

日本航空株式会社  
2021年3月期  
第3四半期 決算説明会



JAPAN AIRLINES



2021年2月1日  
代表取締役専務執行役員 菊山英樹



# 本日お話しさせて頂くこと

2021年3月期第3四半期 業績概要

P.3

2021年3月期通期 業績予想

P.4

直近の取り組み

P.6

2021年3月期第3四半期 業績詳細

P.8

参考資料

P.15

2021年3月期決算より、従来の日本基準に替え、国際財務報告基準（IFRS）を適用しております。これに伴い、前年度の数値もIFRSに基づいた値に組み替えて比較分析しております。なお、明記されていない限り、数値にはLCC<sup>(2)</sup>を含みます。



FTE  
2019年度  
アクセシビリティ・リーダーシップ賞



SKYTRAX社  
2019年度  
ワールド・ベスト・エコノミークラス賞  
ベスト・エコノミークラス・エアラインシート賞



SKYTRAX社  
ワールド・エアライン・スター・レーティング  
5スター



2020  
健康経営優良法人  
Health and productivity  
ホワイト500

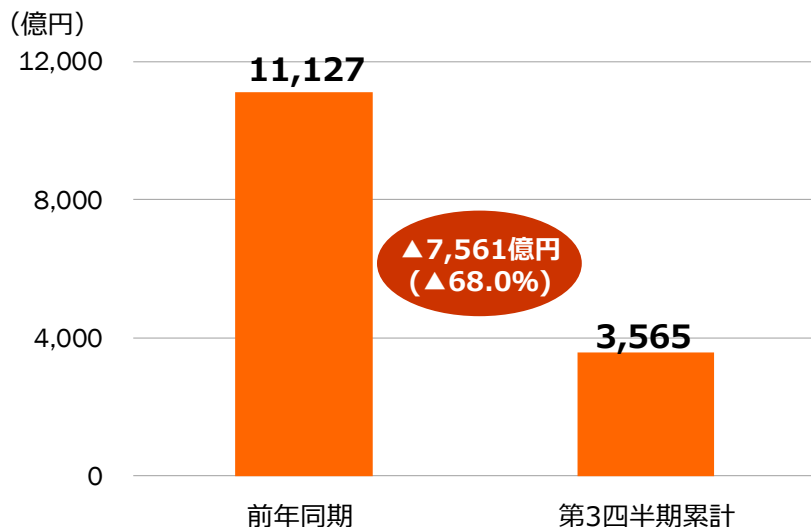
注.

(1) 当資料における表中の値は、金額は億円未満を切り捨て、比率は小数点以下第2位を四捨五入して表示しております。(2) LCC=Low Cost Carrier

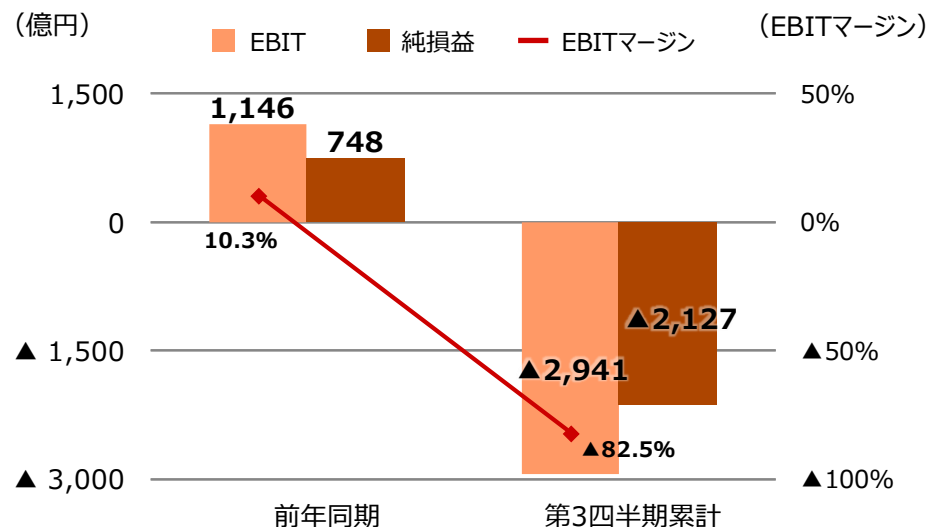
# 2021年3月期第3四半期 業績概要

- ✓ 新型コロナウイルス感染拡大の影響により、大幅な減収が続く
- ✓ コスト削減に努力するも、減収を補うことができず大幅損失計上

## 売上収益 (1)



## EBIT (1)(2)/純損益 (1)(3)/EBITマージン (1)(4)



## 燃油・為替市況実績

	前年同期	第3四半期累計	前年同期比
シンガポールケロシン (USD/bbl)	77.7	38.3	▲50.7%
ドバイ原油 (USD/bbl)	63.8	37.6	▲41.1%
為替 (円/USD)	109.0	106.6	▲2.2%

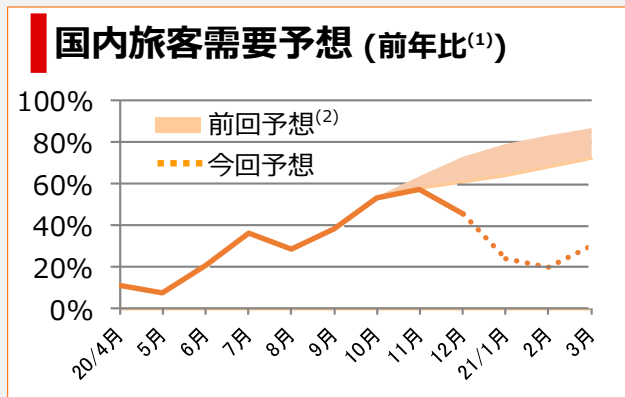
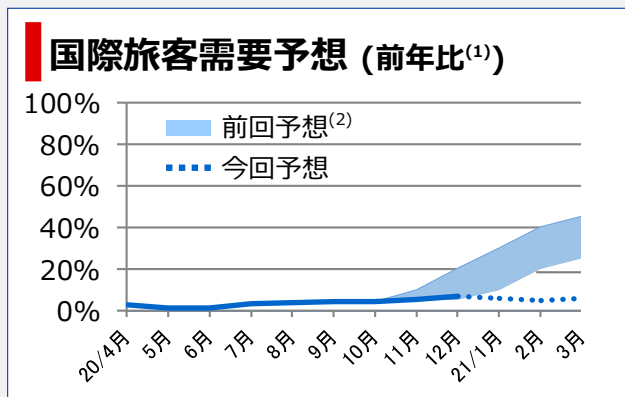
## 運航諸元/ASK

	第3四半期累計(前年同期比)
国際線 (5)	▲ 82.4%
国内線	▲ 43.9%
合計	▲ 67.0%

(1) 2020年度よりIFRSを適用、前年度実績もIFRSに基づいた値に組み替えて比較分析 (2) EBIT=財務・法人所得税前損益 (税引前損益から利息等の財務収支を除いたもの)  
 (3) 純損益=親会社の所有者に帰属する四半期損益 (4) EBITマージン=EBIT/売上収益 (5) 2020年度から一部の他社運航コードシェア便の搭乗者データの取り扱いを変更、前年同期も同様の変更を反映し比較分析

# 2021年3月期通期業績予想

- ✓ 現時点の今期末までの予約状況に基づき、需要想定を見直し
- ✓ 2021年3月期通期EBIT▲4,200億円、純損失▲3,000億円と予想
- ✓ 手元流動性の確保と財務体質の更なる悪化の防止を最優先とし、2021年3月期期末配当予想は無配



