

目次／JALグループ企業理念

JAL REPORT 2023 | 目次

Chapter 1 はじめに			
トップメッセージ	3	特集:コロナ禍を振り返る	9
Chapter 2 価値創造ストーリー			
1. マテリアリティ	11	③責任ある調達活動の推進	24
2. JALグループの価値創造ストーリー	13	特集:ステークホルダーとの対話	25
3. JALグループの価値創造プロセス	15	リスクマネジメント	27
4. 価値創造の基盤	17	①リスクマネジメント体制	27
(1)安全憲章	17	②取り組み	27
(2)JALフィロソフィ	20	コーポレート・ガバナンス	29
(3)部門別採算制度	21	①コーポレート・ガバナンス体制	29
(4)ガバナンス	22	②マネジメント体制	33
JALグループ行動規範(情報開示とコンプライアンス)	22	③役員報酬	36
JALグループ行動規範に基づく取り組み	22	④実効性評価	37
①情報開示と対話	22	⑤社外取締役・取締役会議長メッセージ	39
②公正な事業行動の推進	23	5. 挑戦の航跡	43
Chapter 3 成長戦略			
1. 戦略の全体像	45	④旅行・地域領域	62
2. ESG戦略	49	オープンイノベーションとベンチャーキャピタルで	64
3. 事業戦略	51	推進する新規事業	64
(1)事業構造改革	51	(2)DX戦略	65
航空旅客	52	(3)人財戦略	67
①ポートフォリオ／機材	53	①人財ポートフォリオ	69
②フルサービスキャリア(FSC)	55	②DEI	69
③LCC	57	③キャリア／リスキル	70
貨物郵便	58	④エンゲージメント	72
マイル・ライフ・インフラ	59	(4)GX戦略	75
①マイレージ・ライフスタイル領域	59	4. 財務戦略	77
②エアモビリティ領域・MaaS	60	機関投資家との対話	80
③受託領域	61		
Chapter 4 サステナビリティ			
特集:サステナブルチャーターフライト	81	環境汚染の予防	101
サステナビリティの取り組み	83	騒音の低減	101
(1)サステナビリティ全般	84	限られた資源の有効利用	101
(2)主な取り組み項目(指標と目標)	85	特集:「空の上のレストラン」のサステナビリティ	103
環境	89	人権の尊重	105
環境マネジメント	89	特集:人権の尊重に関わる11の重点課題と指標・目標	107
気候変動への対応(TCFD)	90	社会貢献の取り組み	109
生物多様性の保全(TNFD)	99	社外からの主な評価	110
Chapter 5 データセクション			
1. データハイライト	111	4. 財務データ	123
2. ESGデータ	113	財務状況と業績の評価および分析	125
3. 事業データ	117	5. その他データ	133
国際線ルートマップ	119	株式情報	133
国内線ルートマップ	121	会社情報	134
連結子会社一覧	122	その他の情報媒体	134



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。

編集方針

JALグループは、ステークホルダーの皆さまに、経済的価値と社会的価値の両立を追求し、持続的に成長する姿をご理解いただくため、前年度の事業活動の実績と今後の戦略をお伝えする「JAL REPORT 2023」を発行します。JAL REPORTは、Webサイトで幅広くお伝えしている財務情報・非財務情報の中から、JALグループの経営にとって特に重要な事項を掲載しています。

報告期間
2022年4月～2023年3月(2022年度)を原則としています。

報告範囲
日本航空株式会社、子会社137社および関連会社53社を合わせたJALグループ191社

参照ガイドライン
IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイダンス」を参考にしています。また、ESG情報については、GRIの「GRIスタンダード」を参考にしています。



価値協創ガイダンス
Guidance for
Collaborative Value Creation

発行月
2023年8月

JALWebサイト
WEB <https://www.jal.com/ja/>

IR情報やサステナビリティ情報に加え、JALグループの思いや事業活動全般などを網羅的に紹介しています。

将来見通しについて
本レポートには、JALグループの事業および展望に関する将来見通しが含まれています。これらは、既存の情報やさまざまな動向に関する当社による現時点での分析を反映しています。実際の業績は、事業に及ぼすリスクや不確定な事柄により現在の見通しと異なることもあり得ます。

