



JAPAN AIRLINES

JAL Vision実現への挑戦は続く



JALグループ 中期経営計画ローリングプラン2018

2018年2月28日 日本航空株式会社
代表取締役社長執行役員 植木義晴
取締役専務執行役員 齊藤典和



JAPAN AIRLINES

ローリングプラン 2018

I ローリングプラン2018の位置づけ

- 1 本中期計画開始から10年レンジで実現するグランドデザイン
- 2 ローリングプラン2018の位置づけ



II 成長に向けた取り組み

III 財務戦略および関係資料

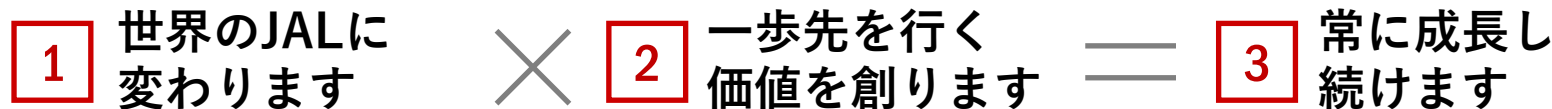
IV 投資家説明資料



JAL Vision



私たちは、企業理念の実現に向け、「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社」であり続けるため、安全運航を堅持し、JALの翼を支えている一人ひとりの力を結集して、



私たちは、世界が認める日本の良さを生かし、日本の航空会社として世界をマーケットとしていきます。そして、日本人のみならず世界中のお客さまから評価され、支持されるエアラインになります。そのために、価値観や人財を多様化し、グローバルな変化に柔軟かつ迅速に対応していきます。

私たちは、世界の航空会社に先駆けて新しいことに挑戦し続け、常に新鮮で感動していただける価値を創造するエアラインになります。そのために、一人ひとりのお客さまに誠実に向き合い、人とテクノロジーが融合したサービスを提供していきます。

私たちは、競争と変動の激しい航空業界にあっても、成長と安定性を両立したエアラインになります。そのために、安定的な収益性と強固な財務体質を保持し、次の成長に向けた投資や、お客さま、株主、社員への還元を積極的に実施するとともに、地域と社会に貢献します。

本中期計画開始から10年レンジで実現するグランドデザイン

- ・ 世界主要500都市^{*1}へ乗り入れ
- ・ 国際線旅客 海外販売額比率50%^{*2}
- ・ 異文化を理解し、多様化する世界で活躍するプロフェッショナル

- ・ すべてのお客さまにストレスフリーを実現
- ・ 航空需要を喚起する新たな事業・サービスを創造
- ・ 新技術により品質と生産性を向上し、人財を付加価値領域へシフト

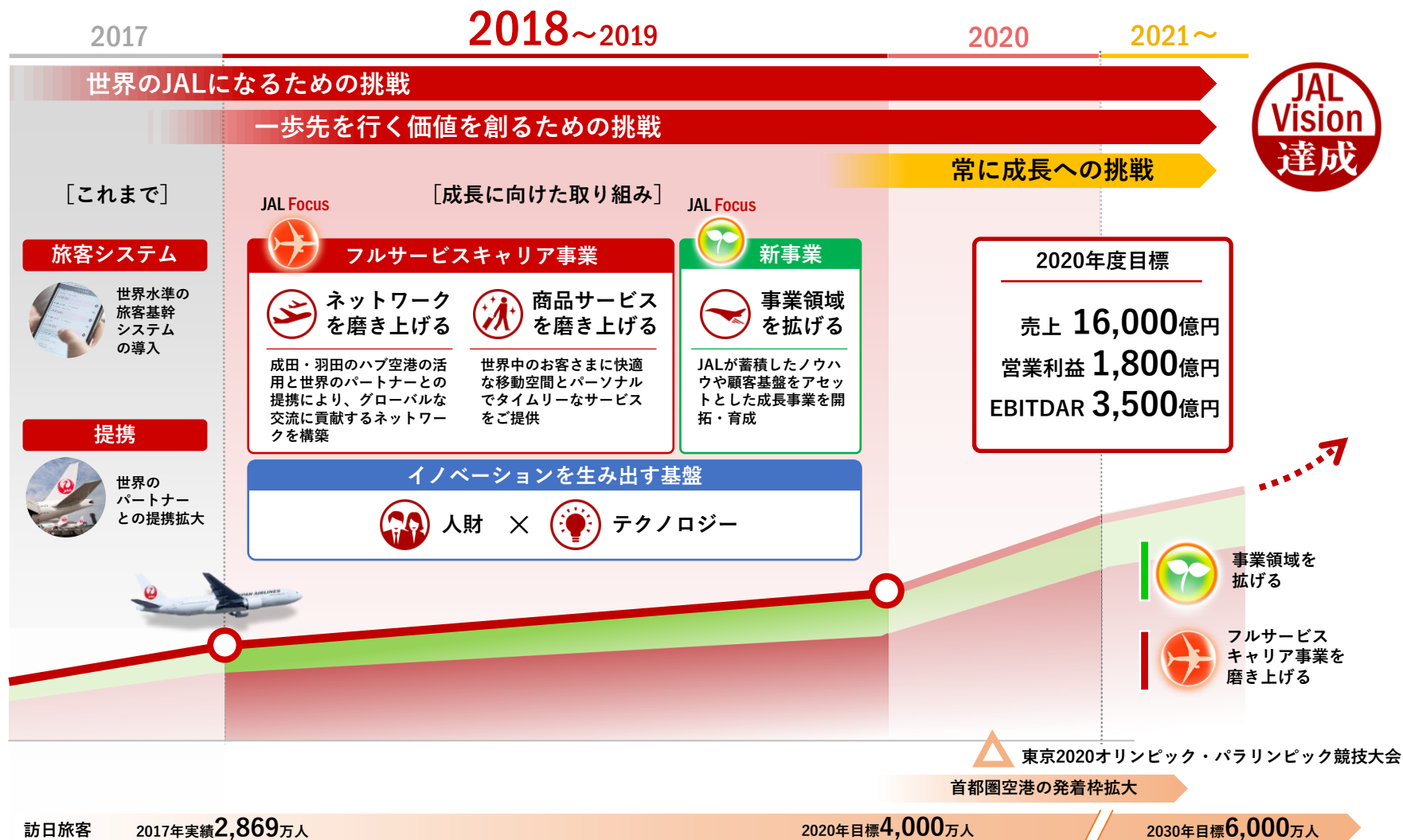
- ・ 営業利益率10%以上という収益性にこだわり、売上2兆円/営業利益2,500億円/時価総額3兆円を実現
- ・ 空の安全を守り、航空業界の発展を牽引
- ・ SDGs^{*3}を始めとする社会の課題解決へ貢献

^{*1} 現在は343都市、コードシェア等の提携含む

^{*2} 2016年度は30%強

^{*3} 持続可能な開発に関する国際目標

2018年度からイノベーションによる成長を加速し、
東京オリンピック・パラリンピックの成功、訪日旅客4,000万人目標達成へ貢献します





JAPAN AIRLINES

ローリングプラン 2018

I

ローリングプラン2018の位置づけ

II

成長に向けた取り組み

- 1 ネットワークを磨き上げる
- 2 商品・サービスを磨き上げる
- 3 事業領域を拡げる
- 4 イノベーションを生み出す基盤「人財×テクノロジー」
- 5 イノベーションにより実現する将来の姿
- 6 中期期間の売上・利益目標
- 7 中期経営目標の進捗

JAL Focus



極める

フルサービスキャリア 事業を磨き上げる

- ・ 海外・国内地方マーケットや環境変化への適応による競争力向上
- ・ テクノロジーを活用した安全、高品質サービスの追求



伸ばす

事業領域を拡げる

- ・ 強みが活かせるフルサービスキャリア事業以外のビジネスの創造・育成
- ・ 訪日旅客数拡大、地域活性化に貢献する新たなビジネスへの取り組み

III

財務戦略および関係資料

IV

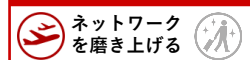
投資家説明資料



FSC領域

成田・羽田のハブ空港の活用と世界のパートナーとの提携により、
グローバルな交流に貢献するネットワークを構築します

フルサービスキャリア事業



新事業



イノベーションを生み出す基盤



2018～2020 一歩先を行く価値を創るための挑戦

2021～ 常に成長への挑戦



New Partners

2018年度以降、提携開始

AEROFLOT
Russian
AirlinesHawaiian
Airlines

VISTARA

Vietjet
Aviation
Joint Stock
Company

AeroMexico

JAL Operation

2018年2月時点90都市

- 2018年度は、アジア・リゾート路線等の国際線増便とチャーター便を設定。国内線で世界自然遺産登録を目指す奄美群島と沖縄間の新路線を開設
- 2019年度は北米西海岸の新規地点に就航し、北米=アジアネットワークを強化
- 2020年度の首都圏発着枠拡大を機に国際線を拡充

