



2024年3月21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 2024」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 2024」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2024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2024」(以下、「ローリングプラン2024」)を策定しました。

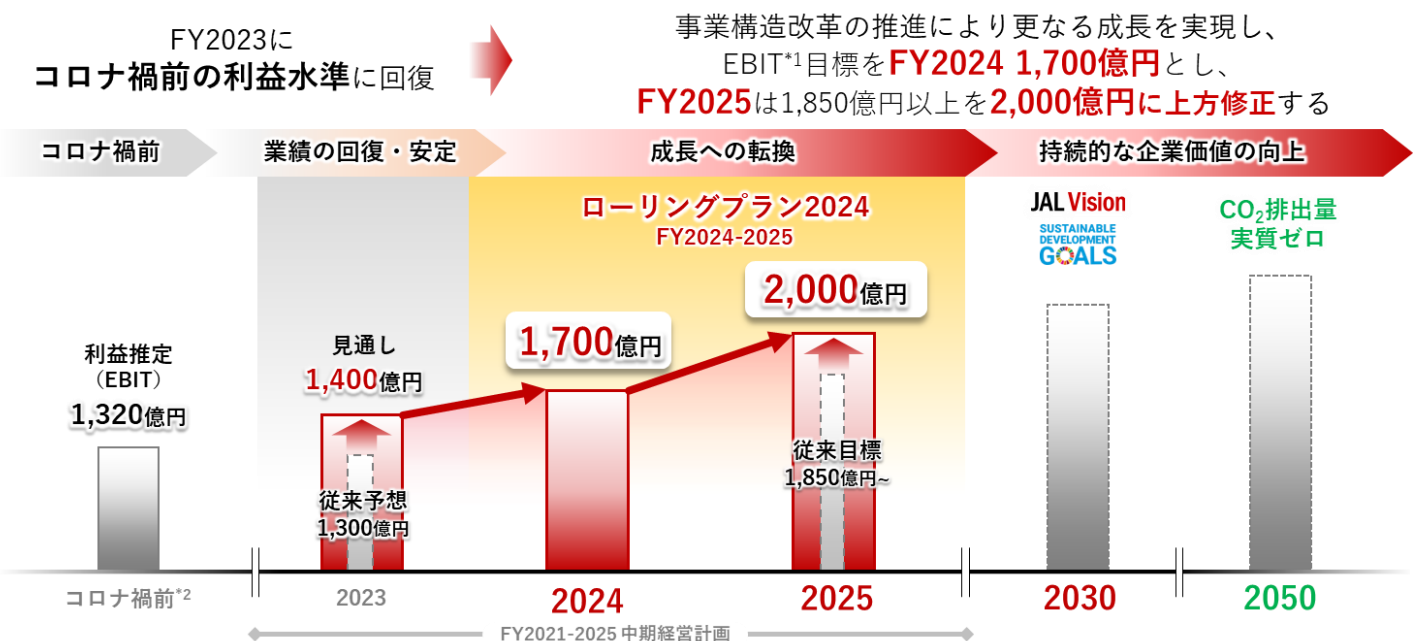
1. ローリングプラン 2024 の位置づけ

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年度に中期経営計画を完遂し、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」を策定しました。

2. ローリングプラン2024の重要ポイント

[業績予想と利益目標]

最新の国内・国際旅客および貨物需要予測を踏まえ、2023年度の通期連結業績予想EBITを従来予想の1,300億円から1,400億円に上方修正します。また、2024年度通期業績予想はEBIT1,700億円とし、1,850億円以上としていた2025年度EBIT目標は2,000億円に上方修正します。



< FY2024-2025の経営環境 >

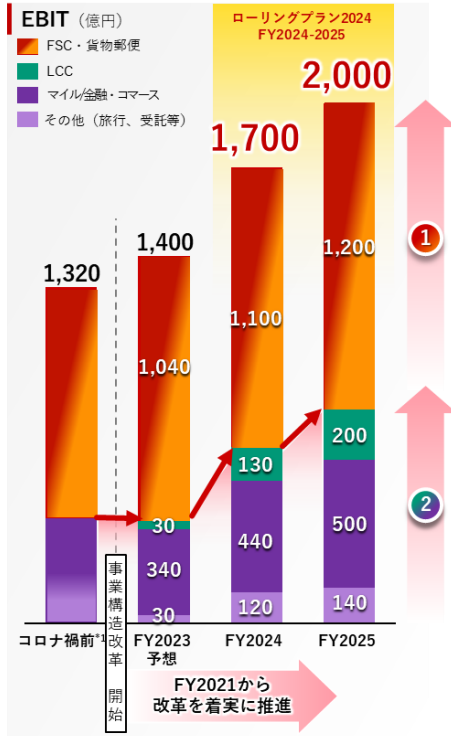
- | 業界・自社 | マーケット | 社会 |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ 為替：外貨建てコストの高止まり ■ 人材：航空・観光業界の人材不足 ■ 環境：CORSIA*3の開始 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 旅客：インバウンド需要増大、日本発アウトバウンド需要の回復遅れ ■ 貨物：eコマース需要の高まり | <ul style="list-style-type: none"> ■ 環境：脱炭素化の加速 ■ 社会：物価高・地政学リスクの継続 都市と地域の格差拡大 |

