



**JAPAN AIRLINES**

JAL Vision実現への挑戦は続く



JALグループ 中期経営計画ローリングプラン2018

2018年2月28日 日本航空株式会社

# ローリングプラン 2018



## I ローリングプラン2018の位置づけ

- 1 本中期計画開始から10年レンジで実現するグランドデザイン
- 2 ローリングプラン2018の位置づけ



## II 成長に向けた取り組み

## III 財務戦略および関係資料



私たちは、企業理念の実現に向け、「世界で一番お客様に選ばれ、愛される航空会社」であり続けるため、  
安全運航を堅持し、JALの翼を支えている一人ひとりの力を結集して、

### 1 世界のJALに 変わります



### 2 一歩先を行く 価値を創ります



### 3 常に成長し 続けます

私たちは、世界が認める日本の良さを生かし、日本の航空会社として世界をマーケットとしていきます。そして、日本人のみならず世界中のお客様から評価され、支持されるエアラインになります。のために、価値観や人財を多様化し、グローバルな変化に柔軟かつ迅速に対応していきます。

私たちは、世界の航空会社に先駆けて新しいことに挑戦し続け、常に新鮮で感動していただける価値を創造するエアラインになります。のために、一人ひとりのお客さまに誠実に向き合い、人とテクノロジーが融合したサービスを提供していきます。

私たちは、競争と変動の激しい航空業界にあっても、成長と安定性を両立したエアラインになります。のために、安定的な収益性と強固な財務体質を保持し、次の成長に向けた投資や、お客さま、株主、社員への還元を積極的に実施とともに、地域と社会に貢献します。

## 本中期計画開始から10年レンジで実現するグランドデザイン

- 世界主要500都市<sup>\*1</sup>へ乗り入れ
- 国際線旅客 海外販売額比率50%<sup>\*2</sup>
- 異文化を理解し、多様化する世界で活躍するプロフェッショナル

- すべてのお客さまにストレスフリーを実現
- 航空需要を喚起する新たな事業・サービスを創造
- 新技術により品質と生産性を向上し、人財を付加価値領域へシフト

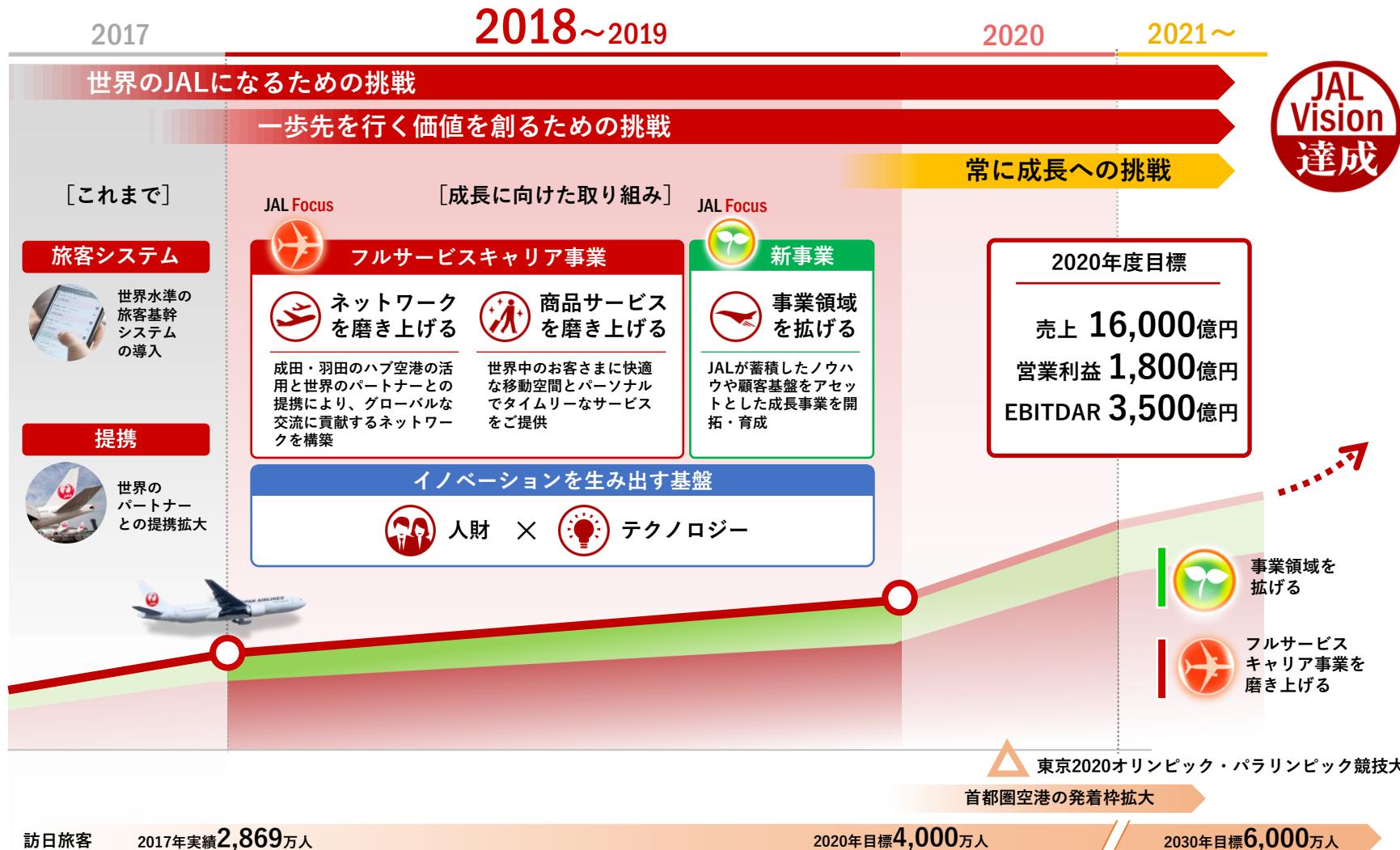
- 営業利益率10%以上という収益性にこだわり、売上2兆円/営業利益2,500億円/時価総額3兆円を実現
- 空の安全を守り、航空業界の発展を牽引
- SDGs<sup>\*3</sup>を始めとする社会の課題解決へ貢献

