

明日の空へ、 日本の翼



証券コード
9201

日本航空株式会社
取締役専務執行役員
齊藤 典和
2016年9月



当社プロフィール

P.2



再生の歩み

P.6



成長戦略

P.11



商品・サービス

P.14



CSR活動

P.19



2017年3月期 第1四半期決算

P.21



株主の皆さまへ

P.25



JAPAN AIRLINES

当社プロフィール



JALグループが2010年の経営破綻を経て再生の機会をいただき、6年の日々が過ぎました。

この間、日本航空をご利用のお客さま、国内外の株主の皆さま、お取引先の皆さまには多くのご理解、ご協力を賜り、厚く御礼申し上げます。

代表取締役社長 植木義晴

当社概要



JAPAN AIRLINES

社名

**日本航空
株式会社**

上場日

**2012年
9月19日**

代表取締役社長

植木 義晴

証券コード

9201

**代表取締役
副社長**

藤田 直志

発行済株式総数

362,704,000株

**代表取締役
専務執行役員**

大川 順子

単元株式数

100株

資本金

1,813億円

株価

3,096円

連結従業員数

31,986人

時価総額

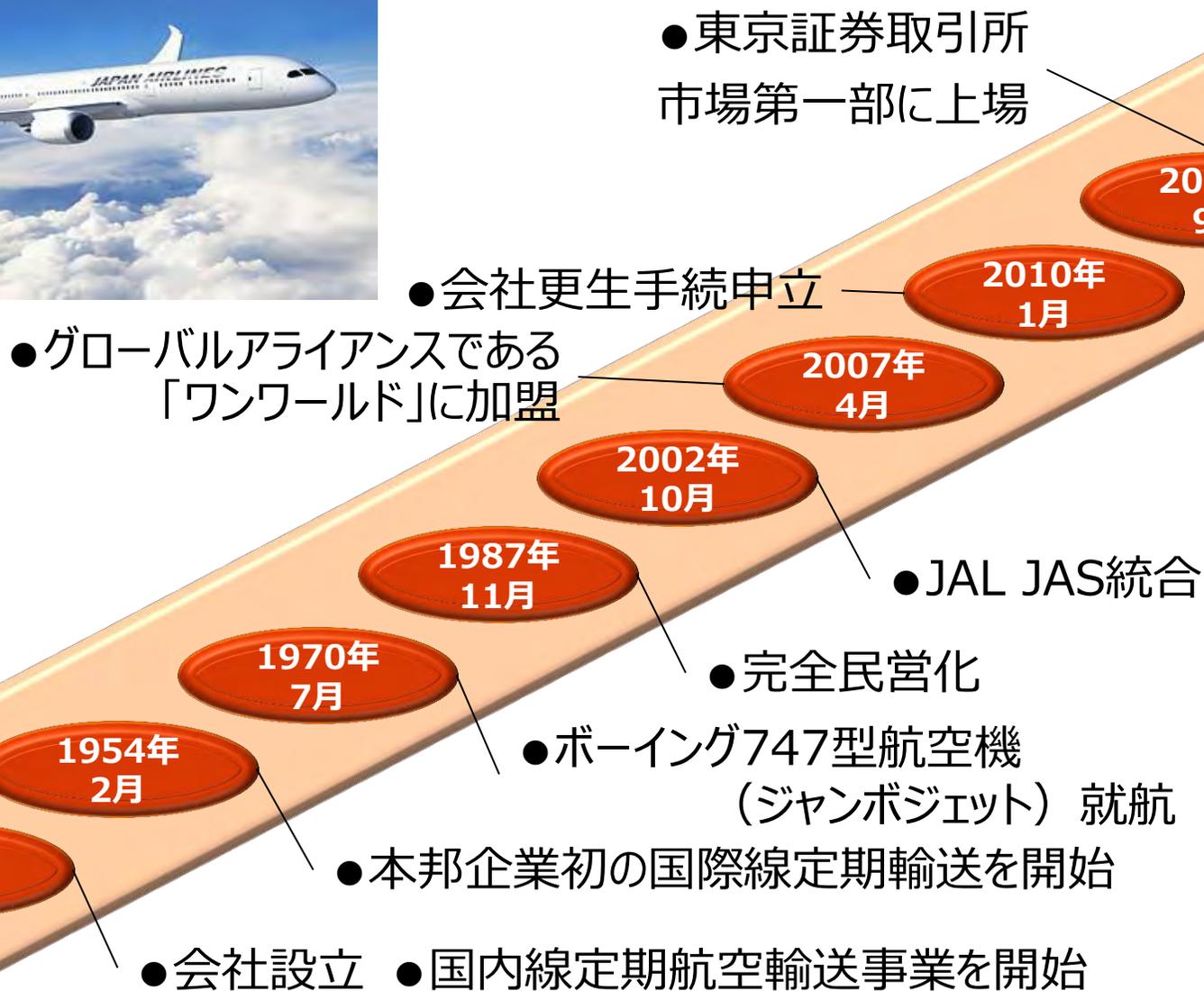
1兆1,229億円

※1

※2

※1： 2016年3月31日時点

※2： 2016年9月23日時点



✓ 2016年度「JPX日経インデックス400」に選定



「健康経営銘柄2016」「なでしこ銘柄」は、2015年に引き続き選定

航空会社として初めて当社が選定



機内インターネット接続サービス
(イメージ)



