1.戦略の全体像 ～ESG戦略による価値創造を実現し中長期的な成長へ～

中期経営計画ではESG戦略を経営戦略の最上位に据え、サステナブルな人流・商流・物流など新たな社会価値を創出していきます。「移動」と「つながり」のチカラで日本と世界中の国々が直面している社会課題の解決に注力することで、中長期的な成長を目指します。

▶中期経営計画ローリングプラン

2021-2025年度中期経営計画の前半2年の実績や環境変化などをふまえて、2025年度までの3か年の具体的な戦略・計画を軌道修正・具体化し、「ローリングプラン2023」を策定しました。コロナ禍が収束する一方で、地政学的な情勢の変化やグローバルな物価上昇、人財不足など新たな課題も顕在化しています。これらの経営環境の変化に対応し、「回復・安定」から「成長」に転換すべく、成長を実現する最上位の戦略であるESG戦略を確実に実行することで、中期経営計画を達成いたします。

▶「移動・つながり」による価値創造

JALグループが提供する航空輸送は、重要な社会インフラとして、多くの人々やさまざまな物が自由に行き交う「安全・安心」な移動手段という社会的・経済的な価値を創出してきました。航空輸送は、移動手段であると同時に、社会的な「つながり」を生み出します。この「つながり」を通じて、人々の幸福や社会の豊かさを表すウェルビーイングに貢献するとともに、地域社会を活性化します。

詳細はP.49-50 ESG戦略をご覧ください。

コロナ禍を経て、社会のサステナビリティを高めていくことの重要性に改めて気づきました。特定の地域と継続的かつ多様な関わりを持つ人々を「関係人口」と呼びます。人口減少社会においては、関係人口をいかに増やすかが地域の持続可能性を左右します。地域の魅力を伝えて関心を持ってもらい、地域に関わって何らかの体験をして地域と交わりを持つ、こういった人と地域の「つながり」や、新しい移動の「目的」を創ることも私たちの役割です。例えば、同じ地域を100人が1回訪れるよりも10人が10回訪れるような、地域とのつながりを深めることができるような、そんな旅をする人を増やしていければと考えています。コロナ禍が収束し、移動の制限がなくなりつつある中で、「移動」を通じた「つながり」の創出に、部門や職種を超えて取り組みます。

また、この航空輸送をサステナブルに継続していくためには、環境負荷の低減が必須です。GX戦略を推進し、2050年のカーボンニュートラルや生物多様性の保全に取り組みます。

▶人財の力を最大限に活用して「つながり」を創造する

ESG戦略を推進するための事業戦略として、事業構造改革、DX戦略、人財戦略（人的資本経営）、GX戦略を推進します。中でも、人財戦略（人的資本経営）が特に重要なドライバーと考えています。社会インフラの提供企業であるJALグループは、移動とつながりというJALグループの価値創出を通じて社会に資する意識が極めて高い人財の集団です。ローリングプラン2023で提示した、「つながり」を創造するというビジョンを、それぞれの社員がよく理解してアイデアを出し、新たな価値を生み出してつながりを生み出します。

そのためにはそれぞれの社員が新しい価値を創造し、中長期的な価値の創出に挑戦して変革する人財として成長するとともに、そのような志を持つ人財を確保することが重要です。私はローリングプラン2023の公表後、社内向けに20回を超える対話を実施してきました。社員からは移動の価値、つながりに対して納得感があるという声が多く聞かれ、手ごたえを感じています。

そして、新しい価値創造のキーワードの一つが多様性です。多様な人財が受容されて認められ、活躍できるダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DEI）推進が、新しい価値創造につながると確信しています。

イノベーションを創出して社会変革を起こすには強い意欲を持った人財が必要です。JALグループの人財が持つパフォーマンスを最大限発揮できる職場環境を用意して価値創出の取り組みを評価するという、よりダイナミックな人財活用や登用の仕組みを取り入れます。同時に社員自身の成長を支援して自律的なキャリア構築ができるようにし、キャリアアップに必要なリスキリングの手段も提供してエンゲージメントを高める施策も推進します。

▶資本コストを意識した資本効率化を推進

こうした取り組みを支える財務面では、資本コストを意識して資本効率化を図ります。2025年度に、自己資本比率（格付評価上）を現在の39.3%から50%程度に引き上げ、ROICは9%、ROEは株主資本コストを上回る10%以上にする目標を設定しています。新たな価値を創出し成長していく中で、財務基盤を強化しながら、資本効率を高めていきます。

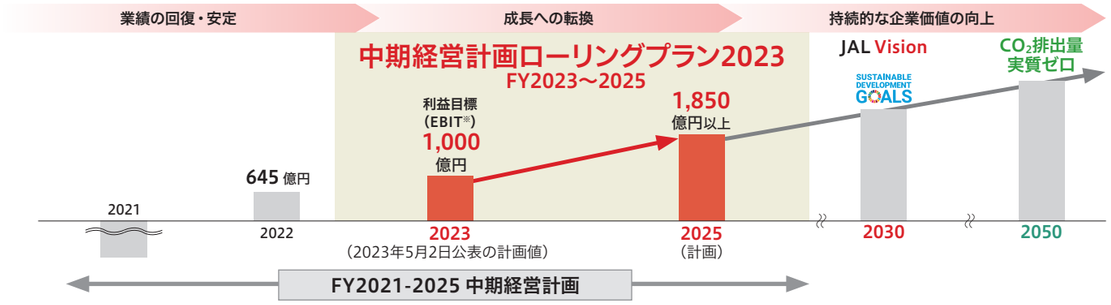
社会的価値を考慮した新しい投資効率指標である「サステナブルROIC」（仮称）の導入も検討しています。ESG戦略の価値を可視化し、企業としての利益やキャッシュが増えるだけではなく、事業を通じてもたらされる社会価値の増大も考慮したパフォーマンスと資本効率を目標の一つにします。

JALグループは「安全・安心な社会」と「サステナブルな未来」を創ることを骨子とした「JAL Vision 2030」で掲げている、「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」を実現することを目指しています。私は担当役員として、ステークホルダーの皆さまのご理解とご支援が得られるよう尽力し、「移動」と「つながり」によるウェルビーイングや生産性、イノベーション、地域の活性化などJALグループがもたらす社会価値の定量化と可視化を進め、JALグループの成長に貢献してまいります。

取締役専務執行役員
経営企画本部長
グループCFO
斎藤 祐二

※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

2023年5月時点（中期経営計画ローリングプラン2023策定時）

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	●集中から分散・多極化へ ●燃油・為替市況の変動 ●コロナ禍からの回復 ●都市と地域の格差	●レジリエントな社会への移行 ●“マス”から“パーソナル”へ ●カーボンニュートラル・生物多様性の保全への動きが加速 ●世界の人口増・日本の人口減 ●航空・観光業界の人財不足 ●国際線供給量の回復遅れ	●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

主な機会

政治	経済	社会・環境	技術
需要 ✓国内線需要の増大 ✓インバウンド増加	需要 ✓消費者・企業行動の変化に伴う新規需要の発生 ✓航空需要のコロナ禍からの回復	選好性 ✓ニーズへの対応による顧客選好性の向上 需要 ✓路線ネットワークの維持・拡充による需要の確保・創出	生産性 ✓生産性の向上 需要 ✓新たなビジネスモデルの創出

主なリスク

政治	経済	社会・環境	技術
需要 ✓デジタル化に伴う航空需要の減少 費用 ✓環境規制に伴うコスト増加	需要 ✓地方路線の旅客需要の減少 費用 ✓貨物需要の急激な変動	需要 ✓モーダルシフトに伴う航空需要の成長鈍化 ✓地方路線の旅客需要の減少 ✓生産体制の維持困難	選好性 ✓陳腐化による競争力の低下 需要 ✓既存ビジネスの陳腐化

ESG戦略による価値創造を実現し中長期的な成長へ

ESG戦略 P.49-50 長期事業戦略 価値創造・成長を実現する最上位の戦略

事業戦略 P.51-76 ESG戦略を推進するための戦略

- **事業構造改革**：ESG戦略の推進により事業ポートフォリオを再構築し利益を拡大
- **DX戦略**：デジタルを活用し、お客さまに安全・安心な移動と新たな体験を提供
- **人財戦略**：多様な価値観を尊重し、新たな価値創造に挑戦し、変革を起こす人財を育成・採用
- **GX戦略**：2050年までのカーボンニュートラルに向けて多様な手法で対応を加速

財務戦略 P.77-80 ESG戦略を支える戦略

- リスク耐性強化と成長の両立
- 経営資源の配分

新型コロナウイルス感染症の収束を迎える中、旅客需要は、海外発の回復が想定を上回る一方で、日本発国際線・国内線の需要回復は途上です。また、燃油市況の高止まりや為替動向により費用が増加しています。さらに、カーボンニュートラルや生物多様性の保全への動きが加速しています。

2025年度に向けては、費用は高止まりするものの、旅客需要は着実な回復が見込まれ、引き締まった需給環境を想定しています。

ESG戦略を「価値創造・成長を実現する最上位の戦略」と位置づけ、ESG戦略を推進するための「事業戦略」とESG戦略を支える「財務戦略」を確実に実行していくことで、価値創造を起点とした中長期成長戦略へとシフトし、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います。

			FY2025 目標値	FY2022 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）	3件
	安心		NPS※1 +4.0pt（FSC国際線・国内線）	国内 +3.0pt 国際▲3.3pt
サステナビリティ	環境	CO_2削減	総排出量： 909万トン未満	819万トン
		使い捨てプラ削減	客室・ラウンジ：新規石油由来全廃	45%廃止
			貨物・空港： 環境配慮素材へ100%変更	91%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 ▲15% 貨物 ▲17%
	人	DEI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	22.8% （2023年3月末時点）
財務	EBITマージン（売上高利益率）		10%以上を達成	4.7%
	ROIC（投資利益率）		9%を達成	3.3%
	EPS（1株当たり純利益）		¥290レベル	¥79

※ 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

安全・安心

FY2025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。

FY2022実績 **安全**：2022年度、航空機の揺れに伴う負傷による航空事故が3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の取り組みを強化します。
安心：空港や客室におけるヒューマンサービスは高評価であった一方で、コロナ影響下でのサービス変更や急激な需要回復による混雑対応に課題があり、今年度の改善を図ります。

安全・安心の目標達成への取り組みはP.48をご覧ください。

サステナビリティ

FY2025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。

FY2022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：新型コロナウイルス感染症の影響長期化により、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、2021年度から0.9pt上昇し、22.8%となりました。2025年の目標30%に向けて取り組みを推進してまいります。

サステナビリティへの取り組みはP.81-110をご覧ください。

財務

FY2025目標 各指標でコロナ禍前の水準を達成いたします。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。

FY2022実績 通期EBITは645億円となり、黒字化を達成しました。EBITマージン、ROIC、EPSについては、2025年度に向けて、リスク耐性の強化と持続的な成長を両立する中での達成を目指します。

財務の目標達成への取り組みはP.77-80をご覧ください。

安全・安心 ～JAL Vision 2030の実現に向けて取り組みを加速～

JALグループは「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」ことを目指しています。

安全を守る最後の砦であり、価値創造の原動力となる「人財の持続的な育成」に力を入れて取り組み、さらには「航空を取り巻くさまざまな環境変化への対応」、「デジタル技術を活用した航空安全の高度化」に取り組むことで、JAL Vision 2030の実現を目指します。

安全・安心を取り巻く環境変化

内部環境変化	ESG戦略を最上位に ・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

安全人財の育成

- 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.19をご覧ください。

環境変化への対応

- 多様化するテロなどの脅威への備えとして、高度な保安検査が可能な保安設備「JAL SMART SECURITY」を拡大展開
- 航空運送事業で培ったノウハウを活かして、ドローンや空飛ぶクルマを使ったサステナブルな物流の創出・地域社会を支える取り組みを推進

デジタル技術と情報の活用

- 航空機に発生する不具合を予測するため、整備士の知見に加えて、ビッグデータやAIを活用した故障予測ロジックを開発
- 飛行中の揺れを防止するため、観測・通信技術の進化により最新の気象情報をタイムリーに入手する仕組みを構築

社外からの認定・受賞

JALは、2021年に続き2年連続で本邦航空会社として唯一APEX※1「WORLD CLASS」に認定されております。

APEX「WORLD CLASS」は、ポストコロナ時代におけるエアラインの評価指標として2021年に新設されたアワードで、サステナビリティ、安全・安心、ウェルビーイングへの関心が高まる中、この新たな価値観に沿って高品質なサービスを提供する航空会社のみが選定されています。

また、SKYTRAX社※2により世界最高品質を提供する航空会社として「5スター」に6年連続で認定され、空港から機内までスタッフの一貫した商品・サービスおよび安全に関する深い知識が評価されています。

※1 APEX（Airline Passenger Experience Association）は北米を拠点にする世界最大のエアライン業界団体の一つ
※2 英国を拠点とする航空会社の格付け会社

■安心してご利用いただくための環境づくり

JALグループはコロナ禍でもお客さまに安心してご利用いただけるよう花王グループと連携し、空港係員と客室乗務員の清掃マニュアルを監修いただくなど専門的な知識に基づいた衛生管理を行ってきました。2022年8月には、羽田空港国内線に高度化された保安検査装置（X線検査装置）と追い越し可能なレーン（スマートレーン）、UV殺菌システムを組み合わせた保安検査レーン「JAL SMART SECURITY」の導入を完了し、スムーズかつ衛生的にご利用いただくことが可能です。

2023年5月8日、新型コロナウイルスの5類感染症への分類変更がなされたことに伴い徐々に日常を取り戻していますが、JALグループは今後も最新技術の活用と清潔な環境づくりを通じ、すべてのお客さまに安心して快適な空の旅を楽しんでいただけるよう努めます。

2.ESG戦略 ～「移動」を通じた「関係・つながり」の創造で、社会的・経済的価値を創出し、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戦略を最上位の戦略と位置づけています。直面する社会の重要課題に対して、「移動」を通じた「関係・つながり」の創造で向き合うとともに、持続的に社会的・経済的価値を創出し、企業価値の向上を図ります。

移動・つながりを通じた価値創造と持続的な成長

JALグループが航空輸送を中心として提供してきた人・モノの「移動」は、社会的な「つながり」を創造しています。この「移動・つながり」により、地域経済の活性化などさまざまな社会課題を解決するとともに、人々の幸福を高めるなどの社会的な価値を創出します。

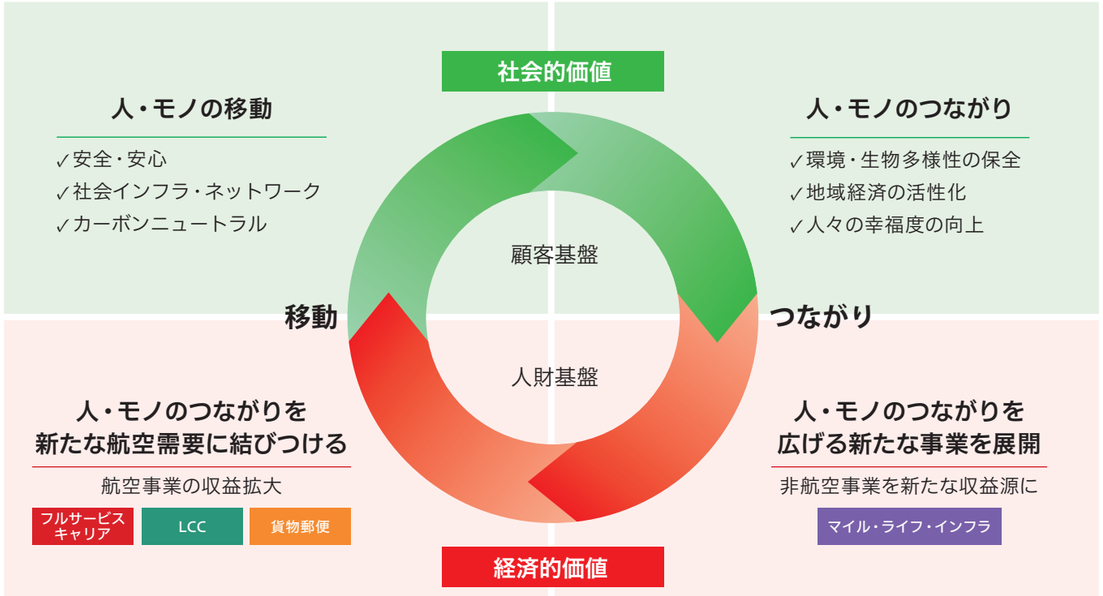
さらに経済的な価値の創出として、人・モノのつながりを広げる事業を展開し新たな収益源とするとともに、人・モノのつながりを新たな航空需要に結びつけて航空事業の収益拡大を実現することで、企業グループとしての成長を図ります。

