

2012～2016年度
**JALグループ中期経営計画
ローリングプラン 2016**

高収益体質を確立し、新たな成長のステージへ



2016年2月18日
日本航空株式会社

代表取締役社長	植木 義晴
取締役専務執行役員	乗田 俊明
取締役専務執行役員	斉藤 典和

1 2012～2016年度JALグループ中期経営計画の進捗状況

P.1

2 2012～2016年度JALグループ中期経営計画
ローリングプラン2016の概要

P.6

3 2016年度 収支計画・資金計画

P.11

4 2017年度以降に向けて

P.18

参考資料

P.20

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」¹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。

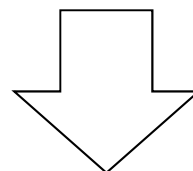
- JALグループ中期経営計画の骨子を改めてお示いたします。
- 競争に勝ち抜くための3つの差別化と、それを実現するための5つの重要課題に取り組み、結果として3つの経営目標である安全、顧客満足 No.1、そして財務目標を達成する、というものでございます。

経営目標の進捗（１）安全



JAPAN AIRLINES

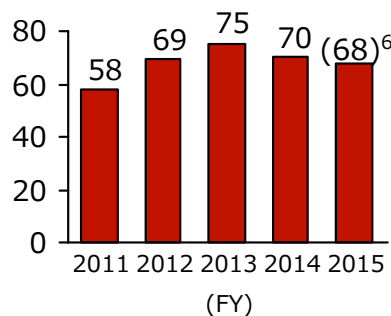
- 「航空事故¹」は発生していないものの、2015年度には3件の「重大インシデント²」が発生
- 「お客さまのお怪我³」は減少傾向にあるものの、「イレギュラー運航⁴」および「ヒューマンエラーによる不具合⁵」は、いずれも横ばい傾向にあり、個々の不具合の直接的な要因への対応に加えて、それらの背景にある間接的な要因への対応を実施



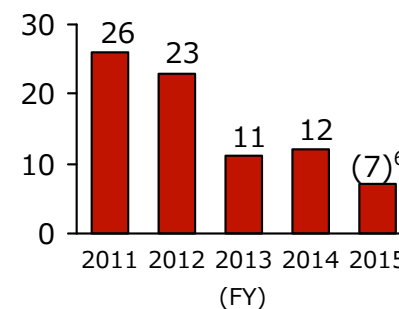
「航空事故¹」、「重大インシデント²」ともにゼロを達成する

各指標	2014年度	2015年度 ⁶
航空事故	2件	0件
重大インシデント	0件	3件

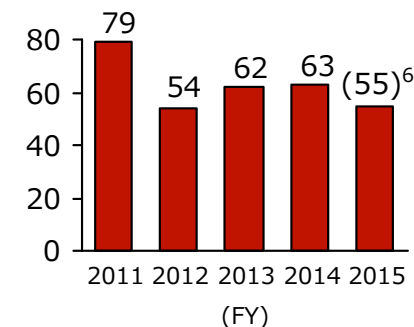
イレギュラー運航



お客さまのお怪我



ヒューマンエラーによる不具合



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. 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(社内基準)
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。ただちに運航の安全に影響を及ぼすものではない
5. 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(社内基準)
6. 2016年2月5日現在。現時点でJALグループ側の問題点は指摘されていない、4月5日のJAL455便(羽田-徳島)のケース、10月10日のJAL651便(羽田-鹿児島)のケースを除く

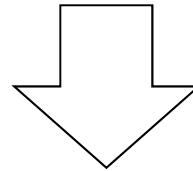
- このページからは、3つの経営目標についてこれまでの振り返りと2016年度の取り組みをご説明します。
- 安全については、2015年度において、航空事故は発生しておりませんが、重大インシデントが3件発生しております。
- 2016年度は「航空事故」、「重大インシデント」とともにゼロを達成し、全社員一丸となって当社の存立基盤である安全運航を堅持してまいります。

経営目標の進捗 (2) 顧客満足

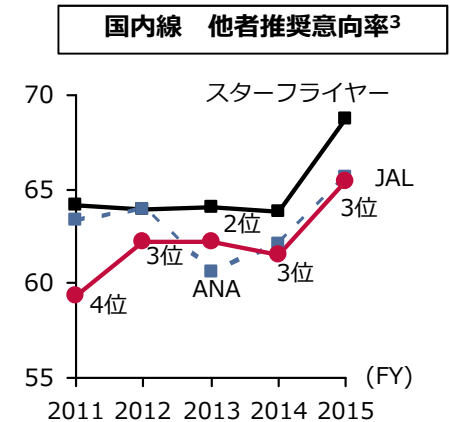
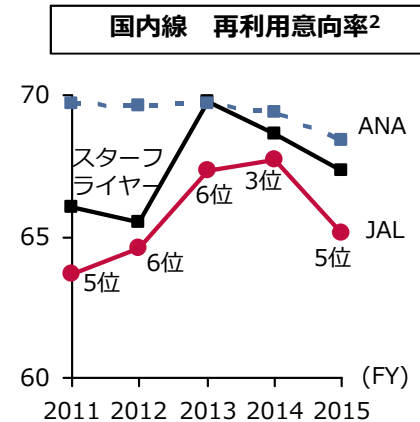
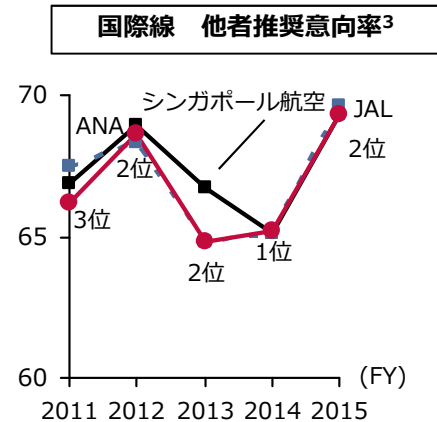
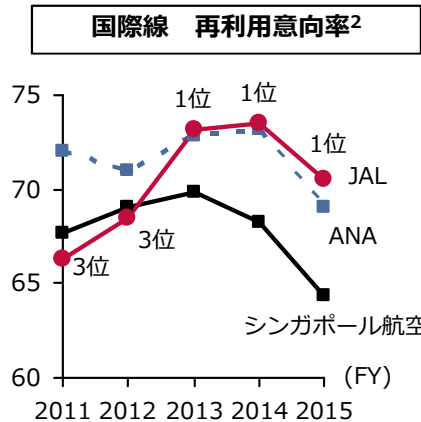


JAPAN AIRLINES

- 2015年の定時到着率¹は、対象3部門で世界第1位を獲得
- 国際線の再利用意向率は3年連続で1位を達成したものの、国際線の他者推奨意向率は前年の順位を維持できず、国内線の再利用意向率および他者推奨意向率は順位を上げることはできなかった



2016年度までに「顧客満足 No.1」を達成する



- 顧客満足に関しましては、国際線の再利用意向率は3年連続で1位を達成したものの、国際線の他者推奨意向率は前年の順位を維持できず、国内線の再利用意向率および他者推奨意向率は順位を上げることができませんでした。
- 2016年度には、全社員一丸となってより良いサービスに努め、何としても顧客満足ナンバーワンの達成を目指してまいります。
- なお、定時性については、定時到着率について、2015年は対象3部門で世界第1位を獲得いたしました。

