



JAPAN AIRLINES

**JAL Group
Medium-Term Management Plan FY2021-2025
Rolling Plan 2022**

日本航空株式会社
2021-2025年度 JALグループ中期経営計画
ローリングプラン2022

2022年5月6日



第1章：中期ローリングプラン2022の骨子

- 1-1： タイムライン
- 1-2： 経営戦略の骨子
- 1-3： 安全・安心への取組み

第2章：経営戦略の3本柱

- 2-1： ESG戦略
- 2-2： 事業戦略
- 2-3： 財務戦略
- 2-4： 中期経営計画の経営目標

第3章：戦略の詳細

- 3-1： 各事業領域の取組みの加速
 - 各事業領域の取組み
 - 機材戦略
- 3-2： 重点事業における戦略
 - マイレージ・ライフスタイル事業
 - 地域事業
 - エアモビリティ事業
- 3-3： 事業構造改革加速のドライバー
 - DX戦略
 - 人財戦略

JALグループ 企業理念

JALグループは、全社員の物心両面の幸福を追求し、
一、お客さまに最高のサービスを提供します。
一、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します。

JAL Group
Medium-Term Management Plan
FY2021-2025

Rolling Plan 2022

中期ローリングプラン2022 策定にあたって

昨年5月の「2021-2025年度 JALグループ 中期経営計画」の発表後も、新型コロナウイルス影響の長期化に加えて、欧州を中心に世界情勢は混迷を深め、経営環境の不透明さが増す状況となりました。

こうしたなか、JALグループはレジリエンスを高めて足許の困難な状況を乗り越え、サステナブルな成長・発展へと着実に進んでいくために、「中期経営計画ローリングプラン2022」を策定いたしました。

ESG戦略を経営戦略の軸に据え、事業活動を通じた社会課題の解決と事業構造改革を加速し、財務体質の再構築を進めることで、経営目標の達成を目指します。

航空輸送には、分断を乗り越えて人・モノ・コトをつなぎ、豊かさと希望をもたらす力があります。JALグループは、社会インフラ・ライフラインとしての責務を果たし、「安全・安心」と「サステナビリティ」を成長のエンジンとして、「JAL Vision 2030」の実現を目指して全社員一丸となって進んでまいります。

JAL Vision 2030

2030年に向けたJALグループのあるべき姿

企業理念
JAL Vision
中期経営計画

MTP2021-2025
Rolling Plan
2022



JALグループは、大きく時代が動き価値観が変わるなか、
「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

安全・安心

確かな安全と
いつも心地よい安心を
感じられる
社会を創ります

JAL Vision 2030

サステナビリティ

誰もが
豊かさと希望を
感じられる
未来を創ります

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

Rolling Plan 2022

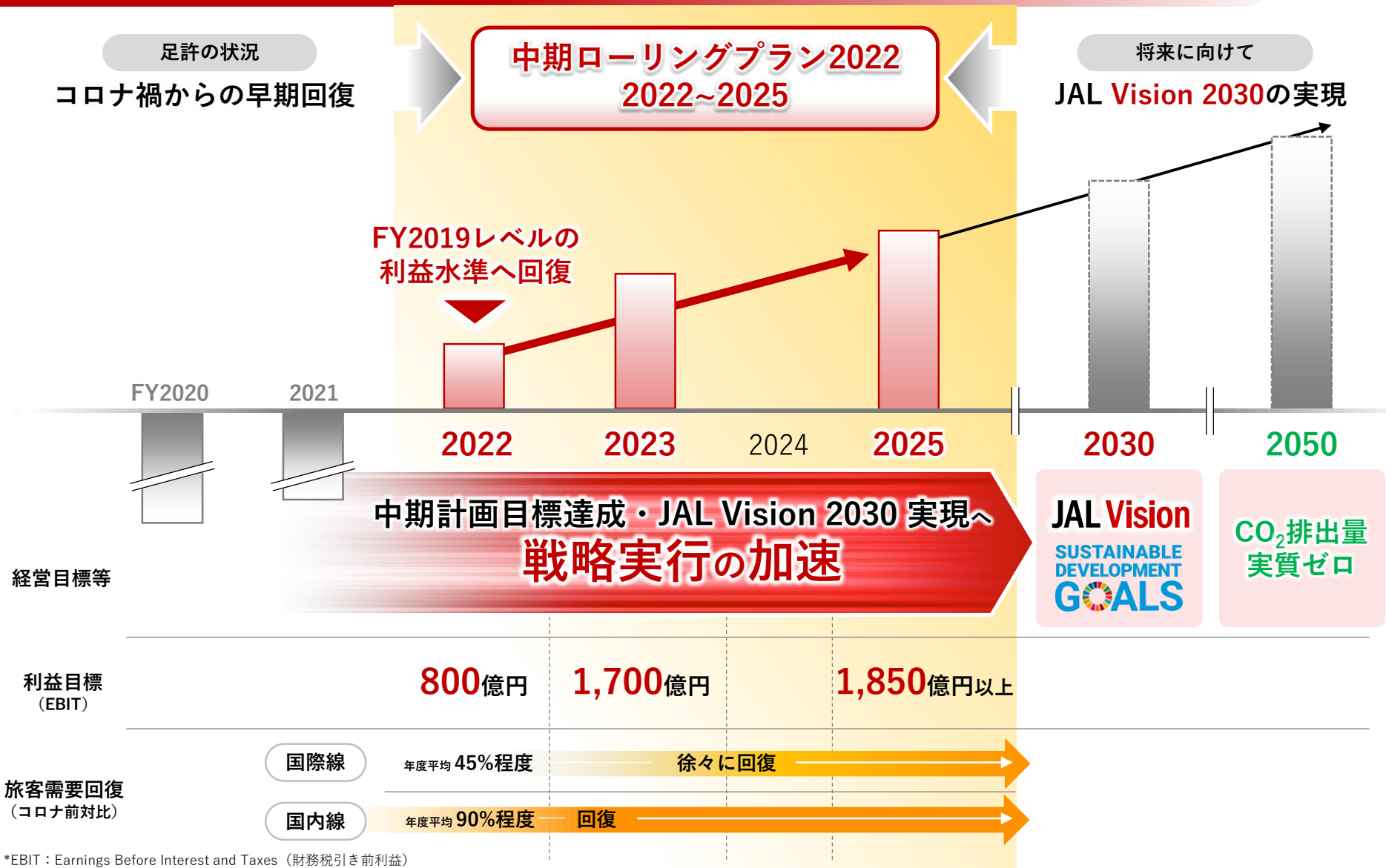
1. 中期ローリングプラン2022の骨子
2. 経営戦略の3本柱
3. 戦略の詳細

