

日本航空株式会社 2020年3月期第1四半期 決算説明会



2019年7月31日
取締役専務執行役員 菊山英樹



JAPAN AIRLINES

2020年3月期第1四半期 業績概要

P.1

2020年3月期第1四半期 業績詳細

P.2

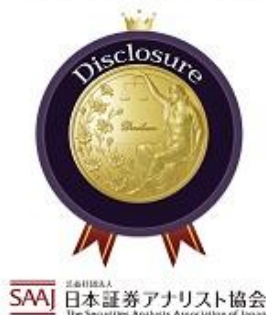
参考資料

P.14

ディスクロージャー
2018年度 優良企業



SKYTRAX社
ワールド・エアライン・スター・レーティング
5スター



FlightStats社
定時到着率
アジア・パシフィック メインライン部門1位

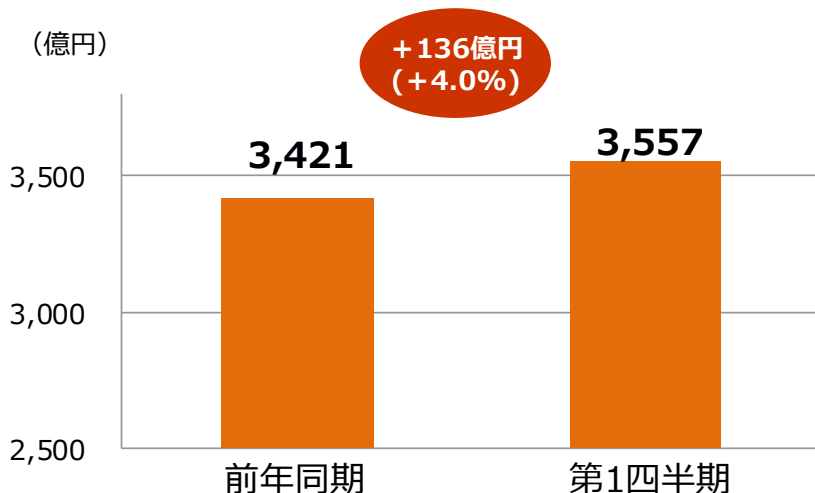


SKYTRAX社
ワールド・ベスト・エコノミークラス賞
ベスト・エコノミークラス・エアラインシート賞

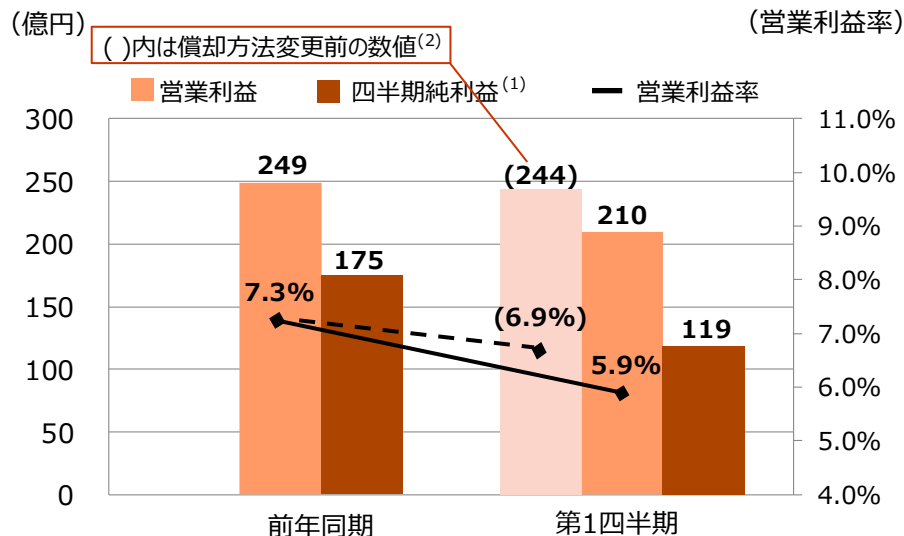
2020年3月期第1四半期 業績概要

- ✓ 第1四半期については、旅客需要を着実に取り込み、前年対比で営業収益は増収、営業利益も償却方法変更の影響を除いてほぼ前年並み

営業収益



営業利益・四半期純利益⁽¹⁾・営業利益率



燃油・為替市況実績

	前年同期	第1四半期	前年同期比
シンガポールクロシン (USD/bbl)	84.7	81.3	▲4.0%
ドバイ原油 (USD/bbl)	68.5	69.1	+0.9%
為替 (円/USD)	108.0	111.0	+2.8%

運航諸元/ASK

第1四半期 (前年同期比)		
国際線	国内線	合計
+2.9%	+0.7%	+2.0%

(1) 親会社株主に帰属する四半期純利益

(2) 変更前は航空機の機体に装着される客室設備やエンジン部品等も航空機と一体として償却、変更後は各々の耐用年数で償却

- 2020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、国際旅客需要および国際貨物需要が、世界経済の減速に伴い力強さを欠いた一方で、旺盛な国内旅客需要を積極的に取り込んだ結果、営業収益は、前年対比プラス4.0%の136億円の増収となり、3,557億円となりました。
- 営業費用は、燃油費の増加や、来年の首都圏空港容量拡大に備えるための先行費用の発生がありましたが、償却方法変更の影響を除けば前年対比プラス4.5%の141億円の増加、3,313億円となりました。
- 営業利益は、償却方法変更の影響を除くとほぼ前年並みの水準となり、前年対比で2.1%減、5億円の減益で244億円となりました。
- 四半期純利益は、法人税の増加等により前年対比マイナス32.1%の119億円となりました。

連結経営成績

(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	3,421	3,557	+136	+4.0%
国際旅客収入	1,248	1,278	+30	+2.4%
国内旅客収入	1,172	1,239	+66	+5.7%
貨物郵便収入	242	227	▲14	▲6.1%
その他収入	757	811	+53	+7.1%
営業費用 ⁽¹⁾	3,171	3,346 (3,313)	+175 (+141)	5.5% (+4.5%)
燃油費	603	636	+32	+5.5%
燃油費以外 ⁽¹⁾	2,567	2,710 (2,676)	+142 (+108)	+5.5% (+4.2%)
営業利益 ⁽¹⁾	249	210 (244)	▲38 (▲5)	▲15.6% (▲2.1%)
営業利益率 (%) ⁽¹⁾	7.3%	5.9% (6.9%)	▲1.4pt (▲0.4pt)	-
経常利益	231	212	▲18	▲7.9%
四半期純利益 ⁽²⁾	175	119	▲56	▲32.1%
ASK (百万席キロ)	22,468	22,914	+445	+2.0%
RPK (百万人キロ)	17,134	17,629	+494	+2.9%
EBITDAマージン (%) ⁽³⁾	16.2%	15.6%	▲0.7pt	-
EBITDARマージン (%) ⁽⁴⁾	17.6%	16.9%	▲0.7pt	-
ユニットコスト (円) ⁽¹⁾⁽⁵⁾	10.3	10.6 (10.4)	+0.3 (+0.2)	+3.1% (+1.6%)

