

RUNWAY
03

➤ **人財** に

成長機会を選ばれる
JALグループを目指して

この章で伝えたいポイント

- 最大の強みであるJALグループの「人財の力」
- 今後の価値創造に欠かせないDX戦略
- 企業価値向上に向けて取り組む生産性向上

人的資本の強化

人財担当役員メッセージ

社員のウェルビーイングと生産性を高め、新たな価値創造を推進します



大堀 哲

常務執行役員 人財本部長

過去5年間の成果

2021年から始まった前中期経営計画は、コロナ禍の真ただ中でのスタートでした。その極めて未曾有の危機下で経営として死守したのが、「雇用は絶対を守る」と、「社員の皆さんに働き続けてもらい、生活を守り抜く」ことでした。当時、多くの社員が社外に出向となりました。社員に働く場を提供し、温かく迎えてくださった皆さまには今でも深く感謝しています。そして今、社外で多様な経験を積み、新たな知識を学んで職場に戻ってきた社員たちが、当社の人的資本経営を支える大きな基盤となっています。

コロナ禍を経て、事業そのものの変革を迫られたことが、これまでの仕組みや制度、価値観を見直し、古い壁を壊して改革を加速する原動力になりました。その具体的な例が、DEIの推進です。女性管理職比率の目標は1年前倒しで達成したほか、何より社長の鳥取が先頭に立って推進することで、当社としてのDEI推進への固い決意が全社に浸透したと感じます。

また、会社と組織、そして個人の関係性も大きく変わりました。会社に自身のキャリアを委ねる時代から、個が自律し、対等な「選び、選ばれる関係」に変わりました。社員一人一人にとって魅力的な職場環境でなければ、優秀な人財から選ばれず、組織は維持できない。そのような危機感が共有されています。

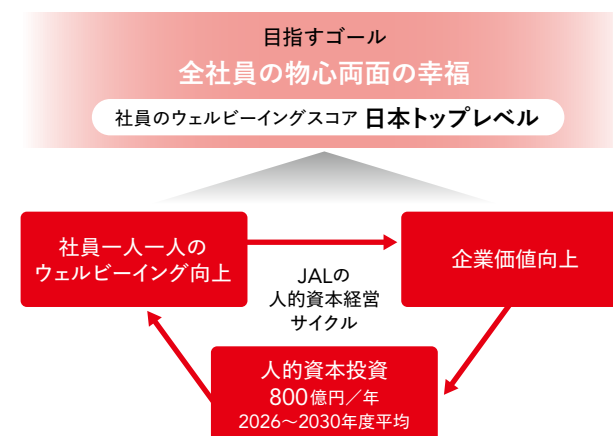
「JAL Vision 2035」実現に向けた人財面のリスク・機会・ギャップ

「JAL Vision 2035」の実現に向けて、人財面での最大の課題は、想定を超えるスピードで進む労働人口の減少です。この人手不足は、数だけでなく質の側面も伴い、組織と個人とが「選び、選ばれる関係」へと変化したこともこれに拍車をかけています。

しかし私は、これは今までの仕事のあり方を大きく変えるチャンスでもあると捉えています。テクノロジーとの共存は当たり前になるほか、一人一人が健全な危機感を持って、どうやって事業を成り立たせるのかを考える。このことが、変革を推し進めるからです。

当社の航空事業には、高い技術や知識を蓄積し、安全運航体制を支える強固な専門人財が厚く存在します。しかし今後は、ベテラン層の引退や年齢構成の上昇に伴い、これまでと同様の取り組みを続けているだけでは、確固たる安全運航の基盤を次世代へ確実に継承していくことが難しくなる転換期を迎えます。この構造変化を見据え、新たな視点で安全を支える人財基盤をいかに強化し、進化させていくかが、航空事業での今後の重要なテーマです。

マイル/金融・コマースや次世代モビリティなどの新しい成長領域では、ここ数年、キャリア採用を積極的に推進してきました。キャリア入社人財の比率が高まるにつれて、外からの新たな知見が現場に根付きつつあります。航空事業とは異なる教育やキャリアパスを経てきた人財については、それぞれの経験をしっかりと活かしながら、その多様な知見を組織内に還流させていくことが次なる課題です。



人的資本の強化

人財担当役員メッセージ

人的投資800億円/年で推進する “集団の進化”

JALグループ経営ビジョン2035では、5年間で約2,600億円のテクノロジー投資を実施すると同時に、社員一人一人のウェルビーイングを起点とした人的資本経営の推進に、5年間で4000億円規模の人的投資を実行します。これは一過性の投資ではなく、人的投資を最重要事項に位置づけ、年平均800億円規模の投資を継続していくという、経営の強い意思表示でもあります。「個の成長支援」に加え、「人が活きるテクノロジー」を活用しながら「人が輝く環境」の整備を両輪で進め、集団としての進化を図ることで、抜本的に生産性を高めていきます。

集団の進化を支える柱が、プロフェッショナリズムと変革・挑戦文化の醸成です。外部環境が激変する中、変化せずに現状維持にとどまることは、相対的な退化を意味します。変革を現場でけん引する管理職・リーダー層には、新たなビジョンを達成する要として期待し、外部労働市場の動向も踏まえ、その役割の大きさに応じた適正な処遇改善を行うなど、必要な投資を行っていきます。一方で、変えてはならないのが、JALフィロソフィの根底にある精神と健康経営です。長年培ってきた安全・安心を何よりも重視するカルチャーは大切に継承しながら、古い壁は壊し、変革を進めていきます。

ウェルビーイングを起点とした 自律的な価値創造

私たちは、これまで各現場・職場で実践してきた変革・挑戦の取り組み、そしてプロフェッショナルとしての活躍をこれまで以上に後押しすることで、社員一人一人のウェルビーイングを高めていきます。こうした人的資本経営の効果を測る重要な非財務KPIとして、全社員の物心両面の幸福を示す「ウェルビーイングスコア」を活用し、日本トップレベルの水準に高めていくことを

目標とします。

当社でのウェルビーイングとは、社員にとっての働きやすさや居心地の良さだけでなく、やりがいを持って何かにチャレンジし、それを成し遂げることで得られる達成感や、自律的な行動によって得られる成長実感といった、キャリア自律度や変革挑戦度も含みます。

生産性向上を推進し、企業価値の向上と 社員のウェルビーイングを実現

「ウェルビーイングスコア」と、生産性の動向を示す「時間あたりEBIT」の双方を重要な指標として位置づけ、それぞれの進捗を継続的に注視していきます。非財務と財務の両面から日々の取り組みの進捗や効果を捉え、必要な変革をタイムリーに積み重ねることで、双方の価値を高め合う好循環へとつなげていきます。なお、時間あたりEBITは、2025年度対比で2030年度には1.5倍以上、2035年度には2倍以上の達成を目指します。

