



安心とこだわりの品質で、世界を結ぶ「日本の翼」になる



アニュアルレポート 2007

Year ended March 31, 2007

JAPAN AIRLINES

連結財務ハイライト

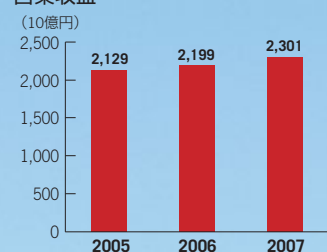
株式会社日本航空 連結
2006年度(決算期日:3月31日)、2005年度、2004年度

(単位:百万円)

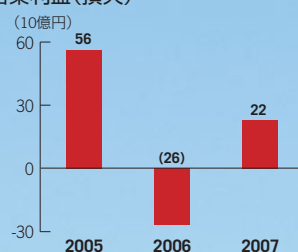
	2006年度	2005年度	2004年度
営業収益	2,301,915	2,199,385	2,129,876
営業費用	2,278,997	2,226,220	2,073,727
営業利益または損失	22,917	△26,834	56,149
経常利益または損失	20,576	△41,608	69,805
当期純利益または純損失	△16,267	△47,243	30,096
一株当り当期純利益または純損失(円)	△6.52	△23.88	15.24
長期借入金	838,827	1,084,521	1,178,932
資本合計	—	148,066	194,746
純資産合計	277,235	—	—
資産合計	2,091,233	2,161,240	2,162,654
発行済株式(千株)	2,732,383	1,982,383	1,982,383

注:会計基準の変更により、2006年度から表示形式を変えております。

営業収益



営業利益(損失)



連結業績ハイライト

株式会社日本航空 連結
2006年度(決算期日:3月31日)、2005年度

		2006年度	2005年度	増減(%)
有償旅客数(人)	国内線	43,984,840	43,848,755	0.3
	国際線	13,467,241	14,187,626	-5.1
	合計	57,452,081	58,036,381	-1.0
有償旅客キロ(千)	国内線	33,187,684	32,910,535	0.8
	国際線	62,597,923	67,434,613	-7.2
	合計	95,785,607	100,345,148	-4.5
有償座席利用率(%)	国内線	64.0	64.0	—
	国際線	71.1	69.4	2.4
	合計	68.5	67.5	1.5
有償トン・キロ(千)	国内線	2,968,868	2,938,796	1.0
	国際線	10,481,369	10,954,502	-4.3
	合計	13,450,237	13,893,298	-3.2
有償重量利用率(%)	国内線	48.9	48.7	0.4
	国際線	66.5	66.7	-0.3
	合計	61.6	61.9	-0.5

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。

会社概要

グループビジョン：

安全運航の堅持、お客さま視点の徹底により、 お客さまが選ぶNo.1 エアラインへ

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。私たちは、お客さまのご要望を的確に把握し、お客さまの視点に立ったサービスを徹底的に追求することにより、これまで以上の定時性、快適性、利便性を提供してまいります。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、お客さまに最初に選ばれるエアラインに向かって、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247社、関連会社87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。

>> 航空運送事業

子会社9社を連結しています。(株)日本航空インターナショナル、日本アジア航空(株)、(株)ジャルウェイズ、日本トランスオーシャン航空(株)、(株)ジャルエクスプレス、日本エアコミューター(株)、(株)ジェイエア、琉球エアコミューター(株)、(株)北海道エアシステム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・貨物の取り扱い業務、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71社が行っています。

>> 旅行企画販売事業

航空運送事業会社9社による航空運送を含む旅行の企画販売を子会社49社、関連会社2社が行っています。

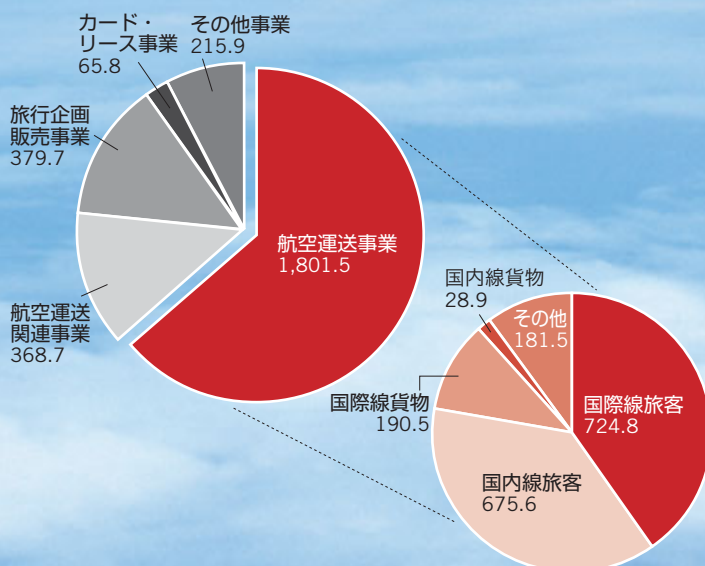
>> カード・リース事業

金融業、カード業、リース業を子会社31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20社、関連会社2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33社、関連会社12社が行っています。

部門別売上高 (単位：10億円)



目次

社長メッセージ	2
社長インタビュー	3
コーポレート・ガバナンス	9
特集	
安定した利益水準を継続し、 お客さまが選ぶNo.1 エアラインへ	12
各事業の概況	14
国際線旅客	14
国内線旅客	16
国際貨物	18
その他関連事業	19
取締役、監査役、執行役員	20
組織図 / 2007 イベントカレンダー	21
財務状態および経営成績の分析	22
連結子会社一覧	27
JALグループ 路線図	30
株主情報	33

(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/yocho.html>
をご参照ください

社長メッセージ



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

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。

2007年3月期の業績につきましては、安全運航の堅持を大前提に、高収益路線へ資源を集中するなど路線の組み替えを行うとともに、「お客さまの視点」に立った商品力の強化などに取り組み、収益性の向上に向け事業基盤の再構築を図りました。また、賃金カットの継続や着実な人員削減、グループ外契約の見直しなど、あらゆる面でコスト削減に取り組んだ結果、営業利益、経常利益ともに本年2月6日に発表した想定を大幅に上回り、収益は確実な回復基調を辿っております。

一方、繰延税金資産については、代行返上などによる97億円に加え447億円を取り崩すことにいたしました。この背景には、9・11米国同時多発テロ以降、利益目標を十分に達成できない状況が続いたことがあります。このような状況の下、2007年3月期決算においては将来の課税所得をこれまで以上慎重に見積もることとし、繰延税金資産の一部を取り崩しました。また、2007年度第1四半期に実施した部長級社員の特別早期退職に伴う特別損失60億円を2007年3月期に計上いたしました。その結果、営業利益、経常利益段階では大幅な増益となったものの、162億円の当期純損失を計上するに至り、当期は無配当とさせていただきますことを深くお詫び申し上げます。最終利益目標30億円を達成できなかったことは大変遺憾ではございますが、繰延税金資産の取り崩しにより、今後の当期利益の減少要因が排除されたことから、今年2月に発表した「2007-2010年度再生中期プラン」を着実に実行することにより健全な財務体質を早期に構築してまいります。

また、本年4月には世界的航空企業連合であるワンワールドへ正式に加盟いたしました。これまでJALが就航していなかった空港でのラウンジ利用や、優先カウンターでのチェックインが可能となったほか、全ての路線においてマイレージの積算および特典航空券の利用が可能となるなどより利便性・競争力が向上したことで、今後のさらなる増収が期待できます。

さらに、本年度中には、お客さまの視点から徹底的にサービス・商品の見直しを行い、国内線に「ファーストクラス」を、国際線に「JALプレミアムエコノミー」を導入いたします。私は「安心とこだわりの品質で、世界を結ぶ『日本の翼』になる」というビジョンのもと、2007年を「攻めに転ずる年」と位置づけ、皆さまに選ばれるエアラインとなるようグループ全社員の力を結集し、再生に向け全力で取り組んでまいります。

株主・投資家の皆さまにおかれましては、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2007年9月
代表取締役社長

西 松 遙

社長インタビュー

業績は、徐々にスピードをあげ、着実に改善しています。

Q2006年度決算は、当期純利益が黒字予想から一転赤字となりました。この1年を振り返っていただけますか？

2006年度は、国内線の個人旅客、とりわけビジネスのお客さまの回復のペースが予想よりも緩慢だったことなどにより、航空運送事業セグメントの売上高は予想を下回りました。費用面ではジェット燃料市況（バレル当たりシンガポールケロシン）が夏以降90ドルを超える歴史的水準まで高騰し、燃油コストが前年度に比べ大幅に増えましたが、低収益路線の改廃、高収益路線・高成長路線への経営資源の再配分、航空機の小型化など収益性改善に向けた抜本的な事業構造の改革に取り組んだほか、聖域なき徹底的なコスト構造改革も進め、コストの圧縮に努めました。コスト削減については、これまでの地道な取り組みが実を結び、「費用削減のDNA」が組織全体に浸透してきたことを感じます。このなかで航空運送事業セグメントの人件費については、基本賃金の10%カットや厚生年金基金の代行返上などにより、441億円削減しました。その結果、今年度の連結決算ベースの営業損益は229億円の利益を計上し、前年度の268億円の損失か

連結決算の概要

	(単位：億円) FY06実績
営業収入計	23,019
航空運送セグメント	
国際線旅客	7,248
国内線旅客	6,756
国際貨物	1,905
その他	2,104
小計	18,015
航空運送以外	5,003
営業費用計	22,789
航空運送セグメント	17,989
航空運送以外	4,800
営業損益	229
経常損益	205
当期損益	△162

ら500億円近い改善を成し遂げることが出来ました。特に、第4四半期において旅客・貨物需要の改善傾向がより鮮明となってきており、足元の業績改善が順調に進んでいることを実感しています。

当期損益は、繰延税金資産を一部取り崩したことなどにより、162億円の損失となりましたが、これは純粋に会計上の処理であり、2007年度以降に影響が残るものではありません。この繰延税金資産の取り崩しにより、今後の当期利益の減少要因が排除されます。



大型機の退役、中・小型機の導入等機材の更新を進め、発着枠拡大のチャンスに備えます。

Q一方、最新鋭の航空機の購入のために昨年7月に大規模な増資を行いました。その必要性についてお話しください。

JALグループは、経済性の高い中・小型機の購入資金に充てるため、2006年7月に公募増資を行い、1,485億円の資金を調達しました。

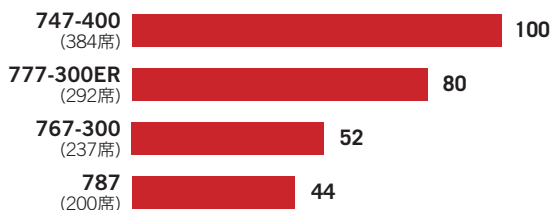
現在、世界の航空市場は大型機の時代から中・小型機の時代へと大きく転換しつつあります。JALグループにとっても機材の更新促進は最重要の課題となっています。

中・小型機への切り替えを急がなければならない理由は数多くあります。まず、国際線において、テロや戦争、疫病（SARS、鳥インフルエンザ等）、自然災害等のリスクの顕在化が世界の航空市場、特に観光マーケットに甚大な影響を与えるようになってきており、これに伴い需要の変動が従来よりも大きくかつ長期化する傾向があります。一方で中国、インド、ロシア等のBRICs諸国や東南アジアを中心に、航空需要は順調に拡大しており、今後も大きな成長が見込まれています。このように航空市場を取り巻く環境は日々目まぐるしく変化しており、こうした状況の下では、機動的かつきめ細かな需給調整が可能な中・小型機が有利になります。また、かつてはジャンボジェット機等大型機でないと米州東海

新旧機材の燃費比較

() は代表的な座席数

国際線



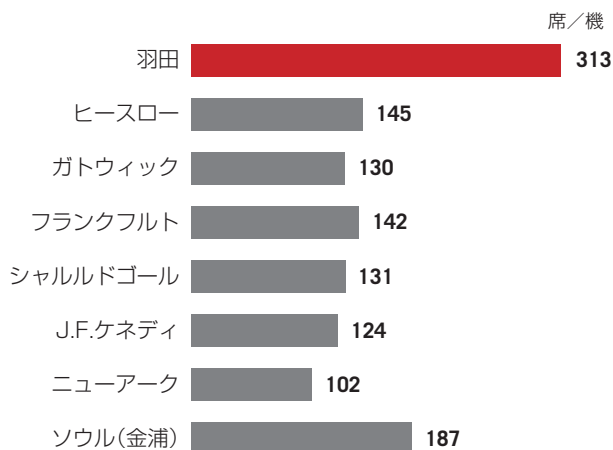
国内線



注：国際線は運航距離4,000nm時のB747-400の燃油消費量を100とし、国内線は運航距離1,000nm時のB767-300ERの燃油消費量を100とした値。

国内線1便当たり平均座席数の国際比較

羽田空港国内線の1便当たり平均座席数は、発着枠不足による機材大型化により、世界的に見て突出して多い。



出典：OAG (OfficialAirlineGuide2006) / 羽田のみ航空輸送統計年報より JAL 作成

岸、ヨーロッパ、オセアニア等の長距離路線をノンストップで飛ばせませんでした。日進月歩の技術の発達により中・小型機の航続距離が飛躍的に伸び、長距離国際線を充分カバーできるようになりました。さらに、燃油が以前に比べ大きく値上がりしていることも、燃費効率に優れ、燃油消費量の少ない最新の中・小型機への切り替えが求められる大きな理由です。もう一つの見逃してはならない要因は首都圏空港での発着枠制約の問題です。現在は、成田空港の発着枠に余裕がないため、旅客・貨物の需要の拡大に対応するためには、当然多くの大型機材が必要となります。しかしながら、2010年には、成田空港において第2滑走路が現行の2,180メートルから2,500メートルへ延伸されることに伴い、発着枠が年間20万回から22万回に2万回拡大されるほか、従来国内線専用空港であった羽田空港においても後から述べますように第4滑走路の完成にあわせて年間3万回の発着枠が近距離国際線の定期便運航に利用可能となる予定です。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。このチャンスを確実に捉え、会社の持続的成長に繋げるため、当社ではボーイング787型機やボーイング737-800型機など中・小型機への機材更新を積極的に進めています。燃費効率のよい中・小型機を利用し多頻度運航を

