

日本航空株式会社

2019年3月期第1四半期

決算説明会



2017年11月10日 国際親善試合 ブラジル代表戦、
2017年11月14日 国際親善試合 ベルギー代表戦 出場メンバー

2018年7月31日
取締役専務執行役員 齊藤典和



2019年3月期第1四半期

業績概要

P.1



2019年3月期第1四半期

業績詳細

P.2



参考資料

P.10



GOOD DESIGN AWARD
2017年度受賞

※JALコーポレートサイト受賞

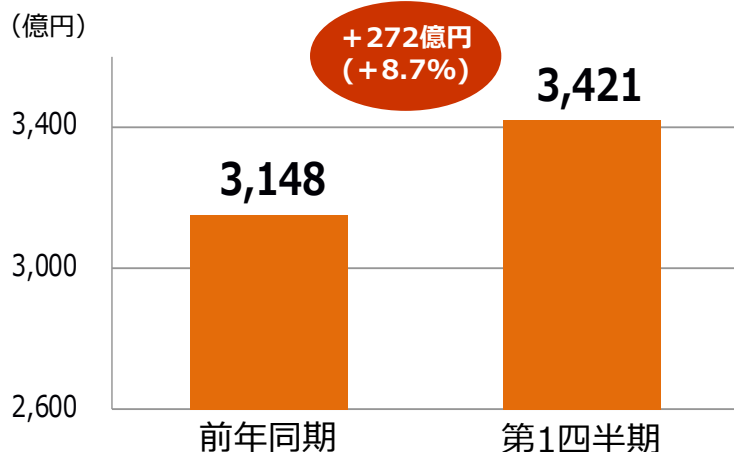


※旅客基幹システム刷新
プロジェクト受賞

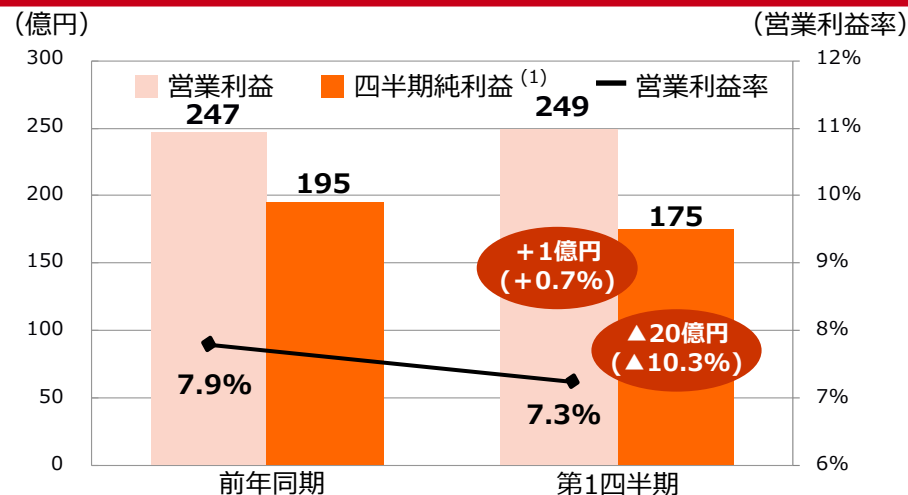


- ✓ 第1四半期については、供給拡大などにより前年対比で増収・営業増益を達成
- ✓ 国際線中長距離を運航するローコストキャリア新会社設立（2018/5/14発表、2018/7/31準備会社設立）
- ✓ ハワイアン航空との共同事業開始にむけた独占禁止法の適用除外（ATI）の申請（2018/6/15）

営業収益



営業利益・四半期純利益



1 親会社株主に帰属する四半期純利益

燃油・為替市況実績

	前年同期	第1四半期	前年同期比
シンガポールケロシン (USD/bbl)	62.2	84.7	+36.2%
ドバイ原油 (USD/bbl)	51.3	68.5	+33.4%
為替 (円/USD)	111.0	108.0	▲2.7%

運航諸元／ASK

第1四半期 (前年同期比)

国際線	国内線	合計
+7.3%	+1.6%	+5.0%

- 2019年3月期 第1四半期の業績についてご説明いたします。
- 今期は、国際線を中心に供給拡大を進め、内際合計のASKは前年対比でプラス5.0%とし、旺盛な国際旅客需要を積極的に取り込んだことなどから、営業収益は、前年対比プラス8.7%の272億円の増収となり、3,421億円となりました。
- 営業費用は、燃油価格の上昇や旅客関連システム刷新に係る減価償却費の増加等があり、前年から271億円増加しましたが、費用増を増収によってカバーすることができ、営業利益は前年対比で0.7%増、1億円の増益で249億円となり、営業利益率は7.3%となりました。
- 四半期純利益は、航空機材処分損の増加等により前年対比マイナス10.3%の175億円となりました。
- また、本日、プレスリリースでお知らせしましたとおり、中長距離ローコストキャリアの準備会社を設立いたしました。2020年の就航に向け、準備を本格化していきます。

2019年3月期 第1四半期

(単位：億円)	前年同期	第1四半期	前年差	前年同期比
営業収益	3,148	3,421	+272	+8.7%
航空運送連結	2,858	3,130	+271	+9.5%
営業費用	2,900	3,171	+271	+9.3%
航空運送連結	2,639	2,913	+274	+10.4%
営業利益	247	249	+1	+0.7%
航空運送連結	219	216	▲3	▲1.4%
営業利益率 (%)	7.9%	7.3%	▲0.6pt	-
経常利益	245	231	▲14	▲5.9%
四半期純利益 ⁽¹⁾	195	175	▲20	▲10.3%
ASK (百万席キロ)	21,408	22,468	+1,060	+5.0%
RPK (百万人キロ)	16,116	17,134	+1,017	+6.3%
EBITDAマージン (%) ⁽²⁾	16.0%	16.2%	+0.2pt	-
EBITDARマージン (%) ⁽³⁾	17.6%	17.6%	+0.1pt	-
ユニットコスト(円) ⁽⁴⁾	10.0	10.3	+0.3	+3.1%
燃油費含む	12.3	13.0	+0.6	+5.2%

