



2022年5月6日

各位

会社名 日本航空株式会社
代表者 代表取締役社長執行役員 赤坂 祐二
(コード:9201東証プライム市場)
問合せ先 財務部長 木藤 祐一郎
(TEL 03-5460-3121 (代表))

「2021-2025 年度 JAL グループ中期経営計画 ローリングプラン 2022」について

当社は、本日開催の取締役会において、「2021-2025 年度 JAL グループ中期経営計画 ローリングプラン 2022」を決議いたしましたので、別紙のとおり、お知らせいたします。

以 上



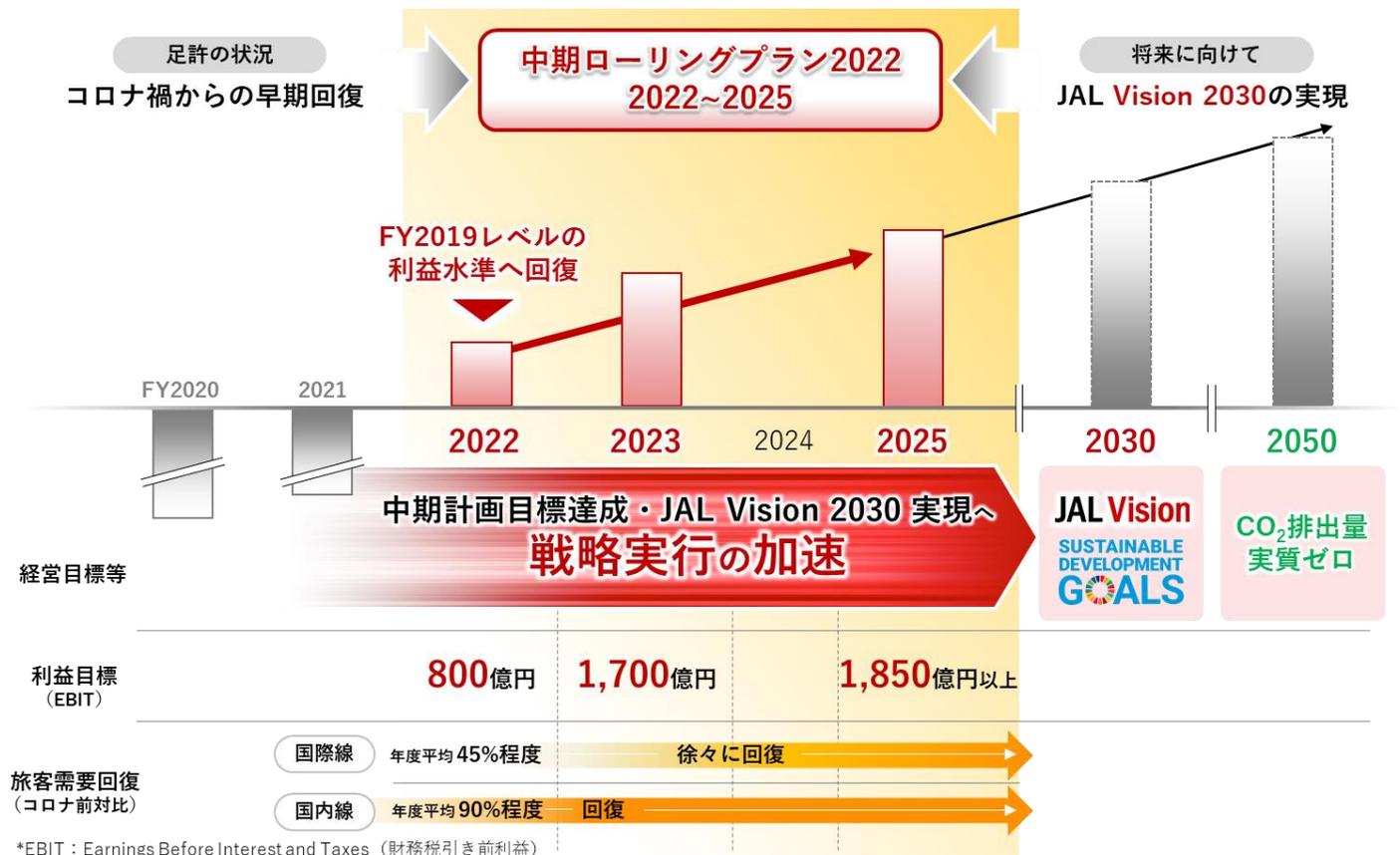
2021-2025年度 JALグループ中期経営計画 ローリングプラン2022を策定

