

日本航空株式会社

2020年3月期第2四半期

決算説明会



2019年10月31日
代表取締役社長執行役員 赤坂祐二
取締役専務執行役員 菊山英樹

JALはラグビー日本代表および車いすラグビー日本代表を応援しています



JAPAN AIRLINES

本日お話しさせて頂くこと

2020年3月期第2四半期 業績概要

P.3

2020年3月期第2四半期 業績詳細

P.7

2020年3月期 業績予想

P.15

参考資料

P.21



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



ディスクロージャー
2019年度 優良企業



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



FTEアクセシビリティ・リーダーシップ賞



SAAJ 公益社団法人
日本証券アナリスト協会
The Securities Analysts Association of Japan



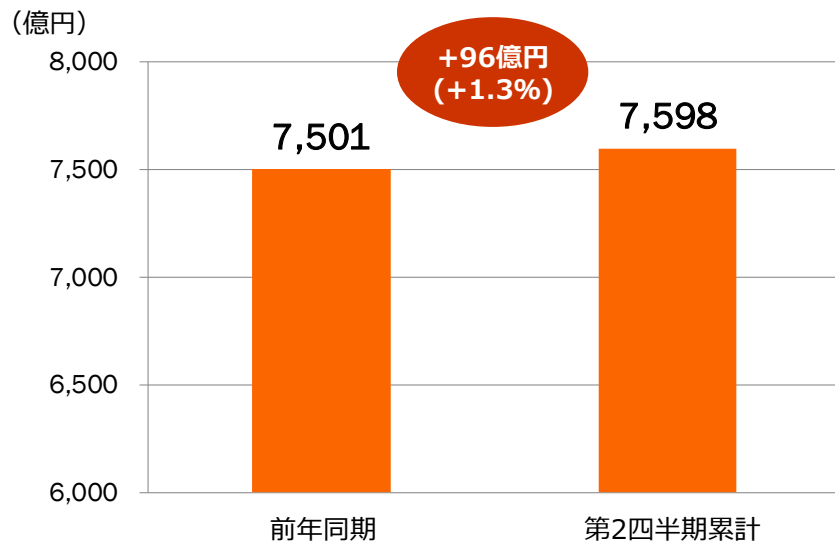
SKYTRAX社
ワールド・エアライン・スター・レーティング
5スター

(注) 当資料における表中の値は、金額は億円未満を切り捨て、比率は小数点以下第2位を四捨五入して表示しております。

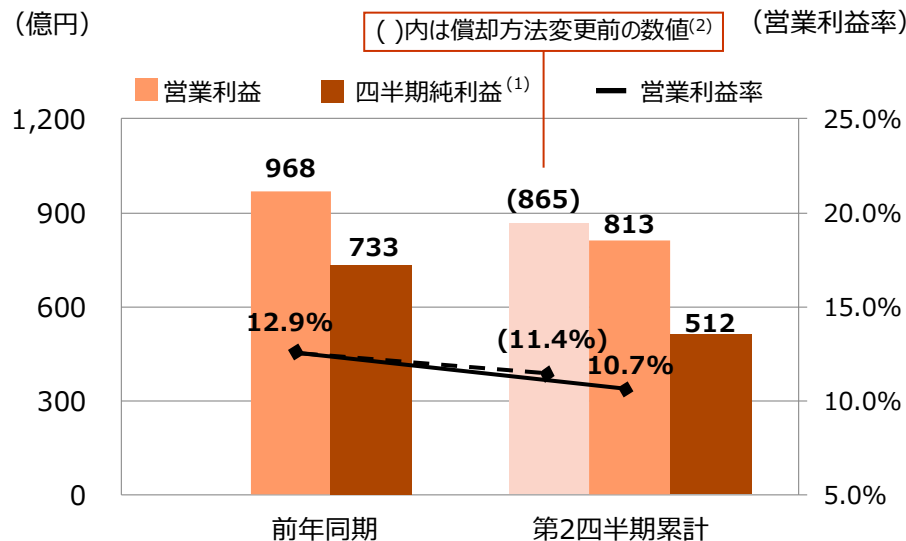
2020年3月期第2四半期 業績概要

- ✓ 国際旅客事業・貨物郵便事業の減収により、国内旅客事業は堅調に推移したものの、前年対比で営業利益は減益

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2四半期累計	前年同期比
シンガポールクロシン (USD/bbl)	85.9	78.6	▲8.5%
ドバイ原油 (USD/bbl)	70.8	65.2	▲7.9%
為替 (円/USD)	109.5	109.2	▲0.3%

運航諸元/ASK

第2四半期累計 (前年同期比)

国際線	国内線	合計
+2.5%	+1.7%	+2.2%

(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

- ✓ 羽田空港国際線発着枠の決定
- ✓ 国内線における環境に優しい機材の投入
- ✓ 地球環境に配慮した持続可能な成長を志向
- ✓ すべてのお客さまがご利用しやすい環境を整備

羽田空港国際線発着枠の配分

- ✓ **12便の増便決定** (※)深夜早朝枠含む
米国(6便)、中国(2便)、フィンランド(1便)、ロシア(1便)、インド(1便^(※))、オーストラリア(1便)

新規路線開設

- ✓ **成田＝ウラジオストク線 開設**
(2020.2.28～)
- ✓ **成田＝ベンガルール線 開設**
(2020.3.29～)
- ✓ **成田＝サンフランシスコ線 開設**
(2020.3.29～)

コードシェアパートナーの拡大

- ✓ **キャセイドラゴン航空**
(2019.5.29～)



- ✓ **厦門航空**
(2019.6.3～)



- ✓ **エアカラン**
(2019.12.3～)



その他、既提携パートナーとのコードシェア便を増便

A350・787国内線就航

- ✓ **快適性に優れた最新鋭機の就航**
〈A350-900〉

- 羽田＝福岡線 (2019.9.1～)
- 羽田＝札幌線 (2019.10.27～)
- 羽田＝那覇線 (2020.2.1～)

〈787-8〉

- 羽田＝伊丹線 (2019.10.27～)
- 羽田＝福岡線 (2019.12.20～)

バイオジェット燃料

- ・開発・製造において世界的に先行するフルカム社に出資済、FY21より北米発定期便に使用開始
- ・海外における供給地点の更なる拡大を目指す



省燃費機材の導入

- ・A350は従来型機に比べて約25%程度のCO2削減効果
- ・今後も低騒音、低燃費で環境に優しく、費用削減も同時に可能な機材を積極的に導入



プラスチックごみの削減

- ・機内とラウンジのストロー、マドラーをプラスチックから他の素材へ変更、今後削減対象品を順次拡大



アクセシビリティ向上

- ・お客さまにストレスフリーな旅を提供するための取り組みが評価され、FTEアクセシビリティ・リーダーシップ賞受賞
- ・成田・羽田空港をはじめとしたスマート化推進によるスムーズな空港手続きとJALスペシャルアシスタンスカウンターの機能充実化によるアクセシビリティのより一層の向上



地域航空LLPの設立

- ・離島やそれに準じた地域の生活に重要な役割を果たす路線を持続可能とするため、大手系列の垣根を越えた5社による協業を推進



※LLP：有限責任事業組合

自己株式の取得

足許の株価状況を踏まえ、総額200億円の自己株式の追加取得と全量消却を決議

- ✓ 株式市場において適正な評価を受けることを目指していく

決議日	2019年4月26日	2019年10月31日
株式取得期間	2019年5月7日～9月20日	2019年11月1日～2020年2月28日（予定）
取得株式数	5,818,100株	8,000,000株（上限）
取得金額	200億円	200億円（上限）
自己株式の取り扱い	2019年10月23日消却決議済み	2019年10月31日消却決議済み

