



株式会社日本航空
2006年度(平成19年3月期)
決算説明会

2007年5月10日



免責事項

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。



目次

・ 2006年度 決算

連結決算の概要 (前年差)	P5
セグメント別営業収益・営業利益	P6
航空運送セグメント営業利益	P7
連結決算の概要 (見通し差)	P8
収入分析 - 国際旅客	P9
国際旅客 - 方面別需要・供給	P10
収入分析 - 国内旅客	P11
収入分析 - 国際貨物	P12
燃油費と為替 (航空運送セグメント)	P13

・ 2007年度 業績目標

2007 - 2010年度 再生中期プラン	P15
コスト対策(人件費削減の進捗)	P16
コスト対策(人件費削減の進捗)	P17
コスト対策(燃油費対応)	P18
競争力回復に向けた取り組み	P19
回復動向(国際旅客)	P20
回復動向(国内旅客)	P21
FY2007 重点施策	P22
連結業績目標と前提値	P23
セグメント別業績目標	P24
航空運送セグメント営業利益見通し	P25

補足資料

貸借対照表(連結) - 資産の部 -	P27
貸借対照表(連結) - 負債の部 -	P28
損益計算書(連結)	P29
キャッシュ・フロー計算書(連結)	P30
設備投資・減価償却	P31
有利子負債	P32
主要子会社の業績	P33



1. 2006年度 決算

2. 2007年度 業績目標

3. 補足資料



連結決算の概要（前年差）

(単位: 億円)

	FY05	FY06	前年度差
営業収益	21,993	23,019	1,025
(営業費用)	22,262	22,789	527
営業損益	268	229	497
経常損益	416	205	621
当期損益	472	162	309



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	
	FY06	前年度差	前年度比	FY06	前年度差
航空運送事業	18,015	685	104%	26	460
航空運送関連事業	3,687	258	108%	83	24
旅行企画販売事業	3,797	356	91%	8	14
カード・リース事業	658	56	109%	58	15
その他事業	2,159	32	102%	72	11
計	28,317	676	102%	233	498
消去または全社	5,297	348	94%	4	0
連結	23,019	1,025	105%	229	497



航空運送事業セグメント営業利益

	FY05	FY06	(単位:億円)	
			前年度差	前年度比
営業収益	17,329	18,015	685	104%
国際旅客	6,902	7,248	346	105%
国内旅客	6,599	6,756	156	102%
国際貨物	1,805	1,905	99	105%
国内貨物	294	289	5	98%
その他	767	832	65	108%
付帯事業	960	982	22	102%
営業費用	17,764	17,989	224	101%
燃油費	3,772	4,208	436	112%
運航施設利用費	1,347	1,313	33	98%
整備費	1,065	1,233	167	116%
貨客サービス費	524	513	11	98%
販売手数料	1,287	1,246	41	97%
航空機材減価償却費	767	727	39	95%
航空機材賃借料	1,028	1,093	64	106%
人件費	3,162	2,720	441	86%
その他	4,807	4,931	123	103%
営業利益	434	26	460	-



連結決算の概要 (2/6 時点の見通しとの差)

		(単位: 億円)		
		FY06見通し	FY06実績	見通し差
営業収入計		22,680	23,019	339
航空運送セグメント	国際旅客	7,290	7,248	42
	国内旅客	6,720	6,756	36
	国際貨物	1,890	1,905	15
	その他	2,070	2,104	34
	小計	17,970	18,015	45
航空運送以外		4,710	5,003	293
営業費用計		22,550	22,789	239
航空運送セグメント		18,040	17,989	51
航空運送以外		4,510	4,800	290
営業損益		130	229	99
経常損益		5	205	200
当期損益		30	162	192

