

2021-2025 年度 JAL グループ中期経営計画を策定

～環境変化に適応し「持続的な成長・発展」を実現します～

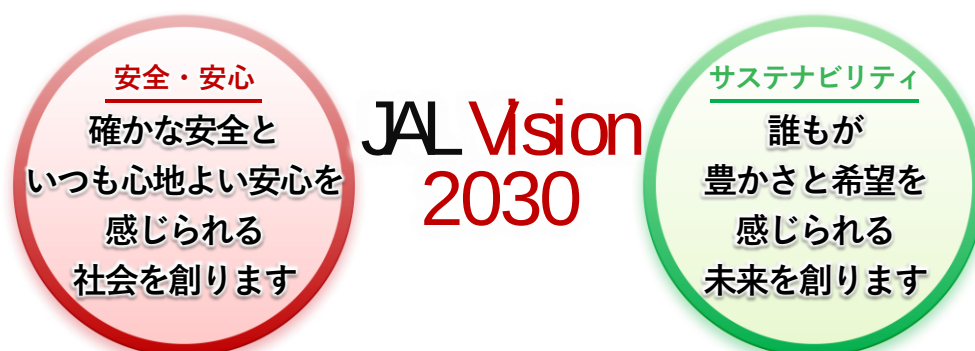
2021 年 5 月 7 日

第 21012 号

JAL グループは、今後のあるべき姿を示した「JAL Vision 2030」の実現に向けて、「2021-2025 年度 JAL グループ中期経営計画」(以下、「中期経営計画」)を策定しました。

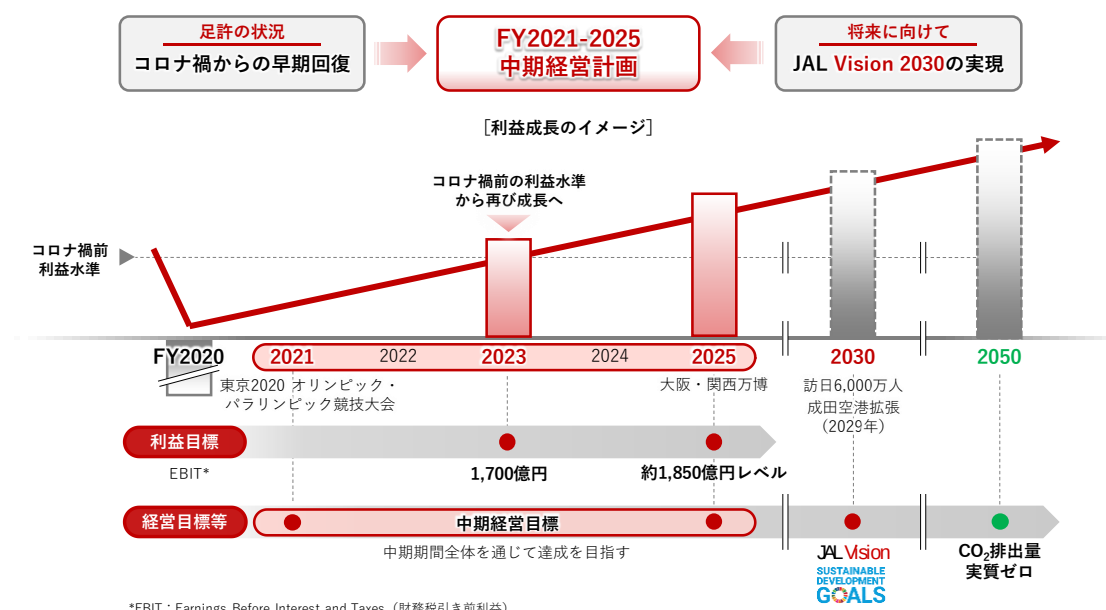
1. JAL Vision 2030: 2030 年に向けた JAL グループのあるべき姿

大きく時代が動き価値観が変わる中、「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て、以下を実現します。



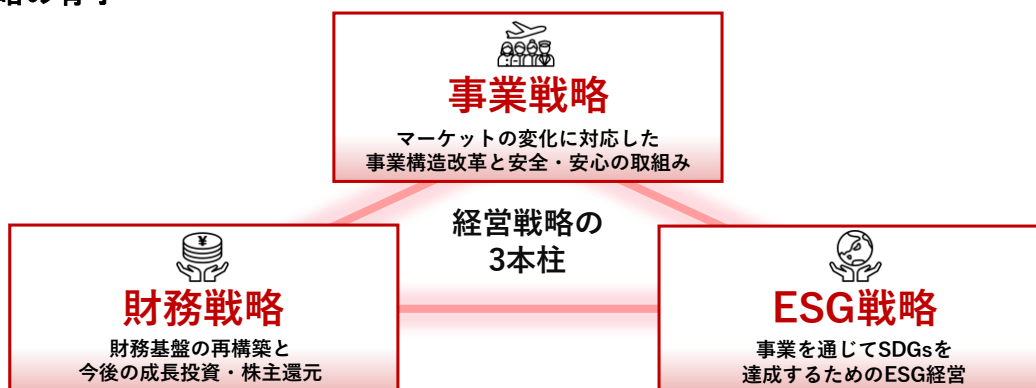
多くの人々やさまざまな物が自由に行き交う、心はずむ社会・未来において
世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループを目指します

