



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





Intentionally Blank

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。

- 本資料は、本ローリングプランの骨子、経営戦略の3本柱、戦略の詳細の3章で構成しています。
- 第一章では、タイムライン、経営戦略の骨子、安全・安心への取組みについてご説明します。
- 第二章では、経営の三本柱であるESG戦略、事業戦略、財務戦略それぞれについて説明し、最後に経営目標の進捗について説明します。
- 第三章の戦略の詳細では、各事業の取組みの概要、重点事業における戦略、事業構造改革を進めるうえでドライバーとなるDX戦略および人財戦略について説明します。



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、豊かさ他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。



Intentionally Blank

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



- こちらは昨年もご説明した、当社グループが2030年に向けて目指す姿、JAL Visionです。
- 大きく時代が動き価値感が変わる中、「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、グループ全体で進んでいきたいと考えています。
- 「確かな安全といつも心地よい安心を感じられる社会」、「誰もが豊かさと希望を感じられる未来」を創り、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になることを目指してまいります。



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



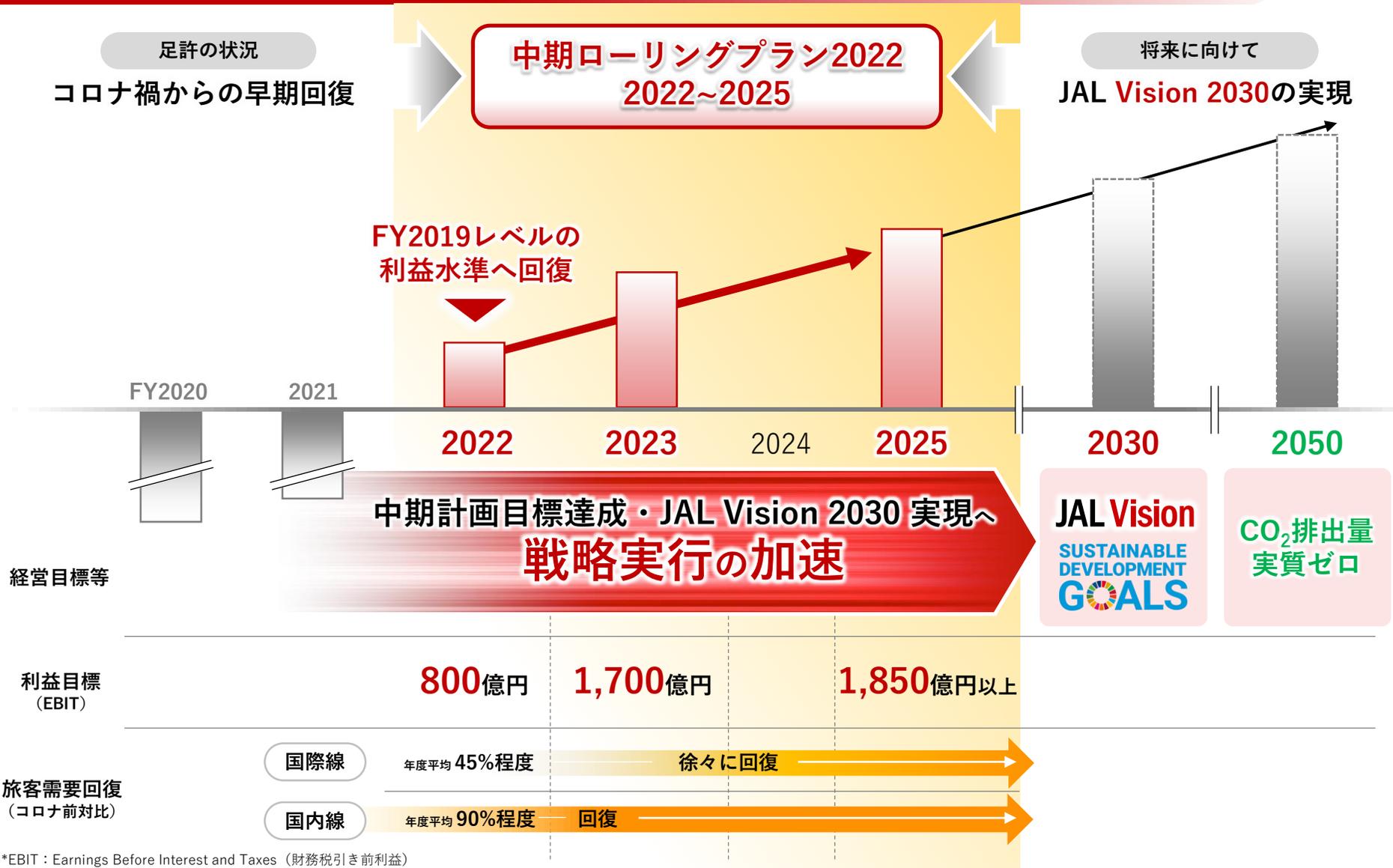
Intentionally Blank

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)

- 本ローリングプランは、経営環境変化等を踏まえて、昨年策定した中期経営計画の戦略をより深化・具体化させたものであり、本年度から2025年度までの4か年の計画となります。
- 利益目標としては、2022年度には2019年度並みの利益水準を回復し、800億円の達成を目指します。
- 2023年度、2025年度は昨年示した目標を変更せず、2023年度は1,700億円、最終年度となる2025年度には、1,850億円以上を目指します。
- 2022年度の利益水準の前提となる旅客需要回復は国際線45%程度、国内線90%程度としており、その後さらに回復するものと見込んでおります。