【人・モノの移動の社会的価値】

「安全・安心」な社会インフラとして、ネットワークを提供するとともに、省燃費機材の導入や持続可能な航空燃料（SAF）の使用などによるカーボンニュートラルを実現します。

【人・モノのつながりの社会的価値】

観光資源でもある環境・生物多様性の保全、関係人口（特定の地域と継続的かつ多様な関わりを持つ人）の増加による地域の活性化、および社会的なつながりの創出による人々の幸福度（Well-Being）の向上を実現します。



【航空事業の成長（経済的価値）】

「人・モノのつながり」の創造への取り組みによって生まれる新たな「人・モノの移動」を航空需要として獲得し、航空事業の収益拡大を実現し、航空事業のさらなる成長を図ります。

【非航空事業の成長（経済的価値）】

マイル・ライフ・インフラ領域での「人・モノのつながり」を創造する新たな事業の展開により、お客さまのJALグループご利用機会を拡大と、これによる顧客基盤の拡大を実現し、非航空事業の成長を図ります。

「移動・つながり」を創出するための取り組み

「移動・つながり」を創出するために、事業領域を超えて連携し、「選択肢を増やす」、「制約をなくす」、「目的を創る」という取り組みを推進していくことで、ESGの価値創造ストーリーを具現化します。

選択肢を増やす
いろいろな手段で

FSC
多様な運賃・サービス
ネットワーク

LCC
低価格帯

マイル
多様な商品サービス

いろいろな手段で「移動・つながり」ができるよう、フルサービスキャリアとLCCによる多様な価格帯の運賃の選択や、マイルで多様な商品サービスを利用できるといった選択肢を増やします。

×

制約をなくす
誰でも

FSC
アクセシビリティ向上

貨物
トラックから飛行機への
モーダルシフト

エアモビリティ・MaaS
離島・山間部などのインフラ整備
シームレスな移動

誰でも「移動・つながり」ができるよう、アクセシビリティを向上させることで、移動にバリアを感じるお客さまがストレスフリーにご移動できるようにするなど、制約をなくします。また、エアモビリティやMaaSなどの新たなモビリティを通じて、シームレスな移動の実現にも取り組んでいます。

×

目的を創る
何度も

旅行／地域
ニューツーリズム
ワーケーションなど
新たな移動目的を創る

貨物・コマース
商品開発・発掘により
新たな物流（地域との関係）を
創る

何度も移動したいと思えるような、「移動・つながり」の目的を創るために、ニューツーリズムやワーケーションといった、新たな移動の目的を創造します。

アクセシビリティ向上の取り組み

■より快適な環境づくり

すべてのお客さまにストレスフリーにご利用いただけるよう、手話や字幕を必要とされるお客さまに向け、既存の安全ビデオの補足動画として「【手話通訳・字幕付き】機内安全ビデオ」を導入しました。空港では国内線ダイヤモンドプレミア、サクララウンジへの優先座席設置を進めており、快適で使いやすい環境づくりに取り組んでいきます。またソフト面に関しても、接遇・サービスの継続的なブラッシュアップに努めます。

■ご不安を解消する情報提供

航空機利用時のご不安を旅行前に解消していただくため、チェックインから手荷物引き取りまでの一連の流れをまとめた動画（スカイちゃれんじビデオ）を作成し、お手伝いを希望されるお客さま向けのWebページに掲載しています。また予約から搭乗までの一連の流れを実際に体験いただくことで不安を解消していただける「空港体験プログラム」を継続実施しています。

■アクセシブルツアー商品のご提供

発達障がいのあるお客さまの安心・快適な空の旅を目指し、さまざまな知見を取り入れながら、旅行に行く際に直面するバリアを一つひとつ確認し、その解消につながるプログラムを構築しました。学校法人中央大学研究開発機構、および公益財団法人交通エコロジー・モビリティ財団とともに、空港や機内での事前体験会やご自宅でのシートベルト着用練習などを経て、ツアーにチャレンジするプログラムを企画、2022年10月に「秋のアクセシブルツアー in 山形」を実施しました。本共同プロジェクトでは、発達障がいのある子どもを持つアドバイザー、研究者などの専門家が計画段階から参画しました。

2023年度は、昨年度得た気づきを反映させ、地方展開の第一歩として大阪（伊丹）空港発着のツアーを企画しています。

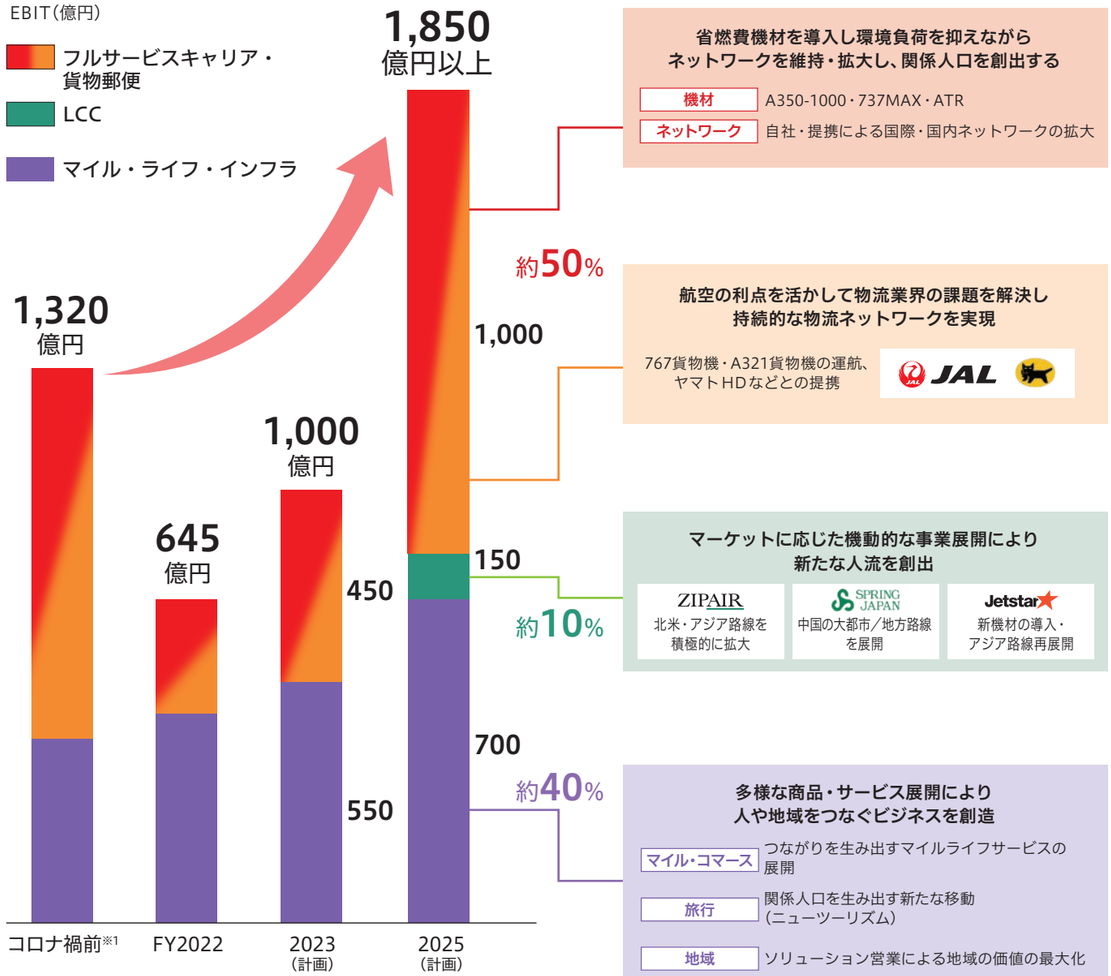
3. 事業戦略 ～ESG戦略を推進するための事業戦略～

ESG戦略を推進するための事業戦略として、事業構造改革、DX戦略、人財戦略(人的資本経営)、GX戦略を推進します。

(1) 事業構造改革

ESG戦略の推進により事業ポートフォリオを再構築し、4つの事業領域において、事業を通じて社会課題の解決に取り組むことで、収益構造を変化させながら、中長期的な利益成長を実現します。2025年度には約半分の利益をLCC事業領域およびマイル・ライフ・インフラ事業領域で計上することを計画しています。

事業領域ごとの利益推移



省燃費機材を導入し環境負荷を抑えながらネットワークを維持・拡大し、関係人口を創出する

- 機材：A350-1000・737MAX・ATR
- ネットワーク：自社・提携による国際・国内ネットワークの拡大

航空の利点を活かして物流業界の課題を解決し持続的な物流ネットワークを実現

767貨物機・A321貨物機の運航、ヤマトHDなどとの提携　JAL

マーケットに応じた機動的な事業展開により新たな人流を創出

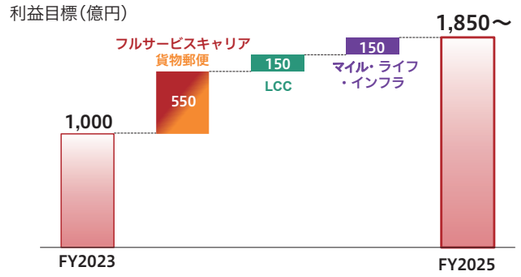
- ZIPAIR：北米・アジア路線を積極的に拡大
- SPRING JAPAN：中国の大都市／地方路線を展開
- Jetstar：新機材の導入・アジア路線再展開

多様な商品・サービス展開により人や地域をつなぐビジネスを創造

- マイル・コマース：つながりを生み出すマイルライフサービスの展開
- 旅行：関係人口を生み出す新たな移動（ニューツーリズム）
- 地域：ソリューション営業による地域の価値の最大化
- 受託：外国航空会社便の受託によりインバウンド旅客増に貢献
- エアモビリティ：離島・山間部などの輸送インフラの確立

※1 コロナ禍前：FY2019 実績から新型コロナ影響を除いた数値（FY2019Q3 決算発表時に開示した業績予想値（IFRS））

FY2023からFY2025のEBIT増減の推移



- フルサービスキャリア：国際線の需要回復を確実に取り込み、収益増
- 貨物郵便：新たなビジネスモデルの展開による収益増
- LCC：ZIPAIRの事業拡大、中国線の需要回復に伴うスプリング・ジャパンの収益増
- マイル・ライフ・インフラ：マイレージ事業領域の着実な利益成長

航空旅客 ～人と世界・地域をつなぎ、持続的成長を実現～

フルサービスキャリア（FSC）とローコストキャリア（LCC）により、世界と日本、都市と地域をつなぐネットワークを、提携パートナーとの連携も強化しつつ維持・拡大し、移動・つながりの価値を創出します。また、省燃費機材への更新と戦略的な機材配置により、ネットワーク拡大と環境対策を両立した持続的な成長を図ります。

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

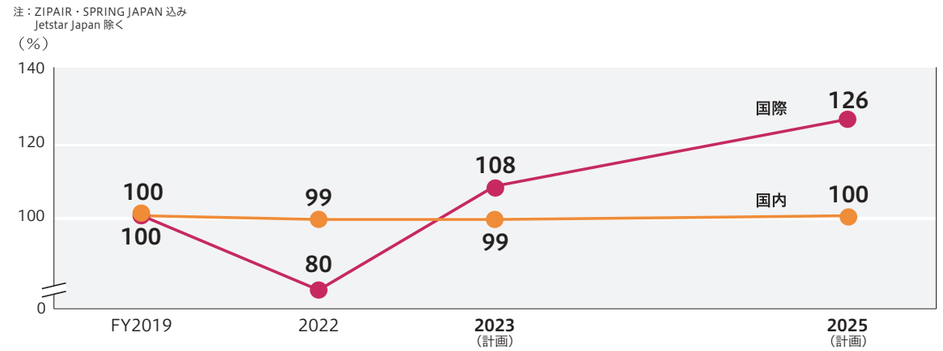
FSCは、高品質な商品・サービス、利便性の高いネットワークを維持・拡大し、需要規模や路線特性に応じて各社が運航を行っています。加えて、提携航空会社との連携を深め、ビジネスや観光、さらには生活に必要不可欠なネットワークを構築し、世界と日本、都市と地域をつなぎ、安定的な人流・物流に貢献します。

LCC3社（ZIPAIR Tokyo、スプリング・ジャパン、ジェットスター・ジャパン）は成長が見込まれる観光・VFR※1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。

価格やサービスに対するニーズの多様化をふまえ、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。

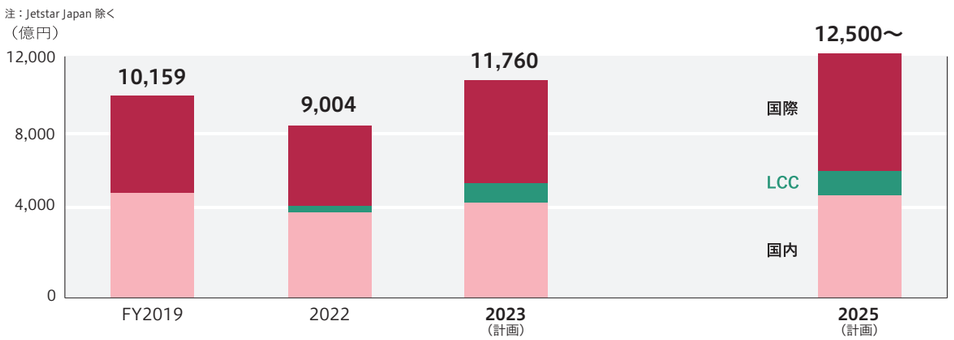
※1 友人親族訪問／Visit Friends and Relatives

事業規模（ASK※2）



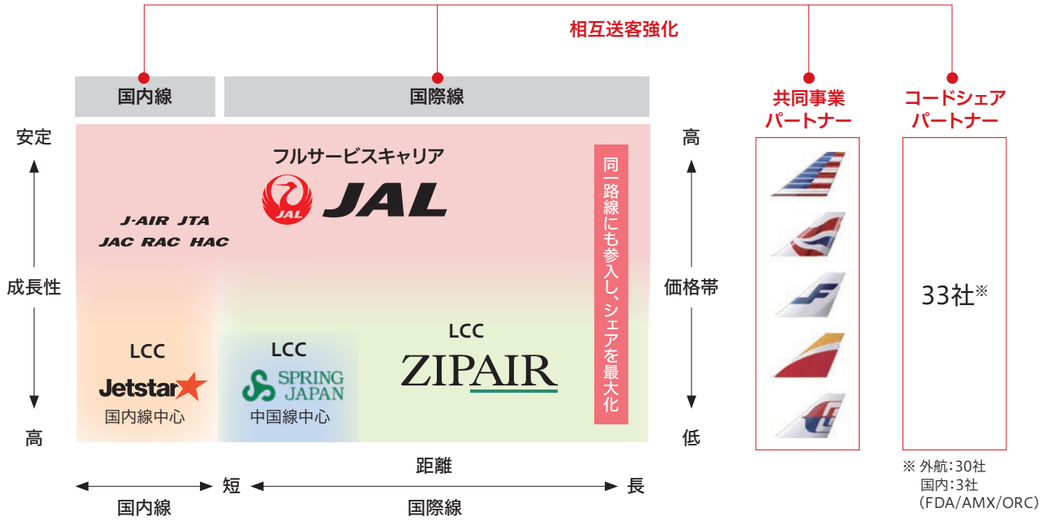
※2 有効座席キロ（Available Seat-Kilometers）：旅客輸送容量の単位。総座席数×輸送距離（キロ）

売上高



①ポートフォリオ／機材

（i）ポートフォリオ



■FSC

▶国際線

2020年度から拡充予定であった羽田発着路線を展開し、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。また、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において共同事業・コードシェアパートナーと連携しシェア拡大を目指します。

▶国内線

グループ航空各社のリソースを最大限活用し、コロナ禍前と同規模の供給を維持します。地域との共創による新たな旅行需要を創出するとともに、インバウンドの地域誘客を推進します。

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（AMX）、オリエンタルエアブリッジ株式会社（ORC））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）の枠組みを活用したコードシェアを実施し、JALとANAが手を携えて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。

■LCC

JALとのコラボレーションを通じ、販売力の強化やブランド力向上に取り組むことで各社の認知度・お客さまの利便性向上を目指すとともに、今後もさらに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、事業規模を拡大していきます。

