

2005年度(平成18年3月期) 決算説明会

2006年5月10日

株式会社日本航空

注意事項



本資料はあくまで参考資料であり、重要な情報の全てを記載しているものではありません。正確な決算数値等は業績の概況等を御参照下さい。

また、本資料に記載されております計画や目標、戦略など歴史的事実でないものは将来の業績に関する情報であり、これらは現時点で入手できる情報から得られた判断及び前提に基づいており、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、これらの目標とは異なる結果となり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。弊社の事業等に関するその他のリスク関連情報については、弊社の決算短信及び有価証券報告書にも記載されておりますので御参照下さい。なお、弊社は、本資料に記載されておりますいかなる将来の情報に関する部分についても、法令または取引所の規則に従う場合を除き、それを更新する義務を一切負わず、更新する意思もございません。また、この資料に含まれる他の会社やグループ外の事業に関する情報は公的情報やその他のものを引用しておりますが、その正確性や適合性については何ら保証されるものではありません。

本資料は2006年5月10日開催の「2005年度（平成18年3月期）決算」説明会用資料であり、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。

目次

2006年度業績目標		安全への取組みについて	
2006-10年度中期経営計画の重点項目	<i>P4</i>	これまでの体制における課題	<i>P22</i>
至近の需要動向	<i>P5</i>	安全中枢組織の設置	<i>P23</i>
変化の兆し	<i>P6</i>	安全推進本部の運営について	<i>P24</i>
競争力回復への取組み	<i>P8</i>	安全体制の強化	<i>P25</i>
2006年度連結業績目標と前提	<i>P9</i>		
2006年度業績目標(セグメント別)	<i>P10</i>		
2005年度決算		補足資料	
連結決算の概要	<i>P12</i>	貸借対照表(連結) - 資産の部 -	<i>P27</i>
セグメント別営業収益・営業利益	<i>P13</i>	貸借対照表(連結) - 負債・資本の部 -	<i>P28</i>
航空運送事業セグメント営業収益	<i>P14</i>	損益計算書(連結)	<i>P29</i>
収入分析 - 国際旅客	<i>P15</i>	キャッシュ・フロー計算書(連結)	<i>P30</i>
国際旅客 - 方面別需要・供給(前年度比)	<i>P16</i>	主要子会社の業績	<i>P31</i>
収入分析 - 国内旅客	<i>P17</i>	設備投資・減価償却	<i>P32</i>
収入分析 - 国際貨物	<i>P18</i>	有利子負債	<i>P33</i>
営業費用の増減(航空運送事業セグメント)	<i>P19</i>		
燃油費と為替(航空運送事業セグメント)	<i>P20</i>		

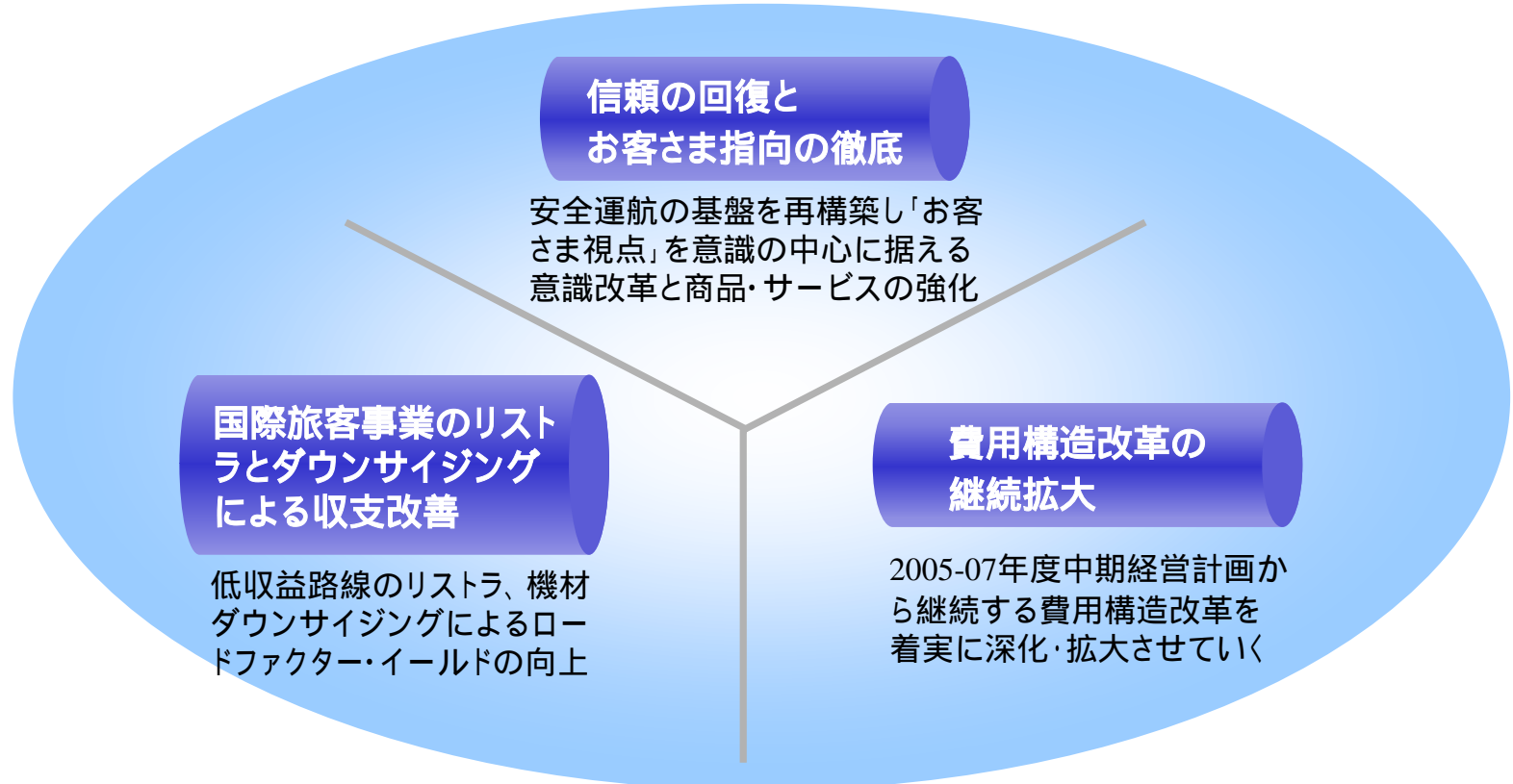
2006年度業績目標

2006-10年度中期経営計画の重点項目



■3つの重点項目に沿った様々な取組みにより

競争力回復と収支改善を目指していく





至近の需要動向

■国際・国内旅客事業と国際貨物事業の需要動向

国際旅客事業

▶路線リストラ・機材ダウンサイジングによる供給減に比して
需要は回復基調

		1月	2月	3月	4月 (速報値)	*需要と供給の1-3月は RPKとASK、4月は旅客 数と座席数の速報値
旅客数	需要	93.3%	94.4%	97.9%	95.0%	
前年度同月比*	供給	92.0%	91.4%	91.0%	90.0%	

