



***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



# Intentionally Blank

## 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。

- ローリングプラン2024は、2021年度-2025年度中期経営計画開始から3カ年を経て、その実績や経営環境の変化等を踏まえて軌道修正し、2025年度の中期経営計画完遂に向けた2か年の具体的な戦略・計画を示したものです。
- 本資料は、「中期経営計画完遂に向けた取組み」「中長期に向けたESG戦略の推進」「2023年度および2024年度業績予想ならびに2025年度目標」の3章で構成しています。
- 第1章では、2025年度の利益目標と経営目標の達成に向けた具体的な取組み、第2章では2030年を見据えた中長期的な成長に向けてのESG戦略の取組み、第3章では2023年度から2025年度までの業績予想と利益目標をご説明します。

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。

# 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」に向けてJALグループは取り組んで行きます。
- 最下段にある、「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・未来を実現すること」をJALグループの目指す「パーパス」と位置づけています。

## 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

- 昨年、ローリングプラン2023でもお示しした経営戦略の骨子です。
- 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、中長期的な成長に向けて、経営戦略を実行します。

# 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

# Intentionally Blank

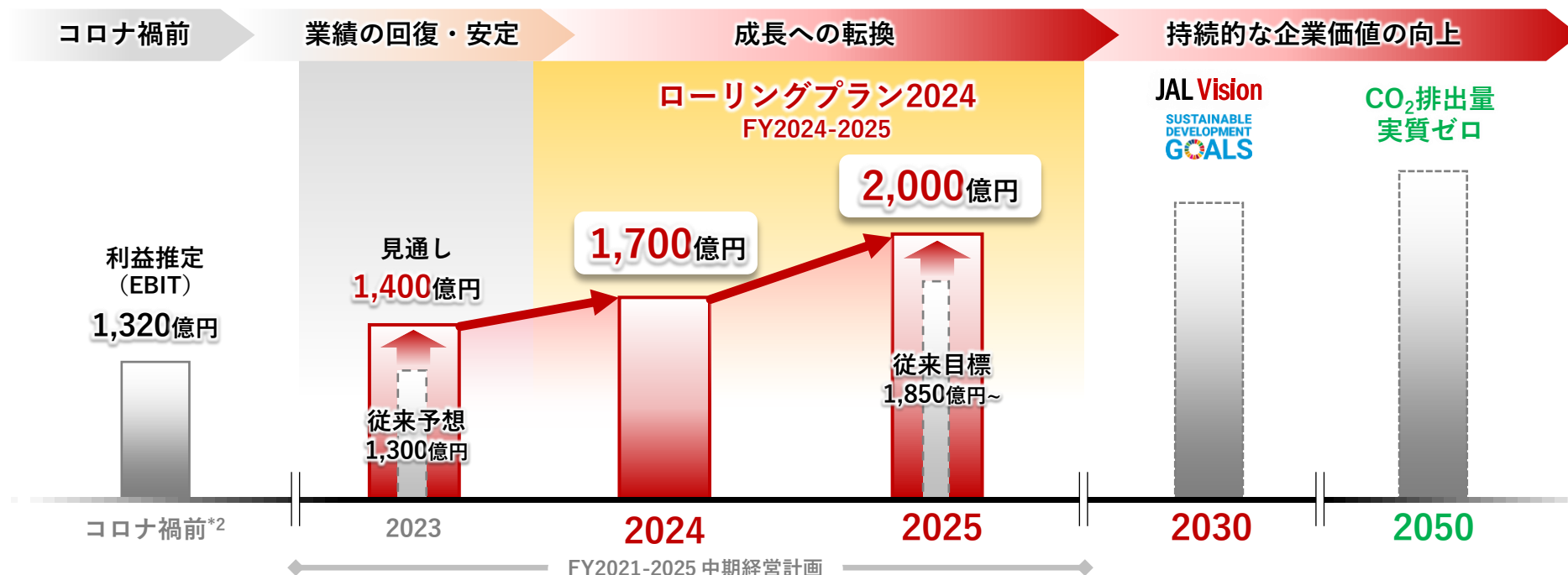
# 1-1 利益目標

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<sup>\*1</sup>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<sup>\*3</sup>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

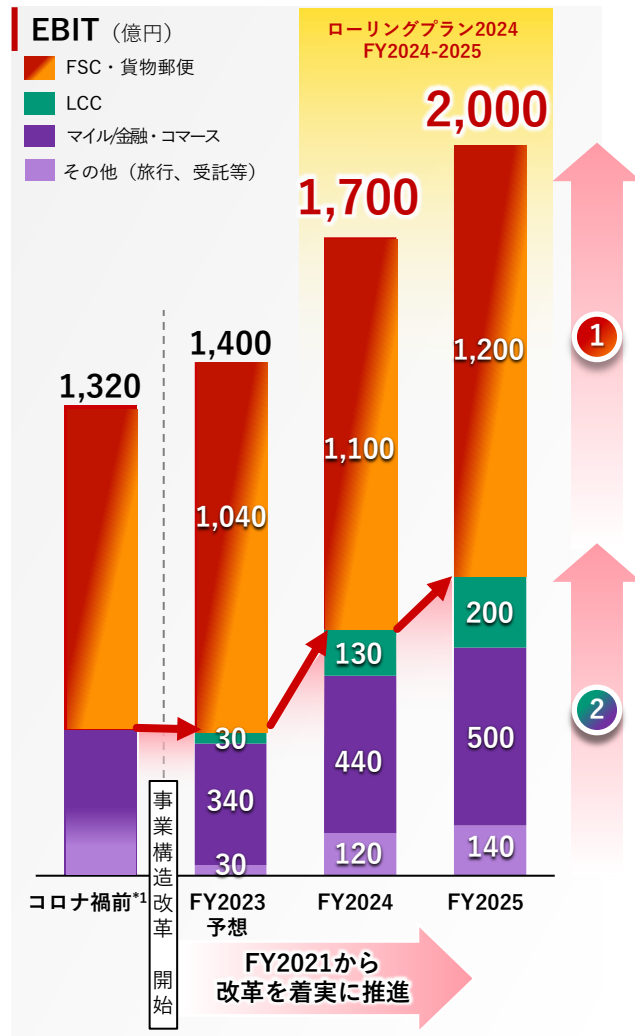
<sup>\*1</sup> EBIT : Earnings Before Interest and Taxes (財務税引き前利益)

<sup>\*2</sup> 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))

<sup>\*3</sup> CORSIA : 国際線においてCO<sub>2</sub>排出量の基準値 (2019年のCO<sub>2</sub>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

- 2023年度のEBITは、従来予想の1,300億円を「1,400億円」に上方修正し、コロナ前の利益水準を上回る利益を達成する見込みです。
- 2024年度は「1,700億円」とし、2025年度は、従来目標「1,850億円以上」としていたものを「2,000億円」に上方修正します。
- 2024年度、2025年度の経営環境は、外貨建てコストの高止まりや人材不足は継続する一方で、旅客需要は旺盛なインバウンド需要に加え、日本発業務需要もこれから回復してくる見通しです。脱炭素化の加速や都市と地域の格差拡大といった社会環境変化にも対応し、利益目標を達成します。

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<br>キャリア | <ul style="list-style-type: none"> <li>競争力を強化し単価を維持</li> <li>インバウンド需要のさらなる獲得</li> <li>アウトバウンド需要の喚起</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>収益力強化</li> <li>関係人口の創出とインバウンド需要の地域誘客</li> <li>持続可能なネットワークの構築</li> </ul> |
| 貨物郵便           | <ul style="list-style-type: none"> <li>貨物専用機事業の新規展開</li> </ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>戦略品目の輸送による単価の維持・向上</li> </ul>                                           |

## 2 利益の拡大・成長

|              |                                                                                                                         |                                                                                       |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| LCC          | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業規模の拡大や積極的な国際線展開</li> </ul>                                                     |                                                                                       |
| 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                                                                          |
|              | <ul style="list-style-type: none"> <li>日常生活でのマイルをためる機会の拡大</li> <li>ワクワクする特別な特典の開発</li> <li>コマース事業の取扱高拡大による成長</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>インバウンド需要のさらなる成長に向けて事業を拡大</li> </ul>            |
|              |                                                                                                                         | エアモビリティ                                                                               |
|              |                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>地域のソリューションを提供</li> <li>新たな空の移動価値を創出</li> </ul> |

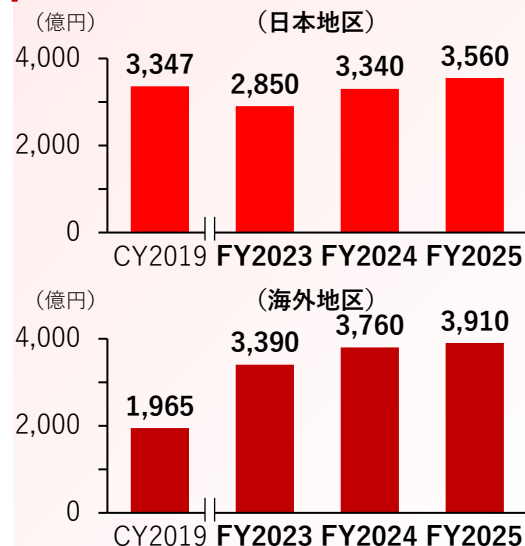
事業セグメント別の収支を明確化し、事業ポートフォリオ経営を推進

※報告セグメント変更にもなう調整額は未反映

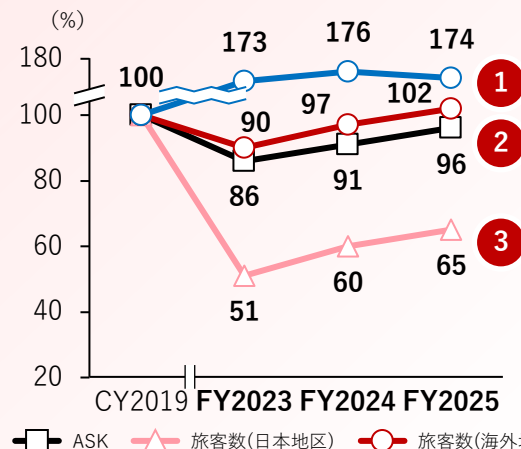
\*1 コロナ禍前：FY2019実績から新型コロナ影響を除いた数値（FY2019 Q3決算発表時に開示した業績予想値(IFRS)）

