



2012～2016 年度

JAL グループ中期経営計画

ローリングプラン 2015

～高収益体質を確立し、新たな成長のステージへ～



2015年2月18日

日本航空株式会社

始めに

平素より日本航空をご利用いただいているお客さま、国内外の株主の皆さま、お取引先の皆さまのご支援に、厚く御礼を申し上げます。



2012年2月15日に「2012～2016年度 JAL グループ中期経営計画～高収益体質を確立し、新たな成長のステージへ～」を発表してから3年が過ぎ、折り返し地点を越えたところですが、ここにあらためて内外の環境変化を分析し、現在の計画の進捗状況を振り返り、その強い思いの実現に向けて、「中期経営計画ローリングプラン 2015」を策定いたしました。中期経営計画の最終年度である2016年度に向け、社員一同この計画の経営目標を必ず達成すべく努力を続けてまいります。

2014年は日本の景気回復や首都圏空港容量の拡大などの大きなビジネスチャンスを活かして経営基盤の強化に取り組んだ一年でした。2015年は円安の進行と原油価格の急落など、事業環境に大きな変化も生じていることから、世界の経済環境の急激な変化を注視し、さらにスピーディーで柔軟な対応が求められると認識しております。したがって、今回も初心に立ち返り、自分たちの行動を振り返り、固定観念にとらわれることなく計画の見直しを行いました。かかる見直しにより、我々は中期経営計画の残る2年間で増収・増益という成長を実現、そして経営目標を確実に達成し、経営基盤を強化します。

御巢鷹山事故から30年が経とうとしている今、あらためて安全運航が JAL グループの存立基盤であることを肝に銘じ、安全運航を堅持してまいります。そして、お客さま、株主の皆さま、お取引先の皆さまへの感謝の気持ちを持ち続け、変化の激しい航空業界で勝ち抜いていくための強い意志を持って、快適なサービスのご提供を通じて業績向上に努めてまいります。

昨年、一昨年に引き続き、常に危機意識を持った「自立」、失敗を恐れず新しいことに臆することなく取り組む「挑戦」、世の中の変化に素早く対応する「スピード」をキーワードに、経営と社員が一丸となって企業理念の実現に向けて取り組みますので、今後とも皆さまのお引き立てを賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

代表取締役社長 植木義晴

目次

1. 中期経営計画 4 年目を開始するにあたり (P.3～)

1-1.中期経営計画ローリングプラン 2015 策定にあたり	P.4
1-2.事業環境の変化	P.5
1-3.中期経営計画のポイント	P.6
1-4.「競争に勝ち抜くための差別化」取り組み状況	P.7
1-5.経営目標の進捗度	P.8
1-6.各年度の位置づけ	P.11

2. 「振り返り」と「今後の取り組み」 (P.12～)

2-1. 安全を守る取り組み	P.13
2-2. 競争力改善による収入最大化	P.14
2-2-1. ユニットレベニューの向上	P.14
2-2-2. 路線ネットワーク(国際線・国内線)	P.15
2-2-3. 商品サービス(国際線・国内線)	P.19
2-2-4. 旅客販売	P.22
2-2-5. 貨物郵便事業	P.23
2-2-6. 機材・投資	P.24
2-3. 生産性向上による費用最小化	P.26
2-3-1. ユニットコストの低減	P.26
2-3-2. 生産性向上	P.27
2-4. グループマネジメントと人財育成	P.29
2-4-1. グループマネジメント	P.29
2-4-2. 人財育成・人員計画	P.29
2-5. 新たな取り組み	P.31
2-5-1. CSR	P.31
2-5-2. 地域活性化に向けた取り組み	P.32
2-5-3. 中期経営計画の期間を超える取り組み	P.32

3. 収支・財務計画 (P.33～)

3-1. 財務目標と見通し	P.34
3-2. 各種前提	P.34
3-3. 収支・財務計画のリスク	P.34
3-4. 主要な経営指標(見通しおよび計画値)	P.35

1. 中期経営計画 4 年目を **開始するにあたり**

1-1.中期経営計画ローリングプラン 2015 策定にあたり

JAL グループには、計画の作成を重視する一方、その実行状況や達成度に対する振り返りが十分ではなく、結果についての分析、反省をふまえることなく、以後の経営を進めたという、過去があります。

よって、「2012～2016 年度 JAL グループ中期経営計画」発表後、毎年度末に、過年度の振り返りを行うとともに、残された期間における目標の達成を確実にするため、中期経営計画の取り組み方針を再確認しています。また、それを社内は勿論のこと、お客さま、株主の皆さま、お取引先の皆さまにご説明することが重要であると考え、昨年に続き「中期経営計画ローリングプラン 2015」を策定しました。

本計画は、現在の経営環境をふまえたうえで、「2012～2016 年度 JAL グループ中期経営計画」の経営目標達成を目指し、

- ・JAL グループ社員が、「進むべき方向を確認し、今我々がどこにいるのかを理解すること」
 - ・お客さま、株主の皆さま、お取引先の皆さまへ、「中期経営計画の進捗状況をお示しすること」
- を目的としています。

私たちは、この経営目標の達成を通じて、JAL グループ企業理念の実現を目指します。

【JAL グループ企業理念】

JAL グループは、全社員の物心両面の幸福を追求し、

- 一、お客さまに最高のサービスを提供します。
- 一、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します。

以降のページにおける記載の前提は以下のとおりです。

【中期経営計画骨子】

「2012～2016 年度 JAL グループ中期経営計画」(2012 年 2 月発表)における計画

【振り返り】

2014 年度における実績

【今後の見通し／取り組み】

2015～2016 年度における見通し／計画

1-2.事業環境の変化

【振り返り】

2014 年度は、日本経済では、消費税増税に伴う消費の駆け込み需要と反動減が想定以上だったものの、景気は緩やかな回復が見られ、世界経済も先進国を中心に回復が見られました。

国際線旅客需要は、円安および東南アジア等に対する訪日ビザの緩和によって年間の訪日旅客が1,300 万人を超えるなど大きく増加しました。一方、日本発の旅客需要は円安の影響もあり、前年度割れとなる見込みです。国内線旅客需要も、消費者の堅調な旅行意欲やローコストキャリア(LCC)による需要創出により、引き続き増加しました。貨物需要については、長らく減少傾向が続いていましたが、特に米州方面への輸出に力強い回復が見られました。

供給環境については、国際線では首都圏発着枠拡大に伴い、本邦航空会社、海外航空会社ともに大幅に供給を拡大するとともに、LCC の供給も増えました。国内線では本邦航空他社による羽田幹線での大型機導入や、成田空港や関西空港を拠点とした LCC の供給拡大がありました。

結果として首都圏発着枠拡大に伴う需給緩和、円安の進行に伴う費用増加、燃油市況の下落等が、航空会社各社の収支へ影響を与えました。

【今後の見通し】

日本経済は 2015 年に予定されていた消費税増税の延期もあり、緩やかな回復傾向が継続すると考えられます。世界経済も、新興国や資源国の経済成長の鈍化、欧州経済の低成長、地政学的リスク等の懸念要因はあるものの、回復傾向が続くと考えられます。これら内外経済の回復継続と、LCC による需要創出要素により、旅客需要は国際線・国内線ともに引き続き増加を予測しています。貨物需要についても、全体として急激な伸びは期待できないものの、底堅く推移すると想定しています。

供給環境については、LCC の事業拡大、新幹線網の整備が予想されていますが、本中期経営計画の期間中は 2014 年度ほどの大幅な供給の拡大はないものと考えられます。

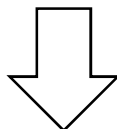
結果として需給バランスは徐々に改善していくと考えられますが、本邦航空会社にとっては円安の継続と燃油市況の動向が、収支に影響を及ぼすものと考えられます。

1-3.中期経営計画のポイント

競争に勝ち抜くために

競争に勝ち抜くために、特に下記 3 項目については競合他社に対して差別化を図る。

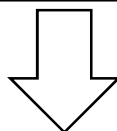
- ① JAL ブランドの追求
- ② 路線ネットワーク・商品サービス
- ③ コスト競争力



重要な取り組み課題

上記①～③の差別化を実現するために、下記 5 項目について特に重点的に取り組む。

1. 安全を守る取り組み
2. 路線ネットワーク
3. 商品サービス
4. グループマネジメント
5. 人財育成



経営目標

上記 5 項目に取り組んだ結果として、経営目標として下記 3 項目を実現する。

1. 安全運航は JAL グループの存立基盤であり、社会的責務であることを認識し、輸送分野における安全のリーディングカンパニーとして、安全運航を堅持する。
2. お客さまが常に新鮮な感動を得られるような最高のサービスをご提供し、2016 年度までに「顧客満足 No.1」¹を達成する。
3. 景気変動やイベントリスクを吸収しうる収益力、財務基盤として、「5 年連続営業利益率 10%以上、2016 年度末自己資本比率 50%以上」を達成する。

¹ お客さまの再利用意向率、他者推奨意向率：公益法人 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会が公表する JCSI の値
(Japanese Customer Satisfaction Index)

1-4.「競争に勝ち抜くための差別化」 取り組み状況

本中期経営計画においては、さまざまな事業環境の変化が想定されるなか、「お客さまが常に新鮮な感動を得られるようなサービスをご提供することで、日本、そして世界のお客さまから一番に選ばれるエアライングループとなる」ために、下記 3 点で、競合他社に対して明確に差別化することを目指しています。

1. 「JAL ブランドの追求」

安全運航を堅持し、ヒューマンサービスをはじめとした商品サービスの向上を図り、お客さまに最高のサービスを提供する取り組みを進めています。2014 年度に関しても、引き続き顧客満足に関する社内外調査の指数が向上するなど、取り組みが徐々に結果として現れてきました。しかし、安全指標や定時到着率¹をはじめ、改善余地は依然存在すると考えています。今後も LCC とは明確に異なるフルサービスキャリアとしての「JAL ブランドの確立」を目指します。

また、商品・サービスのブランドに留まらず、企業価値としての「コーポレートブランド」を高める取り組みを開始しました。グループ社員全員で、広く社会に必要とされ、お客さまに選ばれ続けるブランドを目指します。

2. 「路線ネットワーク・商品サービス」

単に規模拡大のみを追うことなく、多くのお客さまに選んでいただける航空会社となることを目指し、路線ネットワーク・商品サービスの充実に向けてスピード感を持って取り組みます。

