1. マテリアリティ

JALグループは、「JALグループ中期経営計画ローリングプラン2023」においてESG戦略を最上位と位置づけ、事業で生み出す「移動・つながり」を通じて、社会的価値・経済的価値を創造し社会課題の解決を図ることとし、マテリアリティの見直しを行いました。

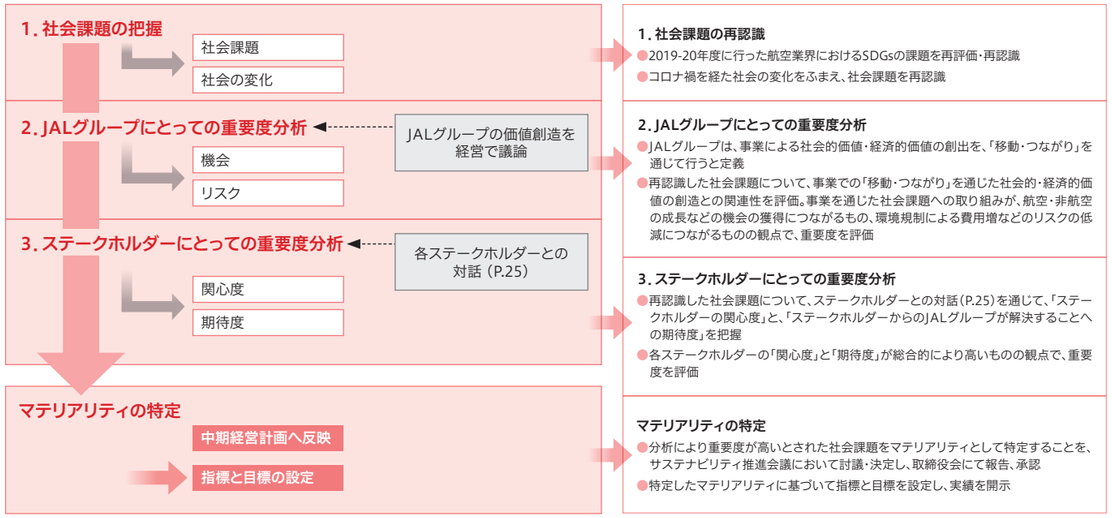
これまでのマテリアリティは、SDGsの17ゴール／169ターゲットの達成への貢献に向けて、主としてフルサービスキャリア事業領域において取り組むべき4つの領域・22の課題としていました。今般、マテリアリティ特定のプロセスを経て、航空に限らずJALグループの全事業領域における経済的価値の創出との連動性が高まるよう、マテリアリティを見直しています。さらに、JALグループの最大の強みである人財（人的資本）について、全社員の価値創造力と生産性の向上を図ることが経営における重要課題であることから、マテリアリティに定義しています。

JALグループはマテリアリティへの取り組みを通じて、「安全・安心な社会」と「サステナブルな未来」を創ることの実現を図り、中長期的な成長の実現を図ります。

マテリアリティ特定のプロセス

マテリアリティの特定は、まずコロナ禍後の社会課題を再認識した上で、JALグループが「移動・つながり」を通じて創造する社会的・経済的価値をふまえて、JALグループとステークホルダーそれぞれにとっての社会課題の重要度を分析しています。マテリアリティの特定にあたっては、社長が議長を務めるサステナビリティ推進会議などにおいて、経営で議論を重ね、取締役会にて報告・承認されています。

特定したマテリアリティに関して、中期経営計画ローリングプラン2023の事業戦略にその取り組みを内容を反映しています。また、各マテリアリティに関する指標と目標を設定し、開示しています。



重要課題（マテリアリティ）		社会的価値を測る指標［FY2025目標］	経済的価値を測る指標［FY2025目標］	関連するSDGsのゴール
観光立国	観光を通じた経済成長と国際相互理解の促進	●地域誘客［国内の旅客数FY19対比+10%］経営目標 ●インバウンド拡大 ［訪日外国人の国内線利用 1,505千人］ ●地域産品流通拡大 ［国内の貨物輸送量FY19対比+10%］経営目標 ●新たなツーリズム推進 ［JAL Wellness＆Travel提携数 10自治体］ ●社外との研究の推進 ［ワークスタイル研究会員200団体］	●航空旅客数・旅行者数の拡大 ［国内の旅客数FY19対比+10%］経営目標 ［訪日外国人の国内線利用 1,505千人］ ●地域産品などの輸送の増加 ［国内の貨物輸送量FY19対比+10%］経営目標 ●受託便数の増加［外国航空会社の運航便の受託128千便］ ●旅行に関する提携自治体数の増加 ［JAL Wellness＆Travel提携数 10自治体］ ●マイル・ライフサービス利用者の拡大 ［どこかにマイル累計利用人数81万人、サブスク型旅行商品の展開を通じた人流の創出 FY22対比250%］	
地域創生	地域社会に賑わいや活力をもたらす			
豊かな心	人・モノの自由な移動やつながりで幸福度を向上させ、豊かな心を育む			
多様性による レジリエンス	多様な人・文化・価値観・行動様式が尊重され、新たな価値が生み出される社会を構築する	●人権の尊重 ［人権デューデリジェンス対応実施率100%］ ●バリアフリー・ストレスフリー［移動にバリアを感じているお客さまの搭乗率 FY19対比2.5倍］	●航空旅客数・旅行者数の拡大［移動にバリアを感じているお客さまの搭乗率 FY19対比2.5倍］	
安全・安心な社会	空の安全基盤を創り、育て、守り続けていく	●次世代エアモビリティの運航基盤構築［FY23ドローン物流事業化、FY25 空飛ぶクルマ事業化］	●エアモビリティサービスの事業化実現［FY23ドローン物流事業化、FY25 空飛ぶクルマ事業化］	
航空インフラ	持続可能な航空輸送の基盤を未来へつなぐ	●航空・物流ネットワークの維持・拡大［コードシェアを含む国内線乗り入れ地点 65以上］	●航空旅客数・旅行者数の拡大、貨物輸送量の拡大［国内の旅客数FY19対比+10%、国内の貨物輸送量FY19対比+10%］経営目標	
豊かな地球	人流・商流・物流の源となる地球環境を保全・回復し、次世代へ引き継ぐ	●CO_2排出量削減［スコープ1排出量 909万t未満（FY19未満）］経営目標 ●生物多様性の保全［有性生殖サンゴ 1,000群体］2026年 ●使い捨てプラスチックの削減 経営目標 ［客室・ラウンジ：新規石油由来全廃］ ［貨物・空港：環境配慮素材へ100%変更］	●航空旅客数・旅行者数の拡大 ［国内の旅客数FY19対比+10%］経営目標 ●コマース取り扱いの拡大［JALグループ外企業と連携したリサイクル商品の企画・販売の強化 15社］	
人的資本	JALグループ全社員の価値創造力と生産性の向上	●社会的価値創出力の向上 ［エンゲージメントの高い社員の割合 64.4%］ ●DEIの促進［女性管理職比率 30%］経営目標	●経済的価値創出力の向上 ［一人当たり売上高FY19対比+15%］ ●DEIの推進［女性管理職比率30%］経営目標	

「指標と目標」の詳細はP.85-88をご覧ください。

2. JALグループの価値創造ストーリー

「JAL Vision 2030」、「カーボンニュートラル」実現に向けて

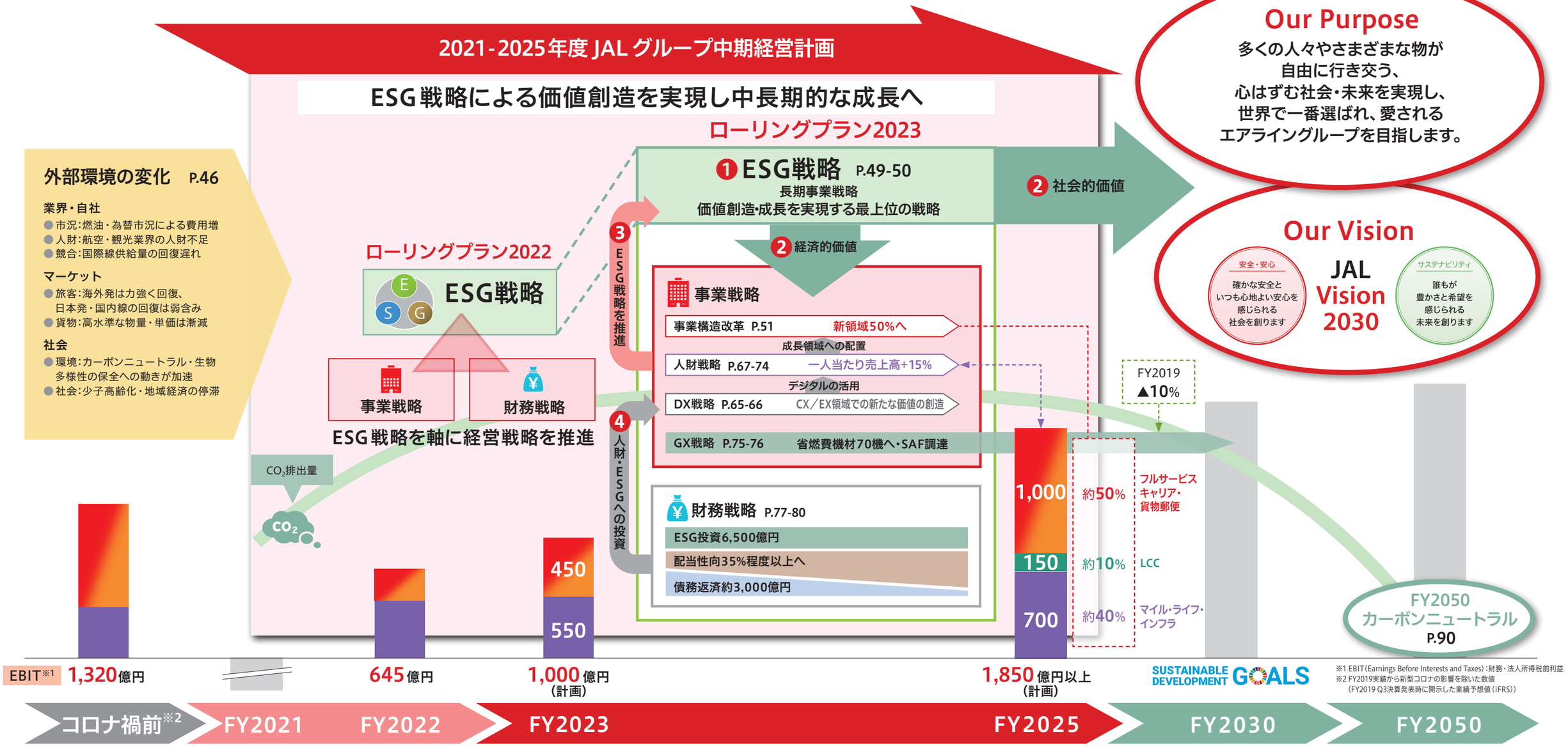
JALグループは、当社のPurposeである、多くの人々やさまざまな物が自由に行き交う、心はずむ社会・未来に向け、「安全・安心な社会」と「サステナブルな未来を創ること」を骨子とするJAL Vision 2030を掲げています。

❶2021-2025年度JALグループ中期経営計画ローリングプラン2023においては、ESG戦略の位置づけを見直し、最上位の戦略と定義しました。

❷ESG戦略を通じて、「移動・つながり」という社会的価値を創出し、JAL Vision 2030の実現を図るとともに、経済的価値を向上させてまいります。

❸ESG戦略を推進するための事業戦略では、事業構造改革・人財戦略・DX戦略、そしてカーボンニュートラルに向けたGX戦略を通じて、JALグループの収益拡大と持続的な成長を図ります。

❹ESG戦略を支える財務戦略では、経済的価値の向上により創出されたキャッシュを、リスク耐性と成長の両立を図りつつ、人財をはじめとしたESG推進投資・株主還元等に適切に配分します。



※1 EBIT(Earnings Before Interests and Taxes):財務・法人所得税前利益
※2 FY2019実績から新型コロナの影響を除いた数値
(FY2019 Q3決算発表時に開示した業績予想値(IFRS))

3. JALグループの価値創造プロセス
社会課題を解決し持続的に企業価値を向上

JALグループは、安全運航の堅持を大前提として、フルサービスキャリア・LCC・貨物郵便の領域で、人・モノの「移動」を支えるとともに、「移動」を通じた「つながり」を創造します。人・モノの「移動・つながり」による社会的価値・経済的価値の創出、さらに人的資本をはじめとする各資本の強化により、持続的な企業価値の向上を図ります。

INPUT（主要な経営資本）

人的資本
多様なプロフェッショナル人財
- JALグループ従業員数 36,039名
- 女性管理職 1,365名（全管理職の22.8%）
- エンゲージメントの高い社員

知的資本
蓄積されたノウハウ
- 航空の安全を守る規程・マニュアル
- 航空領域の高い品質を実現するITシステム

社会・関係資本
世界と地域をつなぐネットワーク
- JALグループ航空会社・提携航空会社
- 地域社会とのコラボレーション

航空利用を中心とした顧客基盤
- JALマイレージバンク会員数 約3,700万人

製造資本
充実した航空機
- JALグループ航空機数 8機種 224機
  内、成長領域への機材配置 11機
- 新型省燃費機材※1 29%

財務資本
コロナ禍の中で必要なリスク耐性を備えた財務基盤
- 自己資本比率 39.3%（格付評価上）
- 信用格付 A格維持

自然資本
資源の有効利用
- 化石燃料である航空機燃料
- 観光資源

※1 100席以上の旅客機

ビジネスモデル（事業活動）

フルサービスキャリア
環境対策とネットワーク拡大の両立
- 省燃費・最新鋭機材の導入
- アライアンス・他交通モード・地域航空との連携

就航都市・路線数 / RPK※2 / CO2排出量

LCC
新たな人流の創出
- 若年層・ファミリー層、インバウンド
- シンプルなサービス、新地点の開発

新たな就航都市・路線数 / 就航都市・路線数 / RPK※2 / CO2排出量

貨物郵便
高速輸送でモノと人・地域をつなぐ
- 医療品／医薬品・地域産品の輸送
- 他輸送モードとの連携、ドローン物流

就航都市・路線数 / 戦略品目取扱量 / RTK※3 / CO2排出量

マイル・ライフ・インフラ
人・モノのつながりを創造

マイル・カード / 旅行・リテール / 地域ソリューション / グランドハンドリング / エアモビリティ

発行マイル数 / ツアー旅行者数 / リテール取扱高 / 地域ソリューション取扱高 / 外国航空会社受託便数 / エアモビリティサービス

※2 有償旅客数×輸送距離　※3 有償貨物郵便重量×輸送距離

OUTPUT（人・モノの移動・つながり）

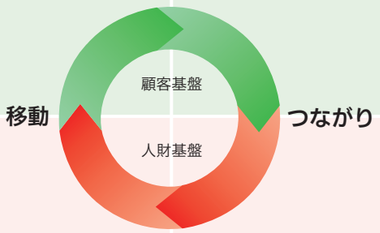
OUTCOME（移動・つながりを通じて創出される価値と資本の強化）

移動・つながりを通じて創出される価値

人・モノの移動
- ✓安全・安心
- ✓社会インフラ・ネットワーク
- ✓カーボンニュートラル

人・モノのつながり
- ✓環境・生物多様性の保全
- ✓地域経済の活性化
- ✓人々の幸福度の向上

社会的価値



経済的価値

人・モノのつながりを新たな航空需要に結びつける
航空事業の収益拡大
フルサービスキャリア / LCC / 貨物郵便

人・モノのつながりを広げる新たな事業を展開
非航空事業を新たな収益源に
マイル・ライフ・インフラ

ステークホルダー
お客さま / 地域社会 / 次世代／環境 / お取引先さま / 外部パートナー / 株主・投資家の皆さま / 社員

資本の強化

人的資本（FY2025）
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
- 生産性の高いプロフェッショナルなJALグループ従業員
- 女性管理職　全管理職の30.0%
- エンゲージメントの高い社員 64.4%（FY19対比＋10.0pt）

