



# 2006年度(平成19年3月期) 中間決算説明会

2006年11月08日

株式会社日本航空

「安心とこだわりの品質で世界を結ぶ『日本の翼』になる」

(JALグループ新ビジョン)

# 目次



## 2006年度 中間決算説明資料目次

2006年度中間決算		抜本的収支改善策と次期中期経営計画のポイント	
連結決算の概要	<i>P3</i>	抜本的収支改善策	<i>P17</i>
セグメント別営業収益・営業利益	<i>P4</i>	次期中期経営計画のポイント	<i>P18</i>
航空運送事業セグメント営業収益	<i>P5</i>	年度収入見通しの修正	<i>P19</i>
収支改善に向けて	<i>P6</i>	2006年度営業利益見通し	<i>P20</i>
収入分析 - 国際旅客	<i>P9</i>	2006年度通期見通し	<i>P21</i>
国際旅客事業-方面別需要・供給	<i>P10</i>	キャッシュフロー見通し	<i>P22</i>
収入分析 - 国内旅客	<i>P11</i>		
収入分析 - 国際貨物	<i>P12</i>	(補足資料)	
営業費用の増減(航空運送事業セグメント)	<i>P13</i>	キャッシュフロー計算書	<i>P24</i>
燃油費と為替(航空運送事業セグメント)	<i>P14</i>	主要子会社の業績	<i>P25</i>
収支分析-当初見通し比較	<i>P15</i>	設備投資・減価償却・有利子負債	<i>P26</i>

---

# .2006年度中間決算



# 連結決算の概要

(単位:億円)

	05年度 上期	06年度 上期	前年度差	前年度比
営業収益	11,123	11,500	+376	+3.4%
(営業費用)	10,965	11,418	+452	+4.1%
営業損益	157	81	-76	-48.3%
経常損益	97	53	-44	-45.5%
当期損益	-120	15	+135	-



# セグメント別営業収益・営業利益

(単位:億円)

	営業収益			営業損益	
	06年度 上期	前年度差	前年度比	06年度 上期	前年度差
航空運送事業	9,109	+264	+3.0%	-34	-101
航空運送関連事業	1,794	+204	+12.8%	48	+23
旅行企画販売事業	1,946	-238	-10.9%	8	-8
カード・リース事業	316	+15	+5.3%	30	+7
その他事業	1,028	+8	+0.8%	29	-0
計	14,196	+254	+1.8%	82	-80
消去または全社	-2,696	+122	-4.3%	0	+4
連結	11,500	+376	+3.4%	81	-76



# 航空運送事業セグメント営業収益

(単位: 億円)

		05年度 上期	06年度 上期	前年度差	前年度比
国際	旅客	3,604	3,707	+102	+2.9%
	貨物	854	924	+69	+8.1%
国内	旅客	3,404	3,458	+53	+1.6%
	貨物	145	142	-2	-2.0%
その他*		373	404	+31	+8.5%
付帯事業		461	472	+10	+2.2%