再生の歩み

破綻原因	改革により、破綻原因を一掃	規律ある経営を実践（直近）
<p>経年機・ 大型機材の 大量保有</p>	<p>大型・経年機の退役 (225機→169機⁽¹⁾) <small>貨物機・リージョナル機除く</small></p>	<p>燃費効率に優れた 新型機材を順次導入 (171機 <small>貨物機・リージョナル機除く</small>)</p>
<p>多くの 不採算路線</p>	<p>不採算路線からの撤退⁽²⁾ 国際線: 67→47 国内線: 148→107</p>	<p>適正ネットワークを維持・ 収益性を見込める路線は 展開を図り、成長へ 国際線: 54、国内線: 117</p>
<p>高コスト構造</p>	<p>グループ人員の削減 (48,714人→30,875人)⁽³⁾ 人件費単価は約20%減少⁽¹⁾</p>	<p>グループ人員数 (31,986人)</p>
<p>当事者意識・ 採算意識の不足</p>	<p>徹底した採算性重視の経営 ● JALフィロソフィの導入 ● 部門別採算制度の導入</p>	<p>採算性重視の経営維持 ● JALフィロソフィの浸透・実践 ● 部門別採算制度の浸透</p>

1. 2009年3月末時点と2012年3月末時点の比較

2. 国際線：2009年3月末時点と2012年3月末時点の比較

国内線：2010年3月末時点と2011年3月末時点の比較

3. 2010年3月末時点と2012年3月末時点の比較

JALフィロソフィ

- JALグループ社員全員が共有すべき意識・価値観を定め、全社員がその実践を通じて企業理念の実現を目指す
- 全員が「JALフィロソフィ手帳」を常時携行

業績報告会

- 経営実績の報告と共に、経営者・リーダーとしてあるべき姿を学び成長するための場
- 各本部を担当する役員・関連会社の社長が、他の経営幹部に自部門の経営実績を毎月報告

JALフィロソフィ手帳



業績報告会 様子





- 「人生・仕事の結果
= 考え方×熱意×能力」
- 「人間として何が正しいかで
判断する」
- 「売上を最大に、
経費を最小に」
- 強い意志を持って
立案・実行



- ・リアルタイムに
(路線別採算の
日次化、早期化)
- ・責任を明確に
(応益負担)
- ・正確に
(一対一対応)
- ・必要な情報を提供
- ・PDCAの確立