< 営業収益 +339億円 >
 ・航空運送セグメント +45億円
< 営業費用 +239億円 >
 ・航空運送セグメント 51億円

< 営業外損益 +101億円 >
 ・為替差益増
 ・航空機処分損減

< 特別利益 +94億円 >
 ・資産売却益増
 ・有価証券売却益増
< 特別損失 +54億円 >
 ・特別早期退職金等

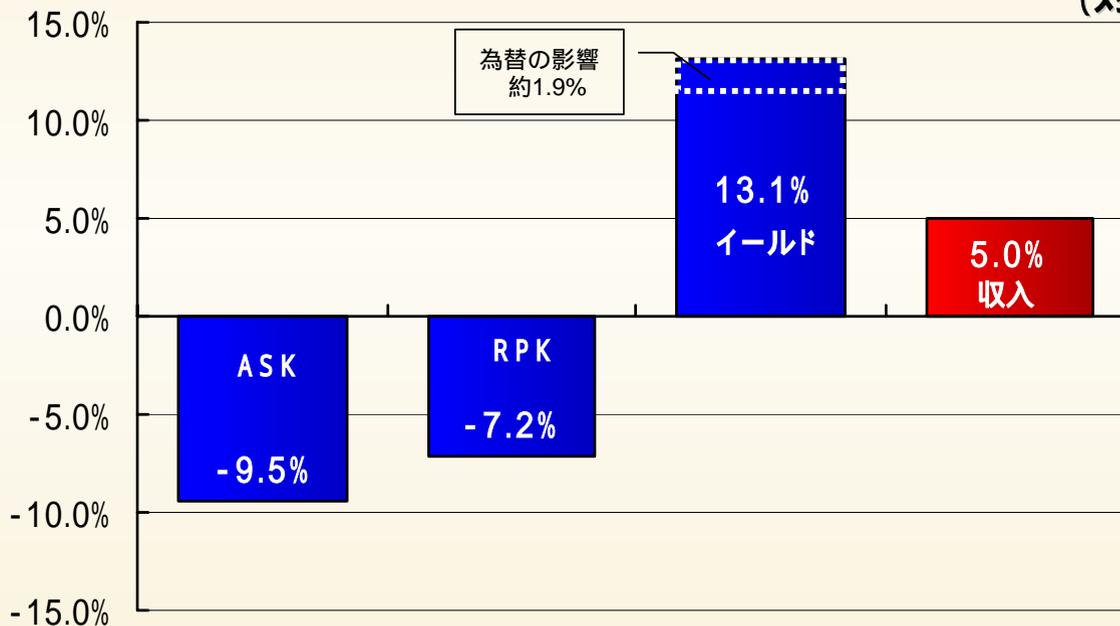
< 税金・税効果・少数株主利益 432億円 >
 ・繰延税金資産取崩等
 432億円



