



JAPAN AIRLINES

2012～2016 年度

JAL グループ中期経営計画

ローリングプラン 2016

～高収益体質を確立し、新たな成長のステージへ～



2016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5年間にわたる「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4年が過ぎ、あと1年を残すところとなりました。



2015年は日本の景気回復の継続、燃油価格の下落、そして訪日旅客の増加という追い風のもと、経営基盤の強化に着実に取り組んだ一年でした。しかしながら、国際社会の動きが年々早くなっており、予想もしえない社会、経済、そして事業環境の変化を考えると、今後、より一層の迅速かつ柔軟な対応が求められると考えております。

振り返りますと、今回の中期計画策定にあたっては、正直であることを心に誓い、結果が如何なるものであっても必ずレビューを行うことにしてまいりましたが、毎回毎回新しい課題が次々と出てきました。その都度、「課題のない企業はない」と考え、一つ一つ社員と共に考えて解決していくつもりで、毎年ローリングプランを策定してまいりましたが、今年も本中期計画の最終年度、そして総仕上げである2016年度に向けて、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 2016」を策定いたしました。

2016年も、より多くのお客さまにご利用して頂けるよう、安全運航を堅持し、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、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。

今年も、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、一步一步着実に、足元を見据え将来に向けて、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めますので、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. 中期経営計画の最終年度にあたり (P.3～)

1-1. 中期経営計画ローリングプラン 2016 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 (Corporate Social Responsibility)	P.31
2-5-2. コーポレート・ガバナンス	P.31
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.35
3-3. 収支・財務計画のリスク	P.35
3-4. 主要な経営指標 (見通しおよび計画値)	P.35

4. 持続的成長の実現に向けて (P.38～)

4-1. 当社を取り巻く環境	P.39
4-2. 当社の検討課題	P.39

1. 中期経営計画の最終年度にあたり

1-1. 中期経営計画ローリングプラン 2016 策定にあたり

JALグループでは、「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 2016」を策定しました。

2016年度は「2012～2016年度 JALグループ中期経営計画」の総仕上げとなる最終年度となります。本計画は、現在の経営環境をふまえ、残された一年で中期経営計画における経営目標を必達するため、

- ・ JALグループ社員が、「進むべき方向を確認し、今私たち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、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】

2015年度における実績/見直し

【今後の見直し/取り組み】

2016年度における見直し/計画

1-2. 事業環境の変化

【振り返り】

2015 年度における日本経済は、円安や原油安を背景とした企業収益や雇用・所得環境の改善により、景気は緩やかな回復が見られました。世界経済は、中東を中心とした地政学的リスクや新興国経済の減速が見られたものの、総じていえば、先進国を中心として回復傾向となりました。国際線では、円安基調やここ数年における低インフレを背景に、年間の訪日外国人数が前年比 47%増の 1,974 万人と過去最高になる一方、出国日本人数は前年割れとなり、45 年ぶりに訪日外国人数が出国日本人数を上回りました¹。貨物需要については、2014 年度後半の米州港湾労働争議に伴う特需の反動や、新興国経済の減速により、日本発着需要は前年度を下回る見込みです。国内線では、日本経済の回復やローコストキャリア（LCC）による需要創出により、旅客需要が増加しました。

供給環境については、国際線において、2015 年 10 月末からの羽田＝中国線の発着枠の拡大、本邦および外国の航空会社による増便や路線開設、訪日需要の増加に伴う地方発着を中心とした LCC の就航により、供給が増えました。国内線では地方発着を中心とした LCC の供給拡大があった一方、羽田空港において国内線で暫定的に使用していた国際線未使用枠の減少や、新幹線の新規開通に伴う本邦航空会社の機材小型化等により、供給は前年度を下回る見込みです。

結果として、本邦航空会社各社には、追い風の事業環境となりました。

【今後の見通し】

日本経済は、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、中東を中心とした地政学的リスク等のリスク要因があるものの、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に加え、訪日需要の拡大が期待され、旅客需要は国際線を中心に引き続き増加すると予測しています。貨物需要については、新興国経済の動向が懸念されるものの、底堅く推移すると想定しています。

一方、供給環境については、新幹線網の整備、LCC の拡大が予想されていますが、2016 年度は本邦主要空港における発着枠の増加が見込まれておらず、大幅な供給変動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、本邦航空会社としては今後の燃油や為替の市場動向および経済動向を注視していく必要があります。

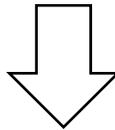
¹ 日本政府観光局（Japan National Tourism Organization）が実施する 1-12 月を対象とした調査

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。

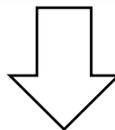
- ① JALブランドの追求
- ② 路線ネットワーク・商品サービス
- ③ コスト競争力



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. 人材育成



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」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、世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社となる」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。2015 年は、国内線・国際線を合わせた定時到着率において、当社が対象となる 3 部門すべてで 1 位¹となるなど、品質に対する取り組みが結果として現れました。しかし、安全指標や顧客満足をはじめ、改善余地は依然存在すると考えています。

今後も商品サービスに留まらず、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、競合他社や LCC とは明確に異なる「JAL ブランド」を追求します。

2. 「路線ネットワーク・商品サービス」

国際線では、羽田および成田から計 3 路線²を開設し、「JAL SKY SUITE³」機材による運航を拡大しました。また、国内線では、需要喚起型の運賃の設定や、「JAL SKY NEXT⁴」機材による運航を拡大しました。

今後も、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。

3. 「コスト競争力」

2015 年度は、生産性向上による費用削減に継続して取り組みましたが、円安の定着といった外部環境の変化やサービス向上施策により費用が増加しました。2016 年度も円安の定着や人件費の増加を計画することで全体的に費用が増加しますが、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、ユニットコスト（UC）の低減に取り組みます。

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 における、Major International Airlines、Asia-Pacific Major Airlines、Airlines Alliances の 3 部門が当社の対象。過去に 3 部門すべてで 1 位を獲得した航空会社は世界で当社だけであり、2015 年は 2010 年、2012 年、2013 年に続いて 4 度目

² 成田＝ダラス・フォートワース線、羽田＝上海（浦東）線、広州線

³ 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 機材はプレミアムエコノミークラスシートを装備）

⁴ 機内照明の LED 化や機内インテリアの刷新を行い、機内インターネットサービスが可能な機材

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おり、2015 年度には航空事故は発生していませんが、3 件の重大インシデント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るご心配・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。

【2015 年度の管理指標と実績】

各指標	2014 年度実績	2015 年度実績 ¹	2015 年度実績概要
航空事故 ²	2 件	0 件	---
重大インシデント ³	0 件	3 件 ⁴	2015/6/3 JTA610 便（新石垣-那覇） 他の航空機が使用中の滑走路への着陸 2015/6/30 JTA002 便（那覇-関西） 航空機内の気圧の異常な低下 2015/7/12 JAL38 便（シンガポール-羽田） 誘導路上での離陸操作の開始

このほかの安全指標については、お客さまのお怪我⁵は引き続き減少していますが、残念ながらイレギュラー運航⁶、ヒューマンエラーによる不具合⁷は、依然横ばいで推移しています。個々の不具合の直接的な要因への対応に加え、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い、お客さまに安心してご利用いただけるよう努めていきます。



¹ 2016年2月5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 4月5日のJAL455便（羽田-徳島）のケース（進入中の当社機が滑走路内の車両を発見し、着陸やりなおし）および10月10日のJAL651便（羽田-鹿児島）のケース（滑走路に向け進入降下中、他社小型機の進入により、着陸やりなおし）は国土交通省により重大インシデントと認定されているものの、現時点でJALグループ側の問題点は指摘されていないため、実績の件数から除外

