



平成29年4月28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 植木 義晴  
(コード: 9201 東証第1部)  
問合せ先 財務部長 木藤 祐一郎  
(TEL 03-5460-3068)

「2017～2020 年度 JAL グループ中期経営計画」について

当社は、本日開催の取締役会において、「2017～2020 年度 JAL グループ中期経営計画」について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



## 2017～2020年度 JALグループ中期経営計画を策定

～ 「挑戦、そして成長へ」 ～

2017年4月28日

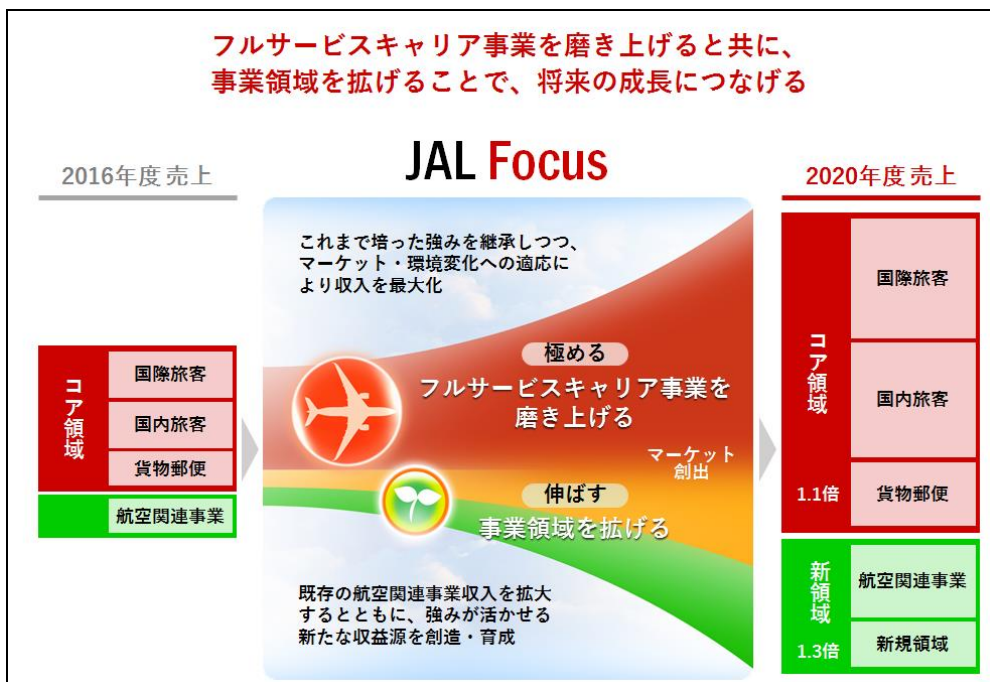
第 17018号

JALは、東京オリンピック・パラリンピック開催、首都圏空港の発着枠拡張が見込まれる2020年を一つの節目として、「挑戦、そして成長へ」をテーマに、「2017-2020年度 JALグループ中期経営計画」(以下、「17-20中期計画」)を策定しました。

また、17-20中期計画の策定にあたっては、「世界のお客さま、そして地域と社会」のために、私たちの目指す将来の姿として「世界のJAL」×「一步先を行く価値」＝「常に成長」をキーワードに、JAL Visionを掲げました。



17-20中期計画では、このJAL Visionの実現に向けたステップとして、「フルサービスキャリア事業を磨き上げる」と「事業領域を拡げる」ことにチャレンジし、一步ずつ着実に進み、将来の持続的かつ安定した成長に繋げてまいります。





### 17-20中期計画の位置づけと方向性

#### ～振り返り～

- ・ 前回の中期経営計画(2012-2016年度)では、フルサービスキャリア事業に集中し、機材・商品サービス、人財への投資を行いながら、高品質なサービスの追求と収益性の向上に努めました。
- ・ 経営目標については、「5年連続営業利益率10%以上、2016年度末自己資本比率50%以上」という財務目標を達成しました。安全と顧客満足目標は一部目標が未達となったものの、社員一丸となって取り組み、安全の層を厚くすると共にJCSI(日本版顧客満足度指数)にて国際線の再利用意向率および他者推奨意向率でNo.1を達成しました。

#### ～17-20中期計画～

- ・ 17-20中期計画では、引き続き「フルサービスキャリア事業を磨き上げる」ことに取り組みます。安全・サービス強化に向けた将来投資を行いながらグローバルな変化に対応し、お客さまに選ばれるエアラインになります。
- ・ 加えて、強みを活かした新たな収益源の創造・育成といった「事業領域を拓げる」ことへの必要な準備を進め、実行します。
- ・ 以上から、今回の17-20中期計画では「挑戦、そして成長」をテーマに一步ずつ着実に進み、持続的かつ安定した成長に繋げるとともに、地域と社会に貢献してまいります。

