

日本航空株式会社 2018年3月期 決算説明会

2018年4月27日
取締役専務執行役員

齊藤典和





業績概要

P.1



配当金・配当金予想

P.2



ESGの取り組み

P.3



2017年度 業績詳細

P.4



2018年度 業績予想

P.14



参考資料

P.20



平成 29 年度
地球温暖化防止活動
環境大臣表彰

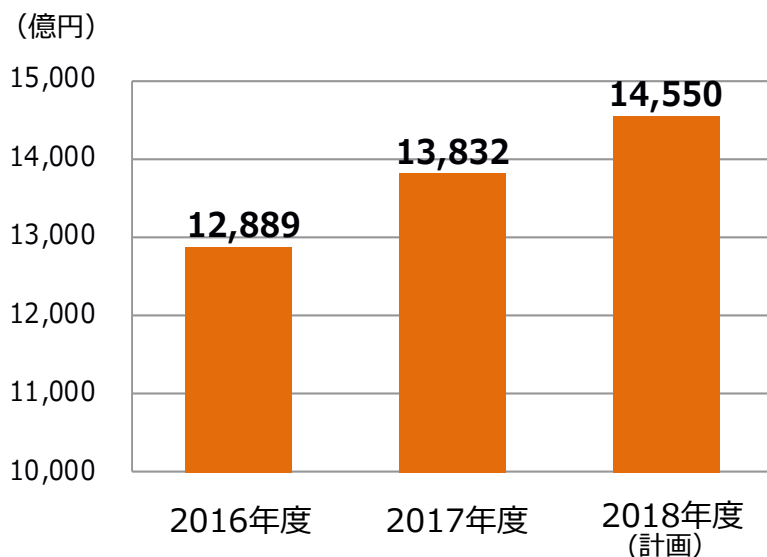
Minister of the Environment

国際貢献部門

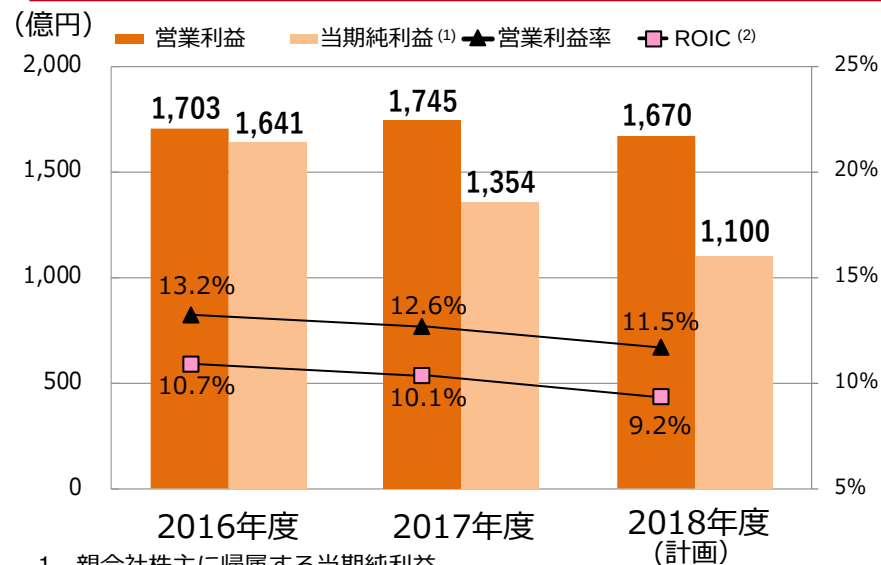
※CONTRAILプロジェクト受賞

✓ 2017年度実績は増収・営業増益を達成。2018年度も増益達成を目指す

営業収益



営業利益・当期純利益



1 親会社株主に帰属する当期純利益

2 営業利益(税引後)/期首・期末固定資産平均(オフバランス未経過リース料含む)

市況

	2016年度	2017年度	2018年度 (計画)
シンガポールケロシン (USD/bbl)	57.2	67.8	73.0
ドバイ原油 (USD/bbl)	45.6	54.9	61.0
為替 (円/USD)	108.6	111.2	115.0

運航諸元

ASK	2017年度	2018年度 (計画)
国際線	+2.4%	+6.8%
国内線	+0.8%	+1.8%
合計	+1.7%	+4.8%

※前年比

配当金・配当金予想



JAPAN AIRLINES

配当性向 親会社株主に帰属する当期純利益から法人税等調整額の影響を除いた額の30%程度を目安とする

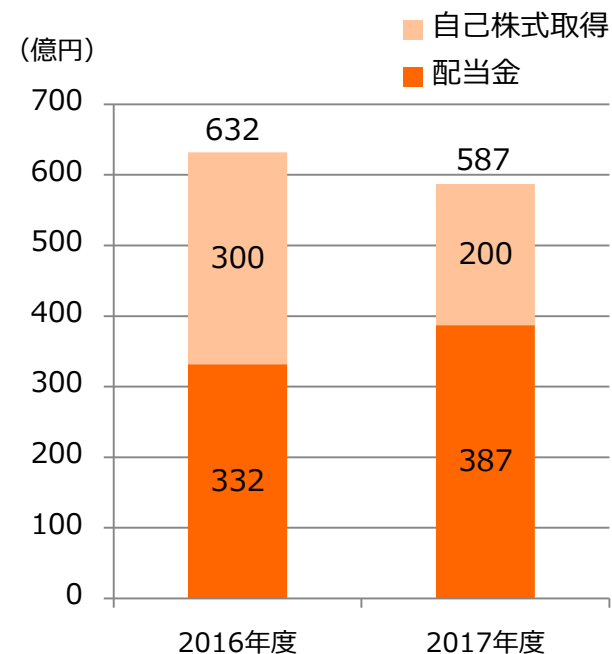
DOE 維持すべき株主資本利益率（ROE）の水準10%と上述の配当性向を勘案し、3%以上となるように努める

- ✓ 2017年度配当金は、配当性向⁽¹⁾30%程度を目安として110円（期末配当57.5円）とする（DOE 3.8%）
- ✓ 2018年度配当金予想は、増益を目指し、前年度並みの110円とする

配当金実績・予想額

	2016年度	2017年度	2018年度 (予想)
1株当たり配当金額	94円	110円 (前回公表値 105円)	110円
中間配当	—	52.5円	55.0円
期末配当	94円	57.5円 (前回公表値 52.5円)	55.0円
配当性向 ⁽¹⁾	25.1%	29.4%	34.0%
DOE (%) ⁽²⁾	3.7%	3.8%	3.5%
当期純利益 ⁽³⁾	1,641億円	1,354億円	1,100億円
配当金総額	332億円	387億円	383億円
自己株式取得額	300億円	200億円	—
発行済株式総数 (自己株除く)	353,579千株	351,225千株	348,892千株

総還元額の推移



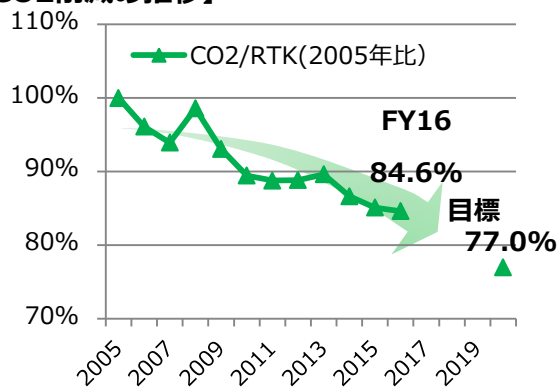
1 配当性向 = 配当金総額/親会社株主に帰属する当期純利益(法人税等調整額の影響を除く)