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（社内基準）

⁶ 航空機システムの不具合等が発生し、目的地が変更される事態等。ただちに運航の安全に影響を及ぼすものではない

⁷ 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（社内基準）

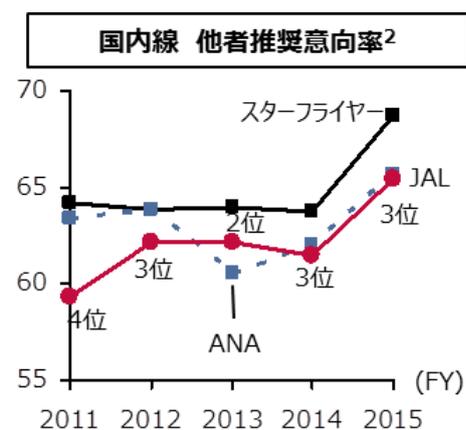
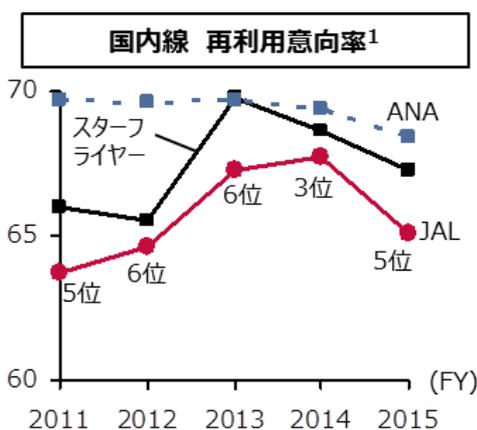
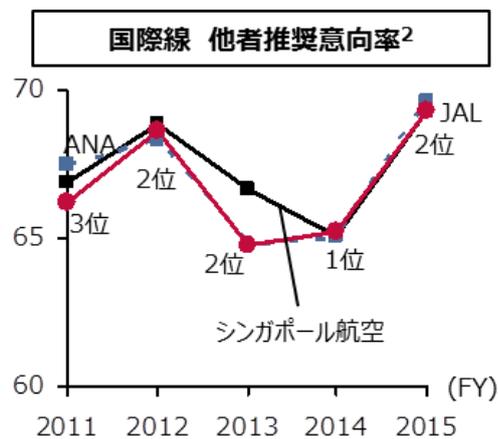
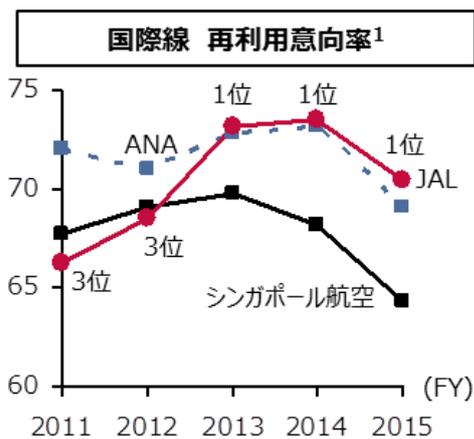
**2. お客さまが常に新鮮な感動を得られるような最高のサービスをご提供し、
2016年度までに「顧客満足 No.1」を達成する。**

2015年度は、国際線への「JAL SKY SUITE」および国内線への「JAL SKY NEXT」の導入を進めたほか、社員一人ひとりのヒューマンサービス向上に向けた内外評価の分析・活用により、顧客満足の向上に取り組みました。

その結果、国際線における再利用意向率¹は3年連続で1位を達成しましたが、他者推奨意向率²については2位に順位を落としました。また、国内線における再利用意向率は前年から順位を落とし5位となり、他者推奨意向率は前年同様の3位に留まりました。

「顧客満足 No.1」の達成に向けては厳しい状況ですが、中期経営計画の残された一年で目標を達成するために、2015年度の結果分析をふまえ、スピード感をもった商品サービスの改善に取り組みます。

【JCSI（日本版顧客満足指数）³】



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、ブログ等で発信したりして他の人に勧めたいと思うこと

³ 各年度におけるJCSIアンケート調査は、前年8月～当年7月のご搭乗者が対象。例えば2015年度調査は、2014年8月～2015年7月のご搭乗者に対するアンケートに基づく結果

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。

【2015年度見通し】

燃油サーチャージの引き下げ等により連結売上高の減少を見込む一方、燃油市況下落の影響や費用削減の継続等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 2,040億円（中期経営計画ローリングプラン2015対比+320億円）

営業利益率 15.3%

自己資本 8,490億円（中期経営計画ローリングプラン2015対比▲380億円）

自己資本比率 53.0%

となる見通しです。

【2016年度計画】

2016年度は、持続的成長を実現するための安定的な人財確保の観点から人件費を増加させる計画であることや、円安の継続による外貨建て費用の増加、各種サービス強化のための投資を行うことなどにより費用も上昇し、前年度対比では増収減益の計画ですが、経営、社員一丸となって増収増益を目指します。

【収支・財務実績/計画のサマリー】

金額単位：億円	2015年度見通し	2016年度計画
営業収入	13,370	13,430
営業費用	11,330	11,420
営業利益	2,040	2,010
営業利益率	15.3%	15.0%
経常利益	2,020	1,930
親会社株主に帰属する当期純利益	1,720	1,920
総資産	16,020	17,530
自己資本	8,490	10,230
自己資本比率	53.0%	58.4%

1-6. 各年度の位置づけ

本中期経営計画は2012年度から2016年度までを対象期間としており、最終年度の開始にあたり、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。

■ 2014～2015 年度

経営基盤を整え、成長の実現に向けた第一歩を踏み出した期間

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ましたが、消費税増税による航空需要への影響は限定的で、かつ訪日需要の大幅な増加や燃油市況の下落もあり、事業環境の厳しさは一定程度緩和されました。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継続的に行った結果、2014年度に続き、2015年度も増益を達成することができる見込みです。当社事業環境の好転に加え、「重要な取り組み課題」への対応により経営基盤を整え、成長にむけた第一歩を踏み出すことができたと考えています。

■ 2016 年度

安定した成長により中期経営計画を達成し、2017年度以降に備える期間

新興国経済の成長鈍化や中東を中心とした地政学的リスクによる日本および世界経済の停滞、為替および燃油市況の急激な変動といった外部環境のリスクに耐えうる体制を構築するため、引き続き、単に規模拡大のみを追うことなく、「自立」「挑戦」「スピード」をキーワードとして、「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当社を選んでいただくこと、収支管理を徹底することで、安定した「成長」により残された一年で中期経営計画の目標を確実に達成します。

加えて、2017年以降を見据え、競争に打ち勝っていくための新たな取り組みの検討を進めます。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、将来のさまざまな世の中の変化にも柔軟に対応できる企業体質を確立します。

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」

JAL グループ全社員が安全管理システム（SMS）の基本知識を有した上で業務を遂行することを目指し、JAL グループの全社員を対象とした SMS 教育を 2015 年 11 月より実施しました。また、各職場に配置した安全リーダーによる職場単位での取り組みを安全リーダー間で共有することで、それぞれの職場での安全に関する取り組みを活性化しました。

「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の仕組みをジェイエア、日本トランスオーシャン航空、琉球エアコミューターにも導入するとともに、安全パフォーマンス・モニタリング²のための安全情報データベースをより報告と分析が行いやすいものに改修しました。

「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、2015 年度は「新入社員安全セミナー」を 28 回開催しました。また、2015 年度中に「新任管理職安全セミナー」を 8 回開催します。加えて SMS 教育を通じて各職場で「報告と情報共有」を徹底しました。

【今後の取り組み】

安全のリーディングカンパニーとして、最高水準の安全管理システムを有し、JAL グループ全社員が高い安全意識と十分な知識を持って行動するために、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」

SMS に関する知識の幅を広げ、社員の理解を促進するための取り組みを行います。また安全リーダーが他業種での取り組みを視察し、意見交換を実施することによって、職場での安全に関する取り組みを継続して推進します。

「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・モニタリングの仕組みを日本エアコミューターに拡大します。また、安全情報データベースについては、データ量の増加や分析機能の充実等を見据え、新たなシステムの再構築を検討します。