- 事業構造改革についてご説明します。
- コロナ禍のなか、事業構造改革に取り組んでまいりました。
- 2025年度中期経営計画完遂に向け、フルサービスキャリアと貨物郵便は、コロナ禍前とは異なる環境下で利益を生み出すために、利益構造を再構築します。
- フルサービスキャリアは、競争力や収益力の強化、貨物郵便は貨物専用機事業の新規展開や戦略品目の輸送を強化していきます。
- LCC/マイル・ライフ・インフラは、利益の拡大・成長がテーマであり、それぞれの利益規模を200億円、640億円規模に拡大します。
- 事業構造改革を行うことで、2025年度 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します。

## 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

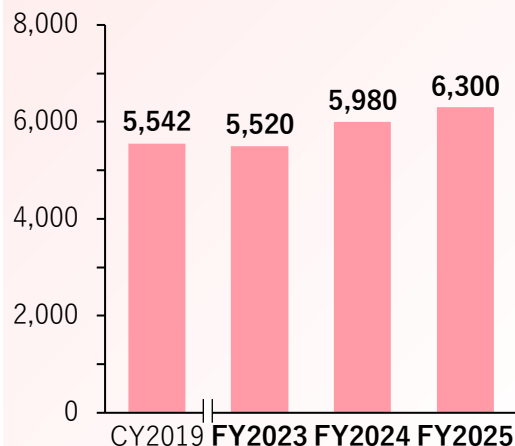


メニューの多様化

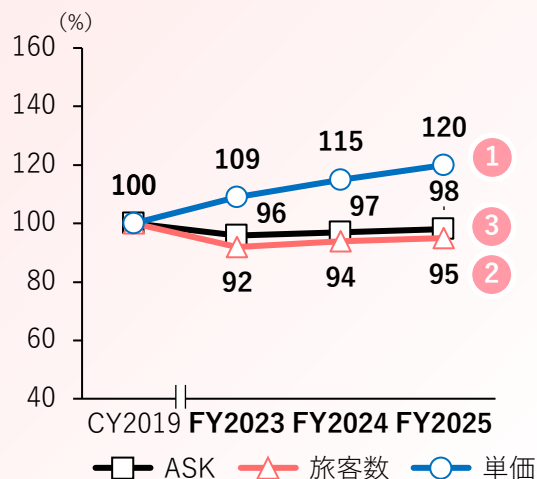
- フルサービスキャリアの国際旅客についてご説明します。
- 引き続き伸長するインバウンド需要及び回復を見込む日本発業務需要を取込み、高単価需要を獲得します。また新機材A350-1000導入を11機まで拡大することで、競争力を向上し、高い単価を維持します。
- 提携パートナーとの協業を深化することで、海外発需要、特に北米・アジア発需要の取り込みを強化します。
- また、低迷する日本発観光需要喚起を業界をあげて取り組むことにより、日本地区、海外地区ともに、コロナ禍前を上回る売上を実現します。

## 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

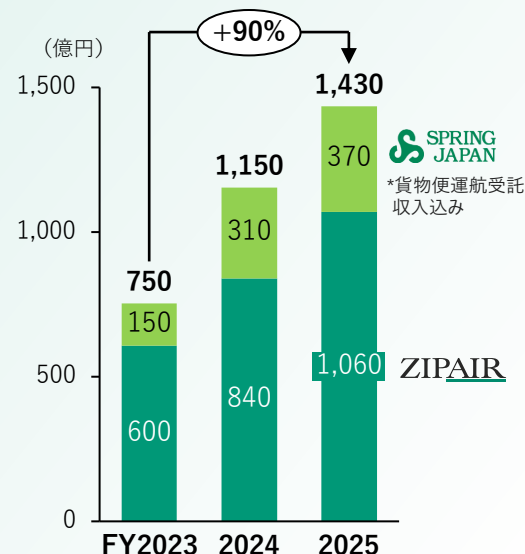


地域航空会社

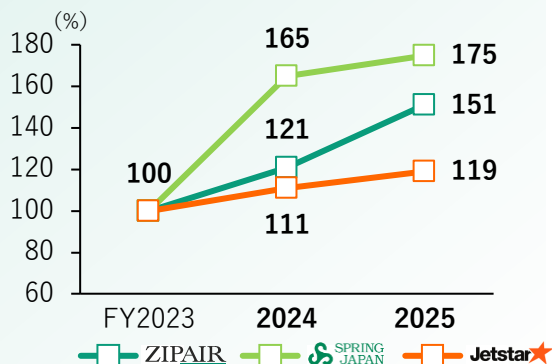
- フルサービスキャリア国内旅客についてご説明します。
- コロナ禍を経て、ビジネス需要の減少、円安や燃油高騰の影響を受け、国内旅客の事業環境は大きく変化しています。適切な値上げを実施するとともに、イールドマネージメントや需要喚起策も積極的に行い、安定的な事業運営を実現します。
- また、インバウンド需要の地域への誘客やニューツーリズムなどにより、新たな人流を生み出し、関係人口を創出します。
- JALグループは、地域に根付いた航空会社が多数あります。需要創出に加え、マーケットに適合した機材・路線便数計画により、地方発着・離島路線の収益性を向上し、持続可能なネットワークを構築します。

## 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

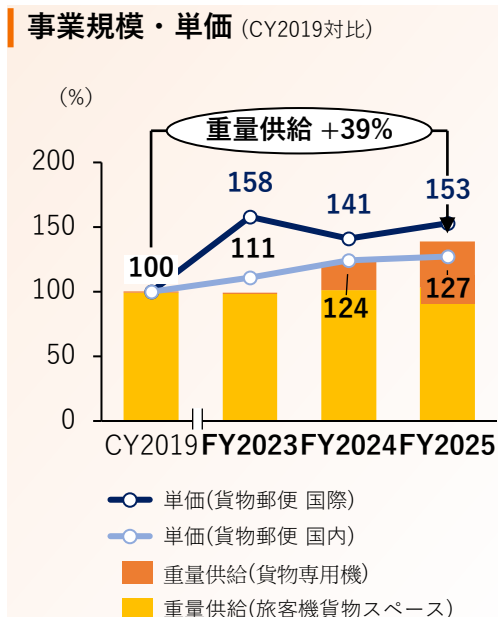
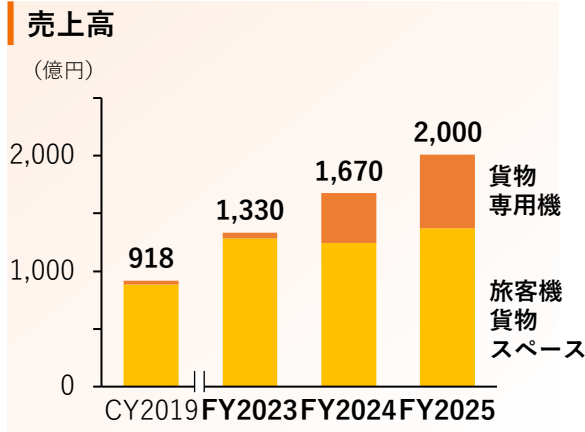
- アジア路線の展開を進め、旺盛なインバウンド需要を獲得

国際線比率 (ASK)  
FY2023 → FY2025

15% → 30%



- LCCについてご説明します。
- ZIPAIRは、2025年度までに10機体制に拡大し、さらに北米西海岸及びアジア路線を積極的に拡大していきます。
- SPRING JAPANおよびJetstar Japanは、旺盛なインバウンド需要に対応するため、国内路線から国際路線にシフトし、収益性の向上を実現します。
- SPRING JAPANは中国主要都市及び地方都市双方に展開します。Jetstar Japanは近距離アジア路線を中心に展開します。



