



JAPAN AIRLINES

**JAL Group
Medium-Term Management Plan FY2021-2025
Rolling Plan 2025**

日本航空株式会社
2021-2025年度 JALグループ中期経営計画
ローリングプラン2025



2025年3月19日

第1章 中期経営計画完遂に向けた取り組み

1-1: 2021-2025中期経営計画の振り返りと見通し

- フルサービスキャリア
- LCC / 貨物郵便
- マイル・ライフ・インフラ
マイル/金融・コマース事業 / 受託事業
エアモビリティ

1-2: 経営目標の達成に向けた取り組み

- 安全・安心
- サステナビリティ
- 財務

第2章 2026年度以降の成長に向けて

2-1: 2026年度以降の成長に向けて

2-2: 事業構造改革の深化

- 機材戦略
- 経営資源配分
- GX戦略

2-3: 社会課題起点での事業成長

- 移動を通じた関係・つながりの創出

2-4: 事業横断の取り組み

- 顧客戦略・人財戦略・DX戦略

第3章 FY2025 連結業績予想



JAL Group
Medium-Term Management Plan
FY2021-2025

Rolling Plan 2025

ローリングプラン2025 の策定にあたり

「2021-2025年度 JALグループ 中期経営計画」の4年間が終了しました。

2021年度に策定した本中期経営計画においては、コロナ禍からの早期回復、財務基盤の再構築、持続的な成長を実現するための事業構造改革、事業を通じた社会課題の解決など、ESG戦略を最上位の戦略と位置づけ、全社員が一丸となって取り組むことで、順調に歩みを進めてまいりました。

そして、いよいよ総仕上げとなる最終年度を迎えます。

我々を取り巻く事業環境に目を向けると、気候変動の進展、不安定さを増す世界情勢、人材不足など次々と課題が顕在化し、複雑さを増しています。このような環境にあっても、2025年度の経営目標・利益目標の達成により中期経営計画を完遂し、2026年度以降のさらなる成長へつなげていくために、「ローリングプラン2025」を策定しました。

「ローリングプラン2025」は、中期経営計画の完遂に向けた具体的な取り組みに加え、既存領域での事業構造改革の深化や社会課題起点での新領域等の持続的な成長・発展の方向性をお示ししたものです。

JALグループは、安全運航を大前提に、社員一人ひとりの価値創造力を結集し、継続的な企業価値向上に取り組んでまいります。

JALグループは、大きく時代が動き価値観が変わるなか、
「安全・安心」と「サステナビリティ」を未来への成長のエンジンとして、以下を実現します



安全・安心

確かな安全と
いつも心地よい安心を
感じられる
社会を創ります

JAL Vision 2030

サステナビリティ

誰もが
豊かさと希望を
感じられる
未来を創ります

多くの人々やさまざまな物が自由に行き交う、心はずむ社会・未来を実現し
世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループを目指します

ESG戦略による価値創造を実現し中長期的な成長へ



CX : Customer Experience

DX : Digital Transformation

GX : Green Transformation



Rolling Plan 2025

第1章 中期経営計画完遂に向けた取り組み

1-1 2021-2025 中期経営計画の振り返りと見通し

Rolling Plan

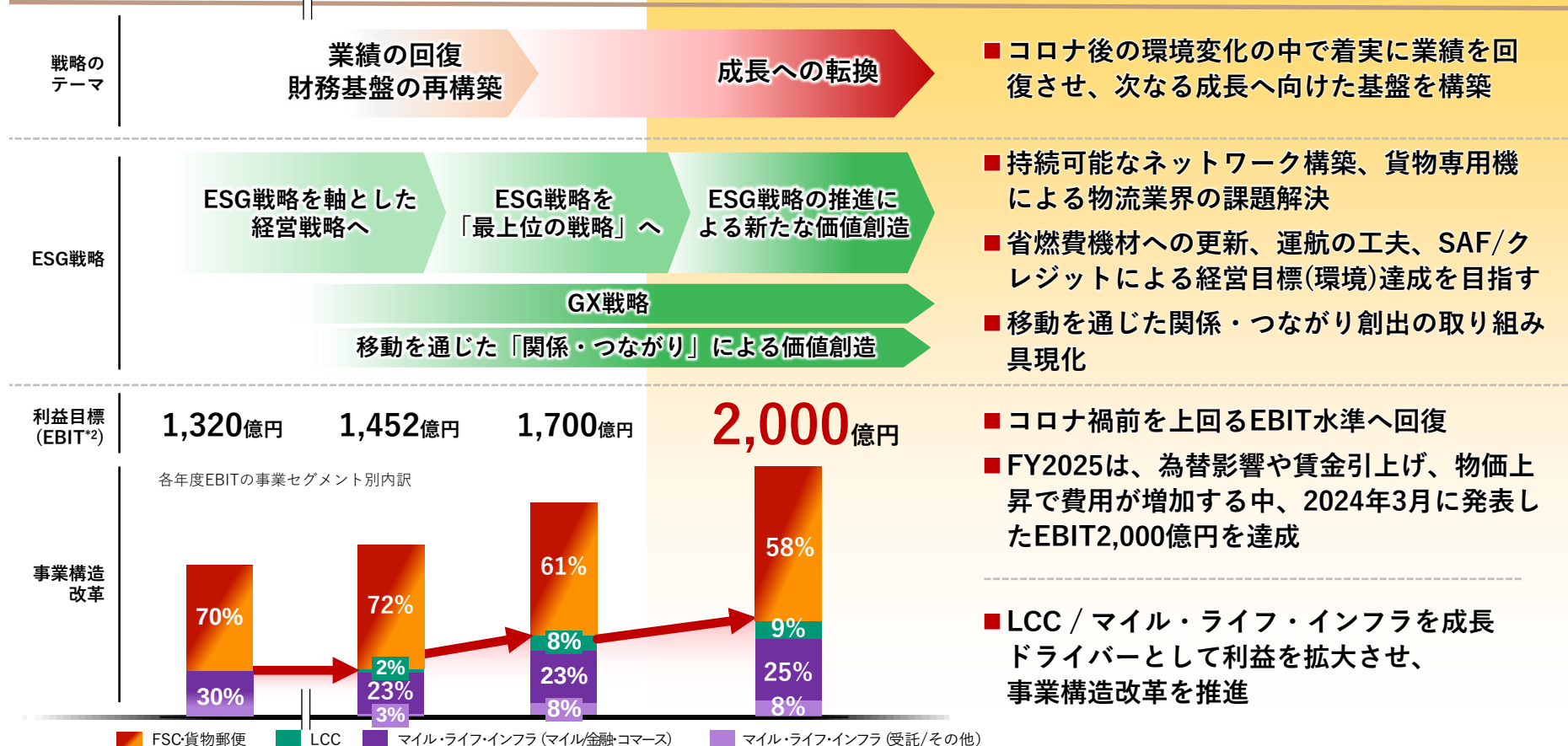
2025



- ・ コロナ後の環境変化の中で業績回復と成長を実現し、FY2024は計画通りEBIT 1,700億円、FY2025はEBIT 2,000億円を達成
- ・ 各事業における利益の拡大と事業の多様化による事業構造改革を推進

ローリングプラン 2025

振り返りとローリングプラン2025における取り組み



- コロナ後の環境変化の中で着実に業績を回復させ、次なる成長へ向けた基盤を構築

- 持続可能なネットワーク構築、貨物専用機による物流業界の課題解決
- 省燃費機材への更新、運航の工夫、SAF/クレジットによる経営目標(環境)達成を目指す
- 移動を通じた関係・つながり創出の取り組み具現化

- コロナ禍前を上回るEBIT水準へ回復
- FY2025は、為替影響や賃金引上げ、物価上昇で費用が増加する中、2024年3月に発表したEBIT2,000億円を達成

- LCC / マイル・ライフ・インフラを成長ドライバーとして利益を拡大させ、事業構造改革を推進

*1 コロナ禍前：FY2019実績から新型コロナウイルス影響を除いた数値 (FY2019Q3決算発表時に開示した業績予想値(IFRS))

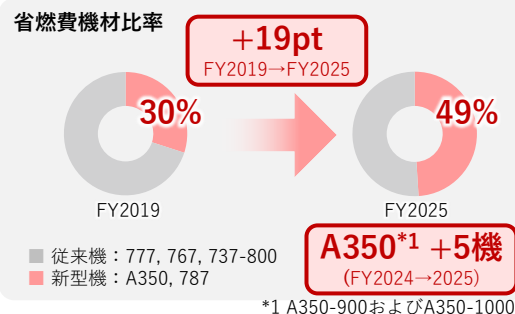
*2 EBIT：Earnings Before Interest and Taxes (財務税引き前利益)

フルサービス キャリア

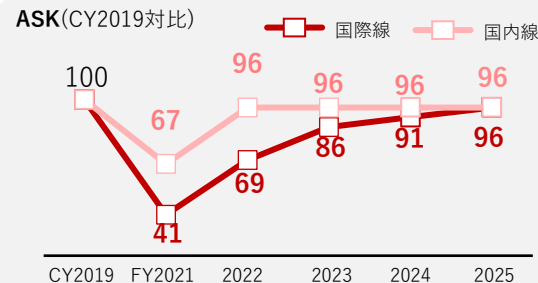
省燃費機材を導入し環境負荷を抑えながらネットワークを維持・拡大し、関係人口を創出する

ESG戦略

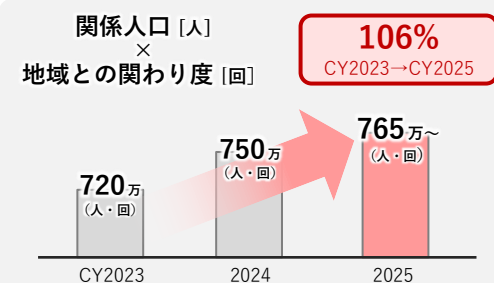
■省燃費機材の比率増



■コロナ禍からの事業規模回復



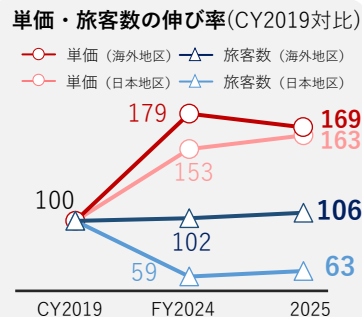
■関係・つながりの総量拡大



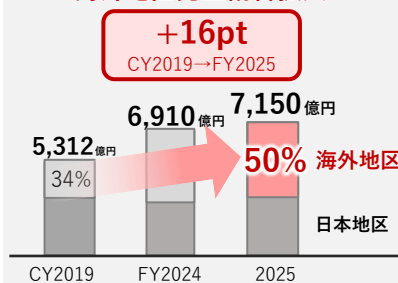
事業戦略

国際旅客

旺盛な海外発需要の獲得

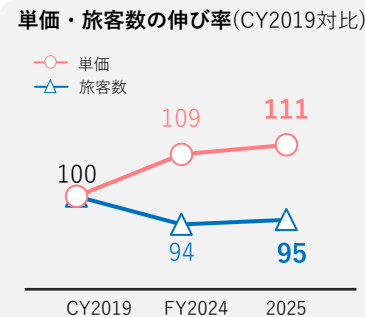


海外地区売上割合拡大

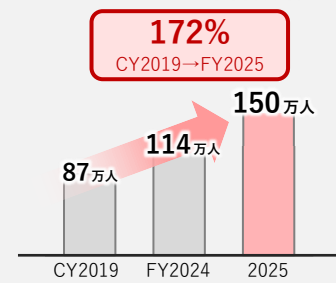


国内旅客

収益性向上に向けた取り組み



インバウンド旅客数増



FY2025の 取り組み

■成長マーケットの供給拡大

成田＝シカゴ線の開設／JTA初の国際線定期便の就航(那覇＝台北線)／ガルーダ・インドネシア航空との共同事業開始／インディゴとのコードシェア拡大

■競争力の強化

個室型ビジネスクラス搭載A350-1000の3機増／お客さまの価値観に合わせた商品・サービスの展開 (Design Your Story)