<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

- 昨年からの経営環境の変化として、コロナ禍の長期化とそれに伴う航空需要の構造や消費者行動変化の定着、欧州の政情不安、足許の市況の大きな変動がありました。
- また、SDGs達成に向けた社会の気運の更なる高まりに加えて、企業や投資家のESGに対する意識の向上により、ESG経営の推進が企業価値の向上につながる環境となっています。
- 当社グループはこのような社会の変化をふまえ、ESG戦略を経営戦略の軸に据えることとしました。
- レジリエンスの向上、持続的な成長の実現に向けて、事業戦略・投資戦略等の経営判断をESG戦略に基づき行ないます。

<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

- このページではJALグループの存立基盤である安全と安心への取組みを説明します。
- 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により、育成・醸成された人財と文化を基礎に取組みを推進します。
- 内部環境、外部環境の変化を踏まえて、これまで積み重ねてきた航空安全に対する取組みに加えて、多様化するリスクへの対応を強化します。
- 次世代の安全創造については、エアモビリティ分野への展開による次世代インフラ構築への貢献に加えて、持続性のある安全文化の確立に向けた取組みを推進します。

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

	ESG戦略	2030
	事業戦略	2025
	財務戦略	2025

3. 戦略の詳細



Intentionally Blank



2030年に向けた成長戦略として、ESG戦略を経営戦略の軸に据える

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)

- ここから経営戦略の軸に据えたESG戦略について説明します。
- このページでは当社グループのESG戦略のテーマと、各事業活動との関連性を示しています。
- JAL Visionの実現に向けて、当社グループは事業活動の中心にESG戦略を据え、「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」ことをテーマに取り組みます。
- 航空においては環境問題への対応を中心に未来の航空輸送を実現し、航空の強みを活かし、新たな社会基盤を構築します。
- 非航空領域では、日々の生活やライフステージを念頭に置き「毎日の暮らしと人生をもっと豊かに」というテーマで各事業活動を推進します。



ESG戦略の推進により社会的/経済的価値を創出し、企業価値を向上

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
- 資金調達の実績拡大
(SDGs債等)

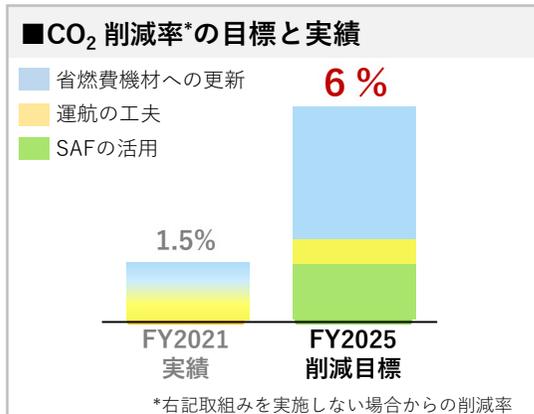
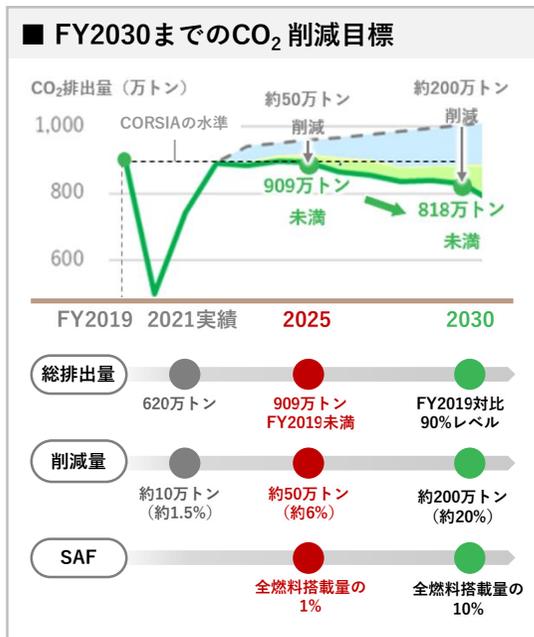
経営の自由度向上



- 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

- このページではESG戦略の推進による、当社グループの企業価値向上へのストーリーについて説明します。
- ESG戦略を推進し、社会的価値に加えて、経済的価値を創出することで、当社グループの企業価値の向上に寄与するものと考えています。
- 社会的価値はJAL Visionの実現、SDGs達成への取組みにより向上を目指します。
- 経済的価値はESG戦略の推進により実現可能な機会の獲得とリスクの低減をお示しました。
- 機会の獲得においては、「売上の増加」・「費用の低減」・「生産性の向上」の3点を挙げ、各項目に2030年までの目標として定量的な数値を設定しました。
- また、リスクの低減においては当社グループが先んじてESG戦略を推進することで「投資・資産の最適化」「経営の自由度の向上」が実現できると考えています。

