



**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

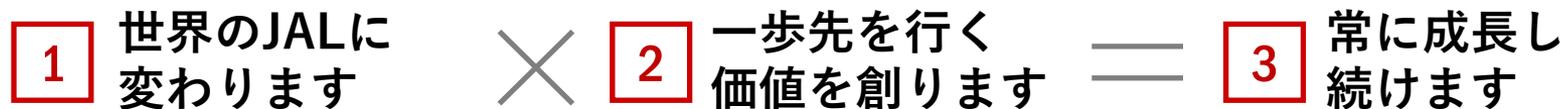
- 社長の植木でございます。
- 本日は、JALグループ 中期経営計画ローリングプラン2018説明会にご参加頂きありがとうございます。
- 本日は、中期経営計画ローリングプラン2018について、私と財務・経理本部長の齊藤よりご説明させていただき、その後、質疑応答とさせていただきます。



# 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、



1 世界のJALに変わります

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。

2 一歩先を行く価値を創ります

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。

3 常に成長し続けます

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<sup>\*1</sup>へ乗り入れ
- 国際線旅客 海外販売額比率50%<sup>\*2</sup>
- 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<sup>\*3</sup>を始めとする社会の課題解決へ貢献

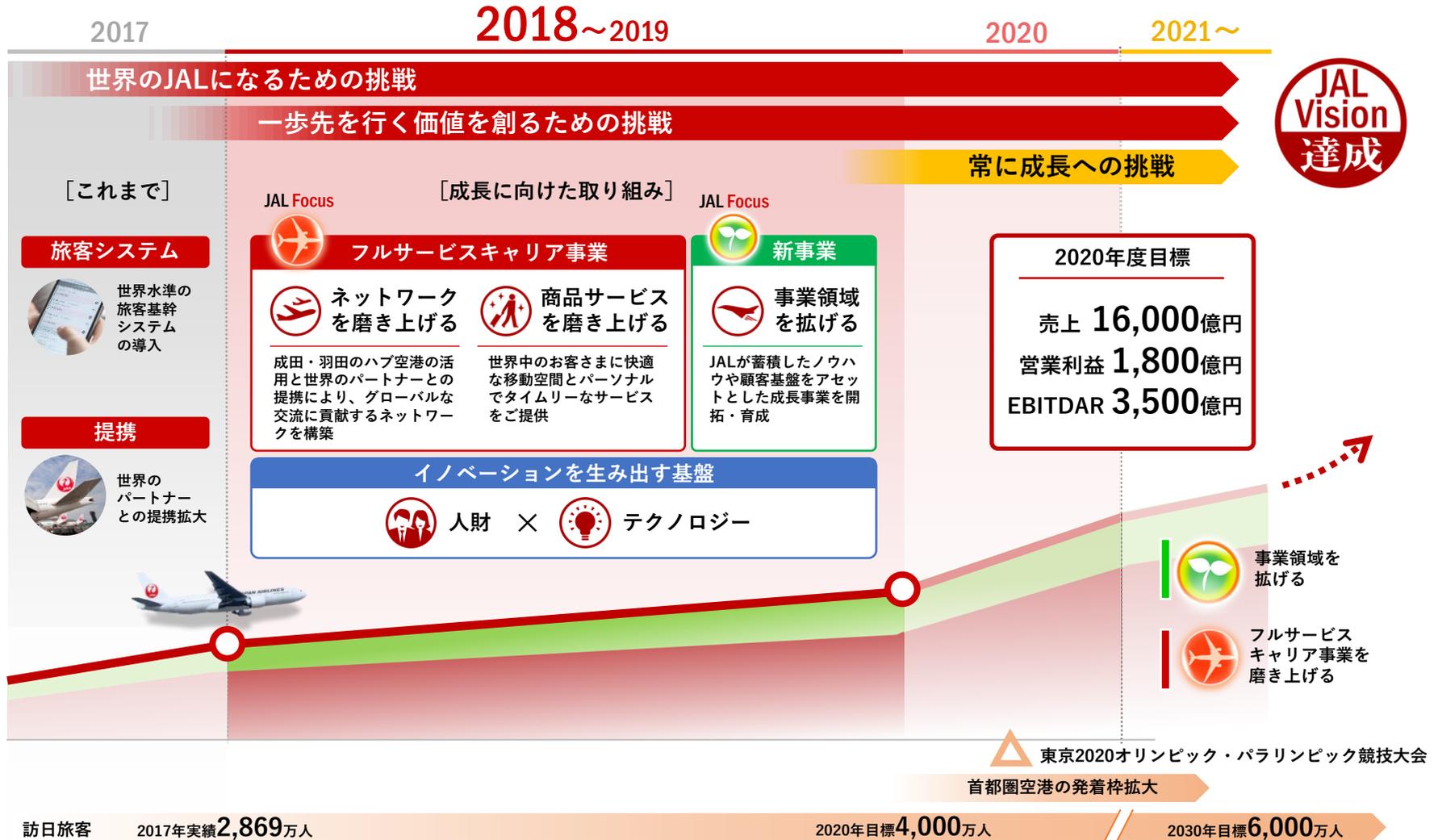
\*1 現在は343都市、コードシェア等の提携含む

\*2 2016年度は30%強

\*3 持続可能な開発に関する国際目標

- 昨年4月、2017-20年度中期経営計画を策定した際に、今後想定される環境変化を踏まえながら10年程度先の「ありたい姿」として、「JAL Vision」をお示ししました。
- この「JAL Vision」を実現したときに、私たちJALはどのような会社になっているか、を具体的、定量的に表した「グランドデザイン」をご紹介します。
- 世界主要500都市への乗り入れ、国際線における海外の売上比率を50%、新技術を活用してお客さまに新たな付加価値をご提供すること、収益性にこだわりつつ、連結売上2兆円・営業利益2,500億円を達成することを掲げています。
- その結果として、株式時価総額を現在の約2倍の3兆円に引き上げたいという目標です。

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



- 2017年度から始まった現中期計画において、「世界のJAL」になるため、「一歩先に行く価値」を創るための挑戦を行ってきました。
- 2018年度からは、当社の強みである人財と先進的なテクノロジーとの融合により、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4,000万人の達成に貢献し、2020年度には売上1兆6千億円、営業利益1,800億円の実現を目指します。



**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

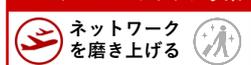
**Intentionally Left Blank**



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



### 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



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

### 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

国際線旅客  
海外販売額比率 50%\*2

\*2 2016年度は30%強

### New Partners

2018年度以降、提携開始



AEROFLOT Russian Airlines  
Hawaiian Airlines  
VISTARA  
Vietjet Aviation Joint Stock Company  
AeroMexico

- 「世界の主要500都市への乗り入れ」、「国際線における海外の売上比率50%」の実現に向け、2020年度に予定されている羽田・成田の首都圏発着枠拡大という大きなビジネスチャンスをつえ、インバウンド需要を増やし、日本の地方との交流拡大に資する路線や、今後日本との経済交流拡大が期待される路線を展開していきます。
- また、自社運航に加え、アライアンスの枠を超えた新たなパートナーとの提携も積極的に拡大し、ネットワークを磨き上げていきます。



