



JAPAN AIRLINES

**JAL Group
Medium-Term Management Plan FY2021-2025
Rolling Plan 2024**

**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2024**

2024年3月21日



第1章：中期経営計画完遂に向けた取組み

- 1-1： 利益目標
- 1-2： 事業構造改革の推進
航空旅客/貨物郵便/マイル・ライフ・インフラ
- 1-3： 経営目標達成に向けた取組み
安全・安心/サステナビリティ/財務

第2章：中長期的なESG戦略の取組み

- 2-1： 中長期的に取組むテーマ
- 2-2： 移動を通じた関係・つながりの創出
- 2-3： GX戦略
- 2-4： 人財戦略（人的資本経営）

第3章：FY2023-2024業績予想/FY2025目標

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。

JAL Group
Medium-Term Management Plan
FY2021-2025

Rolling Plan 2024

ローリングプラン2024 の策定にあたり

「2021-2025年度 JALグループ 中期経営計画」の3年間が終了し、残すところ2か年となりました。2023年度は、コロナ禍が収束した新たな環境において、コロナ禍前を上回る利益を達成できる見込みです。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、2025年度における中期経営計画の完遂、また中長期的な成長に向けて準備を進めるべく、ローリングプラン2024を策定いたしました。

JALグループは、ローリングプラン2023からESG戦略を最上位の戦略と位置づけ、単に移動手段を提供するのではなく、環境に配慮しつつ、人やモノの移動を通じた関係・つながりの創出に取り組んでいます。「関係人口の人数増大」と「地域との関わり度の向上」に努め、社会課題を解決するとともに、Green Transformationや人的資本経営を確実に進めてまいります。

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。

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



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)



安全



CX



GX



ソリューション
営業



人財



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

Rolling Plan 2024

1. 中期経営計画完遂に向けた取組み

- 1-1： 利益目標
- 1-2： 事業構造改革の推進
航空旅客/貨物郵便/マイル・ライフ・インフラ
- 1-3： 経営目標達成に向けた取組み
安全・安心/サステナビリティ/財務

2. 中長期的なESG戦略の取組み

3. FY2023-2024業績予想/FY2025目標

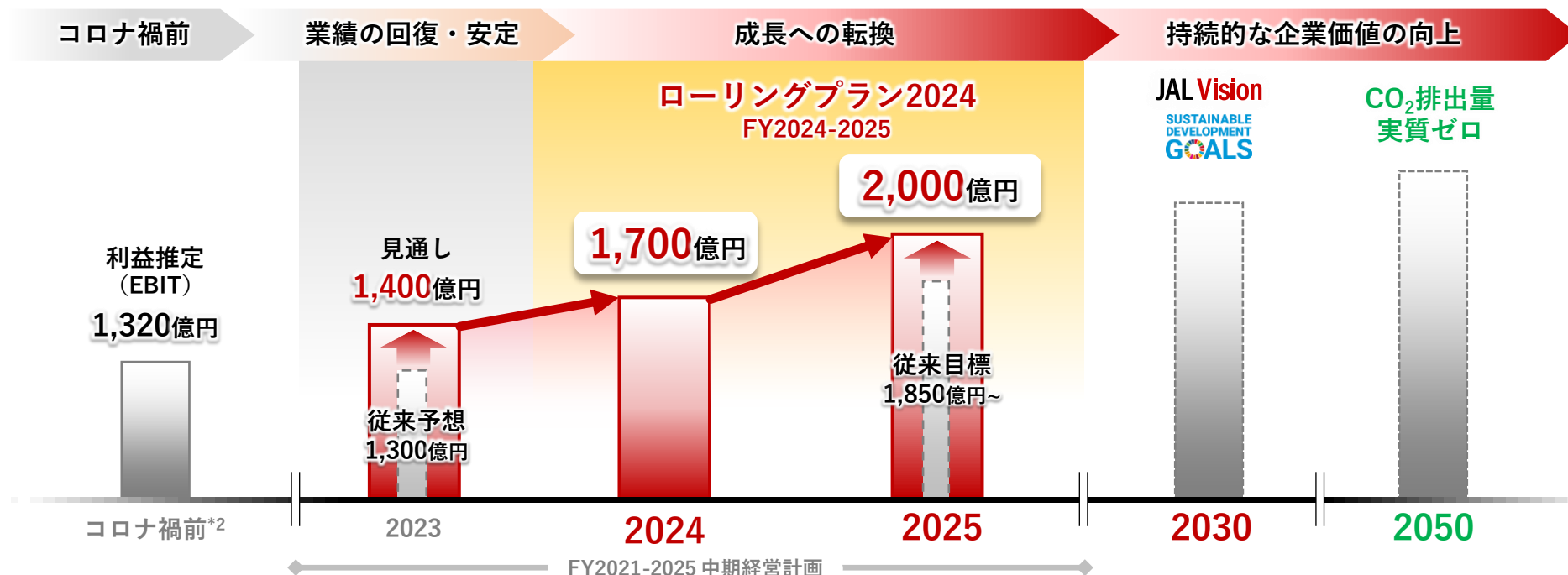
1-1 利益目標

Rolling Plan
2024



FY2023に
コロナ禍前の利益水準に回復

事業構造改革の推進によりさらなる成長を実現し、
EBIT^{*1}目標を**FY2024 1,700億円**とし、
FY2025は1,850億円以上を**2,000億円に上方修正**する



< FY2024-2025の経営環境 >

業界・自社

- 為替：外貨建てコストの高止まり
- 人財：航空・観光業界の人材不足
- 環境：CORSIA^{*3}の開始

マーケット

- 旅客：インバウンド需要増大、日本発アウトバウンド需要の回復遅れ
- 貨物：eコマース需要の高まり

社会

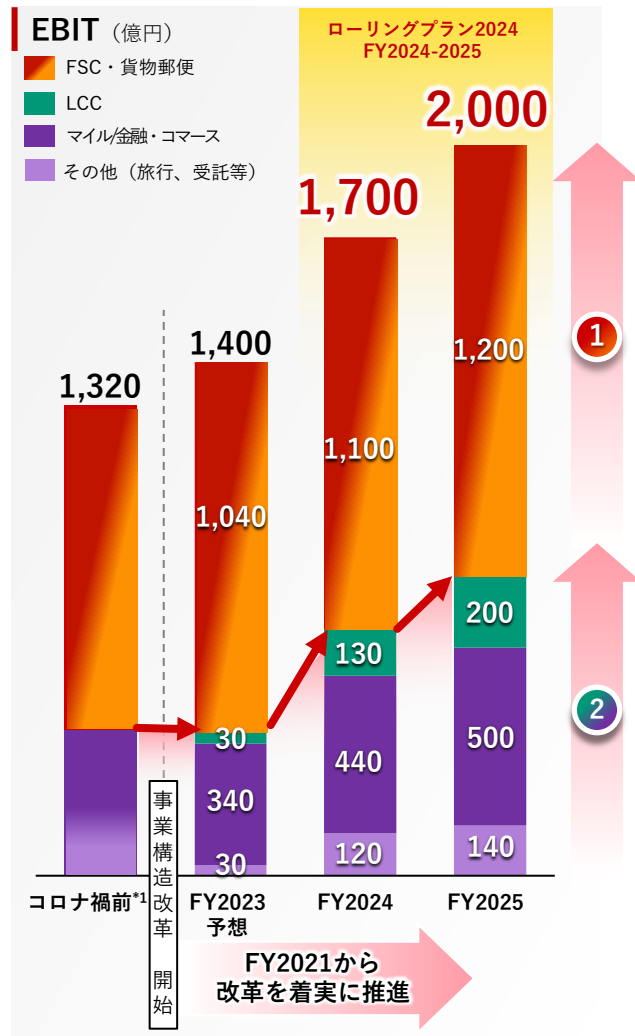
- 環境：脱炭素化の加速
- 社会：物価高・地政学リスクの継続
都市と地域の格差拡大

^{*1} EBIT : Earnings Before Interest and Taxes (財務税引き前利益)

^{*2} コロナ禍前：FY2019実績から新型コロナ影響を除いた数値 (FY2019 Q3決算発表時に開示した業績予想値(IFRS))

^{*3} CORSIA : 国際線においてCO₂排出量の基準値 (2019年のCO₂排出量の85%) 超過分に対して排出権の購入などを義務付ける制度

ESG戦略の推進により、FY2025 利益目標の達成、レジリエンスと成長性を備えた事業構造を実現



1 利益構造の再構築

	国際旅客	国内旅客
フルサービス キャリア	- 競争力を強化し単価を維持 - インバウンド需要のさらなる獲得 - アウトバウンド需要の喚起	- 収益力強化 - 関係人口の創出とインバウンド需要の地域誘客 - 持続可能なネットワークの構築
貨物郵便	貨物専用機事業の新規展開	戦略品目の輸送による単価の維持・向上

2 利益の拡大・成長

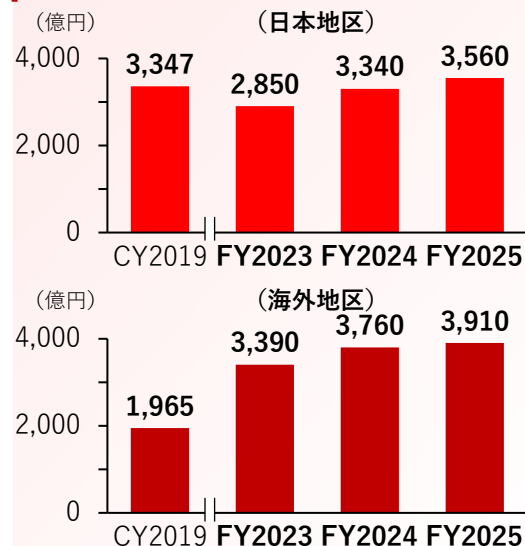
LCC	事業規模の拡大や積極的な国際線展開	
マイル・ライフ・インフラ	マイル/金融・コマース	グランドハンドリング受託
	- 日常生活でのマイルをためる機会の拡大 - ワクワクする特別な特典の開発 - コマース事業の取扱高拡大による成長	インバウンド需要のさらなる成長に向けて事業を拡大
		エアモビリティ
		- 地域のソリューションを提供 - 新たな空の移動価値を創出