(1) 第1四半期、前年差、前年同期比の()内は償却方法変更前の数値

(2) 親会社株主に帰属する四半期純利益

(3) EBITDAマージン=EBITDA/営業収益 EBITDA=営業利益+減価償却費

(4) 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

(5) ユニットコスト=航空運送連結費用(燃油費を除く)/ASK

- 2ページでは連結経営成績をお示ししております。
- 括弧内の数値は償却方法変更前の数値となります。今年度から航空機部品等の償却方法を変更しております。これにより、減価償却費は増加しておりますが、一方で、営業外費用の機材処分損は減少しますので、経常利益や純利益への影響はほぼありません。

営業利益増減の推移（収入／費用）

2020年3月期 第1四半期

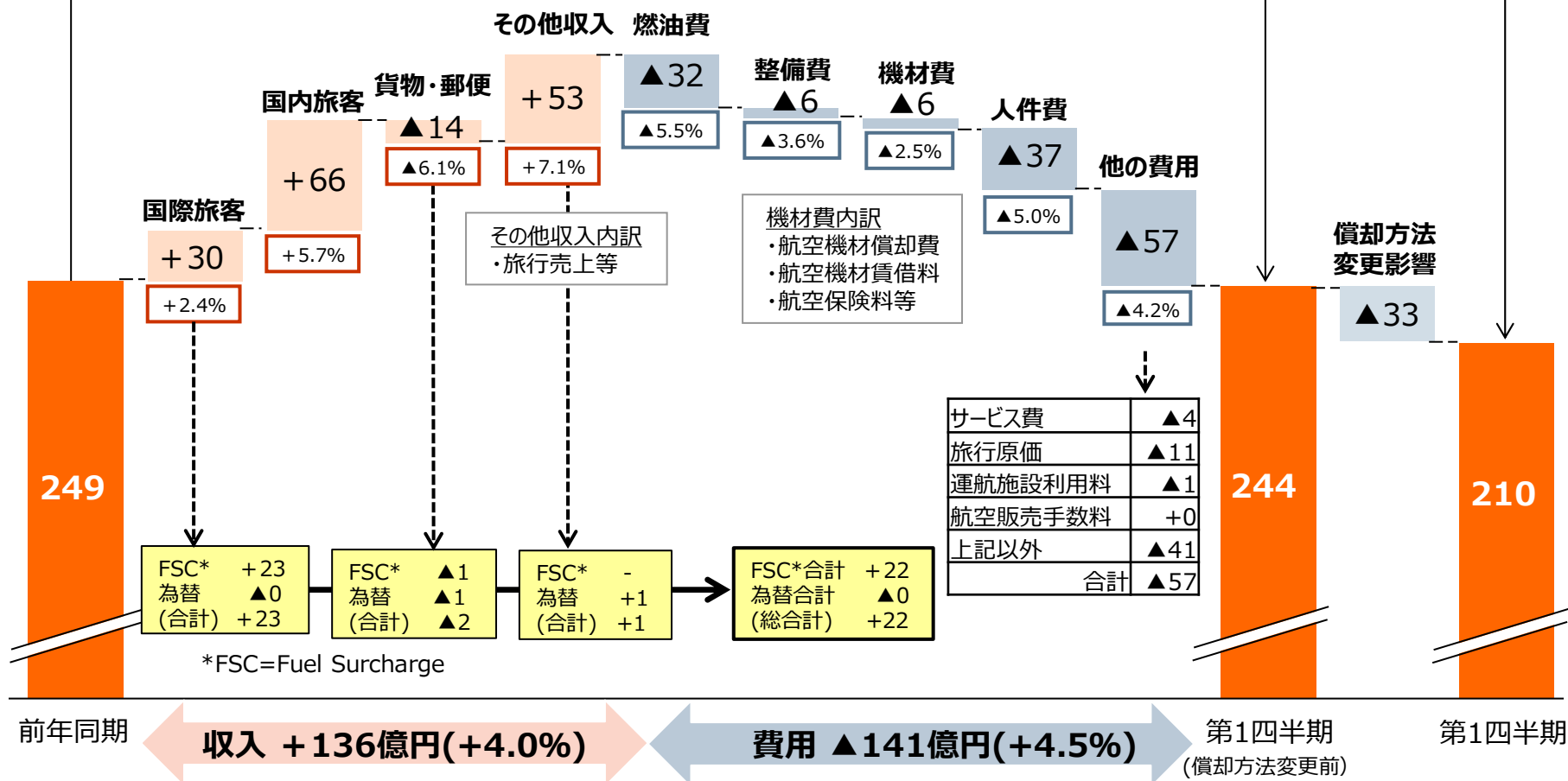
(億円)

ASK前年同期比：+2.0%
RPK前年同期比：+2.9%

▲38億円
(▲15.6%)

▲5億円
(▲2.1%)

+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。
- 収入面では、貨物郵便収入が、日本発貨物需要の落ち込みにより前年対比14億円減ったものの、国内旅客収入やその他収入の増加により、前年対比136億円の増収となりました。
- 費用面では、対前年では、燃油費の増加と、来年の供給拡大に備え、人件費等の一部の費用が増加しております。なお、整備費については、整備時期の変動等により、想定より約30億円増加しております。
- 第1四半期の営業利益は、整備費が約30億円上回ったことにより、当初計画より約25億円下振れました。しかしながら、整備費は発生時期の差異であり、年度では計画通りに収まると見込んでおり、現行の業績見通しは十分達成可能とみております。