■持続可能なネットワーク・事業運営体制の構築

需給環境に応じた柔軟な路線便数計画(羽田＝宮古線への787-8投入)／レベニューマネジメント強化による継続的なイールド向上／他社協調などによる生産性向上

■万博を契機としたインバウンド旅客の地域誘客

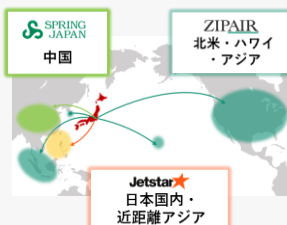
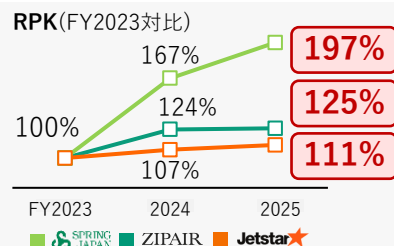
海外地区Webの国内線販売機能強化・海外OTA販促強化／インバウンド向けサービス拡充(手荷物当日配送サービス)／外航との国内線コードシェア拡大

ESG戦略

LCC

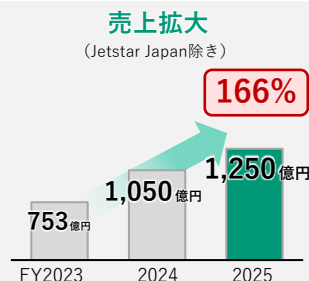
マーケットに応じた機動的な
事業展開により、新たな人流を創出

■各社の強みを活かしたネットワーク・供給量拡大による人流促進

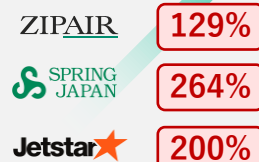


事業戦略

■積極的な国際線展開による事業規模拡大とインバウンド需要の獲得



国際線の供給量拡大
国際線ASK
(FY2023→FY2025)



FY2025の
取り組み

■国際線の更なる拡大

- ・ ZIPAIR：ヒューストン線の新規開設 (2025年3月～)
- ・ スプリング・ジャパン/ジェットスター・ジャパン：国際線 (中国路線 / 近距離アジア) の供給拡大

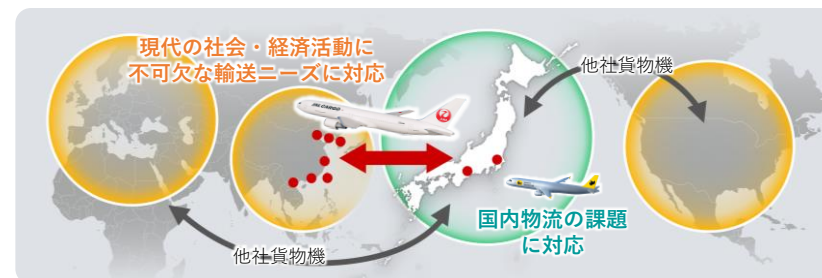
■JALグループ全体でのシナジー創出

JAL Webサイトとの連携による販売力・プロモーション強化

貨物郵便

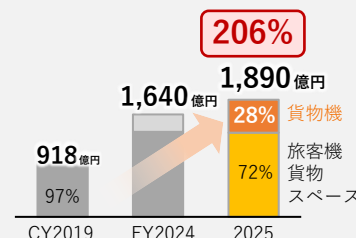
航空の利点を活かして物流業界の課題を
解決し、持続的な物流ネットワークを実現

■貨物機活用とパートナー提携による物流ネットワーク拡充

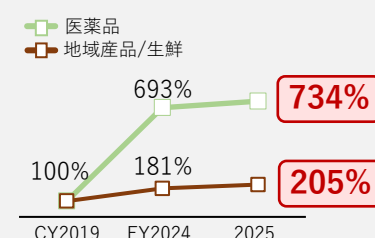


■貨物機・旅客機貨物スペースの最大活用による事業規模の拡大

売上拡大



戦略品目の取り扱い重量拡大



■貨物機を活用した更なる供給拡大

- ・ 自社貨物機：767Fの1機増 (2025年5月より3機体制) / ハノイ線開設 / 香港・上海・台北線の増便
- ・ 他社貨物機：カリッタ航空との提携によるシカゴ線開設 / カタール航空との協業深化

■戦略品目を含む高付加価値貨物の輸送拡大

貨物機ネットワークを活かした取扱い重量・収入拡大 / 国際品質認証プログラム^{*1}活用によるリチウム電池輸送の拡大

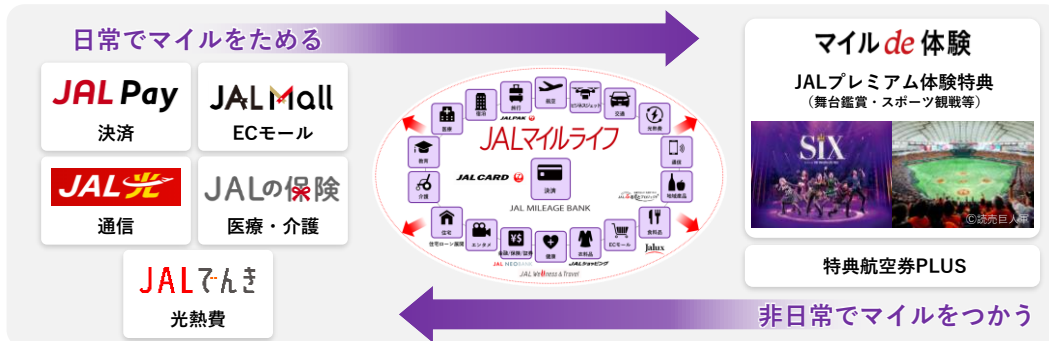
^{*1} IATA CEIV Lithium Batteries認証

多様な商品・サービス展開により人や地域をつなぐビジネスを創造

マイル/金融・コマーンス事業 「JALマイルライフ」でお客さまの人生をより豊かに

ESG戦略

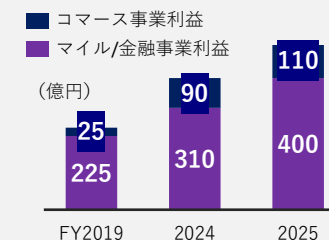
■ 日常でマイルをため、非日常でマイルをつかうシーンの拡大



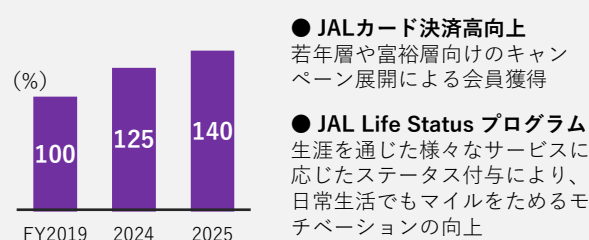
事業戦略

■ 非航空事業の核として成長

利益実績・目標



日常での発行マイル数の増加(FY2019対比)

FY2025の
取り組み

■ 日常での発行マイル数増

JAL Payの利用促進プログラム導入 /
富裕層向けクレジットカード事業の展開

■ 非日常でのマイル利用機会拡大

社内外連携による新規体験特典の拡大

■ 事業領域の拡大

成長領域(金融など)への事業投資

■ コマーンス事業拡大

JAL Mall・機内販売・ふるさと納税等
でのLife Statusプログラムと連携した顧客
層の拡大とロイヤリティの向上

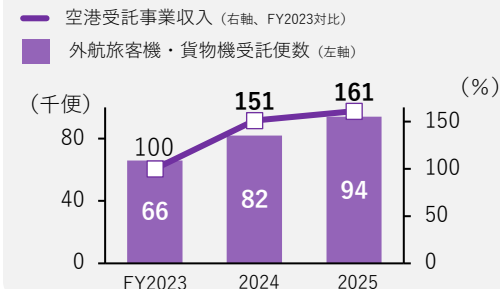
■ JALUX非航空領域の拡大

フーズビバレッジ事業の販路拡大 / 不
動産事業をはじめとしたライフサービス
事業の強化

■ 受託便数の拡大

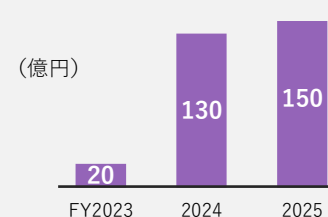
受託事業
(空港/貨物/整備)インバウンド
増加に貢献

受託便数の拡大および収入の向上



■ 単価向上・生産性向上による利益拡大

利益実績・目標



*1 利益目標については空港受託、整備受託、貨物受託も合わせた数値

■ 受託便数の拡大

インバウンドの成長に合わせた受託便
数の増加

■ 生産性向上

自社運航便同様に、自動チェックイン
機や自動手荷物預け機などの空港手続
きのセルフ化を促進

エアモビリティ事業

新たな輸送インフラの確立

■空飛ぶクルマ事業

- ・大阪・関西万博内のデジタル搭乗体験と実機デモンストレーションを通じて、空飛ぶクルマの魅力と可能性を発信
- ・万博後、商用運航に向けた準備を開始（新たな交通ネットワーク化を見据え、様々なユースケースを段階的に拡大）

万博会場内の取り組み



デジタル搭乗体験を提供

子どもから大人まで楽しめる没入体験型シアター
「SoraCruise by Japan Airlines(そらクルーズ)」で未来の空を体験



実機デモンストレーションを提供

「EXPO Vertiport」にて、
空飛ぶクルマを間近に体感



©Archer Aviation Inc.

