



JAPAN AIRLINES

JALグループ 中期経営計画ローリングプラン2019

挑戦、そして成長へ



2019年2月25日 日本航空株式会社

中期ローリングプラン2019策定にあたり

2018年12月に受けた、飲酒事例等による事業改善命令の反省をもとに「安全・安心の再構築」に向けて早急に取り組みます。

また、お客さま、地域・社会などすべての皆さまのご期待にお応えするため、サービスの向上と社会への貢献をこれまで以上に果たしていくことで「信頼回復と企業価値の向上」を図ってまいります。

安全・安心の再構築

事業改善命令への再発防止策に加え、安全視点でJALグループ全体を検証することで、組織風土・人財育成を含めた本質的な改革を実行いたします。

信頼回復と企業価値の向上

2020年度に予定される首都圏空港の機能強化に向けて確実な準備を行い、訪日外国人旅客数4,000万人目標の達成、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の成功に貢献します。

また、新たな価値の創造、人財育成、社会の課題解決等に向けた取り組みを、より一層進めてまいります。

JALグループ 2017～2020中期経営計画は「挑戦、そして成長へ」をテーマに掲げ、これまで取り組んでまいりましたが、中期ローリングプラン2019では、今一度足元を固め、中期経営計画の最終年度となる2020年度への準備と、長期目標である“グランドデザイン”を見据えた取り組みを“加速”することで、中期計画の達成を確実なものいたします。



JAPAN AIRLINES

ローリングプラン2019

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)
9%以上を達成

2017～2020年度 JALグループ中期経営計画
「新中期経営計画骨子」のうち
「JAL Target -達成すべき3つの経営目標」 (2017.4.28)

目次

- 1 振り返りと長期目標“グランドデザイン”
 - 1 2017～2020年度中期経営目標の進捗
 - 2 2017～2018年度の振り返り
 - 3 長期目標“グランドデザイン”

- 2 2019～2020年度の取り組み
 - 1 中期ローリングプラン2019の位置づけ
 - 2 ネットワークを磨き上げる
 - 3 商品サービスを磨き上げる
 - 4 事業領域を拡げる
 - 5 人財×テクノロジー
 - 6 SDGs達成に向けたESG経営

- 3 財務戦略・資本政策
 - 1 財務戦略
 - 2 2018～2020年度 投資計画

- 4 収支目標
 - 1 機材計画と運航諸元
 - 2 中期期間の売上・利益目標
 - 3 2019年度関連指標

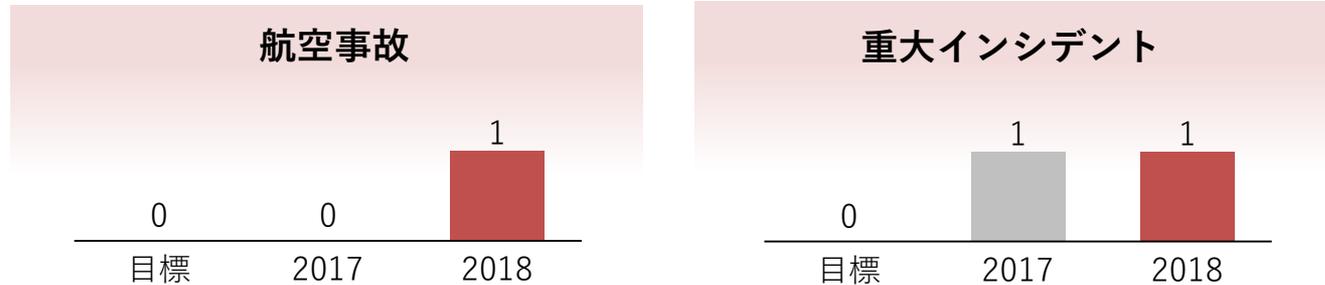
- 5 投資家説明資料



安全目標は未達。目標の達成に向けた取り組みに加え、安全視点でJALグループ全体を検証することで、本質的な改革を実行します。

安全

航空事故ゼロ
重大インシデントゼロ
を実現



振り返り

- 航空事故（2018年6月）：
巡行中の突然の揺れにより、客室乗務員が左足を骨折
- 重大インシデント（2018年5月）：
離陸上昇中にエンジンが損傷、出発地へ引き返す際に破片を落下。点検間隔の短縮など再発防止策を実施
- 予防的な保安管理の仕組みとして、迅速な情報収集のためのデータベース活用と内部監査を充実させ、新たに運用を開始

■ 事業改善命令および業務改善勧告への対応

- アルコール検査体制を見直した厳格な飲酒管理を安全管理システムに組み込む
- 本質的課題の抽出と改善案の検討を行う社内検証委員会を設置

今後の取り組み

- 気象情報等の伝達迅速化、コックピット内の通信環境といった業務環境を改善
- 「現地・現物・現人」の三現主義に基づく全社員への安全教育、周囲の環境や組織が及ぼす影響に着目したヒューマンエラー対策を継続実施
- 2020年度に向けた強化ポイント
 落下物対策：社内外から広く収集した落下物情報を分析し、点検期間の短縮、予防対策の立案・実施、日常点検を強化
 保安対策：2018年度に運用開始した新たな保安管理に加え、高度な保安検査機器を導入

■ 本質的な改革の実行

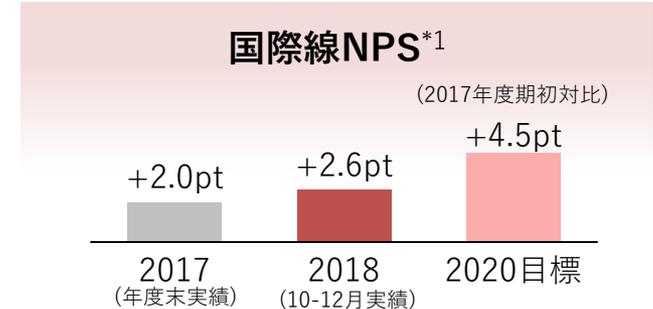
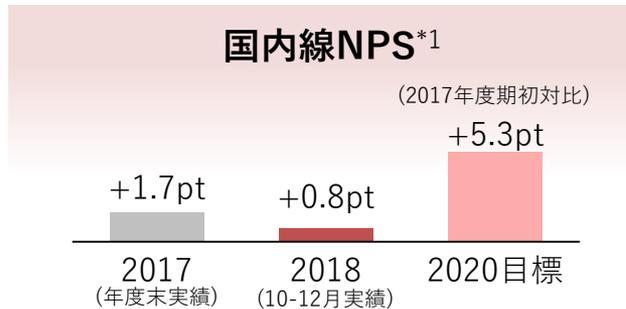
- 安全を最優先する「意識」、課題を解決する「仕組み・風土」、安全を担保する「組織」の観点における対応策を2019年3月末を目途に策定、実行



財務目標は達成。顧客満足は目標の達成に向け、品質・サービス改善の取り組みを“加速”させます。

顧客満足 (他者推奨意向)

2020年度までに
世界トップレベルの
お客さま満足を実現



振り返り

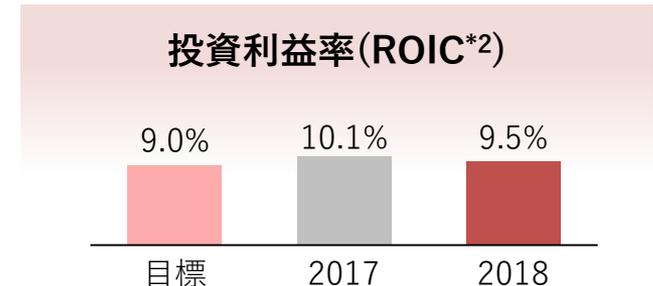
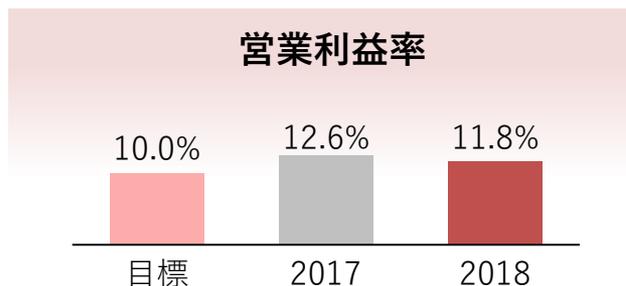
- 国内線 (2017年度末実績対比▲0.9pt) :
上期中は上昇傾向も、飲酒事案が発生した10月末以降下落
- 国際線 (2017年度末実績対比+0.6pt) :
日本人旅客の評価が国内線同様に低下したが、SKYTRAX 5スター獲得もあり外国人旅客の評価が向上

今後の取り組み

- 定時運航などの基本的な商品サービス品質を改善
- ホームページ・アプリの刷新による操作性を向上
- エアバスA350型機などの新機材導入、客室改修、空港リニューアルによる快適性を向上

財務

営業利益率10%以上
投資利益率(ROIC*2)9%以上
を達成



*1 Net Promoter Scoreの略。顧客の「他者推奨意向」を測定するアンケート手法

*2 企業が事業活動のために投じた資金によって、どれだけ利益を生み出したかを測る指標



2017

2018

ネットワークを 磨き上げる

- 成田=メルボルン線、成田=コナ線 開設
- 羽田=ロンドン線 増便
- 外国航空会社5社と新規提携を基本合意



343都市

- 中長距離国際線 LCC準備会社 T.B.L.を設立
- 羽田=マニラ線、徳之島=沖永良部=那覇線 開設
- 関西空港、新千歳空港の災害からの早期復旧
- 外国航空会社2社と新規提携/拡充を基本合意



402都市

商品サービスを 磨き上げる

- 旅客基幹システムを刷新
- 国内線 機内Wi-Fiサービスの無料提供を開始
- ラウンジ改修(マニラ/成田/那覇/小松/鹿児島)
- 木製車椅子の導入、着座式スキーツアーの企画
- 日本エアコミューターにATR42-600型機導入開始、琉球エアコミューターの機材更新完了

- 国内線 無料ビデオプログラム増、ライブTV導入
- ラウンジ新設(ホノルル/岡山)・改修(成田/伊丹/松山)
- 特典航空券利用の機会が広がるJAL国際線特典航空券PLUSの開始
- 介護予防チャーターや手話通訳サービス導入
- ジェイエア、日本トランスオーシャン航空の機材更新完了