事業セグメント別の収支を明確化し、事業ポートフォリオ経営を推進

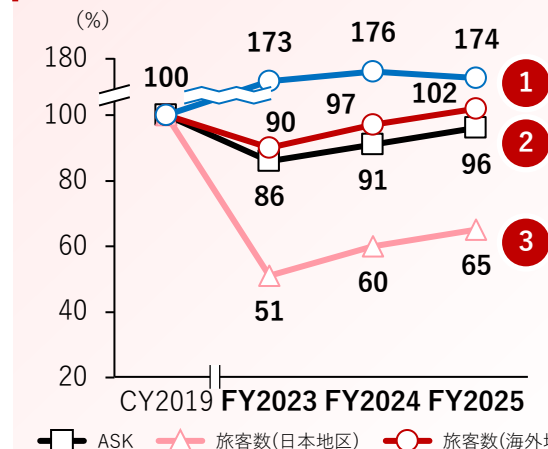
※報告セグメント変更にもなう調整額は未反映

*1 コロナ禍前：FY2019実績から新型コロナ影響を除いた数値（FY2019 Q3決算発表時に開示した業績予想値(IFRS)）

売上高



事業規模・旅客数・単価 (CY2019対比)



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

国際旅客

1 競争力を強化し、単価を維持

- 引き続き堅調な海外発高単価需要に加え、回復する日本発業務需要を獲得
- 新機材A350-1000をFY2025末までに11機導入し、欧米路線に投入。新サービスコンセプト「Design Your Story」により多様なお客さまニーズに対応



新機材 A350-1000

2 インバウンド需要のさらなる獲得

- 提携パートナーとの協業を通じたネットワーク拡大、北米・アジアを中心とした海外地区におけるJALブランドの認知向上



最新の座席 (A350-1000)

3 アウトバウンド需要の喚起

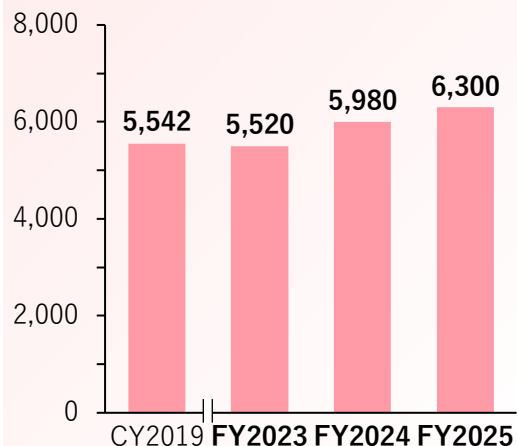
- 各国政府観光局・旅行会社と連携した日本発観光需要の喚起



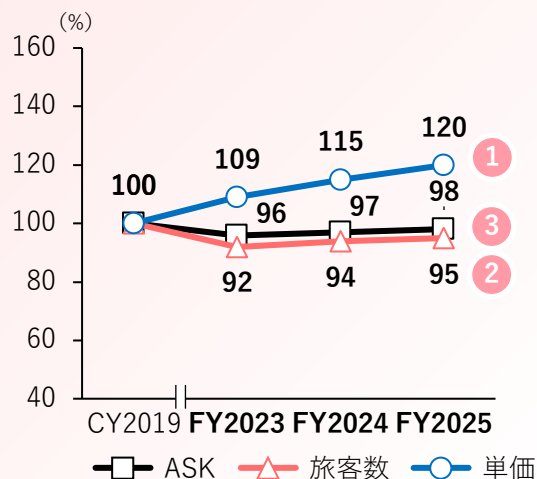
メニューの多様化

売上高

(億円)



事業規模・旅客数・単価 (CY2019対比)



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

国内旅客

1 安定的な事業運営のための収益力強化

- 物価上昇や市況・為替による燃油費増に対応するため、アンシラリーも含めて継続的に単価を向上
- 「JAL SMART AIRPORT」の拡大などによるストレスフリーな航空移動の提供



JAL SMART AIRPORT 国内5空港へ展開

2 関係人口の創出とインバウンド需要の地域誘客

- 地域の魅力発信や運賃ラインナップの整備によるインバウンド旅客の地域誘客拡大
- ニューツーリズムなどの国内旅行による新たな人流の創造



アニメツーリズム

3 持続可能なネットワークの構築

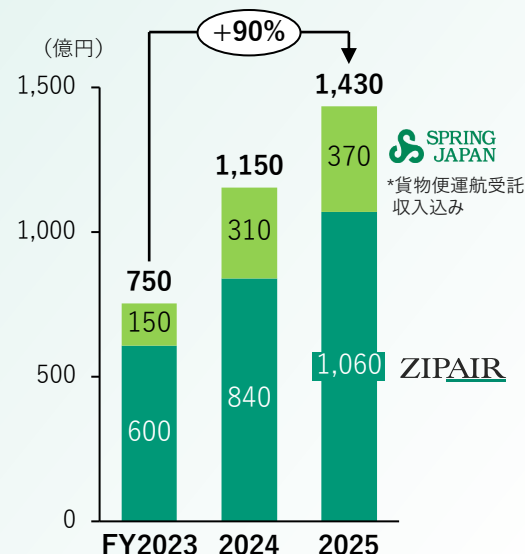
- マーケットに適合した機材・路線便数計画による地方発着・離島路線の収益性向上



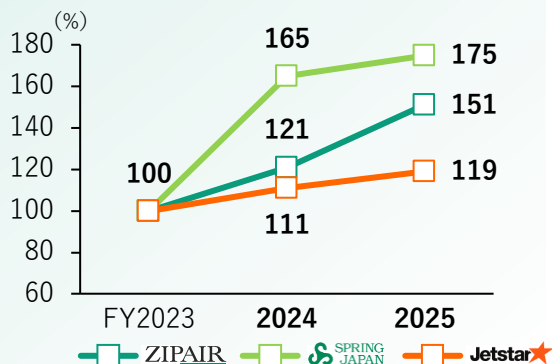
地域航空会社

売上高

注：Jetstar Japan除き



事業規模 (ASK、FY2023対比)



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

■ 事業規模の拡大や積極的な国際線展開により、インバウンド増加に貢献するとともに、各社の収益性を向上

ZIPAIR

- FY2025までに10機体制（FY2023末 8機体制）
- 北米西海岸およびアジア路線を展開

ASK (FY2025)

FY2023対比
150%

SPRING JAPAN

- 中国発インバウンド需要の回復に合わせ、運航路線を国内線から中国の大都市・地方都市発着の国際線へシフト

国際線比率 (ASK)
FY2023 → FY2025

50% → 90%

Jetstar

- アジア路線の展開を進め、旺盛なインバウンド需要を獲得

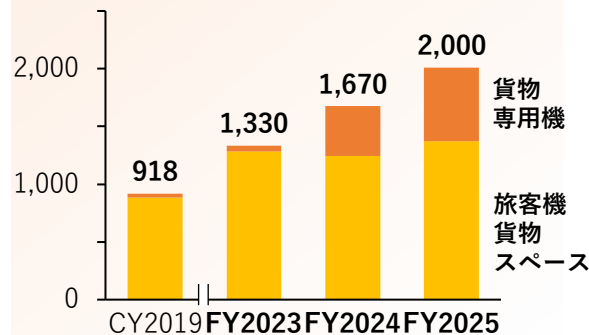
国際線比率 (ASK)
FY2023 → FY2025

15% → 30%



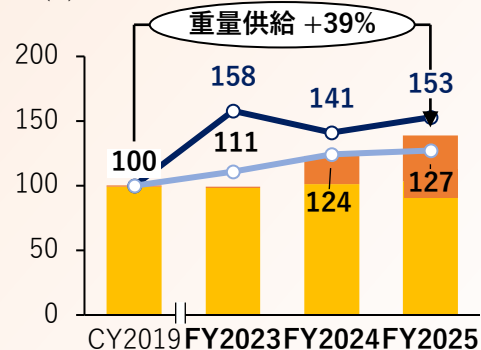
売上高

(億円)



事業規模・単価 (CY2019対比)

(%)



- 単価(貨物郵便 国際)
- 単価(貨物郵便 国内)
- 重量供給(貨物専用機)
- 重量供給(旅客機貨物スペース)

貨物郵便

航空の利点を生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

■ 貨物専用機事業の新規展開

- 自社の貨物専用機の導入および欧米等長距離路線への他社貨物機を活用した供給拡大により、機動的かつ柔軟な供給体制を構築
- 大手物流パートナーとの強固な提携関係により、新たな顧客ニーズに対応することで、社会課題の解決に貢献

機材路線計画
FY2024~

国際

高まる国際エクスプレス・
eコマース需要への対応

767BCF | 3機



就航拠点数 | 6

ソウル/上海/台北/香港/
東京(成田)/名古屋

他社貨物機

欧米路線等

国内

国内物流を取り巻く
環境変化に対応

A321-200P2F | 3機



就航拠点数 | 5

東京(羽田/成田)/
北九州/札幌/沖縄(那覇)

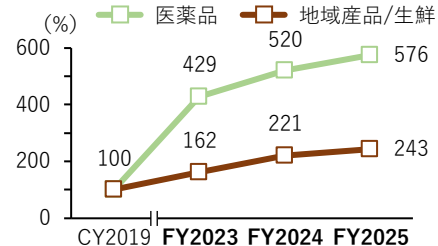
■ 戦略品目の輸送による単価の維持・向上

- 航空の利点を生かした戦略品目の輸送を拡大
- 医薬品輸送拡大に向けた、施設・品質強化

戦略品目

- 医薬品
- 日本の地域産品/生鮮
- 国際エクスプレス・eコマース/宅配
- ケミカル

戦略品目の取扱い重量(CY2019対比)