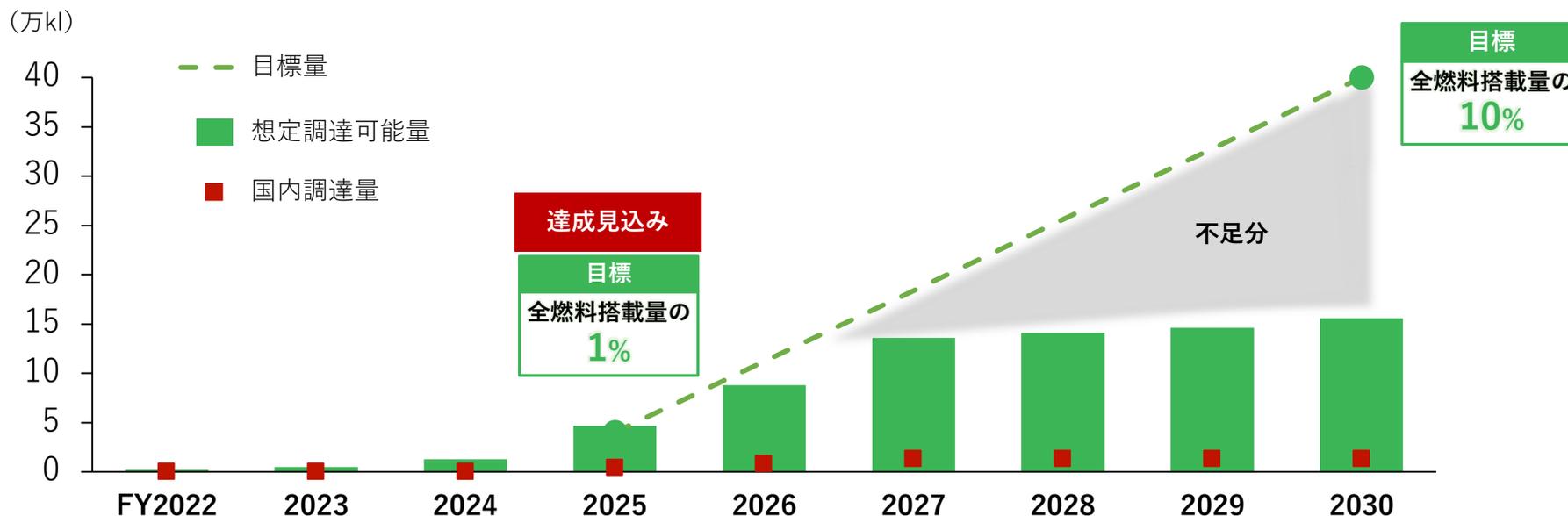


	FY2021	FY2022~
自 社 排 出 量 の 削 減	省燃費機材への更新 計画に沿った機材更新 ・ A350… 7機導入 (合計15機) ・ ATR… 2機導入 (合計13機)	・ A350導入の継続 合計31機 (発注済) ・ 新規中小型機の早期導入の検討 ・ 水素航空機導入に向けた検討の推進
	運航の工夫 JAL Green operations 飛行計画の最適化 機体重量の軽量化 消費燃料の効率化	飛行経路と管制方式の更なる最適化に向けた国との連携
	SAFの活用 調達活動 ・ 国産SAF搭載フライトの実施 ・ 出資先Fulcrum社(米)の工場稼働開始 ・ oneworld共同調達を表明 ・ 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

- このページでは昨年の中期経営計画発表時に説明した2050年のCO₂排出量の実質ゼロに向けた取組みの進捗をご説明します。
- 2021年度はコロナ禍において運航規模が限定的な中での取組みでしたが、A350・ATRの省燃費機材導入に加えて、更なる運航の工夫により、取組みを実施しない場合との比較で1.5%の削減となりました。
- 省燃費機材の導入の加速、運航の工夫における国との連携に加えて、SAFの活用により、2025年度の6%削減の目標達成の確度は高まると考えています。
- 非常に重要なSAF活用への取組みとして、個社だけでなく、国内・海外問わず、業界あがりの取組みを今まで以上に加速し、2050年のCO₂排出量の実質ゼロの達成を目指します。



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

- このページでは現時点でのSAF調達の状況等についてご説明します。
- SAFの活用において、2030年には全燃料搭載量の10%分をSAFに置き換えることを目標としています。
- 目標達成に必要な調達量に対し、現時点で大幅に不足しており、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する必要があります。
- その実現に向け、業界内・官民一体となつての取組みを牽引し、推進してまいります。

FULLY SUSTAINABLE FLIGHT



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



- 今年11月のCOP開催期間中に、サステナブルなフライトのモデルフライトを計画しています。
- 将来的に、すべてのフライトをサステナブルフライトにし、空の旅を誇らしい価値に変えていくべく取組みを進めています。
- 機材/燃料・旅客サービス・お客さま・社員を中心に、将来あるべきサステナブルな姿を体現します。
- 重要なのはこのモデルフライトを単発で運航することではなく、このモデルフライトの運航によって取組みを加速するとともに、将来的なフルサステナブルフライトを目指すうえでの課題を抽出することです。
- お客さまにも主旨に対してご理解・ご賛同いただき、このモデルフライトにご搭乗いただけるのを楽しみにしています。