「安全を守る文化の醸成」

「新入社員安全セミナー」および「新任管理職安全セミナー」を継続的に開催し、JAL グループ共通の安全意識の醸成を図ります。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 不具合の発生につながる潜在的な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】

2015 年度の国際旅客事業については、旺盛なインバウンド需要を積極的に取り込んだことで過去最高のロードファクターを達成するとともに、レベニューマネジメントシステムの活用と新商品投入路線の拡大により単価の向上を図りましたが、燃油サーチャージ引き下げの影響により、UR は前年度比 2% の下落となりました。国内旅客事業については、厳しい競争環境が続くなか、各種運賃施策や「JAL SKY NEXT」機材投入路線の拡大、レベニューマネジメントの精度向上に加えて、機材の需給適合を徹底することにより、イールド、ロードファクターともに向上し、UR は前年度比 4% の増加となる見込みです。

【今後の取り組み】

2016 年度の国際旅客事業については、燃油サーチャージの引き下げが見込まれるものの、引き続き新商品投入路線の拡大とレベニューマネジメントシステムの活用による単価向上や、インバウンド需要の取り込みによってロードファクターを引き上げ、UR はほぼ前年並みとする計画です。国内旅客事業については、「JAL SKY NEXT」機材投入路線の拡大や、「JAL スマートスタイル²」、新機材導入（E190 機材）などの競争力向上施策に加え、レベニューマネジメントの精度向上による高単価旅客の取り込みと機材の需給適合により、イールド、ロードファクターともに向上させ、UR は前年度から 1% 増加させる計画です。

引き続き、増収増益という「成長」の実現に向け国際旅客・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 の上昇を実現していきます。

¹ ユニットレベニュー（UR）＝ 旅客収入 / ASK ＝ イールド × ロードファクター（1 座席を 1 キロ運んで得られる収入）

² 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

2-2-2. 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、2015年度の羽田発着路線については、昼間帯発着枠にて、上海（浦東）線、広州線を開設するとともに、北京線を増便しました。成田発着路線については、太平洋線共同事業²パートナーのアメリカン航空（AA）の最大拠点である、ダラス・フォートワース線を開設し、米国内および中南米エリアとの乗り継ぎの利便性を大幅に向上させました。

機材については、欧州、東南アジア路線を中心に「JAL SKY SUITE」機材の導入を進め、欧州路線は全ての路線で「JAL SKY SUITE」機材による運航となり、お客さまの快適性の向上に努めました。

提携関連については、oneworld内のネットワークをさらに充実させるため、TAM航空とのコードシェアを2015年4月から開始しました³。また、プリティッシュ・エアウェイズ（BA）およびフィンエアー（AY）との欧州線共同事業、アメリカン航空（AA）との太平洋線共同事業についても、それぞれ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図りました。oneworldアライアンス外でも、上述の羽田昼間帯の中国線開設・増便に合わせて、これらの路線を中国東方航空、中国南方航空とのコードシェア路線に追加しました。

【2015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 ⁴
羽田=上海（浦東）	開設	0→7便	2015年10月25日～767機材で運航
羽田=広州	開設	0→7便	2015年10月25日～767機材で運航
成田=広州	運休	7→0便	2015年10月25日～
羽田=北京	増便・機材変更	7→14便	2015年10月25日～羽田昼間時間帯に767機材にて運航（既存便は787機材にて運航）
成田=北京	減便	14→7便	2015年10月25日～
成田=ダラス・フォートワース	開設 増便	0→4便 4→7便	2015年11月30日～787機材（SKY SUITE）にて運航 2016年3月20日～毎日運航
成田=モスクワ	増便・機材変更	3→4便	2015年3月29日～10月24日まで、月・水・金・日に運航 2016年2月3日～787機材（SKY SUITE）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 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、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 一部は、2015年3月より開始

⁴ 時期が明記されていない場合、2015年3月29日～

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
羽田=ソウル（金浦）	機材変更	14 便	787 機材にて運航
羽田=シンガポール	機材変更	7 便	2016 年 1 月 4 日～767 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
成田=バリ	機材変更	7 便	787 機材（SKY SUITE）にて運航
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
成田=マニラ	機材変更	7 便	767 機材（SKY SUITE）にて運航（2015 年 6 月 1 日～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 2015 年 10 月 25 日～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 1 日～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 1 日～787 機材（SKY SUITE）にて運航 2015 年 10 月 25 日～777 機材（SKY SUITE）にて運航
成田=シドニー	機材変更	7 便	2015 年 10 月 25 日～777 機材（SKY SUITE）にて運航
成田=ハノイ	機材変更	7 便	2015 年 10 月 25 日～787 機材（SKY SUITE）にて運航
成田=ソウル（仁川）	機材変更	7 便	2015 年 10 月 25 日～737 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

【今後の取り組み】

変動する需給環境に的確に対応して経営資源を配分し、これまでに構築してきたネットワークの利便性やお客さまの快適性の向上を図ります。特に、導入を進めている 787 機材に加えて、新たに 777-200ER 機材を「JAL SKY SUITE」仕様に改修し、「JAL SKY SUITE」仕様機材の運航路線を拡大します。

提携関係については、oneworld 加盟航空会社を中心に協力関係を拡充し、各社のネットワークを活用することでお客さまの利便性を高めるとともに、旺盛な訪日需要の取り込みにも対応していきます。

【2016 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
成田=モスクワ	増便	3→4 便 4→5 便	2016 年 3 月 27 日～6 月 30 日まで、月・水・金・日に運航 2016 年 7 月 1 日～10 月 29 日は、月・水・金・土・日に運航
成田=バリ	発着時刻変更	7 便	2016 年 3 月 27 日～11:40 成田発（現在 14:00 発）
成田=ポストン	機材変更	7 便	2016 年 6 月 11 日～787 機材（SKY SUITE）にて運航
成田=クアラルンプール	機材変更	7 便	2016 年 9 月 11 日～787 機材（SKY SUITE）にて運航
成田=デリー	機材変更	7 便	2016 年 6 月 1 日～787 機材（SKY SUITE）にて運航 ¹
成田=香港	機材変更	7 便	2016 年 3 月 31 日～787 機材にて運航
成田=台北（桃園）	機材変更	7 便	2016 年 7 月 1 日～787 機材にて運航
羽田=北京	機材変更	7 便	2016 年 3 月 27 日～787 機材にて運航
羽田=ソウル（金浦）	機材変更	7 便	2016 年 6 月 1 日～8 月 31 日 787 機材にて運航
羽田=シンガポール	機材変更	7 便	2016 年 3 月 27 日～777 機材にて運航
羽田=台北（松山）	機材変更	7 便	2016 年 3 月 27 日～767 機材にて運航
羽田=香港	機材変更	7 便	2016 年 9 月 1 日～30 日 777 機材（SKY SUITE）にて運航

¹ 787-9 機材（SKY SUITE）→ 787-8 機材（SKY SUITE）に変更

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】

2015年度の羽田発着路線については、「JAL SKY NEXT」機材を優先的に投入しました。また、国内線で暫定使用していた発着枠の一部について、冬期から国際線（中国線）での使用が開始されたため、一部減便が発生しました。伊丹発着路線については、長距離枠制限のさらなる緩和により、伊丹＝新千歳線を増便しました。また、2014年度より実施している、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路線については、地域の皆さまと共に路線運営を継続し、夏期に季節運航を実施しました。

グループ航空会社の事業運営については、沖縄地域において737-800機材を導入し、快適性と収益性を高めました。提携関係については、引き続きフジドリームエアラインズとのコードシェア、ジェットスター・ジャパンとのコードシェアおよびマイルージ提携を行うとともに、天草エアラインの全路線でコードシェアを開始し、お客さまの利便性向上と地域への貢献を図りました。

