

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



## JAPAN AIRLINES

# 挑戦、そして成長

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

oneworld

代表取締役社長執行役員 植木 義晴 取締役専務執行役員 斉藤 典和



## INTENTIONALLY LEFT BLANK



#### 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



- 社長の植木でございます。
- 本日は、2017-2020年度中期経営計画および2016年度決算説明会にご参加頂きありがとうございます。
- 本日は、まず、新しい中期経営計画のねらいを中心に、そして前年度の決算概要と今期の業績見通しをご説明させていただき、その後質疑応答とさせていただければと存じます。

(件)

5



## 2012-2016 中期経営計画 振り返り

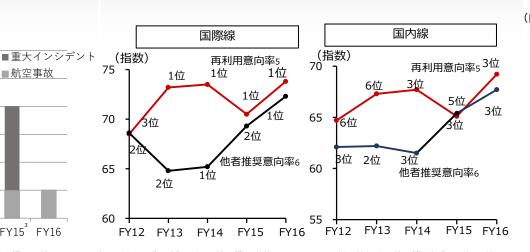
### 経営目標

#### 安全

「航空事故<sup>1</sup>」「重大インシデント<sup>2</sup>」 ともにゼロを達成する

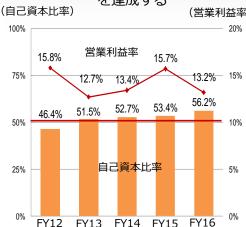
#### 顧客満足

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発表するJCSI (Japanese Customer Satisfaction Index)の値
- お客さま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、

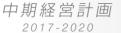
世界のJALに 変わります

FY12<sup>3</sup> FY13 FY14 FY15<sup>3</sup> FY16

2 一歩先を行く 価値を創ります

3

常に成長し 続けます





- まず、前回中期計画の振り返りについてご説明いたします。
- 安全と顧客満足は一部目標が未達となったものの、財務目標につきましては、 5年連続営業利益率10%以上、自己資本比率50%以上をともに達成いたしました。
- 前回中期計画で達成できたこと、課題として残ったことをベースとし、新しい中期計画において「挑戦、そして成長へ」をテーマとし、当社が目指す将来のありたい姿のキーワードは、「世界のJAL」、「一歩先を行く価値」、「常に成長」です。
- 「JALに乗りたい」「JALがあって良かった」と、世界中のお客さまから選ばれ、広く社会から必要な企業だと思っていただけるようなエアラインを目指し、「ありたい姿」を実現するための「ステップ」として今回の中期計画を策定しました。



## 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

2017 - 2020

前回中期経営計画





海外マーケットにおける プレゼンス向上



における

選好性向上

想定される環境

強みを活かした新たな 収益源の創造・育成



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



極める

強みを継承し磨く

伸ばす

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.1



JCSI 国際線 再利用意向率・ 他者推奨意向率No.1



強固な

信用格付 「A-」 の取得



3年連続選出 「なでしこ銘柄」 「健康経営銘柄」

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





- これから想定される環境は、日本人の人口の減少や、競争環境の激化などの リスクが想定される一方で、インバウンド需要の増加、首都圏発着枠の拡張 など、多くのビジネスチャンスが期待されます。
- 今回中期は変化していく環境を見据えながら、「前回中期で培った強みを継承すること」と「チャンスを活かしてビジネスの幅を広げること」に取り組みます。



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

#### 事業領域を拡げる

- 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

営業利益(税引後)





- 今回中期の骨子は、①フルサービスキャリア事業を磨き上げる、②事業領域を拡げる、という2点を成長のドライバーとし、5つの重点的な取り組みを行い、前中期と同様、安全、顧客満足、財務を経営目標として設定しております。
- 安全は、前回中期で取り組んできた安全の層をさらに厚くし、前回未達だった目標に再度挑戦します。
- 顧客満足は、今回中期では日本のお客さまのみならず世界のお客さまの評価について推奨意向に着目し、世界トップレベルを目指して、NPSという計測手法でモニターしてまいります。
- 財務指標に関しては、営業利益率10%以上の達成を引き続き目指すとともに、投資の効果をしっかりとモニターすべく、新たに投資利益率、ROIC 9 %以上という指標を経営目標として設定しております。

