



JALグループの行動力
「私たちだからできること」



アニュアルレポート 2008
Year ended March 31, 2008

JAPAN AIRLINES

目次

プロフィール.....	1	コーポレート・ガバナンス.....	17
成長著しいアジア市場を基盤とする JAL グループ ...	2	各事業の概況	
セグメント概要.....	3	国際線旅客	20
社長メッセージ.....	4	国内線旅客	21
社長インタビュー.....	5	国際線貨物／その他関連事業.....	22
特集：JALグループの行動力.....	11	取締役、監査役、執行役員	23
～「私たちだからできること」		組織図／2008年度イベントカレンダー	24
Part 1：燃油高騰への対応.....	12	財務セクション.....	25
●燃油使用量削減に向けノウハウを結集		財務状態および経営成績の分析.....	26
●路線便数計画を見直し		(注)財務諸表等については、有価証券報告書	
Part 2：JAL「空のエコ」プロジェクト.....	15	http://www.jal.com/ja/ir/finance/yuho.html をご参照ください	
●地球にやさしいエアラインを目指して		連結子会社一覧.....	31
		JALグループ 路線図	34
		株主情報.....	37

連結財務ハイライト

株式会社日本航空 連結
2007年度(決算期日：3月31日)、2006年度、2005年度、2004年度、2003年度

	2007年度	2006年度	2005年度	2004年度	2003年度
営業収益	2,230,416	2,301,915	2,199,385	2,129,876	1,931,742
営業費用	2,140,403	2,278,997	2,226,220	2,073,727	1,999,387
営業利益または損失	90,013	22,917	△26,834	56,149	△67,645
経常利益または損失	69,817	20,576	△41,608	69,805	△71,938
当期純利益または純損失	16,921	△16,267	△47,243	30,096	△88,619
一株当り当期純利益または純損失(円)	6.20	△6.52	△23.88	15.24	△45.19
長期借入金	755,850	838,827	1,084,521	1,178,932	1,170,156
資本合計		—	148,066	194,746	159,273
純資産合計	471,070	331,873	—	—	—
資産合計	2,122,784	2,091,233	2,161,240	2,162,654	2,113,418
発行済株式(千株)	2,732,383	2,732,383	1,982,383	1,982,383	1,980,465

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。

連結業績ハイライト

株式会社日本航空 連結
2007年度(決算期日：3月31日)、2006年度、2005年度、2004年度、2003年度

	2007年度	2006年度	2005年度	2004年度	2003年度
有償旅客数(人)					
国内線	41,904,924	43,984,840	43,848,755	44,705,084	46,427,218
国際線	13,367,904	13,467,241	14,187,626	14,743,222	11,745,032
合計	55,272,828	57,452,081	58,036,381	59,448,306	58,172,250
有償旅客キロ(千)					
国内線	31,746,470	33,187,684	32,910,535	33,367,574	34,627,625
国際線	60,426,280	62,597,923	67,434,613	68,986,317	59,159,861
合計	92,172,750	95,785,607	100,345,148	102,353,891	93,787,486
有償座席利用率(%)					
国内線	63.4	64.0	64.0	63.7	63.9
国際線	71.8	71.1	69.4	69.3	64.6
合計	68.7	68.5	67.5	67.4	64.3
有効座席キロ(千)					
国内線	50,085,682	51,864,339	51,415,813	52,410,183	54,206,160
国際線	84,128,194	87,987,011	97,174,777	99,492,256	91,644,570
合計	134,213,876	139,851,350	148,590,590	151,902,439	145,850,730
貨物重量(トン)					
国内線	450,515	458,512	444,861	450,782	444,526
国際線	762,910	770,781	776,356	804,940	744,563
合計	1,213,425	1,229,293	1,221,217	1,255,722	1,189,089

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、貨物重量を除き、千未満の数字は切り捨てにしています。

安心とこだわりの品質で世界を結ぶ『日本の翼』になる

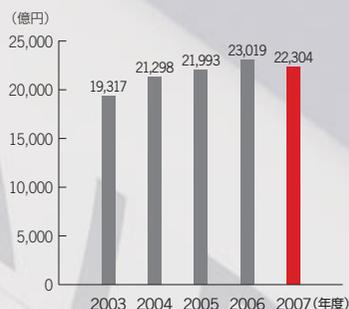
私たちは総合力ある航空輸送グループとして、安全運航の堅持を大前提に、お客さま、文化そしてところを結び、日本と世界の平和と繁栄に貢献します。お客さまのニーズを的確に把握し、お客さまの視点に立ったサービスを徹底的に追求することにより、私たちは、これまで以上の定時性、快適性、利便性を提供してまいります。そして「安心とこだわりの品質で、世界を結ぶ『日本の翼』になる」をグループビジョンとして、すべてのステークホルダーに利益を還元することを基本方針に据え、企業価値の最大化を図ります。JALグループは今、お客さまに最初に選ばれるエアラインに向かって、さらなる躍進を遂げようとしています。

有償旅客キロ(RPK) ランキング (百万)

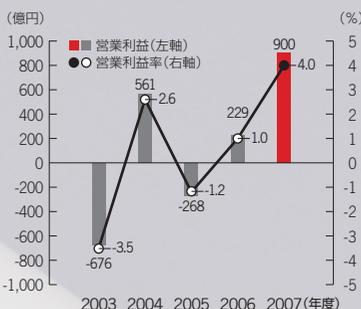
順位	航空会社	RPK (百万)
1	アメリカン航空	222,761
2	エールフランス・KLM	203,411
3	ユナイテッド航空	191,933
4	デルタ航空	166,209
5	コンチネンタル航空	130,965
...
9	英国航空	113,274
10	シンガポール航空	90,901
12	JALインターナショナル	85,103
13	カンタス航空	82,125
15	キャセイパシフィック航空	74,987
...
19	タイ航空	61,371
20	ANA	59,135

暦年2007年、国際・国内定期便合計
IATA: World Air Transport Statistics

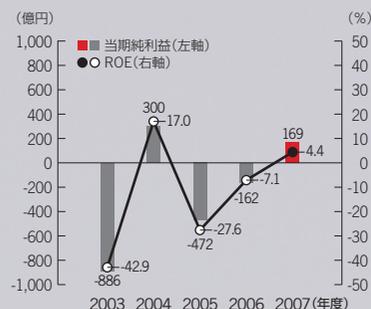
営業収益



営業利益 / 営業利益率

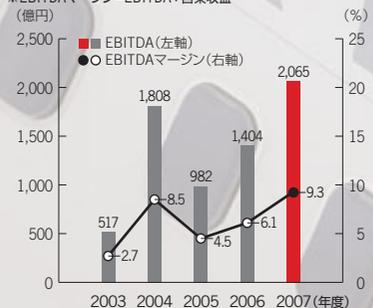


当期純利益 / ROE

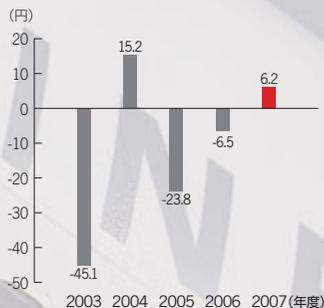


EBITDA / EBITDAマージン

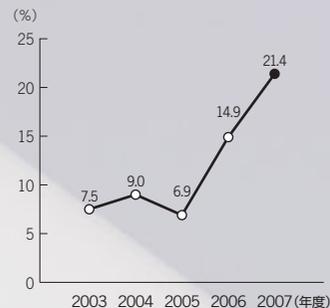
※ EBITDA (利払前、税引前、減価償却前利益) = 営業利益 + 減価償却費
※ EBITDAマージン = EBITDA ÷ 営業収益



1株当たり当期純利益 (損失)



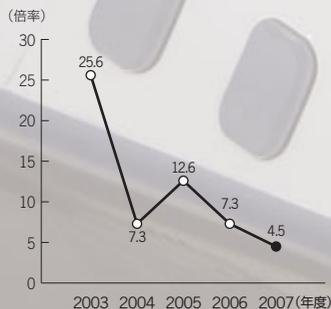
株主資本比率



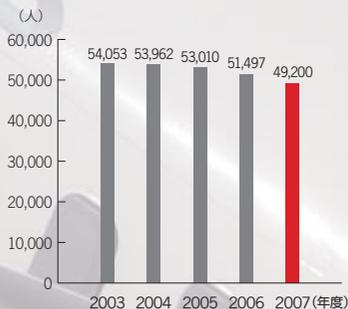
有利子負債 / D/Eレシオ



有利子負債(オンバランス)/EBITDA倍率



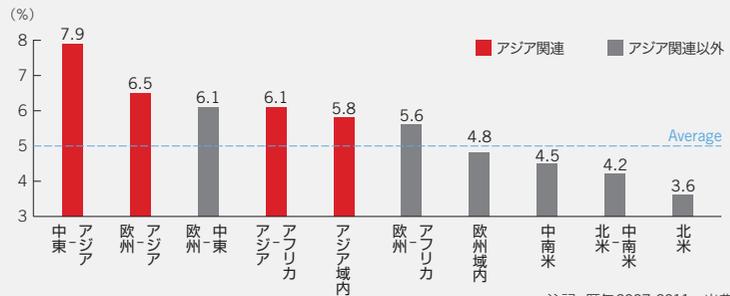
連結従業員数





▶ アジアにおける航空需要の高い伸び

アジアには、中国・インド・ベトナムを始めとし、多くの人口を抱え、将来も高い経済成長が見込める国・地域が数多く存在しており、今後、世界の各地域とアジアを結ぶ航空需要、そしてアジア域内の航空需要にも高い伸びが予想されています。



▶ 急増する訪日外国人旅客

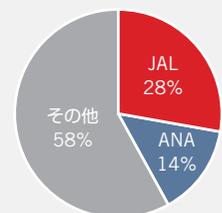
近年のアジア経済圏の発達により、2007年における訪日外国人は、韓国から260万人、台湾から140万人、中国から94万人と年々増加の一途を辿っています。特に、韓国については、2007年に来日韓人数が日本からの訪韓日本人数220万人を初めて超えました。来日中国人についても、ビザ発行条件のさらなる緩和により、今後、来航者の急増が予想されます。



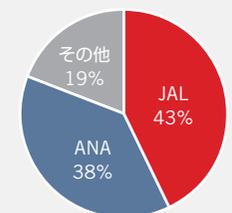
▶ 成田・羽田両空港の高いシェア

JALグループは、成田・羽田の両空港において、国際線・国内線とも高いシェアを有しており、2010年に予定されている両空港の発着枠拡大は、当社にとって極めて大きなビジネスチャンスです。特に、枠拡張に伴い国際化の進展する羽田空港については、中国、韓国、台湾などの近距離路線や夜間発着枠を利用した中長距離路線への就航を検討しています。

成田空港国際線シェア (2008年夏期 定期便シェア)



羽田空港国内線シェア (2007年度 スロットシェア実績)



出典：NAA、国交省

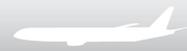
▶ 日中最大のネットワークを活用

日中間の自社運航便の更なる充実に加え、中国東方航空や中国南方航空をはじめとしたコードシェア便の拡充により、JALグループの日中間運航便数は、中国内13地点36路線週間318便となり、日中間で最大のネットワークを有しています。今後もマーケットの規模や特性に応じた戦略的・効率的なオペレーションを展開するとともに、空港・機内にて中国人のスタッフや客室乗務員を配置するなど、中国から訪日されるお客さまを対象にサービス面での国際化もよりいっそう拡充してまいります。

中国-日本路線ネットワーク (コードシェア便を含む)



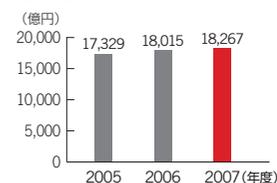
2008年3月末時点



航空運送事業

国際線は、日本発最大のネットワーク、247路線・週約4,000便(片道ベース)を日本を含む34カ国164都市に運航し(2008年4月現在、コードシェアを含む)、2007年度は約1,400万人のお客さまにご利用いただきました。国内線は、国内最大のネットワーク、60空港から1日約960便を運航し(2008年4月現在)、2007年度は約4,200万人のお客さまにご利用いただき、さらなるお客様の利便性の向上に努めています。

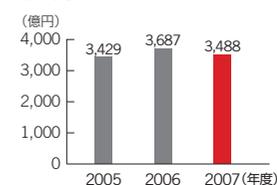
売上高



航空運送関連事業

株式会社JALエービーシーが空港宅配事業のパイオニアとしてお客さまの利便性の向上に努めています。その他に旅客・貨物の取扱い業務、機内食調製、航空機並びに各種車両・航空機用作業器材の整備、消防設備の設計・施工・保守管理、燃料調達・給油など子会社97社、関連会社64社が幅広い分野で空港関連事業を担っています。

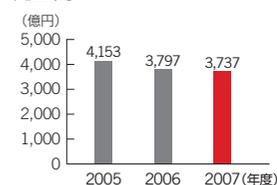
売上高



旅行企画販売事業

旅行企画販売事業分野では、海外旅行を株式会社ジャルパック、国内旅行を株式会社ジャルツアーズがそれぞれ募集型企画旅行商品を中心に提供。国際線、国内線ともに日本最大のネットワークを十分にいかし、世界遺産の訪問などテーマを設定した旅行企画や、自由な旅行を志向する方をおもな対象とした個人型旅行商品の充実など、お客さま満足度の向上に努めています。

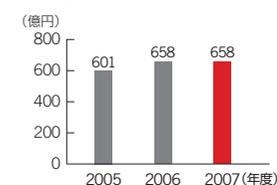
売上高



カード・リース事業

株式会社ジャルカードが、JALマイレージバンクカードにクレジット機能を付加したカードを発行。既に会員数も200万名を超えています(2008年4月現在)。JR東日本との提携による「JALカード Suica」の発行やご家族の方がそれぞれためたマイルを特典交換の際にあわせて利用できる「JALカード家族プログラム」の導入など、高品質サービスを提供し、多様なニーズに応えられるよう事業展開しています。

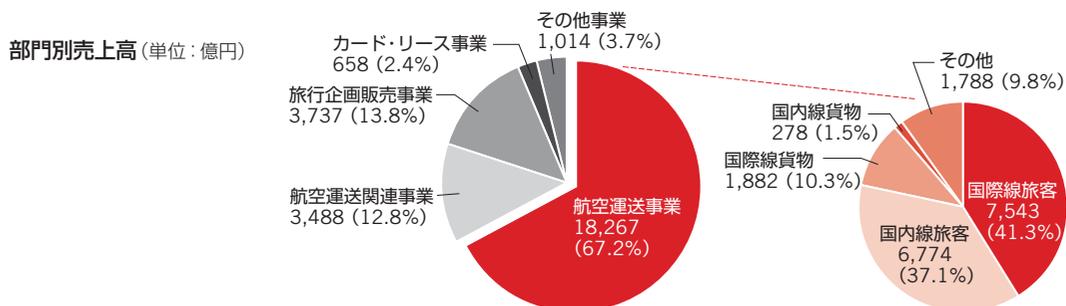
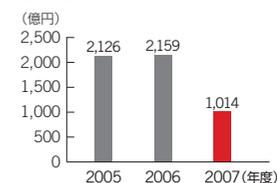
売上高