Airline Partners

2018年2月時点253都市

- 共同事業パートナー、oneworldメンバー、その他のコードシェアパートナーとのグローバルネットワークの拡充
- 新たなエアラインパートナーと提携し、ハワイ各島やアジア域内・ロシア等、コードシェア便就航都市を拡大
- 各パートナーと連携し、海外マーケットでのプレゼンスを向上



世界主要500都市*1へ
乗り入れ

*1 現在は343都市。コードシェア等の提携含む

国際線旅客
海外販売額比率 50%*2

*2 2016年度は30%強



FSC領域

世界中のお客さまに快適な移動空間と
パーソナルでタイムリーなサービスをご提供します

フルサービスキャリア事業

商品サービス
を磨き上げる

新事業



イノベーションを生み出す基盤



2018～2020 一歩先を行く価値を創るための挑戦

2021～ 常に成長への挑戦



Airbus A350

Excellent Quality & Comfort

- 2018年度から機内衛星テレビ、2019年度から国内線座席への個人画面と電源を導入
- 先進的な機内設備を備えたA350型機を2019年度から国内線に導入
- 多言語対応、多様な食のニーズに応じたメニューの拡充など、すべてのお客さまが安心してご利用いただけるサービスを展開

Personal & Timely

- 2018年度からアプリを活用して、お客さま個人への遅延・欠航時のタイムリーな情報のご案内とスムーズな手続きを実現
- 2019年度からお客さまのニーズにあった旅行のご案内やクーポンをタイムリーにモバイル端末等を通じて提供
- IoTや生体認証技術、高精度な位置情報の活用により、空港等にてストレスフリーなサービスを提供



すべてのお客さまに
ストレスフリー
を実現



新事業領域

JALが蓄積したノウハウや顧客基盤をアセットとした
成長事業を開拓・育成することで
お客さま、地域・社会に新たな価値をご提供します



2018～2020 一歩先を行く価値を創るための挑戦

航空関連・新領域事業収入目標 +1,000億円 (FY16対比 1.3倍)

2021～ 常に成長への挑戦

新たな収益源の確立



航空運送

訪日需要・地域活性化

訪日需要喚起・地域活性化

「農業＆漁業×航空」
の連携により日本の良
質な産品を海外発信



成長する観光産業への参画

「百戦錬磨」「ALL-JAPAN観光
立国ファンド」への出資・協業に
よる地域交流人口拡大への貢献



LCC Partner戦略



海外需要獲得に強い、外資系本邦LCCとのパ
ートナー関係を深め、低価格を武器に訪日と地
方送客に貢献

グランドハンドリング受託拡大

オリンピック・パラリンピックを見据えて
増加する外国航空会社の地上業務の支援拡大

...

世界を
マーケットとする
航空運送の実現

航空周辺

航空業界への貢献

包括的な整備受託の拡大

当社のノウハウを活かした管理
業務を含む受託・支援の拡大



乗員訓練受託キャパシティ拡大

航空業界の発展に貢献するた
めの受託キャパシティの拡大



...

空の安全を守り、
航空業界の発展を牽引

新領域

新たな価値の提供

フィンテック会社設立



共同事業会社による国際ブランド・プリペ
イドカード事業への参入／ネオバンクとして新
たな金融商品・サービスの提供

新たな事業への参入

当社の持つ強みと、社外パートナーとの協業、
および先端技術活用により、顧客サービスの
向上と新たなビジネスの創造に繋げる

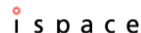
...

航空需要を喚起する
新たな事業・
サービスを創造

超音速機開発への参画



宇宙開発への参画



人財とテクノロジーを融合させる取り組みにより、 イノベーションを生み出す基盤を構築します

あらゆる領域でイノベーションを起こし、
成長し続ける企業へ



^{*2} OODA : 観察Observe/方向付けOrient/決定Decide/実行Actの略。このループによりスピードと創造性を高めていく意思決定プロセスのこと

以下の3つを主要テーマとして、航空業界をリードする 新しい付加価値やビジネスを創造します

すべてのお客さまに
ストレスフリーを実現

航空需要を喚起する
新たな事業・サービスを創造

新技術により品質と生産性を
向上し、人財を付加価値領域へ

出発前



事前体験によるご安心の提供

VRの活用により、機内・空港サービスを事前に
疑似体験いただけるサービスをご提案

予約・購入



Webサイトおよびコンタクト センターにおける利便性の向上

AIをはじめとする最新のテクノロジーの活用や
多言語・多様な通貨への対応により、世界中の
お客さまに便利にご利用いただける環境を提供

空港



スマート空港の実現

- ・顔認証システムといった新技術等により「空港での待ち時間ゼロ」を目指す
- ・お客さまサポートに人財リソースを集中し、一部の業務プロセスを自動化
- ・自動運転技術により、高い安全性と生産性を実現