中期ローリングプラン2022のタイムライン

JAL Vision 2030と中期経営計画実現に向けた4か年のローリングプラン

企業理念
JAL Vision
中期経営計画

MTP2021-2025
Rolling Plan
2022



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



<経営環境変化>

業界・自社

事業への
甚大なダメージの長期化

- 新型コロナ変異株による影響が長期化
- 欧州を中心とした世界情勢の不安定化
- 市況の変動（燃油・為替）

マーケット

航空需要の構造や
消費者行動変化の定着

- リモートワーク等の新たな行動様式
- Eコマース等、貨物需要は引き続き好調

社会

SDGs達成に向けた
気運の更なる高まり

- ESG経営が企業価値の源泉に
- 「CO₂排出量実質ゼロ」に向けた政府・民間レベルのコミットが世界的に活発化

レジリエンスを高め、持続的な成長に向けて

ESG戦略を軸に経営戦略を推進加速



ESG戦略

ESG経営の実践を成長戦略と
位置づけ企業価値を向上

事業戦略

事業構造改革を加速し
レジリエンスを高める

財務戦略

財務基盤の再構築と
今後の成長投資・株主還元

<安全・安心を取り巻く環境変化>

内部
環境変化

経営戦略のローリング

- ESGを軸とする経営戦略の推進
- 事業構造改革の進展（事業領域の拡大）

外部
環境変化

グローバルリスクとテクノロジー

- グローバルリスクの多様化・顕在化
- デジタル技術の発達・浸透

航空安全の高度化



■ デジタル技術の活用

- ・ 航空機の故障予測技術（部品脱落対策等）
- ・ 気象観測技術（飛行中の揺れ対策）
- ・ 画像認識技術（エンジン内部検査強化）

■ 乗務員の健康管理

- ・ データ分析型の疲労リスク管理
- ・ パイロットサポートプログラムの本格運用

多様化するリスクへの対応



■ 保安対策の強化

- ・ AIを活用した保安検査の高度化

■ 感染症対策：衛生・清潔の向上

■ サイバーセキュリティの強化

- ・ 通信の暗号化と常時監視
- ・ 個人情報等を含む重要データの隔離と保護

■ 災害・緊急時のネットワーク維持

- ・ 首都直下地震・感染症のBCP整備
- ・ 第2データセンターの設置（関西地区）
- ・ ドローンを活用した物資輸送

次世代の安全創造



■ エアモビリティ分野への展開

- ・ 国の安全基準・制度づくりへの参画
- ・ 航空技術をベースとした安全管理体制の確立

■ 持続性のある安全文化の確立

- ・ 組織事故に関するマネジメント層への安全教育
- ・ 近年の事故に学ぶ、若い世代への安全教育
- ・ 事故現場・関連施設の保全・伝承

人財・文化 安全・安心を最優先に考える文化・意識の継承と継続的な浸透

Rolling Plan 2022

1. 中期ローリングプラン2022の骨子

2. 経営戦略の3本柱

	ESG戦略	2030
	事業戦略	2025
	財務戦略	2025

3. 戦略の詳細



JAL Vision 2030

■安全・安心... 確かな安全と いつも心地よい安心を 感じられる社会を創ります

■サステナビリティ... 誰もが 豊かさと希望を 感じられる未来を創ります

ESG戦略

(長期事業戦略)

社会課題を解決し、サステナブルな人流・商流・物流を創出する

地球にやさしい・安全・安心

持続可能な
未来の航空輸送を実現

FSC

・環境負荷を限りなく小さく

LCC

- ・航空輸送をより安全・安心に
- ・世界と日本の地域を結び続ける

貨物郵便

・地域の航空ネットワーク拡充

- ・CO₂の削減、使い捨てプラスチック/廃棄物の削減、フードロスの撲滅
- ・アクセシビリティ・衛生/清潔性の向上
- ・データ・新技術を活用した運航・整備
- ・地域への旅行・訪日等の需要を創出

高速・高品質・安定性

航空の強みで
新たな社会基盤を創る

貨物郵便

高付加価値な輸送・物流網の維持

エア
モビリティ社会課題の解決に向け、あらゆる
地域でシームレスな輸送を実現

空港・整備

空港を拠点に輸送基盤を構築

- ・輸送モードの転換による人財不足解消
- ・ドローン輸送、空飛ぶクルマの実用化・緊急輸送体制の構築
- ・航空会社の乗り入れ支援

シームレス・1to1

毎日の暮らしと人生を
もっと豊かに

マイレージ

『JALマイルライフ構想』を推進し、お客さまと社会のウェルビーイングを実現

コマース

地域・旅行

地域の魅力・価値を最大化し、
新たな流動を創出

- ・環境に配慮した活動などでポイントを獲得できる、マイレージプログラムの導入
- ・エシカル消費につながる商品を展開
- ・地域の交流促進
(ニューツーリズム・地域産品)



ESG戦略の推進

サステナブルな
人流・商流・物流の創出

戦略上必要な先行投資/費用が発生
(省燃費機材、SAF*等)

社会的価値

JAL Vision 2030
の実現

SDGs達成に向けた4つの領域・
22の課題・約180の取組み項目で評価

経済的価値

長期的な成長
の実現

ESG戦略の推進による
機会の獲得・リスクの低減

企業価値の向上

JALブランド/時価総額

機会の獲得

2030年までの目標

売上の増加



- お客さまの選好性向上
- 新たな需要の創出
(エアモビリティ/輸送モードの転換等)

新規事業の売上高

+3,000億円

(FY2019対比)

費用の低減



- 省燃費機材による燃油費の削減
- ムダの削減による効率化

省燃費機材への更新による
燃油費削減効果

▲400億円

(取組みを実施しない場合からの削減効果)

生産性の向上



- 多様な人財の活躍・定着
- 社員のモチベーション・満足度の向上
- 業務プロセスの改善

社員一人当たりの売上高

+30%

(FY2019対比)

リスクの低減

投資・資産の最適化



- 環境規制に適合した機材・設備の長期使用
- 資金調達の実現拡大
(SDGs債等)