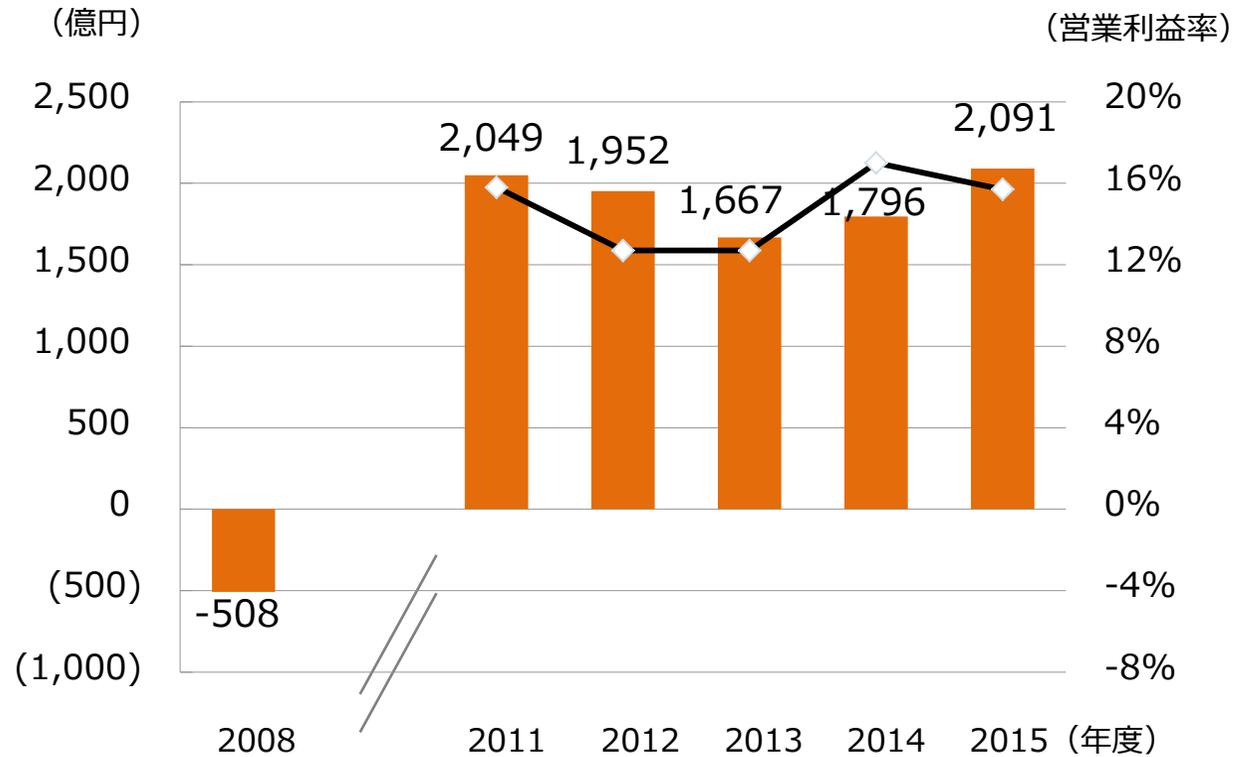
企業理念の実現

JALグループは、
全社員の物心両面の
幸福を追求し、

- 一、お客さまに最高の
サービスを提供します。
- 一、企業価値を高め、社会の
進歩発展に貢献します。

営業利益の推移: 2008年度～2015年度

当社の営業利益(棒グラフ)と営業利益率(折れ線グラフ)の推移



定時到着率、世界第1位



JAPAN AIRLINES

2015年の定時到着率で世界第1位に

主要航空会社
部門
世界第1位



JAL定時到着率

89.44%

アジア・パシフィック
主要航空会社部門
第1位



JAL定時到着率

89.44%

アライアンス
部門
第1位



JAL所属定時到着率

80.97%





JAPAN AIRLINES

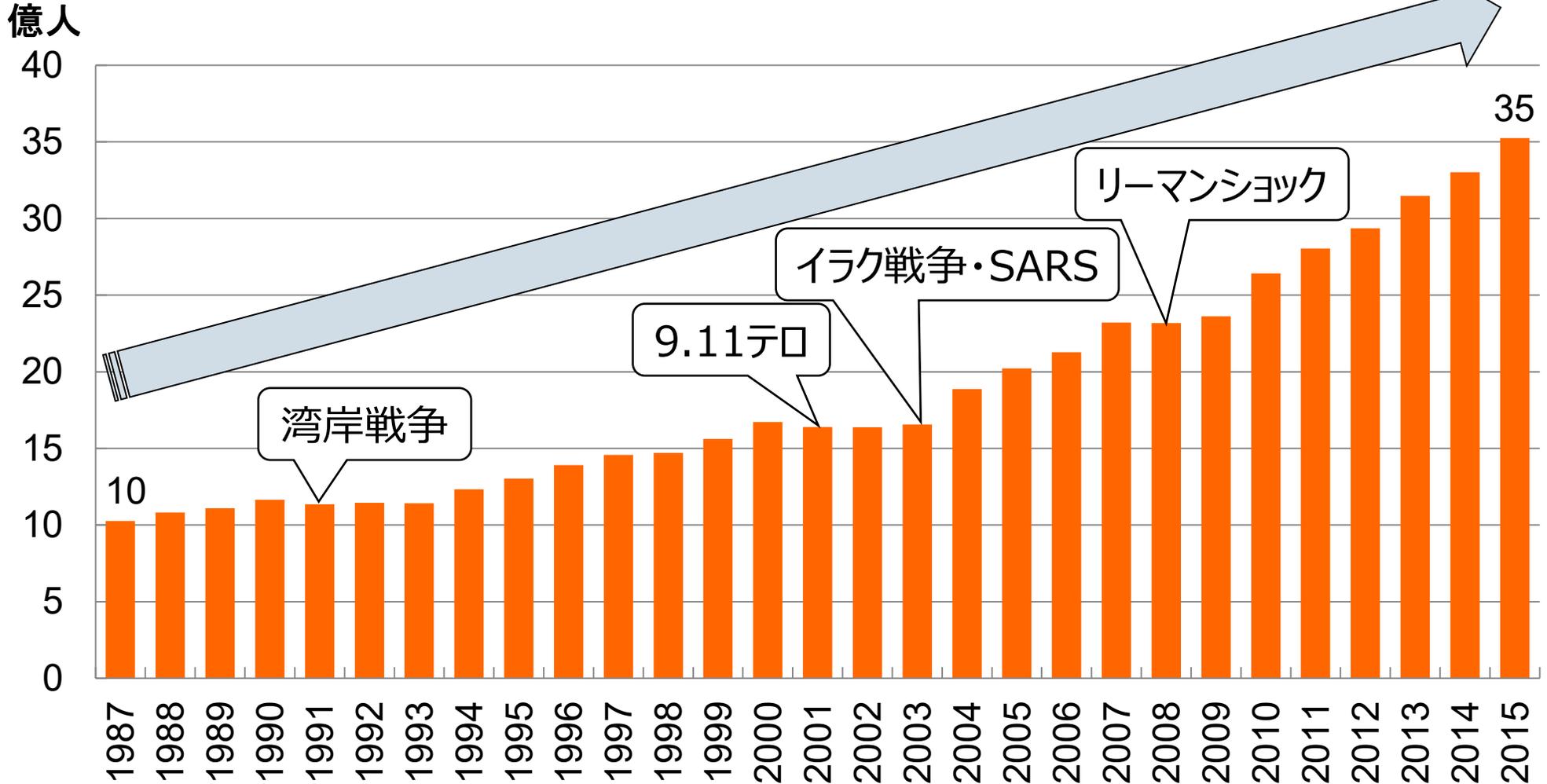
成長戦略

航空市場の成長性



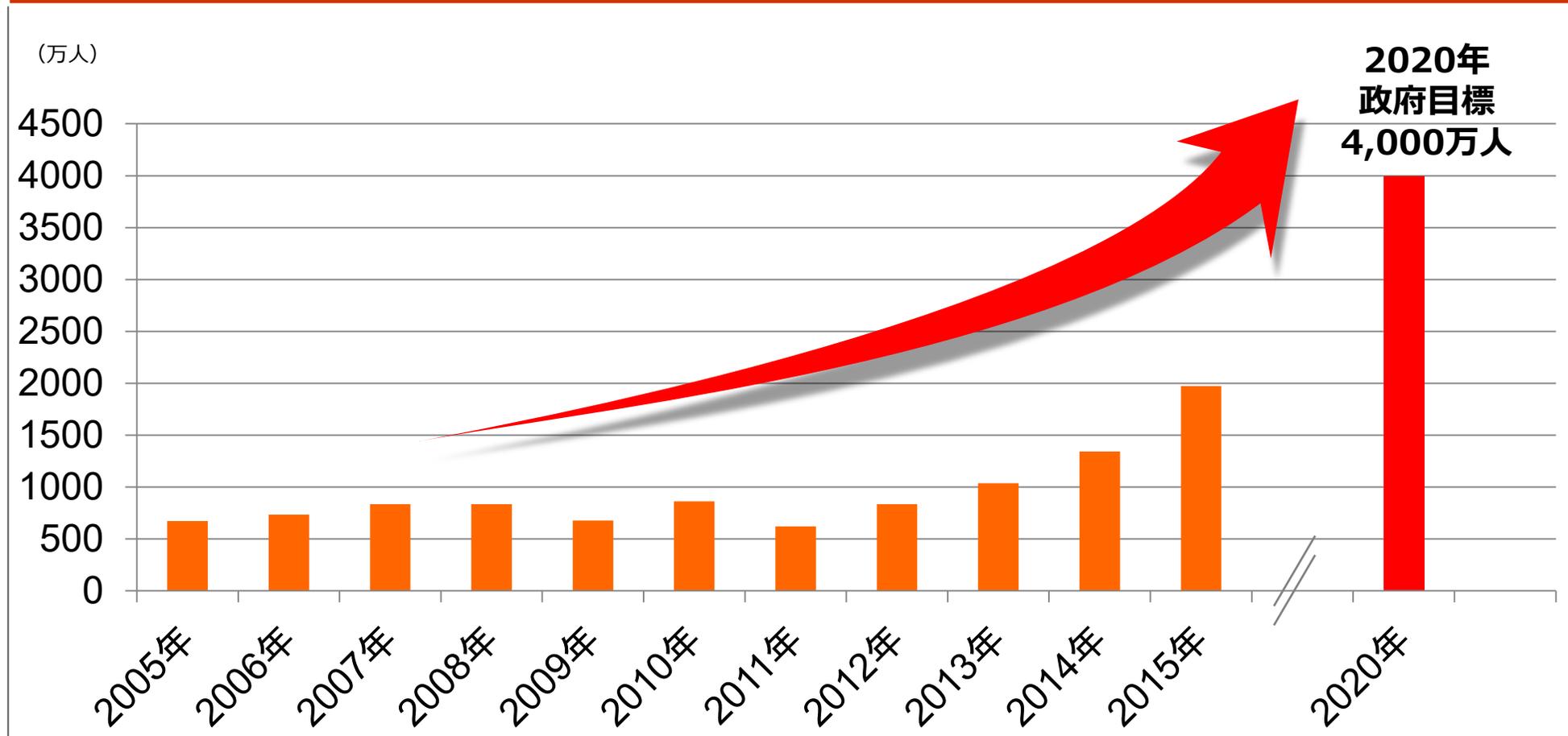
JAPAN AIRLINES

世界の航空旅客 輸送量



(出所) Source : ICAO (定期便のみ)

訪日需要（訪日旅客数）推移



出所：日本政府観光局 (JNTO)

今後の成長戦略



JAPAN AIRLINES





JAPAN AIRLINES

商品・サービス



路線・ネットワークの拡充

- ✓ 羽田 = 上海（浦東）線開設
- ✓ 羽田 = 広州線開設
2015年10月25日～
(767-300ER型機)