【2015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
羽田＝新千歳	増便	16→17便	2015年3月29日～
羽田＝那覇	増便	12→14便	2015年3月29日～10月24日
羽田＝関西	増便	2→3便	2015年10月25日～
羽田＝長崎	増便	6→7便	2015年10月25日～2016年3月26日
羽田＝伊丹	減便	16→15便	2015年3月29日～
羽田＝出雲	減便	6→5便	2015年3月29日～
羽田＝岡山	減便	6→5便	2015年10月25日～
羽田＝北九州	減便	6→5便	2015年10月25日～
羽田＝熊本	減便	9→8便	2015年10月25日～
伊丹＝新千歳	増便	3→4便	2015年3月29日～
関西＝新千歳	減便	4→3便	2015年3月29日～
新千歳＝新潟	増便	2→3便	2015年10月25日～
新千歳＝秋田	減便	3→2便	2015年10月25日～
新千歳＝花巻	減便	4→3便	2015年10月25日～
鹿児島＝種子島	減便	4→3便	2015年6月1日～30日、9月1日～
鹿児島＝屋久島	減便	5→3便	2015年10月25日～
鹿児島＝奄美	減便	8→7便	2015年6月1日～30日、9月1日～
福岡＝徳島	減便	2→1便	2015年10月25日～
福岡＝高知	減便	4→2便	2016年1月7日～
福岡＝宮崎	減便	9→8便	2015年6月1日～30日、9月1日～
伊丹＝女満別	季節運航（継続）	0→1便	2015年7月18日～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日～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日～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日～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日～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日～31日（月・水・金・日）

【今後の取り組み】

羽田発着路線については、引き続き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。なお、2014年度に「羽田空港政策コンテスト枠」で配分された羽田＝山形線は、地域と一体となった利用促進の取り組みが奏功し、有識者懇談会において最高評価を得た結果、国土交通省より2016年度以降3年間の延長配分を受けたことから、1日2便の運航を継続します。伊丹発着路線については、競合路線における選好性向上を図るため、「クラスJ」を設定したE190機材を伊丹＝鹿児島線から順次投入します。そのほかの地方路線については、2014年度から再開している季節運航を地域の皆さまの協力を得ながら、2015年度と同規模にて実施します。

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の機材を、プロペラ機材からリージョナルジェット機材へ一部変更します。また、沖縄圏域離島路線には、DHC8-Q400CC¹機材を導入し、旅客・貨物の需要増加に対応し、観光・産業の振興に貢献します。なお、2016年度下期以降、北海道エアシステムの便名を現行のHC便名からJL便名に変更し、利便性の向上を図ります²。

【2016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
羽田＝那覇	増便	12→13便	2016年3月27日～4月27日、5月1日～10月29日
		12→14便	2016年4月28日～30日
羽田＝旭川	増便	4→5便	2016年7月16日～8月31日
羽田＝函館	増便	3→4便	2016年7月20日～8月11日
羽田＝青森	増便 ³	6→8便	2016年7月20日～8月11日
羽田＝三沢	減便 ³	3→0便	2016年7月20日～8月11日
羽田＝長崎	減便	7→6便	2016年3月27日～
伊丹＝青森	増便 ³	3→4便	2016年7月20日～8月11日
伊丹＝三沢	減便 ³	1→0便	2016年7月20日～8月11日
丘珠＝三沢	減便 ³	1→0便	2016年7月20日～8月11日
福岡＝松山	減便	5→4便	2016年3月27日～
福岡＝宮崎	減便	8→7便	2016年3月27日～
福岡＝鹿児島	減便	2→1便	2016年9月1日～
伊丹＝女満別	季節運航（継続）	0→1便	2016年7月16日～18日、7月23～25日、7月30日～8月31日
伊丹＝松本	季節運航（継続）	0→1便	2016年8月1日～31日
新千歳＝出雲	季節運航（継続）	0→1便（曜日運航）	2016年8月1日～31日（月・水・金・日）
新千歳＝徳島	季節運航（継続）	0→1便（曜日運航）	2016年8月1日～31日（火・木・土）
中部＝釧路	季節運航（継続）	0→1便（曜日運航）	2016年8月1日～31日（火・木・土）
中部＝帯広	季節運航（継続）	0→1便（曜日運航）	2016年8月1日～31日（月・水・金・日）

¹ 貨物室拡張型（カーゴ・コンビ）

² 日本航空およびJエアとの運送の共同引受に北海道エアシステムを加えるため

³ 三沢空港の滑走路工事に伴う一時的な対応

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】

2015 年度も、引き続き 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。

客室部門では、2014 年度に刷新したサービス品質評価制度、役割に応じたきめ細かい教育を継続し、安全とサービスのプロフェッショナルの育成に取り組みました。

空港部門では、2015 年度から前年度に完了した空港サービス教育訓練のブラッシュアップを開始し、対象者の約 5 割が受講しました²。加えて、サービスコンテストや他空港のモニタリングを通じて、自分たちのサービスを客観的に評価し、品質向上に取り組みました。

予約部門では、お客さま満足度調査やアンケートにより、サービス品質の進捗管理と課題の要因分析をすることで、対応品質の向上に取り組みました。

また、JAL ブランドの理解と体現を目的に、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る予定でしたが、コーポレートブランドの内容を盛り込み改訂したため、約 9 割の受講となりました³。

【今後の取り組み】

JAL フィロソフィの実践や JAL ブランドの体現を基本としつつ、内外評価による施策の改善に取り組み、中期経営計画の残り一年で顧客満足 No.1 を達成します。ブランドセミナーについては、2016 年 6 月までに対象者全員の受講を完了させ、今後は JAL フィロソフィの実践がブランドの体現につながっていることを JAL フィロソフィ教育等の機会を通して学んでいきます。また、2015 年度から開始した空港サービスのブラッシュアップ訓練教育については、2016 年度中に対象者全員の受講を終了させます。

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】

2015 年度についても JAL カード割引やマイルフライトの設定の継続に加え、国際線片道特典航空券を新設、国内線片道特典航空券の必要マイル数を見直すなど、「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、多くのお客さまにご利用いただきました。

また、共通ポイントサービス Ponta、三越伊勢丹グループなど外部企業とのポイント交換プログラムを開

¹ JAL に携わる全員が持つべき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。国内・海外の全空港スタッフ約 4,200 名が対象

³ 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 名が対象。

始し、お客さまの生活のなかでマイルを利用、積算いただける機会を増やすとともに、ユニバーサル・スタジオ・ジャパン®スタジオパスへの交換を開始する等、「貯める」「使う」機会の拡充につとめました。

【今後の取り組み】

2016年秋より、国際線アップグレード特典へのWEB割引を導入するなど、特典航空券の使いやすさを向上させる取り組みを継続します。また、他の業種との提携先の拡大や、oneworld 加盟および提携航空会社との協調により、「貯めやすく、使いやすいプログラム」運営を行います。

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」をコンセプトとした「JAL SKY SUITE」機材の導入を進め、2015年度には「JAL SKY SUITE」仕様の787-9機材の導入を開始しました。787機材のエコノミークラスシートは、横9席配列が主流を占めるなか、横8席配列を維持し、座席幅で+5cmのゆとりを実現していますが、「JAL SKY SUITE」仕様の787機材のエコノミークラスシートについては、座席の前後間隔も+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」仕様の787-8機材の導入を併せて進めたことにより、「JAL SKY SUITE」機材は合計で33機¹となり、ご利用可能路線は22路線²となります。

機内インターネット接続サービスは、777-300ER全機材に加え、「JAL SKY SUITE 767」機材全9機への展開を完了するとともに、787機材への導入を開始しました。また、機内エンターテインメントの充実にも取り組み、映画・ビデオ・オーディオなどのプログラム数を従来比約2倍となる300以上に増やしました。

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、スターシェフとのコラボレーション等により各クラスで楽しさを感じられる新メニューの開発を継続的に行いました。

【今後の取り組み】

「JAL SKY SUITE」仕様の787-8機材、787-9機材の導入を進め、「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ていきます。また、東南アジア・ハワイ等の中距離路線を中心に投入される777-200ER機材についても、ビジネスクラスには新しいフルフラット型座席、プレミアムエコノミークラスには「スカイプレミアム³」、エコノミークラスには「スカイワイド⁴」を装着した新客室仕様を導入する予定です。これにより、中長距離路線における居住空間を世界最高レベルに拡大します。