配当金

配当金予想については変更なし。中間配当は55円で決定

- ✓ 2019年度年間配当金予想額は1株当たり110円、配当性向⁽¹⁾ 33.1%

中間配当：55円/1株

期末配当：55円/1株

（従来予想から変更なし）

総還元性向⁽²⁾・株主資本総還元率⁽³⁾

2019年度の総還元性向は50.6%、株主資本総還元率は4.9% となる見込み

(1) 配当性向 = 配当金総額 / 配当の基準となる利益⁽⁴⁾

(2) 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⁾

(3) 株主資本総還元率 = (配当金総額 + 自己株式取得額) / 期首・期末自己資本平均

(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）

INTENTIONALLY LEFT BLANK

連結経営成績

(単位：億円)	前年同期	第2四半期累計	前年差	前年同期比	第2四半期 ⁽⁶⁾	前年差	前年同期比
営業収益	7,501	7,598	+96	+1.3%	4,041	▲39	▲1.0%
国際旅客収入	2,692	2,660	▲31	▲1.2%	1,381	▲62	▲4.3%
国内旅客収入	2,681	2,768	+87	+3.3%	1,528	+20	+1.3%
貨物郵便収入	497	451	▲46	▲9.3%	224	▲31	▲12.3%
その他収入	1,630	1,717	+87	+5.4%	906	+33	+3.8%
営業費用 ⁽¹⁾	6,533	6,785 (6,733)	+251 (+199)	+3.9% (+3.1%)	3,438 (3,419)	+76 (+58)	+2.3% (+1.7%)
燃油費	1,253	1,277	+23	+1.9%	640	▲9	▲1.4%
燃油費以外 ⁽¹⁾	5,279	5,507 (5,455)	+228 (+175)	+4.3% (+3.3%)	2,797 (2,779)	+85 (+67)	+3.2% (+2.5%)
営業利益 ⁽¹⁾	968	813 (865)	▲155 (▲103)	▲16.0% (▲10.6%)	602 (621)	▲116 (▲97)	▲16.2% (▲13.6%)
営業利益率 (%) ⁽¹⁾	12.9%	10.7% (11.4%)	▲2.2pt (▲1.5pt)	-	14.9% (15.4%)	▲2.7pt (▲2.3pt)	-
経常利益	942	825	▲117	▲12.5%	612	▲99	▲13.9%
四半期純利益 ⁽²⁾	733	512	▲221	▲30.2%	392	▲165	▲29.6%
ASK (百万席キロ)	45,476	46,459	+983	+2.2%	23,545	+537	+2.3%
RPK (百万人キロ)	35,609	36,377	+768	+2.2%	18,748	+273	+1.5%
EBITDAマージン (%) ⁽³⁾	21.2%	19.6%	▲1.5pt	-	23.2%	▲2.1pt	-
EBITDARマージン (%) ⁽⁴⁾	22.5%	21.0%	▲1.5pt	-	24.5%	▲2.0pt	-
ユニットコスト (円) ⁽¹⁾⁽⁵⁾	10.3	10.5 (10.4)	+0.2 (+0.1)	+2.1% (+1.0%)	10.5 (10.4)	+0.1 (+0.0)	+1.2% (+0.5%)

(1) ()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

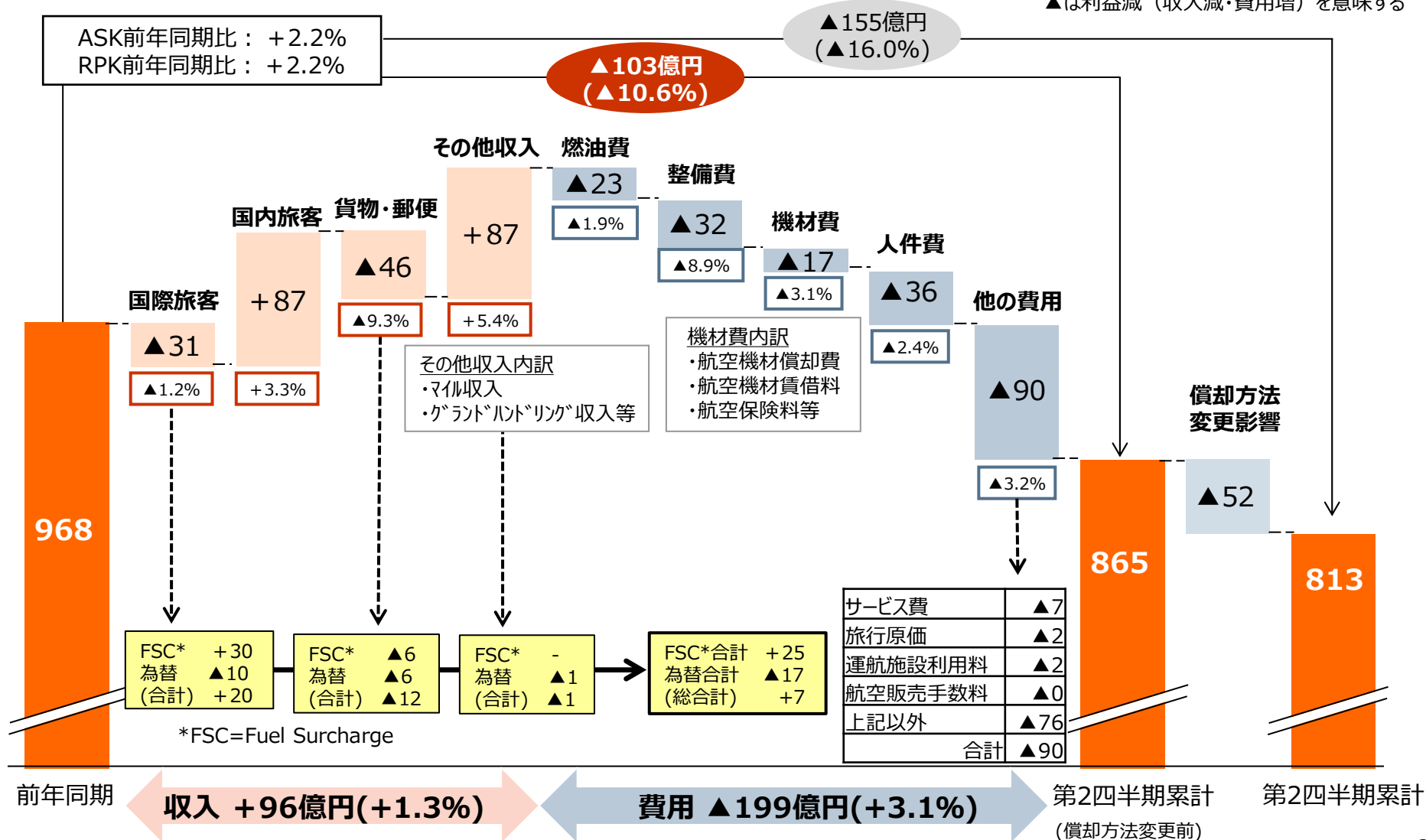
(6) 第2四半期(7-9月)の実績は第2四半期累計実績(4-9月)から第1四半期実績(4-6月)を差し引いて算出