- ✓ 成田 = ダラス・フォートワース線開設
2015年11月30日～
(787-8型機)



ファーストクラスにてご提供

空の上の レストラン



ビジネスクラスにてご提供

BEDD



プレミアムエコノミー、エコノミークラスにてご提供

お食事にも ひとつプラスの サービスを

JAL KITCHEN GALLERY

資生堂パーラー監修



プレミアムエコノミー、エコノミークラスにてご提供(ホノルル行き)

ひとつ先のスタンダードが始動



2014年5月、JAL SKY NEXT
日本の空にデビュー

クラス



普通席は足元スペースを最大約5cm拡大
「2014年度グッドデザインベスト100」を受賞



ファーストクラス

高品質本革シートを
全クラスに採用



普通席





CSR活動

➤ 2016年4月

熊本地震に対する支援実施



災害支援者への無償航空券提供
 救援支援物資の無償輸送



JALチャリティー・マイル



JAL九州応援キャンペーン商品による収益の一部を寄付



JALとイオンの緊急物資輸送



日本と世界、そして国内各地域を結ぶ航空会社として、大規模災害発生時には、航空会社ならではの緊急支援を行っております。

➤ 東北コットンプロジェクト



タオルセット(10,000マイル/セット)

東北で栽培したコットンの商品をマイルで交換できます。

津波により稲作が困難になった農地で綿（コットン）を栽培、さらに紡績、商品化、販売までを一貫して行うプロジェクトです。このプロジェクトは5年目を迎え、種まきから収穫に至るまで、数多くの人たちが手作業で栽培を助けています。