医薬専用定温庫



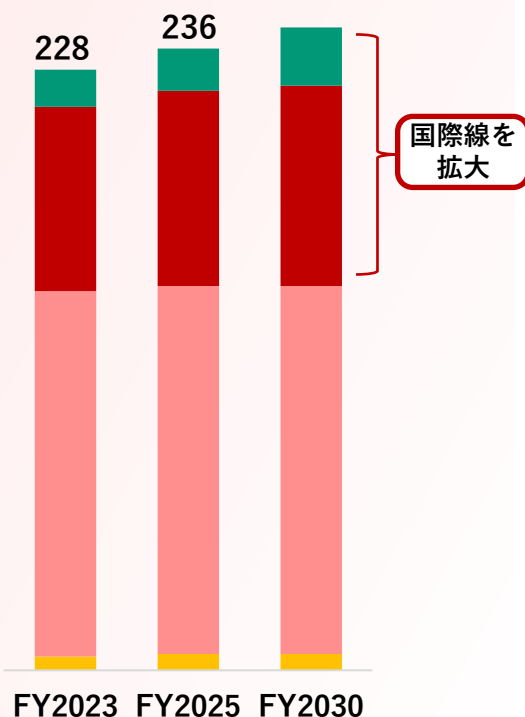
地域特産の錦鯉

省燃費機材の導入により、CO₂排出量削減*とともに、成長領域である国際線の供給量を拡大

総機数

注：Jetstar Japan除き

■ LCC
■ FSC国際
■ FSC国内
■ 貨物専用機



今後の機材計画（FY2024-2030）

戦略

今後の導入機材



- 増機および大型化により、供給量（ASK）を約1.4倍（FSC・LCC）に拡大
- 成長マーケットを中心に路線ネットワークを拡充
- 大・中型機による中長距離路線に注力し、リソースあたりの収益性を向上

A350-1000
A350-900
787-9
787-8



- サイズの異なる2機種（737-8/A321neo）を導入し、需給適合による収益性向上と省燃費化を実現

A321neo
737-8

貨物専用機

- 貨物専用機の導入により機動性のある柔軟な供給体制の構築

767BCF
A321P2F



A350-1000/-900

A350-900を
国際線にも導入



787-9/-8

国際/国内/ZIPAIR
幅広く活用



A321neo

国内線に
新規導入



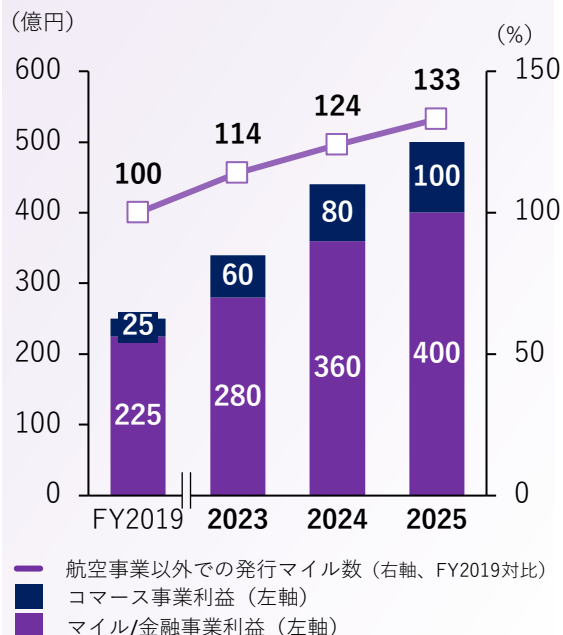
737-8

国内線に
新規導入

*機材更新による省燃費化に加え、機材大型化により1席当たりのCO₂排出量を削減（1席当たり▲20%）

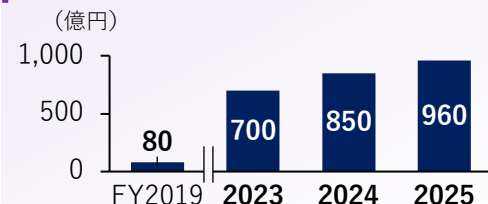
マイル/金融・コマーンス事業

利益目標 および航空事業以外での発行マイル数



コマーンス事業

売上高



マイル・ライフ・インフラ

多様な商品・サービス展開により、
人や地域を繋ぐビジネスを創造

マイル/金融・コマーンス事業

「JALマイルライフ」がお客様の人生をより豊かに

■日常生活でのマイルをためる機会の拡大

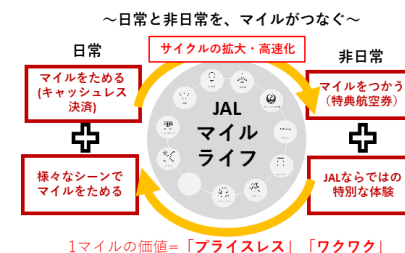
- ・JMBアプリやJAL Life Status プログラム、JAL Payをはじめとするサービスを展開・拡大し、マイルの発行・償還サイクルを拡大・高速化
- ・JALカード決済の拡大（JAL Life Status プログラムによる新規会員の獲得および上位会員の増加による一人当たり決済額の増加）
- ・事業投資やM&Aなどの新規事業領域拡大戦略の実行