経営の自由度向上

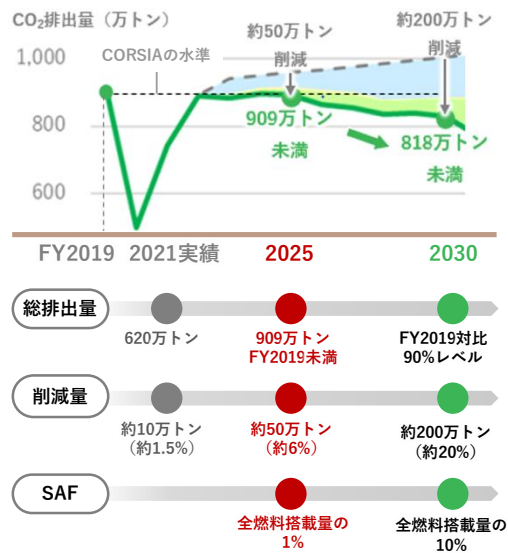
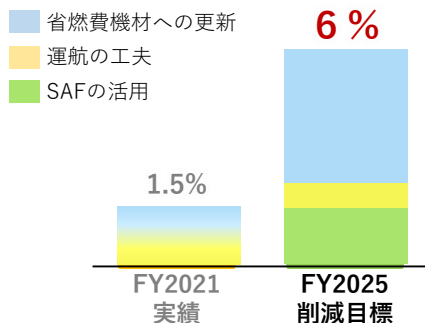


- 各種規制による影響・制約の未然回避
- 事業に対するステークホルダーの支持
(ESG銘柄の選定等)

* Sustainable Aviation Fuel : 持続可能な代替航空燃料

2050年のCO₂排出量実質ゼロに向けて

FY2021は目標達成に向けて着実に進捗、更に取組みを加速

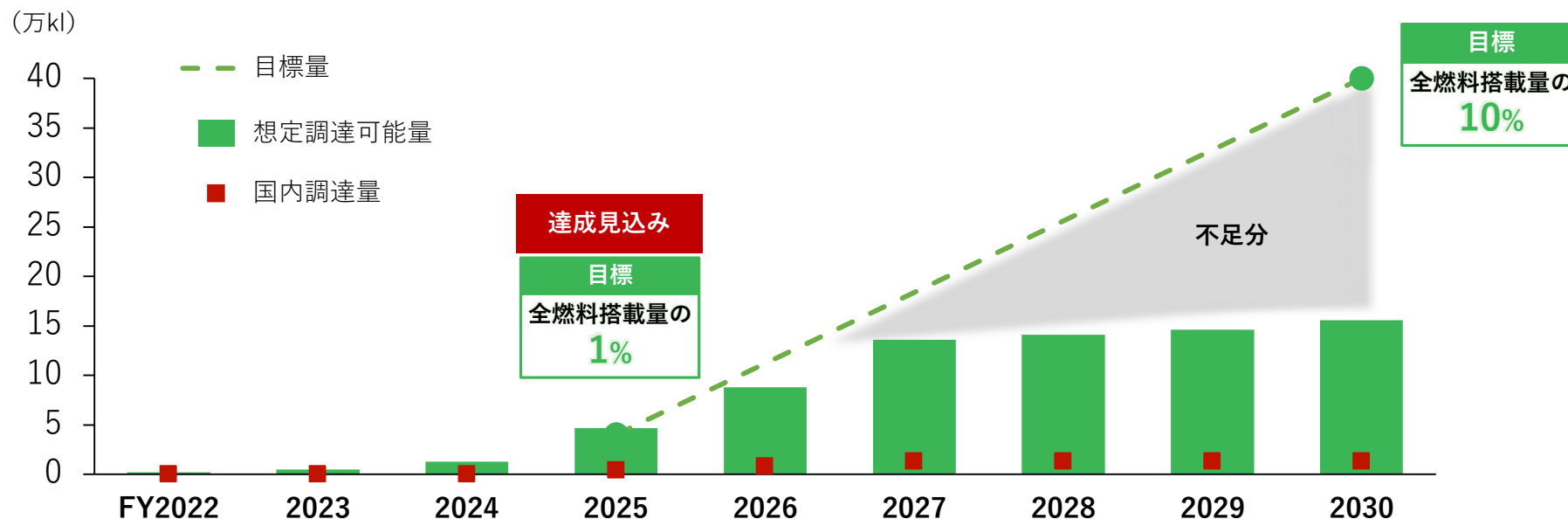
MTP2021-2025
Rolling Plan
2022■ FY2030までのCO₂削減目標■ CO₂削減率*の目標と実績

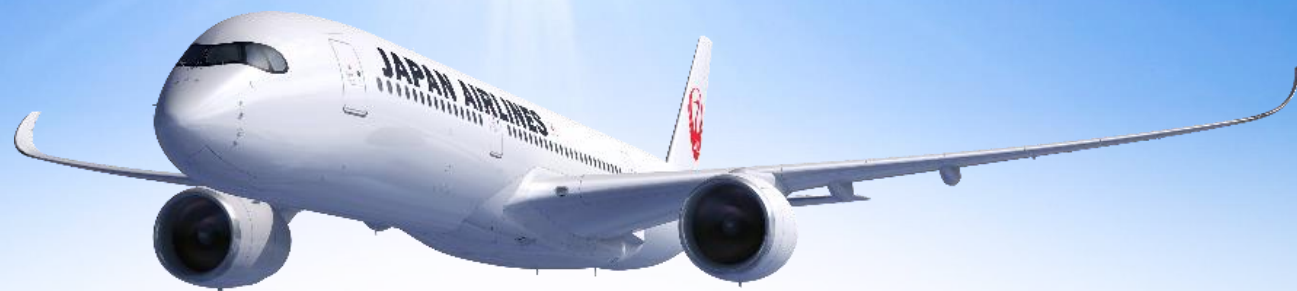
*右取組みを実施しない場合からの削減率

	FY2021	FY2022～
自 社 排 出 量 の 削 減	省燃費機材への更新 計画に沿った機材更新 ・ A350… 7機導入 (合計15機) ・ ATR… 2機導入 (合計13機)	・ A350導入の継続 合計31機 (発注済) ・ 新規中小型機の早期導入の検討 ・ 水素航空機導入に向けた検討の推進
	運航の工夫 JAL Green operations 飛行計画の最適化 機体重量の軽量化 消費燃料の効率化	飛行経路と管制方式の更なる最適化に向けた国との連携
	SAFの活用 調達活動 ・ 国産SAF搭載フライトの実施 ・ 出資先Fulcrum社(米)の工場稼働開始 ・ oneworld共同調達を表明 ・ Aemetis社 (米) 2025年～ ・ Gevo社 (米) 2027年～ 普及活動 ・ ANAとSAF共同レポートの策定 ・ 民間有志団体「ACT FOR SKY」の設立	SAF供給元の多様化により、安定的かつ適正な価格での調達を実現へ 調達活動 自社・oneworld共同調達の促進 (欧州・アジア含む) 普及活動 ・ 国産SAFの商用化・普及拡大 ・ 「将来世代のSAF*」の開発に参画 *再生可能エネルギーにより生成された水素と大気中のCO ₂ からSAFを製造する合成燃料など
	カーボンオフセット制度の活用 個人向けオフセットプログラムのリニューアル	オフセットプログラムの法人への展開