経営目標の進捗 (3) 財務



JAPAN AIRLINES

着実な実績の積み重ねにより経営基盤を強化、格付「シングルAマイナス」¹の取得

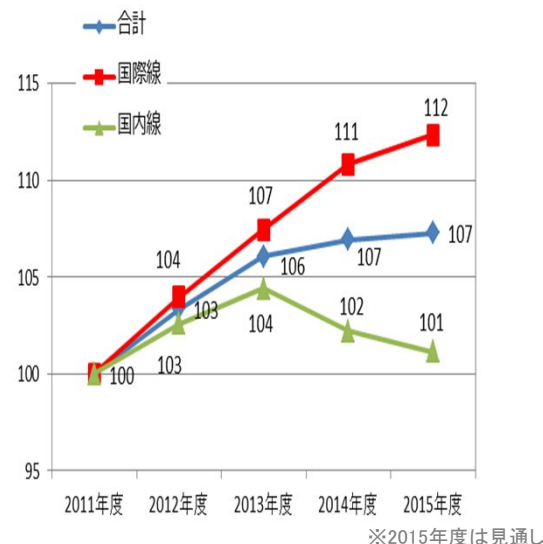
営業利益率は各年度10%を上回って推移、
自己資本比率も50%超を達成

(単位：億円)	2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度 (見通し)
営業収益	12,388	13,093	13,447	13,370
営業利益	1,952	1,667	1,796	2,040
営業利益率 (%)	15.8%	12.7%	13.4%	15.3%
経常利益	1,858	1,576	1,752	2,020
当期純利益 ²	1,716	1,662	1,490	1,720
EBITDA	2,757	2,494	2,661	2,940
ASKあたり航空運送収入 ³ (円)	12.5	12.7	12.9	13.7
ユニットコスト(円) ⁴	8.5	8.8	8.9	9.4
自己資本比率 (%)	46.4%	51.5%	52.7%	53.0%

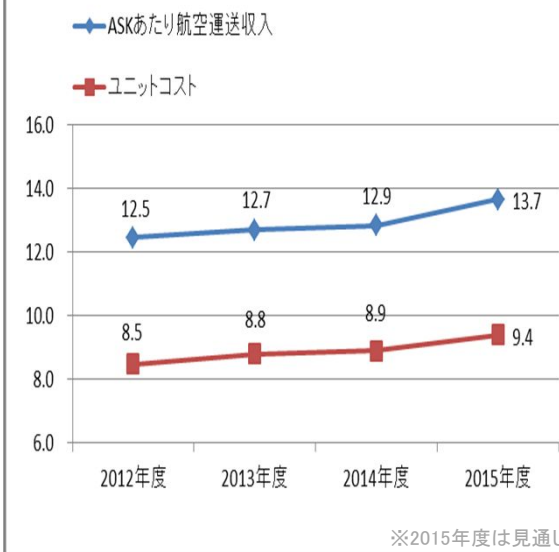
経営管理体制の強化・改善

- 「部門別採算」の浸透拡大による自律的なコスト管理の実施
- 厳格な投資規律に基づいた適切な設備投資の実施
- 適切なヘッジによる燃油・為替リスクの極小化

ASKの伸び (2011年度=100)



ASKあたり航空運送収入³の 向上はユニットコスト⁴の 増加を上回る



商品サービス強化・ネットワーク拡充

- JAL SKY SUITEの拡大 (国際線)
- 国際線新路線開設 (羽田 = 上海(浦東)、広州、成田 = ダラス・フォートワース線)
- 機内食・空港ラウンジの充実
- JAL SKY NEXTの拡大 (国内線)

1. (株)格付投資情報センター・(株)日本格付研究所が付与する発行体格付
 2. 2015年度については親会社株主に帰属する当期純利益
 3. ASKあたり航空運送収入 = (航空運送収入 - 燃油サーチャージ - 関連会社への燃油転売収入) / ASK
 4. ユニットコスト = (航空運送費用 - 燃油費 - 関連会社への転売燃油費) / ASK

- 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%以上を目指しております。
- 「売上最大・経費最小」に努めた結果、ここまで4年連続で営業利益率10%以上を達成しており、自己資本比率についても2013年度末から50%を上回る水準となっております。
- なお、格付けについては、「シングルAマイナス」となっております。

2016年度の取り組み

- ・ 中期経営計画を完遂するため、経営目標を必達する
- ・ 増収減益の計画となるものの、増収増益の実現を目指す

将来に向けた成長基盤の強化

将来を見据えた持続的成長を実現すべく
成長基盤の強化を目的として人財へ重点的に投資

- ・ 給与水準、雇用形態の見直し
- ・ ワークスタイル変革
- ・ 女性活躍推進「なでしこラボ」 等

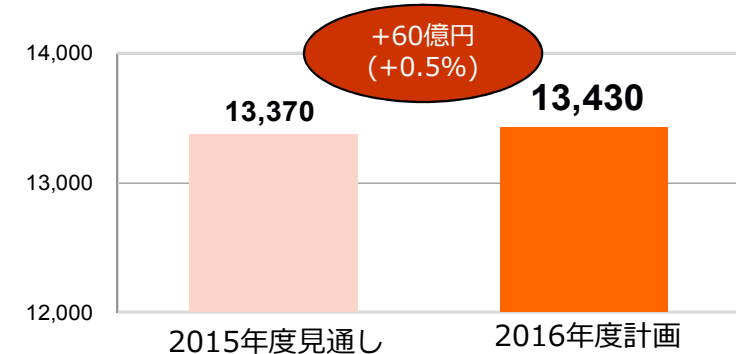
高い運航品質
高品質のサービス
商品競争力強化

持続的な成長の実現

業績概要

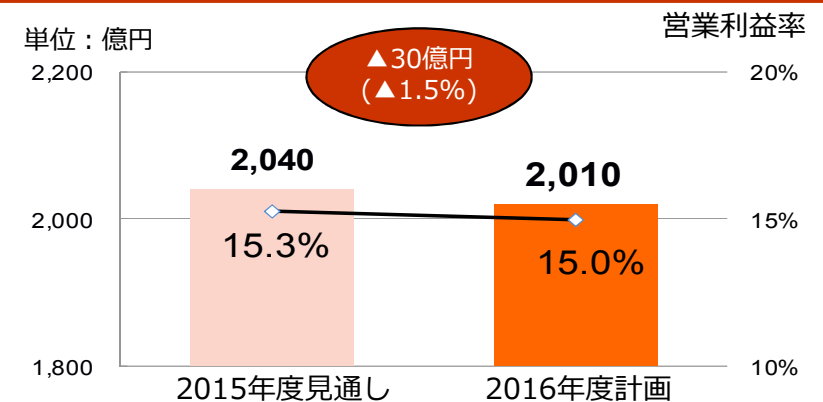
営業収益

単位：億円



営業利益

単位：億円



- 中期経営計画の最終年度である2016年度の取り組みについてご説明します。
- 2016年度については、将来の持続的な成長の実現に向けて、成長基盤を強化すべく、人財へ重点的に投資をしてまいります。
- 収支計画については増収減益の計画をお示しますが、増収増益の実現を目指した経営努力を継続いたします。

1 2012～2016年度JALグループ中期経営計画の進捗状況

P.1

**2 2012～2016年度JALグループ中期経営計画
ローリングプラン2016の概要**

P.6

3 2016年度 収支計画・資金計画

P.11

4 2017年度以降に向けて

P.18

参考資料

P.20



JAPAN AIRLINES

Intentionally Left Blank

需給バランスは徐々に改善、燃油・為替等の市場動向、日本および世界経済の動向に注視

～2015年度

2016年度の見通し

- ・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

旅客総需要は引き続き増加

円安の継続、燃油市況の変動

競合他社による供給拡大

供給拡大のペースは鈍化

- ・首都圏発着枠拡大
- ・LCC供給拡大

LCCの事業拡大、新幹線網の整備

高収益体質の確立・経営基盤の整備

安定した成長により中期経営計画を達成し、
2017年度以降に備える期間

路線ネットワーク拡充、
商品サービス改善、生産性向上

「JALブランドの追求」「商品サービスの向上」
「収支管理の徹底」

- 2016年度における事業環境についてご説明いたします。
- まず、航空業界を取り巻く足元の環境ですが、為替市況の変動や燃油市況の下落など、わたくしどもの事業に大きな影響を与える経済環境が続いております。
- 2015年度までは国際線、国内線ともに総供給が大きく拡大いたしましたが、2016年度においては供給拡大のペースは鈍化し、一方で訪日旅客数の増加等もあり、堅調な需要が見込まれます。
- 足許の株価、為替、金利の動向は不安定になっており、日本経済・世界経済の動向を注視してまいります。