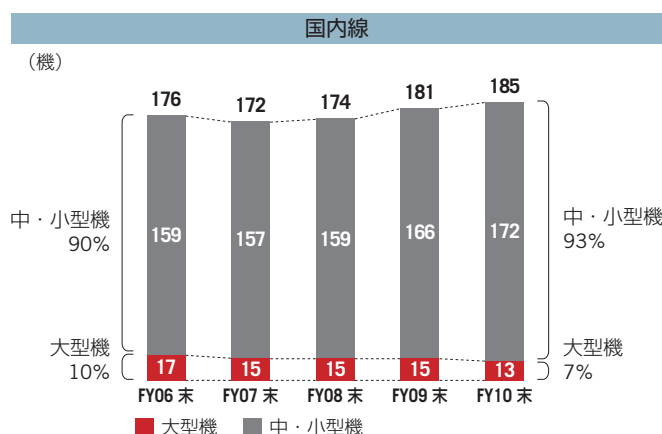
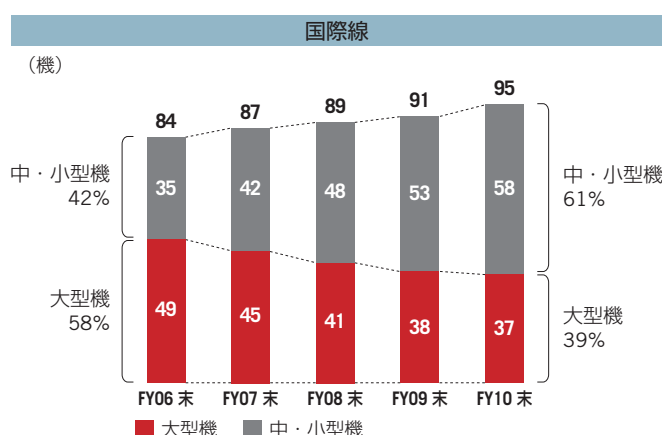
行うことはお客さまの利便性向上はもとより、収益性の大幅改善にも資することから、今後企業として生き残り、成長していくために不可欠の施策と考えています。

一方、国内線においても、その中心となる羽田空港の発着枠の不足から増便が困難なため、ボーイング777-300型機などの大型機による運航で旺盛な需要に対応しているのが実情です。当社の羽田空港発着の国内線の1便当たり供給座席数は、外国の主要空港のそれと比べ2倍以上の数値となっており、現状の運航形態がいかにも大型機に偏っているかを物語っています。しかしながら、2010年の第4滑走路の完成に伴い、羽田空港の国内線の発着枠は段階的に約8万回拡大することが計画されています。そうなれば中・小型機による多頻度運航が可能になり、国内線においてもより細やかな需要動向への対応が可能になります。また、便数が増えることでお客さまにとっても利便性が大幅に増し、新幹線などの他交通機関に対する航空輸送の競争力も高めることが出来ます。

以上が昨年の増資の必要性および背景ですが、今回の増資は、国内での公募に加え、米国においても募集を行ったことから、米国証券法等内外の種々の法的制約を受けることとなりました。このようなやむを得ない事情があったとはいえ、

結果として株主の皆さまに十分な情報提供、ご説明が出来なかった点もあったかと思ひます。また、結果として株価の希薄化を招いたことで、株主の皆さまに不快な気持ちを与えたことは大変申し訳なかったと思ひます。しかし、この増資により財務体質が大きく改善し、戦略的な機材更新が行えるようになりました。結果的には今後業績の着実な回復と会社の成長により、株主の皆さまのご期待にこたえることが出来ると思ひしておりますので、この点をご理解のうえ今後の収益性向上にご期待いただきたく、お願い申し上げます。

機材更新計画の詳細



大・中・小型機の内訳

大型機	747-400	中型機	787	小型機	MD90
	747-400F		767		MD81
	747		777-200		MD87
	777-300		A300-600		737

Q 戦略的機材更新の必要性は理解出来ましたが、今後の機材更新の具体的スケジュールおよび将来的にどのような機材構成を計画しているのか、お考えをお聞かせください。

大型機であるボーイング747在来型機は2007年3月末で旅客機、貨物機合わせて23機運航していますが、これらを全て2009年度末までに退役させます。一方新規に導入する機材としては、一回り小さいボーイング777型機や、その他の中・小型機を計画しています。小型機については、既に2006年11月にボーイング737-800型の第1号機を受領しており、2007年度から本格的に国内線・国際線に投入を始めました。当該機材は今後30～40機規模で導入の予定で、JALの小型機を中心となります。一方、中型機としては、経済性や居住性に優れたボーイング787型機を導入します。既に30機以上を発注しており、2008年度から順次導入します。また、貨物にも中型機のボーイング767型貨物機を2007年度より導入し、大型貨物機および旅客便のベリー（下部貨物室）との組み合わせで各路線の需要規模に応じた効率的な運営を実施していきます。こうした更新促進による機材のダウンサイジングの進展は再生中期プランの重要な骨子を成すものです。特に国際線機材では、2006年度末で42%の中・小型機比率は、2010年度末には61%まで上昇する予定です。



再生中期プランの着実な進捗で、安定的に利益を生める事業構造を作ります。

Q 2007年2月に、2007－2010年度の再生中期プランを発表されましたが、その計画のポイントは何か？

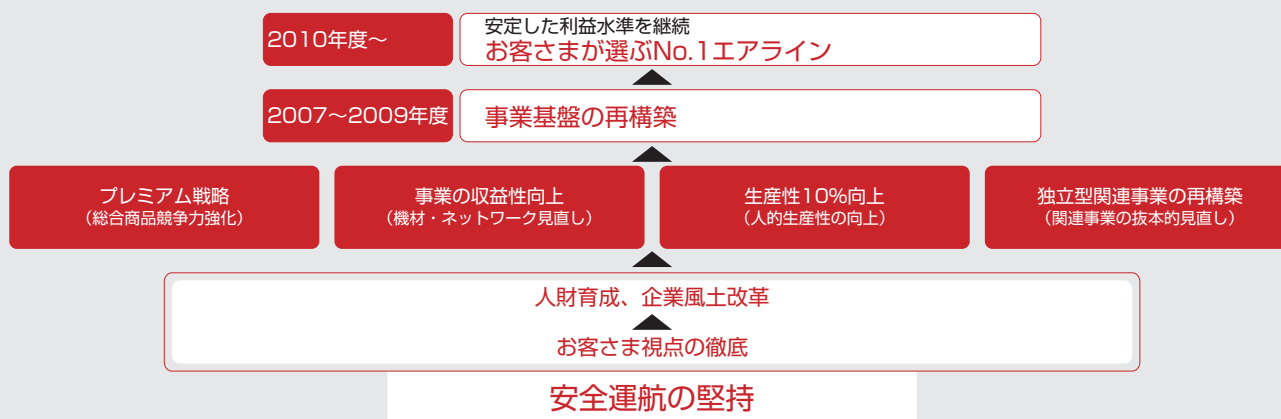
再生中期プランは、成田・羽田両空港の発着枠が拡大される2010年に向け、それまでに過度に収入に依存せずとも安定的に利益を生める事業構造を構築することを目指すものです。プランの骨子は「コスト削減による収益力の強化」「機材更新によるダウンサイジングの推進と機材競争力の強化」

経営計画

JALグループ 再生中期プラン

JALグループは、「安全」と「お客さま視点」を徹底的に追求して事業基盤の再構築を図り、安定した利益水準を継続していくための「2007～2010年度 再生中期プラン」を策定いたしました。

JALグループの目指す姿と基本施策



「高収益路線へのシフトと総合商品競争力の強化」「航空運送事業への経営資源集中」の4本柱です。

発着枠の拡大は、ビジネス拡大のチャンスである一方、競争の激化も予想されます。航空インフラのこうした大きな変化をビジネスチャンスとして確実につかみ、会社の持続的成長につなげていくためには、人件費などのコストを徹底的に削減しつつ、お客さま視点の追求によりサービスや商品の品質を一層高めていく必要があります。

国際線については、機材のダウンサイジングにより搭乗率の向上とコスト削減を実現し、収益性を大幅に改善させていくのが、基本的な戦略です。国内線に関していえば、日本全国に拡大する新幹線との競争を考えても、多頻度化によりお客さまの利便性を高めていく必要があります。また、小型化により、事業採算性の向上が見込め、地方都市へのネットワークの充実も期待できます。貨物については、機材更新によりコスト削減を実現し、大型貨物機、中型貨物機、旅客便ベリーのベストミックスにより、需要に見合った適切な供給体制を築くことで、収益性を向上させます。

高収益路線へのシフトに関しては、2007年度以降は既存路線のダウンサイジングとより高い収益の見込める路線への経営資源の再配分が戦略の中心となります。特にビジネス顧客にとっての利便性を高めるためには、中・小型機材の導入にあわせての多頻度運航化が重要だと認識しています。



ワンワールドへの加盟でアライアンスのメリットを最大限に活用します。

Q 今年4月からアメリカン航空、ブリティッシュ・エアウェイズなどが加入しているアライアンス（航空企業連名）であるワンワールドに加盟しましたが、特にどのような点に期待されていますか？

ワンワールドは世界中で統一された高品質なサービスを提供することを約束しています。一つの例としてお客さまはご利用のクラスやマイレージのステータスに応じてJALが就航していない都市を含め世界で400以上の空港のラウンジや優先チェックインカウンター等の施設も使えるようになり、お客さまのメリットは大きく向上しています。JALマイレージバンク会員の皆さまは今後はワンワールド加盟航空会社に対象運賃でご搭乗の際にももれなくマイルがたまる他、特典航空券でのご旅行先もぐんと広がり、より「ためやすく、

使いやすい」マイレージプログラムをご利用いただけます。また、ワンワールドに加盟したことで提供できる商品、特に世界一周運賃はお客さまからの反響も大きく、大変好評です。現在、JALのお客さまのうちかなりの割合は日本地区のお客さまですが、今後は海外地区での知名度を高め、海外からのお客さまにもJALを選んでいただくようになることが重要な課題です。この点、海外で知名度が高い航空会社がメンバーであるワンワールドへの加盟は、大きな効果が期待できます。なお、ワンワールドは2006年ワールドトラベルアワードにおいて世界200カ国、11万社以上の旅行会社を含む17万人の旅行専門家より4年連続で世界最高のアライアンスとして認められました。

今後JALはワンワールドのアジア市場の牽引役として、重要な役割を果たしていきたいと考えています。



プレミアム戦略により、他社の追随を許さない上質な商品・サービスを提供します。

Q 2007年度の重点施策の一つに「プレミアム戦略」を掲げていますが、どのようなものですか？

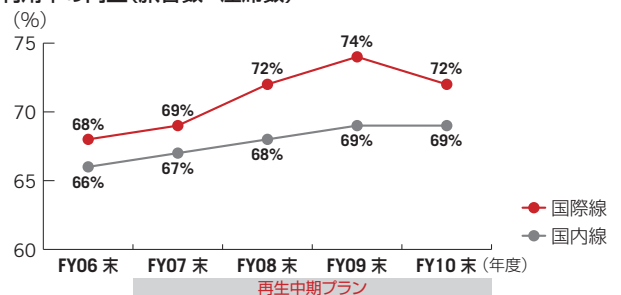
従来よりJALはクオリティが高い航空会社であるというイメージを大切にしてきましたが、残念ながら、ここ数年の

間にそうしたイメージが低下してきています。今後は、安全性、定時性、サービス水準を改善し、お客さまの信頼を取り戻すとともに、商品に上質感を持たせていく必要があります。「プレミアム戦略」とは、ビジネス客・上位顧客を最大のターゲットとし、他社の追随を許さない上質な商品・サービスを提供することにより、競争力の回復、顧客単価の向上、収益性の改善を実現していく戦略です。

国内線へのファーストクラス導入は、お陰さまで好評を博している「クラスJ」を上回る上質なサービスを求めるお客さまのご要望に応えるもので、国内線であつてない最上級のおもてなしを実現します。対象機材はボーイング777で、1機につき14席の装着を計画しています。対象路線は、羽田－伊丹、羽田－福岡等のビジネス幹線を予定しており、これにより年間40億円程度の増収効果を見込んでいます。

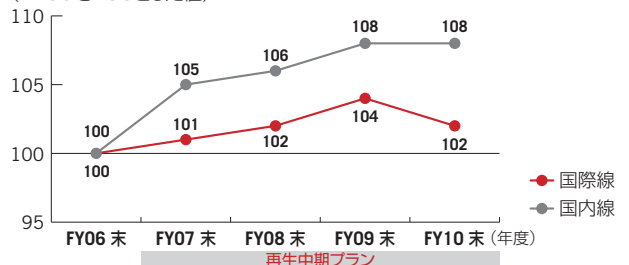
国際線に導入される「プレミアムエコノミー」は、ビジネス目的でエコノミークラスを利用されるお客さまを主なターゲットに、通常のエコノミークラスよりもゆったりと座れるキャビンを提供するもので、対象は欧米のビジネス路線を考えています。対象機材はボーイング777で1機当たり40席程度を装着予定です。通常のエコノミークラスよりも座席配列に余裕をもたせ、前後間も20%程拡大し、大型センターコンソールも備えます。また、プレミアムエコノミーとして