1 親会社株主に帰属する四半期純利益

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

- 2ページ以降は、第1四半期の業績詳細についてのご説明となります。
- 2ページでは連結経営成績をお示ししております。営業利益率は低下しましたが、キャッシュフロー創出指標であるEBITDA・EBITDARマージンは改善しております。

営業利益増減の推移（収入／費用）



JAPAN AIRLINES

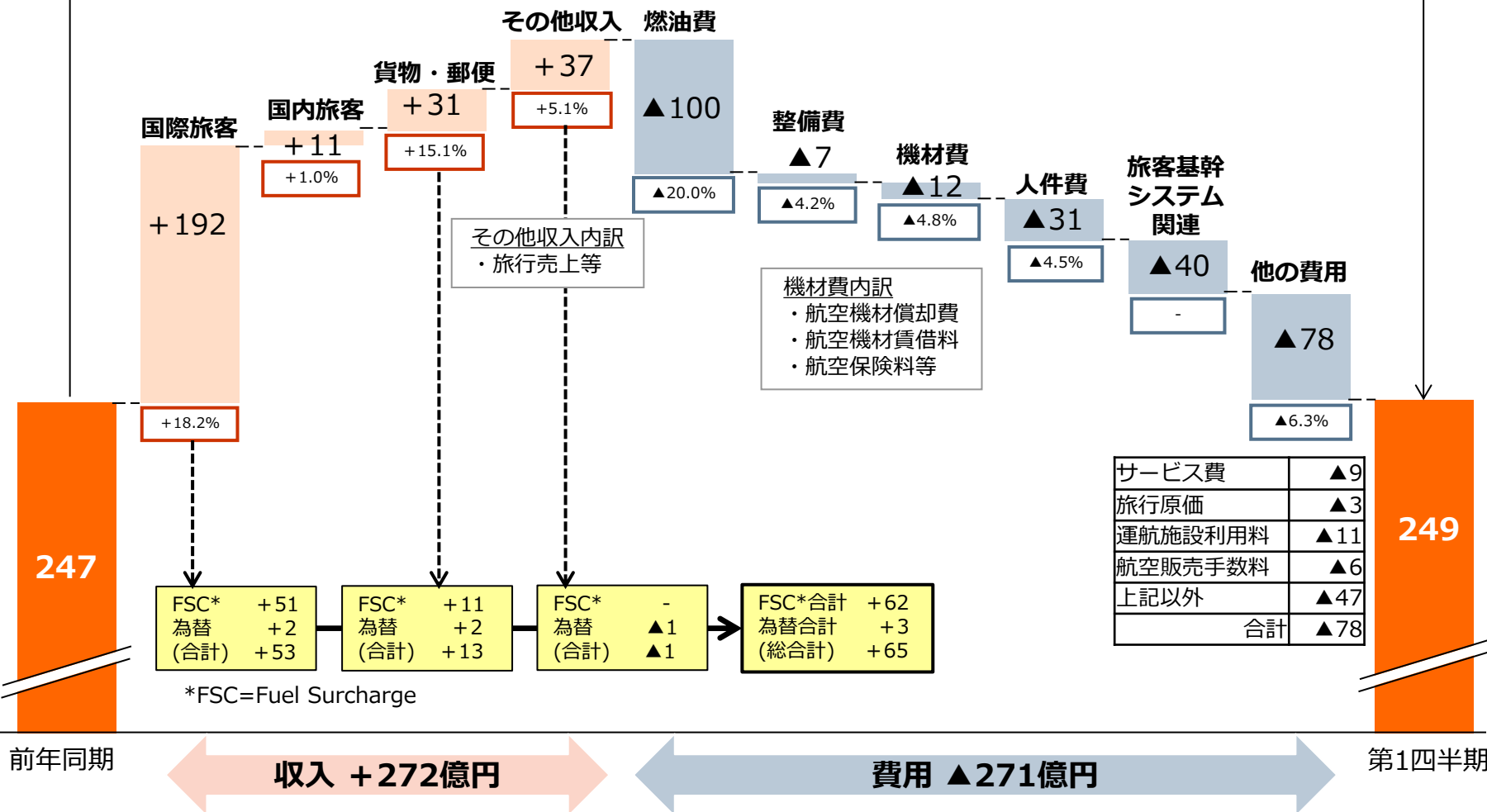
2019年3月期 第1四半期

(億円)

ASK前年同期比： +5.0%
RPK前年同期比： +6.3%

+1億円
(+0.7%)

+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



- このページでは、営業利益増減の推移についてご説明いたします。
- 国際旅客収入は、供給拡大や需要に見合った座席配置の改修により、旅客数を大きく伸ばしたことに加え、燃油サーチャージ収入増により、前年対比192億円の増収となりました。
- 国内旅客収入は、個人需要の増加等により、前年対比11億円の増収となりました。
- 貨物郵便収入は、国際貨物の荷動きが好調に推移したことで単価上昇、燃油サーチャージ収入増により、国際貨物収入が大幅に伸び、前年対比31億円の増収となりました。
- 費用面では、燃油費が市況上昇の影響により100億円増加し、また旅客基幹システム関連費用が40億円増加しました。その他の費用においては、ほぼ供給・需要増並みの増加にとどめています。