## 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)

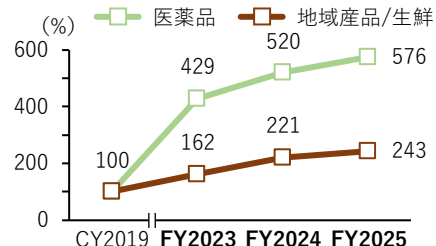
### ■ 戦略品目の輸送による単価の維持・向上

- 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

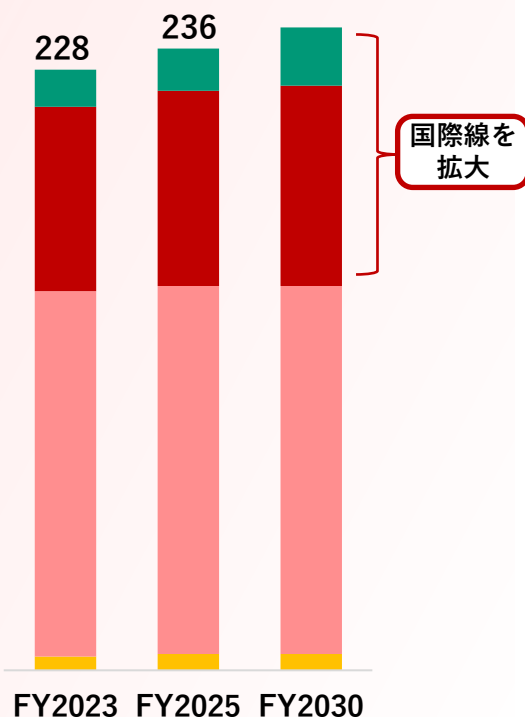
- 貨物郵便においては、貨物専用機の開始による売上拡大と、戦略品目の輸送による単価の維持を実現します。
- 貨物専用機事業は、ボーイング767型機、3機を運航します。国際線ではDHL社との協業により、6拠点に展開し、高まるエクスプレス・eコマース需要を取り込みます。
- 国内線は、ヤマト運輸と協業し、A321、3機を国内5拠点に展開することで、国内物流を取り巻く環境変化に対応し、社会課題の解決に取り組みます。
- 旅客機の貨物スペースについても、単価の下落傾向に対応すべく、医療品や地域産品などの戦略的な品目の取り扱いを拡大することで単価を維持・向上する計画です。

省燃費機材の導入により、CO<sub>2</sub>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

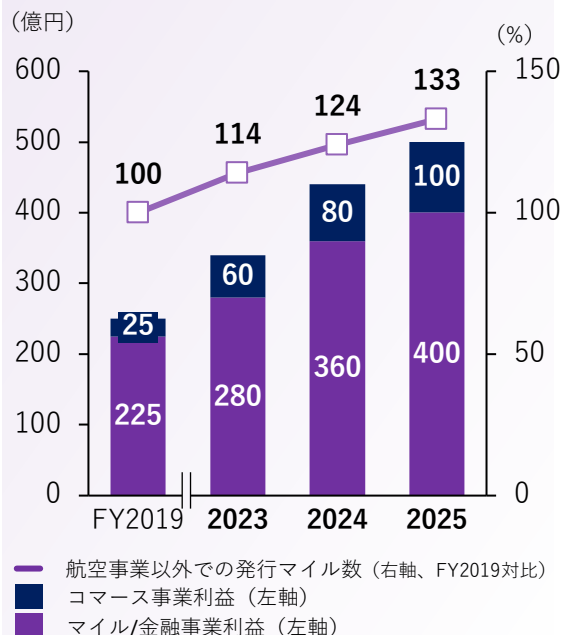
国内線に  
新規導入

\*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CO<sub>2</sub>排出量を削減（1席当たり▲20%）

- JALグループでは、昨年3月に発表したボーイング社の737MAX8の導入に加え、エアバス社のA350-900型機 21機、A321neo 11機、およびボーイング社787-9型機 10機の導入を決定しました。
- 国際線では現在国内線の主力機材として運航しているエアバス A350-900型機を新たに20機導入し、またJALグループですでに50機規模を運航しているボーイング787シリーズについても787-9型機 10機を追加で導入します。省燃費性能の高い最新鋭機材を積極的に導入することで、国際線機材の増機ならびに大型化を図り、フルサービスキャリア(国際線)、LCC領域の供給を拡大していきます。
- また、現在国内線で運航中の中型機、ボーイング767型機の更新機材として、エアバス A321neo 11機の導入を合わせて決定しました。新たにA321neo型機を国内線に導入することで、需給環境に適合し、収益性を高めるとともに、JALグループのCO<sub>2</sub>排出量削減目標達成に向けて、省燃費機材への更新を着実に進めてまいります。

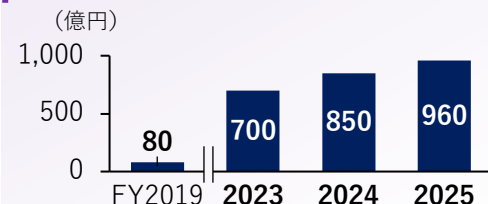
## マイル/金融・コマーンス事業

### 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

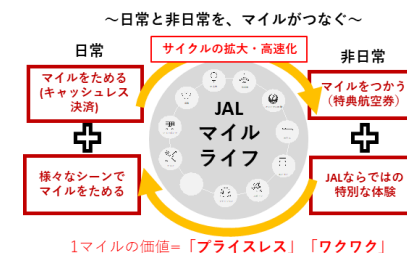
- ・JMBアプリやJAL Life Status プログラム、JAL Payをはじめとするサービスを展開・拡大し、マイルの発行・償還サイクルを拡大・高速化
- ・JALカード決済の拡大（JAL Life Status プログラムによる新規会員の獲得および上位会員の増加による一人当たり決済額の増加）
- ・事業投資やM&Aなどの新規事業領域拡大戦略の実行

### ■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

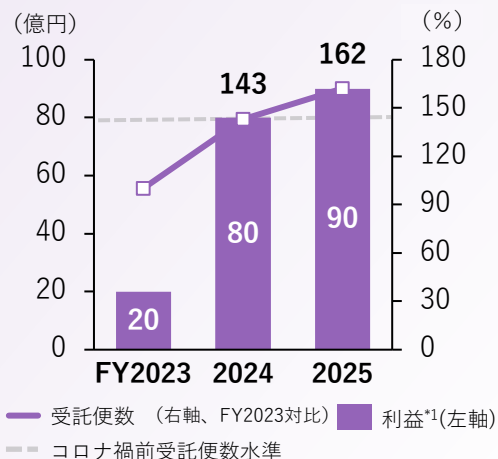
- ・航空事業の成長に合わせた機内販売や空港リテール拡大
- ・JAL Mall、ふるさと納税、とっておきの逸品など非航空領域の拡大



- 航空以外の領域の中でも、マイル/金融・コマー্স事業は、事業構造改革を牽引する役割を担っています。
- マイル/金融事業では、日常生活でのマイルをためる機会を拡大することで、発行マイル数を増やし、利益を拡大します。
- また、JMB会員に対し、特典航空券以外に体験型の特典や希少性・特別感のある商品などの特典を開発し、お客さまのマイルを「つかう」シーンも拡大します。
- これにより、コロナ禍前対比で利益倍増を実現します。
- コマー্স事業においては、航空事業の成長に合わせ、機内販売や空港リテール事業の販売を拡大します。また、昨年開始したJAL Mall、ふるさと納税、とっておきの逸品などにおいて、魅力ある商品を販売し、非航空領域の成長・拡大を目指します。

## 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

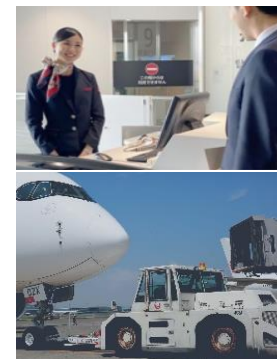
## グランドハンドリング受託事業

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

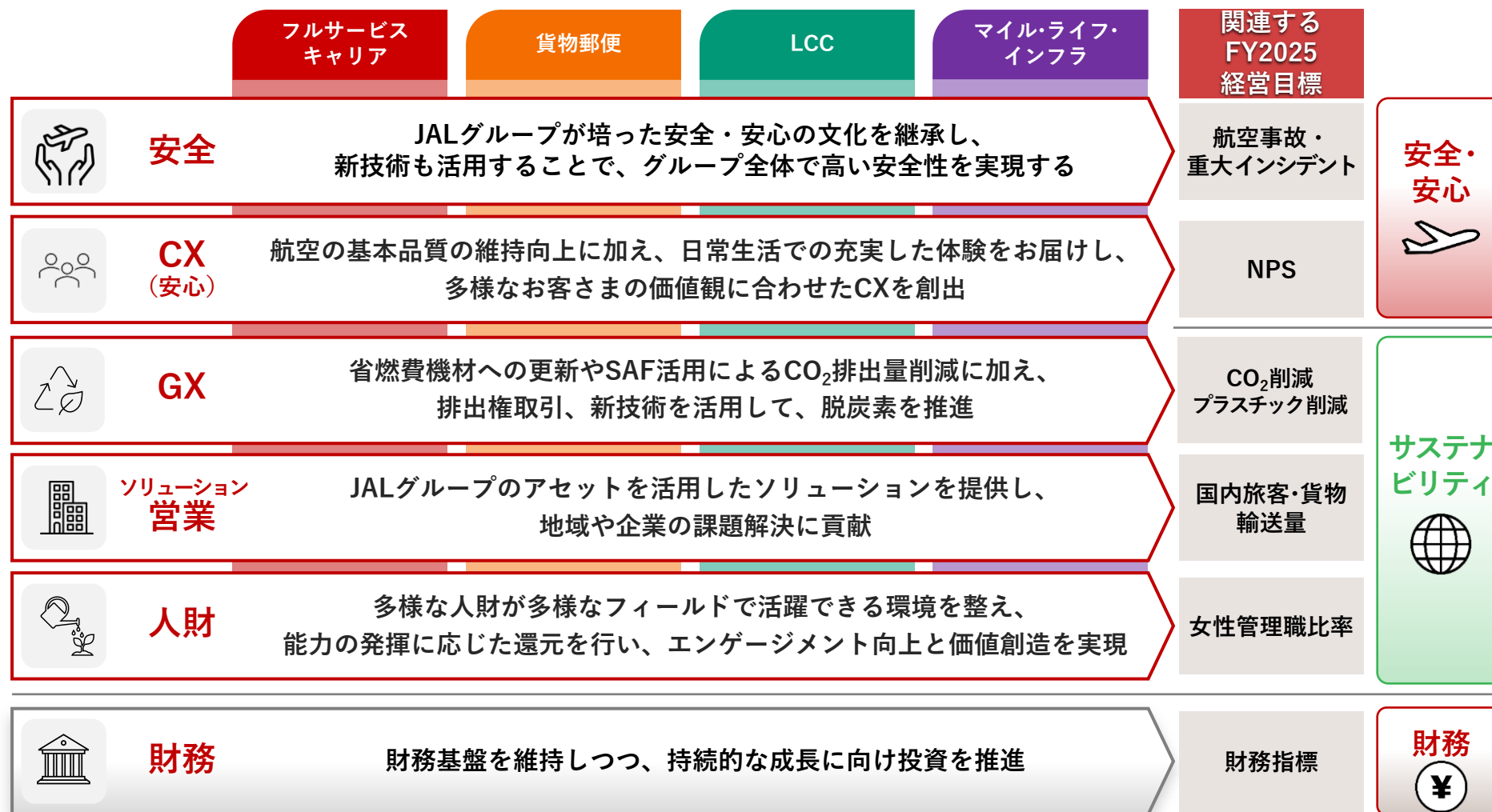
- ・島の生活を支える離島物流モデルを事業化（奄美瀬戸内町）
- ・安全で効率的なドローン活用を実現する運航管理支援サービスの推進
- ・災害対応支援へのドローン活用