貨物



新たな業務プロセスの実現

テクノロジーの活用によりプロセスの電子化、
自動化を進め、生産性の高い貨物ハンドリング
を実現

機内



お客さま一人ひとりに寄り添う サービス

モバイル端末を活用したスタッフ間の連携により、
お客さまニーズに迅速に対応

整備



「直す」から「防ぐ」へ 新世代整備の創造

ビッグデータ解析やモバイル端末等の新技術を積極
的に取り入れ、整備士の働き方改革を更に推進、
故障を未然に防ぐ新時代の整備を創造

間接部門



生産性の最大化

仕事の棚卸しとロボティクスやAI等の活用により、
効率的な業務プロセスを実現

空間と時間の価値創造

「どこかにマイル」や「ワーケーション」など
世の中にさがかけて新たなスタイルを創造

到着後・生活

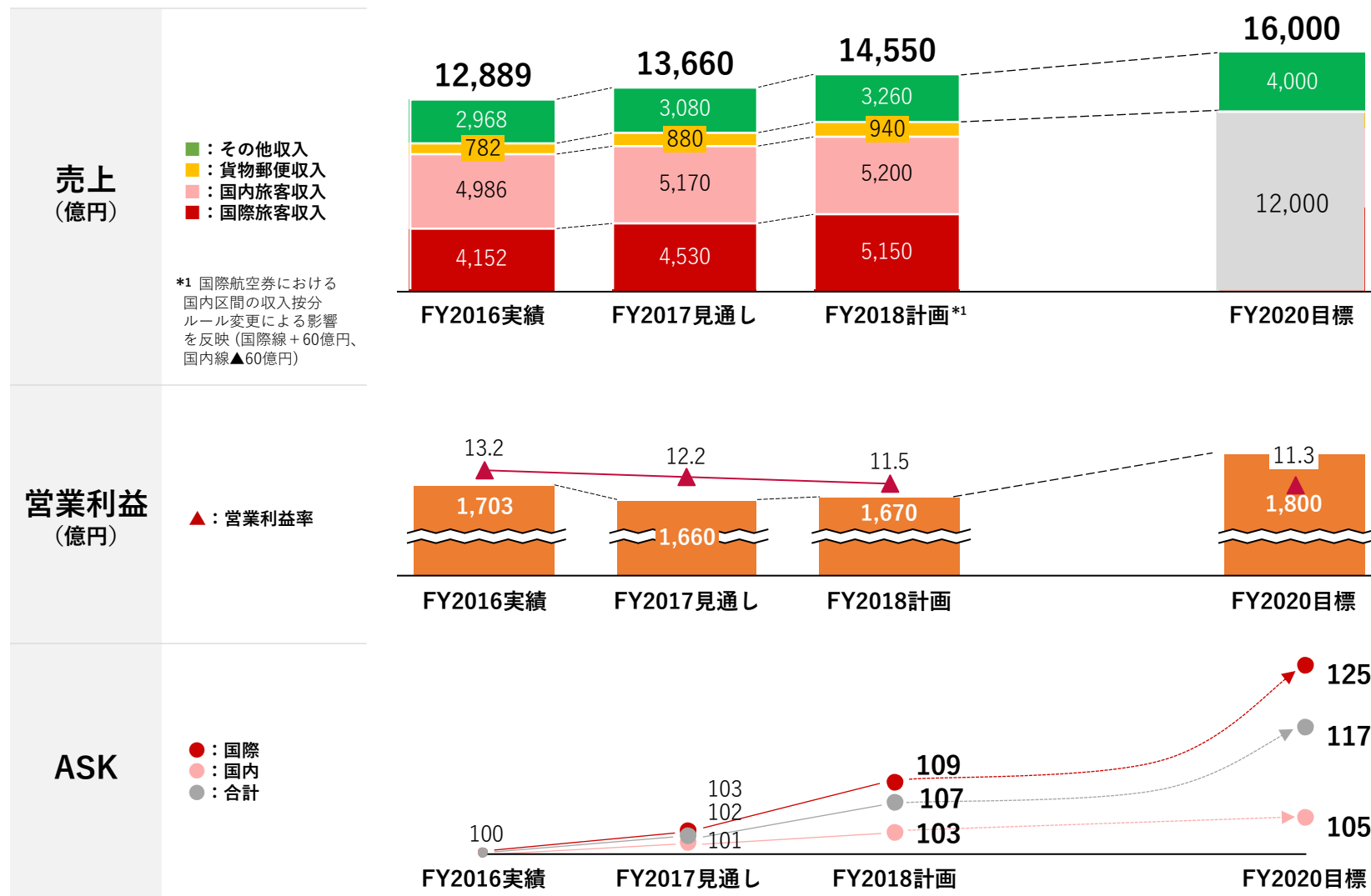


お客さまのライフスタイルに 応じたご提案

データベースを活用し、お客さまが求める「1 to 1」
の情報をタイムリーにご提供



新たな価値を基盤に、2021年以降の次なる成長へ繋がります



2017年度は財務目標を達成、 安全、顧客満足についても目標達成に向けて取り組みます

達成すべき3つの経営目標

JAL Target

安全

航空事故ゼロ
重大インシデントゼロ
を実現

航空事故

0 件

重大
インシデント

1 件

- 最先端の統合型安全データベースを活用して、データに立脚し、予兆を捉えたリスク管理を実施
- 新たなヒューマンファクター分析手法を活用し、再発防止と未然防止を徹底
- 「現地・現物・現人」の三現主義に基づく安全意識を高める教育を全社員に継続して実施

顧客満足

2020年度までに
世界トップレベルの
お客さま満足を実現

NPS
(Net Promoter Score)国内線 1.4 ポイント
向上国際線 2.1 ポイント
向上

- ICT/IoTを活用しながら、多様化するお客さま一人ひとりにとって価値ある航空会社を目指す
- 2020年度までに2017年度期首実績対比で国内線+5.3ポイント、国際線+4.5ポイントの向上を目指す

財務

営業利益率10%以上
投資利益率(ROIC^{*1})9%以上
を達成

営業利益率

12.2 %

投資利益率
(ROIC)

9.5 %

- 収益性を重視する経営を継続し、「売上最大・経費最小」に努め、10%を超える営業利益率を達成
- 成長のための投資を行いつつ、資産効率を重視した「筋肉質経営」を実践し、9%を超える投資利益率(ROIC)を達成
- 国際財務報告基準(IFRS)の任意適用を検討

*1 企業が事業活動のために投じた資金によって、どれだけの利益を生み出したかを測る指標



JAPAN AIRLINES

ローリングプラン 2018

I

ローリングプラン2018の位置づけ

II

成長に向けた取り組み

III

財務戦略および関係資料

1

財務戦略・資本政策

2

2018年度 関連指標

3

機材計画



IV

投資家説明資料

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

2018～2020年度 設備投資

航空機

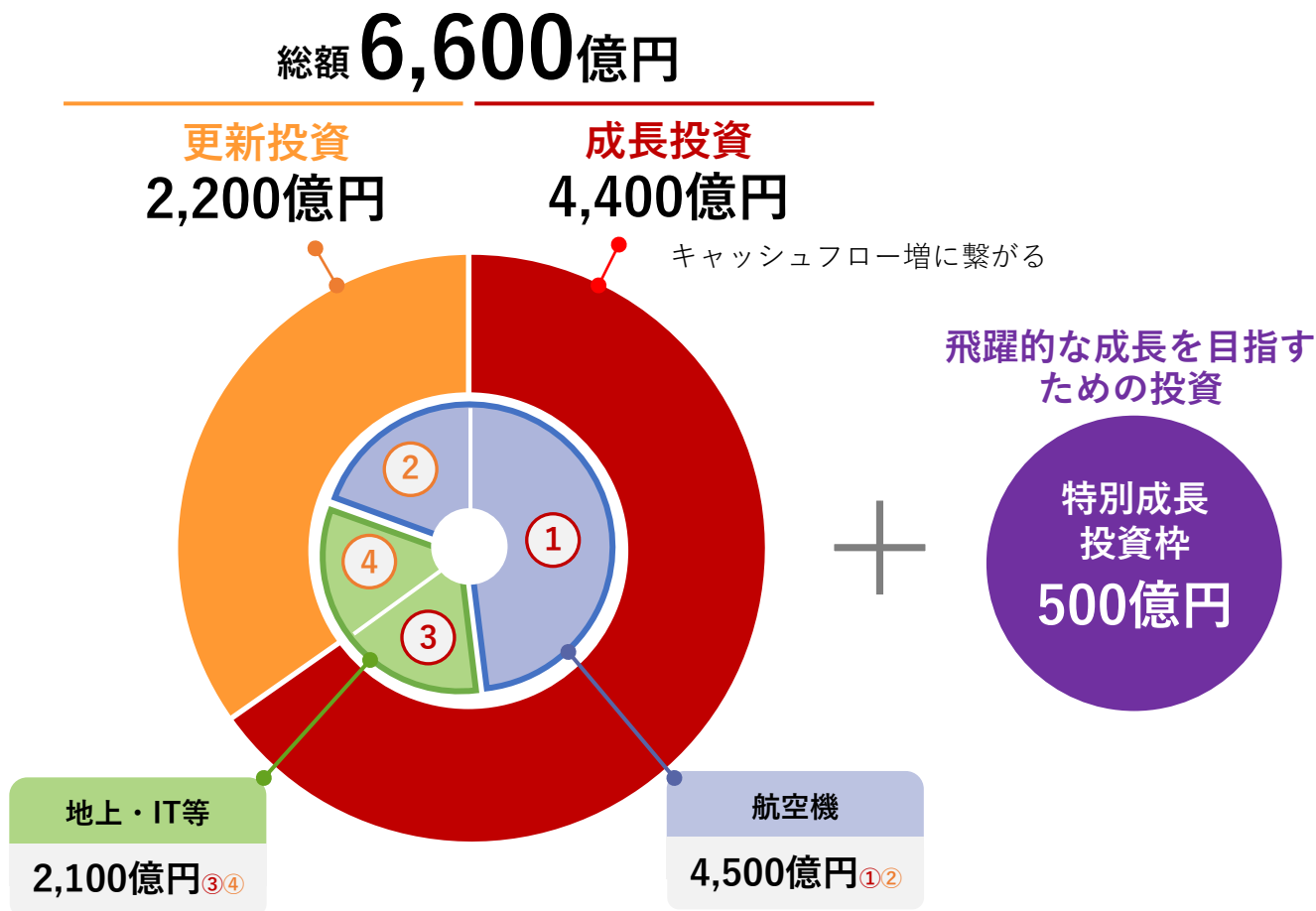
①成長投資
新路線投入・増便・運航効率向上に資する航空機導入

②更新投資
退役更新航空機、部品など

地上・IT等

③成長投資
品質・サービス向上、効率化、新事業領域展開など

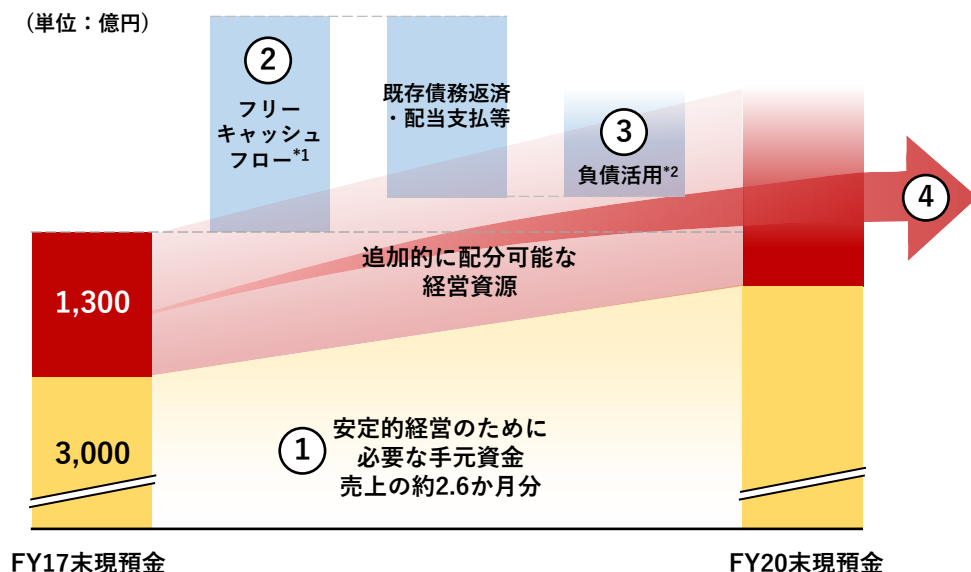
④更新投資
老朽既存設備の単純更新・法令対応など



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分配を行います

経営資源の配分

- ① 安定的経営のために必要な手元資金の水準は、売上の約2.6ヶ月分を維持し、超過額を追加配分可能額と認識
- ② 成長投資を積極的に推進し、フリーキャッシュフローを最大限創出
- ③ 成長投資に関しては有利子負債も活用し、資本効率を向上
- ④ 創出した追加的経営資源を戦略的に配分



