

▶ お客さまに 共感で選ばれる JALグループを目指して

この章で伝えたいポイント

- JALグループが大切にしているお客さまとのつながり
～新ブランドスローガン「Soaring Together」～
- 強固な顧客基盤を活用したCX戦略

CX戦略

グループCCOメッセージ

お客さまに共感され選ばれ、
深く長い関係を築く
— 無形資産の強みを
企業価値向上へ



青木 紀将

取締役副社長執行役員(グループCCO)

「お客さま志向経営」で 経営ビジョンの実現を目指す

2020年の春、全世界が新型コロナウイルス感染症の猛威に直面しました。閑散とした空港・機内に愕然としつつも、私たちは商品サービスを磨き続けました。いよいよ回復から成長へとフェーズは変わり、2025年度は大変多くのお客さまにJALグループをご利用いただき、改めて感謝申し上げます。

企業理念にある「お客さまに最高のサービスを提供する」ことを、より具体的実践するために、このたび、「JALグループ お客さま志向経営方針」を定めました。お客さま・社会の多様な価値観にお応えし、安全・安心にご利用いただくこと、また、貴重なお客さまのご意見を踏まえて、たゆまぬ改善を続けることを全社員の総意として宣言したものです。CCOとして、この方針をJALグループのすみずみまで浸透させて競争力を高め、経営ビジョンの実現につなげることを改めてお約束いたします。

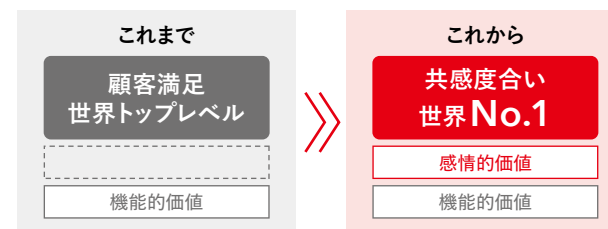
心に響く出会いと体験をお届けし、 共感度合い世界No.1へ

当社は今年、おかげさまで創立75周年を迎えましたが、グローバルには100年を超える老舗や、今まさに新しく生を受けたような、さまざまな航空会社があります。お互いに切磋琢磨し、航空業界が成長・発展するにつれて、快適性や利便性は高まる一方です。そのような中で選ばれ続けるためには、お客さまの「心」にアプローチすることが重要です。

私たちは10年先の目標として、「お客さまの共感度合い世界No.1」のエアライングループになることを掲げました。安全性や品質などの目に見える「機能的な価値」に加え、ブランドやホスピタリティを通じた、目に見えない「感情的な価値」を積み重ねることで、お客さまの心に響く出会いと体験をお届けします。そ

して、従来の顧客満足にとどまることなく、お客さまの共感を醸成し、深く長い関係を築いていくのです。これは一朝一夕に実現できるものではありませんが、思い描く未来に向けて、今まさにエンジンを始動したところです。

顧客に関する経営目標



これからの時代に相応しい JALブランドを確立する

今、私たちを取り巻く環境に、大きく二つの変化が起きています。一つは、お客さま・社会の価値観の変化です。リモート形式が浸透した反面で、リアル・対面の持つ普遍的な価値が見直されています。旺盛なインバウンド需要による外国籍のお客さまの飛躍的な増加も見逃せません。また、環境や社会のサステナビリティを前提に、個人のウェルビーイングを追求する機運はますます高まっています。もう一つは、事業構造改革によるお客さまとの接点、あるいはJALグループそのものの変化です。LCCやマイル・ライフなどの事業領域の拡大で商品サービスがマルチブランド化し、社員の価値観も多様化しています。

こうした変化を踏まえて、これからの時代に相応しいJALブランドを確立していくために、新たなブランドスローガン「Soaring Together」を定めました。JALグループの象徴ともいえる「鶴丸」というアイコンに加え、お客さまに感じていただきたいことを共通言語化し、体現することで、共感を得るストーリーテリングなブランディングを推進します。

