



JAPAN AIRLINES
挑戦、そして成長へ



2017－2020年度 JALグループ 中期経営計画

2017年4月28日 日本航空株式会社



新中期経営計画の策定にあたり

- 2012－2016年度 中期経営計画では、フルサービスキャリア事業に専念し、機材・商品サービス、人財への投資を行いながら、高品質なサービスの追求と収益性の向上に努めました。
- 経営目標については、財務の「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」を達成しました。安全と顧客満足は一部目標が未達となったものの、社員一丸となって取り組み、安全の層を厚くすると共にJCSI国際線における再利用意向率/他者推奨意向率No.1を達成しました。
- 今回、私たちの目指す将来の姿としてJAL Visionを掲げるとともに、その実現に向けて、東京オリンピック・パラリンピック開催、首都圏空港の発着枠拡張が見込まれる2020年を一つの節目に、2017－2020年度 中期経営計画を策定しました。



挑戦、そして成長へ

- 新中期経営計画では、引き続き「フルサービスキャリア事業を磨き上げる」ことに取り組めます。安全・サービス強化に向けた将来投資を行いながらグローバルな変化に対応し、お客さまに選ばれるエアラインになります。
- 加えて、強みを活かした新たな収益源の創造・育成といった「事業領域を拡げる」ことへの必要な準備を進め、実行します。
- 以上から、新中期経営計画では「挑戦、そして成長」をテーマに一步ずつ着実に進み、持続的且つ安定した成長に繋げるとともに、地域と社会に貢献してまいります。



JAPAN AIRLINES

中期経営計画 2017-2020

I

中期経営計画の考え方

- 1 JAL Vision – 私たちのありたい姿
- 2 これまでの振り返りとこれから想定される環境
- 3 新中期経営計画の位置づけと方向性
- 4 取り組みと事業ポートフォリオ
- 5 成長のステップ

II

中期経営計画の取り組み

参考

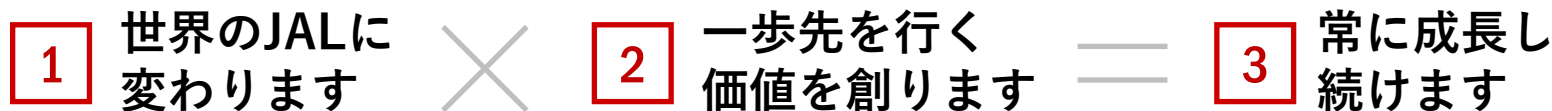
財務関係資料

JAL Vision

～世界のお客さま、そして地域と社会へ～



私たちは、企業理念の実現に向け、「世界で一番お客さまに選ばれ、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、



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さまから評価され、支持されるエアラインになります。そのために、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。そのために、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。そのために、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するとともに、地域と社会に貢献します。

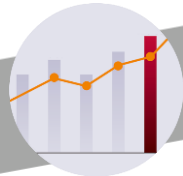
これまでに培った強みを磨き、強みを活かす場を広げる

2012 - 2016

前回中期経営計画

2017 - 2020

新中期経営計画

安全に対する
弛まぬ努力高品質
サービスの追求
最高水準の定時性強固な
財務基盤海外マーケットにおける
プレゼンス向上国内地方
マーケット
における
選好性向上強みを活かした新たな
収益源の創造・育成

