日本航空株式会社
2020年3月期
決算説明会

JAPAN AIRLINES

Fly for it!
一緒なら、もっと飛べる。

2020年4月30日
代表取締役専務執行役員　菊山英樹

©Japan Airlines, ALL rights reserved.

本日お話しさせて頂くこと

2020年3月期　業績概要 P.3

2020年3月期　業績詳細 P.5

参考資料 P.13

IT協会
IT最優秀賞

ディスクロージャー
2019年度 優良企業
公益社団法人 日本証券アナリスト協会

FTEアクセシビリティ・リーダーシップ賞

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

SKYTRAX社
ワールド・エアライン・スター・レーティング
5スター

2020 健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500

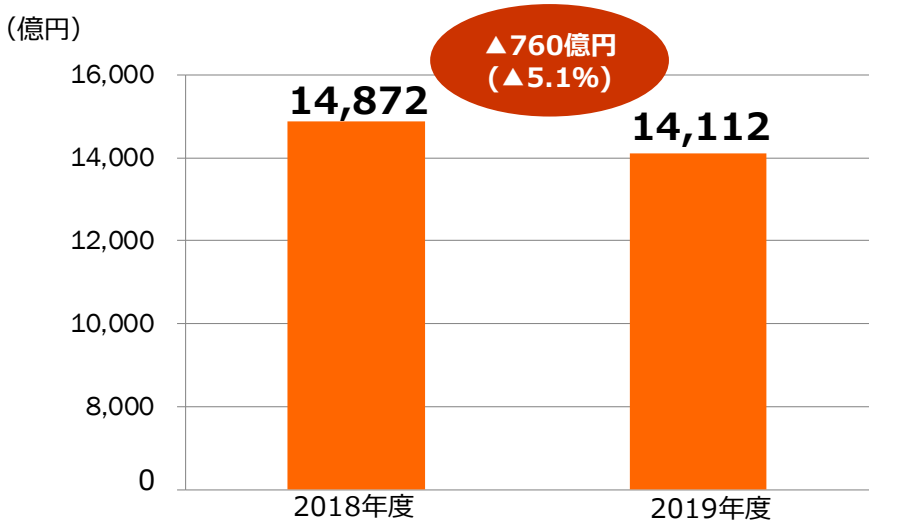
（注）当資料における表中の値は、金額は億円未満を切り捨て、比率は小数点以下第2位を四捨五入して表示しております。

©Japan Airlines, ALL rights reserved.

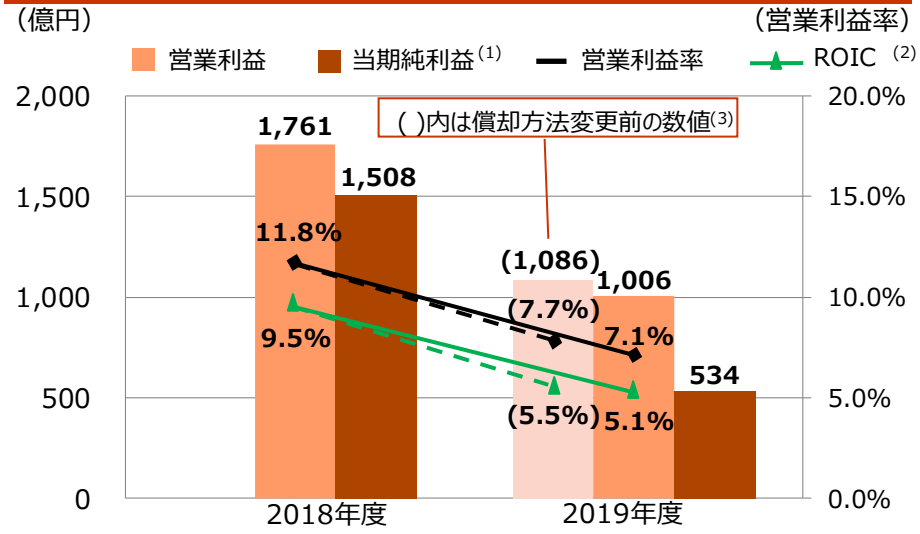
2020年3月期 業績概要

- ✓ **第4四半期の新型コロナウイルス感染拡大の影響により、国際線・国内線共に需要が急速に減少**
- ✓ **大幅な減便を実施しコスト削減に努めたが、営業利益は減益**
- ✓ **法人税等調整額の影響もあり、当期純利益も減益**

