

2012～2016年度

# JALグループ中期経営計画 ローリングプラン 2015

高収益体質を確立し、新たな成長のステージへ



2015年2月18日

日本航空株式会社

代表取締役社長 植木義晴

1

## 中期経営計画 ローリングプラン2015概要

P.1

- 中期経営計画のポイント
- 競争に勝ち抜くための3つの差別化
- 事業環境の見通し
- 各年度の位置づけ
- 経営目標の進捗

2

主要テーマへの取組

P.9

3

2015年度 事業計画

P.17

参考資料

P.22

## 高収益体質を確立し、新たな成長のステージへ

### 競争に勝ち抜くために(3つの差別化)

●JALブランドの追求

●路線ネットワーク・商品・サービス

●コスト競争力

### 重要な取り組み課題(5つの取り組み)

安全を守る取り組み

路線ネットワーク

商品・サービス

グループマネジメント

人財育成

### 経営目標(3つの目標)

1. 安全運航はJALグループの存立基盤であり、社会的責務であることを認識し、輸送分野における安全のリーディングカンパニーとして、安全運航を堅持する。
2. お客様が常に新鮮な感動を得られるような最高のサービスをご提供し、2016年度までに「顧客満足 No.1」<sup>1</sup>を達成する。
3. 景気変動やイベントリスクを吸収しうる収益力、財務基盤として、「5年連続営業利益率10%以上、2016年度末自己資本比率50%以上」を達成する。

- JALグループ中期経営計画のポイントです。
- 2012年度から2016年度までの5年間で、高収益体質を確立し新たな成長を実現する期間と位置付けております。
- 競争に勝ち抜くための3つの差別化と、それを実現するための5つの重要課題に取り組み、結果として3つの経営目標を達成する、というものです。
- 特に、フルサービスキャリアとしての成長を実現するためには、競争に勝ち抜くための「差別化」を図っていくことが重要であると考えております。

競合他社に対する差別化を図り、フルサービスキャリアとしての成長を目指す

## 3つの差別化

### JALブランドの追求

- フルサービスキャリア事業に専念する  
(LCC事業はネットワークを補完するものとして明確に区別)

#### 振り返り

- 顧客満足に関する社内外調査の指数が向上
- 安全指標や定時到着率をはじめ、改善余地は存在

### 路線ネットワーク・商品サービス

- 単に規模拡大のみを追うことなく  
旅客利便性を高めて商品サービスの充実によってお客さまに常に新鮮な感動をお届けする

#### 振り返り

- 国際線では「JAL SKY SUITE」機材による運航を拡大し、国内線では「JAL SKY NEXT」機材の導入を開始

### コスト競争力

- 生産性向上及び部門別採算制度という企業文化を維持発展させることでコスト低減努力を継続し、**優位なコスト競争力を保つ**

#### 振り返り

- 生産性向上施策を継続
- 2014年度のユニットコストは8.8円となる見込み

- 「差別化」のポイントは、「JALブランドの追求」、「路線ネットワーク・商品サービス」、「コスト競争力」の3点です。
- 今年度は中期経営計画の3年目にあたりますが、これまでを振り返りますとJALグループはフルサービスキャリア事業に集中し、旅客利便性を高めることと生産性向上に向け努力を続けてきました。
- 今後も引き続き、フルサービスキャリアとしての成長をめざし、競合他社との競争に勝ち抜くべく、差別化を図っていきます。

## 需給バランスは徐々に改善、円安・燃油市況が収支に影響

### 振り返り

需給緩和、円安・燃油市況が収支に影響

・訪日旅客数の増加  
・消費税増税による駆け込み需要と反動減

### 2015-2016年度の見通し

需給バランスは徐々に改善

旅客総需要は引き続き増加

円安の継続、燃油市況の変動

### 経営環境

### 供給環境

### 当社対応

本邦・海外他社の大幅な供給拡大

・首都圏発着枠拡大  
本邦他社による国内幹線大型機導入等  
・LCC供給拡大

高収益体質の確立・経営基盤の整備  
路線ネットワーク・商品サービスの充実、生産性向上

供給拡大のペースは鈍化

LCCの事業拡大、新幹線網の整備

「自立」「挑戦」「スピード」をキーワードに成長を実現し競争に打ち勝つ

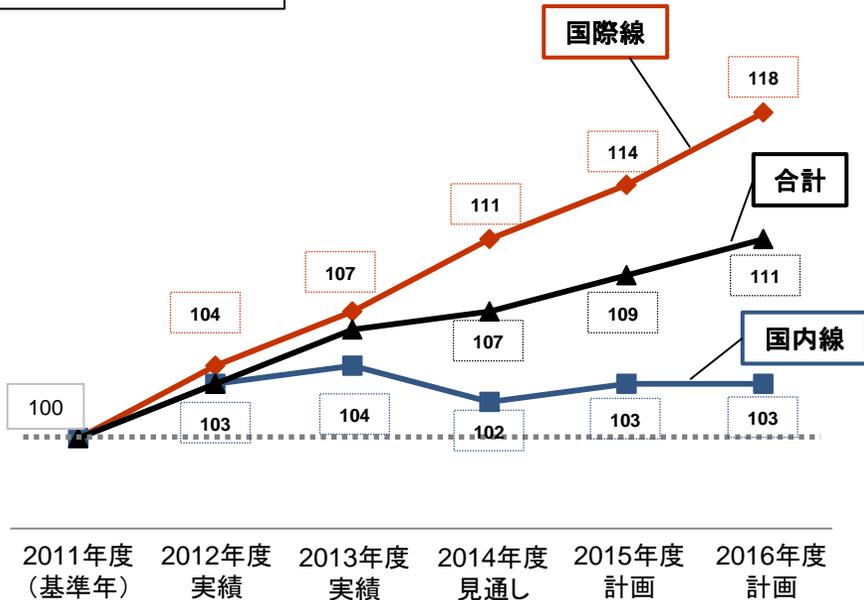
「JALブランドの追求」「商品サービスの向上」により  
世界一お客さまに愛され選ばれるエアラインに