極める

強みを継承し磨く

伸ばす

強みを活かす場を広げる

達成した成果

定時到着率
世界No.1JCSI 国際線
再利用意向率・
他者推奨意向率No.1信用格付
「A-」
の取得3年連続選出
「なでしこ銘柄」
「健康経営銘柄」

想定される環境

訪日旅客の増加と
地域観光振興の
高まり首都圏空港の
発着枠拡張新技術の
登場・普及
(チャンス・リスク)日本の生産年齢
人口の減少に伴う
航空需要の低下

JAL Visionの実現に向けて、 新中期経営計画は「挑戦、そして成長へ」

$$\boxed{1} \times \boxed{2} = \boxed{3}$$

世界のJAL × 一歩先
行く価値 = 常に
成長

フルサービスキャリア事業を
磨き上げる



極める
コア領域

テクノロジーの活用
マーケット・
環境変化への適応

事業領域を拡げる



マーケット創出
伸ばす
新たな領域

JALブランド
の追求

路線ネットワーク
商品サービス

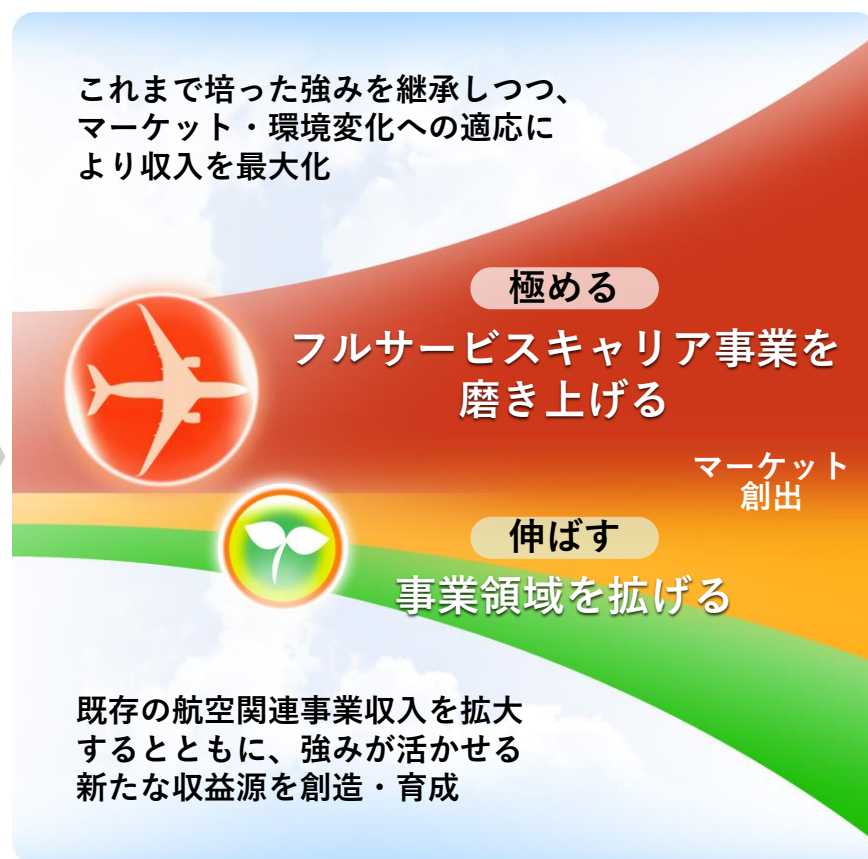
コスト
競争力

フルサービスキャリア事業を磨き上げると共に、
事業領域を広げること、将来の成長につなげる

2016年度 売上



JAL Focus



2020年度 売上



競争に勝ち抜き、持続的成長に備えるため、
必要な投資の継続とマーケットへの適応を進める

2012 - 2016

前回中期経営計画

2017 - 2020

新中期経営計画

2021～

テーマ

高収益体制を確立し
新たな成長のステージへ

挑戦、そして成長へ

将来の
イメージ

収入

一定規模の成長

着実な成長の実現

市場成長に応じた供給設定
新たな収益源の創造・育成

将来投資（機材・イノベーション等）

利益

費用

品質の向上

人財への投資

IT刷新及び整備費の増加

高品質とコスト競争力の両立



JAPAN AIRLINES

中期経営計画 2017-2020

I

中期経営計画の考え方

II

中期経営計画の取り組み

1

新中期経営計画骨子

2

JAL Target - 達成すべき3つの経営目標

3

JAL Action - 具体的な5つの取り組み

① 安全

② 国際/国内ネットワーク & 商品・サービス

③ 部門別採算

④ 人財

⑤ イノベーション

4

財務戦略

5

企業理念の実現に向けて

参考

財務関係資料

成長に向けた **2** つのドライバー

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**

事業領域を広げる

- ・ 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

具体的な **5** つの取り組み

JAL Action

安全

ネットワーク &
商品・サービス

部門別採算

人財

イノベーション

達成すべき **3** つの経営目標

JAL Target

安全

Safety

航空事故ゼロ
重大インシデントゼロ

顧客満足

Comfort

世界トップレベルの
お客さま満足の実現

財務

Profitability

「営業利益率10%以上、
FY20までに投資利益率
(ROIC) 9%以上」を目指す

JAL Target

Safety

安全

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の層を厚くし、安全運航を堅持する。

～航空事故ゼロ、重大インシデントゼロを実現～

Comfort

顧客満足

すべての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提供し、2020年度までに世界トップレベルのお客さま満足を実現する。