座席利用率の向上(旅客数÷座席数)



イールド(旅客当たり単価)の向上

(FY06を100とした値)



は世界で初めてシェル型の座席背面を採用したことにより前席のリクライニング時にも目の前に座席が倒れてくることなく、十分なプライベート空間が保たれます。効果としては年間40億円程度の増収を見込んでいます。

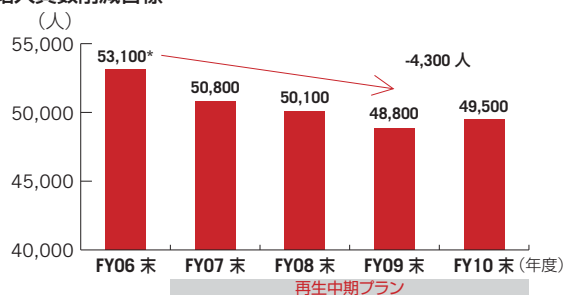
こうした新商品の導入に続き、国際線の新しいファーストクラスとエグゼクティブクラスの座席の導入も計画しており、一層の商品・サービスの向上を図っていきます。

Qコストについては、特に人件費について大幅な削減を行うと発表されています。具体的にどのような方法で削減しているのでしょうか。

再生中期プランでは、業務の効率化・人的生産性の向上によって2006年度から2009年度末にかけて、4,300人を削減していく計画を立てています。ただし、4,000人を超える規模の人員削減にはある程度の時間を要しますので、2007年度には、特別早期退職措置の実施と同時に、従業員の臨時手当の引き下げや退職給付関連制度の改定を行い連結人件費を2006年度比で500億円削減します。

トヨタ生産方式の活用などで業務効率化を実行し、労働強化にならない形で人員を減らしていきたいと思っています。

連結人員数削減目標



注: ノンコアアセット売却未反映



安全運航の堅持と信頼の回復に全力を尽くします。

Q何よりも重要な安全運航の基盤構築・信頼回復の施策についてお話しください。

安全運航への取り組みについては、社外有識者からなる「安全アドバイザリーグループ」の提言に基づきまして、昨年の4月にグループ内の安全管理体制を総括する「安全推進本部」を設置し、体制の強化・拡充を図っています。整備システムの充実や改善といったハードの部分については、日々進歩していますが、ハードがいかに発達しても、人間がミスをしたらすべてが終わりです。最近の世界の航空事故を見ても、ヒューマンエラーによるケースが多くなっており、どのようにしてヒューマンエラーを撲滅するかが、安全対策の中心になります。

当社は、事故の教訓を風化させず、安全運航の重要性を再認識する場として、事故の残存機体などを展示した「安全啓発センター」を昨年開設し、安全への意識を高める社員教育・啓発に利用しています。また、「ヒヤリハット事例」を収集し、「どうしてもときにミスをしやすいか」「どういった方が誤解を招くか」など、社員自らがケーススタディをさせています。そのうえで発生してしまったミスについては、一律に懲罰や処分の対象とすることはせず、むしろミスの原因・背景・改善策等を提供してもらうことにより情報を広く共有するようにしています。ものをいいやすい、風通しのよい企業文化を築き、また業務の効率化を図ることで、ミスを少なくしていきたいと考えています。なによりも、職場の士気を高め、従業員が生き生きとアクティブに働けるようにしていくことは、重要な課題です。

従業員のモラルは安全性とも重要な関係があります。そのための手段として、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、そうでない部分とのバランスが大事です。また、一方では、トヨタ生産方式の導入等で業務の効率化が図られ、現場の職員の負担や無駄な作業が減ることで、活力が生まれるシナジー効果も現れています。

(本インタビューは、2007年5月に実施しました)

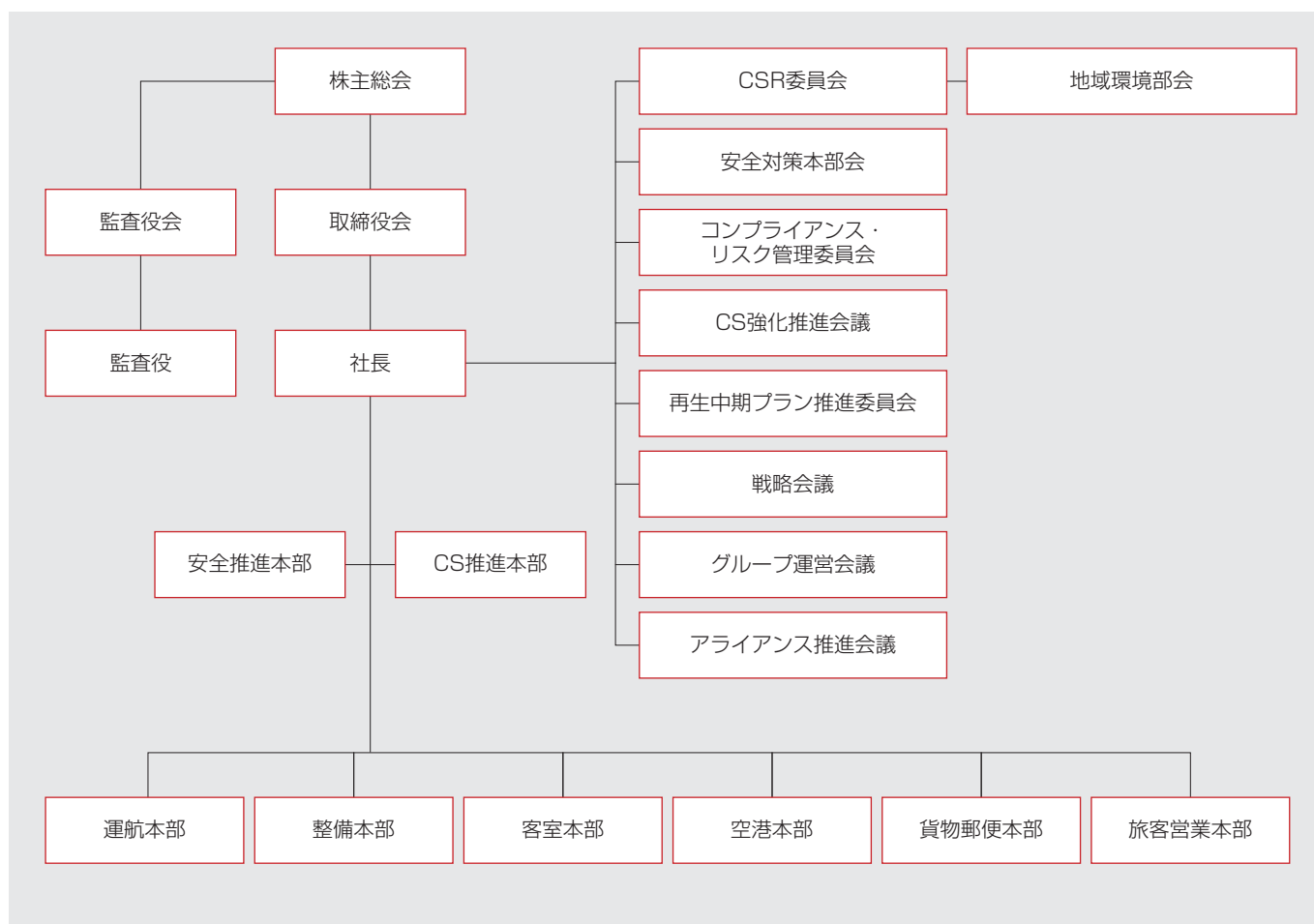
「安全」と「お客さま視点」を推進する体制

□「安全」と「お客さま視点」を徹底して推進するため、社長直下に安全推進本部とCS推進本部を設置しました。また、グループ総合力の発揮に向け、現業部門からの視点を重視した効率的かつ競争力のある組織運営体制を構築するため、運航・整備・客室・空港・貨物郵便・旅客営業の6本部体制としています。

□安全推進本部は、「経営トップの強力な“参謀本部”として安全担当中枢組織を設置すること」という安全アドバイザーグループからの提言に基づいて2006年4月に設置した組織です。安全推進本部は羽田空港第1ターミナル内という、現業部門に近いところに置いています。

□CS推進本部は、お客さま視点のさらなる強化を目的として、各本部ならびに現業部門との連携を深めつつお客さまの声を確実に反映する体制を構築するため、2007年4月に設置しました。

□CSR委員会は、2004年4月に設置しました。それ以前もさまざまな分野で企業の社会的責任に取り組んでいましたが、委員会の設立以降、JALグループが一体となり積極的にCSR活動を推進しています。CSR委員は各分野の担当役員が務めており、事務局は経営企画室に設置しています。CSRに関する専任部門は設けず、すべての部門がCSRの担当であるという認識を浸透させていきます。



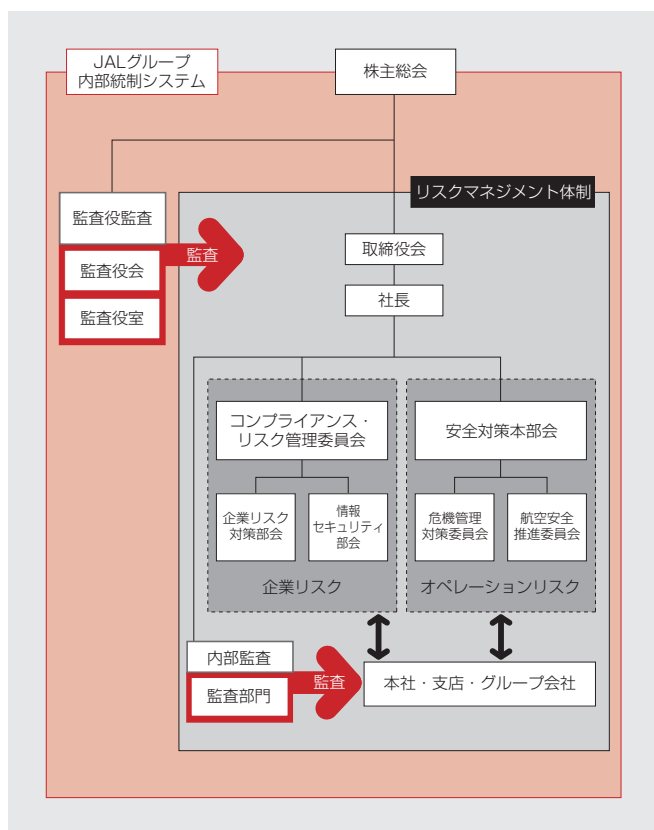
内部統制システムについて

内部統制システムの基本的な考え方

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します。また、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、会社法等の規程に従い「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。

内部統制システムの基本方針については、インターネットに全文を公開しています。

<http://www.jal.com/ja/governance>



リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

航空事業を営む会社の特性を踏まえ、リスクの内容を次の二つに大別しています。

- ①航空運送の遂行にかかわるリスク＝オペレーションリスク
- ②①以外の企業運営にかかわるリスク＝企業リスク

また、リスクマネジメントを管轄する役員会議体として次の二つを設置しています。

- 安全対策本部会＝オペレーションリスクに関する方針策定および対応（2006年度は21回開催）
- コンプライアンス・リスク管理委員会＝企業リスクに関する方針策定および対応（2006年度は2回開催）

リスクマネジメントにかかわる情報収集および通報ルートは、通常時・緊急時に分けて設定され、予防措置への対応と事例発生時の速やかな通報体制を確立しています。また、緊急事態が発生した場合の役員の責任体制も別途定められています。

情報セキュリティと個人情報保護への取り組み

1.体制・仕組みの構築

お客さま情報や航空機の運航情報など、会社が保有している情報の取り扱いについては、グループ共通の基本方針・規程などを定めるとともに、必要なセキュリティ対策を講じるために国際標準（ISO17799）に準じた「情報セキュリティ対策基準」を設けています。情報の漏えい・改ざん、サービスの停止、コンピュータウィルス感染などの事故が発生しないように、システムを保護すべく継続的な対策を実施します。また、「情報セキュリティ対策基準」に適合しているかどうか、各部門が自己点検できる仕組みを構築し、その取り組み状況を情報セキュリティ部会で確認しています。

2.社員の教育と啓発活動

グループの全社員に対してe-learning方式による教育を実施するとともに、リスクマネジメントの一環として情報流出防止について啓発を促し、情報管理意識の醸成を図っています。

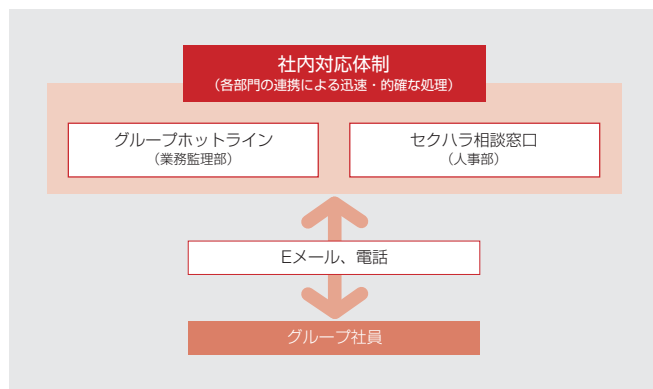
3.認証取得に向けた取り組み

グループ会社を中心に「プライバシーマーク」や「情報セキュリティマネジメントシステム（ISMS認証）」の取得に向けて取り組んでおり、2007年5月現在、人材派遣業のJALビジネスと、貨物・物流業のJALロジスティックスの2社がプライバシーマークを取得しています。