※SoracleはJAL・住友商事の共同企業体

2025年
大阪・関西万博
を起点にした
取り組み

■ドローン事業

生活物流・災害時緊急物資輸送サービス
フェーズフリーなドローンインフラの構築と展開



空を拡げ
宇宙に挑戦

■宇宙事業

岩谷技研の
宇宙遊覧事業支援



ispaceの
月面探査支援



1-2 経営目標の達成に向けた取り組み

Rolling Plan
2025



事業領域横断の取り組みにより、「安全・安心」「サステナビリティ」「財務」各項目において、FY2025経営目標の達成を目指す

FY2025 目標値

安全・安心 	安全	航空事故・重大インシデント： 0 件 (中期期間を通じて)	
	CX(安心)	航空利用に加え、日常・ライフステージでも世界トップレベルの顧客体験を実現 NPS*1：+4.0pt (フルサービスキャリア国際線・国内線)	
サステナビリティ 	環境	CO₂削減 総排出量： 921万 トン*2未満 (FY2019実績)	使い捨てプラスチック削減*3 客室・ラウンジ：新規石油由来 全廃 貨物・空港：環境配慮素材*4配合へ 100% 変更
	地域社会	地域活性化 国内の旅客*5・貨物輸送量：FY2019対比 +10%	
	人	DEI推進 グループ内女性管理職*6 比率： 30% 継続して多様な人財の活躍を推進	
財務 	EBITマージン (売上高利益率)	10% 以上を達成	
	ROIC*7 (投資利益率)	9% を達成	
	EPS (1株当たり純利益)	¥290 レベル	

*1：Net Promoter Score…顧客満足の客観的指標（FY2021期初対比） *2：2021年に連結子会社化したスプリング・ジャパンのFY2019 CO₂排出量12万トンを含む

*3：お客さまに提供する使い捨てプラスチックを指す *4：バイオマス・再生プラ・認証紙など、新規石油由来の原料不使用もしくは低減したアイテム

*5：観光需要喚起や新規流動の創造などによる大都市圏＝地方間の旅客数の増分 *6：組織管理職

*7：投資利益率（ROIC）＝EBIT（税引後）／期首・期末固定資産（*8）平均 *8：固定資産＝棚卸資産＋非流動資産－繰延税金資産－退職給付に係る資産

※ 株主総利回り（TSR）の向上を図る

FY2025 目標値

フルサービスキャリア

貨物郵便

LCC

マイル・ライフ・インフラ



安全

航空事故・
重大インシデント

0 件

飲酒問題

- 行政処分・指導を踏まえ、社内の意識改革や安全管理体制を再構築

航空事故・
重大
インシデント

- 海外での空港やその周辺での衝突事故・接近事例の増加や鳥衝突・手荷物起因の可能性のある機内火災など、新たなリスクにも予防的に対応すべく、事例に関する情報収集・要因分析を通じて適時の対策を講じていく

安全・安心



CX
(安心)

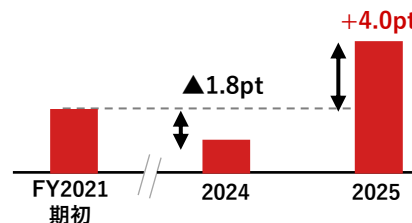
フルサービス
キャリア
国際線・国内線

NPS +4.0pt

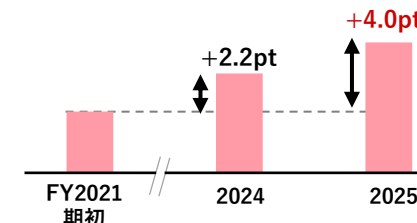
※FY2021期初対比

- 機内Wi-Fiサービス拡充（国内線ストリーミング配信、国際線無料化）により、機内においてよりお客さまお好みの過ごし方を実現
- 2025年度末 JALアプリを刷新し、統一感のあるデザインへ変更・レスポンスの向上により、シンプルで使いやすいデジタル体験をお届け
- 「JAL SMART AIRPORT」の拡大によるストレスフリーな航空移動の提供

国際線



国内線



中期経営計画期間の振り返り

FY2025の取り組み

飲酒問題

- FY2018、2019の事業改善命令・業務改善勧告の行政処分・指導を受け、社長を委員長とする社内検証委員会で「意識」「仕組み・風土」「組織」の3点を軸とする対策を策定し、グループ全体で取り組み
- しかしながら、FY2024にダラスでの飲酒事案（4月）や滑走路誤進入等による嚴重注意、メルボルンでの飲酒事案（12月）による業務改善勧告という、二度にわたる行政指導

- 「意識」「仕組み・風土」「組織」の3点も考慮し策定した以下5項目を柱とする詳細かつ広範な再発防止策の速やかな完遂
 - ①社内意識改革 ②運航乗務員の飲酒傾向の管理の更なる強化 ③アルコール検査体制の再構築 ④安全管理体制の再構築 ⑤運航本部の組織課題への対応
- 社外取締役を委員長とする社内検証委員会を通じた再発防止策の進捗と効果の客観的なモニター

衝突・接触事故、滑走路進入

- FY2023 羽田空港での衝突事故、FY2024シアトル・タコマ空港における接触事故が発生
- 着陸滑走路への他機の進入による重大インシデント 2件発生

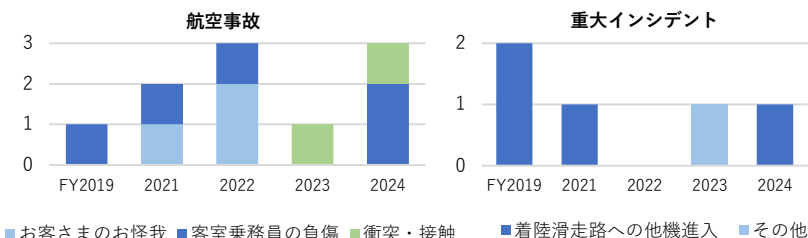
- 海外での空港やその周辺での衝突事故・接近事例の増加も踏まえ、羽田空港航空機衝突事故対策検討委員会での検討や海外事例に関する調査の進捗に応じた適時の対策の実施

航空事故・重大インシデント

揺れによる負傷

- FY2023以降、お客さまのお怪我事故は防止、客室乗務員の負傷事故はFY2021以降4件発生しており低減・撲滅は未達

- 航路上の揺れに関する情報をリアルタイムで自動的に共有する仕組みを拡大することで、乱気流による揺れの影響を回避し、お客さまと社員の安全を確保



新たなリスクへの対応

- 鳥衝突や持ち込み手荷物起因の可能性のある機内火災など、新たに顕在化するリスクに対し、情報収集・要因分析を通じた予防策の検討・実施

FY2025 目標値

フルサービスキャリア

貨物郵便

LCC

マイル・ライフ・インフラ

サステナ
ビリティ


環境

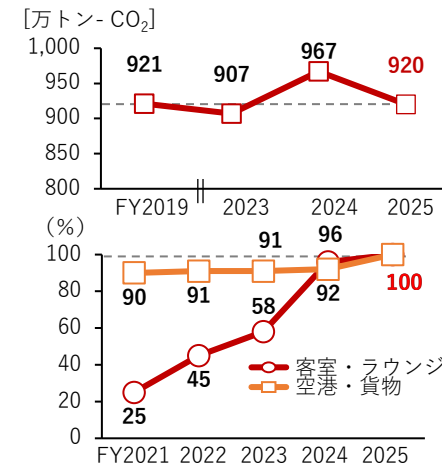
CO₂排出量：
2019年度実績
921万トン未満

使い捨て
プラスチック

客室・ラウンジ：
新規石油由来 全廃
貨物・空港：
環境配慮素材配合へ
100%変更

- 省燃費機材への更新
- 運航の工夫
- SAFの活用（全搭載燃料の1%をSAFに置き換え）
- CORSIA*1適格クレジット等を活用

- 客 室：歯ブラシ、紙おしぼり包材などの素材変更
- ラウンジ：全廃済み
- 貨 物：固縛用フィルムの素材変更
- 空 港：100%変更済み



地域社会

国内の旅客・
貨物輸送量

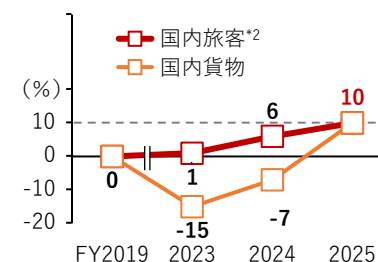
+10%
※FY2019対比

国内旅客輸送量の拡大

- インバウンドの地域誘客
- 大阪・関西万博を契機とした移動需要の取り込み

国内貨物輸送量の拡大

- 貨物機の活用とパートナー提携による陸送貨物輸送から航空貨物輸送へのシフト促進

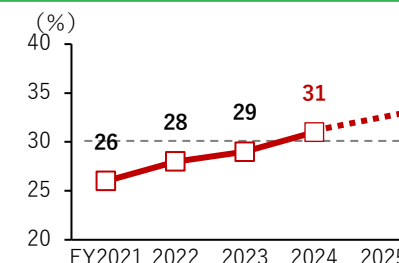


人

女性管理職比率

30%

- 役員・部長クラスの女性比率向上のため、管理職を対象とした女性リーダー育成研修の対象者を拡大
- 属性や職種にとらわれず、多様な経験・スキルを有する人財の、グループ横断での登用促進



*1 CORSIA : Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation *2需要減による供給量調整を加味した数値

FY2025 目標値

フルサービスキャリア

貨物郵便

LCC

マイル・ライフ・インフラ

収益性
指標

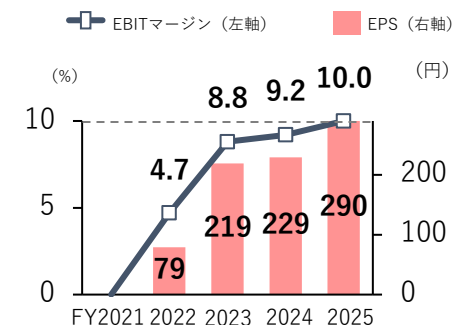
EBITマージン
(経営目標)

10%以上

EPS
(経営目標)

¥290レベル

- ユニットプロフィットによる経営管理でフルサービスキャリア領域を効率化
- マイル・ライフ・インフラ領域の利益構成比拡大
- コスト管理の徹底と生産性向上の推進



財務

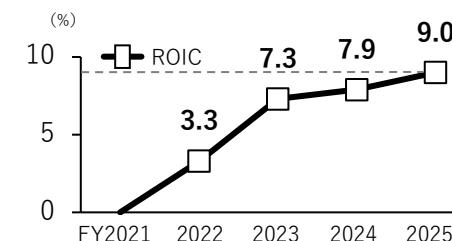

効率性
指標

ROIC
(経営目標)

9%

効果的な投資の実現

- 効率を意識した投資の選別
- 投資の進捗管理とPDCAの強化



ROE

株主資本コストを上回る 10%以上

安全性
指標

自己資本比率

50% 程度 (格付評価上)

信用格付

Aフラットを取得 (R&I: Aマイナス、JCR: Aフラット ※2025年3月19日時点)

手元流動性

旅客収入の 5.0 ~ 5.6か月分 を確保 (コミットメントライン含む)



Rolling Plan 2025

第2章 2026年度以降の成長に向けて

- ・ 気候変動の進展、人材不足、継続的な物価上昇等、事業環境の変化に確実に対応するため、既存領域における事業構造改革を深化
- ・ 今後顕在化する社会課題を新たなニーズととらえ、新領域での事業創出にも積極的に取り組む
- ・ 上記の実現に向けて事業横断の取り組みをさらに推進し、FY2028のEBIT 2,300億円を達成
中長期的に事業をさらに成長させていくことで、社会のサステナビリティと人々のウェルビーイングを実現していく

2026年度以降の成長の方向性

社会課題起点で
取り組む新領域
(P.23、24)

既存領域での
事業構造改革の深化
(P.19~22)