営業利益増減の推移（市況／その他）



JAPAN AIRLINES

2019年3月期 第1四半期

(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 +24 億円

収入	+3億円
費用	+21億円
燃油費	+14億円
燃油費以外	+7億円

+1億円
(+0.7%)

(市況要素を除く影響額)

増収

他の費用

+207

▲156

旅客基幹
システム
関連

▲40

249

燃油以外
為替

+10

燃油
(ヘッジ除き)

▲127

FSC*

+62

ヘッジ
損益

+45

238

収入	+3
燃油以外 費用	+7
合計	+10

為替	+14
燃油市況	▲141
合計	▲127

国際旅客	+51
国際貨物	+11
合計	+62

国際旅客	+139
国内旅客	+11
貨物郵便	+18
その他	+37
合計	+207

燃油搭載量	▲18
整備費	▲13
サービス費	▲9
機材費	▲13
人件費	▲31
上記以外	▲70
合計	▲156

前年同期

市況影響 ▲9億円

その他 +11億円

第1四半期

*FSC=Fuel Surcharge

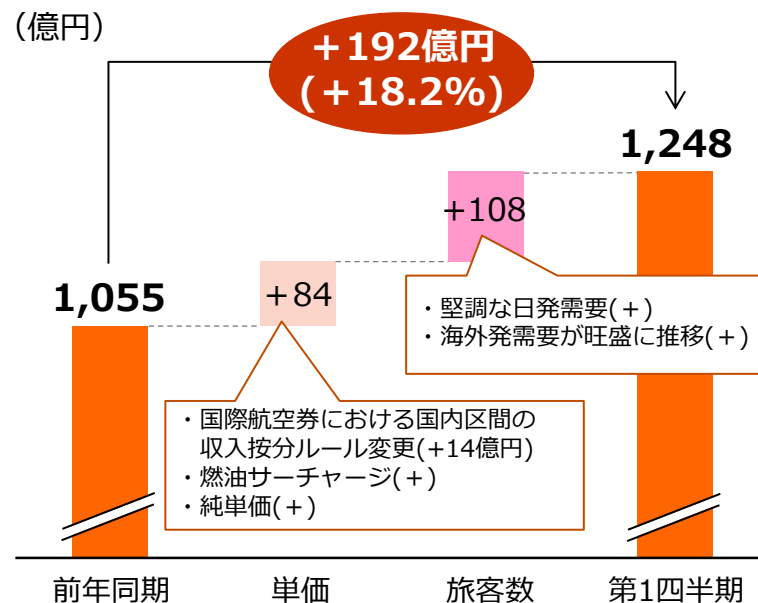
- このページでは、営業利益増減について、市況影響と市況要素を除く影響額に分けてご説明いたします。
- 市況による利益の変動影響は、燃油価格上昇による燃油費増が127億円あったものの、燃油サーチャージ増とヘッジ効果により、前年対比9億円の悪化に留まりました。
- 市況以外の影響については、供給拡大等に伴う費用増を上回る収入増が実現できた結果、前年対比11億円のプラスとなりました。

国際旅客事業の状況

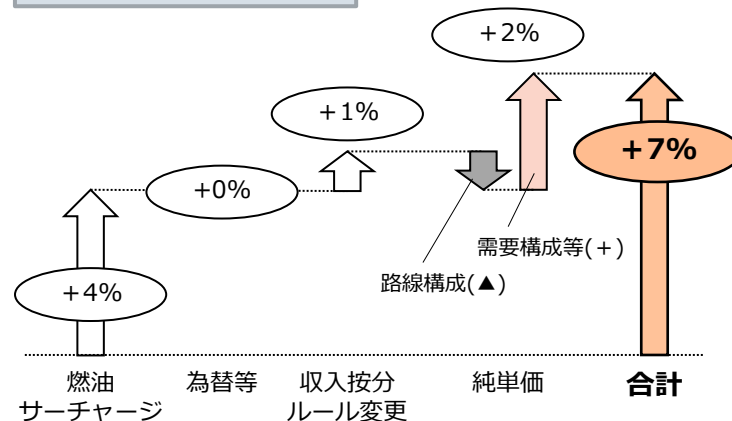
	前年同期	第1四半期	前年同期比
旅客収入 ⁽¹⁾ (億円)	1,055	1,248 (1,234)	+18.2% (+16.9%)
有償旅客数 (千人)	2,038	2,251	+10.5%
ASK (百万席キロ)	12,588	13,506	+7.3%
RPK (百万人キロ)	10,091	10,981	+8.8%
有償座席利用率 (%)	80.2%	81.3%	+1.1pt
単価 ⁽¹⁾⁽²⁾ (円)	51,798	55,441 (54,820)	+7.0% (+5.8%)
イールド ⁽¹⁾⁽³⁾ (円)	10.5	11.4 (11.2)	+8.7% (+7.4%)
ユニットレベニュー ⁽¹⁾⁽⁴⁾ (円)	8.4	9.2 (9.1)	+10.2% (+9.0%)

- 第1四半期、前年同期比の()内の数値は国際航空券における国内区間の収入按分ルール変更の影響を除いた場合の数値
- 単価=旅客収入/有償旅客数
- イールド=旅客収入/RPK
- ユニットレベニュー=旅客収入/ASK

国際旅客収入の推移



単価変動要因(概算)