2 DOE (株主資本配当率) = 配当金総額/期首・期末自己資本平均 3 親会社株主に帰属する当期純利益

Environmental 「環境」

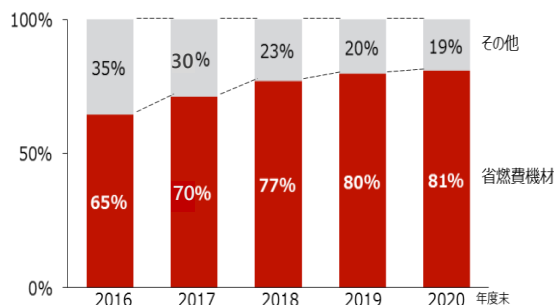
- ・CO2排出量削減の推進：
省燃費機材の導入と運航上の工夫
- ・継続的な大気観測の実施：
上空の大気観測を30年以上継続実施
(観測データは国立環境研究所を通じて公表)

【CO2削減の推移】



「2020年度までに、2005年対比でCO2排出量を23%削減」という目標の達成に向け、着実に取り組んでいる

【JALグループの省燃費機材シェア】

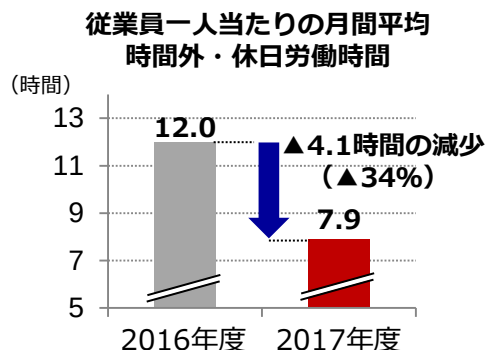


対象機種：A350,787,777,737-800,E170/190
FY17までは実績値、FY18以降は計画値

Social 「社会」

- ・ワークスタイル変革のさらなる促進：
時間外・休日労働時間の削減
- ・ダイバーシティ推進への取り組み：
意識改革・育成強化・両立支援の拡充
により2023年度末までに管理職女性
比率20%を目指す
- ・観光促進を通じた地域活性化への貢献

【時間外・休日労働時間*の削減】



*従業員一人当たりの月間平均時間外・休日労働時間 (日本航空単体の非管理職、ただしシフト勤務者を除く)

【観光促進を通じた地域活性化への貢献】

異業種や地方自治体との連携による訪日外国人の地方への送客促進

ALL-JAPAN観光
立国ファンド



JAL×百戦錬磨

Governance 「企業統治」

- ・透明性の高い経営と強い経営監視機能：
-豊富な経営経験を有する3名の独立社外取締役
-高い見識を備えた3名の独立社外監査役
-社外取締役が過半数を占め、委員長を務める任意の各種委員会の設置
- ・第三者機関を起用した取締役会の実効性評価の実施

取締役会

取締役総数10名中、社外取締役3名 (30%)

任意の各種委員会

コーポレート・ガバナンス委員会

指名委員会

報酬委員会

人事委員会

役員懲戒委員会

答申

- 構成メンバーは公表
- 執行役員人事を所管する人事委員会を除き、委員長はすべて社外取締役



業績概要



配当金・配当金予想



ESGの取り組み



2017年度 業績詳細



2018年度 業績予想



参考資料

2017年度連結経営成績



JAPAN AIRLINES

2017年度 連結経営成績

(単位：億円)	2016年度	2017年度	前年差	前年比	第4四半期 ⁽⁵⁾	前年同期差	前年同期比
営業収益	12,889	13,832	+942	+7.3%	3,372	+237	+7.6%
航空運送連結	11,593	12,572	+978	+8.4%	3,067	+245	+8.7%
営業費用	11,186	12,086	+900	+8.1%	3,078	+274	+9.8%
航空運送連結	10,062	10,960	+898	+8.9%	2,797	+269	+10.7%
営業利益	1,703	1,745	+42	+2.5%	293	▲36	▲11.2%
航空運送連結	1,531	1,612	+80	+5.3%	269	▲24	▲8.3%
営業利益率 (%)	13.2%	12.6%	▲0.6pt	-	8.7%	▲1.8pt	-
経常利益	1,650	1,631	▲18	▲1.1%	209	▲79	▲27.5%
当期純利益 ⁽¹⁾	1,641	1,354	▲287	▲17.5%	212	▲346	▲61.9%
ASK (百万席キロ)	86,045	87,550	+1,505	+1.7%	21,825	+729	+3.5%
RPK (百万人キロ)	65,183	67,656	+2,472	+3.8%	16,779	+629	+3.9%
EBITDAマージン (%) ⁽²⁾	20.6%	20.6%	▲0.0pt	-	17.6%	▲0.8pt	-
EBITDARマージン (%) ⁽³⁾	22.2%	22.1%	▲0.1pt	-	19.1%	▲1.0pt	-
ユニットコスト (円) ⁽⁴⁾	9.4	10.1	+0.7	+7.2%	10.2	+0.6	+6.5%
燃油費含む	11.7	12.5	+0.8	+7.1%	12.8	+0.8	+7.0%

1 親会社株主に帰属する当期純利益

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 ユニットコスト=航空運送連結費用(燃油費を除く)/ASK