■ワクワクする特別な特典の開発

- ・体験型特典や希少性・特別感のある商品など航空券にならぶ非日常的なプライスレス特典の開発

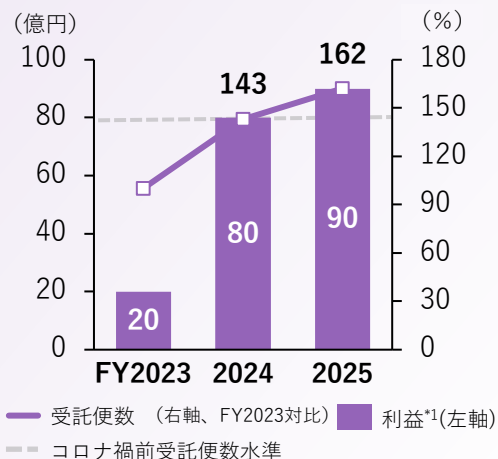
■コマーンス事業の取扱高拡大による成長

- ・航空事業の成長に合わせた機内販売や空港リテール拡大
- ・JAL Mall、ふるさと納税、とっておきの逸品など非航空領域の拡大



グランドハンドリング受託事業

利益目標・受託便数



*1 利益目標については整備受託、貨物受託の利益も含めた数値



©Volocopter GmbH

マイル・ライフ・インフラ

多様な商品・サービス展開により、人や地域を繋ぐビジネスを創造

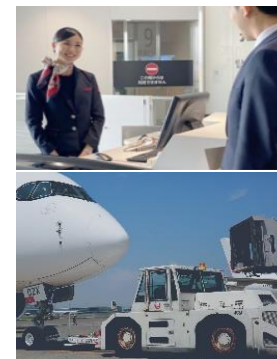
グランドハンドリング受託事業

インバウンド増加に貢献

■インバウンド需要のさらなる成長に向けて事業を拡大

- ・持続可能な生産体制を担保できる料金設定により、収益性を向上
- ・国・自治体・他社と協力し、地方行きも含めたインバウンド需要拡大を積極的に支援

→ FY2024上期中にコロナ禍前を超える受託便数へ



エアモビリティ事業

新たな輸送インフラの確立

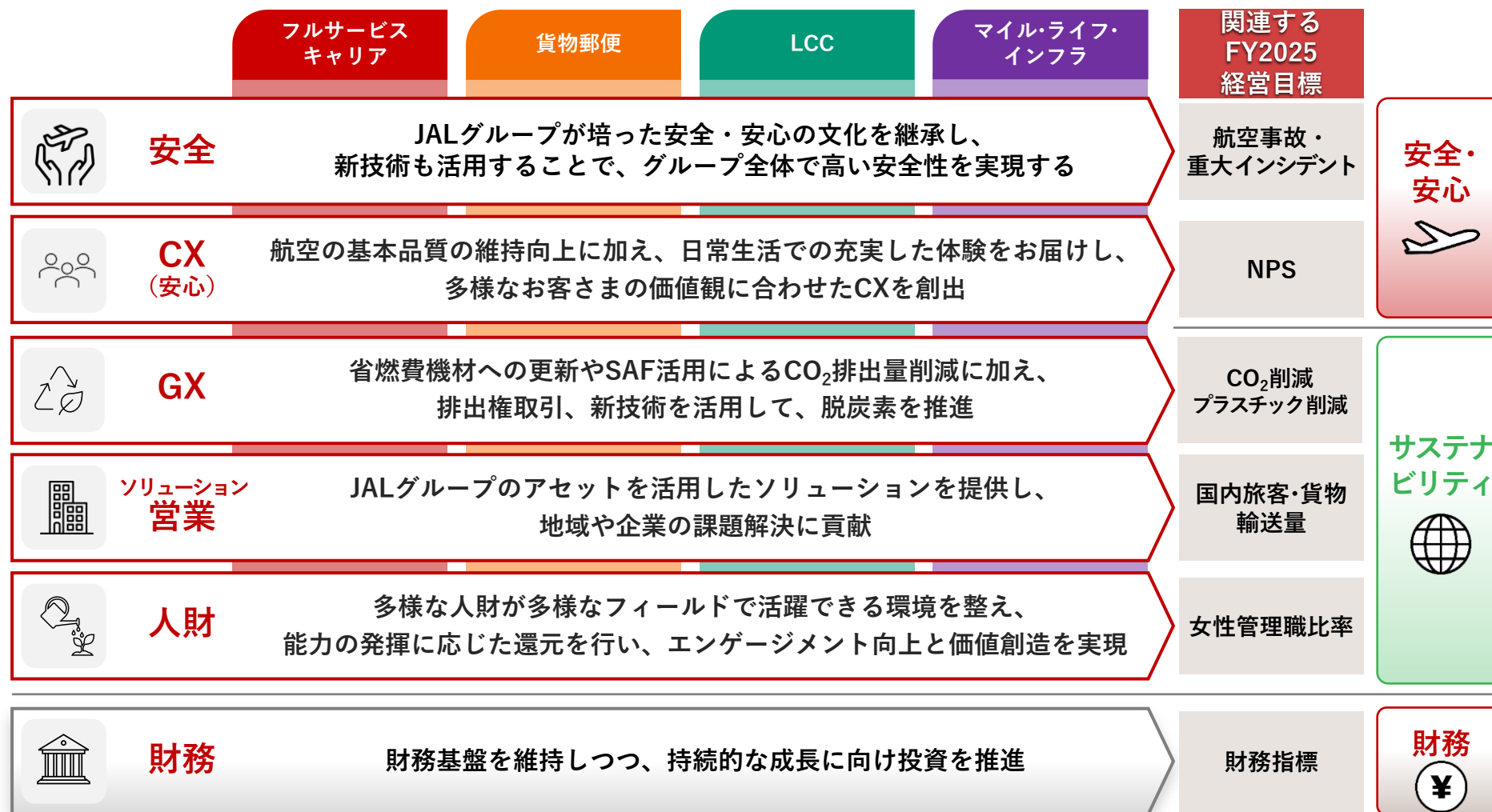
■ドローンを活用した、地域のソリューションを提供

- ・島の生活を支える離島物流モデルを事業化（奄美瀬戸内町）
- ・安全で効率的なドローン活用を実現する運航管理支援サービスの推進
- ・災害対応支援へのドローン活用

■空飛ぶクルマによる新たな空の移動価値を創出

- ・2025年大阪・関西万博で空飛ぶクルマの魅力と可能性を発信
- ・人や地域、様々な交通モードをつなぐ地域交通ネットワークのビジネスモデルを構築

事業領域横断の取組みにより、FY2025経営目標達成、事業運営のサステナビリティ向上を実現



CX : Customer Experience GX : Green Transformation

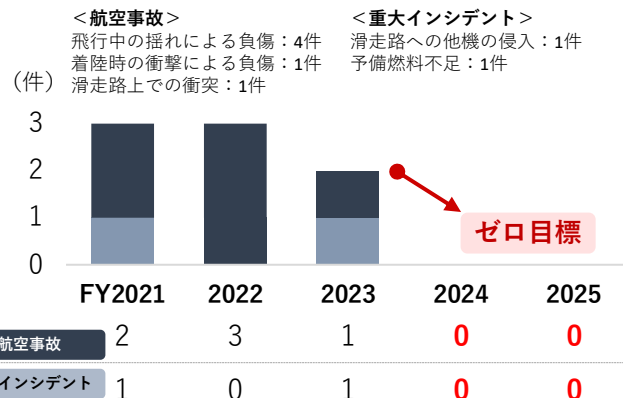
FY2025 目標値

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 (FSC国際線・国内線)
サステナビリティ 	環境	CO₂削減 総排出量： 909万 トン未満 (FY2019実績) 使い捨てプラスチック削減*2 客室・ラウンジ：新規石油由来 全廃 貨物・空港：環境配慮素材*3へ 100%変更
	地域社会	地域活性化 国内の旅客*4・貨物輸送量：FY2019対比 +10%
	人	DEI推進 グループ内女性管理職*5 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*6 (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：お客さまに提供する使い捨てプラスチックを指す
 *3：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 *4：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
 *5：組織管理職 *6：投資利益率 (ROIC) = EBIT (税引後) / 期首・期末固定資産 (*7) 平均 *7：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

安全

航空事故ゼロ・重大インシデントゼロ



■デジタル技術で安全を強化

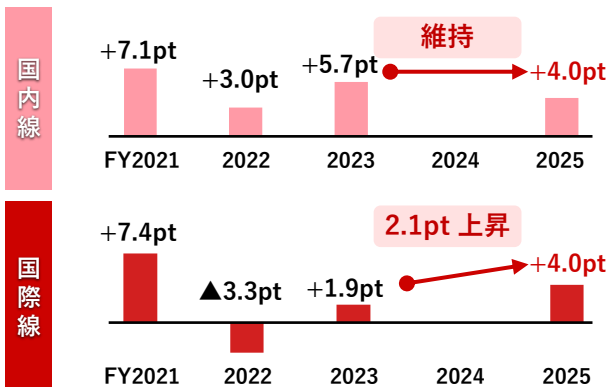
- 飛行中の揺れを自動で感知し、他機へ共有する新たなシステムの導入
- 航空機の故障を予測し壊れる前に直す取組みの推進
- 業界全体での滑走路誤侵入対策の実施

■次世代への安全の継承

- 実運航を支援する専門人育成プログラムの開始
- 多様な人財に安全を継承する取組みの実施（三現主義）
- 運航乗務員のメンタルヘルス支援の仕組み構築

CX（安心）

NPS +4.0pt（フルサービスキャリア国際線・国内線 ※FY2021期初対比）



■基本品質の向上

- 業界全体での定時性品質の改善
- フライトイレギュラー時にもセルフで対応できるアプリの提供

■お客さま一人ひとりの想いに寄り添う体験の提供

- 機内を自分好みにデザインできる快適な搭乗体験
- ストレスフリーなデジタル体験（空港手続きセルフ化、アプリ/Webの利便性向上など）

■JALの上質なサービスを日常生活においても体験

- 日常でも生涯に渡ってたまるステイタスプログラム（JAL Life Status プログラム）の展開
- 航空だけでなく日常生活でもマイルをためやすく、非日常で特別な体験をお届け
- 地域産品のEC販売など、JALアセットを活用した地域の新たな価値・魅力の提供

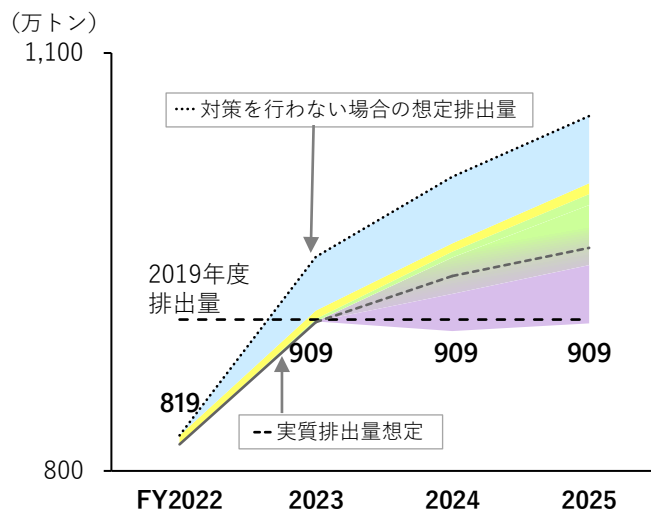
1-3 経営目標の進捗 (サステナビリティ)

Rolling Plan
2024



GX
(CO₂削減)

CO₂排出量：2019年度実績 909万トン未満



2019年度実績を超えるCO₂排出量を、以下の取組みで削減

2025年度CO₂削減量

■ 省燃費機材への更新

- A350-1000 11機導入
- 新型機(A350/787)への更新を進め、47%を省燃費機材へ

37万トン

■ 運航の工夫

- JAL Green Operations*1の更なる推進
- 官民連携による管制方式最適化

8万トン

■ SAFの活用

- 全搭載燃料の1%を確実にSAFに置き換え

8万トン～

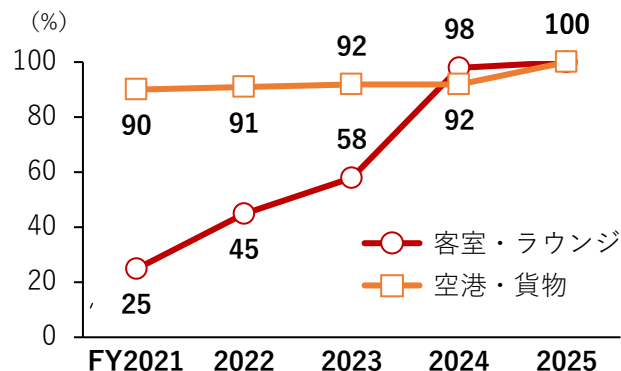
■ 排出権取引の活用

- CORSIA適格クレジット等を活用したCO₂削減

プラスチック削減

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：環境配慮素材へ100%変更



■ 客室・ラウンジ

- 包材の素材変更 (FY2024)
- 歯ブラシの素材変更 (FY2025)

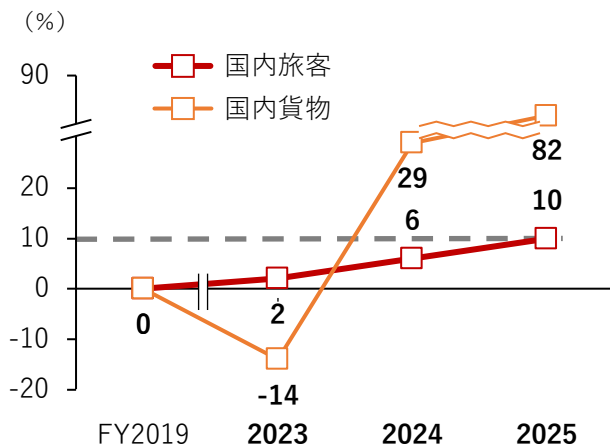
■ 空港・貨物

- 空港：環境配慮素材へ100%変更達成済
- 貨物：固定用フィルムの環境配慮素材への変更 (FY2025)