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

	ESG戦略	2030
	事業戦略	2025
	財務戦略	2025

3. 戦略の詳細



Intentionally Blank

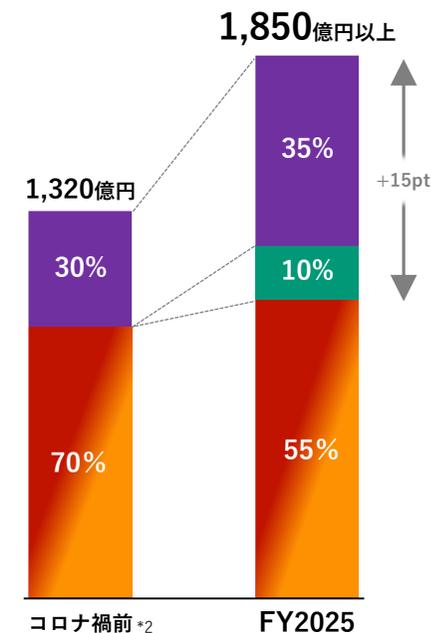
事業領域ごとの目標



事業構造改革の目標

EBIT

- マイル・ライフ・インフラ
- LCC
- フルサービスキャリア・貨物・郵便



*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)）

- このページでは事業構造改革の具体的な目標について説明します。
- 基幹事業であるフルサービスキャリアは収益性向上が課題であり、貨物・郵便含めたEBITマージン8%以上を目標に設定し、取組みを加速します。
- LCC/貨物・郵便/マイル・ライフ・インフラの事業領域は事業拡大が重要なテーマです。
- 各事業ごとに売上高、EBITの目標を明確化し、達成に向けて取組みを推進します。
- 事業構造改革の目標として、EBITは拡大させながら、マイル・ライフ・インフラ・LCC事業の構成比を15pt拡大し、事業環境変化等に対してもレジリエンスの高い事業構造を構築します。

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・ライブ
・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



- 事業構造改革は各事業領域ごとの取組みを加速することに加えて、グループ経営の推進により、さらにレジリエンスと成長性を兼ね備えた事業構造の構築が可能となります。
- このページで挙げた7つの項目を中心に事業領域を跨いで連携するとともに、各事業をサポートすることにより、最適なポートフォリオマネジメントやシナジーの創出を実現し、グループ全体の収益性の最大化を目指します。

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

	ESG戦略	2030
	事業戦略	2025
	財務戦略	2025

3. 戦略の詳細



Intentionally Blank



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 <ul style="list-style-type: none"> 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)	<ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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

- 新型コロナウイルス感染拡大の影響は当初想定より長期に及んでおりますが、リスク耐性強化と資本効率の両立を目指し、経営資源を戦略的に配分していくという方針に変わりはありません。
- 財務基盤の再構築を優先しますが、その中でも持続的な成長に向けた投資も着実に実施し、徐々に持続的成長フェーズへと移行していきます。
- リスク耐性の強化については、コロナ級のイベントリスクに耐え得る手元流動性の確保と、格付評価上の自己資本比率50%程度を目指します。
- 有利子負債の削減については、2025年度末を目途に純有利子負債ゼロ、実質無借金を目指します。
- 株主還元については、経営の最重要事項の一つと認識しており、何としても今年度期末までに復配を目指し、株主の皆さまのご期待にお応えしたいと考えています。