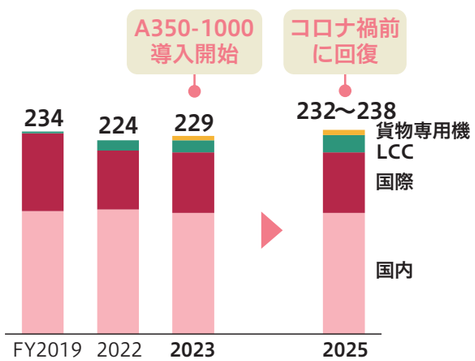
（ii）機材 ～グループ機材229機でネットワークを構築～

成長領域に機材を配置するとともに、省燃費機材への更新を加速することで、環境負荷を低減しながら、事業規模を維持・拡大し、「移動・つながり」を創出します。

■JALグループ全体の機材数※

JALグループ全体では、2025年度末までにコロナ禍前の機材数234機規模に回復する計画です。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、需要動向の変動など、事業環境変化に対応します。

Airbus Japan提供



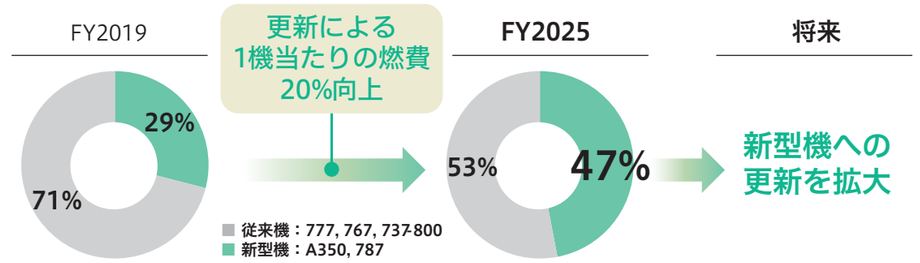
※退役を考慮した稼働機数

■新型機への更新によるCO₂排出量の低減

従来機であるボーイング777型機、ボーイング767型機を、新型機であるエアバスA350型機、ボーイング787型機へ更新することにより、運航によるCO₂排出量を低減します。機材更新により、1機当たりの燃費は約20%向上します。2025年度には、全体の47%を新型機にします。

具体的には、2023年度後半から、国際線の長距離路線にエアバスA350-1000型機を導入し、環境負荷の低減および機内の快適性を向上させます。

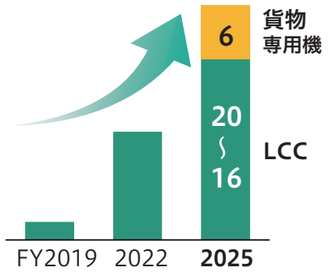
さらに、2026年度には新小型機ボーイング737-8型機を導入し、従来型のボーイング737-800型機を順次更新していくことを決定しており、中期経営計画の先を見据えて、中長期的に新型機の導入、更新を加速します。



このほか、JACやHACで運航中のATR型機は、CO₂排出量が少ないターボプロップ機です。HACにおいては、4機目のATR型機導入を2023年1月に決定し、秋の運航開始に向け準備を進めています。北海道内路線を維持拡大し、ビジネスや医療従事、通院など、社会生活にとって重要な路線として、市民・道民の利便性向上に貢献します。

■成長領域への機材配置（国際線LCC・貨物専用機事業）

成長領域である国際線LCCと貨物専用機事業に積極的に機材を配置します。貨物専用機は、旅客機から貨物専用機への改修を行い、2025年度には6機導入します。LCCは、ZIPAIRとSPRING JAPANによる国際線の成長に向けて、2020年度の2機から2025年度には16～20機導入し、ネットワークを拡充します。



旅客機から貨物専用機へ改修

767 貨物機　：３機導入
A321貨物機　：３機導入

国際線の成長に向けLCCの機数拡大

16～20機導入

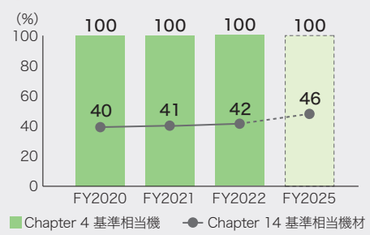
注：すべて期末の機数

Topic 騒音の低減

騒音基準※（ICAO Chapter 4、Chapter 14）に適合した最新鋭機材への更新を着実に実施しています。フラッグシップキャリアを、省燃費かつ低騒音である最新鋭機材のエアバスA350型機に更新します。

また、「国際民間航空機関（ICAO）バランス・アプローチ」の航空会社が担うべき「航空機の音源対策」および「騒音軽減運航方式」に積極的に取り組んでいます。

※ ICAOの定める基準。Chapter 4は2001年～、Chapter 14は2017年～適用



②フルサービスキャリア（FSC）

回復・拡大する移動・つながりの需要を捉え、持続的に価値を創出

コロナ禍からの需要の回復・拡大に応じた国際線ネットワークの拡充、社会インフラとしての国内線ネットワークの維持・展開と、サービス刷新による選好性の向上により、収益性を高めます。また、持続的な成長に向け、環境負荷を軽減する商品・サービス開発やアライアンスや共同事業を活用したESGの取り組みを推進します。

FY2025目標達成に向けた進捗

FY2022

JALグループ各社のリソースを最大限活用し収益性を改善

- 需要回復に応じた機動的な便数・ダイヤの調整
- 羽田-広島線、羽田-鹿児島線へのファーストクラス導入と、JAL SMART AIRPORTの国内線主要都市への導入など国内線サービスの拡充

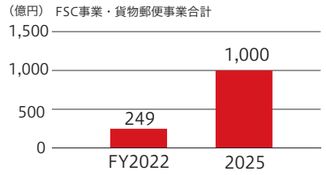
FY2023

環境負荷低減、需要の回復／拡大へ取り組みを加速

- 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
- 需要回復に応じたネットワークの拡充

FY2025目標

利益目標（EBIT）



- 環境負荷を抑えながらネットワークを維持・拡大し、関係人口を創出する

中期的な取り組み 需要回復に応じたネットワークの拡充

■国際線

国際線は、旅客総需要が2025年度末に2019年（コロナ禍前）対比で90%台まで回復すると想定しています。新型コロナウイルスの5類移行などを受け、回復する渡航需要に応じた路線・便数を計画していきます。コロナ禍で運休していた羽田発着ネットワークの拡充、新しいフラッグシップ機となるエアバスA350-1000型機の導入を契機に新たなサービスを展開し、日発業務需要・観光需要の取り込みを強化します。加えて旺盛な海外発需要についても提携他社運航便へのコードシェアならびに成田発着路線のネットワーク拡充により、インバウンド需要、北米=アジア間の乗り継ぎ需要の獲得に努めます。

共同事業パートナーとの連携強化、新規コードシェアの拡大によりお客さまの選択肢を増やし、利便性の高いネットワークの構築を目指します。

また、2024年夏ダイヤより、日本の航空会社としては初めての中東への直行便となる羽田=ドーハ線を新規開設します。JALと同じワンワールド アライアンスメンバーであるカタール航空の国際線ネットワークを通じ、ドーハから中東・アフリカ・南米方面にも接続が可能になります。

■国内線

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、コロナ禍前と同規模の供給座席数を維持し、ネットワークの最適化を実現するとともに、旅行需要の創出、地域の魅力創造・発信に取り組みます。

2023年度冬ダイヤより、札幌（丘珠）=根室中標津線を開設します。医療・防災を支える札幌市と中標津町をはじめとした根室エリアのつながりを強化することで、地域医療利便を高めつつ、地域産業の振興に寄与し、地域社会の発展に貢献していきます。また、近隣の女満別空港、釧路空港、帯広空港とあわせて「ひがし北海道」の広域観光をより充実させ、道東エリアの活性化につなげていきます。

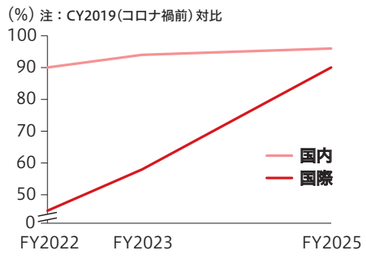
また、新たな需要創出に向けた“きっかけづくり”をもとに、地域との共創により「ニューツーリズム」を拡大します。農泊、アニメツーリズム、サブスク、エコツアーなどにより新たな人流を創出し、国内線利用層の多層化、地域経済の活性化を図るとともに、社会課題の解決に貢献します。また、ワーケーションやアドベンチャーツーリズムも推進していきます。

加えて、インバウンドについては出発国ごとに重点目的地を設定し、インバウンドの地域誘客を推進していきます。

旅客総需要想定（市場全体の需要）

航空需要は着実に回復

- 国際 FY2025末：90%台に回復
- 国内 FY2023中：90%台に回復



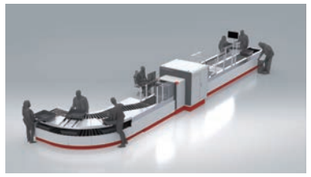
中期的な取り組み 新フラッグシップの導入やサービス刷新による選好性の向上

羽田空港に続き2024年3月（予定）より那覇空港国内線A保安検査場に「JAL SMART SECURITY」を導入します。高度な検査が可能なX線CT検査装置を導入し、パソコンやペットボトルなどの液体物を取り出さずに、より安全、安心な検査を実現します。

加えて、3人同時に検査準備が可能で追い越し可能なレーン（スマートレーン）を設置することで、従来より速やかに検査場を通過することができるようになります。JALグループは今後もお客さまにとってより安全・安心・ストレスフリーな空港サービスを提供します。

2023年冬ダイヤより、エアバスA350-1000型機をニューヨーク線に導入し、順次拡大します。国内線は既にA350-900型機を16機導入しており、従来機材と比較して省燃費・低騒音の環境負荷の少ない新型機への更新を着実に進めます。

また、2023年3月にはボーイング737-8型機の導入を決定、2026年の導入開始を目指しています。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。


スマートレーン

中期的な取り組み 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、食品廃棄削減のため、一部ビュッフェメニューのスタッフによる取り分けやモバイルオーダーの導入などを順次拡大します。

機内食では、羽田・成田の機内食製造過程での食品残渣をジャルロイヤルケータリングが堆肥化してリサイクルをしています。

また、2022年12月には国際線機内食の事前キャンセルサービス（JAL Meal Skip Option）を全路線に拡大し、食品廃棄の削減に取り組んでいます。

さらに、カーボンオフセットの個人向け・企業向けサービスの拡充・利用拡大を進めています。

2022年11月にはサステナブルチャーターフライトを実施し、カーボンニュートラルの実現に向けて、自社の取り組みだけでなく、お客さまや企業・地域の皆さまにもご協力いただき、サステナブルな社会の実現を目指します。また、環境対応への関心は年々強まっており、重要な購買決定要因と捉え、お客さまにJALグループをお選びいただけるよう取り組みを推進します。

詳細はP.81-82 特集「サステナブルチャーターフライト」をご覧ください。

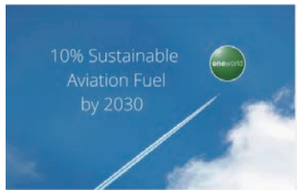
かくれナビリティについての詳細は当社Webサイトをご覧ください。

WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/kakure/

中期的な取り組み 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共同事業、二社間提携によるネットワーク強化を進め、お客さまの利便性の向上、旺盛な訪日旅客の地域への送客を目指します。さらに、ESGについても、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、定期便への搭載を拡大していくほか、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。



JALと**one**worldアライアンスメンバーであるアラスカ航空、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、カタール航空は、米国コロラド州にある再生可能燃料製造会社のGevo Inc.（ジーボ）社からSAF（Sustainable Aviation Fuel）を購入する意思を共同で表明しました。2027年からの5年間にアライアンス全体で合計約75万キロリットルのSAFを調達する計画で、JALでは米国西海岸のロサンゼルス国際空港、サンフランシスコ国際空港、サンディエゴ国際空港発の定期便に搭載する予定です。

Voice

路線事業戦略部
アシスタントマネジャー
宮部 由香

系列を超えたコードシェア（共同運航）で地域活性化に貢献する

2022年10月30日より、地域航空サービスアライアンス有限責任事業組合（EAS LLP）の新たな取り組みの一環として、系列の垣根を越えたコードシェア（共同運航）を開始しました。系列が異なることでシステムや空港運用などにさまざまな差異がありましたが、多くの障壁を皆で協力・相談して乗り越え、実現までこぎつけました。

この系列を超えたコードシェアでは、AMX・JAC運航便の座席をANAが販売し、またORC運航便の座席をJALが販売することが可能となりました。これにより自社便では運航していない地域へのネットワークが拡大でき、より多くのお客さまに離島へと足を運んでいただけるようになりました。また離島路線の利用者が増えることで就航地域の活性化へとつながり、生活路線を安定的に運営できるようになると考えています。

JACをはじめとした地域に根差した航空会社は、人々の生活に密着した生活交通インフラとしての役割を担っており、その路線を維持することは大きな社会的意義があると感じています。そうした役割を担っている航空会社と協力し、今後もサステナブルな路線運営ができるよう取り組んでいきたいと思います。

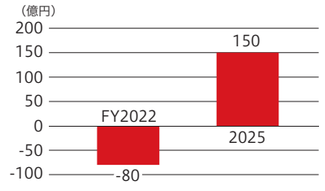
③LCC

成長する需要に対し、LCCとして新たな人流を創出

成長するマーケットへ、LCC３社がそれぞれが強みを持つネットワークとリーズナブルな価格の提供を通じて、人の移動・つながりの価値を創出します。さらに、成田空港をハブとしたインバウンドの拡大・国際乗り継ぎ需要の創出にも貢献し、高い収益性の実現と事業規模の拡大を図ります。

FY2025目標達成に向けた進捗

ZIPAIR: スプリング・ジャパン: ジェットスター・ジャパン:

FY2022	FY2023	FY2025目標
LCC3社の事業基盤・財務状況の安定化	事業規模の拡大と高い収益性の実現	
機数：11機※ 就航路線数：13路線※ インバウンド需要の確実な取り込みと規模拡大に向けた生産体制の構築： 需要・環境変化を捉えた機材や路線の見直しなどコスト構造改革の推進：	アジア・北米・中国のネットワークを拡充：・ エアバスA321LR導入による競争力強化と環境負荷低減：	利益目標（EBIT）  機材数：16-20機

※ ジェットスター・ジャパン除く

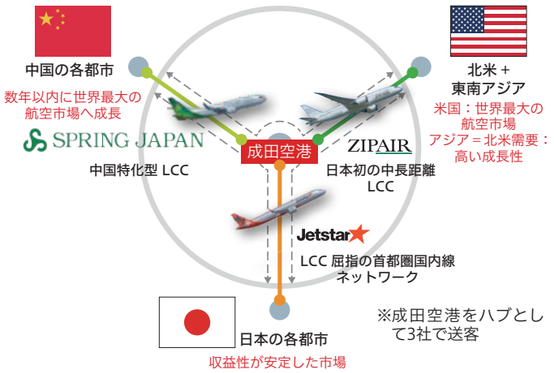
中期的な取り組み　アジア・北米・中国のネットワーク拡充

:JALグループの中長距離LCCとして日本から北米・東南アジアへのネットワークを拡充し、新たな顧客層の獲得を通じてJALグループの事業領域の拡大に貢献します。今の時代に合ったサービスクオリティと究極のコストバリューを両立する「NEW BASIC AIRLINE」を標榜します。

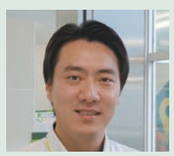
:日中路線におけるマーケットの回復に合わせ、段階的に中国の大都市／地方路線にネットワークを展開することに加え、春秋グループの販売力・ブランド力を活用し成長が見込まれる中国からのインバウンドの拡大に貢献します。

:回復する国内観光需要を確実に取り込み首都圏を中心とした国内LCCマーケットの成長をけん引するとともに、国際線を順次再開し旺盛なアジアからのインバウンド需要の取り込みを目指します。また環境に配慮した最新鋭機材を導入し、競争優位性の向上に努めます。

加えて、LCC3社が拠点とする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・国際乗り継ぎ需要の創出にも貢献していきます。



Voice



スプリング・ジャパン株式会社
セールス・マーケティング部
徐 智瀚

中国線の復便・増便に向けて

私たちスプリング・ジャパンは、本格的な中国線の復便・増便に向けて、全社一丸となってさまざまな取り組みを進めています。

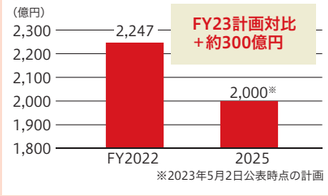
LCCとして、価格競争力の維持向上を追求していくことはもちろんのこと、私が責任者を務める販売・営業に関しては、公式HPの販売シェア向上への取り組みやJALグループLCC各社との乗り継ぎを含めたパッケージ販売、JALの中国各支店と連携した各種マーケティング施策などを展開すべく、準備を進めています。