最高水準の安全管理システムを構築し、 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

～2015年度

人財 の育成

- JALグループ全社員を対象とした安全管理システムに関する教育を実施
- 各職場の安全リーダーによる取り組みを共有し、各職場での安全の取り組みに活用

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¹の仕組みを、ジェイエア、日本トランスオーシャン航空、琉球エアコミューターに展開
- 安全パフォーマンス・モニタリングのための安全情報データベースを改修

文化 の醸成

- 「新入社員安全セミナー」および「新任管理職安全セミナー」を開催
- 報告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知識の幅を広げ、社員の理解を促進するための取り組みを実施
- 安全リーダーが、他業種での取り組みを視察し、意見交換を行う取り組みを継続

- ノーマル・ライン・オペレーション・モニタリング¹の仕組みを、日本エアコミューターへ拡大
- データ量の増加や分析機能の充実等を見据えた、新たな安全情報データベースの構築を検討

- 新入社員と新任管理職向けの安全意識教育を継続的に開催
- JALグループの持つ厳粛な安全文化を次世代に継承

1. 不具合の発生につながる潜在的な要因を見出す予防的な仕組み

- 安全を守る取り組みについて、ご説明いたします。
- 最高水準の安全管理システムを構築し、全社員が安全に関する十分な知識と高い意識を持って行動できるよう取り組んでおります。
- 具体的には、中期経営計画でお示した「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まいります。

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
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

	国際線	国内線
路線ネットワーク	中長距離路線に経営資源を集中投入	➢ 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 ➢ グループ航空会社の機材更新を推進し、お客さまの快適性の向上を追求 ➢ 政策コンテスト枠で増便した羽田＝山形線の継続 ➢ 2016年度も、前年同様の6路線で夏季運航を継続
商品サービス等	➢ 「JAL SKY SUITE」仕様の機材導入路線を拡大 ・ JAL SKY SUITE 787の導入継続 ・ 777-200ER型機へも導入  	➢ 「JAL SKY NEXT」機材の導入を2016年度中に完了（全77機） ➢ 「E190型機」にも「クラスJ」サービスを実施（ジェイエア運航） ➢ 新千歳空港に国内線最上級ラウンジを新設、伊丹/福岡/那覇空港のラウンジを拡充  
	定時運航に向けた取り組みを継続し、「定時性世界一」を維持	
マイル	➢ 特典航空券の使いやすさ向上（国際線アップグレード特典へのWEB割引導入等） ➢ 新たな提携やサービスを拡大	

- 当社の路線ネットワーク・商品サービスについてご説明いたします。
- 路線ネットワークについては、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、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。
- 商品サービス面では、ご好評いただいておりますJAL SKY SUITE、JAL SKY NEXT仕様の路線を拡大、また機内食を充実させるなど、日本のみならず海外のお客さまにもご満足いただける最高品質のサービスを目指します。

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

導入機材

787型機の導入は計画通り進捗、787-9型機（長胴型）は2015年度から順次導入中

787

2015年度：6機受領 2016年度末の導入機数合計：33機

737-800

2015年度～ 導入開始(日本トランスオーシャン航空)

E170/E190

2015年度：E170型機を2機導入(ジェイエア) 2016年度～ E190型機を導入開始予定(ジェイエア)

コミューター

2015年度：DHC-8 Q400CC型機 導入開始(琉球エアーマユーター)
2016年度：ATR42型機 導入開始(日本エアコミューター)

A350

2019年度～ 導入開始予定

MRJ

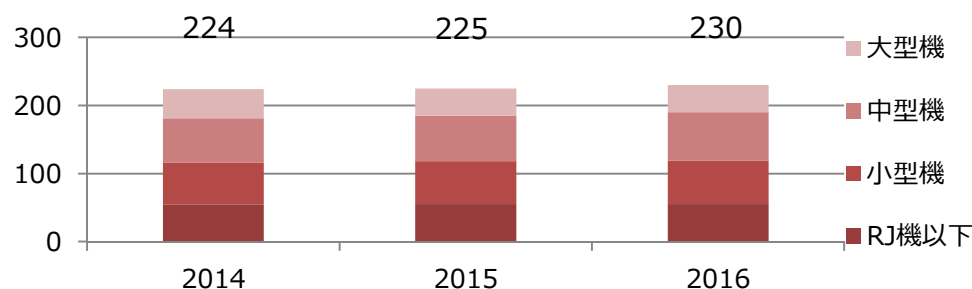
2021年度～ 導入開始予定(ジェイエア)

退役機材

経年化した777型機、767型機の退役推進

JALグループ航空機投資計画額
2016年度：1,910億円
(為替前提：1ドル123円)

JALグループ機材数推移



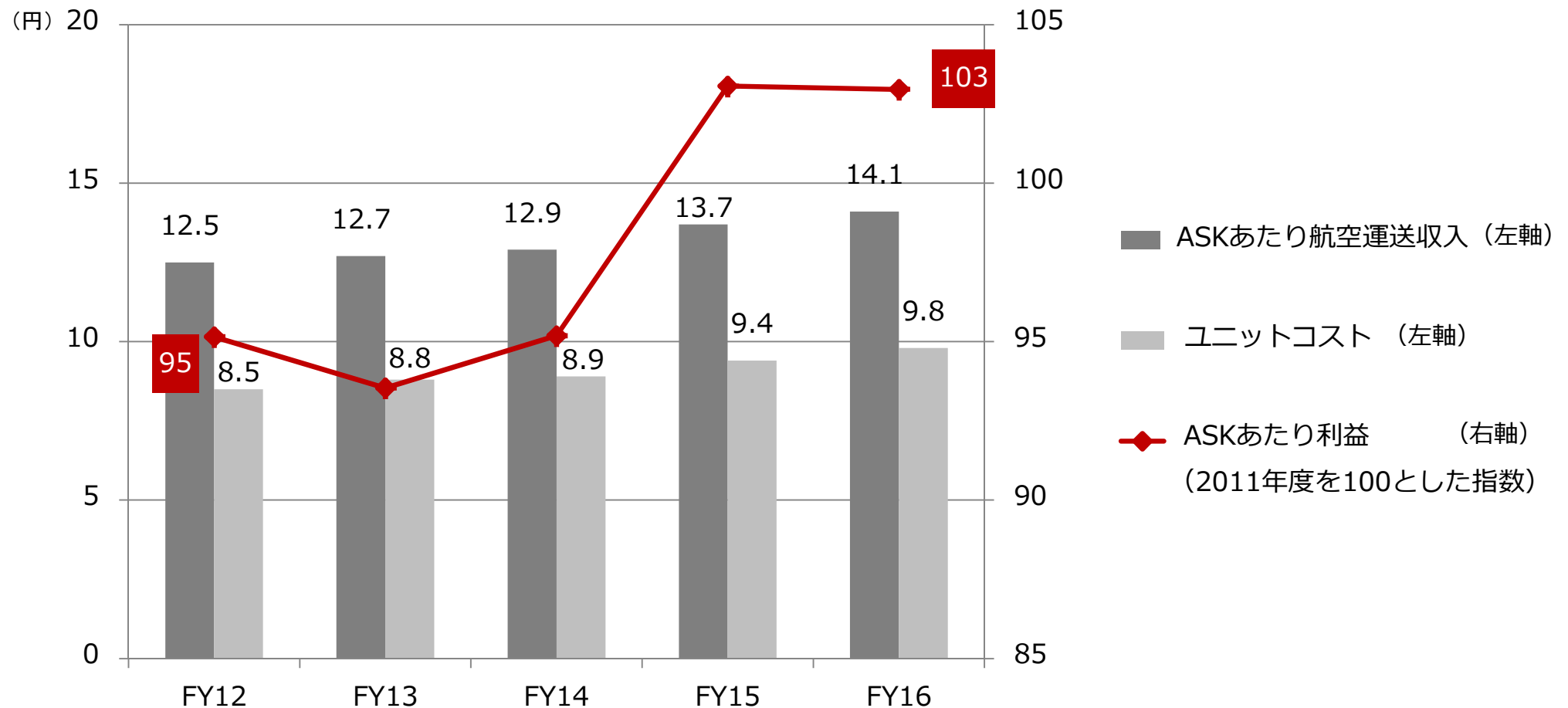
- 機材戦略についてご説明いたします。
- 当社は、燃費効率に優れた新機材の導入と、経年機材の退役を着実に進めてまいります。
- 787機材の保有機数は、長胴型の787-9機材の導入を2015年度から開始し、2016年度末には33機となる見込みです。
- また、経年化した777、767の退役をおこない機材更新を着実に進めております。
- さらに、グループ航空会社においても、737-800の導入やコピューター機の更新を順次実施しております。