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



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

- 「全てのお客さまにストレスフリーを実現」するために、先進的な商品・サービスを積極的に導入していきます。
- 2018年度より機内衛星テレビを、そして、エアバス350を導入する2019年度からは、国内線座席にも個人用画面と電源を配備します。
- また、グローバルに拡大するお客さま層の、言語や食といった多様なニーズへの対応を進め、すべてのお客さまの快適な移動をサポートいたします。



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 一歩先に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



- お客さま、地域、社会に新たな価値をご提供する企業となるために、JALが蓄積してきたノウハウや顧客基盤を活用し、成長事業を開拓、育成してまいります。
- 2020年度には、フルサービスキャリア事業以外の領域で収入4,000億円を目指し、第2の収益の柱としていきます。

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



社員の知恵や「こうしたい・ありたい」の想い

志高い組織

- テクノロジーを活用し、社員の個性や才能を活かした専門性の高いプロフェッショナル集団を実現
- OODA<sup>2</sup>の考え方を取り入れた自律型変革リーダーにより、意思決定の質とスピードを向上

一人ひとりの個性の力

- 異文化コミュニケーション力の向上により、訪日目標に向けた対応強化を実現
- ダイバーシティ経営のリーディングカンパニーとして、多様な人財が活躍する環境を創造
- 2023年にグループ女性管理職比率20%、その先に30%を実現

働きがいと高い生産性

- 地方自治体との連携によるワーケーションモデルなど、世の中に先駆けて「新たな働き方」を実践
- AI、ロボティクスを活用し、業務プロセス改革を実現
- 産学官連携による健康経営の実践モデルを創造

JALフィロソフィの実践

<sup>2</sup> 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

- このページと次の10ページをご覧ください。
- グランドデザインの実現に向け、人財とテクノロジーの融合により、航空業界をリードする新しい付加価値やビジネスの創造に、取り組んでまいります。
- そのため、自身の想いやお客さまニーズを、新たな発想のアイデアへと結び付けていける人財を育成し、常に新しい商品・サービスやビジネスをイノベーションにより実現し続け、持続的な成長に繋げていきます。

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  
世の中にさきがけて新たなスタイルを創造

到着後・生活

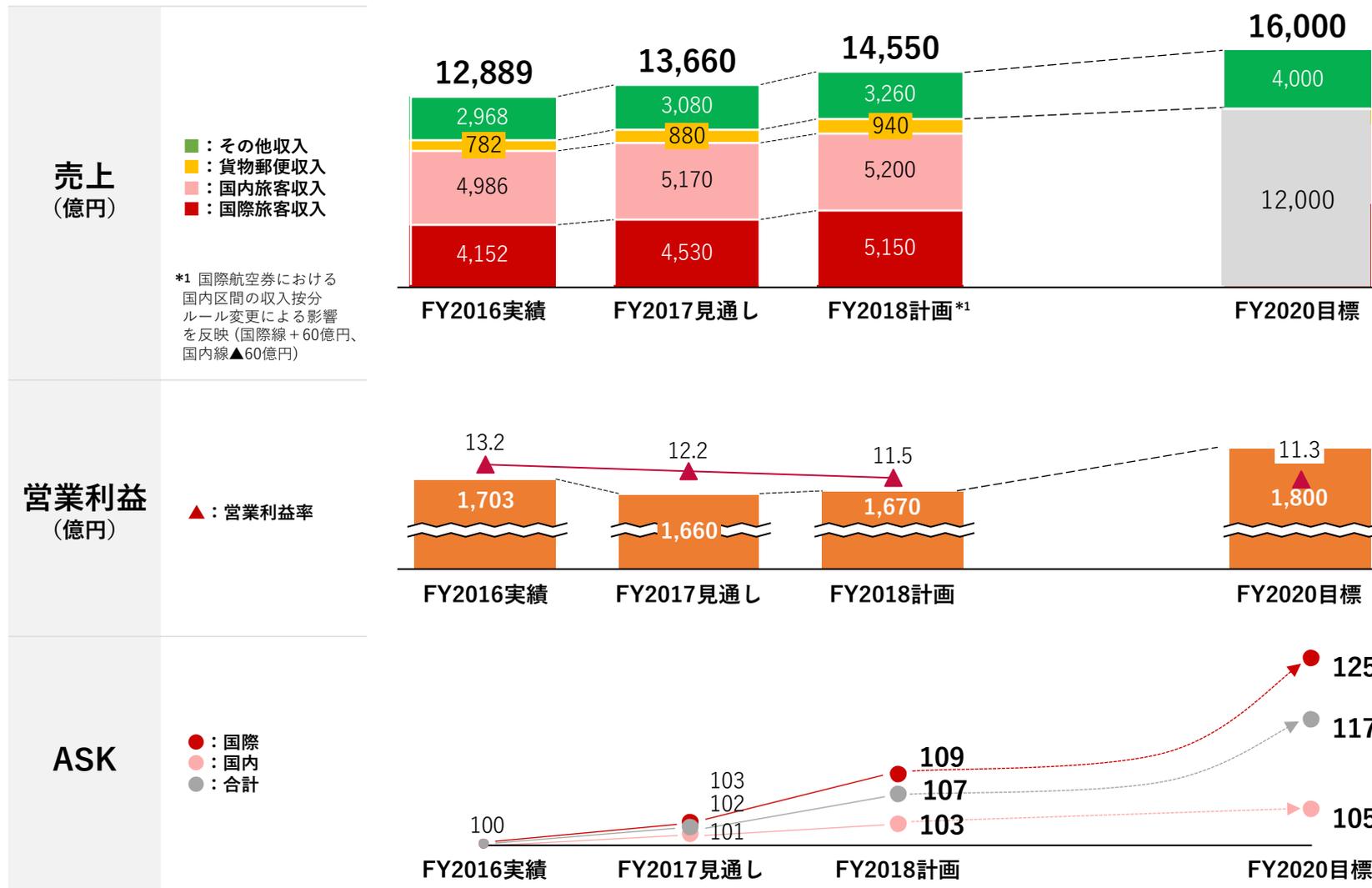


お客さまのライフスタイルに  
応じたご提案

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

**Intentionally Left Blank**

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



- 次年度から2020年度の売上高、営業利益、事業規模を表わすASKの伸びを示しております。
- こちらについては後程、財務・経理本部長の斉藤からご説明いたします。

## 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

#### 取り組み

- 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<sup>\*1</sup>)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

- このページでは、中期経営目標の進捗状況についてご説明します。
- 「安全」については、2017年9月5日の羽田発ニューヨーク便のエンジン損傷により、今年度は、重大インシデントが1件となりました。航空事故ゼロ・重大インシデントゼロを目指して努力してまいります。
- 「顧客満足」については、顧客満足を数値化する指標であるNPS（Net Promoter Score）のスコアを、2020年度までに、2017年度対比で、国内線プラス5.3ポイント、国際線プラス4.5ポイント向上させ、世界トップレベルのお客さま満足の実現を目指します。
- 「財務」については、これまで通り、「売上最大・経費最小」、「筋肉質経営」に取組み、営業利益率、投資利益率(ROIC)ともに、2020年度まで継続して目標達成してまいります。
- 私からは以上です。14ページからは齊藤がご説明いたします。