SAF供給元の多様化により、安定的かつ適正な価格での調達を実現へ

SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS



空の旅に誇らしい価値を! 『サステナブルなフライト』に挑戦

2022年11月
(COP27開催期間)

モデルフライト

羽田ー沖縄

国内線/A350

運航予定 ※ 時期・機材・区間などについては予定

機材・燃料

最新鋭の省燃費機材に
SAF・オフセットも活用し、

CO₂ 排出量
実質ゼロ



旅客サービス

機内食の事前予約や各種提供アイテムの
素材変更・リサイクル等で、

使い捨てプラスチック*
廃棄ゼロ



* 新規石油由来

お客さま

多言語対応や
スペシャルアシスタンス等で、

全てのお客さまにストレスフリー
+
お客さまと共にサステナビリティを実現
(ボランティアオフセット等)



社員

企画・運航に携わる社員を
グローバルに公募し、

多様な
人財の活躍



Rolling Plan 2022

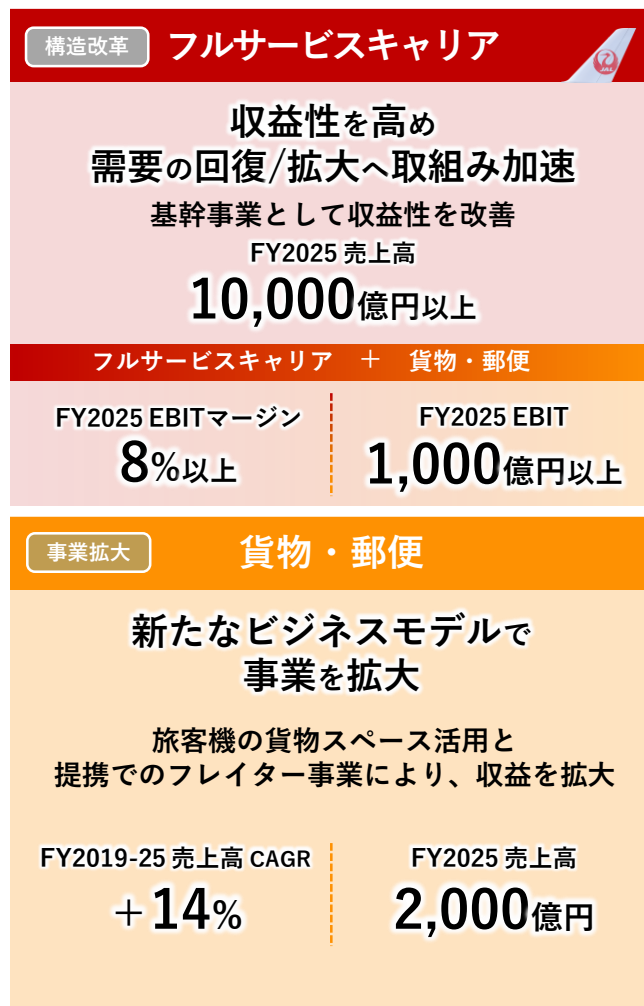
1. 中期ローリングプラン2022の骨子

2. 経営戦略の3本柱

	ESG戦略	2030
	事業戦略	2025
	財務戦略	2025

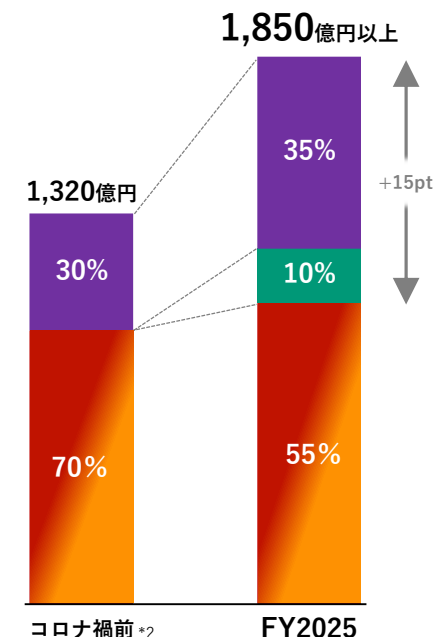
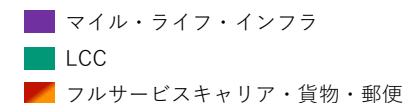
3. 戦略の詳細

事業領域ごとの目標



事業構造改革の目標

EBIT



^{*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（FY19Q3決算発表時に開示した業績予想値(IFRS)）

グループ経営の推進によりレジリエンスと成長性を備えた事業構造を構築

ポートフォリオマネジメント

- 経営環境に対応した事業構造の設計
- 最適な資源配分

グループシナジーの創出

- 相乗効果による売上の最大化
- 効率化による経費の最小化

事業領域を跨いだグループ全体の収益性最大化

	フルサービス キャリア	LCC	貨物・郵便	マイル・ライフ ・インフラ
安全・安心	航空で培った技術を他の事業領域に展開			
人財	生産性を高め、収益性・成長性が高い事業への優先配分により新たな価値を創造			
DX	事業領域横断のデータベースの構築、分析・活用により事業構造改革を加速			
営業	航空券のみの営業からJALグループアセットを活用したソリューション営業へ移行			
グループ会社	グループ各社の収益拡大により事業成長を実現			
コーポレート機能	分散・重複している機能を集約・統合			
コストマネジメント	グループ全体で実質固定費を5,000億円レベルにマネジメント			

Rolling Plan 2022

1. 中期ローリングプラン2022の骨子

2. 経営戦略の3本柱

	ESG戦略	2030
	事業戦略	2025
	財務戦略	2025

3. 戦略の詳細



FY2021末

財務再構築フェーズ

持続的成長フェーズ

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	4,942億円 コミットメントライン 3,000億円	旅客収入5.0~5.6か月分の確保・維持	
	安全性	自己資本比率 41.1% (格付評価上)	- 自己資本比率（格付評価上）50%程度を目指す - FY2025末を目途に 純有利子負債ゼロ を目指す	
	信用格付	A格維持	「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	資源配分		まずは財務体質の改善を優先、 その中でサステナブルな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		FY2022期末までに 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

