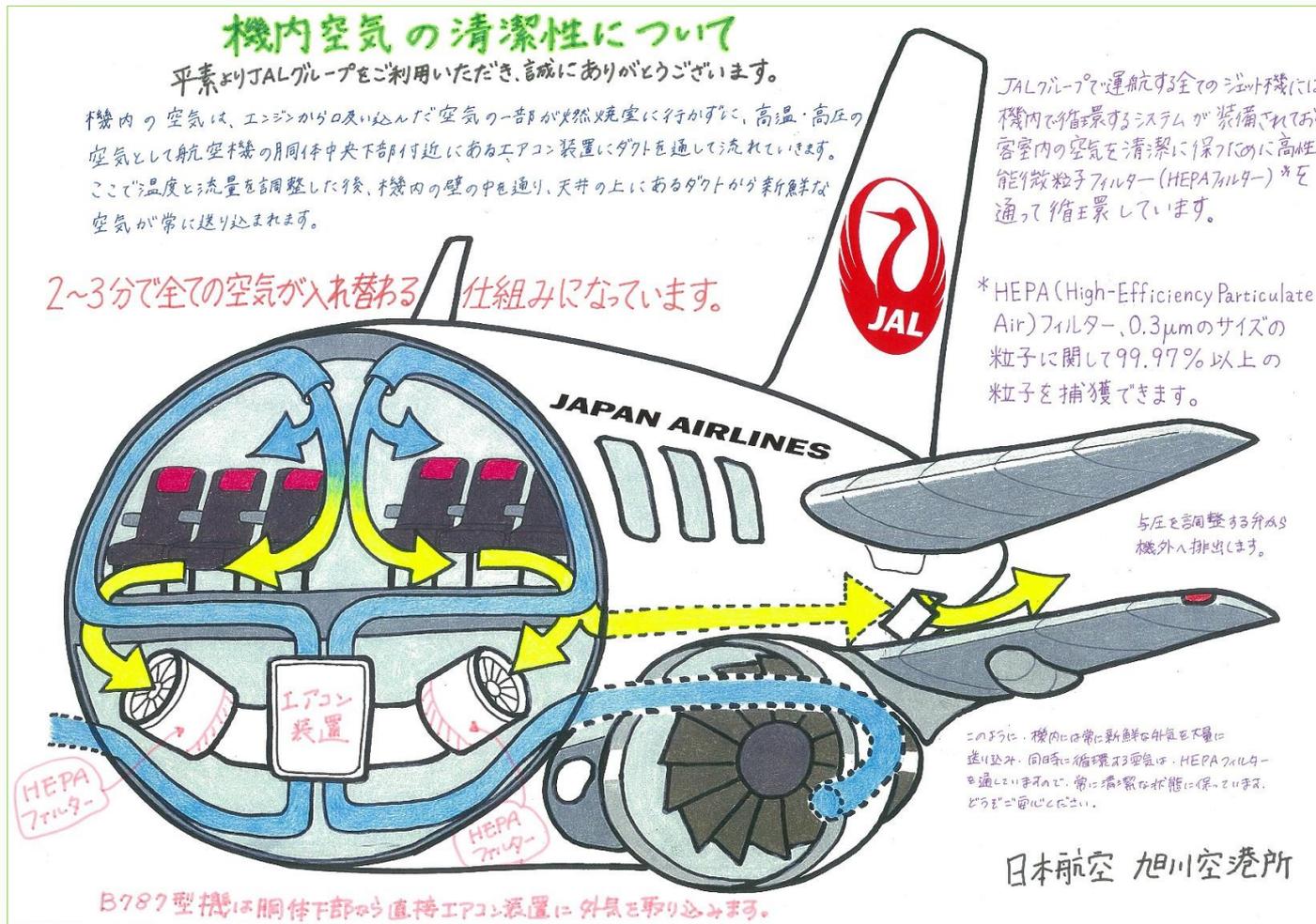


# 日本航空株式会社

## 2021年3月期 第1四半期 決算説明会



JAPAN AIRLINES



『チーム旭川』（JAL旭川空港所・JALEC旭川空港整備事業所）およびJAL客室乗務員有志による手製説明図

2020年8月3日  
代表取締役専務執行役員 菊山英樹



INTENTIONALLY LEFT BLANK

# 本日お話しさせて頂くこと

## 2021年3月期第1四半期 業績

P.3

## 足許概況・直近の取り組み

P.12

## 今後について

P.16

## ニューノーマルに向けて

P.20

## 参考資料

P.23

2021年3月期決算より、従来の日本基準に替え、国際財務報告基準（IFRS）を適用しております。これに伴い、前年度の数値もIFRSに基づいた値に組み替えて比較分析しております。



(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。

- 本日は、過去・現在・今後・将来という4つの局面に分けて、実績や取り組みなどについてご説明いたします。
- また、従前よりお伝えしてきた通り、今年度よりIFRSを適用しております。これに伴い、前年度の数値もIFRSに基づいた値に組み替えて比較分析しております。

# 2021年3月期 第1四半期業績

---

足許概況・直近の取り組み

---

今後について

---

ニューノーマルに向けて

---

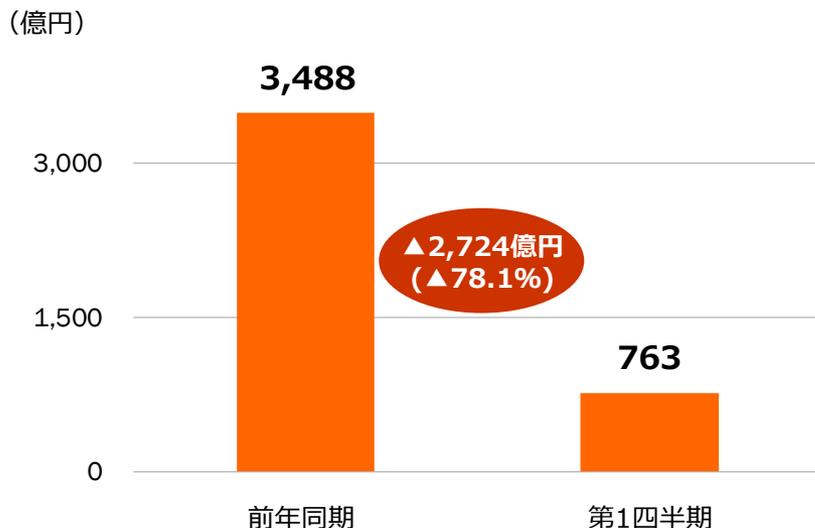


INTENTIONALLY LEFT BLANK

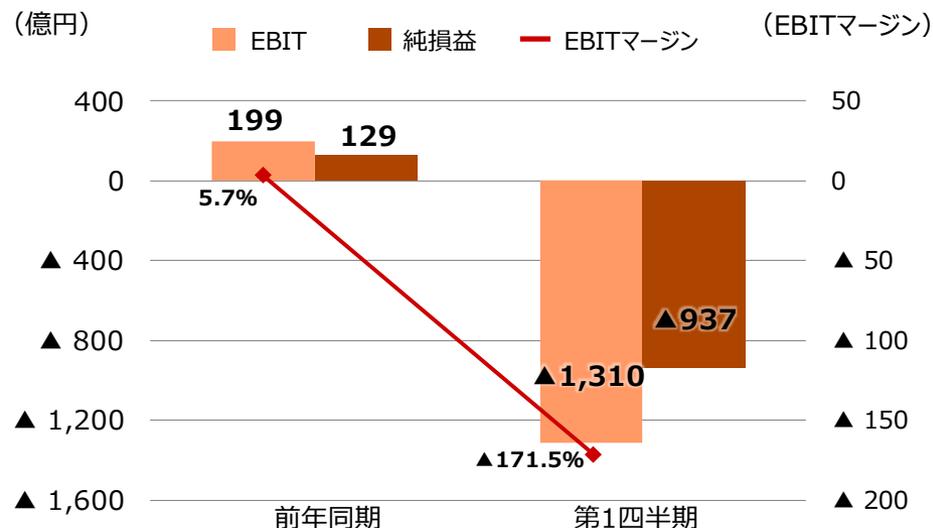
# 2021年3月期第1四半期 業績概要

- ✓ 新型コロナウイルス感染拡大の影響により、大幅に減収
- ✓ 厳しい業績と今後の手元流動性確保を最優先とし、中間配当は見送る

## 売上収益 (1)



## EBIT (1)(2)/純損益 (1)(3)/EBITマージン (1)(4)



## 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)	81.3	29.8	▲63.3%
ドバイ原油 (USD/bbl)	69.1	28.2	▲59.2%
為替 (円/USD)	111.0	108.3	▲2.4%