JALグループが実施するさまざまな次世代育成プログラムを総称して「JALそらいく」と呼んでいます。

航空の世界、空の仕事、JALの取り組みなどをご紹介します。5つの講座をご用意いたしました。

 JAL折り紙ヒコーキ教室

 JALそらエコ教室

 JALお仕事講座

 JAL CAによる安全教室

 JALお仕事インタビュー



JALでは社会貢献活動の一環として、無料で**JAL工場見学～SKY MUSEUM～**を実施しております。



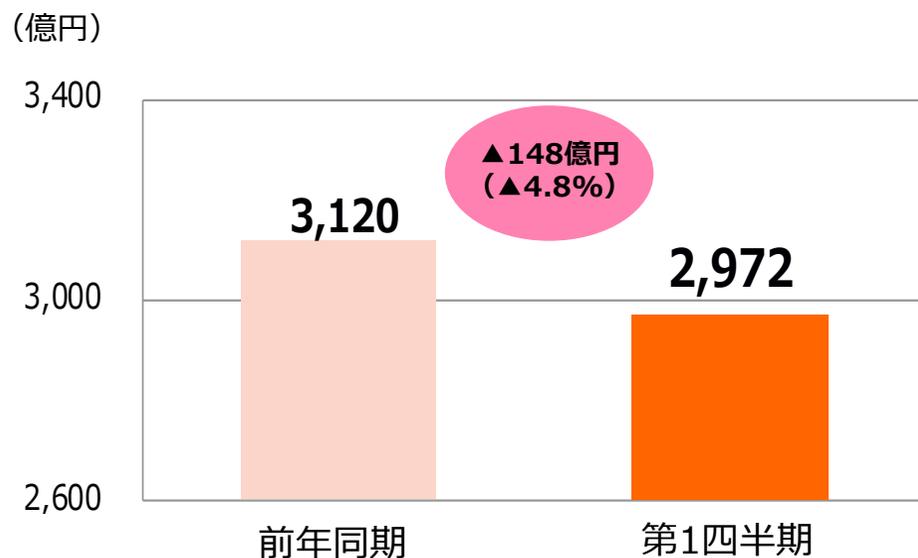
お申込みはJALホームページから！
<https://www.jal.com/ja/csr/soraiku/>

お申込みはJALホームページから！
<http://www.jal.co.jp/kengaku/>

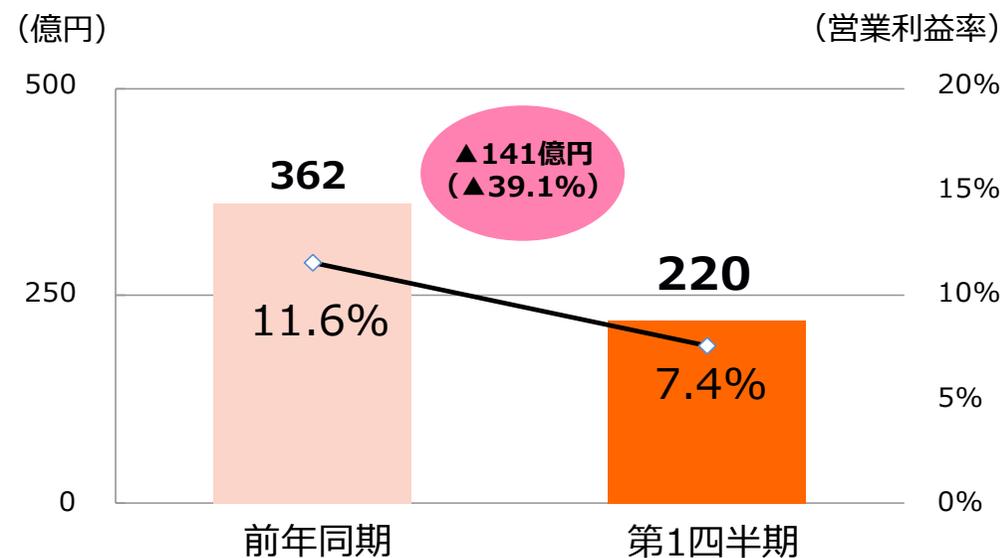


2017年3月期 第1四半期決算

営業収益



営業利益



- ✓ 需要減および整備費・人件費の増加により前年対比減益となり、
営業利益は220億円
- ✓ 営業利益率は7.4%

国際・国内旅客事業（輸送実績）



JAPAN AIRLINES

国際旅客事業の状況

	前年同期	第1四半期	前年同期比
旅客収入 (億円)	1,094	995	▲9.1%
有償旅客数 (千人)	2,099	2,052	▲2.3%
座席利用率 (%)	78.9%	78.2%	▲0.6pt
単価 ⁽¹⁾ (円)	52,145	48,508	▲7.0%

国内旅客事業の状況

	前年同期	第1四半期	前年同期比
旅客収入 (億円)	1,099	1,094	▲0.4%
有償旅客数 (千人)	7,538	7,465	▲1.0%
座席利用率 (%)	63.1%	63.7%	+0.6pt
単価 ⁽¹⁾ (円)	14,578	14,658	+0.6%