再構築した基盤による成長の実現

1. 国際線の成長
2. 国内線の収益性向上
3. 生産性向上
4. マイル・ライフ・インフラの成長
5. GXの取り組み加速

経営資源配分

機材戦略

**JAL Vision
2030**

社会の
サステナビリティ
と人々の
ウェルビーイング
の実現



事業構造改革

コロナ禍後の業績回復・財務基盤の再構築

事業横断の取り組み

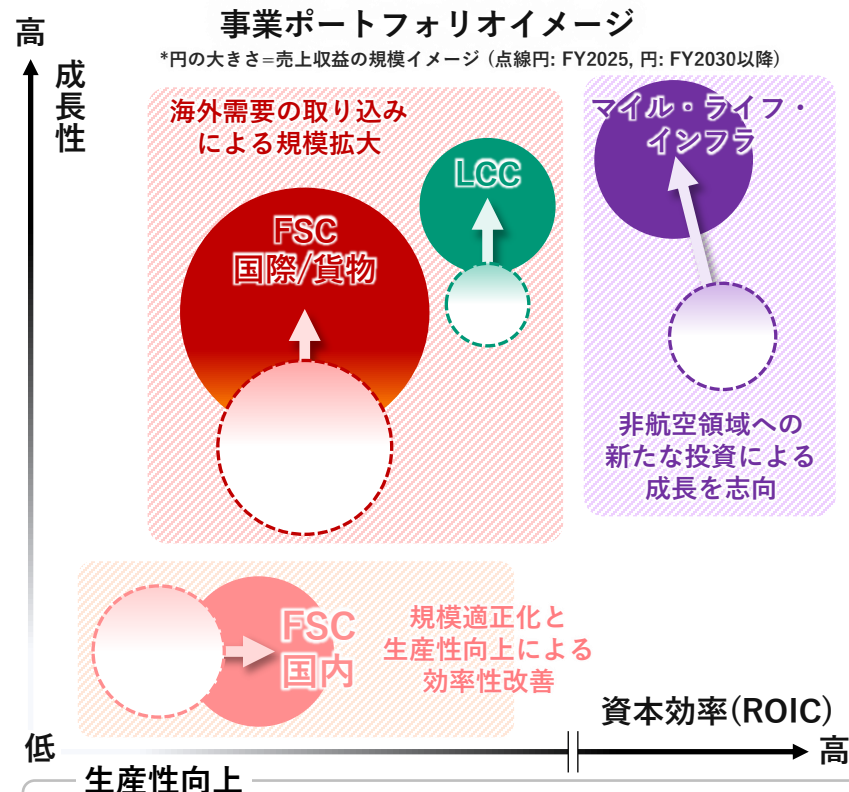
(P.25)

顧客戦略 / 人材戦略 / DX戦略

成長性・資本効率(ROIC)の高い領域へリソースを重点的に配分するとともに、生産性の向上に取り組む、FY2028 EBIT2,300億円の達成と企業価値向上を実現

FY2025⇒FY2028 EBIT成長

フルサービスキャリア	国際	年平均成長率 4% EBIT 1,300億円 (+11%) 中長距離路線の規模拡大と海外発需要の積極的な取り込み - ASK増 +3%、重点市場の海外発旅客収入増 +70%(FY2023⇒FY2035) - 海外発需要獲得に必要なリソースを重点的に投入 貨物専用機を活用した事業規模の拡大 - 他社との提携による欧米線ネットワークの拡大 - 貨物運送収入に占める高付加価値貨物シェア30%に拡大 (FY2024比+5%) 国内線の収益性向上 - 費用増を打ち返すイールド向上 - 関係・つながり総量拡大、インバウンド旅客の地域誘客推進 - デジタル・AIを活用したサービス変革、働き方改革 - 航空の役割を踏まえたネットワークの見直し
	LCC	年平均成長率 16% EBIT 300億円 (+58%) 国際線の規模拡大による成長 - ASK増 +91% - ZIPAIR 787-9を新たに投入・フルフラットシート増席による収入増
	マイル・ライフ・インフラ	年平均成長率 3% EBIT 700億円 (+9%) ライフ・金融サービス等、提携先拡充による顧客層拡大 - 航空以外での発行マイル数 +28% インバウンド需要の成長に貢献 - 受託収入 +15%

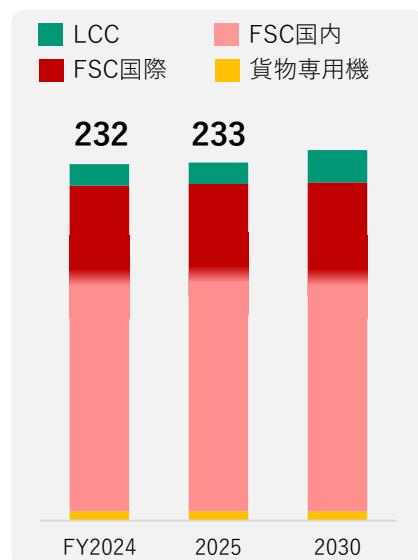


- フルサービスキャリア地上業務の生産性を3割向上
空港、コンタクトセンター、営業・間接（グループ人員数の約2割）業務の生産性をFY2030を目途にFY2019から3割向上し、成長領域へシフトする
- 事業別に指標を明確化
投入した人員・労働時間に対し、事業別の売上・利益・生産量等の成果を図る指標・目標を設定し、事業毎の生産性向上を推進

- ・ 国際線/LCCを増機・大型化し、成長するインバウンド需要を積極的に取り込む
- ・ 国内線は737-8を17機追加発注し、A321neoとあわせ新機種への更新により需給適合を推進
- ・ FY2026からFY2035にかけて、90機規模の新機材導入
- ・ FY2030には省燃費機材比率を73%まで向上

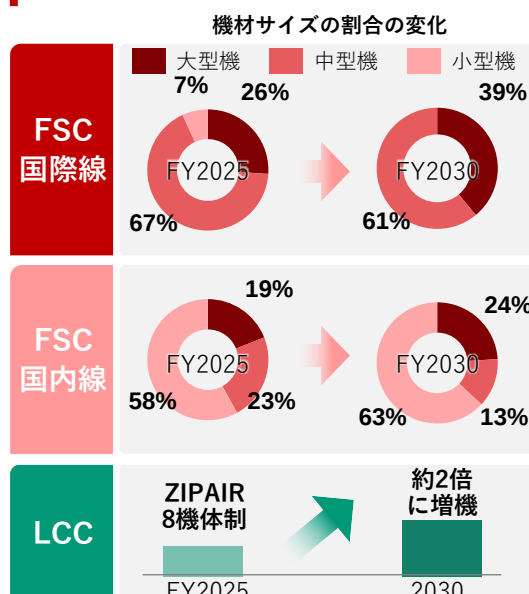
総機数

注：Jetstar Japan除き



機材計画（FY2025-2030）

注：FSC国内線の割合にはリージョナルジェット・プロペラ機は含まない



今後の導入機材

- ・ A350-900を新たに国際線に投入
- ・ 増機と共に機種を大中型機（A350/787）に統一し、大型化



A350-1000
A350-900



787-9

- ・ 737-8を17機追加発注
- ・ FY2026に737-8、FY2028にA321neoを新たに導入
- ・ 小型機の比率を58%→63%へ向上



A321neo
A350-900



737-8

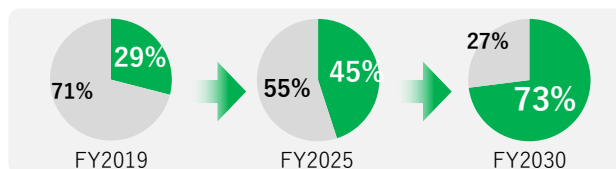
- ・ ZIPAIRに787-9を新たに投入
- ・ フルフラットシートを増席



787-8
787-9

省燃費機材比率

■ 従来機：777, 767, 737-800
■ 新型機：A350, 787, A321neo, 737-8



CO₂排出量（従来機対比）

大型機 A350
中型機 787 ▲15～25%

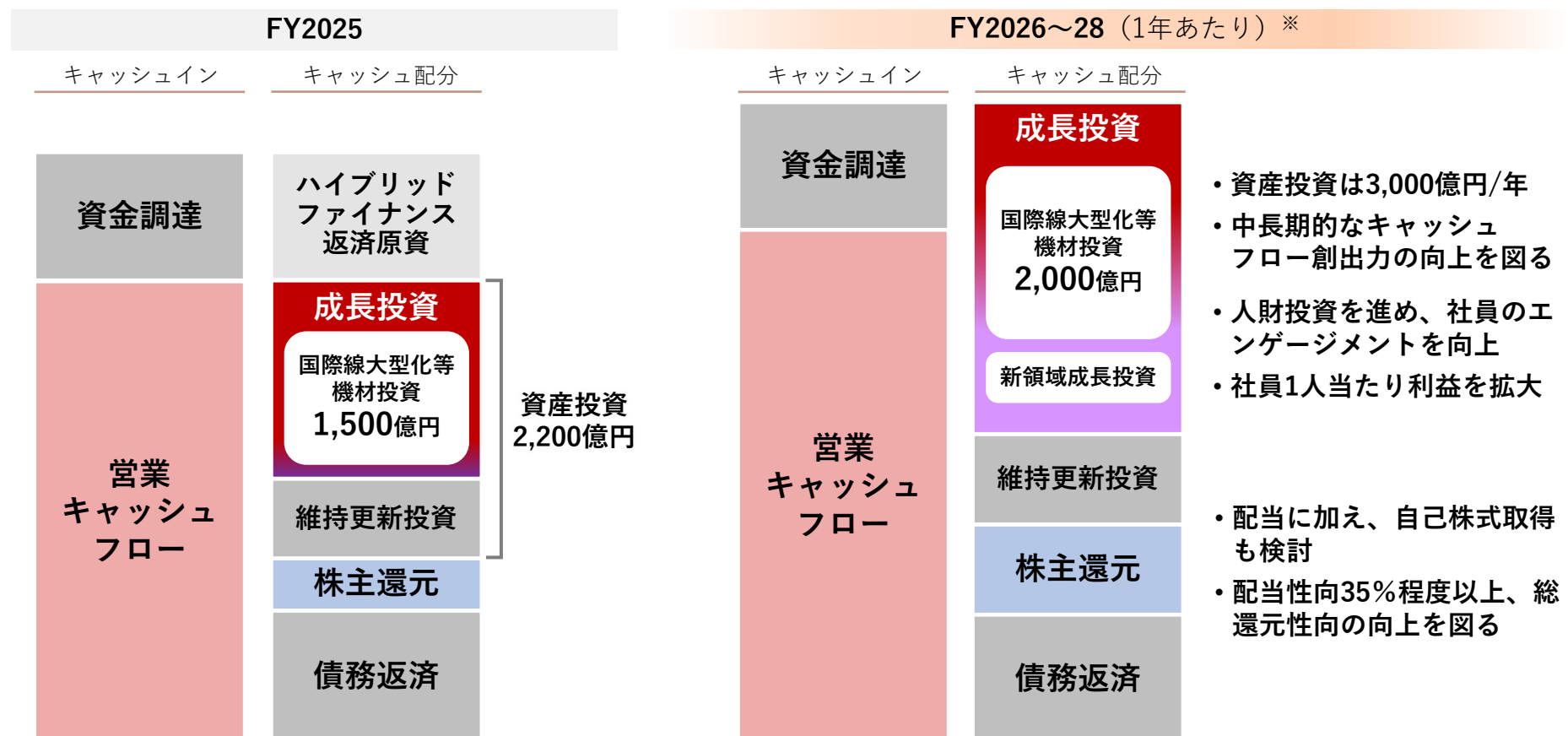
小型機
A321neo/737-8 ▲15%

2-2 経営資源配分

Rolling Plan
2025



- 成長に向けては効率性を重視した投資を選別し、国際線やマイル・ライフ・インフラ、新領域などの成長領域へ資源を重点配分する
- 財務健全性を維持しつつ、資本効率向上に努める
- 資金調達および利益成長により、早期の株主還元拡充を目指す



