

日本航空株式会社

2022年度決算・中期経営計画ローリングプラン2023

ご説明・解説



JAPAN AIRLINES



2023年度 JALグループ入社式 (2023年4月3日)

Embrace new
Challenges **JAL**

いつも心に、チャレンジを。

2023年5月

専務執行役員グループCFO 斎藤祐二

©Japan Airlines, All Rights Reserved.

1. JALグループ 2022年度 業績
2. JALグループ 2023年度 業績予想
3. 2021-2025年度 JALグループ
中期経営計画ローリングプラン2023

JALグループ 2022年度 業績



(単位：億円)	2019年度 (コロナ禍前)	2021年度	2022年度
売上収益	13,859	6,827	13,755
費用	13,088	9,402	13,446
EBIT	888	▲ 2,394	645
EBIT=財務・法人所得税前損益（税引前損益から利息等の財務収支を除いたもの）			
純損益	480	▲ 1,775	344
純損益=親会社の所有者に帰属する当期損益			

2022年度 業績 領域別の実績



フルサービスキャリア

国際旅客は、回復するインバウンドに加え、通過需要を取り込み
国内旅客は、万全な供給体制で、回復する観光需要を取り込み

FY22 売上収益

11,086億円

貨物・郵便

積極的な供給による需要の獲得、
新たなビジネスへの準備加速

FY22 売上収益

2,247億円

フルサービスキャリア + 貨物・郵便

FY22 EBIT

249億円

LCC

中長距離国際線LCCビジネスモデルを確立
成田をハブとするネットワーク構築を推進

FY22 売上収益

317億円

FY22 EBIT

▲80億円

連結子会社であるZIPAIRおよび
スプリング・ジャパン2社の売上収益

ZIPAIRおよびスプリング・ジャパンに
加えて、ジェットスター・ジャパン
(持分法適用会社)に関わるものを含む

マイル・ライフ・インフラ等

新たな人流・商流・物流を創造、
JALUXとのシナジー発揮、
ソリューション営業体制の構築

FY22売上収益

2,351億円

FY22 EBIT

477億円

- 上記の領域別の売上収益・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
- 上記の領域区分は、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
- なお、当該社内試算値は今年度より行っているため、前年度の数字はございません

1. JALグループ 2022年度 業績
2. JALグループ 2023年度 業績予想
3. 2021-2025年度 JALグループ
中期経営計画ローリングプラン2023

JALグループ 2023年度 業績予想・配当予想



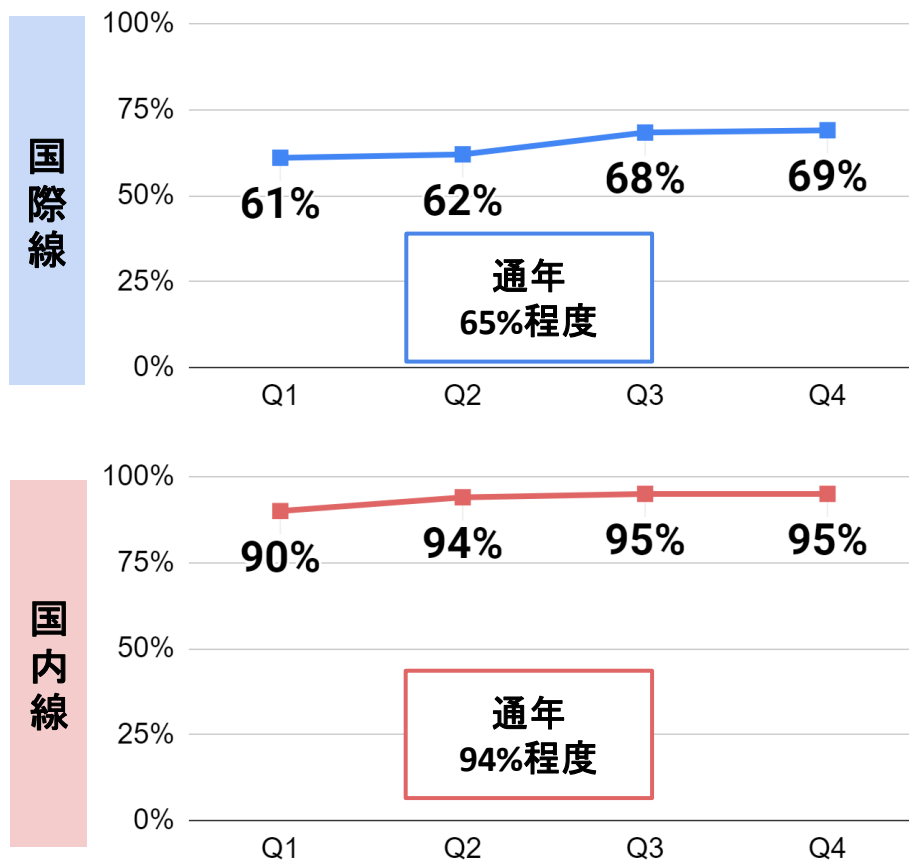
(単位：億円)	2022年度 実績	2023年度 予想	増減額
売上収益	13,755	16,580	+2,824
費用	13,446	15,710	+2,263
EBIT	645	1,000	+354
純損益	344	550	+205
1株当たり 配当金額	25.0円 (中間 - 、期末 25.0円)	40.0円 (中間 20.0円、期末 20.0円)	+15.0円