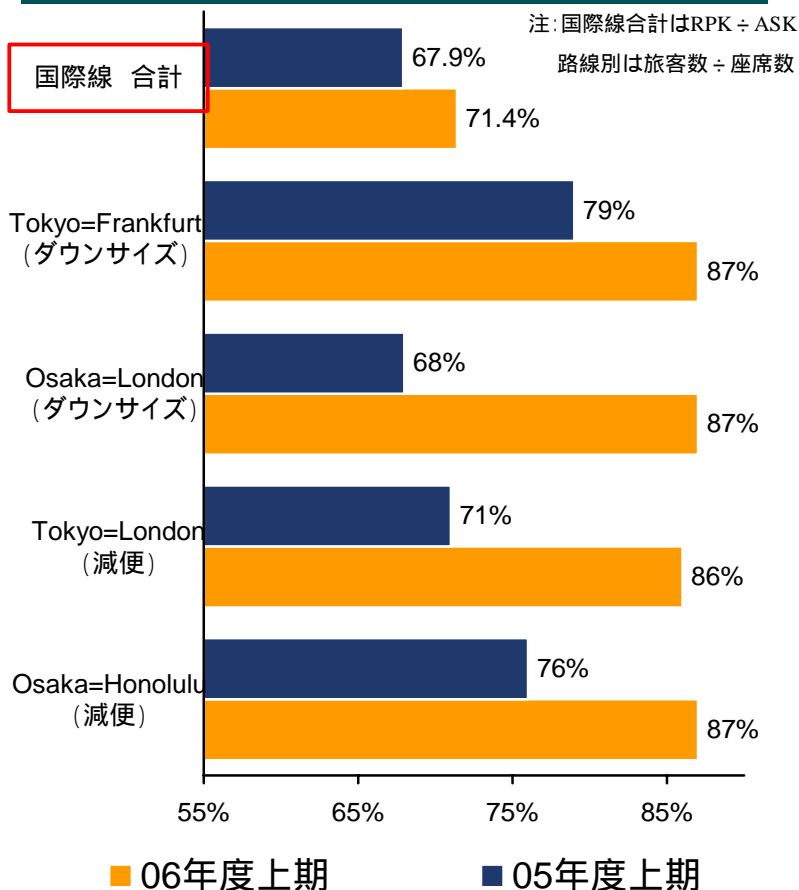
\*国際・国内の郵便、手荷物収入や上記に含まれない航空運送収益

➢ 上表は消去または全社分調整前の数値



# 収支改善に向けて - 国際旅客

## ダウンサイジングと路線リストラによるL/F改善



## 主な国際路線リストラ例

### 運 休

- 2005/10月 ~ 6路線
- 2006/3月 ~ 小松 = ソウル  
広島 = ソウル
- 2006/10月 ~ 大阪 = ロサンゼルス  
東京 = ラス・ベガス = ロサンゼルス  
名古屋 = マニラ
- 2007/3月 ~ 大阪 - ブリスベン - シドニー - 大阪

### 減 便

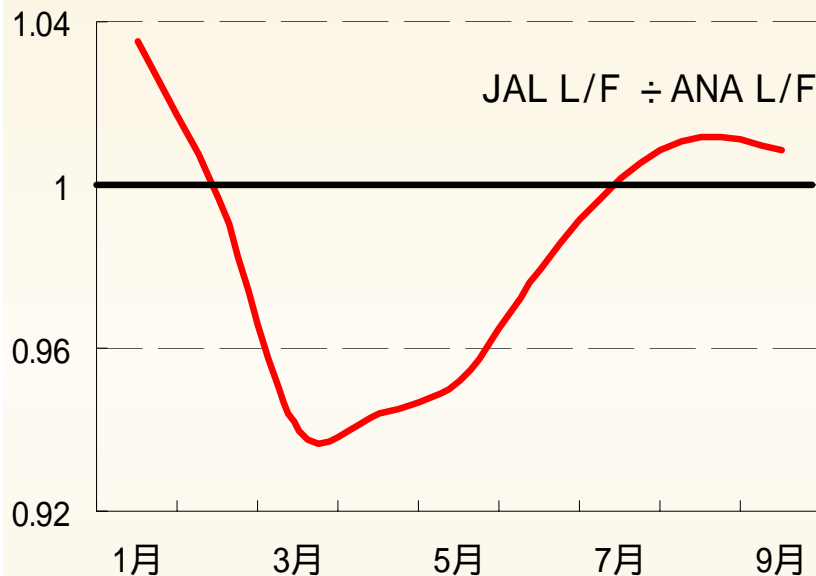
- 2005/10月 ~ 大阪 = ホノルル (週14便 7便)
- 2006/3月 ~ 東京 = ロンドン (週14便 7便)  
東京 = バンコク (週21便 14便)  
大阪 = デンパサール (週7便 3便)\*
- 2006/10月 ~ 東京 = シカゴ (週14便 7便)

\*7/13 ~ 10/28の期間週7便へ複便



# 収支改善に向けて - 国内旅客

## 需要喚起策等により旅客数は回復



	1月	2月	3月	4月
JAL L/F	58.5%	63.5%	66.8%	58.8%
ANA L/F	56.5%	63.7%	71.1%	62.3%
差異(pnt)	2.0	-0.2	-4.3	-3.5

	5月	6月	7月	8月	9月
JAL L/F	61.4%	61.1%	62.4%	70.5%	69.5%
ANA L/F	64.5%	62.4%	62.3%	69.7%	68.9%
差異(pnt)	-3.1	-1.3	0.1	0.8	0.6