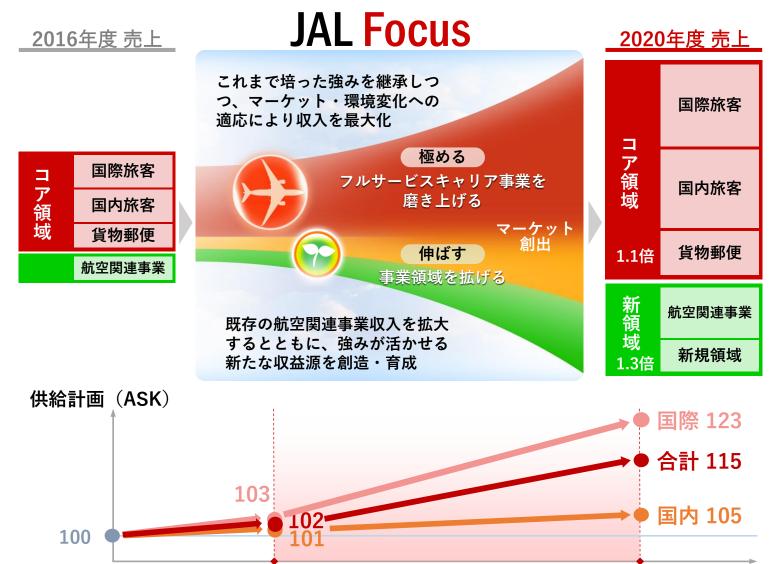
**FY16** 

**FY17** 

**FY20** 



### 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



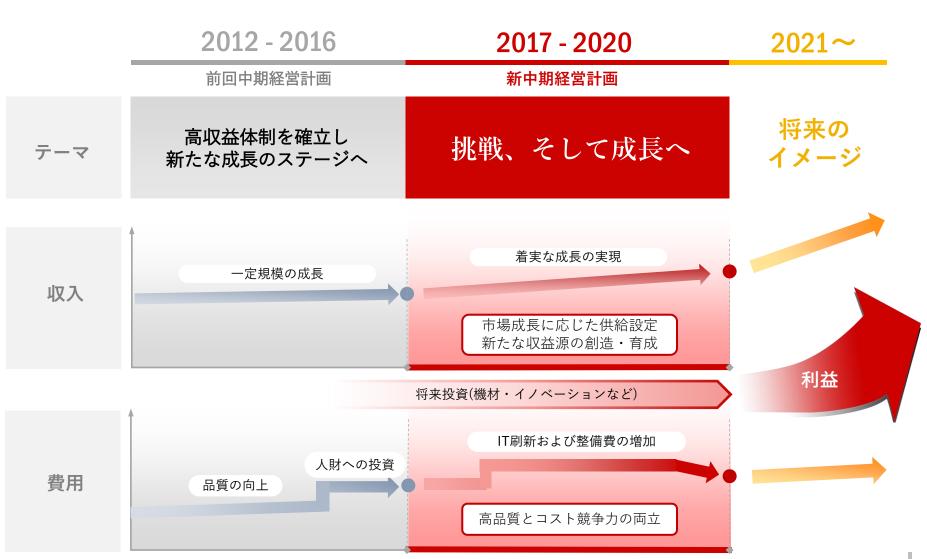


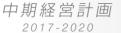


- 将来のありたい姿に向け「フルサービスキャリア事業を磨き上げる」ことと、 「事業領域を拡げる」ことにチャレンジします。
- フルサービスキャリア事業は、前回中期で取り組んできたことをベースに、マーケットや環境変化に適応しつつ、磨き上げていきます。
- 2020年までの供給は、2016年度対比で国際は23%増、国内は5%増、合計で 15%増を計画しております。
- 一方で、成長の可能性を拡げ、最適な事業ポートフォリオを実現するため、既存の航空関連ビジネスを増やしていくとともに、収益性を判断しつつ、JALの持つ 強みを活かした新たな収益源の創造・育成に挑戦していきます。
- 2020年度の売上高イメージとしては、2016年度対比でコア領域は1.1倍、新領域 は1.3倍を目指してまいります。



## 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







- 前回中期期間は、収益性を重視しながら、成長に必要な品質や人財への投資 を実施してきました。
- 今回中期も、収益性を重視する方向性は変えないものの、市場成長にあわせた供給増を図り、着実な増収を計画するとともに、将来の成長のために必要な投資を先行的に実施する期間となります。
- この11月に旅客基幹システムの全面刷新を予定し、また、エンジン整備などによる費用増が見込まれるため、2017年度は減益となってしまいますが、高品質とコスト競争力の両立に取り組むことで、将来の増収・増益を確実なものとしたいと考えます。



## 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



- 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

## 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

### 成長性

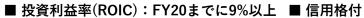
費用増を克服し、2018年度以降、 増収増益に転じる





FY20



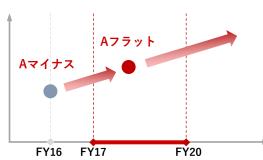




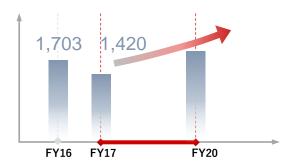


FY16

FY17



■ 営業利益 (億円)



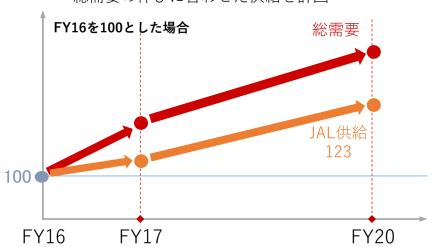
■ 自己資本利益率(ROE): 10%以上を維持

- 中期の財務目標をご説明します。まず、収益性重視の基本方針はぶれずに追求 してまいります。営業利益率は、引き続き10%以上の達成を目指してまいりま す。また、資産を有効に活用し、増収・増益に結び付けていくことを確認する ために、投資利益率、ROICを新たな財務目標として加え、2020年度までに9% 以上の達成を目指します。
- 経営の安定性を確保すべく、財務健全性も引き続き重視し、自己資本比率は 60%程度を保ち、現在Aマイナスの信用格付を早期にAフラット以上に引き上 げたいと考えます。また、資本効率にも留意し、自己資本利益率ROEは10%以 上を維持するようモニターしてまいります。
- さらに、今中期計画では、着実な成長を目指し、2017年度の費用増を克服し、 先行投資の効果を着実に具現化することで、2018年度以降は増収増益基調に転 じていきます。
- なお、財務情報の国際比較をしやすくするため、国際財務報告基準、アイ・エ フ・アール・エスの任意適用を検討してまいります。



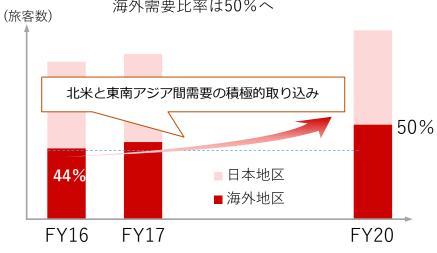
#### 総需要と供給の見通し

総需要の伸びに合わせた供給を計画



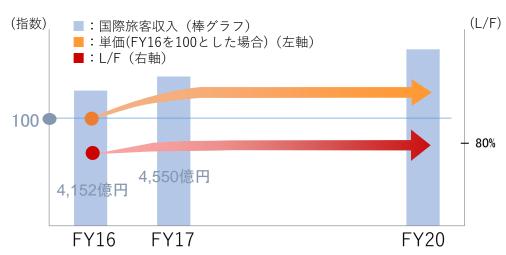
#### 海外需要の積極的取込み

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



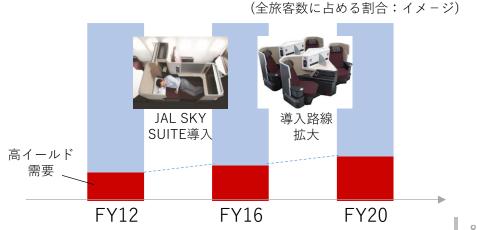
#### 旅客収入・単価・有償座席利用率(L/F)

高い座席利用率を持続させ、単価(FSC/為替除き)を維持



#### 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





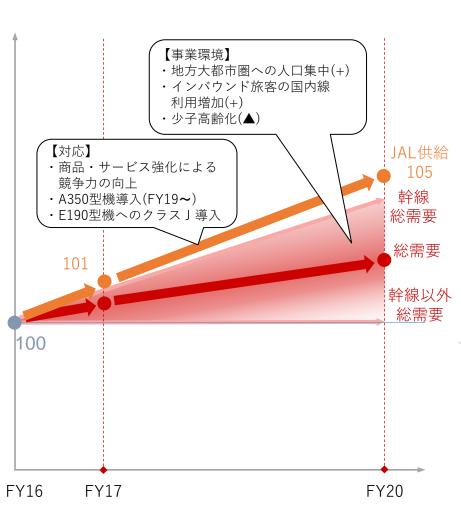


- 8ページでは、国際線事業についてご説明します。
- 今中期期間中の供給は、市場成長率に合わせた伸びとし、年平均5%程度の規模拡大を図り、2020年度のASKは2016年度対比23%増を見込んでおります
- 特に高い成長率が期待される海外発の高イールドを積極的に取り込み、2020年度には国際線における海外発旅客数を全体の50%程度に引き上げたいと考えます。
- また、「JAL SKY SUITE」路線の拡大、海外発の高イールド旅客の積極的な 取り込みにより、安定的な需要が見込まれる高イールド旅客のシェアを高 め、80%程度の高い座席利用率を維持することで、1人当たり単価の維持を図 ります。



