

# 3

## 各事業の戦略 (事業戦略)

### この章で伝えたいこと

- 中長期の経営戦略を実現する、各事業の戦略と進捗
- 航空領域の成長へ向けて、競争力の強化とサステナビリティを両立する機材計画



PHOTOGRAPHY BY SACHIE ABIKO

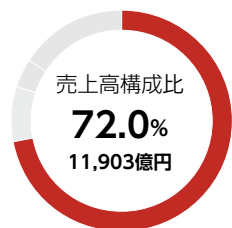
### Contents

各事業の概要	50
フルサービスキャリア	51
<b>特集1</b>	
JALの国際線が変わる 20年ぶりの主力機の導入	53
LCC	55
貨物郵便	57

機材戦略	59
マイル・ライフ・インフラ	60
<b>特集2</b>	
社会課題を解決する、人流と商流の創造	64

## フルサービスキャリア

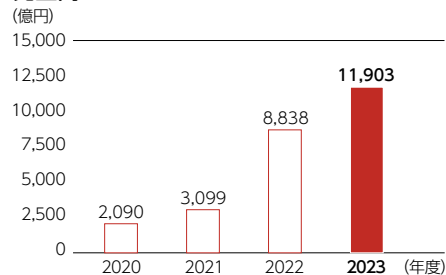
p.51



### 強み

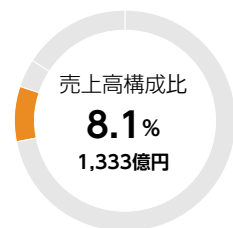
- 最新鋭の省燃費機材の高い環境性能
- 空港・客室における商品・サービス競争力
- 需要増に対応できる、安定的で生産性の高い運営体制

### 売上高



## 貨物郵便

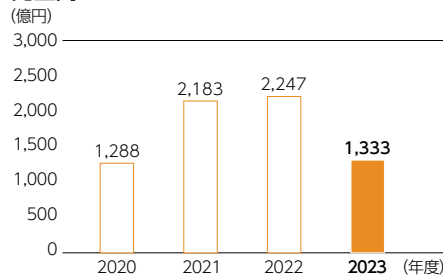
p.57



### 強み

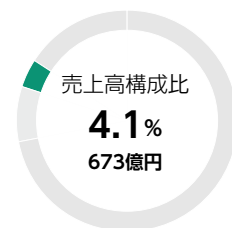
- 高付加価値な貨物に対応できる高い輸送品質
- 自社旅客便貨物室と自社貨物専用機の供給を組み合わせ、最適な航空貨物輸送ネットワークを構築
- 大手物流パートナーとの強固な提携により、国際エクスプレス・eコマース等の持続的に成長していく需要をベースに、事業リスクを抑制した貨物専用機事業を安定的に展開

### 売上高



## LCC

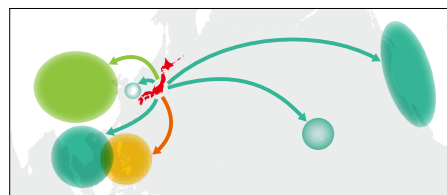
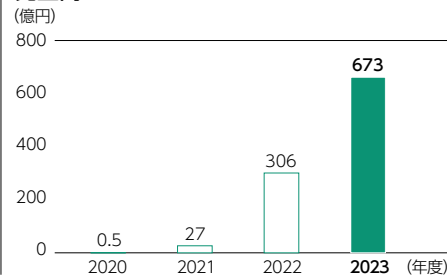
p.55



### 強み

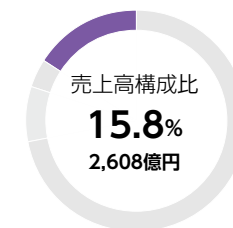
- 3社それぞれの特徴あるネットワーク
- [ZIPAIR] 中長距離国際線LCCという独自性
- [スプリング・ジャパン] 中国特化型LCC
- [ジェットスター・ジャパン] 成田No.1の国内線ネットワーク

### 売上高



## マイル・ライフ・インフラ

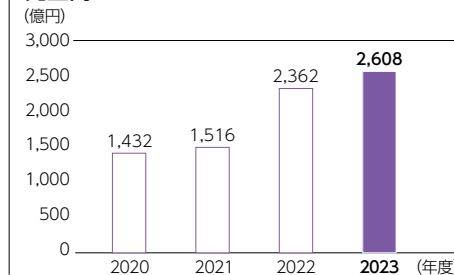
p.60



### 強み

- [マイル/金融・コマース] 航空以外に拡大するプライスレスな特典
- [インフラ(エアモビリティ)] 社会実装を支える全運航へのノウハウ
- [インフラ(グラウンドハンドリング)] 高いハンドリング品質と安定的な運営体制

### 売上高

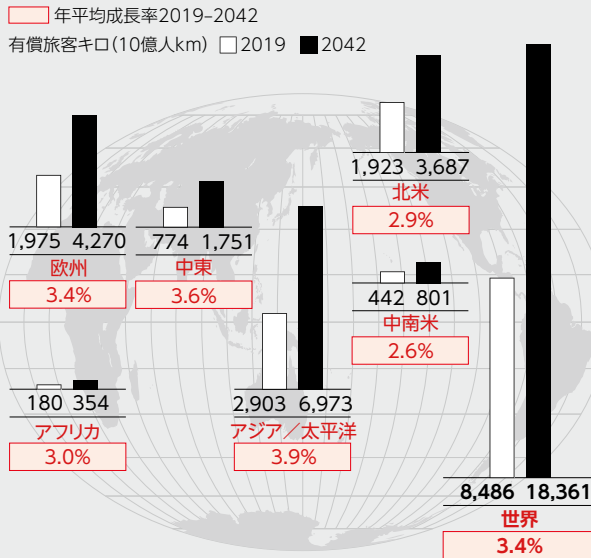


省燃費機材を導入し環境負荷を抑えながらネットワークを維持・拡大し、関係人口を創出します

## 事業環境

成長機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 旺盛なインバウンド需要が更に拡大</li> <li>● 北米=アジアの乗り継ぎ需要の増加</li> <li>● 提携やコードシェアによる路線網の拡充</li> <li>● 技術進歩による生産性の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本発アウトバウンド需要の回復遅れ</li> <li>● 為替影響、物価上昇によるコストの高止まり</li> <li>● 欧州を中心とした世界情勢の不安定化</li> <li>● 自然災害、テロ、感染症や大規模事故による運航への影響</li> </ul>

## 航空旅客需要予測



出典：一般財団法人日本航空機開発協会 (JADC)

## 2025年度に向けた中期戦略

FSCでは、高品質の商品・サービス、利便性の高いネットワークを提供し、需要規模や路線特性に応じて各社が有する強みを生かした運航を行っています。また、提携航空会社との連携を深め、ビジネスや観光、更には生活に必要な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、人流・物流の活性化に貢献します。

さらに、省燃費機材の導入を推進するとともに、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2025年度までに全廃するなど環境負荷軽減の取り組みを推進します。

競争力の強化に向けてはストレスフリーなデジタル体験の提供、空港における保安検査の更なる強化と検査までの待ち時間の短縮を実

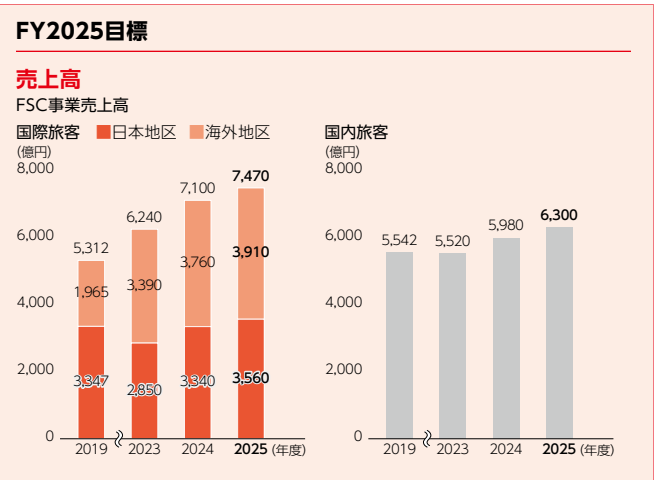
現する「JAL SMART SECURITY」の導入空港拡大など、お客さまにとって安全・安心・ストレスフリーなサービスを提供します。