収入分析 - 国際旅客

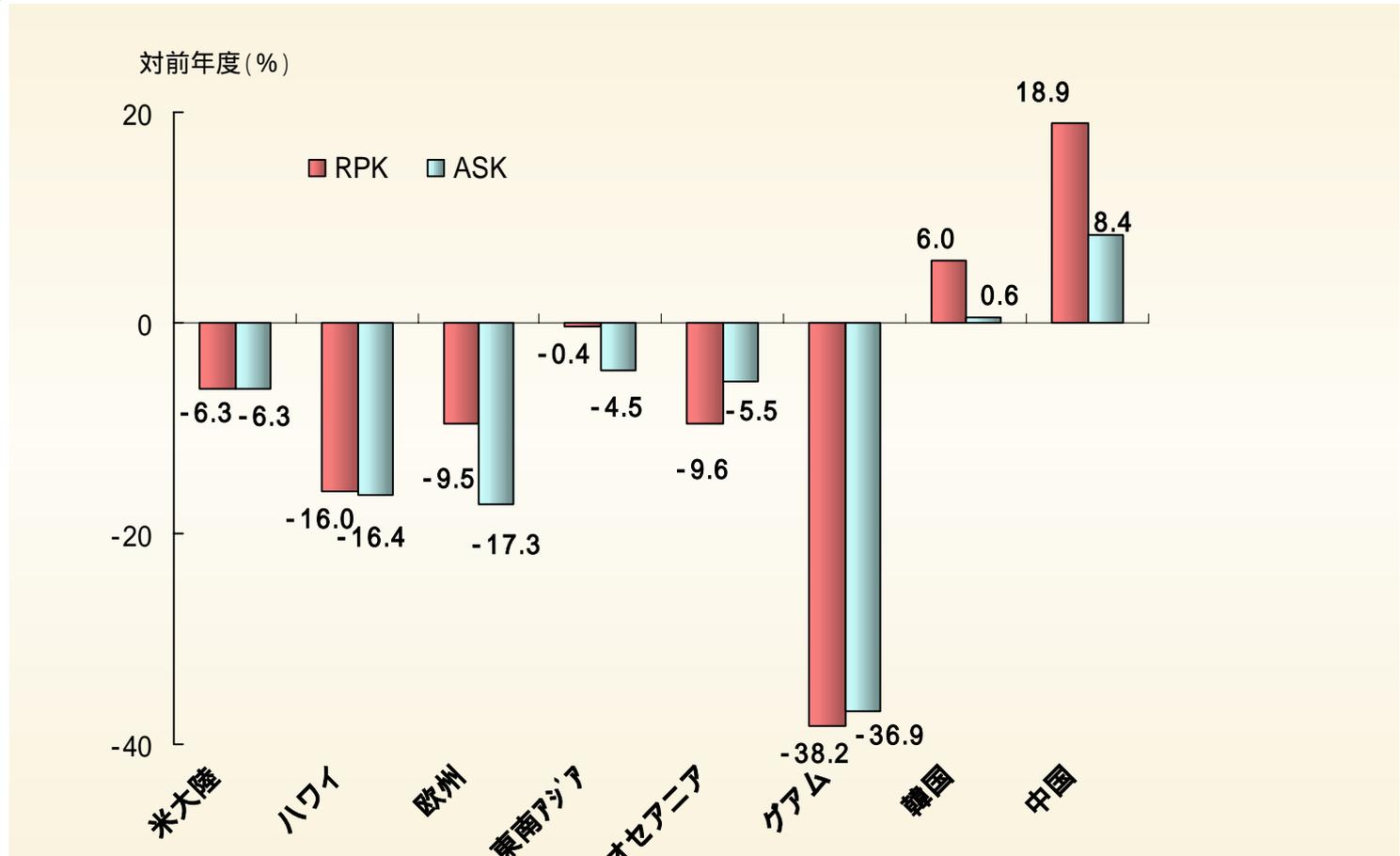
対前年 供給・需要・イールド・収入

- ・収入 7,248 億円
(対前年 346億円)
- ・ロードファクター 71.1%
(対前年 +1.7pt)





国際旅客 - 方面別需要・供給

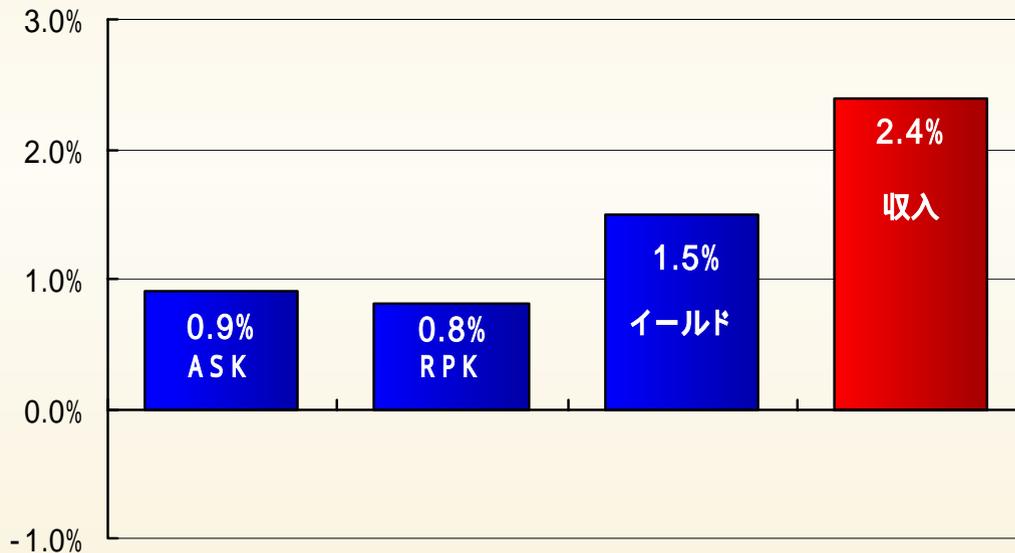




収入分析 - 国内旅客

対前年 供給・需要・イールド・収入

収入 6,756 億円
(対前年 156 億円)
ロードファクター 64.0%
(対前年 ±0 pt)