## 旅客単価に課題

< 収入 ÷ 旅客数 単位: ¥ >

	JAL	ANA	JAL ÷ ANA
1Q	14,563	15,070	96.6%
2Q	16,483	16,735	98.5%
06上期	15,586	15,944	97.8%





# 収支改善に向けて - 費用構造改革

## 費用構造改革の進捗状況

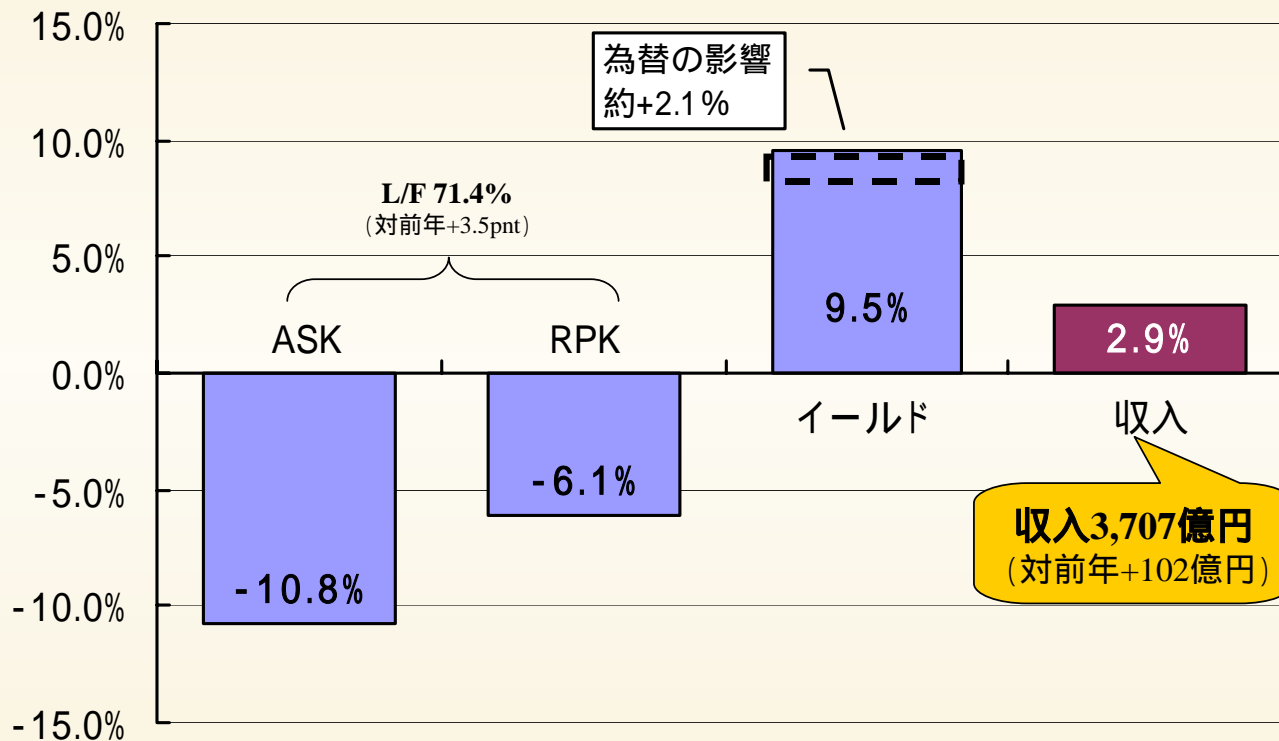
(億円)

		上期(実績)		Q3(見通し)		Q4(見通し)		年間(見通し)	
		対前年	累計*	対前年	累計*	対前年	累計*	対前年	累計*
構造改革	人件費効率化	+25	95	+15	110	+20	130	+60	130
	低収益路線の改廃等	+25	55	+40	95	+40	135	+105	135
	グループ外契約・業務プロセス見直し	+50	210	+35	245	+35	280	+120	280
	e化推進等による販売コスト削減	+10	20	+5	25	+10	35	+25	35
	資産スリム化による有利子負債圧縮	0	0	0	0	+20	20	+20	20
	小計	+110	380	+95	475	+125	600	+330	600
緊急施策実績・見通し		+155		+30		+30		+215	