2018～2020年度における追加的経営資源配分

企業年金基金の財政基盤強化

約800億円の前倒し拠出を検討

飛躍的な成長のための投資

「特別成長投資枠」500億円を設定

特別成長
投資枠

株主還元のさらなる充実

- 配当性向に加えてDOE(株主資本配当率)*3を考慮した、安定的かつ予測可能性の高い配当の実施
- 機動的な自己株式取得の実施検討

*1 フリーキャッシュフロー（3年間累計）＝営業キャッシュフロー－投資キャッシュフロー

*2 新規負債活用の3年間累計額（新規調達－新規調達の返済）

*3 株主の持ち分に対する配当利回りを示す

DOE（株主資本配当率）＝配当金総額÷自己資本額

連結損益計算書

(億円)	FY17	FY18	前年差
営業収益	13,660	14,550	+890
営業費用	12,000	12,880	+880
営業利益	1,660	1,670	+10
営業利益率(%)	12.2%	11.5%	▲0.7pt
経常利益	1,580	1,560	▲20
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,210	1,100	▲110

連結バランスシート

(億円)	FY17	FY18	前年差
総資産	18,070	19,270	+1,200
有利子負債残高	1,270	1,650	+380
自己資本	10,380	11,100	+720
自己資本比率(%)	57.4%	57.6%	+0.2pt
ROIC ⁽¹⁾ (%)	9.5%	9.0%	▲0.5pt
ROE ⁽²⁾ (%)	12.0%	10.2%	▲1.8pt
ROA ⁽³⁾ (%)	9.4%	8.9%	▲0.4pt

1. 企業が事業活動のために投じた資金によって、どれだけの利益を生み出したかを測る指標
投資利益率 (ROIC) (%) = 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)
2. (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)
3. (営業利益) / (期首・期末総資産平均)

連結キャッシュフロー

(億円)	FY17	FY18	前年差
営業CF	2,590	2,710	+120
投資CF ⁽¹⁾	▲1,890	▲2,200	▲310
フリーCF ⁽¹⁾	700	510	▲190
財務CF	▲540	▲120	+420
EBITDA	2,760	2,910	+150
EBITDAR	2,940	3,070	+130

1. 定期預金等の入出金を除く

国際・国内旅客事業指標

		FY17	FY18	前年比
RPK ⁽¹⁾	国際旅客 国内旅客	41,866 25,720	44,701 25,950	+6.8% +0.9%
イールド ⁽²⁾	国際旅客 国内旅客	10.8 20.1	11.5 20.1	+6.6% ▲0.3%
ロード ファクター ⁽³⁾	国際旅客 国内旅客	80.6% 71.7%	80.7% 71.4%	+0.2pt ▲0.3pt
ASKあたり航空運送収入 ⁽⁴⁾ ユニットコスト ⁽⁵⁾		13.8 10.0	13.8 10.2	+0.0 +0.2

1. 有償座席キロ (コードシェア便含む)
2. RPKあたり旅客収入
3. ロードファクター = RPK / ASK
4. ASKあたり航空運送収入 = (航空運送収入 - 燃油サーチャージ - 関連会社燃油販売収入) / ASK
5. ユニットコスト = (航空運送費用 - 燃油費) / ASK

	FY17末	FY18末		FY20末
総機数	合計227機 国際 85機 国内142機 (リージョナル除き175機)	合計228機 国際 89機 国内139機 (リージョナル除き178機)		合計230機 国際 92機 国内138機 (リージョナル除き181機)
国際線	大型 24機	大型 24機	 777  787 2018年度は787-9を6機受領予定  767	大型
	中型 51機	中型 55機		中型
	小型 10機	小型 10機		小型
国内線	大型 16機	大型 16機	 737 2018年度に737-800の導入を完了  NEW A350 2019年度より導入開始  E170 2018年度に導入を完了  E190 2018年度に導入を完了  SAAB340  Q400CC *2017年度に導入を完了 *カーゴコンピ：貨物室拡張型  ATR 2018年度は3機受領予定	大型
	中型 20機	中型 20機		中型
	小型 54機	小型 53機		小型
	リージョナル 52機	リージョナル 50機		リージョナル
				 MRJ FY21以降導入予定



JAPAN AIRLINES

ローリングプラン 2018

I ローリングプラン2018の位置づけ

II 成長に向けた取り組み

III 財務戦略および関係資料

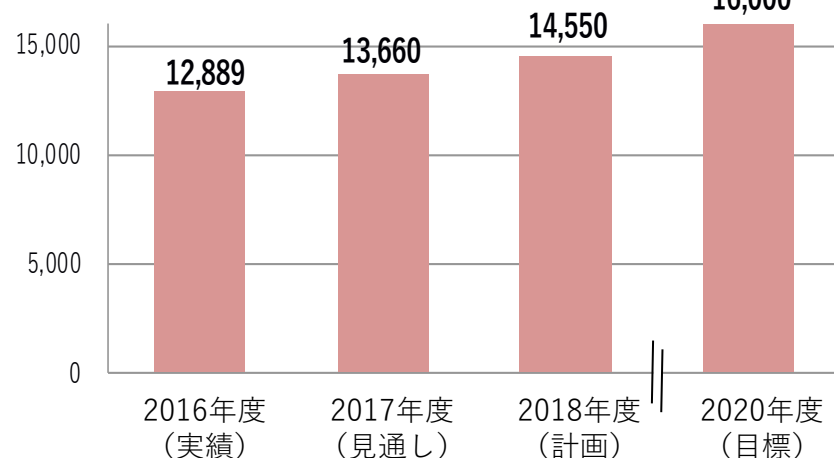
IV 投資家説明資料

- 1 概要
- 2 国際線旅客事業
- 3 国内線旅客事業
- 4 旅客基幹システム
- 5 コストマネジメント
- 6 市況変動リスクへの対応
- 7 財務戦略・資本政策
- 8 株主還元
- 9 2018年度 計画

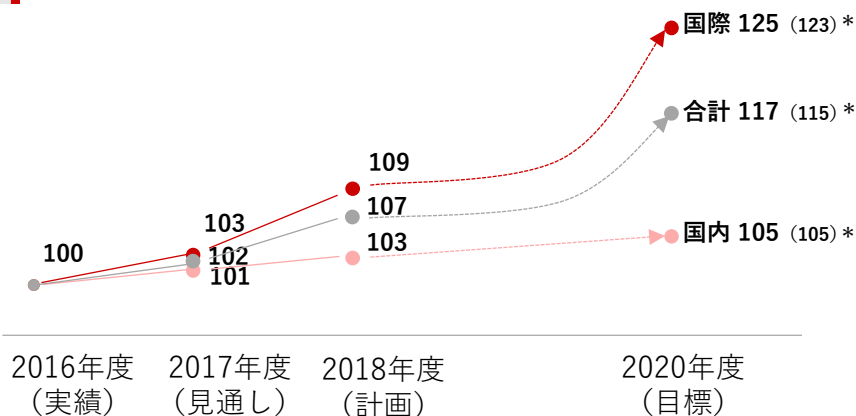
高い収益性を維持し、成長し続けます

営業収益

(億円)

