



**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

INTENTIONALLY LEFT BLANK

# 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といたします。



- ローリングプランについて、ご説明させていただきます。
- 2018年12月に受けた事業改善命令の反省をもとに、「安全・安心の再構築」に注力してまいります。
- また、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、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ことで、「信頼回復と企業価値の向上」を図ってまいります。

## 目次



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)

- 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 中短期間の売上・利益目標
  - 3 2019年度関連指標
- 5 投資家説明資料

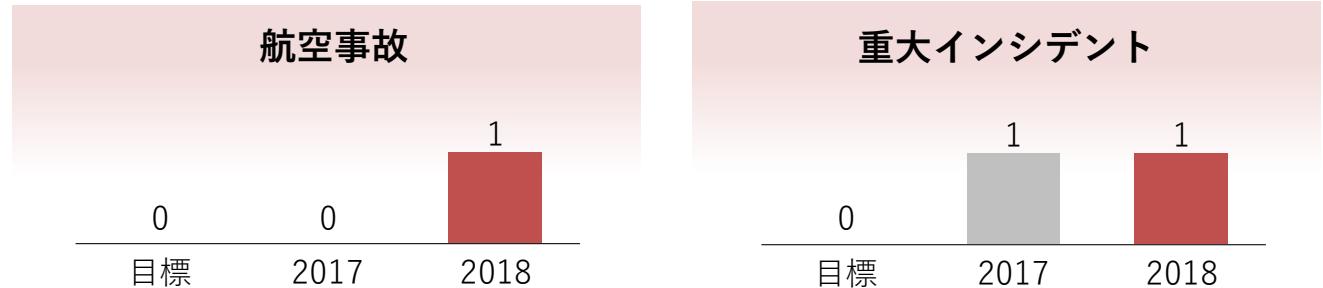
INTENTIONALLY LEFT BLANK



**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）：  
巡回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月末を目指して策定、実行



- 「安全」は、JALグループの存立基盤であり、事業の大前提です。「安全・安心」の実現に向け、航空事故、重大インシデントとともに「ゼロ」を目指し、必要な取り組みを進めてまいります。
- 2018年12月の事業改善命令、2019年1月の業務改善勧告を受けたことを踏まえ、飲酒管理を安全管理システムに組み込むと共に、飲酒問題にとどまらず、「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」の観点から、本質的な改革の実行を進めています。
- こうした取り組みにより、足元をしっかりと固めることで、お客さま、社会からのご期待に応え、今後の成長の基礎を強化してまいります。



**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

### 国内線NPS<sup>\*1</sup>

(2017年度期初対比)



### 国際線NPS<sup>\*1</sup>

(2017年度期初対比)



## 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

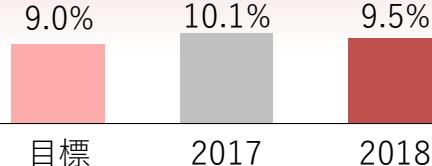
## 財務

営業利益率10%以上  
投資利益率(ROIC<sup>\*2</sup>)9%以上  
を達成

### 営業利益率



### 投資利益率(ROIC<sup>\*2</sup>)



\*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、どれだけの利益を生み出したかを測る指標



- このページでは、中期経営目標の進捗についてご説明します。
- 「顧客満足」の目標指標である他者推奨意向率については、「SKYTRAX 5スター」獲得もあり外国人旅客の評価が向上した一方で、日本人旅客の評価が低下傾向にあるため、基本品質の改善や、利便性・快適性を向上させる施策の展開を加速してまいります。
- 「財務」の目標指標である営業利益率、投資利益率(ROIC)は、目標を上回る見込みです。今後は、2020年度に予定される首都圏空港機能強化に向けた先行投資および費用の増加が見込まれますが、収益性にこだわり、目標を達成するよう努めてまいります。



## 2017



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



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、琉球エアーコミューターの機材更新完了



事業領域を  
拡げる

- ・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



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<sup>\*1</sup>を活用した間接部門の働き方改革

## 2018

- ・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

- ・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സオーシｬン航空の機材更新完了



- ・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

- ・JAL Innovation Labを設立
- ・JAL OODA<sup>\*2</sup>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



- このページでは、これまでの2年間の取り組みをまとめてお示ししております。
- 2017～2018年度の取り組みとしては、中期経営計画およびローリングプランで掲げた施策について、ほぼ想定どおりに進捗していると評価しております。



“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。



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一人の力を結集して、

## 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。そのため、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、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质を保持し、次の成長に向けた投資や、お客様、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<sup>\*1</sup>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

## 目次



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)

- 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 中中期間の売上・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。





- 「中期経営計画ローリングプラン2019」では、まずは足元をしっかりと固めるため、安全視点でJALグループ全体を検証し、「安全・安心の再構築」に向けた本質的な改革を実行してまいります。
- 加えて、航空業界にとって節目の年となる、2020年度に向けた確実な準備と、その先のグランドデザインの実現に向けた取り組みを“加速”させていきます。
- 施策を着実に実行し、成果を出し続けることで、お客様・社会の期待に応えられる企業となり、信頼回復と企業価値の向上を目指してまいります。



# ネットワークを磨き上げる

中期ローリング  
プラン2019



## 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<sup>\*1</sup>：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～)

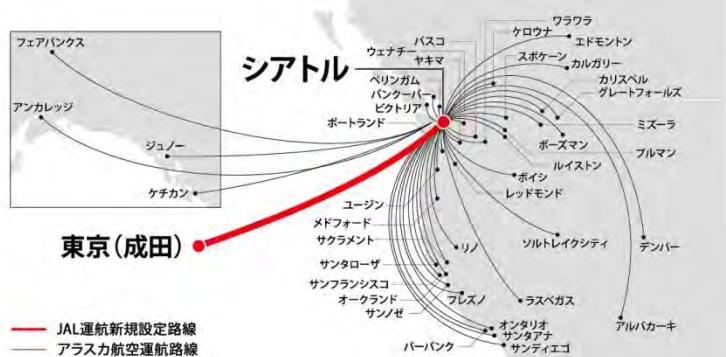
新千歳 = ヘルシンキ線 増便 (2019年12月16日～)

コードシェア開始：エアロメヒコ航空、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

### シアトルハブの主要ネットワーク



<sup>\*1</sup> 関係当局からの認可を前提とする

### ■ 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



### 2020年度からの旅客事業ポートフォリオ





- このページでは、ネットワーク戦略についてご説明します。
- 2019年度中にも成田空港から新路線を開設すると同時に、世界のパートナーとの提携の拡大・強化により、グランドデザインで定めた、「世界主要500都市への乗り入れ」と「国際旅客 海外販売額比率50%」の実現を目指してまいります。
- また、新たなビジネスモデルとして、日本において未開拓市場となる中長距離LCC事業を立ち上げ、2020年度上期中の運航開始に向け、着実に準備を進めております。
- 国内線および短距離LCC領域では、外資系本邦LCCパートナーとの連携を深め、多様なニーズにお応えできる旅客事業のポートフォリオを構築し、インバウンド需要拡大に貢献してまいります。



# 商品サービスを磨き上げる

中期ローリング  
プラン2019



## 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<sup>\*1</sup>を再構築。多言語に対応し、安全と安心を提供

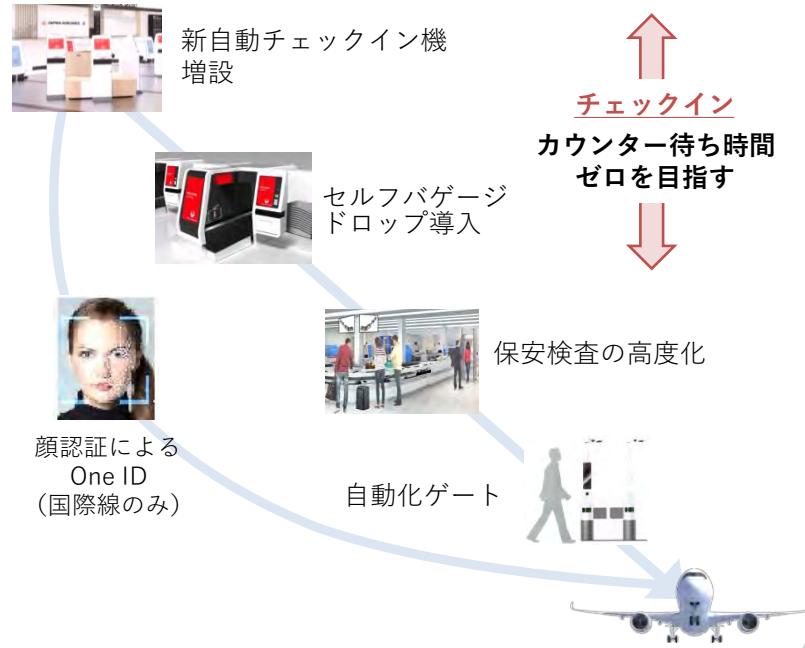
### ■ 「スマート空港」の実現（2020年～）

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



- このページでは、商品サービスについてご説明します。
- 「すべてのお客さまにストレスフリーを実現」を目指し、航空機関連では、国内線に本邦初となる先進的な技術が織り込まれたA350-900型機を導入し、国際線では、長距離全路線ビジネスクラスのフルフラット化を完了します。
- また、地上サービス関連では、お客さまをお待たせしない「スマート空港」を目指してまいります。
- 加えて、「定時運航品質の向上」、「災害対応力の強化」にも取り組んでまいります。