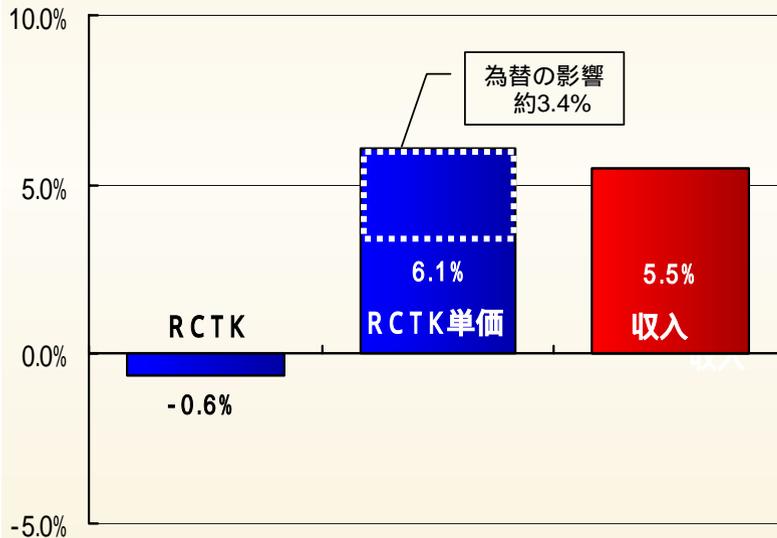




収入分析－国際貨物

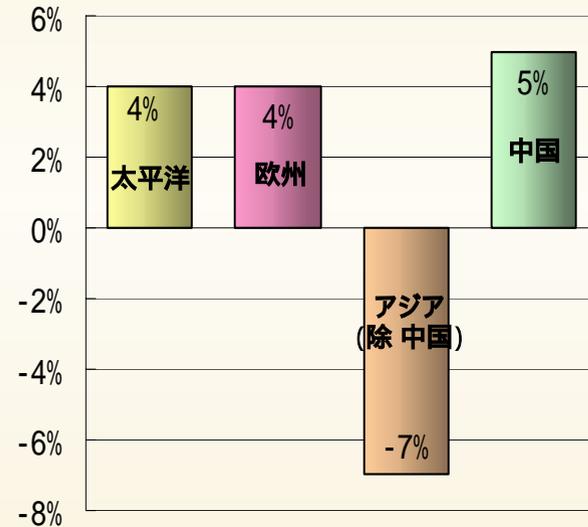
対前年 供給・需要・イールド・収入

収入 1,905 億円
(対前年 99 億円)



対前年 路線別需要

対前年度比(%)



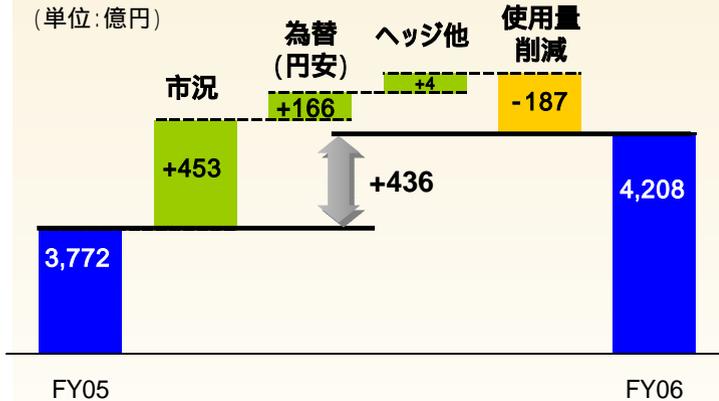


燃油費と為替 (航空運送セグメント)



燃油ヘッジの状況

(単位: 億円)



< 燃油ヘッジの状況 >

	05年度	06年度
ヘッジ比率	-	89%
市況平均	\$72.1	\$79.7

期中平均為替レート

(単位: 億円)



< 為 替 >

	05年度	06年度	06年度前提
USD*	¥112.1	¥117.2	¥120.0



1. 2006年度 決算

2. 2007年度 業績目標

3. 補足資料



2007-2010年度再生中期プラン



再生中期プランを確実に実行し、安定した利益を生む事業構造を構築する

《再生中期プランの骨子》

- コスト削減による収益力の強化
- 機材更新によるダウンサイジングの推進と機材競争力の強化
- 高収益路線へのシフトと総合商品競争力の強化
- 航空運送事業への資源集中 ~ 資産効率の向上 ~

