR活動

JALグループが実施するさまざまな次世代育成プログラムを総称して**「JALそらいく」**と呼んでいます。
航空の世界、空の仕事、JALの取り組みなどをご紹介する5つの講座をご用意いたしました。

- JAL折り紙ヒコーキ教室
- JALそらエコ教室
- JALお仕事講座
- JAL CAによる安全教室
- JALお仕事インタビュー

お申込みはJALホームページから！
https://www.jal.com/ja/csr/soraiku/

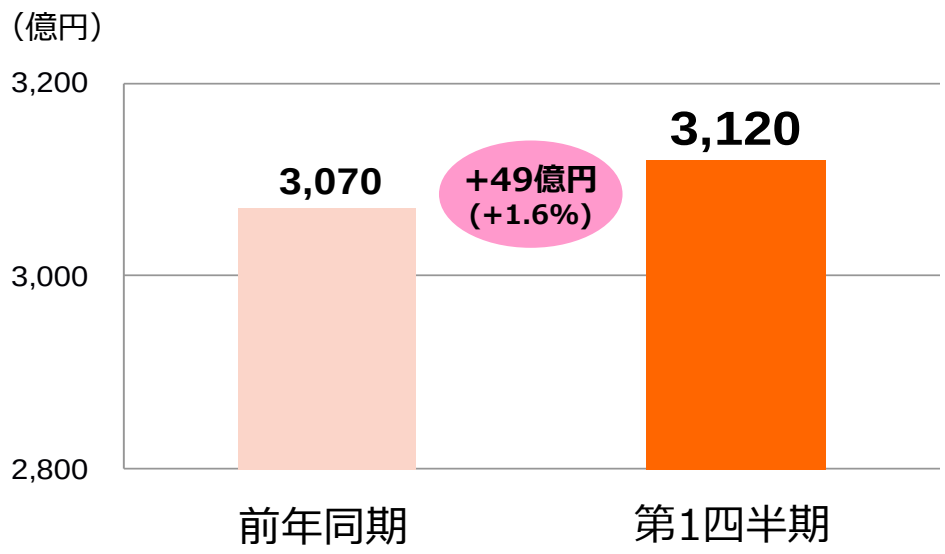
JALでは社会貢献活動の一環として、無料で**JAL工場見学～SKY MUSEUM～**を実施しております。

お申込みはJALホームページから！
http://www.jal.co.jp/kengaku/application/

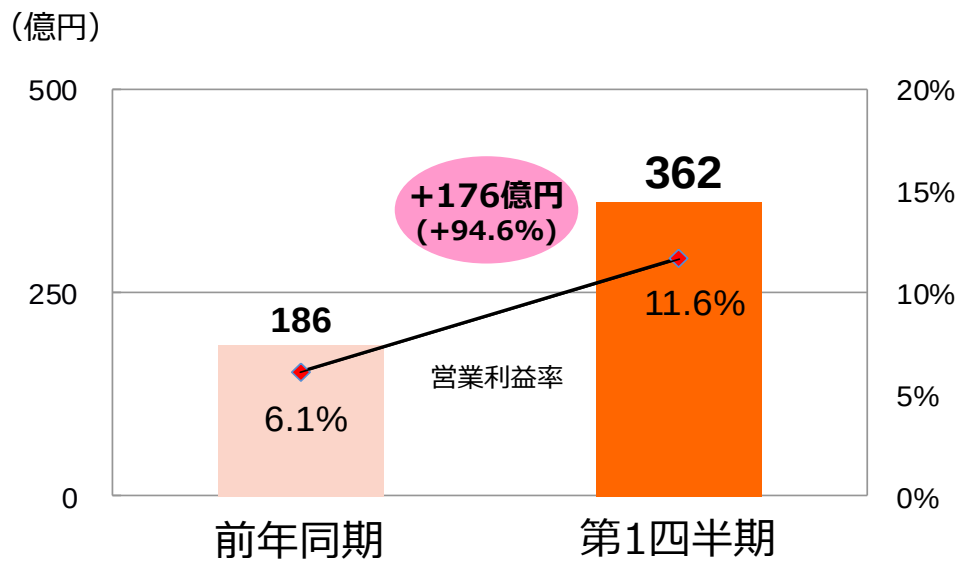
2016年3月期
第1四半期決算

業績概要

営業収益



営業利益



- ✓ 前年比で増収増益となり、営業利益は362億円
- ✓ 営業利益率は11.6%となり、目標とする営業利益率水準（10%以上）を上回って順調に推移

国際旅客事業（輸送実績）

JAPAN AIRLINES

国際旅客事業の状況

	前年同期	第1四半期	前年同期比
旅客収入（億円）	1,072	**1,094**	+2.1%
旅客数（千人）	1,844	**2,007**	+8.8%
座席利用率（%）	73.3%	**77.9%**	+4.6pt
単価 (1)（円）	58,132	**54,539**	▲6.2%

