

JAL



安心とこだわりの品質で、世界を結ぶ「日本の翼」になる



JAPAN AIRLINES

アニュアルレポート 2006

Year ended March 31, 2006



会社概要

グループビジョン:

安心とこだわりの品質で、 世界を結ぶ「日本の翼」になる

私たちは総合力ある航空輸送グループとして、安全運航の堅持を大前提に、お客さま、文化そしてところを結び、日本と世界の平和と繁栄に貢献します。そして「安心とこだわりの品質で、世界を結ぶ『日本の翼』になる」をグループビジョンとして、すべてのステークホルダーに利益を還元することを基本方針に据え、企業価値の最大化を図ります。JALグループは今、新たな信頼の翼を広げ、さらなる躍進を遂げようとしています。

グループ会社は子会社275社、関連会社97社で構成され、航空運送事業、航空運送関連事業、旅行企画販売事業、カード・リース事業、その他の事業を営んでいます。持株会社である株式会社日本航空はグループ全体の目標・戦略を策定し、企業価値の最大化に向けた経営資源の最適配分を行っています。

【航空運送事業】

子会社10社を連結しています。日本航空インターナショナル、日本航空ジャパンのほか、日本アジア航空、日本トランスオーシャン航空、JALウェイズ、JALエクスプレス、日本エアコミューター、ジェイエア、北海道エアシステム、琉球エアコミューターを含む大規模なネットワークを構築しています。

【航空運送関連事業】

旅客・貨物の取扱い業務、機内食調製、航空機ならびに地上機材などの整備、給油などを子会社105社、関連会社74社が行っています。

【旅行企画販売事業】

航空運送事業会社10社による航空運送を含む旅行の企画販売を子会社51社、関連会社3社が行っています。

【カード・リース事業】

金融業、カード業、リース業を子会社42社が行っています。

【その他事業】

- ホテル・リゾート事業：子会社24社、関連会社3社がホテル事業を行っています。
- 商事・流通その他事業：卸売・販売業、不動産業、印刷業、建設業、人材派遣業、情報・広告宣伝業、文化事業などを子会社43社、関連会社17社が行っています。

目次

連結財務ハイライト	1	各事業の概況	14	取締役、監査役、執行役員	21
連結業績ハイライト	1	国際旅客	14	財務状態および経営成績の分析	22
グループ総合力の結集	2	国内旅客	16	連結子会社	26
社長メッセージ	4	国際貨物	18	JALグループ 路線図	29
社長インタビュー	6	その他関連事業	19	株主情報	32
コーポレートガバナンス（内部統制システムの基本方針）	12	2006年 イベントカレンダー	20		

連結財務ハイライト

株式会社日本航空 連結
2005年度(決算期日:3月31日)、2004年度、2003年度

(単位:百万円)

	2005年度	2004年度	2003年度
営業収益	2,199,385	2,129,876	1,931,742
営業費用	2,226,220	2,073,727	1,999,387
営業利益または損失	△26,834	56,149	△67,645
経常利益または損失	△41,608	69,805	△71,938
当期純利益または純損失	△47,243	30,096	△88,619
一株当り当期純利益または純損失(円)	△23.88	15.24	△45.19
長期借入金	1,084,521	1,178,932	1,170,156
株主資本	148,066	194,746	159,273
資産合計	2,161,240	2,162,654	2,113,418
発行済株式(千株)	1,982,383	1,982,383	1,980,465

連結業績ハイライト

株式会社日本航空 連結
2005年度(決算期日:3月31日)、2004年度

		2005年度	2004年度	増減(%)
有償旅客数(人)	国内線	43,848,755	44,705,084	-1.9
	国際線	14,187,626	14,743,222	-3.8
	合計	58,036,381	59,448,306	-2.4
有償旅客キロ(千)	国内線	32,910,535	33,367,574	-1.4
	国際線	67,434,613	68,986,317	-2.2
	合計	100,345,148	102,353,891	-2.0
有償座席利用率(%)	国内線	64.0	63.7	0.3
	国際線	69.4	69.3	0.1
	合計	67.5	67.4	0.1
有償トンキロ(千)	国内線	2,938,796	2,973,756	-1.2
	国際線	10,954,502	11,252,602	-2.6
	合計	13,893,298	14,226,358	-2.3
有償重量利用率(%)	国内線	48.7	48.3	0.4
	国際線	66.7	67.7	-1.0
	合計	61.9	62.5	-0.6

注: 1. 比率等については、小数点第一位未満は四捨五入しています。
2. 有償旅客数を除き、千未満の数字は切り捨てにしています。

3年間で事業基盤の再構築を図り、競争力を強化して持続的な成長を目指す。

中期経営計画の目標

グローバルエアラインとして、高い安全性と高品質なサービスを提供できる企業グループへ変革します。また、株主・お客さま・社会にとっての企業価値を最大化することを目的に、資産効率の向上を図り収益性の改善に努めることにより、財務の健全性を確保いたします。これにより外的要因の変化に柔軟に対応できる企業構造と強固な企業体質を構築します。



中期経営計画の重点項目

信頼回復とお客さま指向の徹底

安全運航の基盤を再構築し「お客さま視点」から商品・サービスを徹底的に強化

国際旅客事業の収支改善

低収益路線のリストラ、大型機から中・小型機への機材のダウンサイジング、ビジネス旅客ニーズに合った施策展開によるロードファクターとイールドの向上

費用構造改革の継続拡大

2005－07年度中期経営計画から継続する費用構造改革を着実に深化・拡大

社内取締役 (2006年6月28日現在)



取締役
竹中 哲也

取締役
安中 俊夫

取締役
笹原 修

取締役
深井 祥治

取締役
吉野 豊

取締役
広池 君夫

取締役
上原 雅人

取締役
原藤 輝男

常務取締役
土屋 文男

常務取締役
荒井 克之

常務取締役
繩野 克彦

取締役
遠藤 寿一

取締役会長
新町 敏行

代表取締役社長
西松 遙

代表取締役専務
岸田 清

安全運航なくして、信頼の回復はない

株主・投資家の皆さまにおかれましては、ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。
また、平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。
代表取締役社長の西松遙でございます。

平成18年3月期は、JALグループにとって大変厳しい状況が続きました。国際旅客需要の回復が遅れ、一連の安全上のトラブル等の影響で国内旅客需要も伸び悩む一方で、航空機燃料となる燃油価格は高騰を続けています。その結果、当期純損失472億円を計上するに至り、誠に遺憾ながら無配当とさせていただきますことを、深くお詫びいたしますとともに、ご理解賜りますようお願い申し上げます。

中期経営計画で掲げたとおり、2006年度はJALグループが「安全」と「お客様の視点」を最も大切にする企業として生まれ変わる再生の年と位置付けております。株主の皆さまをはじめ、広く社会からの信頼を回復できるよう企業風土の改革と社員の意識改革を推し進め、お客さまから選ばれ続けるエアライングループを目指し、誠心誠意努力してまいります。

その第一歩として、この4月には安全性の向上を担う統括部門として「安全推進本部」を設置、それぞれ強い権限を与えられた各分野の専門スタッフを配置し、安全体制を強化いたしました。また、社員一人一人が「自分、あるいは自分の家族がお客さまだったら」という視点で発想し、行動するよう意識改革を徹底し、安全とサービス品質の向上に努めます。

私たちは、今般、中期経営計画を推進していくにあたり、「安心とこだわりの品質で、世界を結ぶ『日本の翼』になる」との新しいグループビジョンを設定いたしました。新しい経営陣・社員が志を一つにして、お客さまに安心してご利用いただけるよう、今後とも安全確保に万全を尽くしてまいります。サービス面では常にお客さまを第一に考え、ご満足いただけるサービスを提供できるよう努力を重ねてまいります。その一環として6月には、世界有数の高品質な国際航空企業連合であるワンワールドへの2007年からの加盟について調印いたしました。また、中期経営計画で掲げた機材の中小型機へのダウンサイジングを中心とする施策を着実に実行するため、機材の購入を目的として7億5千株の公募増資を7月から8月にかけて実施いたしました。これにより1,485億円の資本増加が実現し、財務体質の改善につながりました。

10月には2つの事業会社が統合いたします。持株会社と事実上一体となった経営体制をとることで、経営の効率化とスピード化が可能になります。すべてのお客さまに安心をお届けし、ご満足いただくことにより、日本航空が世界を結ぶ「日本の翼」としての役割を果たしていくことができると確信しております。

株主・投資家の皆さまにおかれましては、引き続き変わらぬご支援とご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

2006年9月
代表取締役社長

西 松 遙

A portrait of a middle-aged man with grey hair, wearing a grey suit, white shirt, and a red and blue patterned tie. He is standing in front of a large window with a grid pattern. The Japanese characters 'JAL' are visible on the window, with a red diagonal stripe. The man is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression.