事業領域を 広げる

- 超音速機 BOOM社、宇宙開発 ispace社との提携
- フィンテック会社を設立

- 春秋航空日本、天草エアラインの包括整備受託を開始
- フィンテック会社によるトラベルプリペイドカード事業を開始



人財× テクノロジー

- モバイル端末を活用した運航、客室、整備部門の働き方改革を開始
- RPA*1を活用した間接部門の働き方改革

- JAL Innovation Labを設立
- JAL OODA*2を導入
- モバイル端末を活用した空港部門の働き方改革を開始

Awards (2018年)



なでしこ銘柄
2018



新・ダイバーシティ
経営企業100選



SKYTRAX
5スター



IT Japan Award
2018 グランプリ



FlightGlobal
定時到着率1位



2018年度ディスクロ
ージャー優良企業

*1 Robotic Process Automationの略。人工知能などの技術を備えたロボットが業務を自動化する概念のこと

*2 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



“グランドデザイン”の早期実現に向けて取り組み、
サービスの向上と社会への貢献をこれまで以上に果たしてまいります。

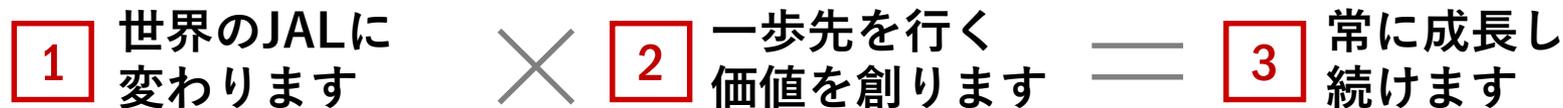
JAL Vision

企業理念

JAL Vision

中期経営計画

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一人の力を結集して、



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、一人一人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。

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都市へ乗り入れ
- 国際線旅客 海外販売額比率50%
- 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^{*1}を始めとする社会の課題解決へ貢献

*1 持続可能な社会の実現を目指し、国際社会が2030年までに解決すべき17の目標



JAPAN AIRLINES

ローリングプラン2019



2017～2020年度 JALグループ中期経営計画
「新中期経営計画の位置づけと方向性」(2017.4.28)

目次

- 1 振り返りと長期目標“グランドデザイン”
 - 1 2017～2020年度中期経営目標の進捗
 - 2 2017～2018年度の振り返り
 - 3 長期目標“グランドデザイン”
- 2 2019～2020年度の取り組み
 - 1 中期ローリングプラン2019の位置づけ
 - 2 ネットワークを磨き上げる
 - 3 商品サービスを磨き上げる
 - 4 事業領域を拡げる
 - 5 人財×テクノロジー
 - 6 SDGs達成に向けたESG経営
- 3 財務戦略・資本政策
 - 1 財務戦略
 - 2 2018～2020年度 投資計画
- 4 収支目標
 - 1 機材計画と運航諸元
 - 2 中期期間の売上・利益目標
 - 3 2019年度関連指標
- 5 投資家説明資料



安全視点でJALグループ全体を検証し、本質的な改革を実行するとともに、2020年度への確実な準備とグランドデザイン実現の取り組みを“加速”させます。

2017～2018

中期ローリングプラン2019
2019～2020

2021～

信頼回復と企業価値の向上

お客さま・地域・社会のご期待にお応えする

これまでの取り組みを加速



ネットワークを磨き上げる



商品サービスを磨き上げる



事業領域を拡げる



人財 × テクノロジー

2020年度事業環境

- 首都圏空港の機能強化
- 訪日外国人旅客数
4,000万人目標
- 東京2020オリンピック・
パラリンピック競技大会

グランドデザインの実現を加速



2027年度目標

JAL Vision
グランド
デザイン

安全・安心の再構築

安全視点でJALグループ全体を検証し、本質的な改革を実行





2019～2020年度 重点ポイント

JAL Operation

Airline Partners

世界主要500都市へ乗り入れ

国際旅客 海外販売額比率50%

■ 首都圏空港の機能強化に向けた確実な対応

- 成田＝シアトル線 開設 (2019年3月31日～)
- 成田＝モスクワ線 増便 (2019年3月31日～)
- 成田＝ベンガルール線 開設 (2020年度夏期ダイヤまでに開設)

■ 世界のパートナーとの提携拡大

- 共同事業開始^{*1}：ハワイアン航空・中国東方航空
- 共同事業拡充：ブリティッシュ・エアウェイズ
 - 関西＝ロンドン線 開設 (2019年3月31日～)
 - フィンエアー
 - 関西＝ヘルシンキ線 増便 (2019年4月1日～)
 - 新千歳＝ヘルシンキ線 増便 (2019年12月16日～)

コードシェア開始：アエロメヒコ航空、VISTARA

コードシェア拡充：アラスカ航空

共同事業パートナーとの海外地区販売活動の拡大

■ 就航500都市の早期達成

2020年度中に500都市への乗り入れを目指す

■ 日本開催の世界イベントや世界遺産登録への貢献

2019年ラグビーワールドカップ、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会への参画や、奄美・沖縄の世界自然遺産登録を支援し、ネットワークによる送客で貢献



■ 中長距離LCC事業への参入 (2020年度上期～)

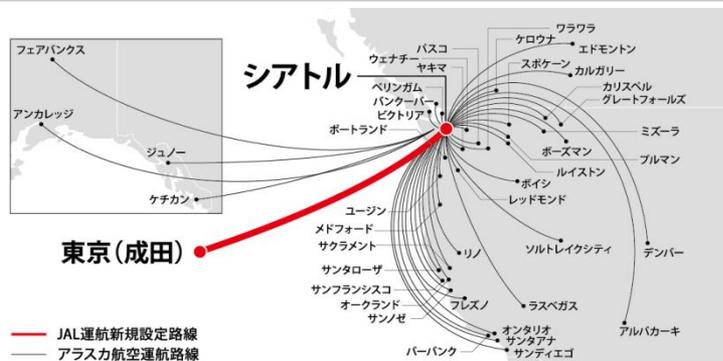
成田を拠点として、アジア欧米等の中長距離国際線に、低価格と高品質で新しい旅のスタイルを提案

■ LCCパートナー戦略の展開

外資系本邦LCCとのパートナー関係を深め、低価格を武器にインバウンド需要拡大に貢献



シアトルハブの主要ネットワーク



2020年度からの旅客事業ポートフォリオ



^{*1} 関係当局からの認可を前提とする



2019～2020年度 重点ポイント

Excellent Quality & Comfort

Personal & Timely

すべてのお客さまにストレスフリーを実現

■ 新機材導入と客室の快適性向上

国内線：

- A350-900型機 導入（2019年9月～ 個人画面・電源を装備）
- 787-8型機 導入（2019年10月～ 個人画面・電源を装備）
- 767・737型機に個人電源を順次装備
- ATR42-600型機に更新（北海道エアシステム）



国際線：

欧米豪路線全便のビジネスクラスフルフラット化（2019年6月～）

■ あらゆるお客さまニーズへの対応

- 多言語への対応、多様なニーズに応じた機内食やラウンジ飲食、キャッシュレス支払い手段を拡充
- 空港カウンター改修、手話通訳サービス提供、WEB情報刷新などにより、アクセシビリティを向上
- タイムリーな情報提供とコンタクトセンター品質の改善に向け、有人チャット、Chatbot、SNS・SMSを活用
- 複数あるスマートフォンアプリを統合し、ユーザビリティを向上



■ 安定的な運航への取り組み

定時運航品質の向上：

運航ダイヤの適正化、予備機材の活用、ITツールを活用した空港業務の効率化 等

災害対応力の強化：

至近の災害事例も踏まえた運航便の早期再開プランを含むBCP*1を再構築。多言語に対応し、安全と安心を提供

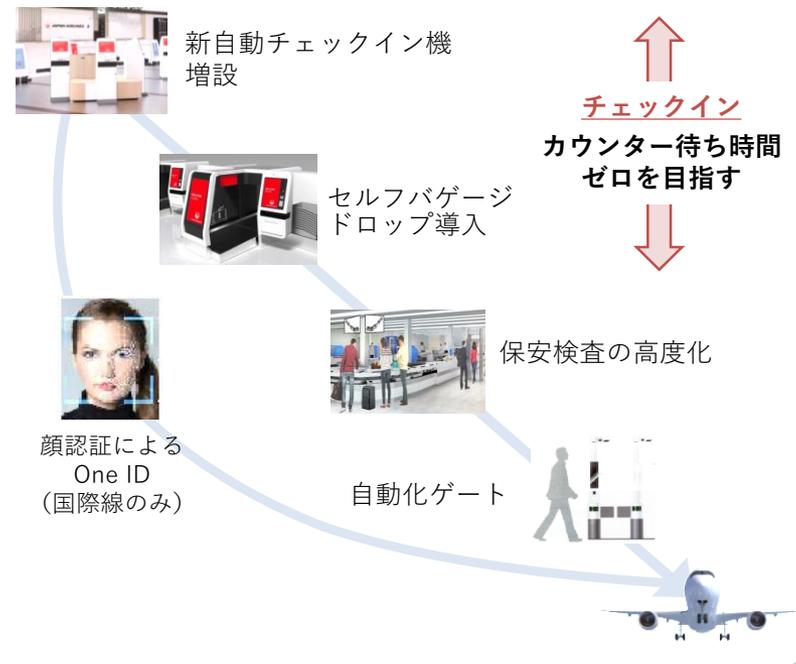
■ 「スマート空港」の実現（2020年～）

自動チェックイン機の刷新・増設、セルフバゲージドロップの導入、顔認証の活用により「Fast Travel」を推進し、手続き時間を短縮

国内線：5空港（羽田・新千歳・伊丹・福岡・那覇）

国際線：2空港（成田・羽田）

「スマート空港」の実現イメージ（2020年度～）



*1 Business Continuity Planの略。不測の事態を想定し事業を継続するための対応策を纏めたもの



2019~2020年度 重点ポイント

世界をマーケットとする
航空運送の実現

空の安全を守り、
航空業界の発展を牽引

航空需要を喚起する
新たな事業・サービスを創造

エアライン周辺

■ 「持続可能な地域航空」の実現

統一した運航・整備体制による効率化、コードシェアによる需要喚起を目的に業界をあげて「有限責任事業組合（LLP）」を設立（2019年度予定）

■ ノウハウを活かした受託と領域の拡大

- 他航空会社の空港ハンドリング、整備、乗員訓練、貨物ハンドリングの受託を拡大
- 国内重工メーカー等とMRJを含むエンジン整備分野の協業事業を立ち上げ

旅行・物流

■ 訪日外国人増加と地域活性化に向けた取り組み推進

- 企業や自治体と連携し、地域の観光資源を活かした体験型旅行の提供、特産品を使った商品開発、機内誌等による宣伝を推進
- (株)和郷との合弁会社「JAL Agriport(株)」によるオリジナル商品開発と観光農園の開設（2020年予定）