営業収益



営業利益・当期純利益(1)・営業利益率・ROIC(2)



燃油・為替市況実績

	2018年度	2019年度	前年比
シンガポールケロシン (USD/bbl)	83.9	**76.3**	▲9.1%
ドバイ原油 (USD/bbl)	69.0	**63.1**	▲8.6%
為替 (円/USD)	110.5	**109.3**	▲1.1%

運航諸元/ASK

	2019年度（前年比）
国際線	**▲1.1%**
国内線	**+0.2%**
合計	**▲0.6%**

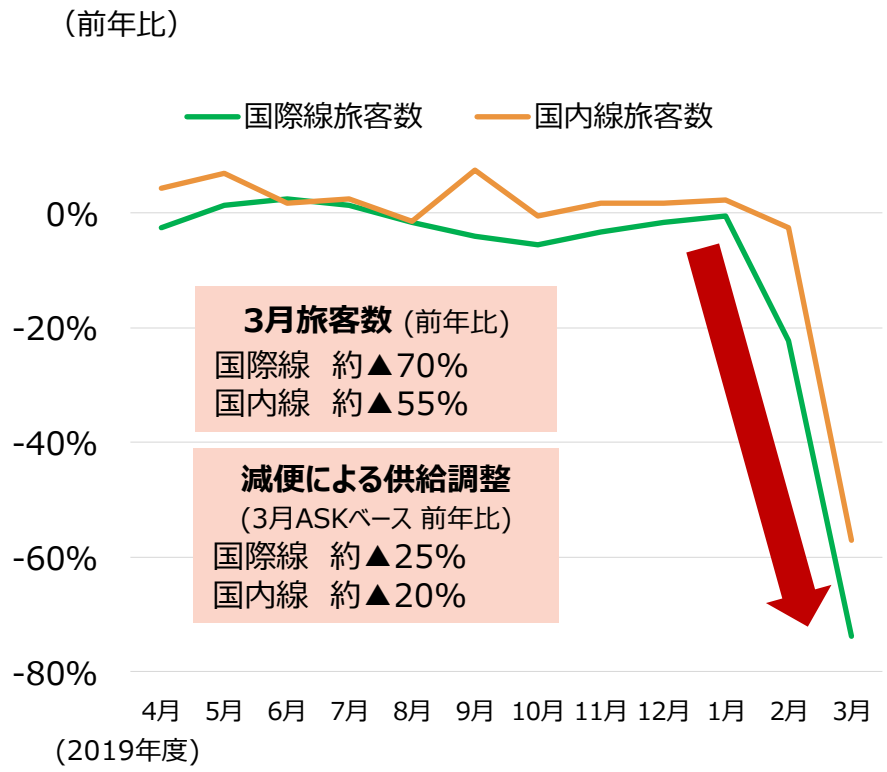
(1) 親会社株主に帰属する当期純利益
(2) 営業利益(税引後)/期首・期末固定資産平均(オフバランス未経過リース料含む)
(3) 変更前は航空機の機体に装着される客室設備やエンジン部品等も航空機と一体として償却、変更後は各々の耐用年数で償却

©Japan Airlines, ALL rights reserved.