商品・サービス・イベントなどについて
本レポートに掲載している商品・サービス・イベントなどに関しては、状況により中止している場合があります。
最新の情報は、当社Webサイトなどでご確認ください。

TOP MESSAGE

ESG 戦略を戦略の最上位として位置づけ、
社会課題の解決を通じて「安全・安心な社会」と
「サステナブルな未来」を創出し、
長期的な企業価値の向上を実現します。

日本航空株式会社
代表取締役社長執行役員
グループCEO

赤坂 祐二

JALグループは2021-2025年度中期経営計画の3年目となる今年度、ローリングプラン2023を策定し、JAL Vision 2030の実現に向けて経営戦略の3本柱の一つであるESG戦略を戦略の最上位に位置づけました。カーボンニュートラルの実現や人財の確保といった課題にどう向き合うのか。そして、「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・未来を実現し、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。」というパーパスを実現し、企業価値を長期的に向上させるために、全社一丸となって取り組んでまいります。



コロナ禍の3年間を振り返って

いつもJALグループの翼をご愛顧いただき、誠にありがとうございます。本年5月に新型コロナウイルス感染症の法的な位置づけが変わり、ようやく以前のような明るい日常が戻ってまいりました。空港や機内でも、お客さまやそこで働く人々の笑顔があふれる光景を再び目にすることができ、心から喜びを感じています。コロナ禍において、ステークホルダーの皆さまからいただきました多大なご支援・ご協力に、改めまして深く感謝を申し上げます。

2020年初頭に発生したコロナ禍は、需要の「蒸発」という航空業界がかつて経験したことのない未曾有の危機をもたらしました。先行きが見えない中、全社員が一丸となり前を向いて進むため、2021年5月に中期経営計画を策定し、ポストコロナを見据えた一歩を踏み出しました。手探りを繰り返し、また多くのご支援に支えられながら、昨年度の売上高はなんとかコロナ前の水準まで回復し、3年ぶりの黒字化・復配に辿り着くことができました。引き続き、ウクライナ情勢をはじめグローバルなリスクへの対応が必要なものの、需要の回復が一層加速したことで、今年度の足元の業績は順調に推移しており、中期経営計画の最終年度である2025年度における売上高 1兆8,500億円以上・EBIT 1,850億円以上という目標達成も、射程距離に近づいていると感じています。

3年に及んだコロナとの戦いは、苦難と困難の連続でしたが、教訓として得たものも大変大きかったと感じています。

まず、あらゆるリスクを想定した備えの大切さです。この未曾有の危機を乗り越えることができたのは、コロナ前から蓄積した強固な財務基盤があったからに他なりません、事業継続や社員のモチベーションといった観点で、それだけでは十分ではないと気付かされました。航空だけに依存せず、事業を多様化することで、よりレジリエンスの高いサステナブルな事業運営体制を構築するべく、事業構造改革を加速しています。

次に、JALグループに集う人財の底力を再確認したことです。一人ひとりが「今、私たちにできること」を合言葉にJALフィロソフィを実践し、新しい事業やサービスの開発に挑む様子や、一時は2,000名にのぼった社外への出向社員が行く先々で高い評価を受け、大きな自信を持って帰参してきた姿に、無限の可能性すら感じました。それと同時に、こうした人財力をもっともっと活かしていく責任を痛感しました。

そしてもう一つは、社会課題と私たちの事業との関係の深さです。コロナ禍という人類の危機との遭遇は、環境問題をはじめとする地球規模の課題に対する意識を大きく高めることとなりました。また、人の移動が止まり、人々のつながりにも影響を与えたことが、さまざまな社会問題を一層拡大した側面もあると思います。少なからず環境負荷を与えている航空事業者としての責任、コロナ禍で移動を止めざるを得なかった社会インフラとしての責任を感じながら、こうした課題の解決を自らの事業ミッションとしていくことに思い至りました。【図1】