営業利益増減の推移（市況／その他）

2020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 ▲21 億円

収入	▲0億円
費用	▲21億円
燃油費	▲14億円
燃油費以外	▲7億円

▲5億円
（▲2.1%）

▲38億円
（▲15.6%）

国際旅客	+7
国内旅客	+66
貨物郵便	▲12
その他	+52
合計	+114

（市況要素を除く影響額）

増収

他の費用

+114

▲100

償却方法
変更影響

▲33

燃油以外
為替
▲7

燃油
（ヘッジ除き）
▲8

FSC*
+22

ヘッジ
損益
▲25

230

244

210

収入	▲0
燃油以外 費用	▲7
合計	▲7

為替	▲14
燃油市況	+6
合計	▲8

国際旅客	+23
国際貨物	▲1
合計	+22

燃油搭載量	+0
整備費	▲1
サービス費	▲4
機材費	▲6
人件費	▲37
上記以外	▲51
合計	▲100

前年同期

市況影響 ▲19億円

その他 +14億円

第1四半期

（償却方法変更前）

第1四半期

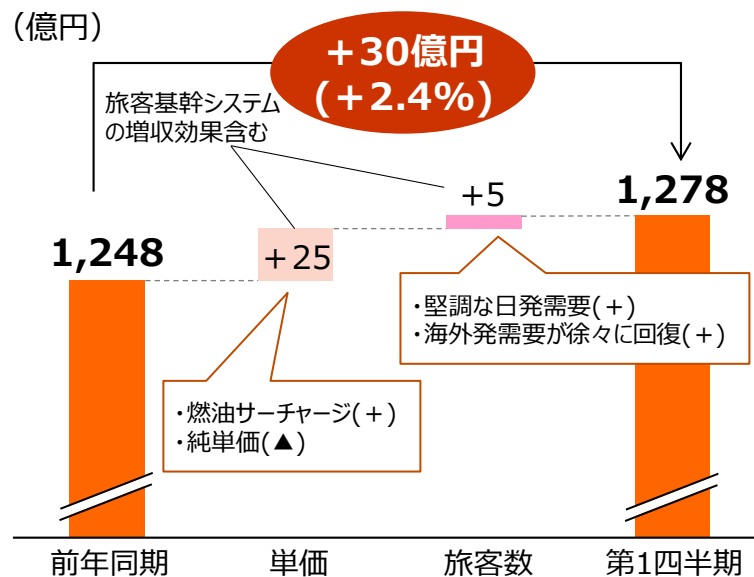
- このページでは、営業利益増減について、燃油や為替の変動などの市況影響と、市況要素を除く影響額に分けてご説明いたします。
- 市況による影響は、前年対比19億円、利益を押し下げる方向に働きました。
- 市況以外の影響については、費用増を上回る収入増が実現できた結果、償却方法変更の影響を除くと前年対比14億円のプラスとなりました。

国際旅客事業の状況

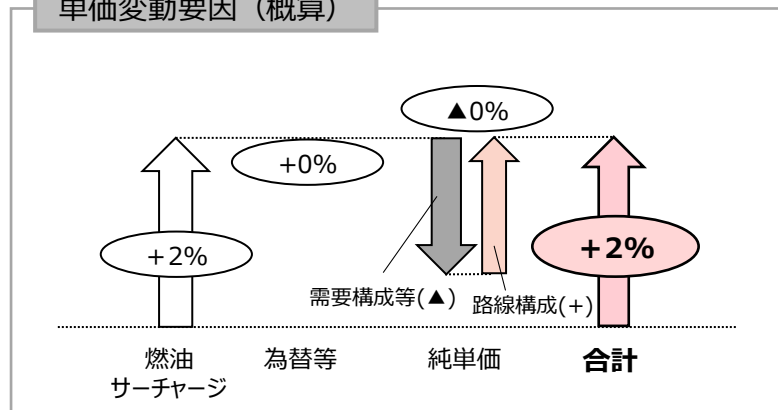
	前年同期	第1四半期	前年同期比
旅客収入 (億円)	1,248	1,278	+2.4%
有償旅客数 (千人)	2,251	2,262	+0.5%
ASK (百万席キロ)	13,506	13,891	+2.9%
RPK (百万人キロ)	10,981	11,140	+1.4%
有償座席利用率 (%)	81.3%	80.2%	▲1.1pt
単価 ⁽¹⁾ (円)	55,441	56,520	+1.9%
イールド ⁽²⁾ (円)	11.4	11.5	+1.0%
ユニットレベニュー ⁽³⁾ (円)	9.2	9.2	▲0.4%

- (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

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、新路線就航や、増席改修により供給を増やしたものの、海外発を中心に旅客需要が伸び悩み、前年対比で0.5%の増加に留まりました。
- 単価は1.9%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。世界経済の減速影響や需給バランス悪化により純単価はほぼ横ばいでしたが、海外発需要は回復しつつあり、新システムによるイールドマネジメント改善効果を発揮して単価の改善に努めて参ります。
- 以上の結果、国際旅客収入は、前年対比2.4%増の1,278億円となりました。