CX戦略

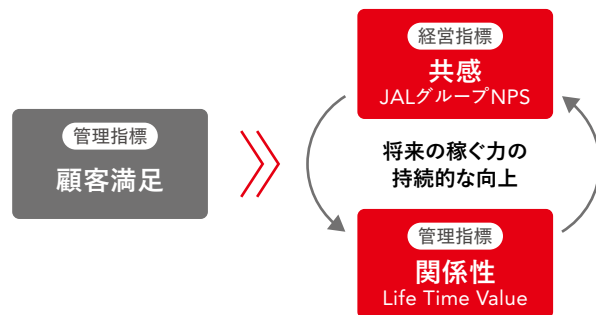
グループCCOメッセージ

顧客基盤から お客さまの心を可視化して読み解く

お客さまの価値観が多様化する中で、心を動かすにはどうすればよいか。そのカギは、JALグループの優れた顧客基盤にあります。約4,100万人のJALマイレージバンク会員、約369万人のJALカード会員をはじめ、全てのお客さまの膨大なデータを蓄積しています。ご利用履歴や、いただいたご意見など、顧客データをあらゆる角度から分析することで、お客さまの心の動きを読み解くのです。

経営ビジョンの実現に向けて、お客さまの共感度合い（JALグループNPS）と、深く長い関係性（LTV:Life Time Value）を可視化する、二つの独自の指標を新たに開発しました。また、日々の顧客満足度を測定する指標も、アップデートを進めています。ご意見を踏まえて商品サービスを磨き上げることや、お一人お一人の価値観に沿うようパーソナライズすることはもちろん重要です。さらに、日々のお客さまの満足がやがて共感を醸成し、長期的な反復利用や新たなお客さまの獲得につながるメカニズムを解き明すことで、顧客基盤の強みを着実に企業価値向上につなげていきます。

顧客に関するKPIと位置づけ



JALグループならではの 一貫した顧客体験を創出する

お客さまの心が動く瞬間は、私たちがお届けするさまざまな商品サービスを通じた「顧客体験」の中にあります。モノ消費から、コト消費や意味消費へと、世の中のニーズは絶えず変化していますが、五感をくすぐる本物の体験が持つ価値は、これからもますます高まるものと見ています。航空利用シーンに限らず、旅マエや旅アト、日常生活シーンも含めて、さまざまなタッチポイントの中で一貫した顧客体験を創出します。

特に、最大の強みである人財が織りなすヒューマンホスピタリティは、競合他社には決して真似のできないものであり、ハード・ソフト・デジタルを駆使して、その価値を際立たせていきます。そして、JALブランドと顧客データを軸に、日本固有の文化や独自性、人・地域の関係・つながり、あるいはグローバルな視点も取り入れて、JALグループならではの体験に満ちたカスタマージャーニーを演出します。

「未財務」としての無形資産の強みを 企業価値に変換する

従来、人財や高度なホスピタリティのスキル、ブランド、顧客基盤といった無形資産は、真の差別化要素として強みの源泉とされるものの、その価値を可視化することは難しいとされてきました。しかしながら、さまざまなデータやAIをはじめとするテクノロジーを駆使することで、価値の連鎖を解き明かすことができるようになりつつあると感じています。

無形資産の価値を語るには、財務・非財務という二元論ではなく、将来の価値を生む「未財務」という新たな視点が重要です。経営ビジョンというCEOの志と熱意を受けて事業ポートフォリオをデザインするにあたり、有形資産や財務リターンを観

点に加え、無形資産の強みを最大限に引き出し、成長のポテンシャルを明らかにすることが、CCOである私のミッションです。客観的に評価した無形資産の持つ価値を経営資源配分に反映し、持続的な企業価値の向上を実現します。

無形資産の強みを企業価値向上へ



客観的に価値評価し、事業ポートフォリオを
デザイン・経営資源を配分

その一瞬の積み重ねが、 未来につながる「今」を創る

10年先のお客さまの共感を得られるか、それは誰にも分からない問いでしょう。だからこそ、未来につながると信じて、「今」を創ることが重要です。例えば以前、沖縄での単身赴任時代に、食堂のおかみさんがかけてくれた温かい言葉が心に染みて忘れられないように、人の心に響くのは意外と何気ない一瞬のことなのかもしれません。こうしたエピソードを、組織的に再現可能なものとして数多く生みだしていくことが、共感度合い世界No.1につながるはずです。

私たちは、お客さまと触れる一瞬一瞬を大切に、共感され選ばれ、深く長い関係を築いていきたいと考えています。安全・安心を大前提に、全社員一丸となってJALブランドを体現し、「最高のサービス」をお届けできるよう努めてまいります。