JALグループは「2021-2025年度 JALグループ中期経営計画」(以下、「中期経営計画」)の達成をより確実なものとするため、「2021-2025年度 JALグループ中期経営計画ローリングプラン2022」(以下、「ローリングプラン2022」)を策定しました。

1. ローリングプラン 2022 の位置づけ

2021年度は、「安全・安心」「サステナビリティ」を柱とした今後のあるべき姿、「JAL Vision 2030」の実現に向けて、中期経営計画の取り組みを推進してまいりました。

ローリングプラン2022では、新型コロナウイルス影響の長期化や世界情勢の不安定化、市況変動など、経営環境が厳しさ、不透明さを増すなかにあっても、中期経営計画に示した大きな戦略の方向性や目標は変えることなく、経営戦略の実行を加速することで、中期経営計画の確実な達成を目指します。



ローリングプラン 2022 の重要ポイント

ESG 戦略を経営戦略の軸に据え、事業活動を通じた社会課題の解決と事業構造改革を加速し、財務体質の再構築を進めることで、経営目標の達成を目指します。



<経営環境変化>

業界・自社

事業への 甚大なダメージの長期化

- 新型コロナ変異株による影響が長期化
- 欧州を中心とした世界情勢の不安定化
- 市況の変動（燃油・為替）

マーケット

航空需要の構造や 消費者行動変化の定着

- リモートワーク等の新たな行動様式
- Eコマース等、貨物需要は引き続き好調

社会

SDGs達成に向けた 気運の更なる高まり

- ESG経営が企業価値の源泉に
- 「CO₂排出量実質ゼロ」に向けた政府・民間レベルのコミットが世界的に活発化

レジリエンスを高め、持続的な成長に向けて

ESG戦略を軸に経営戦略を推進加速



ESG戦略

ESG経営の実践を成長戦略と
位置づけ企業価値を向上



事業戦略

事業構造改革を加速し
レジリエンスを高める



財務戦略

財務基盤の再構築と
今後の成長投資・株主還元

● ESG戦略

ESG戦略を2030年に向けた成長戦略と位置付け、JAL Vision 2030の実現に向けて、事業を通じて社会課題を解決することで持続可能な人流・商流・物流を創出し、JALグループの社会的価値・経済的価値を高め、企業価値の向上を実現します。

JAL Vision 2030

- **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
- **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

ESG戦略 (長期事業戦略)

社会課題を解決し、持続可能な人流・商流・物流を創出する

地球にやさしい・安全・安心

持続可能な 未来の航空輸送を実現



- FSC** 環境負荷を限りなく小さく
- LCC** 航空輸送をより安全・安心に
- 貨物郵便** 世界と日本の地域を結び続ける
- 貨物郵便** 地域の航空ネットワーク拡充

- ・ CO₂の削減、使い捨てプラスチック/廃棄物の削減、フードロス削減
- ・ アクセシビリティ・衛生/清潔性の向上
- ・ データ・新技術を活用した運航・整備
- ・ 地域への旅行・訪日等の需要を創出

高速・高品質・安定性

航空の強みで 新たな社会基盤を創る



- 貨物郵便** 高付加価値な輸送・物流網の維持
- エアモビリティ** 社会課題の解決に向け、あらゆる地域でシームレスな輸送を実現
- 空港・整備** 空港を拠点に輸送基盤を構築

- ・ 輸送モードの転換による人材不足解消
- ・ ドローン輸送、空飛ぶクルマの実用化・緊急輸送体制の構築
- ・ 航空会社の乗り入れ支援

シームレス・1to1

毎日の暮らしと人生を もっと豊かに



- マイレージ** 『JALマイルライフ構想』を推進し、お客さまと社会のウェルビーイングを実現
- コマース** 地域の魅力・価値を最大化し、新たな流動を創出
- 地域・旅行** 地域の魅力・価値を最大化し、新たな流動を創出

