1.戦略の全体像 ～ESG戦略を軸に経営戦略を推進加速～

2021年5月に発表した中期経営計画の達成をより確実なものとするため、足許の環境変化をふまえ、計画をアップデートし、2022年5月に中期経営計画ローリングプラン2022を策定しました。
全社員一丸となってこのローリングプランを遂行し、持続的な成長・発展を実現いたします。

常務執行役員
経営企画本部長
経営管理本部長
斎藤 祐二

▶経営環境

コロナ禍の長期化や不安定な世界情勢に加えて、原油高や円安により、引き続き厳しい経営環境が続いています。一方で、ワクチンの普及や渡航制限の緩和が進むとともに、国内でさまざまな旅行需要の喚起策がとられ、航空需要の回復を実感できるようになってきました。ウィズコロナそしてアフターコロナへと社会が動きはじめていることを感じます。

▶中期経営計画ローリングプラン2022

2021年5月に5か年の中期経営計画を発表し、事業構造改革やESG戦略を進めてまいりました。この計画の達成をより確実なものとするため、足許の環境変化をふまえ、計画をアップデートし、2022年5月に2022年度からの4か年の計画である、ローリングプラン2022を策定いたしました。

ローリングプランのポイントは3点あります。

① ESG戦略を経営戦略の軸に

これまでのESG戦略では、事業を通じて社会の課題を解決し、SDGs達成に取り組むことを目指してきました。ローリングプラン2022では、ESG戦略を2030年に向けた成長戦略と位置づけ、事業を通じて社会に価値を提供し、結果として収益を得て、企業価値の向上につなげてまいります。

② 事業構造改革を加速し、レジリエンスの高い事業構造を構築

あらゆる環境変化に対応できるよう、LCCや航空以外の分野の成長・拡大といった事業構造改革を加速し、リスク耐性の高い収益構造を実現いたします。ローリングプラン2022では、新たに事業構造改革の目標値を定めました。2025年度の利益目標であるEBIT 1,850億円以上のうち、LCCおよび航空以外の領域であるマイル・ライフ・インフラの利益を高めます。コロナ禍前は全体の30%だったこれらの領域の利益構成比を、2025年には45%まで成長させます。

事業構造改革を加速するためには、事業領域ごとの取り組みに加えて、事業領域間の連携を強化することが重要と考えます。JALグループの全体最適を常に考え、収益の最大化を図ってまいります。

③ コロナからのV字回復

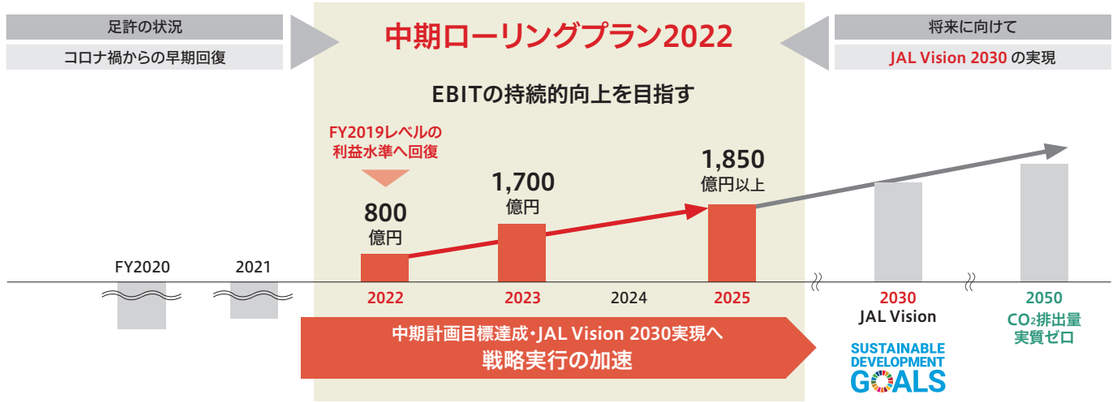
旅客需要は、2022年度にコロナ禍前対比で国際線45%、国内線90%程度、その後さらに回復するものと見込んでいます。

収支改善の取り組みを継続するとともに、回復しつつある航空需要を確実に捉えることで、2022年度は黒字化し、2019年度の利益水準であるEBIT 800億円を達成します。

JALグループの強みである人財・顧客基盤を最大限に活用し、全社員一丸となってローリングプラン2022を遂行し、持続的な成長・発展を実現いたします。

※本Chapterに記載している事業領域別の売上高・EBITについては、社内管理上の簡便的手法で試算したものであり、事業セグメント別の売上・利益ではありません。
また、事業領域区分は、航空運送事業セグメント、その他とは一対一で対応していません。

タイムライン



環境認識と戦略の骨子

中期経営計画策定時点（2021年度）の環境認識

政治	経済	社会・環境	技術
●「デジタル化」・「地方創生」 ●「観光立国」による経済復興 ●温室効果ガス抑制など環境関連規制強化	●戦後最悪のマイナス成長 ●長期的な経済活動停滞リスク ●集中から分散・多極化へ	●サステナビリティの重要性の高まり ●レジリエントな社会への移行 ●“マス”から“パーソナル”へ	●デジタルの加速とリアルとの融合 ●DXによるビジネスモデルの変革 ●非対面・非接触の常識化

経営環境の変化

業界・自社	マーケット	社会
事業への甚大なダメージの長期化	航空需要の構造や消費者行動変化の定着	SDGs達成に向けた気運のさらなる高まり
・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）	・リモートワーク等の新たな行動様式 ・eコマースなど、貨物需要は引き続き好調	・ESG経営が企業価値の源泉に ・「CO_2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

新型コロナウイルス感染症による影響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、世界情勢の不安定化、足許の市況の大きな変動など、不透明な経営環境が続いています。また、SDGs達成に向けた社会の気運のさらなる高まりに加えて、企業や投資家のESGに対する意識もさらに高まってきています。

中長期的には、世界経済の回復・成長により、航空業界は再び堅調に成長すると考えられます。

「事業戦略」「財務戦略」「ESG戦略」を経営戦略の柱とすることに変わりありませんが、経営環境の変化をふまえ、「ESG戦略」を経営戦略の軸に据えました。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。

経営目標

2025年度の達成に向け着実に取り組む

JALグループは、事業を取り巻く環境、国際社会の動向やステークホルダーからの期待、事業を通じた影響度合い、経営にとっての重要性などをもとに、2025年度に達成を目指す経営目標として、「安全・安心」、「サステナビリティ」、「財務」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した。

			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**
	安心		NPS※1 **+4.0pt**（FSC国際線・国内線）	国内 **+7.1pt** 国際 **+7.4pt**
サステナビリティ	環境	CO_2削減	総排出量： **909万トン未満**	**619** 万トン
		使い捨てプラ削減	客室・ラウンジ：新規石油由来**全廃**	**25%廃止**
			貨物・空港： 環境配慮素材へ**100%変更**	**90%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%**	旅客 **▲59%** 貨物 **▲34%**
	人	D&I推進	グループ内女性管理職比率 **30%** 継続して多様な人財の活躍を推進	**21.9%** （2022年3月末時点）
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）	—※3
	ROIC（投資利益率）		FY2023に**9%**を達成（以降維持・向上）	—※3
	EPS（1株当たり純利益）		FY2023 コロナ禍以前の水準 → FY2025 **約¥290レベル**	—※3
			FY2023 **¥260**	

※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
※3 FY2021はEBIT・純損益がマイナス

安全・安心

■2025年度目標：中期経営計画期間中、航空事故・重大インシデントを0件に抑えるとともに、あらゆるシーンで心地よい安心と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。

■2021年度実績：
「安全」：航空機の揺れに伴う負傷による航空事故が2件発生し、目標達成には至りませんでした。航空事故の発生をふまえ、お客さまや乗務員を守るために、揺れに伴う負傷防止などの取り組みを強化していきます。
「安心」：JAL FlySafeの取り組みやJAL SMART AIRPORTの導入などによる効果で、国内線、国際線ともに顧客満足度の目標値を上回りました。

安全・安心の目標達成への取り組みは、P.40をご参照ください。

サステナビリティ

■2025年度目標：JALグループが取り組む社会課題のうち4つを重要課題として目標値を設定しています。

■2021年度実績：
「環境」：CO_2排出量と使い捨てプラスチックの削減は、2025年度の目標値に向けて、想定どおり進捗しています。
「地域社会」：国内旅客需要の回復の遅れに伴う運航便数の減少により、2019年度対比で輸送量マイナスとなりました。
「人」：女性管理職比率は、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ていきます。

サステナビリティへの取り組みは、P.63 Chapter4 サステナビリティ をご参照ください。

財務

■2025年度目標：2023年度に、各指標でコロナ禍前の水準を達成し、以降は維持・向上を図ります。特に、1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。

■2021年度実績：赤字となったことから目標未達となりましたが、ハイブリッド・ファイナンスによる資金調達を行い、事業構造改革の土台となる財務基盤を維持しました。

財務の目標達成への取り組みは、P.59 財務戦略をご参照ください。

安全・安心

JAL Vision 2030の実現に向けて、安全・安心への取り組みを加速

JALグループは中期経営計画で目指す姿を「安全のリーディングカンパニーとして、安全の層を厚くし、安全・安心な社会を実現する」としています。JAL Vision 2030の実現に向けて、内部・外部環境変化をふまえ、「航空安全の高度化」「多様化するリスクへの対応」「次世代の安全創造」、そしてこれらの土台となる「人財・文化」について、取り組みを加速します。

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

- **最先端のデジタル技術を積極的に活用し、航空機のオペレーション品質を向上**
  - ・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）
- **乗務員の健康管理の強化**
  - ・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
- **徹底した感染症対策による、衛生・清潔の向上（P.94）**
- **サイバーセキュリティリスクへの対応強化**
  - ・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（P.100）
  - ・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（P.53）

次世代の安全創造

- **航空運送事業で培ったノウハウを活かした、エアモビリティ分野への展開（P.53）**
  - ・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
- **人財が多様化する中に、持続性のある安全文化を確立**
  - ・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**