国際線は、成長を見込む海外発需要の獲得を強化し、日本政府の掲げる2030年訪日外国人旅客数6,000万人の目標に向けた取り組みを加速します。

国内線は、物価上昇や市況・為替による費用増に対し、有料オプションの提供を含めた継続的な単価の向上やDXの活用などによる生産性の向上で打ち返し、安定的な事業運営体制を構築します。また、インバウンド旅客の地方誘客促進、ニューツーリズムなど、国内の新たな人流創出を推進し、収入拡大を図ります。

## FY2025目標達成に向けた進捗

FY2023	FY2024
<p>環境負荷低減、需要の回復／拡大への取り組みを加速</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 需要回復に応じたネットワークの拡充</li> <li>● 省燃費機材エアバスA350型機展開による選好性向上</li> <li>● 環境負荷を軽減する商品・サービスの開発・提供の推進</li> <li>● アライアンスや共同事業を活用した更なるESG戦略の推進</li> </ul>	<p>旺盛な海外発需要の獲得強化とコスト高に対応する取り組みの推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● インバウンド需要の取り込み強化</li> <li>● 物価上昇・円安などコスト増を打ち返す事業構造改革の推進</li> <li>● A350-1000導入の推進</li> <li>● ストレスフリーな旅の提供</li> <li>● DXの活用など生産性向上の推進</li> </ul>



	市場環境	取り組みと成果
<b>国際線</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外発需要は、インバウンド、北米=アジア間の乗り継ぎ需要が堅調。引き続き需要は拡大の見込み</li> <li>日本発需要は、円安・物価上昇の影響により回復に遅れ</li> <li>単価は、海外発を中心に堅調に推移</li> </ul>	<p><b>コロナ禍後の需要変化を捉えたネットワークの拡充</b></p> <p>国際線は、引き続き旺盛なインバウンド需要、北米=アジア間の乗り継ぎ需要の獲得を強化します。2024年1月には、新機材エアバスA350-1000を導入し、羽田=ニューヨーク線より運航を開始しました。旅のはじまりからおわりまで、お客さま一人一人に過ごし方を「デザイン」いただくという「Design Your Story」のコンセプトの下、多様なお客さまのニーズに対応し、競争力を強化していきます。北米・アジアを中心とした海外地区におけるJALブランドの認知向上に努め、海外発需要の更なる獲得に取り組みます。</p> <p><b>日本の航空会社初の中東ドーハへの直行便就航</b></p> <p>2024年夏ダイヤより、本邦航空会社初の中東への直行便となる羽田=ドーハ線を新規開設しました。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活用し、ドーハから中東・アフリカ・南米方面にも利便性の高いネットワークを拡大しています。</p>
<b>国内線</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務需要は2019年*比8割程度まで回復</li> <li>観光需要は2019年の水準に徐々に回復見込み</li> <li>単価は、2025年度には2019年対比120%を想定</li> </ul>	<p><b>関係人口の創出に貢献する持続可能なネットワークの構築</b></p> <p>国内線は、リモート会議の定着などにより業務需要はコロナ禍前の水準を下回るものの、新たな人流の創出やインバウンド旅客の地方誘客の拡大により、コロナ禍前並みの旅客需要獲得に取り組みます。社会を支える重要なインフラとして、グループ航空会社各社のリソースを最大限活用し、ネットワークの維持・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。</p> <p>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、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。</p> <p><b>地域の発展を担う新規路線の開設</b></p> <p>2023年冬ダイヤにはJALグループ国内線では12年ぶりの新たな空港への就航となる、札幌(丘珠)=根室中標津線を開設しました。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。</p>

\*Calendar Year (暦年)

## Voice

### 日本の航空会社として初の中東への直行便、羽田=ドーハ線新規開設

2024年3月31日、JALは日本の航空会社初の中東への直行便となる、羽田=ドーハ線の運航を開始しました。また、ドーハからは、ワンワールド アライアンスの仲間であるカタール航空のネットワークを通じて中東・アフリカ・南米方面へのアクセスが拡大しました。JALにとって異国の地と言える中東ドーハに新規就航するまでには、支店の開設から始まり、現地当局への各種申請など、数えきれないほどの準備がありました。国が違えば商習慣はもとより、休日の曜日や食習慣が異なるなどさまざまなハードルがありますが、全ての準備が整ってついに初便の運航を無事に迎えた時は喜びもひとしおでした。

カタールの首都ドーハは乗継地点としてよく知られますが、実は世界でも珍しい伝統と近代が融合した魅力的な都市で、高層ビルが立ち並ぶかと思えば外には砂漠が広がる、というようにさまざまな顔をあわせ持っています。

JALは、この羽田=ドーハ線を通じて、より多くの方にカタールの魅力を感じていただくだけでなく、今後更に成長が見込まれる中東・アフリカ・南米諸国と日本の交流促進に貢献していきます。



エアライン提携戦略部  
提携推進グループ 主任  
河津 遼



# JALの国際線が変わる

## 20年ぶりの主力機JAL国際線エアバスA350-1000の導入

社会の価値観の変化を見据え、商品・サービスにおいてもESG観点での価値向上を目指しています。その一環として、JAL国際線A350-1000の商品・サービスを開発しました。「Design Your Story」をコンセプトとし、性別やご年齢、好みや旅の目的を問わず、お客さまがご自身の価値観にあった過ごし方をデザインいただけるよう選択肢を拡充。快適性やパーソナライズにおける体験価値の深化だけでなく、サステナビリティも重視し、未来の空の旅につながる心地よい体験をお客さまと共に創っていきます。

## お客さま一人一人の想いに寄り添う

### JAL史上最上の座席空間

JAL史上最上のやすらぎとくつろぎの時間をお過ごしただけよう、全てのクラスで座席を刷新しました。

お客さまが自分らしくいられる空間を目指し、長時間のフライトにおいてもストレスフリーに過ごしていただけるプライバシー性を重視しています。ビジネスクラスでは個室をJALで初採用、プレミアムエコノミークラスでは世界で初めてリクライニング機能の電動化など、最大限ゆとりを保ちながら快適性を実現し、最先端の圧倒的な品質で選好性向上を目指します。



6席限定のファーストクラス。高いルームウォール、頭上収納のない設計によって叶えられた開放的なスペースには、大型ソファを採用。思い思いにリラックスしてお休みになれます。

ビジネスクラスでは、個室をJALで初採用。従来よりも約10cm長いフルフラットベッドやヘッドフォン不要のヘッドレスト内蔵スピーカーなど、快適性を重視。

### あらゆるお客さまのおいしいとウエルビーイングを実現するフードメニュー

あらゆるお客さまの旅のご予定や好みにあわせて、事前予約による機内食のラインナップを拡大しました。特に、インバウンド需要増加による特別食のニーズの高まりに応じ、ファースト・ビジネスクラスではヴィーガン・ベジタリアンメニューを米澤文雄シェフ監修にリニューアルし、おいしさで選ぶヘルシーな機内食を開発しました。プレミアムエコノミー・エコノミークラスではグレードアップした機内食(有料)を開発し、事前予約率の向上により食品廃棄削減に貢献します。



