



JAPAN AIRLINES



JAL Group Medium-Term Management Plan FY2021-2025

日本航空株式会社
2021-2025年度 JALグループ中期経営計画

2021年5月7日



はじめに：JAL Vision 2030

第1章：経営戦略の骨子と経営目標

- 1-1： 中期経営計画のタイムライン
- 1-2： 経営戦略の骨子
- 1-3： 事業戦略
- 1-4： 財務戦略
- 1-5： ESG戦略
- 1-6： 中期経営計画の経営目標

第2章：戦略の詳細

- 2-1： 航空旅客事業領域
- 2-2： 貨物郵便事業領域
- 2-3： マイル・ライフ・インフラ領域
- 2-4： 人財戦略
- 2-5： デジタル・IT戦略
- 2-6： コストマネジメント
- 2-7： 投資戦略
- 2-8： SDGsの達成に向けた具体的な取り組み

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。

持続的な 成長・発展に 向けて

新型コロナウイルス感染症は、航空を含む多くの業界に甚大な影響を与え、社会・経済の前提を覆す未曾有の変化をもたらしました。

一方で、SDGsをはじめ社会全体で持続可能性（サステナビリティ）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ます。

JALグループは、足許のコロナ禍を乗り越えるとともに、今後のあるべき姿を示した「JAL Vision 2030」の実現に向けて、新たな中期経営計画を策定いたしました。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、全社員で目指す将来像を思い描き、一丸となって進んでまいります。

本中期期間においては、喫緊の課題である財務基盤の再構築を前提に、事業構造改革を進めるとともに、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に向けた取組みを加速し、早期に利益水準を回復のうえ再び成長を実現します。

そして、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。

はじめに：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



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

1. 経営戦略の骨子と経営目標
2. 戦略の詳細

中期経営計画のタイムライン

JAL Vision 2030の実現に向けた5か年の中期経営計画

企業理念
JAL Vision
中期経営計画

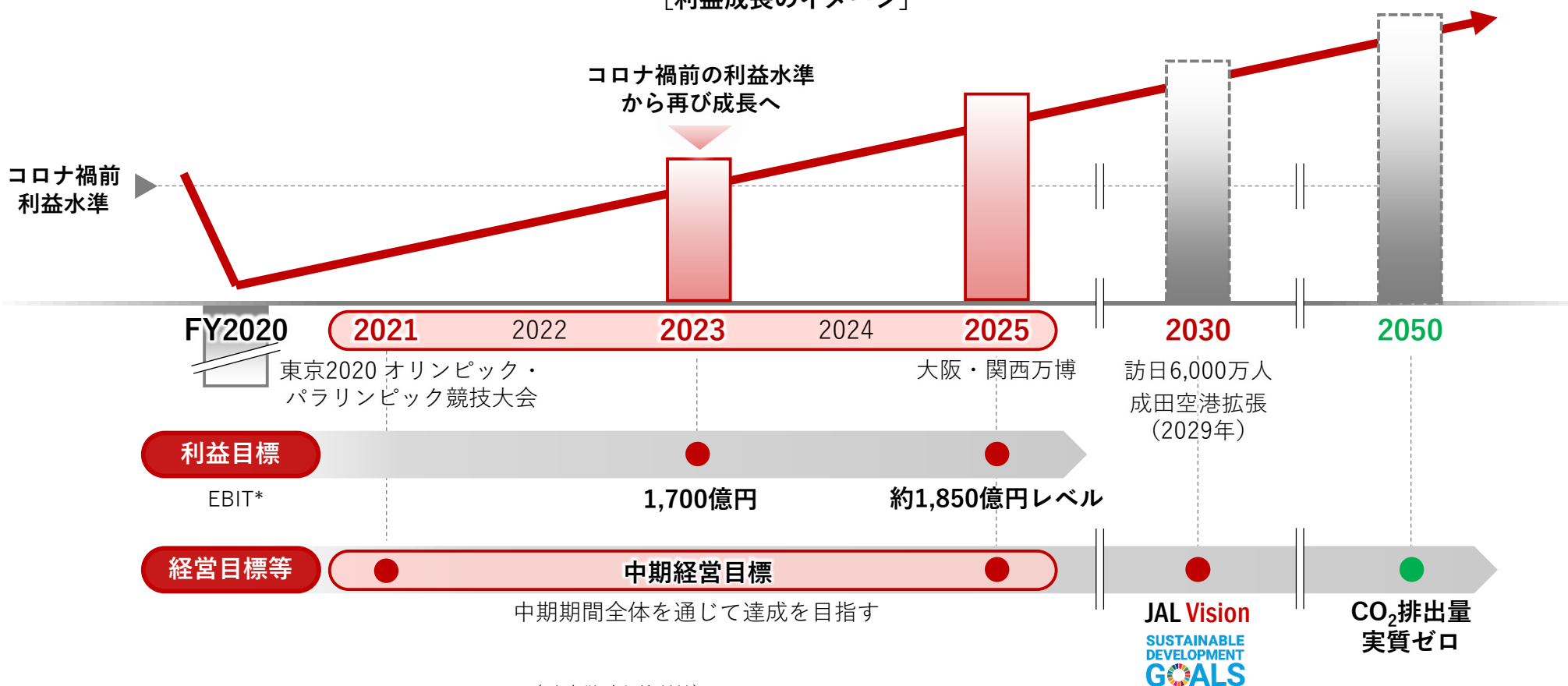


足許の状況
コロナ禍からの早期回復

FY2021-2025
中期経営計画

将来に向けて
JAL Vision 2030の実現

[利益成長のイメージ]



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

コロナ禍による環境変化

業界・自社

事業への甚大なダメージ

2020年の航空需要：約70%減少*

*2019年対比：IATA（国際航空運送協会）統計

マーケット航空需要の構造や
消費者行動の変化社会SDGs達成に向けた
社会の意識の高まり

事業戦略

マーケットの変化に対応した
事業構造改革と安全・安心の取り組み

財務戦略

財務基盤の再構築と
今後の成長投資・株主還元経営戦略の
3本柱

ESG戦略

事業を通じてSDGsを
達成するためのESG経営

コロナ禍による マーケットの変化

航空需要の構造変化



- ・ビジネス需要の回復遅延
- ・観光・訪問需要の回復

消費者行動の変化



- ・eコマース市場の成長
- ・パーソナルサービスのニーズ増大

マーケットの変化に対応して事業領域を拡大

フルサービスキャリア

収益性を向上

機材のダウンサイジング、ネットワークの最適化、商品競争力・マーケティングの強化

- ・国際線は高収益な路線から順次復便
- ・新フラッグシップA350の導入促進
- ・欧米に加えてアジア・オセアニアの共同事業を拡充

貨物郵便

安定的に収益拡大

引き続き旅客機の貨物スペースと提携を活用した機動的な供給戦略を推進

- ・LCCを含む旅客機の貨物スペースを最大限活用
- ・提携を強化し供給・ネットワークを拡充
- ・高い輸送品質が必要な品目の需要を取込み

UP!

LCC



マーケットを開拓

成長する低価格帯のマーケットにマルチモデルを展開

- ・ZIPAIRはアジア/ハワイ/太平洋線へ展開
- ・SPRING JAPANは中国のホワイトスポットを開拓
- ・Jetstar Japanは成田をハブに観光需要を獲得

UP!

