



JAPAN AIRLINES

挑戦、そして成長へ

2017年4月28日 日本航空株式会社 説明会

2017-2020年度 JALグループ中期経営計画
2017年3月期決算

代表取締役社長執行役員 植木 義晴
取締役専務執行役員 齊藤 典和



以下2点を修正しております。

- ①P.17 FY16末固定資産(オフバランスリース資産込)
11,809億円→11,788億円
- ②P.34 2016年度期末 オフバランス未経過リース料
785億円→764億円
前年度期末差 ▲183億円→▲204億円



2017-2020年度 中期経営戦略

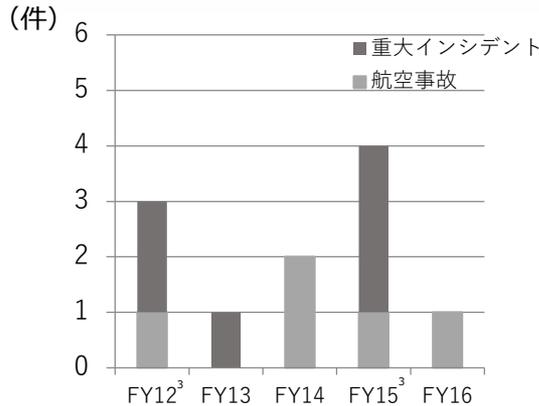
- 1 振り返り・JAL Vision – 私たちのありたい姿
- 2 これまでの振り返りとこれから想定される環境
- 3 新中期経営戦略骨子
- 4 取り組みと事業ポートフォリオ
- 5 成長のステップ
- 6 財務戦略 – 財務方針
- 7 国際線旅客事業
- 8 国内線旅客事業
- 9 機材戦略
- 10 新領域事業
- 11 旅客基幹システムの刷新
- 12 採算管理、コストマネジメント
- 13 市況変動リスクへの対応
- 14 財務戦略
CF配分・株主還元方針・貸借対照表・CF計画

2012-2016 中期経営計画 振り返り

経営目標

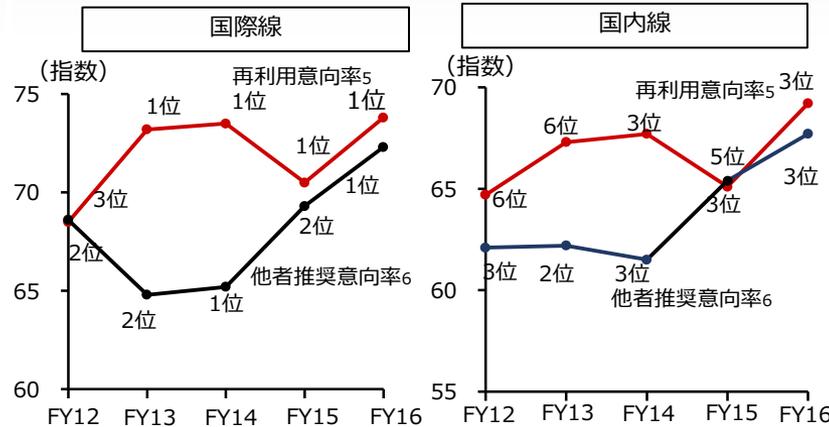
安全

「航空事故¹」「重大インシデント²」
ともにゼロを達成する



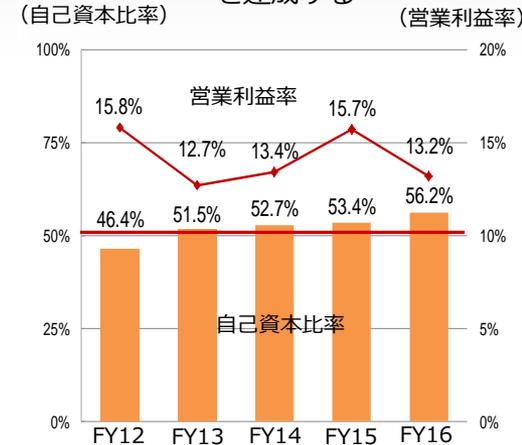
顧客満足

2016年度までに「顧客満足 No.1⁴」を達成する



財務

「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



1. 航空機の運航によって発生した人の死傷(重傷以上)、航空機の墜落、衝突または火災、航行中の航空機の損傷(大修理)等
2. 航空事故には至らないものの、その恐れがあったと認められる事態。滑走路からの逸脱、非常脱出等
3. JALグループ側の問題点を指摘されていないケースを除く
4. お客様の再利用率、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発表するJCSI (Japanese Customer Satisfaction Index)の値
5. お客様がその次もそのサービスを使いたいと思うこと
6. サービスを受けた経験を家族や仲間に伝えたり、ブログ等で発信したりして他の人に勧めたいと思うこと

2017-2020 中期経営計画 JAL Vision

私たちは、企業理念の実現に向け、「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社」であり続けるため、安全運航を堅持し、JALの翼を支えている一人ひとりの力を結集して、

1 世界のJALに
変わります



2 一歩先を行く
価値を創ります



3 常に成長し
続けます

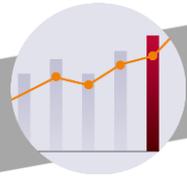
これまでに培った強みを磨き、強みを活かす場を拡げる

2012 - 2016

前回中期経営計画

2017 - 2020

新中期経営計画

安全に対する
弛まぬ努力高品質
サービスの追求
最高水準の定時性強固な
財務基盤海外マーケットにおける
プレゼンス向上国内地方
マーケット
における
選好性向上強みを活かした新たな
収益源の創造・育成

極める

伸ばす

強みを継承し磨く 強みを活かす場を拡げる

達成した成果

定時到着率
世界No.1JCSI 国際線
再利用意向率・
他者推奨意向率No.1信用格付
「A-」
の取得3年連続選出
「なでこ銘柄」
「健康経営銘柄」

想定される環境

訪日旅客の増加と
地域観光振興の
高まり首都圏空港の
発着枠拡張新技術の
登場・普及
(チャンス・リスク)日本の生産年齢
人口の減少に伴う
航空需要の低下

成長に向けた **2** つのドライバー

JAL Focus


極める

フルサービスキャリア 事業を磨き上げる

- 海外・国内地方マーケットや環境変化への適応による競争力向上
- テクノロジーを活用した安全、高品質サービスの追求


伸ばす

事業領域を広げる

- 強みが活かせるフルサービスキャリア事業以外のビジネスの創造・育成
- 訪日旅客数拡大、地域活性化に貢献する新たなビジネスへの取り組み

具体的な **5** つの取り組み

JAL Action

安全

ネットワーク &
商品・サービス

部門別採算

人財

イノベーション

達成すべき **3** つの経営目標

JAL Target

安全

Safety

航空事故ゼロ
重大インシデントゼロ

顧客満足

Comfort

世界トップレベルの
お客さま満足の実現

財務

Profitability

「営業利益率10%以上、
FY20までに投資利益率
(ROIC*) 9%以上」を目指す*企業が事業活動のために投じた資金によって、
どれだけの利益を生み出したかを測る指標
$$\text{投資利益率(ROIC)(\%)} = \frac{\text{営業利益(税引後)}}{\text{固定資産(オフバランス未経過リース料含む)}}$$

フルサービスキャリア事業を磨き上げると共に、
事業領域を拡げることで、将来の成長につなげる

2016年度 売上

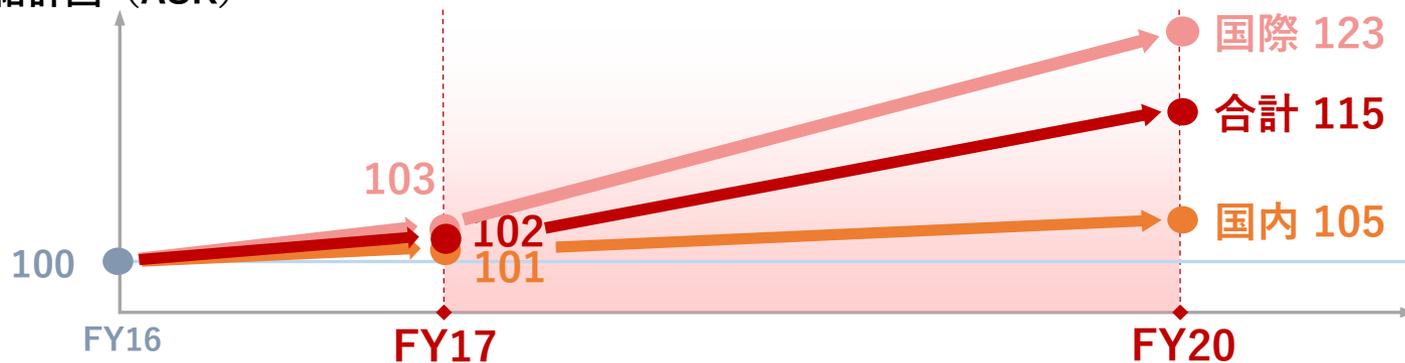
コア領域	国際旅客
	国内旅客
	貨物郵便
航空関連事業	



2020年度 売上

コア領域 1.1倍	国際旅客
	国内旅客
	貨物郵便
新領域 1.3倍	航空関連事業 新規領域

供給計画 (ASK)



