3
各事業の戦略

この章で伝えたいこと

- 多様なお客さまから共感をいただく
  カスタマーインの経営で、企業価値の向上を実現
  ～CCOメッセージ～
- 中長期の経営戦略を実現する、各事業の戦略と進捗
- 航空領域の成長に向けて、
  競争力の強化とサステナビリティを両立する機材計画
- 航空事業に頼らない事業モデルの確立

Contents

グループCCOメッセージ …… 49
特集①お客さまの共感の輪を広げる …… 51
航空事業 基本戦略 …… 53
フルサービスキャリア(FSC) …… 55
貨物郵便 …… 57
LCC …… 59
マイル／金融・コマース …… 61
グランドハンドリング受託 …… 63
次世代モビリティ …… 64

PHOTOGRAPHY BY SACHIE ABIKO

グループCCOメッセージ

多様なお客さまから共感をいただくカスタマーインの経営で、企業価値の向上を実現する

取締役副社長執行役員（グループCCO）
青木 紀将

カスタマーインの経営を志向

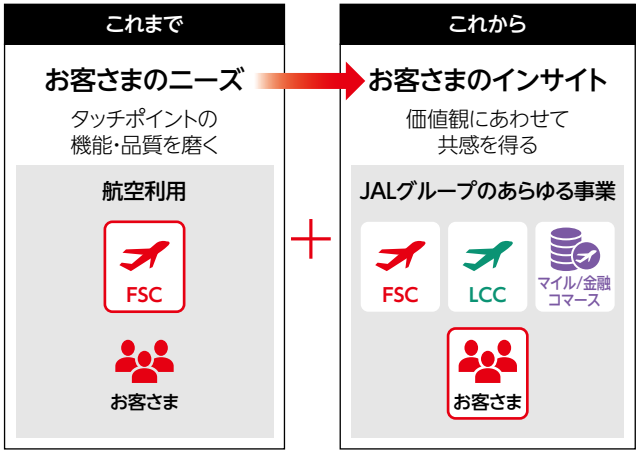
1951年10月25日、当社初の就航便が、36名のお客さまと共に羽田空港を飛び立ちました。それから74年、2024年度には約4,500万人、創業以来の累計で17億人のお客さまにご利用いただき、これまでのご愛顧に改めて感謝申し上げます。

JALグループは、企業理念に「お客さまに最高のサービスを提供する」ことを掲げ、日本の翼として安全・安心にお客さまを目的地にお連れする使命を果たしてきました。近年では、コロナ禍による深刻な影響からの回復過程で、お客さま・社会・マーケットが大きく、急速に変化しています。このような中、2023年度に「最高顧客責任者」（CCO）の役割を定め（現：鳥取CEOが初代）、経営会議体として「顧客価値創造会議」を設置し、お客さまを中心とする、いわゆるカスタマーインの経営に取り組み始めました。お客さまと共に新たな価値を創造することで、企業価値の向上を実現するエアライングループを目指して、全社員の全ての行動をお客さまに向けることが、CCOの使命と考えています。

広がるタッチポイントに「共感」を得るストーリーを

従来、お客さまと航空会社の主なタッチポイントは、空港や客室といった、実際に飛行機にご搭乗いただくシーンに限られ、そこでいかにお客さまの満足度を高めるかが、腕の見せ所でした。「JAL」と聞けばほとんどの方は「鶴丸」の飛行機を最初にイメージされると思いますが、2021-2025年度 中期経営計画の大きなテーマである、事業構造改革を進めることで、事業領域や商品サービスが多岐にわたるようになりました。これまでの航空利用だけでなく、マイレージ・金融・コマースといった、日常生活シーンにもお客さまとのタッチポイントが広がっています。ZIPAIRやスプリング・ジャパンといったLCC、JALカード・JAL PayやJAL PLAZA・JAL Mallといったサービスで、JALグループの姿は日々変化しています。こうした中で、お客さまに選ばれる「何か」が必要です。その「何か」とは、JALグループという企業への「共感」だと考えています。私たちの「人となり」に共感し、お客さまにお選びいただくこと。そのために、お客さまとの全てのタッチポイントにストーリーを持たせていくことが重要です。商品サービスの機能や品質を磨くことはもちろんですが、お客さまと継続的に接し、共感を得て選ばれ続けることを目指したいと思います。

●共感のイメージ図

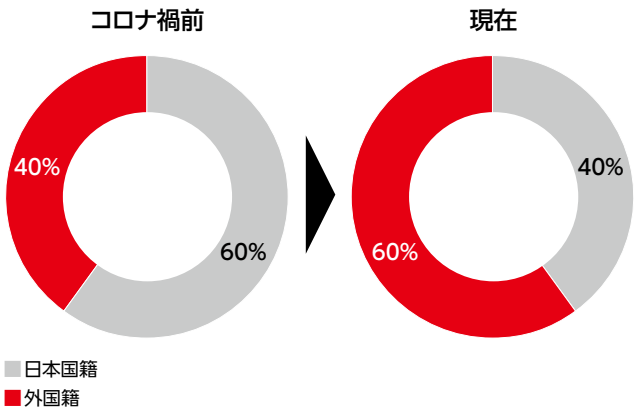


顧客基盤を駆使してお一人お一人のお客さまに目を凝らす

コロナ禍を経た環境変化で特筆すべきは、JALグループを利用されるお客さまの構成が変わり、価値観が多様化したということです。事

業構造改革により、LCCや航空以外のサービスをご利用されるお客さまが飛躍的に増えました。また、グローバルな航空市場の成長を受けて、外国籍のお客さまのご利用が非常に増えています。今年もインバウンドのお客さまは過去最高を更新する勢いです。国際線では、日本人より外国籍のお客さまが多くなり、国内線でも、海外からお越しのお客さまのお姿が増えてきました。お客さまの価値観が多様化する中で、デジタルチャネルから得られるさまざまなデータを分析し、お一人お一人に目を凝らして最適な顧客体験をお届けしていくことが求められています。このため、約4,000万人のJALマイレージバンク会員、約356万人のJALカード会員をはじめ、旅行事業や物販事業を含むJALグループの顧客基盤を強みに、商品サービスの開発・改善、あるいはマーケティングの高度化を進めています。同時に、Webサイトやスマートフォンアプリ・チャットボットといったデジタル体験が、お客さまの主要な購買決定要因になっており、競争力そのものと言っても過言ではありません。日増しに高まる、データ・デジタルの重要性を認識し、大規模システム刷新のプロジェクトをリードした経験も生かして、これからの成長戦略の起点となる、継続的なDX投資を推進していきます。

●お客さまの構成図（国際線旅客数のイメージ）



最大の強みである人財がJALブランドを形作る

かつて飛行機の機内は、地上に比べてさまざまな行動が制限される空間でしたが、座席や通信技術が日々進歩し、地上と遜色なく快適にお過ごしいただけるようになりつつあります。JALグループも、世界最高峰の快適性を追求した国際線の主力機材エアバスA350-1000型機や、LCCながらフルフラット座席を備えるZIPAIRが、革新的な体験をお届けしています。この背景には、強固な財務基盤により、コロナ禍においても投資・機材更新を継続できたことがありますが、こうしたハードウェアは、必ずしも決定的な差別化要素にはなり得ません。私たちの最大の強みは、JALフィロソフィを体現する人財であり、ヒューマンサービスこそ決して真似のできない、いわばJALブランドそのものです。私は、海外支店やグループ会社も経験してきましたが、どんな職場に行っても、教育や研修だけでは決して身につけることのできない、自然体のホスピタリティが、社員一人一人に根付いているのを感じます。「人が人をもてなす温かさ」が、感動を生む体験の根幹であり、歴史に裏打ちされた信頼感と、安全・安心を原点として、お客さまに接するフロントラインの社員から、現場を支えるバックオフィスの社員まで、約40,000人のグループ全社員が一丸となってJALブランドを磨き続けていきます。

お客さま・地域社会と共に創る空の未来

社会は今、大きな転換点を迎えており、私たちもお客さま・地域社会への影響を考えていかなければなりません。例えば、地球環境問題への対応です。CO_2排出量実質ゼロを実現するためには、どのような手段を取るにしても、当面の費用の増加は避けられないと思われます。このため諸外国では、費用影響を直接お客さまに転嫁するモデルが作られていますが、社会全体でどう負担していくべきか、お客さまの声を踏まえてルールメイクしていくことが重要と考えています。