ASKあたり利益の極大化



JAPAN AIRLINES

中長期的に安定的な事業運営を行うための基盤整備、サービス・商品力の強化を目指し、人財・商品サービスへ積極的に経営資源の配分を行い、ASKあたり利益の極大化を目指す



ASKあたり航空運送収入 = (航空運送収入 - 燃油サーチャージ - 関連会社燃油転売収入) / ASK
ユニットコスト = (航空運送費用 - 燃油費 - 関連会社への転売燃油費) / ASK
ASKあたり利益 = (ASKあたり航空運送収入) - (ユニットコスト)

- ASK当たり航空運送収入とユニットコストについてご説明いたします。
- これまで、コスト効率化を推進する一方、イールド向上を図るべく、お客さまサービスに直結する費用については重点的に支出してまいりました。
- また、2016年度については、商品・サービスの強化に加え、中長期的に安定的に事業運営を行うための基盤整備として、人財への投資も強化してまいります。
そのため、ASKが拡大しない中では、ユニットコストは徐々に上昇傾向にありますが、必要な部分に必要なコストを適切にかけていくことにより、ASKあたり航空運送収入はユニットコスト増を上回って伸びております。結果として、ASKあたり利益を増加させることができいております。ユニットコストについては、引き続き、低減努力を行ってまいります。

本日お話しさせて頂くこと



JAPAN AIRLINES

1 2012～2016年度JALグループ中期経営計画の進捗状況

P.1

2 2012～2016年度JALグループ中期経営計画
ローリングプラン2016の概要

P.6

3 2016年度 収支計画・資金計画

P.11

4 2017年度以降に向けて

P.18

参考資料

P.20



JAPAN AIRLINES

Intentionally Left Blank

2016年度 収支計画



JAPAN AIRLINES

商品サービスの強化、将来の成長に向けた経営課題に対応するための先行投資を行いつつ、
2015年度に引き続き営業利益2,000億円以上を目指す

運航諸元・前提

2015年度 見通し対比	2016年度 計画
ASK 国際線	▲0.6%
国内線	▲0.2%
合計	▲0.4%

市況前提	2015年度 見通し	2016年度 計画	前年比 %
シンガポールケロシン (USD/bbl)	60.6	50.0	▲17.5%
ドバイ原油 (USD/bbl)	47.8	36.0	▲24.7%
為替 (円/USD)	121.3	123.0	+1.4%

2016年度 収支計画

(単位：億円)		2015年度 見通し	2016年度 計画	前年差	前年比 %
営業収益		13,370	13,430	+60	+0.4%
	国際旅客収入	4,510	4,500	▲10	▲0.2%
	国内旅客収入	5,010	5,030	+20	+0.4%
	貨物郵便収入	920	850	▲70 ²	▲7.6%
	その他収入	2,930	3,050	+120	+4.1%
営業費用		11,330	11,420	+90	+0.8%
	燃油費	2,290	2,020	▲270	▲11.8%
	燃油費以外	9,040	9,400	+360	+4.0%
営業利益		2,040	2,010	▲30	▲1.5%
営業利益率		15.3%	15.0%	▲0.3pt	-
経常利益		2,020	1,930	▲90	▲4.5%
当期純利益 ¹		1,720	1,920	+200 ³	+11.6%

1. 親会社株主に帰属する当期純利益
2. 国際貨物販売手数料を収入とネットすることによる80億円の減収要因を含む
3. 税効果会計の新指針適用に伴い2016年度末に法人税等調整額を約300億円計上する見込み。但し、配当金計算上は当該法人税等調整額の影響は控除予定。

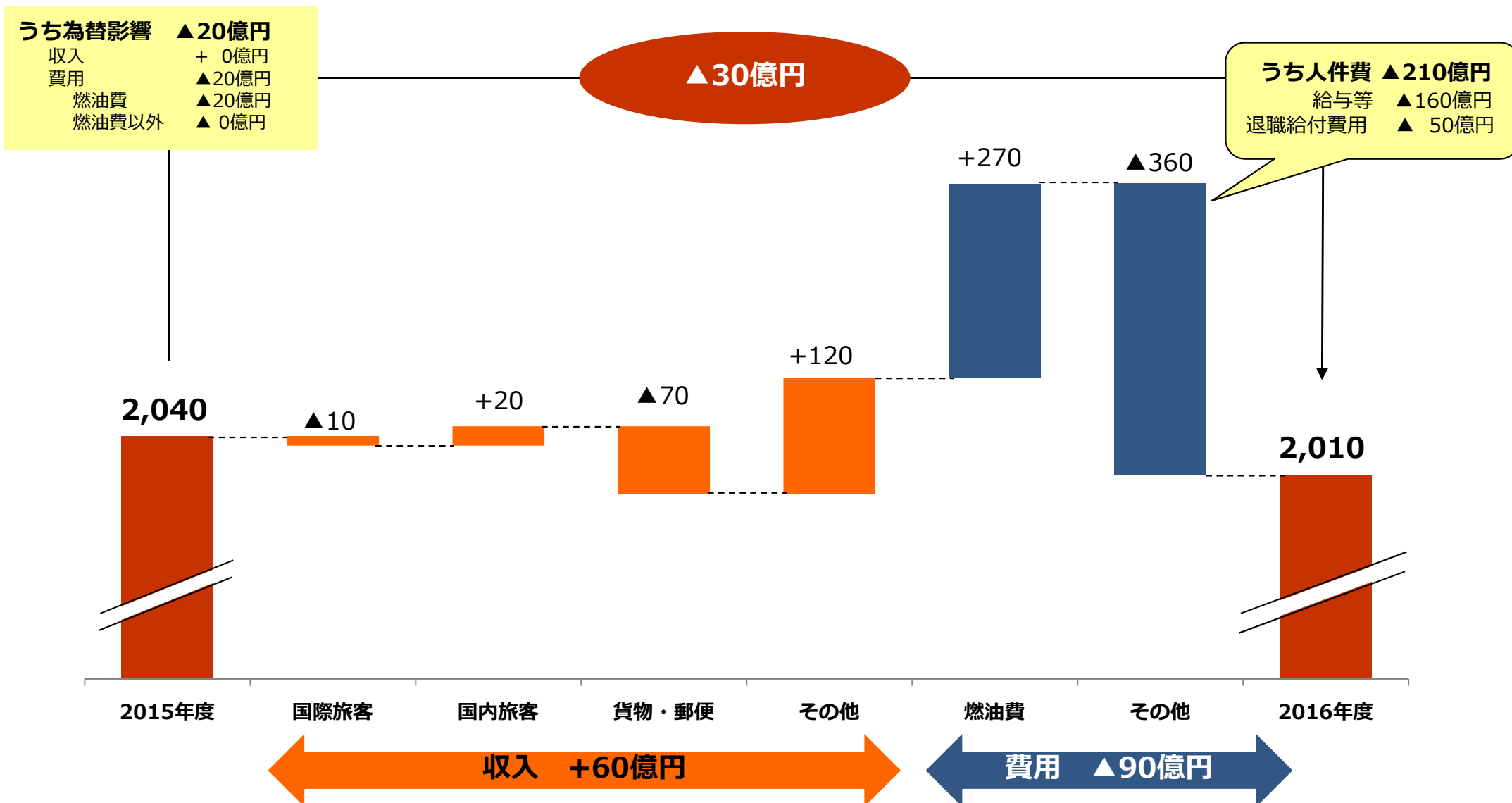
- 2016年度の収支計画についてご説明いたします。
- まず収支計画の前提となる供給でございますが、前年度見通しに比べ、国際線でマイナス0.6%、国内線でマイナス0.2%を計画しております。
- また、市況については、為替は1ドル＝123円と引き続き円安傾向、燃油はシンガポールケロシンを1バレル＝50ドルと想定しております。
- 営業収益は1兆3,430億円と、2015年度見通しに比べ60億円増加します。
- 営業費用については、商品サービスの強化及び将来の成長に向けた人財への先行投資を行うことから、燃油費は減少するものの、2015年度見通し対比、90億円増加する見込みです。
- 結果として、営業利益は2,010億円と、30億円の減益となる計画としておりますが、増収・費用削減努力を継続することにより、増収・増益を目指してまいります。なお、当期純利益については、2016年度末に法人税等調整額を約300億円計上する見込みであることから、2015年度対比200億円増の1,920億円を見込んでおります。