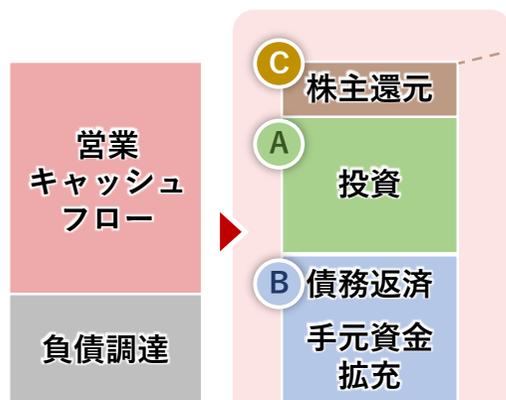


財務基盤の再構築優先から株主還元・サステナブルな成長に向けた投資に キャッシュフロー配分を徐々にシフト

FY2021末 ▶

財務再構築フェーズ

- ① 本フェーズにおける投資は厳選
- ② 適正な手元現預金水準を実現
- ③ FY2022期末までに復配を目指す



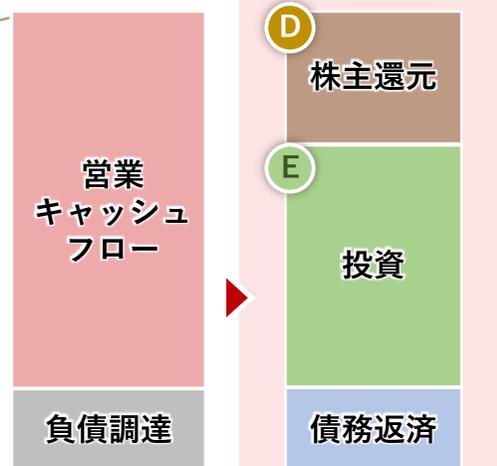
キャッシュイン

キャッシュ配分

CF創出力の
回復に沿って
徐々に

持続的成長フェーズ

- ④ 積極的な株主還元
- ⑤ サステナブルな成長に向けた投資



キャッシュイン

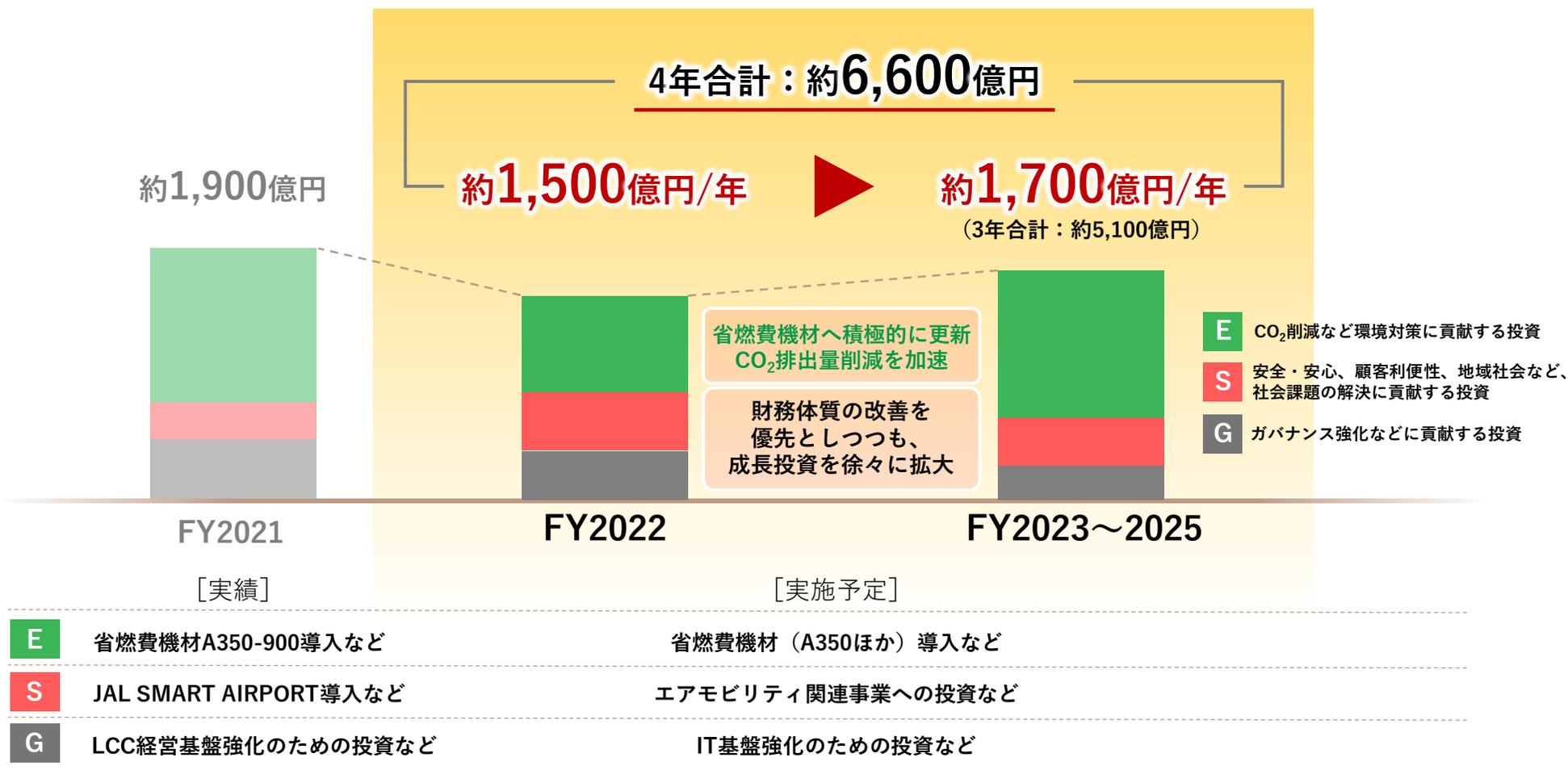
キャッシュ配分

- 「財務基盤の再構築フェーズ」は、未だ不透明な経営環境を考慮して投資を厳選し、不測の事態への備えとして手元流動性を拡充し、債務返済に重点を置いた資源配分を行います。
- 足許では財務基盤の再構築を優先しますが、その中でも持続的な成長に向けた投資も着実に実施し、徐々に持続的成長フェーズへと移行していきます。
- 早期に財務再構築を成し遂げてキャッシュフロー創出力を回復させ、「持続的成長フェーズ」に移行し、事業環境を見極めながら徐々に株主還元と持続的成長に向けた投資に経営資源を重点配分していきます。
- 「持続的成長フェーズ」では、投資利益率（ROIC）と中長期的な企業価値の向上を重視した規律ある投資管理を行っていきます。



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



- 当社グループでは、投資活動は事業活動を推進・強化・発展させるために行うべきものであり、全ての投資はESG経営を推進するためと位置付けます。
- 投資をE・S・Gのカテゴリに次の通り定義しました。
- 「E」はCO2排出量削減に資するA350型航空機等の省燃費機材の導入、SAFに関する投資・出資等
- 「S」は当社グループの社会に対する責任である安全・安心の向上、お客さま利便性・快適性の向上、新たな社会基盤創出に資するエアモビリティ事業への投資等
- 「G」はグループ会社の安定的な経営や情報セキュリティ強化、BCP強化に資する投資等
- 2022年から25年までの4年間計で約6,600億円の投資を計画しており、財務基盤の再構築の進展に応じて徐々に投資額を増価させ、E・S・Gそれぞれの領域でESG経営を推進します。