## 運航諸元/ASK

	第1四半期 (前年同期比)
国際線 (5)	▲91.7%
国内線	▲64.2%
合計	▲80.8%

(1) 2020年度よりIFRSを適用、前年度実績もIFRSに基づいた値に組み替えて比較分析 (2) EBIT=財務・法人所得税前損益 (税引前損益から利息等の財務収支を除いたもの) (3) 純損益=親会社の所有者に帰属する四半期損益 (4) EBITマージン=EBIT/売上収益 (5) 2020年度から一部の他社運航コードシェア便の搭乗者データの取り扱いを変更、前年同期も同様の変更を反映し比較分析

- 2020年度第1四半期の業績についてご説明いたします。
- はじめに、IFRS適用に伴い、業績管理指標を「営業利益」から、事業および投資の成果である「EBIT」といたします。
- 新型コロナウイルス感染拡大により、第1四半期の売上収益は前年対比78.1%減少の763億円となるなど、極めて厳しい結果となりました。
- 急減する需要に対して、機動的な供給調整による変動費の抑制ならびに固定費の削減に努めましたが、EBITは1,310億円の損失、純損益は937億円の損失となりました。
- 厳しい業績を踏まえ、今は今後の手元流動性確保を最優先にしなければならない状況です。つきましては、株主の皆さまには大変申し訳ございませんが、当期の中間配当の実施は見送ることとさせていただきます。
- 当社が現在置かれている状況に鑑み、なにとぞご理解を賜りたく存じます。

# 連結経営成績<sup>(1)</sup>

(単位：億円)	前年同期	第1四半期	前年差	前年同期比
売上収益	3,488	763	▲2,724	▲78.1%
国際旅客	1,306	27	▲1,278	▲97.9%
国内旅客	1,271	189	▲1,081	▲85.1%
貨物郵便	227	265	+38	+16.9%
他の売上収益 <sup>(2)</sup>	683	281	▲402	▲58.8%
営業費用	3,309	2,058	▲1,250	▲37.8%
燃油費	636	194	▲442	▲69.5%
燃油費以外	2,672	1,863	▲808	▲30.2%
その他収支 <sup>(3)</sup>	20	▲15	▲36	-
EBIT	199	▲1,310	▲1,509	-
EBITマージン(%)	5.7%	▲171.5%	▲177.2pt	-
純損益	129	▲937	▲1,066	-
ASK (百万席キロ) <sup>(4)</sup>	22,789	4,366	▲18,423	▲80.8%
RPK (百万人キロ) <sup>(4)</sup>	18,989	1,110	▲17,878	▲94.2%
EBITDAマージン(%) <sup>(5)</sup>	17.2%	▲115.0%	▲132.3pt	-

(注) ユニットコストについては、IFRSの適用および今後の事業ポートフォリオをふまえ、より実態に即した定義を検討中のため、今回は開示しておりません。

- (1) 2020年度よりIFRSを適用、前年度実績もIFRSに基づいた値に組み替えて比較分析 (2) 他の売上収益=旅行・マイル提携・受託事業収入など  
 (3) その他収支=航空機材売却益・その他の収入・持分法投資損益・投資収支 (4) 2020年度より一部の他社運航コードシェア便の搭乗者データの取り扱いを変更、前年度実績も同様の変更を反映し比較分析 (5) EBITDAマージン=EBITDA/売上収益 EBITDA=EBIT+減価償却費

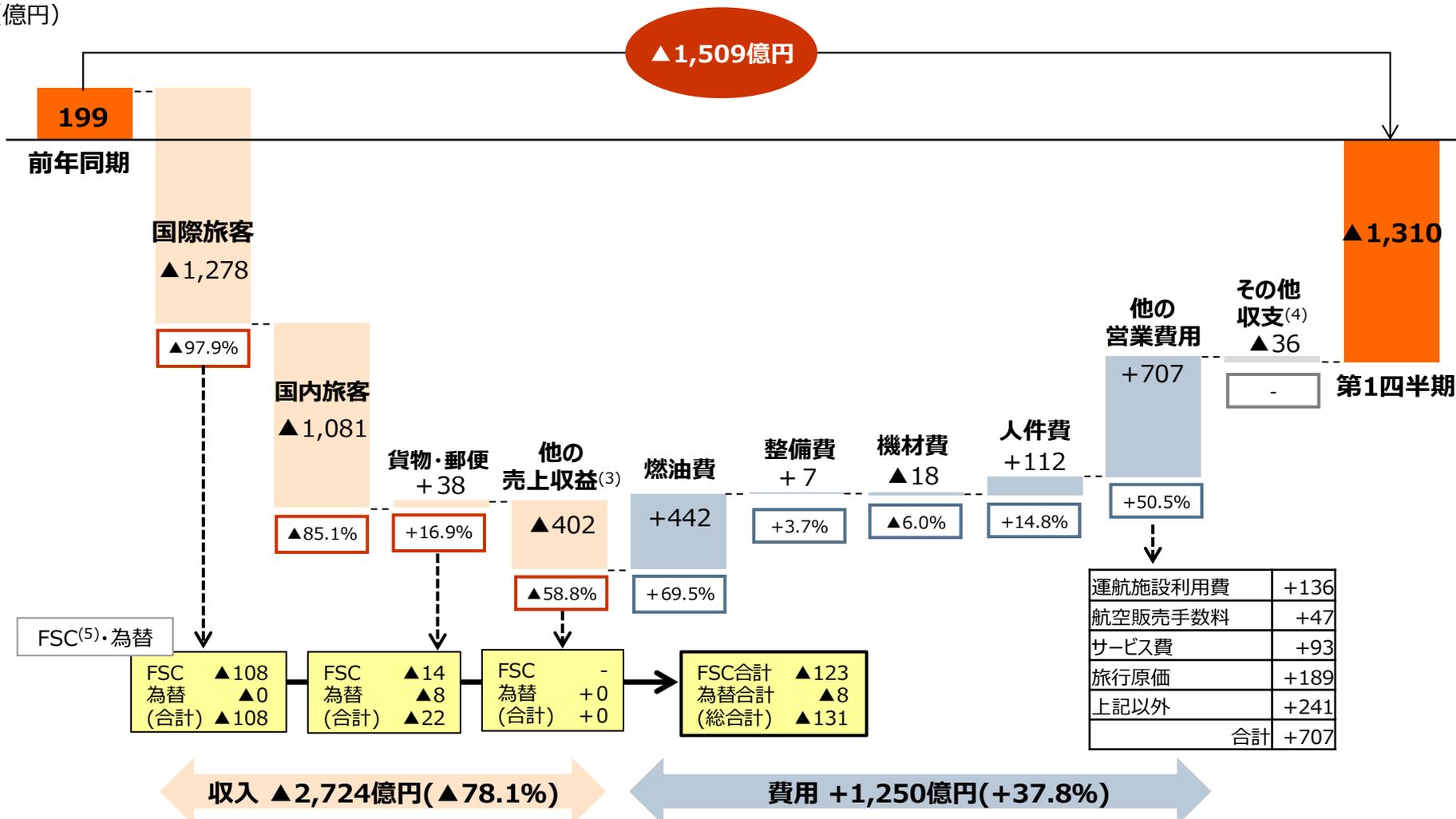
- 
- こちらからは、2020年度第1四半期の業績詳細についてご説明いたします。
  - 5ページでは連結経営成績をお示ししておりますので、後ほどご参照ください。

# EBIT増減の推移 (収入／費用) (1)

(2) ASK前年同期比：▲80.8%  
 RPK前年同期比：▲94.2%

+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

(億円)