競争に勝ち抜き、持続的成長に備えるため、
必要な投資の継続とマーケットへの適応を進める

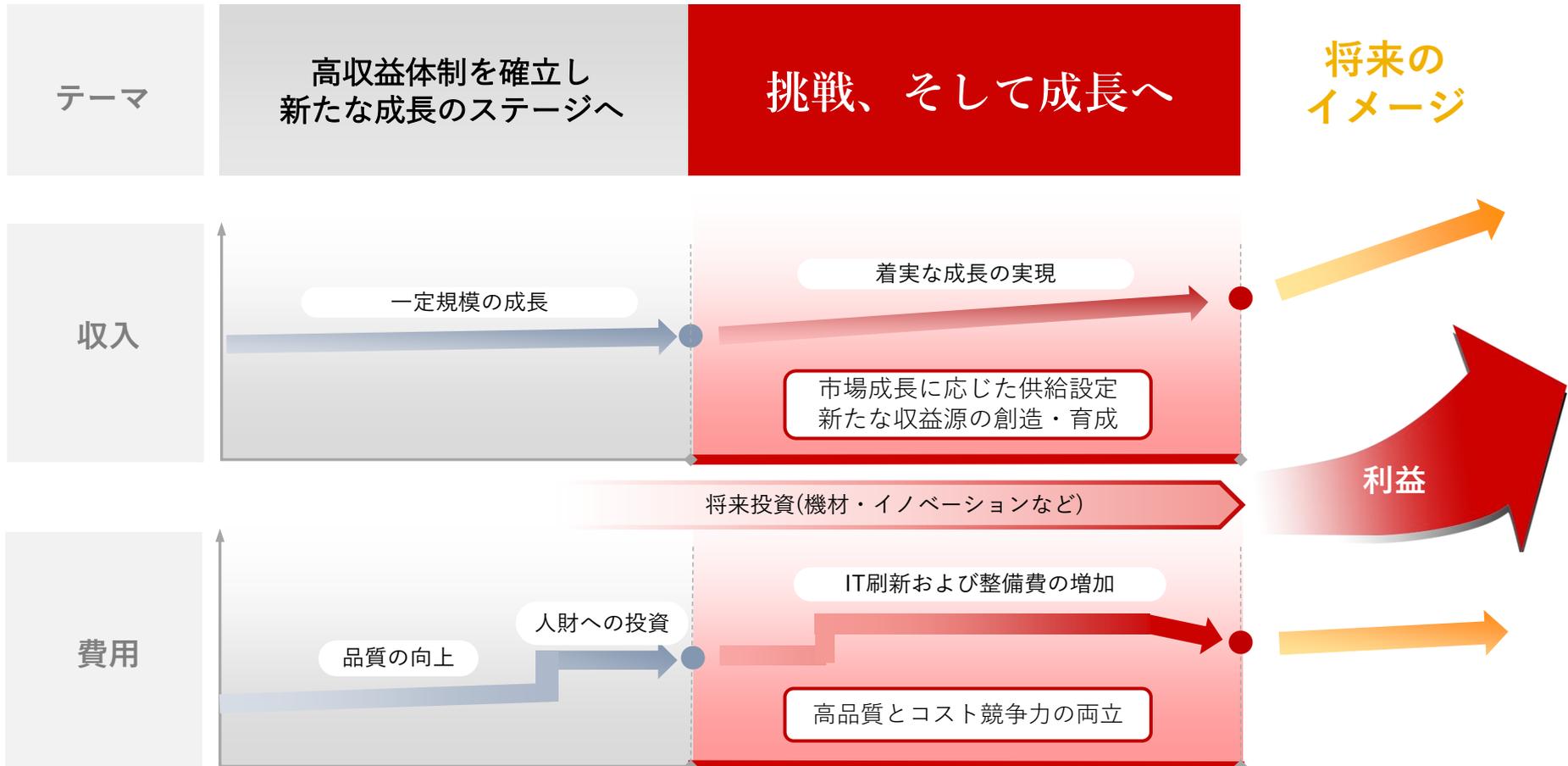
2012 - 2016

前回中期経営計画

2017 - 2020

新中期経営計画

2021～

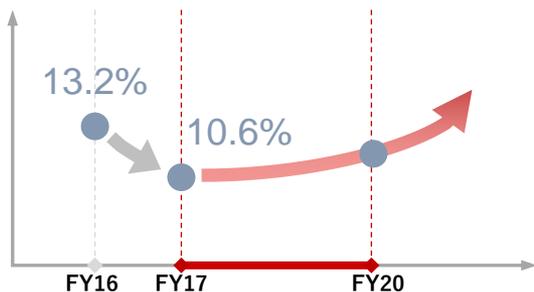


収益性と安定性を兼ね備えつつ、航空需要の伸びに適切に対応し、常に成長し続けることで企業価値の向上を目指す 国際財務報告基準（IFRS）の任意適用を検討

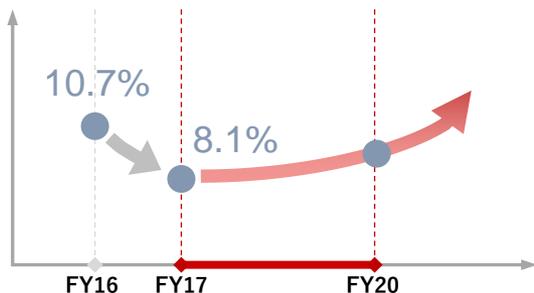
収益性

- ・ 引き続き収益性を追求
- ・ 投資・資産に対するリターンを強く意識

■ 営業利益率：10%以上



■ 投資利益率(ROIC)：FY20までに9%以上

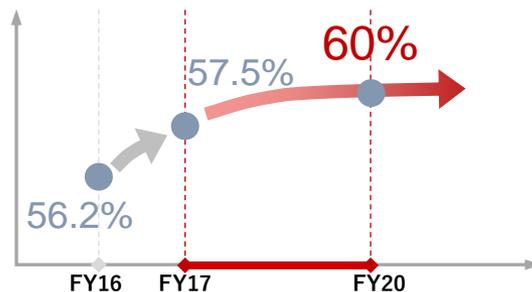


■ 自己資本利益率(ROE)：10%以上を維持

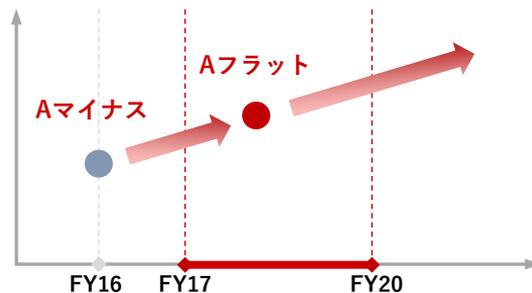
安定性

- ・ 自己資本比率を適正な水準に維持
- ・ 信用格付の向上

■ 自己資本比率：60%程度を維持



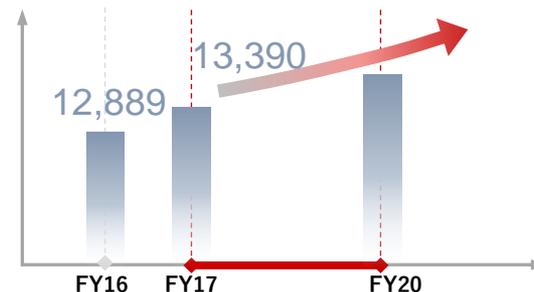
■ 信用格付



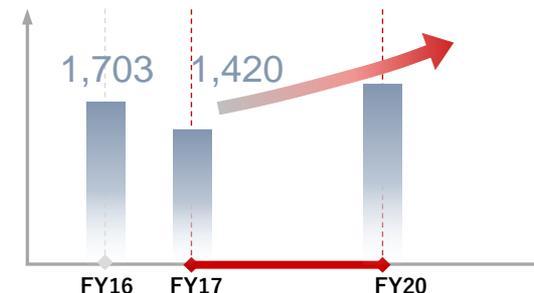
成長性

- ・ 費用増を克服し、2018年度以降、増収増益に転じる

■ 営業収入（億円）

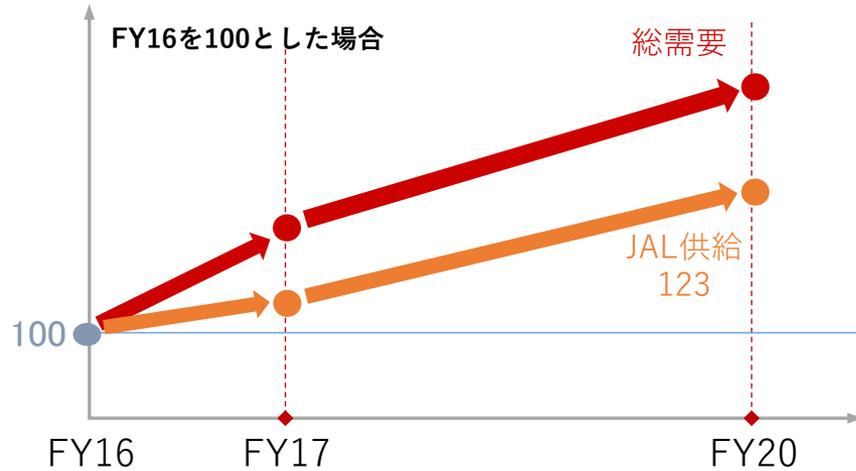


■ 営業利益（億円）



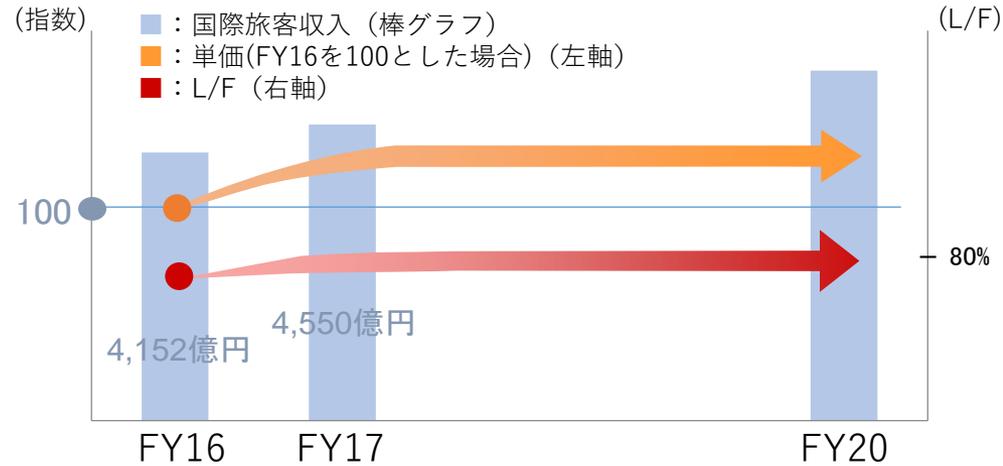
総需要と供給の見通し

総需要の伸びに合わせた供給を計画



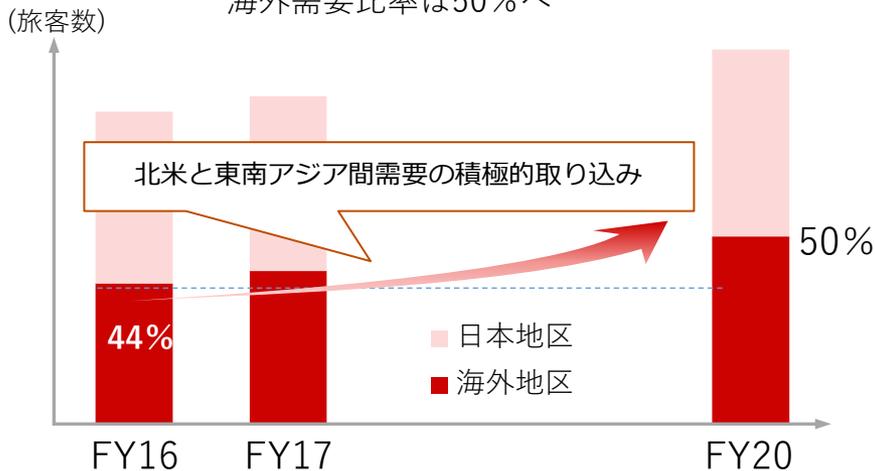
旅客収入・単価・有償座席利用率 (L/F)

高い座席利用率を持続させ、単価(FSC/為替除き)を維持



海外需要の積極的取込み

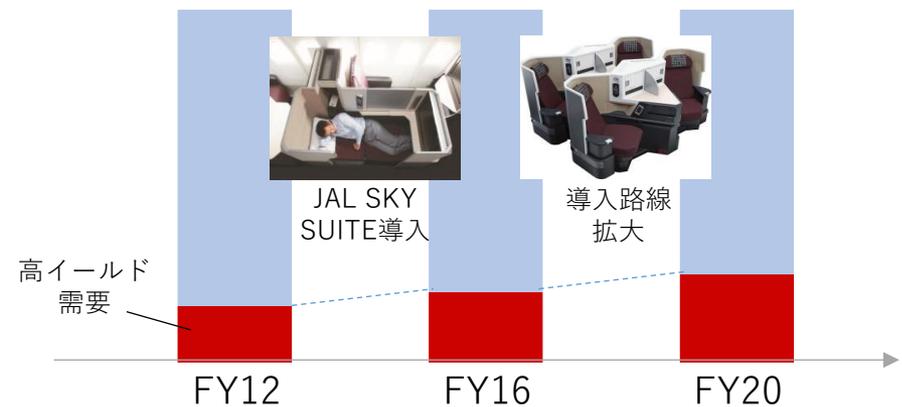
海外における高イールド旅客の獲得を推進し、
海外需要比率は50%へ



プレミアム戦略の推進

「JAL SKY SUITE」導入により、安定的な需要が見込まれる高イールド需要を積極的に取り込む

(全旅客数に占める割合：イメージ)