プロフィール

1948年生まれ

1972年日本航空株式会社入社
経営企画室、フランクフルト支店、
資金部等を経て

2003年当社執行役員（財務担当）

2005年当社取締役

2006年当社代表取締役社長に就任

出身地：静岡県浜松市

趣味：歴史探訪、ゴルフ

発着枠拡大のチャンスに備え、抜本的な競争力の強化に乗り出します。

日本の航空業界は、現在どのような環境に置かれているのでしょうか？



国内線、国際線、貨物ごとに状況は異なります。まず、国内線は電力や鉄道のような、皆さまの暮らしに欠かせないユーティリティに近いものになってきています。それだけに事業に安定性があり、各航空会社のコスト構造なども似ている一方で、成長性は低くなっています。今後旅行に高い選好性を示す団塊の世代の退職等にもなうアクティブシニアの台頭等プラス材料もありますが、少子化で人口が減少し始めていることもあり、あまり大きな伸びは期待できず、緩やかに伸びていくことになると思います。

それに対し、国際線は競争が激しいのですが、高い成長性が見込めます。9.11米国同時多発テロ、SARS、中国での反日運動などによる一時的な落ち込みはありましたが、中長期的に見れば確実に市場規模は拡大していきます。特に日本を含むアジアの航空市場は高い成長を示しており、IATA（国際航空運送協会）の調査によればアジア地域は全世界の航空業界における5大成長マーケットのうち4つを占めています。日本人の年間の出国者の延べ人数を人口で割った「海外渡航率」を見ると13%程度で、20%超の欧州諸国はもとより、オーストラリア等よりも低くなっています。日本の経済力を勘案すると、この数字は国際的に見てかなり低い方だと言えるでしょう。その分潜在的な成長性は高いものと考えられます。2007年から退職年齢に入る日本の団塊の世代は経済力もあり、彼らに時間の余裕ができることにより、今後は海外渡航率も順調に伸びていくと考えています。また、日本の周辺のアジア地域では現在急激な経済発展が進行しており、日本政府が官民一体となって推進しているビジットジャパンキャンペーンともあいまって、今後、訪日外国人の順調な拡大も期待されます。これも我々にとって有利な条件です。

貨物は日本の経済の状況を常に反映しています。特に、日本企業の中国や東南アジアへの進出拡大にともない、海外拠点が増えれば増えるほど、貨物は増える傾向にあります。今後も日本経済の発展とともに順調な伸びが期待されます。

2009年には、羽田空港の第4滑走路が完成し、発着枠が29万5千回から40万7千回へと約40%拡大します。そのうち3万回は中国・韓国など近隣諸国への近距離国際線に当てられる予定です。これが羽田空港の国際化と呼ばれるものです。また、成田空港も第2滑走路について、現在の2,180メートルから2,500メートルへの延伸で発着枠の拡大が計画されています。こうした発着枠の拡大は当社にとって大きなビジネスチャンスになります。こうしたビジネスチャンスを実に自社の持続的成長につなげるため、それまでの3年の間に競争力を強化し、経営基盤を再構築する必要があります。それが2006年度を初年度とする中期経営計画（2006－2010年度）の重要な柱です。新しいJALグループに向けて「信頼の回復とお客さま指向の徹底」を図ると同時に、「低収益路線のリストラクチャリングと機材のダウンサイジング」を積極的に進め、また「費用構造改革」をさらに深化させることにより、エポックメイキングな2009年を迎えたいと考えています。

中長期的にはやはり、中国線への取り組みがますます重要になってくるのでしょうか？

中国線からの収入は現在国際線全体の11%を占めていますが、今後とも大きな伸びが期待されます。現在、当社では、中国の12拠点に対し、週間240便の旅客便を運航しており、日中企業間最大のネットワークを構築しています。また、当社では、経済発展著しい上海を拠点とする中国東方航空や日本の3大自動車メーカーが進出している広州を拠点とする中国南方航空等中国6大航空のうち4社とコードシェア、グランドハンドリング受託等包括的提携を結んでおり、ビジネスで日中間を往来されるお客さまの利便性向上に努めています。今後、日本企業の中国進出が、従来の沿岸部からより賃金水準の低い内陸部の都市へと多様化していくにしたいが、こうした中国企業との提携のメリットはさらに大きくなっていくと考えます。北京、上海、広州等のゲートウェイまでJALの自社運航便で飛び、内陸都市へは提携会社とのコードシェア便あるいは乗り継ぎサービス便で向かうといったことが可能になるうえ、マイレージの積算もJALの自社運航便と同様に行われます。

一方、SARS等の影響から一時的に落ち込んだ観光についても、現在、中国が国をあげてホテルや交通機関などの観光インフラの整備に取り組んでいることや、そもそも中国は世界有数の世界遺産大国であることを考えると、その潜在的な需要は莫大なものがあると思います。特に、日本人は山水画や三国志など中国の文化・歴史への興味も高く、何よりも近くて行きやすいことから、団塊の世代のリタイアで観光需要が急増する可能性が高いと考えています。

もう一つの柱は航空貨物です。世界の工場として中国との物流は急拡大していますが、日中間のみならず中欧間、中米間の貨物も将来性豊かな市場です。ICAO(国際民間航空機関)ではアジア太平洋地域の貨物需要が2002年から2015年にかけて年率6.5%の割合で成長すると予測していますが、その原動力は間違いなく中国です。当社では、貨物専用機のほか旅客便の貨物室(ベリー)を利用してこの魅力的な市場をカバーしています。中国の場合、大規模、中規模の貨物の集積地が全国に点在しているのが特徴です。上海等の大規模集積地には大型のB747貨物機が運航していますが、中規模の貨物の集積地に対応するため、2007年度以降順次中型のB767貨物機を導入し、路線の需要規模に応じた効率的な運航を実現します。





機材のダウンサイジングで国際線の収益性を高めます。

Q 昨年度決算は赤字になりました。原因と業績回復策をお聞かせください。

燃油価格の高騰の影響が非常に大きく、前年度と比べると、燃油コストが880億円増えました。そのうち520億円は運賃値上げによりお客さまにご負担いただく形で吸収しましたが、残りの360億円は収益押し下げ要因となりました。また、一連の安全上のトラブルにより、競争力が低下し、国際線で約120億円、国内線で約200億円、合計320億円の減収要因になったと分析しています。さらに、前年度は年金関係の制度改定により損益計算書上で500億円あまり人件費が一時的に減少しましたが、今年度はこの効果がありません。これらの結果、昨年よりも当期損益ベースで770億円あまりの減益となりました。

今後の業績回復策ですが、最も重要なのはトラブルの再発を防ぎ、お客さまからの信頼を回復することと考えています。一方で、燃油価格の高騰対策については、2006年度は燃油需要の75%を既にヘッジ済みですが、今後燃油価格が構造的に高止まりするようなら、再度の運賃値上げもお願いせざるを得ないと考えています。

各事業のなかでは特に、国際線の採算性の向上に注力します。昨年秋以来、不採算路線の整理を迅速に推進し、2005年度下期には、国際線全便の7%を占める7路線、週間49便を減便または運休しました。今後も聖域なく低収益路線から高収益路線へのリソースのシフトを積極的にすすめていきます。

一方、機材を中小型機にダウンサイジングすることで、ロードファクター・イールドの向上とコストの引下げを図り収益性を高めていきます。現在、当社の国際線の機材構成をみると大型機62%、中小型機が38%と圧倒的に大型機に偏った構成になっていますが、今後、積極的に大型機の退役と中小型機の導入を進め、2010年には大型機38%、中小型機62%とその比率を逆転させます。当社は、主要航空会社のなかでもダウンサイジングの効果を最も享受できる航空会社であると考えています。



経営と現場の距離を縮め、トラブル防止とサービス向上に全力を尽くします。

2006年度から5ヵ年の中期経営計画が始まりました。最も重要な安全運航の基盤の再構築・信頼回復の施策についてお聞かせください。

運航トラブルについては、現場で起きている状況を経営・管理側が必ずしも的確に把握していなかったことが根本的な原因であったと考えています。そのため、問題点が十分認識されず、対策が遅れる傾向があり、一連のトラブルを招きました。現在までに、現場の状況を経営・管理側が把握する仕組みを作り上げ、この点からトラブルが再発する可能性を可能な限り極小化しました。

もう一つ重要なのは現場の社員のモラルですが、可能な限り現場に権限を委譲し、裁量の余地を広げることで、モラルアップにつなげたいと考えています。マニュアルにしたがって管理する部分と、現場に権限を委譲する部分との仕分けを現在行っています。

モラルアップのため、現在経営陣があちこちの現場を積極的に回って、職員とのコミュニケーション向上を図り、風通しのいい職場環境を作るよう努めています。

競争力回復のためのサービス強化施策についてお聞かせください。

サービス面からも、現場と経営サイドの情報の行き来が十分でなく、経営が空港でのトラブルやお客さまのニーズを充分把握できていなかったことが、競争力の低下につながったと考えています。2006年度は、当社が「安全」に加え「お客さま視点」を最も大切にする企業として生まれ変わる再生への初年度と考えています。

お客さまと直接接する現場には様々なサービス向上のヒントがあります。食事の味やチェックインのスムーズさ、またラウンジ設備の快適性など、現場社員はお客さまから直の評価を聞いています。そうした情報から問題を探し出し、一つずつ具体的に解決していくのがサービスの向上につながります。

最近ではJALの機内食がよくなっていると言われ、また、シートをほぼ水平に倒すことのできるJALシェルフラットシートも人気で、導入路線は導入前に比べ必ずロードファクターの上昇が見られます。しかし、サービスは常に向上を続けないと、他社との競争に負けてしまいます。サービス向上は航空会社にとって終わりのない永遠のテーマですので、お客さまに満足いただけるサービスの提供のために常に走り続けていきたいと思えます。



コスト構造改革を継続し、調達コストの徹底見直しと人件費の抑制で筋肉質の財務体質に生まれ変わります。

2006年度の戦略面でのポイントについてお聞かせください。

まず国際旅客事業ですが、燃油の高騰にいかに対応していくかがカギとなります。国際線は燃油の使用量が国内線の4-5倍もあり、燃油の価格如何で採算性が大きく左右されます。ロンドン、パリなどの欧州線は燃費効率のよいボーイング777などに変更し、ジャンボは近隣諸国への路線へと移すなどして、全体として採算性を向上させていきます。また、低収益路線のリストラも2005年度に続いて計画どおり積極的に推し進めます。