※ FY2026~28のキャッシュ配分はハイブリッドファイナンスの返済3,500億円を除いている

FY2050 CO₂排出量実質ゼロを確実に達成するために、FY2030目標に向けて取り組みを加速させる

FY2030目標に向けた取り組み

機材更新

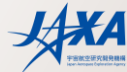
- 省燃費機材*1比率の拡大
(FY2019 29% ⇒ FY2030 73%)
- スタートアップ企業との協業により、
次世代航空機（水素・電動）の技術開発貢献



©ZeroAvia

運航の工夫

- グループ航空会社を含めた
JAL Green Operationsの推進
- 省燃費技術（リブレット形状塗膜等）
の実証と展開



SAF

- FY30 全搭載燃料の10%置き換えに向けて、
- 国産SAF製造事業者との連携深化ならびに調達の拡大
 - 国産SAFの原料(家庭系廃食油等)確保、
地産地消への貢献
 - 海外での調達地点拡大、oneworld共同調達



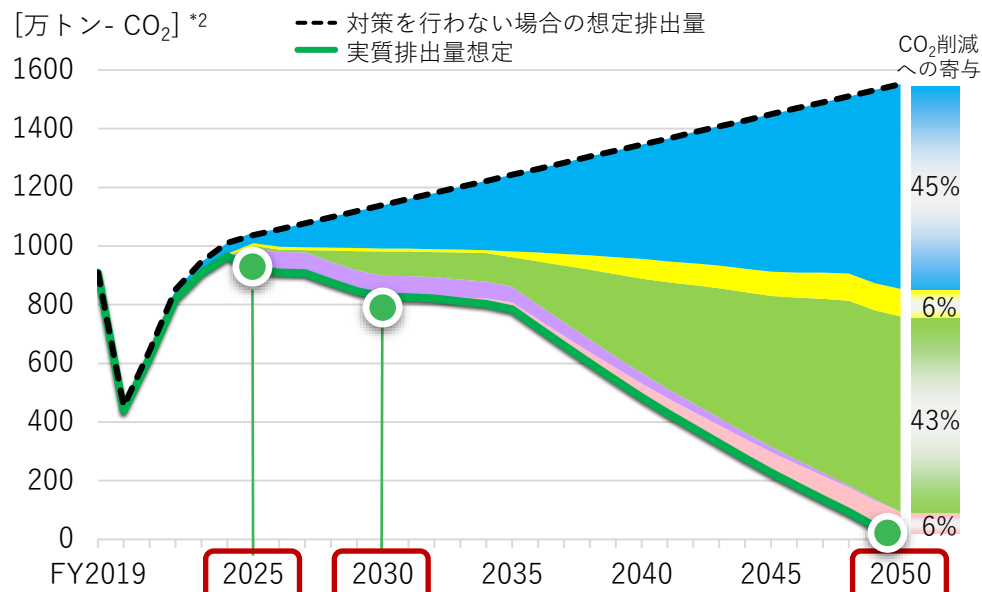
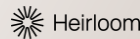
カーボンクレジット

- CORSIA適格クレジットの活用
- カーボンクレジットを活用した地方創生
(唐津市でのブルーカーボン創出の取り組みなど)



除去新技術

- 大気中のCO₂を除去する技術を持つ企業
への出資による次世代新技術の導入促進



FY2025経営目標
排出量
FY2019未満
(921万トン)

FY2030目標
排出量
FY2019比▲10%
(828万トン)

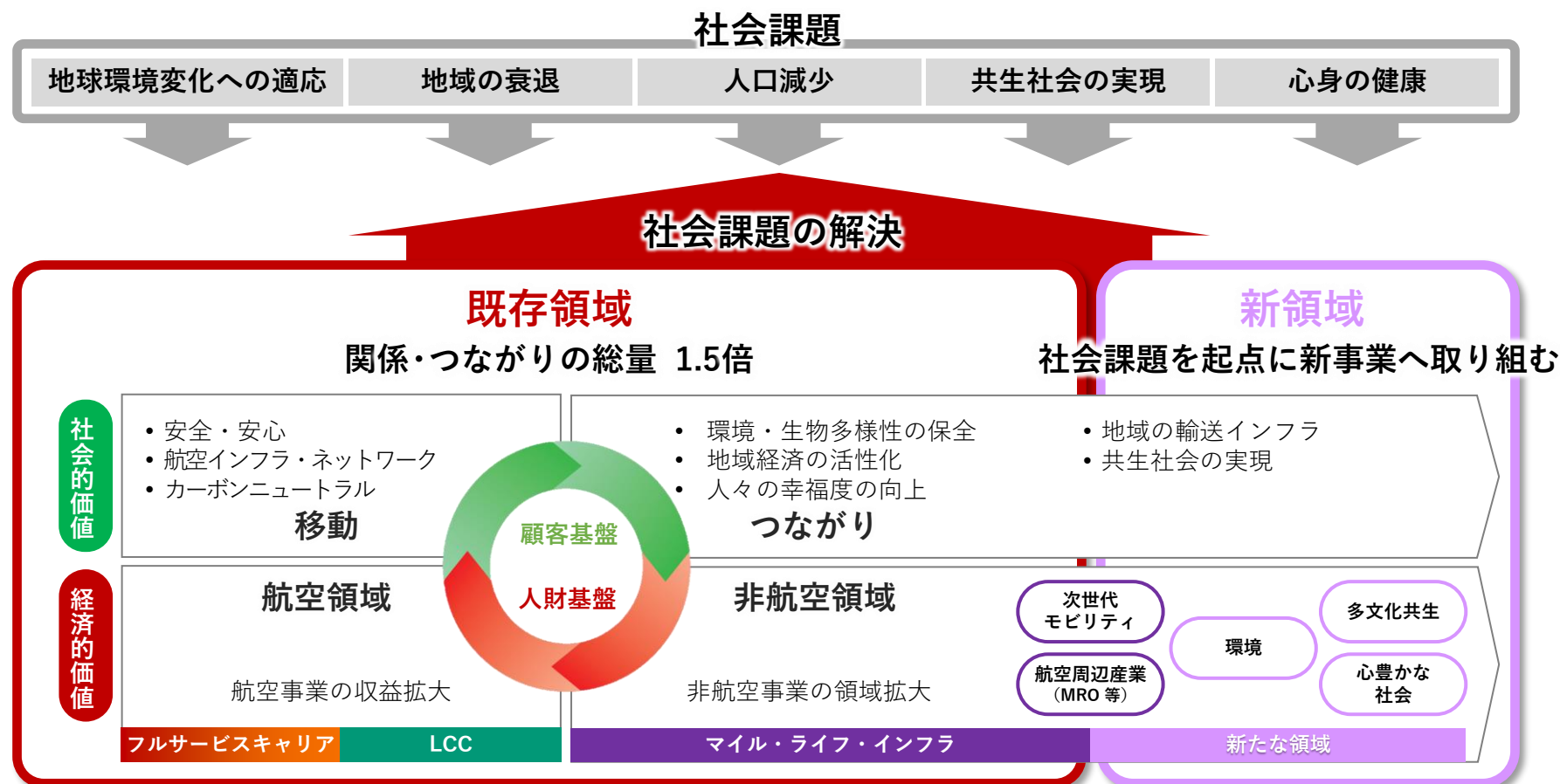
FY2050目標
排出量
実質ゼロ

環境コスト低減の取り組み

- SAFの認知度向上に向けた業界横断の取り組み推進
- 国産SAFの安定供給・利用促進に向けた官民連携
- SAFの使用により創出される環境価値販売プログラム(JCSP*3)の拡大

*1 A350, 787, A321neo, 737-8の機数割合 *2 航空機からの直接CO₂排出量 (Scope1) *3 JCSP: JAL Corporate SAF Program

- 既存領域において「移動を通じた関係・つながり」創出に取り組み、関係・つながり総量をFY2030には1.5倍へ拡大
- 加えて、社会課題に向き合い、社会課題を起点とした新たな事業の創出に取り組むことで、課題解決を通じてグループ全体の事業を成長させ、中長期的な企業価値の向上を実現していく



2-3 移動を通じた関係・つながりの創出

Rolling Plan
2025



- 関係・つながりの総量拡大に向けて、関係人口の新規創出に加え、関わり度を高める取り組みを強化し、訪問回数を増加させる施策を展開
- 取り組みの拡大を通じて、事業を成長させ、社会や関わる人々のウェルビーイングの向上や、地域活性化を実現していく

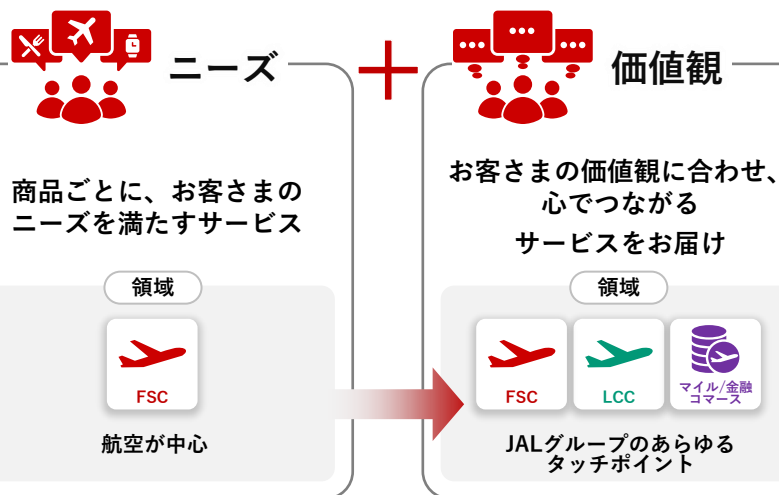
JAL FUTURE MAP 特設webサイト: <https://www.jal.com/ja/futuremap/>