マイル・ライフ・インフラ

成長する分野に展開

強みである顧客基盤・ヒューマンスキルをドライバーに事業領域を拡大

- ・顧客基盤を活用したマイル/金融/物販サービス
- ・受託（空港/整備/貨物）のマーケットシェア拡大
- ・地域活性化・次世代エアモビリティの事業化

マイル/物販/地域/空港・整備・貨物受託/エアモビリティ等



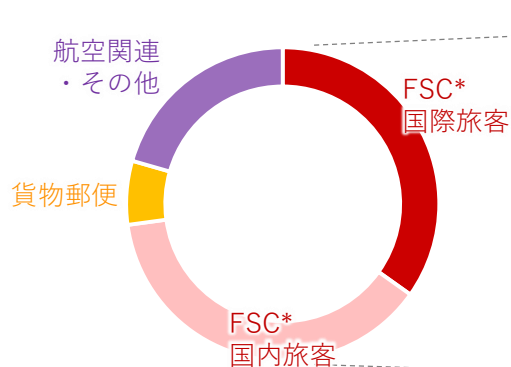
事業構造の変化と利益成長

事業構造改革によりコロナ禍前の利益水準を回復、再び成長へ

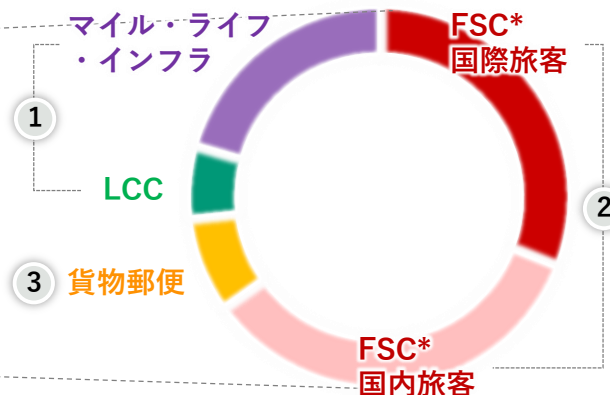


事業構造の変化

FY2019の収入割合



FY2025の収入割合イメージ

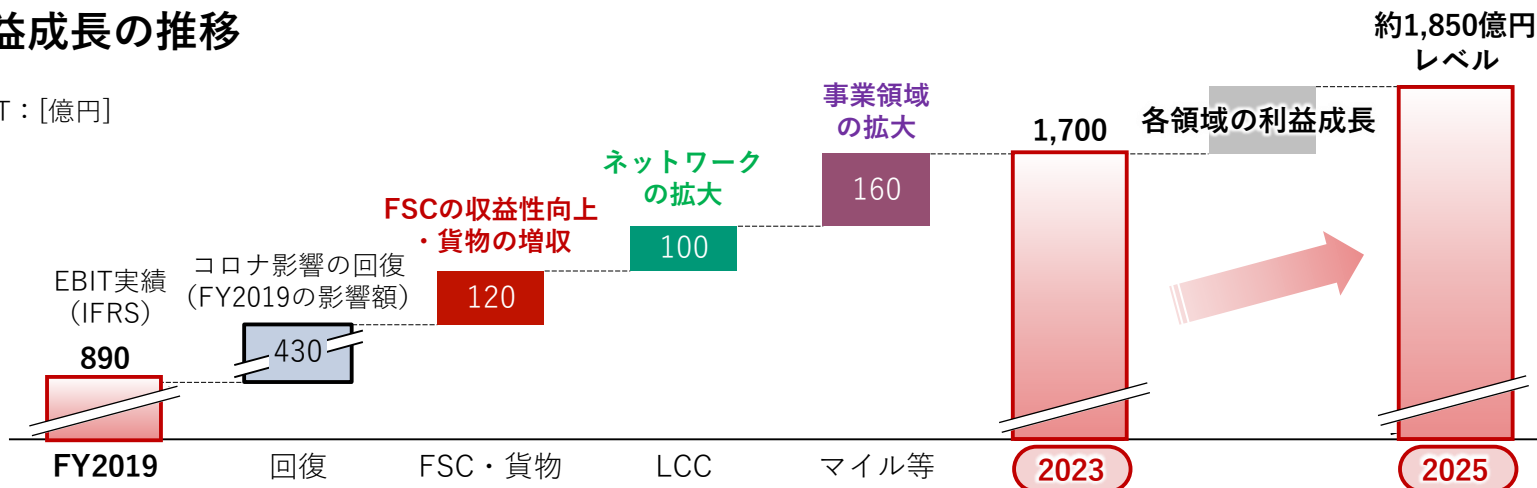


*FSC：Full Service Carrier（フルサービスキャリア）

- 1 LCC、マイル・ライフ・インフラ領域の成長を図り事業構造改革を推進
- 2 FSC・LCCともに、コロナ影響からの着実な回復を図り、最適な事業ポートフォリオを構築
- 3 貨物郵便においても着実に収益を拡大

利益成長の推移

EBIT：[億円]



確かな安全を目指す取組み

安全のリーディングカンパニーとして取組みを深め、安全・安心な社会を目指す

デジタル技術を駆使した最先端の安全対策

運航の安全対策

■ 運航・機材の確かな安全

- ・ 飛行中の揺れによる負傷を未然に防ぐシステムを構築
- ・ 整備士の知見とAI・データ解析等の新技術を融合させた故障予測の拡充



■ 保安強化・環境変化への対応

- ・ 保安機器の高度化
- ・ エアモビリティ分野の安全管理を確立



感染症予防対策

■ 非接触・ソーシャルディスタンス

- ・ SMART AIRPORTの展開
- ・ 移動の安全・安心をサポートするデジタル証明の活用



安全を支える人財

■ 安全を大前提として考え行動する人財

- ・ 過去の事故の教訓を引き継ぐ三現主義教育（現地/現物/現人）の拡充
- ・ 心身の健康を含む様々な悩みを社員が相談できるサポートプログラムを拡充し、安全に集中できる環境づくりを推進