国内旅客事業はやはり、安全トラブルをなくし、競争力を回復することが地道ながらも最も大切なことと考えています。

貨物事業はアジア地区、特に中国マーケットで高い伸びを見込んでおり、積極的に需要を取り込んでいきます。

昨年度から取り組んでいるコスト構造改革のポイントは何かですか？

2005年度から取り組んでいるコスト構造改革を今年度はさらに深化させます。まず、外部調達を見直し、契約単価を徹底的に落とします。個々の交渉の状況を調べ、価格面で世の中の平均からみてどうかをチェックします。また、より安価なスペックへの変更が可能かどうかも個々の品目について調べ、3,000アイテムの変更を目標としていきます。これにより調達コストは100億円単位で下がると考えています。また、前述のように不採算路線のリストラを進めます。さらには、10%の基本賃金カットを当社としては初めて開始したことに加え、退職職員の不補充による自然減で人員効率化を促進するなど、人件費についても極力圧縮していきます。

クオリティの徹底追求とネットワークの維持を大きな目標としてともに推進していきます。

新社長としての抱負をお聞かせください。

クオリティの徹底追求とネットワークの維持を車の両輪として推進していきたいと思っています。航空会社のクオリティとは、安全性、定時性、サービスの良さの3点が決めるものです。一方、航空会社のネットワークは、広いほど魅力が大きくなり、マイルージを貯めているお客さまにとっても有利です。

お客さまにとっての利便性向上のため、クオリティの追求とネットワークの維持を目標に、今後様々な具体策を策定し、打ち出していきます。





新社長として、信頼回復に向けた意気込み・考えをお聞かせください。

整備スタッフなど第一線の社員は現在、初心に帰り、献身的に働いています。この気持ちを忘れず常に緊張感を持って働くことにより、安全運航を維持できると考えています。私をはじめ経営陣、管理部社員も現場に頻繁に顔を出し、コミュニケーションを図るようにしています。

大阪ではお客さまに感謝の気持ちをお伝えする「おおきにキャンペーン」を社員が自発的に実施し、横断幕を自分たちで作りました。ある若い社員が「様々な部署の社員が協力してキャンペーンをすることで、コミュニケーションが円滑になり、仕事がやりやすくなった」と話していました。

このように、現場では危機意識が高まり、安全運航確保への意識がより高まっています。また、透明性が高まり、問題点が情報として共有されるようになってきています。経営者として、こうした現場の意欲を大切にしていきたいと思っています。

社会の要請に応え、社会からの理解を深めることを何よりも重視し、企業の社会的責任を果たしていきます。

最後に、長期的なビジョンと目標をお話してください。

日本を取り巻くアジア地域の航空需要はきわめて高く、事業環境は改善しています。そのなかでJALは、クオリティの高いサービスと最も利便性の高い安心のネットワークをお客さまに提供することで、社会の要請に応えていきたいと思っています。

かつてJALには、規模の面でナンバー1を目指すという意識がありました。序列や利益を追求することも重要ですが、それだけを最終目標として掲げるべきではないと考えています。社会から求められる企業として社会の要請に迅速に応え、企業の社会的責任を果たすことにより、初めて社会の皆さまからのサポート・理解を得られると思います。そしてそのことが信頼の回復のためには何よりも重要と考えています。そうした真摯で真剣な取り組みが、結果として利益や業界内の順位につながっていけばよい、そのように考えています。

(本インタビューは2006年6月に実施しました。)



コーポレートガバナンス（内部統制システムの基本方針）

JALグループは、私たちの事業の基盤そのものである安全を確保し、公正な競争を通じて良い商品を提供し適正な利益を得るという経済的責任を果たすことにとどまらず、広く社会の一員としてその責務を果たし貢献する企業グループを目指しています。

このことを踏まえ、会社法第362条第5項及び同条第4項第6号並びに会社法施行規則第100条第1項及び同条第3項の規定にしたがい、次のとおり「内部統制システムの基本方針」を定め、業務の有効性と効率性、財務報告の信頼性を確保し、関連法規を遵守します。

あわせて、事業に影響を与える可能性のある潜在的な事象を識別することによりリスクの極小化を図り、企業価値の維持・向上、事業目標の達成を実現します。

1. 取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制について

- (1) 取締役は法令に定められた「取締役の忠実義務」「取締役の善管注意義務」に則って職務執行を行います。
- (2) 取締役会は、法令遵守のための体制を含む内部統制システムの整備方針・計画について決定するとともに、取締役から定期的に状況報告を受けます。
- (3) 社外取締役を継続して選任することにより、取締役の職務執行の監督機能の維持・向上を図ります。

2. 取締役の職務の執行にかかわる情報の保存および管理に関する体制について

- (1) 取締役会・戦略会議その他の重要な会議の意思決定にかかる情報（文書・議事録）および重要な決裁にかかる情報（稟議書）は、取締役会規程・各種会議体規程・稟議規程等各種規程にしたがい作成し、文書保管・保存規程に基づき保存・管理します。
- (2) 電子稟議、電子ファイル等にかかわるシステムを安全に管理し、不測の事態にも適切に対応します。

3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制について

- (1) リスク管理の実効性を確保するため、専門の委員会（安全対策本部会、コンプライアンス・リスク管理委員会）を核とし、グループ全体のリスクを総括的に管理します。
- (2) 経営に重大な影響を及ぼすリスク（航空安全にかかるリスク・企業リスク）を十分に認識した上で、リスク管理に関する規程をさらに整備し、平時における事前予防に重点を置いた対策を実行します。
- (3) 緊急事態発生時の通報経路および役員責任体制の構築により、有事の対応を迅速かつ適切に行うとともに、事後の防止策を講じます。

4. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制について

- (1) 取締役の職務を職制規程で明確にし、職務権限規程、業務分掌に基づき職務を適正に執行します。
- (2) 業務の特性に応じた組織のスリム化、業務簡素化に関する各種施策、ならびにITの適切な利用等を通じて業務の効率化を推進します。

5. 使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制について

- (1) グループCEOを委員長とするコンプライアンス・リスク管理委員会を核として、コンプライアンスに関する情報の共有を図るとともに、グループ全体に対する推進・啓発に努めます。
- (2) グループ行動規範（社会への約束）に基づき、経営トップ以下、グループ全体に規範の浸透を図ることにより、健全な企業行動を実践します。
- (3) 公益通報者保護法に基づきグループホットラインの設置をグループ全体に周知徹底した上で、法令上疑義のある行為等についての情報の確保に努めます。
- (4) 内部監査部門の配置により、コンプライアンスの状況を確認します。

6. 企業グループにおける業務の適正を確保するための体制について

- (1) グループ各社との間で「基本協定書」を締結し、また経営ミッションを与えることにより、適正な事業運営の推進を目指します。
- (2) 持株会社（日本航空）および事業会社（日本航空インターナショナル）内にグループ各社を主管する部門を設け、責任体制を明確にし、グループ各社への指導・支援を実施します。
- (3) グループ各社が参加するコンプライアンス・ネットワークを通じて、コンプライアンスに関する情報交換、意識啓発、および各社における推進体制の確立・強化を行います。
- (4) 当社の内部監査部門が、グループ各社に対する監査を実施します。

7. 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項について

- (1) 監査役室を設置し、専任の使用人（監査役スタッフ）を配置し、監査業務を補助します。

8. 前項の使用人の取締役からの独立性に関する事項について

- (1) 監査役スタッフは監査役の業務指示・命令を受け、その人事は監査役の同意の下に行います。

9. 取締役および使用人が監査役会または監査役に報告するための体制その他の監査役への報告に関する体制について

- (1) 監査役を取締役会およびその他重要な会議に招集し、すべての稟議書の報告先に規定すること等により、会社経営および事業運営上の重要事項ならびに業務執行状況を報告します。
- (2) 内部監査部門が実施した監査結果については、監査役にも供覧します。

10. その他監査役会または監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制について

- (1) 会計監査人、取締役、使用人、子会社取締役・監査役等は、監査役会と意見交換を行います。



国際旅客

米大陸線、韓国線、台湾線で需要が堅調に推移しましたが、中国線が伸び悩みました。有償座席キロを前年度比で2.3%縮小したこともあり、有償旅客数では前年度比3.8%、有償旅客キロベースでも2.2%減少しました。

<当期の活動と実績>

路線運営

当期は、中長期的に成長が見込まれる中国線（東京－青島線）・アジア線（大阪－ソウル線）やビジネス需要の強い東京－シカゴ線、東京－モスクワ線を増便しました。特に、中国線については中国企業とのコードシェア提携も拡大し、日中間最大を誇るネットワークのさらなる充実を図りました。一方で、中期的に安定した利益確保が困難な東京・大阪からのサイパン線、福岡からのホノルル線・香港線・ソウル線、名古屋からのグアム線について自社定期便を運休し、一部の路線については、コードシェア便やチャーター便の活用を図るなど、路線運営の見直しを図りました。

また、JAL ウェイズへの路線移管を促進し、コスト競争力の一層の強化に努めました。

当期実績

2005年4月から「FLY JAL! 10,000マイルプレゼントキャンペーン」を実施したほか、12月からは国内線と共同で「冬のホットなキャンペーン」を行い、観光需要の拡大に努めました。また、ビジネス需要を積極的に取り込むために、4月から中小企業のお客さまのために、利用実績に応じて特典を差し上げる「JAL コーポレートフライトメリットプログラム」を開始しました。さらにサービス改善施策として、2回目の食事を希望の時間に選べるサービスをニューヨーク線やロンドン線などのエグゼクティブクラスで開始しました。

路線リストラ等により、有償座席キロを前年度比で2.3%縮小したこともあり、有償旅客キロは前年度比2.2%減となりましたが、運賃の改定や燃油サーチャージの追加などで単価が前年度比5.2%上昇したことで、収入は同2.8%増の6,902億円になりました。