私たちが目指す「生産性の向上」は、現場にさらなる負荷をかけることはありません。テクノロジーを賢く活用し、より楽に、より仕事を楽しみながら業務を効率化し、今までできなかった価値を生み出すことです。効率化で余裕が生まれれば、新たな価値創造を行う時間を捻出することができ、また、新たな挑戦を経て社員の自己実現が達成されることで、ウェルビーイングも高まります。その結果として、労働人口が減る中でも、少数精鋭のプロフェッショナルが活躍する企業になれると考えます。

JALならではの人的資本の強みと 発想を支える基盤づくり

JALグループでは、多様な職務を担う社員が、それぞれの立場で高い専門性を発揮していますが、全ての社員が、JALフィロソフィ

に象徴される共通の価値観に根差した判断力を備えています。私自身のキャリアを振り返ると、貨物、予約、営業、整備、空港など、大半は現場の最前線に身を置きましたが、マニュアルでは対応しきれないような場面においても、「お客さまや仲間のために自分は何ができるか」を考える「利他の心」が、当社の随所で確認できました。社員一人一人がJALフィロソフィに立脚した判断を行っていることを目で見える形で示すのは難しいものの、約4万人のJALグループの全社員が、JALフィロソフィを共通言語として、その神髄の深さを学び続けることで養っている力、これこそが、JALグループの人的資本の強さであると私は捉えています。

一方、JALフィロソフィが全社員に同じ深さで浸透しているかという点では、まだ継続した学びが必要であると感じています。これまでも、全社員を集めた勉強会を実施してきましたが、今後はその回数を重ねること以上に、中身をより濃く、深いものに進化させていくことに注力していきます。

また、近年は事業環境が大きく変化し、JALグループの事業構造も変わりつつある中、一度作ったJALフィロソフィを今後も変えることなく持ち続けるのが良いのかという視点で検証し、現在、アップデート作業にも着手しています。根底にある考え方はそのままに、今の時代の若手社員にも分かりやすい表現にするほか、航空事業にとどまらず、事業構造改革によって進化する事業ポートフォリオ全体を貫く共通の表現へと見直していく計画です。

これら一連の強みを大切にしつつ、働き方を抜本的に変革することで、持続可能なオペレーション体制を確立し、さらなる価値の創出と社員のウェルビーイングの実現へとつなげていきます。



人的資本経営

事業ポートフォリオ変革と 企業価値向上に資する人財戦略

事業環境が激しく変化する中においても持続的な成長と企業価値向上を実現するべく、JALグループ経営ビジョン2035では、2035年度のEBIT目標を3,500億円とする成長戦略に取り組んでいます。あわせて、同年度のEBIT構成比目標をFSC:FSC以外=50:50と定めた事業ポートフォリオ変革に注力することで、柔軟でレジリエンスの高い企業体質の実現を目指しています。

こうした大きな変革を成し遂げる最大の原動力は他ならぬ「人財」であり、変革を推進していくためには、「航空事業中心

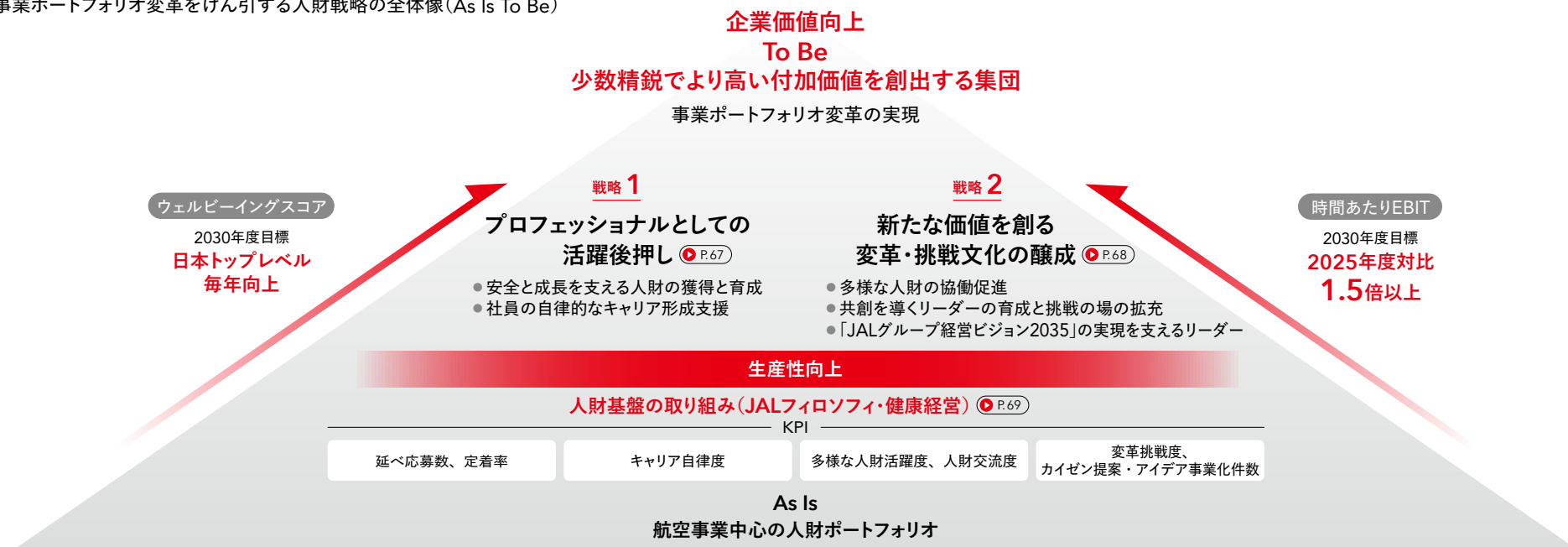
の人財ポートフォリオ(As Is)」から、「多様な専門性を持つ人財が能力を発揮し、少数精鋭でより高い付加価値を創出する集団(To Be)」へと進化していくことが必要不可欠です。そのためJALグループは、人的資本を「価値創造の主役」として位置づけ、人財戦略の最終的なゴールである「企業価値向上」の実現に向けて、2026年度から2030年度にかけて年平均800億円の人的資本投資を継続的に実行し、以下の2つの取り組みに注力していきます。

一つ目は「プロフェッショナルとしての活躍の後押し」です。航空事業を安定的に支える人財と新領域を担う人財を獲得・育成し、一人一人の可能性を最大限に引き出す環境整備を通じて、自律的なキャリア形成を力強く後押ししていきます。

二つ目は「新たな価値を創る変革・挑戦文化の醸成」です。激変する事業環境のなかでも、変化を恐れず挑戦することが評価される組織風土づくりを進め、組織としてのパフォーマンスを最大化していきます。

さらに、これらの人財戦略と連動し、全社で「生産性向上」に取り組めます。人とテクノロジーの協働により抜本的に働き方を変革することで生産性を高め、生み出した時間と余力を新たな価値を創出する業務に振り向けます。このように人財の活性化と生産性向上の両輪を回すことで、社員の「ウェルビーイングスコア日本トップレベル」の達成と、価値創造の指標である「時間あたりEBIT」の向上を実現し、持続的な企業価値向上へとつなげてまいります。