注： 1.　単価=旅客収入/旅客数

- ✓ 旅客収入は前年比+2.1%の1,094億円
- ✓ 座席利用率は4.6pt上昇し77.9%
- ✓ 単価は、前年比▲6.2%

国内旅客事業（輸送実績）

JAPAN AIRLINES

国内旅客事業の状況

	前年同期	第1四半期	前年同期比
旅客収入（億円）	1,057	**1,099**	+3.9%
旅客数（千人）	7,515	**7,538**	+0.3%
座席利用率（%）	62.4%	**63.1%**	+0.7pt
単価 (1)（円）	14,075	**14,578**	+3.6%

注：1.　単価=旅客収入/旅客数

- ✓ 旅客収入は前年比+3.9%の1,099億円
- ✓ 座席利用率は0.7pt上昇し63.1%
- ✓ 単価は前年比+3.6%

主要営業費用項目

JAPAN AIRLINES

営業費用内訳

（単位：億円）	前年同期	第1四半期	前年同期差	前年同期比
燃油費	736	**599**	▲137	▲18.6%
運航施設利用費	199	**204**	+4	+2.2%
整備費	112	**114**	+1	+1.6%
航空販売手数料	57	**60**	+2	+4.5%
航空機材費(1)	233	**237**	+4	▲1.8%
人件費	585	**612**	+26	+4.6%
その他	958	**928**	▲29	▲3.1%
営業費用計	**2,884**	**2,757**	▲126	▲4.4%

注：1．航空機材費＝航空機材償却費＋航空機材機賃借料

- ✓ 円安およびサービス強化のための一部コスト増はあるものの、経費削減努力を継続中
- ✓ 燃油費は市況下落により、前年比▲18.6%の599億円
- ✓ 人件費はベースアップおよび為替影響等により、前年比+4.6%の612億円

2016年3月期業績予想（連結業績）

JAPAN AIRLINES

（単位：億円）	2015年3月期実績	2016年3月期予想	差
営業収益	13,447	**13,280**	▲167
営業費用	11,650	**11,560**	▲90
営業利益	1,796	**1,720**	▲76
営業利益率	13.4%	**13.0%**	▲0.4pt
経常利益	1,752	**1,690**	▲62
当期純利益 (1)	1,490	**1,440**	▲50

（単位：億円）		2015年3月期実績	2016年3月期予想	差
営業収益	国際旅客収入	4,548	**4,450**	▲98
	国内旅客収入	4,875	**4,940**	+64
	貨物郵便収入	983	**970**	▲13
	その他の収入	3,039	**2,920**	▲119
営業費用	燃油費	2,825	**2,650**	▲175
	燃油費以外	8,824	**8,910**	+85