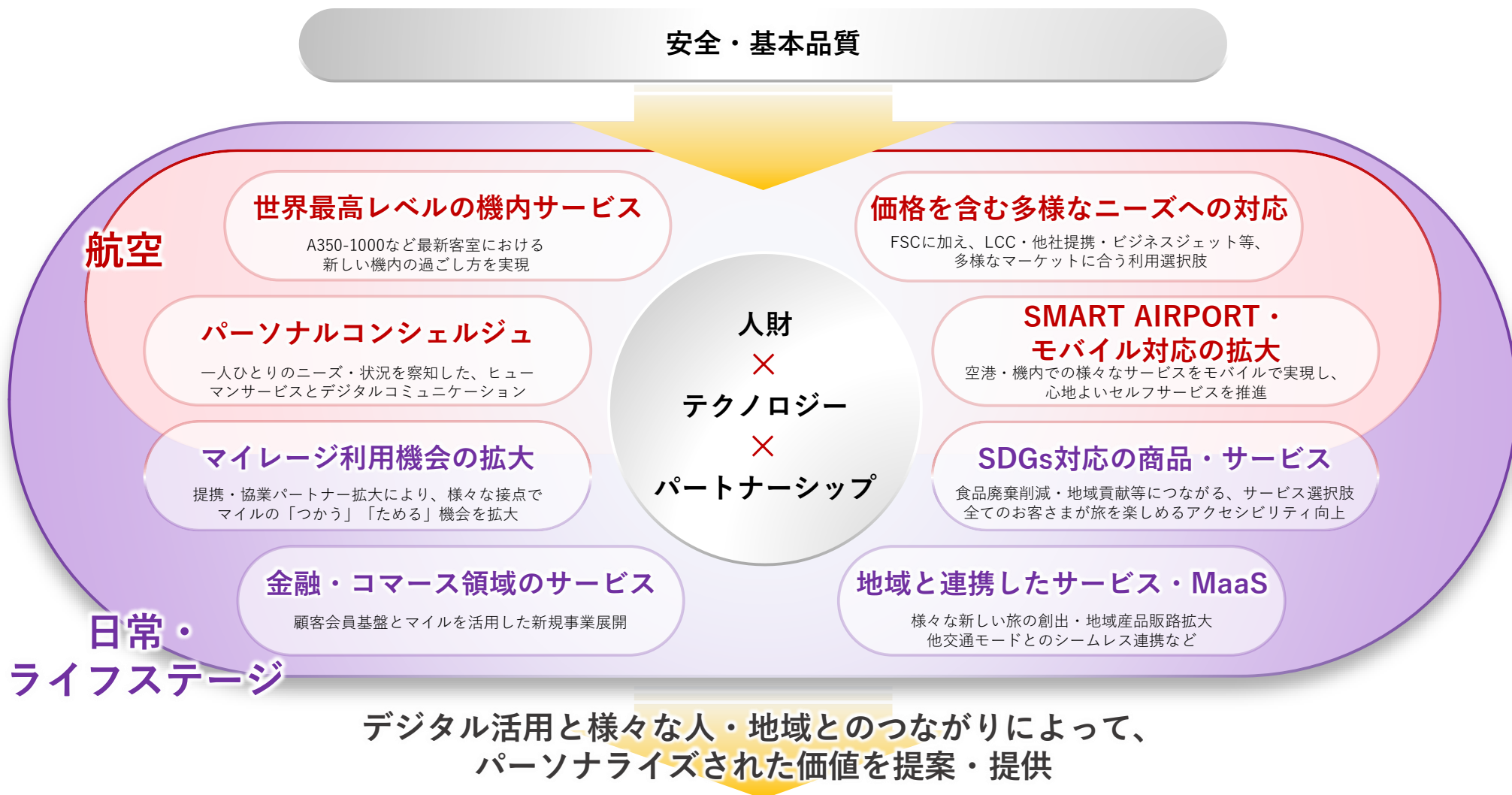




心地よい安心を目指す取組み



航空利用時に加え、日常シーンも含めた新しいカスタマー・エクスペリエンスを創出



あらゆるシーンでお客さまに「心地よい安心」を提供



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



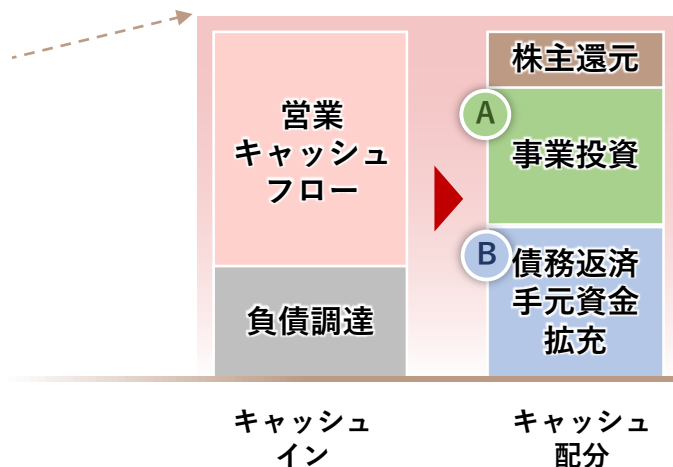
機動的に自己株式取得の
実施を検討

*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



FY2021～2023

- A 財務再構築期間と位置付け投資は厳選
- B 適正な手元現預金水準はFY2023末までに実現



FY2024～2025

- C 積極的な株主還元の実施
- D 持続的成長に向けた投資を実施



コロナ禍後は**旅客収入の5.0～5.6か月分(毎月末ベース)**を適正水準として手元流動性を確保

- イベントリスク発生時に大きな影響を受ける旅客収入規模に応じて、リスクに耐え得る水準を確保（コミットメントラインの活用を含む）
- 資産効率を考慮した適正な現預金水準の保有