(1) 2020年度よりIFRSを適用、前年度実績もIFRSに基づいた値に組み替えて比較分析 (2) 2020年度より一部の他社運航コードシェア便の搭乗者データの取り扱いを変更、前年度実績も同様の変更を反映し比較分析 (3) 他の売上収益=旅行・マイル提携・受託事業収入など (4) その他収支 = 航空機材売却益・その他の収入・持分法投資損益・投資収支 (5) FSC=Fuel Surcharge

- このページでは、EBIT増減の推移をお示しております。
- 収入面では、貨物郵便収入が前年を上回った以外は、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、大幅な減収となりました。
- 費用面では、減便による運航費用の削減や、人件費や広告宣伝費、IT経費などの固定費の削減により前年対比1,250億円の減少となりました。

# 国際・国内旅客事業

- ✓ 新型コロナウイルス影響により急減する需要に応じ、大幅に供給を削減
- ✓ 国内線は、5月下旬の緊急事態宣言解除後、徐々に回復

## 国際旅客事業 (1)

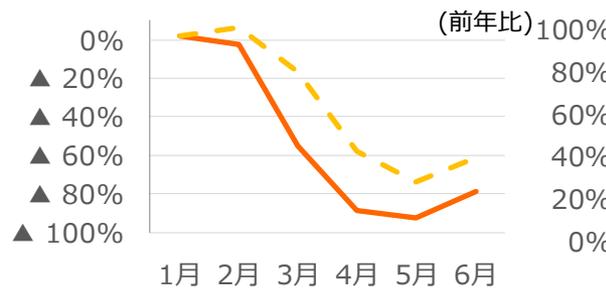
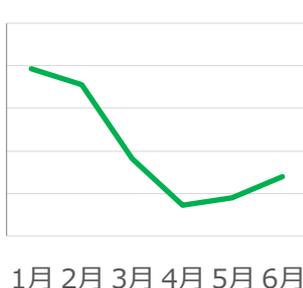
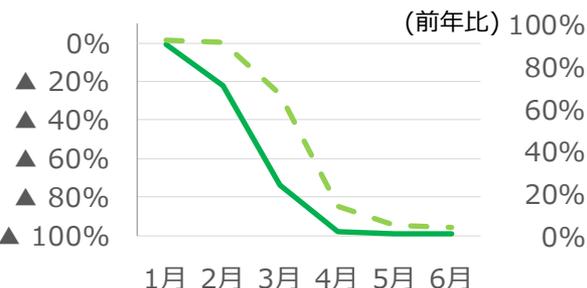
## 国内旅客事業

— 国際線旅客数 (2) — 国際線供給

— 国際線L/F (2)

— 国内線旅客数 (2) — 国内線供給

— 国内線L/F (2)



## 国際旅客事業 (1)

## 国内旅客事業

	前年同期	第1四半期	前年同期比
旅客収入 (億円) (2)	1,306	27	▲97.9%
有償旅客数 (千人) (2)	2,429	33	▲98.6%
ASK (百万席キロ)	13,767	1,138	▲91.7%
RPK (百万人キロ) (2)	12,016	198	▲98.3%
有償座席利用率 (%) (2)	87.3%	17.5%	▲69.8pt
単価 (円) (2) (3)	53,768	80,030	+48.8%
イールド (円) (2) (4)	10.9	13.6	+25.4%
ユニットレベニュー (円) (2) (5)	9.5	2.4	▲74.9%

	前年同期	第1四半期	前年同期比
旅客収入 (億円) (2)	1,271	189	▲85.1%
有償旅客数 (千人) (2)	9,272	1,231	▲86.7%
ASK (百万席キロ)	9,022	3,227	▲64.2%
RPK (百万人キロ) (2)	6,973	911	▲86.9%
有償座席利用率 (%) (2)	77.3%	28.3%	▲49.0pt
単価 (円) (2) (3)	13,707	15,390	+12.3%
イールド (円) (2) (4)	18.2	20.8	+14.0%
ユニットレベニュー (円) (2) (5)	14.1	5.9	▲58.3%

	前年同期	第1四半期	前年同期比
旅客収入 (億円) (2)	1,271	189	▲85.1%
有償旅客数 (千人) (2)	9,272	1,231	▲86.7%
ASK (百万席キロ)	9,022	3,227	▲64.2%
RPK (百万人キロ) (2)	6,973	911	▲86.9%
有償座席利用率 (%) (2)	77.3%	28.3%	▲49.0pt
単価 (円) (2) (3)	13,707	15,390	+12.3%
イールド (円) (2) (4)	18.2	20.8	+14.0%
ユニットレベニュー (円) (2) (5)	14.1	5.9	▲58.3%

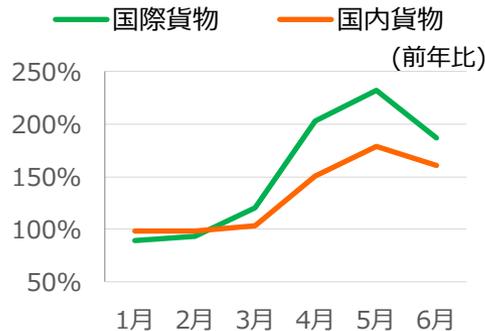
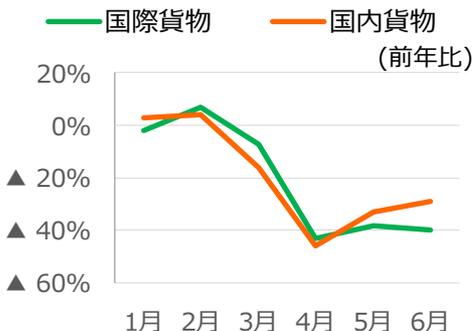
(1) 2020年度より一部の他社運航コードシェア便の搭乗者データの取り扱いを変更、前年度実績も同様の変更を反映し比較分析 (2) 2020年度よりIFRS適用に伴う収入計上ルールの変更により、特典航空券利用旅客を含む。前年度実績も同様の変更を反映し比較分析。なお、グラフ内の2020年1~3月の旅客数・L/Fは、日本基準のため特典航空券利用旅客を含まない値 (3) 単価=旅客収入/有償旅客数 (4) イールド=旅客収入/RPK (5) ユニットレベニュー=旅客収入/ASK

- 続いて、国際線と国内線の状況についてご説明いたします。
- 国際旅客需要は、各国の厳しい出入国制限の継続によりほぼ消失し、旅客数は前年対比98.6%減となりました。
- 国内旅客需要は、都道府県を跨ぐ移動の自粛により、過去に例を見ない大幅な減少となり、旅客数は、前年対比86.7%減となりました。しかしながら、国内線については、5月下旬の緊急事態宣言解除後、徐々に回復基調となっております。足許の需要動向については後ほどご説明いたします。

- ✓ 世界的な供給減により、貨物郵便輸送の需給逼迫が継続
- ✓ 旅客機を利用した貨物専用便を積極的に運航し、4～6月に計3,754便を運航
- ✓ 6月より、成田＝バンコク線にてZIPAIR運航の貨物専用便も運航を開始
- ✓ 物量は前年比大幅減だが、単価の向上により、収入は前年超えを達成 (前年比 +17%)

## 物量

## 単価



## 旅客機を利用した貨物専用便運航数 (片道) (1)

	3月	4月	5月	6月
米大陸線	0	63	289	345
欧州線	18	86	136	177
アジア・オセアニア線	17	197	302	347
中国線	73	250	442	316
国際線計	108	596	1,169	1,185
国内線	0	155	339	310
国際線・国内線合計	108	751	1,508	1,495