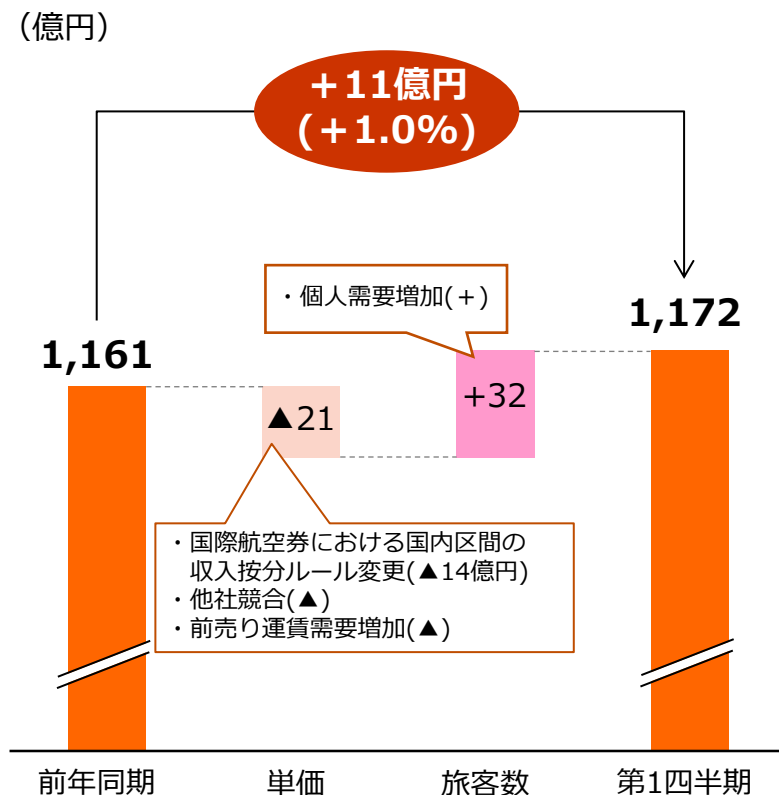
- 国際線の状況についてご説明いたします。
- 旅客数は、日本発・海外発ともに旅客需要が増加したこと等により、前年対比で10.5%増加しました。
- 単価は7.0%上昇しました。右下の図で変動要因を分析しておりますのでご覧下さい。燃油サーチャージが51億円増加したことや、国際線と国内線の両方の区間を含む航空券における国際・国内の収入按分を今年度から変更した影響額が14億円ありましたが、これらの要素を除いても、純単価は新システムを活用したイールドマネジメント改善の効果もあり、2%上昇しております。
- 以上の結果、国際旅客収入は、前年対比18.2%増の1,248億円となりました。

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 ⁽¹⁾ (億円)	1,161	1,172 (1,186)	+1.0% (+2.2%)
有償旅客数 (千人)	8,070	8,297	+2.8%
ASK (百万席キ口)	8,820	8,962	+1.6%
RPK (百万人キ口)	6,025	6,153	+2.1%
有償座席利用率 (%)	68.3%	68.7%	+0.3pt
単価 ⁽¹⁾⁽²⁾ (円)	14,391	14,137 (14,305)	▲1.8% (▲0.6%)
イールド ⁽¹⁾⁽³⁾ (円)	19.3	19.1 (19.3)	▲1.1% (+0.1%)
ユニットレベニュー ⁽¹⁾⁽⁴⁾ (円)	13.2	13.1 (13.2)	▲0.6% (+0.6%)

- 第1四半期、前年同期比の()内の数値は国際航空券における国内区間の収入按分ルール変更の影響を除いた場合の数値
- 単価=旅客収入/有償旅客数
- イールド=旅客収入/RPK
- ユニットレベニュー=旅客収入/ASK

国内旅客収入の推移



- 続いて、国内線の状況についてご説明いたします。
- 旅客数は、個人需要の増加により、前年対比で2.8%増加しました。
- 単価は1.8%の下落となりました。一部の路線の競合他社との価格競争があったものの、国際線と国内線の両方の区間を含む航空券における国際・国内の収入按分を今年度から変更した影響額が国内線では14億円のマイナスに効いており、その影響を除けば、ほぼ前年並みの0.6%の下落となっております。
- 前売り系運賃需要が、高単価運賃の需要の伸び以上に大きく伸びる傾向は継続しており、単価にはマイナス要素となりますが、これにより供給の伸び以上に新たな需要を獲得できております。
- 供給を緩やかに増やしましたが座席利用率は向上し、国内旅客収入は、前年対比1.0%増の1,172億円となりました。

営業費用内訳

(単位：億円)	前年同期	第1四半期	前年差	前年同期比
燃油費	503	603	+100	+20.0%
運航施設利用費	201	212	+11	+5.5%
整備費	178	185	+7	+4.2%
航空販売手数料	40	47	+6	+16.9%
機材費 ⁽¹⁾	261	274	+12	+4.8%
サービス費 ⁽²⁾	99	108	+9	+9.8%
人件費	705	737	+31	+4.5%
旅行原価	188	191	+3	+1.7%
その他	720	808	+87 ⁽³⁾	+12.1%
営業費用計	2,900	3,171	+271	+9.3%