\*1 現在は343都市、コードシェア等の提携含む

\*2 2016年度は30%強

\*3 持続可能な開発に関する国際目標

2018年度からイノベーションによる成長を加速し、  
東京オリンピック・パラリンピックの成功、訪日旅客4,000万人目標達成へ貢献します



訪日旅客 2017年実績2,869万人

2020年目標4,000万人

2030年目標6,000万人

# ローリングプラン 2018



JAPAN AIRLINES

I

ローリングプラン2018の位置づけ

II

成長に向けた取り組み

- 1 ネットワークを磨き上げる
- 2 商品・サービスを磨き上げる
- 3 事業領域を拡げる
- 4 イノベーションを生み出す基盤「人財×テクノロジー」
- 5 イノベーションにより実現する将来の姿
- 6 中期期間の売上・利益目標
- 7 中期経営目標の進捗

## JAL Focus



極める

フルサービスキャリア  
事業を磨き上げる

- 海外・国内地方マーケットや環境変化への適応による競争力向上
- テクノロジーを活用した安全、高品質サービスの追求



伸ばす

事業領域を拡げる

- 強みが活かせるフルサービスキャリア事業以外のビジネスの創造・育成
- 訪日旅客数拡大、地域活性化に貢献する新たなビジネスへの取り組み

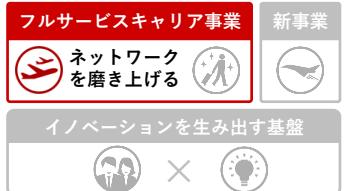
III

財務戦略および関係資料



FSC領域

成田・羽田のハブ空港の活用と世界のパートナーとの提携により、  
グローバルな交流に貢献するネットワークを構築します



2018～2020 一歩先を行く価値を創るための挑戦

2021～ 常に成長への挑戦

JAL  
Vision  
達成

## New Partners

2018年度以降、提携開始

JAL Operation

2018年2月時点 90都市

- 2018年度は、アジア・リゾート路線等の国際線増便とチャーター便を設定。国内線で世界自然遺産登録を目指す奄美群島と沖縄間の新路線を開設
- 2019年度は北米西海岸の新規地点に就航し、北米=アジアネットワークを強化
- 2020年度の首都圏発着枠拡大を機に国際線を拡充