- このページでは、中期期間における事業環境を説明しています。
- まず、航空業界を取り巻く足元の環境ですが、急激な円安の進行や燃油市況の変動など、収支に大きな影響を与える経済環境でした。
- 2014年度までは国際線、国内線ともに総供給が大きく拡大しましたが、2015年度以降はこれまでほどの供給拡大はないものと考えられます。
- 今後も為替や燃油市況動向が収支に影響を与えるものと想定していますが、訪日旅客数の増加等もあり需給バランスは徐々に改善していくものと見込んでおります。

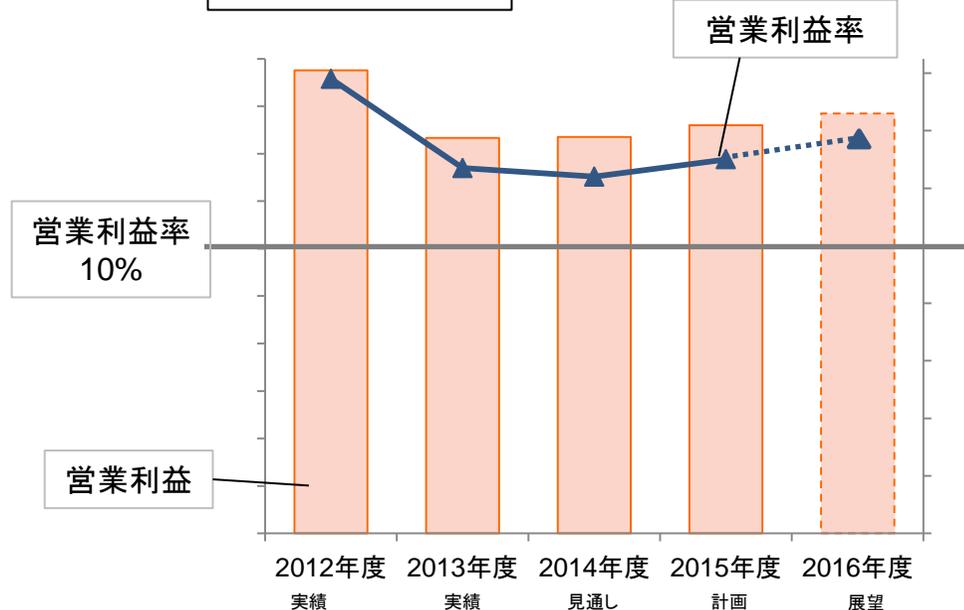
## 「2015年度、2016年度は中期経営計画を達成する期間」として位置づけ

位置づけ	2012-2013年度	2014年度	2015-2016年度
	高収益体質を本当に確立できるかが試された期間	「増収・増益」という新たな成長に向け経営基盤を整えた期間	新たな成長を実現し、中期経営計画を達成する期間

ASKの推移



成長イメージ



- このページでは、中期経営計画における各年度の位置づけについて説明しています。
- 2014年度につきましては、増収増益という成長に向けた経営基盤を整える年度として位置付けておりましたが、前年度を上回る営業利益を達成できる見込みです。
- 来年度以降は、中期経営計画を達成する期間と位置づけ、新たな成長の実現を目指します。

# 経営目標の進捗 - (1) 安全運航の堅持



JAPAN AIRLINES

2件の航空事故が発生した事実を真摯に受け止め、原因究明と再発防止策を徹底する

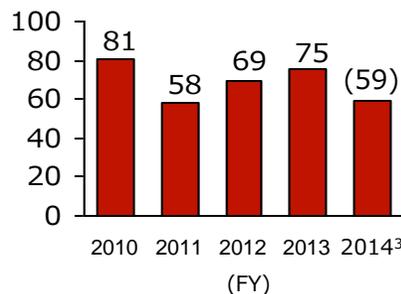
## 管理指標

航空事故<sup>1</sup>、重大インシデント<sup>2</sup>ともにゼロを達成する

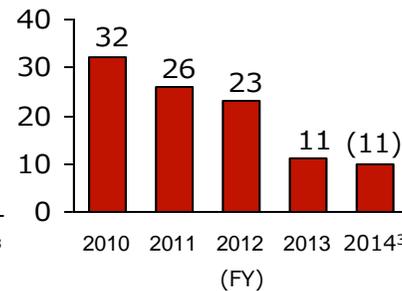
## 実績

各指標	2013年度	2014年度 <sup>3</sup>
航空事故 <sup>1</sup>	0件	2件
重大インシデント <sup>2</sup>	1件	0件

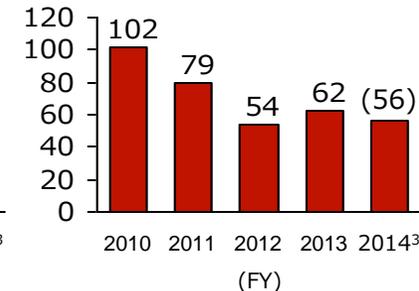
イレギュラー運航<sup>4</sup>



お客さまのお怪我<sup>5</sup>



ヒューマンエラーによる不具合<sup>6</sup>



## 振り返り

- 2014年度は飛行中の揺れによって客室乗務員が負傷した航空事故が2件発生
- 「イレギュラー運航」、「お客さまのお怪我」、「ヒューマンエラーによる不具合」についても、不具合の直接的な要因への対応に加えて、それらの背景にある間接的な要因への対応を実施

1 航空機の運航によって発生した人の死傷(重傷以上)、航空機の墜落、衝突または火災、航行中の航空機の損傷(大修理)等  
 2 航空事故には至らないものの、その恐れがあったと認められる事態。滑走路からの逸脱、非常脱出等  
 3 2015年2月10日現在  
 4 航空機システムの不具合等が発生し、目的地等が変更される事態。ただしに運航の安全に影響を及ぼすものではない  
 5 お客さまが機内や空港でお怪我をされ、医療機関を受診された事例を対象(社内統計)  
 6 運航全体の安全に与える影響を考慮し、運航、整備等、部門ごとに重点的に撲滅すべきヒューマンエラーによる不具合事例を対象(社内統計)

- このページからは、経営目標について振り返っていきます。
- 安全については、今年、御巣鷹山事故から30年が経過しますが、引き続き、全社員一丸となって当社の存立基盤である安全運航を堅持してまいります。
- 2014年度については、客室乗務員が負傷する航空事故が2件発生しておりますが、この事実を真摯に受け止め、原因究明と再発防止策を徹底してまいります。