### 米大陸線

米大陸向けの半導体関連の需要が堅調に推移

### 欧州線

日本向けの生鮮貨物が好調に推移

### 中国線

日本・欧米向けのマスク等の医療関連物資が好調に推移するも、6月以降は需給環境が緩和

### アジア・オセアニア線

日本・米大陸向けの電子部品が堅調に推移

### 国内線

外出自粛による巣ごもり消費により、宅配需要が堅調に推移

(1) ZIPAIR運航の貨物専用便を含む

- 続いて、貨物・郵便事業についてご説明いたします。
- 世界的な供給減により、需給ひっ迫が継続する中、旅客機を利用した貨物専用便を積極的に運航し、4～6月に計3,754便を運航いたしました。
- その結果、前年対比で物量は大幅に減少しておりますが、単価の大幅な向上により、貨物郵便収入は前年対比16.9%の増収となりました。
- なお、6月からは、成田＝バンコク線にてZIPAIR運航の貨物専用便も運航を開始しており、今後、成田＝ソウル線における貨物専用便の運航も予定しております。
- 物流ネットワークを支えるとともに、機材の有効活用を図ってまいります。

# 主要営業費用項目<sup>(1)</sup>

- ✓ 収入・供給連動費用は減収額の約40%、1,084億円を着実に削減
- ✓ 固定費の削減も、想定を上回り着実に進捗（詳細はP.18）

(単位：億円)		前年同期	第1四半期	前年差	前年同期比
売上収益		3,488	<b>763</b>	▲2,724	▲78.1%
収入・供給 連動費用	燃油費	636	<b>194</b>	▲442	▲69.5%
	運航施設利用費	214	<b>77</b>	▲136	▲63.6%
	整備費	192	<b>185</b>	▲7	▲3.7%
	航空販売手数料	46	<b>▲0</b>	▲47	-
	サービス費 <sup>(2)</sup>	113	<b>19</b>	▲93	▲82.3%
	その他の連動費用 <sup>(3)</sup>	506	<b>148</b>	▲358	▲70.7%
	収入・供給連動費用計	1,709	<b>625</b>	▲1,084	▲63.4%
固定費	機材費	317	<b>336</b>	+18	+6.0%
	人件費	760	<b>647</b>	▲112	▲14.8%
	その他の固定費	520	<b>448</b>	▲72	▲13.9%
	固定費計	1,599	<b>1,432</b>	▲166	▲10.4%
営業費用計		3,309	<b>2,058</b>	▲1,250	▲37.8%

一部固定的費用を含む

一部変動的費用を含む

一部変動的費用を含む

(1) 2020年度よりIFRSを適用、前年度実績もIFRSに基づいた値に組み替えて比較分析

(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) その他の連動費用 = 旅行・マイル提携・受託事業原価など

- このページでは、主要営業費用項目について、収入・供給連動費用と固定費に切り分けてお示しております。
- 収入・供給連動費用、いわゆる変動費については、対前年減収額2,724億円の約40%を着実に削減し、1,084億円の減少となっております。
- 固定費については、前年対比では166億円の減少ですが、固定費削減計画は想定を上回って着実に削減できました。固定費削減の詳細については、後ほどご説明いたします。

# 手元流動性確保

- ✓ 機動的な資金調達と資金支出抑制努力により6月末の手元現預金は3,943億円を確保
- ✓ コロナ問題の顕在化後、コミットメントラインと合わせ、5,000億円規模の資金調達を実施
- ✓ 払い戻しによる資金流出は減少傾向にあり、第2四半期以降のキャッシュバーンは縮小へ

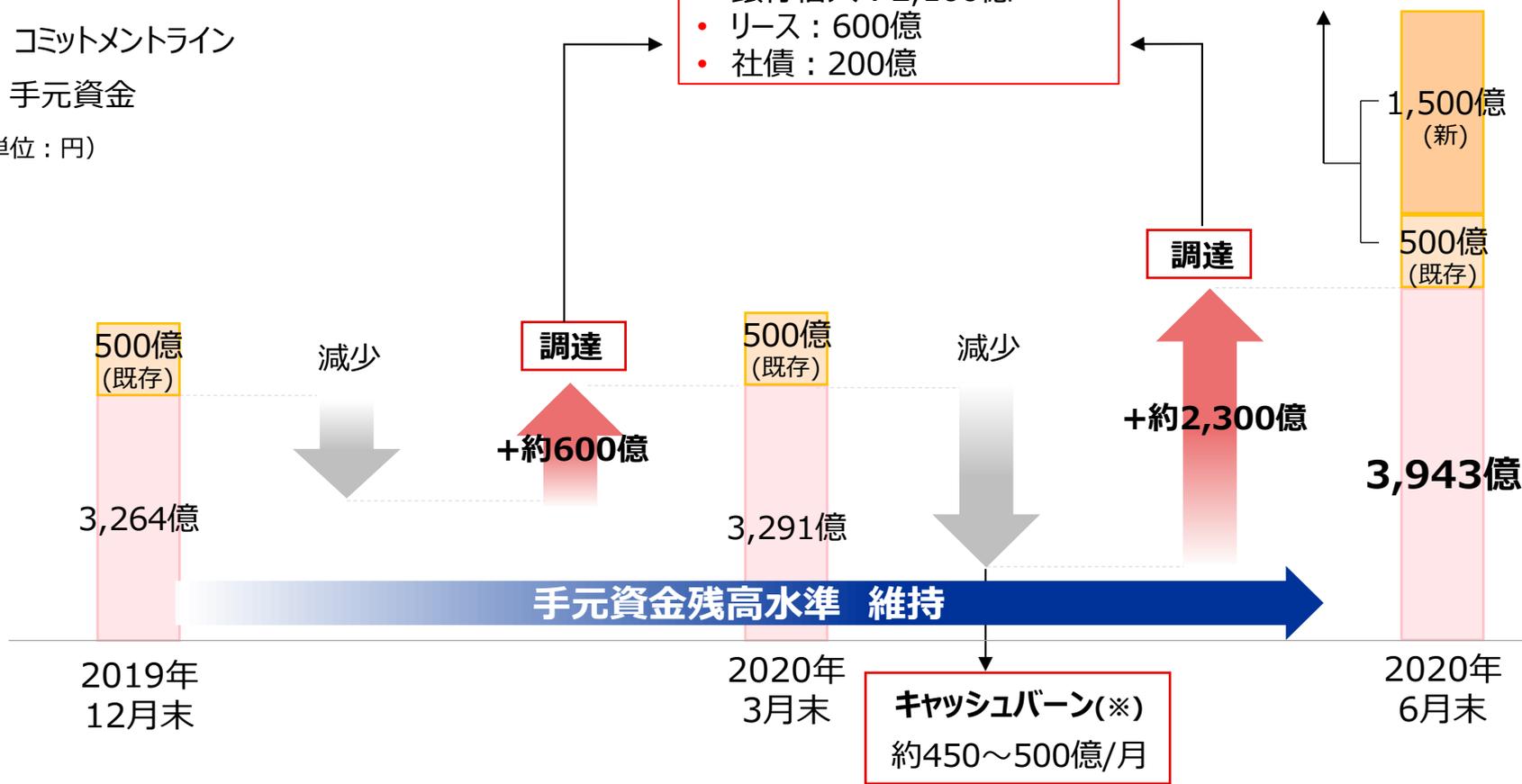
## 手元資金・コミットメントライン

コミットメントライン  
 手元資金  
 (単位: 円)

資金調達 約3,000億 内訳
 

- 銀行借入: 2,100億
- リース: 600億
- 社債: 200億

コミットメントライン(未使用) 2,000億



※営業CF + 財務CFのうち有利子負債返済額

- 続いて、手元流動性についてご説明いたします。
- 2020年2月以降、これまでに約3,000億円の資金調達を実施しました。また、コミットメントラインも1,500億円増額し、2,000億円を確保しております。
- 機動的な資金調達に加え、資金支出抑制努力により、6月末の手元現預金は3,943億円を確保しております。
- また、第1四半期のキャッシュバーンは月間約450～500億円程度に抑制できております。第2四半期以降は、予約キャンセルによる払い戻しが落ち着いたこともあり、キャッシュバーンは減少していく見通しです。
- 引き続き、影響の長期化に備え、前広な資金調達を最大限実施することにより、十分な手元流動性の確保に万全を期してまいります。

# 財務状況・キャッシュフロー状況<sup>(1)</sup>

## BS

- ✓ 手元流動性は現預金3,943億円およびコミットメントライン2,000億円を確保、1年内返済額（リース料支払含む）は507億円であり、十分な長期資金を確保済み
- ✓ 有利子負債残高は増加したものの、D/Eレシオも0.5倍と健全な水準を維持