日常運転資金
+ 返済・投資

イベントリスクへの備え

資金調達までの
固定費支出

発券済航空券
払戻し

手元現預金

コミット
メントライン



SDGsの達成に向けたESG経営

事業活動を通じて持続可能な社会の実現を目指す



SDGs達成

SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS

JALグループが取組む4つの領域・22の課題・約180の取組みを定め
SDGsの達成に向けたESG経営を推進

ESG経営
の推進

E

環境

豊かな地球を次世代に
引き継ぐための環境保全

気候変動対応、資源有効利用等



S

人

誰もがいきいきと輝ける
社会の構築に貢献

D&I推進、アクセシビリティ向上等



地域社会

社会インフラとして
地域社会の発展に貢献

地域活性化等



G

ガバナンス

透明性の高い経営の実践

公正な事業行動の推進など

事業活動

事業領域

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



アセット

人財/知識・経験/機材/空港
ネットワーク/財務基盤/顧客基盤



運営基盤

安全憲章 / JALフィロソフィ / 部門別採算
制度 / 行動規範 / コーポレートガバナンス



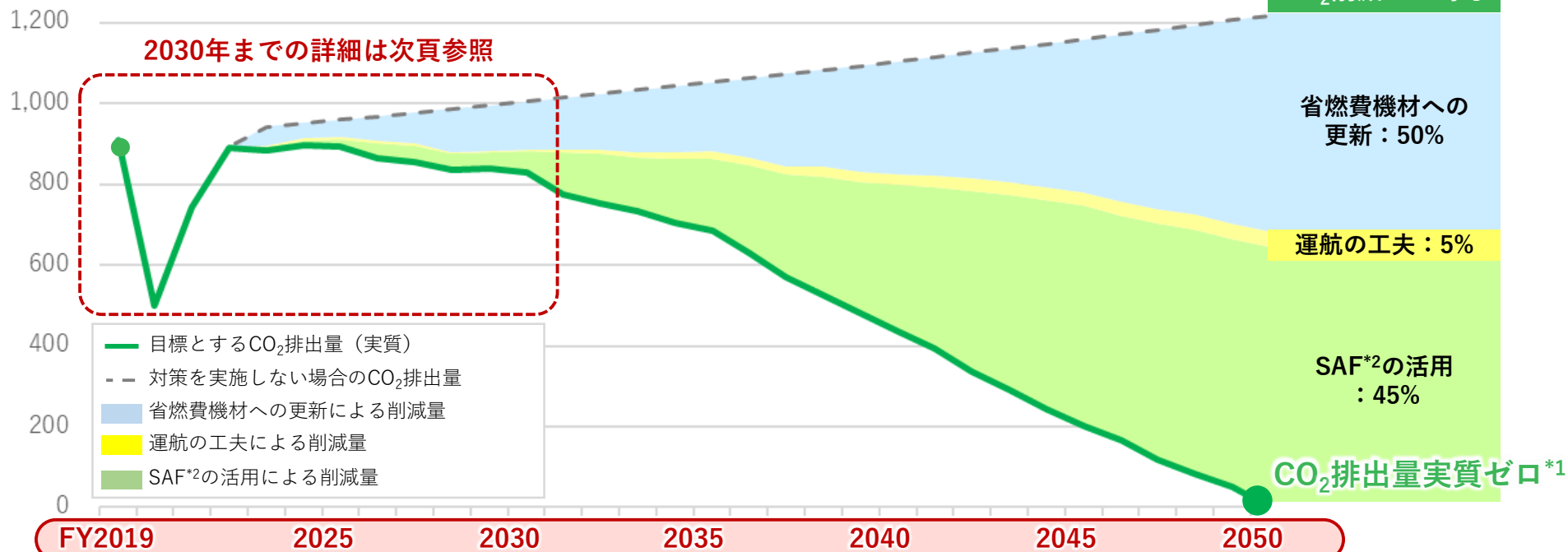
2050年のCO₂排出量実質ゼロに向けて

誰もが豊かさと希望を感じられる未来のために、2050年の目標達成を目指す



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

CO₂排出量（万トン）



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



2030年までのCO₂削減の目標・取組み

CO₂削減の国際的な枠組みに則り、最先端の取組みで業界をリードする



FY2025 CO₂削減目標

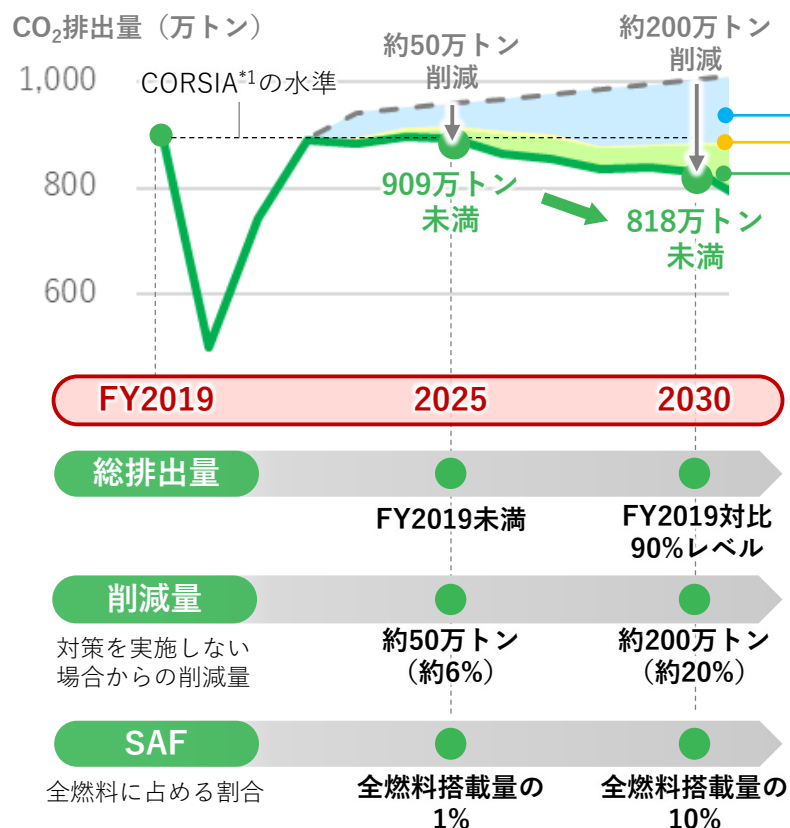
総排出量：**909万トン未満**
(約50万トン削減)

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

*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



ESGの重点課題とKPI



2030年のSDGs達成に向けて、FY2025の目標値を定め取組みを推進

		代表的な課題	主な取組みとFY2025の目標		貢献するSDGs
E	環境	気候変動への対応	CO ₂ 総排出量の削減	[航空機の運航] ▶ 1-6：経営目標参照 [地上施設] ▶ FY2030の削減目標 FY2013対比 50%	
			使い捨てプラスチック製品の削減 3R (Reduce/Reuse/Recycle)+1(Redesign)の推進	▶ 1-6：経営目標参照	
		限られた資源の有効利用	機内食の食べ残しと調理時の食品廃棄の削減 機内食事前キャンセル受付サービスの国際線全路線展開 と社内で調理時に発生する残渣のリサイクルを徹底	▶ 調理残渣のリサイクル率 100%	
S	人	D&I推進	JALグループ内の女性活躍機会の拡大	▶ 1-6：経営目標参照	
		アクセシビリティの向上	全てのお客さまが安心してご旅行できる環境整備 移動にバリアを感じているお客さまに、ストレスフリーな移動とさまざまな旅の選択肢を提供	▶ 全搭乗者数に占める 該当旅客の割合 FY2019対比 2.5倍	
		感染症拡大の防止	医薬品輸送を通じた公衆衛生向上への貢献 航空のスピード活用と厳格な温度管理で、 社会の安全・安心を支えるインフラサービスを提供	▶ 医薬品輸送重量 FY2019対比 +50%	
	地域社会	地域活性化	事業を通じて新たな流動を創出	▶ 1-6：経営目標参照	
G	ガバナンス	公正な事業行動の推進	コーポレートガバナンス体制のさらなる強化 グループガバナンス・リスクマネジメントの深化、 取締役会実効性評価等を通じた継続的な取組み	▶ コーポレートガバナンス・コードの コンプライ率 100%	
		責任ある調達活動の推進	社会的責任 ^{*1} に配慮した調達活動の推進 サプライチェーン全体での確実なリスクの把握と対処	▶ 主要な一次サプライヤーの自己点検による健全性確認率 100%	

ESG総合評価：FY2023までにDJSI ^{*2} Worldの構成銘柄への選定を目指す

*1：環境配慮・公正な事業慣行・人権尊重など *2：Dow Jones Sustainability Index

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	CO₂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% （FY2020末現在：19.5%） 継続して多様な人財の活躍を推進

*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

1. 経営戦略の骨子と経営目標
2. 戦略の詳細



環境認識

中長期的な需要トレンド

- ・ 価格やサービスに対するニーズの多様化
- ・ アジア圏の経済成長による需要拡大

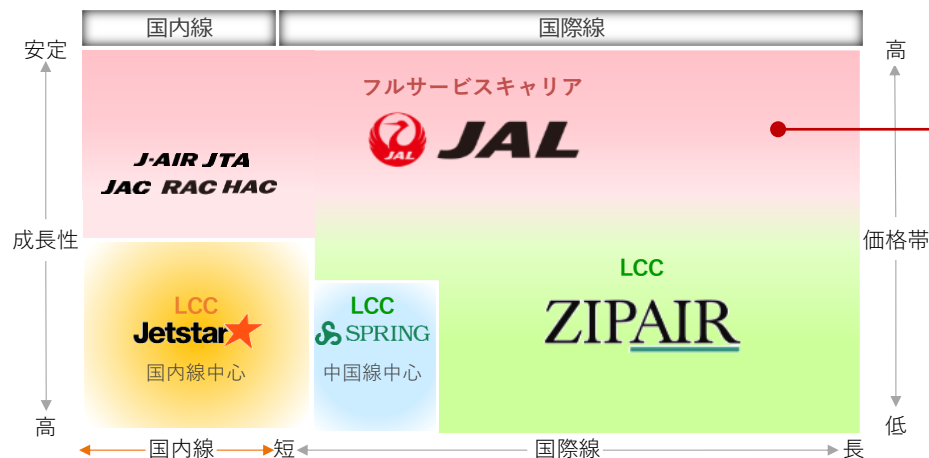
コロナ禍による構造変化

- ・ WEB会議の浸透等によるビジネス需要減退
- ・ ポストコロナにおいても底堅い観光・訪問需要

航空旅客事業領域の戦略

- 高価格帯のFSCに加え、低価格帯はLCC各社の成長によりマーケットを拡大し、収益を最大化
- FSC・LCCともに、国際線・国内線一体でマーケット全体をカバーするネットワークを構築
- 主要エリアのリーディングエアラインとの共同事業、oneworldパートナー等との提携により、双方向の需要活性化・ネットワークの拡充を実現

今後の旅客事業ポートフォリオ



共同事業パートナー



アメリカン航空/ブリティッシュエアウェイズ/
フィンエアー/イベリア航空/マレーシア航空

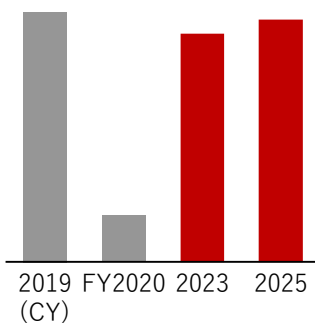


FSC	LCC
貨物郵便	マイル等



売上イメージ

(FSC国際・国内合計)



CY : Calendar Year...1-12月期

収益性改善に向けた戦略

■ 稼ぐ力の強化

ビジネス需要の獲得強化

- ・ A350の投入による選好性の向上
- ・ ビジネス旅客ニーズの高い羽田ネットワークの拡充
- ・ 共同事業の拡大・推進による販売強化

■ 徹底的な費用削減

事業規模の適正化

- ・ 低収益路線の運休とコードシェアの活用
- ・ 経年機の早期退役による整備コスト抑制と、段階的な新型機導入による運航コスト低減

成長する需要の獲得

- ・ 成田ハブ機能強化を契機としたアジア＝北米乗継の高イールド需要獲得
- ・ 「地方移住やワーケーションの普及促進」と「インバウンドの地方への誘客」による首都圏＝地方移動需要の獲得

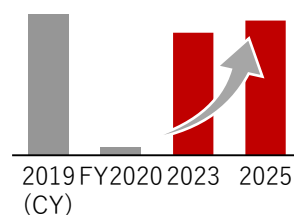
生産効率の向上

- ・ SMART AIRPORT化やモバイル対応などのDX推進による業務効率化

FSC 国際旅客

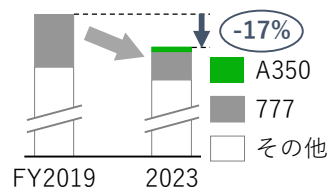
大型機の退役加速による事業再構築で収益性を高め成長に繋げる

■ 売上イメージ



- ・ 成田＝高雄・釜山線の運休と需要に応じた段階的運航再開
- ・ A350-1000型機の欧米線導入 (FY2023予定)