CX戦略の詳細

基本的な考え方

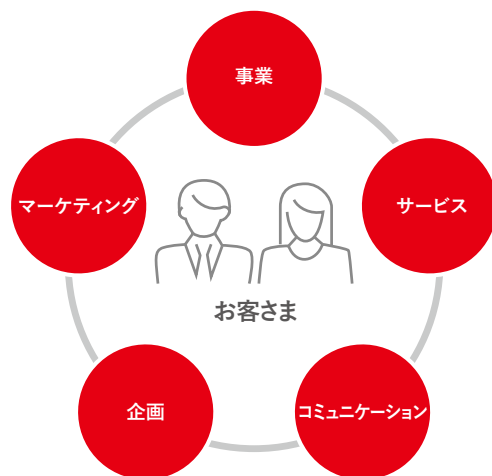
JALグループは、企業理念にも掲げているとおり、全てのお客様に最高のサービスを提供することを目指し、商品・サービスに関する情報を適切に提供するとともに、お客様の声を真摯に受け止め、常により良い商品・サービスの開発・改善に取り組みます。

開発・改善にあたっては、お客様・社会の多様な価値観にお応えするため、お客様の声を取り入れるとともに、商品・サービスのイノベーションを実現してまいります。

そこでこのたび、より一層お客様にご満足いただき、あらゆるお客様と心でつながる商品・サービスを開発する決意を、先述の通り「お客様志向経営方針」として公表しました。

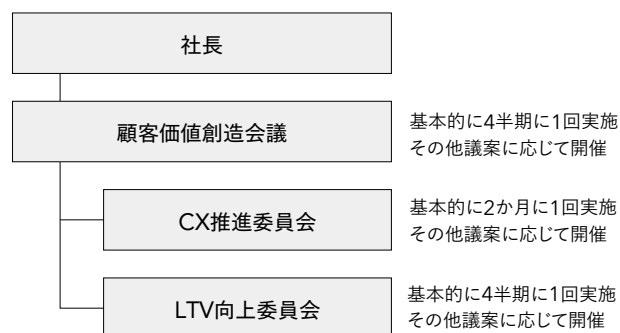
 JALグループ お客様志向経営方針

<https://www.jal.com/ja-jp/sustainability/human/satisfaction/customer-oriented/>



推進体制

お客様起点で、一貫性のある迅速な意思決定を行うため、以下の推進体制を構築しています。会議での議論や進捗は経営トップである社長へ確実に報告・確認される体制し、グループ全体で実効性の高い取り組みを遂行しています。



戦略の全体像

JALグループは、お客様の共感度合い世界No.1を目指し、共感を軸とした深く長い関係づくりを推進しています。その中で私たちは「深いお客様の理解」「時代の変化にあわせた柔軟な対応」「サービスのさらなる品質向上」、そして、これらを支える「品質と生産性向上の両立」を極めて重要なポイントとして掲げています。

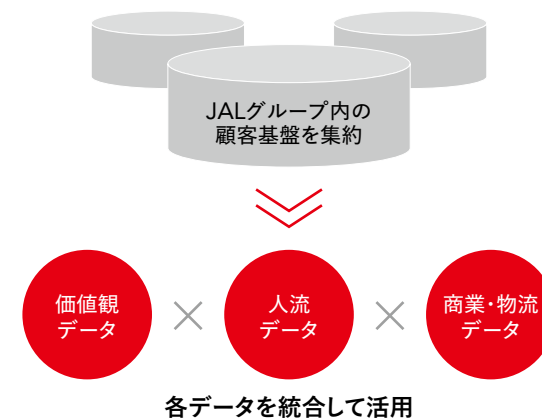
これらを推進するために、日々磨き上げているのが「顧客データ基盤」と「JALブランド」です。

まず、お客様一人一人の多様なニーズをより深く知り、それぞれにとってもっとも魅力的なサービスをお届けするため、顧客データ基盤を構築します。この基盤は国内にとどまらず、海外

へと活用を広げ、グローバルに展開してまいります。そして、これら強固なデータ基盤とブランド方針の体现を高度に融合させ、さまざまなシーンやサービスを通して一貫した顧客体験を創出してまいります。あらゆる接点でお客様の心をそっと上向きにする体験を積み重ねていただき、お客様の共感度合い世界No.1という高みを目指し、深く長い関係を共に築いていきます。

顧客データ戦略

お客様に共感いただくために、お客様の価値観・ライフスタイルを把握・分析し、効果的なマーケティング・コミュニケーションを推進していきます。その中で、大きな基盤となるのがお客様の行動をひもとくヒントとなる多様なJALグループのデータです。これらを集約し、その中から価値観や人流、商流・物流などの各データを複合的に組みあわせてサービスを検討することで、体験価値を最大化してまいります。