# 事業領域を拡げる

中期ローリング  
プラン2019



## 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

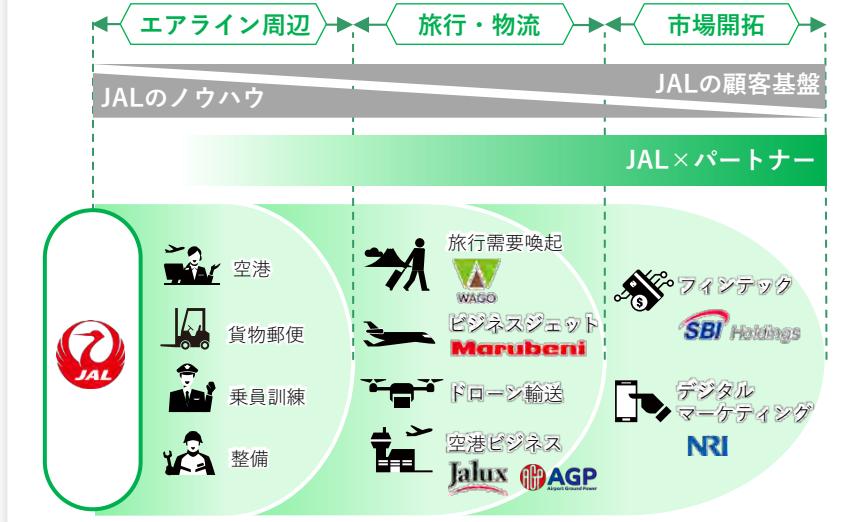
(株)野村総合研究所との合弁会社「JALデジタルエクスペリエンス(株)」を設立し、顧客データを基に生活を豊かにする体験・サービス・商品を提供（2019年秋予定）

#### ■ 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<sup>\*1</sup>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



- このページでは、事業領域の拡大についてご説明します。
- 事業領域の拡大は、本業となるフルサービスキャリア事業を補完する、新たな収益源の創造を目指しているものです。
- やみくもな「多角化」を志向するのではなく、航空運送事業のノウハウや、JALグループの顧客基盤など、JALグループの強みが活かせる領域である、「エアライン周辺」、「旅行・物流」、「市場開拓」といった3領域に絞り、ノウハウが無い領域はパートナーとの協業を推進することで、リスクを最小限に留めつつ、新たな価値創造に努めてまいります。



## 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）

データヘルス<sup>\*1</sup>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）

\*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、トヨイングトラクター、航空機牽引車など

\*3 Proof of Conceptの略。実証実験の意味

### ■ 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<sup>\*2</sup>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





- このページでは、イノベーションの促進についてご説明します。
- 新しいテクノロジーを運航や整備の現業部門や、一般管理部門に積極的に導入し、品質と生産性の向上をはかることで、人財を創造性を発揮できる付加価値領域にシフトする取り組みを進めてまいります。
- オープンイノベーションの拠点として昨年オープンした「JAL Innovation Labo」を活用し、パートナー企業との連携を進め、国や業界を超えた新技術の活用を進めております。
- また、2019年1月には、「JALイノベーションファンド」を設立しました。最先端技術やビジネスモデルを有する国内外スタートアップ企業との連携・共創をこれまで以上に能動的かつ、スピード感をもって推進してまいります。



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<sup>\*1</sup>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



## 取り組む領域

### Environmental 環境

### Social お客様・地域

### Social 人権・D&I<sup>\*2</sup>

### Governance ガバナンス

## 重点課題

- ・温室効果ガス排出の削減
- ・廃棄物の削減
- ・騒音の低減
- ・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
- ・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<sup>\*3</sup>なサプライチェーンの構築
- ・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

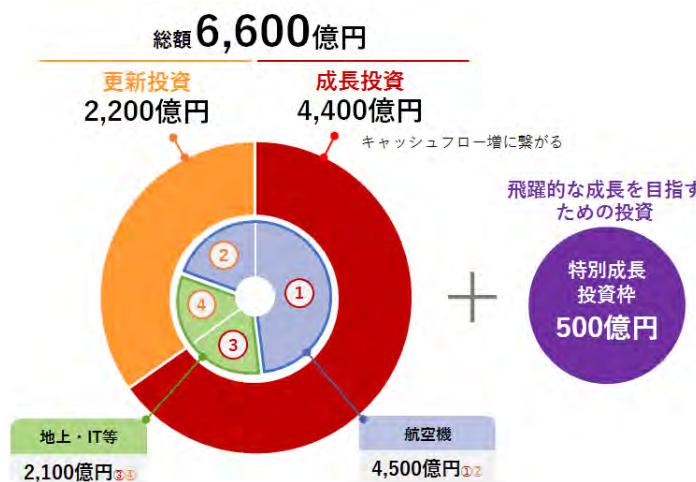
\*2 ダイバーシティ & インクルージョンの略。異なる経験や視点を活かし、その違いを受け止めたうえで新たなものを生み出すこと

\*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



- 航空会社、航空業界において、SDGs達成に向けて何ができるのか、JALグループは、「本業」を通じて、社会の課題を解決することで、社会に提供できる価値、「社会的価値」を実現することを目指してまいります。
- 2030年までのSDGs達成を目指し、2020年度までにおける経営の視点として、ESG経営の視点で具体的に取り組む領域を定め、社会の課題解決に向け努力してまいります。

## 目次



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)

- 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 中中期間の売上・利益目標
  - 3 2019年度関連指標
- 5 投資家説明資料

INTENTIONALLY LEFT BLANK



## 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<sup>\*1</sup>を意識した株主還元策を実施



<sup>\*1</sup> (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

<sup>\*2</sup> 営業キャッシュフロー + 投資キャッシュフロー



- このページでは、財務戦略および利益目標、そして投資家説明資料についてご説明します。
- 財務戦略を実行するにあたり、引き続き「強固な財務体質」の維持と「資産効率・資本効率」の向上を意識してまいります。
- 「資産効率・資本効率」については、首都圏空港の機能強化のための先行投資や一時的な費用増と、需給バランスの短期的な悪化が見込まれるため、ROEおよびROICの一時的な低下が想定されます。しかしながら、持続的な利益成長と経営資源の適正な配分を通じ、目標となるROE10%以上、ROIC9%以上を目指します。
- 経営資源の配分については、昨年にお示しした通り、安定的な経営に必要な手元流動性として年商2.6か月分を確保し、超過分は追加的に配分可能な経営資源として認識し、適切に配分してまいります。
- まずは、企業年金基金の積立不足の早期解消により、将来の財務リスクを払拭すべく、2019年度上期中に約800億円を前倒し拠出する予定です。また、企業価値を飛躍的に向上させるための「特別成長投資枠」500億円についても、今後有効に活用していく予定です。
- 株主還元については、安定的な配当と積極的な自己株式取得を組み合わせ、「総還元性向」を意識した株主還元策を実施してまいります。
- なお、目安とする配当性向については、実効税率の上昇により配当水準が減少しないよう、2019年度から、目安とする配当性向を引き上げる予定です。



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

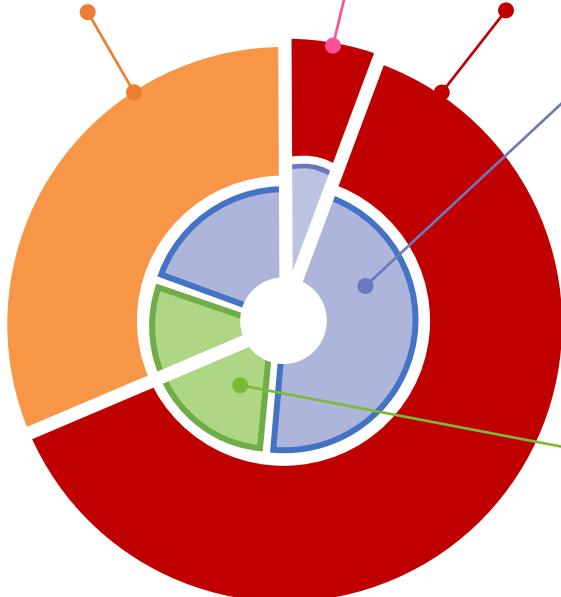
**7,000億円** (前計画対比 + 400)