業績予想の変更 <sup>(3)</sup>					
(単位：億円)	2019年度	2020年度		前年差	前年比
	実績	前回予想 <sup>(2)</sup>	今回予想		
売上収益	13,859	5,300~6,000	4,600	▲9,259	▲66.8%
国際旅客	4,862	400~750	300	▲4,562	▲93.8%
国内旅客	5,297	2,350~2,650	1,650	▲3,647	▲68.9%
貨物郵便	916	-	1,250	+333	+36.4%
他の売上収益 <sup>(4)</sup>	2,783	-	1,400	▲1,383	▲49.7%
EBIT <sup>(5)</sup>	888	▲3,800~ ▲3,300	▲4,200	▲5,088	-
純損益 <sup>(6)</sup>	480	▲2,700~ ▲2,400	▲3,000	▲3,480	-

市況前提の変更			
	2019年度	2020年度	
	実績	前回予想 <sup>(2)</sup>	今回予想
シンガポール航空 (USD/bbl)	76.3	43.2 (下期 50.0)	42.4 (4Q 54.8)
ドバイ原油 (USD/bbl)	63.1	39.7 (下期 44.0)	40.9 (4Q 50.7)
為替 (円/USD)	109.3	108.8 (下期 110.0)	105.7 (4Q 103.0)

(1) 1~3月の国際旅客・国内旅客需要予想前年比における2019年度実績は、FY19Q3決算発表時に開示した業績予想値の前提となる需要予想値(2020年1月31日発表)

(2) 前回予想は2020年10月30日公表値

(3) 2020年度よりIFRSを適用、前年度実績もIFRSに基づいた値に組み替えて比較分析

(4) 他の売上収益=旅行・マイル提携・受託事業収入など

(5) EBIT=財務・法人所得税前損益 (税引前損益から利息等の財務収支を除いたもの)

(6) 純損益=親会社の所有者に帰属する当期損益

# 2021年3月期通期業績予想 財務状況 <sup>(1)</sup>

- ✓ 手元現預金は前期末より増加し、約3,700億円を確保できる見込み
- ✓ 自己資本比率は44.3%、D/Eレシオは0.5倍と、厳しい状況の中でも健全な財務体質を維持できる見込み

(億円)	2019年度期末	2020年度期末	前年同期末差
	実績	今回予想	
総資産	19,822	<b>21,000</b>	+1,177
現金及び預金	3,291	<b>3,700</b>	+408
自己資本 <sup>(2)</sup>	10,142	<b>9,300</b>	▲842
自己資本比率 (%) <sup>(3)</sup>	51.2%	<b>44.3%</b>	▲6.9pt
D/Eレシオ (倍) <sup>(4)</sup>	0.3x	<b>0.5x</b>	+0.3x

(1) 2020年度よりIFRSを適用、前年度実績もIFRSに基づいた値に組み替えて比較分析

(2) 自己資本=親会社の所有者に帰属する持分

(3) 自己資本比率=親会社所有者帰属持分比率

(4) D/Eレシオ=有利子負債/自己資本

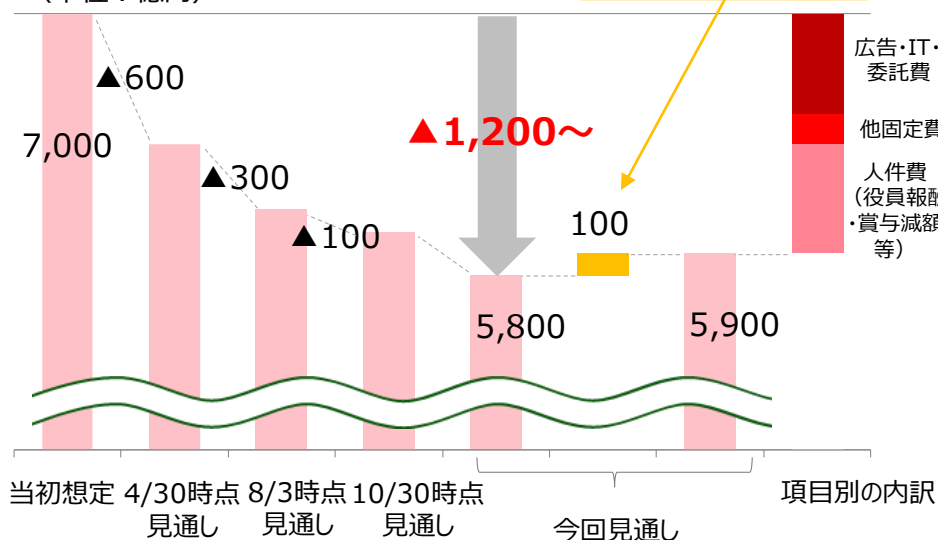
# コスト削減 および 投資抑制の取り組み

## コスト削減

### 固定費

- 前回見通しから更に深掘りし、当初想定比**1,200億円以上の削減**を見込む  
(Q3累計**1,020億円削減**)

【固定費削減の進捗イメージ】  
(単位：億円)



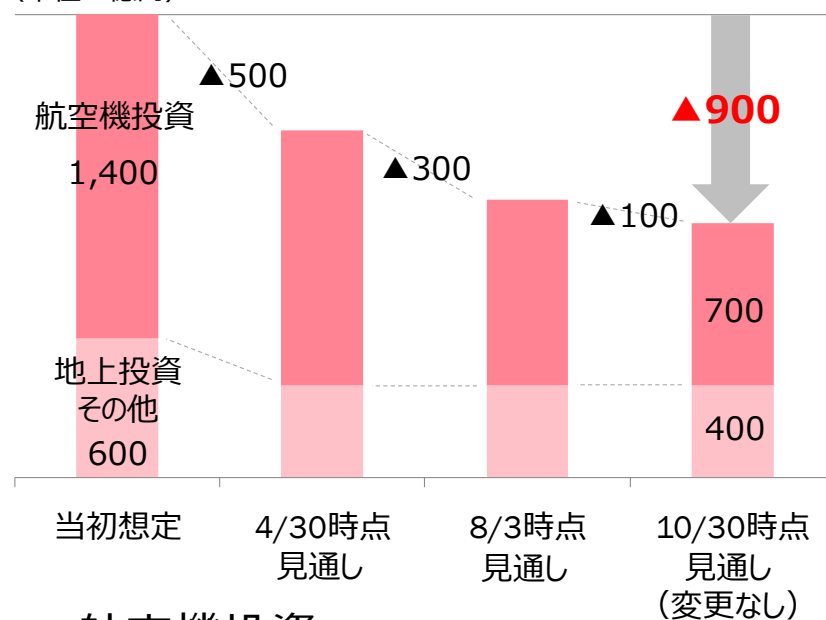
### 収入・供給連動費用

- 継続して減収額の40%の費用削減を目指す  
(Q3累計は目標通り減収額の**約40%削減**)

## 投資抑制の取り組み

- 前回見通し通り、当初想定比**900億円**の削減を見込む

【FY20投資額】  
(単位：億円)



- 航空機投資
  - ・ メーカー側と支払い時期・導入時期を交渉
  - ・ 部品投資の更なる精査を実施
- 地上投資その他
  - ・ 実施要否、実施時期の更なる精査を実施