### ■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

- グランドハンドリング事業は、インバウンドの拡大による日本の観光立国にとって非常に重要な事業と考えています。受託便数を拡大するだけでなく、効率的にグランドハンドリングを運営することで、2025年度には約90億円の利益を実現します。
- エアモビリティ事業においては、ドローンを活用した地域の物流を支えるとともに、災害対応時にも積極的に活用します。また空飛ぶクルマは、2025年の大阪・関西万博での飛行開始を目指し、新しい空の体験を提供します。

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

- 今までお示しした各事業領域ごとの取組みに加えて、6つの項目(安全・カスタマーエクスペリエンス(CX)・グリーントランスフォーメーション(GX)・ソリューション営業・人財・財務)においては、全事業領域を跨いで連携し、各事業をサポートしていくことが重要と考えています。
- 各事業領域の目標の達成と6つの項目による事業連携により、FY2025経営目標を達成し、事業運営のサステナビリティ向上を実現します。

## FY2025 目標値

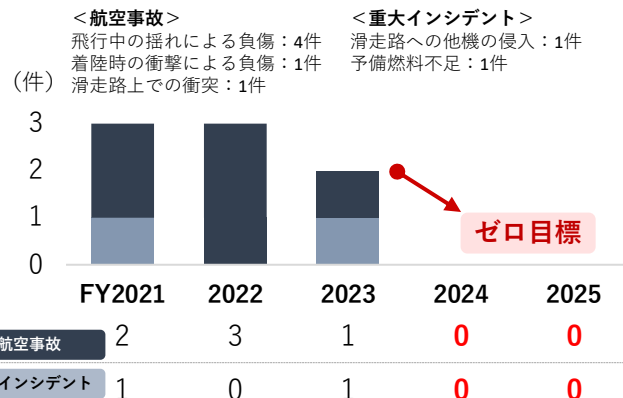
|                                                                                                      |                      |                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>安全・安心</b><br>    | 安全                   | 航空事故・重大インシデント： <b>0</b> 件<br>(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<br><b>NPS*1：+4.0pt</b><br>(FSC国際線・国内線)                                                                                                            |
| <b>サステナビリティ</b><br> | 環境                   | <b>CO<sub>2</sub>削減</b><br>総排出量： <b>909万</b> トン未満<br>(FY2019実績) <div> <b>使い捨てプラスチック削減*2</b><br/>           客室・ラウンジ：新規石油由来 <b>全廃</b><br/>           貨物・空港：環境配慮素材*3へ<b>100%変更</b> </div> |
|                                                                                                      | 地域社会                 | <b>地域活性化</b><br>国内の旅客*4・貨物輸送量：FY2019対比 <b>+10%</b>                                                                                                                                     |
|                                                                                                      | 人                    | <b>DEI推進</b><br>グループ内女性管理職*5 比率： <b>30%</b><br>継続して多様な人財の活躍を推進                                                                                                                         |
| <b>財務</b><br>     | EBITマージン<br>(売上高利益率) | <b>10% 以上を達成</b>                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                      | ROIC*6<br>(投資利益率)    | <b>9% を達成</b>                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                      | EPS<br>(1株当たり純利益)    | <b>¥290 レベル</b>                                                                                                                                                                        |

\*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

- 2025年度に達成を目指す中期経営計画の経営目標です。
- 「安全・安心」「サステナビリティ」「財務」のそれぞれに目標値を設定し、最重要経営課題として目標達成に向けて取り組んでまいりました。

## 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

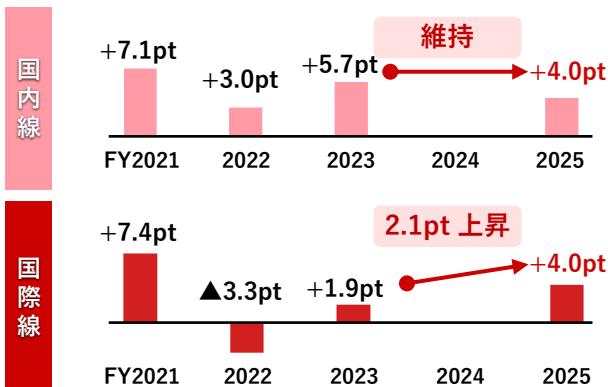
- 飛行中の揺れを自動で感知し、他機へ共有する新たなシステムの導入
- 航空機の故障を予測し壊れる前に直す取組みの推進
- 業界全体での滑走路誤侵入対策の実施

#### ■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

- まずは、非財務目標である「安全」と「安心」です。
- 「安全」目標は、2023年度航空事故が1件、重大インシデントが1件発生し未達成となりました。デジタル技術を活用した安全の強化、安全文化の継承により、安全性の向上に全力を尽くします。
- 「安心」については、NPSの向上を図ります。定時性の向上やイレギュラー時における対応強化などの基本品質向上に加え、空港や機内サービスにおいてはお客さまひとりひとりにあったストレスフリーな体験を提供します。またマイルライフ領域でのサービスや商品の拡充、地域活性化への取り組みを加速することにより、目標を達成します。

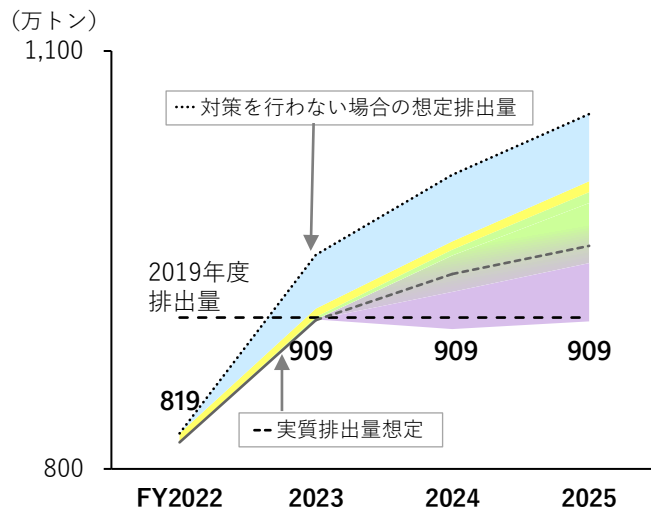
# 1-3 経営目標の進捗 ( サステナビリティ )

Rolling Plan  
2024



## GX (CO<sub>2</sub>削減)

CO<sub>2</sub>排出量：2019年度実績 909万トン未満



2019年度実績を超えるCO<sub>2</sub>排出量を、以下の取組みで削減

2025年度CO<sub>2</sub>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～

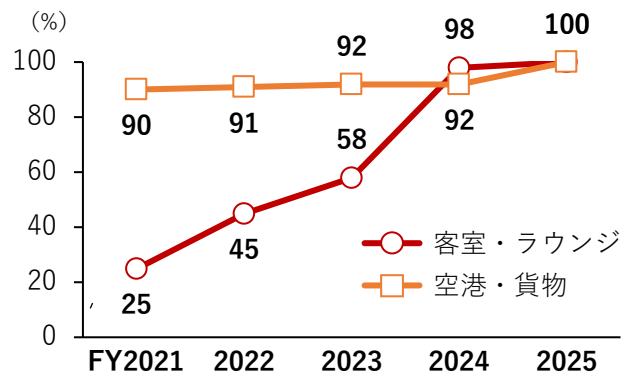
### ■ 排出権取引の活用

- CORSIA適格クレジット等を活用したCO<sub>2</sub>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

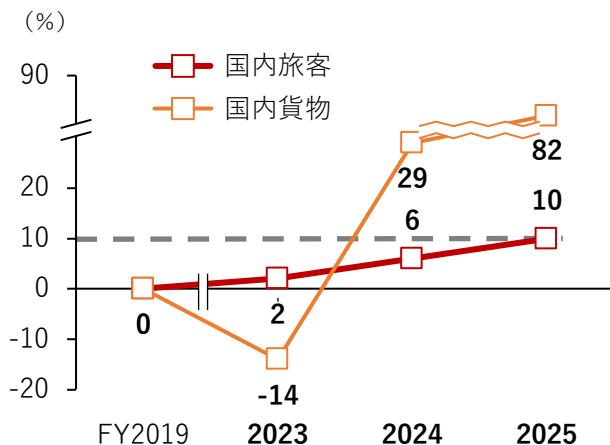
- 空港：環境配慮素材へ100%変更達成済
- 貨物：固定用フィルムの環境配慮素材への変更 (FY2025)