国内旅客事業

▶Class-Jは2005年度中約30%の増席に対し高利用率を維持
▶沖縄線や一部の新規路線は好調だが全体的に需要は軟調

		1月	2月	3月	4月 (速報値)	*需要と供給の1-3月は RPKとASK、4月は JAL・JEX2社の旅客 数と座席数の速報値
需要供給	需要	97.5%	94.6%	98.2%	98.0%	
前年度同月比*	供給	97.3%	97.3%	98.5%	98.9%	

国際貨物事業

▶輸出は好調に推移しているが、輸入はアジア発を中心に軟調。

		1月	2月	3月	4月 (速報値)
搭載重量		96.1%	94.5%	97.0%	94.0%
前年度同月比					



変化の兆し

■国際旅客事業改革の着実な効果

路線リストラ・機材ダウンサイジングの効果

国際旅客全線計

4月 L/F 4p up*

日本 ハワイ
4月 L/F 9p up*

福岡=ホノルル	7便/週	運休 '05/10月~
関空=ホノルル	14便/週	7便/週 '05/10月~
成田-コナ-ホノルル-成田	B747	B767** '05/12月~

日本 欧州
4月 L/F 11p up*

成田=ロンドン	14便/週 B744	7便/週 '06/3月~
関空=ロンドン		B777** '05/10月~
成田=フランクフルト	B747	B777** '06/3月~
		B777** '05/10月~

【06年度下期~】

<路線リストラ(運休)>

- 成田-ラスベガス-ロサンゼルス
-成田 3便/週 運休
- 関空=ロサンゼルス 7便/週 運休

<機材ダウンサイズ (B744 B777)>

- 成田=アムステルダム 7便/週
- 成田=パリ 10便/週**

*速報値、p=ポイント、前年同月との比較

**機材のダウンサイジング

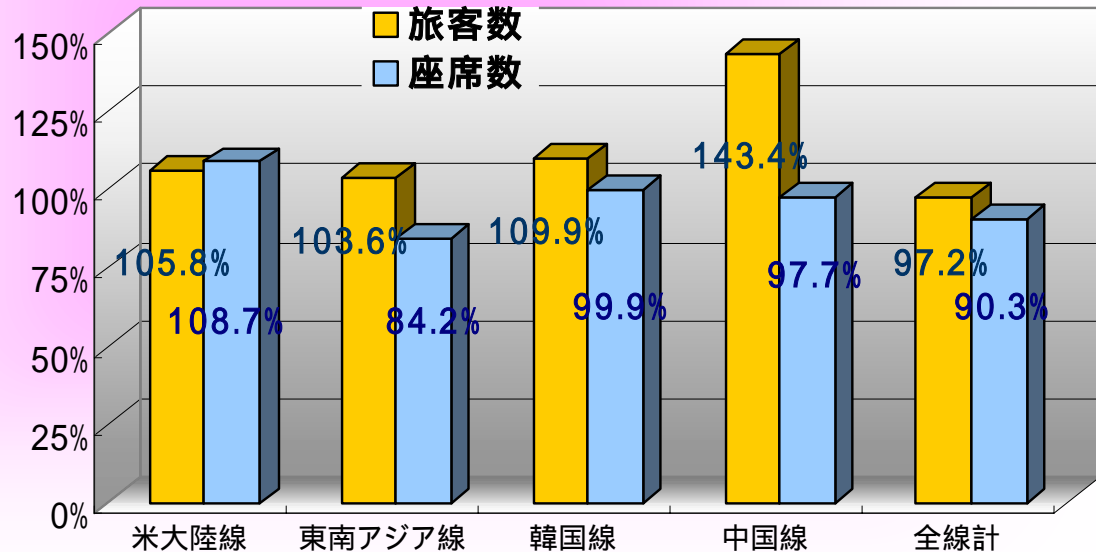
**現在既に 3便/週が B777化

変化の兆し

■国際旅客需要の回復基調

需要回復基調

< GW方面別旅客数・座席数前年同期比 > (無償旅客込み)



➤ 右記のような路線で旅客数が前年度比増加となった他、ホノルル線ではL/Fが80.2%、欧州線でも同76.0%など高い利用率となった。

競争力回復への取組み

■競争力の回復に向けた様々な施策

安全対策強化とブランド力回復への取組み

- 安全中枢組織の設立
- 安全啓発センターオープン
- コーポレートコミュニケーション室設立

顧客ニーズに合致した商品・サービスの提供拡大

【Class-J増席】

- 05年度:550万席/年(国内年間総座席数の約9%)
06年度:800万席(同約13%)

【シェルフラットシート路線拡大】 '06/3月~

- 導入路線拡大:東京 = アムステルダム・シンガポール、
大阪 = ロンドン

oneworldへの加盟

- FFP等、準備の完了したプログラムより順次開始
一部のベネフィットは06年度からお客さまの利用可
(プログラムフル参加は07年度)



2006年度連結業績目標と前提

< 連結業績目標 >

(単位: 億円)

	05年度	06年度*
営業収益	21,993	23,010
(内国際旅客)	6,902	7,250
(内国内旅客)	6,599	7,030
(内国際貨物)	1,805	1,980
(その他)	6,685	6,750
営業損益	268	170
経常損益	416	5
当期損益	472	30