#### 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



#### 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

■:国内旅客収入(棒グラフ)

■:単価(FY16を100とした場合) (左軸)



#### 主な施策

FY17

新機材の導入

FY16

ラウンジのリニューアル

FY20





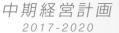
JAL SKY NEXTの展開完了(77機)

【座席】 【機内Wi-Fi】





無料キャンペーン展開中

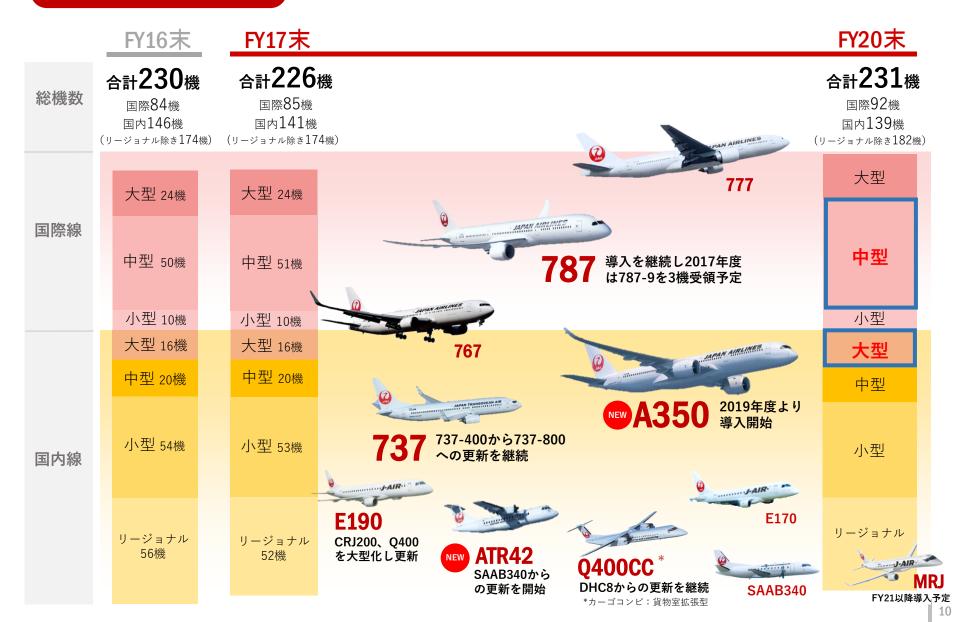




- 国内線事業についてご説明します。
- 国内線は、総需要の伸びが期待され、個人旅客需要の多い羽田および伊丹発 着幹線を中心に供給を増やす計画としております。
- 右下の図にあるように、商品・サービス強化により、競争力を高め、70%程度の座席利用率と単価の維持を図ってまいります。



#### フリート構成







- ▶ 10ページでは機材計画についてご説明します。
- ▶ 国際線では中型機を中心に機材数を増やし、国内線では2019年度から大型機 A350を導入します。一方、経年化したリージョナル機の退役を進めること で、総機材数は大きな動きはなく、230機程度の規模を維持していきます。
- 国際線機材は前年度末の84機から2020年度末には92機へプラス8機、一方で 国内線機材は146機からマイナス7機の139機となる予定です。



## 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















既存付帯 事業





- 続きまして新領域事業についてご説明します。
- 本業の航空運送事業ノウハウを活かせる事業を展開することで、新たな収益 源を創造、育成していきます。
- ITの活用などによる革新、地域と社会への貢献、イノベーションに積極的に 挑戦し、これまでにフルサービスキャリア事業を通じて培った強みを生か し、2020年度における航空関連・新領域の事業収入で2016年度対比 1.3倍を 目指します。
- なお、これら新事業展開においては、収益性を検証し、航空業界、そして地域と社会に役に立つ事業を、慎重さと大胆さを両立させ展開していきます。





## 持続的な成長の基盤となるITプラットフォームの構築

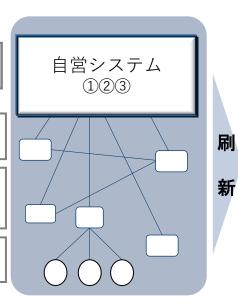
(現行)

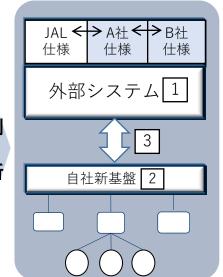
#### JAL自営システム

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)





(2017年11月~)

#### 新システム(アウトソース)

- 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
- コスト効率向上 (変動費化等)



投資額 約800億円

初期対応 (移行経費)

#### 【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



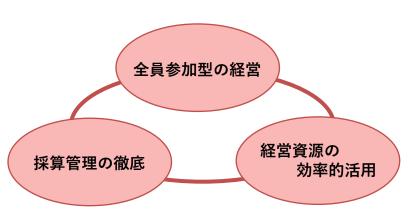


- このページでは、旅客基幹システムの40年振りの全面刷新についてご説明します。現在のシステムは、老朽化・陳腐化・複雑化が進み、維持管理コストの上昇、高度なレベニューマネジメントなどの新機能の付加が制約されている状態です。
- 約5年間の開発期間と約800億円をかけ、この11月にカットオーバーを予定している新システムでは、世界の多くのエアラインに使われている「アマデウス」にアウトソースします。これにより、世界標準のシステム環境を手に入れ、新機能の拡張性を確保し、維持管理コストの削減および変動費化が図られます。
- 今年度は新システムへの移行期間であり、新旧両システムの併存、訓練などで 先行的にコストがかさむこと、ソフトウェアの減価償却費が増加することか ら、短期的な収益は悪化しますが、レベニューマネジメントの高度化、ウェブ 機能の向上、柔軟な運賃の設定、といった増収効果や、コスト削減効果が徐々 に顕れていきます。この基幹システムのカットオーバーにより、私たちは持続 的な成長の基盤となる力強いITプラットフォームを手に入れることができま す。



#### 部門別採算

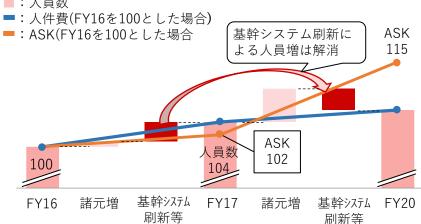
#### 「売上の最大化、経費の最小化」と「筋肉質経営」を推進



#### 連結人員数の推移

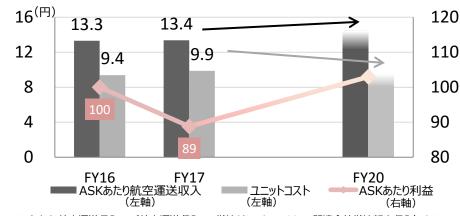
人員数の伸びは事業規模の伸びを下回る水準に

■:人員数



#### ASKあたり利益の極大化 (ィメージ)

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

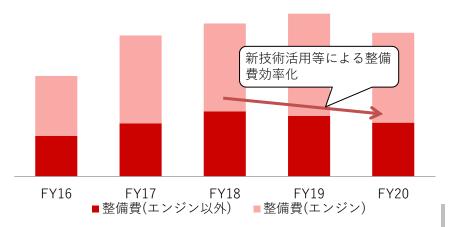
= (航空運送費用 - 燃油費) /ASK ユニットコスト

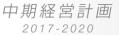
ASKあたり利益 = (ASKあたり航空運送収入) - (ユニットコスト)