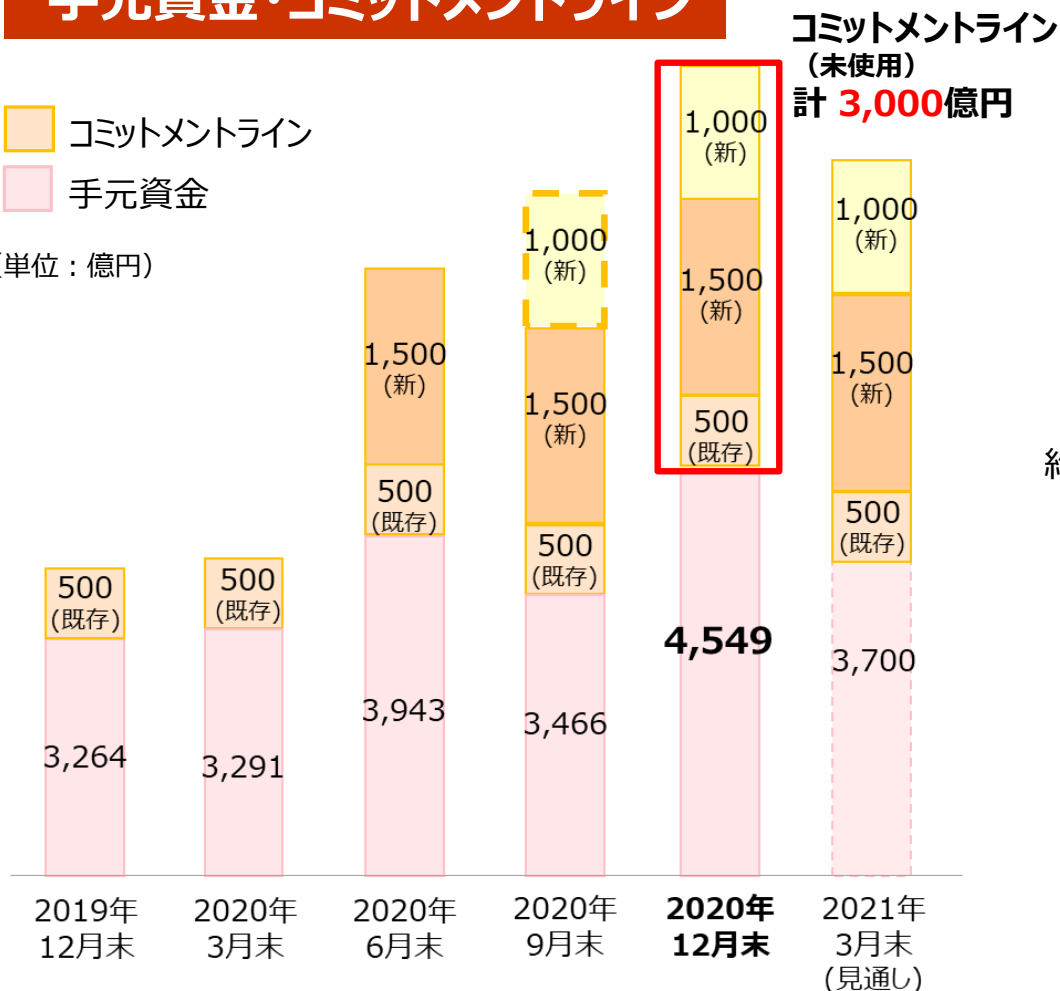
# 手元流動性確保に対する取り組み

- ✓ 12月末の手元流動性はコミットメントライン含めて7,500億円超を確保
- ✓ キャッシュバーンは第3四半期まで着実に減少。第4四半期は厳しい収支見通したが、資金支出抑制努力等により第1四半期の半分程度に収まる見込み

## 手元資金・コミットメントライン

コミットメントライン  
 手元資金

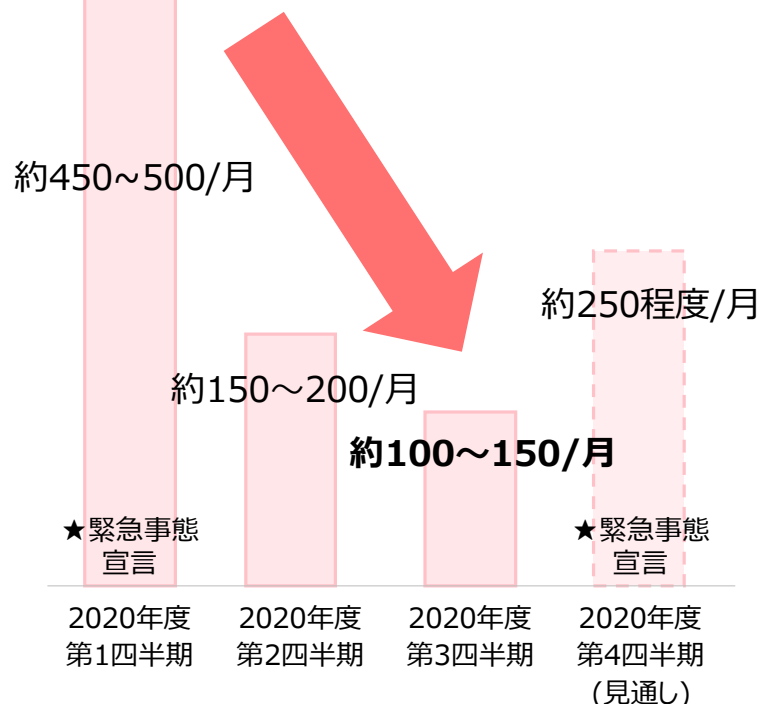
(単位：億円)



## キャッシュバーン<sup>(1)</sup>推移

(1) 営業CF (ただし一時的要因による資金変動を除く) + 財務CFのうち有利子負債返済額

(単位：億円)



# 業績詳細

---



# 連結経営成績<sup>(1)</sup>

(単位：億円)	前年同期	第3四半期 累計	前年差	前年同期比	第3四半期 <sup>(6)</sup>	前年差	前年同期比
売上収益	11,127	<b>3,565</b>	▲7,561	▲68.0%	1,617	▲2,020	▲55.5%
国際旅客	4,013	<b>188</b>	▲3,824	▲95.3%	96	▲1,187	▲92.5%
国内旅客	4,279	<b>1,369</b>	▲2,910	▲68.0%	673	▲748	▲52.6%
貨物郵便	691	<b>909</b>	+218	+31.5%	374	+134	+56.4%
他の売上収益 <sup>(2)</sup>	2,142	<b>1,098</b>	▲1,044	▲48.8%	472	▲219	▲31.7%
営業費用	10,055	<b>6,554</b>	▲3,501	▲34.8%	2,360	▲980	▲29.4%
燃油費	1,896	<b>735</b>	▲1,160	▲61.2%	288	▲330	▲53.3%
燃油費以外	8,159	<b>5,818</b>	▲2,340	▲28.7%	2,071	▲650	▲23.9%
その他収支 <sup>(3)</sup>	74	<b>47</b>	▲27	▲36.6%	40	+20	+105.1%
EBIT	1,146	<b>▲2,941</b>	▲4,088	-	▲702	▲1,019	-
EBITマージン(%)	10.3%	<b>▲82.5%</b>	▲92.8pt	-	▲43.4%	▲52.1pt	-
純損益	748	<b>▲2,127</b>	▲2,875	-	▲514	▲721	-
ASK (百万席キ口) <sup>(4)</sup>	69,070	<b>22,784</b>	▲46,286	▲67.0%	10,541	▲12,306	▲53.9%
RPK (百万人キ口) <sup>(4)</sup>	58,776	<b>8,920</b>	▲49,855	▲84.8%	4,677	▲14,678	▲75.8%
EBITDAマージン(%) <sup>(5)</sup>	21.1%	<b>▲44.4%</b>	▲65.5pt	-	▲13.5%	▲33.4pt	-