**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**



航空機

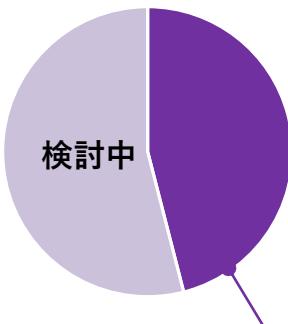
成長投資：路線開設・増便、運航効率向上に資する航空機  
更新投資：退役更新航空機、部品など

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

飛躍的な  
成長を目指す  
ための

**特別成長投資枠**  
**500億円**



**中長距離LCC**  
**230～億円**



**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



- このページでは、投資計画についてご説明します。
- 2018～2020年度累計の投資額は、中期ローリングプラン2018で示した総額6,600億円から400億円増やし、7,000億円とする計画です。
- 増加する400億円は、成長ドライバーである国際線の強化のための航空機への投資です。
- 「特別成長投資枠」については、今日の時点では、中長距離LCC事業の運航開始までの立ち上げ資金として、約230億円を充当することが決まっております。残額の使途についても鋭意検討中で、発表できる段階になったら隨時お知らせいたします。
- 投資については、営業キャッシュフローの範囲内で実施することで、財務規律を保って実施してまいります。

## 目次

---



**JAPAN AIRLINES**

ローリングプラン2019

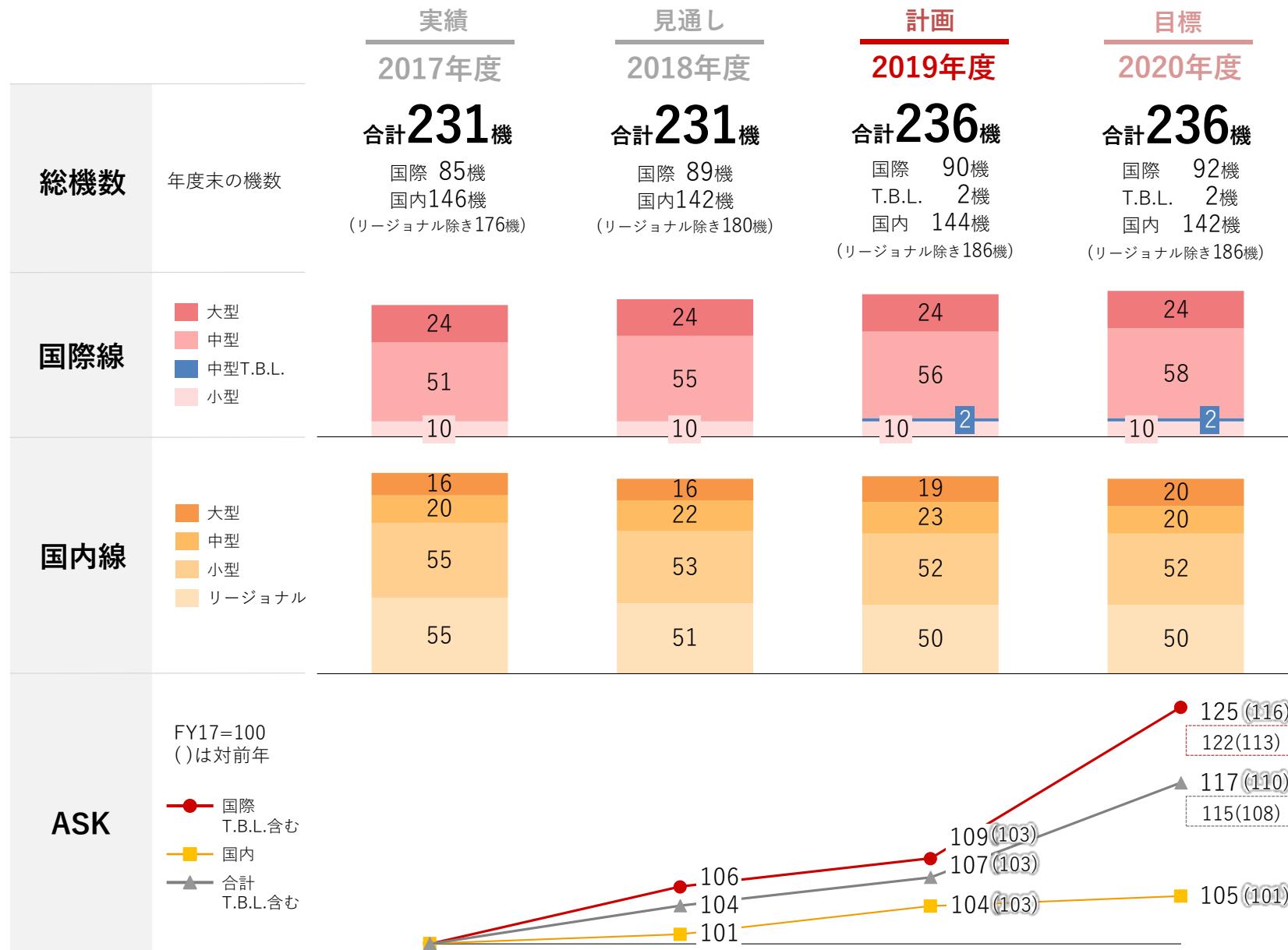


- 1 振り返りと長期目標“グランドデザイン”**
  - 1 2017～2020年度中期経営目標の進捗
  - 2 2017～2018年度の振り返り
  - 3 長期目標“グランドデザイン”
- 2 2019～2020年度の取り組み**
  - 1 中期ローリングプラン2019の位置づけ
  - 2 ネットワークを磨き上げる
  - 3 商品サービスを磨き上げる
  - 4 事業領域を拡げる
  - 5 人財×テクノロジー
  - 6 SDGs達成に向けたESG経営
- 3 財務戦略・資本政策**
  - 1 財務戦略
  - 2 2018～2020年度投資計画
- 4 収支目標**
  -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

INTENTIONALLY LEFT BLANK

# 機材計画と運航諸元

中期ローリング  
プラン2019





- このページでは、機材計画および供給計画についてご説明します。
- 国際線のASKは、2019年度は成田からの新路線拡充、2020年度は首都圏発着枠拡大により、2019年度は前年比で約3%増、2020年度は前年比約13%増加させる計画です。
- 国際線機材については、フルサービスキャリア事業として、2018年度末の89機から、2020年度末には3機増の92機となる計画です。
- ASKの増加の割に機材数が増えませんが、これは、マーケット適合のため、一部機材でエコノミークラスの増席改修を行っていること等によるもので、機材数を増やすずに効率的に生産量を伸ばしてまいります。
- 国内線のASKは、2019年度からA350-900型機および787型機の導入等により、2019年度は前年比で約3%増、2020年度は前年比約1%増加させる計画です。
- 国内線機材については、2020年度末の機材数規模は、2018年度末の142機から変わらない計画です。

# 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

実績  
2017年度

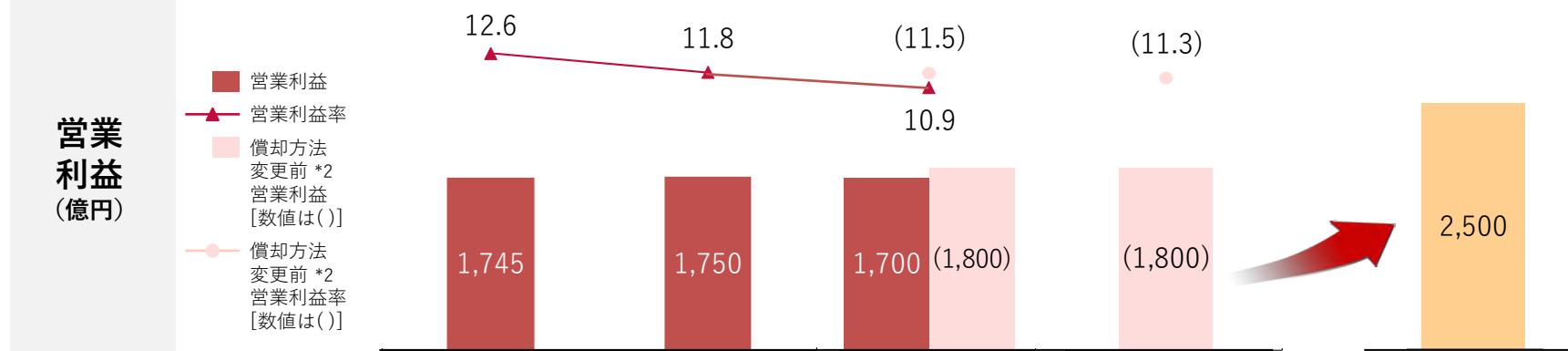
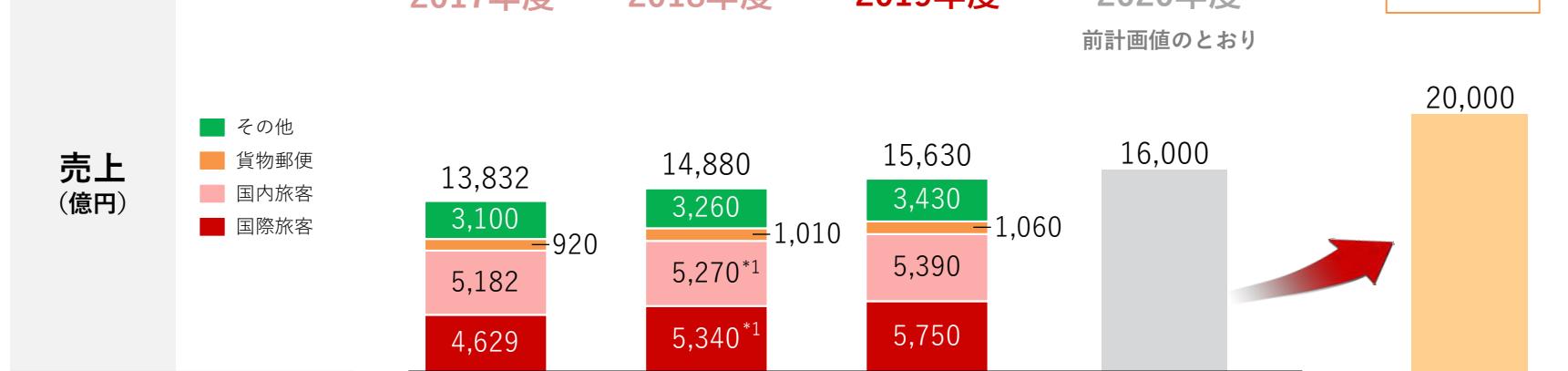
見通し  
2018年度