※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







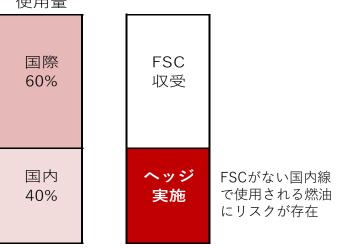
- 13ページではコストマネジメントについてご説明します。
- 目指すのは「売上の最大化、経費の最小化」と「筋肉質経営」の実現により、ASK当たりの利益を極大化してまいります。
- 左下のグラフは人員数および人件費の見通しです。2017年度は旅客システム 刷新に伴い一時的に人員増となりますが、2020年度にかけてこの増加は解消 され、人員数および人件費の伸びが事業規模の伸びを下回るようコントロー ルしていきます。
- 右下のグラフは今後の整備費の見通しを示しております。787を中心にエンジン整備費用が増加し、特に2016、17年度と、整備費は大幅に上昇しました。
- 2018年度以降もエンジン整備費用は高水準が続く見込みですが、IT技術などを活用し、整備費の効率化を進めることで、2020年度の整備費の水準を2017年度並みに抑えるべく、努力してまいります。



#### ヘッジ方針

#### <燃油ヘッジ>

使用量



※FSC…燃油サーチャージ

#### <為替ヘッジ>

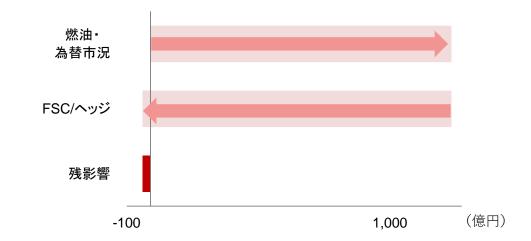
外貨収入と燃油以外の外貨費用はほぼ相殺されて おり、燃油費為替にリスクが存在している

## 外貨収入 外貨費用 燃油以外 燃油費

#### 市況リスクの克服

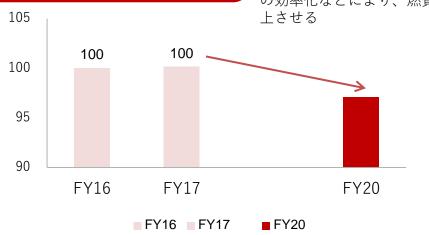
市況変動影響額 FY14-16累計

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



※ASKあたり燃油使用量は、FY16を100として指数化



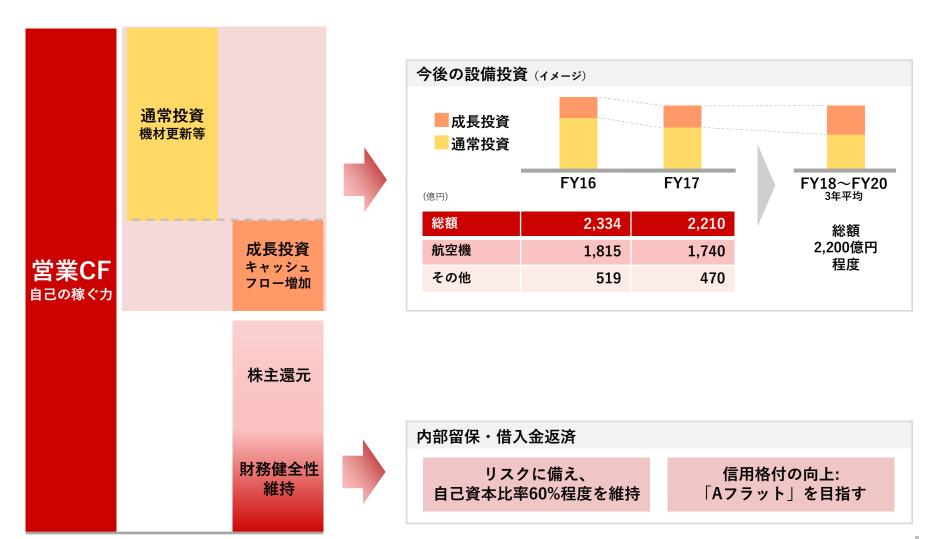


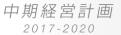
- 14ページをご覧ください。当社のヘッジ方針についてご説明します。国際線については燃油サーチャージにより一定程度リスクヘッジが可能であるため、国内線で消費する燃油量程度に相当する全体の40%をヘッジ対象としております。また、当社の外貨建て収入は燃油費を除く外貨建て費用とほぼ同規模であり、燃油費部分にリスクがあるため、原油および為替のヘッジを実施しております。
- ヘッジや燃油サーチャージによる市況変動リスク抑制効果は、各年度でみる とタイムラグがありますが、中期レンジでみますと、市況変動リスクはほぼ 克服できております。
- 右上のグラフをご覧ください。これは過去3年間累計の市況変動規模と、ヘッジと燃油サーチャージで市況の変動を抑制していることを示しています。
- また、新機材の導入や飛行経路設定の工夫などにより、ASK当たりの燃油消費量も削減していきます。





## 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







- キャッシュフローの使途についてご説明します。
- キャッシュの使途としては、成長のための投資、株主還元、健全な財務体質 維持、の優先順位とします。
- 設備投資は、2017年度は航空機投資が1,740億円、ITなどの地上投資が470億円、合計2,210億円を予定しており、2018-20年度では、毎年約2,200億円程度の設備投資を予定しております。
- 株主還元については次ページでご説明します。
- 財務健全性の維持は、リスクに備え、自己資本比率を60%程度に保つとともに、現在「Aマイナス」である信用格付の「Aフラット」への早期の向上を目指してまいります。