※推奨意向をNPS（Net Promoter Score）で測っていく。

Profitability

財務

これまで築き上げた高い収益性と強固な財務安定性を兼ね備えつつ、成長に向けた積極的な投資および経営資源の有効活用により常に成長し続けるために、「営業利益率10%以上、FY20までに投資利益率(ROIC^{*1})9%以上」を目指す。

*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

$$\text{投資利益率(ROIC)(\%)} = \frac{\text{営業利益(税引後)}}{\text{固定資産(オフバランス未経過リース料含む)}}$$

安全

お客さまの安全をお守りします
「航空事故 ゼロ・重大インシデント ゼロ を実現」



**何層もの対策で
事故を未然に防ぎます**

安全管理システムを進化

- 安全情報を統合・分析することにより、重大な不具合の予兆を捉え、未然防止策を実施
- 組織・文化などの間接的な要因まで踏み込んだ分析手法によりヒューマンエラーを防止
- 運航乗務員の疲労度を科学的、統計的に管理



**テロの脅威から
お客さまをお守りします**

保安全管理システムを進化

- 関係機関との連携を強化するとともに、保安情報を収集・評価し、迅速に対応することで、保安体制を強化
- 全社員の保安に対する意識と知識を高め、僅かな兆候も見逃さず対処
- 高度化、複雑化する外部からの情報セキュリティへの脅威に対し、十分な検知・監視・予防体制を構築



**安全最優先で
行動し続けます**

事故の教訓を確実に継承

- 過去の事故の教訓を継承し、三現主義（現地・現物・現人）に基づく本質を捉えた安全意識教育を実施
- 緊急時に全社員が乗務員とお客さまを援助できるように、緊急事態への対処を学ぶ教育を実施

国際 ネットワーク & 商品・サービス

お客さまに選ばれ続けるネットワーク・商品サービスを提供
海外のお客さまに向けた活動を推進し成長を図ります



お客さまの利便性向上のため
路線・ネットワークを
拡充します

ネットワークの充実

- ・ 北米と東南アジア間のネットワーク強化
- ・ 他社提携強化・拡大による利便性の向上
- ・ 2020年に拡張が見込まれる首都圏空港発着枠の積極的活用によるネットワーク強化



快適な空間で
お客さまをお迎えします

一歩先を行く商品サービスの提供

- ・ ビジネスクラスフルフラット化を概ね完了した欧米・ホノルル線に加え、東南アジア線でも順次拡大
- ・ 中長距離路線で足元スペースの広い「新・間隔エコノミー」の推進
- ・ 国内・海外空港のラウンジを順次改修、刷新



JALの強みを海外でも活かし、
海外からのお客さまの
ご利用を促進します

新たな需要の獲得

- ・ 日本の魅力と当社認知向上のための海外地区におけるプロモーション活動を展開
- ・ 海外マーケットに精通した人財を活用した外国人旅客への販売体制強化
- ・ 海外地区WEB機能強化・拡大による海外からの新規顧客獲得

国内 ネットワーク & 商品・サービス

「価値の高いサービス」と「新たな航空需要の創造」を通じて、
安定的な成長を実現します



新しい機材で
お客さまをお迎えします

新機材の導入

- 幹線に国内線初の最新機エアバス A350-900を導入 (2019年度予定)
- 地方路線に新機材Embraer190/ATR等を導入し機内快適性を向上



便利で快適な
移動空間を提供します

一歩先に行く商品サービスの提供

- 機内Wi-Fiなど、一歩先に行く新しい機内環境を実現
- ダイヤモンドプレミアラウンジの5空港展開や、サクララウンジをリニューアル
- 高品質な設備に加え、お客さまに寄り添うサービスで、ご満足いただける移動空間をご提供



地域への送客を通じて
地域活性化に貢献します

訪日需要を含む交流人口の拡大

- 訪日のお客さまにご利用いただきやすい運賃の提供・WEBページの機能充実により、地域への航空需要を創出
- 離島や地域において、お客さまに寄り添ったネットワークを運営

部門別採算

全員参加の経営を通じて、
「売上の最大化、経費の最小化」と「筋肉質経営」を推進します



リスク耐性を高め、
収支を最大化するための
取り組みを推進します

採算管理の徹底

- ・ 時間あたり採算の向上
- ・ 単位あたり収益力の向上
- ・ コストコントロールの徹底
 - － 市場環境・収入の変動に応じたコスト管理
 - － 固定費の増加抑制と変動費化の推進