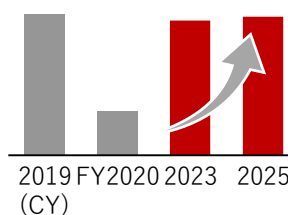
■ 機材数



FSC 国内旅客 JAL J-AIR JTA JAC RAC HAC

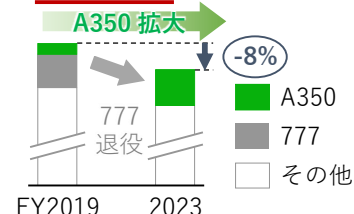
規模を維持し、路線の組み換えと商品力向上により高い収益性を実現

■ 売上イメージ



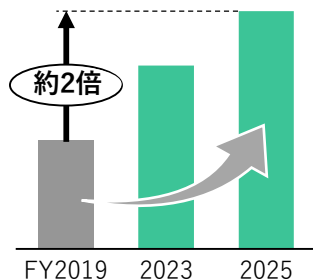
- ・ 777早期退役とA350-900型機への更新促進
- ・ 成長が見込める沖縄発着路線の拡充 (新規開設・機材大型化)

■ 機材数





売上イメージ (3社合計*)



*ZIPAIR、SPRING JAPAN、Jetstar Japan

- 低価格マーケットで、JALとは異なる各社の特徴を活かした3つのモデルで事業展開
- JALグループのリソースを最大限活用した高品質・低コストの事業運営により、低価格帯の需要創出
- 戦略的に成田空港をハブとして活用し、ネットワークを拡充

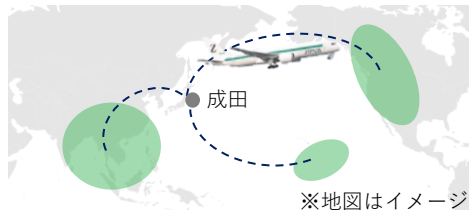
ZIPAIR 日本初の 中長距離LCC

- 航続性能に優れた787を活用し、需要規模の大きな世界主要都市へ事業を展開

- ・アジア・米国西海岸・ハワイ等で低価格帯の需要を創出
- ・貨物スペースを収益源として活用

■ FY2024までに10機体制

- ・毎年2機ペースで機材を導入



フルフラットシートの上位クラス



セルフオーダーシステム
無料Wi-Fiサービス

SPRING 中国特化型LCC

- 中国LCC最大手の春秋グループと共に、小型機による中国特化の事業を展開

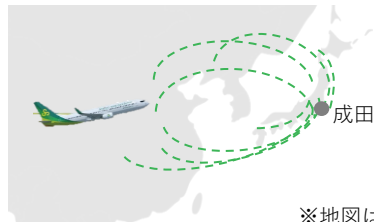
- ・春秋ブランドの販売力を活かし、中国発インバウンド旅客需要を獲得

■ 連結子会社化 (2021年6月予定)

- ・JALグループのスケールメリットにより、さらなる高品質・低コストを実現

■ 中国地方都市の潜在需要獲得

- ・人口1,000万人超の中国都市をターゲットに、直行便未就航地点(ホワイトスポット)を新規開拓



Jetstar LCC屈指の首都圏 国内線ネットワーク

- 培ってきた事業モデルを活かし、国内LCCマーケットの成長をリード

- ・首都圏(成田)を中心とした国内線を主力に、観光需要を獲得
- ・国内線におけるJALとのデュアルブランド戦略による収益拡大

■ 事業構造改革による収益性の向上

- ・機数・路線を見直し高収益体質を確立、貨物収入の取込みを強化
- ・カンタス/ジェットスターグループと連携し、マーケティング、レベニューマネジメントを強化
- ・国内線を主力としつつ、夜間駐機機材を活用した近距離国際線により稼働向上





フラッグシップの更新

- 国際線：777-300ER
- 国内線：777-200/300/200ER
(777-200ERは国内線に配置転換)



39機 >>> 13機*

(FY2019) (FY2023)

*GE社製エンジン機材のみ

燃費25%向上
(従来機材対比)

機内仕様刷新
顧客選考性向上

- 国際線：A350-1000 (FY2023～)
- 国内線：A350-900 (FY2019～)



5機 >>> 18機

(FY2019) (FY2023)

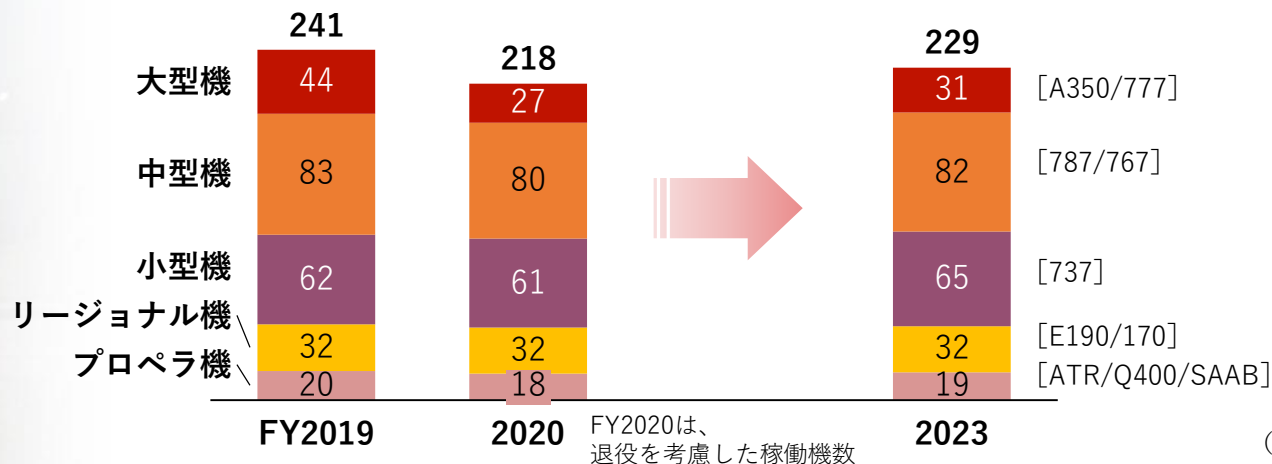


A350/787の国内線機材は
個人用モニター・AC電源を
全席に装備

機材構成の変化

(ZIPAIRはFY2019～、SPRING JAPANはFY2021の連結化に伴いFY2023にのみ含む)

- ダウンサイジングにより大型機の比率を低減 [大型機構成比：18% (FY2019) → 14% (FY2023)]
- LCC機材を増加 (中型機・小型機)



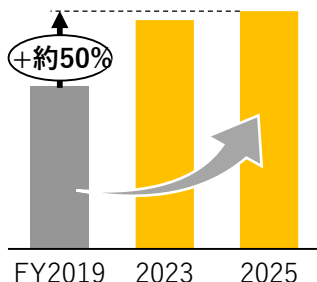
(注) 特記しない限り期末の機数



FSC	LCC
貨物郵便	マイル等



売上イメージ



環境認識

堅調な航空貨物需要

- ・ 人の移動が制限される中でも物は動く
- ・ 物流インフラとしての重要性を再認識

高度な輸送サービスのニーズ増大

- ・ 生活スタイルの変化に伴い輸送品目が変化
- ・ eコマースや医薬品等の輸送量が増加

貨物郵便事業領域の戦略

■ 収入の最大化

機動的な供給戦略

- ・ LCCを含む旅客機の貨物スペースを最大限に活用し、供給を拡大
- ・ パートナーとの提携を強化し、エアラインチャーター等により供給・ネットワークを拡充

新たな貨物需要の取込み

- ・ eコマース・宅配、ヘルスケア（医薬/医療品）、食品、地域産品を戦略品目として取込み

品質管理やリードタイム短縮を可能にする生産体制を構築



■ 利便性・生産性の向上

業務プロセスの刷新

- ・ 予約・販売や空港における業務プロセスを刷新し、荷主の利便性を高めるとともに生産性を向上

業務プロセスのデジタル化・自動化を推進



JALグループ
の強み

顧客基盤/ブランド

ヒューマンスキル

マイレージ & ライフスタイル事業領域

一人ひとりのお客さまとのつながりを深め
航空以外の収益の柱として成長

■ マイレージ ■ 金融サービス ■ コマース（物販）



受託事業領域（空港/整備/貨物）

技術力を生かして安全を守り
航空業界全体を支える事業を推進

■ 空港 ■ 整備 ■ 貨物



地域事業領域

これまでの地域活性化の取組みをベースに
地域に密着し課題を解決する事業へと進化

■ 旅行 ■ 商流×物流 ■ 人財育成/教育
■ インバウンド ■ 医療 ■ 環境 ■ 二次交通



次世代エアモビリティ事業領域

次世代の輸送・移動インフラとして
パートナーと連携し事業開発

■ ドローン物流 ■ 空飛ぶクルマ ■ サービス基盤



©Bell Textron Inc.