## CF

- ✓ 事業環境の急変に迅速に対応し、投資抑制を実行し投資支出抑制

連結財政状態計算書	前年度期末	第1四半期末	前年度期末差
総資産	19,822	20,373	+551
現金及び預金	3,291	3,943	+651
有利子負債	2,774	5,046	+2,272
1年内返済 <sup>(※)</sup>	386 (110)	507 (140)	+121 (+29)
自己資本 <sup>(2)</sup>	10,142	9,344	▲798
自己資本比率 <sup>(%)</sup> <sup>(3)</sup>	51.2%	45.9%	▲5.3pt
D/Eレシオ <sup>(倍)</sup> <sup>(4)</sup>	0.3x	0.5x	+0.3x

(単位：億円)

※ ()内の数字は、1年内返済のうち航空機リース料

連結キャッシュフロー計算書	前年同期	第1四半期	前年差
営業キャッシュフロー	566	▲1,302	▲1,868
減価償却費	402	431	+29
投資キャッシュフロー	▲494	▲251	+243
投資・出資額	▲540	▲289	+250
フリーキャッシュフロー <sup>(5)</sup>	71	▲1,553	▲1,624
財務キャッシュフロー	▲371	2,204	+2,575
キャッシュフロー合計 <sup>(6)</sup>	▲299	651	+950
EBITDA	601	▲878	▲1,480

(単位：億円)

- (1) 2020年度よりIFRSを適用、前年度実績もIFRSに基づいた値に組み替えて比較分析
- (2) 自己資本=親会社の所有者に帰属する持分
- (3) 自己資本比率=親会社所有者帰属持分比率
- (4) D/Eレシオ=有利子負債/自己資本
- (5) フリーキャッシュフロー=営業キャッシュフロー+投資キャッシュフロー
- (6) キャッシュフロー合計=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

- 続いて、連結のバランスシートとキャッシュフローの状況をご説明いたします。
- 先ほどお伝えした通り、手元流動性の確保により、現預金は第1四半期末で3,943億円を確保しております。一方で1年以内に返済すべき有利子負債はリース料込みで507億円に留めており、ほとんどを長期資金で確保できております。ポストコロナ後の財務負担も考慮した資金調達を志向しました。
- その結果、有利子負債は増加しましたが、D/Eレシオも0.5倍程度に留めております。
- また、投資キャッシュフローについては、事業環境の急変に迅速に対応し、投資を抑制した結果、243億円支出を抑制しております。

# 2021年3月期 第1四半期業績

---

## 足許概況・直近の取り組み

---

今後について

---

ニューノーマルに向けて

---



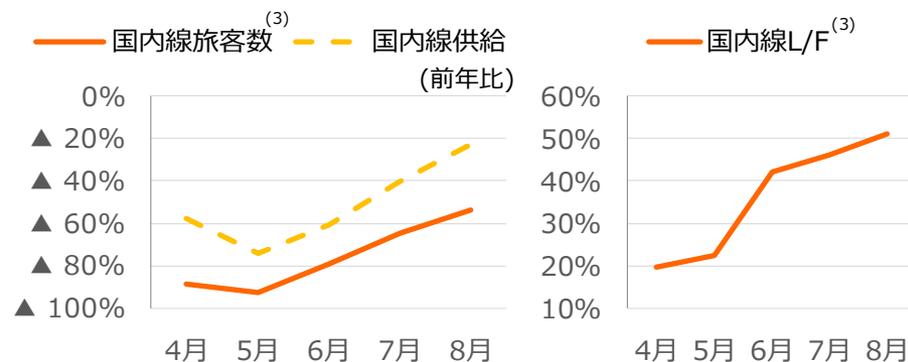
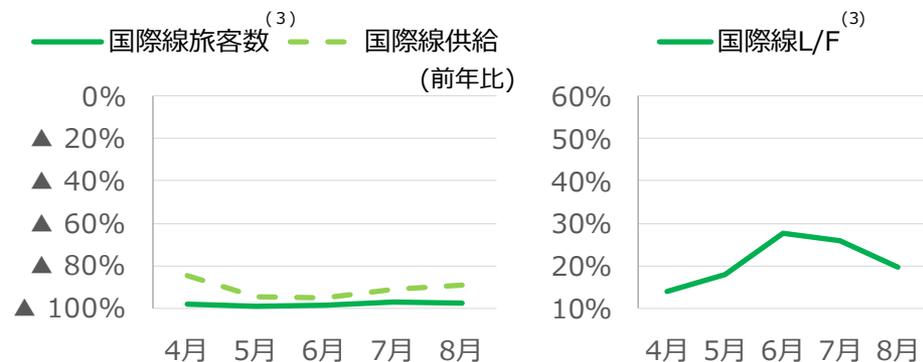
INTENTIONALLY LEFT BLANK

# 足許の概況（新型コロナウイルスによる影響）

- ✓ 国際線は、各国の入国制限継続のため需要は横ばい、各国の受入れ状況の変化に応じ、限定的に復便
- ✓ 国内線は、業務需要に加えて観光需要も徐々に回復基調、8月の供給は75%程度まで回復

## 国際旅客事業 (1)(2)

## 国内旅客事業 (1)



国際線

国内線

- 欧米線・東南アジア線を中心に貨物需要も鑑み、限定的に復便。各国が夏休みに入ることに伴う現地日本人・留学生の帰国、東南アジア＝北米間の通過、VISA発給再開の動きによる赴任の需要取り込みを図る
- 今後、東南アジア、欧州など、入国制限解除に伴う需要動向に鑑み、復便を検討していく
- 緊急事態宣言解除後、緊急性の高い移動を中心に徐々に需要が回復、7月以降は、夏休みの観光需要の回復も始まってきている
- 日本国内における感染状況や需要動向を慎重に見極めた上で、適切な時期に適切な需要喚起策を展開し、今後の需要促進を図っていく

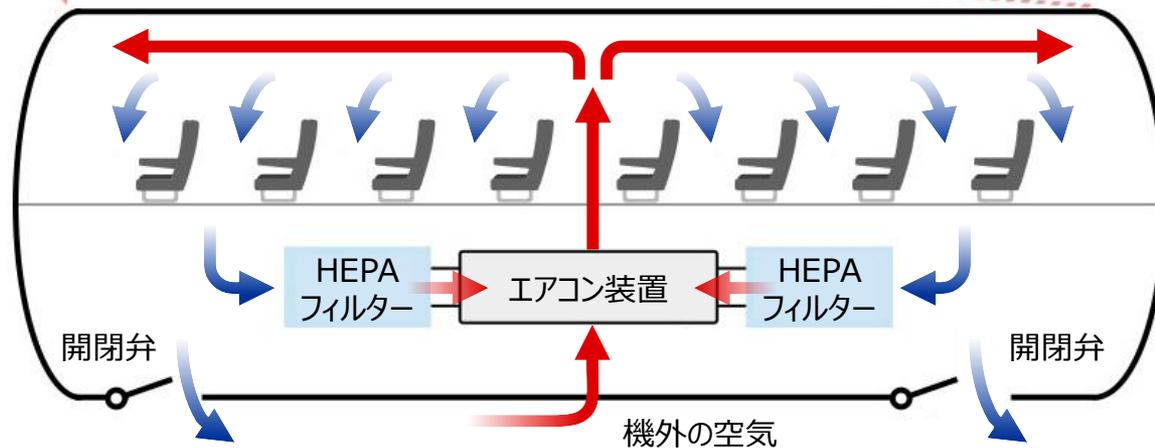
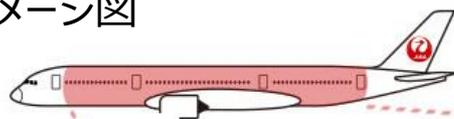
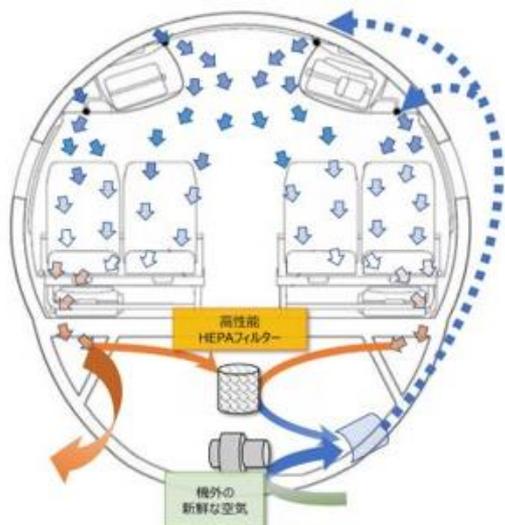
(1) 2020年7月27日時点の実績・見通し (2) 2020年度より一部の他社運航コードシェア便の搭乗者データ取り扱いを変更、前年度実績も同様の変更を反映し比較分析  
 (3) 2020年度よりIFRS適用に伴う収入計上ルールの変更により、特典航空券利用旅客を含む。前年度実績も同様の変更を反映し比較分析