安全文化についてはP.21をご参照ください。

食の安全

お客さまに安全・安心な機内・ラウンジでのお食事を楽しんでいただくため、メニュー開発から提供までのすべてのプロセスにわたる安全管理の仕組みを構築し、日々取り組んでいます。担当役員の管理のもと、食品安全管理部門・空港部門・客室部門、また委託先の機内食会社およびサプライヤーも含めた横断的な取り組みを行うことで、いかなる状況においても、お客さまに安全・安心な空の旅をお届けします。

食の安全管理

食の安全管理
食品安全の国際規格である FSSC22000 の知識を有する JAL グループの衛生監査員が世界各地の機内食会社・自社ラウンジで衛生監査を実施し、衛生管理基準が守られているか、適切なリスク対策がとられているか確認しています。

アレルギー対応
お客さまの命に直結するアレルギー対応食は、誤提供防止策に基づいて細心の注意を払って提供しています。
お食事内容の口頭確認や、一人の乗務員が責任を持ってご提供まで実施する担当制の採用、色付紙ナプキンを用いた視覚的な識別の工夫も実施しています。また、アレルゲンや栄養成分の情報提供についても法に則り、適切に実施しています。

2.ESG戦略 ～ESG経営の実践を成長戦略とし企業価値を向上～

JALグループは、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て取り組みを進めます。JAL Vision 2030の実現に向けて、「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。

JALグループのESG戦略

2030年に向けた成長戦略として、ESG戦略を経営戦略の軸に

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

JALグループが取り組む社会課題（4つの領域・22の課題）は、P.63 Chapter 4 サステナビリティをご参照ください。

気候変動	社会インフラ	ウェルビーイング
持続可能な未来の航空輸送を実現	航空の強みで新たな社会基盤を創る	毎日の暮らしと人生をもっと豊かに
FSC LCC 貨物郵便 ・環境負荷を限りなく小さく ・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 ・地域の航空ネットワーク拡充	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	マイレージ コマース：「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 地域・旅行：地域の魅力・価値を最大化し、新たな流動を創出

持続可能な未来の航空輸送を実現

FSC、LCC、貨物郵便の事業を通じて、次の社会課題の解決を図ります。

環境負荷を限りなく小さく：気候変動への対応（P.70）、限られた資源の有効利用（P.79）
航空輸送をより安全・安心に：アクセシビリティの向上（P.93）、感染症拡大の防止（P.94）
世界と日本、地域の航空ネットワーク拡充：路線ネットワーク拡充（P.95）、インバウンド誘致（P.95）、地域活性化（P.96）

航空の強みで新たな社会基盤を創る

貨物郵便、エアモビリティ、空港・整備受託の事業を通じて、次の社会課題の解決を図ります。

物流網の維持：貨物郵便において、トラックから航空への輸送モードの転換による物流業界の人財不足解消
あらゆる地域でシームレスな輸送を実現：移動・生活の利便性向上（P.97）
空港を拠点に輸送基盤を構築：移動・生活の利便性向上（P.97）
空港・整備受託において、外国の航空会社の日本各地への乗り入れを支援

毎日の暮らしと人生をもっと豊かに

マイレージ、コマース、地域・旅行事業を通じて、日常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」することをテーマに取り組み、次の社会課題の解決を図ります。

「JALマイルライフ構想」推進による、ウェルビーイングの実現：環境に配慮した活動、エシカルな消費、ウエルネス推進（P.91）
地域の魅力を最大化することによる新たな流動を創出：地域活性化（P.96）

ESG戦略の推進による企業価値の向上

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など）

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の取り組み項目で評価

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	新規事業の売上高 +3,000億円（FY2019対比）
	費用の低減	省燃費機材への更新による燃油費削減効果 ▲400億円（取り組みを実施しない場合からの削減効果）
	生産性の向上	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：SDGs債
- 経営の自由度向上

ESG戦略の推進にあたり、積極的に社会課題の解決に取り組むことで、「売上増、費用低減、生産性向上」といった機会を得るだけでなく、今後想定される環境規制への適合が進み、リスク低減を可能とします。以上により、JALブランドと時価総額を高め、企業価値の向上を実現します。

機会の獲得

① 売上の増加
社会課題の解決への取り組みによるお客さまの選好性向上や、エアモビリティや貨物郵便などでの新たな需要の創出が、「売上の増加」につながります。2030年における新規事業の売上高を、2019年度対比で3,000億円増加させます。

② 費用の低減
省燃費機材を導入することにより、CO_2排出量削減とともに、燃油費を削減します。導入しない場合と比較した燃油費の削減効果は、2030年時点で400億円を見込んでいます。

③ 生産性の向上
多様な人財が活躍、定着することで、社員のモチベーションや満足度は向上し、さらに優秀な人財を引きつけることにつながり、多様な人財がさらに活躍するという好循環が生まれます。またDXの推進により、業務プロセスを刷新・改善することで、社員の生産性を向上させます。これらの取り組みにより、2030年における社員一人当たりの売上高を、2019年度対比30%向上させます。

「人」に関する社会課題への取り組みはP.83、人財戦略はP.57、DX戦略はP.55をご参照ください。

リスクの低減

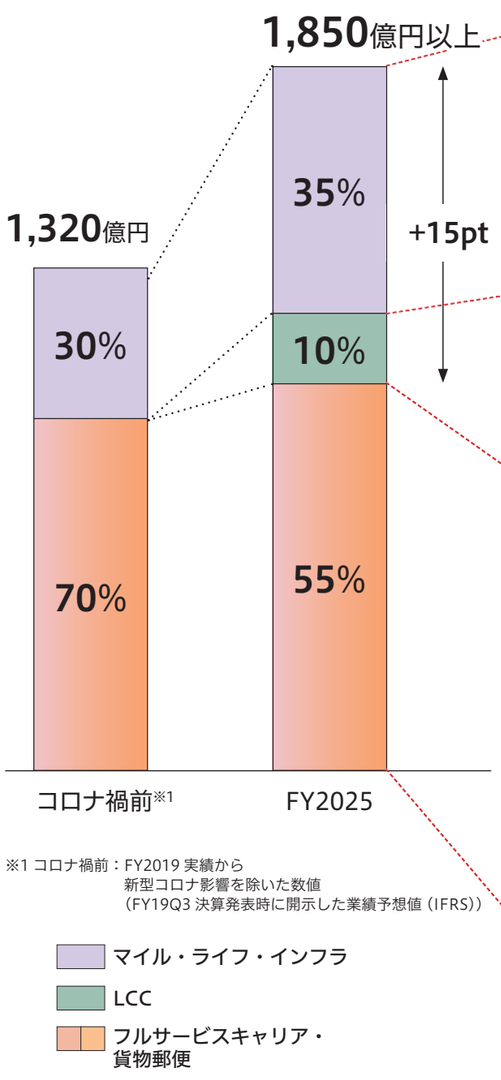
①投資・資産の最適化
省燃費・低騒音機材の最新鋭機材などの資産は、最新の環境規制に適合しており、今後も長期の使用が可能と見込まれます。また、SDGs債といった資金調達の選択肢も拡大します。

②経営の自由度向上
環境などの社会課題に先んじて解決に取り組むことにより、結果的に各種規制による影響や制約を未然に防ぐことができます。

3. 事業戦略 ～事業構造改革を加速しレジリエンスを高める～

事業構造改革を加速し、環境変化に対して高いレジリエンスを備えた事業ポートフォリオを構築します。

事業領域ごとのEBIT目標と構成比



※1 コロナ禍前：FY2019 実績から
新型コロナ影響を除いた数値
（FY19Q3 決算発表時に開示した業績予想値（IFRS））

事業領域ごとの目標

事業拡大 **マイル・ライフ・インフラ**

成長する分野に展開し
事業構造改革を牽引

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

FY2025 EBIT	FY2025 売上高
650億円	3,300億円
FY2019-25 CAGR +9%	FY2019-25 CAGR +3%
EBITマージン20%	

構造改革 事業拡大 **LCC**

高い収益性の実現と
事業規模の倍増

成長する観光・VFR※2マーケットに
マルチブランドを展開

FY2025 EBIT	FY2025 売上高
190億円	1,200億円
EBITマージン16%	

※2 友人親族訪問／Visit Friends and Relatives

構造改革 **フルサービスキャリア**

収益性を高め
需要の回復／拡大への取り組み加速

基幹事業として収益性を改善

FY2025 売上高
10,000億円以上

フルサービスキャリア＋貨物郵便

FY2025 EBITマージン	FY2025 EBIT
8%以上	1,000億円以上

事業拡大 **貨物郵便**

新たなビジネスモデルで
事業を拡大

旅客機の貨物スペース活用と
提携での貨物専用機事業により、収益を拡大

FY2019-25 売上高 CAGR	FY2025 売上高
＋14%	2,000億円

事業構造改革の目標

事業構造改革を加速するために、事業領域ごとに具体的な目標値を定めました。
フルサービスキャリアで培った強みを活かし、LCCとマイル・ライフ・インフラのEBIT構成比をコロナ禍前対比で15ポイント拡大し、事業環境変化などに対してもレジリエンスの高い事業構造を構築します。
基幹事業としてのフルサービスキャリアの利益を減らすことなく、LCCとマイル・ライフ・インフラといった新領域を伸ばすことで、事業環境変化などに対してもレジリエンスの高い事業構造を構築します。

事業領域連携の強化

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

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

事業領域をまた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	多様化するリスクに対応するために、航空で培った技術をエアモビリティなどほかの事業領域に展開します。			
人財	収益性・成長性が高い事業へ人財を優先的に配置することで、新たな価値を創造します。国内各地域の支社体制導入など、グループ横断的な取り組みを加速し、生産性向上を図ります。			
DX	事業領域横断のデータベースを構築し、データを分析・活用することで事業構造改革を加速します。			
営業	航空券販売を中心とした営業から、JALグループのアセットを活用したソリューション営業に移行することで、お客さまとの接点を一本化して、フルサービスキャリア以外の事業領域の営業機能も担います。			
グループ会社	JALグループ各社の収益拡大により、事業の成長を実現します。			
コーポレート機能	分散や重複している機能を集約・統合することで、業務効率化とJALグループの全体最適を図ります。			
コストマネジメント	JALグループ全体で実質固定費を5,000億円レベルに抑えるために、事業領域横断でコストをコントロールします。			