知的資本
CX・EXの向上、新たな価値を創出するノウハウ
- 新しい空の安全をも守る規程・マニュアル
- AI・先進技術を活用し、DXを実現するITシステム

社会・関係資本
移動・つながりを高めるネットワーク
- JALグループ航空会社・提携航空会社

社会課題の解決にともに取り組むパートナーシップ
- 地域社会・お取引さまとのコラボレーション

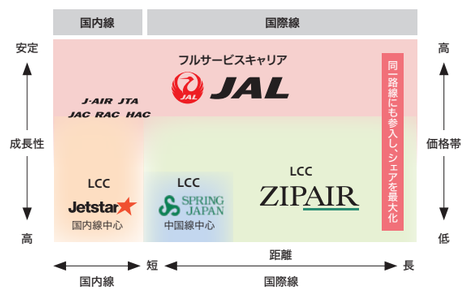
航空と非航空にまたがる顧客基盤
- JALマイレージバンク会員

製造資本（FY2025）
省燃費機材に更新が加速し、成長を支える航空機
- JALグループ航空機数 9機種232～238機
  内、成長領域への配置機材 22～26機
- 新型省燃費機材 2機種 47%

財務資本（FY2025）
リスク耐性強化と成長の両立に向け、強固な財務基盤を再構築
- 自己資本比率 50%程度（格付評価上）
- 信用格付 Aフラット

自然資本
豊かな地球/環境への負荷が低い資源利用
- 1.5℃シナリオの実現した世界
- 観光資源でもある環境資源の保全・回復、拡大
- 環境への負荷が低い生産資源の確保・利用

今後の旅客事業ポートフォリオ



価値創造の基盤

安全憲章　P.17-19	JALフィロソフィ　P.20	部門別採算制度　P.21
ガバナンス　P.22-42		

人的資本等の強化・資本効率の向上

企業価値の向上

4. 価値創造の基盤

（1）安全憲章

安全憲章は、JALグループが航空会社として価値創造の大前提である「安全」に対する、決意・基本的な考え方・行動を示したもので、経営トップから第一線の社員までの一人ひとりが、日々安全憲章を実践しています。

JALグループは、航空の安全の維持・向上を図るための組織的な安全推進の仕組みである「安全管理システム」と、安全管理システムを機能させるための組織文化である「安全文化」を特に重要なものと位置づけています。

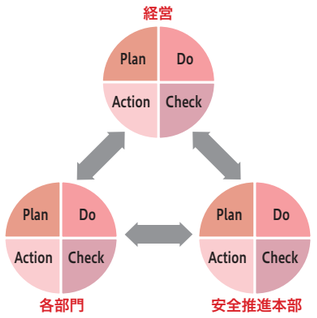
安全憲章

安全とは、命を守ることであり、JALグループ存立の大前提です。
私たちは、安全のプロフェッショナルとしての使命と責任をしっかりと
胸に刻み、知識、技術、能力の限りを尽くし、一便一便の安全を確実に実現していきます。
そのために、私たちは以下のとおり行動します。

- 安全に懸念を感じた時は迷わず立ち止まります。
- 規則を遵守し、基本に忠実に業務を遂行します。
- 推測に頼らず、必ず確認します。
- 情報は漏れなく速やかに共有し、安全の実現に活かします。
- 問題を過小評価することなく、迅速かつ的確に対応します。

安全管理システム

安全管理システムとは、安全方針、組織体制、責任分担、安全に係るリスク管理の方法などを総称した組織的な仕組みです。JALグループでは、安全の基本方針である「安全憲章」に則り、経営・安全推進本部・各部門が、安全に関するPDCAサイクルを確実に回し、有機的に結びつけることで、安全管理システムを機能させ継続した改善を行います。



安全管理システムにおける PDCA サイクル

■安全管理の体制

- JALグループには、日本航空を含む8つの航空会社があることから、グループ全体で均等かつ高い安全レベルを維持するため、グループ安全対策会議で確認された共通の方針のもと、安全管理を行っています。また、グループ安全対策会議の下部会議体として、グループ航空安全推進委員会を設置し、日本航空の各本部間および各グループ航空会社間の安全に係る連携の維持・強化を図っています。
- 安全に係る最終責任は社長が有しています。
- 社長が選任する「安全統括管理者」は、安全管理体制を統括的に管理する責任と権限を有し、安全施策や安全投資などの重要な経営上の意思決定への関与等を行います。

「安全管理体制」の詳細は当社Webサイトをご覧ください。

WEB https://www.jal.com/ja/safety/safety_system/#system

■安全管理の実施（PDCAサイクル）

▶リスク管理

❶情報の収集と周知

不安全事象に関する各部門からの報告、飛行データ解析プログラム、乗務員の疲労リスク管理プログラム、アルコールに係るリスク管理プログラムなどから得られる情報を幅広く収集し、不安全事象の発生防止に活用しています。また、重要な情報はさまざまな媒体で全社員に速やかに周知しています。

❷リスク管理の実施

航空輸送における安全対策の策定や、事故・トラブルなどへの対応の推進にあたり、以下のステップによるリスク管理を実施しています。

ハザード※の特定	● 収集した不安全事象などの情報をもとに、航空事故・重大インシデントなどにつながる可能性のある危険要素（潜在的なものを含む）であるハザードを特定します。 ※事故・重大インシデントなどにつながる可能性のある危険要素（潜在的なものを含む）
リスクの評価	● 特定したハザードの影響の重大性や発生の確率を見極め、その結果としてもたらされるリスクが許容可能であるかを評価し、対策の必要性を検討します。複数のリスクに関しては、必要に応じリスクの優先順位づけを行います。
対策の立案	● 優先度の高いリスクから、リスクが許容レベル以下に低減されるように個々のハザードに対する対策（ハザードの除去など）を立案し、実施します。
モニターおよびレビュー	● 対策の実施状況をモニターし、有効性評価を行います。リスクが許容できるレベルと判断されない場合は、さらに追加対策を立案します。

▶教育・訓練と安全啓発

❶三現主義に基づく取り組み

事故現場（現地）に行き、残存機体・ご遺品（現物）を見て、事故に関わった方（現人）の話を聞くことで、意識の奥底から安全の重要性を啓発しています。

❷安全に係る教育

全社員を対象に、安全を大前提とする意識を醸成することを目的とした安全教育を毎年実施しています。加えて、新入社員、10年目社員、新任管理職を対象にJALグループ共通の安全研修を実施しています。

❸訓練・審査

安定した安全・品質水準を確保するため、運航乗務員・整備士・客室乗務員および運航管理者に対して訓練や審査などを実施しています。

▶内部監査

国土交通省や国際航空運送協会（IATA）が定める要件に基づく内部監査を定期的に実施し、安全管理体制の改善事項を自発的に抽出し、安全水準の向上を図っています。

▶マネジメント・レビュー

グループ安全対策会議にて、方針や計画について、毎年見直しを図るとともに、安全管理システムが有効に機能しているかの評価・改善を行うなど、定期的、継続的なレビューを行っています。

▶変更管理

安全に影響を及ぼす可能性のある組織の拡大・縮小や設備、システム・プロセス・手順の変更などに伴い生じるリスクを確実に管理するために、変更管理プロセスを設定し、対策しています。

▶第三者による評価

❶社外による監査

国土交通省航空局による安全監査立入検査や、国際的な安全監査プログラムであるIOSA（IATA Operational Safety Audit）を定期的に受検し、安全管理の高度化を図っています。

❷安全アドバイザリーグループからの助言・提言

2005年8月より、ヒューマンファクター、失敗・欠陥分析、組織運営・安全文化など安全に関する幅広い知識、経験を有する5名の有識者からなる安全アドバイザリーグループを設置しています。客観的かつ専門的見地からいただいた助言・提言を安全管理、そして経営に反映しています。

安全アドバイザリーグループの先生方。後列左から、芳賀氏、小松原氏、前列左から、畑村氏、柳田氏（座長）、鎌田氏

安全文化

安全文化とは、組織文化のことであり、組織に属する人の安全に対する共通意識のことです。JALグループは、これまでの歴史の中で得られた教訓をもとに、安全文化の醸成に取り組んでいます。

報告する文化

安全管理を適切に行うには、不安全事象の報告が不可欠です。このため、安全上の問題が顕在化する前に未然に防止することを目的として、自発的報告制度を導入し、軽微なヒューマンエラーであってもそれを報告し、未然防止対策に活用しています。また、2007年からは、十分注意していたにもかかわらず発生したと会社が判断するヒューマンエラーは懲戒対象としないとする主旨の非懲戒方針を本邦航空会社の先駆けとして導入することで、社員が率先して報告しやすい環境を整え、報告を奨励しています。

自ら意思決定し、挑戦する文化

JALグループは、急速に変化する環境に適応し、持続的な成長・発展の実現を目指しています。社員一人ひとりが権限と責任のもとに自ら意思決定することは安全の観点からも極めて重要なことであり、円滑、迅速な意思決定ができるよう意思決定プロセスの見直しなど改善を図っています。

コミュニケーションする文化

JALグループでは、コミュニケーションを促進し、社員同士が対面して肉声で情報を共有し、情報を相手の血肉として伝える「場」を意図的に創出しています。社員が部門の垣根を越えて集まり、組織活性化のための活動を2006年から継続しています。また、些細な確認不足を防ぐために、双方向性を持ったコミュニケーションとして「確認会話」を用いています。確認を徹底し、職場における作法として根付かせるために取り組んでいます。

マニュアルを磨いていく文化

JALグループでは全社員が常に「なぜこの手順なのか」など自問自答することで、マニュアルの真意を理解するよう努めています。また、マニュアルは守るためにありますが、変えるためにもあります。そのため、マニュアルを運用する立場から工夫すべき余地を見出し、メーカーなどと一体となって改変するなど、質・量の観点から定期的に棚卸しをする枠組みを整備しています。

「2.5人称の視点」の文化

JALグループでは社員一人ひとりがお客さまの立場に立って考えるため、航空のプロフェッショナルとしての専門性を備えた「3人称の視点」に、自分や自分の家族がお客さまだったらという「1人称・2人称の視点」をあわせ持った「2.5人称の視点」を大切にしています。

Voice

株式会社JALインフォテックサービス事業本部
フィールドサービス事業部
川崎 絹佳

琉球エアーコミューター株式会社
乗員部 副操縦士第2グループ主席
井村 裕

安全への思いを新たに

新入社員安全研修

初めて御巣鷹山に登り、事故現場を目の当たりにすることで事故の悲惨さを肌で感じました。慰霊登山を通じて、改めてJALグループの一員として安全運航を維持していかなければならないと強く覚悟するとともに、御巣鷹の記憶を継承していくことも私の使命だと思いました。日々の業務においては、ITエンジニアとして、日本航空の安全運航をシステムで支えている意識を常に持ち、現場の声を大切にしながら、問題・課題の解決に迅速かつ誠実に取り組んでまいります。

新任管理職安全研修

研修の受講を通じて、立場や環境が変わることで自分の考えの根幹にある安全に対する想いが強くなることを感じました。改めて訪れた現地で当時の情景が鮮明に浮かび、現人や現物からの言葉がより深く心に響きました。

また、同世代の他職種の方との交流により、仲間意識が高まり自分の気持ちが鼓舞されるなど安全に対する意識が高まりました。

（2）JALフィロソフィ

JALフィロソフィはJALのサービスや商品に携わる全員が持つべき意識・価値観・考え方です。

私たちJALグループに集う一人ひとりは、JALフィロソフィの日々の実践を通じ、JALグループの企業理念である「お客さまに最高のサービスを提供し、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献する」ことを目指しています。

JALグループ社員が自律的に考え行動する時に、社員全員のベクトルを合わせてくれるのがJALフィロソフィです。

JALフィロソフィ

第1部　すばらしい人生を送るために

第1章　成功方程式（人生・仕事の方程式）
人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力

第2章　正しい考え方を持つ
人間として何が正しいかで判断する
美しい心をもつ
常に謙虚に素直な心で
常に明るく前向きに
小善は大悪に似たり、大善は非情に似たり
土俵の真ん中で相撲をとる
ものごとをシンプルにとらえる
対極をあわせもつ

第3章　熱意をもって地味な努力を続ける
真面目に一生懸命仕事に打ち込む
地味な努力を積み重ねる
有意注意で仕事にあたる
自ら燃える
パーフェクトを目指す

第4章　能力は必ず進歩する
能力は必ず進歩する

第2部　すばらしいJALとなるために

第1章　一人ひとりがJAL
一人ひとりがJAL
本音でぶつかれ
率先垂範する
渦の中心になれ
尊い命をお預かりする仕事
感謝の気持ちをもつ
お客さま視点を貫く

第2章　採算意識を高める
売上を最大に、経費を最小に
採算意識を高める
公明正大に利益を追求する
正しい数字をもとに経営を行う

第3章　心をひとつにする
最高のバトンタッチ
ベクトルを合わせる
現場主義に徹する
実力主義に徹する

第4章　燃える集団になる
強い持続した願望をもつ
成功するまであきらめない
有言実行でことにあたる
真の勇気をもつ

第5章　常に創造する
昨日よりは今日、今日よりは明日
楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する
見えてくるまで考え抜く
スピード感をもって決断し行動する
果敢に挑戦する
高い目標をもつ

■JALフィロソフィ実践への取り組み

▶JALフィロソフィ勉強会

JALフィロソフィの学びを通じ、お客さまに最高のサービスを提供し社会の進歩発展に貢献することを目的として、JALグループ社員全員が年3回勉強会に参加しています。2022年度は事業活動を通じて社会課題の解決を図っていくために、一人ひとりがどのような意識を持って行動すべきかをテーマとして学びを深めました。仲間との対話や内省を通じて自分の日々の業務の価値を知ることが、明日への原動力となることを目指しています。

オンライン勉強会の様子

▶リーダー勉強会

リーダー自らが人格を高めることを目的として、2022年度は役員・部長を対象に年間6回、管理職を対象に年間2回の勉強会を開催しました。時代の変化に対応したリーダーシップと挑戦する組織作りに焦点をあて、JALグループの強みである人財力を発揮できるよう、リーダーが互いに切磋琢磨しています。

2022年6月
開催時の様子

Voice

意識改革推進部
田村 裕子

JALフィロソフィとESG戦略

昨年度は、「利他の心」をベースとした私たちの仕事がESG戦略につながっていることを伝えたいと思い、JALフィロソフィ勉強会のテーマにESG戦略を取り上げました。受講者からは、「遠い存在だったESG戦略が身近に感じられた」「一人ひとりの日々の仕事の結果がESG戦略につながることがわかり、仕事に対するモチベーションが上がった」という声が寄せられました。難しいテーマへの挑戦でしたが、JALフィロソフィという共通の価値観を通じて考えたことで、全社員のベクトル合わせができたと感じています。