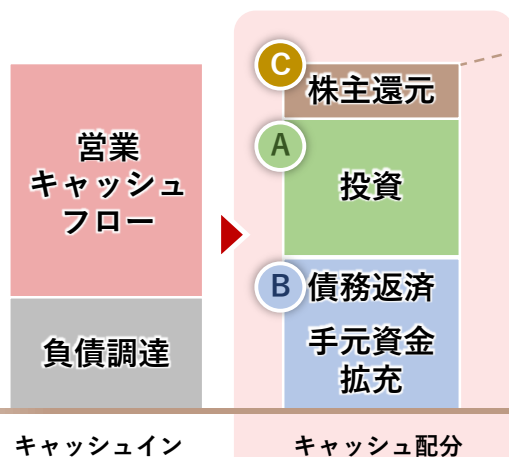


財務基盤の再構築優先から株主還元・サステナブルな成長に向けた投資に キャッシュフロー配分を徐々にシフト

FY2021末 ▶

財務再構築フェーズ

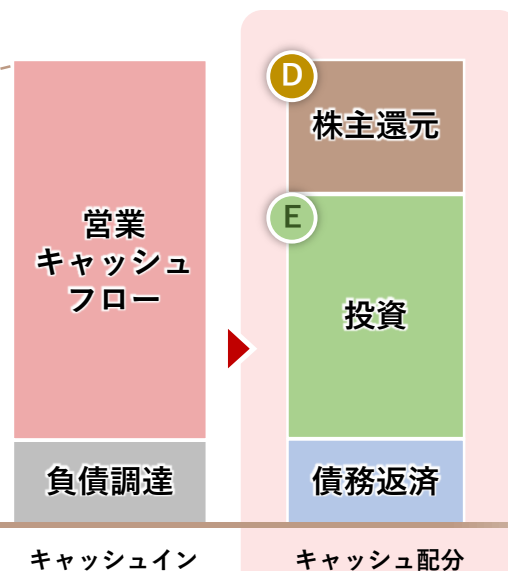
- A** 本フェーズにおける投資は厳選
- B** 適正な手元現預金水準を実現
- C** FY2022期末までに復配を目指す



CF創出力の
回復に沿って
徐々に

持続的成長フェーズ

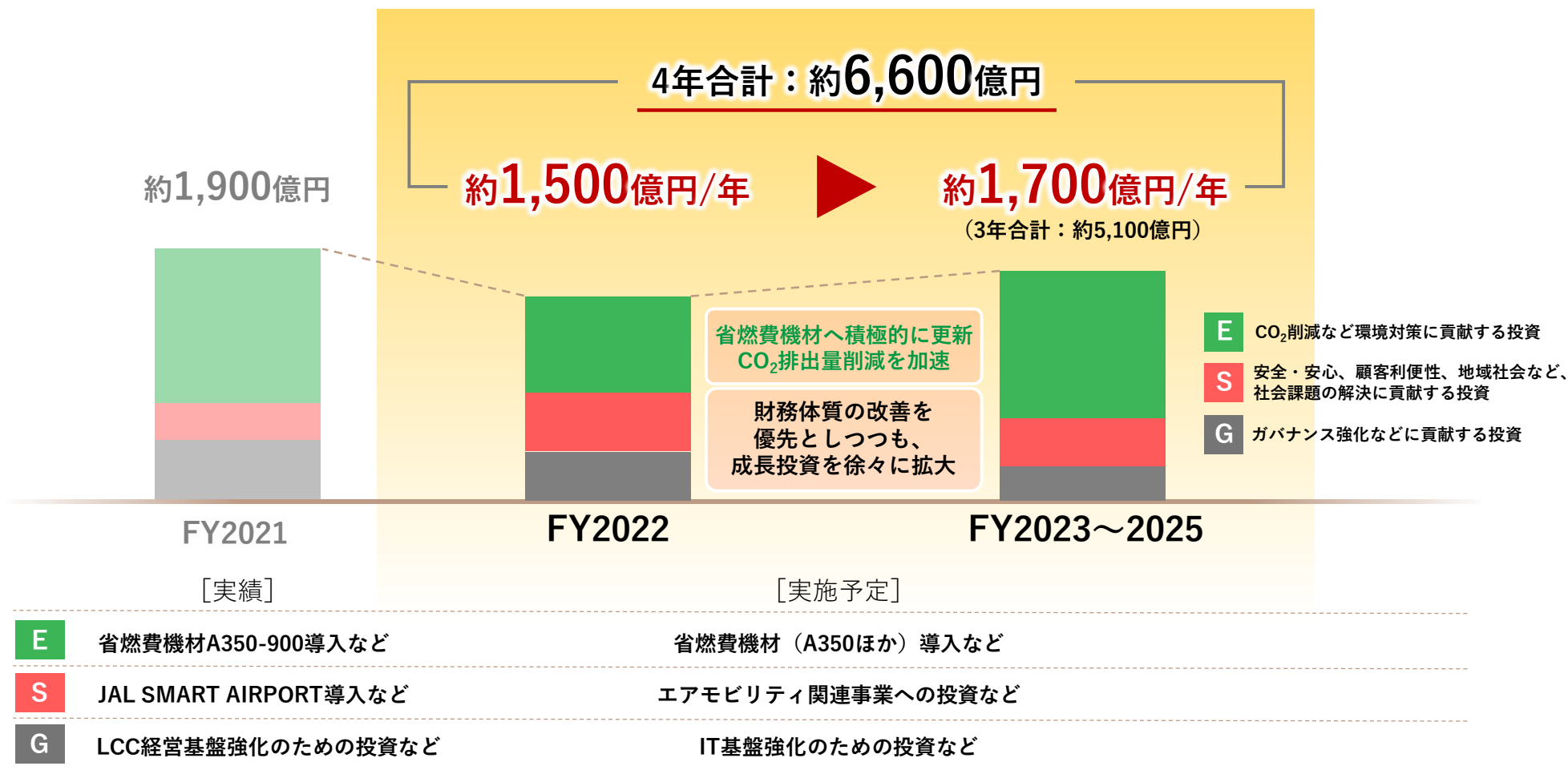
- D** 積極的な株主還元
- E** サステナブルな成長に向けた投資





規律ある投資管理のもとサステナブルな成長に資する投資を推進

全ての投資はESG経営の推進のために
省燃費機材への更新を着実に実施するため、ESGファイナンスを今後も積極的に活用



FY2025 目標値

FY2021 実績

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)	▶	2 件	2022年2月15日 JL2326便：巡航中の揺れに伴う腰の強打により、お客さま(1名)が骨折 2022年3月26日 JL669便：巡航中の揺れに伴う転倒により、客室乗務員(1名)が骨折
	安心	NPS*1 +4.0pt (FSC国際線・国内線)	▶	国内+ 7.1pt 国際+ 7.4pt	- JAL FlySafeの取組みへの高評価 - JAL SMART AIRPORTの展開による空港での快適性向上効果
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)	▶	—	- コロナ禍を受けた財務対応を着実に実施 - ハイブリッドファイナンスにより、事業構造改革の土台となる財務基盤を維持
	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	▶	620 万トン 25 % 廃止 90 % 変更	- 省燃費機材 (A350等) の導入促進 - リサイクル素材のペットボトル導入 (客室) - 空港受託手荷物ビニール袋の提供終了
		使い捨てプラ削減			
	地域社会	地域活性化	▶	旅客 ▲ 59 % 貨物 ▲ 34 %	新型コロナウイルス影響による運航便数減少
	人	D&I推進	▶	21.9 % (2022年3月末時点)	- 継続的に女性リーダーの登用を促進 - 前年 (19.5%) から2.4pt上昇
		総排出量： 909万トン 未満 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			
		国内の旅客*2・貨物輸送量 FY2019対比+ 10%			
		グループ内女性管理職比率 30%			