5 第4四半期(1-3月)の実績は2017年度実績(4-3月)から第3四半期累計実績(4-12月)を差し引いて算出

営業利益増減の推移（収入／費用）



JAPAN AIRLINES

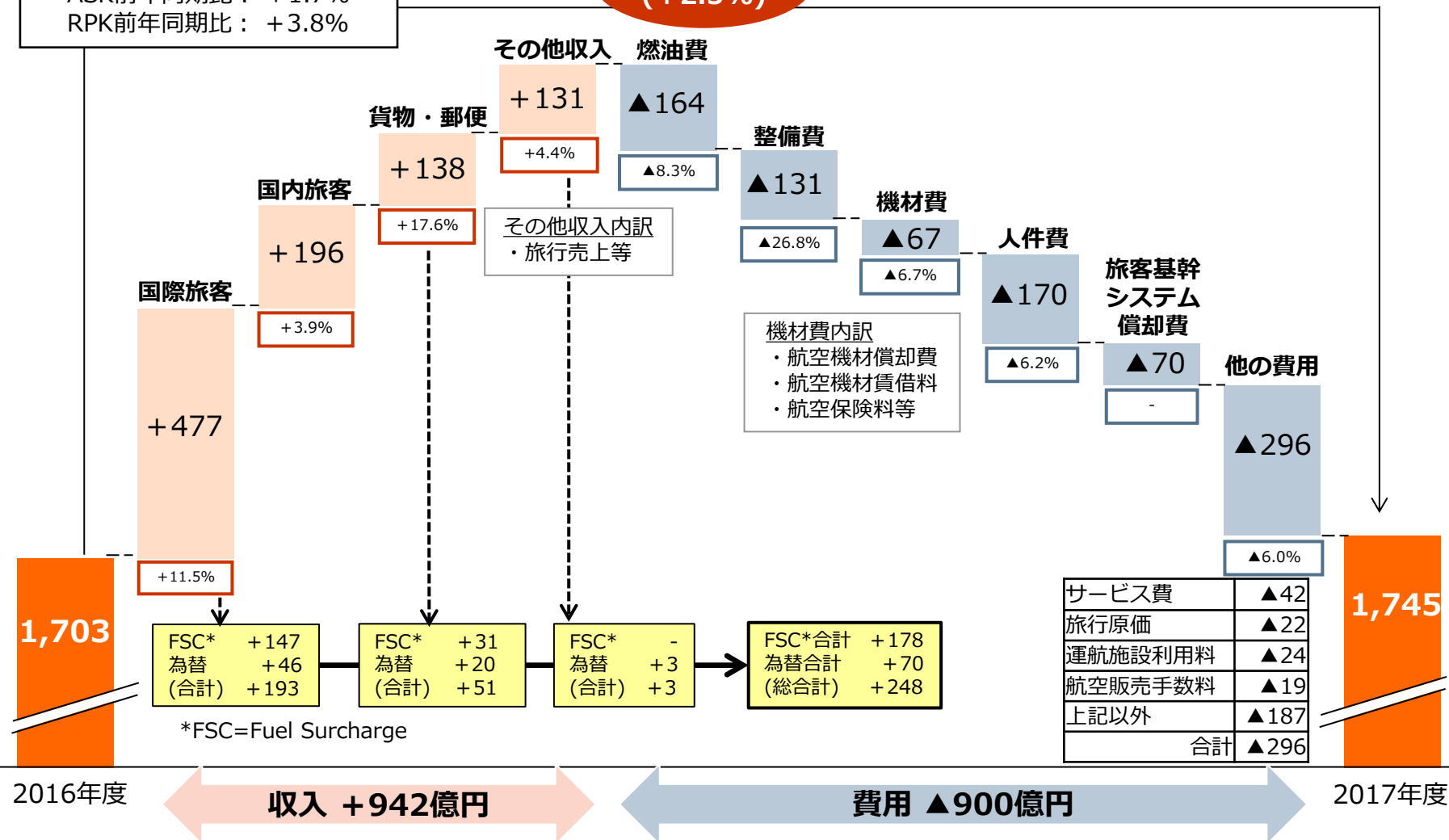
2017年度

(億円)

ASK前年同期比： +1.7%
RPK前年同期比： +3.8%

**+42億円
(+2.5%)**

+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



営業利益増減の推移（市況／その他）



JAPAN AIRLINES

2017年度

（億円）

+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

うち為替影響 ▲22 億円

収入	+70億円
費用	▲92億円
燃油費	▲40億円
燃油費以外	▲52億円

+42億円
(+2.5%)

（市況要素を除く影響額）

増収

+696

他の費用

▲673

旅客基幹
システム
償却費

▲70

1,703

燃油以外
為替

+18

燃油
(ヘッジ除き)

▲290

FSC*

+178

ヘッジ
損益

+183

1,792

収入	+70
燃油以外 費用	▲52
合計	+18

為替	▲40
燃油市況	▲250
合計	▲290

国際旅客	+147
国際貨物	+31
合計	+178

国際旅客	+284
国内旅客	+196
貨物郵便	+87
その他	+128
合計	+696

燃油搭載量	▲57
整備費	▲113
サービス費	▲36
機材費	▲67
人件費	▲164
上記以外	▲235
合計	▲673

1,745

2016年度

市況影響 +89億円

その他 ▲47億円

2017年度

*FSC=Fuel Surcharge

国際旅客事業の状況

	2016 年度	2017 年度	前年比	第4四半期 (4)	前年 同期比
旅客収入 (億円)	4,152	4,629	+11.5%	1,164	+15.6%
有償旅客数 (千人)	8,394	8,585	+2.3%	2,211	+4.6%
ASK (百万席キ口)	50,621	51,836	+2.4%	13,021	+4.9%
RPK (百万人キ口)	40,633	42,013	+3.4%	10,637	+5.1%
有償座席利用率 (%)	80.3%	81.0%	+0.8pt	81.7%	+0.2pt
単価 ⁽¹⁾ (円)	49,461	53,919	+9.0%	52,664	+10.5%
イールド ⁽²⁾ (円)	10.2	11.0	+7.8%	10.9	+10.0%
ユニットレベニュー ⁽³⁾ (円)	8.2	8.9	+8.9%	8.9	+10.2%

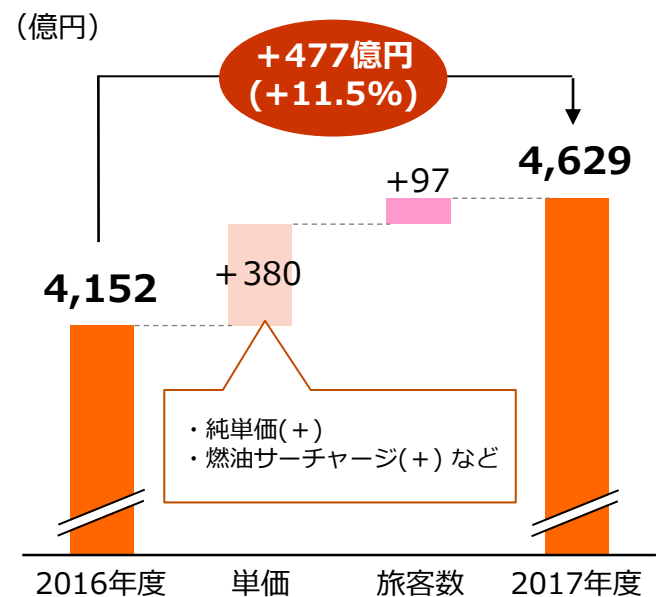
1 単価=旅客収入/有償旅客数

2 イールド=旅客収入/RPK

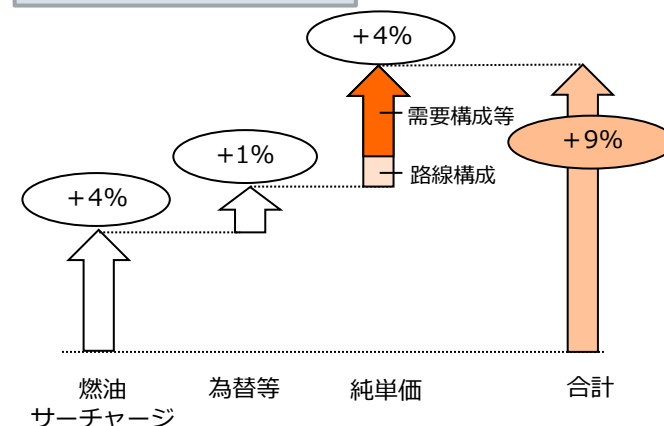
3 ユニットレベニュー=旅客収入/ASK

4 第4四半期(1-3月)の実績は2017年度実績(4-3月)から第3四半期累計実績(4-12月)を差し引いて算出

国際旅客収入の推移



単価変動要因 (概算)

