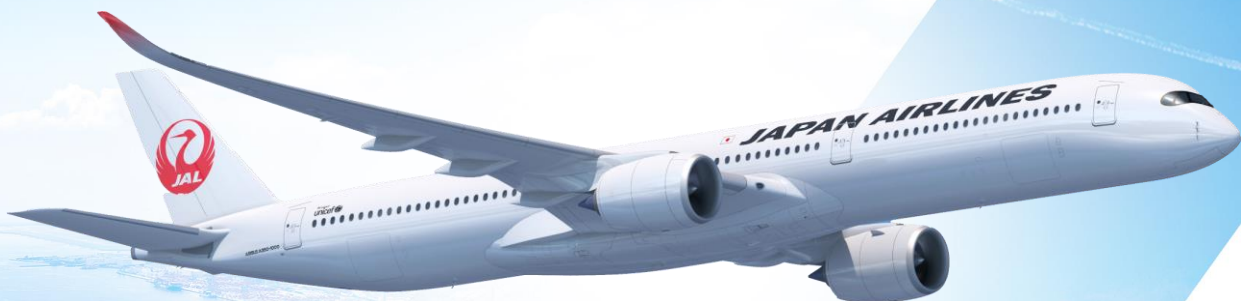




JAPAN AIRLINES

**JAL Group
Medium-Term Management Plan FY2021-2025
Rolling Plan 2023**

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2023

2023年5月2日



Intentionally Blank

第1章：ローリングプラン2023の概要

- 1-1： 環境認識と利益目標
- 1-2： 経営戦略の骨子
- 1-3： ESG戦略（価値創造ストーリー）
- 1-4： 事業戦略（事業構造改革・DX・人財・GX）
- 1-5： 財務戦略（リスク耐性強化と成長の両立・
経営資源配分）
- 1-6： 経営目標の進捗

第2章：戦略の詳細

- 2-1： 航空旅客（フルサービスキャリア・LCC）
- 2-2： 貨物郵便
- 2-3： 機材計画
- 2-4： マイレージ・ライフスタイル
- 2-5： 売上収益・利益目標・財務指標

参考資料

JALグループ 企業理念

JALグループは、全社員の物心両面の幸福を追求し、
一、お客さまに最高のサービスを提供します。
一、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します。

- ローリングプラン2023は、中期経営計画の前半2年の実績、環境変化等を踏まえて軌道修正し、2025年度までの3か年の具体的な戦略・計画を示したものです。
- 本資料は、「ローリングプラン2023の概要」「戦略の詳細」の2章で構成しています。
- 第1章では、価値創造・成長を実現する最上位の戦略としての「ESG戦略(価値創造ストーリー)」、ESG戦略を推進するための「事業戦略」、ESG戦略を支える「財務戦略」をご説明し、第2章では主に事業戦略の詳細をご説明します。

JAL Group
Medium-Term Management Plan
FY2021-2025

Rolling Plan 2023

ローリングプラン2023 の策定にあたり

「2021-2025年度 JALグループ 中期経営計画」の前半2か年が終了し、コロナ禍が収束に向かう中、2022年度通期の黒字化を果たすことができました。一方で、不安定な世界情勢、物価上昇、人材不足など、社会全体に共通する新たな課題に直面しています。こうした経営環境の変化を踏まえて、「回復・安定」から「成長」に転換すべく、「ローリングプラン2023」を策定いたしました。

「人やモノの移動」から生まれる「社会的なつながり」は、誰もが豊かさ并希望を感じられるWell-beingな社会に欠かすことができないものです。経営戦略の軸であるESG戦略により、サステナブルな人流・商流・物流を創出し、「移動」と「つながり」のチカラで社会課題を解決してまいります。また、事業戦略・財務戦略により早期にコロナ禍前の売上・利益水準に回復するとともに、ESG戦略を推進し中長期的な成長につなげてまいります。

JALグループは、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・未来を実現すべく、全社員一丸となって進んでまいります。

Intentionally Blank

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

- JALグループが2030年に向けて目指す姿”JAL Vision”を示しています。中期経営計画 FY2021-2025や各年度のローリングプラン策定にあたっては、企業理念やJAL Visionを常に念頭に置いています。
- 「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、「確かな安全といつも心地よい安心を感じられる社会」「誰もが豊かさと希望を感じられる未来」を自らの手で創り、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になることを目指しています。

Rolling Plan 2023

1. ローリングプラン2023の概要
2. 戦略の詳細

Intentionally Blank

経営環境の変化を踏まえて足許の計画を軌道修正・事業成長により中期利益目標は必達

< 経営環境変化 >

業界・自社

- 市況：燃油・為替市況による費用増
- 人財：航空・観光業界の人財不足
- 競合：国際線供給量の回復遅れ

マーケット

- 旅客：海外発は力強く回復、日本発・国内線の回復は弱含み
- 貨物：高水準な物量・単価は漸減

社会

- 環境：カーボンニュートラル・生物多様性の保全への動きが加速
- 社会：少子高齢化・地域経済の停滞

業績の回復・安定

成長への転換

持続的な企業価値の向上

ローリングプラン2023
FY2023~2025

JAL Vision
SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS

CO₂排出量
実質ゼロ

利益目標
(EBIT*)

1,000億円

1,850億円以上

2021

2022

2023

2025

2030

2050

FY2021-2025 中期経営計画

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

- 1年前(ローリングプラン2022策定時)と比較して、旅客需要は、海外発(国際線)の回復は想定を上回る一方で、日本発国際線・国内線の需要回復は道半ばです。貨物も高水準な物量は維持しているものの、単価は徐々に下落傾向にあります。また、燃油市況の高止まりや為替動向により費用が増加しています。
- この結果、2023年度の利益目標は、ローリングプラン2022で掲げた「1,700億円」から引下げ、「1,000億円」といたしました。
- 一方で、2025年度に向けては、費用は高止まりするものの、旅客需要は着実な回復が見込まれ、引き締まった需給環境を想定しています。加えて、貨物専用機の運航開始、LCC事業の拡大、マイル・ライフ・インフラ事業の成長により、2025年度の利益目標は当初計画通り、「1,850億円以上」を達成します。

ESG戦略による価値創造を実現し中長期的な成長へ



ESG戦略

長期事業戦略

価値創造・成長を実現する最上位の戦略



事業戦略

ESG戦略を推進するための戦略

事業構造改革



DX

DX : Digital Transformation



人財



GX

GX : Green Transformation



財務戦略

ESG戦略を支える戦略

リスク耐性強化と成長の両立

経営資源の配分

- 昨年、ローリングプラン2022ではESG戦略を軸に据えました。
- ローリングプラン2023では、ESG戦略を価値創造・成長を実現する最上位の戦略と位置づけ、事業戦略はESG戦略を推進するための戦略、財務戦略はESG戦略を支える戦略として整理しました。
- この考え方に基づき、ESG戦略を踏まえて、事業構造改革、DX、人財（人的資本経営）、GXを推進してまいります。
- また、財務戦略についても、リスク耐性強化を進めながら成長に向けた取り組みを加速するために、戦略的に経営資源を配分いたします。