*1：運航の工夫によるCO₂排出量削減を目的としたJALグループの組織横断的取組み

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

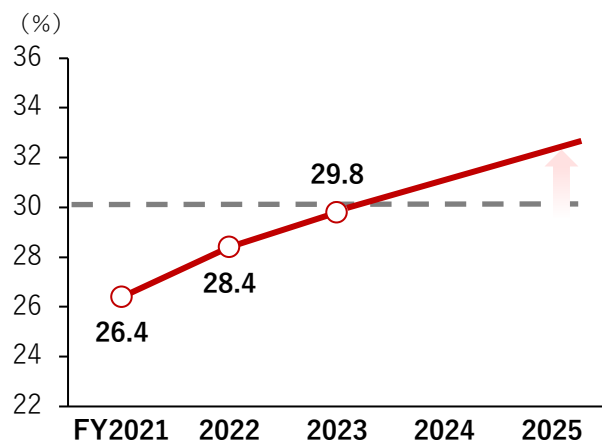
- ・ 2025年大阪・関西万博を契機とした関西発着マーケットの需要取込み
- ・ 提携パートナーとともにインバウンド地域誘客を促進
- ・ ニューツーリズム商品などの販促強化
- ・ 若年層の需要喚起 (フルサービスキャリア/LCC)

■ 国内貨物輸送量の拡大

- ・ 高まるeコマース需要などの継続的な獲得
- ・ 陸送貨物輸送から航空貨物輸送へのシフト促進 (旅客機貨物スペース/貨物専用機)

人

女性管理職比率 30%



■ 組織横断的な女性管理職登用の促進

- ・ 職種にこだわらないグループ横断的な活躍機会の提供 (多様な配置)
- ・ 昇格要件の見直しによる、早期登用の促進
- ・ シニア管理職の登用促進

※女性管理職比率は、2015年9月4日「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づく組織管理職の比率
従来の算出方法による比率は以下の通り。
FY2020 : 19.5% FY2021 : 21.9% FY2022 : 22.8% FY2023 : 23.5%

1-3 経営目標の進捗 (財務)

Rolling Plan

2024



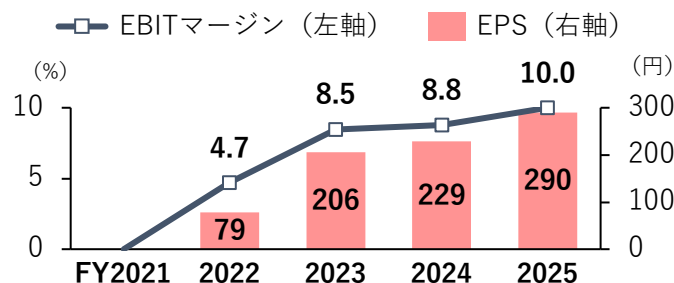
収益性指標

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・インフラ領域の収益性向上
- コスト管理の徹底と生産性向上の推進

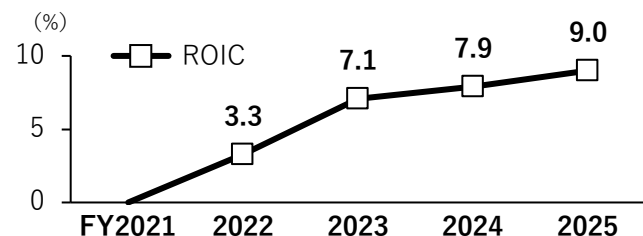
効率性指標

ROIC
(経営目標)

9%

ROE

株主資本コストを上回る 10%以上 (FY2024 : 10.9%)



■ 効果的な投資の実現

- ・ 効率を意識した投資の厳選
- ・ 投資の進捗管理とPDCAの強化

安全性指標

自己資本比率

50% 程度 (格付評価上) (FY2024 : 41.6%)

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 ※2024年3月21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)
(FY2024 旅客収入の5.0か月分相当5,450億円以上を確保)

Rolling Plan 2024

1. 中期経営計画完遂に向けた取組み

2. 中長期的なESG戦略の取組み

- 2-1： 中長期的に取り組むテーマ
- 2-2： 移動を通じた関係・つながりの創出
- 2-3： GX戦略
- 2-4： 人財戦略（人的資本経営）

3. FY2023-2024業績予想/FY2025目標

2030年に向けたJALグループのあるべき姿JAL Vision 2030の実現に向けて、
事業のサステナビリティを高め、社会的価値と経済的価値を創出



関係・つながりの創出

「人・モノの移動」「人・モノのつながり」
を増やし、関係人口を拡大



GX戦略

2050年度CO₂排出量実質ゼロの実現に
向けた環境対応



人的資本経営

多様な人財が多様に活躍できる
環境・文化を醸成

<社会的価値>

環境

地域社会

人

+

<経済的価値>

お客さま

社員

自社

企業価値
の向上

地域との関係人口*と関わり度の向上により、
関係・つながり総量を増やし、社会的・経済的価値を創出



*関係人口とは、移住や観光、単なる帰省でもない、日常生活圏や通勤圏以外の特定の地域と継続的かつ多様な形で関わり、地域の課題解決に資する人をいうが、ここでは「帰省や業務出張を含み、地域を1年間に複数回訪れる、地域と継続的かつ多様な関わりをもつ人」と定義する

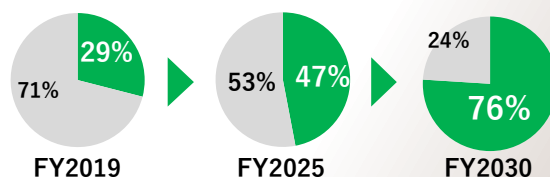
研究協力：国立大学法人筑波大学

2030年度CO₂想定排出量*1 1,100万トンからの削減*2に向けた取組みを加速

省燃費機材への更新

CO₂削減量
(FY2025→FY2030)

37万トン ▶ 120万トン

省燃費機材比率 ■ 従来機：777, 767, 737-800
■ 新型機：A350, 787, A321neo, 737-8CO₂排出量 (従来機対比)

大型機 A350 中型機 787 小型機 A321neo 小型機 737-8

▲15~25%

▲15%

SAFの活用

CO₂削減量
(FY2025→FY2030)

8万トン ▶ 80万トン~

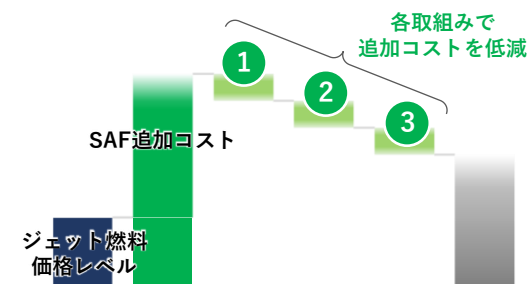
- FY2024以降、CORSIAオフセット義務量割当てと国産SAFの製造開始・量産に向けた動きが本格化
- 国産SAF製造事業者とのパートナーシップの深化
- 海外におけるSAFの調達地点拡大

SAF使用量
FY203040万kL~
(全搭載量の10%)

SAF追加コスト低減の取組み

- 1 共同調達や長期契約による価格の低廉化
- 2 国産SAFの安定供給・利用促進に向けた官民連携
- 3 企業・荷主へのオフセット手段の提供 (CO₂削減証書販売)

燃油価格イメージ



運航の工夫

CO₂削減量
(FY2025→FY2030)

8万トン ▶ 10万トン

- JAL Green Operationsの更なる推進
- 管制方式高度化(CARATSに基づく飛行時間の短縮や上下分離の管制方式の運用、高度や経路の選択自由度の向上)

排出権取引

適切なタイミングで、必要量のクレジットを調達

新技術

大気中のCO₂を除去するネガティブエミッション技術を持つ企業と提携 (米Captura社へ2024年3月CVC出資)

*1：対策を行わない場合の想定排出量 *2：FY2019対比10%削減

多様な人財が多様なフィールドで活躍できる環境を整え、能力の発揮に応じた還元を行い、
エンゲージメント向上と価値創造を実現



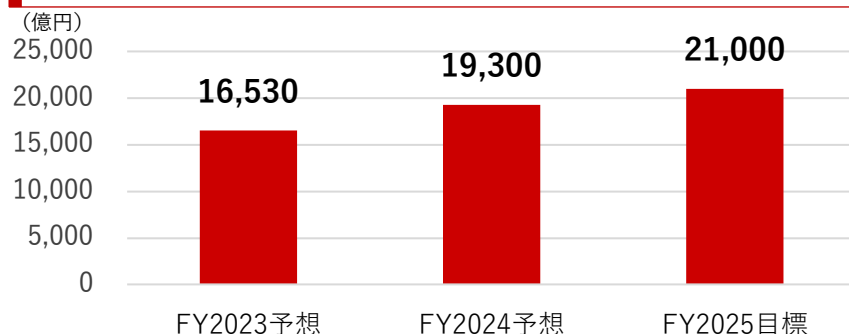
*1：日本航空業務企画職 *2：2022年6月1日時点 *3：社員意識調査で5段階評価のうち4または5を選択した社員の割合 *4：一人当たりの基本給＋教育投資額

Rolling Plan 2024

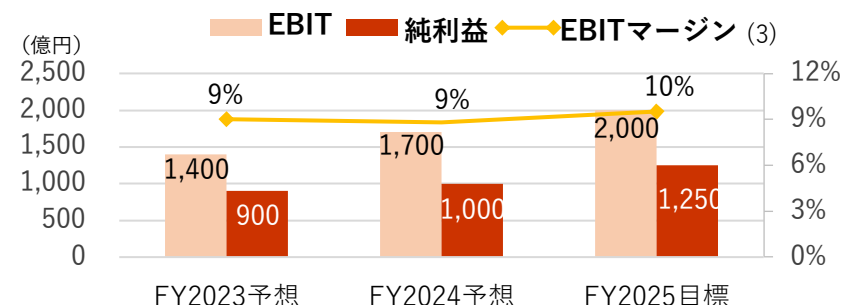
1. 中期経営計画完遂に向けた取組み
2. 中長期的なESG戦略の取組み
3. **FY2023-2024業績予想/FY2025目標**

- FY2023はコロナ禍前利益水準に回復、通期業績予想をEBIT1,400億円に上方修正
- FY2024通期業績予想はEBIT1,700億円、FY2025目標は2,000億円に上方修正
- 年間配当予想は、FY2023を1株当たり60円から70円に増配（配当性向約33%）、FY2024は1株当たり80円（配当性向約35%）