©Volocopter

事業戦略

FSC	LCC
貨物郵便	マイル等

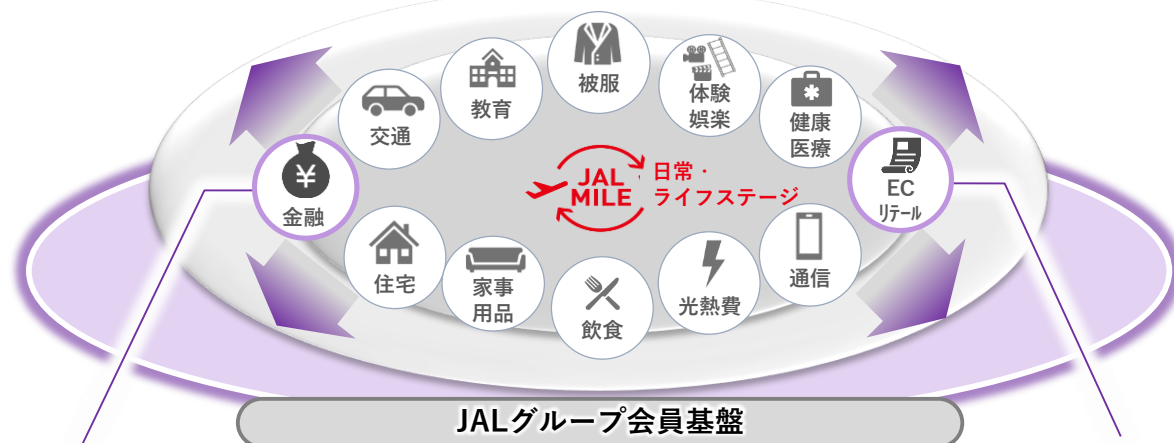
- JALグループ会員基盤とマイルを活用し、お客さまの日常・ライフステージに新たな価値を提供
- マイルを軸としたパートナー提携拡大、金融領域強化、コマース領域集約等により航空以外の収益の柱に

マイレージ事業領域

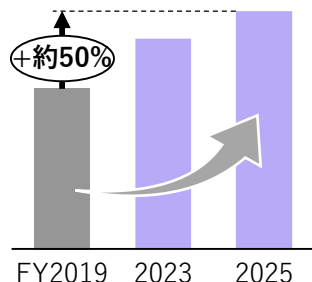


- 事業を支えるマイルの魅力を継続的に向上し、他のポイントと差別化
- 提携・協業によるサービス拡大により、マイルを「ためる」「つかう」機会を拡大
- 航空以外の日常ライフにおける利活用シーンを拡大し、事業収益を拡大

〔マイレージ・ライフスタイル事業領域〕



売上イメージ



IFRSベース：
航空旅客収入への振替え分除く

金融サービス領域



■ 決済

- キャッシュレスを推進
- JALカード・JAL Global Walletの会員拡大
- スマホ（IC・QR）決済機能拡充

■ 銀行

- JAL NEOBANKの会員拡大
- 旅行積立・住宅ローン等

■ 保険

- 旅行内容に沿った保険商品

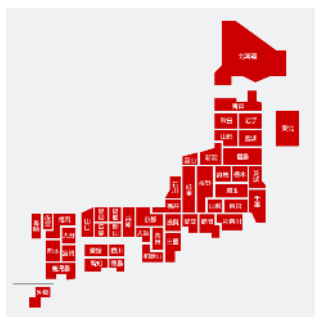
■ 証券

- ライフステージに応じた投資サービス

コマース（物販）領域



- お客さまが買い物しやすい環境を構築
- 地域事業領域と連携し、独自商品などを開発・提供



地域の課題・ニーズ | 少子高齢化・人口減少・過疎化・デジタル化 等への対応

JAL
の強み

- ・ ネットワーク
- ・ 人流の創出
- ・ 商流/物流の創出
- ・ 人財



地域の
資源

- ・ 観光資源（豊かな自然・文化遺産など）
- ・ 地域産品
- ・ 多様な文化・芸能

7つの重点ビジネス



「地域と世界/地域」「人と人」をつなぎ、新たな流動を創出する

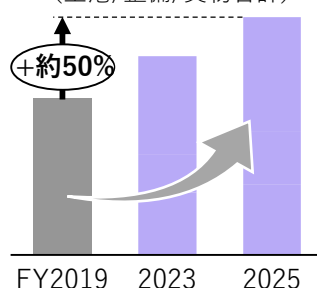
受託事業領域（空港/整備/貨物）

技術力を生かして安全を守り、航空業界全体を支える事業を推進



売上イメージ

（空港/整備/貨物合計）



- 航空運送で培ったスキルと保有する施設設備を活用し、他航空会社・官公庁等にサービスを展開
- パートナーと連携して需要の変化に柔軟かつ着実に対応する供給体制を構築し、シェアの拡大を図る

空港受託事業領域

航空需要の回復に着実に対応し
観光立国・訪日誘致を牽引

■ マーケットシェアの拡大

- ・ 高品質・安定的な応需体制を構築（グランドハンドリングにおける国際品質基準の認証を取得済）
- ・ 管理業務等を含むパッケージサービス
- ・ 地方自治体・企業と連携した海外航社の乗り入れ誘致



整備事業領域

運航支援から装備品関連まで幅広い
航空機整備・技術サービスを提供

■ 提供サービスの拡充

- ・ イレギュラー対応、部品・施設/ツールの提供等、充実した運航支援
- ・ エンジン・ランディングギア等、装備品の整備
- ・ 航空機整備のノウハウを活用した新規事業（技術、訓練、物流等）

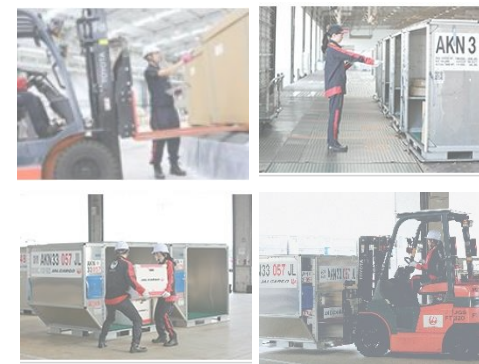


貨物上屋事業領域

旺盛な貨物需要に対応し
総合物流サービスを提供

■ 物流サービスの拡充

- ・ 国内基幹空港を中心に貨物ハンドリング受託ビジネスを拡充
- ・ 空港貨物上屋の立地を活かした総合物流サービスの取組みを強化
- ・ テクノロジーの導入により安全性と輸送品質の向上を図る



事業戦略

FSC LCC
貨物郵便 マイル等

- 空の安全をベースに、「次世代エアモビリティ」を実現する環境整備を推進
- ドローン物流・空飛ぶクルマによる、移動・輸送の利便性向上および社会課題解決への貢献

次世代エアモビリティのビジネスモデル

■ 「ドローン物流」(物)から「空飛ぶクルマ」(人)へ、「地方」から「大都市圏」へ

2 | ドローン物流

FY2023に事業化



自社運航



他社運航

3 | 空飛ぶクルマ

FY2025に事業化



自社運航



他社運航

1 | 次世代エアモビリティ運航管理サービス基盤 (組織/オペレーションシステム)