米澤文雄シェフ監修 ヴィーガン・ベジタリアンメニュー。米澤シェフの目指す「食した時においしいと笑顔溢れる」メニューをコーススタイルでご用意。

プレミアムエコノミー・エコノミークラス「有料機内食グレードアップサービス」。和食・洋食から選択可能。

※事前予約メニュー。対象路線や予約方法等はJAL Webサイトでご確認ください。

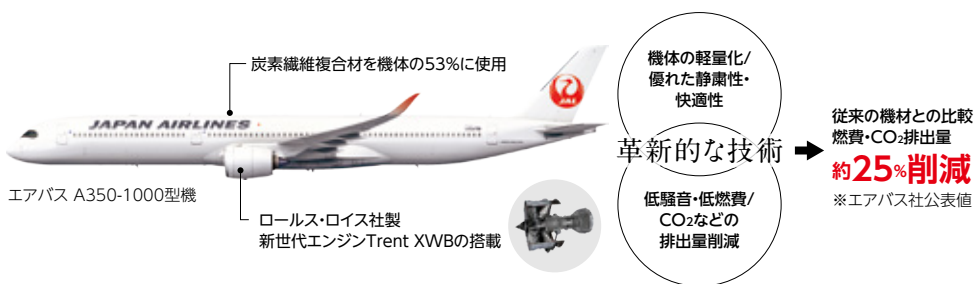


## 持続可能なフライトの実現に向けて

### 最新鋭の技術で環境負荷を低減

エアバスA350-1000型機は革新技術の組み合わせにより、同サイズの既存機種に比べて大幅な低騒音化と燃費改善を実現しました。特に、燃費改善

により、CO<sub>2</sub>排出量を15%~25%程度削減します。今後も計画的に新型機に更新していくことで、お客さまの快適性向上だけでなく、環境負荷低減にも貢献していきます。



### 使い捨ての機内用品を脱プラスチックへ

JALグループは、機内・ラウンジにおいて、お客さまに提供する全ての使い捨てプラスチック用品について、2025年度までに「新規石油由来全廃」を目指しています。機内食の食器については、これまでも使い捨て容器やふたの素材変更を進めてきましたが、今般、海外発便に続いて、羽田と成田発便のエコノミークラスのカタリーの包装材を植物由来原料の素材に変更しました。



プレミアムエコノミー・エコノミークラスカタリーの包装材

### アートを通じて多様な価値観を発信

障がいのイメージ変容を目指すスタートアップ企業である「ハラルボニー」と共創し、アメニティキットや機内食容器に契約アーティストのアートを起用。アートを通じた多様な価値観との「つながり」を創出し、障がいに対するイメージ変容と一人一人が多様な価値観を尊重し合える社会の実現を目指します。



ビジネスクラスアメニティ

### 全てのお客さまに快適なエンターテインメント環境を提供

対応言語数を15言語に拡大するなど、あらゆるお客さまにストレスなく映画や音楽を快適にお楽しみいただけるユーザビリティを実現しました。障がいのある方も利用しやすいよう、画面拡大や色補正など、多様な視覚サポート機能も導入。今後も、音声読み上げ機能をはじめとした新しいアクセシビリティ設定を導入予定です。



全席4Kモニターを導入。操作性と視認性を向上。

15言語に対応。



モニター上で設定することで使用可能な「ズーム」機能

## Voice

### チームで創り上げた JAL国際線A350-1000

国際線エアバスA350-1000型機のプロジェクトは2018年に始動し、およそ5年をかけて開発しました。「Design Your Story」をコンセプトワードに掲げ、「旅の目的やニーズの違ったお客さまお一人お一人が、安全・安心に、より快適にお過ごしいただきたい」という開発者の熱い想いを込めて各サービスを刷新しました。

担当した機内アメニティでは、目的地まで快適にお過ごしいただけるようビジネスクラスへ新たにリラクシングウェアを導入しました。どなたでもストレスを感じることなくご着用いただけるよう、袖や丈の長さや幅にもこだわりました。

また、個室空間のため、お座席でお着替えになるお客さまがいらっしゃることを想定し、プルオーバー型のローブスタイルの仕様としました。

快適性にもこだわり、老舗タオルメーカー「UCHINO」の薄く軽く柔らかく、吸水性と保温性に優れた「エアリータッチ」を素材に採用しました。

就航後、お客さまの目の輝きや楽しみにされている様子を伺い、感慨深い気持ちになりました。更にお客さまの多様なニーズにお応えできるよう今後も開発・改良に尽力していきます。



商品・サービス開発部  
客室サービスオペレーション室  
機用品管理グループ  
佐藤 菜々子



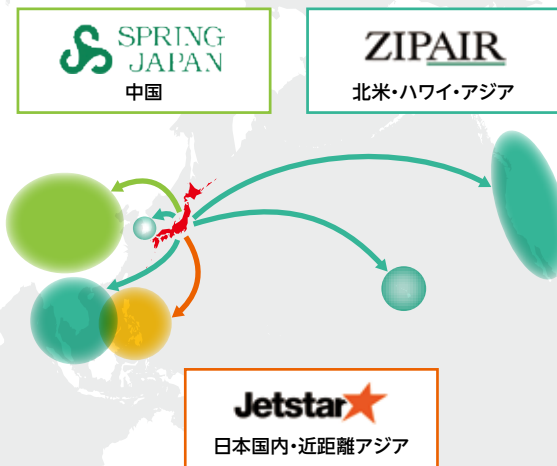
マーケットに応じた機動的な事業展開により、新たな人流を創出します

事業環境

成長機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>観光需要の増加によるインバウンド需要の拡大</li> <li>在留外国人増加によるVFR*需要の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>円安影響や物価上昇による構造的なコスト増</li> <li>燃油市況の変動</li> <li>ブランドハンドリング等委託先の人財不足</li> </ul>

\*友人親族訪問/Visit Friends and Relatives

JALグループLCCの路線ネットワーク



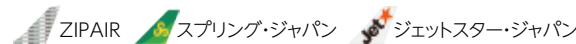
2025年度に向けた中期戦略

成長かつニーズが変化するマーケットにおいて、LCC3社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、需要が拡大する多様な移動ニーズに応じた選択肢を増やし、また航空移動をより利用しやすいものにする事で、人の移動・つながりの価値を創出します。さらに、JALグループLCC3社が拠点とする成田空港をハブと

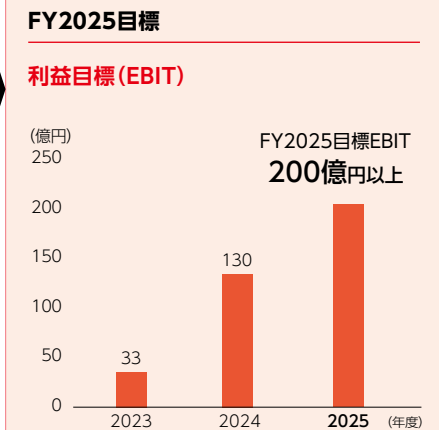
したインバウンドの拡大・乗り継ぎ需要を創出することで、高い収益性の実現と事業規模の拡大を図ります。

加えて、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お客さまの認知度・利便性向上を目指していきます。

FY2025目標達成に向けた進捗



FY2023	FY2024
<p>LCC3社の事業基盤の安定化・着実な路線の再展開</p> <p>機数: 14機 (ZIPAIR 8機、スプリング・ジャパン 6機) 就航路線数: 15路線 (ZIPAIR 9路線、スプリング・ジャパン 6路線)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>北米・アジア3路線の新規就航によるネットワークの拡充</li> <li>機動的な路便計画の実現による収支安定化、および中国線ネットワークの拡充</li> <li>エアバスA321LR導入による競争力強化と環境負荷低減</li> </ul> <p>※ ジェットスター・ジャパン除く貨物便除く</p>	<p>積極的な国際線展開による高い収益性の実現</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>更なる成長に向け、生産体制の構築と新たな路線・サービスを展開</li> <li>中国線ネットワークの更なる拡充と生産体制の構築</li> <li>国際線ネットワークの拡大によるインバウンド需要の確実な取り込み</li> </ul>