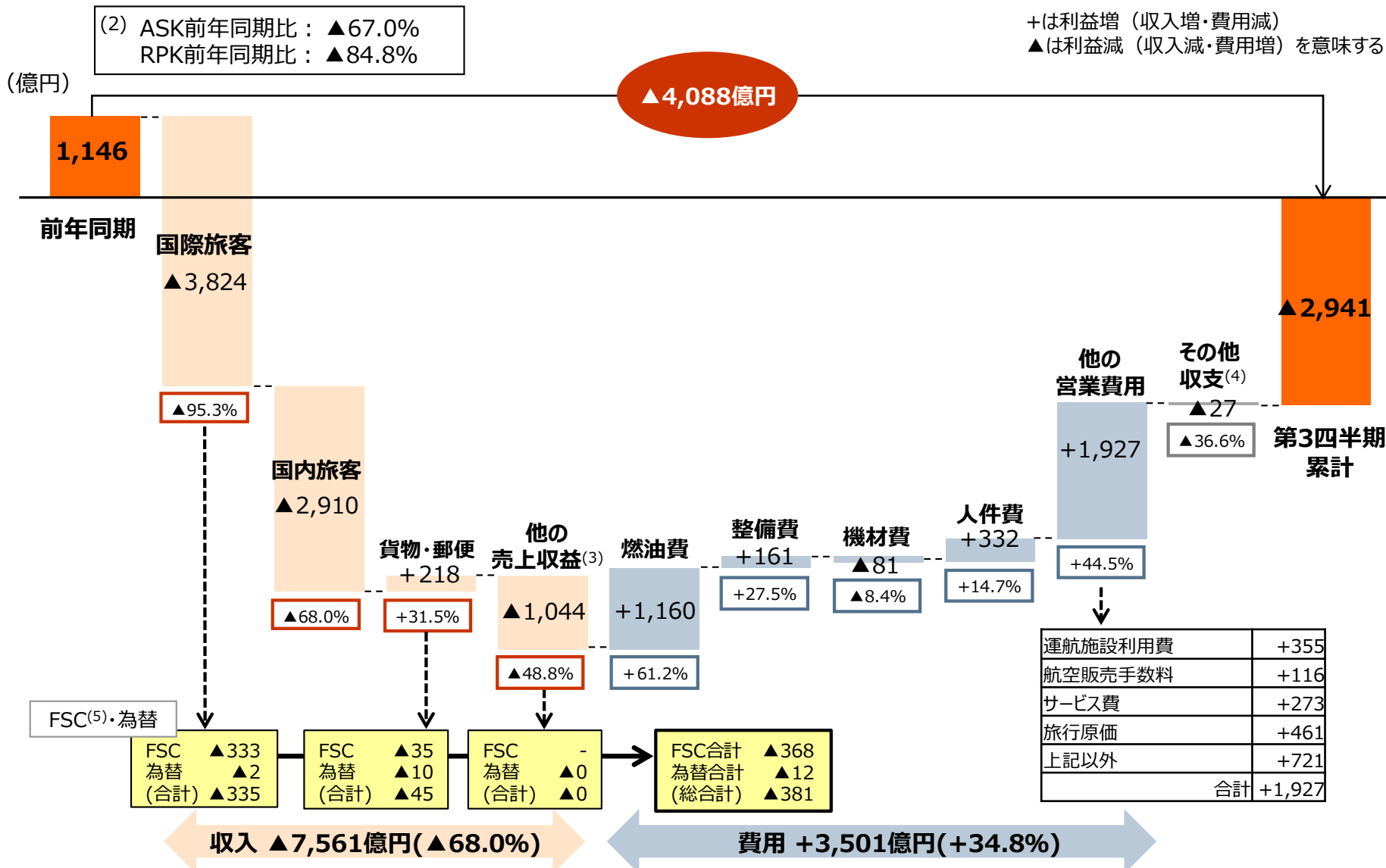
(注) ユニットコストについては、IFRSの適用および今後の事業ポートフォリオをふまえ、より実態に即した定義を検討中のため、今年度は開示いたしません。

(1) 2020年度よりIFRSを適用、前年度実績もIFRSに基づいた値に組み替えて比較分析 (2) 他の売上収益=旅行・マイル提携・受託事業収入など

(3) その他収支=航空機材売却益・その他の収入・持分法投資損益・投資収支 (4) 2020年度より一部の他社運航コードシェア便の搭乗者データの取り扱いを変更、前年度実績も同様の変更を反映し比較分析 (5) EBITDAマージン=EBITDA/売上収益 EBITDA=EBIT+減価償却費 (6) 第3四半期(10月-12月)の実績は第3四半期累計実績(4月-12月)から第2四半期累計実績(4月-9月)を差し引いて算出

# EBIT増減の推移 (収入／費用) (1)

+は利益増 (収入増・費用減)  
▲は利益減 (収入減・費用増) を意味する



(1) 2020年度よりIFRSを適用、前年度実績もIFRSに基づいた値に組み替えて比較分析 (2) 2020年度より一部の他社運航コードシェア便の搭乗者データ取り扱いを変更、前年度実績も同様の変更を反映し比較分析 (3) 他の売上収益=旅行・マイル提携・受託事業収入など (4) その他収支=航空機材売却益・その他の収入・持分法投資損益・投資収支 (5) FSC=Fuel Surcharge

# 国際・国内旅客事業（フルサービスキャリア）

- ✓ 国際線は依然として需要の大幅減が続く
- ✓ 国内線は夏以降回復基調、GoToトラベルにより団体旅客が増加、需要構成により単価は下落

## 国際旅客事業 (1)

## 国内旅客事業

国際線旅客数<sup>(2)</sup> 国際線供給

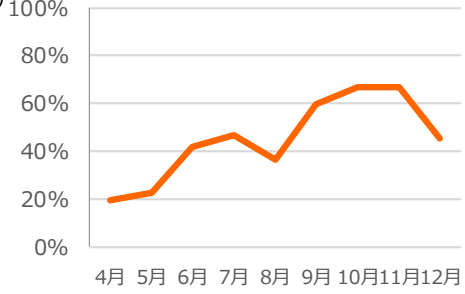
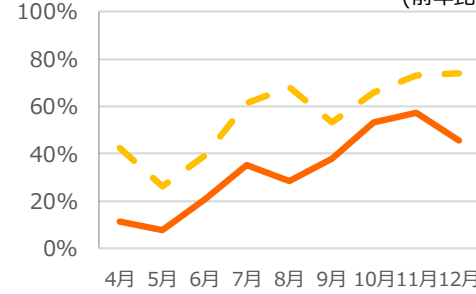
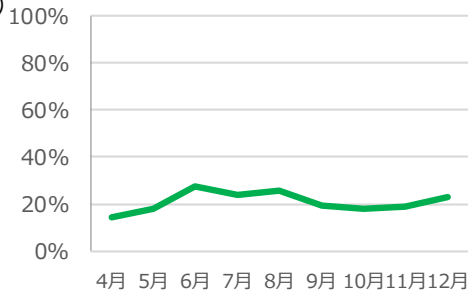
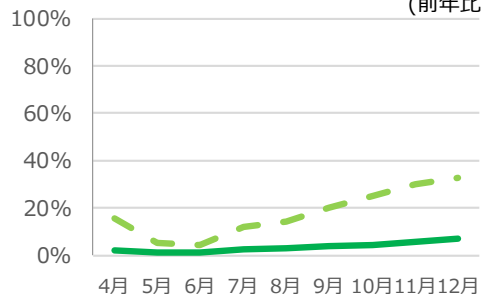
国際線L/F<sup>(2)</sup>

国内線旅客数<sup>(2)</sup> 国内線供給

国内線L/F<sup>(2)</sup>

(前年比)

(前年比)



## 国際旅客事業 (1)

## 国内旅客事業

前年同期

第3四半期  
累計

前年  
同期比

第3四半期  
(6)

前年  
同期比

前年  
同期

第3四半期  
累計

前年  
同期比

第3四半期  
(6)