内部通報制度

公益通報者保護法の施行にあわせ、2006年4月にグループ内の内部通報制度を整備しました。今までは「コンプライアンスに関する相談窓口」を設置してグループ社員の各種質問・相談に応じてきましたが、これを新たに内部通報の窓口「グループ・ホットライン」として位置づけました。この制度を広くグループ内に周知するとともに、通報を受けた場合には通報者のプライバシーに配慮しつつ迅速で適切な対応が図れるよう仕組みを整えています。このほかに、人権・セクハ

ラ等に関する窓口を設け、グループ社員からの質問・相談を受けられる体制をとっています。



監査

1. 監査役監査

6名の監査役（うち社外監査役4名）は取締役会をはじめ社内の重要会議に出席するほか、毎年、監査役室スタッフとともに各事業所およびグループ会社約100部門に出向いて監査を行い、その結果を代表取締役様に報告しています。さらに内部監査部門や監査法人との情報交換にも努めるほか、子会社の常勤監査役との会議を年3回開催して情報を共有し、監査役監査の充実・強化を図っています。

また、事業会社の日本航空インターナショナルにおいては、2名の監査業務役員を選任して監査役を補佐するほか、同社の子会社（26社）の非常勤監査役として監査するグループ監査役5名を配置し、グループ全体での監査体制を強化しています。

2. 内部監査

監査役監査に加え、内部統制機能、チェック機能を強化するため、以下の内部監査を実施しています。監査の対象と手法については、毎年評価、見直しをしています。

業務監査（部門監査）

各部門（各事業所）を単位とし、その部門の業務全般について監査を実施しています。

業務監査（テーマ監査）

グループの方針・制度・運用に関し、選定した特定のテーマをもとに会社・組織を横断した監査を実施しています（2006年度は、「販売活動におけるリスク管理」と「情報セキュリティ対応状況」について監査を実施しました）。

会計監査

各部門（各事業所）単位で、会計に関する取り扱い規則・基準に則り、手続きがなされているかについて監査を実施しています。

グループ監査

グループ各社に対し、グループ経営方針とグループ各社に与えられた経営ミッションに基づく事業運営の推進、各社の内部統制・コンプライアンス・リスクマネジメント機能を向上させることを目的に、監査を実施しています。

環境監査

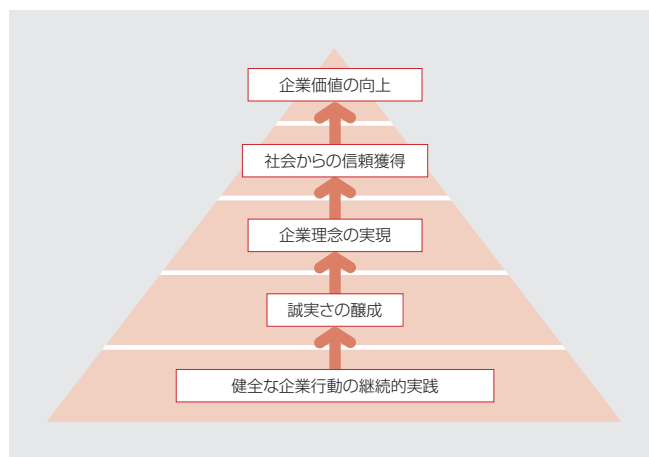
環境法令および環境に関するグループ方針・規則などに則った事業運営を推進することを目的に、グループ全体を対象範囲として監査を実施しています。

安全監査

社内の安全監査部門が、独立した第三者的な立場から安全にかかわる業務内容を検証しています。飛行中の操縦室、客室における業務はもとより、空港における地上ハンドリングから本社の間接業務まで、安全にかかわるすべての業務を対象としています。もしそこで問題点が見つければ、速やかに是正措置をとり、経営側に報告します。2006年度は、国内22支店、海外17支店、本社24部門の監査を実施しています。

コンプライアンス

JALグループでは、コンプライアンスを内部統制システムの重要な機能の一つと見なしていますが、同時にCSRの基本分野としても位置づけています。また、コンプライアンスとは「単に法令を守ることにとどまらず、社内規則、社会常識、契約など決められたこと（あるいは自分たちで決めたこと）を守ること」ととらえ、これらを通じて社会からの要請にこたえ、企業価値の向上を目指しています。



特集

安定した利益水準を継続し、お客さまが選ぶNo.1 エアラインへ

日本航空では、2010年に計画されている羽田空港の再拡張・国際化、成田空港の発着枠拡大等の新たなビジネスチャンスを確実に自社の持続的成長につなげていくために、経済性の高い中・小型機を積極的に導入し、航空機の更新を促進してまいります。また、ビジネス需要の旺盛な路線を中心に国内線ではファーストクラスを、国際線ではプレミアムエコノミークラスを導入するなど、上質な商品やサービスの提供による競争力の向上を図ってまいります。こうした、「機材のダウンサイジング」と「プレミアム戦略」を車の両輪として、過度に需要の伸びに依存しなくとも安定的に利益を生み出せる強靱な事業構造を構築していきます。

機材のダウンサイジング



BOEING-787

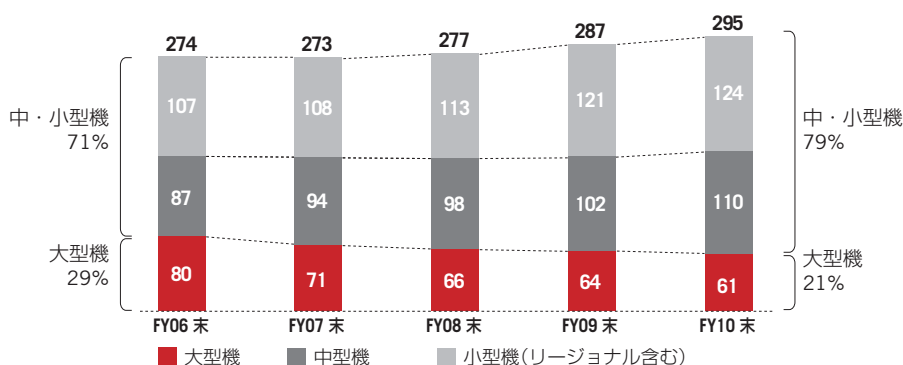


BOEING-737-800

早い時期に就航したボーイング747型機等大型機を中心に退役を促進させる一方、ボーイング787型機やボーイング737-800型機等、戦略的中・小型機材を積極的に導入していくことで、サービス・商品競争力の向上とコストの削減を実現します。ボーイング787型機は炭素繊維複合素材の使用による軽量化等により燃費効率が非常に優れているほか航続距離も長く、中型機ながら大型機同様日本から米東海岸や欧州への直行が可能です。今後はこのボーイング787型機と戦略的小型機であるボーイング737-800型機にJALの中・小型機材は集約されていく予定です。このようにダウンサイジングを加速させる

結果、JALの大型機比率は今後急速に低下し、特にコスト削減効果の大きい国際線における大型機比率は、58%（2006年度末）から39%（2010年度末）に大幅に低下します。また、ダウンサイジングにより、1機当たりの平均供給座席数は減少していきますが、ビジネス旅客用の座席数はむしろ拡大させるほか、搭乗率も向上していくことから、収益性の大幅向上が可能となります。そして、首都圏の発着枠が大幅に拡大する2010年以降は、中・小型機を中心とした多頻度運航でお客さまの利便性と収益性のさらなる向上および需要変動リスクへの対応力強化を図ります。

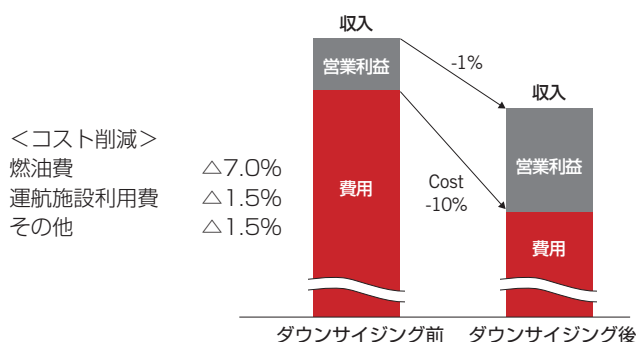
中・小型機材の積極的導入と経年機材の退役促進



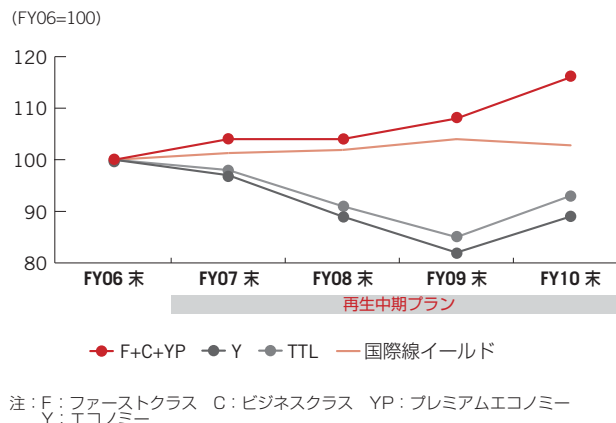
■ 導入開始：787(FY08～)
■ 退役完了：MD87(FY07)、747(FY09)、MD81(FY10)
■ 退役開始：767(FY08～)、737-400/747-400 (FY10～)
■ 導入機材：85機
■ 退役機材：64機

ダウンサイジングによるコスト削減効果

- 欧州路線モデルケース
- 747-400(325席)⇒ 777-300ER(292席)へ機材小型化
- 年間約15-20億円の収支改善



クラス構成変更による効率的な提供座席 (FY06を100とした提供座席推移)



プレミアム戦略

2001年の米国同時多発テロ以降、イラク戦争、SARS等世界を揺るがす出来事が続き、航空産業は従来以上に需要変動のリスクに晒されることになりました。特に観光旅客はこうしたリスクの影響を受けやすく、需要の回復にも一定の時間がかかります。これに対し、ビジネス旅客については相対的に需要変動リスクが小さく、ほぼ全路線で堅調に推移しています。特に日本とアジアの間のビジネス需要については、本邦企業の東南アジア、BRICs諸国への進出加速やこれらの国との貿易の拡大等を背景に、順調に拡大しています。このうち、2008年に北京オリンピック、2010年に上海万博を控え経済が急拡大している中国とのビジネス旅客の往来は双方向で高い成長が期待されます。こうしたなか、今後JALが安定的に収入を拡大していくためには、これらビジネス旅客に第一に選好される企業になることが大変重要な課題です。こうした認識の下、JALは「2007-2010年度再生中期プラン」において「プレミアム戦略」を重要な柱として掲げ、「ビジネス・上位層のお客さまを

最大のターゲットとした上質な商品力・サービスの強化」に取り組んでいます。まず、国内線については、日本の航空会社では初めて最上クラスであるファーストクラスを導入します。これは従来の「クラスJ」を上回るサービスをご希望のお客さまにもご満足いただけるよう、最上級のおもてなしをご提供するものです。また、国際線にはプレミアムエコノミークラスを導入します。これは主にビジネスでエコノミークラスをご利用のお客さまの「通常のエコノミークラスよりもゆったりしたい」とのご要望にお応えするものです。さらに、JALは2007年4月、高品質サービスで評価の高い第一級の航空会社で構成される航空連合(アライアンス)であるワンワールドに加盟しました。マイレージの積算や特典交換の機会拡大や乗り継ぎの利便性向上に加え、世界各地の空港でのラウンジ利用や優先チェックインが可能になるなど、ワンランク上のサービスを、26万人のワンワールド各社のスタッフが加盟で飛躍的に広がった路線ネットワーク(700都市)で提供してまいります。





国際線旅客

需要動向に対応し、より収益性を重視したネットワークの再構築を進めました。路線の選択と集中、機材の小型化などによる効率化とサービスの向上により、有償座席利用率は前年度比1.7ポイント上昇しました。



時刻 TIME	発着時刻 WILL DEP	行先/経由地 TO/VIA	航空会社 AIRLINE	機体 AIRCRAFT
16:00		LOS ANGELES	AMERICAN	JO72
16:10		DENPASAR	JALWAYS	JO70
16:15		BANGKOK	JALWAYS	CI10
16:25		TAIPEI	JALWAYS	EG20
16:30		XIAN/SHANGHAI	CHINA AIRLINES	MU57
16:55		HONG KONG	JAPAN AIRLINES	CX57
		SEOUL	CHINA EASTERN	JL57
		CITY/VANGUARD	CATHAY PACIFIC	JL15
			JAL	CA66
			AIR CHINA	JL66
			JAL	AI13
			INDIA	JL44

当期の活動と実績

路線運営

2006年7月に合意された日中航空交渉を受けて、東京－上海線、東京－広州線などを増便したほか、他社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。また、ビジネス需要の旺盛な東京－デリー線、東京－モスクワ線を増便する一方、ビジネス比率の小さい大阪－ロサンゼルス線、東京－ラスベガス線などを運休しました。機材面ではヨーロッパ線の多くをボーイング777型機にダウンサイズし、コストの削減と搭乗率の向上に努めました。こうした路線の選択と集中および需要規模に適合した機材配置により、収益性は大幅に改善しました。また、ジャカルタ線などのアジア路線をグループ会社のJALウェイズに移管し、コスト競争力の一層の強化に努めました。

当期実績

ご好評いただいているエグゼクティブクラスのシート「JALシェルフラットシート」の導入路線を拡大し、お客さまの快適性向上に努めました。また、ファーストクラスやご搭乗回数が多いお客さまにスムーズにセキュリティチェックをお受けいただけるよう、日本の国際空港発の専用セキュリティレーン成田空港に設置しました。機内食についても、欧米線で好評の「炊きたてご飯」サービスを東南アジア路線の一部にも導入するなど、サービスの充実に努めました。その他にもビジネス需要に積極的に対応するために、「JALコーポレートフライトメリット」などの法人向けプログラムを拡充したほか、「JALなら選べる！欧米線お帰りサービス」や中国への出張をサポートする「中国ビジネスゲートウェイプログラム」など、ビジネス旅客向けサービスをさらに充実させました。

