



2023年5月2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 西澤 修英  
(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 2023」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 2023」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2023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2023」(以下、「ローリングプラン2023」)を策定しました。

### 1. ローリングプラン 2023 の位置づけ

2022年度は、中期経営計画の取り組みを進め、コロナ禍が収束を迎える中で人々の移動も活発化し、通期の黒字化を果たすことができました。一方、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も顕在化してきています。

ローリングプラン2023は、中期経営計画の2年目が終了したタイミングで、進捗状況・環境変化を踏まえて残り3カ年の戦略・計画を軌道修正・具体化するものです。環境変化に対応し、「回復・安定」から「成長」に転換すべく、経営戦略の軸となるESG戦略を確実に実行していくことで、中期経営計画の確実な達成を目指します。

#### <経営環境変化>

##### 業界・自社

- 市況：燃油・為替市況による費用増
- 人財：航空・観光業界の人財不足
- 競合：国際線供給量の回復遅れ

##### マーケット

- 旅客：海外発は力強く回復、日本発・国内線の回復は弱含み
- 貨物：高水準な物量・単価は漸減

##### 社会

- 環境：カーボンニュートラル・生物多様性の保全への動きが加速
- 社会：少子高齢化・地域経済の停滞

業績の回復・安定

成長への転換

持続的な企業価値の向上

### ローリングプラン2023 FY2023~2025

JAL Vision  
SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT  
GOALS

CO<sub>2</sub>排出量  
実質ゼロ

利益目標  
(EBIT<sup>\*1</sup>)  
1,000億円

1,850億円以上

2021

2022

2023

2025

2030

2050

FY2021-2025 中期経営計画

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



## 2. ローリングプラン 2023 の重要ポイント

JAL グループが中長期的な成長を実現するため、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、ESG 戦略を推進するための「事業戦略」と ESG 戦略を支える「財務戦略」を確実に実行していくことで、価値創造を起点とした中長期成長戦略へとシフトし、経営目標の達成を目指します。

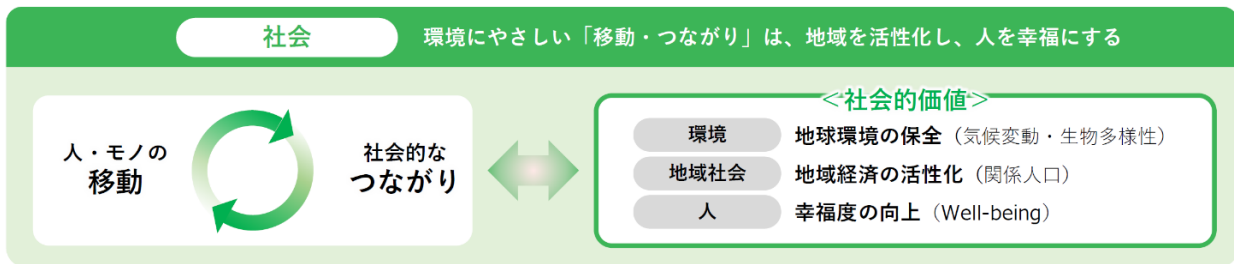


### (1). ESG戦略

人・モノの「移動」は社会的な「つながり」を創出し、その「移動・つながり」が地域経済の活性化につながるなど、さまざまな社会課題を解決し、社会的な価値を創出します。

ローリングプラン2023では、『移動を通じた関係・つながりを創造することで社会的・経済的価値を創出し、企業価値を向上する』という価値創造ストーリーを定め、JALグループは、従来の「安全・安心な移動」を提供することに加え、「関係・つながり」を創造する企業へと成長していくことを目指します。

「移動・つながり」を創出するために、「選択肢を増やす」、「制約をなくす」、「目的を創る」という取り組みを推進していくことで、ESGの価値創造ストーリーを具現化してまいります。