■ ビジネスジェット事業への参入（2019年春営業開始予定）

丸紅(株)との合弁会社「JALビジネスアビエーション(株)」を設立し、ビジネスジェットの利用拡大を促進

■ 「空の移動革命」の推進

- 「ドローン貨物輸送」の事業化に向けた取り組み推進
- 「空飛ぶクルマ」の実現に向けた産学官連携への参画

■ 超音速機開発・宇宙開発への参画

整備技術等、当社アセットの提供による開発支援



市場開拓

■ デジタルマーケティング事業への参入

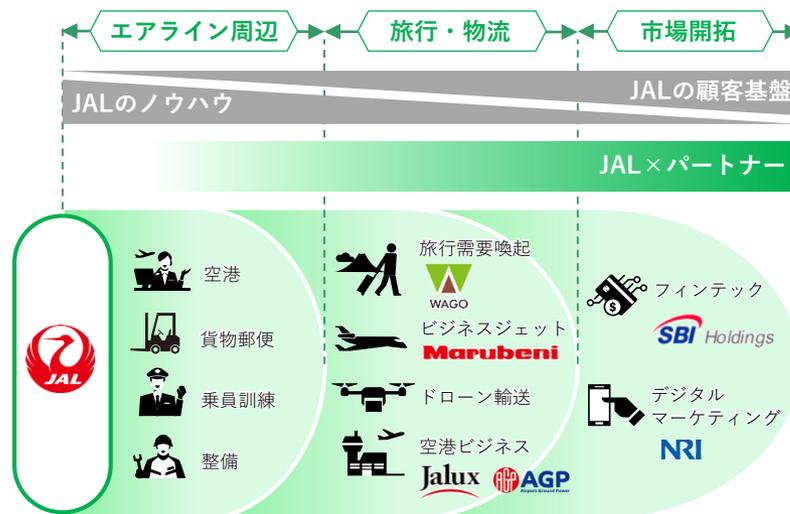
(株)野村総合研究所との合弁会社「JALデジタルエクスペリエンス(株)」を設立し、顧客データを基に生活を豊かにする体験・サービス・商品を提供（2019年秋予定）

■ フィンテック会社のサービス拡充

トラベルプリペイドカード”JAL Global WALLET”と親和性のある専用口座や外貨預金等のサービスをネオバンク*1として提供



事業領域のポートフォリオ



*1企業が既存の銀行と提携し、新たな金融商品・サービスを提供すること

2019～2020年度 重点ポイント

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

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

■ JALフィロソフィの学び直しと実践

失敗事例など過去からの学びと内省を実践に繋げる仕組みを構築

■ 健康経営の推進（社員の心身の健康の追求）

データヘルズ*1により、社員一人一人に合った積極的な予防医療を促進

■ プロフェッショナル人財の育成

- ・ 自律的に行動する「JAL OODA」型人財・リーダーを育成
- ・ 採用地区によらない主要ポストへのグローバル人財の登用
- ・ シニアの専門性を高め、活躍フィールドを拡大(定年延長含む)
- ・ 社内起業家オーディション「創造の翼」の継続と、自らの気付き・知恵を実証する「ラボ会員」制度を導入

■ 次世代の航空人財の養成

- ・ 新たな在留資格による外国人財の採用・育成スキームを確立
- ・ 産学連携による「航空技術大学」の設立に参画し、航空技術者を養成

■ 新たな技術・発想による社会価値の創出

スタートアップ企業への投資を行うコーポレートベンチャーキャピタル（CVC）ファンド「Japan Airlines Innovation Fund」（ファンドサイズ\$70 million）を設立

■ 世界最先端の整備技術拠点の構築

成田整備地区を再編し、次世代の技術力を生み出す最先端の統合整備拠点を新設（2020年度中に着工予定）

■ 部門に応じたワークスタイル変革

- 運航：マニュアルを一元管理するシステムを導入
- 客室：AI・RPA等の導入を検討
- 空港：自動運転等の先進技術を搭載したGSE*2を導入
- 整備：電子搭載用航空日誌、航空機整備記録管理システムの導入
- 貨物：画像認証技術、自動搬送ロボット、AI等を導入
- 間接：AI・RPA等の活用を推進

■ 他社ラボとの連携によるイノベーションの促進

NTTコミュニケーションズ、NTTドコモ、KDDI、IBM、SAP、CTC、日本経済新聞社 等との連携により「ラボ・アライアンス」を構築し、国・業界を超えて新技術を活用

イノベーションを創出するプラットフォーム



*1 電子的に保有された健康医療情報を分析し、効果的に活用すること

*2 Ground Support Equipmentの略。ランプバス、トーイングトラクター、航空機牽引車など

*3 Proof of Conceptの略。実証実験の意味

今中期経営計画においてはESG経営の視点から重点課題を特定し、
2030年のSDGs*1達成に向け、事業を通じて社会の課題解決に取り組みます。



2030



2020

中期経営計画

ESG経営
の視点

取り組む領域	重点課題
Environmental 環境	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス排出の削減 廃棄物の削減 騒音の低減
Social お客さま・地域	<ul style="list-style-type: none"> 世界の空の安全を牽引 あらゆるお客さまの空の旅を可能に 観光立国に向けたインバウンドの拡大 日本全国の地域活性化 お客さまに信頼される商品サービス
Social 人権・D&I*2	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人財の活躍と健康経営の実現 女性リーダーの育成と輩出 健全*3なサプライチェーンの構築
Governance ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスの徹底 積極的な情報開示と説明責任 強固なリスクマネジメント

*1 持続可能な社会の実現を目指し、国際社会が2030年までに解決すべき17の目標

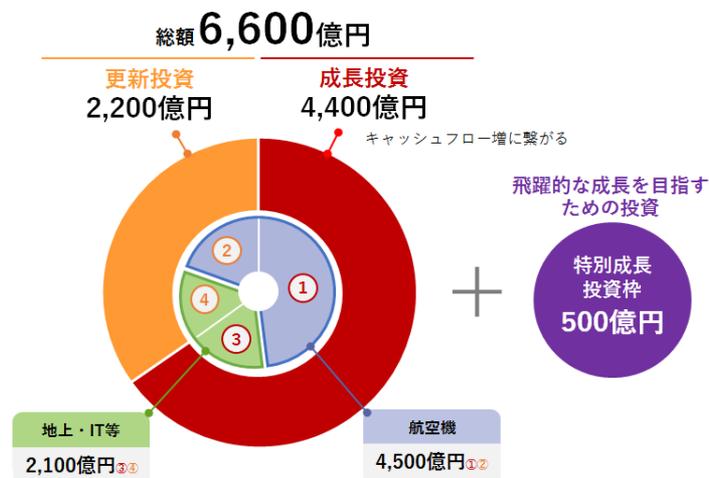
*2 ダイバーシティ&インクルージョンの略。異なる経験や視点を活かし、その違いを受け止めたうえで新たなものを生み出すこと

*3 環境配慮・公正な事業慣行・人権尊重などが実現された状態



JAPAN AIRLINES

ローリングプラン2019



JALグループ 中期経営計画ローリングプラン2018
「財務戦略・資本政策」 (2018.2.28)

目次

- 1 振り返りと長期目標“グランドデザイン”
 - 1 2017～2020年度中期経営目標の進捗
 - 2 2017～2018年度の振り返り
 - 3 長期目標“グランドデザイン”
- 2 2019～2020年度の取り組み
 - 1 中期ローリングプラン2019の位置づけ
 - 2 ネットワークを磨き上げる
 - 3 商品サービスを磨き上げる
 - 4 事業領域を拡げる
 - 5 人財×テクノロジー
 - 6 SDGs達成に向けたESG経営
- 3 財務戦略・資本政策
 - 1 財務戦略
 - 2 2018～2020年度 投資計画
- 4 収支目標
 - 1 機材計画と運航諸元
 - 2 中期期間の売上・利益目標
 - 3 2019年度関連指標
- 5 投資家説明資料

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。

資産効率・資本効率の向上

- 2020年度に予定される首都圏空港の機能強化に対応するための先行投資・費用の発生と、需給バランスの短期的な悪化が想定されるため、自己資本利益率(ROE)および投資利益率(ROIC)の一時的な低下は避けられないものの、持続的な利益成長により、ROE10%台の維持・向上、ROICのさらなる向上を目指す

経営資源の配分

- 安定的経営のために必要な手元資金の水準は、年間売上の約2.6ヶ月分を維持し、超過額を戦略的に配分
- 成長投資は有利子負債を活用して積極的に推進し、飛躍的な成長のための「特別成長投資枠」500億円も有効活用
- 2019年度上期を目途に、企業年金基金の財政基盤強化のために約800億円を拠出し、当社の退職給付に係る負債を削減

株主還元のさらなる充実

- 実効税率の上昇にかかわらず配当水準を維持するよう、2019年度から目安とする配当性向を引き上げ、株主資本配当率にも留意しつつ、安定的な配当を実施
- 安定的な配当と積極的な自己株式取得を組み合わせることにより、総還元性向^{*1}を意識した株主還元策を実施



^{*1} (配当金総額 + 自己株式取得額) / 親会社株主に帰属する当期純利益

^{*2} 営業キャッシュフロー + 投資キャッシュフロー



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。
前計画より航空機への成長投資を400億円積み増し、成長を加速させます。

2018～2020年度
総額 **7,000億円** (前計画対比 + 400)