詳細は以下のページをご覧ください。
P.9 特集「コロナ禍を振り返る」
P.11 マテリアリティ

「移動」を通じた「つながり」を創造することで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・未来を実現し、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。

JAL Vision 2030の実現に向けたESG戦略

2030年に向けた「JAL Vision 2030」では、「安全・安心な社会」「サステナブルな未来」を創り出し、多くの人々やさまざまなモノが自由に行き交う、心はずむ社会・未来の実現を思い描いています。このVisionに向かって、JALグループのサステナブルな成長に向けた取り組みを加速することを目的に、今般ローリングプラン2023において、コロナ禍の教訓もふまえて中期経営計画を見直し、軌道修正することとしました。特に重要な修正点は、ESG戦略を中期経営計画における最上位戦略として位置づけ直したことです。

■「移動」と「つながり」の価値

元来、人やモノには「移動」が必要です。これまで、その手段としての航空輸送を、安全・安心な社会インフラへと成長させ、社会価値を生み出してきました。最近さらにカーボンニュートラルを実現することで、持続的な価値向上を目指しています。一方、コロナ禍を経て、人・モノの移動は、単なる物理的な価値だけではない、人やモノの「つながり」、深い「関係性」を生みだしており、それらは、環境・生物多様性・地域経済、そして何より人の幸福といった根本的な社会価値とつながっていること、その大切さに改めて気付かされました。実際に、たくさん移動する人ほど幸福度が高いという学説があります。

私たちは今後、人やモノの移動とともに、移動の先にある人々のつながり・関係性を創造することで、新たな社会価値をご提供していきたいと思います。こうした目的を持った航空以外の事業を新たに展開し、新たな収益源とするのです。そこで生まれた人・モノのつながりを航空需要に結びつけ、航空事業の収益拡大にもつなげることができると考えています。

このESG戦略こそが、航空輸送のサステナビリティと企業価値の向上を実現するものと確信しています。【図2】

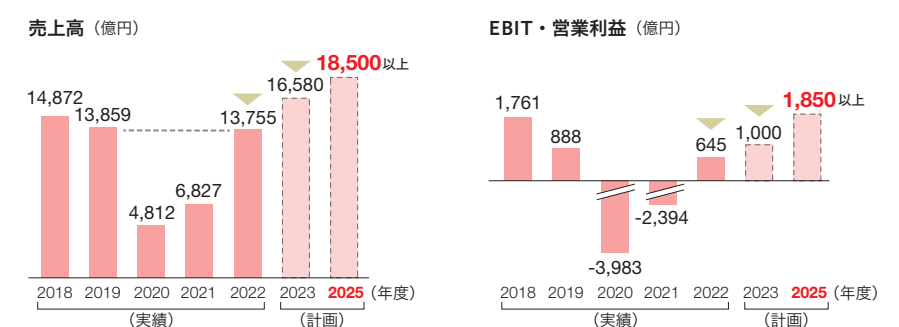
■事業目的の再定義

今後の主力事業として4つの事業領域を定め、事業構造改革による事業の多様化を進めていますが、最上位戦略であるESG戦略と各事業戦略を整合させ、ESG戦略を強力に推進するために、それぞれの事業目的を再定義しました。

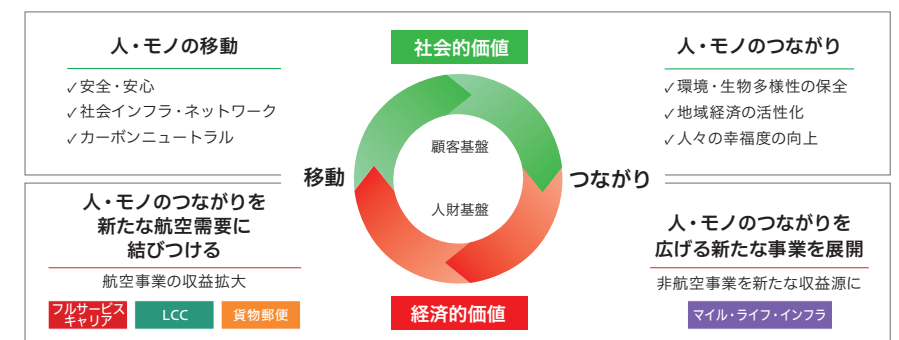
フルサービスキャリア事業領域は、環境対策とネットワーク拡大の両立を図ることです。省燃費かつ最新鋭機材を導入し競争力を高めながら、oneworldアライアンスなど他の航空会社、鉄道など他の交通モード、地域航空などとの連携で、航空のみならず交通輸送システム全体としてより効率的な移動ネットワークを目指します。