\*連結子会社2社 (ZIPAIR、スプリング・ジャパン) のEBITと、持分法適用会社ジェットスター・ジャパンの持分利益の合計

	市場環境	取り組みと成果
ZIPAIR	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際線の需要回復</li> </ul>	<p><b>路線ネットワークの拡大・収益性の向上</b></p> <p>為替相場(円安)の影響等によりアウトバウンド需要は回復が遅れているものの、インバウンド需要を中心とした海外発需要は堅調に推移しています。2023年度は3機の新規機材を受領し、新たにサンフランシスコ、マニラ、バンクーバーの3路線を開設しネットワークを拡充しました。</p> <p>今後も、更なる成長に向けた生産体制を構築しつつ、新たな路線・サービス等の展開を行い、収益性の向上を図ります。</p>
スプリング・ジャパン	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国発インバウンド需要の回復</li> </ul>	<p><b>中国線ネットワークの拡大</b></p> <p>中国路線に関する入国規制が徐々に緩和される中、2023年12月には3年8カ月ぶりに成田=上海(浦東)線を再開しました。</p> <p>今後も日中路線におけるマーケットの回復にあわせ、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、中国最大手LCCであり中国国内で高い認知度と競争力を持つ春秋グループの販売力・ブランド力を活用することで、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。</p>
ジェットスター・ジャパン	<ul style="list-style-type: none"> <li>インバウンド需要の拡大</li> </ul>	<p><b>国際線ネットワークの拡充</b></p> <p>成田発着のネットワーク拡充を図るべく、2023年12月に国内線では成田=旭川線を新規開設、国際線では成田=上海(浦東)線の就航を再開し、国内観光とインバウンド需要の獲得に努めました。</p> <p>引き続き回復が見込まれ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のエアバスA321neo導入により、燃費効率向上と航続距離拡大を実現することで競争優位性の向上にも努めます。</p>

## Voice

### 唯一無二のエアライン

私は客室業務に加え、地上業務の責任者、教官として新人や既存の社員の育成に携わっています。

私は入社する際、客室乗務職と地上職間の職種の壁をなくし互いの業務内容を知ることで、お客さまへより良いサービスを提供したいという思いで入社しました。業務を両立する中で、それぞれの業務で得られた知識が双方の業務の中で大いに活かされています。例えば、チェックインカウンターで機内食を提供するタイミングについてご質問をされた際に、自身の知識と経験を踏まえ自信を持ってお答えすることができます。このように、個人のスキルで他のエアラインにないサービスを提供できる他、仲間同士が共通の知識を持っていることで綿密なコミュニケーションが生まれ、一歩先を行くサービスの提供につながっています。LCCだから限られたサービスだけをするのではなく、ZIPAIR Tokyoだからこそできるサービスがたくさんあります。その面白さを全ての社員に伝えていくことも、私の務めの一つであると考えています。今後も進化していくZIPAIR Tokyoにご注目ください。



株式会社ZIPAIR Tokyo  
Passenger Operation Team  
青柳 優美



航空の利点を生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の実現を目指します

## 事業環境

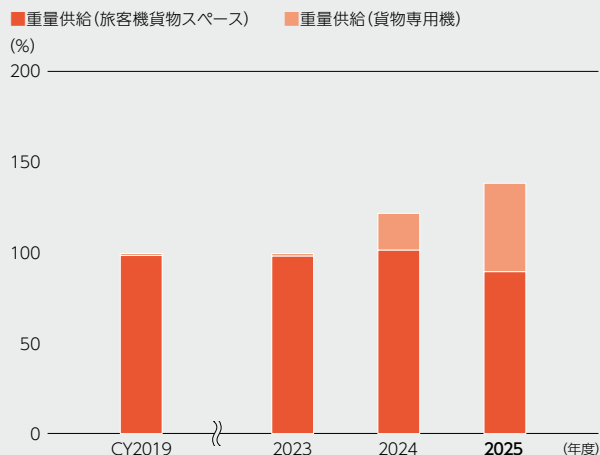
### 成長機会

- 国際エクスプレス・eコマース市場の拡大
- 医薬品、日本の地域産品/生鮮品の輸送量拡大
- 2024年問題によるトラックを中心とした地上輸送からのモーダルシフト

### リスク

- 日本発着および国内需要の回復遅れ

## 事業規模(2019年対比)



## 2025年度に向けた中期戦略

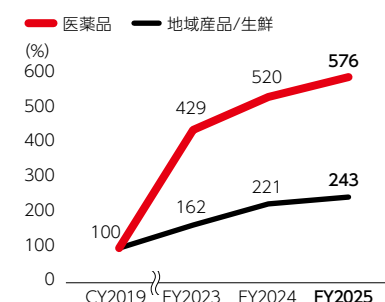
貨物機事業においては、物量の最大化に向けて、自社の貨物専用機の導入および欧米等長距離路線への他社貨物機を活用した供給拡大を図り、機動的かつ柔軟な路便戦略を展開します。また事業の成長への挑戦として、大手物流パートナーとの強固な提携関係により、新規ビジネスモデル(従来とは異なる安定的な需要をベースにしたネットワーク戦略)を展開し、新たな顧客ニーズに対応していきます。

国際貨物領域は高まる国際エクスプレス・eコマース需要に対して、国内貨物領域は物流の2024年問題に対して、最適な航空貨物輸送ネットワークを構築・強化し、社会ニーズを捉えた高品質な物流インフラとして社会課題の解決に貢献し、持続的な成長を実現してまいります。

品目別では、航空輸送の利点とJALグループの高い輸送品質が活かされる高付加価値の貨物である、医薬品、日本の地域産品/生鮮、国

際エクスプレス・eコマース貨物などを戦略品目と位置づけ、ハンドリング施設も拡充し、輸送量の拡大に挑戦してまいります。

### 戦略品目の取り扱い重量(CY2019対比)



## FY2025目標達成に向けた進捗

### FY2023

高付加価値貨物の取り込みに注力し、コロナ前を大きく上回る収入を確保

- 市場環境が厳しい中、医薬品等の高付加価値貨物を中心に物量を最大化
- 2024年2月から自社767貨物専用機の運航を開始、エクスプレス・eコマース需要が旺盛な東アジア路線を中心に新規事業に挑戦

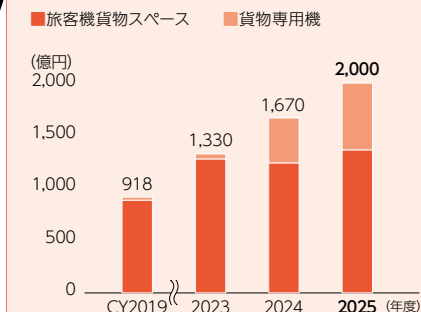
### FY2024

貨物機事業の拡大、戦略品目輸送の強化により事業の拡大・成長に挑戦

- 自社旅客便貨物室と自社貨物専用機の供給を組み合わせ、アジア域内およびアジア=欧米間の最適な航空貨物輸送ネットワークを構築・強化
- 航空の利点を生かし戦略品目の輸送を拡大(例: 医薬品、生鮮、エクスプレス)
- 医薬品輸送拡大に向けたハンドリング施設・品質の強化