*1 EBIT：Earnings Before Interest and Taxes (財務税引き前利益) *2 コロナ禍前：FY2019実績から新型コロナウイルス影響を除いた数値 (FY2019 Q3決算発表時に開示した業績予想値(IFRS)) *3 CORSIA：国際線においてCO₂排出量の基準値 (2019年のCO₂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



[事業構造改革]

ESG戦略の推進により事業構造改革を進め、2025年度利益目標を達成し、レジリエンスと成長性を備えた事業構造を実現します。具体的には、フルサービスキャリアと貨物郵便では、コロナ禍前とは異なる環境下でも利益を生み出すために、利益構造を再構築し、LCC及びマイル・ライフ・インフラ領域では、事業をさらに拡大・成長させ、合わせて850億円規模のEBITを実現します。



1 利益構造の再構築

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

2 利益の拡大・成長

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

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ウイルス影響を除いた数値（FY2019 Q3決算発表時に開示した業績予想値(IFRS)）

[経営目標]

事業領域横断の取り組みにより、2025年度経営目標を達成するとともに、事業運営のサステナビリティ向上を実現します。

事業セグメント	経営目標	関連するFY2025経営目標
フルサービスキャリア	安全 JALグループが培った安全・安心の文化を継承し、新技術も活用することで、グループ全体で高い安全性を実現する	航空事故・重大インシデント 安全・安心
貨物郵便	CX (安心) 航空の基本品質の維持向上に加え、日常生活での充実した体験をお届けし、多様なお客さまの価値観に合わせたCXを創出	NPS
LCC	GX 省燃費機材への更新やSAF活用によるCO ₂ 排出量削減に加え、排出権取引、新技術を活用して、脱炭素を推進	CO ₂ 削減 プラスチック削減 サステナビリティ
マイル・ライフ・インフラ	ソリューション営業 JALグループのアセットを活用したソリューションを提供し、地域や企業の課題解決に貢献	国内旅客・貨物輸送量
フルサービスキャリア	人財 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	女性管理職比率
フルサービスキャリア	財務 財務基盤を維持しつつ、持続的な成長に向け投資を推進	財務指標 財務

CX : Customer Experience GX : Green Transformation



[関係・つながりの創出]

昨年のローリングプラン2023では、「移動」を通じて「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ました。ローリングプラン2024では、JALグループにおける「関係人口の人数」と「地域との関わり度の向上」を数値化し、持続的にその向上に努めることで、2030年には、「関係・つながりの総量」を1.5倍に拡大させることを目指します。



*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というが、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

[人的資本経営]

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。



*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



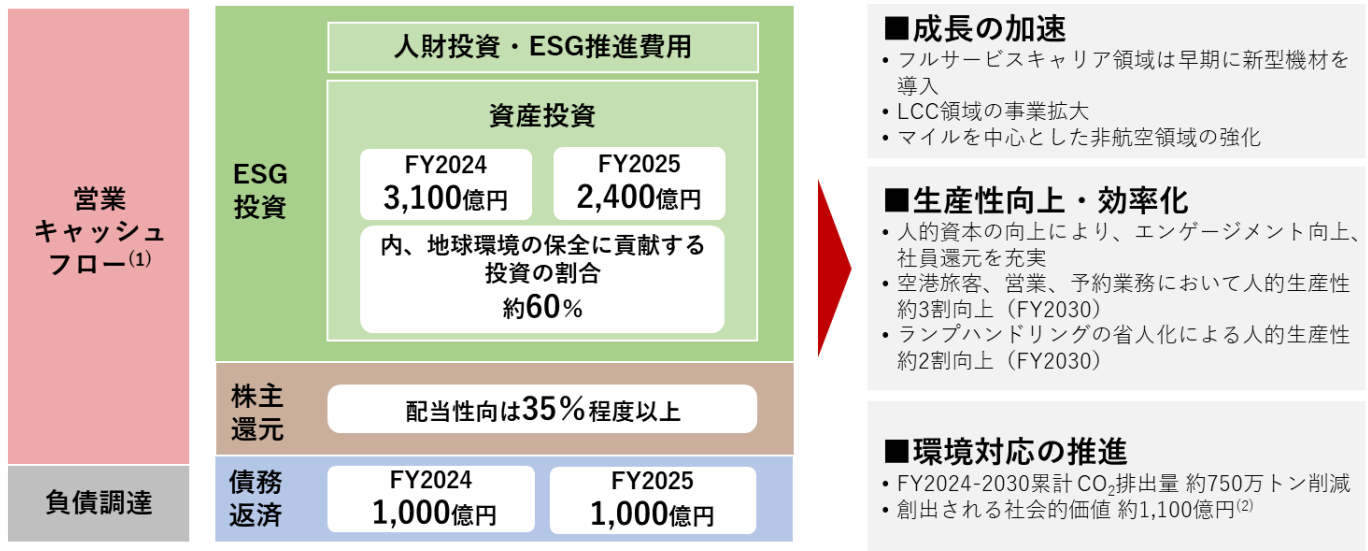
[経営資源配分]

経営資源配分については、ESG戦略の加速と競争力強化の両立に向け、省燃費機材の導入など資産投資を大きく推進し、2024年度に3,100億円、2025年度2,400億円の資産投資を計画しています。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。2024年度の配当性向は35%を予定しております。

FY2024-2025 イメージ

<キャッシュイン>

<キャッシュ配分>



(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

JALグループは、全社員一丸となってローリングプラン2024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。

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2024」