# 経営目標の進捗 - (2) 顧客満足No.1達成への取り組み



JAPAN AIRLINES

## 目標に向かって着実に進捗

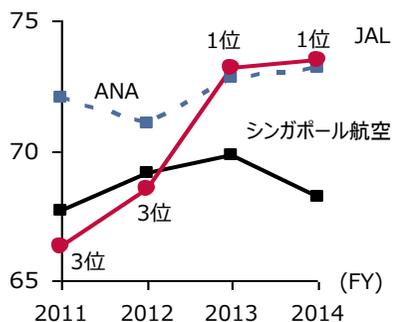
### 管理指標

2016年度までに「顧客満足 No.1」を達成する

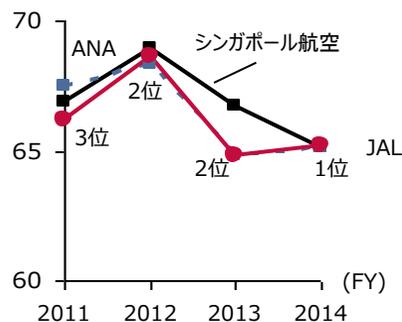
### 実績

JCSI(日本版顧客満足指数)

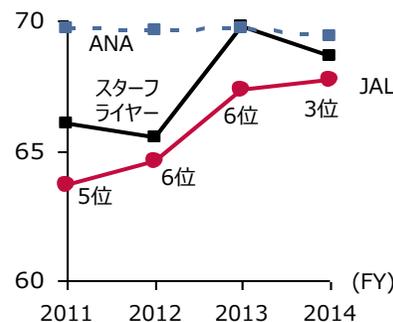
国際線 再利用意向率<sup>1</sup>



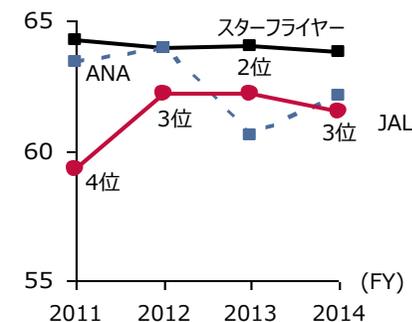
国際線 他者推奨意向率<sup>2</sup>



国内線 再利用意向率<sup>1</sup>



国内線 他者推奨意向率<sup>2</sup>



### 振り返り

- 全社員がサービスの向上に取り組んだ結果、国際線の再利用意向率と他者推奨意向率で1位を獲得
- 国内線においても高い再利用意向率と他者推奨意向率を獲得
- 2014年の定時到着率<sup>3</sup>は世界第4位となったが、アジアパシフィック地域では1位を獲得

<sup>1</sup> 再利用意向: お客さまがその次もそのサービスを使いたいと思うこと

<sup>2</sup> 他者推奨意向: サービスを受けた経験を家族や仲間に伝えたり、ブログ等で発信したりして他の人に勧めたいと思うこと

<sup>3</sup> Flight Stats社公表のOn-time Performance Service Awards

- 顧客満足に関しましては、国際線/国内線ともに高いご評価を頂きました。
- また、2014年の定時到着率については、アジアパシフィック地域では首位でしたが、世界では第4位となりました。
- 今後も引き続き、全社員でサービスの改善に努め、2016年度までに顧客満足ナンバーワンの達成を目指していきます。

# 経営目標の進捗 - (3) 財務目標達成に向けた取り組み



JAPAN AIRLINES

## 財務目標

「5年連続営業利益率10%以上、2016年度末自己資本比率50%以上」

### 振り返り

2014年度も営業利益率10%以上を達成し、2014年度末時点の自己資本比率は50%以上となる見込み

### 今後の見通し

2015年度も収支改善に取り組み、営業利益率10%以上を達成できる見通し

単位: 億円	2013年度	2014年度		2015年度
	実績	ローリング プラン 2014	見通し	ローリングプラン 2015
営業収入	13,093	13,500	13,420	<b>13,280</b>
営業費用	11,425	12,100	11,750	<b>11,560</b>
営業利益	1,667	1,400	1,670	<b>1,720</b>
営業利益率	<b>12.7%</b>	<b>10.4%</b>	<b>12.4%</b>	<b>13.0%</b>
経常利益	1,576	1,350	1,640	<b>1,690</b>
当期純利益 <sup>1</sup>	1,662	1,150	1,390	<b>1,440</b>
自己資本	6,902	7,230	7,650	<b>8,870</b>
自己資本比率	<b>51.5%</b>	<b>52.1%</b>	<b>52.4%</b>	<b>56.5%</b>
シンガポールケロシン (USD/bbl)	121.5	125.0	112.6	<b>80.0</b>
ドバイ原油(USD/bbl)	104.7	107.0	97.4	<b>63.0</b>
為替(円/USD)	99.9	107.0	106.3	<b>118.0</b>

1. 2015年度の当期純利益は親会社株主に帰属する当期純利益

## 財務運営

投資、内部留保、株主還元、それぞれの充実に努める方針

### 投資

将来における企業成長と経営環境の変化に対応

#### 振り返り

787型機導入継続、客室改修、システム刷新等の実施

#### 今後の取り組み

投資効果を精査した上で積極的に実施

### 内部留保

会計制度変更やイベントリスク顕在化に対応する強固な財務基盤を構築

#### 振り返り

2014年度末自己資本比率52.4%となる見込み

#### 今後の取り組み

2016年度末自己資本比率50%以上

### 株主還元

財務基盤強化の進捗を踏まえ積極的に検討

#### 振り返り

連結当期純利益から法人税等調整額の影響を除いた額の20%程度から同25%程度へ拡充

#### 今後の取り組み

フリーキャッシュフロー水準や財務体質、資本効率等に配慮しつつ、維持向上を目指す

- 財務目標につきましては、5年連続営業利益率10%以上、2016年度末自己資本比率50%以上を目指しています。
- 収支改善努力を継続した結果、これまで営業利益率10%以上を達成することができおり、来年度は増益及び営業利益率13%の計画となっております。
- 今期以降の配当性向については、1月30日に発表した通り、これまでの20%程度から25%程度へ拡充します。また、財務運営については、投資、内部留保、株主還元それぞれを充実させるという方針のもと取り組んでいきます。