\*2 関係人口：特定の地域と継続的かつ多様な関わりを持つ人々

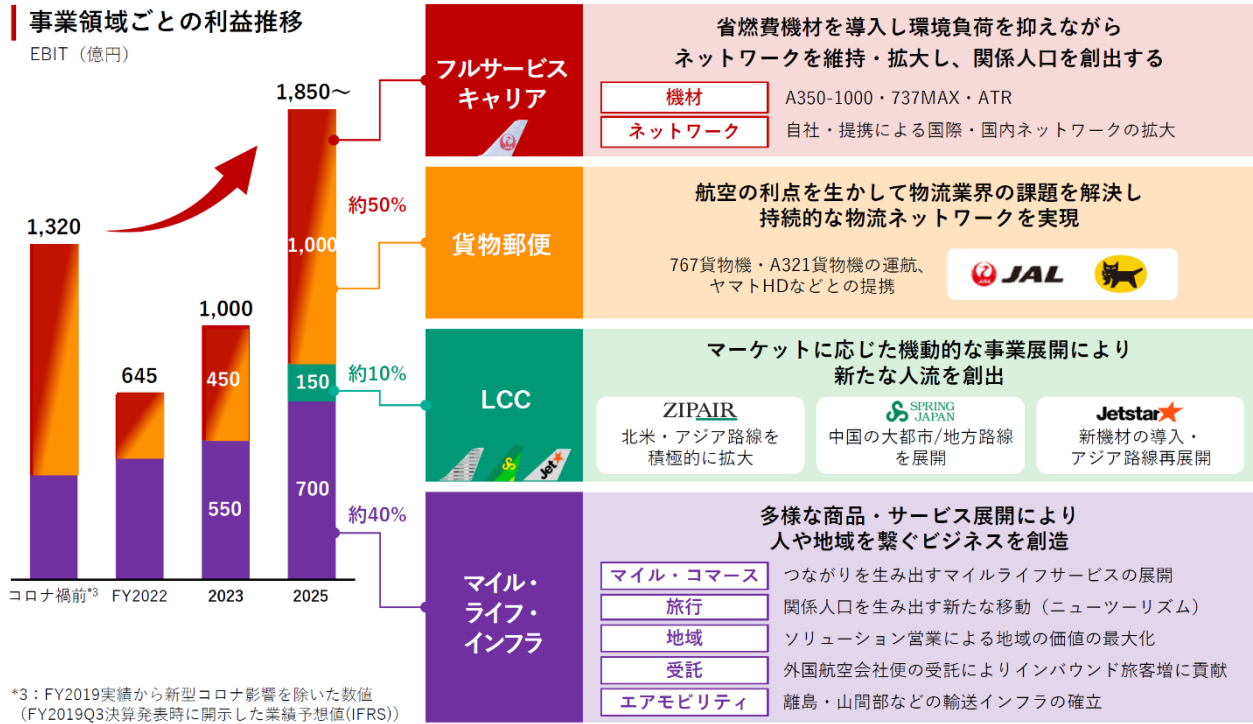


## (2) 事業戦略

ESG戦略を推進するための事業戦略として、事業構造改革、DX戦略、人財戦略(人的資本経営)、GX戦略を推進します。

### ➤ 事業構造改革

ESG戦略の推進により事業ポートフォリオを再構築し、非航空領域での新たなビジネスを創造し、全体の利益を拡大することを目指します。2025年度には約半分の利益をLCC事業領域およびマイル・ライフ・インフラ事業領域で計上していくことを計画しています。併せて、事業活動を通じて社会課題解決にも取り組むことで、中長期的な成長につなげていきます。



### ➤ 人財戦略(人的資本経営)

ESG戦略の実行において人的資本経営を推進すべく、各種取り組みを実行し、「多様な価値観を尊重し、新たな価値創造に挑戦し、変革を起こす人財」を育成・採用することを目指します。

人財ポートフォリオ	環境変化に対応した動的な人財ポートフォリオの形成	<ul style="list-style-type: none"> <li>年功序列を廃し、若手を早期登用できる制度<sup>*4</sup>への移行</li> <li>経験者採用(アルムナイ含む)の拡大: 年間採用数の50%<sup>*4</sup></li> <li>成果型報酬制度の拡大: 100ポスト</li> <li>高度専門人財確保のための新たな人事制度導入</li> <li>成長領域への人財配置: FY2019対比3,500名増</li> </ul>
DEI	多様な人財の活躍推進(価値観、専門性、経験など)	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率: 30%</li> <li>日本における外国籍社員の積極採用の継続(年間100名規模)</li> <li>海外社員の日本派遣の拡大(50名規模)</li> <li>障がい者雇用数: FY2022<sup>*5</sup>対比+30%</li> </ul>
キャリア/リスキル	自律的なキャリア構築に向けた成長・学びの場の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>公募による社内外異動: 年間100名</li> <li>グループ内外への出向・派遣の拡大</li> <li>入社10年目<sup>*4</sup>までの海外・社外(留学含む)派遣率100%</li> <li>セカンドキャリアに向けたリスキリングの実施</li> <li>DX教育の実施: 基盤教育/全社員、専門教育/300名</li> </ul>
エンゲージメント	会社と社員の成長のベクトルを合わせ、生産性を向上し、社員自ら挑戦する意欲を向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンゲージメントの高い社員割合: FY2019対比+10pt</li> <li>一人当たりの売上高: FY2019対比+15%</li> <li>社員の価値創造・生産性向上を社員へ還元</li> </ul>