総需要と供給の見通し

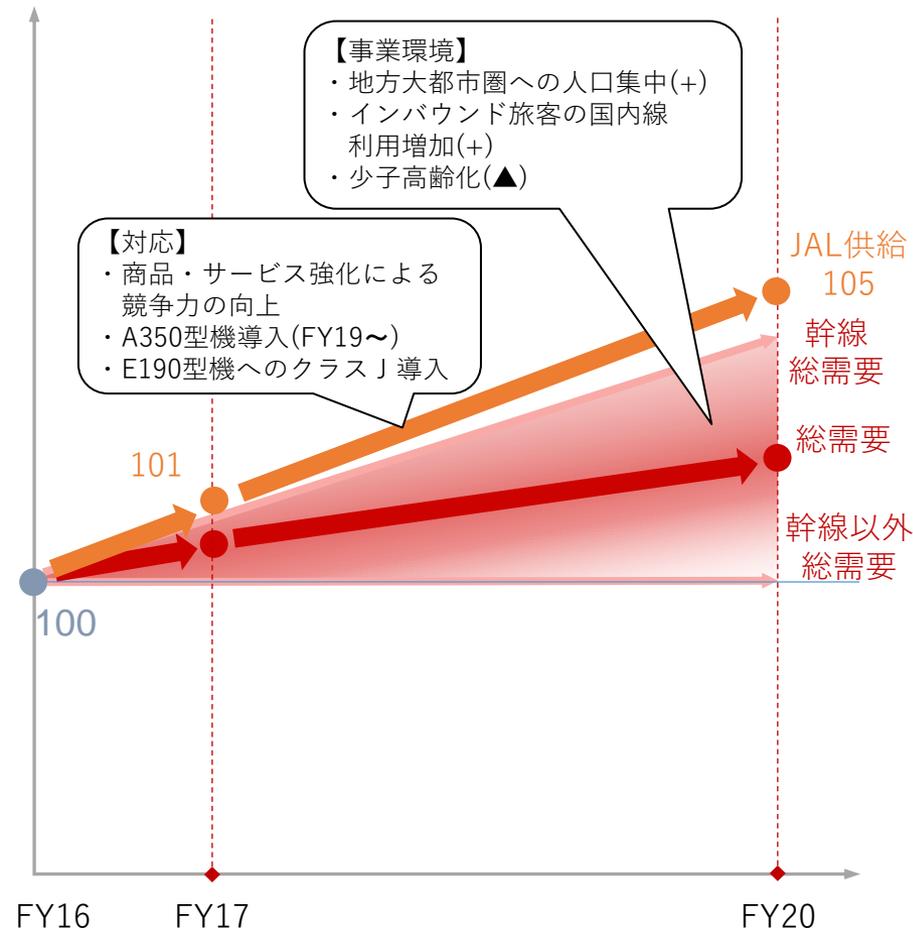
需要が堅調に推移する羽田幹線・伊丹発着路線を中心に供給を拡大していく

【事業環境】

- ・ 地方大都市圏への人口集中(+)
- ・ インバウンド旅客の国内線利用増加(+)
- ・ 少子高齢化(▲)

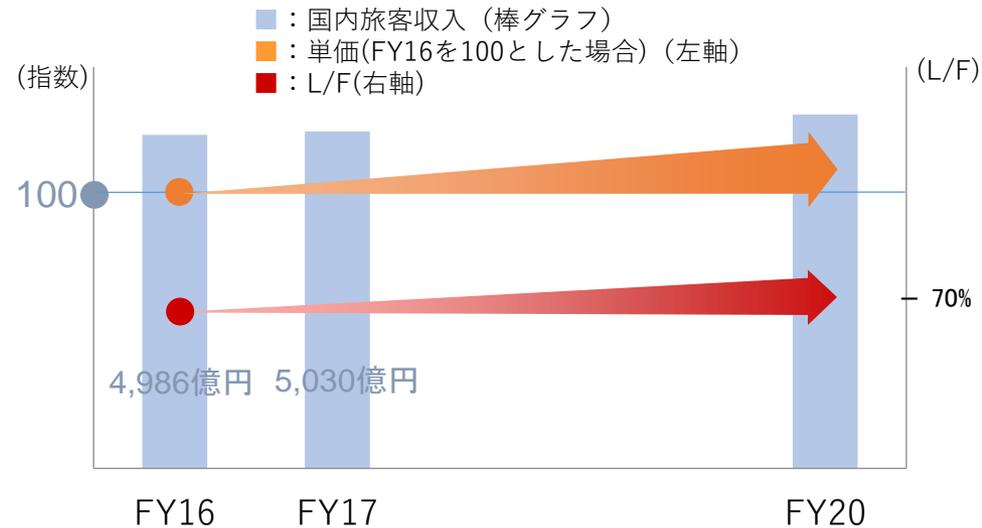
【対応】

- ・ 商品・サービス強化による競争力の向上
- ・ A350型機導入(FY19~)
- ・ E190型機へのクラスJ導入



旅客収入・単価・有償座席利用率 (L/F)

有償座席利用率70%程度および現状の単価水準を維持



主な施策

新機材の導入



ラウンジのリニューアル



JAL SKY NEXTの展開完了 (77機)

【座席】



【機内Wi-Fi】



無料キャンペーン展開中

フリート構成

FY16末

FY17末

FY20末

総機数

合計**230**機国際84機
国内146機

(リージョナル除き174機)

合計**226**機国際85機
国内141機

(リージョナル除き174機)

合計**231**機国際92機
国内139機
(リージョナル除き182機)

国際線

大型 24機

中型 50機

小型 10機

大型 24機

中型 51機

小型 10機

国内線

大型 16機

中型 20機

小型 54機

リージョナル
56機

大型 16機

中型 20機

小型 53機

リージョナル
52機**777****787** 導入を継続し2017年度
は787-9を3機受領予定**767****NEW A350** 2019年度より
導入開始**737** 737-400から737-800
への更新を継続**E190**
CRJ200、Q400
を大型化し更新**NEW ATR42**
SAAB340から
の更新を開始**Q400CC***
DHC8からの更新を継続
*カーゴコンピ：貨物室拡張型**E170****SAAB340**

大型

中型

小型

大型

中型

小型

リージョナル

**MRJ**

FY21以降導入予定

本業の航空運送ノウハウを活用できる周辺事業を軸として展開すると共に、 強みが活かせる新たな収益源を創造・育成

FY16

1.3倍

FY20



- 運航乗務員訓練事業
- 共通ポイント提携
- インバウンド呼び込み

- ベンチャーとの協業
- 航空周辺領域事業
- 地方創生 など

- JALカード (金融業)
- JALパック (旅行業)
- 整備・空港ハンドリング受託等

既存付帯
事業


JAL CARD

JALPAK


新領域

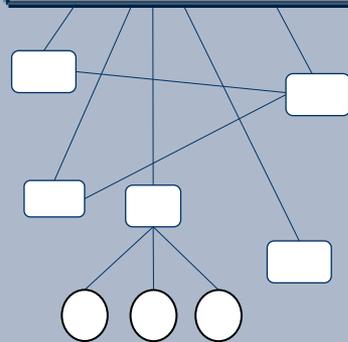
既存付帯
事業

持続的な成長の基盤となるITプラットフォームの構築

(現行)

JAL自営システム

自営システム
①②③



刷新

(2017年11月～)

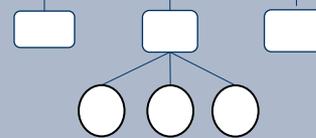
新システム (アウトソース)

JAL ↔ A社 ↔ B社
仕様 仕様 仕様

外部システム ①

③

自社新基盤 ②



① グローバルスタンダード化

② 拡張性・新機能付加の自由度・柔軟性確保

③ コスト効率向上
(変動費化等)

①老朽化・陳腐化・複雑化

②拡張性・新機能付加の
制約③コスト効率悪化 (固定費・
維持費増、新機能開発コスト増)

期待される経済効果 (イメージ)

投資額
約800億円

初期対応
(移行経費)

FY17

【増収】

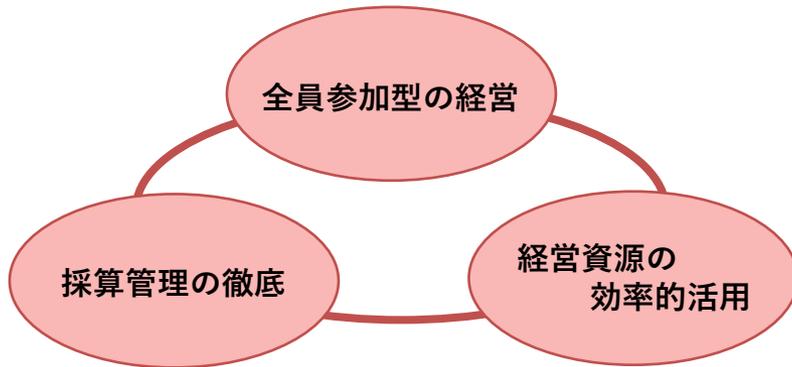
- ・レベニューマネジメント強化
- ・ウェブ機能向上等による需要獲得の強化
- ・より柔軟な運賃体系の実現

【コスト効率化】

- ・システム維持管理コストの削減
- ・旅客需要リンクによる変動費化
- ・スピーディな新機能追加

部門別採算

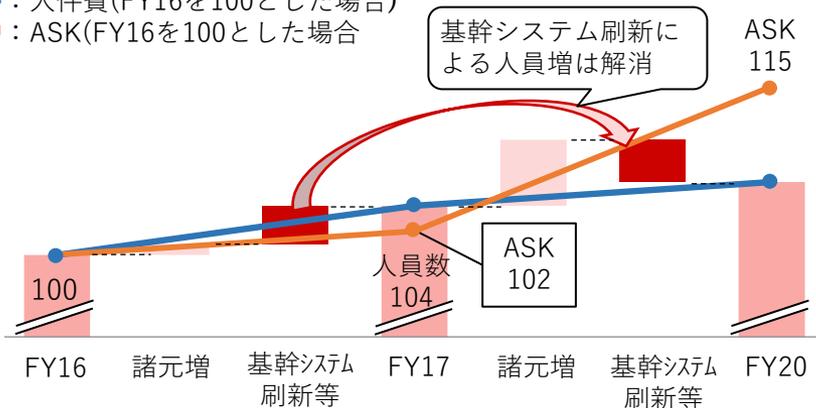
「売上の最大化、経費の最小化」と「筋肉質経営」を推進



連結人員数の推移

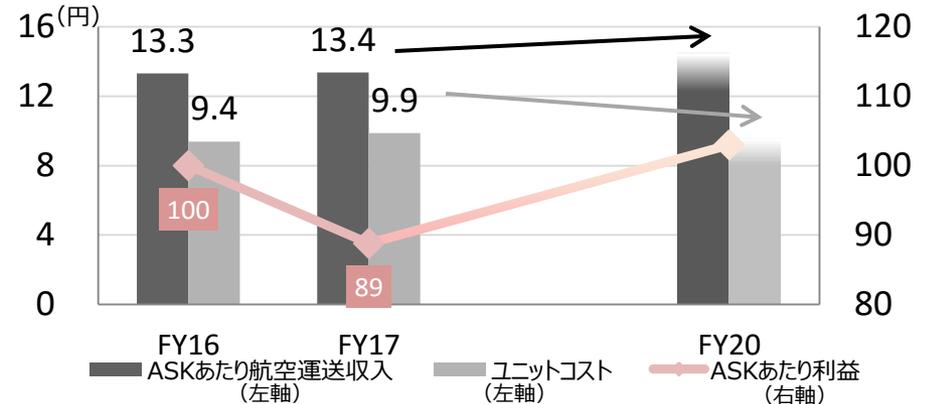
人員数の伸びは事業規模の伸びを下回る水準に

- : 人員数
- : 人件費(FY16を100とした場合)
- : ASK(FY16を100とした場合)



ASKあたり利益の極大化 (イメージ)

ユニットプロフィットの極大化に努める

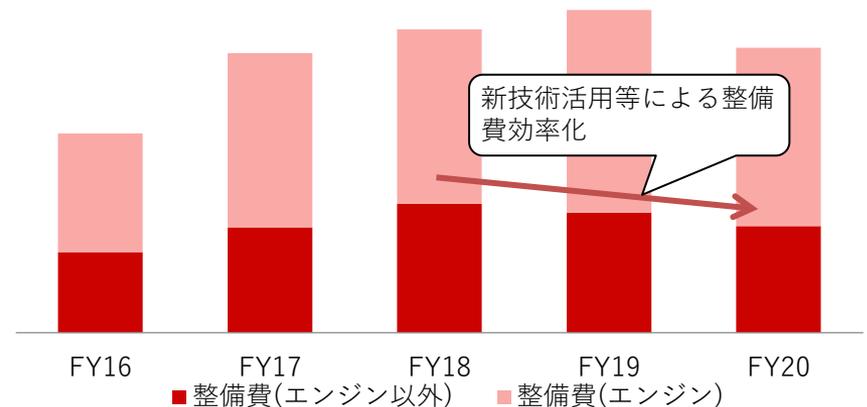


ASKあたり航空運送収入 = (航空運送収入 - 燃油サーチャージ - 関連会社燃油転売収入) / ASK
 ユニットコスト = (航空運送費用 - 燃油費) / ASK
 ASKあたり利益 = (ASKあたり航空運送収入) - (ユニットコスト)