経営企画本部長  
乗田 俊明



Intentionally Left Blank

1 中期経営計画 ローリングプラン2015概要

P.1

2 主要テーマへの取り組み

P.9

- 安全を守る取り組み
- 路線ネットワーク・商品サービス
- ユニットレベニュー
- コスト競争力・ユニットコスト
- 生産性向上に向けた取り組み
- 機材戦略

3 2015年度 事業計画

P.17

参考資料

P.22

## 御巣鷹山事故から30年 世界最高水準の安全管理システムを構築し、JALグループ全社員が十分な知識と 高い意識を持って行動できるよう取り組む

### 振り返り

#### 人財 の育成

- 一人ひとりの強み弱みを把握した上で教育・訓練に活用
- 各職場の安全リーダーが中心となってヒューマンエラー防止対策を実施

#### システム の進化

- ノーマル・ライン・オペレーション・モニタリング<sup>1</sup>、安全パフォーマンス・モニタリングを整備
- 不安全事故のリスクを評価する仕組み(新リスク評価)を導入

#### 文化 の醸成

- JALグループ安全教育を完了予定(業務委託先を含む35,000名)
- 使いやすいマニュアルへ改善
- 報告することの重要性に関する社員啓発を実施

### 今後の取り組み

- 安全管理システムに関する全社教育を開始
- 安全リーダーを中心とした取り組みを継続し、全社員が一体となった安全管理体制を構築

- 安全パフォーマンスを定量的に把握する仕組みを定着
- 新リスク評価を活用し、未然防止型のリスクマネジメントを推進

- 新入社員と新任管理職向けの安全意識教育を開始
- 「マニュアルを磨く文化」、「報告する文化」の定着に向けた取り組みを実施

- まずは安全を守る取り組みについての説明です。
- 今年で御巢鷹山事故から30年が経とうとしており、全社員が安全に関する知識と意識を高めることで、安全運航を堅持してまいります。
- 中期計画で示した「安全の層を積み重ねる」ために、教育の充実による「安全を守る人財の育成」、未然防止型のリスクマネジメントを実現するための「システムの進化」、社員への啓発を含めた「安全文化の醸成」の3点に引き続き取り組んでいきます。

## 単に規模拡大のみを追うことなく、採算性と旅客利便性を踏まえたネットワークを展開

### 振り返り

#### 国際

中長距離路線に  
経営資源を  
集中投入

- 羽田昼間帯発着枠にてロンドン、パリ、シンガポール、バンコク線を開設
- 羽田深夜早朝帯発着枠を活用しホーチミン線を開設
- 成田=ニューヨーク、ジャカルタ線を増便
- 中部=バンコク線、関西=ロサンゼルス線を開設
- 欧州線共同事業にフィンエアーが加入

#### 国内

機動的な  
需給適合

- 政策コンテスト枠で羽田=山形線を増便
- 地域の協力により路線運営が可能と判断した6路線を夏期に再開
- ジャルエクスプレス(JEX)を合併
- 北海道エアシステム(HAC)を再グループ化

### 今後の取り組み

- 北米とアジアの将来的な需要拡大を見据え、中長距離路線を中心にネットワークを拡充
- 「JAL SKY SUITE」仕様の機材導入路線を拡大



- 需要に合わせた機材を投入し、お客さまの利便性と収益性の向上を追求
- 「JAL SKY NEXT」仕様の機材導入路線を拡大



- 2015年度についても、前年同様の6路線で夏期運航を継続

- このページは、当社の路線ネットワーク戦略に関する説明です。
- 当社は、単に規模拡大のみを追うことなく、路線ごとの採算性を十分に見極め、JAL SKY SUITEやJAL SKY NEXTという新しい機材仕様の導入路線を拡大するなど、日本国内、そして日本と世界を結ぶ利便性・快適性の高いネットワークを構築していきます。
- 国際線では中長距離路線のネットワークを拡充し、国内線では機動的な需給適合により、お客さまの利便性・快適性を高め、収益性の向上を図ってまいります。

## お客さまが常に新鮮な感動を得られるような商品サービスを提供

### 振り返り

ヒューマン  
サービス  
JAL  
フィロソフィ<sup>1</sup>

- サービス品質評価制度の刷新や、役割に応じたきめ細かい教育を実施

国際

高品質  
フルサービス

- 「JAL SKY SUITE」投入路線拡大
  - ・ 777-300ER/767機材 導入完了
  - ・ 787機材 導入開始

国内

便利  
シンプル

- 新機材仕様「JAL SKY NEXT」導入
  - ・ インテリアを刷新し機内照明をLED化
  - ・ 「JAL SKY Wi-Fi」国内線に展開
- 767機材にファーストクラス導入

マイル

貯めやすく  
使いやすい

- マイルの「貯める」「使う」機会の拡大
  - ・ マイルフライトの継続
  - ・ 外部企業との新規提携拡大
  - ・ スリランカ航空と提携開始

### 今後の取り組み

- お客さまが常に新鮮な感動を得られるようなサービスをご提供できているか、施策の効果を振り返りながら、ヒューマンサービスの向上に取り組む
- 2015年度中にJALブランドセミナーを完了

- 「JAL SKY SUITE 787」導入継続

- ・ フルフラットビジネスクラスシート、および幅とピッチを5cm拡大したエコノミークラスシートを装備

- 「JAL SKY Wi-Fi」を767/787/777-200ER機材へ拡大



- 737-800機材を中心に、「JAL SKY NEXT」運航路線を拡大し、2016年度の対象全機導入を目指す
- 「JALスマートスタイル」をはじめとするお客さまの選好性向上に向けた取り組みを加速

- 使いやすさを向上
  - ・ 混雑状況に応じた必要マイル数の見直し
  - ・ 国際線の片道利用特典航空券を導入
- 新たな提携やサービスを拡大

- 当ページは、商品・サービスに関するご説明です。
- これまで国際線、国内線ともに新しい機材仕様や機内インターネットの導入路線を拡大し、客室内の快適性を向上させてきました。
- また、これに加え、きめ細かい訓練や社員教育を充実させ、ヒューマンサービスの向上などソフト面でのサービス強化も実施しています。
- 今後もお客さまが常に新鮮な感動を得られるような、商品・サービスをお届け致します。