（3）部門別採算制度

部門別採算制度は、アメーバ経営をベースとして、「経営者人財の育成」「先行経営」「全員参加」などの強みを有し、JALグループ社員全員が会社経営に関わる数字と向き合い、利益の最大化を図る経営管理システムです。

JALフィロソフィの実践とともに、部門利益の最大化のみならず、全社（全体）最適での利益を追求し、企業理念の実現を目指します。

全社員を経営へ巻き込む原動力

■ 永続的発展に寄与する人財の育成

部門別採算では各組織のリーダーが自組織の収支責任を負っています。彼らは意思を込めた組織目標を策定し、組織メンバー全員を巻き込んで、目標達成を果たすことを通じて経営者経験を積みます。この取り組みが経営者人財の輩出を実現します。

■ 強みを活かして事業構造改革を実現

毎月フルサービスキャリア事業/LCC事業/マイル・ライフ・インフラ事業の収支予測を策定し、その予測をもとに収支最大化に向けた打ち手を検討・実行します。また、全役員参加のグループ業績報告会では、各事業が策定した収支予測と打ち手について議論を重ねます。コロナ禍において議論の中心であったコストマネジメントに加えて、足元の経営環境の変化をふまえた収入最大化の実現を議論の軸とし、年度収支計画の達成、事業ポートフォリオの再構築に向けて参加者全員で知恵を出し合います。このように先行経営と全員参加の強みを活かし、各事業の成長を実現することで、JALグループの持続的な成長へつなげていきます。

収支改善への貢献

部門別採算の取り組みは、コロナ禍において強い力を発揮しました。各組織のリーダーが主導し、毎月最新の需要動向をふまえた収支予測を策定、急激な収入減に対応した適切なコストマネジメントを行いました。またこの収支予測を、役職や年次を問わず組織のメンバーが集う、部門別ミーティングにおいて共有し、各組織が有するリソースを活用した新規事業の立案など、収支改善施策を組織全員で考え、実施しました。このように各組織ごとに本制度の強みを活かした取り組みを継続し、グループ全体での収支改善を実現しました。

現場で毎月行われている部門別ミーティングの様子
（左：JALカーゴ　右：JALスカイ）

（4）ガバナンス

ガバナンスは、JALグループの価値創造の基盤として位置づけられています。全社員が遵守すべき「JALグループ行動規範」、全社的な「リスクマネジメント」、高い経営の透明性の下に強い経営監督機能を発揮する「コーポレート・ガバナンス」により、攻めと守りのガバナンスを強固に整備し、持続的な成長を実現します。

JALグループ行動規範（情報開示とコンプライアンス）

JALグループ行動規範は、JALグループが事業を行う上での社会への約束であり、かつ社員全員が日々の業務を通じて持続的に価値を創造する上で遵守すべき行動指針です。

JALフィロソフィの実践とともに、全員が行動規範に沿って考え行動することで、SDGsをはじめとした社会の課題解決など、「社会への約束」を果たします。

JALグループ行動規範「社会への約束」項目

1. 安全
2. お客さま満足の追求
3. ステークホルダーからの信頼
   （1）情報の開示と対話
   （2）インサイダー取引の禁止
4. 一人ひとりの尊重と働きがい（人権・労働）
   （1）人権の尊重と多様性
   （2）働きがいにあふれる労働環境
5. 社会の一員としての使命と責任
   （1）事業を通じた地域活性化への貢献
   （2）社会のインフラの一翼を担う企業としての責任
   （3）企業市民としての責任
6. 豊かな地球を次世代へ（環境）
   （1）環境保全への取り組み
   （2）環境情報の開示と対話
7. 公正な事業行動
   （1）コンプライアンスの徹底
   （2）腐敗行為の防止
   （3）お取引先さまとの公正な取引関係
   （4）自由で公正な競争
   （5）個人情報・知的財産の管理
   （6）反社会的勢力の遮断

JALグループ行動規範の全文は当社Webサイトをご覧ください。

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

JALグループ行動規範に基づく取り組み

ESG戦略を最上位とする中期経営計画の事業戦略から、より普遍的なガバナンスに関する取り組みまで、JALグループ行動規範に基づく策定・実行をしています。より普遍的なガバナンスに関する具体的な取り組みについては、次のとおりです。

① 情報開示と対話

- JALグループは、社会で信頼される企業であり続けるために、幅広いステークホルダーとのより良い対話と、対話の前提となる情報開示の充実と質の向上に努めています。
- 丁寧な情報提供による開示と、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまとの建設的な対話に取り組みます。
- そのためにJALグループの企業姿勢の開示として、財務・ESGなどに関する統合報告書である本「JAL REPORT」、安全に対する姿勢や取り組みをまとめた「JALグループ安全報告書」をはじめ、企業理念、会社案内、安全・品質情報、サステナビリティ情報、IR情報など、さまざまな情報を当社Webサイトに掲載しています。また、経営計画や決算などについて適時かつ公正・適正に情報開示を行います。その上で、幅広いステークホルダーからのご理解の促進と企業価値向上に向けた対話を行います。

■ 丁寧な情報提供

JALグループでは、当社の状況や事業環境についてステークホルダーの皆さまに正確かつ深くご理解いただけるよう、情報開示の質を高め、双方向のコミュニケーションを重視しながら取り組んでいます。こうした積極的な情報開示が評価され、日本証券アナリスト協会より「ディスクロージャー優良企業」として運輸部門で2018年以来過去5年間で4回目となる第1位を獲得しました。

今後もステークホルダーの皆さまとのより良い関係構築に向けて、対話イベントやIR資料などを通じた積極的な情報開示とコミュニケーション強化に取り組み、より質の高いIR活動の実施に努めていきます。

ディスクロージャー 2022年度 優良企業
Disclosure
SAAJ 日本証券アナリスト協会

②公正な事業行動の推進

- JALグループは、社会で信頼される企業であり続けるために、公正な事業行動を行います。
- 公正な事業行動に向けて、コンプライアンスの徹底、腐敗行為の防止、自由で公正な競争、個人情報・知的財産の管理、反社会的勢力の遮断などに取り組みます。
- そのために、社員一人ひとりへ、教育などを通じて行動規範に基づく行動とコンプライアンスへの意識向上を図ります。また、相談窓口を整備し、不正の早期発見に努めます。
- 特に、腐敗防止に向けては、グローバルな事業展開に伴い、それぞれの国・地域で適用される法規制および国際条約を遵守し、贈収賄行為の取り締まり強化、マネーロンダリング防止を図っています。

■ 推進体制

公正な事業行動の推進をはじめ、コンプライアンスに関する取り組みについては、社長直下のグループリスクマネジメント会議にて報告がなされ、取り組み状況を監督しています。また、JALグループ各社の役員を構成員とした「JALグループコンプライアンスネットワーク」を設置し、グループ横断的に、コンプライアンスの徹底を図っています。

■ 社員教育の充実

JALグループでは、行動規範を2019年に制定して以来、周知の徹底、理解の深化、着実な実践という形でステップアップを図りつつ、研修を実施してきました。コンプライアンス月間とする毎年10月に、全社員を対象に行動規範に関する教育を実施していますが、2022年度は、社員一人ひとりが行動規範を実践する上で大切であると思うことや各自が抱える問題を職場で共有し、話し合うことでさらなる実践を目指しました。なお、研修後に受講者からアンケートを取得し、毎年カリキュラムの改善を図っています。

上記の研修に加え、役員層を含む階層別教育、海外を含む各職場へのロービングを実施し、コンプライアンスへの意識のさらなる向上に取り組んでいます。

■ 社員向け相談窓口の整備

JALグループで働く社員であれば誰でも匿名で利用可能な通報・相談窓口を社内外に設置（24時間・365日対応、日／英言語対応）しています。加えて、グループ会社でそれぞれ固有の相談窓口も設置し、JALグループ全体で不正行為などの早期発見と是正を実施しています。なお、2022年度の内部通報件数は170件でした。そのほか、社員にとって利用しやすい窓口とするため、通報先のわかりやすい周知や、内部通報制度の社内教育などを引き続き実施していきます。

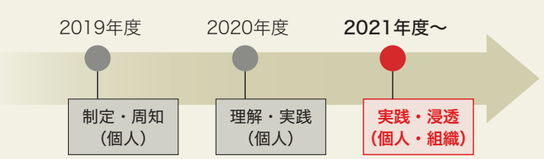
■ 2022年度 行動規範違反件数

2022年度の当社における行動規範違反件数（懲戒処分件数）は右記のとおりです。違反が発覚した場合は適切に調査し、処分を実施するだけでなく、定期的な事例の共有や社内教育、違反させないような仕組みの構築など同様事案の再発防止に努めています。

項目	件数
贈収賄 または 腐敗	0件
差別	0件
ハラスメント	6件
顧客のプライバシー	0件
利益相反	0件
マネーロンダリングまたは インサイダー取引	0件

さらなる実践に向けた取り組み

2019年の制定以来、周知の徹底、理解の促進、着実な実践というように、段階的に取り組んできました。2021年度以降は社員ひとり一人が改めて行動規範を振り返り、実践する上で大切だと思うこと、一方で各自が抱えている問題などを職場で共有し、話し合うことでさらなる実践につなげています。



③責任ある調達活動の推進

- 公正・公明な調達を堅持し、JALグループサプライヤー行動規範の周知・遵守を通じた持続可能なサプライチェーンの構築による、お取引先さまとの共存共栄を目指します。
- そのために、誠実な対応を心がけ、法令遵守や地球環境保全、人権尊重、適正な労働慣行、公正な事業慣行などの観点から課題を洗い出し解決を図ります。

■ ESG観点での取り組み ～サプライチェーンESGプログラム～

航空輸送をはじめとするJALグループの事業は多種多様なお取引先さまのサプライチェーンによって支えられています。このサプライチェーン全体において、ESGの観点で重大なリスクと影響を特定し対処するため、サプライチェーンESGプログラムを運用しています。

▶プログラムの主な取り組み

サプライチェーンESGプログラムでは、サプライヤーのESGリスクなどの大小に応じてサプライヤーへのアセスメントと支援の取り組みを行っています。

すべてのサプライヤーに対し、「JALグループサプライヤー行動規範」を提示し、ご理解と遵守の依頼を行っています。加えて、コンプライアンス・事業慣行・人権・環境をはじめ、労働状況といった商材やセクター固有の特性・国や地域におけるESGの観点からリスクが高いと判断した主要サプライヤーに対しては、Sedex※1のSAQ※2や当社独自の自己評価アンケート（JAL調査票）への回答を通じて遵守状況の確認を進めています。

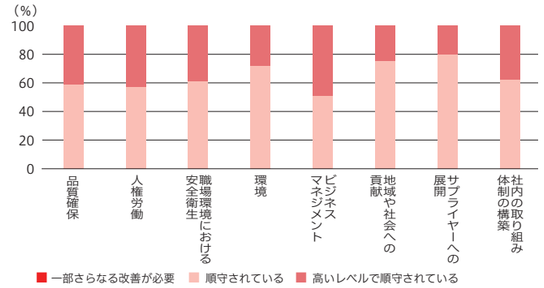
今後も引き続き、品質･価格･納期に加え、SAQなどを通じた持続可能性の観点でも評価を行い、SDGs達成に向けて責任ある調達活動を推進していきます。

※1 サプライチェーンにおける責任あるビジネス慣行の実現を目指し、企業の倫理情報を管理・共有するプラットフォームを提供する非営利団体。2004年に英国で設立
※2 Self Assessment Questionnaireの略称

■ 推進体制

- 取締役会での目標設定と進捗状況の確認およびリスク管理
- JALグループサプライヤー行動規範の遵守状況に応じた購買活動
- 調達担当者の教育

2022年度 お取引先さまのJALグループ サプライヤー行動規範遵守状況（分野別比率）



■ お取引先さま向け相談窓口

2022年度からは、お取引先さまやその従業員から直接の相談を受け付ける窓口である「JALサプライヤーホットライン」の運用を開始し、人権の観点から高リスクと判断されたサプライヤーを数社訪問し、ホットラインの周知を行いました。ホットラインに寄せられた相談に対しては通報者のプライバシーを最大限に配慮しつつ、サプライヤーと連携し、JALグループサプライヤー行動規範の遵守を確認して解決に向けた対話を行っています。

指標と目標

	実施期間	目標年度	目標	実績（FY23）
主要1次サプライヤーに対するモニタリング率	FY2023	FY2023	100%	100%
主要1次サプライヤーに対する健全性確認率	FY2023	FY2023	100%	100%
監査が必要になったサプライヤーへの監査実施率	FY2023	FY2023	100%	対象なし
通報への対処率	毎年度	毎年度	100%	100%
サステナビリティに関する調達本部員のトレーニング実施率	毎年度	毎年度	100%	100%

Topic　CDP「サプライヤー・エンゲージメント評価」

国際的な環境非営利団体CDPが実施する「サプライヤー・エンゲージメント評価」において、対象となった国内外の約18,700社の企業のうち上位8%に与えられる最高評価「A」を、日本の航空会社で唯一取得し、「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に認定されました。

CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION
気候変動「A-」評価
CDP SUPPLIER ENGAGEMENT LEADER 2022

特集 ステークホルダーとの対話

JALは、企業理念の実現に向けて株主、従業員、取引先、顧客、債権者、地域社会をはじめとする多様なステークホルダーとの価値協創が重要であるという考えのもと、「マルチステークホルダー方針」を定めています。

企業をとりまく幅広いステークホルダーと建設的な対話により得られた気づきや改善に向けての助言を、持続的な企業価値の向上に活かしています。

マルチステークホルダー方針については当社WEbサイトをご覧ください。
WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/governance/fair-business-practices/pdf/multistakeholder_ja.pdf?230315

社員

■全社員が一丸となって価値創造を進めていくために

持続的な価値創造による企業価値向上を全社員が一丸となって進めていくために、正確な情報の迅速な共有と、経営と社員のダイレクトコミュニケーションを進めています。

JALグループの経営戦略と経営状況を正しく理解できるよう、社内報だけでなく中期経営計画や四半期ごとの決算についてマネジメントによる解説動画を配信しています。また、社長による定例会見も全世界の社員に視聴可能にしています。さらに、社長と社員の車座ミーティングを海外も含めた各支店にて随時開催しており、安全をはじめとした各職場での取り組みや課題について、直接コミュニケーションしています。

社長による車座

お客さま

■お客さまとの対話を通じた顧客価値の創造

お客さまからいただいたお声を月次で取締役会にて報告しています。また、経営レベルでの全社横断的な協議を通じて、課題解決に向けた方向性の確認と対応策の検討を行っています。さらに、実際にご搭乗後の顧客満足度アンケートや、ご意見・ご要望デスクにいただいたお声をもとに、新たな商品の開発やサービスの改善に取り組んでいます。JALグループはこれからもお客さまの声を真摯に受け止め、サービス向上に努めていきます。

〈昨年度の改善事例〉
お客さまの声に基づき、「【手話通訳・字幕付き】機内安全ビデオ」を制作しました。

その他の改善事例は当社Webサイトをご覧ください。
WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/human/satisfaction/customer

地域社会、次世代／環境

■多様かつレジリエントな社会構築の一翼を担う存在へ

JALサステナビリティアドバイザー
サステナブルフライトナビゲーター
慶應義塾大学大学院教授
蟹江 憲史氏（中央）
経営企画本部長　**斎藤 祐二**（左）
総務本部長　**青木 紀将**（右）