事業領域ごとの取り組みを加速することに加えて、グループ経営を推進し、事業領域を越えた組織横断的な連携をこれまで以上に強化することで、グループ全体の収益最大化を図ります。上記の図で掲げた7つの項目を中心に、事業領域をまた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ます。

Topic

グループ横断による生産性向上とソリューション営業への移行を図るべく、北海道、東北、中部、西日本、九州地区の5支社を社長直轄として設立しました。これにより、地域における事業責任を明確にし、経営を推進する体制を確立しました。国内各地域の特性に応じた事業ポートフォリオを構築し、JALグループの収益最大化を実現していきます。

担当役員より

航空旅客

路線事業本部長
豊島 滝三

同副本部長
ロス レゲット

グローバルに展開する航空輸送は、世界のあらゆる都市・地域に人流・商流・物流をもたらす事業であり、経済・文化・政治などあらゆる側面で、社会の進歩・発展に欠かせない存在です。従って、我々は、それら社会にとって欠かせない役割を果たす存在として、サステナブルな未来の実現にしっかり貢献してまいります。

具体的には、環境負荷を限りなく小さく、より安全・安心なフライトにすること、地域の航空ネットワークを拡充し、世界と日本の地域を結び続けることが求められています。そのため、FSC（フルサービスキャリア）／LCCの共通の取り組みとして、グローバルアライアンスや共同事業を活用したSAFの共同調達によるCO_2の削減はもとより、使い捨てプラスチックや廃棄物の削減、フードロスの削減、アクセシビリティや衛生／清潔性の向上、地域への旅行や訪日などの需要創出などに積極的に取り組んでまいります。ご期待くださいませ。

貨物郵便

貨物郵便本部長
岩越 宏雄

貨物郵便において、今後も世界的な高需要が続くと想定しています。そしてコロナ禍前後で変化している輸送需要に対応すべく、社会生活に密着したeコマース・宅配、ヘルスケア（医薬／医療品）、食品などを戦略品目と位置づけ、商品サービスおよび空港の応需体制を強化してまいります。また自社旅客機に加え、他航空会社との提携により供給を最大限に創出し、物流網の維持に努めます。

さらにパートナーと連携し、国内輸送の新たなビジネスモデルとして、フレイターを運航することで長距離輸送の一翼を担い物流インフラを安定的に支えます。

これからもJALCARGOは物流を軸に、社会課題の解決を図り、社会の持続的な発展へ貢献していきます。

マイレージ・ライフスタイル

マイレージ・
ライフスタイル
事業本部長
大森 康史

マイレージ・ライフスタイルは、「マイルとともに毎日の暮らしと人生をもっと豊かに」することをモットーに「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してまいります。

お客さまの日々の暮らしやライフステージに応じたさまざまなサービスのご提供、環境に配慮した活動にもポイントを提供する新ロイヤリティプログラムの導入、エシカル消費に配慮したコマース事業展開などにより、企業価値の向上に加え、社会課題の解決を通じたサステナブルな社会の実現にも貢献します。コロナ環境下においても順調に成長を続けているマイル・金融・コマースなどの事業を、今中期期間中における非航空事業領域の柱としてさらに強化・発展させることにより、JALグループの事業構造改革を牽引し、2025年度にはコロナ禍前対比倍増となる年間500億円の事業利益達成を目指します。

地域

地域事業本部長
本田 俊介

同副本部長
安部 映里

日本の地域には多くの魅力的な資源があります。一方で、人口減少や環境問題など共通した課題もあります。私たちは、地域の観光素材の磨き上げと魅力づくり、ワーケーションや農業体験研修などの仕組みづくり、そして地域産品のリブランディングや六次産品化、越境ECなどの販路の開拓を通じて、人流、商流・物流を創出して地域の活性化に寄与するとともに、中期目標の旅客と貨物輸送＋10%の目標達成を目指します。

「地域を元気に！笑顔をつなぐ！」全社員の力を結集して取り組みます。

受託

空港本部長
前田 淳

地域活性化という社会課題への対応策の一つとして、インバウンド誘致の重要性は益々高まるものと考えています。

安全を大前提にJALグループの圧倒的な高品質に基づく安定的・機動的な体制を構築し、日本全国の空港において、海外航空会社を着実に受託いたします。また、地域の価値・魅力を継続的に発信し、地方自治体の皆さま、関係企業の皆さまと連携することで、新規就航の誘致を実現し、人流・商流・物流の新たな創出を実現します。

JALグループは、航空会社として自ら輸送を担うことに加え、空港を拠点に地域と世界を結び、海外航空会社の受託を通じて、インバウンド需要の成長と観光立国の実現に貢献してまいります。

整備本部長
田村 亮

空を飛んで、行きたいところに行けることがどんなに素晴らしく、幸せなことか……そんな想いを強くしたコロナ禍。その想いと期待に応えるべく、「圧倒的な機材品質」の実現を目指し、日々努力を重ねております。この目標達成へのプロセスが、私たち整備士、技術陣のモチベーションにつながり、結果、ご利用いただくお客さまの安全・安心につながるものと確信しております。

この想い、取り組みを当社グループの航空機のみならず、広く海外航空会社、関連の業界にも適用することで、日本の空の安全・安心に貢献してまいります。

エアモビリティ

デジタルイノベーション
本部長
野田 靖

ドローンや空飛ぶクルマに代表される次世代エアモビリティは、環境にやさしい物流・交通インフラを構築するだけでなく、災害や緊急時の迅速な物資輸送・救急搬送により、災害に強く回復力のある社会を創造するとともに、新たなサービスの創出を通じた地域活性化にも寄与するなど、さまざまな社会課題の解決を実現します。

一方、この新しいモビリティが広く社会に定着するためには、安全・安心が大前提となります。JALグループには、長年培ってきた空の安全を守る知見と技術があり、このノウハウをフルに活かして、この次世代エアモビリティを日本のあらゆる地域に幅広く普及させていくことが、JALグループの責務であると考えます。

2023年のドローン、2025年の空飛ぶクルマの事業化を通じて、誰もが日々の暮らしに豊かさを感じられるサステナブルな社会を創造し、JALグループの新たな収益源としてエアモビリティを育成してまいります。

（1）航空旅客 ～フルサービスキャリアとLCCで持続的成長を実現～

JALグループは、世界と日本、都市と地域をつなぐネットワークを維持・拡大することで、アクセシビリティの向上や地域活性化を推進し、持続可能な航空輸送を実現します。そのために、提携パートナーキャリアとの連携も一層強化することで、マーケット全体をカバーするネットワークを構築します。

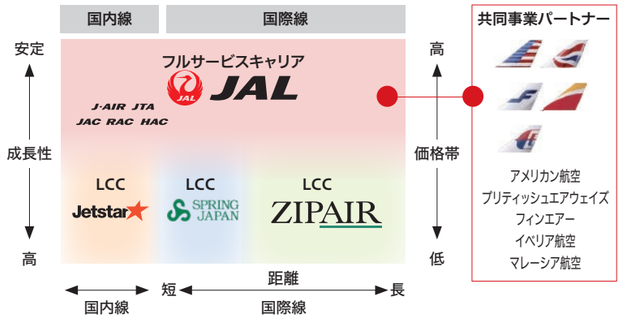
FSCとLCCのラインナップで幅広いお客さまのニーズに応える

JALをはじめとするFSC（フルサービスキャリア）は、高品質な商品・サービス、利便性の高いネットワークを維持・拡大し、需要規模や路線特性に応じて各社が運航を行っています。加えて、提携航空会社との連携を深め、ビジネスや観光、さらには生活に必要不可欠なネットワークを構築し、世界と日本、都市と地域をつなぎ、安定的な人流・物流に貢献します。

価格やサービスに対するニーズの多様化をふまえ、LCC3社（ZIPAIR Tokyo、スプリング・ジャパン、ジェットスター・ジャパン）を活用し、JALグループとして幅広い価格帯や多様なサービスを提供し、国際線・国内線のマーケット全体をカバーしていきます。特に、LCC3社は成長が見込まれる観光・VFR※の需要に対しリーズナブルな価格を提供し、飛行機での移動をより手軽かつ身近なものにしていくことで、交流人口の拡大を目指します。

※友人親族訪問／Visit Friends and Relatives

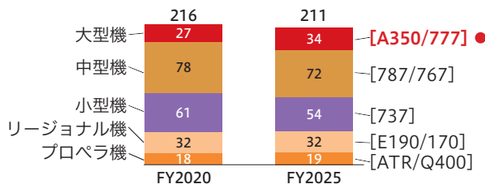
今後の旅客事業ポートフォリオ



①機材 ～持続的成長を支える機材戦略～

グループ機材 229 機でネットワークを構築

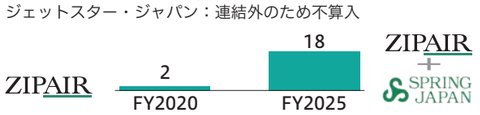
フルサービスキャリア



FY2020 は退役を考慮した稼働機数

LCC

スプリング・ジャパン：FY2021 に連結子会社化したため、FY2025 のみに含む
ジェットスター・ジャパン：連結外のため不算入

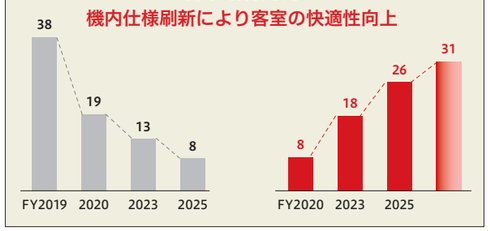


フラッグシップの更新を着実に推進

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

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

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



FSCとLCCを戦略的に展開できるような柔軟な機材ポートフォリオを構築することで、需要動向の変動など、事業環境変化に対応します。

JALグループ全体では、2020年度の218機から11機増機した229機で、2025年度におけるネットワークを構築します。

FSCは、2025年度に211機とし、機材稼働を向上することで、収益性を改善させます。

LCCは、2020年度の2機から2025年度には18機とし、ネットワークを拡充させます。

また、国際線と国内線のフラッグシップ機材として、省燃費性能の高いエアバスA350型機を着実に導入し、環境負荷の低減および機内の快適性の向上に努めます。

②フルサービスキャリア（FSC） ～収益性を高め、需要の回復・拡大へ取り組みを加速～

	FY2021	FY2022～
フルサービスキャリア	旅客需要低迷期間の収益性を改善	収益性を高め、需要の回復／拡大へ取り組みを加速
	・ボーイング777退役とエアバスA350型機導入による整備・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	・需要回復に応じたネットワークの拡充 ・省燃費機材エアバスA350型機展開による選好性向上 ・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さらなるESG戦略の推進