計画  
2019年度

(目標)  
2020年度

グランド  
デザイン

前計画値のとおり



市況前提	シンガポール ケロシン	USD/bbl	67.8	83.9	90.0	90.0
	ドバイ原油	USD/bbl	54.9	68.7	70.0	70.0
	為替	円/USD	111.2	110.8	115.0	115.0

<sup>\*1</sup> 2018年度から国際航空券における国内区間の収入接分ルールを変更

<sup>\*2</sup> 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）も航空機と一緒にとして償却。変更後は、構成要素ごとの耐用年数で償却



- 2019年度は、売上1.56兆円/営業利益1,700億円を計画しております。
- 営業利益段階で減益計画となっておりますが、2019年度から航空機部品の償却方法を変更したことにより、減価償却費が約100億円増加するためであり、償却方法変更前では、営業利益1,800億円と、実質増益計画です。
- これは、2020年度の営業利益目標として昨年お示しした目標の前倒し達成を目指す計画とご理解下さい。
- なお、2019年度からの償却方法の変更では、経常利益および当期純利益への影響はほぼございません。
- 2020年度の利益目標ですが、2019年度に「2020年度を初年度とする中期経営計画」を策定する中でお示しすることにいたしますので、今回は前年度に発表した数字をそのまま据え置いております。
- また、適時開示を行いましたが、資本市場における財務情報の国際的な比較可能性の向上とステークホルダーとのコミュニケーションの向上を目的として、2020年度から、国際財務報告基準（IFRS）を任意適用することを決定したことをご報告させていただきます。

# 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		前年差	償却方法 変更前 <sup>*1</sup>
		2018年度	2019年度	償却方法 変更前 <sup>*1</sup>	計画		
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 <sup>*2</sup> (%)	9.5%	8.7%	(9.2%)		▲0.8pt	(▲0.3pt)
	ROE <sup>*3</sup> (%)	12.5%	9.8%			▲2.7pt	
	ROA <sup>*4</sup> (%)	9.1%	8.6%	(9.1%)		▲0.6pt	(▲0.1pt)
連結 キャッシュフロー	営業CF	2,740	2,190 <sup>*5</sup>			▲550	
	投資CF <sup>*6</sup>	▲1,980	▲2,590			▲610	
	フリーCF <sup>*6</sup>	760	▲400 <sup>*5</sup>			▲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）

\*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<sup>\*1</sup>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”的実現に向けた「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。

<sup>\*1</sup> 債却方法変更前



- 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

INTENTIONALLY LEFT BLANK

# 1. 概要

中期ローリング  
プラン 2019

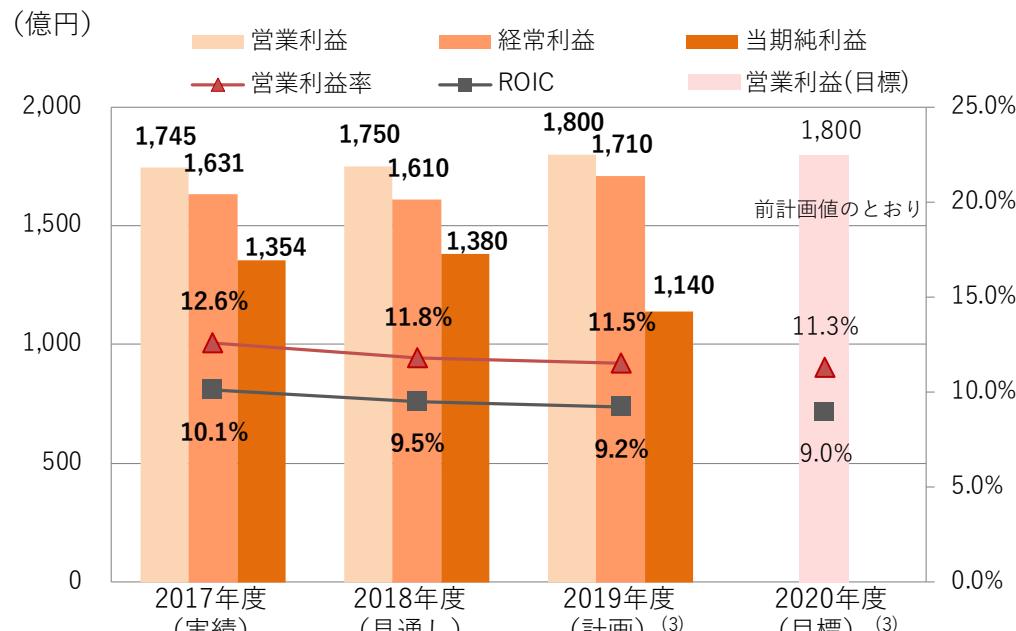


## 高い収益性を維持しつつ成長を追求

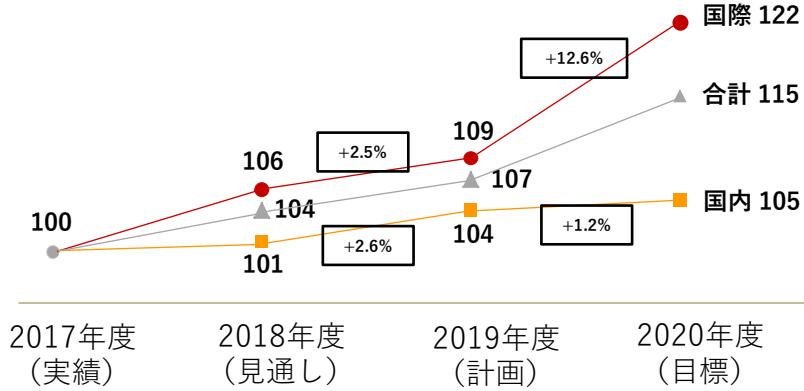
### 営業収益



### 営業利益・経常利益・当期純利益<sup>(1)</sup>・営業利益率・ROIC<sup>(2)</sup>



### 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

# 1. 概要

中期ローリング  
プラン2019



- ここからは、ローリングプランの収入と利益計画についてご説明します。
- 2019年度は、2020年度の供給拡大に備えるべく、人件費・機材費等、投資や費用が先行し、稼働がやや悪化することが見込まれております。
- しかしながら、国際線・国内線共にASKがそれぞれ約3%程度増える部分でしっかりと需要を獲得し、また、レベニューマネジメントの高度化による增收により、費用増を吸収すべく努めます。
- 2019年度には、償却変更前の数字で、中期計画の目標である営業利益1,800億円の前倒し達成を目指してまいります。