1. 単価=旅客収入/有償旅客数

- ✓ 旅客収入は前年比▲9.1%の995億円
- ✓ 座席利用率は▲0.6ptの78.2%

- ✓ 旅客収入は前年比▲0.4%の1,094億円
- ✓ 座席利用率は0.6pt上昇し63.7%

※国際線の「有償旅客数」「有償座席利用率」の各数値は当第1四半期より「JAL運航便のうちコードシェアによる他社販売分」を含めて算定しております。これに伴い前第1四半期については、当該変更反映後の数値を記載しております。

主要営業費用項目



JAPAN AIRLINES

営業費用内訳

(単位：億円)	前年同期	第1四半期	前年差	前年同期比
燃油費	599	493	▲105	▲17.6%
運航施設利用費	204	200	▲4	▲2.0%
整備費	114	140	+26	+22.9%
航空販売手数料 ⁽¹⁾	60	39	▲21	▲35.5%
機材費 ⁽²⁾	244	247	+2	+1.1%
サービス費 ⁽³⁾	85	89	+3	+4.6%
人件費	612	675	+63	+10.3%
旅行原価	179	176	▲3	▲1.8%
その他	657	688	+31	+4.8%
営業費用計	2,757	2,751	▲6	▲0.2%

- ✓ 円高と燃油市況の下落により燃油費は減少したものの、整備費と人件費の増加により、営業費用は前年対比6億円減の2,751億円
- ✓ 燃油費は市況下落などにより105億円減少（うち、円高影響で33億円減少）
- ✓ 整備費はエンジン整備が増え26億円増加
- ✓ 人件費は成長基盤強化のための人財への重点投資などにより63億円増加

1. 今年度より国際貨物販売手数料を収入とネットすることとしている
2. 機材費 = 航空機に関わる償却費 + 賃借料 + 保険料など
3. サービス費 = 機内・ラウンジ・貨物などのサービスに関わる費用

《参考》2017年3月期業績予想（連結業績）

※2016年4月28日公表値



JAPAN AIRLINES

(単位：億円)		前年度 実績	2017年3月期 予想
営業収益		13,366	13,430
	国際旅客収入	4,487	4,500
	国内旅客収入	5,012	5,030
	貨物郵便収入	915	850⁽²⁾
	その他収入	2,950	3,050
営業費用		11,274	11,420
	燃油費	2,281	2,020
	燃油費以外	8,993	9,400
営業利益		2,091	2,010
営業利益率		15.7%	15.0%
経常利益		2,092	1,930
当期純利益 (1)		1,744	1,920⁽³⁾

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。

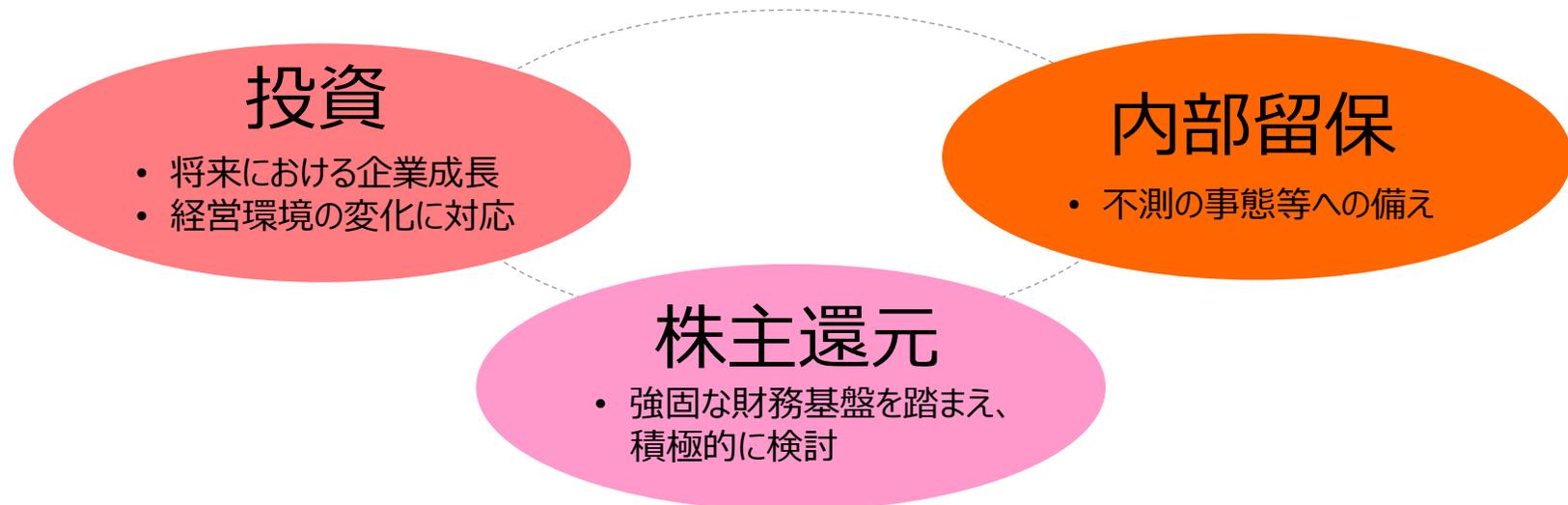


JAPAN AIRLINES

株主の皆さまへ

株主還元の考え方

- 株主の皆さまに対する利益還元は経営の最重要課題のひとつ
- 企業成長や経営環境の変化に対応するための投資、強固な財務体質構築のための内部留保を確保しつつ、継続的に配当を行うことにより、株主の皆さまへの利益還元を積極的に行っていくことを目指す