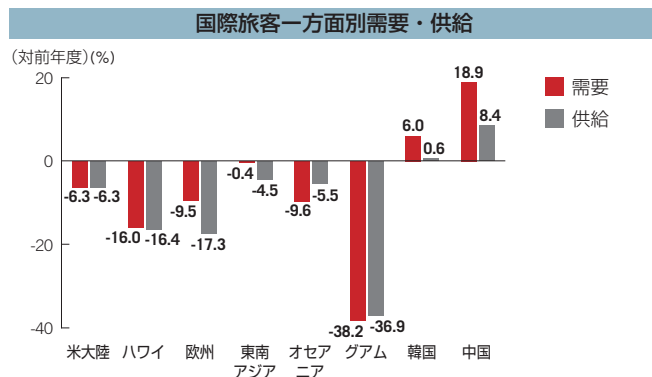
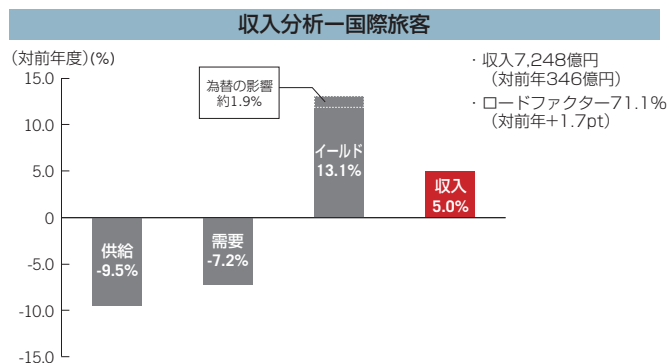
路線運営の効率化により、有償座席キロベースの供給は前年度比で9.5%縮小したのに対し、需要は有償旅客キロベースで前年度比7.2%減に留まり、有償座席利用率は前年度比1.7ポイント上昇し71.1%となりました。ビジネス需要の拡大に加え、運賃改定や燃油サーチャージの追加などで単価が前年度比13.1%上昇したこともあり、収入は同5.0%増の7,248億円になりました。

中期経営計画

「2007-2010年度再生中期プラン」では、2010年の羽田空港と成田空港の発着枠拡大によるビジネスチャンスを実実につかむため、事業構造の再構築とサービス・商品競争力の強化に取り組んでいきます。

2007年度はビジネス需要の旺盛なニューヨークやパリ路線を増便するほか、成長著しい中国、ロシア、インド、ベトナム路線をさらに拡充します。また、東京－チューリッヒなど一部路線を運休・減便します。これらにより、年間70億円の収支改善が見込まれます。また、単価の高い「プレミアム旅客」への施策を強化することに重点を置き、2007年4月1日に国際線・国内線共通の「法人センター」と「上位顧客デスク」を設置し、法人と上位顧客に対する販売体制を強化しました。

2007年4月1日、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ワンワールドに正式参加しました。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、業績の向上が期待されます。





国内線旅客

個人旅客の回復テンポは遅く、特にビジネス旅客は伸び悩みました。供給を前年比0.9%増やしましたが、需要は有償旅客キロベースで0.8%の伸びに留まりました。



当期の活動と実績

路線運営

季節や時間ごとの需要の変化に即応し、便数や使用機材をきめ細かく調整しました。「需要のある時間帯に最適な機材を最適な頻度で運航する」ことを主眼に、2006年11月以降、羽田からの札幌線、鹿児島線、熊本線、沖縄線など週末に大型化・増便する土日ダイヤ「週末BIG」を設定し、お客さまの利便性の向上と、収入の極大化に取り組みました。また、小型機のMD81型機の運航をグループ会社のジャルエクスプレスに移管して低コスト運航体制の拡大を図ったほか、2007年3月には、燃費効率に優れた次世代機ボーイング737-800型機を羽田－山口宇部線、羽田－宮崎線に就航させ、収支改善に努めました。

当期実績

2004年の導入以来お客さまからご好評をいただいている「クラスJ」を大型機・中型機で増席するとともに、ボーイング737機、MD90型機といった小型機にも順次導入しました。また、チェックインカウンターへの立ち寄りや搭乗券の発券なしに搭乗口に直行できる「JAL ICチェックインサービス」を10月からパッケージツアーのお客さまにも拡大しました。

また、燃油費高騰の対策として運賃の値上げを実施する一方で、搭乗の28日前迄に予約するとお得になる「先得割引」を導入し広く宣伝したほか、「バーゲンフェア」運賃や「バースデー割引」などの割引運賃の利用期間を拡大し、需要喚起に努めました。

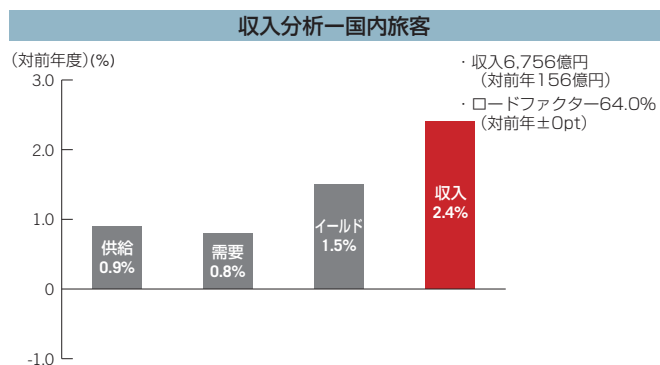
以上の施策を実施しましたが、個人旅客、特にビジネス需要の伸び悩みで、有償座席キロベースの供給が前年度比で0.9%増加したのに対し、需要は有償旅客キロベースで同0.8%増に留まりました。単価が1.5%上昇したこともあり、収入は前年度比2.4%増の6,756億円となりました。

中期経営計画

「2007-2010年度再生中期プラン」の重要ポイントである「高収益路線へのシフトと総合商品競争力の強化」に沿った不採算路線の聖域無き見直しにより、約60億円の収支改善効果を見込んでいます。また、2007年12月から羽田－伊丹線や羽田－福岡線など国内線の幹線にファーストクラスを導入し、単価の上昇を図ります。これら幹線では、お客さまは通常の普通席に加え、クラスJ、ファーストクラスと3ランクの座席からお選びいただけるようになります。

2007年度も、ボーイング737-800型機を積極的に導入し、主に羽田発着路線に投入することで競争力の向上を図っていきます。一方、2007年度期首で8機保有しているMD87型機を2007年度中に全機退役させ、機材更新による運航効率化を進めていきます。

これらの施策に加え座席管理システムと機材最適システムの活用による収益性の改善、お客さまがウェブサイト上で国内航空券と宿泊施設などのパッケージを作り、予約できる「JALダイナミックパッケージ」の拡販、各種キャンペーンの展開などにより、旅客数、単価ともに前年実績を上回ると予想しています。



当期の活動と実績

路線運営

旅客機から改造したボーイング747-400型貨物機への更新を積極的に行い収支改善を進めるとともに、マニラへの貨物専用機就航や関西国際空港発の上海向け深夜貨物便の運航開始などネットワーク強化も実施しました。

他社提携では、米州で貨物専用会社のフロリダウェスト航空と提携し、マイアミ、ダラス発着貨物の需要を取り込みました。中国では従来からの中国国内トラック転送サービスに加え、中国東方航空との航空便中国国内転送サービスも開始しました。

JALグループの国際線貨物の総輸送量は有償貨物トン・キロベースで前年度比0.6%減となりましたが、単価が燃油サーチャージの追加などにより前年度比6.1%上昇したことから、収入は5.5%増の1,905億円となりました。

中期経営計画

大型機については、燃費効率のよいボーイング747-400型貨物機への更新を順次進めていくほか、中型機のボーイング767型貨物機を初めて導入し、路線の需要規模に応じた、効率的な運航体制を構築します。また、米州西海岸路線を直行化し、運航時間を大幅に短縮するとともに、コストを削減していきます。



国際貨物

輸出は欧州向けが伸び悩みましたが、北米向けが回復したほか、中国向けも堅調に推移しました。輸入は欧州発や東南アジア発が伸び悩みました。全体での需要は有償トン・キロベースで前年度比0.6%減となりました。





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、レストラン部門の不振から減収となったものの、生産性向上によりコスト削減に努めたことから、増益となりました。また、航空機への動力販売会社で、動力事業の収入が伸びているほか、成田空港や関西空港の設備保守管理業務の受託拡大などもあり、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3,687億円、営業利益は83億円となりました。

旅行企画販売事業

旅行企画販売分野においては、海外旅行は中国やヨーロッパ方面の取り扱いが増えた一方、国際線旅客事業の路線運営の見直しでリゾート地向け路線の供給が減少した影響を受け、取扱人数が減少し、減収となりました。一方国内旅行は旅行代金単価の上昇により増収となったものの、商品内容の充実を図ったことや仕入コスト増により、減益となりました。以上により、旅行企画販売事業セグメントの売上高は3,797億円、8億円の営業損失となりました。

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11%増の約176万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658億円、営業利益は58億円となりました。

その他事業

商事・流通事業においては、JALグループ外向けの航空機部品売上が好調だったほか、国内空港店舗のBLUE SKYで増収となりました。一方ホテル事業は、2005年4月以降、新規に9ホテルの運営を受託しましたが、ホテル日航成田や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などで、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2,159億円、営業利益は72億円となりました。

その他関連事業

関連事業においては、多くの会社が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2.5%増の7,007億円となりました。

取締役、監査役、執行役員 (2007年6月26日現在)

取締役



取締役会長
新町 敏行



代表取締役社長
西松 遙



代表取締役副社長
縄野 克彦



代表取締役専務
岸田 清



常務取締役
竹中 哲也



取締役
広池 君夫



取締役
安中 俊夫



取締役
上原 雅人



取締役
原藤 輝男



取締役
齋藤 俊一



取締役
芳賀 正明



取締役
福地 隆夫



取締役
来栖 茂実



取締役(非常勤・社外)
河野 俊二



取締役(非常勤・社外)
上條 清文

監査役



常勤監査役
石澤 照久



常勤監査役
平元 日出雄



常勤監査役(社外)
堀之内 博一



監査役(社外)
松田 昌士



監査役(社外)
鈴木 浩



監査役(社外)
坂井 秀行

執行役員



上席執行役員
三好 晋



執行役員
平田 邦夫



執行役員
西 温朗



執行役員
大島 敏業



執行役員
金山 佳正



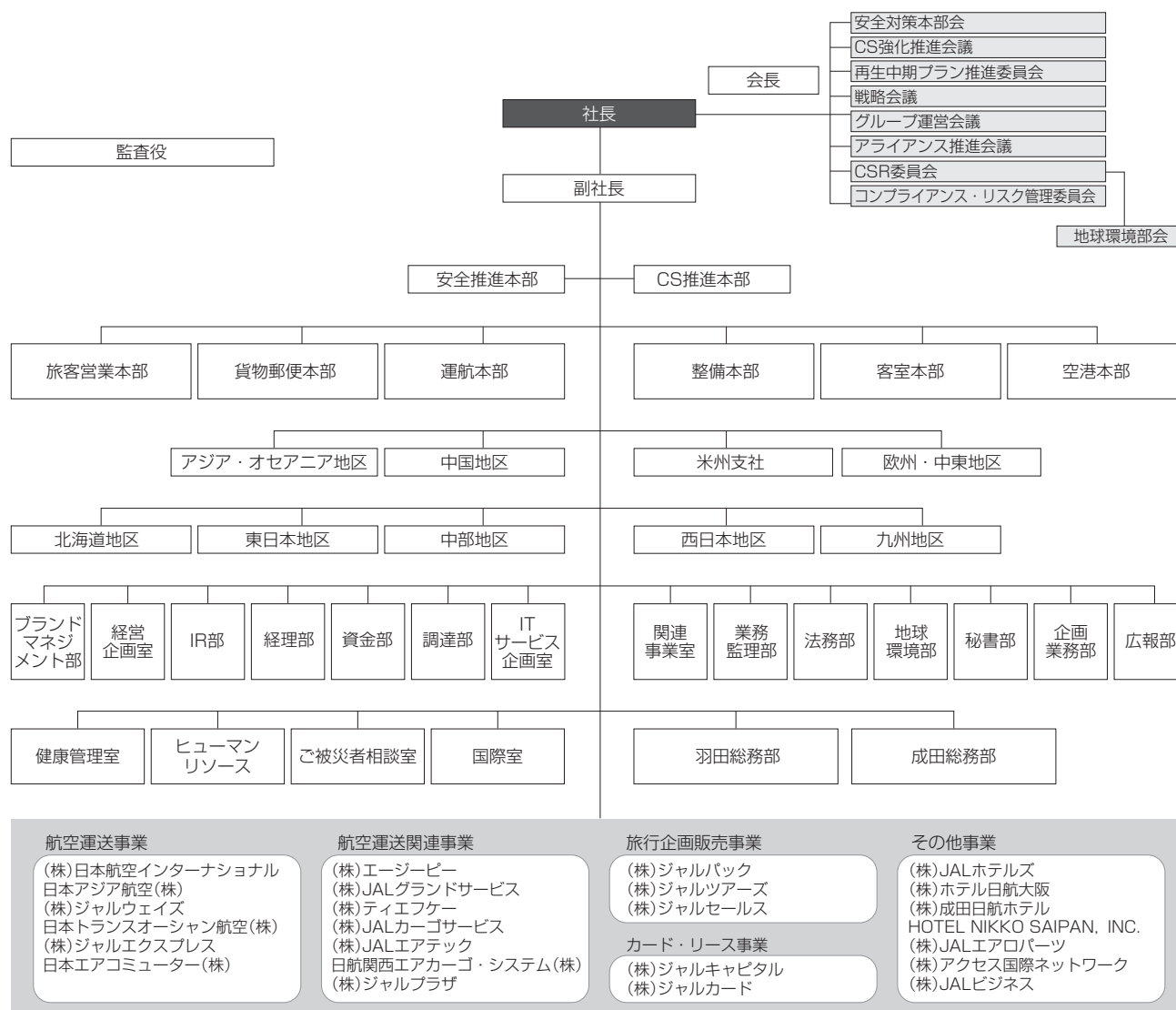
執行役員
三井 宗幸



執行役員
酒井 忠雄



執行役員
森井 一郎



2007年 イベントカレンダー

4月

ワンワールドに正式加盟
利便性・競争力が向上し、さらなる増収が期待
安全性向上に向けた取り組みとしてLOSA
(Line Operations Safety Audit)*を導入