FY2025 目標値

安全・安心 	安全	航空事故・重大インシデント 0件 (中期期間を通じて)
	安心	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
		使い捨てプラ削減	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%

FY2021 実績

▶	2件	<ul style="list-style-type: none"> 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
▶	国内+ 7.1pt 国際+ 7.4pt	<ul style="list-style-type: none"> 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
▶	—	<ul style="list-style-type: none"> 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
▶	—	
▶	—	
▶	620万トン	<ul style="list-style-type: none"> 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
▶	25%廃止 90%変更	
▶	旅客▲ 59% 貨物▲ 34%	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス影響による運航便数減少
▶	21.9% (2022年3月末時点)	<ul style="list-style-type: none"> 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

*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

- こちらのページでは中期経営計画の経営目標の2021年度の進捗について説明します。
- 安全・安心の「安全」目標においては航空事故が2件発生し、目標未達成となりました。
- 「安心」目標はJAL FlySafeの取り組みや、JAL SMART AIRPORTの導入等による効果で国内、国際ともに目標を上回りました。
- 財務目標については2021年度は赤字となったため未達成となりました。
- サステナビリティにおける「環境」目標は2025年度の目標に向けて想定通り進捗しています。
- 「地域社会」目標については、国内旅客需要の回復の遅れによる運航便数減少より、2019年度比でマイナスとなりました。
- 「人」の目標は2020年度から2.4pt上昇し、21.9%となりました。2025年度の目標30%に向けて取り組みを推進します。

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
 - 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



Intentionally Blank



FY2021

FY2022～

<p>フルサービス キャリア</p> 	<p>旅客需要低迷期間の収益性改善</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>収益性を高め、需要の回復/拡大へ取組み加速</p> <ul style="list-style-type: none"> 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展開による嗜好性向上 (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
<p>LCC</p> 	<p>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</p> <p>ZIPAIR …日本初の中長距離LCCとして米国西海岸路線就航</p> <p>SPRING JAPAN …連結子会社化、新ブランド化</p> <p>Jetstar …機数・路線を見直し、収益性を改善</p>	<p>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</p> <p>ZIPAIR アジア・北米・中国のネットワークを拡充</p> <p>SPRING JAPAN</p> <p>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</p>
<p>貨物・郵便</p>	<p>旺盛な需要を確実に取り込み収益を拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>新たなビジネスモデルで事業を拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> 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) 
<p>マイル・ライフ ・インフラ</p> <p>FY2022以降の 取組み内容は後述</p>	<p>事業構造改革に向けた取組みを開始</p> <p>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 </p> <p>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)</p> <p>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</p>	<p>成長する分野に展開し事業構造改革を牽引</p> <ul style="list-style-type: none"> 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

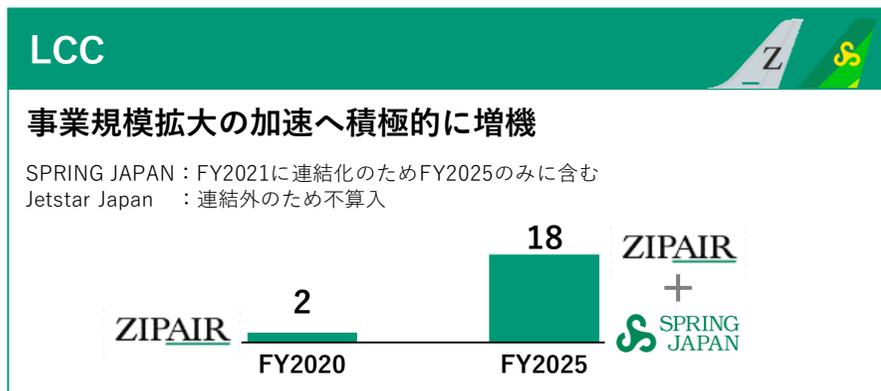
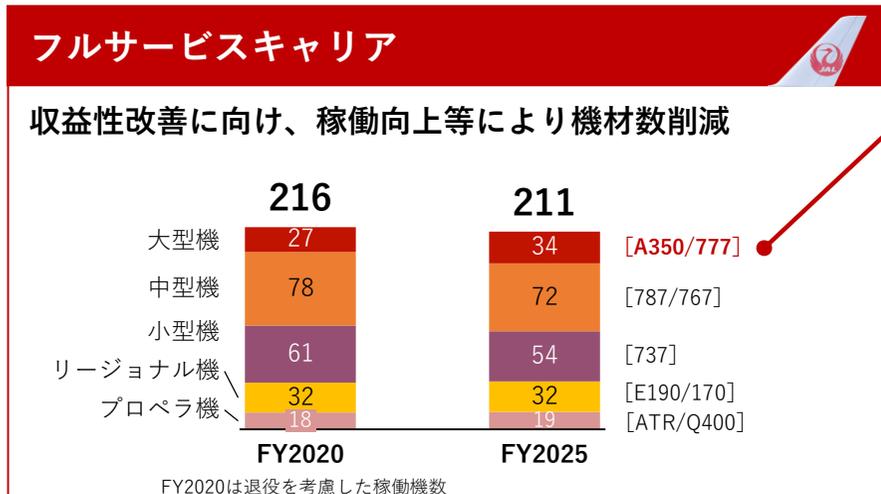
- このページでは主に各事業領域ごとの2022年度以降の取組みについてご説明します。
- フルサービスキャリア事業は収益性を高め、需要の回復/拡大の機会に確実に収益をあげられるよう、取組みを加速します。
- LCC事業は機材数を増加させネットワークを拡充することで、高い収益モデルで事業規模を拡大します。
- 貨物・郵便事業はヤマトHDとの提携によるフレイター事業などで事業を拡大します。
- マイル・ライフ・インフラ事業領域はマイルライフスタイル事業・地域事業・エアモビリティ事業を中心に事業を拡大し、事業構造改革を牽引します。
- この重点事業に位置付けている3事業の戦略はそれぞれ後述します。