移動を通じた関係・つながりを創造することで社会的・経済的価値を創出し、企業価値を向上

社会

環境にやさしい「移動・つながり」は、地域を活性化し、人を幸福にする

人・モノの
移動



社会的な
つながり



<社会的価値>

環境

地球環境の保全（気候変動・生物多様性）

地域社会

地域経済の活性化（関係人口）

人

幸福度の向上（Well-being）

JALグループ

『移動』を通じた『関係・つながり』を創造する企業へ

サステナブルな
人流・商流・物流



関係人口*
拡大



<社会的価値>

環境

地域社会

人

+

<経済的価値>

お客さま

顧客層・利用機会の拡大

社員

価値創造力・生産性の向上

自社

事業の拡大・成長

移動・つながりを創出し、社会課題を解決するための取組み

選択肢を増やす
いろいろな手段で



制約をなくす
誰でも



目的を創る
何度も

企業価値の向上
(JALブランド/時価総額)

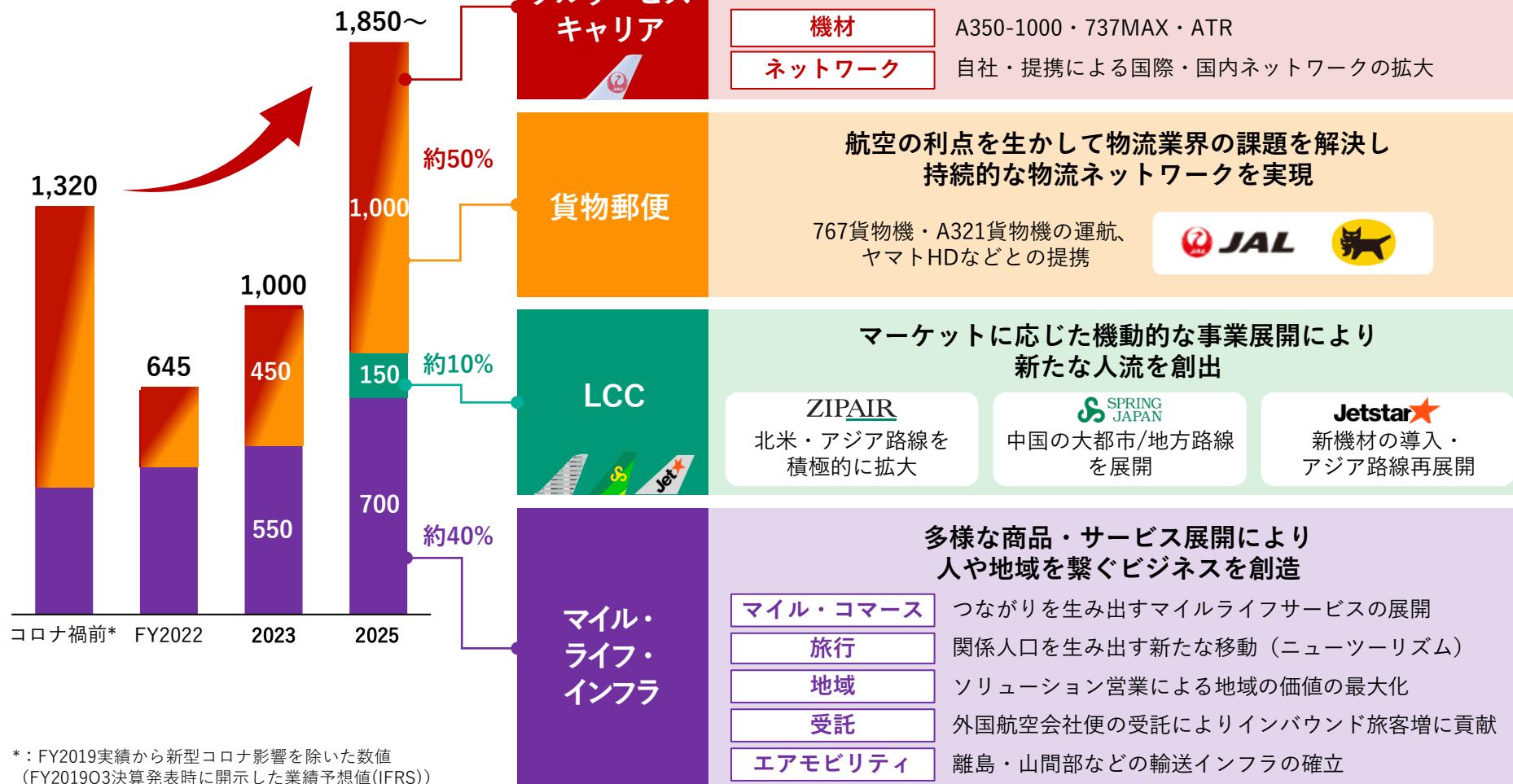
* 関係人口：特定の地域と継続的かつ多様な関わりを持つ人々

- JALグループが提供するサステナブルな人流・商流・物流が、「どのように」「どのような」価値を創造するのか、ストーリーとしてお示ししています。
- コロナ禍によって、「人・モノの移動」によってもたらされる「社会的なつながり」には、環境保全や気候変動への対応を加速し、地域経済を活性化し、人々の幸福度を高めるといった社会課題を解決する力・大きな価値があることに改めて気づくことができました。
- 今後、私たちは、単なる「移動」の手段を提供することにとどまらず、「移動」を通じてより多くの「関係・つながり」を創っていくことで社会的価値・経済的価値を創出し、企業価値の向上を実現してまいります。

ESG戦略の推進により事業ポートフォリオを再構築し利益を拡大

事業領域ごとの利益推移

EBIT（億円）



- ESG戦略を踏まえた、事業構造改革についてご説明します。
- 4つの事業領域において、事業を通じて社会課題の解決に取り組むことで、収益構造を変化させながら、中長期的な利益成長を実現します。
- 2025年度には、フルサービスキャリアだけに依存することなく、利益の約半分をLCCおよびマイル・ライフ・インフラで生み出すことを計画しています。
- 各事業の詳細は第2章でもご説明していますので、あわせてご参照ください。

デジタルを活用し、お客さまに安全・安心な移動と新たな体験を提供

一人ひとりにあったサービスを

■ レコメンデーション

- ・お客さまデータを分析し、好みにあった商品サービスを提案
(機内サービス、マイルライフ、旅行)