お客さまの価値観を中心とした顧客戦略と、多様な人財の活躍を個と組織の両面から促す人財戦略、AI・データを中心としたDX戦略により、中長期的な成長を実現

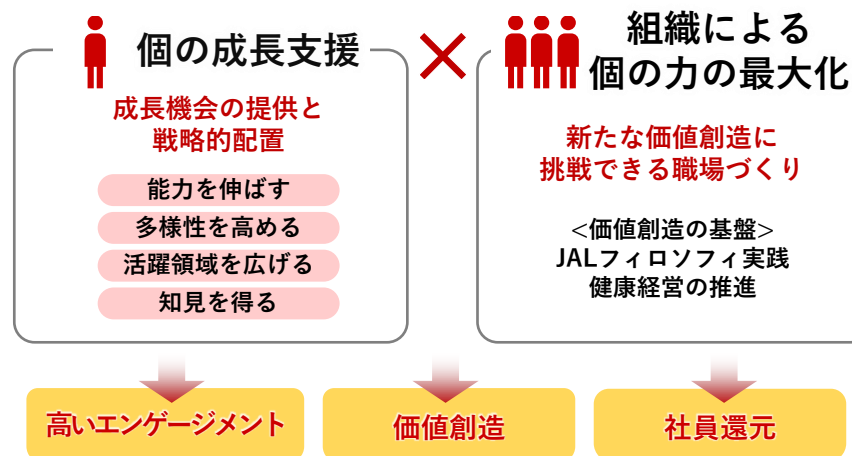
顧客戦略

商品ごとのニーズに加え、お客さまの価値観に合わせたサービスをあらゆるタッチポイントでお届け



人財戦略

中長期的な成長を実現する多様な人財の育成・配置と成長に加え、多様な「個」の力を発揮させる「組織」の確立



マーケティングの高度化

- お客さまの声・行動実績データ
- デジタルタッチポイント
- カスタマーコミュニケーション

AI・データを中心としたDX戦略の推進



生産性向上・価値創造

- データドリブンな意思決定
- 業務プロセス変革
- 新技術導入・応用

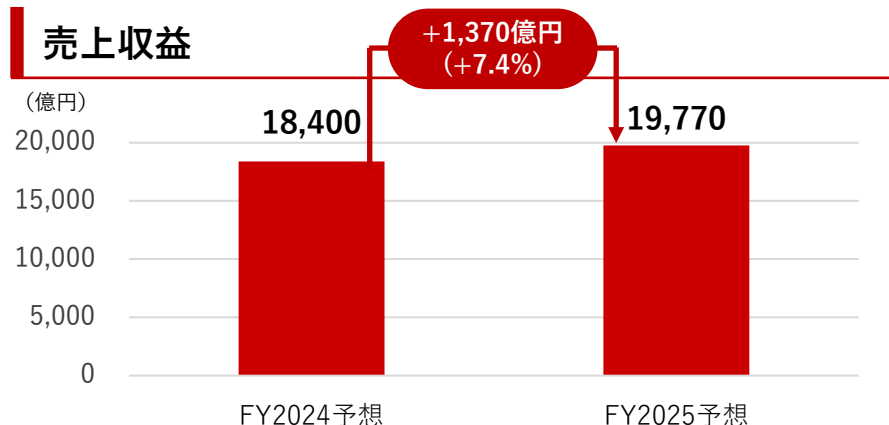


Rolling Plan 2025

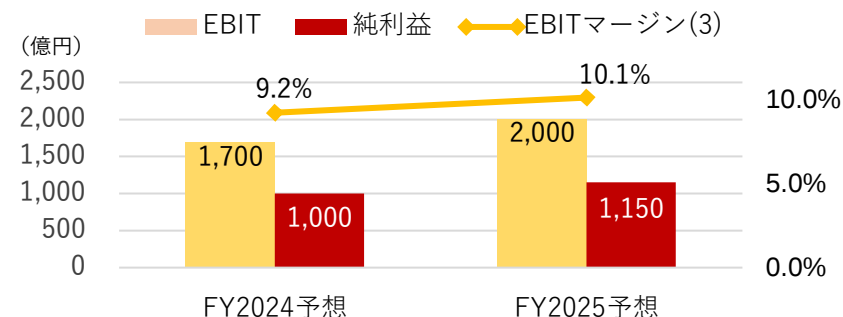
第3章 FY2025 連結業績予想

- FY2025通期業績予想はEBIT2,000億円、年間配当予想は92円、配当性向35.0%
- FY2024通期業績予想はEBIT1,700億円据え置き。年間配当予想は1株当たり80円

売上収益



EBIT (1)/純利益 (2)



燃油・為替市況

	FY2024前提	FY2025前提
シンガポール・ケロシン (USD/bbl)	93.6	90.0
ドバイ原油 (USD/bbl)	79.6	75.0
為替 (円/USD)	153.4	145.0

運航諸元/ASK

FY2024予想比 (%)	FY2024前提	FY2025前提
フルサービスキャリア国際	100	105
フルサービスキャリア国内	100	100
LCC	100	112
合計	100	104

(1) EBIT=財務・法人所得税前利益 (税引前利益から利息等の財務収支を除いたもの) (2) 純利益=親会社の所有者に帰属する当期利益 (3) EBITマージン=EBIT/売上収益

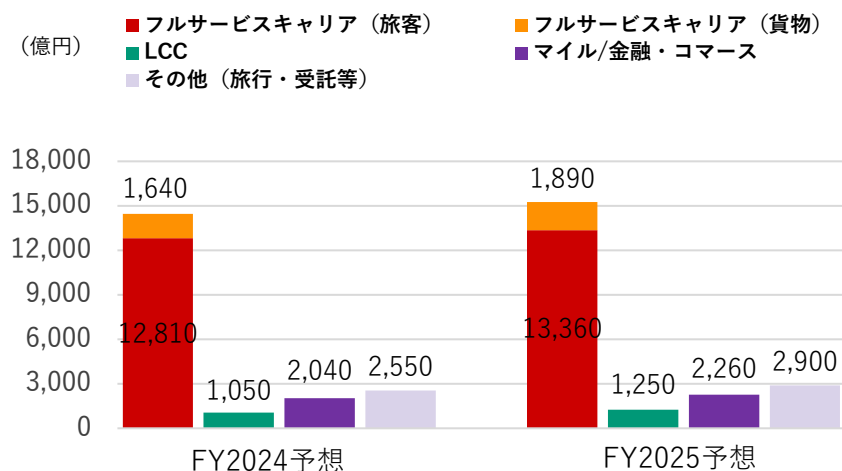
3-2 FY2025セグメント別業績予想

Rolling Plan
2025



- フルサービスキャリア事業は国際線の拡大、国内線の需給適合により収益性を高める
- 事業構造改革により、非航空事業の利益拡大を実現し、全セグメントでの増収増益を達成する

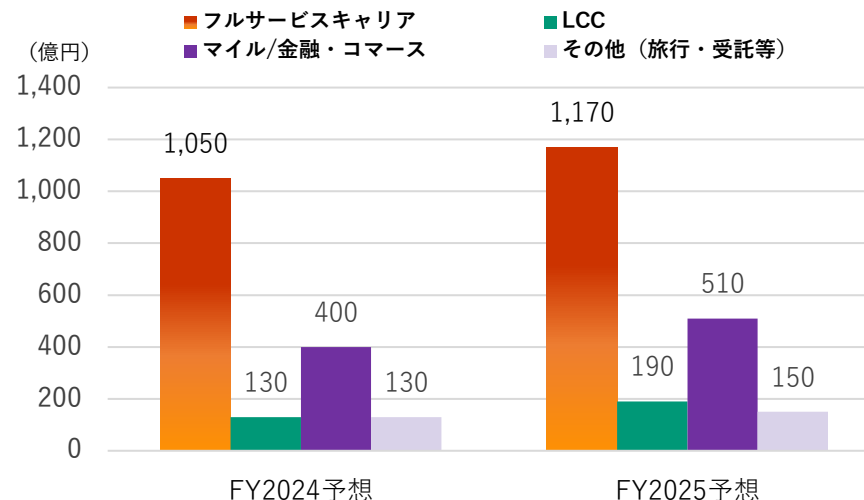
セグメント別 売上収益



(単位：億円)

	FY2024 予想	FY2025 予想
フルサービスキャリア (旅客)	12,810	13,360
フルサービスキャリア (貨物)	1,640	1,890
LCC	1,050	1,250
マイル/金融・コマーシ	2,040	2,260
その他 (旅行・受託等)	2,550	2,900

セグメント別 EBIT



(単位：億円)

	FY2024 予想	FY2025 予想
フルサービスキャリア	1,050	1,170
LCC	130	190
マイル/金融・コマーシ	400	510
その他 (旅行・受託等)	130	150

セグメント別業績予想における売上収益およびEBITはセグメント間連結消去前の数値です。

3-3 FY2025連結業績予想詳細 科目別

Rolling Plan
2025



(単位：億円)		FY2024	FY2025		
		予想	予想	FY2024予想差	FY2024予想比
売上収益		18,400	19,770	+1,370	+7.4%
	フルービスキャリア	14,450	15,070	+620	+4.3%
	国際旅客収入	6,910	7,150	+240	+3.5%
	国内旅客収入	5,700	5,830	+130	+2.3%
	貨物郵便収入	1,640	1,890	+250	+15.2%
	その他収入	200	200	±0	+0.0%
	LCC	900	1,050	+150	+16.7%
	マイル/金融・コマース ⁽¹⁾	3,050	3,650	+600	+19.7%
営業費用		16,900	18,080	+1,180	+7.0%
	燃油費	3,810	4,050	+240	+6.3%
	燃油費以外	13,090	14,030	+940	+7.2%
その他収支 ⁽²⁾		200	310	+110	+55.0%
EBIT		1,700	2,000	+300	+17.6%
EBITマージン(%)		9.2%	10.1%	+0.9pt	-
純利益		1,000	1,150	+150	+15.0%
RPK(百万人キロ)		78,694	81,931	+3,237	+4.1%
ASK(百万席キロ)		96,102	99,947	+3,845	+4.0%
EBITDAマージン(%) ⁽³⁾		17.7%	18.6%	+0.9pt	-

連結業績予想詳細は、全社連結科目別に表したものであり、報告セグメント別の売上収益ではありません。

(1) マイル/金融・コマース、その他(旅行・受託等)等=マイル提携・コマース・旅行・受託事業収入等 (2) その他収支=航空機材売却益・その他の収入・持分法投資損益・投資収支

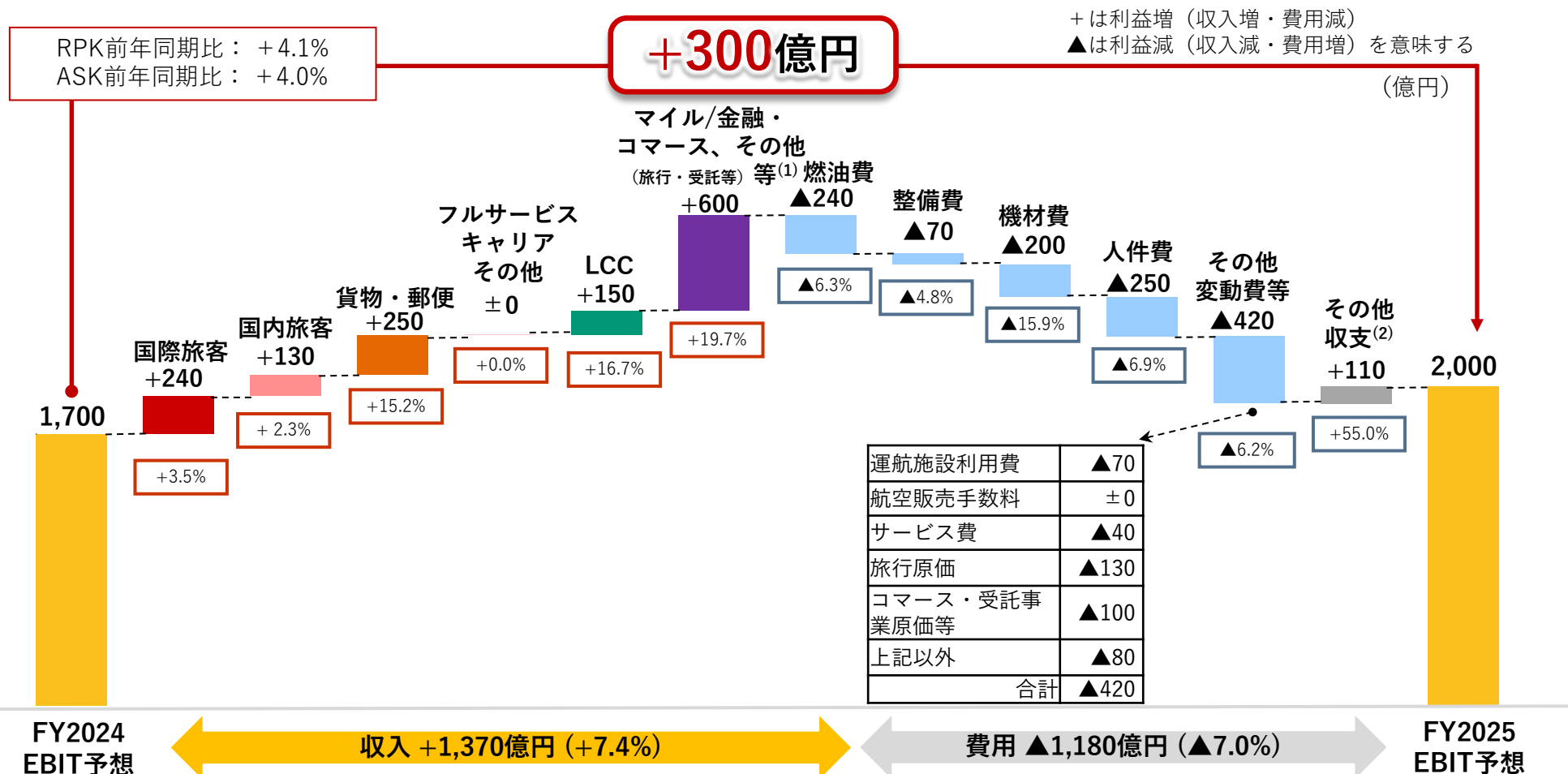
(3) EBITDAマージン=EBITDA/売上収益 EBITDA=EBIT+減価償却費