一人ひとりの力を結集し、
目標達成に向けた
実行力を高めます

全員参加型の経営

- ・ 経営者意識を持ったリーダーの育成
- ・ 経営情報の見える化の徹底
- ・ 目標達成に向けた全社員の創意工夫
- ・ 先を見据えたスピード感のあるPDCAの実践



筋肉質経営を推進するため、
ROICを意識した経営に
取り組みます

経営資源の効率的活用

- ・ 採算性の向上、効率的な投資、資産稼働の向上、適正な在庫管理などを通じた投資利益率（ROIC）の向上

人財

JALの翼を支える一人ひとりの個性を価値創造につなげます



心身共に健康で働き甲斐にあふれ、高い生産性を生み出す
「環境」をつくります

生産性を高める環境

- ITツールの活用などを通じた業務プロセスの見直しによるワークスタイル変革の推進
- 「JAL Wellness 2020」をベースとした健康づくりと健康経営の推進による社員の活躍支援



「一人ひとり」が個性を発揮しお互いに尊重しあいます

多様な人財

- 海外派遣・研修の機会拡大やナショナルスタッフの登用促進などによる、多文化を尊重し適応することができるグローバル人財の育成
- 多様な人財が一人ひとりの個性や能力を存分に発揮し、生き生きと働くためのダイバーシティの推進



志高く挑戦し続け、新たな価値を創る
「組織」を目指します

挑戦する組織

- 変化の激しい環境のなかで、自律的に変革を推進するため、
- 部門長自らが高い目標を宣言し挑戦する仕組みなどによる、リーダーの育成
 - 各種ラボやビジネスコンテストの実施などによる、主体的にチャレンジするプロフェッショナル集団の形成