15



## 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

株主環元の 拡充

配当受け取り 機会増加

- 株主還元方針

追加的 株主還元

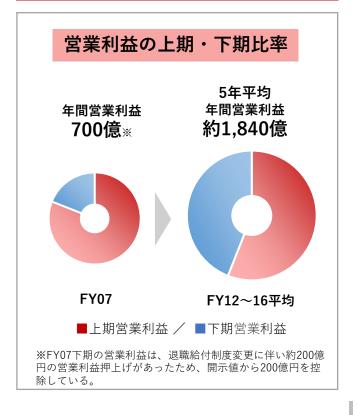
利益の季節偏差が抑制されたことで、 中間配当を実施する環境が整った

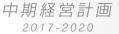
FY17から 配当性向 30%

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

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



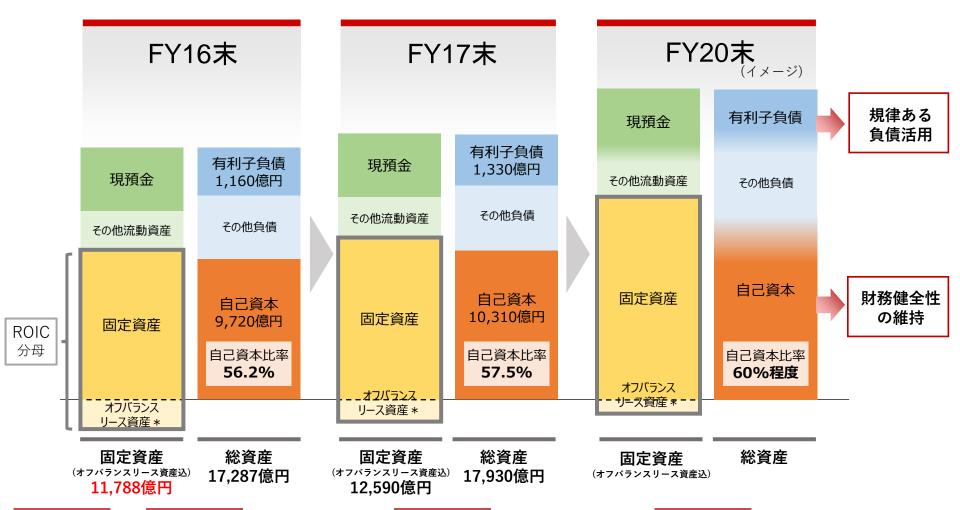




- これからの株主還元についてご説明いたします。
- 株主還元は、継続的・安定的な配当を基本とし、2017年度の利益に対する配当から、配当性向を30%に引き上げます。
- また、今年から中間配当を導入し、今年度は、年度配当予想額90円の半額、 45円を中間配当としてお支払することを予定しております。中間配当の導入 により、株主還元の機会を充実させ、個人投資家を始めとした多くの投資家 からの支持を得られることを期待します。
- 今後も、経済環境や財務状況を見据え、自己株式取得などの追加的株主還元 の充実についても検討してまいります。



## 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



ROIC

10.7%

8.1%

9%以上

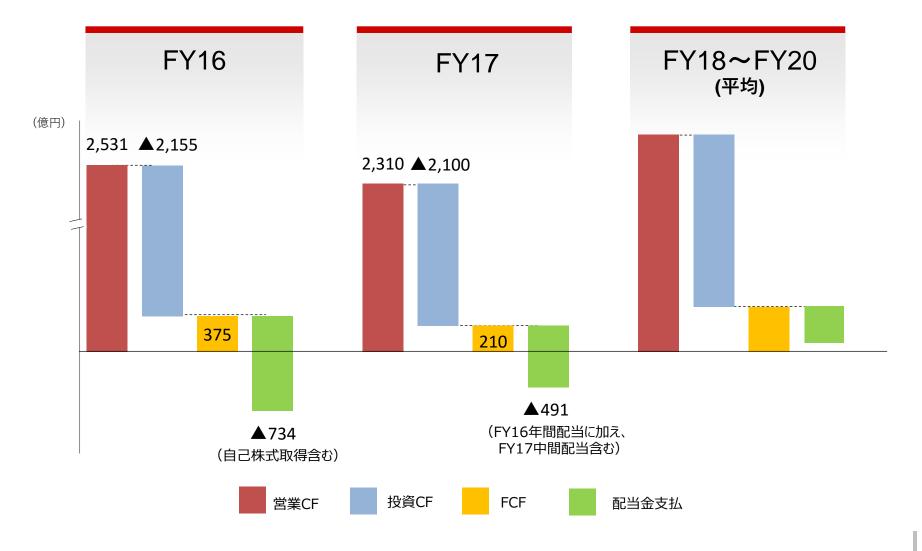


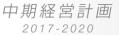


- バランスシートについてご説明します。
- 自己資本比率は60%程度を維持、ROEは10%以上を目指します。
- また、成長投資の円滑な実施を見据え、厳格な規律に基づき、一部負債も活用していきます。
- 今回の中期計画の財務目標として定めた投資利益率、ROICについては、2017年度は先行投資が進むために8.1%となりますが、2020年度までには9%以上とすべく、投資効果を着実に具現化してまいります。



### 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







- 最後に、キャッシュフローの見通しです。
- 2017年度は営業キャッシュフローが2,310億円に対し、投資キャッシュフローが2,100億円、フリーキャッシュフローは210億円となります。一方、配当金支払いは今期から中間配当を実施するため、2016年度の利益からの配当に加え、今期の中間配当が上乗せされるため、491億円のキャッシュアウトとなり、手元資金を一部使用することになります。
- ですが、2018年度以降は、基本的にフリーキャッシュフローで配当金を賄えるようにキャッシュフローマネジメントを実施していきます。
- 新中期経営計画のご説明は以上です。
- 続いて、2016年度決算および2017年度業績予想について、簡潔にご説明した いと思います。

#### 財務関係資料

#### 1 2017年度業績予想



※「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。



### INTENTIONALLY LEFT BLANK

## 2016年度決算・2017年度業績予想





ASK*	2016年度	2017年度 (計画)
国際線	+0.1%	+2.7%
国内線	▲1.2%	+1.4%
合計	▲0.4%	+2.1%

	2015年度	2016年度	2017年度 (計画)
シンガポールケロシン (USD/bbl)	60.0	57.2	66.0
ドバイ原油 (USD/bbl)	47.2	45.6	53.0
為替 (円/USD)	120.5	108.6	115.0

- まず初めに、2016年度決算および2017年度業績予想の概要についてご説明 いたします。
- 2016年度の営業収益は、国際旅客・国際貨物の燃油サーチャージ収入の減少や円高による減収に加え、国内線における他社との価格競争により、前年対比3.6%減、476億円の減収となり、1兆2,889億円となりました。2017年度はASKを前年対比で2.1%拡大し、1兆3,390億円となる見通しです。
- 2016年度の営業利益は、整備費の増加、将来の成長基盤強化のための人件費の増加などにより、前年対比18.6%減、388億円の減益となり、1,703億円となりました。2017年度は、整備費の増加に加え、ITシステムの刷新による費用増加により、1,420億円となる見通しです。

#### 2017年度業績予想 連結業績

11,186

1,987

9,198

1,703

13.2%

1,650

1,641

9.4

11,970

2,160

9,810

1,420

10.6%

1,370

1,000

9.9



#### 収支計画 運航諸元・市況前提 前年比 2016年度 2017年度 2016年度 2017年度 (単位:億円) 前年差 実績 計画 % 実績 計画 12,889 営業収益 13,390 +500+3.9% +2.7% ASK\* +0.1% 国際線 国際旅客収入 4,152 4,550 +397+9.6% 国内線 **▲**1.2% +1.4%4,986 5,030 +43 +0.9% 国内旅客収入 +2.1% 合計 **▲**0.4% 782 810 +27+3.5% 貨物郵便収入 国際線 +0.8% +3.3% RPK\* 3,000 2,968 +31+1.1%その他収入 +1.3% 国内線 +0.9%