Airline Partners

2018年2月時点 253都市

- 共同事業パートナー、oneworldメンバー、その他のコードシェアパートナーとのグローバルネットワークの拡充
- 新たなエアラインパートナーと提携し、ハワイ各島やアジア域内・ロシア等、コードシェア便就航都市を拡大
- 各パートナーと連携し、海外マーケットでのプレゼンスを向上

世界主要500都市<sup>\*1</sup>へ  
乗り入れ

\*1 現在は343都市。コードシェア等の提携含む

国際線旅客  
海外販売額比率 50%<sup>\*2</sup>

\*2 2016年度は30%強





FSC領域

## 世界中のお客さまに快適な移動空間と パーソナルでタイムリーなサービスをご提供します



2018～2020 一歩先を行く価値を創るための挑戦

2021～ 常に成長への挑戦

JAL  
Vision  
達成

### Excellent Quality & Comfort

- 2018年度から機内衛星テレビ、2019年度から国内線座席への個人画面と電源を導入
- 先進的な機内設備を備えたA350型機を2019年度から国内線に導入
- 多言語対応、多様な食のニーズに応じたメニューの拡充など、すべてのお客さまが安心してご利用いただけるサービスを展開



### Personal & Timely

- 2018年度からアプリを活用して、お客様個人への遅延・欠航時のタイムリーな情報のご案内とスムーズな手続きを実現
- 2019年度からお客様のニーズにあった旅行のご案内やクーポンをタイムリーにモバイル端末等を通じて提供
- IoTや生体認証技術、高精度な位置情報の活用により、空港等にてストレスフリーなサービスを提供

すべてのお客さまに  
ストレスフリー  
を実現



新事業領域

JALが蓄積したノウハウや顧客基盤をアセットとした  
成長事業を開拓・育成することで  
お客様、地域・社会に新たな価値をご提供します



2018～2020 一歩先を行く価値を創るための挑戦

航空関連・新領域事業収入目標 +1,000億円 (FY16対比 1.3倍)

2021～ 常に成長への挑戦

新たな収益源の確立



人財とテクノロジーを融合させる取り組みにより、  
イノベーションを生み出す基盤を構築します

あらゆる領域でイノベーションを起こし、  
成長し続ける企業へ

### テクノロジー&データ パートナー

- 100社を超えるパートナーとの連携により、先進テクノロジーでアイデアを形に
- データの価値を生かしたビジネスの変革

*AI, Robots, VR/AR, IoT, Big Data, Blockchain,  
Wearable Device, 3D Printing, Drones etc.*

### Idea & Action

### 人財



社員の知恵や「こうしたい・ありたい」の想い

### 志高い組織

- テクノロジーを活用し、社員の個性や才能を活かした専門性の高いプロフェッショナル集団を実現
- OODA<sup>\*2</sup>の考え方を取り入れた自律型変革リーダーにより、意思決定の質とスピードを向上



### 一人ひとりの個性の力

- 異文化コミュニケーション力の向上により、訪日目標に向けた対応強化を実現
- ダイバーシティ経営のリーディングカンパニーとして、多様な人財が活躍する環境を創造
- 2023年にグループ女性管理職比率20%、その先に30%を実現



### 働きがいと高い生産性

- 地方自治体との連携によるワーケーションモデルなど、世の中に先駆けて「新たな働き方」を実践
- AI、ロボティックスを活用し、業務プロセス改革を実現
- 産学官連携による健康経営の実践モデルを創造



### JALフィロソフィの実践

<sup>\*2</sup> OODA：観察Observe/方向付けOrient/決定Decide/実行Actの略。このループによりスピードと創造性を高めていく意思決定プロセスのこと