**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

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

**Intentionally Left Blank**

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

総額 **6,600億円**

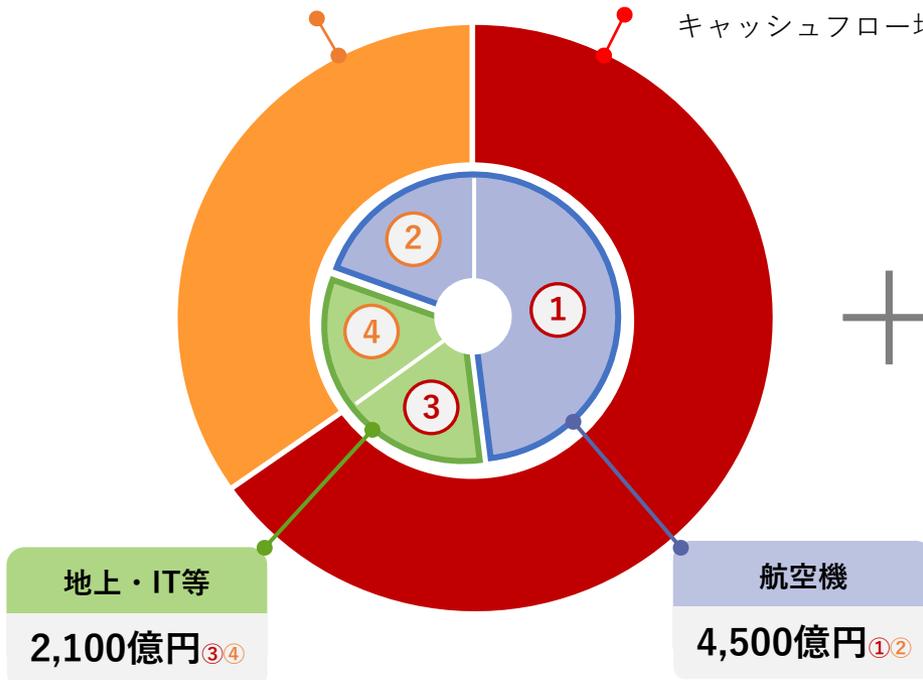
更新投資  
**2,200億円**

成長投資  
**4,400億円**

キャッシュフロー増に繋がる

飛躍的な成長を目指す  
ための投資

特別成長  
投資枠  
**500億円**



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

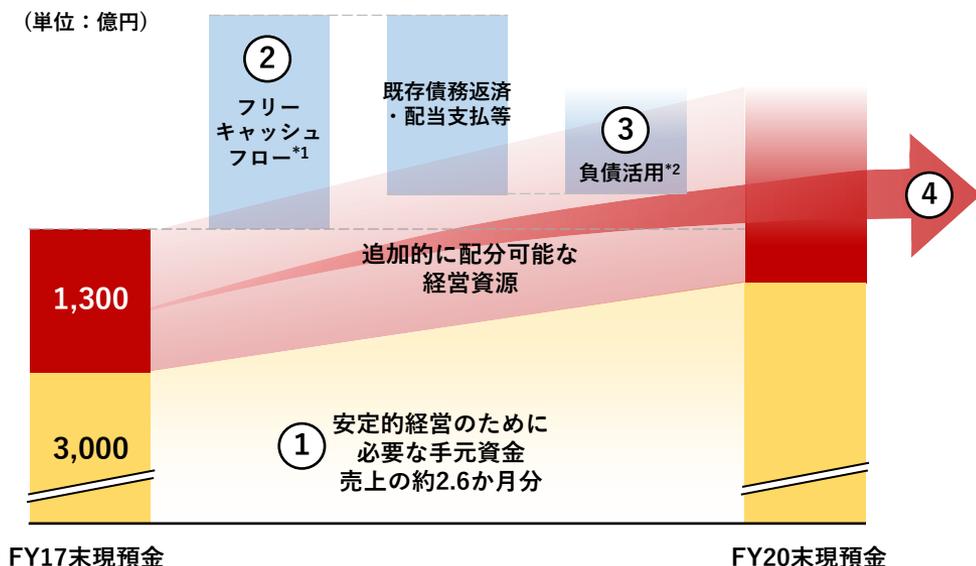
老朽既存設備の単純更新・法令対応など

- 財務・経理本部長の斉藤です。私からは、財務戦略・資本政策、そして投資家説明資料についてご説明します。
- まず、設備投資計画についてご説明いたします。2018から2020年度の3年間累計で、総額6,600億円の設備投資を計画しております。外側の円は、成長投資と更新投資をお示ししております。また、内側の円は、航空機とそれ以外の投資をお示ししております。
- 投資総額の約2/3にあたる4,400億円は、キャッシュフロー増加に繋がる「成長投資」に充てる計画としております。増収や効率向上に資する新しい航空機や、ITシステムに積極的に投資することで、企業価値の向上に努めてまいります。
- また、これらの設備投資計画とは別に、企業価値を大きく向上させるような投資機会に機動的に対応できるように、500億円規模の「特別成長投資枠」も設定いたします。
- なお、6,600億円の設備投資は、営業キャッシュフローの範囲内で実施することを原則とし、財務健全性を保ってまいります。

## 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配分を行います

### 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

- 15ページでは経営資源の配分に関する当社の考え方をご説明いたします。
- 今回、ローリングプラン策定にあたり、あらためて適正な手元現預金水準を検証しました。当社として、年商の2.6か月分を安定的な経営に必要な適正な手元流動性水準とし、それを超える分については、「追加的に配分可能な経営資源」と認識します。
- 加えて、成長投資には規律を保ちつつ有利子負債も活用し、資本効率の向上に努めてまいります。
- 手元現預金水準の見直し及び今後創出するフリーキャッシュフロー、そして有利子負債の活用により確保する「追加的に配分可能な経営資源」については、年金基金への拠出前倒し、先ほどご説明した特別成長投資枠、株主還元の拡充、に活用する考えです。
- 企業年金基金の現時点での積立不足については、長期間で解消する計画でしたが、早期に不足を解消し将来の財務リスク要素を払拭するために、約800億円を前倒しで拠出することを今後検討します。
- 株主還元については、安定的、継続的な配当のために、配当性向に加えて株主資本配当率（DOE）を指標として追加し、配当の予測可能性の向上を図るとともに、本日発表した通り、自己株式取得についても常に検討・実施してまいります。
- 強固な財務体質を維持しつつ、資本効率、資産効率をより意識し、株主・投資家の皆さまとの相互コミュニケーションに努めてまいります。
- 次の16ページには各関連指標、17ページには機材計画をお示しているので後程ご覧下さい。