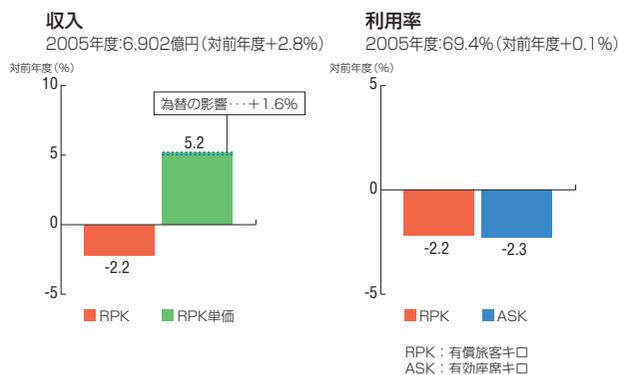
<中期経営計画>

2006－2008年度を事業基盤再構築段階と位置付け、選択と集中により改革を断行し、収益性を大幅に改善していきます。そのために高収益・高成長路線に経営資源を集中し、また、経年機材の更新促進と中小型機を中心とした新機材の導入を進めます。また、JAL ウェイズの運航規模拡大、JAL エクスプレスの国際線への展開など、低コスト運営体制を拡充します。さらに、機内食の充実、JAL シェルフラットシートへの拡大、中国線の増強などビジネス旅客のニーズに合った施策を展開し、収益性の高い旅客への訴求を図っていきます。一方、2009年度以降を持続的成長段階と位置付け、羽田国際化、成田発着枠増を積極的に活用し、成長路線への展開を図ります。

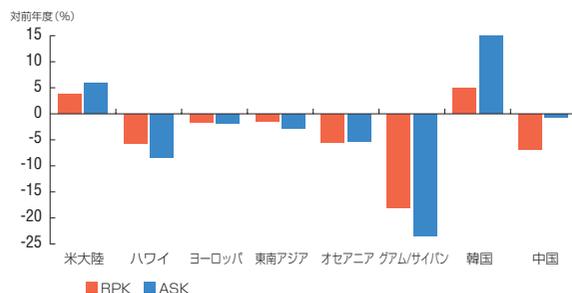
また、2007年には、アメリカン航空、ブリティッシュ・エアウェイズなども加盟する高品質な航空会社のグローバル・アライアンスである **oneworld™** に加盟することになりました。これにより、ネットワークの拡大に加え、eチケット、マイレージメンバー・サービス、空港ラウンジ、乗り換えサービスなどにおいて、大幅なサービスの向上が見込まれます。



収入分析: 国際旅客



方面別需要・供給(前年度比)





国内旅客

団体旅客が前年を上回って推移したものの、個人旅客が一連の安全上のトラブルの影響を主因に伸び悩みました。その結果、有償旅客数では前年度比1.9%、有償旅客キロベースでも1.4%落ち込みました。

<当期の活動と実績>

路線運営

2006年2月の神戸空港開港に際して、羽田線、札幌線、那覇線など6路線で計10便の運航を開始したほか、3月の新北九州空港開港にともない、羽田線の大型化に加え、名古屋（小牧）線、那覇線を開設するなど、今年度開港した新空港への乗り入れを積極的に行い、利用者の拡大を図りました。

当期実績

お客さまからご好評をいただいている「バーゲンフェア」運賃の設定日拡大や、「バースデー割引」および「おともdeマイル割引」の継続により、需要喚起に努めるとともに、「ムシキング」「たまごっち」キャラクターを起用した販促キャンペーンを実施いたしました。

また、2004年の導入以来高い利用率で推移している「クラスJ」の増席に着手したほか、チェックインカウンターに立ち寄る必要がなく、搭乗券も持たずに搭乗できる「JAL ICチェックインサービス」の利用可能空港を44空港に拡大し、先進的なJAL ICサービスを一層充実することで、お客さまの利便性の向上を図りました。

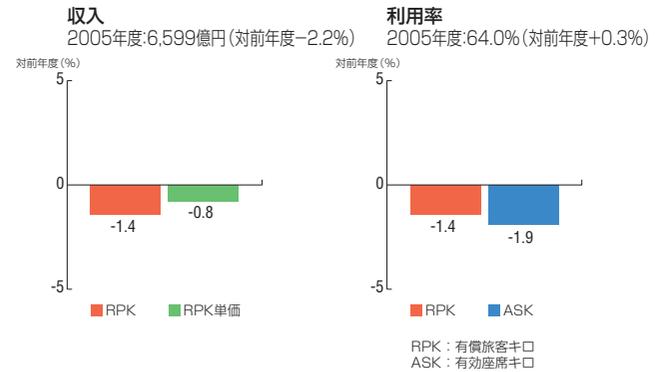
以上の施策を実施しましたが、一連の安全上のトラブルが個人旅客需要を中心に影響を及ぼしたことから、単価は前年度比0.8%減とほぼ横ばいにとどまったものの、JALグループ全体での国内線旅客収入は前年度比2.2%減の6,599億円となりました。

<中期経営計画>

「クラスJ」については、大型機や中型機での増席に加え、小型機材へも導入していくことにより、2006年度は国内線全座席の13%程度にまで拡大していきます。また、eマーケティングの強化、ICチェックインの利便性向上など、「安心」「快適」「便利」な商品・サービスの創造で、お客さまの利便性と快適性をさらに高めます。さらに、経年機材の更新促進とボーイング737-800型機(2006年度)、ボーイング787型機(2008年度)等の新機材導入により、競争力向上を図ります。また、JALエクスプレスの運航規模拡大により、低コストの運営体制を確立します。このようにして、国内線旅客における競合他社に対する優位性を維持しつつ、競合する他の交通機関に対する競争力も向上させていきます。単価の上昇と旅客増により、2010年度の国内線旅客収入は2005年度の11.5%増の7,370億円を目指します。

今中期期間における最大のビジネスチャンスは2009年度の羽田空港の発着枠増であり、JALグループとして積極的に増便などの対応をしていきます。

収入分析:国内旅客





国際貨物

国際線貨物は、世界経済の景気拡大を背景に、おおむね順調でしたが、活況だった昨年の反動もあり、有償トン・キロベースでは前年度比3%減となりました。

<当期の活動と実績>

路線運営

下期の繁忙期に太平洋線や香港線の増便を実施したほか、2005年11月からは欧州線の一部復路便にボーイング747-400型貨物機を新しく導入したことで、アンカレッジを経由しないシベリア上空を通過する直行化を実現し、運航時間短縮によるサービス向上を図るとともに、燃油費等のコスト削減を実施いたしました。

当期実績

秋口以降、薄型テレビや半導体関連品の出荷拡大に加え、日系自動車メーカーの部品出荷が伸びました。一方輸入では、生鮮貨物がやや低迷したものの、自動車関連や部材などが底堅く、堅調に推移しました。

JALグループの国際貨物の総輸送量は前年度比3.0%減の45億4,129万トン・キロとなりましたが、単価が燃油サーチャージの追加を主因に前年度比8.6%上昇したことから、収入は5.4%増の1,805億円となりました。

<中期経営計画>

大型機・中型機を組み合わせた効率的運航体制の構築により、収益性を安定的に確保しつつ、事業規模の拡大を行います。フォワーダー等との戦略提携により最重要マーケットである日本発国際貨物需要に対応するとともに、中国などの成長マーケットにも積極的に展開します。また、ロジスティクス事業、エクスプレス事業、国内深夜便市場など、成長事業領域への拡大も行います。





その他関連事業

関連事業においては、多くの会社で順調に推移しました。その結果、JALグループ関連事業の収入（連結調整後）は、前期比7.5%増の6,837億円となっています。

航空運送関連事業

航空運送関連分野においては、機内食関連会社で羽田空港における新規受託や国際チャーター便の増便などがあり取扱量が増えました。また、航空機への動力販売会社で、2004年12月の羽田空港第2ターミナル開業後の収入増加や、中部国際空港関係の売上が加わったことなどにより、増収となりました。この結果、航空運送関連事業セグメントの売上高は3,429億円、営業利益は58億円となりました。

旅行企画販売

旅行企画販売分野においては、国際旅客事業の路線運営の見直しでリゾート路線が減少した影響を受け、取扱人数が減少し、国際は減収となりました。一方国内は沖縄方面を中心としてほとんどの方面で取扱人数が増加し、増収となりました。以上により、旅行企画販売事業セグメントの売上高は4,153億円、営業利益は6億円となりました。

カード・リース事業

ジャルカードは各種新規会員獲得施策の効果で、会員数が前期末比13%増の約158万人になったことなどから取扱高が大幅に増加し、増収となりました。カード・リース事業セグメント全体の売上高は601億円、営業利益は43億円となりました。

その他事業

商事・流通事業においては、羽田空港第2ターミナル開業を受け、第1ターミナルに展開するBLUE SKYで減収となったものの、不動産・食品関連やグループ外への航空機部品の売上は好調でした。一方ホテル事業は、2005年4月以降、新規に7ホテルの運営を受託しましたが、川崎日航ホテルを売却し自社運営から運営受託になったことや、ホテル日航ベイサイド大阪が、近隣に競合ホテルが開業した影響で減収となったことなどにより、全体としては減収となりました。

以上によりその他事業の売上高は2,126億円、営業利益は61億円となりました。



2006年 イベントカレンダー

- 4月 安全推進本部の設立と安全啓発センターの開設
- 6月 oneworld™加盟調印
最大7億5千万株（含むグリーンシュエーション）の新株式発行および株式の売出しを決議
- 7月 JTBグループとの業務提携発表
- 10月 （株）日本航空インターナショナルと（株）日本航空ジャパンの合併

（2006年9月現在）



ボーイング787型機（2008年度から新規導入予定）

取締役、監査役、執行役員 (2006年6月28日現在)