## 競争力改善による収入最大化

### 振り返り

#### 国際線

L/Fがわずかに低下するものの、積極的な新商品投入やレベニューマネジメントの強化などによりイールド向上

2014年度 UR 前年度比 +約1%

#### 国内線

運賃施策や新商品投入に加え、柔軟な需給適合により、L/Fが向上(イールドは低下)

2014年度 UR 前年度比 +約2%

### 今後の取り組み

#### 2015年度

**国際線** 燃油サーチャージ引下げによる減収

**国内線** 新商品投入路線の拡大、需給適合

国際線: UR 前年度比 ▲約5%

国内線: UR 前年度比 +約1%

### 増収・増益の実現へ

- 路線ネットワークや商品・サービスの充実により、ユニットコストの変化率を上回る上昇を実現

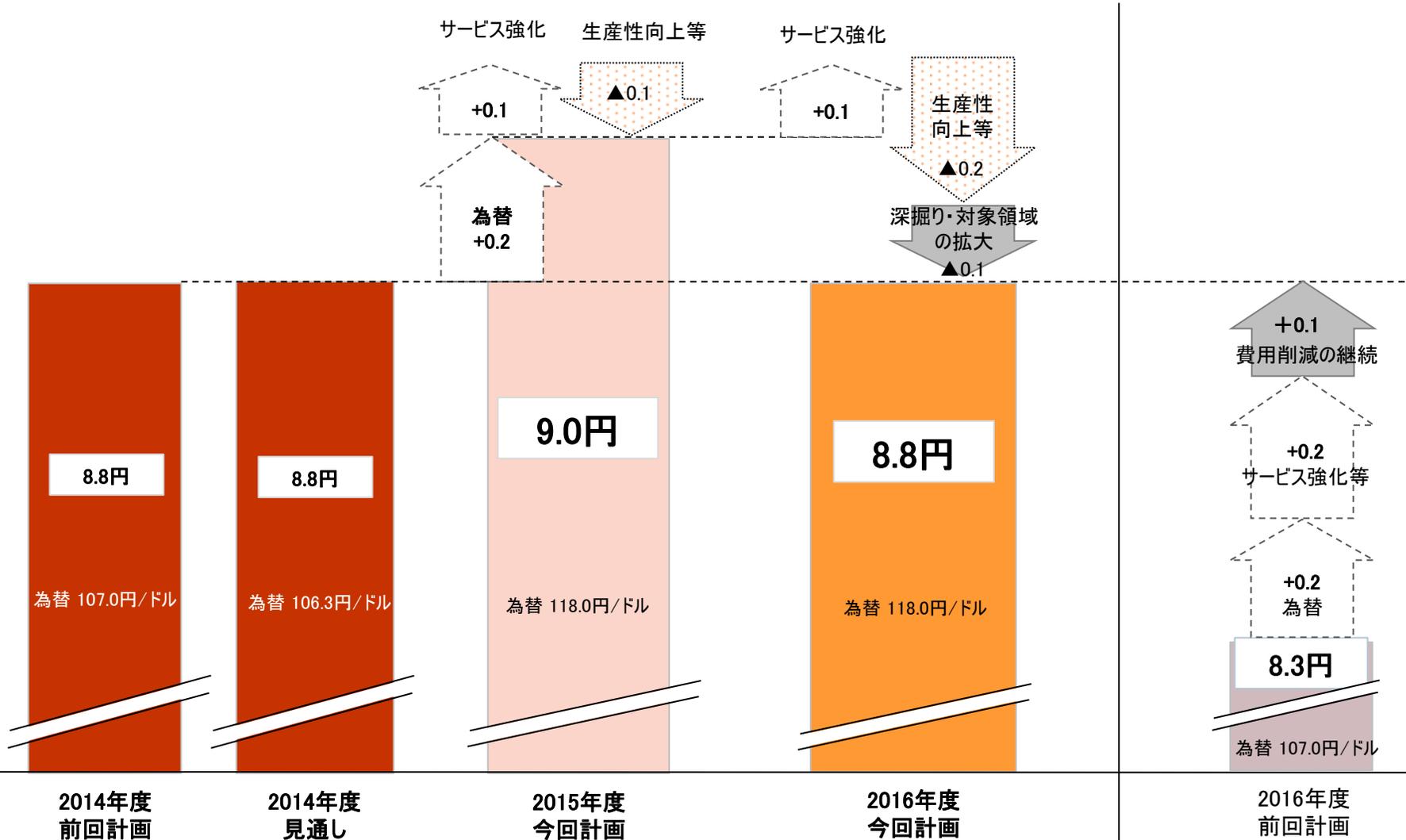
- 2014年度の国際線のユニットレベニュー(UR)は、L/Fがわずかに低下するもののイールドの向上に伴い、前年度に比べ約1%増加する見込みです。また、国内線では、イールドが低下するもののL/Fが向上するため、前年度に比べ約2%増加する見込みです。
- 2015年度の国際線URは、燃油サーチャージの引き下げに伴い、前年度を約5%下回る計画です。
- 2015年度の国内線URは、新商品投入路線の拡大及び機材の需給適合を徹底することにより、前年度に比べ約1%増加する計画です。

# コスト競争力・ユニットコスト<sup>1</sup>



JAPAN AIRLINES

2015年度は9.0円を見込むが、2016年度には生産性向上により8.8円(2014年度水準)を堅持する



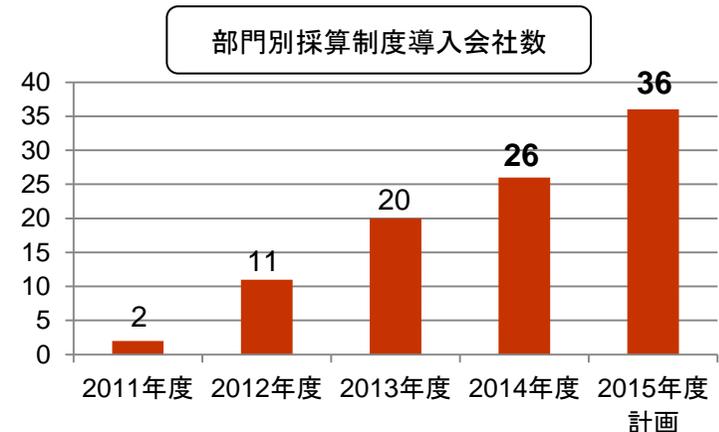
<sup>1</sup> 航空運送費用(燃油費を除く)÷ASK

- 2014年度のユニットコストは、当初計画通り8.8円となる見込みです。
- 2015年度のユニットコストについては、円安の影響等により、一旦9.0円に上昇する見込みですが、2016年度のユニットコストは、生産性向上や費用低減努力により、2014年度並みの8.8円を堅持する予定です。