## 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 <sup>(1)</sup> (%)	9.5%	9.0%	▲0.5pt
ROE <sup>(2)</sup> (%)	12.0%	10.2%	▲1.8pt
ROA <sup>(3)</sup> (%)	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 <sup>(1)</sup>	▲1,890	▲2,200	▲310
フリーCF <sup>(1)</sup>	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 <sup>(1)</sup>	国際旅客	41,866	44,701	+6.8%
	国内旅客	25,720	25,950	+0.9%
イールド <sup>(2)</sup>	国際旅客	10.8	11.5	+6.6%
	国内旅客	20.1	20.1	▲0.3%
ロード ファクター <sup>(3)</sup>	国際旅客	80.6%	80.7%	+0.2pt
	国内旅客	71.7%	71.4%	▲0.3pt
ASKあたり航空運送収入 <sup>(4)</sup> ユニットコスト <sup>(5)</sup>		13.8	13.8	+0.0
		10.0	10.2	+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

**Intentionally Left Blank**

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

**Intentionally Left Blank**



**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

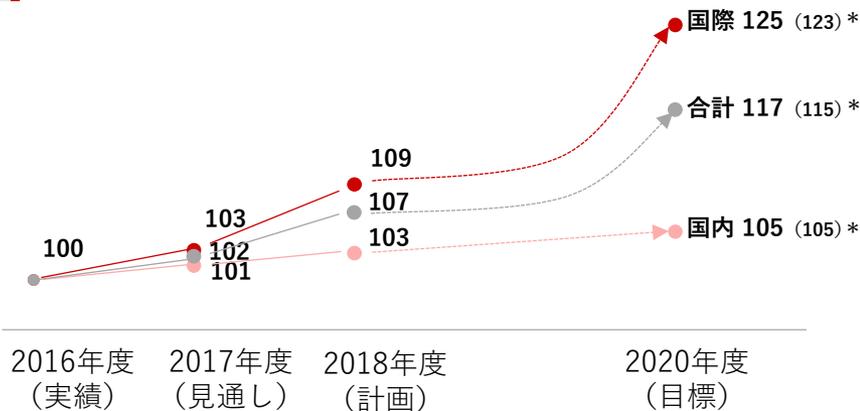
**Intentionally Left Blank**

## 高い収益性を維持し、成長し続けます

### 営業収益

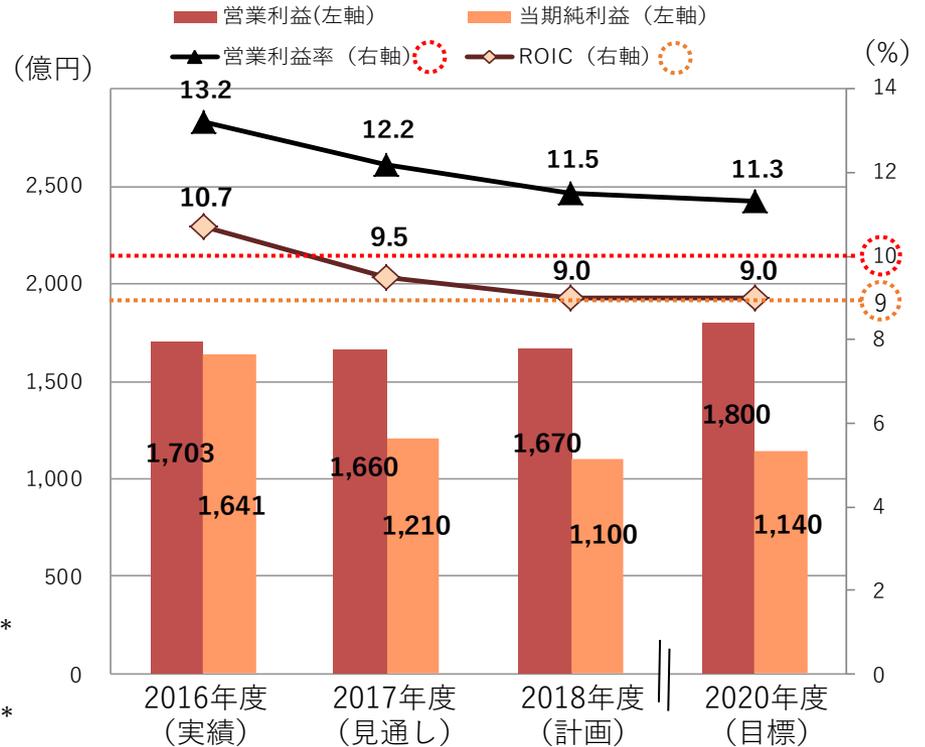


### 運航諸元



\* ( )内は、2017年4月28日公表時の計画値

### 営業利益・当期純利益<sup>(1)</sup>・営業利益率・ROIC<sup>(2)</sup>



1 親会社株主に帰属する当期純利益

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

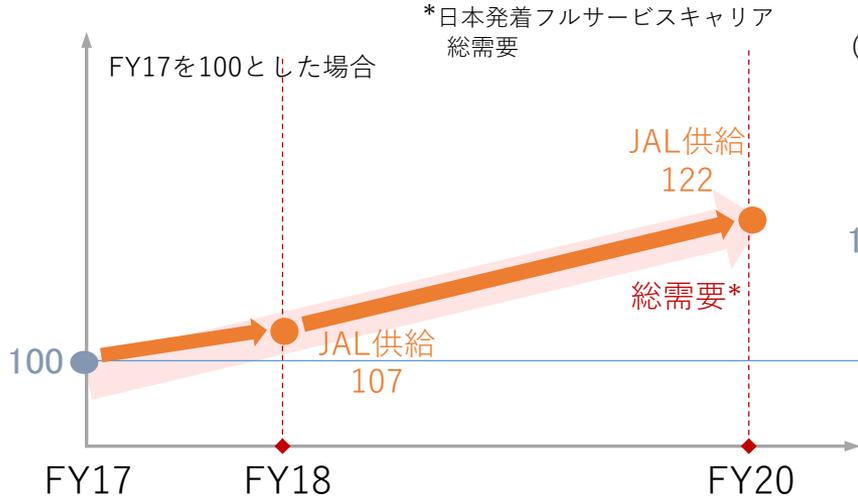