- こちらから、足許の概況ならびに直近の取り組みについてご説明いたします。
- このページでは、国際線・国内線の足許の概況をお示ししております。
- 国際線については、各国の入国規制が継続しており、需要回復には時間がかかるものと思われま  
す。8～9月についても、引き続き約90%の便の減便・運休を決めております。8月においては、これまで貨物  
便として運航していた便のうち、東南アジア＝北米間の通過需要が見込める一部の便について、限定的  
に復便をしております。
- 今後も、各国の入国制限や検疫体制を見極めながら、需要動向に応じて復便を検討してまいります。
- 一方、国内線については、需要は徐々に回復傾向にあり、7月以降は、業務需要に加えて、団体を含  
む観光需要も回復してきております。
- しかしながら、足許で感染者数の増加が続いていることもあり、今後の感染状況や需要動向を慎重に見  
極めた上で、適切な時期に適切な需要喚起策を展開してまいります。

## 機内

### 航空機内の安全な環境をお客さまへ訴求

空気の流れ イメージ図



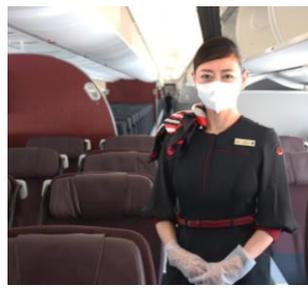
- 機内の空気は2～3分で換気
- 空気の流れは上から下へ
- 途中でお客さまの入れ替わりなし
- お客さまが向いている方向が同じ
- HEPAフィルターの装備

## さまざまな取り組み

徹底的な衛生対策で、お客さまとともに、より安全・安心な環境を作る



機内消毒の作業



マスク・手袋・ゴーグル着用



待ち時間の「密」を回避



パーティションの設置



非接触での対応を促進

- 続いて、安全・安心に関する当社の取り組みについてご説明します。
- 当社は、お客さまの安全・安心のため徹底した感染拡大防止対応を実施しております。
- 航空機内では、これまで旅客から旅客への感染は世界中で一切報告されていません。これは機内が感染防止に適した環境であるためであり、当社では機内の安全性について、積極的に周知を図ってまいります。
- 機内の空気は、常に機外から新しい空気を取り入れ、機外へ排出することにより、概ね2～3分ですべて入れ替わる仕組みになっています。また、HEPAフィルターと呼ばれる、高性能空気フィルターを装備しており、機内で循環する空気を清潔に保っております。
- 他にも、飛行中にお客さまの入れ替わりがないことや、座席が対面になることがないなど、機内環境の安全性を訴えていくことで、お客さまの不安感の軽減に努めてまいります。
- また、お客さまにも検温や距離の確保にご協力をいただくとともに、機内や空港における各種設備の消毒の徹底、飛沫感染防止対策としてマスクや手袋、ゴーグルの着用など、安全・安心の確保に向けたさまざまな取り組みを進めております。

## 貨物専用便の運航により物流を維持



国内チャーター便で宅配需要増に対応



客室にもマスク等の医療物資を搭載



特殊コンテナで温度管理を徹底して、安全に医薬品を輸送

## 各国への臨時救援便運航

定期便でのネットワークが限られる中、希望者の渡航支援を実施し、航空運送事業者としての社会的使命を果たす

運航地点	タイ・インド・ロシア・米国・中国・日本
運航便数	20便以上
対象旅客数	3,000名以上

(2020年7月末時点の実績)

## 人財の活用

運休に伴い業務量が減少した社員を中心に社外での積極的な支援活動を実施

- フェイスシールドやマスクなどの製作・寄付
- 空港周辺地域での農作業支援
- 厚生労働省への人材派遣
- 医療従事資格保有者への兼業許可

- 当社は、航空運送事業として、社会的使命を果たしております。
- 旅客機を利用した貨物専用便を積極的に運航してマスクや医薬品などの医療物資の輸送にも協力し、日本国内および日本と海外を結ぶ物流ネットワークの維持に努めております。
- また、定期便でのネットワークが限られる中、帰国希望者のためのチャーター便を運航するなど、航空運送事業者としての社会的使命を果たしております。
- さらには、社員によるフェイスシールドやマスクなどの製作・寄付、農作業支援、医療従事資格保有者の兼業など、社会のニーズにお応えする人財活用にも力を入れております。

# 2021年3月期 第1四半期業績

---

足許概況・直近の取り組み

---

**今後について**

---

ニューノーマルに向けて

---



INTENTIONALLY LEFT BLANK

# 需要回復に向けて

直近

FY20下期

以降

外部環境

Go To トラベル キャンペーン

各国当局の出入国規制緩和

PCRセンター設置による PCR検査体制拡充

当社取り組み

中長距離LCC ZIPAIR バンコク(※)・ソウル(※)・ホノルル就航 ※当初は貨物便での就航

SMART AIRPORT 国内5空港(※)展開 ※羽田・札幌(新千歳)・大阪(伊丹)・福岡・那覇

地方自治体・各国観光局との連携強化

乗務員・空港スタッフへの社内教育強化による品質向上

ニューノーマルにおける旅行商品を新たな旅のカタチとして展開

機内だけでなく空港・旅程全てで安全・安心に配慮した商品展開

安全・安心への取り組み推進（衛生対策・非接触対応 等）

安全運航の堅持

関係機関と連携の上、早期に需要回復を図る

- こちらのページから、今後の取り組みについてご説明いたします。
- まずは、航空需要回復に向けた取り組みを強化してまいります。
- 国際線においては、各国の出入国規制緩和に向けた施策が進む中で、当社としても、関係機関と連携の上、PCRセンターの設置協力などで需要回復を側面から支援してまいります。
- 空港では、手続きの非接触サービスを推進すべく、国内主要空港に「SMART AIRPORT」を展開していきます。
- 新型コロナウイルス終息の見通しは不透明な状況ではありますが、地方自治体や各国観光局と連携しながら、旅程すべてでの安全・安心に配慮した旅の提案や、ニューノーマルにおけるライフスタイル、ビジネススタイルに適合する旅行商品を展開し、新たな需要を掘り起こしてまいります。
- また、ZIPAIRについては、最速で2020年度後半のハワイ線就航に向け、運航実績を積み上げ、観光需要の獲得を図ります。

# コスト削減 および 投資抑制の取り組み

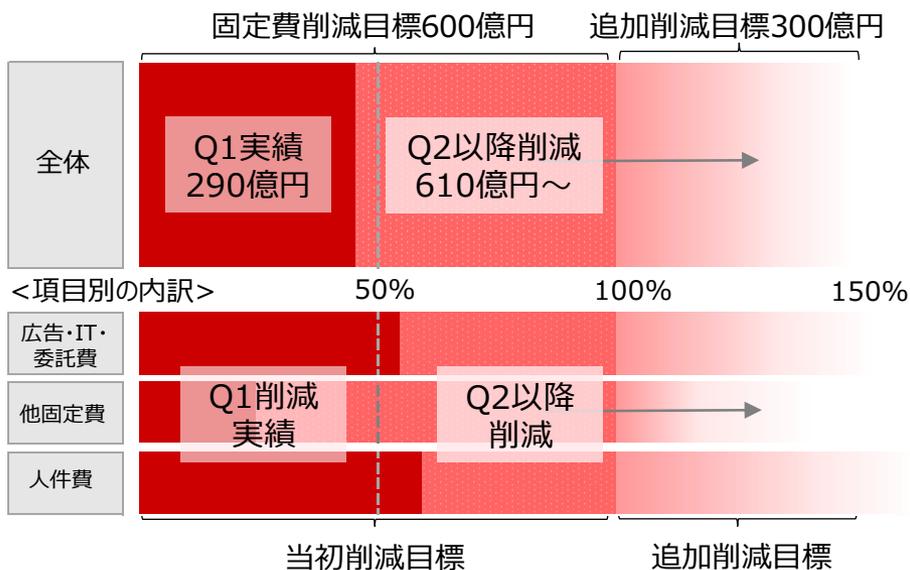
## コスト削減

収入・供給連動費用は**減収規模の40%を着実に削減**  
 (4月～6月実績：1,084億円削減<sup>(1)</sup>)、固定費は  
**年間900億円の削減<sup>(2)</sup>を目指す**