国際線では、昼間帯羽田発着枠を活用して 4 路線の運航を開始し、「JAL SKY SUITE²」機材による運航を拡大しました。また、国内線では、国際線乗り継ぎを目的とした羽田発着路線の増便を行い、「JAL SKY NEXT³」機材の導入を開始しました。

これからも、お客さまの利便性を追求するとともに、お客さまが常に新鮮な感動を得られるようなサービスの提供に向けて取り組んでいきます。

3. 「コスト競争力」

2014 年度は、引き続き、円安の進行といった外部環境の変化によって費用が増加し、サービス向上を目的とした費用も増加しましたが、生産性向上による費用削減に継続して取り組みました。2016 年度に向けたユニットコスト(UC)⁴の目標を達成するために、安全・品質の維持・向上を前提として、部門別採算制度の改善、浸透を継続するとともに、全社員の創意工夫により、優位にあるコスト競争力を維持します。

これらの差別化を実現していくための「重要な取り組み課題」として、「安全を守る取り組み」「路線ネットワーク」「商品サービス」「グループマネジメント」「人財育成」の 5 項目に取り組んできました。これらの「振り返り」と「今後の取り組み」については第 2 章にて詳述します。

¹ 米国の FlightStats 社公表の On-time Performance Service Awards

² ビジネスクラスにはフルフラットかつ全席通路アクセス可能な座席を、エコノミークラスには当社現行座席比で座席の前後幅を最大 10cm 拡大した「新・間隔エコミー」を装備した機材。(777/787 はプレミアムエコノミークラスシートを装備)

³ 機内照明の LED 化や機内インテリアの刷新を行い、機内 Wi-Fi サービスが可能な機材

⁴ ユニットコスト(UC)：航空運送連結費用/有効座席キロ。1 座席を 1 キロ運ぶための費用。詳細は 2-3-1 項

1-5.経営目標の進捗度

1. 安全運航は JAL グループの存立基盤であり、社会的責務であることを認識し、 輸送分野における安全のリーディングカンパニーとして、安全運航を堅持する。

JALグループ安全目標として、航空事故、重大インシデントともにゼロを追求していますが、2014年度には2件の航空事故を発生させてしまいました。ご搭乗されたお客さまをはじめ、関係する皆さまに多大なご心配・ご迷惑をお掛けしたことを心よりお詫び申し上げます。この事実を真摯に受け止め、原因究明、再発防止策を徹底します。

【2014年度の管理指標と実績】

各指標	2013年度実績	2014年度実績 ¹	2014年度実績概要
航空事故 ²	0件	2件	2014/4/29 JAL1252便(山形-羽田) 降下中の揺れに伴う転倒により、客室乗務員1名が負傷(骨折) 2014/9/12 JAL93便(羽田-金浦) 飛行中の揺れにより、客室乗務員1名が負傷(2週間の入院加療)
重大インシデント ³	1件	0件	

このほか、イレギュラー運航⁴、お客さまのお怪我⁵、ヒューマンエラーによる不具合⁶についても安全目標とし、着実に低減させるため、個々の不具合の直接的な要因への対応に加えて、それらの背景にある間接的な要因に対しても、さまざまな取り組みを行っています。その結果、下図のとおり、全体として減少傾向にはあるものの、より高い水準を目指す JAL グループとしては改善の余地があると考えております。

今後もお客さまに「安心」してご利用いただけるよう、その改善に不断の取り組みを行い、安全運航を堅持してまいります。



¹ 2015年2月10日現在

² 航空機の運航によって発生した人の死傷(重傷以上)、航空機の墜落、衝突または火災、航行中の航空機の損傷(大修理)等

³ 航空事故には至らないものの、その恐れがあったと認められる事態。滑走路からの逸脱、非常脱出等

⁴ 航空機システムの不具合等が発生し、目的地等が変更される事態。ただちに運航の安全に影響を及ぼすものではない

⁵ お客さまが機内や空港でお怪我をされ、医療機関を受診された事例を対象とした(社内統計)

⁶ 運航全体の安全に与える影響を考慮し、運航、整備等、部門ごとに重点的に撲滅すべきヒューマンエラーによる不具合事例を対象とした(社内統計)

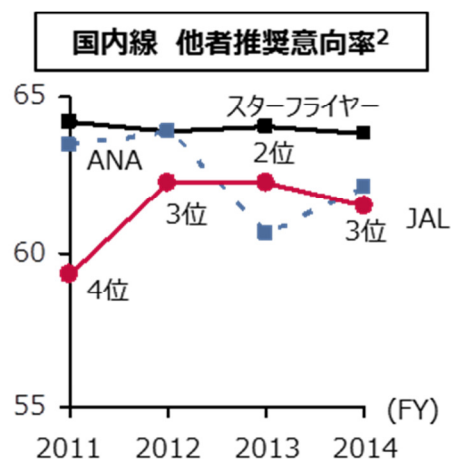
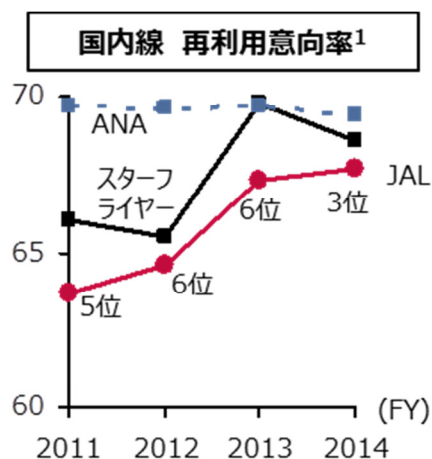
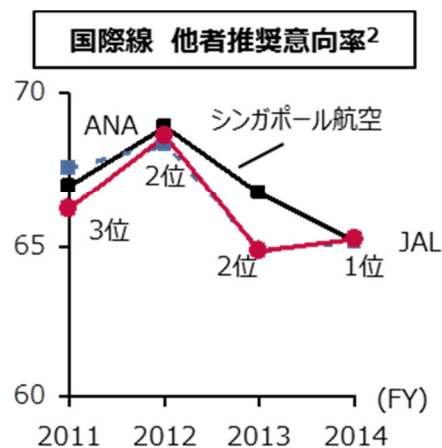
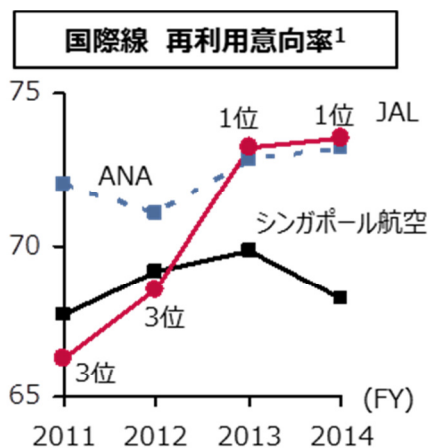
**2. お客様が常に新鮮な感動を得られるような最高のサービスをご提供し、
2016 年度までに「顧客満足 No.1」を達成する。**

安全かつ定時での運航をお客さまにご提供することに加え、国内線への「JAL SKY NEXT」導入、国際線への「JAL SKY SUITE」のさらなる拡充や、「チャレンジ JAL 宣言」にもとづき、新しいサービスを毎月展開するなど、サービスの向上を目指し、顧客満足の向上に取り組んでいます。

その結果、国際線は、2013 年度に引き続き、再利用意向率¹は 1 位を達成し、加えて他者推奨意向率²についても 1 位を獲得できました。一方、国内線は、再利用意向率、他者推奨意向率、ともに 3 位に留まりました。

2014 年度の結果分析をふまえて、スピード感を持って、商品・サービスの展開と改善に取り組み、2016 年度までに「顧客満足 No.1」を達成します。

【JCSI(日本版顧客満足指数)】



¹ 再利用意向とはお客さまがその次もそのサービスを使いたいと思うこと

² 他者推奨意向とはサービスを受けた経験を家族や仲間に伝えたり、ブログ等で発信して他の人に勧めたいと思うこと

**3. 景気変動やイベントリスクを吸収しうる収益力、財務基盤として、
「5 年連続営業利益率 10%以上、2016 年度末自己資本比率 50%以上」を達成する。**

【2014 年度見通し¹】

国際旅客収入の増加などにより連結売上高の増加を見込む一方、燃油市況下落の影響や費用削減の継続などにより連結営業費用の減少を見込んでいます。これらの結果、

営業利益 1,670 億円（中期経営計画ローリングプラン 2014 対比+270 億円）

営業利益率 12.4%

自己資本 7,650 億円（中期経営計画ローリングプラン 2014 対比+420 億円）

自己資本比率 52.4%

となる見通しです。

【2015 年度計画】

2014 年度に引き続き、円安の進行に伴う外貨建て費用が増加し、国内外での厳しい競争環境が継続することが想定されますが、社員一丸となって収支改善に取り組みます。この結果、

営業利益 1,720 億円、営業利益率 13.0%

自己資本 8,870 億円、自己資本比率 56.5%

となる計画です。

【収支・財務実績/計画のサマリー】

金額単位：億円	2014 年度見通し ¹	2015 年度計画
営業収入	13,420	13,280
営業費用	11,750	11,560
営業利益	1,670	1,720
営業利益率	12.4%	13.0%
経常利益	1,640	1,690
当期純利益 ²	1,390	1,440
総資産	14,610	15,690
自己資本	7,650	8,870
自己資本比率	52.4%	56.5%

¹ 2015 年 1 月 30 日開示内容から変更なし

² 2015 年度の当期純利益は親会社株主に帰属する当期純利益

1-6.各年度の位置づけ

中期経営計画の対象期間である 2012 年度から 2016 年度までのうち、折り返しを過ぎた残りの 2 年を開始するにあたり、あらためて各年度の位置づけを下記のとおり整理しました。

■ 2012～2013 年度

高収益体質を本当に確立できるかが試された期間

決めたことを実行できず、その原因分析を十分に行わないまま、新たな計画策定を行ってきた過去を反省し、「JAL グループは変わった」こと、「ステークホルダーとの約束を守れる会社になった」ことをお示しするために取り組みました。787 機材の運航見合わせや急激な円安といった厳しい事業環境に見舞われた 2 年間でしたが、新商品の投入、サービス向上、生産性向上に取り組みました。結果として、営業利益率 10%以上を達成しましたが、増収・減益となり、厳しい事業環境への対応が今後の課題だと認識しました。