「JALフィロソフィ」の実践

JALフィロソフィの実践を増やし、各組織・各個人の目標達成につなげます

イノベーション

地域と社会への貢献、人とテクノロジーを活用した既存事業の改善・革新、
新たな収益源の確立を実現します



人とテクノロジーを融合させ、
新しい価値を創造します

先進技術の活用

- ・ 整備・気象ビックデータ活用による安全品質の向上
- ・ グローバルな旅客ITプラットフォーム導入・活用によるマーケット環境・変化への適用



インバウンドの需要創出と
地方創生に貢献します

訪日旅客・地域活性化

- ・ 交通インフラとして訪日旅客増への対応と地域への送客
- ・ 地域と一体になった活動を展開し、地域経済発展・定住人口増に貢献



強みを活かし、新たな収益源の
獲得に挑戦します

新領域の創造・育成

- ・ 航空アセット・ノウハウを活用した関連事業の拡大
- ・ 新たなビジネスの創造・育成



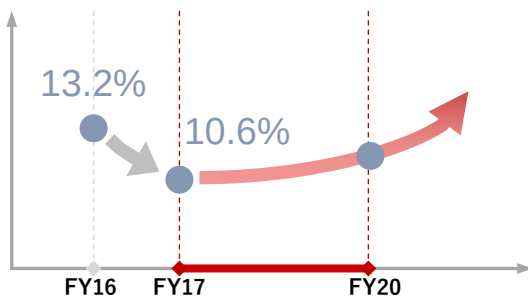
航空関連・新領域事業収入
2016年度対比 1.3倍

収益性と安定性を兼ね備えつつ、航空需要の伸びに適切に対応し、
常に成長し続けることで企業価値の向上を目指す
国際財務報告基準 (IFRS) の任意適用を検討

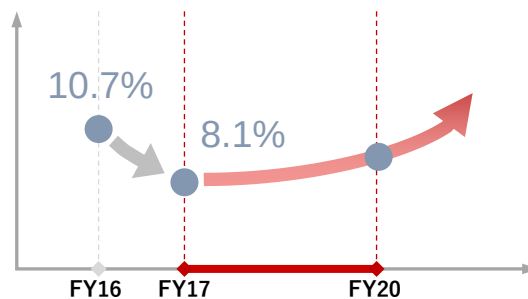
収益性

- ・ 引き続き収益性を追求
- ・ 投資・資産に対するリターンを強く意識

■ 営業利益率：10%以上



■ 投資利益率(ROIC)：FY20までに9%以上

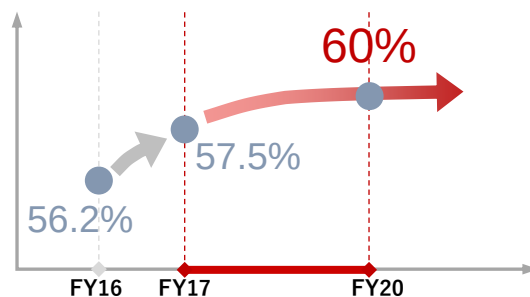


■ 自己資本利益率(ROE)：10%以上を維持

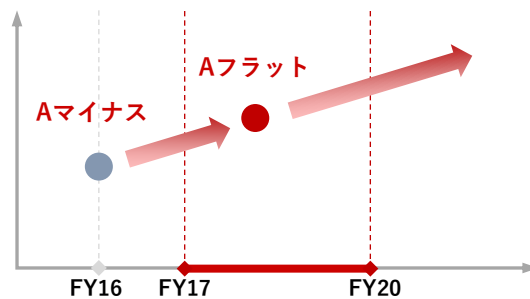
安定性

- ・ 自己資本比率を適正な水準に維持
- ・ 信用格付の向上

■ 自己資本比率：60%程度を維持



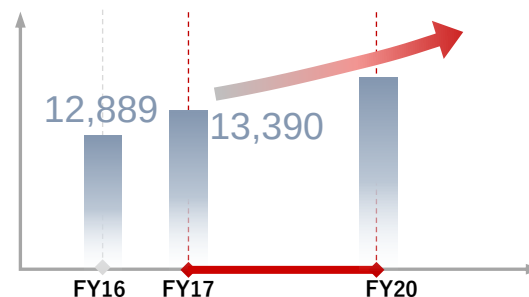
■ 信用格付



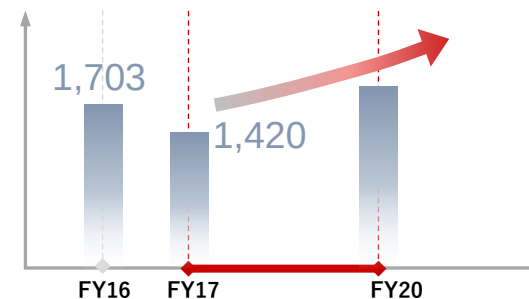
成長性

- ・ 費用増を克服し、2018年度以降増収増益に転じる

■ 営業収入 (億円)



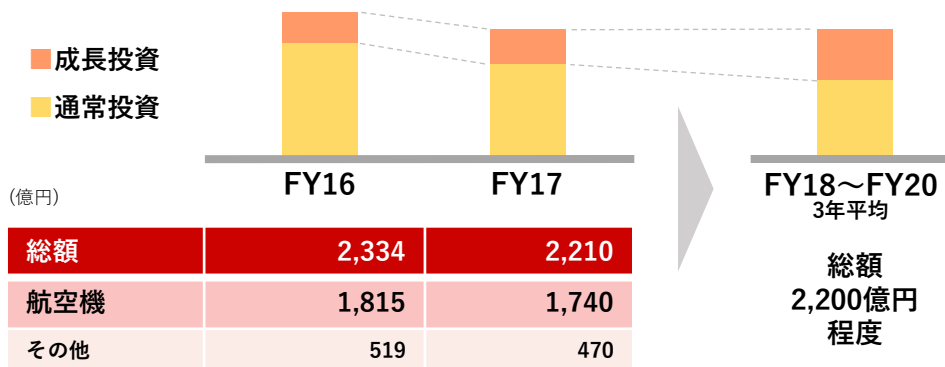
■ 営業利益 (億円)



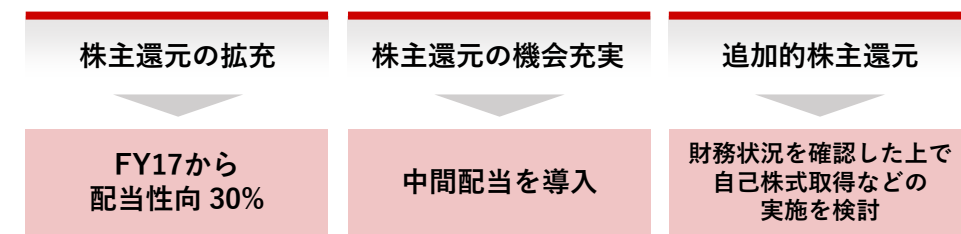
キャッシュフローは、企業価値向上に向けた成長投資、
株主還元、財務健全性の維持のために用いる
成長投資を円滑に実施するため、厳格な規律に基づき負債も活用