*06年度は目標値

◇ 上記の連結業績目標・前提に内在するリスク(燃油費の高騰、円・ドル為替レートの変動など)が現実化した場合、緊急的施策を含めた施策の実施に向け、あらゆる企業努力を尽くします。

< 連結業績目標前提 >

		前年度比
国際旅客	供給	-10.5%
	需要	-3.7%
	単価	+8.8%
国内旅客	供給	+1.2%
	需要	+1.6%
	単価	+4.8%
国際貨物	供給	+9.2%
	需要	+5.8%
	単価	+3.9%

・供給 = ASK、ATK ・需要 = 旅客数、搭載重量
 ・単価 = 旅客当り、重量当り

燃油(シンガポールケロシン) : \$75/bbl
 為替(1USD) : ¥120

< 06年度燃油・為替ヘッジ状況 >

- 燃油ヘッジ率: 約75%
- 燃油ヘッジ平均レート: \$68/bbl
- 為替ヘッジ率: 約80%



2006年度業績目標(セグメント別)

(単位: 億円)

	営業収益			営業損益	
	06年度	前年度差	前年度比	06年度	前年度差
航空運送事業	18,330	1,000	+5.8%	25	459
航空運送関連事業	3,600	170	+5.0%	30	28
旅行企画販売事業	3,750	403	-9.7%	5	11
カード・リース事業	640	38	+6.4%	45	1
その他事業	2,100	26	-1.2%	65	3
計	28,420	779	+2.8%	160	425
消去または全社	5,410	236	-4.2%	10	13
連結	23,010	1,016	+4.6%	170	438

*06年度は目標値

2005年度決算

連結決算の概要



(単位: 億円)

	04年度	05年度	前年度差	前年度比
営業収益	21,298	21,993	695	+3.3%
(営業費用)	20,737	22,262	1,524	+7.4%
営業損益	561	268	829	-
経常損益	698	416	1,114	-
当期損益	300	472	773	-
ROE	17%	-		
有利子負債返済年数*	11年	14年		

*有利子負債 ÷ 事業キャッシュフロー (営業利益+金融収支-税金・配当金+リース元本返済+償却費等)



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	
	05年度	前年度差	前年度比	05年度	前年度差
航空運送事業	17,329	316	+1.9%	434	850
航空運送関連事業	3,429	491	+16.7%	58	5
旅行企画販売事業	4,153	91	-2.2%	6	9
カード・リース事業	601	17	+2.9%	43	7
その他事業	2,126	29	+1.4%	61	4
計	27,640	763	+2.8%	265	833
消去または全社	5,646	67	+1.2%	3	3
連結	21,993	695	+3.3%	268	829

航空運送事業セグメント営業収益



(単位: 億円)

		04年度	05年度	前年度差	前年度比
国際	旅客	6,712	6,902	189	+2.8%
	貨物	1,713	1,805	91	+5.4%
国内	旅客	6,747	6,599	147	-2.2%
	貨物	305	294	10	-3.6%
その他*		668	767	99	+14.9%
付帯事業		866	960	93	+10.8%

*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

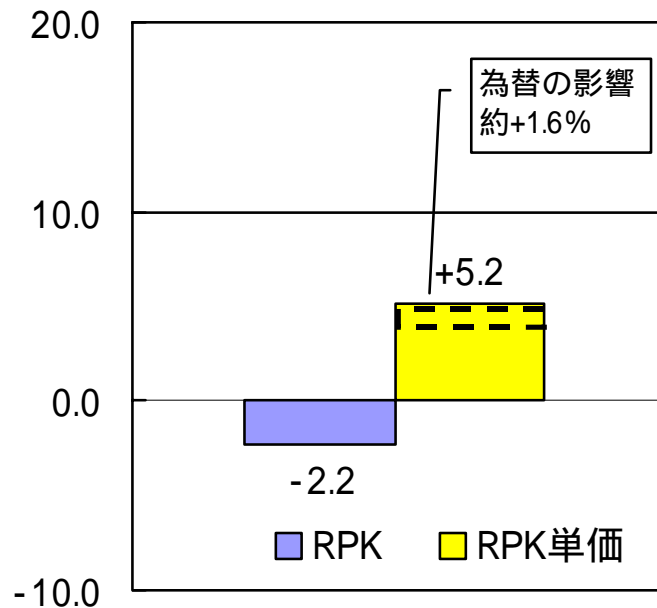


収入分析 - 国際旅客

< 収入 >

05年度 6,902億円 (対前年度 +2.8%)

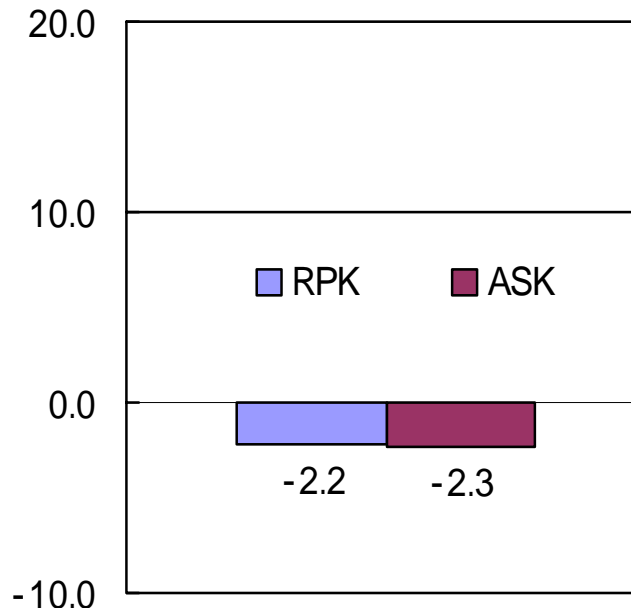
対前年度比 (%)



< 利用率 >

05年度 69.4% (対前年度 +0.1%)

対前年度比 (%)