■ 2014 年度

新たな成長に向け経営基盤を整えた期間

2014 年度期初には、羽田の国際線発着枠の大幅増加による首都圏での競争激化、消費税増税による需要への影響、円安による燃油費増といった非常に厳しい事業環境が想定されていたため、増収・減益を前提に経営基盤を整える期間と位置付けてスタートしました。実際には、消費税増税による航空需要への影響は限定的で、かつ力強い訪日需要や年度後半の燃油市況の下落もあり、事業環境の厳しさは一定度和らぎました。加えて、全社一丸となったコスト削減および商品サービスの改善を行った結果、増収と前年並みの営業利益を達成することができる見込みです。今後の増収・増益という「成長」にむけて、経営基盤を整えることができたと考えています。

■ 2015～2016 年度

新たな成長を実現し、中期経営計画を達成する期間

引き続き厳しい事業環境が想定されますが、単に規模拡大のみを追うことなく、「自立」「挑戦」「スピード」をキーワードに「競争に勝ち抜くための差別化」に取り組みます。「JAL ブランドの追求」「商品サービスの向上」により、多くのお客さまにまず当社を選んでいただくことと、「コスト競争力の強化」により、増収・増益という「成長」を実現し、中期経営計画の目標を確実に達成します。加えて、2020 年の東京オリンピック・パラリンピック開催を控え、首都圏空港容量の拡大や訪日需要の増加が予測されるなか、将来におけるさまざまな世の中の変化にも対応できる企業基盤の整備を進めます。

2. 「振り返り」と「今後の取り組み」

2-1. 安全を守る取り組み

【中期経営計画骨子】

JAL グループの存立基盤である安全運航を堅持するために「安全を守る人財の育成」「安全を守るシステムの進化」「安全を守る文化の醸成」の3つの取り組みを行い、「安全の層」を厚く積み重ねます。

【振り返り】

「安全を守る人財の育成」

一人ひとりの強み弱みをきめ細やかに把握することで教育・訓練をより効果的・効率的にする取り組みを推進しました。また、経営と現場スタッフ一体となった安全管理体制の実現を目指し、各職場に配置した安全リーダーが中心となって、それぞれの職場でヒューマンエラー不具合対策に取り組みました。

「安全を守るシステムの進化」

ノーマル・ライン・オペレーション・モニタリング¹、安全パフォーマンス・モニタリング²を整備するとともに、不安全事象が事故・重大インシデントに拡大するリスクを評価する仕組み(新リスク評価)を導入しました。

「安全を守る文化の醸成」

2012 年度から開始した JAL グループ安全教育は、全社員 35,000 名(業務委託先を含む)の受講が完了する予定です。また、各種マニュアルの棚卸を実施し、より使いやすいマニュアルへの改善を行うとともに、適切な報告と積極的な情報共有が安全性向上にとって重要であることへの社員理解を促進する取り組みを行いました。

【今後の取り組み】

当社 123 便が御巣鷹山に墜落し、520 名の尊い命が失われた事故から 30 年が経ちます。

安全目標の達成に向け、最高水準の安全管理システムを有し、JAL グループ全社員が十分な知識と高い意識を持って行動するため、経営の強いリーダーシップのもと、スピード感を持って、引き続き以下に取り組みます。

「安全を守る人財の育成」

各現場に配置された安全リーダーへの知識付与と意識の醸成を図り、経営から現場の最前線まで、全社が一体となった安全管理体制をより強化するための取り組みを推進します。また、安全管理システムに関する全社共通教育を開始し、安全のプロフェッショナルを育成します。

「安全を守るシステムの進化」

新リスク評価の仕組みを拡充させ、未然防止型のリスクマネジメントを推進します。また蓄積したデータを有効活用して安全パフォーマンスを定量的に把握する仕組みを定着させます。

「安全を守る文化の醸成」

「安全は全社員で守る」「三現(現地・現物・現人)主義」といった考え方を浸透させるべく、新入社員と新任管理職向けの新たな JAL グループ共通の安全意識教育を開始します。また引き続き安全アドバイザーグループの助言を受けながら、JAL グループの持つ厳粛な安全文化を次世代に継承します。

¹ 不具合の潜在要因を見出す予防的な仕組み

² 安全に関わる指標や目標の達成度を定量的かつタイムリーに把握する仕組み

2-2. 競争力改善による収入最大化

2-2-1. ユニットレベニュー¹の向上

【中期ローリングプラン 2013 骨子】

売り上げの最大化と経費の最小化を追求するために、費用面での指標であるユニットコスト(UC)とあわせて、収入面については2013年度よりユニットレベニュー(UR)を共通言語化し、全社員で追いかけていく経営指標としました。

【振り返り】

2014年度の国際旅客のURは、首都圏国際線発着枠拡大に伴う需給緩和により、搭乗率(L/F)はわずかに低下するものの、積極的な新商品の投入やレベニューマネジメントの強化等により、イールドの向上を図った結果、前年度比約1%の増加となる見込みです。国内旅客のURは、厳しい競争環境が続くなか、運賃施策や新商品の投入に加え、柔軟な需給適合を行った結果、イールドは低下するものの、L/Fが向上し、前年度比約2%の増加となる見込みです。

また、ネットワーク全体の収入極大化に向け、O&Dの概念²に基づく新たなレベニューマネジメントシステムを導入するとともに、国際線・国内線のシステムを統合しました。加えて、システム刷新に合わせ、関係する業務プロセスおよび業務遂行体制の見直しを行いました。

【今後の取り組み】

2015年度の国際旅客のURは、価格施策、新商品投入路線の拡大、レベニューマネジメント等により、イールド・L/Fの双方を引き上げる一方、燃油サーチャージ引き下げによる収入の減少が影響し、前年度を約5%下回る計画です。国内旅客のURは、新商品投入路線の拡大と、機材の需給適合を徹底することにより、イールド・L/Fともに向上させることで、前年度比約1%の増加とする計画です。

増収・増益という「成長」の実現に向け、引き続き、国際旅客・国内旅客別のURを重要業績評価指標(KPI)とし、路線ネットワークや商品サービスの充実を図りながら、UCの変化率を上回るURの上昇を実現します。

¹ ユニットレベニュー(UR)=旅客収入/ASK=イールド×L/F(1座席を1キロ運んで得られる収入)

² Origin&Destination(旅客の最初の出発地から最終の到着地までの全旅程)を通じた需要予測を行い、予約取り込みの最適化を行う概念

2-2-2. 路線ネットワーク(国際線・国内線)

【中期経営計画骨子】

単に規模拡大のみを追うことなく、路線ごとの採算性を十分に見極めたうえで、日本国内、そして日本と世界を結ぶ利便性の高いネットワークを構築します。

国際線

【中期経営計画骨子】

首都圏発着枠(羽田・成田)拡大を最大のビジネスチャンスと捉え、特に中長距離路線(欧米・東南アジア路線)に経営資源を集中的に投入し、ネットワークを迅速に展開・確立します。

【振り返り】

羽田・成田の2大ハブ機能¹を充実・発展させる考えのもと、2014年度の羽田発着路線については、昼間帯発着枠にて、ロンドン線、パリ線、シンガポール線、バンコク線を新たに運航し、深夜早朝帯発着枠の活用により、ホーチミン線を開設しました。成田発着路線については、ニューヨーク線、ジャカルタ線を増便し、他社の羽田発着路線と競合する当社の成田路線には、「JAL SKY SUITE」機材を優先的に投入しました。また、発着時刻の変更により、羽田における国際線と日本各都市、および成田における北米とアジアの同日乗り継ぎの利便性向上に努めました。首都圏以外の発着路線については、中部＝バンコク線に加え、関西＝ロサンゼルス線(2015年3月予定)を開設し、ネットワークの拡充を図りました。また、「JAL SKY SUITE」機材など新仕様機材の導入を積極的に進め、近距離路線を除いたすべてのビジネスクラスは、フルフラットシートまたはシェルフラットシートによるサービスを実現しました。

提携関連については、2014年4月からブリティッシュ・エアウェイズ(BA)との欧州線共同事業²にフィンエア(AY)が加わりました。アメリカン航空(AA)との太平洋線共同事業とともに、コードシェアの拡充や、お客さまの利便性向上を図り、対象事業領域における合算収入の最大化を目指しています。また、2014年5月に oneworld へ新規に加盟したスリランカ航空(UL)とのコードシェアを同12月に開始しました。

(2014年度におけるネットワーク展開概要)

路線	内容	便数(週間)	備考 ³
羽田＝ロンドン	開設	0→7 便	羽田昼間帯で 777 機材(SKY SUITE)にて運航
成田＝ロンドン	運休	7→0 便	BA 運航のコードシェア便は継続
羽田＝パリ	発着時刻・機材変更	7 便	羽田昼間帯で 777 機材(SKY SUITE)にて運航 羽田深夜早朝帯発の AF 運航のコードシェア便は継続
成田＝パリ	発着時刻・機材変更	7 便	成田午後発で 787 機材にて運航
羽田＝シンガポール	増便	7→14 便	羽田昼間帯で 777 機材にて運航
成田＝シンガポール	減便	14→7 便	767 機材(SKY SUITE)にて運航
羽田＝バンコク	増便	7→14 便	羽田昼間帯で 777 機材にて運航
成田＝バンコク	減便 機材変更	14→7 便	767 機材にて運航 2014年12月～787 機材にて運航

¹ 羽田は国内⇄国際接続ハブとして海外・国内地方発着需要に、成田は国際⇄国際接続ハブとして北米＝アジア需要等に対応

² 共同事業とは、独占禁止法適用除外(ATI)を前提に、定められた事業領域にて参画企業が同一企業のように事業活動を行うこと。
具体的には、お客さまの利便性向上と合算収入の最大化を目指し、サービス品質向上・ダイヤ調整・販売活動を一体となって行う