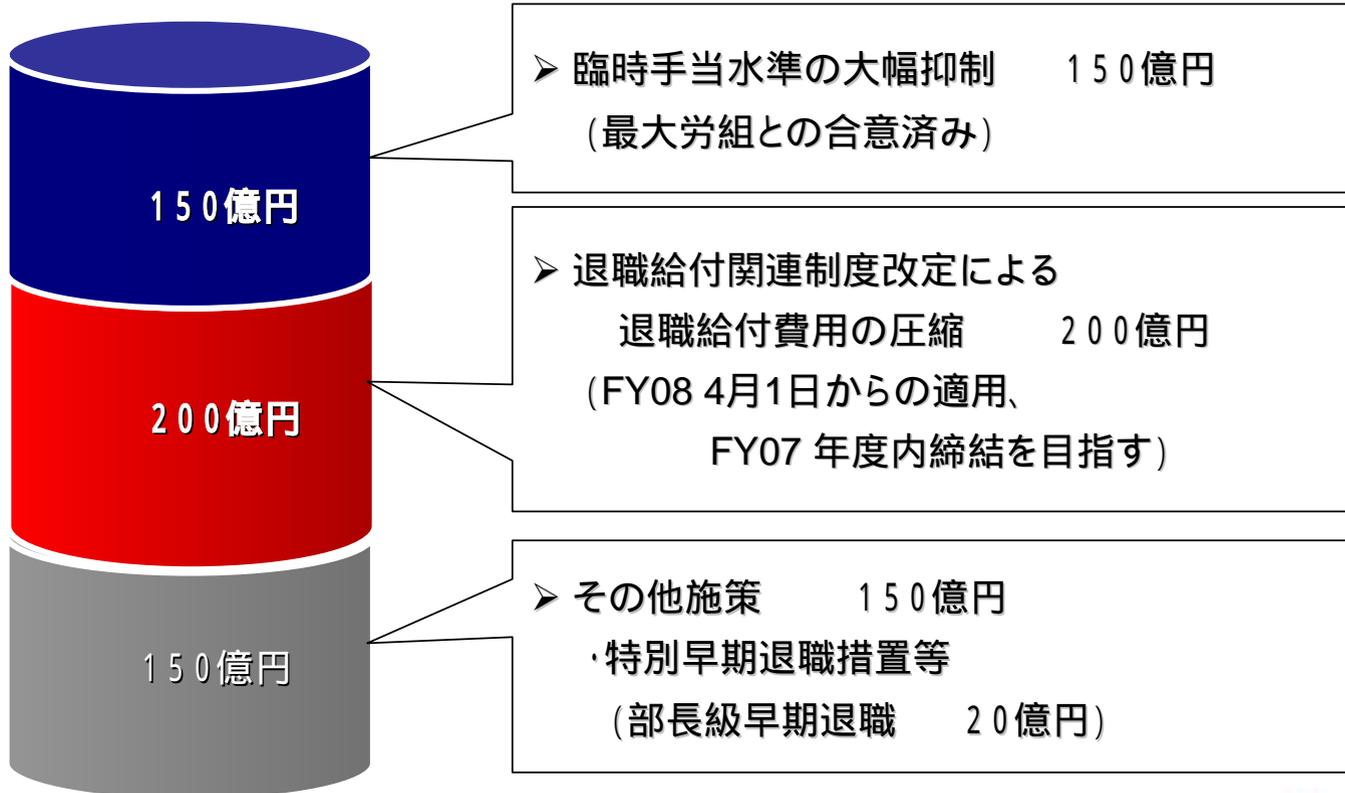
《再生中期プラン推進体制の強化》

- 再生中期プラン推進委員会による進捗管理の徹底
- 外部コンサルタントの活用



コスト対策(人件費削減の進捗)

FY07 連結人件費 500 億円削減





コスト対策(人件費削減の進捗)

FY07- FY10 再生中期プラン 4,300名予定 (FY07-FY09)



FY06

- JALUX等の連結除外要素等
【前倒し実施済み】 1,200名

FY07

- 人的生産性の向上 1,000名
特別早期退職措置の実施
【4月 実施済み】部長級 約250名応募
退職者の一部不補充(自然減)
- 関連事業の再構築等 100名



コスト対策(燃油費対応)

足元 \$80/bbl強
(FY07 会社前提\$75)

FY07
ヘッジ比率 65%

燃油感応度

・今期65%ヘッジ = 約16億円/1ドル変動
(ヘッジなしの場合約47億円/1ドル変動)

FY07
燃油使用量
(vs FY06) 95%

市況に応じた機動的な
対応検討(サーチャージ)



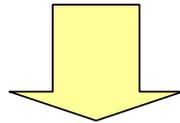
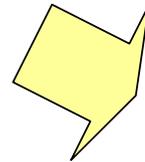
競争力回復に向けた取り組み



信頼回復、競争力回復への取り組み

<これまでの取り組み>

- ・営業施策の実施
- ・基本品質の向上
- ・安全対策
- ・社内コミュニケーション強化



- 国内線 ビジネス旅客の回復
- 選好性調査

HALF WAY TO RECOVERY

IMPROVED

- インシデント減少
- 社内コミュニケーション活性化
- 社内モチベーションの醸成
- 定時性の向上
- 旅客数回復
- 国際線 ビジネス旅客の回復



【国際旅客】回復動向



欧米線 ビジネス需要の堅調な伸びと ダウンサイズ効果

FY05 下期 vs FY06 下期

欧米線の座席利用率* 改善

約77% 約80%

3ポイント改善

* 旅客数 ÷ 座席数

ビジネス旅客*の収入構成比向上

約57% 約62%

5ポイント上昇

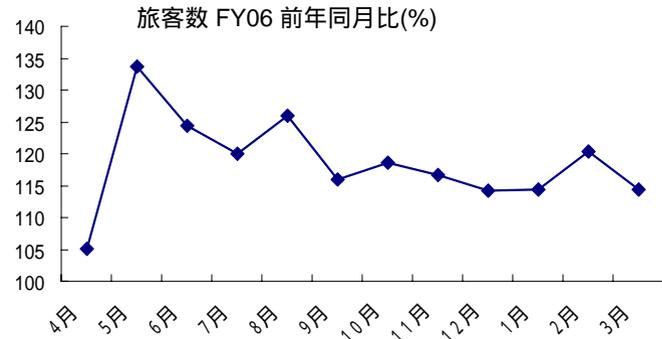
*ファーストクラス、ビジネスクラス、エコノミークラスの業務運賃

欧米線旅客当たり単価
(除く 燃油サーチャージ)