※日常運航をモニターし、ヒューマン・ファクターの観点
から客観的にかつ科学的に分析する手法

5月

最新鋭小型機737-800型機をビジネス需要の
強い国際線(関空ー青島・ハノイ・大連・杭州)へ
投入

7月

プレミアム戦略の一環として、成田空港JALラ
ウンジをリニューアルオープン

効率的な貨物便路線運営を図るため767-300
型貨物専用機を導入

国際線エグゼクティブクラスで、より上質で'個'
を意識した新たな機内食サービスを展開

秋以降

プレミアム戦略の一環として、国内線に「ファース
トクラス」を、国際線に「JALプレミアムエコ
ノミー」を導入

Business&Happiness

「ビジネスに、ハピネスを。」という統一テーマの
もと、ビジネス・上位層のお客さまを最大のター
ゲットとした「上質な商品力・サービスの強化」
に取り組んでおります。

(2007年8月現在)

経営環境と財務方針

当連結会計年度の日本経済は、企業収益の改善および設備投資の増加に支えられ、また雇用情勢や個人消費にも改善が見られたことから、緩やかな回復基調をたどりました。しかしながら航空輸送業界においては、依然として燃油価格が高水準で推移するなど、厳しい環境が続きました。

こうした中、JALグループでは2006年4月の販売体制の再編に続き、同年10月には国際旅客事業・貨物事業を担当する日本航空インターナショナルと国内旅客事業を担当する日本航空ジャパンの両事業会社を合併しました。また、持株会社と事業会社の実質一社化を図るなど、グループの組織改正を実施してまいりました。これにより、重複業務を解消し、スピードを上げて事業構造および費用構造改革を実行するとともに、「安全」と「お客さまの視点」を徹底的に追求する企業風土を構築してまいりました。

航空運送事業においては、低収益路線の改廃と高収益、高成長路線への資源再配分の徹底、航空機の小型化など、収益性改善に向けた構造改革を行いました。加えて、契約や業務プロセスの見直し、抜本的な費用構造改革や基本賃金10%カットを含む人件費削減施策等に取り組んでまいりました。燃油価格の高騰に対しては、原油市況を睨んだ機動的ヘッジや燃油サーチャージの追加等により、可能な限りその影響を吸収し、収支の改善に努めてまいりました。

安全運航への取り組みにつきましては、2006年4月にグループ内の安全管理体制を総括する「安全推進本部」を設置したほか、安全運航の重要性を再認識する場として「安全啓発センター」を開設するなど、グループ全体の安全性を向上させるよう体制を強化しました。

営業成績

■ 営業収益

2007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1,025億円(4.7%)増の2兆3,019億円となりました。この増加は主力である航空運送事業セグメントの回復が大きく寄与しています。特に国際旅客、国内旅客、国際貨物の営業収益は伸長しています。一方、旅行企画事業セグメントについては観光路線の減便に加え一部子会社が当該セグメントから外れたこともあり、営業収益は前期を下回りました。

これをセグメント別の売上高(セグメント間売上高・損益を含みます)で見えていきますと、航空運送事業セグメントが1兆8,015億円(前期比4.0%増)、航空運送関連事業セグメントが3,687億円(同7.5%増)、旅行企画販売事業セグ

メントが3,797億円(同8.6%減)、カード・リース事業セグメントが658億円(同9.4%増)、その他事業セグメントが2,159億円(同1.5%増)となっています。ただ、航空運送関連事業セグメントが大きく伸びているのは航空燃料を扱う海外関連会社が燃料仕入れ値の上昇から販売価格を引き上げ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527億円(前期比2.4%増)増の2兆2,790億円となりました。これは歴史的水準にまで高騰した原油価格を反映した航空燃料費の増加が主因であり、燃料であるシンガポール・ケロシンは年度平均で前期を10.5%上回る79.7\$/bblとなっています。

営業費用を事業費と販管費に区分すると、事業費は前期比2.5%増に対して、販管費は人件費を中心としてグループを挙げての費用構造改革を推進した結果、前期比1.7%増に留まっています。燃油価格の高騰に対しては、運賃改定や燃油サーチャージの追加等による増収策の他、各種コスト削減策、低収益路線の改廃や効率的路線運営等を柱とする収支改善策を着実に実施することにより営業費用増加分の吸収に努めたものの、当期燃料費増加額は437億円に上り、費用増加の80%以上を占めています。

■ 営業利益

以上のように、主力である航空運送事業セグメントの収益増加により営業収益の占める営業費用の割合は前期の101.2%から99.0%に改善したため、営業利益は前期の赤字から黒字に好転し、229億円を計上しました。

事業の種類別セグメントの業績

<航空運送事業セグメント>

(国際線旅客)

路線運営面では、需要動向に対応し、より収益性を重視したネットワークの再構築を進めました。旅客需要が急拡大している中国路線や、ビジネス需要の旺盛な東京－デリー線、東京－モスクワ線等を増便して利便性の向上に努める一方、ビジネス需要の少ない大阪－ロサンゼルス線、東京－ラスベガス線等を運休しました。加えて、ヨーロッパ線の多くをボーイング777型機による運航とするなど、機材の更新を加速させるとともに、小型化を実施し、サービスの品質と経済性の向上を図りました。また、ジャカルタ線等のアジア路線をグループ航空会社のJALウェイズへ移管し、コスト競争力の一層の強化に取り組みしました。

商品戦略面では、お客さまの快適性向上のため、ご好評いただいている「JALシェルフラットシート」の導入路線を一層拡大し、また空港サービスの面ではセキュリティチェックの簡便化のため、成田空港に日本の国際線空港で初となる「JALファストセキュリティレーン」を設置するなど、サービスの強化を図りました。

営業面では、ビジネス需要に積極的に対応するため、海外出張のお客さまに多彩な特典をご提供する法人向けプログラム「JALコーポレートフライトメリット」の加盟社数を約600社に拡大するなど、ビジネス旅客向けサービスを拡充しました。加えて多様化する観光需要にも対応するため、「直行便」の利便性と快適性を追求したチャーター便をハワイやパラオなど、需要の旺盛な地点を中心に、前年を上回る便数を運航いたしました。また国内線と共通する戦略として、マイレージ提携では複数の鉄道会社と提携カードの発行に合意し、ポイントとマイルの交換を可能にするなど、JALのマイレージサービスをより魅力的なものとする中で、顧客数の拡大を目指しました。

以上の施策を実施いたしました結果、路線運営の効率化により国際線旅客の供給は有効座席キロベースで前期比9.5%減少したものの、需要は有償旅客キロベースで同7.2%の減少にとどまり、有償座席利用率は71.1%と同1.7%上昇しました。また、国際線旅客収入は、ビジネス需要の拡大に加え、運賃の改定や燃油サーチャージの追加を主因に単価が前期比13.1%上昇したこともあり、前期比5.0%増の7,248億円となりました。

（国内線旅客）

路線運営面では、季節毎や時間毎の需要にあわせた便数や使用機材の調整等を行い、収入の極大化に取り組みました。昨年に引き続き、小型機MD81型機の運航をグループ航空会社のジャルエクスプレスに移管して、低コスト運航体制の拡大を図りました。また、燃費効率に優れた次世代航空機ボーイング737-800型機を羽田－山口宇部線等に就航させるなど、燃油費の高騰下における収支改善に努めてまいりました。

商品戦略面では、ご好評いただいている「クラスJ」について、大型機や中型機での増席を図るとともに、ボーイング737型機およびMD90型機といった小型機にも順次導入いたしました。また、「JAL ICチェックインサービス」は、10月よりパッケージツアーのお客さまでもご利用可能となりました。

営業面では、燃油費高騰の対策として運賃の値上げを実施する一方で、需要に合ったきめ細かい価格設定を行う運賃である「先得割引」を新規に設定、宣伝告知を強化したほか、

「バーゲンフェア」や「バースデー割引」の利用期間拡大などを行い、需要喚起に努めました。販売促進策として、観光キャンペーンを強化、拡充し、個人旅客および団体旅客の利用促進を図りました。

以上の施策を実施いたしました。個人旅客については需要の回復が緩やかなテンポにとどまり、特にビジネス需要が伸び悩んだ結果、国内線旅客の供給は有効座席キロベースで前期比0.9%増加、需要は有償旅客キロベースで同0.8%増にとどまりました。また、国内線旅客収入は、単価が前期比1.5%上昇したこともあり、前期比2.4%増の6,756億円となりました。

（貨物・郵便）

国際線貨物の輸出は、欧州向けの需要は伸び悩んだものの、北米向けの需要が建設機械、生産設備関連を中心に回復基調となり、また、中国向けも年間を通じて堅調に推移いたしました。輸入では、欧州発はユーロ高により、東南アジア発は旅客便減便による供給減等により、全体として需要が伸び悩みました。

路線運営面では、ボーイング747-400型貨物専用機を追加投入し、供給の強化と収支の改善を図りました。具体的には、マニラに貨物専用機を新規就航し、アジアの路線ネットワークを強化したほか、関西国際空港の24時間空港としての利点を生かし、上海向け深夜貨物便の運航を開始いたしました。他社提携については、米州、中国との協力を強化し、利便性の向上を図りました。

以上のような施策を実施いたしました。国際貨物総輸送量は有償貨物トン・キロベースで前期比0.6%の減少にとどまりました。国際貨物収入については、燃油サーチャージの追加等により単価が前期比6.1%上昇したことから、前期比5.5%増の1,905億円となりました。また、国際郵便は、中国発が年度を通じて堅調となり、加えて下期以降、米州発が好調に推移しました。

国内貨物は、年度当初は旅客機材の小型化により貨物スペースが減少する中、時間帯を区別したきめ細やかな販売戦略を展開し、前年を上回る需要を確保いたしました。路線運営面では、ギャラクシーエアラインズとの提携により、深夜便による航空貨物輸送を開始いたしました。

この結果、国内貨物総輸送量は有償貨物トン・キロベースで前期比3.1%の増加となり、収入は単価の低下から前期比1.7%減の289億円となりました。国内郵便は、国内貨物との柔軟なスペース運用により、供給減による影響を最小限とし、前年並みの需要を獲得しました。

これらの結果、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3.2%の減少となり、当

セグメントの売上高は前期比4.0%増の1兆8,015億円、営業利益は前期の損失から黒字に転化し26億円を計上いたしました(売上高および営業利益は航空運送セグメント内消去後、セグメント間連結消去前数値です。以下同じ)。

<航空運送関連事業セグメント>

機内食販売を行う(株)ティエフケーは、レストラン部門が振るわず減収となったものの、機内食部門は堅調だったほか、生産性向上等によりコスト削減に努めたことから増益となりました。また、駐機中の航空機への動力販売等を行う(株)エージーピーは、同社が提供する電力供給方式が、コスト面・環境面共に優れていることで動力事業の収入が引き続き伸びているほか、成田空港や関西空港における諸設備保守管理業務の受託拡大などにより増収となりました。

以上により、航空運送関連事業セグメントの売上高は、海外の燃料調達関連会社(パシフィック フューエル トレーディング コーポレーション)が燃油仕入れ値の上昇を映じ、販売価格を引き上げたこともあり、前期比7.5%増3,687億円、営業利益は同42.7%増の83億円となりました。

<旅行企画販売事業セグメント>

(株)ジャルパックは、反日運動の影響から回復が見られた中国方面やヨーロッパ方面での取り扱いを増やしましたが、観光路線の減便によりハワイ・ミクロネシア方面を中心に取り扱いが減少し、減収となりました。また、(株)ジャルツアーズは、愛知万博の反動減からの回復がみられ取り扱い人数は前年並みを確保しました。また、旅行代金単価の上昇により増収となりましたが、商品内容の充実を図ったことや仕入れコスト上昇等により減益となりました。

なお、販売体制再編に伴い、(株)ジャルセールスは、2006年4月1日に(株)日本航空インターナショナルに合併され、セグメントの対象から外れました。

以上により、旅行企画販売事業セグメントの売上高は前期比8.6%減の3,797億円、営業利益は前期比15億円減の8億円の損失となりました。

<カード・リース事業セグメント>

カード事業の(株)ジャルカードは、新規会員拡大施策を積極的に行い会員数が前年同期比11%増の約176万人となるなど大幅な増収となりました。

以上により、カード・リース事業セグメントの売上高は前期比9.4%増の658億円、営業利益は同37.1%増の58億円となりました。

<その他事業セグメント>

商社の(株)JALUXは、JALグループ外向けの航空機部品

売上が引き続き好調なほか、国内空港店舗の「BLUE SKY」において新千歳空港の店舗規模拡大などにより増収となりました。ホテル事業を営む(株)JALホテルズは資産圧縮の観点から運営受託を中心としたビジネスモデルへ移行しており、昨年6月に開業したホテルJALシティ那覇など2005年7月以降に7件の新規運営受託がありましたが、ホテル日航成田や川崎日航ホテルの売却・運営受託化を積極的に進めたことから全体としては減収となりました。