※ASKあたり利益は、FY16を100として指数化

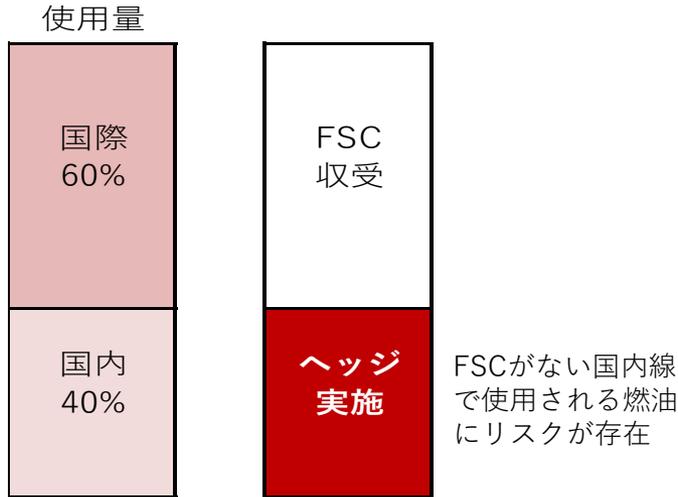
増加する整備費への対応

エンジン整備費は増加傾向にあるが、新技術の活用等により、整備費全体の効率化を推進していく



ヘッジ方針

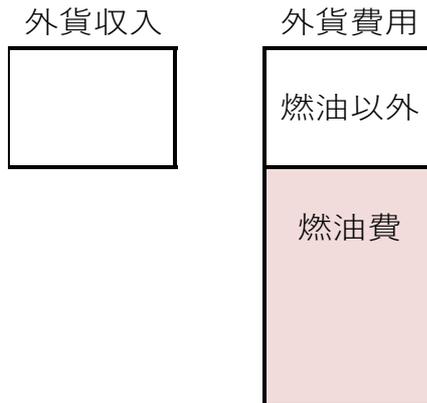
< 燃油ヘッジ >



※FSC…燃油サーチャージ

< 為替ヘッジ >

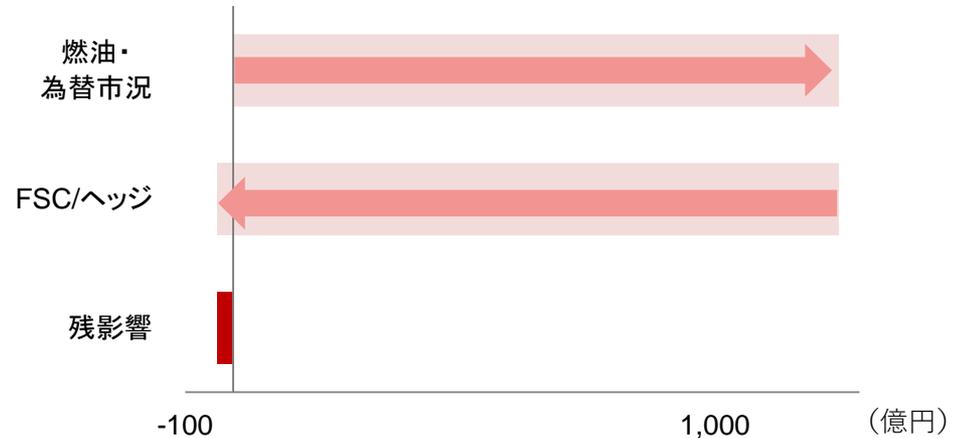
外貨収入と燃油以外の外貨費用はほぼ相殺されており、燃油費為替にリスクが存在している