³ 時期が明記されていない場合、2014年3月30日～

羽田＝ホーチミン	開設 発着時刻変更	0→7 便	羽田深夜早朝帯で 767 機材(SKY SUITE)にて運航 2014 年 10 月～羽田早朝着
成田＝ニューヨーク	増便 機材変更	7→14 便	787 機材にて運航 2015 年 1 月～787 機材(SKY SUITE)にて運航
成田＝ジャカルタ	増便・機材変更	7→14 便	2014 年 6 月～777/767 機材(SKY SUITE)にて運航
中部＝バンコク	開設 機材変更	0→7 便	2014 年 12 月～767 機材にて運航 2015 年 1 月～787 機材にて運航
関西＝ロサンゼルス	開設	0→7 便	2015 年 3 月～787 機材にて運航(予定)
成田＝ボストン	発着時刻変更	7 便	2014 年 10 月～成田夕刻発
成田＝ホーチミン	発着時刻・機材変更	7 便	2014 年 10 月～成田夕刻着、767 機材(SKY SUITE)にて運航
羽田＝サンフランシスコ	発着時刻・機材変更	7 便	2014 年 12 月～羽田早朝着、777 機材(SKY SUITE)にて運航
成田＝フランクフルト	機材変更	7 便	2014 年 4 月～777 機材(SKY SUITE)にて運航 2014 年 12 月～787 機材(SKY SUITE)にて運航
羽田＝北京	機材変更	7 便	2014 年 5 月～767 機材(SKY SUITE)にて運航
成田＝ハノイ	機材変更	7 便	2014 年 5 月～767 機材(SKY SUITE)にて運航
成田＝シドニー	機材変更	7 便	2014 年 12 月～777 機材(SKY SUITE)にて運航
関西＝バンコク	機材変更	7 便	2014 年 12 月～787 機材にて運航

【今後の取り組み】

変動する需給環境に的確に対応できるよう、採算性を十分に見極めながら、北米とアジアの将来的な需要拡大を見据え、中長距離路線を中心にネットワークの拡充を行っていきます。加えて、「JAL SKY SUITE」機材の導入路線を拡大していくことで、お客さまの快適性の向上に努めます。

提携関係については、お客さまの利便性を高めるとともに、収入を最大化するべく、提携航空会社および提携路線のさらなる拡大を図ります。また、**oneworld** 加盟航空会社のネットワークを最大限活用していきます。

(2015 年度におけるネットワーク展開概要(発表済み))

路線	内容	便数(週間)	備考 ¹
成田＝モスクワ	増便	3→4 便	月・水・金・日に運航
関西＝ソウル(金浦)	運休	7→0 便	大韓航空(KE)運航のコードシェア便は継続
成田＝パリ	機材変更	7 便	787 機材(SKY SUITE)にて運航
成田＝ヘルシンキ	機材変更	7 便	2015 年 6 月～787 機材(SKY SUITE)にて運航
成田＝ジャカルタ	機材変更	7 便	2015 年 7 月～787 機材(SKY SUITE)にて運航(14 便中 7 便)
成田＝デリー	機材変更	7 便	787 機材(SKY SUITE)にて運航
成田＝ホノルル	機材変更	14 便	767 機材(SKY SUITE)にて運航(21 便中 14 便)
成田＝マニラ	機材変更	7 便	767 機材(SKY SUITE)にて運航(2015 年 6 月から 14 便)
成田＝フランクフルト	機材変更	7 便	777 機材(SKY SUITE)にて運航
羽田＝ホーチミン	機材変更	7 便	787 機材にて運航
成田＝ホーチミン	機材変更	7 便	787 機材にて運航
羽田＝北京	機材変更	7 便	787 機材にて運航
成田＝シドニー	機材変更	7 便	777 機材にて運航
羽田＝ソウル(金浦)	機材変更	14 便	787 機材にて運航(21 便中 14 便)
羽田＝台北(松山)	機材変更	7 便	767 機材にて運航
関西＝上海(浦東)	機材変更	7 便	737 機材にて運航
関西＝台北(桃園)	機材変更	7 便	787 機材にて運航

¹ 時期が明記されていない場合、2015 年 3 月 29 日～

国内線

【中期経営計画骨子】

競争環境に鑑み、「対他社競争力強化」を主眼におき、メインマーケットである羽田・伊丹の環境変化に的確に対応し、需給適合を図りつつ収益性の維持・向上を図ります。

【振り返り】

2014年度の羽田発着路線については、国際線乗り継ぎを目的とした増便や、政策コンテスト¹において山形県と共同で提案を行い選定された山形線の複数便化を行いました。伊丹発着路線については、長距離便制限の緩和により、伊丹＝那覇線を増便しました。また、過去に運休した路線のなかから、地域と共に路線運営が可能と判断した伊丹＝松本線、伊丹＝女満別線、新千歳＝出雲線、新千歳＝徳島線、中部＝釧路線、中部＝帯広線の地方6路線を夏期に運航しました。

グループ航空会社の事業運営については、需給適合による収益性向上と機内のヒューマンサービス強化を目的として、2014年10月に日本航空(JAL)はグループ航空会社のジャルエクスプレス(JEX)と合併しました。同年同月には北海道エアシステム(HAC)の持株比率を51.2%とし、グループ航空会社として加え、JALグループのネットワーク拡充を図りました。また、ターボプロップ機で運航してきた伊丹＝宮崎線・鹿児島線は、伊丹空港の低騒音機枠の拡大を背景にリージョナルジェット機へ変更²し、利便性を高めました。

提携関係については、フジドリームエアラインズ(FDA)とのコードシェアとして、2014年3月より名古屋小牧＝山形線を追加³しました。また、ジェットスター・ジャパン(JJP)とのコードシェアおよびマイレージ提携により、JJPの路線⁴を活用した国際線への接続ネットワークをさらに拡大しました。

(2014年度におけるネットワーク展開概要)

路線	内容	便数(日)	備考 ⁵
羽田＝関西	増便	2→3 便	2014年3月30日～10月25日
羽田＝新千歳	減便	17→16 便	
羽田＝中部	増便	1→2 便	
羽田＝那覇	増便	12→14 便	2014年3月30日～10月25日 (2014年7月18日～8月31日は13便)
羽田＝山形	増便	1→2 便	
羽田＝岡山	増便	5→6 便	
羽田＝出雲	減便	6→5 便	2014年3月30日～10月25日
羽田＝徳島	増便	6→7 便	
羽田＝高松	増便	6→7 便	
羽田＝北九州	増便	5→6 便	
羽田＝熊本	増便	8→9 便	2014年10月26日～
羽田＝石垣	増便	1→2 便	2014年7月18日～8月31日

¹ 国土交通省による「地域が航空会社とのパートナーシップにより実施する地方航空ネットワークの充実のための提案」に関するコンテスト

² ターボプロップ機は日本エアコミューター(JAC)、リージョナルジェット機はジェイエア(JAIR)にて運航

³ 2015年2月時点、名古屋小牧発着5路線(福岡、熊本、新潟、高知、山形)、新潟発着1路線(福岡)、富士山静岡発着2路線(新千歳、福岡)、信州まつもと発着2路線(新千歳、福岡)

⁴ 2015年2月時点、成田発着9路線(新千歳・関西・高松・松山・福岡・大分・鹿児島・熊本・那覇)、関西発着5路線(新千歳・福岡・大分・熊本・那覇)、中部発着4路線(新千歳・福岡・鹿児島・熊本)

⁵ 時期が明記されていない場合、2014年3月30日～

成田＝新千歳	減便	3→1 便	
成田＝中部	減便	3→2 便	
成田＝福岡	減便	3→1 便	
成田＝那覇	運休	1→0 便	2014 年 10 月 26 日～、JJP 運航のコードシェア便は継続
伊丹＝那覇	増便	1→2 便	2014 年 4 月 29 日～5 月 31 日は 3 便
伊丹＝女満別	開設(再開)	0→1 便	2014 年 7 月 19 日～8 月 31 日
伊丹＝松本	開設(再開)	0→1 便	2014 年 8 月 1～31 日
伊丹＝出雲	減便	6→5 便	
伊丹＝長崎	増便	3→4 便	
伊丹＝宮崎	減便	6→5 便	
新千歳＝女満別	増便	3→4 便	
新千歳＝出雲	開設(再開)	0→1 便(曜日運航)	2014 年 8 月 1～31 日(月・水・金・日)
新千歳＝徳島	開設(再開)	0→1 便(曜日運航)	2014 年 8 月 1～31 日(火・木・土)
中部＝釧路	開設(再開)	0→1 便(曜日運航)	2014 年 8 月 1～31 日(火・木・土)
中部＝帯広	開設(再開)	0→1 便(曜日運航)	2014 年 8 月 1～31 日(月・水・金・日)
福岡＝松山	減便	8→6 便、(6→5 便)	(2014 年 10 月 26 日～)
福岡＝高知	増便	3→4 便	
福岡＝宮崎	減便	10→9 便	2014 年 10 月 26 日～

【今後の取り組み】

羽田発着路線については、需要に合わせた機材を投入し、お客さま利便性と収益性の向上を図ります。2015 年 3 月の北陸新幹線の延伸開業については、利便性の観点から小松線の便数を維持し、機材の一部小型化で対応します。伊丹発着路線については、長距離便制限のさらなる緩和により、伊丹＝新千歳線を増便します。また、2014 年度夏期に再開した地方 6 路線については、2015 年度も地域と共に路線運営を行うことで夏期の運航を継続します。

グループ航空会社の事業運営については、地方ネットワーク路線はリージョナルジェット化により、利便性と収益性の向上を図り、生活・離島路線はターボプロップ機材にて、地域に貢献する効率的で安定的な運営を行います。また、沖縄地域においては、新機材を投入し、快適性と収益性を高めていきます。

提携関係については、FDA とのコードシェアとして 2015 年 3 月末より名古屋小牧＝出雲線・北九州線を追加し、2015 年 4 月からは天草エアライン(AMX)の全路線¹でコードシェアを開始します。

(2015 年度におけるネットワーク展開概要(発表済み))

路線	内容	便数(日)	備考 ²
羽田＝伊丹	減便	16→15 便	
羽田＝新千歳	増便	16→17 便	2015 年 3 月 29 日～10 月 24 日
羽田＝那覇	増便	12→14 便	2015 年 3 月 29 日～10 月 24 日
羽田＝出雲	減便	6→5 便	
伊丹＝新千歳	増便	3→4 便	
関西＝新千歳	減便	4→3 便	
伊丹＝女満別	季節運航(継続)	0→1 便	2015 年 7 月 18～20 日、7 月 25 日～8 月 31 日
伊丹＝松本	季節運航(継続)	0→1 便	2015 年 8 月 1～31 日
新千歳＝出雲	季節運航(継続)	0→1 便(曜日運航)	2015 年 8 月 1～31 日(月・水・金・日)
新千歳＝徳島	季節運航(継続)	0→1 便(曜日運航)	2015 年 8 月 1～31 日(火・木・土)
中部＝釧路	季節運航(継続)	0→1 便(曜日運航)	2015 年 8 月 1～31 日(火・木・土)
中部＝帯広	季節運航(継続)	0→1 便(曜日運航)	2015 年 8 月 1～31 日(月・水・金・日)