■ 事業ポートフォリオ変革をけん引する人財戦略の全体像(As Is To Be)



人的資本の強化 人的資本経営

ウェルビーイングスコアにより、 変革の源泉を見える化

なぜウェルビーイングスコア向上が 企業価値の向上につながるのか

持続的な成長に向けた「事業ポートフォリオ変革」を確実に遂行するため、JALグループは、多様な専門性を持つ人材が集い、少数精鋭でより高い付加価値を創出する集団へと進化し続けなければなりません。そのためには、価値創造の主役である社員一人一人が能力を遺憾なく発揮することが必須の条件となります。

社員がパフォーマンスを最大限に引き出し、新たな価値創造に果敢に挑戦し続けるためには、社員一人一人が「ウェルビーイング」であることが極めて重要です。心身の健康と安全が守られている安心感から、日々の業務に対する深いやりがいや自律的なキャリア形成に至るまで、包括的に満たされた状態にあってこそ、真の活力が生まれると確信しています。この考え方は、「全社員の物心両面の幸福を追求する」というJALグループ企業理念の根幹に深くつながるものです。

こうした理念を実効性のある戦略とするため、社員のウェルビーイング度を継続的に可視化する取り組みを進めています。具体的には、外部調査機関の設計した設問構造に基づき、5つのカテゴリ（右図の「高まるウェルビーイングのカテゴリ」）からなるウェルビーイング調査を年一回実施し、「ウェルビーイングスコア」を算出します。このスコアを最重要の経営指標（KGI）として定点観測しつつ、各施策と5つのカテゴリとのつながりについて仮説を立て、調査結果に基づいた効果検証と、会社として必要な次なるアクションの実行へとつなげていきます。スコアに表れる社員の活力こそが変革の源泉であり、その向上がポートフォリオ変革の力強い推進力となり、持続的な企業価値の向上をもたらします。

日本トップレベルの ウェルビーイングスコア達成に向けて

人財戦略における各種施策は、ウェルビーイングスコアとの関連性を確認しながら進めていきます。現時点で設定しているつながりは仮説であり、実行を通じて効果を検証し、継続的に取り組みの見直しを図っていくことが重要と考えています。

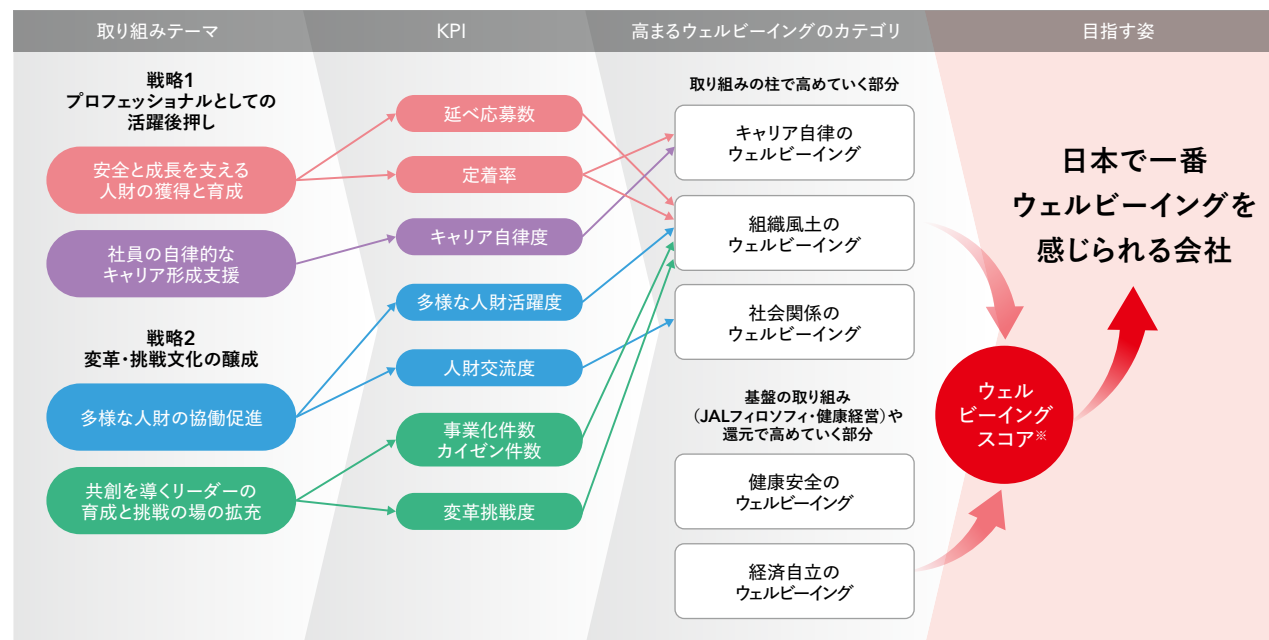
また、外部機関の調査構造を用いることで、この先10年間で社会や働き方に大きな変化が予想される中、現在の価値観に縛られず包括的な概念でスコア化することを可能にすることで、今後の取り組みの方向性に柔軟性を持たせています。

いかなる環境変化の中でも、私たちが一貫して目指すものは

「社員のウェルビーイング向上」です。日本で一番ウェルビーイングを感じられる会社となることを目指し、各種取り組みを力強く推進してまいります。



日本で一番ウェルビーイングを感じられる会社への道筋



※外部機関が設計したウェルビーイング調査の設問をもとに測定

戦略-1 》プロフェッショナルとしての活躍後押し

》安全と成長を支える人財の獲得と育成

JALグループが持続的な成長を遂げるためには、これまで培ってきた安全・品質のDNAを確実に次世代へ継承するとともに、新たな価値創造に挑戦する人財の育成が不可欠です。事業ポートフォリオの変革を推進するには、既存の航空事業を安定的に支える高度なスキルを持つ人財と、新領域を担う専門性を持つ人財の双方を獲得・育成していく必要があります。激化する採用競争の中で、一人一人が「価値創造の主役」として生き生きと働き、やりがいを実感できる環境を整えることで、プロフェッショナルとしての活躍を強力に後押しします。

採用競争力の強化

価値創造の源泉となる多様な人財を確保するため、JALグループ全体での採用力を強化し、2025年度対比で「延べ応募数1.2倍」を目指します。具体的には、リクルートセンターの設立により採用プラットフォームを一元化し、多様な活躍フィールドの認知拡大とJALブランドの訴求力強化を図ります。さらに、海外インターンシップの充実など採用モデルの多様化を図り、多様な経験や価値観を持つ人財を獲得することで、事業成長を支える盤石な人的資本を構築します。