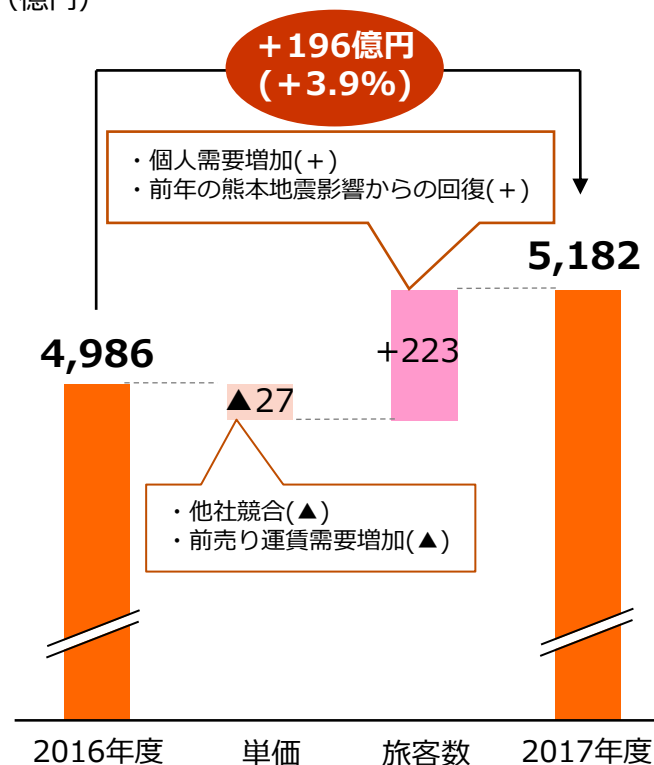


国内旅客事業の状況

	2016 年度	2017 年度	前年比	第4四半期 (4)	前年 同期比
旅客収入 (億円)	4,986	5,182	+3.9%	1,196	+1.7%
有償旅客数 (千人)	32,570	34,033	+4.5%	8,113	+2.1%
ASK (百万席キ口)	35,423	35,714	+0.8%	8,804	+1.5%
RPK (百万人キ口)	24,550	25,643	+4.5%	6,141	+1.9%
有償座席利用率 (%)	69.3%	71.8%	+2.5pt	69.8%	+0.3pt
単価 ⁽¹⁾ (円)	15,309	15,227	▲0.5%	14,752	▲0.4%
イールド ⁽²⁾ (円)	20.3	20.2	▲0.5%	19.5	▲0.3%
ユニットレベニュー ⁽³⁾ (円)	14.1	14.5	+3.1%	13.6	+0.2%

国内旅客収入の推移

(億円)



1 単価=旅客収入/有償旅客数

2 イールド=旅客収入/RPK

3 ユニットレベニュー=旅客収入/ASK

4 第4四半期(1-3月)の実績は2017年度実績(4-3月)から第3四半期累計実績(4-12月)を差し引いて算出

営業費用内訳

(単位：億円)	2016年度	2017年度	前年差	前年比	第4四半期 ⁽³⁾	前年差	前年同期比
燃油費	1,987	2,152	+164	+8.3%	573	+63	+12.6%
運航施設利用費	811	835	+24	+3.0%	210	+8	+4.3%
整備費	489	620	+131	+26.8%	106	+26	+32.7%
航空販売手数料	159	179	+19	+12.4%	48	+5	+11.7%
機材費 ⁽¹⁾	1,004	1,071	+67	+6.7%	270	+14	+5.5%
サービス費 ⁽²⁾	379	422	+42	+11.2%	104	+4	+4.1%
人件費	2,733	2,903	+170	+6.2%	756	+66	+9.6%
旅行原価	815	838	+22	+2.8%	199	+2	+1.0%
その他	2,804	3,061	+257	+9.2%	808	+83	+11.5%
営業費用計	11,186	12,086	+900	+8.1%	3,078	+274	+9.8%

ASK前年比：+1.7%

1 機材費＝航空機に関わる償却費+賃借料+保険料など

2 サービス費＝機内・ラウンジ・貨物などのサービスに関わる費用

3 第4四半期(1-3月)の実績は2017年度実績(4-3月)から第3四半期累計実績(4-12月)を差し引いて算出

財務状況・キャッシュフロー状況



JAPAN AIRLINES

連結貸借対照表

(単位：億円)	2016年度期末	2017年度期末	前年度期末差
総資産	17,287	18,542	+1,254
現金及び預金 ⁽¹⁾	4,040	4,488	+447
有利子負債 ⁽²⁾	1,160	1,257	+97
オフバランス未経過リース料	764	674	▲89
自己資本	9,720	10,603	+882
自己資本比率 (%)	56.2%	57.2%	+1.0pt
D/Eレシオ (倍) ⁽³⁾	0.1x	0.1x	▲0.0x
ROIC (%) ⁽⁴⁾	10.7%	10.1%	▲0.6pt
ROE (%) ⁽⁵⁾	18.1%	13.3%	▲4.8pt
ROA (%) ⁽⁶⁾	10.3%	9.7%	▲0.6pt

- 1 譲渡性預金等を含む
- 2 割賦未払金を含む
- 3 オンバランス有利子負債/自己資本
- 4 営業利益(税引後)/期首・期末固定資産平均
(オフバランス未経過リース料含む)
- 5 親会社株主に帰属する当期純利益/
期首・期末自己資本平均
- 6 営業利益/期首・期末総資産平均

連結キャッシュフロー計算書

(単位：億円)	2016年度	2017年度	前年差
営業キャッシュフロー	2,531	2,815	+283
減価償却費	957	1,108	+150
投資キャッシュフロー ⁽⁷⁾	▲2,155	▲1,801	+354
投資額 ⁽⁸⁾	▲2,334	▲2,119	+215
フリーキャッシュフロー ⁽⁹⁾	375	1,013	+638
財務キャッシュフロー	▲535	▲558	▲23
キャッシュフロー合計 ⁽¹⁰⁾	▲159	455	+614
EBITDA	2,661	2,854	+193
EBITDAR	2,862	3,054	+191

- 7 定期預金の入出金を除く
- 8 投資・出資等
- 9 営業キャッシュフロー+投資キャッシュフロー
- 10 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》 2017年度国際線大路別実績



JAPAN AIRLINES

旅客収入

(単位:%)	2017年度 前年比	第4四半期 前年比	構成比		第4四半期 構成比
			2016年度	2017年度	
米大陸線	+13.7%	+11.0%	26%	26%	23%
欧州線	+22.2%	+33.5%	15%	16%	14%
アジア・オセアニア線	+9.1%	+15.4%	34%	33%	37%
中国線	+12.3%	+20.4%	10%	11%	12%
ハワイ・グアム線	+2.1%	+4.1%	15%	14%	14%
全路線・合計値	+11.5%	+15.6%	100%	100%	100%

ASK

(単位:百万席キロ)	2016 年度	2017 年度	前年比	第4四半期	
				当年	前年比
米大陸線	14,322	14,971	+4.5%	3,677	+3.7%
欧州線	7,490	7,962	+6.3%	1,913	+11.9%
アジア・オセアニア線	17,836	18,042	+1.2%	4,767	+6.5%
中国線	3,506	3,292	▲6.1%	825	▲4.2%
ハワイ・グアム線	7,465	7,569	+1.4%	1,835	+0.7%
全路線	50,621	51,836	+2.4%	13,021	+4.9%