ASK前年比：+5.0%

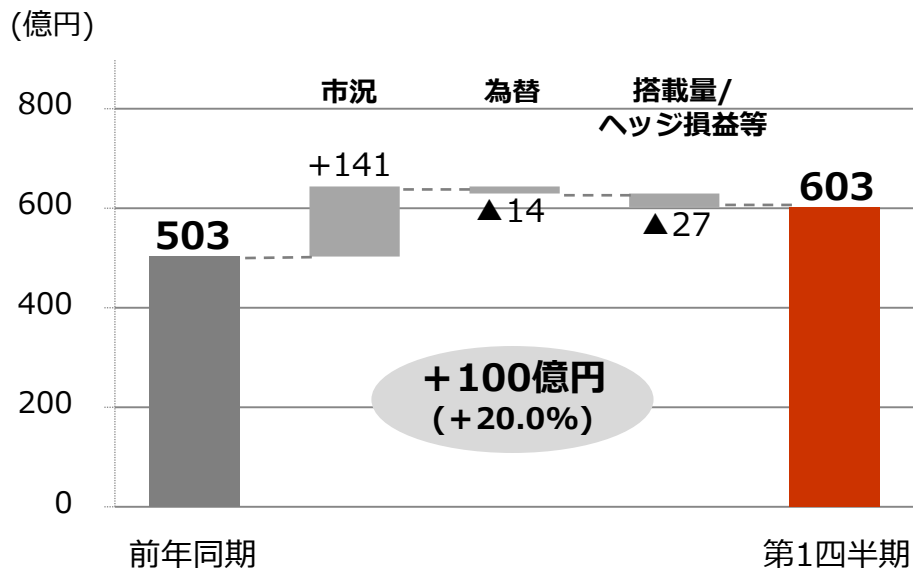
1 機材費＝航空機に関わる償却費＋賃借料＋保険料など

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

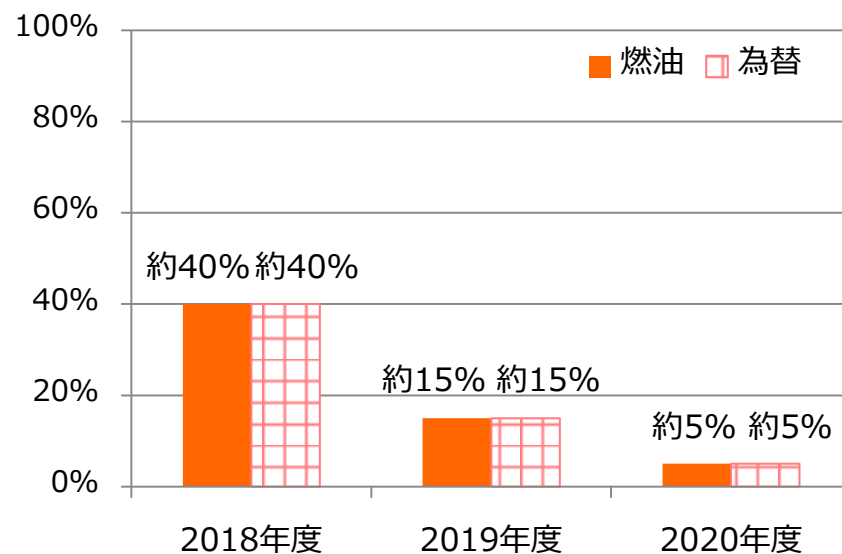
3 旅客基幹システム関連費用(+40億円)を含む

- 主要営業費用項目につきましては、費用全体で前年対比9.3%増の3,171億円となりました。
- 燃油費以外の費用については、旅客基幹システム関連費用の増加分40億円を除けば約5%増と、ほぼ供給増および需要増並みとなっております。旅客基幹システム関連費用40億円の増加は、「その他」の項目の87億円の増加の中に含まれております。
- 費用については概ね計画通りであり、引き続き経費削減努力を継続してまいります。

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6月末時点)



燃油・為替市況実績

	前年同期	第1四半期	前年同期比
シンガポールケロシン (USD/bbl)	62.2	84.7	+ 36.2%
ドバイ原油 (USD/bbl)	51.3	68.5	+ 33.4%
為替 (円/USD)	111.0	108.0	▲2.7%

燃油・為替の市況変動による第2四半期以降の利益影響 (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)			
	73ドル	80ドル	85ドル	90ドル
115円	10億	5億	▲40億	▲25億
110円	50億	5億	5億	▲25億
105円	55億	50億	10億	30億

- 8ページでは、燃油費の詳細をお示ししております。
- 左側の図では燃油費の増減の推移を示しており、右上の図は、6月末時点でのヘッジ割合を示しております。今期使用分については約40%、すなわち、燃油サーチャージの設定をしていない国内線で使用する相当量を既にヘッジ済みです。また、来期以降についても、従来通りの方針でヘッジを実施しております。
- 当社のヘッジは、最長3年かけてヘッジ量を積み増す方式ですので、足許の燃油価格高騰による次年度以降のヘッジ価格への影響は限定的となります。
- 右下の表では、第2四半期以降の利益に与える具体的な影響をお示ししております。8月・9月の燃油サーチャージの水準は既に確定しているため、それを前提とした試算をしております。仮に、ドル円為替が想定通りの115円、燃油市況が足許水準を継続した場合でも、今期の営業利益へのマイナスインパクトは40億円程度と試算しており、増収や他経費削減で十分打ち返せると見ております。

連結貸借対照表

(単位：億円)	前年度末	第1四半期	前年度末差
総資産 (1)	18,539	18,786	+246
現金及び預金 (2)	4,488	4,206	▲281
有利子負債 (3)	1,257	1,217	▲40
オフバランス未経過リース料	674	717	+42
自己資本	10,603	10,638	+35
自己資本比率 (%)	57.2%	56.6%	▲0.6pt
D/Eレシオ (倍) (4)	0.1x	0.1x	▲0.0x

- 1 2018年度からの会計基準変更(繰延税金資産/負債の表示変更)に伴い2017年度末総資産額を修正(2018年4月27日公表値：18,542億円)
- 2 譲渡性預金等を含む
- 3 割賦未払金を含む
- 4 オンバランス有利子負債/自己資本

連結キャッシュフロー計算書

(単位：億円)	前年同期	第1四半期	前年同期差
営業キャッシュフロー	699	718	+19
減価償却費	255	305	+50
投資キャッシュフロー (5)	▲418	▲621	▲203
投資額 (6)	▲508	▲697	▲188
フリーキャッシュフロー (7)	281	96	▲184
財務キャッシュフロー	▲433	▲375	+58
キャッシュフロー合計 (8)	▲152	▲279	▲126
EBITDA	503	555	+51
EBITDAR	552	603	+50

- 5 定期預金の入出金を除く
- 6 投資・出資等
- 7 営業キャッシュフロー+投資キャッシュフロー
- 8 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