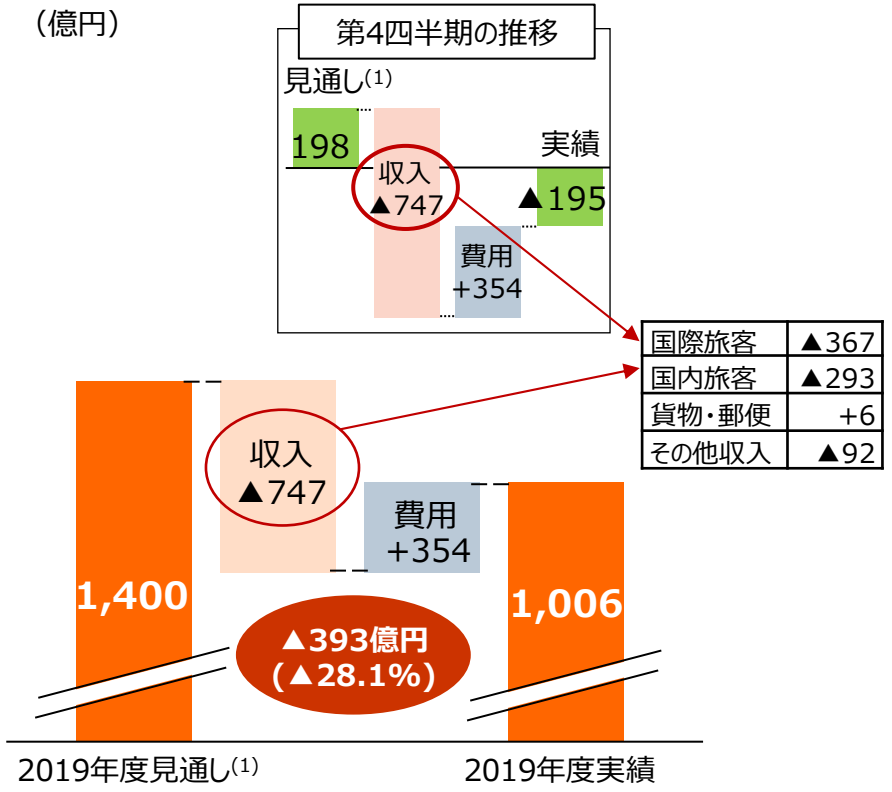
新型コロナウイルス感染拡大の影響

- ✓ **世界各国への感染拡大により、各国での入国制限や検疫の強化ならびに日本国内での各種イベントの中止・延期やテーマパークの休園等により、2月以降需要が急速に減少**
- ✓ **2月までは東アジアを中心に、3月以降は日本国内含む全方面において総需要が急速に減少**
- ✓ **その結果、第4四半期では見通し対比393億円の減益**

旅客数推移



営業利益増減の推移



(1)2020年1月31日公表値より

©Japan Airlines, ALL rights reserved.

連結経営成績

（単位：億円）	2018年度	2019年度	前年差	前年比	第4四半期(6)	前年差	前年同期比
営業収益	14,872	**14,112**	▲760	▲5.1%	2,803	▲758	▲21.3%
国際旅客収入	5,306	**4,762**	▲544	▲10.3%	840	▲431	▲33.9%
国内旅客収入	5,280	**5,146**	▲134	▲2.6%	991	▲242	▲19.6%
貨物郵便収入	1,000	**916**	▲83	▲8.4%	225	▲2	▲1.1%
その他収入	3,284	**3,287**	+2	+0.1%	745	▲82	▲10.0%
営業費用(1)	13,111	**13,105 (13,025)**	▲5 (▲85)	▲0.0% (▲0.7%)	2,998 (2,986)	▲256 (▲269)	▲7.9% (▲8.3%)
燃油費	2,512	**2,434**	▲78	▲3.1%	537	▲57	▲9.6%
燃油費以外(1)	10,598	**10,671 (10,591)**	+72 (▲7)	+0.7% (▲0.1%)	2,461 (2,448)	▲199 (▲211)	▲7.5% (▲8.0%)
営業利益(1)	1,761	**1,006 (1,086)**	▲755 (▲674)	▲42.9% (▲38.3%)	▲195 (▲182)	▲501 (▲489)	-
営業利益率 (%) (1)	11.8%	**7.1% (7.7%)**	▲4.7pt (▲4.1pt)	-	▲7.0% (▲6.5%)	▲15.6pt (▲15.1pt)	-
経常利益	1,653	**1,025**	▲627	▲38.0%	▲192	▲460	-
当期純利益 (2)	1,508	**534**	▲973	▲64.6%	▲229	▲671	-
ASK (百万席キロ)	91,042	**90,524**	▲518	▲0.6%	21,135	▲1,511	▲6.7%
RPK (百万人キロ)	70,855	**67,349**	▲3,505	▲4.9%	13,074	▲4,264	▲24.6%
EBITDAマージン (%) (3)	20.2%	**16.9%**	▲3.3pt	-	5.7%	▲11.7pt	-
EBITDARマージン (%) (4)	21.5%	**18.4%**	▲3.1pt	-	7.7%	▲11.1pt	-
ユニットコスト (円) (1)(5)	10.4	**10.6 (10.5)**	+0.2 (+0.1)	+1.8% (+0.9%)	10.6 (10.5)	+0.1 (+0.0)	+0.9% (+0.3%)

(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) 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4四半期(1-3月)の実績は2019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

©Japan Airlines, ALL rights reserved.