RPK

(単位:百万人キロ)	2016 年度	2017 年度	前年比	第4四半期	
				当年	前年比
米大陸線	11,335	11,735	+3.5%	2,816	+1.7%
欧州線	5,976	6,571	+9.9%	1,574	+10.1%
アジア・オセアニア線	14,371	14,936	+3.9%	4,027	+8.6%
中国線	2,577	2,610	+1.3%	693	+5.8%
ハワイ・グアム線	6,372	6,158	▲3.4%	1,525	▲2.2%
全路線	40,633	42,013	+3.4%	10,637	+5.1%

有償旅客数

(単位:千人)	2016 年度	2017 年度	前年比	第4四半期	
				当年	前年比
米大陸線	1,194	1,230	+3.0%	296	+1.3%
欧州線	660	733	+11.0%	174	+10.5%
アジア・オセアニア線	4,047	4,146	+2.4%	1,100	+5.8%
中国線	1,381	1,409	+2.0%	375	+6.9%
ハワイ・グアム線	1,109	1,066	▲3.9%	264	▲3.0%
全路線	8,394	8,585	+2.3%	2,211	+4.6%

座席利用率

(単位:%)	2016 年度	2017 年度	前年比	第4四半期	
				当年	前年比
米大陸線	79.1%	78.4%	▲0.8pt	76.6%	▲1.5pt
欧州線	79.8%	82.5%	+2.7pt	82.3%	▲1.4pt
アジア・オセアニア線	80.6%	82.8%	+2.2pt	84.5%	+1.6pt
中国線	73.5%	79.3%	+5.8pt	83.9%	+7.9pt
ハワイ・グアム線	85.4%	81.4%	▲4.0pt	83.1%	▲2.5pt
全路線	80.3%	81.0%	+0.8pt	81.7%	+0.2pt

《参考》 航空機一覽



JAPAN AIRLINES

		前期末 2017/3/31			当期末 2018/3/31			増減
		所有	リース	合計	所有	リース	合計	
大型機	Boeing 777-200	12	0	12	12	0	12	-
	Boeing 777-200ER	11	0	11	11	0	11	-
	Boeing 777-300	4	0	4	4	0	4	-
	Boeing 777-300ER	13	0	13	13	0	13	-
	大型機 小計	40	0	40	40	0	40	-
中型機	Boeing 787-8	25	0	25	25	0	25	-
	Boeing 787-9	8	0	8	10	1	11	+3
	Boeing 767-300	6	0	6	6	0	6	-
	Boeing 767-300ER	29	2	31	28	1	29	▲2
	中型機 小計	68	2	70	69	2	71	+1
小型機	Boeing 737-400	11	0	11	8	0	8	▲3
	Boeing 737-800	26	27	53	34	23	57	+4
	小型機 小計	37	27	64	42	23	65	+1
リージョナル機	Embraer 170	17	0	17	17	0	17	-
	Embraer 190	5	0	5	12	0	12	+7
	Bombardier CRJ200	5	0	5	0	0	0	▲5
	Bombardier D8-400	7	2	9	5	1	6	▲3
	Bombardier D8-400CC	4	0	4	5	0	5	+1
	SAAB340B	12	0	12	10	0	10	▲2
	Bombardier D8-300	1	0	1	1	0	1	-
	Bombardier D8-100	2	0	2	0	0	0	▲2
	ATR42-600	1	0	1	4	0	4	+3
	リージョナル機 小計	54	2	56	54	1	55	▲1
合計		199	31	230	205	26	231	+1

-  業績概要
-  配当金・配当金予想
-  ESGの取り組み
-  2017年度 業績詳細
-  **2018年度 業績予想**
-  参考資料

2018年度業績予想 連結業績



JAPAN AIRLINES

収支計画

(単位：億円)	2017年度	2018年度 (計画)	前年差	前年比
営業収益	13,832	14,550	+717	+5.2%
国際旅客収入 ⁽¹⁾	4,629	5,150	+520	+11.3%
国内旅客収入 ⁽¹⁾	5,182	5,200	+17	+0.3%
貨物郵便収入	920	940	+19	+2.1%
その他収入	3,100	3,260	+159	+5.1%
営業費用	12,086	12,880	+793	+6.6%
燃油費	2,152	2,410	+257	+12.0%
燃油費以外	9,934	10,470	+535	+5.4%
営業利益	1,745	1,670	▲75	▲4.3%
営業利益率 (%)	12.6%	11.5%	▲1.1pt	-
経常利益	1,631	1,560	▲71	▲4.4%
当期純利益 ⁽²⁾	1,354	1,100	▲254	▲18.8%
ユニットコスト (円) ⁽³⁾	10.1	10.2	+0.1	+1.1%

運航諸元・市況前提

		2017年度	2018年度 (計画)
ASK	国際線	+2.4%	+6.8%
	国内線	+0.8%	+1.8%
	合計	+1.7%	+4.8%
RPK	国際線	+3.4%	+6.4%
	国内線	+4.5%	+1.2%
	合計	+3.8%	+4.4%

※前年比

	2017年度	2018年度 (計画)
シンガポールケロシン (USD/bbl)	67.8	73.0
ドバイ原油 (USD/bbl)	54.9	61.0
為替 (円/USD)	111.2	115.0

1 国際航空券における国内区間の収入按分ルール変更による影響を反映 (国際線+60億円、国内線▲60億円)