### 市況前提

	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

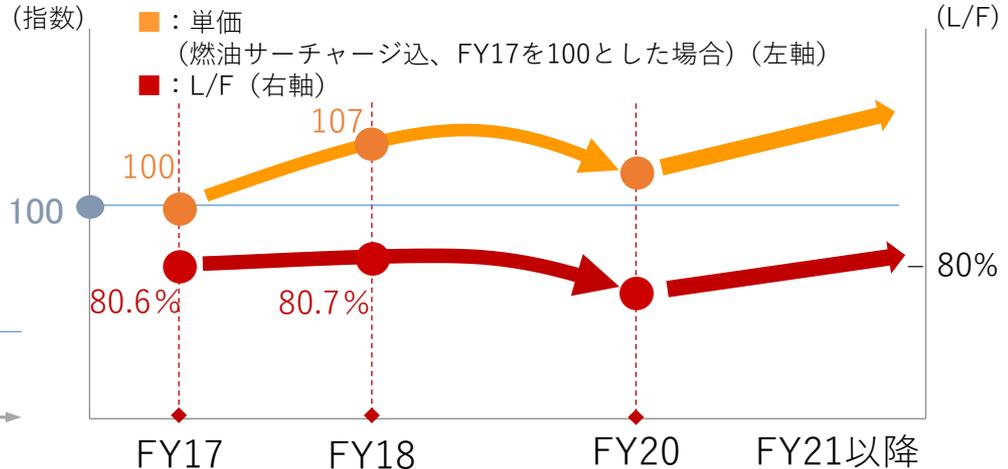
- こちらからは、ローリングプランの収入および利益計画についてご説明します。
- 2018年度から20年度のASKは、国際線については昨年発表したものから2%ほど積み増し、2016年度から25%増、2017年度からは22%増を計画しております。一方国内線については、昨年から変わらず、2016年度から5%増、2017年度からは3%増を計画しております。
- これからも高い収益性を維持すべく、営業利益率10%以上、ROIC9%以上の経営目標を常に上回るべく努め、2020年に営業収益では1兆6,000億円、営業利益では1,800億円の達成を目指してまいります。
- なお、2018年度については、営業収益1兆4,550億円、営業利益1,670億円を見込んでおります。

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)

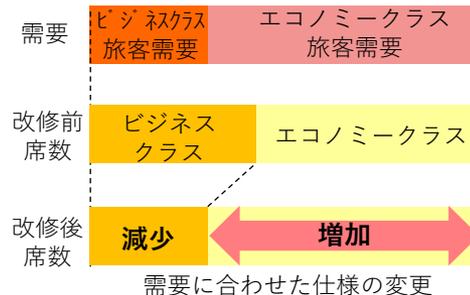


施策

- 「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)



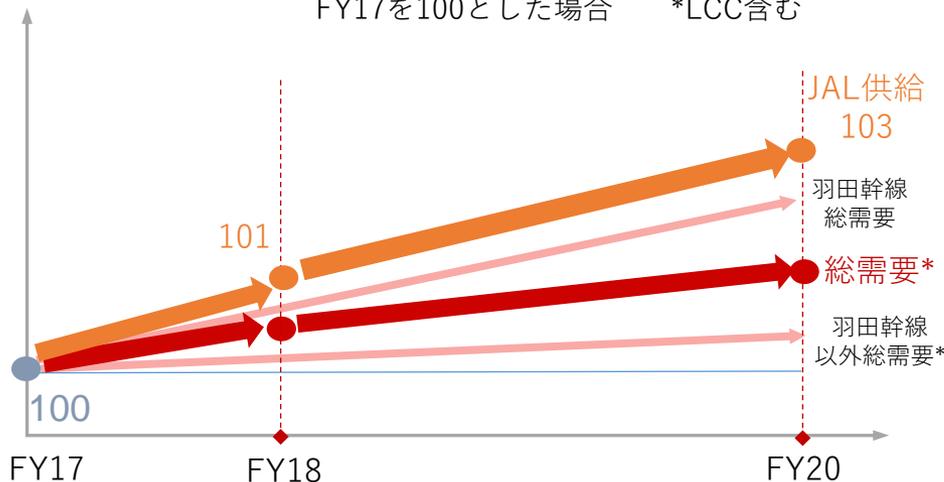
エコノミークラスの需要が強い路線には、ビジネスクラスの座席数を減らし、エコノミークラスの座席数を増やした仕様の機材を投入し、ビジネスクラスの座席利用率の向上と便全体の増収を図る

- 20ページでは国際線旅客事業についてご説明します。
- ASKについては市場成長率に合わせた健全な拡大を志向し、2017年度からプラス7%、2020年度は2017年度対比22%増、年平均では7%増を計画しております。昨年発表時よりも供給を増やしておりますが、新しい旅客基幹システムを活用したレベニューマネジメントの高度化や商品サービスの拡充により、伸びていく需要を確実に取り込んでまいります。
- 高単価需要に注力する姿勢は変わりませんが、エコノミークラスの需要が多い一部の路線では、需要に合わせた客室仕様の航空機を投入することで、一層の収益拡大に努めてまいります。
- なお、首都圏発着枠拡大が見込まれる2020年度は、大きなビジネスチャンスである一方、一時的な需給バランスの悪化により、単価および座席利用率が伸び悩む可能性を見ていますが、これは一時的なもので、2021年度以降は、需要の成長および高い商品競争力によって単価・利用率ともに向上させ、増収を目指してまいります。