LCC事業領域のミッションは、新たな人流の創出です。特に、未来を担う若年層や、お子さま連れのファミリー層、日本中を旅するインバウンド旅客に、わかりやすいサービスで気軽に飛行機をご利用いただきます。また、フルサービスキャリアではカバーできない、新たな就航地点を開拓していきたいと思っています。

図1. 収益の実績・計画

図2. JALグループの
価値創造ストーリー

詳細はP.49 ESG戦略をご覧ください。



貨物郵便事業領域は、航空の強みを活かした高速輸送で、モノと人、モノと地域をつなぐ役割を果たします。特に、eコマース、医療品・医薬品、地域の生鮮品といった人々の生活に直結した物品輸送を軸に、他の輸送モードとの連携やドローンなどの新技術で物流の課題解決にも貢献します。こうしたきめ細かい貨物輸送に必要な機動性を補強するため、新たに中型貨物専用機を導入します。

航空以外の領域である、マイル・ライフ・インフラ事業領域は、JALグループの強みである顧客基盤や人財基盤、ブランド力を活かし、人やモノのつながりを創造する中核事業に成長させたいと考えています。人口減や高齢化といった地域の深刻な問題に対して、自然・食・文化・医療・教育・イベントなどで地域とつながる関係人口を拡大することで解決する、ソリューション事業に特に力を注いでまいります。旅行事業では、地域とのより深い関係を作ることができる新しい旅の形「アドベンチャーリズム」などの提案・普及を進めます。マイル・カード事業、リテール事業においては、航空以外の便利でお得な商品・サービスを充実し、3,700万人のJALマイレージバンク会員、400万人のJALカード会員の皆さまに、移動以外の多くのシーンでご利用いただきます。また、インバウンド誘致・地域経済に重要な、地方空港における安定的なグランドハンドリング事業の運営や、毎日の暮らしをつなぎ、防災などにも有用なドローン・空飛ぶクルマといった新しいインフラの整備にも挑戦してまいります。

これら4つの事業領域それぞれの成長を図りながら、2025年度には利益のおよそ半分をLCCとマイル・ライフ・インフラで創出する事業構造を実現したいと考えています。【図3】【図4】

サステナブルな航空輸送のために

コロナ禍で、航空業界全体が大きなダメージを受けましたが、一方で、「すぐ会える」「どこへでも行ける」といった航空輸送の重要性が改めて認識されました。今後、この航空輸送をサステナブルなものとするため、現在大きく2つの経営課題があります。一つは航空輸送におけるカーボンニュートラルの実現、もう一つは、人口減少社会における人財の確保です。

■ 空のカーボンニュートラルに向けて

これまでも、地球環境にとって待ったなしの最重要課題として、2050年までにCO₂排出量を実質ゼロとする、カーボンニュートラルの実現を目指して取り組みを進めてきましたが、その重要性は日に日に高まってきているのを感じます。欧州では短距離の航空路線を鉄道に置き換える法律が施行され、日本政府の骨太の方針にも航空分野におけるカーボンニュートラルの方向性が明記されました。

CO₂削減の柱の一つは、省燃費機材への更新です。主力機材であるエアバスA350型機・ボーイング787型機に加えて、2026年度からボーイング737MAXの導入を決定しました。これらの最新鋭省燃費機材の全機材数^{*}に占める割合は、コロナ前に約30%だったものが、2030年度には約70%以上となる見込みであり、今後も着実に機材更新を進めていきます。そしてもう一つの柱は、持続可能な航空燃料「SAF」の活用です。SAFは、従来の航空燃料に比べてCO₂排出量を約80%削減できる新しい燃料で、2030年度には全搭載燃料の10%をSAFに置き換える計画です。これまでSAFの製造は日本よ