- 9ページは、連結のバランスシートとキャッシュフローの状況をお示ししております。
- 以降のページは参考資料となっており、10ページに国際線大路別実績、11ページに保有航空機一覧をお示ししております。
- また、12ページと13ページに、2019年3月期業績予想の連結業績と財務諸表を掲載しておりますが、2018年4月27日公表値からの変更はございません。

(説明は以上)

《参考》 国際線大路別実績



JAPAN AIRLINES

旅客収入

(単位:%)	前年比	構成比	
	第1四半期	前年同期	第1四半期
米大陸線	+9.9%	28%	26%
欧州線	+20.8%	16%	17%
アジア・オセアニア線	+16.5%	33%	33%
中国線	+38.4%	10%	11%
ハワイ・グアム線	+22.1%	13%	13%
全路線	+18.2%	100%	100%

ASK

(単位:百万席キロ)	前年同期	第1四半期	前年同期比
米大陸線	3,727	3,859	+3.5%
欧州線	1,963	1,930	▲1.7%
アジア・オセアニア線	4,264	4,737	+11.1%
中国線	821	853	+3.9%
ハワイ・グアム線	1,810	2,125	+17.4%
全路線	12,588	13,506	+7.3%

RPK

(単位:百万人キロ)	前年同期	第1四半期	前年同期比
米大陸線	2,988	3,158	+5.7%
欧州線	1,639	1,638	▲0.1%
アジア・オセアニア線	3,451	3,804	+10.2%
中国線	575	726	+26.3%
ハワイ・グアム線	1,435	1,653	+15.2%
全路線	10,091	10,981	+8.8%

有償旅客数

(単位:千人)	前年同期	第1四半期	前年同期比
米大陸線	312	330	+5.9%
欧州線	182	182	+0.0%
アジア・オセアニア線	983	1,045	+6.2%
中国線	308	393	+27.7%
ハワイ・グアム線	251	299	+19.1%
全路線	2,038	2,251	+10.5%

有償座席利用率

(単位:%)	前年同期	第1四半期	前年同期差
米大陸線	80.2%	81.8%	+1.7pt
欧州線	83.5%	84.9%	+1.3pt
アジア・オセアニア線	80.9%	80.3%	▲0.6pt
中国線	70.0%	85.1%	+15.1pt
ハワイ・グアム線	79.3%	77.8%	▲1.5pt
全路線	80.2%	81.3%	+1.1pt

《参考》 航空機一覽



JAPAN AIRLINES

		前年度末 2018/3/31			当期末 2018/6/30			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	10	1	11	12	1	13	+2
	Boeing 767-300	6	0	6	6	0	6	-
	Boeing 767-300ER	28	1	29	29	0	29	-
	中型機 小計	69	2	71	72	1	73	+2
小型機	Boeing 737-400	8	0	8	7	0	7	▲1
	Boeing 737-800	34	23	57	36	22	58	+1
	小型機 小計	42	23	65	43	22	65	-
リージョナル機	Embraer 170	17	0	17	18	0	18	+1
	Embraer 190	12	0	12	13	0	13	+1
	Bombardier D8-400	5	1	6	5	0	5	▲1
	Bombardier D8-400CC	5	0	5	5	0	5	-
	SAAB340B	10	0	10	9	0	9	▲1
	Bombardier D8-300	1	0	1	1	0	1	-
	ATR42-600	4	0	4	5	0	5	+1
	リージョナル機 小計	54	1	55	56	0	56	+1
合計		205	26	231	211	23	234	+3

《参考》2019年3月期業績予想 連結業績



※2018年4月27日公表値からの変更なし 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・配当金

		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

	2017年度	2018年度 (予想)
1株当たり配当金額	110円	110円
中間配当	52.5円	55.0円
期末配当	57.5円	55.0円

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

《参考》2019年3月期業績予想 財務諸表



※2018年4月27日公表値からの変更なし 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 ⁽¹⁾	18,539	19,330	+790
有利子負債 ⁽²⁾	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 (%) ⁽³⁾	10.1%	9.2%	▲0.9pt
ROE (%) ⁽⁴⁾	13.3%	10.1%	▲3.2pt
ROA (%) ⁽⁵⁾	9.7%	8.8%	▲0.9pt

- 1 2018年度からの会計基準変更(繰延税金資産/負債の表示変更)に伴い
2017年度末総資産額を修正(2018年4月27日公表値: 18,542億円)
- 2 割賦未払金を含む
- 3 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)
- 4 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 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 ⁽⁶⁾	▲1,801	▲2,200	▲398
フリーキャッシュフロー ⁽⁷⁾	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 ⁽⁸⁾	2,119	2,370	+251