### 固定費

- 前回見通し(当初想定比600億円減)から300億円追加削減し、計900億円の削減を目指す

【固定費削減の進捗イメージ】



### 収入・供給連動費用

- 継続して減収額の40%の費用削減を目指す

(1) 前年比 (2) 当初想定比

## 投資抑制の取り組み

前回見通し(当初想定比500億円減)から**300億円追加抑制し、計800億円の抑制を目指す**

【FY20投資額】

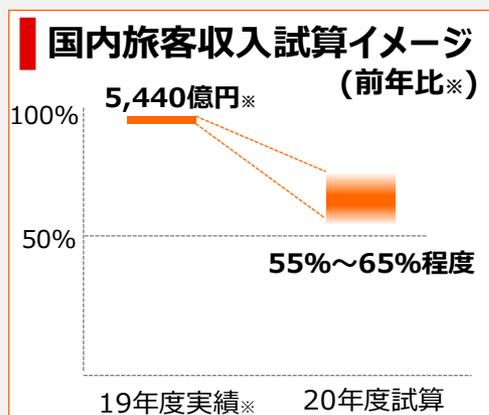
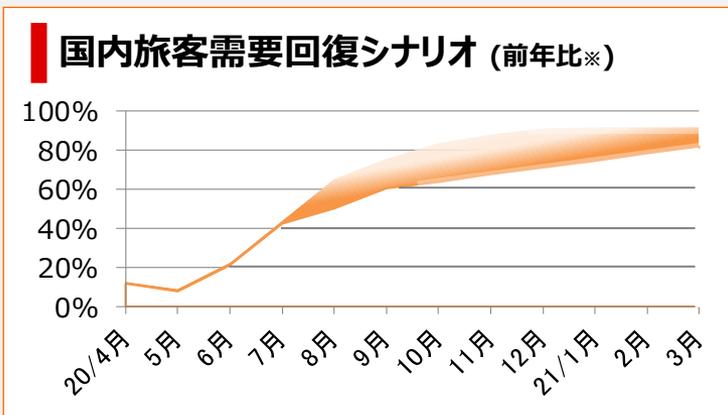
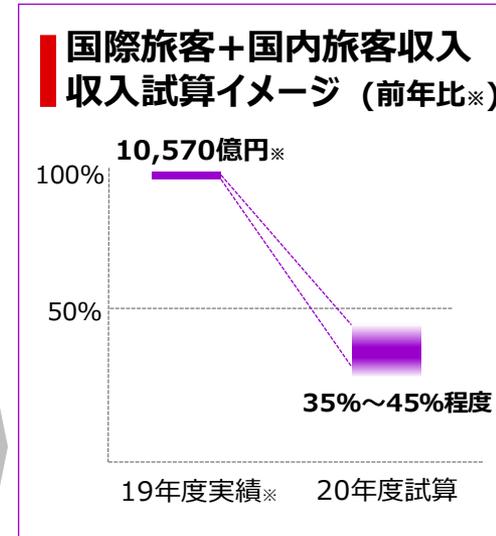
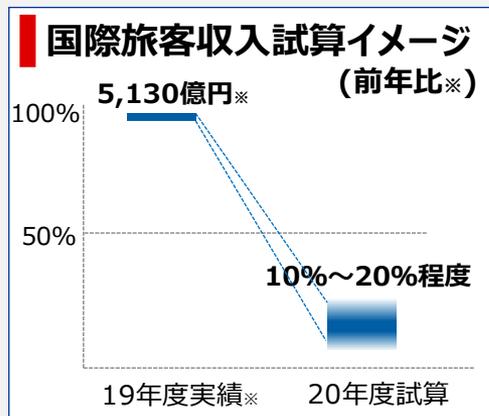
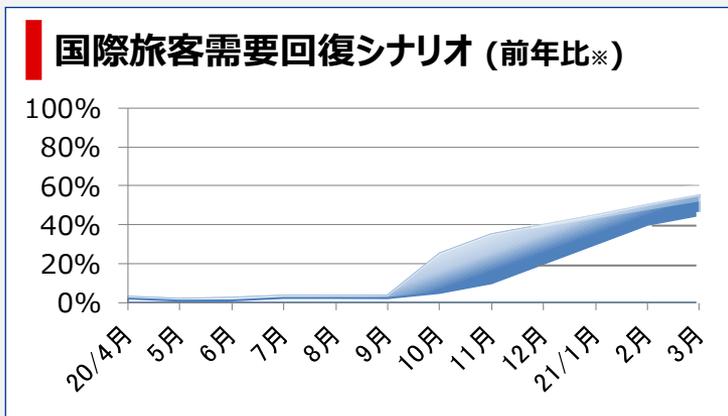


- 航空機投資
  - ・ メーカー側との支払い時期交渉
- 地上投資その他
  - ・ 実施要否、実施時期の更なる精査

- 続いて、費用削減と投資抑制の進捗状況ならびに今後の計画をご説明いたします。
- 固定費の削減については、当初想定比で年間600億円の削減を目標としておりましたが、第1四半期ですでに約半分の290億円の削減を達成しました。さらなる固定費削減を目指し、削減目標額を300億円追加し、年間で計900億円の固定費削減を目指すことにします。
- 収入・供給連動費用については、継続して減収額の40%の費用削減を目指してまいります。
- 投資抑制については、当初想定比で年間500億円の抑制を目標としておりましたが、航空機投資をさらに300億円抑制し、年間で計800億円の抑制を目指してまいります。
- 引き続き、抜本的なコスト削減策と投資抑制を遅滞なく実施することで、業績への影響を緩和する努力を継続してまいります。

# 今後の航空需要について

- ✓ 2020年度通期連結業績予想は未定、新型コロナウイルス感染拡大の影響を一程度見極められた段階で速やかに開示
- ✓ 参考情報として、一定の旅客需要回復シナリオに基づく旅客収入の状況とそれらに伴う利益変動の見込みを示す



国際・国内旅客収入含む  
連結売上収益の減収額の  
**概ね5割程度**の利益  
悪化

(注) 前提条件が変わらない場合でも、旅客収入の実績が上記の範囲に収まらない可能性があります。

※前年比における2019年度実績は、FY19Q3決算発表時に開示した修正業績予想値 (2020年1月31日発表)

- 続いて、今後の航空需要の回復についてご説明いたします。
- 現時点では、新型コロナウイルス感染終息の見通しが不透明なため、今期の業績予想を公表できる状況にはなく、連結業績予想は引き続き未定とさせていただき、状況が一程度見極めることが可能となった段階で、速やかに開示いたします。
- このページでは、一定の想定に基づく当期の旅客需要回復シナリオを描いた場合、国際旅客および国内旅客収入が前年比でどの程度変動するかを試算した結果を、参考情報としてお示ししております。
- 需要回復の見通しは不透明であり、当社として見解を示せる状況ではないものの、ここに記載した需要回復シナリオに基づけば、今期の国際および国内旅客収入は前年対比で35～45%程度にとどまるものと見込まれます。
- この減収に、他の収入の状況と固定費を含む費用削減を勘案した場合、EBITベースで、連結売上収益の減収額の概ね5割程度の利益悪化となることが見込まれます。