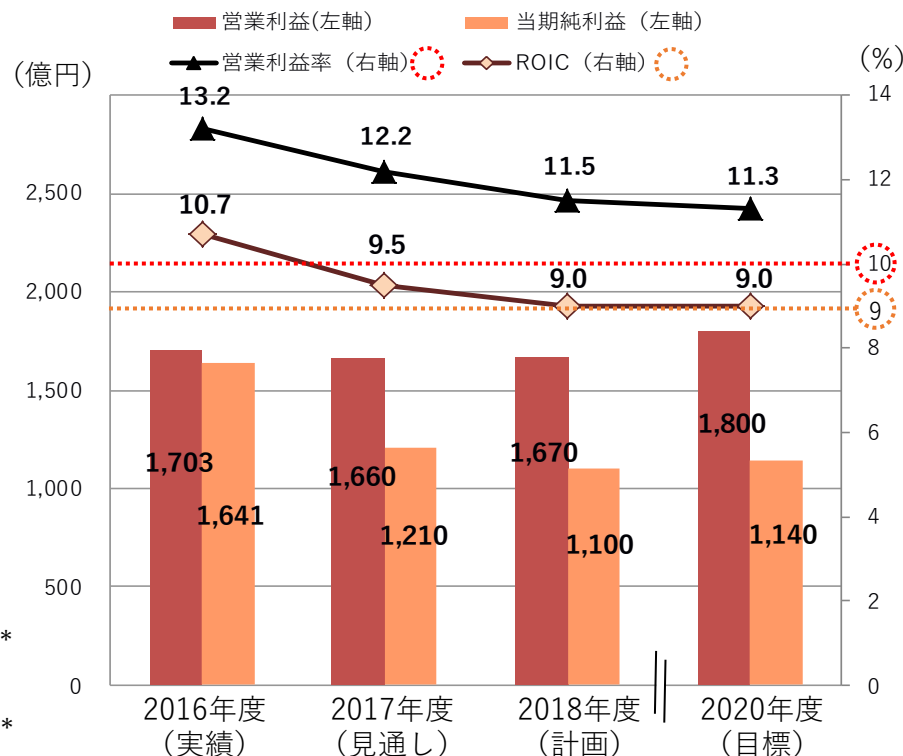


運航諸元



* ()内は、2017年4月28日公表時の計画値

営業利益・当期純利益⁽¹⁾・営業利益率・ROIC⁽²⁾



1 親会社株主に帰属する当期純利益

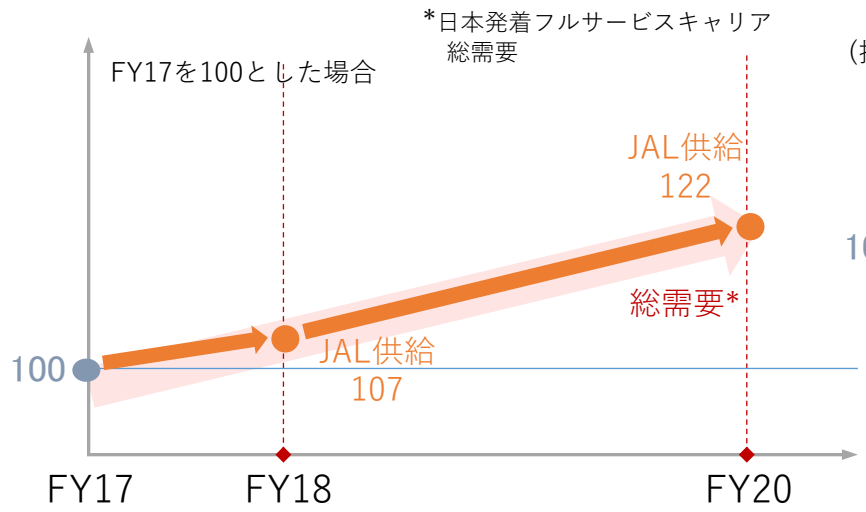
2 投資利益率(ROIC)(%) = $\frac{\text{営業利益(税引後)}}{\text{期首・期末固定資産平均(オフバランス未経過リース料含む)}}$

市況前提

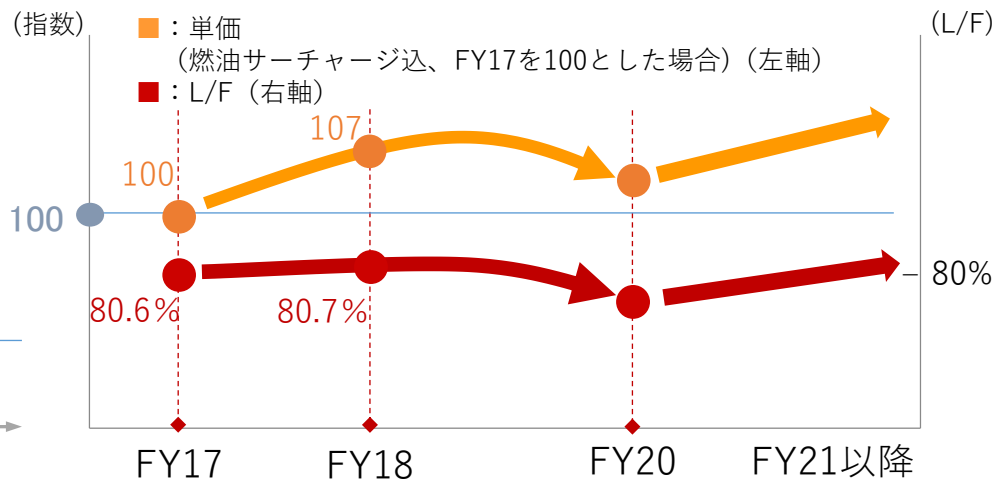
	FY17	FY18~
シンガポールケロシン (USD/bbl)	60.5	73.0
ドバイ原油 (USD/bbl)	49.4	61.0
為替 (円/USD)	113.0	115.0

成長する需要に応じて供給を増やしつつ、高い収益性の維持にも努めます

総需要と供給の見通し



単価・有償座席利用率 (L/F)

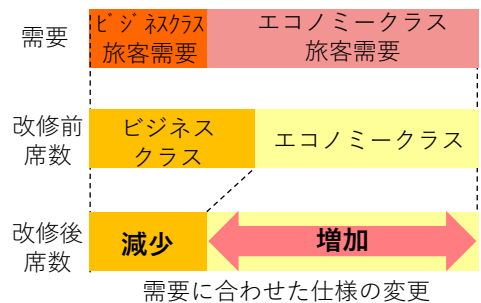


施策

- 「JAL SKY SUITE」などの高品質な商品・サービスによる高イールド旅客獲得の取り組みを継続する
- マーケットに応じて機材仕様の需給適合を行いつつ、高需要路線の期間増便で着実な増収を図る
- 2020年度以降は増加する首都圏枠を活用し、さらなる成長へ繋げる

機材仕様の需給適合例 (イメージ)

- ・ 需給適合のため機材改修・客室仕様リニューアル (～FY20)
- ・ 旺盛な需要に応じた増便とチャーター便設定 (FY18～)
- ・ 北米＝東南アジア間のネットワークを強化 (～FY20)

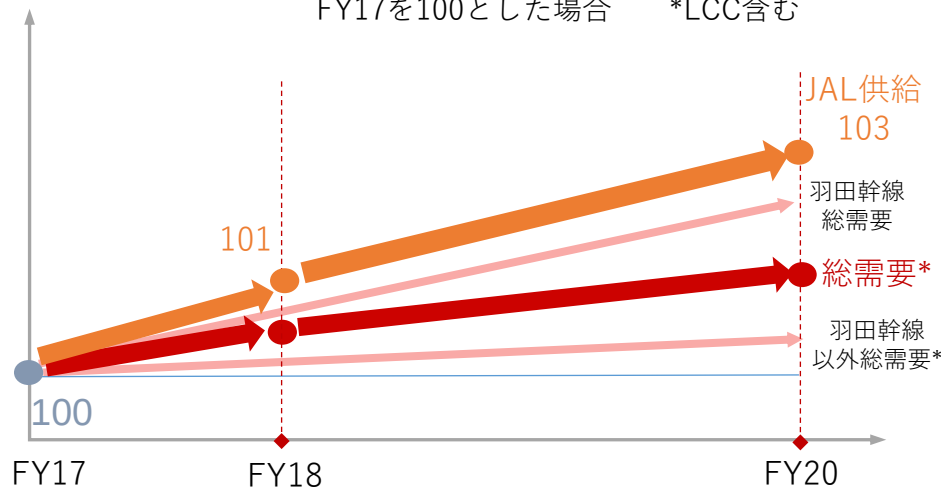


エコノミークラスの需要が強い路線には、ビジネスクラスの座席数を減らし、エコノミークラスの座席数を増やした仕様の機材を投入し、ビジネスクラスの座席利用率の向上と便全体の増収を図る

堅調な需要を取り込み、単価・座席利用率の維持・向上を目指します

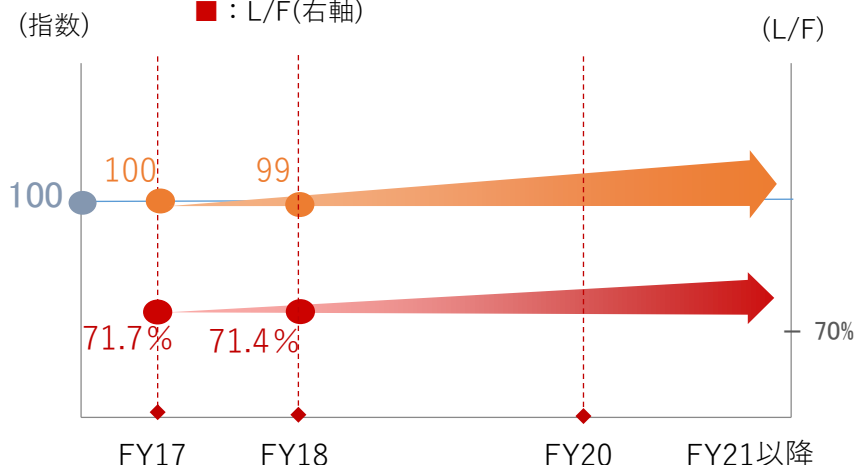
総需要と供給の見通し

FY17を100とした場合 *LCC含む



単価・有償座席利用率 (L/F)