業績予想の前提

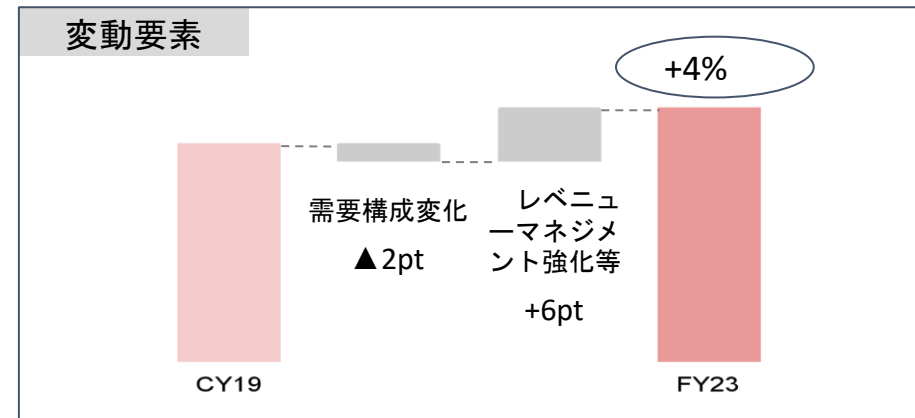
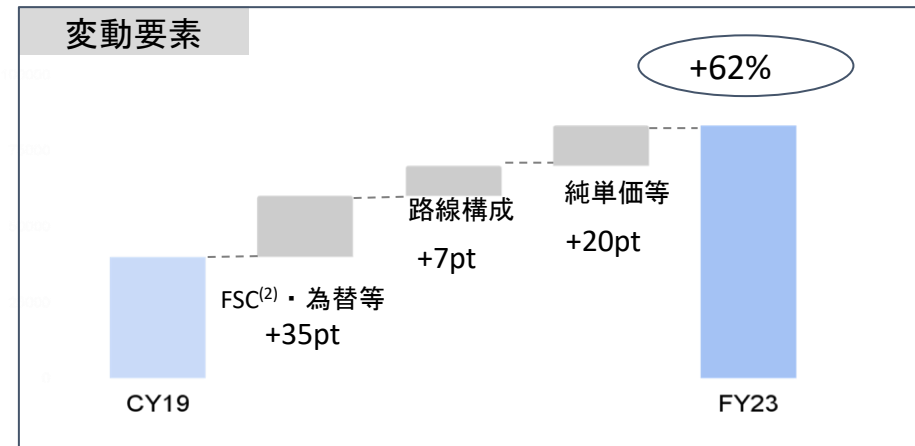
国際・国内旅客事業（フルサービスキャリア）

- ✓ 国際旅客は、中国の出入国規制緩和が追い風。単価は引き続き高い水準を確保
- ✓ 国内旅客は、需要は概ねコロナ前水準まで回復。高い競争力を背景に単価上昇を目指す