¹ 2015 年 4 月時点、天草発着 2 路線(福岡、熊本)、熊本発着 1 路線(伊丹)

² 時期が明記されていない場合、2015 年 3 月 29 日～

2-2-3. 商品サービス(国際線・国内線)

ヒューマンサービス

【中期経営計画骨子】

お客さまが常に新鮮な感動を得られるようなサービスの実現に向けて、「JAL 教育センター」や内外評価を活用し、お客さまの心に寄り添い、ご要望を先取りし、柔軟にお応えできる人財の育成を図ります。

【振り返り】

中期経営計画骨子に従い、JAL フィロソフィ¹をベースとした人財の育成を図りました。

部門別にみると、客室部門では、サービス品質評価制度の刷新、役割に応じたきめ細かい教育の実施により、安全とサービスのプロフェッショナルの育成に取り組めました。空港部門では、コンピテンシーモデルの教育訓練²の完了に加え、サービスコンテストを活用し、コンピテンシーモデルの浸透を図りました。予約部門では、定期的な応対品質の個人レビューに加え、お客さま満足度調査の結果を活用し、応対品質の向上に取り組めました。加えて、JAL ブランドの理解と体現を目的としたブランドセミナーを継続的に実施しています³。

【今後の取り組み】

JAL フィロソフィの実践、JAL ブランドの体現を通じて、お客さまが常に新鮮な感動を得られるようなサービスをご提供できているか、内外評価に基づいて施策の効果を確認しつつ、顧客満足 NO.1 の達成に向けて、引き続きヒューマンサービスの向上に取り組めます。2014 年度から実施しているブランドセミナーについては、2015 年度中に対象者全員の受講を完了させます。

マイレージプログラム

【中期経営計画骨子】

マイレージプログラムにおける最大の魅力である特典航空券の使いやすさを向上させるとともに、「貯めやすく、使いやすいプログラム」にします。

【振り返り】

2014 年度も JAL カード割引やマイルフライトの設定の継続に加え、国際線特典航空券の出発空港におけるクラス変更の受付を開始するなど、「特典航空券をもっと使いやすく」とのお客さまの声にお応えするよう、取り組みを進め、より多くのお客さまに特典航空券をご利用いただきました。

また、NTT ドコモ、日本郵船といった外部企業との新規提携(2014 年度 1,916 社増⁴)により、お客さまの生活のなかでマイルを貯めていただける機会を増やすとともに、機内 Wi-Fi 利用券への交換、oneworld に新たに加盟したスリランカ航空(UL)との提携等、「貯める」「使う」機会を広げました。

【今後の取り組み】

2015 年度ご搭乗分から、混雑状況に応じた必要マイル数見直しや国際線の片道利用の導入等、特典航空券の使いやすさ向上を目的とし、プログラムのリニューアルを行います。また、共通ポイントサービ

¹ 当社経営にあたってのベースとなる考え方や哲学を示す指針

² JAL フィロソフィを体現したサービスを具体的な「行動」として発揮できることを目指した教育訓練。対象 4,700 名全員が受講

³ 対象は JAL グループ全社員と国内空港等の業務委託先(JAL ブランドパートナー)のスタッフ約 35,000 人。約 3 割が受講

⁴ JAL カード特約店含む

ス Ponta との提携等により、お客さまの生活のなかでより身近なプログラムにしていけるとともに、**oneworld** 加盟航空会社、提携航空会社との協調により、航空利用時のサービスの強化も図ります。

国際線商品サービス

【中期経営計画骨子】

「高品質・フルサービス」を追求し、お客さまが常に新鮮な感動を得られるような商品サービスをご提供することを目指します。

【振り返り】

「ひとクラス上の最高品質」をコンセプトとし、2012 年度より導入した「JAL SKY SUITE 777」は 777-300ER 機材全機(13 機)、2013 年度より導入した「JAL SKY SUITE 767」は対象全機(9 機)の改修が完了しました。加えて、2014 年 12 月から 787-8 機材においても、フルフラットのビジネスクラス、プレミアムエコノミーシートに加え、エコノミークラスには、「新・間隔エコノミー」を装着した「JAL SKY SUITE 787」をフランクフルト線、ニューヨーク線に導入しました¹。特に、787-8 機材のエコノミークラスでは、座席幅で+5cm のゆとりがある横 8 席配列を維持したうえで、さらに座席の前後間隔を+5cm 拡大することで大幅な居住性の向上を図り、他社との比較において世界最大級のスペースを確保しています。「JAL SKY SUITE 787」の導入により、「JAL SKY SUITE」機材のご利用可能路線は 15 路線²となりました。

機内インターネット接続サービス「JAL SKY Wi-Fi」³は、2014 年 7 月より、接続料を約 15% 下げたキャンペーンを展開し、よりご利用いただきやすくなりました。機内食については、今年度も「空の上のレストラン」というコンセプトのもと、各クラスで新メニューの開発を継続的に行いました。東南アジア路線では、ビジネスクラスでコースサービスを開始しました。海外発便の機内食については、スターシェフのメニューを展開するなど、品質向上に取り組みました。ラウンジについては、2014 年 8 月に羽田空港のファーストクラスラウンジをリニューアルし、サクララウンジとあわせ、グランドオープンしました。このファーストクラスラウンジには、鉄板ダイニングや靴磨きなどの新しいサービスを導入しました。

【今後の取り組み】

787-8 機材では「JAL SKY SUITE 787」の導入を進めるとともに、2015 年度からは同じく SKY SUITE 仕様である長胴型の 787-9 機材を導入し、「ひとクラス上の最高品質」をさらに多くの路線でご提供します。また、中距離路線を中心に投入される 777-200ER 機材についても、客室仕様を一新した新機材を導入する予定です。その結果、全ての中長距離路線におけるビジネスクラスおよびエコノミークラスにおいても、座席の前後間隔に加え、座席幅にもこだわりを持った、世界最高レベルの居住空間となります。

また、機内インターネット接続サービスは、現在サービスを導入している 777-300ER 機材に加え、

¹ 2014 年度 5 機導入

² 羽田=サンフランシスコ線、ロンドン線、パリ線、シンガポール線、ホーチミン線、北京線、成田=ニューヨーク線、ロサンゼルス線、シカゴ線、フランクフルト線、クアラルンプール線、ジャカルタ線、ハノイ線、シドニー線、大連線

³ 羽田=ロンドン線、パリ線、成田=ニューヨーク線(JL005/006 便のみ)、ロサンゼルス線、シカゴ線、サンフランシスコ、シドニー、ジャカルタ線(JL725/726 便のみ)

767 機材、787 機材、777-200ER 機材にも導入し、より多くのお客さまに空の上であっても地上と変わらないストレスフリーな過ごし方をご提供します。

機内食については、海外発を含め、スターシェフとのコラボレーションメニュー等により一層の美味しさを追求するとともに、品質の向上に継続して取り組みます。

国内線商品サービス

【中期経営計画骨子】

「便利さ・シンプルさ」を追求し、お客さまが常に新鮮な感動を得られるような商品サービスをご提供することを目指します。

【振り返り】

2014 年 5 月から、「ひとつ先のスタンダード」をテーマとした「JAL SKY NEXT」を、羽田＝福岡線から導入しました。「JAL SKY NEXT」では、上質な居住空間の提供のため、機内照明の LED 化や、機内インテリアの刷新を行いました。全クラスの座席に本革を採用し、普通席はシートのスリム化により、足元のスペースを現行座席から最大 5 センチ拡大させました。また、国内線で初めての機内インターネット接続サービス「JAL SKY Wi-Fi」サービスを開始しました。このサービスでは、お客さま自身のスマートフォン、タブレット、PC 端末で、情報番組、ドラマ、スポーツ等の映像コンテンツや観光情報を無料でご利用いただけるほか、衛星通信経由でメール、SNS、WEB 閲覧を有料でご利用いただけます。2014 年度は、対象機材¹のうち 777 機材を中心に、座席数ベースで約 5 割の機材を改修し、ご利用可能路線は 17 路線²となりました。加えて 777 機材でご好評をいただいているファーストクラスを 767 機材の一部へも装着し、ファーストクラスをご利用いただける便を拡充しました。また、国内全空港において、旅客案内表示板システムを 2015 年 1 月から順次刷新し、より明るく見やすくするとともに、より多くの情報をご提供できるようにしました。

【今後の取り組み】

国内線ご利用のさまざまなタッチポイントにおいて、お客さまの選好性向上に対する取り組みを加速します。「JAL SKY NEXT」については、2016 年度には対象全機でのサービスの提供を目指し、2015 年度は小型機の 737-800 機材にて運航している羽田と各地方を結ぶ路線を中心に、対象路線を大幅に増やします。2015 年 3 月下旬からは、「JAL スマートスタイル」³の一環として、羽田空港において、手荷物のお預けに要する時間を短縮する「JAL エクスプレス・タグサービス」を開始する予定です。ラウンジについては、新千歳空港、伊丹空港、福岡空港において、お客さまによりご満足いただけるように施設の拡充をはかります。また、リゾート路線の沖縄線では、より快適にご旅行をお楽しみいただくための新しいサービスを展開していきます。

定時性の向上については、特定空港・特定時間の混雑に対応した、新たな取り組みを実施します。

¹ 777 機材、767 機材、737-800 機材の合計 77 機

² 羽田＝伊丹線、新千歳線、福岡線、那覇線、函館線、青森線、小松線、岡山線、広島線、山口宇部線、徳島線、高松線、松山線、大分線、長崎線、熊本線、鹿児島線

³ 国内線の機内や空港において、より便利で、スムーズ、ストレスフリーなサービスを展開するサービスコンセプト

2-2-4. 旅客販売

【中期経営計画骨子】

商品サービス戦略との連動性を持った販売、旅行商品造成を行うことを基軸に、特に、個人化、WEB 化への対応を重点課題とし、適切な販売チャネル構成を見極め、収入最大化を図ります。