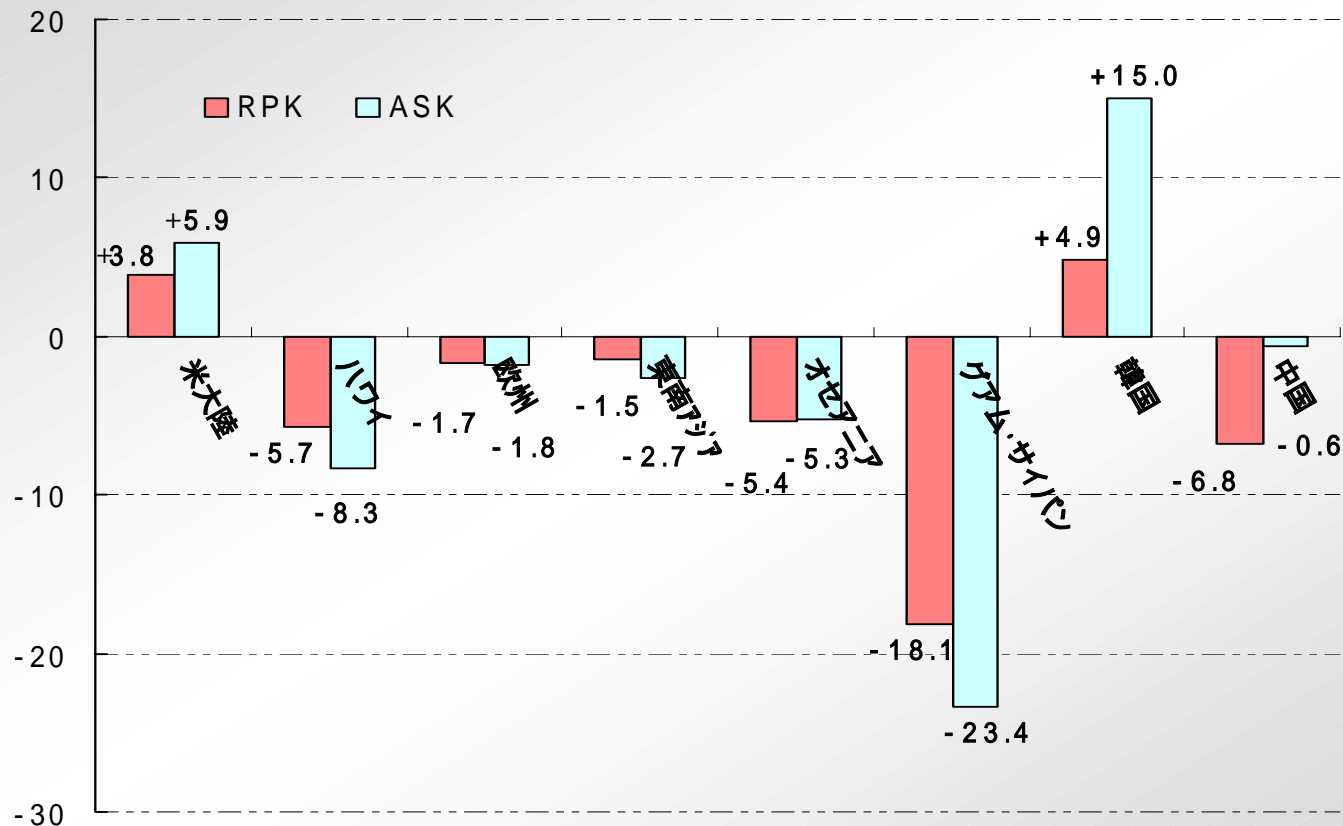


RPK: 有償旅客キ口
 ASK: 有効座席キ口
 利用率: RPK ÷ ASK



国際旅客 - 方面別需要・供給(前年度比)

対前年度伸び率(%)



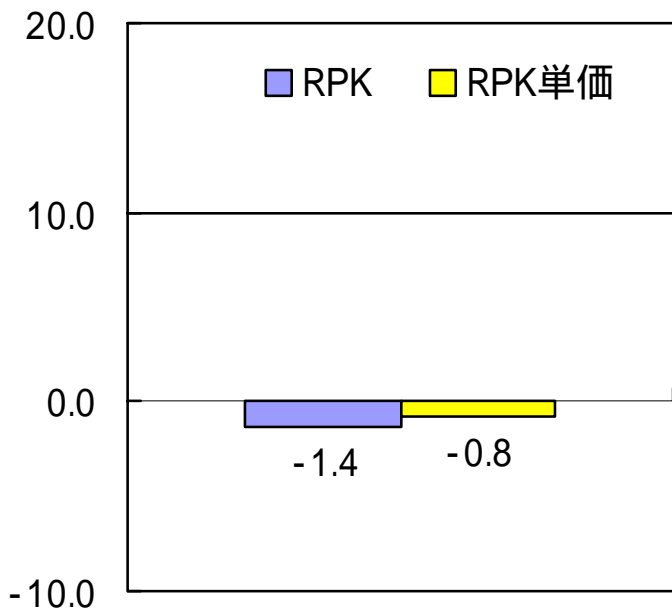


收入分析 - 国内旅客

< 收入 >

05年度 6,599億円 (対前年度 -2.2%)

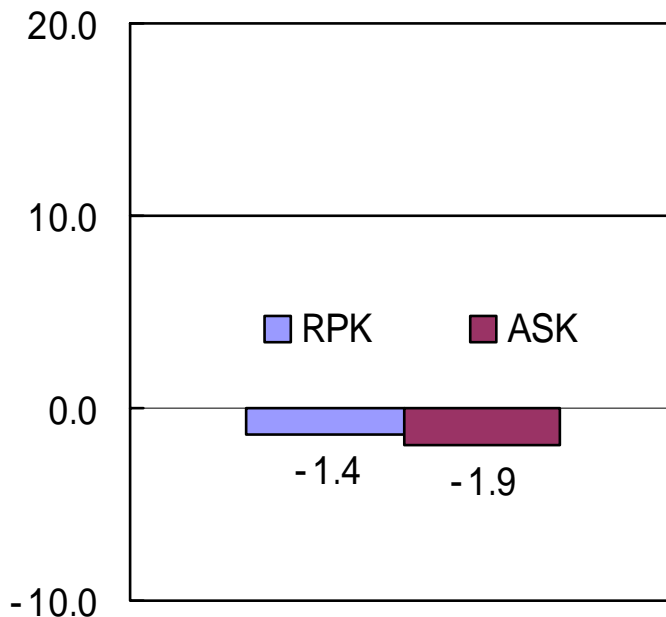
対前年度比 (%)