\*累計は2005年度期首からの改善額累計

# 収入分析 - 国際旅客

対前年

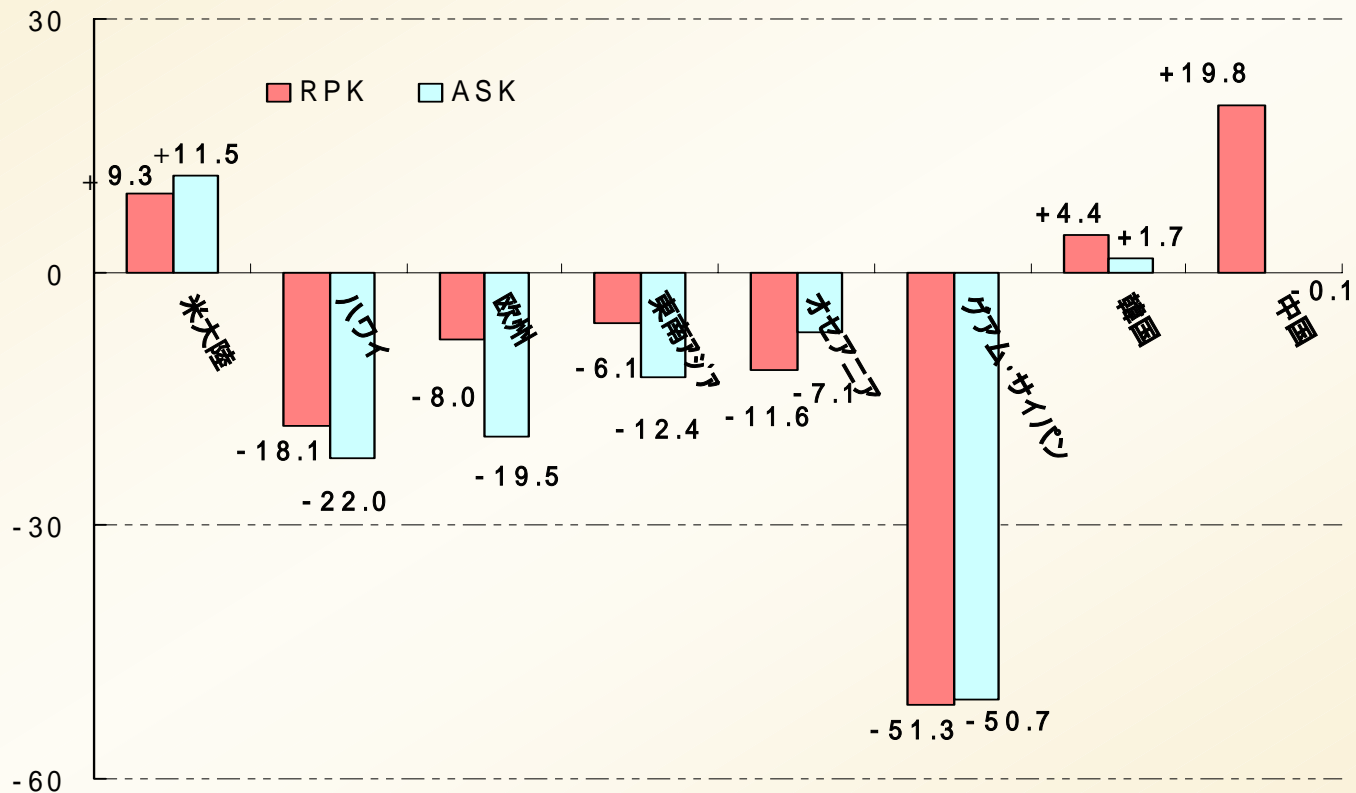


ASK: 有効座席キロ RPK: 有償旅客キロ イールド: 収入 ÷ RPK L/F: RPK ÷ ASK

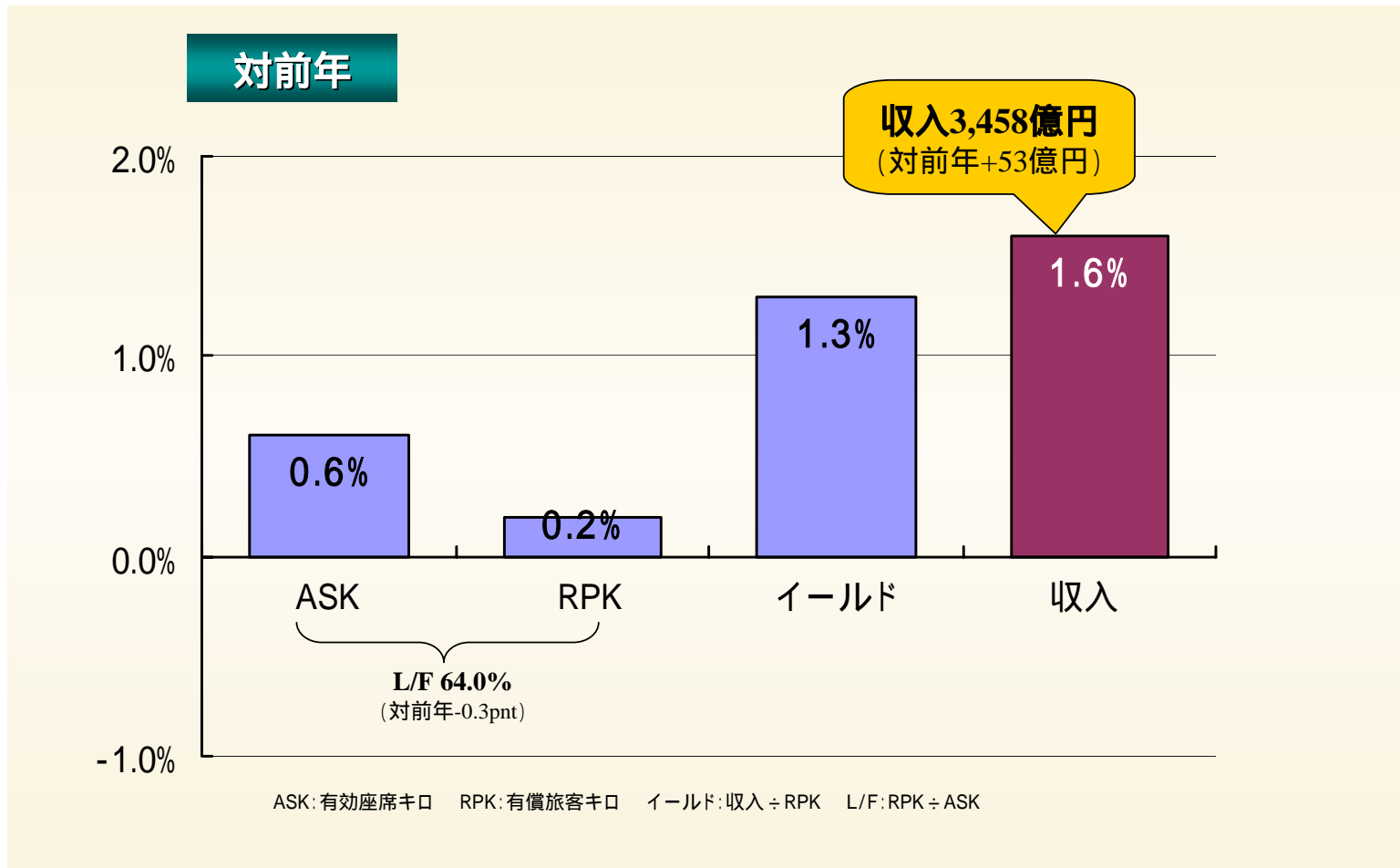


# 国際旅客 - 方面別需要・供給(前年度比)

対前年度伸び率(%)