前年  
同期比

4,013

**188**

▲95.3%

96

▲92.5%

4,279

**1,369**

▲68.0%

673

▲52.6%

7,325

**246**

▲96.6%

134

▲94.3%

29,149

**9,720**

▲66.7%

5,075

▲47.9%

41,463

**7,295**

▲82.4%

3,991

▲70.7%

27,606

**15,488**

▲43.9%

6,550

▲29.0%

36,753

**1,493**

▲95.9%

805

▲93.3%

22,022

**7,427**

▲66.3%

3,871

▲47.1%

88.6%

**20.5%**

▲68.2pt

20.2%

▲68.1pt

79.8%

**48.0%**

▲31.8pt

59.1%

▲20.3pt

54,784

**76,303**

+39.3%

71,700

+32.9%

14,683

**14,088**

▲4.0%

13,265

▲9.1%

10.9

**12.6**

+15.5%

12.0

+12.5%

19.4

**18.4**

▲5.1%

17.4

▲10.5%

9.7

**2.6**

▲73.3%

2.4

▲74.3%

15.5

**8.8**

▲43.0%

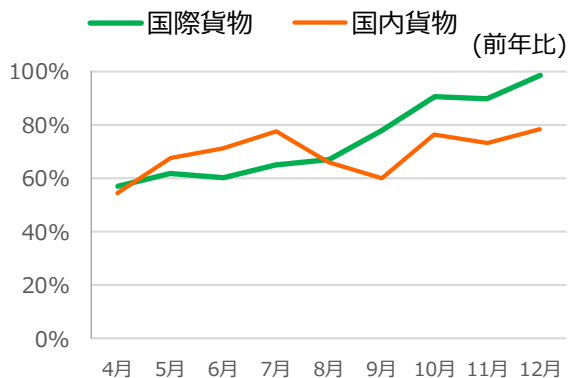
10.3

▲33.3%

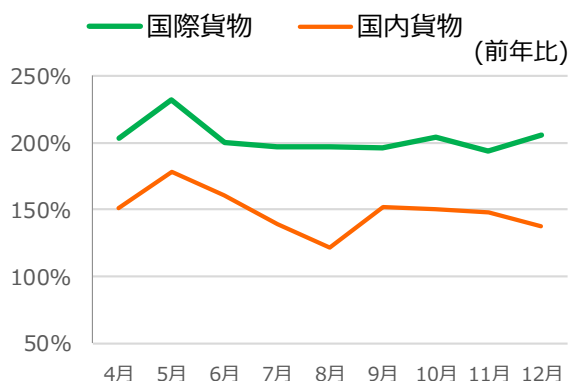
(1) LCCを除く。2020年度より一部の他社運航コードシェア便の搭乗者データの取り扱いを変更、前年度実績も同様の変更を反映し比較分析。  
 (2) 2020年度よりIFRS適用に伴う収入計上ルールの変更により、特典航空券利用旅客を含む。前年度実績も同様の変更を反映し比較分析。(3) 単価=旅客収入/有償旅客数  
 (4) イールド=旅客収入/RPK (5) ユニットレベニュー=旅客収入/ASK (6) 第3四半期(10月-12月)の実績は第3四半期累計実績(4月-12月)から第2四半期累計実績(4月-9月)を差し引いて算出

- ✓ 旅客便の供給が限られる中、需要を最大限取り込み、収入は大幅増(前年比+31.5%)
- ✓ 旅客機を利用した貨物専用便を積極的に運航し、4~12月に計11,378便を運航
- ✓ 他社貨物機を利用して大口貨物需要を獲得

## 物量



## 単価



## 国際線

- パソコン・ゲーム機および電子部品関連需要は堅調に推移
- 自動車関連の需要回復が本格化

## 国内線

- 巣ごもり消費により、宅配需要が堅調に推移

## 旅客機を利用した貨物専用便運航数 (片道) (1)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	計
国際線	596	1,169	1,185	1,022	1,003	993	1,213	1,217	1,073	9,471
国内線	155	339	310	255	56	145	203	186	258	1,907
国際線・国内線合計	751	1,508	1,495	1,277	1,059	1,138	1,416	1,403	1,331	11,378

(1) ZIPAIR運航の貨物専用便を含む

# 主要営業費用項目<sup>(1)</sup>

- ✓ 収入・供給連動費用は減収額の約40%、2,988億円を着実に削減
- ✓ 固定費は当初想定から1,020億円を着実に削減（詳細はP.6）

(単位：億円)		前年同期	第3四半期累計	前年差	前年同期比	第3四半期 <sup>(4)</sup>	前年差	前年同期比
売上収益		11,127	<b>3,565</b>	▲7,561	▲68.0%	1,617	▲2,020	▲55.5%
収入・供給連動費用	燃油費	1,896	<b>735</b>	▲1,160	▲61.2%	288	▲330	▲53.3%
	運航施設利用費	652	<b>297</b>	▲355	▲54.4%	119	▲98	▲45.2%
	整備費	588	<b>426</b>	▲161	▲27.5%	129	▲67	▲34.1%
	航空販売手数料	139	<b>23</b>	▲116	▲83.3%	14	▲29	▲66.1%
	サービス費 <sup>(2)</sup>	354	<b>80</b>	▲273	▲77.1%	33	▲86	▲71.8%
	その他の連動費用 <sup>(3)</sup>	1,594	<b>673</b>	▲920	▲57.7%	316	▲198	▲38.5%
	収入・供給連動費用計	5,226	<b>2,238</b>	▲2,988	▲57.2%	903	▲809	▲47.3%
固定費	機材費	976	<b>1,057</b>	+81	+8.4%	388	+47	+13.9%
	人件費	2,263	<b>1,931</b>	▲332	▲14.7%	622	▲129	▲17.2%
	その他の固定費	1,589	<b>1,327</b>	▲262	▲16.5%	445	▲89	▲16.7%
	固定費計	4,829	<b>4,316</b>	▲512	▲10.6%	1,456	▲171	▲10.5%
営業費用計		10,055	<b>6,554</b>	▲3,501	▲34.8%	2,360	▲980	▲29.4%

一部固定的費用を含む

一部変動的費用を含む

一部変動的費用を含む

(1) 2020年度よりIFRSを適用、前年度実績もIFRSに基づいた値に組み替えて比較分析 (2) サービス費＝機内・ラウンジ・貨物などのサービスに関わる費用

(3) その他の連動費用＝旅行・マイル提携・受託事業原価など (4) 第3四半期(10月-12月)の実績は第3四半期累計実績(4月-12月)から第2四半期累計実績(4月-9月)を差し引いて算出

# 財務状況・キャッシュフロー状況<sup>(1)</sup>

**BS**

- ✓ 公募増資により資本増強、自己資本1兆171億円、自己資本比率47.6%を確保
- ✓ 有利子負債残高は4,945億円と第2四半期末から減少、1年内返済額（リース料支払含む）は615億円であり、十分な長期資金を確保、D/Eレシオも0.5倍と健全な水準を維持

**CF**

- ✓ 営業キャッシュフローは第3四半期▲299億円、第1四半期▲1,302億円と比較し大幅改善

連結財政状態計算書	前年度期末	第3四半期末	前年度期末差
総資産	19,822	21,364	+1,542
現金及び預金	3,291	4,549	+1,258
有利子負債	2,774	4,945	+2,171
1年内返済 <sup>(※)</sup>	386 (110)	615 (147)	+229 (+36)
自己資本 <sup>(2)</sup>	10,142	10,171	+28
自己資本比率 <sup>(%)</sup> <sup>(3)</sup>	51.2%	47.6%	▲3.6pt
D/Eレシオ <sup>(倍)</sup> <sup>(4)</sup>	0.3x	0.5x	+0.2x

(単位：億円)