### 目標とする経営指標

17-20中期計画においては、下記3項目を経営目標としています。

#### 「安全」

- ・ 安全運航はJALグループの存立基盤であり社会的責務であることを認識し輸送分野における安全のリーディングカンパニーとして安全の層を厚くし、安全運航を堅持します。  
「航空事故ゼロ、重大インシデントゼロを実現」

#### 「顧客満足」

- ・ すべてのお客さまが常に新鮮な感動を得られるような最高のサービスを提供し、2020年度までに世界トップレベルのお客さま満足を実現します。  
※NPS(Net Promoter Score:顧客ロイヤルティを数値化する指標)を用いて、推奨意向の向上に取り組みます。

#### 「財務」

- ・ これまで築き上げた高い収益性と強固な財務安定性を兼ね備えつつ、成長に向けた積極的な投資および経営資源の有効活用により常に成長し続けるために、「営業利益率10%以上、2020年度末までに投資利益率(ROIC)9%以上」を目指します。



### 具体的な取り組み

17-20中期計画では、「フルサービスキャリア事業を磨き上げる」とことと、新たな収益源の創造・育成といった「事業領域を拡げる」とことの2つに挑戦します。そのために下記の「具体的な5つの取り組み」を実行し、3つの経営指標の達成を目指します。

#### ① 安全

- ・引き続き安全目標(数値目標)に「航空事故ゼロ・重大インシデントゼロの実現」を掲げ、17-20中期計画では新たなアプローチを加えることによって安定的なゼロの実現を目指します。
- ・何層もの対策で事故を未然に防ぐ安全管理システムの進化、テロの脅威からお客さまをお守りする保安管理システムの進化、事故の教訓を確実に継承し安全最優先で行動し続ける文化の醸成などに取り組みます。

#### ② ネットワーク&商品・サービス

- ・国際線では、お客さまに選ばれるネットワーク、商品・サービスを提供し続けるとともに、海外のお客さまに向けた活動を推進し、成長を図ります。ビジネスクラスのフルフラット化や足元スペースの広い「新・間隔エコノミー」装着機材を拡大します。
- ・国内線では、「価値の高いサービスの提供」と「新たな航空需要の創造」を通じて、安定的な成長を実現します。最新機エアバスA350-900型機の幹線への導入やエンブラエル190、ATR42-600型機などの新機材の地方路線への導入、機内インターネットや高品質な座席を装着する機材の拡大などを実施します。また、離島や北海道などの地域に寄り添うネットワーク運営に取り組みます。

#### ③ 部門別採算

- ・適切な「コスト管理」の実践や「固定費の抑制・変動費化の推進」などにより、「売上の最大化、経費の最小化」を実現するとともに、現有資源を効率的に活用してキャッシュを生み出す力を伸ばす「筋肉質経営」を推進します。
- ・スピード感あるPDCAの実践や、全社員の創意工夫といった「全員参加型の経営」により社員一人一人の力を結集し、目標達成に向けた実行力を高めていきます。

#### ④ 人財

- ・「生産性を高める環境」を今後も整備しながら「多様な人財」が一人一人の個性を発揮し、グローバル人財の育成やダイバーシティの推進に引き続き取り組みます。
- ・常に挑戦し変革を推進するリーダーを育成するとともに、社員一人一人がプロフェッショナル集団となることで、JALグループ全体が価値創造の機運に満ち、アイデアの実現に向けて取り組む人財で溢れているような会社を目指します。

#### ⑤ イノベーション

- ・ITの活用などによる既存の事業の改善・革新、地域と社会への貢献、新たな収益源の確立など、イノベーションに挑戦します。

- ・「訪日旅客・地域活性化」の観点では、交通インフラとして訪日旅客増加への対応、地域への送客を進めるとともに、新・JAPAN PROJECTなどで地域と一体になって取り組み、地域経済の発展や定住人口の増加などに貢献します。

### 成長に向けたステップ

17-20中期計画においては、将来成長に不可欠な「安全」「高品質サービス」に必要な費用を投じながら以下のステップで成長を実現し、安定的な収益性と強固な財務体質を保持し、お客さま、株主の皆さま、社員への還元を積極的に実施するとともに、地域と社会に貢献してまいります。



17-20中期計画の詳細は、添付「2017-2020年度 JALグループ中期経営計画」をご参照ください。また、新しい路線ネットワークや商品サービスにつきましては、開始時期、具体的な内容など確定次第、改めてご案内します。

以上