その他事業

ホテル・リゾート事業として、株式会社JALホテルズが、「ニッコー・ホテルズ・インターナショナル」と「ホテルJALシティ」のふたつのブランドで、ホテルを運営しており、系列ホテルの総数は、国内42、海外17の合計59、総客室数は18,829室(2008年5月現在)です。また、商事・流通その他事業として卸売・販売業、不動産業、印刷業、建設業、人材派遣業、情報通信業等を行っております。

売上高





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20年3月期は、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ことを企図した「2007-2010年度JALグループ再生中期プラン」(再生中期プラン)の初年度であり、世界的航空企業連合であるワンワールドへの加盟やプレミアム戦略の展開などを背景に、「お客様の視点」に徹底的にこだわったサービスの提供など、各種施策に取り組んでまいりました。一方、歴史的な高水準で推移する燃油価格に対しては、燃費効率の良い機材への更新や燃油消費量削減などの自助努力の徹底に加え、人件費についても着実な削減に努めた結果、営業利益が当初計画を大幅に上回る900億円となるなど、その成果は確実に現れております。

しかしながら、当社は、安定的に利益を生み出す企業体質への改革の第一歩を漸く踏み出したところであります。加えて、2008年度に入ってから燃油価格は高騰を続けているほか、サブプライムローン問題等を背景に世界経済の減速懸念が強まっているなど対応すべき外的要因も多く、今後も厳しい経営環境が続くと予想されます。かかる状況下、今はまだ将来の安定的な利益確保・配当に向け、収支構造・財務体質の強化を図る時期であると考えており、当期は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申し上げます。

この間、当社は、あらゆる厳しい環境下においても安定的に利益を生み出せる体質を構築するため、2008年2月には、従来の「再生中期プラン」を深化・拡充させ、また新規戦略を追加した「2008-2010年度 JALグループ再生中期プラン」(新再生中期プラン)を新たに策定しました。また、第三者割当による優先株式の発行により、財務体質が大幅に改善したほか、設備投資等の施策を柔軟に実施可能な体制を構築しました。当社は「新再生中期プラン」の確実な実行による収益性の向上により、今後厳しさを増す経営環境の変化に立ち向かうとともに、早期復配を目指してまいります。

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。

2008年6月
代表取締役社長

西 松 遙



2007年度の目標は全て達成、利益も大幅に拡大

2007年度決算は、営業利益、当期純利益とも当初の見通しを上回りました。まず、この1年を振り返っていかがでしたか？

2007年度は、新興航空会社や新幹線との競争が激化した国内線旅客や年度後半の景気減速の影響を受けた国際線貨物はほぼ前年並みの売上に留まりましたが、国際線旅客は韓国線・東南アジア線といった短距離路線を中心に好調に推移したため航空運送事業セグメント全体の収益は大幅な増収となりました。

一方、費用面では、燃油価格（シンガポールケロシン）がバレルあたり130ドルを突破するなど燃油市況は歴史的な高水準で推移しましたが、低収益路線の改廃や機材のダウンサイジング、更にはエンジン洗浄の頻度増加等の自助努力の徹底による燃油消費量の削減に加え、機動的なヘッジの効果や為替の円高効果もあり燃油費全体ではむしろ前年を下回りました。人件費についても、連結ベースで2006年度比500億円削減するという当初の目標を達成しました。また、航空運送事業のその他の費用についても、昨年から各部門で導入したトヨタ生産方式の浸透などを背景に、各現場における自主的な工夫の積み重ねが具体的なコスト減として現われるなど、予想以上の削減となりました。このように2007年度に計画した主な施策については全て目標を達成することができました。

これらの結果、2007年度の連結決算ベースの営業損益は900億円に達し、前年比670億円増の大幅な改善となりました。

連結業績

(単位：億円)
2007年度

営業収益	22,304
国際線旅客	7,543
国内線旅客	6,774
国際線貨物	1,882
その他	6,104
営業費用	21,404
営業損益	900
経常損益	698
当期損益	169

当期損益は、特別早期退職に関する特別退職金や独禁法関連引当金などの特別損失の計上により改善幅は縮小しましたが、当初見通しの70億円を大きく上回る169億円となりました。

この間、イレギュラー運航発生率の低下や定時出発率の向上など基本的な品質・サービス面での改善に全社をあげて取り組んできた結果、お客さまからの信頼の回復についても着実な手応えを感じています。

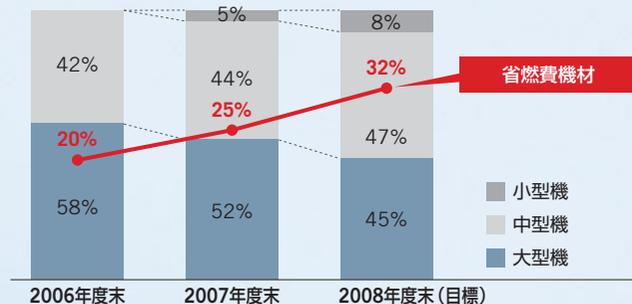
第三者割当増資の実施や資産の売却を通じた財務体質の改善について説明してください。

本業である航空運送事業へ経営資源を集中し資産効率の向上を図る、との基本方針に則り、ロンドンに所有していた自社ビルや羽田空港の格納庫などの固定資産に加え、ホテル・ニッコーサイパンや(株)エージーピー等の関係各社株式を積極的に売却しました。この結果、2007年度に実施した資産売却額は過去最大規模の総額800億円強に達しました。また、財務体質の改善や競争力強化のための設備投資を企図し、第三者割当による優先株式の発行により、1,535億円の資本増強を行いました。この間、有利子負債の削減も着実に進捗し、2007年度末には社債・借入金等の残高が9,196億円と1兆円を下回る水準まで減少したほか、D/Eレシオも2.0まで低下するなど財務体質は大幅に強化されました。

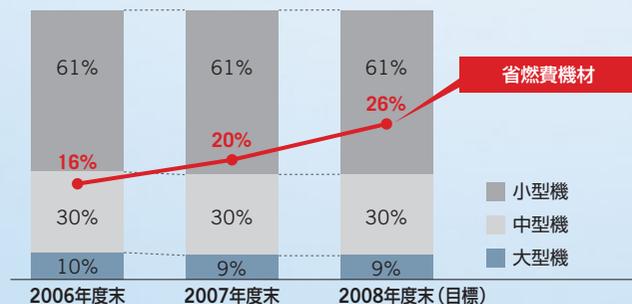
今回の資本増強で調達した資金については、本年2月末に発表した新再生中期プランを確実に実行していくために必要不可欠な設備投資に充当します。具体的には、787、737-800等燃費効率の高い新機材の導入、国内線ITシステムの強化、次世代整備システムの導入等、お客さまの利便性・快適性・安全性を向上させるための設備投資やIT投資に充当します。この結果、機材面では、経年機材である747在来型等のジャンボジェットから経済性の高いボーイング777型機や中・小型機の787型機・737-800型機への更新が大きく促進されます。また、サービス向上面では、国際線プレミアムエコノミーサービス・国内線ファーストクラス・空港ラウンジリニューアル等の「プレミアム戦略」をいっそう推進します。

機材計画(ダウンサイジングの促進)

国際線機材



国内線機材



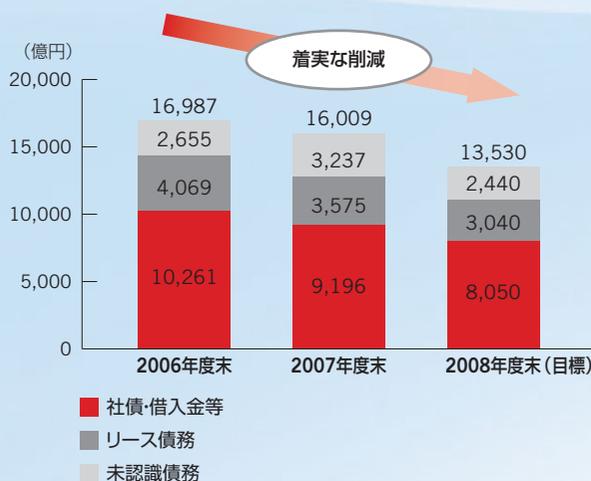
大型機： 747-400, 747, 777-300
 中型機： 787, 767, 777-200, A300-600
 小型機： MD90, MD81, MD87, 737, E170, 他リージョナル機
 省燃費機材： 777, 787, 737-800, E170
 但し、省燃費機材の構成比はプロペラ機を除いて算出

新再生中期プランでダウンサイジングやプレミアム戦略等の各施策を一層推進します。これにより、2010年以降の安定的成長を確実なものとしします。

前回の再生中期プランを引き継ぐ形で2008年2月末に「2008-2010年度再生中期プラン」を発表しましたが、今回の計画のポイントは何ですか？

従来の再生中期プランは、2010年に計画されている首都圏の成田・羽田両空港の発着枠拡大をにらみ、こうしたビジネスチャンスを自社の持続的成長に確実に繋げるために安定的に利益を生み出せる事業構造を構築することを目指したものです。具体的にはダウンサイジングの推進や「プレミアム戦略」等の諸施策を打ち出しましたが、2007年度にきちりと結果を出せたこともあり、新再生中期プランでも自信をもってその基本的な方向性を踏襲しています。しかしながら、高値を更新し続ける記録的な燃油価格の高騰やサブプライムローン問題等の影響による航空需要の下振れリスク、また国内外における新興航空会社や新幹線との競争激化などJALグループを取り巻く足元の事業環境はより厳しさを増しています。こうした状況の下でもしっかりと計画した利益水準を確保していくためには、リスク耐性の強化と目標達成の実行力の更なる向上が必要と判断して、従来の再生中期プランの諸施策を深化・拡充したうえ「コスト構造改革」などの新たな重点施策も追加した新再生中期プランを策定しました。

有利子負債の削減



新再生中期プランの具体的内容を教えてください。

まず、再生中期プランからの継続施策の中でポイントとなる施策の第一は「省燃費機材の積極的導入と機材のダウンサイジング促進」です。ボーイング777型機・737-800型機・787型機といった燃費効率の高い機材への更新およびダウンサイジングを推進していくことにより、国際線の大型機比率は2007年度末の52%から2010年度には38%と大幅に低下するほか、省燃費機材の比率は国際線・国内線とも40-50%程度まで大幅に上昇する見込みです。特に、国内線

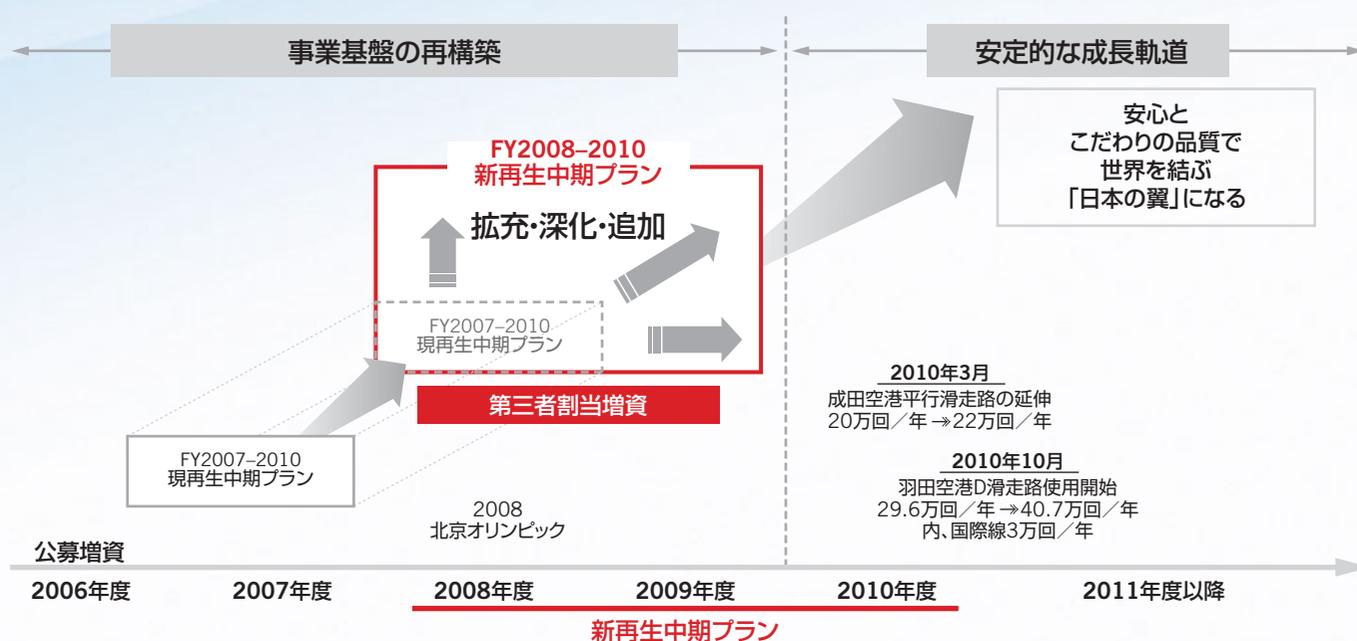


を運航するジェイエアでは日本で初めて最新鋭のリージョナルジェット機エンブラエル170型機の導入を本年秋より開始し、今後機数を増加させることで小型機による多頻度運航を推進いたします。継続施策の第二は「JALグループ航空会社の活用による効率的なグループ運営体制の構築」です。当社は他社に先駆けてジャルウェイズ、ジャルエクスプレス、ジェイエアといったJAL本体に比べ運航コストの低いグループ航空会社を設立済みであり、これは当社の大きな強みです。これらグループ航空会社の運航コストはJAL本体の90%程度ですが、サービスレベルはJAL本体と同レベルを維持しています。今後、グループ航空会社の運航比率を一段と高めることで、ネットワークを維持しつつ収益性を向上させ、海外航空会社、国内新興航空会社、新幹線等に対抗していくほか、成田・羽田両空港の拡張にも対応していきます。具体的には、国際線で主に観光路線を運航していたジャルウェイズのアジアビジネス路線への拡張やジャルエクスプレスによる国際線の運航開始（主に中国路線等のアジア路線）など、マーケットの規模や特性に応じた戦略的・効率的なオペレーションを展開します。また、国内線においても、路線毎の需要に

応じ、小型機運航のジャルエクスプレスやリージョナル機運航のジェイエアを全国規模で展開させるほか、北海道エアシステム、日本エアコミューター、日本トランスオーシャン航空などを活用しそれぞれの地域をベースとした路線運営を行います。

一方、重点的な追加施策としては、燃油・調達物流・整備部品・販売流通などを始めとしてビジネスデザイン・業務プロセスまで深く踏み込んで抜本的な費用の見直しを行う「コスト構造改革」に全社をあげて取り組みます。また、「地球環境」に対する企業の社会的責任が高まるなか、従来より取り組んできた地球環境に係わる対応をいっそう強化・推進するため、2008年4月に「空のエコ」宣言を発表しました。航空産業は世界全体の二酸化炭素(CO₂)排出量のうち約2%を排出していると言われております。当社としても、環境への取り組みを経営の重要課題として認識し、地球環境との共生を目指して、エンジン洗浄の定期化や搭載品の軽量化、地球環境に配慮した運航方式の採用(速度・高度等)など様々な取り組みを通じて環境への負荷の抑制に努めていきます。そのほか、「人材戦略」と称し、社員ひとりひとりの生産性の向上、とりわけ

新再生中期プランのロードマップ



次世代リーダーの育成にも注力します。現在、グループ会社社員も含めて実施しているミドルマネジメント研修には必ず私も出席しているほか、海外支店長などのポストの若返りも順調に進展しています。