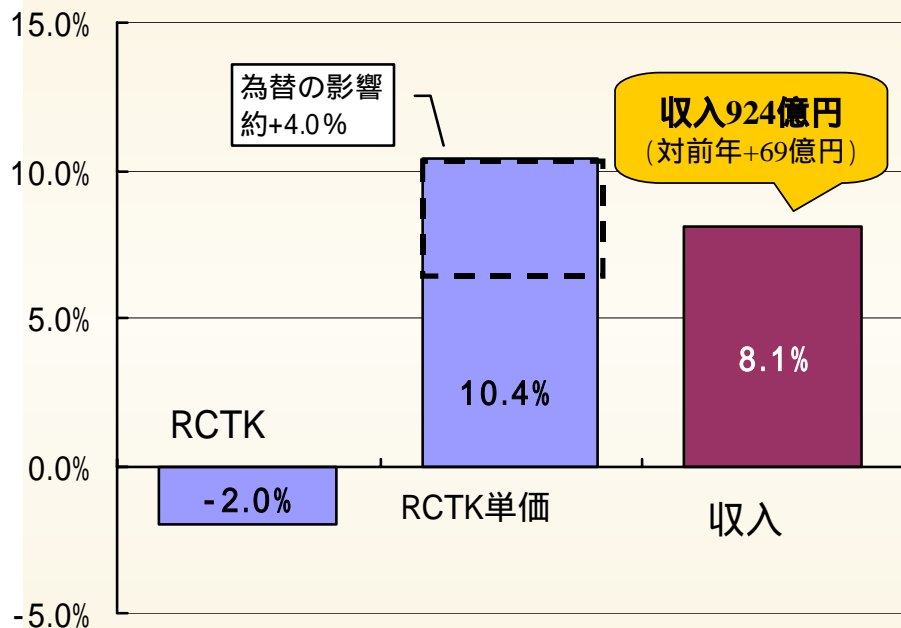


# 収入分析 - 国内旅客



# 収入分析 - 国際貨物

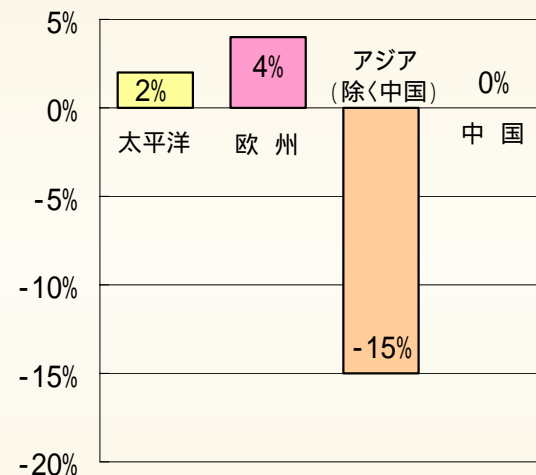
## 対前年



RCTK: 有償貨物トンキロ RCTK単価: 収入 ÷ RCTK

## 方面別需要

対前年度比(%)





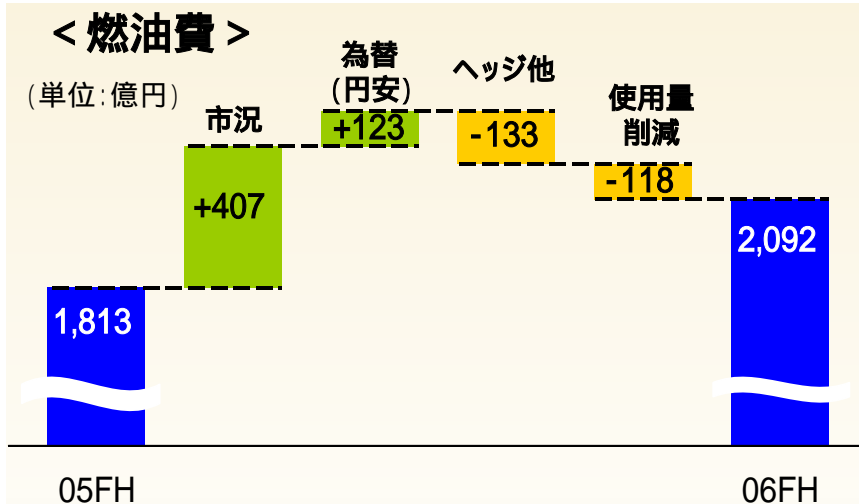
## 営業費用の増減 (航空運送事業セグメント)