## 2. 国際線旅客事業

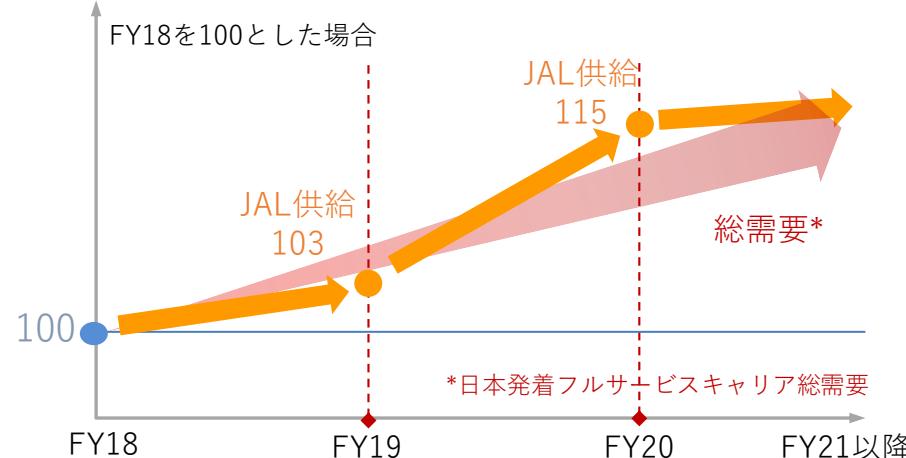
中期ローリング  
プラン2019



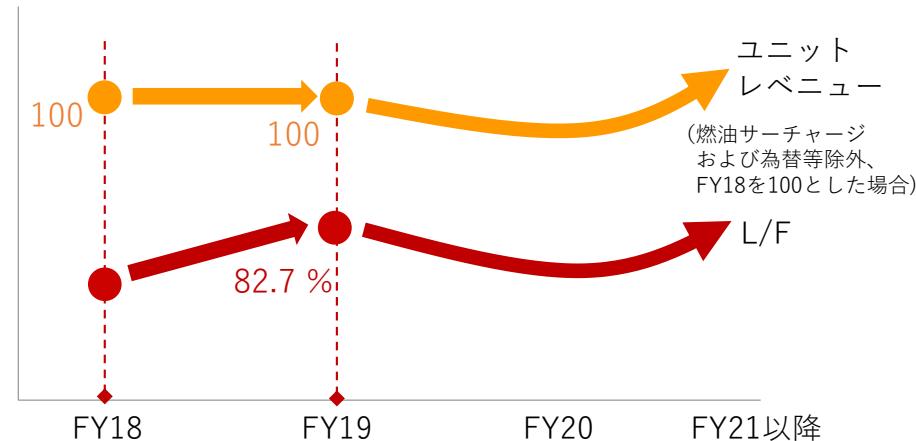
首都圏空港機能強化の機会を捉え、需要の伸びに合わせて適切に自社供給を拡大

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

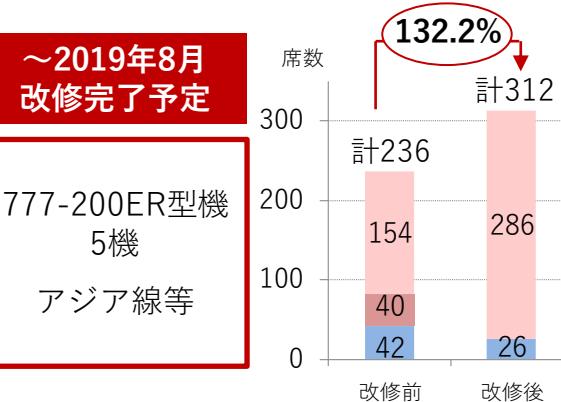
～2018年5月  
改修完了

787-8型機  
15機  
アジア線・  
北米線等



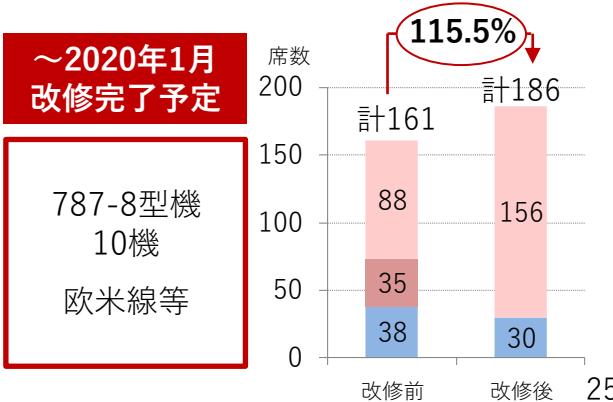
～2019年8月  
改修完了予定

777-200ER型機  
5機  
アジア線等



～2020年1月  
改修完了予定

787-8型機  
10機  
欧米線等



## 2. 国際線旅客事業

中期ローリング  
プラン2019



- このページでは、国際線旅客事業の中期展望をご説明します。
- 2020年度の首都圏空港機能強化という大きなビジネスチャンスを活かすべく、積極的に供給を拡大する計画です。
- 当社を含め、2020年度は、各社が一斉に供給を拡大することが見込まれるため、一時的に需給バランスが悪化することは避けられないと見込んでおりますが、日本発着総需要は今後も順調に伸びていくと想定され、当社としても競争力を高めながら確実に需要を獲得していくことから、需給バランスの悪化は一時的なものになると認識しています。
- 当社は、1機当たりの座席数を増加させる機材仕様の改修や、積極的な提携拡大により、機材数や固定費を極力増やさずに、健全な供給規模の拡大を図ってまいります。
- また、高い商品競争力をマーケットに浸透させ、旺盛な海外発需要や通過需要を積極的に取り込むことで、ロードファクターやユニットレベニューをいち早く回復させてまいります。

## 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 = 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)
- ・成田 = シアトル線 開設  
(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)

##### ■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

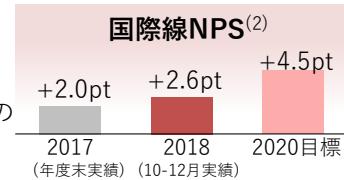
#### 世界のパートナー<sup>(1)</sup> 29社



#### 海外地区競争力強化・ハワイ線施策強化

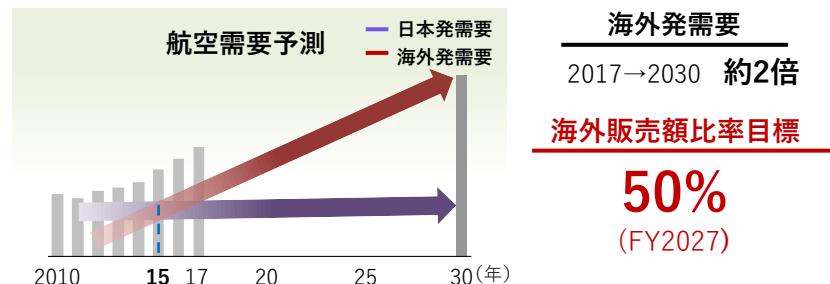
##### ■世界トップレベルのお客さま満足の実現

- ・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



##### ■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



##### ■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
- ・新コンセプト「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

## 2. 国際線旅客事業

中期ローリング  
プラン2019



- 当社は、事業ボラティリティを考慮し、過大な投資や固定費の増加を抑制しつつ、ネットワークの拡充を図ってまいります。
- 自社供給においては、収益性を重視した新規路線開設や機材使用の最適化を推進し、加えて、世界のパートナーとの提携を積極的に拡大します。
- それにより、世界主要500都市への乗り入れ実現については、2020年度中の早期達成を目指すこととしております。
- また、今後も高い成長が見込まれる海外発需要を積極的に取り込むべく、海外マーケットでの競争力の強化に努めてまいります。外国人旅客の選好性指標は大きく向上しておりますので、「SKY TRAX 5スター」獲得をテコに、海外マーケットでのプレゼンスを高めてまいります。
- 他社が供給を拡大するハワイ線については、ハワイアン航空と早期に共同事業を開始し、オアフ島以外の島々へのネットワークを強化し、また、新しい旅のスタイルを提供することで、高価格帯のリピーター層の需要を確実に取り込んでまいります。