営業利益増減の推移（収入／費用）

2019年度

（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

ASK前年同期比： ▲0.6%
RPK前年同期比： ▲4.9%

▲755億円
(▲42.9%)

▲674億円
(▲38.3%)

1,761

国際旅客 ▲544 ▲10.3%

その他収入内訳
・ﾏｲﾙ収入
・ｸﾞﾗﾝﾄﾞﾊﾝﾄﾞﾘﾝｸﾞ収入等

国内旅客 ▲134 ▲2.6%

貨物・郵便 ▲83 ▲8.4%

その他収入 +2 +0.1%

2月・3月	
国際旅客	▲415
国内旅客	▲255
貨物・郵便	+4
その他収入	▲79
合計	▲745

燃油費 +78 +3.1%

整備費 ▲20 ▲2.9%

機材費 ▲72 ▲6.5%

人件費 +59 +2.0%

他の費用 +41 +0.7%

機材費内訳
・航空機材償却費
・航空機材賃借料
・航空保険料等

サービス費	+9
旅行原価	+78
運航施設利用料	+15
航空販売手数料	+19
上記以外	▲81
合計	+41

1,086

償却方法変更影響 ▲80

1,006

FSC* ▲62
為替 ▲31
(合計) ▲94

FSC* ▲7
為替 ▲12
(合計) ▲20

FSC* -
為替 ▲2
(合計) ▲2

FSC*合計 ▲70
為替合計 ▲47
(総合計) ▲117

2018年度

収入 ▲760億円(▲5.1%)

費用 +85億円(+0.7%)

2019年度
(償却方法変更前)