- 1 安全管理等のJALの強みを生かし「次世代エアモビリティ運航管理サービス基盤」を構築
- 2 パートナーと連携し地方都市でのドローン物流から事業化、技術力を蓄積
- 3 空飛ぶクルマに展開すると共に、地方から大都市圏にサービスエリアを順次拡大

事業化・サービス拡大に向けた取組み

NOW

空の安全を守る取組みの強化

サービスモデルの設計

事業化・サービス拡大

- ・ 制度設計・実証実験への参画
- ・ 人財育成体系の構築
(例：操縦士の養成等)

- ・ 市場調査・安全性評価
- ・ 次世代エアモビリティ運航管理サービス基盤の開発

- ・ ドローン物流：FY2023～
- ・ 空飛ぶクルマ：FY2025～

▼ 2022年目途に制度が確立

機体イメージ

ドローン物流



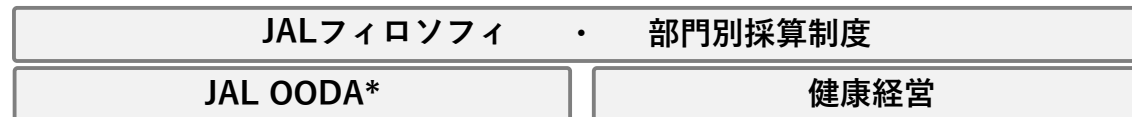
空飛ぶクルマ





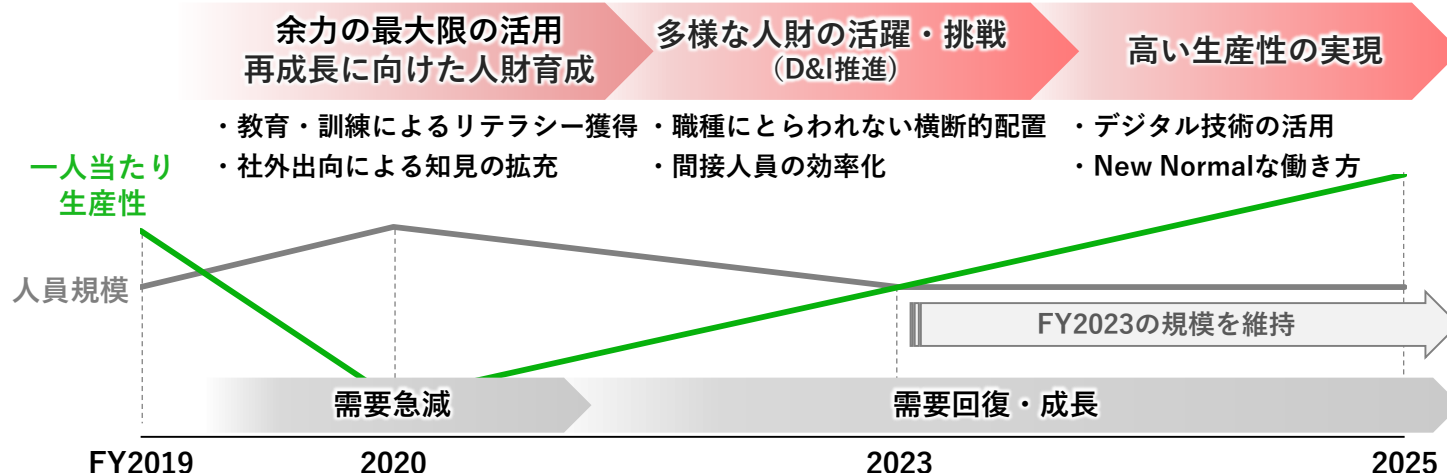
JALグループの総力を挙げて『持続的な成長・発展』を実現

成長・発展を支える
人財の基盤



*OODA：Observe(観察), Orient(方向づけ), Decide(決定), Act(行動)…変化や予測不能な状況に自立的に応じるための4要素

環境変化を機会と捉えた
高い生産性の実現



成長領域への人財配置
・
事業別運営体制

- FSCを中心に配置していた人財が成長領域でも活躍
- FSC以外の事業領域についても、独立した組織体制のもと成長を実現

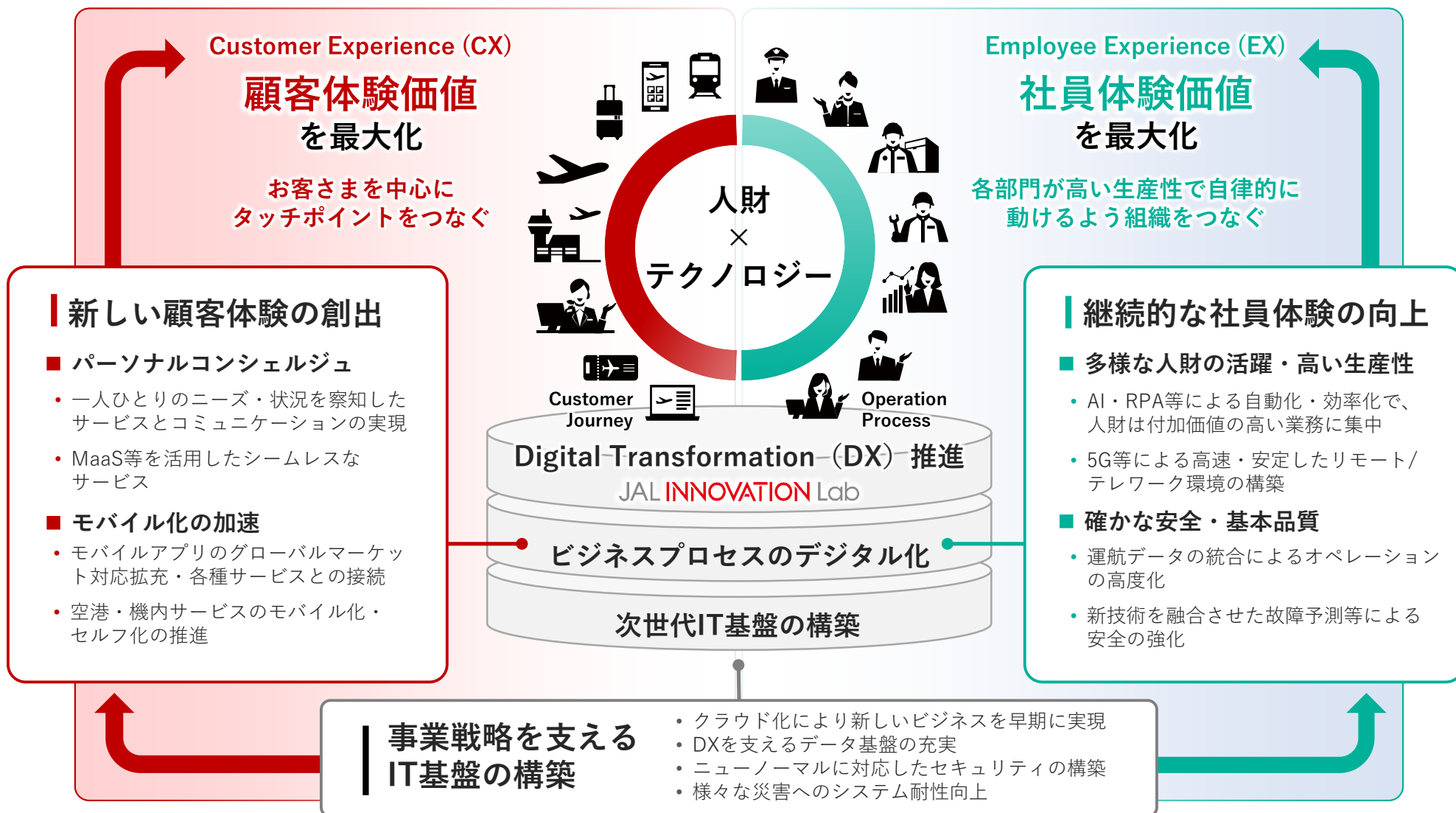


目指すゴール

社員体験価値の最大化
Employee Experience (EX)