ネットワークの展開を見据えたうえで、日本地区法人販売体制の強化、旅行会社各社とのコラボレーション強化、JAL パックの活用による観光販売促進等を推進します。

また、中長期における収入最大化を目指し、これまで以上に海外発のお客さまへ JAL のネットワーク、商品、サービスをご案内し、一層の販売促進に取り組みます。

【振り返り】

日本地区においては、重点課題である WEB 化への対応を中心に取り組みました。具体的には、ソーシャルメディアとの連携とタブレット端末の操作性を活かしたタブレットアプリ「JAL Flight Navi」の提供開始等、モバイル端末¹の利便性の向上につながるサービスを拡充しました。また、ダイナミックパッケージの商品拡充を継続し、ご利用人数は、前年度比約 20%増加しました。これらの取り組みにより、2014 年度の WEB 販売比率²は、国内線・国際線それぞれ、前年度から約 2%上昇しました。さらに、業務・観光ともに、国際線「JAL SKY SUITE」、国内線「JAL SKY NEXT」を活用した販売促進に努めました。

海外地区においては、欧米の共同事業パートナーとの協業による業務需要に対しての販売促進と各種サービスの展開による観光需要を中心とした訪日需要喚起に取り組みしました。

米州共同事業では、AA との連携による価格対応と共同セールスを継続実施し、共同事業収入を前年度比約 20%向上させました。欧州では、JL/BA/AY の 3 社共同事業のネットワークを活用した企業/旅行会社契約の推進により、共同事業収入は前年度から約 10%伸びました。

訪日需要喚起につながる取り組みとしては、JAL で来日されるお客さまへの無料 Wi-Fi サービス、台湾における JR 東日本との提携による旅行商品造成、海外地区ホームページの訪日外国人向け情報サイト「JAL Guide to Japan」のリニューアル等を実施しました。このような取り組みの結果、海外発のお客さまは、前年度比約 10%増加しました。

コールセンターについては、オペレーターの多能化、システムを活用した効率的な人数配置の実現により、つながりやすさを改善しました。

【今後の取り組み】

日本地区においては、引き続き WEB の活用を重点課題とし、ソーシャルメディアやモバイル活用の促進とダイナミックパッケージの商品拡充を行います。また、国際線・国内線ともに拡大する新商品の告知・販売を強化するとともに、旅行会社とのコラボレーションにより、日本発の観光販売促進に取り組みます。加えて、訪日外国人の国内線利用といった、新たな需要の喚起にも取り組みます。

海外地区においては、欧米の共同事業パートナーとの協業を継続するとともに、外国人業務需要に対する販売促進を強化するため、市場調査に基づいた施策を展開します。また、提携企業や関係先と連携し、訪日需要への取り組みを進めます。

¹ スマートフォン端末の売上は前年比で約 4 割増加

² 2014 年度の WEB 販売比率は、国内線旅客収入の約 5 割、国際線旅客収入(日本発のみ)の約 2 割の見込み

2-2-5. 貨物郵便事業

【中期経営計画骨子】

2014年度に国際線運航が増加する羽田空港発着貨物を積極的に取り込んでいきます。付加価値の高いJ-PRODUCTS、当社の強みを活かしたテーラーメイド商品(J-SOLUTIONS)の開発・拡販等により収入最大化を図ります。JALグループにおいて国際貨物フォワーダーを担当するジュピター・グローバル・リミテッド(JPT)の戦略的活用を図ります。

【振り返り】

国際貨物郵便については、日本発北米向け需要が旺盛な中、レベニューマネジメントの徹底により、三国間の経由貨物を効率的に取り込み、収入の最大化に努めました。また、他社提携による供給の補完や、他社貨物機材を利用したエアラインチャーターも実施しました。なお、日本発需要が好調となり日本以遠の需給がひっ迫したため、中国・アジア発の貨物物量は前年度比+5%の伸びにとどまりました。また、eコマース取引の拡大によって急速に需要が伸びている郵便やエクスプレス貨物については、積極的に取り込み実績を伸ばしました。

付加価値貨物については、JAL CARGOの海外における医薬品の輸送品質の認知向上や、生鮮・美術品・精密機械等をターゲットとした定温輸送商品の拡販により、付加価値貨物の売上として前年度比+10%以上となる見込みです。自社供給が増加した羽田については、郵便・エクスプレス貨物・国際線/国内線接続貨物(J-LINK)・生鮮貨物といった羽田のメリットを活かせる需要を取り込み、羽田発着の貨物物量として前年度比+70%以上となる見込みです。JPTについては、市場の開拓やJAL便への貨物誘致により、JAL便利用の売上として前年度比+10%以上となる見込みです。

以上の取り組みから、国際貨物郵便物量は前年度比+10%程度になる見込みです。

国内貨物郵便については、物量の確保に努めましたが、自社便の供給の減少に伴い、国内貨物郵便物量は前年度比で微減となる見込みです。また、2014年9月末から国内貨物郵便の基幹システムを刷新し、輸送サービスに応じた細かな料金設定が可能となるなど、事業基盤を強化するとともに、クラウドサービスシステムの活用により、費用の圧縮と変動費化を図りました。

また、顧客満足の向上を目的として、空港ハンドリングにおける各工程の品質実績をモニターすることで、課題を迅速に把握し対応する、総合的な品質管理の取り組みを開始しました。

【今後の取り組み】

国際貨物郵便については、自社供給が増加する中で最大限の物量確保に努めるとともに、引き続きレベニューマネジメントを徹底し、日本発着貨物と三国間の経由貨物の構成比の適正化により、収入の最大化を図ります。今後も成長が見込まれる郵便やエクスプレス貨物については、羽田のメリットに加え、JAL CARGOの高い運送品質を活かして取り込んでいきます。

付加価値貨物については、新商品の拡充を図り、2016年度の付加価値貨物の売上を2014年度対比+10%とします。JPTについては、引き続き戦略的に活用し、2016年度のJAL便利用の売上を同+15%とする計画です。また、国際貨物郵便についても基幹システム刷新の準備を進めていきます。

顧客満足の向上については、空港ハンドリングに加え、予約販売も含めた総合的な品質管理により、サービス品質の向上に努めます。

2-2-6. 機材・投資

【中期経営計画骨子】

投資対効果の十分な検証と継続的なモニタリングを実施することを前提に、航空機投資(含む整備部品)については、787 機材 29 機、737-800 機材 9 機をはじめとした新機材の導入等、JAL グループ全体で約 4,780 億円¹の投資を予定しています。

また、地上投資については、客室改修を中心とした商品サービス関連投資により顧客選好性を向上させ、旅客系システムを中心とした各分野の基幹システムを刷新します。

【振り返り】

国際線機材の客室改修については、「JAL SKY SUITE 777」および「JAL SKY SUITE 767」対象全機材への改修を完了しました。また、国内線機材の客室改修については、777 機材、767 機材、737-800 機材への新客室仕様「JAL SKY NEXT」の導入を開始するとともに、ファーストクラスを装備した 767 機材の導入を開始しました。

航空機については、2014 年度は、SKY SUITE 仕様の 787 機材を計画通り 5 機受領する見込みです。なお、グループ航空会社で運航する機材についても、順次更新していくことを決定しました。

【今後の取り組み】

航空機については、経年化する 777 機材、767 機材の退役を進める一方、長胴型の 787-9 機材の導入を 2015 年度より開始するなど、2016 年度末時点での 787 機材の導入機数は合計 33 機となる見込みです。また、グループ航空会社においても、以下のとおり機材更新を順次開始します。

ジェイエア(JAIR)	CRJ200 機材の退役を開始し、E170 機材および E190 機材を導入
日本トランスオーシャン航空(JTA)	737-400 機材の後継として 737-800 機材を導入
日本エアコミューター(JAC)	運航機材の更新を順次開始する予定
琉球エアコミューター(RAC)	DHC-8 Q100/Q300 機材の後継として DHC-8 Q400EC 機材 ² を導入

以上により、2016 年度末時点の JAL グループにおける総機数³は、224 機(国際線 82 機、国内線 142 機)となり、2015 年度と 2016 年度における航空機投資額は、合計 3,480 億円となる見込みです。

客室改修については、商品サービス関連投資を計画通り実施し、顧客選好性の向上に向けた取り組みを継続します。具体的には、国際線機材については、客室仕様を一新した 777-200ER 機材を導入する予定です。また、国内線機材については、新客室仕様「JAL SKY NEXT」への改修を推進します。

¹ 投資額は 2012 年度から 2016 年度までの 5 年間合計、機材数は 2012 年 2 月の JAL グループ中期経営計画公表時点の値

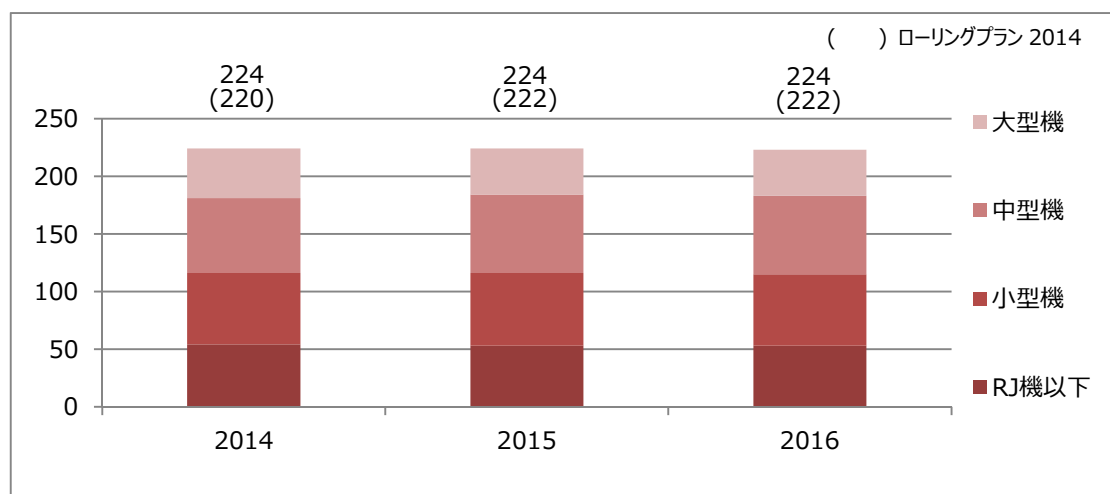
² 貨物室拡張型

³ 北海道エアシステム(HAC)を含む

JAL グループ航空機投資計画額 (単位：億円)

年度	2015 年度	2016 年度	2015-2016 合計
中期経営計画	1,330	1,260	2,590
ローリングプラン 2014	1,480	1,600	3,080
ローリングプラン 2015	1,610	1,870	3,480

JAL グループ機材数推移¹



¹ 年度末保有機材ベース (退役待ち機材を除く。中期経営計画ローリングプラン 2015 より HAC 機材を含む)