売上収益



EBIT⁽¹⁾/純利益⁽²⁾



燃油・為替市況

	FY2023予想	FY2024前提	FY2025前提
シンガポール・ケロシン (USD/bbl)	103.3	110.0	110.0
ドバイ原油 (USD/bbl)	82.0	90.0	90.0
為替 (円/USD)	143.2	145.0	145.0

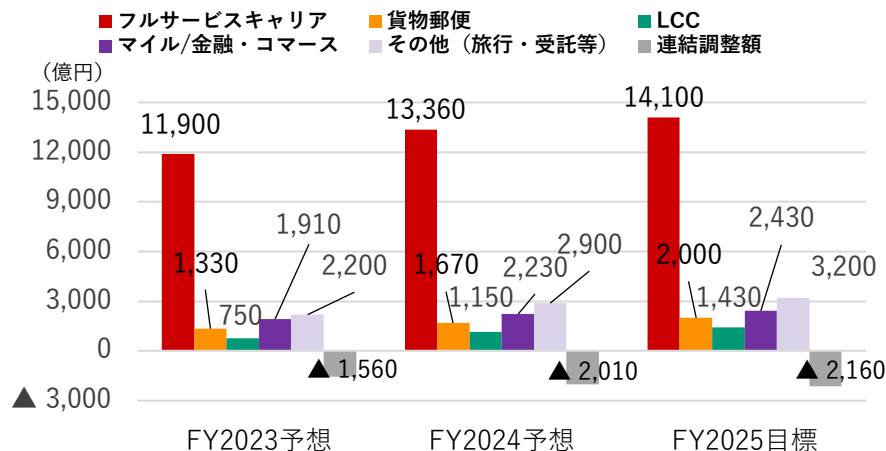
運航諸元/ASK

FY2023予想比 (%)	FY2023予想	FY2024前提	FY2025前提
フルサービスキャリア国際	100	106	112
フルサービスキャリア国内	100	101	101
LCC	100	127	154
合計	100	106	112

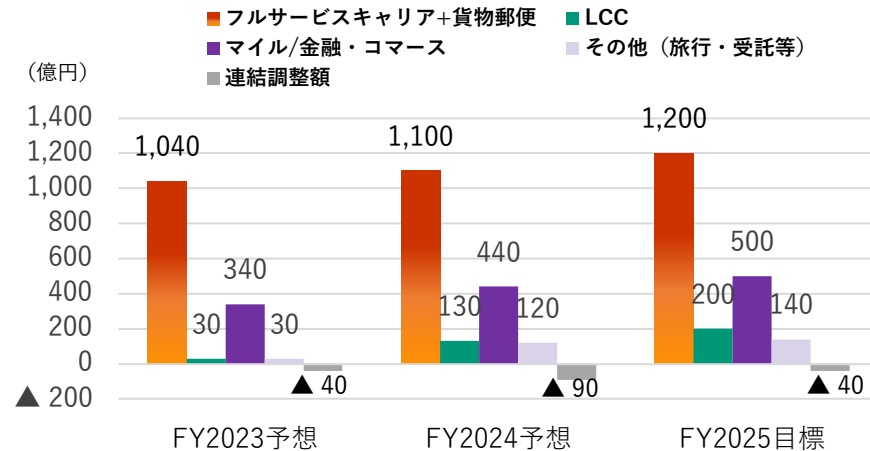
(1) EBIT=財務・法人所得税前利益（税引前利益から利息等の財務収支を除いたもの）(2) 純利益=親会社の所有者に帰属する四半期利益 (3) EBITマージン=EBIT/売上収益

■フルサービスキャリアは収益性を高め、他領域は利益の拡大と成長を実現

事業領域別 売上収益



事業領域別 EBIT



(単位：億円)

	FY2023 予想	FY2024 予想	FY2025 目標
フルサービスキャリア	11,900	13,360	14,100
貨物郵便	1,330	1,670	2,000
LCC ⁽¹⁾	750	1,150	1,430
マイル/金融・コマーシ	1,910	2,230	2,430
その他（旅行・受託等）	2,200	2,900	3,200
連結調整額	▲1,560	▲2,010	▲2,160

(単位：億円)

	FY2023 予想	FY2024 予想	FY2025 目標
フルサービスキャリア 貨物郵便	1,040	1,100	1,200
LCC ⁽¹⁾	30	130	200
マイル/金融・コマーシ	340	440	500
その他（旅行・受託等）	30	120	140
連結調整額	▲40	▲90	▲40

- 事業領域別の売上収益・EBITについては、社内管理上の簡便的手法で試算したものであり、事業セグメント別の売上収益・利益ではありません
- 事業領域区分は、航空運送事業セグメント、その他とは一対一で対応していません
- 今後社内管理ルールの変更等により、事後的に変更される可能性がある、あくまでも便宜的な数値であることをご了承願います
- (1) 売上収益は、連結子会社のZIPAIRおよびSPRING JAPAN、EBITは、連結子会社2社に加えて、持分法適用会社であるJetstar Japan

3-3 FY2023-2024業績予想 | 詳細

Rolling Plan
2024

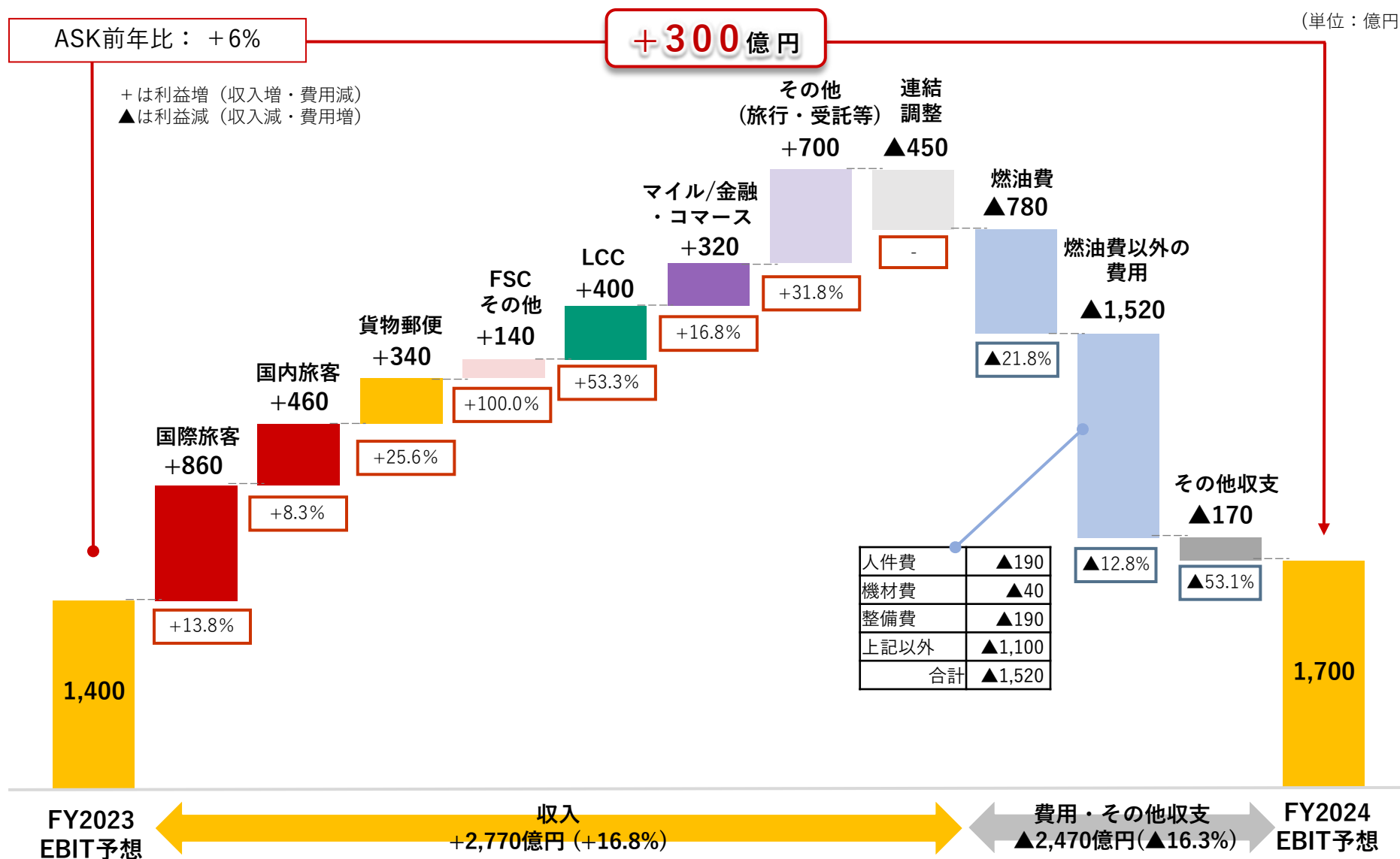


(単位：億円)		FY2023	FY2024		
		予想	予想	FY2023予想差	FY2023予想比
売上収益		16,530	19,300	+2,770	+16.8%
	フルサービスキャリア	13,230	15,030	+1,800	+13.6%
	国際旅客収入	6,240	7,100	+860	+13.8%
	国内旅客収入	5,520	5,980	+460	+8.3%
	貨物郵便収入	1,330	1,670	+340	+25.6%
	その他収入	140	280	+140	+100.0%
	LCC	750	1,150	+400	+53.3%
	マイル/金融・コマース	1,910	2,230	+320	+16.8%
	その他（旅行・受託等）	2,200	2,900	+700	+31.8%
	連結調整額	▲1,560	▲2,010	▲450	-
営業費用		15,450	17,750	+2,300	+14.9%
	燃油費	3,570	4,350	+780	+21.8%
	燃油費以外	11,880	13,400	+1,520	+12.8%
その他収支 ⁽¹⁾		320	150	▲170	▲53.1%
EBIT		1,400	1,700	+300	+21.4%
	フルサービスキャリア	1,040	1,100	+60	+5.8%
	LCC	30	130	+100	+333.3%
	マイル/金融・コマース	340	440	+100	+29.4%
	その他（旅行・受託等）	30	120	+90	+300.0%
	連結調整額	▲40	▲90	▲50	-
純利益		900	1,000	+100	+11.1%