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

※ 株主総利回り (TSR) の向上を図る

*2：観光需要喚起や新規流動の創造による旅客数の増分

Rolling Plan 2022

1. 中期ローリングプラン2022の骨子

2. 経営戦略の3本柱

3. 戦略の詳細

- 1. 各事業領域の取組みの加速
 - 各事業領域の取組み
 - 機材戦略
- 2. 重点事業における戦略詳細
 - マイレージ・ライフスタイル事業
 - 地域事業
 - エアモビリティ事業
- 3. 事業構造改革加速のドライバー
 - DX戦略
 - 人財戦略

FY2021

FY2022～

フルサービス
キャリア

旅客需要低迷期間の収益性改善

- ・ 777退役とA350導入による整備・運航コストの圧縮
- ・ 低収益路線の運休とコードシェアの活用
- ・ JAL SMART AIRPORTの国内線主要都市への導入

収益性を高め、需要の回復/拡大へ取組み加速

- ・ 需要回復に応じた国際線ネットワークの拡充
- ・ 国内線に続き、国際線へのA350展開による選好性向上（FY23～）
- ・ 環境負荷を軽減する商品・サービスの開発・提供の推進
- ・ アライアンスや共同事業を活用した更なるESG戦略の推進

LCC

成田を拠点としたLCC3社体制本格始動

機数：10機 就航路線数：11路線 ※Jetstar Japan除く

ZIPAIR …日本初の中長距離LCCとして米国西海岸路線就航

 SPRING JAPAN …連結子会社化、新ブランド化

 Jetstar …機数・路線を見直し、収益性を改善

高い収益性の実現と事業規模の倍増

機数：18機 就航路線数：22路線

※ FY2025計画
Jetstar Japan除く

ZIPAIR

 SPRING JAPAN

アジア・北米・中国のネットワークを拡充

 Jetstar

A321LR導入（2022年7月予定）による競争力強化と環境負荷低減

貨物・郵便

旺盛な需要を確実に取り込み収益を拡大

- ・ 自社および他社機材を最大限活用し、旺盛な貨物需要に対応
- ・ 高い輸送品質を活かし、ワクチン等の医薬品輸送を実施

新たなビジネスモデルで事業を拡大

- ・ 他社提携強化により高需要・成長路線での輸送力を拡充
- ・ 品質管理やリードタイム短縮を可能にする生産体制構築により、高単価貨物の取扱い強化
- ・ ヤマトHDとのフレイター事業を2024年4月に開始
（Jetstar Japanにて運航）

マイル・ライフ
・インフラFY2022以降の
取組み内容は後述

事業構造改革に向けた取組みを開始

マイル
ライフ

- ・ 日常生活やライフステージでのサービスの拡充
（JALでんき、JAL住宅ローンの展開）
- ・ JALUXの連結子会社化



地域

地域産品の認知・販路拡大
（JALふるさと納税展開、中国向け越境EC開始・ふるさと応援隊
による地域産品アピール等）

エア
モビリティ

- ・ ドローン事業における各地での実証を展開
- ・ エアタクシー事業のビジネスモデル検証を実施

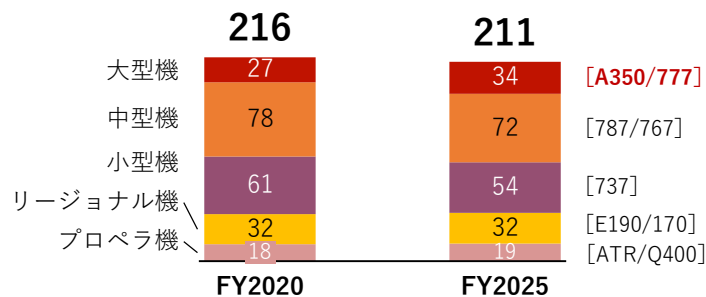
成長する分野に展開し事業構造改革を牽引

- ・ JALマイルライフ構想の推進により利益を倍増
- ・ 地域（自治体・地方企業等）と共同で取組む課題解決型の事業の拡大
- ・ オペレーションプラットフォーム事業を確立し、エアモビリティ市場を拡大