大型機：777、中型機：787/767、小型機：737、RJ(リージョナルジェット)機以下：ERJ/CRJ/Q100-Q400/SAAB

2-3. 生産性向上による費用最小化

2-3-1. ユニットコスト¹の低減

【中期経営計画骨子】

全社的な費用管理にあたり、有効座席キロ(ASK)あたり航空運送連結営業費用(以下ユニットコスト)を指標とし、目標値の設定と達成に向けモニタリングを行います。2016 年度のユニットコスト目標値は「11.0 円」(航空運送事業 6 社連結)に設定し、2016 年度までに 500 億円規模の費用効率化を進め、この目標を達成します。

【振り返り】

2014 年度の ASK は前年度比 102%を計画しておりましたが、同 101%となる見込みです。一方、費用²については、各部門における生産性向上や部門別採算制度による費用抑制に努めたものの、外貨建て費用の増加や各種サービス強化施策、人件費の上昇等による増加要素があり、2014 年度は前年度比 103%となる見込みです。その結果、2014 年度のユニットコストは、総費用ベースでは 12.3 円、燃油費を除くと 8.8 円となる見込みです。

【今後の取り組み】

2015 年度のユニットコストは、生産性向上施策の実施や部門別採算制度の浸透により、費用の削減は進むものの、円安による外貨建て費用の増加に加え、各種サービスの強化施策等により、燃油費を含めた総費用ベースでは 12.1 円、燃油費を除くと 9.0 円となる見込みです。

また、2016 年度のユニットコストについては、費用の上昇要因はあるものの、全社員が生産性向上や費用の低減に向けて取り組むことにより、2014 年度の水準である 8.8 円を堅持することとします。また、それにとどまることなく、より一層のユニットコストの低減に取り組めます。

ユニットコスト(単位：円)		2014 年度 ³	2015 年度	2016 年度
中期経営計画	総費用(6 社連結)	-	-	11.0
	燃油費除き	-	-	-
ローリングプラン 2014	総費用(32 社連結)	12.7	-	12.3
	燃油費除き ⁴	8.8	-	8.3
ローリングプラン 2015	総費用(32 社連結)	12.3	12.1	12.7
	燃油費除き	8.8	9.0	8.8

¹ ユニットコスト(UC)=航空運送連結営業費用/有効座席キロ (1 座席を 1 キロ運ぶための費用)

² 航空運送 32 社連結

³ 2014 年度は見通し

⁴ 「その他費用」に計上の関連会社向け燃油費を控除

2-3-2. 生産性向上

人的生産性向上

【中期経営計画骨子】

間接部門のスリム化、運航・客室部門における一人あたり稼働の向上、空港・整備部門におけるマルチスキル化と勤務形態最適化等によるグループ社員一人ひとりの生産性向上と IT 環境整備(旅客系、空港系、貨物系システム刷新)に伴う人員配置の見直し、適正化を行います。

【振り返り】

間接部門の人員数については、IT プロジェクト推進体制の強化や組織の新設・強化により増加しましたが、全社的な業務の効率化や、一部業務の委託・集約化により、低減に努めました。

運航部門では、機種移行訓練期間の短縮やスタンバイ人数の適正化の継続に加え、地上業務の効率化も行い、一人あたりの稼働は、前年度比で約 4%向上しました。客室部門では、JAL と JEX の合併によるスタンバイ人数や地上業務の効率化、乗務スケジュール運用の工夫により、一人あたりの稼働が前年度比で約 2%向上しました。空港部門では、適切な人員配置やマルチスキル化の促進を継続し、国内主要空港において前年度比で約 1%の生産性が向上しました。整備部門では、人材育成と機材品質向上に重点的に取り組むとともに、部門一丸となった総合力の強化により、約 2%の生産性が向上しました。

【今後の取り組み】

ユニットコストの低減に向け、全社員の創意工夫により、あらゆる部門で今後も生産性向上の取り組みを継続します。

経営資源の効率的活用

【中期経営計画骨子】

経営資源を適正配置し生産性を向上させるとともに、あらゆる無駄の削減に中期経営計画で取り組みます。また、2014年度の羽田空港国際線発着枠増に伴う費用増を最小に抑えるとともに、ITシステム更新によりシステム費用全体を抑制しつつ、変動費化を図ります。

【振り返り】

2014年度は、商品改善のための客室改修を多数実施しましたが、従来からの機材品質向上や整備工期の短縮等に取り組み、最大の経営資源である航空機の稼働率を前年度比約2%向上させました。また、2013年度から発足した燃料節約プロジェクトの取り組みにより、安全運航を大前提とした飛行方式や地上作業の工夫、機体性能の改善、搭載物を含めた航空機の重量軽減等を行い、2014年度上期は約950万ポンド¹の燃料消費量を節約しました。さらに、羽田、成田の整備地区等の施設再編・集約による効率化や、宣伝販促物の在庫管理や輸送方法の変更によるコスト削減に着手するなど、無駄の削減に取り組みました。

ITの活用については、ロードコントロールシステムの刷新による重量計算業務の効率化や、タブレットやスマートフォンを活用した情報共有に取り組みました。また、国内貨物郵便における基幹システムの刷新は、クラウドサービスによるSaaS²を導入することで、開発費の圧縮と維持管理費用の変動費化を図りました。

【今後の取り組み】

引き続き、航空機の稼働率向上、燃料消費量の節約、施設・設備の効率的な活用に取り組みます。また、調達業務については、海外地区についても一元化を進め、調達プロセスの適正化の領域を拡大する予定です。

ITシステムについては、業務の効率化や高度化、収益の拡大を念頭に、期待効果を明確に設定したうえで、導入を推進していきます。なお、実施に際しては、効率的な開発に取り組み、開発費の圧縮、維持管理費用の低減化、変動費化を進めます。

¹ 成田=ニューヨーク線を777-300ER機材で約20往復運航する際の標準的な燃料搭載量に相当

² 「Software as a Service」の略。ユーザーが必要な機能のみを選択し利用できるソフトウェア

2-4. グループマネジメントと人財育成

2-4-1. グループマネジメント

【中期経営計画骨子】

JAL フィロソフィの浸透、部門別採算制度の展開により、グループの全社員が経営に参画するとともに、各社が自立的かつ健全な経営を確立し、高い生産性と利益水準を実現します。

【振り返り】

JAL フィロソフィのグループ全社員への浸透を目指し、2013 年度に引き続き「JAL フィロソフィ教育」を実施しました。年間で 4 つのテーマをグループ全社員が受講することとし、首都圏地区においては延べ約 52,600 人(2014 年 4-12 月)が受講しました。実施にあたっては、運航乗務員、客室乗務員、整備スタッフ、地上スタッフ等すべての部門からメンバーが参加し、職場の垣根を越えた相互理解を深めました。

部門別採算制度については、2011 年度から 2015 年度末までに主要連結子会社 35 社への導入を目標としています。2014 年度は新たに 6 社への導入を行い、導入会社は合計 25 社となりました。また、導入済みの会社間で改善事例や運用面等での課題の共有を行い、各社の制度の改善、浸透に取り組みました。

【今後の取り組み】

2014 年度同様、「JAL フィロソフィ教育」を継続し、その浸透に努めるとともに、グループ会社への部門別採算制度導入を推進し、グループ社員一人ひとりが「売上最大、経費最小」を意識して経営に参画する強固な組織運営体制を構築します。

2-4-2. 人財育成・人員計画

【中期経営計画骨子】

JAL グループの求める人財像を策定のうえ、必要かつ適正数の採用を実施します。また、リーダー人財、安全・サービスのプロフェッショナル人財の育成を主眼に置き、JAL グループ共通の基本教育・研修体系の整備および同教育を実施します。これらの人財育成、各本部における生産性向上により、事業規模の増加に対して、必要人員数は本計画期間を通じ、現行の 32,000 人(グループ連結人員数)レベルを維持します。

【振り返り】

人財の採用については、企業説明会をさまざまな場所で多数開催することで、新生 JAL をより広く深く伝え、自ら新しい JAL グループを創り上げていく意思をもった人財を採用しました。また、多様な経験や知識を有する人財を確保することで組織を活性化するために、経験者採用も実施しました。これらの取り組みにより、JAL グループ全体で、2014 年度には約 1,600 人を採用しました。

人財育成については、JAL フィロソフィを軸に策定した JAL グループ基本教育・研修体系に沿った教育・研修を実施しました(実施回数 263 回・参加者約 9,500 人¹)。特に、リーダー層を対象とした教

¹ JAL フィロソフィ教育を除く、人財本部主管の教育・研修実績

育を継続的に実施し、重点的に取り組みました。また、「JAL グループ新入社員教育」を春と秋に実施し、JAL グループの新入社員約 1,100 人が JAL フィロソフィを軸とした教育を共に受講することで、グループの一体感醸成に努めました。

また、JAL グループでは、これまで出身会社や採用地域を超えて能力と意欲ある社員の活躍の場を広げてきました。多様な人財のさらなる活躍を推進する観点から、海外地区における現地雇用社員の育成・登用に引き続き取り組むとともに、新たに女性の活躍推進に資する教育を企画・実施しました。加えて、在宅勤務の導入等を行い、働き方の柔軟性を高めました。

なお、グループ連結人員数は、2015 年 1 月末時点で 32,007 人となっており、目標レベルを維持しています。

【今後の取り組み】

人財採用については、今後も必要かつ適正な人数の採用を継続的に実施します。

人財育成については、組織横断的な一体感のある教育の実施を目的に 2012 年度に設置した「JAL 教育センター」を活用します。具体的には、2014 年度に立ち上げた各社各部門の教育・研修の共有サイトを活用して、人財育成に関わる「ヒト、モノ、ノウハウ」の共有を図ります。また、長期的視野に立った計画的な育成を行うことで、広く社外でも通用する知識・能力を持ち、自らその分野で価値を生み出せるプロフェッショナル人財の育成に取り組みます。

今後も、多様な人財が活躍し、周囲がそれを支援する職場づくりへ向けた取り組みを継続していきます。例えば、さらなる成長の機会づくりと動機付けを目的とした研修プログラムの継続実施を通じ、女性社員の育成に取り組み、実力主義による登用を前提として、グループ全体の女性管理職比率を 2023 年度末までに 20%以上とすることを目指します。