¹ 2016年3月末時点

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、上海線、広州線、
成田=ニューヨーク線、ロサンゼルス線、シカゴ線、ダラス・フォートワース線、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、
シンガポール線、シドニー線、ヘルシンキ線、パリ線、デリ線、モスクワ線、マニラ線、ホノルル線

³ 当社従来比で前後間隔を約10cm、スライド幅を約7cm拡大した座席

⁴ 「新・間隔エコノミー」としてご好評の足元スペースを当社現行比最大約10cm拡大した座席

また、機内インターネット接続サービスは、現在サービスを展開している「JAL SKY SUITE 777」機材、「JAL SKY SUITE 767」機材、一部の「JAL SKY SUITE 787」機材に加え、787 機材への導入拡大、777-200ER 機材への新規導入を行い、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環境をご提供します。機内食については、スターシェフとのコラボレーション等により一層の美味しさを追求するとともに、海外のお客さまにもご満足いただけるメニューや、特別食の充実も図り、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】

「ひとつ先のスタンダード」をテーマに 2014 年 5 月から導入した「JAL SKY NEXT」は、幹線のみならず各地方を結ぶ路線にも展開し、対象機材¹における提供座席数の約 8 割でご利用可能となりました。また、「JAL SKY NEXT」運航便にて利用可能となる、機内インターネット接続サービスや無料ビデオサービスについては、機内でさらにお楽しみいただけるよう、スムーズなインターネット接続や SNS との連携を可能にするスマートフォン専用アプリのご提供のほか、多くのお客さまに体験いただける機会として、羽田＝松山線、広島線、宮崎線、小松線、鹿児島線で無料キャンペーンを実施しました。

また、空港におけるサービスの拡充も図りました。羽田空港では、2015 年 3 月末から、より速く手荷物をお預けいただける「JAL エクスプレス・タグサービス²」を開始し、2015 年 12 月には当サービスでお客さまの手荷物の約 4 割を受託しました。また、2015 年 7 月から、お客さまのストレス軽減を図るため、保安検査場の待ち時間をスマートフォン専用アプリでご案内する、国内初のサービスを開始しました。伊丹空港では、2015 年 5 月から、ご搭乗直前までスマートフォン等のモバイル端末をご利用いただきながら無料で充電できる「JAL 充電ステーション」を設置し、さらに新千歳空港、那覇空港にも展開しました。

【今後の取り組み】

「JAL スマートスタイル」のコンセプトに基づき、お客さまの利便性向上に引き続き取り組みます。

「JAL SKY NEXT」については、2016 年度中に対象全機への導入を完了し、グループ航空会社においても、品質を向上させた客室仕様を導入していきます。また、お客さまよりご要望の多かった、機内の無料ビデオプログラムのコンテンツの充実や、機内インターネットの利便性向上を図ります。

ラウンジについては、新千歳空港において、国内線ターミナルビルの改修に伴い、羽田空港に次いで 2 カ所目となる国内線最上級ラウンジとなるダイヤモンド・プレミアラウンジ³の新設や、サクララウンジを含めた全体のデザインをリニューアルします。さらに、伊丹空港、福岡空港、那覇空港においても、施設の拡充を図る予定です。また、「JAL エクスプレス・タグサービス」についてはその他空港への展開を図り、羽田空港における「保安検査場待ち時間ご案内サービス」については、より多くのお客さまが簡単に待ち時間を確

¹ 日本航空株式会社が運航する、777 機材、767 機材、737-800 機材の合計 77 機

² お客さまご自身でお手持ちの航空券を専用のタグ発行機に読み取らせ、発行されたタグを手荷物にお取り付けいただき、専用カウンターへそのまま手荷物をお持ちいただくことで、カウンターでの待ち時間を短くするサービス

³ JAL マイレージバンクのダイヤモンド会員、JGC プレミア会員およびファーストクラスご搭乗のお客さまがご利用可能

認できる環境を整備します。定時性向上については、引き続き、特定空港・特定時間の混雑に対する取り組みを実施します。

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、重点課題である個人化、WEB化への取り組みを進めました。具体的には、2015年4月にJALホームページのデザインを全面リニューアルし、シンプルなレイアウトで視認性を高め、利用者が拡大しているタブレット端末の操作性を向上しました。2015年5月には、国内ツアー「JAL ダイナミックパッケージ¹」のサイトを、より見やすく、使い易くすることに加え、国内旅行商品の予約受付期間を、これまでの「出発日3日前まで」から「出発日前日（15時59分）まで」に拡大しました。2015年7月には、海外ツアー「JAL 海外ダイナミックパッケージ」のサイトにおいて、事前座席指定、マイル積算率アップ、乗継対象都市拡大といった新しい機能やサービスを追加しました。2016年1月には「JAL 国内線」アプリと「JAL 国際線」アプリの統合²と併せてデザインも一新し、使い易さを向上させました。これらの取り組みの結果、2015年度のWEB販売比率³は、前年度から国内線で約2%、国際線で約1%上昇しました。また、ご搭乗75日前までご予約いただける新運賃「ウルトラ先得」の設定や、ゴールデンウィークやお盆等の繁忙期における割引運賃の設定便を拡大し、需要の喚起に努めました。

海外地区においては、引き続き、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、市場調査に基づいたブランド宣伝戦略といった施策を展開しました。

太平洋線共同事業では、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、旅客数は前年度から約20%増加しました。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、旅客数は前年度から約5%増加しました。

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サービスの継続に加え、観光振興をテーマに、海外から国内線に乗り継ぐ訪日外国人旅行者向けの国内新運賃「Japan Explorer Pass⁴」を2015年12月に設定しました。また、訪日外国人旅行者の利便性向上として、海外地区ホームページの訪日外国人向け情報「JAL Guide to Japan」を合計7言語⁵に対応させたほか、スマートフォンサイトも開設しました。このような取り組みの結果、海外発のお客さまは、前

¹ JALグループの豊富なネットワークと多彩な宿泊プランを自由に組み合わせ、オリジナルパッケージツアーをつくることのできる旅行商品

² タブにより国内線と国際線を切り替え、航空券やダイナミックパッケージの予約・購入だけでなく、予約便や発着状況が確認できるアプリ

³ 2015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

⁴ 海外に居住されているお客さまを対象に、海外から乗り継ぐJAL/JTA便名の国内線を1区間10,800円（税込）でご利用いただける割引運賃。JALホームページの専用サイトから、ご希望便の出発72時間前まで購入可能。

⁵ 英語、中国簡体字、香港繁体字、台湾繁体字、フランス語、ドイツ語、ロシア語

年度比 17%増加¹しました。

コールセンターについては、2015年10月に新たな情報システムを導入し、迅速かつ効果的な対応品質の向上を図るための環境を整えました。また、電話だけでなくメールでのお問い合わせ対応も開始し、お客様のニーズに応じた利便性向上に努めました。

【今後の取り組み】

日本地区においては、引き続き、個人化、WEB化を重点課題とし、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、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。

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の継続や人員増等による販売体制の強化を図ります。成長著しいアジア・中国マーケットにおいても、市場調査に基づいた新たな施策を実行します。また、「Japan Explorer Pass」を取り扱うサイトの多言語化を進め、海外発のお客様の嗜好性向上に取り組みます。

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、2014年度後半の米国港湾労働争議による特需の反動や、円安の影響により日本向け貨物需要が減少するなか、徹底したレベニューマネジメントにより、日本経由の三国間輸送貨物を安定的に取り込むなど、ロードファクターの維持と収入の最大化に努めました。