グループ機材 229機 でネットワークを構築

フルサービスキャリア

収益性改善に向け、稼働向上等により機材数削減

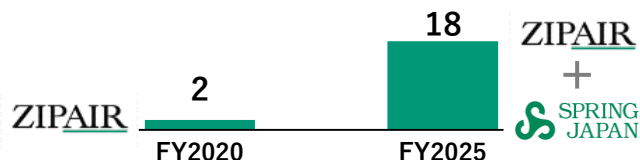


FY2020は退役を考慮した稼働機数

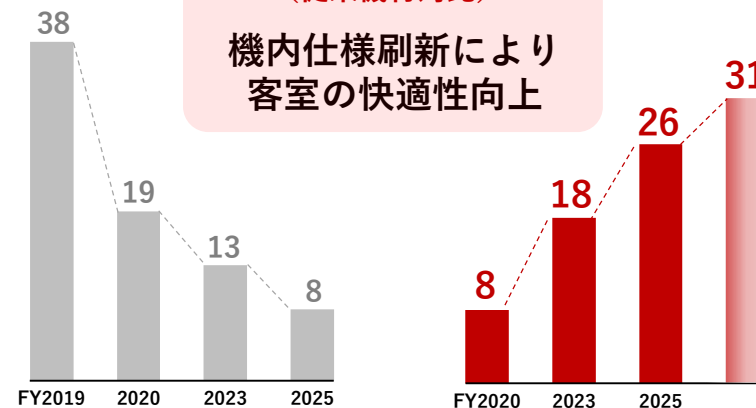
LCC

事業規模拡大の加速へ積極的に増機

SPRING JAPAN : FY2021に連結化のためFY2025のみに含む
 Jetstar Japan : 連結外のため不算入



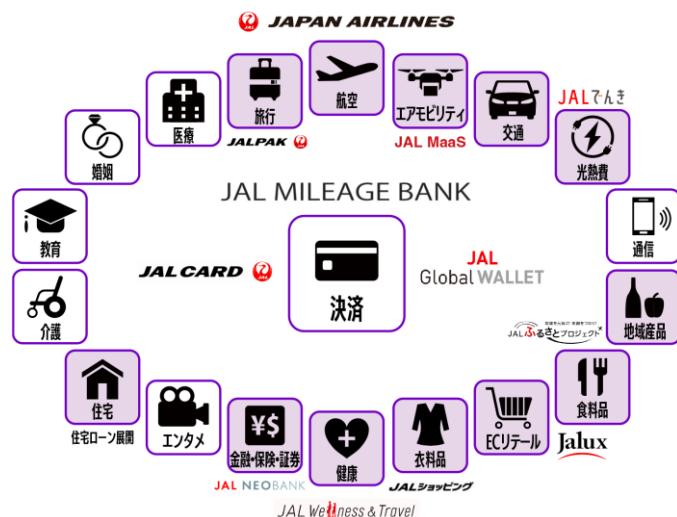
フラッグシップの更新を着実に推進

燃費**25%**向上
(従来機材対比)機内仕様刷新により
客室の快適性向上

(注) 特記しない限り期末の機数

JALマイルライフ構想

～マイルとともに、毎日の暮らしと人生をもっと豊かに～



日常生活やライフステージにおける
多様なサービスを提供、
マイルの「ためる」「つかう」シーンを拡大

構想推進に向けた具体的取組み

- 新マイレージプログラム導入
航空以外の日常での利用や環境に配慮した活動などでポイントを獲得できる、マイレージプログラムの導入
- 異業種事業者との提携拡大
- DXの推進
 - ・会員アプリ導入による日常サービスの一元的提供とカードレス化の推進
 - ・顧客データの分析・活用による、ニーズに応じた商品開発やマーケティング展開

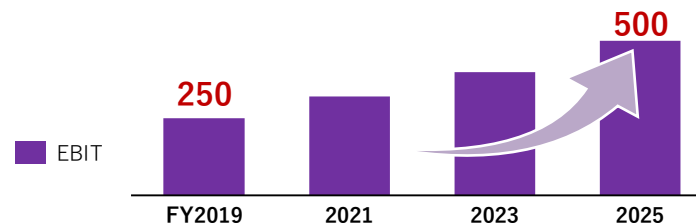
強化領域の取組み

- 金融サービス領域
 - ・金融商品の拡大（保険/証券等）
 - ・キャッシュレス化の促進（タッチレス拡大/QR決済導入）
- コマース領域
 - ・新ECサイト構築による事業拡大
 - ・エシカル消費に配慮した商品展開
 - ・JALブランドの活用によるJALUXとのシナジー拡大

売上高・利益成長

(単位: 億円)

事業拡大の実現により利益を倍増



売上高: FY2019-25 拡大 +110%



人流

■ 地域の魅力創出

地域の付加価値創出 × 旅客輸送

- 地域の伝統・文化・風土等の魅力を活用し、環境保全活動、文化体験等、地域へ訪れる付加価値を創出

具体例

JALふるさとアンバサダー企画による地域企業との観光促進事業（例：JR北海道 ひとめぐり号）

■ ニューツーリズム

永続的な人的流動 × 旅客輸送

- 自治体、企業と連携し、永続的な流動の第2のふるさとづくり、関係人口を創出・拡大

具体例

短期農業研修機会「JAL農業留学」、SDGsツアー、「第2のふるさとづくり」ツアー、ワーケーション等の目的型旅行

商流・物流

■ 商品開発・ブランド化

地域産品の特産化 × 人財（客室乗務員等）

- 地域の優れた商材に、JALが培ってきたノウハウを掛け合わせ、新たな価値を加えた商品を開発
- 企画・開発に加え、調査から販売・PRまでのソリューションを一貫して提供



■ 地域産品の販路拡大

地域産品の消費拡大 × 貨物輸送

- 「JALふるさと納税」促進により地域産品の国内流通を拡大
- 「越境EC」の取組みを推進し、地域産品の海外へ向けた輸出を拡大



売上高目標

FY2025までに**100億円**

経営目標

FY2025までに国内の旅客・貨物輸送量をFY2019対比+**10%**

をそれぞれ実現

社会課題の解決に向け、あらゆる地域でシームレスな輸送を実現

安全運航を支える仕組み

安全で最適化された空の利用促進



エリア別事業モデルを展開

各地域の課題やニーズに応じたサービスを提供

事業内容と提供サービス

FY2022

2023

2024

2025

～2030

オペレーション支援
プラットフォーム事業

- 安全管理、運航管理支援サービス
- 高密度運航に向けた最適化調整
- 操縦者訓練プログラム

安全管理システムの活用、
パートナー連携の推進運航管理体制構築
(兵庫県/2021年10月)安全管理
体制確立サービス
提供開始市場拡大に向けた
機能の拡充プラットフォーム事業
確立エアモビリティ市場
の拡大

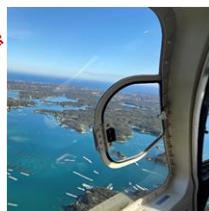
ドローン事業

- 生活支援物流ネットワーク
- 災害時の状況把握、緊急物資輸送

離島モデル(奄美群島等)
を確立し、他地域へ展開医薬品配送実証
(東京都/2022年2月)ビジネス
実証事業
開始エリア別事業モデル
の拡大
運航の高密度化多様なエアモビリティの
共存による
空のMaaS実現