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

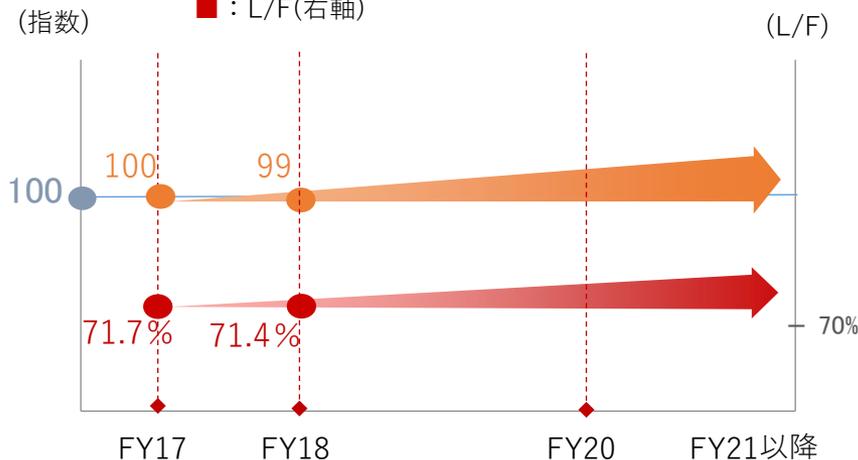
総需要と供給の見通し

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



tripadvisor®

JAL × トリップアドバイザー



ALL-JAPAN観光立国ファンド

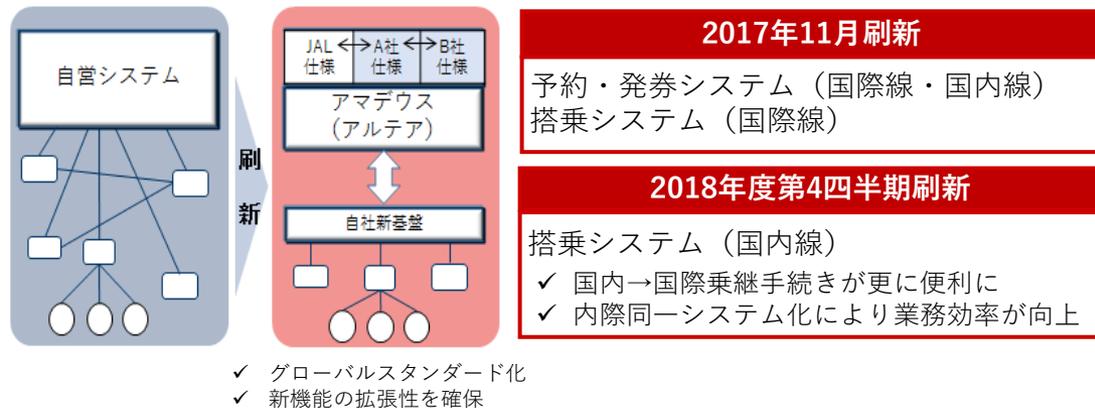


Japan Explorer Pass

- 続いて、21ページでは国内線旅客事業についてご説明します。
- ASKについては、より高い総需要の伸びが期待される羽田発着幹線を中心に供給を増やす計画としており、2020年度は2017年度対比3%、年平均では1%増を計画しております。
- ASKの伸びは総需要想定をやや上回りますが、他社の一步先に行くサービス、インバウンド需要への対応強化、個人旅客比率の増加、新しい旅客基幹システムを活用したレベニューマネジメントによって、単価と利用率を維持しつつ、増収を目指します。
- また、より多くの訪日外国人の方々に、日本の地方を訪問いただくべく、民泊サービスをてがける百戦練磨との提携や、ALL JAPAN観光立国ファンドへの参画などを通じ、観光立国、地方創生にも貢献していきます。

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

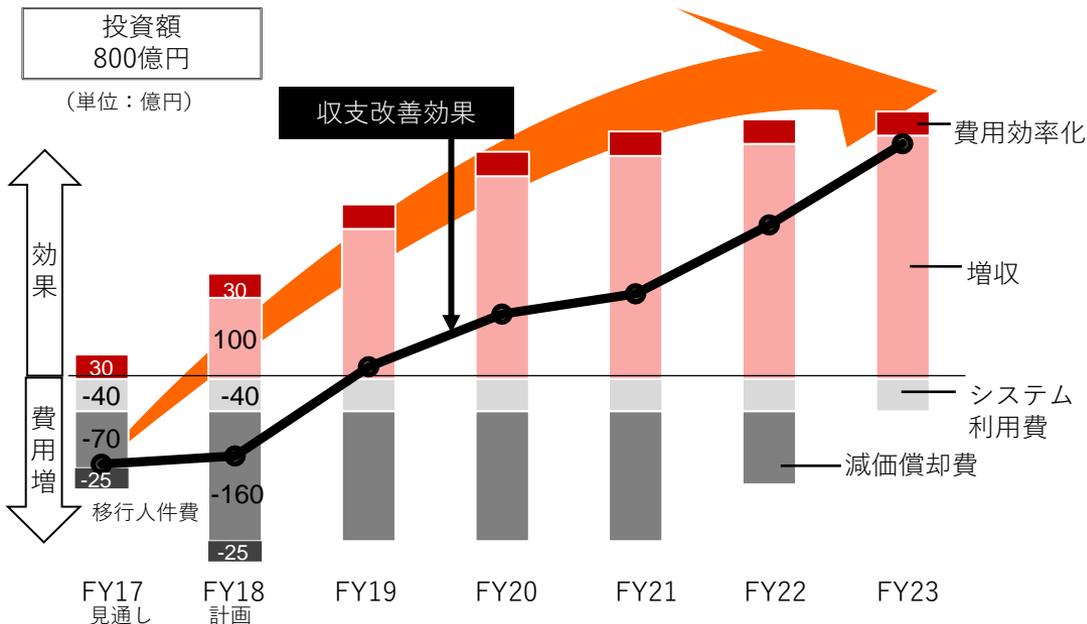
海外地区ウェブサイト改善による  
インバウンド需要取り込み強化

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



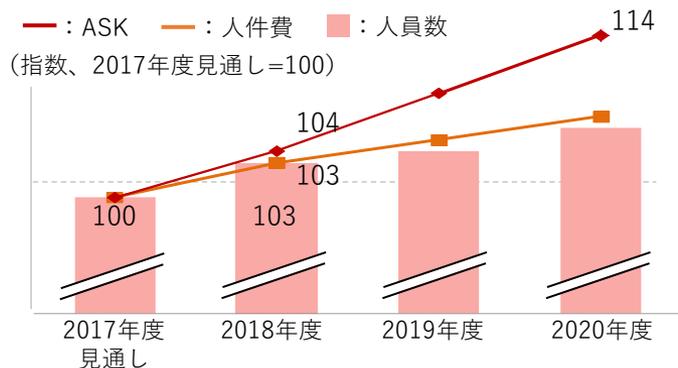
- このページでは旅客基幹システムの刷新について改めてご説明します。
- 2017年11月16日にアマデウス社が提供するAltea（アルテア）への移行を無事完了し、順調に稼働しております。2018年度第4四半期に予定している国内線の旅客搭乗システムの刷新をもって、旅客基幹システムの刷新が全て完了します。
- レベニューマネジメントの高度化、海外地区ウェブサイト経由での売り上げ増加、グローバルスタンダードである様々な機能の活用、などにより、2018年度には国際線・国内線の売り上げの約1%の増収を実現し、2019年度には費用を上回る効果を実現してまいります。
- また、投資額・費用等については計画通りです。
- 成長に向けた強固なプラットフォームを手に入れることができたことで、今後の成長に弾みをつけてまいります。

## 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

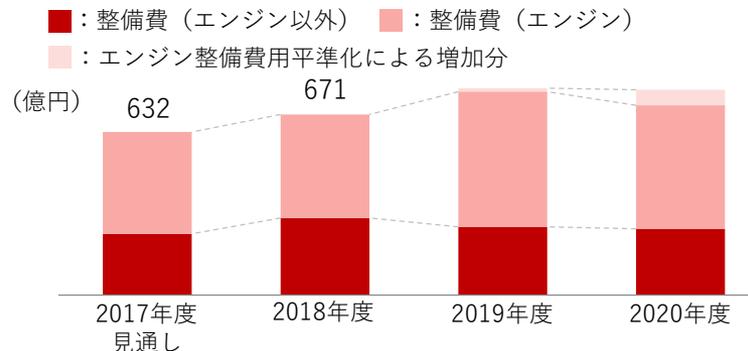
飛行時間連動の契約により中長期的に費用平準化

##### 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



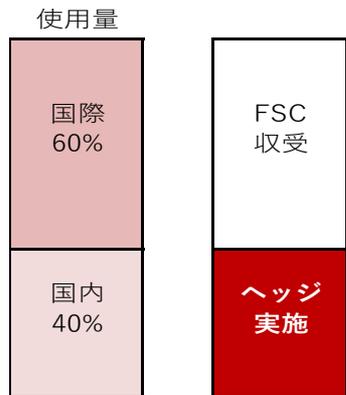
- 続いては、コストマネジメント、特に人件費、整備費についてご説明いたします。
- 左上のグラフは、人員数及び人件費の見通しです。旅客基幹システム刷新による一時的な人員増は順次解消し、人員数・人件費は事業規模の伸びを下回る範囲でコントロールしていきます。
- 左下のユニットコストについては、2020年度の首都圏発着枠拡大への対応にむけ費用が先行することにより、一時的に上昇しますが、AIや最新技術を積極的に活用して生産性を向上させることで、低下させていきます。
- 右側は整備費に関する見通しです。エンジン整備に要する外注費・材料費は今後も上昇傾向にありますが、新技術の活用、エンジン整備費用を中長期的に平準化する契約などにより、整備品質の向上とコスト効率化および平準化に取り組んでまいります。
- また、かつての747型機を前提とした整備施設は経年化しており、コンパクト且つ機動性の高い設備に再編することで、整備に係る固定費の大幅な削減を検討していきます。