今後、積極的な中国線ネットワークの拡充と価格・マーケティング戦略により多くのお客さまにご搭乗いただくことで、日本へのインバウンド誘客による地域活性化とJALグループの収益向上に貢献していきたいと考えています。

貨物郵便　～高い輸送品質と新たなビジネスモデルで、モノと人・地域をつなぐ～

高速輸送でモノと人・地域をつなぐ航空貨物の役割は、これまで以上に高まることが見込まれます。JALグループの強みである高い輸送品質が要求される医薬品や日本の地域産品などの高付加価値な品目の取り扱いを強化します。また、物流の社会課題の解決に向けて、新たなビジネスモデルによる「持続的な物流ネットワーク」を構築します。

FY2025目標達成に向けた進捗

FY2022	FY2023	FY2025目標
積極的な供給による需要の獲得、新規の物流ビジネスの推進	新たなビジネスモデルの導入 ～社会課題の解決に向けて～	
・自社旅客機による貨物専用便、他社のフレイター（貨物専用機）を活用。柔軟な単価施策と物量確保により、収入はコロナ前の水準以上を達成 ・高付加価値貨物や生鮮貨物輸送のための環境整備 例：成田空港の医薬専用定温庫（JAL MEDI PORT） ワンストップ物流サービス	・自社旅客機に加えて自社767フレイターと他社フレイターを活用し、コロナ前を上回る収入水準を実現 ・ITを活用した貨物運賃の決定やスペースコントロールによる、ネットワーク全体の収入最大化 ・国内線でのフレイター運航開始に向けた体制構築	貨物郵便収入  ・持続的な物流ネットワーク構築に貢献

※2023年5月2日公表時点の計画

中期的な取り組み　貨物郵便事業のさらなる成長を目指し、自社によるフレイター運航を開始

■ボーイング767-300ER BCF型機※

・当社は、物流パートナーとの強固なパートナーシップの構築により、国際線・国内線双方で、安定的かつ成長性の高いeコマースや宅配などの需要をベースにしたネットワーク戦略を軸に、自社フレイターの運航を開始します。この新たなビジネスモデルにより、需要や市況変動による事業リスクを低減します。
・顧客ニーズにあわせた柔軟なチャーター便や臨時便の運航により、収益性確保に挑戦します。

■エアバス A321ceo P2F型機※

・国内トラック輸送の「2024年問題」に対して、ヤマトホールディングス株式会社と協業し貨物専用機の運航を開始します。
・両社の持つアセットやノウハウを活用し、安定的な輸送力確保やサービス品質の維持・向上、地域活性化など、物流を軸にした社会課題の解決に挑戦します。

※旅客機から貨物機へ改修した機材

ボーイング767-300ER BCF型機（イメージ）

エアバス A321 ceo P2F 型機（イメージ）

●トラック輸送の「2024年問題」
労働基準法改正によりトラックドライバーの不足による物流の停滞が発生。輸送力低下やサービスの低下発生が危惧されている。

●伸びゆくECへの輸送力確保
EC市場は、年率15%超で成長。この旺盛な需要を成長につなげるためにも「2024年問題」への対応が急務。

●中期計画の着実な実行
「事業構造改革の加速」のため、成長実現に向けた取り組みを推進。
航空が持つ高速輸送ソリューションが、社会課題である「2024年問題」の解決に貢献できる。

フレイター運航を通じて
「持続的な物流ネットワーク」を構築

Voice

貨物路線部路線室
主任
吉澤 勇人

自社フレイターの運航による社会課題の解決に向けて

私たちは、貨物郵便事業のさらなる成長に向け、「物流企業との強固な連携により安定的に需要を取り込む」戦略により、自社フレイターの運航を開始します。「物流を止めない」使命のもと、コロナ期間中は自社旅客機による貨物便運航や貨物機チャーターにより顧客ニーズに沿った供給確保を実現しました。この経験から、私たちが果たすべき責務は、安定した輸送力確保とサプライチェーンの維持であることを強く認識しました。現在は、自社フレイターの運航開始に向け、顧客ニーズに合わせた運航ダイヤの検討やハンドリング体制構築のための空港など関係各所との調整を行っています。今般の自社フレイターの運航により、今後成長が見込まれるeコマース需要や2024年問題に起因する航空輸送需要にお応えし社会課題の解決に寄与するとともに、貨物郵便事業の成長を通して、社会の持続的な発展に貢献します。

マイル・ライフ・インフラ

①マイレージ・ライフスタイル領域

新たなつながりを生むマイルライフサービスの拡大により成長

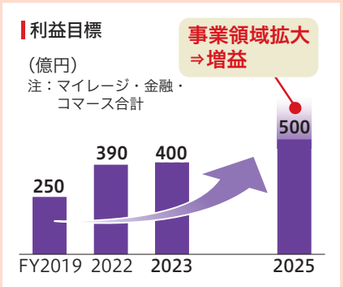
毎日の暮らしと人生をもっと豊かにする多様なサービスを提供し、航空ご利用以外でのマイルを「ためる」「つかう」シーンを拡大します。さらに、日常でのご利用を反映する新たなステイタスプログラムにより、新たな顧客層を拡大します。また、非航空の中核会社JALUXのノウハウを活かしたコマース事業の拡大により、成長を実現します。

FY2025目標達成に向けた進捗

FY2022	FY2023
マイルを「ためる」「つかう」シーンを拡大するJALマイルライフ構想の推進で、お客さまと社会のウェルビーイングを実現し、事業構造改革をけん引	
・非航空領域におけるサービスの拡充 JALでんき、JAL住宅ローン、JAL Pay ・EC事業の強化 JALUXを連結子会社化 ・マイルの魅力・価値向上 大手共通ポイントとの提携、相互交換を促進 グリーンライフマイルの発行	・特典内容の充実と会員基盤の拡大 （新ステイタスプログラムの導入） ・会員基盤を活用したEC事業の拡張 （JAL Mallの開始） ・引き続きさまざまな分野でのマイル提携を強化

FY2025目標

利益目標



中期的な取り組み JALマイルライフ構想の推進のため、マイルの「ためやすさ・使いやすさ」を追求し、お客さまのご利用シーンを拡大

■JALマイルライフ構想の拡大

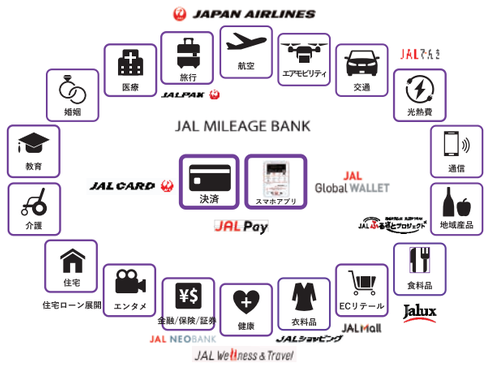
日常生活やライフステージにおける多様なサービスを提供し、マイルを「ためる」「つかう」シーンを拡大する「JALマイルライフ構想」を引き続き推進し、顧客層の拡大・利益成長を実現します。

具体的には「JAL Pay」の機能拡充やオンラインショッピングモール（JAL Mall）の開設などにより、グループ会社とともに日常生活におけるマイルのためやすさ・使いやすさを追求します。

■今後の取り組み

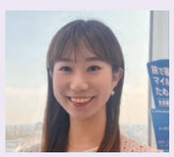
今後は介護、エンタメなど新規分野へのマイレージサービス拡大と、新規事業への投資などを組み合わせ、さらなる事業領域の拡大と利益成長を追求します。同時に、お客さまの航空利用のみならず非航空領域でのご利用も反映する新たなステイタスプログラムの開始や、JMB会員向けの新スマホアプリをリリースします。

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



マイレージ事業部
主任
山下 菜生

空だけでなく、日常でもお客さまとの接点を

空という非日常だけでなく、日常においても、「JALのマイルをもっとためたい、もっと使いたい」と思っていただける魅力的なマイレージプログラムを構築できるよう日々仲間と奮闘しています。2024年1月より導入予定の新ステイタスプログラムでは、飛行機の搭乗だけでなく、JALカードでの決済やJAL Mallでの買い物、JALが推奨する環境にやさしい活動への参加など、日々の生活でたまるステイタスポイントを新設します。「搭乗機会は多くないのでJALのステイタスには縁がない」と思っていたお客さまに、今後はどうしたら「JALのサービスを使い続けてみよう」と思っていただけるか、サービスの充実や制度のわかりやすさなどをさまざまな角度から試行錯誤しています。お客さまに生涯を通じてJALを選んでいただけるよう、お客さま視点を貫き、今後もマイルライフ構想を推進していきます。

②エアモビリティ領域・MaaS

人や物が自由に行き交う未来の実現で、地域での移動の課題に向き合う

新たな移動価値の提供に向け、JALグループの空の安全に関するノウハウを活かし、ドローンや空飛ぶクルマの社会実装に向けた取り組みを進めます。また、新たな地域の人流を生み出す取り組みとして、多様な交通サービスとつながり目的地までシームレスな移動を提供する「JAL MaaS」を拡充していきます。

FY2025目標達成に向けた進捗

FY2022	FY2023
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	
・奄美瀬戸内町とともに、島の暮らしを支えるドローン活用を検証 ・ドローン運用を支える運航管理技術・手法の開発 ・2025年大阪・関西万博「空飛ぶクルマ」の運航事業者に選定 ・空港を中心とした移動の検索・手配をサポートする新サービス、「JAL MaaS」を開始	・奄美瀬戸内町でドローンサービス実用化 ・地域社会の新たなラストワンマイルを創出する事業モデルの検討 ・「空飛ぶクルマ」の運航実現に向けた準備の推進 ・地域や既存の事業者と連携し、MaaSサービスを深化 ・デジタルチケットの導入などシームレスな移動を実現

FY2025目標

新たなモビリティでつながる
人や物が自由に行き交う心はずむ
社会・未来の実現に貢献する

■エアモビリティ
・ドローンの安全・運航管理の仕組みを提供し、地域の物流を支える
・空飛ぶクルマによる新たな移動体験の提供

■MaaS
・多様な交通サービスとつながりスマホ一つで目的地までシームレスに移動

中期的な取り組み JALグループのノウハウを活かしてオペレーションプラットフォームを確立し、新たな移動価値を提供

■エアモビリティ

・ドローンの安全・運航管理の仕組みを活かした「ドローン活用支援サービス」を広く提供し、ドローンが日常の一部となる世界を目指して、ドローンサービスの普及に貢献していきます。
・万博をきっかけに「空飛ぶクルマ」の事業化を進め、人や物が自由に行き交う心はずむ社会・未来の実現に貢献します。

■MaaS

・従来の空港間を結ぶ移動サービスを拡大し、航空で培ってきたDXやプロモーションなどのノウハウを活かして、出発地から目的地まであらゆる交通モードと連携し、お客さまがスマホ一つでワンストップでサービスを利用できる世界を実現していきます。
・移動におけるニーズや課題やに着目し、手荷物フリーによるシームレスな移動やラストワンマイルサービスの提供など、新たな移動・旅行体験を実現していきます。

Voice

エアモビリティ創造部 事業開発グループ
グランドクルー **笹原 紗おり**

離島から新しいモビリティを

豊かな自然と都会では得られないあたたかな心づかいで人々が出迎えてくれる奄美大島は私にとって癒しの島ですが、少子高齢化が進み、買い物や医療、災害対応などで日常的に課題もたくさん抱えています。私は現在、奄美瀬戸内町でのドローンを活用した地域課題の解決を目指す取り組みを進めています。島の商店では買えないアイスをドローンで輸送して渡した時の子どもたちの素敵な笑顔が忘れられません。ドローンサービスを島の生活に定着させ、キラキラ輝く子どもたちの未来をさらに大空へ広げたいと思っています。

③受託領域

航空業界全体を支えるインフラとして、人や物の往来の再開・回復を支える

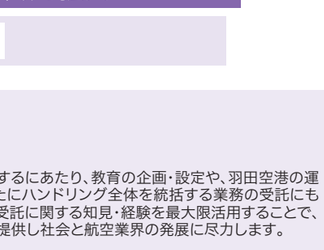
外国航空会社の運航再開を支え、人流・物流の活性化に貢献します。空港、整備、貨物のそれぞれにおいて、JALグループの培ってきたスキルと保有するアセットで高品質なサービスを提供します。さらにパートナーとの連携などにより需要の変化に柔軟に対応できる体制を構築し、シェアの拡大を図ります。

FY2025目標達成に向けた進捗

FY2022	FY2023
社会・航空業界の成長を支えるインフラとして需要に応え、強みを活かした事業を拡大	
（空港） 空港サポートや採用などの自助努力、外部連携による現有のグランドハンドリング体制の維持・強化 （整備） 外国航空会社にて機材・装備品不具合発生時の幅広い支援 技術ノウハウを活かした新事業にも着手 （貨物） 医薬取り扱いの強化をはじめとした高品質な総合物流サービスの提供による顧客ニーズへの対応	（空港） 外国航空会社の復便に着実に対応し、観光立国・訪日誘致をけん引 （整備） 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 （貨物） 上屋高度化（省力化・効率化）により生産性の高い作業環境を構築、応需能力の拡大

FY2025目標

売上高　FY25までにFY19対比+35%



中期的な取り組み　回復する需要へ対応する体制の構築と、JALの持つ強みによる高品質なサービスの提供

【需要環境】インバウンド需要回復、復便による整備・技術サービスのニーズ、貨物需要への柔軟な対応

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

■収益性の向上と持続的な成長
- 海外航空会社との契約条件の向上を推進
- 自治体や他事業者の協力を得ながら、ボラティリティ耐性を強化
- 地方空港のグランドハンドリング体制確立と誘致

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、施設／ツールの貸与など、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
- 航空機整備にて培った技術的知見を活用した新事業への取り組み

貨物上屋領域

顧客ニーズに沿った高品質な
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+35%

Voice

需要に応じた受託事業の実現による社会・業界の発展に向けて

新たに羽田空港に就航した外国航空会社のグランドハンドリング業務を受託するにあたり、教育の企画・設定や、羽田空港の運用にあわせたマニュアルの策定などの体制整備を行いました。加えて今回は新たにハンドリング全体を統括する業務の受託にもチャレンジいたしました。新たなチャレンジにあたり、JALグループの他空港での受託に関する知見・経験を最大限活用することで、スムーズに受託を開始することに成功しました。今後も需要に応じたサービスを提供し社会と航空業界の発展に尽力します。

株式会社JALスカイ　羽田事業所　空港オペレーション業務部
カスタマー業務グループ　スーパーバイザー　**船戸 愛実**

④旅行・地域領域

移動を通じた関係・つながりを創出し、課題解決を図るソリューションを提供

多様化する課題やニーズに対応し、課題解決型のソリューション事業を拡大していきます。人流を生み出すため、ワーケーションやアドベンチャートラベルなどの新たな移動目的（ニューツーリズム）を創出するとともに、その価値によるウェルビーイングも実現します。また、商流を通じた地域産業支援や魅力発信による地域の価値の最大化を図り、関係人口を創出します。

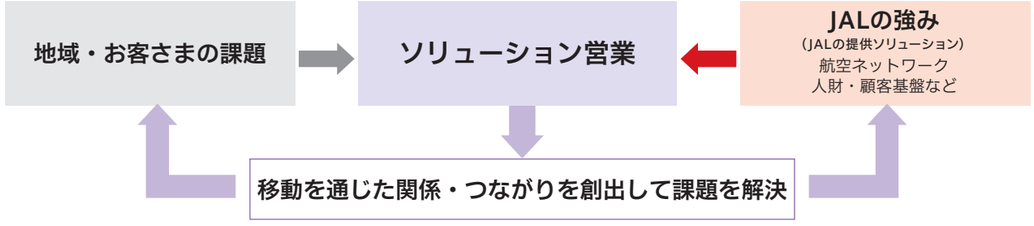
FY2025目標達成に向けた進捗

FY2022	FY2023
地域と共同で、移動を通じた関係・つながりの創出に取り組む課題解決型事業の拡大	
人流と商流に軸を置いて事業を展開 （人流） 新しい旅のスタイルの創出による地域との関係人口づくり ・アドベンチャートラベル、サ旅(サウナ旅) ・JALふるさとワーキングホリデー ・農協観光と第一次産業と地域活性化における業務提携締結 （商流） 地域の魅力発信と事業の拡大と成長 ・JALふるさと納税の登録自治体数・返礼品数の拡充 ・地域食材を活用した「JAL Sweets Box」のブランド化 ・全社員参加型コミュニティ「ふるさとの“わ”」での「御翔印」発案	（人流） ニューツーリズムの商品ラインナップの拡充のため「心を動かす旅」の提供と、インバウンドの地域誘客の推進 ・アドベンチャートラベル ・農泊 （商流・物流） 魅力的な地産品を活用した新たな商品開発とともに、商品が生まれた背景や風土を紹介することで日本各地の魅力を伝え、地域誘客にもつなげる ・JALふるさと納税・旅先納税