### FY2025目標

#### 売上高



	市場環境	取り組みと成果
<p><b>国際貨物</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●日本発着貨物需要の回復遅れ</li> <li>●東アジア域内の旺盛なエクスプレス・eコマース需要</li> </ul>	<p><b>厳しい市場環境の中、高付加価値貨物の物量取り込みに注力しコロナ前を上回る収入を達成</b></p> <p>日本発着貨物需要の回復が遅れている中、アジア・中国＝北米間の需要獲得に努めるとともに、医薬品・生鮮貨物等の高付加価値貨物の獲得に注力しました。物量・単価ともにコロナ前を上回り(物量+7%、単価+57%)、コロナ前を大きく上回る収入を達成しました。</p> <p><b>ボーイング767-300ER型貨物専用機の運航を開始、新たな貨物機ビジネスに挑戦</b></p> <p>2024年2月よりボーイング767-300ER型貨物専用機の運航を開始し、2024年8月現在、成田/名古屋/ソウル/台北/上海/天津/大連/香港間を運航中です。グローバルにロジスティクス事業を展開しているDHL Express社との強固なパートナーシップを軸に、エクスプレス・eコマース需要が旺盛な東アジア路線での需要獲得に努めました。今後も旅客便貨物室と新たに合わせた自社貨物専用機の供給を組み合わせ、高まる国際エクスプレス・eコマース需要にお応えし、社会ニーズを捉えた高品質な物流インフラとして、貨物郵便事業の持続的な成長を実現してまいります。</p> 
<p><b>国内貨物</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●総需要の回復遅れ</li> <li>●コロナ期間中に他の輸送手段に転移した需要の航空回帰遅れ</li> <li>●物流の2024年問題</li> </ul>	<p><b>国内総需要の回復が遅れマーケットは低調、当社は物量確保に注力し収入を最大化へ</b></p> <p>国内総需要の回復遅れに加えて、コロナ期間中に他の輸送手段に転移した需要の航空回帰は遅れており、厳しいマーケット環境が続く中、航空輸送を再びご利用いただくよう他輸送手段からの転移に注力し、前年度を上回る物量を達成しました(前年度比+2%)。今後も物量の確保、収入の最大化を実現してまいります。</p> <p><b>物流を取り巻く環境変化に対し、貨物機による持続的かつ強じんな物流ネットワークの構築へ</b></p> <p>物流の2024年問題(トラックを中心とした地上輸送力低下の懸念など)に対して、JALグループとヤマトグループで連携し、新たな輸送手段として2024年4月から貨物機の運航を開始し、2024年8月現在、成田/羽田/新千歳/北九州/沖縄間を運航中です。貨物機の活用により、安定的な輸送力の確保・物流ネットワークの拡大に加え、スピード輸送などの付加価値を提供し、地域創生への貢献と企業価値の向上を図ってまいります。</p> 

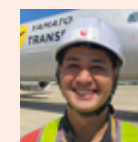
Voice

13年ぶりの自社貨物専用機の就航と新たなパートナーとのビジネスに向けて

自社貨物専用機(フレイター)の就航再開に向け、私たちは貨物の受託から搭載までの一連のハンドリング業務について、新たな知識の習得にも努めつつ自らの技術を磨き上げてきました。13年前の当時、フレイターハンドリングを行っていたベテランスタッフが中心となって、若手スタッフへの教育・訓練カリキュラムを一新するなど、十分に準備を進め、就航日を迎えました。

ヤマトホールディングス様と協業する国内線貨物専用機の就航に向けては、スプリング・ジャパン、JALグループ各社の経験を活かしたハンドリング体制を構築しました。さまざまな課題を乗り越え、フレイターを飛ばすという一致した目的達成のために関係各社と協業して創り上げたサービスは、私たちにとって新たな財産となっています。

今後もサービス品質の維持・向上、安定的な輸送力確保に努め、「2024年問題」などの物流の社会課題解決に向けてグレープ丸となって取り組みます。貨物専用機の飛び立つ雄姿とともに、今後の貨物郵便事業にご期待ください。



JALカーゴハンドリング  
専任係長  
丸山 和貴



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。

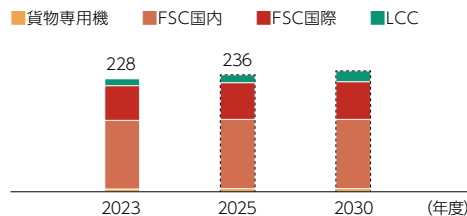
## 省燃費機材への更新を加速

環境負荷を低減しながら、移動・つながりを創出するために、最新鋭の省燃費機材の導入を加速し、お客さまに最高のサービスを提供しつつ、CO<sub>2</sub>排出量削減を進めます。成長領域である国際線では、供給量を拡大するため、従来機であるボーイング777型機・767型機・737-800型機を、省燃費機材であるボーイング787型機・737-8型機、エアバスA350型機・A321neoに更新します。機材更新により、1機当たりの燃費は、従来機対比で約20%向上します。2030年には、省燃費機材比率\*を76%に拡大します。

今後の導入機数は、新たに75機の機材（ボーイング737-8型機 21機、同787-9型機 10機、エアバスA350型機 33機、同A321neo 11機）を予定しています。

\*省燃費機材: A350/787/A321neo/737-8

### 総機数



### 国際線

国際ネットワークの拡充と成長の実現に向けて、今後成長が見込まれる北米・アジア・インド路線を中心に運航機材を増機・大型化し、2030年度にフルサービスキャリア、LCCの事業規模をあわせて約1.4倍に拡大します。

2023年度から国際線の主力機材として運航を開始したエアバスA350-1000型機の導入を更に進めるとともに、現在国内線の主力機材として運航しているエアバスA350-900型機を国際線でも新たに20機導入し、更にボーイング787-9型機を追加で10機導入します。

### 国内線

需給環境に適した機材の運航で収益性を高めます。JALとしては初めてエアバス A321neo 11機を導入します。2028年から導入を開始し、羽田発着路線を中心に投入する予定です。また、今後の国内における需要動向を見極めながら、リージョナルジェット後継機種やプロペラ機の増機についても検討していきます。

### 貨物専用機

高まるエクスプレス・eコマース需要を取り込むため、貨物専用機は、ボーイング767BCFを3機、エアバスA321-200P2Fを3機運航します。

### 今後の機材戦略

- 国際線**
- 増機および大型化により、供給量(ASK)を2030年度までに約1.4倍に拡大
  - 成長マーケットを中心に路線ネットワークを拡充
  - 大・中型機による中長距離路線に注力し、リソース当たりの収益性を向上



- 国内線**
- サイズの異なる2機種(737-8/A321neo)を導入し、需給適合による収益性向上と省燃費化を実現

	従来機	▶	新型機
中型機	767-300ER	▶	A321neo
小型機	737-800	▶	737-8



- 貨物専用機**
- 貨物専用機の導入により機動性のある柔軟な供給体制の構築
- A321P2F 767BCF



### エアバス社とボーイング社から今後導入予定の新型機種の内訳 (2024年3月末時点)

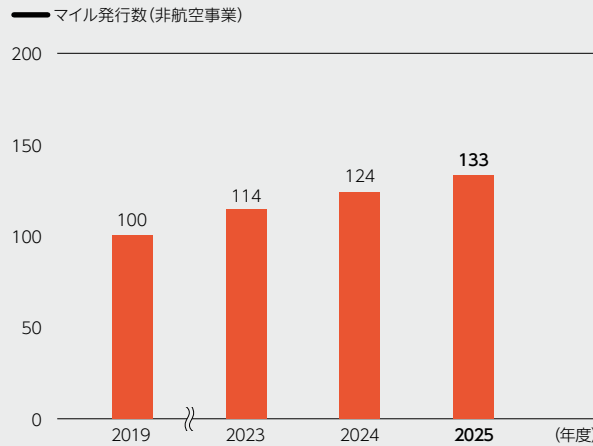
	エアバス A350-1000	エアバス A350-900	ボーイング 787-9	エアバス A321neo	ボーイング 737-8
<b>国際線</b>	10機	20機 2027年度以降	10機 2028年度以降		
<b>国内線</b>		3機		11機 2028年度以降	21機 2026年度以降