また、日本の、とりわけ地域における人口減少も大きな課題です。豊かな自然や独自の文化を感じられる地域は、それ自体が貴重なレガシーです。観光や二地域居住で新たな人流・商流・物流を創出していくことが、地域社会の持続可能性を高め、お客さまに「特別な体験」をお届けすることにもつながります。私自身が沖縄地区の地域航空の責任者を務めた中で、心からそう思いました。

社会課題を単なるリスクではなく、新たな価値創造の機会ととらえて、お客さま・地域社会の皆さまと共に、安全・安心でサステナブルな明るい空の未来を創っていきたいと思います。

これからも、もっと多くのお客さまに感動体験を

世の中のあらゆるモノや情報、個人の何気ない行動やふとしたひらめきまでもがデジタルでつながり、人々は多くの時間と無限の楽しみ方を手に入れたかに見えます。一方で、「リアル」「アナログ」の持つ、同じもの・同じ瞬間は二度とない特別感が、デジタルネイティブ世代を中心に改めて見直されています。五感をくすぐる本物の体験は、何ものにも代えがたい人生の財産だということを、人・モノの移動を支える私たちが伝えていかなければなりません。そうした未知なる新たな出会いや挑戦を後押しし、その先にある関係・つながり創りをお手伝いすることが、これからのエアラインの使命ではないかと感じています。安全性・定時性・快適性・利便性といった、基本品質の向上を大前提に、もっともっと多くのお客さまに、心に残る感動体験をお届けできるよう、JALグループ社員一同努めていきます。

特集 1

お客さまの共感の輪を広げる

JALグループは、「JALっていいね」というお客さまの共感の輪を広げていくため、サービスを形作る3つの要素を大切にしています。
そして、お客さまの想いや大切にしていることに寄り添ったサービスをお届けできるよう、全社員一丸となって取り組んでいます。
本特集では、JALグループのサービスを通してお届けしたい価値を事例と共にご紹介します。

お客さまの共感の輪を広げるために 1

五感をくすぐる、**本物**の体験ができる

デジタル化社会の進展に伴い、多様な選択肢に触れる機会が増えた一方で、リアルな体験を通じて得られる実感や発見に魅力を感じるお客さまの声が高まっています。JALグループは、こうしたお客さまの想いに寄り添い、温かみと洗練さを調和させた高品質なサービスの創造に取り組んでいます。「触れてみたい」「体験してみたい」と感じられるような感性豊かな旅の価値を提供し、日常を超えた感動や心のつながりをお届けすることを目指しています。

事例 航空サービスを中心とした品質の追求

最新鋭機材であるエアバスA350-1000型機は、次世代型ワイドボディ機として、先進的な技術と高い快適性を兼ね備えた航空機です。優れた燃費性能に加え、機内空間は従来より広く設計され、最新の座席デザインを採用することで、ゆったりとした空間と快適な乗り心地により、長時間フライトでも上質な旅の体験をお楽しみいただけます。

また、JALグループはアートライフスタイルブランド「ヘラルボニー」とのパートナーシップを通じ、障がいのあるアーティストの才能を広く社会に発信し、可能性を広げるサポートをしています。アーティストの個性あふれる作品を機内アメニティやラウンジ空間のデザインに活用し、旅のひとときに彩りを添えています。JALグループはこれからも、革新的な技術とまだ見たことのない文化の発信を通じて、お客さまに五感で楽しんでいただける体験をお届けします。

最新鋭機材「エアバスA350-1000型機」の機内イメージ

お客さまの共感の輪を広げるために 2

新たな挑戦を サポート

ライフスタイルが多様化し、人生における選択肢が以前よりも広がりつつある現代。無限の可能性の中で“自分らしさを模索し、発見していくことを楽しんでいただきたい”という想いから、若い世代を中心に、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する取り組みを推進しています。

事例 「DREAM MILES PASS」などお客さまの挑戦を後押しする取り組み

JALグループでは大谷翔平選手と共に「日本中の夢に挑戦する若者たち」を応援する「DREAM MILES PASS」プロジェクトを実施しています。このプロジェクトは、若者を中心とした夢を追う人々を航空券でサポートしており、多くの方が新たな旅立ちを果たす後押しをしています。JALはこれからも、夢と挑戦を続ける皆さんの一歩に寄り添い、移動を通じて未来への可能性を広げていきます。

また、「スカイメイト」は、25歳以下のお客さまが気軽に旅に出ていただける、気軽でお得に国内線をご利用できる特別プログラムです。通常運賃より大幅に割引された料金で国内線をご利用いただけます。さらに、JALカードをご利用いただくことで、フライトマイルもたまり、次回の旅をよりお楽しみいただけます。

夢に挑戦する若者を応援「DREAM MILES PASS」

お客さまの共感の輪を広げるために 3

つながりを きっかけに未来へ

社会の進歩や環境の変化により、人や心のつながりを感じる機会が減少する中で、心を通わせる存在や自分の居場所が与える安心感は、かけがえのないものとなっています。JALグループは、お客さまの「人生を豊かにするつながり」を生み出す懸け橋となり、旅を通じて新たな出会いや心のつながりをお届けしながら、未来の可能性を広げる役割を果たすべく努力していきます。

事例 JALグループの総力で関係・つながり、ネットワークを広げる

「人生を豊かにするつながり」をつくるきっかけとして「二地域居住」の取り組み推進に力を入れています。「二地域居住」とは、主な生活拠点とは別の地域に、もう一つの生活圏を持つライフスタイルのことです。JALは航空ネットワークを生かし、地域とのつながりを実感いただく機会の創出や航空移動をサポートしています。新しいライフスタイルや多様な生き方の可能性について知っていただくことで、移動を通じた関係・つながりを創っていきます。

またLCCについては、お客さまの価値観にあわせた運賃の選択肢をご用意することで、人々の移動をより手軽にし、国内外の旅行需要の拡大や地域間の交流・観光活性化に貢献する新しい懸け橋となっています。さらに、フルサービスキャリア(FSC)であるJALとの連携を強化し、JALグループならではの多様なサービスモデルを展開しています。

「二地域居住」を推進する取り組み

航空事業のポートフォリオ戦略

航空事業は、フルサービスキャリア(FSC)とローコストキャリア(LCC)の異なるブランドや地域に根差したグループ航空会社の特色を最大限に生かして、マーケット環境の変化に柔軟に対応しながら収益拡大を目指します。

さらに、共同事業パートナーやコードシェアパートナーとの提携を深化・拡大することにより、リソースと各マーケットでの販売力を相互に活用し、お客さまの利便性向上と増収を図ります。

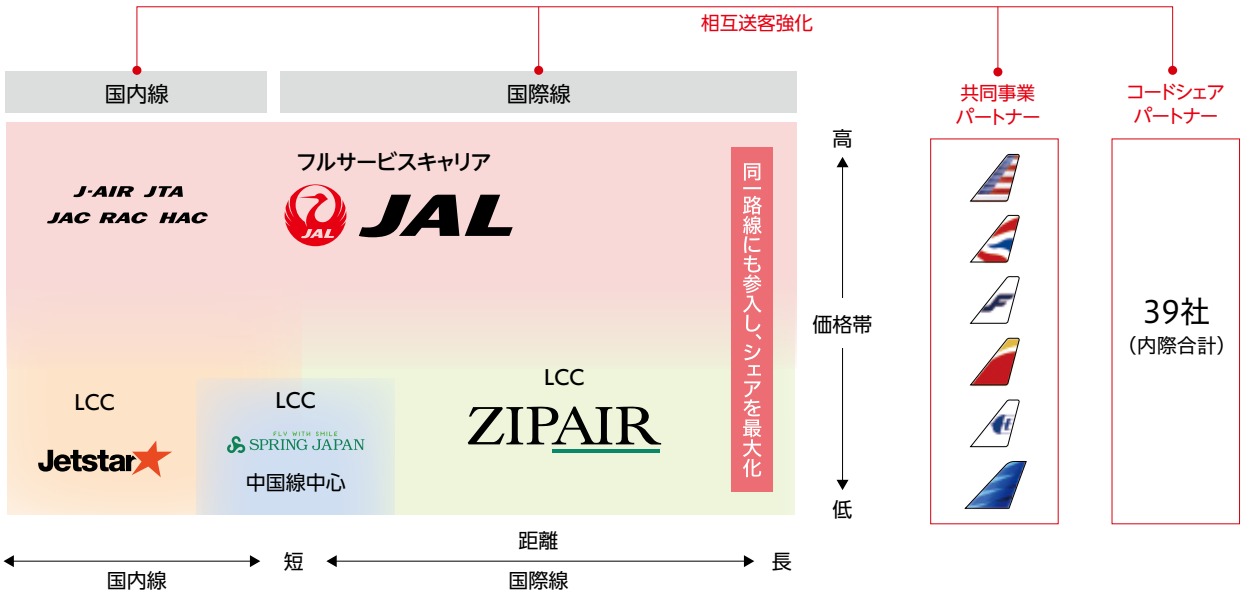
こうした取り組みにより、世界と日本、都市と地域をつなぐネットワークを有する持続可能な航空事業を構築していきます。