定着率向上と人財育成

仕事のやりがいを高め、定着率「2025年度水準以上」を保っていくことで、中長期的な人財育成を可能とし、これまで培ってきたJALグループの知識・技術を確実に継承します。そのために、リーダー層に対し「人財育成・組織づくり」への動機付けを行うとともに、各種サーベイ結果を活用した取り組みを通じて、社員一人一人が長く安心して働き続けられる環境づくりを推進します。

》社員の自律的なキャリア形成支援

持続的な企業価値向上のためには、従来の会社主導のキャリア形成から、社員自らが自身のキャリアを主体的に描き行動する「自律的なキャリア形成」への転換が不可欠です。JALグループは、社員一人一人がキャリアオーナーシップを発揮できるよう、個々の可能性を最大限に引き出す環境整備を進めています。これにより、社員個人の「Will(やりたいこと)」「Can(できること)」と会社が求める「Must(やるべきこと)」が重なり合う領域を広げ、個人の成長と会社の持続的な成長を同期させていきます。

自律的なキャリア形成の第一歩として、まずは社員のキャリア意識の変革を促し、自身の「Will」「Can」「Must」を明確化する支援を行っています。具体的には、セルフキャリアドックや年代別研修などを通じて自己理解を深める機会を提供しています。さらに今後は、AIを活用したキャリアパスのレコメンド機能などの導入も視野に入れ、社員がキャリアの選択肢を広げながら自発的にキャリアパスを設計できる環境を整えていきます。

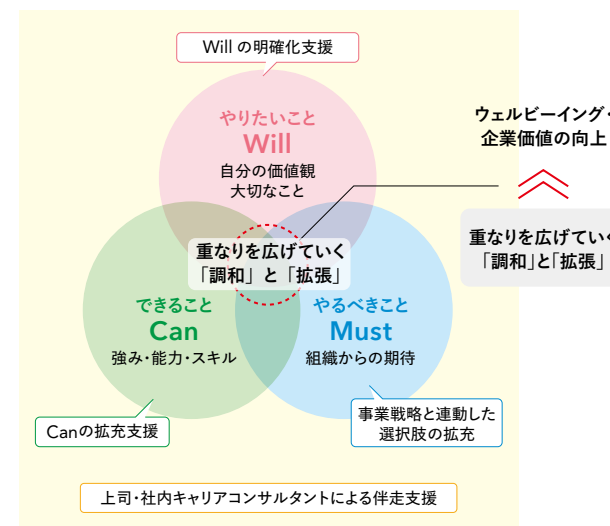
次のステップとして、「Will」の実現と「Can」の拡張に向けた具体的なアクションを後押しすべく、体系的なビジネススキル研修に加え、異業種交流や越境型の外部派遣研修などさまざまな機会を提供し、一人一人の目指す姿に向けた自律的な学びを促進しています。

そして、社員の自律的なキャリア選択と会社の事業戦略を合致させるため、会社が期待する役割である「Must」を明確に提示した上で、キャリア選択肢の拡充を図っていきます。社内公募や立候補型の人事異動などの挑戦制度をより充実させるとともに、高度専門管理職制度や特定資格への手当支給など、多様な専門性が適切に評価される仕組みの構築を進めていきます。

こうした一連の取り組みを、上司やキャリアコンサルタントが伴走し、支えることで、社員の働きがいと活力を最大限に引き出し、ウェルビーイングの向上と持続的な事業成長へつなげていきます。



Will・Can・Mustに基づくキャリア自律概念図



人的資本の強化 人的資本経営

戦略-2 》 新たな価値を創る 変革・挑戦文化の醸成

》 多様な人材の協働促進

少数精鋭でより高い付加価値を創出する集団へと進化していくためには、多様な知見と価値観が交わる環境を整えていくことが不可欠です。JALグループは価値創造の主役である社員一人一人の強みを活かすため、海外採用社員のキャリアパス策定や職種別のジェンダーバランスに着目した取り組み、障がいのある社員の活躍領域の拡大、さらには世界に挑戦するアスリート社員のサポートなど、個々の力を活かせる環境を整えています。

同時に、組織や職種の壁を越えた社員の関係・つながりを創出する施策を展開し、意図的な越境経験を増やします。多様性を尊重し合う関係を土台に、心理的な壁を取り払い、多様な価値観を持つ人材の交流と協働を促進し、新たな発想を生み出し、ウェルビーイングの向上へとつなげます。

》 共創を導くリーダーの育成と社員の挑戦の場の拡充

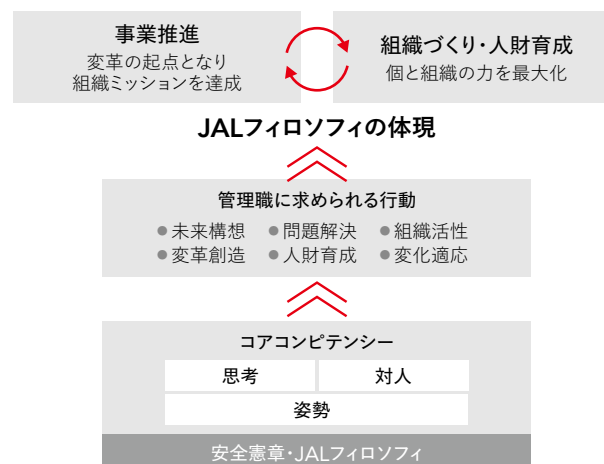
新たな価値を創出する集団へと進化していくためには、変化の激しい時代に適応し、不確実な時代に必要な変革ができる組織へと変わることが不可欠です。変革をけん引する新しいリーダー像を再定義して等級制度に反映するとともに、その役割発揮を支える評価・報酬制度を導入することで、未来を自ら切り拓き、仲間と共に挑戦を成果に変える「共創を導くリーダー」を継続的に育成していきます。同時に、現場のカイゼンから新規事業の発案まで、社員のアイデアを形にできる場を拡充し、実践を次なる成長へとつなげながら、前向きに挑戦を積み重ねられる環境を整えます。社員一人一人の活力を引き出し、新たな価値創造に挑む「変革・挑戦文化」を組織に根付かせ、仕事へのやりがいや達成感を高められる機会を増やすことで、ウェルビーイング

の向上へとつなげていきます。

》 「JALグループ経営ビジョン2035」の 実現を支えるリーダー

事業ポートフォリオ変革を力強くけん引するためには、「JALフィロソフィ」の体現を基盤とすると共に、前述の「共創を導くリーダー」の活躍が不可欠です。具体的には、明確な目標に向けてメンバーのベクトルをあわせて計画を遂行するということにとどまらず、メンバー一人一人が正解の見えない変化の激しい環境の中で自ら変化を捉え、価値創造のゴールを掲げ、自律的に挑戦する組織風土を築くことが求められます。こうした「共創を導くリーダー」としての役割発揮を促すため、管理職に求められる行動として「未来構想」や「変革創造」などを定義し、それを支えるコア・コンピテンシーを思考・対人・姿勢の3軸で明確化しました。個人と組織の力を最大化するリーダーが変革の起点となり、中長期的な企業価値の向上を確実なものにしていきます。