■ カスタマイズ

- ・全てのシーンでアプリがお客さまをサポート
- 機内食、付帯サービスなど必要なサービスを自由選択
- 日常生活でも貯めやすく使いやすいマイルサービスを体験



いつでもどこでもストレスフリー

■ 予約

- ・アプリでさまざまな手続きが完結
- ・チャットボットが問合せに対応
- ・フライトイレギュラー時にもアプリで迅速に予約変更

■ 空港

- ・JAL SMART AIRPORTの拡大
- ・チャットボット/アバターでお客さまを遠隔でサポート
- ・アプリや顔認証によるスムーズな搭乗
- ・保安検査機器の高度化による検査時間の短縮

新たなモビリティでつながる

■ エアモビリティ

- ・ドローンの安全・運航管理の仕組みを提供し、地域の物流を支える
- ・エアタクシーによる新たな移動体験



©Volocopter

■ MaaS

- ・多様な交通サービスとつながりスマートフォン一つで目的地までシームレスに移動



より安全・安心な旅を

■ 整備・運航

- ・ビッグデータを活用した航空機の故障予測で機材トラブルを削減
- ・観測・通信技術の進化によりタイムリーな気象情報を入手し、飛行中の揺れを防止



- DX戦略の基本的な考え方は、デジタルを活用し、お客さまに安全・安心な移動と新たな体験を提供することです。
- 最先端のテクノロジーや航空機データの活用により、これまで以上に安全・安心なご旅行をお楽しみいただきます。
- 使いやすいアプリやデータを駆使し、お客さまの好みにあった商品・サービスを提案、またお客さまご自身でカスタマイズでき、ご要望にあったサービスを提供します。
- 予約・空港においても、アプリに加え、チャットボットやアバターによるセルフ化、省人化を進め、お客さまにストレスフリーな体験をご提供し、併せて社員の生産性も向上します。
- さらに、エアモビリティの事業化やMaaSの推進により、地域交通の課題の解決、シームレスで快適な移動を実現します。

多様な価値観を尊重し、新たな価値創造に挑戦し、変革を起こす人財を育成・採用

人財 ポートフォリオ	環境変化に対応した動的な 人財ポートフォリオの形成	・年功序列を廃し、若手を早期登用できる制度^{*1}への移行 ・経験者採用(アルムナイ含む)の拡大：年間採用数の50%^{*1} ・成果型報酬制度の拡大：100ポスト ・高度専門人財確保のための新たな人事制度導入 ・成長領域への人財配置：FY2019対比3,500名増
DEI	多様な人財の活躍推進 (価値観、専門性、経験など)	・女性管理職比率：30% ・日本における外国籍社員の積極採用の継続(年間100名規模) ・海外社員の日本派遣の拡大(50名規模) ・障がい者雇用数：FY2022^{*2}対比+30%
キャリア/ リスキル	自律的なキャリア構築に向けた 成長・学びの場の提供	・公募による社内外異動：年間100名 ・グループ内外への出向・派遣の拡大 ・入社10年目^{*1}までの海外・社外(留学含む)派遣率100% ・セカンドキャリアに向けたリスキリングの実施 ・DX教育の実施：基盤教育/全社員、専門教育/300名
エンゲージ メント	会社と社員の成長のベクトルを 合わせ、生産性を向上し、社員 自ら挑戦する意欲を向上	・エンゲージメントの高い社員割合：FY2019対比+10pt ・一人当たりの売上高：FY2019対比+15% ・社員の価値創造・生産性向上を社員へ還元

*1：日本航空業務企画職 *2：2022年6月1日時点

- JALグループの最大の強みは、人財です。多様な価値観を尊重して新たな価値創造に挑戦し、変革を起こす人財を育成・採用していきます。また、人的資本経営の考え方にに基づき、積極的に人財への投資を推進します。具体的な計画として、4つの柱をお示ししました。
- 人事・賃金制度を抜本的に見直し、環境変化に対応した動的な人財ポートフォリオを形成していきます。
- 女性・外国人・障がい者等、多様な人財の活躍を推進してまいります。
- 社員の自律的なキャリア構築に向け、若手社員に成長を促す機会を提供し、時代の変化にあわせてセカンドキャリア形成に向けたリスキルの機会を提供します。
- 会社と社員のベクトルをあわせ、社員一人ひとりが新たな価値創造と生産性向上に取り組み、その成果を適切に社員に還元してまいります。



2050年までのカーボンニュートラルに向けて多様な手法で対応を加速

<GXに関する枠組み・方針>

ICAO

CORSIA*1ベースラインの見直し

<2021-2023>

2019年 排出量未滿



<2024-2035>

2019年 排出量の85%未滿

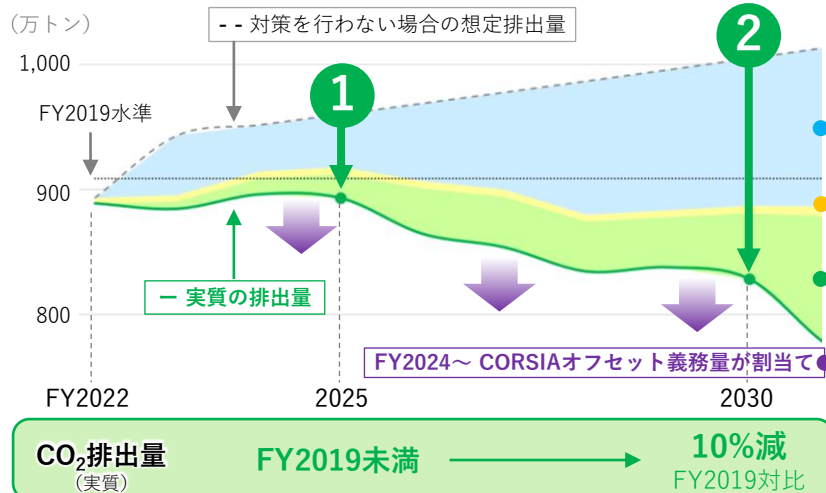
政府方針

「GX実現に向けた基本方針」

気候変動への対応・エネルギーの安定供給・経済成長の
同時実現を目指し、今後10年のロードマップを策定

FY2030までのCO₂排出量削減ロードマップ

自社の削減目標は変更なく、CORSIAは別枠で対応



■自社排出量の削減

	2025	2030	
省燃費機材への更新	37万トン	120万トン	最新鋭機材の導入を加速・拡大 A350/787/737MAX/ATR：約70機
運航の工夫	5万トン	10万トン	CO ₂ 排出量削減を目的とした 運航ダイヤの設定
SAF*2の活用	8万トン	70万トン	海外からの調達拡大、国産SAFの 製造・安定供給に向けた連携の拡大
CO ₂ 削減量	約50万トン	約200万トン	