更新投資
2,200億円

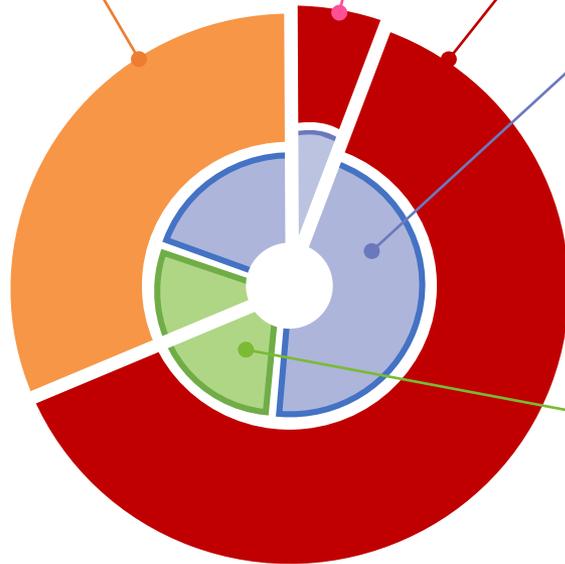
前計画対比
+ 400

キャッシュ
フロー増に
繋がる

成長投資
4,800億円

飛躍的な
成長を目指す
ための

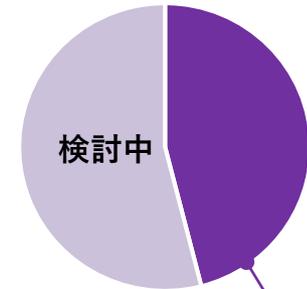
特別成長投資枠
500億円



航空機
4,900億円
(前計画対比 + 400)
国際線供給量拡大 + 300
導入時期変更等 + 100
2018年度……………1,790億円
2019～20年度…3,110億円予定

地上・IT等
2,100億円
スマート空港、レベニュー
マネジメント強化等
2018年度……………590億円
2019～20年度…1,510億円予定

+



中長距離LCC
230～億円

航空機 成長投資：路線開設・増便、運航効率向上に資する航空機
更新投資：退役更新航空機、部品など
地上・IT等 成長投資：品質・サービス向上、効率化、新事業展開など
更新投資：老朽既存設備の単純更新、法令対応など



JAPAN AIRLINES

ローリングプラン2019



目次

- 1 振り返りと長期目標“グランドデザイン”
 - 1 2017～2020年度中期経営目標の進捗
 - 2 2017～2018年度の振り返り
 - 3 長期目標“グランドデザイン”

- 2 2019～2020年度の取り組み
 - 1 中期ローリングプラン2019の位置づけ
 - 2 ネットワークを磨き上げる
 - 3 商品サービスを磨き上げる
 - 4 事業領域を拡げる
 - 5 人財×テクノロジー
 - 6 SDGs達成に向けたESG経営

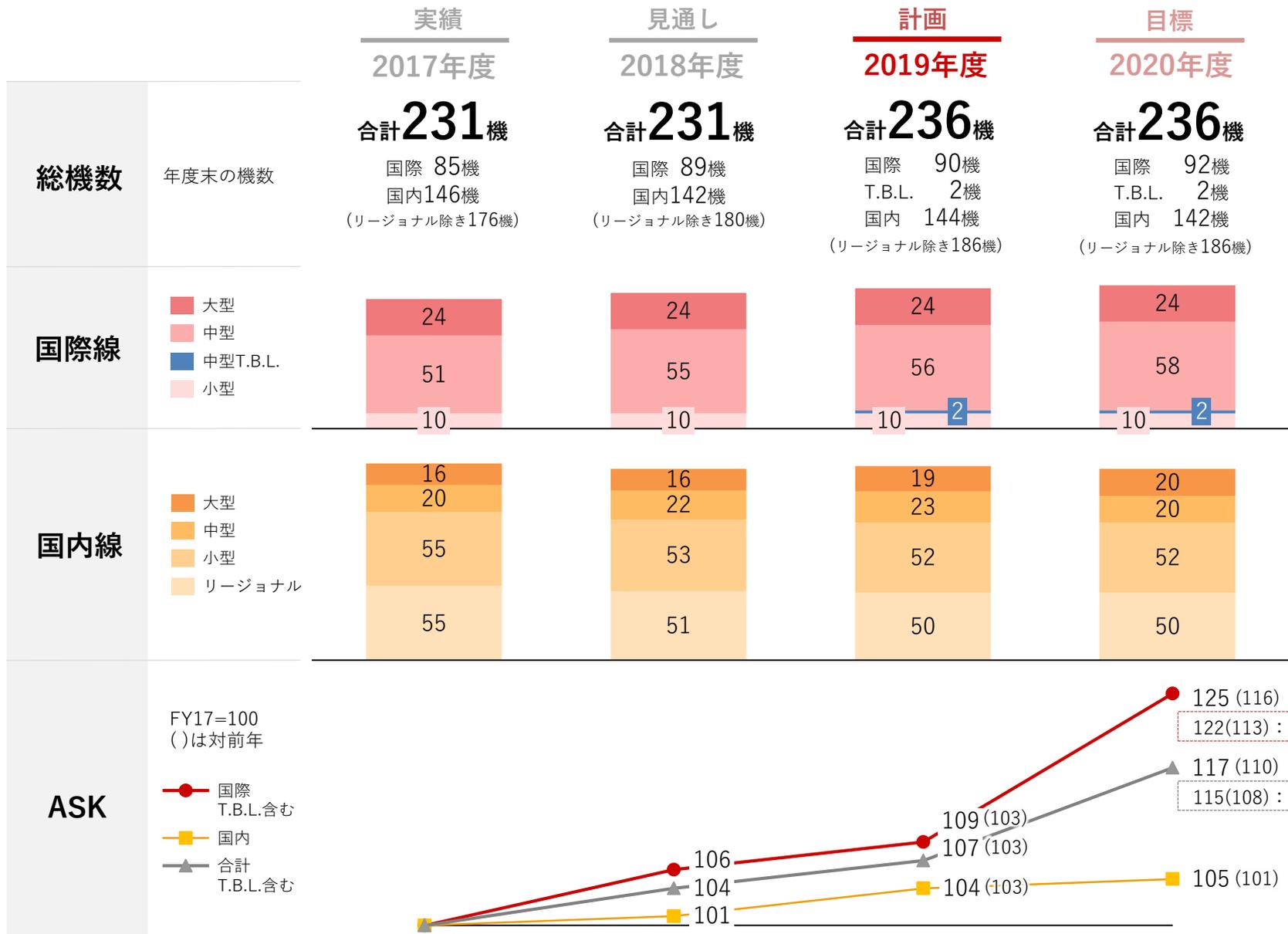
- 3 財務戦略・資本政策
 - 1 財務戦略
 - 2 2018～2020年度 投資計画

- 4 収支目標
 - 1 機材計画と運航諸元
 - 2 中期期間の売上・利益目標
 - 3 2019年度関連指標

- 5 投資家説明資料

機材計画と運航諸元

中期ローリング
プラン2019

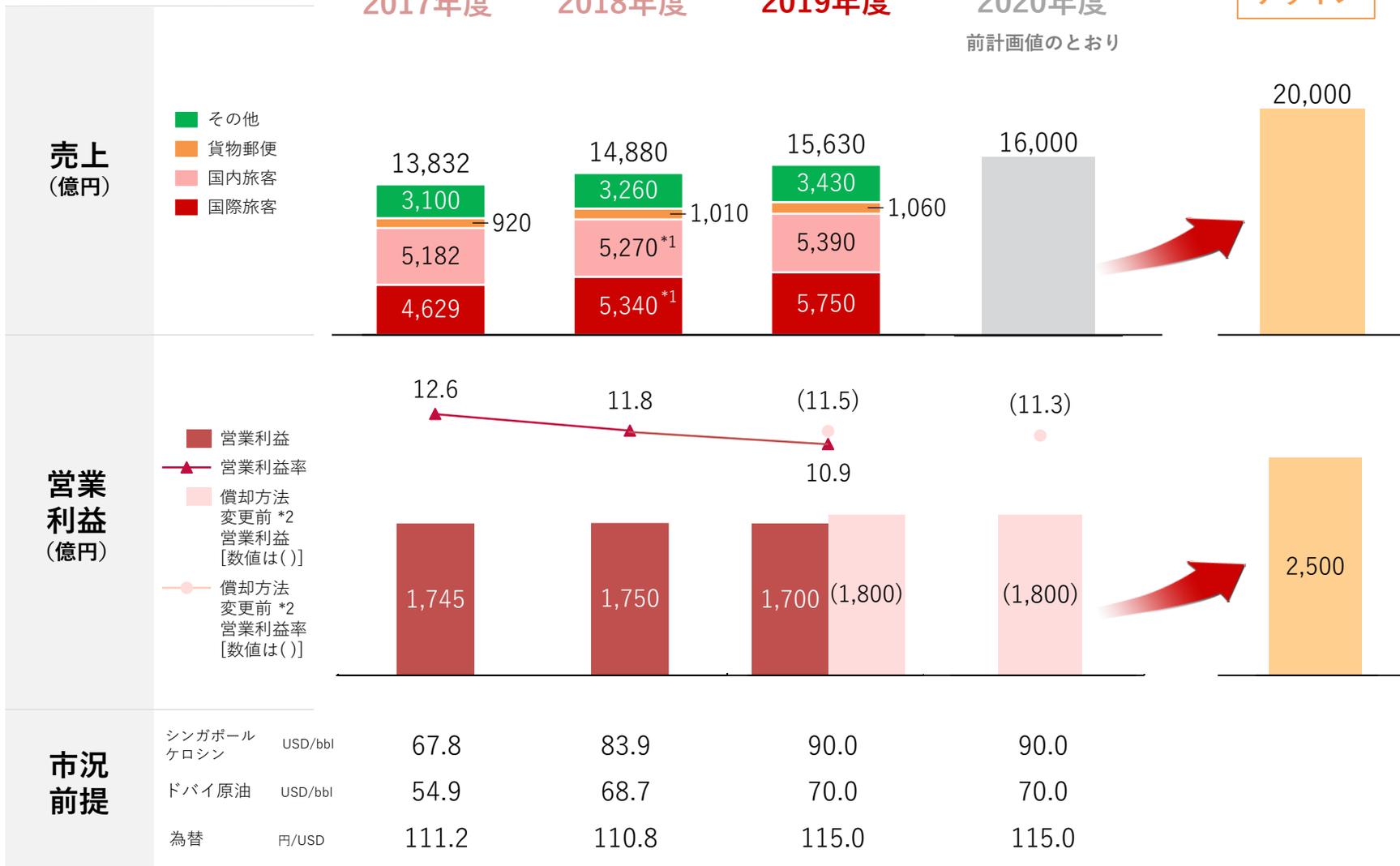


中期期間の売上・利益目標

中期ローリング
プラン2019



日本会計基準に基づく



^{*1} 2018年度から国際航空券における国内区間の収入按分ルールを変更

^{*2} 変更前は、航空機の機体に装着される構成要素（例：機体、客室資産、エンジン部品）も航空機と一体として償却。変更後は、構成要素ごとの耐用年数で償却

2019年度 関連指標

中期ローリング
プラン2019



	(億円)	見通し	計画	償却方法 変更前*1	前年差	償却方法 変更前*1
		2018年度	2019年度			
連結 損益計算書	営業収益	14,880	15,630		+750	
	営業費用	13,130	13,930	(13,830)	+800	(+700)
	営業利益	1,750	1,700	(1,800)	▲50	(+50)
	営業利益率(%)	11.8%	10.9%	(11.5%)	▲0.9pt	(▲0.2pt)
	経常利益	1,610	1,710		+100	
	親会社株主に帰属 する当期純利益	1,380	1,140		▲240	
連結 バランスシート	総資産	19,740	19,880		+140	
	有利子負債残高	1,440	1,690		+250	
	自己資本	11,550	11,770		+220	
	自己資本比率(%)	58.5%	59.2%		+0.7pt	
	ROIC*2(%)	9.5%	8.7%	(9.2%)	▲0.8pt	(▲0.3pt)
	ROE*3(%)	12.5%	9.8%		▲2.7pt	
連結 キャッシュフロー	ROA*4(%)	9.1%	8.6%	(9.1%)	▲0.6pt	(▲0.1pt)
	営業CF	2,740	2,190*5		▲550	
	投資CF*6	▲1,980	▲2,590		▲610	
	フリーCF*6	760	▲400*5		▲1,160	
	財務CF	▲370	▲470		▲100	
	EBITDA	3,000	3,090		+90	
EBITDAR	3,190	3,270		+80		