エアタクシー事業

- 地域交通ネットワーク
- エッセンシャルワーカーの移動支援

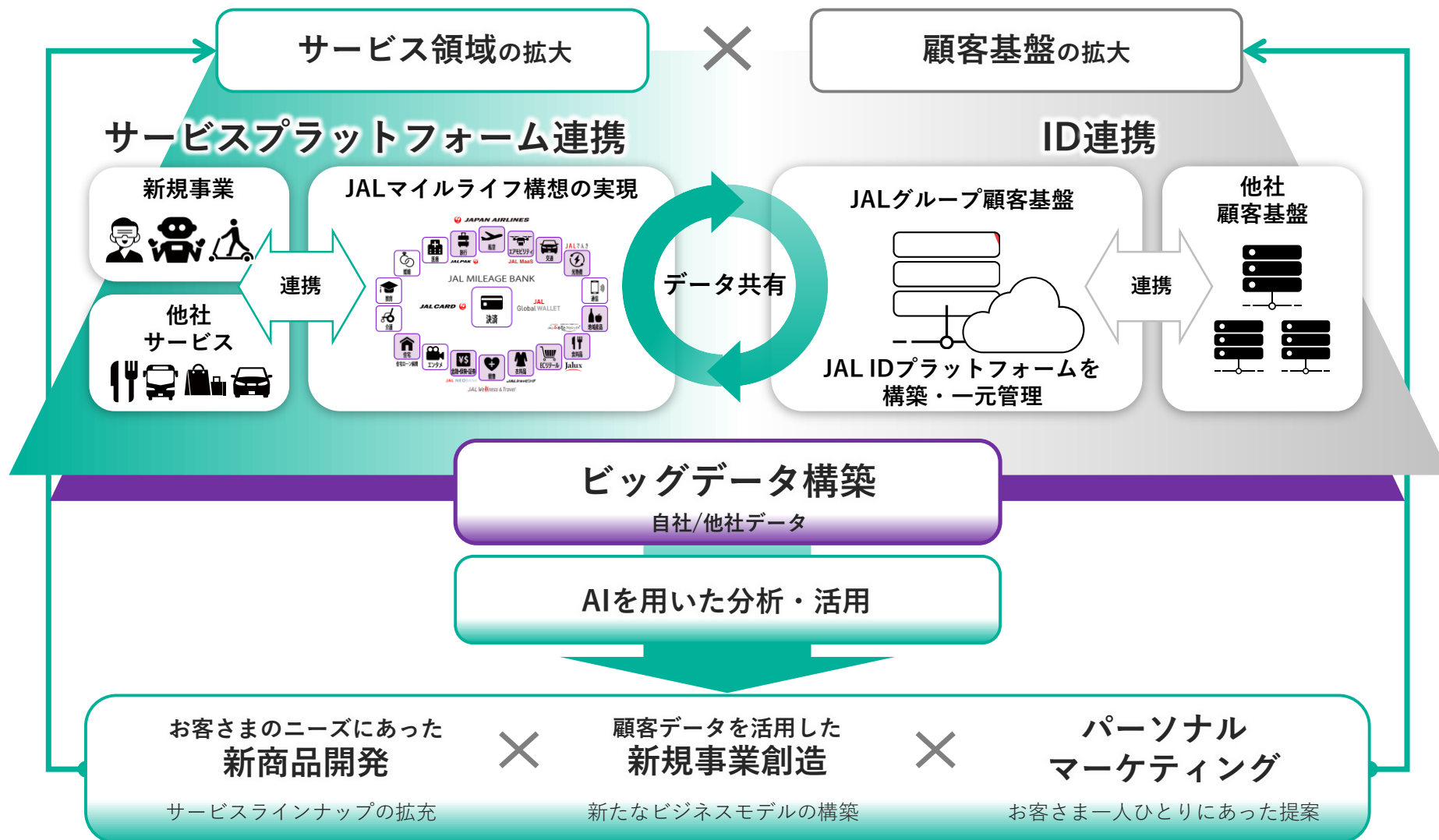
2025年大阪・関西万博で
実装、地方・都市部へ
展開ビジネスモデル検証
(三重県/2022年1月)

実証計画実行

試験
飛行事業
開始

事業確立により

売上高500億円
規模を実現



新たな価値の創造

継続的な生産性の向上

配置・アサインメント



- 事業領域の拡大を担う人財配置
 - ・ 成長領域を支える人財の確実な配置
- 成長領域での挑戦を促し評価する新制度の導入
 - ・ 公募制ジョブポスティングの拡充
 - ・ 業績連動/成果型報酬制度の導入

<成長領域への人財配置>

FY2025 **3,000名増**

(FY2019対比)

採用・育成



- 事業領域の多様化に対応した採用と育成
 - ・ 多様な人財の積極採用
 - ・ JALグループ内外への出向等による実務経験の充実
 - ・ 人財への投資の拡充
- モチベーションの向上による社員エンゲージメントの強化
 - ・ 新たなキャリアデザインの構築
 - ・ 適正な社員還元

<エンゲージメントの高い社員割合*>

FY2025 **10%向上**

(FY2019対比)

業務プロセス



- グループ横断的な取組みを加速する体制の構築
 - ・ 国内各地域の支社体制導入
 - ・ 分散・重複している機能の集約・統合
- デジタル技術活用で業務効率化
 - ・ オペレーションデータ活用による業務高度化
 - ・ 業務プロセス変革による生産性向上

<一人当たり売上高の拡大>

FY2025 **15%増**

(FY2019対比)

■ D&I・DX推進

- ・ 女性・グローバル・シニア人財等、多様な人財の活躍推進・働き方の整備
- ・ 事業開発・課題解決を推進するDX人財の育成

<女性管理職比率>

FY2021末 21.9% → FY2025末 **30%**

*社員意識調査でポジティブな回答をした社員の割合

明日の空へ、日本の翼



JAPAN AIRLINES

免責事項

本資料には、日本航空株式会社（以下「当社」といいます）及びそのグループ会社（以下当社とあわせて「当社グループ」といいます）に関連する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。これらは、当社が当該資料作成時点（又はそこに別途明記された時点）において入手した情報に基づく、当該時点における予測等を基礎として作成されています。これらの記述のためには、一定の前提・仮定を使用しています。これらの記述又は前提・仮定は当社経営陣の判断ないし主観的な予想を含むものであり、様々なリスク及び不確実性により、将来において不正確であることが判明し、あるいは将来において実現しないことがあります。したがって、当社グループの実際の業績、経営成績、財政状態等については、当社の予想と異なる結果となる可能性があります。かかるリスク及び不確実性には、日本その他の国・地域における経済社会状況、燃油費の高騰、日本円と米ドルその他外貨との為替レートの変動、テロ事件及び戦争、伝染病その他航空事業を取り巻く様々なリスクが含まれますが、これらに限定されるものではありません。本資料に掲載されている将来情報に関する記述は、上記のとおり当該資料の作成時点（又はそこに別途明記された時点）のものであり、当社は、それらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有しておりません。

本資料に掲載されている情報は、情報提供を目的としたものであり、いかなる有価証券、金融商品又は取引についての募集、投資の勧誘や売買の推奨を目的としたものではありません。

本資料への当社グループに関する情報の掲載に当たっては万全を期しておりますが、監査を経ていない財務情報も含まれており、その内容の正確性、完全性、公正性及び確実性を保証するものではありません。

従いまして、本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負うものではありません。

なお、本資料の著作権やその他本資料にかかる一切の権利は日本航空株式会社に属します。