最後に、新・旧プランの大前提である「安全運航の堅持」はエアラインとしての存立基盤として、永遠に追求していくべきものです。JALグループは2006年4月に安全推進本部を発足させ、この問題に正面から取り組んでまいりました。その結果、社員ひとりひとりの安全への意識が向上したほか、初期通報体制など制度面での整備も進み、トラブルやエラーは着実な減少傾向にあります。安全性の向上にはゴールはなく、今後もお客さまの信頼と期待に応えるべく地道な取り組みにより安全な運航を目指して努力してまいります。

一便一便のフライトの基本品質向上や高付加価値の商品・サービスの提供により厳しい競争を勝ち抜いてまいります。

国際線におけるサブプライムローン問題等に起因する需要減退のリスクや、国内線における新興航空会社やJR各社の新幹線との競争激化については、どのように対応する考えですか。

グローバルな金融資本市場の混乱や原油・穀物等資源価格の高騰などを背景に世界経済の減速懸念があるなか、日本国内においてもいくつかの指標に景気の下振れリスクが伺われることから、日本発の観光需要がやや弱含んでいますが、ビジネスクラスを中心とした業務需要については、米大陸線や東南アジア線を始め各方面とも引き続き堅調に推移しています。特に、米大陸線においては、本年8月のニューヨーク線、9月のサンフランシスコ線へのボーイング777-300ER型機の導入を皮切りに機材のダウンサイジングを順次進め搭乗率の向上と収支改善を図りますが、同時にこれら機材へは前評判の高いファーストクラス、ビジネスクラスの新シート装着することから、機材競争力の向上も期待できます。これらの諸施策により需要減退リスクを最小限に抑えることが可能です。

国内線に関しては、特にビジネス需要の場合、定時性の重要性に加え移動中の時間・空間をいかに充実させるかもポイントです。この点からフライトの基本品質の向上とJALグループとしての差別化戦略である「プレミアム戦略」は競争力強化の有効な手段であると考えています。当社では、2007年12月から羽田－伊丹線、2008年4月からは羽田－福岡線に本邦航空会社で始めてファーストクラスを導入していますが、両路線とも利用率が想定を上回る80数%に達するなどお客さまから大変好評を頂いております。また本年6月からは羽田－札幌線でもファーストクラスの導入を開始いたします。今後、各路線での対象便をさらに拡大し、羽田－伊丹線では2008年7月、羽田－福岡線では2009年9月に全便に拡大する予定です。一方、従来よりお客さまからご好評をいただいておりますクラスJも2007年度の利用率が80%を超えするなど、好調を持続しています。こうした付加価値の高い商品・サービスをお客さまに提供していくことで競争力を高めてまいります。

新幹線とは、競合関係の側面もありますが、むしろ距離や快適性により使い分ける共存の関係にあると考えています。距離が短いとどうしても鉄道が優位になりますが、新幹線を利用されるお客さまが多い東京－大阪線においても、航空機利用による時間の短縮効果や快適な機内でゆっくりとくつろいで過ごすことを重視されるお客さまもいらっしゃいます。また、一定以上の距離になると、所要時間の面で航空機が圧





倒的に優位になります。今後は、機材のダウンサイジングをいっそう推進するとともに、小型機を運営するグループ航空会社の活用を含めたきめ細かなネットワーク作りが重要であると考えています。

最近のシンガポールケロシン市況は歴史的な高水準で推移しており2008年度には燃油費の大幅増加が避けられないと思われます。どのような対応を考えていますか。

高騰する燃油価格対策としては、前述のとおり省燃費機材への更新促進やダウンサイジング推進に加え、エンジン洗浄や機内搭載品の軽量化、最適な運航方式・ルートを選択等の地道な自助努力の積み重ねにより燃油消費量を削減することが可能です。また、機動的なヘッジの実行に加え、為替についても目下のところ新中期プランの前提である1ドル=110円よりも円高傾向で推移しており、一定の費用削減効果が見込めます。そのほか、本来は2009年度からの実施を予定していた「コスト構造改革」について検討に拍車をかけており、できるものについては2008年度下期から前倒しで実行するなど、様々なコスト削減施策も併せて実施する予定です。

しかしながら、足元の燃油市況は当社の当初想定であるバレルあたり110ドルを大幅に上回って推移しておりこのような自助努力だけで対処できる水準を超えていることから、燃油サーチャージの一定程度の値上げにより、一部お客さまにご負担していただくを得ない状況です。誠に心苦しいことではありますが、今後ともお客さまからご理解をいただけるよう、努力してまいります所存です。

シンガポールケロシン価格

(米ドル/バレル)



出所：米国エネルギー省



成長著しいアジアを基盤とするエアラインとして、厳しさを増す競争を勝ち抜いてまいります。

2010年に発着枠拡大が予定されている成田・羽田両空港について、どのように活用していく計画ですか。

成田・羽田両空港の発着枠の拡大は、当社にとって極めて大きなビジネスチャンスと考えています。特に都心に近く利便性が高い羽田空港から中国、韓国、台湾など近距離国際線を運航することで日帰り出張も可能となり、全体的な需要の底上げにも繋がるため、そのメリットは極めて大きいと考えます。もちろん既存路線の増便や新規地点への就航にも積極的に取り組み、お客さまの利便性向上への期待に応えていく所存です。

国内線に関しては、羽田空港を離発着する1便あたりの平均座席数は現在300席を越えていますが、これは主要な欧米空港を離発着する国内線と比較すると、2倍以上の席数に当たります。これは、限られた羽田空港の発着枠を有効活用するには、従来席数の多いジャンボジェット等の大型機を中心として運航する必要があったためですが、結果としてコストが高くなり、また、お客さまの利便性を考慮した機動的なネットワークの構築の支障となっていました。しかしながら、2010年には羽田空港の発着枠の大幅拡大が図られることから、中・小型機材の導入によりダウンサイジングを進めながら運航便数を拡大するという小型化多頻度運航が実現し、特にビジネス顧客にとって利便性の高いネットワーク作りが可能になります。

最後に、新再生中期プラン最終年である2010年以降の事業展開に関するビジョンをお聞かせください。

JALグループの将来を考えると、まず日本の少子化にどう対応していくのかということが重要なテーマになりますが、一方で、日本が近年力強い経済成長を遂げているアジアに位置していることは、JALグループにとって非常に大きなアドバンテージです。

アジア諸国の経済発展により、これらの国・地域から日本への旅行が盛んになりつつあり、2007年の韓国からの来航者は260万人に増え、初めて日本から韓国への渡航者220万人を超えました。また、台湾からの渡航者数も138万人と、2003年以降日本からの渡航を上回っています。中国から日本への旅行については、まだビザの制限があるために日本から中国への渡航者数に比べ少ない状況ですが、今後、ビザの発行条件が更に緩和されると、来航者が急激に増加することが予想されます。

そのほか、インド、ベトナム、タイ、マレーシア、インドネシア、シンガポールなど、アジアには人口が多く、今後高い経済成長が見込める国・地域が数多く存在しています。このような国々の著しい経済発展に伴って1人当たりGDPがある一定の水準を超えると、海外旅行マーケットに一気に入っ



2007年 増えるアジアからの訪日外国人

てくるという傾向があることが過去の経験から確認されていますので、今後もアジアから日本への来航者数は益々増えていくものと予想されます。これまでは、一足先に経済発展を成し遂げた日本から海外へ渡るといった動きが主流でしたが、現在では海外からの多くの来航者を迎える立場に変化しつつあります。従って、JALグループの航空輸送サービスもよりいっそうの国際化を進め、日本のお客さまのみならず、アジアを始めとする海外からのお客さまをお迎えするグローバルキャリアとしての体制をいっそう推進していく必要があると考えています。

また、最近世界ではロー・コスト・キャリアが一定の成功を収めていると言われておりますが、JALグループが将来この分野に進出することは考えておりません。ロー・コスト・キャリアには安全性や定時性といった基本品質の面に加え、キャビン内の快適性やサービス水準などにどうしても限界があります。JALグループは安全・安心を徹底し、定時性を守り、今後もプレミアム戦略を推し進め、より快適な空の旅をお客さまにご提供していくことが戦略の根幹であると考えています。そして、これこそが社会の円滑な発展に貢献し、企業としての社会的責任を果たすことにもつながっていると考えます。



JALグループの行動力～「私たちだからできること」

燃油費の高騰、サブプライムローン問題による航空需要の低下など、足下の事業変化が著しい現在、航空会社はよりいっそう迅速な対応と的確な行動が求められている。燃料効率化のため自分たちにできることは何か。地球温暖化防止のため自分たちにできることは何か。社員一人ひとりが使命感をもって力を結集し、各々の現場で様々な施策を続行しているJALグループ。その行動力と実行力を、現場の声を交えたルポルタージュで追う。

Part 1 :

燃油高騰への対応 ➡ p12

燃油高騰にあえぐ航空業界。

燃油を節約し、影響を最小限にとどめるために

JALグループが一丸となって行う施策を現場からレポート。

- 燃油使用量削減に向けノウハウを結集
- 路線便数計画を見直し

Part 2 :

JAL「空のエコ」プロジェクト ➡ p15

2008年、JALグループが新たに着手した環境活動は

「空を飛ぶ私たちだからできること」が基本理念。

環境に関わるさまざまな活動を紹介。

- 地球にやさしいエアラインを目指して

燃油使用量削減に向けノウハウを結集

航空事業は、最も直接的に原油高騰の影響を受ける産業の一つだ。燃油費は航空事業のコストのうちで大きな割合を占めており、燃油の高騰は航空会社の利益を直接圧迫する。また燃油特別付加運賃（燃油サーチャージ）でお客さまに負担をかけるばかりでなく、少しでも燃油を節約し、影響を最小限にとどめなければならない。JALグループでは、そうした意識のもと社員一人ひとりの力を結集して消費燃料の削減を進めており、各々の現場でさまざまな施策を行っている。

総力を挙げ、軽量化を推進

燃料の削減のために、まず重要なのが機体の軽量化である。実際にボーイング777型機1機あたり500kgの軽量化で、年間1,000万円の燃料費が削減できると試算されている。1kgにつき2万円の燃料費削減効果だ。JALでは今回の燃油高騰が始まる以前から、機材本体の更新によるダウンサイジングを最重要の施策として進めてきた。2006年度以降は、それに加えて機内搭載品の軽量化への取り組みを本格化させている。

機内搭載品の中で大きな割合を占めるのがカートだ。飛行時間の長い国際線では、カートは1機あたり60～70台にも及ぶ。JALでは2006年7月以降、順次それまでよりも1台あたり15kg軽いアトラスカートの導入を進めている。カートを収納する機材の改修が必要なため簡単にはい

かないが、アトラスカートを搭載している国際線機材の比率を2007年度の14%から2008年度には38%に引き上げるほか、新再生中期プラン最終年度の2010年度末には約80%を目指している。搭載品の軽量化に取り組んでいる商品・サービス企画部の目黒淳マネジャーは「今後は、カーボン複合材などを使用したより軽いカートの導入も検討していきます」と語る。

カートだけではない。商品・サービス企画部では、あらゆる搭載品について、聖域を設けずに軽量化の可能性を探っている。カトラリー（ナイフ・フォーク類）は薄く、あるいは柄の部分の中抜きにすることで、1本あたり2g軽くした。ファーストクラスの和食器には特殊軽量磁器を導入し約20%の軽量化に成功。ウiskiの容器をペットボトルに変え、また、機内誌のページ数を減らすなど、1gでも軽くするために、乾いたタオルを絞るような努力を続けている。2007年度には2回、体育館に1機分の搭載品をすべて並べ、客室乗務員らと使用実績を確認しながら、一品一品、搭載数量を減らせないか検討した。同部の栗坂道郎マネジャーは「ある搭載品の置き場所が複数ある場合、1カ所ではなくなっても、機全体では足りる、という



商品・サービス企画部 栗坂 道郎

こともある。その分客室乗務員の負担は重くなるが、協力をお願いしている」と語る。まさにJALの総力を挙げて、軽量化が進められている。

高度な技術力を結集したエンジン洗浄

エンジンを洗うことで、1機につき、0.8～1%の燃費が節約できる。飛行機のエンジンは、正面から見ると扇風機のようなファンが見えるが、そこから空気を取り込み、中にある圧縮機で気圧を高めた上で、燃油に点火し、推進力を生み出す仕組みだ。圧縮機は、やはりファンのような形をしており、ボーイング747-400型機に搭載されるCF6エンジンでは14段にわたって並んでいる。圧縮機の羽根の一枚一枚は、最も効率的に気圧を高めるために、極めて精巧に作られている。そのため、表面に少しでも汚れが付くと、圧縮効果が低下し、所定の推力を得るために余分な燃料を使ってエンジン回転数を上げる必要が出てくる。

エンジンの洗浄はこれを防ぎ、最も効率的に燃油を使うことを可能にする。高性能エンジンほど、洗浄の効果は大きい。JALでは、1機あたり年2回ないし4回の



商品・サービス企画部 目黒 淳



軽量アトラスカート



すべての搭載品を体育館で確認



整備本部 整備技術グループ 中野 剛

洗浄を目指し、2007年度にはのべ449台を洗浄。2008年度にはのべ712台の洗浄を予定している。

「エンジンの洗浄というと、ただ水をかけるだけと思うかもしれませんが、とんでもない。極めて高度な整備作業なんです」。整備本部羽田整備事業部でエンジン洗浄の促進を担当している中野剛・整備グループ課長補佐は言葉に力を込める。エンジン洗浄には、4人がかりで3時間かかる。操縦席に整備士が座り、洗浄のための専用プログラムを起動させ、エンジンを空回しするなど、複雑な操作が必要だ。また、エンジン電子制御装置への配管を取り外すため、圧縮機の羽根に当たらないよう、細心の注意が必要だ。だからエンジン洗浄は、飛行機の仕組みについて、専門的な知識と経験がある、最上級の整備士にしかできない作業として分類されている。洗浄そのものよりも、こうしたセッティング作業に労力とスキルが費やされる。

「整備士には毎月、その月のエンジン洗浄実施台数と、それにより節約できる燃費の額とをフィードバックすることで現場のモチベーションは上がっており、人員を増やすことなく対応しています」（整備本部 整備企画室 収支・契約グループ久芳珠子）。



ボーイング747-400型機のエンジン洗浄



整備本部 収支・契約グループ 久芳 珠子

エンジン洗浄においてさらに重要なのは、排水をもらさないことだ。「エンジン洗浄の排水はまるでコーヒー牛乳のような色で、重金属を多く含んでいます」（中野）。エンジン後部から出る排水を一滴も逃さないために、JALは専用の回収機材を開発した。燃費の節約のために、現場の知恵と、技術力が最大限に生かされている。

「テイラード・アライバル」への挑戦

燃費の節約の方法には、決定打と言える秘策もある。それは、着陸の方法や飛行ルート自体を変えることだ。着陸時に求められる水平飛行を最小限にし、推力を絞りグライダーのように滑らかに降下・着陸する「テイラード・アライバル」。また、決められた航空路上を飛行する従来の運航ではなく、その時々 conditions に応じ、航空会社の判断で最も効率的な飛行コースを飛ぶUPR (User Preferred Route)。これらの燃費削減効果は大きく、テイラード・アライバルが実現したサンフランシスコ