< 利用率 >

05年度 64.0% (対前年度 +0.3%)

対前年度比 (%)



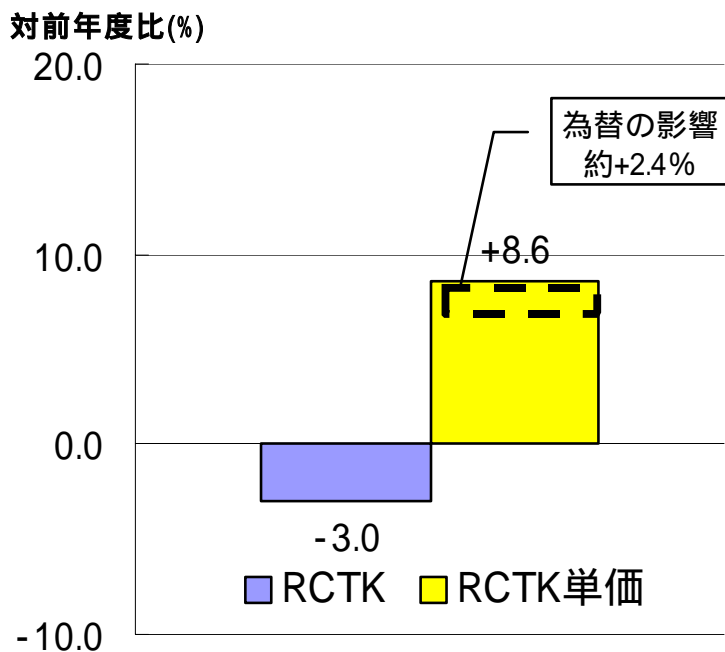
RPK: 有償旅客キロ口
ASK: 有効座席キロ口
利用率: $RPK \div ASK$

© JAL 2006

収入分析 - 国際貨物

< 収 入 >

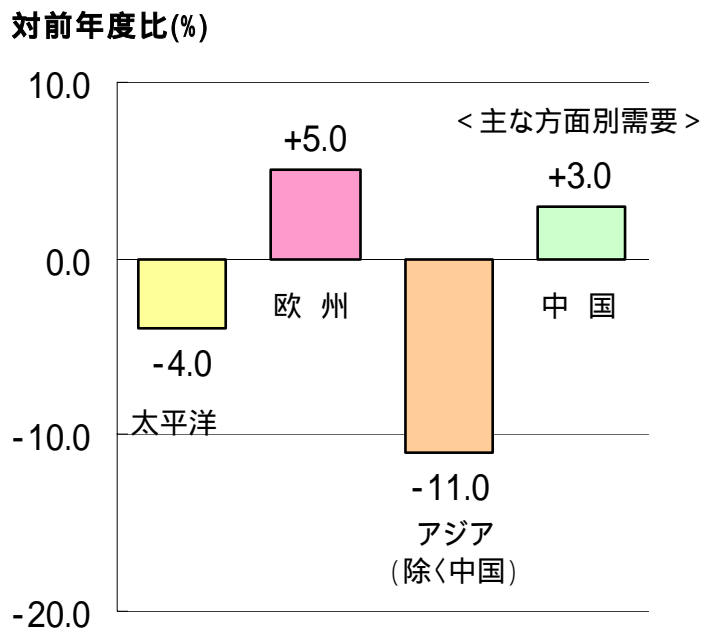
05年度 1,805億円 (対前年度 +5.4%)



RCTK: 有償貨物トンキロ

< 搭載重量 >

05年度 対前年全体有償貨物トンキロ -3.0%





営業費用の増減 (航空運送事業セグメント)

(単位: 億円)

	04年度	05年度	前年度差	前年度比
燃油費	2,890	3,772	882	+30.5%
運航施設利用費	1,351	1,347	4	-0.3%
整備費	1,086	1,105	19	+1.8%
貨客サービス費	527	524	3	-0.6%
販売手数料	1,336	1,287	49	-3.7%
航空機材減価償却費	750	767	17	+2.3%
航空機材賃借料	1,055	1,030	25	-2.3%
人件費	2,829	3,162	333*	+11.8%
その他	4,775	4,766	9	-0.2%
合計	16,597	17,764	1,167	+7.0%

*04年度は退職給付制度改定に伴う人件費の減少529億円があった。

燃油費と為替 (航空運送事業セグメント)