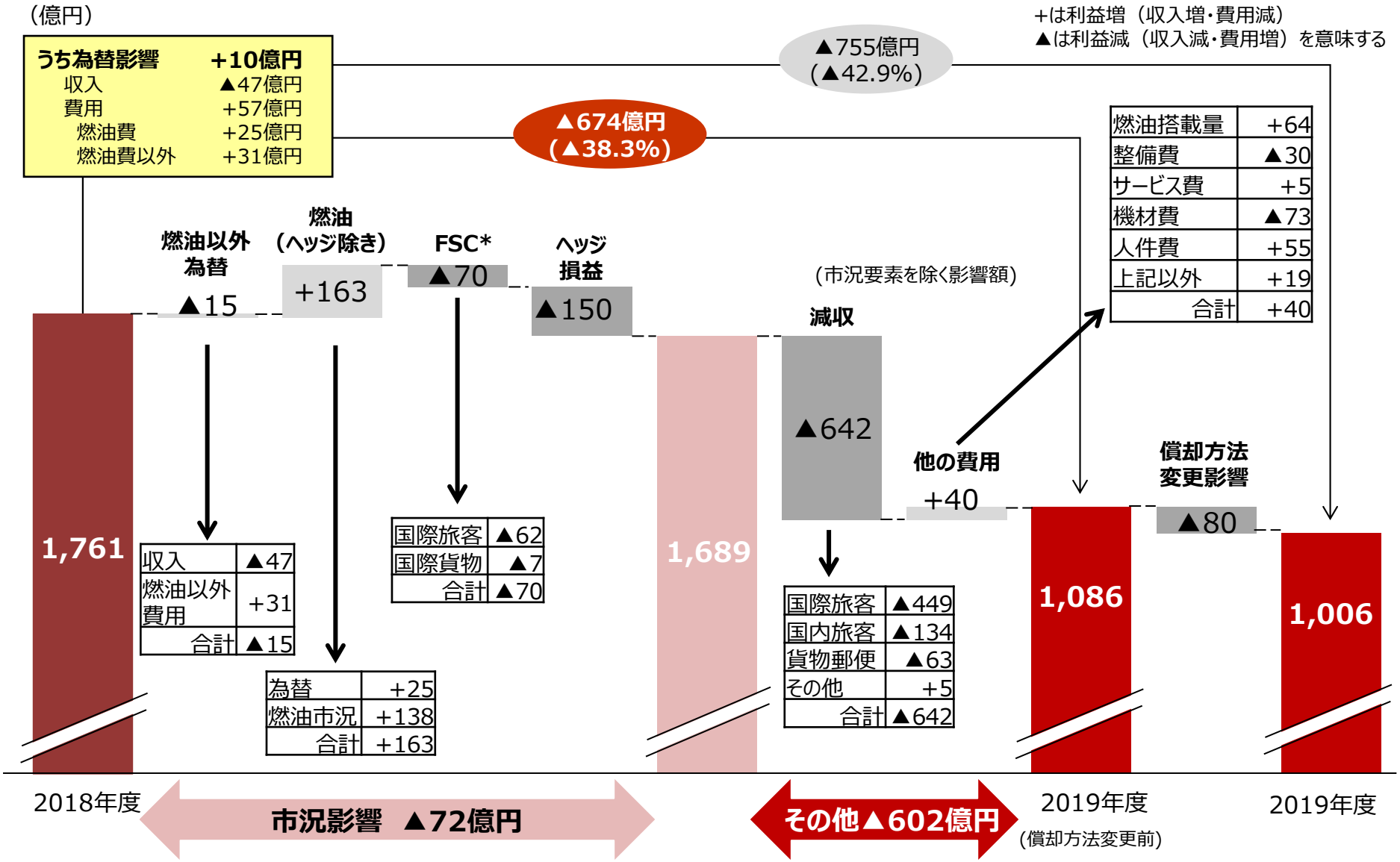
2019年度

*FSC=Fuel Surcharge

©Japan Airlines, ALL rights reserved.

営業利益増減の推移（市況／その他）

2019年度



*FSC=Fuel Surcharge

©Japan Airlines, ALL rights reserved.

国際・国内旅客事業

	国際旅客事業					国内旅客事業				
	2018年度	2019年度	前年比	第4四半期 (4)	前年同期比	2018年度	2019年度	前年比	第4四半期 (4)	前年同期比
旅客収入（億円）	5,306	**4,762**	▲10.3%	840	▲33.9%	5,280	**5,146**	▲2.6%	991	▲19.6%
有償旅客数（千人）	9,128	**8,277**	▲9.3%	1,508	▲33.1%	34,859	**33,783**	▲3.1%	6,659	▲20.9%
ASK（百万席キロ）	54,925	**54,324**	▲1.1%	12,542	▲8.5%	36,116	**36,199**	+0.2%	8,592	▲3.8%
RPK（百万人キロ）	44,659	**41,905**	▲6.2%	8,075	▲26.3%	26,195	**25,443**	▲2.9%	4,999	▲21.6%
有償座席利用率（%）	81.3%	**77.1%**	▲4.2pt	64.4%	▲15.5pt	72.5%	**70.3%**	▲2.2pt	58.2%	▲13.2pt
単価（円） (1)	58,136	**57,530**	▲1.0%	55,727	▲1.2%	15,149	**15,233**	+0.6%	14,892	+1.6%
イールド（円） (2)	11.9	**11.4**	▲4.4%	10.4	▲10.3%	20.2	**20.2**	+0.3%	19.8	+2.6%
ユニットレベニュー（円） (3)	9.7	**8.8**	▲9.3%	6.7	▲27.7%	14.6	**14.2**	▲2.8%	11.5	▲16.4%

(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
(4) 第4四半期(1-3月)の実績は2019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

©Japan Airlines, ALL rights reserved.

主要営業費用項目

営業費用内訳

（単位：億円）	2018年度	2019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	2,512	**2,434**	▲78	▲3.1%	537	▲57	▲9.6%
運航施設利用費	863	**848**	▲15	▲1.8%	195	▲18	▲8.8%
整備費	729	**750**	+20	+2.9%	153	▲25	▲14.0%
航空販売手数料	189	**170**	▲19	▲10.3%	30	▲17	▲35.9%
機材費 (1)(2)	1,122	**1,275** **(1,194)**	+153 (+72)	+13.6% (+6.5%)	327 (315)	+44 (+31)	+15.6% (+11.2%)
サービス費 (3)	453	**444**	▲9	▲2.0%	90	▲19	▲17.8%
人件費	3,021	**2,962**	▲59	▲2.0%	659	▲101	▲13.4%
旅行原価	866	**787**	▲78	▲9.1%	136	▲66	▲32.8%
その他	3,351	**3,433**	+81	+2.4%	866	+5	+0.7%
営業費用計(2)	13,111	**13,105** **(13,025)**	▲5 (▲85)	▲0.0% (▲0.7%)	2,998 (2,986)	▲256 (▲269)	▲7.9% (▲8.3%)

ASK前年比：▲0.6%

(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4四半期(1-3月)の実績は2019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

©Japan Airlines, ALL rights reserved.