CX戦略

CX戦略の詳細

JALブランド戦略による企業価値向上

▶新しいブランドスローガンの策定

JALグループは、2035年に向けた経営ビジョンのもと、新たなブランドスローガン「Soaring Together」を策定しました。1951年の創業以来、人と人が出会い心を通わせる瞬間をお客さまと共に重ねてきましたが、近年はお客さまの価値観が多様化し、航空利用から日常生活へとJALブランドとの接点も広がっていることから、現代のライフスタイルに寄り添う価値へとアップデートしました。「Soaring Together」という言葉には、JALグループ約40,000人の全社員が心をつなにし、お客さまの心がそっと上向

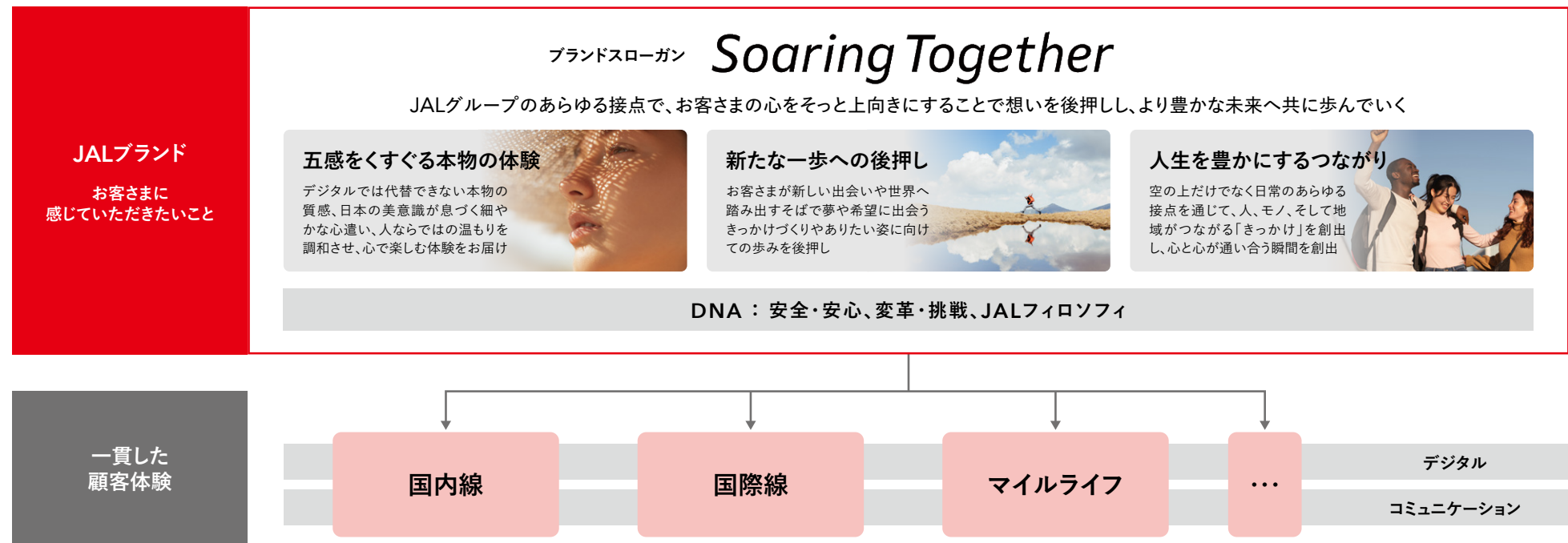
き、新たな一歩を後押しするパートナーでありたいという強い決意を込めています。

▶お客さまに感じていただきたいこと

このスローガンのもと、3つの要素をお客さまに感じていただきたいと考えています。一つ目は「五感をくすぐる本物の体験」です。デジタルでのつながりが広がる中、リアルな体験を通じて得られる魅力が再発見されています。二つ目が「新たな一歩への後押し」です。変化のスピードが速く、ライフスタイルが多様化する中で、バイオニア精神を持つ私たちだからこそ、お客さまが新しい出会いや世界へ踏み出すそばで、夢や希望に出会うきっかけづくりやありたい姿に向けての歩みを後押しします。三つ目は