市況リスクの克服

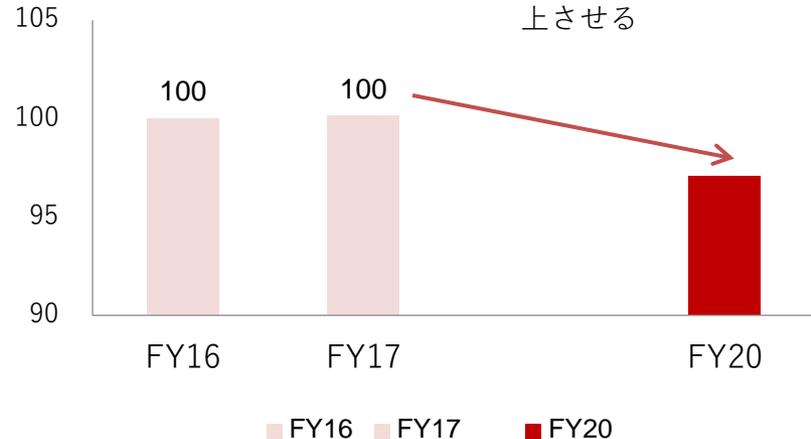
市況変動影響額 FY14-16累計

単年度における燃油・為替市況変動影響は存在しうるが、FSC・ヘッジ効果により中期的に影響は最小化できている



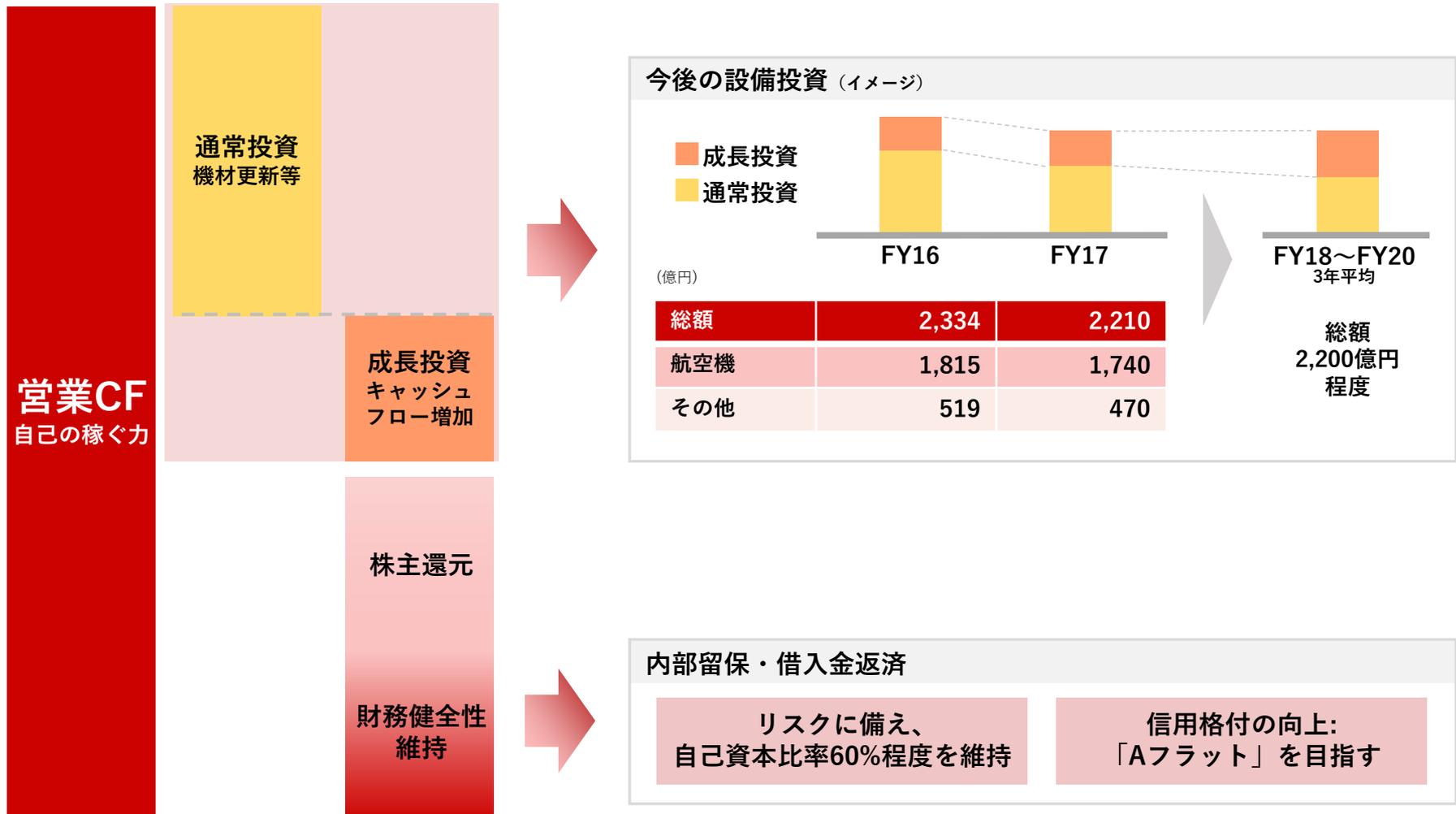
ASKあたり燃油使用量の削減

新機材導入および飛行経路設定の効率化などにより、燃費を向上させる



※ASKあたり燃油使用量は、FY16を100として指数化

キャッシュフローは、企業価値向上に向けた成長投資、株主還元、財務健全性の維持のために用いる



継続的・安定的な配当を基本

中間配当を導入

財務状況を確認して自己株式取得などの追加的株主還元を検討

株主還元の
拡充

配当受け取り
機会増加

追加的
株主還元

FY17から
配当性向
30%

中間配当を
導入

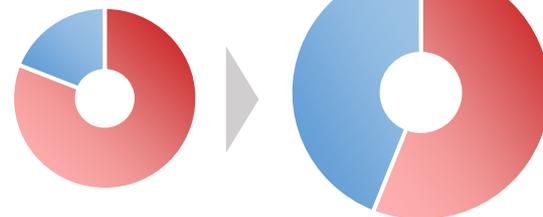
財務状況を
確認した上で
自己株式取得など
の実施を検討

利益の季節偏差が抑制されたことで、
中間配当を実施する環境が整った

営業利益の上期・下期比率

年間営業利益
700億※

5年平均
年間営業利益
約1,840億



FY07

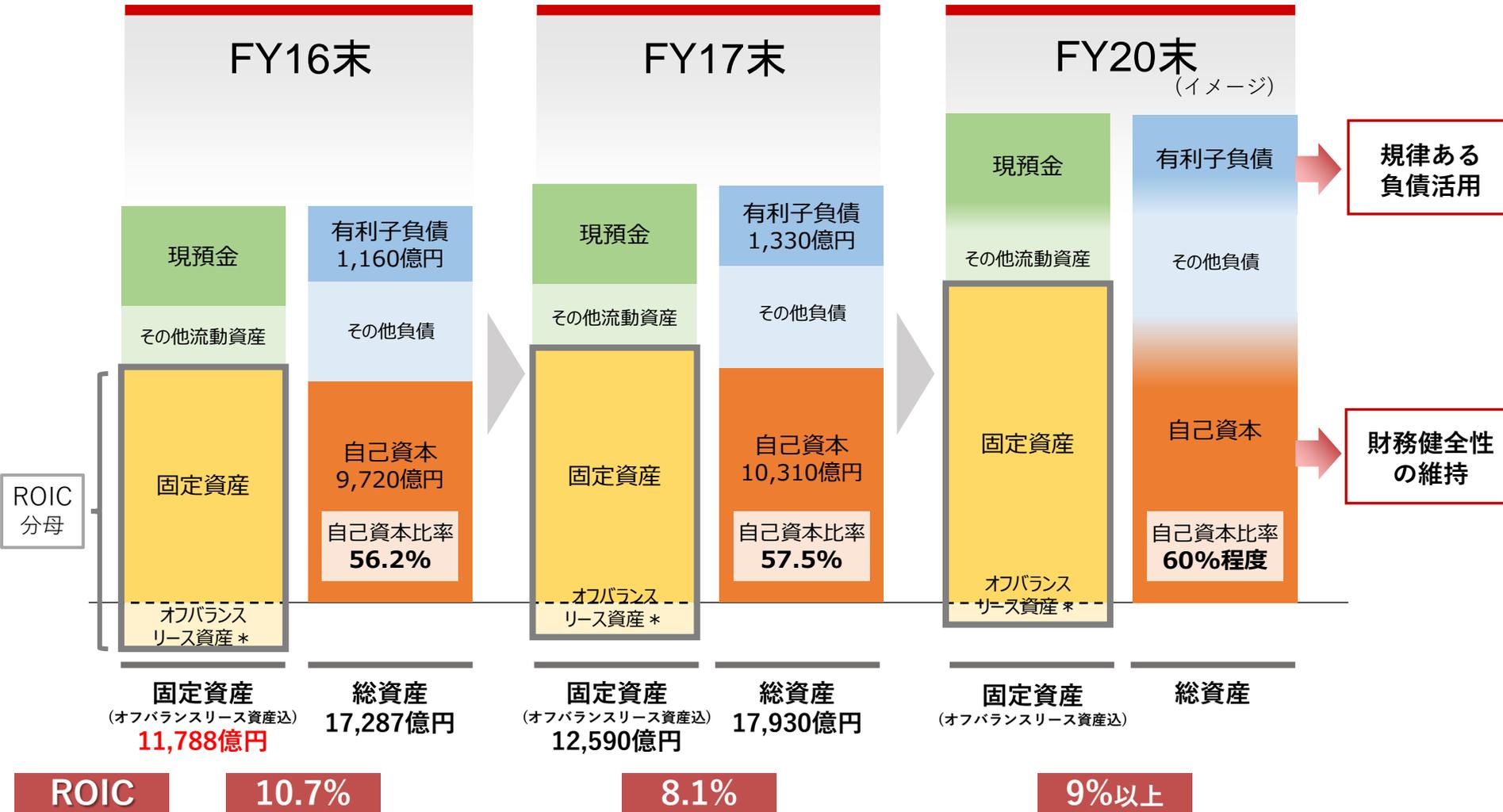
FY12~16平均

■ 上期営業利益 / ■ 下期営業利益

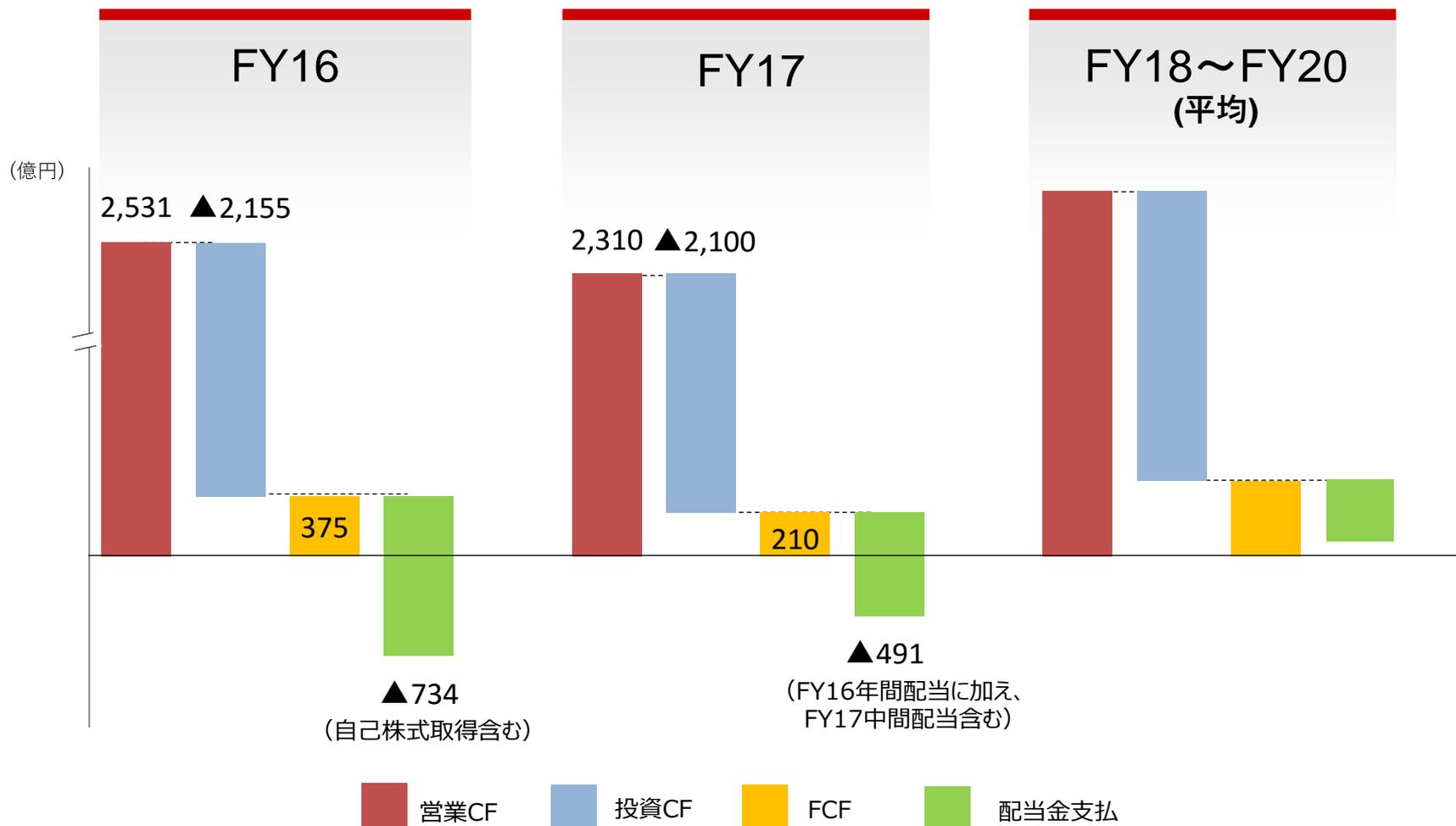
※FY07下期の営業利益は、退職給付制度変更に伴い約200億円の営業利益押上げがあったため、開示値から200億円を控除している。

今後、経済環境や財務状況を見据え、
必要に応じて、財務目標の見直しや株主還元の
さらなる充実についても柔軟に検討

自己資本比率は60%程度を維持していく
信用格付「Aフラット」の取得を目指す
成長投資を円滑に実施するため、厳格な規律に基づき負債も活用



**FY17は中間配当導入などもあり、配当金支払額はFCFを超過する
FY18以降はFCFで配当金支払額を賄えるように運営していく**



財務関係資料

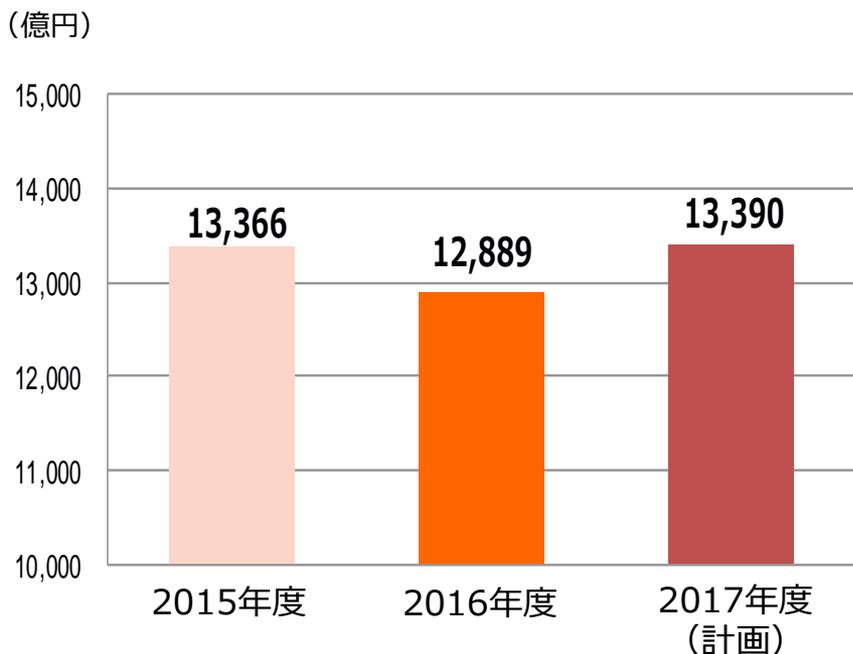
1 2017年度業績予想



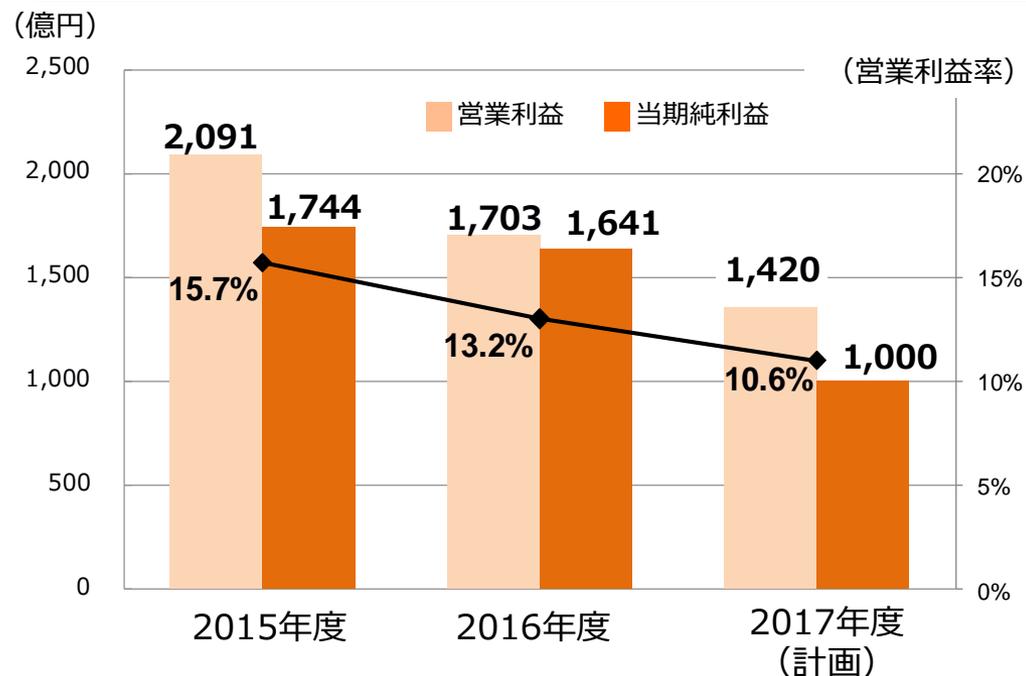
JAPAN AIRLINES

※「有償旅客数」「ASK」「RPK」「有償座席利用率」の各数値は、2016年度より「JAL運航便のうちコードシェアによる他社販売分」を含めて算定しております。これに伴い、過年度の同項目については、当該変更反映後の数値を記載しております。

営業収益



営業利益・当期純利益



運航諸元・市況実績

ASK*	2016年度	2017年度 (計画)		2015年度	2016年度	2017年度 (計画)
国際線	+0.1%	+2.7%	シンガポールケロシン (USD/bbl)	60.0	57.2	66.0
国内線	▲1.2%	+1.4%	ドバイ原油 (USD/bbl)	47.2	45.6	53.0
合計	▲0.4%	+2.1%	為替 (円/USD)	120.5	108.6	115.0

*前年比

2017年度業績予想 連結業績



JAPAN AIRLINES

収支計画

運航諸元・市況前提

(単位：億円)	2016年度実績	2017年度計画	前年差	前年比%
営業収益	12,889	13,390	+500	+3.9%
国際旅客収入	4,152	4,550	+397	+9.6%
国内旅客収入	4,986	5,030	+43	+0.9%
貨物郵便収入	782	810	+27	+3.5%
その他収入	2,968	3,000	+31	+1.1%
営業費用	11,186	11,970	+783	+7.0%
燃油費	1,987	2,160	+172	+8.7%
燃油費以外	9,198	9,810	+611	+6.6%
営業利益	1,703	1,420	▲283	▲16.6%
営業利益率	13.2%	10.6%	▲2.6pt	-
経常利益	1,650	1,370	▲280	▲17.0%
当期純利益 ⁽¹⁾	1,641	1,000	▲641	▲39.1%
ユニットコスト(円) ⁽²⁾	9.4	9.9	+0.5	-

	2016年度実績	2017年度計画
ASK* 国際線	+0.1%	+2.7%
国内線	▲1.2%	+1.4%
合計	▲0.4%	+2.1%
RPK* 国際線	+0.8%	+3.3%
国内線	+0.9%	+1.3%
合計	+0.8%	+2.5%

*前年比

	2016年度実績	2017年度計画
シンガポールケロシン (USD/bbl)	57.2	66.0
ドバイ原油 (USD/bbl)	45.6	53.0
為替 (円/USD)	108.6	115.0