## 部門別採算制度の浸透を軸に、生産性向上、経営資源の効率的活用を継続

### 部門別採算制度の展開・浸透

- 2014年度は部門別採算制度を6社に導入(合計26社へ導入済(当社含む))
- 2015年度末までに、JALグループ会社36社(当社含む)への制度導入を目標とし、「全員参加経営」の意識浸透を図る



### 生産性向上

- 一人あたりの稼働向上(前年度比)  
運航部門(+約4%):機種移行訓練短縮、スタンバイ人数適正化、地上業務効率化  
客室部門(+約2%):スタンバイ人数・地上業務効率化  
乗務スケジュール運用の工夫
- 生産性向上(前年度比)  
空港部門(+約1%):マルチスキル化の促進、等  
整備部門(+約2%):機材品質向上、人材育成、等

### 経営資源の効率的活用

- 機材品質向上や整備工期の短縮等により、航空機材の稼働率向上(2014年度:前年度比+約2%)
- 燃料節約プロジェクトの推進(2014年度上期:約950万ポンドの燃料節約):飛行方式・地上作業の工夫、機体性能改善、搭載物を含む航空機の重量軽減、等
- 施設・設備の効率的活用、ITシステムの導入推進

- 生産性向上に向けた取り組みについてのご説明です。
- JALグループでは部門別採算制度の拡大・浸透を通じた費用削減を継続するとともに、航空機・乗務員の稼働向上や燃料節約プロジェクト等、経営資源を効率的に活用し、生産性を向上させてまいりました。
- 今後もユニットコストの低減に向け、さらなる取り組みを進めていきます。

## 燃費効率に優れた新機材の導入、経年機材の退役を着実に推進

### 新機材導入

787機材の導入は計画通り進捗、787-9機材(長胴型)は2015年度から導入予定

保有状況

787機材

2014年度末:20機(予定)  
(2014年度:5機受領)

2015年度~ 787-9機材を導入開始  
2016年度末の導入機数合計:33機

A350機材

2019年度~ 導入開始予定

MRJ機材

2021年度~ 導入開始予定

### 機材退役

経年化する777機材、767機材の退役推進、グループ航空会社の機材更新も順次開始

保有状況

777機材

2014年度末:43機(予定)  
(2014年度:3機退役)

2015年度末までに▲3機(国内線仕様)

767機材

2014年度末:45機(予定)  
(2014年度:2機退役)

2016年度末までに▲10機

### グループ航空会社

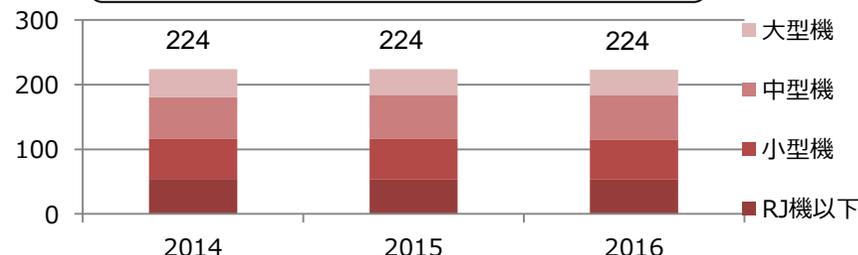
ジェイエア(JAIR)	CRJ200機材の退役を開始し、E170機材およびE190機材を導入
日本トランスオーシャン航空(JTA)	737-400機材の後継として737-800機材を導入
日本エアコミューター(JAC)	運航機材の更新を順次開始する予定
琉球エアコミューター(RAC)	DHC-8 Q100/Q300機材の後継としてDHC-8 Q400EC機材を導入

JALグループ航空機投資計画額(単位:億円)

為替前提:1ドル118円

2015年度	2016年度	2015-2016 合計
1,610	1,870	3,480

JALグループ機材数推移



- 当ページでは、機材への投資戦略についてご説明します。
- 当社では、燃費効率に優れた新機材の導入と、経年機材の退役を着実に進めていきます。
- 787機材の保有機数は、今年度末には20機となる見込みです。
- また来年度からは長胴型の787-9機材の導入を開始する一方で、777機材、767機材の退役を進め機材更新を進めていきます。
- さらに、グループ会社においても、737機材やターボプロップ機の機材更新を順次開始します。

財務・経理本部長  
齊藤典和





Intentionally Left Blank

1 中期経営計画 ローリングプラン2015概要

P.1

2 主要テーマへの取り組み

P.9

**3 2015年度事業計画**

**P.17**

- 収支計画
- 営業利益の推移
- 国際線/国内線旅客事業
- 財務計画/キャッシュフロー

参考資料

P.22

## 変化の激しい事業環境下、増益を見込む

運航諸元・前提

2014年度見通し対比	2015年度計画
ASK <sup>1</sup> 国際線	<b>+2.9%</b>
国内線	<b>+0.6%</b>
合計	<b>+1.9%</b>

2015年度収支計画

市況前提	2014年度見通し <sup>2</sup>	2015年度計画
シンガポールケロシン (USD/bbl)	112.6	<b>80.0</b>
ドバイ原油 (USD/bbl)	97.4	<b>63.0</b>
為替 (円/USD)	106.3	<b>118.0</b>

(単位: 億円)	2014年度見通し <sup>2</sup>	2015年度計画	増減
営業収入	13,420	<b>13,280</b>	▲140
営業費用	11,750	<b>11,560</b>	▲190
営業利益	1,670	<b>1,720</b>	+50
営業利益率	12.4%	<b>13.0%</b>	+0.5pt
経常利益	1,640	<b>1,690</b>	+50
当期純利益 <sup>3</sup>	1,390	<b>1,440</b>	+50