2016年度 営業利益の推移



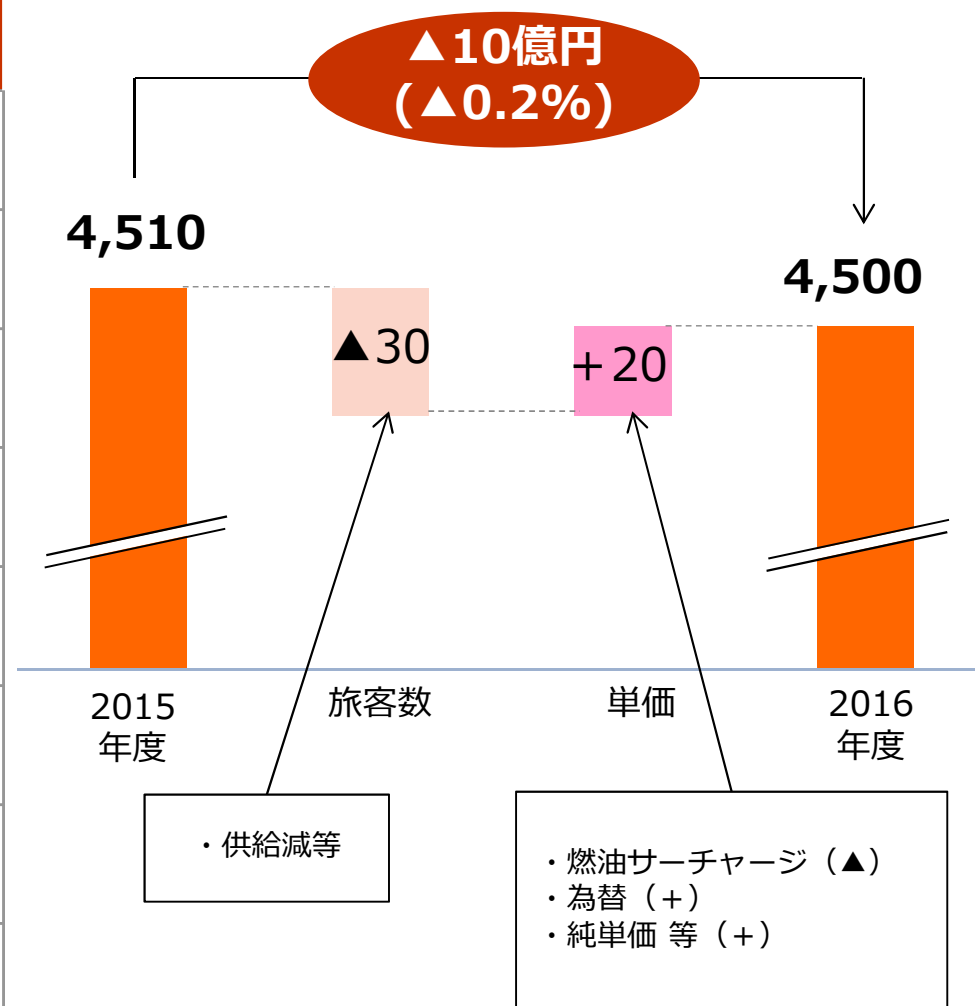
JAPAN AIRLINES

2016年度計画の営業利益は、2015年度見通し対比30億円減少



- 収入については、2015年度見通しに対し、国際旅客で10億円の減収、国内旅客では20億円の増収、その他の収入を含めると、合計60億円の増収を見込んでおります。
- 一方、費用については、主に市況の下落に伴い燃油費が2015年度に比べ270億円減少する見込みです。その他費用については、人件費が前年度対比210億円増加するほか、サービス強化に伴う費用増などにより360億円の増加を見込んでおります。
- 結果といたしまして、営業利益は30億円減少し、2,010億円を計画しております。