株式会社日本航空

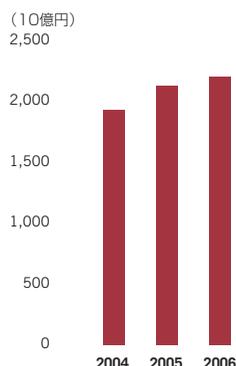
取締役会長	新町 敏行	常勤監査役	古川 康中
代表取締役社長	西松 遙	監査役	石澤 照久
代表取締役専務	岸田 清	監査役 (社外)	秋山 喜久
常務取締役	荒井 克之	監査役 (社外)	西村 正雄
常務取締役	縄野 克彦	監査役 (社外)	松田 昌士
常務取締役	土屋 文男		
取締役	遠藤 寿一		
取締役	深井 祥治		
取締役	吉野 豊		
取締役	笹原 修		
取締役	広池 君夫		
取締役	安中 俊夫		
取締役	上原 雅人		
取締役	竹中 哲也		
取締役	原藤 輝男		
取締役 (非常勤・社外)	河野 俊二		
取締役 (非常勤・社外)	諸井 虔		
取締役 (非常勤・社外)	清水 仁		
執行役員	齋藤 俊一		
執行役員	芳賀 正明		
執行役員	守谷 俊朗		
執行役員	小林 忍		
執行役員	平田 邦夫		
執行役員	西 温朗		

財務状態および経営成績の分析

株式会社日本航空連結（2005年度）

（注）財務諸表等については、有価証券報告書 <http://www.jal.com/ja/ir/finance/yuho.html> を参照ください

営業収益



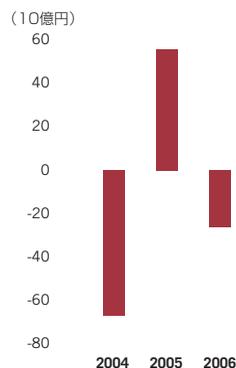
当連結会計年度の世界経済は、米国のほか中国、韓国、台湾、シンガポール等アジアにおいて景気は順調に拡大した一方、欧州でも英国をはじめ穏やかな景気回復が見られたことから、全体として着実な回復基調にありました。日本経済においても、高水準の企業収益を背景に設備投資が増加したほか、個人消費も雇用環境の好転を背景に回復基調を強めており、全体的に、企業部門の好調さが徐々に家計部門に波及する形で景気は緩やかな回復基調をたどりました。

こうしたなか、当社の国際旅客需要は反日運動以降の中国線の低迷や東南アジア線の回復遅れを主因に前年を下回ったほか、国内旅客需要も一連の安全問題等の影響が長引き個人旅客を中心に需要が伸び悩みました。一方、国際貨物需要も日本発米国・アジア向けが軟調で全体として前年割れとなりました。この間、燃油価格は高騰を続け、JALグループを取り巻く経営環境は厳しい状況が続きました。

このような厳しさを増す経営環境に対処するため、企業価値の最大化と資産効率の向上を企図し、収益性改善と財務健全化の確保に努めてまいりました。

また、2006年3月に発表した2006-2010年度中期経営計画においては、2006-2008年度の3年間で事業基盤の再構築段階と位置付け、国際旅客事業における事業再構築を図るとともに、費用構造改革を継続的に拡大します。その上で、2009年度以降の羽田空港の再拡張・国際化、および成田空港の発着枠拡大等の新たなビジネスチャンスに対応する航空機も積極的に導入し、持続的な成長へとつなげてまいります。同時に、国際旅客事業の規模見直しにともなう固定費の効率化、業務プロセスの簡素化等を全社横断的にさらに深化させ、収支改善を進めてまいります。

営業利益



営業成績

営業収益

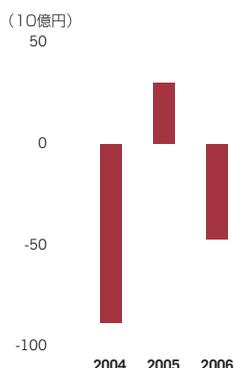
2006年3月に終了した会計年度における連結営業収益は、前期比695億円（3.3%）増加した2兆1,993億円となりました。主力の航空運送事業セグメントは、国際旅客においてリゾート路線を中心に路線リストラを行い供給を絞ったことや、反日運動の影響を中国線で受けたことなどにより需要が減少しましたが、燃油サーチャージの導入などによる単価向上で増収となりました。しかし、国内旅客は一連の安全上のトラブルの影響を主因に需要が伸び悩み、前期実績を下回りました。

セグメント別の営業収益（セグメント間売上高・損益を含みます。）では、航空運送事業セグメントが1兆7,329億円（前期比1.9%増）、航空運送関連事業セグメントが3,429億円（同16.7%増）、旅行企画販売事業セグメントが4,153億円（同2.2%減）、カード・リース事業セグメントが601億円（同2.9%増）、その他事業セグメントが2,126億円（同1.4%増）となりました。なお、航空運送関連事業セグメントにおける大幅な営業収益拡大は、海外の燃油調達関連会社において燃油仕入れ値の上昇を販売額に反映したことにより、収益と費用が両建てで増加したことが主因となっています。

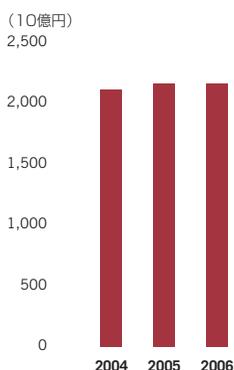
営業費用

営業費用は前期に比べ1,524億円（前期比7.4%増）増加した2兆2,262億円となりました。これを事業費と販管費に分けますと、事業費が費用増加の要因となっており、販管費についてはむしろグループをあげての費用構造改革を推進した結果、前期を下回っております。事業費の急増は歴史的な燃油市況の高騰が主因となっており、航空燃料であるシンガポールケロシンの当期の市況は、年度平均で前期を44.8%上回る1バレル当たり72.1米ドルとなりました。燃油市況の高騰に対しては、各種コスト削減策、路便修正等を柱とする収支改善策を着実に実施したほか、運賃改定や燃油サーチャージの追加等による増収施策を実施したことによりそのインパクトの吸収に努め

当期純利益



資産合計



たものの、航空運送事業セグメントの営業費用に占める燃油費の割合は前期の17.4%から21.2%に上昇し、882億円(前期比30.5%増)の費用増加となっております。

営業利益

以上のように、営業収益は一連の安全上のトラブルの影響があったなかで前期実績を上回りましたが、燃油市況高騰の影響が大きく、268億円の営業損失となりました。

セグメント別営業概況

航空運送事業

国際旅客については、米大陸線、韓国線、台湾線で需要が堅調に推移しましたが、欧州線、東南アジア線が前年を下回ったほか、オセアニア線も低調でした。また、中国線については、反日運動の影響が長引き、観光需要を中心に伸び悩みました。その結果、有償旅客数では前期比3.8%減、有償旅客キロベースでも同2.2%減となりました。こうしたなか、路線リストラをはじめとした路線運営見直しや、JALウェイズへの路線移管促進などの生産体制改善によるコスト競争力強化に努めつつ、営業面でも観光需要とビジネス需要を取り込むため、各種営業喚起策を展開しました。以上の結果、JALグループ全体での国際線旅客収入は、運賃の改定や燃油サーチャージの追加により単価が前期比5.2%上昇したこともあり、同2.8%増の6,902億円となりました。

国内旅客については、団体旅客数が前年を上回ったものの、個人旅客数が一連の安全上のトラブルの影響を主因に伸び悩み、有償旅客数では前期比1.9%減、有償旅客キロベースでは同1.4%減となりました。こうしたなか、路線運営面では神戸空港や新北九州空港などの新空港への乗り入れを積極的に行い、利用者の拡大を図りました。商品戦略面では、導入以来高い利用率で推移している「クラスJ」の増席に着手したほか、営業面では、「バーゲンフェア」運賃の設定日拡大など販促キャンペーンを実施しました。以上のような施策を実施いたしましたが、単価は前期比0.8%減とほぼ横ばいに推移しつつも、需要が減少したことによりJALグループ全体での国内線旅客収入は前期比2.2%減の6,599億円となりました。

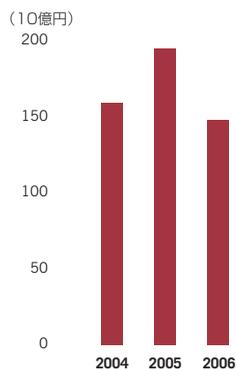
国際貨物については、世界経済の景気拡大を背景に、荷動きは堅調に推移しましたが、活況だった前年の反動もあり有償貨物トン・キロベースでは前期比3.0%減となりました。品目面では、秋口以降、薄型テレビや半導体関連出荷の拡大に加え、日系自動車メーカーの部品出荷が伸び、荷動きは活発化しました。一方輸入は、生鮮貨物がやや低迷したものの、自動車関連や部材等が底堅く推移しました。路線運営面では、太平洋線や香港線の増便を実施したほか、欧州線へのボーイング747-400型貨物機の導入で、運航時間短縮によるサービス向上や燃油費等のコスト削減を実施いたしました。需要は前期を下回りましたが単価が燃油サーチャージの追加等により前期比8.6%上昇したことで、営業収益は、同5.4%増の1,805億円となりました。また、国内貨物の営業収益は前期比3.6%減の294億円となりました。

以上により、国際線、国内線をあわせた旅客、貨物等の総輸送量(有償トン・キロ)は前期比2.3%減となりましたが、単価向上の結果航空運送事業セグメントの営業収益は同316億円増の1兆7,329億円と前期を上回りました。しかし、燃油市況高騰等による費用増により、434億円の営業損失となりました。

航空運送関連事業

機内食販売を行う(株)ティエフケーにおいては、成田空港における取扱量が堅調であった一方、羽田空港においては新規受託や国際チャーター機の増便等があり取扱量が増え、増収となりました。