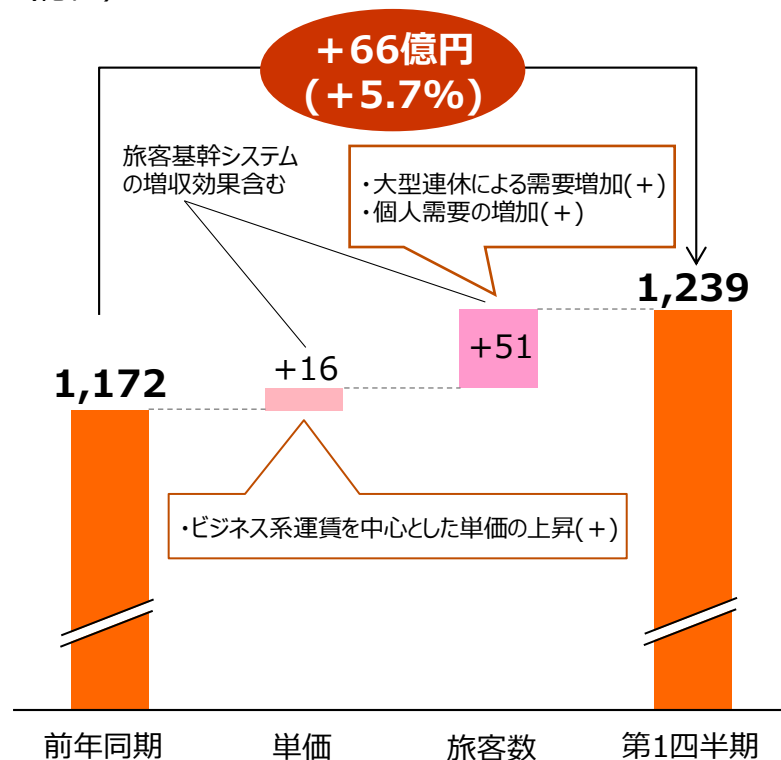
国内旅客事業の状況

	前年同期	第1四半期	前年同期比
旅客収入 (億円)	1,172	1,239	+5.7%
有償旅客数 (千人)	8,297	8,654	+4.3%
ASK (百万席キロ)	8,962	9,022	+0.7%
RPK (百万人キロ)	6,153	6,488	+5.5%
有償座席利用率 (%)	68.7%	71.9%	+3.3pt
単価 ⁽¹⁾ (円)	14,137	14,327	+1.3%
イールド ⁽²⁾ (円)	19.1	19.1	+0.2%
ユニットレベニュー ⁽³⁾ (円)	13.1	13.7	+5.0%

- (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

国内旅客収入の推移

(億円)



- 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、大型連休による旅行需要の高まりで、特に個人需要が大幅に伸びたことにより、前年対比で4.3%増加しました。座席利用率も大幅に向上し、第1四半期としては過去最高の71.9%となりました。
- 単価は1.3%の上昇となりました。ゴールデンウィーク期間だけでなく、それ以外の期間でも、強い需要と高品質の商品・サービスに支えられ、単価を伸ばすことが出来ました。
- 「コト消費」の盛り上がりにより、国内旅行需要が好調に推移しており、前売り系運賃需要が大きく伸びる中、新システムによるイールドマネジメントを通じて、単価・旅客数をさらに伸ばすよう努めてまいります。
- 以上の結果、国内旅客収入は、前年対比5.7%増の1,239億円となりました。

主要営業費用項目

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	603	636	+32	+5.5%
運航施設利用費	212	214	+1	+0.6%
整備費	185	192	+6	+3.6%
航空販売手数料	47	46	▲0	▲2.0%
機材費 ⁽¹⁾⁽²⁾	274	315 (281)	+40 (+6)	+14.7% (+2.5%)
サービス費 ⁽³⁾	108	113	+4	+4.0%
人件費	737	774	+37	+5.0%
旅行原価	191	203	+11	+5.9%
その他	808	850	+41	+5.2%
営業費用計 ⁽²⁾	3,171	3,346 (3,313)	+175 (+141)	+5.5% (+4.5%)

ASK前年比：+2.0%

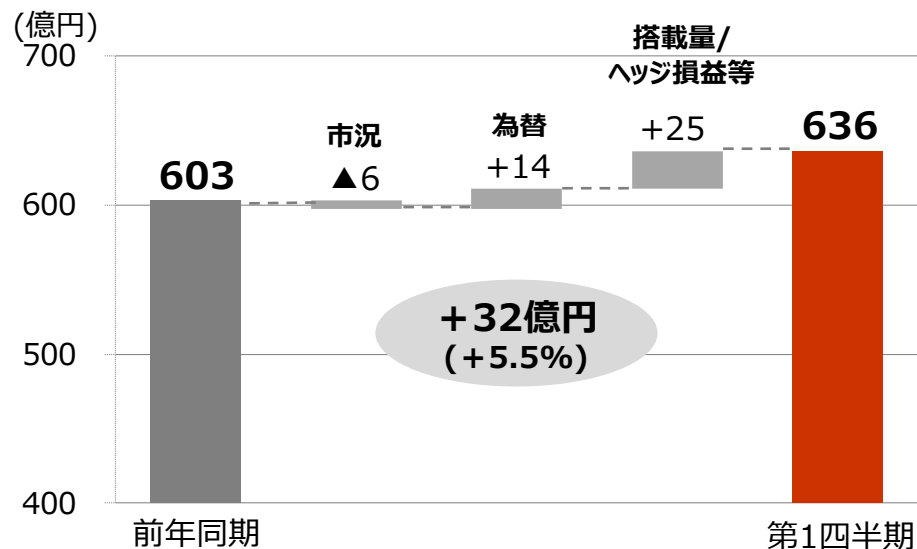
(1) 機材費 = 航空機に関わる償却費+賃借料+保険料など

(2) 第1四半期、前年差、前年同期比の()内は償却方法変更前の数値

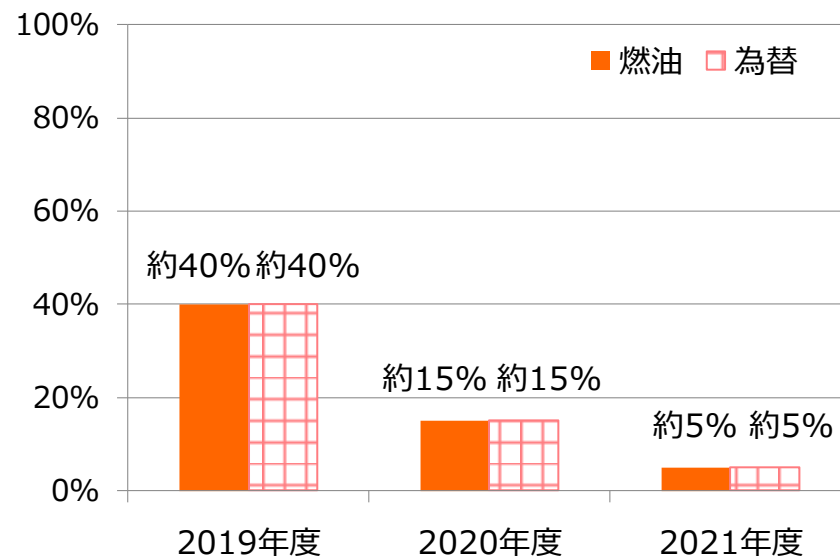
(3) サービス費 = 機内・ラウンジ・貨物などのサービスに関わる費用

- このページでは、主要営業費用項目について記載しております。カッコ内の数字は償却方法変更前の金額で、前年対比4.5%増の3,313億円となりました。
- 整備費について、発生時期による変動が一部あるものの、それ以外の費用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 (2019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
シンガポールクロシン (USD/bbl)	84.7	81.3	▲4.0%
ドバイ原油 (USD/bbl)	68.5	69.1	+0.9%
為替 (円/USD)	108.0	111.0	+2.8%