■CORSIAベースライン見直しに伴う追加対応

排出権取引の活用	CORSIA認証に適合するクレジットの確保を推進 オフセット義務量は、業界全体の排出量から算出・割当て
----------	--

GX推進投資

ICP (Internal Carbon Pricing) を
投資判断に導入
基準価格：15,000円/ト

GX推進技術

合成燃料、ネガティブエミッション (CO₂
回収など) といった新技術を有するサブ
ライヤー・パートナーとの連携を促進

*1：CORSIA…国際線において2019年のCO₂排出量の基準値超過分に対して排出権の購入などを義務付ける制度 *2：Sustainable Aviation Fuel…持続可能な航空燃料

- 2050年のカーボンニュートラルに向けたGX戦略についてご説明します。
- 昨年10月、国際民間航空機関（ICAO）が定めた、CO2削減を推進する制度（CORSIA）の目標値が見直されました。ベースラインの変更により、削減目標をさらに深掘りしていく必要があります。また、政府の取組みも加速しております。
- 省燃費機材への更新、運航の工夫、SAFの活用、とりわけSAFの国産化に向けた取り組みを加速し、また排出権取引によるオフセットも活用してまいります。
- さらに、社内の投資判断にICP(Internal Carbon Pricing)を導入することでGX投資を推進し、2050年のCO₂排出量実質ゼロの達成を目指します。



- ・リスク耐性の強化を進めながら、持続的な成長に向けた取組みを加速
- ・財務基盤を再構築し、資金調達能力の維持・向上を図る
- ・資本コストを意識し、資本効率の向上を図る

FY2022末

FY2023-2025 戦略の概要・目標

手元流動性		6,392億円 コミットメントライン 2,500億円	▶	旅客収入 5.0 ~ 5.6か月分を確保 (コミットメントライン含む)
安全性 (自己資本比率)		39.3% (格付評価上)	▶	FY2025末 : 50%程度 (格付評価上)
信用格付		A格維持	▶	“Aフラット” を取得
資本 効率	ROIC*1	3.3%	▶	FY2025 : 9% 加えて、社会的価値を考慮した新しい投資効率指標 「サステナブルROIC (仮称)」 の導入を検討
	ROE	4.3%	▶	FY2025 : 株主資本コストを上回る 10%以上

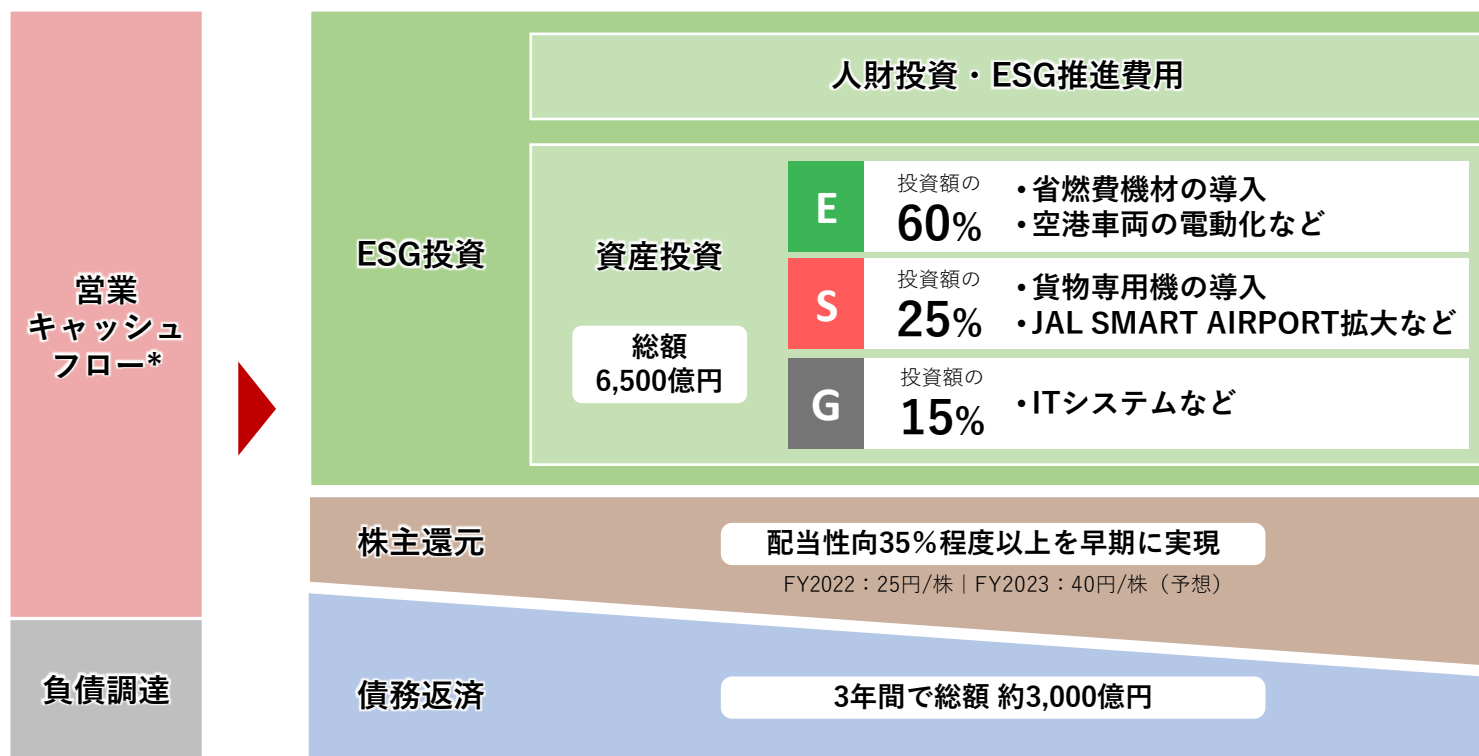
*1 : 投資利益率 (ROIC) = EBIT (税引後) / 期首・期末固定資産 (*2) 平均 *2 : 固定資産 = 棚卸資産 + 非流動資産 - 繰延税金資産 - 退職給付に係る資産

- つづいて、財務戦略についてお話しいたします。
- 基本的な考え方は変更ありませんが、コロナ禍が収束し需要が回復する中、リスク耐性の強化を進めながら、持続的な成長に向けた取り組みを加速します。
- 十分な手元流動性を確保し、高い財務安全性を取り戻すことで、資金調達能力の維持・向上を目指します。
- また、資本コストを意識し、資本効率の向上を目指すとともに、ESG戦略の推進によって創出される社会的価値をより適切に評価できるようにするため、「サステナブルROIC（仮称）」の導入も検討してまいります。