*1 変更前は、航空機の機体に装着される構成要素（例：機体、客室資産、エンジン部品）も航空機と一体として償却

*2 企業が事業活動のために投じた資金によって、どれだけ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）

*3（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）

*4（営業利益）／（期首・期末総資産平均）

*5 FY19の営業CFとフリーCFには、FY19上期実施予定の企業年金基金への約800億円の拠出を含む

*6 定期預金等の入出金を除く

2020年度を初年度とする中期経営計画の策定について

- JALグループ2017～2020年度中期経営計画は、航空業界に大きな影響を与える「首都圏空港の機能強化」や「東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会」が予定される2020年度を最終年度として策定し、取り組んでまいりました。
- そして、2019年度は引き続き経営目標の達成および、今中期経営計画の目標の一つである営業利益1,800億円^{*1}の前倒しを目指しております。
- 一方、2019年度は「首都圏空港の機能強化」の具体化が予定され、2020年度以降の計画を策定できる環境が整う見込みです。
- したがって、成長に向けた具体的な計画をお示しするため、来年度はこれまでの取り組み・成果を総括したうえで、長期目標である“グランドデザイン”の実現に向けた「2020年度を初年度とする中期経営計画」を策定します。また、併せて国際財務報告基準IFRSの適用も予定しております。

^{*1}償却方法変更前

- 1 振り返りと長期目標“グランドデザイン”
- 2 2019～2020年度の取り組み
- 3 財務戦略・資本政策
- 4 収支目標
- 5 投資家説明資料**
 - 1 概要
 - 2 国際線旅客事業
 - 3 国内線旅客事業
 - 4 旅客基幹システム
 - 5 コストマネジメント
 - 6 市況変動リスクへの対応
 - 7 財務戦略・資本政策
 - 8 2019年度計画



JAPAN AIRLINES

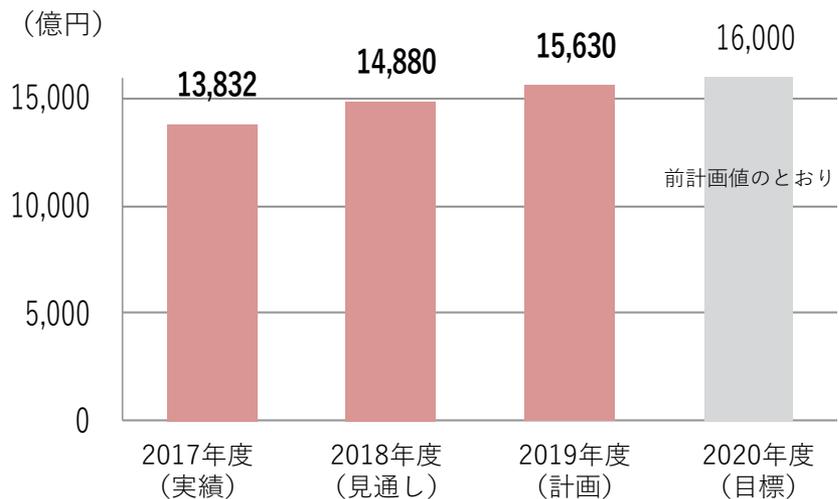
ローリングプラン2019

1. 概要

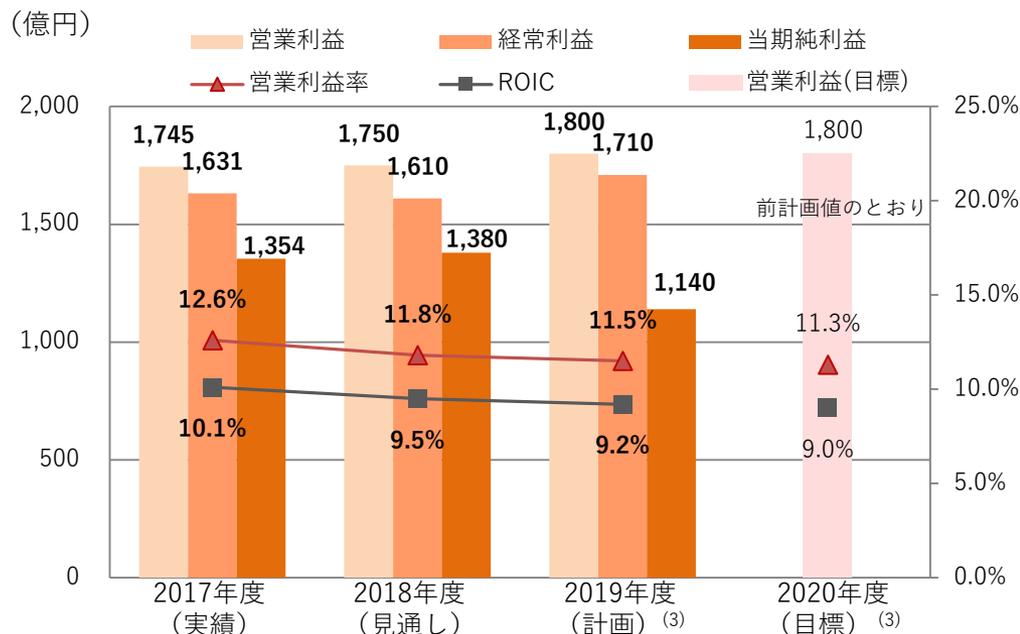


高い収益性を維持しつつ成長を追求

営業収益



営業利益・経常利益・当期純利益⁽¹⁾・営業利益率・ROIC⁽²⁾

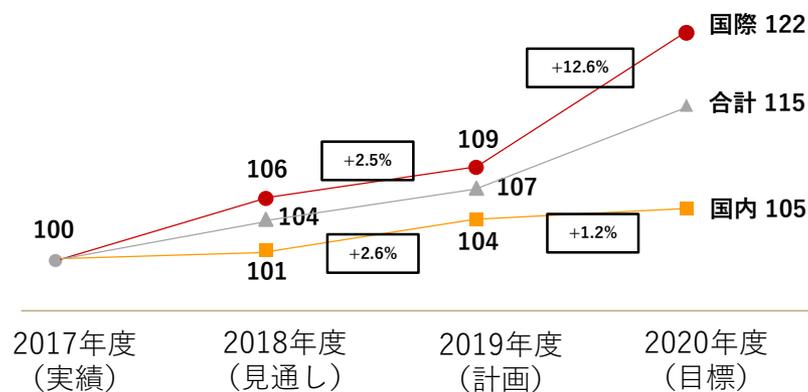


(1) 親会社株主に帰属する当期純利益

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

(3) 2019年度計画・2020年度目標は償却方法変更前の数値

運航諸元



* 運航諸元はT.B.L.除きで作成

市況前提

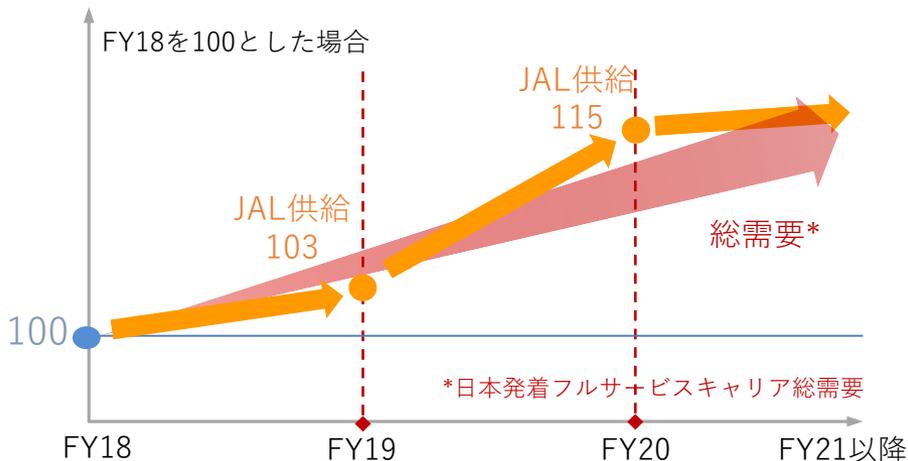
	FY18	FY19~
シンガポールケロシン (USD/bbl)	83.9	90.0
ドバイ原油 (USD/bbl)	68.7	70.0
為替 (円/USD)	110.8	115.0