	05年度上期	06年度上期	(単位:億円)	
			前年度差	前年度比
燃油費	1,813	2,092	+279	+15.4%
運航施設利用費	685	662	-23	-3.4%
整備費	522	646	+124	+23.8%
貨客サービス費	260	256	-4	-1.5%
販売手数料	668	633	-34	-5.2%
航空機材減価償却費	385	367	-18	-4.7%
航空機材賃借料	512	537	+24	+4.7%
人件費	1,553	1,530	-23	-1.5%
その他	2,375	2,417	+41	+1.8%
合計	8,777	9,144	+366	+4.2%

注:連結消去方法に変更が生じたため、今年度の計算方法に  
合わせ前年度値を修正している。



# 燃油費と為替 (航空運送事業セグメント)



**燃油ヘッジの状況 (2006年10月現在)**

	05年度	06年度	07年度
ヘッジ比率	-	89%	41%
中計前提	-	\$75	\$75
市況平均 (4-9月)	\$69.6	\$84.9	-



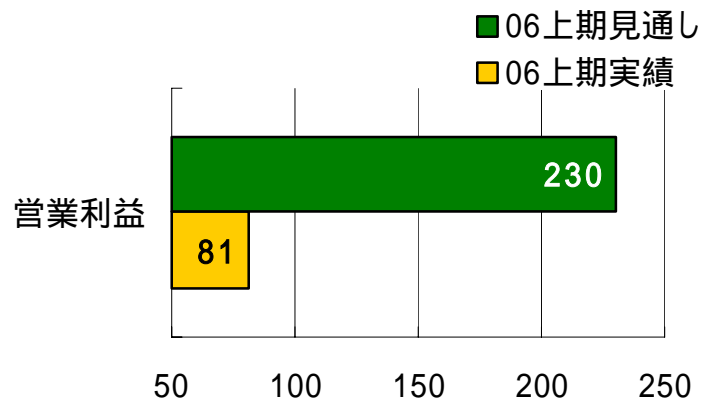
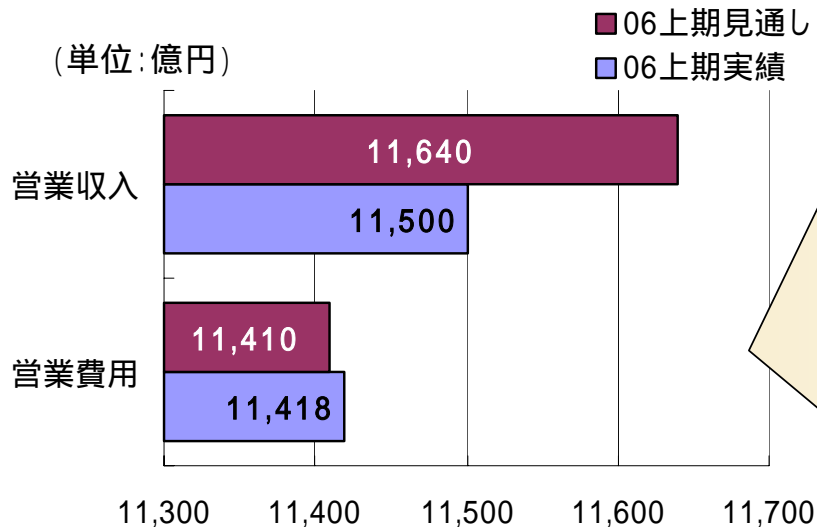
**期中平均為替レート**

	05年度 上期	06年度 上期	中計期間 前提
USD*	¥108.5	¥115.5	¥120.0

\*JAL社内月次レート平均値



# 収支分析 - 当初見通し比較



## 客体別収入見通し差異

(単位: 億円)

	国際旅客	国内旅客	国際貨物	その他
予算	3,785	3,585	950	3,320
実績	3,707	3,458	924	3,410
差異	-78	-127	-26	90

- 国際旅客: 旅客数全体では想定どおりだが、需要の路線構成に差。クラスミックスの改善はあるものの単価は想定に届かず
- 国内旅客: 旅客数は若干想定に届かず。個人需要の戻り遅れや、運賃施策により単価面で想定と乖離

## 営業費用見通し差異の主なもの

(航空運送セグメント)