■ : 単価(FY17を100とした場合) (左軸)
■ : L/F(右軸)



施策

- 新機材導入、一步先を行く商品・サービスの提供で選好性を強化する
- インバウンド需要の取り込みを強化、地方創生にも取り組む
- レベニューマネジメント強化により高イールド旅客を増加させ、単価水準を上げ、増収を目指す

- ・ FY18から機内衛星テレビ、FY19から座席への個人画面と電源を導入
- ・ 新型機 A350型機の導入・ボーイング787型機の投入 (FY19～)
- ・ 訪日のお客さま用運賃の提供、プロモーションサイトの機能拡充 (～FY20)
- ・ 地方創生やインバウンド需要喚起に携わる異業種や地方自治体などとの連携によるさらなる訪日需要喚起 (～FY20)



JAL × 百戦錬磨



JAL × トリップアドバイザー



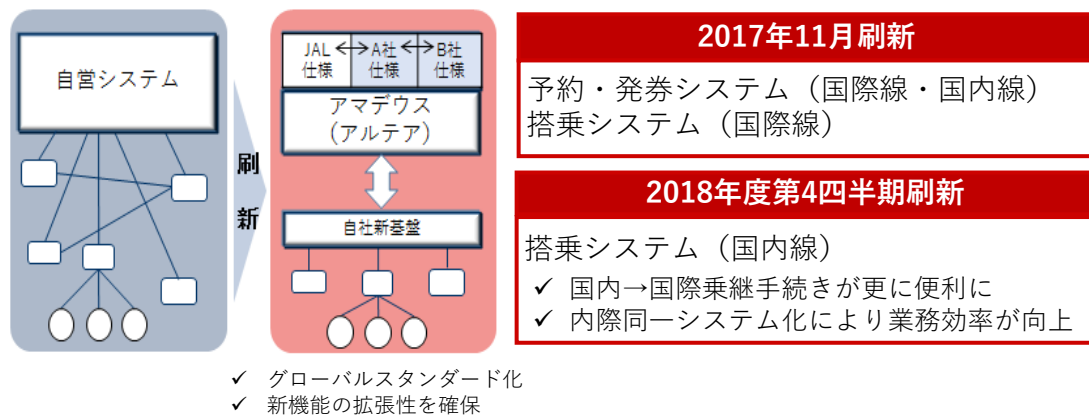
ALL-JAPAN観光立国ファンド



Japan Explorer Pass

将来成長に向けた強固なプラットフォームの完成により収益性を向上させ、
FY18は国際線・国内線の売上1%の増収、FY19からは費用を上回る効果を実現します

【システム構成概念図】



レベニューマネジメントの精緻化、
インバウンド需要への対応力強化、
新サービス導入が可能に

レベニューマネジメントの
精緻化・高度化による増収

- ✓ 便単位ではなく、旅程単位での最適な座席コントロールを実現し、売上を最大化
- ✓ 内際同一システム化によるインバウンド需要、内際・際内乗継ぎ旅客需要の取り込み強化
- ✓ 座席管理・イールドコントロール機能の向上