2. 国際線旅客事業

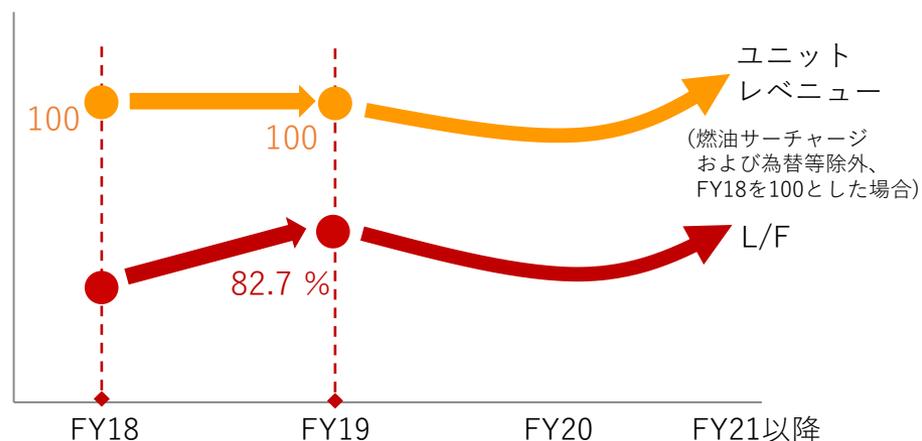


首都圏空港機能強化の機会を捉え、需要の伸びに合わせて適切に自社供給を拡大
需給バランスの短期的な悪化によるユニットレベニュー・ロードファクターの低下を早期に克服

総需要の見通しと供給計画



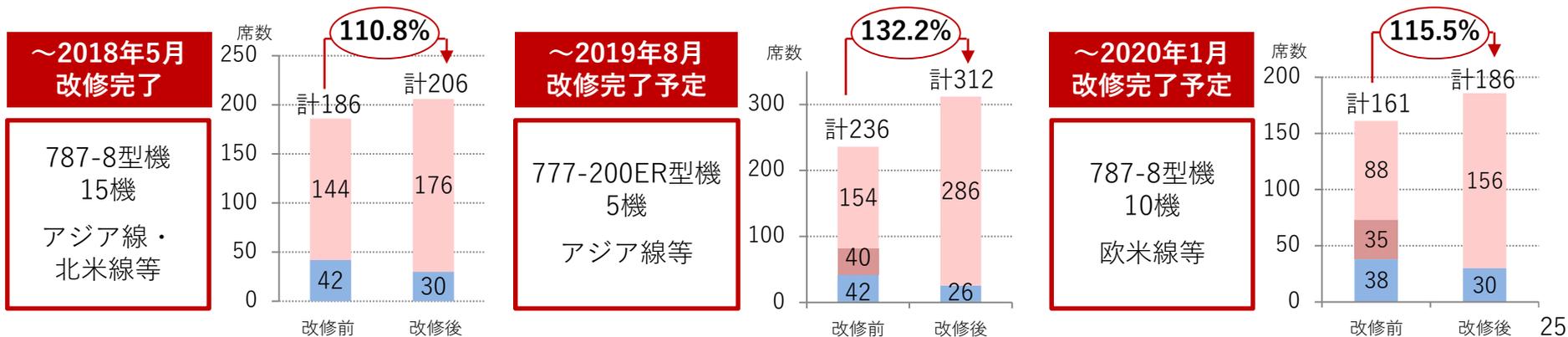
ユニットレベニュー・ロードファクター (L/F)



機材仕様の需給適合 (FY18~FY19)

機材数を増やすことなく、席数の最適化で供給を拡大

- エコノミークラス
- プレミアムエコノミークラス
- ビジネスクラス



2. 国際線旅客事業

中期ローリング
プラン2019



事業ボラティリティを考慮し、他社との提携を積極的に活用したネットワークの拡充 海外地区競争力強化による収益基盤の拡大

ネットワークを磨き上げる

■ 自社ネットワークの強化

- ・羽田＝マニラ線 開設
(2019年2月1日～)
- ・成田＝シアトル線 開設
(2019年3月31日～)
- ・成田＝モスクワ線 増便
(2019年3月31日～)
- ・成田＝シカゴ線 期間増便
(2019年6月8日～9月3日)
- ・成田＝ベンガルール線 開設
(2020年度夏期ダイヤまでに開設)

■ 世界のパートナーとの提携拡大

共同事業パートナー、oneworldメンバー、コードシェアパートナーとの提携拡大を進め、2020年度中に500都市への乗り入れを目指す

FY2017
343都市

FY2018
402都市

FY2020
500都市

世界のパートナー⁽¹⁾ 29社



海外地区競争力強化・ハワイ線施策強化

■ 世界トップレベルのお客さま満足の実現

- ・外国人ニーズを反映した商品・サービスの拡充および海外での積極的なプロモーション効果により外国人旅客の評価が向上
- ・世界最高品質のサービスを評価され、2018年SKYTRAX「5スター」を獲得
- ・2020年度までに、世界トップレベルのお客さま満足度達成を目指す

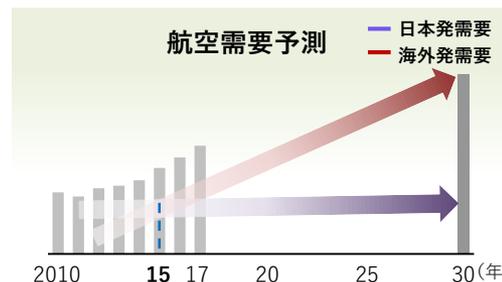


国際線NPS⁽²⁾



■ 海外地区需要の獲得

継続的成長が見込まれる海外地区での競争力を強化し、2027年度までに海外販売額比率50%の実現を目指す



海外発需要

2017→2030 約2倍

海外販売額比率目標

50%
(FY2027)

■ ハワイ路線での施策

- ・ハワイアン航空との提携強化により、オアフ島以外の離島へのネットワークを拡充
- ・新概念「Style yourself ~JAL HAWAII~」のもと、新たな旅のスタイルとサービスを提供し、高価格帯リピーター旅客を獲得

(1) 基本合意のみで提携開始前の会社を含む

(2) Net Promoter Score、顧客の「他者推奨意向」を測定するアンケート手法

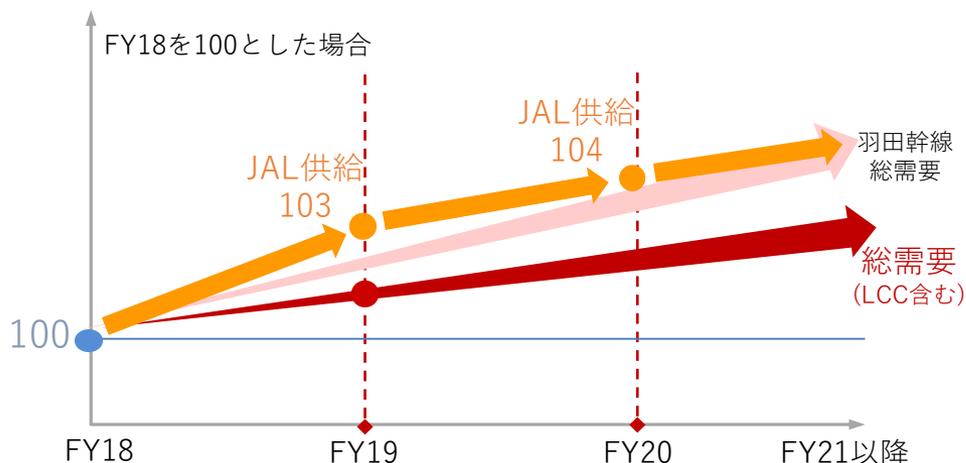
3. 国内線旅客事業



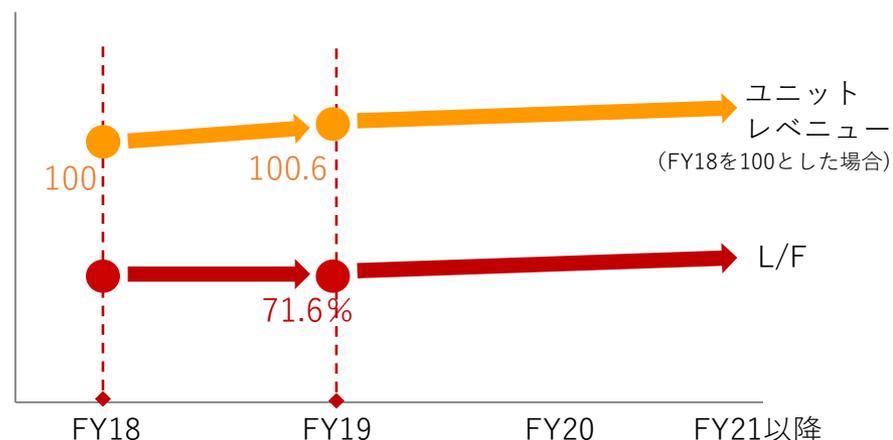
堅調な需要が見込まれる幹線を中心に供給を拡大

新機材の導入、新しいサービスの導入によるユニットレベニュー・ロードファクターの維持・向上

総需要の見通しと供給計画



ユニットレベニュー・ロードファクター (L/F)



新機材導入と客室の快適性向上

新機材導入と客室の快適性向上による選好性の強化

- 個人画面・電源を装備した最新鋭の航空機の導入
A350-900型機 (2019年9月～羽田=福岡線導入後、順次拡大)
787-8型機 (2019年10月～羽田=大阪(伊丹)線中心に導入)
- 767、737型機に個人電源を順次装備
- ATR42-600型機に更新 (北海道エアシステム)



「スマート空港」の実現

新技術の活用により、手続き時間を大幅に短縮する

「スマート空港」の実現

(2020年～ 羽田・新千歳・伊丹・福岡・那覇空港)





新旅客基幹システム効果の早期発現、さらなる効果の拡大

初年度・次年度と当初見通しを超える増収を達成

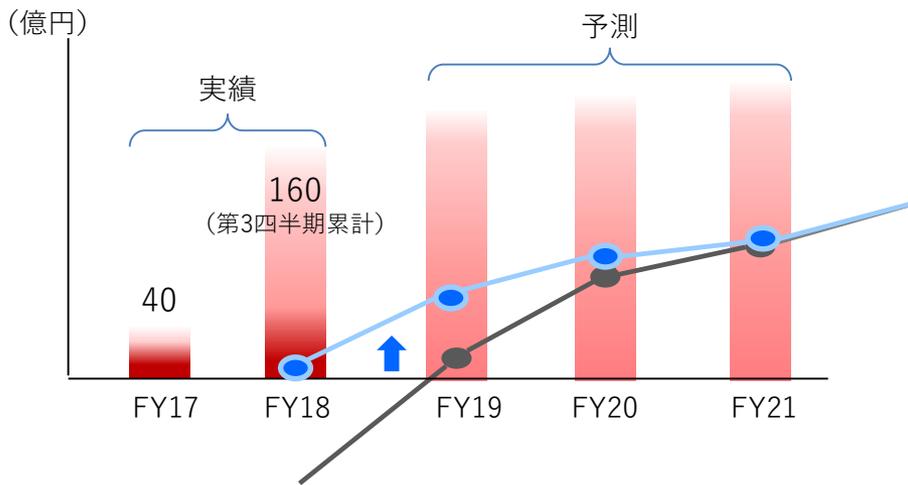
ユニットレベニュー（前年同期比）
を用いた実績効果額の想定

2017年度第4四半期単独：最大40億円
（国際線：40億円）

2018年度第3四半期累計：最大160億円
（国際線：100億円、国内線：60億円）

増収額
（最大値）

■ 増収額（最大値）
● 収支改善効果（予測）
● 収支改善効果（当初見通し）



	主な機能改善	主要な効果
国際線	海外ウェブサイトの機能向上	海外発ビジネスクラス・プレミアムエコノミークラスの収入増
国際線	便単位から旅程単位による座席コントロールへ	通過需要の取り込み拡大
国内線	レベニュー・マネジメント高度化・精緻化	予約の予測精度向上