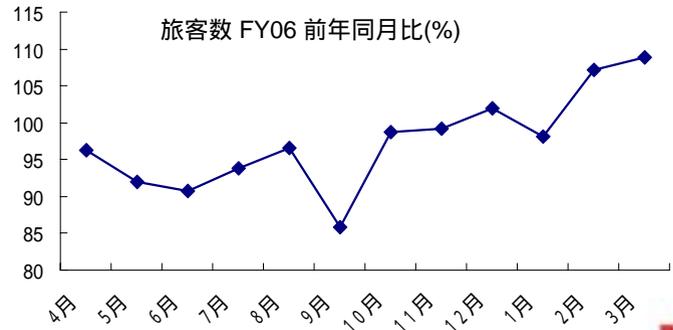
前年対比 115%

中国線・東南アジア線旅客需要の回復

【中国線旅客需要は高い伸び率を維持】



【東南アジア線は下期以降堅調に回復】

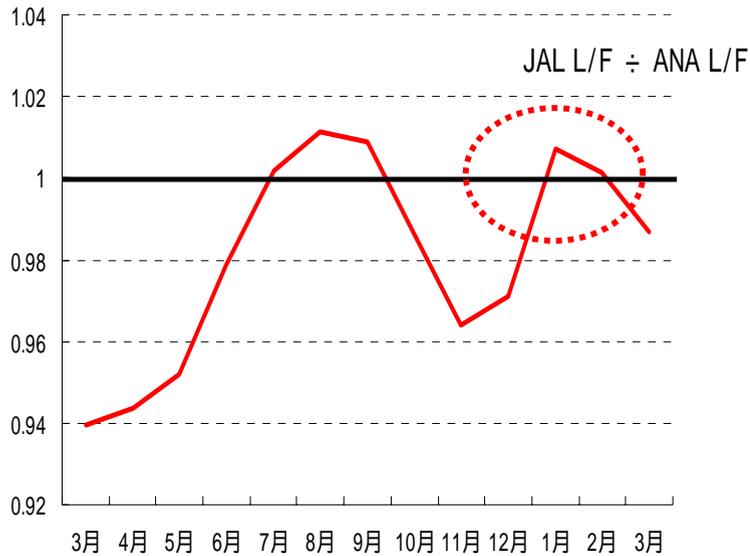




【国内旅客】回復動向

競合他社との搭乗率格差・単価格差は改善

【搭乗率比較】



【単価比較】

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%
3Q	14,985	15,272	98.1%
4Q	15,293	15,328	99.8%
FY06	15,361	15,624	98.3%





FY2007 重点施策

FY2007はプレミアム旅客への施策を拡充

2007年4月1日 国際・国内統一の法人センター設立
(上位顧客に対する販売・サポート体制強化、法人に対する国際・国内の販売強化)

2007年4月1日 上位顧客デスク(国内線、国際線ダイヤモンド・プレミア予約デスク)設置

【国際線】

- ・プレミアムエコノミー導入等新規プロダクト、サービス強化
- ・成田空港施設リニューアルによるサービス強化
- ・oneworld 効果の顕在化

【国内線】

- ・ファーストクラス、クラスJのプレミアム戦略
- ・ARO(座席管理システム)、Airflite(機材最適システム)の活用によるイールドとL/Fの向上。
- ・需要喚起型運賃(先得)も拡大、ダイナミックパッケージ、各種キャンペーン等



連結業績目標と前提値

(単位: 億円)

	FY06	FY07 *	差
営業収益	23,019	21,970	1,049
(国際旅客)	7,248	7,240	8
(国内旅客)	6,756	6,910	154
(国際貨物)	1,905	1,925	20
(その他)	7,108	5,895	1,213
営業損益	229	350	121
経常損益	205	210	5
当期損益	162	70	232

* FY07 前提値

		前年度比
国際旅客	供給	95.4%
	需要	98.7%
	単価	101.2%
国内旅客	供給	97.5%
	需要	98.4%
	単価	103.9%
国際貨物	供給	94.3%
	需要	105.4%
	単価	95.9%

・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



セグメント別業績目標

(単位: 億円)

	営業収益		営業損益	
	FY07	前年度差	FY07	前年度差
航空運送事業	18,110	95	230	204
航空運送関連事業	3,635	52	35	49
旅行企画販売事業	3,815	18	10	18
カード・リース事業	700	42	35	24
その他事業	990	1,169	30	43
計	27,250	1,066	340	106
消去または全社	5,280	18	10	14
連結	21,970	1,049	350	121



航空運送セグメント営業利益見通し

	FY06実績	FY07見通し	(単位: 億円) 前年差
営業収益	18,015	18,110	95
国際旅客	7,248	7,240	8
国内旅客	6,756	6,910	154
国際貨物	1,905	1,925	20
その他*	2,104	2,035	69
営業費用	17,989	17,880	109
燃油費	4,208	4,250	42
運航施設利用費	1,313	1,290	23
整備費	1,233	1,290	57
貨客サービス費	513	530	17
販売手数料	1,246	1,100	146
航空機材減価償却費	727	730	3
航空機材賃借料	1,093	1,090	3
人件費	2,720	2,760	40
その他	4,931	4,840	91
営業利益	26	230	204