■ 共創を導くリーダーの役割と求める具体的要素



TOPICS

世界に挑戦するアスリート社員



JALグループは、アスリートが挑戦する姿と、JALが「世界で一番愛され選ば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あわせ、JALアスリート社員をはじめ全てのアスリートを応援しています。

現在JALグループには14名のアスリート社員が在籍し、日々挑戦を続けています。2025年度は、東京2025世界陸上に3名、ミラノ・コルティナ2026冬季オリンピックに1名が出場しました。

また、子どもたちにスポーツの楽しさや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」は、2025年においてはスキー競技、フェンシングでも開催し、より多くの皆さまとの関係・つながりを創出し、次世代育成に貢献しています。

JALはこれからも一丸となってアスリートを応援し、アスリートと共に一人一人が挑戦を続け、スポーツを通じて社会課題を解決するとともに、社会の進歩発展に貢献してまいります。



ミラノ・コルティナ2026
冬季オリンピックに出場した谷地宙
(スキー・ノルディック複合)

基盤の取り組み

》多様な人財が多様なフィールドで 活躍するための基盤強化

JALフィロソフィに基づく人財・組織の強化

JALグループの持続的な価値創造を支えるのは、JALフィロソフィという全社員共通の価値観に基づく判断力を備えた「人」の力です。今年度はこの「人」の力を更に活かすため、根底にある考え方はそのままに、属性を超えた多様な社員が、あらゆる事業領域でその力を発揮することを目的にJALフィロソフィのアップデートに着手しています。また、全社員向けのJALフィロソフィ勉強会では、社員間の直接の対話の機会を増やすことで、関係・つながりや相互理解を深化させます。さらに、役員・部長級リーダー勉強会では、JALフィロソフィに基づいて自らの仕事を深く振り返ることにこれまで以上に注力し、理念が息づく強固な組織作りを進めます。

JAL Wellness(健康経営)の深化と浸透

JALグループでは、グループ30社が「健康経営優良法人2026」に認定されています。社員一人一人の「ウェルビーイング」の実現に向け、新しく策定した「JAL Wellness 2030」のもと、世代やライフステージの健康課題にきめ細かく対応し、心身ともに満たされた「ウェルボディ」の実現を目指します。全社員の健康管理を徹底することで、安全・安心な運航を支え、能力を最大限に発揮できる職場環境を整えていきます。



成果の振り返りと26年度以降の取り組み・KPI

これまでの「能力を伸ばす」「多様性を高める」「活動領域を広げる」「知見を得る」の4つを目的とした人的投資により、成長の基盤は着実に整いつつあります。一方で、価値創造やエンゲージメントの成果指標には目標値とのギャップが残っており、施策と指標の関係については引き続き検証を重ねていきます。

2026年度以降は、KGIとして「ウェルビーイングスコア」と「時間あたりEBIT」を掲げます。その達成に向け、新たに「キャリア自律度」「多様な人財活躍度」「変革挑戦度」の10%向上(2026年度対比)や、「社員のアイデア事業化」「改善提案」といったKPIを設定します。状況に応じて取り組みや指標を柔軟に見直し・改善しながら、人的資本の価値を最大化していきます。

■ JAL VISIONにおける人的資本関連の指標(2030目標)

		KPI		KGI
プロフェッショナルとしての 活躍後押し	安全と成長を支える 人財の獲得と育成	延べ応募数	FY25対比で1.2倍	ウェルビーイング スコア： 日本トップレベル
		定着率	FY25水準以上	
	社員の自律的な キャリア形成支援	キャリア自律度	FY26対比10%増	
変革・挑戦文化の醸成	多様な人財の協働促進	多様な人財活躍度	FY26対比10%増	時間あたりEBIT： FY2025対比 1.5倍以上
		人財交流度	FY26対比10%増	
	共創を導くリーダーの 育成と社員の挑戦の 場の拡充	変革挑戦度	FY26対比10%増	
		改善提案	カイゼン提案件数2倍	
		社員のアイデア事業化	事業化10件	

■ これまでの成果指標と2025年度の実績

人財施策の成果指標	2025年度実績
エンゲージメント 高エンゲージメント者割合	60.7% 2025年度目標：65%
価値創造 一人当たり売上高 (2019年度対比)	+28% 2025年度目標：+38%
社員還元 一人当たり人財投資額 (2019年度対比)	+14% 2025年度目標：+15%

知的資本の強化

DX担当役員メッセージ

デジタルと「人の力」の 融合で、 航空会社の新たな価値を 創造する



鈴木 啓介

執行役員 デジタルテクノロジー本部長
JALデジタル株式会社 代表取締役社長

DXは企業価値向上を支える経営基盤

生成AIをはじめとするデジタル技術が急速に進化する中、航空業界も大きな変革期を迎えています。人口減少や人財不足、インフレーションの進行など、事業環境が大きく変化すると同時に、技術革新のスピードもこれまで以上に加速しています。こうした変化に対応しながら、持続的な成長と企業価値向上を実現するために、JALグループはDX(デジタルトランスフォーメーション)を重要な経営戦略の一つと位置づけています。

現在の航空事業は、デジタル基盤の上に成り立っています。お客さま向けサービスはもちろん、運航、客室、整備、貨物、空港、そしてそれらの現場を支えるバックオフィスなど、あらゆる業務がシステムによって支えられています。万が一システムが停止すれば、事業そのものが機能しなくなると言っても過言ではありません。その意味で、デジタル技術をいかに活用し、進化させ続けるかは、航空会社の競争力そのものを左右する重要なテーマです。

こうした認識のもと、JALグループでは数年間にわたり、DX推進のための最適な体制構築に取り組んできました。2025年4月には、長年にわたりJALグループのシステム運用を担ってきたJALインフォテックの社名を変更し、本体のデジタルテクノロジー本部と統合させて、新たに「JALデジタル株式会社」を発足させました。JALグループのデジタル中核会社としてガバナンスを統一するとともに、デジタル人財と事業部門がより密接に連携するべく、体制を強化しています。この一元的な体制のもとで、生成AIなどの最新のデジタル技術をグループ全部門・全事業に実装し、デジタルによる価値向上を進めていく方針です。

生産性向上と高付加価値化を両立する

JALグループ経営ビジョン2035では、2025年度対比で「時間当たりの生産性2倍以上」を掲げています。生産性を向上させるうえで、デジタルによる効率化は欠かせません。一方で、技術革新が進み、誰もが空気のようにAIを使いこなす世の中においては、デジタル化・

自動化はベースとなるスタンダードであって、新たな価値を創るのはあくまでも「人の力」であると考えています。

航空業界においても、標準的な業務の多くは、生成AIとデータによって業務システムが最適に操作される「自動化」へと急速に移行しています。一方で、お客さまに選ばれる理由となるサービスやブランド価値は、人だからこそ生み出せるものです。重要なのは、デジタルによって生み出された余力を、人にしかできない価値創造へと昇華させることです。