(1) 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

3-4 FY2023-2024業績予想 | EBIT増減の推移（収入/費用）

Rolling Plan
2024

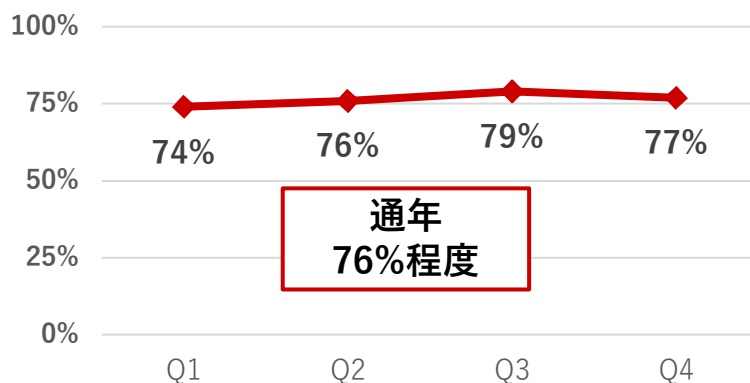


- 国際線は、回復する旅客需要を着実に取込みつつ、日本発着路線の需給タイト化等を背景に高いイールドを維持
- 国内線は、イールドアップに向けた取組みをさらに加速

旅客需要 (CY2019(1)比)

単価 (CY2019(1)比)

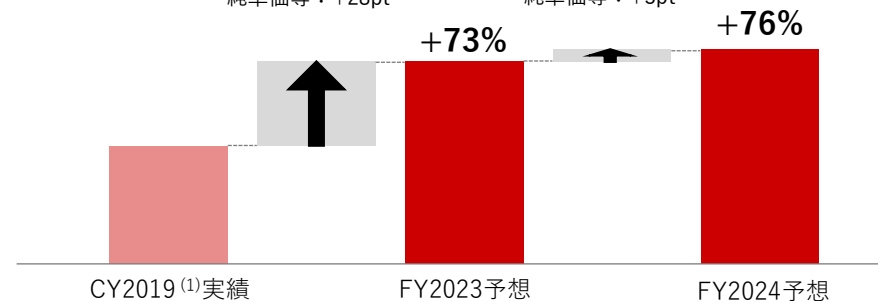
国際線



<変動要素>

市況影響：+35pt
路線構成：+10pt
純単価等：+28pt

市況影響：+1pt
路線構成：▲1pt
純単価等：+3pt



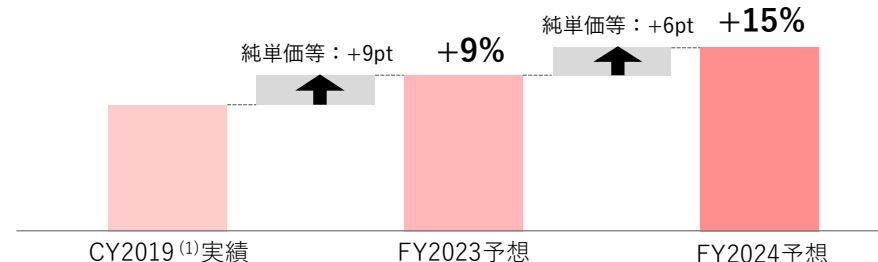
国内線



<変動要素>

純単価等：+9pt

純単価等：+6pt



(1) CY2019 = 2019年1月～12月

国際旅客事業	CY2019 ⁽¹⁾ 実績	FY2023 予想	FY2024			FY2025目標 FY2024予想比
			予想	CY2019 ⁽¹⁾ 比	FY2023予想比	
旅客収入（億円）	5,312	6,240	7,100	+33.6%	+13.8%	
有償旅客数（千人）	9,796	6,639	7,459	▲23.9%	+12.4%	
RPK（百万人キロ）	48,822	36,574	40,689	▲16.7%	+11.3%	+ 6.9%
ASK（百万席キロ）	55,177	47,324	49,997	▲9.4%	+5.6%	+ 6.1%
有償座席利用率（%）	88.5	77.3	81.4	▲7.1pt	+4.1pt	+ 0.6pt
単価（円） ⁽²⁾	54,229	93,576	95,281	+75.7%	+1.8%	
イールド（円） ⁽³⁾	10.9	17.0	17.5	+60.5%	+2.8%	
ユニットレベニュー（円） ⁽⁴⁾	9.6	13.1	14.2	+47.7%	+8.3%	

国内旅客事業	CY2019 ⁽¹⁾ 実績	FY2023 予想	FY2024			FY2025目標 FY2024予想比
			予想	CY2019 ⁽¹⁾ 比	FY2023予想比	
旅客収入（億円）	5,542	5,520	5,980	+7.9%	+8.3%	
有償旅客数（千人）	38,368	35,214	36,129	▲5.8%	+2.6%	
RPK（百万人キロ）	29,070	26,052	27,384	▲5.8%	+5.1%	+ 1.6%
ASK（百万席キロ）	36,539	35,162	35,457	▲3.0%	+0.8%	+ 0.5%
有償座席利用率（%）	79.6	74.1	77.2	▲2.3pt	+3.1pt	+ 0.8pt
単価（円） ⁽²⁾	14,445	15,686	16,574	+14.7%	+5.7%	
イールド（円） ⁽³⁾	19.1	21.2	21.9	+14.7%	+3.1%	
ユニットレベニュー（円） ⁽⁴⁾	15.2	15.7	16.9	+11.3%	+7.5%	

(1) CY2019 = 2019年1月～12月 (2) 単価 = 旅客収入 / 有償旅客数 (3) イールド = 旅客収入 / RPK (4) ユニットレベニュー = 旅客収入 / ASK

3-7 FY2023-2024業績予想前提 | 貨物

Rolling Plan
2024



国際貨物事業	CY2019 ⁽¹⁾ 実績	FY2023 予想	FY2024		
			予想	CY2019 ⁽¹⁾ 比	FY2023予想比
貨物収入（億円）	597	1,000	1,220	+104.1%	+22.0%
貨物輸送重量（千トン）	398	425	569	+42.9%	+33.8%
重量単価（円/kg）	150	235	214	+42.8%	▲9.0%

国内貨物事業	CY2019 ⁽¹⁾ 実績	FY2023 予想	FY2024		
			予想	CY2019 ⁽¹⁾ 比	FY2023予想比
貨物収入（億円）	209	200	340	+62.5%	+70.0%
貨物輸送重量（千トン）	359	307	457	+27.5%	+48.9%
重量単価（円/kg）	58	64	75	+29.1%	+16.9%

(1) CY2019 = 2019年1月～12月

3-8 FY2023-2024業績予想前提 | LCC

Rolling Plan
2024



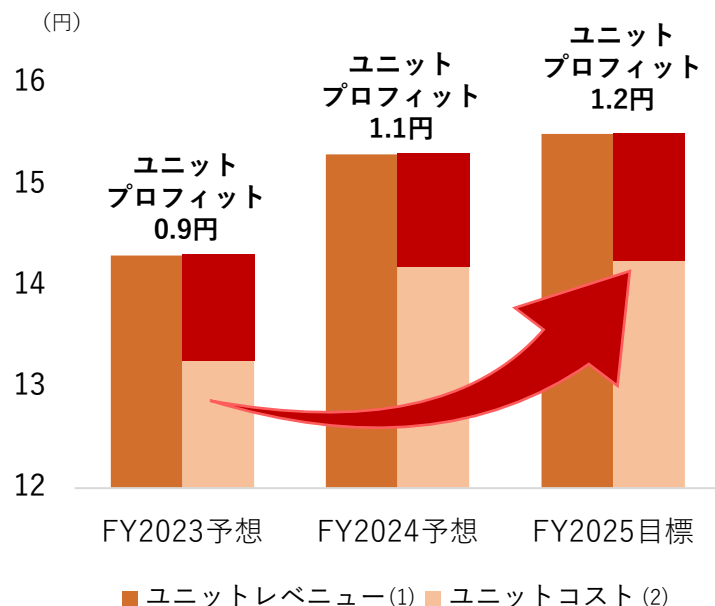
ZIPAIR 	FY2023予想	FY2024予想	FY2023予想比
旅客収入（億円）	550	750	+ 36.4%
有償旅客数（千人）	1,126	1,320	+ 17.1%
RPK（百万人キロ）	6,126	7,257	+ 18.5%
ASK（百万席キロ）	7,980	9,627	+ 20.6%
有償座席利用率（%）	76.8%	75.4%	▲1.4pt
単価（円） ⁽¹⁾	48,470	56,708	+ 17.0%
イールド（円） ⁽²⁾	8.9	10.3	+ 15.7%
ユニットレベニュー（円） ⁽³⁾	6.8	7.8	+ 13.6%

SPRING JAPAN 	FY2023予想	FY2024予想	FY2023予想比
旅客収入（億円）	125	200	+ 60.0%
有償旅客数（千人）	837	1,072	+ 28.1%
RPK（百万人キロ）	891	1,607	+ 80.3%
ASK（百万席キロ）	1,289	2,123	+ 64.7%
有償座席利用率（%）	69.1%	75.7%	+6.6pt
単価（円） ⁽¹⁾	14,673	18,403	+ 25.4%
イールド（円） ⁽²⁾	13.8	12.3	▲10.9%
ユニットレベニュー（円） ⁽³⁾	9.5	9.3	▲2.5%