2 親会社株主に帰属する当期純利益

3 ユニットコスト=航空運送連結費用(燃油費を除く)/ASK

16

2018年度営業利益増減の推移（市況／その他）



JAPAN AIRLINES

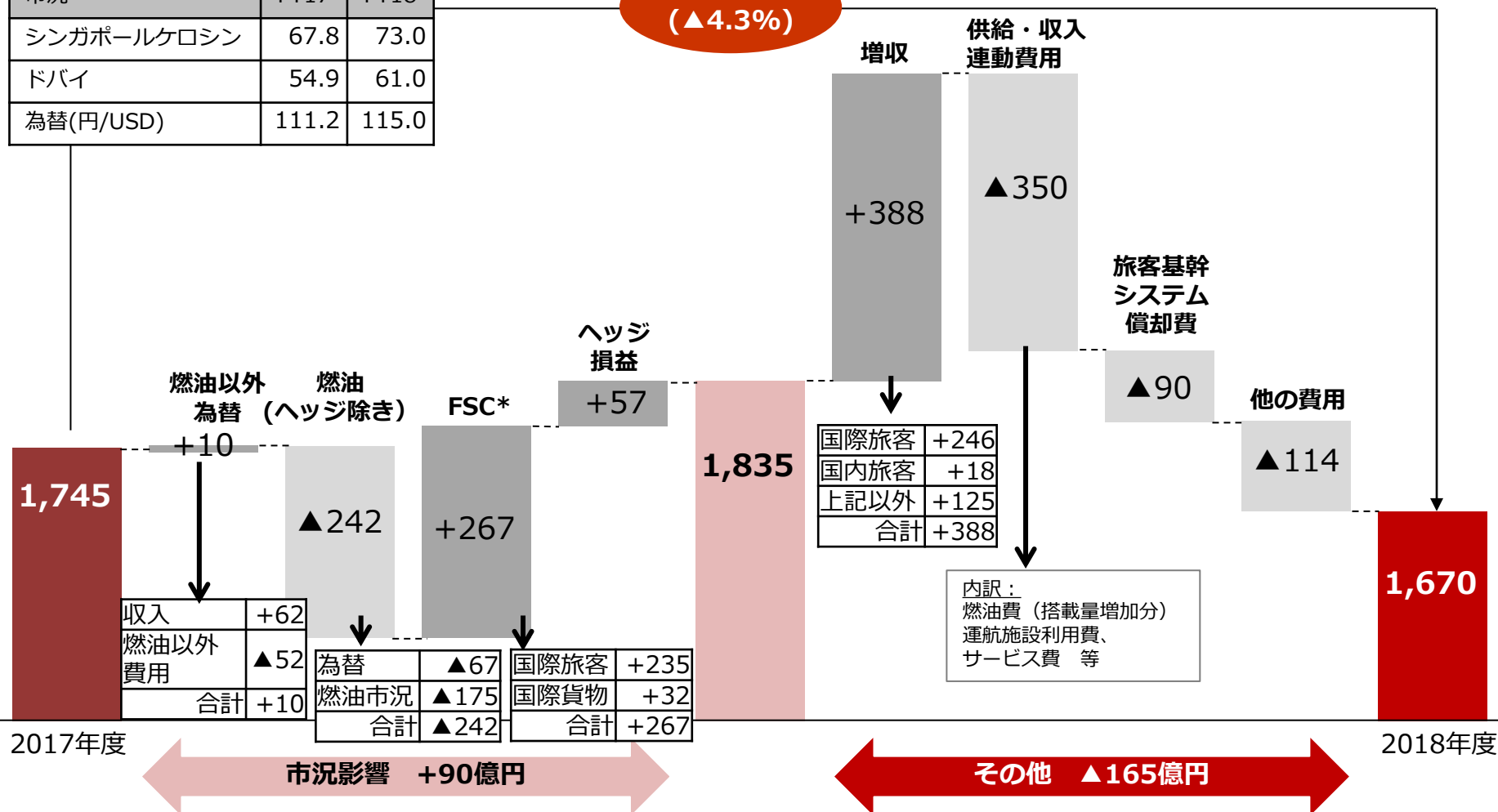
2018年度

（億円）

+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

市況	FY17	FY18
シンガポールケロシン	67.8	73.0
ドバイ	54.9	61.0
為替(円/USD)	111.2	115.0

▲75億円
(▲4.3%)



*FSC=Fuel Surcharge

2018年度業績予想 財務諸表



JAPAN AIRLINES

連結貸借対照表

(億円)	2017年度 期末	2018年度 期末 (計画)	前年度 期末差
総資産	18,542	19,330	+787
有利子負債	1,257	1,640	+382
自己資本	10,603	11,220	+616
自己資本比率 (%)	57.2%	58.0%	+0.9pt
ROIC (%) ⁽¹⁾	10.1%	9.2%	▲0.9pt
ROE (%) ⁽²⁾	13.3%	10.1%	▲3.2pt
ROA (%) ⁽³⁾	9.7%	8.8%	▲0.9pt

- 1 営業利益(税引後)/期首・期末固定資産平均
(オフバランス未経過リース料含む)
- 2 親会社株主に帰属する当期純利益/期首・期末自己資本平均
- 3 営業利益/期首・期末総資産平均

連結キャッシュフロー計算書

(億円)	2017年度	2018年度 (計画)	前年差
営業キャッシュフロー	2,815	2,710	▲105
投資キャッシュフロー ⁽⁴⁾	▲1,801	▲2,200	▲398
フリーキャッシュフロー ⁽⁴⁾	1,013	510	▲503
財務キャッシュフロー	▲558	▲150	+408
EBITDA	2,854	2,910	+55
EBITDAR	3,054	3,070	+15

投資額

(億円)	2017年度	2018年度 (計画)	前年差
航空機	1,682	1,720	+38
地上投資その他	437	650	+213
投資額計 ⁽⁵⁾	2,119	2,370	+251

投資の成長・更新区分

成長投資 ⁽⁶⁾	1,500
更新投資 ⁽⁷⁾	870

4 定期預金の入出金を除く

5 投資・出資等

6 成長投資＝新路線投入・増便・運航効率向上に資する航空機導入、および品質・サービス向上、効率化、新事業領域展開など

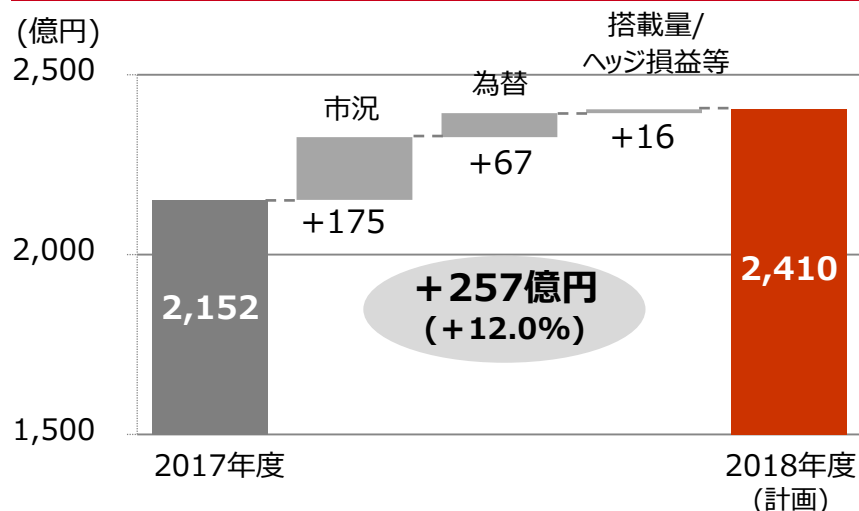
7 更新投資＝退役更新航空機、部品、および老朽既存設備の単純更新、法令対応など

燃油費（2018年度計画）

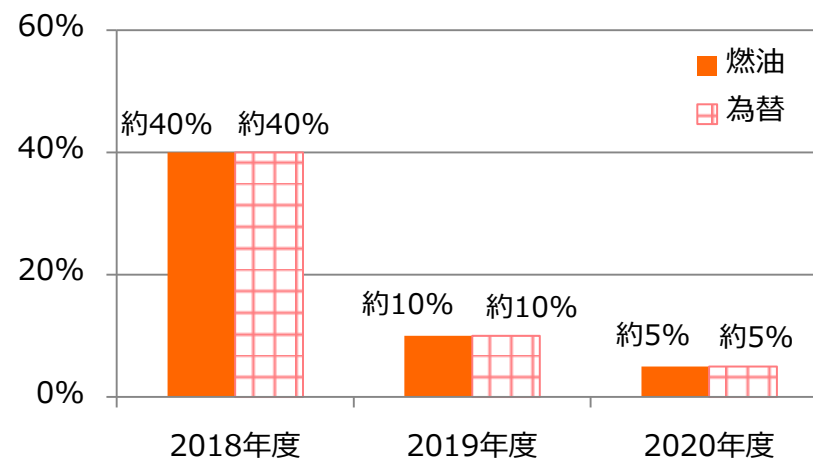


JAPAN AIRLINES

燃油費増減の推移



燃油費に対する年度別ヘッジ概況 (2018年3月末時点)