AIやデータ活用によって業務の生産性が上がり、社員がお客さまへの価値提供や新たな事業創出により多くの時間と力を注げるようになる。デジタルと人の力が融合した、サステナブルでウェルビーイングな事業環境こそが、私たちが目指す姿です。ホスピタリティや創意工夫、お客さま一人一人に寄り添う姿勢など、人が担う価値は今後更に重要になります。デジタルが効率化を担い、人が高付加価値を創出する。その両輪によって持続的な成長を実現していくことが、私たちのDXの基本的な考え方です。

移動体験を創出する

また私たちは、DXによって航空会社の役割も変わっていくと考えています。これまでの航空会社は、航空券を販売し、お客さまを目的地まで安全にお運びすることが主な役割でした。しかし今後は、移動そのものの体験価値を創出する存在へと進化していきます。その変革を象徴する取り組みが、「Modern Airline Retailing(MAR)」です。MARの世界においては、航空券だけでなく、宿泊やレンタカーといった旅に関わる多くの選択肢の中から、お客さまご自身に合った最適なカスタマイズを施して提案するパーソナルサービスの検討が進んでいます。お客さまにとっては、モバイルアプリに話しかけるだけで、最適なサービスが最適なタイミングで提供される新たな顧客体験が、もうすぐそこまで来ています。

こうした未来を実現する上で重要な役割を果たすのが、デジタル技術を使った個人認証「デジタルアイデンティティ」です。例えば、顔認証やモバイル上の本人確認情報を活用することで、旅の予約が

知的資本の強化

DX担当役員メッセージ

ら、チェックインや搭乗手続き、出入国審査などにおいて、シームレスな移動体験が実現します。お客さまは複数の書類を提示したり、何度も本人確認を受けたりすることなく、より快適に移動できるようになるでしょう。

JALグループは、デジタルアイデンティティの実証実験として、スマートフォンのモバイルウォレットに事前に連携した情報をもとに、顔認証による国際航空の他社便コネクションを世界に先駆けて実施しました。航空会社や空港、各国当局など多くのパートナーと連携し、顔認証を活用したシームレスな乗り継ぎを実現しています。これは単なる利便性向上の取り組みではありません。航空会社、空港、各国当局がデータでつながり、ワークスルーな移動体験そのものを再設計していく挑戦です。私は、こうした事業・社会構造の変革こそがDXの本質だと考えています。

航空の枠を越えた価値創造を支えるDX

DXは、既存事業の効率化のためだけのものではなく、新たな価値創造の起点となるものです。JALグループでは、航空事業に加え、マイル・ライフ事業を成長領域として位置づけています。これまで培ってきた顧客との接点や信頼関係を基盤に、金融や保険をはじめとするさまざまなサービスへと事業領域を広げることで、お客さまとのつながりをより深めていきます。

その中核となるのが、マイレージやJALカード会員を中心とする5千万人規模の顧客基盤です。JALグループのみが保有する、お客さま一人一人の利用履歴や嗜好、ライフスタイルに関する価値の高いデータを活用することで、これまで以上にパーソナライズされたサービスの提供が可能になります。

こうしたデータ活用の考え方は、地域創生の取り組みにもつながっています。JALグループでは「関係・つながり」を重要なテーマとして掲げていますが、その実現においてもデータやデジタル技術が欠かせません。人々の関心や行動を可視化し、地域の魅力を発信し、新たな人の流れを生み出していく。DXは、社会価値の創出を支える基盤にもなっているのです。航空会社として培ってきた顧客基

盤とデジタル技術を掛けあわせ、移動の枠を越えた新たな価値を創出していく。それは、航空会社の役割を広げていくことにつながる新たな取り組みです。

フィジカルAIが実現する次世代空港

AIやロボティクスの進化によって、空港というリアルな現場も大きな変革期を迎えています。航空業界では、人財不足が今後更に深刻化すると予想されています。特に地方空港では、将来的な担い手不足が大きな課題となるでしょう。こうした環境の中でも、安全・安心な運航、ネットワークを維持し続けるためには、空港オペレーションの抜本的な変革が必要です。そこで私たちが注目しているのが、フィジカルAIです。

これまでのAIは主に情報処理や分析など、サイバー空間で活用されてきました。一方、フィジカルAIはロボティクスや自動運転技術と組み合わせることで、現実世界の作業そのものを担うことができます。現在も世界各地の空港では、こうした先端技術の活用が進んでいます。しかし、私たちが目指しているのは、個別業務の自動化だけではありません。

航空機の到着から出発までには、多くの業務が複雑に連携しています。現在は、それぞれの現場が高い専門性を発揮しながら運営されていますが、そこにはまだ組織やシステムの境界が存在しています。私たちは、それぞれの現場に点在するデータを連携し、空港全体の状況をリアルタイムで可視化した上で、AIによって全体を最適化することで、空港全体を一つのシステムとして機能させる世界を目指しています。

個々の業務を自動化するだけではなく、空港という巨大なオペレーション全体をオーケストレーションすること。それが、フィジカルAI時代における私たちの挑戦です。その実現には、航空会社だけでなく、空港運営会社や行政機関を含む多くのステークホルダーとの連携が不可欠であり、決して容易な取り組みではありません。それでも、日本の航空インフラを将来にわたって維持・発展させていくために、JALグループは今後もチャレンジを続けていきます。

航空業界の未来を切り拓く JALグループを目指して

先述のとおり、DXによる「生産性の向上」は、社員が新たな価値創造に向き合える環境をつくるための重要なプロセスです。このプロセスを机上の空論に終わらせず、確実な企業価値向上へとつなげるために、当社ではトップマネジメントによる意思決定機関であるデジタル戦略ボードにおいて、主要なDXプロジェクトの方針を決定し、その進捗を確認しています。現在は18の主要プロジェクトが実働しており、それぞれのロードマップに対する進捗をKPIとして経営に報告しています。

また、各本部・グループ会社にはDX推進リーダーを配置し、現場起点で変革を推進する体制を整えています。トップダウンによる意思決定と、ボトムアップによる現場での実行を組み合わせ、プロジェクトごとに進捗と成果を確認することで、DXを着実に全社に展開し、企業価値向上につなげていきます。

JALグループでは、2030年度までに航空機を含めて年平均4,200億円の投資を計画しており、このうち航空機投資に3,000億円、残り1,200億円を地上投資に振り向けます。デジタル・IT関連投資は、地上投資の40%を超える年間520億円規模を予定しており、特に生成AIを中心とした抜本的な生産性向上のための成長投資に優先配分します。また、こうした成長投資を着実に企業価値向上につなげるために、DXロードマップの進捗管理、投資対効果の確認、そして現場での実装力の強化を、事業部門とJALデジタルが一体となって進めていきます。