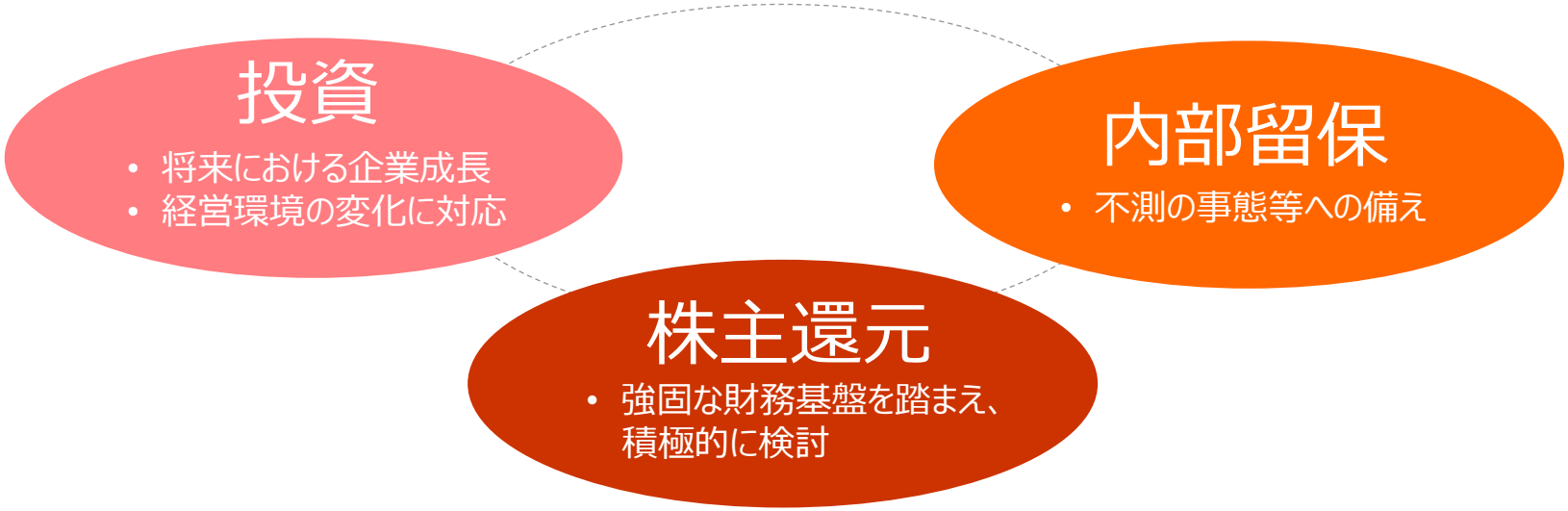
注： 1. 当期純利益は親会社株主に帰属する当期純利益

株主の皆さまへ

株主還元

株主還元の考え方

- 株主の皆さまに対する利益還元は経営の最重要課題のひとつ
- 企業成長や経営環境の変化に対応するための投資、強固な財務体質構築のための内部留保を確保しつつ、継続的に配当を行うことにより、株主の皆さまへの利益還元を積極的に行っていくことを目指す



2015年3月期配当金

➢連結当期純利益から法人税等調整額の影響を除いた額の25%程度へ拡充（2014年3月期：同20%程度）

2015年3月期の1株当たり配当金

1株あたりの金額 104円00銭

（ご参考）配当金額の考え方

2015年3月期実績
連結当期純利益（1,490億円）＋法人税等調整額（13億円）＝1,503億円
1,503億円×25%≒（配当金総額）377億円
配当金総額（377億円）÷発行済株式総数（362,704千株）≒1株当たりの配当金額（104円）

株主割引券

- 毎年3月31日、並びに9月30日現在の株主様に対し、当社グループの国内航空路線の株主割引券を配布
- 3年（7基準日）連続で同一株主番号でご所有の株主様へ、追加で株主割引券を配布
- 海外・国内JALグループツアー割引券（7%割引）を配布

株主割引券

➢ 配布基準

保有株式数	3月31日	9月30日
100 株 ～ 199 株	1 枚	-
200 株 ～ 299 株	1 枚	1 枚
300 株 ～ 399 株	2 枚	1 枚
400 株 ～ 499 株	2 枚	2 枚
500 株 ～ 599 株	3 枚	2 枚
600 株 ～ 699 株	3 枚	3 枚
700 株 ～ 799 株	4 枚	3 枚
800 株 ～ 899 株	4 枚	4 枚
900 株 ～ 999 株	5 枚	4 枚
1,000 株 ～ 1,099 株	5 枚	5 枚
1,100 株 ～ 99,999 株	※1	※1
100,000 株 ～	※2	※2