※ ()内の数字は、1年内返済のうち航空機リース料

連結キャッシュフロー計算書	前年同期	第3四半期累計	前年差
営業キャッシュフロー	658	▲1,798	▲2,456
減価償却費	1,205	1,358	+153
投資キャッシュフロー	▲1,883	▲730	+1,153
投資・出資額	▲1,957	▲793	+1,163
フリーキャッシュフロー <sup>(5)</sup>	▲1,225	▲2,529	▲1,303
財務キャッシュフロー	▲731	3,789	+4,520
キャッシュフロー合計 <sup>(6)</sup>	▲1,956	1,260	+3,217
EBITDA <sup>(7)</sup>	2,351	▲1,583	▲3,934

(単位：億円)

(1) 2020年度よりIFRSを適用、前年度実績もIFRSに基づいた値に組み替えて比較分析

(2) 自己資本=親会社の所有者に帰属する持分

(3) 自己資本比率=親会社所有者帰属持分比率

(4) D/Eレシオ=有利子負債/自己資本

(5) フリーキャッシュフロー=営業キャッシュフロー+投資キャッシュフロー

(6) キャッシュフロー合計=営業キャッシュフロー+投資キャッシュフロー+財務キャッシュフロー

(7) EBITDA=EBIT+減価償却費

# 参考資料

---

# 《参考》より安全・安心な旅の実現に向けた取り組み



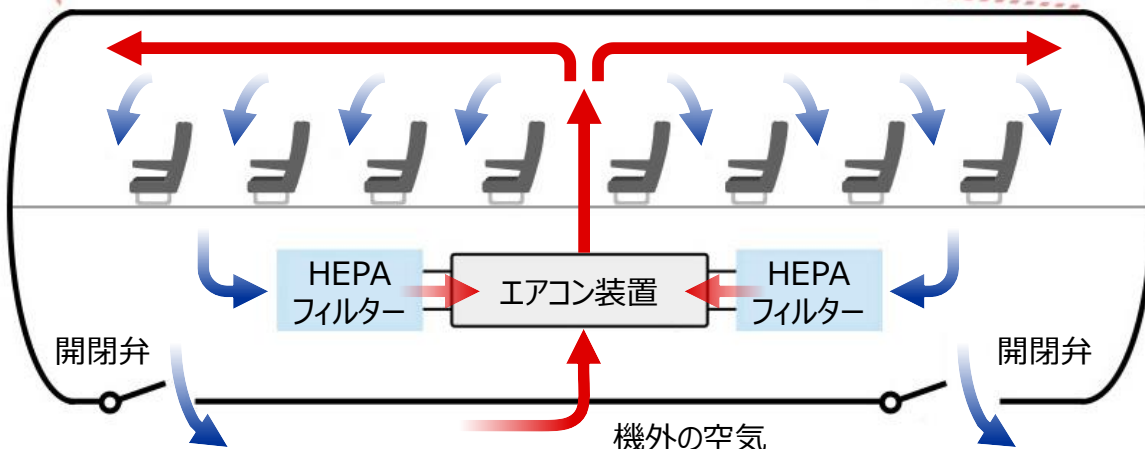
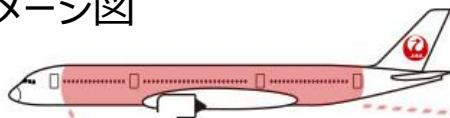
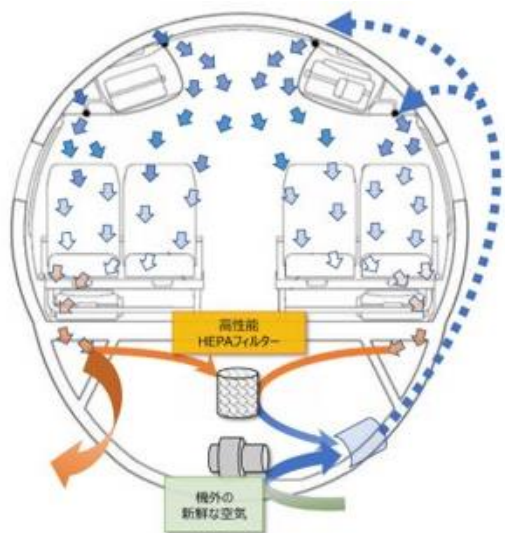
JAPAN AIRLINES

FY20Q1決算説明会資料(2020年8月3日発表)より更新

## 機内

### 航空機内の安全な環境をお客さまへ訴求

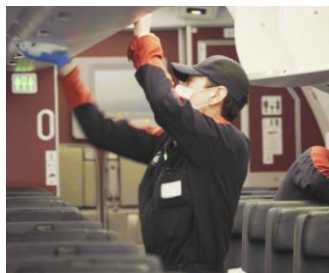
空気の流れ イメージ図



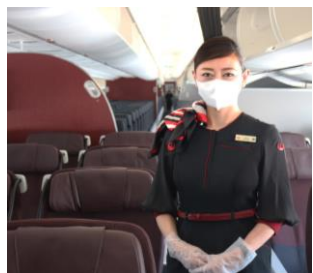
- 機内の空気は2～3分で換気
- 空気の流れは上から下へ
- 途中でお客さまの入れ替わりなし
- お客さまが向いている方向が同じ
- HEPAフィルターの装備

## さまざまな取り組み

徹底的な衛生対策を含め、お客さまとともに、より安全・安心な環境を作る



機内消毒の作業



マスク・手袋・ゴーグル着用



空港での手続きにおける非接触・清潔性を強化した“SMART AIRPORT”の導入



海外渡航先における感染時の補償・サポートを提供する「コロナカバー」の開始



# 《参考》国際線大路別実績（フルサービスキャリア）

## 旅客収入(1)

(単位:%)	第3四半期 累計前年比	第3四半期 前年比	第3四半期 累計構成比		第3四半期 構成比
			前年	当年	
米大陸線	▲94.9%	▲91.0%	28%	30%	33%
欧州線	▲94.2%	▲91.5%	16%	20%	17%
アジア・オセアニア線	▲95.1%	▲92.8%	32%	33%	32%
中国線	▲93.7%	▲87.6%	11%	15%	16%
ハワイ・グアム線	▲99.3%	▲99.1%	13%	2%	2%
全路線・合計値	▲95.3%	▲92.5%	100%	100%	100%

## ASK(2)

(単位:百万席キロ)	第3四半期累計			第3四半期	
	前年	当年	前年比	当年	前年比
米大陸線	12,639	3,458	▲72.6%	2,007	▲51.1%
欧州線	6,125	1,663	▲72.8%	843	▲58.2%
アジア・オセアニア線	14,373	2,019	▲85.9%	1,041	▲78.0%
中国線	2,740	87	▲96.8%	55	▲94.0%
ハワイ・グアム線	5,584	67	▲98.8%	43	▲97.6%
全路線	41,463	7,295	▲82.4%	3,991	▲70.7%

## RPK(1)(2)

(単位:百万人キロ)	第3四半期累計			第3四半期	
	前年	当年	前年比	当年	前年比
米大陸線	11,390	615	▲94.6%	334	▲90.9%
欧州線	5,500	307	▲94.4%	147	▲91.8%
アジア・オセアニア線	12,590	496	▲96.1%	281	▲93.4%
中国線	2,240	49	▲97.8%	30	▲95.2%
ハワイ・グアム線	5,032	24	▲99.5%	12	▲99.2%
全路線	36,753	1,493	▲95.9%	805	▲93.3%

## 有償旅客数(1)(2)

(単位:千人)	第3四半期累計			第3四半期	
	前年	当年	前年比	当年	前年比
米大陸線	1,208	64	▲94.6%	35	▲91.0%
欧州線	610	33	▲94.5%	16	▲91.9%
アジア・オセアニア線	3,425	117	▲96.6%	65	▲94.3%
中国線	1,199	26	▲97.8%	16	▲95.3%
ハワイ・グアム線	881	4	▲99.5%	2	▲99.3%
全路線	7,325	246	▲96.6%	134	▲94.3%