1. 親会社株主に帰属する当期純利益

2. ユニットコスト=航空運送連結費用(燃油費を除く)/ASK

2017年度業績予想 営業利益増減推移

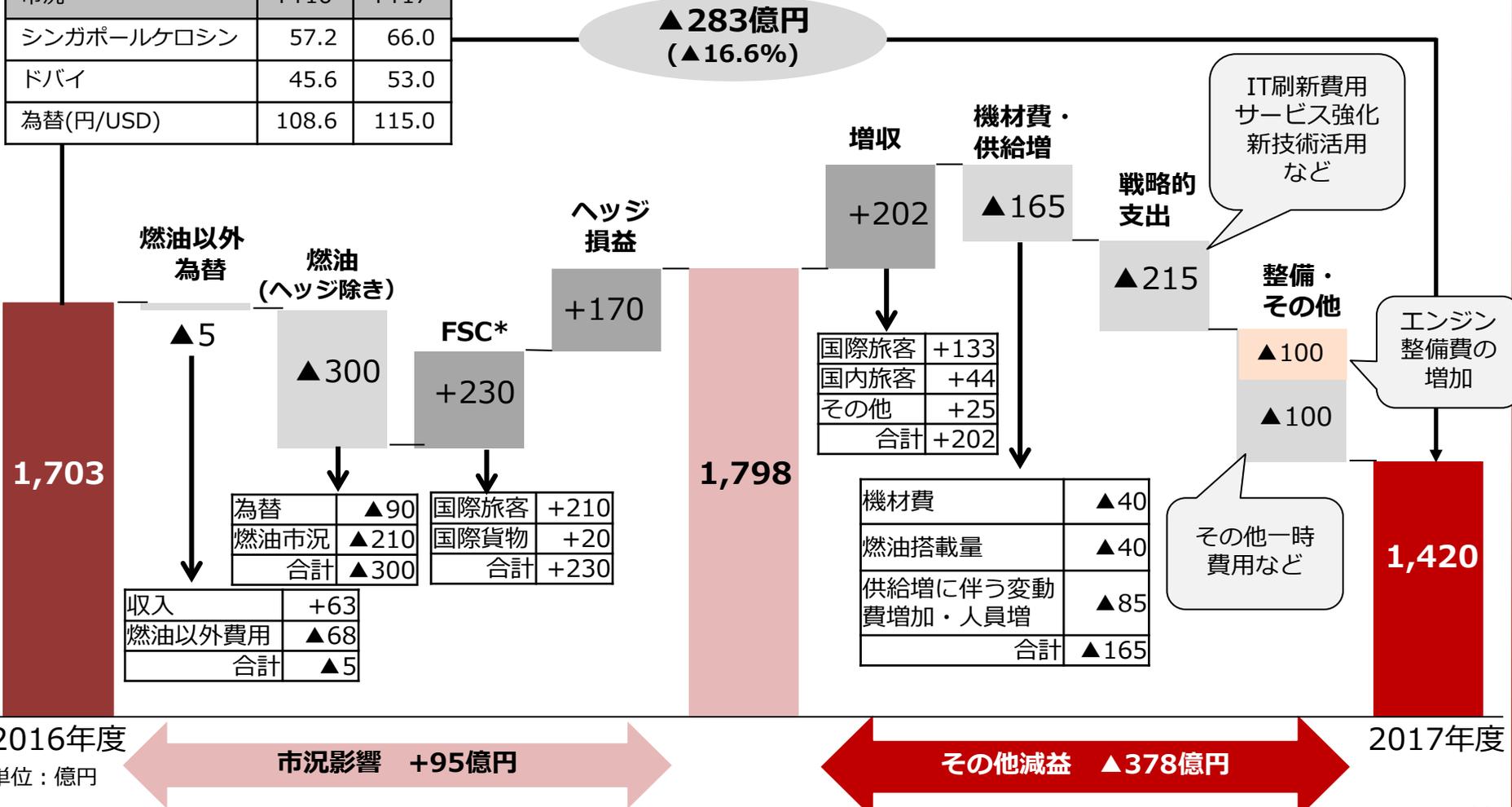


JAPAN AIRLINES

- ◆ 将来の成長を支えるプラットフォーム構築のためのITシステム費用やエンジン整備費の増加などにより、2017年度は減益となる計画。
- ◆ イールドマネジメント強化や生産性向上努力の継続により、さらなる利益の積上げを目指す。

+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	FY16	FY17
シンガポールケロシン	57.2	66.0
ドバイ	45.6	53.0
為替(円/USD)	108.6	115.0



*FSC=Fuel Surcharge

配当金予想額

	2015年度 実績	2016年度 今回公表値	2017年度 今回公表値 ²
当期純利益 ¹	1,744億円	1,641億円	1,000億円
法人税等調整額	▲4億円	▲316億円	50億円
配当の基準となる利益	1,740億円	1,325億円	1,050億円
	× 25%	× 25%	× 30%
配当金総額	435億円	332億円	318億円
発行済株式総数 (自己株除く)	362,567千株	353,579千株	353,579千株
1株当たり配当金額	120円	94円 (前回公表値 92円)	(合計) 90円
中間配当 ²	—	—	45.0円
期末配当	—	—	45.0円

配当性向の引き上げ

30%

25%

中間配当の導入

配当金受け取り
機会の増加

1 親会社株主に帰属する当期純利益

2 平成29年6月22日開催の株主総会の決議により、毎年9月30日を基準日として取締役会決議により中間配当を行うことができる旨を定款に定める予定

2017年度業績予想 財務諸表



JAPAN AIRLINES

連結貸借対照表

(億円)	2016年度期末	2017年度期末計画	前年度期末差
総資産	17,287	17,930	+642
有利子負債残高	1,160	1,330	+169
自己資本	9,720	10,310	+589
自己資本比率 (%)	56.2%	57.5%	+1.3pt
ROE (%) ¹	18.1%	10.0%	▲8.1pt
ROA (%) ²	10.3%	8.1%	▲2.2pt
ROIC (%) ³	10.7%	8.1%	▲2.6pt

連結キャッシュフロー計算書

(億円)	2016年度	2017年度計画	前年度差
営業キャッシュフロー	2,531	2,310	▲221
投資キャッシュフロー ⁴	▲2,155	▲2,100	+55
フリーキャッシュフロー ⁴	375	210	▲165
財務キャッシュフロー	▲535	▲350	+185
EBITDA	2,661	2,540	▲121
EBITDAR	2,862	2,710	▲152

1 (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)

2 (営業利益) / (期首・期末総資産平均)

3 企業が事業活動のために投じた資金によって、どれだけの利益を生み出したかを測る指標

4 定期預金の入出金を除く

投資利益率(ROIC)(%) = $\frac{\text{営業利益(税引後)}}{\text{期首・期末固定資産平均(オフバランス未経過リース料含む)}}$

《参考》2017年度業績予想 航空運送事業



JAPAN AIRLINES

国際旅客事業	2016年度 実績	2017年度 計画	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 (億円)	4,152	4,550	+9.7%	+7.5%	+11.9%
ASK (百万席キ口)	50,621	51,981	+2.7%	+0.9%	+4.4%
RPK (百万人キ口)	40,633	41,970	+3.3%	+2.6%	+3.9%
有償旅客数 (千人)	8,394	8,487	+1.1%	+0.8%	+1.4%
有償座席利用率 (%)	80.3%	80.7%	80.7%	81.4%	80.1%
イールド ⁽¹⁾ (円)	10.2	10.8	+6.2%	+4.8%	+7.7%
ユニットレベニュー ⁽²⁾ (円)	8.2	8.8	+6.8%	+6.5%	+7.1%
単価 ⁽³⁾ (円)	49,461	53,650	+8.5%	+6.7%	+10.4%

国内旅客事業	2016年度 実績	2017年度 計画	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 (億円)	4,986	5,030	+1.0%	+1.6%	+0.3%
ASK (百万席キ口)	35,423	35,901	+1.4%	+0.9%	+1.8%
RPK (百万人キ口)	24,550	24,866	+1.3%	+2.1%	+0.5%
有償旅客数 (千人)	32,570	33,011	+1.4%	+2.4%	+0.3%
有償座席利用率 (%)	69.3%	69.3%	69.3%	68.8%	69.8%
イールド ⁽¹⁾ (円)	20.3	20.2	▲0.3%	▲0.4%	▲0.2%
ユニットレベニュー ⁽²⁾ (円)	14.1	14.0	▲0.4%	+0.7%	▲1.5%
単価 ⁽³⁾ (円)	15,309	15,250	▲0.4%	▲0.8%	▲0.0%

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

財務関係資料

1 2016年度決算詳細



JAPAN AIRLINES

※「有償旅客数」「ASK」「RPK」「有償座席利用率」の各数値は、2016年度より「JAL運航便のうちコードシェアによる他社販売分」を含めて算定しております。これに伴い、過年度の同項目については、当該変更反映後の数値を記載しております。

2016年度決算 連結経営成績



JAPAN AIRLINES

2016年度 連結経営成績

(単位：億円)	2015年度	2016年度	前年差	前年比	第4四半期 ⁽⁵⁾	前年差	前年同期比
営業収益	13,366	12,889	▲476	▲3.6%	3,134	+2	+0.1%
航空運送連結	12,052	11,593	▲458	▲3.8%	2,821	+1	+0.1%
営業費用	11,274	11,186	▲88	▲0.8%	2,804	+63	+2.3%
航空運送連結	10,143	10,062	▲81	▲0.8%	2,527	+60	+2.5%
営業利益	2,091	1,703	▲388	▲18.6%	330	▲61	▲15.7%
航空運送連結	1,908	1,531	▲376	▲19.7%	293	▲58	▲16.6%
営業利益率 (%)	15.7%	13.2%	▲2.4pt	-	10.5%	▲2.0pt	-
経常利益	2,092	1,650	▲442	▲21.1%	289	▲97	▲25.3%
当期純利益 ⁽¹⁾	1,744	1,641	▲102	▲5.9%	558	+251	+81.6%
ASK (百万席キ口)	86,432	86,045	▲387	▲0.4%	21,096	▲153	▲0.7%
RPK (百万人キ口)	64,647	65,183	+535	+0.8%	16,149	+390	+2.5%
EBITDAマージン (%) ⁽²⁾	22.3%	20.6%	▲1.6pt	-	18.5%	▲1.3pt	-
EBITDARマージン (%) ⁽³⁾	24.0%	22.2%	▲1.8pt	-	20.1%	▲1.5pt	-
ユニットコスト(円) ⁽⁴⁾	9.1	9.4	+0.3	+3.2%	9.6	+0.2	+2.0%
燃油費含む	11.7	11.7	▲0.0	▲0.4%	12.0	+0.4	+3.2%

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2016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