り欧米各国が先行していましたので、まず海外での調達を進めてきました。今後は、日本での搭載のため国産SAFの調達を進めていきます。もし日本の空港でSAFを給油できなければ、海外の航空会社が日本への運航継続は難しいと判断する可能性があり、我が国の航空インフラを支えるには国産のSAFが間違いなく必要なのです。現在、石油業界やプラント業界をはじめ、さまざまな技術や原料を提供するサプライヤーと連携し、急ピッチで国産SAFの開発・製造を進めています。

※100席以上の旅客機

■ JAL流の人的資本経営

日本はすでに人口減少社会に入っており、従来の労働集約的な航空業務のあり方を見直す時がきています。これまで以上に航空人財の確保・育成を強化していくことに加えて、一人ひとりの、そしてチームとしての生産性、価値創造性を高め、成長していく必要があります。

そのためには、デジタルや新技術を活用し、自動化やマルチスキル化を進めることで、より少ない人数で同じアウトプットが出せる業務改革が不可欠です。そしてもう一つ、最も重要な要素はDEI（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）です。これまでの取り組みの中で、多様な人財が活躍できる職場環境を作り、そこで働く人財に新たな教育や経験を付加することによって、斬新なアイデアや新たな仕組みが生み出され、社員一人ひとりや組織の成長につながっている事例を数多く見てきました。航空業務にはさまざまな規制や制約がありますが、こうしたDEIの持つ不思議な力を、空港や機内といった職場でいかに発揮することができれば、航空業務にも大きな変革が生まれるものと考えられます。一つの指標として、2025年度までに女性管理職比率30%の達成を経

営目標としており、達成に向けて順調に推移しています。JALグループ最大の強みである人財の力をさらに引き出すべく、賃金・プロモーション・教育といった人財への投資を積極的にを行いながら、技術と多様性という2つの柱で生産性と価値創造性を高め、人的資本経営を進めてまいります。【図5】

結びに—安全・安心を大前提に、
さらなる企業価値向上に取り組む

ライト兄弟の初飛行から今年でちょうど120年、航空業界がこれまで数々のイベントリスクを乗り越えて成長してきたのは、飛行機の安全性が飛躍的に向上し、社会インフラとして定着したことにあると考えています。そして今、新しい技術としてドローンや空飛ぶクルマといったエアモビリティが開発され、私たちも2025年の大阪・関西万博での飛行に向けて準備を進めていますが、安全・安心な乗り物として社会に受け入れられることが何より重要です。安全・安心に空を飛ぶことで社会の進歩発展に貢献することは、これまでもこれからも変わらぬ私たちの使命です。

JALグループは、よりレジリエンスの高い事業構造で社会インフラ・ライフラインとしての責務を果たすとともに、いつも温かく応援してくださるお客さまに感謝しながら、人財の力をより一層高め、移動を通じて人々の「つながり・関係性」を創造する企業グループへと成長してまいります。そして、すべてのステークホルダーの皆さまにとって「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、全社員一丸となって進んでまいります。今後とも、ご高配を賜りますようお願い申し上げます。

図3. ESG戦略を推進するために再定義した事業目的(領域別)