以上により、その他事業セグメントの売上高は前期比4.5%増の2,159億円、営業利益は同19.4%増の73億円となりました。

■ 営業外収益～当期純利益

営業外収益については為替差益の増加を主因に前期比74億円の増加となり、また営業外費用が支払利息の減少等から49億円減少したことにより、経常利益は205億円(前期は416億円の経常損失)となりました。一方、繰延税金資産を代行返上等による97億円に加え447億円を取り崩したほか、平成19年度第一四半期に実施した特別早期退職に係る特別退職金60億円を計上したことから、当期純損失は162億円となりました。

流動性と資金の源泉

■ 財政状況

資産

流動資産は、新株発行調達資金の一時滞留等を背景とした現金および預金の増加や受取手形および営業未収入金の増加等から前期比199億円増加したものの、固定資産については、航空機や固定資産の売却等から有形固定資産が同363億円減少したほか、繰延税金資産の取り崩しから投資その他の資産も同592億円の減少となったことから、資産合計では前期比700億円減の2兆912億円となりました。

負債

負債は、流動負債が前期比149億円増加したものの、社債の償還や長期借入金の返済、退職給付引当金の削減等から固定負債が同2,413億円減少したことから、同2,263億円減の1兆7,593億円となりました。

純資産

純資産(少数株主持分除く)は新株発行や繰延ヘッジ損益により1,630億円増の3,111億円となりました。

連結貸借対照表

以上により、純資産は2兆912億円、負債は1兆7,593億円となりました。純資産は3,318億円となり、自己資本比率は14.9%と前期の6.9%から大幅に改善しました。D/Eレシオは、前期の8.3倍から3.3倍になりました。

■ Cash Flows (キャッシュ・フロー) (営業活動によるキャッシュ・フロー)

有価証券および投資有価証券売却損益および評価損がマイナス340億円となったものの、税金等調整前当期純利益が520億円と前期比984億円の増となったことを主因に、営業活動によるキャッシュ・フロー(インフロー)は前期比267億円増の1,277億円となりました。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

航空機・部品の取得や導入予定の航空機に対する前払い等固定資産の取得による支出は62億円増のマイナス1,532億円となりましたが、固定資産の売却による収入が前期比62億円増の546億円、有価証券の売却および償還による収入が60億円、投資有価証券の売却による収入が前期比415億円増の431億円、連結範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入が95億円、さらには事業譲渡による収入が49億円となったことから、投資活動によるキャッシュ・フロー(アウトフロー)は前期比430億円減のマイナス562億円となりました。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

平成19年3月に実施された2011年満期ユーロ円建保証付転換社債型新株予約権付社債の繰上げ償還等により社債の償還による支出が前期比947億円増のマイナス1,097億円となったほか、長期借入による収入が同351億円減の221億円となったものの、平成18年6月の公募による新株式発行により株式の発行による収入が1,476億円となったほか、親会社による配当金支払額が前期比78億円減少したこと等から、財務活動によるキャッシュ・フロー(アウトフロー)は前期比383億円減のマイナス530億円となりました。

次期の見通し

JALグループを取り巻く経営環境は、不安定な国際情勢の影響等から燃油価格が再び歴史的な高水準で推移するなど、依然として厳しい状況が続くと思われます。こうした厳しい環境下、お客さまの信頼回復に全力を尽くすことを前提として、国際旅客については、需要回復の著しい中国線の増便や

2006年度下期から引き上げた燃油サーチャージの通年化効果等から需要・単価ともに堅調に推移すると想定しております。また、国内旅客については、個人のビジネス旅客の回復テンポは緩やかなものの、企業セールスの強化およびプレミアム商品の充実等により、旅客数、単価ともに前年実績を上回って推移すると想定しております。

連結営業収益はJALUXが連結対象子会社から外れたことを主因に前期比1,049億円の減少となります。連結営業利益は、燃油が引き続き高値で推移する見通しにあるものの、再生中期プランに則り、人件費削減を中心とした費用構造改革に全社を挙げて徹底的に取り組むことにより、前期比121億円増加の350億円となる見通しです。

また、連結経常利益の見通しについては、前期比5億円増の210億円、連結当期純利益につきましては、前期比232億円増の70億円となります。

以上の見通しの前提としては、通期の米ドル円為替レートを120円、航空燃油に関しては、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月末において2008年3月期の燃油年間必要想定量の約65%をヘッジしております。

※数値は単位未満(億円単位)切捨処理してあります。比率等については四捨五入して算出しました。

事業等のリスク

アニュアルレポートに記載されている事項のうち、投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。ただし、これらはJALグループに関するすべてのリスクを網羅したものではなく、記載された事項以外の予見しがたいリスクも存在します。

また、本項においては、将来に関する事項が含まれておりますが、当該事項は有価証券報告書提出日(2007年6月27日)現在において判断したものであります。

JALグループは、国際線と国内線を運航する航空会社グループであり、主に定期および不定期の旅客運送事業および貨物運送事業を営んでおります。また、JALグループは、航空運送事業のほか、航空運送関連事業、旅行企画販売事業、カード・リース事業、その他事業を営んでいます。このような航空運送事業を中心とするJALグループの事業の内容に鑑み、JALグループにおいては以下のようなリスクが存在します。

(1) 中期経営計画について

当社は2007年2月6日に2010年度までの4年間を対象とした再生中期プランを発表しました。当該計画の実現はJALグループにとり極めて重要と認識しておりますが、当該計画の前提となる人件費をはじめとするコスト削減、経年機材の更新や機種統合、不採算路線の再編、中国戦略の成功を進め、また、お客さま、株主、金融機関をはじめとするステークホルダーからの支援等を得ることが必要であり、これらを含め、JALグループをとりまく内外の環境変化等が当該計画の達成に影響を及ぼす可能性があります。

(2) 負債および資金調達について

JALグループは、多額の有利子負債およびリース債務、退職給付債務を負っています。また、航空機導入資金については、国際協力銀行の保証制度がありますが、航空機をはじめとする設備投資、債務の償還のために必要な資金の調達については、金融機関との良好な関係継続が不可欠です。今後の政府系金融機関の再編や、税制および会計制度の改正、金利の上昇等の外部環境の変化や、格付けの低下や業績不振による再生中期プラン未達成等により、当社に対する金融機関の姿勢に大きな変化が生じた場合には、従来どおりの資金調達やリースの組成が困難となり、当社のグループの業績および事業に重大な影響を及ぼす可能性があります。

(3) JALグループの属するマーケット、国際情勢の変化による影響について

JALグループの国際・国内旅客事業は日本市場に大きく依存していますが、競争の激化、日本の経済情勢、日本の顧客基盤における航空需要の低減、季節変動、天変地異等により、また、SARS等の伝染病やテロ攻撃、紛争または戦争等が発生した場合、JALグループの事業および業績に影響を及ぼす可能性があります。さらに、テロ又は戦争により、保険料が高騰し、保険の補償範囲が制限される可能性があります。

(4) 燃油費、外国為替等の変動による影響について

JALグループは、燃油価格の変動リスクを軽減するためヘッジ取引等を用いておりますが、燃油価格の高騰が継続し、または燃油の大規模な供給停止が生じた場合、JALグループの事業および業績に悪影響が及ぶ可能性があります。また、JALグループは国際的な事業を展開しており、一定の外貨建て収益および費用が発生するため、外国為替の変動はJALグループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

(5) 運航・航空機について

JALグループ運航あるいは他社運航のコードシェア便等で航空機事故が発生した場合、JALグループに対するお客さまの信頼、社会的評価が低下し、需要の減退等業績に悪影響

が及ぶ可能性があります。また、航空機の安全性に係る問題から法令に基づき航空機の耐空性改善通報が出された場合、JALグループの業績に大きな影響が及ぶ可能性があります。

(6) 法的規制の影響について

JALグループの事業は、様々な側面において、国際的な規制並びに政府および地方自治団体レベルの法令および規則に基づく規制に服しています。これらの規制により、JALグループの事業が規制され、また、大幅な費用の増加が必要となる可能性があります。貨物事業については、2006年2月にいくつかの国や地域（EU、米国、カナダ、スイス、オーストラリアを含むがこれに限らない）の関係当局が、当社を含む国際航空貨物業者数社の間における航空貨物にかかる価格協定（カルテル）容疑に関する調査を開始しました。また、米国では、これらの航空貨物業者を相手取って、米国独占禁止法違反を主張し損害を被ったとして複数の集団訴訟が提起されています。上記の事態の進展によっては、JALグループの業績が大きな影響を受ける可能性があります。その他、JALグループは事業活動に関して各種の訴訟に巻き込まれるおそれがあり、上記の米国での訴訟も含め、これらがJALグループの事業又は業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

(7) JALグループの情報システムへの依存および顧客情報の取り扱いについて

JALグループの一定の業務は、情報システム等オペレーショナル・リスクを伴うものに依存していますが、コンピューター・ウイルスによって障害が生じた場合等には、業務に支障をきたす可能性があります。さらに、JALグループが保有する顧客の個人情報漏洩し、又は不正アクセスが行われた場合、JALグループに対する社会的信頼が低下し、業務に悪影響が及ぶ可能性があります。

(2007年5月現在)

連結子会社一覧

事業	会社名	設立年月日	資本金	持株比率 (%)
航空関連	株式会社日本航空インターナショナル	1953.10.1	100,000百万円	100.0
	日本アジア航空株式会社	1975.8.8	4,310百万円	100.0
	株式会社ジャルウェイズ	1990.10.5	3,000百万円	100.0
	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	70.1
	株式会社ジャル エクスプレス	1997.4.1	2,500百万円	100.0
	日本エアコミューター株式会社	1983.7.1	300百万円	60.0
	株式会社ジェイ エア	1996.8.8	200百万円	100.0
	琉球エアコミューター株式会社	1985.12.24	396百万円	72.9
	株式会社北海道エアシステム	1997.9.30	490百万円	51.0
航空運送関連	株式会社エージーピー	1965.12.16	2,038百万円	60.2
	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
	PACIFIC FUEL TRADING CORPORATION	1982.11.1	1,000百万円	100.0
	株式会社 JAL グランドサービス	1957.3.1	474百万円	100.0
	株式会社ティエフケー	1959.12.9	497百万円	50.7
	株式会社 JAL カーゴサービス	1982.10.14	50百万円	100.0
	株式会社 JAL エアテック	1958.9.11	315百万円	70.0
	株式会社 JAL カーゴハンドリング	1999.9.2	50百万円	100.0
	株式会社 ジャルプラザ	1988.12.1	50百万円	100.0
	株式会社 JAL 航空機整備成田	1988.4.1	28百万円	100.0
	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
	株式会社 JAL グランドサービス関西	1989.4.14	96百万円	100.0
	ジャルスカイサービス株式会社	1982.9.13	100百万円	100.0
	株式会社 JAL エービーシー	1977.12.15	100百万円	51.0
	株式会社 JAL アビテック	1988.7.1	47百万円	100.0
	株式会社 JAL スカイ東京	1998.2.2	50百万円	100.0
	株式会社 JAL 航空機整備東京	1983.4.1	12百万円	100.0
	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
	JAL エンジンテクノロジー株式会社	1988.10.1	80百万円	100.0
	株式会社 JAL メンテナンスサービス	1982.2.10	10百万円	100.0
	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
	株式会社 JAL スカイ関西	1992.6.1	50百万円	100.0
	日本サービス株式会社	1969.11.11	12百万円	85.0
	株式会社 JAL グランドサービス大阪	1995.12.12	10百万円	100.0
	株式会社 JAL グランドサービス札幌	1989.12.16	10百万円	100.0
	株式会社 JAL ナビア東京	1997.5.8	10百万円	100.0
	新東京航業株式会社	1974.8.24	10百万円	100.0
	株式会社 JAL スカイ名古屋	1984.3.5	30百万円	51.0
	株式会社 インフライトフーズ	1986.6.25	100百万円	100.0
	沖縄エアポートサービス株式会社	1965.10.1	33百万円	100.0
	エイジエススカイサポート株式会社	2001.7.6	20百万円	100.0
	株式会社 JAL ナビア大阪	1988.11.16	10百万円	100.0
	株式会社 JAL スカイ九州	1986.4.3	30百万円	100.0
	JALTRANS, INC.	1992.3.6	5百万円	87.7
	CONTACT CUSTOMS CLEARANCE, INC.	1988.4.1	1,630百万円	100.0
	株式会社 JAL グランドサービス九州	1995.12.12	10百万円	100.0
	INTERNATIONAL IN-FLIGHT CATERING CO., LTD.	1971.7.20	2,208百万円	56.7
	株式会社 ジャルカーゴセールス	2001.1.22	50百万円	100.0
	株式会社 JAL スカイ大阪	1988.1.26	30百万円	100.0