+783

+172

+611

▲283

**▲**2.6pt

▲280

**▲**641

+0.5

+7.0%

+8.7%

+6.6%

**▲**16.6%

**▲**17.0%

**▲**39.1%

\*前年比

+2.5%

		.,, , , , ,
	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

+0.8%

合計

ユニットコスト(円)(2)

営業費用

営業利益

経常利益

営業利益率

当期純利益(1)

燃油費

燃油費以外

<sup>1.</sup> 親会社株主に帰属する当期純利益

<sup>2.</sup> ユニットコスト=航空運送連結費用(燃油費を除く) /ASK

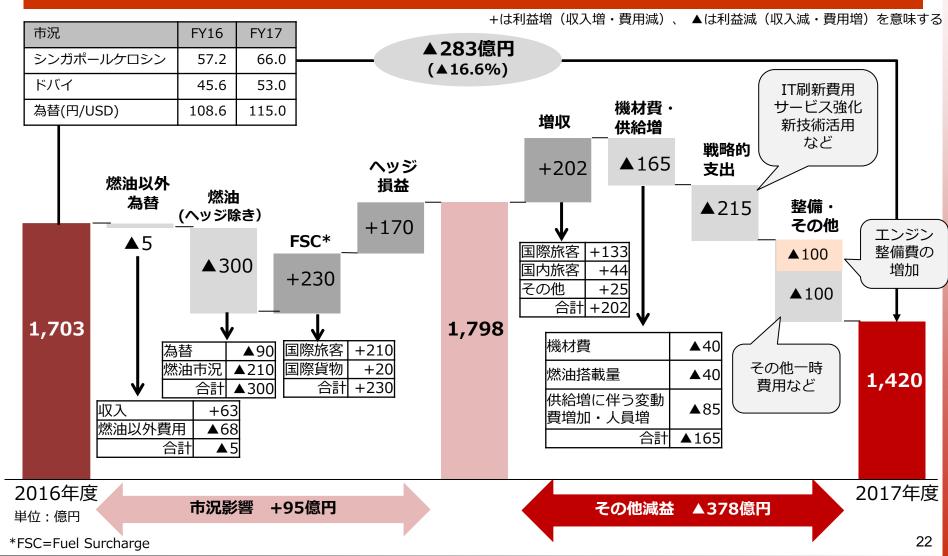


### INTENTIONALLY LEFT BLANK

## 2017年度業績予想 営業利益増減推移



- ◆ 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。**



- このページでは、営業利益の増減の推移をお示ししております。
- 市況影響では、市況上昇により、燃油費は増加を見込むものの、燃油サーチャージ収入の増加などに伴い、市況影響では95億円のプラスになると試算しております。
- また、将来の成長を支えるITプラットフォームとなる旅客基幹システムの刷新などの戦略的支出215億円や、エンジン整備費の増加100億円などにより、 市況以外の要因では、前年対比378億円の減益になる見込みです。
- この結果、営業利益は1,420億円となり、283億円の減益となる見通しではご ざいますが、生産性向上努力の継続により、更なる利益の積上げを目指して まいります。



#### 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 <sup>2</sup>
当期純利益 <sup>1</sup>	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	<b>94円</b> (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



#### 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

- このページでは、配当金予想についてご説明いたします。
- 配当金総額については、2017年度より配当性向を5%引き上げ、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%程度と いたします。
- 中間配当、期末配当ともに45円、合計で一株当たり90円と予想しており、 配当金総額は、318億円を予定しております。

## 2017年度業績予想 財務諸表



#### 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 (%) <sup>1</sup>	18.1%	10.0%	▲8.1pt
ROA (%) <sup>2</sup>	10.3%	8.1%	▲2.2pt
ROIC (%) <sup>3</sup>	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	<b>▲</b> 2,155	<b>▲</b> 2,100	+55
フリーキャッシュフロー4	375	210	<b>▲</b> 165
財務キャッシュフロー	<b>▲</b> 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 - 定期預金の入出金を除く

投資利益率(ROIC)(%) =

営業利益(税引後)

## 《参考》2017年度業績予想 航空運送事業



国際旅客事業	2016年度 2017年度 実績 計画 j		前年比(%)(座席利用率のみ実数)			
当你小女子来			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(百万席キロ)	50,621	51,981	+2.7%	+0.9%	+4.4%	
RPK(百万人キロ)	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 <sup>(2)</sup> (円)	8.2	8.8	+6.8%	+6.5%	+7.1%	
単価 <sup>(3)</sup> (円)	49,461	53,650	+8.5%	+6.7%	+10.4%	

国内旅客事業	2016年度 2017年度 実績 計画 j		前年比(%) (座席利用率のみ実数)			
四下加付于未			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(百万席キロ)	35,423	35,901	+1.4%	+0.9%	+1.8%	
RPK(百万人キロ)	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 <sup>(2)</sup> (円)	14.1	14.0	▲0.4%	+0.7%	<b>▲</b> 1.5%	
単価 <sup>(3)</sup> (円)	15,309	15,250	▲0.4%	▲0.8%	▲0.0%	