< 燃油費 >

【市況単価】

	04年度	05年度
USD*	\$49.8	\$72.1

*シンガポールケロシン平均 \$/bbl

【影響額】

	億円
04年度	2,890
05年度	3,772
差異	882
単価差	946
為替	126
市況	931
ヘッジ他	111
給油量差	64

ヘッジ率:
約75%

< 為替 >

【期中平均レート】

	04年度	05年度
USD*	¥107.7	¥112.1

*JAL社内月次レート平均値

【影響額】

	億円
営業収益	+152
営業費用	+212
営業利益	60

・ 安全への取組みについて

これまでの体制における課題

安全アドバイザーグループからの提言書における指摘

根底に横たわる課題

1. 安全組織・体制

* 各部門における組織 : 安全推進部・安全委員会
報告・調整が中心になりがち

* 本社組織 : 総合安全推進室・安全補佐・安全対策本部
事故やトラブル発生後の緊急対応や経営トップに対する安全秘書業務に追われがち

2. 安全部署のスタッフ

各部署の専属者はプロスタッフとして育成されていない

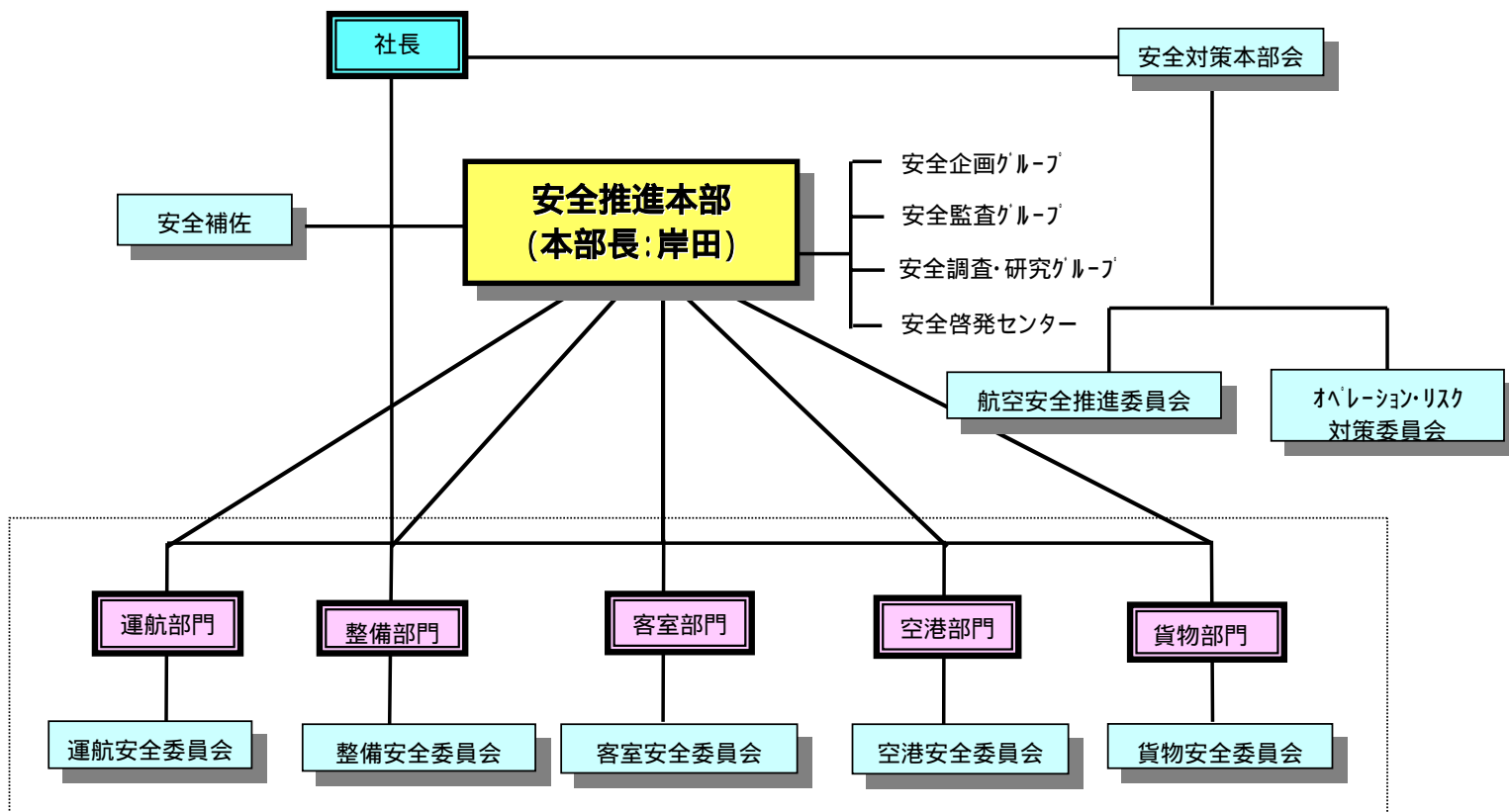
= 安全やヒューマンファクターに関わる基本的知識・経験に弱さ



事故やトラブルを全社的視点から掘り下げ、安全の視点から全社の自己点検を行うため、現在の安全組織を本社機構の安全部門を中心にした強力な安全推進体制へと再度つくり直すことが必要

安全中枢組織の設置

2006年4月 本社スタッフ部門の中核として安全推進本部を設立



安全推進本部の運営について

安全推進本部の運営方針

1. 各部門との連携

- 各部門の課題に対しては、それぞれの安全組織が中心となり、対策を立て実行する。
- 安全推進本部は、立てられた対策が十分でないと判断した場合は、各部門に必要な指示を行う。

2. 潜在要因への取組み

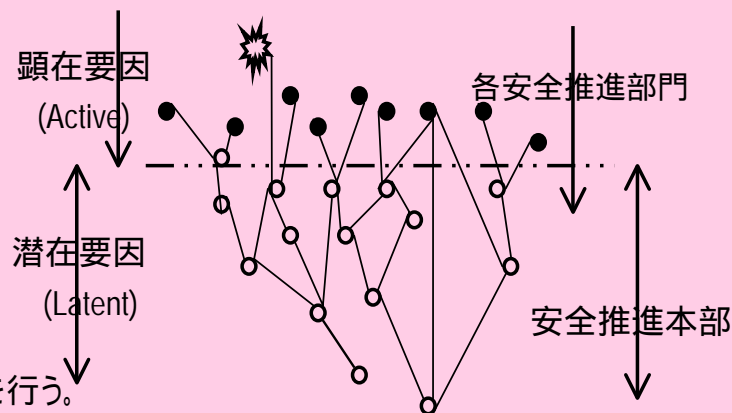
- 潜在要因(組織、システム、人的資源、環境、教育・訓練等)を中心とした分析、アウトプット(プロアクティブな活動)を行う。

3. グループ内の情報共有

- グループ全体の安全情報の集約と必要な部門への伝達を行う。

4. 安全啓発センターの活用

- 事故の教訓を風化させないために社員教育等に活用する。



安全体制の強化

安全文化、安全情報の共有、安全ルールについて、グループ全体の最適化を図る。



- ◆安全推進本部と経営企画部門は企業を推進させる両翼のエンジン
- ◆全社的視点から各部門の安全担当組織をコントロール
 - 安全に関し各部門から情報を吸上げ、各部門を調査・勧告・指導する権限を保有
- ◆専門性の高いプロスタッフを集めた組織
 - 社長の下に、従来の「総合安全推進室」の機能を発展・強化して、新たに「安全推進本部」を設置した。
 - 安全推進本部長の下各グループには、社内各生産本部(運航/客室/整備/空港/貨物)を代表する人材を配置するとともに、権限の強化を図っている。

補足資料

貸借対照表(連結) - 資産の部 -

資産の部 (単位: 億円)