2. 中期経営計画のタイムライン



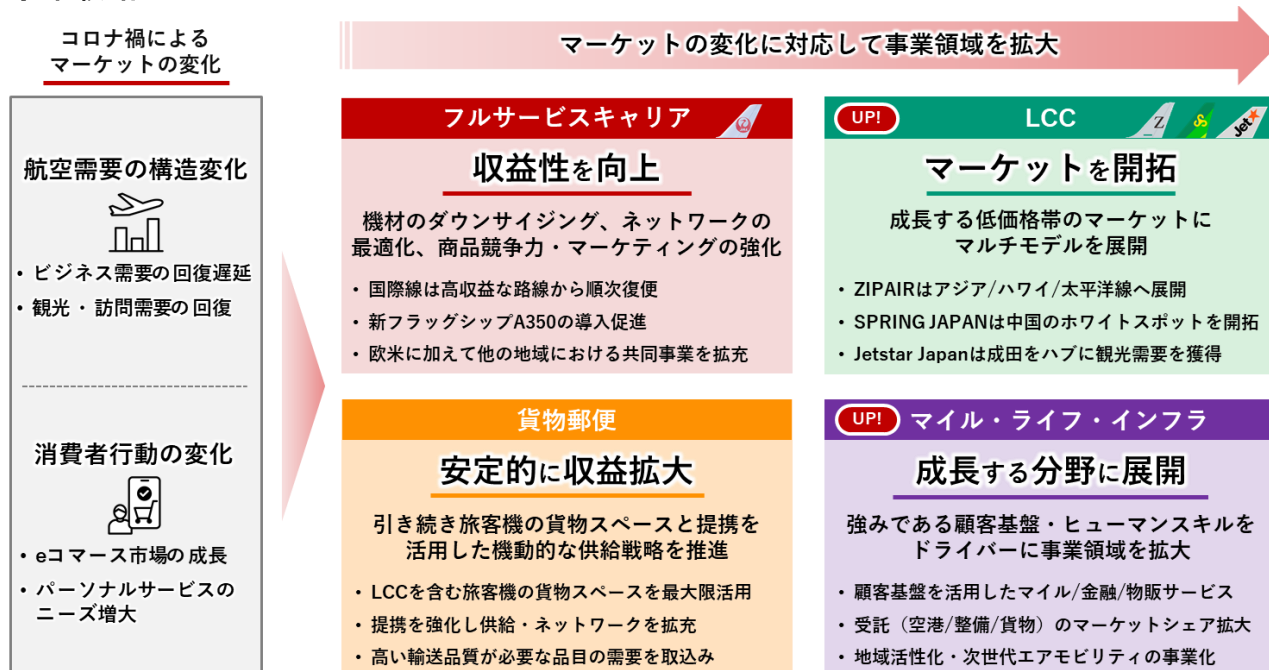
本中期経営計画は、コロナ禍からの早期回復と JAL Vision 2030 の実現に向けた 5 カ年計画となります。2023 年度にはコロナ禍前の利益水準を超える EBIT 1,700 億円を達成し、最終年度となる 2025 年度には、EBIT 約 1,850 億円レベルを目指します。また、2030 年には事業を通じた SDGs の達成、2050 年には CO₂ 排出量実質ゼロの達成を目指して取り組んでまいります。

3. 経営戦略の骨子



新型コロナウイルスにより JAL グループを取り巻く事業環境は大きく変化しました。本中期経営計画では、「事業戦略」「財務戦略」「ESG 戦略」を経営戦略の柱として環境変化に適応し、持続的な成長・発展を実現します。

4. 事業戦略



マイル/物販/地域/空港・整備・貨物受託/エアモビリティ等

マーケット環境の変化に柔軟に対応し、今後のリスクに耐えうる持続可能な事業構造を構築するため、事業構造改革を推進します。機材・ネットワークの適正化と競争力の強化によりフルサービスキャリア事業の収益性を改善・向上するとともに、貨物郵便事業で安定的な収益の拡大を図ります。また、今後確実な需要の成長が見込まれる LCC マーケットにおいては、ZIPAIR・SPRING JAPAN・Jetstar Japan との連携を強化し、ネットワークの拡充と収益の拡大を図ります。そして JAL グループの強みである顧客基盤や、運航ノウハウ・技術力などのヒューマンスキルを活かし、マイル・地域活性化・受託・次世代エアモビリティなどの事業領域を拡大してまいります。