3-4 EBIT増減の科目別推移（収入／費用）

FY2025連結業績予想詳細

Rolling Plan

2025



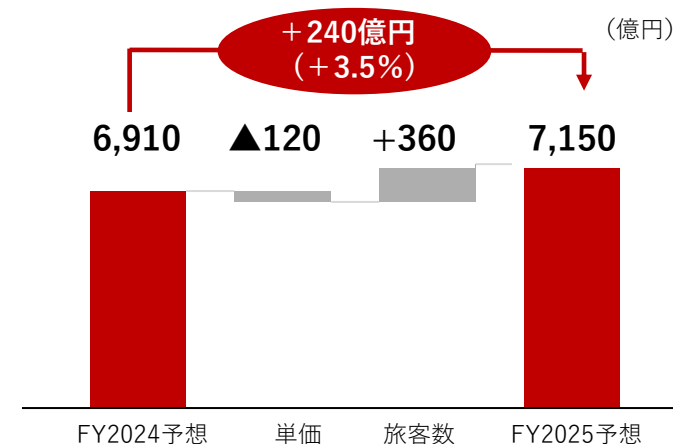
(1) マイル/金融・コマー্স、その他（旅行・受託等）等=マイル提携・コマー্স・旅行・受託事業収入等 (2) その他収支=航空機材売却益・その他の収入・持分法投資損益・投資収支

- ・ 高収益な北米路線を中心とした成長マーケットの供給を拡大
- ・ 回復傾向にある日発業務需要と旺盛な海外発需要を取り込み、増収を見込む

国際旅客事業の状況

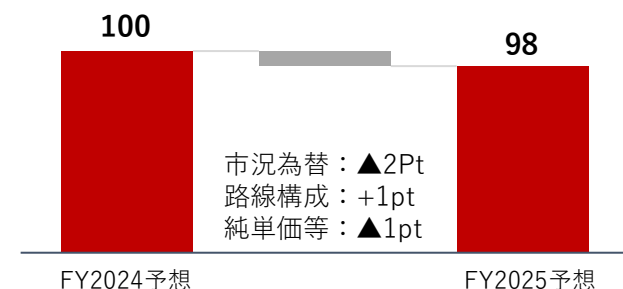
国際旅客事業	FY2024 予想	FY2025 予想	FY2024比(%)		
			通期	上期	下期
旅客収入（億円）	6,910	7,150	+3.5%	+4.3%	+2.7%
有償旅客数（千人）	7,563	7,960	+5.2%	+8.4%	+2.4%
RPK（百万人キロ）	41,852	44,705	+6.8%	+9.8%	+4.0%
ASK（百万席キロ）	49,977	52,505	+5.1%	+6.5%	+3.6%
有償座席利用率（%）	83.7	85.1	+1.4pt	+2.5pt	+0.3pt
単価（円）(1)	91,343	89,866	▲1.6%	▲3.8%	+0.5%
イールド（円）(2)	16.5	16.0	▲3.1%	▲5.1%	▲1.1%
ユニットレベニュー（円）(3)	13.8	13.6	▲1.4%	▲2.2%	▲0.7%

国際旅客収入の推移



FY2025予想単価変動

(FY2024予想=100)



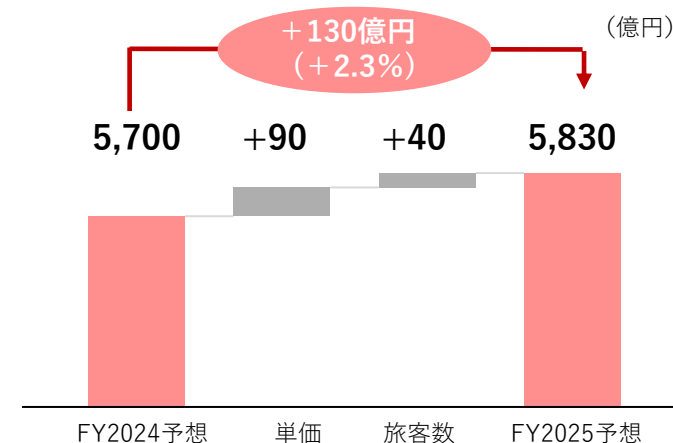
(1)単価＝旅客収入/有償旅客数 (2)イールド＝旅客収入/RPK (3)ユニットレベニュー＝旅客収入/ASK

旅客需要の取り込みを強化しつつ、値上げやレベニューマネジメントの強化によりイールドを向上させることで、収益性向上を見込む

国内旅客事業の状況

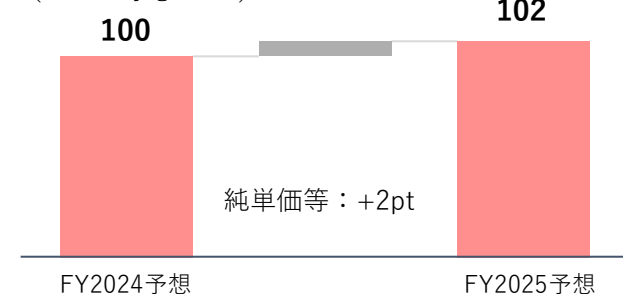
国内旅客事業	FY2024 予想	FY2025 予想	FY2024比（%）		
			通期	上期	下期
旅客収入（億円）	5,700	5,830	+2.3%	+3.4%	+1.2%
有償旅客数（千人）	36,084	36,370	+0.8%	+3.7%	▲1.9%
RPK（百万人キロ）	27,590	27,684	+0.3%	+3.1%	▲2.2%
ASK（百万席キロ）	35,120	35,085	▲0.1%	+0.1%	▲0.3%
有償座席利用率（%）	78.6	78.9	+0.3pt	+2.2pt	▲1.5pt
単価（円）(1)	15,768	16,018	+1.6%	▲0.3%	+3.4%
イールド（円）(2)	20.6	21.0	+2.0%	+0.3%	+3.7%
ユニットレベニュー（円）(3)	16.2	16.6	+2.5%	+3.2%	+1.8%

国内旅客収入の推移



FY2025予想単価変動

(FY2024予想 = 100)



(1)単価 = 旅客収入/有償旅客数 (2)イールド = 旅客収入/RPK (3)ユニットレベニュー = 旅客収入/ASK

- 国際貨物は自社767貨物機、北米線等への他社貨物機の活用により供給を拡大。ネットワーク拡充をもとに高付加価値貨物の獲得強化に努め、前年対比の大幅な増収を目指す
- 国内貨物は、旅客便ベリーの最大活用とヤマト社との協業深化によるA321貨物機を最大限に活用し、モーダルシフトによる新規需要開拓に努め、増収を目指す

国際貨物事業	FY2024	FY2025	
	予想	予想	前年比
貨物収入（億円）	1,240	1,450	+16.9%
貨物輸送重量（千トン）	515	570	+10.7%
重量単価（円/kg）	241	254	+5.5%

国内貨物事業	FY2024	FY2025	
	予想	予想	前年比
貨物収入（億円）	280	320	+14.3%
貨物輸送重量（千トン）	331	388	+17.3%
重量単価（円/kg）	85	82	▲3.3%

- ZIPAIRは就航地を10地点に拡大し、好調に推移予定。前年対比増収を見込む
- SPRING JAPANは旺盛なインバウンド需要を取り込み、前年対比で大きく増収を見込む

ZIPAIR 	FY2024	FY2025	
	予想	予想	前年比
旅客収入（億円）	680	800	+17.6%
有償旅客数（千人）	1,358	1,298	▲4.5%
RPK（百万人キロ）	7,731	7,769	+0.5%
ASK（百万席キロ）	9,106	10,331	+13.4%
有償座席利用率（%）	84.9%	75.2%	▲9.7pt
単価（円） ⁽¹⁾	50,286	61,665	+22.6%
イールド（円） ⁽²⁾	8.8	10.3	+16.6%
ユニットレベニュー（円） ⁽³⁾	7.5	7.7	+3.3%

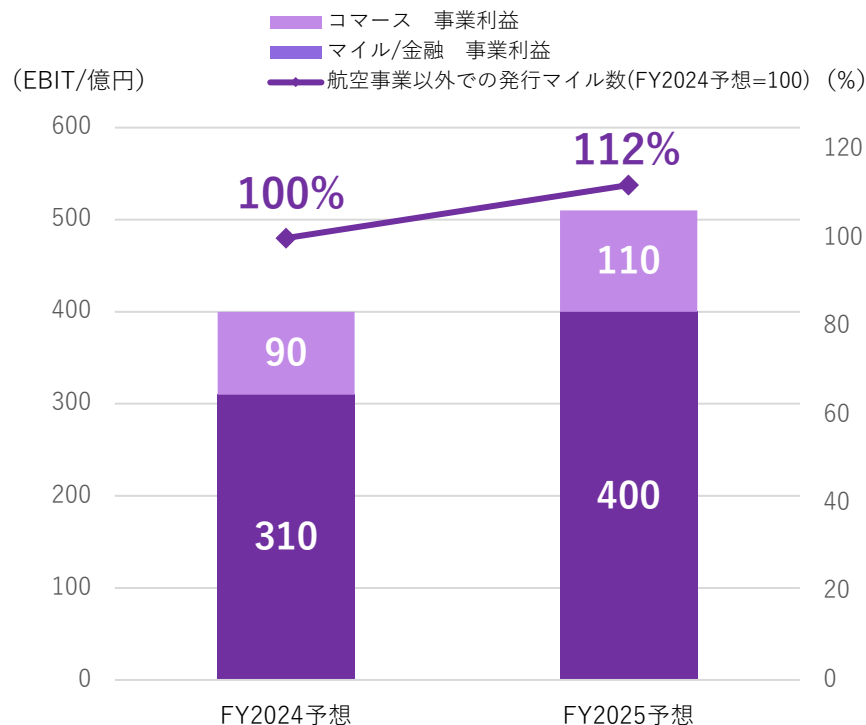
SPRING JAPAN 	FY2024	FY2025	
	予想	予想	前年比
旅客収入（億円）	220	250	+13.6%
有償旅客数（千人）	1,024	1,062	+3.7%
RPK（百万人キロ）	1,521	1,773	+16.6%
ASK（百万席キロ）	1,899	2,026	+6.7%
有償座席利用率（%）	80.1%	87.5%	+7.4pt
単価（円） ⁽¹⁾	20,894	23,929	+14.5%
イールド（円） ⁽²⁾	14.1	14.3	+1.9%
ユニットレベニュー（円） ⁽³⁾	11.3	12.5	+11.3%