1. 2007年度 業績目標

2. 2006年度 決算

3. 補足資料



連結貸借対照表(資産の部)

(単位:億円)

科 目	05年度	06年度	増減
流動資産			
現金及び預金	1,739	1,989	249
受取手形及び営業未収入金	2,374	2,625	250
有価証券	59	132	72
貯蔵品	837	828	8
繰延税金資産	95	25	69
その他	1,796	1,501	295
貸倒引当金	29	30	0
小 計	6,873	7,073	199
固定資産			
(有形固定資産)	(11,527)	(11,163)	(363)
建物及び構築物	2,030	1,740	290
機械装置及び運搬具	317	315	2
航空機	7,910	7,425	485
土地	559	427	132
建設仮勘定	495	1,054	558
その他	213	201	12
(無形固定資産)	(720)	(770)	(49)
ソフトウェア	703	754	50
その他	17	15	1
(投資その他の資産)	(2,490)	(1,898)	(592)
投資有価証券	887	665	221
長期貸付金	145	135	10
繰延税金資産	520	77	443
その他	960	1,043	83
貸倒引当金	23	23	0
小 計	14,739	13,832	906
繰延資産			
株式交付費	-	6	6
社債発行費	0	-	0
小 計	0	6	6
資産合計	21,612	20,912	700

【土地・建物】 290億円
社宅・寮・ホテル等

【航空機】 485億円

・売却/除去 12機
747LR 4
747SR 1
A300 3
YS-11 4

・リース終了 1機
747LR

・購入 1機

DHC-8-300

・リース終了後買取 1機
747F

【投資有価証券】 221億円
JALUX・東京ヒュ - マニアエ
ンタープライズ等



連結貸借対照表(負債・純資産の部)

(単位:億円)

科目	05年度末	06年度末	増減
流動負債			
営業未払金	2,378	2,638	260
短期借入金	65	48	17
1年内償還社債	300	700	400
1年内返済長期借入金	1,130	1,105	24
未払法人税等	47	51	4
繰延税金負債	0	165	165
その他	2,527	1,887	639
小計	6,448	6,597	149
固定負債			
社債	2,800	1,302	1,497
長期借入金	8,000	7,059	940
退職給付引当金	1,397	1,290	106
繰延税金負債	13	90	76
その他	1,197	1,253	55
小計	13,408	10,995	2,413
負債合計	19,857	17,593	2,263
少数株主持分	274	-	-
資本の部			
資本金	1,000	-	-
資本剰余金	1,361	-	-
利益剰余金	901	-	-
その他有価証券評価差額金	87	-	-
為替換算調整勘定	57	-	-
自己株式	8	-	-
資本合計	1,480	-	-
負債、少数株主持分及び資本合計	21,612	-	-
純資産の部			
株主資本			
資本金	-	1,742	-
資本剰余金	-	790	-
利益剰余金	-	247	-
自己株式	-	8	-
小計	-	2,772	-
評価・換算差額等			
その他有価証券評価差額金	-	35	-
繰延ヘッジ損益	-	353	-
為替換算調整勘定	-	50	-
小計	-	338	-
少数株主持分	-	207	-
純資産合計	-	3,318	-
負債及び純資産合計	-	20,912	-

【社債・借入金】

	FY05末	FY06末	増減
短期借入金	65	48	17
1年内償還社債	300	700	400
1年内返済長期借入金	1,130	1,105	24
社債	2,800	1,302	1,497
長期借入金	8,000	7,059	940
割賦未払金*	67	46	21
合計	12,363	10,261	2,102

*流動負債の「その他」及び固定負債の「その他」に含まれる

【公募増資】 + 1,485億円



連結損益計算書

科 目	05年度	06年度	増減
営業収益	21,993	23,019	1,025
事業費	18,391	18,852	460
営業総利益	3,601	4,167	565
販売費及び一般管理費	3,870	3,937	67
営業利益又は損失()	268	229	497
営業外収益	263	338	74
受取利息	22	34	12
受取配当金	14	24	10
持分法による投資利益	18	24	5
為替差益	121	180	58
その他	85	73	12
営業外費用	411	361	49
支払利息	218	190	27
航空機材処分	121	122	0
その他	71	48	23
経常利益又は損失()	416	205	621
特別利益	304	524	219
固定資産売却益	190	88	102
投資有価証券売却益	-	343	343
退職給付制度一部終了益	68	-	68
その他	45	92	46
特別損失	353	209	143
固定資産処分損	60	35	25
特別退職金	40	85	44
退職給付制度一部終了損	-	22	22
減損損失	187	26	161
その他	65	39	25
税金等調整前当期純利益 又は純損失()	464	520	984
法人税、住民税及び事業税	84	99	15
法人税等調整額	99	544	643
少数株主利益	23	39	15
当期純損失()	472	162	309