FY2025目標

国内の旅客・貨物輸送量
FY2019対比+10%（経営目標）

中期的な取り組み　地域の課題に対し、人流・商流の創造につながるJALグループの商品・サービスでのソリューションを提供



お客さまの環境に対する意識の高まりやコロナ禍の影響によるライフスタイルの多様化、ワークスタイルや意識の変化による旅客需要構造の変化、EC市場の急成長による購買チャネルの多様化と販売手法の変化などが顕在化し、ニーズや課題が多様化しています。JALグループは、お客さまの多様化するニーズや課題へ、長年培ってきた営業力を活かした対話を通じて、商品・サービスを活用したソリューションを提供することで、持続的な事業の拡大と成長を目指します。

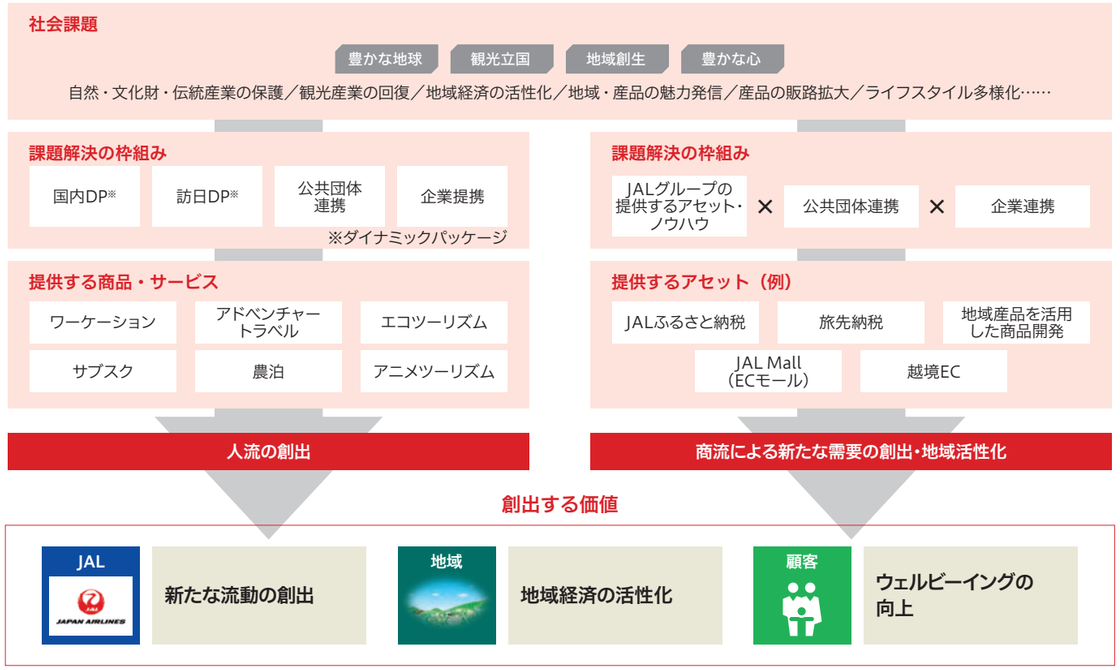
地域の課題に対しては、人流・商流の創造に貢献するJALの強みを活かしたソリューションを提供し、移動を通じた関係・つながりの価値の創造で、地域と共同して課題解決を図ります。

■新たな人流の創造と地域活性化への貢献

「ワーケーション」「アドベンチャー・トラベル」「農泊」を軸に魅力ある商品の造成・提供をはじめ、テーマ性のあるオプショナル商品の拡充により新規需要を創出するほか、多様化するニーズの対応と地域の課題解決につなげるため、インバウンドの地方誘客や体験型教育旅行などを展開することで、観光産業の回復と地域経済の活性化を目指します。新たな人流（移動）の創出によって生み出す「関係・つながり」によって、持続可能な観光の実現と地域活性化、そしてウェルビーイング向上を図ります。

■新たな商流の創造により地域経済に貢献

人流だけではなくモノが行き交うことも、地域との「関係・つながり」の創出に結びつくため、JALふるさと納税や地域産品をご利用いただいているお客さまや、インバウンド旅客に向けて、継続的に地域産品を購入できるよう、ECサイトを提供します。さらに、生産地を訪れたくなるように、商品が生まれた背景や風土を紹介し、地域産品を通じて日本各地の魅力を伝えることで地域への誘客にもつなげます。また、地域特性のある商品づくりによって、付加価値を創造します。



Voice

ソリューション営業推進部
観光企画グループ
アシスタントマネジャー
東野 弘昌

訪日外国人の地方誘客への挑戦

訪日外国人観光客の誘致推進においては、地域の魅力が伝わる旅行商品の磨き上げと適切なマーケットへの発信の2点を意識して業務に励んでいます。

商品の磨き上げでは、日本に訪れたくなる商品づくりを目指しており、日本の豊かな自然の中で体験するアドベンチャートラベルもその一例です。商品の発信では、オーストラリアの旅行博でスキー商品の販売を行うなど、ニーズがあるマーケットでのプロモーションを行っております。

そして磨き上げ、発信した商品を、当社の訪日ダイナミックパッケージ「JAL Vacations」を通じて、航空券、ホテルとともにパッケージとして海外で販売することでインバウンド観光を推進しています。

Topic 社外の人財育成

JALグループでは、航空事業を通じて培った知識や経験を活かし、次世代を担う大学生に向けた教育に力を入れています。特に航空事業への理解を深め、観光を取り巻く産業全体の発展に資する人財を育成することで地域経済の活性化、産業振興に貢献することを目指しています。

加えて、大学向け講義など、社外向けへの教育提供で培ったノウハウを活かし、対象を広く一般の方々に広げた教育ビジネスにも挑戦しています。

JAL講師による一般向け研修の様子

JAL講師による大学での講義の様子

オープンイノベーションとベンチャーキャピタルで推進する新規事業

「世界中のヒト・モノ・コトの距離を縮め、豊かでサステナブルな社会を実現する」の方針のもと、中期経営計画に掲げる「事業領域拡大」の一端を担える、JALグループの新たな事業・サービスの創出に取り組んでいます。JAL Innovation LabやJAL Innovation Fund等の社内イノベーションプラットフォームと社外ノウハウ・知見を積極的に活用しながら、バーチャル、リアル空間を問わず、遠くは宇宙から近くはサウナ施設まで幅広い領域において取り組みを推進します。

Topic 1

リアルとバーチャルをつなぐ

JALは、交流人口と関係人口の創出を目指しています。そのために、JALが担う役割を「つながりづくり」と捉え、さまざまなつながりをお客さまとともに形成していくプロジェクトを推進しています。デジタルテクノロジーにより、地域とともに特別な体験や産品を共創するとともに、JALのアセットを活用したデジタルならではの新しい商品提供に取り組んでいます。

今後は同様の取り組みを深めつつ、リアルとバーチャルをつないだ新たなつながりによる価値創出にも挑戦してまいります。

地域ならではの体験や特産品につながることができるプロジェクト"KOKYO NFT"

Topic 2

地球と宇宙をつなぐ

JALグループの航空輸送のノウハウや経験を活かし、宇宙輸送や宇宙旅行など、将来的な宇宙ビジネスの可能性を追求しています。

その一つとして、2017年に株式会社ispaceとの資本業務提携を締結し、出資や技術連携を行ってきました。2022年、JALグループが試験機の組み立てや検査に携わったispaceの月着陸船（ランダー）が打ち上げられ、宇宙開発における飛躍的な一歩を踏み出しています。その他、大分県と米国シエラ・スペース社、兼松株式会社による宇宙往還機Dream Chaser®の活用検討に向けたパートナーシップに参画し、宇宙輸送の実現に向けた新たな検討をスタートさせています。

将来、経済活動や人々の生活が宇宙にまで広がっていく時代を見据え、これからも人やモノの安全・安心な移動の担い手となるべく、JALグループとしての宇宙ビジネスを形づくります。

（左）ispaceの民間月面探査プログラム「HAKUTO-R」への技術連携（2020年）
（右）宇宙往還機Dream Chaser®

Topic 3

航空領域と非航空領域をつなぐ

JAL Innovation Labではさまざまな協創パートナーと先進テクノロジーを活用した新規事業開発を推し進めています。

昨年度は「ライフ領域」において、サウナ室の混雑状況を可視化するソリューションサービス「TOKYO SAUNIST」をローンチ。JALが「サ旅」（サウナツーリズム事業）として航空領域で培ってきた知見やネットワークを活かした非航空領域での事業展開事例です。今年度は温浴施設への導入を推進し、将来的にはマイルライフ構想など、JAL全体の事業とのシナジーを創出します。

サウナ室前に設置した高精度センサーで人流を検知し、リアルタイムに混雑状況を可視化

（2）DX戦略 ～先進テクノロジーを活用し、新たな価値の創造を加速～

ビッグデータ・技術・モバイルをキードライバーとして、社員がモチベーション高くいきいきと働き、お客さまのご期待を超える新たな顧客体験価値を創出してまいります。また、新規ビジネス領域の拡大に取り組み、DXを通じた社会課題の解決や変革に挑戦いたします。

執行役員
デジタルイノベーション本部長
野田 靖

DX銘柄2023
Digital Transformation

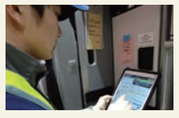
▶2022年度の振り返り

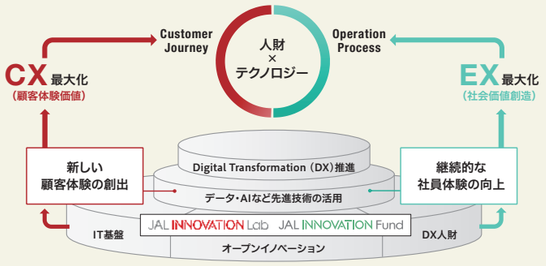
移動を通じたつながりを創造し、社会課題を解決するESG戦略を推進するため、中期経営計画で掲げているDX推進は、お客さまに新たな体験価値や最高のサービスをご提供しCX（Customer Experience）を最大化すること、業務品質・生産性の向上を通じてEX（Employee Experience）を最大化すること、およびビジネス領域を拡大することを目標としています。

2022年度は国内線運賃を全面リニューアルし、わかりやすく使いやすいWebサイトへ改善するとともに、アプリ機能の拡大により当日アップグレード・空席待ちのモバイル化を実現しました。非航空事業領域では、JALマイルライフ構想の推進に向け、スマートフォン決済サービス「JAL Pay」を開始しました。また、業務プロセスの可視化やデジタルツールの活用による生産性向上にも取り組み、業務の効率化を推進しました。さらに新規事業として、ドローン事業化に向けた実証実験を行いました。

こうした既存の航空サービスの深化と新たなビジネス領域の取り組みへの本格化が高く評価され、経済産業省、東京証券取引所および（独）情報処理推進機構より「DX銘柄2023」に選定されました。

JAL Pay





今後は、これまで培ってきた経験をもとにレジリエンスの強化や収益性の向上を加速させ、事業環境の変化やお客さまのニーズの多様化に適応して新たな社会的・経済的価値の創出に取り組みます。

▶DX戦略の方向性

コロナ禍を経て人や地域のつながりの重要性が再認識される中、JALグループはESG戦略を軸として、企業価値の向上に取り組んでおります。DX戦略においては、JALの強みである多様な人財が、先進テクノロジーを活用して社会課題解決や変革に挑戦し、お客さまに安全・安心な移動と新たな体験をご提供することを目指します。

DX推進の目的であるCXとEXの最大化の実現に向けて、CX領域ではお客さまにとって新しい体験価値を創出することに取り組み、EX領域では社員が継続的に高いモチベーションを維持して生産性高く働くことのできる環境の整備に取り組みます。EXの向上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。

そのためには、データやAIなど先進技術の活用、さらにそれを支えるIT基盤、オープンイノベーション、DX人財の育成が不可欠です。具体的にはセキュリティの強化やデータ基盤の充実を図り、イノベーションプラットフォームであるJAL Innovation FundやJAL Innovation Labを活用することで、新しい価値やビジネスの創出（P.64）を目指します。また、DXや新規事業創造を推進できる人財を全社的に育成し、JALグループ全体としてのDX推進を加速させます。

DX戦略を通じて創造する価値

■DX推進の実現に向けて

テクノロジーの発展により新たなサービスの実現や業務の高度化が可能な社会となっています。JALグループは事業環境の変化に適応するために、DX推進の3つの要素として「データ」「AI・先進技術」「モバイル」に注力し、お客さまの利便性向上ならびに社員の生産性向上を目指します。また、お客さまの体験と日々のオペレーションを通じて蓄積されるデータをさらに活用することで3つの要素の好循環を生み出し、DX戦略を確実に推進していきます。

事業環境変化・課題

SDGs	顧客ニーズの多様化
オンライン購買への移行	レジリエンス強化
生産体制の維持（労働人口減）	働き方改革・働きがいの向上

先進テクノロジー

AI	ロボット（Chatbot・自動運転）
クラウド	遠隔操作技術
メタバース	Web3/NFT

AI・先進技術
AIや先進技術を取り入れ、データ活用を高度化

データ
ビッグデータ活用環境を整え、データドリブン経営を推進

モバイル
デジタルタッチポイントの利便性を追求し、顧客体験と社員の生産性を向上

中期経営計画ローリングプラン2023の実現に向けてDX戦略を確実に推進

CX領域

一人ひとりにあったサービスを

■ レコメンデーション
■ カスタマイズ

AIの活用によりお客さまデータを高度に分析し、機内サービス、マイルライフ、旅行など、好みにあった商品やサービスを提供します。また、機内食や必要なサービスを自由にご選択いただけるよう、すべてのシーンでアプリがお客さまをサポートします。

いつでもどこでもストレスフリー

■ デジタルタッチポイントの強化
■ JAL SMART AIRPORT

チャットボット・リモート技術の活用、アプリ機能の拡充など、デジタルタッチポイントの強化により、スムーズで一貫性のある体験価値の創出に取り組み、お客さまにとってストレスフリーなサービスの実現を目指します。

EX領域

価値創造力と生産性の向上

■ 生産性向上と業務の効率化
■ 社員の働きがいの向上

手続きのセルフ化やモバイル化を通じてお客さまの体験価値の最大化とともに現場業務の生産性向上を図り、EUC（End User Computing）などの活用により間接業務の効率化に取り組みます。
これらにより社員の価値創造力を最大限に引き出し、働きがいの向上を目指します。

（3）人財戦略 ～積極的な人財投資を通じて価値創造性と生産性を高める～

人的資本経営の推進にあたっては、「価値創造性の向上」「抜本的な生産性の向上」とそれを実現するための「人財投資」を三位一体となって実行していきます。
これにより持続的に事業を行える環境を構築し、得られた成果を社員一人ひとりに還元することで、さらなる価値創造へつなげる好循環を目指します。

執行役員
人財本部長
小枝 直仁

Human Capital Management
人的資本経営コンソーシアム

▶2022年度の振り返り

2022年度はコロナ禍からの環境変化への対応、および事業構造改革の加速を目的として、「新たな価値の創造」と「継続的な生産性の向上」を実現するため、「成長領域への人財配置」「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つの要素に分けて取り組みを進めました。

各要素では2025年度に達成すべき数値目標を設定しました。公募制ジョブポスティングの拡充や女性の活躍推進などを実施した結果、「成長領域への人財配置」と「女性管理職比率」は2025年度の目標に向けて順調に推移しました。一方で「一人当たり売上高」は「2025年度に15%増（2019年度対比）」の目標に対して2022年度は-2%（2019年度対比）、「エンゲージメントの高い社員割合」は「2025年度に10pt向上（2019年度対比）」の目標に対して2022年度は-2.7pt（2019年度対比）と、目標未達となりました。