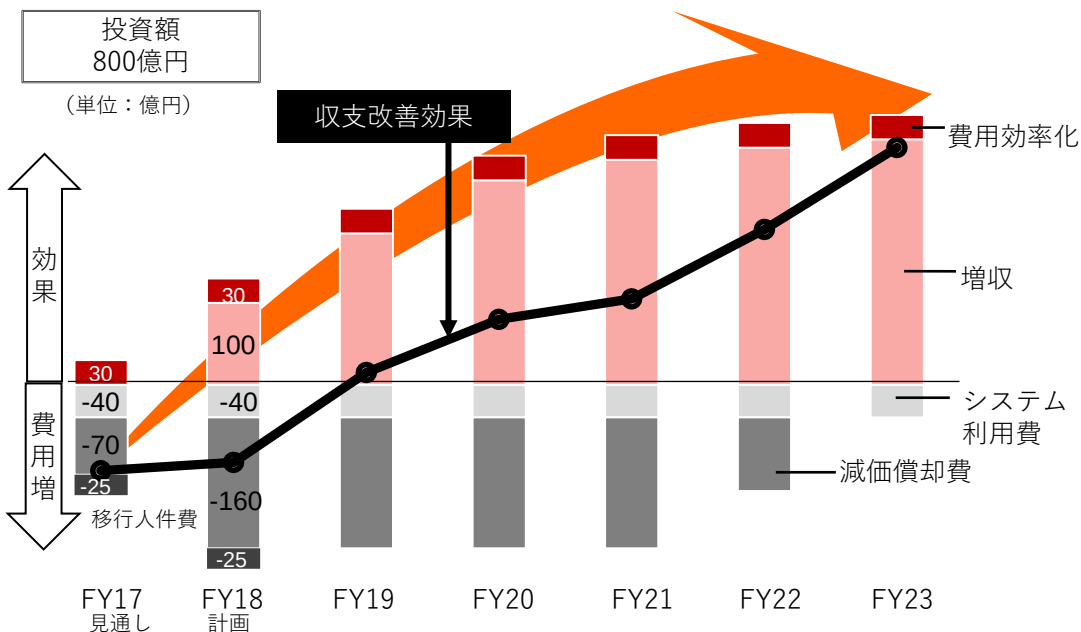
海外地区ウェブサイト改善による
インバウンド需要取り込み強化

業界スタンダード機能の利用により、他航空会社との親和性が向上し、コードシェアなどの連携を強化

維持管理コストの変動費化と削減

新システムを活用した今後の取り組み

運賃施策、マイレージ施策、
各種新商品・サービスの導入を順次検討・実施

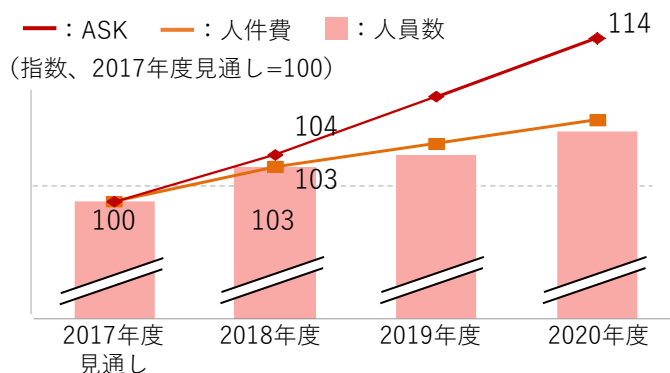


今後の成長に向けて経営基盤を強化しながら、 中長期的な視点で適切にコストマネジメントを遂行します

生産性の向上

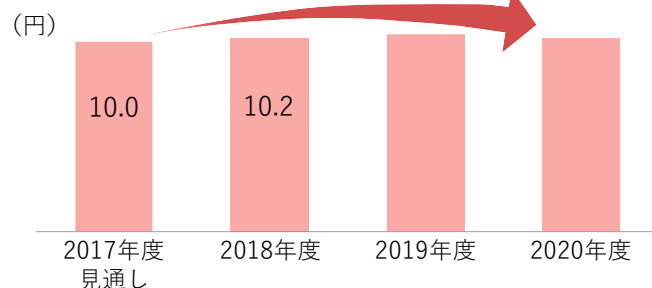
ASKと人件費・人員数の推移

旅客基幹システム刷新による人員増は順次解消、
人件費・人員数増はASKの伸びの範囲内に抑える



ユニットコスト⁽¹⁾

経営基盤強化のため一時的に上昇するが、AI・RPA⁽²⁾
の活用等により生産性を向上させ、低下を目指す



1 ユニットコスト (円) = 航空運送連結費用 (燃油費を除く) / ASK

2 Robotic Process Automation

整備費の効率化・見通し

整備費効率化等の取り組み

中長期的な視点での整備品質向上とコスト効率化・平準化
に積極的に取り組む

新技術の活用

IT活用による整備効率化、故障予測分析に基づく予防整備

エンジン整備費用平準化

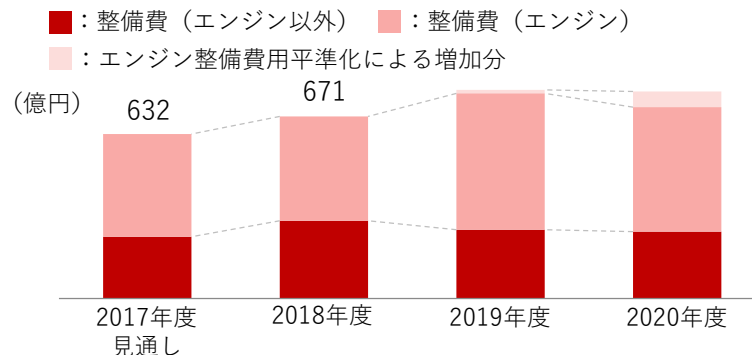
飛行時間連動の契約により中長期的に費用平準化

整備施設再編

整備施設集約による2020年度以降の固定費削減を検討

整備費の見通し

2020年度にかけて整備費は増加するが、エンジン整備費の
平準化を図る契約形態を活用し、中長期的な費用平準化を図る

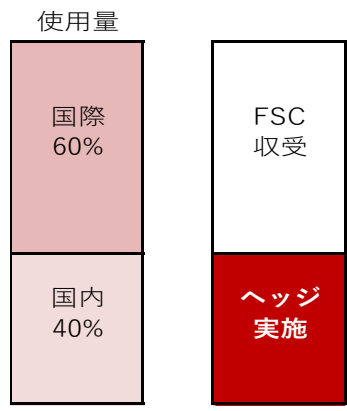


分散・平準化のヘッジポリシーおよび燃油サーチャージにより、
複数年度スパンでは燃油・為替の市況影響を相殺できています

ヘッジ方針

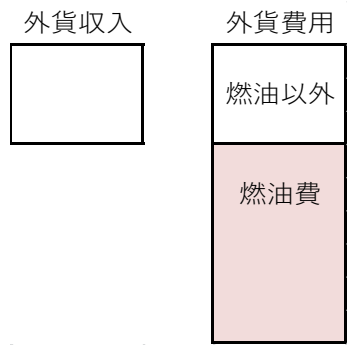
<燃油ヘッジ>

燃油サーチャージがない国内線で使われる燃油に
主にリスクが存在しており、ヘッジを行っている
当社の燃油使用量の内、国内線分は約40%を占める



<為替ヘッジ>

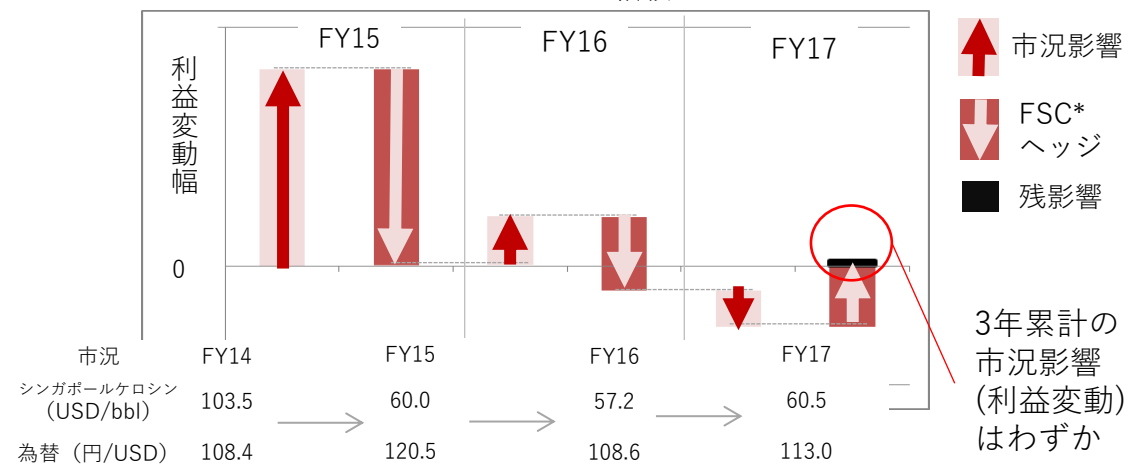
外貨収入と燃油以外の外貨費用はほぼ相殺されて
おり、燃油費為替にリスクが存在しているため
燃油費為替のヘッジを行っている



市況リスクの克服

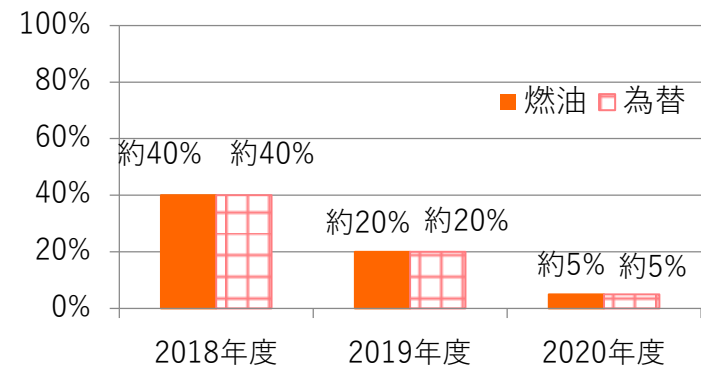
市況変動による利益影響（前年対比）

燃油・為替の市況による利益への影響は、燃油サーチャージおよびヘッジ効果により、3年程度のスパンでは相殺できている



燃油費に対するヘッジ概況

リスクの存在する燃油および燃油費為替に対して、平準化と分散を目的として、最長3年間のヘッジを行っている。ヘッジ率は最大40%



強固な財務体質と高い資本効率を両立させ、企業価値のさらなる向上を図ります

財務体質		資本効率	
自己資本比率	信用格付	資本コスト低減・負債活用	手元流動性
□ 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 <u>現行水準を維持</u> するよう努める	□ キャッシュフローの改善強化、成長戦略の結実により、「 <u>Aフラット</u> 」以上の信用格付の取得・維持を目指す	□ 適切な情報開示・IRなどを通じて <u>株主資本コストの低減</u> 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、 <u>規律ある負債の活用を推進</u> する	□ 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、 <u>手元流動性は年間売上高の約2.6か月分（現状では約3,000億円）を目安とする</u>

資本コストの低減を通じて、企業価値のさらなる向上を図るとともに、
上記を踏まえた株主還元策を実施していく

株主還元

今後の株主還元の方向性

配当

自己株式取得

- ・ 安定的かつ予測可能性の高い配当を目指す
- ・ 配当に関する指標として、配当性向に加えてDOE（株主資本配当率）を採用
- ・ 今後、実効税率上昇後においても配当水準を維持するよう配当性向の引き上げを検討する
- ・ ①一定水準の手元現預金の確保、②将来の成長投資など資金の使い方およびフリーキャッシュフローの見通し、③株価水準等を踏まえて、実施を常に検討する

安定的かつ予測可能性の高い配当の実施に加え、 自己株式の取得を常に検討し、機動的に実施します

配当

配当に関する指標として、配当性向に加えてDOE（株主資本配当率）を採用

配当性向 30%～（※）



DOE 3% 以上

※ 今後、実効税率上昇後においても配当水準を維持するよう配当性向の引き上げを検討する

配当性向

親会社株主に帰属する当期純利益から法人税等調整額の影響を除いた額の30%程度を目安とする

DOE

維持すべき株主資本利益率（ROE）の水準10%と上述の配当性向を勘案し、3%以上となるように努める

安定的かつ予測可能性の高い配当を実施

自己株式取得

資本効率の向上

機動的な手段による株主還元の拡充

200億円の自己株式の取得を決定

自己株式取得の内容

- (1)取得する株式の種類：当社普通株式
- (2)取得する株式の総数：700万株（上限）
- (3)株式の取得価額の総額：200億円（上限）
- (4)取得する期間：平成30年3月1日～平成30年4月27日