(単位: 億円)		2014年度見通し <sup>2</sup>	2015年度計画	増減
営業収入	国際旅客収入	4,550	<b>4,450</b>	▲100
	国内旅客収入	4,880	<b>4,940</b>	+60
	貨物郵便収入	960	<b>970</b>	+10
	その他収入	3,030	<b>2,920</b>	▲110
営業費用	燃油費	2,960	<b>2,650</b>	▲310
	燃油費以外	8,790	<b>8,910</b>	+120

1 有効座席キロ(コードシェア便含まず) 国際線/国内線とも直線距離に近い大圏距離を前提としています

2 2014年度見通しは2015年1月30日発表からの変更なし

3 2015年度の当期純利益は親会社株主に帰属する当期純利益

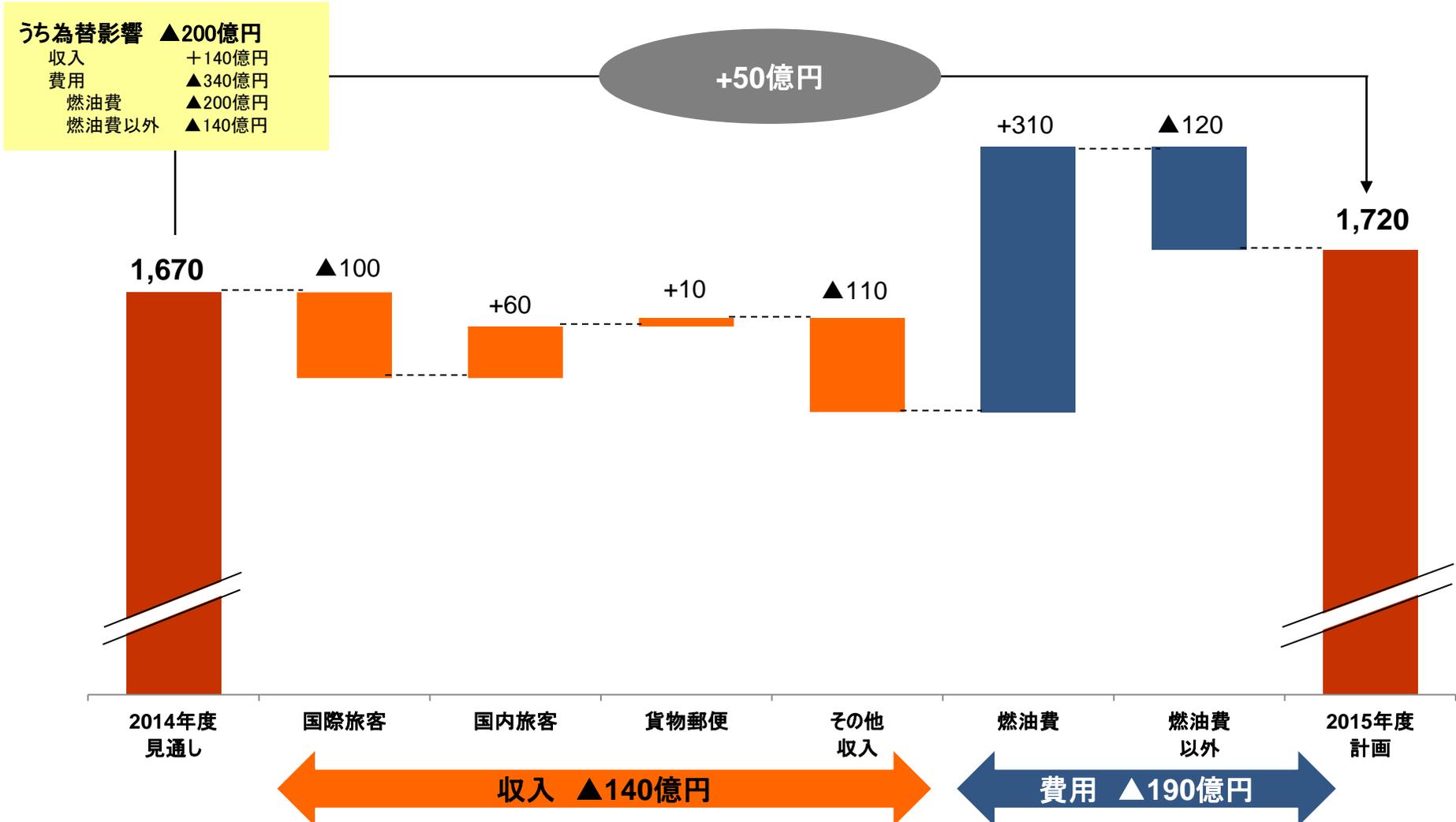
- 2015年度の収支計画について説明します。
- まず収支計画の前提となる供給についてですが、前年に対しまして、国際線でプラス2.9%、国内線でプラス0.6%を計画しています。
- また市況前提については、為替は1ドル=118円と今期に比べ円安、燃油はシンガポールケロシンを1バレル=80ドルと想定しています。
- このため、燃油サーチャージによる収入減の影響で、営業収益は1兆3,280億円と、2014年度見通しに比べ減収となりますが、燃油費の減少に加えて増収・費用削減努力の継続により、営業利益は1,720億円と、50億円の増益を計画しています。

# 2015年度 営業利益の推移



JAPAN AIRLINES

2015年度の営業利益は、2014年度見通し対比50億円の増益



- 当ページでは営業利益の増減の推移を示しています。
- 収入については、前年度に対し、国際旅客で100億円の減収、国内旅客では60億円の増収、その他の収入を含めると、合計140億円の減収を見込んでいます。
- 一方、費用については、燃油費は2014年度に比べ310億円減少する計画です。
- また、その他費用については、120億円の費用増加を見込んでいますが、各種生産性向上の取り組みを深掘りすることにより抑制に努めてまいります。
- 結果としまして、営業利益は50億円増益の、1,720億円を計画しています。

**国際線：** 燃油サーチャージの影響でイールド・単価が下落するものの、L/Fは上昇  
**国内線：** ASKの伸び以上の需要を取り込み、単価上昇により増収を見込む

国際線	2014年度 見通し <sup>1</sup>	2015年度 計画
旅客収入(億円)	4,550	▲2.1%
ASK(百万席キ口)	47,823	+2.9%
RPK(百万人キ口)	36,343	+5.2%
有償旅客数(千人)	7,798	+2.4%
座席利用率:L/F(%)	76.0	+1.7pt
イールド <sup>2</sup> (円)	12.6	▲7.4%
ユニットレベニュー <sup>3</sup> (円)	9.6	▲5.3%
単価 <sup>4</sup> (円)	58,628	▲4.9%