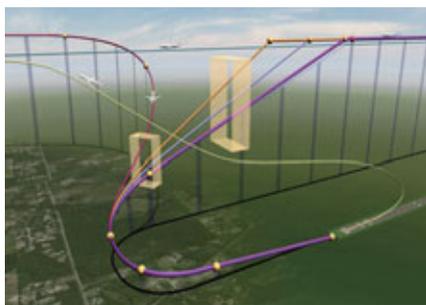
では、JALの747-400型機で、1回の着陸あたり最大4,000～5,000ポンド、何と737-400型機による伊丹ー仙台間のフライトに相当する燃費を節約している。年間では5,000～7,000万円の燃費削減につながる計算だ。

ただ、着陸方法や飛行ルートの変更は、JAL単独の判断で実現できるものではない。日本をはじめ各国の航空当局との調整が必要になる。テイラード・アライバルが可能になるには、管制側に、飛行機が降下に入る前から着陸順位を付けられるシステムが必要になり、現在のところそうしたシステムはアメリカにしかない。アメリカ国内でもテイラード・アライバルを実現している空港はほぼサンフランシスコに限られている。「ただ、今後は徐々にですが実施する空港が増えていくでしょう。その時に、高い飛行技術を持つJALは、確実にその対象に加わるようにしていきたい」と運航本部運航企画室の船井康伸課長補佐は語る。



運航部 航路グループ 船井 康伸

燃油使用量削減に向けノウハウを結集



グライダーのように滑らかに降下・着陸する
「テイラード・アライバル」

UPRは、JALの主要路線の一つである日本・ハワイ間で、8月からトライアルが始まっている。トライアルの結果、航空当局が支障がないと認めれば、日本・ハワイ間はUPRに移行する。それによる年間の燃料使用削減量は約193万リットル(ドラム缶9,600本分)、また燃油費の削減効果

は約1.8億円となる見通しだ。今後、UPRへの移行が認められる路線は限定されるが、効果が大きいだけに、JALは必ず参加する方針だ。

これまで紹介した施策以外にも、「駐機中の動力や冷暖房を、航空機自身の補助動力装置(APU)よりもエネルギー消費の少ない地上動力装置(GPU)に切り替える」、「機体の安全運航に十分な燃料搭載量を維持しながら、軽量化の余地がないかどうか、見直しを進める」、「飛行機の重心を後寄りにするため、荷物の積み方を研究する」、「貨物コンテナはアルミ製からガラス繊維系の素材を使用することで1台あ

たり26kgの軽量化をはかる」、「非食物系バイオ燃料を用いたバイオ燃料デモンストラクションフライトを実施する」など、JALはあらゆる方法で、燃油削減に取り組んでいる。それは、コストの負担を少しでも少なくするだけでなく、CO₂削減による環境への貢献や、各種作業手順の合理化など、それ以外の効果も少なくない。

JALグループの航空運送にかかる燃料費は03年度決算では、2,448億円だったが、07年度では4,127億円。08年度予算では5,100億円を見込んでいるが、燃料費の高騰は進む一方だけに、今後も、全社員の知恵と日々の運航で培ったノウハウを結集し燃油削減への取り組みを続けていく。

路線便数計画を見直し

燃油高騰施策の一環として、JALグループは2008年度下期の国際線旅客事業・国内線旅客事業・貨物事業における路線便数計画の一部変更を決定。今後も需要動向や燃油市況によっては、柔軟に計画の見直しを行い、収益性と競争力を十分に蓄えることにより2010年度の首都圏発着枠拡大に備える。

JALグループでは2005年度下期以降、低収益路線から高成長・高収益路線に経営資源をシフトさせる形で路線・便数の見直しを進めてきたが、今回の見直しはそれらを大幅に上回る過去最大規模となる。現下の燃油高騰による費用増の影響は極めて大きく、路線・便数等の事業計画を構造的に見直すことが喫緊の課題との認識に基づいたものだ。なお、今般の路線・便数の見直しは、直接変動費はもとより、本社間接費用や支店経費等の固定費の削減も含まれており、通年効果で120億円の収支改善を見込んでいる。概要は以下の通り。

国際線旅客事業

低収益路線を運休する一方、成長の著しいアジアネットワークを強化する。5路線を運休、5路線を増便、5路線を需給適合(ダウンサイジング)。また、今年度計画に沿ったプレミアム戦略推進の観点から、シドニー線・ジャカルタ線にJALシェルフラットシートを、モスクワ線・アムステルダム線などにプレミアムエコノミーシートを導入する。

国内線旅客事業

将来的に安定的な収益性が確保できない路線については運休を含めた見直しを行い、12路線の運休のほか、1路線の新規開設、6路線の増便と4路線の減便を行う。機材については、今年度の当初計画通りMD81の退役促進、737-800やエンブラエル170(E170)の導入など、需給適合(ダウンサイジング)を図りつつ機材更新を積極的に進めるほか、プレミアム戦略の強化の観点から、777-200型ファーストクラス機材を下期期間中に増機する。

貨物郵便事業

燃油高騰および米国景気後退などの影響により収支が悪化した太平洋線を中心に路線運営体制の見直しを図る。機材については747在来型貨物専用機の退役を進める。

JALグループでは、路線便数の柔軟な見直しに加え、新再生中期プランの下、省燃費機材への更新と機材のダウンサイジングを積極的に進め、機材効率と収益性の向上を推進していく。

787導入遅延対応

機材更新計画のうち787の搬入遅延については、2008年度は元来、787導入を前提とせずに計画を立てていたことから、2008年度での影響はない。また、初号機が導入される2009年度以降についても、現行機材の一部退役延伸、代替機材の確保等により、その影響をミニマイズすることが可能である。

地球にやさしいエアラインを目指して

JALグループは、CO₂(二酸化炭素)の排出をはじめ、地球環境にさまざまな負荷をかけざるを得ない航空会社として、環境保全を企業使命の一つに掲げ、さまざまな取り組みを進めている。そして、環境に関する社会的要請と期待に確実に応えるため、2008年4月に地球環境委員会を強化再編。ネットワークを最大限に活用した「空のエコ」プロジェクトに着手し、航空機航路の大気観測、シベリア等森林火災の発見協力、バイオ燃料の実用化など、航空会社だからこそできる環境社会活動を強力に推進している。「航空機は日夜、地球を眺めながら飛んでいます」と、運航乗員部の松田和也が語るように、地球という星を目のあたりにする航空会社だからこそできる取り組み、JALらしい、JALならではの環境取り組みがここにある。



機長 松田 和也

航空機による大気観測

JALグループは、温暖化をもたらす大気変動メカニズムの解明に協力するため、1993年より国際線定期便オーストラリアー日本間のルート上で大気を採取し、CO₂、メタンガスなどの温室効果ガスと一酸化炭素の濃度を測定すべく研究機関に提供している。2003年には、国立環境研究所の調整により、産学官によるプロジェ

クトを発足。2005年より、「CO₂濃度連続測定装置」による大気観測が始まった。これは飛行中に採取してその場で分析記録するという、非常に画期的な測定装置である。

ただし、安全を最優先して設計された旅客機は、飛行に関係のない装置を装備するために航空局による厳しい安全性審査をクリアしなければならない。現在観測にかかわっている整備本部の池田肇によると、「日本航空は、装置開発から参画して、容積は料理の出前に使われるおかもち1個程度、重さ約20kgの装置を開発し、米国連邦航空局と国土交通省航空局より承認を受けました」。

日本航空の航空機による大気採取は、オーストラリアー日本間のみならず、観測ルートを徐々に増やし、現在では、アフリカと南米を除くJAL国際線のほとんどのルートで観測が実施されている。

パイロットによる 森林火災発見情報の提供

近年、シベリア、アラスカなどの北方森林において大規模な火災が頻繁に発生し、本来はCO₂を吸収する森林が危機にさらされている。火災は森林が長年蓄積した炭素を放出する。燃焼時のCO₂放出だけではなく、永久凍土が溶け出せば、より深刻な地球温暖化の原因となるメタンガスが大量に放出される危険性もある。

森林火災の影響を最小限にとどめるには、火災が小規模のうちに検知し、延焼の予測をたて、有効な消火活動を行う必要がある。JALグループは北海道大学やJAXA(宇宙航空研究開発機構)など、各研究機関の要請に応え、2003年から森林火災の通報活動に協力してきた。パイロット

CO₂濃度連続測定装置

トからの観測情報は、衛生による火災検知の精度向上に貢献している。

報告活動の一翼を担うボーイング747-400機長の工藤英樹はこう語る。「火災を見ると、豊かな自然を守りたい、大切な地球環境を壊したくないという気持ちが強くなります。できることなら自ら消火活動に赴きたいともあります」。

2007年からはシベリアだけでなく、アラスカやインドネシアのカリマンタン島上空も観測エリアに加え、この年の報告件数は過去最高の172件を数えた。



操縦席から見た北極圏での森林の火災



操縦室内の火災発見入力画面



機長 工藤 英樹

地球にやさしいエアラインを目指して


 キャプテンによる環境教育講座
「そらいく」

「そらいく」は2007年9月よりスタートした、JALグループのキャプテン（機長）による出前講座である。主に小学生を対象に、空から見た地球の現状やJALグループの環境への取り組みを伝える講座で、2007年度は全国で11回実施された。

「大切にしているのは、空から見た、実際に感じたことを伝えることです」と、講義を行うキャプテンの一人、ボーイング767機長山田光男は語る。「アジアの上空を飛んでいますと、砂漠化した大地が延々と広がっており、地球環境問題が深刻であることを実感します。美しい地球を次世代に残したい。残すためには何をすべきかと考えるきっかけになった地球環境の変化を伝えていきたいと思っています」。



機長 山田 光男



「そらいく」

空を飛ぶ仕事だからこそ実感する地球の現状と課題を、人々に、子どもたちに伝える。美しい地球と空を次世代に残すため、JALグループの挑戦はさらに続く。


 バイオ燃料フライトの実施

2008年6月、JALは、ボーイング社、ブラットアンドホイットニー社と共同で、環境に配慮した代替燃料開発促進を目的に、非食物系バイオ燃料を用いたバイオ燃料デモンストレーションフライト（JALバイオ燃料フライト）を行うことに合意した。2008年度中にアジアで初めてのバイオ燃料フライトを国内で実施する予定である。

これは、燃料タンクに混合バイオ燃料（バイオ燃料と従来のジェット燃料を混合したもの）と従来のジェット燃料を分けて搭載し、4基あるうち1基のエンジンはバイオ燃料を使用し、残り3基のエンジンは通常のジェット燃料を用いてフライトするというもの。使用するバイオ燃料は、非食物系の中でも特に地球環境や人類の発展に追加負荷を与えない「第二世代バイオ燃料」より選定することにしている。


 CO₂排出量削減への取り組み

JAL「空のエコ」プロジェクトでは、航空機から排出されるCO₂量を、2010年度までに1990年対比で有効トンキロ輸送量あたり20%削減することを目標にしている。Part 1で触れたように航空機エンジン水洗いによる燃料効率の改善、軽量機内食器や軽量貨物コンテナの採用による航空機軽量化、更には適正高度の選択や新着陸方式（テイラード・アライバル）の採用など、種々の燃料使用量削減策が、このCO₂量削減施策に含まれる。このほか、2007年度には、貨物コンテナを従来のアルミ製からガラス繊維系新素材「ツイントテックス」を側面パネルに採用し、1台あたり26kgの軽量化を実現。747-400型機の貨物室に18個搭載した場合、東京ーニューヨーク間片道の運航で720kgのCO₂を削減することが可能だ。

また、機材更新による燃費効率の向上も目指す。



150kgにもなる塗料を機体に塗らないことで軽量化した貨物専用機

JALエコジェットの運航

JALグループの地球環境への取り組みの象徴として尾翼を緑に塗装した「JALエコジェット（JAL Eco Jet）」1機が、2008年6月より就航。JALエコジェットを通じて、社会の皆様へ地球環境の大切さを呼びかけていく。



ボーイング社製 777-200型機



コーポレート・ガバナンス

「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推進本部を設置しています。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。

CSR委員会

CSR委員会は、JALグループが一体となって積極的にCSR活動を推進していくために、2004年4月に設置。委員長は社長が、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です。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。

再生中期プラン推進委員会

再生中期プラン推進委員会は、グループ経営に関するもっとも重要な戦略事項である「JALグループ再生中期プラン」の推進について、方向性を定め、具体化・実施・進捗管理を行います。

常勤役員会

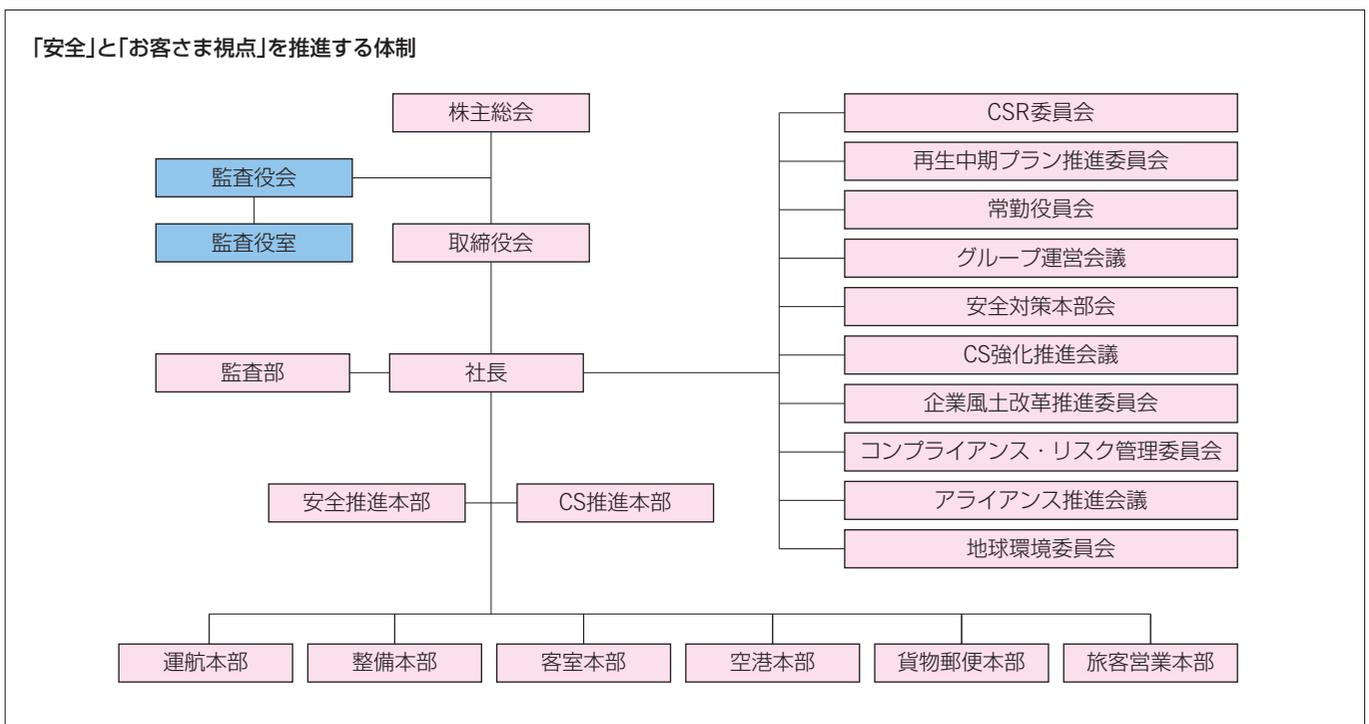
2008年4月新設の常勤役員会は、取締役会付議事項に関する事前審議、ほかの経営会議体にかかわる事項以外の重要事項に関する方向性の決定、および会社法に基づく内部統制の推進を行います。