- 資産に加え、人財およびESG推進費用を投資と考え、積極的に資源配分
- 業績の回復に伴い株主還元を徐々に拡大

FY2023-2025 イメージ



<キャッシュイン>

<キャッシュ配分>

*人財投資・ESG推進費用を除いた営業CF

- 経営資源の配分についてお話しいたします。
- 今後は、資産投資に加え、環境対応をはじめとするESG戦略や人的資本経営を推進するための費用を「コスト」ではなく、「将来のJALを支えるため投資」と捉え、積極的に経営資源を配分してまいります。
- 資産投資についても、省燃費機材の導入だけでなく、社会課題の解決に貢献する投資を進めてまいります。
- また、業績の回復に伴い、株主還元を徐々に拡大してまいります。

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)
	安心	NPS*1 +4.0pt (FSC国際線・国内線)

財務 	EBITマージン 売上高利益率	10% 以上
	ROIC 投資利益率	9%
	EPS 1株当たり純利益	¥290レベル

サステナビリティ 	環境	CO ₂ 削減	総排出量：909万トン未満 客室・ラウンジ：新規石油由来全廃 貨物・空港：環境配慮素材へ100%変更
		使い捨てプラ削減	
	地域社会	地域活性化	国内の旅客*2・貨物輸送量 FY2019対比+10%
	人	D&I推進	グループ内女性管理職比率 30%

FY2022 実績

3 件	2022年10月3日 NU036便：巡航中の揺れによる客室乗務員(1名)の骨折 2022年11月7日 JL3760便：着陸時の衝撃によるお客さま(1名)の骨折 2023年1月7日 JL687便：降下中の揺れによるお客さま(1名)の骨折
国内 +3.0pt 国際 ▲3.3pt	- 空港や客室におけるヒューマンサービスは高評価 - コロナ影響を受けてのサービス変更・急激な需要回復による混雑対応が課題

4.7 %	
3.3 %	- 通期EBITは645億円となり、黒字化を達成 - EBITマージン、ROIC、EPSはFY2025での目標達成を目指す
¥79	

821 万トン 45 %廃止 91 %変更	- 省燃費機材 (A350など) の導入促進 - 紙コップの蓋、機内食の容器を認証紙製品へ切り替え
旅客 ▲15 % 貨物 ▲17 %	- 新型コロナ影響の長期化 - コロナ期間中に他の輸送モードに移行した貨物需要の回復遅延
22.8 %	- 継続的に女性リーダーの登用を促進 - 前年 (21.9%) から0.9pt上昇

*1：Net Promoter Score…顧客満足度の客観的指標 (FY2021期初対比)

*2：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

※ 株主総利回り (TSR) の向上を図る

- 経営目標の2022年度の進捗についてご説明します。
- 安全・安心については、「安全」は航空事故が3件発生し未達成となりました。結果を真摯に受け止め、安全性の向上に全力を尽くします。「安心」については、国内線はヒューマンサービスに高い評価をいただきましたが、国際線はコロナ対策のサービス簡素化や需要回復による混雑に課題があり、今年度の改善を図ります。
- 財務については、2025年度に向けて、リスク耐性の強化と持続的な成長を両立する中で達成を目指します。
- サステナビリティについては、「環境」と「人」は概ね順調に進捗しております。「地域社会」については、今後の需要回復や需要喚起の取り組みにより達成を目指してまいります。

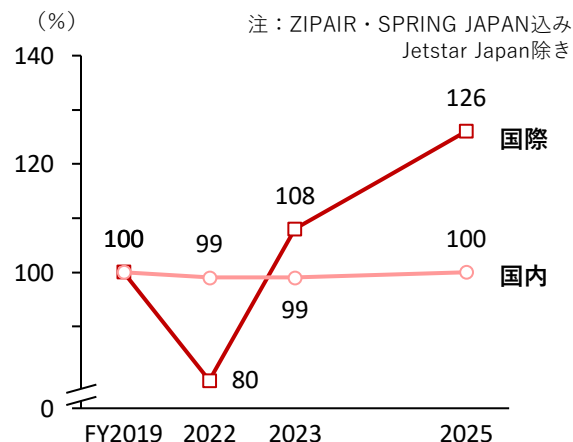
Rolling Plan 2023

1. ローリングプラン2023の概要
2. 戦略の詳細

Intentionally Blank

事業構造改革を経て再成長を図り、FY2019を超える売上高を実現

事業規模（ASK）



国際旅客

早期に供給を回復し、拡大・成長へ



- フルサービスキャリアは長距離路線を拡充、LCCは供給・ネットワークを大幅に拡大することで、グループ全体でコロナ禍前を大きく上回る事業規模へ成長
- グループ全体で成長が期待される海外発需要を獲得

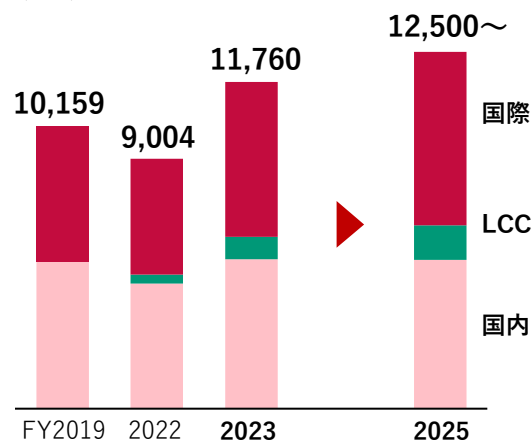


- A350-1000の導入(FY2023)により、国際線商品・サービスをお客さまの多様なニーズに合わせて刷新し、競争力向上

売上高

(億円)

注：Jetstar Japan除き



国内旅客

新たな需要創出により売上高を拡大



- グループ航空各社のリソースを最大限活用し、コロナ禍前と同規模の供給を維持
- 環境対応を加速すべく省燃費機材を導入
- 出発国ごとに重点目的地を設定し、インバウンド旅客の地域への送客を推進
- 地域との共創による新たな旅行需要の創出