■2021年度の振り返り

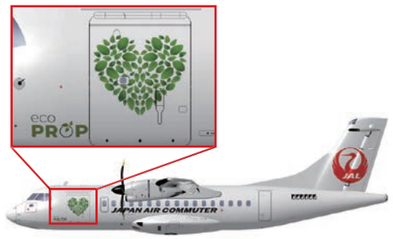
新型コロナウイルス感染症の影響の長期化をふまえ、経年機材早期退役や路線・便数調整による整備・運航コスト削減など、徹底的な費用削減に取り組みました。一方、需要に応じた機材大型化や、国際線乗り継ぎ旅客獲得のための便数・ダイヤ調整などを柔軟に行い、収入の最大化を目指しました。また、国内線ではJAL SMART AIRPORTを主要5空港（羽田、伊丹、新千歳、福岡、那覇）に展開し、非接触かつスムーズなサービス提供に努めました。

中期の取り組み 需要回復に応じたネットワークの拡充

国際線は、コロナ影響からの需要回復に合わせて、運航路線・便数の復便を進めます。需要の回復が早い北米＝アジア間の乗り継ぎ需要を成田発着路線で獲得することに加え、2020年度から拡充予定であった羽田発着路線を順次展開し、国内線との乗り継ぎ利便性を向上させることで、日本各地と海外との人流・物流の拡大に貢献します。

国内線は、社会を支える重要なインフラとしてネットワークを維持・展開します。特に、地域に密着した航空各社（J-AIR、JAC、HAC、JTA、RAC）は、生活路線を支えるという社会的使命を有しており、各社のリソースを最大限活用してネットワークの最適化を実現するとともに、地域の魅力創造・発信に取り組みます。

あわせて、離島路線を有する九州の地域航空3社（JAC、天草エアライン株式会社、オリエンタルエアブリッジ株式会社）とJAL、全日本空輸株式会社（ANA）の5社で構成するEAS LLP（地域航空サービスアライアンス有限責任事業組合）の枠組みを活用し、離島路線についてJAL、ANA両社による系列を超えたコードシェアを実施します。JALとANAが手を携えて地域航空路線ネットワークの拡充に寄与し、都市と離島の人流を創出することで地域活性化に貢献します。



JACやHACで運航中のATR型機は、CO_2排出量が少ないターボプロップ機です。2022年4月に受領した JAC 11号機には、自然を大切にし次世代に引き継いでいくというメッセージを込め、機体に「ecoPROP」の文字とハートをかたどった葉のデザインの特別塗装を施しました。JALグループは、世界自然遺産に登録されている屋久島、奄美大島・徳之島、沖縄島をはじめ自然豊かな離島のネットワークの維持と地域振興に取り組んでいます

中期の取り組み 省燃費機材エアバスA350型機展開による選好性向上

国内線は従来機材と比較して省燃費・低騒音機材であるA350-900型機を16機まで拡大しており、国際線も2023年からA350-1000型機の導入を順次進めます。

環境負荷のできるだけ小さい機材を投入することで、今後想定される環境規制への適合を進め持続可能な航空輸送の基盤をつくるとともに、お客さまの選好性・快適性を高めることで、収益のベースであるビジネス需要の獲得強化を図ります。

中期の取り組み 環境負荷を軽減する商品・サービスの開発・提供の推進

2025年度までに機内サービスやラウンジにおける新規石油由来プラスチックの使い捨てを全廃します。

ラウンジでは、食品廃棄を削減するため、羽田空港・成田空港の国際線サクララウンジ※にて、ビュッフェスタイルからモバイルオーダーによる提供へ変更します。

機内食では、羽田・成田の機内食製造過程での食品残渣を100%リサイクルし、堆肥化します。

さらに、カーボンオフセットの企業向けサービスの展開や国際線機内食の事前キャンセルサービス（JAL Ethical Choice-Meal Skip Option-）の全路線展開を進め、お客さまとともに環境負荷軽減を目指します。

※ファーストクラスラウンジには2021年3月に導入済み。

ラウンジのモバイルオーダー画面

Meal Skip Option利用者に提供されるアメニティキット（写真はイメージ）

中期の取り組み アライアンスや共同事業を活用したさらなるESG戦略の推進

パートナーキャリアとのネットワーク補完を進め、お客さまの利便性の向上を目指します。さらに、相互のESG戦略への理解を深め、協業機会の検討を進めます。

oneworldの枠組みを用いて、米国でのSAF共同調達を実施しているほか、今後は製造力の低い地域でのSAF生産促進やSAF製造業者への戦略的投資などを検討します。

共同事業パートナーをはじめとするアライアンスの枠組みを活用し、多様なバックグラウンドや価値観を持つ人財の交流やノウハウの組み合わせによるイノベーションやD&I推進も検討を進めます。

共同事業を実施しているマレーシア航空とのコードシェアにより羽田=クアラルンプール線を2022年8月に開設

oneworldの枠組みで、米国においてSAFの共同調達を実施。2024年からサンフランシスコ発の定期便に搭載予定。2027年からはロサンゼルス、サンディエゴ発にも拡大する予定

Voice

株式会社北海道エアシステム
経営企画部　マネジャー
井上 温基

地域とともに　～北海道エアシステムの取り組み～

北海道エアシステム（HAC）は、2021年度に低燃費・低騒音の機材である新型機ATRへの機材更新を完了しました。ATR３機体制のもと、札幌丘珠空港を拠点に（離島2路線を含む）道内6路線と東北1路線を結び、地域密着の生活交通インフラとしての役割を担います。一方、各就航地域の皆さまと関わる中で、HACの果たす役割の幅も広がっている実感があります。地域に人が訪れるきっかけを地元事業者とともに創造したり、空港との二次交通充実のために地元交通事業者と連携した仕組みづくり、地元高校との協働など、これからも地域社会の課題に対してHACがどういった価値を提供できるのか、地域の人たちと真剣に向き合って取り組んでいきます。

③ LCC ～高い収益性の実現と事業規模の倍増～

	FY2021	FY2022～
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 ※ジェットスター・ジャパン除く	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 ※ジェットスター・ジャパン除く
ZIPAIR	・日本初の中長距離LCCとして米国西海岸路線就航	・アジア・北米・中国のネットワークを拡充
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	・エアバスA321LR導入による競争力強化と環境負荷低減

■2021年度の振り返り

ZIPAIR Tokyoは中長距離LCCのパイオニアとして米国西海岸路線に就航し先行者優位性を確保しながら事業規模を拡大しました。スプリング・ジャパンは今後回復・成長が見込まれる中国インバウンドマーケットをリードしていくためにJALグループの連結子会社となりました。ジェットスター・ジャパンは年末年始をはじめとした回復しつつある観光需要の喚起に貢献しました。

中期の取り組み　アジア・北米・中国のネットワークを拡充

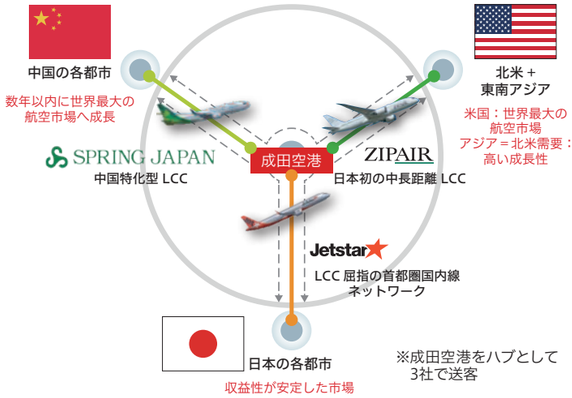
成長かつニーズが変化するマーケットにおいて、JALグループとして多様な品揃えを用意します。LCC各社においても環境負荷の低い機材の導入やリーズナブルな価格の提供を通じた日本の各地域への人流促進の面からESG戦略を推進することで、お客さまに選ばれるLCCとして選好性を向上し、収益最大化を目指していきます。

具体的には、ポストコロナにおいて成長が見込まれる観光・VFR※のマーケットをLCC3社で確実に取り込み、事業規模を倍増していきます。

また、LCC3社間の成田空港をハブとして、それぞれが強みとして持つネットワークを活用し、世界と日本の各地域間の人流を促進し、インバウンドの拡大にも貢献していきます。

マイル連携やJAL／LCC3社の強みや特徴を広く訴求することによりJALグループLCCとしてのブランド強化を図ります。

※友人親族訪問／Visit Friends and Relatives



Voice

株式会社ZIPAIR Tokyo
客室乗務員
中島 爽

お客さまに選ばれるLCCを目指して

ZIPAIR Tokyoが目指す「NEW BASIC AIRLINE」を体現するため、親身にお客さまとコミュニケーションし、積極的にアイデアを出しながら、お客さまが本当に求めていることをくみ取って解決できるよう努めています。例えば、無料貸出ブランケットがない代わりにお客さまが端末で購入するお手伝いをするなど、「安いからサービスはない」というLCCに対する先入観を払拭できるようなサービスを心がけております。

客室乗務員が地上業務を兼務するため、客室外で得た学びや経験を自分の乗務にフィードバックできることが何よりの強みです。私も学生向けオンラインインターンシップの企画から実施までを担当した経験を再び乗務におけるコミュニケーションに活かすことができています。