\*1 Proof of Concept : 実証実験

## 以下の3つを主要テーマとして、航空業界をリードする 新しい付加価値やビジネスを創造します

すべてのお客さまに  
ストレスフリーを実現

航空需要を喚起する  
新たな事業・サービスを創造

新技术により品質と生産性を  
向上し、人財を付加価値領域へ

### 出発前

#### 事前体験によるご安心の提供

VRの活用により、機内・空港サービスを事前に  
疑似体験いただけるサービスをご提案

### 貨物

#### 新たな業務プロセスの実現

テクノロジーの活用によりプロセスの電子化、  
自動化を進め、生産性の高い貨物ハンドリング  
を実現

### 整備

#### 「直す」から「防ぐ」へ 新世代整備の創造

ビッグデータ解析やモバイル端末等の新技術を積  
極的に取り入れ、整備士の働き方改革を更に推進、  
故障を未然に防ぐ新時代の整備を創造

### 予約・購入

#### Webサイトおよびコンタクト センターにおける利便性の向上

AIはじめとする最新のテクノロジーの活用や  
多言語・多様な通貨への対応により、世界中の  
お客さまに便利にご利用いただける環境を提供



### 空港

#### スマート空港の実現

- 顔認証システムといった新技術等により「空港での待ち時間ゼロ」を目指す
- お客さまサポートに人財リソースを集中し、一部の業務プロセスを自動化
- 自動運転技術により、高い安全性と生産性を実現

### 機内

#### お客さま一人ひとりに寄り添う サービス

モバイル端末を活用したスタッフ間の連携により、  
お客さまニーズに迅速に対応

### 間接部門

#### 生産性の最大化

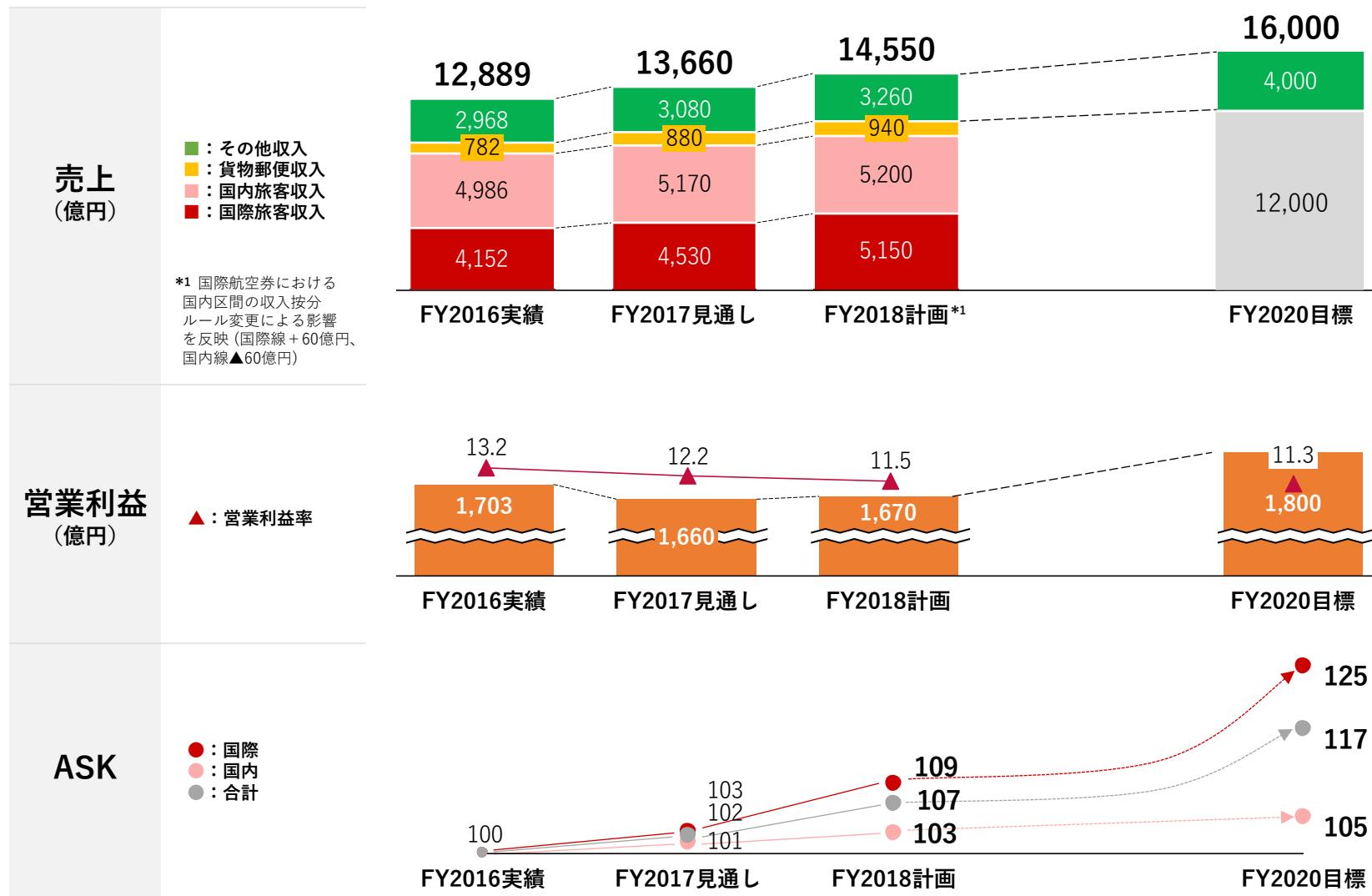
仕事の棚卸しとロボティクスやAI等の活用により、  
効率的な業務プロセスを実現