この結果をふまえ、また、社内外の新たな課題に対応するため、2023年度は人的資本経営を具体化するための取り組みを深化させます。

▶経営戦略との連動

ローリングプラン2023では、ESG戦略を価値創造・成長を実現する最上位の戦略と位置づけた上で、ESG戦略を推進するための事業戦略の一つとして人財戦略を位置づけました。

ESG戦略の推進にあたって、まずはJALグループの求める人財像を「多様な価値観を尊重し、新たな価値創造に挑戦し、変革を起こす人財」と明確化しました。次に、環境が急速に変化する中、特に対応すべき課題として、社内において多様な人財が集い、個々の持つ能力を十分に発揮するための機会の創出が不足していること、また外部に目を転じると、少子高齢化が進む中、今後、人財の確保が困難になることを認識しました。

この厳しい環境変化に対処すべく、「価値創造性の向上」と「抜本的な生産性の向上」を実現するための人財投資を積極的に行ってまいります。「価値創造性の向上」を通じてマイル・ライフ・インフラ事業といった新規事業領域を伸ばすとともに、主力である既存の航空運送事業においては「抜本的な生産性の向上」を行うことで、事業構造改革を加速させます。これにより企業価値を向上し、得られた成果を人的資本である社員一人ひとりに還元することで、さらなる価値創造へつながる好循環を目指していきます。

▶戦略推進のための施策とKPI

多様な人財はJALグループの最大の強みであり、その考え方は従来より変わっていません。今回ローリングプラン2023の人財戦略を策定するにあたっては、その考え方をより強く出すために、人財の価値を最大限に引き出し、企業価値の向上を実現する人的資本経営の考え方を取り入れました。

人的資本経営における「人財戦略に求められる3つの視点と5つの共通要素」では、「人財ポートフォリオ」「DEI」「キャリア／リスキル」「エンゲージメント」のほかに「時間や場所にとらわれない働き方」が人財戦略の5つの共通要素としてあげられていますが、ESG戦略の推進にあたっては人財ポートフォリオと個人・組織の活性化（「DEI」「キャリア／リスキル」「エンゲージメント」）が特に重要であるとの考えに立ち、JALグループの人財戦略の策定時にはこの4要素に絞り、それぞれについて具体的な施策を立案し実行します。各要素はお互い関連しているものの、主に内部環境変化に対する施策を「人財ポートフォリオ」「DEI」に、外部環境変化に対する施策を「キャリア／リスキル」「エンゲージメント」に配置しています。

また、各要素では昨年に引き続き、あるべき姿と現状を定量的に把握できるようKPIを設定しています。各KPIの2022年度の実績をふまえ、ギャップの解消に向けて各種施策を策定しています。目標の達成に向け、なすべきことをバックキャストして考え、スピード感をもって実行してまいります。

JALグループの求める人財像
多様な価値観を尊重し、新たな価値創造に挑戦し、変革を起こす人財

特に対応すべき課題
内部環境変化：多様な人財が力を発揮できる機会の不足
外部環境変化：日本の人口減少下での人財確保難

JALフィロソフィとウエルネス推進・健康経営をベースに、挑戦できる人財の育成と挑戦を尊ぶ文化を醸成

ESG戦略の推進
価値創造性の向上 ／ 成長領域の拡大 ／ 事業構造改革 ／ 既存事業の少数精鋭化 ／ 抜本的な生産性の向上
人財投資

持続的に事業を行える環境を構築し、得られた成果を社員に還元する

課題を解決し、求める人財像とのギャップを埋めるための主な施策とKPI

施策

人財ポートフォリオ	DEI	キャリア／リスキル	エンゲージメント

KPI

成長領域への人財配置	女性管理職比率	一人当たり売上高の拡大	エンゲージメントの高い社員割合
FY2025 3,500名増（FY2019対比）	FY2025末 30%	FY2025 15% 向上（FY2019対比）	FY2025 10pt 向上（FY2019対比）
▲	▲	▲	▲
FY2022 2,200名増（FY2019対比）	FY2022末 22.8%	FY2022 －2%（FY2019対比）	FY2022 －2.7pt（FY2019対比）

人財投資の考え方

JALグループでは、社員の活躍を後押しする制度や、個々の能力向上に資する教育・研修機会の提供、挑戦を適正に評価し、報いる人事評価制度や報酬制度の整備等を一体的に「人財への投資」と捉え、それを加速していきます。今後も、人財への投資を積極的に行い、「価値創造性の向上」と「抜本的な生産性の向上」の実現を目指します。

①人財ポートフォリオ

事業構造改革を実現するため、新規事業領域を支える多様な知見・経験を持つ人財と、既存事業領域を支える航空分野の専門性が高い人財を、獲得、育成、配置、処遇していきます。
経験者採用の拡大や成果連動比率の高い報酬制度の適用領域・職位の拡大、安全運航に必要不可欠な高度専門人財に適用する人事賃金制度を導入していくことで、人財を最適なポストに配置し、JALグループの新たな人財ポートフォリオを構築します。

重点的・戦略的に取り組む施策

■ESG戦略を実現するための人財の獲得と配置

▶社外経験を有する社員の採用・登用

多くの経験者採用社員が、事業創造やデジタル推進などの高い知見が求められる分野で活躍し、社外の多様な知見を活かした新しい価値創造に取り組み、JALの成長戦略を推進しています。多くの社員がマネジメント層に登用され、会社の重要な意思決定にも携わっていますが、今後さらに社内外の知見を活用した価値創造を推進するためにも、人物本位で公平・公正な登用をさらに徹底し、経験者採用の社員の活躍を推進します。

また、2022年から再開した経験者採用では、新たなプラットフォームとして「JAL Next Career GATE」を開設し、通年で募集を開始しました。今後も、高度な専門性や多様な知見と経験を持つ人財の採用を目指し、さまざまな採用手法の展開を通して経験者採用にも一層尽力します。

▶成長領域への人財配置

JALグループでは、LCCやマイレージなどの成長領域を伸ばし、事業収支の多様化、最大化を実現するための人員体制の確立を目指しています。フルサービスキャリア（FSC）を中心とした既存領域から成長領域への人財シフト、多様な知見・経験を持つ人財の採用を通じて、2025年度には成長領域への人財配置を3,500名増加（2019年度対比）させ、人員体制を整えます。

■獲得・配置した人財の価値創造性を高める施策

▶成果連動比率の高い報酬制度

JALグループでは、事業構造改革を中心的に担うグループ会社には高い成果を期待することから、一部グループ会社の社長ポストを対象に2022年度より成果連動比率の高い報酬制度を導入しました。これにより、新規事業領域の事業拡大や収益源の多様化等、新たな価値創造を促します。

2023年度は対象となるグループ会社、また社長ポストに限らずそのほかの職位にも制度を拡大し、事業構造改革の実現に向け努めます。

②DEI

中長期的に企業価値を向上し、事業の持続可能性を高めるため、従来の同質性の高い人財のいる企業から、経験や感性、価値観、専門性といった多様な知と経験を持つ人財がいる、多様性の高い企業へと転換していきます。
グループ横断的な出向や日本における外国籍社員の積極採用、誰もがやりがいを持って働ける環境づくりを通じた障がいのある方の雇用の拡大により、多様性を深め、新たな価値の創造につなげます。

重点的・戦略的に取り組む施策

■多様性を深化させる施策

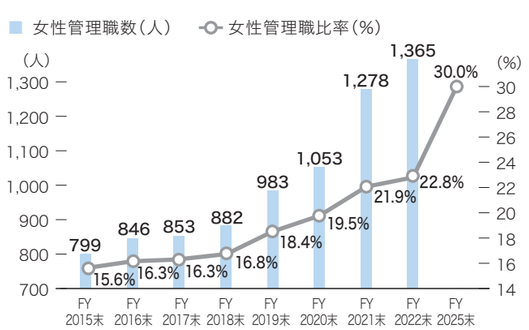
▶女性の登用促進

経営目標であるJALグループにおける女性管理職比率30%の達成に向けた取り組みを継続し、2023年3月現在は22.8%となりました。また、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」の規定に基づく、組織を率いる管理職（組織管理職）の女性比率は28.4%です。

管理職への女性登用にあたっては、『キャリア自律』を目的とした年代別研修を20代から段階的に実施し、早い段階で自らキャリアを描く自発性を育むことに加え、休職復帰者を対象とした勉強会など、ライフイベントにより女性のキャリアアップが途切れない取り組みを行っています。並行して管理職手前から上級管理職へと階層別に必要となるリーダーの資質について網羅的に学ぶ仕組みも整えています。

また、各地の営業支店長に客室乗務職の女性管理職を24名中6名登用するなど、職種を横断した女性管理職の配置も進めています。

さらに、『パイプラインリスト』を活用し個性・適性に応じた育成や登用を行い、特に、役員への女性登用を積極的に行い、2023年4月にJALにおいて新たに女性役員を3名登用し、経営層における女性比率は22%となりました。



▶海外地区採用人財の活躍推進・登用

海外地区採用人財が一層活躍できるよう、日本を含む採用地外への異動の促進や、各エリア独自の教育研修などを通じ、登用に向けた人財育成に力を入れています。2023年4月現在、支店長や事業所長など重要なポストに就く割合は約3割ですが、中期経営計画期間中に一層増やしていく考えです。

また、日本で勤務する海外地区採用社員は2025年までに50名規模を目指し、業務経験の幅を広げる機会もさらに増やしていきます。これにより、多様な社員同士の接点が増え、グローバルマインドのさらなる醸成が期待されます。

日本で働く海外出身の社員たち

▶障がいのある社員による挑戦の促進

これまで開設してきた社員向けのカフェやシューシャイン（靴磨き）などは、障がいのある社員が才能や能力を活かし、いきいきと活躍できる場として、また社員がDEIへの理解を深める場として、広く浸透しています。

また、サステナブルチャーターフライトでは、聴覚障がいのある社員が、キャビンサポートスタッフとして機内アナウンスの手話表現などを行いました。これからも、従来の固定概念にとらわれることのない活躍機会の創出と、障がいの有無にかかわらず誰もが挑戦できるキャリア形成を応援する取り組みを進めていきます。

社員向けシューシャイン（靴磨き）の様子

Voice

株式会社JALサンライト 総務センター
天王洲パイオニアグループ
小西 健太

社員の自律的なキャリア形成を支援

――2022年から開始した、インターン型研修である「自律的キャリア研修」を通じて多様な社員の挑戦を支援しており、障がいのある社員もこの研修に参加し、新しい業務に挑戦しています。

私は聴覚に障がいがありますが、当事者がDEI推進に参画する機会が少ないことに疑問を感じていました。人財戦略部D&I推進グループ（当時）の自律的キャリア研修に参加することで、障がい者としての意見などを発信するとともに、自分自身も新しい知識や経験を今後に活かせると思いました。担当した「心のバリアフリー」のプロジェクトでは、コミュニケーションなどを工夫し、少しでも障がい者と健常者の壁をなくすよう努めました。今後も、属性にかかわらず、相手を尊重し、多様性を受け入れる風土を作り出せるような業務に携わっていきたいです。

③キャリア／リスキル

事業構造改革による人財ポートフォリオの最適化と急速な社会環境の変化の中で社員に求められる役割が変化しており、その変化に対応していけるよう、自律的キャリア形成への転換とリスキルの支援を行います。
社員が自ら希望する部門を指定できる立候補型人事制度の導入や、社員一人ひとりが持つスキルや能力を活かせる社内副業制度等の自律的キャリア施策、またDX教育やセカンドキャリアに向けた学び直しを行うことにより、社員が自らのキャリアを責任を持って形成していけるよう支援していきます。

重点的・戦略的に取り組む施策

■ESG戦略を実現する人財の育成

▶DX人財育成

デジタル技術の活用により、顧客や社会のニーズに応えるサービスやビジネスモデルの構築、社内における旧来のプロセスや組織風土などを変革し新たな価値を創造するDX人財の育成を実現するため、グループ全社員（約36,000名）を対象としたDX基礎教育を実施します。加えて、経営層や実務者層など各レベルに合わせたDX教育も実施していきます。

▶自律型人財育成

JALグループでは、自ら考え行動に移す自律型の姿を「JAL OODA」と呼び、管理職の意識改革教育や、実践の場としてのさまざまな活動を行ってきました。この活動の一つであるW-PIT※は、社員が異業種共創にチャレンジしながら、自らの“ワクワク”をビジネスにつなげていく社内ベンチャー団体として活動しています。

また、社員が新たな事業領域へ挑戦するための社内起業家オーディション「創造の翼」を継続して実施しています。さらに、2022年度 社内人財公募「キャリアチャレンジ」では、社内選考を経た33名を23部門が受け入れ、自律型人財の育成を行っています。

※Wakuwaku Platform Innovation Teamの略

▶キャリア形成

社員の自律的キャリア形成を促すために、社内イントラネットの「CAREER Page」による情報発信や、JALグループで活躍する社員がキャリアについて対談する「JAL CAREER TALK LIVE」の開催、キャリア研修の導入など、社員がキャリアについて考える機会を創出しています。また、社員が国家資格を持つ社内キャリアコンサルタントとキャリア形成について相談できるキャリアコンサルティング面談を導入しました。

今後も、社員が自らキャリアを形成できる環境をつくり、社員エンゲージメントの向上を目指します。

Topic 社内キャリアコンサルティング

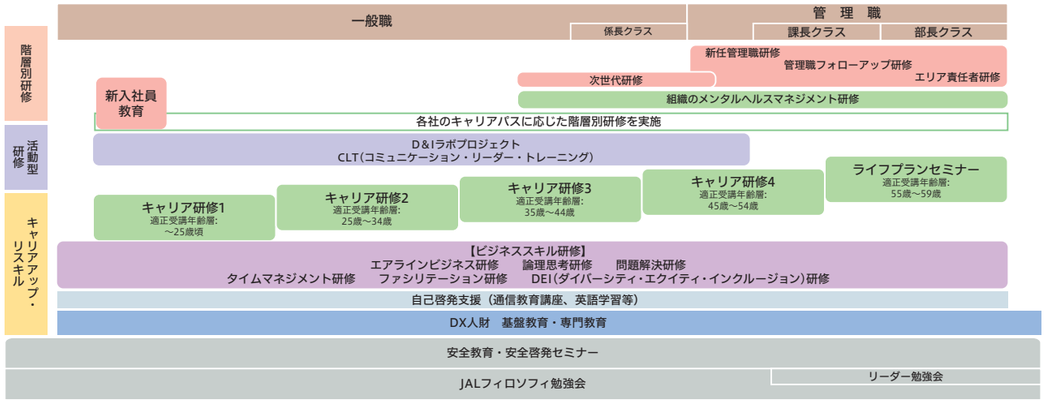
社内公募で選ばれたキャリアコンサルティングの国家資格を持つ6名の社員が、キャリア理論等の専門的な知見に基づき、相談者の心理的な自己洞察を促して、キャリア形成についての認識を深め、明確化するサポートを行っています。相談者からは「自分が何を大切に、何に軸を置いて仕事をしているのか、また、今後どのように仕事をしていきたいのか、そのためにはどうすべきなのかが明確になった」との声が聞かれました。今後、JALグループ各社への展開も予定しています。

JLCAREERポータル

▶育成プログラムの拡充

JALフィロソフィを基本的な考え方としてJALグループ全社員が目指すべき人財像を定め、グループ内の会社や職種の枠を超えた人財交流を実施しています。また、各職種の専門訓練や各社独自の教育・研修により、リーダー人財や安全・サービスのプロフェッショナル人財を育成しています。今後も社員の自律的なキャリア構築に向けた成長・学びの場の提供を継続し、中期経営計画に掲げる事業領域の多様化を加速させる原動力となる人財を育成していきます。

2023年度 JALグループ基本教育・研修体系



■組織を支える人財の育成

▶経営人財、次世代リーダーの育成

急速な社会・事業環境の変化の中においても事業の進むべき方向を定め、戦略的かつスピーディに正しく経営の舵を切ることができる経営人財や、経営のミッションを理解し、FSCを含む多様な事業領域をけん引しつつ、あらゆる変化に柔軟に対応していく次世代リーダーを育成するため、各層に応じた社外派遣、社外教育・研修、異業種交流などの機会を提供しています。それぞれが、社外から得た学びや知見を持ち帰り、事業構造の変革、新しい価値の創造に活かしています。今後も、より良いプログラムを選別し、対象を広げながら、展開していきます。

経営人財、次世代リーダー育成研修の様子

④エンゲージメント

JALグループ最大の強みである多様な人財の力を最大限に引き出すために、社員一人ひとりがやりがいや働きがいを感じるエンゲージメントの高い職場環境を創りあげます。
「人財ポートフォリオ」「DEI」「キャリア／リスキル」の各種施策や、JALフィロソフィを通じた組織活性化や健康経営を推進していくことにより社員のエンゲージメントの向上を図ります。これにより、生産性を上げ、得られた成果を適切に人的資本投資に回すことで、さらにエンゲージメントを高める好循環を実現していきます。