営業利益増減の推移（収入／費用）

2020年3月期 第2四半期

（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



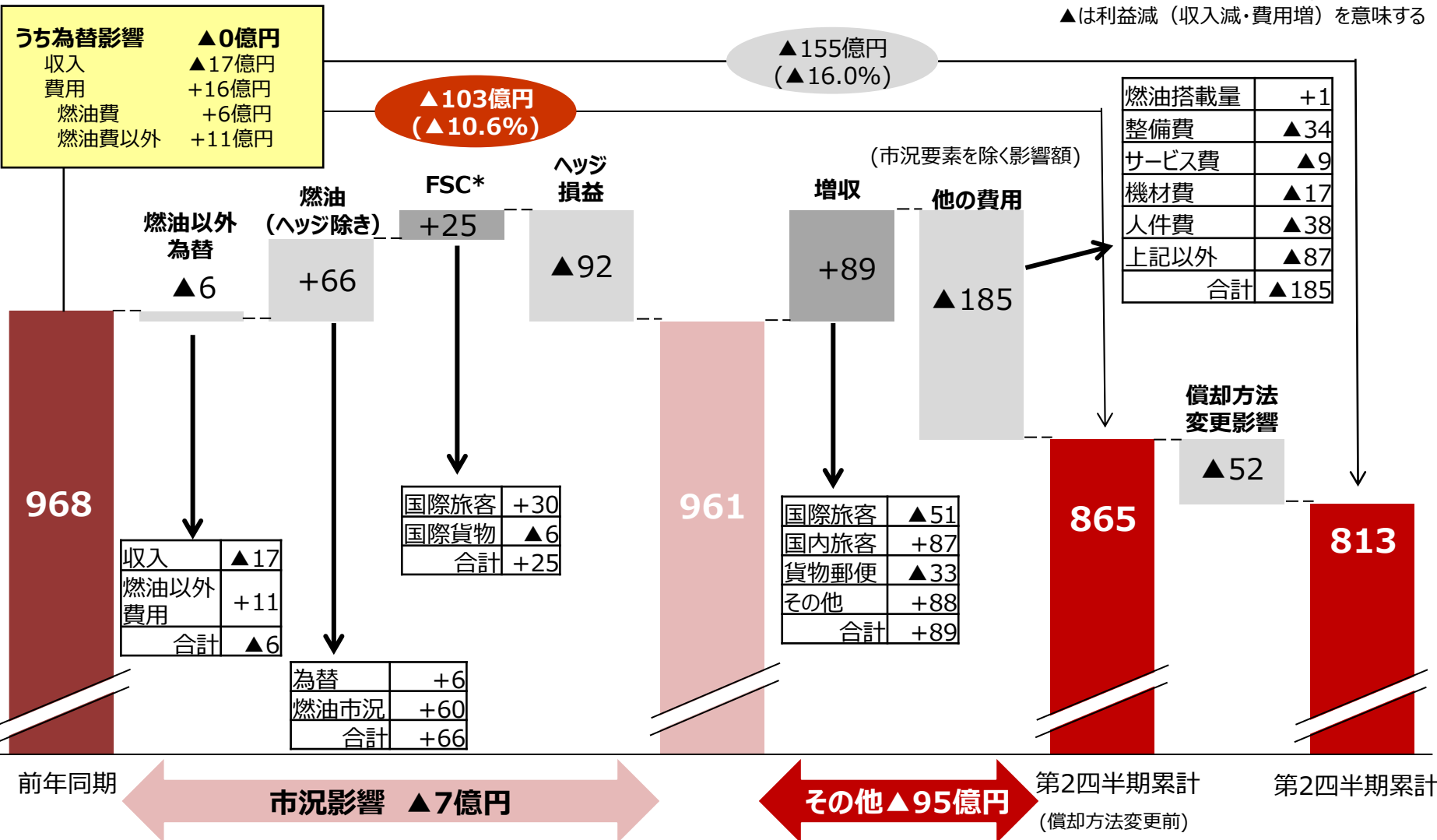
営業利益増減の推移（市況／その他）

2020年3月期 第2四半期

（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



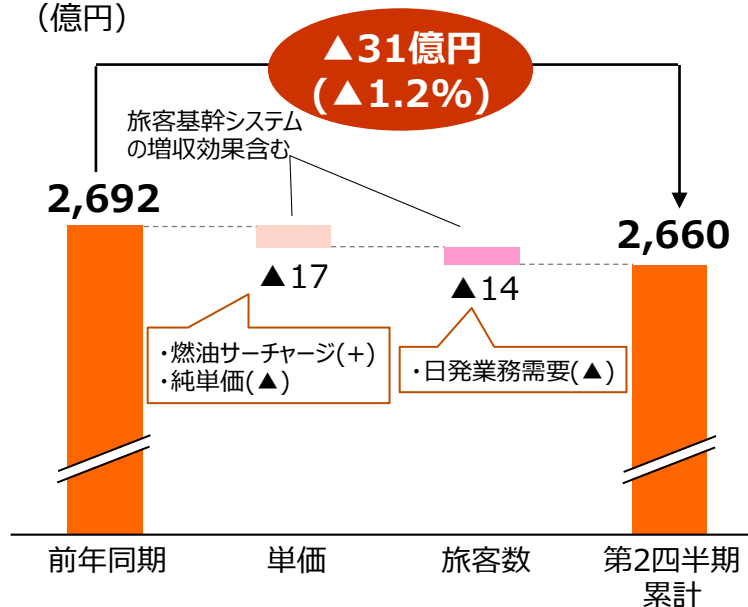
*FSC=Fuel Surcharge

国際旅客事業の状況

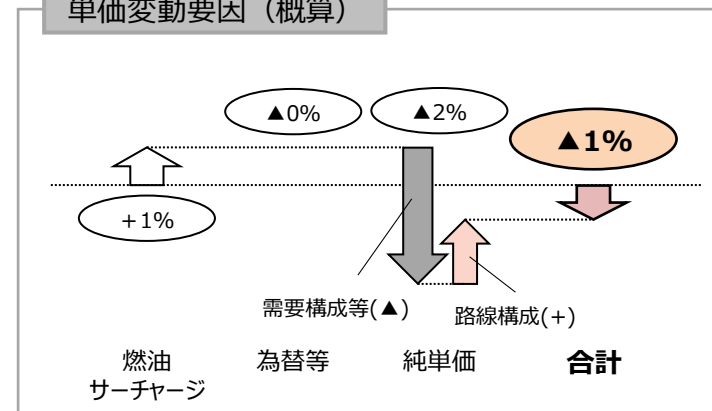
	前年同期	第2四半期 累計	前年 同期比	第2四半期 ⁽⁴⁾	前年 同期比
旅客収入 (億円)	2,692	2,660	▲1.2%	1,381	▲4.3%
有償旅客数 (千人)	4,605	4,582	▲0.5%	2,319	▲1.4%
ASK (百万席キロ)	27,399	28,072	+2.5%	14,180	+2.1%
RPK (百万人キロ)	22,572	22,768	+0.9%	11,627	+0.3%
有償座席利用率 (%)	82.4%	81.1%	▲1.3pt	82.0%	▲1.4pt
単価 (円) ⁽¹⁾	58,459	58,061	▲0.7%	59,565	▲2.9%
イールド (円) ⁽²⁾	11.9	11.7	▲2.0%	11.9	▲4.6%
ユニットレベニュー (円) ⁽³⁾	9.8	9.5	▲3.5%	9.7	▲6.2%

国際旅客収入の推移

(億円)



単価変動要因（概算）



(1) 単価=旅客収入/有償旅客数

(2) イールド=旅客収入/RPK

(3) ユニットレベニュー=旅客収入/ASK

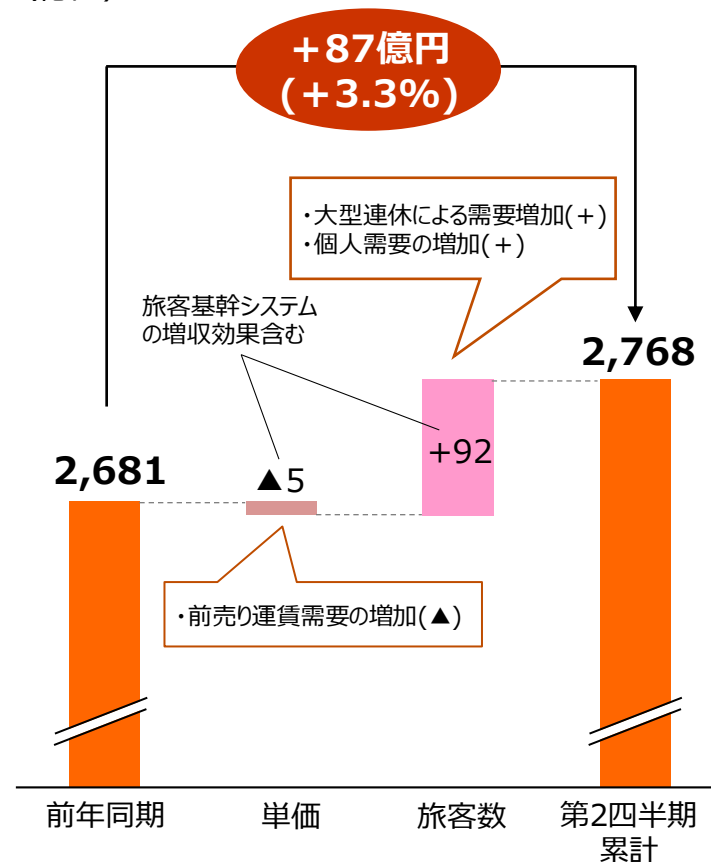
(4) 第2四半期(7-9月)の実績は第2四半期累計実績(4-9月)から第1四半期実績(4-6月)を差し引いて算出