図4. 事業領域ごとの利益推移

詳細はP.51 事業構造改革をご覧ください。

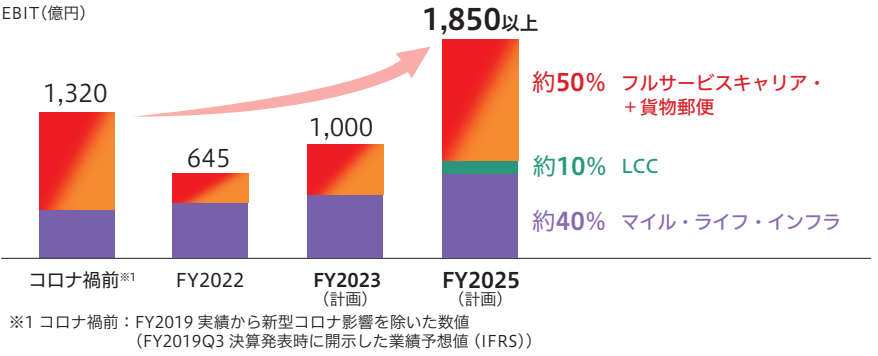
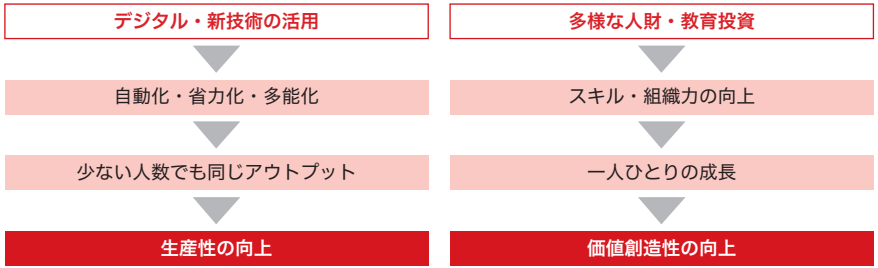


図5. JAL流の人的資本経営



特集 コロナ禍を振り返る

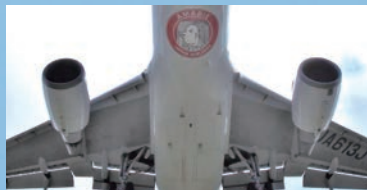
新型コロナウイルス感染症は、2023年5月より感染症としての位置づけが変更され、約3年半にわたったコロナ禍は収束を迎えています。甚大な影響を及ぼしたコロナ禍を巡る闘いを振り返ります。コロナ禍を通じて得た知見・経験も活かしつつ、レジリエンスを向上させ、JALグループのサステナビリティを高めてまいります。

感染拡大直後から、社長をトップとする危機管理体制を始動

■BCPを発動し、即断即決の対策本部体制を構築

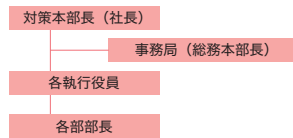
対策本部
152 回開催
(2020年1月～2023年5月)

2020年1月、アジア各国における感染拡大と同時に、未知のウイルス感染症発生を想定した事業継続計画(BCP)に基づき、社長をトップとした対策本部体制を始動しました。以降、2023年5月までの間、週次で対策本部会議を開催し、お客さま・社員の感染防止、路線便数計画・収支改善等の課題に対し、即断即決で対処しました。



整備士が企画・塗装したJALアマビエJET

■対策本部体制



①お客さまを守る ～安全・安心にご利用いただくために～

■感染拡大防止だけでなく、安心してご旅行いただくために幅広い取り組みを推進 取り組みの詳細はP.48 安全・安心をご覧ください。

衛生性・清潔性の
向上

「JAL SMART AIRPORT」によるチェックインと手荷物お預けの自動化とチェックイン端末へのタッチレスセンサー設置や、ラウンジでのQRオーダー導入などの非接触化、機内への抗ウイルス・抗菌コーティングなど、あらゆる場所で安心してご利用いただくために、衛生性・清潔性の向上に取り組みました。

ご旅行時の
サポートの提供

日々変化する各国の渡航書類をご確認いただけるアプリ「VeriFLY」や、渡航中に感染した場合の医療などの費用をご負担する「JALコロナカバー」、マイルでもPCR検査をお受けいただける「PCRあんしんサポート」など、新たなサポートを提供しました。



「安全・安心の取り組み」が、アジアで初めて世界最高水準の評価をダブル受賞

お客さまとの
コミュニケーション

機内の空気循環をスーパーコンピューター「富岳」で検証した上で、マスク着用をお願いするなど、客観的でわかりやすい発信に努めました。ご予約や航空券についてのお問い合わせが増加し、電話がつながりにくいご不便をおかけする場合もあったことから、LINEなどの新たなチャネルの開設やコンタクトセンターの強化などに取り組んでいます。