付加価値貨物については、お客様の多様なニーズにお応えするため、新型の定温コンテナや旅客便による完成車輸送を可能とする器材を自社開発し、付加価値貨物輸送商品のラインナップを拡充しました。加えて、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エクスプレス貨物を積極的に取り込んだ結果、付加価値貨物の売上は、特需要素があった前年度並みを維持²する見込みです。JPTについては、自社供給の拡大するアジアにおいて、市場の開拓によるJAL便への貨物誘致を図った結果、JAL便利用の売上は前年度比25%以上増加となり、前年度に設定した目標を一年前倒しで達成する見込み³です。また、日本郵便株式会社と連携して提供する国際スピード郵便の保冷配送サービス「クールEMS」は、国内取扱郵便局を25局から78局へ、対象を6地域⁴へ拡大し、取扱量は前年度から40%以上増加しました。

¹ 2015年4～12月実績

² 「JALグループ中期経営計画ローリングプラン2015」において、付加価値貨物の売上目標を、2016年度までに2014年度対比+10%として設定。目標設定時点では想定していなかった、米国港湾労働争議による2014年度末のチャーター便特需を除いた2014年度対比で、2015年度は+10%以上となる

³ 「JALグループ中期経営計画ローリングプラン2015」において、JPTのJAL便利用の売上目標を、2016年度までに2014年度対比+15%として設定

⁴ 香港、台湾、シンガポール、マレーシア、ベトナム、フランス

以上の取り組みから、米国港湾労働争議による特需の反動があったものの、国際貨物郵便物量は前年度並みを確保する見込みです。

国内貨物郵便については、自社便の供給が減少するなか、営業および空港スタッフがきめ細かくお客さまニーズに対応してロードファクターの向上に努めた結果、国内貨物郵便物量は前年度並みを確保する見込みです。

顧客満足の上昇については、教育や日々のブリーフィングを通じてお客さまに対する誠実な姿勢や提供すべき価値の理解を深め、スタッフ一人ひとりの品質に対する意識を高めました。また、予約から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して迅速に課題を把握し対応することにより、イレギュラーの減少に努めました。

【今後の取り組み】

国際貨物郵便については、中国・アジア路線の自社供給が増加する一方で、引き続き、日本向け需要は伸び悩むことが予想されますが、レベニューマネジメントを徹底し、物量の確保と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、2015 年度に導入した新たな定温輸送や完成車輸送の商品の拡販に加え、農水産物の輸出促進等に取り組むことで、売上の拡大に努めます。JPT についても、引き続き戦略的に活用し、JAL 便利用の売上を拡大します。

顧客満足の上昇については、引き続きスタッフ一人ひとりの意識を高めながら、2015 年度に構築した総合的な品質管理の取り組みを継続し、品質の向上を図ります。

また、2016 年 4 月から国際貨物郵便の基幹システムを刷新します。2014 年 9 月に先行して刷新した国内貨物郵便の基幹システムと一体になるため、国内貨物と国際貨物における輸送データの一元管理が可能となり、スムーズな内際接続輸送商品「J-LINK」をご提供します。

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】

航空機については、787-9 機材（長胴型）の初号機をはじめとして 787 機材を 6 機受領し、787 機材の導入機数は合計 26 機となる見通しです。これに併せて、経年化した 777 機材、767 機材の退役を順次進めました。また、グループ航空会社においても機材更新を開始し、日本トランスオーシャン航空にて 737-800 機材の初号機、琉球エアコミューターにて DHC8-Q400CC 機材の初号機をそれぞれ受領しました。ジェイエアにおいては E170 機材の導入を進め、2 機を受領しました。日本エアコミューターにおいては現行機材の後継機として、ATR42 機材の購入契約を締結しました。

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

客室改修においては、国内線機材の新客室仕様「JAL SKY NEXT」の導入を推進し、30機の改修完了により、2015年度末の導入機数は合計で61機となる見通しです。

【今後の取り組み】

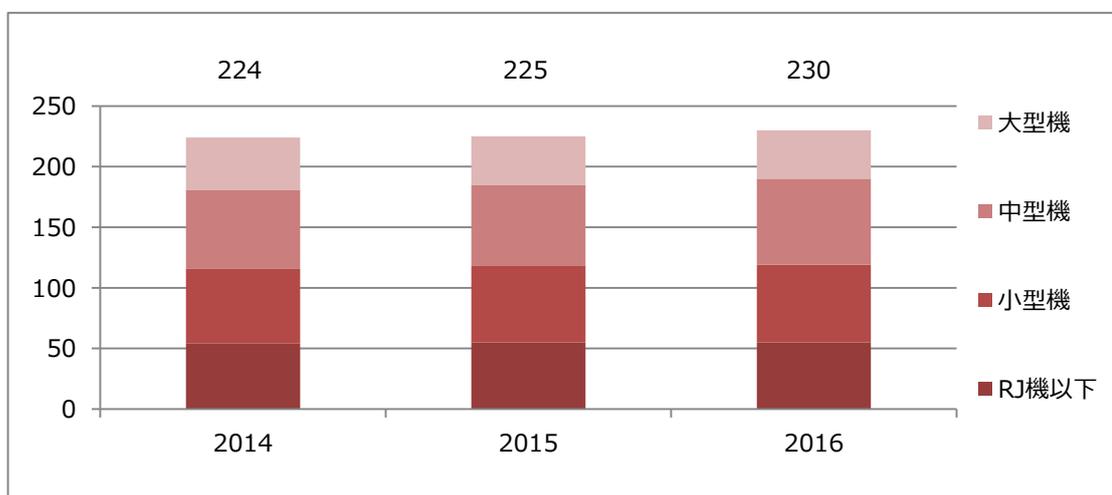
航空機については、機材の更新を進め、2016年度は787型機を7機受領することで、2016年度末時点での787機材の導入機数は合計33機となる見込みです。また、グループ航空会社においても、ジェイエアにてE190機材の初号機、日本エアコミューターにてATR42機材の初号機をそれぞれ受領する予定です。以上より、2016年度末時点のJALグループ総保有機数は、230機（国際線85機、国内線145機）となり、2016年度における航空機投資額は、合計1,910億円となる見込みです。

客室改修については、顧客選好性向上の取り組みを継続し、国際線機材については、客室仕様を一新した「JAL SKY SUITE」仕様の777-200ER機材を導入する予定です。国内線機材については、「JAL SKY NEXT」への改修を完了し、全77機が揃う予定です。また、グループ航空会社の機材についても、新たな客室仕様の導入を進めます。

JALグループ航空機投資計画額

航空機投資（単位：億円）	2016年度
中期経営計画	1,260
ローリングプラン 2015	1,870
ローリングプラン 2016	1,910

JALグループ機材数推移¹



¹ 年度末保有機材ベース

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/ATR

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】

2015年度のASKは前年度比102%を計画しておりましたが、同100%と前年並みになる見込みです。一方、費用²については、円安の定着、人件費の増加や各種サービス品質強化施策などの増加要素があった一方、燃油市況の下落による燃油費の減少や、各部門における生産性向上の取り組みの結果、2015年度は前年度比98%となる見込みです。その結果、2015年度のユニットコストは、燃油費を含む総費用ベースでは12.1円、燃油費を除くと9.4円となる見込みです。

【今後の取り組み】

2016年度のユニットコストは、燃油市況の大幅な下落による燃油費の減少、継続的な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に取り組むものの、将来を見据えた持続的成長を実現するための安定的な人財確保の観点から人件費を増加させる計画であることや、円安の継続による外貨建て費用の増加、各種サービス強化のための投資を行うことなどにより、総費用ベースでは12.2円、燃油費を除くと9.8円となる見込みです。

費用の増加要素はあるものの、全社員の生産性向上や費用削減により、現時点の見込みから可能な限り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）		2015年度 ³	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 2015	総費用（32社連結）	12.1	12.7
	燃油費除き	9.0	8.8
ローリングプラン 2016	総費用（32社連結）	12.1	12.2
	燃油費除き	9.4	9.8

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（2016年度よりグループ会社の再編により31社連結）

³ 2015年度は見直し

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、全社的な業務の効率化や集約化に努めましたが、IT プロジェクト推進体制や海外地区販売体制の強化等により、約 3%の増加となりました。