- 燃油費: +50億円
- 人件費: -40億円
- その他経費: -50億円



# **抜本的収支改善策と 次期中期経営計画のポイント**

**(06通期見通し)**

# 抜本的収支改善策

**< 退職給付費用の削減  
と有利子負債圧縮 >**  
効果額 約250億円

・代行返上

◇今下期で合計270億円の  
収支改善効果が発生

**< 費用構造改革の深掘 >**  
効果額計 約20億円

- ・不動産賃料削減
- ・役務契約の削減
- ・日常経費の徹底的な削減等

# 次期中期経営計画のポイント

【課題】

収入変動の影響を受けにくい、安定した利益を生む事業構造の構築



【取組】

1

## 生産性向上

- 人員配置の適正化、稼動向上
- トヨタ生産方式全社展開

2

## 事業計画の更なる見直し

- 内際旅客、貨物事業における  
機材退役・更新を促進し、不採算路線  
の見直しを検討

3

## 商品競争力強化

- バリューチェーンの見直しによる  
新商品具体化等サービス競争力の  
強化

4

## 関連事業再構築

- シナジー効果の検証、経営資源の  
集中、更なる効率化



# 年度収入見通しの修正

## 客体別収入見通しの修正

		当初見通し	修正見通し	差異
営業収入計		23,010	22,810	-200
航空 運送 セグ メント	国際旅客	7,250	7,320	70
	国内旅客	7,030	6,780	-250
	国際貨物	1,980	1,950	-30
	その他	2,070	2,050	-20
	小計	18,330	18,100	-230
航空運送以外		4,680	4,710	30

## 収入見通し前提

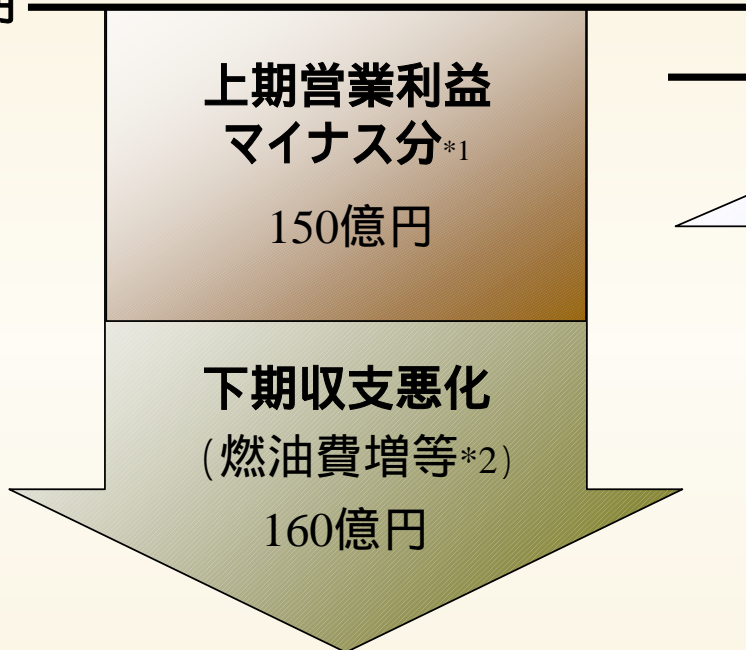
	当初見通し	修正見通し
国際旅客		
供給(ASK)	89.5%	91.2%
需要(旅客数)	94.8%	96.5%
単価(旅客当り)	110.7%	109.8%
国内旅客		
供給(ASK)	101.2%	99.4%
需要(旅客数)	101.6%	100.9%
単価(旅客当り)	104.8%	101.8%
国際貨物		
供給(ATK)	109.2%	109.6%
需要(貨物重量)	105.8%	101.4%
単価(重量当り)	103.9%	106.6%
為替¥/US\$	¥120.0	¥116.0
燃料(SIN-K)	\$75	\$81

注:国際旅客の需要と単価の数値の当初見通しに変更があります。

# 2006年度営業利益見通し

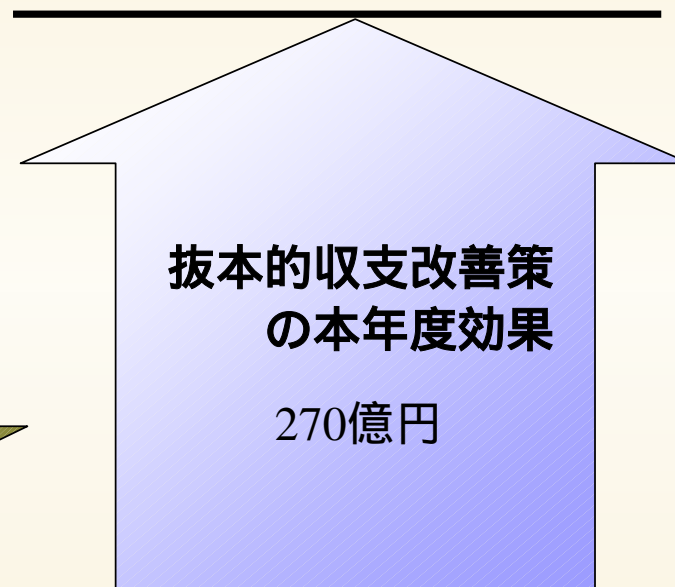
当初営業利益見通し

170億円



修正営業利益見通し

130億円



\*1：15ページ参照

\*2：下期から実施の燃油サーチャージ値上げ含む



# 2006年度通期見通し

(単位:億円)