国際線では、FSC・LCCともに成長マーケットに対して供給を拡大します。共同事業パートナーと共に各マーケットでのシェア最大化を図り、お客さまの利用目的にあわせた多様な移動需要にお応えすることで、航空利用シーンの拡大を目指し、人流の創出・拡大に貢献していきます。

国内線では、FSCとLCC、提携パートナーとの連携を強化し、リソースの最適化による収益性の向上と、離島・生活路線を多数有するJALグループの社会的責任の両立を目指します。

さらに、FSC・LCCや、国際線・国内線の区分にとらわれず、航空事業全体の収益最大化に資するさまざまな取り組みを進めていきます。

●ポートフォリオ



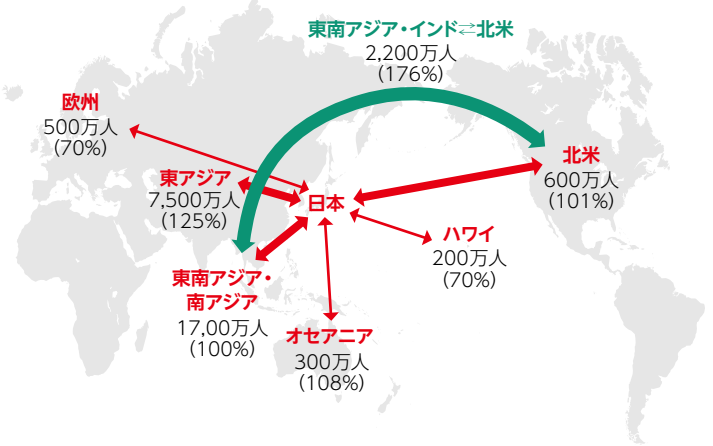
国際線ネットワーク・供給拡大

国際線では、コロナ禍収束以降、日本へのインバウンド需要や北米=アジア間の乗り継ぎ需要が拡大を続けています。これを航空事業におけるビジネスチャンスと捉え、FSCでは機材更新・大型化や路線の再編を実施し、LCCでは機材数の増加や稼働率の向上などを通じて成長マーケットに対するネットワーク・供給を拡大していきます。

さらに、2025年4月から開始したガルーダ・インドネシア航空との共同事業を含めた4つの共同事業により、JAL単独では実現できない国際線のネットワークの拡大を図ります。

太平洋線共同事業	欧州線共同事業
American	BRITISH AIRWAYS / FINNAIR / IBERIA
マレーシア=日本線共同事業	**インドネシア=日本線共同事業**
malaysia airlines	Garuda Indonesia

●FY2025地域間流動



機材戦略

事業ニーズと連動した機材戦略

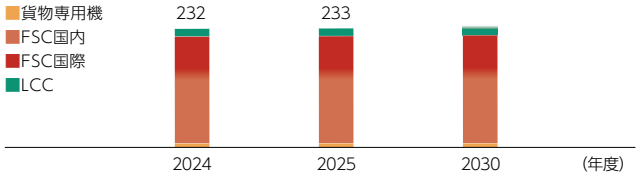
JALグループでは、今後、国際線においてエアバスA350-900型機を20機、ボーイング787-9型機を10機、国内線においてはエアバスA321neo型機を11機、さらにボーイング737-8型機を38機導入することを決定しています。

国際線では、今後成長が見込まれる北米・アジアを中心に路線ネットワークを拡充し、2030年度にFSC・LCCあわせた事業規模を2023年度対比約1.5倍に拡大することを見据え、エアバスA350-900型機とボーイング787-9型機の導入によって機材数拡大と機材大型化を図ります。

LCCのZIPAIRではボーイング787-8型機に加えて、ボーイング787-9型機を新たに導入し、他のLCCにはない競争力の高いフルフラットシートの提供座席数を増やしつつ、機数規模を約2倍にして事業規模を拡大していきます。

国内線では、中型機であるボーイング767型機の更新機材として、エアバスA321neo型機を導入し、ボーイング737-800型機も最新鋭の小型機であるボーイング737-8型機に更新します。小型機の比率を2030年度までに63%まで向上させることで需給適合を図り、収益性の向上を実現します。また、国内リージョナルジェットの後継機種についても、今後の需要の動向を見据えて決定していきます。

●総機数



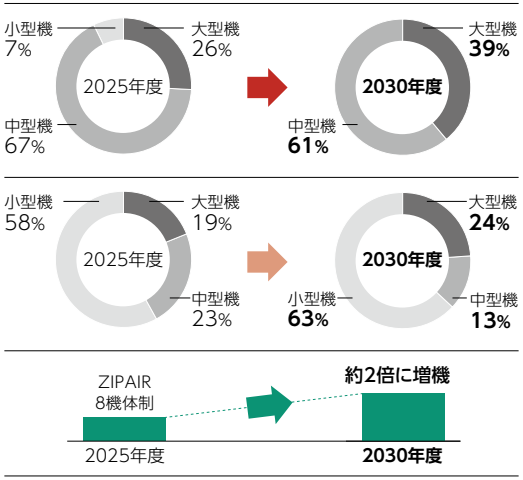
(注)Jetstar Japanを除く

●機材計画(2025～2030年度)

今後の導入機材

FSC 国際線	● A350-900を新たに国際線に投入 ● 増機と共に機種を大中型機(A350/787)に統一し、大型化	A350-1000 A350-900 787-9
FSC 国内線	● 737-8を17機追加発注 ● FY2026に737-8、FY2028にA321neoを新たに導入 ● 小型機の比率を58%→63%へ向上	A321neo A350-900 737-8
LCC	● ZIPAIRに787-9を新たに投入 ● フルフラットシートを増席	787-8 787-9

機材サイズの割合の変化



(注)FSC:国内線の割合にはリージョナルジェット・プロペラ機を含まない

省燃費機材の比率拡大

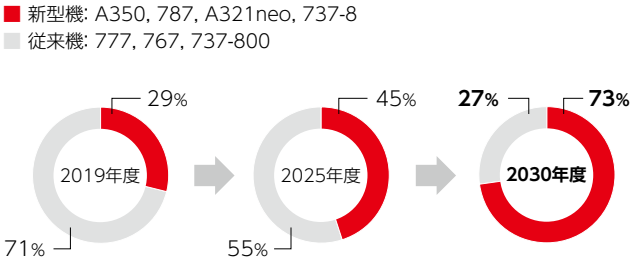
環境負荷を低減しながら、移動を通じた関係・つながりを創出するために、最新鋭の省燃費機材(新型機)の導入を加速し、お客さまに最高のサービスを提供しつつ、CO_2排出量削減を進めます。

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型機を最新鋭の省燃費機材であるエアバスA350型機、ボーイング787型機に更新します。

国内線では、ネットワークを維持しつつ、需要にあわせた供給を行うために、ボーイング767型機、737-800型機を省燃費機材であるエアバスA321neo型機、ボーイング737-8型機に更新します。