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)

シンガポールクロシン (USD/bbl)	70ドル	75ドル	80ドル	90ドル
為替(円/USD)				予想前提
115円	+60億	+15億	+30億	0億
110円	+65億	+60億	+35億	+10億
105円	+110億	+70億	+80億	+60億

- 8ページでは、燃油費の詳細をお示ししております。燃油市況は前年から大きく変動しておりませんが、為替がやや円安に動いたことと、ヘッジ益が前年対比で縮小したため、前年比プラス32億円の636億円となりました。
- 右下の表では、燃油・為替の変動による第2四半期以降の利益に与える影響額を示しております。現時点の市況前提は、ドル円為替が115円、シンガポールケロシンが1 バレル90ドルとしております。8月・9月の燃油サーチャージの水準は既に確定し、7月・8月の為替・燃油市況はほぼ見通せているので、それを前提とした試算をしております。
- 今後、為替および燃油市況が足許水準で推移した場合には、今期の営業利益は上振れるものと見込んでおります。

連結貸借対照表

(単位：億円)	前年度末	第1四半期末	前年度末差
総資産	20,303	20,168	▲135
現金及び預金 ⁽¹⁾	5,220	4,917	▲303
有利子負債 ⁽²⁾	1,423	1,420	▲3
オフバランス未経過リース料	811	771	▲39
自己資本	11,651	11,455	▲195
自己資本比率 (%)	57.4%	56.8%	▲0.6pt
D/Eレシオ (倍) ⁽³⁾	0.1x	0.1x	+0.0x

(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

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	718	526	▲191
減価償却費	305	343	+37
投資キャッシュフロー	▲621	▲513	+108
投資額 ⁽⁴⁾	▲697	▲540	+157
フリーキャッシュフロー ⁽⁵⁾	96	13	▲83
財務キャッシュフロー	▲375	▲312	+62
キャッシュフロー合計 ⁽⁶⁾	▲279	▲299	▲20
EBITDA	555	553	▲1
EBITDAR	603	602	▲0

(4) 投資・出資等

(5) 営業キャッシュフロー + 投資キャッシュフロー

(6) 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ておりますのでご覧下さい。
- 自己株式の取得については、6月末までに217万株、76億円分の取得を終えております。9月末までに200億円まで買い付けを進めてまいります。

《参考》国際線大路別実績

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	+16.4%	26%	30%
欧州線	▲2.7%	17%	16%
アジア・オセアニア線	▲1.1%	33%	31%
中国線	+3.1%	11%	11%
ハワイ・グアム線	▲10.4%	13%	12%
全路線	+2.4%	100%	100%

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	330	368	+11.2%
欧州線	182	185	+1.6%
アジア・オセアニア線	1,045	1,054	+0.9%
中国線	393	405	+3.1%
ハワイ・グアム線	299	249	▲16.8%
全路線	2,251	2,262	+0.5%

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	3,859	4,222	+9.4%
欧州線	1,930	2,012	+4.3%
アジア・オセアニア線	4,737	4,897	+3.4%
中国線	853	913	+7.0%
ハワイ・グアム線	2,125	1,845	▲13.2%
全路線	13,506	13,891	+2.9%

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	81.8%	82.1%	+0.2pt
欧州線	84.9%	81.1%	▲3.8pt
アジア・オセアニア線	80.3%	78.5%	▲1.8pt
中国線	85.1%	83.0%	▲2.0pt
ハワイ・グアム線	77.8%	78.0%	+0.3pt
全路線	81.3%	80.2%	▲1.1pt

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	3,158	3,465	+9.7%
欧州線	1,638	1,632	▲0.4%
アジア・オセアニア線	3,804	3,844	+1.0%
中国線	726	758	+4.4%
ハワイ・グアム線	1,653	1,440	▲12.9%
全路線	10,981	11,140	+1.4%

- 国際線の方面別実績について、一言だけご説明します。
- 他社が供給を拡大しているハワイ線については、供給を絞って堅実な路線運営を行っており、座席利用率は前年並みを維持しており、旅客数・単価ともに想定通りに推移しております。
- 以下のページですが、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、2020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、2019年4月26日公表値からの変更はございません。
- 15ページ以降では、参考資料として、ESGの取り組みと、既にお示ししている当社の財務戦略・資本政策について改めてお示ししておりますので、ご参照ください。

《参考》航空機一覽

		前年度末 2019/3/31			当期末 2019/6/30			増減
		所有	リース	合計	所有	リース	合計	
大型機	Airbus A350-900	0	0	0	1	0	1	+1
	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	41	0	41	+1
中型機	Boeing 787-8	25	0	25	25	0	25	-
	Boeing 787-9	14	3	17	14	3	17	-
	Boeing 767-300	6	0	6	6	0	6	-
	Boeing 767-300ER	29	0	29	29	0	29	-
	中型機 小計	74	3	77	74	3	77	-
小型機	Boeing 737-400	3	0	3	1	0	1	▲2
	Boeing 737-800	42	20	62	43	19	62	-
	小型機 小計	45	20	65	44	19	63	▲2
リージョナル機	Embraer 170	18	0	18	18	0	18	-
	Embraer 190	14	0	14	14	0	14	-
	Bombardier D8-400	1	0	1	0	0	0	▲1
	Bombardier D8-400CC	5	0	5	5	0	5	-
	SAAB340B	8	0	8	7	0	7	▲1
	ATR42-600	5	1	6	5	1	6	-
	ATR72-600	1	0	1	2	0	2	+1
	リージョナル機 小計	52	1	53	51	1	52	▲1
合計		211	24	235	210	23	233	▲2