燃油・為替市況

	2017年度	2018年度 (計画)
シンガポールケロシン (USD/bbl)	67.8	73.0
ドバイ原油 (USD/bbl)	54.9	61.0
為替 (円/USD)	111.2	115.0

燃油・為替の市況変動による利益影響 (ヘッジ、燃油サーチャージ込)

シンガポールケロシン (USD/bbl) \ 為替 (円/USD)	60ドル	73ドル	80ドル	90ドル
115円	35億	0億	15億	▲30億
110円	100億	75億	5億	▲30億
105円	165億	80億	80億	55億

-  業績概要
-  配当金・配当金予想
-  ESGの取り組み
-  2017年度 業績詳細
-  2018年度 業績予想
-  **参考資料**

《参考》2018年度業績予想 航空運送事業



JAPAN AIRLINES

国際旅客事業	2017年度	2018年度	前年比(%) (座席利用率のみ実数)		
			通期 (計画)	上期 (計画)	下期 (計画)
旅客収入 ⁽¹⁾ (億円)	4,629	5,150	+11.3%	+13.7%	+9.0%
有償旅客数 (千人)	8,585	8,994	+4.8%	+6.6%	+3.0%
ASK (百万席キロ)	51,836	55,357	+6.8%	+7.5%	+6.1%
RPK (百万人キロ)	42,013	44,701	+6.4%	+7.1%	+5.7%
有償座席利用率 (%)	81.0%	80.7%	80.7%	80.8%	80.7%
単価 ⁽²⁾ (円)	53,919	57,304	+6.3%	+6.6%	+5.9%
イールド ⁽³⁾ (円)	11.0	11.5	+4.6%	+6.1%	+3.2%
ユニットレベニュー ⁽⁴⁾ (円)	8.9	9.3	+4.3%	+5.7%	+2.8%

国内旅客事業	2017年度	2018年度	前年比(%) (座席利用率のみ実数)		
			通期 (計画)	上期 (計画)	下期 (計画)
旅客収入 ⁽¹⁾ (億円)	5,182	5,200	+0.4%	+1.0%	▲0.3%
有償旅客数 (千人)	34,033	34,572	+1.6%	+1.6%	+1.6%
ASK (百万席キロ)	35,714	36,356	+1.8%	+1.9%	+1.7%
RPK (百万人キロ)	25,643	25,950	+1.2%	+1.0%	+1.4%
有償座席利用率 (%)	71.8%	71.4%	71.4%	71.4%	71.4%
単価 ⁽²⁾ (円)	15,227	15,051	▲1.2%	▲0.5%	▲1.8%
イールド ⁽³⁾ (円)	20.2	20.1	▲0.8%	+0.0%	▲1.6%
ユニットレベニュー ⁽⁴⁾ (円)	14.5	14.3	▲1.4%	▲0.8%	▲1.9%

1 国際航空券における国内区間の収入按分ルール変更による影響を反映 (国際線+60億円、国内線▲60億円)

2 単価=旅客収入/有償旅客数 3 イールド=旅客収入/RPK 4 ユニットレベニュー=旅客収入/ASK

《参考》財務戦略・資本政策①

※2018年2月28日公表 中期経営計画ローリングプラン2018より再掲



JAPAN AIRLINES

設備投資は営業キャッシュフローの範囲内とし、
その約2/3を企業価値向上のための成長投資として積極的に推進します

2018～2020年度 設備投資

総額 **6,600億円**

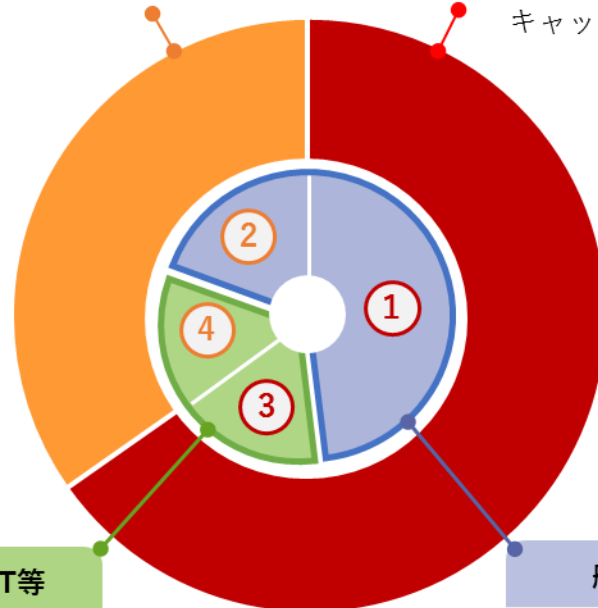
更新投資
2,200億円

成長投資
4,400億円

キャッシュフロー増に繋がる

飛躍的な成長を目指す
ための投資

特別成長
投資枠
500億円



航空機

①成長投資

新路線投入・増便・運航効率向上に資する航空機導入

②更新投資

退役更新航空機、部品など

地上・IT等

③成長投資

品質・サービス向上、効率化、新事業領域展開など

④更新投資

老朽既存設備の単純更新・法令対応など

地上・IT等

2,100億円③④

航空機

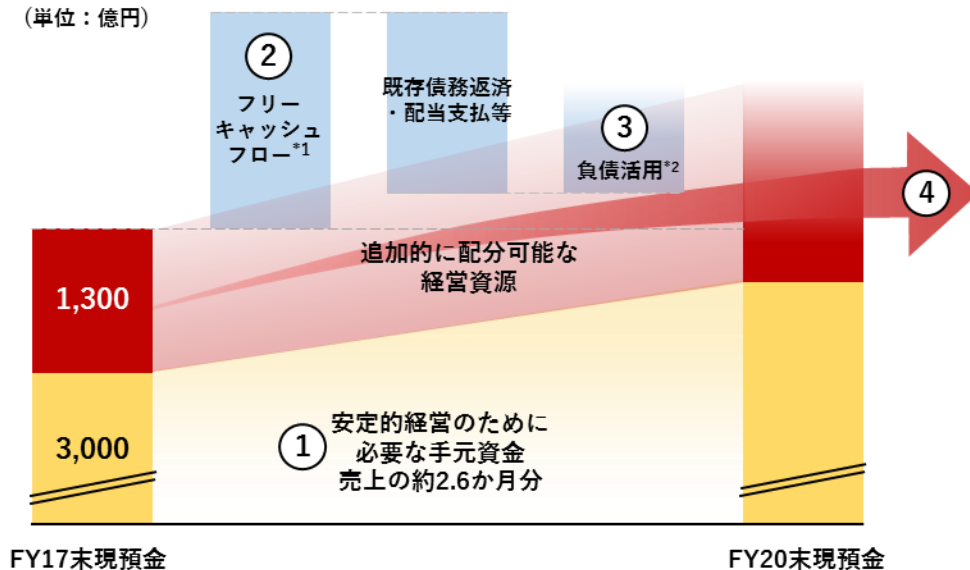
4,500億円①②

強固な財務体質と高い資本効率を両立しつつ、 企業価値向上のために戦略的な経営資源配分を行います

経営資源の配分

- ① 安定的経営のために必要な手元資金の水準は、売上の約2.6ヶ月分を維持し、超過額を追加配分可能額と認識
- ② 成長投資を積極的に推進し、フリーキャッシュフローを最大限創出
- ③ 成長投資に関しては有利子負債も活用し、資本効率を向上
- ④ 創出した追加的経営資源を戦略的に配分