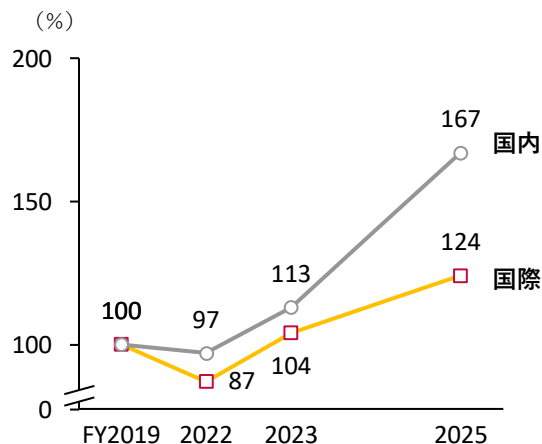


- 運賃をシンプルな体系へ移行し、お客さまの使いやすさを追求

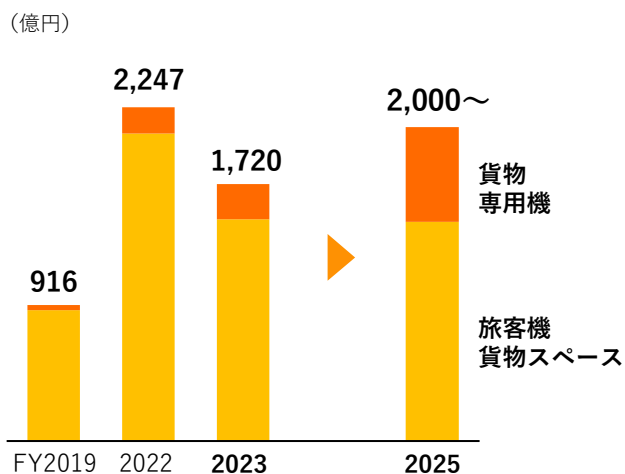
- フルサービスキャリアとLCCについてご説明します。
- 国際線フルサービスキャリアは、長距離路線にリソースを配置、早期にコロナ前の供給規模に回復することで需要を取り込み、利用率向上を目指します。
国際線LCCは、ZIPAIRを中心に積極的に供給を増やし、新たな需要を創出します。
国際線全体としては、コロナ前を大幅に上回る事業規模に成長いたします。
- 国内線は、コロナ前と同規模の供給を維持しながら、お客さまが使いやすいシンプルな運賃をご提供し、インバウンドも含めて新たな需要を創出し、着実に成長します。

新たなビジネスモデルによる貨物専用機事業を開始

事業規模 (ATK)



売上高



貨物専用機

旅客機
貨物スペース

提携による新たなビジネスモデルで事業を拡大

767貨物機



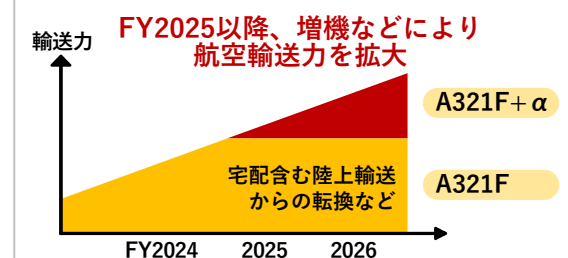
- FY2023から順次3機の貨物専用機を国際線および国内線に導入
- 物流パートナーと提携し、事業リスクを軽減した新たなビジネスモデルを構築し、安定的かつ成長性の高い需要に対応

A321貨物機



- 国内物流の2024年問題への課題解決に向け、ヤマトHDとの提携により、FY2024からA321貨物機の運航を開始

<ヤマトHDとの協業拡大>



他社貨物機

- 需要に応じた機動的な供給補完を提携エアラインとの協業で拡充

イールド低下を打ち返し、高い収益性を維持

- 戦略品目（eコマース、医薬/医療品、日本の地域産品）を、施設の拡充、高い品質管理により取り扱いを強化
- 予約販売業務のデジタル化・空港業務の自動化による生産性の向上を推進

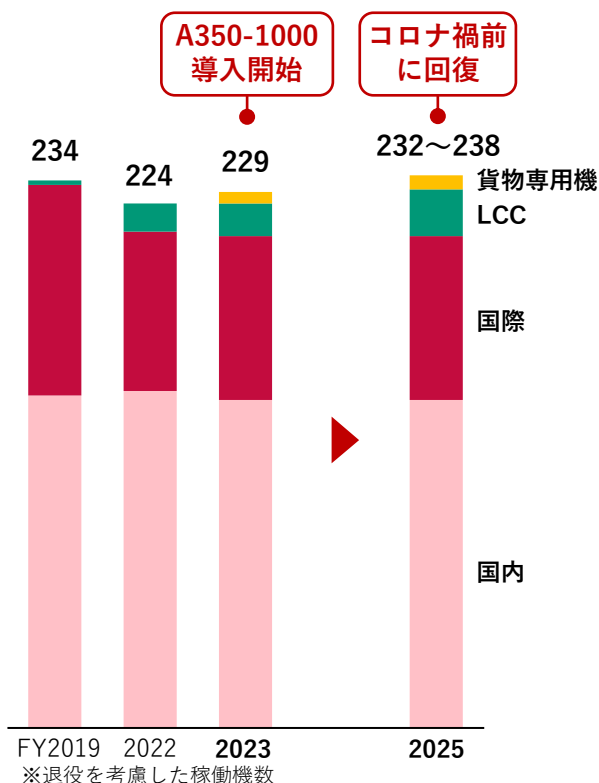


成田空港 医薬専用定温庫

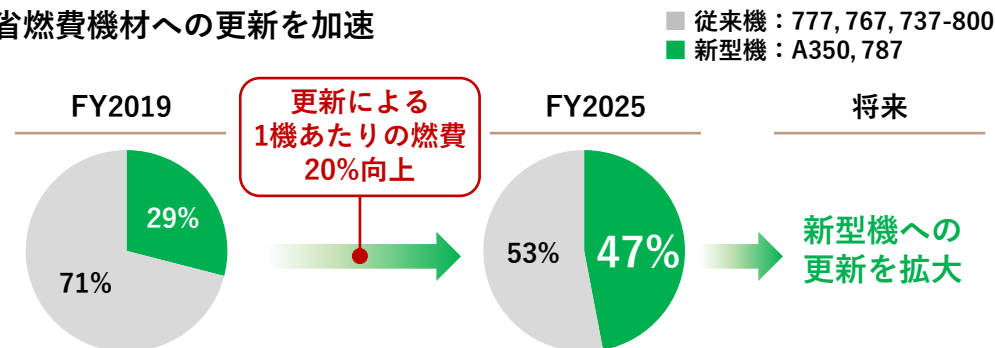
- 貨物郵便においては、新たなビジネスモデルで貨物専用機の運航を開始し、事業拡大を目指します。
- 貨物機専用事業は、①パートナー企業と提携し、需要変動のリスクを極小化する点と、②国内物流の2024年問題という社会課題の解決を目指す点において、過去の事業とは大きく異なります。2023年度から段階的に2機種を活用してまいります。
- 旅客機の貨物スペースについても、単価の下落傾向に対して、戦略的な品目の取り扱いを拡大することで売上高を維持・向上します。