## 有償座席利用率(1)(2)

(単位:%)	第3四半期累計			第3四半期	
	前年	当年	前年差	当年	前年差
米大陸線	90.1%	17.8%	▲72.3pt	16.6%	▲72.6pt
欧州線	89.8%	18.5%	▲71.3pt	17.5%	▲71.6pt
アジア・オセアニア線	87.6%	24.6%	▲63.0pt	27.0%	▲63.3pt
中国線	81.8%	57.0%	▲24.8pt	55.5%	▲14.0pt
ハワイ・グアム線	90.1%	36.8%	▲53.3pt	28.4%	▲61.4pt
全路線	88.6%	20.5%	▲68.2pt	20.2%	▲68.1pt

(1) 2020年度よりIFRS適用に伴う収入計上ルールの変更により、特典航空券利用旅客を含む。前年度実績も同様の変更を反映し比較分析

(2) 2020年度より一部の他社運航コードシェア便の搭乗者データの取り扱いを変更、前年度実績も同様の変更を反映し比較分析

# 《参考》航空機一覽

			前期末 2020/3/31			当期末 2020/12/31			増減	
			所有	リース	合計	所有	リース	合計		
国際線	FSC (1)	大型機	Boeing 777-300ER	13	0	13	13	0	13	-
			Boeing 777-200ER	11	0	11	11	0	11	-
			大型機 小計	24	0	24	24	0	24	-
		中型機	Boeing 787-9	17	3	20	17	3	20	-
			Boeing 787-8	23	0	23	23	0	23	-
	Boeing 767-300ER		13	0	13	13	0	13	-	
	中型機 小計	53	3	56	53	3	56	-		
	小型機	Boeing 737-800	7	2	9	7	2	9	-	
		国際線FSC 合計	84	5	89	84	5	89	-	
	LCC	中型機	Boeing 787-8 (ZIPAIR)	2	0	2	2	0	2	-
		国際線LCC 合計	2	0	2	2	0	2	-	
<b>国際線 合計</b>			<b>86</b>	<b>5</b>	<b>91</b>	<b>86</b>	<b>5</b>	<b>91</b>	<b>-</b>	
国内線	大型機	Airbus A350-900	4	1	5	4	4	8	+3	
		Boeing 777-300	4	0	4	4	0	4	-	
		Boeing 777-200	11	0	11	9	0	9	▲2	
		大型機 小計	19	1	20	17	4	21	+1	
	中型機	Boeing 787-8	4	0	4	4	0	4	-	
		Boeing 767-300ER	16	0	16	16	0	16	-	
		Boeing 767-300	5	0	5	2	0	2	▲3	
		中型機 小計	25	0	25	22	0	22	▲3	
	小型機	Boeing 737-800	36	17	53	36	16	52	▲1	
	リージョナル機	Embraer 170 / Embraer 190	32	0	32	32	0	32	-	
		Bombardier D8-400CC	5	0	5	5	0	5	-	
		SAAB340B	5	0	5	5	0	5	-	
		ATR42-600 / ATR72-600	9	1	10	10	1	11	+1	
		リージョナル機 小計	51	1	52	52	1	53	+1	
<b>国内線 合計</b>			<b>131</b>	<b>19</b>	<b>150</b>	<b>127</b>	<b>21</b>	<b>148</b>	<b>▲2</b>	
<b>総計</b>			<b>217</b>	<b>24</b>	<b>241</b>	<b>213</b>	<b>26</b>	<b>239</b>	<b>▲2</b>	

(1) FSC=Full Service Carrier

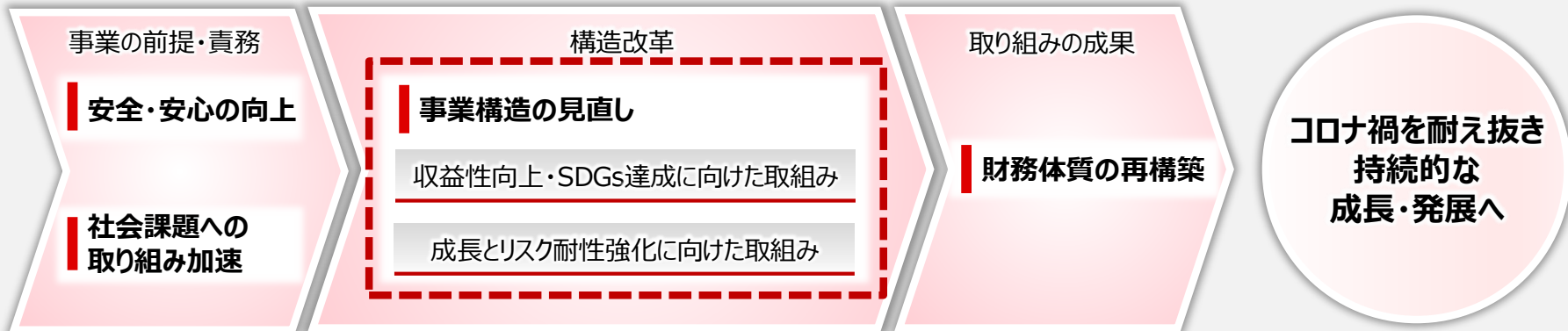
# 《参考》ニューノーマルに向けた戦略の方向性



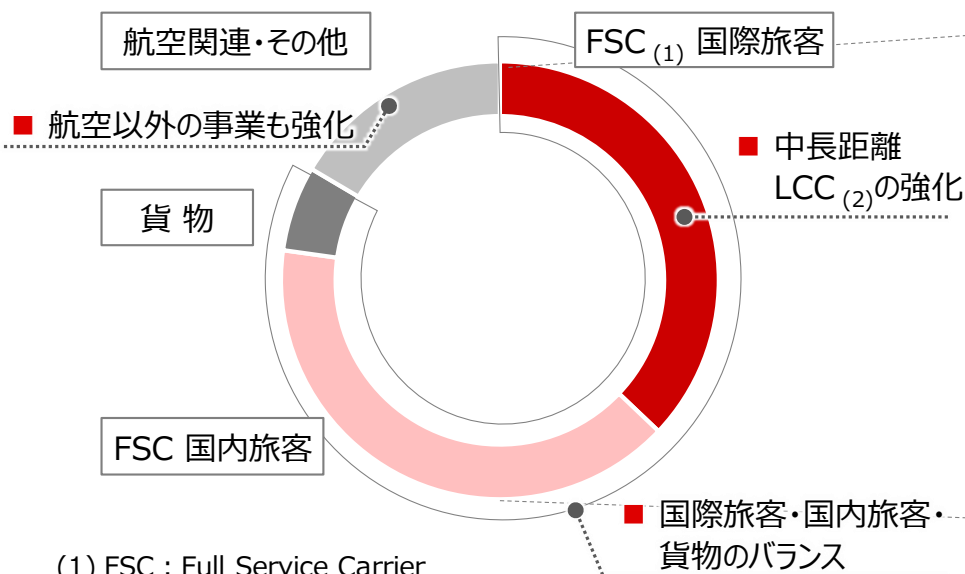
JAPAN AIRLINES

FY20Q2決算説明会資料より再掲(2020年10月30日発表)