\*1：運航の工夫によるCO<sub>2</sub>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

- 続いて、非財務目標「サステナビリティ」のうち、「環境」についてです。
- 「CO2削減」は、概ね順調に進捗しており、省燃費機材への更新や運航の工夫、SAFの活用を進め、達成を目指してまいります。
- 使い捨てプラスチック削減目標は、今後包材や貨物固定用フィルムなどを置き換えることで、達成を目指してまいります。

## 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

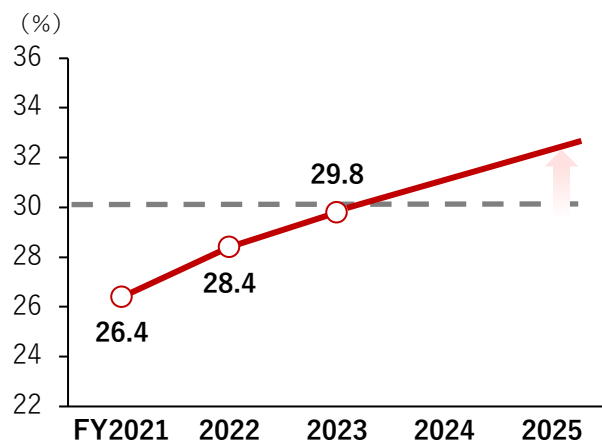
- 2025年大阪・関西万博を契機とした関西発着マーケットの需要取込み
- 提携パートナーとともにインバウンド地域誘客を促進
- ニューツーリズム商品などの販促強化
- 若年層の需要喚起 (フルサービスキャリア/LCC)

#### ■ 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%

- サステナビリティの「地域社会」のうち、国内旅客輸送量については、主に首都圏と地方を結ぶ人流拡大を図ってまいります。貨物輸送量は、地域産品などの商流拡大に加え、国内貨物専用機事業の開始により、目標値を大幅に上回る見込みです。
- 「人」の目標である女性管理職比率は、2023年度末には目標である30%をほぼ達成しており、さらに上を目指してまいります。

# 1-3 経営目標の進捗 ( 財務 )

Rolling Plan

2024



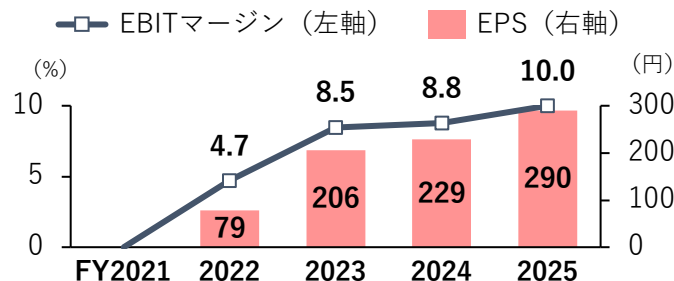
## 収益性 指標

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

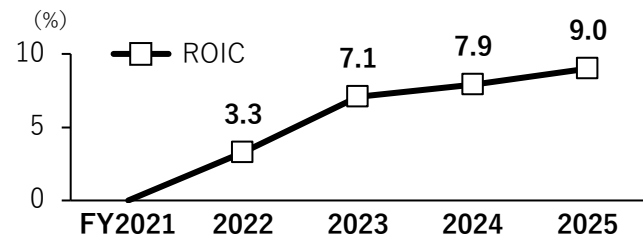
## 効率性 指標

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)

- 財務目標については、2025年度に向けて、収益性の管理や効果的な投資を行うことで、経営目標の達成を目指します。
- また、経営目標以外についても、これまでにお示ししていた「安全性」、「効率性」を測る各指標の目標達成を目指します。

# 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

# Intentionally Blank

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CO<sub>2</sub>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

- JALグループは、2030年に向けたJALグループのあるべき姿JAL Vision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するために、「関係・つながりの創出」「GX戦略」「人的資本経営」を中長期的なテーマとして取り組んでまいります。

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

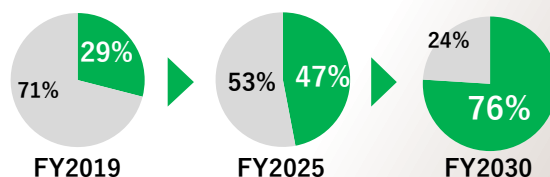
- 中期経営計画ローリングプラン2023において、「移動」を通じてより多くの「関係・つながり」を創ることで社会的価値・経済的価値を創出し、企業価値を向上させるという、価値創造ストーリーをお示ししました。
- JALグループでは、「関係人口の人数」と「地域との関わり度合い」を向上させることで、「関係・つながりの総量」を導き出し、その総量をFY2030までに1.5倍に増やすことを目標とします。
- 具体的には、人数を増やす取組みとして、誰もが自由に移動できるようなアクセシブルツアーやツーリズムの拡大、関わり度を高める取組みとして、コミュニティや居場所を創る仕組みづくりなど、関係・つながりを増やし、人流や商流を広げることで地域活性化などの社会的価値を創出するとともに、経済的価値を創出し、JALグループの企業価値向上を目指します。

2030年度CO<sub>2</sub>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

CO<sub>2</sub>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, 737-8CO<sub>2</sub>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

CO<sub>2</sub>削減量  
(FY2025→FY2030)

8万トン ▶ 80万トン~

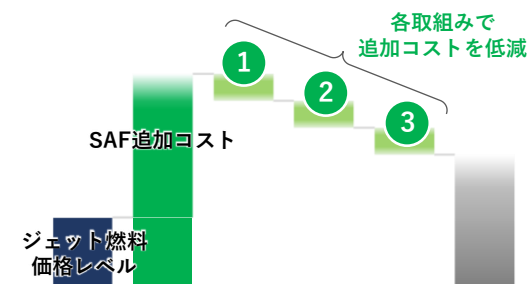
- FY2024以降、CORSIAオフセット義務量割当てと国産SAFの製造開始・量産に向けた動きが本格化
- 国産SAF製造事業者とのパートナーシップの深化
- 海外におけるSAFの調達地点拡大

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 (CO<sub>2</sub>削減証書販売)

燃油価格イメージ



## 運航の工夫

CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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

- 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。
- 今般の中型機更新の発表により、省燃費機材への更新を加速し、2030年度までに76%の機材を省燃費機材に更新します。
- SAFの活用は、国産SAF製造開始・量産に向けた動きが本格化しており、確実な調達に向けた製造事業者とのパートナーシップの深化を図ります。また、SAFの低廉化に向け、官民連携の取組みを進めるとともに、SAFによるCO<sub>2</sub>削減量を証書として販売する事業「JAL Corporate SAF program」を開始するなど、コスト低減に取り組めます。
- さらに、目標達成やCORSIAに対応すべく、適切なタイミングで必要なクレジットも調達していきます。また、大気中のCO<sub>2</sub>を除去するネガティブエミッション技術を持つ企業である米Captura社へCVC出資し、新技術も積極的に活用してまいります。

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

- JALグループの最大の強みは、人財です。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します。
- そのために、人的資本投資として、「能力を伸ばす」、「多様性を高める」、「活躍領域を広げる」、「知見を得る」ことに、積極的に投資します。
- 人的資本投資により人的資本を厚くすることで、高い社員エンゲージメント、価値創造を実現し、その成果を適切に社員に還元してまいります。

# 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**

# Intentionally Blank

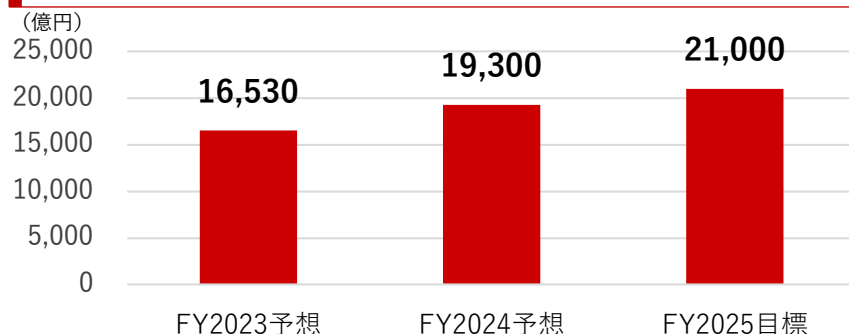
### 3-1 FY2023-2024業績予想/FY2025目標 | 概要

Rolling Plan  
2024

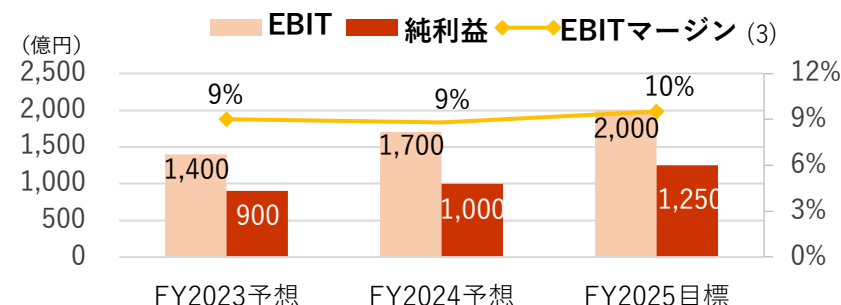


- FY2023はコロナ禍前利益水準に回復、通期業績予想をEBIT1,400億円に上方修正
- FY2024通期業績予想はEBIT1,700億円、FY2025目標は2,000億円に上方修正
- 年間配当予想は、FY2023を1株当たり60円から70円に増配（配当性向約33%）、FY2024は1株当たり80円（配当性向約35%）