- ・ 環境に配慮した活動などでポイントを獲得できる、マイレージプログラムの導入
- ・ エシカル消費につながる商品を展開
- ・ 地域の交流促進 (ニューツーリズム・地域産品)



* Sustainable Aviation Fuel: 持続可能な代替航空燃料

ESG戦略の推進にあたり、積極的に社会課題解決に取り組むことで、「売上増、費用削減、生産性向上」といった機会を得るだけでなく、今後想定される環境規制への適合が進みリスク低減を可能とします。また、中核となる2050年のCO2排出量実質ゼロについては、省燃費機材への更新、運航の工夫、SAF (Sustainable Aviation Fuel: 持続可能な代替航空燃料)の活用、の3点を柱として、着実に取り組みを推進します。2030年には、全燃料搭載量の10%をSAFに置き換える計画とし、SAF供給元の多様化により、安定的かつ適正な価格での調達を実現します。

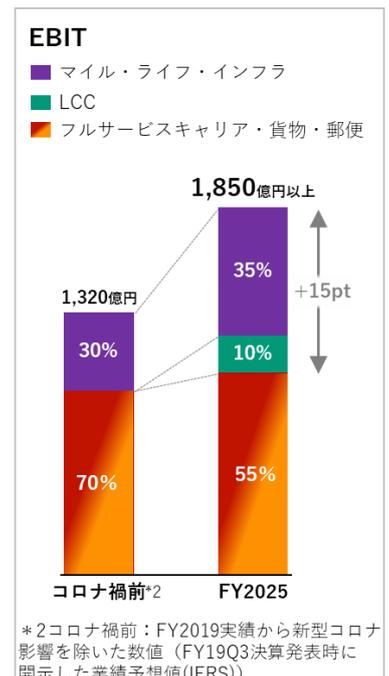
● 事業戦略

事業構造改革を加速し、環境変化に対して高いレジリエンスを備えた事業ポートフォリオを構築します。

事業領域ごとの目標

<p>構造改革 フルサービスキャリア</p> <p>収益性を高め 需要の回復/拡大へ取り組み加速</p> <p>基幹事業として収益性を改善 FY2025 売上高 10,000億円以上</p> <p>フルサービスキャリア + 貨物・郵便</p> <p>FY2025 EBITマージン 8%以上 FY2025 EBIT 1,000億円以上</p>	<p>構造改革 事業拡大 LCC</p> <p>高い収益性の実現と 事業規模の倍増</p> <p>成長する観光・VFR*1マーケットに マルチブランドを展開</p> <p>FY2025 EBIT 190億円 FY2025 売上高 1,200億円</p> <p>EBITマージン 16% *1 友人親族訪問/Visit Friends and Relatives</p>
<p>事業拡大 貨物・郵便</p> <p>新たなビジネスモデルで 事業を拡大</p> <p>旅客機の貨物スペース活用と 提携でのフレイター事業により、収益を拡大</p> <p>FY2019-25 売上高 CAGR +14% FY2025 売上高 2,000億円</p>	<p>事業拡大 マイル・ライフ・インフラ</p> <p>成長する分野に展開し 事業構造改革を牽引</p> <p>強みである顧客基盤・ヒューマンスキルを ドライバーに事業領域を拡大</p> <p>FY2025 EBIT 650億円 FY2025 売上高 3,300億円</p> <p>FY2019-25 CAGR +9% FY2019-25 CAGR +3% EBITマージン 20%</p>