### 3. 国内線旅客事業

中期ローリング  
プラン2019

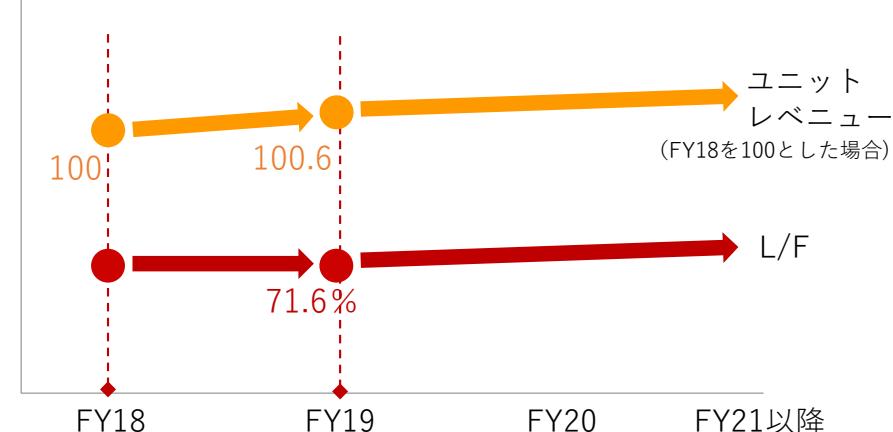
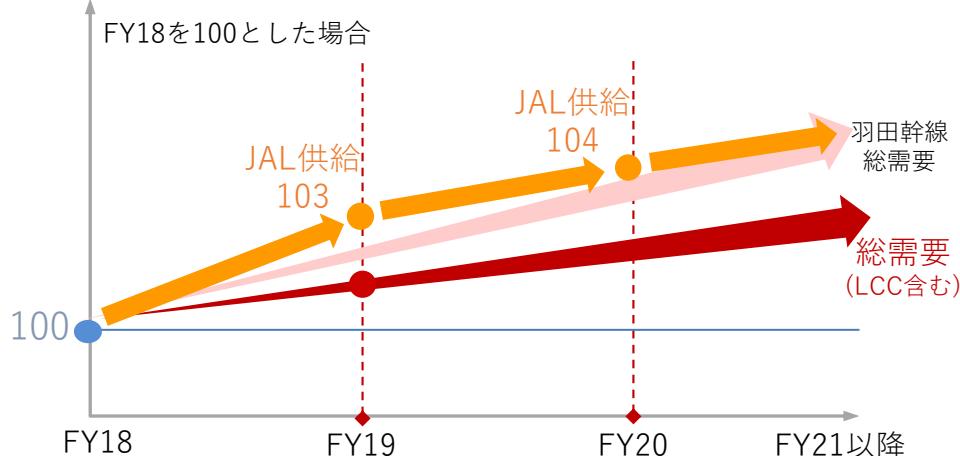


堅調な需要が見込まれる幹線を中心に供給を拡大

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

新技术の活用により、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)



新自動チェックイン機増配備



セルフバゲージ  
ドロップ導入

チェックイン  
カウンター待ち時間  
ゼロを目指す



保安検査の高度化



自動化ゲート

### 3. 国内線旅客事業

中期ローリング  
プラン2019



- このページでは、国内線旅客事業の中期展望についてご説明します。
- 国内線では、羽田発幹線の総需要は堅調に伸びていくと見込んでおり、当社は総需要の伸びに合わせて供給を拡大し、着実に需要を取り込んでまいります。
- 2019年秋からは、個人画面・電源を装備した新しい機材である、A350-900型機と787-8型機が国内線に就航いたします。是非、新機材による新しいサービスをご体験下さい。
- また、国内主要空港では、新しい技術を駆使し、空港での様々な手続きを簡素化し、待ち時間を短縮する「スマート空港」の実現に向けた取り組みを隨時進め、空の旅をストレスフリーなものにしていきます。
- これらの取り組みにより、ユニットレベル・ロードファクターを今後も高いレベルで維持し、さらに向上させてまいります。

## 4. 旅客基幹システム

中期ローリング  
プラン2019



### 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增收を達成

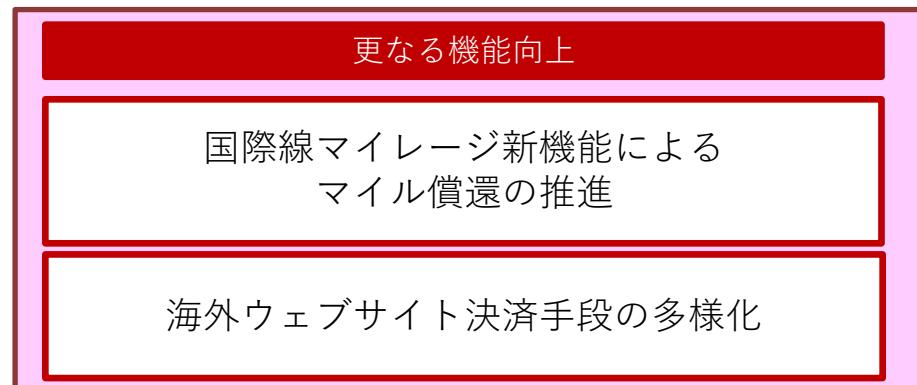
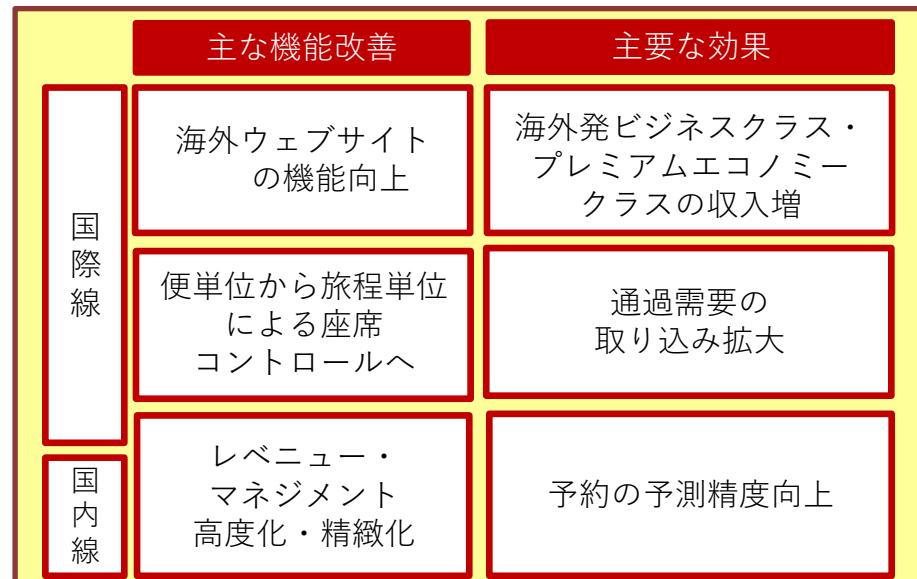
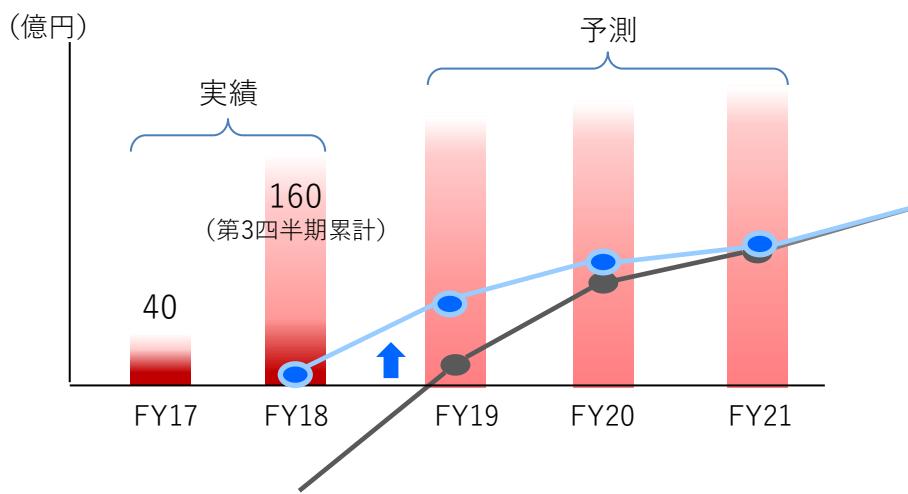
##### ユニットレビュー（前年同期比） を用いた実績効果額の想定

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)

#### 增收額 (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）



今後、随時発表

## 4. 旅客基幹システム

中期ローリング  
プラン2019



- このページでは、旅客基幹システムについてご説明します。
- 2017年11月から稼働した新システムによる効果は、当初の見通しよりも、早期に発現しております。
- 当社では、2018年度には、2017年度第4四半期に既に発現した効果と積算すれば、新システムに関連する費用増を上回る効果が既に出ていているという「手応え」を感じております。当初の見込みより早期に、効果が最大化する見通しです。
- 旅客関連システムにおいては、今後様々な機能向上を計画しており、効果のさらなる積み上げを目指して引き続き努力してまいります。