旅客需要（CY2019比）⁽¹⁾



単価（CY2019比）⁽¹⁾



(1) CY2019=2019年1月～12月

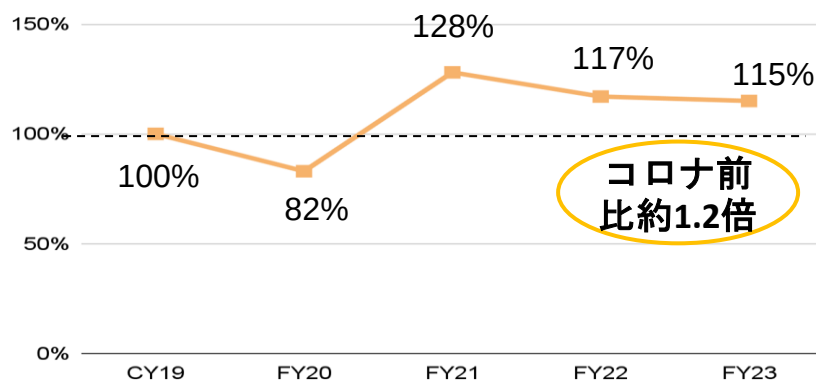
(2) FSC=Fuel Surcharge

業績予想の前提 貨物事業、市況前提

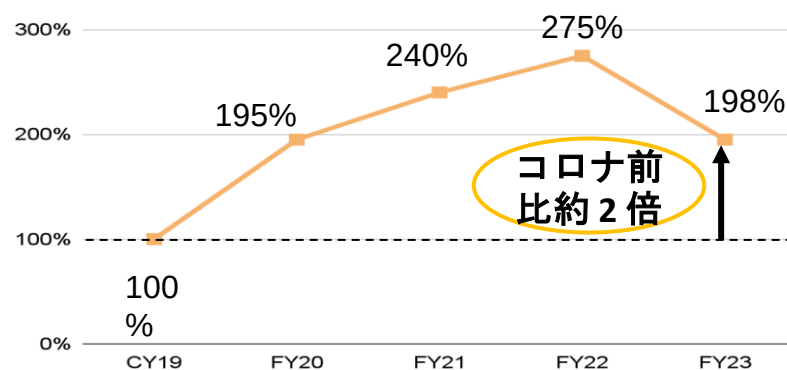
- ✓ 国際貨物は、コロナ禍前を上回る物量を確保。レベニューマネジメント等により単価を維持向上。
- ✓ 市況は為替1ドル当たり135円、燃油はシンガポール・ケロシン115ドル/bblに設定

貨物（国際）

物量



単価



燃油・為替市況前提

	2021年度実績	2022年度 前回予想
ドバイ原油 (USD/bbl)	95.2	85.0
シンガポール・ケロシン (USD/bbl)	128.3	115.0
為替 (円/USD)	134.6	135.0

燃油・為替の市況変動による利益影響

(ヘッジ、燃油サーチャージ等込み)

(億円)	燃油市況 (USD/bbl)	ドバイ原油	65ドル	75ドル	85ドル	95ドル
		シンガポール・ケロシン	95ドル	105ドル	115ドル	125ドル
為替 (円/USD)	125円		+100	+110	+40	▲40
	135円		+110	+80	予想前提 ±0	▲90
	145円		+110	+50	▲40	▲90