2023年はSDGs採択から達成までの中間年にあたり、最新の社会動向を把握し、有識者の知見を戦略に取り込むことによりESG経営をさらに推進するため、中期経営計画ローリングプラン策定の過程で、SDGs研究の第一人者、慶應義塾大学大学院教授 蟹江憲史氏と役員との対話を実施しました。

蟹江氏からは、航空が欠かせない社会インフラであるからこそ、サステナブル・モデルフライトの実践を通して、燃料や機内搭載品、機内食など、未来のフライトのあるべき姿に挑戦していくことへの意義・重要性をご指摘いただきました。また、飛行機で現地に赴き、実際に五感で感じることは、人々の喜びや楽しみにつながるだけでなく、多様な価値観に触れることでよりレジリエントな社会が築かれ、社会全体の多様性を推進していく上で航空業界の果たす役割は大きいとの貴重な示唆もいただきました。

人やモノの移動という物理的な価値のみならず、サステナブルな航空輸送を通して「関係・つながり」を創造することで、社会的・経済的価値を創出する企業へと成長していけるようローリングプラン2023のESG戦略に反映しました。また、マテリアリティの一つに「多様性によるレジリエンス」を据え、多様な人・文化・価値観・行動様式が尊重される社会の構築を目指します。

ステークホルダー
社員 | お客さま | 地域社会 | 次世代／環境 | お取引先さま | 外部パートナー | 株主・投資家の皆さま

お取引先さま

■サプライチェーンの健全性向上に向けたコミュニケーション

サプライヤーと共に、ESG経営の観点でサプライチェーン全体のレベルアップを図っていくため、JALグループサプライヤー行動規範の遵守をお願いするなどコミュニケーションを行いました。日々の商談をはじめ、2022年度の説明会には、主要1次サプライヤーの39社の方々にご参加いただき、JALグループのESGの取り組み（CO_2削減など）や2022年度から設けた「JALサプライヤーホットライン」の周知を行いました。その他にも、サプライヤー工場の訪問などを通じて、お取引先さまのESG/SDGsに関する理解の向上に努めています。

■サプライチェーン上の人権についての対話

2021年度に引き続き、サプライチェーン上の人権について専門的な知見を持つ、一般社団法人ザ・グローバル・アライアンス・フォー・サステイナブル・サプライチェーンの創始者である下田屋毅氏（写真）をお招きし、サステナビリティ推進委員会を構成する役員とのダイアログを実施しました。

今回のダイアログではサプライチェーン上にいる農家等の生産者、また工場労働者への関与やグローバル目線での当社の取り組みの進み具合について、貴重なアドバイスをいただきました。いただいたアドバイスをふまえ、今年度の人権デューデリジェンスの取り組みの一つに、当社との結びつきが深くESGの観点で重要度の高いサプライヤーの特定ならびに、そこに対する実地監査などの実施を加えました。引き続き、JALグループでは社会との対話を継続し、人権の尊重が普遍的な価値であるとの考えのもと、課題に向き合い、改善を続けていきます。

外部パートナー

■アライアンス加盟社と定期的な会合や分科会を実施

JALはoneworldアライアンスの一員として、お客さまの利便性向上やサステナビリティ実現のため、定期的な会合や分科会を通じ、アライアンスの仲間たちと各種施策の推進に取り組んでいます。至近では加盟社によるSAFの共同調達について協議を重ね、JALも今後搭載予定となりました。今後もoneworld加盟社とともに、より快適な空の旅の実現を目指し、新たな価値実現と相互のサービス品質向上に努めていきます。

詳細はP.96 海外でのSAF調達をご覧ください。

株主・投資家の皆さま

■個人株主・投資家とのコミュニケーションの強化

企業理念、経営戦略、経営計画、実績などの経営に関わる情報のWebサイトへの掲載やIR関連情報などをタイムリーにお伝えする「IRメール」での発信など、情報開示に努めています。その上で、双方向コミュニケーションの強化として、2023年6月開催の株主総会では、開会から閉会までのライブ配信や事前に受け付けた質問のすべてに事前に回答を行うなどの新たな試みを行いました。また、JALグループについての理解を深めていただく場として、JAL工場見学や、遠方にお住まいの株主さまにもご参加いただきやすいオンライン説明会を実施しました。今後も、さらなる情報開示の充実と質の向上と、株主・投資家の皆さまとのより良い対話の実現に向けて取り組みます。

株主さま向けイベント

■面談やイベントを通じた機関投資家との対話

毎年、機関投資家の皆さまとは、個別面談のほか、年間を通してさまざまなIRイベントを開催し、積極的に対話を行っています。対面形式でのイベントも再開し、市場関係者の皆さまとの双方向かつ丁寧な対話を心がけています。これらの場で得られた貴重なご意見などについては、取締役会や主要関係部署に対して定期的にフィードバックを行い、経営に反映するように努めています。

詳細は以下のページをご覧ください。
P.77-80 財務戦略
P.110 社外からの主な評価

リスクマネジメント

■JALグループでは、リスクを組織の使命・目的・目標の達成を阻害する事象または行為と定義しています。事業を通じて持続的な成長と社会的・企業価値の創造を実現するとともに、リスク発生時の被害を最小化し早期収束および復旧を図るため、全社的なリスクマネジメント体制を整備し、優先リスクを選別して対応しています。

■また、未知のウイルス感染症、大規模IT障害および首都直下型地震について、事業継続マネジメント（BCM）を強化します。さらに、サイバーセキュリティ対策を含む情報セキュリティ対策を強化します。

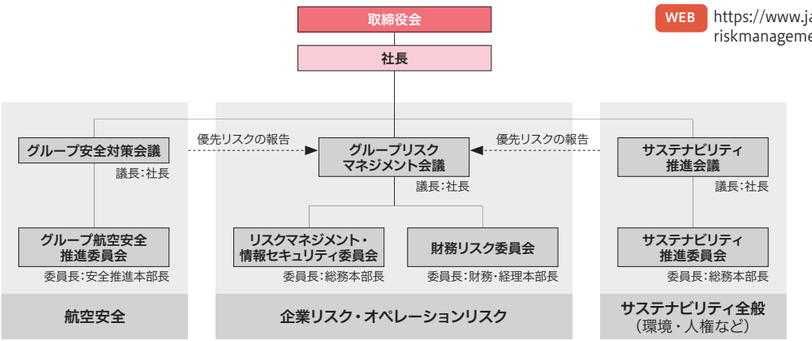
事業等のリスクについては当社企業サイトをご覧ください。
WEB https://www.jal.com/ja/investor/risk/

①リスクマネジメント体制

JALグループのリスクを統括的に管理し経営の安定化を図ることを目的に、社長を議長とするグループリスクマネジメント会議を設置しています。会議では、リスクマネジメントの基本方針、リスク調査・評価により抽出された優先リスクに対する対応策、および事業継続マネジメントなどについて審議します。また、会議の下部に財務リスク、および情報セキュリティリスクを専門に扱う委員会を個別に設置し、より詳細かつ頻度を高めた対応を行っています。当会議で決定された優先リスクへの対応は取締役会に報告され、必要に応じてさらなる対策が議論されるなど、重層的なリスクガバナンス体制を構築しています。

なお、航空安全に関するリスクはグループ安全対策会議において、サステナビリティ全般（環境・人権など）に関するリスクはサステナビリティ推進会議にて、リスク管理方針と必要な対応策を審議し、その内容は取締役会に報告されています。

優先リスクについての詳細は当社企業サイトをご覧ください。
WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/governance/riskmanagement/#thinking



詳細は以下のページをご覧ください。
航空安全に関するリスクマネジメント：P.17 安全管理システム、P.31 社長直下の会議体
サステナビリティ（環境）に関するマネジメント：P.84 サステナビリティ全般、P.89 環境マネジメント

②取り組み

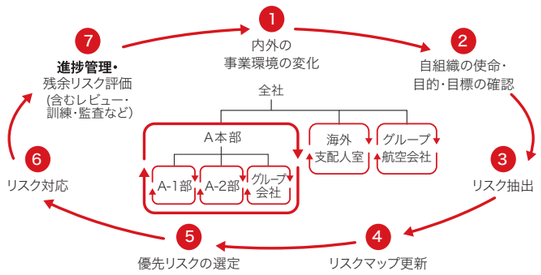
（i）リスクマネジメントサイクルの実践

JALグループではリスクを「個人または組織の使命・目的・目標の達成を脅かす事象または行為」と定めることで、全組織長にリスク責任者としてリスク管理を義務づけています。予防的なリスク管理のため、リスク責任者は1年に2回リスク評価を行い、優先リスクを抽出してリスク対応を講じます。リスクを統括する専門組織により、優先リスクを再評価し、そのリスク対応をワークショップ形式のコントロールセルフアセスメントを通じて強化するとともに、必要に応じてリスクコンサルティングを実施します。

（ii）BCMの強化

社会インフラの一翼を担う公共交通機関としての使命を果たすべく事業継続マネジメントを推進し、有事の際にも適切に業務を遂行できる体制を構築しています。未知のウイルス感染症、大規模IT障害、および首都直下地震に対しては個別のBCPを定め、お客さま・社員・家族・関係者の安全を守るとともに、JALグループの重要業務である予約・案内業務を含む航空運送業務と、支払い・精算業務を継続するために、必要な方針や体制などの基本事項を定めています。BCPの実効性と有効性を向上し続けるために、外部専門家の知見も活用しつつ定期的な訓練を行うとともに、随時BCPの改定を行っています。JALグループの事業継続能力は各種評価機関から高い評価を得ています。

各組織は目標を達成するために
リスクマネジメントサイクルを定期的に実施します



レジリエンス認証
事業継続および社会貢献
認証・登録番号H0000007

DBJ BCM格付 2019

当社は2020年3月、日本政策投資銀行（DBJ）よりDBJ BCM格付融資を受け、格付結果は「事業継続に対する取り組みが特に優れている」と評価されました。

（iii）危機管理体制の整備

航空の安全や保安、自然災害やパンデミックその他航空運送事業の遂行に関わるリスクの発生、またはその恐れがあることを察知または確認した場合、JALグループでは事態の状況に応じた危機管理レベル（レベルⅠ～Ⅲ）を責任者が迅速に判断し、即応できる体制を整えています。近年では新型コロナウイルスの発生・感染拡大に伴うBCPの発動、またロシアによるウクライナ侵攻に伴う特定地域や空路における安全・保安へのリスクに対応するため、それぞれ対策本部を設置して情報の収集・分析、および対処に当たっています。また常日頃から演習や教育訓練を定期的に実施し、社員一人ひとりの危機管理意識の向上に努めています。

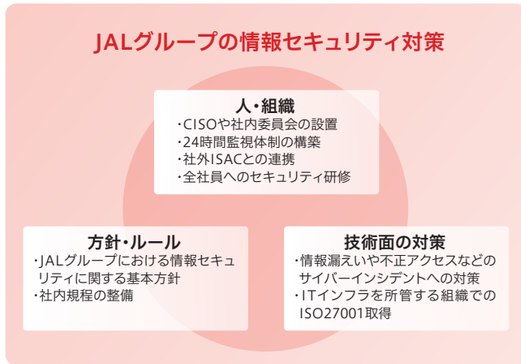
レベルⅠ	リスク責任者対応
	・リスク責任者（発生したリスクに責任を負う部門長）が必要と判断する者を招集して対応する。 ・リスク責任者は、事態の大きさに応じてレベルⅡまたはⅢへの移行をレベル判断の責任者へ具申する。
レベルⅡ	特別部会対応
	・総務部を事務局として、主要組織の部長によって構成し、危機対応を行う。総務部長は、事態の状況に応じてレベルⅢまたⅠへの移行をレベル判断の責任者に具申する。
レベルⅢ	対策本部対応
	・社長（または副社長）を本部長とする本社対策本部を立ち上げて、早急に通常体制から危機体制へ移行する。

（iv）情報セキュリティ対策

■基本方針

JALグループでは、高度情報通信社会における情報セキュリティと個人情報保護の重要性をふまえ、「JALグループにおける情報セキュリティに関する基本方針」を定め、法令や社内規程の遵守、管理体制の確立、安全対策の実施、教育・啓発活動の実施、業務委託先との連携、事故発生時の対策、相談窓口の明確化などを、Webサイトにて公開し、これらを実践することで、お客さまの個人情報などの重要情報の適正な管理と保護に努めています。

「JALグループにおける情報セキュリティに関する基本方針」の詳細は当社Webサイトをご覧ください。
WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/governance/riskmanagement/information-security/



■管理体制

リスクマネジメント・情報セキュリティ委員会を設け、個人情報および情報セキュリティに関わる管理・推進を行うことで、外部からの高度化・複雑化するサイバー攻撃に備え、情報漏えいなどの企業リスクの低減を図っています。また、CISO（Chief Information Security Officer）であるIT企画本部長のもと、交通ISAC※1、AVIATION ISAC※2への加盟、情報セキュリティのグローバルスタンダードであるISO27001のITインフラを所管する組織における認証取得などを通じ、情報セキュリティ管理体制のさらなる向上に努めています。

※1 交通・運輸分野の事業者の集団防御力の向上に資する活動を推進する団体
※2 航空会社、航空機メーカーなどで構成されるグローバルな情報共有組織

■セキュリティ推進

公共交通を担う重要インフラ事業者として、国土交通省が定めるガイドラインに則り、情報漏えいや不正アクセスなどのサイバーインシデントへの対策を実施しています。社内の取り組みとしては、全社員を対象にe-Learningでの定期的なセキュリティ研修の実施や、CSIRT体制（サイバーインシデントへの対応体制）の構築、各種訓練などを通じて、サイバーインシデントの未然防止と発生時の迅速な対応に努めています。さらに、テレワーク時におけるセキュリティ強化策として、社外でも端末の通信を完全暗号化し、常時監視するシステムを構築しました。社外との連携としては、専門機関による24時間・365日体制での脅威の監視や、定期的な監査を実施しています。

Voice

セキュリティ戦略部
セキュリティ監理グループ　主任
西本 友香

セキュリティ文化の醸成に寄与する

JALは2022年にJALグループ全体のシステム基盤を担う部門においてISO27001の認証を取得しました。現在は、認証の取得範囲拡大に向けて、他部署や他グループのメンバーを巻き込みながらISMS※に必要な文書類の整備を進めています。一歩ずつ確実にセキュリティ文化の醸成を進められていると感じられることがモチベーションになっています。

また、成果が目に見える形になることで、会社の評価に直結することにもやりがいを感じています。実際に、ESGの観点から企業の持続可能性の評価を行っている社外評価においても、ISO27001認証を取得しているかどうかが評価項目となっているため、会社の評価に寄与できているという実感があり、仕事の原動力になっています。

※Infomation Security Management System：情報セキュリティを管理する仕組み

コーポレート・ガバナンス※

JALグループは、持続的な成長と、社会的・経済的価値の向上を実現するために、高い経営の透明性の下に、強い経営監督機能を発揮するコーポレート・ガバナンス体制を確立しています。