国内旅客事業の状況

	前年同期	第2四半期 累計	前年 同期比	第2四半期 ⁽⁴⁾	前年 同期比
旅客収入 (億円)	2,681	2,768	+3.3%	1,528	+1.3%
有償旅客数 (千人)	17,408	18,006	+3.4%	9,351	+2.6%
ASK (百万席キロ)	18,076	18,387	+1.7%	9,365	+2.7%
RPK (百万人キロ)	13,037	13,609	+4.4%	7,120	+3.4%
有償座席利用率 (%)	72.1%	74.0%	+1.9pt	76.0%	+0.5pt
単価 (円) ⁽¹⁾	15,403	15,375	▲0.2%	16,345	▲1.3%
イールド (円) ⁽²⁾	20.6	20.3	▲1.1%	21.5	▲2.0%
ユニットレベニュー (円) ⁽³⁾	14.8	15.1	+1.5%	16.3	▲1.4%

国内旅客収入の推移

(億円)



(1) 単価=旅客収入/有償旅客数

(2) イールド=旅客収入/RPK

(3) ユニットレベニュー=旅客収入/ASK

(4) 第2四半期(7-9月)の実績は第2四半期累計実績(4-9月)から第1四半期実績(4-6月)を差し引いて算出

主要営業費用項目

営業費用内訳

(単位：億円)	前年同期	第2四半期 累計	前年差	前年同期比	第2四半期 ⁽⁴⁾	前年差	前年同期比
燃油費	1,253	1,277	+23	+1.9%	640	▲9	▲1.4%
運航施設利用費	432	435	+2	+0.6%	220	+1	+0.7%
整備費	367	399	+32	+8.9%	207	+25	+14.3%
航空販売手数料	94	95	+0	+0.5%	48	+1	+3.1%
機材費 ⁽¹⁾⁽²⁾	556	625 (573)	+69 (+17)	+12.4% (+3.1%)	310 (291)	+28 (+10)	+10.2% (+3.6%)
サービス費 ⁽³⁾	226	234	+7	+3.5%	121	+3	+2.9%
人件費	1,503	1,539	+36	+2.4%	764	▲1	▲0.1%
旅行原価	457	460	+2	+0.6%	256	▲8	▲3.3%
その他	1,641	1,718	+76	+4.7%	868	+34	+4.2%
営業費用計 ⁽²⁾	6,533	6,785 (6,733)	+251 (+199)	+3.9% (+3.1%)	3,438 (3,419)	+76 (+58)	+2.3% (+1.7%)

ASK前年比：+2.2%

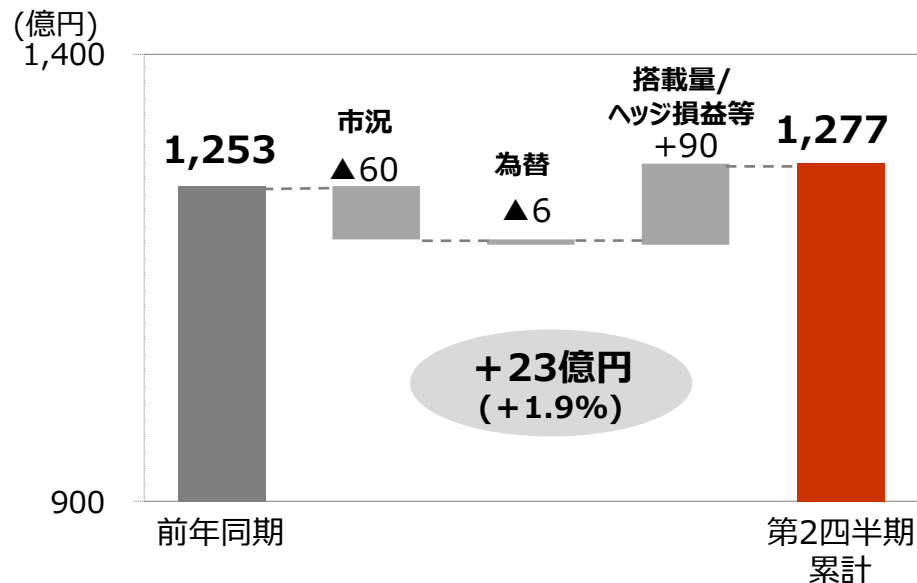
(1) 機材費＝航空機に関わる償却費＋賃借料＋保険料など

(2) ()内は償却方法変更前の数値

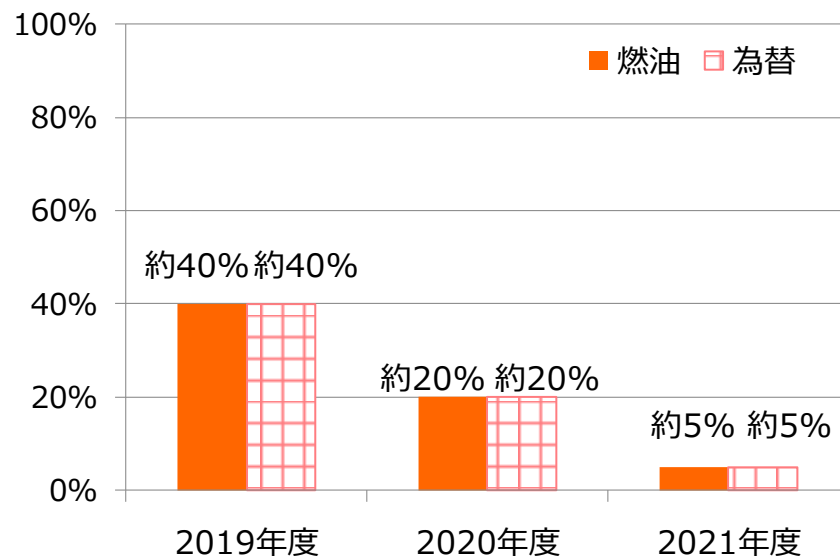
(3) サービス費＝機内・ラウンジ・貨物などのサービスに関わる費用

(4) 第2四半期(7-9月)の実績は第2四半期累計実績(4-9月)から第1四半期実績(4-6月)を差し引いて算出

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9月末時点)



燃油・為替の市況変動による第3四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	85ドル
為替(円/USD)				
115円	+5億	▲20億	▲35億	▲60億
110円	+20億	0億	▲20億	▲35億
105円	+45億	+20億	+10億	▲15億

予想前提／国際旅客・燃油サーチャージ

	10月～1月	2月～3月
日本発	8,000円テーブル	8,000円テーブル
海外発	70ドルテーブル	70ドルテーブル
備考	既に確定済み	10-11月の市況により決定