《参考》2020年3月期業績予想 連結業績



JAPAN AIRLINES

※2019年4月26日公表値からの変更なし

収支計画 (単位：億円)	2018年度	2019年度 (計画)	前年差	前年比
営業収益	14,872	15,630	+757	+5.1%
国際旅客収入	5,306	5,750	+443	+8.4%
国内旅客収入	5,280	5,390	+109	+2.1%
貨物郵便収入	1,000	1,060	+59	+6.0%
その他収入	3,284	3,430	+145	+4.4%
営業費用 ⁽¹⁾	13,111	13,930 (13,830)	+818 (+718)	+6.2% (+5.5%)
燃油費	2,512	2,840	+327	+13.0%
燃油費以外 ⁽¹⁾	10,598	11,090 (10,990)	+491 (+391)	+4.6% (+3.7%)
営業利益 ⁽¹⁾	1,761	1,700 (1,800)	▲61 (+38)	▲3.5% (+2.2%)
営業利益率 ⁽¹⁾	11.8%	10.9% (11.5%)	▲1.0pt (▲0.3pt)	-
経常利益	1,653	1,710	+56	+3.4%
当期純利益 ⁽²⁾	1,508	1,140	▲368	▲24.4%
ユニットコスト(円) ⁽¹⁾⁽³⁾	10.4	10.6 (10.5)	+0.2 (+0.1)	-
ROIC ⁽¹⁾⁽⁴⁾	9.5%	8.6% (9.1%)	▲1.0pt (▲0.5pt)	-
EBITDAマージン ⁽⁵⁾	20.2%	19.8%	▲0.4pt	-
EBITDARマージン ⁽⁶⁾	21.5%	20.9%	▲0.6pt	-

運航諸元 ※ 前年比	2018年度	2019年度 (計画)
ASK 国際線	+6.0%	+2.5%
国内線	+1.1%	+2.6%
合計	+4.0%	+2.5%
RPK 国際線	+6.3%	+4.3%
国内線	+2.2%	+1.3%
合計	+4.7%	+3.2%

市況前提	2018年度	2019年度 (計画)
シンガポールケロシン (USD/bbl)	83.9	90.0
ドバイ原油 (USD/bbl)	69.0	70.0
為替 (円/USD)	110.5	115.0

- (1) 2019年度計画、前年差、前年比の()内は償却方法変更前の数値
 (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
 (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) EBITDAマージン=EBITDA/営業収益
 EBITDA=営業利益+減価償却費
 (6) 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

《参考》2020年3月期業績予想 財務諸表

※2019年4月26日公表値からの変更なし



JAPAN AIRLINES

連結貸借対照表

(億円)	2018年度 期末	2019年度 期末 (計画)	前年度 期末差
総資産	20,303	20,400	+96
有利子負債	1,423	1,670	+246
自己資本	11,651	11,920	+268
自己資本比率 (%)	57.4%	58.4%	+1.0pt
ROIC (%) ^{(1) (2)}	9.5%	8.6% (9.1%)	▲1.0pt (▲0.5pt)
ROE (%) ⁽³⁾	13.6%	9.7%	▲3.9pt
ROA (%) ^{(2) (4)}	9.1%	8.4% (8.8%)	▲0.7pt (▲0.2pt)

- (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) 2019年度期末計画、前年度期末差の()内は償却方法変更前の数値
 (3) (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)
 (4) (営業利益) / (期首・期末総資産平均)
 (5) 2019年度上期実施予定の企業年金基金への約800億円の拠出を含む
 (6) 営業キャッシュフロー+投資キャッシュフロー
 (7) 成長投資=路線開設・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、新事業展開など
 (8) 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

連結キャッシュフロー計算書

(億円)	2018年度	2019年度 (計画)	前年差
営業キャッシュフロー	2,967	2,190 ⁽⁵⁾	▲777
投資キャッシュフロー	▲1,863	▲2,590	▲726
フリーキャッシュフロー ⁽⁶⁾	1,103	▲400 ⁽⁵⁾	▲1,503
財務キャッシュフロー	▲370	▲470	▲99
EBITDA	3,002	3,090	+87
EBITDAR	3,201	3,270	+68

投資額

(億円)	2018年度	2019年度 (計画)	前年差
航空機	1,754	1,890	+135
地上投資その他	508	750	+241
投資額計	2,262	2,640	+377

投資の成長・更新区分

成長投資 ⁽⁷⁾	1,950
更新投資 ⁽⁸⁾	690

2020年3月期第1四半期 業績概要

2020年3月期第1四半期 業績詳細

参考資料

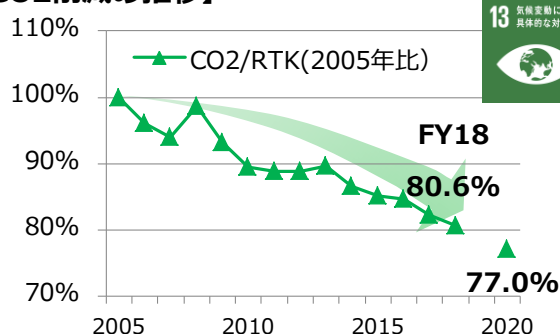
《参考》ESGの取り組み

- ✓ 企業価値の向上と持続可能な社会の実現に向けて、事業を通じてSDGsの達成に貢献
- ✓ JALグループ社員が遵守すべき行動の指針として行動規範「社会への約束」を制定

Environmental 「環境」

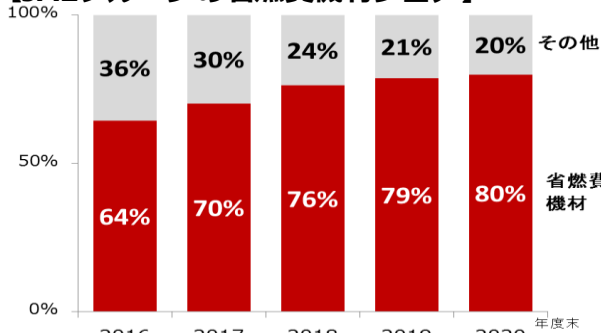
- ・CO2排出量削減の推進：
省燃費機材の導入と運航上の工夫
- ・バイオジェット燃料の利用促進：
米国のバイオジェット燃料製造会社
(Fulcrum BioEnergy, Inc.) への出資

【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
FY18までは実績値、FY19以降は計画値

Social 「社会」

- ・ダイバーシティ推進への取り組み
- ・持続可能なサプライチェーンの構築
- ・観光促進を通じた地域活性化への貢献
ならびにインバウンドの拡大

【ダイバーシティ推進への取り組み】

- キャリアブランクのある女性の再就職支援
「ワークアゲインプログラム」の実施
- 「2019J-Winダイバーシティ・アワード」にて
「アドバンス部門 準大賞」受賞



【持続可能なサプライチェーンの構築】

- Sedex社の「グローバル・メンバーシップ」への参加
- 「JALグループサプライヤー行動規範」の策定
- 東京2020大会の「持続可能性に配慮した調達コード」への適切な対応
- サプライヤーへのCSR監査実施