機材更新により、1機当たりのCO_2排出量は、従来機比で15～25%削減でき、2030年には、これらの省燃費機材(新型機)比率を73%に高めます。

●省燃費機材比率



フルサービスキャリア

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

- 旺盛なインバウンド需要が更に拡大
- 北米=アジアの乗り継ぎ需要の増加
- 提携やコードシェアによる路線網の拡充
- 技術進歩による生産性の向上

リスク

- 日本発アウトバウンド需要の回復遅れ
- 為替影響、物価上昇によるコスト増
- 世界経済の減速や地政学リスク
- 自然災害、テロ、感染症や大規模事故による運航への影響

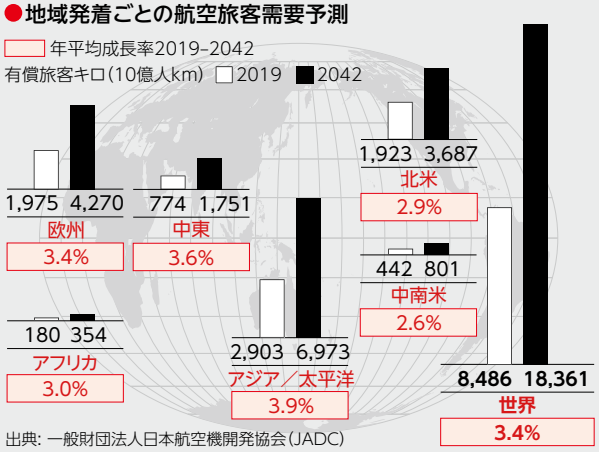
強み

- 最新鋭の省燃費機材の継続的な導入
- 空港・客室などにおける商品サービス競争力
- 柔軟な路線計画に対応できる事業運営体制

課題

- 旅客イールドの向上
- インバウンド旅客の更なる獲得と地域への誘客
- 環境負荷低減施策を含むコスト増を打ち返す取り組み

●地域発着ごとの航空旅客需要予測



出典: 一般財団法人日本航空機開発協会(JADC)

中期戦略の完遂

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グループ航空会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、さらには生活に必要不可欠なネットワークを構築し、世界と日本の地域をつなぎ、人流・物流の活性化に貢献します。

ESG戦略の実現に向け、最新鋭の省燃費機材の導入を進めます。従来機よりCO_2排出量が少ないエアバスA350-1000型機の導入を進めており、2025年7月現在10機に拡大しています。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目標に対し、ラウンジにおいては2023年度末に既に全廃を達成、機内サービスでは今年度中に達成見込みであり、環境負荷低減を着実に進めています。

EBIT目標達成に向けた競争力の強化のため、最新の客室仕様を備えた機材の投入を進めるとともに、デジタル体験の刷新などによるストレスフリーなサービスの提供、お客さまのニーズに沿った機内サービスの継続的な見直しを進めています。

国際線は、成長を見込む海外発需要の獲得を強化し、海外地区売上割合を更に高めていきます。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と、競争力強化やレベニューマネジメントによる旅客イールド向上を両立させます。

国内線は、物価上昇や市況・為替による費用増に対し、路線便数計画や機材構成の再編、DXの推進などによる生産性向上で打ち返し、安定的な事業への構造改革を推進します。また、インバウンド旅客の日本各地域への誘客促進、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。

●2025年度目標達成に向けた進捗

2024年度

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

- インバウンド需要の取り込み強化
- 省燃費機材A350-1000導入の推進
- DXの活用など生産性向上の推進
- 物価上昇・円安などコスト高に対応する取り組みの推進

2025年度

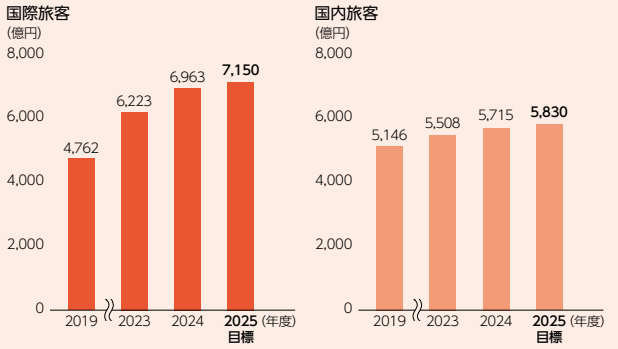
需要獲得とイールド向上の両立 コスト増などの環境変化に対する事業構造改革の推進

- インバウンド需要の取り込みとイールド向上の両立
- 大阪・関西万博などを契機としたインバウンド旅客の地域誘客
- 共同事業パートナーとの提携を含む成長マーケットの供給拡大
- コスト増を打ち返す事業構造改革の推進

2025年度目標

売上高

FSC事業売上高



2024年度の取り組みと成果

国際線

海外発旅客の獲得強化

国際線は、引き続き旺盛なインバウンド需要、北米=アジア間の需要の獲得強化に取り組みました。個室型ビジネスクラスを有する新機材A350-1000は、2024年度末に8機体制となりました。羽田=ニューヨーク、ダラス・フォートワース、ロンドン線に運航を拡大し、高単価旅客に対する競争力強化を図りました。2024年6月には、海外におけるJALの認知度向上のため、Liverpool Football Clubとのグローバル・パートナーシップ契約を締結しました。コミュニティとのつながり、女性や若者の支援といった両者の共通の価値観を訴求し、海外地区でのブランド認知を強化していきます。

成長マーケットへの供給拡大

経済成長を踏まえた航空需要の拡大にあわせ、北米や東南アジアへの供給拡大を、共同事業パートナーと連携して進めました。JAL運航便の供給座席数は前年比107%まで拡大した他、2024年6月からは、共同事業パートナーであるアメリカン航空が羽田=ニューヨーク線に就航し、JALによる2便に加えて供給を拡大。1日3往復の異なる時間帯の運航で、アメリカ国内各都市や中南米へのネットワークの利便性も高めました。また、ガルーダ・インドネシア航空と日本=インドネシア路線および両国内線における共同事業開始に向けた準備を着実に進め、2025年4月より開始しました。

国内線

構造改革の推進

国内線は、リモート会議の定着などにより業務需要がコロナ禍前の水準を下回ることや、昨今の物価上昇や円安の影響でコストが増加していることなどの環境の変化を踏まえ、事業構造改革を推進しています。収入拡大に向けては、インバウンド需要の取り込みや新たな人流の創出に取り組んでいます。また、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に活用するなど、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・発信に取り組んでいます。

物価上昇や円安によるコスト構造の変化に対しては、レベニューマネジメントの強化による単価の向上や、DXの推進などによる生産性向上により打ち返し、安定的な事業への構造改革を推進していきます。

インバウンド旅客の取り込み

コロナ禍前と比較し、大きく伸長しているインバウンド旅客の日本各地域への誘客を推進しています。

現状、インバウンド旅客の国内線の利用は、東京から北海道・大阪などの主要都市への移動が中心のため、日本各地域への誘客により力を入れることで、地域の活性化に貢献できると考えています。インバウンド旅客をより一層各地域へ誘客するために、運賃施策やプロモーション、どなたにも分かりやすいUI(ユーザーインターフェース)の設計や改善などを通して、インバウンド旅客にとって、魅力的な情報の発信、分かりやすくストレスフリーな購入・搭乗体験を提供します。

また、2025年においては、大阪・関西万博を契機とした販売強化や、外航との国内線コードシェアの拡大により各地域への誘客に取り組みます。

Voice

「JAL Mahalo運賃」
ハワイと未来をつなぐ選択肢

2024年6月5日の世界環境の日に、JALはハワイ線における新たな運賃プラン「JAL Mahalo(マハロ)運賃」の販売を開始しました。この運賃をご購入いただくと、その一部相当額がハワイの環境・文化保護に取り組む団体の支援につながります。

「Mahalo」はハワイ語で「ありがとう」を意味し、この運賃には、長年にわたりハワイとの深い絆を築いてきたJALの感謝と敬意の想いが込められています。そして、運賃を通じて環境や文化を支援する仕組みは日本の航空会社で初の取り組みです。