仮に「シンガポールクロシン75ドル・為替110円」で推移した場合には「日本発8,000円テーブル、海外発70ドルテーブル」となる見込み

※燃油費への感応度 (ヘッジなし)

燃油費への影響 (年間) 原油 (1USD/bblの変動) 約27億円

為替 (1円/USDの変動) 約19億円

財務状況・キャッシュフロー状況

連結貸借対照表

(単位：億円)	前年度末	第2四半期末	前年度末差	備考
総資産	20,303	19,288	▲1,014	
現金及び預金	5,220	3,959	▲1,260	譲渡性預金等を含む 第2四半期末値には、企業年金基金への827億円の 拠出を含む
有利子負債	1,423	1,339	▲84	
オフバランス未経過リース料	811	749	▲62	
自己資本	11,651	11,723	+72	
自己資本比率 (%)	57.4%	60.8%	+3.4pt	
D/Eレシオ (倍)	0.1x	0.1x	▲0.0x	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2四半期累計	前年同期差	備考
営業キャッシュフロー	1,502	287	▲1,215	第2四半期累計値には、企業年金基金への827億 円の拠出を含む
減価償却費	618	678	+60	
投資キャッシュフロー	▲1,180	▲1,064	+115	
投資・出資額	▲1,284	▲1,099	+185	
フリーキャッシュフロー	322	▲777	▲1,099	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	▲305	▲484	▲179	
キャッシュフロー合計	17	▲1,262	▲1,279	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
EBITDA	1,586	1,491	▲94	
EBITDAR	1,684	1,594	▲90	

2020年3月期通期業績予想について

至近の状況を踏まえ収入予想を変更・利益予想は変更せず
今後、経済情勢、航空需要動向を見極めていく

- ✓ 燃油・為替市況の前提を変更
- ✓ 第2四半期までの実績、第3四半期以降の運航諸元変更、足許の旅客・貨物需要動向を反映

収入・費用予想の変更

(単位：億円)	2018年度	2019年度		前年差	予想増減額
	実績	前回予想 ⁽³⁾	今回予想		
営業収益	14,872	15,630	15,160	+287	▲470
国際旅客収入	5,306	5,750	5,240	▲66	▲510
国内旅客収入	5,280	5,390	5,470	+189	+80
貨物郵便収入	1,000	1,060	960	▲40	▲100
その他収入	3,284	3,430	3,490	+205	+60
営業費用 ⁽¹⁾	13,111	13,930 (13,830)	13,460 (13,360)	+348 (+248)	▲470
燃油費	2,512	2,840	2,510	▲2	▲330
燃油費以外 ⁽¹⁾	10,598	11,090 (10,990)	10,950 (10,850)	+351 (+251)	▲140
営業利益 ⁽¹⁾	1,761	1,700 (1,800)	1,700 (1,800)	▲61 (+38)	-
経常利益	1,653	1,710	1,710	+56	-
当期純利益 ⁽²⁾	1,508	1,140	1,140	▲368	-

市況前提・運航諸元の変更

	2018年度	2019年度	
	実績	前回予想 ⁽³⁾	今回予想
シンガポール・クワン (USD/bbl)	83.9	90.0	76.8 (下期75.0)
ドバイ原油 (USD/bbl)	69.0	70.0	62.1 (下期59.0)
為替 (円/USD)	110.5	115.0	109.6 (下期110.0)

		2019年度 (前年比)	
		前回予想 ⁽³⁾	今回予想
ASK	国際線	+2.5%	+2.0%
	国内線	+2.6%	+2.3%
	合計	+2.5%	+2.1%
RPK	国際線	+4.3%	+1.8%
	国内線	+1.3%	+3.6%
	合計	+3.2%	+2.5%

(1) ()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) 前回予想は2019年4月26日公表値

《参考》2020年3月期業績予想 財務諸表

連結貸借対照表

(億円)	2018年度期末	2019年度期末		予想増減額
	実績	前回予想 ⁽¹⁾	今回予想	
総資産	20,303	20,400	20,100	▲300
有利子負債	1,423	1,670	1,710	+40
自己資本	11,651	11,920	11,740	▲180
自己資本比率 (%)	57.4%	58.4%	58.4%	▲0.0pt
ROIC (%) ^{(2) (3)}	9.5%	8.6% (9.1%)	8.6% (9.1%)	+0.0pt (+0.0pt)
ROE (%) ⁽⁴⁾	13.6%	9.7%	9.7%	+0.1pt
ROA (%) ^{(3) (5)}	9.1%	8.4% (8.8%)	8.4% (8.9%)	+0.1pt (+0.1pt)

(1) 前回予想は2019年4月26日公表値

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

(3) ()内は償却方法変更前の数値

(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)	2018年度	2019年度		予想増減額
	実績	前回予想 ⁽¹⁾	今回予想	
営業キャッシュフロー ⁽⁶⁾	2,967	2,190	2,040	▲150
投資キャッシュフロー	▲1,863	▲2,590	▲2,340	+250
フリーキャッシュフロー ^{(6) (7)}	1,103	▲400	▲300	+100
財務キャッシュフロー	▲370	▲470	▲500	▲30
EBITDA	3,002	3,090	3,070	▲20
EBITDAR	3,201	3,270	3,280	+10

投資・出資額

(億円)	2018年度	2019年度		予想増減額
	実績	前回予想 ⁽¹⁾	今回予想	
航空機	1,754	1,890	1,850	▲40
地上投資その他	508	750	730	▲20
投資・出資額計	2,262	2,640	2,580	▲60

投資の成長・更新区分

成長投資 ⁽⁸⁾	1,920
更新投資 ⁽⁹⁾	660

(6) 2019年度予想値には、企業年金基金への拠出を含む(前回予想800億円、今回予想827億円(実績))

(7) 営業キャッシュフロー+投資キャッシュフロー

(8) 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

(9) 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

《参考》2020年3月期業績予想 航空運送事業

国際旅客事業	2018年度	2019年度	前年比(%) (座席利用率のみ実数)		
			通期 (予想)	上期 (実績)	下期 (予想)
旅客収入 (億円)	5,306	5,240	▲1.3%	▲1.2%	▲1.4%
有償旅客数 (千人)	9,128	9,165	+0.4%	▲0.5%	+1.3%
ASK (百万席キロ)	54,925	56,027	+2.0%	+2.5%	+1.6%
RPK (百万人キロ)	44,659	45,449	+1.8%	+0.9%	+2.7%
有償座席利用率 (%)	81.3%	81.1%	81.1%	81.1%	81.1%
単価 (円) ⁽¹⁾	58,136	57,166	▲1.7%	▲0.7%	▲2.7%
イールド (円) ⁽²⁾	11.9	11.5	▲3.0%	▲2.0%	▲3.9%
ユニットレベニュー (円) ⁽³⁾	9.7	9.4	▲3.2%	▲3.5%	▲2.9%

国内旅客事業	2018年度	2019年度	前年比(%) (座席利用率のみ実数)		
			通期 (予想)	上期 (実績)	下期 (予想)
旅客収入 (億円)	5,280	5,470	+3.6%	+3.3%	+3.9%
有償旅客数 (千人)	34,859	36,031	+3.4%	+3.4%	+3.3%
ASK (百万席キロ)	36,116	36,959	+2.3%	+1.7%	+3.0%
RPK (百万人キロ)	26,195	27,145	+3.6%	+4.4%	+2.9%
有償座席利用率 (%)	72.5%	73.4%	73.4%	74.0%	72.9%
単価 (円) ⁽¹⁾	15,149	15,179	+0.2%	▲0.2%	+0.6%
イールド (円) ⁽²⁾	20.2	20.1	▲0.1%	▲1.1%	+1.0%
ユニットレベニュー (円) ⁽³⁾	14.6	14.8	+1.2%	+1.5%	+0.9%