航空業界が、人やモノ、地域、そして世界をつなぐ社会インフラであるという使命は、これからも決して変わりません。その上で、どれほど技術が進もうとも、私たちの価値創造の原点は「人」にあります。心に響くおもてなしやプロフェッショナリズムは、デジタルが進む時代だからこそ光る最大の差別化要因です。JALグループは、この「人の力」を最大限活かし、デジタルを経営の中核に据えて、移動体験、探求体験、そして航空会社の役割そのものを進化させることで、航空業界の未来を切り拓いてまいります。

知的資本の強化

DX戦略

空を起点にデジタルで世界をつなぎ、 新たな価値創造を実現するDX

事業ポートフォリオ変革の実現に向けたDX戦略

JALグループが事業ポートフォリオを変革し、経済価値および社会価値を創出するためには、デジタル技術を活用した抜本的な事業構造の変革が不可欠です。そのため、私たちは「デジタルで世界をつなぎ、新たな価値創造を実現する」というDX戦略を掲げ、持続可能なオペレーション体制の確立と、新たな価値創造に挑戦し続けます。

DX戦略に取り組むべき理由

オペレーションの維持

少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少により採用競争が激化する中、持続可能なオペレーションの維持が急務です。そのために、経験に頼る属人的な業務や老朽化したシステムから脱却し、AIやロボティクスと人が協働する体制を構築します。高い生産性を確保し、各種コスト上昇にも柔軟に対応するため、DXによる抜本的な変革が不可欠です。

新たな価値創造の基盤構築

部門ごとのシステム最適化の壁を打ち破り、データ連携による全体最適を実現すること、また、非連続に進化するAIなどの最新技術をビジネスへ迅速に適応させ、新たな価値を創出する基盤を築くこと、これらを実現するため、私たちはDXを推進する必要があります。こうした取り組みにより、組織横断的なデータ連携による全体最適とデータドリブン経営を実現します。さらに、非連続に進化するAIなどの最新技術を迅速にビジネスへ適応させ、変化の激しい事業環境を乗り越えなければなりません。多様化するニーズに応え、新たな価値を創出する基盤を築くためにも、DXの推進を加速させてまいります。

DX投資“4つのエンジン”と3つの変革が 生み出すさらなる価値創造

JALグループは「デジタルで世界をつなぎ、新たな価値創造を実現する」というDX戦略のもと、投資・技術・人材・体制の「4つのエンジン」により、AIやデータ基盤を強化し、「社会価値（次世代モビリティ連携）」「顧客体験価値（デジタル×ヒューマンの融合）」「社員体験価値（AIをパートナーとした働きがい）」という3つの変革を実行します。

この構想に至った背景には、労働力不足や人々の関係性の希薄化や孤独感といった社会課題が顕在化しているとの認識

があります。だからこそ私たちは、単なる業務効率化にとどまらない、デジタルによる抜本的な事業構造の変革が必要だと考えています。AIをインフラとして徹底活用し、業務の自動化・遠隔化を推進することで、人ならではのおもてなしや新たな価値創造に注力できる環境を構築します。この「社員体験価値」の向上を、デジタルとヒューマンが融合した最高の「顧客体験価値」へと昇華させ、社会全体の人とモノの自由な移動を実現してまいります。このように連動した「3つの変革」を通じて新たな価値を創造する、私たちの強い決意をJALグループ経営ビジョン2035に込めています。



JALグループの新たな顧客体験(CX)、社員体験(EX)をもとに、航空業界を中心とした社会全体に価値を提供

究極のパーソナライズによる顧客体験価値の最大化

顧客の価値観が多様化している現代において、画一化されたサービスでは、顧客のニーズを真に汲み取ることはできません。今後は、社内外のデータを高度に連携させ、「航空券の販売」から「移動中や旅先、日常生活のあらゆる場面における体験の販売」へとビジネスモデルを転換することを目指します。また、JALならではの新たな価値を実感していただけるよう、新技術の研究開発や実証実験を通して、ノウハウを蓄積し、サービスへ応用していきます。

JALの技術で航空業界全体を発展に寄与

徹底したAIとデータの活用により、労働力不足に対応しつつ、社員をルーティンワークから解放することを目指します。そして、社員が安全・安心の追求や創造的な業務に集中できる環境を整え、社員のウェルビーイングを向上させます。さらに、私たちが培った生産性向上のノウハウを航空業界全体へ展開することで、業界の発展にも寄与します。

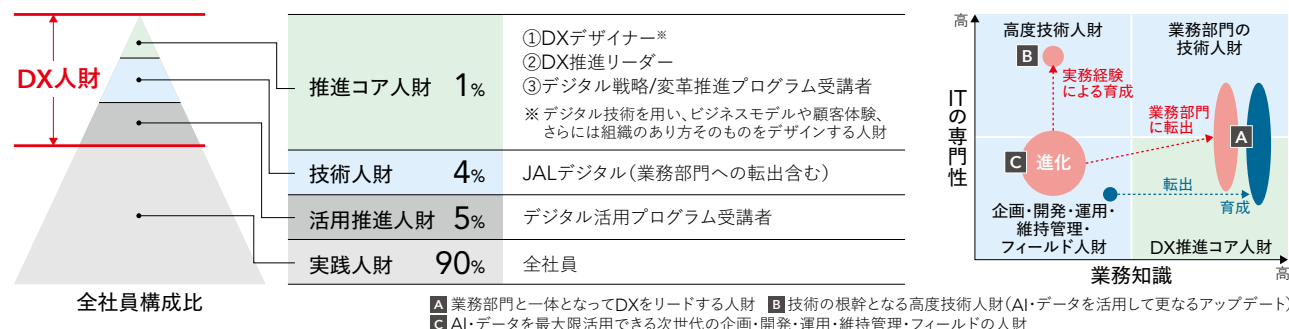
JALグループの未来を切り拓く「AI-NATIVE」

社会全体がデジタル化する中、JALの翼を支えるためにAIを当たり前の存在とする「AI-NATIVE」を実現するため、AIがデータに自由にアクセスできる「デジタルツイン」と最適なAI活用インフラ環境である「デジタルスペース」を整備します。空港でのフィジカルAI活用やシステム障害対応の自動化など、あらゆる側面で業務を刷新し、パフォーマンスを最大化した「AI-NATIVEエアライン」を目指します。

培ってきた技術力を活かして、JALグループの変革をリード

デジタルで社会価値を創出できる人財をグループ全体で育成

JALグループのDXをけん引するため、デジタル技術でビジネスモデルをデザインする「推進コア人財」や、高度な技術を担う「技術人財」など、DX人財に関する明確なポートフォリオを描き、デジタルで社会価値を創出できる人財の育成を推進します。また、DX人財を、今以上に業務部門にも配置し、業務部門とDX人財の連携を図ります。こうした人財育成と人財ポートフォリオの変革を通じ、AI・データを徹底活用し、新たな安全・安心や社会価値を創出する集団へと進化しながら事業ポートフォリオ変革と社会価値創出を実現します。