株主資本



また、航空機への動力販売等を行う(株) エージーピーにおいては、羽田空港において第2ターミナル開業後の動力事業収入が増加しているほか、中部国際空港関係の売上が加わったこと等により増収となりました。また、海外の燃油調達関連会社において燃油仕入れ値の上昇を販売額に反映したことにより、収益と費用が両建てで増加しました。以上により、航空運送関連事業セグメントの営業収益は前期比491億円増加した3,429億円となりました。また、営業利益は前期比9.8%増の58億円を計上しました。

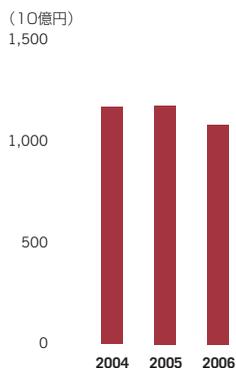
旅行企画販売事業

(株) ジャルパックは、JALグループの国際旅客事業において路線運営の見直しを行ったこと等により取扱人数が減少し、減収となりました。(株) ジャルツアーズは、沖縄方面を中心としたほとんどの方面で取扱人数が増加し、増収となりました。以上により、旅行企画販売事業セグメントの営業収益は4,153億円、営業利益は前期の営業損失から9億円改善し、6億円の黒字となりました。

カード・リース事業

カード事業の(株) ジャルカードにおいては各種新規会員獲得施策により会員数が前期比13%増の約158万人になるなど、大幅に取扱高が増加しました。この結果、当セグメントの営業収益は601億円、営業利益は43億円となりました。

長期借入金



その他事業

ホテル事業を営む(株) JALホテルズは、新規運営受託がありましたが、川崎日航ホテルの売却にともなう運営受託化や日航ベイサイド大阪の近隣ホテルとの競合による減収もあり、全体としては減収となりました。一方、商社の(株) JALUXは不動産・食品関連やグループ外への航空機部品の売上が好調で増収となりました。以上から、当セグメントの営業収益は2,126億円、営業利益は61億円となりました。

経常利益または損失

営業外収益においては、為替差益の増加がありましたが、前期に483億円計上した機材関連報奨額を当期は計上しなかったこと等により、前期を380億円下回る263億円となりました。一方、営業外費用は支払利息が減少したことなどにより、前期を96億円下回る411億円となりました。

その結果、経常損益は、前期から1,114億円悪化し、416億円の経常損失となりました。

当期純利益または純損失

特別利益は固定資産売却益を190億円計上したこともあり、前期を239億円上回る304億円となりました。一方特別損失は減損損失を187億円計上したこと等により353億円となりました。

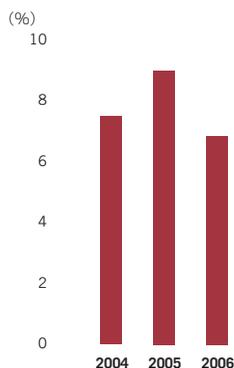
以上により、当期純損益は前期対比773億円悪化し、472億円の当期純損失となりました。

財政状態とキャッシュフロー

財政状態

2006年3月末の連結総資産は、前期末に比べ微減の2兆1,612億円となりました。流動資産において、現預金は航空機の取得や有利子負債の返済に伴い当期純損失の計上を主因に前期比786億円減の1,739億円となりました。一方、営業収益の増加により受取手形および営業未収入金が同145億円増の2,374億円となったほか、燃油デリバティブの評価益および航空機大量発注

株主資本比率



によるインセンティブ相当額等も加わり、流動資産全体では合計で前期比41億円増の6,873億円となりました。また、固定資産において、有形固定資産は、減価償却費の計上1,251億円による減少に加え、航空機を14機購入（新規導入は2機、残りはリース終了後および中途買取）する一方、14機を売却したこと等により、前期比54億円減の1兆4,739億円となりました。また、投資その他の資産は、312億円増加し2,490億円となりました。

一方、負債に関しては、1年内返済分を含めた長期借入金残高が、前期比598億円減の9,130億円となりました。また、社債については、1年内償還分を含めた期末残高で、同150億円減の3,100億円となりました。以上から有利子負債は流動負債計上分も含めて前期比799億円減少した1兆2,296億円となりました。

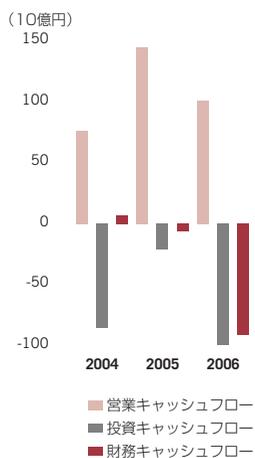
株主資本は前期に比べて466億円減少した1,480億円となりました。これは当期純損失472億円を計上したこと等により、利益剰余金が前期のマイナス349億円からマイナス901億円となったことが主因です。その結果、自己資本比率は前期の9.0%から6.9%に低下しました。

キャッシュフロー

当連結会計年度における営業活動によるキャッシュフローについては、税金等調整前当期純損失が464億円でしたが、減価償却費1,251億円等により、1,009億円のキャッシュインフローとなりました。また、投資活動によるキャッシュフローについては、航空機の取得等により992億円のキャッシュアウトフローとなりました。財務活動によるキャッシュフローは、長期借入金による調達を行う一方、借入金の返済・社債の償還を進めた結果913億円のキャッシュアウトフローとなりました。

以上の結果、現金および現金同等物の期末残高は、前期に比べ888億円減少し1,721億円となりました。また、フリーキャッシュフロー（営業活動によるキャッシュフロー+投資活動によるキャッシュフロー）は前期の1,238億円から1,221億円減少の17億円となりました。

キャッシュフロー



次期の見通し：2006年5月現在

日本経済の回復にともない旅客需要は堅調な増加が見込まれるものの、不安定な国際情勢の影響等から燃油価格は歴史的な高水準で推移しており、JALグループを取り巻く経営環境は依然として厳しい状況が続くものと思われます。このような状況のなか、JALグループは事業会社統合のメリットを最大限に引き出すとともに、国際旅客・国内旅客・貨物郵便の各事業において各種営業施策等の増収努力を実施することにより、抜本的な収支改善に努めてまいります。また、従来から実施してきた費用構造改革も深化させコスト削減の徹底を図ってまいります。

通期業績見通しの算出に際しましては、下記のとおり予定しておりますが、その前提として通期の米ドル円為替レートを120円、航空燃油価格につきましてはシンガポール・ケロシンの市場価格を1バレル当たり75米ドルと想定しております。なお、2007年3月期において米ドルの年間必要想定額および燃油の年間必要想定量のそれぞれ約80%および約75%はヘッジされています。

連結売上高: 2兆3,010億円 連結営業利益: 170億円
 連結経常利益: 5億円 連結当期純利益: 30億円

なお、上記の業績見通しに関しては、様々なリスクが内在しており、これらのリスクが現実化した場合（例：燃油費のさらなる高騰等）、当社としては緊急的施策を含めたさらなる施策の実施に向けあらゆる企業努力を尽くしてまいります。