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

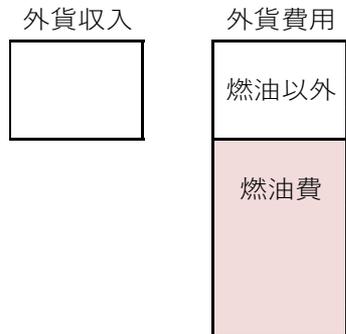
<燃油ヘッジ>

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>

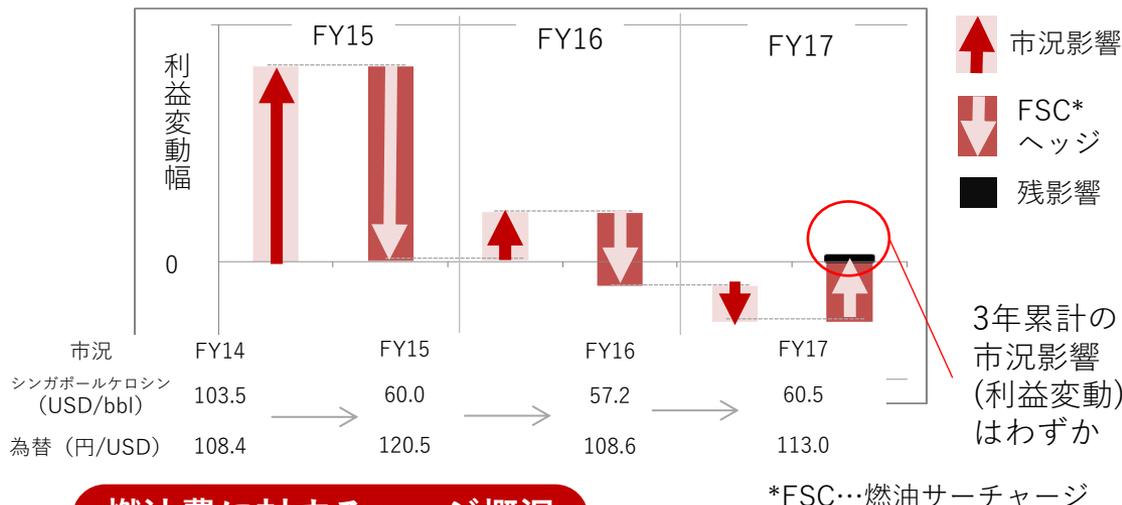
外貨収入と燃油以外の外貨費用はほぼ相殺されており、燃油費為替にリスクが存在しているため  
燃油費為替のヘッジを行っている



市況リスクの克服

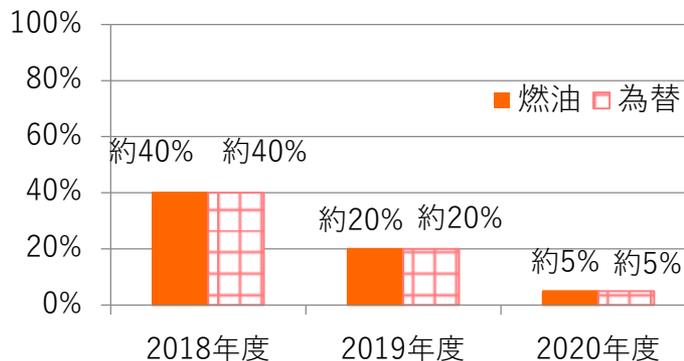
市況変動による利益影響（前年対比）

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%



- 24ページでは、燃油および為替の市況変動リスクへ対応についてご説明いたします。
- 左図にある通り、為替リスクについては、燃油費に係る部分にリスクが存在し、燃油においては、燃油サーチャージのない国内線で消費する部分、全体の40%程度にリスクが存在しています。
- よって、燃油・為替ともに、燃油費の40%を対象に、最長で3年先までヘッジを行っております。
- 右上の図をご覧ください。航空会社は燃油や為替の市況による業績変動が激しいと言われております。しかし、当社のヘッジ手法と燃油サーチャージの組み合わせにより、単年度ではなく3年程度のスパンで見た場合、燃油・為替の市況変動による利益への影響はほぼニュートラルとなっていることは是非ご認識下さい。

## 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

- 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**現行水準を維持**するよう努める

#### 信用格付

- キャッシュフローの改善強化、成長戦略の結実により、「**Aフラット**」以上の信用格付の取得・維持を目指す

#### 資本コスト低減・負債活用

- 適切な情報開示・IRなどを通じて**株主資本コストの低減**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、**規律ある負債の活用を推進**する

#### 手元流動性

- 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、**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

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

- ・ 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

##### 自己株式取得

- ・ 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

- 25ページは、昨年10月31日の第2四半期決算説明会でお示ししている財務戦略および資本政策の方向性についての当社の基本的な考え方を、適正な手元流動性の水準と配当に関する今後の方向性について、より具体化して、お示ししております。
- 年商の2.6か月分、現在の売り上げ規模では約3,000億円程度を、安定的な経営に必要な適正な手元流動性水準と認識しています。
- また、配当に関する指標として、配当性向に加えて株主資本配当率（DOE）も併用することで、配当の安定性および予測可能性の向上を図ってまいります。
- 株主還元については26ページでご説明いたします。

## 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%～<sup>(※)</sup>

+

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

- まず、配当に関してご説明いたします。この度、配当に関する指標として、DOEを追加いたしました。
- 配当性向は現状30%程度を目安とし、今後税率の上昇時においても配当水準を維持すべく、35%程度への引き上げを検討してまいります。
- 今回追加したDOEについては、ROEの水準10%と配当性向30%を勘案し、3%以上となるように努め、これまで以上に安定的かつ予測可能性の高い配当を実施してまいります。
- また、本日発表させていただきましたが、資本効率の向上を目的として4月末までに200億円の自己株式取得を決定いたしました。取得した自己株式は全量消却する予定です。
- これからも株主還元のさらなる充実について、常に検討し、より一層の資本効率の向上と安定的な株主還元の実現に努めてまいります。