科 目	04年度末	05年度末	増減
流動資産			
現金及び預金	2,525	1,739	786
受取手形及び営業未収入金	2,229	2,374	145
有価証券	6	59	52
貯蔵品	763	837	73
繰延税金資産(流動)	96	95	0
その他	1,239	1,796	557
貸倒引当金	29	29	0
小 計	6,831	6,873	41
固定資産			
(有形固定資産)	(11,917)	(11,527)	(389)
建物及び構築物	2,246	2,030	216
機械装置及び運搬具	347	317	30
航空機	8,147	7,910	236
土地	668	559	108
建設仮勘定	272	495	223
その他	234	213	21
(無形固定資産)	(698)	(720)	(22)
ソフトウェア	678	703	25
その他	19	17	2
(投資その他の資産)	(2,178)	(2,490)	(312)
投資有価証券	806	887	81
長期貸付金	166	145	20
繰延税金資産(固定)	445	520	74
その他	789	960	171
貸倒引当金	29	23	5
小 計	14,794	14,739	54
繰延資産			
社債発行費	0	0	0
小 計	0	0	0
合 計	21,626	21,612	14

【建物及び構築物】 減損 71億円

【航空機】 236億

・売却/除却 14機	・リース終了後買取 12機
747LR・SR 3	747-400 1
DC-10 6	777 1
A300 3	A300-600R 4
YS-11 2	B767 1
	MD-90 2
・リース終了 3機	MD-87 2
747LR 2	SAAB340B 1
747F 1	
・購入 2機	
777 1	
DHC-8Q400 1	

【土地】 減損 58億円

貸借対照表(連結) - 負債・資本の部 -



負債・少数株主持分及び資本の部 (単位: 億円)

科目	04年度末	05年度末	増減
流動負債			
営業未払金	2,137	2,378	240
短期借入金	116	65	50
1年内償還社債	150	300	150
1年内返済長期借入金	1,106	1,130	24
未払法人税等	64	47	17
繰延税金負債(流動)	1	0	1
その他	2,114	2,527	412
小計	5,691	6,448	757
固定負債			
社債	3,100	2,800	300
長期借入金	8,622	8,000	622
退職給付引当金	1,496	1,397	99
繰延税金負債(固定)	6	13	6
その他	504	1,197	693
小計	13,729	13,408	321
負債合計	19,421	19,857	435
少数株主持分	257	274	16
資本金	1,000	1,000	-
資本剰余金	1,361	1,361	0
利益剰余金	349	901	552
その他有価証券評価差額金	37	87	50
為替換算調整勘定	94	57	36
自己株式	7	8	1
資本合計	1,947	1,480	466
合計	21,626	21,612	14

【社債・借入金】

	04年度末	05年度末	増減
短期借入金	116	65	50
1年内償還社債	150	300	150
1年内返済長期借入金	1,106	1,130	24
社債	3,100	2,800	300
長期借入金	8,622	8,000	622
割賦未払金*	90	67	23
合計	13,185	12,363	822

*流動負債の「その他」及び固定負債の「その他」に含まれる

政府系金融機関残高

	04年度末	増	減	05年度末
緊急融資	2,547	-	197	2,350
一般融資	1,128	100	162	1,066
制度保証	319	106	29	396
合計	3,994	206	388	3,812

社債の償還 300億円

社債の発行

2004年4月: 1,000億円

「ユーロ円建保証付転換社債型

新株予約件付社債」

2005年度: 無し

損益計算書(連結)

連結損益計算書

(単位：億円)

科目	04年度	05年度	増減
営業収益	21,298	21,993	695
営業費用	20,737	22,262	1,524
営業利益又は損失()	561	268	829
営業外収益	644	263	380
(受取利息及び配当金)	(31)	(37)	(5)
(持分法による投資利益)	(15)	(18)	(3)
(為替差益)	(20)	(121)	(100)
(その他)	(576)	(85)	(490)
営業外費用	507	411	96
(支払利息)	(248)	(218)	(30)
(その他)	(259)	(193)	(65)
経常利益又は損失()	698	416	1,114
特別利益	65	304	239
(固定資産売却益)	(19)	(190)	(171)
(離島路線航空機購入補助金)	(17)	-	(17)
(投資有価証券売却益)	(13)	-	(13)
(退職給付制度一部終了益)	(-)	(68)	(68)
(その他)	(16)	(45)	(29)
特別損失	317	353	35
(固定資産処分損)	(138)	(60)	(77)
(リース解約損)	(96)	-	(96)
(減損損失)	(-)	(187)	(187)
(特別退職金)	(-)	(40)	(40)
(その他)	(81)	(65)	(16)
税金等調整前当期純利益又は純損失()	446	464	911
法人税、住民税及び事業税	78	84	5
法人税等調整額	42	99	142
少数株主利益	24	23	0
当期純利益又は純損失()	300	472	773

【航空運送セグメント営業費用】

・燃油費 3,772億円
(前年比 +882億円)
・人件費 3,163億円
(前年比 +334億円 前年度は退職給付制度改定に伴う人件費の減少529億円があった。)

【営業外収益 その他】
機材関連報奨額 0億円
(前年比 483億円)

【営業外費用 その他】
航空機材処分損 121億円
(前年比 53億円)

【固定資産売却益】
自社ビル、社宅等売却益

【固定資産処分損】
社宅等処分損

【減損損失】
ゴルフ場、遊休資産等の減損

キャッシュ・フロー計算書(連結)

(単位:億円)

	04年度	05年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,453	1,010
投資活動によるキャッシュ・フロー	215	993
財務活動によるキャッシュ・フロー	63	914
現金及び現金同等物の増減額	1,178	886
現金及び現金同等物期末残高	2,609	1,721

営業活動によるキャッシュ・フロー

税金等調整前当期純利益 464億円
減価償却費 1,251億円

投資活動によるキャッシュ・フロー

設備投資 1,469億円
 (航空機関連 1,080億円
 地上資産等 193億円
 無形固定資産 185億円)

固定資産の売却 484億円
(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 53億円
 長期借入金・社債の減少 1,325億円
 長期借入金・社債の増加 572億円