(1)単価=旅客収入/有償旅客数 (2)イールド=旅客収入/RPK (3)ユニットレベニュー=旅客収入/ASK

- ・ マイル/金融事業はマイル発行数の増加で利益の順調な成長を見込む
- ・ コマー্স事業はJALUXの成長でけん引、受託事業は件数が順調に推移し増益を目指す

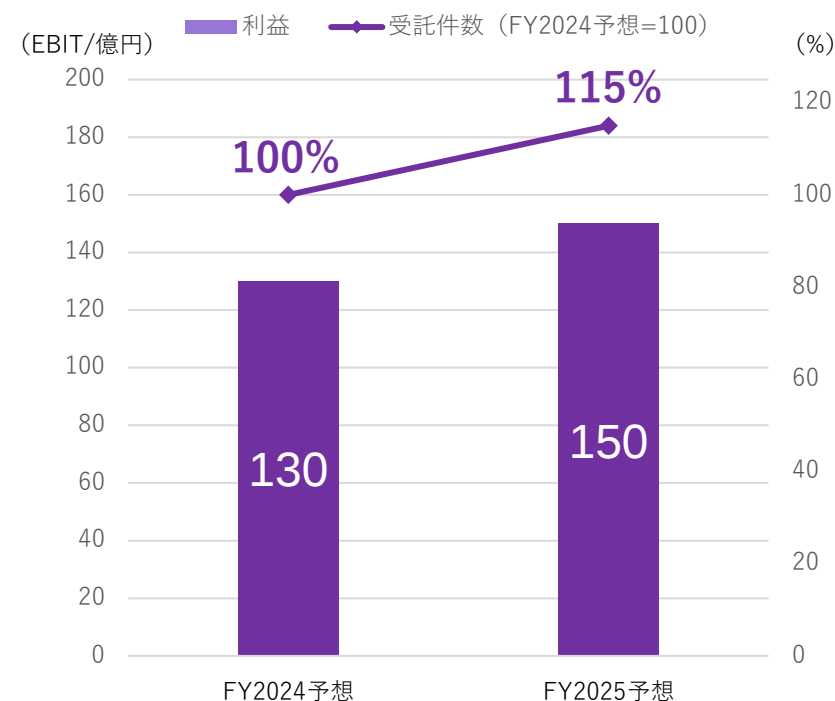
マイル/金融・コマー্স事業EBIT およびマイル発行数の増減

■ 航空事業以外 発行マイル数



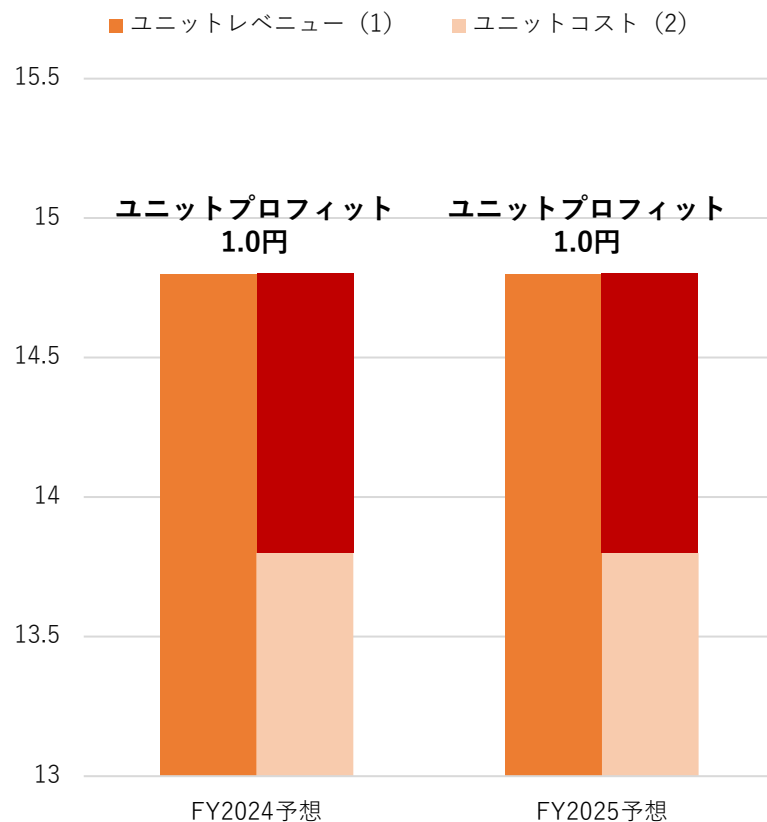
その他（旅行・受託等） EBIT および空港受託件数の増減

■ 空港受託件数

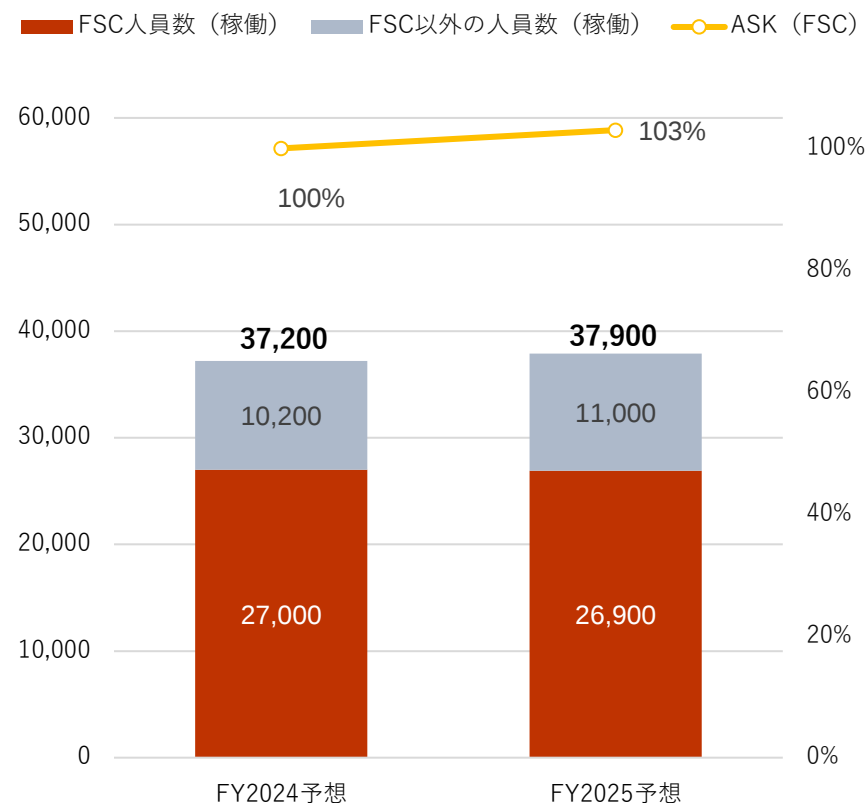


- ・ 市況やインフレによるコスト増加をイールド向上により打ち返し、ユニットプロフィットを維持
- ・ 生産性向上によりフルサービスキャリア領域の効率化を行い、非航空領域へシフト

FY2024-2025 ユニットプロフィット⁽³⁾の推移



フルサービスキャリア(FSC)事業の人員数推移



(1) ユニットレベニュー = 旅客収入 ÷ ASK (2) ユニットコスト = (営業費用 - 旅客収入以外の収入) ÷ ASK (3) ユニットプロフィット = ユニットレベニュー - ユニットコスト

3-11 為替市況変動によるFY2025の利益影響（ヘッジ、燃油サーチャージ等込み）

Rolling Plan

2025



(億円)	燃油 市況 (USD/bbl)	ドバイ 原油	65ドル	70ドル	75ドル	80ドル	85ドル
		シンガポール・ ケロシン	80ドル	85ドル	90ドル	95ドル	100ドル
為替 (円/USD)	135円	+110	+60	+100	▲20	+10	
	140円	+90	▲30	±0	▲30	±0	
	145円	±0	▲30	予想前提 ±0	▲120	▲100	
	150円	+10	▲120	▲90	▲130	▲140	
	155円	▲60	▲100	▲170	▲210	▲230	

※本表は、燃油市況（シンガポール・ケロシン）及び為替の変動により、燃油サーチャージ収入及び燃油費が増減することで、当社のFY2025の利益がどのように変動するかを示しております。
なお、2025年5月までの燃油サーチャージテーブルは確定しており、これを反映済みです。

- ・既存株主の希薄化を生じさせることなく、財務基盤を強化し、成長投資資金を確保する
- ・既存劣後ファイナンスの返済を確実にし、自己株式取得を含めた早期の株主還元拡充を実現して総還元性向の向上を図る

2025年度の財務施策：永久劣後債と今後の社債型種類株式の活用を検討

資本性資金調達*の狙い

資本性資金調達の意義

- ・将来の成長投資資金の確保
- ・柔軟な財務戦略と株主還元拡充

永久劣後債、社債型種類株式を選択する理由

- ・普通株式の希薄化が生じず、普通株主へ最大限配慮した資本性資金調達
- ・資金調達手段の多様化
- ・社債型種類株式では、より長く、より多くの個人投資家との関係構築

資本性資金調達で重視する財務指標

自己資本比率

手元流動性

ネットD/Eレシオ

ROE

成長投資の実施

成長領域へ積極的に投資し、中長期的な企業価値向上を実現

早期の 自己株式取得実現

- ・ROE向上
- ・株主還元拡充

*既存の劣後ファイナンスと異なり、返済要件がなく、財務制約がない

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（以下当社とあわせて「当社グループ」といいます）に関連する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。これらは、当社が当該資料作成時点（又はそこに別途明記された時点）において入手した情報に基づく、当該時点における予測等を基礎として作成されています。これらの記述のためには、一定の前提・仮定を使用しています。これらの記述又は前提・仮定は当社経営陣の判断ないし主観的な予想を含むものであり、様々なリスク及び不確実性により、将来において不正確であることが判明し、あるいは将来において実現しないことがあります。したがって、当社グループの実際の業績、経営成績、財政状態等については、当社の予想と異なる結果となる可能性があります。かかるリスク及び不確実性には、日本その他の国・地域における経済社会状況、燃油費の高騰、日本円と米ドルその他外貨との為替レートの変動、テロ事件及び戦争、伝染病その他航空事業を取り巻く様々なリスクが含まれますが、これらに限定されるものではありません。本資料に掲載されている将来情報に関する記述は、上記のとおり当該資料の作成時点（又はそこに別途明記された時点）のものであり、当社は、それらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有していません。

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。