*数値は単位未満（千万単位）切り捨ててあります。比率等については四捨五入して算出しました。

連結子会社

会社名	設立年月日	資本金	持株比率 (%)	事業
株式会社日本航空インターナショナル	1953/10/1	188,550 百万円	100.0	航空運送
株式会社日本航空ジャパン	1964/4/15	21,486 百万円	100.0	航空運送
株式会社北海道エアシステム	1997/9/30	490 百万円	51.0*	航空運送
株式会社ジェイエア	1996/8/8	200 百万円	100.0*	航空運送
株式会社ジャルエクスプレス	1997/4/1	2,500 百万円	100.0*	航空運送
株式会社ジャルウェイズ	1990/10/5	3,000 百万円	100.0*	航空運送
日本エアコンピューター株式会社	1983/7/1	300 百万円	60.0*	航空運送
日本アジア航空株式会社	1975/8/8	4,310 百万円	100.0	航空運送
日本トランスオーシャン航空株式会社	1967/6/20	4,537 百万円	53.1*	航空運送
琉球エアコンピューター株式会社	1984/12/24	396 百万円	70.3*	航空運送
株式会社ジャルカーゴセールス	2001/1/22	50 百万円	100.0*	航空運送関連
日航関西エアカーゴ・システム株式会社	1975/12/10	123 百万円	69.2*	航空運送関連
株式会社JALロジスティクス	1970/3/28	144 百万円	100.0*	その他
日航貨物ターミナル株式会社	1982/10/14	50 百万円	100.0*	航空運送関連
JUPITER GLOBAL LIMITED	1983/5/17	HK\$ 1 million	80.0*	航空運送関連
成田ロジスティック・ターミナル株式会社	2003/4/1	100 百万円	100.0*	航空運送関連
西日本エアカーゴサービス株式会社	1987/6/1	20 百万円	80.0*	航空運送関連
千歳空港給油施設株式会社	1977/8/5	200 百万円	60.0*	航空運送関連
沖縄給油施設株式会社	1974/11/1	100 百万円	60.0*	航空運送関連
PACIFIC FUEL TRADING CORPORATION	1982/11/1	US\$ 1 million	100.0*	航空運送関連
株式会社JALエアテック	1958/9/11	315 百万円	70.0*	航空運送関連
株式会社JALアビテック	1988/7/1	47 百万円	100.0*	航空運送関連
JALエンジンテクノロジー株式会社	1988/10/1	80 百万円	100.0*	航空運送関連
株式会社JALメンテナンスサービス	1982/2/10	10 百万円	100.0*	航空運送関連
株式会社JALメンテナンスサポート	1993/6/29	10 百万円	100.0*	航空運送関連
株式会社JAL航空機整備成田	1988/4/1	28 百万円	100.0*	航空運送関連
株式会社JALシミュレーターエンジニアリング	2003/12/1	10 百万円	100.0*	航空運送関連
株式会社JALテクノサービス	1977/8/24	20 百万円	81.3*	航空運送関連
株式会社JAL航空機整備東京	1983/4/1	12 百万円	100.0*	航空運送関連
日本サービス株式会社	1969/11/11	12 百万円	68.3*	航空運送関連
株式会社エージービー	1965/12/16	2,038 百万円	63.0	航空運送関連
エージェンシアカーゴサービス株式会社	1999/9/2	50 百万円	100.0*	航空運送関連
エイジェンシアサポート株式会社	2001/7/6	20 百万円	100.0*	航空運送関連
空港グランドサービス株式会社	1957/3/1	474 百万円	100.0*	航空運送関連
グランドエアサービス株式会社	1968/2/15	24 百万円	100.0*	航空運送関連
北海道エアサービス株式会社	1974/11/20	40 百万円	90.0*	航空運送関連
株式会社JALエービーシー	1977/12/15	100 百万円	51.0*	航空運送関連
JAL HAWAII, INCORPORATED	1998/7/1	US\$ 100,000	100.0*	航空運送関連
株式会社JALナビア福岡	1990/4/16	10 百万円	100.0*	航空運送関連
株式会社JALナビア大阪	1988/11/16	10 百万円	100.0*	航空運送関連
株式会社JALナビア札幌	2003/10/1	10 百万円	100.0*	航空運送関連
株式会社JALナビア東京	1997/5/8	10 百万円	100.0*	航空運送関連
JAL PASSENGER SERVICES AMERICA INCORPORATED	1996/1/26	US\$ 205,000	100.0*	航空運送関連
株式会社ジャルプラザ	1988/12/1	50 百万円	100.0*	航空運送関連
ジャルスカイサービス株式会社	1982/9/13	100 百万円	100.0*	航空運送関連
株式会社JALウェイブ	1998/12/1	30 百万円	100.0*	航空運送関連
株式会社JALスカイ福島	1992/9/21	15 百万円	100.0*	航空運送関連
株式会社JALスカイ函館	1989/5/9	15 百万円	100.0*	航空運送関連
株式会社JALスカイ金沢	1991/7/1	10 百万円	100.0*	航空運送関連
株式会社JALスカイ関西	1992/6/1	50 百万円	100.0*	航空運送関連
株式会社JALスカイ九州	1986/4/3	30 百万円	100.0*	航空運送関連
株式会社JALスカイ長崎	1987/12/23	15 百万円	100.0*	航空運送関連
株式会社JALスカイ名古屋	1984/3/5	30 百万円	51.0*	航空運送関連
株式会社JALスカイ大阪	1988/1/26	30 百万円	100.0*	航空運送関連
株式会社JALスカイ札幌	1987/12/24	30 百万円	100.0*	航空運送関連
株式会社JALスカイ仙台	1998/11/11	10 百万円	100.0*	航空運送関連
株式会社JALスカイ東京	1998/2/2	50 百万円	100.0*	航空運送関連
JTAサザンスカイサービス株式会社	2000/6/5	20 百万円	100.0*	航空運送関連
関西空港グランドサービス株式会社	1989/4/14	96 百万円	100.0*	航空運送関連
新東京航業株式会社	1974/8/24	10 百万円	100.0*	航空運送関連

沖縄エアポートサービス株式会社	1965/10/1	33 百万円	100.0*	航空運送関連
株式会社サービスクリエイション	1989/12/25	30 百万円	100.0*	航空運送関連
東亜エアサービス株式会社	1976/2/10	25 百万円	100.0*	航空運送関連
株式会社インフライトフーズ	1986/6/25	100 百万円	100.0*	航空運送関連
INTERNATIONAL CATERING LTD.	1982/10/14	GBP 8,993,000	100.0*	航空運送関連
INTERNATIONAL IN-FLIGHT CATERING CO., LTD.	1971/7/20	US\$ 2 million	56.7*	航空運送関連
ジャルロイヤルケータリング株式会社	1992/1/28	2,000 百万円	51.0*	航空運送関連
成田ドライアイス株式会社	1981/8/25	50 百万円	100.0*	航空運送関連
株式会社ティエフケー	1959/12/9	497 百万円	50.7*	航空運送関連
株式会社ハーレクインエア	1997/1/20	20 百万円	100.0*	その他
ジャルアカデミー株式会社	1985/6/10	50 百万円	100.0*	その他
株式会社JALブランドコミュニケーション	2004/3/8	100 百万円	100.0	航空運送関連
株式会社JALビジネス	1979/11/8	100 百万円	100.0*	その他
株式会社JALグループシニアセンター	2005/11/1	100 百万円	100.0*	その他
株式会社ジャルリーブ	2002/10/1	50 百万円	100.0	その他
株式会社JALサンライト	1995/11/15	20 百万円	100.0*	その他
株式会社オーエフシー	1984/2/10	10 百万円	89.0*	その他
株式会社ジャルキャピタル	1988/7/25	3,500 百万円	100.0	カード・リース
JAL CAPITAL CORPORATION	1992/9/4	US\$ 20	100.0*	カード・リース
株式会社ジャルカード	1984/10/30	400 百万円	100.0*	カード・リース
JLC INSURANCE COMPANY LIMITED	2002/11/22	US\$ 2 million	100.0*	カード・リース
アジア旅行開発株式会社	1975/10/14	50 百万円	100.0*	旅行企画販売
BENKAY (U.S.A.),INC.	1986/2/6	US\$ 1,000	100.0*	航空運送関連
千歳国際ホテル株式会社	1978/4/13	2,317 百万円	85.4*	その他
CREATIVE GREETING SERVICE,INC.	1991/10/1	US\$ 10,000	100.0*	旅行企画販売
CREATIVE TOURS (SINGAPORE) PTE.LTD.	1979/5/1	S\$ 100,000	100.0*	旅行企画販売
CREATIVE TOURS LTD.	1973/9/14	GBP 96,627	100.0*	旅行企画販売
EURO CREATIVE TOURS (UK) LTD.	1980/10/17	GBP 80,000	100.0*	旅行企画販売
HAWAII HOTEL RESERVATIONS SYSTEMS, INC.	1997/10/1	US\$ 10,000	100.0*	その他
HOTEL NIKKO (U.S.A.),INC.	1984/7/18	US\$ 1,000	100.0*	その他
株式会社ホテル日航アンヌプリ	1984/11/5	980 百万円	70.5*	その他
HOTEL NIKKO OF SAN FRANCISCO,INC.	1984/7/19	US\$ 1,000	100.0*	その他
株式会社ホテル日航大阪	1980/12/10	100 百万円	100.0*	その他
HOTEL NIKKO SAIPAN, INC.	1984/9/26	US\$ 21 million	87.0*	その他
ジェイインテル株式会社	1997/2/7	10 百万円	100.0*	旅行企画販売
株式会社ジェイプロ	1998/12/4	30 百万円	100.0*	旅行企画販売
株式会社JALホテルズ	1970/7/1	4,272 百万円	90.7*	その他
株式会社ジャルセールス	1999/11/22	1,000 百万円	100.0	旅行企画販売
株式会社ジャルセールス沖縄	2000/7/5	50 百万円	100.0*	旅行企画販売
JAL SATELLITE TRAVEL CO.,LTD.	1979/8/17	HK\$ 750,000	100.0*	旅行企画販売
株式会社ジャルツアーズ	1978/4/1	80 百万円	80.7*	旅行企画販売
株式会社ジャルトラベル	1993/12/15	460 百万円	100.0*	旅行企画販売
株式会社ジャルトラベル北海道	1993/12/15	250 百万円	100.0*	旅行企画販売
株式会社ジャルトラベル九州	1984/5/23	200 百万円	100.0*	旅行企画販売
株式会社ジャルトラベル西日本	1994/11/18	240 百万円	100.0*	旅行企画販売
株式会社ジャルパック	1969/4/4	900 百万円	78.6*	旅行企画販売
JALPAK DE MEXICO S.A. DE C.V.	1987/4/1	MXN 2,273,639	100.0*	旅行企画販売
JALPAK HOLDING U.S.A., INC.	1999/4/1	US\$ 100	100.0*	旅行企画販売
JALPAK INTERNATIONAL (AUSTRIA) GES.M.B.H.	1985/3/19	EUR 72,672	75.0*	旅行企画販売
日航国際旅行社(中国)有限公司	2003/11/13	US\$ 600,000	100.0*	旅行企画販売
JALPAK INTERNATIONAL (EUROPE) B.V.	1979/11/1	EUR 900,000	100.0*	旅行企画販売
JALPAK INTERNATIONAL (FRANCE) S.A.S.	1974/4/1	EUR 160,000	100.0*	旅行企画販売
JALPAK INTERNATIONAL (GERMANY) GMBH	1979/10/26	EUR 102,258	90.0*	旅行企画販売
JALPAK INTERNATIONAL (SPAIN) S.A.	1982/9/21	EUR 180,303	100.0*	旅行企画販売
JALPAK INTERNATIONAL (THAILAND) CO.,LTD.	2000/11/9	THB 6 million	100.0*	旅行企画販売
JALPAK INTERNATIONAL AMERICA,INC.	1970/7/29	US\$ 2 million	100.0*	旅行企画販売
JALPAK INTERNATIONAL ASIA PTE LTD.	1997/2/4	S\$ 100,000	100.0*	旅行企画販売
JALPAK INTERNATIONAL HAWAII, INC.	1990/4/1	US\$ 1 million	100.0*	旅行企画販売
JALPAK INTERNATIONAL HONG KONG CO.,LTD.	1974/5/31	HK\$ 550,000	100.0*	旅行企画販売
JALPAK INTERNATIONAL MICRONESIA, INC.	1986/4/1	US\$ 1 million	100.0*	旅行企画販売
JALPAK INTERNATIONAL OCEANIA PTY LIMITED	1984/3/27	A\$ 500,000	100.0*	旅行企画販売
JALPAK MALAYSIA SDN.BHD.	1970/9/19	MYR 466,000	100.0*	旅行企画販売