2016年度決算 営業利益増減推移

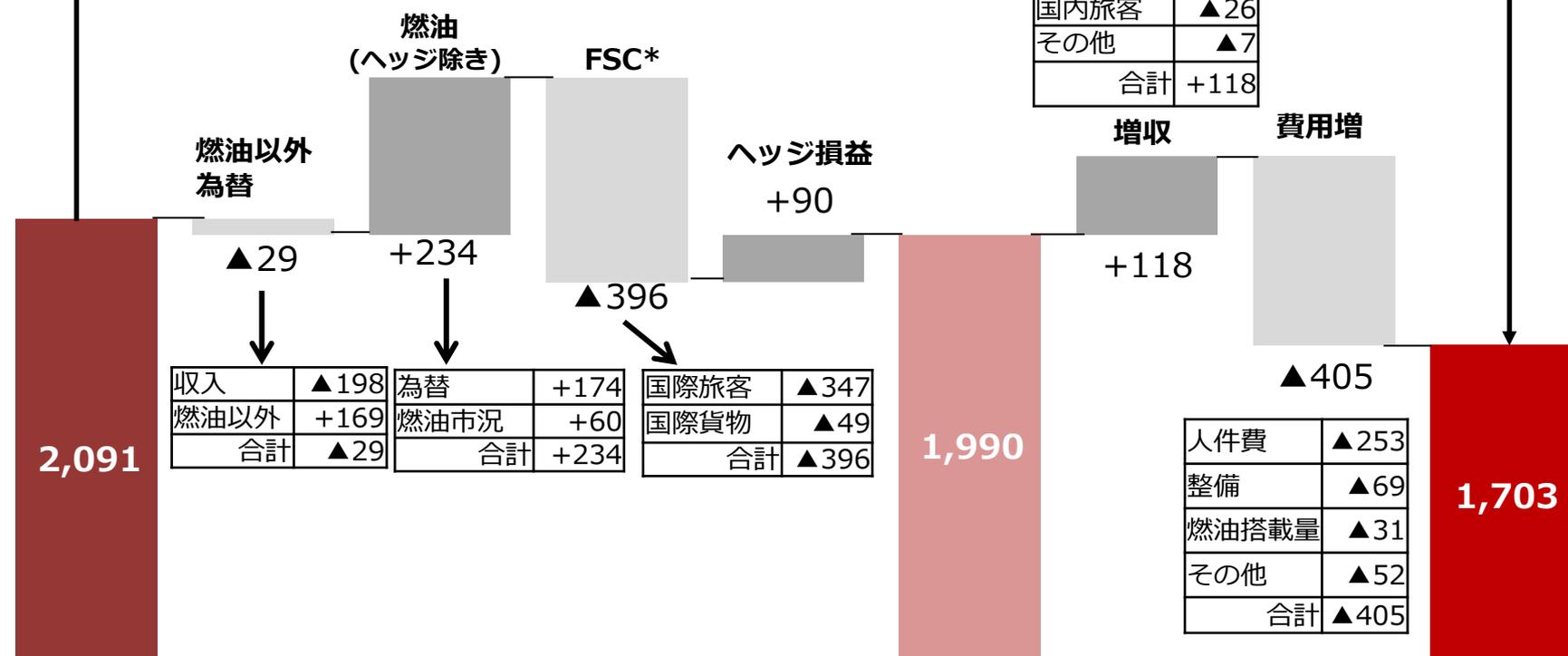


JAPAN AIRLINES

市況	FY15	FY16
シンガポール・ケロシン	60.0	57.2
ドバイ	47.2	45.6
為替(円/USD)	120.5	108.6

+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

▲388億円
(▲18.6%)



2015年度

2016年度

単位：億円

*FSC=Fuel Surcharge

市況影響 ▲101億円

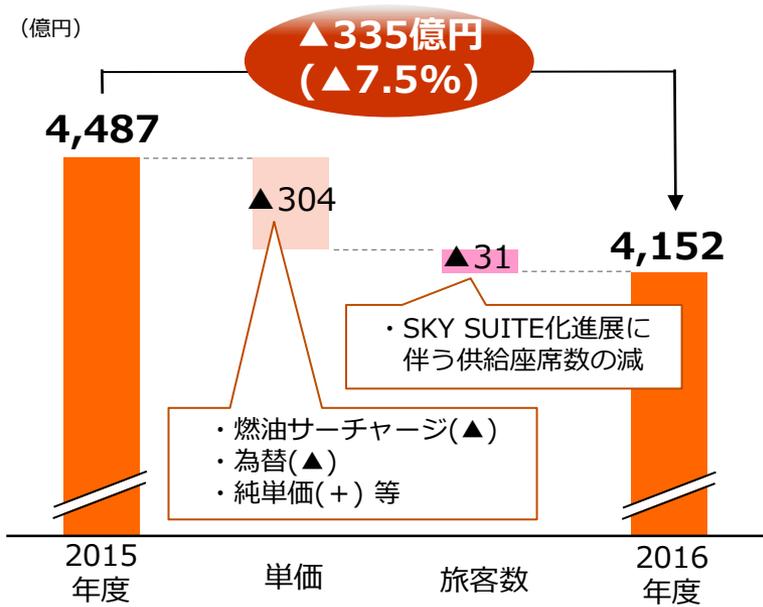
その他減益 ▲287億円

国際旅客事業の状況

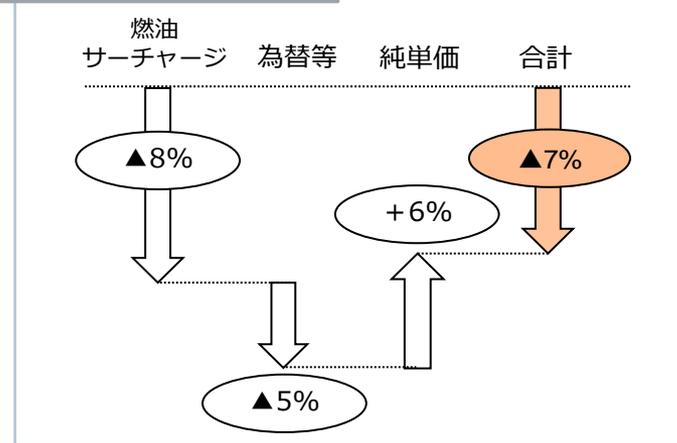
	2015年度	2016年度	前年比	第4四半期(1)	前年同期比
旅客収入(億円)	4,487	4,152	▲7.5%	1,007	▲2.0%
ASK(百万席キロ)	50,563	50,621	+0.1%	12,417	▲1.0%
RPK(百万人キロ)	40,305	40,633	+0.8%	10,124	+2.4%
有償旅客数(千人)	8,460	8,394	▲0.8%	2,114	+0.4%
有償座席利用率(%)	79.7%	80.3%	+0.6pt	81.5%	+2.7pt
イールド(2)(円)	11.1	10.2	▲8.2%	10.0	▲4.3%
ユニットレベニュー(3)(円)	8.9	8.2	▲7.6%	8.1	▲0.9%
単価(4)(円)	53,047	49,461	▲6.8%	47,650	▲2.3%

1. 第4四半期(1-3月)の実績は2016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
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. 単価=旅客収入/有償旅客数

国際旅客収入の推移



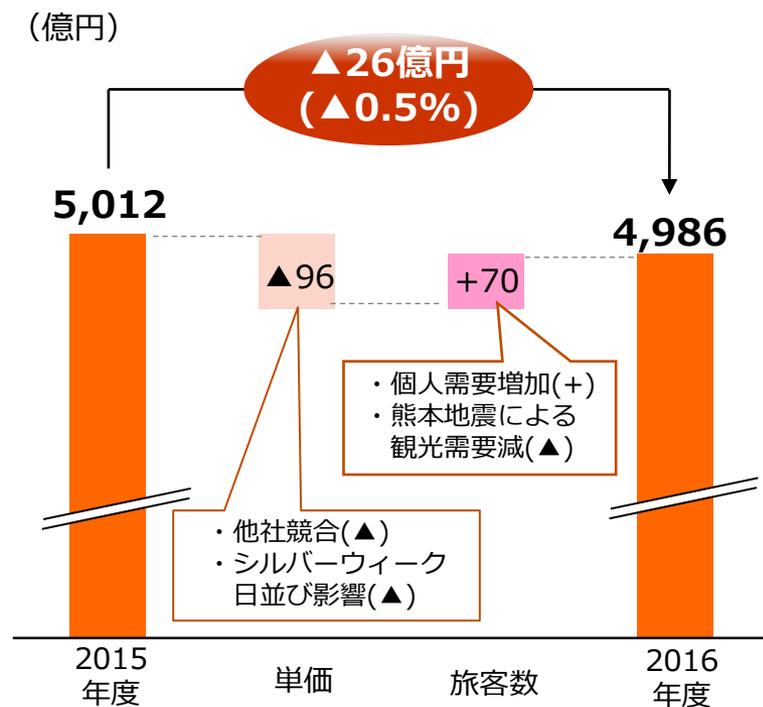
単価変動要因(概算)



国内旅客事業の状況

	2015年度	2016年度	前年比	第4四半期 (1)	前年同期比
旅客収入 (億円)	5,012	4,986	▲0.5%	1,177	+0.5%
ASK (百万席キ口)	35,869	35,423	▲1.2%	8,678	▲0.3%
RPK (百万人キ口)	24,341	24,550	+0.9%	6,025	+2.6%
有償旅客数 (千人)	32,114	32,570	+1.4%	7,947	+2.7%
有償座席利用率 (%)	67.9%	69.3%	+1.4pt	69.4%	+1.9pt
イールド ⁽²⁾ (円)	20.6	20.3	▲1.4%	19.5	▲2.0%
ユニットレベニュー ⁽³⁾ (円)	14.0	14.1	+0.7%	13.6	+0.8%
単価 ⁽⁴⁾ (円)	15,609	15,309	▲1.9%	14,814	▲2.1%

国内旅客収入の推移



1. 第4四半期(1-3月)の実績は2016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
 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. 単価=旅客収入/有償旅客数

2016年度決算 主要営業費用項目



JAPAN AIRLINES

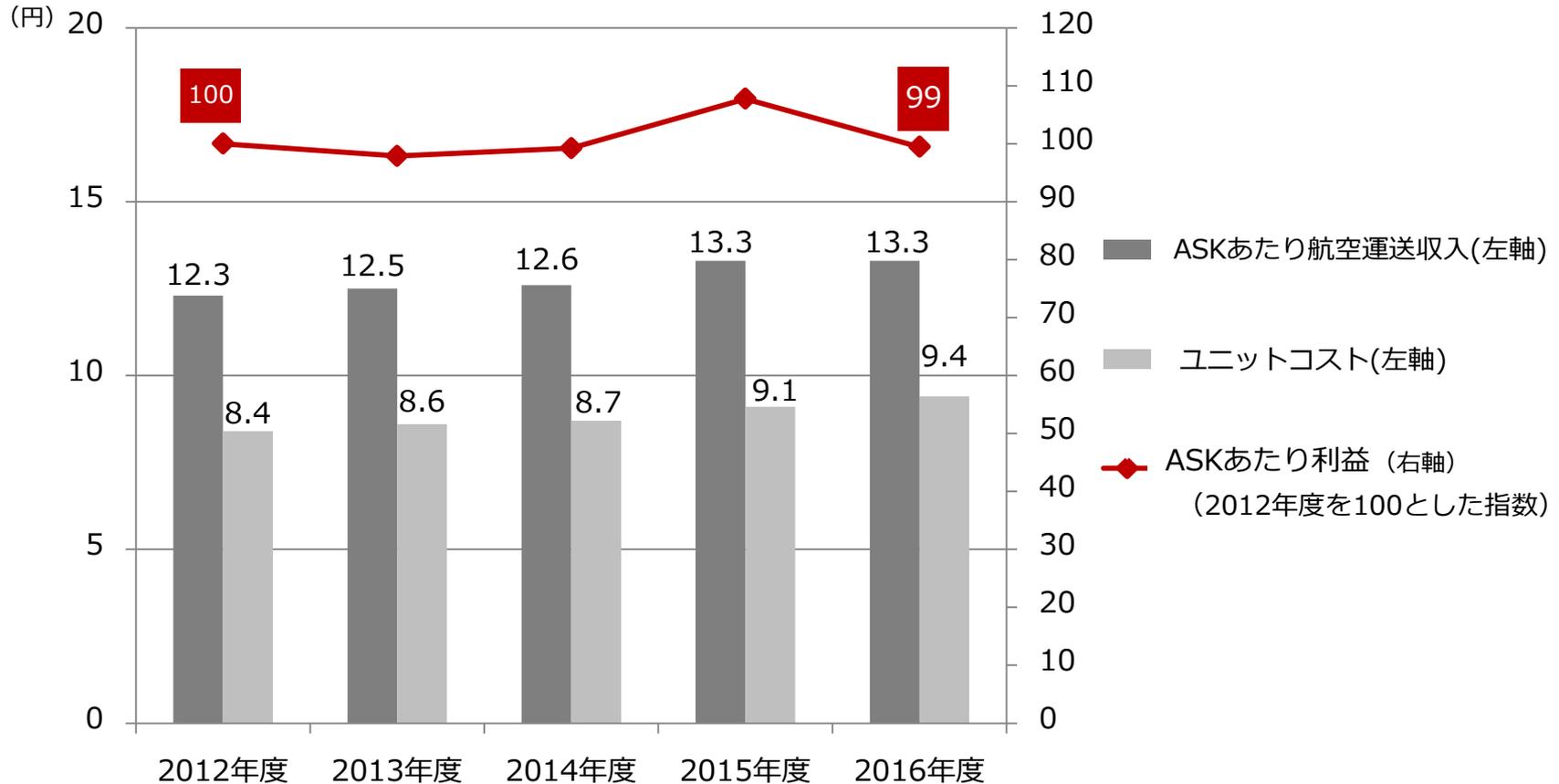
営業費用内訳

(単位：億円)	2015年度	2016年度	前年差	前年比	第4四半期 ⁽⁴⁾	前年差	前年同期比
燃油費	2,281	1,987	▲293	▲12.9%	509	34	+7.3%
運航施設利用費	822	811	▲11	▲1.4%	201	+1	+0.7%
整備費	479	489	+10	+2.2%	80	▲22	▲21.9%
航空販売手数料 ⁽¹⁾	244	159	▲84	▲34.7%	43	▲16	▲27.4%
機材費 ⁽²⁾	984	1,004	+19	+2.0%	256	+9	+3.8%
サービス費 ⁽³⁾	363	379	+16	+4.6%	100	+10	+12.2%
人件費	2,499	2,733	+233	+9.3%	690	+60	+9.7%
旅行原価	823	815	▲8	▲1.0%	197	+8	+4.6%
その他	2,775	2,804	+28	+1.0%	725	▲23	▲3.1%
営業費用計	11,274	11,186	▲88	▲0.8%	2,804	+63	+2.3%