柔軟な変更・払い戻しが可能な「JAL Mahalo運賃」は、便利な旅程を提供するだけでなく、ハワイの豊かな自然や文化を守る新たな価値をご提案しています。JALのメンバーで団体の皆さまの取り組みに参加するなどの交流を通して彼らの想いに触れたことで、この取り組みの意義をより実感しています。今後も、ハワイのサステナブルな環境・文化の醸成に向けてJALもお客さまと共に、ハワイを支援するための方法を模索し続けていきたいです。

国際路線事業部
企画グループ
アシスタントマネジャー
和田 英莉

貨物郵便

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

- グローバルな国際航空貨物需要の成長（特に国際エクスプレス・eコマース市場の拡大）
- 医薬品、日本の地域産品/生鮮、ケミカルの需要拡大
- 国内地上輸送からのモーダルシフト

リスク

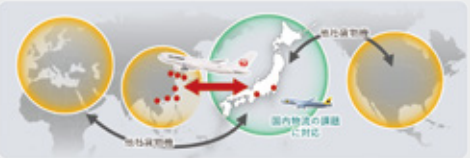
- 米国の高関税政策等に伴う世界市場の混乱
- 不透明な中国発eコマース需要に伴う需給バランスの変動
- マーケットの貨物機需要に対する中大型機貨物専用機の不足
- 国内貨物総需要の伸び悩み

強み

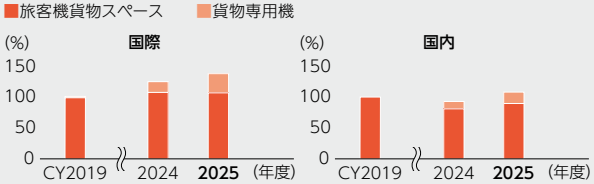
- 高品質な運航および貨物のハンドリング体制
- 自社貨物専用機・旅客機貨物スペース・提携社の貨物専用機を組みあわせた柔軟かつ機動的な供給体制
- 日本の地理的優位性（成長市場：中国・アジア＝北米の中継地として最適な位置）

課題

- 貨物のハンドリング人財の不足への対応



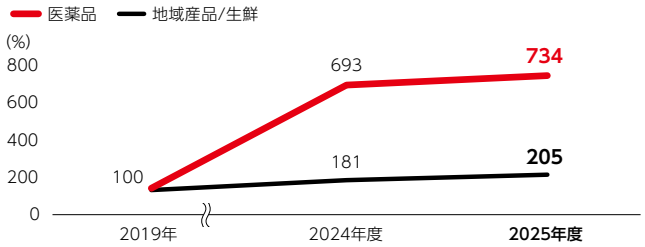
●輸送重量の推移（2019年対比）



中期戦略の完遂

貨物事業は、貨物専用機・旅客機貨物スペースの活用と、大型貨物専用機を有するパートナーとの提携で物流ネットワークを拡充し、事業規模を拡大させます。自社のボーイング767貨物専用機（以下、767貨物専用機）は3機体制とし、路線の新規開設（ハノイ線）や増便（香港・上海・台北線）を実施します。さらにカリッタ航空およびカタール航空との提携で欧米線の貨物専用機のネットワークを拡充します。また、事業拡大に向け、DHL Express社などのグローバルパートナーとの提携深化により、安定的な成長が見込まれる国際エクスプレス需要獲得を強化します。この他、安定した収益構造の構築のため、社会に不可欠で航空の利点が生かされる高付加価値貨物（医薬品、日本の地域産品/生鮮品など）の輸送量拡大を目指します。さらに、DXを活用したデータドリブン経営を深化させるとともにスマートハンドリングによる生産性の向上を目指し、サステナブルな事業運営を実現します。

●高付加価値貨物の輸送量拡大

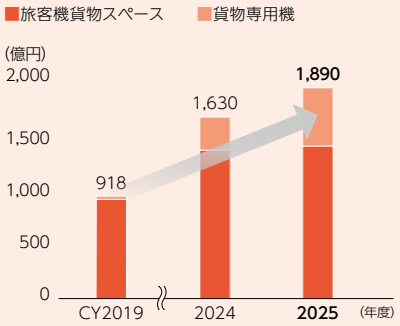


●2025年度目標達成に向けた進捗

2024年度	2025年度
中国・アジア発北米向け需要や高付加価値貨物の取り込みに努め増収実現。ヤマトHDとの国内貨物機の運航開始	貨物専用機の活用とパートナーとの提携強化により供給ネットワークを拡充。事業の拡大・成長に挑戦
●自社767貨物専用機の運航路線を拡充。新たに天津・大連に就航 ●リチウム電池の国際的な輸送品質認証プログラム（IATA CEIV Lithium Batteries認証）を取得、安全な航空輸送の体制を強化 ●ヤマトHDと貨物専用機の就航（国内5拠点）、羽田空港は国内唯一の深夜帯貨物便	●自社767貨物専用機のハノイ線新規就航、香港・上海・台北線の増便 ●欧米線への他社貨物専用機投入によるネットワーク拡充 ●高付加価値貨物の輸送量拡大 ●リチウム電池等の受託拡大に向けた耐火器材（コンテナ、バッグ）の導入検討、海外発医薬品の販促強化

2025年度目標

売上高



2024年度の取り組みと成果

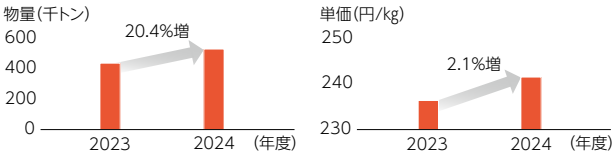
国際線

貨物専用機の有効活用により増収を実現

767貨物専用機の運航路線を拡大し、新たに成田から天津・大連に就航しました。自社の旅客便とあわせた物流ネットワークの拡充を進めるとともに、中国・アジア発北米向け貨物を中心に輸送重量の増加に努めました。また、医薬品や生鮮品などの高付加価値貨物の獲得を強化し、単価向上を図りました。

物量・単価ともに前年度を上回り(物量+20.4%、単価+2.1%)、結果、前年度からの大幅な増収を実現しました。

●国際貨物の物量・単価(前年度比)



高付加価値貨物の輸送拡大

高付加価値貨物の輸送量拡大のため、リチウム電池輸送に関する国際的な統一基準(IATA CEIV Lithium Batteries認証)を取得し、リチウム電池の安全かつ高品質な輸送体制の構築を進めました。また、医薬品や日本の地域産品、生鮮品の輸送量拡大のため、関係者が多数集まる業界展示会や見本市に参加し、自社の高品質な輸送サービスの認知度向上に努めました。

国内線

貨物専用機の運航を開始、新規需要の獲得に挑戦

2024年4月からヤマトホールディングス株式会社との貨物専用機の3機体制で運航を開始し、国内5拠点(成田/羽田/新千歳/北九州/沖縄)間を運航中です。羽田空港への就航により、既存の旅客便が運航していない深夜から早朝の時間帯でのスピード輸送を実現し、新規需要の獲得に努めました。その結果、前年度を上回る物量を確保し(前年+9.2%)、増収を実現しました。

国内貨物需要の拡大に向けて

航空貨物輸送需要の維持・拡大に向けて、羽田空港ではX線による保安検査サービスを開始するとともに、国内線⇔国際線のスムーズな貨物接続サービスの提供に努めるなど、新たな取り組みを開始しました。

さらに、貨物受託業務に関して、貨物の自動検量検尺装置や自動受託ゲートを配備するなど業務の省力化を進めました。

Voice

JALCARGO一丸となり実現した767貨物専用機バンコク線臨時便

私たちは2025年2月に767貨物専用機のバンコク線臨時便の運航を実現しました。タイから米国向けの旺盛な国際貨物需要にお応えし、お客さまの期待を超える安全で高品質な輸送サービスをご提供することに挑戦しました。

14年ぶりの貨物専用機運航に向けて、貨物機特有のハンドリングスキルの習熟、貨物スペースの最適化、部門を超えた調整など、迅速かつ綿密に社内で連携を進め、当日の定時運航と高品質なハンドリングを実現できました。全ての貨物を搭載した767貨物専用機が無事に成田へ飛び立つ姿を見送った際は、私たちJALCARGOにとって大変誇らしい瞬間になりました。