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）	2018年度期末	2019年度期末	前年度期末差
総資産	20,303	18,593	▲1,709
現金及び預金(1) (2)	5,220	3,291	▲1,929
有利子負債	1,423	1,917	+494
オフバランス未経過リース料	811	815	+3
自己資本	11,651	10,948	▲703
自己資本比率 (%)	57.4%	58.9%	+1.5pt
D/Eレシオ (倍) (3)	0.1x	0.2x	+0.1x
ROIC （%） (4) (5)	9.5%	5.1% (5.5%)	▲4.4pt (▲4.0pt)
ROE （%） (6)	13.6%	4.7%	▲8.8pt
ROA （%） (5) (7)	9.1%	5.2% (5.6%)	▲3.9pt(▲3.5pt)

連結キャッシュフロー計算書

（単位：億円）	2018年度	2019年度	前年差
営業キャッシュフロー(8)	2,967	600	▲2,366
減価償却費	1,241	1,380	+139
投資キャッシュフロー	▲1,863	▲2,215	▲351
投資・出資額	▲2,262	▲2,452	▲189
フリーキャッシュフロー(9)	1,103	▲1,615	▲2,718
財務キャッシュフロー	▲370	▲301	+69
キャッシュフロー合計(10)	732	▲1,916	▲2,649
EBITDA	3,002	2,386	▲615
EBITDAR	3,201	2,602	▲599

（1） 譲渡性預金等を含む
（2） 2019年度期末には、企業年金基金への827億円の拠出を含む
（3） オンバランス有利子負債/自己資本
（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） ( )内は償却方法変更前の数値
（6） 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
（7） 営業利益/期首・期末総資産平均

（8） 2019年度には、企業年金への827億円の拠出、キャンセル増加による前受金減少を含む

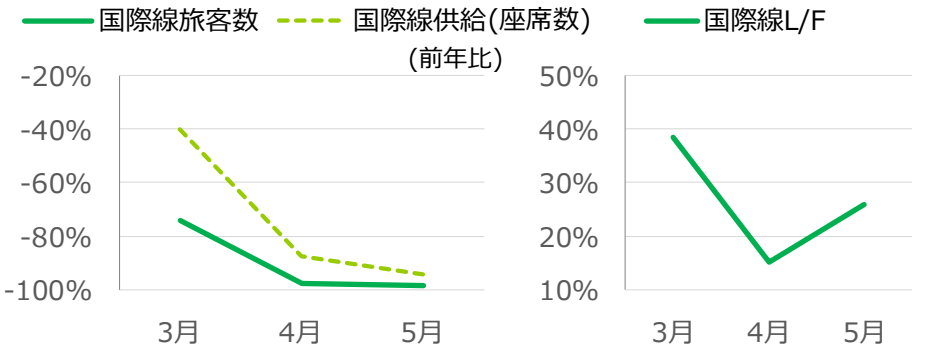
（9） 営業キャッシュフロー＋投資キャッシュフロー
（10） 営業キャッシュフロー+投資キャッシュフロー+財務キャッシュフロー

©Japan Airlines, ALL rights reserved.

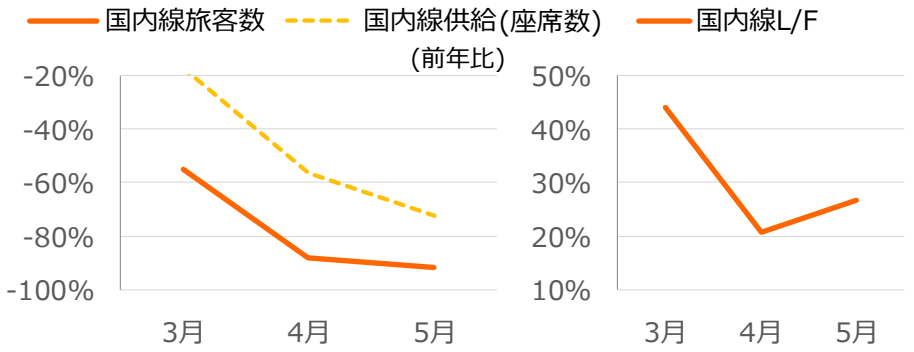
2020年度　足許の概況

- ✓ 急減する需要に応じ機動的に供給を削減、直近では国際線約95%・国内線約70%の減便
- ✓ 貨物郵便輸送需給がひっ迫する中、旅客機を利用した貨物郵便輸送を積極的に実施
- ✓ 新型コロナウイルス感染拡大の影響を見極めることが不可能なため、2020年度通期連結業績予想は未定