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

JALグループは、輸送分野における安全のリーディングカンパニーとして、存立の大前提である安全運航を堅持しつつ、お客さまに最高のサービスを提供します。また、公正な競争を通じて良い商品を提供し適正な利益を得るという経済的責任を果たすとともに、広く社会の一員としてその責務を果たし、貢献する企業グループであることを念頭に事業を展開しています。このことをふまえ、企業理念の下に、「JALフィロソフィ」を定め、適切な経営判断を迅速に行います。同時に、高い経営の透明性の下に、強い経営監督機能を発揮するコーポレート・ガバナンス体制を確立し、企業価値の向上に努め、説明責任を果たします。

「コーポレート・ガバナンスの基本方針」、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」の詳細は当社Webサイトをご覧ください。

WEB https://www.jal.com/ja/outline/governance/

※ 本項において特記のないものは日本航空株式会社についての記載です。

①コーポレート・ガバナンス体制

取締役会 | 2022年度開催18回

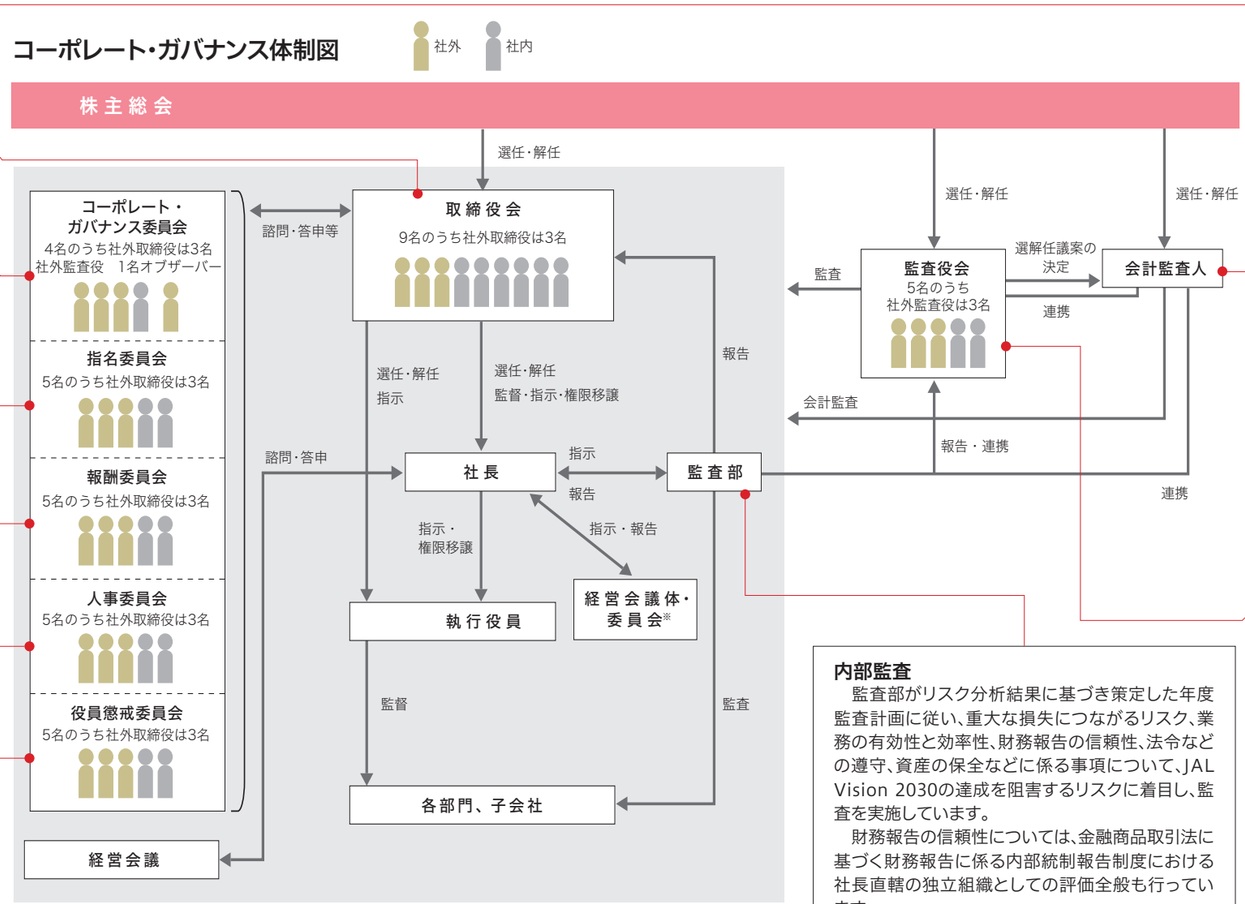
取締役会は、取締役候補、監査役候補の選任および執行役員の選任、報酬の決定、ならびに重要な意思決定を通じて、高い透明性の下、強い経営監視機能を発揮します。
そのために、
①取締役会は、経営監視機能と業務執行機能を分離し、執行役員を兼務しない取締役から取締役会議長を選任します。
②取締役会は、3名以上の適切な人数の独立性の高い社外取締役候補を選任するとともに、社外取締役が取締役会の3分の1以上を構成する体制とします。
③2023年6月定時株主総会より、取締役会は女性取締役を複数とする体制を構築しています。
④取締役および監査役は、原則として取締役会への出席率を80%以上とする旨定めています。
⑤取締役会は、効率的な意思決定を行うため社長への適切な権限移譲を行っています。

コーポレート・ガバナンス委員会 | 2022年度開催2回

「コーポレート・ガバナンスの基本方針」に関し、取り組み状況を確認し、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであるかどうか分析・評価・討議し、取締役会に答申・提言・報告を実施します。
2022年度は、取締役会の実効性評価の実施にあたり、従前から実施しているアンケート調査に加え、前年度は社外役員のみに限定していたインタビューの対象範囲を全取締役・監査役に拡大することを提案、実現しました。また、今後取り組むべきテーマとして、新たにDX戦略の推進を挙げるとともに、運営面でのさらなる工夫の必要性を指摘するなどの数々の提言を行いました。

役員懲戒委員会 | 2022年度開催なし

取締役および執行役員の懲戒を行う場合、役員懲戒委員会で決定します。



※社長直下の経営会議体についてはP.31をご覧ください。

社外役員の独立性

社外役員は、以下の独立性基準のいずれにも該当しない者を独立性を有する者と判断し、実質的な独立性を確保し得ない者を社外取締役あるいは社外監査役として選任しません。また、当社のほか4社を超える上場会社の取締役・監査役等を兼任する者は選任しません。

社外役員の「独立性基準」

1.現在または過去10年間において、当社および当社の連結子会社の業務執行者※であった者。
2.過去3年間において下記a～fのいずれかに該当していた者。
a.当社との一事業年度の取引額が当社または当該取引先のいずれかの連結売上高の1%を超える取引先またはその業務執行者。
b.当社への出資比率が5%以上の大株主またはその業務執行者。
c.当社の主要な借入先またはその業務執行者。
d.当社より年間1,000万円を超える寄付を受けた者または受けた団体に所属する者。
e.当社より役員報酬以外に年間1,000万円を超える報酬を受けた者またはその連結売上高の1%を超える報酬を受けた団体に所属する者。
f.当社の業務執行者が他の会社の社外役員に就任している場合における当該他の会社の業務執行者。
3.上記1および2に掲げる者の配偶者または二親等以内の親族。
※ 業務執行者とは業務執行取締役、執行役員をいう。

指名委員会 | 2022年度開催9回

取締役候補および監査役候補の選任に関する議案を株主総会に提出する場合、取締役会から諮問を受け、当該候補の人格・知見・能力・経験・実績などを総合的に判断し、取締役会に答申します。
2022年度は、取締役会への答申事項のほか、役員交代にあたっての社長再任確認のプロセス、役員候補者選任に関わる要件・プロセスおよび今後の経営人財のサクセッションプランなどについて討議しました。

報酬委員会 | 2022年度開催4回

取締役、執行役員および監査役の報酬に関して、取締役会からの諮問事項について協議し、その結果を取締役会に答申します。また、報酬制度が持続的な成長に向けた健全なインセンティブとなるよう適宜検証します。
2022年度は、中期経営計画をより力強く推進するための役員報酬制度の具体的な指標、評価方法などについて討議を行い、取締役会に答申しました。

人事委員会 | 2022年度開催3回

執行役員の選任および解任に関して、取締役会からの諮問事項について協議し、その結果を取締役会に答申します。
2022年度は、取締役会への答申事項のほか、執行役員候補人財の育成および新執行体制の在り方について討議しました。

監査役会 | 2022年度開催15回

取締役の職務の執行の監査、会計監査人の選解任や監査報酬に関わる権限の行使などの役割・責務を果たすにあたって、株主に対する受託者責任をふまえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行います。

内部監査

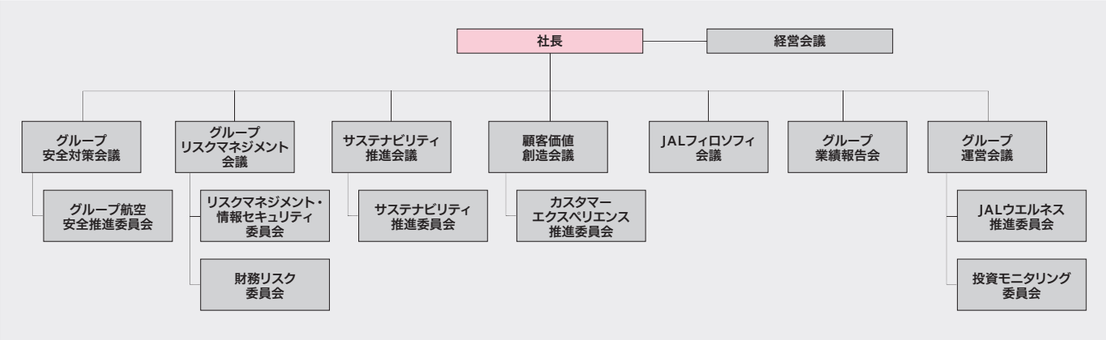
監査部がリスク分析結果に基づき策定した年度監査計画に従い、重大な損失につながるリスク、業務の有効性と効率性、財務報告の信頼性、法令などの遵守、資産の保全などに係る事項について、JAL Vision 2030の達成を阻害するリスクに着目し、監査を実施しています。
財務報告の信頼性については、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制報告制度における社長直轄の独立組織としての評価全般も行っています。
監査の結果については、都度、社長に報告をするとともに、内部統制に係る重要な事象に関しては、監査役および監査法人に対して情報を提供し、相互連携にも努めています。また、2022年度からは、取締役会においても、定期的に監査結果を報告しています。

会計監査

有限責任あずさ監査法人に依頼しており、同監査法人が会社法監査および金融商品取引法に基づく監査を実施しています。
定期的な監査のほか、各種法令や規則の制定・改廃など、会計上の課題については適宜確認を行い、会計処理の適正化に努めています。

■社長直下の経営会議体

取締役会は、効率的な意思決定を行うため社長への適切な権限委譲を行っています。



▶経営会議｜2022年度開催実績：35回

取締役会および社長による適切かつ機動的な意思決定に資することを目的とした機関とし、取締役会決議案件および社長決裁案件のうち経営会議による確認が必要なものの審議を行います。

2022年度の主な活動：取締役会に付議する経営上の重要な案件を審議しました。

▶グループ安全対策会議｜2022年度開催実績：12回

JALグループ全体の航空安全を確保し、安全管理を推進することを目的とし、JALグループの理念・方針に基づき、安全管理に関する重要な方針の決定、安全管理体制の実態把握および体制の定期的な見直し、日常運航上安全に係る対応の決定などを行います。

2022年度の主な活動：JALグループ全体の航空安全に係る方針、安全管理体制の実態把握のほか、当期に発生した航空事故などへの対応について議論を行いました。なお、航空事故の発生時は、速やかに取締役会に報告します。

▶グループリスクマネジメント会議｜2022年度開催実績：2回

リスクを総括的に管理し、JALグループ経営の安定化を図ることを目的とし、リスクマネジメントの基本方針の策定・定期的なリスク評価・対応策の策定および事業継続マネジメントなどを行います。

2022年度の主な活動：優先リスクの見直し、優先リスクへの対応状況、重点課題であるサイバーセキュリティや首都直下地震への対応などについて議論を行い、2022年度は計2回、取締役会に報告しました。

▶サステナビリティ推進会議｜2022年度開催実績：3回

SDGsの達成に向けたESG経営を推進し、JAL Vision 2030で掲げる「誰もが豊かさと希望を感じられる未来」を創出し、社会とともに持続可能な発展を実現させることを目的とし、「重要課題」「年度目標」の進捗管理、「気候変動のリスクと機会に関するマネジメント」「環境マネジメントシステム」「人権デューデリジェンス」のレビューを行います。

2022年度の主な活動：TCFDに関する情報開示、DJSI評価結果とレビュー、ESG評価の総括、重要課題の再整理、外部環境変化や社会的要請をふまえた取り組み、目標の追加・見直しなどについて議論を行い、2022年度は計2回、取締役会に報告しました。

▶顧客価値創造会議｜2023年6月より新設

すべてのお客さま、社会を対象とした顧客価値に関わる重要な案件の課題を解決することを目的とし、顧客価値を起点とした各事業の取り組み・発信のモニタリングと、課題の解決に向けた協議・決定などを行います。

▶JALフィロソフィ会議｜2022年度の開催実績：1回

JALフィロソフィの浸透を推進することを目的とし、取り組みの基本方針策定、諸施策の立案・実施、およびその進捗管理を行います。

▶グループ業績報告会｜2022年度の開催回数：12回

JALグループの各社・各部門の「業績」を共有するとともに、業績向上のための施策を検討します。

▶グループ運営会議｜2022年度の開催実績：26回

JALグループの重要経営案件に関する進捗確認・対応策の討議、および重要な情報の報告を行います。

■取締役・監査役に対するサポート

取締役に対しては必要に応じ、法的留意事項などを説明し、「忠実義務」、「善管注意義務」を含む取締役の義務について周知徹底を図るとともに、外部団体への継続的参加などの機会を提供します。

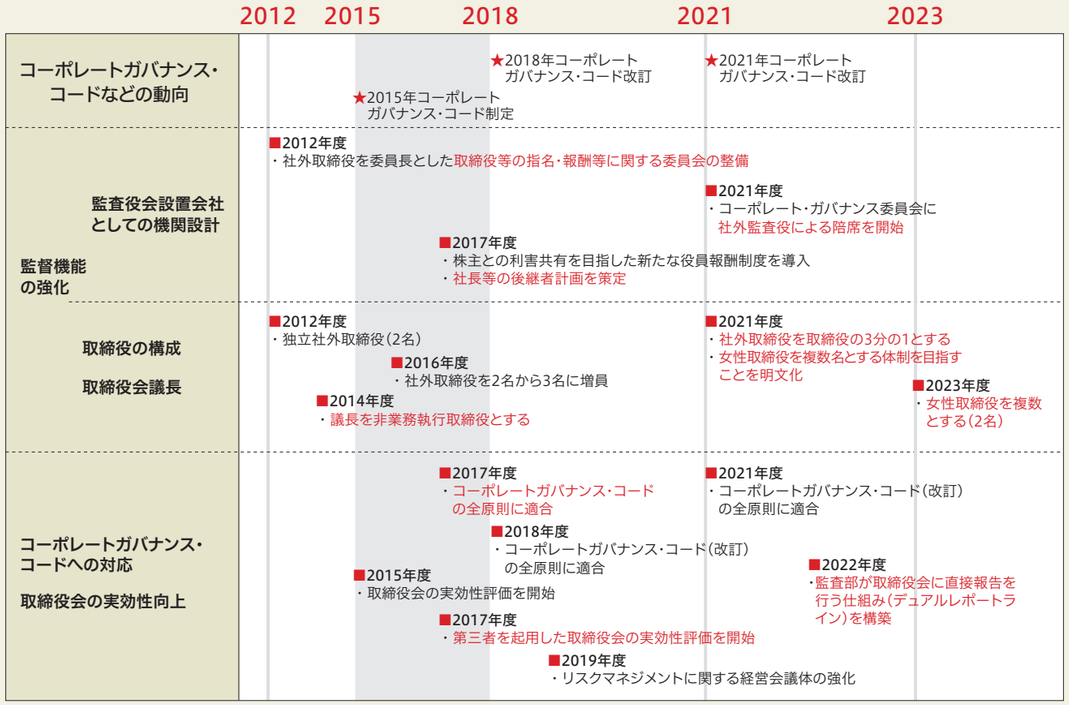
監査役に対しては、会社情報の提供に加え、社外研修や外部団体への継続的参加などの機会を提供します。