今後の設備投資 (イメージ)



安定的な配当を基本



内部留保・借入金返済



全社員の力を結集し、 「お客さまに最高のサービスを提供します」

企業理念

JAL Vision

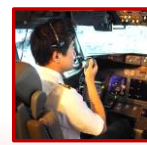
中期経営計画



予約・販売

世界中のお客さまのニーズを
満たすサービスの展開

- ・ 常に快適で利便性の高いWebサイトの構築
- ・ 親しみやすいコンタクトセンターの追求



運航

使命・挑戦・信頼をキーワードに、
安全かつ高品質なフライトをご提供

- ・ 最先端の技術や訓練の導入で、安全運航をより強固に
- ・ 地球環境に配慮した運航を推進



整備

お客さまに安心・満足頂ける
高品質な航空機をご提供

- ・ 最先端技術を活用しながら、一人ひとりの持てる力を最大限発揮して、より安全で高品質な航空機をご提供

All for
JAL
Customers



空港・オペレーション コントロール

すべてのお客さまの安心・快適な
空の旅をサポート

- ・ ヒューマンと先進技術の融合により、お客さまに寄り添ったサービスを提供
- ・ 世界トップレベルのオペレーション品質を実現



客室

全てのお客さまに常に新鮮な感動
を感じて頂けるフライトをご提供

- ・ 一歩先行く快適な空間と一人ひとりのお客さまに心をつくしたサービスでおもてなし

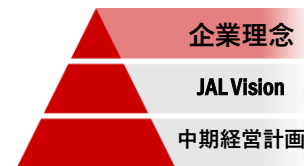


貨物郵便

ひたむきに、誠実に、創造的に、
お客さまに最高のサービスをご提供

- ・ 積み上げてきた経験を活かし、お客さま視点で基本品質を磨き上げる
- ・ 既存の枠を超えた発想で新たな価値の創造に挑戦

社会のニーズや課題に対応し、
「企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します」



JALブランドの向上

中期期間
の取組み

安全・顧客満足・財務

JAL Target



Environmental & Social 「環境」 & 「社会」

地球との共生



CO2排出量を
年率1.5%で削減等
(2020年度までの目標)

次世代育成



「空育」参加者
100万人達成
(2020年度までの目標)

地域社会への貢献



迅速な災害支援と
きめ細かな復興支援
途上国の社会課題
解決への貢献等
(継続的取組)