投資の成長・更新区分

成長投資 ⁽⁹⁾	1,500
更新投資 ⁽¹⁰⁾	870

6 定期預金の入出金を除く

7 営業キャッシュフロー+投資キャッシュフロー

8 投資・出資等

9 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

10 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

INTENTIONALLY LEFT BLANK

《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

航空機

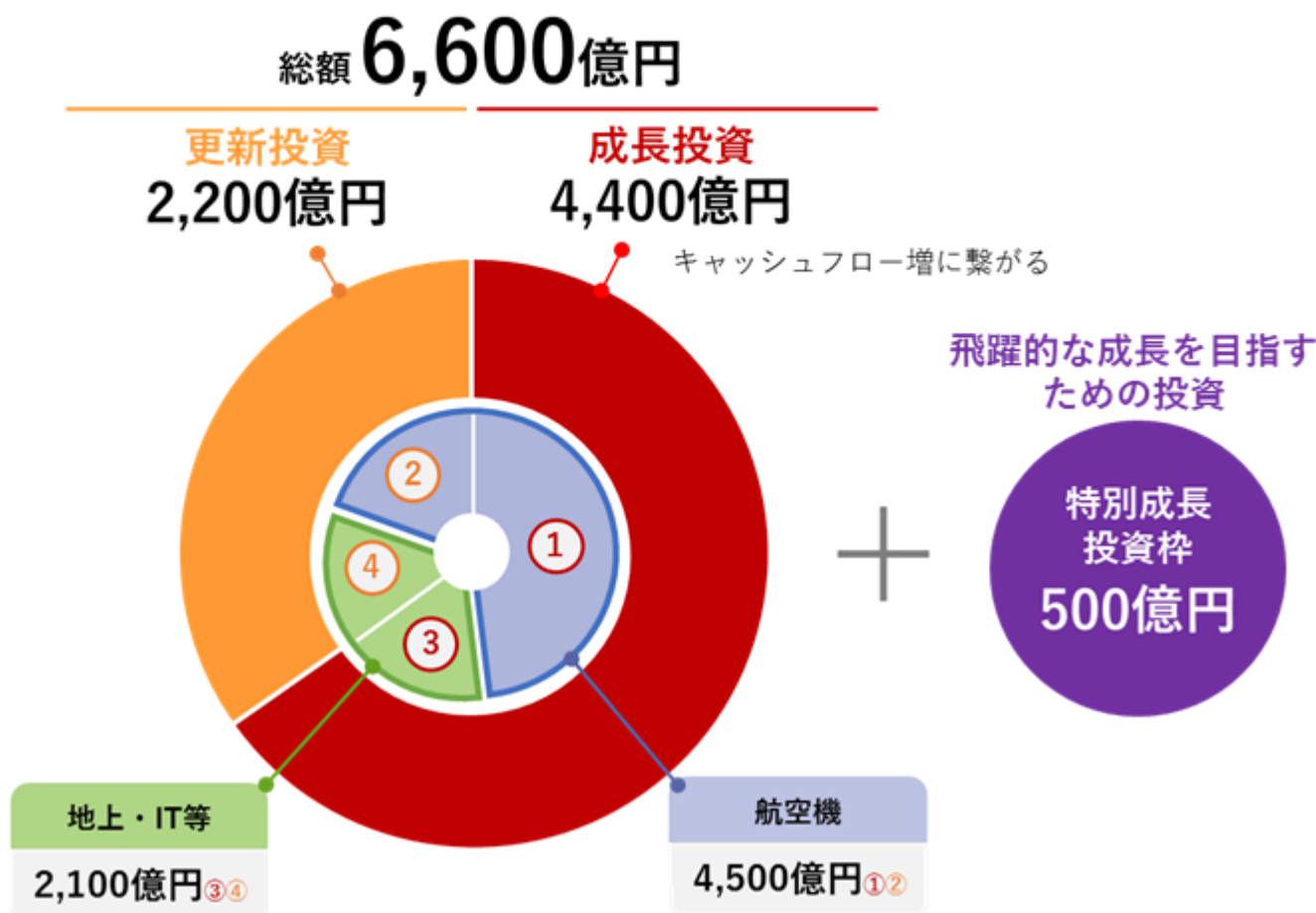
①成長投資
新路線投入・増便・運航効率向上に資する航空機導入

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

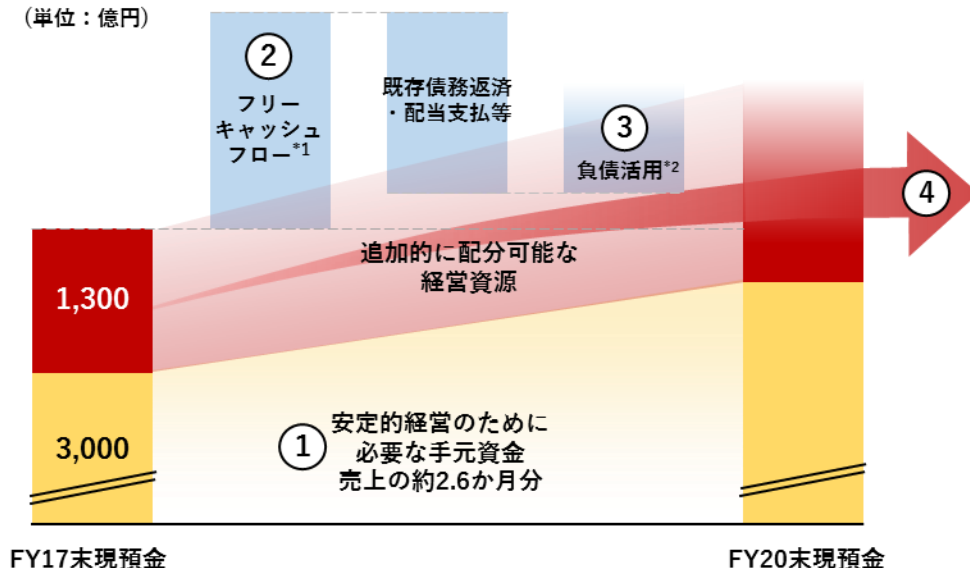


強固な財務体質と高い資本効率を両立しつつ、 企業価値向上のために戦略的な経営資源配分を行います

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－新規調達分の返済)