運航部門では、スタンバイ人数の適正化、機種移行訓練期間の短縮、地上業務の効率化に努めましたが、運航便数が前年並みとなるなか、将来を見据えた人員数の確保を図った結果、一人あたりの稼働は前年度比で約 1%の減少となりました。

客室部門では、スケジュール運用の工夫や乗務時間の平準化を進めたことなどにより、一人あたりの稼働が前年度比で約 1%向上しました。

空港部門では、人員配置の適正化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 2%の生産性が向上しました。

整備部門では、従来からの人財育成と機材品質向上の取り組みを継続するとともに、総合力を生かした創意工夫により約 1%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】

航空機の稼働率については、国際線における新規の路線開設等により、最大の経営資源である航空機の稼働率を前年度比約 1%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¹の取り組みにより、2015 年度上期は約 1,550 万ポンド²の燃料消費量を節約しました。また、宣伝販促物の在庫管理や輸送方法の工夫により、無駄の削減に取り組みました。

¹ 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うプロジェクト

² 成田=ニューヨーク線を 777-300ER 機材で約 31 往復運航する際の標準的な燃料搭載量に相当

IT の活用については、お客さまへのサービス向上、業務の効率化や高度化に向けて取り組みました。国内空港では、空港スタッフ間でモバイル端末を利用し、必要な情報を迅速かつ確実に共有する仕組みを構築しました。また、2016 年 3 月にはデータセンターの移転を完了する予定です。セキュリティの強化や震災リスクの低減を実現するとともに、維持運営費用の変動費化を図る運営体制に変更します。

【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、海外の調達業務についても、米州地区から一元化を進め、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、お客さまへのサービス向上および業務の効率化や高度化による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。実施に際しては、引き続き、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。

具体的には、貨物郵便事業における基幹システムについては、2014 年 9 月末の国内貨物郵便に続き、2016 年 4 月に国際貨物郵便における刷新を予定していますが、クラウドサービスによる SaaS¹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す。また、より最適な飛行経路を選択することが可能となる新たな飛行計画システムの刷新を 2016 年 7 月に予定するなど、燃料消費量の節約を図ります。加えて、2015 年度に羽田空港にて実施した、ビーコンを装備した車いすやウェアラブル端末を装着したスタッフの位置情報を把握する実証実験等、引き続き、先進技術を活用した業務改善へのチャレンジを促進させます。

¹ 「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、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、首都圏においては延べ約49,400人（2015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、すべての職場からメンバーが参加し、部門を超えた相互理解を深めました。

部門別採算制度については、2015年度に新たに6社への導入を行い、導入会社は合計31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】

引き続き、全グループ社員を対象とした「JAL フィロソフィ教育」を継続するとともに、各部門におけるJAL フィロソフィ浸透の取り組みを促進していきます。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したが、会社統合等により未導入となっている対象4社についても2016年度中の導入を検討していきます。JAL フィロソフィの浸透と、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、組織を活性化することを目的に、多様な経験や知識を有する人財を確保するため、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、2015年度には約1,700人を採用しました。

人財育成については、引き続き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 196 回、参加者約 8,800 人¹）。春と秋に実施した「JAL グループ新入社員教育」では、JAL グループの新入社員約 1,200 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、グループの一体感の醸成に努めました。

また、多様な人財の活躍推進を経営戦略の一つとして位置づけ、女性をはじめとするさまざまな人財が力を発揮し活躍できるよう、人財育成や支援体制の構築を進めており、2015 年 3 月には「なでしこ銘柄²」に初めて選出されました。2015 年度は、JAL グループ全体での取り組みを推進するため、経営層から一般職までが一緒に理解を深め、考える「女性活躍・ワークスタイル変革フォーラム」を開催しました。加えて、ダイバーシティの実現に向け、2015 年 11 月には「JAL なでしこラボ³」を新設しました。2014 年 12 月から国内 44 社を対象として開始したワークスタイル変革⁴については、2015 年度を意識改革と基本インフラ整備のフェーズとして位置づけ取り組みました。具体的には、意識改革を促すワークショップの開催や、IT ツールの導入、ペーパーレス化、在宅勤務制度の拡充等、業務特性に応じた働き方の効率性や柔軟性を高めました。

なお、グループ連結人員数は、2015 年 12 月末時点で 32,347 人となっています。

【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。客室乗務職においては、2016 年 4 月から契約社員制度を廃止し正社員とします⁵。また、グループ航空会社についても同様の検討を行います。

人財育成については、2012 年度に設置した「JAL 教育センター」を活用し、引き続き、各社各部門の連携を促進します。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。女性活躍については、引き続き、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を通じた育成に取り組みます。また、実力主義による登用を前提として、2023 年度末までに、グループ全体の女性管理職比率を 20%以上にすることを目指します。ワークスタイル変革については、ペーパーレス化により生み出されたスペースと IT インフラを活用して、社内コミュニケーションの活性化に取り組みます。そして、この取り組みをグループ全体に展開し、知識やアイデアの共有による新たな価値の創造に取り組みます。加えて、IT ツールやオフィスの在り方といった仕組みづくりに取り組むとともに、東京地区以外の地域への展開を図ります。また、意欲と能力に応じて働き続けられる環境を整備することで、高年齢者の継続雇用についても、積極的に取り組んでいきます。

なお、グループ連結の人員数は、品質サービスの向上や持続的成長に向けた必要人数の見直しにより、2016 年度末には約 33,000 人となる見込みです。

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（2015 年 4-12 月）

² 経済産業省と東京証券取引所が共同で「女性活躍推進」に優れた企業を年に 1 度、選定・発表する事業

³ 女性をはじめとする多様な人財の活躍を推進するため、目標数値・行動計画のとりまとめ、意識改革とワークスタイル変革、社内研究プロジェクトといった活動に取り組む組織横断的なプロジェクトチーム（男女混成 38 名）

⁴ 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ことを目的とする

⁵ 客室乗務職として在籍する契約社員、および 2016 年度以降に入社する客室乗務職が対象

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、2015年度は引き続き、「環境」、「安全・安心」、「日本と世界を結ぶ」、「次世代育成」の4つの分野に重点的に取り組みました。また、東北応援施策を中心に、多くの社員参加の下 JAL グループならではの活動を推進しました。

東北応援の取り組み

東日本大震災から時間が経過するなか、「被災地のことを忘れないでほしい」「被災地に来て、見て、消費して、復興を手伝ってほしい」という、今の被災地の思いに応えるべく、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2015年度も継続しました。「地元振興のための取り組み」としては、国際線チャーター便¹の運航をはじめ、各県アンテナショップでのイベント開催、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特産品の採用、情報発信等、さまざまな取り組みを実施しました。「被災された方々の応援」としては、被災された小学生とご家族に、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」、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」を今年度も実施しました。また、被災地での航空教室や特別授業の開催、地元小中学生向けの招待飛行等、東北の次世代を担う人財の育成にも協力しています。2016年3月で震災から5年の節目を迎えますが、2016年度も引き続き東北応援に取り組みます。

地域活性化に向けた取り組み

これまで取り組んできた、地域コラボレーション企画「JAPAN PROJECT²」を進化させ、「観光振興」と「農水産物」をテーマとした「JAL 新・JAPAN PROJECT」を立ち上げ、地域と一緒に「地方の元気」をつくっていく取り組みを開始しました。「JAL 新・JAPAN PROJECT」では、従来の地域プロモーション中心の活動に留まらず、旺盛な訪日外国人需要や国内の観光需要を地方に呼び込む取り組みも行います。人やモノの流れが地域の経済を活性化し、さらには、雇用の創出にも繋がって地方が活気づくような良い循環づくりをお手伝いしたいと考えています。

2-5-2. コーポレート・ガバナンス

当社は、高い経営の透明性と強い経営監視機能を発揮するとともに、企業価値の向上に努め、社会への説明責任を果たすため、コーポレートガバナンス・コードへの対応として2015年10月30日に「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」を改定しました。2016年度も引き続き同方針に基づくガバナンス体制の充実に取り組みます。