(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

《参考》国際線大路別実績

旅客収入

(単位:%)	第2四半期累計 前年比	第2四半期 前年比	第2四半期累計構成比		第2四半期 構成比
			前年	当年	
米大陸線	+9.8%	+4.0%	26%	29%	28%
欧州線	▲5.7%	▲8.1%	18%	17%	18%
アジア・オセアニア線	▲2.7%	▲4.2%	30%	30%	29%
中国線	▲2.1%	▲6.5%	12%	11%	11%
ハワイ・グアム線	▲11.3%	▲11.9%	14%	13%	14%
全路線・合計値	▲1.2%	▲4.3%	100%	100%	100%

ASK

(単位:百万席キロ)	第2四半期累計			第2四半期	
	前年	当年	前年比	当年	前年比
米大陸線	7,779	8,564	+10.1%	4,342	+10.8%
欧州線	4,004	4,128	+3.1%	2,115	+2.0%
アジア・オセアニア線	9,558	9,822	+2.8%	4,924	+2.2%
中国線	1,711	1,815	+6.1%	902	+5.1%
ハワイ・グアム線	4,345	3,740	▲13.9%	1,895	▲14.6%
全路線	27,399	28,072	+2.5%	14,180	+2.1%

RPK

(単位:百万人キロ)	第2四半期累計			第2四半期	
	前年	当年	前年比	当年	前年比
米大陸線	6,471	7,078	+9.4%	3,613	+9.1%
欧州線	3,456	3,420	▲1.0%	1,788	▲1.6%
アジア・オセアニア線	7,691	7,738	+0.6%	3,894	+0.2%
中国線	1,497	1,512	+1.0%	754	▲2.3%
ハワイ・グアム線	3,455	3,018	▲12.6%	1,578	▲12.4%
全路線	22,572	22,768	+0.9%	11,627	+0.3%

有償旅客数

(単位:千人)	第2四半期累計			第2四半期	
	前年	当年	前年比	当年	前年比
米大陸線	678	750	+10.7%	382	+10.3%
欧州線	386	388	+0.3%	203	▲0.7%
アジア・オセアニア線	2,102	2,106	+0.2%	1,052	▲0.5%
中国線	810	809	▲0.1%	403	▲3.2%
ハワイ・グアム線	626	526	▲15.9%	277	▲15.2%
全路線	4,605	4,582	▲0.5%	2,319	▲1.4%

有償座席利用率

(単位:%)	第2四半期累計			第2四半期	
	前年	当年	前年差	当年	前年差
米大陸線	83.2%	82.6%	▲0.5pt	83.2%	▲1.3pt
欧州線	86.3%	82.9%	▲3.5pt	84.5%	▲3.1pt
アジア・オセアニア線	80.5%	78.8%	▲1.7pt	79.1%	▲1.5pt
中国線	87.5%	83.3%	▲4.2pt	83.6%	▲6.3pt
ハワイ・グアム線	79.5%	80.7%	+1.2pt	83.3%	+2.1pt
全路線	82.4%	81.1%	▲1.3pt	82.0%	▲1.4pt

《参考》航空機一覽

		前年度末 2019/3/31			当期末 2019/9/30			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	3	0	3	+3
	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	43	0	43	+3
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	0	0	0	▲3
	Boeing 737-800	42	20	62	43	19	62	-
	小型機 小計	45	20	65	43	19	62	▲3
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	6	0	6	▲2
	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	50	1	51	▲2
合計		211	24	235	210	23	233	▲2

INTENTIONALLY LEFT BLANK

《参考》SDGs達成に向けたESG経営

※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

今中期経営計画においてはESG経営の視点から重点課題を特定し、
2030年のSDGs^{*1}達成に向け、事業を通じて社会の課題解決に取り組みます。

SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS



2030



グランドデザイン

2020

中期経営計画

ESG経営
の視点

取り組む領域

重点課題

Environmental
環境

- ・温室効果ガス排出の削減
- ・廃棄物の削減
- ・騒音の低減

Social
お客さま・地域

- ・世界の空の安全を牽引
- ・あらゆるお客さまの空の旅を可能に
- ・観光立国に向けたインバウンドの拡大
- ・日本全国の地域活性化
- ・お客さまに信頼される商品サービス

Social
人権・D&I^{*2}

- ・多様な人財の活躍と健康経営の実現
- ・女性リーダーの育成と輩出
- ・健全^{*3}なサプライチェーンの構築

Governance
ガバナンス

- ・コンプライアンスの徹底
- ・積極的な情報開示と説明責任
- ・強固なリスクマネジメント

^{*1} 持続可能な社会の実現を目指し、国際社会が2030年までに解決すべき17の目標

^{*2} ダイバーシティ&インクルージョンの略。異なる経験や視点を活かし、その違いを受け止めたうえで新たなものを生み出すこと

^{*3} 環境配慮・公正な事業慣行・人権尊重などが実現された状態

《参考》ESGの取り組み

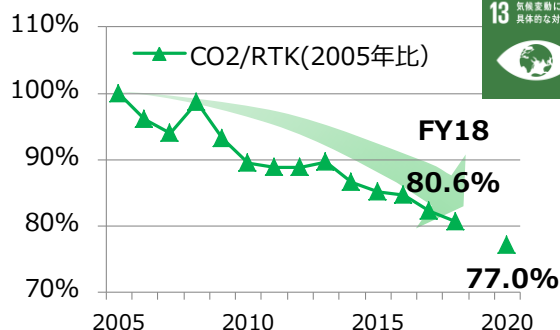
✓ 企業価値の向上と持続可能な社会の実現に向けて、事業を通じてSDGsの達成に貢献

✓ 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」

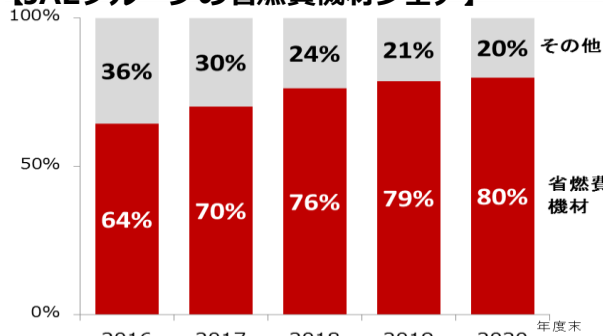
- CO2排出量削減の推進：
省燃費機材の導入と運航上の工夫
- バイオジェット燃料の利用促進：
米国のバイオジェット燃料製造会社
(Fulcrum BioEnergy, Inc.) への出資

【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」の改定
- 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。

2018～2020年度
総額 **7,000億円** (前計画対比 + 400)

更新投資
2,200億円

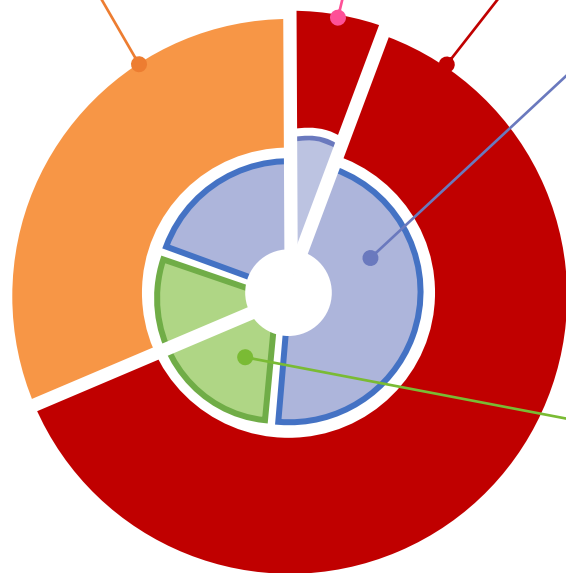
前計画対比
+ 400

キャッシュ
フロー増に
繋がる

成長投資
4,800億円

飛躍的な
成長を目指す
ための

特別成長投資枠
500億円



航空機

4,900億円

(前計画対比 + 400)