「人生を豊かにするつながり」です。人や心のつながりを感じる機会が減少する中、人や地域との結びつきは、人生を彩るかけがえのない財産となっています。私たちがこれまで培ってきたつなぐ力を活かし、空の上だけでなく日常のあらゆる接点で、人、モノ、地域がつながるきっかけをつくり、心と心が通い合う瞬間を積み重ねていきます。

2026年4月の入社式でも本スローガンやお客さまに感じていただきたいことを共有するなど、インナーブランディングにも力を入れています。社員一人一人が理解を深め、ブランドの体現者としてJALグループのサービスや取り組みなどさまざまな接点を通して、移動中や旅先、そして日々の暮らしの中にあふれる、心が上向く瞬間をお届けしてまいります。



お客さまの心に響く顧客体験

JALグループは、CX戦略やJALブランド戦略を通じた企業価値向上に向け、お客さまの心に残る体験をお届けしていくためのさまざまな施策を行っています。

▶ 人生を豊かにするつながり

～国内線サービス・マイルライフ～

国内線では2026年4月から「New Angles, New Stories～日本ともういちど出会う」を新コンセプトに掲げ、サービスリニューアルを進めています。具体的には、日常で見過ごされがちな地域の多彩な特色や文化・慣習といった「日本の価値」を再発見する旅をご提案しています。例えば機内では新しい地域の知られざる魅力を再発見できる機内誌のご提供や、ファーストクラスでは機内誌で取り上げた地域の食材を使ったお弁当スタイルのお食事などをお楽しみいただけます。新鮮なときめきと終わらないワクワクを感じていただくため、空港動線や客室、機内販売など、旅マエから旅アト、さらには日常に至るタッチポイントを一貫したストーリーでつなぐことで、単なる移動手段を超え、帰宅後の日常の中でも各土地や人との人生を豊かにするつながりをお届けしていきます。

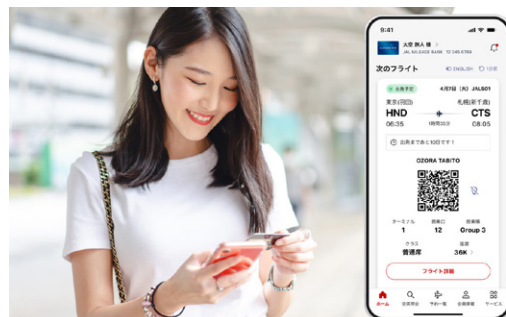


また、マイルライフの領域では、毎日の暮らしと人生をもっと豊かにする多様なサービスをご提供し、航空ご利用以外でのマイルを「ためる」「つかう」シーンを拡大しています。さらに、日常でのご利用を反映するステータスプログラム「LSP」を通して、日常からお客さまとのつながりを大切に、より深く長い関係性を築いてまいります。



▶ 新しい一歩への後押し ～デジタルサービス～

JALグループは「New JAL Digital Experience」と題し、昨年度から主要なデジタルサービスの刷新を進めてまいりました。「JALマイレージバンクアプリ」はお客さま一人一人に寄り添ったパーソナライズ機能を強化しています。日常と非日常である旅をつなぐことで、さまざまな場面でJALとのつながりを感じていただけます。2026年4月にリニューアルした「JALアプリ」は、



シンプルなデザインと迅速な情報提供で一人一人の旅に寄り添うことを大切にしています。新しいJALアプリをご利用いただくと機内Wi-Fiの接続の導線が分かりやすく、よりスムーズにお使いいただくことが可能です。さらに、機内Wi-Fiも高速通信化を進め、機内では快適かつ自分らしい過ごし方をしていただけます。旅を下支えするものとして、あらゆるお客さまが迷わず安心して移動できる社会の実現に貢献し、お客さまの「新しい一歩を後押し」していきます。

▶ 五感をくすぐる本物の体験 ～国際線サービス～

昨今、デジタルが普及する中で、リアルな体験の魅力も再認識されています。JALグループの国際線では国内外の第一線で活躍する日本人シェフとの共創による「五感をくすぐる」特別メニューをご提供するほか、日本茶をはじめドリンクサービスも拡充しました。さらに、季節にあわせたメニュー展開を通して、空の上でも心ときめくお食事を楽しんでいただけます。また、デザートワゴンサービスを導入することで、座席の個室化が進む中でも、お客さまとのコミュニケーションを大切にするなど、これまで大切にしてきたヒューマンホスピタリティにも更に磨きをかけることで多様なニーズに寄り添い、お客さまの心に響く新たな体験をお届けしてまいります。