3-1 機材戦略

フルサービスキャリアとLCCの柔軟な機材ポートフォリオで事業環境変化に対応



グループ機材 229機 でネットワークを構築



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

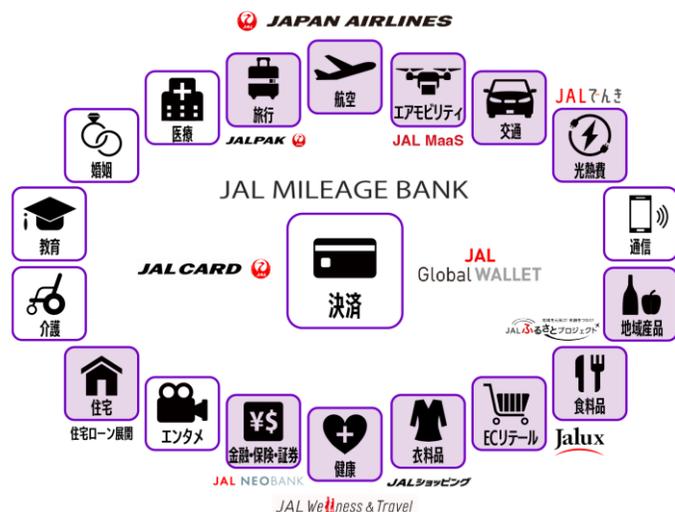


(注) 特記しない限り期末の機数

- このページではJALグループの機材戦略概要を説明します。
- フルサービスキャリアとLCCを戦略的に活用し、柔軟な機材ポートフォリオにより需要動向の変動等、事業環境変化に対応します。
- フルサービスキャリアはFY2020 216機からFY2025には211機と5機減となります。
- 一方、LCCはFY2020 2機からFY2025には18機とし、ネットワークを拡充させます。
- グループ全体ではFY2020 218機から11機増機した229機で、FY2025におけるネットワークを構築します。
- 加えて、フルサービスキャリアではフラッグシップ機材をA350へ着実に更新し、環境負荷の軽減、機内の快適性の向上に努めます。

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

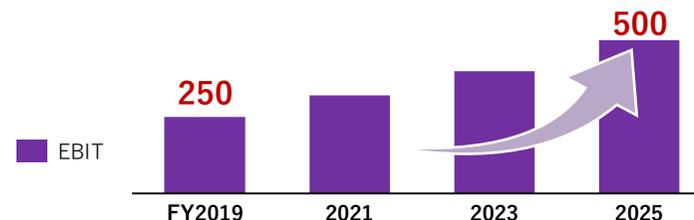
強化領域の取組み

- **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%

- このページではマイレージ・ライフスタイル事業の戦略を説明します。
- お客さまと社会のウェルビーイングの実現をテーマに事業に取り組めます。
- 日常生活やライフステージでのマイルを軸に置いた提供サービスの拡大を目指した、JALマイルライフ構想を推進します。
- 構想推進の具体的な取組みとして、「新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」・アプリの導入やデータ活用を中心とした「DXの推進」を推し進めます。
- 強化領域として「金融サービス領域」・「コマース領域」を挙げています。サービスや事業の拡大により、収益の拡大を加速します。
- これらの取組みにより、FY2019は250億円だったEBITをFY2025には倍増の500億円に拡大します。



凡例： 地域の課題 × JALの提供ソリューション

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

- このページでは地域事業の戦略を説明します。
- 地域の魅力・価値を最大化し、新たな流動を創出することをテーマに、地域の魅力とJALの強みを掛け合わせて事業活動を行い、新たな人流・商流・物流を創出します。
- 人流の創出においては「地域の魅力創出」・「ニューツーリズム」を軸に取組みを推進します。
- 商流・物流においては地域の優れた商材とJALのノウハウを掛け合わせた「商品開発・ブランド化」や、ふるさと納税や越境ECなどによる「地域産品の販路拡大」の取組みを推進します。
- 以上により、経営目標である「FY2025までに国内の旅客・貨物輸送量をFY2019対比+10%」に加えて、地域事業としての売上高100億円を実現します。