「JALマイルライフ」がお客様の人生をより豊かにする一助に

事業環境

成長機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>●アプリなどデジタルによるコミュニケーション基盤の確立</li> <li>●キャッシュレス決済の浸透</li> <li>●eコマース市場の成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●航空需要によらない事業モデルの確立</li> <li>●マイルの価値向上によるポイント事業者との差別化</li> <li>●JMB会員に親和性の高い商品・ショップの拡充による差別化</li> </ul>

航空事業以外での発行マイル数目標



※FY2019=100とした指数

2025年度に向けた中期戦略

マイルの価値と魅力を更に高め、収益を最大化

2025年度へ向けにはコロナ禍を経て再認識された「航空需要に頼らない事業モデルの確立」を目指し、更なるマイルサービスサービスの拡大と収益の最大化を図ります。2023年度においては、JMBアプリ・JAL Pay・JAL Mallのリリースや新たなステイタスプログラムとなる「JAL Life Status プログラム」の開始など、「JALマイルライフ」の推進に向けた、お客様の利便性向上やコミュニケーション基盤の構築を進めました。これにより、これまで一般的であった、JALのマイルはJAL便へのご搭乗時やJALカードでの決済時でためて、たまったマイルは特典航空券へ交換する、というご利用方法だけでなく、JAL Payなど日常生活のより

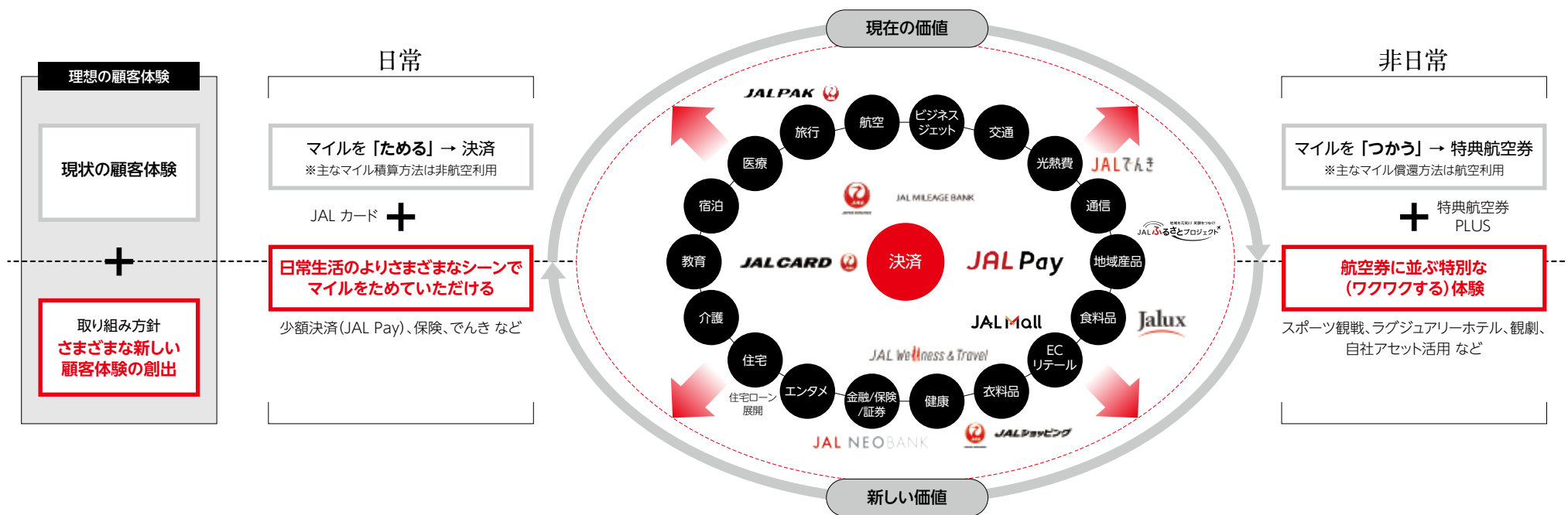
多様な場面でマイルをため、航空券のみならず限定席でのスポーツ観戦やホテルのスイートルーム宿泊への交換など、プライスレスで特別な特典をご体験いただけるサービスへと、「JALマイルライフ」は進化を続けます。また「JAL Life Status プログラム」を通じて、航空ヘビーユーザーの方々に加えて、若年層や航空のご利用が少ない方に対してもリーチすることで、これまで以上に顧客基盤を拡大し、中期計画の達成を目指してまいります。

これらにより、今後のキャッシュレス決済の全国的な浸透や、eコマース市場の成長などの環境変化も捉え、「JALマイルライフ」の推進による成長を実現します。

FY2025目標達成に向けた進捗

FY2023	FY2024	FY2025目標										
<p>JMBアプリをはじめとしたサービスプラットフォームの構築</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●顧客コミュニケーション基盤の構築 (JMBアプリのリリース)</li> <li>●決済事業の強化 (JAL Payの開始)</li> <li>●顧客基盤の拡大とステイタス会員への特典強化 (JAL Life Status プログラムの開始)</li> <li>●会員基盤を活用したEC事業の拡張 (JAL Mallの開始)</li> </ul>	<p>「JALマイルライフ」の推進と利益目標の達成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●サステナブルな特典開発・運営の実現によるマイルライフの拡充 (日常生活でマイルがたまるシーンの拡大、マイルから交換可能な非日常体験特典の充実)</li> <li>●マイルライフの認知向上による顧客基盤拡大と収益性強化</li> <li>●コマース事業の収益性強化 (EC、機内販売、空港リテールなど)</li> <li>●更なる事業の多様化</li> </ul>	<p>利益目標 (EBIT) コロナ前対比+100%成長を達成する</p> <table border="1"> <caption>利益目標 (EBIT)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>利益目標 (EBIT) (億円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2019</td> <td>250</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>345</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>440</td> </tr> <tr> <td>2025</td> <td>500</td> </tr> </tbody> </table>	年度	利益目標 (EBIT) (億円)	2019	250	2023	345	2024	440	2025	500
年度	利益目標 (EBIT) (億円)											
2019	250											
2023	345											
2024	440											
2025	500											

JALマイルライフの推進においては、JMBアプリをはじめとするプラットフォームや、これまで拡大してきたマイル提携を最大限活用することで、マイルの発行・償還のシーンを更に広げてまいります。JAL Payなど日常生活でマイルがたまるシーンをもっと増やすと同時に、特典航空券に限らない限定席でのスポーツ観戦・観劇などの体験(プライスレス特典)でマイルをつかっていただく選択肢を増やし、これまでないマイル価値・魅力の向上を推し進めます。



### JALマイルライフの拡大・認知向上

これまでにリリースした各サービス、制度に加え、2024年度以降も新商品やマイルの新規提携を加速。新ステイタスプログラムやJMBアプリといったプラットフォームも組み合わせ、JALマイルライフの価値や魅力を最大限発信することで認知向上・収益最大化を図る。