	当初 見通し	今回 見通し	差異
営業収益	23,010	22,810	-200
(営業費用)	22,840	22,680	-160
営業損益	170	130	-40
経常損益	5	5	0
当期損益	30	30	0

・当初見通しに対し  
営業利益は-40億円

・経常損益・当期損益に  
変更はなし

・今期計画実現に向け  
諸施策を確実に実行



# キャッシュフロー見通し

## 06年度キャッシュフロー見通し

(単位:億円)

現金及び現金同等物期首残高	1,721
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,170
投資活動によるキャッシュ・フロー	-1,160
財務活動によるキャッシュ・フロー	630
現金及び現金同等物期末残高	2,361

### 営業活動によるキャッシュフロー

営業利益	130億円
償却費	1,150億円
その他	110億円

### 投資活動によるキャッシュフロー

設備投資	1,740億円
（航空機関連	840億円
地上資産等	530億円
無形固定資産	370億円
固定資産の売却等	580億円

### 財務活動によるキャッシュフロー

借入金の返済	1,150億円
社債償還	300億円
新株発行	1,480億円
新規調達	600億円*

\*CBの期限前償還に備え、600億円程度の  
新規調達を予定している。

---

# 補足資料



# キャッシュ・フロー計算書(連結)

(単位:億円)

	05年上期	06年上期
営業活動によるキャッシュ・フロー	771	725
投資活動によるキャッシュ・フロー	-615	-420
財務活動によるキャッシュ・フロー	-818	873
現金及び現金同等物の増減額	-653	1,180
現金及び現金同等物期末残高	1,955	2,904

### 営業活動によるキャッシュ・フロー

税金等調整前中間純利益 123億円  
減価償却費 589億円

### 投資活動によるキャッシュ・フロー

設備投資 660億円  
 ( 航空機関連 463億円  
   地上資産等 94億円  
   無形固定資産 101億円 )

固定資産の売却 247億円  
(航空機等の売却による)

### 財務活動によるキャッシュ・フロー

短期借入金の減少 15億円  
 長期借入金・社債の減少 586億円  
 長期借入金・社債の増加 11億円  
 株式発行による収入 1,479億円

# 主要子会社の業績

(単位:億円)

			営業収益		営業利益		当期利益	
			06年度 上期	前年度差	06年度 上期	前年度差	06年度 上期	前年度差
<b>航空運送 関連</b>	エージーピー	AGP	48	+2	3	+0	1	-2
	ティエフケー	TFK	131	-2	7	+2	5	+0
<b>旅行企画 販売</b>	ジャルツアーズ	JALT	648	+16	4	-1	2	-4
	ジャルパック	JLPK	917	-70	-0	+0	8	+6
	ジャルセールス	JSA	0	-167	0	-10	0	-0
<b>その他</b>	ジャルカード	JCI	109	+10	22	+4	12	+2
	JALホテルズ	JHC	92	-18	2	-3	11	+15
	JALUX	JLX	481	+23	9	-0	7	+2

\*上表は消去または全社分調整前の数値

\*JSAは当期より航空運送セグメントへ組み込まれている

# 設備投資・減価償却



## 設備投資・減価償却費 実績と見通し

	FY05上期	FY06上期	FY06年間見通し	
			5/10発表	今回発表
設備投資額(購入)(A)	825	660	1,740	1,740
(航空機関連)	646	463	840	840
(地上資産等)	113	94	530	530
(無形固定資産)	66	101	370	370
設備投資額(ファイナンスリース)(B)	527	272	470	470
(A)+(B)	1,352	932	2,210	2,210
減価償却(C)	620	589	1,150	1,150
ファイナンスリース元本返済額(D)	278	276	520	520
(C)+(D)	898	866	1,670	1,670

# 有利子負債

## 有利子負債残高 実績と見通し

				06期末見通し	
		05年度末	06上期末	5/10発表	今回発表
オンバランス	長期借入金	9,130	8,540		
	社債	3,100	3,100		
	短期借入金	65	50		
	割賦	67	57		
	合計	12,364	11,748	11,135	11,520
オフバランス	リース債務	4,202	4,252	4,030	4,030
	未認識債務	2,731	2,754	2,433	2,450
	有利子負債合計	19,298	18,755	17,598	18,000

# 注意事項



本資料に記載されております計画や見通し、戦略など歴史的事実でないものは本書面の作成時点において入手可能な情報に基づく将来の業績に関する見通しであり、これらには様々なリスク及び不確実性が内在しております。実際の業績はかかるリスク及び不確実性により、これらの見通しとは異なる結果をもたらしうることをご承知おきください。かかるリスク及び不確実性には、市場リスク、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。

また、本資料に記載されている当社及び当社グループ以外の企業等にかかわる情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、また、これを保証する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株式会社日本航空に属します。



---

# Japan Airlines Corporation