ZIPAIR Tokyoの機材は十分な座席間隔や無料インターネットを備え、設備面ではフルサービスキャリアと遜色ありません。「またこの人に会いたい」と思っていただけるような機内サービスを心がけ、お客さまに選ばれるLCCになれるよう努力していきます。

(2) 貨物郵便 ～新たなビジネスモデルで事業を拡大～

需給逼迫が継続する中でも、輸送需要の多様化が進んでいます。こうした社会ニーズに応えるため、他航空会社との提携により供給を最大限に創出するとともに、社会生活に密着したeコマース・宅配、ヘルスケア、食品などの戦略品目の取り扱いを強化します。また、物流に関する社会課題の解決に取り組み、サステナブルなサービスを提供し続けます。

	FY2021	FY2022～
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、ワクチンなど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、高単価貨物の取り扱い強化 ・ヤマトHDとのフレイター事業を2024年4月に開始（ジェットスター・ジャパンにて運航） Jetstar

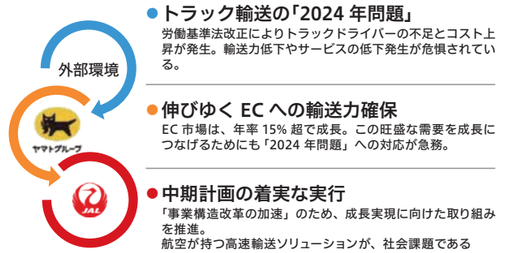
■2021年度の振り返り

国際貨物では、半導体などの旺盛な需要に加え、海上輸送の混乱により航空貨物への転移需要が発生する中、自社旅客機による貨物専用便に加え、外国航空会社のフレイター（貨物専用機）を用いた運航により、幅広いお客さまのサプライチェーンの維持に努め、収益の極大化を図りました。また、新型コロナウイルス感染症のワクチン輸送においては、高い輸送品質を活かし、社会からの要請に応えました。

中期の取り組み　ヤマトHDとのフレイター事業を2024年4月に開始

近い将来に懸念されるトラック輸送における輸送力・サービスに関する社会問題（2024年問題）に対応し、持続的な物流ネットワークの構築に向け、ヤマトホールディングス株式会社（ヤマトHD）との共同事業を2024年4月から開始します。

国内物流の長距離輸送の多くを担っているトラックなどの輸送モードに加え、新たな輸送手段として貨物専用機を活用することで、安定的な輸送力の確保やサービス品質の維持・向上へ貢献します。また、将来的には両社が培ってきた経営資源の相互活用などの提携を進め、地域への貢献や社会課題の解決に寄与するとともに、お客さまに選ばれ続けることで、さらなる成長を目指します。



Voice

貨物路線部提携室
浦 涌
PU YONG

パートナーと連携し、お客さまのニーズに応える

私たちは、日本・中国・アジアから欧米向けを中心に、航空貨物の総需要の堅調な成長が見込まれる中、自社旅客機によるネットワークに加え、外国航空会社のパートナーと提携し供給を補完してきました。物流全体が混乱し、フレイターのチャーター需要が高まる中ではありましたが、粘り強く交渉を重ねることで、コロナ禍前からの長年にわたるパートナーシップもあり供給の確保に成功し、お客さまの需要に最大限応えてきました。物流全体が混乱する中でJALCARGOが果たすべき責務は増していると感じています。これからも、お客さまのサプライチェーンの維持のため、日々その声を伺い、機動的な供給を行うことで、お客さまの「想い」に応え続け、社会の進歩・発展に貢献するJALCARGOを目指します。

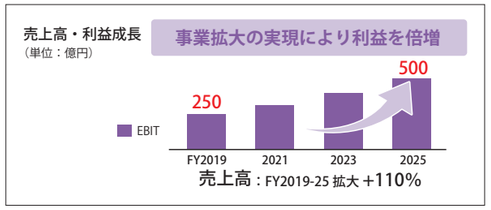
（3）マイル・ライフ・インフラ

2021年度、コロナ禍による航空需要の激減により航空以外の収益源の重要性を再認識し、事業構造改革に向けて、マイル・ライフ・インフラでの事業領域拡大の取り組みを開始しました。「マイレージ・ライフスタイル」「地域」「次世代エアモビリティ」「受託（空港／整備／貨物）」それぞれの事業領域で、JALグループの強みである顧客基盤やブランド、ヒューマンスキルを最大限に活用し、成長を図ることとしています。

①マイレージ・ライフスタイル領域

	FY2021	FY2022～
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	・JALマイルライフ構想の推進によりお客さまと社会のウェルビーイングを実現しつつ利益を倍増

航空以外の日常生活においてサービスを提供、マイルの「ためる」「つかう」領域を拡大する「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します。具体的には、「異業種事業者との提携拡大」「DXの推進」に加え、航空以外の日常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「新マイレージプログラム」を導入します。日常生活・ライフステージにおける高品質・便利なサービスを提供することにより、サステナブルな社会の実現に貢献し、ESG戦略を推進していきます。

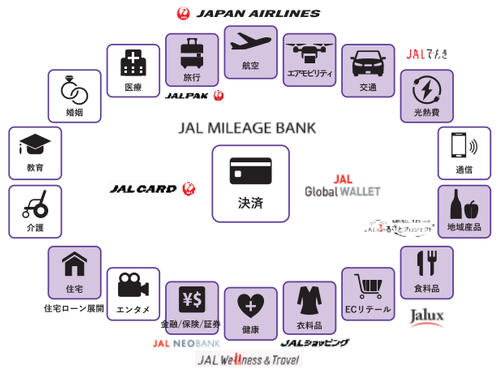


中期の取り組み　JALマイルライフ構想の推進によりお客さまと社会のウェルビーイングを実現しつつ利益を倍増

マイレージ・金融領域では、「JALマイルライフ構想」をさらに一歩進めるべく、「JAL Wellness & Travel」「JAL住宅ローン」「JALでんき」といった新サービス提供に続き、楽天とのポイント交換サービスを開始しました。物販領域では、EC事業の強化を図るべく、JALUXを連結子会社化しました。

今後は、金融サービス領域を強化し、（保険／証券などの）金融商品拡大、キャッシュレス化の促進（タッチレス拡大／二次元コード決済導入）に取り組みます。物販領域でも、JALUXとのシナジー拡大に加え、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を進めます。「マイルとともに、毎日の暮らしと人生をもっと豊かに」をモットーに、今後も「JALマイルライフ構想」を推進します。

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

Voice

マイレージ事業本部
事業戦略グループ
米倉 聡之介

魅力的なマイレージプログラム提供への挑戦

日頃から「どうすればお客さまに魅力的なマイレージプログラムを創れるか」という視点で、サービスについて仲間と本音でぶつかって議論をしています。2022年4月、九州電力グループとともに実現した「JALでんき」は、「お客さまがマイルをためる機会をもっと増やしたい！そしてJALの飛行機にご搭乗いただきたい！」という想いを持ち、日常と非日常をつなぐ新たなサービスとしてスタートさせました。今後は、環境に配慮したサービスの普及を通じて、JALのマイレージプログラムに魅力を感じていただけるよう果敢に挑戦してまいります。

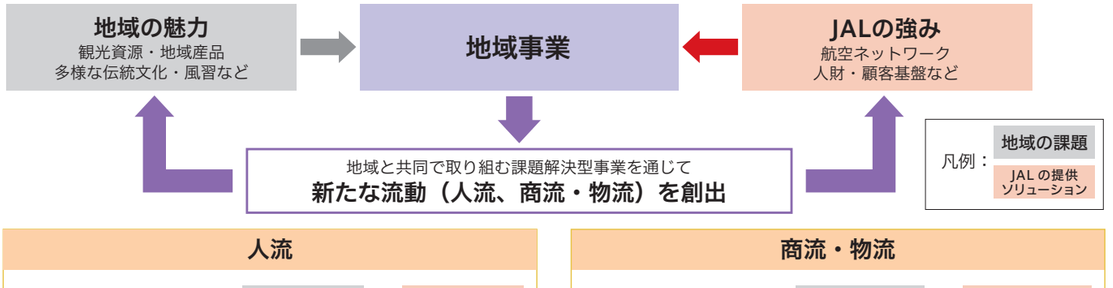
②地域領域

	FY2021	FY2022～
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など）	・地域（自治体・地方企業など）と共同で取り組む課題解決型の事業の拡大

自然環境に配慮しながら地域活性化に取り組み、永続的な流動を生み出すことで航空需要の創出を目指します。

地域ごとに抱えるさまざまな課題解決のため、地域にヒトが行く理由づくり・仕組みづくりを推進するとともに、地域からモノを日本全国、そして世界へお届けできるよう魅力ある商品づくり・販路づくりによって持続可能な地域経済・コミュニティの確立を支援していきます。

中期の取り組み　地域と共同で取り組む課題解決型の事業の拡大



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・風土などの魅力を活用し、環境保全活動、文化体験など、地域へ訪れる付加価値を創出

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

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、ワーケーションなどの目的型旅行

商流・物流

■商品開発・ブランド化　地域産品の特産化 × 人財（客室乗務員など）

- 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」の取り組みを推進し、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

Voice

地域事業本部
事業戦略部 戦略グループ
居原 裕一郎

越境ECを通じた地域活性化

当社の越境EC（SNSアプリ「WeChat」内の公式ミニプログラム「日本航空優選」）では、日本各地域の魅力ある名産品を海外で販売するため、出品事業者にとって難しかった税関手続きや海外企業との契約などの手続きを当社が担うことで、出品事業者をご支援することができていると感じております。

商品の背景にある地域性や文化・歴史など、その地へ足を運びたくなるような情報発信も加え誘客に結びつけることで、地域活性化を図ります。

③エアモビリティ領域

	FY2021	FY2022〜
エアモビリティ	・ドローンにおける各地での実証を展開 ・エアタクシーのビジネスモデル検証を実施	・オペレーションプラットフォームを確立し、エアモビリティ市場を拡大