社外取締役・社外監査役に対しては、当社に対する理解を深めるため、現場の視察に加え、御巣鷹山慰霊登山、安全啓発センターの見学などの安全に関する教育を行います。また、必要に応じて、付議議案の事前説明を実施するとともに、その他の要望事項についての説明の機会および資料を提供します。

コーポレート・ガバナンス強化の歩み

当社は、コーポレートガバナンス・コードなどに先駆けて、監査役会設置会社として、2012年度に指名・報酬などに係る任意の委員会を設置するとともに、積極的に取締役会の実効性評価に取り組むなど、コーポレートガバナンス・コードの趣旨に則り、ガバナンスの強化に努めてきました。

2022年度より、監査部が監査役会に加えて取締役会にも直接報告を行う仕組み（デュアルレポートライン）を構築し、2023年6月定時株主総会より、女性取締役を複数とする体制を構築しました。



※2012年9月東京証券取引所市場第一部に上場以降の動向を記載しています。

②マネジメント体制

（ i ）取締役（2023年8月1日現在）

取締役は、ジェンダー、国際性、職歴、年齢などの観点で多様性確保に留意し、さまざまな分野に関する豊富な経験と高い見識や専門知識を有する者から選任します。また、2021年度より女性取締役を複数とする体制を目指しており、これまでの社外取締役の1名に加え、今般、社内からも1名を登用し、女性取締役の複数体制を実現しています。取締役に対しては、法的留意事項等を説明し、「忠実義務」「善管注意義務」を含む取締役の義務について周知徹底を図るとともに、社外研修や外部団体への継続的参加などの機会を提供します。取締役の任期は1年として、各事業年度に対する経営責任の明確化を図ります。

社外取締役は、3名以上の適切な人数の独立性の高い候補者から選任されるとともに、取締役会の3分の1以上を構成します。なお、社外取締役は、当社の定める社外役員の「独立性基準」に基づき、実質的な独立性を確保し得ない者、また当社のほか4社を超える上場会社の取締役などを兼任する者は選任しません。また、社外取締役のうち1名を筆頭独立社外取締役として選任し、監査役ならびに社内各部門との連携強化を図ります。

取締役会長
植木 義晴（1952年9月16日生／70歳／男性）

当社入社以来、運航乗務員として安全運航などに係る見識と現場の経験を極めて高いレベルで習得してきました。2012年からは代表取締役社長執行役員として、強力なリーダーシップと決断力を発揮して中期経営計画の策定を指揮し、確実に遂行してきました。2018年からは取締役会議長、コーポレート・ガバナンス委員会の委員としても引き続き取締役会の監督機能の強化に寄与しています。

代表取締役社長執行役員
赤坂 祐二（1962年1月3日生／61歳／男性）

当社入社以来、整備本部を中心に従事し、安全運航などに係る現場の経験・見識を極めて高いレベルで習得し、整備業界における高い知見と豊富な人脈を獲得してきました。2014年からは株式会社JALエンジニアリング代表取締役社長として強力なリーダーシップと決断力を発揮し、安全運航の基盤を強固なものとしました。また、2018年からは代表取締役社長執行役員として、JALグループの存立基盤である安全運航を堅持し、JALフィロソフィを率先垂範することで、全社員とともに企業理念の実現を目指しています。

代表取締役副社長執行役員
清水 新一郎（1962年12月13日生／60歳／男性）

当社入社以来、運航乗務職・客室乗務職などに係る人事・労務部門などを歴任し、その優れたリーダーシップと高い企画・調整能力で、確実に実績をあげてきました。2013年からは人財本部長として、2016年からは秘書室長として、当社が置かれている状況を高い視座で判断し、対外的なプレゼンスの向上・安定に大きく貢献してまいりました。 2020年4月からは代表取締役副社長執行役員として社長を補佐し、経営体制の一層の強化と充実に寄与しています。

■社長等リーダーの後継者計画

社長等に求められる資質を、「安全がJALグループ存立の大前提であることを肝に銘じ、JALフィロソフィを自ら先頭に立ち実践することで、全社員とともに企業理念の実現に向け着実な成果をあげられるもの」と定めています。社長等の候補人材については、指名委員会において、議論を継続的に実施しており、グループ会社での経営経験、海外駐在経験や社外団体での活動など実践的かつ多様な経験をさせることを通じて、早期に経営に必要な素養を身につけることができるようにしています。

執行役員を含む次世代の経営幹部の育成については、人事委員会において、多様性の推進とともに能力・視野の拡大に向け、キャリアパスの設定、部門を越えたローテーション、外部ネットワークの形成や人財のプーリングに関する実践的な議論を実施しています。

■取締役一覧

当社における地位	氏名	重要な兼職（*は上場企業）	在任期間	所有株式数※（百株）	出席状況（2022年度） 取締役会出席率	取締役会出席回数	委員就任状況 コーポレート・ガバナンス委員会	指名委員会	報酬委員会	人事委員会	役員懲戒委員会	スキル・マトリックス 経営経験	財務会計	法務・リスク管理	人事・人財開発	安全管理	グローバル経験	CX・マーケティング	DX・IT・テクノロジー	GX・環境
取締役会長	植木 義晴	日本空港ビルデング株式会社*社外取締役	11年	412	100%	（18回/18回）	○					○				○				○
代表取締役社長執行役員	赤坂 祐二		5年	124	100%	（18回/18回）		○	○	委員長	○	○				○			○	○
代表取締役副社長執行役員	清水 新一郎		5年	47	100%	（18回/18回）		○	○	○	○			○	○		○	○		
代表取締役専務執行役員	鳥取 三津子		新任	5	—	—									○	○		○		
取締役専務執行役員	斎藤 祐二		新任	11	—	—							○					○	○	○
取締役常務執行役員	堤 正行		2年	10	100%	（18回/18回）										○				○
社外取締役／独立役員（筆頭独立社外取締役）	小林 栄三	株式会社日本取引所グループ*社外取締役	8年	92	100%	（18回/18回）	委員長	○	委員長	○	○	○					○	○		
社外取締役／独立役員	柳 弘之	AGC株式会社*社外取締役　キリンホールディングス株式会社*社外取締役 三菱電機株式会社*社外取締役	2年	40	100%	（18回/18回）	○	委員長	○	○	委員長	○					○	○	○	○
社外取締役／独立役員	三屋 裕子	ENEOSホールディングス株式会社*　社外取締役（監査等委員） 株式会社デンソー*　社外取締役　株式会社SORA　代表取締役 公益財団法人日本バスケットボール協会　代表理事 公益財団法人日本オリンピック委員会　副会長	新任	—	—	—	○	○	○	○	○	○			○			○		

※2023年3月31日時点の株主名簿に基づいた株式数

代表取締役専務執行役員
鳥取 三津子（1964年12月31日生／58歳／女性）

当社入社以来、客室乗務員としてのキャリアに加え、安全推進本部における勤務等を経て、安全運航とサービスに係る見識と現場の経験を高いレベルで習得してきました。2020年からは客室本部長として、コロナ禍の厳しい経営環境下、人財育成と社員のモチベーション維持の両立を図るなど、卓越したリーダーシップを発揮するとともに、安全運航の堅持に大きく貢献してまいりました。2023年からはカスタマー・エクスペリエンス本部長として顧客への提供価値の向上に寄与しています。

取締役専務執行役員
斎藤 祐二（1964年9月26日生／58歳／男性）

当社入社以来、国際旅客販売、経営企画室を歴任し、緻密な分析力と優れた判断力で確実に実績をあげてきました。2019年に執行役員に就任後は経営管理本部長、2021年からは経営企画本部長・経営管理本部長、2023年からは経営企画本部長・グループCFOの任にあたり、経営を俯瞰的・客観的に捉え早期の収支改善に大きく貢献しています。

取締役常務執行役員
堤 正行（1960年12月19日生／62歳／男性）

当社入社以来、運航乗務員として安全運航などに係る見識と現場の経験を極めて高いレベルで習得してきました。2019年からは執行役員として運航本部長、2020年からは安全推進本部長の任にあたり、強い責任感と倫理観により、安全運航の堅持に大きく寄与しています。

社外取締役／独立役員（筆頭独立社外取締役）
小林 栄三（1949年1月7日生／74歳／男性）

世界各地で事業を展開する総合商社の経営トップとして、グローバルな経営と多角的なグループ企業の統率において豊かな経験と高い見識を有し、実践的・多角的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っています。

社外取締役／独立役員
柳 弘之（1954年11月20日生／68歳／男性）

グローバル展開を推進する企業の経営トップとしての豊富な経験と幅広い知見を有し、実践的・多角的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する監督を行っています。

社外取締役／独立役員
三屋 裕子（1958年7月29日生／65歳／女性）

人財育成について豊富な経験と実践的な知見を有するとともに、企業経営者としても豊富な経験と幅広い見識を有し、実践的・多角的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する監督を行っています。

（ii）監査役（2023年8月1日現在）

監査役は、取締役会その他重要な会議に出席するほか、重要な決裁書類等の閲覧により、会社経営および事業運営上の重要事項ならびに業務執行状況を監査します。また、監査役室スタッフとともに、各事業所、子会社に毎年監査を行い、その結果を代表取締役に報告します。さらに内部監査部門や会計監査人との情報交換にも努めるほか、子会社の監査役との会議を定期的に開催し、グループ全体での監査の充実強化を図ります。当社は監査役に対して、会社情報を提供します。また、社内監査役に対しては社外研修や外部団体への継続的参加などの機会を提供します。社外監査役は、さまざまな分野に関する豊富な知識、経験を有する者から選任するとともに、当社の定める社外役員の「独立性基準」に基づき、実質的な独立性を確保し得ない者は選任いたしません。また、当社のほか4社を超える上場会社を兼任する者は社外監査役として選任いたしません。社外監査役は、ほかの監査役とともに内部監査部門、会計監査人と連携し、より中立的、客観的な視点から監査を実施することにより、経営の健全性を確保します。

常勤監査役
北田 裕一（1960年6月22日生／63歳／男性）

当社入社以来、主に整備技術や品質保証などの整備関連業務に従事してきました。2018年4月からは執行役員整備本部長として、JALグループの整備部門を統括し、当社の技術・品質の維持向上に大きく寄与してきました。また、2020年6月より取締役常務執行役員整備本部長として、安全運航の堅持の視点から取締役会などにおいて的確な指摘を行っており、技術・品質分野における豊富な業務経験を有しています。

常勤監査役
菊山 英樹（1960年3月19日生／63歳／男性）

当社入社以来、IT企画部門、人事部門、労務部門、米州支社総務部長、経営企画室部長など、主に一般管理部門業務に従事してきました。2010年に執行役員就任後、2013年からは路線統括本部長として路線収支の最大化に向けて大きく貢献しました。また、2019年からは財務・経理本部長として透明性の高い情報開示や株主利益に資する的確な経営判断と決断力を発揮してまいりました。

社外監査役／独立役員
加毛 修（1947年3月25日生／76歳／男性）

1973年4月の弁護士登録以降、官庁や企業でのコンプライアンスの指導や不正事件に関する調査委員会の委員を歴任するなど、コンプライアンス・企業統治に関する豊かな経験と見識を有しており、当社の監査役として法律面などでの監査・アドバイスを行っています。

社外監査役／独立役員
久保 伸介（1956年3月4日生／67歳／男性）

監査法人サンワ・東京丸の内事務所（現有限責任監査法人トーマツ）入所以降、企業の監査、株式上場、企業再生、M&Aなどを数多く手がけ、豊富な経験・実績と、会計に関する高度な知見を有しており、当社の監査役として会計面等での監査・アドバイスを行っています。

社外監査役／独立役員
岡田 譲治（1951年10月10日生／71歳／男性）

総合商社の経営や財務経理部門の責任者としての豊富な経験・実績と専門知識を有しています。また、総合商社の常勤監査役や日本監査役協会のトップとしての実務を通じて、ガバナンスおよびリスクマネジメントを含む監査業務全般に関する高い見識を有しています。

■監査役一覧

当社における地位	氏名	重要な兼職（*は上場企業）	在任期間	所有株式数（百株）	出席状況（2022年度） 取締役会出席率	取締役会出席回数	監査役会出席率	監査役会出席回数	委員就任状況 コーポレート・ガバナンス委員会	スキル・マトリックス 経営経験	財務会計	法務・リスク管理	人事・人財開発	安全管理	グローバル経験	CX・マーケティング	DX・IT・テクノロジー	GX・環境
常勤監査役	北田 裕一		2年	15	100%	（18回/18回）	100%	（15回/15回）		○		○		○	○		○	○
常勤監査役	菊山 英樹		新任	18		—		—			○	○	○		○		○	
社外監査役／独立役員	加毛 修	銀座総合法律事務所所長弁護士　アゼアス株式会社*社外監査役	7年	100	100%	（18回/18回）	100%	（15回/15回）				○		○				
社外監査役／独立役員	久保 伸介	共栄会計事務所代表パートナー　川崎汽船株式会社*社外監査役	5年	63	100%	（18回/18回）	100%	（15回/15回）			○	○			○			
社外監査役／独立役員	岡田 譲治	日本電気株式会社*社外取締役 日本取引所自主規制法人外部理事	3年	40	100%	（18回/18回）	100%	（15回/15回）	オブザーバー		○	○			○			

③役員報酬

■取締役の報酬等の決定に関する方針

▶報酬等の総額

①金銭による報酬等の総額：年額７億円以内（うち、固定の基本報酬総額を３億5,000万円以内（うち社外取締役は総額5,000万円以内）、業績連動型賞与の総額を３億5,000万円以内）

②業績連動型株式報酬制度に基づく金銭報酬債権等の報酬の各業績評価期間（終了した直近の連続する３事業年度をいいます）当たりの総額：１業績評価期間当たりの上限交付株式数（100,000株）に１株当たり払込金額上限値※を乗じた金額

当社は、報酬委員会における審議・答申を経て、取締役会で以下のとおり取締役の報酬等の決定に関する方針を決定しています。

※ 払込金額上限値：払込に充てられる金銭報酬債権が対価となる職務執行の対象期間である業績評価期間の満了時点から起算して前後各３か月間（計６か月間）の東京証券取引所における当社普通株式の普通取引の終値の最高値

▶基本方針

①当社およびJALグループの持続的かつ堅実な成長と中長期的な企業価値の向上を目的として、企業理念および経営戦略に合致した職務の遂行を促し、また具体的な経営目標の達成を強く動機付けるものとします。