今回の臨時便の運航成功は、これからのJALCARGOの持続的な成長につながる重要な経験になりました。私たちは今後も高品質な貨物ハンドリングサービスに磨きをかけ、お客さまのご要望に柔軟にお応えするとともに、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ていきます。

バンコク貨物所
貨物所長
Chetta Punbua

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

- 旺盛なインバウンド需要が更に拡大
- 北米=アジアの乗り継ぎ需要の増加
- 技術進歩による生産性の向上

リスク

- 為替影響、物価上昇によるコストの高止まり
- 自然災害、テロ、感染症や大規模事故による運航への影響

強み

- 成田を拠点に、JALとは異なるユニークなネットワークを展開
- フルサービスキャリアの安全基準・品質を提供

課題

- 事業規模拡大に向けた体制構築
- 機材稼働向上による更なる競争力拡大

●JALグループLCCの路線ネットワーク

中期戦略の完遂

ニーズの多様化で更なる成長が見込まれ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、航空移動をより利用しやすいものにすることで、人の移動・つながりの価値を創出します。

JALグループLCC3社は成田空港をハブとし、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認知度・利便性向上を目指していきます。

LCC各社においては、ZIPAIRは日本の中長距離LCCのパイオニアとしての先行者メリットを最大限生かし、長距離LCCのシェアを拡大します。スプリング・ジャパンとジェットスター・ジャパンは、共同出資パートナーのブランドを生かした事業展開により販売力を強化し、収益性を高めます。今後更に海外発需要の拡大が見込まれる中で、海外発旅客の比率の高いLCCが旺盛なインバウンド需要獲得を担い、人流の創出に貢献していきます。

●2025年度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

2024年度

積極的な国際線展開による高い収益性の実現

- ZIPAIR：更なる成長に向け、生産体制の構築と北米線新路線、サービスを展開
- スプリング・ジャパン：中国国際線のネットワーク拡大
- ジェットスター・ジャパン：近距離アジア国際線の拡充

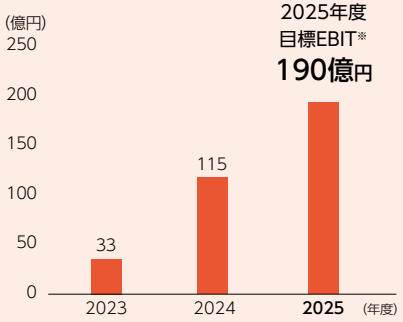
2025年度

国際線の更なる拡大による、旺盛なインバウンド需要の獲得

- ZIPAIR：事業規模拡大に向けた生産体制の構築および新サービスの導入
- スプリング・ジャパン：中国国際線の供給拡大と更なる事業規模拡大に向けた生産体制の構築
- ジェットスター・ジャパン：国際線ネットワークの拡大によるインバウンド需要の更なる取り込み

2025年度目標

利益目標（EBIT）



※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

2024年度の取り組みと成果

ZIPAIR

事業規模拡大に向けた生産体制の構築、新サービスの導入

2024年度は、ZIPAIR初となるアメリカ南部の就航地、ヒューストンへの運航を2025年3月にスタートさせ、ネットワークを6か国10路線まで拡大しました。また、APEX※が実施する航空会社の評価プログラム(APEX Official Airline Ratings)のLCC部門において、4スターエアライン(Four Star™ Low Cost Carrier)にも選出されました。

今後は、更なる事業規模拡大を実現する増機に対応し、乗員をはじめとした生産体制を構築していくとともに、機内Wi-Fiに高速インターネット通信「Starlink」を搭載し、お客さまに地上同様のストレスフリーな環境をお届けする予定です。これらを通じて、オペレーションの改善と新たなサービスの導入を図り、ZIPAIRの目指す「NEW BASIC AIRLINE」に向けて進化を続けていきます。

スプリング・ジャパン

中国インバウンド需要獲得に向けた取り組み

貨物専用機の運航受託事業を開始し安定的な事業運営体制を築くとともに、中国インバウンド需要が回復する中で北京線の開設と上海線の増便、大連線の開設、南京線の再開(いずれも成田発着便)など国際線ネットワークの拡大を進め、創業以来初の黒字化を達成しました。

今後も日中路線におけるマーケットの回復・拡大にあわせ、段階的に中国の大都市や地方都市にネットワークを展開し、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、日中の懸け橋として、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。

ジェットスター・ジャパン

アジアからのインバウンド需要獲得に向けた国際線の拡充

2024年3月より運航再開した関西=台北路線の好調を受け、2024年12月より1往復から2往復へと増便を行い、インバウンド需要に加えて徐々に高まりつつある日本発の需要にも対応したダイヤ設定を実現し、お客さまにとって利便性の高い路線網の構築をしました。

今後も、国際線を順次拡大し旺盛なアジアからのインバウンド需要を取り込むとともに、国内線ネットワークも活用した地域への送客に貢献します。

※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。世界の航空会社、空港、エアライン関連サプライヤーなどが参加する非営利団体

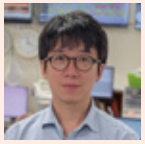
Voice

就航10周年目の新たな挑戦

スプリング・ジャパンは、2024年度に就航10周年を迎え、さまざまな挑戦に取り組んできました。

旅客便では、北京線や大連線の新規開設、上海線を1日3便へ増便するなど、国際線ネットワークを拡大し中国7空港への就航を実現しました。また、ヤマトHDと連携して開始した貨物専用機の運航を担い、成田を中心に北海道から沖縄を結ぶ物流ネットワーク構築に貢献しています。

事業拡大に伴い深夜時間帯の対応も始まり、運航の安全を担うオペレーション・コントロールセンターの責任も増しています。私たちは日々の課題に、知恵を出し支え合って一つ一つ乗り越えています。全員の力を結集し業務を遂行するため、コミュニケーションは欠かせません。業務以外では冗談を言ったり将来を語り合ったり、バーベキューやピクニックでリフレッシュしながら絆を深めています。安全運航はこうして生まれたチームワークの「結晶」です。これからも、一人一人の力を信じ、安全運航の更なる高みを目指して挑戦を続けていきます。



スプリング・ジャパン
株式会社
総括部　部長
蔡 企文

「JALマイルライフ」がお客さまの人生をより豊かにする一助に

事業環境

成長機会

- キャッシュレス決済の浸透
- eコマース市場の拡大
- 金融領域事業の成長性
- JMB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

リスク

- クレジットカード加盟店手数料低下
- 業界再編による他ポイントとの競争激化
- 物流業界の人手不足等による配送効率の低下やコスト高

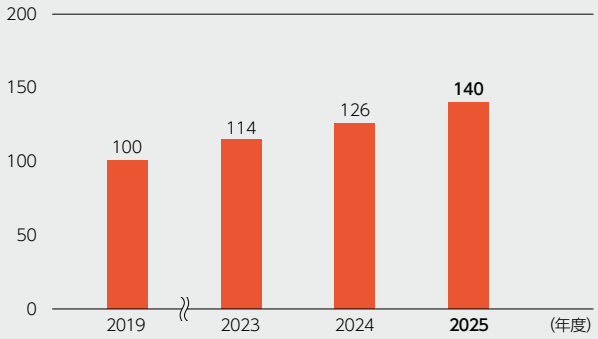
強み

- JALカード会員を中心とした優良な会員基盤
- さまざまな非日常交換特典の充実
- 培ってきたJALアセット
- 生産性の高い運営体制

課題

- 航空需要に頼らない事業モデルの確立
- マイレージの価値向上による他ポイント事業者との差別化
- 航空利用の少ないお客さまとのつながり

●航空事業以外での発行マイル数目標



※FY2019=100とした指数

中期戦略の完遂

中期戦略最終年度である2025年度は、JALカードをはじめとした決済事業やコマース事業の更なる成長、事業領域の拡大に注力します。

2024年度には、JALのマイルが日常と非日常をつなぎ、お客さまの人生をより豊かにする一助となることを目指す「JALマイルライフ」の拡大を目指し、日常生活でマイルを「ためる」ことができるマイル提携サービスを充実させるべく、JAL光などの新たなサービスをリリースしました。また、特典航空券に並ぶプレミアムなマイル交換特典として、特別な座席でのスポーツ観戦など、マイルを「つかう」からこそできる非日常体験特典を多数ご用意しました。さらに、若年層や航空利用の少ないお客さまにも、「JALマイルライフ」に親しみを感じていただけるよう、幅広い年代に支持されている広瀬すずさんをCMキャラクターとして起用し、JALのマイルを身近に感じていただくことを目指しました。