国際線供給量拡大 + 300
導入時期変更等 + 100

2018年度……………1,790億円
2019～20年度…3,110億円予定

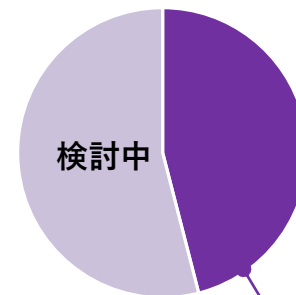
地上・IT等

2,100億円

スマート空港、レベニュー
マネジメント強化等

2018年度……………590億円
2019～20年度…1,510億円予定

+



中長距離LCC

230～億円

航空機

成長投資：路線開設・増便、運航効率向上に資する航空機
更新投資：退役更新航空機、部品など

地上・IT等

成長投資：品質・サービス向上、効率化、新事業展開など
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。

資産効率・資本効率の向上

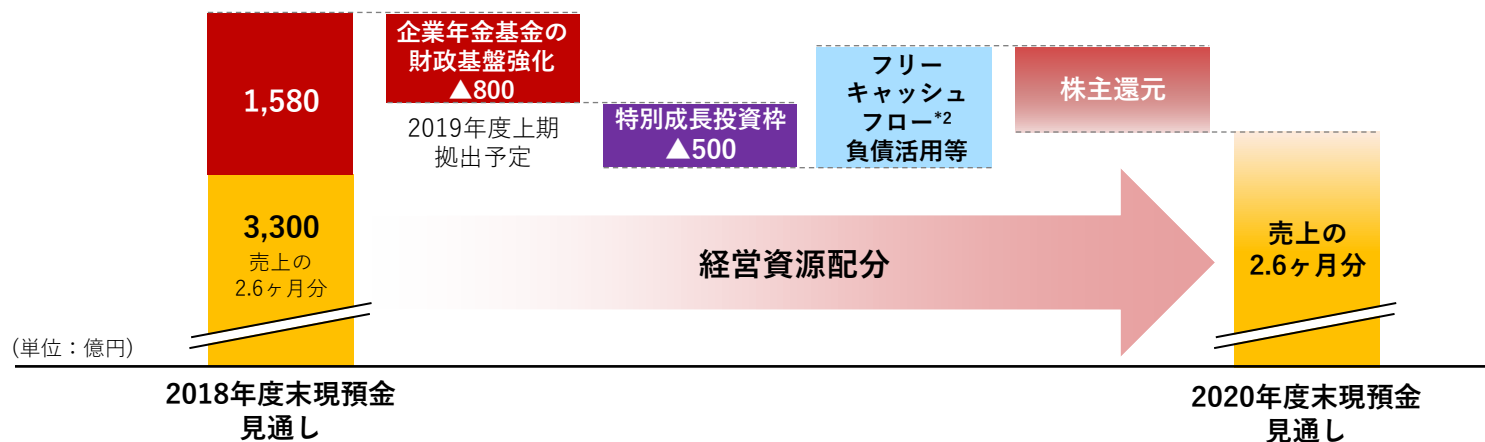
- 2020年度に予定される首都圏空港の機能強化に対応するための先行投資・費用の発生と、需給バランスの短期的な悪化が想定されるため、自己資本利益率(ROE)および投資利益率(ROIC)の一時的な低下は避けられないものの、持続的な利益成長により、ROE10%台の維持・向上、ROICのさらなる向上を目指す

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

《参考》財務戦略・資本政策③

※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（一部更新）



JAPAN AIRLINES

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

株主還元方針 ※更新

■継続性・安定性・予測可能性を重視した配当金

配当性向は、概ね35%程度を目安としていく。2019年度以降は特別な場合を除き、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。

■総還元を重視

配当金と自己株式取得の実施額の合計による総還元性向を概ね35%から50%程度の範囲とするよう、株主資本総還元率を概ね3%以上とするよう努める。

(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

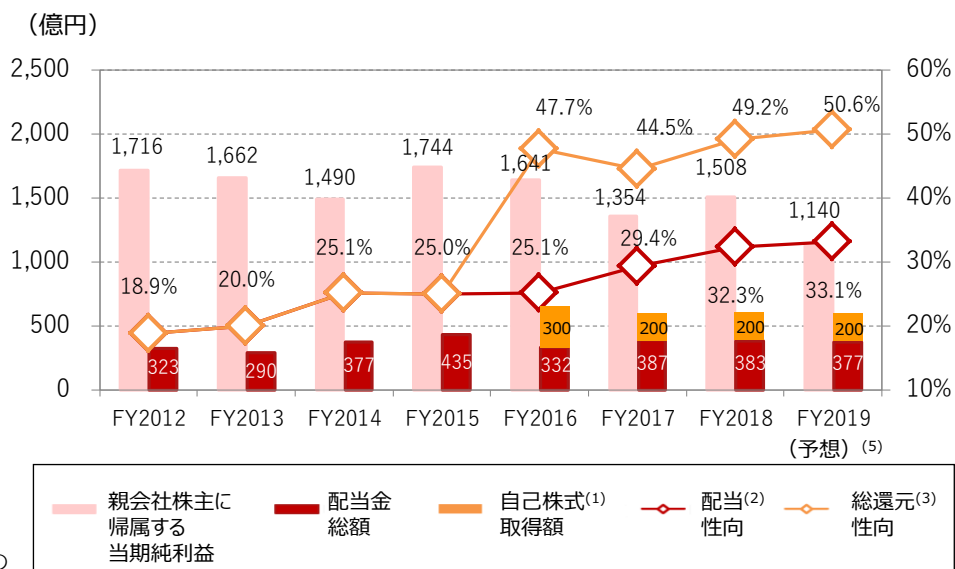
(2) 配当性向 = 配当金総額 / 配当の基準となる利益⁽⁴⁾

(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、配当性向および総還元性向は、2019年度第2四半期末の発行済株式総数（自己株式除く）を用いて計算

総還元推移（2012～2019年度） ※更新



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

ZIPAIR Presentation for Investors Meeting



ZIPAIR Tokyo Inc.

2019/10/31

商業運航開始に向けて順調に進捗

就航予定

2020年5月14日 バンコク線就航 予定
2020年7月1日 ソウル線就航 予定

機材

787-8 (290席仕様) を使用予定
当初2機はJALで使用していた機材を導入
塗装変更を終えた機材が10月27日に成田空港に到着

システム

JALとは異なるLCCビジネスに適した旅客システム(PSS)を導入予定
現在、就航に向けて各種システムを開発中（予定通り進捗）

乗務員

当初路線就航に必要な人数を採用済
現在、運航乗務員・客室乗務員ともに第1グループが訓練中

Designators

IATA 2-Letter Designator: ZG
ICAO 3-Letter Designator: TZP
Call Sign: “Zippy”

