



2025年3月19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 鳥取 三津子
(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 2025」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 2025」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



カテゴリ: 決算・株式・経営

2025年3月19日

第24128号

2021-2025年度 JALグループ中期経営計画ローリングプラン2025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」)を最終年度に完遂するため、「ローリングプラン2025」を策定しました。

1. 「ローリングプラン 2025」の位置づけ

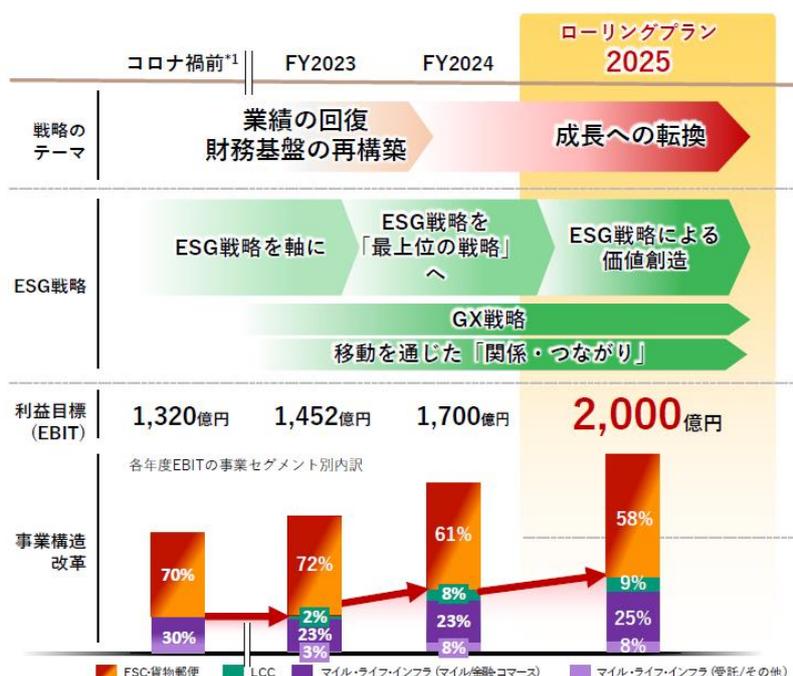
中期経営計画の4年間が終了し、いよいよ最終年度を残すのみとなりました。これまで、コロナ禍からの早期回復、財務基盤の再構築、事業構造改革、事業を通じた社会課題の解決など、ESG戦略を最上位の戦略と位置付け、中期経営計画を着実に進めてまいりました。一方で、気候変動の進展、不安定さを増す世界情勢、人材不足など次々と課題が顕在化していますが、中期経営計画で掲げた取り組みを確実に推進し、経営目標と利益目標を達成することで中期経営計画を完遂します。

ローリングプラン2025では、中期経営計画の完遂に向けた具体的な取り組みに加え、2026年度以降、さらに成長、発展していくため、既存領域での事業構造改革の深化や社会課題起点での新領域など、中長期的な成長の方向性についてもお示ししています。JALグループは、社員一人一人の価値創造力を結集して、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

2. 中期経営計画完遂に向けた取組み

[業績予想と利益目標]

2024年度の通期連結業績EBITは当初想定通り1,700億円を予想しております。2025年度は、旺盛な海外需要の取り込みによる国際線の成長、国内線の収益性の改善、マイル・ライフ・インフラ領域の拡大などにより、昨年度発表したEBIT2,000億円を達成します。





[経営目標]

「安全・安心」「サステナビリティ」「財務」のすべての項目における経営目標の達成に向けて、残り1年で事業領域横断の取り組みをさらに推進し、事業運営のサステナビリティを向上してまいります。