企業風土改革推進委員会

2008年4月新設。「安全」、「お客さま視点」を徹底的に追求し、「みずから考え行動するJAL」の実現に向けて、安全アドバイザーグループ提言に沿った取り組みをはじめとした企業風土改革を推進する委員会です。

地球環境委員会

地球環境委員会は、環境に関する社会的要請と期待に確実に応えていくため、2008年4月に従来CSR委員会の下に位置づけていた地球環境部会にかえて、社長を委員長とする会議体として設置し、体制強化を図りました。



内部統制システム

内部統制システムの基本的な考え方

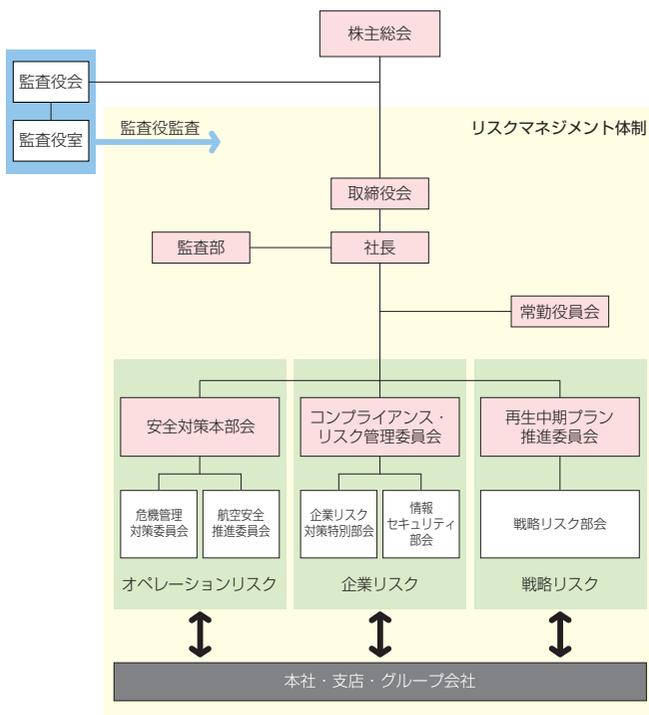
JALグループは、私たちの事業の基盤そのものである安全を確保し、公正な競争を通じて良い商品を提供し、適正な利益を得るという経済的責任を果たします。また、広く社会の一員としてその責務を果たし貢献する企業グループを目指しています。このことをふまえ、会社法などの規程に従い「内部統制システムの基本方針」を定め、業務の有効性と効率性、財務報告の信頼性を確保し、関連法規を遵守します。

また、金融商品取引法に定められた財務報告にかかわる内部統制の評価制度の整備のため、2006年10月にプロジェクトチームを設置して適切に対応しています。さらに、2008年4月、会社法や金融商品取引法などに基づいて内部統制が有効に機能していることを継続的に評価する組織として、新たに社長直属の監査部を設置しました。

「内部統制システムの基本方針およびその整備状況」

ホームページ www.jal.com/ja/governance/

JALグループ内部統制システム



リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

常勤役員会がグループ全体のリスクを総括的に管理します。これまでは、航空事業を営む会社の特性をふまえ、リスクの内容を次のふたつに大別し対応してきました。

- 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

2008年4月より、上記ふたつのリスクに、

- ③事業運営にあたり収支に重要な影響をおよぼすリスク=戦略リスク

を新たに加え、JALグループのリスクを3つに整理し、それぞれに対して、次の各専門委員会が事前予防に重点を置いた対策を実行していくこととしました。

- 安全対策本部会(オペレーションリスク)
- コンプライアンス・リスク管理委員会(企業リスク)
- 再生中期プラン推進委員会(戦略リスク)

「オペレーションリスク」と「企業リスク」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

■体制・しくみの構築

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、コンピュータウイ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しくみを構築し、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。



■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。

■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、2008年5月現在、人材派遣業のJALビジネスと、貨物・物流業のJALロジスティクスの2社がプライバシーマークを、クレジットカード業のJALカードがISMS 認証を取得しています。

監査

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70部門に出向いて監査を行い、その結果を代表取締役に報告しています。

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。

内部監査

内部統制が有効に機能していることを継続的に評価することを目的として、業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性、法令の遵守、資産の保全等の観点より内部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ひとつとみなしていますが、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応え、企業価値の向上を目指しています。

JAL グループ行動規範「社会への約束」

JALグループでは「総合力ある航空輸送グループとして、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する」という企業理念を確実に実践していくことを期して「社会への約束」を定めています。JALグループは、全社員がみずからの責務を果たすとともに、常に社会の視点に立って行動し、社会との共生をこそがけていくことを約束します。

「JAL グループ行動規範」ホームページ

www.jal.com/ja/corporate/action.html

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。2006年3月までは「コンプライアンスに関する相談窓口」としてグループ社員の各種質問・相談に応じてきましたが、その機能とともに、内部通報窓口の機能もあわせ、新たに「グループ・ホットライン」として位置づけることとしました。

また、社外の方々からの通報に対する対応についても、2007年12月に規程化しました。いずれの制度も、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、しくみを整えています。

このほか、人権・セクハラなどに関する相談、法務相談に関する窓口も別途設け、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。



国際線旅客

路線・便数の見直しにより収益性の高いネットワークの構築が進んだほか、機材のダウンサイジングによりコストの削減と座席利用率の向上を図りました。また、旺盛なビジネス需要を背景にクラスミックスの改善も進んだことから、単価も大幅に向上しました。



国際線ファーストクラス新シート「JALスイート」

当期の活動と実績

路線運営

高収益・高成長路線への経営資源の集中を目指し、積極的に路線・便数の見直しを行いました。具体的にはビジネス需要の旺盛なニューヨーク線やパリ線(夏期)での増便、成長著しい成田-デリー線の増便、東京・上海の市街地隣接空港を結ぶ羽田-上海(虹橋)線の開設、その他中国線、ベトナム線、ロシア線(夏期)での増便を行いました。加えて、成田発着のダイヤ見直しにより、アジアと欧米をつなぐネットワークを強化し、お客さまの利便性の向上に努めました。また2007年12月よりモスクワ乗り入れ空港を、最新の施設を備え同一ターミナルにてロシア国内外へのネットワークが充実しているドモジエドボ国際空港に変更しました。

当期実績

中・小型機へのダウンサイジングを推進し、特に2007年5月以降、ボーイング737-800型機を大阪や福岡発着の国際線に投入し運航の効率化を図りました。さらに、グループ航空会社のジャルウェイズ運航路線を成田-ホーチミンシティ線へ拡大し、コスト競争力のいっそうの強化に取り組みました。

商品戦略面では、プレミアム戦略の一環として、成田空港にて2007年7月に「ファーストクラスラウンジ」、「サクララウンジ」をリニューアルオープンするなど、ビジネス旅客向けサービス・品質の向上充実を努めました。機内サービス面では、ひとつ上のゆとりをプラスしたくつろぎのエコノミークラス「JALプレミアムエコノミー」サービスを2007年12月の成田-ロンドン線を皮切りにフランクフルト線にも順次導入し、大変ご好評をいただいております。また、法人向けの海外出張支援プログラムである「JALコーポレートフライトメリット」のサービスをさらに充実させ、加盟社数は約1,200社と当期中に倍増しました。

路線運営の効率化促進により、有効座席キロベースの供給は前年度比で4.4%減少したのに対し、需要は東南アジア線、韓国線、中国線等が前年を上回ったことから、有償旅客キロベースで同3.5%減に留まり、有償座席利用率は同0.7ポイント上昇し71.8%となりました。ビジネス需要の順調な拡大や高収益路線へのシフトに加え、燃油サーチャージの改定などで単価が前年度比7.8%増と大幅に上昇したこともあり、収入は同4.1%増の7,543億円になりました。

成長戦略

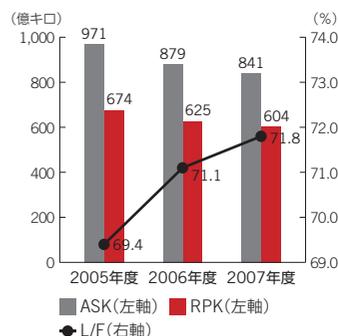
プレミアム戦略の一環として、ご好評の「JALプレミアムエコノミー」サービスを成田-パリ線、成田-アムステルダム線、成田-モスクワ線、関西-ロンドン線、中部-パリ線等ほぼ全ての欧州線に拡大します。一方、米州線においては、8月には成田-ニューヨーク線、9月には成田-サンフランシスコ線に燃費効率の良いボーイング777-300ER型機を導入しダウンサイジングを図るほか、同新造機には、ファーストクラス、ビジネスクラスの新シートや米州線で始めて「JALプレミアムエコノミー」サービスを導入いたします。経年機のボーイング747型機については2009年度上期中に残りの2機も退役致します。また、ご好評を頂いている成田空港のラウンジについてもお客さまからのさらなる快適性・利便性のご希望に応えるため、改修を継続してまいります。

2008年度は上述のとおり、米州路線などでダウンサイジングを進めることから、有効座席キロベースでの供給は前年度比4.2%減少する見込みです。一方、観光需要喚起策としてチャーター便の大幅増便を計画しており、特に利便性の高い羽田発着便は、4月から毎週末運航の羽田-ソウル(仁川)線、7月から毎日運航の羽田-香港線に加え、ウランバートル、パラオ、ホノルル等へ前年度実績(約280便)を大きく上回る約800便の運航を計画するなど、羽田からアジアへのネットワークを強化いたします。

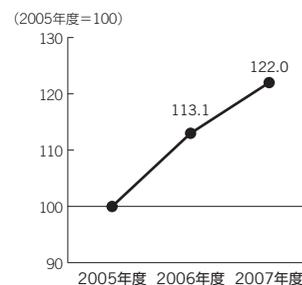
売上高



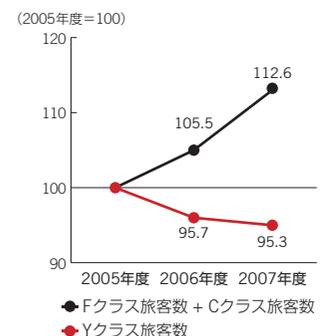
輸送実績



国際線旅客イールドの推移



クラス別旅客数の推移





国内線旅客

戦略的な路線の見直しや機材のダウンサイジングにより供給は引き続き減少しました。有償座席利用率は前年度比小幅低下しましたが、クラスミックスの改善や運賃値上げ等から単価が順調に上昇したことから、供給削減のなか収入は前年度を0.3%上回りました。



国内線「JALファーストクラス」

当期の活動と実績

路線運営

路線便数の見直し等を行い9路線の運休を実施したほか、グループ航空会社のジャルエクスプレスによる低コスト運航体制を拡大し、燃油費の高騰下における収支改善を図りました。

機材面では、ボーイング737-800型機の導入やMD87型機の退役等、燃費効率の良い中・小型機への更新を進め、お客さまの快適性向上や収支改善に努めました。

当期実績

2007年12月にはプレミアム戦略の一環として「お客さまのプライベートな空間・時間を尊重する最上級のおもてなし」をコンセプトに、本邦国内線史上初となる「JALファーストクラス」を羽田—伊丹線に導入し、ゆったりお過ごしいただける座席と、名店の厳選素材や味覚にこだわった機内食を提供しております。導入以来、ファーストクラスは大変好評を博しており、搭乗率は約80%と非常に高い水準で推移しています。また、多くのお客さまに国内線を「カンタン・快適・便利」にご利用いただくため、「クイック戦略」のもと2次元バーコードによる「JALタッチ&ゴーサービス」を開始したことにより、同サービスはJALマイレージバンク会員以外のお客さまにもご利用いただけるよう拡充されました。

高騰を続ける燃油費への対策として運賃の値上げを行う一方で、一部の便において「特便割引」の値下げや設定期間の拡大などの見直しを行いました。さらに、夏休み期間には、JALマイレージバンク会員2,000万人達成キャンペーンの一環として、「夏休み みんなdeマイル」運賃を新たに設定し、需要喚起を図りました。

また、国際線と共通するマイレージ戦略としては、イオン株式会社との業務提携により提携カードの発行を開始し、顧客数の拡大を目指しました。

供給は、路線の見直しや機材のダウンサイジングにより有効座席キロベースで前年度比3.4%減少し、需要も有償旅客キロベースで同4.3%減少しました。この結果、有償座席利用率は前年度比0.6ポイント低下し63.4%となりました。この間、単価はクラスミックスの改善や運賃値上げの効果等から前年度比4.8%上昇したため、収入は同0.3%増の6,774億円となりました。

成長戦略

お客さまに大変ご好評をいただいているファーストクラスについて対象路線、装着機材の拡大等によりさらなる拡充を図ります。ファーストクラスは2008年4月に羽田—福岡線、6月に羽田—札幌線でのサービスを開始し、7月には羽田—伊丹線の全15往復をファーストクラス装着機材による運航としましたが、今後は羽田—福岡線、羽田—札幌線でもファーストクラス装着便を順次拡大してまいります。

機材に関しては、日本で初めて最新鋭のリージョナルジェット機であるエンブラエル170型機の導入を本年秋より開始し、さらなるコスト競争力の強化を図る一方で、MD81型機の退役を開始し、2008年度中に6機、2010年度末までに全機を退役させるなど、機材の更新を積極的に進めてまいります。

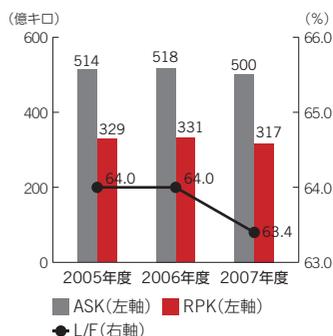


エンブラエル170型機 10月から導入予定

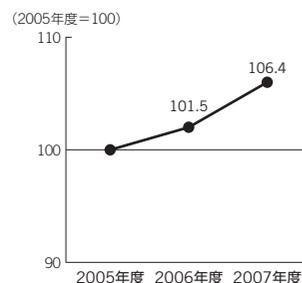
売上高



輸送実績



国内線旅客イールドの推移



国際線貨物

経年機材であるボーイング747在来型貨物専用機の前倒し退役を進めたことなどに伴い供給は減少しました。一方、需要は、供給削減の影響から前年を下回りましたが、中国を中心としたアジア発着需要の積極的な取り組みを行ったことなどから低下幅は供給の削減幅を下回り、搭載効率は向上しました。



ボーイング747-300F

当期の活動と実績

路線運営

新たに導入したボーイング767型貨物専用機によって、2007年7月から天津、青島へ就航したほか、下期以降は、ジャカルタやホーチミンシティといった今後さらに成長が期待される市場に就航しました。一方、北米向けはボーイング747在来型貨物専用機の退役等に伴い供給が減少しました。

当期実績

輸出は、貨物便供給を削減した北米向けが前期を下回ったものの、中国向けで半導体製造装置等、特殊な扱いを要する商品を確実に獲得したほか、欧州向けでも、旅客便ベリーの有効活用や搭載効率の改善等から、東欧への生産部品の輸出等、通年で好調な実績をあげました。輸入は、中国発が前期を上回ったものの、供給減やユーロ高の影響により米州発、欧州発、東南アジア発が前期を下回りました。このように日本向けの需要が減速する中、早朝到着貨物便の導入など輸送サービスの向上による安定的物量の確保や、アジア域内発着需要の積極的な取り組みにより、従来の日本発着中心から一歩踏み出し