【観光促進を通じた地域活性化への貢献 ならびにインバウンドの拡大】

- 「ALL-JAPAN観光立国ファンド」への出資
- 「トラベラーズチョイス™ 世界の人気エアライン 2019」で3年連続「日本のベストエアライン」受賞



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
(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)

取締役会

取締役総数10名中、社外取締役3名 (30%)

答申

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

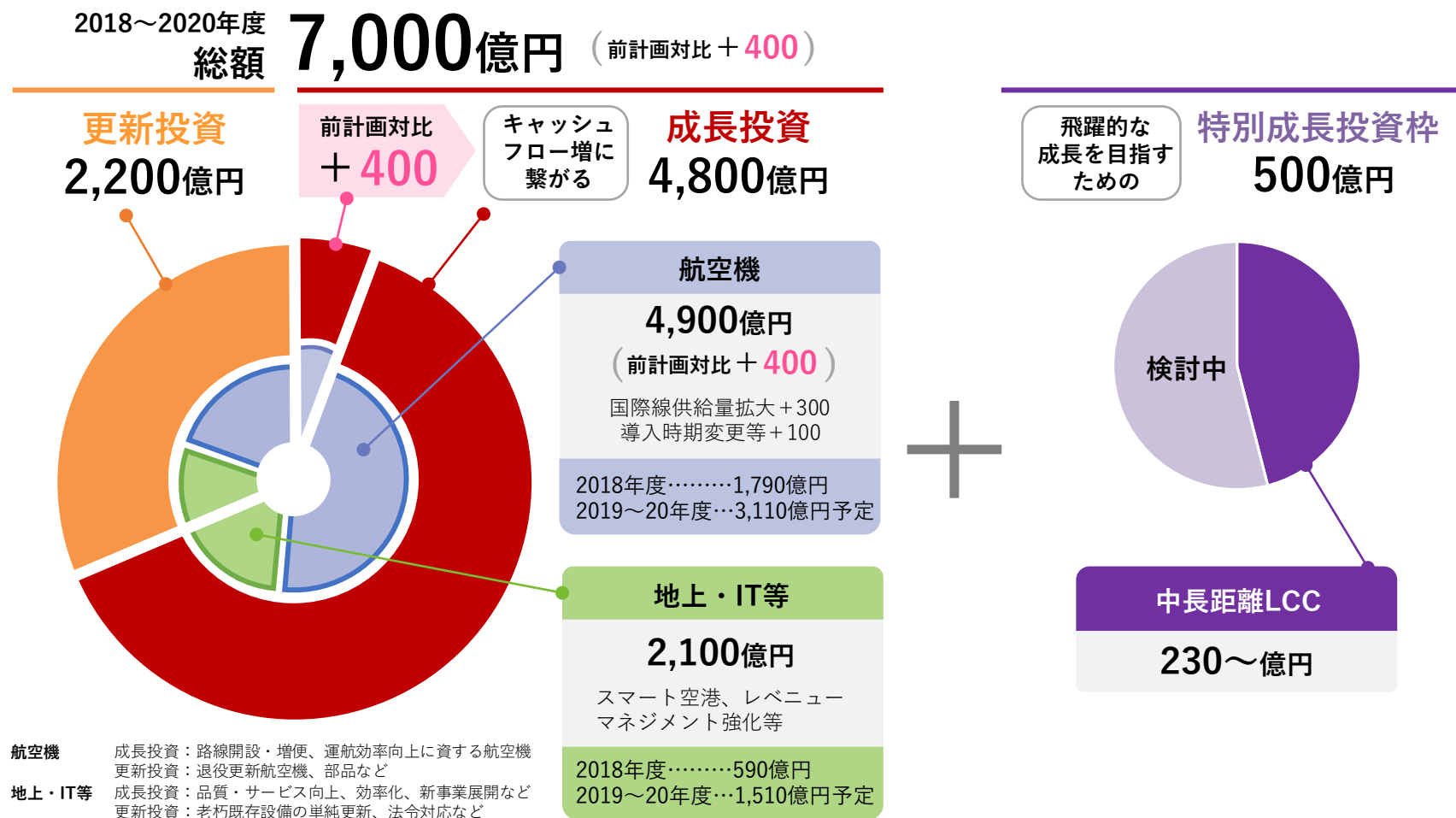
《参考》財務戦略・資本政策①

※2019年2月25日公表 中期経営計画ローリングプラン2019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。
前計画より航空機への成長投資を400億円積み増し、成長を加速させます。



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。

資産効率・資本効率の向上

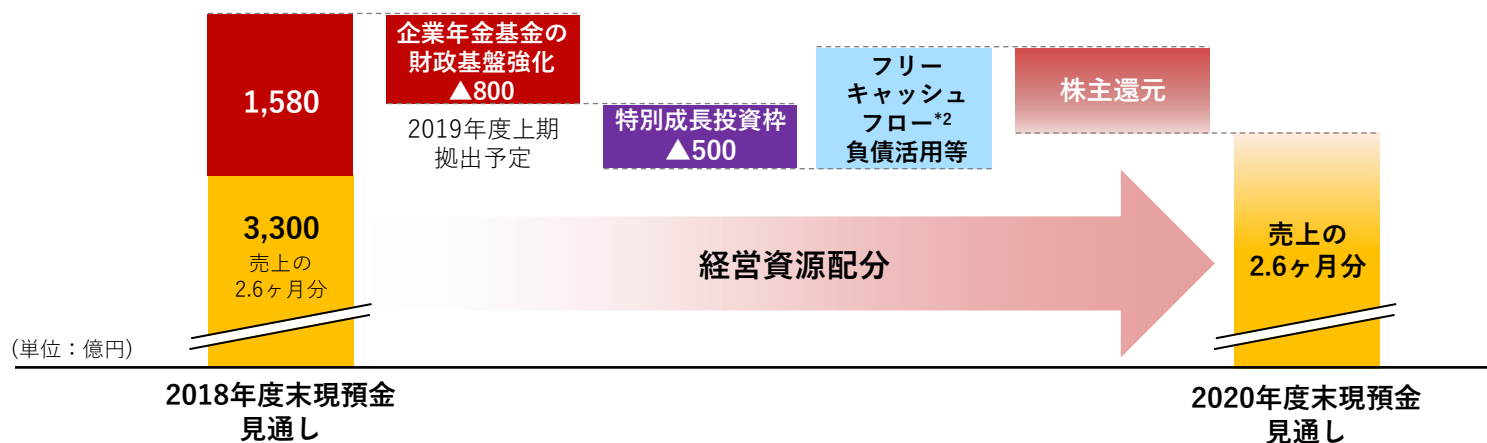
- 2020年度に予定される首都圏空港の機能強化に対応するための先行投資・費用の発生と、需給バランスの短期的な悪化が想定されるため、自己資本利益率(ROE)および投資利益率(ROIC)の一時的な低下は避けられないものの、持続的な利益成長により、ROE10%台の維持・向上、ROICのさらなる向上を目指す