検疫体制強化と
利便性の両立

水際で感染拡大を食い止めるために強化された日本入国時の検疫を、お客さまにできるだけスムーズに受けていただけるよう、関係当局と連携し動線の変更などの課題に取り組みしました。また、成田・羽田において検疫の補助業務をJALグループの空港接客部門スタッフが担い、経験を活かして、検疫強化とお客さまの利便性を両立に取り組みました。

②路線ネットワークを守る ～インフラとして、移動の社会的需要にお応えするために～

国際旅客

〈コロナ前〉57路線 146.9便／日・搭乗率83.4%(2019年8月)
→【コロナ禍】28路線 17.5便／日・搭乗率14.4%(2020年4月)

各国の厳しい出入国規制により、乗務員の宿泊を回避する必要が生じ、ダイヤの見直しや乗務員編成数の増加などの対応を余儀なくされました。訪日需要が途絶える一方で、日本経由の乗り継ぎ需要は早期に回復していきました。入国規制の動向に基づいて需要を見通し、機動的に供給量を調整するとともに、乗り継ぎがしやすいダイヤの調整を行い、需要の獲得に腐心しました。なお、旅客需要が著しく減少していたこの期間に、LCCでは、2020年6月にZIPAIRが貨物専用便で運航を開始し、2021年6月には春秋航空日本(現、スプリング・ジャパン)を連結子会社化し、需要回復期に備えました。

国内旅客

〈コロナ前〉126路線 860.3便／日・搭乗率78.9%(2019年8月)
→【コロナ禍】115路線 437.0便／日・搭乗率19.6%(2020年4月)

離島などへの医療従事者の移動等のために、社会インフラとして使命を果たすべくネットワークの維持に努めました。一方で、緊急事態宣言などの環境変化へは、採算確保に向けて機動的に路線便数計画を見直しました。

貨物郵便

貨物専用便 〈コロナ前〉41便／年(FY2018)
→【コロナ禍】12,934便／年(FY2020)

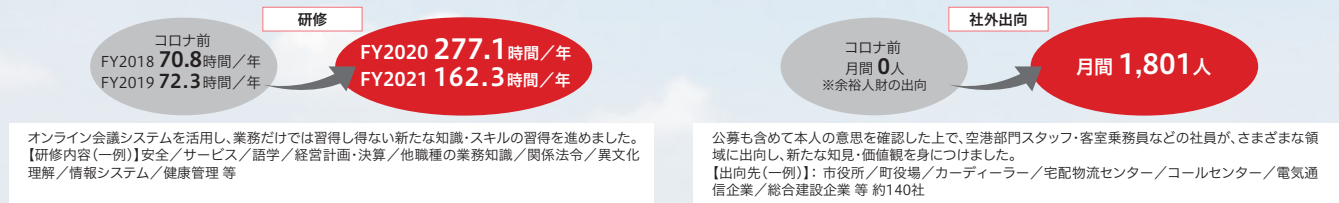
海運の混乱や旅客便による供給の激減で、需給がひっ迫した上、ワクチン輸送、宅配などの新たな需要が発生しました。これに対し、自社と新たに設立したLCCのZIPAIRの旅客機による貨物専用便の運航や他社の貨物専用機の活用で応需能力を拡大するとともに、ノウハウを活かした高品質な輸送を実現しました。

③JALグループを守る ～反転攻勢に向けて、人財基盤・財務基盤を維持・強化し、顧客基盤を広げるために～

■人的資本：多様な価値観で新たな価値創造に挑戦する、変革を起こす人財基盤の維持・強化

客室乗務員1人当たり月間乗務時間 〈コロナ前〉71.8時間／月(2019年5月) → 【コロナ禍】8.3時間／月(2020年5月)