\*4: 日本航空業務企画職 \*5: 2022年6月1日時点



### (3). 財務戦略

リスク耐性の強化を進めながら、持続的な成長に向けた取り組みを加速します。

財務基盤を再構築し、資金調達能力の維持・向上を図ります。また、資本コストを意識し、資本効率の向上を図ります。

FY2022末

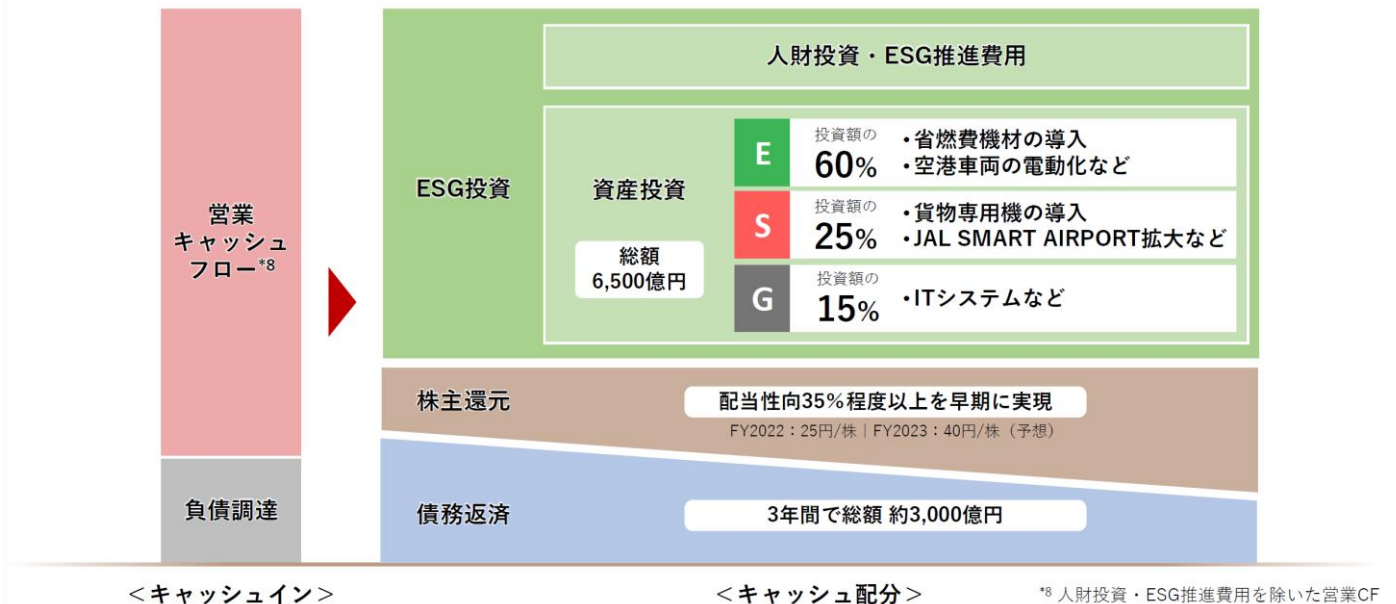
FY2023-2025 戦略の概要・目標

手元流動性	6,392億円 コミットメントライン 2,500億円	▶	旅客収入 5.0 ~ 5.6か月分を確保 (コミットメントライン含む)
安全性 (自己資本比率)	39.3% (格付評価上)	▶	FY2025末：50%程度 (格付評価上)
信用格付	A格維持	▶	“Aフラット”を取得
資本効率	ROIC*6	3.3%	FY2025：9% 加えて、社会的価値を考慮した新しい投資効率指標「サステナブルROIC (仮称)」の導入を検討
	ROE	4.3%	FY2025：株主資本コストを上回る 10%以上

\*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

経営資源配分については、2023 年度から 2025 年度の 3 年間で 6,500 億円の資産投資を計画しています。加えて、今回新たに人財投資および ESG 推進費用を投資と考え、積極的に ESG 投資を推進します。また、業績の回復に伴い、株主の皆さまへの還元を徐々に拡大してまいります。

### FY2023-2025 イメージ



JALグループは、全社員一丸となってローリングプラン2023を遂行し、今後のあるべき姿「JAL Vision 2030」の実現に向けて、「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、多くの人々やさまざまなモノが自由に行き交う、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。

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2023」

日本航空 広報部 03-5460-3105