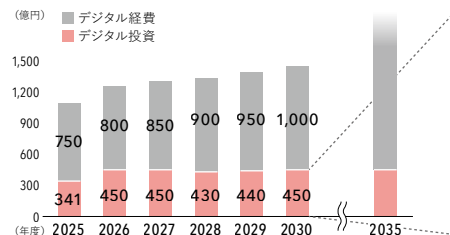


今後のデジタル投資

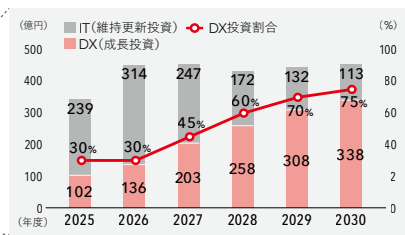
DX投資の財務目標

DX戦略を実現するため、2026～2030年度において合計約2,600億円のデジタル投資を継続的に実行します。クラウド化やAI導入を進めつつ、維持更新費用を低減することで、価値創造や生産性向上に資する「成長投資」の割合を2030年度までに70%程度へ拡大します。

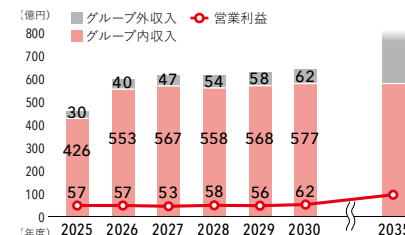
デジタルコストの見通し



デジタル投資の見通し



JAL DX財務目標



生産性向上

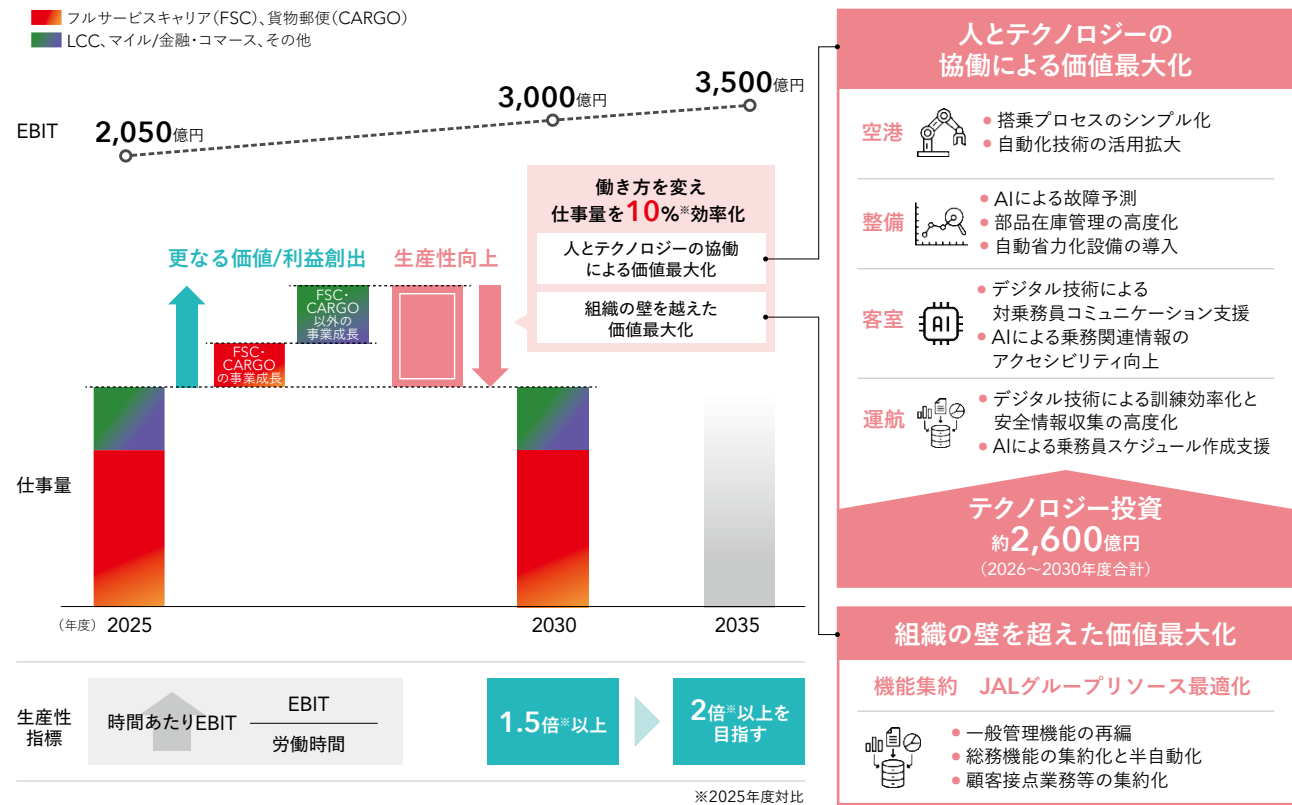
人とテクノロジーによる持続可能なオペレーション体制の確立

▶ JALグループが目指す抜本的な生産性向上

人口減少や継続的な物価上昇など、急激に変化する事業環境の中でも、JALグループが、航空事業を持続可能な形で次世代へと引き継ぎ、成長を確実なものにするためには、これまでにない強い意志をもって生産性向上に取り組むことが不可欠です。

私たちが目指すのは、コスト削減や人件費の抑制ではありません。人とテクノロジーの協働により働き方を抜本的に変革し、そこから生み出された時間や余裕・活力を、お客さまへの新たな体験価値や社会価値の提供につなげる「高付加価値な創造的業務」へとシフトしていくことです。これにより、今後見込まれる事業規模の拡大と、多様な成長領域における新たな価値創造を、現状の要員と同規模で実現する、持続可能なオペレーション体制を確立します。

この変革の実現に向けては、テクノロジー投資を積極的に推進していきます。2026年度から2030年度までの5年間に、総額約2,600億円のテクノロジー投資を実行し、そのうち最大500億円規模をAIやロボティクス分野へ重点的に配分します。これにより、2030年度末までに約10%（2025年度比）に相当する仕事量を効率化します。そして、これらの成果を「時間あたりEBIT」によって評価し、新設する全社横断の専門組織（クロスファンクショナルチーム）が中心となりながら機動的にPDCAを回すことで、前例にとらわれない抜本的な変革を全社一丸となってやり切り、持続的な成長を力強く推進してまいります。



▶ 生産性指標「時間あたりEBIT」

効率化によって生み出された時間や余裕・活力が、どれだけの利益創出に結びついたのかを「時間あたりEBIT」によって可視化します。全社一元的に生産性を評価し、PDCAを回していくことで、生産性向上の成果を高めていきます。

■ 時間あたりEBIT 算定式

$$\text{時間あたりEBIT} = \frac{\text{EBIT}}{\text{労働時間}}$$