国内線	2014年度 見通し <sup>1</sup>	2015年度 計画
旅客収入(億円)	4,880	+1.2%
ASK(百万席キ口)	36,351	+0.6%
RPK(百万人キ口)	23,945	+1.0%
有償旅客数(千人)	31,516	+0.3%
座席利用率:L/F(%)	65.9	+0.2pt
イールド <sup>2</sup> (円)	20.4	+0.3%
ユニットレベニュー <sup>3</sup> (円)	13.4	+0.6%
単価 <sup>4</sup> (円)	15,500	+1.0%

1. 2014年度見通しは2015年1月30日発表からの変更なし
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. 単価=旅客収入/有償旅客数

- 国際線については燃油サーチャージによる減収を含む100億円の減収を見込んでおり、イールド、単価の指標は前年度に比べ低下するものの、ロードファクターは上昇する見通しです。
- 国内線については新しい割引運賃導入による需要喚起効果、新機材仕様であるJAL SKY NEXT導入路線の拡大により、競争力を強化していきます。このため、ロードファクター、イールドについては、上昇すると考えています。

自己資本比率50%以上を維持し、財務安定性の向上を目指す

連結貸借対照表

(億円)	2014年度末 見通し <sup>1</sup>	2015年度末 計画	増減
総資産	14,610	<b>15,690</b>	+1,080
有利子負債残高	990	<b>850</b>	▲140
自己資本	7,650	<b>8,870</b>	+1,220
自己資本比率 (%)	52.4%	<b>56.5%</b>	+4.1pt
ROE <sup>2</sup>	19.1%	<b>17.4%</b>	▲1.7pt
ROA <sup>3</sup>	11.9%	<b>11.4%</b>	▲0.5pt

連結キャッシュフロー

(億円)	2014年度 見通し <sup>1</sup>	2015年度 計画	増減
営業キャッシュフロー	2,430	<b>2,610</b>	+180
投資キャッシュフロー <sup>4</sup>	▲1,940	<b>▲2,150</b>	▲210
フリーキャッシュフロー <sup>4</sup>	490	<b>460</b>	▲30
財務キャッシュフロー	▲670	<b>▲520</b>	+150
EBITDA	2,540	<b>2,620</b>	+80
EBITDAR	2,800	<b>2,850</b>	+50

1. 2014年度見通しは2015年1月30日発表からの変更なし
2. (当期純利益)/(期首・期末自己資本平均) 2015年度の当期純利益は親会社株主に帰属する当期純利益を用いて計算
3. (営業利益)/(期首・期末総資産平均)
4. 定期預金の入出金を除く

- 自己資本比率については、2015年度末に56.5%となる見通しです。
- また有利子負債については、リース債務及び長期借入金の返済が進んでいるため、2015年度末の有利子負債残高は140億円減少し、850億円となる見込みです。
- 来年度以降も、自己資本比率50%以上の水準を維持し、引き続き、財務安定性の維持向上を目指してまいります。
- なお、参考資料といたしまして、22ページに燃油・為替の影響度を示しています。

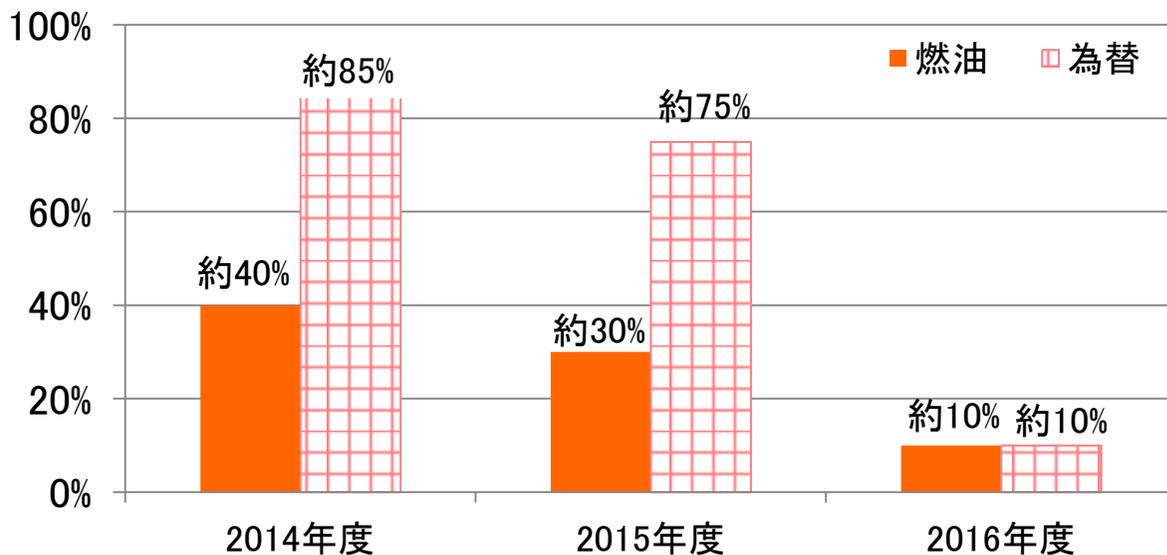
## 參考資料

# 《参考》燃油・為替の影響度



JAPAN AIRLINES

## 燃油費に対する年度別ヘッジ概況 (2014年12月末時点)



## 燃油費への感応度<sup>1</sup>(ヘッジなし)

### 燃油費への影響(年間)

シンガポールケロシン (1USD/bblの変動)	約26億円
為替 (1円/USDの変動)	約17億円

## 燃油・為替前提

	2014年度 見通し	2015年度 計画
シンガポールケロシン (USD/bbl)	112.6	80.0
ドバイ原油 (USD/bbl)	97.4	63.0
為替 (円/USD)	106.3	118.0

1. 中期経営計画ローリングプラン2015における為替・燃油市況の前提値に基づく感応度

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

電話番号 03-5460-3068

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。