②年度の業績と連動する業績連動型賞与と、株主の皆さまとの利害の共有をより一層促進することを目的として中長期的な業績による企業価値と連動させる業績連動型株式報酬の割合を適切に設定し、健全な企業家精神の発揮に資するものとします。

③当社の業績をふまえ、当社の経営陣にふさわしい処遇とします。

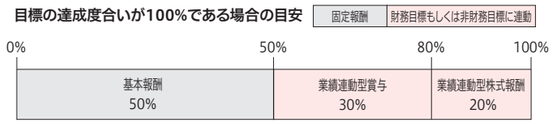
▶報酬水準および報酬構成比率

①当社の経営環境をふまえ、また客観的な報酬市場データを参考に、適切な報酬水準に設定します。

②当社の事業の内容や業績連動型報酬の実効性などを考慮し、（A）「固定の基本報酬の額※」、（B）「目標に対する達成度合いによって支給される業績連動型賞与の額」、（C）「目標に対する達成度合いによって交付される業績連動型株式報酬の額」の割合を次のように設定します（下記割合は目安であり、株価の変動等に応じて割合は変動）。

※執行役員が取締役を兼務する場合の手当の額および代表権を有する場合の手当の額を除いた額とします。

目標の達成度合いが100%である場合の目安



■業績連動型報酬の仕組み

業績連動型賞与および業績連動型株式報酬の業績評価指標等は、経営環境や各役員の役割の変化に応じて適宜見直すこととしています。2022年度より中期経営計画における経営戦略の三本柱である、ESG戦略、事業戦略、財務戦略をより力強く推進するため、業績連動型賞与および業績連動型株式報酬の業績評価指標等を見直しました。

なお、2019年度、2020年度、2021年度それぞれを始期とする業績連動型株式報酬については、業績等をふまえ、一律不支給となります。

	業績連動型賞与※1	業績連動型報酬
変動幅（業績目標達成時を100とした場合）	支給する額は0～150で変動	支給する株式の数は0～150で変動※2
業績評価指標および割合	0%　25%　50%　75%　100% EBIT（50%）　個別業績評価※3（20%）（30%）	0%　25%　50%　75%　100% TSR※4（25%）　ROIC※5（25%）　ESG※6（25%）　CO_2※7（25%）
業績評価期間	1年	3年

財務目標　非財務目標

※1 会長、社長等は「各役員の個別業績評価指標」は設定せず、「EBIT」で評価。安全運航に関する目標の達成状況を考慮。
※2 中期経営計画の最終事業年度は、目標の達成状況に応じて加減調整し、0～200の間で変動。
※3 各役員の個別指標
※4 TSR：当社の株主総利回りと配当込みTOPIX利回りとの対比をもとに評価
※5 連結ROICをもとに評価
※6 代表的なESG銘柄（DJSI World Index、FTSE Blossom Japan Index、APEX WORLD CLASS、CDP A-、MSCI WIN）への選定数をもとに評価
※7 有償トンキロあたりのCO_2排出量をもとに評価

■報酬決定の手続きその他

取締役の報酬に関する事項は、当社が任意に設置する報酬委員会における審議・答申を経て、取締役会で決定することとします。報酬委員会の構成員の過半数は社外取締役とし、委員長は社外取締役から選定します。

なお、固定の基本報酬は毎月支払い、業績連動型賞与および業績連動型株式報酬は年に一度支払うこととしております。

■個人別の報酬等の内容が方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

個人別の報酬等については、社外取締役が委員長を務め、かつ構成員の過半数を占める報酬委員会において、上記の取締役の報酬等の決定に関する方針をふまえて議論が行われ、その審議・答申を十分に尊重して、2022年２月17日開催の当社取締役会にて決定しているため、2022年度の個人別の報酬等の内容は、当社が定める上記方針に沿うものであると判断しております。

■取締役および監査役への報酬支給実績（2022年度）

区分	人数	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円） 基本報酬	業績連動型賞与（賞与）	業績連動型株式報酬（非金銭報酬債権等）
取締役	9	406	250	122	32
（うち社外取締役）	(3)	(34)	(34)	(－)	(－)
監査役	5	77	77	－	－
（うち社外監査役）	(3)	(28)	(28)	－	－
合計	14	484	328	122	32

※1 業績連動型賞与および業績連動型株式報酬等は当該事業年度に費用計上した金額を記載しております。
※2 取締役の報酬等の総額には使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。
※3 監査役の報酬の総額は「年額１億円以内」となっております（2012年７月10日臨時株主総会決議）。監査役報酬は独立した立場から固定報酬（月額報酬）のみで構成し、監査役の協議により決定しております。当該株主総会終結時点の監査役の員数は５名（うち、社外監査役３名）です。

④実効性評価

（ｉ）取締役会の実効性評価

各取締役・監査役の自己評価や第三者機関の分析なども参考にしつつ、取締役会の実効性評価を毎年実施し、運営などの見直しを行うことで中長期的な企業価値の向上を目指します。

2022年度

	取締役会の構成	監督	株主との対話
課題		事業領域の拡大やITセキュリティといった新たなリスクに対する継続的な取り組みが必要	個人株主の増加もふまえ、さらなる建設的な対話の強化が必要
取り組み		さらなるリスクマネジメントの強化	情報発信の充実、ニーズの把握・分析を通じた双方向コミュニケーションの強化
評価	取締役および監査役は、備えるべき専門知識や経験などの多様性の観点からバランスよく選任されていることを確認	外部リスクを体系的・網羅的に把握し、PDCAサイクルを実践していることを確認	個人株主に向けた情報発信の強化、コミュニケーション基盤の構築を確認

	中長期戦略	運営
	サステナビリティ・事業構造改革・人的資本	
課題	サステナビリティの諸課題への取り組み、事業構造改革に関する監督強化が必要	
取り組み	特に、人財の力を継続的に向上するため、事業戦略に即した人財戦略を推進	
評価	CO_2排出量の削減に向けて、着実に取り組むとともに、その他の課題への取り組みについても順調に推移していることを確認 事業領域ごとに進捗を確認 課題および取り組みの方向性について確認	・監査役による職務執行の監査を受けつつ、社外取締役の意見を尊重して、自由闊達な議論を行っていることを確認 ・社外取締役に対しては、積極的な情報提供に加え、高い情報へのアクセシビリティも確保されており、社外取締役はその役割を適切に果たしていることを確認

継続課題

2023年度

	中長期戦略				運営
	サステナビリティ	事業構造改革	人的資本	DX	
課題	サステナビリティに関する取り組みが、どのように企業価値の向上に結びついているか、整理が必要	一部の事業領域においては、マーケットの回復の遅れなどにより、当初計画が未達となっており、定量的なレビュー、今後の打ち手に関する議論が必要	取り組みを一層具体化することが必要	中期経営計画の実現に向けて、各本部の取り組みを可視化するとともに、全社的に推進を加速させることが必要	より充実した議論の時間を確保し、さらなる議論の活性化を図るため、運営面において一層の工夫が必要
取り組み	解決すべき社会課題を再整理し、取り組みの目標を定量化することで、企業価値向上との関係をより具体化する	各事業領域において計画を見直し、PDCAサイクルを着実に実践していくとともに新たな領域を拡大するための環境を整備する	人的資本の充実に向け、あるべき人財像をより明確化するとともに、成長領域への人財配置、人的資本への投資を推進する	新たな顧客価値の創造と生産性向上に向け、DX戦略に関する取り組みを促進する	2022年度に認識した運営などに関する課題については、適切に改善を図る <具体例> ・資料のさらなる工夫と改善 ・事前送付資料を補足する説明動画のさらなる工夫 ・議案内容に関する疑問点への補足説明 ・執行内の争点などの共有による論点の明確化

2022年の評価結果と今後の取り組みの詳細は、当社Webサイトをご覧ください。

WEB https://www.jal.com/ja/outline/governance/#effectiveness

取締役会の主な議題

2022年度においては、月例で開催する定例取締役会および臨時取締役会を合計で18回開催しました。

【経営戦略関連】
- ●2021-2025年度 JALグループ中期経営計画 ローリングプラン2022の進捗
  - サステナビリティに関する取り組み
  - 事業構造改革の推進
  - 人財戦略の推進
  - DX戦略の推進
- ●2021-2025年度 JALグループ中期経営計画 ローリングプラン2023の策定
- ●リスクマネジメントの強化

【その他重要な業務執行の決定と監督】
- ●ボーイング737-8号機の導入
- ●ソリューション営業の実現に向けた株式会社ジャルセールスとの合併

【決算・財務関連】
- ●各四半期決算
- ●資金調達
- ●政策保有株式の検証

【ガバナンス・リスクマネジメント関連】
- ●取締役会実効性評価
- ●指名委員会規程の改定
- ●役員人事・報酬に関する委員会報告・決定
- ●内部統制の整備・運用評価
- ●リスクマネジメント関連報告
- ●監査部による内部監査報告
- ●監査役監査の方針および結果
- ●監査役監査結果に対する対応
- ●航空事故報告

【ステークホルダーとの対話】
- ●株主総会関連議案の承認
- ●株主優待制度の運用状況
- ●株主とのさらなる建設的な対話の強化に向けた取り組み
- ●IR説明会などに関するフィードバック
- ●TCFDに基づいた気候変動に関わる情報開示
- ●お客さまの声に関するフィードバック

（ii）監査役会の実効性評価

監査役会においても、監査役全員に対してアンケートを実施し、監査活動の状況についての自己評価を行い、あわせて次年度の計画策定の参考にしました。

2022年度

監査役監査の評価

おおむね各項目（監査方針、監査活動、監査役会の運営等）について高い評価となっており、経営課題や往査指摘事項が十分に考慮された監査方針・監査計画に基づいて、実効的な監査が行われていることを確認

監査役会の評価

監査役会では、各監査役の意見を尊重しながら合意形成が図られており、監査環境は、オンラインを活用した討議の充実、社外監査役の各種会議への出席、調書内容の充実などにより整備され、進化していることを確認

→

2023年度

取り組み

中期経営計画ローリングプラン2023や取締役会の実効性評価もふまえて、事業構造改革や生産性向上の進捗を確認するとともに、監査役に求められる職責の拡大を意識しつつ、監査役選任プロセスへの関与や任意の委員会との連携など監査役会活動のさらなる深化を図っていくことを確認

監査役会の主な議題

2022年度においては、監査役会を合計で15回開催しました。

【監査】
- ●監査方針および計画の策定
- ●監査活動報告、監査役報告会について
- ●リスク管理状況の確認
- ●株主総会議案および書類の調査
- ●監査報告書の策定

【連携】
- ●会計監査人の再任決議および報酬同意
- ●会計監査人による非保証業務の事前了解
- ●KAMの検討 ●経営者インタビュー
- ●統合報告書の確認 ●EMS監査の確認

【報酬・自己評価】
- ●監査役個別報酬の決議
- ●監査役アンケート調査（実効性評価）

⑤社外取締役・取締役会議長メッセージ

総合商社経営の知見で社を挙げた挑戦を支えローリングプラン2023の実現に力を尽くす

社外取締役／独立役員（筆頭独立社外取締役）
コーポレート・ガバナンス委員会委員長
報酬委員会委員長
小林 栄三

■経営トップとして培った知見で成長戦略を後押し

JALグループの取締役会には社外取締役が3人おり、それぞれが違った知見や経験を有し、さまざまな案件について議論をしています。2020年初めから3年間コロナ禍が続き、航空会社としての存在基盤が揺らぐのではないかという緊張感が取締役会にはありました。コロナ禍が収束して航空需要が戻り反転攻勢をかける際に、コロナ前のフルサービスキャリアー本足打法から、全く異なる視点で新しい事業にチャレンジしていこうと方針を切り替えたのが2021年でした。

新しい事業に取り組むといっても社内の人財だけでできることには限りがあります。しかし社外に目を向ければどの分野にも秀でた企業があり、優秀な人財が必ずいます。外部の知恵や知見を借りて大きなチャレンジをしていく、そういう時代に入ったのだと思います。協業を通じて社外のリソースをうまく活用し、新しい事業の柱を2本、3本と立てていくのが当社の今後の成長戦略になると考えます。

今回の中期経営計画ローリングプラン2023の策定にあたっては、経営の思いを全社員に伝え、一人ひとりのミッションとして落とし込むことが重要だと提言をしました。掲げた目標を達成するためには、社員一人ひとりが全力で取り組み、難しい場合はPDCAを回しながらもう一度リセットして、社を挙げて再び取り組む、といったプロセスが求められます。

私が社長を務めていた商社には「現状維持は、すなわち、これ脱落である」という言葉がありました。当時、私も社員に「Challenge, Create, Commit」と言い続け、一人ひとりが攻めの心、フロンティア・スピリットを持って未来を切り拓くような事業を立ち上げる人間になり、お客さまから信頼されるために誠実であり続けるよう求めました。当社の取締役会でもこうした経験をふまえて発言をしています。

■議論を通じて取締役会の実効性評価を高める

コーポレート・ガバナンス委員会では特に取締役会の実効性評価に力点をおいて議論を進めてきました。委員長として、経営の意思決定の透明性を意識し、当社の経営の足腰を強化するという観点でファシリテートしています。

私は常日頃から、中期経営計画のPDCAを実践するよう助言していますが、実効性評価を通じて、執行の皆さんに、「何ができて、何ができなかったのか」「できなかった理由は何で、それを貴重な経験・財産にできているか」を敢えて厳しく問うようにしています。

また、コーポレートガバナンス・コードの改訂に際しては、「コンプライ・オア・エクスプレイン」を超えて、「コンプライ・アンド・エクスプレイン」であるべきだと考えています。コーポレートガバナンス・コードは遵守していても、きちんとその内容を説明できなければ意味がありません。今後も不備があるなら改善し、より良い方向に向かっていけるよう委員長として舵を取り、取締役会の実効性向上に貢献してまいります。

メーカー経営者としての開発やグローバル経営の知見でJALグループの持続的な成長を支える

社外取締役／独立役員
指名委員会委員長
柳 弘之

■持続的な成長ストーリーを取締役会から発信

2022年度の取締役会では、構造改革と成長戦略の両輪で議論を進めました。構造改革ではコロナ禍からの脱却とLCCの事業改革に注力しました。成長戦略は旅客機の客室改修や貨物専用機を活用したビジネスモデルなどについての議論を行い、アフターコロナの投資の道筋を決めました。私は成長戦略について議論する際に、まず仮説や構想があり、それらに基づいた事業計画が立てられていて、最後に経営の意思決定がされているかという流れを見るようにしています。そして意思決定を後押しする決め手は、自社の経営を強固なものにする手法が確立されているかどうかだと考えています。

当社はこれから新しい領域への進出などを含めた成長戦略に取り組みます。2023年3月には最新鋭の省燃費機材、ボーイング737-8型機確定21機の購入契約を締結しました。JALがボーイングの新モデルを発注するのは18年ぶりで、2026年の導入開始を目指しています。当社にとっても滅多にない大型の投資で、グループ全体がわくわくしながらチャレンジしてほしいと思っています。そのためには今回のローリングプランで掲げた「移動とつながり」がなぜ価値を創出して、持続的なビジネスモデルを生み出すのか、というストーリーを取締役会がグループ社員に向けてきちんと発信する必要があります。