*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

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

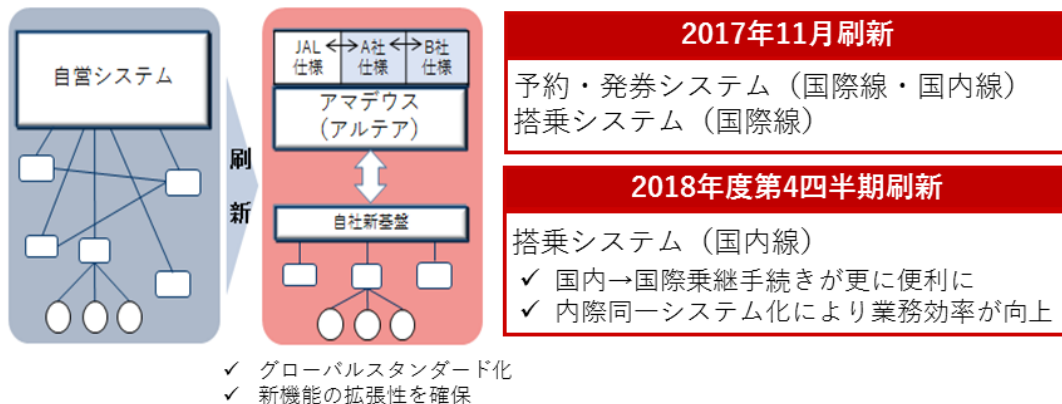
※2018年2月28日公表 中期経営計画ローリングプラン2018より再掲



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

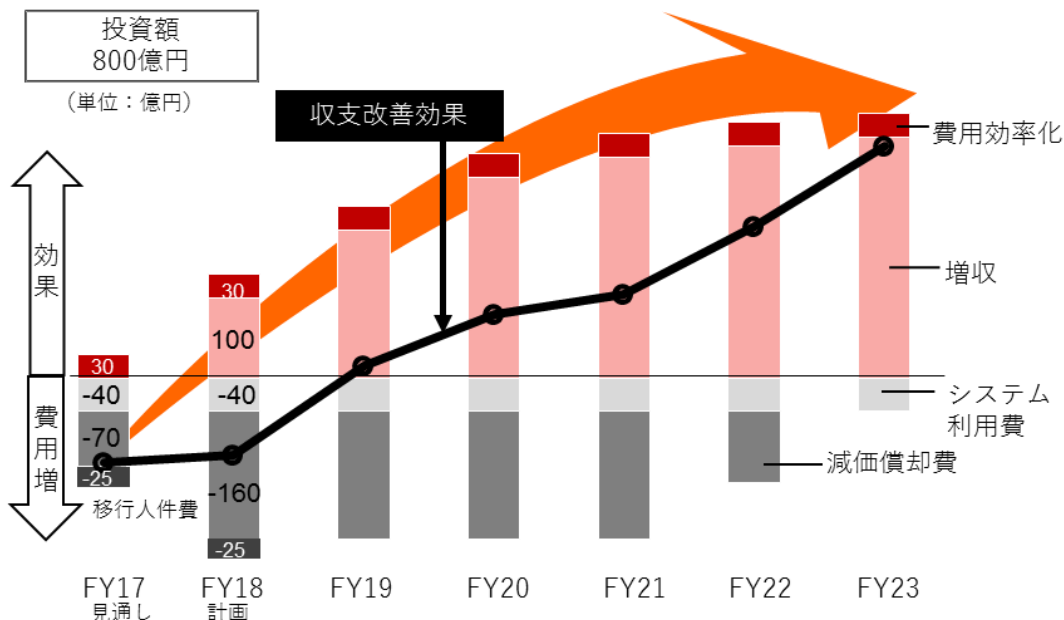
海外地区ウェブサイト改善による
インバウンド需要取り込み強化

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



《参考》ESGの取り組み

※2018年4月27日公表 2018年3月期決算説明会資料より再掲
ただし、CO2削減の推移はFY17のデータをアップデート

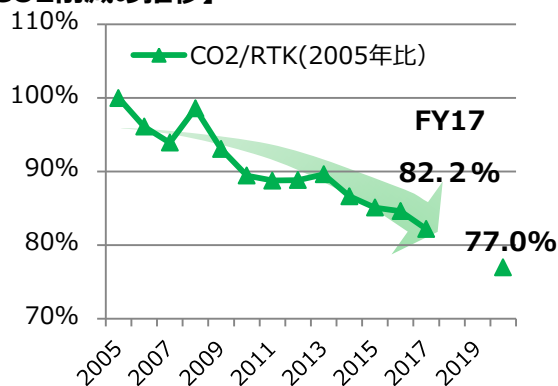


JAPAN AIRLINES

Environmental 「環境」

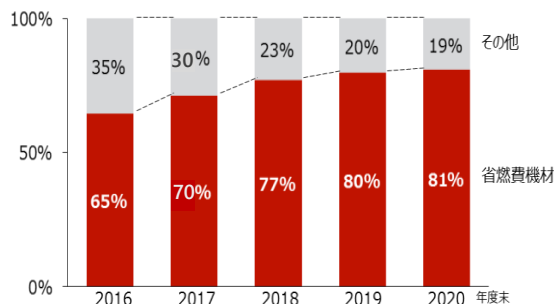
- ・CO2排出量削減の推進：
省燃費機材の導入と運航上の工夫
- ・継続的な大気観測の実施：
上空の大気観測を30年以上継続実施
(観測データは国立環境研究所を通じて公表)

【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】

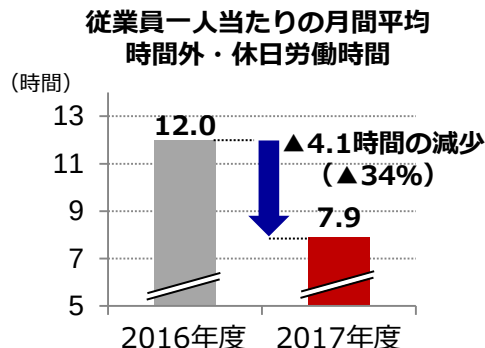


対象機種：A350,787,777,737-800,E170/190
FY17までは実績値、FY18以降は計画値

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

-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

答申

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。