<SPRING JAPAN(春秋航空日本(株))の連結子会社化について>

今後回復が見込まれる中国発インバウンド需要を獲得するため、中国最大手の LCC である春秋グループとともに小型機による中国線の事業を展開します。JAL グループのスケールメリットを活かし、高品質で低コストなサービスを実現するため、6 月には連結子会社化を予定しています。

5. 財務戦略

		FY2021～2023	FY2024～2025
リスク耐性強化と資本効率の両立 - 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	旅客収入5.0～5.6か月分の確保 (コミットメントラインの活用を含む)	同水準の維持
	安全性	自己資本比率50%程度まで回復	同水準の維持
	信用格付		「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 - 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	資産配分	財務体質改善優先	持続的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 - 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	早期復配を目指す	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

最初の3年間は、新型コロナウイルスにより毀損した財務基盤の再構築に注力し、2023年度までに健全な財務体質を取り戻します。そして、2024年度以降は持続的な成長に向けた投資を積極的に実施し、利益成長と企業価値の向上を実現し、リスク耐性の強化と資本効率の両立を追求してまいります。

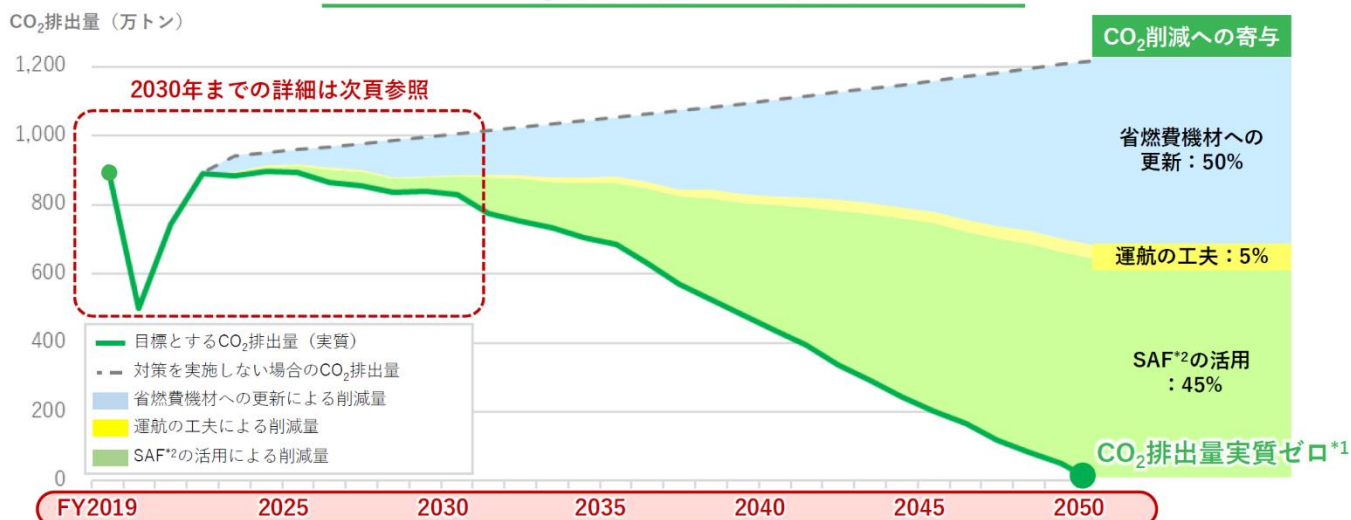
6. ESG戦略



社会全体で持続可能性を追求し、真の豊かさ、幸福を実現しようとする機運が高まっているなか、SDGsの達成に向けたESG経営を推進します。環境・人・地域社会・ガバナンスの4つの領域に22の課題・約180の取り組みを定め、事業を通じて社会課題を解決し、持続可能な社会の実現を目指します。

特に CO₂ 削減の取り組みにおいては、2050 年の総排出量実質ゼロに向けて、省燃費機材への更新、運航の工夫、代替航空燃料の活用を推進します。2030 年には CO₂ 総排出量を 2019 年度比で 90%に抑えるため、全燃料の 10%を代替航空燃料に置き換えることを目指し、2050 年に向けて取り組みを加速させてまいります。

JALグループのCO₂排出量実質ゼロ^{*1}に向けたロードマップ



省燃費機材への更新	当面は最新鋭の省燃費機材を活用し、将来的には水素や電動などの新技術を使った航空機を導入
運航の工夫	自社の取組み（JAL Green Operations）に加え、管制機関・航空会社・空港運営会社等、業界全体で協働を推進
SAF^{*2}の活用	脱炭素社会を目指すステークホルダーとの協働により、SAF ^{*2} の供給量を確保するとともに費用削減を推進