重点的・戦略的に取り組む施策

■エンゲージメント状態の把握

▶社員エンゲージメント調査

エンゲージメントを高め業務に取り組んだ結果、生産性が上がり、得られた成果を適切に人的資本投資に回すことで、さらにエンゲージメントを高めるという好サイクルの実現を目指すにあたって、JALグループではその元となるエンゲージメント調査を定期的に実施しています。

調査にあたっては組織活性度調査を全社的に行い、その中でキャリアや報酬などエンゲージメントにつながる質問項目を抜き出し、その質問に対して好意的な回答をしている社員の割合を指標化しています。

FY22の実績は-2.7pt（FY19対比）となっており、FY25目標である+10pt（FY19対比）からは大きく離れてしまっています。JALグループでは、エンゲージメントの向上にあたっては、先述した「人財ポートフォリオ」「DEI」「キャリア／リスキル」の施策と、後述する「多様な働き方の推進」「健康経営」や「労働安全衛生活動」に関する施策を進めることが重要と考えており、これらの施策を加速することでエンゲージメントの向上につなげていきます。

■さらなるエンゲージメントの向上

▶多様な働き方の推進

JALグループでは誰もがいきいきと活躍することができるよう、多様な働き方を推進しています。

2022年度はコロナ禍後を見据えて、出社とテレワークを組み合わせたハイブリッドワークに関する基本方針を定め、社員が業務の内容に合わせ生産性とコミュニケーションを意識し、働く場所を選択できるようにしました。

さらに副業ガイドラインを制定し、社員が副業を通じて新しい知見や人的ネットワークが得られるよう環境を整えました。

JALグループでは、引き続き多様な働き方の推進を通じて、多様な人財がいきいきと働ける環境の醸成を目指していきます。

▶労働時間適正化

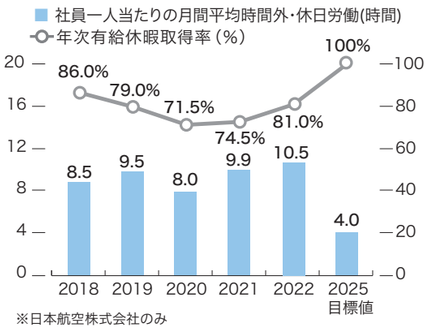
JALグループでは育児・介護など時間的制約のある社員も含め、誰もが活躍できる会社を目指しています。

そのため、年次有給休暇の計画的な取得とあわせ、労働時間の適正化を図っています。

間接部門を中心に旅客需要の回復や各種プロジェクトにより業務負荷が高まっている状況にありながらも、柔軟な働き方を徹底した結果、2022年度の年次有給休暇の取得率は81.0%と改善(2021年度:74.5%)しました。

一方で一人当たりの月間平均時間外・休日労働時間数は10.5時間であったため(2021年度:9.9時間)、引き続き柔軟な働き方を通じた労働時間適正化に努めていきます。

時間外労働および年次有給休暇取得状況※



※日本航空株式会社のみ

▶健康経営

多様な人財が一人ひとりの個性や能力を存分に発揮するためには、安全で安心して働ける職場環境をつくること、社員と家族の健康を増進することが必要不可欠であると考えています。2012年より中期経営計画に合わせJALグループ健康増進プロジェクト「JAL Wellness」がスタートし、現在は「JAL Wellness 2025」として生活習慣病、がん、メンタルヘルス、たばこ対策、女性の健康の5大指標をベースに社員と家族の健康増進に継続して取り組んでいます。特に、女性特有の健康課題については、生産性向上や組織活性化に直結する重要課題と捉え、株式会社LIFEMと共同でフェムテックを活用した月経や更年期の諸症状に対応するプログラムを導入しています。オンライン診療の活用のほか、セミナーなどの積極的な実施により、全社員の『女性の健康』へのヘルスリテラシーの向上に努めています。

職場の「労働安全衛生活動」と社員と家族の「JAL Wellness」を両輪として、JALグループの一人ひとりがいきいきと活躍し、さらに輝くためのステージを用意します。

詳細は次ページをご覧ください。

❶JAL Wellness 2025の取り組み

JALは5度目の「健康経営銘柄2023」に選定されました。またJALグループでは24社（昨年は20社）が「健康経営優良法人2023」に認定されました。経営の強いリーダーシップを示す「健康経営責任者（CWO*）」や職場の「Wellnessリーダー」、女性の健康に関するさらなる取り組み、健康に関するWeb活用の充実によるリテラシーの向上、コロナ禍においてメンタルヘルスケアに積極的に取り組んだことなどが高く評価されました。

※Chief Wellness Officer

JAL Wellness KPI指標

※枠内はFY22実績値、白色枠外はFY23目標値（特定健診、特定保健指導実施率はFY21実績）

生活習慣病

- 肥満率［対象：全員］ 19.3% 目標：17%未満
- 特定健診受診率［対象：家族］ 40.7% 目標：60%以上
- 特定健診受診率［対象：社員・家族・特例退職被保険者］ 72.5% 目標：74%以上
- 特定保健指導実施率［対象：社員］ 49.2% 目標：50%以上

がん検診

胃
- 胃がん検査受診率［対象：社員（35歳以上）］ 61.7% 目標：66%以上
- 再検査受診率 46.4% 目標：70%以上
- 胃がん検査受診率［対象：配偶者（35歳以上）・特例退職被保険者］ 31.8% 目標：46%以上
- 再検査受診率 58.8% 目標：70%以上

大腸
- 大腸がん検査受診率［対象：社員（35歳以上）］ 73.1% 目標：77%以上
- 再検査受診率 24.7% 目標：70%以上
- 大腸がん検査受診率［対象：配偶者（35歳以上）・特例退職被保険者］ 39.5% 目標：56%以上
- 再検査受診率 24.6% 目標：70%以上

メンタルヘルス

- 高ストレス者割合［対象：社員］ 10.8% 目標：6%未満

たばこ対策

- 男性社員 25.4% 目標：22%未満
- 女性社員 4.3% 目標：3.4%未満

女性の健康

乳がん
- 乳がん検査受診率［対象：女性社員（18歳以上）］ 62.0% 目標：66%以上
- 再検査受診率 57.9% 目標：70%以上
- 乳がん検査受診率［対象：配偶者（35歳以上）・特例退職被保険者］ 32.3% 目標：34%以上
- 再検査受診率［対象：配偶者（18歳以上）・特例退職被保険者］ 65.1% 目標：70%以上

子宮がん
- 子宮がん検査受診率［対象：女性社員（18歳以上）］ 57.9% 目標：57%以上
- 再検査受診率 57.8% 目標：70%以上
- 子宮がん検査受診率［対象：配偶者（18歳以上）・特例退職被保険者］ 27.9% 目標：34%以上
- 再検査受診率 47.0% 目標：70%以上

- 女性の痩せ［対象：女性社員（34歳以下） 29.5% 目標：22%未満

健康リテラシー

- e-learning教育受講率［対象：社員］ 67.7% 目標：65%以上

Wellness活動

- 会社および地域のWellness活動の実施割合［対象：社員］ 60.4% 目標：70%以上

ライフスタイル（特定健診の問診）

- 運動習慣［対象：社員］ 58.7% 目標：60%以上
- 休養が取れる睡眠［対象：社員］ 67.7% 目標：79%以上
- 適度な食べる速度［対象：社員］ 64.7% 目標：66%以上
- 適度な飲酒習慣［対象：社員］ 89.4% 目標：89%以上

▶労働安全衛生活動

JALグループでは、事業領域におけるすべての事業所、そこで活躍する全社員、また職場をともにする委託先や協力先も含め、「労働安全衛生管理活動」を着実に実行し、職場の安全確保、労働災害の防止に努めています。

❶労働安全衛生方針

- ●JALグループの事業領域におけるすべての事業所、そこで活躍する全社員、また職場をともにする委託先や協力先も含め安全衛生の体制を強化します。
- ●関係法令に則り、各事業所においては事業内容や人員規模に応じ、統括安全衛生管理者、産業医、安全管理者、衛生管理者を選任するとともに、「安全衛生委員会」や「衛生委員会」では従業員代表も加えて労使が一体となって労働安全衛生活動を推進します。
- ●特に運航、客室、整備、空港、貨物、搭降載、地上業務用専用車両の整備、ケータリングなどの各部門においては、安全衛生を担当する部門や担当者を設け、リスクアセスメントの実施、ヒヤリハット事例の共有などを含め、労働安全衛生マネジメントシステムによるPDCAを継続的に回していくことで、再発防止やリスクの低減に努めます。
- ●労働災害ゼロをJALグループとしての最終的な目標とし、この目標達成に向けて各事業所では個別の課題に対する具体的なアクションプランに優先順位と定量目標を設定し、PDCAサイクルを実効的に回します。
- ●この労働安全衛生方針は、健康経営責任者（CWO）を中心に、各事業領域の執行役員で構成するJAL Wellness推進会議で策定し、「安全衛生規程」等の社内規程、および各事業所の労働安全衛生活動の指針とします。

❷安全運航を支える運航乗務員の健康管理

運航乗務員は年1回の定期健康診断に加え、国土交通省が所管する航空法で規定されている航空身体検査を年1回受けており、運航乗員ウエルネス推進部では健診および検査結果のフォローアップをしています。加えて必ず年1回産業医が面談の上、問診を実施するとともに一人ひとりの心身の健康面の確認および健康管理のサポートを実施しています。航空身体検査の結果によっては基準に基づき乗務の停止を指示することもあり、この場合は治療等に専念し、健康状態の回復や数値の改善等を確認した上で、国土交通省および社内で規定されている復帰プロセスを経て乗務に復帰します。また乗務復帰後も運航乗員ウエルネス推進部が必要に応じフォローアップを実施しています。

Topic 世界に挑戦するJALアスリート社員たち

JALグループは、アスリートが自分や仲間を信じ、挑戦していく姿と、JALが「世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループ」になることを目指す姿勢を重ね合わせ、JALアスリート社員をはじめすべてのアスリートを応援しています。

JALには現在8名のJALアスリート社員が在籍しており、ブダペスト2023世界陸上競技選手権大会において、北口榛花選手（やり投）が日本女子フィールド史上初の金メダルを獲得しました。これからも世界に挑戦するアスリート、パラアスリートたちを全力で応援します。

また、JALアスリート社員たちが日本各地を巡りながら、子どもたちにスポーツの楽しさやそれぞれの競技スキルの上達に向けたアドバイスを伝える「JALアスリートアカデミー」を開始しました。子どもたちにスポーツの魅力や楽しさを伝えることに加えて、今まで訪れたことのなかった地域の魅力にも触れていただけるきっかけとなるよう地域の皆さまとともに取り組んでまいります。

JALアスリートアカデミー in 奄美の様子

世界陸上ブダペスト2023で金メダルを獲得した北口榛花選手（やり投）

JALアスリート社員。左から、谷地宙（スキー・ノルディック複合）、北口榛花（陸上競技・やり投）、加納虹輝（フェンシング・エペ）、戸邉直人（陸上競技・走高跳）、土井杏南（陸上競技・短距離走）、山本凌雅（陸上競技・三段跳）、高良彩花（陸上競技・走幅跳）、鈴木雄大（パラ陸上・走幅跳、短距離走）

(4) GX戦略 ～2050年までのカーボンニュートラルに向けて多様な手法で対応を加速～

2050年までのカーボンニュートラルに向け、1.5℃シナリオの実現を目指すことを前提に、事業特性と外部環境の変化をふまえてGX戦略を策定しました。GX推進技術を有するサプライヤー・パートナーとの連携やESG投資の活用などによりGXを推進し、脱炭素社会の実現に向けた航空のリーディングカンパニーとして、航空業界の取り組みをけん引してまいります。

常務執行役員
総務本部長
青木 紀将

▶GX戦略策定の背景と戦略骨子

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・未来を実現させるためには、航空運送事業におけるCO_2排出量削減が最重要課題であると認識しています。戦略的に解決していかなければならない課題として捉え、一つの柱として取り組んでいく意思を込め、中期経営計画ローリングプラン2023においてGX戦略を策定しました。

2022年のICAO（国際民間航空機関）の総会にて、国際航空分野における「2050年までのカーボンニュートラル」を目指す長期目標、および、CO_2排出削減の枠組みであるCORSIA※の見直しが採択され、国際航空に課せられるCO_2排出規制は今後さらに進む可能性があります。

このような環境下、自社排出量の削減については、省燃費機材への更新、日々の運航の工夫（JAL Green Operations）、ジェット燃料と比較して最大約80%のCO_2削減効果があるSAF（Sustainable Aviation Fuel：持続可能な航空燃料）の活用により、従来の取り組みを加速させてまいります。中でも課題は国産SAFの製造・活用であり、国際競争力のある国内の循環型社会構築の好機と捉え、業界の垣根を超え、国を挙げて循環を確立させていく取り組みが肝要です。

その上で、CORSIAによるオフセット義務の取り組みとして、排出権取引の活用を追加するとともに、中長期的には世界で開発中の合成燃料、ネガティブエミッション（CO_2回収など）といった新技術を有するサプライヤー・パートナーとの連携を促進し、新たな技術の活用を進めます。

また、ICP（Internal Carbon Pricing）については、初期投資からリターンのみを重視するのではなく、CO_2排出量削減のロードマップにどのように寄与するかといった観点で捉え、CO_2削減の取り組みを加速させるために導入しました。将来的なCORSIA認証取得につながるプロジェクトなども含め、今後積極的にGX推進投資を進めてまいります。

▶技術革新とステークホルダーとの連携で対応を加速

航空事業のサステナビリティには、最大の資本である航空機について、CO_2削減のための新しい航空機やその原動力の技術革新に対する期待があります。さらに、SAFの認知度が急激に高まっている中で今後極めて重要なのは、社外とコミュニケーションをしっかりとりながら、ステークホルダーとの連携により技術革新の動向把握やESG投資などの対応を加速させていくことであり、お客さまや株主さまなどあらゆるステークホルダーの皆さまのご理解を得ながら、脱炭素社会の実現に向けてともに歩みを進めていきたいと考えています。

＜GXに関する枠組み・方針＞

ICAO CORSIAベースラインの見直し

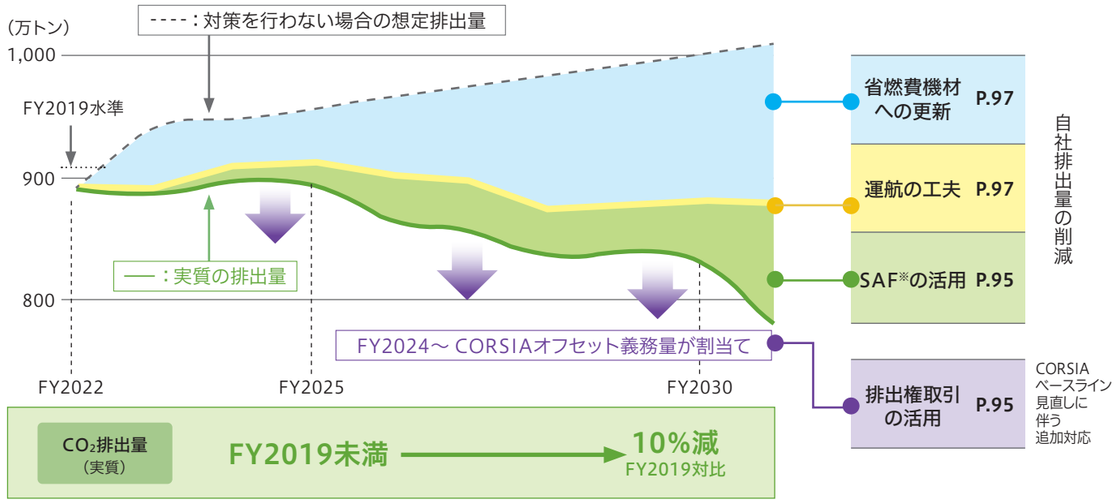
<2021-2023>
2019年排出量未満 ▶ <2024-2035>
2019年排出量の85%未満