※1　5枚＋1,000株超過分　500株毎に1枚
※2　203枚＋100,000株超過分　1,000株毎に1枚

長期保有のメリット

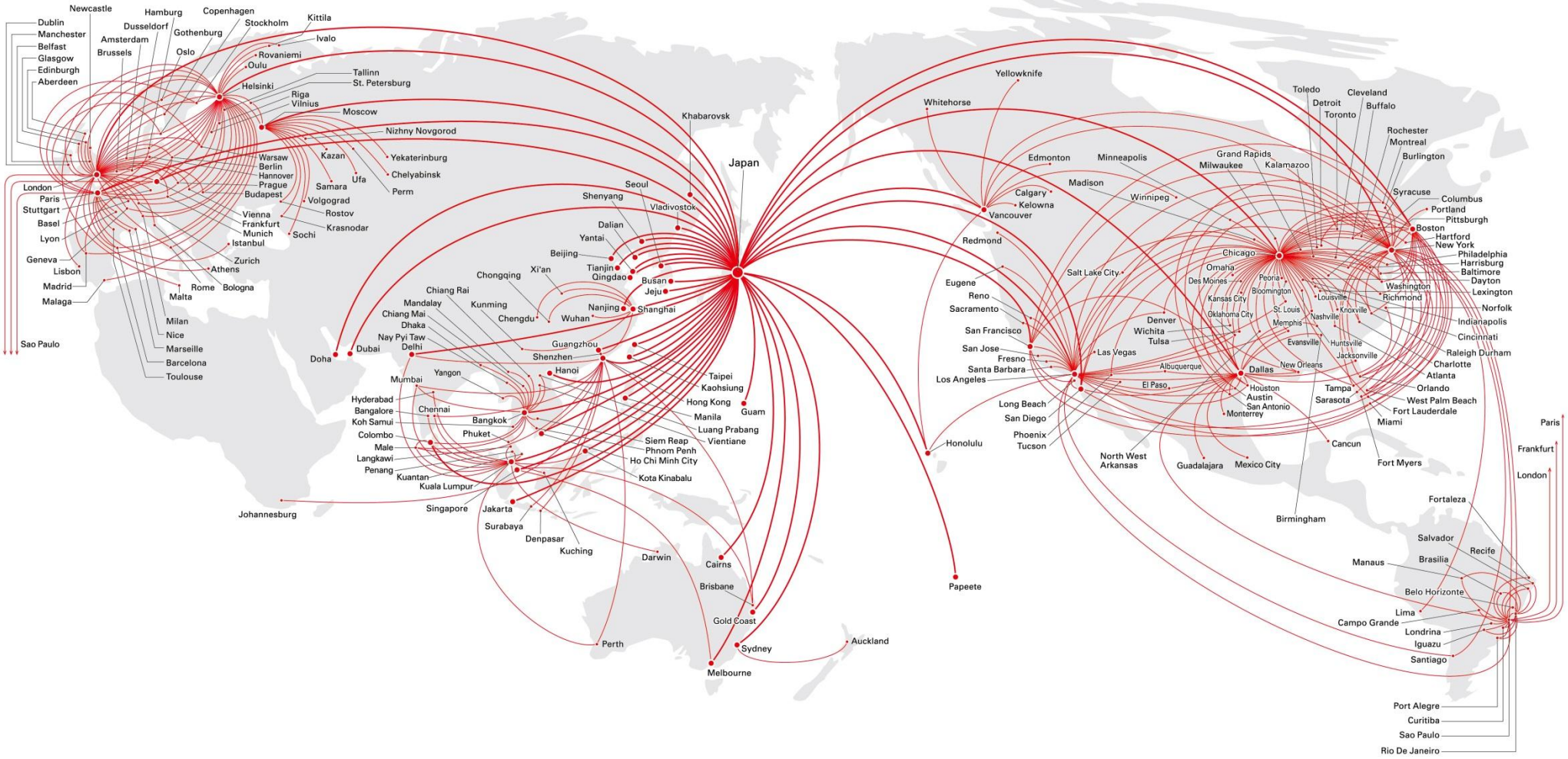
長期保有の条件とは？
✓ 3年（7基準日）連続
✓ 同一株主番号

上記の基準により、弊社株をお持ちいただいた投資家様には、追加で株主割引券を配布いたします。

- 300株 ～ 999株
⇒ 各基準日毎に 1枚 追加
- 1,000株 ～ 9,999株
⇒各基準日毎に 2枚 追加
- 10,000株 ～
⇒ 各基準日毎に 3枚 追加

世界一お客様に選ばれ、
愛される航空会社を目指して

JAPAN AIRLINES



【株式・株主優待券に関するお問い合わせ】 JAL株式コールセンター：03-6733-3090

9：30～12：00 および 13：00～17：00（土・日・祝・年末年始を除く）

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ございません。

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。