#### 売上収益



#### EBIT<sup>(1)</sup>/純利益<sup>(2)</sup>



#### 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

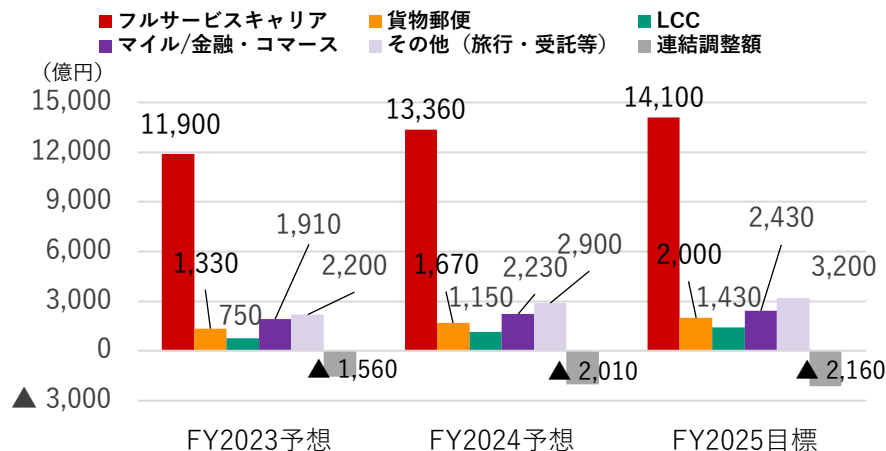
| FY2023予想比 (%) | FY2023予想 | FY2024前提 | FY2025前提 |
|---------------|----------|----------|----------|
| フルサービスキャリア国際  | 100      | 106      | 112      |
| フルサービスキャリア国内  | 100      | 101      | 101      |
| LCC           | 100      | 127      | 154      |
| 合計            | 100      | 106      | 112  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

(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

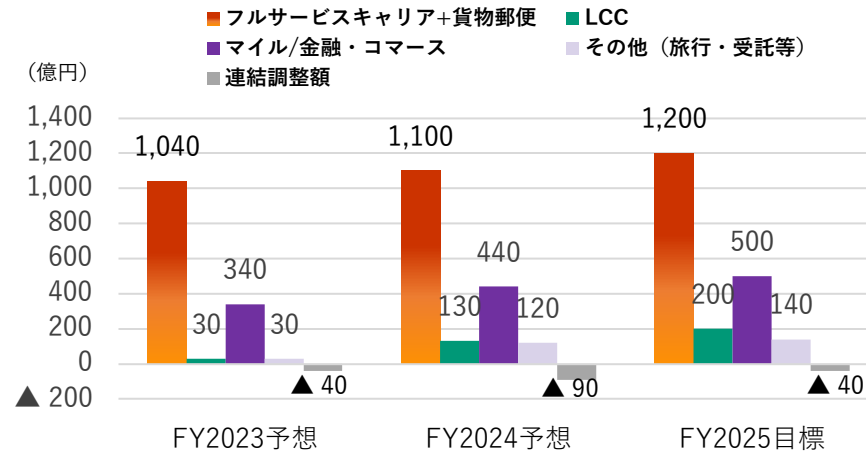
- 2024年3月期及び2025年3月期の業績予想並びに2026年3月期の業績目標についてご説明します。
- 2024年3月期、2023年度の業績予想につきましては、足元の状況を反映し、売上収益を1兆6,530億円、EBITを1,400億円とします。
- これに伴い、2023年度の年間配当予想につきましては従来の1株あたり60円から70円への増配とします。
- 2025年3月期、2024年度の業績予想につきましては、売上収益を1兆9,300億円、EBITを1,700億円とします。また年間配当予想につきましては、1株あたり80円とします。
- また、従来1,850億円以上としておりました2025年度のEBIT目標につきましては、2,000億円に上方修正します。
- これらの業績予想及び目標の前提となる市況につきましては、左下に示しておりますとおり、2024年度、2025年度共にシンガポールケロシン1バレルあたり110ドル、同じくドバイ原油90ドル、ドル円は145円としています。
- なお、運航諸元は右下に示しているとおりです。

## ■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<br>予想 | FY2024<br>予想 | FY2025<br>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 <sup>(1)</sup> | 750          | 1,150        | 1,430        |
| マイル/金融・コマー         | 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<br>予想 | FY2024<br>予想 | FY2025<br>目標 |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|
| フルサービスキャリア<br>貨物郵便 | 1,040        | 1,100        | 1,200        |
| LCC <sup>(1)</sup> | 30           | 130          | 200          |
| マイル/金融・コマー         | 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

- 2023年度、2024年度の業績予想および2025年度の目標の事業領域別の状況について、社内管理上の数字を用いてご説明します。
- フルサービスキャリア事業領域につきましては、収益性を高めていく領域として売上収益ならびにEBITを伸ばしていく計画としており、2025年度には旅客の売上収益1兆4,100億円、貨物郵便の売上収益2,000億円、旅客及び貨物を合算したフルサービスキャリア事業領域EBIT1,200億円とする計画としています。
- LCC事業領域につきましては大きく成長する計画としており、2025年度には売上収益1,430億円、EBIT200億円まで伸ばしていく計画としています。
- 同じくマイル/金融・コマース事業領域、ならびに旅行・受託事業領域につきましても成長を期待する領域としており、2025年度のEBITをマイル/金融・コマース事業領域は500億円、旅行・受託事業領域は140億円とする計画としています。

### 3-3 FY2023-2024業績予想 | 詳細

Rolling Plan  
2024



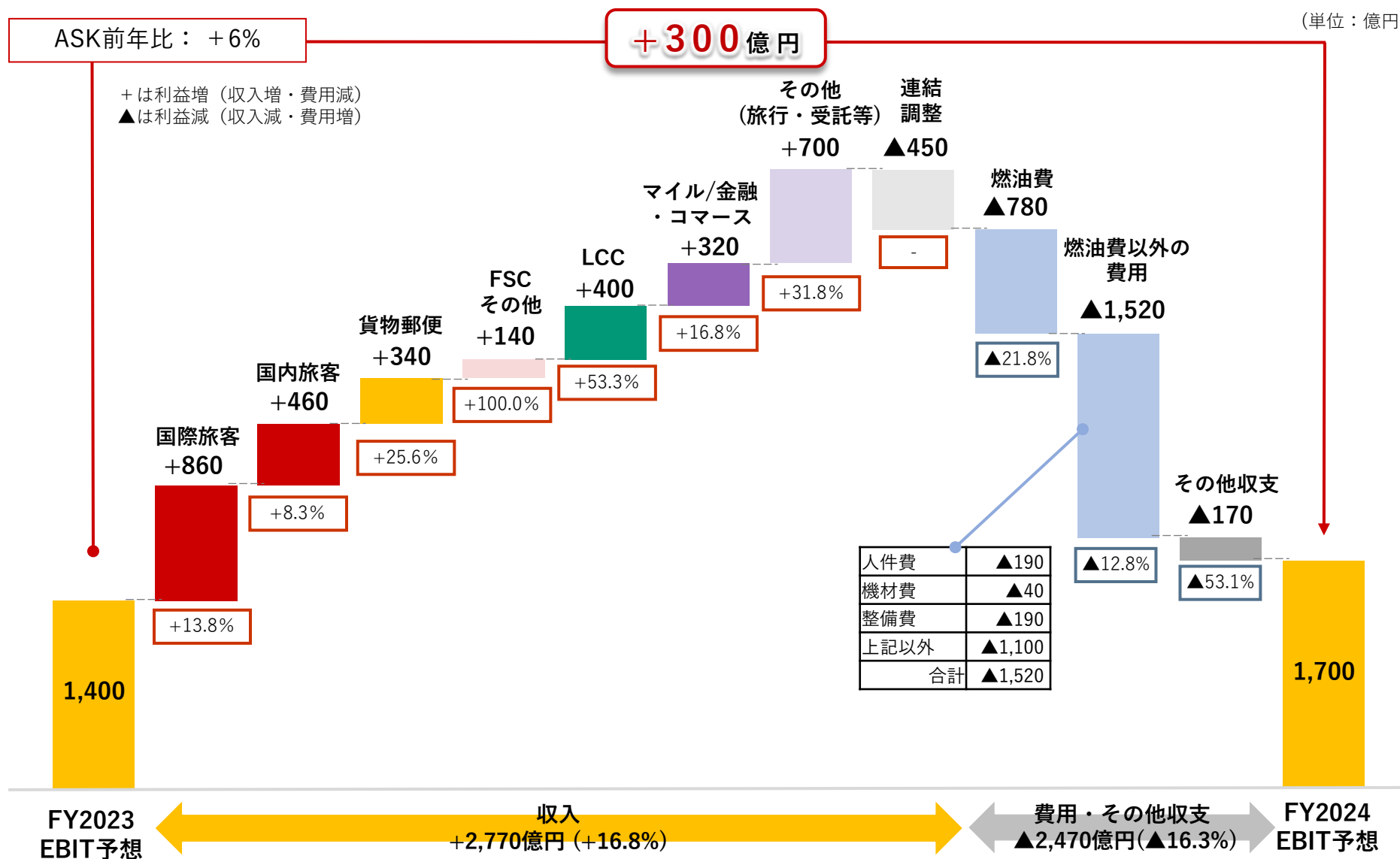
| (単位：億円)              |             | FY2023 | FY2024 |           |           |
|----------------------|-------------|--------|--------|-----------|-----------|
|                      |             | 予想     | 予想     | FY2023予想差 | FY2023予想比 |
| 売上収益                 |             | 16,530 | 19,300 | +2,770    | +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 <sup>(1)</sup> |             | 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