政府方針 「GX実現に向けた基本方針」

気候変動への対応・エネルギーの安定供給・経済成長の同時実現を目指し、今後10年のロードマップを策定

※ CORSIA…国際線において2019年のCO_2排出量の基準値超過分に対して排出権の購入などを義務づける制度

FY2030までのCO_2排出量削減ロードマップ



※Sustainable Aviation Fuel＝持続可能な航空燃料

GX推進投資 | **ICP（Internal Carbon Pricing）を投資判断に導入**
基準価格：15,000円/トン

CO_2削減による定量効果を試算するICPを導入し、CO_2削減効果基準額を15,000円/トンに設定しました。将来を見据えた低炭素投資の意思決定の際には、経済的価値のみで設備投資を判断するのではなく、社会的価値や収益機会とリスクの特定に積極的に活用し、全社的な取り組みレベルを平準化するとともに、カーボンニュートラルに向けた取り組みを加速します。

GX推進技術 | **合成燃料、ネガティブエミッション（CO_2回収など）といった新技術を有するサプライヤー・パートナーとの連携を促進**

2030年までのCO_2排出量削減目標達成に向け、従来の取り組みを加速することに加えて、2050年カーボンニュートラルを見据え、2030年前後の商用化を目指して世界で研究開発が進んでいる、合成燃料や大気中のCO_2を直接回収するDAC（Direct Air Capture）など、中長期的戦略において新技術の活用を積極的に進めていきます。

CORSIAとは

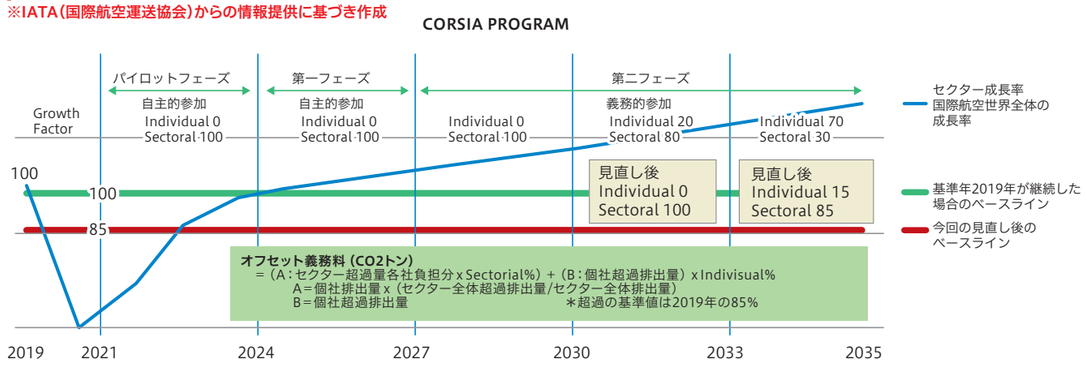
CORSIAとは、航空会社全体の国際線のCO_2排出量において、基準値を超える排出分を参加国の航空会社で分担してオフセット義務を課すというICAOが定めた制度です。2022年のICAO総会で「2024年以降は2019年比85%を超えないこと」に基準値が見直され、ベースラインが15%深掘りされたことで、2019年の排出量の85%を超える分について航空会社全体で負担することが義務づけられています。

オフセット義務量にはIndividual（個社）とSectoral（全体）の二種類があり、前者は個社のオフセット義務量を個社で負担する割合、後者は航空会社全体のオフセット義務量を全航空会社で負担する割合を指します。

ベースライン見直し以前は、2030年までIndividual 0%・Sectoral 100%、2030年以降はIndividual 20%・Sectoral 80%だったところ、昨年のベースライン見直しにより、2033年までIndividual 0%・Sectoral 100%となりました。

見直し後のベースラインと個社成長係数

※IATA（国際航空運送協会）からの情報提供に基づき作成



4. 財務戦略 ～リスク耐性強化と持続的成長のさらなる加速に向けて～

コロナ禍が収束を迎え、航空需要が回復する中、リスク耐性の強化を図るとともに、持続的な成長に向けた取り組みを加速させます。資産投資に加えて、ESG戦略や人的資本経営を推進するための費用をコストではなく「将来のJALを支えるためのESG投資」と捉え、積極的に経営資源を配分します。そして、業績の回復に伴い、コロナ禍でご支援いただいた皆さまへの株主還元を徐々に拡大していきます。

取締役専務執行役員　グループCFO、経営企画本部長
斎藤 祐二

執行役員　財務・経理本部長、経営管理本部長
弓﨑 雅夫

▶2022年度の取り組み

2022年度は新型コロナウイルス感染拡大防止と社会経済活動の両立に向けた動きの浸透により、国内外における航空旅客需要は着実に回復しました。

回復基調の中で、当社は旅客需要や貨物需要を最大限に取り込み、今後の成長ドライバーである中長距離LCCのZIPAIRやマイレージ事業の着実な成長を通じて、収入の最大化に努めました。同時に、徹底的なコスト削減の取り組みによって収益の改善に努め、コロナ禍からの回復に全力を尽くし、通期での黒字化を達成しました。

財務戦略においては、省燃費性能の高い最新鋭機材への更新を着実に進めるため、2023年3月に航空会社として本邦初となる、資金使途特定型トランジション・リンク・ローンにより約265億円の資金調達を実施しました。

株主還元について、新型コロナウイルス感染拡大以降は手元流動性の確保と財務体質の強化を最優先し、2020年度および2021年度の配当を行っておりませんでした。しかし、2022年度は、キャッシュ・フロー創出力が着実に回復し、通期での連結黒字化を達成できたこと、かつ、航空需要もさらに回復する見通しであることから、1株当たり25円の期末配当を実施しました。コロナの期間においても変わらずに支えてくださった株主の皆さまにあらためて感謝申し上げます。

▶ESG戦略を支える「財務戦略」

2023年度についても、旅客需要は順調に回復傾向にあります。JALグループは急激かつ大幅に需要が減少するという未曽有の事態を乗り越え、中長期的な成長に向けて人財の採用を再開するなど、回復する需要を最大限に確保できるよう反転攻勢のための体制を確実に整えております。

国際線は想定以上の回復を見せており、今後はフルサービスキャリアの長距離路線を拡充し、LCCにおいてはZIPAIRを中心に供給・ネットワークを大幅に拡大することで、コロナ前の規模を上回る形で成長します。国内線については省燃費機材を導入するとともに、コロナ前と同規模の供給を維持し、インバウンド旅客の地域移動など、新たな需要創出により拡大を目指します。貨物事業については提携によってボラティリティを押さえた新たなビジネスモデルで事業拡大を目指します。マイレージ事業は安定的な利益を計上しており、今後も利便性向上や顧客層拡大に向けた施策を図ります。

当社の持続的な成長に向けた投資の一つとして、商品競争力を高めるべく、最新鋭フラッグシップのエアバスA350-1000型機を2023年度冬季ダイヤより国際線の一部に導入する予定です。また、旅客機を改修した貨物専用機を導入し、貨物事業の拡大を目指します。物流パートナーと提携し、事業リスクを軽減した新たなビジネスモデルを構築するとともに、社会課題となっている国内配送におけるドライバー不足の解決に貢献してまいります。

非航空領域の事業拡大に向け、新たに導入予定であるマイレージの新ステイタスプログラムのIT投資も進めています。さらに、JAL SMART AIRPORTの拡大を通じて、空港でのスムーズな手続や人財の生産性向上を目指します。

株主還元については、2023年度についても航空需要の回復が継続する見通しであり、キャッシュ・フロー創出力の着実な回復が見込めることから、2023年度の配当金予想は、1株当たり40円、うち中間配当予想は20円としています。今後も、業績の回復にしたがって従来からの基本方針である継続的かつ安定的な株主還元の実現に努めてまいります。

①財務基盤の再構築 ～リスク耐性強化と成長の両立に向けて～

		FY2022末	FY2023-2025 戦略の概要・目標
リスク耐性強化と資本効率の両立	手元流動性	6,392億円 コミットメントライン 2,500億円	旅客収入 **5.0**～**5.6**か月分を確保 （コミットメントライン含む）
	安全性 （自己資本比率）	39.3% （格付評価上）	FY2025末：**50%**程度 （格付評価上）
	信用格付	A格維持	**“Aフラット”** を目指す
	資本効率 ROIC※1	3.3%	FY2025：**9%** 加えて、社会的価値を考慮した新しい投資効率指標「サステナブルROIC（仮称）」の導入を検討
	資本効率 ROE	4.3%	FY2025：株主資本コストを上回る **10%**以上
経営資源配分	資源配分	→	リスク耐性の強化を進めながら、持続的な成長に向けた取り組みを加速
	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	FY2022期末復配 25円/株	配当性向35%程度以上を早期に実現

※1 投資利益率（ROIC）＝EBIT（税引後）／ 期首・期末固定資産（※2）平均　※2：固定資産＝棚卸資産＋非流動資産－繰延税金資産－退職給付に係る資産

財務戦略に関する基本的な考え方に大きな変更はありませんが、これまでよりも積極的に成長を意識していきます。コロナ禍が収束し需要が着実に回復する中、リスク体制の強化を進めると同時に、持続的な成長に向けた取り組みを加速させます。

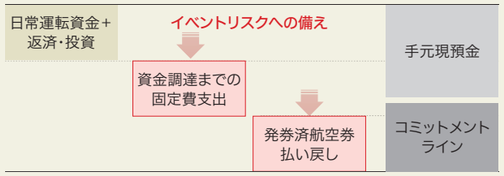
ポストコロナにおいて事業構造改革と持続的成長を実現して、中期経営計画の最終年度である2025年度には必ず各種目標を達成すべく、最善の努力を尽くします。

リスク耐性強化に関する目標指標は、コロナ級のイベントリスクに備えたものであり、「2021-2025年度 中期経営計画ローリングプラン2023」でも踏襲します。手元流動性については、一部コミットメントラインを活用しながら、旅客収入の5.0～5.6カ月程度を確保するとともに、FY25末までに格付評価上の自己資本比率を50%程度にすることを目指します。

なお、コミットメントラインについては、コロナ禍を受けて増額しておりましたが、業績およびキャッシュ・フロー状況の改善をふまえ、2023年6月30日に1,500億円に減額しています。

コロナ禍後は旅客収入の5.0～5.6カ月分（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



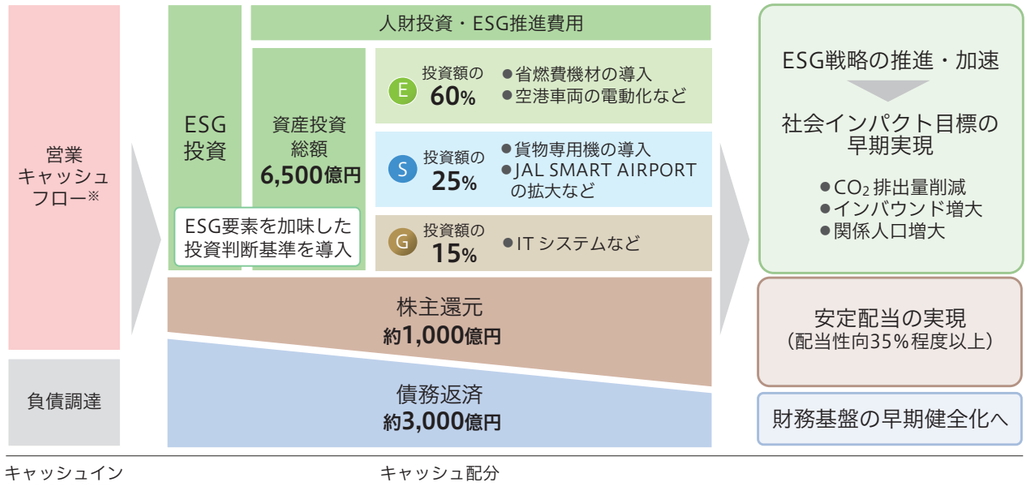
資金調達能力を維持するため、信用格付評価は「Aフラット」を目指します。これと同時に、資本コストを意識し、「ROIC9%」「ROE10%以上」の達成を目指して、資本効率・資産効率の向上にも取り組みます。

また、ESG戦略を推進するため、ESG投資によって生まれる社会的価値を考慮した、新たな投資効率指標「サステナブルROIC（仮称）」の導入を検討していきます。

株主還元については、配当性向35%程度以上の早期実現を目指します。今後も業績およびキャッシュ・フロー創出力の回復・向上に努め、早期に基本方針である継続的かつ安定的な株主還元を実現できるように努めます。

②経営資源の配分 ～ESG投資の加速と同時に、株主還元を徐々に拡大～

FY2023-2025 イメージ



※人財投資・ESG推進費用を除いた営業CF

今後の経営資源配分として、ESG戦略を後押しするためのESG投資を前向きに進めると同時に、業績の回復に伴って株主還元を徐々に拡大し、財務基盤の再構築と成長に向けた取り組みを並行して行います。

資産投資のほか、ESG戦略や人的資本経営を推進するための費用をコストではなく「将来のJALを支えるためのESG投資」と捉えて前向きに進めていきます。

ESG経営のさらなる推進に向けて、2023～2025年度における資産投資の総額としては6,500億円を計画しています。

資産投資においては E、S、G に関する投資額を以下のとおり配分します。ESG経営に向けての投資は将来的に資本コストの変動を抑えるリスクマネジメントの役割とお客さまの選好性を高める攻めの役割を同時に果たすと考えます。

E 投資額の60%：
- フラッグシップのエアバスA350-1000型機を含む省燃費機材の導入
- 空港車両の電動化

S 投資額の25%：
- 国内配送におけるドライバー不足の解決に向けた貨物専用機の導入
- 空港のよりスムーズな手続き、人財の生産性向上に向けたJAL SMART AIRPORTの拡大

G 投資額の15%：
- 事業を支えるITシステムへの投資

2023年度より、投資判断に「ICP（Internal Carbon Pricing）」を導入しました。投資判断にESG要素を加味することにより、ESG投資の加速を図っていきます。さらに、今後は、社会的価値を考慮した新しい投資効率指標である「サステナブルROIC（仮称）」の導入も検討しています。

財務基盤の再構築に向けた債務返済については、3年間の総額を約3,000億円と見込んでいます。株主還元については、2022年度期末に3期ぶりの復配をすることができました。今後は、利益の回復とともに株主還元を徐々に拡大させ、早期に配当性向35%程度以上を達成できるように努めていきます。

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

機関投資家との対話

機関投資家の皆さまとの適切な双方向コミュニケーションに努めており、当社の理解を深めていただく機会として、当社社長・副社長・グループCFOなどとの個別面談に加えて、定期的なイベントを開催しています。

また、世界中の機関投資家の皆さまの関心事項やご意見などを取締役会およびグループ運営会議において取締役・経営陣に定期的にフィードバックを行い、課題把握や経営の改善に活かす取り組みにも力を入れています。

今後もより多くの投資家の皆さまに当社をご理解いただくべく、対話の「質」および「量」の向上に努めていきます。

機関投資家向けイベントの開催回数

	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
機関投資家向け決算説明会・中期経営計画説明会	4	4	4	4
機関投資家向けイベント	4	3	3	3
IR DAY	1	1	1	1
施設見学会	1	0	0	0
CEO スモールミーティング・CFO スモールミーティング	2	2	2	2
証券会社主催カンファレンス	9	9	11	12

面談機関投資家数（延べ数）

	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
国内投資家との面談	167	209	188	162
海外投資家との面談	219	262	164	230
合計	386	471	352	392
経営陣による面談	63	173	91	112
社長	16	42	12	17
副社長	0	0	1	7
グループ CFO・財務経理本部長	43	68	74	86
その他※1	4	63	4	2

※1　会長等の経営陣による面談投資家数

社内へのフィードバック

	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
取締役会でのフィードバック※2	4	4	4	4

※2　機関投資家の皆さまからいただいたご意見等を取締役会で共有する場を指します。

IR DAY

2023年5月に開催した「IR DAY」では社長を含むマネジメント11名が登壇し、「2021-2025年度中期経営計画ローリングプラン2023」の内容をはじめ、中期的な成長戦略などについて対話の機会を設けました。フルサービスキャリア・貨物事業、LCC、マイル・ライフ・インフラなどに加え、ESG戦略や人財戦略など、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。

施設見学会

2023年5月に開催した「施設見学会」では、証券会社アナリストおよび機関投資家の皆さまにLCC事業の成長ドライバーであるZIPAIRの機材やDX戦略の一環として高い効果を発揮しているJAL SMART AIRPORTおよびJAL SMART SECURITYをご案内し、成長に向けた取り組みを実際に見学していただきながらご説明しました。

CEOスモールミーティングならびにCFOスモールミーティング

「CEOスモールミーティング」や「CFOスモールミーティング」では、「2021-2025年度 中期経営計画ローリングプラン2023」の中心テーマとして掲げているESG戦略などに着目した対話セッションを行いました。