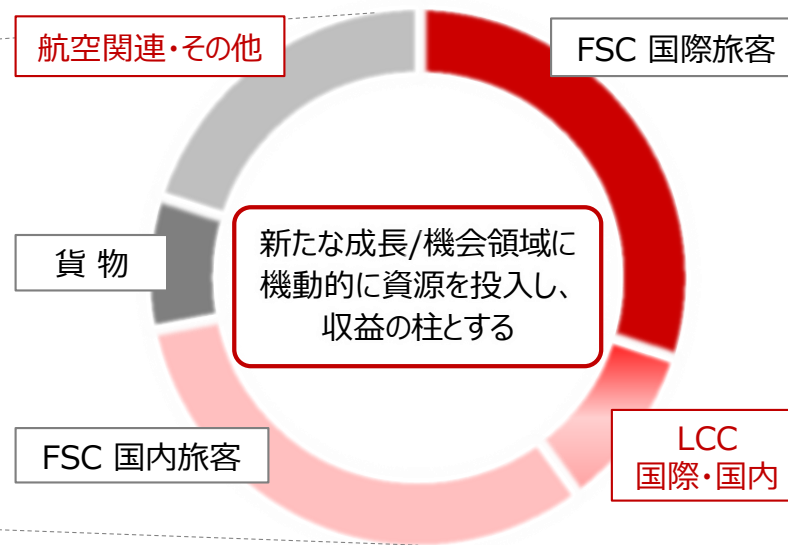
## 企業価値回復のシナリオ



FY2019の収入割合



ニューノーマルの環境に適応した  
将来の事業構造イメージ



(1) FSC : Full Service Carrier

(2) LCC : Low Cost Carrier

## 事業構造の見直し

収益性向上・SDGs達成に向けた取組み

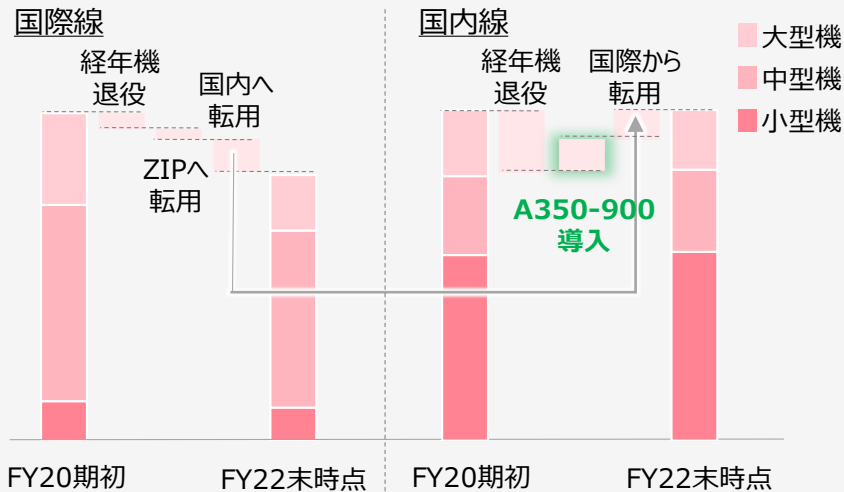
### FSC事業

コロナ禍による一時的な需要縮小に対応して機動的に  
機材計画を修正し、経年機の退役を促進

⇒ 機材費・整備費を抑制、CO2削減に貢献

- ✓ FY2020末までに、国際線の777-200ERを**全11機**退役  
(一部、国内線へ転用)
- ✓ FY2022末までに、国内線の777**全13機**退役完了
- ✓ FY2022前半までに、737-800のリース機を**5機**返還

#### FSC事業の機材ポートフォリオ (イメージ)



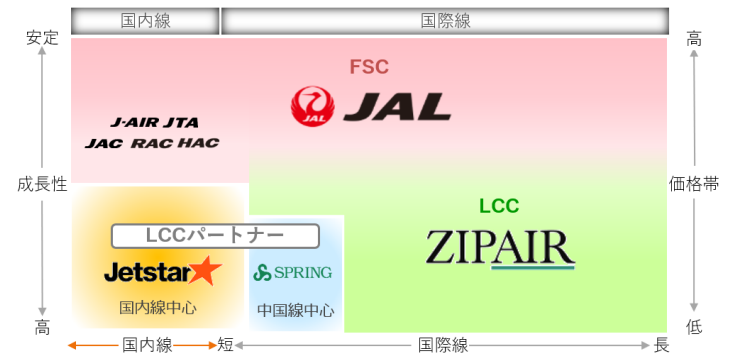
成長とリスク耐性強化に向けた取組み

### LCC事業

成長するマーケットに対応すべく、LCC事業を強化  
⇒ 観光、VFR<sup>(1)</sup>需要を取込み

- ✓ ZIPAIRの展開と、LCCパートナーとの連携により、成田を拠点としたLCCネットワークを構築
- ✓ ZIPAIRは需要回復に合わせて着実に成長を目指す
  - 3-6号機の導入計画決定 (需要に応じて増機を検討)
  - ホノルル線の就航準備を概ね完了

#### 今後の旅客事業ポートフォリオ



### 航空関連・その他事業

- マイル・カード事業の更なる強化
- 地域活性化をビジネスへ
  - ✓ 地域事業本部を設立 (2020年11月1日付)

# 《参考》IFRS適用による主な変更点

FY20Q1決算説明会資料より再掲(2020年8月3日発表)



JAPAN AIRLINES

## PL

- 収入計上ルールの変更により、マイル発行時に収入からマイル価値分を繰り延べ、特典航空券などでの使用時に収入を計上（収入科目ごとの内訳は変更があるが、当期純利益への影響は少ない）
- これまで主に営業利益を事業の成果の指標としていたが、EBIT<sup>(1)</sup>に変更

## BS

- IFRS移行時の負債計上<sup>(2)</sup>により自己資本比率が減少するが、会計基準による表示・評価方法の違いであり本質的な財務体質に変化があるわけではない

## CF

- これまでオペレーティングリースに係る支払額は営業キャッシュフローに含めていたが、財務キャッシュフローに区分変更

## 輸送実績

- マイル会計の変更により、輸送実績上も特典航空券搭乗者を有償搭乗として取り扱う（有償旅客数、有償座席利用率、RPKの増加・上昇）

(1) 税引前損益から利息等の財務収支を除いたもの

(2) オペレーティングリースの計上、マイル関連負債の評価替えによる増加など

明日の空へ、日本の翼



**JAPAN AIRLINES**

当資料に関するお問い合わせ先

日本航空株式会社

財務・経理本部 財務部

本資料には、日本航空株式会社（以下「当社」といいます）及びそのグループ会社（以下当社とあわせて「当社グループ」といいます）に関連する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。これらは、当社が当該資料作成時点（又はそこに別途明記された時点）において入手した情報に基づく、当該時点における予測等を基礎として作成されています。これらの記述のためには、一定の前提・仮定を使用しています。これらの記述又は前提・仮定は当社経営陣の判断ないし主観的な予想を含むものであり、様々なリスク及び不確実性により、将来において不正確であることが判明し、あるいは将来において実現しないことがあります。したがって、当社グループの実際の業績、経営成績、財政状態等については、当社の予想と異なる結果となる可能性があります。かかるリスク及び不確実性には、日本その他の国・地域における経済社会状況、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り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。

本資料に掲載されている将来情報に関する記述は、上記のとおり当該資料の作成時点（又はそこに別途明記された時点）のものであり、当社は、それらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有しておりません。

本資料に掲載されている情報は、情報提供を目的としたものであり、いかなる有価証券、金融商品又は取引についての募集、投資の勧誘や売買の推奨を目的としたものではありません。

本資料への当社グループに関する情報の掲載に当たっては万全を期しておりますが、監査を経ていない財務情報も含まれており、その内容の正確性、完全性、公正性及び確実性を保証するものではありません。従いまして、本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負うものではありません。

なお、本資料の著作権やその他本資料にかかる一切の権利は日本航空株式会社に属します。