## 5. コストマネジメント

中期ローリング  
プラン2019

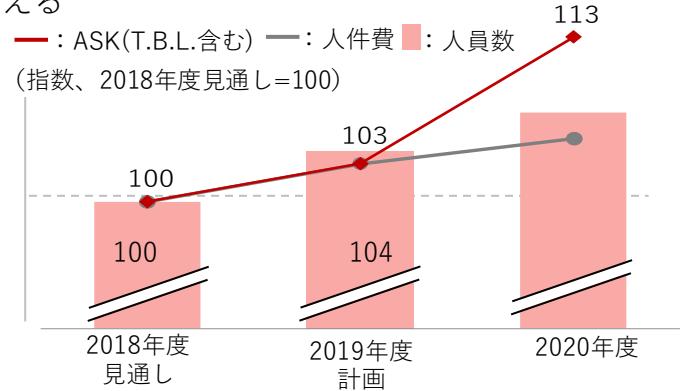


### 今後の成長に向けた経営基盤の強化を図りつつ、 中長期視点での適切なコストマネジメントを実施

#### 生産性の向上

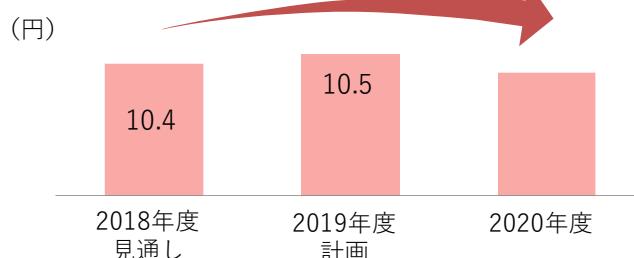
##### ASKと人件費・人員数の推移

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<sup>(1)</sup>

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

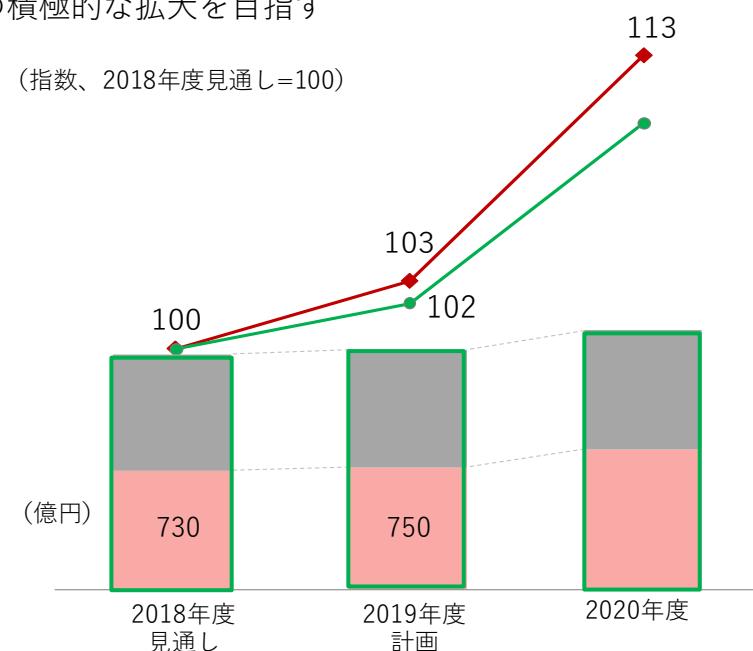


(1) ユニットコスト(円)(T.B.L.除く)=航空運送連結費用（燃油費を除く）/ASK  
償却方法変更前の数値

#### 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



■: 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

## 5. コストマネジメント



- このページでは、費用面、特に人件費と整備費についてご説明いたします。
- 左上のグラフは人員数および人件費の見通しです。2020年の供給拡大に向け、人件費・人員数は増えていきますが、効率性を向上させ、事業規模の伸びを下回る範囲にてコントロールしていきます。
- ユニットコストについては、2019年度は、2020年度の供給拡大のための先行コスト発生により一時的に上昇しますが、2020年度には2018年度水準以下まで下がる計画としております。今後ともコスト効率化への努力を継続してまいります。
- 整備費については、エンジン整備費が増加傾向にある中、ITを活用した業務効率化や、故障予測の精度向上、成田地区に世界最先端の整備技術拠点の構築を進めることで、生産性の向上と、人件費や施設維持費用を含む航空機整備に要する費用全体の伸びを抑制してまいります。
- また、生産性の向上により確保したリソースを活用し、他航空会社からの整備受託事業の拡大を目指します。
- なお、エンジン整備費の平準化については、契約条件を見極めながら導入していく方向で検討しております。

## 6. 市況変動リスクへの対応

中期ローリング  
プラン2019

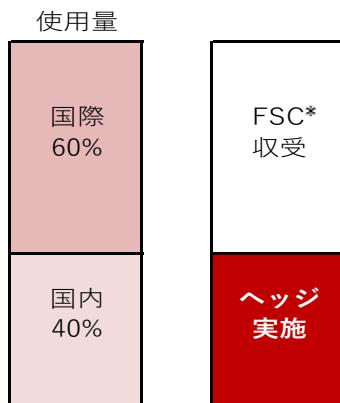


### 分散・平準化のヘッジポリシーおよび燃油サーチャージにより、燃油・為替変動リスクを克服

#### ヘッジ方針

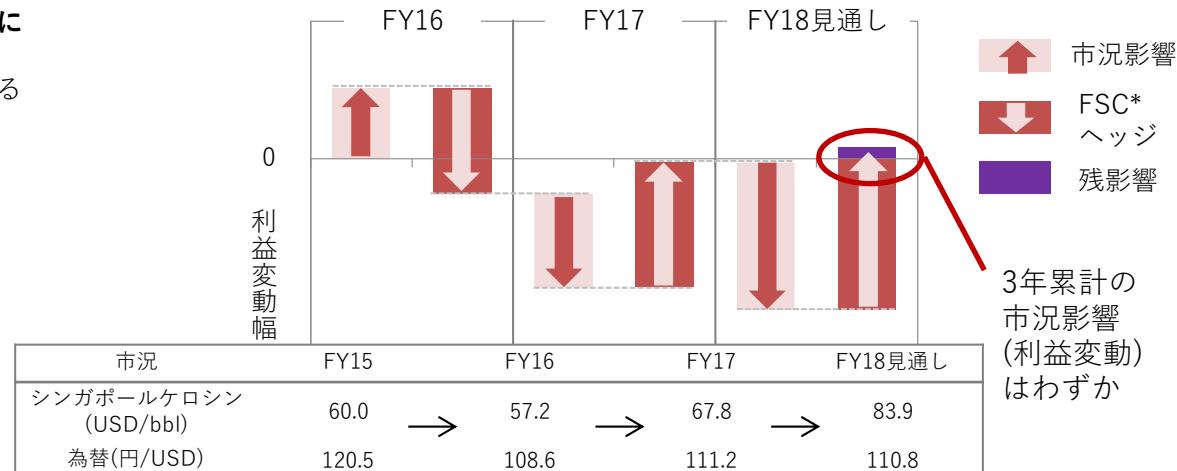
##### <燃油ヘッジ>

燃油サーチャージがない国内線で使用される燃油に  
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



#### 市況リスクの克服

##### 市況変動による利益影響（前年対比）

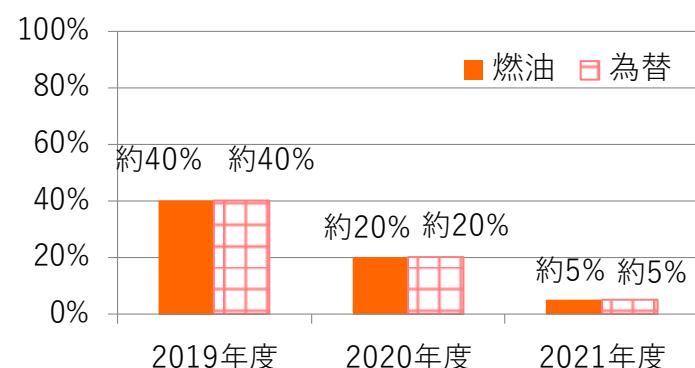
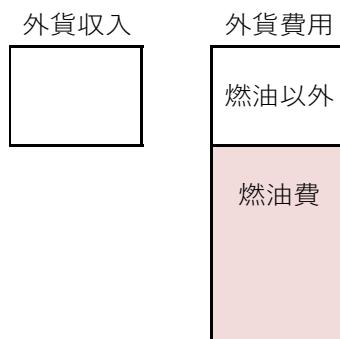


#### 燃油費に対するヘッジ概況

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%

##### <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



## 6. 市況変動リスクへの対応

中期ローリング  
プラン2019



- このページでは、燃油費および為替の市況変動リスク対応についてご説明いたします。
- 左の図にある通り、為替リスクについては燃油費に係る部分にリスクが存在し、燃油においては、燃油サーチャージでカバーされない部分、主に国内線で消費する全体の40%程度にリスクが存在します。
- よって、燃油・為替とともに、燃油費の40%を対象に、市場変動リスクの平準化と抑制を目的として最長で3年先までヘッジを行っております。
- 右上の図にある通り、当社の採用するヘッジ手法と燃油サーチャージの組み合わせにより、3年程度のスパンで見た場合には、燃油・為替の市況変動による利益への影響はほぼニュートラルに抑えることに成功しております。