2016年3月期配当金



JAPAN AIRLINES

配当金

	2015年 3月期	2016年 3月期
当期純利益 ^(※)	1,490億円	1,744億円
法人税等調整額	+13億円	▲4億円
配当の基準となる利益	1,503億円	1,740億円
	× 25%	× 25%
配当金総額	377億円	435億円
発行済株式総数	362,704千株	362,704千株
1株当たり配当金額	104.00円	120.00円
配当性向	25.3%	24.9%

(※) 親会社株主に帰属する当期純利益

《配当利回りについて》
仮に9月23日の株価終値で配当利回りを計算すると
約3.9% となります。

2016年3月期の1株当たり配当金

2016年3月期
120円00銭

16円増配
(+15.4%)

2015年3月期
104円00銭

《配当金計算》
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**25%**程度

株主割引券



JAPAN AIRLINES

- 毎年3月31日、並びに9月30日現在の株主様に対し、当社グループの国内線の株主割引券を発行
- 3年（7基準日）連続で同一株主番号でご所有の株主様へ、追加で株主割引券を発行
- 海外・国内JALグループツアー割引券（7%割引）を配布
- 発行基準



ご所有株式数		3月31日 現在の株主様	9月30日 現在の株主様
100株	～ 199株	1枚	-
200株	～ 299株	1枚	1枚
300株	～ 399株	2枚	1枚
400株	～ 499株	2枚	2枚
500株	～ 599株	3枚	2枚
600株	～ 699株	3枚	3枚
700株	～ 799株	4枚	3枚
800株	～ 899株	4枚	4枚
900株	～ 999株	5枚	4枚
1,000株	～ 1,099株	5枚	5枚
1,100株	～ 99,999株	※1	※1
100,000株	～	※2	※2

※1 5枚+1,000株超過分 500株ごとに1枚
 ※2 203枚+100,000株超過分 1,000株ごとに1枚

長期保有のメリット

長期保有の条件とは？

- ✓ 3年（7基準日）連続
- ✓ 同一株主番号

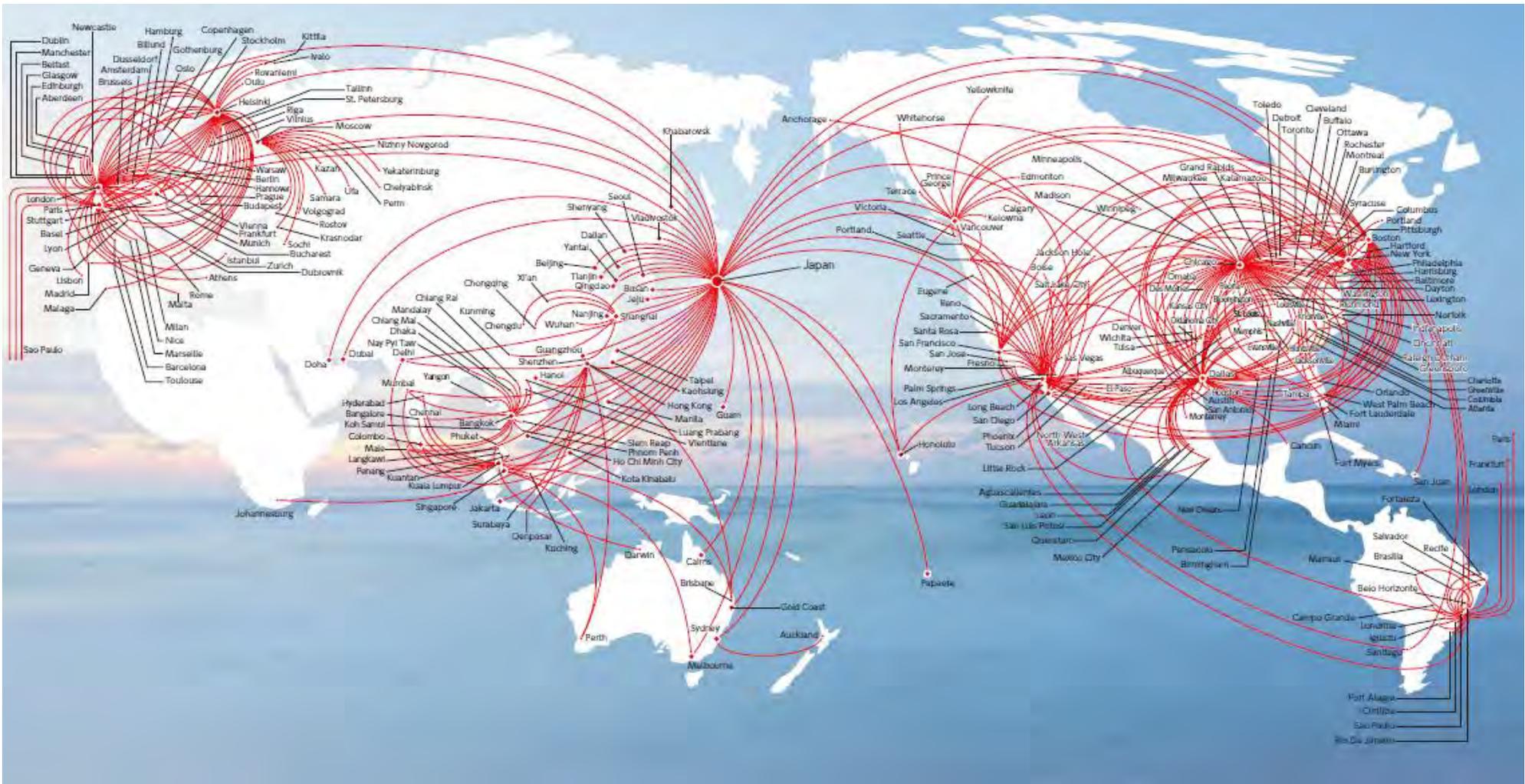
左記の発行基準に加え、弊社株を長期で所有いただいた株主様には、以下の基準により、追加で株主割引券を発行いたします。