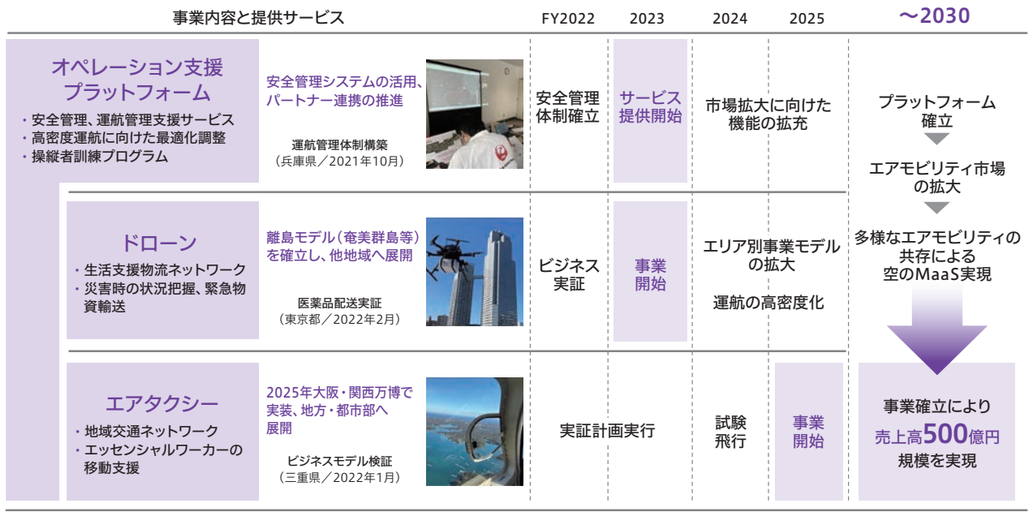
少子高齢化に伴い、離島などの過疎地域では買い物アクセスなどの課題があり、次世代エアモビリティの活用が期待されています。JALグループは空の移動に関わる運航ノウハウを活かして地域の課題・ニーズに寄り添い、移動の利便性を向上し地域を豊かにしていきます。

中期の取り組み オペレーションプラットフォームを確立し、エアモビリティ市場を拡大

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



JALグループでは、離島や都市部でのドローン実証、空飛ぶクルマの調査などに積極的に参画し、事業化に向けた取り組みを着実に進めてまいりました。航空運送事業で培ったノウハウを活用し、安全運航を適切に管理する仕組みと体制をもとに、エリアごとにドローン、空飛ぶクルマが活躍する社会の絵姿を描き、新たな市場をリードしていきます。多様なエアモビリティが多頻度で飛び交う世界の実現を目指し、より多くの事業者が安心してエアモビリティを利活用できるよう、安全かつ円滑なオペレーションを支援するプラットフォーム事業を進めていきます。

詳細は当社Webサイトをご覧ください。
WEB https://www.jal.com/ja/air_mobility/

Voice

デジタルイノベーション本部
エアモビリティ創造部
木下 隼斗

誰もが生活しやすい社会の実現を目指して

私は現在、ドローンや空飛ぶクルマを統合的に管理・支援するプラットフォーム事業の開始に向けて準備を進めています。新規事業ならではのスピード感の中で難しい判断が求められる場面もありますが、JALが航空事業で培った運航管理や安全管理の仕組みを使って将来ドローンや空飛ぶクルマが安全かつ効率的に運航される世界の実現を目指し、自治体や他企業さまと連携しながら誰もが生活しやすい社会の実現を目指しています。

④受託領域

	FY2021	FY2022〜
受託	・強みを活かした事業の拡大を通じて社会・航空業界の成長を支える	

航空需要回復に柔軟かつ着実に対応できる受託体制を整え、エアラインの強みを活かしたサービス拡充に取り組みます。また、国内各空港への海外航空会社の誘致を行い、国内外の人流・物流の活性化に貢献し、地域経済と航空業界の成長を支えます。

中期の取り組み 強みを活かした事業拡大を通じて社会・航空業界の成長を支える

【需要環境】インバウンド需要回復、運航再開による整備・技術サービスのニーズ、旺盛な貨物需要

JALの持つ強み
培ってきたスキル／保有するアセット

パートナーとの連携
需要の変化に柔軟に対応する供給体制

・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・官公庁などにサービスを展開
・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

空港受託領域
空港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）
- 管理業務など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空会社の乗り入れ誘致

整備領域
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、商品・施設／ツールの提供など、充実した運航支援
- エンジン・ランディングギアなど、装備品の整備
- 航空機整備のノウハウを利用した新規事業（技術、訓練、物流など）

貨物上屋領域
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り組みを強化
- 新たなテクノロジーにより安全性と輸送品質の向上を図る

人流・物流の活性化

社会・航空業界の成長 | **受託領域の拡大**

売上高目標 FY2025 までに FY2019 対比+50%

Voice

受託戦略部
顧客販売・契約グループ
趙 丹陽

より多くの海外航空会社に就航いただきたいという強い想いを持ち、日本への就航を検討している海外航空会社に向け、日・英・中・韓国語での受託事業Webサイトを開設しました。高い受託品質をPRすることで、多くの問い合わせをいただいております。今後もインバウンドの回復・成長を見据え、日本と世界の架け橋としての使命を着実に果たしていきます。

株式会社JALエンジニアリング
成田航空機整備センター
カスタマー整備部
能澤 文明

私たち整備士は来る航空需要回復に備え、DXなどを活用し、従来の整備のスタイルを進化させてきました。

私の所属する成田では、この一年で、受託する各社で書式や仕組みが異なる中、ヒューマンエラーの起こりにくい書類管理や資格維持のシステムを構築し、品質管理面での進化を遂げています。

この先も、培ってきたJALの技術力をさらに昇華させ、また日々丁寧にお客さまと接し、よりJALグループとして柔軟に要望にお応えできる組織をつくり上げていきます。

（4）DX戦略 ～ビッグデータを構築・活用し事業構造改革を加速～

フルサービスキャリアで培った顧客データの分析･活用のノウハウを、マイレージ･ライフスタイルやLCCなどほかの事業領域にも展開します。DXによる事業構造改革をスピーディーに実行することで成長を加速させるとともに、より多くの社会課題の解決に取り組んでまいります。

執行役員
デジタルイノベーション本部長
野田 靖

DX銘柄2021
Digital Transformation

DX推進の目標「CX・EXの最大化」

中期経営計画で掲げているDX推進は、お客さまに新たな価値や最高のサービスをご提供しCX（Customer Experience）を最大化すること、社員の働き方を改革し業務品質･生産性の向上を通じてEX（Employee Experience）を最大化することを目標としています。

CXの最大化では、スマートフォンアプリなどのデジタルタッチポイントを強化することにより、サービス品質の向上やパーソナライゼーションの進化に取り組みます。EXの最大化では、データ整備･取得･共有による業務高度化、AI･RPAを活用した自動化･効率化による生産性向上などに取り組みます。EXを最大化することで、社員がモチベーション高く、生産性高く働けるようになり、それが新たなサービスの開発やサービス品質の向上につながることでCXが最大化され、さらにEXが向上する好循環を実現していきます。

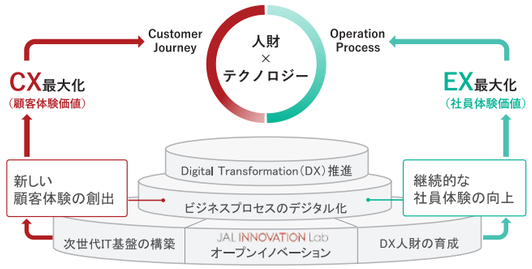
▶2021年度の振り返り

デジタルを活用したCXおよびEXの最大化に取り組みました。JAL SMART AIRPORTの主要空港への展開を完了するとともに、衛生的で清潔な環境でお客さまをお迎えするため、チェックイン端末のタッチパネルの非接触化を実現しました。また、社員のリモートワークを支える環境の構築や空港の現場でのアバターロボットの活用など、コロナ禍において遠隔での業務を可能にする環境を整えることで、多様な働き方の実現および生産性向上に取り組みました。こうした取り組みにより培われた力を今後の事業構造改革に活かしていきます。

▶DXを通じた事業構造改革の加速

コロナ禍などの厳しい環境変化に適応するためには、レジリエンスと成長性を備えた事業構造の構築が急務であるため、DXによる事業構造改革を加速させます。

JALの強みである多様な人財が、デジタル技術やデータを活用して変革を推進することで、グループシナジーや業界横断のエコシステムを生み出し、新たな価値を創出します。



JAL Innovation Labについての詳細は当社Webサイトをご覧ください。
WEB https://www.jal.com/ja/innovation_lab/#/

▶DX推進実現のために

これらを実現するためには、「次世代IT基盤の構築」「オープンイノベーションの展開」「DX人財の育成」が不可欠です。

①次世代IT基盤の構築
セキュリティの強化やデータ基盤の充実を図ります。

②オープンイノベーションの展開
新しい価値やビジネスを創出するための活動拠点であるJAL Innovation Labを活用し、組織横断での取り組みやラボを持つ企業同士が連携するラボ･アライアンスの枠組みにより他社との共創活動を加速してまいります。