- 以降のページでは、2023年度、2024年度の業績予想について説明します。
- このページは連結業績予想の詳細についてお示ししています。

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

Rolling Plan  
2024



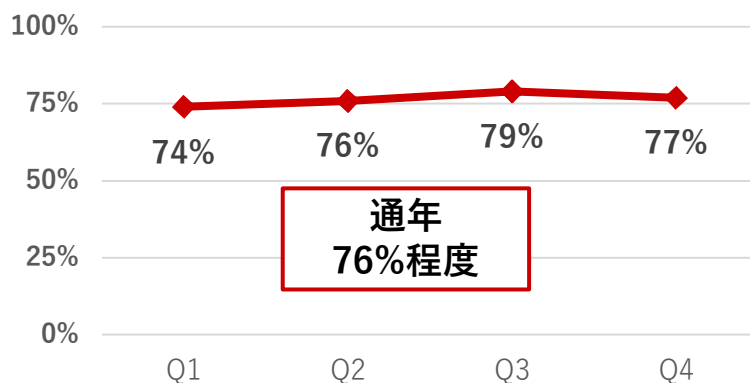
- 2024年度のEBIT予想について、2023年度EBITからの変動要因を収入と費用にわけてお示ししています。
- 収入につきましては、国際旅客、国内旅客をはじめとするすべての事業領域におきまして増収を計画しており、2024年度は本年度より2,770億円の増収を計画しています。
- また、費用面につきましては、旅客数および供給増に伴い運航規模や旅客数に連動する費用が増加しております。また、市況により、整備費や燃油費といった費用の増加を予想しています。
- 以上の結果、300億円のEBITの伸長を計画しています。

- 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)

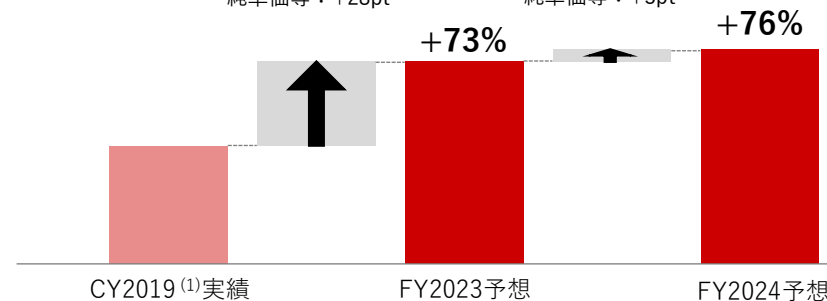
国際線



<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



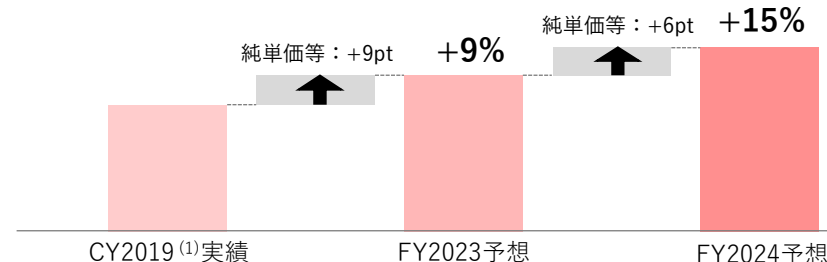
国内線



<変動要素>

純単価等：+9pt

純単価等：+6pt



(1) CY2019 = 2019年1月～12月

- 2024年度の需要及び単価の想定について示しています。
- まず2024年度の需要想定についてです。
- 国際旅客については、年度を通じてゆるやかに回復することを想定しており、通年では19年対比で76%程度の回復を想定しています。
- 国内旅客については、年度を通じて19年対比94%程度の旅客数を見込んでいます。
- 続いて単価に関してです。
- 国際は、回復する旅客需要を着実に取り込みながら、タイトな日本発着路線の需給を背景に引き続き高いイールドを維持します。
- また、国内線に関してですが、引き続き適切なレベニューマネジメントを通じて単価の向上を図ります。

| 国際旅客事業                      | CY2019 <sup>(1)</sup><br>実績 | FY2023<br>予想 | FY2024 |                         |           | FY2025目標<br>FY2024予想比 |
|-----------------------------|-----------------------------|--------------|--------|-------------------------|-----------|-----------------------|
|                             |                             |              | 予想     | CY2019 <sup>(1)</sup> 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） <sup>(2)</sup>        | 54,229                      | 93,576       | 95,281 | +75.7%                  | +1.8%     |                       |
| イールド（円） <sup>(3)</sup>      | 10.9                        | 17.0         | 17.5   | +60.5%                  | +2.8%     |                       |
| ユニットレベニュー（円） <sup>(4)</sup> | 9.6                         | 13.1         | 14.2   | +47.7%                  | +8.3%     |                       |

| 国内旅客事業                      | CY2019 <sup>(1)</sup><br>実績 | FY2023<br>予想 | FY2024 |                         |           | FY2025目標<br>FY2024予想比 |
|-----------------------------|-----------------------------|--------------|--------|-------------------------|-----------|-----------------------|
|                             |                             |              | 予想     | CY2019 <sup>(1)</sup> 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） <sup>(2)</sup>        | 14,445                      | 15,686       | 16,574 | +14.7%                  | +5.7%     |                       |
| イールド（円） <sup>(3)</sup>      | 19.1                        | 21.2         | 21.9   | +14.7%                  | +3.1%     |                       |
| ユニットレベニュー（円） <sup>(4)</sup> | 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

- 2024年度のフルサービスキャリア事業の国際線と国内線の業績予想前提をお示しします。
- 国際線の旅客数は2023年度予想より12.4%増加することを想定しています。単価の1.8%上昇想定とあわせ、2023年度予想対比で旅客収入は13.8%の増加を見込んでいます。
- また、国内線の旅客数は2023年度予想対比で2.6%の増加を見込んでおり、単価の5.7%上昇想定とあわせ、2023年度予想対比で旅客収入は8.3%の増加を見込んでいます。

### 3-7 FY2023-2024業績予想前提 | 貨物

Rolling Plan  
2024



| 国際貨物事業      | CY2019 <sup>(1)</sup><br>実績 | FY2023<br>予想 | FY2024 |                         |           |
|-------------|-----------------------------|--------------|--------|-------------------------|-----------|
|             |                             |              | 予想     | CY2019 <sup>(1)</sup> 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 <sup>(1)</sup><br>実績 | FY2023<br>予想 | FY2024 |                         |           |
|-------------|-----------------------------|--------------|--------|-------------------------|-----------|
|             |                             |              | 予想     | CY2019 <sup>(1)</sup> 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

- 2024年度の貨物事業の業績予想を示しています。
- 国際貨物は、2023年度予想対比で貨物専用機就航により短距離路線の構成比が増加したことなどを主因に重量単価が9%下落することを想定しているものの、同時に輸送重量を33.8%伸ばす計画としており、国際貨物収入は2023年度予想対比で22%の増加を計画しています。

### 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） <sup>(1)</sup>                                                                     | 48,470   | 56,708   | + 17.0%   |
| イールド（円） <sup>(2)</sup>                                                                   | 8.9      | 10.3     | + 15.7%   |
| ユニットレベニュー（円） <sup>(3)</sup>                                                              | 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） <sup>(1)</sup>                                                                           | 14,673   | 18,403   | + 25.4%   |
| イールド（円） <sup>(2)</sup>                                                                         | 13.8     | 12.3     | ▲10.9%    |
| ユニットレベニュー（円） <sup>(3)</sup>                                                                    | 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

- 2024年度のLCC事業領域の業績予想をお示しします。
- ZIPAIRは、引き続き順調に、旅客数、収入ともに伸ばしていく計画です。成長ドライバーの一つとして期待しています。
- また、スプリングジャパンについても、中国国内の潜在需要を掘り起こし、成長する中国発のインバウンドを獲得することで早期黒字化を目指します。