ASK前年比：▲0.4%

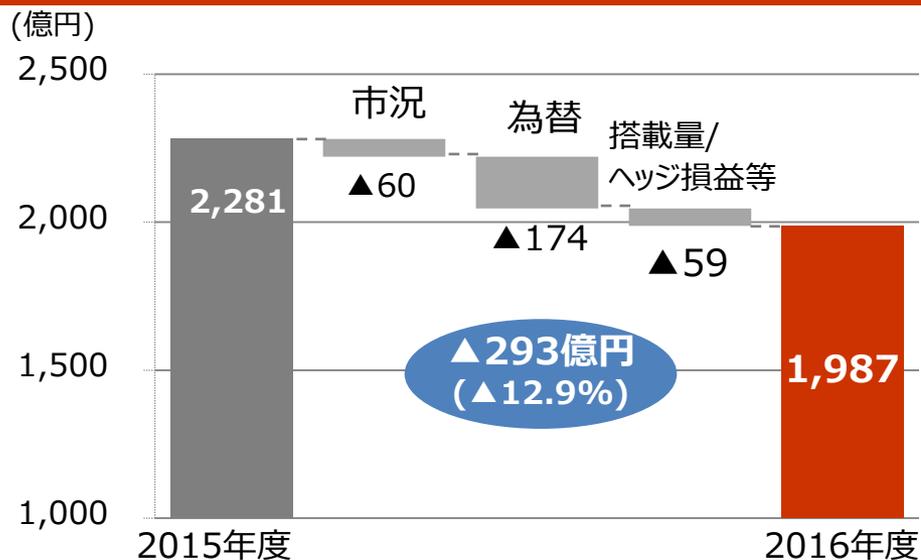
- 2016年度より国際貨物販売手数料を収入とネットすることとしている
- 機材費 = 航空機に関わる償却費+賃借料+保険料など
- サービス費 = 機内・ラウンジ・貨物などのサービスに関わる費用
- 第4四半期(1-3月)の実績は2016年度実績(4-3月)から第3四半期(4-12月)の実績を差し引いて算出

2016年度決算 採算管理、コストマネジメント

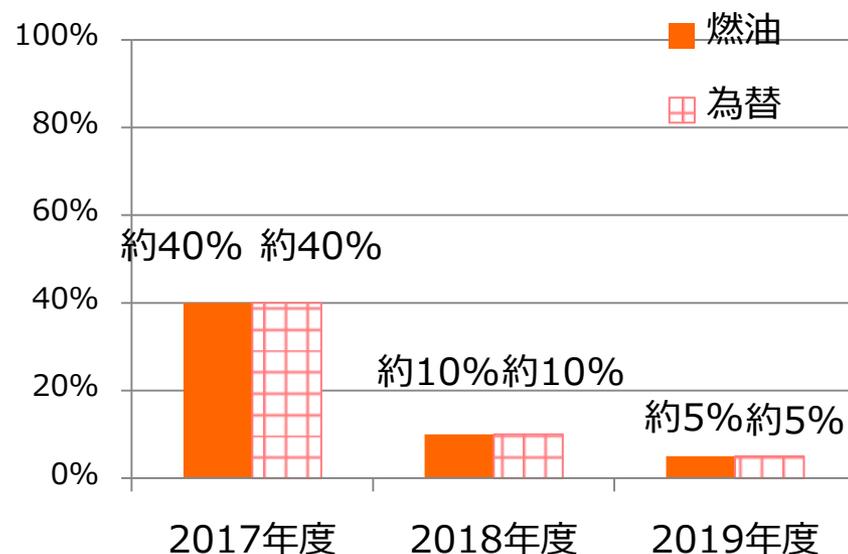


ASKあたり航空運送収入 = (航空運送収入 - 燃油サーチャージ - 関連会社燃油転売収入) / ASK
 ユニットコスト = (航空運送費用 - 燃油費 - 関連会社への転売燃油費) / ASK
 ASKあたり利益 = (ASKあたり航空運送収入) - (ユニットコスト)

燃油費増減の推移



燃油費に対する年度別ヘッジ概況 (2017年3月末時点)



燃油・為替市況実績

	2015年度	2016年度	前年比	2017年度 (予想)
シンガポールケロシン (USD/bbl)	60.0	57.2	▲4.6%	66.0
ドバイ原油 (USD/bbl)	47.2	45.6	▲3.3%	53.0
為替 (円/USD)	120.5	108.6	▲9.9%	115.0

燃油費への感応度(ヘッジなし)

燃油費への影響(2018年3月期)	
原油 (1USD/bblの変動)	約26億円
為替 (1円/USDの変動)	約15億円

2017年3月期末 連結財務状況

(単位：億円)	2015年度期末	2016年度期末	前年度期末差
総資産	15,789	17,287	+1,498
現金及び預金 ⁽¹⁾	4,203	4,040	▲162
有利子負債残高 ⁽²⁾	926	1,160	+234
オフバランス未経過リース料	969	764	▲204
自己資本	8,430	9,720	+1,289
自己資本比率 (%)	53.4%	56.2%	+2.8pt
D/Eレシオ (倍) ⁽³⁾	0.1x	0.1x	+0.0x
ROE (%) ⁽⁴⁾	21.5%	18.1%	▲3.5pt
ROA (%) ⁽⁵⁾	13.7%	10.3%	▲3.4pt

1. 譲渡性預金を含む

2. 割賦未払金を含む

3. D/Eレシオ = (オンバランス有利子負債) / (自己資本)

4. ROE = (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)

5. ROA = (営業利益) / (期首・期末総資産平均)

《参考》 2016年度決算 キャッシュフローの状況



JAPAN AIRLINES

(単位：億円)	2015年度	2016年度	前年差
税金等調整前当期純利益	2,073	1,627	▲446
減価償却費	885	957	+72
その他	164	▲54	▲218
営業キャッシュフロー合計	3,123	2,531	▲592
設備投資額 ⁽¹⁾	▲2,106	▲2,331	▲224
その他	34	175	+141
投資キャッシュフロー合計 ⁽²⁾	▲2,072	▲2,155	▲83
フリーキャッシュフロー ⁽³⁾	1,051	375	▲675
有利子負債返済 ⁽⁴⁾	▲276	▲250	+26
配当金・その他	▲219	▲285	▲65
財務キャッシュフロー	▲496	▲535	▲38
キャッシュフロー合計 ⁽⁵⁾	555	▲159	▲714
EBITDA	2,977	2,661	▲316
EBITDAR	3,211	2,862	▲349

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. 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》2016年度決算 国際線大路別実績



JAPAN AIRLINES

旅客収入

(単位:%)	2016年度 前年比	第4四半期 前年比	構成比		第4四半期 構成比
			2015年度	2016年度	
米大陸線	▲4.3%	▲4.4%	25%	26%	24%
欧州線	▲6.6%	+6.7%	15%	15%	13%
アジア・オセアニア線	▲10.6%	▲4.4%	35%	34%	37%
中国線	▲15.5%	▲7.1%	11%	10%	11%
ハワイ・グアム線	+0.3%	+6.1%	14%	15%	15%
全路線・合計値	▲7.5%	▲2.0%	100%	100%	100%

※「有償旅客数」「ASK」「RPK」「有償座席利用率」の各数値は、2016年度より「JAL運航便のうちコードシェアによる他社販売分」を含めて算定しております。これに伴い、前年度の同項目については、当該変更反映後の数値を記載しております。

※路線区分を以下のように変更しています。
 ・前年までの「太平洋路線」からハワイ線を抜いて「米大陸線」として
 います。
 ・「アジア・オセアニア線」からグアム線を抜いています。
 ・ハワイ線とグアム線を合算して「ハワイ・グアム線」として
 います。

ASK

(単位:百万席キロ)	2015 年度	2016 年度	前年比	第4四半期	
				当年	前年比
米大陸線	13,282	14,322	+7.8%	3,545	+3.8%
欧州線	7,660	7,490	▲2.2%	1,709	+1.3%
アジア・オセアニア線	18,102	17,836	▲1.5%	4,477	▲2.4%
中国線	3,454	3,506	+1.5%	862	▲4.0%
ハワイ・グアム線	8,064	7,465	▲7.4%	1,823	▲6.9%
全路線	50,563	50,621	+0.1%	12,417	▲1.0%

有償旅客数

(単位:千人)	2015 年度	2016 年度	前年比	第4四半期	
				当年	前年比
米大陸線	1,112	1,194	+7.4%	292	+6.1%
欧州線	641	660	+3.0%	157	+15.1%
アジア・オセアニア線	4,208	4,047	▲3.8%	1,040	▲2.5%
中国線	1,307	1,381	+5.7%	350	+4.6%
ハワイ・グアム線	1,190	1,109	▲6.8%	273	▲6.4%
全路線	8,460	8,394	▲0.8%	2,114	+0.4%

RPK

(単位:百万人キロ)	2015 年度	2016 年度	前年比	第4四半期	
				当年	前年比
米大陸線	10,497	11,335	+8.0%	2,769	+6.4%
欧州線	5,801	5,976	+3.0%	1,430	+15.2%
アジア・オセアニア線	14,639	14,371	▲1.8%	3,709	▲0.5%
中国線	2,453	2,577	+5.1%	655	+4.8%
ハワイ・グアム線	6,913	6,372	▲7.8%	1,560	▲7.7%
全路線	40,305	40,633	+0.8%	10,124	+2.4%

有償座席利用率

(単位:%)	2015 年度	2016 年度	前年比	第4四半期	
				当年	前年差
米大陸線	79.0%	79.1%	+0.1pt	78.1%	+2.0pt
欧州線	75.7%	79.8%	+4.1pt	83.7%	+10.1pt
アジア・オセアニア線	80.9%	80.6%	▲0.3pt	82.8%	+1.6pt
中国線	71.0%	73.5%	+2.5pt	76.0%	+6.4pt
ハワイ・グアム線	85.7%	85.4%	▲0.4pt	85.6%	▲0.7pt
全路線	79.7%	80.3%	+0.6pt	81.5%	+2.7pt

《参考》 2016年度決算 航空機一覽



JAPAN AIRLINES

		前年度末 2016/3/31			当期末 2017/3/31			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	23	0	23	25	0	25	+2
	Boeing 787-9	3	0	3	8	0	8	+5
	Boeing 767-300	9	0	9	6	0	6	▲3
	Boeing 767-300ER	28	4	32	29	2	31	▲1
	中型機 小計	63	4	67	68	2	70	+3
小型機	Boeing 737-400	12	0	12	11	0	11	▲1
	Boeing 737-800	22	29	51	26	27	53	+2
	小型機 小計	34	29	63	37	27	64	+1
リージョナル機	Embraer 170	17	0	17	17	0	17	-
	Embraer 190	0	0	0	5	0	5	+5
	Bombardier CRJ200	9	0	9	5	0	5	▲4
	Bombardier D8-400	8	2	10	7	2	9	▲1
	Bombardier D8-400CC	2	0	2	4	0	4	+2
	SAAB340B	13	0	13	12	0	12	▲1
	Bombardier D8-300	1	0	1	1	0	1	-
	Bombardier D8-100	4	0	4	2	0	2	▲2
	ATR42-600	0	0	0	1	0	1	+1
	リージョナル機 小計	54	2	56	54	2	56	-
合計	191	35	226	199	31	230	+4	



JAPAN AIRLINES

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。