(単位：億円)



2018～2020年度における追加的経営資源配分

企業年金基金の財政基盤強化

約800億円の前倒し拠出を検討

飛躍的な成長のための投資

「特別成長投資枠」500億円を設定

特別成長
投資枠

株主還元のさらなる充実

- 配当性向に加えてDOE(株主資本配当率)*3を考慮した、安定的かつ予測可能性の高い配当の実施
- 機動的な自己株式取得の実施検討

*1 フリーキャッシュフロー（3年間累計）＝営業キャッシュフロー－投資キャッシュフロー

*2 新規負債活用の3年間累計額（新規調達－新規調達の返済）

*3 株主の持ち分に対する配当利回りを示す

DOE（株主資本配当率）＝配当金総額÷自己資本額

《参考》財務戦略・資本政策③

※2018年2月28日公表 中期経営計画ローリングプラン2018より再掲



JAPAN AIRLINES

強固な財務体質と高い資本効率を両立させ、企業価値のさらなる向上を図ります

財務体質

資本効率

自己資本比率

- 現状、自己資本比率は60%程度に到達し、強固な財務体質を構築できたと認識しており、今後は現行水準を維持するよう努める

信用格付

- キャッシュフローの改善強化、成長戦略の結実により、「Aフラット」以上の信用格付の取得・維持を目指す

資本コスト低減・負債活用

- 適切な情報開示・IRなどを通じて株主資本コストの低減に努める
- 営業キャッシュフローによる十分な債務償還能力を前提に、規律ある負債の活用を推進する

手元流動性

- 資産効率（ROA）にも着目しつつ、十分なイベントリスク耐性も備えるべく、現状の事業規模を前提に、手元流動性は年間売上高の約2.6か月分（現状では約3,000億円）を目安とする

資本コストの低減を通じて、企業価値のさらなる向上を図るとともに、上記を踏まえた株主還元策を実施していく

株主還元

今後の株主還元の方向性

配当

- ・ 安定的かつ予測可能性の高い配当を目指す
- ・ 配当に関する指標として、配当性向に加えてDOE（株主資本配当率）を採用
- ・ 今後、実効税率上昇後においても配当水準を維持するよう配当性向の引き上げを検討する

自己株式取得

- ・ ①一定水準の手元現預金の確保、②将来の成長投資など資金の使い方およびフリーキャッシュフローの見通し、③株価水準等を踏まえて、実施を常に検討する

《参考》旅客基幹システム刷新

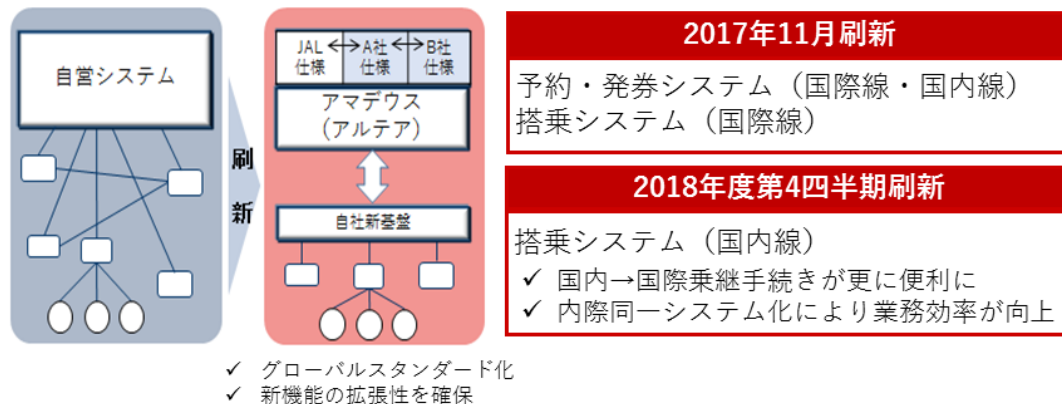
※2018年2月28日公表 中期経営計画ローリングプラン2018より再掲



JAPAN AIRLINES

将来成長に向けた強固なプラットフォームの完成により収益性を向上させ、
FY18は国際線・国内線の売上1%の増収、FY19からは費用を上回る効果を実現します

【システム構成概念図】



レベニューマネジメントの精緻化、
インバウンド需要への対応力強化、
新サービス導入が可能に

レベニューマネジメントの
精緻化・高度化による増収

- ✓ 便単位ではなく、旅程単位での最適な座席コントロールを実現し、売上を最大化
- ✓ 内際同一システム化によるインバウンド需要、内際・内際乗継ぎ旅客需要の取り込み強化
- ✓ 座席管理・イールドコントロール機能の向上

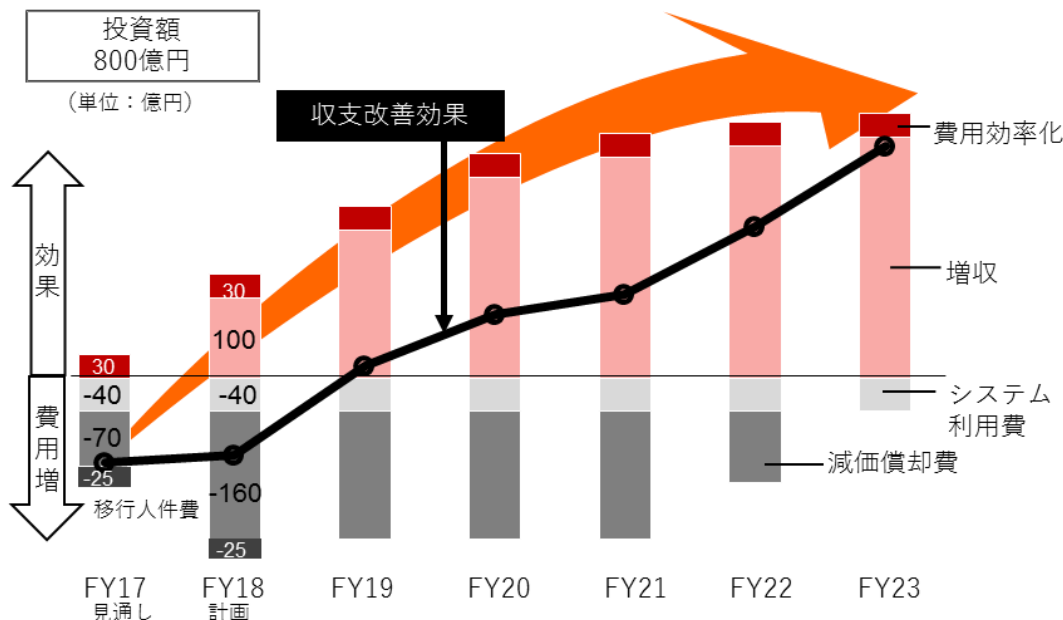
海外地区ウェブサイト改善による
インバウンド需要取り込み強化

業界スタンダード機能の利用により、他航空会社との親和性が向上し、コードシェアなどの連携を強化

維持管理コストの変動費化と削減

新システムを活用した今後の取り組み

運賃施策、マイレージ施策、
各種新商品・サービスの導入を順次検討・実施



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

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いません。

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。