事業	会社名	設立年月日	資本金	持株比率 (%)
	株式会社 JAL ウェイブ	1998.12.1	30百万円	100.0
	株式会社 JAL テクノサービス	1977.8.24	20百万円	81.3
	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
	株式会社 JAL スカイ札幌	1987.12.24	30百万円	100.0
	株式会社 JAL カーゴサービス九州	1987.6.1	20百万円	80.0
	JTA サザンスカイサービス株式会社	2000.6.5	20百万円	100.0
	株式会社 JAL ナビア福岡	1990.4.16	10百万円	100.0
	株式会社 JAL スカイ那覇	1989.12.25	30百万円	100.0
	JAL PASSENGER SERVICES AMERICA INCORPORATED	1996.1.26	205百万円	100.0
	JAL HAWAII, INCORPORATED	1998.7.1	100百万円	100.0
	JUPITER GLOBAL LIMITED	1983.5.17	1,000百万円	100.0
	成田ドライアイス株式会社	1981.8.25	50百万円	100.0
	株式会社 JAL ナビア札幌	2003.10.1	10百万円	100.0
	株式会社 JAL スカイ仙台	1998.11.11	10百万円	100.0
	株式会社 JAL スカイ金沢	1991.7.1	10百万円	100.0
	沖縄給油施設株式会社	1974.11.1	100百万円	60.0
	株式会社 JAL スカイ福島	1992.9.21	15百万円	100.0
	株式会社 JAL スカイ長崎	1987.12.23	15百万円	100.0
	株式会社 JAL スカイ函館	1989.5.9	15百万円	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
	株式会社 ジャルツアーズ	1978.4.1	80百万円	81.4
	株式会社 ジャルセールス	1993.12.15	460百万円	100.0
	株式会社 ジャルセールス西日本	1994.11.18	240百万円	100.0
	株式会社 ジャルセールス九州	1984.5.23	200百万円	100.0
	株式会社 ジャルセールス北海道	1993.12.15	250百万円	100.0
	アジア旅行開発株式会社	1975.10.14	50百万円	100.0
	株式会社 ジャル沖縄	2000.7.5	50百万円	100.0
	ジェイ インテル株式会社	1997.2.7	10百万円	100.0
	株式会社 ジャルパックサービス	1987.7.1	30百万円	100.0
	株式会社 ジェイ プロ	1998.12.4	30百万円	100.0
	JALPAK HOLDING U.S.A., INC.	1999.4.1	US\$100	100.0
	JALPAK INTERNATIONAL U.S.A., INC.	2005.7.7	US\$1,250,000	100.0
	JALPAK INTERNATIONAL AMERICA, INC.	1970.7.29	US\$1,250,000	100.0
	JALPAK INTERNATIONAL HAWAII, INC.	1990.4.1	US\$1,000,000	100.0
	TRANS QUALITY, INC.	1990.6.1	US\$200,000	100.0
	TOUR CREATE, INC.	1994.4.1	US\$10,000	100.0
	CREATIVE GREETING SERVICE, INC.	1991.10.1	US\$10,000	100.0
	HAWAII HOTEL RESERVATIONS SYSTEMS, INC.	1997.10.1	US\$10,000	100.0
	JALPAK DE MEXICO S.A. DE C.V.	1987.4.1	MXN2,273,639	100.0
	JALPAK INTERNATIONAL (EUROPE) B.V.	1979.11.1	EUR900,000	100.0
	CREATIVE TOURS LTD.	1973.9.14	GBP96,627	100.0
	EURO CREATIVE TOURS (UK) LTD.	1980.10.17	GBP80,000	100.0
	JALPAK INTERNATIONAL (FRANCE) S.A.S.	1974.4.1	EUR160,000	100.0
	JALPAK INTERNATIONAL (GERMANY) GMBH	1979.10.26	EUR102,258	90.0
	JALPAK INTERNATIONAL (SPAIN) S.A.	1982.9.21	EUR180,303	100.0
	JALPAK INTERNATIONAL (AUSTRIA) GES.M.B.H.	1985.3.19	EUR72,672	75.0
	JALPAK INTERNATIONAL MICRONESIA, INC.	1986.4.1	US\$1,450,000	100.0
	MICRONESIAN HOSPITALITY, INC.	1975.1.15	US\$160,235	62.6

事業	会社名	設立年月日	資本金	持株比率 (%)
	JALPAK INTERNATIONAL OCEANIA PTY LIMITED	1984.3.27	A\$500,000	100.0
	JALPAK INTERNATIONAL ASIA PTE LTD.	1997.2.4	S\$146,330	100.0
	CREATIVE TOURS (SINGAPORE) PTE. LTD.	1979.5.1	S\$1,655,000	100.0
	JALPAK INTERNATIONAL HONG KONG CO., LTD.	1974.5.31	HK\$550,000	100.0
	JAL SATELLITE TRAVEL CO., LTD.	1979.8.17	HK\$750,000	100.0
	JALPAK MALAYSIA SDN. BHD.	1970.9.19	MYR466,000	100.0
	P.T.JALPAK INTERNATIONAL BALI	2000.10.1	US\$300,000	100.0
	P.T.TAURINA TRAVEL JAYA	1982.4.1	IDR500,000	51.0
	JALPAK TOUR & TRAVEL (THAILAND) CO., LTD.	1979.10.1	THB6,000,000	73.3
	JALPAK INTERNATIONAL (THAILAND) CO., LTD.	2000.11.9	THB6,000,000	100.0
	UNIVERSAL HOLIDAYS, INC.	1978.2.21	PHP6,250,000	100.0
	日航国際旅行社(中国)有限公司	2003.11.13	US\$600,000	100.0
カード・リース	株式会社ジャルキャピタル	1988.7.25	3,500百万円	100.0
	株式会社ジャルカード	1984.10.30	400百万円	100.0
	JLC INSURANCE COMPANY LIMITED	2002.11.22	US\$2,000,000	100.0
	JAL CAPITAL CORPORATION	1992.9.4	US\$20	100.0
その他	株式会社JAL ホテルズ	1970.7.1	4,272百万円	90.7
	株式会社ホテル日航大阪	1980.12.10	100百万円	100.0
	HOTEL NIKKO OF SAN FRANCISCO, INC.	1984.7.19	US\$1,000	100.0
	首里観光株式会社	1969.12.10	1,116百万円	59.8
	株式会社成田日航ホテル	1977.11.24	50百万円	100.0
	NIKKO HOTELS (U.K.) LTD.	1985.5.24	GBP21,900,000	100.0
	HOTEL NIKKO SAIPAN, INC.	1984.9.26	US\$21,810,000	87.0
	新日航ホテル株式会社	1999.1.12	25百万円	100.0
	苫小牧緑化開発株式会社	1989.4.10	50百万円	51.0
	旭川リゾート開発株式会社	1990.2.26	300百万円	90.0
	HOTEL NIKKO (U.S.A.), INC.	1984.7.18	US\$1,000	100.0
	JDC GUAM INC.	1994.4.26	US\$1,000	100.0
	BENKAY (U.S.A.), INC.	1986.2.6	US\$1,000	100.0
	PACIFIC INVESTMENT HOLDINGS CORPORATION	1990.4.5	US\$5,939,360	100.0
	株式会社ジャル リーブル	2002.10.1	50百万円	100.0
	株式会社JAL グループシニアセンター	2005.11.1	50百万円	100.0
	株式会社JAL エアロパーツ	1990.12.4	490百万円	100.0
	株式会社JAL ビジネス	1979.11.8	100百万円	89.8
	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
	株式会社JAL ロジスティクス	1970.3.28	144百万円	72.0
	株式会社JAL 建設	1976.6.1	180百万円	85.0
	JTA 商事株式会社	1985.7.1	20百万円	100.0
	PACIFIC BUSINESS BASE, INC.	1989.10.20	US\$400	100.0
	JAPAN AIRLINES MANAGEMENT CORP.	1989.10.20	US\$93	100.0
	グローバル ビルディング株式会社	1989.4.14	100百万円	100.0
	ジャルアカデミー株式会社	1985.6.10	50百万円	100.0
	株式会社JAL サンライト	1995.11.15	20百万円	100.0
	JTA インフォコム株式会社	1984.4.16	50百万円	61.0
	株式会社オーエフシー	1984.2.10	10百万円	53.0
	株式会社ハーレクインエア	1997.1.20	20百万円	100.0

※ 親会社、子会社、関係会社の持分を含みます。

国際線ルートマップ (2007年5月現在)

旅客便

路線数: 235

便数: 5,278/月

貨物便

路線数: 39

便数: 486/月



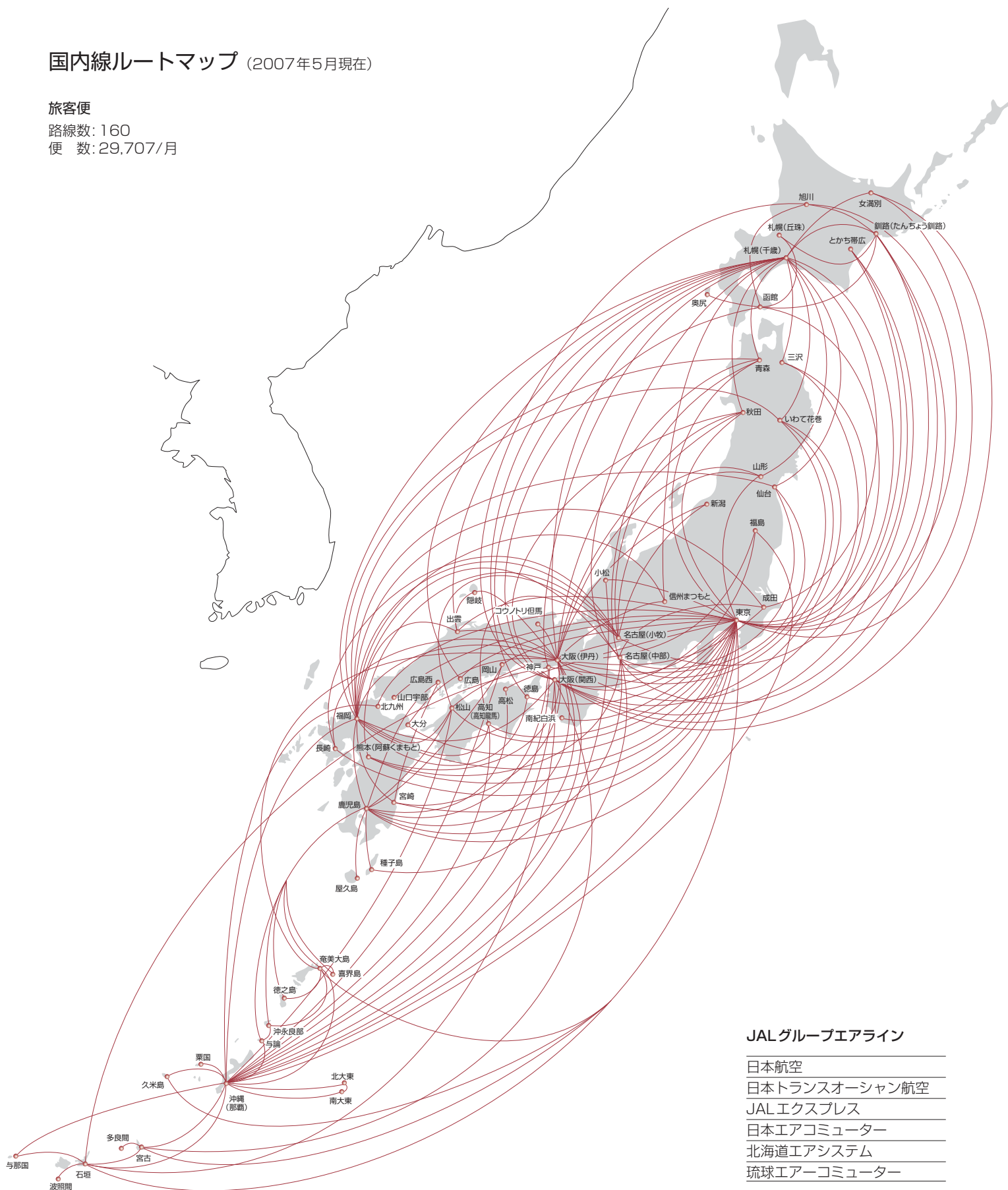


国内線ルートマップ (2007年5月現在)

旅客便

路線数: 160

便数: 29,707/月



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

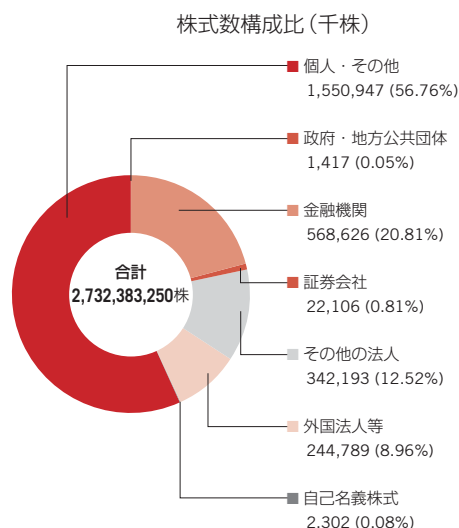
会社名： 株式会社日本航空
設立日： 2002年10月2日
所在地： 〒140-8605 東京都品川区東品川2丁目4番11号 JALビル
 株主デスク 03-5460-6600
 (09:30～12:00、13:00～17:00/土日祝・年末年始を除く)
資本金： 174,250,000,000円
授權株式数： 7,000,000,000株
発行済株式数： 2,732,383,250株

浮動株比率： 50.5%
株主の総数： 425,070人(453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(%)
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	87,700	3.20
東京急行電鉄株式会社	80,428	2.94
東京海上日動火災保険株式会社	75,471	2.76
糸山英太郎	48,000	1.75
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	45,272	1.65
ニッセイ同和損害保険株式会社	43,076	1.57
日本航空グループ社員持株会	41,531	1.51
株式会社みずほコーポレート銀行	35,303	1.29
株式会社三菱東京UFJ銀行	34,772	1.27
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口)	34,190	1.25

株式分布状況



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出来ない事故、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

(2007年3月31日現在)



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/>