- FY2025末までにコロナ禍前の機材数に回復
- 省燃費機材への更新を加速（A350-1000をFY2025末までに9機導入）
- 国際線LCC・貨物専用機事業に積極的に機材を配置
- FY2026より新小型機（737MAX）を導入

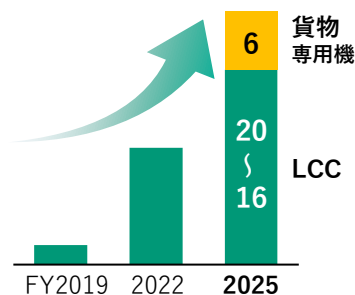
機数の推移（グループ合計※）



省燃費機材への更新を加速



成長領域へのリソース配分（国際線LCC・貨物専用機事業）



旅客機から貨物専用機へ改修

767貨物機 : 3機導入
A321貨物機 : 3機導入

国際線の成長に向けLCCの機数拡大

16~20機導入

注：すべて期末の機数

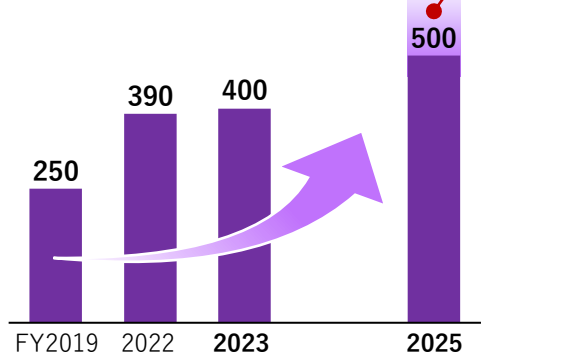
- 航空旅客・貨物郵便事業領域を支える機材については、2025年度末までにコロナ前の機材数に回復することを計画しています。
- 2023年度後半からA350-1000を国際線の長距離路線に早いペースで導入し(2025年度末にかけて合計9機)、省燃費機材への更新を加速します。あわせて、国際線LCC・貨物専用機事業といった成長領域に積極的に機材を配置します。
- また、2026年度からは新型小型機(737MAX)を導入し、中期経営計画の先を見据えて、機材導入・更新を加速していきます。

事業構造改革を牽引し、確実に利益成長を実現

利益目標

(億円)

注：マイレージ・金融・コマース合計

マイレージ・
金融

顧客層拡大・サービス拡充による利益成長

顧客層拡大

- ・航空利用に加えて日常生活での利用実績をステイタス基準とする新ステイタスプログラムの導入により、新たな顧客層（日常生活利用がメイン）を開拓
- ・JALカード事業の顧客層拡大（若年層・法人）

サービス拡充

- ・混雑時期でも予約しやすい特典航空券で移動・つながりを創出
- ・教育・医療・健康・エンターテインメント領域のサービスを拡大
- ・新アプリを導入し、多くの場面でマイルライフを実現

顧客層拡大・商品拡充による利益成長

顧客層拡大

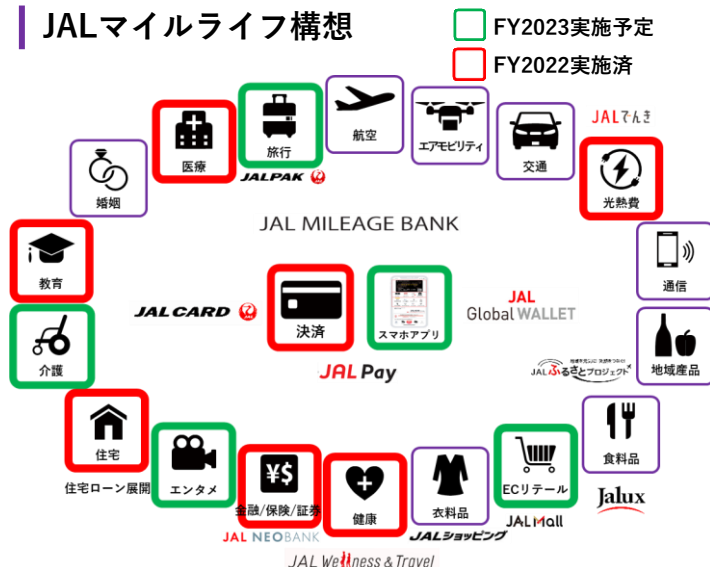
- ・オンラインショッピングモール（JAL Mall）を開設し、魅力ある店舗展開で新たな顧客を開拓

商品拡充

- ・JALUXのノウハウとJALブランドのシナジーにより、魅力的なオリジナル商品・地域産品を開発
- ・JAL Mallへの外部テナント誘致により、魅力ある商品ラインナップを展開

コマース

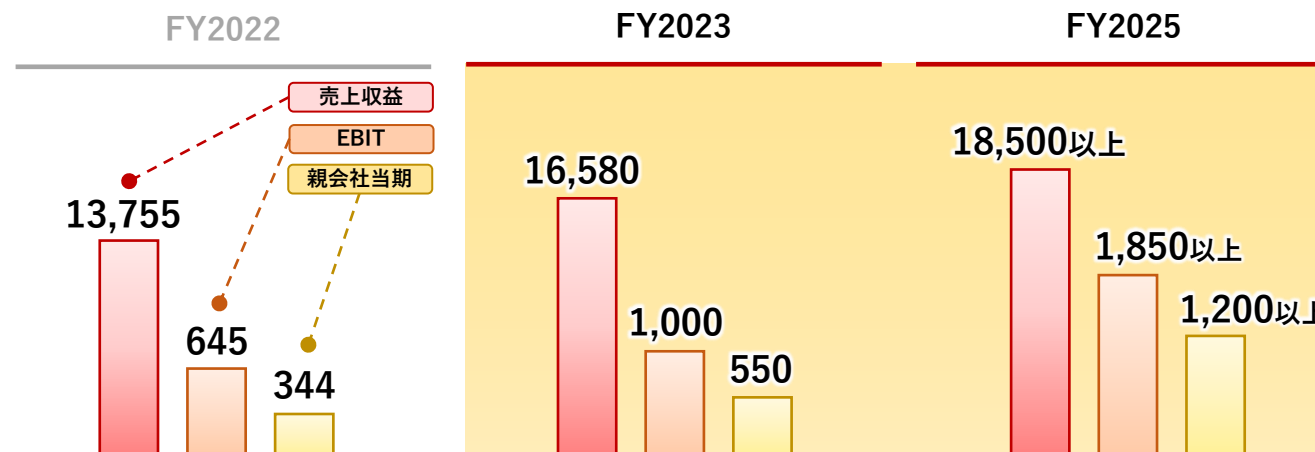
JALマイルライフ構想



- 航空以外の領域の中でも、マイレージ・ライフスタイルは、事業構造改革を牽引する役割を担っています。
- 日常生活や各ライフステージにおいてマイルを「ためる」「つかう」シーンを拡大することをコンセプトに、マイレージ・金融、コマースの分野で、顧客層の拡大、商品・サービスの拡充により、EBIT 500億円を実現します。
- さらに、様々な手法で事業領域を拡大し、飛躍的な成長を目指してまいります。