航空機のご利用に限らないお客さまの多様なニーズにお応えすべく、昨年より新たに導入した「Life Status プログラム」においては、マイル有効期限の延長・無期限化やホテル提携特典の追加を行うことで、航空搭乗から日常生活に至るまで幅広く、また、生涯にわたりメリットを享受いただける魅力的なステイタスプログラムを目指しています。

中期経営計画最終年度である2025年度は、航空需要に頼らない事業モデルの確立のカギとなる、JALカードをはじめとした決済事業やコマース事業の更なる成長、事業領域の拡大に注力します。JALカード事業においては、新券種の発行やステイタスプログラムとの連携を深めることで、事業の持続的な成長を図ります。コマース事業においては、eコマース市場の拡大を成長の機として収益最大化を目指します。このような連続的な事業成長に加えて、事業投資などにより、これまでにない事業領域の拡大や非連続的な事業成長を実現することで、中期経営計画の完遂に向けて取り組んでいきます。

●2025年度目標達成に向けた進捗

2024年度

「JALマイルライフ」の推進と利益目標の達成

- 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
- 「Life Status プログラム」の特典拡充
- 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
- コマース事業の収益性強化
- JAL光をはじめとするサービス拡充

2025年度

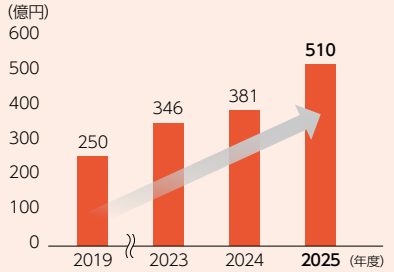
「JALマイルライフ」の浸透と持続的成長に向けた事業領域拡大で利益目標を達成

- Life Status プログラム会員の更なる拡充によるJALカード事業の成長
- JALのマイル提携サービス（JALモバイル、JAL光、JALの保険など）の拡大による収益性強化
- コマース領域事業の成長加速
- 事業投資などによる事業領域の拡大

2025年度目標

利益目標（EBIT）

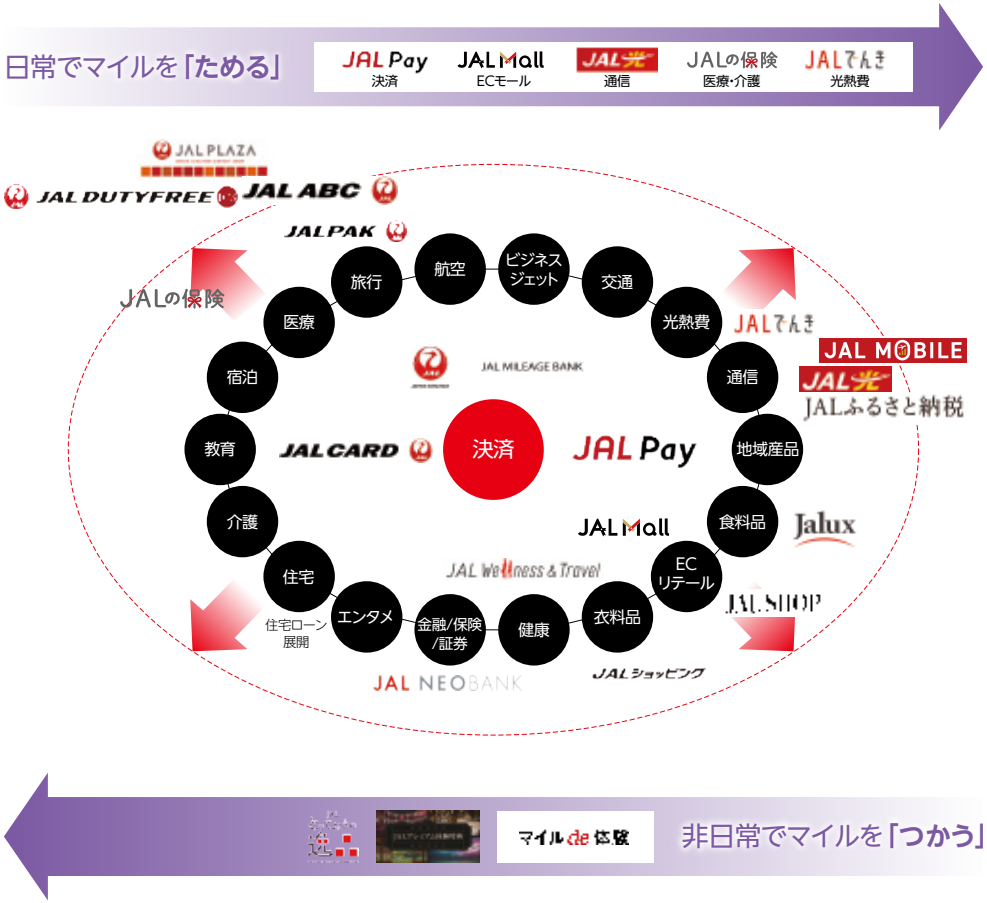
コロナ禍前対比+100%成長を達成する



ESG戦略と連動したマイル/金融・コマース戦略

JALのマイルが日常と非日常をつなぎ、お客さまの人生をより豊かにする一助となることを目指して、日常でマイルをため、非日常でマイルをつかうシーンの拡大に努めてきました。

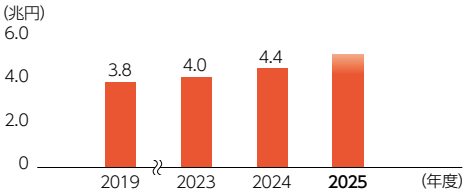
2024年度には、JALカードやJAL Pay、JAL Mallといった既存サービスの成長に加え、JAL光などの新サービスのリリースにより、日常でのマイル発行数が順調に増加しました。また、非日常でマイルをつかうシーンについても、選択肢を着実に増やすことで、マイル価値・魅力の向上を推し進めていきます。



Life Statusポイント(LSP)会員拡充によるJALカード事業の成長

Life Statusプログラムは、リリース1周年を経て、非航空領域での特典追加により、多くのお客さまにとってより魅力的なプログラムを目指してきました。今後もプログラムをより拡充していくことで、若年層を含めた幅広いお客さまのロイヤリティを向上させ、JALカード事業をはじめとするマイレージ事業の持続的な成長を図っていきます。

●JALカード取扱高



コマース領域の成長加速

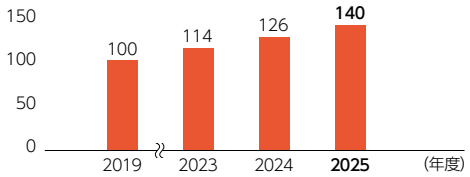
2周年を迎えたJAL Mallは出店店舗数・商品数を拡充し、より多くのお客さまにご利用いただけるオンラインショッピングモールを目指しています。コマース領域の中核会社であるJALUXでは、航空機エンジン整備事業やふるさと納税事業などが伸長し、順調に収益を伸ばしました。今後もJALアセットを活用したオリジナルの商品展開やデータ分析を強化し、特別な購買体験を継続的に提供していきます。

販売累計100万食を突破したオリジナルカレー

異業種提携によるマイル発行・償還の拡大

マイル発行においては、JALモバイルのリリースをはじめ、日常でより手軽にマイルがたまる環境を構築します。マイル償還においては、ミシュランプライベートディナーへのご招待特典をはじめ、非日常でプレミアムな特典を更に強化することで、より多くのお客さまのニーズに応える特典ラインナップを目指します。

●非航空領域での発行マイル数の増加



※2019年度を100とした指数

事業投資によるEBIT拡大

既存事業の持続的な事業拡大・成長を図りつつ、戦略的な事業投資や他社との提携を積極的に推進することで、これまでにない事業領域の拡大や事業成長を実現します。これにより、航空事業や優良な顧客基盤を持つJALのマイレージプログラムの強みを活かしつつ、EBIT拡大を目指します。