### プライスレス特典のサステナブルな開発

マイル交換特典として提供している「JALプレミアム体験特典」のみならず、パートナー企業や他本部と連携し、マイル特典を更に充実させる体制を構築する。

### コマース事業の拡大

商品力やデータ分析を強化し、お客さまのニーズにお応えしながらコマース事業の成長を実現するとともに、航空需要に左右されない盤石な事業体制の構築を目指す。

### 更なるラインナップの拡充

既存のマイル・コマース事業拡大のみならず、金融領域の強化を含む、更なるラインナップの拡大を目指した戦略を検討・実行し、収益基盤拡大およびマイル特典の拡充を図る。

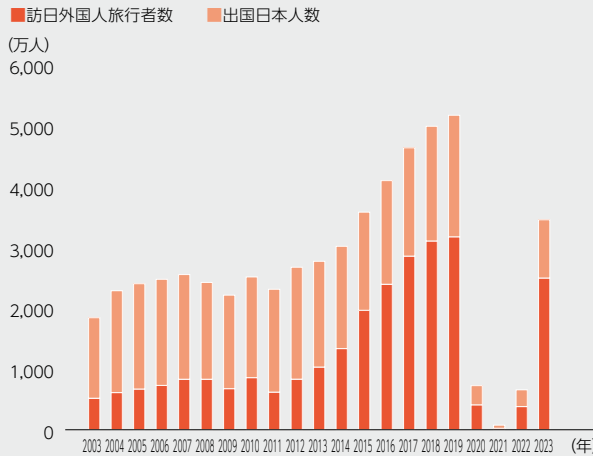
日本へのインバウンド人流・物流を創出し、観光立国に貢献 ～受託のリーディングカンパニーとして更なる品質と増益を追求～

事業環境

成長機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>インバウンド需要の増加と政府による受け入れ促進</li> <li>業界団体の設立を含む、グラハン業界拡充への機運</li> <li>医薬品輸送のマーケット拡大</li> <li>航空業界の変化・多様化 (ドローン物流、空飛ぶクルマの実用化)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長の見込まれるインバウンド需要に対する受け入れ体制不備 (人員・機材・空港施設等)</li> <li>イベントリスクに伴う突発的な需要の縮小</li> </ul>

インバウンドは堅調に増加。  
2030年の政府目標は6,000万人。

訪日外国人旅行者数・出国日本人数の推移



2025年度に向けた中期戦略

持続可能な高収益体制を構築し、事業を拡大

旺盛なインバウンド需要に支えられ、日本に就航する外国エアラインの便数は右肩上がりに増加し、今後も成長が見込まれています。成長フェーズを迎える2024年度を飛躍の年度と位置づけ、高収益体質の事業へと転換を果たします。JALグループ便のハンドリングを支えるトップクラスのサービス品質、国内最多の受託ネットワークを強みとして優位性を維持しつつ、以下の施策に取り組みます。

●旺盛な需要に応える生産体制の確立

将来の労働人口の減少に備えた持続的な体制づくりを推進するため、テクノロジーの活用促進によって生産性と品質の向上を図るとも

に、経験者や外国人材などの多様な人材に活躍いただく機会を提供します。あわせて待遇など社員が長く活躍できる環境整備に取り組みます。

●ボラティリティリスク対応の早期整備

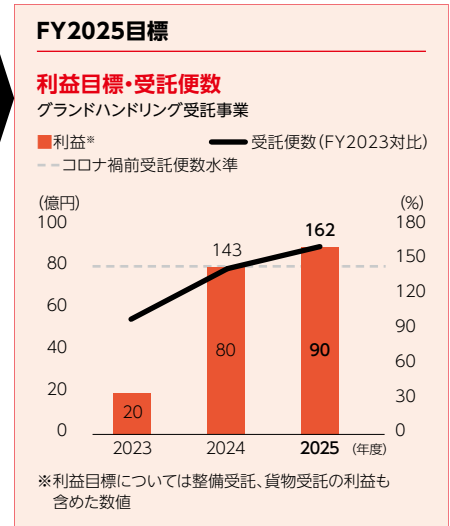
外国エアラインの撤退やイベントリスクへのボラティリティ耐性を強化するため、生産体制の拡充は、業界団体や地方自治体等の関係者に働きかけを行いながら進めます。

●市場ニーズを踏まえたセールス&マーケティング

グループ総体で増収を図るため、市場価値を適切に反映した受託料金設定に加え、航空会社特有の強みである空港・貨物・整備の3領域をまたいだ総合パッケージにより競合他社と差別化を図ります。

FY2025目標達成に向けた進捗

FY2023	FY2024
<p>コロナ中の減耗からの生産体制の回復と再構築</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>日中両国政府や地方自治体等ステークホルダーからの増便要請に対する最大限の応需対応</li> <li>空港各地における、委託先の開拓などのさまざまな工夫による体制の構築</li> <li>持続的な生産体制を確保するための価格改定の実施</li> <li>「空港グランドハンドリング協会」への参与</li> <li>エンジンやランディングギアなどの整備受託、整備ノウハウを活かした新事業の拡大</li> </ul>	<p>成長フェーズを迎えるに当たっての持続的な高収益体制への移行</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ前の便数規模を超える受け入れに向けた官民一体となった体制の整備</li> <li>外国エアライン各社に対する価格改定の更なる推進とリスク分担の仕組み構築</li> <li>受託社機材、装備品の整備受託およびドローン整備等の新事業への進出</li> </ul>



関係・つながりを生み出す、新たな移動手段を提供

## 事業環境

成長機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>さまざまな移動手段に対するニーズ拡大</li> <li>交通インフラ維持に関する需要増加</li> <li>デジタル技術の進歩</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人手不足による交通インフラの縮小 (MaaS)</li> <li>社会受容性の醸成と技術開発の遅れ (エアモビリティ)</li> </ul>

## 新たな移動価値の創出

空地一体で  
交通インフラの維持・発展に  
貢献

**JAL MaaS**




地上の移動手段をつなぐ

**JAL Next-Generation AIR MOBILITY**




空の新たな移動手段を創出

空飛ぶクルマ画像 出典: 経済産業省ウェブサイト  
([https://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/mono/robot/aam\\_eng.html](https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/robot/aam_eng.html))

## 2025年度に向けた中期戦略

### サービス連携を深化させ、新MaaSプラットフォームを実現

新たな移動価値の提供に向け、JALグループがこれまで培ってきた空の安全運航に関するノウハウを生かし、次世代エアモビリティの社会実装に向けた取り組みを進めます。ドローン、空飛ぶクルマが安全・安心かつ経済的に運航できるよう、エアモビリティ事業を最適化する支援(オペレーションプラットフォーム)の実現を目指していきます。

#### ●エアモビリティ

高齢化や地域の過疎化等の社会課題の解決に向けて、奄美アイランドドローン株式会社を設立しました。2024年からは、災害時の対応を視野に入れながら日用品を定期配送し島の生活を支えるドローン運航(フェーズフリーモデル)、災害リスクの高まりに応じドローンを活用し


た空撮による被害状況の把握や支援物資輸送などを行い、これらを安全・安心に実現する運航支援サービスを提供していきます。

また、本格的な事業化に向けて地方自治体などと準備を進め、将来的には空港からの二次交通を含め、空飛ぶクルマのネットワークを各地に展開します。

#### ●MaaS

「関係・つながり」を生み出す安全・安心な移動の実現に向けて、出発地から目的地まであらゆる交通モードと連携し、お客さまにシームレスな移動を提供する「JAL MaaS」を拡充していきます。将来的には空飛ぶクルマネットワークを含め、お客さま一人一人の移動ニーズに寄り添った空の移動革命の実現を目指します。