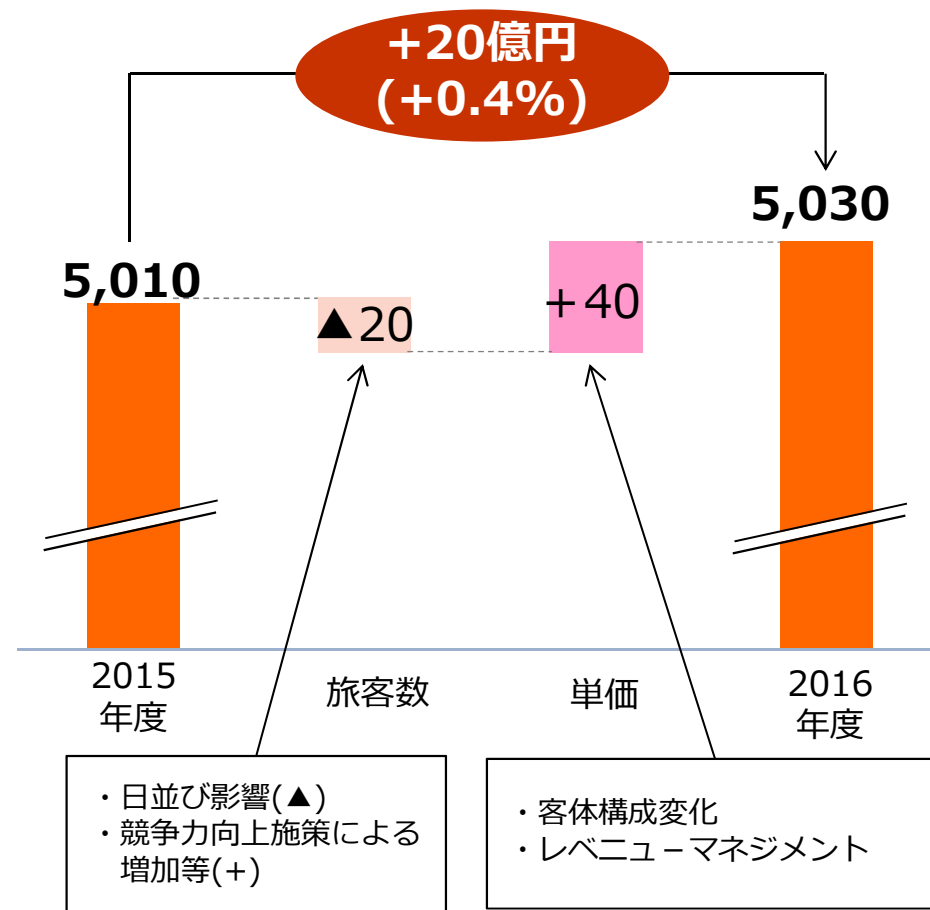
国際線	2015年度 見通し	2016年度 計画	前年比
旅客収入 (億円)	4,510	4,500	▲0.2%
ASK (百万席キロ)	48,349	48,045	▲0.6%
RPK (百万人キロ)	38,335	38,517	+0.5%
有償旅客数 (千人)	8,093	8,053	▲0.5%
座席利用率：L/F (%)	79.3%	80.2%	+0.9pt
イールド ¹ (円)	11.8	11.7	▲0.6%
ユニットレベニュー ² (円)	9.3	9.4	+0.5%
単価 ³ (円)	55,716	55,915	+0.4%



1. イールド=旅客収入/RPK
2. ユニットレベニュー=旅客収入/ASK
3. 単価=旅客収入/有償旅客数

- 燃油サーチャージの引き下げが見込まれるものの、引き続き新商品投入路線の拡大とレベニューマネジメントシステムの活用による単価向上や、インバウンド需要の取り込みによってロードファクターを引き上げ、10億円の減収にとどめる計画です。

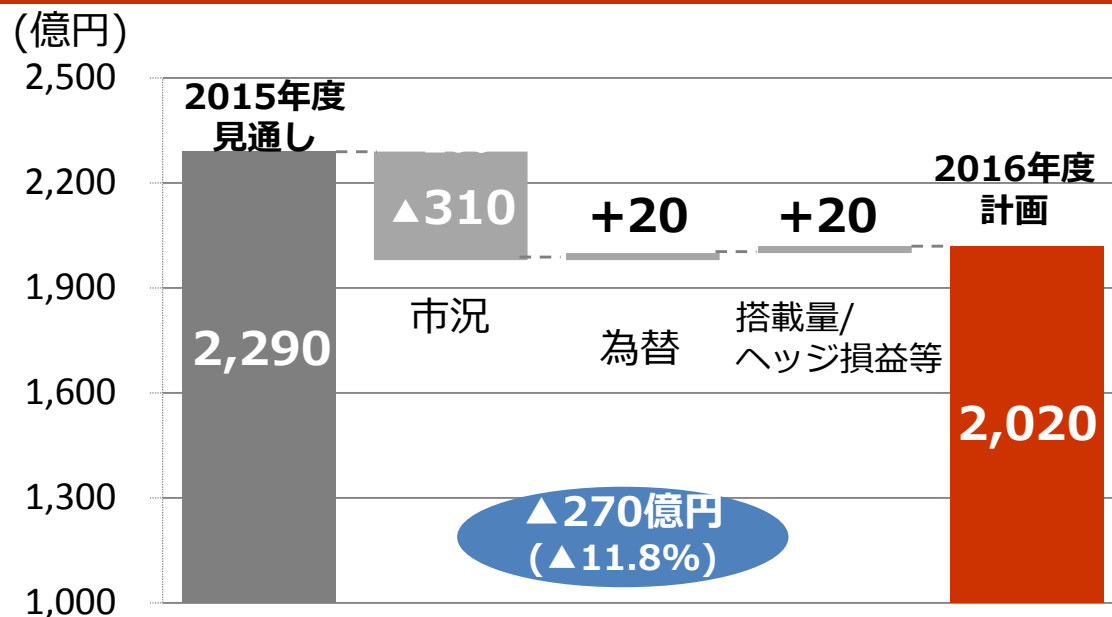
国内線	2015年度 見通し	2016年度 計画	前年比
旅客収入 (億円)	5,010	5,030	+0.4%
ASK (百万席キロ)	35,925	35,860	▲0.2%
RPK (百万人キロ)	24,245	24,193	▲0.2%
有償旅客数 (千人)	32,133	31,962	▲0.5%
座席利用率 : L/F (%)	67.5%	67.5%	▲0.0pt
イールド ¹ (円)	20.7	20.8	+0.6%
ユニットレベニュー ² (円)	14.0	14.0	+0.6%
単価 ³ (円)	15,600	15,742	+0.9%



1. イールド=旅客収入/RPK
2. ユニットレベニュー=旅客収入/ASK
3. 単価=旅客収入/有償旅客数

- 国内旅客は、2015年度に比べ、うるう年の反動や連休の日並びが変わるため、旅客数の減少を見込んでいますが、レベニューマネジメントの活用による単価増や競争力向上策の実施により、20億円の増収を見込んでおります。

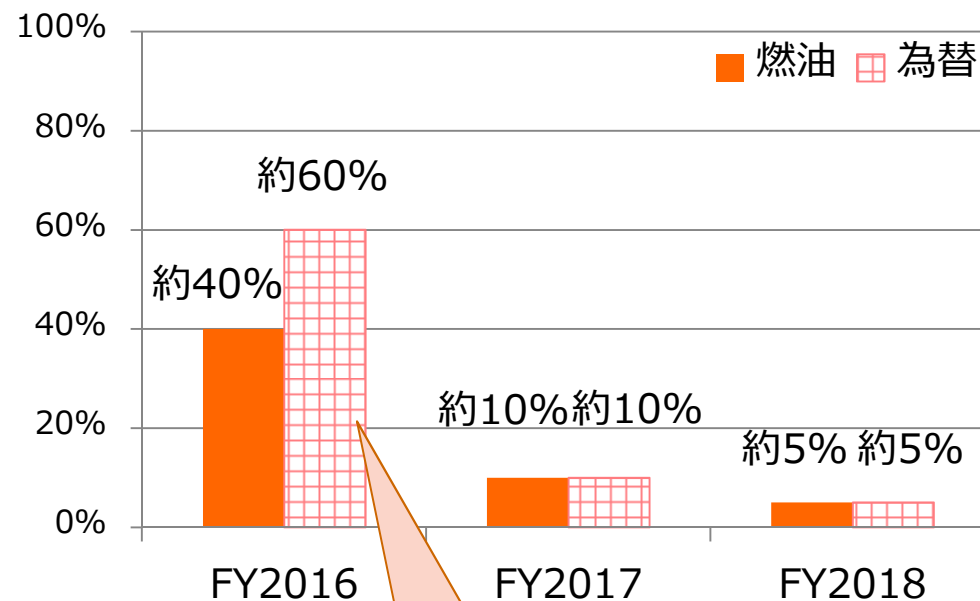
燃油費増減の推移



燃油・為替前提

	2015年度 見通し	2016年度 計画	前年比
為替 (円/USD)	121.3	123.0	+1.4%
シンガポールケロシン (USD/bbl)	60.6	50.0	▲17.5%
ドバイ原油 (USD/bbl)	47.8	36.0	▲24.7%