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

- インバウンド需要の増加と政府による受け入れ促進
- 業界団体の設立を含む、グラハン業界拡充への機運
- eコマースと医薬品輸送のマーケット拡大

リスク

- イベントリスクに伴う突発的な需要の縮小
- 物価上昇によるコスト増

強み

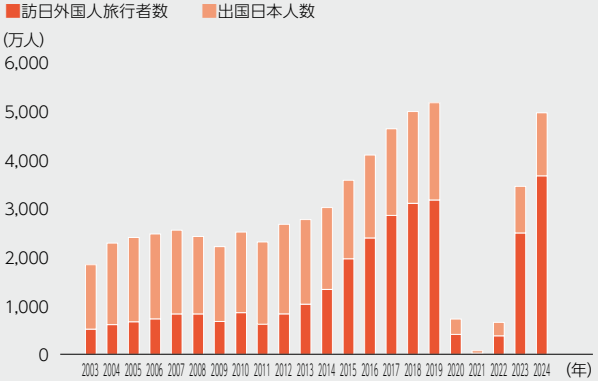
- 国内最多の受託地点数とトップシェアを誇る受託サービスの提供
- 航空会社特有の強みである空港・貨物・整備の3領域の力を集結させた総合パッケージ

課題

- 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（人員・器材・空港施設等）の整備

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



中期戦略の完遂

グランドハンドリング受託は、外国航空会社が日本各地の空港で発着する際に必要な地上業務を担うビジネスです。旺盛なインバウンド需要やグローバルな国際航空貨物需要に支えられ、日本に就航する外国エアラインの就航便数は、コロナ禍後順調に回復しており、今後も拡大が見込まれています。そのような中で、今後も日本へのインバウンド人流・物流の拡大に貢献し続けるため、持続可能な事業運営体制への移行を図っています。旺盛な需要に応える生産体制の確立に向けては、将来の労働人口の減少に備えた持続的な体制作りを推進するため、自動チェックイン機・自動手荷物預け機の導入促進による生産性向上や、経験者や外国人など多様な人財が活躍する機会の創出を実施しました。あわせて、待遇の改善などグランドハンドリング人財が長く活躍できる環境の整備にも取り組むなど、人的資本への投資を推進しています。さらに、外国航空会社の受託に特有のボラティリティリスクへの備えとして、リスク負担の仕組みの構築に取り組んでいます。発地国のイベントリスクに伴う外国エアラインの撤退をはじめとするボラティリティリスクへの耐性を強化するため、北海道において空港ビル会社・自治体との連携協定を締結するなど、関係者がリスクを応分に負担する仕組みづくりの取り組みを始めました。なお、従来は硬直的であった契約料金を、物価上昇による著しいコストの変動に応じて変更可能とする契約を外国エアラインと締結しました。 また、グランドハンドリング受託以外にも、JALグループが持つ高い技術力を生かした他社航空機材や航空機装備品の整備受託について拡大を図っています。2021-2025年度 JALグループ中期経営計画の最終年度である今年度は、更なる人流・物流の創出に貢献していきます。

●2025年度目標達成に向けた進捗

2024年度

成長フェーズを迎えるにあたっての持続可能な事業運営体制への移行

- コロナ禍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
- 外国エアライン各社に対する価格改定のさらなる推進とリスク分担の仕組み構築
- 受託社機材・装備品等、整備受託領域の拡大
- 医薬品輸送などに対する定温庫利用の促進

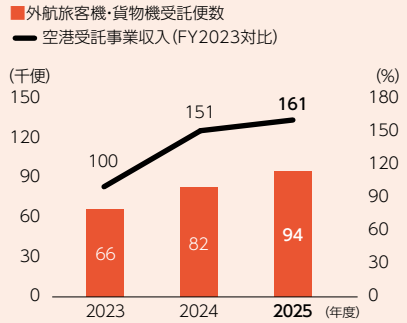
2025年度

業務プロセスの見直しによる持続可能な事業運営体制の維持と受託便数の拡大

- 受託便数の増加に対応すべく、グランドハンドリング人財の適時適切なリソースマネジメントの実施
- 自動チェックイン機や自動手荷物預け機など空港手続きのセルフ化を促進
- 自動搬送などによる上屋作業効率化

2025年度目標

受託便数の拡大および収入の向上



次世代モビリティ

移動手段の提供にとどまらない、社会とモノ・人をつなぐ地域の新たな価値創出インフラへ

事業環境

成長機会

- 老朽化と担い手不足の同時進行によるインフラ刷新ニーズの高まり
- 次世代モビリティ（エアモビリティやマイクロモビリティ）市場・技術の急成長

リスク

- エアモビリティ領域の法整備などの遅延や規制の強化
- 次世代モビリティの安全・コストなどへの社会受容性の低下
- 次世代モビリティ調達コストの増大

強み

- 世界と日本の各地域をつなぐ航空ネットワーク
- 航空事業で培った安全・安心な運航ノウハウと人財
- 地域との関係・つながり

課題

- 安全・安心で効率的な機材・車両の選定
- 法・規程などの整備への航空事業ノウハウの反映
- シームレスな価値を統合的に創出する地域連携体制構築

新たな移動手段の創出

空地一体で交通インフラの維持・発展に貢献

地上の移動手段をつなぐ

空の新たな移動手段を創出

中期戦略の完遂

少子高齢化、気候変動に伴う自然災害、大規模地震への備え、公共インフラの老朽化などを背景に、持続可能な地域の輸送・移動システムの構築が社会課題となっています。大きな可能性を持つ低高度の空を活用し、環境に優しく、状況に応じて柔軟に対応できるドローンや空飛ぶクルマは、地域の輸送・移動を支える新たなモビリティとして期待されています。

JALグループでは2024年2月に奄美瀬戸内町において、平時のドローン配送網が災害時には状況把握や緊急物資輸送などに区別なく活用できる仕組み（フェーズフリーモデル）を整え、島の生活を支えるドローン事業を推進しています。また、低高度の空を安全・安心に有効活用していくための制度設計への参画や仕組みづくり、人財育成プログラムの開発にも積極的に取り組んでおり、2025年6月にはドローン運航支援サービスについて日本初となる「ドローンサービス品質認証（JIS Y1011）」を取得しました。

2025年大阪・関西万博では、100年に1度の移動革命と呼ばれる空飛ぶクルマによる身近で新しい空の移動の世界観を提供し、万博における機運醸成を契機に、商用運航開始に向けて着実に準備を進めます。これらを足掛かりにドローン、空飛ぶクルマの社会実装を進めると共に、航空とあらゆる交通モードをつなぐ「JAL　MaaS」を拡充し、お客さまに寄り添った安全・安心でシームレスな移動を提供します。今後、さまざまなモビリティをデジタルで統合し最適化することで、「社会とモノ・人をつなぐ地域の輸送・移動ネットワーク」を実現するプラットフォームの構築を目指します。

●2026年度目標達成に向けた進捗

2024年度

共創による価値創出を加速し、エアモビリティ市場を拡大

- 住友商事と共同で株式会社Soracle設立（eVTOL運航事業会社）
- 「奄美大島瀬戸内町におけるドローンを活用した平時・有事対応の住民サービス」が第7回日本オープンイノベーション大賞「国土交通大臣賞」を受賞
  多数機同時運航の実証実験を通じて、国の制度設計に参画
  （ドローン5機体同時運航に成功）
- 地域や交通事業者との連携拡大（26空港66事業者）、多言語化等によるJAL MaaSの機能の拡充

2025年度

モデルケース・ユースケースを拡大。空の移動をもっと身近に

- 大阪・関西万博でイマーシブシアター「SoraCruise by Japan Airlines」を開設。万博後社会実装の取り組みを加速
- ドローンを活用したソリューションサービスを拡大し、社会実装をリード
- 運航データを蓄積し、運航支援サービスを展開
- JAL MaaSのデジタルチケット・経路検索などの利便性向上、ラストワンマイルのサービス強化

2026年度目標

新しいビジネスモデルによる未来社会の実現

さまざまなモビリティをデジタルで統合し最適化するプラットフォームの構築