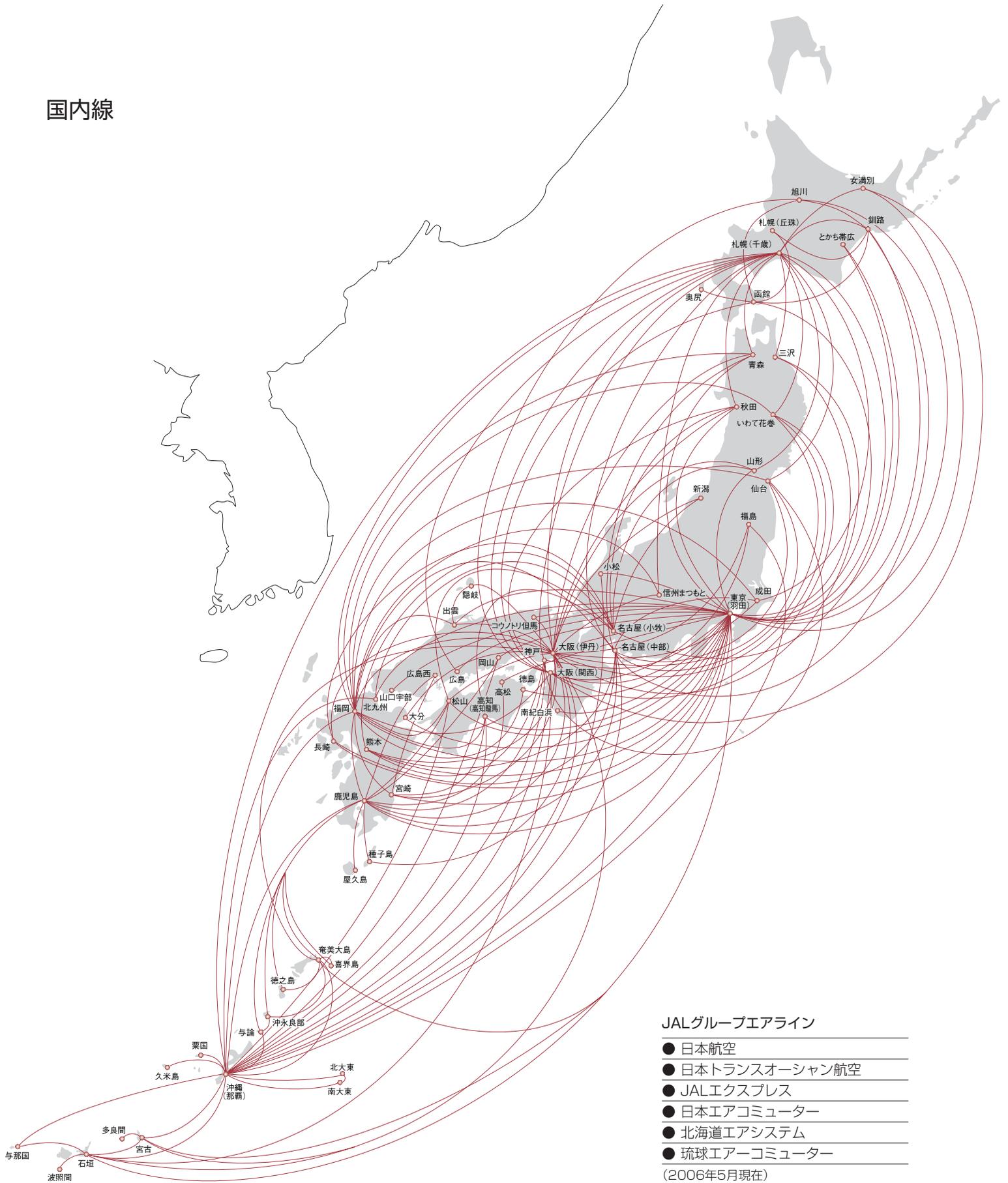
株式会社ジャルパックサービス	1987/7/1	125 百万円	100.0*	旅行企画販売
JALPAK TOUR & TRAVEL (THAILAND) CO.,LTD.	1979/10/1	THB 6 million	73.3*	旅行企画販売
JDC GUAM INC.	1994/4/26	US\$ 1,000	100.0*	旅行企画販売
MICRONESIAN HOSPITALITY, INC.	1975/1/15	US\$ 160,235	62.6*	旅行企画販売
南西観光開発株式会社	1981/5/1	3,000 百万円	76.7*	その他
株式会社成田日航ホテル	1977/11/24	50 百万円	100.0*	その他
新日航ホテル株式会社	1999/1/12	25 百万円	100.0*	その他
NIKKO HOTELS (U.K.) LTD.	1985/5/24	GBP 21 million	100.0*	その他
オクマビーチランド株式会社	1978/6/12	1,080 百万円	94.4*	その他
P.T.JALPAK INTERNATIONAL BALI	2000/10/1	US\$ 300,000	100.0*	旅行企画販売
P.T.TAURINA TRAVEL JAYA	1982/4/1	IDR 500 million	51.0*	旅行企画販売
PACIFIC INVESTMENT HOLDINGS CORPORATION	1990/4/5	US\$ 59 million	100.0*	その他
首里観光株式会社	1969/12/10	1,116 百万円	57.9*	その他
TOUR CREATE, INC.	1994/4/1	US\$ 10,000	100.0*	旅行企画販売
TRANS QUALITY, INC.	1990/6/1	US\$ 200,000	100.0*	旅行企画販売
UNIVERSAL HOLIDAYS, INC.	1978/2/21	PHP 6 million	88.9*	旅行企画販売
株式会社アクセス国際ネットワーク	1991/7/1	700 百万円	75.0*	その他
JTAインフォコム株式会社	1984/4/16	50 百万円	61.0*	その他
旭川リゾート開発株式会社	1990/2/26	300 百万円	90.0*	その他
苫小牧緑化開発株式会社	1989/4/10	50 百万円	51.0*	その他
グローバルビルディング株式会社	1989/4/14	100 百万円	100.0*	その他
株式会社JAL建設	1976/6/1	180 百万円	91.0*	その他
JAPAN AIRLINES MANAGEMENT CORP.	1989/10/20	US\$ 93	100.0*	航空運送関連
PACIFIC BUSINESS BASE, INC.	1989/10/20	US\$ 400	100.0*	その他
株式会社JALエアパーツ	1990/12/4	490 百万円	100.0*	その他
株式会社JAL-DFS	1992/7/1	300 百万円	60.0*	その他
JALUX AMERICAS, INC.	1982/4/26	US\$5 million	100.0*	その他
JALUX EUROPE LIMITED	1972/4/13	GBP 1 million	100.0*	その他
株式会社JALUX	1962/3/28	2,558 百万円	51.7*	その他
JTA商事株式会社	1985/7/1	20 百万円	100.0*	その他

*親会社、子会社、関係会社の持分を含みます。

国際線



国内線



JALグループエアライン

- 日本航空
- 日本トランスオーシャン航空
- JALエクスプレス
- 日本エアコミューター
- 北海道エアシステム
- 琉球エアコミューター

(2006年5月現在)

株主情報

会社名： 株式会社日本航空
設立日： 2002年10月2日
所在地： 〒140-8605東京都品川区東品川2丁目4番11号 JALビル
株主デスク 03-5460-6600
(09:30～12:00、13:00～17:00/土日祝・年末年始を除く)
資本金： 1,000億円
授權株式数： 7,000,000,000株
発行済株式数： 1,982,383,250株

浮動株比率： 47.52%
株主の総数： 329,922人(383人の海外投資家を含む)

主要株主および所有株式数

株主名	所有株式数(千株)	持株比率(%)
東京急行電鉄株式会社	80,397	4.05
東京海上日動火災保険株式会社	75,471	3.80
株式会社三菱東京UFJ銀行	44,772	2.25
ニッセイ同和損害保険株式会社	43,076	2.17
日本生命保険相互会社	41,756	2.10
糸山英太郎	40,100	2.02
富国生命保険相互会社	40,001	2.01
日本航空グループ社員持株会	36,144	1.82
株式会社みずほコーポレート銀行	35,303	1.78
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	33,691	1.69

上場証券取引所： 東京証券取引所、大阪証券取引所、名古屋証券取引所
アメリカ預託証券(ADRs)の預託先： The Bank of New York
101 Barclay Street, New York, NY 10286, U.S.A.
Tel: (212) 815-2077
U.S. toll free: (888) 269-2377 (888-BNY-ADRS)
<http://www.adrbny.com>
Ratio: 1 ADR = 5 ordinary share

決算期日： 3月31日
定時株主総会： 6月
株主名簿管理人： 三菱UFJ信託銀行株式会社
取扱場所： 〒137-8081東京都江東区東砂7丁目10番11号 三菱UFJ信託銀行株式会社証券代行部
公告掲載の方法： 当社ホームページ <http://www.jal.com/ja/corporate/publicnotices/>
ただし、電子公告によることができない事故、その他やむを得ない理由が生じたときは、
日本経済新聞に掲載いたします。
監査人： 新日本監査法人

(2006年3月31日現在)

公募による新株式発行

2006年6月30日開催の取締役会において、以下のとおり新株式の発行を決議し、2006年8月28日に払込が完了している。
この結果、2006年8月28日付で資本金は74,250百万円、資本準備金は74,250百万円増加している。

- (1)発行する株式の種類および数： 普通株式 750,000,000株
- (2)発行価額： 1株につき 198円
- (3)発行価額の総額： 148,500百万円
- (4)資本組入額の総額： 74,250百万円



株式会社日本航空

〒140-8605

東京都品川区東品川2丁目4番11号 JALビル

URL: <http://www.jal.com/ja/ir/>