- ◎ 300株～999株 ⇒ 各7基準日目に 1枚
- ◎ 1,000株～9,999株 ⇒ 各7基準日目に 2枚
- ◎ 10,000株～ ⇒ 各7基準日目に 3枚

世界で一番お客さまに選ばれ、 愛される航空会社を目指して



JAPAN AIRLINES



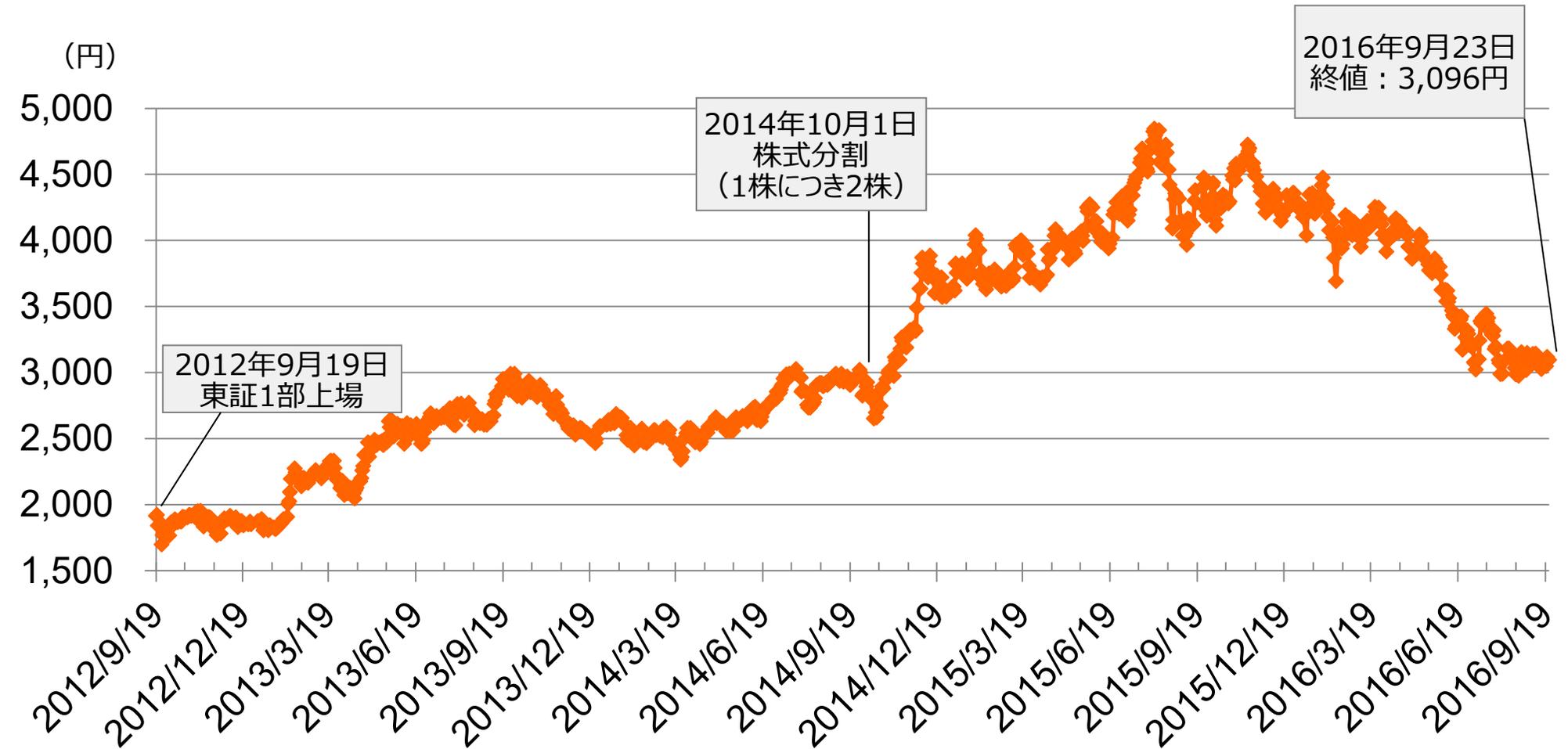
【株式・株主優待券に関するお問い合わせ】 JAL株式コールセンター：03-6733-3090

9：30～12：00 および 13：00～17：00（土・日・祝・年末年始を除く）

<参考> 株価推移



JAPAN AIRLINES



※ 2014/09/30以前の株価は、株式分割がなされたものとして算出

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。