更なる機能向上
国際線マイレージ新機能によるマイル償還の推進
海外ウェブサイト決済手段の多様化

今後、随時発表

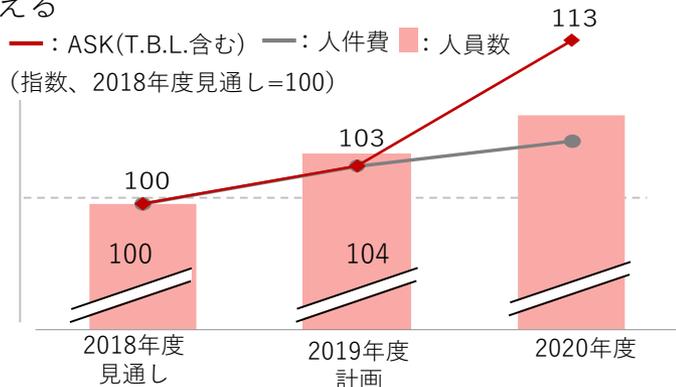


今後の成長に向けた経営基盤の強化を図りつつ、 中長期視点での適切なコストマネジメントを実施

生産性の向上

ASKと人件費・人員数の推移

2020年の首都圏空港の機能強化の対応のため、人件費・人員数は増えるものの、ASKの伸びの範囲内に抑える



ユニットコスト (1)

首都圏空港の機能強化対応のための先行費用により上昇傾向にあるが、2020年度には生産性の向上により低減を目指す

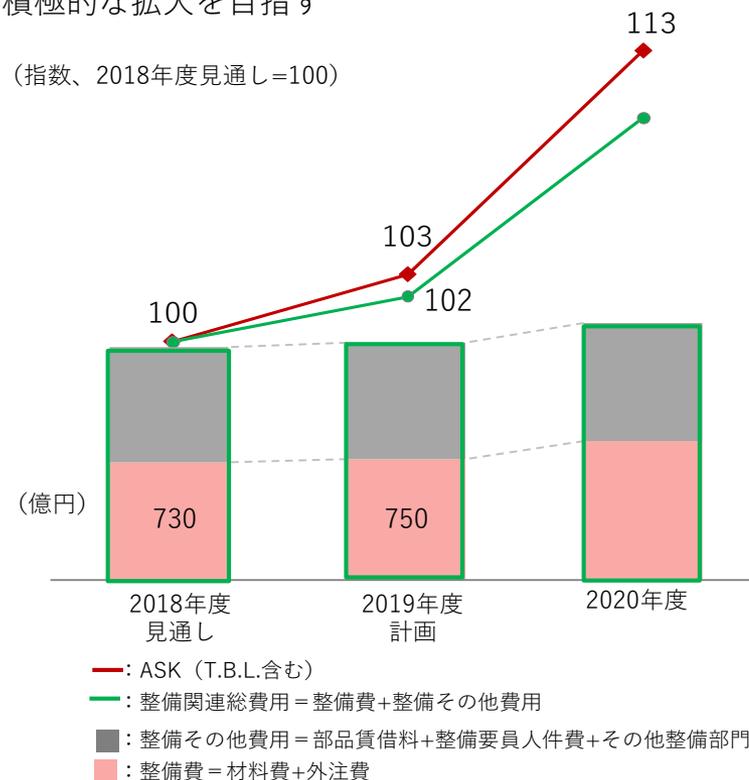


(1) ユニットコスト(円)(T.B.L.除く)=航空運送連結費用(燃油費を除く)/ASK 償却方法変更前の数値

整備関連費用

今後の見通し

- エンジン整備費用は増加傾向にあるが、積極的なIT活用による業務効率化、故障予測精度の向上、整備要目の最適化を図り、整備関連総費用の伸びをASKの範囲内に抑える
- 生産性の向上により確保したリソースを活用し、整備受託事業の積極的な拡大を目指す



ASK (T.B.L.含む)

整備関連総費用=整備費+整備その他費用

整備その他費用=部品賃借料+整備要員人件費+その他整備部門経費

整備費=材料費+外注費

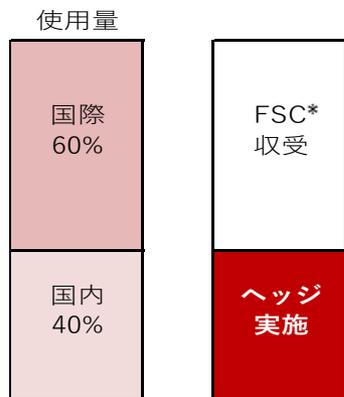
6. 市況変動リスクへの対応

分散・平準化のヘッジポリシーおよび燃油サーチャージにより、燃油・為替変動リスクを克服

ヘッジ方針

<燃油ヘッジ>

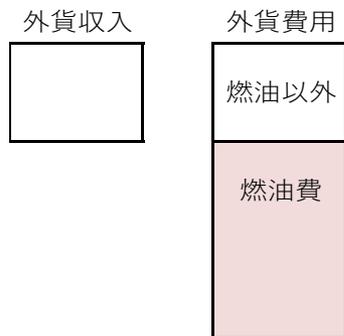
燃油サーチャージがない国内線で使用する燃油に主にリスクが存在しており、ヘッジを行っている
当社の燃油使用量の内、国内線分は約40%を占める



*FSC：燃油サーチャージ

<為替ヘッジ>

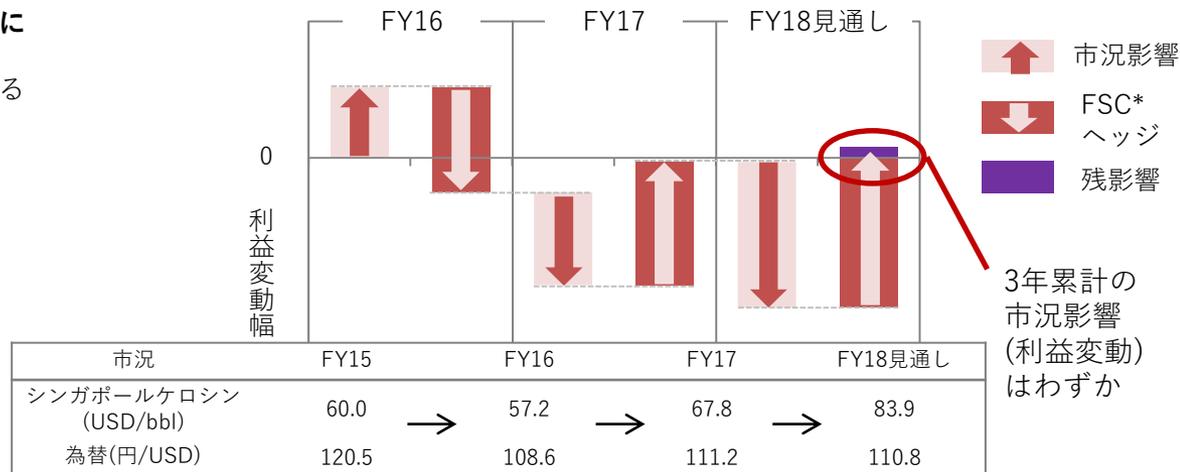
外貨収入と燃油以外の外貨費用はほぼ相殺されており、燃油費為替にリスクが存在しているため
燃油費為替のヘッジを行っている



市況リスクの克服

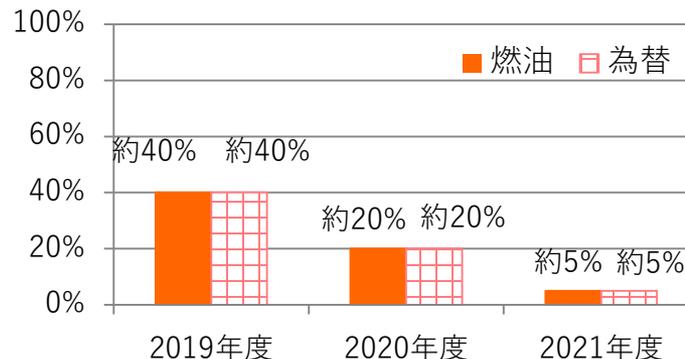
市況変動による利益影響（前年対比）

燃油・為替の市況による利益への影響は、燃油サーチャージおよびヘッジ効果により3年程度のスパンでは相殺できている



燃油費に対するヘッジ概況

リスクの存在する燃油および燃油費為替に対して、平準化と分散を目的として、最長3年間のヘッジを行っている。ヘッジ率は最大40%





強固な財務体質と高い資本効率の両立 企業価値向上に向けた経営資源配分の実施、株主還元の拡充

財務体質

自己資本比率

□ 現状、自己資本比率は60%程度に到達し、強固な財務体質を構築できたと認識しており、今後は**現行水準を維持**するよう努める

信用格付

□ キャッシュフローの改善強化、成長戦略の結実により、「**Aフラット**」以上の信用格付の取得・維持を目指す

資本効率

資本コスト低減・負債活用

□ 適切な情報開示・IRなどを通じて**株主資本コストの低減**に努める
□ 営業キャッシュフローによる十分な債務償還能力を前提に、**規律ある負債の活用を推進**する

手元流動性

□ 資産効率（ROA）にも着目しつつ、十分なイベントリスク耐性も備えるべく、現状の事業規模を前提に、**手元流動性は年間売上高の約2.6ヶ月分（現状では約3,300億円）を目安とする**