<sup>1.</sup> イールド=旅客収入/RPK

<sup>2.</sup> ユニットレベニュー=旅客収入/ASK

<sup>3.</sup> 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



※「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



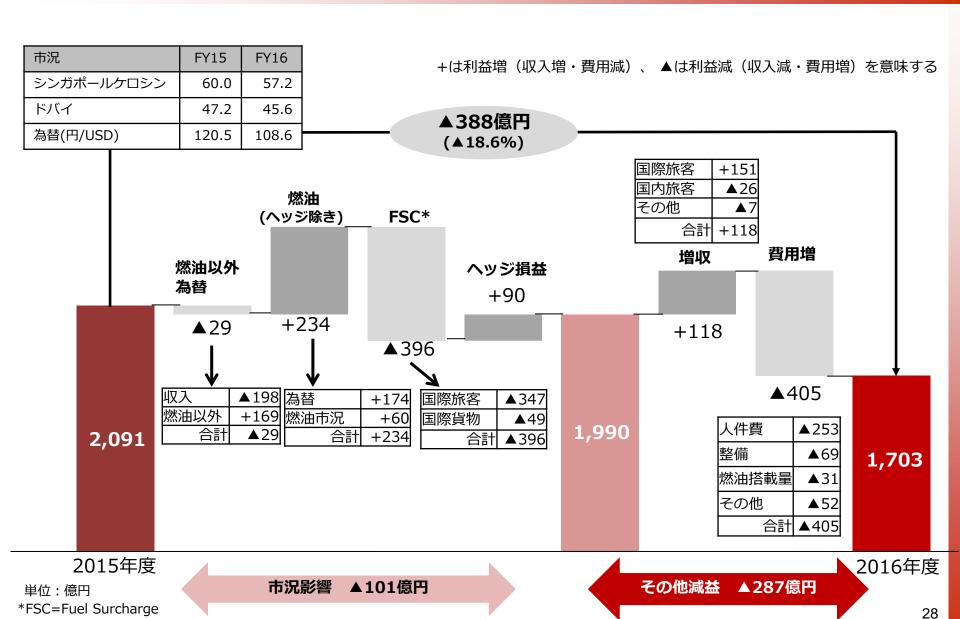
### 2016年度 連結経営成績

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





- このページでは、2016年度決算における営業利益増減の推移についてご説明いたします。
- 市況影響では、市況下落により燃油費は減少したものの、燃油サーチャージ収入も減少し、市況影響では前年対比101億円のマイナスとなりました。
- また、国際旅客の単価増による増収はあったものの、熊本地震の影響による国内旅客の減収や、将来への持続的な成長の実現に向けた成長基盤強化のための人材への投資による人件費が増加し、市況以外の要因では、前年対比287億円の減益となりました。
- この結果、営業利益は1,703億円となり、388億円の減益となりました。

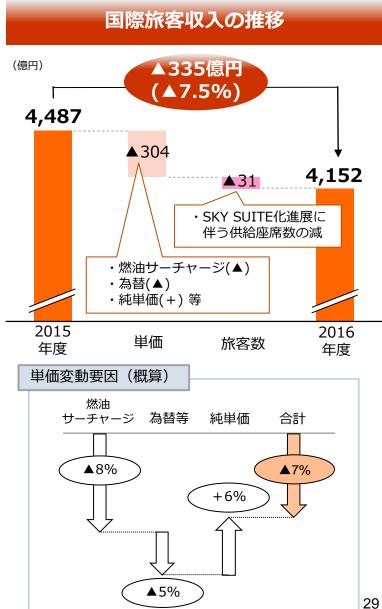
## 2016年度決算 国際旅客事業(輸送実績)



#### 国際旅客事業の状況

				_	
	2015 年度	2016 年度	前年比	第4四半期 <sup>(1)</sup>	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 <sup>(2)</sup> (円)	11.1	10.2	▲8.2%	10.0	▲4.3%
ユニットレベニュー <sup>(3)</sup> (円)	8.9	8.2	<b>▲</b> 7.6%	8.1	▲0.9%
単価 <sup>(4)</sup> (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



- それでは、国際旅客事業の輸送実績および旅客収入の推移についてご説明 いたします。
- 国際線においては、前年対比でASKが0.1%増加、RPKが0.8%増加した結果、2016年度累計の有償座席利用率は、前年対比+0.6ポイント上昇し、80.3%となりました。
- 単価については、前年対比で6.8%下落いたしましたが、右下の図のとおり、燃油サーチャージ収入の減少により単価が約8%下落、為替などの影響により約5%下落したことを考慮すると、純単価としては約6%上昇したものと試算しており、レベニューマネジメントやJAL SKY SUITEの導入拡大による単価向上が図られております。
- この結果、国際旅客収入は、前年対比7.5%減少の4.152億円となりました。

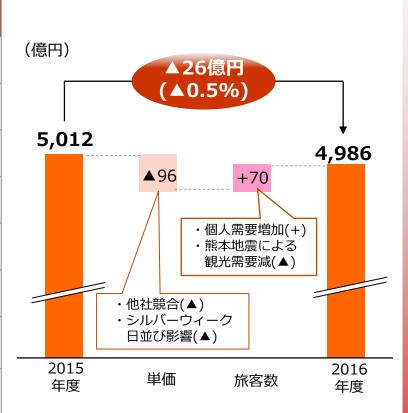
## 2016年度決算 国内旅客事業 (輸送実績)



#### 国内旅客事業の状況

	2015 年度	2016 年度	前年比	第4四半期 <sup>(1)</sup>	前年 同期比
旅客収入 (億円)	5,012	4,986	▲0.5%	1,177	+0.5%
ASK (百万席キロ)	35,869	35,423	▲1.2%	8,678	▲0.3%
RPK (百万人キロ)	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 <sup>(2)</sup> (円)	20.6	20.3	▲1.4%	19.5	▲2.0%
ユニットレベニュー <sup>(3)</sup> (円)	14.0	14.1	+0.7%	13.6	+0.8%
<b>単価</b> <sup>(4)</sup> (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

- 続いて、国内旅客事業の輸送実績および旅客収入の推移についてご説明いた します。
- 国内線においては、前年対比でASKが1.2%減少しましたが、RPKが0.9%増加した結果、2016年度累計の有償座席利用率は、前年対比+1.4ポイント上昇し、69.3%となりました。
- 旅客数については、熊本地震による観光需要が減少したものの、特便割引や 先得割引などの需要喚起型運賃を中心とした個人需要が増加し、有償旅客数 は、前年対比で+1.4%上昇した一方、単価面については、他社との価格競争 やシルバーウィークの日並び影響により、イールドが1.4%、単価が1.9%、 それぞれ減少しました。
- この結果、国内旅客収入は、前年対比0.5%減少の4.986億円となりました。

## 2016年度決算 主要営業費用項目



#### 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	<b>▲</b> 12.9%	509	34	+7.3%
運航施設利用費	822	811	<b>▲</b> 11	<b>▲</b> 1.4%	201	+1	+0.7%
整備費	479	489	+10	+2.2%	80	▲22	<b>▲</b> 21.9%
航空販売手数料(1)	244	159	▲84	<b>▲</b> 34.7%	43	<b>▲</b> 16	<b>▲</b> 27.4%
機材費(2)	984	1,004	+19	+2.0%	256	+9	+3.8%
サービス費 <sup>(3)</sup>	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	<b>▲</b> 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%

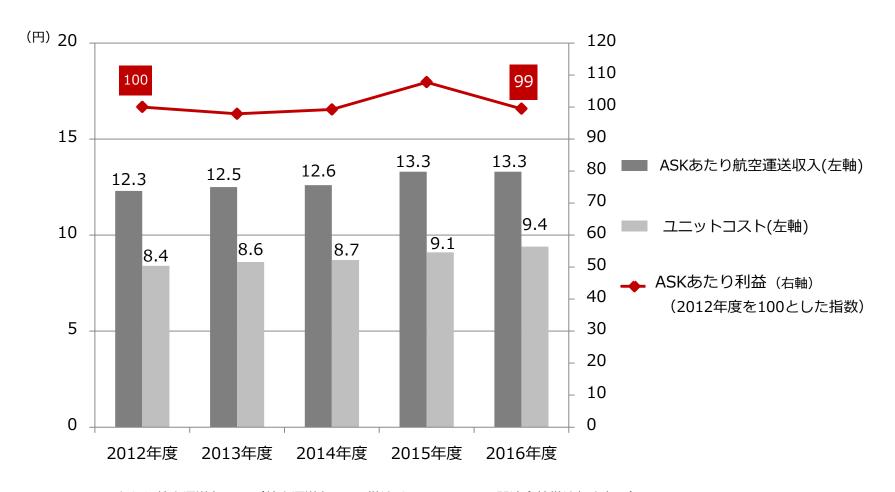
- 1. 2016年度より国際貨物販売手数料を収入とネットすることとしている
- 2. 機材費=航空機に関わる償却費+賃借料+保険料など
- 3. サービス費=機内・ラウンジ・貨物などのサービスに関わる費用
- 4. 第4四半期(1-3月)の実績は2016年度実績(4-3月)から第3四半期(4-12月)の実績を差し引いて算出