#### 空間と時間の価値創造

「どこかにマイル」や「ワーケーション」など  
世の中にさきがけて新たなスタイルを創造



## 新たな価値を基盤に、2021年以降の次なる成長へ繋げます



## 2017年度は財務目標を達成、 安全、顧客満足についても目標達成に向けて取り組みます

達成すべき3つの経営目標

### JAL Target

#### 安全

航空事故ゼロ  
重大インシデントゼロ  
を実現

#### 顧客満足

2020年度までに  
世界トップレベルの  
お客さま満足を実現

#### 財務

営業利益率10%以上  
投資利益率(ROIC<sup>\*1</sup>)9%以上  
を達成

2017		
指標	実績(見通し)	取り組み
航空事故	0 件	<ul style="list-style-type: none"> <li>最先端の統合型安全データベースを活用して、データに立脚し、予兆を捉えたリスク管理を実施</li> <li>新たなヒューマンファクター分析手法を活用し、再発防止と未然防止を徹底</li> <li>「現地・現物・現人」の三現主義に基づく安全意識を高める教育を全社員に継続して実施</li> </ul>
重大インシデント	1 件	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICT/IoTを活用しながら、多様化するお客様一人ひとりにとって価値ある航空会社を目指す</li> <li>2020年度までに2017年度期首実績対比で国内線+5.3ポイント、国際線+4.5ポイントの向上を目指す</li> </ul>
NPS (Net Promoter Score)	国内線 1.4 <small>ポイント向上</small> 国際線 2.1 <small>ポイント向上</small>	
営業利益率	12.2 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>収益性を重視する経営を継続し、「売上最大・経費最小」に努め、10%を超える営業利益率を達成</li> </ul>
投資利益率 (ROIC)	9.5 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長のための投資を行いつつ、資産効率を重視した「筋肉質経営」を実践し、9%を超える投資利益率(ROIC)を達成</li> <li>国際財務報告基準(IFRS)の任意適用を検討</li> </ul>