取得した自己株式は
全量消却する予定



JAPAN AIRLINES

ローリングプラン 2018

I ローリングプラン2018の位置づけ

II 成長に向けた取り組み

III 財務戦略および関係資料

IV 投資家説明資料

1 概要

2 国際線旅客事業

3 国内線旅客事業

4 旅客基幹システム

5 コストマネジメント

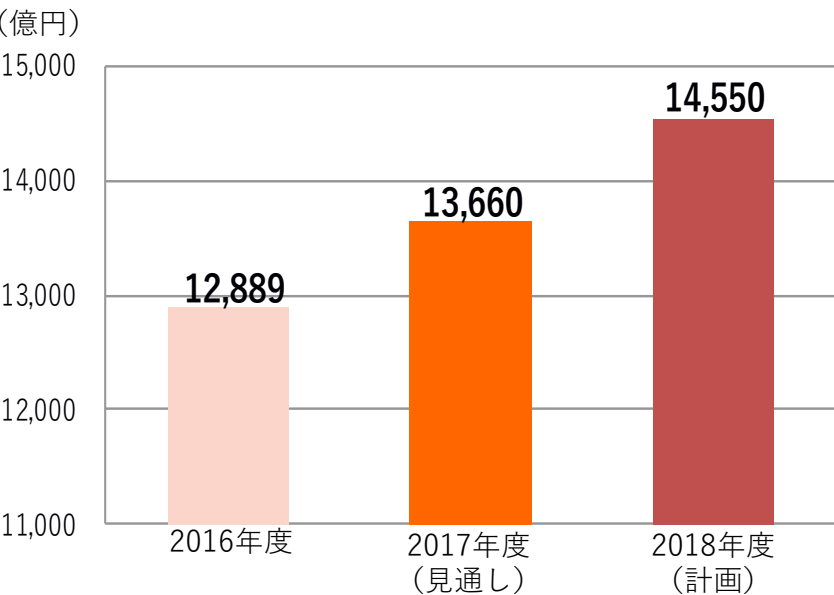
6 市況変動リスクへの対応

7 財務戦略・資本政策

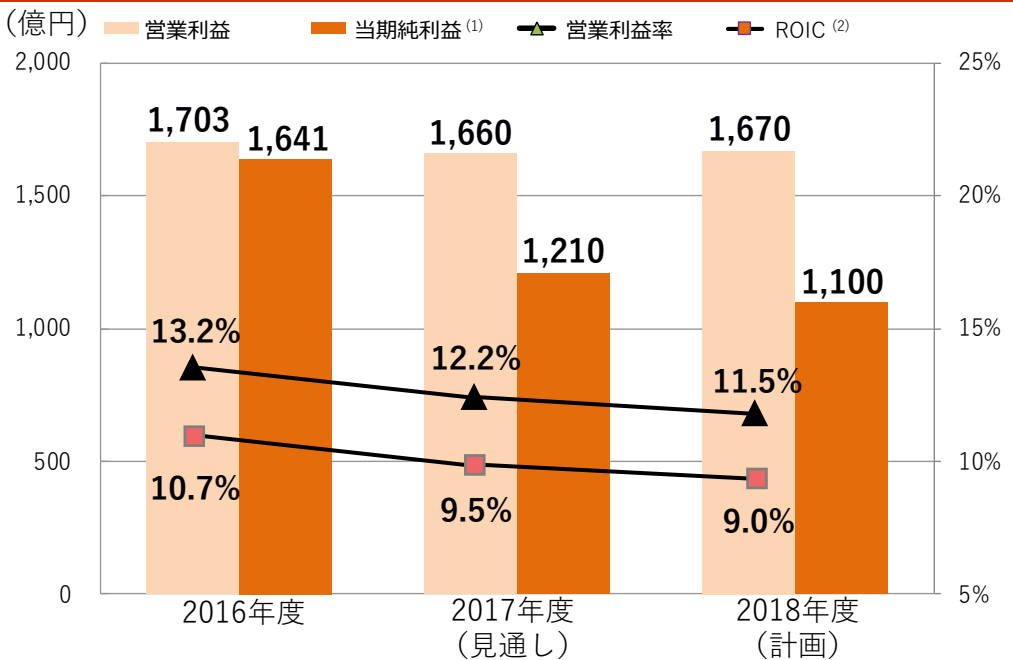
8 株主還元

9 2018年度 計画

営業収益



営業利益・当期純利益



運航諸元・市況前提

ASK ⁽³⁾	2017年度 (見通し) ⁽⁴⁾	2018年度 (計画)		2017年度 (見通し) ⁽⁴⁾	2018年度 (計画)
国際線	+2.7%	+6.5%	シンガポールケロシン (USD/bbl)	60.5	73.0
国内線	+1.2%	+1.4%	ドバイ原油 (USD/bbl)	49.4	61.0
合計	+2.1%	+4.4%	為替 (円/USD)	113.0	115.0

燃油・為替の市況変動による利益影響

為替 (円/USD)	シンガポールケロシン (USD/bbl)			60ドル	73ドル 予想前提	80ドル
	115円	110円	105円			
115円	45億	45億	45億	変動なし	▲0億	▲0億
110円	110億	75億	80億			
105円	180億	80億	80億			

1. 親会社株主に帰属する当期純利益

2. 企業が事業活動のために投じた資金によって、どれだけの利益を生み出したかを測る指標

3. 前年比

4. 2017年10月31日公表値

投資利益率(ROIC)(%) = $\frac{\text{営業利益(税引後)}}{\text{期首・期末固定資産平均(オフバランス未経過リース料含む)}}$

収支計画

(単位：億円)		2017年度 見通し ⁽¹⁾	2018年度 計画	前年差	前年比 %
営業収益		13,660	14,550	+890	+6.5%
	国際旅客収入 ⁽²⁾	4,530	5,150	+620	+13.7%
	国内旅客収入 ⁽²⁾	5,170	5,200	+30	+0.6%
	貨物郵便収入	880	940	+60	+6.8%
	その他収入	3,080	3,260	+180	+5.8%
営業費用		12,000	12,880	+880	+7.3%
	燃油費	2,060	2,410	+350	+17.0%
	燃油費以外	9,940	10,470	+530	+5.3%
営業利益		1,660	1,670	+10	0.6%
営業利益率		12.2%	11.5%	▲0.7pt	-
経常利益		1,580	1,560	▲20	▲1.3%
当期純利益 ⁽³⁾		1,210	1,100	▲110	▲9.1%
ユニットコスト(円) ⁽⁴⁾		10.0	10.2	+0.2	-

運航諸元・市況前提

		2017年度 見通し ⁽¹⁾	2018年度 計画
ASK*	国際線	+2.7%	+6.5%
	国内線	+1.2%	+1.4%
	合計	+2.1%	+4.4%
RPK*	国際線	+3.0%	+6.8%
	国内線	+4.8%	+0.9%
	合計	+3.7%	+4.5%

*前年比

	2017年度 見通し ⁽¹⁾	2018年度 計画
シンガポールケロシン (USD/bbl)	60.5	73.0
ドバイ原油 (USD/bbl)	49.4	61.0
為替 (円/USD)	113.0	115.0

1. 2017年10月31日公表値
2. 国際航空券における国内区間の収入按分ルール変更による影響を反映（国際線+60億円、国内線▲60億円）
3. 親会社株主に帰属する当期純利益
4. ユニットコスト=航空運送連結費用(燃油費を除く)/ASK

国際旅客事業	2017年度 見通し ⁽¹⁾	2018年度 計画	前年比
旅客収入 ⁽²⁾ (億円)	4,530	5,150	+13.7%
有償旅客数 (千人)	8,468	8,994	+6.2%
ASK (百万席キロ)	51,974	55,357	+6.5%
RPK (百万人キロ)	41,866	44,701	+6.8%
有償座席利用率 (%)	80.6%	80.7%	+0.2pt
単価 ⁽³⁾ (円)	53,491	57,304	+7.1%
イールド ⁽⁴⁾ (円)	10.8	11.5	+6.6%
ユニットレベニュー ⁽⁵⁾ (円)	8.7	9.3	+6.8%

国内旅客事業	2017年度 見通し ⁽¹⁾	2018年度 計画	前年比
旅客収入 ⁽²⁾ (億円)	5,170	5,200	+0.6%
有償旅客数 (千人)	34,133	34,573	+1.3%
ASK (百万席キロ)	35,861	36,356	+1.4%
RPK (百万人キロ)	25,720	25,950	+0.9%
有償座席利用率 (%)	71.7%	71.4%	▲0.3pt
単価 ⁽³⁾ (円)	15,149	15,051	▲0.6%
イールド ⁽⁴⁾ (円)	20.1	20.1	▲0.3%
ユニットレベニュー ⁽⁵⁾ (円)	14.4	14.3	▲0.7%

1 2017年10月31日公表から変更なし

2 国際航空券における国内区間の収入按分ルール変更による影響を反映（国際線+60億円、国内線▲60億円）

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

連結貸借対照表

(億円)	2017年度 期末見通し	2018年度 期末計画	前年度 期末差
総資産	18,070	19,270	+1,200
有利子負債残高	1,270	1,650	+380
自己資本	10,380	11,100	+720
自己資本比率 (%)	57.4%	57.6%	+0.2pt
ROIC(%)(¹)	9.5%	9.0%	▲0.5pt
ROE (%)(²)	12.0%	10.2%	▲1.8pt
ROA (%)(³)	9.4%	8.9%	▲0.4pt

1. 企業が事業活動のために投じた資金によって、どれだけの利益を生み出したかを測る指標

$$\text{投資利益率(ROIC)(\%)} = \frac{\text{営業利益(税引後)}}{\text{期首・期末固定資産平均 (オフバランス未経過リース料含む)}}$$

2. (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)
3. (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)	2017年度 見通し	2018年度 計画	前年度差
営業キャッシュフロー	2,590	2,710	+120
投資キャッシュフロー(⁴)	▲1,890	▲2,200	▲310
フリーキャッシュフロー(⁴)	700	510	▲190
財務キャッシュフロー	▲540	▲120	+420
EBITDA	2,760	2,910	+150
EBITDAR	2,940	3,070	+130

4 定期預金の入出金を除く

5 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

6 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

設備投資計画

(億円)	2017年度 見通し	2018年度 計画	前年度差
航空機	1,730	1,720	▲10
地上投資その他	500	650	+150
設備投資額計	2,230	2,370	+140

↓
設備投資の成長・更新区分

成長投資(⁵)	1,500
更新投資(⁶)	870

明日の空へ、日本の翼



JAPAN AIRLINES

【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。