### INTENTIONALLY LEFT BLANK

### 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

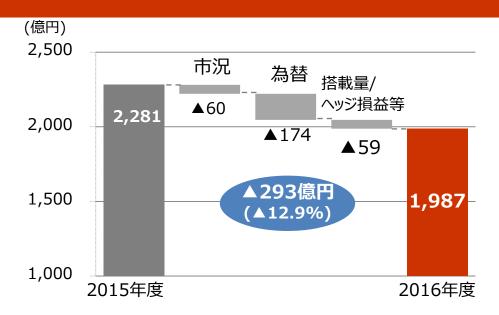
ASKあたり利益 = (ASKあたり航空運送収入) -(ユニットコスト)

- 続いて、コストマネジメントについてご説明いたします。
- 2012年度以降、サービス強化によりユニットコストは上昇しておりますが、ASKあたり航空運送収入(U/R)も上昇しております。引き続き、ASKあたり利益(U/P)の極大化を目指してまいります。
- 2017年度は、将来の成長に向けた先行投資や、様々な準備を仕込む時期であるため、2期連続で減益の見通しとなりますが、この中期経営計画を着実に達成することで、これまで培ってきた収益性と財務安定性に、コンスタントな成長を加えることで、「世界のJAL」、「一歩先を行く価値」、「常に成長」というJAL VISIONを実現し、企業価値の向上を実現してまいります。

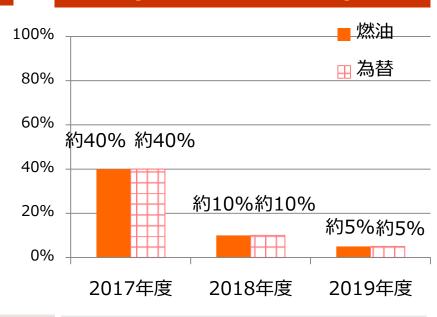
## 2016年度決算 燃油費







### 燃油費に対する年度別へッジ概況 (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	<b>▲</b> 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

## 《参考》2016年度決算 財務状況



#### 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	<b>▲</b> 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) <sup>(3)</sup>	0.1x	0.1x	+0.0x
ROE (%) (4)	21.5%	18.1%	<b>▲</b> 3.5pt
ROA (%) (5)	13.7%	10.3%	<b>▲</b> 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



(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	<b>▲</b> 54	▲218
営業キャッシュフロー合計	3,123	2,531	<b>▲</b> 592
設備投資額 (1)	<b>▲</b> 2,106	<b>▲</b> 2,331	▲224
その他	34	175	+141
投資キャッシュフロー合計(2)	<b>▲</b> 2,072	<b>▲</b> 2,155	<b>▲</b> 83
フリーキャッシュフロー (3)	1,051	375	<b>▲</b> 675
有利子負債返済(4)	▲276	<b>▲</b> 250	+26
配当金・その他	▲219	▲285	<b>▲</b> 65
財務キャッシュフロー	▲496	<b>▲</b> 535	▲38
キャッシュフロー合計 (5)	555	▲159	<b>▲</b> 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



旅客収入								
(単位:%)	2016年度 前年比	第4四半期 前年比	構成比 2015年度 2016年度		第4四半期 構成比			
米大陸線	<b>▲</b> 4.3%	<b>▲</b> 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%	<b>▲</b> 4.4%	35%	34%	37%			
中国線	<b>▲</b> 15.5%	<b>▲</b> 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	<b>▲</b> 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				
(十四:口/5/101口)				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	<b>▲</b> 2.2%	1,709	+1.3%			
アジア・オセアニア線	18,102	17,836	<b>▲</b> 1.5%	4,477	▲2.4%			
中国線	3,454	3,506	+1.5%	862	<b>▲</b> 4.0%			
ハワイ・グアム線	8,064	7,465	<b>▲</b> 7.4%	1,823	<b>▲</b> 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	2016	前年比	第4四半期				
(辛也、1人)	年度年度		טיד—רט	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	<b>▲</b> 6.8%	273	<b>▲</b> 6.4%			
全路線	8,460	8,394	▲0.8%	2,114	+0.4%			

RPK									
(単位:百万人キロ)	2015 2016 年度 年度	2016	前年比	第4四半期					
		ዘነነተተ	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	<b>▲</b> 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	<b>▲</b> 7.8%	1,560	<b>▲</b> 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	2016	前年比	第4四半期				
	年度	年度	133 10	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 航空機一覧



		前年月	度末 2016/3	/31	当期末	1445-15		
		所有	リース	合計	所有	リース	合計	増減
	Boeing 777-200	12	0	12	12	0	12	-
大	Boeing 777-200ER	11	0	11	11	0	11	-
型	Boeing 777-300	4	0	4	4	0	4	-
機	Boeing 777-300ER	13	0	13	13	0	13	-
	大型機 小計	40	0	40	40	0	40	-
	Boeing 787-8	23	0	23	25	0	25	+2
中	Boeing 787-9	3	0	3	8	0	8	+5
型	Boeing 767-300	9	0	9	6	0	6	<b>▲</b> 3
機	Boeing 767-300ER	28	4	32	29	2	31	▲1
	中型機 小計	63	4	67	68	2	70	+3
小	Boeing 737-400	12	0	12	11	0	11	▲1
型型	Boeing 737-800	22	29	51	26	27	53	+2
機	小型機 小計	34	29	63	37	27	64	+1
	Embraer 170	17	0	17	17	0	17	-
	Embraer 190	0	0	0	5	0	5	+5
IJ	Bombardier CRJ200	9	0	9	5	0	5	<b>▲</b> 4
ージ	Bombardier D8-400	8	2	10	7	2	9	▲1
	Bombardier D8-400CC	2	0	2	4	0	4	+2
ョナ	SAAB340B	13	0	13	12	0	12	▲1
	Bombardier D8-300	1	0	1	1	0	1	-
1616 TV	Bombardier D8-100	4	0	4	2	0	2	<b>▲</b> 2
機	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



## 明日の空へ、日本の翼



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。