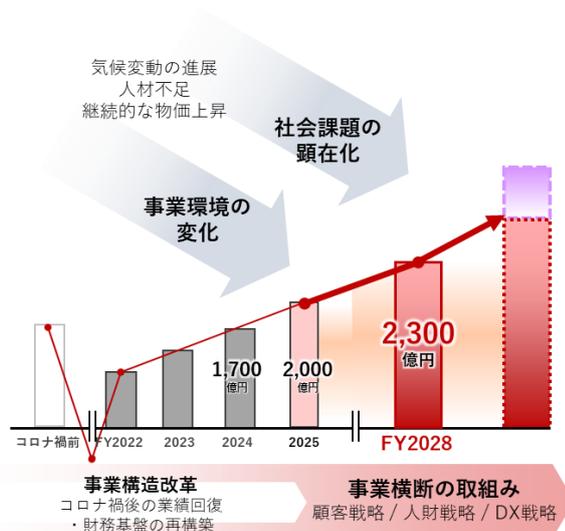
FY2025 目標値

安全・安心 	安全	航空事故・重大インシデント： 0 件
	CX(安心)	航空利用に加え、日常・ライフステージでも世界トップレベルの顧客体験を実現 NPS*1： +4.0pt
サステナビリティ 	環境	CO₂削減 総排出量： 921万 トン未満 使い捨てプラスチック削減 客室・ラウンジ：新規石油由来 全廃 貨物・空港：環境配慮素材配合へ 100% 変更
	地域社会	地域活性化 国内の旅客・貨物輸送量：FY2019対比 +10%
	人	DEI推進 グループ内女性管理職 比率： 30%
財務 	EBITマージン (売上高利益率)	10% 以上を達成
	ROIC (投資利益率)	9% を達成
	EPS (1株当たり純利益)	¥290 レベル

*1 : Net Promoter Score…顧客満足の客観的指標 (FY2021期初対比)

3. 2026年度以降の成長に向けて

気候変動の進展、人材不足、継続的な物価上昇など、コロナ禍以降、既存の事業領域を取り巻く環境は大きく変化しています。このような環境変化に対応し、これまでの中期経営計画で構築してきた基盤をベースに、国際線の成長、国内線の収益性改善、生産性向上、マイル・ライフ・インフラの成長、GXの取り組み加速など、既存領域における事業構造改革の深化に取り組み、2028年度にはEBIT2,300億円の達成と企業価値の向上を目指します。また、中長期的には今後顕在化する社会課題を新たなニーズと捉え、新領域での事業創出にも積極的に取り組んでまいります。これらを実現していくために、顧客戦略、人財戦略、DX戦略を事業横断で推進します。



2026年度以降の成長の方向性

**社会課題起点で
取り組む新領域**

**既存領域での
事業構造改革の深化**

1. 国際線の成長
2. 国内線の収益性向上
3. 生産性向上
4. マイル・ライフ・インフラの成長
5. GXの取り組み加速

JAL Vision 2030

社会の
サステナビリティ
人々の
ウェルビーイング

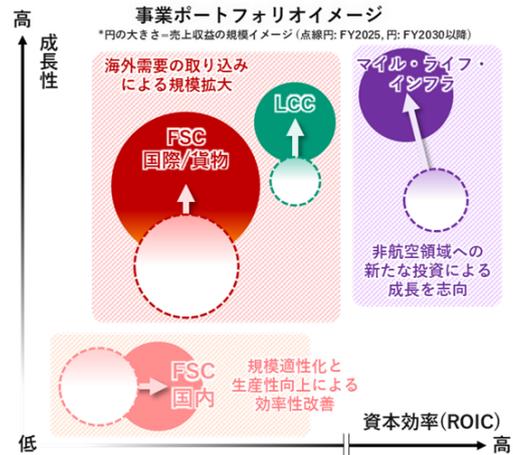


[事業構造改革の深化]

成長性・資本効率(ROIC)の高い領域へリソースを重点的に配分するとともに、生産性の向上に取り組み、2028年度にEBIT2,300億円を達成します。国際線はフルサービスキャリア、LCCを合わせて規模を拡大し、事業を成長させてまいります。国内線は、今回追加発注を決定したボーイング737-8や、既に発注済みであるエアバスA321neoによる需給適合と生産性の向上により、収益性を向上させてまいります。マイル・ライフ・インフラ領域は、サービス拡充を通じた顧客層の拡大、インバウンド需要の成長に合わせた受託事業の拡大による成長を実現します。

FY2025⇒FY2028 EBIT成長

フルサービスキャリア	年平均成長率 4% EBIT 1,300 億円 (+11%) 国際線: 中長距離路線の規模拡大と海外発需要の積極的な取込み 貨物: 貨物専用機を活用した事業規模の拡大 国内線: 国内線の収益性向上
	年平均成長率 16% EBIT 300 億円 (+58%) 国際線の規模拡大による成長
	年平均成長率 3% EBIT 700 億円 (+9%) ライフ・金融サービス等、提携先拡充による顧客層拡大 インバウンド需要の成長に貢献