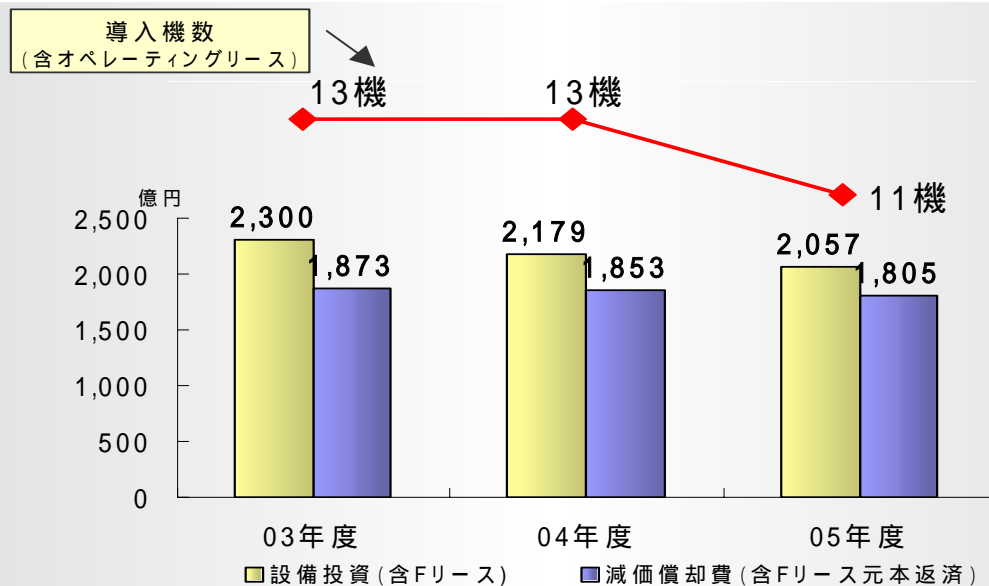
主要子会社の業績

(単位: 億円)

			営業収益		営業利益		当期利益	
			05年度	前年度差	05年度	前年度差	05年度	前年度差
航空運送 関連	エージーピー	AGP	101	4	7	2	7	5
	ティエフケー	TFK	261	0	10	6	14	12
旅行企画 販売	ジャルツアーズ	JALT	1,196	110	4	4	6	5
	ジャルパック	JLPK	1,894	47	12	0	6	4
	ジャルセールス	JSA	331	77	14	9	0	23
その他	ジャルカード	JCI	203	23	31	7	18	4
	JALホテルズ	JHC	224	27	12	6	33	41
	JALUX	JLX	978	86	21	1	10	1

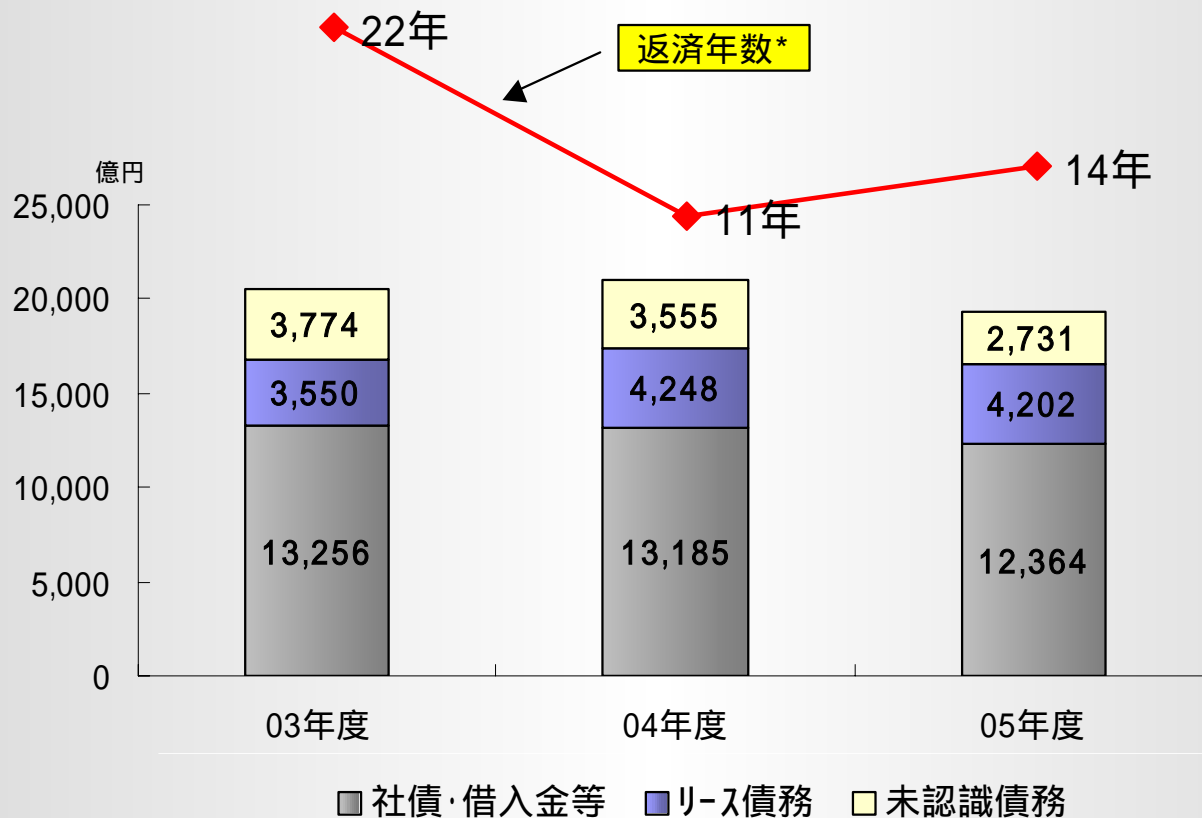
*上表は消去または全社分調整前の数値

設備投資・減価償却



	FY03	FY04	FY05
設備投資額(購入) (A)	1,515	1,219	1,460
(航空機関連)	1,054	636	1,080
(地上資産等)	191	371	193
(無形固定資産)	270	211	185
設備投資額(ファイナンスリース) (B)	785	960	597
(A)+(B)	2,300	2,179	2,057
減価償却 (C)	1,193	1,247	1,251
ファイナンスリース元本返済額 (D)	680	606	554
(C)+(D)	1,873	1,853	1,805

有利子負債



*有利子負債 ÷ 事業キャッシュフロー (営業利益+金融収支-税金・配当金+リース元本返済+償却費等)



Japan Airlines Corporation