運航便数が大幅に減少し、業務量が激減する事態となりましたが、JALグループで最も重要な資本である人財の雇用を守ることを最優先課題としました。コロナ禍収束後の反転攻勢に向け、現場部門の社員の知識・スキルとモチベーションの維持・向上に取り組みしました。余裕人財の雇用確保のため自主性を尊重しつつ大規模な社外出向を実施するとともに、雇用調整助成金など公的支援の枠組みを活用し、研修による人財育成に努めました。また、非航空領域の中核子会社であるJALUXを連結子会社化し、顧客基盤の拡大を図りました。今後の人的資本経営で、研修・出向で広がった社員の可能性をさらに高めるとともに、フルサービスキャリア事業領域から成長領域への人財シフトを進め、事業構造改革を推進していきます。



連結従業員

FY2019末 35,653名

FY2022末 36,039名 ※LCC、非航空領域を含む。

■財務資本：機動的な資金調達と強固な財務基盤／コロナ禍でのCO₂削減に向けた機材更新

営業キャッシュ・フロー

〈コロナ前〉約3,000億円／年 → 【コロナ禍】約▲2,000億円／年(FY2020)

有利子負債
約4,600億円

コミットメントラインの増額
+ 2,500億円
(期間中の最大額)

公募増資
約1,800億円

ハイブリッド・ファイナンス
3,500億円

自己資本比率
FY2022末 39.3%
(格付評価上)

※ FY2019第4四半期からFY2022期末までの資金調達額

キャッシュアウトの抑制のため、ただちにあらゆる費用の徹底的な削減に全社的に取り組む(P.21)とともに、財務面の対応として短期間に機動的に手元流動性を確保しつつ資本増強を行いました。財務基盤の健全性を示す自己資本比率は、2018年度末の57.4%から低下しましたが、39.3%(格付評価上)と、なお健全な水準を維持しています。今後もリスク耐性を備えた強固な財務基盤の再構築を進めます。

エアバスA350 11機導入
(FY2019第4四半期-FY2022)

ボーイング787型機 6機導入
(FY2019第4四半期-FY2022)

厳しい財務状況ながらも、いち早くコロナ禍後の回復とさらなる成長を遂げるために必要な投資を推進しました。特に、省燃費機材への更新をコロナ禍以前に計画していた通りに進めたことにより、CO₂排出量の削減および選好性の向上につなげるとともに、急速な需要回復に対応する生産体制を確保できています。

CO₂排出量 ▲15～25%(従来機対比)

Voice



ZIPAIR Tokyo
代表取締役社長
西田 真吾

LCCとしては異例中の異例。貨物専用便での就航で、早期黒字化の布石とした ZIPAIR

コロナ禍の直撃は、日本初の中長距離LCCとして会社を設立して運航開始の準備を進めていた最中でした。このため、2020年6月の営業開始の際の成田＝バンコク線、続く2路線目の同年9月ソウル線は、貨物のみの専用便として初便を迎えました。お客さまの高い搭乗率で収支を成り立たせるビジネスとすることが通例のLCCとしては異例のことでしたが、当時「今、社会のお役に立てることは何か」を考え決断しました。その後、ZIPAIRは、コロナ禍でも運航を開始した計6路線(2023年8月現在は8路線)により、需要回復期にいち早い対応ができたことから、すでに2022年度において過年度の黒字化を達成しております。

Voice



財務・経理本部長
(2019～2022年度当時)
菊山 英樹

破綻の経験をふまえ、できる対応をできるうちに判断し実行した資金調達

2020年2月頃、国際線の需要が消失する状況となっていた際に、かつてのSARSが半年で需要が戻ったことから、最長1年程度を耐えることのできる有利子負債での資金調達を行いました。しかしその後に出された緊急事態宣言で影響の長期化を覚悟し、さらにもう1年のリスクに備え、その時点での財務体質を活かし、投資家の皆さまにご納得いただけるエクイティストーリーを策定の上、公募増資を実行しました。経営として、資金がショートするリスクに対して、今ならできる調達は環境が変わってできなくなったということは絶対に許されないと考えました。さらにその後も、今のタイミングであれば実行可能というタイミングを逃さず、ハイブリッド・ファイナンスによる調達を行いました。