2つのドライバ

JAL Focus

Governance 「企業統治」

普遍的な
経営基盤

JALフィロソフィ

部門別採算制度

財務基盤

コーポレート・ガバナンス



JAPAN AIRLINES

中期経営計画 2017-2020

I

中期経営計画の考え方

II

中期経営計画の取り組み

参考

財務関係資料

1

計画の前提・関連指標

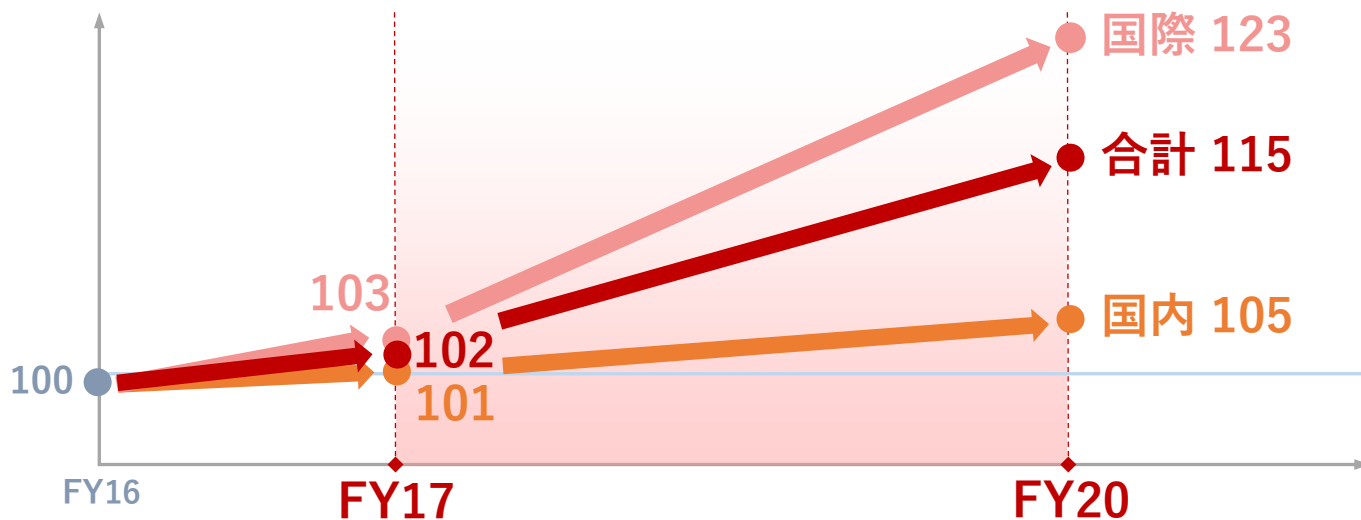
2

財務指標

3

機材計画

ASK



燃油・為替前提

		FY16	FY17
燃油 (USD/bbl.)	シンガポールケロシン ドバイ原油	57.2 45.6	66 53
為替	USD JPY	108.6	115

連結損益計算書

	FY16	FY17	前年差
(億円)			
営業収益	12,889	13,390	+500
営業費用	11,186	11,970	+783
営業利益	1,703	1,420	▲283
営業利益率(%)	13.2%	10.6%	▲2.6pt
経常利益	1,650	1,370	▲280
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,641	1,000	▲641

連結バランスシート

	FY16	FY17	前年差
(億円)			
総資産	17,287	17,930	+642
有利子負債残高	1,160	1,330	+169
自己資本	9,720	10,310	+589
自己資本比率(%)	56.2%	57.5%	+1.3pt
ROE ⁽¹⁾ (%)	18.1%	10.0%	▲8.1pt
ROA ⁽²⁾ (%)	10.3%	8.1%	▲2.2pt
ROIC ⁽³⁾ (%)	10.7%	8.1%	▲2.6pt

1. (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)

2. (営業利益) / (期首・期末総資産平均)

3. 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 (オフバランス未経過リース料含む)

連結キャッシュフロー

	FY16	FY17	前年差
(億円)			
営業CF	2,531	2,310	▲221
投資CF ⁽¹⁾	▲2,155	▲2,100	+55
フリーCF ⁽¹⁾	375	210	▲165
財務CF	▲535	▲350	+185
EBITDA	2,661	2,540	▲121
EBITDAR	2,862	2,710	▲152

1. 定期預金の入出金を除く

指標

		FY16	FY17	前年比
RPK ⁽¹⁾	国際旅客	40,633	41,970	+3.3%
	国内旅客	24,550	24,866	+1.3%
イールド ⁽²⁾	国際旅客	10.2	10.8	+6.2%
	国内旅客	20.3	20.2	▲0.3%
ロード ファクター ⁽³⁾	国際旅客	80.3%	80.7%	+0.5pt
	国内旅客	69.3%	69.3%	▲0.0pt
ASKあたり航空運送収入 ⁽⁴⁾ ユニットコスト ⁽⁵⁾		13.3 9.4	13.4 9.9	+0.1 +0.5

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

フリート構成

FY16末

FY17末

FY20末

総機数

合計**230**機

国際84機
国内146機

(リージョナル除き174機)

合計**226**機

国際85機
国内141機

(リージョナル除き174機)

合計**231**機

国際92機
国内139機

(リージョナル除き182機)

国際線

大型 24機

中型 50機

小型 10機

大型 24機

中型 51機

小型 10機

国内線

大型 16機

中型 20機

小型 54機

リージョナル
56機

大型 16機

中型 20機

小型 53機

リージョナル
52機



777



787 導入を継続し2017年度
は787-9を3機受領予定



767



NEW A350 2019年度より
導入開始



737 737-400から737-800
への更新を継続



E190
CRJ200、Q400
を大型化し更新



NEW ATR42
SAAB340から
の更新を開始



Q400CC*
DHC8からの更新を継続
*カーゴコンビ：貨物室拡張型



E170



SAAB340



MRJ

FY21以降導入予定

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。