事業構造改革の目標

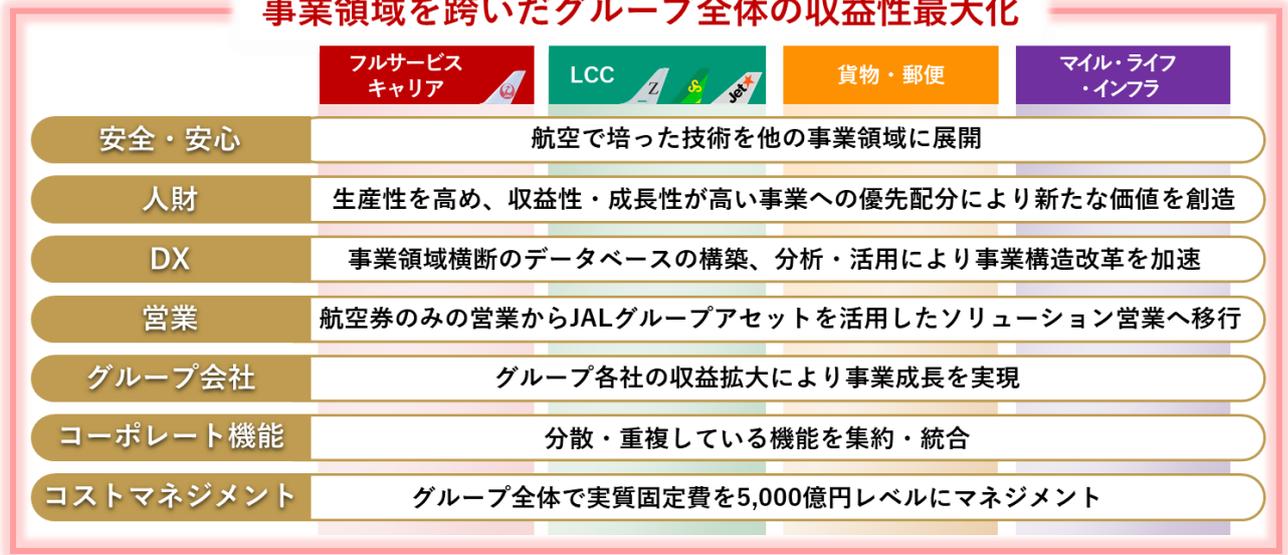




フルサービスキャリア事業の収益性改善、ZIPAIR・SPRING JAPAN・Jetstar JapanによるLCC事業の規模倍増、フレイター事業も加えた貨物・郵便事業の拡大、顧客基盤やヒューマンスキルを活かした非航空領域(マイル・ライフ・インフラ)での新たな事業展開を推進します。このため、グループ経営を推進し、事業領域を越えた組織横断的な連携をこれまで以上に強化することにより、グループ全体の収益性の最大化を図ります。



事業領域を跨いだグループ全体の収益性最大化



● 財務戦略

「リスク耐性強化」と「資本効率」の両立を目指し、経営資源を戦略的に配分します。まずは、財務再構築フェーズとして、財務基盤の再構築を着実に進めつつ、持続的な成長に向けた投資も実施し、徐々に持続的成長フェーズへ移行します。早期に自己資本比率を50%程度(*)まで改善させ2025年度末までに純有利子負債ゼロを目指します。また、配当については、2022年度末までに復配を目指します。