¹ 青森=台北線および秋田=台北線

² 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

2-5-3. 中期経営計画の期間を超える取り組み

東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会への取り組み

当社は、2020 年に開催される東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会（以下、東京 2020）、ならびに2020年までに派遣されるオリンピック・パラリンピックの日本代表選手団への協賛に関し、公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会と「東京 2020 オフィシャルパートナー（旅客航空輸送サービスカテゴリー）」の契約を締結しました。東京 2020 の安定的な大会運営や日本選手団のサポート、オリンピック・パラリンピックムーブメントの盛り上げにオールジャパンの一員として積極的に参加するとともに、オリンピック・パラリンピック後の新しい社会への貢献（レガシーの創造）にも積極的に取り組みます。

機材更新・事業ポートフォリオに関する取り組み

機材更新については、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引き続き進めます。

また、10～15 年先を見据え、持続的な成長を実現し、リスク耐性を兼ね備えた理想的な事業ポートフォリオの構築に向けた取り組みを進めます。

グローバルな変化に対応する取り組み

旅客事業に関する基幹システムについて、2017 年度を目途に全面刷新します。これにより、業界標準・先端サービスの事業への活用と、国際線・国内線両事業に共通のプラットフォーム整備を通じて、グローバルな変化に柔軟かつ迅速に対応します。

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			2015 年度見通し
営業利益率	10%以上	各年度達成	15.3%
自己資本比率	50%以上	2016 年度までに達成	53.0%

財務運営については収益性の確保を前提に、投資、内部留保、株主還元それぞれの充実に努めます。

収益性については、景気変動やイベントリスクを吸収し、かつ投資や配当の原資となるキャッシュフローを安定的に確保するために、今年度も引き続き、財務目標である営業利益率 10%以上の必達に向けて取り組みます。

投資については、企業価値向上に資するべく、将来における企業成長と経営環境の変化に柔軟に対応できるよう、投資効果を精査した上で積極的に実施します。

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、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を可能とすべく、自己資本比率を常に 50%以上に保てるよう蓄積に努めることが重要であり、十分なリスク耐性を備えた強固な財務基盤の構築を進めます。

これまで、中期経営計画期間中において着実に利益の蓄積が進み、自己資本比率は計画 2 年目の 2013 年度末に目標である 50%を超え、その後も順調に上昇しており、2016 年度末には約 58%となる見込みです。今後も、財務体質をより強固なものとし、現在「シングル A マイナス¹」となっている信用格付を向上させることで資金調達能力を万全なものとするべく、自己資本比率の向上に努めます。一方で、資本効率の観点から、適正な水準に保つことを心がけます。

また、株主資本コストにも十分注意を払い、これを上回る資本効率を達成する事を目指し、財務体質の健全性を確保したうえで収益性と資産効率を高めることにより、10%以上の自己資本利益率（ROE）を維持していくことを目指します。

株主還元については、「親会社株主に帰属する当期純利益から法人税等調整額の影響を除いた額の 25%程度」を配当に充てることを基本的方針としています。今後も、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、継続的に配当を行うことにより、株主への利益還元を積極的に行います。

¹ (株) 格付投資情報センター、(株) 日本格付研究所による発行体格付

3-2. 各種前提

	2015年度 見通し	2016年度 前提	燃油費への感応度 (2016年度、ヘッジなしの場合)
燃油 (シンガポールクロシン)	60.6ドル/bbl	50ドル/bbl	1ドル/bblの変動：約27億円
為替	121.3円/ドル	123円/ドル	1円/ドルの変動：約10億円
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。

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	2015年度（見通し）	2016年度（計画）
（国際旅客収入）	4,510	4,500
（国内旅客収入）	5,010	5,030
（貨物郵便収入）	920	850
（その他収入）	2,930	3,050
営業収入	13,370	13,430
（燃油費）	2,290	2,020
（燃油費以外）	9,040	9,400
営業費用	11,330	11,420
営業利益	2,040	2,010
営業利益率	15.3%	15.0%
経常利益	2,020	1,930
親会社株主に帰属する当期純利益	1,720	1,920

全社連結 BS

金額単位：億円	2015 年度末（見通し）	2016 年度末（計画）
総資産	16,020	17,530
自己資本	8,490	10,230
自己資本比率	53.0%	58.4%
（関連指標）		
有利子負債残高	920	880
Net D/E レシオ ¹	▲0.3x	▲0.2x
ROE ²	21.2%	20.5%
ROA ³	13.3%	12.0%

全社連結 CF

金額単位：億円	2015 年度（見通し）	2016 年度（計画）
営業 CF 計	3,010	2,680
投資 CF 計 ⁴	▲2,120	▲2,430
財務 CF 計	▲490	▲500
（関連指標）		
EBITDA ⁵	2,940	2,980
EBITDA マージン ⁶	22.0%	22.2%
EBITDAR ⁷	3,170	3,180
EBITDAR マージン ⁸	23.7%	23.7%

¹ (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

² (親会社株主に帰属する当期純利益) / (期首・期末自己資本平均)

³ (営業利益) / (期首・期末総資産平均)

⁴ 定期預金の入出金は除く

⁵ 営業利益 + 減価償却費

⁶ EBITDA / 営業収入

⁷ 営業利益 + 減価償却費 + 航空機材賃借料

⁸ EBITDAR / 営業収入

運航諸元

単位 (%)		2015年度 (見通し)	2016年度 (計画)	
		FY11 対比	FY11 対比	前年度比
ASK¹	国際	112	112	99
	国内	101	101	100
	合計	107	107	100
便数²	国際	113	116	102
	国内	107	106	99
	合計	108	107	99

収入関連指標

単位 (%)		2015年度 (見通し)	2016年度 (計画)	
		FY11 対比	FY11 対比	前年度比
UR³	国際旅客	104	105	100
	国内旅客	103	104	101
	合計	102	103	101
RPK⁴	国際旅客	126	127	100
	国内旅客	109	109	100
	合計	119	119	100
イールド⁵	国際旅客	93	92	99
	国内旅客	96	96	101
	合計	92	92	100

	2015年度 (見通し)	2016年度 (計画)	
			前年度差
ロードファクター⁶ 国際旅客	79.3	80.2	+0.9pt
国内旅客	67.5	67.5	▲0.0pt
合計	74.3	74.7	+0.5pt

¹ 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)

² 自主運航のみ

³ 旅客収入/ASK=イールド × ロードファクター

⁴ コードシェア便を含む有償旅客キロ

⁵ RPKあたり旅客収入

⁶ RPK/ASK

4. 持続的成長の実現に向けて

4-1. 当社を取り巻く環境

今後、当社を取り巻く環境は概ね以下のように変化していくものと想定しています。

- ・ 日本の生産年齢人口の減少および高齢化の進展
- ・ 日本を訪れる外国人旅行者数の増加および定着
- ・ アジア太平洋地域を中心とした世界経済の継続的な成長
- ・ 顧客満足や生産性の向上、さらには新しい価値や仕組みを生み出す可能性をもったテクノロジーの進展
- ・ お客様の求める価値の多様化

また、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が予測されるなか、より多くのお客様に当社をご利用いただける機会の拡大が見込まれる一方、外国航空会社の供給増や新たな日本進出、LCCの供給規模の拡大等、競争が一段と激化することが想定されます。

4-2. 当社の検討課題

これらの環境変化想定を踏まえ、当社が基盤としている日本に、より多くのビジネス流動、そして観光流動をもたらすことで、当社の成長とともに、地域や社会の発展にも寄与したいと考えています。そのため、大きな成長が見込まれる国や地域における需要を着実に取り込むための仕組みや、成熟した市場においても当社がお客様により選ばれるための仕組みの構築といった種々の課題に関する検討を、具体的かつ計画的に進めていきます。さらに、長期的視野に立って、航空運送事業領域に限らない、新たなビジネスの開拓といった課題についても検討を進めていきます。

Intentionally Left Blank

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。