た販売施策を通じて、収益性の向上を図りました。

国際線貨物供給がボーイング747在来型貨物専用機の5機退役に伴い、有効貨物トン・キロベースで前年度比4.8%の減少となった影響もあり、需要は有償貨物トン・キロベースで同3.1%減少しました。収入は、燃油サーチャージの段階的改訂等はあったものの、競争の激化や急速な円高傾向等から単価が前年度比1.9%の上昇にとどまったことから、同1.2%減の1,882億円となりました。

成長戦略

「拡大増収モデル」から「収益性重視モデル」への転換を基本方針とし、2008年度は、ボーイング747在来型貨物専用機を完全に退役させ、総供給を前年度比約4%削減します。

生産資源を高収益路線へ集中させるとともに、大型貨物専用機、中型貨物専用機に加え、旅客便ベリーも含めたベストミックスによって供給規模を適正化しつつ、併せて需要構造・顧客ニーズの変化に対応した高付加価値商品の提供等により、貨物事業の収益性の改善を図ります。

その他関連事業

2007年度は総額800億円を超えるノンコアアセットの売却等を通じて、本業である航空運送事業への経営資源の集中を進めました。

航空運送関連事業

航空運送関連分野においては、機内食関連会社の(株)ティエフケーが、食料高騰の影響を受けたものの、海外企業からの新規受託やJAL新ラウンジの受託等により増収増益となりました。また、燃料調達販売会社であるPACIFIC FUEL TRADING CORPORATIONの売上高が販売量の減少と為替の円高傾向での推移から減収になりましたが、燃油高騰の影響もあり、増益となりました。(株)エージーピーが子会社から持分法適用会社になったこと等から、航空運送関連事業セグメントの売上高は前年度比199億円減の3,488億円、営業利益は同41億円減の42億円となりました。

旅行企画販売事業

旅行企画販売分野においては、海外旅行はアジア及び欧州方面が好調でしたが、ミクロネシアや中国方面等が前年を下回り、全体としては取扱い人数が減少しました。しかしながら、単価の改善から増収となったほか、経費の大幅な見直しの結果、営業損益も改善しました。一方、国内旅行は取扱人数が前年を下回るなか、旅行代金単価の上昇により増収となったものの、仕入コストの大幅な上昇に伴い、減益となりました。旅行企画販売事業セグメントの売上高は前年度比60億円減の3,737億円、営業利益は同17億円増の9億円となりました。

カード・リース事業

(株)ジャルカードは小田急電鉄との提携や家族プログラムの導入、各種新規会員獲得施策を行なった結果、会員数が前年比15%増の約202万人となり取扱高も大幅に増加しましたが、カード事業以外の部門での契約見直しによる減収インパクトがあり、全体では減収となりました。カード・リース事業セグメント全体の売上高は前年並みの658億円、営業利益は前年度比20億円減の38億円となりました。

その他事業

ホテル事業は、「ホテル日航ノースランド帯広」「ホテルJALフジャイラ リゾート&スパ」「ホテル日航天津」などの新規運営受託を開始しましたが、ホテル日航ウィンス成田の営業終了やサンマリーナホテルの契約終了などによる減収で、減益となりました。

(株)JALUXが子会社から持分法適用会社になったことを主因に、その他事業セグメントの売上高は前年度比1,145億円減の1,014億円、営業利益は同46億円減の26億円となりました。

取締役、監査役、執行役員



(2008年6月25日現在)

取締役



代表取締役社長
西松 遙



代表取締役副社長
繩野 克彦



代表取締役副社長
竹中 哲也



代表取締役専務
岸田 清



常務取締役
安中 俊夫



常務取締役
齋藤 俊一



常務取締役
芳賀 正明



取締役
広池 君夫



取締役
上原 雅人



取締役
原藤 輝男



取締役
来栖 茂実



取締役
平田 邦夫



取締役
金山 佳正



取締役(非常勤・社外)
上條 清文



取締役(非常勤・社外)
石原 邦夫

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



常務執行役員
三好 晉



執行役員
西 温朗



執行役員
大島 敏業



執行役員
三井 宗幸



執行役員
酒井 忠雄



執行役員
森井 一郎

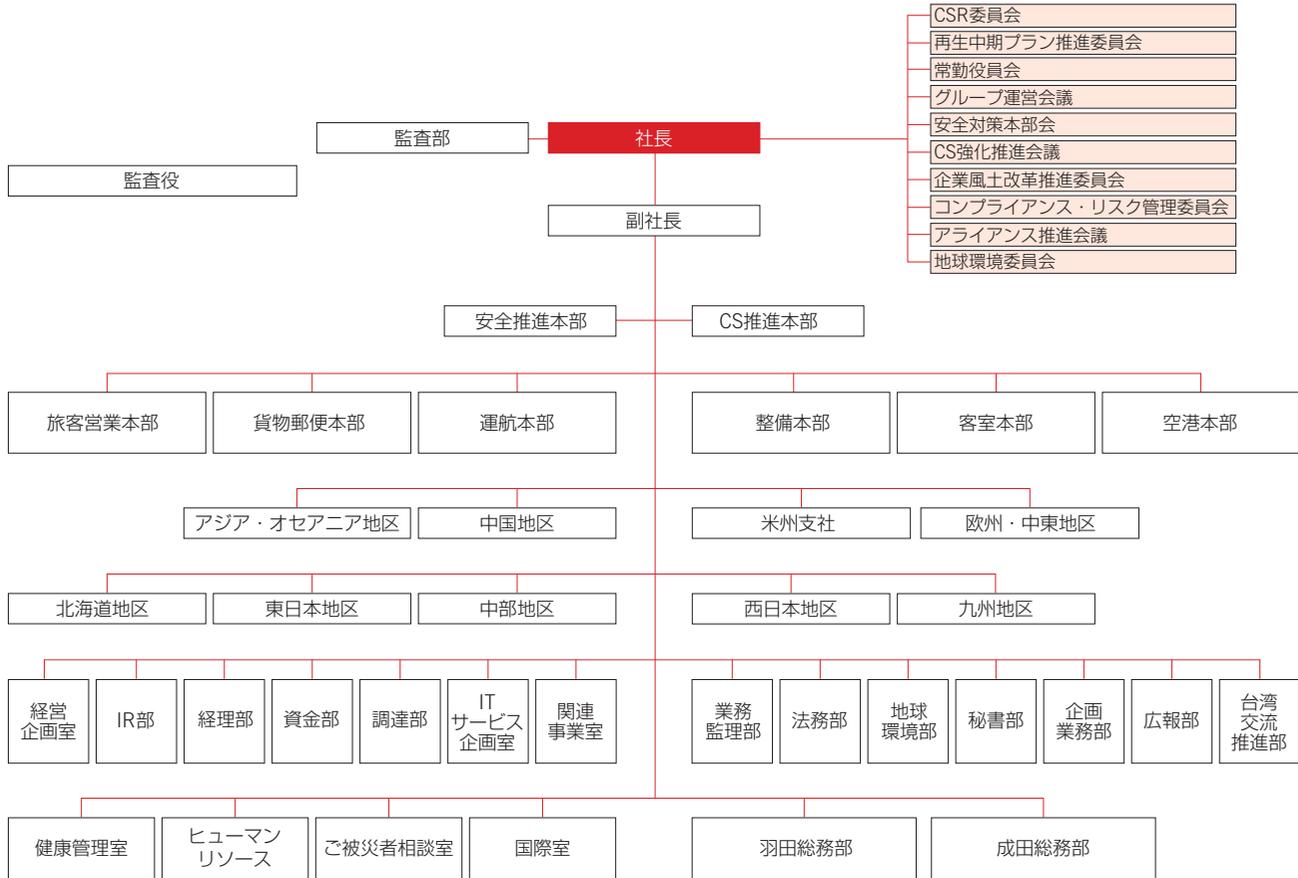


執行役員
佐藤 学

組織図



(2008年6月25日現在)



2008年度イベントカレンダー (2008年9月現在)

- 4月**
- 好評の国内線「JALファーストクラス」を羽田-福岡線に拡大(プレミアム戦略)
 - 好評の「JALプレミアムエコノミー」サービスを成田-パリ線にも拡大(プレミアム戦略)
 - 成田空港でエコノミークラスカウンターをリニューアルオープン(プレミアム戦略)
 - 日本航空インターナショナルと日本アジア航空の統合により効率的な運航の実現

- 6月**
- 好評の国内線「JALファーストクラス」を羽田-札幌線に拡大(プレミアム戦略)
 - 地球環境へむけた取組みの象徴としてJALエコジェットの運航を開始(特集参照)

- 高品質・高付加価値の貨物運送サービスを提供する「J PRODUCTS」の一環として、速配貨物を最速で輸送する「専任クーリエによるハンドキャリーサービス「J CARRY」」の販売を開始

- 8月**
- 成田-ニューヨーク線の運航機材を747-400から777-300ERに小型化(米州線でのダウンサイジング開始)。当該777-300ERにはファーストクラス・ビジネスクラスの新シートを装着、また欧州線で好評の「JALプレミアムエコノミー」サービスを米州線で初めて開始。

- 9月**
- 成田-サンフランシスコ線もファーストクラス・ビジネスクラスの新シートを装着した777-300ER型機に小型化すると共に、「JALプレミアムエコノミー」サービスを開始

- 秋以降**
- プレミアム戦略のより一層の拡大の観点から「JALプレミアムエコノミー」サービスを成田-アムステルダム線、成田-モスクワ線等の欧州線に順次拡大
 - 最新鋭の戦略的リージョナルジェット機エンブラエル170型機を本年秋に日本で初めて導入

- 1月**
- 株券電子化の実施に伴い、当社も証券保管振替機構(ほふり)の株式振替制度に参加

財務セクション

目次

財務状態および経営成績の分析	26
連結子会社一覧	31
JALグループ 路線図	34
株主情報	37

経営環境と財務方針

経済環境

サブプライムローン問題を背景とする金融資本市場の動揺や原油価格高騰の影響等から、世界経済の先行きについては不透明感や減速懸念があるものの、当期については、アジアや欧州等を中心に世界の景気はおおむね順調に推移しました。この間、日本経済においても、住宅建設等一部の指標に弱さが見られたものの、海外経済の拡大を背景に輸出が堅調に推移したほか、設備投資の拡大等もあり、全体としては緩やかな回復傾向を辿りました。

JALグループの状況

こうした中、JALグループでは、2010年に計画されている羽田および成田両空港の大幅拡張をにらみ、事業基盤の再構築および安定した利益水準の継続的確保を企図し、2007年2月に策定した「2007-2010年度JALグループ再生中期プラン」(以下「再生中期プラン」)に沿って、以下の方針を策定しました。

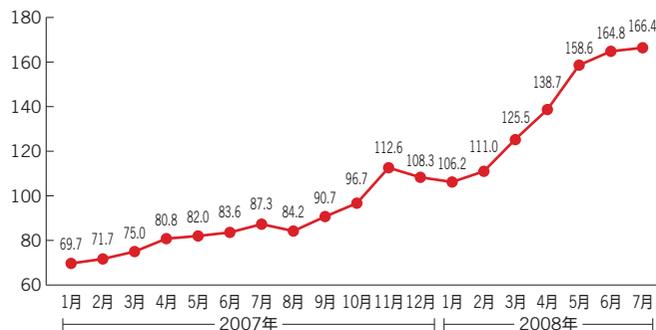
方針骨子

- ① コスト削減による収益力の強化
- ② 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
- ③ 高収益路線へのシフトと総合商品競争力の強化
- ④ 航空運送事業への資源集中

これらの骨子に沿って、安全運航の堅持を大前提に、人件費を含むあらゆるコストの削減と収益性の向上に鋭意取り組み、成果は着実に現れてきております。コスト面では、燃油価格(シンガポールケロシン)が歴史的な高水準で推移しましたが、路線のリス

シンガポールケロシン価格

(米ドル/バレル)



出所：米国エネルギー省

トラや燃費効率の良い中・小型機への更新を促進するなど、「再生中期プラン」に沿った施策を着実に実施しました。更に、エンジン洗浄の頻度増加等による燃油消費量の削減や効果的なヘッジにより燃油費の上昇を大幅に抑制しました。人件費についても、基本賃金の10%削減の継続に加え、臨時手当の大幅な抑制、特別早期退職措置の地上管理職や客室乗務員への実施、退職給付関連制度の改定などにより、「連結人件費を500億円削減する」との目標を達成しました。

一方、増収策としては、2007年4月に世界の主要航空会社によるグローバルアライアンスである「ワンワールド」に加盟したほか、ビジネスなどで上位クラスをご利用のお客さまをターゲットとしたプレミアム戦略を強力に展開しました。また、国際販売・国内販売を一体化した法人センターを設置し、ビジネス利用顧客の利便性向上と販売体制の強化を図りました。

以上のように、「再生中期プラン」の初年度である2007年度は、機材の積極的な更新とダウンサイジング、プレミアム戦略、人的生産性の向上、連結人件費削減等の各施策の着実な実行により、営業利益は当初計画を大幅に上回る900億円となったほか、優先株による第三者割当増資の実施により財務体質の強化も図られるなど順調なスタートを切ることができました。

しかしながら、JALグループを取り巻く環境は、2008年度に入ってから燃油価格が高騰を続けているほか、サブプライムローン問題等に起因し世界景気の減速懸念が強まっているなど、依然として予断を許さない状況が続いております。JALグループではこうした厳しい環境下においても安定的に利益を出せる体質を構築するため従来の「再生中期プラン」を深化・拡充させ、また、新たな戦略を追加した「新再生中期プラン」を2008年2月に発表いたしました。これにより2010年以降の安定的な成長軌道の確立に向けて、リスク耐性の強化と目標達成の実行力の向上を図ります。

「新再生中期プラン」では計画最終年度の2011年3月期において、営業利益960億円、D/Eレシオ1.1、自己資本比率30.0%と各指標とも大幅な改善を想定しています。なお、2007年度のこれらの財務指標(実績)をみると、営業利益は2006年度の229億円から900億円へ、D/Eレシオは同3.3から2.0へ、自己資本比率は同14.9%から21.4%へと既に着実な改善傾向を示しています。こうした動きを一層確実なものにするため、「新再生中期プラン」の強力な推進が求められています。



営業成績(2007年度)

連結営業損益

当連結会計年度の連結ベースでの営業収益は、航空運送事業が好調であったものの、連結子会社であった株式会社JALUXの株式の一部を昨年度売却し、同社が持分法適用会社となったこと等を主因に連結ベースでの売上高は前期比3.1%減の2兆2,304億円となりました。営業費用は、燃油価格の高騰があったものの、株式会社JALUXが持分法適用会社となったことに加えて、費用削減に継続的に取り組んだ効果も現れ、前期比6.1%減の2兆1,404億円となり、営業利益900億円(前期は229億円)となりました。

連結経常損益～連結当期純利益

営業外収益が為替差益の減少等から前期比130億円減少したことを主因に、連結経常利益は同492億円増の698億円となりました。また、特別損失として、特別早期退職措置に係る特別退職金、米国及び欧州連合当局に係る独禁法関連引当金、減損損失等を計上した結果、連結当期純利益は同331億円改善の169億円となりました。