株主還元

□ **実効税率の上昇にかかわらず配当水準を維持するよう、2019年度から目安とする配当性向を引き上げ、株主資本配当率にも留意しつつ、安定的な配当を実施**

□ **安定的な配当と積極的な自己株式取得を組み合わせることにより、総還元性向を意識した株主還元策を実施**

総還元推移（2012～2018年度）



(1) 自己株式取得額は、当該年度の決算確定までに決議したものを含む
 (2) 配当性向 = 配当金総額 / 親会社株主に帰属する当期純利益*
 (3) 総還元性向 = (配当金総額 + 自己株式取得金額) / 親会社株主に帰属する当期純利益*
 * 2013～2018年度の親会社株主に帰属する当期純利益は法人税等調整額の影響額を除く

- 1 振り返りと長期目標“グランドデザイン”
- 2 2019～2020年度の取り組み
- 3 財務戦略・資本政策
- 4 収支目標
- 5 投資家説明資料**
 - 1 概要
 - 2 国際線旅客事業
 - 3 国内線旅客事業
 - 4 旅客基幹システム
 - 5 コストマネジメント
 - 6 市況変動リスクへの対応
 - 7 財務戦略・資本政策
 - 8 2019年度計画



JAPAN AIRLINES

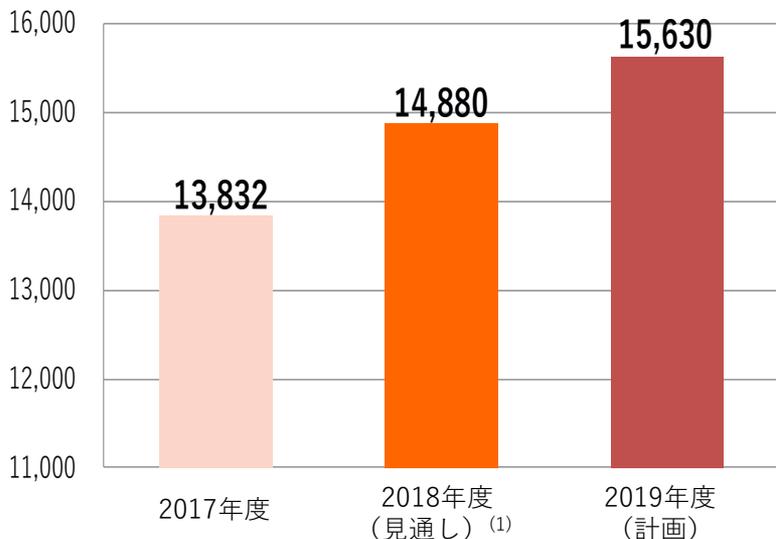
ローリングプラン2019

8. 2019年度計画



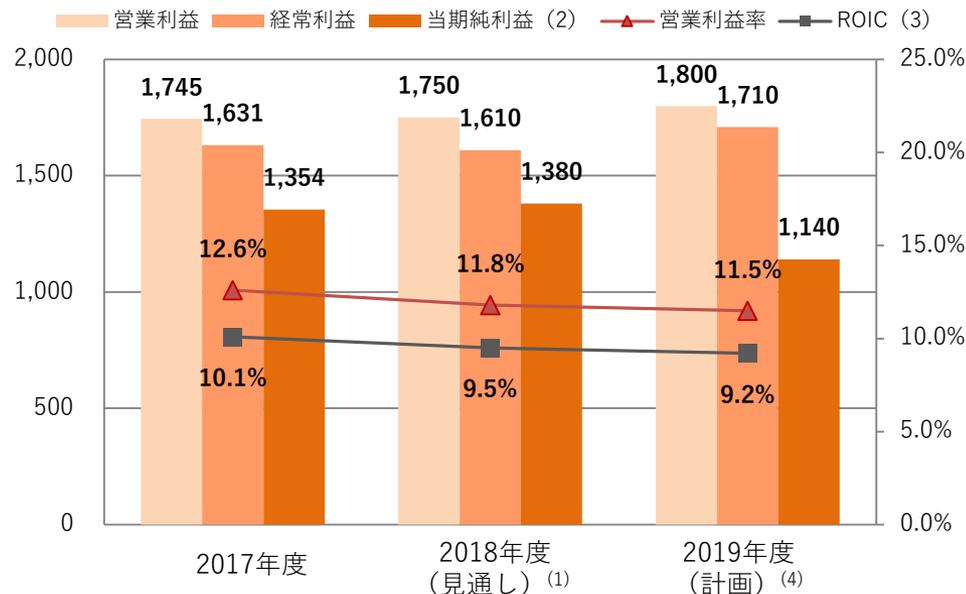
営業収益

(億円)



営業利益・経常利益・当期純利益

(億円)



運航諸元・市況前提

ASK (5)	2018年度 (見通し)	2019年度 (計画)		2018年度 (見通し) (1)	2019年度 (計画)
国際線	+5.9%	+2.5%	シンガポールケロシン (USD/bbl)	83.9	90.0
国内線	+1.1%	+2.6%	ドバイ原油 (USD/bbl)	68.7	70.0
合計	+3.9%	+2.6%	為替 (円/USD)	110.8	115.0

燃油・為替の市況変動による利益影響 (6)

(ヘッジ、燃油サーチャージ込)

為替 (円/USD)	シンガポールケロシン (USD/bbl)	75ドル	80ドル	90ドル	95ドル
115円	90ドル (予想前提)	+40億	+65億	0億	▲90億
110円		+120億	+70億	+10億	▲5億
105円		+130億	+150億	+100億	+15億

(1) 2019年1月31日公表値 (2) 親会社株主に帰属する当期純利益 (3) 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)
 (4) 2019年度計画は償却方法変更前の数値 (5) ASKの値は前年比
 (6) 2019年4-5月の燃油サーチャージ適用額は既に決定済み (日本発: 7,000円基準、日本以外発: 70ドル基準) で、影響は約▲70億円 (上記利益影響には含まず)

8. 2019年度計画 詳細

中期ローリング
プラン2019



収支計画

(単位：億円)	2018年度 見通し ⁽¹⁾	2019年度 計画	前年差	前年比 %
営業収益	14,880	15,630	+750	+5.0%
国際旅客収入	5,340	5,750	+410	+7.7%
国内旅客収入	5,270	5,390	+120	+2.3%
貨物郵便収入	1,010	1,060	+50	+5.0%
その他収入	3,260	3,430	+170	+5.2%
営業費用 ⁽²⁾	13,130	13,930 (13,830)	+800 (+700)	+6.1% (+5.3%)
燃油費	2,510	2,840	+330	+13.1%
燃油費以外 ⁽²⁾	10,620	11,090 (10,990)	+470 (+370)	+4.4% (+3.5%)
営業利益 ⁽²⁾	1,750	1,700 (1,800)	▲50 (+50)	▲2.9% (+2.9%)
営業利益率 ⁽²⁾	11.8%	10.9% (11.5%)	▲0.9pt (▲0.2pt)	-
経常利益	1,610	1,710	+100	+6.2%
当期純利益 ⁽³⁾	1,380	1,140	▲240	▲17.4%
ユニットコスト(円) ⁽²⁾⁽⁴⁾	10.4	10.6 (10.5)	+0.2 (+0.1)	-
ROIC ⁽²⁾⁽⁵⁾	9.5%	8.7% (9.2%)	▲0.8pt (▲0.3pt)	-
EBITDAマージン ⁽⁶⁾	20.2%	19.8%	▲0.4pt	-
EBITDARマージン ⁽⁷⁾	21.4%	20.9%	▲0.5pt	-

運航諸元・市況前提

	2018年度 見通し	2019年度 計画
ASK* 国際線	+5.9%	+2.5%
国内線	+1.1%	+2.6%
合計	+3.9%	+2.6%

*前年比

	2018年度 見通し ⁽¹⁾	2019年度 計画
シンガポールケロシン (USD/bbl)	83.9	90.0
ドバイ原油 (USD/bbl)	68.7	70.0
為替 (円/USD)	110.8	115.0

(1) 2019年1月31日公表値

(2) 2019年度計画、前年差、前年比の()内は償却方法変更前の
数値

(3) 親会社株主に帰属する当期純利益

(4) ユニットコスト=航空運送連結費用(燃油費を除く)/ASK
(T.B.L.含む)

(5) 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)

(6) EBITDAマージン=EBITDA/営業収益
EBITDA=営業利益+減価償却費

(7) EBITDARマージン=EBITDAR/営業収益
EBITDAR=営業利益+減価償却費+航空機材賃借料

8. 2019年度計画 貸借対照表／キャッシュフロー／投資

中期ローリング
プラン2019



連結貸借対照表

(億円)	2018年度 期末見通し ⁽¹⁾	2019年度 期末計画	前年度 期末差
総資産	19,740	19,880	+140
有利子負債残高	1,440	1,690	+250
自己資本	11,550	11,770	+220
自己資本比率 (%)	58.5%	59.2%	+0.7pt
ROIC (%) ⁽²⁾⁽³⁾	9.5%	8.7% (9.2%)	▲0.8pt (▲0.3pt)
ROE (%) ⁽⁴⁾	12.5%	9.8%	▲2.7pt
ROA (%) ⁽³⁾⁽⁵⁾	9.1%	8.6% (9.1%)	▲0.6pt (▲0.1pt)

- (1) 2019年1月31日公表値
 (2) 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）
 (3) 2019年度期末計画、前年度期末差の（）内は償却方法変更前の数値
 (4) （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）
 (5) （営業利益）/（期首・期末総資産平均）
 (6) 2019年度上期実施予定の企業年金基金への約800億円の拠出を含む
 (7) 定期預金の入出金を除く
 (8) 営業キャッシュフロー+投資キャッシュフロー
 (9) 成長投資＝路線開設・増便・運航効率向上に資する航空機導入、および品質・サービス向上、効率化、新事業展開など
 (10) 更新投資＝退役更新航空機、部品、および老朽既存設備の単純更新、法令対応など

連結キャッシュフロー計算書

(億円)	2018年度 見通し ⁽¹⁾	2019年度 計画	前年度差
営業キャッシュフロー	2,740	2,190 ⁽⁶⁾	▲550
投資キャッシュフロー ⁽⁷⁾	▲1,980	▲2,590	▲610
フリーキャッシュフロー ⁽⁸⁾	760	▲400 ⁽⁶⁾	▲1,160
財務キャッシュフロー	▲370	▲470	▲100
EBITDA	3,000	3,090	+90
EBITDAR	3,190	3,270	+80

投資額

(億円)	2018年度 見通し ⁽¹⁾	2019年度 計画	前年度差
航空機	1,790	1,890	+100
地上投資その他	590	750	+160
投資額計	2,380	2,640	+260

投資の成長・更新（内訳）

成長投資⁽⁹⁾ 1,950

更新投資⁽¹⁰⁾ 690



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。