利益を確保する仕組み～基本的な構造

Topline

フルサービスキャリアしか就航していない都市への就航（太平洋路線等）
⇒ 競争環境（競合LCCがない）での優位なポジションの構築
⇒ 価格を武器に旅客を獲得



Cost
Structure

生産性の向上

JAL対比約2倍の生産性を確保

座席数 × 機材稼働



事業運営費用の極小化

少人数によるオペレーション

- ・ 小規模な本社間接
- ・ テクノロジーの活用
- ・ JALアセットの活用

JAL Groupとしてのスケールメリット

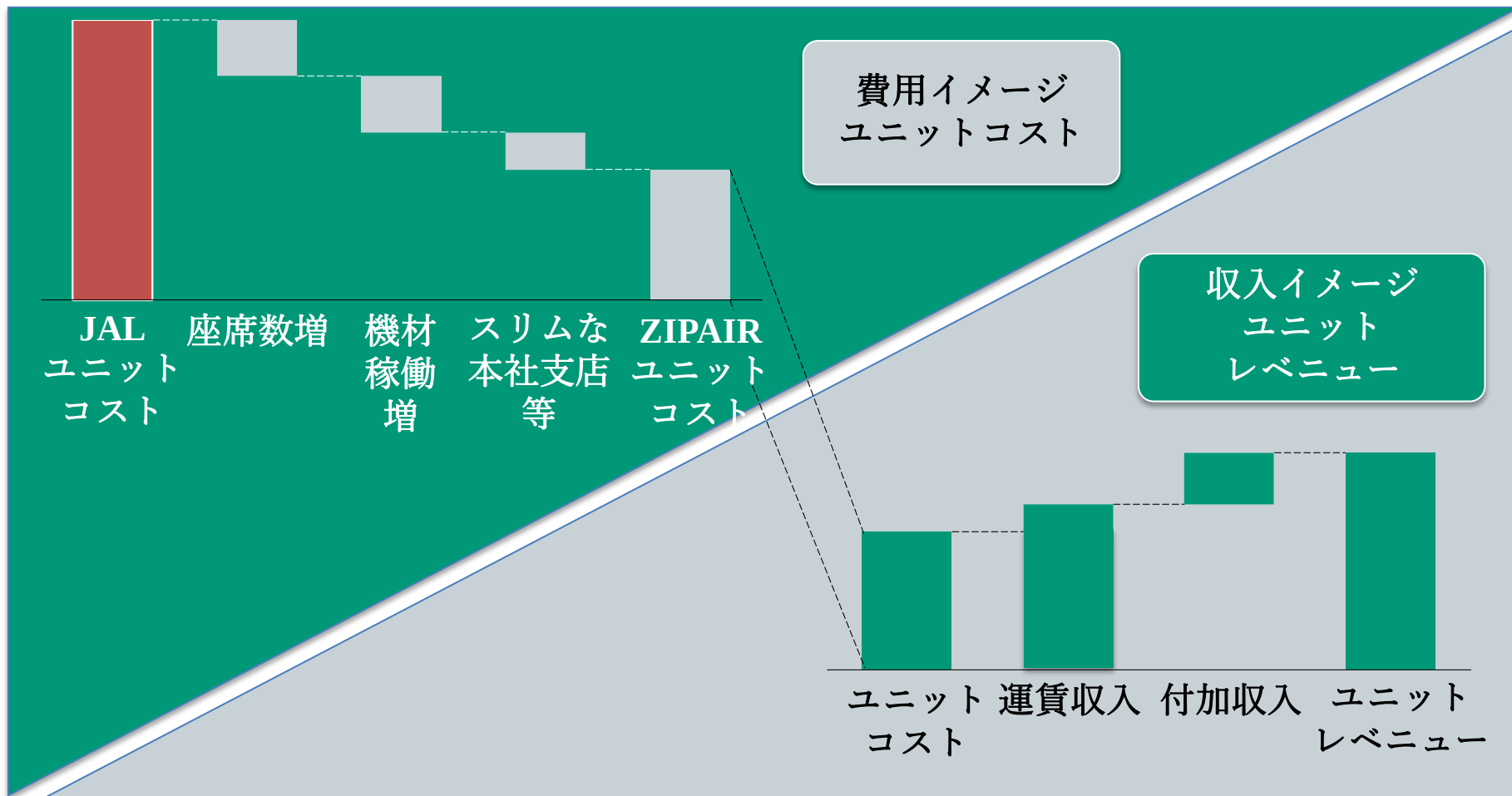
787型機による長距離路線運航
ノウハウ
(整備・運航体制)



共同調達によるコスト削減
(機材・燃油・航空保険等)

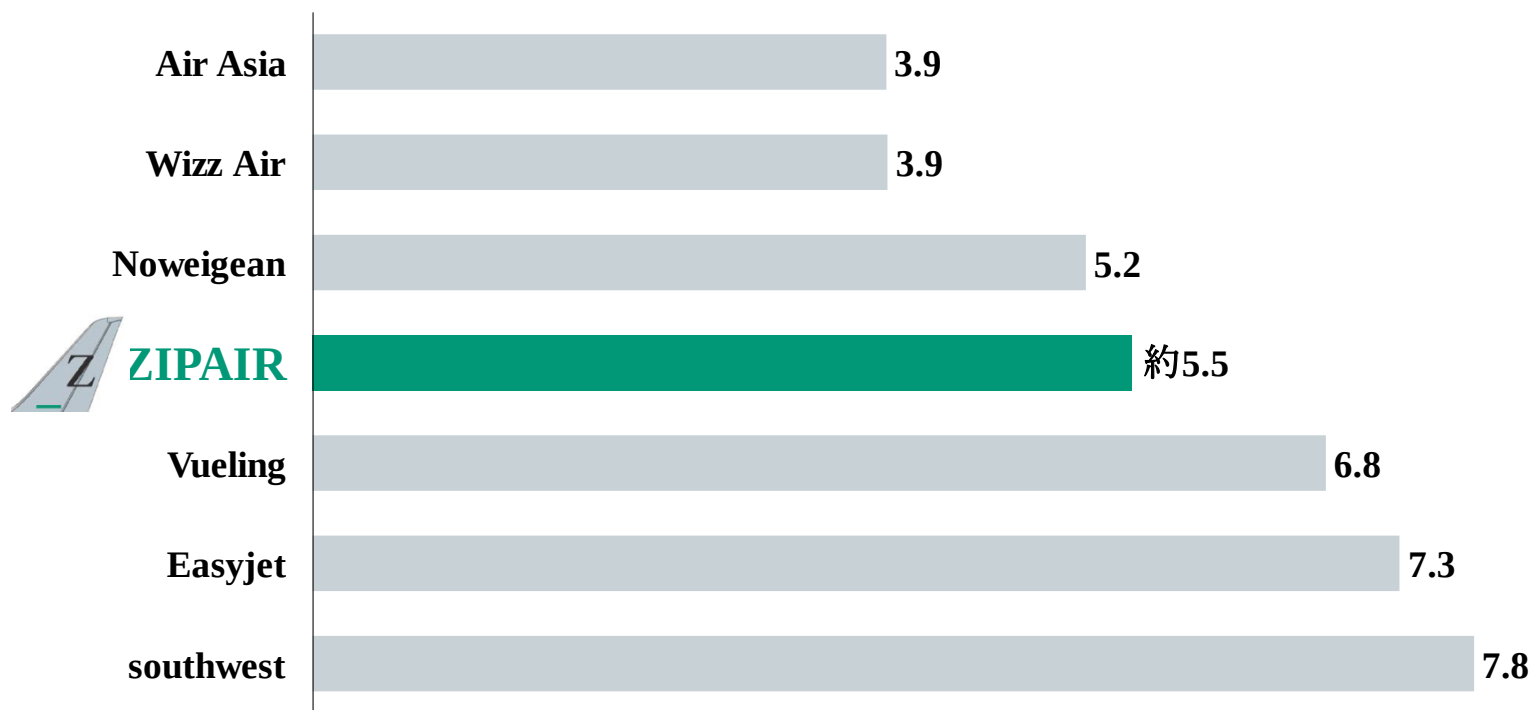
収支構造イメージ

- ①航空券収入（運賃 x 搭乗者数）で運航コストはカバーする
- ②航空券収入以外の部分での収入で利益を獲得



ユニットコスト比較 (他社はEBIT Level、ZIPAIRは5年目の想定、燃油費込)
他のLCCと比較しても同等レベルを想定

単位：円



※Source: 各社Annual Report 2018年/IR資料 GBPJPY: 140.05, USDJPY:108.64, EURJPY: 120.90, NOKJPY: 11.92, MYRJPY25.96

整備・運航体制といった787型機による長距離路線運航ノウハウを最大限活用

787オペレータ		
デリバリー合計		894
航空会社 ランキング	全日空	74
	United	46
	JAL	42
	American	42
	Air Canada	37

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。