経営資源の配分

- 安定的経営のために必要な手元資金の水準は、年間売上の約2.6ヶ月分を維持し、超過額を戦略的に配分
- 成長投資は有利子負債を活用して積極的に推進し、飛躍的な成長のための「特別成長投資枠」500億円も有効活用
- 2019年度上期を目途に、企業年金基金の財政基盤強化のために約800億円を拠出し、当社の退職給付に係る負債を削減

株主還元のさらなる充実

- 実効税率の上昇にかかわらず配当水準を維持するよう、2019年度から目安とする配当性向を引き上げ、株主資本配当率にも留意しつつ、安定的な配当を実施
- 安定的な配当と積極的な自己株式取得を組み合わせることにより、総還元性向^{*1}を意識した株主還元策を実施



^{*1} (配当金総額 + 自己株式取得額) / 親会社株主に帰属する当期純利益

^{*2} 営業キャッシュフロー + 投資キャッシュフロー

強固な財務体質と高い資本効率の両立 企業価値向上に向けた経営資源配分の実施、株主還元の拡充

財務体質

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

資本効率

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

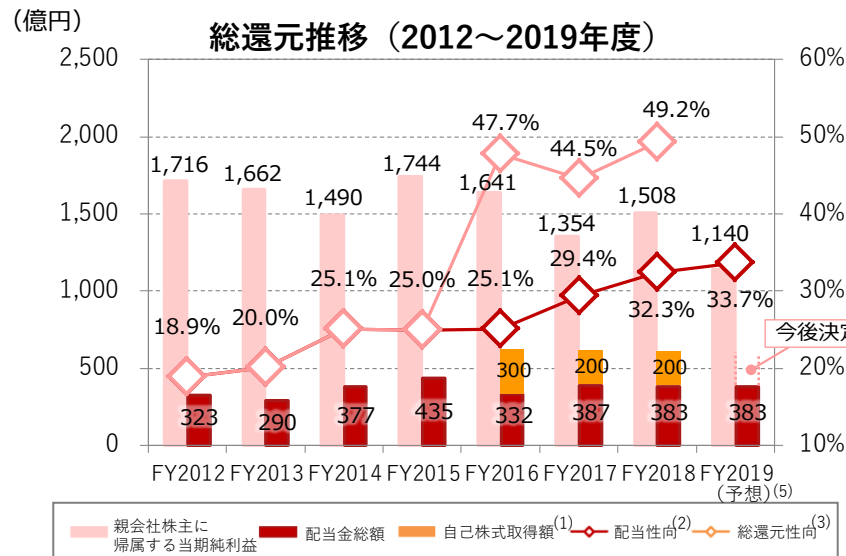
- 資産効率（ROA）にも着目しつつ、十分なイベントリスク耐性も備えるべく、現状の事業規模を前提に、手元流動性は年間売上高の約2.6ヶ月分（現状では約3,300億円）を目安とする

株主還元

※2019年2月25日公表グラフに、2018年度実績と2019年度予想を反映

- 実効税率の上昇にかかわらず配当水準を維持するよう、2019年度から目安とする配当性向を引き上げ、株主資本配当率にも留意しつつ、安定的な配当を実施
- 安定的な配当と積極的な自己株式取得を組み合わせることにより、総還元性向を意識した株主還元策を実施

- (1) 自己株式取得額は、当該年度の決算確定までに決議したものを含む
- (2) 配当性向 = 配当金総額 / 配当の基準となる利益⁽⁴⁾
- (3) 総還元性向 = (配当金総額 + 自己株式取得額) / 配当の基準となる利益⁽⁴⁾
- (4) 配当の基準となる利益 = 親会社株主に帰属する当期純利益 + 法人税等調整額（2019年度以降は法人税等調整額の影響額を控除しない）
- (5) 2019年度の配当金総額および配当性向は、2018年度末の発行済株式総数（自己株式除く）を用いて計算



株主還元方針

配当金

- ✓ 継続性・安定性・予測可能性を重視
 - ✓ 配当性向は、2019年度以降、**概ね35%程度を目安**としていく
- ➡ 実効税率の上昇にかかわらず配当水準を維持

(1) 総還元性向＝

$$\frac{\text{配当金総額} + \text{自己株式取得額}}{\text{親会社株主に帰属する当期純利益}}$$

(2) 株主資本総還元率＝

$$\frac{\text{配当金総額} + \text{自己株式取得額}}{\text{期首・期末自己資本平均}}$$

総還元を重視

- ✓ 配当金と自己株式取得の実施額を組み合わせ、これらの合計による株主還元の実施
 - ✓ **総還元性向⁽¹⁾を概ね35%から50%程度の範囲**とするよう努める
 - ✓ **株主資本総還元率⁽²⁾を概ね3%以上**とするよう努める
- ➡ 株主に帰属する資本の一定割合を株主還元にあてる指標をモニターすることで、資本効率の向上にも取り組んでいく

株主還元実績・予想額

配当金

- ✓ 2018年度実績：**年間110円（期末配当55円）**（目安とする配当性向 概ね30%程度）
- ✓ 2019年度予想：**年間110円（中間配当55円、期末配当55円）**（目安とする配当性向 概ね35%程度）
- ✓ 2019年度以降は税金費用*に特殊な要素がなくなるため、特別な場合を除き、配当額の決定に際して、法人税等調整額の影響を除かないこととする * 法人税、住民税および事業税＋法人税等調整額

自己株式取得

- ✓ **200億円**の自己株式取得を決議（取得期間：2019年5月7日～9月30日）
- ✓ 取得した株式は**全量消却**予定

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（以下当社とあわせて「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。