## 7. 財務戦略・資本政策

中期ローリング  
プラン2019



### 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

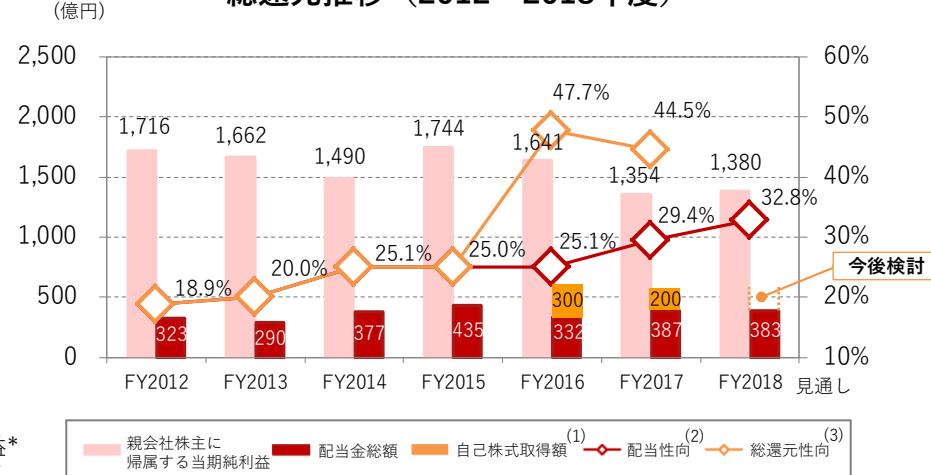
##### 手元流動性

- 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

## 7. 財務戦略・資本政策

中期ローリング  
プラン2019



- このページでは、当社の財務戦略および資本政策の方向性をお示ししています。強固な財務体質の維持と、高い資本効率の両立を目指す方向性は堅持いたします。
- 株主還元については、安定的な配当と積極的な自己株式の取得を組み合わせ、総還元性向を意識した検討を進め、早期に具体的な株主還元策を発表したいと考えております。



- 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**

INTENTIONALLY LEFT BLANK

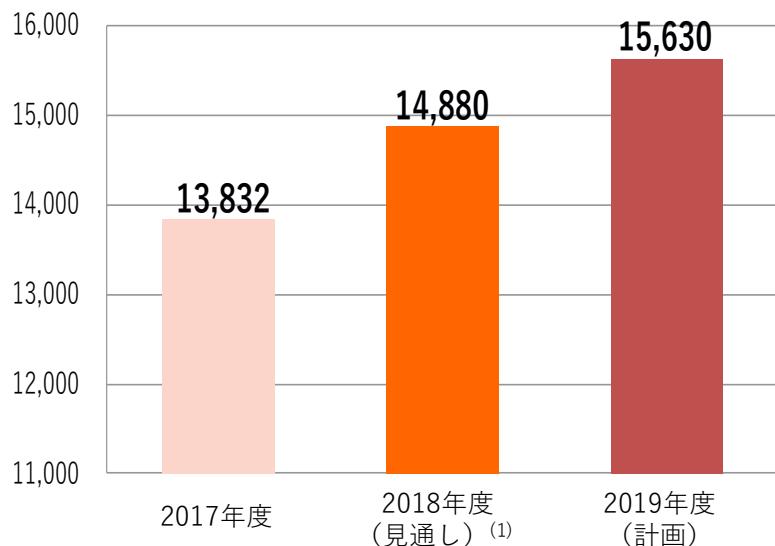
## 8. 2019年度計画

中期ローリング  
プラン2019



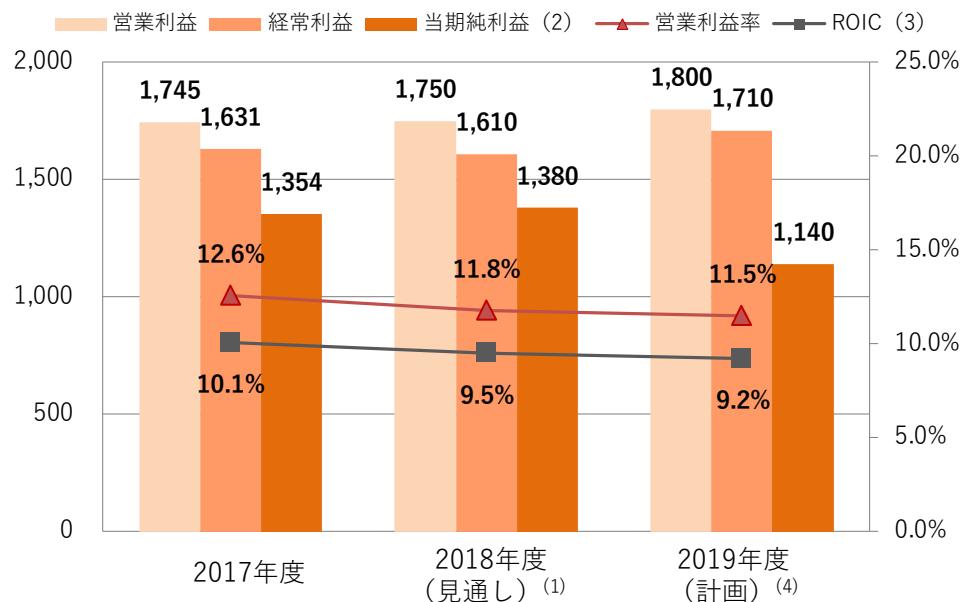
### 営業収益

(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 <sup>(5)</sup>	2018年度 (見通し)	2019年度 (計画)		2018年度 (見通し) <sup>(1)</sup>	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<sup>(6)</sup> (ヘッジ、燃油サーチャージ込)

シンガポールケロシン (USD/bbl)	75ドル	80ドル	90ドル	95ドル
為替 (円/USD)			予想前提	
115円	+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

中期ローリング  
プラン2019



- 2019年度の計画についてご説明させていただきます。
- なお、座席キロ、旅客キロの変化を添付した、収入・費用の正確な前年度比較分析については、4月末を予定しております通期決算発表時に改めて資料に明示致しますので、その時点までお待ち頂ければ幸いです。
- 2019年度は、営業収益1兆5,630億円、償却方法変更前の数字として、営業利益1,800億円、経常利益1,710億円、当期純利益1,140億円、営業利益率11.5%を計画しております。
- 燃油市況の前提是、シンガポールケロシンが1バレル90ドル、為替は1ドル115円としており、右下のマトリックスチャートで今後の市況変動による利益への影響額の試算をお示ししています。
- なお、既に4-5月は燃油サーチャージが計画から3段階引き下げられることが決定しており、当該2か月間の燃油サーチャージ収入が約70億円減少致しますが、この減収分はこのマトリックスチャートには含まれておりません。

## 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 <sup>(1)</sup>	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 <sup>(2)</sup>	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 <sup>(2)</sup>	10,620	11,090 (10,990)	+470 (+370)	+4.4% (+3.5%)
営業利益 <sup>(2)</sup>	1,750	1,700 (1,800)	▲50 (+50)	▲2.9% (+2.9%)
営業利益率 <sup>(2)</sup>	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 <sup>(3)</sup>	1,380	1,140	▲240	▲17.4%
ユニットコスト(円) <sup>(2)(4)</sup>	10.4	10.6 (10.5)	+0.2 (+0.1)	-
ROIC <sup>(2)(5)</sup>	9.5%	8.7% (9.2%)	▲0.8pt (▲0.3pt)	-
EBITDAマージン <sup>(6)</sup>	20.2%	19.8%	▲0.4pt	-
EBITDARマージン <sup>(7)</sup>	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 <sup>(1)</sup>	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

INTENTIONALLY LEFT BLANK

## 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 <sup>(1)</sup>	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(%) <sup>(2)(3)</sup>	9.5%	8.7% (9.2%)	▲0.8pt (▲0.3pt)
ROE (%) <sup>(4)</sup>	12.5%	9.8%	▲2.7pt
ROA (%) <sup>(3)(5)</sup>	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 <sup>(1)</sup>	2019年度 計画	前年度差
営業キャッシュフロー	2,740	2,190 <sup>(6)</sup>	▲550
投資キャッシュフロー <sup>(7)</sup>	▲1,980	▲2,590	▲610
フリーキャッシュフロー <sup>(8)</sup>	760	▲400 <sup>(6)</sup>	▲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 <sup>(1)</sup>	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 <sup>(9)</sup>	1,950		
更新投資 <sup>(10)</sup>	690		

## 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



- このページでは、2019年度の貸借対照表およびキャッシュフローの計画をお示ししております。
- 2019年度の営業キャッシュフローは、年金基金への拠出800億円のキャッシュアウトを含んだ数字です。フリーキャッシュフローがマイナス400億円となる見込みですが、年金拠出を除けば400億円のプラスとなります。
- 2019年度においては、引き続き、有利子負債の活用を見込んでいますが、年金基金への現金拠出に伴う退職給付に係る負債の減少などにより、自己資本比率は59.2%に上昇する見込みです。ROEが一時的に10%を割り込んでしまいますが、持続的な利益成長と株主還元の充実を通じ、早期に10%以上を回復させるよう努めます。
- 2019年度の設備投資額は、航空機の受領機数が多いことから、前年比+260億円増の2,640億円を見込んでおり、そのうち成長のための投資は1,950億円を計画しております。
- 最後に、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。また、2020年度は、「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、航空業界にとって大きな節目の年となります。
- そこで、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”的実現に向けた「2020年度を初年度とする中期経営計画」を策定します。



#### [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。