<sup>\*1</sup>企業が事業活動のために投じた資金によって、どれだけの利益を生み出したかを測る指標

# ローリングプラン 2018



I

ローリングプラン2018の位置づけ

II

成長に向けた取り組み

III

財務戦略および関係指標

1

財務戦略・資本政策

2

2018年度 関連指標

3

機材計画



設備投資は営業キャッシュフローの範囲内とし、

その約2/3を企業価値向上のための成長投資として積極的に推進します

## 2018～2020年度 設備投資

### 航空機

#### ①成長投資

新路線投入・増便・運航効率向上に資する航空機導入

#### ②更新投資

退役更新航空機、部品など

### 地上・IT等

#### ③成長投資

品質・サービス向上、効率化、新事業領域展開など

#### ④更新投資

老朽既存設備の単純更新・法令対応など

**総額 6,600億円**

**更新投資**

**2,200億円**

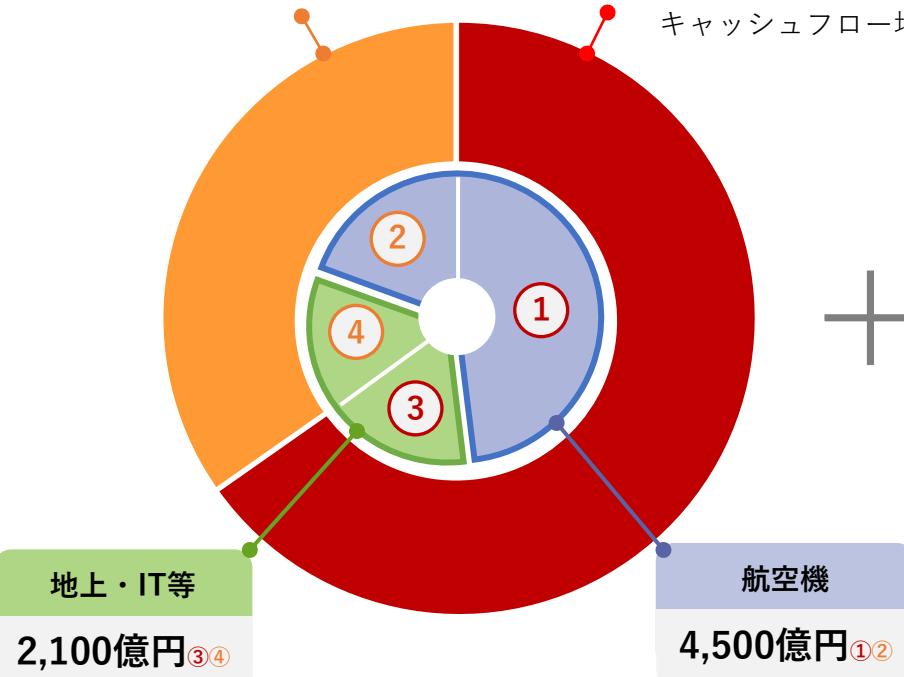
**成長投資**

**4,400億円**

キャッシュフロー増に繋がる

飛躍的な成長を目指すための投資

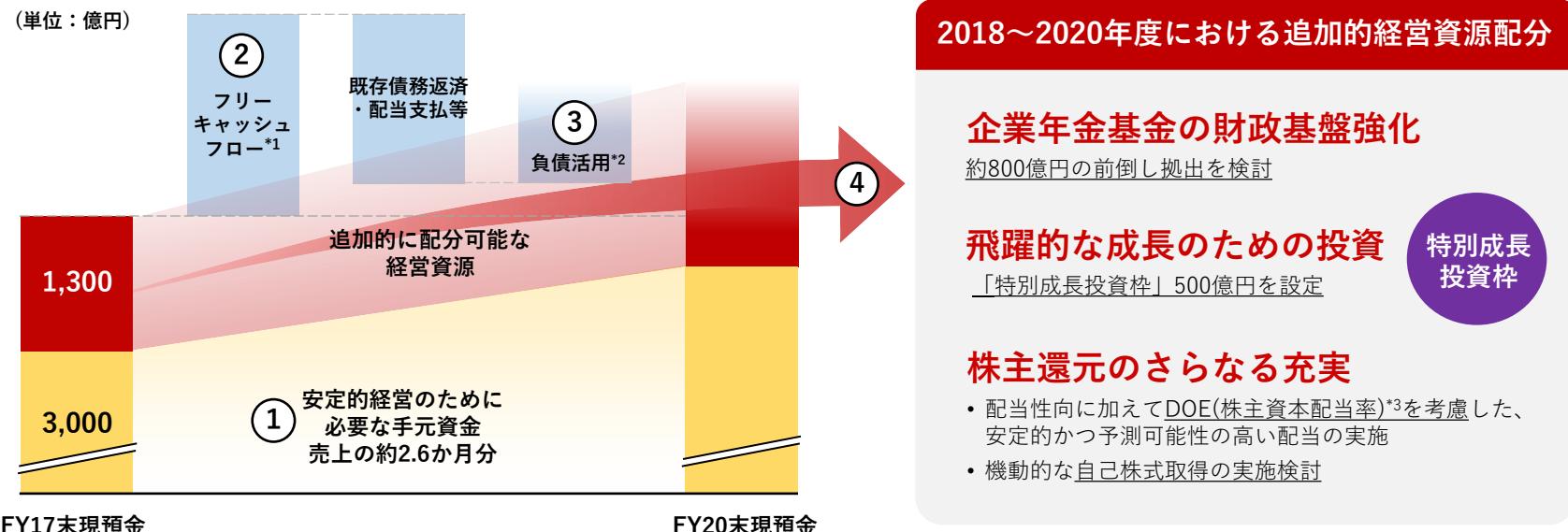
特別成長  
投資枠  
**500億円**



**強固な財務体質と高い資本効率を両立しつつ、  
企業価値向上のために戦略的な経営資源配分を行います**

## 経営資源の配分

- ① 安定的経営のために必要な手元資金の水準は、売上の約2.6ヶ月分を維持し、超過額を追加配分可能額と認識
- ② 成長投資を積極的に推進し、フリーキャッシュフローを最大限創出
- ③ 成長投資に関しては有利子負債も活用し、資本効率を向上
- ④ 創出した追加的経営資源を戦略的に配分