1. JALグループ 2022年度 業績
2. JALグループ 2023年度 業績予想
3. 2021-2025年度 JALグループ
中期経営計画ローリングプラン2023

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

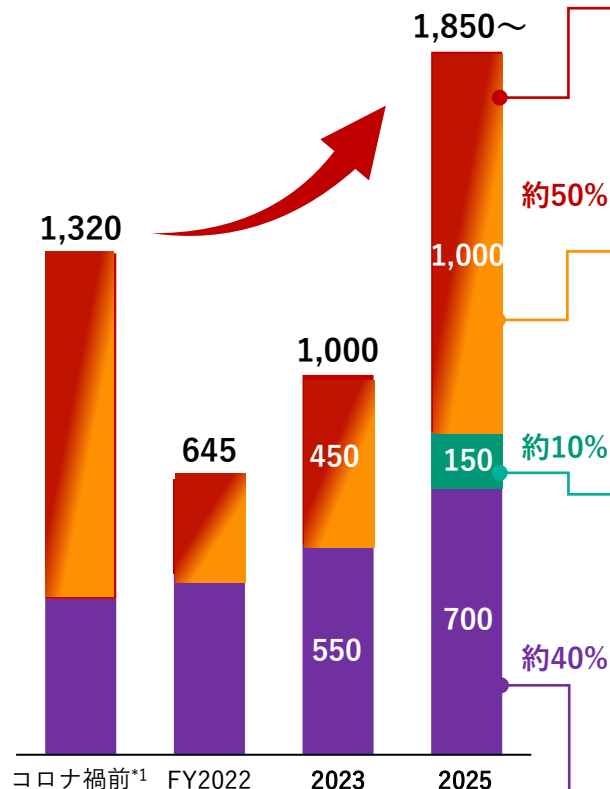
リスク耐性強化と成長の両立

経営資源の配分

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）



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

機材

A350-1000・737MAX・ATR

ネットワーク

自社・提携による国際・国内ネットワークの拡大

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

767貨物機・A321貨物機の運航、
ヤマトHD等との提携



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

ZIPAIR

北米・アジア路線を
積極的に拡大



中国の大都市/地方路線
を展開



新機材による
アジア路線展開

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・コマース

つながりを生み出すマイルライフサービスの展開

旅行

関係人口を生み出す新たな移動（ニューツーリズム）

地域

ソリューション営業による地域の価値の最大化

受託

外国航空会社便の受託によりインバウンド旅客増に貢献

エアモビリティ

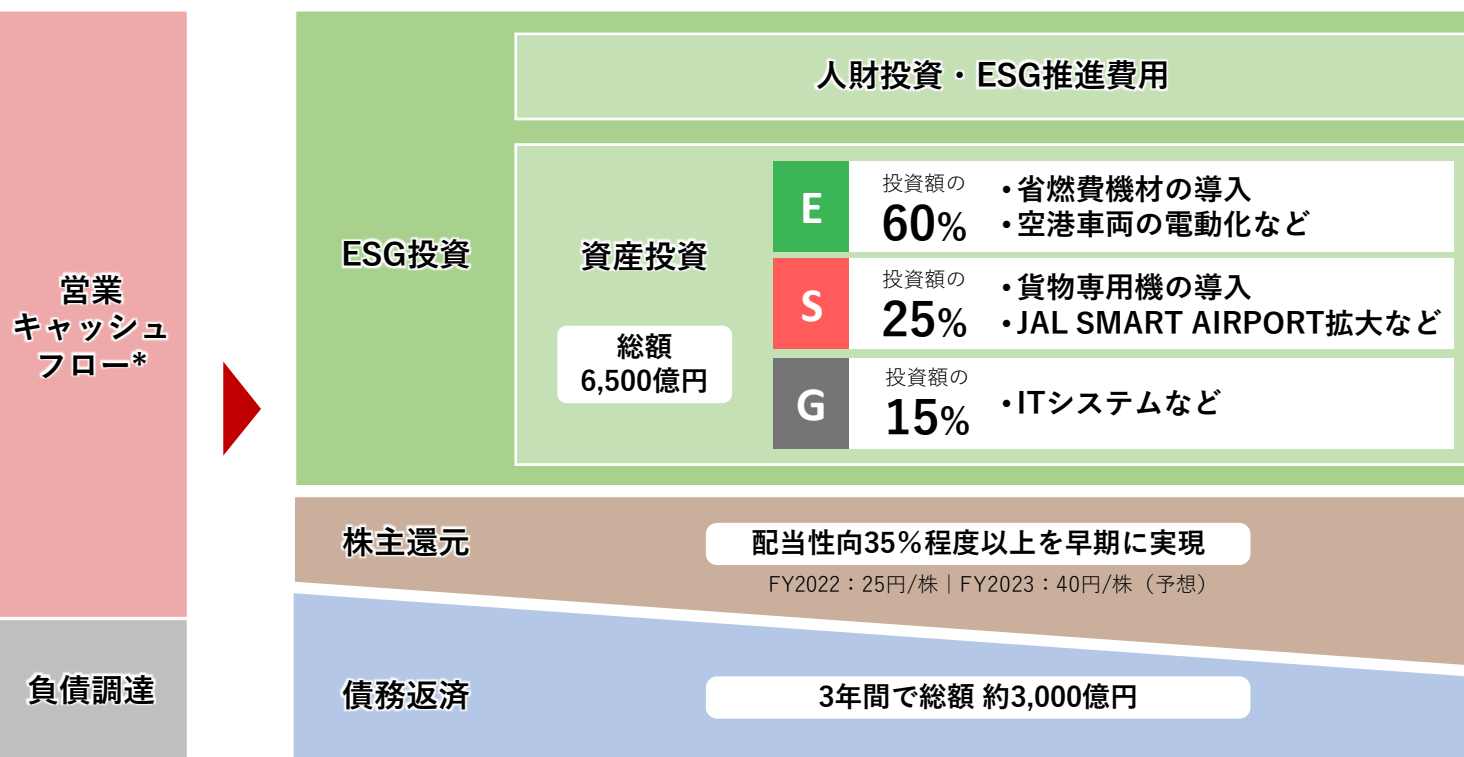
離島・山間部等の輸送インフラの確立

*1：FY2019実績から新型コロナ影響を除いた数値
(FY2019Q3決算発表時に開示した業績予想値(IFRS))



- 資産に加え、人財及び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