主要事業である航空運送事業セグメントの状況

	(単位:億円)			
	2007年度	2006年度	前年度差	前年度比
営業収益	18,267	18,015	251	101%
国際線旅客	7,543	7,248	294	104%
国内線旅客	6,774	6,756	17	100%
国際線貨物	1,882	1,905	▲22	99%
国内線貨物	278	289	▲10	96%
その他	861	832	29	104%
付帯事業	926	982	▲55	94%
営業費用	17,480	17,989	▲508	97%
燃油費	4,127	4,209	▲81	98%
運航施設利用費	1,283	1,313	▲30	98%
整備費	1,220	1,233	▲13	99%
貨客サービス費	505	513	▲7	99%
販売手数料	1,110	1,237	▲126	90%
航空機材減価償却費	735	727	7	101%
航空機材賃借料	1,077	1,093	▲15	99%
人件費	2,720	2,720	▲0	100%
その他	4,698	4,940	▲241	95%
営業損益	786	26	760	—

営業収益

航空運送事業セグメントの営業収益は前期比1.4%増の1兆8,267億円となりました。これは、国際線旅客が好調なビジネス需要から前期比4.1%増の7,543億円と順調に拡大したほか、国内線旅客も前期比0.3%増の6,774億円となったことが主因です。

一方、国際線貨物については、貨物専用機の退役進捗から供給が減少したことから、前期比1.2%減の1,882億円となりました。国内線貨物は前期比3.8%減の278億円となりました。

営業費用

航空運送事業セグメントの営業費用は、基本的に航空機材減価償却費を除いて全ての費目で前年を下回っており、前期比2.8%減の1兆7,480億円となりました。とりわけ国際線旅客の販売手数料が最も大きく費用を減少させており、燃油費の減少がこれに次いでいます。

燃油費

燃油価格高騰のなか、不採算路線のリストラ、機材のダウンサイジング等により燃油使用量の削減に努めました。路線見直しでは、国際線では観光路線を中心に一部の米大陸線、オセアニア線等を、国内線でも9路線を運休した結果、国際線の供給は有効座席キロベースでは前期比4.4%、国内線では同3.4%の減少となりました。また、大型機のボーイング747在来型機10機をはじめ17機を退役させる一方、小型機のボーイング737-800型機など18機を導入する等機材の更新・ダウンサイジングも進めた結果、当期末の大型機比率は国際線で52%、国内線で9%と各々前期に比べて6ポイント、1ポイント低下しました。更に、エンジン洗浄の頻度増加、機内搭載品の軽量化等にも取り組んだ結果、当期は燃油消費量を前期比6.0%削減できました。加えて効果的なヘッジや為替円高も奏効し、当期の燃油費は前期比81億円減の4,127億円となりました。

運航施設利用料

路線のリストラや機材のダウンサイジングを進めたこと等から、運航施設利用料は前期比30億円減の1,283億円となりました。

整備費

整備費は機材更新や生産性の向上等により、前期比13億円減の1,220億円となりました。

販売手数料

販売手数料は日本地区の国際線販売手数料率を7%から5%まで引き下げたことを主因に、前期比126億円減の1,110億円となりました。

人件費

2006年度に実施した代行返上効果(366億円)等の反動増にもかかわらず、生産性の向上を含む連結人件費削減施策の実施により、当期の人件費は前期並み2,720億円にとどまりました。

その他

貨客サービス費は前期比7億円減の505億円、航空機材賃借料は同15億円減の1,077億円となったほか、生産性の向上による委託単価改定から、地上サービス委託費も減少しました。

営業利益

以上のように、航空運送事業セグメントの営業利益は、営業収益の増加と営業費用の削減から、前期比の760億円増加の786億円となり、営業利益率も前期を大幅に上回る4.3%となりました。

一株当たり情報

今期一株当たり当期純利益(連結)は、前期比大幅に改善し、6.20円となりました。また、当期一株当たり純資産(連結)は、3.89円減少し、110.08円となりました。

キャッシュ・フロー

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の298億円に減価償却費等の非資金項目、営業活動に係る債権・債務の加減算を行った結果、営業活動によるキャッシュ・フロー(インフロー)は前期比295億円増の1,573億円となりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資有価証券の売却及び償還による収入が前期比270億円の減となったものの、航空機を含む固定資産の売却による収入が前期比610億円増の1,157億円となったことを主因に、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299億円増の△262億円となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

2008年3月に実施した優先株による第三者割当増資の収入1,518億円に加え、長期借入金による収入が前期比606億円増の827億円となったことや社債の償還による支出が同397億円減の△700億円となったことを主因に、財務活動によるキャッシュ・フロー(インフロー)は同899億円増の368億円となりました。

設備投資

設備投資は「再生中期プラン」の方針に則り、機材の更新による中小型機へのダウンサイジングを実施しています。当期の設備投資総額は前期比156億円減少の1,185億円ですが、このうち826億円は航空機関連に投入されています。なお、当該設備投資の資金については2006年に実施された公募増資資金の一部が充当されています。

(単位:億円)

	2007年度	2006年度
設備投資額(購入)	1,185	1,341
(航空機関連)	826	702
その他(地上資産等)	358	639
設備投資額(ファイナンスリース)	—	450
減価償却	1,165	1,175
ファイナンスリース元本返済額	586	566

外国為替と燃油のヘッジ

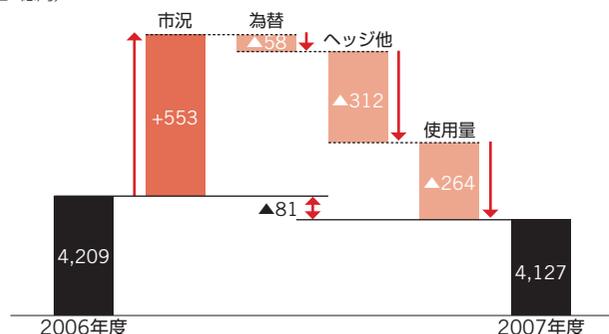
当期の外国為替社内月次レート平均はUS\$が115.5円(前期117.2円)、ユーロが161.3円(前期149.2円)で、連結営業利益ベースでは約96億円の増加要因となりました。

一方、燃油のヘッジについては、当期のヘッジ比率は通期で前年並みの89%となり、ヘッジによる燃油費の引き下げ効果は312億円程度でした。



燃油費比較(前年度比)

(単位: 億円)



為替の影響

(単位: 億円)



財政状況

当連結会計年度末の資産につきましては、流動資産が、優先株の第三者割当増資等により現金及び預金が前期比1,560億円増加したことを主因に、同1,030億円の増加となりました。固定資産については、航空機や建物及び構築物の売却等により有形固定資産が同792億円減少したこと等から同727億円の減少となりました。この結果、資産合計では、同315億円増の2兆1,227億円となりました。

一方、負債のうち流動負債については、社債の償還から1年内償還社債が前期比420億円減少したものの、固定負債からの振替により1年内返済長期借入金と同197億円増加したことなどから、ほぼ前年並みとなりました。固定負債は、社債や長期借入金の流動負債への振替や退職給付引当金の減少から、同1,090億円の減少となりました。この結果、負債合計は同1,076億円減少の1兆6,517億円となりました。

純資産につきましては、第三者割当増資等により、株主資本は前期比1,700億円増加したものの、期末近くの高円による繰延ヘッジ損益の減少もあり、同1,391億円増の4,710億円となりました。

また、「新再生中期プラン」の財務目標である自己資本比率は前期の14.9%から21.4%と大幅に改善し、D/Eレシオも前期の3.3から2.0へ低下しました。

機材調達

JALグループ航空会社の当期における航空機の異動の状況(導入・退役)及び当期末の保有機数(所有機・リース機)の状況は以下のとおりです。

	2008年3月31日 時点		2007年3月31日 時点	
	所有	リース	所有	リース
ボーイング 747-400	36	1	38	1
ボーイング 747-400F	5	2	3	2
ボーイング 747LR	9	0	13	1
ボーイング 747F	3	1	8	1
ボーイング 777	15	25	12	26
エアバス A300-600R	18	4	18	4
ボーイング 767	19	24	19	21
ボーイング 767F	0	3	0	0
ダグラス MD-90	16	0	16	0
ダグラス MD-81	12	6	12	6
ダグラス MD-87	2	0	8	0
ボーイング 737-400	9	14	9	14
ボーイング 737-800	2	8	0	2
ボンバルディア CRJ200	0	9	0	9
ボンバルディア DHC-8-400	3	8	3	6
SAAB 340B	10	4	10	4
ボンバルディア DHC-8-100	4	0	4	0
ボンバルディア DHC-8-300	1	0	1	0
ブリテンノーマン BN-2B	2	0	3	0
合計	166	109	177	97

配当の状況

「再生中期プラン」の初年度に当たる当期は順調なスタートを切ることができました。しかしながら、当社は安定的に利益を生み出す企業体質への第一歩を漸く踏み出したところです。また2008年度に入ってから燃料価格は高騰を続けているほか、世界経済の減速懸念が強まっているなど対応すべき外的要因も多く、今後も厳しい経営環境が続くと予想されます。かかる状況下、今はまだ将来の安定的な利益確保・配当に向け、収支構造・財務体質の強化を図る時期であると考えており、当期は誠に遺憾ながら無配当とさせていただきます。



従業員数

2008年3月末時点におけるJALグループ連結従業員数は前期比2,297人減少し、49,200人となりました。とりわけ、JALグループにおける主要事業である航空運送事業に関しては、前期比1,281人減の21,343人と大きく減少しました。

	2007年度	2006年度
航空運送事業	21,343	22,624
航空運送関連事業	21,213	21,090
旅行企画販売事業	3,069	3,602
カード・リース事業	283	332
その他事業	3,292	3,849
合計	49,200	51,497

その他(独禁法関連引当金)

連結子会社である株式会社日本航空インターナショナルは、世界主要航空会社間での航空貨物に係わる価格カルテル容疑にて平成18年2月14日、フランクフルト貨物事業所において欧州連合独禁当局により立入調査を受け、また、米州貨物支店・ニューヨーク貨物事業所において米国司法省より立入調査を受けました。この他、カナダ、スイス、及びオーストラリア等においても各国独禁当局より調査を受けています。

また、米国において株式会社日本航空インターナショナルを含む複数の航空会社に対し、航空会社間の価格カルテルにより損害を被ったとして集団訴訟が複数提起され、請求金額を特定せずに損害賠償等が求められています。この他、カナダ、及びオーストラリアにおいても集団訴訟が複数提起されています。

これらのうち米国当局の調査については、本年4月、米国司法省と罰金1.1億米ドルを支払うこと等に同意したことを受け、相当額を計上し、また、欧州連合当局の調査については、将来発生しうる損失の現時点の最善の見積額を計上しています。なお、集団訴訟、及び米国・欧州連合以外の当局の調査については、賠償金や制裁金等の発生の可能性を含め、結果を合理的に予測することは困難です。

次期の見通し

連結営業収益については、航空運送事業は引き続き好調に推移するものの、航空燃料の調達・販売会社であるPFTCが連結対象子会社から外れたことを主因に前期比464億円減の2兆1,840億円となる見込みです。一方、連結営業費用は、記録的な燃油価格の高騰により燃油費が大幅に増加するものの、PFTCが連結対象子会社から外れたことに加え、人件費削減やコスト構造改革の効果もあり、ほぼ前年並みの2兆1,340億円となる見通しです。この結果、連結営業利益は、前期比400億円減の500億円となる見込みです。

また、連結経常利益の見通しについては、前期比398億円減の300億円、連結当期純利益につきましては、前期比39億円減の130億円となります。

なお、見通しの前提は以下のとおりです。

通期の米ドル円為替レートを110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110米ドルと想定しております。なお、2008年3月末において2009年3月期の燃油年間必要想定量の約64%をヘッジしております。

また、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：燃油費の更なる高騰等)には、業績見通しの達成に向けあらゆる企業努力を尽くしてまいります。

(2008年5月現在)

当該財務状態および経営成績の分析に記載されている、営業費用の分析、為替・燃油ヘッジの分析及びその他のいくつかの分析については、監査法人における監査を受けていないIR目的の参考情報であり、会社として厳密な意味でその信憑性に責任を持つものではありません。



事業	会社名	設立年月日	資本金	持株比率 (%)
航空運送	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
	株式会社北海道エアシステム	1997.9.30	490百万円	51.0
	株式会社ジェイエア	1996.8.8	200百万円	100.0
	株式会社ジャル エクスプレス	1997.4.1	2,500百万円	100.0
	株式会社ジャルウェイズ	1990.10.5	3,000百万円	100.0
	日本エアコミューター株式会社	1983.7.1	300百万円	60.0
	日本アジア航空株式会社	1975.8.8	4,310百万円	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
	琉球エアコミューター株式会社	1985.12.24	396百万円	72.9
航空運送関連	CONTACT CUSTOMS CLEARANCE, INC.	1992.3.6	US\$5,000	100.0
	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カーゴサービス	1982.10.14	50百万円	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
	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
	JALTRANS, INC.	1988.4.1	US\$1,630,000	87.7
	JUPITER GLOBAL LIMITED	1983.5.17	HK\$1,000,000	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
	沖縄給油施設株式会社	1974.11.1	100百万円	60.0
	株式会社JALエアテック	1958.9.11	315百万円	70.0
	株式会社JALアビテック	1988.7.1	47百万円	100.0
	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グランドエアサービス	1969.11.11	12百万円	85.0
	株式会社JALメンテナンスサービス	1982.2.10	10百万円	100.0
	株式会社JAL航空機整備成田	1988.4.1	28百万円	100.0
	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テクノサービス	1977.8.24	20百万円	81.3
	株式会社JAL航空機整備東京	1983.4.1	12百万円	100.0
	中部スカイサポート株式会社	2004.7.12	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カーゴハンドリング	1999.9.2	50百万円	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JALグランドサービス関西	1989.4.14	96百万円	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
	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	97.7
	株式会社JALグランドサポート成田	2001.7.6	20百万円	100.0
	JAL HAWAII, INCORPORATED	1998.7.1	US\$100,000	100.0
	株式会社JALナビア	1988.12.1	50百万円	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ナビア大阪	1988.11.16	10百万円	100.0
	株式会社JALナビア札幌	2003.10.1	10百万円	100.0
JAL PASSENGER SERVICES AMERICA INCORPORATED	1996.1.26	US\$205,000	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スカイ福島	1992.9.21	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	
株式会社JALスカイ金沢	1991.7.1	10百万円	100.0	
株式会社JALスカイ関西	1992.6.1	50百万円	100.0	
株式会社JALスカイ九州	1986.4.3	30百万円	100.0	