\*1 フリーキャッシュフロー（3年間累計）＝営業キャッシュフロー－投資キャッシュフロー  
 \*2 新規負債活用の3年間累計額（新規調達－新規調達分の返済）

\*3 株主の持ち分に対する配当利回りを示す  
 DOE（株主資本配当率）＝配当金総額 ÷ 自己資本額

## 連結損益計算書

(億円)	FY17	FY18	前年差
営業収益	13,660	14,550	+890
営業費用	12,000	12,880	+880
営業利益	1,660	1,670	+10
営業利益率(%)	12.2%	11.5%	▲0.7pt
経常利益	1,580	1,560	▲20
親会社株主に帰属する当期純利益	1,210	1,100	▲110

## 連結バランスシート

(億円)	FY17	FY18	前年差
総資産	18,070	19,270	+1,200
有利子負債残高	1,270	1,650	+380
自己資本	10,380	11,100	+720
自己資本比率(%)	57.4%	57.6%	+0.2pt
ROIC <sup>(1)</sup> (%)	9.5%	9.0%	▲0.5pt
ROE <sup>(2)</sup> (%)	12.0%	10.2%	▲1.8pt
ROA <sup>(3)</sup> (%)	9.4%	8.9%	▲0.4pt

1. 企業が事業活動のために投じた資金によって、どれだけの利益を生み出したかを測る指標  
 投資利益率(ROIC) (%) = 営業利益(税引後) / 期首・期末固定資産平均(オーバランス未経過リース料含む)  
 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)

## 連結キャッシュフロー

(億円)	FY17	FY18	前年差
営業CF	2,590	2,710	+120
投資CF <sup>(1)</sup>	▲1,890	▲2,200	▲310
フリーCF <sup>(1)</sup>	700	510	▲190
財務CF	▲540	▲120	+420
EBITDA	2,760	2,910	+150
EBITDAR	2,940	3,070	+130

1. 定期預金等の入出金を除く

## 国際・国内旅客事業指標

		FY17	FY18	前年比
RPK <sup>(1)</sup>	国際旅客 国内旅客	41,866 25,720	44,701 25,950	+6.8% +0.9%
イールド <sup>(2)</sup>	国際旅客 国内旅客	10.8 20.1	11.5 20.1	+6.6% ▲0.3%
ロード ファクター <sup>(3)</sup>	国際旅客 国内旅客	80.6% 71.7%	80.7% 71.4%	+0.2pt ▲0.3pt
ASKあたり航空運送収入 <sup>(4)</sup> ユニットコスト <sup>(5)</sup>		13.8 10.0	13.8 10.2	+0.0 +0.2

1. 有償座席キロ(コードシェア便含む)  
 2. RPKあたり旅客収入  
 3. ロードファクター=RPK / ASK  
 4. ASKあたり航空運送収入=(航空運送収入 - 燃油サーチャージ - 関連会社燃油転売収入) / ASK  
 5. ユニットコスト=(航空運送費用 - 燃油費) / ASK

FY17末

FY18末

FY20末

合計**227**機 合計**228**機

## 総機数

国際 85機

国内142機

(リージョナル除き175機) (リージョナル除き178機)

国際 89機

国内139機

合計**230**機

国際 92機

国内138機

(リージョナル除き181機)

## 国際線

大型 24機

中型 51機

小型 10機

大型 24機

中型 55機

小型 10機

大型 16機

中型 20機

小型 54機

リージョナル  
52機

大型 16機

中型 20機

小型 53機

リージョナル  
50機

## 国内線

大型

中型

小型

大型

中型

小型

リージョナル

FY21以降導入予定

\*カーゴコンビ：貨物室拡張型



NEW A350 2019年度より導入開始

## 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ございません。

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。