^{*1}：事業活動による実際のCO₂排出量と、施策による削減量との均衡を達成すること = Net Zero Emission（排出権取引やCCS(CO₂吸収技術)などの活用も含む）
^{*2}：Sustainable Aviation Fuel = 代替航空燃料

FY2025 CO₂削減目標

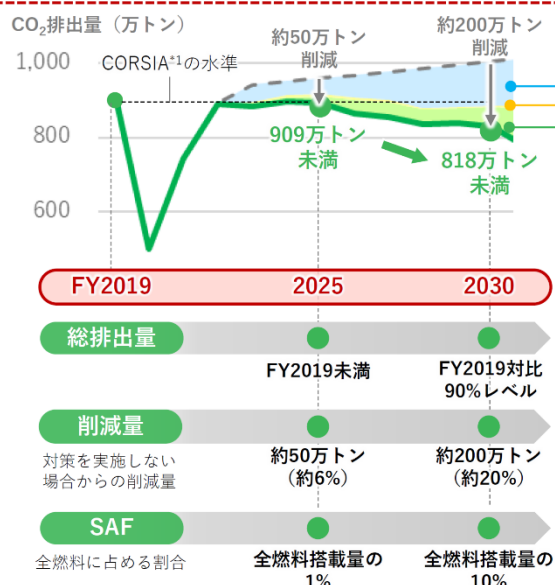
総排出量：909万トン未満
 （約50万トン削減）

約50万トン規模の削減を実施し、総排出量をFY2019未満に抑える

FY2030 CO₂削減目標

総排出量：818万トン未満
 （約200万トン削減）

総排出量をFY2019の90%レベルに抑え、2050年の目標達成に向けて削減を加速する



省燃費機材への更新



FY2030 削減寄与度 約60%

- A350、787等の最新鋭機材に着実に更新
- 将来的な航空機の電動化・水素化に向けて、機体メーカー等と連携し、技術開発を促進

運航の工夫



FY2030 削減寄与度 約5%

- 日々の運航の工夫により削減を図る”JAL Green Operations”を推進
- 官民共同の次世代航空交通システム開発等へ積極的に参画

SAFの活用



FY2030 削減寄与度 約35%

- FY2030に全燃料の10%をSAFに置き換えることを目指す（利用環境の大幅な改善が前提）
- 出資先のFulcrum社の活用に加え、国産SAFのサプライチェーンを構築

^{*1}CORSIA：Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation…国際線において2019年のCO₂排出量の超過分に対して排出権の購入などを義務付ける制度

7. 中期経営計画の経営目標

FY2025 目標値

安全・安心 	安全	航空事故・重大インシデント： 0件 （中期期間を通じて）
	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 （FSC国際線・国内線）
財務 	EBITマージン （売上高利益率）	FY2023に 10%以上 を達成（以降向上）
	ROIC （投資利益率）	FY2023に 9% を達成（以降維持・向上）
	EPS （1株当たり純利益）	FY2023 ¥260 コロナ禍 以前の水準 FY2025 約¥290レベル
サステナビリティ 	環境	CO ₂ 削減 総排出量： 909万トン未満 （FY2019実績） 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：環境配慮素材へ 100%変更
	地域社会	地域活性化 国内の旅客*2・貨物輸送量：FY2019対比 +10%
	人	D&I推進 グループ内女性管理職比率： 30% 継続して多様な人材の 活躍を推進 （FY2020末現在：19.5%）

*1：Net Promoter Score…顧客満足の客観的指標（FY2021期初対比）
 *2：観光需要喚起や新規流動の創造による旅客数の増分

2025 年度に達成を目指す中期経営計画の経営目標は、「安全・安心」「財務」「サステナビリティ」のそれぞれに目標値を設定し、最重要経営課題として取り組んでまいります。

- ✓ 安全・安心については、航空事故・重大インシデントをゼロ件に抑えるとともに、世界トップレベルの顧客体験を創出することを目指します。
- ✓ 財務については、財務再構築の節目となる 2023 年度に各指標でコロナ禍以前の水準を達成し、以降維持・向上を図ります。特に、EPS(一株当たり純利益)については、2020 年 11 月に実施した公募増資による株式希薄化の影響を打ち返すレベルを目指します。
- ✓ サステナビリティについては、CO₂ の削減に加えて、使い捨てプラスチックの削減、地域活性化に資する国内輸送の実践、女性管理職比率を含む D&I の推進を図ります。

JAL グループは、本中期経営計画を経て JAL Vision 2030 を実現し、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」