企業価値の向上/持続的な成長・発展

人財とテクノロジーを融合してDXを推進し、あらゆる体験価値を最大化





機動的な変動費管理と構造改革・効率化・生産性向上による固定費削減

今までの取組み

- ・ 徹底的な構造改革を断行、その後も規律あるコストマネジメントを着実に実行
- ・ 部門別採算制度を最大限に活用し、機動的な供給調整と費用削減の実行により収支改善を実施

コロナ禍以降の取組み

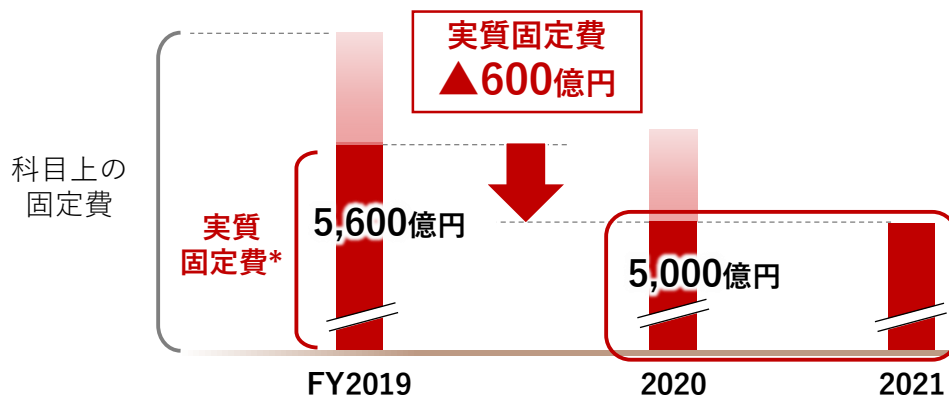
変動費

機動的な供給調整により、引き続き変動費をコントロール

固定費

事業構造改革と更なる効率化・生産性向上により、**実質固定費***をFY2020並みに抑制

■ 実質固定費*の削減イメージ



FY2020は当初想定比▲1,350億円の削減を達成（一部変動部分を含む）

費用増を打ち返す費用削減の取組み

- ・ 機材数の適正化
- ・ 生産性向上
- ・ SMART AIRPORTの展開による効率化・省人化
- ・ システムを活用した費用効率化、等

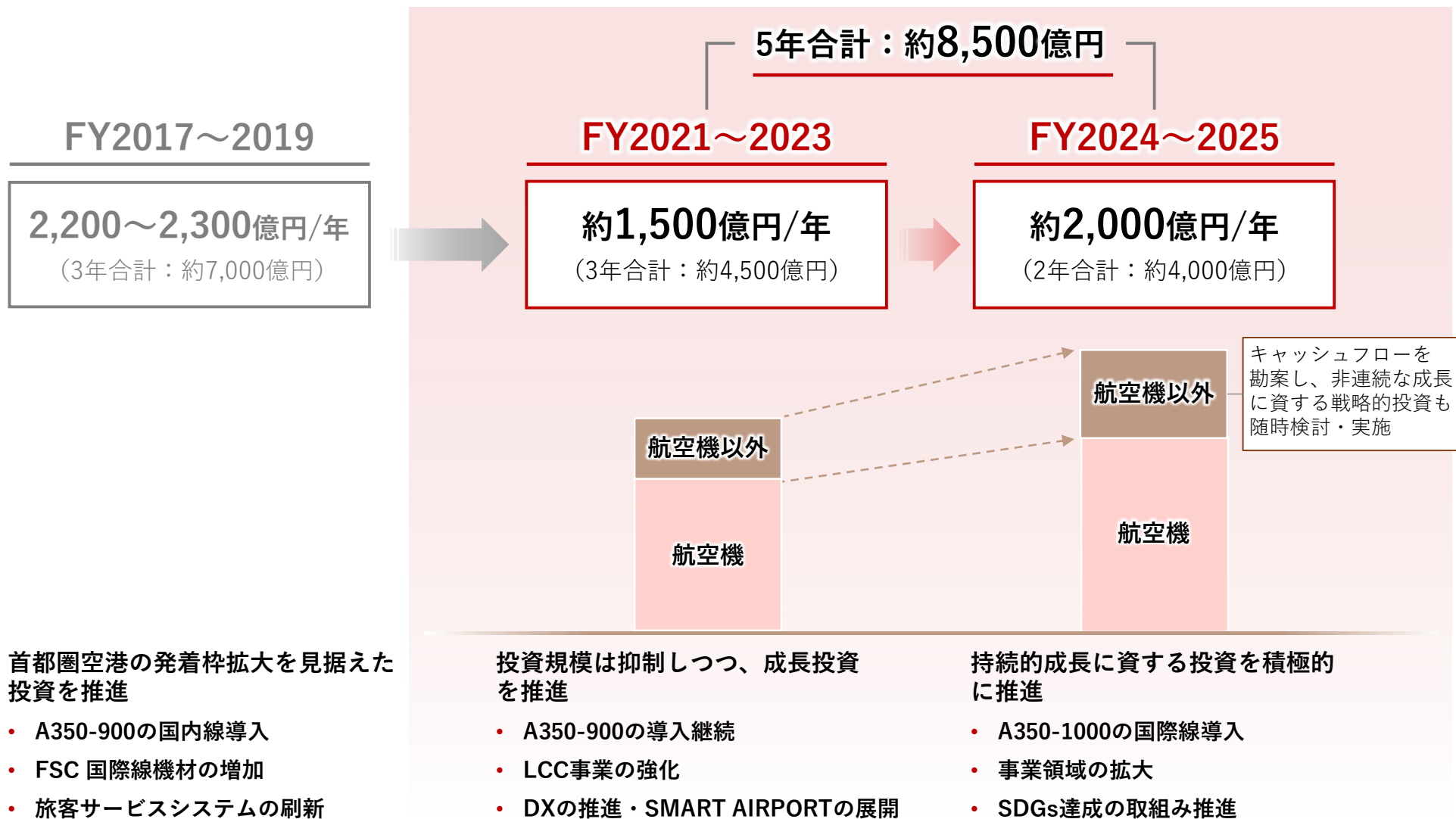
FY2020並みを継続

2022～

*科目上の固定費のうち、運航規模・旅客数等による変動的要素がある費用や事業構造改革に伴う一時的/追加的な費用（例：経年機の早期退役、LCC事業拡大）を除いた費用



規律ある投資管理のもと投資効率を重視した成長投資を推進





SDGsの達成に向けた具体的な取組み



JALグループ全社員がそれぞれの職場で取組みを推進し、中期経営計画の達成を目指す

気候変動への対応

- ✓ エンジン洗浄 ✓ コンテナ軽量化 ✓ SAFの搭載 ✓ 飛行経路の最適化



国産SAFを搭載した日本初のフライトを2021年2月に実施

地域活性化

- ✓ 人財派遣・協業 ✓ ワークেশョン ✓ 地域製品のPR ✓ 訪日誘致支援



2011年から10年にわたり活動を継続し、事業へ進化

D&I推進

- ✓ 多様な人財の活躍推進 ✓ ジェンダーニュートラルへの配慮



障がいのある社員の活躍



グローバル人財の活躍



アナウンスの変更



ZIPAIRの制服にスニーカーを採用

アクセシビリティの向上

新型コロナウイルス感染症対策を踏まえたガイドラインを策定

- ✓ 専用カウンター ✓ テクノロジーを活用したサポート ✓ 専用ツアー



スペシャルアシスタンス



遠隔手話通訳



自動運転車いす



アクセシブルツーリズム

感染症拡大の防止

アジアで初めて世界最高水準の評価をダブル受賞

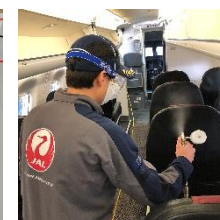
- ✓ 医薬品の輸送 ✓ 非対面・非接触 ✓ 高度な清潔性 ✓ 外部評価



速達性・温度管理等の輸送品質



SMART AIRPORT



抗ウイルス・抗菌コーティング



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。