生産性向上

- フルサービスキャリア地上業務を3割効率化
- 事業別に指標を明確化

[経営資源配分]

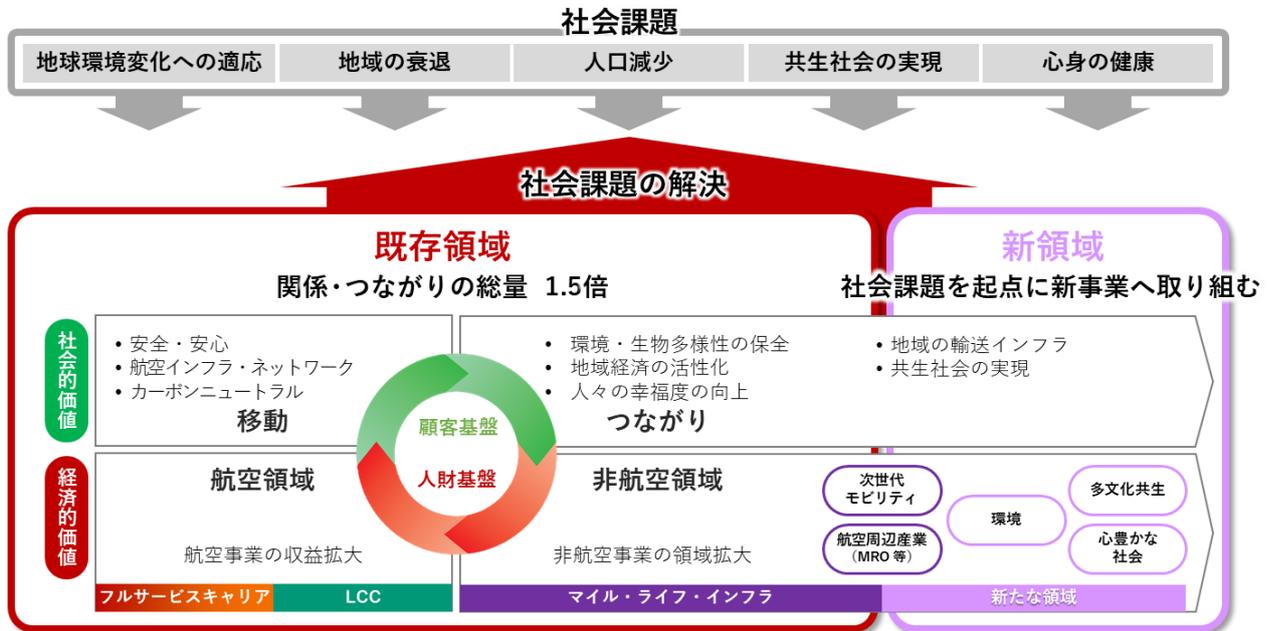
これまで通り財務の健全性を維持しながらも、中長期的なEBIT成長に向け、効率性を重視し経営資源を国際線の機材大型化やマイル・ライフ・インフラ、新領域などの成長領域へ重点的に配分します。加えて、株主の皆さまへの早期還元も実現してまいります。



※ FY2026~28のキャッシュ配分はハイブリッドファイナンスの返済3,500億円を除いている

[社会課題起点での事業成長]

既存領域において「移動を通じた関係・つながり」創出に取り組みます。また、中長期的には社会課題を起点とした新たな事業創出に取り組むことで、課題解決を通じてグループ全体の事業を成長させ、中長期的な企業価値の向上を実現していきます。



[事業横断の取り組み推進]

中長期的な事業の成長のためには、積極的な事業横断の取り組みが重要と考え、お客さまの価値観を中心とした顧客戦略や、多様な人材の活躍を個と組織の両面から促す人財戦略、そして、AIやデータを中心としたDX戦略を推進します。



JALグループは、全社員一丸となってローリングプラン2025の実現に取り組むことで、中期経営計画を完遂し、次の成長フェーズへと移行していきます。これらの成長を通じて、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2025」