(*)格付評価上の数値

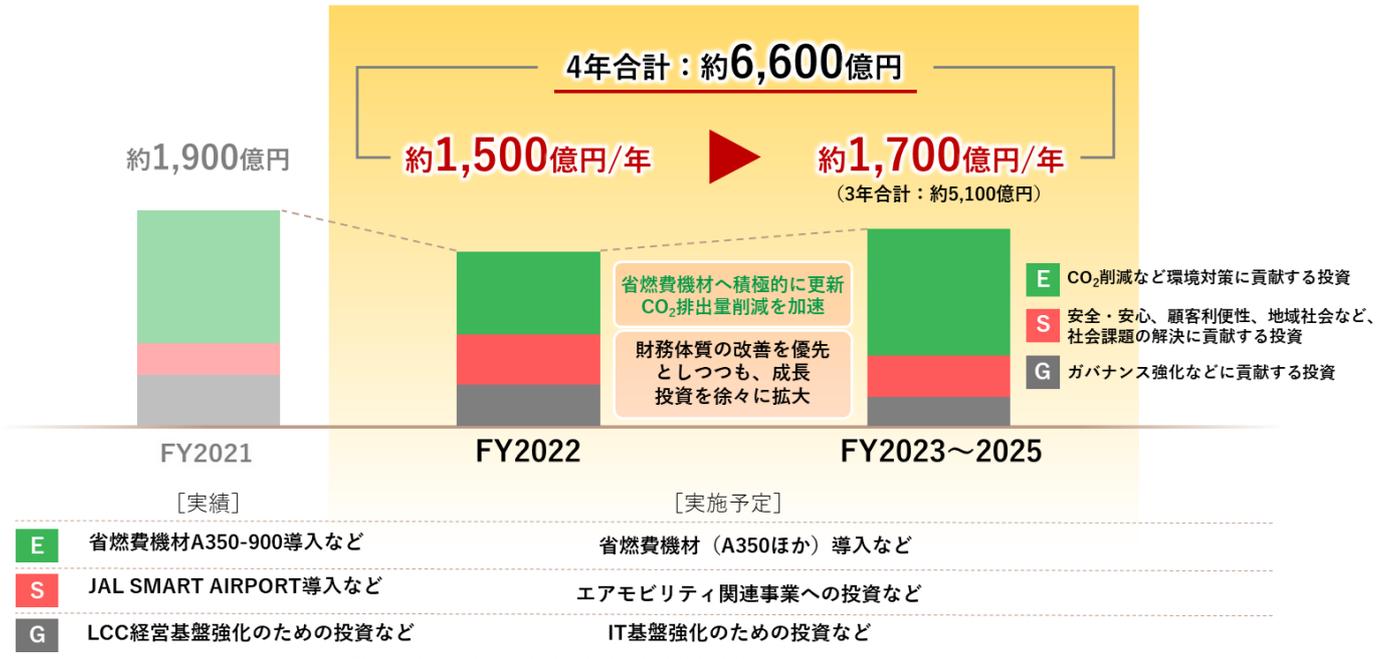
		FY2021末 ▶	財務再構築フェーズ ▶	持続的成長フェーズ
リスク耐性強化と資本効率の両立 <ul style="list-style-type: none"> ● リスク耐性強化 ● 資金調達能力の維持向上 ● 資本効率・資産効率向上 	手元流動性	4,942億円 コミットメントライン 3,000億円	旅客収入5.0~5.6か月分の確保・維持	
	安全性	自己資本比率 41.1% (格付評価上)	<ul style="list-style-type: none"> ● 自己資本比率 (格付評価上) 50%程度を目指す ● FY2025末を目途に純有利子負債ゼロを目指す 	
	信用格付	A格維持	▶ 「Aフラット」取得を目指す	
	資本効率	▶	ROIC*1 9%、ROE 10%以上の達成、維持・向上	
経営資源配分 <ul style="list-style-type: none"> ● 財務規律の遵守 ● 最適な資源配分実施 ● サステナブルな成長に向けた投資の推進 	資源配分	▶	まずは財務体質の改善を優先、 その中でサステナブルな成長に向けた投資を推進	
	規律	▶	毎期十分なフリーキャッシュフローを確保	
株主還元方針 <ul style="list-style-type: none"> ● 配当は安定性・継続性を重視 ● 配当性向35%程度以上 ● 機動的に自己株式取得を検討、総還元性向の向上を図る 	配当	▶	FY2022期末までに復配を目指す	配当性向35%程度以上を安定的に実現
	総還元	▶	機動的に自己株式取得の実施を検討	

*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



投資戦略については、JAL グループではすべての投資は ESG 戦略を確実に推進・加速するために実施するものと位置付け、2022～2025 年度の 4 年間で 6,600 億円の投資を計画するとともに、投資資金の調達手段として ESG ファイナンスを積極的に活用します。

全ての投資はESG経営の推進のために
省燃費機材への更新を着実に実施するため、ESGファイナンスを今後も積極的に活用



JALグループは、全社員一丸となってローリングプラン2022を遂行し、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・未来において世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループを目指します。

以上

添付資料：「2021-2025年度 JALグループ中期経営計画ローリングプラン2022」