(単位:億円)

【投資有価証券売却益】
・関係会社株式 215億円
 JALUX 41億円、東京ヒュ - マニア
 エンタープライズ 120億円等
・関係会社以外の株式 128億円

【特別退職金】
FY07 Q1実施 特別早期退職支払金
60億円

【繰延税金資産取り崩し】



キャッシュ・フロー計算書

(単位:億円)

	FY05	FY06
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,009	1,277
投資活動によるキャッシュ・フロー	992	562
財務活動によるキャッシュ・フロー	913	530
現金及び現金同等物の増減額	886	189
現金及び現金同等物期末残高	1,721	1,913

【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 520億円
減価償却費 1,175億円

【投資活動によるキャッシュ・フロー】
設備投資 1,341億円
固定資産の売却 365億円
有価証券の売却 587億円

【財務活動によるキャッシュ・フロー】
短期借入金増加額 25億円
長期借入金・社債の返済と償還 2,225億円
長期借入金・社債の増加 221億円
株式発行による収入 1,476億円



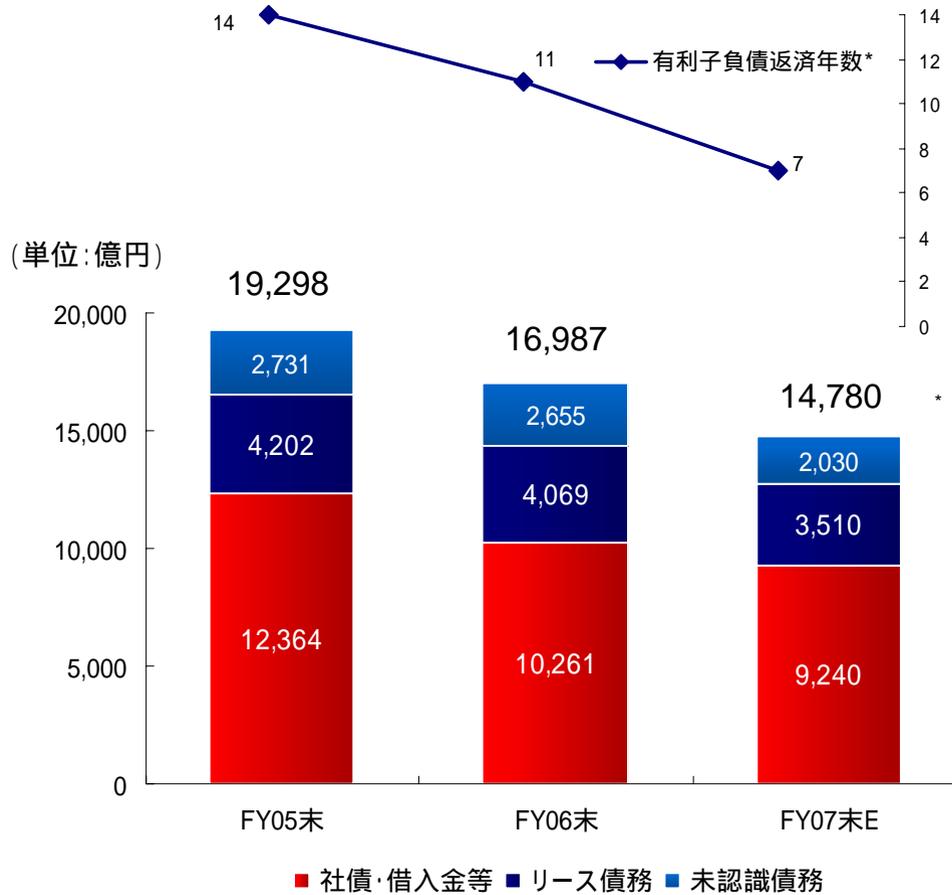
設備投資・減価償却

(単位: 億円)

	FY05	FY06	FY07
設備投資額(購入)	1,460	1,341	1,080
(航空機関連)	1,080	702	720
その他(地上資産等)	378	639	360
設備投資額 (ファイナンスリース)	597	450	-
減価償却	1,251	1,175	1,180
ファイナンスリース 元本返済額	554	566	510



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 + 減価償却費等。



主要子会社の業績

(単位:億円)

	営業収益		営業利益		当期利益		
	FY06	前年度差	FY06	前年度差	FY06	前年度差	
航空運送 関連	エージーピー AGP	107	5	8	1	4	2
	ティエフケー TFK	260	1	11	0	7	6
旅行企画 販売	ジャルツアーズ JALT	1,224	27	7	11	5	1
	ジャルパック JLPK	1,831	62	4	8	4	11
その他	ジャルカード JCI	225	21	36	5	21	2
	JALホテルズ JHC	188	35	8	4	1	35