売上収益・利益目標

(億円)



EBITマージン

4.7 %

6.0 %

10 %以上

EPS

¥ 79

¥ 126

¥ 290レベル

財務指標

EBITDA
(EBITDAマージン)

2,220 億円
(16.1 %)

2,530 億円
(15.3 %)

3,500 億円以上
(19 %以上)

ROIC

3.3 %

5.1 %

9 %

ROE

4.3 %

6.6 %

10 %以上

自己資本比率
(格付評価上)

32.4 %
(39.3 %)

33.4 %
(40.3 %)

格付評価上
50 %程度

Net D/E レシオ

0.4x

0.3x

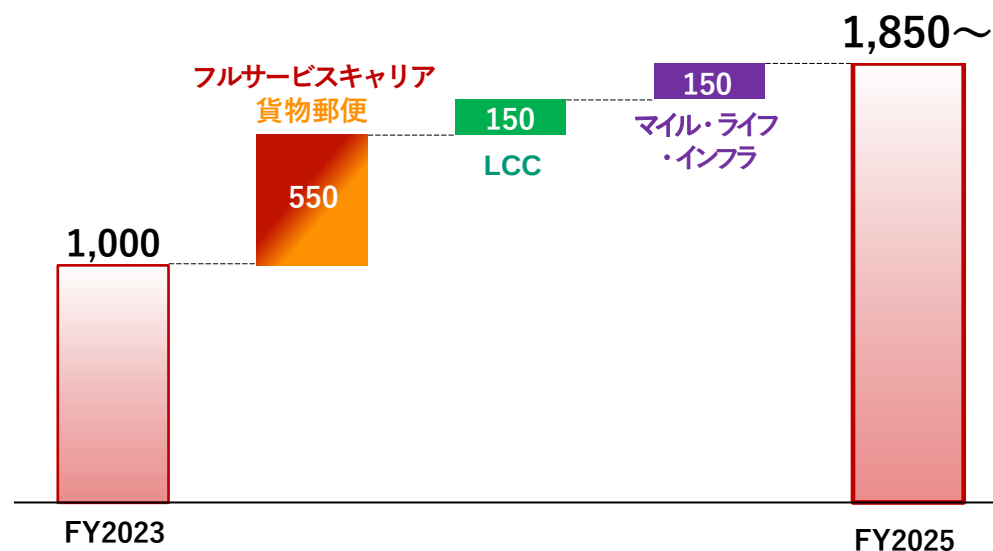
0.26 以下

- 売上収益・利益目標・財務指標の時系列推移を示しております。
- 不安定な世界情勢、物価上昇、人材不足等の新たな社会課題に直面する中でも、リスク耐性の強化と持続的な成長を両立するフェーズとして、ここでお示している2025年度の目標を達成すべく、ESG戦略の価値創造ストーリーを起点として、全社員が一丸となって努力してまいります。

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
国際線の需要回復を確実に取り込み、収益増	新たなビジネスモデルの展開による収益増	ZIPAIRの事業拡大、中国線の需要回復に伴うSPRING JAPANの収益増	マイレージ事業領域の着実な利益成長

利益目標

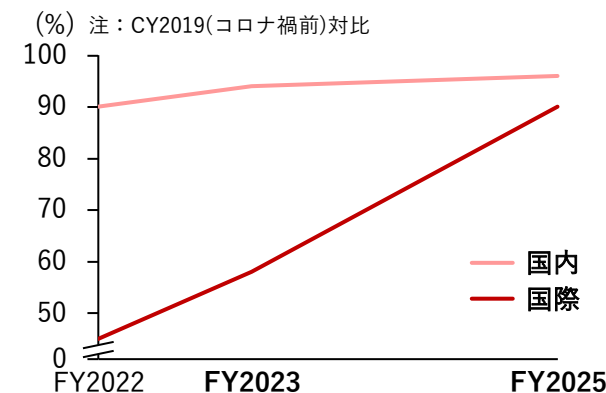
(億円)



旅客総需要想定（市場全体の需要）

航空需要は着実に回復

国際 FY2025末：90%台に回復

国内 FY2023中：90%台に回復


移動・つながりの価値に関する参考資料・文献

■ 政策

- **国土交通省：国土の長期展望**
国土の長期展望専門委員会 最終とりまとめ
https://www.mlit.go.jp/policy/shingikai/kokudo03_sg_000243.html
- **国土交通省：地方の機能確保に向けた関係人口との連携**
国土審議会 第5回計画部会
https://www.mlit.go.jp/policy/shingikai/kokudoseisaku01_sg_000270.html
- **観光庁：持続可能を核とした日本ならではの世界的価値の創出**
サステナブルな観光に資する好循環の仕組みづくりモデル事業（実証事業）
https://www.mlit.go.jp/kankocho/page05_000228.html
- **環境省：自然環境保全基本方針**
環境省告示第29号
<https://www.env.go.jp/hourei/18/000125.html>

■ 調査・研究

- **観光庁：旅行・観光消費動向調査**
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/shouhidoukou.html>
- **内閣府：子供・若者白書**
子供・若者インデックスボード
<https://www8.cao.go.jp/youth/whitepaper/r03gaiyou/s9.html>
- **「人は移動するほど幸せを感じる」という研究結果**
“Association between real-world experiential diversity and positive affect relates to hippocampal-striatal functional connectivity”, Aaron S Heller, et al
National Library of Medicine: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32424287/>
Nature Neuroscience: <https://www.nature.com/articles/s41593-020-0636-4>

航空業界の社会貢献（例）

■ グローバル

- 年間45億人の旅客、6,100万トンの貨物を輸送
- 海外旅行（移動）の57%は航空利用
- 航空貨物は、世界の貿易の35%（金額ベース）を担う
- 航空業界は、世界中で8,770万人の雇用を創出
- 航空の経済波及効果は3.5兆 USD

出所：ATAG BEGINNER'S GUIDE TO SUSTAINABLE AVIATION FUEL
（2019年実績）

■ 日本

- 国内旅客（長距離移動）の航空分担率
 - ✓ 500～700km： 12%
 - ✓ 700～1,000km： 43%
 - ✓ 1,000km～： 87%
- 国際旅客の航空分担率： 95.7%

出所：国土交通省 令和3年度 交通の動向

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。