また社員一人ひとりが主体的、効率的に業務に取り組み、各組織が生産性を向上させ、新たな付加価値を創造することで社員も企業も成長し続ける企業風土の醸成を図るため、業務の棚卸を行い、オフィスの在り方、IT ツールの導入の検討を含め、働き方の見直し(ワークスタイル変革)に取り組みます。

なお、グループ連結の人員数は、目標の 32,000 人レベルを維持します。

2-5. 新たな取り組み

2-5-1. CSR (Corporate Social Responsibility)

社会への感謝を具現化すべく、2013 年 4 月に基本方針を刷新・再開した CSR 活動は、2014 年度には引き続き「コミュニティ参画及び開発」¹を優先して取り組むべき課題として抽出し、東北応援施策を中心に、多くの社員参加の下 JAL グループらしい活動を推進しました。あわせて、「消費者課題」「人権」「労働慣行」¹の各課題への取り組みを強化して実施しました。

東北応援の取り組み

日本の社会課題のうち当社が貢献できるものとして、2013 年 6 月に立ち上げた JAL 東北応援プロジェクト「行こう！東北へ」を2014年度も継続しました。東北方面のツアー拡充や被災地での社員研修プログラム、機内やラウンジへの東北産品の採用、情報発信など、航空輸送事業を通じて、東北の産業振興に向けたさまざまな取り組みを引き続き実施しました。また、「被災された方の応援」として、被災された小学生とそのご家族に、旅を通じて笑顔を取り戻すきっかけをプレゼントする「JAL 笑顔の贈り物プロジェクト」を継続実施したほか、震災により経済的困難を抱えた子どもたちに学びの機会を提供するチャリティ・マイル「チャンス・フォー・チルドレン」を通して、お客さまとともに取り組む東北での教育支援をスタートしました。2015 年 3 月で震災から 4 年が経過し、風化の懸念がますます高まるなか、JAL グループは2015 年度も引き続き東北応援に取り組めます。

情報セキュリティ対策の強化

2014 年に、JAL マイレージバンクへの不正ログインと、顧客情報管理システムへの不正アクセスによる個人情報漏えいが発生致しました。多くのお客さまと関係の皆さまにご迷惑やご心配をおかけしましたことを、深くお詫び申し上げます。今後一層情報セキュリティを強化し、最重要課題として再発防止に努めます。具体的には、計画していた情報セキュリティ強化対策を前倒しして進め、ますます高度化・複雑化する外部からの攻撃に対しても、十分な検知・監視体制を整えるとともに、予防対策も常に進化させながら、万全な対策を講じていきます。また、その進捗状況は、社内では設置しているリスクマネジメント委員会でフォローアップし、確実な実施に努めます。

女性をはじめとする多様な人財の活躍推進への取り組み

女性をはじめとする多様な人財の活躍推進を重要な経営戦略の一つに位置付けています。2023 年度末までに JAL グループの女性管理職比率 20%以上を目標に、2-4-2 項で記載したような人財育成、職場の風土づくりに取り組めます。

¹ ISO26000(組織の社会的責任に関する国際規格)における中核課題

2-5-2. 地域活性化に向けた取り組み

これまでも JAPAN PROJECT¹のような JALらしい形で、地域活性化に向けた取り組みを行ってきましたが、今後も航空輸送事業を通じ、地域間流動の増加を図りつつ、各地域と一体となって地方の活性化、経済振興に向けた地方創生への取り組みに協力していきます。

2-5-3. 中期経営計画の期間を超える取り組み

2015 年 1 月に発表したとおり、JAL グループの次世代リージョナルジェット機として、MRJ 32 機の導入契約を締結しました。2019 年度より導入予定の A350 機材および 2021 年度より導入予定の MRJ 機材の受領にむけた準備をすすめます。

そのほか、10-15 年先を見据え、リスク耐性を備えた理想的な事業ポートフォリオの構築についても検討を続けていきます。

¹ 観光客誘致や地域物産の PR を目的として 2011 年 5 月から毎月実施しているプロジェクト。自治体・企業と連携し、JAL グループの機内誌や機内ビデオ、機内食、空港ラウンジ、WEB サイト等、あらゆるツールを通じて各地域の魅力を国内外に紹介している

3. 収支・財務計画

3-1. 財務目標と見通し

2012～2016 年度連結財務目標			2014 年度見通し ¹
営業利益率	10%以上	各年度達成	12.4%
自己資本比率	50%以上	2016 年度までに達成	52.4%

今後の財務運営については、投資、内部留保、株主還元、それぞれの充実に努めてまいります。

投資については、将来における企業成長と経営環境の変化に対応するため、投資効果を精査した上で積極的に実施していきます。

内部留保については、航空業界はイベントリスク等による利益変動が大きいことから、内部留保の蓄積がきわめて重要であると考えています。

株主還元については、財務基盤の強化が着実に進捗していることを踏まえ、2014 年度以降、株主の皆さまへの配当方針を「連結当期純利益²から法人税等調整額の影響を除いた額の 20%程度」から「同 25%程度」へと変更します。今後は、フリーキャッシュフロー水準や財務体質、資本効率等にも配慮しつつ、株主還元の維持・向上を目指してまいります。

財務目標については、今後も営業利益率 10%以上、自己資本比率 50%以上を維持し、会計制度の変更やイベントリスクが顕在化しても、安定した経営が可能となる十分な内部留保の厚みを備えた強固な財務基盤を構築します。

3-2. 各種前提

	2014 年度 見通し ¹	2015 年度 前提	2016 年度 前提	燃油費への感応度 ³ (2015 年度、ヘッジなしの場合)
燃油 (シンガポール ケロシン)	112.6 ドル/bbl	80 ドル/bbl	110 ドル/bbl	1 ドル/bbl の変動：約 26 億円
為替	106.3 円/ドル	118 円/ドル	118 円/ドル	1 円/ドルの変動：約 17 億円
ヘッジ 方針	燃油費については、取引の工夫や燃油消費量の抑制努力を前提に、短期的な市況の騰落の影響を極小化するヘッジ(期間分散型ヘッジ)と、費用を固定化するヘッジ(費用確定型ヘッジ)を組み合わせています。 航空機については航空機価額に適用される為替の取得機会の分散を図っています。			

3-3. 収支・財務計画のリスク

イベントリスク等、利益を悪化させるリスクが存在していることは認識しているものの、本計画には織り込んでおりません。

¹ 2015 年 1 月 30 日開示内容から変更なし

² 会計基準変更に伴い、2014 年度までの当期純利益は、2015 年度以降、親会社株主に帰属する当期純利益として表示される

³ 中期経営計画ローリングプラン 2015 における為替・燃油市況の前提値に基づく感応度

3-4. 主要な経営指標(見通しおよび計画値)

全社連結 PL

金額単位：億円	2014 年度 (見通し) ¹	2015 年度 (計画)
(国際旅客収入)	4,550	4,450
(国内旅客収入)	4,880	4,940
(貨物郵便収入)	960	970
(その他収入)	3,030	2,920
営業収入	13,420	13,280
(燃油費)	2,960	2,650
(燃油費以外)	8,790	8,910
営業費用	11,750	11,560
営業利益	1,670	1,720
営業利益率	12.4%	13.0%
経常利益	1,640	1,690
当期純利益²	1,390	1,440

全社連結 BS

金額単位：億円	2014 年度末 (見通し) ¹	2015 年度末 (計画)
総資産	14,610	15,690
自己資本	7,650	8,870
自己資本比率	52.4%	56.5%
(関連指標)		
有利子負債残高	990	850
Net D/E レシオ³	▲0.21x	▲0.21x
ROE⁴	19.1%	17.4%
ROA⁵	11.9%	11.4%

¹ 2015 年 1 月 30 日開示内容から変更なし

² 2015 年度の当期純利益は親会社株主に帰属する当期純利益

³ (オンバランス有利子負債+オフバランス未経過リース料*現預金)/(自己資本) *航空機未経過リース料予想値を用いて計算

⁴ (当期純利益*) / (期首・期末平均自己資本平均) *2015 年度の当期純利益は親会社株主に帰属する当期純利益を用いる

⁵ (営業利益) / (期首・期末総資産平均)

全社連結 CF

金額単位：億円	2014 年度 (見通し) ¹	2015 年度 (計画)
営業 CF 計	2,430	2,610
投資 CF 計 ²	▲1,940	▲2,150
財務 CF 計	▲670	▲520
(関連指標)		
EBITDA ³	2,540	2,620
EBITDA マージン ⁴	18.9%	19.7%
EBITDAR ⁵	2,800	2,850
EBITDAR マージン ⁶	20.9%	21.5%

運航諸元

単位(%)	2014 年度 (見通し) ¹	2015 年度 (計画)		2016 年度 (計画)	
	FY11 対比	FY11 対比	前年度比	FY11 対比	前年度比
ASK⁷ 国際	111	114	103	118	103
国内	102	103	101	103	100
合計	107	109	102	111	102
便数⁸ 国際	112	114	101	118	104
国内	107	109	102	108	99
合計	108	110	102	110	100

¹ 2015 年 1 月 30 日開示内容から変更なし

² 定期預金の入出金は除く

³ 営業利益+減価償却費

⁴ EBITDA/営業収入

⁵ 営業利益+減価償却費+航空機材賃借料

⁶ EBITDAR/営業収入

⁷ コードシェア便を含む有効座席キロ（当社では、国際線・国内線とも直線距離に近い大圏距離を前提）

⁸ 自主運航のみ

収入関連指標

単位(%)		2014 年度 (見通し) ¹	2015 年度 (計画)	
		FY11 対比	FY11 対比	前年度比
UR²	国際旅客	107	101	95
	国内旅客	99	100	101
	合計	102	99	98
RPK³	国際旅客	120	126	105
	国内旅客	108	109	101
	合計	115	119	104
イールド⁴	国際旅客	99	92	93
	国内旅客	94	95	100
	合計	95	91	96

		2014 年度 (見通し) ¹	2015 年度 (計画)	
				前年度差
L/F⁵	国際旅客	76.0%	77.7%	+1.7pt
	国内旅客	65.9%	66.1%	+0.2pt
	合計	71.6%	72.8%	+1.1pt

以 上

¹ 2015 年 1 月 30 日開示内容から変更なし

² 旅客収入/ASK=イールド × L/F

³ コードシェア便を含む有償旅客キロ

⁴ RPK あたり旅客収入

⁵ RPK/ASK

明日の空へ、日本の翼



JAPAN AIRLINES

[免責事項]

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(以下当社と併せて「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。