航空産業はサステナビリティの観点からCO_2排出抑制など気候変動対策を進める大きな責任を負っています。航空機という視点から見ると、エネルギー効率の高い機体に変えることと、燃料そのものを変えるということの2つが基本的な方向性になります。特に燃料の面では合成燃料の生産と安定供給が必要不可欠で、国産SAF（持続可能な航空燃料）の研究が喫緊の課題です。メーカーや産業技術総合研究所でエンジンや合成燃料の開発に携わった経験を活かし、将来の脱炭素やGX実現に向けた合成燃料の重要性について助言をしていきます。

■グローバルな視座で取締役会の多様性を議論

指名委員会ではサクセッションプランについての議論が進んだことに加え、私が社外取締役を務めるほかの企業でも実施している、社長の再任判断を導入しました。社長の１年の取り組みを振り返り、将来このようなことをやりたいという意志を確認し、それが企業価値の向上につながるのかという観点から「棚卸し」をすることは、経営のプロセスに透明性と緊張感を持たせることにつながります。

当社では現在9人の取締役のうち3人を社外取締役が占めています。とはいえ、企業経営においてダイバーシティの重要性がますます問われるようになってきた中で、取締役の多様性の点ではまだ十分とはいえません。

もともと社外取締役のうちの1名が女性でしたが、今回、社内出身の鳥取三津子氏が代表取締役専務執行役員として取締役会に加わったのは大きな意味を持ちます。さらに、グローバル経営に携わってきた経験上、特に人権問題などのテーマに関しては外国人の方がより強い意識を持っていることが多いと感じており、当社も外国人取締役の登用について検討を開始する時期にきていると感じています。当社の事業について視野を広げて多様な議論を進める上で、指名委員会委員長として、今後も取締役会の多様性についての議論を充実させていきます。

指導者としての経験を活かし女性や若手が活躍できる仕組みづくりに取り組む

社外取締役
三屋 裕子

■対話を通じ、挑戦できる風土をつくる

私がまだ20代でバレーボールの全日本代表として世界各国を遠征で回っていたころは、移動のほとんどが成田空港発着のJAL便でした。初めて乗った飛行機もJALでしたし、JALは私にとって飛行機の原体験です。アスリート出身の私の判断基準は、「やれるか」ではなく「やりたいか」です。今回、社外取締役への就任を打診された際は、「やってみたい」という思いでお引き受けしました。

私は選手を引退してからすぐに教員になり、その後も人財育成に取り組んできました。今回のローリングプラン2023では「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」を育成・採用という指針の下、人財育成とダイバーシティに非常に力を入れています。私はこれまでの経験を活かし、当社が大切にしている人財育成に貢献していきたいと考えています。多くのお客さまがイメージする航空会社との接点はキャビンアテンダント（CA）です。日本の航空会社ではまだまだCAにおける女性の割合が多い現状をふまえると、輝いている女性をどれだけ輩出できるかが当社のブランド力の向上やサービスの評価につながります。

女性は出産や子育てといったライフイベントを通じてキャリアを積んでいくことが多いので、女性ならではの多様な選択肢の中で、人生をどのようにデザインしていくかを考え、そうした社員が人生を通じてキャリアを積んでいけるような制度を会社として用意することも必要です。その意味で、今回代表取締役専務執行役員に鳥取三津子氏が就任したことは大きな意義があると感じています。

当社に限らず、かつては女性が男性のバックアップをする役回りが多かったと思います。これからは男女ともに同じ機会を与え、失敗しても許されるような仕組みをつくり、若い時から小さな成功と小さな失敗を繰り返し経験させなければ人は育ちません。若い世代が挑戦できる風土をつくるため、当社の女性や若手はもちろん、私は多様な社員と対話をしたいと考えています。

■１年目だからこその視点を持って取締役会に臨む

これからの１年、私は特に人財育成、ダイバーシティ、そしてガバナンスの強化に向けて自身の経験を活かして取り組みます。社外取締役に就任して1年目のメリットは、新鮮な視点でJALを見ることができることです。社内の考え方に慣れる前の今だからこそ、お客さまを含む社外の目線から会社の在り方を厳しく評価し、他社と比較して良い点は伸ばし、改善すべき点は正すということを取締役会で発言し、取締役会の実効性評価向上に貢献していくのが私の役割だと考えています。

多様な経歴と高度な知見を有する取締役会メンバーの力を最大限に引き出し、社員の心を動かすために

取締役会長 取締役会議長
植木 義晴

■取締役一人ひとりとの信頼関係を築く

取締役会は、株主の皆さまをはじめとするステークホルダーの皆さまに対する責任をふまえ、社会課題の解決を図りつつ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促していくことが求められています。そのためには、実効性の高い監督を行う一方で、適切なリスクテイクのもと、大きな方向性を示していかねばなりません。

当社の取締役会は、スキル・マトリックスのとおり、多様な経歴と幅広い知見を有したメンバーで構成されており、ダイバーシティが強みです。豊富な経営経験や高度な専門性を兼ね備えた社外役員からは、社内役員ではなかなか出てこないご意見を多くいただき、予定よりも大幅に延長する、厳しい反対意見により原案どおりに議案が承認されないなどといったことは一度や二度ではありません。間違いなく強い監督機能が発揮されています。

一方で、コロナ禍を契機に、高いレジリエンスを備えた事業ポートフォリオの構築を目指すこととしましたが、新たな事業領域を拡大するためには、社外役員の知見を引き出しつつ、新たなチャレンジを大胆に後押しする必要があります。しかしながら、新たな事業は相応にリスクもあり、時に意見が真っ二つに割れることがあります。

そのような時に役立つのが、30数年にわたるパイロット経験です。パイロットは、空港・客室など多くの仲間との信頼関係のもと、安全・安心をお届けするために、毎フライト、多様な情報や意見をまとめあげます。取締役会議長の役目も、自由闊達な議論の中で、オーケストラの指揮者のように、さまざまな音色（＝意見）を調和させて、最高のシンフォニー（＝結論）を生み出すことにあります。執行とは一線を画した立場で、取締役会メンバーの心を一つにまとめることが、取締役会議長の醍醐味です。

■発信を通じて成長戦略の実行を後押し

言うまでもなく、取締役会が決定した中長期成長戦略を実行するのは、JALグループの社員です。社内出身、しかも長く現場の最前線にいた経験を活かし、取締役会の決定事項を、どうすれば社員の心に響く形で伝えられるかという視点を常に持って、議案をまとめるだけでなく、社員のエンゲージメントを高めるメッセージを発するように努めています。

昨今は、社外取締役が取締役会議長を務めるべきという主張もありますが、大切なことは、最適な経営判断をし、その判断を必ず実行することです。JALグループが「世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループ」となるよう、取締役会議長の職責をしっかりと果たしてまいります。

5. 挑戦の航跡

1951年に日本で戦後初の民間航空会社として誕生して以来、JALグループは常に時代の変化を捉え、挑戦と革新を積み重ねてきました。今後も70年を超える歴史を通じて培った強みを活かし、「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」を実現し、「世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループ」を目指してステークホルダーの皆さまと共に歩みを進めてまいります。

運航体制と経営基盤の確立を経て大量輸送時代へ飛躍

1951年～ 1970年代

当初は他社機材を借用し、運航・整備を委託して事業を開始しましたが、念願の自社機材、自主運航を実現して路線ネットワークを拡大し、1970年代の大量輸送時代を支えました。

民営化を経て世界屈指のグローバルエアラインとして成長

1980年～ 2000年代

航空自由化・規制緩和により、大競争時代へ突入する中、品質を磨いて差別化を図り、グローバルエアラインへと成長していきました。

破綻からの再生 コロナの克服 → ESG戦略を最上位に据え 移動を通じた関係・つながりを創出 → 世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループへ

2010年～現在

2010年1月の経営破綻後、事業規模の最適化と社員の意識改革によって再生を果たしました。コロナ禍により未曾有の危機に直面しましたが、これまでに培った強みを活かして克服し、JAL Vision 2030の実現に向けて、全社員一丸となって進んでいきます。

■機材

1951:マーチン2-0-2運航開始
1960:DC-8運航開始(左写真)
1970:ボーイング747型機(ジャンボジェット)の運航開始(右写真)

1990:ボーイング747－400型機の運航開始(左写真)
1995:B737-400導入(小型機)
1996:ボーイング777型機の運航開始(右写真)

2012:ボーイング787-8型機の運航開始(左写真)
2019:A350-900型機の運航開始(右写真)

■人財

1951:スチュワーデス1期生入社
1953:スチュワード誕生1期生入社
1954:日本人2名、機長の資格初取得(DC-4型機)
1965:海外派遣実習制度、研究生制度を制定
1969:社員持株会設置

1988:外国人スチュワーデス113名の採用発表(イギリス70名、西ドイツ22名、シンガポール21名)
1994:フレックスタイム制導入
1995:女性初の一等航空整備士誕生
1997:定期航空運送事業として国内初の女性パイロットがボーイング747型機の副操縦士として東京=函館間を初フライト
1997:60歳以降の機長の乗務開始

2010:日本国内初の女性機長誕生
2015:ダイバーシティ経営企業「なでしこ銘柄」に初選出
初代「健康経営銘柄」に選定
2017:テレワーク導入
2017:ワーケーション導入
2019:JALグループ7社が「健康経営優良法人2019ホワイト500」に認定
2019:育児を抱えるパイロット・客室乗務員に対し、短日数勤務制度を導入
2021:介護を抱えるパイロット・客室乗務員に対し、短日数勤務制度を拡充
2021:コールセンター業務一部在宅化
2022:育児・介護・産前休職期間の昇格要件への反映
2022:男性社員などの育児休業取得促進への取り組み強化

■ITシステム

1964年: 国内線電子座席予約装置の運用開始(写真)
1974年:国内線チェックインシステム運用開始

1995:JAL WEBサイトを開設
1996:インターネット国内線予約サービスを開始
1997:インターネット国際線予約サービスを開始
1999:JAL ONLINE(国内線出張サポートシステム)を開設
2002:日本初国際線自動チェックイン機導入(写真)
2005:WEBチェックイン(国内・国際)サービスを開始
タッチアンドゴー搭乗開始

2012:国際線Wi-Fi導入
2017:旅客チェックインシステムをAlteaへ移行
2019:自動手荷物預け機(Self Baggage Drop)成田空港で展開
2020:JAL SMART AIRPORTを実現
JALチャット自動応答サービス開始
2021:Face Express開始

■路線ネットワーク

1952:国内線の自主運航を開始
1954:初の国際線となる東京=ホノルル=サンフランシスコ線を開設
1961:北回り欧州線就航 ※自主運航開始
1962:南回り欧州線就航
1966:ニューヨーク線就航
1967:世界一周路線を開設
1970:モスクワ線就航
※自主運航開始
1974:中国線就航
1978:ブラジル線就航

1983:国際航空運送協会(IATA)の統計で、旅客・貨物輸送実績で世界一に(1987年まで5年連続世界一)
1991:北回り欧州線旅客便アンカレジ寄港終了
1996:株式会社ジェイエア設立
2007:航空連合のoneworldに加盟

2011:アメリカン航空と共同事業を開始
2011:豪州カンタスグループなどと共同でジェットスター・ジャパンを設立
2012:ブリティッシュ・エアウェイズと共同事業を開始
2014:フィンエアーと共同事業を開始
2016:イベリア航空と共同事業を開始
2020:マレーシア航空と共同事業を開始
2021:春秋航空日本を連結子会社化

■顧客基盤等

1965:日本初の海外パッケージツアー「ジャルパック」販売開始

1982 :JALカード発行
1984:「株式会社ジャルカード」を設立
1993:国際線マイレージプログラム導入
1997:国内線に「JALマイレージバンク」導入
2003:JALカード会員数100万人突破
2004:クラスJサービス開始
2007:国内線「ファーストクラス」サービス開始
2008:JALカード会員数200万人突破

2013:20代限定クレジットカード「JAL CLUB EST」を発行開始
2014:JALカード会員数300万人突破

■サステナビリティ

1964:東京オリンピック聖火輸送
1967:万国博のオフィシャル・エアラインに指定される
1972:ジャイアントパンダ2頭(カンカン・ランラン)の空輸のため、東京=北京間に特別便運航
1974:モナリザ輸送のためモスクワへ特別便を運航
1975:アジア・オセアニア地域の学生のための「JALスカラシッププログラム」発足(写真)

1990: (旧)日航財団設立
1991: (旧)日航財団に航空機による大気観測プロジェクト発足(1993年から定常観測開始)
1994:プライオリティ・ゲスト予約センター開設
2009:世界初のバイオジェット燃料を使用した試験飛行

2010:環境大臣と社長の間で「エコ・ファーストの約束」を締結、エコ・ファースト企業に認定
2011:地域活性化プロジェクト「JAPAN PROJECT」開始
2014:ダイバーシティ宣言
2016:JALグループサプライヤー行動規範を策定
2019:新たなJAL グループ行動規範を策定
2019:自社客室ならびにラウンジ用品のプラスチック製ストローならびにマドラーを廃止
2020:2050年までにCO_2排出量実質ゼロを目指す「ネット・ゼロエミッション」を社外に発表
衣料品の綿を原料にしたSAFの製造に国内で初めて成功

■組織・経営基盤

1951:日本航空株式会社(旧会社)設立
1953:日本航空株式会社(新会社)設立
1959:「鶴丸」のロゴマーク誕生

1代目 鶴丸ロゴ

1987:完全民営化
2002:日本航空と日本エアシステムが経営統合
企業理念・安全憲章・行動規範を制定

2代目 鶴丸ロゴ

2010:会社更生手続き申し立て
路線ネットワークの再編、
貨物専用機事業から撤退
2011:新たな企業理念・JALフィロソフィを制定
部門別採算制度を導入・鶴丸ロゴ復活

3代目 鶴丸ロゴ

2012:東京証券取引所に再上場
コーポレート・ガバナンスの基本方針を制定
2019:安全憲章を改定・新たな行動規範を制定
2021:JAL Vision 2030を策定

人的資本(FY2025)

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
- 生産性の高いプロフェッショナルなJALグループ従業員
- 女性管理職　全管理職の30.0%
- エンゲージメントの高い社員 64.4%(FY19対比+10.0pt)

知的資本

CX・EXの向上、新たな価値を創出するノウハウ
- 新しい空の安全をも守る規程・マニュアル
- AI・先進技術を活用し、DXを実現するITシステム

社会・関係資本

移動・つながりを高めるネットワーク
- JALグループ航空会社・提携航空会社

社会課題の解決にともに取り組むパートナーシップ
- 地域社会・お取引さまとのコラボレーション

航空と非航空にまたがる顧客基盤
- JALマイレージバンク会員

製造資本(FY2025)

省燃費機材に更新が加速し、成長を支える航空機
- JALグループ航空機数 9機種232～238機内、成長領域への配置機材 22～26機
- 新型省燃費機材 2機種 47%

財務資本(FY2025)

リスク耐性強化と成長の両立に向け、強固な財務基盤を再構築
- 自己資本比率 50%程度(格付評価上)
- 信用格付 Aフラット

自然資本

豊かな地球／環境への負荷が低い資源利用
- 1.5℃シナリオの実現した世界
- 観光資源でもある環境資源の保全・回復、拡大
- 環境への負荷が低い生産資源の確保・利用

安全・安心: 確かな安全といつも心地よい安心を感じられる社会を創ります
JAL Vision 2030
サステナビリティ: 誰もが豊かさと希望を感じられる未来を創ります