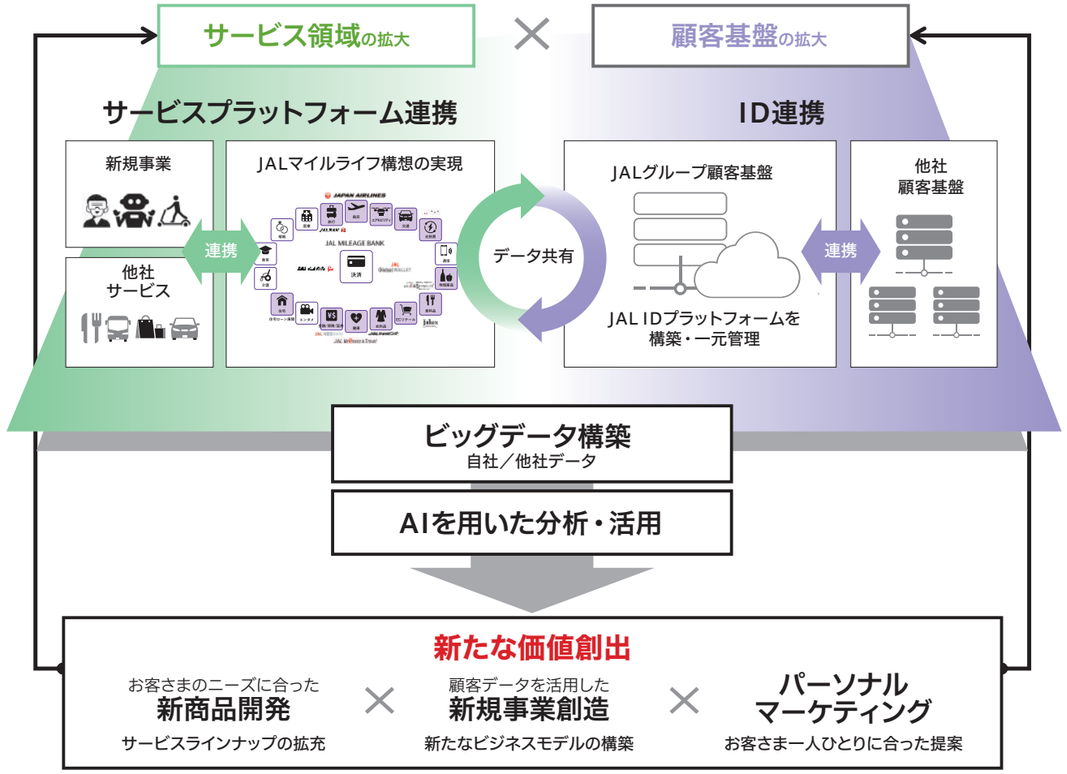
③DX人財の育成
教育、配置、採用の三つの観点で、DXや新規事業創造を推進できる人財を全社的に育成します。こうした人財への投資により、当社の知的資本であるサービス･技術などのノウハウを、さらに高い水準に進化させるとともに、ほかの事業領域へ展開することで事業構造改革を実現します。

JALグループは、人財とテクノロジーの融合によるDX戦略で新たな価値創造にチャレンジしてまいります。

DXによる事業構造改革

サービス領域の拡大
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するJALマイルライフ構想を実現し、新規事業や他社サービスとの連携を進め、サービス領域を拡大します。一つの会員IDで多様なサービスの利用が可能になり、マイルを利用するシーンが増えることで、お客さまにより魅力を感じていただけるようになります。

顧客基盤の拡大
JALグループ内の会員IDを一元管理し、他社の会員IDと連携します。会員基盤を航空領域から非航空領域に広げることで、これまで飛行機を利用する機会が少なかったお客さまにもアプローチし、顧客基盤を拡大します。お客さまは他社の会員IDを使って、JALのサービスを利用できるようになります。



ビッグデータ構築
AIを用いた分析･活用
顧客基盤の拡大と、航空領域や非航空領域における新たなサービスの提供により相乗効果を生み出し、より多くのお客さまデータを収集･蓄積します。自社データと他社データを集約してビッグデータを構築し、体制も強化してAIを用いた分析･活用を行います。

新たな価値創出
データを最大限に活用することで、航空領域に限らず非航空領域において、よりお客さまのニーズに合った新商品を開発することや、新たな事業の創造、お客さま一人ひとりに最適な提案をするパーソナルマーケティングを実現します。
顧客基盤･サービス領域の拡大、ビッグデータの構築･分析･活用、サービスの拡充という好循環により、事業構造改革を加速してまいります。

（5）人財戦略 ～最大の強みである多様な人財の力を結集～

持続的な成長・発展を実現する原動力である人財の力を最大限に高めるべく、人財への投資を積極的に行っていきます。
JALグループ最大の強みである多様な人財の力を結集し、全社員一丸となって経営戦略の推進を加速してまいります。

執行役員
人財本部長
小枝 直仁

「人財育成」についての詳細はP.87をご参照ください。

▶2021年度の振り返りと2022年度の取り組み

JALグループでは、2021年度についても、コロナ禍を受けた需要急減により生じた人員の余力を最大限に活用するべく、教育・訓練や社外出向を実施しました。社員一人当たりの研修時間はコロナ禍前と比べて2.2倍、社外出向は日本国内において月平均で約1,600人規模で実施し、これにより新たな経験・知見を獲得することで社員一人ひとりの成長を実現してきました。2022年度は需要回復による本格的な反転攻勢に向けて、ローリングプラン2022で示したとおり、経営戦略の3本柱のうちESG戦略を軸に据え、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推進していくことを目指しています。

こうした持続的な企業価値向上ストーリーの実現を支える最も重要な要素は人財であるとの認識のもと、人財戦略を策定しました。検討に当たっては、経営戦略の実現に必要となる人財面の課題を、あるべき姿と現状との比較により定量的に把握した上で、ギャップの解消に向けた具体的な施策を策定するとともに、それらによりもたらされる成果を中期経営計画期間中に達成すべき目標値として設定しています。

人財戦略を着実に実行し、JALグループの強みである多様な人財の力を最大限に高め、全社員一丸となって経営戦略の推進を加速してまいります。

戦略の骨子

ローリングプラン2022の人財戦略策定に当たっては、「新たな価値の創造」と「継続的な生産性の向上」の2点を軸に据えました。

中期経営戦略で掲げた事業構造改革の加速による収益源の多様化の実現には、航空運送領域以外の業務に挑戦し「新たな価値を創造」していくことが必要です。そのため、従来の考え方や制度・運用にとらわれることなく新たな施策を実行し、挑戦意欲を持って新しい価値を生み出すことのできる人財を育成、成長させていきます。また、それにより失敗を恐れず最後までやり抜く組織風土を根付かせます。加えて、需要回復による既存領域を含めた業務量の増加と環境変化に柔軟に対応していくため、「継続的な生産性の向上」に努めていきます。

具体的な施策については、「成長戦略への人財配置」「多様な人財の採用と社員の成長機会の付与」「業務プロセス改革」「基盤となる取り組み」の4要素に分けて実行していきます。戦略の推進に当たっては 、JALグループ全社員がJAL Vision 2030に共感し、実現に向けて自律的に行動しようとする意欲を高めることが重要となることから、社員のキャリアデザイン支援強化や人財への投資を通じた「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」を特に重要な取り組みとして位置づけています。

戦略の詳細

■成長領域への人財配置

2025年度目標
成長領域への人財配置
3,000名増
（2019年度対比）

LCCやマイレージなどの成長領域を伸ばし、収益源の多様化を実現するための人員体制を早期に確立します。フルサービスキャリア（FSC）を中心とした既存領域から今後収益を拡大させる成長領域へ人財をシフトし、2025年度には成長領域への人財配置を3,000名増加（2019年度対比）させ、人員体制を整えていきます。

成長領域のポストにおける公募制度・登用の拡充や、高い専門性、創造性、自律性が求められるポストで業績に連動した成果型の報酬制度を新たに導入することで、社員の挑戦意欲を促進していきます。

■多様な人財の採用と社員の成長機会の付与

2025年度目標
エンゲージメントの高い社員割合
10pt向上
（2019年度対比）

事業領域の多様化を実現し、企業の持続的な成長・発展につなげていくため、多様な知見を持った人財を獲得するとともに、人財への投資を積極的に行うことで社員の能力を高め、エンゲージメントを強化していきます。

具体的には経験者の通期採用やスキル要件を明示したジョブ型採用を実施するとともに、社内インターン、グループ内外への出向などによる実務経験の充実、社内外の研修機会の増加などを通じた社員の知識・経験の多様化を推進します。

■業務プロセス改革

2025年度目標
一人当たり売上高の拡大
15%増
（2019年度対比）

業務プロセス改革により売上を伸ばしつつ工数を減らし、生産性を向上していきます。

コロナ禍からの需要回復に伴う生産量拡大のフェーズにおいて、JALグループ内で重複している間接業務の集約やデジタル技術の活用によるFSCの業務効率化に取り組み、インプット（投入）を最小化します。同時に、地域における事業収益最大化に向けた支社体制の導入や、積極的な人財投資を通じた社員個々人の能力底上げによりアウトプット（産出）の最大化を目指します。

■基盤となる取り組み　～D&I・DX推進～

2025年度目標
女性管理職比率
30%
（2021年度末 21.9%）

人財戦略の全体に関わる基盤となる取り組みとして、D&IとDXを推進していきます。

性別、文化、職域の壁を越えて多様な人財が多様な働き方で働くことで画一的な考え方から脱却し、そこにDXを掛け合わせることでイノベーションを起こし、新たな価値の創造や生産性の向上につなげていきます。

「D&I推進」についての詳細はP.89をご参照ください。

人財投資の考え方
JALグループでは、採用・配置・評価・研修という人財育成に関わる重要な要素を連携させ、人財の価値を最大化するための仕組みを構築しています。また、性別や国籍、年齢などに関わらず多様な人財が継続的にいきいきと活躍するための働き方改革を行い、オフィス環境、デジタルデバイスなどへの積極的な投資を行ってきました。今後も、人財の育成と多様な個性を活かす環境づくりに積極的に投資を行い、新たな価値創造と継続的な生産性向上の実現を目指します。

「人財育成」についての詳細はP.87をご参照ください。

4. 財務戦略 ～財務基盤を早期に再構築し持続的成長フェーズへ～

早期に健全な財務体質を再構築し、リスク耐性の強化とポストコロナにおける持続的成長に進む体制を整え、キャッシュ・フロー創出力の回復に努めます。そして、強い財務体質を背景に、徐々に株主還元とサステナブルな成長に向けた投資に経営資源を重点的に配分してまいります。

代表取締役専務執行役員
財務・経理本部長
菊山 英樹

▶2021年度の取り組み

2021年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響の長期化により、当社グループが属する航空業界は、2020年度に続き、厳しい状況に置かれました。下期は、国内線において需要回復の兆しが一時見られたものの、変異株出現に伴う感染再拡大により需要が減退する局面があるなど、一進一退を繰り返す展開となりました。

このような経営環境の中、当社グループは、好調な貨物での増収努力に加え、機動的な供給調整により運航費用などの変動費を抑制するとともに、役員報酬の減額、社員の賞与減などの固定費削減を進め、収支改善に努めました。