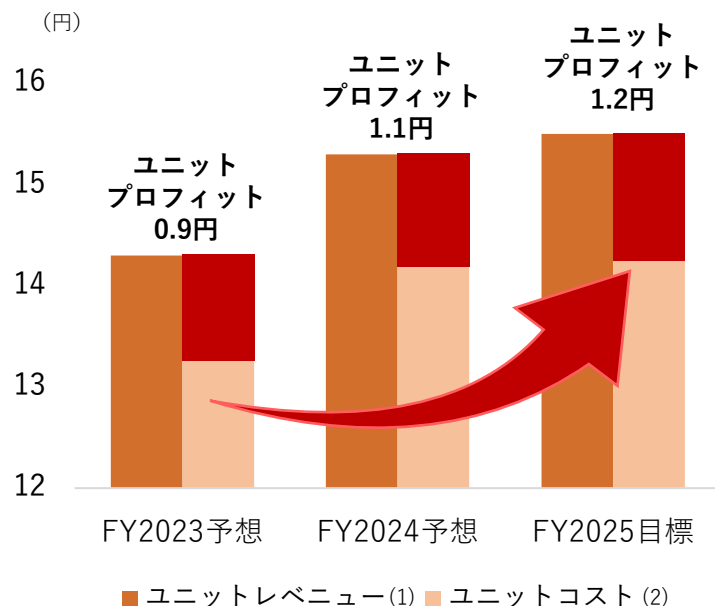
### 3-9 フルサービスキャリア領域における収益性改善の取組み

Rolling Plan  
2024



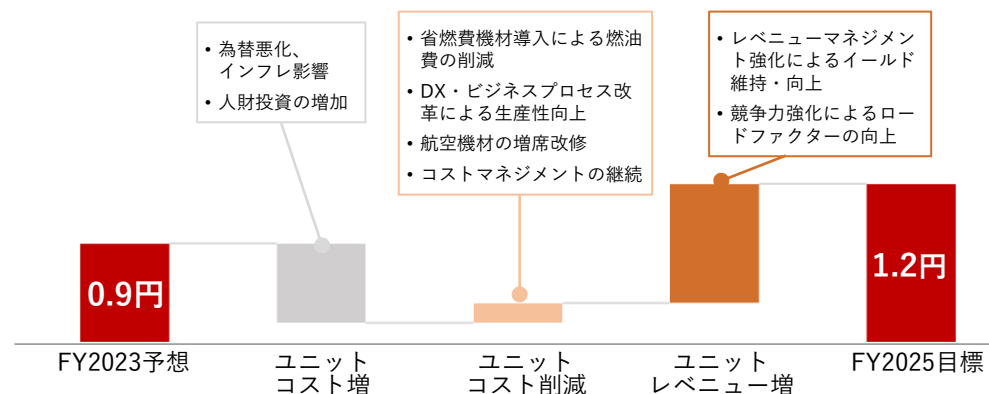
- フルサービスキャリア領域の収益性指標としてユニットプロフィットを重視
- 燃油・為替市況やインフレによるコスト高をイールド向上や生産性向上により打ち返していく

#### FY2023-2025 ユニットプロフィット<sup>(3)</sup>の推移

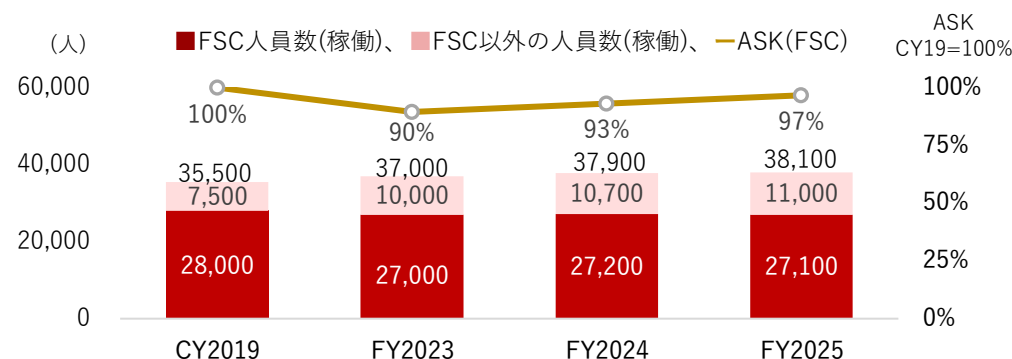


- (1) ユニットレベニュー = 旅客収入 ÷ ASK  
 (2) ユニットコスト = (営業費用 - 旅客収入以外の収入) ÷ ASK  
 (3) ユニットプロフィット = ユニットレベニュー - ユニットコスト

#### ユニットプロフィット<sup>(3)</sup>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

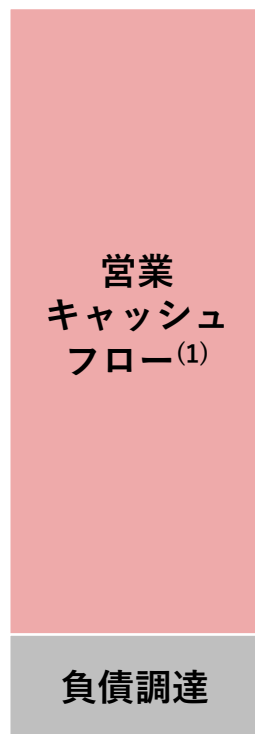


- フルサービスキャリア領域における収益性改善の取組みについてお話しします。
- 従前、当社はコスト管理指標として「実質固定費」を定義し、その額を開示してまいりました。
- 今般、物価上昇や人件費施策などが見通される中、コストコントロールのみに注目するのではなく、増加したコストを収入で打ち返す、という面も見ていく必要があると判断しました。
- 今後、当社の管理指標としてはユニットレベニューからユニットコストを引いたユニットプロフィットを収益性指標として追っていくこととし、燃油・為替市況やインフレによるコスト高があったとしても、イールドの向上や生産性向上により打ち返していき、プロフィットを確保してまいります。
- また、右下にはフルサービスキャリア領域の人員数推移を掲載しています。
- フルサービスキャリア領域は効率的な運営を目指していくと共に、成長分野に重点的に人員を配置します。

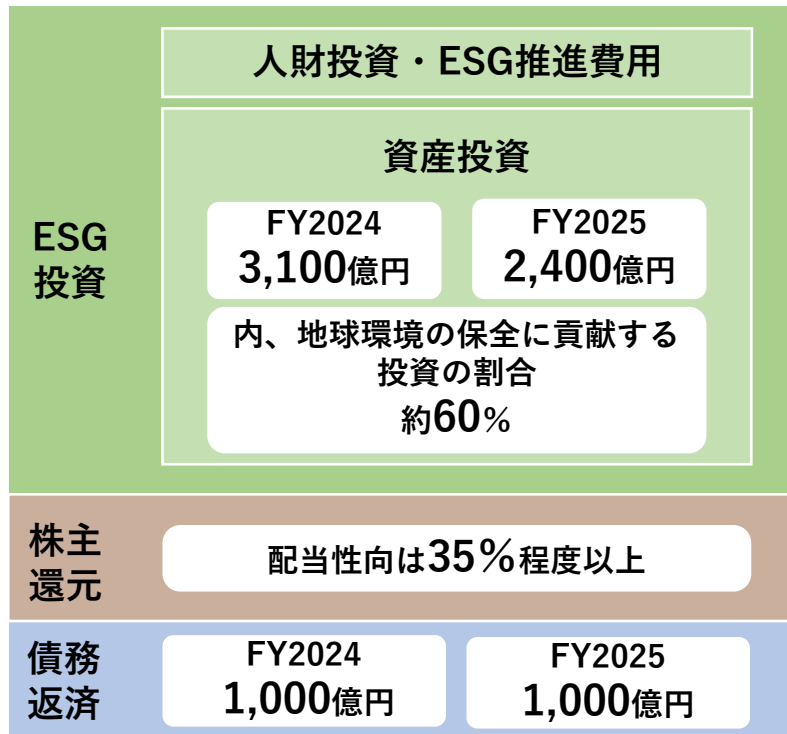
- ESG投資（人財投資含む）を増やし、成長の加速、生産性向上、環境対応を推進する
- 配当性向は35%程度以上。適正な株主還元を継続する

## 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 CO<sub>2</sub>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<sup>(2)</sup>

(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

- 経営資源配分についてご説明します。
- 2024年度の資産投資につきましては、3,100億円を、2025年度の資産投資につきましては2,400億円を計画しています。
- フルサービスキャリア領域において、早期に新型機材を導入すると共に、LCC領域の事業拡大を図り、グループとしての成長を加速します。
- また、2024年度、2025年度における配当性向は35%程度以上とします。  
適正な株主還元を継続してまいります。

| 連結財政状態計算書                       | FY2023<br>予想     | FY2024<br>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 <sup>(1)</sup>             | 8,840            | 9,550            | +710               |
| 自己資本比率 (%) <sup>(2)(5)</sup>    | 33.6%<br>(40.2%) | 35.1%<br>(41.6%) | +1.6pt<br>(+1.4pt) |
| D/Eレシオ (倍) <sup>(3)</sup>       | 1.0x             | 0.9x             | ▲0.1x              |
| ネットD/Eレシオ (倍) <sup>(4)(5)</sup> | 0.2x<br>(0.0x)   | 0.2x<br>(0.0x)   | +0.0x<br>(+0.0x)   |
| ROIC <sup>(6)</sup>             | 7.1%             | 7.9%             | +0.8pt             |
| ROE <sup>(7)</sup>              | 10.6%            | 10.9%            | +0.3pt             |

(単位：億円)

| 連結キャッシュフロー計算書              | FY2023<br>予想 | FY2024<br>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 <sup>(8)</sup> | 1,450        | 240          | ▲1,210 |
| 財務キャッシュフロー                 | ▲1,010       | ▲580         | +430   |
| EBITDA <sup>(9)</sup>      | 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

- 最後に、バランスシートとキャッシュフローについて説明します。
- 2024年度末時点における格付評価上の自己資本比率は41.6%、同じくネットDEレシオは0.0倍と、引き続き健全な水準を維持することとしています。
- また、2024年度の営業キャッシュフローは3,320億円のキャッシュインフローを見込んでおり、また、2023年度と比較して投資キャッシュフローを拡大している中においても、フリーキャッシュフローも240億円の黒字を見込んでいます。
- このページ以降は参考資料です。

# 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 <sup>(1)</sup> | 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/<br>貨物郵便 | 960    | 1,040 |
| LCC <sup>(1)</sup>  | 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。