(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

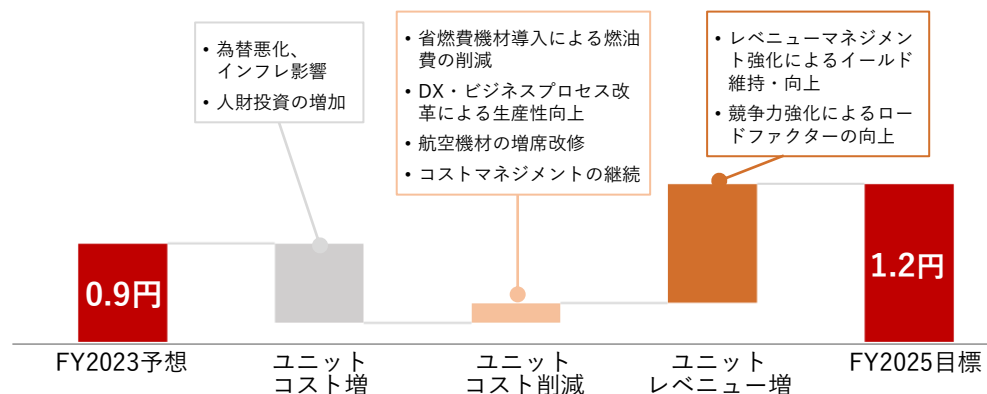
- フルサービスキャリア領域の収益性指標としてユニットプロフィットを重視
- 燃油・為替市況やインフレによるコスト高をイールド向上や生産性向上により打ち返していく

FY2023-2025 ユニットプロフィット⁽³⁾の推移

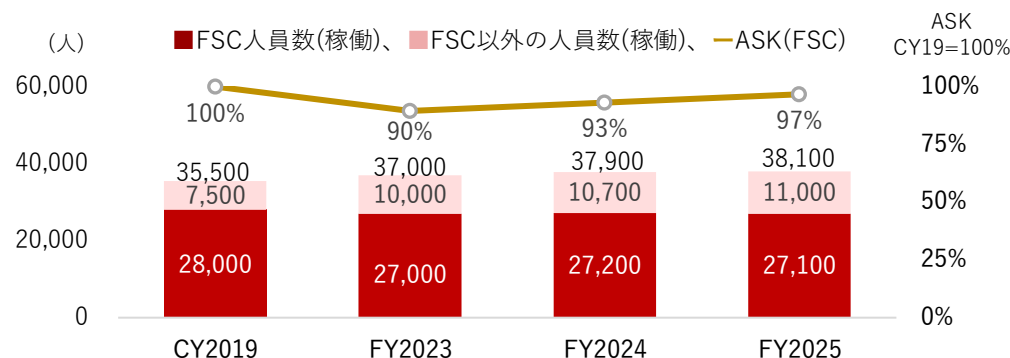


- (1) ユニットレベニュー = 旅客収入 ÷ ASK
 (2) ユニットコスト = (営業費用 - 旅客収入以外の収入) ÷ ASK
 (3) ユニットプロフィット = ユニットレベニュー - ユニットコスト

ユニットプロフィット⁽³⁾向上に向けた取組み



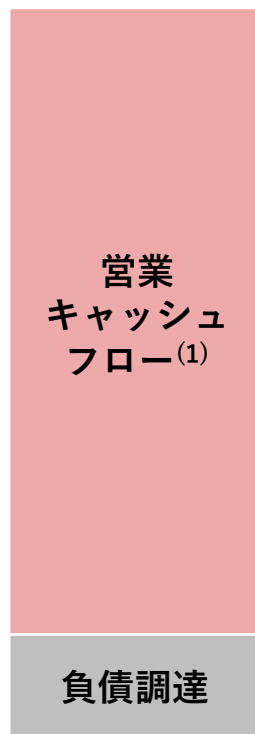
フルサービスキャリア(FSC)領域の人員数推移



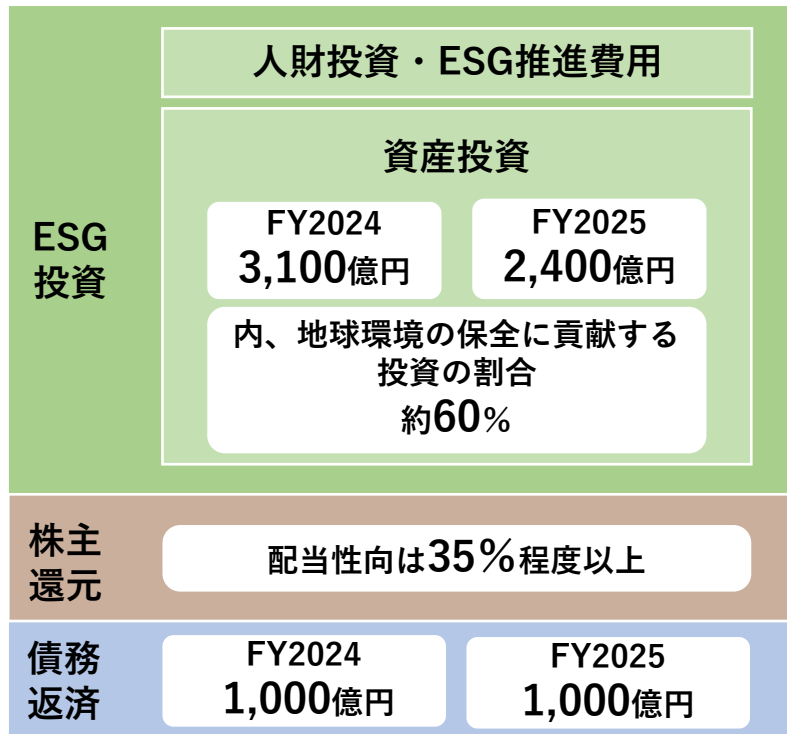
- ESG投資（人財投資含む）を増やし、成長の加速、生産性向上、環境対応を推進する
- 配当性向は35%程度以上。適正な株主還元を継続する

FY2024-2025 イメージ

<キャッシュイン>



<キャッシュ配分>



■成長の加速

- フルサービスキャリア領域は早期に新型機材を導入
- LCC領域の事業拡大
- マイルを中心とした非航空領域の強化

■生産性向上・効率化

- 人的資本の向上により、エンゲージメント向上、社員還元を充実
- 空港旅客、営業、予約業務において人的生産性約3割向上（FY2030）
- ランプハンドリングの省人化による人的生産性約2割向上（FY2030）

■環境対応の推進

- FY2024-2030累計 CO₂排出量 約750万トン削減
- 創出される社会的価値 約1,100億円⁽²⁾

(1) 人財投資・ESG推進費用を除いた営業CF (2) ICP（Internal Carbon Pricing）15,000円/t を用いて試算

連結財政状態計算書	FY2023 予想	FY2024 予想	前年期末差
総資産	26,340	27,170	+830
有利子負債	8,790	8,860	+70
自己資本 ⁽¹⁾	8,840	9,550	+710
自己資本比率 (%) ⁽²⁾⁽⁵⁾	33.6% (40.2%)	35.1% (41.6%)	+1.6pt (+1.4pt)
D/Eレシオ (倍) ⁽³⁾	1.0x	0.9x	▲0.1x
ネットD/Eレシオ (倍) ⁽⁴⁾⁽⁵⁾	0.2x (0.0x)	0.2x (0.0x)	+0.0x (+0.0x)
ROIC ⁽⁶⁾	7.1%	7.9%	+0.8pt
ROE ⁽⁷⁾	10.6%	10.9%	+0.3pt

(単位：億円)

連結キャッシュフロー計算書	FY2023 予想	FY2024 予想	前年同期差
営業キャッシュフロー	3,750	3,320	▲430
投資キャッシュフロー	▲2,300	▲3,080	▲780
フリーキャッシュフロー ⁽⁸⁾	1,450	240	▲1,210
財務キャッシュフロー	▲1,010	▲580	+430
EBITDA ⁽⁹⁾	2,880	3,310	+430

- (1) 自己資本=親会社の所有者に帰属する持分
(2) 自己資本比率=親会社所有者帰属持分比率
(3) D/Eレシオ=有利子負債/自己資本
(4) ネットD/Eレシオ=(有利子負債－現金および現金同等物)/自己資本
(5) ()内の数字は、ハイブリッド・ファイナンスを加味した格付評価上の数値
(6) EBIT(税引後)/期首・期末固定資産*平均
*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
(7) 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
(8) フリーキャッシュフロー=営業キャッシュフロー+投資キャッシュフロー
(9) EBITDA=EBIT+減価償却費

3-12 参考資料：事業領域別収支FY2023業績予想 (精緻化に伴う管理手法変更前後比較)

Rolling Plan
2024



事業構造改革の推進により、LCC、マイル/金融・コマー্স、その他（旅行・受託等）各事業は利益の拡大と成長を図るべくFY2024から事業領域別の収支を精緻化し、事業別ポートフォリオを推進する

事業領域別 売上収益

(単位：億円)	FY2023	
	従来方式	精緻化
フルサービスキャリア	11,930	11,900
貨物郵便	1,330	1,330
LCC ⁽¹⁾	670	750
マイル/金融・コマー্স		1,910
その他（旅行・受託等）	2,600	2,200
連結調整額		▲1,560

事業領域別 EBIT

(単位：億円)	FY2023	
	従来方式	精緻化
フルサービスキャリア/ 貨物郵便	960	1,040
LCC ⁽¹⁾	20	30
マイル/金融・コマー্স		340
その他（旅行・受託等）	420	30
連結調整額		▲40

- 事業領域別の売上収益・EBITについては、社内管理上の簡便的手法で試算したものであり、事業セグメント別の売上収益・利益ではありません
- 事業領域区分は、航空運送事業セグメント、その他とは一対一で対応しておりません
- 今後社内管理ルールの変更等により、事後的に変更される可能性がある、あくまでも便宜的な数値であることをご了承願います

(1) 売上収益は、連結子会社のZIPAIRおよびSPRING JAPAN、EBITは、連結子会社2社に加えて、持分法適用会社であるJetstar Japan

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。