燃油費に対する年度別ヘッジ概況 (2016年3月末時点見通し)



FY16燃油市況想定下落のため、為替ヘッジ率が上昇。
取得機会分散と平準化のためというヘッジ方針に変更なし。

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10億円

- 2015年度の燃油費は 2,290億円を見込んでおります。
- 2016年度は2,020億円を見込んでおりますが、この市況前提はシンガポールケロシン50ドル/バレル、ドバイ原油36ドル/バレル、為替は1ドル123円としております。
- 今期・来期の推移を要因分解しますと、市況の下落により2015年度対比で310億円減少、円安により20億円増加、搭載量やヘッジ損益等により20億円増加と見ています。
- 燃油費に対するヘッジの概況は、右上のグラフでお示ししております。
- 2016年度の為替ヘッジ率が上昇しているように見えますが、ヘッジ方針・手法を変更したわけではなく、これは2016年度の燃油市況前提をこれまでのシンガポールケロシン71ドル/バレルから、50ドル/バレルに変更したため、結果としてヘッジ率が上昇したものです。

信用格付の向上を目指し、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

貸借対照表

(億円)	2015年度末 見通し	2016年度 末計画	増減
総資産	16,020	17,530	+1,510
有利子負債残高	920	880	▲40
自己資本	8,490	10,230	+1,740
自己資本比率 (%)	53.0%	58.4%	+5.4pt
ROE ¹	21.2%	20.5%	▲0.7pt
ROA ²	13.3%	12.0%	▲1.3pt

資本政策に関する基本方針

安全性

リスクに備え、内部留保を蓄積
自己資本比率を
安全な水準に保持

資金調達
能力の強化

信用格付の向上
「Aフラット」³を目指す

資本効率

株主資本コストを上回る
資本効率の達成
ROE 10%以上の維持

株主還元

強固な財務体質構築を踏まえ
株主還元の拡充を検討

1. (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)
2. (営業利益) / (期首・期末総資産平均)
3. (株)格付投資情報センター・(株)日本格付研究所が付与する発行体格付

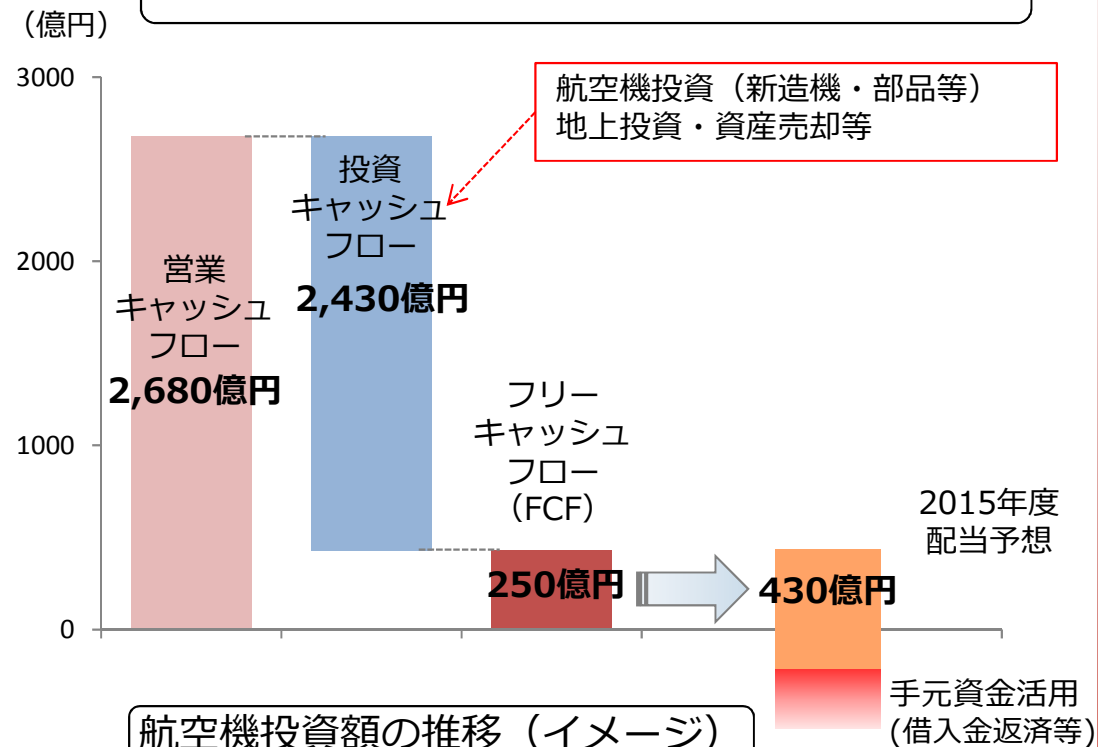
- 2016年度末の自己資本比率は税効果もあって、58.4%に達する見通しです。
- リスクに備えて内部留保を蓄積することにより、今後は自己資本比率を安全な水準、概ね60%を保持することを目指してまいります。
- 有利子負債については、リース債務及び長期借入金の返済などにより、2016年度末の有利子負債残高は40億円減少し、880億円となる見込みです。
- 資本効率については、株主資本コストを上回る資本効率を確保し、ROEで10%以上を維持することを目指しております。
- 株主還元については、強固な財務体質が構築された暁には、更なる還元の拡充を検討します。

厳格な投資規律に基づき、適切な設備投資を実施
投資リターンを確保し、フリーキャッシュフローの極大化を目指す

キャッシュフロー

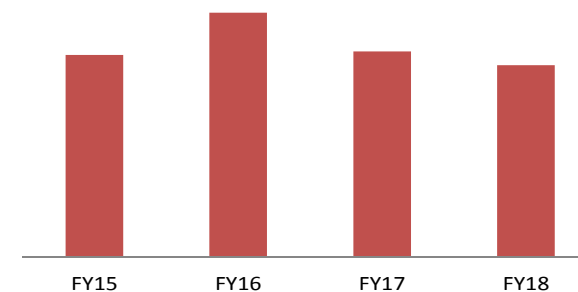
(億円)	2015年度 見通し	2016年度 計画	増減
営業キャッシュフロー	3,010	2,680	▲330
投資キャッシュフロー ¹	▲2,120	▲2,430	▲310
フリーキャッシュ フロー ¹	890	250	▲640
財務キャッシュフロー	▲490	▲500	▲10
EBITDA	2,940	2,980	+40
EBITDAR	3,170	3,180	+10

キャッシュフローの使途 (2016年度)



航空機投資額の推移 (イメージ)

※為替前提 (123円) 一定の場合



1. 定期預金の入出金を除く

- 当社では、厳格な投資規律に基づき、適切な設備投資を実施しております。また、適正な投資リターンを確保し、フリーキャッシュフローの極大化を目指しております。
- 2016年度の営業キャッシュフロー合計は、前年度見通し対比330億円減少し2,680億円のインフローを見込んでおります。
- 一方、投資キャッシュフローは、航空機投資が集中する年であるため、前年度見通し対比310億円増加し2,430億円のアウトフローを想定しております。
- 結果、フリーキャッシュフローは前年度見通し対比640億円減少し、250億円を見込んでおります。
- 2016年度は、フリーキャッシュフローが配当金支出を下回りますが、次年度以降は配当金に加えて、借入金返済や戦略投資の原資をフリーキャッシュフローで賄えるよう規律あるキャッシュフローコントロールを行っていく予定です。