また、財務面においては、総額3,500億円のハイブリッド・ファイナンスを含め、総額4,419億円の負債調達を実施しました。コロナ禍を耐え抜くために必要な手元流動性の確保のみならず、資金調達能力の維持・向上に向けて、株式の希薄化を伴わない形で財務体質を強化すると同時に、ポストコロナにおける持続的な成長を実現するための投資資金を前広に確保しました。このように、リスク耐性を強化しつつ、燃費性能に優れた新しい航空機を計画どおり導入するなど成長に向けた準備を着実に進めてきました。

▶2022年度以降に向けて

新型コロナウイルス感染症拡大の影響は徐々に収まりつつあり、足許では、国内線の需要は着実に回復に向かっており、また、日本入国時の水際対策の緩和が進展するなど、航空需要の本格的な回復が進んでいくことが見込まれます。

このような経営環境の中、フルサービスキャリアにおいては、コロナ禍の厳しい事業環境下においても導入を進めてきたエアバスA350型機などの新しい航空機の活用により速やかに供給量を回復させ、商品・サービスの競争力を高めることで競合他社との差別化を図り、利益の改善を目指してまいります。加えて、CO_2排出量が少なく、低騒音の航空機を積極的に導入することでESG経営を推進してまいります。

フルサービスキャリア以外の事業領域では、貨物郵便、LCC、マイル・ライフ・インフラの3つの事業領域を拡大することで、収益力の多様化を推進し、フルサービスキャリアのみに依存しない事業構造の構築を進めてまいります。

財務戦略においては、リスク耐性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は、以前から変更しておりません。ボラティリティの高い航空運送事業を営む以上、リスク耐性の維持・強化は経営の安定化に不可欠であり、格付評価上の自己資本比率50%程度への回復と、純有利子負債を2025年度末を目途にゼロとすることを目指し、足許では財務基盤の再構築を優先いたします。その後、キャッシュ・フロー創出力の回復に従い、徐々に株主還元やサステナブルな成長に向けた投資に経営資源を重点的に配分するフェーズに移り、持続的な成長ならびに中長期的な企業価値の向上を進めてまいります。

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2022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思います。そして、ESG戦略を軸に持続的な成長に向けて経営戦略を推進・加速してまいります。

財務基盤の再構築

リスク耐性強化と資本効率を両立し、経営資源を戦略的に配分

		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

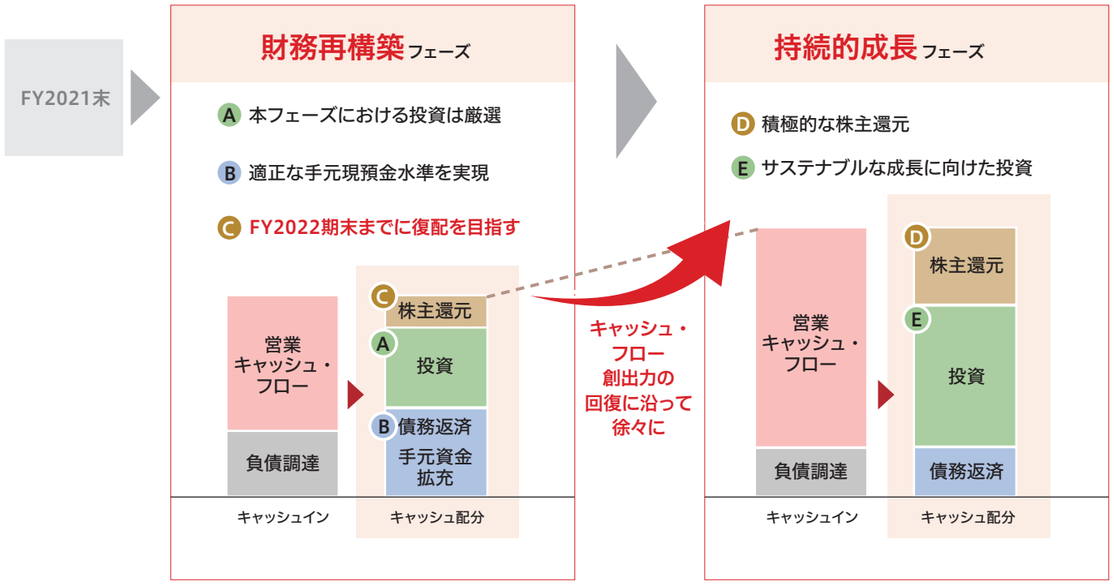
新型コロナウイルス感染症拡大の経験をふまえ、リスクへの耐性をより強化すべく、足許では財務基盤の再構築を優先し、その後、株主還元やサステナブルな成長に向けた投資に経営資源を積極的に配分する持続的成長フェーズへと移行していきます。

手元流動性については、新型コロナウイルス感染症拡大のような大規模なパンデミックリスクにも耐え得るよう、旅客収入の5.0～5.6か月分を確保・維持することとし、その一部については資産効率を考慮しコミットメントラインも活用することといたします。また、格付評価上の自己資本比率を50%程度、純有利子負債を2025年度末を目途にゼロとすることにより、健全な財務体質を取り戻し、資金調達能力の維持・向上を目指します。なお、信用格付については、「Aフラット」取得を目指します。

一方で、資本効率・資産効率の向上にも取り組み、早期にROIC 9%、ROE 10%以上を達成し、より効率的な経営を目指していきます。資本効率を高めることで、ステークホルダーの皆さまのご期待に応える経営を行っていきます。

成長投資・株主還元に向けて

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・フローを徐々にシフト



今後のキャッシュ・フロー配分については、財務基盤の再構築を優先する「財務再構築フェーズ」から、株主還元やサステナブルな成長に向けた投資を強化する「持続的成長フェーズ」に徐々に移行していきます。

「財務再構築フェーズ」では、リスク耐性の強化と財務体質の早期改善に向けて投資を厳選し、手元流動性の拡充と債務返済に重点を置いてキャッシュ・フローを配分していきます。この間、投資については案件を厳選して実施し、株主還元については、まずは2022年度期末までの復配を目指すことといたします。

その後、航空旅客需要の回復、事業構造改革の進展などによりキャッシュ・フロー創出力が改善するに従い、徐々に株主還元とサステナブルな成長に向けた投資にキャッシュ・フローをより重点的に配分していく「持続的成長フェーズ」に移行していきます。

株主還元については、配当性向35%程度以上を安定的に実現しつつ、機動的な自己株式取得などを通して総還元性向の向上を図っていきますので、ぜひともご期待ください。

なお、持続的成長フェーズにおいても、ROICと中長期的な企業価値向上を重視した規律ある投資管理を行っていきます。

Topic ステークホルダーとの対話

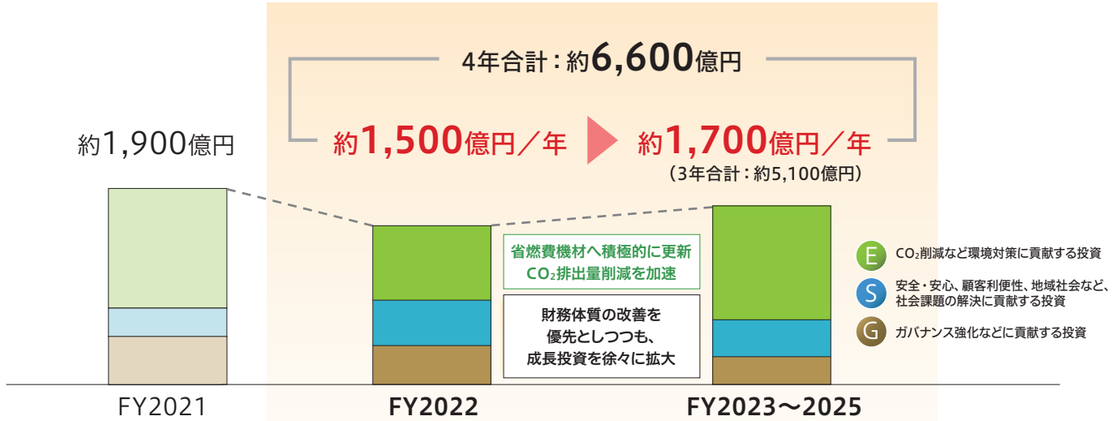
証券会社および機関投資家のアナリストなどの皆さまとは、ラージミーティングの開催や個別での面談を実施し、当社社長・副社長・CFOなどとの対話の機会を積極的に設けています。加えて、IRDAYやCEO・CFOスモールミーティングなど、投資家向けのイベントも開催しています。

2022年5月に開催した「IRDAY」では、社長の赤坂をはじめマネジメント11名が登壇し、2021-2025年度　中期経営計画ローリングプラン2022の内容について、皆さまとの対話の機会を設けました。また、昨年度に引き続き、社外取締役の八丁地園子氏も参加し、コーポレート・ガバナンスについての対話の機会を設けるなど、さまざまな視点からJALグループへの理解を深めていただきました。

2022年6月に開催した「CEOスモールミーティング」では、中期経営計画ローリングプラン2022において経営の軸に据えた「ESG戦略」をテーマに実施し、皆さまと赤坂との間で活発な意見交換を行いました。

投資戦略

すべての投資はESG経営の推進のために



当社グループでは、すべての投資はESG経営を推進するためと位置づけ、E・S・Gそれぞれの分野に資する投資を着実に実施していきます。2022年から2025年までの4年間の投資額は、規律ある投資管理のもと、6,600億円を計画しています。

E 分野の投資

CO_2排出量削減に資するエアバスA350型航空機の省燃費機材の導入や、SAFに関する投資・出資などを行っていきます。

S 分野の投資

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、お客さまの利便性・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領域への投資を行っていきます。

G 分野の投資

当社グループの安定的な経営や情報セキュリティ強化、BCP強化に資する投資などを行っていきます。

E・S・Gそれぞれの分野において着実に投資を行うことで、ESG経営を推進していきます。今後、業績が改善しキャッシュ・フロー創出力が想定以上に高まるような場合には、株主還元の充実とともに、投資についてもボリュームを増加し、サステナブルな成長の実現を加速させていきたいと考えていますので、どうぞご期待ください。