# 2021年3月期 第1四半期業績

---

## 足許概況・直近の取り組み

---

## 今後について

---

## ニューノーマルに向けて

---



INTENTIONALLY LEFT BLANK

## 経営環境の変化

### 業界

- 国際線の回復遅れ
- ビジネス移動の変化
- 業界再編

### 社会

- ニューノーマル、働き方の変化
- 地方経済・社会の変化
- 環境問題

### 当社

- 有利子負債の増加

## 目指すべき方向性

**財務体質の再構築**

**安全・安心の向上**

**社会課題への取り組み加速**

**事業構造の見直し**

- 最後に、ニューノーマルにおける経営環境の変化、また、変化に応じた当社を目指すべき方向性について、ご説明いたします。
- 今後の経営環境については、社会、航空業界に極めて大きな変化を想定しております。
- また、当社においては、有利子負債の増加が経営に大きく影響することは避けられません。
- このような、経営環境の変化をふまえ、今後の当社の経営の目指す方向性を、「財務体制の再構築」、「安全・安心の向上」、「社会課題への取り組みの加速」、「事業構造の見直し」と決めました。

## 具体的な取り組み案

### 財務体質の再構築

- コスト構造改革
  - ・ 固定費の削減、および変動費化
- 収益性の向上
- 投資の圧縮

### 安全・安心の向上

- 高度な清潔性と非接触
  - ・ 清潔な空港・客室
  - ・ モバイル化の推進

### 社会課題への取り組み加速

- 環境問題への対応
  - ⇒ **2050年までに**  
**CO2排出量実質ゼロ**
- 日本の地方経済活性化
  - ・ サテライトオフィス

### 事業構造の見直し

#### 不透明な動向の**業務需要**

- FSC<sup>(1)</sup>事業規模の最適化
  - ・ 国際旅客事業の一時的な見直し
    - ⇒ 需要動向（特に業務需要）に合わせた
  - **ネットワーク・機材の最適化**
    - ✓ 経年機の早期退役実施(777等)
- ・ 他社との提携関係 更なる拡充

#### 堅調な回復を見込む**観光需要**

- LCC事業の強化
  - ・ ZIPAIRの活用
  - ・ LCCパートナーとの連携

#### ■ リスク耐性強化

- ・ 航空需要への依存度の低い事業の育成
- ・ 事業の選択と集中

(1) FSC=フルサービスキャリア

2020年度末までに新中期経営計画の発表を目指す

- まずは、早期に健全な財務体質を再構築すべく、徹底したコスト構造改革、収益性の向上、さらには投資の圧縮を行ってまいります。
- 新しい社会のニーズである高度な清潔性と非接触性を追求したサービスを推進し、安全・安心の向上に努めます。
- ポストコロナでは、航空需要の伸びの一時的な減退や、業務および観光需要の動向が大きく変化する可能性があります。そこで、当社では、特に国際線事業において、需要動向に合わせた事業規模の見直しや、フルサービスキャリア分野とLCC分野のポートフォリオの見直しなど、抜本的な事業構造の見直しを進める必要があります。
- さらには、航空需要への依存度の低い新たな事業の育成とともに、事業の選択と集中を行うことで、リスク耐性を強化してまいります。
- 最後に、社会課題への取り組みとしては、グローバルなリスクの関心が高まっている中で、航空会社として正面から環境問題と向き合い、2050年までにCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを目指します。
- これらのニューノーマル下での経営戦略を盛り込んだ、新中期経営計画を2020年度末までに発表すべく、準備を進めてまいります。

# 参考資料

---

- 以下のページでは、国際線大路別実績、保有航空機一覧、そしてIFRS適用による主な変更点を参考情報としてお示ししております。

(説明は以上)

# 《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	▲98.4%	29%	22%
欧州線	▲97.3%	16%	21%
アジア・オセアニア線	▲96.8%	31%	49%
中国線	▲98.7%	12%	7%
ハワイ・グアム線	▲99.8%	12%	1%
全路線	▲97.9%	100%	100%

## ASK (2)

(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	4,206	465	▲88.9%
欧州線	2,005	230	▲88.5%
アジア・オセアニア線	4,797	424	▲91.2%
中国線	913	8	▲99.1%
ハワイ・グアム線	1,845	9	▲99.5%
全路線	13,767	1,138	▲91.7%

## RPK (1) (2)

(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	3,762	80	▲97.9%
欧州線	1,758	34	▲98.1%
アジア・オセアニア線	4,089	78	▲98.1%
中国線	805	3	▲99.5%
ハワイ・グアム線	1,601	2	▲99.9%
全路線	12,016	198	▲98.3%

## 有償旅客数 (1) (2)

(単位:千人)	前年同期	第1四半期	前年同期比
米大陸線	399	8	▲97.8%
欧州線	195	3	▲98.1%
アジア・オセアニア線	1,126	18	▲98.3%
中国線	431	2	▲99.5%
ハワイ・グアム線	276	0	▲99.9%
全路線	2,429	33	▲98.6%

## 有償座席利用率 (1) (2)

(単位:%)	前年同期	第1四半期	前年同期差
米大陸線	89.4%	17.3%	▲72.2pt
欧州線	87.7%	14.8%	▲72.9pt
アジア・オセアニア線	85.2%	18.4%	▲66.8pt
中国線	88.2%	46.4%	▲41.8pt
ハワイ・グアム線	86.8%	22.0%	▲64.7pt
全路線	87.3%	17.5%	▲69.8pt

(1) 2020年度よりIFRS適用に伴う収入計上ルールの変更により、特典航空券利用旅客を含む。前年度実績も同様の変更を反映し比較分析

(2) 2020年度より一部の他社運航コードシェア便の搭乗者データの取り扱いを変更、前年度実績も同様の変更を反映し比較分析

# 《参考》航空機一覽

		前期末 2020/3/31			当期末 2020/6/30			増減
		所有	リース	合計	所有	リース	合計	
大型機	Airbus A350-900	4	1	5	2	4	6	+1
	Boeing 777-200	11	0	11	11	0	11	-
	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	43	1	44	41	4	45	+1
中型機	Boeing 787-8	29	0	29	29	0	29	-
	Boeing 787-9	17	3	20	17	3	20	-
	Boeing 767-300	5	0	5	4	0	4	▲1
	Boeing 767-300ER	29	0	29	29	0	29	-
	中型機 小計	80	3	83	79	3	82	▲1
小型機	Boeing 737-800	43	19	62	43	18	61	▲1
	小型機 小計	43	19	62	43	18	61	▲1
リージョナル機	Embraer 170	18	0	18	18	0	18	-
	Embraer 190	14	0	14	14	0	14	-
	Bombardier D8-400CC	5	0	5	5	0	5	-
	SAAB340B	5	0	5	5	0	5	-
	ATR42-600	7	1	8	7	1	8	-
	ATR72-600	2	0	2	2	0	2	-
	リージョナル機 小計	51	1	52	51	1	52	-
<b>合計</b>	<b>217</b>	<b>24</b>	<b>241</b>	<b>214</b>	<b>26</b>	<b>240</b>	<b>▲1</b>	

# 《参考》IFRS適用による主な変更点

## PL

- 収入計上ルールの変更により、マイル発行時に収入からマイル価値分を繰り延べ、特典航空券などでの使用時に収入を計上（収入科目ごとの内訳は変更があるが、当期純利益への影響は少ない）
- これまで主に営業利益を事業の成果の指標としていたが、EBIT<sup>(1)</sup>に変更

## BS

- IFRS移行時の負債計上<sup>(2)</sup>により自己資本比率が減少するが、会計基準による表示・評価方法の違いであり本質的な財務体質に変化があるわけではない

## CF

- これまでオペレーティングリースに係る支払額は営業キャッシュフローに含めていたが、財務キャッシュフローに区分変更

## 輸送実績

- マイル会計の変更により、輸送実績上も特典航空券搭乗者を有償搭乗として取り扱う（有償旅客数、有償座席利用率、RPKの増加・上昇）

(1) 税引前損益から利息等の財務収支を除いたもの

(2) オペレーティングリースの計上、マイル関連負債の評価替えによる増加など

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。