1 2012～2016年度JALグループ中期経営計画の進捗状況

P.1

2 2012～2016年度JALグループ中期経営計画
ローリングプラン2016の概要

P.6

3 2016年度 収支計画・資金計画

P.11

4 2017年度以降に向けて

P.18

参考資料

P.20



JAPAN AIRLINES

Intentionally Left Blank

2017年度以降の環境認識と次期中期経営計画に向けた課題認識

今後も着実にビジネスチャンスをつかえ、企業成長につなげる

当社を取り巻く環境の変化

2016年

2020年

2030年

マクロ
環境の
変化

日本の生産年齢人口減少・高齢化の進展

世界経済の成長（特にアジア太平洋地域）

顧客満足や生産性の向上に資するテクノロジーの進展

顧客の
変化

顧客の求める価値の多様化

インバウンド旅客の増加・定着

競争
環境の
変化

LCC利用の拡大・外国航空会社の日本進出の拡大

首都圏空港発着枠拡大

リニア新幹線開通

課題の認識

国際線

➤ 大きな成長が見込まれる国や地域における需要を着実に取り込み成長のドライバーに

国内線

➤ 成熟した市場における選好性向上の仕組みを構築・インバウンド旅客需要の拡大
➤ 地域活性化への貢献

事業
運営

➤ 長期的視野に立った新しいビジネス（航空運送領域以外の領域）の開拓
➤ 日本の良さを生かし世界をマーケットに（市場、人財・組織、顧客基盤 等）

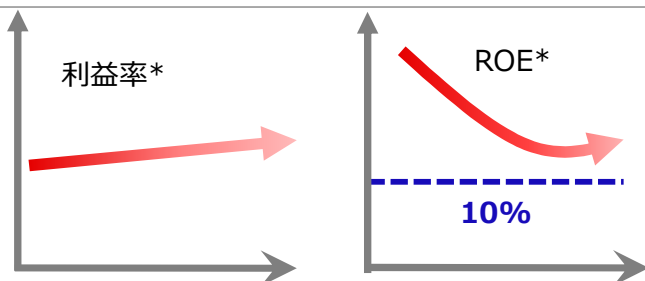
- 2017年度以降の環境認識と次期中期経営計画に向けた課題認識についてご説明いたします。
- 当社を取り巻く環境については、このように、航空事業にとってプラス、マイナス要素が入り交じっていると認識しておりますが、着実にビジネスチャンスを捉え、課題を一つ一つクリアしていき、企業成長につなげてまいりたいと考えております。

2017年度以降の中・長期経営目標～企業価値の向上を目指して～

収益性と安定性を兼ね備えつつ、航空需要の伸びに適切に対応し
常に成長し続けることで企業価値の向上を目指す

収益性

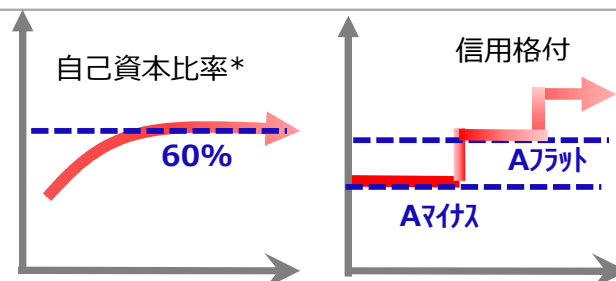
- 事業規模だけではなく収益性も追求
- 資産効率・資本効率を意識



*具体的な財務目標は2017年2～3月頃発表予定

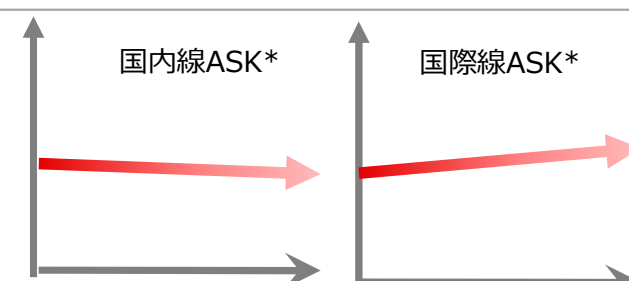
安定性

- 自己資本比率を財務安定性と資本効率を両立させる適正な水準に維持
- 信用格付の向上



成長性

- 収益性を維持した供給戦略
- 高効率の新世代航空機の導入



2017年度以降の中期経営計画*で計画すべきこと

*2017年2～3月頃発表予定

- 今後想定される首都圏空港発着枠拡大に対応する事業運営体制の整備
- 中長期的な経営課題への「打ち手」の検討・実施
- 新世代航空機（787, A350, MRJ等）の円滑な導入

2016年度に取り組むべきこと

- 2012-16年度中期経営計画の最終年度である2016年度の経営目標を達成し、現中期計画を完遂する
- 新たな成長に向けた新中期経営計画を策定し、2017年度からの実行に向けた準備を行う

- 2017年度以降の方向性についてお示しいたします。
- 2017年度以降も、いたずらに規模のみを追わず、収益性に重きを置くという現在の方向性を大きく変えることはありません。

これまでの5年間で培ってきた収益性と安定性に、成長性をもっと皆さまに感じていただけるような経営を目指したいと考えております。そのために、まず2016年度は、

- ・今の中期経営計画を完遂すること
- ・新たな成長に向けた新経営計画を策定し、2017年度からの実行に向けた準備を行うことに注力してまいります。

- なお、参考資料といたしまして、20ページに「2016年3月期業績見通し」をお示ししております。足許の状況を精査しました結果、昨年10月30日に開示した内容から一部修正をしております。

1 2012～2016年度JALグループ中期経営計画の進捗状況

P.1

2 2012～2016年度JALグループ中期経営計画
ローリングプラン2016の概要

P.6

3 2016年度 収支計画・資金計画

P.11

4 2017年度以降に向けて

P.18

参考資料

P.20

《参考》 2016年3月期業績見通し（連結業績/貸借対照表/キャッシュフロー）



JAPAN AIRLINES

連結業績

(億円)	前回開示 ¹	今回開示	増減
営業収益	13,470	13,370	▲100
国際旅客収入	4,580	4,510	▲70
国内旅客収入	4,970	5,010	+40
貨物郵便収入	960	920	▲40
その他の収入	2,960	2,930	▲30
営業費用	11,430	11,330	▲100
燃油費	2,470	2,290	▲180
燃油費以外	8,960	9,040	+80
営業利益	2,040	2,040	-
営業利益率 (%)	15.1%	15.3%	+0.1pt
経常利益	2,020	2,020	-
当期純利益 ²	1,720	1,720	-

連結貸借対照表

(億円)	前回開示 ¹	今回開示	増減
総資産	15,980	16,020	+40
有利子負債残高	860	920	+60
自己資本 [※]	8,600	8,490	▲110
自己資本比率 (%)	53.8%	53.0%	▲0.8pt
ROE (%) ³	21.0%	21.2%	+0.2pt
ROA (%) ⁴	13.3%	13.3%	▲0.0pt

※ 2015年度期末に退職給付債務算定の前提を変更し、その他の包括利益累計額が約500億円減少する見込み。これに加えて、今回開示では、前提変更に伴う繰延ヘッジ損益等の変動による自己資本の減少見込みを反映。

連結キャッシュフロー

(億円)	前回開示 ¹	今回開示	増減
営業キャッシュフロー	2,940	3,010	+70
投資キャッシュフロー ⁵	▲2,060	▲2,120	▲60
フリーキャッシュフロー ⁵	880	890	+10
財務キャッシュフロー	▲550	▲490	+60
EBITDA	2,940	2,980	-
EBITDAR	3,170	3,180	-

1. 2015年10月30日開示
2. 親会社株主に帰属する当期純利益
3. ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 期首・期末平均自己資本
4. ROA = 営業利益 / 期首・期末平均総資産
5. 定期預金の入出金を除く

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いません。

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。