**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

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

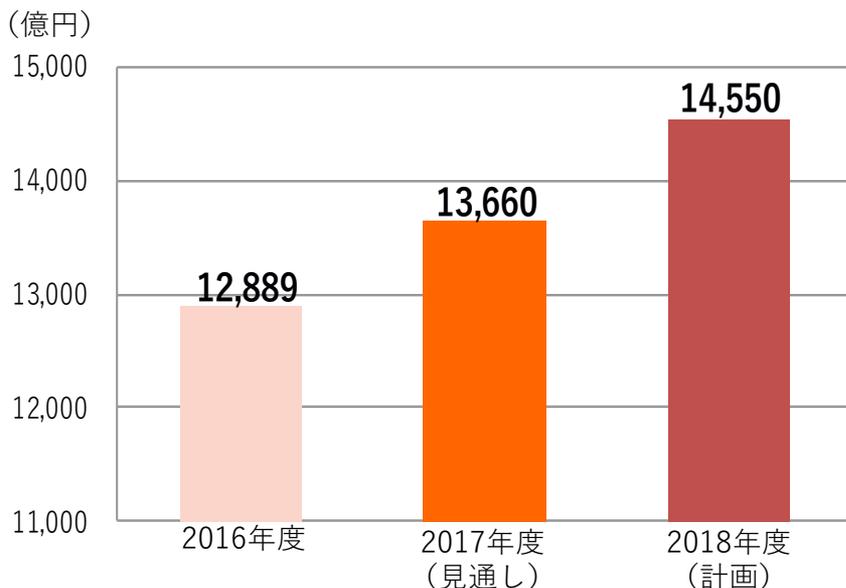
7 財務戦略・資本政策

8 株主還元

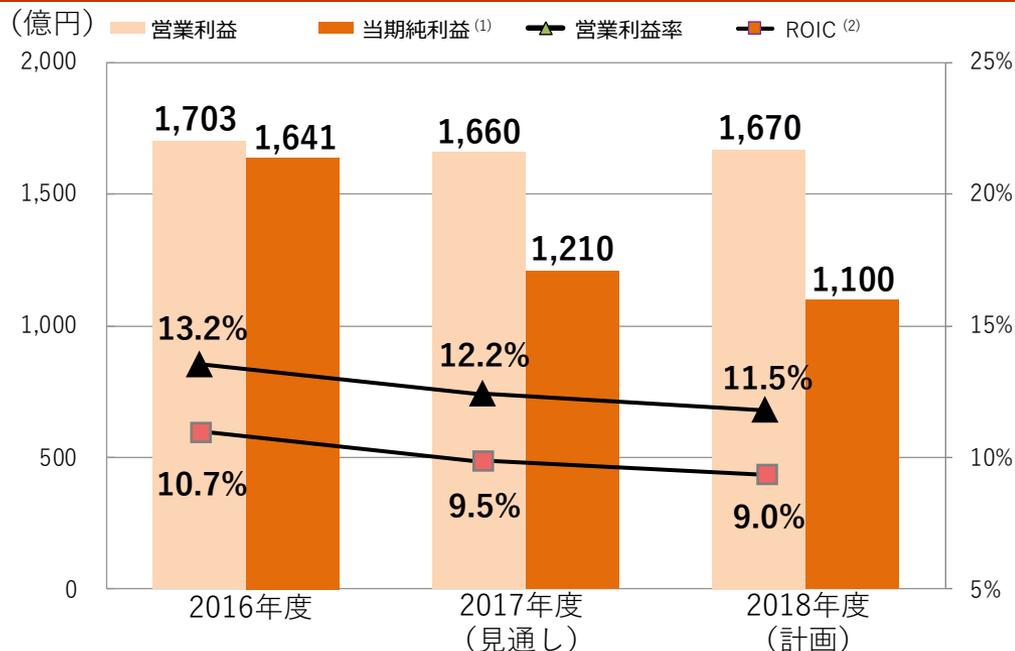
**9 2018年度 計画**

**Intentionally Left Blank**

## 営業収益



## 営業利益・当期純利益



## 運航諸元・市況前提

ASK <sup>(3)</sup>	2017年度 (見通し) <sup>(4)</sup>	2018年度 (計画)		2017年度 (見通し) <sup>(4)</sup>	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	45億	変動なし	▲0億
110円	110億	75億	▲0億
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

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

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)

- 続いて、28ページ以降で、2018年度の計画についてご説明いたします。なお、今日の段階では比較対象である今年度の見通し数値が一部流動的であるため、正確な前年度比較分析については、4月末を予定しております通期決算発表までお待ちください。本日は全体感を中心にご説明いたします。
- ASKを前年度対比で4.4%増加させ、旅客および貨物の旺盛な需要に対応していきます。
- 連結営業収益は1兆4,550億円、営業利益は17年度からほぼ横ばいの1,670億円、営業利益率11.5%、ROIC9.0%を計画しております。
- 29ページで2018年度の計画の概要をご説明します。

収支計画

運航諸元・市況前提

(単位：億円)	2017年度 見通し <sup>(1)</sup>	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 <sup>(2)</sup>	4,530	5,150	+620	+13.7%
国内旅客収入 <sup>(2)</sup>	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 <sup>(3)</sup>	1,210	1,100	▲110	▲9.1%
ユニットコスト(円) <sup>(4)</sup>	10.0	10.2	+0.2	-

	2017年度 見通し <sup>(1)</sup>	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 <sup>(1)</sup>	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

- 国際旅客収入は、需要増や燃油サーチャージ収入増により、増収を計画しております。国内旅客収入は2017年度の高い伸びが一巡することから、微増を計画しています。
- なお、2018年度から、国際・国内線間での収入按分の精算方法を変更するため、国内旅客収入から約60億円が国際旅客収入に転移しています。
- 費用面では、市況の上昇に伴う燃油費の増加、収入連動費用や新旅客基幹システムの減価償却費の増加を予定しています。
- 営業利益は1,670億円、当期純利益は整備施設再編検討に伴う一時的な損失等を見込み、1,100億円と計画しています。
- なお、市況前提は、シンガポールケロシンが73ドル/バレル、1ドル115円としています。

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

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

- 30ページでは2018年度の国際旅客事業・国内旅客事業の計画を示しています。
- 国際旅客は、旅客数・単価ともに前年比プラスを、座席利用率は横ばいを見込んでおります。
- 国内旅客は、旅客数はプラスを見込んでおります。単価については、国際旅客収入との精算変更による60億円のマイナスを除けば、前年比プラスとなる見込みです。座席利用率は横ばいを見込んでおります。

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(%)( <sup>1</sup> )	9.5%	9.0%	▲0.5pt
ROE (%)( <sup>2</sup> )	12.0%	10.2%	▲1.8pt
ROA (%)( <sup>3</sup> )	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( <sup>4</sup> )	▲1,890	▲2,200	▲310
フリーキャッシュフロー( <sup>4</sup> )	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

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( <sup>5</sup> )	1,500
更新投資( <sup>6</sup> )	870

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

- 31ページでは、2018年度の貸借対照表ならびにキャッシュフローの計画をお示ししております。
- 2018年度末の自己資本比率は57.6%となる見込みです。また、フリーキャッシュフローは510億円を確保する見込みです。
- 2018年度の設備投資額は2,370億円を見込んでおり、そのうち1,500億円を成長のための投資としております。

(以上)

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、日本円と米ドル其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。