連結子会社一覧

事業	会社名	設立年月日	資本金	持株比率(%)
	株式会社JALスカイ長崎	1987.12.23	15百万円	100.0
	株式会社JALスカイ名古屋	1984.3.5	30百万円	100.0
	株式会社JALスカイ那覇	1989.12.25	30百万円	100.0
	株式会社JALスカイ大阪	1988.1.26	30百万円	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スカイ仙台	1998.11.11	10百万円	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ウェイブ	1998.12.1	30百万円	100.0
	JTAサザンスカイサービス株式会社	2000.6.5	20百万円	100.0
	新東京航業株式会社	1974.8.24	10百万円	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
	株式会社インフライトフーズ	1986.6.25	100百万円	100.0
	INTERNATIONAL IN-FLIGHT CATERING CO., LTD.	1971.7.20	US\$2,208,000	56.7
	ジャル ロイヤル ケータリング株式会社	1992.1.16	2,000百万円	51.0
	成田ドライアイス株式会社	1981.8.25	50百万円	100.0
	株式会社ティエフケー	1959.12.9	497百万円	50.7
	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
旅行企画販売	アジア旅行開発株式会社	1975.10.14	50百万円	100.0
	CREATIVE GREETING SERVICE, INC.	1991.10.1	US\$10,000	100.0
	CREATIVE TOURS (SINGAPORE) PTE. LTD.	1979.5.1	S\$1,655,000	100.0
	CREATIVE TOURS LTD.	1973.9.14	GBP96,627	100.0
	EURO CREATIVE TOURS (U.K.) LTD.	1980.10.17	GBP80,000	100.0
	HAWAII HOTEL RESERVATIONS SYSTEMS, INC.	1997.10.1	US\$10,000	100.0
	ジェイ インテル株式会社	1997.2.7	10百万円	100.0
	株式会社ジェイ プロ	1998.12.4	30百万円	100.0
	株式会社ジャル沖縄	2000.7.5	50百万円	100.0
	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北海道	1993.12.15	250百万円	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西日本	1994.11.18	240百万円	100.0
	JAL SATELLITE TRAVEL CO., LTD.	1979.8.17	HK\$750,000	100.0
	株式会社ジャルツアーズ	1978.4.1	80百万円	81.4
	株式会社ジャルパック	1969.4.4	900百万円	78.6
	JALPAK DE MEXICO, S.A. DE C.V.	1987.2.24	MXN2,273,639	100.0
	JALPAK HOLDING U.S.A., INC.	1999.4.1	US\$100	100.0
	JALPAK INTERNATIONAL AMERICA, INC.	1970.7.29	US\$1,250,000	100.0
	JALPAK INTERNATIONAL (AUSTRIA) GES.M.B.H.	1985.3.19	EUR72,672	75.0
	日航国際旅行社(中国)有限公司	2003.11.13	US\$600,000	100.0
	JALPAK INTERNATIONAL (EUROPE) B.V.	1979.11.1	EUR900,000	100.0
	JALPAK INTERNATIONAL (FRANCE) S.A.S.	1974.4.1	EUR160,000	100.0
	JALPAK INTERNATIONAL (GERMANY) GMBH	1979.10.26	EUR102,500	100.0
	JALPAK INTERNATIONAL (SPAIN) S.A.	1982.9.21	EUR180,303	100.0
	JALPAK INTERNATIONAL ASIA PTE LTD.	1997.2.4	S\$146,330	100.0
	JALPAK INTERNATIONAL HAWAII, INC.	1990.4.1	US\$1,000,000	100.0
	JALPAK INTERNATIONAL HONG KONG CO., LTD.	1974.5.31	HK\$550,000	100.0
	JALPAK INTERNATIONAL MICRONESIA, INC.	1986.4.1	US\$1,450,000	100.0
	JALPAK INTERNATIONAL OCEANIA PTY LIMITED	1984.3.27	A\$500,000	100.0
	JALPAK INTERNATIONAL U.S.A., INC.	2005.7.7	US\$1,250,000	100.0



事業	会社名	設立年月日	資本金	持株比率 (%)
	JALPAK INTERNATIONAL (THAILAND) CO., LTD.	2000.11.9	THB6,000,000	100.0
	JALPAK MALAYSIA SDN. BHD.	1970.9.19	MYR466,000	100.0
	株式会社ジャルパックサービス	1980.7.24	30百万円	100.0
	JALPAK TOUR & TRAVEL (THAILAND) CO., LTD.	1979.10.1	THB6,000,000	73.3
	P.T.JALPAK INTERNATIONAL BALI	2000.10.1	IDR2,848,500,000	100.0
	P.T.TAURINA TRAVEL JAYA	1982.4.1	IDR500,000,000	51.0
	TOUR CREATE, INC.	1994.4.1	US\$10,000	100.0
	TRANS QUALITY, INC.	1990.6.1	US\$200,000	100.0
	UNIVERSAL HOLIDAYS, INC.	1978.2.21	PHP10,000,000	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
	JAL CAPITAL CORPORATION	1992.9.4	US\$20	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
その他	株式会社JALロジスティクス	1970.3.28	144百万円	72.0
	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ビジネス	1979.11.8	100百万円	89.8
	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
	株式会社ジャル リーブル	2002.10.1	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
	株式会社オーエフシー	1984.2.10	10百万円	53.0
	BENKAY (U.S.A.), INC.	1986.2.6	US\$1,000	100.0
	HOTEL NIKKO (U.S.A.), INC.	1984.7.18	US\$1,010	100.0
	HOTEL NIKKO OF SAN FRANCISCO, INC.	1984.7.19	US\$43,137,575	100.0
	株式会社ホテル日航大阪	1980.12.10	100百万円	100.0
	株式会社JALホテルズ	1970.7.1	4,272百万円	90.7
	JDC GUAM INC.	1994.4.26	US\$1,000	100.0
	株式会社成田日航ホテル	1977.11.24	50百万円	100.0
	新日航ホテル株式会社	1999.1.12	25百万円	100.0
	PACIFIC INVESTMENT HOLDINGS CORPORATION	1990.4.5	US\$59,396,360	100.0
	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
	JTAインフォコム株式会社	1984.4.16	50百万円	61.0
	グローバルビルディング株式会社	1989.4.14	100百万円	100.0
	株式会社JAL建設	1976.6.1	180百万円	85.0
	JAPAN AIRLINES MANAGEMENT CORP.	1989.10.20	US\$93	100.0
	PACIFIC BUSINESS BASE, INC.	1989.10.20	US\$400	100.0
	株式会社JALエアロパーツ	1990.12.4	490百万円	100.0
	JTA商事株式会社	1985.7.1	20百万円	100.0

※ 親会社、子会社、関係会社の持分を含みます。

JALグループ 路線図

国際線ルートマップ (2008年4月現在)

旅客便

路線数: 247

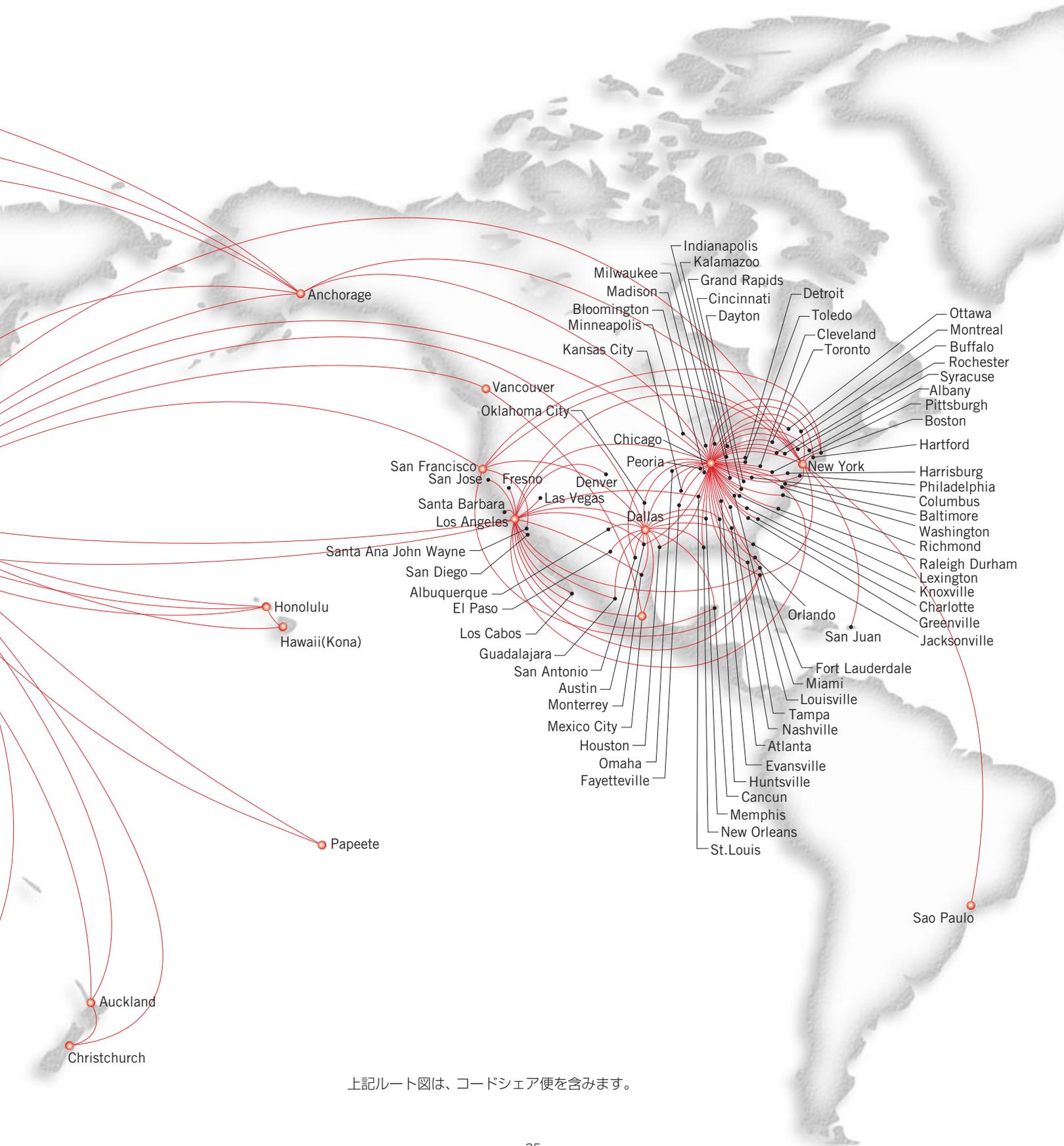
便数: 2,064 / 週

貨物便

路線数: 39

便数: 89 / 週





上記ルート図は、コードシェア便を含みます。



国内線ルートマップ (2007年8月現在)

旅客便

路線数: 163

便数: 1,004 / 日

JALグループエアライン

日本航空

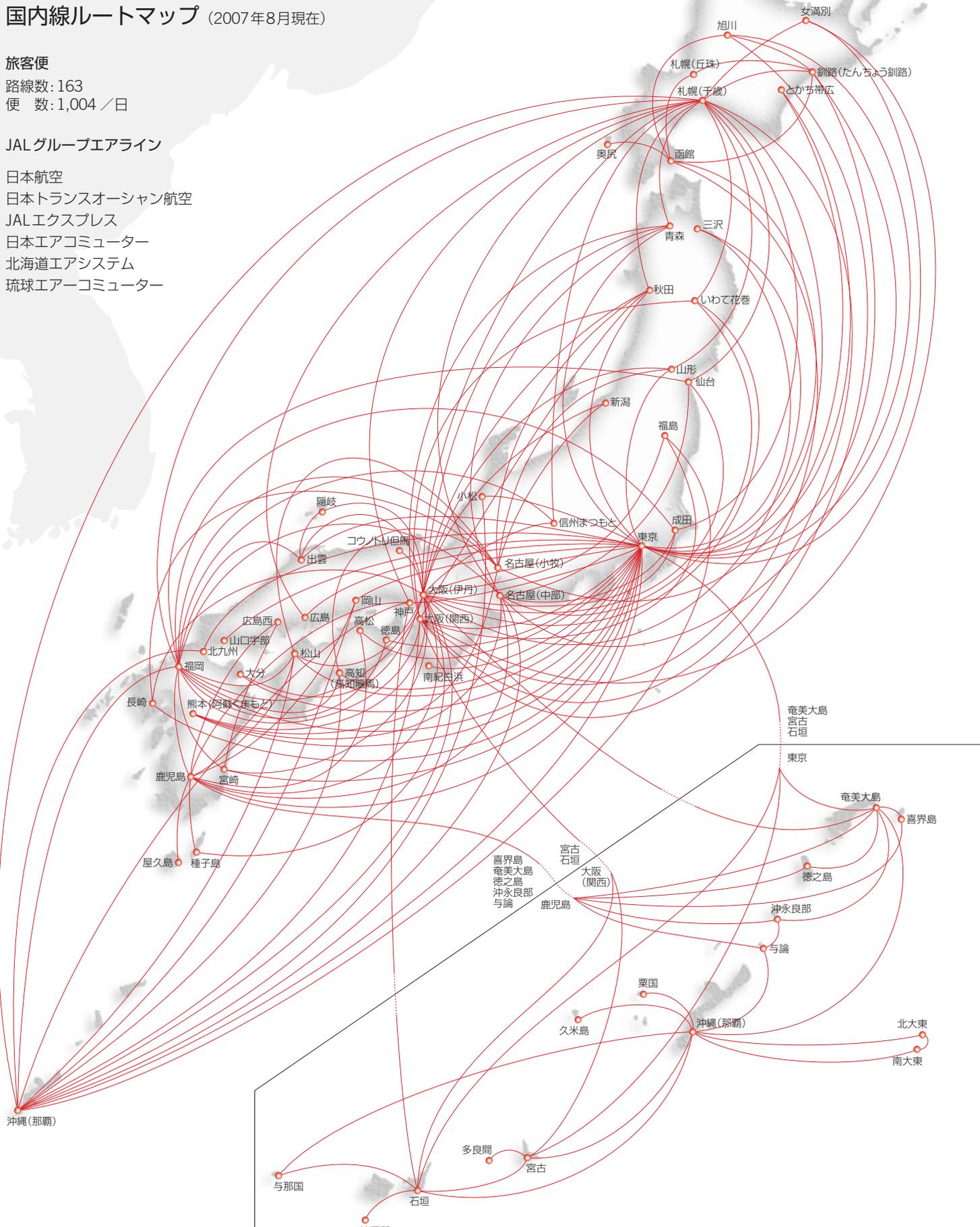
日本トランスオーシャン航空

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



株主情報



(2008年3月31日現在)

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

251,000,000,000円

授權株式数

7,000,000,000株

発行済株式数

2,732,383,250株

優先株

614,000,000株

浮動株比率

50.23%

株主の総数

424,698人(451人の海外投資家を含む)

優先株主の総数

15

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 Mellon
101 Barclay Street, New York, NY 10286, U.S.A.
Tel: (866) 680-6825
U.S. toll free: (888) 269-2377 (888-BNY-ADRS)
<http://www.adrbnymellon.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。

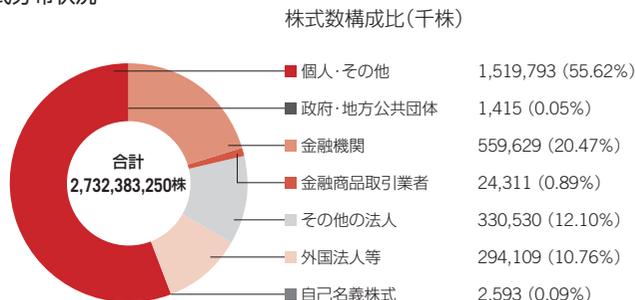
監査人

新日本監査法人

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	102,431	3.74
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	50,000	1.82
ユービーエス エージー ロンドン アカウント アイピービー セグリゲイテッド クライアント アカウント	46,338	1.69
ニッセイ同和損害保険株式会社	43,076	1.57
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	40,682	1.48
日本航空グループ社員持株会	38,326	1.40
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	35,547	1.30
株式会社みずほコーポレート銀行	35,303	1.29

株式分布状況



株価および株式売買高の推移



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か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・適切性等については当社は何らの検証も行っておりません。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。



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/>