国際旅客 (1)



国内旅客 (1)



(1) 2020年4月27日時点の実績・見通し

貨物・郵便

旅客機を利用した貨物専用便運航数 (片道) (2)

	3月	4月	5月
米大陸線	0	58	261
欧州線	18	87	133
アジア・オセアニア線	17	188	168
中国線	73	249	284
国際線計	108	582	846
国内線	0	156	230
国際線・国内線合計	108	738	1076

- ✓ 旅客機を利用した貨物専用便を積極的に運航、客室内にも搭載し、効率的な輸送を図る
- ✓ 緊急性の高い医薬品・食料品などの物流を通じ、ネットワークを支え続ける
- ✓ 需給ひっ迫により単価は向上

(2) 2020年4月27日時点の実績・見通し、5月はさらなる増便に向けて調整中

©Japan Airlines, ALL rights reserved.

新型コロナウイルス感染拡大への緊急対応策

✓ **機動的な供給量削減による変動費削減と固定費を含む抜本的なコスト削減、投資の抑制および十分な手元流動性の確保に全力を尽くす**

コスト削減

	2020年度	費用削減規模イメージ
収入・供給連動費用	減便・運休・機材小型化等の機動的な供給量削減による供給連動費用および収入連動費用の削減 ・燃油費 ・整備費 ・運航施設利用費　等	減収額の**40%**
固定費	・人件費 ・広報宣伝費 ・外部委託費 ・IT経費　等	**600**億円

投資抑制

2020年度 設備投資額

当初想定 約**2,000**億円

航空機・地上投資合計で約**500**億円削減

削減規模イメージ	
航空機	**300**億円
地上投資その他	**200**億円

現時点想定 約**1,500**億円

資金調達

✓ 2020年2月以降4月末までに**1,043億円**の資金調達を実施

✓ さらに追加の資金調達についても実施予定

©Japan Airlines, ALL rights reserved.

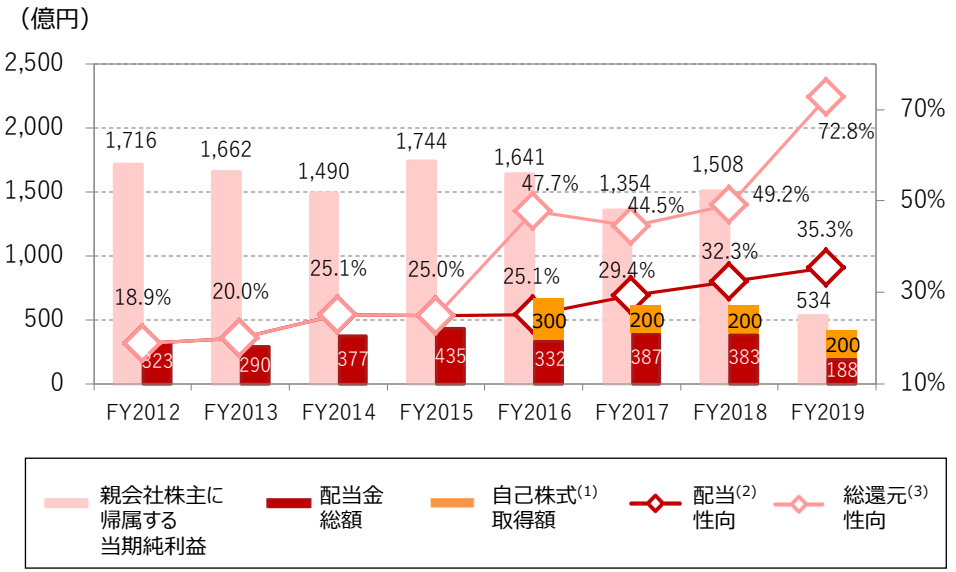
《参考》株主還元

株主還元実績

	2018年度（実績）	2019年度（実績）
1株当たり配当金額	110円	55円
中間配当	55円	55円
期末配当	55円	-円
自己株式取得額 (1)	200億円	200億円
配当性向 (2)	32.3%	35.3%
総還元性向 (3)	49.2%	72.8%
株主資本総還元率 (4)	5.2%	3.4%

当期純利益 (5)	1,508億円	534億円
法人税等調整額	▲321億円	
配当の基準となる利益 (6)	1,186億円	534億円
配当金総額	383億円	188億円

総還元推移（2012～2019年度）



(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
(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) 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
(5) 親会社株主に帰属する当期純利益
(6) 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）

©Japan Airlines, ALL rights reserved.