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

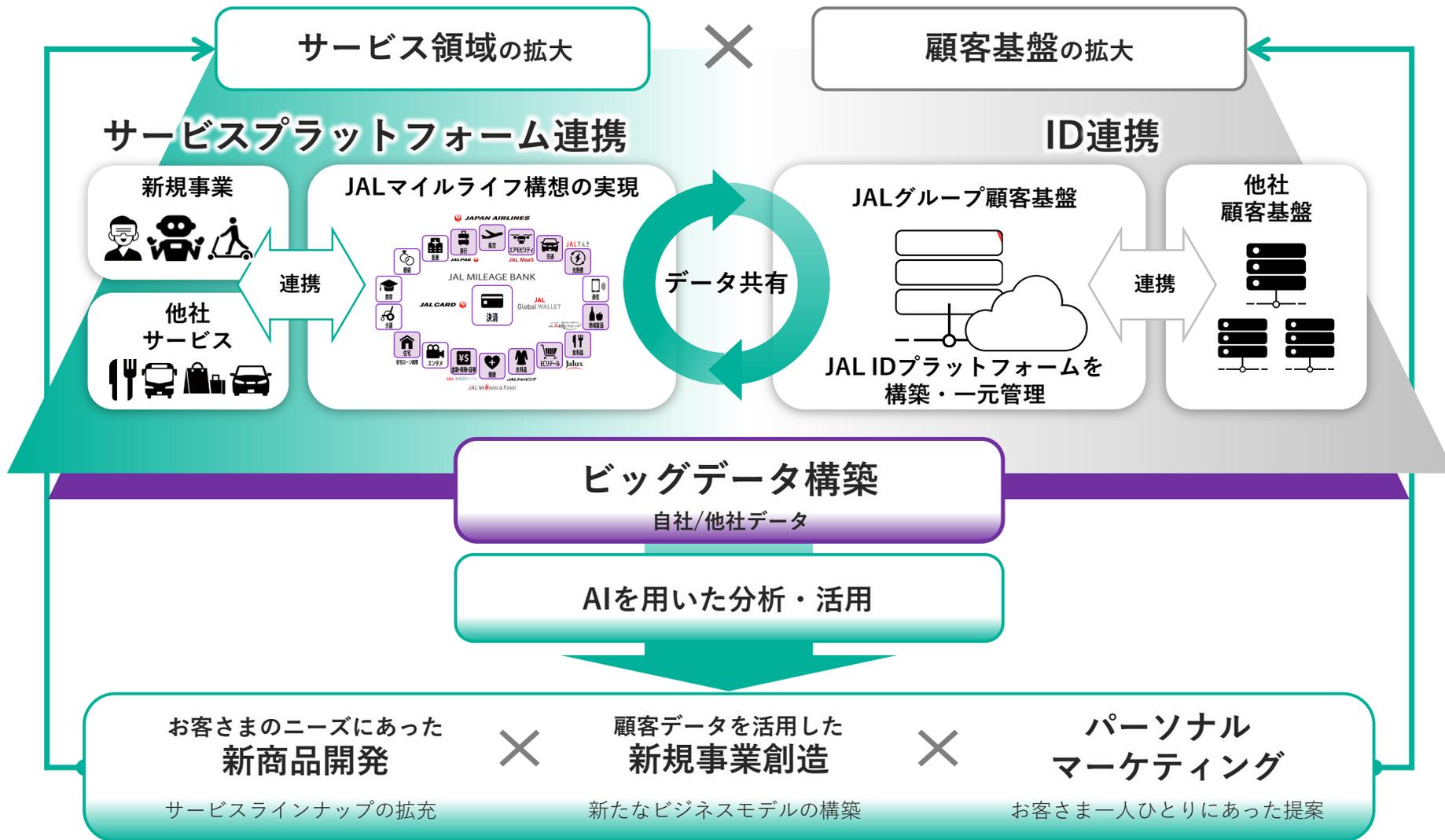
試験
飛行

事業
開始

事業確立により

売上高500億円
規模を実現

- このページではエアモビリティ事業の戦略を説明します。
- 社会課題の解決に向けて、あらゆる地域でシームレスな輸送の実現を目指して事業を推進します。
- 当社グループが培ってきた安全運航を支えるノウハウや技術を活用し、エアモビリティにおけるオペレーションプラットフォーム事業を確立します。
- そのプラットフォームを基礎に、現在各エリアで実証実験を行っているドローンによるサービスを2023年度に事業化し、各地域の課題やニーズに応じたサービスを展開します。
- また、エアタクシー事業は2025年の大阪・関西万博での実装に向けて実証実験を進め、事業化を目指します。
- これらの事業の確立により2030年度には売上高500億円規模を実現します。



- このページでは事業構造改革加速のドライバーの一つであるDXの戦略を説明します。
- サービス領域ではJALマイルライフ構想の推進に加え、他社のサービスを連携することでデータの蓄積を加速します。
- 顧客基盤については当社グループと他社のIDを連携し、大幅に拡大します。
- これらを掛け合わせてビックデータを構築し、AIなどを用いて高度な分析を行うことで、新商品の開発や、新規事業創造、パーソナルマーケティングに活用します。
- これにより各事業の利益拡大を後押しし、事業構造改革を加速させます。

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
 - ・ 公募制ジョブポストイングの拡充
 - ・ 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

- このページでは人財戦略を説明します。
- 人財は当社グループの強みであり、コロナ禍においても社外での経験や社内での新たな挑戦への取り組みなどにより人財の力はさらに向上しています。
- 事業構造改革の加速には「新たな価値の創造」と「継続的な生産性の向上」が必須です。
- 社員エンゲージメントを確実に向上させながら、成長事業領域への人財配置の拡大、新たな分野で活躍できる力を培う育成、デジタル技術を活用した業務効率化等に取り組めます。
- 本ローリングプランでは「成長領域への人財配置」「エンゲージメントの向上」「生産性の向上」「D&I推進」における定量的目標を掲げ、取り組みを推進していきます。



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。