### FY2025目標達成に向けた進捗

FY2023	FY2024	FY2025
<b>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</b>		<b>新MaaSプラットフォームの実現 交通・旅行関連サービスの創出</b>
<p>エアモビリティ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>奄美アイランドドローン株式会社(AID)設立(瀬戸内町でドローンサービス実用化)</li> <li>KDDIスマートドローン社との資本業務提携を通じて、ドローンの社会普及に向けた取り組みを加速</li> <li>「空飛ぶクルマ」運航の実証実験を実施</li> </ul> <p>MaaS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域や既存の事業者と連携し、サービスを深化</li> <li>デジタルチケットサービスの導入などシームレスな移動を実現</li> </ul>	<p>エアモビリティ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>遠隔運航など、ドローンの高度な運航をサポートするサービスを提供</li> <li>ドローンを活用したソリューションを自治体や事業者提供、ドローンの普及を加速</li> <li>住友商事社とeVTOL運航事業会社を設立、空飛ぶクルマ事業化に向けた準備</li> </ul> <p>MaaS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経路探索・デジタルチケットサービスの更なるサービス拡充</li> <li>新たなMaaS周辺事業の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たなサービスの創出により、お客さまと地域をつなぐ連携を深化</li> </ul> 

# 社会課題を 解決する、 人流と商流の 創造

地域活性化  
ソリューションで、  
人・モノのつながりを  
創出



## 移動を通じた関係・つながりを創出する、ソリューション営業の進化

中長期的に取り組むテーマである「関係・つながり」の創出のため、社会課題の解決、とりわけ地域の活性化に向けて、人流・商流・物流を拡大し、人・モノのつながりを創出してまいります。

2023年度はソリューション営業の初年度としてJALグループの資産棚卸とその活用に向けた仕組みづくりを行い、教育・研修、ビジネスジェットといった商品を中心に、提案型営業を一定の軌道に乗せることができました。今後は、「ソリューション営業の進化」、「新たな人流の創造と地域活性化への貢献」、「地域産品を通じた新たな価値創造による課題解決」の3点に注力し、お客さまや地域・企業といった社会の課題解決に貢献し、社会と共に事業

発展を目指します。

### 【ソリューション営業の進化】

一例として、課題解決に向けた具体的なアセットの用意を進めます。ソリューション営業では、地域ごとに、「課題の軸」を設定し、課題解決に向けたストーリーづくりを行っています。例えば、東北地区においては「にぎわいの創出」、西日本地区では「オーバーツーリズムの解消」といった、わかりやすい軸を設定しており、その解決に向けた具体的なアセットの用意を進めています。

### 【人流の促進を通じた地域課題の解決】

社会課題の解決につながる旅行商品に加えて、地域ニーズと都市圏の人財とのマッチングによる地域

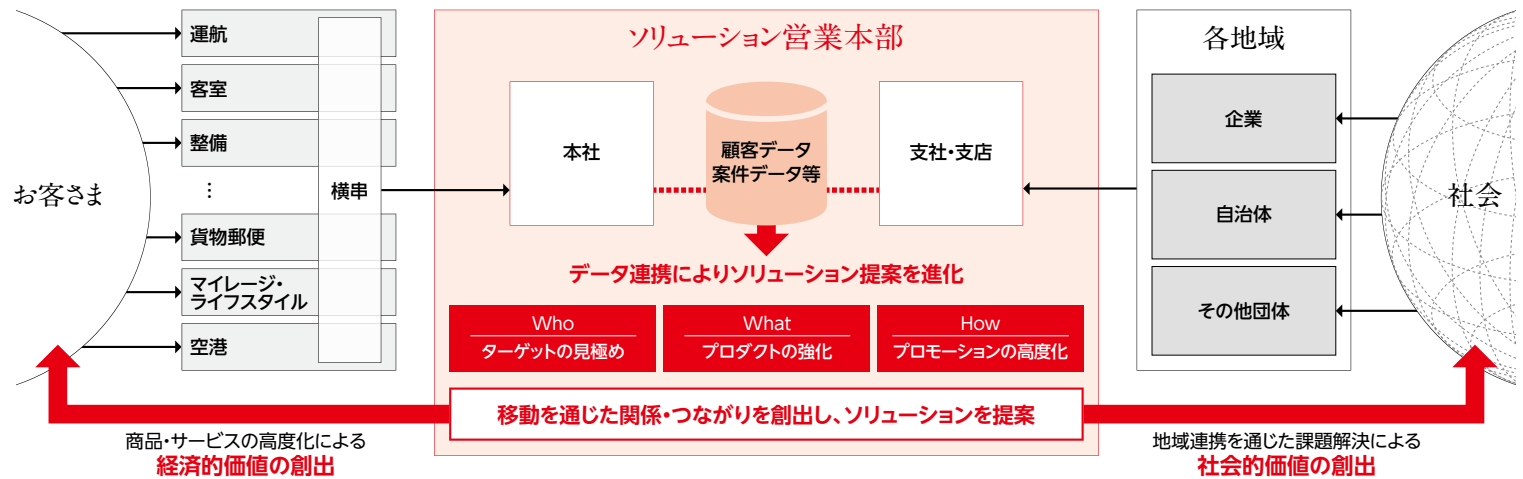
での人財不足の解消や人と地域の出会いを促進していきます。(CASE1「JALふるさとむすび」参照)

### 【地域産品を通じた地域課題の解決】

地域産品の開発や販路拡大を通じ、地域の新たな価値や魅力を発掘・発信していきます。(CASE2「山形サクランボ」参照)



ソリューション拡大会議







**CASE 1 JALふるさとむすび**

**地域と都会をつなぐ新しいプラットフォーム。  
多様な形で「地域と関わりを持ちたいユーザー」と  
「地域に来てほしいプログラムオーナー」をマッチング。**

JALグループは、地域と、都市部に住む皆さまが、それぞれで関わり合う機会をつくり、関係人口の拡大につなげるプラットフォームを提供し、単なる観光旅行では得られない深い体験や交流を促進しています。過去3年間には「農業留学」「JALふるさとワーキングホリデー」を実施してきました。これは、移住・定住や就農に興味のある方を対象に、2週間の移住体験をはじめ、就農に向けたレクチャーや地域との関係性づくり、さらに地域産業の体験などの機会を提供するものです。当プログラムを通じて得た地域との関係性や知見・経験の発展形として2024年度より、地域と都会をつなぐ新しいプラットフォームサービス「JALふるさとむすび」をスタートしました。「地域に行きたいユーザー」と「地域に来てほしいプログラ

ムオーナー」がマッチングできるような地域の多様なプログラムやイベント情報、人財募集情報を掲載し、ユーザーは興味のあるプログラムにオンラインで相談から申し込みまでできるシステムです。



「JALふるさとむすび」イメージ

**CASE 2 山形サクランボ**

**地域の豊かな地産品の物流・商流を支援。  
一次産業の価値向上につなげ、  
さまざまなモノが自由に行き交う未来の実現に向けて。**

JALグループは、地域産品を通じた、消費者と地域との関係・つながり創出の橋渡し役となり、地域の経済的価値の向上を図っております。山形空港のお膝元、東根市の名産である「さくらんぼ」の収穫期における人手不足解消をはじめ、航空ネットワークによる一次産品の価値向上につながる航空貨物による高速鮮度輸送、地域産品の認知向上につながる販路拡大の支援に取り組んでいます。

人手不足の解消として、JALグループ社員がさくらんぼの選別や箱詰めなどの農作業を支援し、社員のウェルビーイングの実現にもつながる効果を生み出しています。物流においては、通常は航空貨物を取り扱っていない山形線において、出荷の最盛期には羽田空港と伊丹空港へ空輸による物流を担い、

2024年問題への対応も図っています。さらに販路拡大としては、海外市場への輸送にチャレンジし、現地の輸入業者やインフルエンサー向けに新品种のプロモーションや山形県産品のアピールを実施しています。また羽田・伊丹空港で、さくらんぼの販売とともに観光フェアも開催し、地域の魅力発信をお手伝いしました。



さくらんぼ空輸の様子

さくらんぼ選定作業の様子