《参考》国際線大路別実績

旅客収入

(単位:%)	2019年度 前年比	第4四半期 前年比	構成比		第4四半期 構成比
			2018年度	2019年度	
米大陸線	▲0.2%	▲22.2%	26%	29%	30%
欧州線	▲9.7%	▲28.7%	16%	16%	15%
アジア・オセアニア線	▲12.3%	▲35.7%	33%	32%	34%
中国線	▲20.6%	▲63.7%	11%	10%	6%
ハワイ・グアム線	▲16.0%	▲31.4%	14%	13%	15%
全路線・合計値	▲10.3%	▲33.9%	100%	100%	100%

ASK

(単位:百万席キロ)	2018 年度	2019 年度	前年比	第4四半期	
				当年	前年比
米大陸線	15,581	16,613	+6.6%	3,930	+1.7%
欧州線	7,790	8,021	+3.0%	1,860	+0.2%
アジア・オセアニア線	19,322	19,012	▲1.6%	4,399	▲11.0%
中国線	3,422	3,315	▲3.1%	575	▲32.7%
ハワイ・グアム線	8,808	7,361	▲16.4%	1,777	▲18.9%
全路線	54,925	54,324	▲1.1%	12,542	▲8.5%

有償旅客数

(単位:千人)	2018 年度	2019 年度	前年比	第4四半期	
				当年	前年比
米大陸線	1,332	1,376	+3.3%	273	▲16.5%
欧州線	734	709	▲3.3%	132	▲20.6%
アジア・オセアニア線	4,270	3,908	▲8.5%	736	▲32.1%
中国線	1,554	1,278	▲17.8%	153	▲58.8%
ハワイ・グアム線	1,236	1,004	▲18.7%	212	▲29.8%
全路線	9,128	8,277	▲9.3%	1,508	▲33.1%

RPK

(単位:百万人キロ)	2018 年度	2019 年度	前年比	第4四半期	
				当年	前年比
米大陸線	12,714	12,967	+2.0%	2,565	▲17.6%
欧州線	6,580	6,259	▲4.9%	1,160	▲22.6%
アジア・オセアニア線	15,661	14,576	▲6.9%	2,864	▲28.0%
中国線	2,870	2,392	▲16.6%	289	▲58.2%
ハワイ・グアム線	6,831	5,709	▲16.4%	1,194	▲28.7%
全路線	44,659	41,905	▲6.2%	8,075	▲26.3%

有償座席利用率

(単位:%)	2018 年度	2019年度	前年比	第4四半期	
				当年	前年比
米大陸線	81.6%	78.1%	▲3.5pt	65.3%	▲15.2pt
欧州線	84.5%	78.0%	▲6.4pt	62.4%	▲18.4pt
アジア・オセアニア線	81.1%	76.7%	▲4.4pt	65.1%	▲15.3pt
中国線	83.9%	72.2%	▲11.7pt	50.3%	▲30.8pt
ハワイ・グアム線	77.6%	77.5%	▲0.0pt	67.2%	▲9.2pt
全路線	81.3%	77.1%	▲4.2pt	64.4%	▲15.5pt

©Japan Airlines, ALL rights reserved.

《参考》航空機一覧

		前期末　2019/3/31			当期末　2020/3/31			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	4	1	5	+5
	Boeing 777-200	12	0	12	11	0	11	▲1
	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	1	44	+4
中型機	Boeing 787-8	25	0	25	29	0	29	+4
	Boeing 787-9	14	3	17	17	3	20	+3
	Boeing 767-300	6	0	6	5	0	5	▲1
	Boeing 767-300ER	29	0	29	29	0	29	-
	中型機　小計	74	3	77	80	3	83	+6
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	5	0	5	▲3
	ATR42-600	5	1	6	7	1	8	+2
	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**	**217**	**24**	**241**	**+6**

©Japan Airlines, ALL rights reserved.

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

©Japan Airlines, ALL rights reserved.

免責事項

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。

©Japan Airlines, ALL rights reserved.